

大企業におけるイノベーション・マネジメント イノベーション・パイプラインとV-BTC-Wフレームワーク



寺田知太

CONTENTS

- I イノベーションという思考停止
- II 大企業にとってのイノベーションとは
- III イノベーションをマネジメントする2つのフレームワーク
- IV イノベーション・マネジメントを支える仕組み作り
- V イノベーションによる成長は「漢方薬」

要約

- 1 企業の成長戦略に「イノベーション」が掲げられることが多いが、その言葉の理解はバラバラであることが多く、そのマネジメントは日常業務とは大きく異なる。従って企業が優秀であり、合理的であればあるほど、組織からイノベーションは生まれにくくなる。
- 2 イノベーションのマネジメントにおいて、企業活動の大半を占める、組織の暗黙知や定量予測が通用しない。従って、自社の強みの横展開や非連続成長を実現するM&Aと比較して、イノベーションによる成長は非常に難しい。さらに、組織の中からイノベーションを生むことは、市場からイノベーションを生むより、構造的な難しさをはらんでいる。
- 3 イノベーションをマネジメントするためには、千三つともいわれる不確実性から成果を得るための「イノベーション・パイプライン」の考え方、定量評価が難しいアイデアやコンセプトを見極めるための5つの指針「V-BTC-Wフレームワーク」が有効である。
- 4 イノベーションの種を生み出すためには、活用したい自社のリソースの明確さと、進出したい領域の明確さにより、導入すべき方法論が異なる。さらに、それを組織に根付かせるためには、まず新しい方法論を実践し、複数の方向から人を育成し、その上で仕組み化することが肝要である。
- 5 企業の成長戦略において、イノベーションは手段の一つでしかなく、それは組織の体質変革を通じた大いなる挑戦である。

I イノベーションという思考停止

「わが社は『イノベーション』を推進していきます」と、企業経営者が高らかに宣言するのを聞いて、皆さんはどう思われるだろうか。その企業に対して、株主、従業員、取引先、消費者などさまざまな立場はあるだろうが、「ぜひ頑張してほしい」と誰も反対しないのではないだろうか（競合の立場でのみ、脅威に感じるかもしれない）。

しかし、一度立ち止まってほしい。古今東西、誰も反対しないビッグワード、非常に抽象的で、解釈がバラバラな言葉、は曲者である。関係者それぞれの思惑とビッグワードを紐づけただけで、仕事の実態は何も変わらない、といった例を聞いたことはないだろうか。もしくは、経営者が当初望んでいた成果を得ることができず、そのビッグワードごと組織内でタブー化してしまう、といったことが起きていないだろうか。とくにイノベーションという言葉に限っていえば、イノベーションを「新規事業」とほぼ同義で語る経営者や、いわゆるプロセス改善、シックスシグマ推進活動をイノベーションとする組織もあった。また、よくよく話を聞いてみると、結局は「NIM（なんでもいいから儲（もう）けたい）」という願望以上でも以下でもなかったケースもある。

本稿では、あえてイノベーションという言葉をきちんと理解するところに誌面を割くことで、皆さんの組織にとって本当にイノベーションが必要であるかを再考するきっかけとしたい。その上で、あらためて自らの組織にイノベーションが必要であるという結論に至るのであれば、その成功の蓋然性を上げる方

法論についての筆者の提言まで読み進めてほしい。

II 大企業にとってのイノベーションとは

1 イノベーションの定義再訪

イノベーションの定義という話になると、誰もがヨセフ・シュンペーターの「生産要素のこれまでにない『新結合』により新しい価値を生み出すこと」からスタートする文献¹。次によく引用されるのが、クレイトン・クリステンセンの「イノベーションのジレンマ」である文献²。彼は、イノベーションを、自社の優良顧客のニーズに応え、従来商品の改良を進める「持続的イノベーション」と、自社の優良顧客のニーズは満たさないが、ターゲットとしていない顧客のニーズを満たしながら市場の信認を得て、気がつけば自社の優良顧客をも奪ってしまう「破壊的イノベーション」の2つに分類する。そして、優良企業は、合理的であるからこそ、破壊的イノベーションを軽視してしまう、と説いた。

また、ホンダでエアバックというイノベーションを世に送り出した小林三郎は、組織における業務は「オペレーション」と「イノベーション」の2種類であり、業務におけるイノベーションの比率は2～5%に過ぎない、と説く文献³。また、オペレーションとイノベーションにおいて、求められる成功確率も適用すべきアプローチも異なるため、それぞれ異なるマネジメントが求められるという（表1）。

世界初のUSBフラッシュメモリを生み出した、世界的なビジネスデザイナーである濱

表1 日常業務（オペレーション）とイノベーションの違い

	業務の中での比率	事例	成功率	手法
オペレーション (執行)	95%	<ul style="list-style-type: none"> 生産ライン改善 フルモデルチェンジ 	95～98%	論理・分析
イノベーション (創造)	2～5%	<ul style="list-style-type: none"> エアバッグ カセットボンベ耕運機 アシモ 	10%以下	熱意・学習

