

イノベーションの全体像と 実現のための鍵

株式会社グロービス / グロービス経営大学院
マネジング・ディレクター
井上陽介

自己紹介

最初に

イノベーションの拡がり

イノベーションを実現できる組織を創る

グロービス紹介

日本最大規模の社会人向けビジネススクール

- 日本語 / 英語
- 東阪名仙福のマルチキャンパス
- 100%実務家教員

1,000社超の企業クライアントの幹部人材育成

- トヨタ自動車、花王、JTB等

ハンズオン型ベンチャーキャピタル

- 500億円のファンド運用
- GREE、ライフネット生命、オイシックス、スマートニュース等

講演者自己紹介:井上陽介

株式会社グロービス / グロービス経営大学院
マネジングディレクター

研究・開発グループ「創造(ベンチャー)」領域
リーダー

大学院での「クリエイティビティと組織マネジメント」や、企業クライアント向け「イノベーション」プログラムの講師

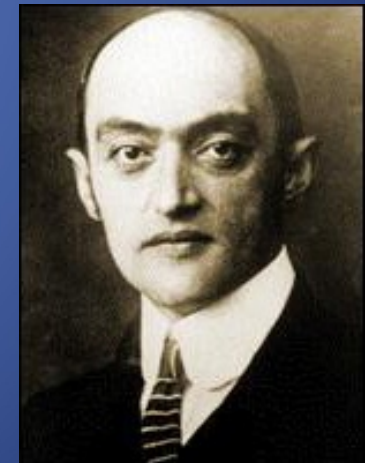


最初に

イノベーションのカギ:「新結合」

「いくつかの要素を全く新たな組み合わせで結合
（“新結合”）し、新たなビジネスを創り出す」

「経済発展の理論」
経済学者シュンペーター



約100年前に語られたこと

1912年



「経済発展の理論」
経済学者
シュンペーター



現在

リーダーに欠けている能力

欠けている

クリエイティビティとイノベーションを育てるスキル

50

将来の人材を発掘し、開発するスキル

43

変化をドライブするスキル

43

他者をコーチし、開発するスキル

43

組織的な戦略を執行するスキル

40

出所：米国DDI社、Global Leadership Forecast 2011
世界74カ国、1897人のHRプロフェッショナルと12423人のリーダーを対象として
行われたリサーチ

イノベーションの拡がり

イノベーションは究極のビッグワード



社長

イノベーションこそ鍵だ。
イノベーションを進めなさい。

はい！



新商品開発
かな。

了解です。



クラウド技術の
開発を進めて
新製品だな。

わかりまし
た！



マーケティングで
SNS活用かな。

イノベーションの類型

プロセス
・イノベーション

プロダクト
(サービス)
・イノベーション

ビジネスモデル
・イノベーション

工程・プロセス・
仕組みの変革

収益性改善

製品・サービスの
革新

売上・拡大 /
収益性改善

顧客提供価値



利益モデル

Key
となる
プロセス

経営
資源



LEGO プロダクトイノベーション

レゴ：アーキテクチャーシリーズ

価格帯：通常のレゴの2～3倍

流通：老舗雑貨店、美術館、おみやげ屋、書店等の
新たなチャネルの開拓を実現

購入者：60%以上が18歳以上、
15%以上が初めてレゴを購入した層

建築家アダム・タッカー氏がプライベートで作成した数万個の
レゴブロックによる建造物。
それに着目したレゴ社幹部が協業を申し入れ実現。

セブン銀行のビジネス モデルイノベーション



ATM
台数 約3,000台/2002年 ▶ 約17,000台/2012年

顧客提供価値

いつでもコンビニで便利にATM利用

利益モデル

決済時の手数料収入に絞り込み(セブンアイ
グループの当期純利益の約13%を支える)

KEYとなるプロセス

- ・セキュリティ、スピード重視で
安価なATM
- ・現金の物流(タンピン管理)

経営資源

- ・全国No.1のコンビニ流通網
- ・流通 + 銀行の混合チーム

我々の想像を超えて
世界は変化している

ゲアリー・ハメル が捉える世界の変化

「日本企業は並はずれた職業倫理や熱心な継続的なカイゼンによって世界の頂点に立ってきたのですが、それが新しい時代に適応しなくなってきました。

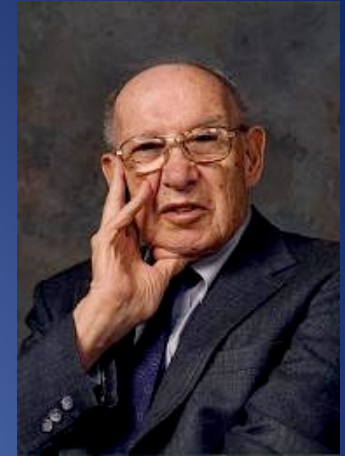
硬直したヒエラルキーや中央集権化、過剰管理などが、競争力を脅かすものになっている。産業が大量生産や効率性を求めた時代ならばそれは有利に働いたでしょうが、時代は変わってきています。

