

ポスト平成の産業イノベーション

論点
3

産業イノベーション は図れるか

清水泰志 ワイズエッジ代表取締役

この論点では産業とイノベーションの視点がある。まずは産業だが、産業は業界に置き換えることができる。これまで経営戦略立案において2つの基本的前提があった。1つは業界がもっとも重要な枠組みであること。もう1つは一度確立された競争優位は持続すること。

ところが、テクノロジーの進化、M&A、アウトソーシング、ビジネスモデルの多様化、法規制緩和などにより、これまで存在した業界の垣根が消えつつある。この結果、現在有効な優位性への脅威は業界周辺部や思いも寄らない場所から現れる。また、変化のスピードが加速したことで一度確立された競争優位の持続が難しくなり、一時的競争優位の連続を実現する戦略思考への切り替えが必要になった。したがって、旅行業界でイノベーションを起こしたければ、業界という枠組みを捨て、その代わりに顧客が求める解決したい課題（ニーズ）や欲求（ウォンツ）に応じてゲリラ的に発生する異種格闘技場（アリーナ）で都度戦うスタイルが求められる。最近ではエアビーアンドビーが出現したことがこの状況を象徴している。

イノベーションは「革新」「刷新」「一新」などと訳されるが、語源はラテン語の「リニューアルする」という意味のInnovare。シュンペーターの『経済発展の理論』が日本に紹介された際、イノベーションを技術革新と訳したため、「イノベーションとは新技術を使った革新的で画期的なプロダクト」と誤解している人が多い。しかし、OECDはイノベーショ

ンのカテゴリーについて、表のとおりガイドラインを設け公表している。

新技術で作られた世界初の画期的な商品を生み出すことだけがイノベーションでない。既存の技術や情報を新たに結合することで顧客に新たな価値を提供できれば立派なイノベーションだ。楽曲のCD販売からダウンロード販売、ストリーミング販売への変遷はイノベーションを伴っている。

イノベーションとインベンション（アイデアや技術の発見）の混同も見られる。仕組みや製品が新しいのに顧客が全くその製品やサービスを購入しなければビジネスとして成立しない。新たな仕組みや技術は顧客に広く受け入れられ初めてイノベーションと呼び得る。したがって、ビジネスモデルの構築力が不可欠になる。

最初の一步でつまづくな

シュンペーター曰く「企業家のイノベーションが資本主義を駆動する」ため、資本主義はイノベーションなしに成り立たない。しかしイノベーションは経済のフロンティアを切り拓く最先端企業の話と考える会社が多い。ここにも誤解がある。

1. 世界初の画期的なものでなければならない→自社内初でよい
2. アイデアはオリジナルでなければならない→他者のアイデアをシードとしてビジネスモデル化することもある

●イノベーションの4タイプ

プロダクト	新しい製品・サービスを市場に投入すること
プロセス	生産工程・デリバリー方法・情報ルートおよび前記の活動を支援する活動について、技術・装置・システムにおいて新たな工夫を投入すること
組織	業務フロー、組織構造、ステークホルダーとの関係性について、新たなフィロソフィーやマネジメント手法を導入すること
マーケティング	新規のセグメントやチャネルの開拓や既存顧客の深耕のために、新たなコンセプトや戦略をマーケティングにおいて導入すること

※「オスロ・マニュアル第3版」に準拠

3. 研究開発部門がカバーする領域である→部門にかかわらず取り組むことである

イノベーションは決して他人事ではなく、どの企業でも生み出せる。ただし、真のイノベーションの成功とはスマッシュヒットを1回生み出すのではなく、絶え間ない発明と環境への適応から持続的な企業成長が実現されることだ。そのためにはイノベーションを継続的に生み出す素地が必要になる。具体的には、企業文化・企業風土、経営者の理念が重要になる。なぜならアイデアは会議からは生まれず、個人の頭の中から湧き出るため、突出した人物を引き寄せるカルチャーを持つ企業になることが最初にして最大の一步だからだ。多くの企業はほぼすべて最初の一步でつまづいている。

近代旅行業が持つ3つの基本機能は、情報提供機能・予約機能・金融決済機能だが、各機能において過去にどのようなイノベーションが生まれたのだろう。情報提供機能はインターネットが普及したことでそれまで顧客との間に存在した情報格差が縮小した。予約機能では顧客が店舗に向いて予約する時代は旅行会社の独壇場だったが、その後コンピューターシステムとインターネットの発達とともにOTAの出現、航空・鉄道会社や宿泊施設によるダイレクト予約の強化で優位性が減じた。決済機能では現金決済が優勢な時代は予約機能と決済機能を合わせたクーポンの発券で顧客利便を提供できたが、ICTの発達とクレジットカード等多様な決済手段出現で優位性が失われた。

他にもジャンボ機出現で航空運賃が下がるとかLCC出現で旅行パターンが変わるなどのイノベーションが旅行業界周辺で起きているが、ほぼすべて自ら生み出したものでなく他者が起こしたイノベーションに受動的に適応するスタイルである。結果的に他者のイノベーションで新たなプレイヤーが出現、自らの競争優位性を落とし続けている。

魅力的な未来を描けるか

いま必要なイノベーションの方向性を明確にする必要がある。そのためには旅行業界あるいは自社や

観光地などそれぞれの立場で意思を持って未来像を描く必要がある。「訪日外国人に新サービスを提供したい」「日本人の旅行者を増やしたい」「手数料収入からフィー収入へ切り替え利益率を上げたい」「国外へ進出したい」「観光資源としての価値を高めたい」

さまざまな未来像があるが、どれが正解という話ではない。意思あるところにしかイノベーションは起きないことを知り、今後の展望を構想することだ。旅行業界は経済状況、政情不安、流行病など外的要因により業績が大きく左右されてきた歴史が長いため受動的姿勢が強い。また、度重なる新たなプレイヤー出現によりレガシー企業ほど戦線縮小を続けているため、縮小均衡を図ることが戦略の主題となる。しかしこれからは穴熊作戦では生き残りは難しい。そのために3C (Company, Competitor, Customer) を定義し直したうえで未来像を描くことが不可欠になる。

イノベーションを図るために行うべき1つ目は未来構想を描くことだ。重要なことは、何が起こるかという予測に基づいた正しいシナリオを考えるのではなく、みなの本気になれるシナリオづくりだ。本気とは他人の正しさの主張の中にはなく、個々人の願望や欲求から生まれる。

魅力的な未来シナリオがあって初めて、2つ目の尖った資質を持つ人材の獲得と育成を行える。ただし現実的には、時間短縮のために社外の経営資源活用も選択肢に入れるべきだ。また、こうしたイノベーションの萌芽となる人材が活躍する場合は、従来型のリスク回避思考に邪魔されることがないよう別組織を設けることも肝要である。



Profile

しみず・やすし ●慶應義塾大学卒業後、アーサーアンダーセン&カンパニー（現アクセンチュア）入社。事業会社経営者を経て、企業再生および企業のブランド価値を高めるコンサルティング会社として、ワイズエッジとアスピレスを設立。