日常業務とは異なる手法が必要

出所) 小林三郎『ホンダイノベーションの神髄』を基に作成

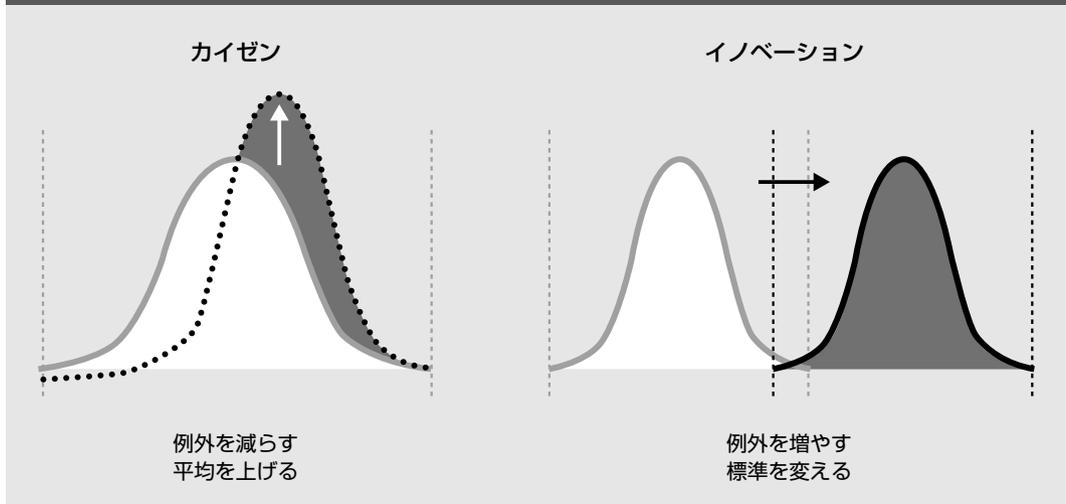
口秀司は、イノベーションが満たすべき要件は3つあるという文献⁴。

- ①見たこと・聞いたことがない
 - ②実行可能である
 - ③（賛成／反対の）議論を生む
- ②は言わずもがなであるが、ポイントは③である。全員が賛成あるいは反対するものはイノベーションではなく、そのアイデアが大好きな人と大嫌いな人が戦う中で絞り込まれ、生み出されるのがイノベーションであるという。

2 日本の大企業からイノベーションが生まれにくくなる理由

これらの議論を筆者なりにまとめると、以下ようになる。企業活動の目的は、あらゆる手段をもって生み出す価値の量を増やすことである。その手段は、アウトプットの平均を上げ、例外を減らす「カイゼン」による価値創造と、従来の定義や標準を変えることで、これまでにない例外的なアウトプットを生み出し、その例外を増やし、信認を得る「イノベーション」による価値創造に大別される（図1）。

図1 カイゼンとイノベーションの考え方の違い



カイゼンの特徴は、以下の3つが挙げられる。

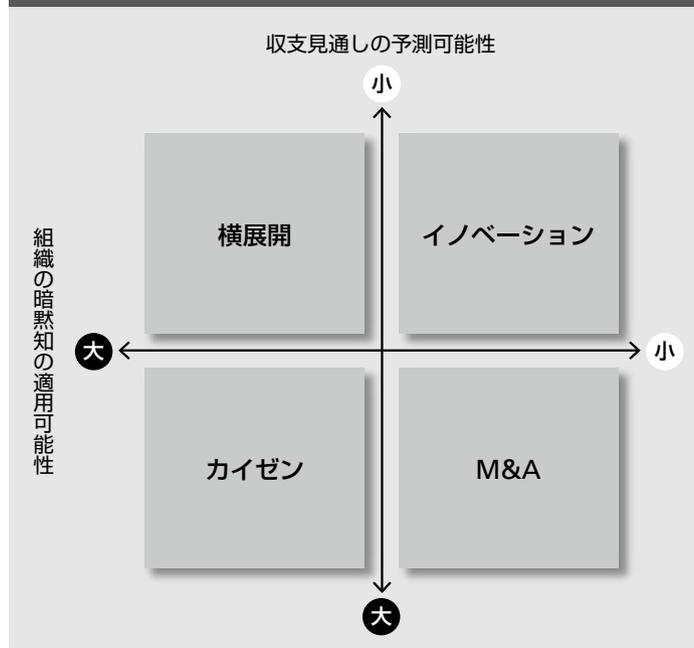
- ①成果の評価基準が明確かつ比較可能である
- ②過去の経験に基づき、成果を予測することが容易である
- ③(①②であるが故に)実施是非の全会一致が容易である

イノベーションでは、これがすべて反対となる。最終的な売上・利益までいけば評価基準は明確だが、最初のステップやプロセスをどのように評価すべきかについては明確でない場合が多い。また業界や企業の過去の経験を乗り越える必要があり、ときには既存事業とのカニバリゼーション(競合)のため、社内で賛否が分かれることがしばしばである。

そして、そこに日本の大企業がイノベーションが苦手になった理由が凝縮されている。企業が成長・成熟するにつれ、求められる成果や評価基準は組織内に広く共有され、それを実現するための組織風土や考え方の癖といった暗黙知が蓄積されていく。この暗黙知のマネジメントこそがカイゼンによる価値創出であり、それを促進する意思決定がなされる。

しかし、イノベーションによる価値創出は、そういった組織の暗黙知や予測可能性を乗り越えたところにこそ実現する。組織にとって当たり前となった評価基準や、過去の成功体験に沿った意思決定によってのみ価値を創出してきた経営者には、それらに頼らない意思決定をする経験が不足しがちである。その結果、不確実性が高く、社内の反対を押し切った意思決定の結果ともたらされるイノベーションは、カイゼンを得意とする

図2 企業成長手段の類型化と特徴



経営者がマネジメントする大企業から生まれるにくくなるのである。

3 イノベーションだけが成長戦略ではない

繰り返しになるが、企業活動の目的は、あらゆる手段をもって生み出す価値の量を増やすことである。そして、イノベーションはその手段の一つであり、それがすべてではない(図2)。

