イシューを探せ!

WHAT IS THE ISSUE?

——なぜモノづくり企業はイノベーションのジレンマから逃れられないのか?

田中陽一 YOICHI TANAKA
杉山徳伸 TOKUNOBU SUGIYAMA
住吉光博 MITSUHIRO SUMIYOSHI

CROSSMEDIA PUBLISHING

プロローグ

なぜベストプラクティスの紹介事例に日本のモノづくり企業が取り上げられることが少ないのか。

新しいビジネス界の潮流を語る折に、コンサルティングファームのメンバーとして、外部セミナーで、または新規クライアント開拓で、「ある企業はこのようにして改革に成功し成果を得た」という話をしばしばしてきた。

ここ数年のキーワードは、イノベーション、IoT、AI、VR、FinTech、ユーザーエクスペリエンス、顧客体験、モノからコトへ、プロダクトからソリューション等々。

コンサルティングファームはどこも「集客できるキーワード」「経営層の関心の高そうなテーマ設定」に躍起になる。

いざ、セミナーとなると欠かせないのが「他社事例」「業界動向」だ。一般に企業人は自社のことには精通していても、

他社・他業界の実態には疎い。そして、様々な媒体を通じて見聞きしているキーワードが企業改革の中でどのような意味を有しているのか、関心は高い。一般的な用語解説よりも、「あの会社ではこんなことをしています」というトピックの方がはるかに聴衆の食いつきはよいのだ。

ところが、出てくるのは海外の企業の成功事例ばかり。話しているこちらも日本人なので、「もう少し日本の企業を題材とした事例紹介がしたいものだ」と思いはするが、コレといった事例になかなか遭遇できずにいる。そんな時、胸に去来するのは自分が担当してきた過去のクライアント経験だ。

多くの日本のモノづくり企業をその近くで見てきた。クライアント企業の要請に基づいて様々な変革プロジェクトに帯同してきた。戦略を描くもの、リサーチを主とするもの、戦略実現のための具体的な設計図を作り込むもの、変革行為そのものの伴走をするもの。

参画するステージの違いはそのまま協業するクライアント企業の人員の違いとなって表れる。初期フェーズならばその数は限定的であり、経営層とのコンタクトが多くなる。後々

の実行フェーズでは若手から中堅のメンバーが参画してくるようになり、人員ボリュームも飛躍的に増大する。ここでのつき合いは貴重で、当初のフェーズが「本社」「役員」「応接室」「会議室」「非常駐」といったキーワードで活動実態を語るのに対し、後になればなるほど「工場」「海外拠点」「事業部」「実験室」「プロジェクトルーム」「常駐」「社員食堂」といった言葉が必要になってくる。まさに、机を並べて共闘し、寝食を共にして努力する同志として関係を築くことができる、これまでの職業経験の柱を構成するものであり、今日の自分自身を作り上げた体験である。

どのプロジェクトも想起する際にそこで出会った人々との心温まる思い出が蘇るが、一方でやるせない思いを感じたことも少なくない。「こんなに優秀で誠実な人々の集団なのに、なぜ……」という思いである。そしてその先に「何かがおかしい。このままではダメなのでは？」という感情が続く。

モノづくり企業の本社（コーポレート部門）にあまりにも多くの社員が従事し、“本社費”が事業収益を圧迫していることが判明した時。

経営企画部門に属する彼らが高い志と秀でたスキルを有し

ながらも、実態を伴わない“戦略”論議に終始している様を目の当たりにした時。

コンサルティングファームを対象としたコンペで喜々として星取表をつくるが、具体的な改革への参加は及び腰になる姿を見た時。

「もったいないな」と感じる。

花形と言われる研究開発部門のエンジニアたちが、スペックの話に終始し、真の「顧客要求」に触れていないと感じた時。

それでも、「顧客第一」の看板を掲げ、要求されるスペックとコストを満たすことにのみ注力し、それで満足している時。

「研究開発は聖域」と自称し、技術を磨き上げることには情熱を傾けるが、その稼ぐ力を検証する際には急に寡黙になる時。

花形部門とは名ばかりの近視眼ぶりにもどかしさを禁じ得ない。

世の中の潮流を意識し、経営トップからの期待を背負って誕生したイノベーション部門が、社外イベントの実施とシリコンバレー企業の訪問にのみに血道を上げ、肝心のビジネス成果から遠のいている様を認める時。

名刺に刷り込まれたチーフイノベーションオフィサー（CIO）の肩書とは裏腹に、具体的なビジネスモデル提案がなく、言動・行動共に地に足が着いていないと感じる時。

ユーザーエクスペリエンス、ソリューションビジネス、IoT等のバズワードには敏感だが、自社に置き換えたビジネス提案が見られない時。

「看板倒れ」のリビングサンプルを前に、日本のモノづくり企業の未来に強い不安を覚えてしまう。

その一方で、今日も、新興国を中心に新しいアイディアが類まれなスピード感で検証・実現され、続々とビジネスの成果をあげていく。日本企業がその先鞭を取っているという話を聞くのはまれだ。

