

# イノベーションとマーケティング ～価値次元の可視性と価値創造の論理～

- ①—— はじめに
- ②—— マーケティングのイノベーション
- ③—— 価値次元の可視性
- ④—— イノベーションの「見え過ぎ化」
- ⑤—— カテゴリー・イノベーション
- ⑥—— 可視性の罫
- ⑦—— イノベーションのマーケティング
- ⑧—— イノベーションとマーケティング

## 楠木 建

●一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授

### ①—— はじめに

「企業の目的は、顧客を創造し維持することにある。したがって、企業には2つの、2つだけの基本機能がある。それがマーケティングとイノベーションである」(Drucker, 1954)。このドラッカーの大胆な洞察にあるように、マーケティングとイノベーションは企業活動の根幹であり、研究対象としても多大な関心を集めてきた。「マーケティング」はビジネスに関わるさまざまな研究領域の中でも、おそらくもっとも体系化と精緻化が進んだ分野であろう。一方のイノベーション研究はマーケティングと比べれば体系化は遅れてたものの、近年では経営学でも競争戦略や MOT (Management of Technology : 技術経営) の文脈で注目を集めている<sup>1)</sup>。

筆者の専門は競争戦略であり、その観点からイノベーションについて考えてきた。筆者はマーケティングの研究を体系的にフォロー

しているわけではないが、マーケティング研究者である同僚の阿久津聡氏と共同研究をする機会を得たときに<sup>2)</sup>、マーケティングとイノベーションとの関連についてあらためて考えさせられることが多かった。それはマーケティングとイノベーションそれぞれに関わる研究や実務が過度に専門化し、その結果として両者の知見が分断されてしまっているのではないかという懸念である<sup>3)</sup>。

イノベーション研究の多くは、マーケティングの重要性を知りながらも、技術や製品の研究開発を直接の観察対象としてきた。一方、マーケティングの研究者や実務家は、どちらかという和研究開発とマーケティングとの分業関係を前提として、開発された製品をどのように「マーケティング」していくかということに関心が限定される傾向にあった。

本稿では、競争戦略に関心を持つ立場から、マーケティングとイノベーションの関係を再考してみたい。ここでカギになる概念は「価値」である。イノベーションとは「新しくする」ことであるが、単なる新しいアイデアの発見や発明 (invention) はイノベーションで

はない。イノベーションとは「商業化された発見」であり、「経済成果をもたらす革新」である。顧客や社会にとって新しい価値を創出しなければイノベーションとはいえない。一方のマーケティングは「顧客についての十分に理解し、顧客に合った製品やサービスが自然に売れるようにして、セリングを不要にすること」を目的としている (Drucker, 1974)。マーケティングとは価値を創造する交換過程をつくる活動である (Kotler and Keller, 2008)。顧客が求める製品やサービスの価値を見出し、その価値を顧客に伝えることにマーケティングの一義的な役割がある。このようにマーケティングとイノベーションはいずれも本質部分で価値創造に深く関わっている。

結論を先取りしておこう。価値創造につけられた挑戦課題はコモディティ化の圧力の増大である。コモディティ化の圧力をはねのけて価値創造を実現するためには、マーケティングとイノベーションの双方が必要となることは言うまでもない。しかし、それ以上に重要なのは両者の相互乗り入れである。今日的な競争の文脈での価値創造を実現するためには、「マーケティング」と「イノベーション」という2つのカテゴリーを所与とした両者の「統合」ではもはや不十分である。これまで暗黙に固定されてきた「マーケティング」と「イノベーション」というカテゴリーの分化そのものを見直し、研究にしても実務にしても、新しい領域を想定する必要がある。これが本稿のメッセージである。

## ② マーケティングのイノベーション

始めてイノベーションという概念を提示し

たのはシュンペーターであり、彼はイノベーションを「生産要素の新結合」と定義した (Schumpeter, 1934)。その定義からして、イノベーションは過去の延長上にはない「非連続な何か」である。イノベーションの非連続性は「いくら郵便馬車を列ねても、決して鉄道にはならない」というシュンペーターの有名な言葉によく示されている。

ドラッカーという人はつくづく本質的な洞察の持ち主で、彼はイノベーションとは何かという問いに対しても明確な回答を与えている。ドラッカーのイノベーションの定義は「パフォーマンスの次元を変えること」である (Drucker, 1985)。イノベーションの本質は社会に広く定着している既存の価値次元を新しいものへと転換するというところにあり、ここに非連続性の正体がある。

価値次元の転換は近年の戦略論やイノベーション研究で注目を集めている論点である。たとえば、「事業コンセプト・イノベーション」 (Hamel, 2000), 「新市場破壊型イノベーション」 (Christensen and Raynor, 2003), 「ブルーオーシャン戦略」 (Kim and Mauborgne, 2005), 「システム再定義」 (青島・楠木, 2008; Kusunoki and Aoshima, 2010) といった概念は、いずれも価値次元の転換が価値創造のカギとなるというメッセージを含んでいる。

「ブルーオーシャン戦略」を例にとって説明しよう。彼らの議論の中核にあるのが「バリュー・イノベーション」という概念である (Kim and Mauborgne, 1999)。バリュー・イノベーションはこれまで支配的だった価値を再定義し、新しい価値次元へと乗り換えることによって、既存の価値次元上での競争を無

意味にし、新しい市場を創造する。彼らはアメリカのゴルフクラブ・メーカーであるキャラウェイの「ビッグ・バーサ」という製品を例にして、バリュー・イノベーションを説明している。ビッグ・バーサの特徴は、ヘッドが大きく、ボールが打ちやすいということにあった。競合他社が少しでも飛距離を伸ばせるクラブを提供する競争に明け暮れていたのに対して、「より簡単にボールを打てる」というように価値次元を転換したのである。

イノベーションの本質が価値次元の転換であるとすれば、技術進歩は必ずしもイノベーションを意味するわけではない（青島・楠木, 2008；Kusunoki and Aoshima, 2010）。これまでもイノベーションを議論するときにしばしば用いられてきた「ラディカル対インクリメンタル」という次元は、結果として起こるパフォーマンス変化の程度に注目している（Tirole, 1990）。しかし、価値次元の転換としてのイノベーションは結果として生まれるパフォーマンスの変化やその程度を直接的に問題にしているわけではない。パフォーマンスの変化がラディカルかインクリメンタルにかかわらず、既存のパフォーマンス次元の上での「リニアな技術進歩」は本質的にはイノベーションではないのである。

