

第10回 イノベーション強化のための 経営のあり方



青嶋 稔

CONTENTS

- I イノベーションに取り組む意義の再考
- II イノベーションを持続的に推進するための示唆
- III イノベーション推進に向けて

要約

- 1 イノベーションの意義を再考すると、目的ではなく手段であるべきと確認できる。顧客体験を刷新し、新しい顧客や市場を創造して、自社の新たな成長を実現することを第一義にしなければならない。
- 2 本シリーズで紹介してきた事例から得られた示唆を整理すると以下のとおりである。①顧客・市場の洞察と染み出し領域への挑戦、②バックキャストイングと領域策定に基づく思い切ったベンチャーサポート、③新規事業領域におけるポートフォリオ的考え方（失敗の許容）、④人材ポートフォリオと優秀人材の再定義、⑤成長に向けた企業の状態の創造。
- 3 本シリーズのまとめとして、経営の視点から企業としてイノベーションを推進するには何を変革すべきなのか、何から着手すべきなのかを、①目指す姿と実現手段の具現化、②染み出しを徹底する風土づくり、③新規事業の業務プロセス明確化と権限委譲、④人材ポートフォリオの構築、の4点から提言する。

I イノベーションに取り組む意義の再考

シリーズ「価値創造のためのイノベーションの再考（以下、「本シリーズ」）」もいよいよ最終回である。これまで9回にわたって、日本企業を中心に先進事例を紹介してその要諦を解説し、そこから得られる示唆を考察してきた。ここで、日本企業がイノベーションに取り組む意義を振り返ってみたい。

本シリーズ第1回では、ヨーゼフ・シュンペーターのイノベーションの定義について触れたが、イノベーションは新しい製品や技術にとどまらず、組織や社会全体の進化と成長を促進する重要な要素として捉えられるべきである。プロセスやマーケット（新市場）、サプライチェーンや組織に関する変革に見られるように、さまざまな領域でイノベーションを創出することができる。

多くの日本企業は、長らくイノベーションの創出を声高に叫んでいるが、画期的なイノベーションが創出されたケースは少ないといわざるを得ないのが実情である。そこで、あらためてイノベーションが生まれにくくなっている理由を考察してみる。

筆者は、多くの日本企業がイノベーションを目的化してしまっていることにその原因があると考え。イノベーションは目的ではなく、あくまで手段なのである。しかしながら、目的化してしまうあまり、イノベーションを起こすための新たな組織をつくり、イノベーション創出に向けた取り組みを目に見える形で進めようと試みている。ベンチャーへの少額出資、新規事業創造組織やオープンイノベーション組織の設置、ステージゲートでの事業創出プロセス管理などがその典型例と

して挙げられるが、時間の経過に伴い形骸化してしまっている活動も少なくなく、筆者からすると、イノベーションを推進しているポーズを取っているようにしか見えない。

実際のところ、新規事業創造のために立ち上げられた新たな組織は社内ですばほど注目も重視もされていないものである。従業員にとっては、主力事業にかかわる組織にいた方が出世が早い傾向があり、新規事業創造組織は割に合わないと思われる。

また、シリコンバレーにオープンイノベーションの拠点を設置する企業があるが、さまざまな意味でそこでの活動は日本本社にいる経営者とは距離があり、その活動成果から新しい製品やサービスを創出したケースは極めて少ないのが現状である。結果的に、コストの高い情報収集拠点にとどまっているものもある。

こうした事例からも、目的化したイノベーションはうまくいかないことが分かる。本来の目的はイノベーションの創出ではなく、違うところにあるはずである。

日本経済は長いデフレのトンネルをやっと抜け出そうとしている。今後、成長し続けるには、まず、既存事業をより安定させるために、顧客や社会・経済環境の変化に対応し続けなければならない。また、それだけでなく、変化を先読みし、市場や顧客を創造しなければならない。そのためには、単なる製品提供ではなく、顧客体験を刷新すること、具体的には、ソフトウェアやネットワークサービスとの連携など、顧客体験の変革が必要になる。顧客や顧客を取り巻く市場環境、社会環境の変化から、既存事業を深耕するとともに、新規事業領域を探索しなければならない。

このような考え方にに基づき、本稿ではこれまで紹介してきた多様な事例から、イノベーションを持続的に推進するための示唆をまとめる。

Ⅱ イノベーションを持続的に推進するための示唆

本シリーズでは、第2回から第9回までさまざまな企業の事例を見てきた。そこから多くの示唆を得ることができたが、ここでは、イノベーションを持続的に推進するための示唆として、次の5点について詳述する。

