

## 小さな会社のイノベーション戦略

### ○第一章：一般化した安直なイノベーション

「イノベーション (innovation)」は、「改革」「革新」を意味する英単語である。一般的に、「技術革新」など、新しい“技術”の発明を意味すると誤認されていることが多く、ICT 分野の発見に対して、「イノベーション」という言葉が用いられることがよくある。パソコンの誕生や、スマホの発明など、事例を上げれば切りがないが、よく言われる「イノベーション」はそのほとんどが「技術革新」である。「イノベーション」というと、すぐに「特許」の数を見て、「イノベーション」の多少を判断しようとするのも、まさに「技術」だけを「イノベーション」として捉えているからだと考えることができる。

実際の「イノベーション」とは「技術」だけではなく、モノや仕組み、サービス、組織、ビジネス・モデルなどに新たな考え方や技術を取り入れて新たな価値を生み出し、社会にインパクトのある革新や刷新、変革をもたらすこと全てを「イノベーション」と呼んでいる。

ただ、そこで重要なのが、「社会に役に立つ」イノベーションであるということである。今までと同じ使い勝手で、かかるコストも変わっていないが、やり方は今までは異なるといった場合、変化はあったが、誰も喜んでいない。むしろ、変える手間がかかったことが迷惑になっている可能性もある。変えるという発想は大事であるが、結果的に役に立っていないイノベーションではほとんど意味がなく、イノベーションとは言えない。

『真説・企業論 ビジネススクールが教えない経営学』の中で、著者の中野剛志は、アメリカの有名な経済学者ロバート・ゴードンの言葉を借りて、以下のように表現している。

1750 年から 1830 年にかけて起きた第一次産業革命、そして 1870 年から 1900 年にかけて起きた第二次産業革命は、経済や生活を一変させる効果を持ち、長く生産性の向上に寄与した。特に第二次産業革命が経済に与えた効果は、1970 年頃まで持続した。

ところが、第三次産業革命は 1990 年代に半ばにピークに達したが、それが生産性の向上に与える効果は、わずか 8 年間しかつづかなかった。(中略) 2000 年以降、世に送り出されたほとんどのものが生活水準を大きく変えるようなものでなかった。

2000 年以降、ろくなイノベーションが起きていないというのはにわかには信じがたいかもしれないが、ゴードンは次の二つのオプションのうちどちらをとるか問いかけている。

#### オプション A

2002 年までの電子機器（アマゾンにアクセスできるウィンドウズ 98 のラップトップ）と水道と屋内トイレは使えるが、2002 年以降の発明品は一切使えない生活

#### オプション B

2002 年以降、10 年間の発明（フェイスブック、ツイッター、iPad）は使えるが、水道と屋内トイレは使えない生活

もちろんオプション A が選ばれるでしょう。要するに、2000 年代のイノベーションはとるにたらないものばかりだということである。

### 『真説・企業論 ビジネススクールが教えない経営学』

最近では「5G」も大きなイノベーションであり“世界を変える”などと、メディアなどで話題になっている。ソフトバンクの CM では、「5 G は、ドラえもんが手の中にいるのと同じ」と表現しているが、実際に 5G の技術を理解している人からすると、ドラえもんほど全ての人に役に立つような技術ではない。

「イノベーション」とは、社会の誰かしらにとって役立つことが前提であり、社会の役に立たないイノベーションは、「イノベーション」とは言えないのである。

ビジネス・モデルにおけるイノベーションというと、音楽がダウンロードできるようになったことは、音楽業界を大きく変革させた。以前は、CD ショップで手に入れて、家にある CD コンボや CD プレーヤーなどで聞くしかなかったが、今では、気軽にかつ安く音楽を聴けるようになった。その気軽さゆえ、歌詞カードを穴が開くほど見て覚える人は減り、歌詞を読まなくなったというデメリットもあるが、その手に入れることの容易さの飛躍的な変化は革新的でまさにイノベーションである。

また、交通 IC カード「Suica」の登場も人々の生活を大きく変化させた。今では「Suica」を始めとする交通 IC カードが自動販売機やコンビニ、タクシーなど使える場面が増えていくが、それよりも切符文化からの変革は凄まじい。電車に乗るたびに券売機に並び、行き先の金額の切符を購入する必要はなくなり、行く先を決めてから電車に乗る必要さえなくなり、利用者の購買行動を大きく変化させた。

これらの事例は、広く社会に起きたイノベーションだが、社会の誰かしらに役立つのであ

れば、「広く社会に」影響を与えるものである必要はない。

たとえば、名古屋のある遊興店では、麻雀を“本来の大衆娯楽”に近づけたと表現できる。雀荘というと、主に男性が、煙草を吸いお酒を飲みながらそのギャンブル性を楽しむ場というものだった。そこから、麻雀を軸に女性スタッフとのコミュニケーションを楽しんでもらう、時間消費を楽しんでもらう場に変化させたのである。今でも同業他店からすると、麻雀店ではないという認識をされているようだが、数年後にはその遊興店のビジネス・モデルがスタンダードになっているかもしれない。

