

特集

ビジネスにイノ

多摩大学大学院教授、知識イノベーション研究所(KIRO)代表 紺野 登氏
Konno Noboru



早稲田大学理工学部建築学科卒業。博士(経営情報学)。一般社団法人 Japan Innovation Network代表理事、一般社団法人Future Center Alliance Japan (FCAJ)代表理事。組織や社会の知識生態学(ナレッジエコロジー)をテーマに、リーダーシップ教育、組織変革、研究所などのワークプレイス・デザイン、都市開発プロジェクトなどの実務に関わる。主な著書に『知識デザイン企業』『ビジネスのためのデザイン思考』『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』など。

- 特集
「ビジネスに
イノベーションを起こす共創」
- 巻頭言 2
- イノベーション人材育成の現場 7
- アイデアソン体験レポート 8
- 共創イノベーション体験事例 10
- 富士通の取り組み 12
- 講演録 14
株式会社加賀屋 代表取締役相談役
小田 禎彦 氏
- Family's Information 16
- 支部見聞録(信越支部)
From 長野 18

Family 2017 375号



表紙のことば (世界の橋シリーズ)
高島城 冠木橋
(たかしまじょう かぶきばし)
長野県諏訪市

高島城は豊臣秀吉の家臣、日根野高吉によって1592～98年に建てられた。関ヶ原の合戦以降は諏訪氏の居城として、時代が明治となるまでの約270年間その威容を誇った。現在の天守は1970年に復元されたもの。その他、楼門や角櫓も復元された。かつては諏訪湖の波が城の石垣に迫っていたという。対岸からみれば、まさに湖面に浮かぶ城であった。

イノベーション = 新しい組み合わせ

「イノベーション」という概念を最初に提示したのはシュンペーター(Schumpeter, 1883-1950年)でした。その著書『経済発展の理論^{※1}』では、起業家、事業家あるいは「企業者」(Entrepreneur)が世の中の変化を察知して問題や障壁のある現状を変えていこうとし、破壊と創造によって今までにない新しい組み合わせをつくることで方向を変える、すなわちイノベーションを起こすことによって資本主義が発展する、と論じました。

一般的にイノベーションは経済モデルだと思われていないようですが、実は立派な経済モデルです。日本はこれまで、政府の公共事業などによって職を生むというケインズ(Keynes, 1883-1946年)的モデルで経済を発展させてきました。しかし今は、インフラに投資するより前に新たな社会的需要の構想、ビジネスの創出を目指さなければなら

い、世界の経済・経営の曲がり角にきています。あらゆる企業にイノベーションが必要だといわれる背景には、こうした状況もあるのです。

また、日本では長い間「イノベーション=技術革新」と表す習わしがありました。宇宙ロケットや高速列車、場合によっては国家レベルの技術革新を指し、「日常の業務とは程遠いもの」と見なされてきました。しかし実際には、技術は革新の手段であり、「既にあるものを組み合わせる」程度のことも含め、「新たな知の創造」をイノベーションと捉えていいと思います。

ドラッカー(Drucker, 1909-2005年)は著書『イノベーションと起業家精神^{※2}』の最終章で、「起業家社会」がやってくると論じています。誰もが起業家(Entrepreneur)のような事業マインドを持ち、たとえ会社に勤めていなくても、学校の先生などでも、創意工夫をしながらよりよい社会をつくっていく。そんな社会をドラッカーはイメー

※1 原題『Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung』, 1912

※2 原題『Innovation and Entrepreneurship』, 1985、邦訳では「企業家」となっている

ベーションを起こす共創

商品やサービスのコモディティ化が進み、またICT活用によって様々な市場で新規参入が進む中、企業は自らの進むべき道をしっかりと定め、顧客や社会の見えないニーズを商品やサービスに変えていくことが求められる。そのためには、「いいものを作れば売れる」という供給側の視点から、需要を生み出す視点への転換が必要である。イノベーション及び共創(Co-creation)を捉えなおし、社内でイノベーションを起こすための風土づくりをいかにして進めるべきか、多摩大学大学院教授の紺野登氏に語っていただいた。

