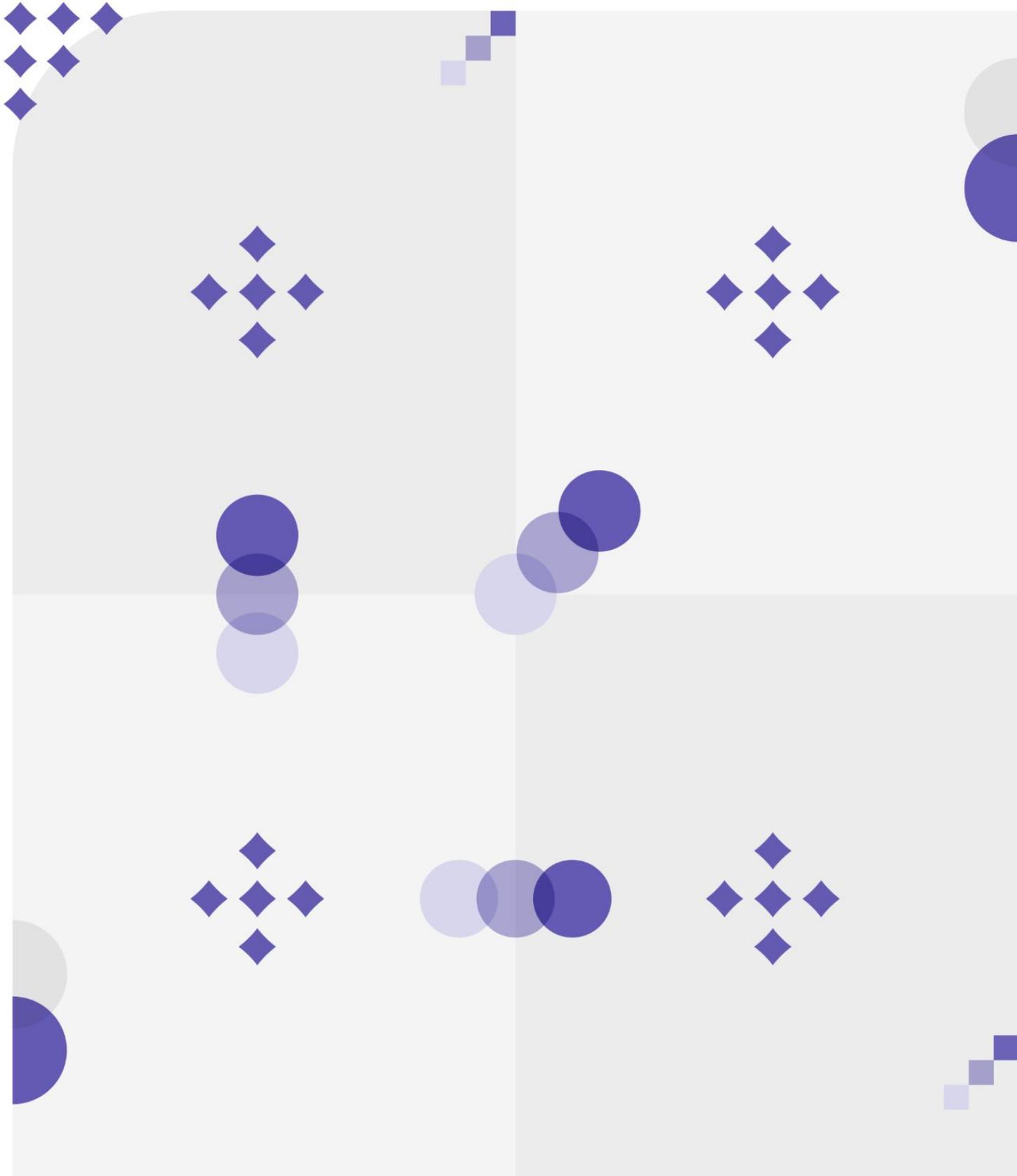


製造業における イノベーションストリーム

組織アセットを活用した「両利きの経営」を実践するための方法とは



本書の内容

第二次世界大戦後、国内の製造業は右肩上がり
で成長を続けてきました。

しかし、近年は海外の新興勢力が台頭し、激しい競争にさらされています。

変わりゆく情勢のなかで「今までうまくいっていたやり方を見直し、他のことを始めなければいけない」「今変わらなければいけない」と痛感している事業者の方々も多いのではないのでしょうか。

