

KFI創立45周年記念  
日米食品流通シンポジウム

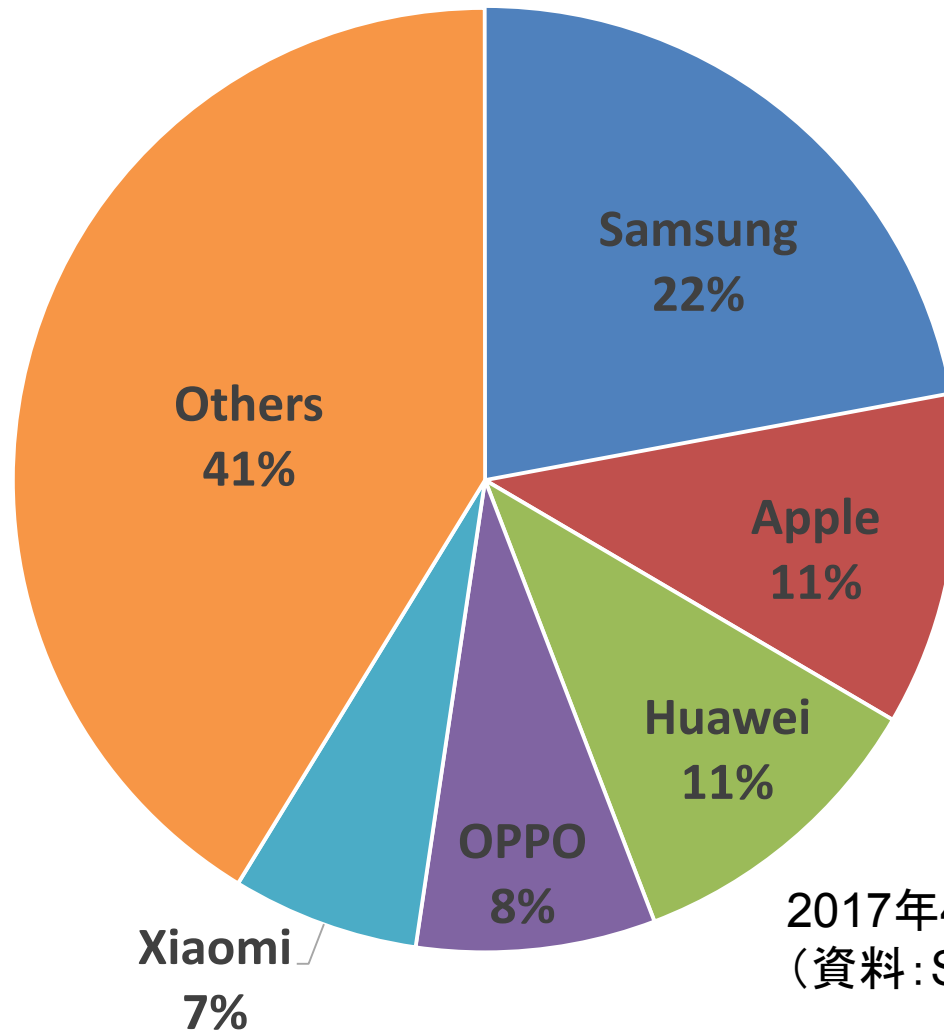
イノベーションのトライアングル  
—企業と消費者の進化をもたらすもの—

2018年6月7日