変化の原因の一つは、デジタル・テクノロジーによるものですが、それだけではなく、貿易自由化や消費者が力を持ったことも関係しています。」

ロンドンビジネススクール教授
「世界にもっと影響力のある経営思想家50人」



P.F.ドラッカーも語る 世界の変化



「産業革命において鉄道が生んだ心理的な地理によって、人間は距離を征服した。
IT革命においてeコマースが生んだ心理的な地理によって、距離は消えた。

もはや世界には、一つの経済、一つの市場しかない。
このことは、地場の小さな市場を相手にするだけの
中小企業さえ、グローバルな競争力を必要とするよう
になったことを意味する。

競争は、もはやローカルたりえない。境界はない。
あらゆる企業が、グローバル化しなければならない。」

BICの時代

Borderless

(境界喪失)

Information
Overload

(情報過多)

Complex

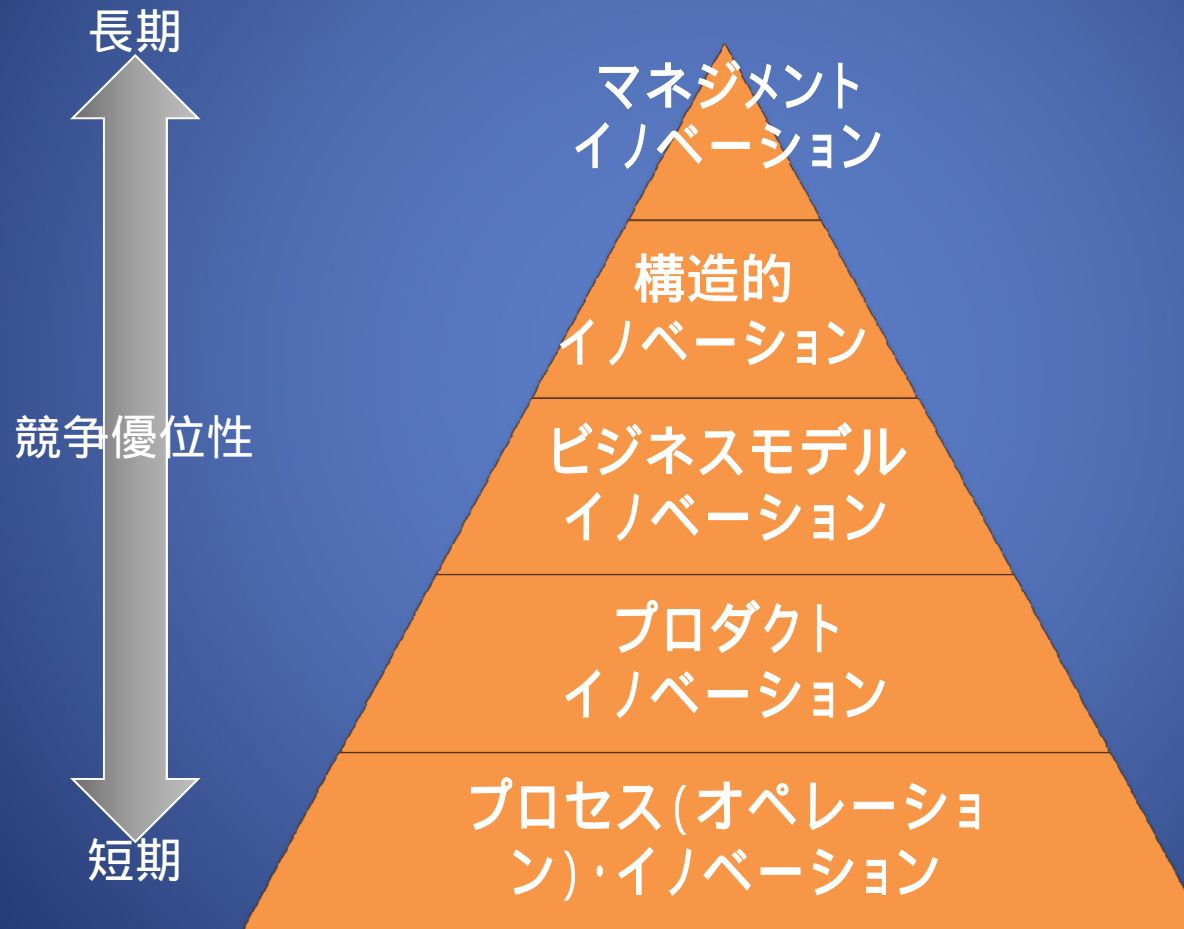
(複雑系)

