



日本的イノベーションの強みと弱み

徐 方 啓

要約 日本企業の競争力の源泉はどこにあるか。これについて、学者と実務者により意見が分かれるが、共通のキーワードは一つある。それはイノベーションである。ところが、一概にイノベーションをもって日本企業の強さと弱さを説明する時に、不都合が生じる。したがって、本稿はイノベーションの構造から日本的イノベーションの強さと弱さを論じてみる。概して言えば、日本企業はプロダクトのイノベーションとプロセスのイノベーションが得意であるが、ビジネスのイノベーションと社会的イノベーションが不得意である。

キーワード 日本的, 企業, イノベーション, 強み, 弱み

原稿受理日 2011年8月3日

Abstract What is the origin of competitiveness of Japanese enterprises? The opinions between scholars and business persons are different. But there is a common keyword in the opinions. It is innovation. However, when we explain the strength and weakness of Japanese enterprises with the viewpoint, the inconvenience took place. Therefore, this paper tried to argue these problems with a viewpoint of the structure of innovation. Generally speaking, Japanese enterprises are strong in product innovation and process innovation, but are weak in business innovation and social innovation.

Key words Japanese, enterprise, innovation, strength, weakness

1. はじめに

本論を展開する前に、まず日本的イノベーションとは何かを検討してみる。

日本的イノベーションという言葉には、「日本的」と「イノベーション」があるが、「イノベーション」がメインで、「日本的」がサブなので、まずイノベーションについて、論じてみる。

筆者の研究によれば、イノベーションとは、個人または組織が物事をより良くするために起こした変革のプロセスと結果である⁽¹⁾。この定義からいくつかの意味を読み取れる。①個人でも組織でもイノベーションを起こすことができる。組織は個人から構成されるので、イノベーターが基本的に個人であるが、イノベータティブな組織の中で、個人の創造性が十分発揮でき、 $1 + 1 > 2$ の効果が期待できる。②イノベーションの目的は、既存の物事をより良くするためである。言い換えれば、逆の方向へ変わるなら、イノベーションとは言えない。③イノベーションは結果だけでなく、結果が出るまでの過程も含まれる。④変革の結果を評価することができるが、変革のプロセスを評価することは難しい。

イノベーションを理解することができれば、日本的イノベーションを理解することは難しくない。すなわち、日本の特徴を持つ日本人らしいイノベーションである。ところが、これならまたどんなイノベーションは日本人らしいイノベーションであるかという質問が出されるであろう。これについて、先行研究はそんなにないが、『日本型イノベーションのすすめ』という本には、次のような定義がある⁽²⁾。

「日本型イノベーション」とは、終わることのない継続的なプロセスの遂行とその進歩の結果として、「非本来的偶発性＝非意図的な結果」がおり、結果として現在と過去との非連続が生じる「刷新」を通じた「出口におけるイノベーション（思いの強さとこだわりの結果としてのイノベーション）」です。

しかし、これは決して簡潔で明瞭な定義とは言えないだろう。それどころか、定義らしくないものとも思われる。実は、筆者はその本のタイトルに引き付けられて、急いで日本型イノベーションとは何かを知りたかったが、なかなか出てこなくて、最後の章になる

(1) 徐方啓 (2009), 「イノベーションの構造」商経学叢 第55巻第3号, pp. 7.

(2) 小笠原泰+重久朋子 (2009), 『日本型イノベーションのすすめ』日本経済新聞社 pp.255.

と、ようやく出た。言うまでもなく、この本の著者は帰納法を使って論点を展開している。しかし、結果として定義らしくないものしか出さないことから、二つのことを推測できる。一つは、定義そのものの難しさである。もう一つは、日本型イノベーションとは何かという定義の難しさである。

専門書として、遠まわしをしても特に問題はないが、論文として帰納法より演繹法のほうが読者にとって分かりやすいので、筆者は敢えてチャレンジをした。すなわち、日本的イノベーションとは、製品の細部まで完璧さを追求するために費やしたすべての努力のプロセスと結果である。言い換えれば、モノづくりを基本にする伝統的な変革のプロセスと結果である。

