

イノベーションの成功は予測できるのか？ “Innovation : From Art to Science”

本コラムは、デロイト コンサルティング (US) のマイケル・レイナー*1 著『The Innovator's Manifesto』を元に作成している。

はじめに

あなたが新規事業の担当者で、これから立ち上げようとしている、もしくは今取り組んでいる事業があれば次の質問に答えてみてほしい。

- Q1: あなたが取り組んでいる新規事業は、従来製品・サービスの性能・機能を高めようとするものか？それとも従来製品・サービスの概念を破壊しうる性能・機能を有する事業か？
- Q2: あなたが取り組んでいる新規事業が属する市場において、あなたの会社は既存プレイヤーにあたるか、それとも新規参入者にあたるか？
- Q3: Q1であなたが取り組んでいる新規事業が破壊的な性質をもつものである場合、新規事業を運営する為の組織は自律した権限を有しているか？

(『The Innovator's Manifesto』P.30より翻訳・引用)

クレイトン・クリステンセン(ハーバードビジネススクール教授) 著の『イノベーションのジレンマ』を起源とするイノベーション理論においては、持続的イノベーションを競い合う市場(企業が、既存の優良顧客にとっての付加価値を向上できるよう、よりよい性能・機能を持った製品作りを競い合う市場)では、ほぼ既存プレイヤーが勝つ(新規参入者は負ける)ことがわかっている。

一方、既存の業界の価値観では魅力的ではない顧客に、シンプルかつ安価で便利な製品を商品化したり、既存市場を越えた新しい市場を創造することを狙う場合(破壊的イノベーションを競い合う市場)、新規参入者が勝つ確率が高い(逆に既存企業が破壊的イノベーションを起こす確率は低い)ことがわかっている。

果たしてこれらの理論は、実務上、活用可能なものなのだろうか？ 本コラムでは、これらイノベーション理論の経営判断への応用可能性と、その根拠としての実験結果の一部について紹介していく。

*1: デロイト コンサルティングLLPのディレクター。クレイトン・クリステンセンと共同でイノベーション理論に関する研究に携わる。代表的な著書に、『イノベーションのジレンマ』の続編である『イノベーションへの解』(クリステンセンとの共著)がある。

事例: インテルのイノベーションに対する取り組み

グローバルマイクロプロセッサ業界で30年以上重要な役割を担っているインテルの例をみてみよう。インテルは、1998年に、多様化するマイクロプロセッサ事業の垣根を超えて新しい試みに挑む為、NBG(New Business Group)を立ち上げた。NBGの活動の1つであるNBI(New Business Initiatives)は、約2,000万ドルを従来のコアビジネスからかけ離れたインターネットビジネスやコンシューマー向け製品に関する新規事業を開発するための資金として充てた。NBIの役割は、新たな技術、新製品、新市場、新たな流通チャネルの探索と、5~10年後に開花しうるビジネスへ投資をすることであった。

NBIはNBGの中で、既存のマイクロプロセッサ事業とは全く異なる、予算／年間計画の管理プロセスをもった自律的な単位として運営されている。NBIでは、あらかじめ目標とする財務指標を打ち出し、どのような仮説が証明されればこの目標が実現されるか、重要な仮説の妥当性を検証する為の「学習計画」を作成する。その上で、戦略を実行するための投資を行っていく。これらの取り組みによりインテルは数々のイノベーションを世に生み出していった。

破壊的イノベーション理論について

『イノベーションのジレンマ』の中でクリステンセンが「破壊的イノベーション」の概念を世界に唱えたことは広く知られている。あらゆるタイプの産業において、過去成功した組織／企業が、それよりはるかに小さな、創業間もない組織／企業に倒された例について説明している。

既に成功している企業は、比較的規模が小さく魅力がない市場に対して、興味がない。この市場が、新規参入者の「足場」市場を構成していく。足場市場の顧客は、現在世の中にある製品の価格や機能にあまり満足していない。しかし、既存の成功している企業（既存プレイヤー）はこれらの声には耳を傾けない。むしろより魅力的な上位市場へ移行すべく、更に高機能・高価格の製品を生み出していく。

