STRATEGIC BUSINESS INSIGHTS

FUTURE SQUARE

フューチャー・スクエア

〒102-0082 東京都千代田区一番町2 パークサイドハウス3階 電話:03-3222-6501 FAX: 03-3222-6508
定期購読はこちらまで⇒ http://tokyo.strategicbusinessinsights.com/newsletter/index.html 発行責任者:徳重桃子

No.90

2011 年 4 月

イノベーションの持続可能性向上を目指して

～より実効性のある共同作業システム構築に向けた提言～

ギャンブルのような提案システムと、技術信奉の厚い壁

弊社にプロジェクトの相談に来られるお客様は、「研究テーマの枯渇」や「テーマの小型化」に悩み、どうしたら研究者が夢を持って大型テーマを提案してくれるかを懸命に考え、そのための仕組み作りに奮闘している中央研究所や新事業開発部門の企画担当者であることが多い。彼らの多くも、かつては研究員として提案する側におり、「アイディア不足の原因は、努力や発想力の不足」だと叱咤され、「研究者の夢は、自らの成果が社会で役立っている姿を見ることだ」と教えられてきた。こうして、研究所や社内全体に「その種を探してくるのも研究者の責任である」という文化が根付いていく。彼ら話を聞いていると、いくつか共通の課題が見えてくる。

課題１：研究員の自由な発想だけに依存した提案システム

まず、これらの担当者から持ち込まれるケースの多くに共通するのは、形骸化して提案制度として破綻をきたしつつある「研究者の自主性を尊重し、自由な発想に期待した」提案コンペの存在だ。

彼らが語る失敗の理由は様々だが、統一感なく広がるテーマの良し悪しを、公平に比較するのが難しいことや、そもそも市場の巨大なニーズと自らの知識領域が交差するスイートスポットを発見し、特別なアイディアを提案してくる研究者など滅多にいないため、お座なりな提案の山に、苦笑いを浮かべることもしばしばのようだ。

自由な発想だけに期待したテーマ提案の結果に、統一感は見られない

一般的に、このようなテーマの枯渇や小型化は、研究員の質の低下と対に語られることが多く、この傾向は、過去に成功体験持っている会社ほど強くなる。しかし、偶然ユニークなテーマが出てくることを待ち続けるに等しい、このようなテーマ提案の仕組みに社運を賭けている現状を放置したまま大型テーマが提案されないことを嘆くだけでなく、その全責任を研究者に押し付け、彼らの個人的素養や夢の欠如などという、わかりやすい原因に帰結させて、問題の解決になるのだろうか。さらに、本来未来を担う、組織の「知の創造」のために使われるはずの頭脳と時間を、機能不全に陥った提案活動に割いている機会損失に思い至れば、事態の改善は、もっと重要な経営的課題として認識されてもよいと思えてくる。

課題２： 企画スタッフの活用方法

行き詰った現状を打開したいという課題認識を持って弊社を訪れる企画担当者は、一様に豊かな経験と高い能力を持っていらっしゃる。しかし、彼らがそこで果たしている役割は、テーマ提案イベントの企画、運営の域に留まっていることが多く、ここにも、貴重な人的リソースの浪費という機会損失が透けて見える。

彼らは課題解決に向けた意欲と能力を強く持ち、一度その課題を乗り越える方法論を手にして動き出せば、新しい仕組み作りに進む大きな原動力となっていく可能性を秘めている。実際、私達はそうした例をいくつも見てきた。

課題３： 技術への深い思い入れ

また一方で、研究者を始め多くのメーカーの社員は、「社会の進歩は新技術が牽引しており、技術開発はその出発点である」という強い信念を持っている。確かに技術革新は、イノベーションに欠かせない要素ではある。

しかし、イノベーションは技術的な発明だけでは起こらない。そこには、必ずそれを使った商品・サービスが存在し、さらには、その商品・サービスに命を吹き込む市場が存在する。事業者向け、消費者向けに関わらず、お客様は技術そのものではなく、その技術が使われている商品、サービスがどんな新しい経験を提供してくれるのかに期待しており、技術的な差異はあくまでも裏方としてしか認識されない。また、商品・サービスの性格を決める技術そのものに大きな差異を持たせることが難しい昨今、iPhone の成功に代表されるように、顧客が体験する経験の差異に焦点をあてた商品設計を進めることが、ますます重要になっている。

