

「破壊的イノベーションは」どの会社にも起こり得る？！ 過去の成功体験よりも現実に目を向ける！

◆◆◆ シリーズ『『攻め』と『守り』のバランス経営』 ◆◆◆

経営者の皆様と“個性的な経営”を考えるために！

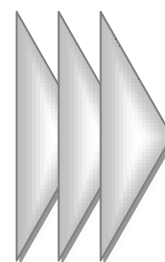
☆☆☆☆☆☆ 《 目 次 》 ☆☆☆☆☆☆

- 【1】 成功体験は過去のもの
- 【2】 80～90年代初頭の写真業界
- 【3】 迫りくる破壊的イノベーション
- 【4】 A社にとっての行動とは…
- 【5】 破壊的イノベーションへの対処法とは？



【今月のハイライト】

世間から「優良企業」と言われた会社が、その栄達から転落に向かった例は数えていたらきりがありません。もちろん、その原因はさまざまですが、その奥底に一つの共通点が潜んでいる場合があります。現実を直視しないことです。自社の成功体験があるからこそ、破壊的イノベーション（新技術）が生じた時に、なかなか受け入れられないのです。今月は、破壊的イノベーションについて考えます。



吉田税務会計事務所

県央増販情報センター

TaxHouse 東三条店

株式会社 TAP

TEL : 0256-32-5002

FAX : 0256-33-0296

Mail : y-keiri@soho-net.ne.jp

URL : <http://e-keiri.net/index.php>

【1】成功体験は過去のもの

1》成功ゆえの失敗

時流に乗って、企業が大きく成長し、成功を収めるというのは珍しいことではありません。

ただし、その成功は決して永続的なものではありません。時流とは絶え間なく移り変わるものだからです。

その時流の変化に対応することが企業には求められますが、そう簡単にはいかないものようです。

なぜなら、その企業は

一度成功を手にしてしまっている

からです。

成功体験とは、どうやら自信や経験という強みでもありながら、同時に失敗のとば口でもあるようです。

2》破壊的イノベーション

成功体験が失敗につながる一つのきっかけは、技術革新です。時に、過去の技術を一夜にして陳腐化してしまう革新が起こり得ます（＝破壊的イノベーション）。

【図】破壊的イノベーションと陳腐化した技術の一例（ウィキペディアより引用）

破壊的イノベーション	陳腐化した技術	内 容
蒸気機関、内燃機関	動力としての馬や人間	開発には世紀を要したが、以前よりも大規模な生産活動を可能にした。動力としての動物や人力を駆逐した。
自動車	輸送のための馬	初期の道路は自動車ではなく馬のために設計されていたが、自動車をもたらす信頼性とスピードの便益は大きく、道路網は自動車用に再設計された。
半導体	真空管	半導体で構成された電子システムは真空管で構成された電子システムに比べて、より小さく、必要なエネルギーも少ない。