早稲田大学ビジネススクール

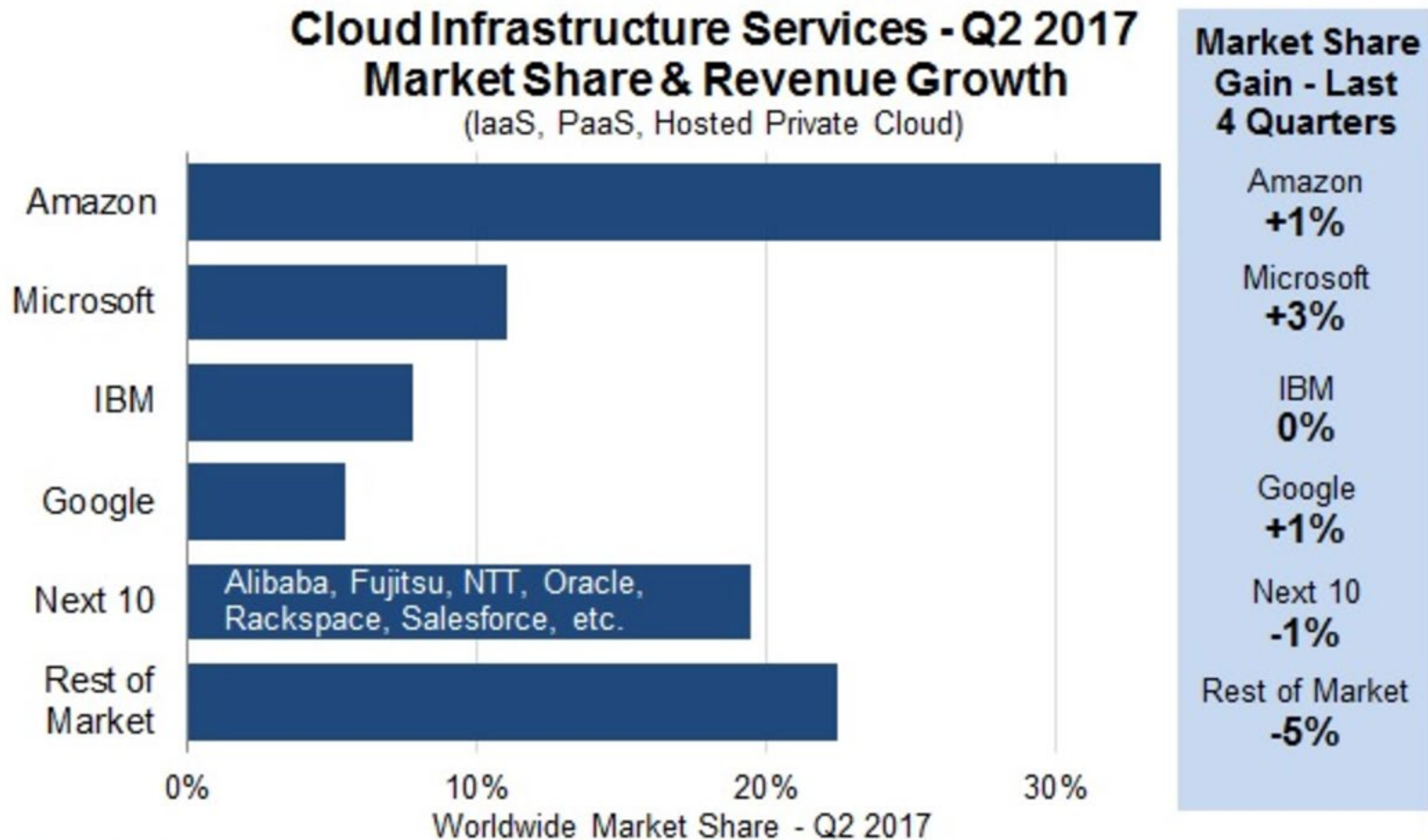
内田 和成

# 携帯電話機世界シェア 2017年



2017年4～6月の上位5社のシェア  
(資料: Strategy Analytics)

