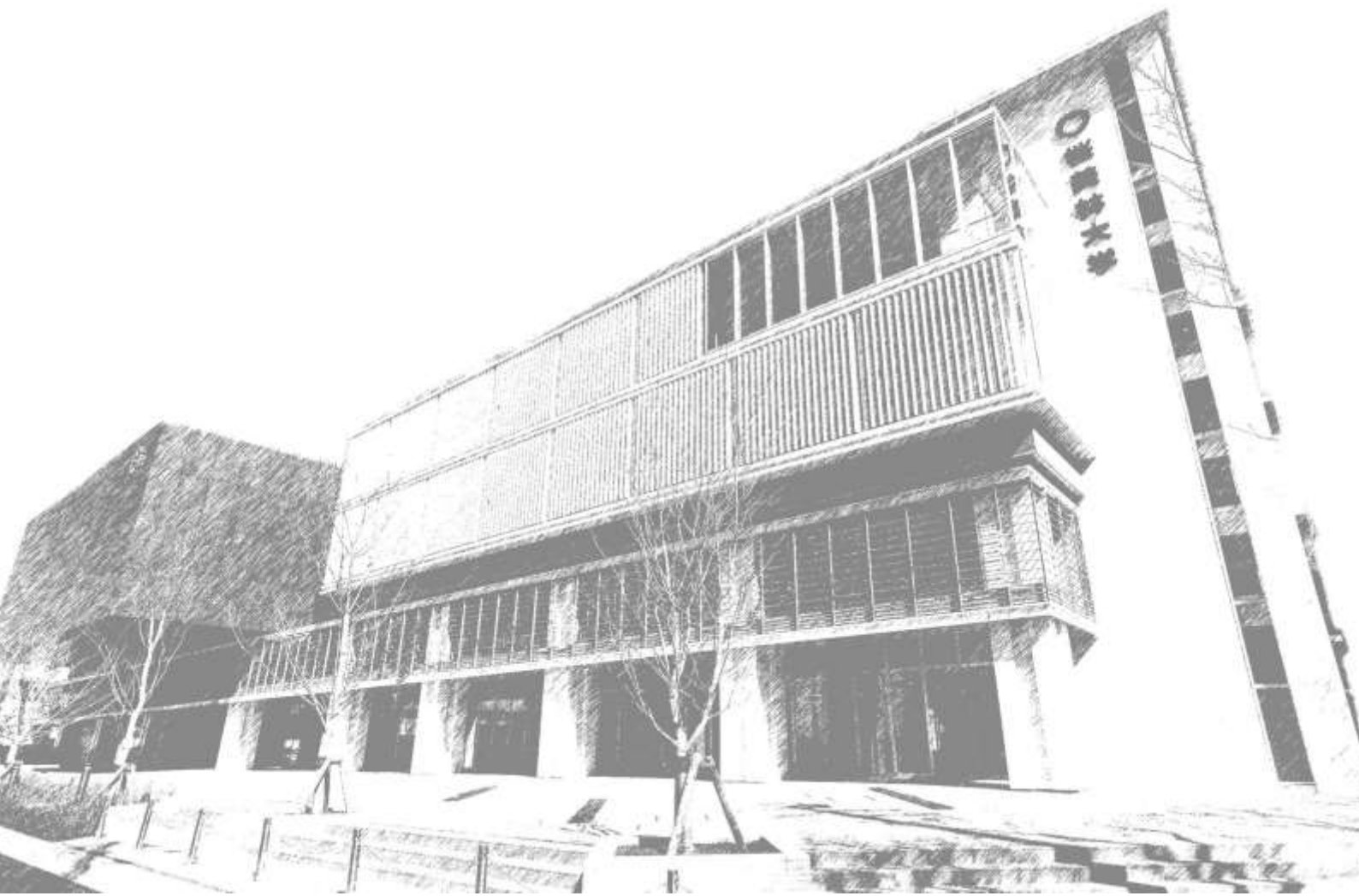


ビジネス科学研究

Journal of Business & Management Sciences (JBMS)

Volume 4 | 2021



Contents

坂本 恒夫

小売業のイノベーション

ービジネスコストから社会的コストの削減へー 1

鈴木 勝博

イノベーション創出時におけるコンテキストの切断と再結合 14

小売業のイノベーション —ビジネスコストから社会的コストの削減へ—

Management Innovation of Retail Business

桜美林大学 特別招聘教授 坂本 恒夫

Tsuneo Sakamoto (J. F. Oberlin University)

はじめに

われわれに身近なコンビニエンスストアやスーパーマーケットは、現代の典型的な小売業であるが、これらは一朝一夕にこの世に現れてきたわけではない。当初は農産物の消費過剰分の譲り渡しや行商的な小売り商いであったと推察できる。

こうした原始的な商いが、今日のように百貨店、コンビニエンスストア、スーパーマーケットそしてプラットフォームビジネスと展開していくには、いくつかのイノベーションを繰り返してきた結果であるし、このイノベーションは現在でも進行形であるということが出来る。そのイノベーションは、言うまでもなく消費者に便利で意味のある変革であるが、その変革の中身はそれぞれに異なっている。

またイノベーションの主体者、加えて革新の動機付けも異なっている。ビジネス的な競争が推進力ではあるが、その競争を支えているのは産業構造の変化、技術力の向上、そして社会的環境の変化である。

資本主義社会では企業間の競争がイノベーションの推進力とすれば、それはコスト削減をめぐる闘いである。生産コスト、流通コスト、時間的（金利）コストそして情報コストなどである。出来るだけ安く、そして早く、そして便利に消費者の欲求を満たすか、激しい戦いが続いているのである。

そして、この戦いはこれまでのビジネス的なコスト削減から社会的なコスト削減の時代に変容してきている。貧困と格差の問題、地球温暖化の問題などビジネス

の置かれている社会や環境は、社会的コストを放置できないところまで企業を追いこんでいる。

今日においては、企業そしてビジネスは、この社会的コストの削減に取り組まなくては、もはや自らの存在を継続することは出来ないのである。そして、それは小売業も同じであり、先進的な小売業はこの社会的コストの削減に果敢に挑戦しているのである。

本稿は、小売業の発展・展開を歴史的にたどり、ビジネスコストから社会的コスト削減の変遷を振り返り、今日のリテイルビジネスが抱えている問題を考えてみたいと思う。

1. 小売業の展開と人件費・金利コストの節減

小売業を「最終消費者に商品を販売する事業」と定義すれば、日本ではその生業はかなり昔から見られたと想像することが出来る。

しかし、自然発生的な生業ではなく、販売するという意図をもって組織的に、例えば店舗を構えて商品を販売すると言えば、それは近世初期—江戸時代の後期からと言ってよいのではないだろうか。

