

シュンペーター、ドラッカーから、クリステンセン、
キム&モボルニュ、ゴビンダラジャンまで

イノベーション 理論

最強の

I N N O V A T I O N T H E O R Y

集中講義

I N T E N S I V E L E C T U R E

安部徹也

TETSUYA ABE



SCHUMPETER

1時間目



DRUCKER

2時間目



CHRISTENSEN

3時間目



KIM, MAUBORGNE

4時間目



GOVINDARAJAN

5時間目

シュンペーター、ドラッカーから、クリス
キム&モボルニュ、ゴビンダラジャンまで

最強の

イノベーション 理論

I N N O V A T I O N T H E O R Y

集中講義

I N T E N S I V E L E C T U R E



安部徹也 TETSUYA ABE

安部 徹也 (あべ てつや)

株式会社MBA Solution代表取締役。1990年、九州大学経済学部経営学科を卒業後、太陽神戸三井銀行(現・三井住友銀行)に入行。銀行退職後に渡米し、インターナショナルビジネス分野で全米No.1のビジネススクールThunderbirdにてGlobal MBAを取得する。成績優秀なトップMBAのみが入会を許可されるβΓΣ(ベータ・ガンマ・シグマ)会員でもある。ビジネススクール卒業後は、経営コンサルティングおよびビジネス教育を主業とする株式会社MBA Solutionを設立し、代表取締役に就任。現在、日本におけるMBA教育の普及を目指す日本MBA協会の代表理事を務める。テレビや新聞、ラジオ、雑誌など、マスメディアにも多数出演。

著書に『最強の「ビジネス理論」集中講義』『ストーリーでわかる! プルー・オーシャン戦略実践入門』(以上、日本実業出版社)、『超入門コトラーの「マーケティング・マネジメント」』(かんき出版)などがある。

シュンペーター、ドラッカーから、
クリステンセン、キム&モボルニュ、ゴビンダラジャンまで

さいきょう りろん しゅうちゅうこうぎ
最強の「イノベーション理論」集中講義

2015年2月1日 初版発行

著者 安部徹也 ©T. Abe 2015

発行者 吉田啓二

発行所 株式会社 日本実業出版社 東京都文京区本郷3-2-12 〒113-0033
大阪市北区西天満6-8-1 〒530-0047

編集部 ☎03-3814-5651

営業部 ☎03-3814-5161 振替 00170-1-25349

<http://www.njg.co.jp/>

印刷/厚德社 製本/若林製本

この本の内容についてのお問合せは、書面かFAX (03-3818-2723) にてお願い致します。
落丁・乱丁本は、送料小社負担にて、お取り替え致します。

ISBN 978-4-534-05254-4 Printed in JAPAN

はじめに

もしも、史上最高の教授陣が
イノベーションについて体系的に教えてくれる、
夢のような集中講義があったら…… 009

1 時間目

シュンペーター教授に学ぶ

「イノベーションとは何か？」

Case コダックの事例

業界のリーダーでも、イノベーションを
起こさなければ“死”あるのみ 017

Section1 イノベーションの定義

イノベーションとはこれまで世の中に
なかったものを新たに生み出すこと 020

Section2 イノベーションが重要な理由

企業にとっても、社会にとっても、
イノベーションなくして成長はない 022

Section3 イノベーションのタイプ(類型)