ソニーのゲーム機、PS3（PlayStation 3）はリニアな技術進歩の典型的な例であろう。PS3は、東芝、IBMと共同開発した高機能CPU「セル」やブルーレイ・ディスクを採用することによって、ゲームの画質や音質を映画並みの水準へと飛躍的に高めた製品であり、技術進歩であったことは間違いない。しかし、追求していた価値次元は従来のゲーム機と変わらない。PS3は、「臨場感があるきれいな画

面でゲームを楽しみたい」、「ストレスがない早い動きをするゲームを楽しみたい」といった従来からゲーム機のユーザーが求めていたニーズに焦点を当てていた。ようするに、PS3は技術進歩としては「ラディカル」であったかもしれないが、本来の意味でのイノベーションではなかったといえる。

ここで重要な論点は、イノベーションはマーケティングと関連しているどころか、マーケティングそのものだということである。イノベーションがこれまで支配的だった価値次元に替わる新しい価値次元を見出すという活動であるとするれば、われわれが「イノベーション」と言ってきたものは、本質的にはマーケティングのあり方を変えるもの、すなわち「マーケティングのイノベーション」に他ならない。この意味でイノベーションは「供給に関わる概念よりも需要に関わる概念」であり、「人間の欲求とニーズを満たすための機会を探し、消費者が資源から得られる価値や満足を変えること」なのである（Drucker, 1985）。これは文字通りマーケティングの本領である。

### ③—— 価値次元の可視性

コモディティ化はマーケティングの「敵」である。コモディティ化されてしまうと、競合企業間の製品やサービスの違いが価格以外にはなくなり、競争の焦点がコスト低減に収斂する。コスト・リーダーシップを持つ企業しか利益を確保できない。近年の競争環境ではコモディティ化の圧力はますます大きくなっている。イノベーションによる価値創造の必要性が叫ばれるゆえである。

脱コモディティ化の価値創造を考えるうえ

でカギとなるのが「価値次元の可視性」という視点である（楠木，2006；楠木・阿久津，2006；Kusunoki and Akutsu，2010；楠木，2010）。価値次元の可視性とは「その製品（サービス）にユニークな価値を普遍的かつ客観的に測定可能な特定少数の次元に基づいて把握できる程度」を意味している。

この定義にあるように、価値次元の可視性に影響を与える主な要因としては、次の3つがある。第1は価値の特定可能性である。これはその製品の価値がどこにあり、どこにはないのかを特定できる程度を意味している。企業や顧客がその製品の価値を特定少数の次元で把握できるほど、価値次元の可視性は大きくなる。逆に、その製品の価値が多義的で、価値を把握しようとするときにいくつもの次元を持ち出さなければならず、しかもそれらの次元の相互関係や階層構造がはっきりしていないような場合、価値次元の可視性は低下する。

第2は価値の測定可能性である。測定可能性とは価値を客観的なものさしを当てて測れるかどうかの問題である。製品の価値を構成する次元が客観的に測定可能であるほど価値次元の可視性は高くなる。反対に価値をいくつもの次元で特定できたとしても、それが客観的に比較できるような測定尺度をもたなければ、価値次元の可視性は小さくなる。

第3の要因は価値の普遍性である。その製品の価値がどの顧客にとっても等しく価値をもつのか、それとも顧客によって価値が大きく変わってくるか、という問題である。誰もが「よい」と認めるような次元で製品の価値が構成されていれば、価値次元の可視性は高くなる。ところが、人によってその評価がま

ちまちで、ある人にとっては価値があるけれども、他の人にとっては無価値もしくは負の価値をもつような場合、その製品の価値次元の可視性は低くなる。

従来と同じリスクでより高い利回りを実現した金融商品のイノベーションを仮定する。この場合、イノベーションによって実現された価値は「利回り」という次元で明確に特定されている。利回りという価値次元は客観的に測定可能な数字であり、競合する金融商品に対する優位も一目瞭然である。よっぽど特別な事情がある人は別にして、ほとんどすべての人にとって利回りが高いということは「よい」ことである。つまり、この新しい金融商品は「普遍的かつ客観的に測定可能な特定少数の次元」で把握できるという意味で「次元の見える」イノベーションである。

同じ金融の分野でも、これまでになかったような新しいプライベート・バンキングのやり方が実現されたとしよう。これは相対的に「次元の見えない」イノベーションである。そのプライベート・バンキングが顧客にとって新しい価値をもたらすものであったとしても、その価値は多義的である。「（仮に短期的には利回りが小さくなったとしても長期的には）安心だ」とか「特別な顧客として扱ってくれるので気分がいい」というように、潜在的にさまざまな次元を含んでいる。価値の特定可能性は低い。それに加えて、こうした価値は客観的な数値では測定が困難な次元である。また、ある人がその種の新しい金融サービスに大きな価値を認めたとしても、かえって面倒だという負の価値を感じる人もいるだろう。つまり、このイノベーションが実現する価値は「普遍的かつ客観的に測定可能な特定少数

の次元に基づいて把握できる程度」が低いのである。

価値次元の可視性に近い概念は、これまでもマーケティング研究の分野では繰り返し強調されてきた。「経験経済」(Pine and Gilmore, 1999), 「経験価値」(Schmitt, 1999), 「エモーショナルブランディング」(Gobe 2001), 「感覚価値」「観念価値」(和田, 2002), 「感性的価値」(池尾他, 2010), などである。

延岡(2006, 2010)は「機能的価値」の対概念としての「意味的価値」の重要性を強調している。機能的価値が客観的基準によって決まる価値であるのに対して、意味的価値は顧客が商品に対して主観的に意味づけすることによって生まれる価値を指している。ただし、意味的価値の多くは機能を土台にしているので、機能と別個に考えることは適切ではない。意味的価値は、多くの場合、特定の機能に対して顧客が主観的な意味づけをしたものである<sup>4)</sup>。

現象としては意味的価値や感性的価値と可視性が低い価値は重なるところが大きい。意味的価値が大きな割合を占める商品の多くは価値次元の可視性が低く(たとえば高級ブランドのバッグ)、反対に機能的価値をもつ商品の多くは価値次元の可視性が高い傾向にある(たとえばパソコン)。デジタルカメラはこの中間であろう。

意味的価値に代表される近似した概念があるにもかかわらず、筆者が価値次元の可視性という切り口にこだわるのは、意味的価値や感性的価値(およびその対になる機能的価値)がカテゴリカルな概念であるのに対して、価値次元の可視性が連続的な概念だからである。意味的価値と機能的価値を対比するカテゴリ