本書では、製造業におけるイノベーションの必要性と、イノベーションのための経営理論「両利きの経営」を踏まえ、今製造業を営む企業に必要なことを解説していきます。

本書でわかること

1. 製造業におけるイノベーションの必要性
2. イノベーションストリームとは
3. 両利きの経営の実践
4. ナレッジマネジメント

製造業における イノベーションの必要性

1

イノベーションとは

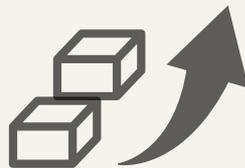
「イノベーション」とは、ものやサービス、組織、ビジネスモデルなどもとともあるものに新しい考え方や技術を取り入れ、新たな価値を生み出し変革をもたらすことを意味します。

製造業におけるイノベーションの必要性

ではなぜ今、日本の製造業にイノベーションが必要なのでしょう。これには大きく分けて3つの理由があります。



2025年問題・団塊
ジュニア世代の退職で
知識継承が困難に



海外の生産物の
品質向上による
ブランド力の低下



今テクノロジーの進化
により、既存製品や施
策が通用せず、新しい
施策や製品が必要とな
る。

そのため、昨今のビジネスシーンにおいてイノベーションは非常に重要だと言えます。なぜなら、イノベーションによって生まれた新たな技術やサービス、商品は、新しい価値を創ることや新規市場の開拓をも可能にするからです。

