

Human Human

失敗から学ぶイノベーションの極意

第1回 日本企業のイノベーションが失敗する5つのポイント

外部環境が激変し、商品やサービスのライフサイクルが短命化する中、多くの企業がイノベーションによる新たな価値創造に取り組んでいます。とはいえ、イノベーションには失敗が付きもので、実際に多くの企業がトライ＆エラーを積み重ねています。そこで今回は、自ら起業を経験し、コンサルタントとして多くの企業のイノベーションに携わってきた田所雅之氏に、イノベーションが失敗する理由を掘り下げていただきます。

イノベーションが失敗する最大の要因は経営陣の“覚悟”と“視点”

私はスタートアップから大企業まで数千社のイノベーションに関わってきましたが、残念ながら失敗に終わったプロジェクトも少なくありません。その原因を分析してみると、「経営陣」「評価者」「起案者」「組織・体制」、それらの根底にある「文化・風土」と、大きく5つのポイントが挙げられます。

中でも重要なのが「経営陣」の意識。イノベーションとは、いわば「非連続の進化」なので、従来の延長線上にある発想からの飛躍が求められます。過去の成功体験に捉われず、時には既存事業を否定したり、外部の血を導入したりと、思い切った判断

が必要です。ところが、経営陣が内向きの意識でいると、社内からの反発に配慮して中途半端になりがちで、せっかく有望な新規事業が起案されても、既存事業の利益を損ないかねないとの判断から、中止に追いやられるケースも散見されます。

外部環境、特に顧客の変化は、内部の変化より急激に進みます。外部の変化をしっかりと見据え、必要と判断したらブレなくやり抜く覚悟が経営陣にあるかどうか、最初のポイントと言えます。

「評価者」の無理解や不勉強が「起案者」を委縮させる

次のポイントはイノベーションの評価者、組織のマネージャークラスに当たります。



株式会社ユニコーンファーム
代表取締役社長 田所 雅之 氏

2001年に関西学院大学を卒業後、米国にて哲学を学ぶ。帰国後はIT系企業を中心に同時通訳として活躍しつつ、コンサルタントとしての経験を積み、日本と米国シリコンバレーで合計5社を起業。現在は、株式会社ユニコーンファーム代表取締役社長として国内外のスタートアップの戦略アドバイザーやボードメンバーを務めるかたわら、事業創造会社ブルーマリンパートナーズの社外取締役も務める。著書には『起業の科学』『御社の新規事業はなぜ失敗するのか』『起業大全』などがある。

実は、イノベーションは起案するよりも評価する方がはるかに困難です。なぜなら、斬新で先駆的なアイデアほど、評価手法が確立されていないからです。売上を伸ばす、利益率を高めるなど「10を100にする」経験しかないマネージャーには、「0を1にする」アイデアを評価しづらいのです。こうした評価者のもとでは、既存事業の延長線上にある無難なアイデアしか出てきません。

一方で、起案者がイノベーションの“型”と言うべき発想法・思考法を身に付けているかも問われます。マーケットリサーチやUX、CXについて学ぶ機会を積極的に活用するよう、会社が後押しすべきです。

このように、評価者と起案者それぞれに勉強や認識が不十分な場合、やはりイノベーションは失敗に終わりがちです。

イノベーションに適さない組織・体制とイノベーションを育む文化・風土

ここまでは「人」に関わるポイントでしたが、ここからは組織面についてです。

まず理解しておきたいのは、既存事業を運営する組織と、イノベーションを創出する組織とでは、求められる人材も評価手法も異なること。「収益化」を担う組織と「探索」を担う組織とで役割を明確に分け、異なる評価軸を用意する必要があります。

日本企業の多くは、単層構造の組織が横並びの「1階建て組織」になっています。合理的で管理しやすい利点はあるものの、売上や利益のみが指標とされ、将来性はあっても目の前の業績に寄与しないアイデアは評価されず、埋もれがちになります。私が推奨するのはコアビジネスと新規事業、イノベーションとで階層が別れた「3階建て組織」です。これについては次回で詳述します。

最後に問われるのが、人や組織の根底にある文化・風土です。イノベーションを生み出す文化や風土は、短期間で育まれるものではありません。小さな成果を積み重ねながら、その成果を正しく評価し、社内に発信し続けることで、少しずつ浸透させていく。そうした取り組みを続けることが、イノベーション創出へとつながっていくはずですよ。

topics

ユニコーンファームでは、オンラインセミナーを頻繁に開催するほか、動画で学べるコミュニティも運営中です。本記事を読んで興味を持たれた方は、一度、ご覧になってはいかがでしょうか。
<https://unicornfarm.jp/jukusalon>

本記事は、会報FamilyとFUJITSUファミリ会Webサイトとの連動記事です。全3回のうち、第2回は11月、第3回は12月にWebサイトにて公開予定です。ぜひ、引き続きご覧ください。
<https://jp.fujitsu.com/family/familynews/fnews.html>