一方、創業間もない新規企業（新規参入者）は、これらの顧客に対し、「現在手に入る製品ほどには優れていないがシンプルで使い勝手が良く安価な製品」を投入し、顧客を獲得していく。そして、その後徐々に利益率の高い上位市場へと進出していく。この動きは既存プレイヤーにとっては魅力的でない市場を起点にしたものであるため、既存プレイヤーは新規参入者のこの行動に対し、対抗するのではなく、より自分たちにとって魅力的な上位市場へと進むことで対応する。そうすると、既存プレイヤーが立ち去った上位市場にさらに新規参入者が進行するという構図が出来上がり、最終的には既存プレイヤーの重要な顧客をも捕えることとなる。

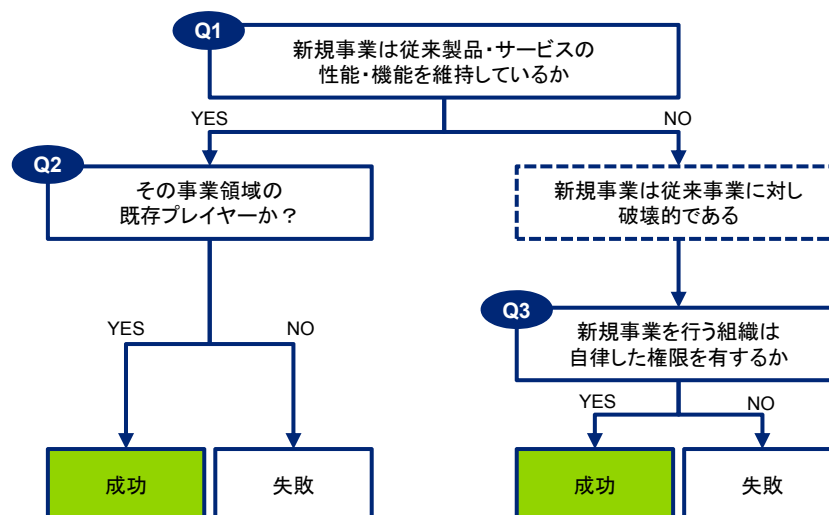
クリステンセンは、新規参入者が、既存プレイヤーのビジネスモデルおよび技術的な解決策の採用によって既存プレイヤーを攻撃した場合、それらは失敗する傾向があると唱えている。一方で、それほど魅力的でない市場において、新規参入者がオリジナルのこれまでに無い解決策を提供する場合には、既存プレイヤーは追随できず、新規参入者が成功する可能性が高い。これらの2つの理論を併せて破壊的な戦略と呼んでいる。

この理論が実際に適用された事例としては、実際に米国のディスクドライブ産業で8インチのディスクドライブが14インチのディスクドライブに取って代わった例や、サウスウェスト航空をはじめとするLCC (Low Cost Carrier) が世界の航空市場で不動のポジションに躍り出た例が有名である。

理論からイノベーションの成功可否が予測できるか？～インテルの投資案件を基にした実験～

破壊的イノベーションに代表されるイノベーション理論は、実際の投資判断の場面で実務上活用できるのか、あらかじめイノベーションの成功可能性を予測することが出来るのか……。

インテルおよびハーバードをはじめとするビジネススクールでの実験の結果からは、冒頭に挙げた3つの質問に答える「のみ」で、イノベーションの成功可否の予測精度が向上することが明らかになった。



実験は、インテルのNBIが実際にインターネット関連ビジネスやコンシューマービジネスに投資した実例の中から、NBI内の投資判断プロセスを通過し投資が実際に実行された48の案件を対象として、各案件の内容を上記の3つの質問に単純に照らし合わせるにより行った投資成功可否の予測結果と、実際の投資後のビジネスパフォーマンスの結果とを比較することで行った。

実験は主に以下の2つのケースで行われた。

1. イノベーション理論に知見を有するインテルのトーマス・サーストンが予測したケース
(※投資案件の成否に対して事前にかかることのないようコントロールされた環境下で実験を実施)
2. イノベーション理論について十分な知識のないビジネススクールの学生が予測したケース

