

『真のイノベーション』と『競争優位仮説』

株式会社 マロネイト 代表取締役社長
株式会社 ジェーエヌエル 取締役会長
株式会社 日本ビジネス・システムズ 代表取締役会長

岡崎 宏行

『真のイノベーション』とは

イノベーションをウィキペディアでひいてみますと、『イノベーション (innovation) とは、物事の「新しい機軸」「新しい切り口」「新しい捉え方」「新しい活用法」(を創造する行為) のこと。新しい技術の発明だけではなく、新しいアイデアから社会的におおきな変化をもたらす自発的な人・組織・社会の幅広い変革である。つまり、それまでのモノ、仕組みなどに対して、全く新しい技術や考え方を取り入れて新たな価値を生み出し、社会的に大きな変化を起こすことを指す。』と記してあります。

この表現は、辞書以上に実践的な定義であると思います。それ故、ここに記させて戴きました。

注目すべきは、この定義の中で、頻繁に出てくる『新しい』という言葉です。これは、今までの延長線上で考えていたのでは実現しない、という事を物語っていると思うのです。

言い換えれば、『改善的』なアプローチでは、『イノベーション (革新)』には至らないという事ではないでしょうか。

今、まさに求められている時

残念な事に、リーマンショック以降、世の中は、閉塞感に満ち溢れ、産業界はもとより、政治の世界でも『イノベーション』が求められている気が致します。「今までの延長線上では駄目だ」という危機感の現われでもあるのでしょうか。

そこには、『思ってもいないような発想』が、期待されているのでしょうか。

まさに『イノベーション』が求められているのです。一方、先程の定義を踏まえて考えると『イノベー

ション（革新）を実現する為には、新しい技術のみならず、「捉え方」や「視点（切り口）」や「発想」を少し変えるだけで、いや、そんな変えようとする『スタンス』が重要で、そのエネルギーでイノベーションが実現しそうな気もしてきます。

そして、思ってもいないような『発想』や『思いつき』を、もっともっと、大切にしたい気もしてきます。

また、過去のイノベーションを振り返って考えてみると、『そりゃ、当たり前だよな』と思える事が多くある気もしています。

そこに大きなヒントがあると思うのです。

骨子は、『当たり前』の事

そうです。『イノベーション』で実現している事は、極めて『当たり前』のニーズへの対応だと思えるのです。

今では、身近な『携帯電話』の普及。これは、社会に於いては、大きな『イノベーション』であったと認識しています。以前は、電話は「有線」である事は常識でした。また、外出時には「公衆電話」を使うというのも常識でした。確かに今のような『携帯電話』があったら便利だろうと潜在意識では、誰もが思っていた事でしょう。しかし、多くの人には、そんな事は夢物語で、なかなか実現するものではないとの認識ではなかったでしょうか。

私が携帯電話を使い始めたのは1988年で、その頃はショルダーフォンと呼ばれる大きなモノでした。バッテリーも大きく本体は3kgほどあったと記憶しています。そして、フルに充電しても6時間も持たなかったと記憶しています。一方、今の携帯電話は、ご存知のように100g前後で数日間充電しなくても利用可能です。その上、テレビを観る事が出来たり、写真も撮ることが出来ます。その上、海外でも通話する事が出来るのです。『まさか』と思うような事が、ことごとく実現しているのです。そのニーズは、誰もが『そうだ』と『当たり前嬉しい』と思うような事を実現しているに過ぎないのです。

政治的なイノベーションも同じこと？

これは、産業界に於いてのみの事ではないと思っています。賛否両論ありますが、『日本列島改造論』も『イノベーション』であったと認識しています。

財源ややり方はともかく、交通網が整備され、その為に雇用が促進され、皆が裕福に感じられるようになるという目的に対しては、皆が共感し、『そうならば良いな』と思っていた事ではないでしょうか。