当時、もちろん江戸の街には、百貨店もスーパーマーケットも、そしてコンビニエンスストアも存在しなかった。存在したのは、反物を扱う「呉服店」がもっとも一般的な小売り業であったと言える。

当時、典型的な呉服店は、得意先つまり大名、武家、大店に見本の反物を持っていき注文を取る<見世物商い>と、商品である反物を得意先の屋敷までもって行って、見てもらい購入を勧める<屋敷売り>が一般的であった。

これらの方法は、人手も「金利」(1)もかかるので、当然反物の値段は高く、資金の回転も長くなった。

三井高利は、こうした状況の中で、人手を減らし金利も節約する「現金掛値なし」商法を展開し、江戸時代に小売業の革命を起こした。

こうした「現金掛値なし」は、その当時は、同業者に恨まれ、数多くの嫌がらせを受けたと言う。しかし、次第に都市経済が発展してくると、「高値掛け売り」

から「現金掛値無し」の商法が広がっていった。この「現金掛値なし」の商法が当たり前になり、その後「高値掛け売り」商法が無くなるには 300 年の時間が必要であった。

近世初期—江戸時代末期においては、かなりの工業がいまだ農業と結合し、かつ自給的色彩が濃厚であった。すなわち、当時の農民は、麻・棉などから糸をとって織物を織り、それで日常の衣類を自製したり、味噌・醤油、油、酒、煙草などを自ら作ることも多かった。そのほか、簡単な農具や薬製品なども自製され、肥料も自給肥料が多く用いられた。このように、当時はいまだ農業と工業が広く結合していたが、一方では農業から分離し、独立の営業として発達した工業もすでにかなり存在した。また、自然的技術的制約のため、農民が農業のかたわら行うのが困難な工業もあり、そうした工業は比較的早くから独立して営まれた（2）。

以上から明らかなように、この当時の日本におけるビジネスは農村経済に依存しており、したがって自然や季節の動きに大きく影響を受けていた。なぜ、高値だったのか、なぜ掛け売りが当然であったのか、これは価格に利子が反映されていたからであり、掛け売りは決済が秋の収穫期に限られていたからである。

生産活動が農業から相対的に独立していくと、そうした自然的技術的制約が次第に無くなり、価格は低下していく。また季節性からも解放されて、掛け値ではなくて現金商売が一般化していくのである。

三井高利は、こうした経済的背景を敏感に察知し、「現金掛け値なし」の商売を広げていったのである。したがって、小売業のイノベーションを分析する場合、ただ単純に商取引を分析するのではなく、その背景にある自然的技術的制約にも目を配らせなくてはならない。

「高値掛け売り」から「現金掛け値なし」への移行は、農村経済から（商業経済）都市経済への移行が背景に存在し、次に交通・流通経済圏の拡大による価格情報の拡大化・一般化が見られたと言うことを認識しておかねばならない。また、この延長線上には、産業企業家の台頭が存在し、大店の価格支配が打破されていったことを見ることができる。

そして、次項のスーパーマーケットの登場は、台頭した産業企業家による流通

価格支配に対して、購入者視点から流通価格を破壊していったイノベーションと
いうことが出来よう。

2. セルフサービス（労働コストの削減）とモータリゼーション

スーパーマーケット（supermarket）とは、高頻度に消費される食料品や日用品等
をセルフサービスで短時間・短期間に販売を行う小売業（リテイルビジネス）であ
る。

1910年代、米国の小売業をリードしていたのは、エコノミーストアと呼ばれる
販売形態で、来店した客はカウンター越しに店員に注文し、店員が棚や倉庫から商
品を取り出して代金と引き換えに商品を渡す方式（現在でも、日本の小規模な精肉
店などは、この方式である）であった。このような販売形態は高級宝石店などに
見られる方式であるが、当時は食品販売でも一般的であった。食品や商品は消費者が
購入するサイズにまで分けて包装されていないものが多く、その場合は客の注文
に応じて店員が切り分けて包装する必要があるなど、労働力への依存が大きい販
売形態であった。

そこで新たな販売形態として、売場のセルフサービスが登場した。セルフサー
ビスの起源は、1916年に米国の起業家クラレンス・サンダース（Clarence
Saunders）であった。彼は1916年に、セルフサービスを始めたが、それは来店し
た客を直接倉庫に入れて自ら商品を手にとって選べるようにし、集中レジで精算
するという形態であり、店舗での省力化を目指すものであった。

今日的なスーパーマーケットを創始したのは、マイケル・J・カレン（Michael J.
Cullen）であった。1930年ニューヨークに6,000平方フィートの空きガレージで
始めた店舗で、「高く積み上げ、安く売る」をスローガンとして経営し、中心街か
ら数ブロック離れた大型倉庫を店舗として広い駐車場を用意し、過去に見られな
いほど低価格での商品販売が行われるようになった。

1930年代には既存の食料雑貨チェーンもあり、カレンのアイデアに抵抗してい
たが、世界恐慌で景気が落ち込み、消費者が低価格志向になっていたため、結局そ
れらのチェーンもスーパーマーケット方式に転換せざるを得なくなった。1937年

にはキャスター付きショッピングカートが開発され、来店客はさらに多くの買い物をする要因になった。

1945年以降、第2次大戦後だが、郊外の宅地開発が進むにつれて、アメリカではスーパーマーケットがさらに広まっていった。これらの多くは、郊外のショッピングセンターの核店舗として建設された。

また、モータリゼーションによって、自家用車で買い物に行くという文化が生まれ、駐車場を備えた大規模スーパーマーケットが定着した。こうして、商品の大量陳列と値引きによる薄利多売を実現し、チェーン展開による多数出店を進めたスーパーマーケットは、次第に流通業の中で影響力が大きくなり、これまでメーカーや問屋が握っていた価格決定権に強い発言力を持つ存在となった。

1950年代、日本でも、ようやくセルフサービスが一般化していった。第2次大戦後、米軍の売店がセルフサービス方式を採用していたことがヒントであったと言われる。紀伊国屋の増井徳雄は、この方式を見分して驚きを禁じ得なかったと述べている。また、日本ナショナル金銭登録機 NCR の指導もあり、レジ方式が導入された。「主婦の店」と称するスーパーマーケットが設立され、当時成長著しかった生活協同組合を競争相手として、1958年には全国 27 店舗に拡大した。

