

# 持続的成長企業の破壊的イノベーションへの対応策

## — ジョブ理論の視点から —

坪内 良介

キーワード：イノベーションのジレンマ、ジョブ理論、機能的価値、情緒的価値  
バリュープロポジション・キャンバス

### 1. はじめに

本稿の目的は、破壊的イノベーションへの対応策を「ジョブ理論」(Christensen, 2016)の視点から考察することにある。イノベーションのジレンマに陥ることなく持続的な成長を続けるために、破壊的イノベーションへの対応は非常に重要である。イノベーションのジレンマにより経営難や事業撤退という問題に直面する現状を、ジョブ理論の視点を交えて考察することにより、破壊的イノベーションへの対応策を講じることは可能であると考えられる。

スマートフォンの普及に伴う 5G の実用化と IoT の進化、自動車業界の IT 化による異業種の参入、AI 技術の進歩、グローバル化の進展など、近い将来、様々な分野で破壊的イノベーションが起こりやすい条件が整いつつある。

破壊的イノベーションとは、持続的イノベーションを続けてきた既存事業の仕組みを破壊し、業界構造を劇的に変化させるイノベーションを指す (Christensen, 1997)。過去にも、ブラウン管テレビから液晶テレビ、フィーチャーフォンからスマートフォンなどの破壊的イノベーションにより、持続的な成長を続けてきた企業に大きな影響を与えた。しかしながら、破壊的イノベーションを起こすことは容易ではなく、多く

の企業は破壊的イノベーションに適応していくことが求められ、適応できなかった企業は衰退している。このような問題に巻き込まれることなく、チャンスと捉えて持続的な成長を継続するためには、破壊的イノベーションに対する適応性を高める準備をしておく必要がある。

本稿では、過去の破壊的イノベーションの事例から、持続的な成長を続ける企業や業界の対応を分析するだけでなく、ジョブ理論の視点を交えることで、持続的企業が考えていたニーズと実際の顧客ニーズのずれを明確にする。そして、既存製品やサービスに不足する部分を明らかにすることで、破壊的イノベーションに対して企業や業界全体が受けた影響度の違いを多面的に考察する。

本稿で考察の主たる対象とするのは、スマートフォン業界である。グローバル化の進展により、海外企業の破壊的イノベーションが国内企業に与える影響は大きい。海外企業の破壊的イノベーションにおいて、持続的な成長を続けてきた国内メーカーの明と暗、企業や業界全体におけるジョブの特徴に焦点を当て考察する。

これらを分析することにより、破壊的イノベーションが発生した際に、企業が取るべき最適な行動を導出することが可能になる。本稿では、事例研究として、筆者が経営する株式会社オプティマムパフォーマンス（以下 OPT 社）を取り上げる。OPT 社が導き出したニーズと実際の顧客ニーズとのずれを明らかにし、迅速かつ的確な対応策を把握することで、破壊的イノベーションに対する適応性を高めることが期待できる。その結果、ニーズの多様化による異業種との提携やグローバル化の進展により、破壊的イノベーションが起りやすい外部環境においても、安定した成果を上げ、持続的な成長を続ける企業であるための成長戦略を示すことができる。

## 2. イノベーションとジョブ理論の関係性

### 2-1. イノベーションのジレンマ

イノベーションのジレンマとは、ハーバード・ビジネススクールのクレイトン・クリステンセン教授が提唱した理論である。業界の中でトップになった企業が顧客の意見に耳を傾け、さらに高品質の製品サービスを提供することがイノベーションに立ち後れ、失敗を招くという考え方である。成功している企業がイノベーションのジレンマとよばれる失敗に陥る理由として、クリステンセン教授は、以下 3 つの理由を挙げている（Christensen, 1997, 邦訳, pp.8-11）。

第 1 に、「持続的」技術と「破壊的」技術の間には、戦略的に大きな違いが発生して

いる点である。持続的技術の多くは、製品の性能を高めるものである。しかし破壊的技術は、短期的には製品の性能を低下させる。そのため、既存技術で成功している大手企業の多くは、破壊的な技術に関心が低いという点である。例えば、液晶テレビが登場した当初は、ブラウン管テレビと比較し、画面サイズ対して非常に高価格であり、ブラウン管テレビのメーカーは、この技術を大きな脅威として注意を払わなかった。しかし現在では、ブラウン管テレビは液晶テレビに主役の座を追われている。

第2に、技術の進歩のペースは、市場の需要が変化するペースを上回る可能性があり、市場における技術アプローチの関係性や競争力は、時間とともに変化することである。企業が競争相手より優れた製品を供給し、価格と利益率を高めようと努力すると、市場の需要を上回ってしまうことがある。技術が市場の需要を上回っているにもかかわらず、大手企業はその技術をさらに持続的に向上することを止められない。そのため、新たに開発した技術は、市場で評価されず企業は利益を得ることができない。さらに、比較的性能が低くても顧客の需要を満たす新たな技術をもった新規企業に関心や注意が払われず市場を奪われる隙を作ってしまう。

第3に、成功している企業の顧客構造と財務構造は、新規参入企業と比較して、その企業がどのような投資を魅力的と考えるかに重大な影響を与える。破壊的技術の方が低価格で利益率が低いことが通常であること。あるいは破壊的技術が最初に商品化されるのは、一般的に新しく小規模な市場であることから、既存の技術で成功している企業にとって魅力を感じず、参入のタイミングを見逃してしまうという点である。