企業の業務および収益の大半は、日々の弛まぬオペレーション、すなわちカイゼンがもたらす企業活動から生まれていることは、前述の小林、濱口の議論とも一致する。これを追求することは、企業にとって成長戦略以前に必要な企業活動である。また、アンゾフの成長マトリックスに代表されるような、自社の製品を海外も含めた新市場に、もしくは自社の顧客に対して新商品を提供する

横展開は、成長戦略の王道である。同時に、競合、取引先、海外企業のM&Aによる非連続成長は、国内市場が成熟した日本企業にとって欠かせない手段となって久しい。

大事なことはイノベーションによる成長は、これらの手段と比較して、もっとも難易度が高い手段であることである。横展開は、結果としての収支見通しは難しいものの、自社の暗黙知を適用すべきターゲット市場または商材が明確であり、成功イメージを持ちやすい。M&Aは、自社の暗黙知をM&A対象企業に持ち込み、シナジー（新しい価値）を生み出すことは決して容易ではないが、収支やリスクを定量的にマネジメントすることは難しくない。これらと比較して、イノベーションは、その対象とする市場や商材を明確にすること自体が難しく、自社の暗黙知が活かせるどころか、逆に足かせになるケースも少なくない。ましてや、日常業務やM&Aと同

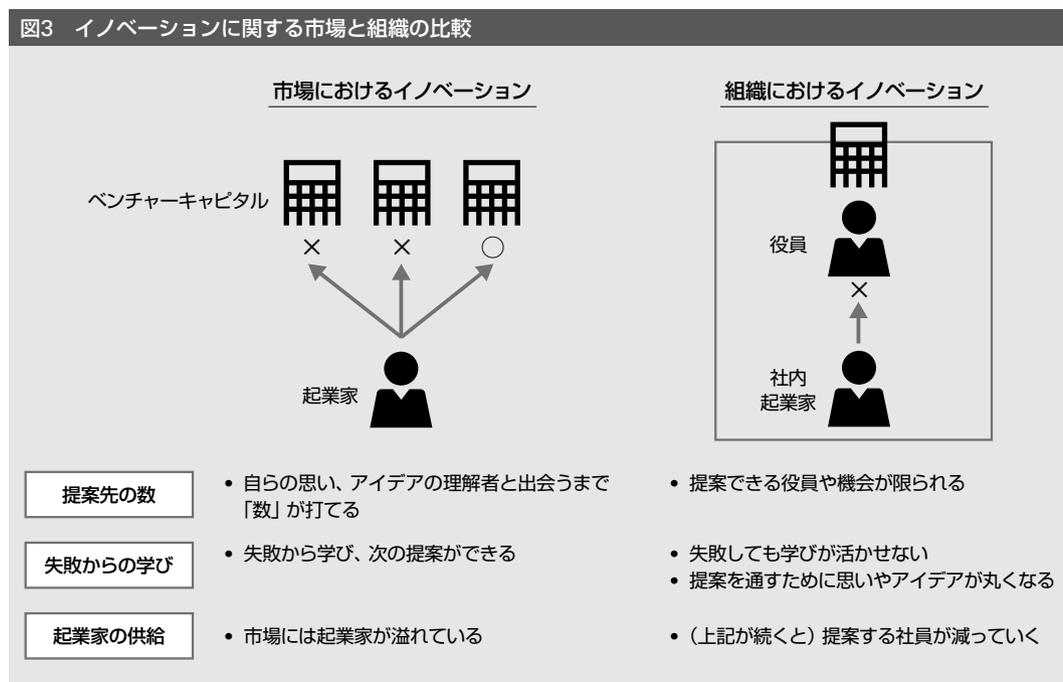
じように収支やリスクをマネジメントしようとすると、すべてのイノベーション活動はNPV（正味現在価値）がマイナスとなってしまい、何もできなくなってしまう。

4 組織が市場に負ける3つの理由

さらに悪いことに、組織からイノベーションを起こすことは、「市場」に対して構造的に不利な状況に置かれている（図3）。

イノベーションにつながる起業アイデアを提案していきなり採用されることは、市場においても組織においてもまれである。仮にそれが、結果として素晴らしいアイデアであったとしても、それが革新的であり、破壊的であればあるほど、実現前にそれを理解できる投資家は限られる。しかし、市場には、提案先（たとえばベンチャーキャピタル）が溢れており、起業家は自らの思いやアイデアを理解してくれる投資家と出会えるまで、繰り返

図3 イノベーションに関する市場と組織の比較



し提案することができる。一方、組織においてはせいぜい所属する事業部の役員、新規事業担当役員、社長の3回チャンスがあればいいほうである。

さらに、市場における起業家は、失敗から学び、提案を見直して、次の投資家に提案することができる。一方で組織内の起業家は、失敗からの学びを活かした提案をする機会がほとんど与えられない。従って、1回で社内を通す必要があるため、さまざまな調整を図る中、当初の思いやアイデアが丸くなり、イノベーションではなくなってしまうのである。

そして、組織が市場に対して最も不利なのは、起業家の供給である。日本に起業家が足りないといわれてはいるものの、それでも若い起業家は次々と生まれている。一方、組織においては、「誰々が失敗して飛ばされた」「新規事業を提案しても損だ」という風評がいったん社内を駆け巡ると、新しいことを提案しようとする社員は減ってしまい、これを再度増やすことは容易ではない。一度、イノベーションを拒否する空気に汚染された組織風土をもう一度復活させることは、市場で生まれたイノベーションをM&Aするよりも難しいのである。

Ⅲ イノベーションを マネジメントする 2つのフレームワーク

組織の強みである暗黙知のマネジメントが通用しない、ましてや収支見通しの不確実性をマネジメントしなければならないイノベーションを、どのようにマネジメントすればい

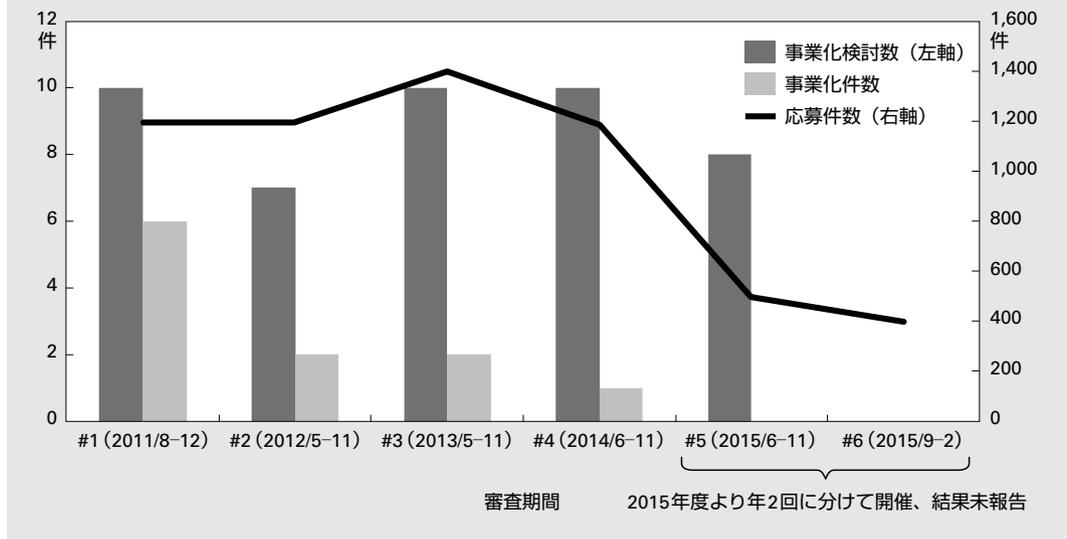
いのだろうか。本稿では、世界中のベンチャーキャピタルなどが用いる「イノベーション・パイプライン」の考え方と、筆者の経験から整理した「V-BTC-Wフレームワーク」の2つを紹介したい。

1 イノベーション・パイプライン

「千三つ」という言葉を耳にしたことのある人も多いのではないだろうか。ベンチャーへの投資で成功するのは1000のうち3つほどである、という経験則である。収支見通しの不確実性が非常に高いベンチャー投資では、この考え方が不可欠である。ここでは、数字が公開されているソフトバンクのイノベーション子会社であるSBイノベンチャーの実績値を紹介する(図4)。毎年、1000以上の案件応募があり、実際に事業化検討のフェーズに進むのが10前後。投資、子会社設立に至るのが、さらに1~3程度である。注目すべきポイントは二つある。

一つは、毎年1000以上の案件応募があるということである。日本の伝統的大企業で、新規事業やイノベーションのアイデア募集をした際にこれほど集まるであろうか。ましてや、それを毎年集め続けることができているであろうか。成功しているベンチャーキャピタルや、イノベーションによる再成長を実現した大企業は、この案件探索(ソーシング)に多大なるリソースを投入している。たとえば、ベンチャー企業が集まる場への協賛や講演など、短期的なりターンが必ずしも明確でない活動を積極的に行っている。これは、彼らが、ソーシングこそがイノベーションやベンチャー投資から大きなリターンを生む生命線であることを理解しているからである。

図4 SBイノベーションの案件イノベーション・パイプラインの実績



もう一つは、ステージに合わせて投入するリソース、検討期間を明確にしていることである。先ほどのソフトバンクの例を取れば、書類審査を合格したグループ社員は、SBイノベーションに兼務となり、業務時間の30%を上限に案件の事業化に向けた活動を行う。その上で、事業化が決定すればSBイノベーションに出向、または子会社を設立し、事業化にまい進する。この間わずか半年である。期間を区切ること、手を挙げた人材がイノベーション創造に専念できる環境を作ることが非常に大事である。

これらの二つのポイントを理解せずに、手法だけを真似してもなかなか期待する成果は得られない。社内からかき集めた案件リストを眺め、リソース・環境・期限のいずれも提供することはなく、報告義務のみを課してはいないであろうか。報告を受けているうちに、案件が一つ消え、二つ消え、気がつけば案件リストが枯渇し、「やはり、わが社にはイノベーションは無理だった」と、取り組み自

体をタブー化してしまっていないだろうか。

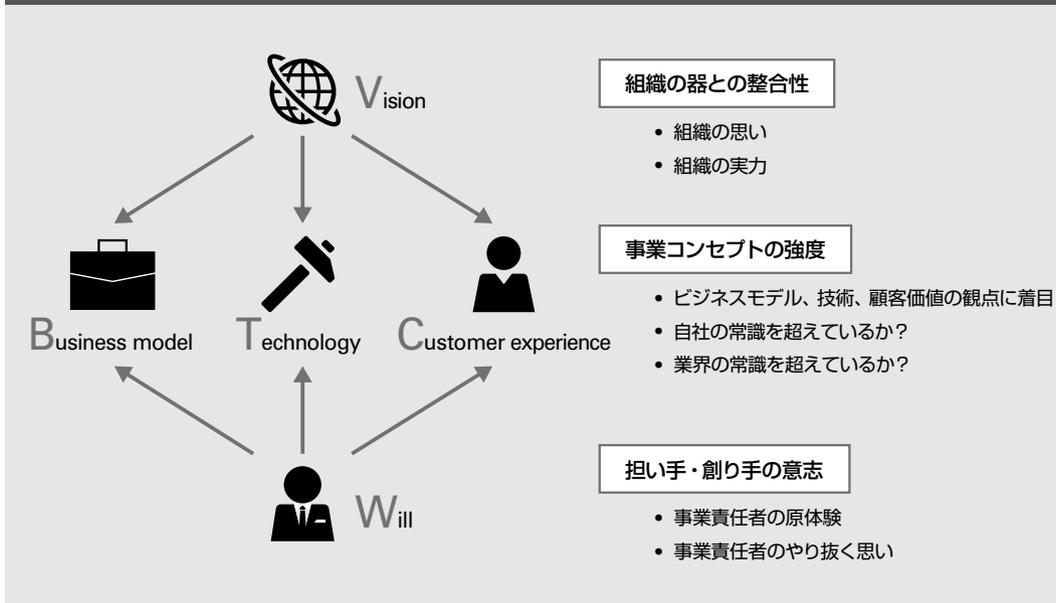
2 V-BTC-Wフレームワーク

イノベーション推進活動全体は、イノベーション・パイプラインによりマネジメントするとして、個別の案件はどのようにマネジメントすべきだろうか。日常業務やM&Aに有効なNPVに代表される定量アプローチをそのまま用いることが有効でないのは先に述べた通りである。ベンチャーキャピタルやイノベーションコンサルティングファームからさまざまな考え方が提案されているが、まだ決定打といえるものが人口に膾炙しているとは言い難い。ここでは、定量評価が難しいアイデアやコンセプトを定性的に見極めるための5つの指針として、「V-BTC-Wフレームワーク」を提示する(図5)。

3 BTC：事業コンセプトの強度

濱口は、いま行われている企業競争においては、「B (Business model: ビジネスモデ

図5 V-BTC-Wフレームワーク



ル)」「T (Technology:技術)」「C (Customer experience) 顧客体験」という3領域それぞれのアイデアの組み合わせが求められている、とする文献⁴。コンピューター製造業界を例にとると、かつてのIBM、それに続くWintel時代は、いかに優れた技術要素をリーズナブルに提供することができるかという「T」の戦いであった。そこに革新をもたらしたのはデル (Dell) である。電話そしてインターネット経由での注文生産というあらたな顧客体験 (C) と、部品ベンダーを自社工場の近くに集め、自らは部品在庫を持たないことでキャッシュフローを潤沢に保つビジネスモデル (B) によるイノベーションである。

その後に登場したのが、復活したアップル (Apple) である。販売店や梱包にまでこだわった顧客体験 (C)、圧倒的なデザイン性を具現化するために投入される最新製造技術 (T)、そしてコンピューター本体はもちろんのこと周辺機器、ソフトウェアで収入をあげ

るビジネスモデル (B)。まさに総合格闘技ともいえるような戦いである。このように、生み出そうとするイノベーション、事業のコンセプトをBTC3つの観点から評価することは不可欠である。

次に、そのコンセプトを3つの主体にとってイノベティブであるかを確認したい。「自分自身」が見たことがないものであるか、「組織」の常識や当たり前を超えたものであるか、「市場や業界」の常識や当たり前を超えたものであるか、の3つである。この $3 \times 3 = 9$ の視点において、常識や当たり前を壊していればいるほど、競合他社には思いつきにくい、すなわち強いコンセプトであり、自社が先行して優位なポジションを築くことができる蓋然性の高いアイデアであるといえる。

4 W: 担い手・創り手の意志

成功したイノベーターや起業家の誰もが、

「当初の事業計画通りうまくいったことはない」と口を揃える。実現しようとするイノベーションが破壊的であればあるほど、さまざまな困難が立ちはだかり、その都度軌道修正を余儀なくされる。それでもイノベーションを実現させるためには、その担い手・創り手のやり抜く思い、強い意志（Will）が不可欠である。しかし、担い手の強い意志や実現に向けた欲求を、外部から、かつ短期間で判断することは非常に難しい。それでも判断の精度をあげるための視点は「原体験」と「チーム」である。

原体験とは、アイデアやコンセプトの担い手が、それに至った経緯や過去の感情である。これとコンセプトが直結しているほど、その実現に向けた欲求レベルは高く、困難を乗り越える強さにつながるのである。逆にいえば、「いいアイデアさえ持ってきてくれれば、うちで実現するから」という組織や、企画部門と事業部門が完全に分断された組織は、この要素を全く無視しているからこそイノベーションが生まれにくいといえる。

チームとは、原体験ややり抜く思い、欲求を共有する担い手が複数いるかどうかである。日本のベンチャーキャピタルであるインクルージョン・ジャパンの吉沢康弘は、「一人での創業より、二人での創業の方が、単純なスキルの補完以上の意味で、困難を乗り越えることができる確率が高い」という。シリコンバレーの強さについてさまざまな分析がなされているが、筆者はその人材プールの厚さにあると考える。すなわち、起業やイノベーションを志すにあたって、ある個人が目指す方向や思いを共有できる人材に出会い、チームを組成することができる蓋然性が高いこ

とにあると考える。

5 V：組織の器との整合性

大企業という組織の中からイノベーションを実現するためには、そのコンセプトによって実現したいビジョンと、組織の実現したいビジョンとの重なりが必要である。それがないと、いかに儲かる案件であったとしても、具体化に進むことは難しい。これ自身は当たり前のことのように思えるが、実は日本企業が一番のボトルネックはここにあると筆者は考える。ビジョンについてもさまざまな考察がなされているが、紺野登の「目的」が、本稿でいうビジョンと整合する。紺野は、日本企業における「目的」と「目標」の混同が問題であると説く。目的は意義や価値観から紡ぎ出される主観的に実現したい世界観であり、目標は対象や数値といった客観的に設定される指標である、とし、イノベーションには目的が不可欠であるとする^{文献5}。

前述のように、イノベーションの定量的な予見通し可能性は低いいため、それを組織の定量的な目標と照らし合わせて評価することは非常に難しい。したがって、組織の意思決定者は、それぞれの案件が組織の目的（= Vision）と整合しているかどうかによって、その推進の是非を判断する必要がある。しかし、数値目標しかなく、ビジョンがない組織においては、その判断のよすががない。結果として、意思決定は先送りされるのである。蛇足であるが、これが「カイゼン」であれば、暗黙知としてビジョンが共有されているため問題とならない。「イノベーション」という、組織の暗黙知が通用しない世界を目指すからこそ問題となるのである。

Ⅳ イノベーション・マネジメントを支える仕組み作り

このようなフレームワークや考え方は、経営者が頭で理解していても、それを自らの組織に根付かせ、継続的に成果を生むことは非常に難しい。社長肝入で新規事業室を作ったものの、メンバーが途方に暮れるといった話は、枚挙にいとまがない。ここでは、目指すイノベーションの制約条件に合った方法論と、それを組織に定着させるためのステップについて提示する。

1 リソース×領域から方法論を選択する

全く新しいイノベーションを生もう、その

ために全くゼロから自由にアイデアをブレインストーミングしようというのは、下の下策である。イノベーションの種となり得る良質なアイデアを数多く得るためには、自由に発言できる環境はもちろんのことだが、適切な制約条件や問いを提示し、それに合った方法論を用いることがいい成果を生む蓋然性を上げる。企業においてイノベーション創造に取り組むにあたり、まず次の2つの質問に答えてほしい（図6）。

A：活用したい自社のリソースが明確か

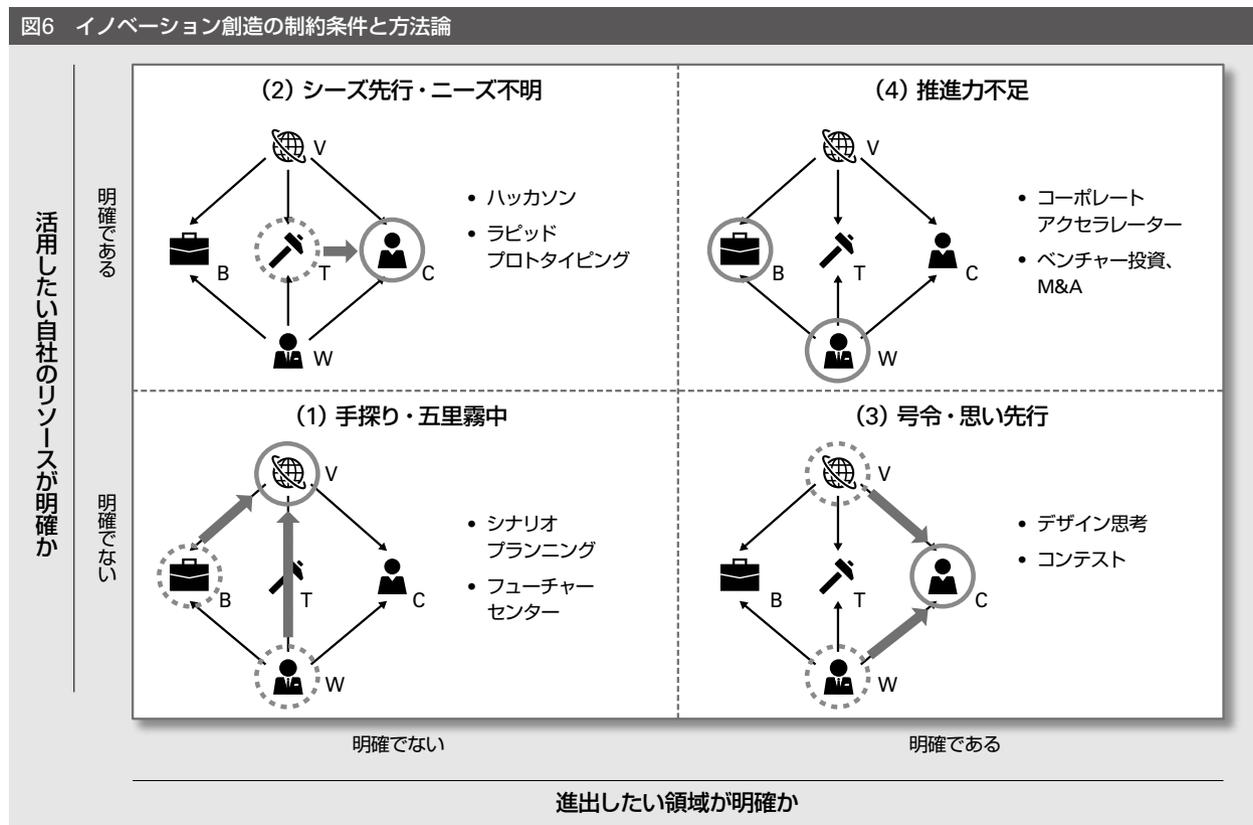
B：進出したい領域が明確か

(1) リソース不明、領域不明：

「手探り・五里霧中」

このパターンに陥りがちなのは、「とにかく

図6 イノベーション創造の制約条件と方法論



く何か考えろ」といって新規事業室が作られたケースである。仕方なく、MBA的な外部環境分析に基づき、市場規模と成長率からヘルスケア、ロボット、アジアが選ばれ、先行事例を調べると、自社では到底勝てそうになく、途方に暮れるのが常である。

このパターンから脱却するためには、イノベーションを探索するための組織の器（V）を広げ、目指す方向を言語化し、共通認識を持つことが最初のステップになる。そのための方法論としては、自社のビジネスモデル（B）を起点に、論理的にあり得る未来を複数描く「シナリオプランニング」^{文献6}や、日本人が得意であったワイガヤを形式知化し、さまざまなステイクホルダー（W）を交えた対話を通じて未来像を描き出す「フューチャーセンター」^{文献7}でのワークショップが有効である。

(2) リソース明確、領域不明：

「シーズ先行・ニーズ不明」

製造業や、短期の成果を優先する企業に多いのがこのパターンである。長年研究した技術、成熟してしまった製品・サービス群（T）が解決できる新たな顧客ニーズ（C）を、自分たちだけでは見つけ出すことができなくなっている状態である。ここからは、本誌別稿で述べるオープンイノベーションのアプローチを取り入れる価値がある。

中でも、外部からエンジニア、デザイナー、プランナーを集い、1日から数日といった極めて短期間にプロトタイプを作成する「ハッカソン」や、最小限の機能を体験できるプロトタイプを低コストで作成し、それを実際のユーザーに試してもらい、そのフィー

ドバックを基に事業アイデアを改善するサイクルを高速で繰り返す「ラピッドプロトタイピング」の考え方を取り入れていきたい。

(3) リソース不明、領域明確：

「号令・思い先行」

トップダウンで号令が出るのがこのパターンであるが、まず号令の内容に注意すべきである。たとえば、「『ビッグデータ』で新しいビジネスを！」というのは、領域を明確にしたことにならない。こういったバズワードからは、ユーザー（C）の顔が全く見えないため、ビジネスにつながる解くべき課題を探すことができない。

この場合は（1）「手探り・五里霧中」の状態にあるため、組織の器（V）を規定するところから始めた方がよい。ユーザーを規定できる領域が選定されていれば、ユーザーの潜在的ニーズの探索、解くべき課題の再定義を行う「デザイン思考」^{文献8}のアプローチや、具体的な課題解決の方法を広くオープンに募集する「コンテスト」形式のオープンイノベーション手法が活用できる。

(4) リソース明確、領域明確：

「推進力不足」

活用すべき自社の強みやリソースが明らかであり、ターゲットとする領域、すなわちユーザー像や抱える悩みも見えている、それでもイノベーション創造の取り組みが進まないケースも意外と少なくない。企画屋が事業計画を書くが、それを現場に渡すと誰も受け取らない、立ち消えになる、バケツリレーの失敗である。これは、事業を推進する主体や責任者（W）の欠如や、当面のリスクや小さな

事業規模に耐えられないビジネスモデル(B)に端を発している。

これを克服するためには、リスクを取れる主体を起業家予備軍やベンチャー企業に求めて、彼らのイノベーション創造を後押しする「コーポレートアクセラレーター」プログラムの提供が一つのアプローチとなる。また、当初からベンチャー企業への出資やM&Aに的を絞る、リスクと時間を金で買うことも有効な手段である。

2 「方法論」を変え「人」を育成し「仕組み」を創る

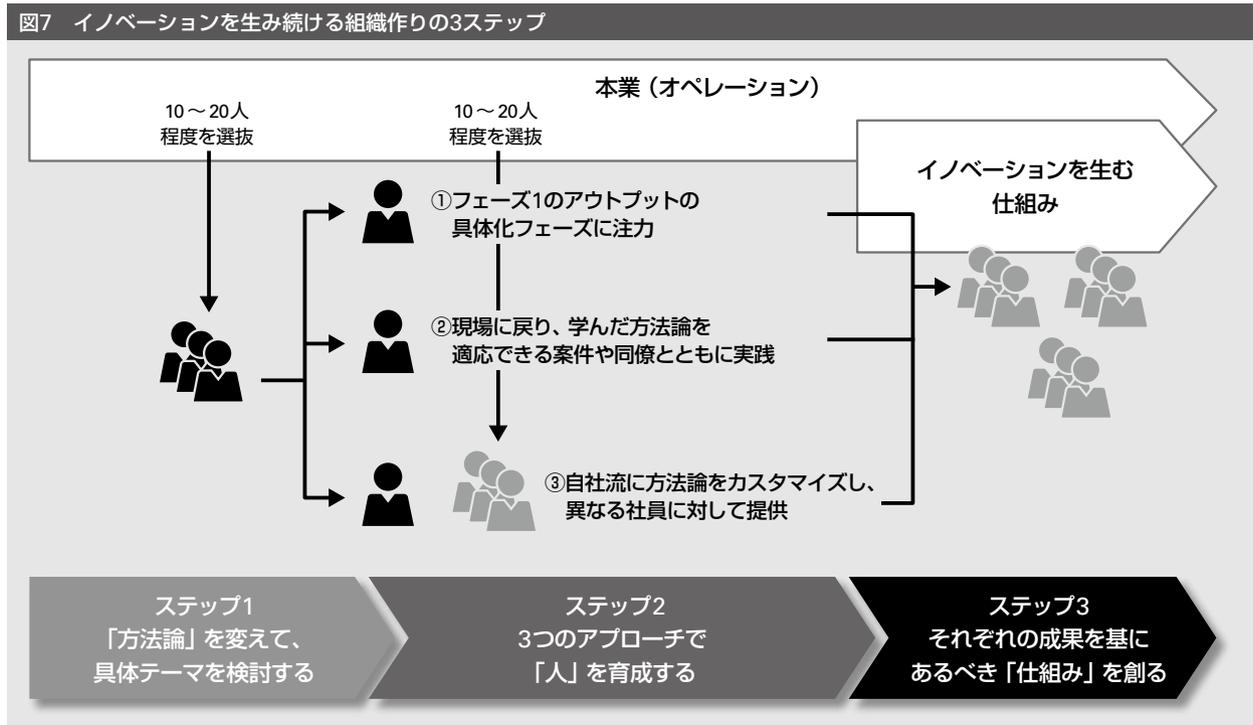
新規事業室を作れば必ずイノベーションが生まれるわけではないように、前述の方法論を使えば必ずイノベーションが生まれるわけではない。ましてや、日常業務と異なる方法論や考え方を組織に根付かせ、イノベーショ