こうした、スーパーマーケットの成長は、背景に商品供給力の増大ということがあげられる。明治・大正・昭和という時代を経て、第2次大戦という大きな経済的停滞を被ることもあったが、産業資本の成長と商業資本の定着によって、商品供給力が着実に伸びてきた。。

産業企業は製品の大量供給によって、価格維持が破綻しないよう生産系列、流通系列を強化していた。また、商業資本は商社を通じて海外からの輸入商品の価格などをコントロールしていた。

しかし、1950年代も後半になると、地方から動員された労働者が増大し、都市部を中心に消費者人口が拡大していった。これらの消費者は、供給力が拡大したにもかかわらず、商品を高値で購入させられていたが、消費意欲の高まりは、流通系列を突き崩し、大量・低価格の消費欲求が現実のものになっていった。

1960・1970年代、スーパーマーケットのさらなる大規模化・総合化が進み、地

元小規模小売業者との対立があったものの、その後も順調に拡大・発展した。

しかし後述するように、コンビニエンスストアの登場と拡大、そしてネット販売の成長は、スーパーマーケットの営業基盤を次第に崩していった。

3. バックヤードの集約化（場所、人手、在庫の節減）－「小売業」の「外食レストラン化」－

コンビニエンスストアとは、経済産業省の業態分類では、「食料品を扱う、セルフサービス、売り場面積が、300平方mから250平方m、営業時間14時間以上と定義されている。つまり、長時間あるいは年中無休で営業する、売り場面積は小型の、飲料食料品を主とした生活最寄り品をセルフサービスで販売する店」である。

コンビニエンスストアは、ほとんどがフランチャイズチェーン方式である。フランチャイズとは、フランチャイザーと呼ばれる事業者が他のフランチャイジーと呼ばれる事業者との間に契約を結び、自己の商標、サービスマーク、トレード・ネームなどの営業の象徴となる標識、および経営のノウハウを用いて、同一のイメージをもとに商品の販売その他の事業を行う権利を与え、一方フランチャイジーはその見返りとして一定の対価を払い、事業に必要な資金を投下してフランチャイザーの指導および援助のもとに事業を行う両者の継続関係である。ロイヤリティは、20～45%と言われている。

コンビニエンスストアの本質は、小規模小売業の「外食レストラン化」である。

外食レストランは、セントラルキッチンによって厨房の場所と料理人を排除したように、コンビニエンスストアでは、スーパーマーケットのような調理場などのバックヤードが存在しない。それは専用工場と配送センターに集約されているのである。したがって、店舗では出来立ての総菜は作れないし、お刺身などの新鮮な魚海類販売は出来ない。このように料理人などの人件費を排除して、弁当やおにぎり、そしてサンドイッチなど単純な食べ物に統一化をして専用工場で大量生産し商品を提供する。つまり、人件費などを極力節減しているのが、コンビニエンスストアである。

鈴木敏文は、1973年、日本初のコンビニエンスストア「セブン・イレブン」を

起ち上げた。当時の親会社イトーヨーカ堂は大規模小売店「イトーヨーカドー」の出店スピードを上げている時期で、アメリカに倣ったコンビニエンスストア業態の導入は時期尚早の意見が強かった。しかし、鈴木は、中小小売店の経営を効率化（近代化）すれば、大型店との共存共栄は可能であると考えた。セブンイレブンの出店に当たってドミナント戦略、つまり地域を絞り込んで商品供給を集中するやり方を徹底している。ある地域に集中的に出店することで、専用工場や専用配送センターの使用率を上げたのである。

1982年10月、セブンイレブンはPOS（Point of sale 販売時点情報管理）システムを導入した。全店に導入したのは1983年である。アメリカではPOSシステムが普及しつつあったが、当時のPOSはレジの打ち間違いなどを防止するのが主な目的であった。鈴木はPOSから得た情報をマーケティングや在庫管理に使うことを考えた。

POSシステムは、物品販売の売上実績を単品単位で集計する手法である。商品名や価格、数量、日時などの販売実績情報を収集するために導入されたのである。

コンビニエンスストアは、地域の中心に専用工場と配送センターを配置し、POSシステムを通じて在庫管理と配送の即時性を確保したのである。こうすることによって、在庫管理と商品の品揃えの豊富さを確保した。しかし、青果や精肉などの生鮮食品や出来立ての総菜などの加工食品は一部しか提供できず、スーパーマーケットのような新鮮さと手作り加工食品は不可能であった。

現在、日本にはセブンイレブン、ローソン、ファミリーマートなどの大手を含めて数多くのコンビニエンスストアが存在しているが、その成長には限界があると言われている。全国の各地にコンビニエンスストアが入り乱れ、事実上、飽和状態になっているからである。無人化および宅配の導入が試みられているが、効率化を追求してきたコンビニエンスストアが、今後どのような戦略を打ち出すか注目したい。

4. プラットフォーマー、物流業者、金融業者の新結合によるコスト削減

1994年 Amazon.com は、新たなリテイルビジネスを開発した。

これは、プラットフォーム（IT企業）が、仲介者として、物の売買をするもので、顧客にあたる購入者はあらゆる階層、あらゆる地域の消費者であると言える。商品の提供者は、書籍、食料品、衣料、電気製品のメーカーなどである。このシステムは、物流業者、金融業者も協力してシステムを支えているところに特徴がある。

物流業者は宅配などの巨大物流センターであり、現金の利用が必要のないキャッシュレスを実現するため、カード会社が協力している。

Amazon.comの創業者は、ジェフ・ペゾス（以下、ペゾス、Jeffrey Preston Bezos）である。彼は1994年に米国シアトルで創業し、2021年7月までCEOを務めた。テック起業家の一人で、究極の便利さ一ワンクリックで商品を購入できるシステムを世界に広げた。アルゴリズム経営と呼ばれる手法によって問題に取り組み、タスク完了の一連の指示によって、経営課題を解決した。商品供給をバックアップするために、人と機械が協働する巨大倉庫を世界に構築した。

情報化、グローバル化、協働化という産業構造の変化、国際化の広がり、物流の構造変化を、巧みに捉えて、Amazon.comは従来の事業モデルを転換していった。

しかしながら、「Amazon Effect」と呼ばれる深刻な問題も生じた。消費者は、ワンクリックで商品の注文ができるので、実店舗を訪れる機会が次第に減少した。例えば、主婦は自宅で日用品や衣服を買い求めるようになったし、学生は書籍を書店ではなくネットで購入するようになった。この結果、スーパーマーケットは激減したし、書店も相次いで撤退するなど、流通構造は大きく変化した。