3》なぜ過去にしがみついてしまうのか？

破壊的イノベーションが起こったというのに、陳腐化した技術にしがみついていたら、企業は市場から見放されるでしょう。

しかし、そうしたことは往々にして起こり得るとするのが過去の教訓です。それはなぜでしょうか？

今月は「**破壊的イノベーション**」をキーワードに、**企業が成功から失敗へと至った事例**をご紹介します。



【2】80～90年代初頭の写真業界

1》地域におけるA社の存在

A社の創業は古くまで遡ります。いわゆる「町の写真屋さん」として店を構えたのは約50年前になります。

二代目となるA社長が後を継いだのが25年前、80年代の後半のことです。その頃には

A社の地歩は固まっていた

と言っていいでしょう。

地域の学校の記念撮影などがあると、声が掛かるのは必ずA社という存在になっていたのです。

2》当時の写真業界の状況

A社長が二代目となってからは、ますます好調さを増したようです。機転が利き、世慣れていたため商売に向いていたのでしょう。

近隣にA社の支店をオープンさせたのもA社長です。

当時、写真業界は「過当競争」の時代にありました。「同時プリント（フィルムの現像と一緒にする紙焼きプリント）」の料金はどんどん安くなり、中には

「同時プリント0円」の看板を掲げる店

もあったのです。

A社の場合、そこまでプリント代を安くすることはありませんでしたが、客足が落ちることはほとんどなかったそうです。

3》A社のこだわり

それはA社が現像の質に徹底的にこだわっていたからと言えます。素人写真にはさまざまな失敗があるものです。例えば光を取り入れすぎたり、逆に暗すぎだったり……。

そんな時、

A社ではできる限りの補正を施した

そうです。そのことは顧客も知っています。

中には安さに釣られて他の店に浮気した顧客もいましたが、その出来上がりの違いにA社に戻ってくるといったケースも少なくなかったようです。

A社の写真の質への徹底したこだわりが、顧客との信頼関係を育てていたのです。



【3】迫りくる破壊的イノベーション

1》デジカメの登場

また当時、写真業界にはプリント代の安さの他に、もう一つの話題がありました。

デジタルカメラの登場です。ただ、その頃のデジカメというのは値段も高く、画像解像度（鮮明さ）も現在ほど高くはありませんでした。

もちろん、A社長も経営者としてデジカメの登場は気にはなっていました。

デジカメの出現、普及で

A社の経営にどのような影響が出るだろう

ということです。

2》A社長の予測

ただ、当時のデジカメ事情は上記の通りです。デジカメが一般に普及するには、これから

少なくとも20年はかかるだろう

とA社長は考えました。

また、A社長はフィルムカメラにかなりの愛着をもっていましたし、同じこだわりをもつ顧客も多くいました。ですから、現像の質にこだわり、それが評価され、現像収入がA社全体の収入の6割以上を占めるほどの基盤になっていたのです。

3》予測を超えたデジカメの進歩

——デジカメの進歩と普及を否定しないが、それはまだまだ先の話で、しかも市場はそれほど大きくなりえないだろう。

つまり、デジカメのために大きな投資をしたり、フィルムカメラ重視の経営方針を大きく変えたりする必要はまったくない。これがA社長の経営者としての結論でした。

その後のデジカメ業界の様相はみなさんも知っての通りです。価格はどんどん安くなり、最初は25万画素程度だった画質も、今や普及機であっても1200万～1600万画素は当たり前になっています。

加えて、PCの爆発的な普及と相まって、写真を

プリントせずにモニター上で楽しむ傾向が一般化

しました。**無論、A社の収入基盤を大きく揺るがす事態**です。



【4】A社のとった行動とは…

1》誰が正確に予測できたか？

このような変化が90年代半ばから2000年代にかけて一気に起こりました。

A社長の「少なくとも20年」という予測はまったく外れた格好です。どうしてこのような結果になったのでしょうか？

一つには、デジタル業界の進歩が

A社長の予測をはるかに上回っていた
ことがあります。

しかし、そうした進歩を正確に予測できる人など稀です。

例えば、87年に日本で初登場した携帯電話（重さ750g、工事負担金75,000円、保証金100,000円）が、その後一般に広まるまでの速さ、進化の速度、料金体系の廉価化等々を、誰が正確に予測できたでしょうか。

2》なぜA社長は手立てをしなかったのか？

その意味では、A社長のデジカメ登場時における判断は、むしろ妥当だったのかもしれませんが。

しかし重要なのは、デジカメの加速度的な普及を目の当たりにしても、

A社長はこれといった手立てをしなかった
ということです。

それは今にして思うと、フィルムへのこだわりが強すぎたのかもしれませんが。個人的な思い入れだけでなく、フィルム現像からの利益がA社の基盤を支えているという現実がありました。

3》見ない振り

自社をこれまで支えてきた利益構造を自ら否定するのは、大変な決断です。「このままでも利益は上がる」という囁きが、どうしたって聞こえます。

ですからA社長は、方針を大転換し大きな投資をする必要性を認める代わりに、眼前にある「デジカメの普及」という

新たな現実を見ない振りをしてしまった
のです。

結果、**A社は時流に乗り遅れ、今の経営状況は往時と比べるべくもなくなっています。**



【5】破壊的イノベーションへの対処法とは？

1》遅きに失した……

それでも、ここ数年はデジタル化に合わせた努力もしてきたようです。デジカメで撮ったデータをプリントするサービスを店頭で始めたり、さらに Web 上に広告をだしてみたり、と。

しかし客観的に見るならば、

もはや遅きに失したというのが実際のところ

でしょう。

A社は現在、支店を閉めて、デジタルデータのプリントでなんとか経営できているといます。A社の栄枯盛衰は、いわゆる「イノベーションのジレンマ」に起因するものと思われる。

2》「破壊的イノベーション」の影響

イノベーションには大きく2種類があります。「持続的イノベーション」と「破壊的イノベーション」です。前者は、「顧客のニーズを満たすべく、徐々に進んでいく技術革新」です。A社の経営方針はこれに依拠していました。ですから、デジカメに対して早急な対処は必要なし、という結論を出したのです。

ところが、時に「顧客のニーズどころか、業界の予想をはるかに超えたイノベーション」が突如達成されることがあります。これが「破壊的イノベーション」です。これは、

業界のすべてのルールを一変させます。

故に、それは「破壊的」であり、これまでの経験から「合理的」と思える推論が通用しないという「ジレンマ」が起きます。

3》現実を直視するために

破壊的イノベーションに対処するには、何より「現実を直視する」ことが求められるのではないのでしょうか。

そうでなければ、現在の延長線上に未来があると考えてしまいます。というより、

「そう考えたい」という希望的観測

に流されてしまいます。

破壊的イノベーションはどの業界にも起こり得ます。

現実を直視するためには過去の成功体験に一旦ふたをして、自社が下した評価とは別の見解をあえて探すのも一手ではないでしょうか。

以上