## ○第二章：セレンディピティとイノベーション

イノベーションとは、社会に役立つ前提で、大きな変革をもたらすことであるが、イノベーションが起きるまでの仕組みを考えてみる。そもそも、イノベーションは、「無意識」の中で起きているということを石川真は著書『ステージを変えて幸福に生きる！～フロー状態から考える“習い事”のススメ～』で以下のように示している。

「イノベーション」を起こす人は、大抵、何かに集中したり、何かに向かって日夜努力したりしている人です。はい。その通りです。「イノベーション」を起こす人々は、頻繁に変性意識状態、つまりフロー状態になっているのだらうと想像できます。

### 『ステージを変えて幸福に生きる！～フロー状態から考える“習い事”のススメ～』

無意識の中に様々な情報がインプットされ、答えが熟成されていたところに外部からの圧力がかかることで「ひらめき」になると言う。『イノベーションのアイデアを生み出す七つの法則』の中で、著書のスティーブン・ジョンソンは「ひらめき」のことを、「セレンディピティ」という言葉を使って説明している。

「セレンディップの三人の王子」というペルシャのおとぎ話に由来する単語である。この物語の主人公は、「いつも偶然と機敏によって、自分では探していなかったものを発見」している。ジョン・バーズという現代の小説家は、これを航海にたとえている。「そこへ向かう経路を海図に記そうとしても、それではセレンディップには行けない。本気で他の国に向かって船出して、思いがけず方角を見失わなければならない」。

しかし、セレンディピティは、偶然の出会いをその刺激のために取り入れるというだけの話ではない。セレンディピティは、確かに幸福な出会いで築かれるが、それを幸福にしているのは、見つかったことが見つけた人にとって意味があるという事実到他ならない」

## 『イノベーションのアイデアを生み出す七つの法則』

「セレンディピティ」とは、合理的な根拠のないひらめきのことで、イノベーションが起きる前の試行錯誤する段階の「ひらめき」のことである。それまでに、色々な情報が蓄積されている中で、外部からのインプットや圧力があり、「セレンディピティ」が起きる。

今まで蓄積されていたものが融合して出現したものを「ひらめき」と呼ぶ。「イノベーション」や「ひらめき」と聞くと、何もないところから、脈絡もなく何かが浮かぶ感じがするが実際には、ひらめくテーマについて常に考え、思い悩んでいる状態であるのが大事なポイントである。一人一人の頭では、そういうことが起きている。次の章では、それを組織に置き換えて考えてみる。

### ○第三章：企業内組織とイノベーション

企業の場合は、組織内の人々が同じ価値観や知識・技術・経験を共有し蓄積された状態であるところに、外部環境の変化やその結果の“圧力”などが加わってイノベーションが起こる。外部からの圧力は具体的に、「今までより材料費が上がったので、売上を維持するためにどうにかしてコストを下げないといけない」、「今までのところから材料が手に入らなくなったので、別の手段を考えないといけない」など外的な要因で変革せざるを得ない状況になるといった形で企業に加わるものである。

組織の場合、外部のアイデアを意識的に取り込んだ結果として「イノベーション」が発生することもある。その状態を中野剛志氏は著書『真説・企業論 ビジネススクールが教えない経営学』の中で、経営コンサルタントの富山和彦氏の言葉を借りて「オープン・イノベーション」と表現している。「オープン・イノベーション」とは、「外から異質なものを取り込み、内部資源と合わせる試み」と富山氏は定義する。つまり、「社外にあるアイデアを社内に取り込むこと」を指して、オープン・イノベーションと呼んでいるのだという。中野剛志氏は続けて、以下のように説明している。

東京理科大学准教授の西野和美氏が指摘するように、アイデアや技術といった情報というものは、その背後に膨大なつながりをもった情報群が控えているものです。（中略）他社には容易に真似できないようなアイデアや技術であればあるほど、その背後には目に見えない知識やノウハウがたくさんあるものです。

そうしたノウハウを生み出し、保持し、そして移転するという作業には、人間と人間の関係、あるいは組織による長い時間を掛けた濃密なコミットメントを必要とします。ノウハウというものは、顔と顔を突き合わせて、じっくり教え、実際にやって見せて、あるいはやら

せてみて、それでやっと伝授できるのです。

だとすると、そのような目に見えないノウハウまで含んだアイデアを取り入れようとする人間関係や組織は、おのずとクローズドなものになっていかざるを得ません。なぜなら、長期にわたる対面の人間関係は、広く誰とでも形成できるものではなく、相手を限定せざるを得ないからです。（中略）

