

ニュービジネスにおけるイノベーション

鈴木 克也

はじめに

発刊されてもう4～5年になるが、P.F.ドラッカーの『イノベーションと企業家精神』は、イノベーションを狭義の技術革新ということや、一般的な意味での革新ということではなく、経営の本質にかかわるコンセプトとして、まともにとり上げ、具体的な実践への指針としたところに大きな意義がある。

その中でドラッカーは、「イノベーションとは技術に限定的なものではない」「イノベーションとは技術というよりは経済や社会にかかわる用語である」「イノベーションは需要と供給のいずれの側でも起る」「異なる知識と技術をもつ複数の人間を組織化するためのノウハウとしての経営管理は、今世紀最大のイノベーションの1つである」「何にもまして企業家精神は目的意識をもったイノベーションにその基礎をおかねばならない」等々を繰り返し、事例をあげながら強調している。

これらの考え方と事例は、われわれ、新産業や新企業の発掘、支援の仕事にたずさわっている者にとっては共感もひとしおというところである。

たまたま、野村総合研究所の諸氏とともにニュービジネスについてのスタディをしていた時、ニュービジネスをとらえるキーワードは「イノベーション」ではないかということになり、イノベーションという視点からニュービジネスをとらえなおしてみることにした。短期間のスタディであったため、掘り下げは必ずしも十分ではないが、問題提起の意味をこめて、簡単な紹介を試みた。

1. ニュービジネスにとってのイノベーションの役割

通産省の定義では、ニュービジネスを「潜在的ニーズをよく捉え、技術革新の成果、またはアイデアを利用し

て新規サービス、または従来のサービスに画期的改善を加えたサービスを提供する企業群」としている。

これをイノベーションという視点から整理しなおしてみるとニュービジネスは次のような条件を備えていなければ成功できないということになる。

- (1)構造的な環境変化にもとづくニーズに対応した新しいコンセプトをユーザーに提供すること（需要側のイノベーション）
- (2)提供する新商品や新サービスの裏にそれを支える技術革新の利用や経営ノウハウの蓄積などがあること（供給側のイノベーション）
- (3)新商品や新サービスの提供者は経営者の企業家としてのマネジメント力を軸に、ヒト・モノ・カネ・情報の経営資源をタイミングよく、有機的に結びつけていくこと（マネジメントのイノベーション）

以上は、ニュービジネスにおけるイノベーションの3つの側面ともいえるものであり、それぞれ相互に関連し合っている(図1参照)。そして、これらのイノベーションは一般化すれば、どの産業においても必要なものであるが、とりわけ、マーケット全体が成熟化の様相を示し、既存企業の間で激しい競争が存在している中で、新しい事業や企業(ニュービジネス)が出現し、急成長をとげ、産業的基盤を確保するには、上のようなイノベーションが強く打ちだされなければならない。また、そのようなイノベーションがあればこそ、新しく生れ、成長する社会的な意味があるといえる。

2. 需要側のイノベーション

ニュービジネスが成功をとげるには、需要者側からみてイノベーションとはっきりわかるような新しいコンセプトをパッケージとして打ち出すことがぜひとも必要である。

その場合、(1)提供するサービス内容やサービス方法が構造的なユーザーニーズに対応しているか、(2)時間軸・空間軸、経済軸、内容軸などのサービス要素が一貫したコンセプトのもとでパッケージ化されているか、(3)それ

すぎ かつや 日本合同ファイナンス(株)企業情報部
〒105 港区芝浦1-1-1 東芝ビル

らのコンセプトが既存のビジネスと比べてはつきりと差別化できるものであるかどうか重要なポイントとなる。

このような需要者側からみたイノベーションの重要性をみるため、すでに成功をとげたといえるコンビニエンスストアの例をみてみよう。

(1) 構造的なニーズへの対応

コンビニエンスストアのコンセプトは、米国サウスランド社のセブンイレブンが原型であり、1960年代後半から、イトーヨーカ堂を中心に一挙に全国的な展開をとげたものである。日経流通新聞による86年度「コンビニエンスストア調査」の中から直営・FC中心の主要企業をピックアップすると表1のとおりである。

