

2016年2月25日 全15頁

《実践》経営ビジョン・経営計画、イノベーション経営

イノベーションのジレンマに克つ

「ターンオーバーリスク」とガバナンス、中計、ビジョン

コンサルティング・ソリューション第三部
コンサルタント
江藤俊太郎

[要約]

- 『イノベーションのジレンマ¹』は、今なお示唆に富む書物である。なぜならその「ジレンマ」の克服は企業にとって極めて困難であるからだ。
- その中で、意図して「イノベーションのジレンマ」克服への努力を続ける日東電工を取り上げる。
- 「イノベーションのジレンマ」を含めて、ビジネスにおいていつのまにか他社が打ち出した新機軸・新概念により優位を失うリスクがある。これを「ターンオーバー（「売上高」が「ひっくり返される」）リスク」と名付ける。有価証券報告書のリスクに関する情報をみると、このターンオーバーリスクについての掘り下げが甘い企業が少なくない。
- 大事なことは、①自社と競合の未来位置についてじっくり考えること、②ターンオーバーの危機に備えたガバナンス体制を確立すること、その上で③イノベーションをビジョンに掲げ、中期経営計画において説明することである。

1. 「イノベーションのジレンマ」とは？

書物の種類には、たとえば丁寧に事象を追いかけることで現状の認識を詳しくするものと、逆説を提示することなどで、現状の認識を覆すものがある。たとえばマックス・ヴェーバーの『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』は後者の典型例であろう。

同書の「資本主義の生成を支えた精神の始まりは貪欲ではなく、謹厳で実直な倫理だっ

¹ 『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(邦題)』は、1997年のハーバード大学ビジネススクールのC・クリステンセン教授による書物。原題は『The Innovator's Dilemma』

た」という筆の運びには、魅了されるものがある。アメリカの経営学者、C・クリステンセン教授の『イノベーションのジレンマ』を通読した時、同じ読後感を得た。

「シェア上位の企業が、優秀であるがゆえに、破壊的イノベーション²の犠牲者となる。」

未読の方のために今一度イノベーションのジレンマについて本稿でも解説しよう。これはクリステンセン教授が、主にハード・ディスク・ドライブ（HDD）の業界構造の変遷をたどっていくことで見つけ出した経験則である。HDD業界は、次々にダウンサイジング（この業界での破壊的イノベーション）が起こり、先発企業が次々に後発企業に押し出される形で消えていった。その際必ずといっていいほど、ハイエンド品を製作していたが製品サイズの大きい「技術的に優秀な」企業が退場を迫られ、同じ現象が何世代にもわたってみられた。こうした激しい新陳代謝をクリステンセン教授はショウジョウバエの生命にたとえている。以上がおおまかな紹介だが、これだけではわかりにくいであろう。

本稿ではイノベーションのジレンマをより分かりやすく、たとえ話で説明する。イノベーションのジレンマは、言わば「出木杉君のジレンマ」と筆者は考える。

「出木杉君」は非常に素晴らしい試験対策ノートを作成する。彼のノートは、試験を受ける者には垂涎の的だ。非常に高値で売れる。顧客である彼のクラスメイトは、彼のノートを競って買っていく。だが出木杉君は、顧客満足度の向上に怠らない。彼はノートの作成に趣向を凝らし、顧客の個別問合せ対応もサービスとして行う（図表1）。

