



教えて、ミニッツ先生…。

技術者同士の会話で、「うちの製品は高性能なのに価格競争にさらされて儲からない」「まさに、イノベーションのジレンマだね」と言っていました。そもそも…、
「イノベーションのジレンマ」って何ですか。



2000年1月に刊行された(翔泳社)、クレイトン・クリステンセン氏の「イノベーションのジレンマ」が注目されて、コンピュータ等の技術変革の際に、よく使われるようになった言葉なんだ。
 「イノベーションのジレンマ」の意味を確認しよう。**技術・製品の性能向上・改良の際、影響力が大きいユーザーのニーズばかり聞くうちに、機能は劣るが小型・安価な技術・製品が登場し、市場を奪取されてしまうこと**を「イノベーションのジレンマ」と言うんだ。



「イノベーションのジレンマ」の具体的な事例は何ですか。



クリステンセンの著では、5インチハードディスクが3.5インチディスクに凌駕されたり、デスクトップパソコンの例を挙げているよ。
 最近では、**高機能化する携帯電話 vs. 「iPhone」、 「PSP」を代表とする次世代高機能ゲーム機 vs. 任天堂「DS」「Wii」**などを言い、後者が「イノベーションのジレンマ」での「破壊的技術」にあたるのさ。



「破壊的技術」って何ですか。



従来とは異なる価値基準の技術のことなんだよ。商品の性能を高める技術を「持続的技術」と言い、クリステンセンの著では“**主要市場のメイン顧客が既存製品より性能を向上させるもの**”と定義している。これに対して「破壊的技術」は、“**主流から外れた少数の新顧客に評価**”され、通常は**低価格、単純、小型、使い勝手が良い**場合が多いものなんだ。クリステンセンは“**破壊的技術の性能は、現在では市場の需要を下回るが、明日には完全な性能競争力を持つ可能性がある**”と定義している。



それでは、皆が「破壊的技術」を追求すれば良いと思うのですが、どうしてそれが出来ないのですか。



「破壊的技術」が軽視される要因を一言で言うと、**経営者は存在しない市場に投資できない**からだね。経営者は自分が理解できない案は、リスクが大きいと判断し、理解できる案は、リスクが小さいと判断される。市場のニーズを理解できるものは、安全と判断してしまうからだよ。

[文中の“ ”の部分は書籍の引用]



どの経営者もそうなのですか。



どの経営者でもという訳ではないが、特に、現在、優良商品を出している大企業の経営者ほど、「イノベーションのジレンマ」に陥る可能性があるんだ。「イノベーションのジレンマ」は、**優良経営の原則が適さない**。優良企業は、ニーズのないアイデアは切り捨てる。「持続的技術」に投資すれば、収益性が高くなるのが、優良企業の経営だからだよ。
 「破壊的技術」は、既存技術や現市場とは別の技術であることが多く、「iPhone」は携帯電話の機能を高めるより、タッチパネルなどコミュニケーションを重視する機能の破壊的技術で支持されているのさ。既存の枠組みである「バリュー・ネットワーク」とは異なるところで発生した技術だからだよ。



「バリュー・ネットワーク」って何ですか。



既存顧客と自社、サプライヤ、流通、事業者などがいるネットワークのことで、**企業にとっての言わば生存環境、生態系**だね。
 商品にライフサイクルがあるように、技術にもライフサイクルがある。技術進歩のパターンは、技術開発の時間・努力を横軸、性能向上を縦軸にとると、S字型の曲線を描くんだ。これを「技術のSカーブ」と呼ぶ。「持続的技術」の場合、新旧の「Sカーブ」を交差させる時期に投入すると上手く乗り換えさせられる。しかし、「破壊的技術」は、「別の指標が必要な新しい「バリュー・ネットワーク」をつくり、既存技術と既存企業を駆逐する」とクリステンセンは述べているよ。