1 | 顧客・市場の洞察と染み出し領域への挑戦

日本企業では、顧客・市場に対する洞察を強化するために、本社部門の中に専門部隊を設置することがある。しかしながら、そうした専門部隊が先読みした将来の顧客・市場の姿からバックキャストしたシナリオは、必ずしも現在の事業の延長線上にあるシナリオになるとは限らない。目の前の事業に対応することに手一杯で、顧客を取り巻く市場や業界の中長期的な変化を見通す意識を持っていない現状では、未来シナリオのようなものを提供されたとしても、彼らが主体となって新しい事業を創造することは難しい。

経営層としてはまず、顧客や業界の動向を社内でも共有し、自社がどのようなことを先んじて取り組んでいけるかについて議論する場をつくりたい。顧客の業界がどのように変化しているのかを把握できれば、既存事業を推進する事業部門は、その知識を現在の顧客との議論やそれを通じた関係性強化に活用でき

るであろう。また、関係性を強化する中で、通常では自社の営業部門が接している顧客企業の購買部門に加えて、技術部門の責任者、経営企画部門、さらに経営層などと接点をつくっていくことができれば、既存事業の強化につながるはずである。

こうした活動については、本シリーズ第4回で紹介した横河電機における「未来共創イニシアチブ」の活動が大いに参考になるだろう。その活動では同社の専門部隊がメガトレンドを打ち出し、顧客にとってそれがどのような意味があるのかまでをシナリオに落とし込んで、顧客に解説することを定常化し、その場に通常の事業部門も参画させて顧客の今後の活動の方向性について議論している。横河電機ではこうした活動を経営者自らがハンズオンで牽引し、製品販売とは異なる形で顧客との接点を創造しているところが、最大のポイントである。こうした活動は、既存事業部門にとって顧客との新しい接点をつくる貴重な機会になることに加えて、経営層がハンズオンで取り組むことにより、市場と顧客の理解を深めることへの意識づけも強化される。

また、同じく第4回で紹介した日東電工が行っているような、自社が持つ技術を活用できる、いわゆる染み出し領域を常に見出す活動も重要である。こうした活動は、まさにイゴール・アンゾフの成長マトリックスのように、製品・技術、顧客・市場それぞれの既存領域における強みやリソースを活用し、新しい製品領域や市場領域を開拓するものである。日東電工ではそれを「三新活動」として組織に根づかせているところが特徴といえる。染み出しによる新しい用途や新しい製品

の比率を事業計画段階からモニタリングしておくことで、顧客や市場を理解することに対する意識を高めている。

このように、経営層としてイノベーションを全社的に推進するには、顧客・市場に対する洞察と染み出し領域への挑戦が欠かせない。

2 | バックカスティングと 領域策定に基づく思い切った ベンチャーサポート

未来シナリオを構築する際には、自社にとって大きく離れた、いわゆる飛び地となるような事業領域に取り組むこともあるが、それを本社の新規事業創造部門だけで担うのは困難である。おそらく画餅に終わってしまうことであろう。

こうした課題に関して、本シリーズ第3回で紹介したオムロンが推進している取り組みは非常に学びが多い。

オムロンは血圧計などの製品供給にとどまらず、ヘルスケア事業を第二の柱としようとしている。その一環で、生活習慣病由来の重症疾患発症を予防する「ゼロイベント」の実現を目指しているが、その際、医療従事者や保険者など複数のステークホルダーとの協働が不可欠であるとの課題に直面した。そこで、同社のデバイスから取れるバイタルデータだけでなく、健康診断のデータや通院履歴などの医療データを組み合わせれば、ゼロイベント、予防医療の促進を実現できると考え、データ事業を推進しているJMDCを買収した。

注目すべきは買収後のPMI（買収後の統合プロセス）である。オムロンは、JMDCのビ

ジョンを最大限に尊重し、JMDCのビジョン実現をサポートするというスタンスを明確にしたのである。

まさにこのスタンスこそが日本企業に足りないところである。買収した企業はどうしても自社のカラーに染めたくなくなってしまうものである。買収する側にもされる側にもメリットがあるのが企業買収の本来あるべき姿なのに、買収が目的化してしまい、自社の経営方針、事業方針、企業文化との連携を推し進めようとすることが多い。

ところがこうした活動は、被買収企業にしてみれば迷惑な話であり、買収企業のハードウェアの販促、販売連携などを強要されてしまうと、名ばかりのシナジーの下でその企業がもともと持っていた強みが失われてしまう。