こうした中、2017年、エール大学法科大学院の院生・リナ・カーン（Lina Khan）は、従来の反トラスト法（日本の独占禁止法）の枠組みを批判し、Amazon.comの経営行動の問題点を指摘した。それは、「Amazon.comは市場シェアだけを目指し、利益率をないがしろにしている。そのために、小規模店舗を廃業に追い込み、さらに消費者を囲い込み、例えば書店を破綻に追い込んでいる。」と批判した。その後、リナ・カーンは、バイデン大統領の下、FTC（公正取引委員会）委員長に就任し、ペゾスを追い込んでいった。

したがって、今日的なリテイルビジネスの課題としては、いかに市場を競争的にして、消費者にメリットをもたらすか、システムを開放的にして、他の業者も参

入し易くするかが課題となっている。また、梱包資材への工夫や人権問題への配慮も求められている。

Amazon.com は、このような中で、実店舗を増やすなどネット通販独占での批判をかわすなどの施策をとってきたが、新聞報道によればアメリカ、イギリスでのなどの実店舗 68 店舗を閉鎖すると発表した（『朝日新聞』2022.3.8）。そして高級スーパーやテクノロジーを活用した店舗を展開するとしている。音楽配信によってグッズ販売との連携を目指すなど、付加価値や多様化などのところにビジネスチャンスを求めようとしている（『日本経済新聞』2022.3.15 および 2022.3.31）。

5. SDGs による社会的コストの削減

今日のスーパーマーケットがどのような経営環境におかれているかは、小売業界の現状を見れば、きわめて厳しいものであるということは十分に推察できる。Amazon.com などのネット販売の急速な成長と拡大は、スーパーマーケットのリアル販売の活動領域を狭めているし、生鮮食料品以外の商品の品揃いの存在意義を薄めてしまっている。

また、コンビニエンスストアの台頭は、少量だが低価格商品でコスト削減をすすめながら、高速回転経営によってスーパーマーケットの存在を脅かしている。さらに 24 時間販売の便利さは若者などの消費者ニーズをがっちりと掴んでいる。

こうした状況の中で、福島県のスーパーマーケット株式会社いちい（以下、(株)いちい）は、どのように生き延び、そして活路を切り拓いていくのか、厳しい苦境に立たされていた。同社は、この苦境を乗り越えるために、経営戦略の中核に SDGs の 11 番目「住み続けられるまちをつくる」という目標を設定し、地域貢献を併存させた戦略を展開している。

言うまでもなく、日本における地方のエリアにおけるビジネス展開上の問題は過疎化、高齢化である。福島県は、福島市や郡山市の市中においても、あるいは郊外の山間部においても、他の他府県以上に、過疎化・高齢化が進行している。特に東日本大震災以後は 18 万人の人口減少となっている。

(株)いちいは、最初の SDGs として、こうした人口減少著しい山間部の高齢

者、いわゆる買い物難民への食糧品販売を行った。移動スーパー「とくし丸」は、
「<買い物難民をつくらない>という考えの下、いつでも（毎週2回）、どこでも（自
宅の前）、何でも（スーパーの店頭で並んでいるもの）を、過疎地域の住民に届け
るものである。

また、同社はSDGsの1番目「貧困をなくす」、そして2番目の「飢餓をゼロに
する」に対応するために、NPO法人「ビーンズふくしま」との連携に踏み込んだ。
NPO法人ビーンズふくしまは、不登校の子ども、ひきこもりの青少年への学習支援
を展開している。1998年 フリースクールを設立し、若者の就労支援、こども
の学習支援を行っていたが、2018年から子ども食堂「よしいだキッチン」を開始
した。(株)いちいは、このビーンズふくしまと連携し、食品の寄贈、慈善ショッ
プの場所提供などで支援を行っている。スーパーマーケットとして、直接の学習支
援や食料支援は出来ないが、NPO ビーンズふくしまと連携することによって、間接
的に「貧困をなくす」「飢餓をゼロにする」支援事業に参加しているのである。

さらに、(株)いちいは、2010年、阿武隈川沿いの福島盆地に位置する桑折町
蚕糸跡地利用の誘致に応募し、スーパーマーケット事業、保育園事業、グランピン
グ事業の計画で、入札を勝ち取った。同社が、同業のスーパーマーケット事業で進
出するのは当然と思われるし、また最近流行のグランピングのアウトドア事業に
進出するのも理解できる。しかし、保育園事業への進出は何故であろうか。

言うまでもなく、スーパーマーケット事業はパートタイマーやアルバイトが支
えている。特に女性が売り場の販売員やレジカウンターを担っている。したがって、
女性の職業生活における活躍支援、そして次代を担う子供たちを育てる次世代育
成支援は、(株)いちいのスーパーマーケット事業に必須である。桑折町蚕糸跡地
利用への進出で保育事業が計画されているのは、この女性活躍支援、次世代育成支
援の重要な一環事業なのである。

(株)いちいは、このように働く者への自立支援、子育ての協力支援を強化・
整備することによって、従業員の量的確保、生産性向上に寄与していこうとしてい
るのである。地方経済は慢性的な人手不足に悩んでいる。特にスーパーマーケット
業界は、販売員などの人材確保は難しい。また、大卒者などは、この業種の販売員

への就職は希望しない。事務職などの職種に希望が偏る。したがって、いかにして主婦層や母親層に求人を定着させるかが、大きな課題である。部分的な求人作戦よりも、SDGs を前面に出して仕事の意義を強調することが求められるのである。また、これは一般的な課題だが、子供を持つ母親は、仕事中に子供の様子が気になっては、仕事に打ち込めない。しっかりと保育園に預かってもらっているという安心感が、仕事に専念できて売り上げの向上に貢献できるのである。生産性の向上は、こうした従業員の精神的な負担の解消も大切なポイントである。したがって、(株) いちいの保育事業はスーパーマーケット事業と一体のものであり、桑折(こおり)町への進出においてスーパーマーケット事業と保育事業がセットとなっているのは、こうした背景が存在するからである。

