

賢いイノベーターになる方法

ニコラス・カーが創造性を発揮する正しい方法 ―そして間違った方法― について語る

従来の知恵に挑戦することは、ニコラス・カーを喜ばせるようだ。

この元経営コンサルタントは、殆どの企業の情報技術への投資はもはや戦略的優位性をもたらさないという異端的な概念を提起した 2003 年 5 月のハーバード・ビジネス・レビューの記事『それが問題ではない』でひと騒動を巻き起こした。掲載当初は広く異議を唱えられたカー氏の議論は今や、企業のコンピューティングが電気のようなサービスとして購入される必需品または公共設備として広く見られている今日の技術の状況をかなり正確に説明している。

47 歳のカー氏はまた、もう 1 つの一般的な概念 ―もしイノベーションが、企業が追求すべき善であるなら、より多くのイノベーションがあれば尚よいし、最高のイノベーションは既存の市場や業界を覆すものである― に懐疑的な目を向けた。代わりに、カー氏は、企業はイノベーションをどこで、そして、どれだけ奨励するかについて慎重で ―保守的でさえ― ある必要がある、と言う。

ウォール・ストリート・ジャーナルのニュース編集者マイケル・トッティとコラムニストのリー・ゴメスは最近、企業が斬新な思考を追求できる最善の方法についてカー氏と話した。以下がその会話の抜粋である。

イノベーションの価格

ウォール・ストリート・ジャーナル:自由なイノベーションの何が問題なんでしょうか？

カー氏:米国の企業はイノベーションのアイデアを愛しているよね。それは素晴らしいことだし、必要なことだし、ビジネス、特に米国のビジネスの大きな強みの 1 つだ。だけど、イノベーションは普遍的な善で、企業内のあらゆる場所でイノベーションを行うべきだ、と企業が信じるようになる可能性があるのは危険だね。

企業は、イノベーションは無料ではないという事実、イノベーションは実際にはとても高くつくし、リスクもとても高いという事実を忘れているよ。どこでイノベーションを起こすか決めるときには、他の経営に関する質問でもそうだけど、同じような規律を設ける必要があるんだ。イノベーションが実際に成果を上げて、競争上の優位性を生み出すことができる僅かな分野でイノベーションを起こし、成果を上げない別の分野でイノベーションを起こさないようにしたいものだね。

WSJ:企業はイノベーションを追及する場所、また方法をどのように決定するのでしょうか？

カー氏:イノベーションの取り組みとイノベーションへの投資をより広範な事業戦略に結び

付け、競争上の優位性を獲得しようとしている、または獲得できると考えている分野を検討しないといけない。

いくつかの企業にとっては、イノベーションの可能性の最も高い分野は、製造プロセスまたはサプライ・チェーンの管理方法にあるかもしれないよね。イノベーションが自社の製品そのものに含まれている企業もあるかもしれない。更に、イノベーションがブランディングとマーケティングの分野にある企業の可能性だってあるだろう。



デルとアップル対ゲートウェイ

WSJ:なぜ、こういうことを考えたり書いたりし始めたのですか?あなたから見て、イノベーションへの熱意が感じられない、まずいやり方をしている会社はありましたか?

カー氏:いわゆるイノベーションはまったくの善で、会社のどこでもイノベーションを起こすべきだ、と持ち上げている、ある種カルト的なイノベーション論を —特に多くのビジネス文書で— 見たよ。だけど、それはあまりにも単純だと思ったね。

いい例の1つは、デルとアップルのパソコン業界を調べると分かるよ。デルは現在、いくつかの問題を抱えているけど、それでも最も収益性の高いPCメーカーだし、息が長い。アップルは別の戦略で非常に上手くやっている。

これら2つの会社を見ると、デルは基本的なプロセスにおいて、特にコストを可能な限り抑える方法を見つける点において、イノベーターとして非常に積極的であることが分かる。だけど、それは製品そのもののイノベーターというわけではない。実際、デルはコモディティ路線で上手くやってきたわけだし、同社にとって、これまでは非常に強力な戦略だったわけだ。

アップルは、デルの鏡像のような企業で、デルのような企業がやってきたことを観察して、そのプロセス面をコピーするのが非常に得意だよね。だけど、製造面では非常に攻撃的なイノベーターだし、世の中に独自製品を送り出そうとしている。どちらも、革新の方法に注力することで成功したんだ。

ゲートウェイのような企業は、二兎を追った。製品を革新して、差別化された製品を獲得し

ようと試み、そのうえでプロセスの革新も試みたんだ。しかも、小売戦略でも革新を試みて、同様にたくさんのサービスを展開しようとした。やたら幅広く革新することによって、ゲートウェイは現実として、競争上の優位性を生み出すことがなかったし、最終的には苦勞が絶えず、もっと規律のあるイノベーターに遅れをとることになった。

カルト的なイノベーションのもう 1 つの危険性は、イノベーションではホームランを狙う必要があり、業界全体を破壊することになるイノベーションを見つけ出すリーダーになる必要がある、という信念だ。

成果を上げるイノベーションの種類を見ると、多くの場合、イノベーションっていうのは、破壊を引き起こすのではなく、そういった破壊を修復したり、一般の顧客が新しい技術や新しいイノベーションに適應できるよう手助けする、ずっと控えめなものなんだよ。