被買収企業に対して既存事業とのシナジーを強要して失敗するケースがあれば、逆に、関与を薄くするあまり、出資をしても情報収集にとどまり、買収の成果が表れないケースもある。少額出資だけして、情報収集目的で取締役が派遣されるパターンは后者の典型例といえよう。このケースはベンチャーへの出資そのものが目的化しており、いってみれば、新しいことに取り組んでいるポーズを取っているにすぎない。それではベンチャーにとっては買収の意味が見いだせないばかりか、むしろ足を引っぱられるだけである。形式的な買収のために出資するくらいならば、自社のビジョン実現にどうしても必要なリソースを持つ企業を戦略的に買収した方がよい。被買収企業と自社のビジョンが合致していれば、オムロンのように、被買収企業のビジョンを実現するために徹底的にサポートす

ることが望ましい。

ベンチャー買収を検討するに当たっては、まずは自社のビジョンを確認して、それを実現するために足りないものをリストアップしておく必要がある。そのうえで、不足分を補えるようなリソースを持ち、できれば同じようなビジョンを有し、ともに歩めるようなベンチャーを探すのである。そのような企業が見つかったら、中途半端な出資ではなく全面的に投資し、最終的にはともに事業を推進することまで視野に入れるべきである。PMIの際には、自社のカラーに染めるのではなく、ベンチャーの持つ迅速な事業運営をいかにサポートできるかという視点に立つことが求められる。

3 | 新規事業領域における ポートフォリオ的考え方 (失敗の許容)

本シリーズでは、さまざまな企業の事例を紹介してきたが、そこからいえるのは、新規事業の創造はそれ自体が目的ではなく、常に顧客や市場の変化を捉え、戦略を実行する力を高めることが重要ということである。そのためには、常に変化に目を配り、戦略に挑戦し、実行し続けられる人と組織を、経営層がいかにつくっていけるかがカギとなろう。

しかしながら、実際は、常に新しいことにチャレンジしろといいつつも、いざ新しい事業や投資案件を上申すると、失敗がないよう確実な成功を求める経営層がほとんどではないだろうか。一方、現場サイドも現実的な質問を繰り返されると、失敗は許されないと考え出し、上申そのものをしなくなってしまうものである。筆者もそうしたケースを少な

らず目にしてきた。

そこで風土改革である。企業風土を変えられるのは経営者のリーダーシップにほかならない。本シリーズの第4回では、レゾナックが推進している風土改革を紹介した。レゾナックでは、「化学の力で社会を変える」というパーパス・バリューに基づき、それらを自分ごと化するために、企業風土を改革しながら、従業員の行動を変える施策に戦略的に取り組んでいる。具体的には、「ありたい姿」の実現に向けて仲間を巻き込みながら実践するコミュニティづくりに取り組んでいる。また、CEOとCHRO（最高人事責任者）が「モヤモヤ会議」を運営し、バリューや共創といった考え方の浸透を図っている。このようにトップ自らが率先して行動することが、企業風土の改革に寄与しているのである。

新規事業の成功確率は高くはないが、ピボットの繰り返しにより、新規事業創造に際してポートフォリオ的な考え方を持つことができる。そのためには、挑戦し続ける風土、すなわち、失敗を許容し失敗から学ぶことでそれを無駄にしない風土の醸成が必要不可欠である。それにはレゾナックのようなトップの姿勢が求められる。

4 | 人材ポートフォリオと 優秀人材の再定義

新規事業創造には、従来優秀といわれてきた人たちとはタイプの異なる人材も必要となる。本シリーズ第4回で紹介した横河電機の事例でも述べたように、企業はそうした個性的な人材の要件こそ明確にしなければならない。横河電機のケースでは、①長期のシナリオを持ち、未来シナリオが創造できる、②リ

ーダーにもフォロワーにもなれる、③組織を越え、さまざまなコミュニティとネットワークを組成できる「バウンダリースパナー」が要件として挙げられていた。これらの要件は、既存事業で高く評価される人材要件とは必ずしも同じではなく、むしろ大きく異なっていることが特徴である。

多くの日本企業では、優秀な人材を早期から育成するプログラムが取り入れられており、組織から推薦された人材に、組織によって事前に描かれたキャリアパスを先行して歩ませ、経営層へと駆け上がらせようとしている。しかし、そこでは既存事業をそつなくこなすことのできる人材が推薦されるケースがほとんどであり、組織の境界線を越えて活躍するような人材に焦点が当たることはめったにない。その結果、選抜されたメンバーが、経営層からすれば小粒な人材にしか見えないこともある。実務に携わる組織長と、経営層が求める人材に隔たりがあることは決して少なくないのである。

新規事業創出に限らず企業を持続的に経営するには、人材にもポートフォリオが必要である。つまり、既存の事業を着実にこなし、成長させられる人材と、社会や顧客の変化を注視し、しかるべき対応を実行できる人材、といったように、タイプの異なる人材が共存することを認識したうえで、人材ポートフォリオとしてそれらの人材を適材適所に配置することがポイントとなろう。