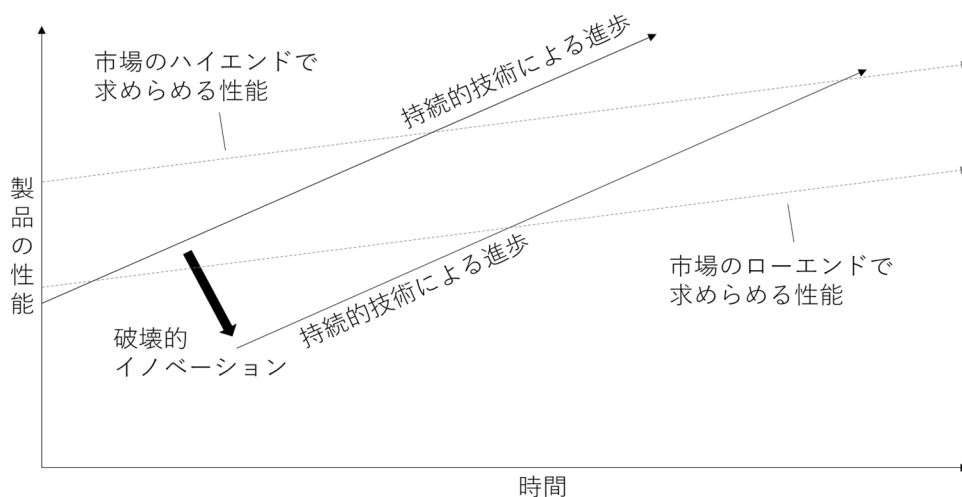


図1. イノベーションのジレンマ

出展：Christensen（1997，邦訳，p.10）を参考に筆者作成。

上述のように、革新的な技術によって従来の企業を打ち破った企業が、大企業になると革新性を失ってしまうことや、最先端の技術開発をしても利益に結びつかない状況となり、破壊的技術に投資する頃には既に手遅れとなる状態をイノベーションのジレンマと呼ぶ（図1）。

## 2-2. ジョブ理論

同じくクリステンセン教授が「イノベーションを予測可能にする消費のメカニズム」として提唱したジョブ理論は、顧客が製品やサービスを購入する理由を明らかにして、顧客のニーズを論理的に把握するために有用な手段である（Christensen, 2016）。ジョブ理論では、ジョブの定義を「特定の状況で顧客が成し遂げたい進歩」としている。顧客は、製品やサービス、アプリケーションなどを利用するときに、必ず「成し遂げたい進歩」がある。ジョブ理論では、真の顧客ニーズを探るために、その進歩を「ジョブ」と位置付けている。

ジョブ理論とは、顧客が製品やサービスを購入する理由を論理的に説明するための理論だといえる。顧客が求めている真のニーズを満たす製品やサービスは何か、そのニーズに対応するために、既存の製品やサービスをどのように改善すればいいのか、既存事業を安定させるうえで重要なニーズを探し出すことが可能となる。

顧客の成し遂げたい進歩に近づくことを「片づける (To Be Done) 」と表現し、「片づけるべきジョブ (Jobs To Be Done) 」こそ真の顧客ニーズ、というのがジョブ理論の主張である。顧客が製品を購入するということは、何らかのジョブを片付けるために何かを「ハイア (雇用) 」することである。必要とされず「ファイア (解雇) 」されることのないよう顧客に継続的にハイアしてもらうことが、持続的イノベーションへの道であると考えられている。まずジョブを理解し、製品やサービスに落とし込む。それを顧客に対して提供することがジョブ理論の構成になっている。（早嶋, 2018, pp.26-40)

## 2-3. イノベーションとジョブ理論

このようにイノベーションとジョブ理論は密接な関係にある。「イノベーションを予測可能にする消費のメカニズム」であるジョブ理論の理解を深めることで、持続的成長を続ける企業にとっての脅威である破壊的イノベーションの対応策として有効であることを示したい。見方を変えれば、イノベーションとジョブ理論の関係性を理解することで、破壊的イノベーションを起こすことも可能になる。そのため、破壊的イ

ノベーションとはならなかった事例においてもジョブ理論の視点から考察する。破壊的イノベーションとなり得る製品やサービスの脅威から生き残った持続的イノベーションを考察することにより、破壊的イノベーションへの対応策を明らかにすることが可能になる。

### 3. 破壊的イノベーションが国内企業に与えた影響

#### 3-1. スマートフォンの破壊的イノベーション

破壊的イノベーションが国内企業に与えた影響の事例として、フィーチャーフォン（ガラケー）からスマートフォンが急速に普及した事例を取り上げたい。

ここ数年、携帯電話は、フィーチャーフォンからスマートフォンに大きくシフトした。現在では Apple、SAMSUNG、Huawei、OPPO など海外メーカーの国内進出も進み、勢力圏もめまぐるしく変化している状況である。今後も指紋認証や顔認証、折り畳みスマホなどの新技术を伴う新製品が続々と市場投入されることや、5G 回線の実用化もあり、スマートフォンは私たち生活の必需品になりつつある。

2008 年に iPhone3G、2010 年に初代 Xperia が日本で発売された。発売当初はフィーチャーフォンがスマートフォンを圧倒している状況であった。2012 年になっても、利用状況は依然フィーチャーフォン優位で進行していた。しかしながら、2013 年に docomo が iPhone の取り扱いを開始した年に逆転し、2019 年時点では、スマートフォンを持っていない人を探す方が難しいほど急激な普及が進んでいる。逆に言えば、フィーチャーフォンを持っている人を探すのは困難なほどフィーチャーフォンとスマートフォンの利用状況が逆転した。

このように現在では、決済手段や情報源、利便性の高いアプリケーションなどもあり、スマートフォンは私たちのライフスタイルを激変させるほどの破壊的イノベーションで、高い普及率を誇っている。流動期においてはフィーチャーフォン時代に多くのシェアを獲得していた国内企業がイノベーションのジレンマにより撤退を余儀なくされている。