イノベーションストリーム

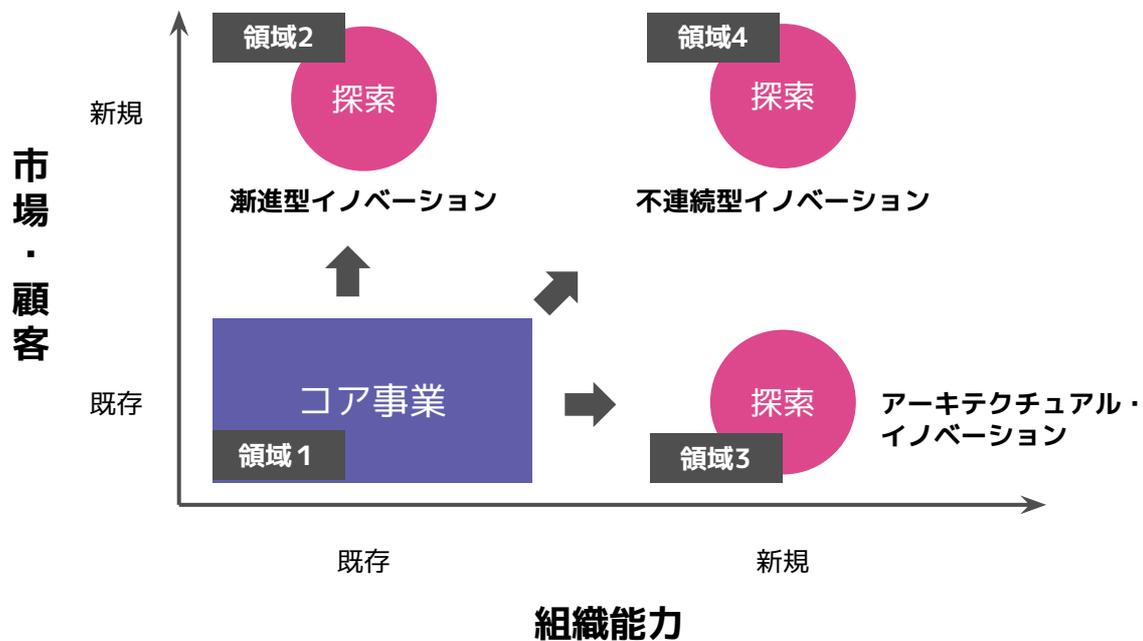
イノベーションストリームの概要を説明します

2

イノベーションストリームとは

イノベーションストリームは、下記の図のようにイノベーションを実現するための方向性を「市場」と「組織能力」の2軸のマトリクスで表現したフレームワークのことを指します。

ここでいう「市場」とは、企業が製品やサービスを提供している顧客のことを指し、「組織能力」とは、企業が持っている技術やビジネスモデルのことを指します。



イノベーションについて語られる際、これまでは「製品」を軸に考えられることが多くありました。

しかし、イノベーションストリームでは組織能力（ケイパビリティ）を考えることで、製品よりもより広く企業の可能性を開き、実現可能性を高めるものとなっています。

両利きの経営

両利きの経営の概要を説明します

3

両利きの経営

両利きの経営とは、世界的な経営学者として知られるチャールズ・A・オリリー、マイケル・タッシュマンが提唱した経営論で、イノベーションのジレンマを乗り越える方法として注目を集めています。

「両利き」とは、「知の深化」と「知の探索」という、一見相反する2つをバランスよく両立させることです。知の「探索」と「深化」を掛け合わせることでイノベーションを創出し、経営をより強固なものにするのです。

知の「深化」

知の「深化」とは、既存事業を今以上に成長させるために「掘り下げる」ことで、継続的な改善を重視しています。企業内部にはこれまで参加していた事業領域に対する知識や製品・サービス開発に関するノウハウが蓄積しており、また既存顧客の存在という資産もあります。すでにあるものについて、これまでと異なる角度から見たり、組み合わせを変えたりすることで、改善する余地がないか検討し磨き上げていくことを目指します。

知の「探索」

知の「探索」とは、新規事業を生み出すためにアイデアを探索することです。例えばソニーは、オーディオ機器の「ウォークマン」が主力だった90年代に、家庭用ゲーム機器の開発に踏み出して「プレイステーション」を生み出しました。また2020年11月に発売された「プレイステーション5」は、抽選販売が実施されるほどの人気商品となっています。その他にもソニーは、デジタル家電、カメラのセンサー開発技術を活かしたスマートフォン「Xperia」を開発するなど様々なセグメントに挑戦しています。

両利きの経営実践ステップ

では、両利きの経営を実践するために具体的に何をすれば良いでしょうか。両利きの経営実践ステップは、「自社の「知」の棚卸し・集約」「仮説立案」「仮説の検証」の3つに分けられます。順番に解説していきます。

①自社の「知」の棚卸し・集約

前述したイノベーションストリームにおいて重要な項目の中に「知の探索（Exploration）」があります。これは、新しい事業を創出するため、自社における既存の領域の枠を超え、認知を広げていく行為だと定義されています。これは、自社がもつ「知」すなわち技術や知見を、今までは関わることのなかった業界等にアプローチをし、それぞれの課題に目を向ける必要があります。

そのためには「自社が持つどのような価値で何を訴求することができるのか」を把握しておく必要があります。そのため実践ステップのはじめに必要なのは「自社が持っている技術や知見といった知（＝情報）の棚卸し」と言えます。具体的には以下のアプローチが有効です。

自社の製品 ソリューション から対象を探す

まずは自社で保有している製品やソリューションから、探索活動の対象を探し出すことがファーストステップです。この探索活動の対象となるのは有形の資産だけではなく、無形資産、例えば「特許技術」なども含まれます。