日本的イノベーションは、かつて世界的に注目されていたが、1990年代以降、「失われた20年」の間に次第に色褪せてしまった。その原因は何であろうか。本稿は、強みと弱みの両方からその原因を検討してみる。

2. 日本的イノベーションの強み

上に述べた定義から、製品の細部まで完璧さを追求することがモノづくりをベースにする日本的イノベーションの特徴であることが分かる。中国市場では日本製の商品に人気があるが、偽物が多いので、一般消費者は手に入れた「日本製」と印字されている商品が本物かどうかを判断する方法は中身を見るということである。細部まできれいに仕上げたものであれば、間違いなく日本製であるが、そうでなければ偽物である。なぜかというところ、偽物を作る中国の業者は最小限のコストをもって最大の利益を取ろうとするので、外観だけに力を入れて消費者に気付かないように模倣するが、中身がどうでもよいという方針を取っているからである。

それでは、なぜ日本企業は製品の細部まで完璧さを追求するのか。この質問を解くには、歴史的に見る必要がある。

戦後から1950年代末まで、アメリカ市場における日本製品のイメージは、やはり「やすかろう、悪かろう」であった。数え切れない失敗と屈辱を食われた日本企業は、デミング（William E. Deming, 1900～1993）博士をはじめとするアメリカの品質管理専門家の指導を受けて、品質の大事さを痛感し、本気でモノづくりの基本を学び始めた。それ以来、日本製品の品質は見る見るうちに改善されて、1970年代になると、ついに本家のアメリカ企業並みの品質を守れ、場合によってアメリカ企業よりよい製品を作れるようになった。な

ぜ、日本企業はそこまで出来たのか。筆者はその原因を三点にまとめた。

その一、敗戦による屈辱の払拭である。敗戦は、日本民族にかつてない屈辱をもたらした。一日も早く敗戦国のコンプレックスから脱出しようとするのが官民一致の願望であった。そのため、先進的なものを学ぶ日本人経営者の姿勢は、アメリカの経営者より遙かに真剣で本気であった。デミング博士は日本において「デミング賞」の主人公として広く知られているが、アメリカではほとんど知られていなかったという事実を見れば分かる⁽³⁾。

その二、資源欠乏による危機感である。自然資源の欠乏という厳しい現実直面し、何処の国よりも生存の危機を深刻に感じる日本人は、モノを大事にする伝統がある。それだけでなく、このような伝統は、モノを作る時にはっきり現れる。

その三、外貨稼ぎのための輸出である。自然資源の欠乏のため、外国から原材料を輸入しなければならない。しかし、ものを輸入するには、外貨を必要とする。結局、外貨を稼ぐために、質の良いものを作らなければならない。

このように、品質への追求はまさに一企業、一産業の問題ではなく、国全体の死活問題となった。だから、日本商品の品質が迅速に改善されたのは、全国民の努力の結晶と言える。

モノづくりをベースにする日本的イノベーションは、なぜ細部まで完璧さを追求し、しかも達成できるのか。これについて、日本企業の従業員の特徴からも説明ができる。組織に帰属する意識が強い日本人は、企業を一生の居場所として愛し、企業と共存共栄をしようとする人が相当多い。彼らは、無名の英雄のように組織の一員としてコツコツ働き、改善を行うために知恵を出し、切磋琢磨をすることから生きがいを感じ、楽しみを感じている。このような従業員は平社員、中間管理職、経営陣を問わずに多くいるので、組織的知識創造のための環境を作り出した。日本的イノベーションは、まさしくこの組織的知識創造の代名詞とも言える。

日本企業は、従業員素質の均一性のため、他の国の企業に比べると、現場力が強い。現場の知恵を生かすことができる活動は、いずれも優れた成果を取めた。例えば、アメリカから導入した品質管理の手法は、提案制度、小集団活動などの現場の知恵を取り入れてTQC、さらにTQMへ進化した結果、日本製品は素晴らしい品質をもって世界でのシェアを拡大してきた。長い間、日本製品は高品質の代名詞のように、世界中の消費者に愛用されている。例えば、カラーテレビ、VTRを代表とする家電製品、バイク、自動車をはじめとする輸送機器、NCを中心とする工作機械、さらに、シールド掘進機、ショベル