カルな理解では、イノベーションや競争の中での差別化といった価値創造の相対的な側面を直接的には捉えにくい。

イノベーションは「変化」であるから、それ自体孤立しては存在しえない。ある出来事がイノベーションとして認識される時、それは必ず何かの準拠点ないし比較対象をもっている。その準拠点との時間的・空間的相対化なしにはイノベーションは認識できない。既存の何かと比較して、どこがどう変わったのかが認識されてはじめてイノベーションとして意味を持つ(時間的な相対化)。また、イノベーションは結果的に競争における価値の差別化をもたらすことがある。これにしても、競合関係にある製品やサービスを比較したときの顧客が認識する違いを問題にしている(空間的な相対化)。いずれにせよ、イノベーションやそれが意図する価値創造は相対的な現象である。

ある企業が5泊7日のイギリスの旅というパッケージツアーの商品(厳密にいうとサービス)を開発したとしよう。このツアーは立ち回り先や宿泊するホテルのクラスは競合他社と変わらないのであるが、他社のツアーと比べて「時間的なゆとり」をたっぷりと確保している。つまりツアー中の移動にさまざまな工夫がしてあって、旅程表を比較すると一目瞭然、ほかのツアーと同じように見どころとなるイギリスの人気観光地をカバーしているにもかかわらず、ひとつひとつをじっくりと見て回れる、ホテルでの休憩時間もゆっくりととれる、高齢のお客さまでも疲れなくて安心、というわけである。

この新しいツアーの創造した価値はどこにあるのか。いうまでもなく旅行というサービ

スはきわめて意味的、感性的、経験的な価値である。しかし、顧客の購買の意思決定を考えてみよう。繰り返し強調しておくが、価値次元の可視性という概念は、顧客の購買の意思決定に一義的に影響を及ぼす価値がどれほど「明確な物差し」をもっているのかを問題にしている。顧客はさまざまな他社のツアーと比較検討したうえで、そのツアーの相対的な価値ないしは差別的な価値に注目してツアーを選択するはずである。この仮想例の場合、訪問する場所やホテルについては既存の他社商品との違いはない。相対的にみた場合、顧客が認識する新しい価値は「時間的なゆとり」にある。これは相当に可視的な価値次元である。

つまり、きわめて意味的、感性的な価値をもつ商品であっても、イノベーションや競争という相対的な視点から見れば、このツアーの価値創造には可視的な次元があるといえる。「旅行サービス＝意味的価値＝価値次元の可視性が低い」とはならないのである。イノベーションによる価値創造という相対的な現象を捉えるためには、意味的（感性的）価値と機能的価値を区別するというカテゴリカルな理解よりも、「価値次元の可視性」という連続的な概念のほうが都合がよいというのが筆者の見解である。

#### ④—— イノベーションの「見え過ぎ化」

イノベーションによる脱コモディティ化に話を戻そう。あるイノベーションが脱コモディティ化を可能にするかどうかは、それが実現しようとする価値次元の可視性と逆相関しているというのがここでの論点である。イノ

ベーションが競争の中で往々にして価値創造に結実せずに終わってしまう理由は、実現しようとする価値次元の「見え過ぎ化」にある（楠木、2010）。

オペレーションにとって「見える化」が重要であることはいうまでもない。オペレーションを支えるさまざまな活動の現状やその推移、目標とのかい離を可視的な次元で把握しておけば、個別のアクションとそれがもたらす結果との因果関係が明らかになり、オペレーションの改善は進む。体重計があったほうが減量に取り組みやすいのと同じである。

しかし、オペレーションとイノベーションでは話が大きく違ってくる。オペレーションは一義的には「ある決まった仕事をいかに早く、正確にやるか」という効率（efficiency）を問題にしている。オペレーションの見える化は企業の内部管理のツールであり、「見る」主語は企業内部の人々である。一方のイノベーションは顧客に対する効果（effectiveness）の問題である。その価値を評価するのはあくまでも企業の外にいる顧客である。

すでに論じたとおり、イノベーションの本質は価値次元の転換にある。しかし、それは脱コモディティ化を必ずしも約束しない。イノベーションが脱コモディティ化を実現するかどうかは価値次元の可視性に深く関わっている。もしイノベーションが乗り換えた新しい価値次元が依然として可視性の高いものであれば、競合他社はたちまちその「再定義された価値」に気づき、その新しい価値次元の上で先に行こうとする競争に乗り出すはずである。新しく発見された「ブルーオーシャン」が多くの顧客を引きつけるほど、その後の競合他社による模倣と追従は激しさを増すだろ

う。

2002年に発売されたカシオのデジタルカメラ「EXILIM」シリーズは競合他社よりも高い価格でありながら大型ヒット商品となった<sup>5)</sup>。多くの企業が次々にデジタルカメラ市場に参入し、高画素数競争を繰り広げる中で、カシオのシェアは急速に低下していった。これに対してカシオは画素数競争からは身を引き、その代わりに薄さに徹底的にこだわる戦略をとった。一方で画素数は130万画素に抑えられ、ズーム機能は切り捨てられた。これは典型的なブルーオーシャン戦略であり、バリュー・イノベーションである。これまでデジタルカメラを使っていなかった顧客も、旅行などの非日常的なイベントがなくとも、日常的にデジタルカメラを持ち歩き、普段の行動記録や生活記録として写真を撮るようになった。

しかし、カシオが目指した価値次元は「薄さ・軽さ」であり、「画素数」と同じように可視性が高かった。EXILIMの大ヒットを受けて、競合企業はすぐに薄型化に乗り出した。その結果、デジタルカメラの薄型化・小型化競争はすぐに限界に直面した。どのカメラも十分に薄く、軽くなった。「薄さ」「軽さ」という次元では意味のある違いをつくれなくなった<sup>6)</sup>。要するに、コモディティ化である。

イノベーションを実現したとしても、そこでの価値が「見える化」してしまうと脱コモディティ化は容易ではない。可視的な価値次元の上での競争の結果、顧客が付加価値を認め得る次元はひとつひとつ失われていく。最後に残る差別化可能な価値次元は価格（の安さ）である。価格以外の次元で差別化できず、顧客が価格だけを基準に購買の意思決定をする。これが完全にコモディティ化した状態で

ある。「価格」は明確に特定でき、客観的に比較可能な形で測定でき、かつ普遍的であるという意味で、もっとも可視性が高い価値次元であるといえる。つまり、コモディティ化とは価値次元の可視性が極大化した状態として理解できる。

