

新結合による事業イノベーションを

小川 正 博
(大阪商業大学)
(総合経営学部教授)



利用しうる資源を結びつける

1985年のプラザ合意による円高, 1991年のバブル崩壊とその後のデフレ経済, 2008年のリーマンショックによる金融収縮, これら構造的な経済変化が企業をふるい落してきた。さらに経済のグローバル化と情報技術の進展が, わが国企業に従来とは不連続な経営環境をもたらしている。にもかかわらず新しい環境に対応する事業を創造した日本企業とりわけ中小企業が少なく, そのため長期的に企業数が減少し, 存続する企業にも業績格差が著しい。これらのドラスタチックな経営環境の変化は, 従来事業の枠内でコスト削減だけで解決できるものではない。斬新な発想で事業を抜本的に変革しなければ企業の存続は難しい。

いわれて久しいが日本企業にはイノベーションの実現が不可欠である。政府や地方自治体もそのためにさまざまな中小企業支援施策を講じ, 技術開発や製品開発のために助成金まで投入している。しかし多様な支援策が実施され, 中小企業も開発行動を推進しているにもかかわらず, 新たに開発した技術や製品で事業を飛躍させる企業が極めて少ないのが現実である。それは斬新な開発を実現できる企業が少ないだけでなく, また開発成果を事業経営に活かす経営能力がないからだけではない。技術開発と製品開発にこだわったイノベーション活動だからともいえる。

生産とは人間が利用しうるいろいろな物や力を結合することであり, 従来の結合を開放し新しい結合の遂行によって経済は発展すると, シュンペーターは『経済発展の理論』の中で主張した。社会のなかにあるあらゆる要素を, 従来とは異なる新しい発想で事業に結び付けることでイノベーションが実現できるのであり, 技術開発や製品開発は彼が例に挙げた5つの方法の一部にすぎない。それにイノベーションは先端技術の開発や未知なものの単純な発明だけで実現できるものではない。利用できるさまざまな要素とそれを新結合させて, 新しい需要が獲得できる仕組みが構築されて実現するのである。それは社会に存在する既存の要素の新たな結びつきでも可能である。その意味では, 情報技術やグローバル化した経済がもたらす新しい物や力という要素を活用して結び付け, 新しい事業の仕組みを創造していくことが今日のイノベー

ションの方法として重要である。

このようなシュンペーターの視点からみると、中小企業のイノベーションは技術資源本位であり、利用しうるさまざまな要素の新たな結合という視点に欠けている。それに企業間連携や産学連携などを活用するといっても、ほとんどが自社の資源からの発想であり、顧客からの発想が希薄である。事業の出発は顧客である。顧客からの視点で事業のイノベーションを追求しなければ、市場を創造し収益を獲得できる事業を創造することはできない。

潜在する顧客価値の発掘を

複雑化する社会のなかで企業も消費者もさまざまな課題に直面している。それは従来の製品や技術だけでは解決できない。また1つの製品だけでなくさまざまな製品やサービスを組み合わせた複合的なシステム化した製品が必要であったり、反対に複雑化したものを単純化して使用しやすくした製品も求められている。

顧客価値の多様化もいわれているが、グローバル化の中でわれわれはかつて想像すらできなかった価値観の存在を認識し、それがわれわれの価値観に影響を与えている。このため顧客価値はより多様性を増し、市場は細分化するだけでなく分散化しそれが目まぐるしく変動するようになった。そこでニッチな顧客価値を素早く拾い上げて、それを新しい仕組みで提供することの重要性が高まった。それは大企業よりも中小企業にとってより取り組みやすい市場の登場である。本来、中小企業はニッチな製品や市場を発掘し、その領域で独自の仕組みを創造して企業を発展させる存在で、それは中小企業経営の原点でもある。

新たな顧客価値さえ発掘できれば、それを実現するために必要な製品や技術、知識はグローバルに調達できる。すでにパソコンは個人でも生産できる。テレビやタブレット、そしてスマートフォンなどのハイテク製品でさえ、技術資源の蓄積のない中小企業や新興国企業が提供できる環境にある。従来は企業内部に蓄積されてきた資源がオープン化され、広く活用できるのが今日である。社会のなかに存在する部品や技術、知識、サービス、それらを調達して新しい事業概念で結び付けることで顧客価値に対応した斬新な事業が形成できる。

だとすれば、誰がどんな顧客価値を求めているのかを発掘し、製品概念とそれを実現する事業の仕組みを構築することが、中小企業経営にとって重要なことになる。新たな環境のなかにそして顧客のなかに事業の芽があり、イノベーションの芽がある。わが国中小企業の多くが今日の環境変化を脅威としてとらえ、そこには新たな事業機会が存在するという視点を忘れていない。今こそチャレンジ精神と斬新な発想、俊敏な意思決定や小回り性を活かして、新しい事業の仕組みを構築しやすい中小企業の時代ではなかろうか。