ジしていました。そういう意味で、イノベーションは組織の日常になるべきものといえます。

イノベーションに いまだある誤解

イノベーションに関して、日本では次のような誤解が存在しています。

1 つめは「大企業にイノベーションは向かない」。Google も今や7万人の大企業です。規模が大きくなったからといってイノベーションを止めてはいけません。確かに、組織が大きくなると既存事業を大事にする傾向が強くなり、新しい事業に腰が引けてくるのも事実でしょう。しかし大企業にイノベーションが起こせないことはありません。むしろ21世紀は、大企業こそイノベーションを起こすべき時代になっています。

2 つめは「イノベーションは創造的な個人が起こすもの」。実際の成功事例を見ても、チームで行っているケースが多く、イノベーションは創造的個人が無手勝流に進めるものではありません。また最近では、デザイン思考やリーンスタートアップなど、イノベーションのための仕組みやツールが広く紹介され、誰もが取り組みやすくなっています。

3 つめは「日本企業にイノベーションは向かない」。だから改善をやりなさい、ともいわれます。しかし日本企業がこれまで何も生み出してこなかったわけではありません。少なくとも70年代や80年代、日本のプロダクトイノベーション

は世界中で注目されました。

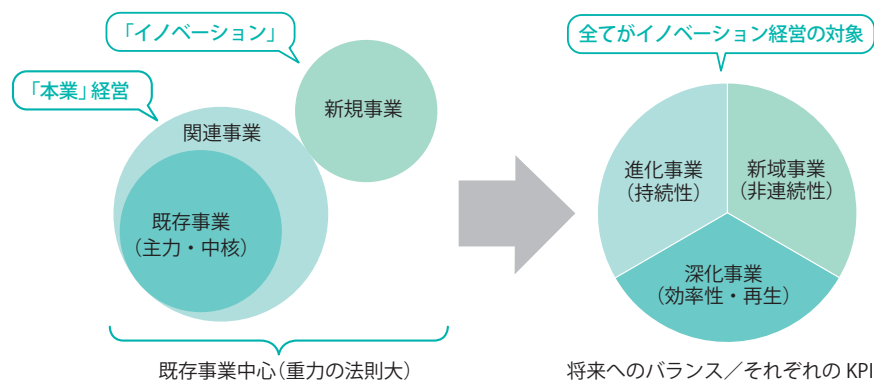
日本はいまだ工業社会型の過去の成功ビジネスモデルに安住し、新たなチャレンジに対し消極的になっている状態です。上記3つのような誤解は、イノベーションを生み出せない状況にただ理由を与えてきたのだと思います。しかしここへ来てそうもいなくなっているのが現実ではないでしょうか。

新たな需要を生む イノベーションへ

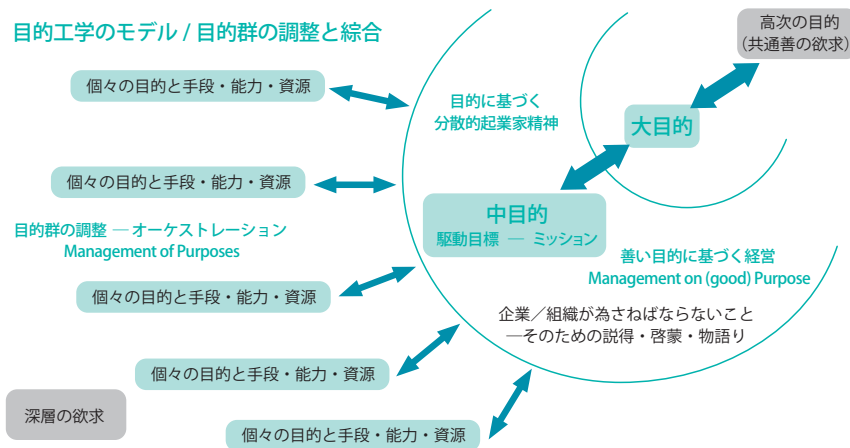
大きくなった企業は既存事業を大事にしようと思いますが、それでも少なくとも2つのイノベーションを行っています。1つは、持続的に新製品を開発するための「プロダクトイノベーション」です。以前の製品はやがて売れにくくなるので、企業は新製品を投入してマージンを維持しようとしています。もう1つは、工場のラインや調達の方法を効率化する