次元の見えるイノベーションには、脱コモディティ化を約束しないどころか、競争の中でむしろコモディティ化を促進するという皮肉な面がある。イノベーションの「見え過ぎ化」がコモディティ化を煽り、脱コモディティ化を困難にするというなりゆきである。ブルーオーシャン戦略にしても、転換した先の価値次元の可視性が依然として高いままであれば、遅かれ早かれコモディティ化の脅威に直面する。つまり、せつかくの「ブルーオーシャン」が「レッドオーシャン」に逆戻りしてしまうわけである。ここにブルーオーシャン戦略の潜在的な限界がある。

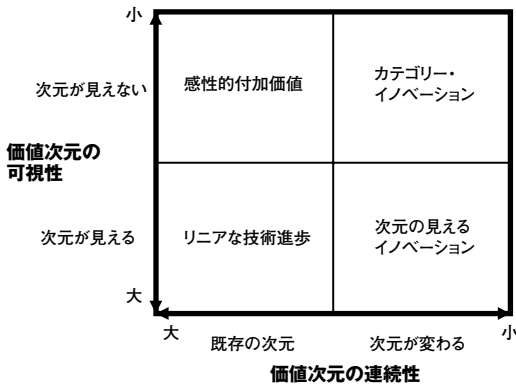
## 5—— カテゴリー・イノベーション

イノベーションで価値次元を転換したとしても、その可視性が高ければ、往々にしてコモディティ化は時間の問題である。競合企業との熾烈な競争の中で、遅かれ早かれその可視的な価値次元の上での限界に到達してしまう。ようするに、そもそもの問題はイノベーションが実現しようとする価値次元の可視性の高さにあるのである。そうだとすれば、それを逆手にとって、価値次元を「見えない化」という発想がありうる。

価値創造は図-1にある2つの軸で整理できる。縦軸は上で議論した「顧客の購買決定のカギとなる価値次元の可視性」である。横

■図—1

価値創造の4類型



軸は、顧客にとって購買決定のカギとなる価値次元として従来からその製品に含まれる既存の価値を追求するのか、それとも新しい次元へとシフトするのか、に注目している。イノベーションとはすなわち価値次元の転換であり、それは本来的にマーケティングのイノベーションであるということはすでに述べた。

図の左側に位置する価値創造は価値次元の展開を伴わないので、それが何らかの「変化」を含んでいたとしても本来の意味でのイノベーションではない。「より大型でより画質が優れた液晶テレビ」というのは、一定の価値を創造してはいるけれども、その価値は従来からテレビが追求していた既存の次元にあり、しかも価値次元の可視性も高い。したがって左下に位置する単純な「技術進歩」の例であるといえる。

自動車や家電製品に洗練されたデザインを与えて付加価値をつけるというアプローチは図の左上に位置する。顧客の購買の意思決定を一義的に左右する価値次元が既存のもの（たとえば自動車の燃費や家電製品の耐久性）

にとどまっていれば、単純に価値次元の可視性を低下させただけでイノベーションとはいえない。文字通りの「付加的」な価値でしかない。

これに対して、先述のゴルフクラブの「ビッグ・バーサ」やデジタルカメラの「EXIL-IM」は価値次元の転換をともなうイノベーションであった。しかし、そこで意図された価値は依然として「スイートスポットの大きさ」や「薄さ」といった相対的に可視性の高い次元をもっていた。したがって、図の右下に位置する「次元の見えるイノベーション」である。

右上の価値次元の転換と可視性の低い価値次元での差別化を同時に実現する価値創造が「カテゴリー・イノベーション」である。ソニーの「ウォークマン」(1979年)はカテゴリー・イノベーションの古典的な例である。それまでのカセットテープ再生機は「カセットに録音された音楽を再生する装置」であり、他の多くのオーディオ製品と同じように、ユーザーの関心は「どれだけ音をきれいに再生できるか」という可視性の高い価値次元を向いていた。これに対応して各社はより音質のよいカセットテープ再生機の開発競争を繰り広げていた。これに対して、ウォークマンはいうまでもなく「自由な環境で音楽を楽しむ装置」であり、新しい価値次元の開拓に成功した。

しかも、ウォークマンの創造した価値は特定少数の可視的な次元に落とし込めないものであった。確かにウォークマンは従来の再生機に比べると小型かつ軽量であった。しかし、そもそもウォークマンは取材やインタビューなどの録音を主たる用途として開発されたモ



ノラル・テープレコーダーの既存機種から録音機能を省き、ステレオ再生用ヘッドに置き換えたものであった。小型軽量という価値は、ウォークマン以前からすでに実現されていたものであった。ステレオ再生はウォークマンの重要な特徴だったが、これにしても当時から普及していた再生技術であり、それ自体には何も目新しいものはなかった。ようするに、新しい音楽の楽しみ方を捉えたコンセプトと、それがもたらす「場所を選ばず、いつでも音楽を楽しめる」という経験の総体にこそウォークマンのイノベーションの価値創造の本質があった。

アップルの iPod はウォークマンから 20 数年をおいて生まれたカテゴリー・イノベーションであった。iPod は主要部品について外部企業が開発・製造するものに依存しており、技術や性能が競争優位の源泉となっているわけではない。しかし、iPod はそのような可視的な価値次元を意図したイノベーションではなかった。デジタル製品と一線を画したシンプルなデザインは iPod の魅力ではあったが、iPod の本質はそうしたデザインの秀逸さでもなかった。これまでは供給側に委ねられていた音楽ソフトの編集をユーザーの側に移転する、ここに iPod の創造した価値の神髄があった。ユーザーは自分で「プレイリスト」を編集し、それを継続的に組み替えながら自分にあったスタイルで音楽を楽しむことができる。ようするに、以前のウォークマンがそうしたように、iPod は音楽の楽しみ方を変えたのであり、「iPod」という新しいカテゴリーを創出したことにイノベーションの本質がある。

「価値の再定義」や「価値次元の転換」を強調するブルーオーシャン戦略の議論には、

縦軸の価値次元の可視性という視点が抜け落ちており、このことが脱コモディティ化の手段としてのイノベーションの有効性についての理解を不十分なものにしてたと筆者は考えている。より大きなスケールで脱コモディティ化のイノベーションを実現するためには、ブルーオーシャン的な発想で価値を再定義するだけでは不十分であり、単純に価値次元を「見えない化」するだけでも不十分である。この両者の合わせ技ではじめてカテゴリー・イノベーションとなる。

