

「イノベーションのジレンマ」を超えるイノベーション

～任天堂の業績から、イノベーションのジレンマを考察～

■イノベーションのジレンマ

鮮やかなイノベーションで成功した企業ほどその成果を大事に守ろうとする余り、次のイノベーションへの対応が遅れることになりがちです。クリステンセンの『イノベーションのジレンマ』とは、「『優良企業の優れた経営者が健全な意思決定をすることが、その企業を失敗へと導く』というジレンマなのです。

参考文献：<http://www.educate.co.jp/books/17-review/65-innovation.html> の書評等

1. 任天堂の『ジレンマ』

任天堂が1月17日に「2014年3月期連結業績は、売上高が5900億円、営業損益は350億円の赤字」と3年連続の営業赤字予想を発表しました。

同社は1980年代以降長期にわたって、コンピューターゲームハード・ソフトの製造・開発を主に手がけ、デジタルゲーム業界に君臨してきました。

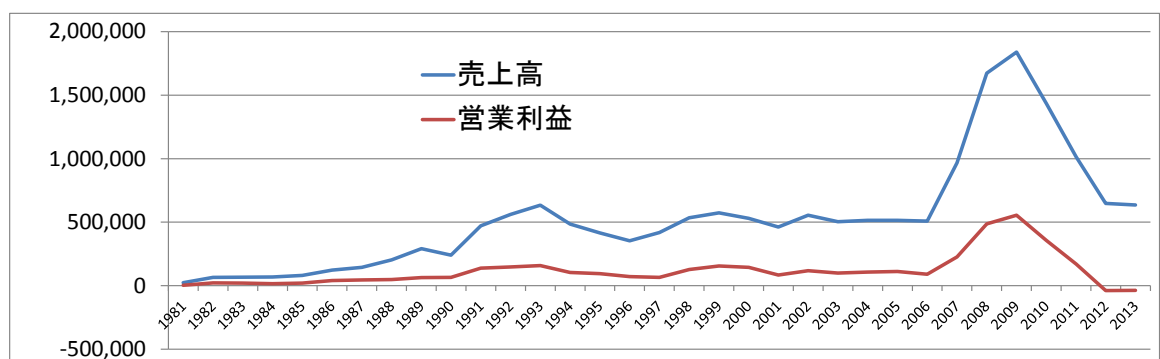
主なゲームソフトにはマリオ(1983)、ゼルダの伝説(1986)、星の子カービィ(1992)、ポケットモンスター(1996)、どうぶつ森(2001)など多数あり、nano2bizの読者もゲームに熱中した記憶をお持ちかと思います。

年末の任天堂のWIIの家族ゲームのTV・CMを見て、古いと、違和感を覚えた方も多いと思います。今や、ガンホーのパズドラに代表されるスマホゲームの時代です。

ゲーム機とソフトを売って儲けるというビジネスモデルは、すでに崩壊してしまったと言わざるを得ないのです。ゲーム機は不要、ゲームは無料が当たり前、ゲームなのにカネを取るのかという時代になっています。

同社はコンピューターゲームハード・ソフト事業に関しては自社で製造工場を持たない、いわゆるファブレス企業で、新しいビジネスモデルとして注目を集めました。今の任天堂の業績の推移を見る限り、デジタルゲームのイノベーションの波に任天堂は乗り遅れてしまったと言わざるを得ません

図表1. 任天堂の売上高と利益の推移



出典：任天堂のHP、IRのデータをグラフ化

2. パソコンのビジネスモデルのジレンマ

パソコンの「デル・ダイレクト・モデル」よりもそのスタートは早かったのではないのでしょうか。パソコンの販売もつい最近までデルや HP の格安販売の一面広告が新聞にありましたが見かけなくなりました。パソコンは既にコモディティ化し、ビジネス用か、プライベート用かの使い分け程度なのでしょう。プライベートなら、スマホ、タブレットで十分という方も多いのではないのでしょうか。その結果、パソコンはブランドではなく、価格で選ぶ時代となり、中華（中国、台湾）製が多くなってしまいました。

図表 2. 2013 年第 2 四半期世界 PC シェアランキング（単位：千台）

順位	メーカー	2Q13 出荷台数	2Q13 市場シェア (%)	2Q12 出荷台数	2Q12 市場シェア (%)	出荷台数 伸び率 (%)
1	Lenovo	12,619	16.7	12,802	15.0	-1.4
2	HP	12,378	16.4	13,414	15.7	-7.7
3	Dell	9,230	12.2	9,633	11.3	-4.2
4	Acer Group	6,226	8.2	9,241	10.8	-32.6
5	ASUS	4,590	6.1	5,820	6.8	-21.1
	その他	30,589	40.4	34,464	40.4	-11.2
	合計	75,632	100.0	85,374	100.0	-11.4

出典 IDC Worldwide Quarterly PC Tracker, July 10, 2013

3. イノベーションのジレンマを乗り越えるイノベーション

変化の激しい時代、どこの世界にもイノベーションのジレンマがあることの証左です。

我が国ではイノベーションの創出は少ないようで、イノベーションは研究開発と同義語として使われている感があります。イノベーション≒研究開発していることで満足して、研究成果を本来のイノベーションに結びつけることができないでいます。

貿易収支の赤字が 3 年連続で続きます。東日本大震災の影響で LNG の輸入が増えたこともありますが、電気・電子分野の貿易収支の変化も大きく影響しています。

特許＝技術開発成果の金額的な評価は低く、経済産業省が「原材料・デバイスが我が国の競争力の源泉」と言いますが、それを活かすビジネスモデルは少ないのが現実です。加工度の高い最終製品の輸出を増やさないと、貿易収支の黒字化は覚束ないと考えられます。日本は世界で売れる新しい最終製品を開発して輸出することが求められています。

アベノミクス第 3 の矢は、「研究開発への支援を強化し、特に電気・電子産業等のインフラ整備を加速し、電気・電子製品のイノベーション」を推進する必要があると考えられます。