2021年12月1日から6日間、(株) いちいは、福島駅前(旧中合デパート)の街なか店で、<福島物産展>を開催した。物産店は、例えば東京では大手百貨店が度々開催し、<北海道物産展>などは多数の来客を迎えて人気企画である。しかし、地方では珍しく、特にスーパーマーケットが開催するのは、全国でも(株) いちいが初めてであった。福島県の主要都市は、福島市、郡山市、会津市、いわき市など、かなり拡散して点在している。これらの地域には、それぞれに有名な特産品があるが、同じ県といっても、遠くまでたびたび買い物に訪れるわけにはいかない。物産展はこれらの特産品やうまいものを再発見して、福島の産業や事業を盛り立てていこうというものである。物産展は必ずしも経済採算性には合致しないが、地元の店舗が一堂に会して物産展企画を成功させるということは、きわめて意義深いことである。地元の再発見にも繋がるし、お互いに協力して物産を売り込んでいくというビジネスへの貢献度も高い。地域とは、地域で競争することではなく、地域との共存、奉仕、恕の精神、誠実さを育むものと言われるが、まさに物産展の催しは、その代表的なものであった。

終わりに

これまで明らかにしたように、小売業のイノベーションはコスト削減によって実現してきた。

江戸時代後期の呉服店のイノベーションは、〈見世物商い〉あるいは〈屋敷売り〉という人手および金利のかかる商いを、「現金掛値なし」と呼ばれる店舗において現金売りで人件費と金利コストを削減した。

またスーパーマーケットは、大手メーカーの高価格支配を流通系列を破壊することによって、さらにセルフサービスによって人件費を節減した。

さらにコンビニエンスストアは、小規模小売り店のバックヤードを集約化することによって、店舗面積（地代）、人手（人件費）そして在庫コストを節減した。これは、「小売業」の「外食レストラン化」と表現できる。

そして、Amazon.com に代表されるプラットフォーマー・リテイルビジネスは、IT 技術の進歩を背景に時間（金利）、場所（地代）、人件費、在庫管理コストのすべてを節減したが、これらだけがイノベーションではない。プラットフォーマー・リテイルビジネスの特徴的なことは物流業者そして金融業者などとの連携（新結合）によるコスト削減であるということである。このイノベーションは、したがって、既存の書店、旅行業者などを含めたリテイラーを淘汰・駆逐していったのである。

しかしながら現在、スーパーマーケット、コンビニエンスストア、プラットフォーマー・リテイルビジネス（ネット販売）は、大きな壁にぶつかっている。それは、過当競争であり、ビジネスの同質化であり、イノベーションの無力化（意義の喪失）である。

こうした状況の中で、現在新たなイノベーションが始まっている。それは社会的コストの削減という新たな試みである。SDGs による社会的コストの削減ということで、ここではスーパーマーケット（株）いちいを取り上げたが、それは社会的コストの削減というイノベーションである。

地方における過疎問題、社会における貧困問題、地球における環境問題は、本来、政府あるいは国際機関などが取り組むべき課題であるが、いわゆる「政府の失敗」によって、NPO などの民間団体が取り組むようになってきた。しかし、政府の場合は効率性、NPO の場合はそのダイナミック性から限界が指摘されてきた。このような状況の中で民間企業もこれらの社会問題に取り組む姿勢・意欲が醸成され

てきた。これはいわゆる〈株式会社の NPO 化〉であるが、民間企業あるいは株式会社の場合は、1985 年から 2006 年のリーマンショックまでの株主価値経営への反省からも起因している。

企業における社会的コスト負担と、それによるこのコストの削減は企業を取り巻く社会・環境の改善によってもたらされることは言うまでもない。

小売業のイノベーションは、時間（金利）、場所（地代）、人件費、在庫管理コストの削減から社会的コスト（社会政策費）の削減の時代に移行したと言えよう。

脚注

1) ここでの金利とは、貸付業者に支払う金利ではなく、受け取りが遅くなるという意味の時間コスト（未入金利）である。

2) 山口和雄『日本経済史』筑摩書房 1976 年、79 頁

3) 中西正行「地方都市における小規模チェーン店の経営戦略-熊本市人吉市イスマ商事の事例-」『新中小企業論』文真堂、2021 年。

4) (株) いちいの SDGs 導入についての詳細は、野村佐智代編日本ベンチャービジネスコンソーシアム著『SDGs と中小企業』中央経済社 2022 年を参照せよ。

5) SDGs の詳細については、南 博、稲葉雅紀『SDGs-危機の時代の羅針盤』岩波新書 2020 年および村木則予『中小企業のサステナブルブランディング』エベレスト出版 2021 年を参照せよ。

イノベーションの創出時における コンテクストの切断と再結合

Disconnection and Reconnection of Context in Innovation Creation

桜美林大学大学院 鈴木 勝博

Katsuhiko Suzuki (J. F. Oberlin University)

1. はじめに

イノベーション(新結合)の概念は、およそ一世紀ほど前、シュンペータによって導入された (Schumpeter, 1912)。「行動の人」(起業家)によって引き起こされるイノベーションは、経済発展をうながすダイナミクスの源泉である。当時、主流であったワルラス等による「静学」としての経済均衡理論に対し、シュンペータは「動態」・「静態」の概念を導入し、創造的破壊を通じた資本主義の発展メカニズムを記述した (根井, 2019)。仮に、経済活動が均衡状態にあれば、この世に存在するあらゆる財や生産手段はあらかじめ決まった用途のために活用され、これが繰り返されてゆく。「行動する人」(起業家)はこのバランスを意図的に崩し、財や生産手段をこれまでになかったような組み合わせで結合させ、新しいもの (Neues) と価値体系を生み出し、変化を誘発する。

さて、現代では、イノベーションという言葉にはさまざまな意味が込められている。情報技術が進展し、グローバルなサプライチェーンを活用した効率的なモノづくりが可能となった現在、モノやサービスそのものよりも、むしろ、顧客にとっての「価値」や「体験」にこそ、イノベーションの重心が存在すると考えられる。そのため、(1) iPhone や 初代 Walkman のように「顧客のライフスタイルを大きく変革する」ようなプロダクト、あるいは、(2) GE Healthcare の病児向け MRI 装置のように、ちょっとした工夫によって「顧客の体験を大きく変貌させる」ような事例 (Kelly

& Kelley, 2013) が、現代的なイノベーションのイメージに合致すると考えられる¹。なお、これらの事例は、いずれも最先端の尖ったテクノロジーを活用しているわけではない。既存技術の組み合わせによって高い価値を創造しており、「新結合」の概念に合致している。

ただし、「イノベーションの測定」に関する文脈では、顧客に対する便益やアウトカムよりも、プロダクトそのものの革新性やプロセスの変革を重視するような捉え方も依然として存在する。例えば、イノベーション調査の国際マニュアル(Oslo Manual 2018年版)では、『イノベーションとは、新しい又は改善されたプロダクト又はプロセス（又はその組合せ）であって、当該単位の以前のプロダクト又はプロセスとかなり異なり、かつ潜在的利用者に対して利用可能とされているもの・・・』と記されており（伊地知, 2019）、事業者サイドの視点で定義されている。

