

第1章

企業の本来の役割とは

—環境負荷低減と経済的利益は両立できるのか

澤村治道、亀田和宏

生活者が真に求めているものは何か？ 『もの』の豊かさより『心』の豊かさを求めているのは明らかなのに、企業はそれに対応できているのか？ 残念ながら、現実には、そのドアがどこにあるのか見つけられず、あるいはそれを見つけたとしても開けられず、多くのイノベーション難民を生み出しています。解を見つけるためには、企業の前に立ちただかる3つの壁を乗り越えなくてはなりません。それは、生活者が求めていることを理解できず、現在のテクノロジーやサービスの延長に解があると信じている壁、あらゆる可能性を網羅して描くに、誰が考えても同じ絵になる未来予測図からのビジネス創出の壁、そして、今あるサービスやビジネスを、一面でしか考えられず、俯瞰して見ることができない部分最適の壁です。

1.1 なぜ、イノベーションが起きないのか

「最近、ものを買わなくなった」という人が増えていきます。ものの所有から利用へと変化し、シェアハウスが受容されるようにもなりました。また、自動車を買わない若者が増える一方で、通勤のために高級な自転車を購入する人や、利便性だけではなく自然と調和した田舎生活へ回帰する人も増えていきます。

企業は今、生活者の心の奥底に起きている変化に着実に気づいているのでしょうか。それともその変化に気づいているのに対応がとれないのでしょうか。またその変化は、今までの延長線上に起きていることなのでしょうか。

「モノ」から「コト」へ生活者の意識が変化していることに気づいている多くの企業は、その変化へ対応することが、「イノベーション」であると認識し始めています。

新規事業開発部門の現状

リーマンショック、東日本大震災を経て、日本の企業は「今まで通りのやり方ではうまくいかない」、「今までにはやったことのないような手を打っていかねばならない」と動き

出しています。それは何回目かの新規事業開発ブームとも呼べる状況です。

バブル時代にも新規事業開発は盛んでした。製鉄会社がウナギの養殖を始めたたり、巨人数の社員を持つ企業は、社員向けに通販事業を始めたりました。「失われた20年」の間にも、社内起業や社内ベンチャー制度が定着し、未来の経営人材を育成する分社化が進展しました。しかし、過去の新規事業開発と今回の新規事業開発を比べてみると大きな違いが存在しています。それは、バブル時代は人にも金にも時間にも余裕があったのに対して、今は人にも金にも時間にも余裕がない、追い詰められた状況でのスタートを余儀なくされているということです。

また、新規事業開発部門は従来組織との差異化から、既存の研究開発・事業開発の部門ではなく別途に専門組織として立ち上げるケースが多く見られます。新成長領域研究開発センター、未来創造研究所、ファーストペンギンチーム、ソーシャルイノベーション研究所、ビジネスイノベーション本部、2030年研究室：ユニークな名称とミッションを持つ組織が続々と生まれています。既存組織を母体に100人近いメンバーからなる場合もあれば「社長からは、好きなことをしてくれ」と言われて、たった一人で、孤軍奮闘している場合もあります。場合によっては、単なる新規顧客（窓口）獲得プロジェクトとなっているところもあり、体制も役割も多種多様です。

企業に発生した「イノベーション難民」

こうした部署に配属された人たちの多くは、経営者から「テーマは何でもいいから、とにかくこの会社にイノベーションを起こしてくれ」という指示を受け、「何をするのか」「何が求められているのか」「他社は何をしているのか」を探るべく、様々なテーマで設計されるフューチャーセッションやワークショップ、産学連携コンソーシアムに参加をするなどして、「イノベーション」のきっかけを探し続けます。そして「どんな方法があるのか」「何かいい技術は落ちていないか」と血眼になって探し歩きます。このような、ある日突然、会社からイノベーションを起こせと言われて、何をするのかわからず社会を彷徨っている人が、まさに「イノベーション難民」です。

「何をやってもいい」と言われた新規事業開発チームが、1000に3つと言われる事業開発に挑んでも、「いいテーマ」が見つからなければ「すぐできること」や「簡単な成果」に向かつてしまいます。イノベーションチームが新規事業開発のための適切な手法や方法を持たなければ、いつまでたっても大きな変化に向き合えないままで、イノベーション難民を長期化させてしまいます。

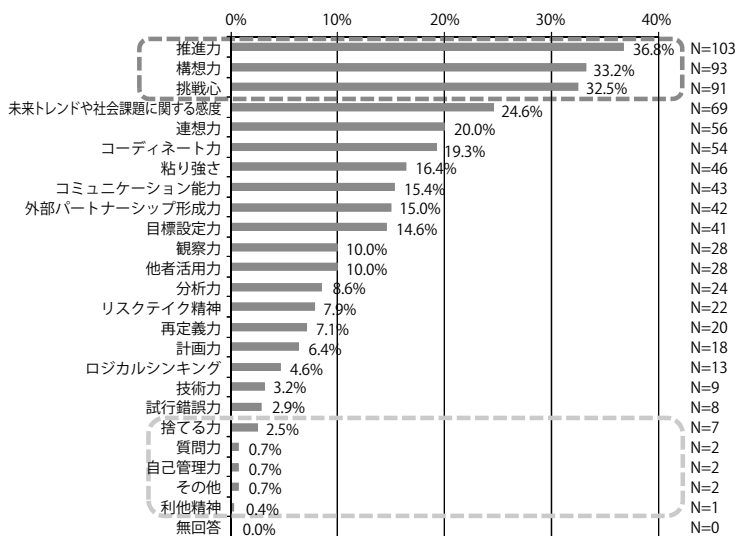
適した人材を配置できていない

2012年3月の「フロンティア人材研究会」（経済産業省）の報告書に、企業が考える「新規事業創造を牽引する人材」の能力・素養のアンケート調査が掲載されています。ここでの新規事業創造者の定義は、「生活者やマーケットを起点として課題を設計し、課題解決のビジネスモデルを構築できる人材」となっています。

調査によると日本企業の経営者あるいは経営の中核をなす部署では、推進力、構想力、挑戦力という成長型（イケイケ）人材を新規事業創造に適していると判断し、本来、最も必要な資質である自己管理能力、質問力、捨てる力、そして利他精神を最も不要なものと認識しています。さらに、旗をふるだけの牽引者を「なりすましイノベーター」と呼び、現場でのイノベーションを阻害する要因であること、そして経営層が「真のイノベーター」の資質に気がついていないことに警鐘を鳴らしています。

企業が、せっかくイノベーションチームをつくっても、適切な手法や方法を持っていないだけでなく、イノベーションを起こせる「真のイノベーター」人材がそのチームに投入されていないこともイノベーションが起きない理由の1つです（図1・1）。

「新事業創造を牽引する人材」にとって、重要だと思われる能力や素養を以下の選択肢から最大3つまでお選びください。(○は最大3つまで)



[MA (複数回答)] N=280

データ出所) 「新事業創造と人材の育成・活用に関するアンケート調査」

- ・実施期間：平成23年12月14日～平成24年1月13日回収分まで集計
- ・送付数：2,451社 (集計数330社)
- ・送付対象：東証、大証、名証一部・二部上場企業代表者、日本経済団体連合会及び経済同友会会員企業 (一部) 代表者

図1・1 「新事業創造を牽引する人材」にとって、重要だと思われる能力や素養

出典：フロンティア人材研究会報告書、経済産業省、2012