他の条件が一定であれば、図-1の左下に近づくほど価値創造はコモディティ化に巻き込まれやすく、右上のカテゴリー・イノベーションの方向に行くほど脱コモディティ化を実現しやすい、というのがここでの仮説である。カテゴリー・イノベーションは持続的な差別化の点で優れている。カテゴリー・イノベーションとは文字通り新しい「カテゴリー」の創造である<sup>7)</sup>。次元の見えるイノベーションであれば、それが意図する価値次元で他社に追い抜かれてしまえば、競争優位は喪失されてしまう。しかし、新しいカテゴリーの創造に成功すれば、そこに可視的な価値次元がないだけに、競合する製品と比較されることなく、長期的に差別化を維持しやすい。

たとえば、ウォークマンや iPod のハードウェアとしての機能や品質を模倣するのはそれほど難しいことではない。事実多くの後発企業が同じような、場合によってはいくつかの可視的な次元でより「優れた」製品で追随している。しかし、それでもウォークマンや iPod の価値は毀損せず、他社と「違う」ものとして顧客に認識され続けた。これは、顧客が他社の製品と可視的な価値次元の上で比較

してウォークマンなり iPod 選んでいるからではなくて、カテゴリーを創造した製品が「よいとはどういうことか」という価値の定義をそもそも決めてしまっているからである。

カテゴリー・イノベーションの強みの本質を一言でいえば、他社にとって「頑張りが効かない」ということにある。価値次元の可視性が高ければ、仮に他社に先行されたとしても、その次元で抜き返すことによって優位を回復できる。それが現実には困難だとしても、少なくとも努力の方向は明らかであり、「頑張りが効く」のである。しかし、カテゴリー・イノベーションで優位に立った企業を打ち負かすのは難しい。価値次元の可視性が低いので、どこをどのように「よく」して、どの方向で努力をすればいいのかを特定しにくい。優位の正体がよくわからないということに、カテゴリー・イノベーションの妙味がある。

## 6 可視性の罠

このようなカテゴリー・イノベーションの強みは、そのままカテゴリー・イノベーションに固有の難しさを示唆している。他社にとって「頑張りが効かない」ということは、裏を返せば自社にとっても「頑張りが効かない」ということになるからである。

カテゴリー・イノベーションは抜本的な脱コモディティ化を実現しうる。しかし、その実現は容易ではない。なぜなら現実のマネジメントには次元の見えるイノベーションへの強いバイアスがかかっているからである。ここで重要なことは、企業の「怠慢」や「努力不足」がコモディティ化を招くのではないということである。むしろ、コモディティ化の

元凶は、コモディティ化を逃れようとする企業の努力それ自体にある。この逆説的な論理を「可視性の罠」と呼ぶ(楠木, 2010)。

可視的な価値次元への強いバイアスは組織内部の意思決定プロセスそれ自体から生まれる。イノベーションへの資源投入の意思決定において、マネジメントはしばしば可視的な価値次元に頼らざるを得ない。イノベーションはそもそも不確実でリスクの高い活動である。その一方で、マネジメントが資源配分の意思決定をするときには、それがなぜ必要となるのか、どれほどの成果を期待できるのかについての説明が求められる。意図する価値創造が可視的な次元をもっていれば、資源投入の意思決定の正当性や組織的なコンセンサスを確保しやすい。資源をどれだけ投入すればもっと速くなるとか小型軽量になるとか、その価値次元における向上がそのまま正当化の根拠となり得る。価値次元の可視性が高いほど、マネジメントにとって経営が容易になるのである。「ここまで薄く、軽く、速くする」というように、明確な目標を設定し共有できる。目標を達成するための指示や命令、進捗管理も容易になる。つまり、可視的な価値次元がそのまま「見える化」のツールとして使える。

しかし、カテゴリー・イノベーションが意図する価値次元はそれほど可視的ではない。仮に「新しい音楽の楽しみ方」という価値を意図したとしても、その実現のための資源投入を正当化する基準は不明確である。音質をよくしたり製品を小型軽量化する場合と比べて、資源投入を組織的に正当化しにくいのである。

企業が次元の見える価値創造に邁進するの

は自然な成り行きである。しかも、製品の機能や性能が顧客の要求水準に到達していない段階では、その種の努力が着実に成功をもたらす。すると、そこでの成功体験がますます可視性の高い価値創造への資源投入を正当化する。しかし、企業が可視性の高い価値次元におけるイノベーションに資源を投入すればするほど、終着点は近づいてくる。それにもかかわらず、多くの企業はこうした競争を止めることができない。見える次元での「付加価値」の追求に強いバイアスがかかり、それに向けた資源投入を正当化するように社内の意思決定が進んでいく。コモディティ化を回避しようとするればするほど、コモディティ化が加速されるという逆説が浮かび上がってくる。

## 7——イノベーションのマーケティング

既存の価値次元上でパフォーマンスを向上させるというリニアな技術進歩は、製品システムの内的文脈でのさまざまな問題解決を必要とする。それがラディカルな技術進歩であればあるほど、製品システム内部での問題解決のための投入資源や時間は大きくなる。たとえば、トヨタのプリウスなどに採用されているハイブリッド・システムは顕著な技術進歩であった。ハイブリッド・システムが実用化されるまでには、多様な要素技術の開発とそのすり合わせに多大な努力が必要であった。

しかし、ひとたびこの種の技術進歩に成功し、可視的な次元の上で大きな価値の向上を実現できれば、その価値を顧客に理解させるのはそれほど難しいことではない。ハイブリッド・システムの例でいえば、これまでのガ

ソリン・エンジンに対する優位を「燃費」という極めて可視性の高い次元で表明できる。顧客にしても実現された付加価値をはっきりと知覚しやすい。多くの顧客がよりよい燃費のクルマを必要としていることはほとんど自明であり、さほどのセンスや能力がなくても容易につかめるニーズである。つまり、大きな技術進歩であれば、極端に言えばマーケティングの必要性はそもそも小さいのである。たいしたマーケティングの努力をしなくとも売れるはずである。

これに対して、カテゴリー・イノベーションの出発点は新しいコンセプトの創造にある。コンセプトとは顧客に対する提供価値の凝縮的表現である。コンセプトは潜在的にさまざまな価値次元を包括するものであるけれども、既存の価値次元に1対1に対応したものではない。ウォークマンの事例が典型的にそうであるように、コンセプトの創造とは「誰が、なぜ、どのように喜ぶのか」についてのユニークな構想を描くということに他ならない。

コンセプトの創造はカテゴリー・イノベーションの出発点ではあるが、カテゴリー・イノベーションそのものではない。発見なり発明が資源投入を受け、市場化され、顧客に受け入れられなければイノベーションといえない。新しく創造されたコンセプトが実際の製品として具現化され、コンセプトが構想する価値が顧客に正確に伝達され、理解されなければならない。カテゴリー・イノベーションとは、コンセプトによって構想された次元の見えない価値が幅広い顧客に受け入れられ、定着した状態を指している。