大手57チェーンの店舗数は1万店を超え、全店売上げは1兆7,000億円に達しており、伸び率はここ10年20%台以上をキープしてきた。ここへきて伸び率は多少鈍化しており、同業間の競争も激化しており、今後業界再編成などが大きな問題となるであろうが、それらは別問題であり、ニュービジネスが成功をとげ、新産業として十分定着をとげたといつて差し支えない。

このような成功の背景としては、まず消費者（ユーザー）自身の構造変化と、それに結びついた消費者の構造的なニーズがあった。主要な構造変化としては次のようなものがあげられる。

- ①都市における単身世帯の増加
- ②女性の社会進出にもとづく買物時間の節約志向
- ③夜間活動人口の増加
- ④住宅の郊外化による日常買物の不便さ

表1 直営・FC中心の主なコンビニエンスストア

会社名	系列	店数(店)	全店売上高(億円)	前年比成長率(%)
セブンイレブン・ジャパン (イトーヨーカ堂)		2,964	5219	15.1
ローソン・ジャパン	(ダイエー)	1,657	1671	29.7
サンショップ・ヤマザキ	(山崎製パン)	1,831	1637	19.4
ファミリーマート	(西友)	1,007	1265	43.4
サークルケイ・ジャパン	(ユニー)	369	404	41.7
サンクス	(長崎屋)	276	324	24.6
ココストア	(山泉商会)	245	310	25.7
ミニストップ	(ジャスコ)	165	212	30.9
ニコマート	(独立系)	167	182	33.1
ブルマート	(雪印乳業)	168	136	7.1

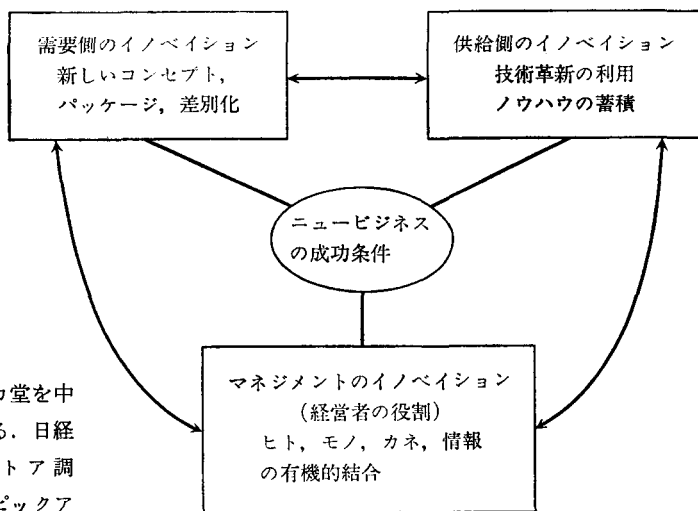


図1 ニュービジネスのイノベーション

- ⑤ナショナルブランド普及による製品の信頼性
- ⑥郊外におけるモータリゼーションの進展

以上のような消費者の生活構造の変化を背景として、「夜間でも買物したい」「必要な品物をさがしまわることなくすぐに買いたい」「自宅の近所に立地してほしい」「郊外では駐車しやすくしてほしい」等の構造的ともいえる消費者ニーズがあった。

このようなユーザー自身の構造的な変化と構造的なニーズに対応するものであるかどうか、ニュービジネスを産業として定着させていけるかどうかの分岐点である。よくニュービジネスを「アイデア的なもの」「目新しいもの」としてとらえる見方があるが、それらはユーザーの構造的なニーズと結びついていない限り、産業として定着することができず、時間の経過とともに消えていくものであろう。

(2) サービス要素のパッケージ化

それでは、ユーザーの構造的なニーズをどのような形でとらえるのか、これがニュービジネスのコンセプトであり、ニュービジネスの核心ともいえるものである。そのコンセプトの中にどのようなサービス要素が組みこまれているか、それらが無理なく一貫した考えのもとにパッケージ化されているかが重要である。