何も、『ひねり』や『突拍子もない事』である必要性は無く、むしろ、誰もが歓迎する事を実現することが『イノベーション』の基本である気がするのです。

遡って考えますと、『開国』のイノベーションもそうであったように思えてきます。

『潜在意識』の中にあり、『実現したい』と思ひながら、『難しさ』を感じたり、『弊害』を感じたりで、皆が潜在意識の中で『諦め』てしまっていることに、多くの『イノベーションテーマ』が潜んでいる気がしています。

潜在ニーズを喚起したイノベーションは一杯

今、思えば、そんなものは、沢山あります。

今でこそ、多くの人が『当たり前』のように利用している『インターネット』これも『イノベーション』であったと認識しています。

「こんなものがあると便利だな」という研究者の発想から実現したと認識しています。そして、それは、誰もが「夢物語」で実現したいと思っていた事だと思うのです。

冒頭で引用しました『ウィキペディア(Wikipedia)』の仕組み、そんな発想から実現している『イノベーション』だと思ひますし、WEB上の『検索エンジン』の提供も『イノベーション』の1つでしょう。

更には、大きなビジネスとなっている『WEB上のショッピングモール』の仕組みも『イノベーション』だと思うのです。

本当に、誰もが「喜び」「納得できる」シンプルな仕組みなのです。ただ、これらを実現する事は、容易な事では無く、「潜在意識」の中で「自己否定」してしまっている気がするテーマでもあるように思えるのです。

少し発想を変えてみると、レストランの『ビュッフェ（バイキング：食べ放題）』の仕組みも同様な『イノベーション』であったと認識しています。

そのバリエーションで、メニュー・オーダーを基本とする『ビュッフェ』方式も存在するようですし、話題となった某社の社員は、いつでも『無料でビュッフェ』方式で食事がとれる仕組みも、これから拡がるのではないかと個人的には期待しています。

共通点は『Win-Win』、そして…

実現可能性は容易ではなかったにせよ、これらの『イノベーション』の根底には、『Win-Win』の構造が存在していると思うのです。

そして、その仕組みを実現した人は、相手（ユーザー：利用者）の立場に立って、『嬉しい』と思う事を実現している気がしています。自己都合の押し付けでは無く、相手が『出来たら嬉しいな』という事を実現して提供している気がするのです。

ここで、その『キーワード』を3つ整理しておきたいと思います。

- I 利用する立場に立って「出来たら嬉しい」と思うこと：客の立場に立った『夢物語』
- II そんなの実現出来ない（有り得ない）と思うこと：だれもが『難しい』と思うこと
- III 誰もやらない、どこにもないこと：それでもやりたいと思う『情熱』をもてること

この3つが、イノベーションの切欠となる『ネタ』の条件のような気がしています。

特にIIは重要で、ある大手企業のトップの方が、「皆から、『難しい』『有り得ない』という言葉を聞くと、チャンスだと思え元気が出る」とおっしゃっていたのを思い出しました。

イノベーション成功の『5つの鍵』

以前にも紹介したことがありますが、そんなネタをモノにする為の私の持論（イノベーション成功の5つの鍵）を紹介させて戴きます。

- I 情熱：本気で諦めないで実現したいと思う事
- II 戦術：巧みな戦術の選択
- III 人の力を借りる工夫：人の知恵も含めて
- IV スピード：最速スピード、経済スピード
- V タイミング：早すぎない、遅すぎない

以上ですが、中でも『I 情熱』が、全てのエネルギーの源であると認識しています。

仕事柄、多くの大手企業のトップに会う機会が多いのですが、成長している企業のトップに共通して言えるのは、理屈では無い『顧客視点に立ったこの情熱』を持っておられる点であるという気がしています。勿論、素直で、貪欲で、スピーディーであることは、言うまでもありません。

競争優位仮説は役に立つ

今回のテーマであります『競争優位仮説』とイノベーションとのマージですが、以上のような発想をする上で、極めて有効な『切り口』であると認識して整理したいと思った次第です。

