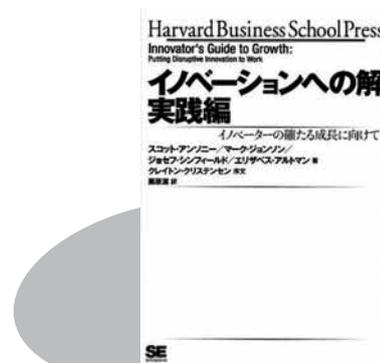


イノベーションへの解 実践編

イノベーターの確たる成長に向けて

クレイトン・クリステンセン(序文) /
 スコット・アンソニー / マーク・ジョンソン /
 ジョセフ・シンフィールド /
 エリザベス・アルトマン 著
 栗原 潔 訳
 翔泳社



.....

評 者

兵庫県立大学経営学部准教授
 西岡 正

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が、ベストセラーとなった『イノベーションのジレンマ』(1997年)において、成功した企業ほど、一見すると正しいと思われる戦略、すなわち既存顧客の要望にこたえ既存製品・サービスのさらなる性能向上を目指した持続的イノベーションの創出にとらわれるため、新たに登場する単純で、便利で、安価な破壊的イノベーションの前に敗れさってしまう、と指摘したことはよく知られている。

本書は、『イノベーションのジレンマ』を含め、クリステンセン教授が『イノベーションへの解』(2003年)、『明日は誰のものか』(2004年)等で著してきたイノベーションに関する一連の研究成果について、クリステンセン教授等の設立した経営コンサルティング会社(イノサイト)のスタッフたちが、より実践的な観点を付加して再構築したものである。イノベーションを抽象的な学術的概念としてのみ論じるのではなく、マネジメントの対象として可能な限りパターン化・システム化することで、成功の可能性を高めることを狙いとして

おり、研究者にとどまらず、新規事業の創出を目指す企業経営者をはじめとした多くの実務家にとって参考になる内容となっている。以下、本書の概要を見ていこう。全11章構成である。導入部にあたる第1章では、企業が破壊的イノベーションに取り組むうえで必要となる前提条件が示される。前提条件として挙げられるのは、安定した中核事業、成長のための「作戦」、イノベーションのために割り当てられた財務資源と人的資源の存在である。

続く第2章~第8章では、破壊的イノベーションを実現していくための方法が3つの段階にわけて解説されており、本書の読みどころとなっている。第一の段階は、市場機会の発見プロセスである。第2章~第4章では、「非消費者」「過剰満足状態の顧客」「片付けるべき用事」を各々キーワードとして、新たな市場を発見するための方法が述べられている。彼らによれば、市場が飽和したかのように見えている場合でも、スキル、資力、アクセス、時間といった何らかの「制約条件」を有し消費を行わない「非消費者」を識別し、制約

条件を解消することで新たな成長機会を発見できる。「過剰満足」は破壊的イノベーションの中核概念のひとつであるが、製品やサービスが顧客に対して過剰な性能を提供し価値を生まなくなっている状態を意味する。こうした状況では、「必要にして十分」な性能をより安く提供する等の新たなビジネスモデルの実現による新たな市場機会が存在する。「片付けるべき用事」とは、顧客は生活における「用事」を片付けるために製品やサービスを「雇う」という考え方である。既存企業が適切に対応していない(=顧客が満足していない)重要な「片付けるべき用事」を識別できれば、新たな市場機会を発見できる。

第二の段階は、発見された市場機会を獲得するための革新的アイデアの構築と具体化のプロセスである。第5章では、第一段階も踏まえながら、破壊的イノベーションの基本パターンに合致するアイデアの考案方法について述べられる。成功する破壊的イノベーションの原則として、①過剰満足(あるいは「非消費」)の顧客をターゲットとすること、②「必要にして十分」である価値を重視すること、③既存の競合他社がやりたがらないこと、やれないこと、やることに関心がないことを行うことの3点が挙げられ、この原則に従ったアイデアを生むための3つのステップが示される。第6章では、これらのアイデアの評価と具体化のためのチェックリストの作成・使用方法等が述べられている。

第三の段階は、上述の革新的アイデアを基にした具体的な事業の構築プロセスである。第7章では、不確実性を避けがたい所与のものとして、不確実性の領域の把握、効率的な実験、調整と方向転換によって展開される「創発的戦略」の重要性について述べられる。第8章では、破壊的イノベーションによる成長を達成するためにチームの結成と管理方法が示される。

最後に述べられるのが、企業が破壊的イノベー

ションを系統的に追求していくための方法である。いうまでもなく企業が持続的発展を遂げるためには、一度限りの成功では十分ではない。競争は無限であり、競合他社の脅威をたえず無力化し、新たな機会を追及するための組織的な能力が必要である。第9章では、こうした観点からイノベーションに貢献する組織構造について述べられ、第10章では、活動の進捗管理のための測定基準と評価指標が紹介されている。なお、終章の第11章は全体のまとめとなっている。

ここまで本書の構成に従って概要を紹介してきたが、本書の基本的な主張は、「成長事業を作り出す最も確実な方法は、破壊的イノベーションを行う」ことであり、「適切なプロセスと原則を使うことで、企業がイノベーションによって成長できる可能性を大幅に向上できる」という点に集約できる。製品やサービスのコモディティ化の進展や需要の成熟化に悩む多くの現代企業にとって、クリステンセン教授たちの提唱するこうした破壊的イノベーションの概念は魅力的なものに映ろう。他方で、彼らはもっぱら大企業を主たる考察対象としており、経営資源の限られる中小企業にとっては、本書で示されるイノベーションの前提条件(中核事業の安定、作戦の構築、適切な資源配分)を満たすことが容易でないことも事実であろう。

しかしながら、本書で示される概念の多くは、中小企業経営の観点からも大いに有効である。「破壊的」イノベーションというと、訳語の斬新さもあって、極めて特別なことに思われるが、評者の理解によれば、その本質は、既存製品やサービスの「破壊」というよりも、市場や顧客を再定義することで、機能や性能の見直しを図り、新たな価値を生み出すことにある¹⁾。こうした意味での事業の再定義は、事業環境の変化に対応して、企業規模の大小を問わずに行われるべきであるためだ。特に、破壊的イノベーションを起こすための

3つの原則、①過剰満足（あるいは「非消費」）状態の顧客への注目、②「必要にして十分」である価値の重視、③競合他社に魅力のないことの実行は、厳しい事業環境の中で存立基盤の再構築に迫

られる多くの中小企業者にとって、新たな事業構想を描き出すための重要な視角となろう。一連のクリステンセン教授の著作と併せて、本書を一読されることをお勧めしたい。

¹ 例えば、日本企業の破壊的イノベーションの例として取り上げられる任天堂の家庭用ゲーム機Wiiの事例を見ても、同時期に発売された競合先のソニーのプレイステーション3やマイクロソフトのXbox360がゲームに熟練したマニア向けにグラフィック性能の向上を追求したのに対し、任天堂は軽視されてきた使いやすさに焦点をあて、新しい遊び方を提案することで、新たな顧客を獲得することに成功したもので、既存市場を「破壊」しているわけではない。