このことをコンビニエンスストアの事例でみてみよう。

- ①時間……年中無休，長時間営業
- ②立地……住宅地域に近い立地，半径500～1000mの顧客を中心に考える⇒多店舗の必要
- ③売場……売場面積50～100～150坪⇒小規模店舗，郊外立地の場合は駐車場
- ④品目，ブランド数……食品，日用雑貨中心，3000～6000アイテム，ブランド数の絞り込み，ワンストップ性
- ⑤内容……売れ筋への絞り込み，セルフサービス方式，店舗イメージの統一⇒標準店舗

以上のようにコンビニエンスストアのコンセプトは明確であり，サービス要素は一貫した思想のもとで「パッケージ化」されている。

(3) 既存ビジネスとの差別化

これから生れてくるニュービジネスを評価するさいには，そのコンセプトが既存のビジネスと比べて，ユーザーの目からみて，はっきり差別化できるものかどうかをきわめて重要である。

その意味でニュービジネスは発生時点では大半が，既存ビジネスの「すき間」において出現し，環境変化に支えられ，企業家精神の旺盛な経営者に率いられて存立基盤を確保し，「すき間」が「亀裂」となり，やがて「産業」となっていくものである。

たとえば，コンビニエンスストアが日本に導入されはじめた頃は，小売業態としては，一方に大型店として百貨店と総合スーパーがあり，他方では一般小売店と各種の専門店が存在していただけである。そこに従来の小売業態と全くコンセプトのちがう，コンビニエンスストアが出現し，あっという間に消費者の支持を得て産業基盤を確保したのである。

外食分野におけるファーストフード，ファミリーレストラン等も同じような出現の仕方をしている。

今後出現してくるであろうニュービジネスも，基本的には同じような動きをたどるものと思われるが，小売や外食の分野ではすでにさまざまな業態が地盤を築いているため，たとえば教育やヘルス・レジャーの分野のように，マーケットが流動化し，膨張している分野に，ニュービジネスが出現しやすいと思われる。

3. 供給側のイノベーション

ユーザーに対して，新しい商品やサービスのコンセプトをパッケージとして提供していくためには，その裏にそれを支える技術革新の利用や経営ノウハウの蓄積など

の「供給サイドのイノベーション」が必要となる。それらの裏づけがない場合には，たとえアイデアが新しくても，ニュービジネスとして定着することはできないであろう。

その場合，(1)商品・サービスの提供のための創意工夫(狭義のイノベーション)があるか，(2)事業の拡大に伴って，そのイノベーションが効果を発揮し，ノウハウが蓄積されていくものかどうか，(3)そのイノベーションをより強固なものとするための，イノベーションの自己増殖がみこまれるかどうか等が重要なポイントとなる。

(1) サービス提供の技術パッケージ

新しい商品やサービスをユーザーからみて，わかりやすい形でパッケージとして提供するには，それを支える技術面でのパッケージが必要となる。それをコンビニエンスストアの例でみると次の4点があげられる。

- ①フランチャイズ方式による店舗展開……長時間営業の店舗を多数展開するためには，地価負担と労務管理の必要性から，既存の酒屋，米屋などの経営資源を活用する方が効率が良い。
- ②POSシステムの活用……小型店で効率のよい販売をするためには，売れ筋商品を絞りこむ必要があるが，売れ筋商品をすばやく，正確につかみ，商品の入れかえに結びつけるためのPOSシステムが必要となる。
- ③ベンダーの活用……商品回転率を高めるためには，店レベルの在庫は極小にし，適時商品を補充できるようにしておかねばならない。そのため外部のベンダーを含めた仕入・販売・物流のネットワークが不可欠である。
- ④店舗の標準化とマニュアル化……店舗を少人数で長時間，効率的に運営するためには，店舗を標準化し，運営をマニュアル化しておくことが必要である。