これではセミナーで紹介する成功事例にはならない。では、それに足るような事例を創り出してもらうにはどうすればよいのか。

様々なキーワードに取り囲まれながら、モノづくり企業が悩んでいる姿を座視するに忍びない。自分の考える、考えてきた「どうすべきか？」がある。現状を腐し、嘆いていてば

かりでは無責任の誹りを免れ得ない。コンサルタントは処方箋を書かなければ、そしてそれを実行して成果を出さなければ存在意義はないのだ。

語るべきは「ではどうすべきか？　こうすべきだ！」であろう。そう考えて本書を著した。ぜひとも通読におつき合いを願いたい。

以前より、技術力でいささかも引けを取らない日本のモノづくり企業が、スペック競争・コスト競争のフィールドにおいて新興国企業の後塵を拝する現状を苦々しく思ってきた。

同時に、その現状に対して旧態然たる技術万能主義を掲げて、自らの視点に固執する日本企業をもどかしく思ってきた。更に言えば、ここ数年業界を跳梁跋扈（ちょうりょうばっこ）する「イノベーション信仰」とでも称したくなる実態を伴わない騒動に疑問を感じてきた。

それでも、日本のモノをつくる人々に、もう一度大きく羽ばたいてもらいたい。本書の掲げるメッセージがその一助として、読者諸兄姉の参考に資すればこれに優る幸いはない。

プロローグ ―― 2

第一章

コンサルティングファームから見たモノづくり企業

ある本社戦略・企画系部門スタッフの業務 ―― 14

戦略書・企画書・計画書
――増え続けるキレイな資料 ―― 15

数字を集める。グラフをつくる。
そして夜は更けていく ―― 17

続々と登場するコンサルティングファーム ―― 21

プロジェクト完遂！　お疲れさまでした！
乾杯？ ―― 23

そして誰もいなくなった。
いったい何が残ったのか ―― 26

蔓延する“コンサル慣れ” ―― 27

“コンサル慣れ”が生む感覚麻痺 ―― 30

感覚麻痺の次にくる“コンサル疲れ” ―― 31

それでも現場は回っている ―― 34

聞こえてくる悲鳴「もう報告させないで」 35
コンサルティングはオールドビジネスである 37
コンサルタントから変革のパートナーへ 43
経営戦略偏重への警鐘 45
モノづくり企業のみなさまへ 47

第二章

モノからコトへ（脱モノ売り試論）

エンジニアのこだわり
「よいモノをつくりたい」を振り返る 50
アナタの「顧客指向」。ホントに顧客指向？ 55
機能が増えればユーザーは幸せになるのか 58
競合に勝つための多機能化・高機能化。
それでも乗り越えられない壁 60
どのステージから顧客に寄り添うのか 62
スペック・イン＜デザイン・イン
＜コンセプト・イン 65
穴が欲しい人に売るドリル 66

続々と登場するAs a Serviceモデル ―― 67

As a Productでも比類なき価値の提供は可能。
しかし…… ―― 71

「日本企業はイノベーションが不得意」は
本当か ―― 74

第三章

イノベーション成功の要諦とは？

「イノベーションチーム」誕生 ―― 80

マーケ女史の考察「顧客のとらえ方」 ―― 84

ソフト氏の考察「真の要求への気づき」 ―― 91

チョータツさんの実体験「顧客価値とは何か」 ―― 98

広がる違和感。モノづくり軽視なのでは？ ―― 103

コール女史の提示するアンチテーゼ
「やっぱりモノの持つ価値は大きい」 ―― 105

テクノロジー復権を目指して得た副産物
「他領域からの知見」 ―― 110

「他領域からの知見」。
モノづくり企業が保険業界から学ぶこと ―― 113

イノベーションに向けた価値創造のステップ ―― 122

もう一度イシューに立ち返ろう ―― 128

イノベーションを育む仕組みとは ―― 135

社長室での対話。
「もうひとつ、つけ加えてほしい！」 ―― 149

「　」に入る言葉は？ ―― 157

第四章

イノベーションQ＆A

第1問 そもそもイノベーションは
日本語でなんと言う？ ―― 161

第2問 イノベーションは狙って
起こすものではないのでは？ ―― 163

第3問 イノベーションは
モノづくりの対立概念なのか？ ―― 166

第4問 エンジニアの悩み。
せっかくのアイディアなのにどうやって
上を説得すればいいのかわからない ―― 168

第5問 マネジメントの悩み。
せっかくのアイディアを
見逃してしまうかもしれない ―― 172

第6問 所詮イノベーションを起こすというのは
大企業の社員に無理なのでは？ ―― 174

第7問 イノベーション創造を狙って、
オフィスデザインを変え、服装規定を変え、
パロアルトに事務所を設置しました。
それで安心していてよいのでしょうか？ ―― 177

第五章

モノづくり企業が向かうべき未来への第一歩

さて、どこに向かうのか？ ―― 184

イノベーション流行りへの疑問 ―― 188

それでも前に進もう ―― 193

エピローグ ―― 196