フィーチャーフォン全盛時には、パナソニック、富士通、NEC、東芝といった国内メーカー製の携帯電話を見る機会が多くあった。しかし、スマートフォン市場の波には乗ることができず既に撤退している。現在では主に SONY (Xperia) と SHARP (AQUOS) 程度しか国内メーカー製のスマートフォンを目にする機会がない状況である。Apple や SAMSUNG、Huawei などの海外勢に大きく水をあけられている状況は、ガラケーの名の

由来である、ガラパゴス化した日本独自の進化を続けてきたことにより、イノベーションのジレンマの影響をより大きく受けたことが要因だと考えられる。

現在は、iPhone や Galaxy に代表されるような、薄くて軽く大画面、フルディスプレイで且つ液晶が湾曲した形状がスマートフォンの安定的なデザインとなっている。このようなドミナントデザインが現れるまで、ガラパゴス化した国内メーカーは、高い生産性を有した自社の強みを活かすべく様々な取り組みを行ってきた。しかし、既存の強みを活かそうとしすぎたことで、市場のニーズが置き去りにされ、イノベーションのジレンマに陥る要因となっている。例えばパナソニックでは、フィーチャーフォンでも展開した LUMIX Phone に注力したが、流動期～移行期のスマートフォンは高画質なカメラ機能を十分に活かす処理能力や機能に乏しかったことや、現在のような「スマートフォン＝高機能なカメラ」といった認識も浸透しておらず、LUMIX ブランドを定着させるには至らなかった。フィーチャーフォン市場では非常に高い生産性を有した国内メーカーにとって、スマートフォン分野への参入は、イノベーションのジレンマに陥りやすい状況だったと考えられる。自社の成功体験や大規模投資により積み上げた技術を活かしたい企業が考えたニーズと、スマートフォン市場に求める顧客ニーズにずれが生じていたことが、国内企業の多くが撤退を余儀なくされた要因だと考えられる。

### 3-2. スマートウォッチと腕時計

フィーチャーフォンとスマートフォンの関係に対してスマートフォン同様に台頭してきたスマートウォッチは破壊的イノベーションと呼べるほどの普及は進んでいない。なぜスマートウォッチは既存の腕時計市場を飲み込むほどのイノベーションとならなかったのか。腕時計が持続的イノベーションとして生き残ることができた要因を考察する。

持続的イノベーションとは、高価で高性能な製品を作る技術に関するイノベーションであるが、顧客の要望を追求するあまり、高価格、過剰性能に陥る状況をオーバーシュートと呼ぶ。腕時計に求める機能は、正確な時間を刻むことにある。このあまりに単純な機能に相反して、腕時計メーカーの商品カタログには、百万円を超える高級モデルが存在している。自動車と同程度の価格帯でも販売される腕時計に隠された顧客ニーズは何であろうか。

腕時計の高級モデルは、主に機械式と呼ばれるもので、動力はゼンマイとなっている。昔ながらの伝統的なメカニカルな仕組みで、メーカーカタログにある高価なモデ

ルの多くが該当する。機械式腕時計の中でも一日の秒針のずれを示す日差や、ゼンマイ巻上時の稼働時間の長短により価格差が生じている。一日当たりの秒針のずれが数秒正確になり、稼働時間が数日長くなるだけで、多額の資金を捻出してまで購入したいと考えるだろうか。顧客ニーズが機能面ではない異なる視点によるものであることは明らかである。

秒針のずれや稼働時間の向上という機能面については、1万円以内で購入可能なソーラー電波時計で全て解消され、スマートウォッチの方が高性能でかつ多機能である点からも、あらゆる面でスマートウォッチが優位であると考えられる。このように、数千円の腕時計でも時計本来の要求水準に達しているが、腕時計業界では求める要求が特異な顧客に価値を提供することでオーバーシュートである状況が続いている。

そもそもスマートフォンの普及が進む現在では、時刻を知るために腕時計はもはや必需品ではない。このような厳しい市場環境の中で販売された Apple Watch に代表されるスマートウォッチは、多機能という点では既存の腕時計に対して優位性が高い。腕時計業界の中でボリュームゾーンを占める実用性の高い数万円のモデルは、スマートウォッチの販売価格と同じである。これらのボリュームゾーンを占める層と時刻の確認がスマートフォンに代替され、腕時計を持っていない新規ユーザーの囲い込みという点を考えれば、スマートウォッチは更に普及が進んでもおかしくない。

しかし、現時点では、破壊的イノベーションと呼べるほど普及は進んでいない。破壊的イノベーションが安価で使い勝手の良い製品や技術に関するイノベーションであるということは、スマートウォッチは歩数計、血圧計、心拍センサーなど多岐に渡る使用用途があり、一つのハードで複数台の機能を有するという面で、コストメリットがあると考えられる。Apple Watch は5万円程度ではあるが、amazon で販売されている他社の同等品は既に3,000円程度で販売されており、今後ますますの低価格化と高機能化が進むことで既存の腕時計業界にとっては、大きな脅威になると考えられる。若い世代はスマートフォンを使い続けることでデジタル化に順応しており、アナログな腕時計よりスマートウォッチを選択する機会が長期的には増えることが想定される。スマートウォッチの主要な価格帯である数万円クラスの腕時計は今後淘汰される可能性が高い。

このように、ボリュームゾーンを維持することが難しいと考えられる市場環境であるにも関わらず、アナログな腕時計は今も根強く生き残っている。なぜ、腕時計はフィーチャーフォンのように淘汰されることなく生き残ることができたのか。次節ではそれらをジョブ理論の視点から考察する。