さて、本稿では、「顧客の生活を変えるようなインパクト」をもつイノベーションの創出を念頭に、われわれが日常生活で無意識的にとらえているコンテキストの役割について概観したい。イノベーションのトリガーとなる顧客のニーズは、その顧客を取り巻くコンテキストの中で発生するからである。

2. コンテキストとイノベーション

コンテキストという言葉の意味は、Cambridge Dictionary では“the situation within which something exists or happens, and that can help explain it” と記されている。何らかの現象や存在に対して、これを取り巻き、その理解をうながすような周辺の状況を指す。日本語では「文脈」と翻訳されている。

一般に、人間同士のコミュニケーションでは、何らかのメッセージ²が相互に発信・受信されるが、同じメッセージであっても伝達される意味はコンテキストによって異なる。ごく簡単な例でいえば、「遺憾である」という日本語の意味は、コンテクス

¹ 最近では、イノベーションの定義を顧客視点に完全にゆだね、「これまでになかった価値の創造により、顧客の行動が変わること」とする提案も出てきている（内田, 2022）。

² ここでいうメッセージは、「発話された言語」のみによって伝達されるわけではない。「ジェスチャー」、「文字によって記述されたテキスト」、「記号」、「画像」、あるいは、より一般的には「モノ」や「サービス」など、さまざまな手段・媒体によって伝達される。

トに応じて、(1) 「自らの行動への謝罪・お詫び」、(2) 「相手の行動への非難」のいずれかに変化する。

また、コンテキストは、文字や言語によってのみ把握されるわけではなく、視覚・聴覚・その他の身体的感覚によって、総合的に把握されている。実際、二者が会話を行う場合、視覚情報によるコンテキストの把握は(ことさら強調するまでもなく)重要である。一例としては、「視覚に映った発話者の口唇の動き」と「聴覚で聴き取った発話の内容」が一致しない場合、人間は前者を優先して解釈し、誤った意味を把握してしまうような現象が知られている (McGurk & MacDonald, 1976; MacDonald & McGurk, 1978)。

人間は、コンテキストを、非言語的な情報も含めてまず先に知覚し、その後で収集したメッセージの解釈に役立てている。これは、言語が伝えるメッセージであろうと、製品やサービスが伝える間接的なメッセージであろうと、同様である。そのため、コンテキストの概念は、ビジネスを創造する局面においても非常に重要となる。例えば、クリステンセンが唱えたジョブ理論では、コンテキストに応じて顧客のジョブが変化し、製品やサービスがもつ「意味」や「顧客にとっての価値」が変化する様相が記されている。朝方、自動車通勤するビジネスマンが、一人でそそくさと購入するミルクシェイクの本質的な価値は「通勤中の暇つぶし」である。一方、夕刻、帰宅途中の父子のペアが購入するミルクシェイクの価値は全く異なる。普段、子供のわがままをゆるさない厳格な父親にとって、「寛大な父親」となりえる貴重かつ希少な機会を、夕刻のミルクシェイクは提供している (Christensen, et al., 2016)。

裏を返せば、コンテキストを無視した製品やサービスは、それがどれほど画期的であったとしても広く社会に受け入れられることはない。Dean Kamen が発明した Segway は、画期的なパーソナル・モビリティとして 2001 年に登場したが、大方の予想に反して広く普及しなかった。このジャイロを組み込んだ 2 輪の乗り物には、アクセルやブレーキが無く、搭乗者の体重移動のみによって運転することができる。ただし、Segway には、スーパーマーケットで買い込んだ多くの食料品を載せるためのカゴはついておらず、買い物用自転車の代替品とはなりえない。また、立ったま

ま操縦するため、足が悪くなってしまった老人には操作が難しく、シニアカートの代替品ともなりえない。結局、セグウェイは、どのような状況におかれた、誰の切実なニーズを満たそうとしているのかが不明であり、ユーザのコンテキストと切断されてしまっているのである。

3. コンテキストの切断とそのメリット

上記のように、イノベーション創出を試みる場合、コンテキストとの乖離や切断は好ましくない。しかしながら、コンテキストを無視することは、見方を変えれば「客観的な視点」の獲得につながり、我々の叡智の発展をうながすための基盤の確保にもつながりうる。実際、我々の生活を支える「科学技術」の進展には、コンテキストの切断が大いに貢献している。

前述のように、われわれは、日常生活において、① コンテキストを身体の情動反応を通じてまず把握し、② しかる後に、受け取ったメッセージの「意味」を判断している（本條, 2009）³。このようなプロセスをいったん無視し、ものごとの「コンテキストに依存しない側面」にのみ注目することの有効性は、客観的な数値データにもとづくデータサイエンスの興隆と成功事例をみても明らかであろう。

歴史をさかのぼれば、「物体の運動法則」を解明するため、データや数式による記述法を導入したのはニュートンである。その大前提として、ニュートンは、われわれの「日常的な身体感覚」では必ずしも知覚できないような二つの概念を導入している。ひとつは、我々の知覚とは全く独立して進行する「絶対的な時間（慣用的に t と記述される）」であり、もうひとつは、物質がまったく存在しない「入れ物」としての「空間」である（Rovelli, 2019）。現代教育を受けてきた我々にとっては「ごく当たり前の概念」ではあるが、導入当時は極めて先鋭的な考え方であり、その可否や正当性について、知識人の間で激論が巻き起こされた⁴。その後、「理想的な時空間」における物体の運動を、微分方程式によって記述するニュートン力学は大成

³ 逆に言えば、受け取ったメッセージによって、コンテキストを判断しているわけではない。メッセージを受け取る前に、非言語的にコンテキストを把握するのである。

⁴ ライプニッツは、「絶対的な時間」の導入には猛反対し、自らの名前のスペルから t を省いた、という逸話も残されている。

功をおさめ、この論争には決着がついた。そして、同様なセッティングのもとで、電磁気学、統計力学、量子力学、等が整備されていくことになった。

さて、このような「客観的な方程式による現象の記述」のメリットは、(1) さまざまな将来予測が可能になること、(2) われわれの日常感覚では予測しがたい新たな現象を予見できること、にある。このうち、(1)は、与えられた初期条件をもとに、方程式によって系を時間発展させることにより、系の将来変化が予測できることを指す。例えば、天気予報には、流体力学を基盤とする3次元的な数値シミュレーションモデルが用いられており、われわれの日常生活に大いに役立っている。一方、(2)は、導き出された方程式から、人類にとってまだ未発見の「新事実」が予見できることを指す。有名なところでは、アインシュタインが完成させた「一般相対性理論」(1916)から自然に導かれる「宇宙の膨張（もしくは収縮）」が挙げられよう。当時、宇宙は、古今永劫変化することのない「静的な存在」と考えられていたため、アインシュタイン自身がこの予言を信じることができず、自ら導いた美しい方程式に手を加え、改悪してしまった。その後、ハッブルによって観測的なエビデンスが得られ、「膨張する宇宙」は現代物理学の常識となったのである⁵。

