

「イノベーション」の分類

企業経営漫談士 岡野実空

ここから3回は、「イノベーション」を具体的に考えるシリーズ。それにはさまざまな定義が存在し、その議論を混乱させる原因ともなっています。因みに私たち MCN では、「ものごとの新しい進め方や仕組みで、人々の生活や仕事に良い方向の変化をもたらすもの」と広く解釈しています。

今回のコラムは、まず「対象」「変化の連続性」「顧客/市場」という3つの切り口で「イノベーション」を分類し、それぞれについて対照的な2つの類型を考察します。それは皆さんが「イノベーション」を体系的に考える最初の一步となるでしょう。

分類1: 「対象」プロダクト/プロセス

我が国のイノベーションに係わる混乱の端緒は、1958年の『経済白書』。泰斗シュンペーターの「新結合」ではなく、わざわざ「技術革新」と和訳されたため、多くの方が「モノ」の開発と製造技術に関する改新と限定し、狭く考えるようになりました。

また「プロダクト/プロセス」という「対象」によるイノベーションの分類は、その訳語との親和性が高く、ソニー/松下電器、ホンダ/トヨタらの対比をつうじて、広く世の中に認知されるようになりました。その一方で、「サービス」も製品の一つというイメージが弱く、近年それが主導する革新の足を引っ張ってしまったことが悔やまれます。

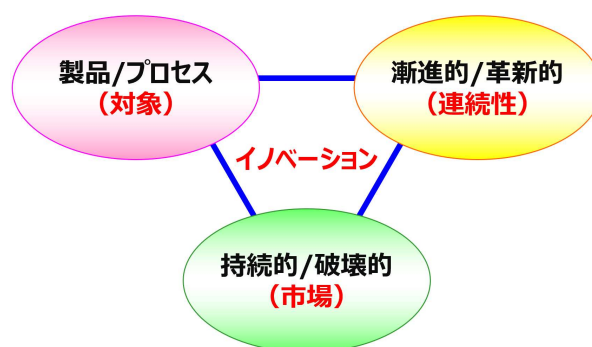
いま、さすがに「innovation=invention(発明)」という誤解は減りましたが、各社に「技術革新」という言葉が根強く生き残っている以上、開発、製造だけでなく、それを市場に結び付ける商流、物流、情報流なども「技術」の集積で、革新の対象という共通理解が各組織で徹底される必要があります。

分類2: 「変化の連続性」漸進的/革新的

この分類の典型は、「改善」と「改革」。共に方法の変更は必然として、基本となる考え方が連続する「改善」と、非連続である「改革」の違いです。またこの分類を否定する論者の多くは、「漸進的」な「改善」をイノベーションと認めない学者たち。しかし一定期間内に頻度高く、著しい改善が認められる場合、それをイノベーションに含めるのは、実務家としての私たちの定義にも適っています。

戦後生まれの日本企業の雄・ソニーのブランド力は、トランジスタ・ラジオやウォークマンなどの「非連続性」に対する消費者の称賛でした。しかしブラウン管テレビに執着し、競合の液晶勢の攻勢によって苦境に陥り、先行した有機 EL テレビの開発も中断し、最終的に液晶テレビに追隨したソニーの姿は、多くのファンを失望させました。

KM3-11 「イノベーション」の分類



分類3: 「顧客/市場」持続的/破壊的

現代におけるイノベーション研究の第一人者、C・クリステンセン教授を一躍有名にした分類ですが、「破壊的」という表現が、しばしば混乱を招く元にもなりました。それは既存顧客を対象に、そのニーズに応え続ける「持続的イノベーション」に対し、「破壊的イノベーション」は既存市場のローエンド層や新市場を対象にするという違いです。

破壊的变化を引き起こす製品やサービスは、主要機能では既存のモノやサービスより劣るものの、価格が安く、別な価値を提供することで、ローエンド顧客や新たな顧客を獲得。そして次第に主要機能の性能を向上させていくことで既存市場の顧客を侵食し、ついにはその市場を奪います。

TOYOTA が“TOY AUTO”と米国で揶揄された時代からすでに半世紀余。その間、かつては日本の十八番(おはこ)だったこの戦略をアジア各国が模倣し、生産の海外移転以外の打ち手がない企業は、いまだ悶々としています。何とかの一つ覚えの「コストダウン」では乗り切れないのが、この「破壊的」イノベーションの後工程。次回のコラムでは、それをさらに掘り下げ、その実体と対策を考えます。

平成30年8月20日 実空