(3) スチュアート・クレイナー（嶋口充輝監訳）『マネジメントの世紀』東洋経済新報社 p.208-209

カーを代表とする地下鉄工事用機械と建設機械など、数え切れないほど多い。言い換えれば、プロダクトのイノベーションは日本企業の得意な分野である。

筆者は、イノベーションの構造を研究して、変革の難しさと社会的影響から、四つの階層に分けた。すなわち、プロダクトのイノベーション、プロセスのイノベーション、ビジネスのイノベーションと社会のイノベーションである。

日本のイノベーションはモノづくりをベースにするので、プロダクトのイノベーションとプロセスのイノベーションが得意である。

ここでいうプロダクトは、製品またはサービスである。したがって、製品を作っている会社はその製品をより良くするために行った変革は、プロダクトのイノベーションである。また、サービスを提供する組織がそのサービスの質を改善するために行った変革もプロダクトのイノベーションである。一方、ここでいうプロセスは、製品またはサービスをより良い方法で作るまたは提供する各段階である。主に製造工程、生産方式の変革にかかわる。

次は、具体的な例を挙げて、日本的イノベーションの強みを説明してみる。

事例1. テレビ

1953年1月、早川電器（シャープの前身）は日本初のテレビを発売して以来、もうすぐ60周年になる⁽⁴⁾。この間に、日本の家電メーカーは、イノベーションを重ねているので、テレビは何回も変身した。放送の方式から言えば、白黒からカラーへ、アナログからデジタルへ変わった。ハード面で言えば、最初の14インチからサイズが大きくなり、現在市販のテレビの最大サイズが65インチもある。技術面で言えば、最初の三電銃ブラウン管テレビからトリニオンカラーテレビ、ハイビジョン、液晶テレビ、プラズマテレビへ次から次へ進化している。機能（録画、編集、3D、携帯式など）、画像が増える一方、体積、重さ、部品も減り、価格（1インチあたり）も下がり、ますます完璧の形に近づいている。

事例2. カーナビ

カーナビの原理はGPS（全地球測位システム）にあり、アメリカで先に発見され、軍用に使われたが、数万ドルもかかるので、民生用にならなかった。日本企業は、金をかけてアメリカから導入して、改善と工夫を積み重ねて、コストを劇的に下げて商品化に漕ぎついた。1990年6月、パイオニアが市販モデルで世界初のGPS式カーナビを発売し始めた⁽⁵⁾。現在、多くの自動車メーカーと電気機器メーカーはカーナビを作っている。市販

(4) 宮本惇夫 (2007), 『シャープ独創の秘密』実業之日本社 pp.35.

(5) パイオニアホームページ：<http://pioneer.jp/corp/profile/history/>

されているカーナビは極めて精密で、検索機能はいうまでもなく、方位と距離の表示、合
成音声による進路の案内、運転者が道を迷わずに目的地まで行く事ができる。さらに、二
輪車用、個人用ナビゲーション（PND）機器、スマートフォンの一機能まで発展してきた。

事例3. 温水洗浄便座

日本を初めて訪れた外国人は、空港にせよ、ホテルにせよ、まず驚いたのは、温水洗浄
便座である。これもアメリカ人に発明されたものであるが、商品化を実現したのは日本企
業である。1967年に初めて国産化を実現して以来⁶⁾、機能の向上と価格の下がりに伴って、
温水洗浄便座の普及率が年々伸びている。内閣府消費動向調査によれば、2011年現在日本
における世帯普及率は70.9%である⁷⁾。この商品は、衛生面だけでなく、疾病の防止、健
康の増進にも効果があるので、今後世界で売れる可能性が極めて高い。