# クラウド型ウェブサービスのマーケットシェア



Source: Synergy Research Group

# ゲームチェンジャーの4類型

既存の製品やサービス

新しい製品やサービス

既存の儲けの仕組み

## プロセス改革型

既存のバリューチェーンを見直す

- セブンカフェ
- 俺のイタリアン
- QBハウス

## 市場創造型

顧客が気付いていない価値を具体化する

- JINS PC
- 青山フラワーマーケット
- 東進ハイスクール

新しい儲けの仕組み

## 秩序破壊型

既存の儲けの仕組みを無力化する

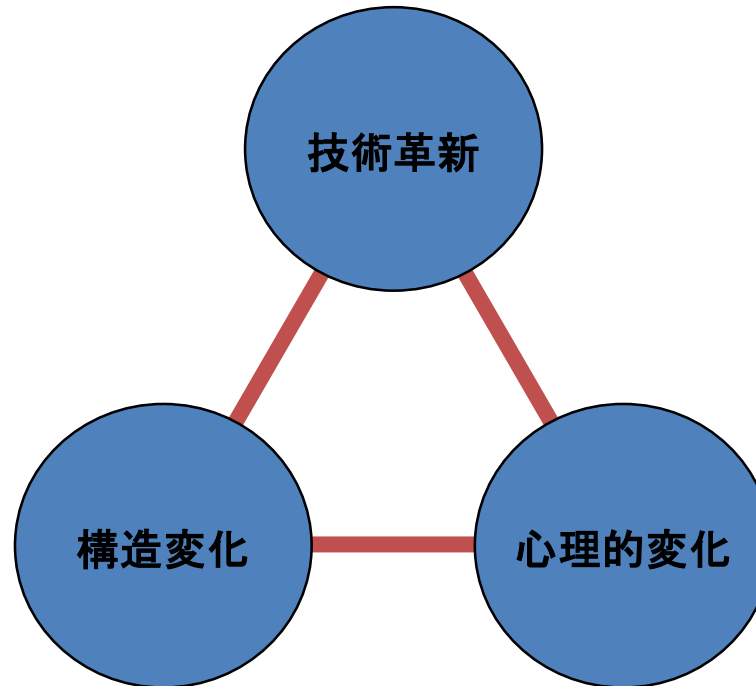
- スマホゲーム
- LINE無料電話
- Uber
- AWS

## ビジネス創造型

新たな事業モデルをつくり出す

- 価格.com
- Times(コインパーキング)
- airCloset

# イノベーションのトライアングル



ビジネスに変革をもたらす3つのドライバー

# 破壊的技術とは

- HBSのクリステンセンが提唱したコンセプト
- 通常の技術は、製品の性能を高める＝持続的技術
- それに対して、破壊的技術は、短期的には、製品の性能を引き下げる効果を持つ
- 通常、破壊的イノベーションは技術的には単純で、既製の部品を使い、アーキテクチャーも従来のものより単純場合がある。
- 優れた経営こそが、業界リーダーの座を失った最大の理由である