そこで西野氏は、外部のアイデアを取り込むオープン・イノベーションを（中略）成功させるには、相手を限定したものでなければならないと説き、それを「クローズド・オープン・イノベーション」と呼んでいます。

#### 『真説・企業論 ビジネススクールが教えない経営学』

上述の事例として、トヨタの事例が書かれており、内製率三割以下のトヨタは、系列以外の企業とも取引しており、その意味で「オープン・イノベーション」ではある。ただ、いずれも特定の企業を相手にしており、取引先の企業に対して熱心に教育や指導を行っており、まさに「クローズド・オープン・イノベーション」である。下請企業も山ほどあり、アウトソースも行なっているが、同じ価値観を教え込んでいる。密なコミュニケーションを取り、同じ価値観を共有されている状態の中に、環境変化（外圧）が入るとイノベーションが起きる。トヨタはイノベーションが起きやすい環境を戦略的に生み出しているのである。

“自前主義”という言葉もあるほど、アウトソースをほとんど行なっていない小さな組織では価値観や情報などの共有が比較的容易なので、本来セレンディピティが発生しやすく、イノベーションが起きる環境が整っている。“自前主義”とは、自社で雇用した人間だけで、通常業務のみならず、経営課題の解決にもあたることを指している。簡単に言うと、外部業者を使わない事業の進め方のことである。“自前主義”をテーマにした議論はあまり多くないが、特に小さな会社の経営のあり方を考える上で重要な概念である。究極の自前主義は、たとえば、自動車メーカーが、自社でタイヤまで作るのが困難であるように、究極の自前主義は、実際にはかなり困難である。そのため、現実的には、極力自社でやろうとする姿勢のことを示している。

上述のように、イノベーションが起きやすい環境が整っていると思われる小さな会社でも、本来容易なはずなのに情報を共有化したり、スキルを標準化したり、経営方針に関する価値観を統一したりする努力をしないと、セレンディピティは生まれない。そしてそのセレンディピティが生まれてもそれを自社の強みとしてやり通す組織力がなければイノベーションは生まれない。

ここまでの話から、自前主義だからイノベーションが起きるわけではなく、同じ価値観を共

有していなければ、自前主義で内製率が 100%に近くてもイノベーションは起きない。逆に、イノベーションが起きているのが全て自前主義の環境とは限らない。アウトソースをしていたとしても、先述のトヨタの事例のように、同じ価値観を共有しているクローズドな組織であれば、イノベーションは起きる。イノベーションのためには「自前主義」であることが「重要条件」であるが、「絶対条件」ではないことがわかる。

だからこそ、小さな会社では、イノベーションを起こすために、戦略的かつ意識的に以下のような取組みが重要である。

#### (1)「小さな内部の組織に情報や価値観を常に共有すること」

人数の限られた小さな組織であるからこそ、コミュニケーションを意識して取るなどして、さまざまな情報や会社の方針・価値観を共有しておくことで、イノベーションが起きやすい環境に近づけることができる。特に会社の価値観を共有化するためには、経営者の考えを理解させることが求められる。オーナー企業においては、経営者の考えがそのまま会社の方針となるからである。会社の方針・価値観を理解する人が増えれば、そのまま会社の幹部と言える人が増えることにもなり、より価値観の統一化が進んでいく。

#### (2)「機動性高く外部環境変化に対応しようと心がけること」

小さな会社が生き残るためには、「差別化」と「機動性」が重要であると師匠の市川は頻繁に口にする。たとえば、打ち出した戦略が上手くいかなかったとき、オーナー経営者の一存で、「機動性」を以て素早く対応を変えることができる。最近で言えば、コロナ禍で短時間営業が余儀なくされた状況のなかで、通常のやり方では営業できないからと諦めて休業するか、別の売上を上げる方法をすぐに考えて実行するか判断の違いから、「機動性」の程度を測れると言える。VUCA の時代だからこそ、より「機動性」の重要度が増してきていると言える。

#### (3)「他社にない内部からの工夫や発想を組織全体の強みに育てていくこと」

内部からの工夫や発想とは、現場の人たちが自分たちで考えて「カイゼン」していく、トヨタの「現場力」として一般的によく知られている。組織全体の「強み」に育てていくとは、上述にある、まさに「差別化」していくことである。「差別化」の方法はさまざまあるが、お客様が自社の商品・サービスを買ってくれる理由を突き詰めて考えると、その「強み」が見えてくることが多い。

これらの考え方を元に、自社でイノベーションを起こしやすい環境を生み出すことができるのである。

●参考資料

- ・『イノベーションのアイデアを生み出す七つの法則』 スティーブン ジョンソン 著／松浦 俊輔 翻訳
- ・『ステージを変えて幸福に生きる！～フロー状態から考える“習い事”のススメ～』 石川真 著
- ・『真説・企業論 ビジネススクールが教えない経営学』 中野剛志 著