事例4. 住宅

国土が狭いため、日本の住宅は欧米のように広い敷地で建てる事がほとんどできな
い。それにもかかわらず、敷地が狭いからこそ、土地と空間を有効に使うために創意工夫
が必要である。結局、日本独特な住宅が生まれた。すなわち、土地が狭いが、延べ床面積
を最大化にする圧迫感を感じない一軒家である。しかも、内部の設備が極めて合理的に備
えて、生活の便利さを十分に享受できる。例えば、システムキッチン、換気システム、床
暖房、風呂場、温水洗浄便座などがもう一般的で、ソーラー発電、緊急時用発電システム
などを加えれば、ありとあらゆるものが揃っている。特に、このような住宅は、金持ちだ
けでなく普通のサラリーマンでも所有できるという事実を考えて、日本の素晴らしさが分
かる。

上に述べた事例は、いずれもモノづくりの典型例と言える。その共通点は細部まで完璧
さを追求しているのではないか。

プロセスのイノベーションについても、日本企業が強い。

セブン-イレブンはアメリカからコンビニという新しい業態を日本に導入してから何十
年にわたって、いかにして地域の住民へのサービスを充実するかをめぐって地道な改良を
続けている。例えば、POSシステムの開発、公共料金の収納代行、チケットステーショ
ンの増設、宅急便の扱い、銀行ATMやデジタル複合コピー機の設置、など、新しい
サービスを次から次へ導入しているうちに、ついにアメリカの親元を買収することに
至った。コンビニの特徴は便利さである。セブン-イレブンは物売りではなく、便利さに

(6) 温水洗浄便座協議会ホームページ：<http://www.sanitary-net.com/conference/index.html>

(7) 内閣府消費動向調査：<http://www.esri.cao.go.jp/jp/stat/shouhi/shouhi.html>

こだわってサービスを提供するプロセスの変革を行っているので、サービスの分野におけるプロセスのイノベーションの良い例である。

1990年代から日本の産業界特に家電・精密機器業界で推し進めている「セル生産方式」もプロセスのイノベーションの絶好例である。「トヨタ生産方式」の考え方から脱胎し、山田日登志氏が考案したこの「セル生産方式」は、製造プロセスにある仕掛かり品の解消、多品種少量生産への素早い対応、多能工の育成による効率の向上、完成品の愛着から生まれたモチベーションの高揚など、いろいろな面で評価できる。かつて、「トヨタ生産方式」は世界的に注目されて、「リーン生産方式」としてアメリカの学者たちに絶賛される時期があった。しかし、自動車でない業界では「トヨタ生産方式」を応用してもなかなかうまくいかなかったことも事実である。したがって、「トヨタ生産方式」の真髄を理解した上で、脱ベルトコンベアを目指す「セル生産方式」は、すでにキヤノンをはじめ、多くの電気メーカーで素晴らしい実績を作り出したので、今後日本発の生産プロセスのイノベーションの典型として世界に注目されるだろう。

3. 日本的イノベーションの弱み

ビジネスのイノベーションは、製造業またはサービス業そのものに変化をもたらすための変革である。分かりやすく言えば、ビジネスモデルの変革である。

ところが、ビジネスのイノベーションについて、日本企業の強みはなかなか感じられない。それどころか、せっかくプロダクトのイノベーションとプロセスのイノベーションによって生まれた優れた商品はそのせいで競争優位を失ってしまったケースは時々見当たる。

携帯電話を例にすれば、多くのメーカーはプロダクトのイノベーションを持続的に行った結果、どの国のメーカーよりもいち早く良い商品売り出した。しかし、日本の消費者が世界一の商品を持って自慢している時、海外の消費者は日本製の携帯電話を一斉敬遠した。なぜだろう。システムが異なり、海外で使えないことは海外の消費者が日本の消費者より先に知った。

一方、アップル、ノキア、サムスンなどは日本企業より遅くスタートしたが、グローバルの視点で自分のビジネスモデルを最初から見直したので、世界の携帯電話の市場を制覇している。