そこでは、企業の成長にはさまざまなタイプの優秀人材が必要であるという認識に基づき、お互いをレスペクトする姿勢が求められる。経営層は、どちらがいい悪いではなくどちらも必要であり、お互いに補完することで

企業が持続的に成長するというメッセージを明確に打ち出していきたい。

5 | 成長に向けた企業の状態の創造

経営者としては、いかに企業の持続的な成長に必要な状態を創造するかは大きな課題である。企業が成長するには、まずバランスシート（BS）を強化しなければならない。PL（損益計算書）を重視した短期思考ではなく、企業が常に利益を出せる状態をいかにつくれるかを考えるべきである。BSは企業の資産、負債、資本で構成されるが、とりわけ必要なことは実はBSの簿外にある。技術、顧客資産、ビジネスモデルといったものは企業にとっての将来の価値を生み出す、すなわち稼げる力を創造する源泉なのである。

たとえば顧客資産について見てみると、携帯電話のキャリアは、従来の大手3社に加えて楽天が新規参入しているが、通信サービスそのものに差別性はなくなっている。そこで、使い続けてもらうために顧客にとっていかに魅力的な価値を提供できるかがポイントとなっている。NTTドコモがエンタテインメントやスポーツ事業に取り組むのはこうした理由である。顧客がNTTドコモと契約し続けたいと思うような状態をつくり出し、顧客資産をいかにより良好な状態にしておけるかという思想がその背景にある。

事務機業界も同様である。リコーが「MFP（複合機）再価値化」といっているのは、テレワークの普及やDXの進展により今後の成長があまり期待できないMFP事業ではあるが、顧客のオフィスにMFPが配置されている強みを最大限に活かそうという意味である。もっと言うと、同社の顧客資産（MFP

を利用している顧客資産) に対してデジタルサービスを展開しているのである。

このように、顧客資産を豊富に持つ企業はそれを活かし、いかに将来の事業に展開できるか、その結果、顧客資産をいかに太くしていけるかを常に考えなければならない。

このようなことを念頭に置いたうえで、顧客とより太くつながることのできるビジネスモデルを創造していくのである。そのためには人材が不可欠であるが、人材確保に際して企業として求める要件、また、どれくらいの規模を想定しているのかを外部に周知しておくことが重要である。

たとえば、本シリーズ第8回で紹介した日立製作所は、中期経営計画に連動した「人財戦略」を構築し、必要とする「人財モデル」を定義するだけでなく、その内容を外部に提示した。そこでは、目指す企業の状態(人財モデル、規模感)を明確にしたうえで、現在どのような状態にあり、目指す姿とのギャップを埋めるにはどのような取り組みを実施しようとしているかについて開示している。

技術は財務諸表には表れないが、同様に重要な簿外資産である。日本は長らく技術立国といわれてきたように、日本企業には技術力に対する自負がある。昨今、「技術で勝って事業で負ける」とよく耳にするが、実は結局、技術でも事業でも勝てていないことを意味しているのではないだろうか。技術は、それ自体が価値を持っているのではなく、顧客や社会にとって有益な状態になってはじめて価値を持つ。すなわち、技術については顧客価値にいかに変換できるかを考えることが前提となる。

日本企業はその技術領域が顧客にとってど

のような価値を創出し得るのかを考え、経営者には、どのような顧客価値に変換するかについて、企業トップとして強く関与することが求められる。なぜならば、戦略自体はある意味コモディティであるが、それを実現するのは人・組織といった自社固有のリソースであり、自社が持つ技術を活かした独自の事業を創造するにはこうしたリソースを最大限に活用し、顧客の特性を踏まえた価値の創出につなげていくべきだからである。

本シリーズ第3回では、ソニーグループの技術戦略コミッティを取り上げたが、そこでは、同じ専門性を持つ技術者たちが、事業の垣根を越えて多様な事業における最先端の技術情報を共有・議論することで、グループ全体の技術力強化につなげている。顧客価値の面でも、10の戦略的技術領域から将来どのような価値を創造できるのかについて、多様な観点から議論がなされている。またそこでは、技術力が強化されるだけでなく、議論から導き出された結果を、技術者が経営者や投資家に分かりやすく伝える力も養成されている。

完成品は顧客価値を比較的イメージしやすいが、素材・化学の領域においては、その技術領域の顧客価値への転換は複雑なプロセスを経るため、分かりやすく伝えるには一工夫が必要になる。

その観点で、三菱ケミカルグループが2024年11月に発表した中期経営計画では、「つなぐ」をテーマに掲げ、技術領域の顧客価値への展開を分かりやすく提示している^注。これは、社内の複数の技術領域と社外のリソースをつなぎ、独自の顧客価値を創造することをうたっている。たとえばEV(電気自動車)向けのバッテリーバックカバー材の創造など