(2) 規模効果の発揮とノウハウの蓄積

ニュービジネスの場合，アイデアやイノベーションが外部から見るとすぐわかるため，すぐにそれがまねされ，差別化がむずかしいとよく言われる。確かにその要素があるため新規参入が多くなり，過当競争になる傾向はあるが，産業として定着するものは，事業の拡大により効果が発揮され，ノウハウがどんどん蓄積されるため，先行のメリットが大きいものが多い。

たとえば，コンビニエンスストアの場合，ある地域に集中的に出店することにより，①物流の効率化がすすみ，②地域住民に対する知名度や信頼度があがる。③良い立地を先におさえることができる等，競争上の効果が大きい。

また、会社全体の規模が大きくなることにより、①売れ筋商品を科学的にとらえることができる。②売れ筋に合わせた商品開発ができる、③資材や商品の調達が有利になる等の効果も大きくなる。

(3) イノベーションの自己増殖

ニュービジネスがある程度の産業的基盤を確保したとしても、ある段階で停滞してしまうのでは真の成功とはいえないかも知れない。そのためにはあるイノベーションが次のイノベーションを呼びおこすものであるかどうか重要なポイントとなろう。

コンビニエンスストアの場合は、まだ成長(後期)の段階であるが、次のイノベーションの芽はあらわれはじめていいる。競争激化の中で、差別化のため弁当や惣菜のウェイトを高くしたり、生鮮品をも組みこんでミニスーパー的な展開をすところもでている。また、サービスそのものをコンビニ商品とするコンセプトもあらわれている。

いずれにしても、消費者に密着して、何千店という店をコンピュータでネットワークしていること自体、大変な経営資源であり、今後もさまざまな展開可能性をもっているといえよう。

4. マネジメントのイノベーション

以上のような需要側と供給側のイノベーションがあっても、それを担う企業が総合力をもち、マネジメントのイノベーションを果さない限り、産業・企業の成功とはいえない。それは結局、企業家精神の旺盛な経営者に率いられて、ヒト・モノ・カネ・情報の経営資源をタイミングよく、有機的に結びつけていけるかどうかにかかっている。

そのさい、(1)マーケットのライフサイクルと企業のライフステージとのタイミングが合っているか、(2)企業のライフステージに応じてヒト・モノ・カネ・情報の経営資源を有効に組み合わせることができるか、(3)イノベーションを徹底して遂行し、環境変化に対応して自己革新していける経営風土(企業カルチャー)を持っているかが成功のポイントとなる。

(1) マーケットのライフサイクルと企業のライフステージとのタイミング

コンビニエンスストアのセブンイレブンのように、新サービスがマーケットにとって全く新しい場合、企業の発展がそのまま市場創造となるが、続くライバルがどの

程度のタイムラグで、どの程度のスピードで追ってくるかが、重要なポイントとなる。

また、マーケットがすでにかなりできあがっているところへ遅れて新規参入しようとする場合には、先発組との差別化が特に重要であるし、多少無理をしてでも経営資源を集中的に投じて一定の規模を確保することが必要となってくる。

さらに、マーケットの成長性と企業の成長性が歩調を合わせている場合は、リーダーシップを発揮したり、シェアを維持することが容易だが、マーケットの成長が企業の成長を大きく上回っている場合は、強力なライバルが新規参入してくることも考えておかねばならない。

(2) 経営資源の集中と有効な組合せ

マーケットが成長段階に入った時、経営資源であるヒト・モノ・カネ・情報をどの程度集中的に投じ、一挙に地位を確保してしまえることができるかどうか、企業としての成否の分れ道になる。

コンビニエンスストアの場合、セブンイレブンが1974年5月に1号店を出して、2年目で100店、3年目で200店、4年目には500店を突破している。このようなことができたのは、イトーヨーカ堂グループによる資金面、人材面、情報面のバックアップがあったためと思われるが、鈴木敏文社長を中心とする経営陣による「徹底した合理主義の追求」と「経営資源の集中的投入」があったことがあげられる。