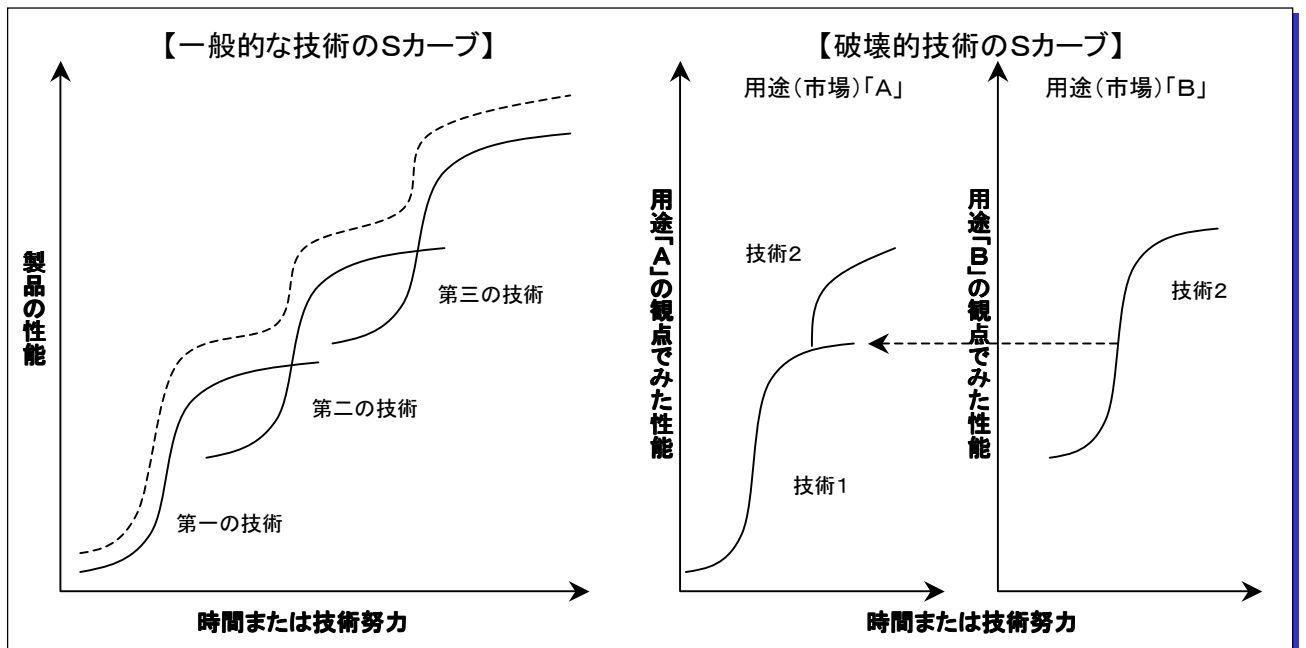


ということは、新規「バリュー・ネットワーク」を目指せば良いのでしょうか。



新規の「バリュー・ネットワーク」へ簡単に移動は出来ないんだ。「破壊的技術」は「持続的技術」よりロー（下位）エンドなネットワークであることが多く、「バリュー・ネットワーク」は**上位には移動できるが、下位には移動しにくい**んだ。理性的な経営者であれば、収益性の低い下位市場のネットワークにわざわざ参入することは魅力的ではない。しかも、将来どの程度の市場規模に育つか、予想不可能であればあるほど、なおさら投資はできないよ。

[文中の“ ”の部分及び下図は書籍の引用]





どうすれば、「破壊的技術」に優良企業は対応できるのでしょうか。



優良企業が「破壊的技術」を追求する場合、それが組織や社員の成功に結びつく仕組みがなければ、解決できないね。クリステンセンは著書で、上手く対応した企業は、以下**4つの組織の基本原則**を利用したと述べている。

- ①資源の依存、優良企業の資源配分のパターンは、顧客が支配している。
- ②小規模な市場は、大企業の成長需要を解決しない。
- ③破壊的技術の最終的な用途は不明。失敗は成功への一歩である。
- ④技術の供給は、市場の需要と一致しないことがある。”

これらは、言わば企業内起業(イントレプレナー)の対応と同じであり、起業家マインドが必要なんだ。



「イノベーションのジレンマ」「破壊的技術」は一般的に使いますか。



日常の業務には関係ないかも知れないけど、しかし、この言葉を知っていれば、恥をかくことはないし、新しい商品が市場を席卷した際の理由として使えるよ。



「破壊的技術」を起こす側になるにはどうしたら良いのでしょうか。



まずは**新しいアプローチ**を考えよう。クリステンセンは、“主流組織から邪魔されない自律スピノフした独立運営組織をつくり、失敗しながら学び、マーケティングの仕組みを確立し、新市場を形成するのが良い”と言っている。

また、**意思決定者への伝達力・共感力が必要**になるんだ。ポテンシャルのある技術や市場カテゴリーを発見・確信した人は、他者への伝達・理解が最も重要になる。それも、意思決定する(財布を握る)人への理解・共感であるんだ。

例えば、蛍光灯に対するLED照明も「破壊的技術」となるが、何故LEDが良いのかを説明し意思決定者の理解が得られないと市場が形成されない。理解と共感を得る工夫が大切と伝えているのが、「イノベーションのジレンマ」で著者が主張したかったひとつだね。