出所：クリステンセン「イノベーションのジレンマ」

# 技術革新の例

## IT

- AI、IoT,VR/AR, ビッグデータ、RFID
- モバイル決済、仮想通貨

## 最新テクノロジー

- 自動運転、ドローン、ロボット

## 生命科学

- iPS細胞、DNA解析

これらは想定範囲で、誰もウォッチしている

# 日本の構造変化

## 人口動態

- 家族構成の変化
- 高齢者・おひとりさま需要
- 高齢者の活用
- 住宅のミスマッチ

## 産業構造

- モバイルの発展
- 宅配便インフラ
- 労働力不足

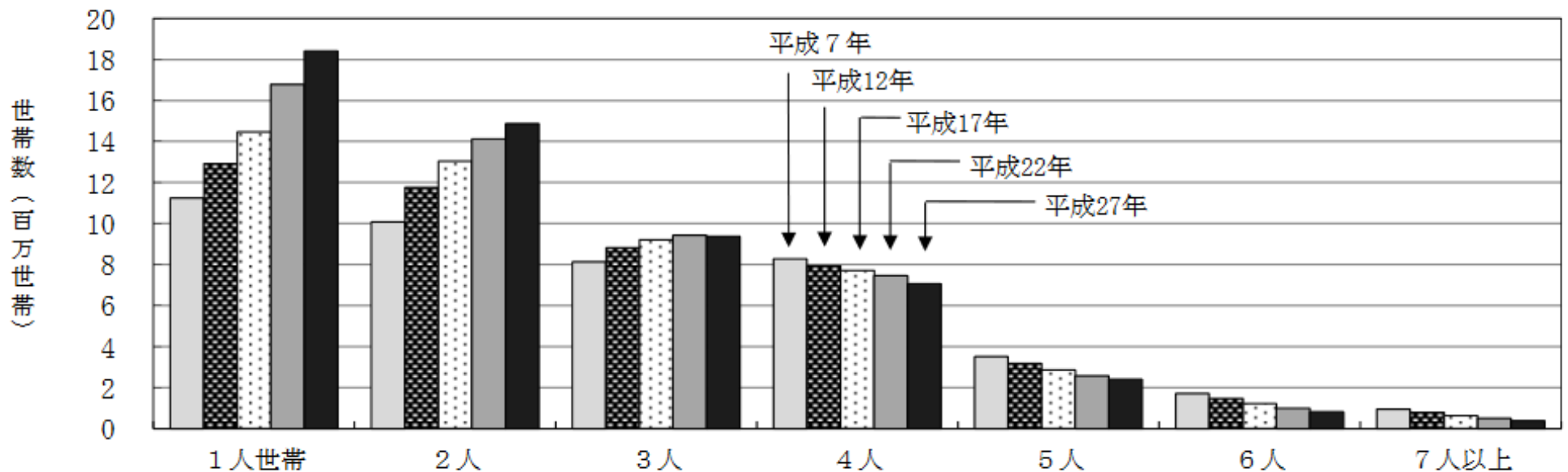
## グローバル化

- 訪日客4000万人時代



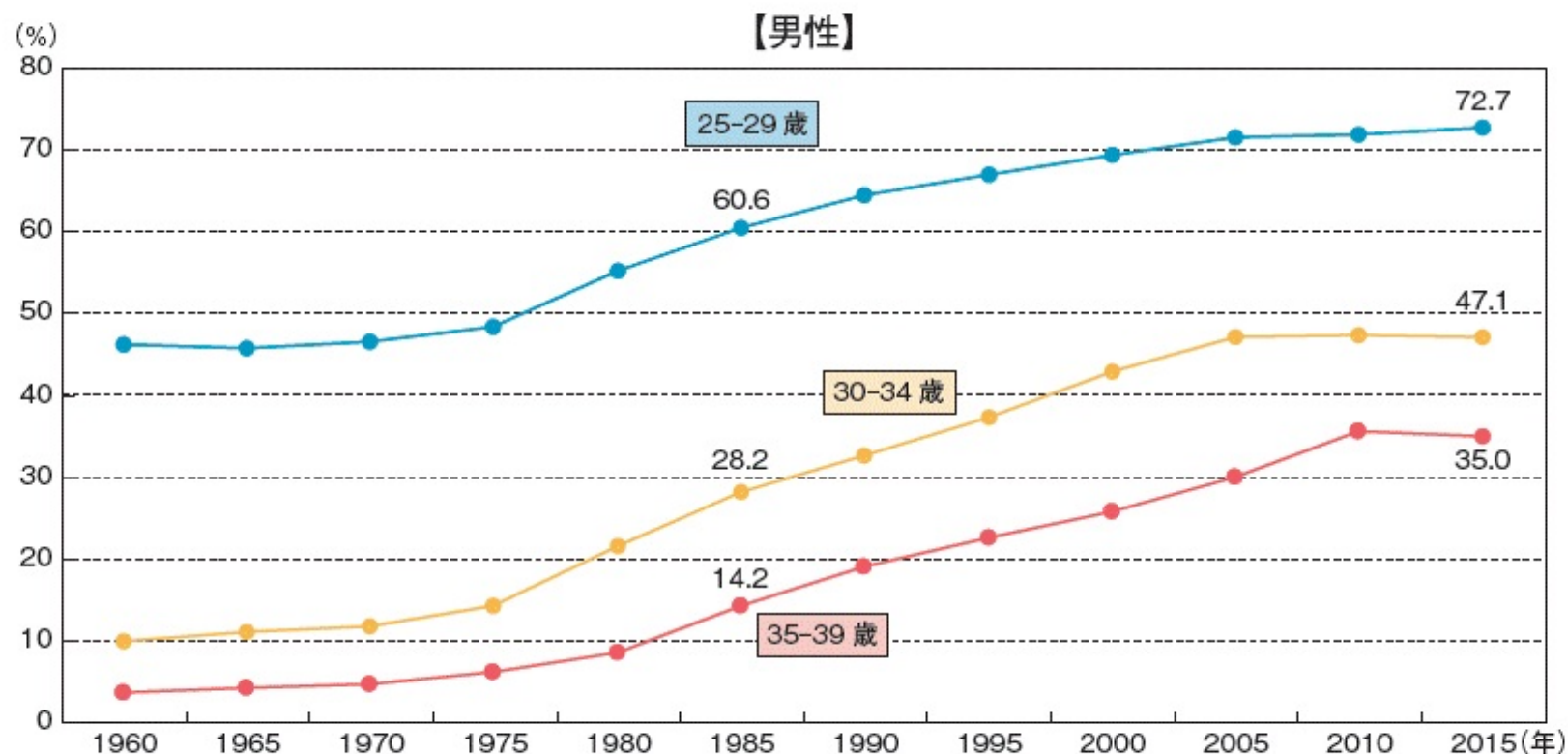