図表1 出木杉君の凋落

既存顧客の声に耳を傾け製品の持続的な改良を怠らない。

新カテゴリーを、信頼性に乏しく安価なだけと考え、イノベーターの学習能力を過小評価する。

最後には新機軸かつ信頼性が高く、安価な製品を提供するイノベーターにシェアを奪われる。

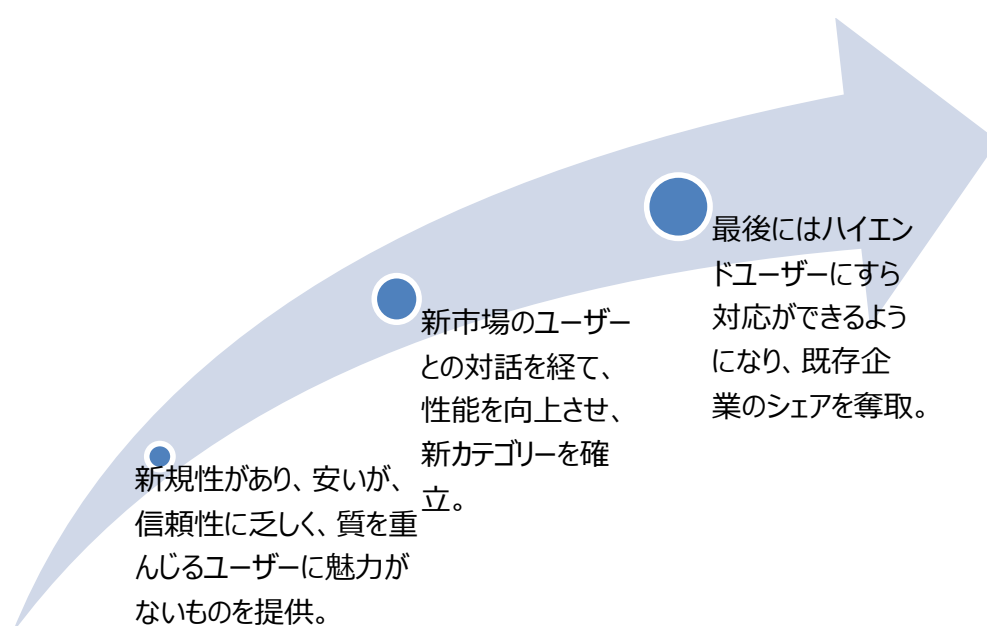
（出所：大和総研作成）

² 本稿でも“disruptive innovation”を通例に従い「破壊的」イノベーションと表現するが、disruptiveを「破壊的」と名付けることの違和感は吉村（2015）
http://www.dir.co.jp/consulting/theme_rpt/innovation_rpt/20150320_009568.html が詳しい。

しかし、ここに「のび太君」というライバルが現れた。のび太君のノートは、分かりやすいがちょっと粗雑な「図表」を入れる³ことで、新規の、もっと授業の理解度の低いクラスメイトに好評を博す。そして安価だ。しかし、出木杉君の顧客は魅力を感じない。

なぜならのび太君のノートは出木杉君の顧客にとっては、あまりに分かりきったことしか説明していないからだ。出木杉君もノートに自分のレベルに合わせた図表を入れようと考えていることもある。しかし、図表を入れると過度に簡略化せざるを得ず、出木杉君のノートが培ったブランドイメージを損なうと彼は考える。

図表 2 のび太君の成長



(出所：大和総研作成)

だが、のび太君と彼の顧客⁴は徐々に成長を始める(図表 2)。また、段々図表入りのノートが、出木杉君の顧客にも広まり始める。のび太君は経験を重ねることでより複雑な図表も、ノートに挿入することができるようになるからだ。最初は主に安くてシンプルだから、しかし徐々にその新規性を受け容れて、最後はのび太君の図表入りノートは、相当ハイエンドの顧客の要望すら満たしうるようになる。出木杉君の既存顧客はすべてののび太君に奪われる。

もっとも、成功したのび太君が明日の出木杉君にならない保証はない。

³ これが言わばのび太君の破壊的イノベーションである。

⁴ 新たに作り上げられた価値とそれに連なる新たな顧客との関係を、クリステンセン教授は「バリュー・ネットワーク」と呼んでいる。

翻ってわが国のビジネス界においては、こういった例がみられるだろうか。将来予測も含めて実例を挙げてみようと思うが、とりわけゲーム業界の事例は興味深い。非常に目まぐるしい変遷を遂げているからだ。以下簡単に整理してみよう。

- ① ハイエンド機のソニー・プレイステーション3が失速する中、「みんなで遊ぶ」という新しい遊びの価値を提案した任天堂のWii、3DSが勝者となった。(2000年代後半)
- ② しかしそれは長く続かず、今度は携帯電話をプラットフォームとするゲームがユーザーの時間を勝ち取った。(DeNA、グリーが台頭、2010年代前半)
- ③ さらに今度はスマートフォンをプラットフォームとするゲームがDeNA、グリーからユーザーを奪う状態になった。(Google、Apple、ガンホー・オンライン・エンターテイメントやコロプラが勝者に、現在)

「イノベーションのジレンマ」の実例は何もゲーム業界に留まらない。図表3⁵に示すようにあらゆる業界で起こっていると見えよう。

図表 3-1 イノベーションのジレンマの実例・候補

業界	時代	破壊的イノベーション	ジレンマに陥った業界・会社	破壊的イノベーター
百貨店地下街	1990年代後半	デバ地下惣菜・スイーツ	土産物屋	ロック・フィールド, 柿安本店
インターネット検索業界	1990年代後半	検索アルゴリズム	ヤフー (ディレクトリ型検索サイト)	Google
カメラ・フィルム業界	2000年代～	デジタルカメラ	コダック他	デジカメ製造各社
辞書・事典業界	2000年代～	インターネット辞書、辞書専用機	紙の百科事典	Wikipedia
TV業界	2000年代～	動画配信サイト	地上波各局	YouTube, Netfrix, Hulu他
出版業界	2000年代～	インターネット書店・デジタル書籍配信技術	出版社、取次店、書店その他	アマゾン
人材紹介業界	2000年代後半～	成功報酬型求人広告	既存の求人サイト	リブセンス (ジョブセンス) 他
アパレルファッション販売業界	2000年代後半～	アパレル専門通販サイト	百貨店	スタートトゥデイ (ZOZOTOWN) 他