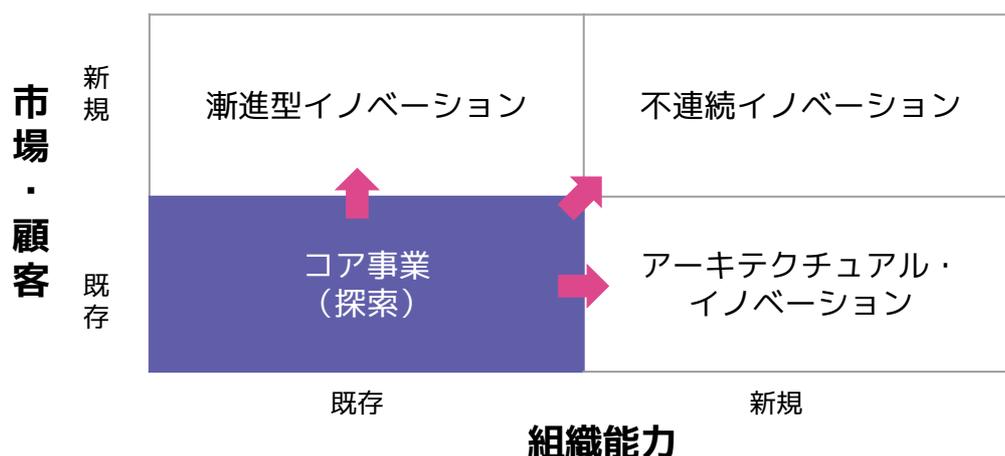
各部署・部門から コンセンサスを 得る

担当部門のみで進めるのではなく、例えば新規事業の開発担当部門がハブとなり「販売方法や顧客のニーズを熟知している営業・マーケティング部門」「技術の中心である研究開発部門」「社内事情や時勢など広い観点で判断している経営部門」等の意見を聞き、理解を得ながら進める必要があります。

②仮説の立案・検証

次に、重要なのは仮説の立案です。やみくもに個々に自社技術の仮説立案をすると今までに行ってきた「知」の棚卸し・集約が無駄になってしまいます。ここでは「イノベーションストリームの四象限」に自社の技術・ソリューションをあてはめ、「市場」と「組織能力」を元に、考察していくことが重要です。

◆イノベーションストリームにおける探索の方向



イノベーションストリームの四象限の考え方

新規事業開発（イノベーション）を起こす際には、下記の2軸を想定します。

①新しい組織能力を作り出す必要がある場合



②新しい市場や顧客へ売り込む仕組みをつくる必要がある場合



ここに棚卸しをおこなった「知」をあてはめることで、市場分析の必要可否、提供可能な形態を模索すべきか、ビジネスモデルの構築に注力すべきかなど、探索の方向性を考える指標にもすることができます。

仮説の立案ができれば「自社の技術・知見・経験で何ができるか」「顧客にどのようなメリットを与えられるか」を軸に検証を行っていきましょう。

両利きの経営を 最短・最速で実施する方法

両利きの経営に必須のナレッジマネジメントについて解説

4

両利きの経営を最短で実施するために

前章では、両利きの経営の実践方法について説明しましたが、「知」の棚卸し・集約、仮説の立案・検証ともに時間のかかる作業となります。また、やり方を誤ると初めからやり直すことになるため、いかに確実に実行するかも重要となってきます。

これを行うために有効なのが、ナレッジマネジメントです。

ナレッジマネジメントとは

ナレッジマネジメントとは、企業で従業員が持つ既存の「ナレッジ」を共有・再利用し、新たな「ナレッジ」を創りあげるプロセスを効率化・最適化する経営手法を指します。

ナレッジは、データに加え、社員たちが業務を行う中で得た技術・知識・知恵・ノウハウなどが含まれ、言語化された形式知と言語化されていない暗黙知からなります。

ナレッジマネジメントはこのナレッジのうち、まだ形式知になっていないものを形式知として見える化し、共有、経営に活用しようというものです。



ナレッジマネジメントで行う、 「知」の棚卸し・集約

ナレッジマネジメントによって一人ひとりが持つ「ナレッジ」を見える化し、それを共有することで、今まで属人化していたり、部門内でしか知り得なかった情報を全社で共有することができます。