# 今日本で起きている構造変化

## 世帯人員別一般世帯数の推移—全国(平成7年～27年)



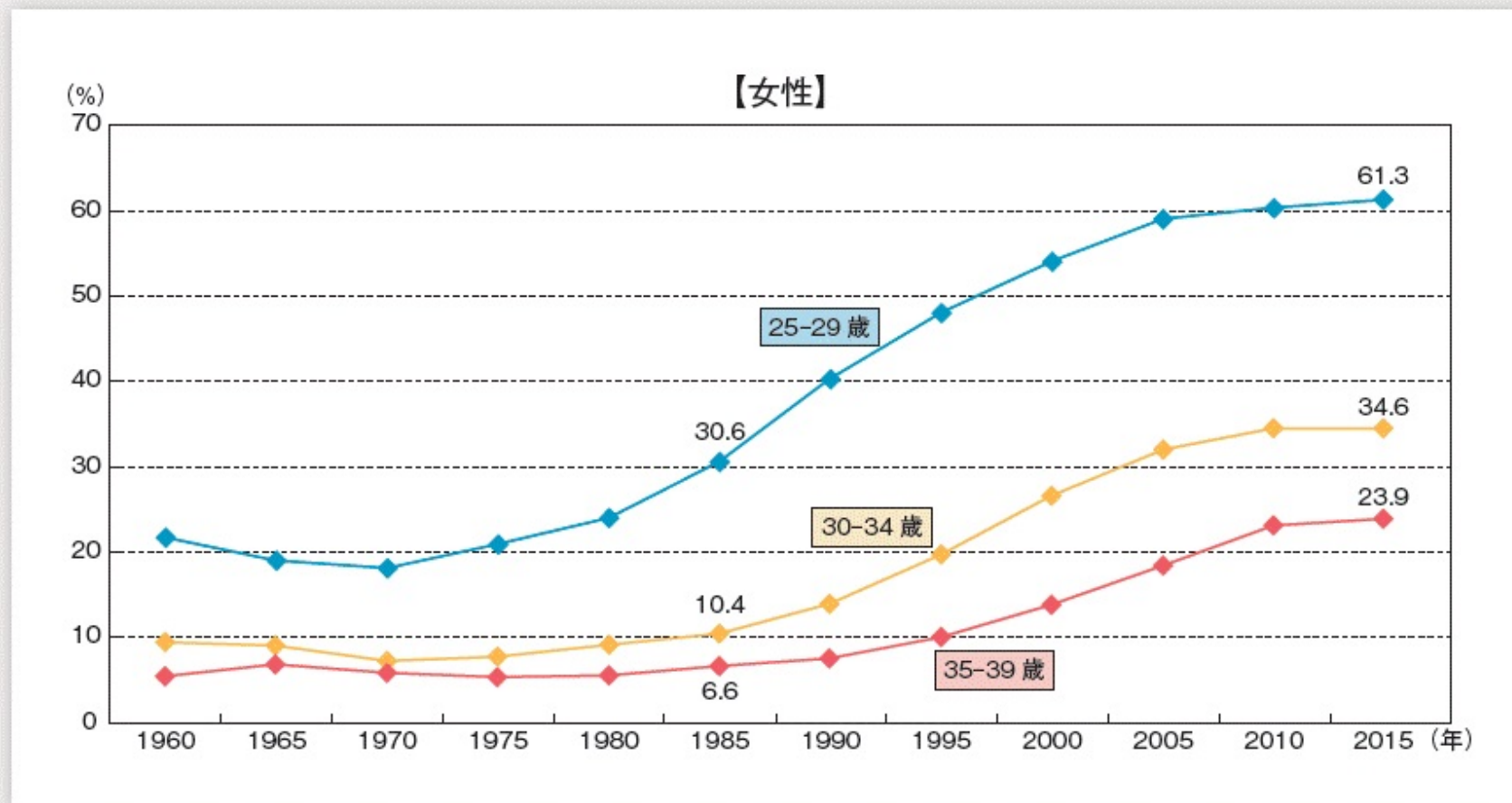
出所:総務省平成27年度国勢調査

# 30歳代前半男性は2人に一人が未婚 30歳代後半でも3人に一人が未婚



出所:総務省平成27年度国勢調査

# 30歳代前半女性は3人に一人が未婚 30歳代後半でも4人に一人が未婚



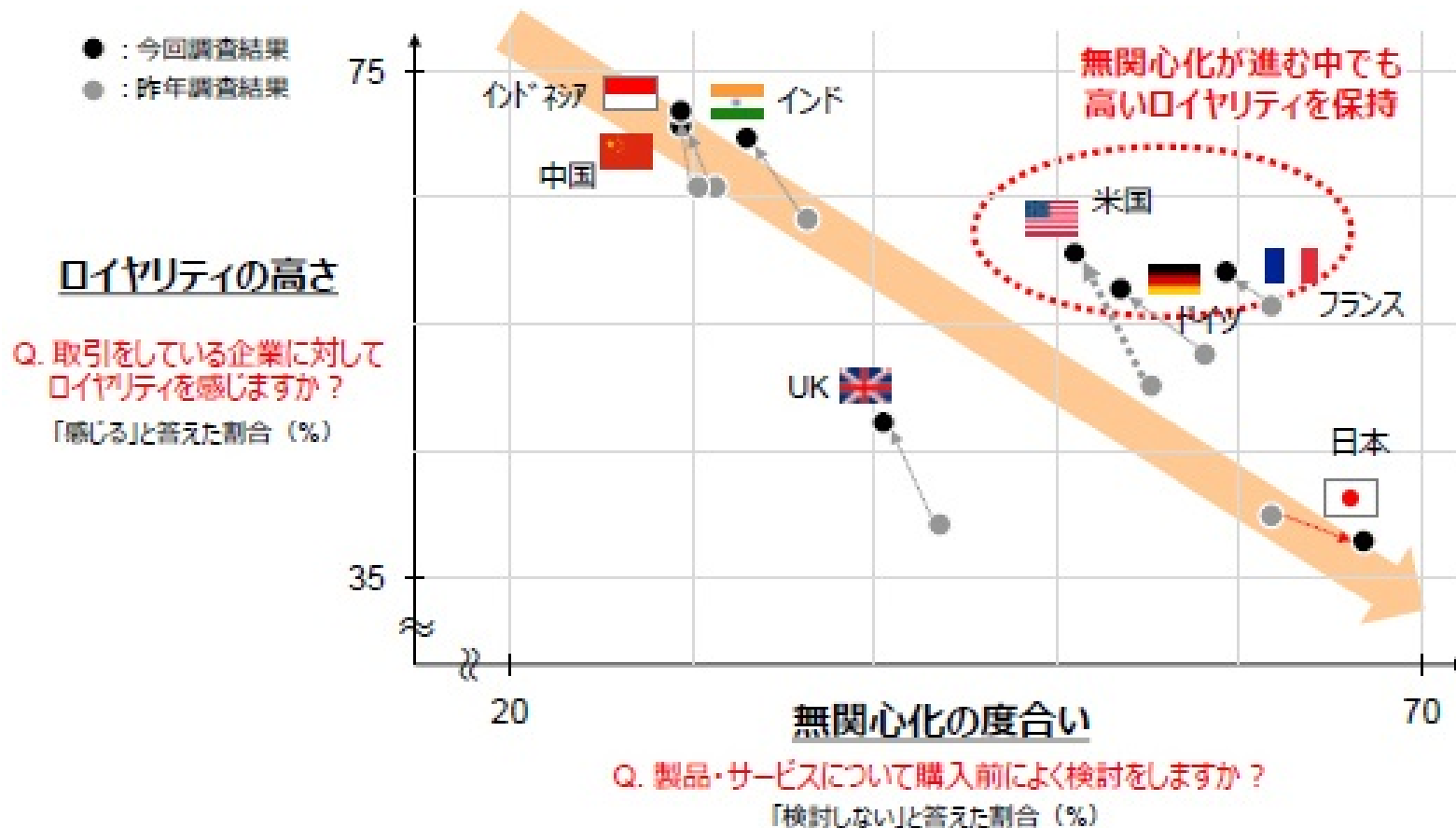
資料：総務省「国勢調査」

注：1960～1970年は沖縄県を含まない。

# 消費行動に見る心理的变化

- 無関心な消費者
- 安全志向
- 環境(エコ)志向
  - 自転車通勤
  - いろはすの成功
- 所有から利用へ
  - メルカリ、カーシェアリング...