(出所：各種資料より大和総研作成)

⁵ 個別の事例が「ジレンマ」に直面していたかどうかは、より厳密な議論を要するだろう。したがって、この中にはむしろターンオーバー (詳細後述) に分類した方が良いものも含まれる。

図表 3-2 イノベーションのジレンマの実例・候補（将来の可能性も含む）

業界	時代	破壊的イノベーション	ジレンマに陥った業界・会社	破壊的イノベーター
飲食店情報業界	2000年代～	飲食店情報紹介・支援サイト	居酒屋チェーン店、チラシ業界	（食ペログ、ぐるなび）
携帯電話業界と木材産業	2010年代～	スマホ、タブレットによるフィーチャーホンの凋落とPDFによるペーパーレス化	フィンランド(国)、NOKIA他	Apple,Samsung,Adobe
女性向け雑貨	2010年代～	300円均一 女性向け雑貨	女性向け雑貨小売店 100円ショップ	3COINS、CouCou、三日月百子
カーナビ	2010年代～	ナビ機能スマホアプリ	カーナビ開発・販売各社	ナビタイムジャパン
インターネット・ショッピング・モール	2014年～	出店料無料のモール	楽天	ヤフー（日）
宅配業界	今後	ドローン	人力の宅配業界？	アマゾン他
アパレル業界	今後	ファッションレンタルサービス	百貨店、婦人服店？	ノイエジーク、ガールズスタイリング
自動車	今後	自動運転車	既存の自動車メーカー？	Google他
金融業界	今後	フィンテック（新しい金融技術）	既存の金融機関？	フィンテックベンチャー

（出所：各種資料より大和総研作成）

日本のいわゆる「失われた 20 年」は、中国などの安価な労働力の供給地が現れたことが要因の一つとされているが、果たしてそれだけ⁶であろうか？ 実際にはイノベーションのジレンマに陥ってローエンド製品の供給者が持つ潜在的な破壊力をないがしろにしていたとは言えないだろうか。

⁶ 筆者は 2000-2010 年代に日本の大手総合電機メーカー等が陥った、また陥っている苦境は、価格競争力の喪失と「ジレンマ」に陥ったことによる複合事象だと考えているが、それを検証するには厳密な手法が求められる。

2. 日東電工と「イノベーションのジレンマ」

さて、このジレンマが正鵠を射るものだとして、次に私たちが知るべきことは何だろう？破壊的イノベーションにさらされ、防戦しなければいけない、すなわち「守る」立場の企業なら、当然ながら、その克服方法を知りたいと考えるだろう。

クリステンセン教授自身は、ジレンマを克服するにあたって「破壊的イノベーションを自社で故意にひきおこす」ことに主眼を置いており、『ジレンマ』に続く書物何冊かを共著の形で世に問うている。⁷

しかし、筆者の読解力では、続く何冊かの書物で、「既存の企業」の立場からこれだ！という克服方法に巡りあうことはなかった。もっとも、それにより、「イノベーションのジレンマ」は非常に強固な経験則でその克服法も一筋縄ではいかないことは、認識できた。

しかし、全ての企業がイノベーションのジレンマにまったく無策なわけではない。

実は自らの研究開発戦略の一環として、イノベーションのジレンマの克服に努力している会社はある。日東電工はその典型例だ。

日東電工と言えば、グローバル・ニッチ・トップ (GNT)、エリア・ニッチ・トップ (ANT)⁸製品を世に送り出すことを標榜する名門企業である。当初は電気絶縁材・テープ中心のメーカーであったが、半導体の保護テープ、さらに、オプトロニクス（電子材料）領域に進出し、液晶の偏光板等ではシェアトップを獲得するまで事業を拡大してきた。近年では水処理膜や医療用高分子膜、医薬品の開発まで進出している。10年間の売上高の年平均成長率は3.1%、直近の営業利益率は12.9%で営業利益1,000億円を突破した。顧客である液晶・デバイスメーカー等の業績が振るわないことを考えれば、この数字は同社製品の高い競争力を物語っている。

そのような同社の（研究開発方針も含む）「マーケティング戦略」は、「三新活動」と呼ばれている。現行事業をベースとして新たな市場を開拓する「新用途開拓」と、新規技術開発による「新製品開発」、そしてその結果である「新需要創造」の3つの新の頭を取っている。需要を創造するという視点が含まれているのが、この「三新活動」のユニークな点だ。

ところで、筆者が日東電工をイノベーションのジレンマの克服に努めている企業だと感じたのは、同社の表（おもて）CTO（当時、現専務執行役員）のインタビューを読んだ

⁷ クリステンセン教授はまた実際に事業会社を創業、コンサルティング会社の運営にも従事している。

⁸ グローバル・ニッチ・トップ (GNT)、エリア・ニッチ・トップ (ANT) は日東電工の商標である。

からである。

<http://www.ninesigma.co.jp/talk/vol1/index.html>

(ナインシグマ・ジャパン社ウェブサイトより)