ための「プロセスイノベーション」です。コストダウンでキャッシュを生みます。

こうした2つのイノベーションを絶えず行っても、製品や顧客市場は変わらないため、企業は次第に疲れてきます。新製品といっても以前の製品の改善型にすぎず、付加価値を増やただけでは顧客も飽きがきます。また、プロセスを効率化させようにも絞り切った雑巾からは一滴の無駄も落ちてこなくなります。こうなると新しい収益源を生む必要が出てきますが、既存事業だけで実現するのは難しいため、「新たな需要を生むためのイノベーション」が求められます。既存事業を守っていくことは必要ですが、利益が細っているのにもかかわらず「主力事業」などと呼んで全員で守っていくと、おそらく会社全体で縮小していく運命でしょう。そこで、それを乗り越えるイノベーションを起こす仕組みが求められます。(参考図1)



参考図1



参考図 2

目的工学で、イノベーション経営をまとめる

新規事業部門とイノベーションのための組織の違いについてよく聞かれます。新規事業に多いのは、例えばある食品を扱う会社が通信販売に参入するといった、既存事業の周辺、あるいは無関係な事業多角化や新規事業であり、「本業」とは切り離された別の事業です。しかし今求められているイノベーション部門は、本業も新しい関連事業も、そして新規事業も含めた、会社全体の「イノベーション経営」を考える組織です。

ただし部門という箱を作ると、「あの部署が担当だから」と他の部門が協力してくれないこともあります。イノベーション部門は横断的なコラボレーション、まさに社内での「共創」が不可欠になりますので、他と同じ箱のように扱わない注意が必要です。

こうしたイノベーション組織のもとで、個別のイノベーションプロジェクトを運営するには「目的工学(purpose engineering)」という考え方が有効です。まず、全員が共感、共有できる目的(大目的)を構想します。これは「共通善(common good)」と呼べる、会社が世の中のためにできることです。一方、個別に面談するなどしてメンバー一人ひとりの思いを聞き、本人が本当にやりたいこと(個別目的)を把握します。そして個別目的を大目的とつなぎ、総合

する駆動目標(中目的、ミッション)を定め、それに向かって自律的な参画を促すように説得していきます。(参考図 2)

大変ですが、チームにおいては大事なプロセスです。実際、成功しているプロジェクトは大目的と個別目的が一致し、プロジェクトマネージャーがしっかりと中目的を設定しています。「赤鼻のトナカイ」の話のように、目的とその人の技術とやりたいことが合致するとパワーが最大になります。この手間を惜しまないことです。「やってやろうじゃないか」という人達がやらないとイノベーションはうまくいきません。目的が意思を生むのです。そしてやる気のある人は驚くほど息が長いものです。

共創はイノベーションのプロセスの一部

共創では顧客とのコラボレーションが不可欠になってきます。皆さんの会社も顧客を中心とし、他の企業や自治体、大学、研究所、NPOと共創していくイノベーションに取り組むことになるでしょう。なぜなら、単に「自社にない技術やアイデアが欲しい」という知財をやり取りする「オープンイノベーション 1.0」から、様々な関係性を一緒につくりながらエコシステムを形成し、他者をうまく巻き込んで共創していく「オープンイノベーション 2.0」へ時代が進んでいるからです。(表 1)

共創は「道具として便利そうだから

ちょっと使ってみようか」「共創するかどうか考えよう」といった選択の対象ではなく、共創そのものが既にイノベーションのプロセスに埋め込まれている、とっていいでしょう。あらゆるものがインターネットでつながる世界がやってきているわけですから、そういう新しいルールの中でビジネスをするということはすなわち、共創ということだと思います。

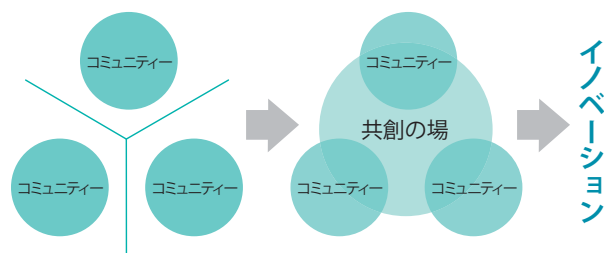
ユーザーが参加するという意味では、ユーザーがプロデューサー(生産者)になっていくメイカーズ・ムーブメントの引き金になった「TechShop (テックショップ) (P12 参照)」のような DIY 工房や、Facebook をはじめユーザーがコンテンツを生産・発信するソーシャルメディアもまた、ある種の共創でしょう。限られた編集者が給料をもらってコンテンツを作成する既存メディアよりも今やパワーを持つソーシャルメディアは、無視できない共創のトピックだと思います。共創というと、1対1か、少なくとも顔が知れている相手、パートナーのような関係がイメージされがちですが、ソーシャルメディアは膨大な数の集合的な共創と捉えることができます。