これまでの実績を挙げ、他社との連携から新規事業創造を推進する重要性について言及している。このことを投資家などの社外ステークホルダーだけでなく、社内に向けて発信していることも特徴として挙げられる。

新規事業創造には、企業がどのような状態であるべきなのかを明確にしたうえで、技術、人、組織への投資を推進し、持続的にイノベーションを創出できる状態にしておくことが必要である。

III イノベーション推進に向けて

本シリーズのまとめとして、経営の観点からイノベーションを推進するには何を変革すべきなのか、何から着手すべきなのかを述べる。具体的には次の4点である。

1 | 目指す姿と実現手段の具現化

第一に必要なのが、自社がどのような顧客価値の提供を目指すのかを発信することである。自社製品にかかわる市場が仮に成長市場ではなくなったとしても、市場の見方や捉え方を変えれば、成長領域が存在していることもある。たとえば事務機では、資料のコピーやFAXといった観点では確かに成熟市場といえるが、「働き方を変革する」「働き方に喜びをもたらす」といった観点で市場を捉えれば、成長市場といえるのではないかな。要は、そこから何をを目指すのか、どのような価値を提供したいのかを考えることがポイントなのである。

この観点でいえば、前述したように本シリーズ第3回で紹介したオムロンは、診断機器をデバイス市場と捉えるのではなく、ゼロイ

ベント化の実現を目指す姿と捉えている。オムロンのように目指す姿を外部に発信することはその第一歩となる。そのうえで、実現にはどのような手段があるのかを具体的に考えるのである。

オムロンは、JMDCを買収した際に車載部品事業を売却している。この決断には当時の山田義仁社長が将来のポートフォリオに込めた強い意思が反映されている。すなわち、ヘルスケア事業をデバイス事業からデータ事業に転換して第二の柱とすべく、全社のポートフォリオを入れ替えたのである。これは経営者にしかできない意思決定であろう。

また、JMDCのビジョンが、オムロンが実現したい姿と一致していたことから、JMDCとのPMIでは、オムロンはJMDCのサポートに徹している。また、その後に立ち上げたデータソリューション事業本部に対しても、オムロンが単にハードウェア、コンポーネントを販売する企業ではなく、データを活用したゼロイベント化や生産革新など、さまざまな領域での事業モデルの革新を実現する会社を目指していることを示している。

目指す姿を実現する手段については、自社の技術やリソースに閉じず、ベンチャーなどの力を活用して事業を大きく変革するところまで踏み込み、具体的な手段を描き出すことが重要である。その際には、何を実現したいのかを明確に提示できるものを持っていることが望ましい。

本シリーズ第5回で紹介したコマツは、オープンイノベーションを推進する際、将来のビジョンや時間軸の入った技術マップを動画にまとめているが、そのような動画を作成することも有効な手段であろう。社外と連携す

るのであればなおのこと、自社のビジョンに共感してもらえるかを確認することに力を入れる必要がある。こうした取り組みは経営者のリーダーシップなくしては実現できない。

2 | 染み出しを徹底する風土づくり

イノベーションは「飛び地」の領域における新規事業だけではない。むしろ最も重要なのは既存事業からの「染み出し」であると筆者は考えている。自社技術を活用した新しい用途の開拓、また、自社の持つ販売チャネル、顧客などを用いた新しい製品や技術の開発・改良が重要であり、こうした地道な活動を続ける染み出し領域の取り組みの徹底が必要なのである。

そのため事業部門は、現在の製品に関する新しい用途や新しい顧客を探し続けることに加え、既存顧客に対しても提供している製品の周辺領域で新しいソリューションをどう組み合わせるべきかを模索することが求められる。イノベーションに結びつけるには、そうした取り組みを習慣化しておくといい。こうした取り組みは失敗の連続かもしれないが、それでもなお挑戦の継続が求められているのである。

それには、新規事業創造組織のみで新規事業開発を行うのではなく、既存事業部門もしっかりと考える風土をつくり出さなければならない。そうした風土が形成されていないと、新規事業創造組織がせっかく新規事業の芽を創出しても、事業として推進する引き取り手がないという事態がしばしば起こる。

既存事業部門も、顧客の業界がどう変化するかを常に考えておきたい。たとえば自動車業界では、顧客にとってモビリティの機能や

役割がどのように変化するのか、そうした変化に対して顧客はどのように対応するのか、が挙げられる。そうした分析や考察を新規事業開発に結びつけるには、既存事業部門の中に専門部隊を配置するといい。その専門部隊がマクロの環境変化に関する情報を入手・分析することで、既存顧客に提案する新技術や新用途の検討、新技術を活用した新用途の開拓、その用途にマッチする新顧客の開拓が加速することが期待される。