橋の建設

WSJ:その文脈で、あなたは”橋を架ける”技術について書いていますよね。それが何を意味するのか説明してください。

カー氏:多くの企業にとって、イノベーションを担当するのは、研究開発者であれ、製品開発者であれ、中小企業の起業家であれ、特定の新技术に最も情熱を注ぐ人たちだよ。彼らはアーリー・アダプターになる傾向があるし、そのことで市場に対する見方を歪めてしまう可能性がある。普通の人たちは殆ど、実際のところかなり保守的だから、ゆくゆくは新しい技術を採用するだろうけど、かなり遅くなってから使用する傾向があるんだ。だから、一般的でどこにでもいる顧客に対して、古くて既存の技術やその使い方と、新しいものとの間に架け橋を作る手助けをしてあげる方法を理解している賢い企業に、大きなチャンスをもたらすんだ。

新しい技術は使いにくい傾向がある。バグも多いし、完全には機能しないことが多い。値段も高くなりがちだ。新しい技術が、かなり長い間、小規模でアーリー・アダプターの顧客ベースに限定されがちなのは、こういったすべてのことが原因だよ。市場とともに新しい技術に移行する方法を見つけられれば、先走るよりもはるかに上手くいくと思うね。

1990 年代後半のドットコム時代を振り返ると、ビデオをオンラインで配信しようとして、あらゆる種類のニュー・メディア企業が組織されたよね。そして、その殆どすべてが、とても単純な理由で破産した。現実問題、ブロードバンド・アクセスできた米国の消費者なんて殆どいなかったんだ。企業はイノベーションにおいて市場をはるかに上まわっていたのね。今日でも、ブロードバンド・インターネットにアクセスできる米国の家庭は半分もないよ。

対照的に、ネットフリックスのような企業は、米国のメールを利用して DVD を配信することで、新しい技術 ―インターネット― と古い技術 ―物理的な形式でのビデオ配信― との間を橋渡しすることができた。ブロードバンド・アクセスを必要としない非常に洗練さ

れたオンライン注文システムを持っているんだよ。

WSJ:先発者になった方がいいですか？

カー氏:私が手掛けた調査によると、市場にあまりにも早く参入した企業が、最終的にその市場で勝利することは滅多にないね。今日、私たちは iPod を巨大なイノベーションであると考えていて、ある意味では正しい。だけど、実際、iPod が登場したときには、すでに MP3 プレーヤーがあり、デジタル・ジュークボックスもすでにたくさんあったよね。

WSJ:管理されたイノベーションを実現するのは本当に難しいように思えますね。管理をやりすぎると潰れてしまうし、自由にやりすぎると暴走してしまいます。新しいアイデアを思い付いても、企業をバラバラにしないようにするには、企業はどうバランスをとればいいでしょう？

カー氏:イノベーションを起こす場所を管理し、ターゲットを選択することができるね。だけど、ひとたびターゲットを選択したら、実際のイノベーション・プロセスを細かく管理しない方がいい。優秀な人たちの創造性を損って、裏目に出る可能性があるからね。

私の主張は、イノベーターやイノベーション・チームに、堅苦しいルールや慣習を過剰に押し付けようとすべきではない、ってことだね。そういったチームや人々が、イノベーションを必要とする適切な事業領域に力を注いでいるか確認する方がずっといい。

それは必ずしも製品というわけではないし、必ずしも顧客が目にするものでもない。もし競合他社との差別化を図るチャンスを最も多く持ちたいのであれば、バックオフィスの処理でさえ、非常に重要なプロセスになるかもしれない。最も偉大なイノベーションが、必ずしも優れた製品に繋がるわけではないんだよ。同様に、コスト削減を可能にするイノベーションがパワフルなんだ。イノベーションが顧客の目に見える形になってないからといって、会社にとって大きな力になる可能性がない、とは限らないんだよ。

もう 1 つ重要だと思うことがある。非常に強力なイノベーションは、コピーキャットまたは模倣者が悪だ、というメッセージを組織に広めてしまう可能性がある。殆どの企業 — 非常に成功している企業でさえ — を見ると、ビジネスの殆どの分野で、実のところ非常に目を引くコピーキャットまたは模倣者がいるものだ。彼らは、競合他社や他の企業で普通に見られるベスト・プラクティスを探していて、それらをコピーして、プロセスやコンポーネントを可能な限り最高のレベルに引き上げ、より狙いを絞った方法でイノベーションを起こすんだ。優れたコピーキャットになる能力は企業にとって非常に重要だし、おそらく優れたイノベーターであるのと同じくらい重要だ。

すべての人にイノベーションをけしかけ、あらゆる場所でイノベーションを起こす必要があるというメッセージを送ることの 2 番目の組織上の危険は — 多くの企業がそうである

ように— スタッフのコンピタンスをダメにし始めることだよ。

優れたイノベーターにはなれないけれど、自分の仕事に強いコンピタンスを持っている人がいるんだよ。そういう人たちが、自分のコンピタンスに見返りがあったということで、自分の価値を実感することが重要なんだ。

創造的な人たちは素晴らしいけど、創造性は厄介なプロセスになりがちだ。それを良しとする事業領域はあるだろうし、厄介さは最後の最後、っていう事業領域もあるよ。これらの領域では、日常業務をととても上手く切り盛りできる有能な人たちを評価し、報酬を与えた方がいい。それは、優秀で画期的な思想家を抱えることと同じくらい重要なことなんだ。