

2023年5月11日 全5頁

イノベーションの迷宮から脱出

アンゾフの戦略モデルを活用して一歩前進

コンサルティング第二部 主任コンサルタント 柳澤 大貴

[要約]

- 多くのビジネスパーソンがイノベーションを難しく考えすぎているようである。大きな成果を出さなければならないという呪縛にとらわれて、改革が進まないというジレンマに陥っている。
- イノベーションを広義に解釈してみる。すると短期間に大きな改革を行うことだけがイノベーションではないことがわかる。むしろ小さな改善活動を継続して蓄積することが、大きな成果につながる場合もある。
- アンゾフのマトリクスを参考に、イノベーションの着眼点や進め方のロールモデルを考察した。具体的な参考事例を引用しながら解説を試みた。
- 成功した偉人の意外な言葉にイノベーションの本質が隠されている。

1. イノベーションの解釈を再考

イノベーションという考え方はオーストリア出身の経済学者ヨーゼフ・シュンペーターが考案したものである。広義で捉えると「新しいアイデアで、新しい価値を生み出そう」ということになる。一方で技術革新、経営革新などと表現される場合も少なくない。そして〇〇革新という言葉から連想される内容は、偉大な成果である。多くのビジネスパーソンはイノベーションを崇高で、簡単には達成できない領域と解釈してしまう。こうした思考回路が出来上がると、イノベーションは迷宮入りである。そこから先は議論すら進まない。

クライアント企業のミーティングでも経営戦略やイノベーションが話題になることもあるが、概ね決まった結論に行きつく。

「現状ではイノベーションなんて無理」

「イノベーションというが、一体どこから手を付けたらよいか見当もつかない」

「従前のような改善レベルでは経営会議は通らないだろう」

「イノベーションを起こすような人材は社内にいるのか」

「他社事例は集めてみたが、しっくりこない」

等々。

これでは時間が過ぎるばかりで生産性の高い議論にはなりそうもない。本稿ではイノベーションの定義を広く捉えて、一步を踏み出せるきっかけ作りを試みたい。イノベーションには大きく2つのアプローチ方法がある。1つはコツコツと改善を積み重ね、その蓄積の結果大きな成果を手にする方法である。もう1つは、比較的短期間で大改革をやり遂げ、大きな成果を手にする方法である。多くのビジネスパーソンは後者をイノベーションだと思い込んでいる傾向がありそうなので、比較的取り組みやすいと想定される前者のアプローチを掘り下げていく。

2. アンゾフのマトリクスを参考にした展開方法

アンゾフのマトリクスは有名である。市場と製品の2軸を新規と既存で区分すると4つの象限ができる。経営戦略を検討するフレームワークとして用いられる。これを参考にしてイノベーションの取り組み方を整理していくことにする。

図表1が市場・顧客×商品・サービスのマトリクスである。①は現状、②は既存の商品・サービスを新規の市場・顧客に提供する、③は既存の市場・顧客に新規の商品・サービスを提供する、④は新規の市場・顧客に新規の商品・サービスを提供する、である。特に①から④へのハードルは高いので、①から②へ、①から③への展開を解説する。

(図表1) 市場・顧客×商品・サービスモデル

	既存の商品・サービス	新規の商品・サービス
新規の市場・顧客	②市場拡大	④将来
既存の市場・顧客	①現状	③商品・サービスの拡大

出所：アンゾフのマトリクスを参考に大和総研作成

(1) 既存の商品・サービスを新規の市場・顧客に提供する

ここでは新規の顧客獲得が重点テーマとなる。つまりマーケティングや営業のあり方が問われる。これまでもすでに取り組んできたが、期待した成果が得られていないケースもあるだろう。もし対面営業を中心にして成果が出ない場合は、マーケティングの機能を強化する対策が必要となる。

例えば SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）や EC（エレクトロニック・コマース）サイトの活用、業界紙や専門誌への広告や記事の出稿、展示会やイベントへの出展、セミナーの開催等々の方法がある。狙いは見込み顧客からの問い合わせを増加させることである。従ってどの方法の反応率が高かったのか、そしてどの方法の購入率が高かったのか、費用対効果も加味してデータを蓄積することが有効である。テストマーケティングを継続し、最も費用対効果が優れた方法を発見したら本格的な展開に進めばよいだろう。

対面営業を強化する場合は営業担当者のスキルが問われる。すでに社内にお手本となる営業担当者が存在するはずだ。従ってその人のスキルやナレッジを継承することが重要となる。社内研修や勉強会の開催、ロールプレイング等の機会である。自社の商品やサービスを短時間で説明する動画を編集し、パソコンでプレゼンをする事例も増加している。

こうしたノウハウはすでに知られているが、多くの企業が継続して取り組めていない場合が多い。成果の検証や改善がいつの間にか立ち消えになっている事例が余りにも多いようだ。優れたアイデアも重要であるが、それ以上に継続するという視点もイノベーションには必要ではないだろうか。

