

妹尾堅一郎著「妹尾教授のビジネスモデル塾」商工ジャーナル 2015年1月号付録、商工中金経済研究所、2015年1月1日刊を読む

模倣・改善・革新 アイの三段活用

1. (1)はじめに、ビジネスのイノベーションは産業生態系を変容させる。逆を言えば、産業生態系を変えなければイノベーションとは呼ばない。
(2)最近筆者は、「アイの三段活用」と称して産業をとらえることを提唱している。どの国も基本的には、このパターンで産業を成長・発展させているからだ。
アイの第一段階活用は「Imitation(イミテーション：模倣)」である。日本も高度成長に向かう時、模倣品をつくっていた。模倣を公式に行うことを「技術導入」と呼ぶ。日本の高度成長を支えた「糸へん(繊維産業)」や「金へん(鉄鋼産業)」はもとより、化学産業などの重厚長大産業、自動車産業や電機産業も技術導入を欧米から行っていた。有名なソニーのテープレコーダーにしても、当初は米国から技術ライセンスを受けたものであったのは、知る人ぞ知る話である。
2. (1)だが、勤勉な日本人は単なる模倣にとどまらず技術を改良・洗練させていった。それがアイの第二段階活用である「Improvement(インプルーブメント：改善)」だ。結果、既存モデルの錬磨に圧倒的な強さを発揮した日本は1970年代、80年代に輸出立国として黄金時代を迎えた。
(2)この時期、日本の製造業は既存モデルの磨き上げで世界に冠たる品質とコストを実現した。改善は設計技術にとどまらず、「カイゼン」を標榜した小集団活動等の現場でも行われ、高品質・高安定性という「ものづくり」の底力を醸成した。それが「競争力」の源だったのである。たしかに、日本は伝統的にモノの洗練、コトの洗練に優れている。日本のお家芸だ。同一製品の製造、あるいは同様のサービスの提供だとしたら、より効能があり(性能が良く)、より効率的に生産され(コストが安く)、より安定的に提供されれば(バラツキなく)、それに越したことはない。要するに、日本はモデル錬磨で勝ってきたのである。
3. (1)だが、アイの三段活用の第三段階「Innovation(イノベーション：創新)」の時代を迎え、日本の産業はもがき始める。テレビをはじめ既存の製品群が行き詰まった。モデル創新を求めたものの、DVDプレイヤー、液晶パネル、カーナビゲーション……イノベーションの出だしは成功しても長続きせず、主導権は次々と新興国に奪われたのである。例えば、東京・秋葉原を歩いてみればよい。現在、Made in JAPANを見ることはほとんどできない。
(2)逆に、既存モデルの錬磨競争で日本に負けた米国は、80年代から準備を始め、90年代にモデル錬磨という「ルール」の中で戦うことを捨てた。そして、モデル自体を変えるという戦略に出たのである。90年代以降、多くの日本企業が負けたのは、このモデル変革を真剣に受け止められなかったからなのである。
(3)つまり、「相撲では無敵だ」と威張り始めた日本に対し、欧米は「これからはテニスだよ」

と言っただけなのではない。世界がテニスへ変わったときに、いくらテニスコートで四股を踏んでも勝てるわけではない。

世界のイノベーション競争を先導している IBM のパルミサーノ元会長はプレゼンテーションの最後に必ずこう書く。「ゲームのルールを変えた者だけが勝つ」

(4)つまり、ビジネスモデルに創意工夫をしたものが勝ち残るということだ。技術を磨くだけでも、おもてなしの心を訴えるだけでも、限界がある。高い技術力やおもてなしの心を活かすビジネスモデルの工夫をしなければならない。

4. (1)おわりに、要するに、既存モデルの錬磨競争で日本に負け続けた欧米産業は、モデル創新に向かったのだ。モデル磨きでは日本に勝てない以上、モデルを次々に変えていくことで競争力強化を図ることは当然の策だったのである。そして、彼らはイノベーションマネジメント(ビジネスモデル創新)をいち早く学習した。
- (2)さらに、2010年頃までイミテーションで国力を上げた中国は、今やインプルーブメント(と一部イノベーション)に向かい始めた。インプルーブメントで勝ちをおさめてきた韓国(と台湾)は今やイノベーションに向かい始めている。
- (3)イノベーションマネジメントで失敗を繰り返す日本の企業は、どうすれば「健康」になれるのか。それこそが、今、大企業のみならず、中小企業に問われるところなのである。

[コメント]

イノベーション(創新、刷新)の前提はイミテーション(模倣、ベストプラクティスのベンチマーク)とインプルーブメント(改善、5S)であるという妹尾堅一郎先生の考えは、イノベーションへのステップをわかりやすく示しており、参考になる。是非、実行に移したい。

— 2015年5月20日 林 明夫記 —