## 4. ジョブ理論の視点によるケース分析

### 4-1. ミルクシェイクの事例

ジョブ理論で分析を行う前に、ジョブ理論で取り上げられているミルクシェイクの事例を紹介する。

とあるファーストフードチェーンからミルクシェイクの売上を伸ばす相談をクリステンセンは受けた。その企業はクリステンセンに相談する前も、いくつものコンサルティング会社やマーケティング会社に依頼をしていたという。ミルクシェイクについての調査を行い、顧客アンケートを数多く行なった。味についての意見を数多く集め、フレーバーを追加したり、トッピングを加えたりしたが、あまり効果がなかった。あるいは、顧客情報からセグメンテーションを行なって対策しようとしたが、こちらもほとんど成果が出なかったため、クリステンセンに依頼したという。

そこで、クリステンセンは、商品がよく売れる平日の朝に来店客を観察することにした。しばらく観察を続けていると、ある一定のパターンが見えた。ミルクシェイクを買う顧客は一人で入店し、ミルクシェイクだけを買って、車でそのまま走り去るケースが多かったのだ。そのパターンが見えたところで、顧客に「何をするためにミルクシェイクを雇ったのですか」と尋ねたという。もちろん、ミルクシェイクを「雇う」というのは突飛な質問であり、相手も自分の行動を振り返って考えないと答えられない。すると、次のような状況でミルクシェイクを買ったと説明した。

- ・ 車での通勤途中である
- ・ 一人で毎日運転するのは退屈である
- ・ 手持ち無沙汰を解消するためミルクシェイクは最適である
- ・ バナナやドーナツを食べながら運転したが、手が汚れ会社に着く前になくなる
- ・ ミルクシェイクは手も汚れず、長持ちする

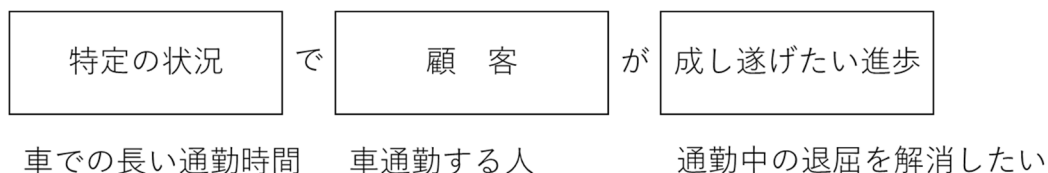


図2. ジョブの定義

出展：早嶋（2018, p.39）を参考に筆者作成。



上記は、ミルクシェイクの事例において、顧客の不満を解決するために成し遂げたい進歩をあらわした図である（図2）。

顧客の状況から言えることは、「退屈しのぎ」のためにミルクシェイクを買っているということである。クリステンセン教授の言葉を借りれば、「退屈しのぎ」という「用事＝ジョブ」を片づけるためにミルクシェイクを「雇っている」ことがわかる（津田, 2018, pp.21-22）。

このように、顧客の片づけたいジョブを把握することで、真の顧客価値を提供することが可能になる。つまり、顧客のジョブを把握することで、スマートフォンの破壊的イノベーションによりフィーチャーフォンが大きな打撃を受けた理由や、腕時計がスマートウォッチの脅威を避けて持続的イノベーションを維持する要因を分析することが可能になる。

#### 4-2. フィーチャーフォンとスマートフォン

顧客のジョブを把握するためのフレームワークとして、「バリュープロポジション・キャンパス」を用いて説明する（Osterwalder, 2014）。

以下は、ミルクシェイクの事例をバリュープロポジション・キャンバスに落とし込んだ内容である（図3）<sup>1</sup>。

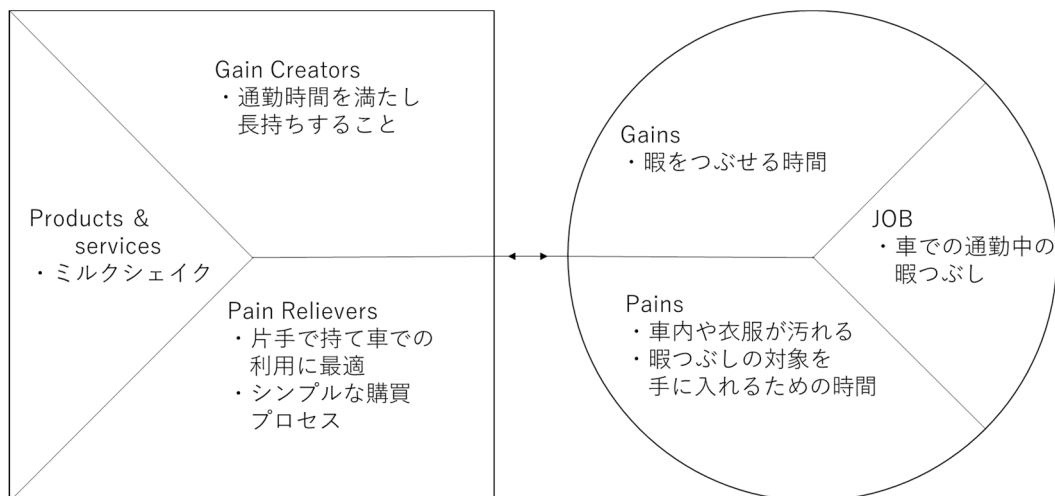


図3. ミルクシェイクのVPC

出展：筆者作成。

<sup>1</sup> SlideShare のウェブサイト「価値提案キャンバス」の説明を参考に行っている。

バリュープロポジション・キャンバスとは、2つのキャンバスを交互に使用して製品やサービスの開発を進めるためのフレームワークである。右側の円で「顧客セグメント」、左側の四角で「提供する製品やサービス」を定義する。顧客セグメントでは、JOB（ターゲットが成し遂げたいこと）、Gains（ターゲットが望むメリット）、Pains（障害、リスク）によって構成される。提供する製品やサービスは、顧客セグメントの各要素に対応して、Products & Services（提供するモノ）、Gain Creators（ゲインを生み出す方法）、Pain Relievers（ペインを解消する方法）という要素で構成されている。

