

クレイトン・M・クリステンセン

(ハーバード・ビジネス・スクール教授)

エフォサ・オジヨモ(クリステンセン研究所上級研究員)

カレン・デイロン(ハーバード・ビジネス・レビュー元編集者)

繁栄のパラドクス

絶望を希望に変えるイノベーションの経済学

ハーバード・ビジネス・レビュー 2019.6. 422p.

本書は、ハーバード・ビジネス・レビューの年間最優秀記事に贈られるマッキンゼー賞を5度も受賞し、また「最も影響力のある経営思想家トップ50」にも複数回選出されている、イノベーション学の泰斗でありハーバード・ビジネス・スクールのキム・B・クラーク記念講座教授であるクレイトン・M・クリステンセンを含む3名の著者による2019年6月21日出版の訳書(訳者・依田光江)である。ちなみに、共著者のエフォサ・オジヨモはクリステンセン研究所の上席研究員で、2015年にハーバード・ビジネス・スクールでMBAを取得している。また、カレン・デイロンは、ハーバード・ビジネス・レビューの元編集者であり、アショカ財団によって世界で最も影響力のある女性のひとりに選出されている。

著者らが記しているように、本書の目的は「持続する繁栄のつくり方の理解を通して、貧困という複雑な問題に対する新しい視点を提供」することであり、「経済発展にまつわる問題のとらえ方や正しい問い、苦しい状況に置かれた地域のための解決策が変わる」ことが企図されている(本書:13)。

この問題設定については、クリステンセンのこれまでの著書を読んだ者にとっては、ある種の違和感を禁じ得ない。クリステンセンはイノ

ベーション学の泰斗ではあるが、貧困問題の研究者ではない。しかし、ここに本書自体の革新性が指摘できる。つまり、著者らは、貧困を「無消費」がもたらすものとし、「無消費」とは「潜在的な消費者が生活のなかのある部分を進歩させたいと切望しながら、それに応えるプロダクトを買えるだけの余裕がない、あるいは、存在を知らなかったり、入手する方法がなかったりする状況」であるという(本書:25)。その上で、貧困の解決と長期的繁栄は直接つながらないとし、「繁栄をもたらすのは新しい市場を創造するイノベーション」であるとする(本書:27)。そして、国が繁栄するためには「特定のタイプのイノベーション、すなわち市場創造型イノベーションに投資したとき」であり、「市場創造型イノベーションは、持続可能な経済発展にとって触媒の役割を果たす」(本書:27)とされる。ここで、貧困問題と国家の繁栄、そして触媒としての市場創造型イノベーションという関係性が明らかになる。ちなみに、ここでいう市場創造型イノベーションについては、著者らは以下のように解説する。「市場創造型イノベーションはその名のとおりに、新しい市場を創造する。この場合の新しい市場とは、それまでプロダクトが存在しなかった、あるいは存在はしていたが高価すぎて買えなかったか、なんらかの理由で入手できずにいた人たちを対象とした新規の市場を指す。市場創造型イノベーションは、値段が高く複雑なプロダクトを、多くの人が買える手ごろな価格に下げ、多くの人が購入して使用できる入手性の高いプロダクトに変換する」ことをいう(本書:50)。この議論は、BoP(Base of Pyramid)ビジネスにおける議論の焼き直しの感があるが、これを市場創造型イノベーションの帰結として把握し、説明する