さて、この(2)の事例は非常に興味深く、(a) コンテキストをそぎ落とし、(b) 客観的なデータにもとづいて現象を分析し、(c) 理論的なモデル（方程式）を導出することによって、われわれの直感を超越する「未知の新事実」を探し当てたことになる。そのため、このような考え方の有効性は、他の学問分野にも広くその影響力をおよぼしつつある。

現代経営においても、データを重視し、その分析から得られた法則性を活用するような姿勢は、顕著になってきている。特に、人工知能（AI）が誰にでも使えるようになってきた現代においては、自然科学における「方程式」に代わる予測手段として、われわれの直感を越えた「価値」を探し当てることに活用されはじめている。例えば、DROBE というファッション系のサブスクリプション・サービスでは、事前

⁵ 同様な事象は、量子力学において多大な貢献を行ったディラックが、ローレンツ共変性を有する「ディラック方程式」(1928)を導入した際にも起きている。ディラックは、自身の方程式が予言する「反粒子」の存在をどうしても信じるができなかった。しかしながら、1932年、アンダーソンが陽電子（電子の反粒子）の存在を実験的に確認し、反粒子の存在はわれわれの新たな常識となったのである。

に詳細に把握したユーザの好みと、洋服の最新トレンドに関するビッグデータをもとに、AIが「お気に入りの服」を毎月提案してくれる。まだ実験的な段階ではあるが、ユーザにとっては、「新規性を持ちながらも、自分の好みにあう、普段使いできる服」が届くことになるため、おおむね好評なようである。同社が生産した洋服の9割は定価で販売できており、SDGSの時代に即したビジネスモデルにもなっている(堤, 2022)。

ただし、これまでに存在しないような、きわめて新規性の高いビジネスの創造を目指す場合には、現在実装されている人工知能の力ではまだまだ不十分であろうと予想される。前述のように、ビジネスで取引される「価値」は、個々の人間がそれぞれのコンテキストの中で主観的に感じるものである。この主観は、個人個人の身体性や考え方にも大きく依存するが、人間は、人間同士の共感能力⁶によって、これをおある程度推し量ることが可能である(野中&山口, 2019)。しかしながら、そのような能力を実装した実用的なAIはまだ存在しない。最近では、人間の感情の理解に向けたモデリングも提案されてきてはいるが、AIが人間に共感できるようになるためには、まだしばらく時間がかかるであろう(日永田, 2021)。

4. 技術的イノベーションにおけるコンテキストの再結合

理学や工学は、その客観性に立脚する理論構築と実験的検証の積み重ねによって飛躍的な進歩を遂げ、我々の生活の質の向上に貢献してきた。コンテキストをそぎおとし、「普遍則」を方程式で表現していくがゆえ、科学技術という学問体系には、これを自律的に発展させるための強い推進力が内包されている。しかしながら、発展した法則や画期的な技術を、製品やサービスとして我々の生活に役立てることは、一見簡単そうに見えてそうではない。実際、独自技術を売りにすることが多い大学発ベンチャーは、倒産確率こそ一般のベンチャーより低いものの、その多くはごく小規模な企業にとどまっている⁷(経済産業省, 2021)。その一因は、保有技術を、ユ

⁶ 人間の共感能力は、(1) 言語によるコミュニケーションが成立するための前提条件であり、また、(2) 「人間の感覚の本質」でもあることが、フッサールやメルロ＝ポンティなどの現象学者によって指摘されている(野中&山口, 2019)。

⁷ 大学発ベンチャーの実態調査によれば、(全数調査ではないものの)全体の95%が正社員20

ーザのコンテキストに埋め込めておらず、切実なニーズにこたえられていないからであろう。

さて、近年使われるようになってきたイノベーションの創出メソッドでは、ユーザのコンテキストを確認し、意味と価値を埋め込むプロセスの重要性が意識されている。実際、2000年代に入って一種のバズワードにもなった「デザイン思考」という「課題解決型イノベーションの創出手法」では、5つのステップ⁸のうちの最初のステップが「共感」となっている（スタンフォード大学ハッソ・プラットナー・デザイン研究所, 2012）。より具体的には、対象顧客の生活を、文化人類学的な手法等を駆使して密に観察するとともに、インタビュー等を行うことによって顧客の文脈を理解し、共感することが求められる。顧客の主観や感情まである程度理解したうえで、次のステップである「問題定義」を行うことになる。

なお、このデザイン思考とは逆方向のベクトルをもつ「価値提案型イノベーション」として注目を浴びている「意味のイノベーション」(Verganti, 2017)においても、コンテキストは重要な役割を果たしている。「デザイン思考」は「人間中心型イノベーション」(human centered innovation) としばしば呼ばれるが、ここでいう人間とは顧客のことである(IDEO, 2015)。一方、「意味のイノベーション」も広い意味で human centered だと考えられるが、人間イコール事業者、すなわち、「イノベーションを生み出し、これを売る人」となっている。換言すれば、「意味のイノベーション」は、課題解決型ではなく、プロダクト・プッシュ型となっているのが大きな特徴である。

さて、この「意味のイノベーション」は、既存のプロダクトを新たなコンテキストに埋め込み、「新しい意味」と「価値」をもたせる事を通じてイノベーションを実現する。有名な事例としては、ロウソウというプロダクトが持つ意味を、旧来の「照明装置」から変更し、新たに「心地よい空間づくりのためのツール」に変えた Yankee Candle 社が挙げられよう。同社のアロマ・キャンドルは、ロウソクの利活用に関する全く新しいコンテキストと意味を提案しており、その市場は現在も成長中である。

名以下、73%が10名以下であることが指摘されている(経済産業省, 2021)。

⁸ デザイン思考における5つのステップは「共感」、「問題定義」、「アイデア創造」、「試作」、「テスト」であり、これを高速でループしていく（スタンフォード大学ハッソ・プラットナー・デザイン研究所, 2012）。