かつての日本企業は共創していた

共創は米国から来たといわれていますが、日本が起源ではないか、というのが私の持論です。共創という言葉

オープンイノベーション 1.0	オープンイノベーション 2.0
<ul style="list-style-type: none"> ●開発効率の向上 ●技術・知財(モノ)中心 ●1対1の関係(企業対企業/研究機関) ●インサイドアウト/アウトサイドイン取引 ●企業主導(自社論理) 	<ul style="list-style-type: none"> ●社会的目的の達成 ●多様な相互関係性(コト) ●企業/政府・自治体/大学/市民・ユーザー ●多層的スパイラル進化/ビジネスモデル共創 ●市民・ユーザー主導

表 1



参考図 3

経営者向けに最初に語ったのは、富士ゼロックス株式会社の元会長である小林陽太郎氏(1933-2015)です。それは経済同友会で1992年に企業白書を発表した時でした。日本企業は1980年代頃まで世界中を席巻していましたが、バブル崩壊後から閉じこもりがちになっていきます。そのことを予兆した当時の小林氏ら経営者達が、これからは共創だ、一社に閉じこもってはいけぬ、と唱えたのではないかと私は考えています。

一方、1990年頃の米国は日本企業から破壊的な打撃を被り、「米国の製造業はもう終わった」といわれていました。そこで日本の経営を徹底的に分析し、結果として出てきた概念の1つが現場共創の「改善(kaizen)」であり、改善を米国流にしたのが「リーンマニュファクチュアリング」です。そしてもう1つが「系列(keiretsu)」でした。当時の米国には他社とコラボレーションする文化がなかったため、日本企業が様々な企業と共創している(系列内に限られますが)ことに驚きました。そして米国企業が「自分達にはとても真似できない」と考えて新たに生み出したのが、仮想企業体をつくって収益分配する「バーチャルエンタープライズ」という概念でした。これが1990年代中盤から出てきたインターネットと見事にリンクしていったのではないかと。

これを示唆するデータとして、1980年代から2000年序盤までの産業提携数

を見ると、1990年代の米国では(欧州も追うように)増えていきますが、逆に日本では減っていきます。最近のデザイン思考やマルチディシプリナリー(多専門的)なチームをつくってのワークショップも米国発祥といわれていますが、もともとは日本の現場から学んだもの、それが逆輸入されたのです。日本企業はクローズドになっていましたが、米国企業はどんどんオープン化していきました。今や21世紀は共創の世紀です。

社内に共創の風土を醸成するには

共創の風土の醸成にどこから手を付けるかについては、切り口はいろいろあると思います。誤解を恐れずにいうと、時間をかけてリサーチを行い(research)、いい技術があれば開発していく(develop)という「R&D」ではなく、その逆、「D&R」だと私は思っています。「D」は開発でもデザイン(design)でも破壊(disrupt)もいいのですが、とにかく「D」から入って、何をやりたいのかを決めてから、リサーチやリソース(resource)を考えることが大事だと思います。

手始めに行うこととして、「目的を決める」「ツールを活用する」「場をつくる」の3つが挙げられます。

まずは、社会や市場に対する目的をはっきりさせることです。我が社が今どういう状況にあり、今後どうしてい

くべきなのか、その存在意義を根本から見直してみる事です。今はどの会社も、実は脅威に晒されているのではないのでしょうか。ある潤滑油の会社のトップが部下に、「今後普及する電気自動車は潤滑油を使うのか」と尋ねました。部下はばつの悪そうな顔をして「いえ、使わないですね」と答えました。すぐさまトップは「潤滑油がいらぬ世界で会社が存在し、お客様に貢献していくにはどうしたらいいか考えて欲しい」といい、プロジェクトが始まりました。たとえ皆さんの会社が何十年も続く企業であっても、創業当時とは技術が違いますから、必ず何回かのイノベーションを起こしてきたはずで「この何十年、どうやってきたのだけ？」と過去を振り返って自己分析してみるのもいいでしょう。

