



「破壊的イノベーション」の種類と実体

企業経営漫談士 岡野実空

かつては日本企業の得意技だった「破壊的イノベーション」。既存製品に性能は劣りながら、低価格、単機能、使い勝手の良さなどで、ローエンドや別市場の顧客から支持され、改善を重ねるうちにしばしば元の市場を席捲しました。しかし歴史は繰り返す。いまやそれはアジア勢の十八番。

今回のコラムは、既存顧客との「持続的イノベーション」にこだわり、我が国企業が忘れてきている「破壊的イノベーション」を「新市場型」「ローエンド型」「ハイブリッド型」の3つに分類して見直し、その実体と各社が取るべき対応を考えます。

分類1: 「新市場型」破壊

「新市場型」破壊とは、利便性など従来の基準とは異なる「価値」を提供することで、新たな市場の顧客層を取り込むイノベーション。

この代表は「スマートフォン」。本来の携帯電話の市場を離陸し、カメラなど付加機能で他の業界を破壊しまくっています。

その原型の一つ、NTT ドコモの「シグマリオン」の製造元である某通信機メーカーの幹部研修で、参加した開発担当者たちに、その熱烈な愛用者として終始訴え続けた「利便性」と「将来性」。しかし必死の説得も空しく撤退が決まった理由は、「親の通信会社がサービスを中止するため」。また代替案として私が提案した自前の事業展開は、「そんなバカな」と軽く一蹴されました。それはどっぷり「下請意識」に染まり、元締官庁・企業のフィルターを通してしか社会を見ないという、企業人の致命的な欠陥を思い知った貴重な経験でもありました。

分類2: 「ローエンド型」破壊

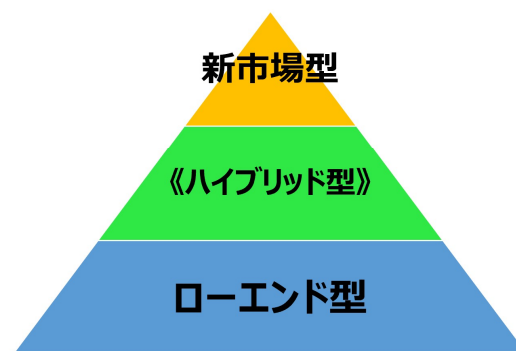
劣る性能を「安価」が補い、既存市場の低層を取り込むイノベーション。その性能が徐々に改善され、より上層にも展開が可能になったとき、既存市場にはしばしば「破壊的」な変化が起きます。

この代表は、文句なく「ユニクロ」。それはいまや国民服として、「ユニクロ栄えて国滅ぶ」という議論を巻き起こすまでの存在になっています。そこでは、とかくSPA(製造小売)に注目が集まりがちですが、より上層の取り込みを可能にしたのは、素材メーカーを巻き込んだ「プロダクト」イノベーション。さらには、ファッションにおける「部品」という、画期的なポジショニングによるマーケティングの革新が加わったことによるものです。

分類3: 「ハイブリッド型」破壊

その名のとおり、新市場型とローエンド型の両方の破壊を起こすイノベーション。

KM 3-12 「破壊的イノベーション」の種類



現在専らその代表を務めているのは、「ミラーレス一眼レフカメラ」。当初は一眼レフのユーザーから紛い物扱いされ、軽さやコンパクトさを評価する初心者や女性たちが主な顧客でしたが、その性能アップに伴い、いまや一部のプロカメラマンも使用するまでになっています。さらに「インスタ映え」の影響は、一気にそれを主役に引き上げ、従来の一眼レフを脇役に追いやってしまいました。

しかし以上の事象をよく見直せば、「破壊的」イノベーションとは、低性能を起点とする「プロダクト/プロセス」と「漸進的/革新的」イノベーションを組み合わせ、「市場」での結果論にすぎません。しかも一旦守りに入れば、次に待っているのは「盛者必衰」という、それまでとは真逆の立場。多くの識者が指摘するとおり、そこから抜け出す道は、過去の成功体験を捨て、自らイノベーションを起こし続ける以外にありません。

「破壊(destroy)」と聞き、旧世代の多くがイメージする、ザ・デストロイヤー！彼はプロレスを革新してその頂点に立ち、その発展に大きな貢献をした後、お笑いの分野でも新風を起こしました。彼こそ「破壊的イノベーション」のお手本です！？平成最後の3月、惜しまれつつ亡くなりましたが、ここに改めてご冥福をお祈りいたします。合掌！！

2019年8月15日(初出平成30年8月27日) 実空