これにより、自社では何ができ、どういう強みがあるかが一目でわかるようになり、イノベーションストリームにおける両利きの経営の第一歩である、「社員全体の「知」の棚卸し・集約」を行うことが可能です。

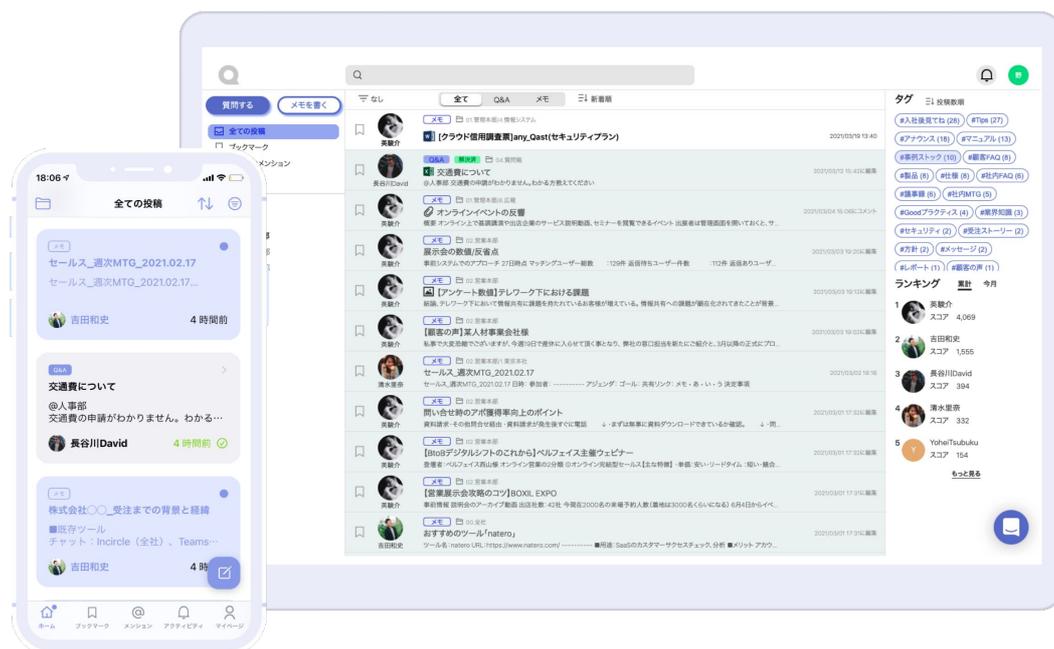
ナレッジマネジメントで行う、 仮説の立案・検証

また、仮説の立案・検証をそれぞれの部署がそれぞれ行ってしまった場合、A部署・B部署・C部署がそれぞれ同じ仮説を検証・同じ失敗を行うなど大幅に無駄な工数がかかってしまいます。

ナレッジマネジメントを行うことで、全社間で仮説やログを共有することで、部門の枠を超えてノウハウをリアルタイムに共有ができるようになり、検証を行なっていくことでベストプラクティスを形成していくことが可能になります。



ナレッジ経営 実践のためのツール「Qast」



一人一人のナレッジを、組織の力に

個人のノウハウを引き出し、
組織全体のパフォーマンスを最大化する
ナレッジ経営クラウドです

サービス紹介ページへ



大企業賞

アンケートモニター提供元：ゼネラルリサーチ
調査期間：2020年8月14日～18日
調査方法：インターネット調査
調査概要：ナレッジ共有ツール10社を対象にしたサイト比較イメージ調査
調査対象：全国の20代～50代の大手企業に勤めている役員者・経営者の男女
(従業員1,000人以上の企業が対象) 1028名