ことに本書の独自性がある。

それでは本書の各章の構成を概観する。

第1部「市場創造型イノベーションのパワー」

第1章「繁栄のパラドクスとは」

第2章「イノベーションの種類」

第3章「苦痛に潜む機会」

第4章「プル対プッシュー2つの戦略」

第2部「イノベーションと社会の繁栄」

第5章「アメリカを変えたイノベーション物語」

第6章「アジアの繁栄」

第7章「メキシコに見る効率化イノベーションの罠」

第3部「障壁を乗り越える」

第8章「イノベーションと制度の関係」

第9章「なぜ腐敗は「雇用」されつづけるのか」

第10章「インフラのジレンマ」

第4部「イノベーションにできること」

第11章「繁栄のパラドクスから繁栄のプロセスへ」

各章で扱われる内容をまとめると以下の通りとなる。

第1章では貧困問題への従来とは異なる視覚を提示する。すなわち、目に見える貧困のサインを正そうとするのではなく、持続する繁栄を創出するように力を向けるべきであると主張する。第2章ではイノベーションを、持続型、効率化、市場創造型の3つに分類し、それぞれが組織と経済に及ぼす影響についてまとめている。第3章で貧困という「苦痛」に潜む機会として「無消費経済」を考察する。ここで著者らは「無消費経済」を鉤脈と呼び、無消費にチャンスを見出すためには、探すものを変えなければならない、と主張する。第4章ではこれまで

の多くの貧困解消の努力に目配せしつつ、その多くの努力には、発展の重要な要素であるイノベーションが欠けているとする。その上で、発展と繁栄が根つき始めるのは、社会が必要とする資源を引き入れるイノベーションを展開したときであるとする。

第5章では19世紀のアメリカの状況から話を展開し、同国の経済成長の中心には、世界の数多くの国々を貧困から繁栄に導いた原動力、すなわち「市場創造型イノベーション」が存在していたことを示す。第6章では、日本と韓国を経済発展させたイノベーション・プロセスに焦点が当てられる。ここで著者らは、繁栄とは「一時の現象」ではなく「過程」であるということと、繁栄のためにはイノベーションへの継続的な追求が不可欠であるということを示す。第7章では、メキシコが十分に繁栄していないという前提に立ち、その理由としてメキシコにおけるイノベーションが効率化イノベーションに偏っていたことを指摘する。

第8章では、制度とイノベーションの関係性について考察される。著者らの意見としては、制度はその地域で育まれなければならないとし、この過程においてイノベーションが重要な役割を果たせるという。第9章では、政治的腐敗の問題が取り上げられる。本章での議論の中心は、政治的腐敗が「どうすればなくせるか」ではなく、「そもそもなぜ、なくなるのか」に向けられる。第10章では、経済的發展に必要なインフラについて議論される。著者らは、多くの論者が指摘するような「インフラを整備しなければ繁栄はない」という考え方を否定し、新しい市場を創出する、あるいは既存の市場を支えるイノベーションの促進に真剣に取り組む必要を提起する。

そして、第11章では、継続的なイノベーションによって「繁栄のパラドクス」を「繁栄のプロセス」へと転換すべきであると主張する。

以上のようにクリステンセンをはじめとして著者らがこれまで取り組んできたイノベーション研究という分厚い蓄積のある領域を適切に纏めつつ、それを、貧困問題という現在進行形で世界が苛まれている事象へと架橋し、さらにすすんで市場創造型イノベーションの社会実装の展望へと発展させた点で、本書はすでに日本国内の多くの関係する領域の研究者および企業人が読むべきものとして評価することができる。

以下ではもう少し詳しく、評者が考える本書の重要性について記していきたい。

第1の点は、繁栄概念とイノベーションとの関係を強く結びつけたことである。「繁栄は、経済的、社会的、政治的な自由度を高め、石油など特定の資源への依存度を下げる。したがって、豊かな国がその富を国民の一部に分配しているとしても、そうした豊さが機会の探求やイノベーション、多様な市場といった文化を育てないのなら、繁栄しているとは見なされない」(本書:14)。つまりここでは、経済的豊かさと繁栄とを概念的に切り分け、繁栄を求めるためには、天然資源に依存するのではなく、機会の探求やイノベーションが不可欠であることを説いている。まさに、30年来の経済不況に苦しむ日本経済の今後の方向性を明らかに示す考え方であるといえよう。

