



イノベーションを生み出すための仕組みを社内で作る

筑波総研株式会社 主任研究員 佐々木 里也

1. イノベーションの視点

“販売量や契約先数が減少している”“他社製品に受注を奪われた”“仕入コストが上昇している”など、アベノミクスによる株価上昇基調の一方で、自社の売上や利益が思いのほか伸び悩んでいる中小企業は多いのではないだろうか？

売上や利益を伸ばすためには、国の経済政策によるところもあるが、基本的には自社で、売上を伸ばし利益を残すための施策を愚直に実行していかなければならない。

しかし、日本の中小企業のおかれている現状をみると、人口減少による市場縮小、安価な海外製品の流入による競争激化、円安による原材料コスト増等、販売・仕入両面において会社の成長を阻害する大きな外部要因があり、現状を自ら打開していくことは容易なことではない。

このような状況の中で、自社の商品・サービスを改良、改善するだけでは、競争に打ち勝ち利益を確保していくことは難しい。これは、大企業でも同じである。

では、どうすればよいのか？

イノベーションを生み出し顧客に新しい価値を提供していくことである。新興国の企業であれば、安価な労働力を武器に既にある商品・サービスの改良、改善で勝負ができるが、先進国の企業は、イノベーションを生み出し、競争が激化する既存市場とは別の市場を自ら切り開いていかなければならない。

2. イノベーションとは

イノベーションの定義には様々なものがあるが、ここでいうイノベーションは、改良、改善型のイノベーションではなく、顧客に「価値次元の転換」をもたらすイノベーションを指すものとする。「価

値次元の転換」とは、“価値次元の異なる未知領域へ創意工夫を行いながら到達し、その未知領域にある価値次元の異なるものを顧客に届け、顧客に新たな価値を感じてもらおう”という意味である。

イノベーションというと、技術的な革新が必要で我が社では出来ないと考えたり、我が社はサービス業であるから関係がない、とはじめからその取組みを否定してしまう場合が多い。

しかし、経営学の巨人といわれているピーター・ドラッカーがいうように、イノベーションのための機会*のうち、技術は一つの機会にすぎず、物事の見方や認識を変えることでどの企業にもイノベーションを生み出せる可能性がある。重要なのは、イノベーションを一部の企業にしかあてはまらないものと捉えるのではなく、すべての企業にその機会があるものと捉え、他社に先んじてそのための体制を作り、実行することである。

3. イノベーションの可視化

イノベーションを生み出すことは、現実の経営において、簡単なことではない。だからこそそれが実現したときは、競争の激しい既存市場から抜け出し新たな市場で優位に商売が出来る。しかし残念ながら“何”と“何”を投入すれば、必ずイノベーションが起きるという絶対的な方程式はない。

イノベーションを次から次へと生み出す先進的な企業も試行錯誤しながらイノベーションを生み出している状況であり、まして一般の企業にとってイノベーションを生み出す仕組みは、ブラックボックスに見えるかもしれない。

そこで、これまでの筆者の経験やイノベーションに関する研究等を基に、P12、13にイノベーションを生み出すための仕組みをA 3サイズ1枚に可視化（図表化）し、現実の経営の中でチェック

*ドラッカーは、イノベーションの機会として7つ掲げている…①予期せぬ成功、失敗、出来事の生起、②現実と、かくあるべきものとのギャップ、③ニースの存在、④産業構造の変化、⑤人口構造の変化、⑥認識の変化、⑦新しい知識の出現（技術開発）、P.F.Drucker（2007）「イノベーションと企業家精神」（ダイヤモンド社）

表として簡易に利用出来るようにした。

イノベーションを生み出す方法は、世界中の学識者により研究が行われ、様々なものが生み出されている。本図表は、中小企業にとって有益であると思われるものを抽出、簡略化したもので、それら研究のすべてを網羅したものではない。本図表を参考に、各社其々の事情を踏まえ、自社にあったイノベーションの仕組みを構築頂きたい。

4. イノベーションを生み出すための方法

(1) 経営理念、方針、戦略の明確化 (図表、P12上部)

企業経営において、経営理念、経営方針、経営戦略は、経営の柱となるものである。この柱が明確に定まっていないと、限られた経営資源をイノベーションに集中することが出来ない。

イノベーションは、経営の理念、方針、戦略に沿って自社で行うべきことの本質を何度も繰り返し自問しながら生み出していかなければならない。そのため、経営の柱が定まっていない状態ではその本質を見つける事が出来ず、イノベーションを生み出すことは難しい。

経営の柱が定まれば、目標と現状の差（ギャップ）が明確になり、そのギャップを埋めるために必要なイノベーションが見えてくる。

(2) 経営トップの意識変革とリーダーシップ

(図表、P12下部)

イノベーションを起こすためには、社長のイノベーションにかける熱い想い（情熱）が必要である。世界を変える商品を次々に生み出したスティーブ・ジョブズや実現不可能と思われたCVCCエンジンを開発した本田宗一郎らのように、社長の情熱が組織をイノベーションに向かって一つにさせ、価値次元の転換を起こさせる。偶然一人の社員がイノベーションを起こすこともあるが、継続的にイノベーションを起こしていくためには、社長の情熱で、社内のベクトルを一つの方向に向けていくしかない。

(3) 社内イノベーション能力の変革(図表、P13下部)

既存の商品・サービスの改良、改善で終わってしまっただけでは、未知領域にある価値次元の異なるものを顧客に届け、顧客に新たな価値を感じてもらう

ことは難しい。

社内で経験を積むほど、今までの経験・ルールに則り、社内のコンセンサスが得やすい既存の商品・サービスの改良、改善に努めてしまい、それが絶対的な方法であると錯覚してしまう傾向がある。また、若手が今までの経験・ルールに基づかないで未知領域にある価値次元の異なるものを見つけても、それが社内のエキスパートにとってこれまで得た経験・ルールを超越した未知領域にある価値次元の異なるものであるがゆえに、今後の事業のチャンスになり得るものと認識することが出来ない。

こうしたことを防ぐためには、まず、可能な限り社内ルールを簡素化し、これまでのルールや経験に縛られず自由な発想が出来るようにする。次に、経営の理念、方針、戦略に沿って行うべきことの本質を、社内のエキスパートが若手らと日々のコミュニケーションの中で繰り返し問い続け、その結果導き出された答えが本当にイノベーションにつながるものか見極め、つながるものであればそれを忍耐強く育むことができる仕組みを作ることである。

加えて、管理職の視点を事業の問題点にフォーカスさせるのではなく、今後の事業にとってチャンスとなるものに向けさせる仕組み作りも必要である。

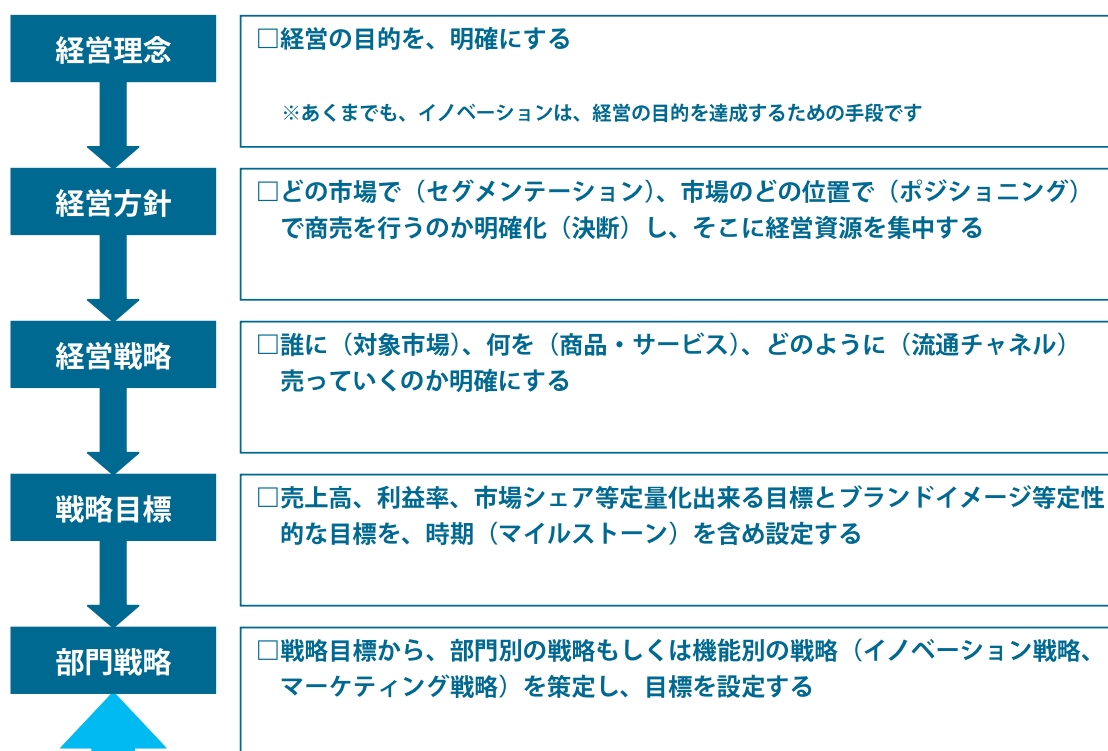
(4) プロセス全体の見直し (図表、P13下部)

イノベーションの仕組みを社内を導入しようとすると、必ず社内で反対運動が起きる。通常、現場は既存の業務だけで目一杯で、新たな業務を受け入れる余地がないからである。それらを防ぎ、円滑に新たな仕組みを導入するためには、既存の業務を定期的に見直すことにより無駄な業務をなくし、新たな業務にチャレンジ出来る下地を作ることである。

下地を作った上で、社内でコミュニケーションを円滑にしながら自社の強みとなるスキル、知識を共有し、顧客に新たな価値を提供できる仕組みを構築していかなければならない。

限られた時間、人、モノ、金を社内で適切に配分し、社内一丸となってイノベーションに向けて行動し、イノベーションを他社に先んじて生み出していくことが、今後の事業発展の鍵となる。

図表 イノベーションを生み出すための仕組み〔概念図〕



※戦略に
フィードバック

A. 経営トップの意識変革とリーダーシップ

1. イノベーションの本質

- イノベーションとは、価値次元の転換（価値次元の異なる未知領域へ創意工夫を行いながら到達し、その未知領域にある価値次元の異なるものを顧客に届け、顧客に新たな価値を感じてもらうこと）である
- イノベーションを起こすためには、経営トップの強烈なリーダーシップとイノベーションへの熱い想い（情熱）が必要である
- 論理的思考だけでは、イノベーションは起こらない
- イノベーションへの取り組みは、時間がたってもなかなか成果が表れてこないもの

2. イノベーションへのアプローチ

- 顧客の“困った” “もっと何々したい”という顕在化されたニーズと顧客がまだ意識していない潜在ニーズに対して、「顧客を取り巻く環境」「自社の競争相手」「社会の動き」等を勘案しながら、顧客に新しい価値を提供する
- 顧客の層（セグメント）、欲求、買い方、使い方から、顧客に提供すべき商品・サービスの効用、満足はどのようなものであるべきかを考え、新たな価値を創造する
- イノベーションは、認識（物事の捉え方）、知覚（気づき）によって生み出される。それゆえ、目の前にある事象を自社業界の視点からだけでなく、広い視点、関心を持って、よく見て、よく聞き、その本質が何であるのかを探求する

参考図書

Peter F. Drucker、上田惇生訳（2007）「イノベーションと企業家精神」（ダイヤモンド社）
 楠木建（2013）「クリステンセンが再発見したイノベーションの本質」
 『ハーバード・ビジネス・レビュー』（ダイヤモンド社）、2013年6月号、48-58、
 三本松進（2005）「イノベーションと組織・経営改革」RIETI Discussion Paper Series 05-J-003
 藤屋伸二（2013）「48の成功事例で読み解くドラッカーのイノベーション」（すばる舎）
 橋本豊（2012）「いま、経営戦略を読みなおす」（実務教育出版）

※目標設定

- 目標を高く掲げないと、既存の製品、商品、サービスの改善に留まってしまう、需要側（顧客側）の価値に劇的な変化を起こすことは出来ない
- はじめから世界をひっくり返すようなビックビジネスを目指さないで、まずは小さな市場の中でトップをねらう

ギャップ
（目標と現状と差）

現 状

イノベーションを生み出す！

B. 社内イノベーション能力の変革

1. 価値観の変革

- 今までの経験・暗黙のルールがイノベーションを妨げる。そのため、企業文化を一度壊し、社内・コミュニケーションの仕組みを大きくかえなければならない
- 管理職の視点を事業の問題点にフォーカスさせるのではなく、今後の事業のチャンスに向けさせる
- 個人の創造性を積極的に評価する

2. 社内体制の変革

- 社内ですべてのスキル、知識の整理を行い自社の強みを明確化し、そこに経営資源を集中させる
- 若い人たちのイノベーションへの関心、実力をベテランがものごとの本質を繰り返し問うことで鍛える
- 社内ルールを可能な限り簡素化させ、社員の自由な発想・自主性を生み出しやすくする
- オペレーション（決められた業務）だけやっていると、創造性が欠如しやすく、新たな価値を生み出すことが出来なくなる。そのために、すぐに成果が表れにくい、クリエイティブのための時間を強制的に確保する

C. プロセス全体の見直し

1. 経営資源の有効活用

- イノベーションを生み出すために、時間、人、モノ、金を社内で適切に配分する
- イノベーションのために、無理な投資をしない。初めは小さく始める
- 業務を定期的に見直し、無駄な業務をなくし、新たな業務を行える下地を作る
- 販売部門と製造部門との間等で常に議論出来る場を作り、社内で自社の強みとなるスキル、知識を共有する

2. 顧客志向

- 常に顧客志向のビジネスを行う

3. 社外資源の活用

- 社内で不足するスキル、知識を他社との提携や産学連携等で入手する