イノベーションの方法については、デザイン思考やリーンスタートアップなど、今は様々な手法やツールが出ています。それらを取り入れることから始めるのもいいでしょう。

足もとから始めるなら、自社で共創の「場」をつくることです。場をつくることでいろいろな人がやってきます。会議室の一室を改装することからでも構いません。フューチャーセンターやイノベーションセンターを整え、多種多様な人達と新しい関係性を結び、どういうふうに関わっていけばいいかを考えていくことです。実際、共創の場をつくる企業は非常に増えています。(参考図3)



FCAJでのワークショップの様子

イノベーションを 創出・加速するための プラットフォーム

私自身、日本企業のイノベーションを創出・加速するためのプラットフォーム作りに関わっています。その1つである一般社団法人Future Center Alliance Japan (FCAJ)には、企業や官庁、自治体、大学、NPOなどが参加していますが、自ら共創の場を持っている、あるいは持つことが決まっている組織であることが参加条件です。会社に共創の場があるということは、企業としてコミットし、何らかのテーマでプログラムを持っているということです。FCAJでは、毎月の定例ミーティングにおいて会員がテーマオーナーとなり、自社の場に他の会員を招いてワークショップを開催します。

共創というと、「未来を語る」といったセッションを開催して終わる単発イベントが多い中、FCAJではテーマオーナーがプログラムを展開します。例えば自社で「LINK OF LIFE」という新たな試みをスタートしている資生堂は、「エイジング」をテーマにした展覧会に向けたワークショップを出発点として、展覧会までの半年間、他の会員らと共創しながらプログラムを次々と展開していきました。

また、もう1つの一般社団法人Japan Innovation Network (JIN)

は、イノベーションを継続的に起こす人材育成や経営の方法論に関する経済産業省の「フロンティア人材研究会」の委員が中心となって設立されました。こちらは大企業・中堅企業のイノベーションのための加速支援者(アクセラレーター)として、イノベーションを起こし続ける企業を100社生み出し、日本をイノベーションが起り続ける「イノベーション国家」に変革することを目的としています。

イノベーションは 試行錯誤という仕事である

どのような取り組みであっても、イノベーションの最高責任者はトップです。既存の事業と新しい事業という、まったくKPIの違う事業でうまくバランスをとりながら進めていけるのは、トップしかいません。

普通の業務は、分析・計画・実行という計画遂行的ですが、イノベーションは試行錯誤的です。世の中の変化を感じ「ここはどうもおかしいぞ」という仮説を立て、顧客の中へ入ってじっくり観察し、これまでの仕組みではうまくいかなかったことやビジネスになっていなかったことで「こうあったらいいんじゃないか」という目的に向けて、一所懸命に試行錯誤します。この試行錯誤が大事です。部門同士で「我々が稼いだお金で何をやっているんだ」vs.「そっちの事業はいずれ縮小するぞ」と口

論しあうのではなく、「我が社はこのような未来を創っていきます」と宣言して社員を引っ張り、場を活性化させ、継続的なイノベーションを起こしていくのはまさに現代のトップの仕事です。もちろん社員も、全員が互いの役割を理解し、自分の仕事に一所懸命取り組んでいく必要があります。

前述の潤滑油の会社がその後どうなったかといいますと、30年後に電気自動車のシェアに対してガソリン車のシェアは減ります。またシェアリングエコノミーの進展や地球環境の変化によって、不確実性は高まります。そこで彼らは、既存事業の効率化を図ろうとします。例えばユーザーにとってオイル交換が非常に面倒だと気づき、カートリッジ式の潤滑油を開発しました。これによりユーザーの労力を軽減すると同時に、サプライチェーンを効率化できます。他方では、新たなビジネスとして潤滑油のそもそもの意味合いに着目し、自動車修理工場をマネジメントするサービス(ガレージマネジメント)に参入しました。クラウドでプラットフォームを構築して、備品の調達から車の点検まで、彼らが工場で提供できるサービスには多くの可能性があります。電気自動車でも同じです。つまり、潤滑油というのは、車を円滑に動かすためのものであり、その顧客価値は同じです。まさにデザイン思考です。共創によって顧客や他社も巻き込んでいくことで、まったく新しいイノベーションが起きるかもしれません。

「本業」がまだ利益を生んでいる時にしか、次の成長を生み出すイノベーションはできません。本業の効率化のイノベーションとともに、そこから生まれたキャッシュを未来に投資する姿勢が不可欠です。