その中、アップルは特に目立つ。アップルの製造技術は必ずしも日本企業に勝るわけではない。アップルだけでなく、アメリカの製造業全体を見ても、航空宇宙、先端医療機器

など少数の分野に限り日本企業をリードしているが、ほとんどの製造業は1980年代にすでに日本企業に負けた。アップルもこれをよく知っているので、製造はほぼすべて中国または台湾のメーカーにOEM（相手先のブランドでの受託生産）またはEMS（電子製品の製造受託サービス）の形で発注しているが、自分がビジネスモデルのイノベーションに没頭している。結局、アイポード、アイフォーン、アイパッドなど、奇抜な商品が次々生まれ、一人勝ちの地位を長く守っている。

太陽電池の分野でも同じ傾向が見られる。従来、シャープ、京セラ、三洋電機など日本メーカーが世界の流れをリードしていたが、現在、中国とドイツの企業に遅れを取っている⁸⁾。個人消費と関連する分野を調べてみたら日本メーカーが今でもリードを守っている分野が大分減っていることが事実である。日本企業の全盛期である1980年代に比べると、信じられない衰退になった。

ソニーのウォークマンは、典型的な事例と言える。

1979年7月発売して以来、単一機能の再生機（カセットテープタイプ）から、録再機能ウォークマン、ラジオ内臓ウォークマン、CDウォークマン、MDウォークマン、メモリースティックウォークマン、など新しいモデルを次から次へ発売され、音質がますます向上し、操作が一層簡単で、デザインももっと綺麗になり、商品全体がますますコンパクトになったので、ポータブルオーディオとして、世界中のファンに愛用されてソニーの絶頂期を押し上げた。しかし、ソニーはウォークマンをめぐる持続的にイノベーションを行っているうちに、無意識にこの商品の墓を掘っている。アップルは、ネットワークを通じて好きな曲を随時にダウンロードできるという斬新なコンセプトをもってアイモードを売り出して、ウォークマンの時代遅れが目立ちになり、その姿の消しに拍車をかけた。持続的イノベーションは、まさにハーバードビジネススクール教授のクレイトン・クリステンセン氏が言い出した「イノベーションのジレンマ」を作り出した。ソニーは、ネットワークウォークマンを開発して巻き返そうとしたが、なかなかアップルの勢いを食い止めることができなかった。2010年10月、ソニーはついに全世界で2億2000万台を販売した従来型のウォークマンの製造を中止すると宣言した⁹⁾。

最後は、社会のイノベーションである。

社会のイノベーションは、社会全体に影響を与える変革で、イノベーションの最高の段階である。ドラッカーは、日本の開国から経済強国までの道のりを社会のイノベーション

(8) 「特集 太陽電池」日経ビジネス2009年6月8日号 pp.18-34.

(9) 47ニュースホームページ：<http://www.47news.jp/CN/201010/CN2010102201000574.html>

と見なしている。彼は、「日本にとって、社会的イノベーションのほうが蒸気機関車や電報よりもはるかに重要だった。しかも、学校や大学、官僚機関、銀行、労使関係のような社会的機関の発展、すなわち社会的イノベーションのほうが、蒸気機関車や電報の発明よりもはるかに難しかった」と強調した¹⁰。

ところが、明治維新以来、日本における社会のイノベーションは、目立つ効果がなかった。特に失われた20年の間に、55年体制の崩壊、新党乱立、トップ更迭、政権交代など、日本の政治は万華鏡のように変わっていたが、社会のイノベーションはなかなか行われなかった。欧米では、新しい政権が生まれたら、前政権と明らかに違う政策をいち早く打ち出して実行することを国民にピーアールし、協力を呼びかける。何年の後、このような社会のイノベーションの効果が現れるわけである。日本の場合、政治家はどんなことをやっても「国民のために」を口癖にしているが、何年経っても何も変わらないことが国民はよく分かる。だから、政治に無関心な層が増えつつある。

4. 日本のイノベーションの弱みについての原因分析

それでは、なぜ日本企業はプロダクトのイノベーションとプロセスのイノベーションが強く、ビジネスのイノベーションと社会のイノベーションが弱いのか。

筆者は、その主な原因が二つあると思う。

一つは、持続的イノベーションへの拘りである。

プロダクトのイノベーションとプロセスのイノベーションを持続的に行う結果、同じ商品またはサービスが同じ方向、すなわち過去の成功の延長線で進化している。だから、商品はますます多機能、コンパクト、丈夫になり、サービスはますますきめ細かく、周到的になる。しかし、ブレークスルーが起こらない。

