

視点(2434)

イノベーションと脱・横並び発想!!

(研究思考と成果の概念編)

現在、イノベーション(ソフトとハードの技術革新)が叫ばれていますが、各流通企業や流通業態は多くの場合、「横並び志向の護送船団型の成果の希薄な改革」を行っています。

すなわち、「改革をしなければ世の中の流れに乗り遅れるが、改革しても改修・改善でみんなやっているレベルの改革であるため、先行型行動であれ追随型行動であっても成果は出ない」こととなります。

すなわち、

①みんなやっている改革で、横並び同時並行型である。

②やっている改革は改修・改善レベルで、世の中の進化に追いついていない。

のレベルです。

真正イノベーションは、

①過去の延長線上ではないソフト&ハードの革新

②敵(競争相手)からの参入障壁の高いソフト&ハードの革新

が必須です。

流通の変化スピードは、

「毎年10%で進化しており、5年間で1.6倍、10年間で2.6倍、25年間で10.8倍」

です。

すなわち、流通の大変革25年説によると、現在より10倍以上の変化や成果を伴う革新が必要となります。

すなわち、イノベーションの成果は「0から1の成果」(今まで存在していなかったソフト&ハードの技術革新のビジネスモデルを完成度高く仕上げる無限大の成果)や「1から10の成果」(完成度の低い、あるいは部分的な発想を具体的にソフト&ハードの技術革新のビジネスモデルとして完成度高く仕上げる10倍の成果)や「10から100の成果」(業界で完成度の高いものであるが、新たな発想やノウハウを付加してソフト&ハードの技術革新のビジネスモデルを完成度高く仕上げる10倍の成果)です。

イノベーションには「戦略的イノベーション」と「戦術的イノベーション」の2つのタイプがあります。

①戦略的イノベーションは、シアーズ(過去の流通の覇権企業)やウォルマート(現在の流通の覇権企業)やアマゾン(未来の流通の覇権企業)が、覇権企業に登り詰めたビジネスモデルや業態モデルの創出は戦略的イノベーションです。

②戦術的イノベーションは、精密な精度の高い改良・改善レベルを長期的に継続して行うことにより、敵(競争相手)より競争優位性を持って展開し、成果を著しく高くすることが戦術的イノベーションです。

戦略的イノベーションは高い発想(アイデア)レベルが必要であり、アメリカが得意としています。戦術的イノベーションは、できあがったものあるいは未熟なレベルのものを精度高く仕上げるもので、日本が得意としています。すなわち、「状況に合わせて変わる状況対応型の変化」でありイノベーションではありません。多くの日本で展開している流通企業や流通業態は、ほとんどアメリカ発の日本で改良・改善して精度高く仕上げられたものです。

日本が得意とする戦術的イノベーションの二大事例は次の2つです。

①第一に、イトーヨーカドー(セブン&アイグループ)の「単品管理システム」です。イトーヨーカドーは、GMSの展開ノウハウを単品管理という現場レベルでの精度の高いMD i n gによって他社のGMSより優位に立ち、他社よりはるかに高い利益を上げました。

②第二に、トヨタ自動車の「カイゼンシステム」です。トヨタは車の加工レベルや部品レベルのサプライチェーンの日常的かつ強力な現場レベルでの精度の高い改善によって他社の自動車より優位に立ち、他社よりはるかに高い利益を上げました。

しかし、この日本式の戦術レベルのイノベーションは、GMSが負けパターン化すると成果はゼロになり、車がEV化すると同時に成果が希薄化します。すなわち、「未来を見据えて変わる先行対応型変化」でないと時代対応できません。

ただし、キーエンスの「ニーズカード&課題解決製品開発システム」は、クライアントの日々の課題やニーズをきめ細かく取得して、敵の参入障壁の高い新製品が創出していますので、戦略的イノベーションです。

(株)ダイナミックマーケティング・パートナーズ

会長・六車流研所長 六 車 秀 之