業界の垣根や境界
はインターネットや
自由化、グローバ
ル化の影響で
ますます
少なくなる

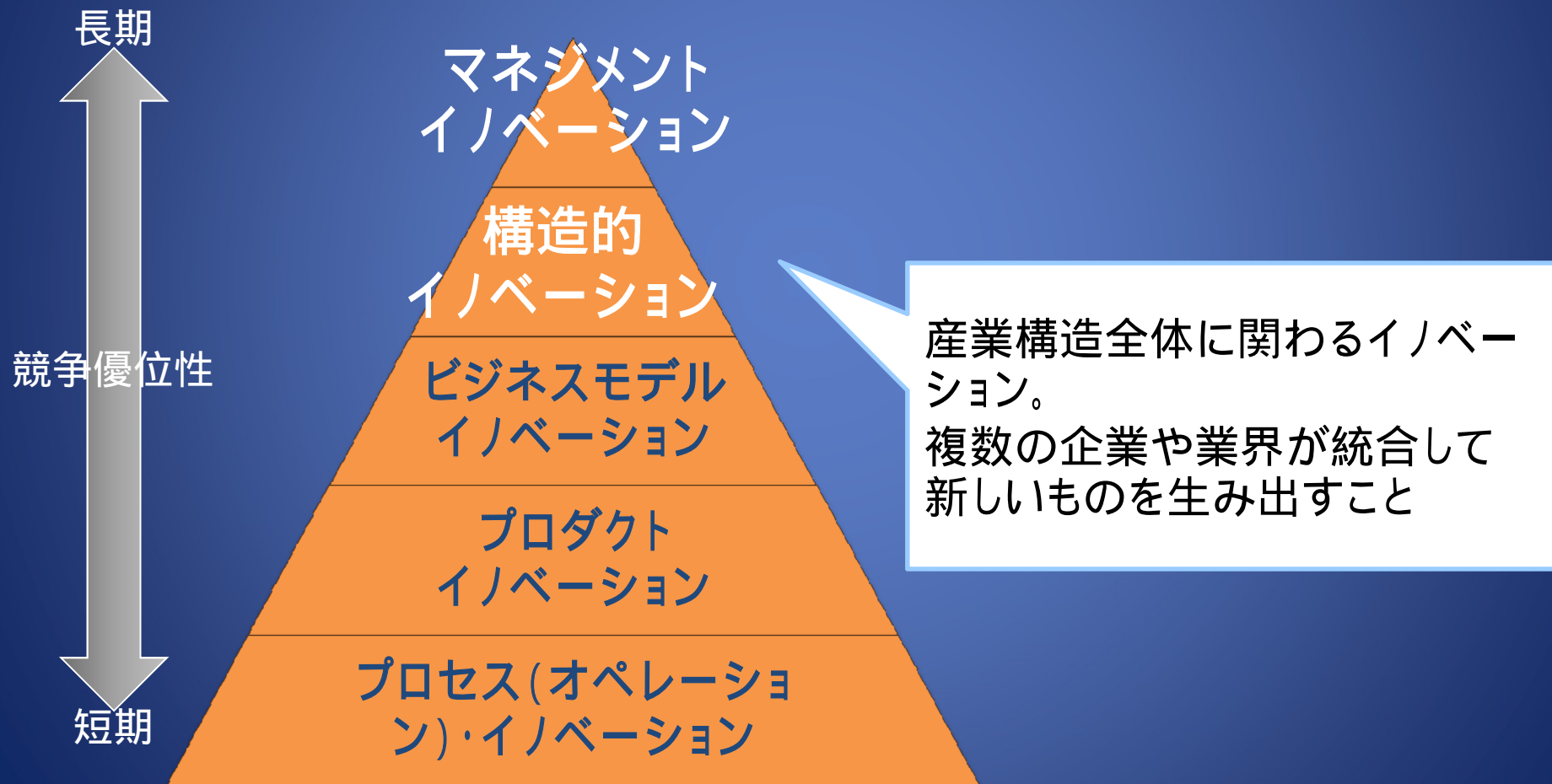
一社一社の企業や
一人ひとりの個人
が アクセスできる
情報はますます
増大していく