カテゴリー・イノベーションにおいては、製品システム内部での問題解決はそれほど重

要ではない。iPodがそうであるように、標準的な技術や部品の組み合わせで製品システムをつくりあげることでも可能である。カテゴリー・イノベーションでは、製品が開発され、市場化された後が本当の勝負となる。いかにユニークなコンセプトであっても、可視的な価値次元を持たないだけに、そのコンセプトが意図する価値をユーザーに正確に伝えるのは容易ではない。カテゴリー・イノベーションの成功にとってもっとも大切で、しかし難しいのは、構想したコンセプトの価値を顧客に理解させ、浸透させるプロセスである。製品システムと顧客との間の相互作用という外的な文脈がイノベーションの成否を大きく左右する。

すでに強調したように、あらゆるイノベーションは本来的に「マーケティングのイノベーション」である。それに加えて、とりわけカテゴリー・イノベーションにおいては「イノベーションのマーケティング」が決定的に重要な意味を持っている。次元が見えないだけに、リニアな技術進歩と比べてイノベーションの意図する価値を顧客に理解させることは容易ではない。「マーケティングのイノベーション」が「イノベーションのマーケティング」をともなったときに、はじめてカテゴリー・イノベーションは実現する。

カテゴリー・イノベーションはその定義からして顧客を巻き込んだ価値共創のプロセスを必要とする(藤川, 2008)。しかし、価値共創のプロセスは自然には始まらない。ユーザーはその製品の価値をどのように認識するのか。購買や使用の経験を通じてユーザーはどのように価値を引き出していくのか。ユーザーの中で使用経験がどのように蓄積され、そ

の過程で価値に対する認識はどのように変わっていくのか。あるユーザーによって認識された価値や評価は、どのようなタイミングで、どのようなメディアを通じて、どの程度他の潜在的なユーザーへと波及していくのか。意図した価値を効果的にユーザーに伝えるような文脈を豊かにするためには、ユーザーによる購買や使用のプロセスのどこにどのように介入すべきなのか。次元の見えない価値についての顧客の理解や使用経験を促進するような外的文脈を企業自らがデザインし、具体的なアクションに落としこみ、顧客との相互作用を制御しなければならない。

カテゴリー・イノベーションのマーケティングのカギを握るのが「ストーリー」である。カテゴリー・イノベーションに限っていえば、数値目標や数値基準などの見える次元での定量的分析は無力である。起点となるコンセプトはストーリーでしか表現できない。コンセプトを見える次元の束としてとらえてしまえば、それが意図する価値創造の本質は矮小化されてしまう。イノベーションの価値が顧客に伝わるプロセスもまた一連の流れを持ったストーリーでしか理解できないし、説明できない。意図する価値創造の中身がユーザーに理解され、周囲の人々に波及し、社会的に定着するまでに至る一連の時間展開をとらえたストーリーを構想し、それを製品そのものや製品を取り巻く外的文脈につくり込んでいく。ここにイノベーションのマーケティングの一義的な役割がある。

アップルのiPodの事例では、構想した価値を顧客に伝えるための文脈が一貫したストーリーとしてつくり込まれていた。iPodの事例では、製品そのもののデザインやコンセプト

を強調したプロモーションのみならず、購入後のユーザーの使用経験に焦点をあわせたストーリーが構想され、そこからさまざまな活動が生まれた。例えば、音楽をPCで整理するためのソフトウェア「iTunes」と有料で音楽を配信する「iTunes ミュージックストア」は、ユーザーがコンセプトに沿った形でiPodを使用し、使用経験を通じて継続的に価値を引き出し、蓄積するための打ち手であった。iPodとiTunesとiTunes ミュージックストアを柱としたストーリーが描かれていなければ、どんなにiPodがハードウェアとして優れて、魅力的なデザインをまもっていたとしても、カテゴリー・イノベーションとしては結実しなかったであろう。

## 8——イノベーションとマーケティング

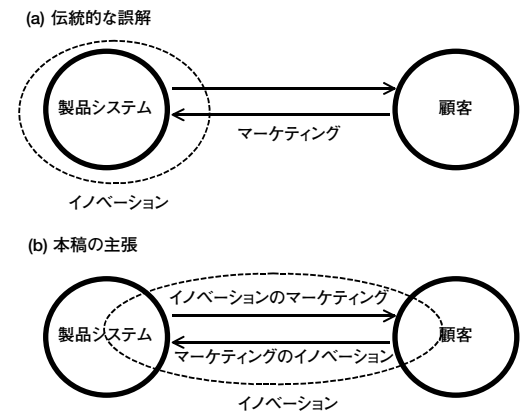
以上、この論文では価値創造の切り口からイノベーションとマーケティングの関係について考察してきた。発端となる問題意識は、イノベーションとマーケティングの関係についての「伝統的な誤解」である。

図-2の(a)にあるように、従来の「イノベーション」は製品システムの内部で完結する活動としてとらえられがちであった。そこではもちろん顧客のニーズを理解し、イノベーションの価値を伝えるための「マーケティング」が必要になるが、イノベーションを前後から補助し、補完する活動にすぎなかった。ようするに、伝統的な誤解はイノベーションとマーケティングの間にある種の分業関係を想定していた。

これに対する本稿の主張は次の3点に要約できる。第1に、イノベーションの本質は顧

■図——2

### イノベーションとマーケティング



客が認識する価値次元の転換にあり、あらゆるイノベーションは本来的にマーケティングそのものである。第2に、今日的な競争環境の中で脱コモディティ化を実現するためには、価値次元を転換するだけでは必ずしも十分でなく、新しいカテゴリーを創造するような次元の見えないイノベーションが重要になる。第3に、そうしたイノベーションでは、価値次元の可視性が低いだけに、イノベーションのマーケティングが価値創造のカギとなる。

図-2の(b)にあるように、イノベーションの実体は「マーケティングのイノベーション」と「イノベーションのマーケティング」にある。そうだとすれば、イノベーションとマーケティングを不可分のものとしてとらえ、両者を融合するという視点が不可欠である。図-1に即していえば、右上の方向に行くほど、つまり脱コモディティ化を志向するほどイノベーションとマーケティングを一体として考える視点が重要な意味を持つということである。

