

日本経済新聞のクリステンセンとのインタビュー記事に思う

2014年1月5日(1月8日加筆)

西村 二郎

1. まえがき

2014年1月1日付日本経済新聞に、日本経済の復活に関するクリステンセン教授(ハーバード経営大学院)へのインタビュー記事が掲載されていた。クリステンセン・モデルに対する批判を書いたばかりの筆者には、やはり納得できる内容ではなかった。現実性に欠ける理論の提唱者がもてはやされている現実を看過するわけにもいかず敢て反論を試みる。

2. インタビューの概要

①米国企業も日本企業も新たな市場をつくるための投資をせず、利益を上げている既存事業に固執している、

②米国にはアップルやグーグルのような例もあるが、新たな革新の発生が1960年代、70年代の1/3に減っている。投資判断において短期的な利益の追求を主眼に置きようになった。以前は成功すると思われる企業に投資していたが、内部収益率など金融の尺度で測る動きが広がり、本当の意味で新しい製品やサービスを生みにくくしている、

③日本の企業では製品を改良する持続的な革新に止まる。製品の差し替えにすぎず、成長をもたらさない。重要なのは持続ではなく破壊だ。破壊的技術革新は安価で使い勝手のよい製品を生み市場を飛躍的に広げる、

④後発の国や企業が古いものを壊し、新しいものを生む流れが続いている。日本が最上位の市場で最良の製品をつくっていると自負している間にシンプルで安い製品をつくる韓国や台湾などが市場に参入した。自動車市場では、かつて日本勢が米大手を駆逐したように、韓国勢がトヨタや日産に打撃を与えた、

⑤日本復活の条件：シンプルで誰もが買える製品を開発するという原点に立ち戻るべきことと、投資の収益性を既存事業とは異なる尺度で測り、既存事業と切り離れた部門をつくる柔軟性をもつことである。

3. クリステンセンのコメントに対する批判

①⇒表面的には頷ける。投資をしたいと思っていても、いわゆるもの作りと呼ばれる範疇に関しては投資すべき具体的な対象が見当たらないというのが実態であろう。しかし、ITと生命科学関連は要注目である。ITでは、「データ」を原料として「情報」という「製品」を作る「もの作り」（ビッグデータ）が立上りつつあるという、

②⇒産業界全体が端境期にある。例外の一つがIT関係である。パケット通信に端を発した通信ネットワークの発達は一大イノベーションであり水平展開の余地が多く残されている。そこに米国の企業が切り込んでいるのである。ITの可能性を徹底的に追求しているグーグルの動向には注目したい（さすがはアメリカといたいところだが、金融工学を駆使していかがわしい金融商品を生み出したのもアメリカである）、

③⇒日本発の破壊的技術革新が少ないのは事実であろう。日本の欠点はイノベーションの垂直展開を得意としているが応用面の開拓などの水平展開に弱いことではなかろうか？

安価で使い勝手のよい製品は市場を飛躍的に広げるだろう。既存製品を駆逐するポテンシャルがあれば破壊的技術革新といえる（破壊的技術革新の定義をいっただけのこと）、

④⇒「後発の国や企業が古いものを壊し、新しいものを生む流れが続いている」とあるが上述のような背景に助けられたものを除いてどのような例があるのだろうか？

かつて米国のもので作りは日本に攻めたてられ凋落した。現在はその日本が後発国に攻め立てられ苦境に陥っている。最大の理由は後発国の通貨安、労務費安、インフラコストである。一般に後発国でイノベーションそのものが生まれる可能性は低い。技術革新はスタート時点では既存製品対比の性能が劣っていても、性能向上に関するポテンシャルがなけ

れば破壊的技術革新とはなり得ない。HDDの単純なダウンサイジングやスクラップ溶解のミニミルのようなものまで破壊的技術とみなしたクリステンセンのイノベーション理論には重大な欠陥がある。技術的な発展性をもつ技術革新の創出はむしろ優良企業が得意とすることはクリステンセンも認めている。後発国に出来ることは、良くてその技術の水平展開だろう（と言って、技術革新の水平展開を軽視するつもりはない。アップルのi-Pod等の成功も水平展開の成功例である。タブレット端末はすでに存在していた。ネットとの結合が新機軸であったのだ。IT業界の成功例も同じ範疇に属しているといえよう）。

クリステンセンは“破壊”ポテンシャルのあるもの、ないものを同列に扱った。破壊的技術革新はそうざらにあるものではない。彼のモデルが現実性に乏しい理由がそこにある。

⑤⇒シンプルで安いものはとくに後発国で歓迎されるだろう。かつて米国に比して後発国の日本のソニーが携帯ラジオで成功したのはトランジスターという一大イノベーションを水平展開したからであり、単純にシンプルで安いものとみなすことはできない。トランジスターは明らかに真空管に対して破壊的ポテンシャルをもっていた、

投資の収益性は既存事業とは異なる尺度で測るべきであるということと既存部門とは切り離れた組織で行うべきであることには同意できる。問題は如何にして革新的な事業を生み出すかである。

4. 如何にして破壊的事業を生み出すか

難しい命題であり、経営学においてさまざまな提案がなされているが正解が得られないとは考えられない。しかし企業は路線を決め走らなければならない。

筆者が企業の事業開発方針を決める立場にいたら、次のように考えるだろう。

①製品に関する市場からのフィードバック：顧客の声を聞く。大部分は工場の技術担当部門か当該事業部門のセールスサービス・ラボで解決可能であろうが、なかには全社的研究開発部門に投げるべきテーマも出てくるはずである、

②既存事業の将来予測：原料面、市場面、あるいはビジネスモデル面も考慮して想定される改良製品や製造技術の革新のなかからテーマを設定する：全社的研究開発部門に投げるべきテーマがかなり出てくるだろう。内外の企業、大学、研究機関の研究成果のなかに既存事業の破壊的技術革新につながる発明や発見を探しテーマアップする努力も必要である。対象分野としては、まず既存事業を徹底的に洗い直すべきである、

③既存事業にはないが、近接分野に関して破壊的技術革新のタネを探す。経験のない分野でタネを拾っても、一般に、ヌケやドンデン返しの存在に気付かず失敗する可能性が高い。われわれは、科学や技術における素晴らしい発明や発見に眼を見張らされると同時に、経営の分野における先見性のない事例にも驚かされる（結果論といえばそれまでだが、経営という仕事における人知の及ばなさを痛感する）。

※) 事業化テーマを考える場合、垂直展開と同時に水平展開を想定すべきである。事業のタネ探しとしては水平展開の方に分があるように思われる。しかし、大きな技術革新のタネは垂直展開の彼方にも存在している。また“破壊”ポテンシャルの大きさについても想像を逞しくして吟味しなければならない。

テーマアップが妥当かどうか、事業開発が成功するかしないかは、将来予測や着目している技術の発展性などに関するシナリオ作りに掛かっている。同じ情報に基づいていてもシナリオは担当する人、夫々によって異なる。煎じ詰めれば、担当者の資質・企業風土に負うところが大きい。もちろん幸運も必要である。

以上