

経営のヒント225 イノベーションは技術革新ではない

イノベーションを初めて「技術革新」と訳したのは、もはや戦後ではない」という言葉で有名な1956年の経済白書だと言われるが、これは誤訳である。

Innovate という英語は単に「新しくする」という意味で、技術という意味は含まれていない。

おそらくこれを「革新」と訳すと、政治的なニュアンスが含まれることをきらって技術という言葉をつけたのだろうが、これは日本の企業にとって不幸なことだった。

もちろんイノベーションには技術が不要だと言うわけではないが、優れた技術が大きな利益をもたらすとは限らない。イノベーションの元祖とされるジョセフ・シュンペーターはイノベーションを「新結合」と呼んで、次のように書いている。

経済におけるイノベーションは、新しい欲望がまず消費者の間に自発的に現れ、その圧力によって生産機構の方向が変えられるというふうに行われるのではなく、むしろ新しい欲望が生産の側から消費者に教え込まれ、従ってイニシアティブは生産の側にあるというふうに行われるのが常である。

イノベーションの具体的な内容として彼があげているのは、

1. 新しい商品やサービス
2. 新しい生産方法
3. 新しい販路の開拓
4. 原料の新しい供給源の獲得
5. 新しい組織の実現

の5つである。

このうち技術に関連するのは1の製品開発だけで、2については「科学的に新しい発見にもとづく必要はない」と書いている。

つまりイノベーションとは、第1義的には経営革新なのである。

初めに仮説おぼ

イノベーションは、シュンペーターもらように科学的発見に似ている。

ケース・スタディでいくら多くの成功した企業のケースを分析しても、そこから成功の法則を帰納して理論ができ、それを演繹して実験で検証する……というサイクルで理論が進歩すると考えるが、これは誤りである。

コンセンサスの罠

日本の企業は、いまだにコンセンサスを過剰に重視し、官民の協議会や懇談会で標準化を進めようとする。イノベーションに成功する法則はないが、失敗する法則はかなり明らかにである。

1. 最新のハードウェアを開発し、これまで不可能だった新しい機能を実現する。
2. NTT や日立など多くの大企業が参入し、大規模な実証実験が行われる。
3. 数百の企業の参加するコンソーシアムによって標準化が進められる。
4. 政府が「研究会」や「推進協議会」をつくり、補助金を出す。
5. 日経新聞が特集を組み、野村総研が「10年後には市場が 兆円になる」と予測する。

イノベーションに失敗しないための条件

1. 要素技術はありふれたもので、サービスもすでにあるが、うまく行っていない。
2. 独立系の企業がオーナーの思い込みで開発し、いきなり商用化する。

3. 企業がひとつだけなので標準化は必要なく、すぐ実装できる。
4. 一企業の事業なので、政府は関心をもちない。
5. 最初はほとんど話題にならないので市場を独占し、事実上の標準となる。

新興国の「逆イノベーション」

そして今、破壊的イノベーションは新興国で繰り返される。

それは先進国の人々が想像しているような粗悪品やコピー品ではなく、彼らの国の実情に合わせた新しいタイプの商品・サービスである「Economist」。

例えば、インドのタタ・モーターズが開発した大衆車「ナノ」の2200ドル。

ワイパーは1本で、助手席側のドアミラーはなく、ラジオやエアコンなどもオプションで、オートマチック車もないという最小限の仕様である。同じくインドの電気メーカーからは、電池で動く70ドルの冷蔵庫も発売されている。また銀行の支店にATMがなく、スマートフォンと指紋認証で入出金ができる。

生産プロセスも大きく変わった。社会のインフラは携帯電話になり、そのオペレーションもエリクソンなどの外資系ベンダーに外注されている。テレビも携帯端末で中継されて液晶モニターで放送される。

工場に従業員を集めないで、携帯端末とインターネットでつないだ多くの人々の「テレワーク」によって生産が行われるので、需要の激しい変動にも迅速に対応でき、在庫も最少化できる。

主要な市場も先進国とは違い、医療や水などの基礎的な衛星サービスがもっとも重要である。

特に大きいのは医療で、先進国のような医師ギルドがないため、株式会社が自由に参入し、医療保険もないので低所得に見合った低コストの医療サービスが大量生産方式で提供される。

一つの病院に1000を超えるベッドがあり、心臓外科の手術も2000ドル程度でできる。

地域を自動車で回って往診する「移動診療所」もある。

技術を自前で開発するのではなく、システムはIBMなどの専門家に任せ、オペレーションは単純化して、字の読めない労働者にもできるように「非熟練化」する。

それは20世紀前半の大量生産時代に戻ったように見えるが、そこにはフォードのような垂直統合型の大企業はなく、携帯端末でつながった労働者の分散ネットワークがある。

かつてアメリカ企業は、ホンダのオートバイやトヨタの自動車を「おもちゃ」と笑ったが、新興国のこうしたイノベーションを笑う企業はない。

その代り、新興国のイノベーションを先進国に逆輸入して、破壊的イノベーションが実現している。

例えば、GEの超音波診断装置Vscanは、携帯電話ぐらいの大きさで、わずか200ドル。

これはもともと中国で開発されたものだが、欧米に逆輸入され、今後は聴診器なみに普及すると予測されている。

こうした新興国の「逆イノベーション」がかつての日本と違うのは、自前で技術開発する部分は最小限にし、先進国の情報技術、特にモバイル通信を最大限に活用している点だ。

そのうち中国やインドの企業が日本に1万円のパソコンや1000円の冷蔵庫を輸出し、さらに進出して外科手術をする病院をつくるかもしれない。

日本の企業が破壊的イノベーションに取り掛かるのは、そうした危機が目前に迫っているからだろう

参考著者「イノベーションとは何か」池田信夫 東洋経済新報社