

【イノベーションのジレンマ】

会社のホームページを見ているとよく見かける単語がイノベーション。でもたまに、その意味を正しく把握しているのか首を傾げることもしばしばです。

イノベーションという概念が初めて登場したのは、某プロ野球投手の名前で有名になった、J.A.シュンペーター氏の『経済発展の理論』という著書。彼の理論を簡単に説明すると、ある製品の、資源の獲得からお客様の手元に届くまでのそれまでの慣習的な一連の流れが、事業の革命家によって大きく組み替えられる（再結合/Recombination）ことがイノベーションとなるのだそう。そしてその市場での強者（大企業）は、自社の利権を守ろうとするため、自分でイノベーションを起こそうとしないと考えられます。

シュンペーター氏の友人の息子に、有名なP.F.ドラッガー氏があります。彼は、イノベーションは市場の強者（大企業）でも実行可能として、内外の様々な変化に起因した七つの機会に敏感に対応し、前向きに真摯に変化に取り組むことが大事だと語っています。

ところが市場の強者（大企業）であるからこそイノベーションは難しいと語るのが、C.M.クリステンセン氏の『イノベーションのジレンマ』です。こちらの理論も簡単に説明すると、市場で活躍する大企業だからこそ、①顧客や既存組織の声が無視できない（再結合できない）、②今の市場が大事なので小さなあるいは潜在的な市場を軽視しがち、等の理由が重なって、マーケティングにマジメに向き合うほどイノベーションに乗り遅れると語ります。

意外と知られていない事実を一つ紹介します。皆さんはデジタルカメラの発明の最初は誰かご存じでしょうか。カメラのフィルムで有名なコダック社です。でも彼らはきっと自社の屋台骨を支えるフィルム事業への影響も考えて、当時まだまだ画素が荒かったフィルムレスなこの技術を捨てる判断をしたのでしょう。普通にあり得そうな話です。ただなぜか、この技術を早期に知った同じフィルムメーカーの富士フィルム社はその後、デジカメの研究を進める傍ら、簡易カメラ“写ルンです”の内製化による光学技術の蓄積と市場開拓を進め、デジカメ・イノベーションの波に上手く乗ることができました。他方コダック社はその後倒産しています。この見事なまでの富士フィルム社の転身。まさにドラッガー氏の説の通りと言えそうですが、私的には社内にもう少し巧妙な仕掛けがあったのでは？と考えます。

富士フィルム社ではありませんが、同様にイノベーションの波に乗れている某社のお話を直接伺ったことがあります。実はこの会社、営業を除き、社内が2派に分かれていて、コア技術も開発陣も製造工場も別々なんだそうです。そして二派がそれぞれ覇を競うように競争をしているとか。要するに、どちらから次期社長を輩出するかで自分の人生さえ決まる。そんな社内闘争があるんだそうです。相手陣営のヒット商品は自陣営にとって最大の危機。そりゃイノベーションも生まれそうなものですね。

私自身は、イノベーションとは机上（経営学）の理論で済むような上品なものではなく、現場のもっと殺伐とした雰囲気の中から、周囲（お客様）の正論やSWOT分析を無視して強行突破するような激しい挑戦なのではないかと考えています。

イノベーションは理論通りにいかない。

そんな風を感じる今日この頃です。