グローバル化と
自由化が進む中で、
ビジネス社会は
ますます
複雑化していく

ゲイリー・ハメル 「イノベーションの5階層」



ゲイリー・ハメル 「イノベーションの5階層」

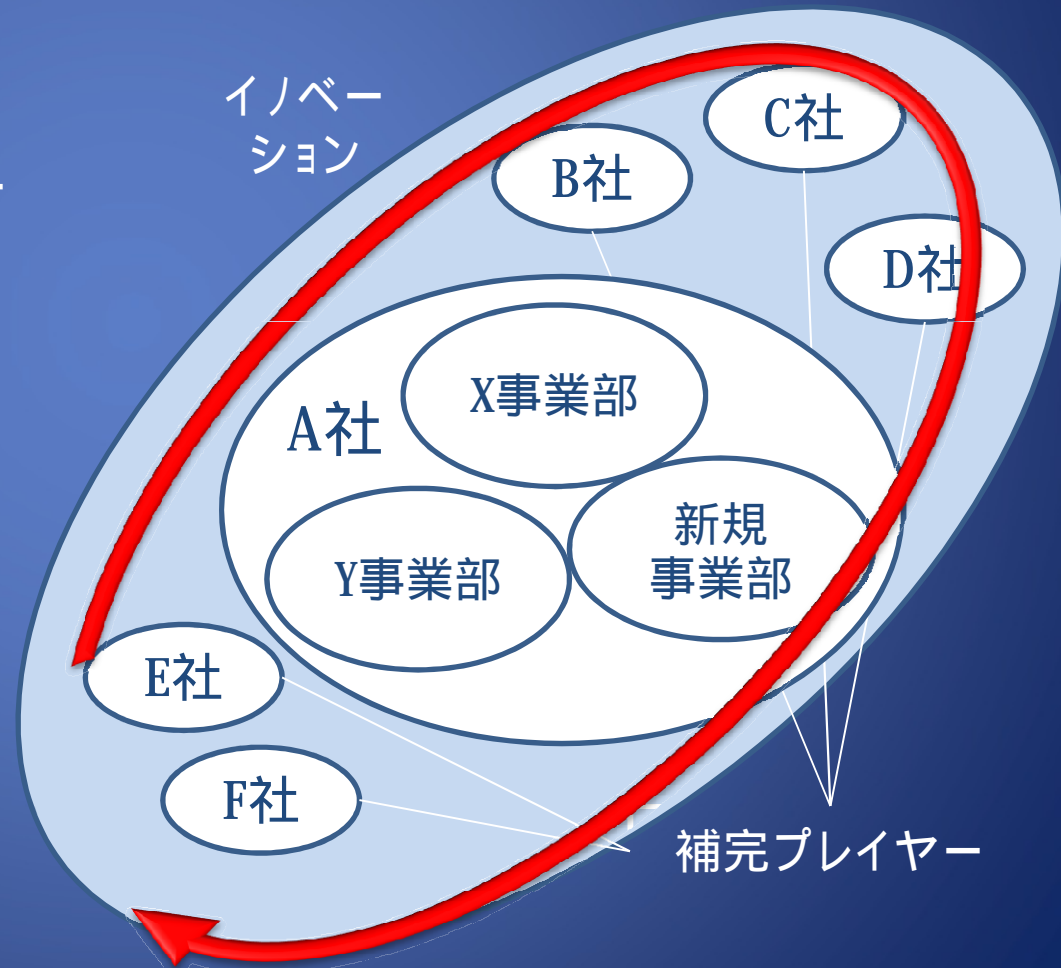


構造的イノベーションの原理

個社によるイノベーション

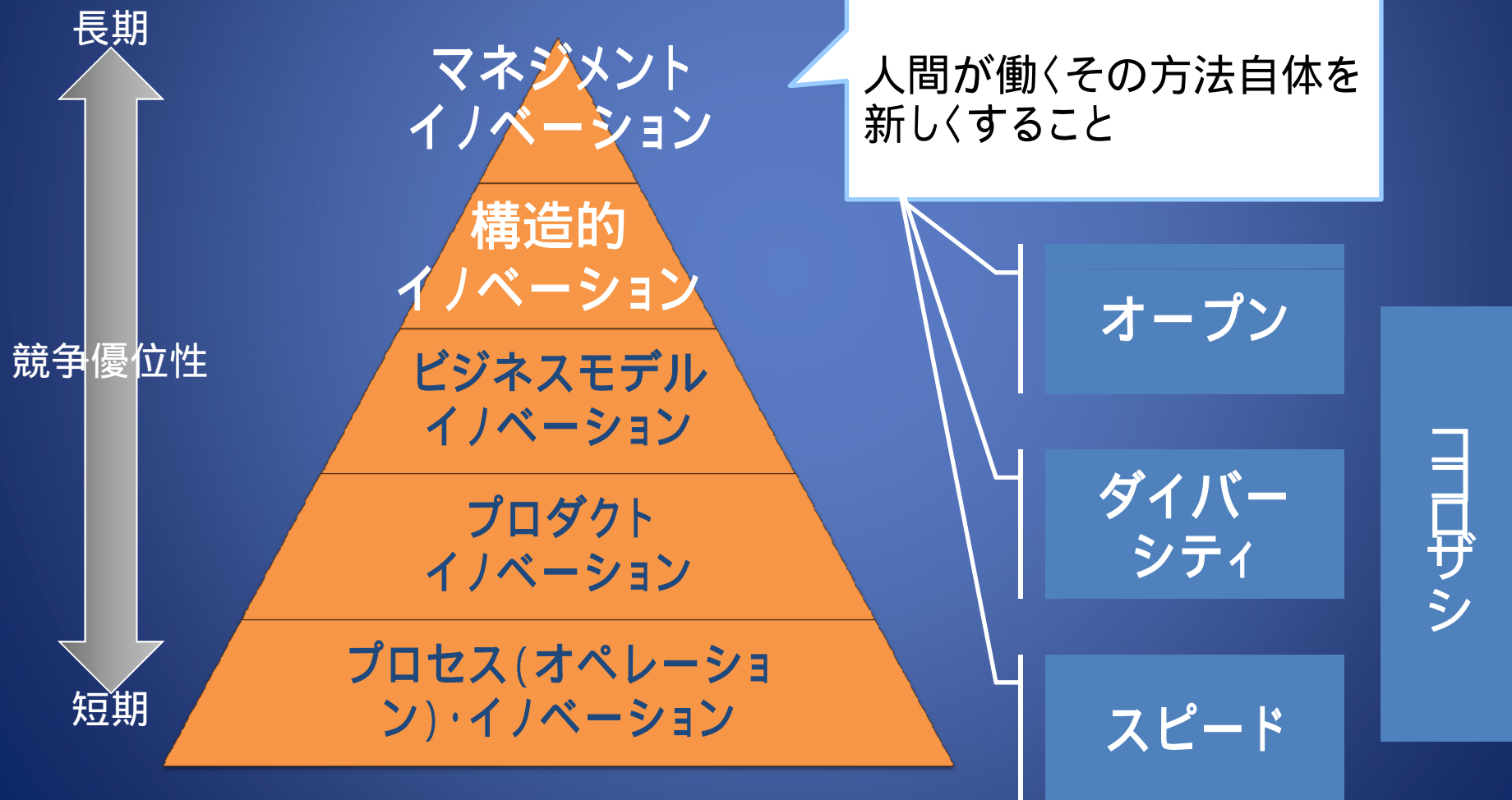


構造的イノベーション



出所:「オープンイノベーション」P.322図表を一部修正

ゲイリー・ハメル 「イノベーションの5階層」



出所: ゲイリー・ハメル「いま、経営は何をすべきか」HBR2013.3月号

再び ゲアリー・ハメル



「富の最大化というお題目は、働く人の心を揺り動かすだけの力を持たず、熱意を十分に引き出すことはできない。会社は本当に立派な存在なのだろうかという疑念をぬぐい去る力を持たないのである。

