

なぜ多くのアイデアが
世に出ることなく
消えていくのか

村山誠哉 大屋雄

株式会社iTiDコンサルティング

THE WALL
TO INHIBIT
INNOVATION

イノベーションの壁

はじめに

書店には「イノベーション」と題する本が溢れており、世の中には多くのイノベーション論が出ています。

しかしながら、実際に新事業を立ち上げようとしたり、全く新しい製品・サービスを世の中に出そうと思ったら、どこからとつかかればいいのか、どの方法を採用すべきなのか、見つけ出すことは難しいでしょう。

また多くの書は海外の事例が中心であり、日本企業特有の問題について扱っているものはまだまだ少ないのが現状です。

イノベーションを実行するために必要な方法論は、発想法だけでなく、心理学、行動経済学、経営学、マーケティング、製品開発手法、組織・リーダー論など非常に多岐にわたっており、それらすべてを身につけることは一朝一夕でできるものではありません。

私たちは多くのクライアント（その多くは製造業です）とともに、イノベーションを進めようとしたときにぶつかる問題に取り組み、その都度、適用すべき方法論を世の中から探し出したり、自分たちで作成したりして実践してきました。

その中で多くのクライアントは問題の正体がつかめずに、うまくいかないと悩んでいることがわかってきました。そういった問題に対して表面的な対策をしても一時的に良くなったように見えるだけで、結局うまくいかず、組織力学を踏まえて対処しないと

いけません。

私たちが失敗を含めた多くの経験の中で培ったものが、そういう人への羅針盤になるのではないかと考え、本書を執筆するに至りました。

「世の中をイノベーションで変えたい」熱意はあるが、空回りしてしまつてうまくいかない、そんな人の助けになれば幸いです。

はじめに	2
------	---

序章 イノベーションはなぜ必要か

イノベーションの必要性	10
1番でない企業の存在価値	13
本書におけるイノベーションの定義	15
イノベーションに関する4つの誤解	16
イノベーションを阻害する5つの壁	26
本書の構成	28

第1章 答えがない時代における「発想の壁」

発想の壁	32
新しくすべきものは価値	33
性能向上はいつか価値につながらなくなる	39
新しい価値を見つけるには	42
新しい価値は自ら生むしかない	45
アイデアを生むための発想法	46
K-Matrix発想法	48
「K-Matrix」の進め方	51
STEP 1 行動でテーマを設定する	53

STEP 2 潜在ニーズを検討する	54
STEP 3 未来予測から生活者の状況・制約を考える	58
STEP 4 生活ニーズと生活者の状況・制約を 強制的に掛け合わせる	64
手段(技術)を考える上での発想の壁	68
技術探索の手順	69
STEP 1 価値を体系化し、 実現すべき価値を明確にする	70
STEP 2 アナロジーによって 技術アイデアを発想する	73
「FA法」で発想の壁を越える	77

第2章 良いものを見極められない 「目利きの壁」

価値と手段の評価を分ける	83
間違った指標	85
市場規模の罠	86
イノベーションの指標「K-Table」	87
ニーズを満たす「魅力度」	89
他との違いを測る「新奇性」	91
2つの軸で見極める	92
新奇性が高いものの評価は難しい	95
決裁者がアイデアを潰す	100
事前に指標とルールを決める	105

「適社性」はやりやすさではない	106
「実現性」は難易度でなく、期間で評価する	107
「事業性」は市場規模でなく収益性で判断する	108

第3章 事業性を伝えることができない 「投資の壁」

決裁者の承認を得る	110
伝わらなければ「良いもの」でも意味がない	111
「ビジネススタートアッププラン」を作成する	112
「優位性マップ」で価値の差別化を図る	115
「優位性マップ」を作成する	121
「ペルソナ」でターゲットを具体化する	127
「利用プロセス」で利用シーンを具体化する	132
「価値・手段ツリー」で実現手段を具体化する	134
ビジネスモデルでマネタイズを考える	139
売り上げを予測する	146
購入頻度の仮説を立てる	148
ターゲットユーザー数、シェアの仮説を立てる	148
価格を設定する	150
普及カーブを考える	154
普及の期間は何で決まるか	162
投資額を見積もる	166
「ビジネススタートアッププラン」の完成	168

良さを伝える	169
--------	-----

章4章 顧客の声が聞こえない「市場の壁」

不確実性を下げる	178
失敗ではなく、学習のサイクルを回す	182
顧客に仮説をぶつける	185
顧客の声を聞く	190
結果を分析する	196
速く、小さく回すために	203

第5章 新しいものは社内で嫌われる 「組織の壁」

リーダーがぶつかる課題	206
なぜ新しいものは社内で嫌われるか	208
既存と新規のギャップ	210
失敗を許容し、挑戦できる文化を築く	215
組織文化を形作るもの「イノベーションキャンパス」	220
イノベーションが次々に生まれる組織を築く	228
全体戦略 組織の姿勢を明確にする	229
予算・リソース配分 ロードマップと ポートフォリオを策定する	231
チーム 困難を突破するチーム	236

プロセス レベルマップで次のゴールを定める	246
事業評価・個人評価 組織の進む方向を合わせる	249
パートナー 障害を減らし WinWinになる方向を見つける	251

第6章 大企業だから提供できるもの

シリコンバレーに倣うべきか	256
これまでもブレイクスルーは大企業から	259
大企業の強みは何か	260
パートナーとしての大企業	262
圧倒的に足りないのはスピード	263
大企業による新しい取り組み	263
イノベーションによって会社自体が活性化する	268