イノベーションとマーケティングと分業ないし分化を想定する伝統的な誤解はなぜ生じたのだろうか。これまでの組織やマネジメントは暗黙のうちに分析的思考を前提としており、これが誤解の温床になっているのではないか、というのが筆者の見解である。「分析」(analysis)とは、全体を要素へと分解していき、それぞれの要素の内部に注意を焦点化させるという思考様式である。企業の組織がマーケティング、開発、生産、営業、人事、ファイナンスといった機能部門へと分かれて編成されているのはその典型である。このような分析的な発想のもとでマーケティングを担うのが「マーケティング部門」である。そこには「日々の仕事」(オペレーション)が安定的に存在する。マーケティングという仕事を日常的にする人々も、「マーケター」として識別できる。

しかし、イノベーションに専門化した部門は企業組織の中には安定的に存在しない。イノベーションの組織的な受け皿は事前には用意されていないのである。本来の意味でのイノベーションは滅多にない「イベント」である。事後的には「イノベーター」を特定できたとしても、イノベーションを担う人々を事前に識別することはできない。

ところが、分析的なマネジメントのもとでは、イノベーションに対応した部門なり活動の存在が前提条件として必要になる。そこでイノベーションが開発部門の役回りとして割り当てられてしまう。その結果として、イノベーションが狭義の技術進歩に押し込められ、マーケティングとの分業関係が想定されるという成り行きである。

既存の結合パターンをあらためて高い視点

から俯瞰し、そこに新しい結合パターンの可能性を見出すことがイノベーションであるとすれば、分析よりもむしろ「総合」(synthesis)の思考が大切になる。全体を事前に構成要素へと分解し、それぞれを別個に吟味しようとする分析的な思考は、マネジメントの注意を新結合としてのイノベーションから逸らせてしまう。イノベーション(とりわけカテゴリー・イノベーション)においては「ストーリー」が重要な意味を持つという前節での主張は、それが「総合のマネジメント」によっておそらく唯一の手段となるからである(楠木, 2010)。イノベーションの文脈では、部門を超えた調整やコミュニケーションや統合の重要性はこれまでしばしば指摘されてきた。しかし、総合の骨格となるストーリーがなければ、そこにいくら「クロスファンクショナル」(機能横断的)な調整や統合のメカニズムを発達させても、カテゴリー・イノベーションは実現できない。

総合を可能にするストーリーは部門ではなく人が担う。ストーリーの構想は特定少数の個人の仕事であり、組織的な分業体制からは生まれにくい。カテゴリー・イノベーションのリーダーの本質的な役割は「ストーリー・テラー」、すなわち新たな価値創造に至るストーリーを構想し、組織内外の人々に浸透させ、共有させることにある。ストーリーはイノベーションに向けたさまざまな活動を駆動し、調整し、統合するための原動力となる。

カテゴリー・イノベーションを主導するストーリー・テラーは組織の中でどこに位置するのであろうか。カテゴリー・イノベーションのリーダーは組織的な資源配分についての包括的な権限と責任を持つ事業責任者である

べきだというのが筆者の見解である。「可視性の罫」で述べたように、創造しようとする価値に可視的な次元がないだけに、カテゴリー・イノベーションを支えるストーリーは組織的な資源配分の正当性を獲得するうえで脆弱な面がある。価値次元の可視性が高い技術進歩であれば、見える次元を持ち出すことによって資源投入の正当性を主張し、組織内部でのコンセンサスを獲得しやすい。しかし、カテゴリー・イノベーションにおいては、個別の可視的な次元での価値の「増大」はかならずしも望ましい結果をもたらさない。

たとえば、ウォークマンにはスピーカーは与えられず、録音機能も意図的に排除された。それだけを取り出してみれば、既存のカセットテープ再生機に対して、ウォークマンは可視的な次元で劣っていることになる。しかし、もしウォークマンが当初からスピーカーによる再生機能やラジオチューナーの機能、録音機能を備えていたら、ユーザーはその価値をどのように認識しただろうか。「新しい音楽の楽しみ方」というストーリーは後退し、単なる小型ラジカセとして受け止められたかもしれない。そうであればウォークマンはカテゴリー・イノベーションとしては成功しなかっただろう。

可視的な価値次元のパラダイムに縛られている企業は、他社製品や自社のそれまでの製品と比較した場合の優劣ばかりに目を向けがちである。その結果、ユーザーの購買や使用の経験を望ましい方向に制御するストーリーがなおざりにされてしまう。カテゴリー・イノベーションのマネジメントにおいては、ストーリーの要請次第で既存の可視的な価値次元上での「劣化」を積極的に許容しなければな

らない。

このような見える次元での劣化は、強力なストーリーに裏打ちされていなければ組織的なコンセンサスを得にくい。ストーリーを構想するリーダー自身が事業責任者として権限をもっていなければ、いくら魅力的なストーリーのアイデアが生まれても、資源投入の正当性を求めるラインマネジャーによって潰されてしまう可能性が高い。

iPodのイノベーションでは、アップルの創業者でありCEOのステーブ・ジョブズが「エースで4番」として全権を握っていた。CEOその人が文字通りのリーダーであったために、ストーリーへの資源投入が迅速かつ大規模に行われたという例である。しかし、たとえCEOでなくとも、リーダーが実行に向けた権限をもたない「スタッフ」になってしまうと、カテゴリー・イノベーションの実現は覚束ない。ストーリー・テラーは何らかのラインの責任者である必要がある。たとえば、映画やテレビ、ゲームなどのコンテンツ業界で一般的な「プロデューサー」<sup>8)</sup>や、自動車メーカーでよく見られる「重量級プロダクトマネジャー」(Clark and Fujimoto, 1991)、消費財メーカーの「ブランドマネジャー」(野中, 1974)は、それがカテゴリー・イノベーションを意図しているかどうかは別にして、ストーリーを構想し、ストーリーで組織を動かしやすいラインマネジャーとしてのポジションである。いずれにせよ、マーケティングについての深い知識と経験を持つ事業責任者が価値創造についての独自のストーリーを描くことによってカテゴリー・イノベーションは生まれるのである。

イノベーションはマーケティングそのもの

であり、脱コモディティ化のイノベーションにとってマーケティングの役割はますます大きくなる。マーケティングの研究者や実務家にはイノベーションの当事者意識が求められている。本稿がイノベーションとマーケティングの融合を進め、マーケティングに関わる人々のイノベーションに対する関心を喚起するきっかけになれば幸いである。