バリュープロポジションは直訳すると「顧客価値」となる。「プロダクト主導」から「他企業との差別化」にビジネストレンドが移り変わるにつれて、企業間での競争は激しくなっている。単純にサービスやプロダクトの母数が増えるにつれて、これまで優位性があったビジネスモデルやビジネスアイデアに競合が現れ、汎用的な製品になってしまう。企業は差別化を行い、自社製品の優位性を高める戦略を求め続けた結果、肝心の顧客ニーズを見失ってしまうことが考えられる。これらの課題を解決するために、バリュープロポジション・キャンバスはあらためて「顧客のジョブ」を把握するためのツールである。ミルクシェイクの事例では、顧客は長い通勤時間の退屈しのぎとしてミルクシェイクを雇っていることがわかった。では、フィーチャーフォンに対してスマートフォンが雇われた要因は何であろうか。

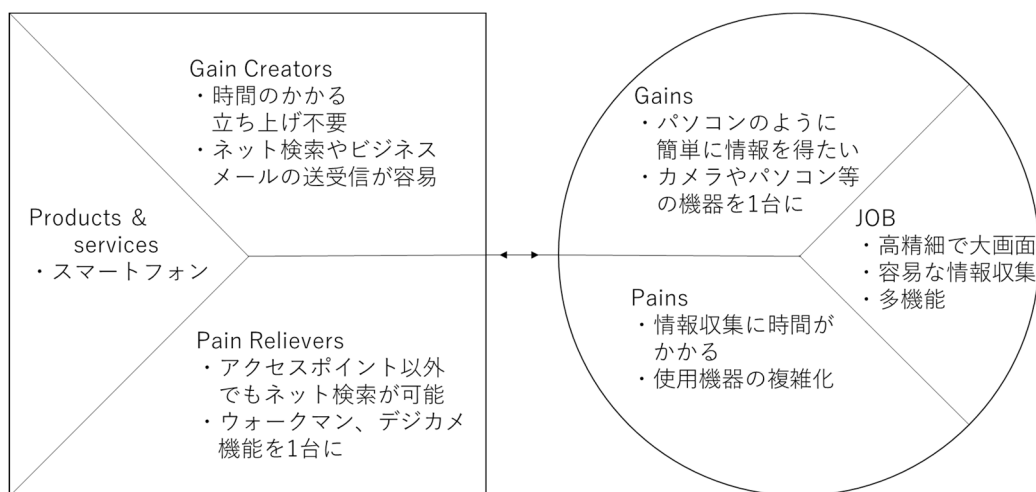


図4. フィーチャーフォンのVPC

出展：筆者作成。

上記は、フィーチャーフォンの顧客ニーズをバリュープロポジション・キャンバスに落とし込んだ内容である（図4）。フィーチャーフォンの顧客は、更に高精細な大画面や、パソコンのような容易な情報収集ツールとして、機能性の向上を求めている。当時は、インターネットやビジネスメールはパソコンで行い、電子辞書やデジタルカメラなどは専用の異なるデバイスを使用していた。フィーチャーフォン1台でできることは非常に少なく限られていたのである。そのため、顧客ジョブは機能性の向上が多く、他のデバイスの代替にもなり得る多機能なスマートフォンは、フィーチャーフォンユーザーのジョブを片付けるために最も適した製品だったと考えられる。

また、スマートフォンによる機能性の向上は、国内企業のカニバリゼーションの創出による生産性のジレンマを発生させたとも考えられる。上述の通り、スマートフォンはウォークマン、電子辞書、デジタルカメラなど、多くのデバイスの代替としても使用でき、非常に多機能であることが強みである。更にアプリケーションのインストールにより、生活スタイルや趣向による性能のカスタマイズも容易である。フィーチャーフォン時代には、ウォークマン、電子辞書、デジタルカメラなどはフィーチャーフォンとは別に所持していた。

しかし、スマートフォンの技術の進歩により、それらの機能が代替品として十分な性能を有することになり、国内企業に大きなダメージを与えた。例えば、カシオはフィーチャーフォンのほかにもデジタルカメラや電子辞書などを取り扱うメーカーである。そのカシオが、今のスマートフォンのようにデジタルカメラや電子辞書の機能を、1台にまとめるという製品開発を行うことは、生産性のジレンマの視点からも非常に困難であったことが予想される。1台にまとめることは、既存製品とのカニバリゼーションの発生により、避けたいと考えるのが当然である。

このように、ガラパゴス化した製品に特化した国内企業において、スマートフォンに注力することは、既存製品の売上を落とすリスクも考えられ、積極的な投資を行うことができず、生産性のジレンマに陥ったと考えられる。そのため、自社の生産技術や既存の売上を維持するために、本来の顧客ジョブを見落としてしまったことで、AppleやSAMSUNGといった海外企業に大きく差をつけられる状況になったと考えられる。