(2) 既存の市場・顧客に新規の商品・サービスを提供する

ここでは新規の商品・サービスの開発がテーマとなる。特に新技術を採用した商品開発や新しい機能やデザインを付加した商品開発など日々競争が繰り広げられる。さらにそれ以上に注視すべきはマーケティングリサーチである。市場や顧客がどのような商品・サービスを期待しているかを把握することがポイントになる。特に海外展開をしている企業のヒアリングをすると興味深い内容に触れることができる。

例えば建設機械や工作機械の業界においては、性能はもちろんだがそれ以上に長時間の安定稼働に耐えられるか、メンテナンスサービスの頻度やレベルはどうか、万が一停止した場合のリカバリースピードはどれくらいかも選定の重要なファクターになるようだ。

他の業界では性能よりも価格を安く、価格よりもデザイン重視というように相手国や顧客企業の事情によりニーズは多様化している。こうした情報は営業担当者やメンテナンス担当者が情報を先取りしているが、意外なことに開発担当者には届いていないケースが少なくない。その理由は開発担当者ならばそれくらいの情報は知っているはず、と周囲が思い込んでいたからである。紆余曲折を経てようやく開発担当者が営業担当者と共に顧客を訪問するなど、社内の情報

共有の機会が設けられるようになりつつある。

小売業界にも目を向けてみよう。食品スーパーの新規の商品・サービスならば、自社商品の開発や、店内加工商品のアイテムを拡大するという軸がある。もう 1 つは素材にこだわるという軸である。素材とは例えば野菜を栽培するということである。こうした取り組みは後継者不足に苦しむ農業の活性化にも貢献できるだろう。さらに地方の食品スーパー同士がコラボレーションをすればさらに付加価値が高まるはずだ。これも立派なイノベーションである。

短期間で大変革を行うイノベーションを追求することは素晴らしい。しかし、そこだけに視線が集中し、最初の一步が踏み出せないならば、身近なテーマから始めることが賢明である。さらにそれを継続して、ノウハウを蓄積することである。それはやがて大きな成果に繋がるはずである。

ここでは①から②、①から③の事例を紹介したが、両方を展開することでやがては④へ到達することができるだろう。①から④へのハードルは高いが、事例としては異業種とのコラボレーションや M&A (Mergers and Acquisitions) という選択肢も想定される

3. 偉大な成功者の意外な言葉で迷宮から脱出

ビジネスパーソンならば松下幸之助のことはよくご存じであろう。コンセントなどを製造する町工場から出発し、世界的企業であるパナソニックの創業者である。

松下幸之助が企業経営者向けの講演会に招かれたそうだ。誰もが松下幸之助から成功の秘訣を聞き出そうと期待したことは容易に想像がつく。

講演が終わり質疑応答の時間になったところで、会場から質問が出た。「何をしたら先生のように成功を収めることができるでしょうか」。成功の秘訣、つまり聖杯があれば是非聞きたいと思ったことであろう。多くの参加者が固唾を呑んでいたに違いない。ところが松下幸之助が発した言葉は意外なほどシンプルな言葉であった。

「ダムをつくろうと強く思わんといかんですなあ。願い念じる事が大事ですわ」

参加者はおそらく拍子抜けしただろう。もっと具体的な成功法則なるものを期待していたからである。しかし、その中で 1 人だけ気づきを得て会場を後にした青年がいたそうだ。その青年こそ京セラの創業者であり、後の携帯電話事業の設立や日本航空の再生を成し遂げた稲盛和夫である。『今日から強い熱意をもって取り組もう』という姿勢で行動した結果である。

もう 1 人の成功者の言葉を紹介しておく。その人物の名前はピカソ。世界的に有名な画家である。ピカソは新しい表現技法を発見し、多くの画家に影響を与えた。そんなピカソの意外な言葉である。

「勝つためではなく、負けないために闘う」

勝つか否かはわからない。少なくとも負けないために変化を起こす、という意味である。変化

を起こさなければ負けると考えていたのであろうか。大成功を収めた偉人達も、まずやってみる、まず変化を起こすことの重要性を説いている点に注目したい。

行動しなければ何も起こらないし、変化も起きない。熱意を持って取り組み、試行錯誤を経ながら知見を蓄積することがはるかにイノベーションへの近道であろう。学べば学ぶほど、さらに学ばなくてはならないと思いつむ。これが迷宮の入り口である。

知識を身に着けることは必要である。しかし、それを使いこなして成果に繋げるには練習と実践が不可欠だ。変化と言いながら、人間は現状維持が大好きである。なぜなら慣れ親しんだ環境が楽だからである。しかし、本当の楽こそ変化の向こうにあることに気づかなければならない。イノベーションの言葉の重さ、と言う思い込みを払拭して行動を起こすことを優先すべきである。

—以上—

参考文献

- 江口勝彦『君も「正統派」のリーダーになろう』PHP 研究所の連載（東洋経済 ONLINE）
- 山口路子『ピカソの言葉』大和書房（2023 年 4 月 12 日）