以下に株式会社ナインシグマ・ジャパンの諏訪代表取締役が2013年5月に日東電工の表取締役上席執行役員CTO（役職は当時）と行った対談の内容を要約する。表氏は、このインタビューの中で示唆に富む発言をいくつもしている。

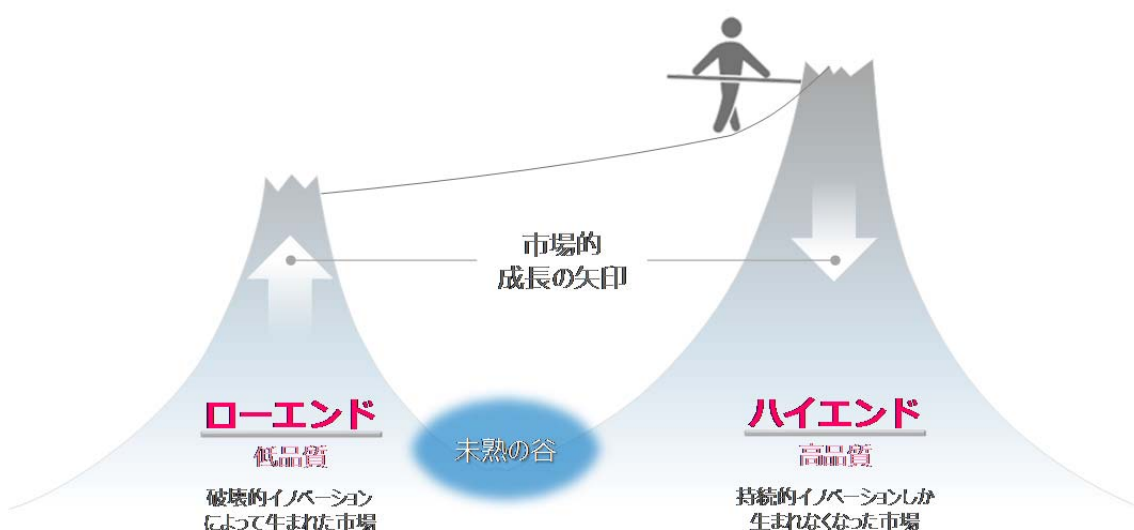
- | | |
|----|--|
| 1. | 大きな成長が見込まれる市場にダイレクトに参入せず、少し低い品質でも問題ない用途市場を見つけ出し、先に製品を展開する。 |
| 2. | その結果、品質の完成を待って市場投入しようとする競合相手と比べて上市までの時間を1～2年短縮する。 |
| 3. | 同じ技術を異なる用途で何回も練磨し、種々の製品に応用することで基幹技術を育成する。 |
| 4. | 「上限規格品」（有る一定レベルを超えるとそれ以上のレベルの技術を必要としない製品）ではなく、「無限規格品」（レベルを高めれば高めるだけ価値を認めてもらえる製品）を開発する。環境、エネルギー、省エネはどれも無限規格品。 |
| 5. | 研究資源のうち、70%を基幹技術、20%隣接領域、10%を飛び地分野に振り分ける |

これだけでも十分示唆に富むが、さらにその戦略を詳しく考察していこう。なお、ここからは表題を含めて筆者自身の解釈である。筆者はそれぞれ5つの戦略にまとめられるのではないかと考えている。

戦略1. 「未熟の谷をあえて逆に渡る」

日東電工は、技術的にまだ完熟しない段階から、積極的にローエンドの用途市場に展開することがあるという。なぜなら、「こんなもの」を上市していたら、我が社の沽券にかかわる、と言っている間に、ライバルは「こんなもの」を出して、それが生み出す新たなバリュー・ネットワークからの蓄積を開始するからだ。ジレンマに捉われた会社は、社内資源の豊富さと可能性を知っているため、どうしても未熟なままで製品を出すのをためらう。しかし、時間は平等なのだ。ローエンド市場へのいち早い展開（1～2年の時間的優位をそれで得られる、という）には、完成されたハイエンド市場の常識を捨てねばならない。ここでは、未熟な製品領域にあえて踏み出すということで、未熟の谷を逆に渡る、と表現する（図表4）。

図表4 未熟の谷



(出所：大和総研作成)

戦略2. 「β版からリリースする」

1. に重なるが、日東電工は、「市場で製品を鍛える」ことを重んじている。新しく需要を惹き起こしたローエンドの市場でユーザーの意見を取り入れながらブラッシュアップする。もちろんブランド価値低下のリスクは負うが、これはインターネットサービスでは当たり前のことだ。どんなサービスも、まだ完成していないいわゆる「β版」として、ユーザーとのコミュニケーションで鍛え上げていく。製品についても同様なことが成立する場合がある、ということである。ただし、生命の安全や衛生に係る製品・サービスのジャンルは