2についてはアメリカおよびカナダのビジネススクールの学生(のべ300名超)に対し、破壊的イノベーションに関する講義をした上で、NBIの48の投資案件の中からランダムに選定した10弱の案件を提示し、成功or失敗の成否予測をさせ、実際の結果との違いを検証するという手法を採っている。ビジネス経験に乏しい学生に対して、非常にシンプルな3つの質問のみのフレームワークを提供して実験をすることで、この理論が、広く一般的に、実務上活用可能であるかを検証できる、としている。

実験結果は驚異的である。NBIの48の投資案件ポートフォリオの成功確率が10%程度であったのに対し、まずトーマス・サーストンが予測した場合、成功確率をポートフォリオに換算すると、その成功確率は66%という高確率になった。また破壊的イノベーションに関する講義を受講した学生による予測でも、その成功確率は最大15%程度と、実際の投資ポートフォリオ(10%程度)と比較して約50%のパフォーマンス改善が実現するという結果に至ったことが報告されている。

この結果から、イノベーション理論は単なる机上の論理に留まるものではなく、実際の投資案件のスクリーニングにおいて、実務上も有効に活用しうることが明らかになった。

イノベーションの世界において、理論の実務的な応用可能性が検証されたことは大変画期的な事象と言える。イノベーションはArtからScienceへ……。かのドラッカーも、イノベーションを「ごくあたり前の」「継続的な」「日常的に実行される」活動として捉え、自分自身と組織にとってのあたり前の日常業務として実行していくことこそが重要である、と唱えている。

組織としてイノベーションと向き合い、イノベーションが成功しやすい組織作りを意図的に推進していくことが今まさに求められていることである。

参考文献

- ・ 『イノベーションのジレンマ』 クレイトン・クリステンセン 著、玉田俊平太 監修／伊豆原弓 訳、株式会社翔泳社(1997年刊)
- ・ 『イノベーションへの解』 クレイトン・クリステンセン／マイケル・レイナー 著、玉田俊平太 監修／櫻井祐子 訳、株式会社翔泳社(2003年刊)
- ・ 『The Innovator's Manifesto』 マイケル・レイナー 著、Crown Business社(2011年刊)

著者

デロイトトーマツ コンサルティング シニアマネジャー 藤井 剛、シニアコンサルタント 藤井 麻野

デロイト トーマツ コンサルティング株式会社

グロースエンタープライズサービス

〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-3-1 新東京ビル Tel 03-5220-8600 Fax 03-5220-8601

E-mail dtc_ges@tohmatsum.com

www.tohmatsum.com/dtc

デロイト トーマツ コンサルティング (DTC)は国際的なビジネスプロフェッショナルのネットワークであるDeloitte (デロイト)のメンバーで、有限責任監査法人トーマツのグループ会社です。DTCはデロイトの一員として日本におけるコンサルティングサービスを担い、デロイトおよびトーマツグループで有する監査・税務・コンサルティング・ファイナンシャル アドバイザリーの総合力と国際力を活かし、日本国内のみならず海外においても、企業経営におけるあらゆる組織・機能に対応したサービスとあらゆる業界に対応したサービスで、戦略立案からその導入・実現に至るまでを一貫して支援する、マネジメントコンサルティングファームです。1,400名規模のコンサルタントが、国内では東京・名古屋・大阪・福岡を拠点に活動し、海外ではデロイトの各国現地事務所と連携して、世界中のリージョン、エリアに最適なサービスを提供できる体制を有しています。

Deloitte (デロイト)は監査、税務、コンサルティングおよびファイナンシャル アドバイザリーサービスをさまざまな業種にわたる上場・非上場クライアントに提供しています。全世界150か国を超えるメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約200,000名におよぶ人材は、“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte (デロイト)とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)およびそのネットワーク組織を構成するメンバーファームのひとつあるいは複数を含みます。デロイト トウシュ トーマツ リミテッドおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。その法的な構成についての詳細はwww.tohmatsum.com/deloitte/をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

© 2013. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting Co., Ltd.

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited