

最終回 「攻めのIT戦略」の実現に向けて

これまで述べてきたように、これからの企業の創造活動とは、研究所のような閉鎖された空間で、特定の専門家集団を中心に行われる20世紀型ではなく、オープンな場所を活用し、異才を融合させたプロフェッショナル集団が、市場実験を行いながら進めていくものとなる。

最終回は、IT環境の変化を整理した上で、イノベーションを実現させる「仕組み」や「マネジメント」について考察していく。

I イノベーション実現のための3つの視点

デジタルビジネスに限らず、企業においてイノベーションを実現することは難しい。今日、困難なイノベーションをスピーディーに実現するためには、経営者は3つの役割を果たさなければならない。それは、「デジタルビジネス推進へのコミットメント」「イノベーションの仕組みの確立」「新世代創造マネジメントの実現」である（図1）。それぞれの役割を見てみよう。

1 | 経営者によるデジタルビジネス推進へのコミットメント

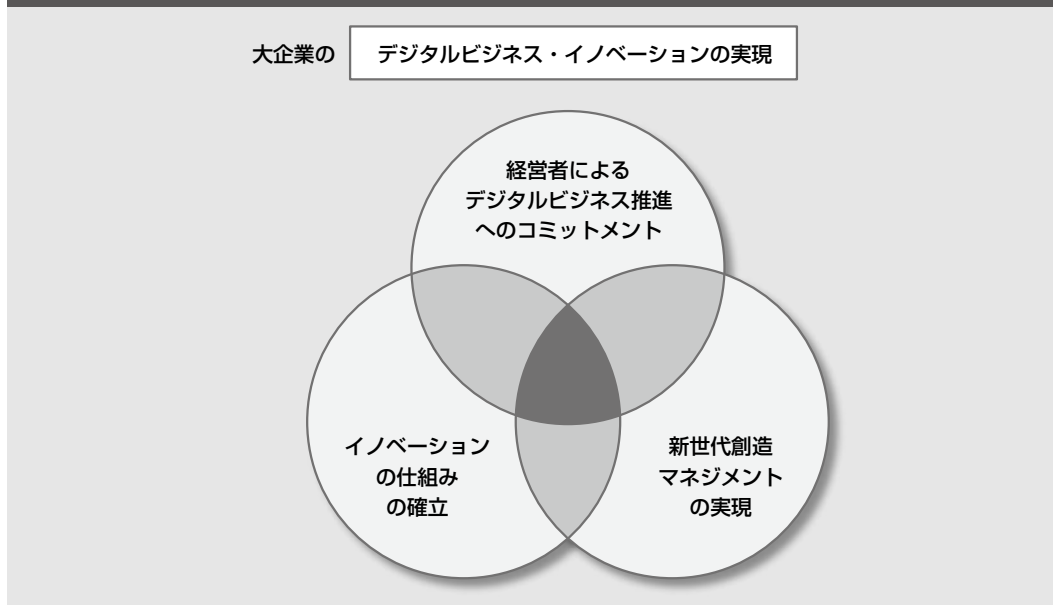
経営者の強力なビジョンとリーダーシップがなければ、イノベーションが育まれる企業風土の醸成や、イノベティブな組織運営を実現することは不可能である。経営者は、経営ビジョンの中でIT戦略を明確に位置づけ、イノベーション活動の方向性を明示し、イノベーションの取り組みを支援・擁護すること

を明らかにしなければならない。

「ITの活用がある種のブームになっているから、当社も流れに乗って何かやってみないといけない」ではコミットメントにならない。また一見、経営者がコミットしているように見えても、現実には担当役員や特定部署に「丸投げ」するだけでは、当初から実現性の限界が見えてしまう。イノベーションを期待する経営戦略や事業戦略推進上の課題設定、イノベーションのために割り振る経営資源の確保など、経営者自らがしっかりかかわっていくことが重要である。

非常に難しいデジタルイノベーションの実現に向けて、想定される多くの失敗、スケジュールの遅延、参加者の意欲の低下、費用の増加などに対し、相当程度の柔軟性が要求される。無論、どんな失敗プロジェクトでも擁護すべきであるという意味ではなく、経営戦略上の一定の撤退基準を持ちつつも、選別したアイデア・ジェネレーター（IG）たちが自由度を持って活動できるような環境を保証

図1 イノベーションのための施策



することが必要である。

このように、イノベーションのビジョン、戦略の方向付け、ファシリテーション、支援・擁護など、イノベーション活動のライフサイクル全般にわたる経営者のコミットメントがあって初めて、困難なイノベーションが実現していくのである。

2 | イノベーションの仕組みの確立

2000年代初頭に、インターネットを活用すれば、これまで顧客接点の乏しかったメーカーが顧客に直接販売できるようになるとの思惑から、多くの企業がこぞってオンラインショップに飛びつき、IT部門と営業部門を中心に受発注システムを構築した。中には成功した企業もあるが、大半が鳴かず飛ばずに終わった。恐らく横並びの発想でブームに便乗しただけで、新しい価値を生み出すための戦略や仕組みが伴っていなかったからだろう。素晴らしいアイデアを活かしたいならば、経

営者は相応の仕組みを用意しなくてはならない。

野村総合研究所（NRI）が考えるイノベーションの仕組みは、「ディスカバリー」「インキュベーション」「事業化」という大きく3つのフェーズに分かれる。それぞれのポイントや利用可能な手法について簡潔に説明している（表1）。

(1) ディスカバリー・フェーズ

ディスカバリー・フェーズは、創発のきっかけとなるようなアイデア探索を行うフェーズである。個人間で交流を図るミートアップや、イノベーション・カフェ、イノベーションの盛んな場所を訪れ、肌で体感するイノベーション・ツアーのようなやり方も有効である。企業であれば、IT活用に関するさまざまな海外視察ツアーなどに積極的にキーパーソンを送り出し、互いに交流を図るような機会を活用できる。こうした催しには、頭の固

表1 イノベーションの仕組み（全体像）

フェーズ	マネジメントのポイント	
ディスカバリー	知がぶつかり合う場の設営 ・シーズとニーズ ヒートアップの誘発 ・ハッカソン	・技術と業務 ・IG-ITとIG-Bz ・ブートキャンプなど
インキュベーション	イノベーションチームの組織化 ・アイデアプロモーター ・サポーター （マーケティング、知財、法務、財務、研究開発など） 市場・現場とのコンタクトの保持 ・ネットコミュニティの活用など ・現場との間のコミュニケーション	
事業化	事業化の阻害要因の排除 ・組織・制度など阻害要因特定 ・PoC（ブルーフ・オブ・コンセプト） ・段階的アプローチ	・組織・制度変更 ・制度変更

い管理職よりは、事業部門で日々顧客のことを考えている若手人材を送り込むべきである。

目ぼしい情報が入手できたら、それを具体化し、実現につながる方向へと持っていく必要がある。それが「ヒートアップ」である。ハッカソン、アイデアソン、企業内のIT活用に向けたミーティングなどでアイデアを形にし、イノベーションの芽として育てていけるようにする。

(2) インキュベーション・フェーズ

次のインキュベーション・フェーズは、イノベーションのアイデアを育て、実現可能性を高めていく段階である。何度も指摘したように、IT部門に丸投げするのではなく、IT側とビジネス側から人材を出して混成チーム

を作ることが大切である。さらに、プロジェクトを前進させるアクセレーターやインキュベーターとなるアイデア・プロモーター（IP）を配置しなければならない。長いプロジェクトの中でIGたちが挫けそうなときに叱咤激励して、精神的に支えることもIPの重要な役割である。さらに、マーケティング、知的財産、法務、財務、研究開発などに明るい支援者たちに、いつでもアクセスできるようにしておこう。

(3) 事業化フェーズ

最後のプロセスでいよいよ「事業化」に乗り出していくが、まず阻害要因の特定と排除が重要になる。

製品やサービスのイノベーションや業務プ

プロセスのイノベーション、さらにはビジネスモデルのイノベーションを進める上で、社内外に必ず反対勢力が存在する。また、阻害要因となるような社内制度、取引慣行、業界のルールといったものが存在する。これらを排除するために、インキュベーション・フェーズで取り組んできた成果を示し、確実な成功を企業、組織にもたらすことを、反対勢力に対して丁寧に証明することが必要となる。必要に応じて、社内制度を見直し、社内組織を変更し、取引先の入替えなども検討しなくてはならなくなる。そのために、IPが積極的に活動することになる。

事業化の阻害要因を排除するめどをつけた段階で、いよいよ事業開始の準備に入る。既存の組織で行うのか、別の組織に分けた方がよいのかなど、具体的な実行方法を検討する。このフェーズは、関係者へのプロモーションが上手なIPが中心となって引っ張ることになる。システム、業務プロセス、組織などの変更を伴うときには、他部門への働きかけや調整が欠かせない。

また、業務マニュアルの準備やスタッフ教育を通じて、事業部門に浸透させることも大切になる。特にITを活用する場合、新しいシステムやソフトウェアの使い方の教育では、ITに詳しいIPの出番が増えるだろう。短期間で製品開発して市場に投入するには、マーケティング、財務、知財などの面でも十分な支援体制を用意した方がよい。

3 | 新世代創造マネジメントの実現

イノベーションのフェーズによって、求められるマネジメントも少しずつ異なる。

最初のディスカバリー・フェーズで求めら

れるのは「創発を促すマネジメント」である。知のぶつかり合いを誘発するような場や機会、仕掛けを用意し、一流人材がきちんと時間を取って活動できるようにすることだ。自由な選択、現場を肌で感じるツアー、探索、缶詰、集中、そして実現化がキーワードとなる。

次のインキュベーション・フェーズでは、「創育のマネジメント」を行う。それなりに自由度を与えつつも、マーケットや会社の戦略から離れないように確認を入れることが大切である。また、長い期間を与えて任せきりにするのではなく、ステップごとに達成度を見ながら、打ち切り、継続、延長などの判断を的確に行うことが大切である。