例外だ。そこは基幹技術が熟成してから進出すべき分野であることは明らかだからである。

戦略3. 「技術から出汁（だし）を何回も取る」

ちょっと離れた製品分野でも、自社の技術が活かせると思ったらためらわない。事例で説明しよう。日東電工によると、同社は台所のシンクの保護膜を製造していたのであるが、その精度に驚いた誰かが、これを半導体の保護テープに活用できないかと提案したという。そのことをきっかけとして同社は、半導体保護テープ分野への進出を果たした。同社の戦略は技術を活かしきるといふ経験の産物なのであろう。

戦略4. 「技術の限界効用が逡減しにくい分野を狙う」

通常製品の「量的」限界効用は逡減する。しかし、ここでは、「質的」限界効用、すなわち精度を高めても、顧客満足度が飽和しにくい技術分野に注力せよと言っている。日本の家電業界は製品のコモディティ化⁹が進み、消費者にとってはそれほど重要でない、たとえば家電に「マイナスイオン発生器」がついているかついていないかで差別化を図るケースがみられた。自動車の燃費や飛行機の素材の強靱度・軽さなど、差別化は技術の限界効用が逡減しないところで行われなければならない。

戦略5. 「7：2：1の法則を守る」

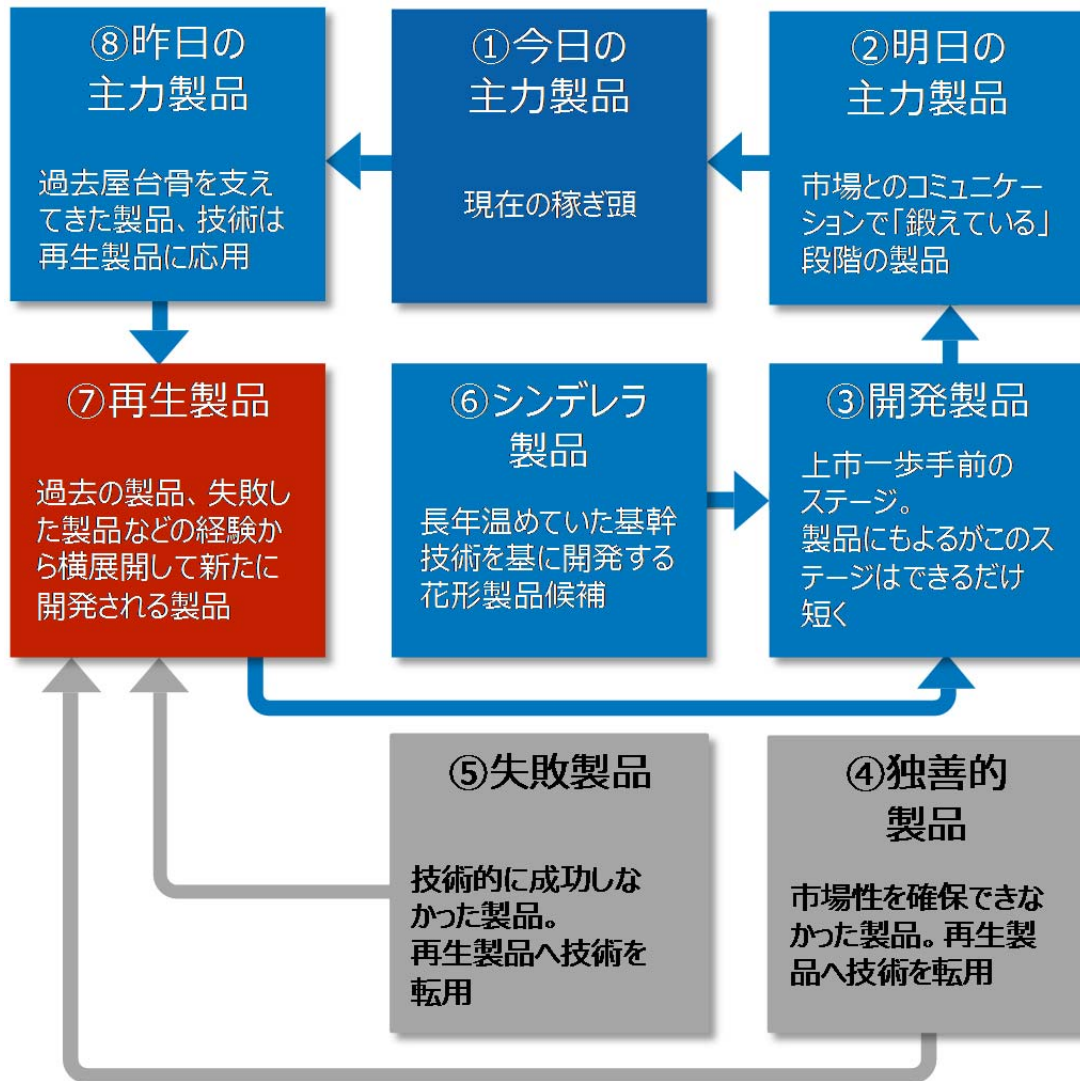
同業に比べて日東電工の研究開発費は決して多くない。これは同社がジョブ・ローテーション（研究職であっても定期的に営業部隊に配属される）をとっていることも要因だと思われるが、限られた予算をうまく使っているとも言える。同社はいわゆる7：2：1の法則をこころがけている。すなわち、イノベーション活動の70%を基幹技術に、20%を隣接分野への応用に、10%を飛び地に割り振っている。¹⁰基幹技術を練り、隣接分野への応用を怠らず、「まさか」と思われる領域まで展開を図るといふのは重要だろう。