### 4-3. 腕時計とスマートウォッチ

一方で、スマートウォッチの脅威がありながらも、アナログな腕時計は持続的イノベーションを続けている（図5）。

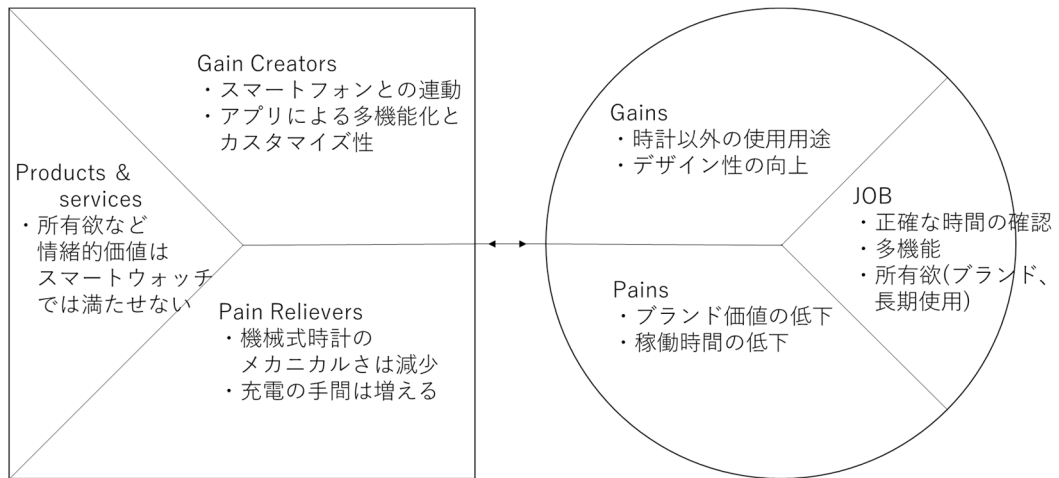


図5. 腕時計のVPC

出展：筆者作成。

アナログな腕時計の顧客が求めるジョブとして、正確な時間の確認、機能性の向上、ブランド価値による所有欲を満たしたいというジョブによって、腕時計を雇っていると考えられる。そのために、時計以外の使用用途を拡大したり、デザイン性を向上させたりすることで、ジョブを解決する必要がある。

それらを踏まえて登場したスマートウォッチであるが、確かに機能性という面においては、スマートフォンとの連動によるメールの送受信や、アプリケーションのインストールによる柔軟なカスタマイズ性は、アナログな腕時計にはない特徴である。

最近では健康志向の高まりにより、歩数計や心拍数などの記録を取ること容易で、1つのデバイスで複数台の機能を有することはスマートフォンと同じである。しかし、ジョブの中で注目すべき点は、所有欲という情緒的価値である。この情緒的価値は長い年月をかけて持続的な成長を続けた腕時計ブランドの時計を所有したいという欲求であり、新しく市場参入したスマートウォッチにはない強みである。その情緒的価値が破壊的イノベーションへの障壁となり、腕時計業界が今もなお持続的な成長を続ける要因であると考えられる。

つまり、フィーチャーフォンはコモディティ化した製品であり、そこに情緒的価値は存在せず、どこのメーカーでも変わらない製品となった。それにより国内企業各社は自社の強みを活かした機能的価値を追求することで差別化を考えたが、カニバリゼーションによって大胆な開発ができなかった。スマートフォンには他の多くのデバイスの代替品としても使用できることから、フィーチャーフォンにしかない顧客価値は

著しく低下した。今回の事例から、情緒的価値がなければ、機能面や価格面で優れる破壊的イノベーションに対抗するだけの顧客価値を見出すことは困難であり、破壊的イノベーションによる影響をより大きく受けることが読み取れる。

## 5. 持続的成長企業が取るべき戦略

### 5-1. B to C 事業における対応策

前述の通り、機能的価値だけでなく情緒的価値を高めることで破壊的イノベーションの影響を低減し、持続的イノベーションを継続することが可能であると考えられる。そのためには顧客のジョブを「機能的ジョブ」と「情緒的ジョブ」の2つの視点から考える必要がある。以下の図は、腕時計のバリュープロポジション・キャンパスのジョブについて、機能的と情緒的に分けて考えたフレームである（図6）。

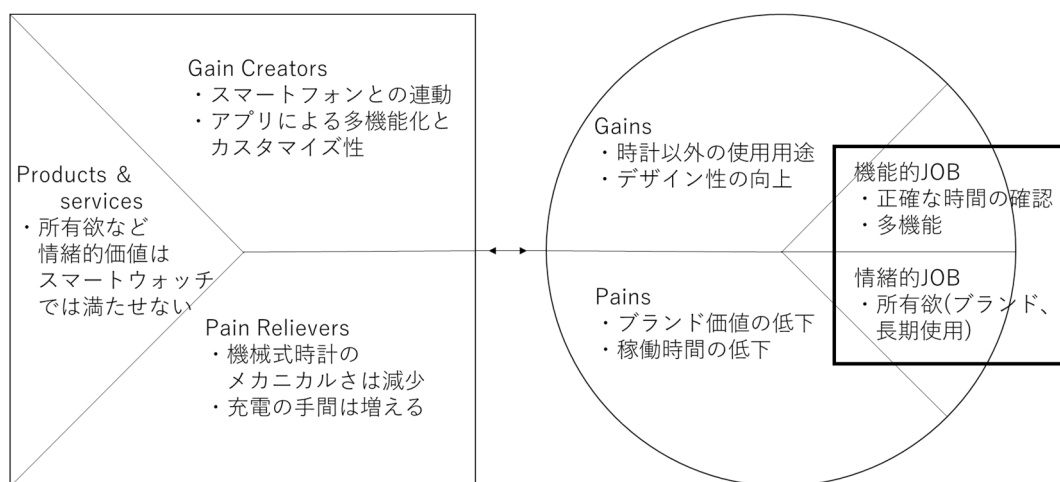


図6. 腕時計の機能的ジョブと情緒的ジョブ

出展：筆者作成。

コモディティ化したフィーチャーフォンには情緒的ジョブがなく、機能的ジョブを満たすスマートフォンへ切り替える弊害は何もなかった。しかし、図6の通り、「機能的ジョブ」と「情緒的ジョブ」を分けて考えることで、機能的価値で上回るスマートウォッチが新規参入した場合でも、腕時計のように情緒的ジョブが障壁となり持続的イノベーションとして生き残る可能性があることを示している。