89年度のコンビニ調査で、セブンイレブンが801店に対して、ローソンは120店、ファミリーマートは44店であるから、この時点ではセブンイレブンが独走ともいえる展開となっていた。大手4社が1000店を超す対抗勢力になってきたのは、つい最近のことであるが、それはそれで経営資源の集中的投資があったことがうかがえる。

(3) 自己革新の企業カルチャー

ニュービジネス成功のためには、ヒトの要素、すなわち、企業家精神旺盛な経営者に率いられた経営陣と、企業を構成する従業員の果す役割が特に大きい。

なかでも中心的な役割を果すのは経営者である。需要・供給面でのイノベーションを徹底して追求し、そのために他の経営陣や従業員の意思をとりまとめ、方向性を定めること、また企業の中から自己革新していける企業カルチャーをつくり出すのも大きな役割である。

そのためには経営者が次のような資質をもっていなければならないであろう。

①しっかりした経営哲学を持ち、目標・方向性がはつき

りしていること。

- ②気力、体力、エネルギーが充実しており、人をひきつける魅力があること。
- ③近代的経営感覚があり、計数感覚、バランス感覚にすぐれていること。
- ④包容力があり、人の意見を活用できること。
- ⑤企業の成長に応じて、自己を革新していけること。
また、そのような経営者のもと、自己革新できる次のような企業カルチャーがあるかどうか重要である。
- ①経営陣のチームワークがよく、大きな意思決定にあたって十分な練りの入るシステムになっていること。
- ②組織が簡単で、意思決定においても、行動においてもスピード感覚があること。
- ③社内に自由な雰囲気があると同時に、けじめがはっきりしていること。
- ④労働条件が良い代わりに、社員がよく働くこと。

⑤社員自身が自己研鑽をし、創意工夫をもって仕事をしていること。

以上、ニュービジネスの成功の条件をイノベーションに焦点をあてて、コンビニエンスストアを事例にしながら整理をしてきた。このことはコンビニエンスストアだけでなく、これまでに成功をとげているニュービジネスについては、上のようなチェック項目が、原則としてあてはまっているという検証は別途できているつもりである。

したがって、今後出現してくるであろうニュービジネスも成功をするためには、最低限上のような条件、とりわけキーワードである「イノベーション」を経営の柱にすることが重要と考えられる。これはまた、ニュービジネスを評価する上でも、重要なポイントとなると思われるので、その一端を紹介したものである。

日本OR学会 入会のご案内

会員の種類と会費

当学会の会員は次の4種類となっています。

名誉会員	特に学会で推薦された個人		
正会員	個人	年会費12,000円	論文誌不要の場合は10,400円)
		入会金1,200円	
学生会員	個人	年会費5,000円	入会金600円
賛助会員	法人A種	年会費95,000円	} 入会金不要
	法人B種	年会費48,000円	

(ただし、B種は中小企業に準ず)

会員の特典

- 個人会員には当機関誌(月刊オペレーションズ・リサーチ)と論文誌(季刊Journal of the Operations Research Society of Japan [和名:日本オペレーションズ・リサーチ学会論文誌])を1部、賛助会員には1口につき2部無料配布します。

• 論文誌への投稿、研究部会への参加ができます。

- 春、秋2回の研究発表会、シンポジウム、月例講演会、ORセミナー、各支部主催の研究会や講演会等の学会主催の催しへの優先参加ができます。(参加費を必要とする場合も非会員のだいたい半額程度です)

- 賛助会員はOR企業サロンに参加できます。

入会手続き

入会ご希望の方には、会費振込用紙・原簿等の必要書類をお送りいたします。なお、ぜひ入会していただきたい方がいらっしゃいましたら、紹介者ご記入のうえお送りください。

社団法人 日本オペレーションズ・リサーチ学会

〒113 東京都文京区弥生2-4-16 学会センタービル 電話(03)815-3351(代)