以上の議論の理解の助けとなるべく、P・ドラッカーの製品11分類（「創造する経営者」より）のうち8つのパネルを大和総研で再構築したフレームワークを紹介する（次頁図表5）。主力製品群をこのようなチャートにプロットしてみると自社の研究開発ポジションがわかりやすくなるであろう。

⁹一般には、ある製品が比較的簡単に真似られるほど、差別化のしにくい商品に転化しやすいことを指す。たとえばパソコンは比較的早期にコモディティ化し、その結果ユーザー層は広がったが、製造者には利益を取りにくい製品となった。

¹⁰7：2：1の法則は、たとえばアメリカのモニター・グループ（当時）によって、「中核的イニシアティブ＝70%」「隣接イニシアティブ＝20%」「転換的イニシアティブ＝10%」と定式化されており、研究資源配分をそのように配分していた会社は、そうでない会社と比べて利益に対する時価総額の割合が大きかったという調査がある。

図表5 イノベーション・フレームワーク



(出所：P・ドラッカー著「創造する経営者」より大和総研作成)

「(図表5の)⑥シンデレラ製品」は、従来型の研究開発の目標だし、確かに魅力的だ。しかし示現する確率は低く、上市までの期間は長い。一方、「⑦再生製品」は、既知の素材や周知の製品を新機軸により再生する製品分野。この「⑦再生製品」分野に、7:2:1の2:1、すなわち隣接分野、飛び地で生かせる製品を位置づけるべきであろう。「③開発製品」は上市する寸前の製品。「④独善的製品」は市場性が獲得できず、「⑤失敗製品」はそもそも技術的に成立しなかった製品、しかしここでの技術的なフィードバックは再生製品に生かされるべきだろう。

開発中のものを含めて、全ての製品についてこのマトリックスのどこに位置するかを明らかにし、研究開発資源を戦略的に分配すべきであろう。

3. ターンオーバーリスクに備えるためのガバナンス

さて、イノベーションのジレンマに限らず、競争条件が変わって売上高（turnover）がひっくり返される（turn over）状況というのは企業にとってままあることである。

イノベーションのジレンマを含めて、そのようないわば「ちゃぶ台をひっくり返される」リスクを「ターンオーバーリスク」と名付けたい。有価証券報告書のリスクに関する情報を見ると、残念ながらいくつかの企業にはこのターンオーバーリスクについての開示が少ないように感じる。認識が甘ければ対応も遅れる。したがってターンオーバーリスクに備えるために重要なことは、リスクの認識とその社内での共有である。それが「ジレンマ」の場合、「まだあんなものおもちやだから」というのは、禁句とせねばならない。

ちなみに日東電工の有価証券報告書には以下のような記載がある。

しかしながら、市場の変化が激しい業界において、その変化を予測することは容易ではありません。また他社の新技術や新製品の開発により、当社グループ製品が突然予期せぬ陳腐化を起こすこともありえます。これら予測を超える状況が生じた場合、将来の企業経営に影響を及ぼす可能性があります。

（日東電工第 150 期有価証券報告書より抜粋、下線は大和総研）

突然予期せぬ陳腐化とは、「ジレンマ」を含むターンオーバーリスクについての言及であると筆者は考える。¹¹

さて、ターンオーバーリスクに強いコーポレートガバナンスとはどういったものであろうか？それは、責任ある投資家との対話によって成立する企業統制に他ならない。

本来投資家は、ターンオーバーリスクの兆しを察知した時、保有株を売却すればいいだけである。仮に誰よりも早く「ジレンマ」を見出したならば、破壊的イノベーションを成し遂げようとする企業の株を買い、「ジレンマ」に陥りつつある企業の株を売るだけだ。その時間と手間はほんのわずかで済む。