逆転の発想で一歩を踏み出す

逆転の発想１：アプリケーションの発展を支えるのが技術の役割と考える

これらの課題を解決するため、私たちは、お客様に対して「世の中を変えるのは技術だ」と考えたくなる気持ちをちょっと横に置き、市場が求める便益の変化によって生じるアプリケーションの発展が、道具である技術の進化を促すという発想に立って考えることをお勧めしている。それは、単なる発想の転換ではなく、全体のプロセスの中でのテーマ探索の位置付けの変更も促す。すなわち、社会が求める技術の探索を作業の出発点に置くのではなく、市場の発展とそこに自社が提供する価値を、開発意図として認識するプロセスを経てから、その価値の実現に必要な技術を探す作業を行うという順番に変えるということだ。

市場プロファイルと、
戦略ロードマップは、
ゴールに向けて、研究者だけでなく各部門の関係者が、
共通の認識を持って行動し、議論するベースになる。

共通の基盤を持ったテーマ提案
はベクトルの揃った議論を導く

逆転の発想２：企画担当者が投げた球を、研究者が受ける

弊社では、こうした作業をアイディア発想の初期の段階から、いくつかの合意形成を積み上げ将来ビジネスの全体像を描き出す一連の工程として、「Opportunity Discovery：事業機会探索」と名付け、市場の様相を文書化した市場プロファイルと、市場の発展と自社の戦略の関係を視覚化した戦略ロードマップの提示を終着点とするプロジェクトを提案している。

本来、このプロジェクトは、単にテーマ提案のためだけにあるのではなく、研究開発部門を含む関係各部門に新規事業構築に向けた行動を支える共通認識の基盤を提供するために実施される。

こうした経緯を辿って企画されるテーマ提案は、新事業開発の幅広い活動の一つとして位置付けられ、「表現されたゴールを実現するために、必要な技術開発は何か」という命題に応える形で実施されるため、「何かいいアイディアないですか？」的に行われるテーマ提案とは、本質的に異なった結果を導いてくれる。

ここに、企画担当者が投げたボールを研究者が受け止める新しい関係が生じる。その際、企画担当者には、「アプリケーションの発展によって生じる市場の成長を表現し テーマ提案の方向性に正当性を与える業務」を企画・実行する新しいミッションが与えられ、研究者は、テーマ提案とともに求められる「事業の全体像を描くための、不慣れで煩雑な業務」から開放される。

持続可能なシステムへ

残念ながら、未来は誰にも予測できないため、結果を 100%保証する戦略は作れない。また、外的環境は常に変化しているため、作成された資料は、事業開発が始まった後、外的環境観察の指標としても利用され、必要に応じて変更され、共有され続ける。

また場合によっては、社内の開発推進への慣性に歯止めをかけ、事業開発そのものを停止するための議論にも用いられる。

イノベーションを志向する企業なら、新規事業機会探索は、息をするように続けていかなければならない。

弊社の実施するプロジェクトの例で言うと、一度のプロジェクトワークで複数組のプロファイルとロードマップが手元に残るため、数年は新しい開発テーマの発想に利用できる。その後、数年毎に事業を探索する領域を変えながら同様のプロジェクトを繰り返すことで、新しい領域へのアプローチを試みる活動を定着させ、イノベーションの持続可能性を大きく高めることができる。

もちろん、企業の文化は一日では変わらない。まずは、だれもが望むイノベーションの持続可能性の向上という目標をかかげ、長年自社に根付いてきた制度は残しつつ、研究者に考える基盤を与える新しい仕組みを加える提案として始めるのが良いだろう。

経済的、物理的にだけでなく精神的にも大きな転換点を迎え明日への希望が必要な今、豊かな発想で生まれる事業企画は、１０年後の日本への力強いエールとなる。先端的技術開発能力を有する国際的企業の新事業、研究開発の企画担当者が果たすべき責任は、これまでになく大きくなっている。

文中でご紹介致しました **Opportunity Discovery（事業機会探索）**プロジェクトの概念を説明したファイルを、以下のサイトに掲載しました。ご参考までにご覧ください。

http://tokyo.strategicbusinessinsights.com/newsletter/OD110404.pdf

ご質問、ご要望などは、担当の高内（Mail: atakauchi@sbi-i.com　Tel: 03-3222-6503）が承ります。
お気軽にお問い合わせください。