こうした染み出しを徹底する企業風土を形成するには、新規事業領域を定義し、売上目標や利益目標を既存事業と同列に管理するのも効果的な方法といえるかもしれない。

一方で、既存事業は大きな山であり、これを動かすのは並大抵のことでないのも確かである。本シリーズ第4回で紹介したように、日東電工は1950年代後半に「三新活動」を開始したが、「新製品開発」「新用途開拓」「新需要創造」といった染み出しを徹底するまで相当な年月を要した。なぜならば、経営者のリーダーシップはもちろんのこと、事業部門に対する持続的な浸透活動がどうしても必要だったからである。今や、日東電工における三新活動は経営層から現場まで基本行動となっているが、それは三新活動を予算計画の作成に落とし込み、組織の基本行動を変えるためのアクションを愚直にやり続けてきたためである。

また、前述したマクロ環境変化を分析する専門部隊については、最初は既存事業から少数の意識の高いメンバーを招集して小さく始めるという進め方でもよい。この取り組みについては、第4回で紹介した横河電機の「未来共創イニシアチブ」が参考になる。横河電

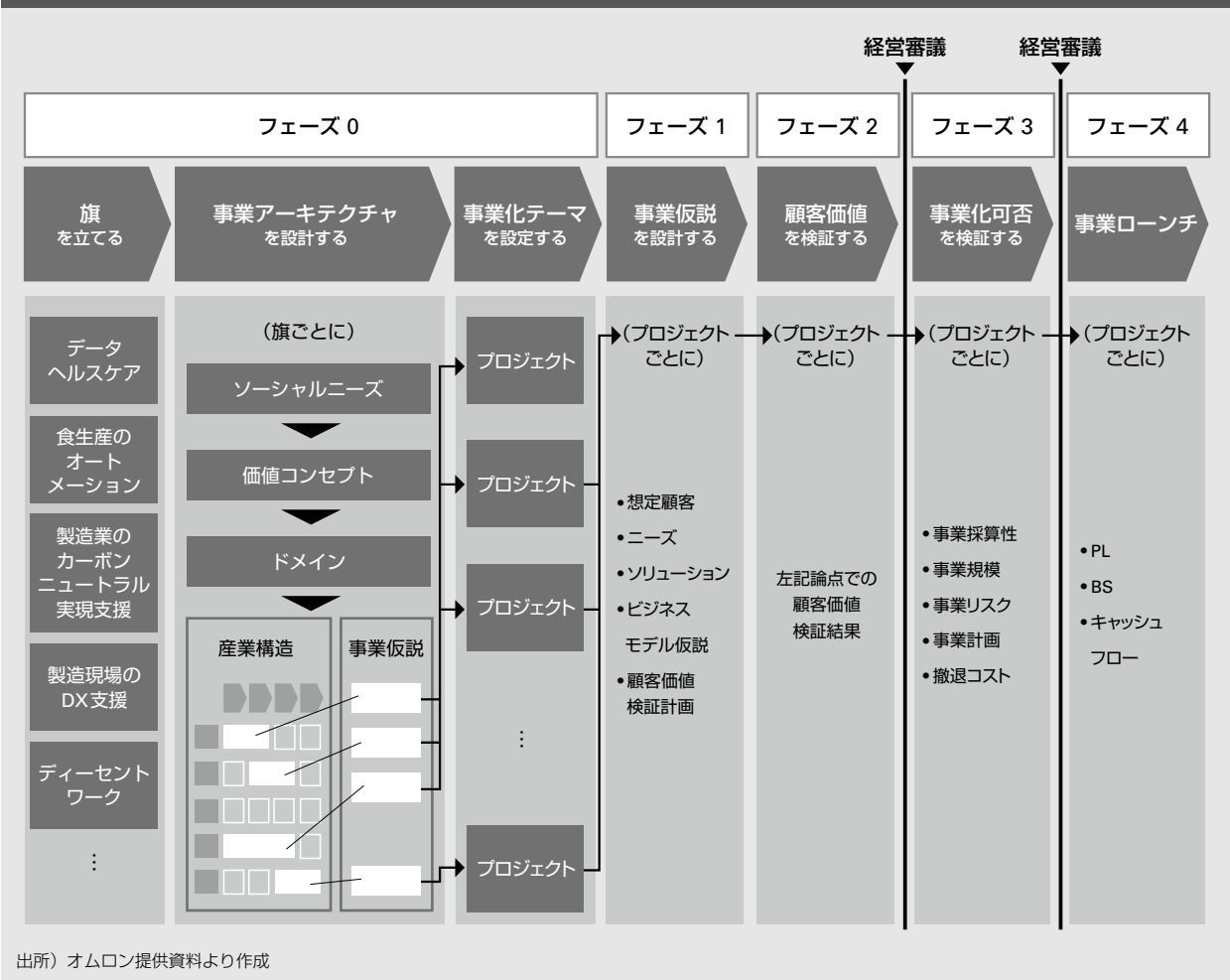
3 | 新規事業の業務プロセス明確化と権限委譲

新規事業組織は成果が出るまでに時間がか

かるという性質上の課題を抱えている。それ以外にも、収益化が難しい、責任権限の範囲が不明確、事業化の判断基準があいまい、といった難題にも対峙しなくてはならない。個々の業務には属人的になりやすい面があるが、成果を出す組織として機能させるには属人化をできるだけ回避しなければならず、そのためには、業務プロセスを明確にしておく必要がある。オムロンは属人的になりやすいプロセスを「事業創造プロセス」と定義している（図1）。

フェーズ1のビジネスモデル仮説設計で

図1 オムロンにおける「事業創造プロセス」の全体像



は、事業規模や収益性、競合優位性を具体化している。この段階では仮説に変更が生じ得ることを想定し、あまり細部は詰めないようにしている。また、目安は3カ月と決めて時間をかけすぎないようにしている。多産多死であることを認識して取り組んでいる点が特徴といえよう。

フェーズ2の顧客価値検証では、仮説の検証と再検討を繰り返している。ここでは、仮説が間違っていたとしても、それは失敗ではなく大きな成功の素を得られたと評価している。また、顧客の本質的な価値にたどり着くまで無駄に開発費を投じないことにしている。この段階で個々の取り組みに開発費を投じてしまうと、多くの仮説を検証・再検討することが難しくなってしまうからである。

フェーズ3の事業化検証では、厳選した仮

説に対する事業化にかかる期間と投資額を設定するとともに、事業化可否が判断できるような適切なKPIを定めている。