事業化フェーズのマネジメントでは、「スピード」が欠かせない。新しいことを行うので、既存事業とのコンフリクトや社内からの抵抗が起こりやすいが、そこで頓挫しないように前進を続けなくてはならない。それには当事者はもちろんのこと、経営者が全面的にバックアップし、組織全体を巻き込んでいくことが求められる。事業化には必ずリスクがつきまとうので、検討に検討を重ねて事業をスタートさせても失敗に終わることもある。しかし重要なのは、そこで学習し、次の機会に活かしていくことだ。失敗を許容しにくい風土ではなく、失敗を経験知として認め、次につなげていく仕組みや組織を目指さなくてはならない。

II | イノベーションの予算と報酬

1 | イノベーションの予算規模

イノベーションの仕組みを進める予算とし

て、どのくらいの金額を、どこに割り当てればよいかということも、企業では論点になる。

P&Gでは、イノベーションの種が見つければ、3カ月で1件につき5万ドルをかけて同時並行で検討するというイノベーション・プロセスが常態化されている。まだ海のものとも山のものともつかない最初のアイデア段階から、大掛かりに展開する必要はない。フェーズごとの予算規模の例としては、ディスクバリー・フェーズに人件費を除いて数千万円から数億円、インキュベーション・フェーズ10億円前後、事業化フェーズには収益に応じてそれなりの投資を行う、というようなイメージだろうか。

大きなイノベーションには時間がかかることは事実だが、長くダラダラと実施するのではなく、3カ月単位で回してみ、高額の投資の判断はある程度のめどが立った段階でよい。特に、インターネットを使って市場と顧客を直接相手にしながら、試行錯誤ができる環境では、昔ほどお金をかけずに済むはずである。

2 | イノベーターの報酬

日本では、社内で大きなイノベーションのアイデアを生み出すIGが少ない理由として、既存の業績評価体系では高く評価されにくいことは既に指摘した。ベンチャーの場合は、株式公開をすると普通のサラリーマンの10年分の収入に匹敵する、通常では考えられないような巨額のリターンが得られることがあるが、企業内でそれを再現するのは難しい。しかし、同レベルとはいかないまでも、通常の報酬システムと分けて、イノベーションに挑

戦するリスクに見合ったリターンを設計し、可視化することは不可欠である。

III 経営者への提言

攻めのIT戦略を実現させるには、①経営者によるデジタルビジネス推進へのコミットメント、②イノベーションの仕組みの確立、③新世代創造マネジメントの実現、の三条件を重ねていく必要がある。では、これらのことを実現するために、経営者はどこからどのように手をつけたらイノベーションが始動するのだろうか。その点について、最後に「経営者への提言」として簡潔に提示することにより、本連載を締めくくりたい。

1 | 世界の潮流を経営者自ら正しく理解し、実際に自分の目で見てこよう

百聞は一見に如かず。海外視察をするのもよいし、実際のハッカソンを見学して直接その熱気を感じてみるのもよい。経営者は伝聞情報に頼るのではなく、自分の目で見て、肌で感じながらイノベーションに対する理解を深めてほしい。

2 | 経営企画力×先端IT活用力を凝縮した新しい創造空間を用意しよう

イノベーションを育てる創造空間には、「知と知の融合」を生み出せるよう、「ヒューマンウエア」を集積させる必要がある。研究者だけ、IT専門家だけ、ビジネス系の人だけの溜まり場ではいけない。必要に応じて一流の外部人材や、利用者や顧客企業などを招き入れ、異次元のオープンイノベーション空

間を用意することが重要である。

3 | 事業化を目指して、一流の事業系人材×IT人材を集めたプロジェクトチームを作り、イノベーションの仕組みを用意しよう

イノベーションの種の検索から、それを育て、事業化に進めるための一貫した仕組みを整備しなくてはならない。そして、事業系人材とIT系人材が切磋琢磨できるようなプロジェクトチームを立ち上げるときには、1.5流ではなく一流の人材をアサインすることだ。

4 | イノベーションにコミットし、結果やリスクに対する責任を自ら負うことを宣言しよう

ITによる革新的なイノベーションを目指すことは、難しい挑戦である。こうした難し

い仕事に対するリスクを現場責任者に負わせていたら、創造サイクルを継続的に回していくことはできない。経営者は、経営戦略の方向性を明示した上で、特定プロジェクトが戦略のドメインの中にあるかどうか、着手すべきか回避すべきかを判断する。また、途中でプロジェクトを継続すべきか撤退すべきかを判断し、最終責任を取るのは経営者の役割である。そして、そのことをプロジェクトの冒頭で宣言する。これにより、革新者たちは安心してプロジェクトに邁進してくれるだろう。

世界の潮流を自分自身で体感し、創造空間を用意し、一流の人材をアサインし、責任を負うことを宣言する。これが新世代イノベーションを始動するための必要条件であり、経営者にしかできない仕事である。