ンを生み続ける企業になることは非常に困難である。その困難を乗り越えるためには、コンサルティングファームである米ストラテゴス社が、アメリカの家電メーカーであるワールプールをイノベティブな組織にするために用いた3つのステップが参考となる文献⁹(図7)。

ステップ1 「方法論」を変えて、 具体テーマを検討する

前述したような方法論は、自社の事業と切り離して取り組んでもなかなか身にならない。ましてや制度設計を先行しても中身がついてこない。まずは社員を選抜し、できるだけ具体的なテーマを対象に実践してみることが肝要である。

社員の選抜にあたっては、日常業務の評価基準に基づいたエース人材のみを登用するの



ではなく、イノベーション創造に不可欠な「価値発見力」を有する人材を発掘し、共に新しい方法論に取り組むことが重要である^{文献10}。

ステップ2 3つのアプローチで

「人」を育成する

新しい方法論に挑戦した場合、そこから得られたアイデア・結果のみに着目しがちである。有望なアイデアは当然、具体化に向けてリソースを投入すべきであるが、最も重要な資産は新しい方法論を実践した経験を持つ人材である。具体化フェーズに入ることのなかった人材の経験を無駄にしないために、当初から3つの方向性からなる人材支援アプローチを用意しておくべきである。

1つ目は、先に述べた具体化に向けたリソース投入（パイプライン）である。2つ目は、彼らが現場に戻り、その方法論を現場で実践しやすくするための支援である。最後に、この新しい方法論を自社流にカスタマイズし、彼らが次の選抜社員に対して提供できるようにすることである。この3つを用意することにより、「フェーズ1」に参加した社員が、短期的な結果にとらわれず、さまざまな形で組織変革の先導者になり得るのである。

ステップ3 それぞれの成果を基に

あるべき「仕組み」を創る

この3つのアプローチからの成果を基にして、ようやく自社流の仕組みを構築することが可能になる。方法論を教えることができる人材が仕組みを設計・運営し、具体化フェーズに入った人材が成功事例・ロールモデルとなり、現場で実践している人材がそれを広く

組織に伝播する役割を担うのである。このいずれかが欠けたままで新しい仕組みを組織に導入しても、組織全体の変革にはなかなかたどりつかないのが実情である。

V イノベーションによる成長は「漢方薬」

繰り返しになるが、組織の強み、暗黙知による勝ちパターンが使えず、予測可能性が低いイノベーションのマネジメントは容易ではない。ましてや、新しい方法論に挑戦し、そこから成果を生み、組織に定着させるのは、気が遠くなるほど困難な道のりである。イノベーションという言葉掲げたとしても、それは魔法の杖ではないのである。むしろ、イノベーション・マネジメントは、例えるなら「漢方薬」のようなものである。短期的に利益を上げるのであれば、コスト構造見直しといった「食事制限」が最も効果的であり、すぐに成果が期待できよう。企業規模を膨らませるのであれば、M&Aによる非連続成長という「美容整形」が望ましい。

本稿で述べたイノベーション・パイプラインやV-BTC-Wフレームワーク、イノベーションを生む方法論の導入は、組織の体質の変革を通じた再成長への挑戦なのである。そのような不確実性の高いイノベーションを、本当に自社の成長戦略の柱にすべきなのであるか。それとも、自社リソースの横展開や、M&Aによる非連続成長に十分なリソースを投入し、実行に移すことが優先されるべきであろうか。イノベーションというビッグワードにとられることなく、冷静に身の丈を振り返って、自社の成長戦略を練り、必要な手

を打つことが肝要である。その上でなお、イノベーションを成長戦略に掲げる企業経営者にとって、本稿が少しでも参考になれば幸いである。

参考文献

- 1 ヨセフ・シュンペーター『経済発展の理論』
- 2 クレイトン・クリステンセン『イノベーションのジレンマ』
- 3 小林三郎『ホンダ イノベーションの神髄』
- 4 濱口秀司『ハーバードビジネスレビュー2016年4月号』「デザイン思考」を超えるデザイン思考
- 5 紺野登『利益や売上げばかり考える人は、なぜ失敗してしまうのか』
- 6 寺田知太「組織の仮説構築力を復活させる組織横断ワークショップ」『NRI Management Review』Vol.33 2014
- 7 上野哲志、高田広太郎、寺田知太「欧州のフューチャーセンターに見るイノベーションを生み出す『場』の三元素」『知的資産創造』2013年1月号
- 8 寺田知太、杉山誠、西山恵太「顧客価値創造イノベーションを基軸に人・組織を変革する『方法論』」『知的資産創造』2013年1月号
- 9 ゲイリー・ハメル『経営の未来』
- 10 柳沢樹理、山口高弘、杉山誠、磯崎彦次郎「イノベーションを創造する『人材』像および『組織』像」『知的資産創造』2013年1月号

著者

寺田知太（てらだともた）
デジタルビジネス開発部グループマネージャー
専門はICT・メディア産業における戦略立案、M&A
支援、新規事業・イノベーション創造など