

オープン カレッジ

今年のノーベル経済学賞は、経済成長の原動力を「技術革新」として理論的に示した研究者たちに授与された。社会の豊かさは、単に資本や労働力の増加によつてではなく、新しいアイデアや技術が既存の仕組みを壊し、置き換えていく。そのような「創造的破壊」(Creative Destruction)の過程から生まれるという考え方である。

一見、マクロ経済の話のように聞けるが、実はこの視点は企業経営にも深い示唆を与えている。破壊の波は外から突然やってくるものではなく多くの場合、

創造的破壊と「顧客志向の罠」

とする「優良企業」ほど、変化の波に乗り遅れるリスクを抱えている。

この組織的なジレンマを分析したのが、ハーバード大学のChristensen and Bower (1996) による研究である。彼らは、企業が新技術の波をつかみ損ねる理由は、技術力や資金の不足ではなく、むしろ「顧客主導の資源配分」こそが合理的でありながら破壊的技術を見逃す原因になると指摘した。言い換えれば、成功企業ほど「顧客志向の過剰」と「合理的すぎる資源配分」という罠に陥りやすい。主流顧客(市場の中心を占める顧客層)は既存製品の改良(持続的イノベーション)は求めるが、まだ性能が低く、利益率も小さい新技術(のちに破壊的

ツクは、その典型である。同社は1975年に世界初のデジタルカメラを開発したが、主力のフィルム事業を守るという合理的な判断から製品化を先送りした。顧客も「フィルムの方が高画質」と考え、当時の判断は合理的に見えた。しかし、技術は予想以上の速度で進化した。デジタル撮影が主流となった。最先端の技術を生み出しながらも、変化を恐れたコダックは2012年に経営破綻へと追い込まれた。携帯電話の覇者ノキアも、スマートフォンへの移行で似たジレンマに陥った。では、企業はどうすればこの「顧客志向の罠」を越えられるのか。後にChristensenが著書「イノベーションのジレンマ」で示したように、第一に、既存顧客の声に安住せず、「非顧客」や新しい用途を観察し続けること。第二に、既存の利益指標では測れない新事業を、既存組織から切り離して育てること。そして第三に、「自らを壊す」覚悟を持つこと。短期的な利益を守る姿勢は、長期的には組織の生存力を弱める。未来を見据える企業ほど、過去の成功を手放す勇気が求められる。

いま、技術革新が多くの産業の前提を塗り替えている。今日の常識も明日には通用しない。だからこそ、「顧客志向」の罠を超え、自ら変化を起こす「戦略的な非合理性」が企業に求められている。

ノーベル経済学賞が教える

変化に対応できない企業の姿

既存の成功法則に忠実であつたとする企業の「内側」から生まれる。とくに、顧客の要望に誠実に応えよう



愛知淑徳大学准教授
ビジネス学部 潘 弁

イノベーションと呼ばれるものには関心を示さない。結果として、経営資源は高利益な既存事業に集中し、新技術への投資は後回しになる。そのすき間で後発の新興企業が、既存企業が相手にしない小さな市場で技術を育て、やがて主流市場を侵食していく。この現象は、今日に至るまで多くの業界で繰り返されている。写真フィルムの巨人コダ

はん・き 専門はグローバル経営。京都大学大学院経済学研究科博士後期課程終了。博士(経済学)。