

審査の結果の要旨

氏名 平野正雄

イノベーションは、人間社会や経済発展のエンジンである。人の持つ創造性、探究心、情熱、そして成功への欲望などが注ぎ込まれて、イノベーションは成立してきた。製品の競争力強化、市場拡大、収益最大化に結びつくイノベーションを効果的に成立させることは、今日の企業経営の最重要命題の一つである。本論文の目的は、独創的かつ実践的なイノベーション・モデルの構築にある。

本論文では全く独自の視点から、イノベーションの戦略と組織を統合的に論じることを目指した。その着眼は、顧客価値の創造とイノベーションを結合することである。言うまでもなく、経済価値を追求する企業にとってのイノベーションとは、顧客にとって価値あるものでなければならない。そこで、顧客価値とイノベーションとを結合し、その関係を構造化することができれば、イノベーションに関する考察と含意を体系的に引き出すことができると第1章では論じている。

第2章では、イノベーションには連続的イノベーションと破壊的イノベーションとが存在するが、持続的イノベーションが、主に改良により製品の競争力を連続的に改善していく営みであるのに対して、破壊的イノベーションは、新市場を切り開きかつ旧製品を一気に置き換えてしまう程のインパクトを有するものと定義し、破壊的イノベーションが生じたときには、その裏側で製品プラットフォームの置き換えが発生していることを、家電メーカーによる電気洗濯機の進化は持続的イノベーションの典型例、アップル社による iPod の開発は破壊的イノベーションの代表的事例を分析して、論証している。

第3章では、零細な個人商店がコンビニエンス・ストアに席卷されたことや、求人広告がフリーペーパーに置き換えられていった事象を、顧客の価値基準がシフトし不可逆的な製品プラットフォームの革新が起きたことであると分析し、製品プラットフォームとは、特定の製品を顧客に提供するための総合

的な仕組みで、それは同時に、その製品の開発・生産・流通に関するプロセスや知識の集積体であり、収益を生み出すシステムそのものであり、結果として社内外の関係者との利益共同体的な性質を帯びるとし、従って成功している製品ほど強固な製品プラットフォームが構築されており、関係者は大きな変化に対して自己防衛的な思考や行動をしばしば誘発することになるため、現在成功している企業ほど破壊的イノベーションに対して、有効に対応することができないという「イノベーションのジレンマ」問題に対し、体系的かつ実証的な論証をしている。

そして第4章では、既存の製品プラットフォームの存在に制約されることなく、イノベーションを促すための方法論として、メンバー間で共有される思考の枠組みとしての効果的なメンタルフレームの形成であることを論証している。効果的なメンタルフレームとは、新たな顧客の価値基準を想起させ、その実現に向けて体験価値と提供価値に沿って知識の創造と交換を誘発するものであると定義してる。そして、効果的なメンタルフレームを形成し、企業組織による優れたイノベーションを育むのは、経験と学識が豊富で、決断力に富む経営者やリーダーの仕事であると事例を基に論証している。

第5章の結論として、筆者の経営コンサルタントとして、20年間300以上の企業改革プロジェクトに参画した中で獲得した経験知を、整理・分析し、知の構造化を行うことにより、組織内外の知識の創造と交換を活性化することでイノベーションを実現していく、独創的かつ実践的な「顧客価値創造型イノベーション・モデル」を提案している。この提案は産業界に広く重要な知見として有効であると考える。

よって本論文は博士(学術)の学位請求論文として合格と認められる。