

イノベーションとは何か

池田信夫

イノベーションは突然変異である



ケース: IBM-PC対クローン

- ▶ IBMの失敗: OSとCPUを外部調達
 - マイクロソフト: OSを第三者にもライセンス
 - 意図せざるオープン・イノベーション
- ▶ PS/2対Windows
 - IBM: OS/2で垂直統合へ回帰
 - MS: Windowsを互換機メーカーにライセンス
- ▶ インターネットへの対応
 - IEのバンドルでネットスケープに勝つ
 - グーグルには敗れる?

ケース:アップル

- ▶ ジョブズ: 失敗のほうが多い
 - Macintosh
 - NeXT
- ▶ 経営陣: ジョブズの追放後、混乱
 - OSXの開発に失敗
 - ジョブズしか引き受け手がなかった
- ▶ iPodもiPhoneも初期には懐疑的な見方
 - 技術は平凡
 - クローズド



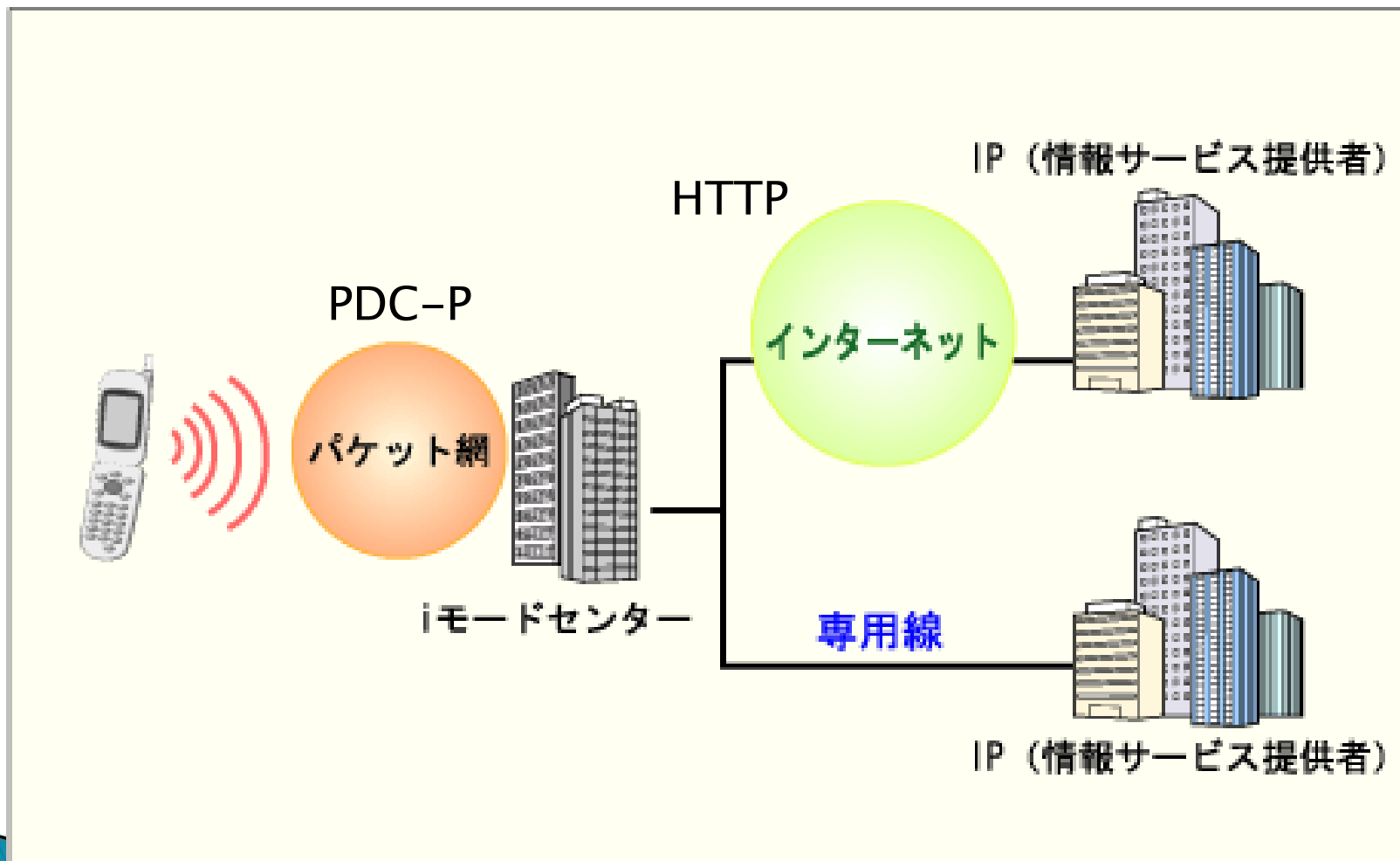
イノベーションはまぐれ当たりである

- ▶ 事前には当たるかどうかわからない
 - Taleb: “Tinkering” 試行錯誤を許す
 - 擬陰性(false negative)を減らす
 - コンセンサスでは革新は生まれない
- ▶ 起業家の思い込みでスタート
 - 大部分は失敗
 - Exitがむずかしい: 投資家が判断

ケース: ソフトバンク

- ▶ ADSL: ITバブルのピークで計画
 - 実施段階(2001)でバブル崩壊
 - あおぞら銀行株を売却して強行
- ▶ 技術的には冒険
 - Annex A: 日本では禁止
 - ギガビット・イーサネットでコア・ネットワーク
 - ダークファイバーの開放で成功
- ▶ NTTが回線開放: 外圧が原因
 - 接続料交渉で取引

ケース:iモード



オーナー企業が有利である

- ▶ 任天堂
- ▶ ファーストリテイリング
- ▶ ソフトバンク
- ▶ 京セラ
- ▶ 日本電産
- ▶ 村田製作所
- ▶ ローム
- ▶ キーエンス

ケース: 任天堂

- ▶ 70年代: ゲームウォッチ
 - 枯れた技術の水平思考
- ▶ 80年代: ファミコン
 - 採算分岐点350万台
- ▶ 情報機器ではなく玩具
 - 高機能を追求しない



ケース：ファーストリテイリング

- ▶ 山口の洋服店からスタート
 - 卸を通さない直販
- ▶ 「一勝九敗」
 - ユニクロ以外はすべて失敗
- ▶ 90年代のバブル崩壊後に海外生産
 - 取引銀行は反対：他の銀行から借りて実行
- ▶ 独裁的：取締役はほとんど退任
 - 低賃金：店長でも年収300万円

次のフロンティア？

- ▶ エネルギー産業
 - 東電：分割？
 - 発電部門の売却
 - 電力自由化が必要条件
- ▶ イノベーションの余地大きい
 - 原子力：過剰な安全基準
 - 節電技術：スマート・グリッド