注

- 1) イノベーション研究の蓄積については一橋大学イノベーション研究センター (2001) に詳しい。また MOT の観点からのイノベーションの議論については延岡 (2006) を参照。
- 2) 楠木・阿久津 (2006) および Kusunoki and Akutsu (2010)。
- 3) 阿久津氏もマーケティング研究者の立場から同じような印象をもったという。この共同論文 (楠木・阿久津, 2006) が掲載された『組織科学』39 巻 3 号に阿久津氏による「編集後記」があり、そこで阿久津氏はイノベーション研究の第一人者であるクリステンセンの研究 (Christensen and Raynor, 2003) に触れたときの次のような興味深い感想を記している。「(クリステンセンの著書を) 何度か読み返してみても、ちょっとした発見があった。ブランド価値についての議論の脚注で、ブランド価値についての洞察の多くは、” A House of Brands or a Branded House?” と題するクリステンセン教授の MBA 学生のレポートに多くを負っていると書かれていたが、そこでの議論のポイントはマーケティング学者によって以前から指摘されていたことだった。世界的な一流の研究者にとっても、研究分野の壁は厚いということなのかもしれない。」
- 4) 厳密に言えば、価値次元の可視性と意味的価値は概念的には別ものである。オーディオ装置の例で考えてみよう。CD はデジタルなデータだからどのプレイヤーで聴いても音質はそう変わらないだろうと思うのは普通の人々で、マニアは違う。世の中には 100 万円以上するマニア向けの CD プレイヤーがごろごろある。それらはいずれもきわめてすぐれた物理特性 (CD を回転させるメカニズムが異様にしっかりできている) や機能特性 (その結果、CD の回転にムラがない) を備えている。そうした機器で CD を聴くと、確かに音が良いような気がする

(が、やはりあまり変わらないという気もする)。この種の「音の限界を突き詰めた CD の再生品質」という価値は機能的価値というよりは、顧客が相当に主観的な意味を付与した意味的価値といった方がよい。しかし、同時にそれは物理特性や機能特性のパラメーターで表現可能であり、その意味では「次元の見える価値」である。したがって、これは「価値次元の可視性が高いけれども意味的価値」であるといえる。

- 5) 「カシオ、逆転打の経営」『日経ビジネス』2003 年 6 月 23 日号
- 6) そもそも、その後、ユーザーは EXILIM が想定したような使用文脈では、デジタルカメラよりも携帯電話についているカメラ機能を使うようになってしまった。
- 7) カテゴリー・イノベーションの「カテゴリー」という表現には、「次元ではない」という意味が込められている。たとえば「身長」「体重」は次元であるが、「性別」はカテゴリーである。ただし、男か女かという性別は古来からの既存のカテゴリーである。これに対して、新しいカテゴリーを創造するようなイノベーションが「カテゴリー・イノベーション」である。
- 8) たとえば、日本の初期のテレビ業界を牽引した井原高忠 (日本テレビのプロデューサー) はストーリー・テラーとしてのイノベーターの典型例である (楠木, 2010)。

参考文献

- 青島矢一・楠木建 (2008) 「システム再定義としてのイノベーション」『一橋ビジネスレビュー』55 巻 4 号。
- Christensen, C. M. (1997) *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Christensen, C. M., and M. E. Raynor (2003) *The Innovator's Solution*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Clark, K. B. and T. Fujimoto (1991) *Product Development Performance*, Harvard Business School Press
- Drucker, P. F., (1954) *The Practice of Management: A Study of The Most Important Function in American Society*, Harper & Row.
- Drucker, P. F., (1974) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Butterworth-Heinemann.
- Drucker, P. F., (1985) *Innovation and Entrepreneurship*, Harper & Row.
- 藤川佳則 (2008) 「サービス・ドミナント・ロジック: 「価値共創」の視点からみた日本企業の機会



- と課題』『マーケティング・ジャーナル』107号。
- Gobe, M., (2001) *Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People*, Allworth Press
- Hamel, G. (2000) *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- 一橋大学イノベーション研究センター (編) (2001) 『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞社。
- 池尾恭一他 (2010) 『マーケティング』有斐閣。
- Kelly, T., and J. Littman (2001) *The Art of Innovation*, Doubleday, New York, NY.
- Kotler, P, and K. L. Keller (2008) *Marketing Management* (13<sup>th</sup> edition) , Prentice Hall.
- Kim, W. C., and R. Mauborgne (1999) "Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy," *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp. 41-54.
- Kim, W. C., and R. Mauborgne (2005) *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- 楠木建 (2006) 「次元の見えない差別化：脱コモディティ化の戦略を考える」『一橋ビジネスレビュー』53巻4号。
- 楠木建・阿久津聡 (2006) 「カテゴリー・イノベーション：脱コモディティ化の論理」『組織科学』39巻3号。
- 楠木建 (2010) 「イノベーションの「見え過ぎ化」：可視性の罠とその克服」『一橋ビジネスレビュー』57巻4号。
- 楠木建 (2010) 『ストーリーとしての競争戦略：優れた戦略の条件』東洋経済新報社。
- Kusunoki, K., and S. Akutsu (2010) "Category Innovation" in H. Itami, K. Kusunoki, T. Numagami, and A. Takeishi (eds.) *Dynamics of Knowledge, Corporate Systems and Innovation*, Springer,
- Kusunoki, K., and Y. Aoshima (2010) "Redefining Innovation as System Re-definition" in H. Itami, K. Kusunoki, T. Numagami, and A. Takeishi (eds.) *Dynamics of Knowledge, Corporate Systems and Innovation*, Springer,
- 延岡健太郎 (2006) 『MOT[技術経営]入門』日本経済新聞社。
- 延岡健太郎 (2010) 「価値づくりの技術経営：意味的価値の重要性」『一橋ビジネスレビュー』57巻4号。
- 野中郁次郎 (1974) 『組織と市場』千倉書房。
- Pine, B. J., and J. H. Gilmore (1999) *The Experience Economy*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Porter, M. E., (1998) *On Competition*, Harvard Business School Press.
- Prahalad, C. K., and V. Ramaswamy (2004) *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press.
- Schmitt, B.H., (1999) *Experiential Marketing*, Free Press.
- Schumpeter, J. A. (1934) . *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Tirole, J. (1990) *The Theory of Industrial Organization*. Cambridge: MIT Press.
- 和田充夫 (2002) 『ブランド価値共創』同文館出版。

---

楠木 建 (くすのき けん)

一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授。専攻は競争戦略とイノベーション。企業が競争優位を構築する論理について研究している。著書として『ストーリーとしての競争戦略：優れた戦略の条件』(2010 近刊, 東洋経済新報社), *Dynamics of Knowledge, Corporate Systems and Innovation* (2010, Springer, 共著), *Management of Technology and Innovation in Japan* (2006, Springer, 共著), *Hitotsubashi on Knowledge Management* (2004, Wiley, 共著)などがある。