第2の点は、イノベーション概念を、持続型イノベーション、効率化イノベーション、そして市場創造型イノベーションと大きく3つに分類した点である。持続型イノベーションとは、「市場にすでに存在する解決策の改良であり、通常は既存のプロダクト／サービスにより高い

パフォーマンスを求める顧客をターゲットにする」ものであり、「値上げや利幅の拡大」に寄与することが多い(本書:43)。効率化イノベーションは、「企業がより少ない資源でより多くのことをおこなえるようにするイノベーション」であり、「基本のビジネスモデルやそのプロダクトがターゲットにする顧客は同じままで、企業が既存の資源および新たに獲得した資源をぎりぎりまで活用できるようにする」ことができる(本書:48)。これらに対して、本書で中心的に扱われる市場創造型イノベーションは、「新しい市場を創造する」ものであり、この場合の新しい市場とは「それまでプロダクトが存在しなかった、あるいは存在はしていたが高価すぎて買えなかったか、なんらかの理由で入手できずにいた人たちを対象とした新規の市場を指す。市場創造型イノベーションは、値段が高く複雑なプロダクトを、多くの人を買える手ごろな価格に下げ、多くの人が購入して使用できる入手性の高いプロダクトに変換する」(本書:50)とされる。このイノベーションの3つの分類は、換言すれば、グローバル社会における経済的ピラミッドのトップ層(持続型イノベーション)、ミドル層(効率化イノベーション)、そしてボトム層(市場創造型イノベーション)において求められるイノベーションのあり方を明晰に提示したものであり、イノベーション研究とBoPビジネスの議論を架橋したものと見える。

第3の点は、より大きな話になるが、「見えないものを「見る」」必要性を読者に提示したことにある。例えば、以下のような記述がある。「従来の考え方では、成長と繁栄は消費経済のなかで模索するものだった。たしかに大部分の資本が消費経済に流れ、どこかに斬新な成長の

機会がないか探している。だが、消費経済ではなく無消費経済に集中することは、企業の新たな成長エンジンに点火するすばらしい機会になりうる」(本書：97)。ビジネス同様、社会科学も見えるものを「見て」観察し、分析してきたことは否めない。「見えないものを「見る」という精神態度は、本書を読む者にとって、大きなパラダイム転換を要求するものである。

最後に、アカデミアの視点から、本書に対する多少の要望を述べたい。

第1は、編集上の都合かもしれないが、各章が共著で書かれているのか、単著で書かれているのかが分からない。また、表紙にも著者は「クレイトン・M・クリステンセン他著」となっており、他の共著者の名前は、小さく記載された英語原題にあるのみである。このことは、本書をアカデミアが引用・利用することを一定程度阻害する可能性がある。

第2は、重要概念についての既存研究との対比や記述がほぼないことである。たとえば、「豊さ」の研究は近年、経済学のみならず社会学、経営学、政策学などでかなりの研究蓄積があるうが、原著の注を見ても、本書がそのような重要概念について多くの先行研究を下敷きに、十分に議論したとはいえない。もちろん、本書のようなイノベティブな概念の提供は、アカデミアや実務家にとって大変有益であるが、アカデミアとしてはもう少し詳細な概念整理を希望する。

第3は、市場創造型イノベーションと貧困克服という組み合わせの議論が、従来のBoPビジネスの議論と親和性があるものの、そこには特段の言及がなされていない点である。本書で新しい概念や議論がなされることは重要であるし、それゆえに今回評者は、本書の書評をする

価値があると考えたものであるが、やはりアカデミアとしては本書を触媒として既存の研究領域がどのように発展可能性を持つのかが知りたいところであった。

とはいえ、いずれにせよ、本書は著者らの展望と洞察の詰まった渾身の一冊であり、まさに「絶望を希望に変えるイノベーション」のあり方を明晰に読者に示すものである。

(東洋大学国際学部教授 市川 顕)