そしてフェーズ4の事業ローンチでは、3年以内の黒字化を原則として、その間の活動原資をオムロンが投資する。事業計画を推進する権限は事業責任者に委譲されている（図2）。

オムロンの事例から学べる示唆は、新しい価値を創造するにはプロセスの明確化と、各プロセスにおいて魂の入った運用をすることの重要性である。

ステージゲート法などのプロジェクト管理手法を用いて新規事業を推進している企業は多いが、ややもすれば官僚的な運用になってしまうと思われる。典型例としては、市場環境が変化し、当初の目標の意味が薄らいでい

図2 オムロンにおける「事業創造プロセス」の基本的な考え方



※「7割できると判断したら、勇気を出してやってみる。残り3割はリスクとして救済策を考えておく」という、オムロン創業者・立石一真氏が唱えた原理（出所）オムロン提供資料より作成

るにもかかわらず、一度決めたからといってかたくなに当初の目標のまま運用するケースが挙げられる。それはもはや管理のための管理にすぎず、新規事業創造活動が硬直化してしまう。そうならないよう、経営者は自社の新規事業創造の各プロセスにおいて付度が横行していないか、無駄なゲートや形骸化したKPIが残っていないかを今一度確認しておきたい。報告のための報告や莫大な準備作業が発生しているようであれば、そのようなプロセスから新規事業が創出されることは期待できない。

そうした硬直化、形骸化を避ける意味では、オムロンのように多産多死を前提に迅速に回すこと、仮説が間違っている間違った発見も成果として評価する姿勢が求められる。また、事業化する段階では、対象を厳選したうえで思い切った投資と権限委譲を進めるべきであろう。その際、経営者は新規事業創造にかかる各種プロセスを段取りよく進めることに重きを置くのではなく、新規事業や新たな価値を創造できるような運用になっているのかをハンズオンで確認し、支援することに重きを置くべきである。

4 | 人材ポートフォリオの構築

最後に、大事なことは人材のポートフォリオを考えることである。事業ポートフォリオと同時に、今後はさまざまな人材のポートフォリオが必要となるはずである。

既存事業の推進が得意な人材は、組織内のネットワークの中で品質を担保しつつ、組織内の連携を強固に保ちながら進めることになるだろう。一方、新規事業創造においては、部門間、さらに社外を含めた柔軟なネットワ

ークを多数持っている人材が不可欠である。さまざまな異種のものをつなぎ合わせ、新しい価値を創造する能力も求められる。具体的には、新しい価値に関する仮説について、顧客と頻繁に議論しながら、その内容を検証しつつ社内 of さまざまな部門と連携し、形あるものへと昇華する能力である。