製品ばかりでなく、生産方法や販路など
ビジネスの広範囲に及ぶ 025

Section4 イノベーションを起こすことはなぜむずかしいか？

イノベーションの前に立ちちはだかる
3つの壁を乗り越えなければならない 028

Section5 イノベーションを起こせる人物の特徴

「自分がやりたいから」という“利己的”な動機を持っている 032

1時間目のノート 036

Schumpeter



2時間目

ドロッカー教授に学ぶ

「イノベーションの起こし方」

Case ユニクロの事例

小さな企業でもイノベーションを起こせば、
業界地図を塗り替えられる ----- 039

Section1 イノベーションにつながる7つの機会
イノベーションの“種子”は私たちの身近にあふれている ----- 042

Section2 イノベーションを起こすための戦略①
総力による攻撃(総力戦略)はリスクとリターンが背中合わせ -- 051

Section3 イノベーションを起こすための戦略②
弱みへの攻撃(ゲリラ戦略)には
「創造的模倣」「起業家的柔道」がある ----- 056

Section4 イノベーションを起こすための戦略③
「関所戦略」「専門技術戦略」「専門市場戦略」で
ニッチを占拠する(ニッチ戦略) ----- 063

Section5 イノベーションを起こすための戦略④
価値の創造(顧客創造戦略)は「効用戦略」
「価格戦略」「顧客戦略」「価値戦略」の4つ ----- 070

2時間目のノート ----- 076

Drucker



3時間目

クリステンセン教授に学ぶ

「破壊的イノベーション」

Case シャオミの事例

低価格を武器に中国のスマートフォン市場でトップを奪取 --- 081

Section1 破壊的イノベーションとは？	
不要な機能を削ぎ落とし、低価格化で既存市場を破壊する	084
Section2 破壊的イノベーションのタイプ	
「新市場型破壊」と「ローエンド型破壊」に分かれる	088
Section3 破壊的イノベーションのアイデアの選別	
ビジネスのアイデアは「3つの関門」でチェックする	092
Section4 破壊的イノベーションの新製品開発のプロセス	
「顧客が解決したいと思っている 問題は何か？」を足がかりにする	096
Section5 破壊的イノベーションの理想的な顧客とは？	
新市場型破壊の理想的な顧客は〈第1の関門〉の対象者	100
Section6 新市場型破壊の実現パターン	
新市場型破壊は「4つのプロセス」を経て実現する	102
Section7 破壊的チャネルの構築	
破壊的イノベーションは新たなチャネルで起こる	105
Section8 破壊的イノベーションの事業の範囲	
自社で行なうか？ 外注するか？ 成長を維持するための基準が必要	107
Section9 顧客のニーズが劇的に向上した場合	
垂直統合型から水平分業型へ、 さらに「再統合」へシフトする	112
Section10 コモディティ化への対処法	
コモディティ化と脱コモディティ化は補完関係、 バリュー・チェーンの中で移動する	114
3時間目のノート	120

Christensen



4 時間目

キム教授とモボルニュ教授に学ぶ

「バリュー・イノベーション」

Case キュービーネットの事例

競争の激しいヘアカット業界で

「1000 円カット」で急成長を遂げる ----- 125

Section1 バリュー・イノベーションとは？

「低コスト化」と同時に「差別化」を実現する ----- 128

Section2 バリュー・イノベーションの実行プロセス①

〈プロセス1〉市場の境界線を引き直す ----- 130

Section3 バリュー・イノベーションの実行プロセス②

〈プロセス2〉戦略をビジュアル化する ----- 139

Section4 バリュー・イノベーションの実行プロセス③

〈プロセス3〉新たな需要を掘り起こす ----- 144

Section5 バリュー・イノベーションの実行プロセス④

〈プロセス4〉正しい順序で戦略を考える ----- 147

Section6 バリュー・イノベーションの実行プロセス⑤

〈プロセス5〉組織面のハードルを乗り越える ----- 157

Section7 バリュー・イノベーションの実行プロセス⑥

〈プロセス6〉実行を見据えて戦略を立てる ----- 163

4 時間目のノート ----- 166

Kim



Mauborgne



「リバース・イノベーション」

Case パナソニックの事例

発展途上国の無電化地域でソーラーランタンの普及を目指す -- 171

Section1 リバース・イノベーションとは？

新興国で起こしたイノベーションを先進国へ還流させる ----- 174

Section2 なぜ、新興国市場の攻略に失敗するのか？

自国での成功体験は通用しないと考えよ ----- 177

Section3 新興国でのイノベーションの起こし方

ゼロからニーズのギャップに応える

ビジネスのアイデアを検討する ----- 180

Section4 新興国でのイノベーションが還流する経路

「今日の取り残された市場」と

「明日の主流市場」の2つのルートがある ----- 185

Section5 グローバル組織レベルでやるべきこと

新興国でのビジネスの重要性をリーダー自身が現地で確かめる -- 189

Section6 プロジェクトチームレベルの問題点と対応策

常識に囚われない活動が

リバース・イノベーションの成否を分ける ----- 196

5時間目のノート ----- 204

Govindarajan



すべての講義を終えて…… ----- 206

おわりに

INDEX

カバーデザイン／富澤崇 (EBranch)

本文レイアウト& DTP／ムーブ (新田由起子、徳永裕美)

カバー・本文イラスト／撫子凜

本文イラスト／鹿野理恵子

はじめに

最も強い者が生き残るのではなく
最も賢い者が残るのでもない。
唯一生き残るのは変化する者である。

チャールズ・ダーウィン

多くの企業が激しい生存競争にさらされている昨今、厳しい環境で生き残っていくためには、生物の進化論の研究に生涯をささげたダーウィンが主張するように、「変化し続けていくこと」が重要なカギを握ります。