このような理由から、新時代のマネジメントは、世の中から重要で高尚だと認められる目標を立て、その達成を目指さなくてははいけない。」

志

イノベーションを実現できる 組織を創る

マネジメント・イノベーション についての「問い」

【マネジメント・イノベーション】

人間が働くその方法自体を新しくすること

オープン

- ・社員を内にこもらせていませんか？
- ・外と積極的に繋がる仕組み・仕掛けを導入していますか？

ダイバー
シティ

- ・部門の垣根を超え、多彩な人材が多様な視点からの議論を生み出していますか？
- ・異質な意見を受け入れることができますか？

スピード

- ・社員のPDCAサイクルの回転を高めるよう促していますか？
- ・経営判断のスピードは遅くないですか？

志

- ・社員の熱意を引き出し、周囲から共感を得られるような志を示していますか？

イノベーションを 実現するために

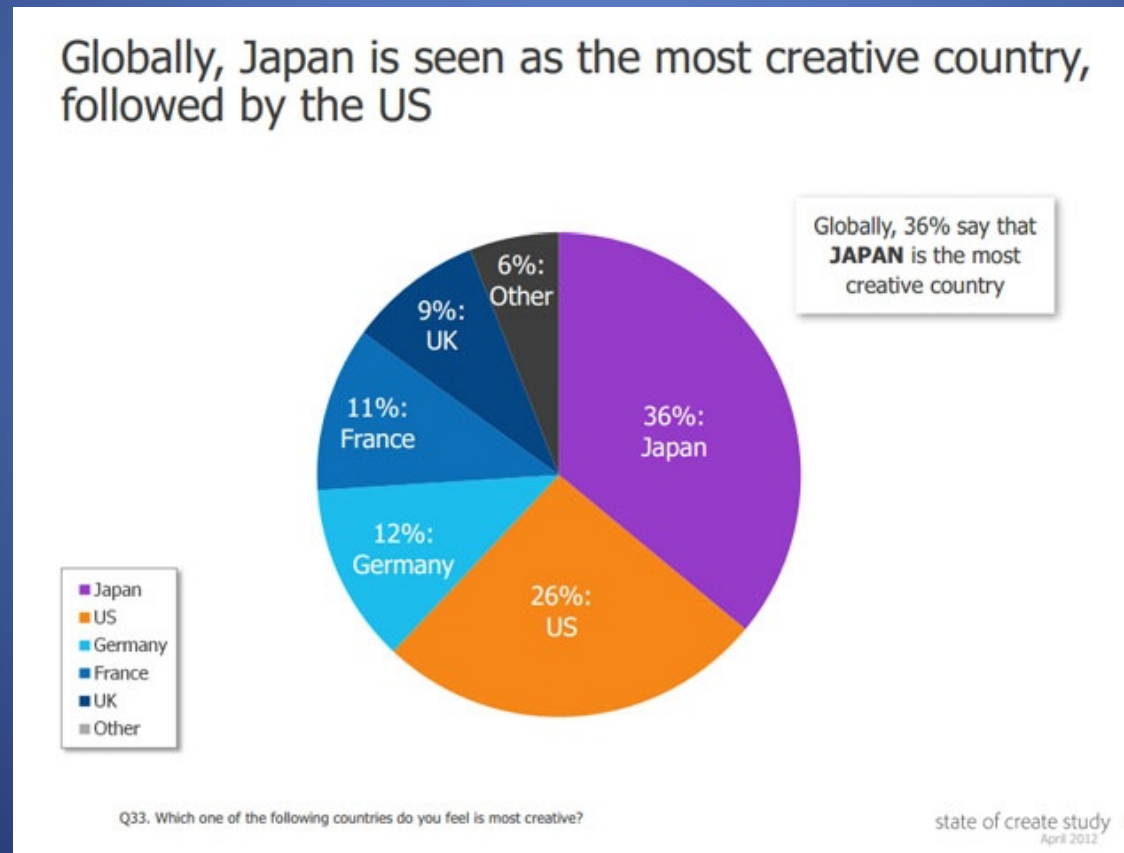
「イノベーションの5階層」のうち、どのレベルのイノベーションを起こそうとしているのかを明確に理解すべき。

より高度なイノベーションを実現する上では、「オープン」、「ダイバーシティ」、「スピード」を具現化する組織に変わる必要がある。

そして、社内外の関係者を巻き込む上でも、情熱を掻き立てる上でも会社としての高尚な「志」を持てているかが、今の時代におけるイノベーション実現の必要要件である。

最もクリエイティブな国は日本

日本は世界で最もクリエイティブな国にランクされましたが、興味深いことに、大半の日本人は自らをクリエイティブであるとは考えていませんでした。東京は、日本人以外からは、最もクリエイティブな都市にランクされ、2位はニューヨークでした。



豊田佐吉氏の言葉

「障子を開けよ、
外は広い」



ご清聴ありがとうございました。



- 株式会社グロービス
グロービス経営大学院
- 井上 陽介
- Email: yinoue@gobis.co.jp