

イノベーションの ジレンマ

常務取締役リサーチ・コンサルティング部門長
鳴沢 隆

「このままでは英国は生きたまま博物館になってしまう」――20年前、英国経済の抜本的構造改革を宣言した当時のサッチャー首相の口癖である。かつての大英帝国も、ローマ帝国以来、大国が例外なしにたどった衰退の道を歩んできたが、いよいよ時代遅れ経済の象徴になりつつある、という首相の危機感がにじみ出ている。しかし、その危機感をバネとしたサッチャー革命により競争力を回復し、博物館入りの危険は去っている。

民間企業でもイノベーションや自己革新を誤ると、一昔前の企業のサンプルとして博物館からお呼びがかかりかねない。現に、一時代を支配した優良企業が、その製品のライフサイクルとともに衰退し、次の時代に乗り遅れるケースは少なくない。例えば、大型コンピュータの巨人IBMが、ミニコンではDECに敗れ、そのDECもパソコン時代には新興企業に敗退した。トップが決して手を抜いていたわけではなく、むしろ真剣に誠実に経営していたにもかかわらず、この事態は避けられなかった。

米国ハーバード・ビジネス・スクールのクレイトン・クリステンセン教授は、この現象を「イノベーションのジレンマ」と名づけ、「優良企業はすべてを正しく行うがゆえに失敗する」と指摘している。曰く、

(1) 優良企業は、顧客に耳を傾け、製品・サービスの改良改善に取り組むという、優れた価値基準と行動規範を備えている。その結果、顧客ニーズのないアイデアは切り捨てることが善とされている。

(2) イノベーションには、製品・サービス

の性能を高める持続的イノベーションと、短期的には性能を引き下げるものの全く新しい特性を生み出す破壊的イノベーションとがある。後者は通常、低性能、低価格、シンプルで既存製品に見劣りするが、局面が変わると次の時代のリーダーになる可能性を秘めている。上記のミニコンやパソコンは破壊的イノベーションであった。

(3) 優良企業は、持続的イノベーションで好業績を上げており、破壊的イノベーションを軽視する。それは何よりも従来製品に比べ性能が劣り、主要顧客が興味を示さないからだ。そのうえ、市場規模は小さく収益性も低いため、大企業の成長率向上に寄与しない。

(4) 企業が製品の改良改善競争を繰り返すうちに、主要顧客が求める性能水準を超えてしまうことがある。顧客は性能面で需要が満たされると、にわかに価格や使いやすさなど性能以外の要素を評価するようになる。このとき、既存製品に代わって破壊的イノベーションの製品が高成長を始める。

(5) 破壊的イノベーションの成功には、主要顧客が興味を示さない初期段階での投資が重要であり、顧客からのサインで優良企業が気づいたときには手遅れのことが多い。その結果、一般に、破壊的イノベーションの登場とともに、業界のリーダーは交代する。

翻って、わが国の現状を見ると、教授の指摘する現象が数多くある。例えば、携帯電話やデジタルカメラは破壊的イノベーションの典型である。これらは今や、固定電話や従来型カメラを置き換えるだけでなく、新しいユーザーを開拓し高成長している。カジュアル

ウェアのユニクロや、インターネット証券の松井証券も、新しいビジネスモデルという破壊的イノベーションで、業界地図を塗り替えつつある。さらに、ノートパソコンに対するPDA（携帯情報端末）、電力会社に対する分散型発電なども、今後、破壊的イノベーションとして急成長が予想される。

「イノベーションのジレンマ」は宿命なのか、克服可能なのか。教授は、克服は可能だとしたうえで、そのためには、従来の主力製品部門とは異なる価値基準や行動規範で運営することが重要だという。要するに、優良企業が確立した経営の仕組みは、あくまで持続的イノベーションのための仕組みであり、不透明で試行錯誤的アプローチを余儀なくされる破壊的イノベーションにとっては、むしろ阻害要因になるということである。

バブル崩壊から10年を経過したが、日本産業の再生はまだ道半ばである。最大の問題は、既存製品の成熟化が進む一方で、次の成長の柱が育っていないことだ。この原因として「イノベーションのジレンマ」があげられる。なぜならば、業績が伸び悩んでいる企業ほど、従来の経営スタイルや経営慣行へのこだわりが強く、破壊的イノベーションによる新規事業開発が進んでいない傾向があるためだ。危機感はあるても、行動につながらない。

企業の価値基準や行動規範の見直しは、トップダウンでしかできず、トップのリーダーシップがいま最も求められている。このまま博物館に入れられることがないように、改めてクリステンセン教授の労作を読み直し、破壊的イノベーションに挑戦したい。

(なるさわたかし)