[文中の“ ”の部分は書籍の引用]



最近の「イノベーションのジレンマ」の論点

技術革新が支持され普及するか否かというジレンマは、初期市場とメジャー市場の間に深い溝が存在するという「キャズム理論」に似ている。革新的な技術が、ユーザーにとって買うに値するかどうかを理解させることは難しい。

画期的と理解できた人だけが市場の存在を確信できる破壊的技術は、「ブルーオーシャン」にも似ている。「ブルーオーシャン」とは、競争相手が存在しない未開拓市場である。しかし、破壊的技術もブルーオーシャンも、発見することが難しい。

全く新しい取り組みには、リスクが伴う。青い海はいつ発見できるか分からない。ブルーオーシャンを発見したとしても、実行してみると、想定したニーズが得られない状況に陥る可能性もある。新市場探索には、確たる『信念』が必要となる。破壊的技術への対応も、失敗してもチャレンジするという企業の信念が、大切になるのではないかな。

「イノベーションのジレンマ 技術革新が巨大企業を滅ぼすとき」／クレイトン・クリステンセン[著]、
伊豆原 弓[翻訳]、玉田 俊平太[解説]

〈著者紹介〉

クレイトン・クリステンセン
ハーバードビジネススクールのビ
ジネス・マネジメント学教授

75年プリカミング大学卒業後、77年オックスフォード大学、79年ハーバード大学ビジネススクールで経営学修士取得。卒業後、米国ボストン・コンサルティング・グループ入社しつつ、ホワイトハウスフェローとして、エリザベス・ドール運輸長官を補佐。84年ゼマック・プロセス・システムズ・コーポレーション創業。92年同社を退社し、ハーバード大学ビジネススクールの博士課程に入学。博士論文は、最優秀学位論文賞などを受賞。コンサルティングファーム、イノサトを創設。

〈2008年11月現在〉

〈目次〉

- 第1章 なぜ優良企業が失敗するのか
- 第2章 ハリュー・ネットワークとイノベーションへの刺激
- 第3章 掘削機業界における破壊的イノベーション
- 第4章 登れるが、降りられない
- 第5章 破壊的技術はそれを求める顧客を持つ組織に任せる
- 第6章 組織の規模を市場の規模に合わせる
- 第7章 新しい成長市場を見出す
- 第8章 供給される性能、市場の需要、製品のライフサイクル
- 第9章 破壊的イノベーションのマネジメント
- 第10章 イノベーションのジレンマ



翔泳社／2000年1月31日発行／2,000円〔税別〕
／291頁

〈内容紹介〉

本書は、ハーバードビジネススクールの特徴である「学問的厳密性と実践的応用性」を両立した稀有な書物である。「高性能なのに価格競争にさらされて儲からない」「新企業の新製品に脅かされている」「技術的に優れた製品なのに、売上が伸びない」「新技術を市場に出すための方法は」等悩んでいる方々に、問題解決のための思考のワークフレームを与えてくれる。

本書はエンジニアリングや製造業だけを対象としていない。技術とは、組織が労働力、資本、情報などを価値の高い製品やサービスに変えるプロセス全てを意味する。全ての企業には何らかの技術があり、「イノベーション」がある。従って本書は、製品やサービスを作り出し、顧客に販売されているあらゆる方が対象となる。

＝玉田俊平太氏の解説より抜粋＝

こんな本もある

「ブルー・オーシャン戦略」

(W・チャン・キム著、レネ・モボルニュ著、有賀 裕子翻訳 ランダムハウス講談社)

「イノベーションへの解 実践編」

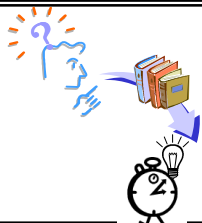
(クレイトン・クリステンセン共著、栗原潔翻訳 翔泳社)

「イノベーションへの解 収益ある成長に向けて」

(クレイトン・クリステンセン著、マイケル・レイナー著、玉田俊平太著、櫻井祐子著 翔泳社)

「キャズム」

(ジェフリー・ムーア著、川又 政治翻訳 翔泳社)



Ten Minutes Marketing

「イノベーションのジレンマ」

MAPS
Management Partners Staff

株式会社 マップス

〒102-0083 東京都千代田区麹町4丁目3番地 紅谷ビル4F

E-mail: maps@mapscom.co.jp

URL: http://www.mapscom.co.jp

TEL:03-5226-0111/FAX:03-5226-0113