ブレークスルーに必要なのは持続的イノベーションではなく、非持続的あるいは断続的イノベーションを必要とする。クレイトン・クリステンセン氏によれば、破壊的イノベーションを必要とする。これはまさしく自己否定である。言い換えれば、イノベーションはある程度進めていたら、発想転換をして別の方向へ進めなければならない。過剰な持続は自分の墓を掘る行為といわざるを得ない。ソニーのウォークマンは、まさにこれに適する。言うまでもなく、論理的にそうであるが、実際そういうふうに行うには、経営者の鋭

¹⁰ P.E. ドラッカー（上田惇生訳）（1987）、『イノベーションと起業家精神（上）』ダイヤモンド社 pp.48.

い先見力と大きな勇気を欠けてはならない。

もう一つは、リーダーシップの欠如である。ビジネスのイノベーションにしる、社会のイノベーションにしる、発想力と実行力のあるリーダーが不可欠である。日本の人材育成は、大学、企業と官公庁を問わず、大量生産のように均質の人材を育成しているが、抜群の人材の育成には向いていない。サラリーマン経営者が多くいる日本の大企業は、持続可能な成長を実現するために、いかに強いリーダーシップを発揮できる人材を育成するかが大きな課題である。日本にもスティーブ・ジョブスのような経営者、ロナード・レーガンのような政治家の輩出が国民に期待されている。

参 考 文 献

- (1) 徐方啓 (2009), 「イノベーションの構造」商経学叢 第55巻第3号 pp.1-15.
- (2) 小笠原泰+重久朋子 (2009), 『日本型イノベーションのすすめ』日本経済新聞社
- (3) スチュアート・クレイナー (嶋口充輝監訳) (2000), 『マネジメントの世紀』東洋経済新報社
- (4) 宮本惇夫 (2007), 『シャープ独創の秘密』実業之日本社
- (5) 鈴木敏文 (2008), 『朝令暮改の発想』新潮社
- (6) 山田日登志・片岡利文 (2001), 『常識破りのものづくり』NHK 出版
- (7) 大野耐一 (1978), 『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社
- (8) ジェームズ・P・ウォマック他 (沢田博訳) (1990), 『リーン生産方式が世界の自動車産業をこう変えた』経済界
- (9) 御手洗富士夫 (2004), 『キャノン流現場主義』東洋経済新報社
- (10) 酒巻久 (2006), 『キャノン方式のセル生産で意識が変わる 会社が変わる』日本能率協会マネジメントセンター
- (11) マイケル・モーリッツ (林信行監修・解説, 青木榮一訳) (2010), 『スティーブ・ジョブスの王国』プレジデント社
- (12) 長谷川正人 (2011), 『なぜアップルの時価総額はソニーの8倍になったのか?』東洋経済新報社
- (13) クレイトン・M・クリステンセン (玉田俊平太監修, 伊豆原弓訳) (2001), 『イノベーションのジレンマ』(増補改訂版) 翔泳社
- (14) クレイトン・クリステンセン/マイケル・レイナー (玉田俊平太監修/櫻井祐子訳) (2003), 『イノベーションへの解』翔泳社
- (15) パイオニアホームページ: <http://pioneer.jp/corp/profile/history/>
- (16) 日本衛生設備機器工業会/温水洗浄便座協議会ホームページ: <http://www.sanitary-net.com/conference/index.html>
- (17) 内閣府消費動向調査: <http://www.esri.cao.go.jp/jp/stat/shouhi/shouhi.html>
- (18) 「特集 太陽電池」日経ビジネス2009年6月8日号 pp.18-34.
- (19) 47ニュースホームページ: <http://www.47news.jp/CN/201010/CN2010102201000574.html>
- (20) P. E. ドラッカー (上田惇生訳) (1987), 『イノベーションと起業家精神 (上)』ダイヤモンド社