このように、破壊的イノベーションの影響を最小限に抑え、持続的な事業を行うた

めには、既存製品やサービスで顧客の機能的ジョブを満たすとともに、情緒的ジョブを明らかにした製品作りが重要である。つまり、スマートフォンや腕時計のような B to C 向けの製品においては、ブランディング戦略が破壊的イノベーションへの対応策として最も有効であると考えられる。

## 5-2. B to B 事業における対応策

情緒的ジョブを満たすブランディング戦略は、B to C 企業においては有効であるが、B to B 事業を展開している企業ではどうだろうか。製品の一部品や OEM 生産を行う B to B 企業にとって、価格や品質などの機能的ジョブだけでなく、顧客に対して情緒的ジョブを作り出すことは可能であるのか OPT 社の事例をもとに検証する。

OPT 社は、機能性フィルムの開発と、それを用いたスマートフォン等の液晶保護フィルムの OEM 販売を主力事業にしている。機能的価値として、高付加価値のフィルム開発や、低価格化などが考えられ、顧客が採用する基準となっている。しかし、最近ではフィルム自体の機能性が頭打ちとなり、競合との差別化が難しい状況となっている。このような場合、価格によって採用が決定することが一般的であるが、価格競争に巻き込まれると、利益率が低下する課題に直面する。幸い、自社ではコモディティ化による価格競争や競合他社からの脅威に屈することなく事業を継続することができている。この点について、バリュープロポジション・キャンバスを用いて考察する。

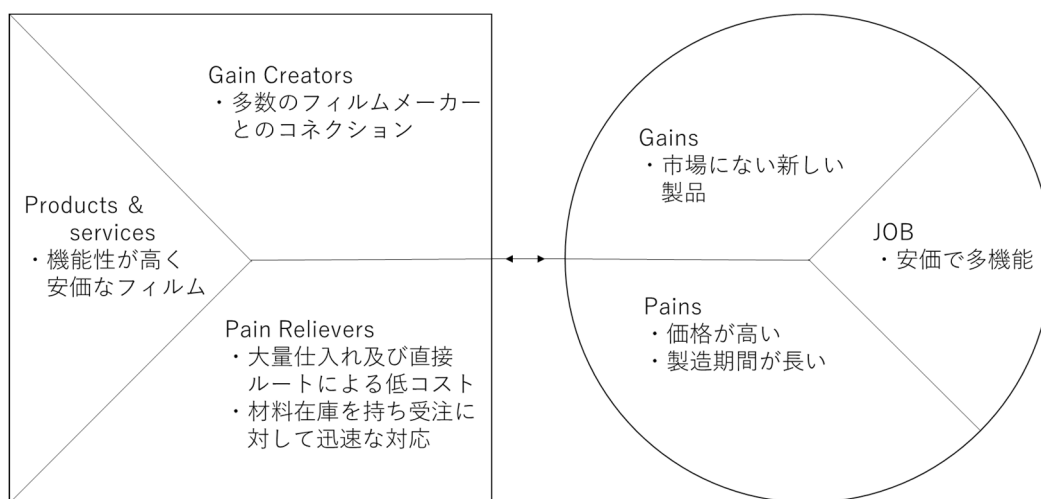


図7. 自社業界全体のVPC

出展：筆者作成。

図7は液晶保護フィルムの顧客が求めるニーズをバリュープロポジション・キャンバスから分析した内容である。顧客としては当然、機能性の高いフィルムを安価に購入したいという機能的価値を求めている。その上で、開発力、製造リードタイム、品質などを総合的に判断し、発注先を検討している。

自社でも多くのフィルムメーカーと協業し、新しい技術を積極的に取り入れた開発を行ったり、多くの材料在庫を持つことで、優れた新製品の提案や、低価格、短納期対応を実現したりしている。しかし、これだけでは、破壊的イノベーションとなり得る安価で高機能なフィルムが開発された場合、競合他社からシェアを奪われる可能性がある。製品の機能性で明らかに劣る場合、自社に残された強みは、多くの材料在庫を持ち、顧客からの受注に対して迅速に対応することだけである。参入障壁として決して十分とは言えない強みである。

OPT社の強みを明文化しても上述の通りであるにも関わらず、実際には、競合他社から安価で優れたフィルム提案があったとしても、容易に発注先を切り替えられることはない。そのフィルムを自社が調達して販売することを顧客から求められることから、機能的価値ではない情緒的価値を顧客から評価されていることが窺える。具体的に顧客の情緒的ジョブを明確にした場合、OPT社の真の強みは図8のように理解することができる。