この「意味のイノベーション」の詳細なプロセスの説明については、本稿では割愛するが、概要としては「1人の人間の想い」を重要な出発点とし、小人数の他者との対話を通じ、批判的な考察を交えながら構想を練り上げていく⁹。一般に「独自の新技術」に立脚したベンチャー企業（テクノロジー・ベンチャー）には、その技術に強い想いを有するコア人材が存在することが多い。そのため、事業者の想いを起点とする「意味のイノベーション」を通じた事業創造は、テクノロジー・ベンチャーにとって、ある意味、「デザイン思考」よりも親和性が高い側面を有しているといえよう。

VUCAの時代と言われる現在、新しい産業創出の源として、アントレプレナー教育の重要性が増している。2014年に開始された「グローバルアントレプレナー育成促進事業（EDGEプログラム；文部科学省）」では、大学における実践的な起業家教育における「デザイン思考」の重要性が当初からうたわれており（文科省，2014）、これが一定の成果に結びついているものと考えられる。ただし、前述のように、なかなか成長ができない大学発ベンチャーも多い。今後は、「デザイン思考」に加えて、「個人の想い」をベースに、コンテキストと価値観の付与を行う「意味のイノベーション」に関する実践的な教育プログラムも、あわせて充実していく必要があるものと考えられる。

5. 結語

本稿では、コンテキストの概念を取り上げ、これがイノベーションに果たす役割について簡潔に俯瞰した。顧客の真のニーズを探り当てるためには、顧客が置かれたコンテキストの理解が必ず必要となるため、その点、イノベーションの創造を試みる際には無視できない概念である。

一方、技術を核にしたイノベーションを目指す場合、そのおおもとなる「科学の深耕」や「技術の開発」は、通常、ユーザのコンテキストからは切り離された状

⁹ 具体的には、(1) スパーリング（二名で行う、批判を踏まえた密な対話）、(2) ラディカルサークル（革新的なビジョンの創出を目的とする、10名程度での対話）、(3) デザイン・ディスコース（十数名から数十名で行う、個人間や企業間で行われる対話。参加者には「文化についての解釈者」と「技術についての解釈者」が含まれる）という3段階のプロセスを経て、イノベーションの実現を目指す（Verganti, 2017）。

況で実施される。当然ではあるが、サイエンスや工学は、コンテキストから切り離された「客観的なデータ」、ならびに、理想化された時空間上で記述された「支配方程式」に立脚しており、これが強力なドライビングフォースとなっていることは前述のとおりである。

しかしながら、科学技術はあくまでも科学技術であり、ユーザが使う最終製品やサービスではない。技術単体ではイノベーションは実現することはできないため、再度、これをユーザのコンテキストと結合し、「意味」や「価値観」を埋め込む必要が出てくる。本稿では、そのための一つの方法論として「意味のイノベーション」に着目し、その教育の重要性についても言及した。

なお、本稿で取り扱った諸トピック（特に、コンテキスト論や現象論）については、それぞれ非常に深い先行研究が存在するが、筆者自身がまだその内容と意味を完全に咀嚼しきれてはいない。少なくとも、イノベティブなビジネスを実現するためには、客観的なデータにもとづく考察や推論だけでなく、人間の主観や感情を交えた統合的な発想が必須であり、これを学問的に理解していくうえでは、上記トピックに付随した諸概念を流用すべき必然性が高そうに思われる。本稿はまだ試論の域を出ないが、今後も積極的に考察を深めていきたい所存である。

参考文献：

英文文献：

Christensen, C., Dilon, K., Hall, T. and Duncan, D. (2016) “Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice”, Harper Business.

IDEO (2015), “The Field Guide to Human-Centered Design”, IDEO, <https://www.designkit.org/resources/1>, 2022年4月1日確認.

Kelly, T. & Kelly, D., (2013), “Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All”, William Collins.

Rovelli, Carlo (2019), “The Order of Time”, Penguin Books.

Schumpeter, J. A. (1912), “Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung”, Berlin.

Suzuki, Katsuhiko (2016), “Entrepreneurship Education based on Design Thinking and

Technology Commercialization in Japanese Universities”, Proceedings of 5th International Congress on Advanced Applied Informatics, pp. 779-784.

Verganti, Roberto (2017), “Overcrowded: Designing Meaningful Products in a World Awash with Ideas”, MIT press.

和文文献：

伊地知 寛博 (2019), 『Oslo Manual 2018：イノベーションに関するデータの収集、報告及び利用のための指針－更新された国際標準についての紹介－』, STI Horizon 5 (1), pp.41-47, doi.org/10.15108/stih.00168.

内田 和成 (2022), 『イノベーションの競争戦略－優れたイノベーターは0→1か？横取りか？』, 東洋経済新報社.

経済産業省 (2021), 『令和3年度産業技術調査（大学発ベンチャー実態等調査）報告書』.

スタンフォード大学ハッソ・プラットナー・デザイン研究所（著），柏野尊徳（訳）（2012），『スタンフォード・デザイン・ガイド デザイン思考5つのステップ』, アイリーニ・マネジメント・スクール.

根井 雅弘 (2019), 『資本主義はいかに衰退するのか』, NHK 出版.

野中 郁次郎, 山口 一郎 (2019), 『直観の経営』, KADOKAWA.

日永田 智絵 (2021), 『Deep Emotion: 感情理解へ向けた深層感情モデルの開発』, 人工知能 Vol.36, pp.43-50.

本條晴一郎 (2009), 『ハラスメントの理論』, 東洋文化 (東京大学東洋文研究所) 89, pp. 117-147.

文部科学省 (2014), 『グローバルアントレプレナー育成促進事業概要説明資料』, 2014年4月21日, <https://www.jst.go.jp/shincho/koubo/26koubo/youryou/edge26-ggaiyous.pdf>, 2022年3月31日確認.

和文ウェブサイト：

堤美佳子 (2022), 『AIで「売れる服」が分かる？ DROBEがファッション難民と業

界を救う』, Forbes Japan 2022/3/29, <https://forbesjapan.com/articles/detail/46608/1/1/1>,
2022年4月30日確認.

雑誌名：ビジネス科学研究 Journal of Business Management Science (JBMS)

Vol. 4 (2021)

発行者：総合研究機構

発行日：2022 年 6 月 1 日

発行所：桜美林大学総合研究機構

〒194-0294 東京都町田市常磐町 3758

TEL 042-797-2661（代表）