いまやビジネスの世界では、グローバルレベルで激しい競争が繰り広げられ、圧倒的に差別化された製品を投入できなければ、厳しい価格競争にさらされるか、ライバル企業に顧客を奪われるか、いずれにせよ自社にとっては望んでもいない状況に追い込まれることになります。

そのような厳しい状況に追い込まれないために重要なカギを握るのが、「イノベーション」です。

企業はイノベーションに成功することができれば、どんな状況からでも業界内でダントツの地位を築くことができます。

たとえば、Apple（アップル）。Apple は 1990 年代、極度の不振にあえいでいました。そんな Apple の状況を一変させたのが、スティーブ・ジョブズだったのです。

ジョブズは 1997 年に CEO の地位に就くと再生への険しい道に挑んでいくことを決意します。その瀕死の Apple を劇的に変えたのがイノベーションなのです。

Apple はジョブズ主導の下、斬新なデザインのパソコン『iMac』をは

じめとして、『iPhone』や『iPad』など、次々に革新的な製品を市場に投入し、これまでの不振のうっぴんを晴らすかのようにライバル企業に対して逆襲を始めます。そして、業績不振からいつ消えてもおかしくなかった企業が、ついに世界一の企業にまでのぼり詰めたのです。

イノベーションとは、成功すればそれくらい事業にとって大きなインパクトを与えます。ただ、それだけに実現することがむずかしいのも事実といえるでしょう。

本書では、規模の大小にかかわらず、どんな企業にとっても企業の存続や成長のために重要な役割を果たすイノベーションの理論を、タイプごとにわかりやすくお伝えしていきます。

イノベーションにはいまや数多くの方法論があり、自社が置かれた状況に応じて適切なイノベーションを選択し、枠組みに沿って戦略を立て、実行に移していく必要があるのです。

イノベーションの概念は、およそ 100 年前に経済学者であるヨーゼフ・シュンペーターが体系化したのが始まりといわれています。それから今日までビジネス環境の変化に応じて、さまざまな経営学者によって体系化されてきました。

本書では、その中でもとくに重要なイノベーションにフォーカスして紹介していきます。

＊

さあ、史上最高の教授陣が揃ったイノベーションの集中講義の時間となりました。

それでは、このまたとない豪華な教授陣による講義の模様をのぞいていくことにしましょう。

時間割



シュンペーター、ドラッカーから、
クリステンセン、キム&モボルニュ、ゴビンダラジャンまで

最強の
「イノベーション」
集中講義



はじめに

もしも、史上最高の教授陣が
イノベーションについて体系的に教えてくれる、
夢のような集中講義があったら…… 009

1 時間目

シュンペーター教授に学ぶ

「イノベーションとは何か？」

Case コダックの事例

業界のリーダーでも、イノベーションを
起こさなければ“死”あるのみ 017

Section1 イノベーションの定義

イノベーションとはこれまで世の中に
なかったものを新たに生み出すこと 020

Section2 イノベーションが重要な理由

企業にとっても、社会にとっても、
イノベーションなくして成長はない 022

Section3 イノベーションのタイプ(類型)