しかし、投資家が、ショートターミズム(短期的な視野)に陥らず、適切な警告を発し、そしてその警告に企業が耳を傾けることがあれば、話は別である。

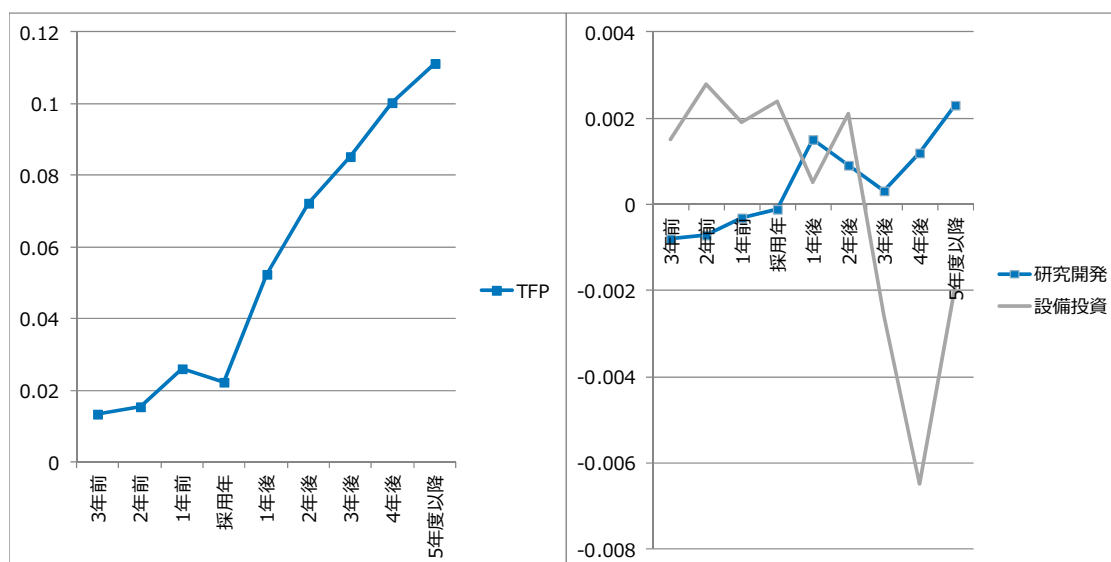
エージェンシー理論から言えば、適切なガバナンスに欠ける企業の経営者は、企業価値

¹¹ もちろん、日東電工だけでない。例えば、コナミ HD の前期の有価証券報告書によると、事業のターンオーバーリスクも含め、「事業等のリスク」は 8 頁もあった。

向上に寄与するリスク投資をすることなく、現状の収益モデルに固執する可能性が高いと言われる。しかし、森川（2012）によれば、ストックオプションを導入した日本企業での研究開発費売上高比率は有意に高まり、また全要素生産性¹²（TFP）も向上したとある。経営者が株価に強く意識を向けることは、主に研究開発面でのリスクを許容し、企業価値を高めるインセンティブがあるということになる。

高い研究開発費をもって「ジレンマ」やターンオーバーリスクを避けられるとは思わないが、少なくともストックオプション制度の企業価値増大の要因が設備投資ではなくむしろ研究開発によるものと示唆されている点は興味深い。

**図表 6 スtockオプション採用後の TFP（全要素生産性）[左]と
研究開発・設備投資の増強傾向[右]**



（出所：森川（2012）より大和総研作成、縦軸は対数、FE 推計によるもの）

また、ハーバード大学の Aghion 氏らの論文「Innovation and Institutional Investors」(2013)によれば、機関投資家の関与で、研究開発費の増加による短期の収益の犠牲はある程度甘受され、イノベーション（ここでは主にパテント数で計算している模様）はむしろ加速される傾向にあるという結果が得られている。パテント数だけがイノベーションの成果ではないし、彼等の資本市場とガバナンスの体制の違いは考慮に入れる必要があるが、自社がターンオーバーリスクに立ち向かう意思と手段を持つことを、丁寧に説明すれば投資家は理解する可能性は高い。（ただし、それには条件があり、4. で詳述する）

ところで、イノベーションのジレンマに克つことは経営の目標になるだろうか。いや、

¹² TFP（全要素生産性）とは成長会計において、主に技術進歩によって伸長した部分として推計されるものを言う。

それは手段であって目的ではないであろう。

筆者が「ジレンマ」を取り上げたポイントはただ単にそれが研究開発戦略の話だからではなく、それが「時系列的に競争環境を見直す」ことを象徴する経験則だからだ。松田(2015)によれば日本企業は、内部資源、過去の実績、延長線上の未来を中心に IR を行う。しかし投資家が知りたいのは、競争環境、将来の見通し、予実のズレの振り返りである、と言う。数ある会社の中でなぜその会社に投資すべきか、投資家に対して説明が必要である。それは同時に、「競争環境」を真剣に分析しなければならないということでもある。「ヨソはヨソ、ウチはウチ、粛々とやるだけです」では、リスクを看過していることに他ならない。