とりわけ、新規事業創造の初期段階では、このような「バウンダリースパナー」と呼ばれるような人材（本稿では「0→1人材」および「1→10人材」とする）が重要な役割を果たす。

一方、フェーズが後段に進み、量産段階にまで事業が大きくなると、前述した既存事業に求められるような人材、すなわち組織内での強固な人脈を持つような人材（本稿では「10→100人材」とする）の役割が強く求められる。つまり、新規事業創造においてはフェーズごとに求められる人材は異なる。経営者としては、こうした人材のポートフォリオを意識的に作り出しておく必要がある。

しかしながら、日本企業では無から有をつくり出す「0→1人材」は圧倒的に少なく、萌芽を軌道に乗せる「1→10人材」も決して多くはない。とりわけ「0→1人材」の役割は重要で、相当な労力を求められるにもかかわらず、社内では日の目を見ないものである。他方、量産後に事業を大きくした「10→100人材」の活動は目立つため、組織では「10→100人材」の成果が評価されがちである。このように、「0→1人材」は日本の企業文化に合わず、浮いた存在になってしまっているケースが少なくない。

日本企業では、明文化はされていないが、「10→100人材」のようにあうんの呼吸で理解

し合える人材、つまりハイコンテキストな文化を理解できる人材の方が活躍しているように感じられる。そのような同質性の高い組織では、新規事業を生み出すことは難しいだろう。企業としては、成長に必要な人材ポートフォリオを整理したうえで「0→1人材」を意識的に確保、もしくは社内で育成・登用しなければならない。そして、新規事業を創造するプロセスでは、「0→1人材」の割合を明示することを勧めたい。そのうえで社内に「0→1人材」の役割を周知していくと同時に、彼らのキャリアパスを具体化するのである。

この点において、本シリーズ第3回で紹介したAGCが推進している事業開拓部の役割には示唆が多い。AGCは、新規事業を探る事業開拓部を事業部門であるカンパニーとは切り離して設置し、経営チームに直接レポートする体制を取っている。また、各カンパニー内に事業開拓を担うチームを設置し、事業開拓部が探ってきた事業の受け手の役割を担っている。こうして育成段階の事業がカンパニーに引き継がれる際、一定期間はコーポレート部門がコストを負担するなど、新規事業が既存事業の資産や能力を活用できるような工夫が盛り込まれているのである。

今後、日本企業が新規事業を持続的に創造していくには、このように「0→1人材」が機能する組織（AGCにおける事業開拓部のような組織）の役割、すなわち、さまざまなアイデアから事業の芽を創出する役割や、事業部門に引き継いで事業を大きくする役割を定義し、その重要性を的確に認知することが必要である。

昨今、事業創造やデザイン思考といった従

業員教育を行っている企業は増えているものの、OJTとOff-JTが分離してしまっているケースが散見される。研修などを通じてせっかくデザイン思考を学んでも、実際の業務に活用されなければ宝の持ち腐れである。企業は教育と任用を常に組み合わせた人材育成を考えなければならない。

そのため、新規事業を創造する「0→1人材」を育てる場をつくり、Off-JTの場で人材育成プログラムを学べるようにすると同時に、OJTで新規事業に参加して実践経験を積めるような、Off-JTとOJTを連動させた人材開発が求められる。さらに、そうした人材を有効に活用するには、新規事業の立ち上げを経験したい人材や、デザイン思考などの教育を受けたい人材を可視化し、本人の意欲やキャリア志向を考慮しながら、新規事業のプロジェクトに円滑にアサインできるような任用の仕組みを構築したいところである。

先行きが見えにくい今だからこそ、日本企業はイノベーションの意義を再考し、新たな成長機会を創造し、成長意欲を高めていくことが求められる。新たな成長機会に対する取り組みを推進できるのは、経営者だけである。イノベーション再考の一手として、視点を換え、視野を広げることを勧める。今見ている顧客から少しズームアウトしてみたり、サイロ化している部門から他部門や社外とのつながりに焦点を当ててみたりといったちょっとした変革から、新たに取り組むべき課題を見つけ出すこともできるのではないだろうか。

日本企業のポテンシャルは無限大であると、筆者は考えている。イノベーションの推進により、日本企業が市場創造力を強め、新

たな成長フェーズに入っていくことを願ってやまない。

注

三菱ケミカルグループ経営方針説明会（2024/11/13）資料より
<https://www.mcgc.com/ir/pdf/02119/02414.pdf>

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

野村総合研究所フェロー

米国公認会計士、中小企業診断士

専門は長期経営計画策定、企業ビジョン策定、PURPOSE & VALUES策定、自動車、精密、電機、重電などの製造業における中長期経営計画策定、組織再編、本社機能改革、M&A、PMIなど