製品ばかりでなく、生産方法や販路など
ビジネスの広範囲に及ぶ 025

Section4 イノベーションを起こすことはなぜむずかしいか？

イノベーションの前に立ちちはだかる
3つの壁を乗り越えなければならない 028

Section5 イノベーションを起こせる人物の特徴

「自分がやりたいから」という“利己的”な動機を持っている 032

1時間目のノート 036

Schumpeter



2時間目

ドロッカー教授に学ぶ

「イノベーションの起こし方」

Case ユニクロの事例

小さな企業でもイノベーションを起こせば、
業界地図を塗り替えられる ----- 039

Section1 イノベーションにつながる7つの機会
イノベーションの“種子”は私たちの身近にあふれている ----- 042

Section2 イノベーションを起こすための戦略①
総力による攻撃(総力戦略)はリスクとリターンが背中合わせ -- 051

Section3 イノベーションを起こすための戦略②
弱みへの攻撃(ゲリラ戦略)には
「創造的模倣」「起業家的柔道」がある ----- 056

Section4 イノベーションを起こすための戦略③
「関所戦略」「専門技術戦略」「専門市場戦略」で
ニッチを占拠する(ニッチ戦略) ----- 063

Section5 イノベーションを起こすための戦略④
価値の創造(顧客創造戦略)は「効用戦略」
「価格戦略」「顧客戦略」「価値戦略」の4つ ----- 070

2時間目のノート ----- 076

Drucker



3時間目

クリステンセン教授に学ぶ

「破壊的イノベーション」

Case シャオミの事例

低価格を武器に中国のスマートフォン市場でトップを奪取 --- 081

Section1 破壊的イノベーションとは？	
不要な機能を削ぎ落とし、低価格化で既存市場を破壊する	084
Section2 破壊的イノベーションのタイプ	
「新市場型破壊」と「ローエンド型破壊」に分かれる	088
Section3 破壊的イノベーションのアイデアの選別	
ビジネスのアイデアは「3つの関門」でチェックする	092
Section4 破壊的イノベーションの新製品開発のプロセス	
「顧客が解決したいと思っている 問題は何か？」を足がかりにする	096
Section5 破壊的イノベーションの理想的な顧客とは？	
新市場型破壊の理想的な顧客は〈第1の関門〉の対象者	100
Section6 新市場型破壊の実現パターン	
新市場型破壊は「4つのプロセス」を経て実現する	102
Section7 破壊的チャネルの構築	
破壊的イノベーションは新たなチャネルで起こる	105
Section8 破壊的イノベーションの事業の範囲	
自社で行なうか？ 外注するか？ 成長を維持するための基準が必要	107
Section9 顧客のニーズが劇的に向上した場合	
垂直統合型から水平分業型へ、 さらに「再統合」へシフトする	112
Section10 コモディティ化への対処法	
コモディティ化と脱コモディティ化は補完関係、 バリュー・チェーンの中で移動する	114
3時間目のノート	120

Christensen



4 時間目

キム教授とモボルニュ教授に学ぶ

「バリュー・イノベーション」

Case キュービーネットの事例

競争の激しいヘアカット業界で

「1000 円カット」で急成長を遂げる ----- 125

Section1 バリュー・イノベーションとは？

「低コスト化」と同時に「差別化」を実現する ----- 128

Section2 バリュー・イノベーションの実行プロセス①

〈プロセス1〉市場の境界線を引き直す ----- 130

Section3 バリュー・イノベーションの実行プロセス②

〈プロセス2〉戦略をビジュアル化する ----- 139

Section4 バリュー・イノベーションの実行プロセス③

〈プロセス3〉新たな需要を掘り起こす ----- 144

Section5 バリュー・イノベーションの実行プロセス④

〈プロセス4〉正しい順序で戦略を考える ----- 147

Section6 バリュー・イノベーションの実行プロセス⑤

〈プロセス5〉組織面のハードルを乗り越える ----- 157

Section7 バリュー・イノベーションの実行プロセス⑥

〈プロセス6〉実行を見据えて戦略を立てる ----- 163

4 時間目のノート ----- 166

Kim



Mauborgne



「リバース・イノベーション」

Case パナソニックの事例

発展途上国の無電化地域でソーラーランタンの普及を目指す -- 171

Section1 リバース・イノベーションとは？

新興国で起こしたイノベーションを先進国へ還流させる ----- 174

Section2 なぜ、新興国市場の攻略に失敗するのか？

自国での成功体験は通用しないと考えよ ----- 177

Section3 新興国でのイノベーションの起こし方

ゼロからニーズのギャップに応える

ビジネスのアイデアを検討する ----- 180

Section4 新興国でのイノベーションが還流する経路

「今日の取り残された市場」と

「明日の主流市場」の2つのルートがある ----- 185

Section5 グローバル組織レベルでやるべきこと

新興国でのビジネスの重要性をリーダー自身が現地で確かめる -- 189

Section6 プロジェクトチームレベルの問題点と対応策

常識に囚われない活動が

リバース・イノベーションの成否を分ける ----- 196

5時間目のノート ----- 204

Govindarajan



すべての講義を終えて…… ----- 206

おわりに

INDEX

カバーデザイン／富澤崇 (EBranch)

本文レイアウト& DTP／ムーブ (新田由起子、徳永裕美)

カバー・本文イラスト／撫子凜

本文イラスト／鹿野理恵子

もしも、史上最高の教授陣が
イノベーションについて
体系的に教えてくれる、
夢のような集中講義があったら……

その日、東京のとあるビジネススクールの会議室に4人のビジネスパーソンが集まっていた。それぞれ業種や職位は違えども目的は同じ。世界最高峰のイノベーションの講義を受けるためにやって来ていたのだ。

4人は全員神妙な面持ちで、オリエンテーションが始まるのを待っていた。そこへスクールの担当者が入ってきた。