ご存知のように競争優位仮説は、マイケル・E・ポーター博士の『競争優位の戦略（原題：Competitive Advantage）』で提唱されていますが、その優位性の仮説を5つに分類整理してみました。

【I コストリーダーシップ】

最初は、コストリーダーシップです。この骨子は、何処よりも安く造る（あるいは提供する）力があれば、価格は下げないにしても競争に勝てるというものです。

この発想は、今の日本においても大切だと認識しています。ただ、この分野は、今まで「コストダウ

ン」はやり続けてきたし、限界点まで来ているという自負心が、ブレーキや障害になっている気がしています。

品質を下げないで『コストを半分』にするというような①出来たら嬉しい、②有り得ない（難しい）、③でも何とか実現したいという情熱が持てるテーマであれば、挑戦も続けられるでしょうし、実現も可能だと思うのです。

最近、目の当たりにしたのですが、そんな発想から製造工程を1/3にして大幅なコストダウンを図られた企業がありました。まさに『イノベーション』だと思うのですが、その発想には、いくつかの『非常識』を克服された軌跡を見ることが出来ました。それ故、他の企業は「やらない」でしょうし、「やれない」という確信も持てているようでした。

【Ⅱ どこにもない商品（サービス）】

これが、2番目の競争優位仮説です。多くの企業がこれを狙っているのは言うまでもありません。これさえ実現できれば、独占的に差別化出来るのですから。この発想で研究開発を行い、特許を取得している企業も多いのですが、どうも残念ながら、『開発側の視点』『提供側の視点』（こんな事なら出来るからという発想）での開発が多いと認識しています。

顧客視点での目標設定が重要である事は言うまでもありませんが、多くの場合、『イノベーション』のテーマになりそうな事は、顧客の『潜在意識』の中にあり、顕在化させる事が難しい事は、十分に認識しておく必要があると思っています。

ちょっとした『情報収集』や『ヒアリング』で、相手も気づいていないような『イノベーションテーマ』を発掘することは出来ません。

相手の潜在意識にまで働きかけるには、それを実現する為の『スタンス』を身に付けた『コミュニケーションスキル』が必要になってくると認識しています。

【Ⅲ どこにも無い品揃え】

これも、商品を軸としたアプローチです。顧客視点で、品揃えの意味と意義を認識できれば、『具体

化』も可能だと思っています。

ここでは、まず第一に、『顧客が本当に喜ぶか』というチェックが最優先される必要があるでしょう。「こんな品揃えなら出来るから」の発想では無く、「こんな品揃えがあれば、本当に嬉しい」と顧客視点で思えるイノベーションテーマの発掘が重要であると認識しています。

そして、更に申し上げるなら、『他はやらない』『他はやれない』という事で、『我が社独自の強みが活かしている』方向であると、競争優位は長期に亘り維持できると思うのです。

【Ⅳ 受注前サービス】

これは、多くの企業で意識している事だと思いますが、ここでも『独自性』は意識したい点です。『他はやらない』『他はやれない』『我が社独自の強みが活かしている』というチェックです。

高価なオーディオを購入する際、お店での環境と使用する場所での環境は異なりますので、使用する環境下で数種類を視聴できるサービスを行っている企業が有ります。これは、1つの例と言えるでしょう。

【Ⅴ アフターサービス】

これは、受注前サービスと似ていますので詳細の説明は省略させて戴きますが、パソコンが高価で普及し始めた頃、ヘビーユーザーの故障対応として代替機を24時間以内に貸し出すというサービスを提示していた海外のメーカーがありました。これは、アフターサービスによる差別化の1つであると言えるでしょう。

このように考えると、イノベーションの『ネタ』は、多くの人の心の中に潜んでいる気がしてきます。

次回は、年末という事もあり、『「有効期限」の「管理と運用」』というテーマで整理してみたいと思っています。

■御意見、御質問は

E-mail:okazaki@jnl.co.jpへお気軽にどうぞ！