だから、経営経験の有る社外取締役の役割は重要だ。社内の論理より第三者的な視座に立つことができ、他市場での教訓も活かすことが可能だからだ。

かつての日本海軍では兵棋演習というものが行われていた。今でいう作戦前の事前シミュレーションなのだが、あのミッドウェイ海戦の前も実行され、日本の主力空母が撃沈される結果が出ていた。しかし、兵棋演習の担当者は「今のはなかったことにする¹³」として駒を戻し、そのまま演習をつづけたという。

せっかく社外取締役を置くのであれば、将来の悪い結果が予想されても、社内の論理、「今のはなかったことにする」に同調せずに、積極的にリスクについて注意を喚起してほしい。危機感を惹起させる存在を社内に持つこと、それが「攻めのガバナンス」にとってきわめて重要なことであろう。

ターンオーバーリスクは何もしなければいずれ実象化する。今後、たとえばイノベーションのジレンマを含め、ターンオーバーリスクについても備えあるコーポレートガバナンス体制を構築することが求められている。そのためには、投資家や社外取締役との対話を怠らないことである。

4. ビジョン、中期経営計画とイノベーション

最後に、ビジョンや中期経営計画とイノベーションとの関係について触れる。筆者も含め、みんなイノベーションは大好きである。それを継続的に生み出す仕掛けを、企業はぜひとも自家薬籠中のものにしたいと考えている。だから「不断のイノベーションを」という経営ビジョンや、「イノベーション2016」という中期経営計画を作るのはよくわかる。しかし投資家の立場に立てばそれにはあまり食指をそそられない。むしろ、既視感のある経営計画ばかりでうんざりなのが本音だろう。それは、なぜか。大体の場合、その「イノベーション」には5W1Hがほとんど欠けているからだ。

¹³ 奥宮正武氏によると、正確には「アメリカの命中弾の効果は3分の1とする」と言った。

-
- いつ頃
 - どのような社内のリソースが
 - どのような顧客に、あるいは どの市場で、どこで
 - なんのために
 - どうやって
 - 何を
提供するか

これらをはっきりさせないことにはイノベーションの実現はおぼつかない。自社がイノベーションによって世の中を変えるつもりなら、5W1Hのうちいくつかでも定義する努力は必要だ。

結果が外れても構わない。なぜなら、ここでもポイントは「競争上の未来の位置を把握する努力をする」ことにあるからだ。現実には、日々刻々とターゲットとする市場とライバルの位置は変わる。たとえば、居酒屋チェーン店が苦境にある理由の一つは、直接の競合ではない「飲食店情報・支援サイト」の登場だったと思われる。それにより顧客が単店舗の、ユニークなお店に入る敷居が格段に下がったからである。たとえば自動運転車が普及すれば、自社のビジネスは本当に変化がないか、検討してみたことがあるだろうか？問題はそうした思考実験をしっかりやっているかどうかにある。

大事なことは、①自社と競合の未来位置についてじっくり考えること、そして、②ターンの危機に備えたガバナンス体制を確立すること、その上で③イノベーションをビジョンに掲げ、中期経営計画において説明することである。

以上

[参考文献等]

林正浩（大和総研）『【経営企画部 業務必携】コーポレートガバナンス・コード時代の
企業価値創造プロセス（1）～（7）』（2014～2015：

<http://www.dir.co.jp/consulting/staff/hayashim.html>）

吉村浩志（大和総研）『イノベーションの意味を考える』（2015：

http://www.dir.co.jp/consulting/theme_rpt/innovation_rpt/20150320_009568.html）

安井明彦（大和総研）『イノベーション経営に求められるものとは』（2014：

http://www.dir.co.jp/consulting/theme_rpt/innovation_rpt/20140717_008761.html）

M・ヴェーバー、大塚久雄訳『プロテスタントイズムの倫理と資本主義の精神』（1989）

C・クリステンセン（ハーバード大学）『イノベーションのジレンマ 増補改訂版』（初版
日本語訳は2001）

C・クリステンセン他『イノベーションへの解』（日本語版2003）

C・クリステンセン他『イノベーションへの解（実践編）』（同2008）

C・クリステンセン他『イノベーションの最終解』（同2014）

P・F・ドラッカー『創造する経営者』（2007年版）

玉田俊平太『日本のイノベーションのジレンマ』（2015）

森川正之（経済産業研究所）『ストックオプションと生産性』（2012）

Agihon（ハーバード大学）他『Innovation and Institutional Investors』（2013）

松田千恵子『これならわかるコーポレートガバナンスの教科書』（2015）

バンシー・ナジ他（モニター・グループ）『イノベーション戦略の70：20：10の法則』2012
年8月（DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー 2012/8号）

表利彦（日東電工）『情報を食欲に吸収し、技術の差別化をはかることが市場で先行する
カギを握る』（一橋ビジネスレビュー 2014/冬号）

淵田美津雄・奥宮正武『ミッドウェー』（2008年版）