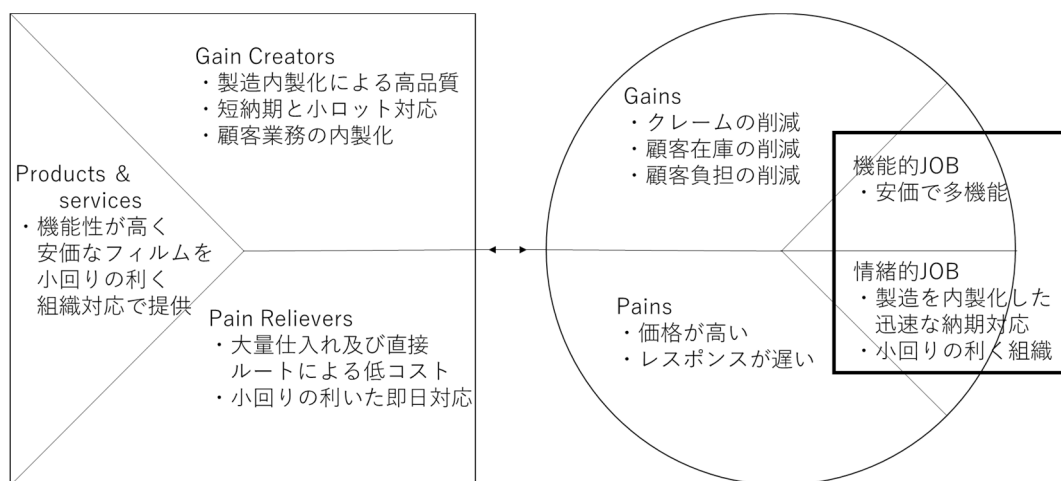


図8. OPT社のVPC

出展：筆者作成。

安価で機能性の高いフィルムを提供することは、機能的ジョブを検討する上で第一

に考えることである。競合他社から優れた製品が開発されても顧客が自社から購入し続ける理由は、情緒的ジョブにある。顧客の情緒的ジョブとして、優れた製品を高品質かつ安定供給できる安心感を与えられることや、納期の前倒しなど、製品以外の顧客の要求に柔軟に対応できる組織を望んでいると考えられる。顧客の発注担当者は、数多くの仕入先に多くの型番を発注している。急な依頼にも柔軟に対応できる組織は、製品以外の付加価値を与えることが可能である。

OPT 社では、最終の製造工程を内製化することで、高品質な製品を柔軟な納期対応で提供できることが、他社にはない強みになっている。加えて、顧客ニーズに対して小回りの利く対応を行うことで、顧客業務の負担を間接的に軽減することにもつながっている。例えば、フィルムに関する知識を高めることで、問い合わせに対して迅速なレスポンスで応じたり、手間のかかる商品に関するデザイン業務を自社が請け負うことで、顧客の業務的負担を軽減したりするとともに、替えの利かない仕入先としての立場を確立している。

スマートフォンやタブレット製品の液晶保護フィルムは、液晶画面があるからこそ需要が生まれる。スマートフォン業界は非常に速い進歩を遂げており、今後、液晶画面を必要としない技術の進歩があるかもしれない。このような破壊的イノベーションに対応するためには、機能的な価値だけを追求しても対抗することができない。機能的な破壊的イノベーションに真っ向から機能面で勝負するのではなく、持続的イノベーションの中にある異なるジョブを探し出して解決することが有効である。それが情緒的ジョブの存在である。情緒的ジョブはB to BやB to Cによっても視点が異なるが、自社の事例からは、顧客ジョブに対して小回りの利く組織能力で情緒的ジョブを解決することにより、売るものが変わっても顧客にとって替えの利かない持続的イノベーションとしての価値を提供し続けることは可能である。

## 6. 結び

破壊的イノベーションに対抗するためには、持続的イノベーションの中にある情緒的ジョブで解決することが重要である。破壊的イノベーションを自ら起こすことは容易ではない。B to C 事業におけるブランディング戦略のほかにも、小回りの利く組織能力という点は、単なる顧客対応や納期対応というオペレーションの効率化だけではなく、情緒的ジョブを満たしているということを理解して進めることが重要である。

現在行っている既存事業において、顧客ジョブを分析し、情緒的ジョブが欠如する



場合は、情緒的ジョブを満たす新たな価値を生み出すことで、より持続的な事業に成長させることができる。また、B to B 事業における下請け企業のように情緒的ジョブを満たす商品価値を作り出せない場合では、その事業において破壊的イノベーションの影響をより強く受ける可能性がある。その場合は、機能的価値だけでなく、顧客に安心感を与えられるような情緒的価値を高める対応やサービスを提供することにより、破壊的イノベーションに対して持続的イノベーションで対抗することは可能である。

現在では高い普及率を誇り、フィーチャーフォンに対して破壊的イノベーションとなったスマートフォンにおいても、情緒的価値は少ない。そのため、より優れた新しいイノベーションの登場により容易に終焉を迎える可能性もある。製品やサービスを長期に渡り市場で生き残らせるためには、顧客の機能的ジョブだけでなく、情緒的ジョブに訴えかけるブランディングや顧客にとって魅力的な組織開発を行う必要がある。顧客が求める真の価値を把握するために、ジョブ理論の視点は非常に有効である。

グローバル化が進展し、めまぐるしく変化する市場環境においても、持続的成長企業として経営の安定化を図るためには、イノベーションのジレンマは乗り越えなければいけない壁である。そのためには、機能的ジョブと情緒的ジョブの2つを満たす製品やサービスによる持続的イノベーションとして、破壊的イノベーションに対抗できる顧客価値を提供することが必要である。

## 参考文献

- C. M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (Boston: Harvard Business School Press, 1997) [クレイトン・クリステンセン 『増補改訂版 イノベーションのジレンマ』玉田俊平太監修, 伊豆原弓訳, 翔泳社, 2001年]
- C. M. Christensen, *COMPETING AGAINST LUCK: The Story of Innovation and Customer Choice* (HarperCollins Publishers LLC, 2016) [クレイトン・クリステンセン 『ジョブ理論』依田光江訳, ハーパーコリンズ・ジャパン, 2017年]
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A., *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want* (John Wiley & Sons, 2014) [アレックス・オスターワルダー, イヴ・ピニユール, グレグ・バーナーダ, アラン・スミス 『バリュー・プロポジション・デザイン』関美和訳, 翔泳社, 2015年]
- 早嶋 聡史『実践「ジョブ理論」』総合法令出版, 2018年
- 津田 慎吾『「ジョブ理論」完全理解読本』翔泳社, 2018年

## 参考資料

SlideShare ウェブサイト『価値提案キャンバス』2019年8月1日現在

<https://www.slideshare.net/barrelbook/value-proposition-canvas-42204070>