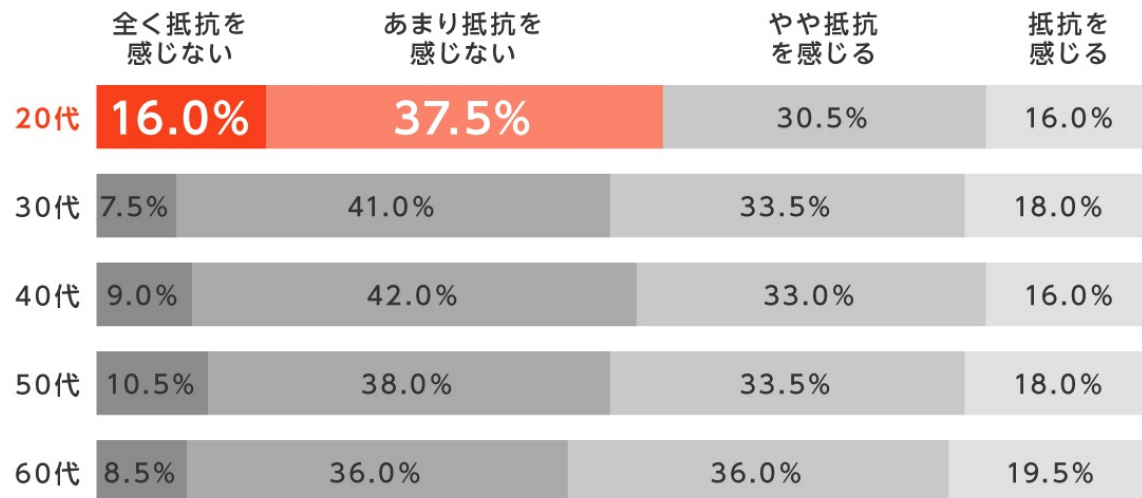
# アクセンチュアによれば、 日本の消費者の無関心化が進んでいる



出所: アクセンチュア「グローバル消費者調査2015vs2016」

# 新品にこだわらない消費者が増えている

Q2. あなたは中古品を購入し、使用することに抵抗を感じますか。  
以下の中から最も当てはまるものを一つお選びください。  
n=1000(単一回答)



フリマアプリ利用者のうち半数以上が「新品を購入する前にフリマアプリで値段を調べるようになった」(54.6%)  
「売るときのことを考えてモノを大切に扱うようになった」(53.2%)と回答。

出所:メルカリによる消費者調査 2018年4月6日

# 企業活動における心理的变化

- 売上から利益へ・成長から持続へ
- 顧客・従業員から株主へ
- 自前からアウトソーシングへ
- 人材の流動化・グローバル化
- リスク回避型
  - BCP
  - 不祥事対応

# 変革者が言われがちな言葉

“そんなことは不可能だ“

“ここではそんなやり方は通用しない“

“そこまで変えるのはやり過ぎだ“

“それと同じようなことを前に試してみたが、うまくいかなかった“

“そんなに簡単に出来れば、誰も苦労はしない“

“もう少し経験を積めば、おまえさんにも分かるようになるさ“

－ ジョエル・バーカー －

皆さんはこうしたことを言わないように



# イノベーションのトライアングル まとめ

- これまでの競争のルールが通用しない
- 自社の勝ちパターンを作る
  - 必要に応じて自ら変革する
- ゲームチェンジのドライバを見落とさない
  - 技術革新より構造変化と心理的変化に注意