

アイデアを生み出す原動力 とは「仕組み」である

株式会社 博報堂コンサルティング
執行役員 兼 HR Design Lab. 代表
楠本 和矢



1. 社内で新しいアイデアが出てこない理由

「自社の独自技術を用いて、売れる新製品を開発したい…」『スピード感を持ちつつ、社内でイノベーションを生み出したい…』

ほぼすべての市場が成熟化しているとも言える今般、新製品／新サービス開発というテーマは、今やすべての業界、すべての企業にとっての共通テーマとなっています。ここ数年、私のもとにも、そのようなテーマに関する相談が本当に増えています。

成熟市場をブレイクスルーする。そんな命題のもと、多くの企業は、社内で新しい製品／サービスのアイデアを生み出すべく、さまざまな取り組みに着手しています。たとえば、アイデアの社内公募を実施したり、プロジェクトを立ち上げたり、専任チームを組成したり、さまざまなアプローチを展開しています。

しかし、当該取り組みの運営側、そして参加者の努力むなしく、全く身にならない状態が続き、八方塞がりになってしまった…という企業のお話もよく聞かれます。

多くの企業とコンタクトする「コンサル」という仕事柄、そのような状況を多く俯瞰できるのですが、そこから「失敗する共通要因」というものも見えてきました。ここで幾つかをご紹介します。

失敗要因① いきなりアイデア検討に突入してしまう

これがケースとしては最も多いのではないのでしょうか。成果を急ぐあまり、いきなりアイデアの検討から入ってしまう、検討させてしまうという状況です。

質の高いアイデアを出すためには、その発想のベースとなる「質の高い情報」のインプットが絶対に必要です。情報を収集するという手間を惜しみ、最初からアイデアを考えようとするのが何故問題なのか。そのヒントは、ヨーゼフ・シュンペーター教授によるイノベーションの定義にあります。

「イノベーションとは、経済活動の中で生産手段や資源、労働力などをそれまでとは異なる仕方で新結合すること」これがその定義。つまり、イノベーションの種となるアイデアは、突然ふっと出てくるのではなく、要素と要素の掛け合わせの中で、新しい価値を生む「新結合」ができるものなのです。(図表1)

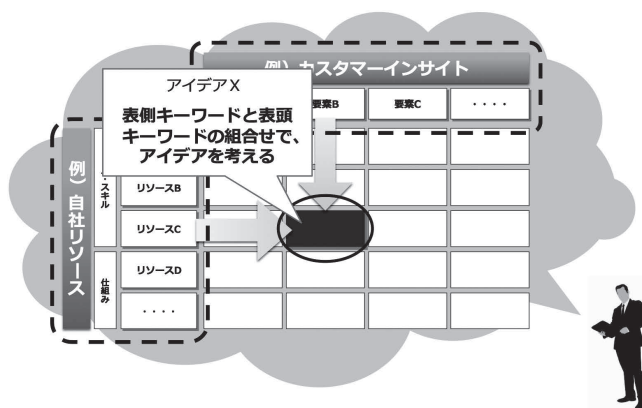
たとえばある「技術」がお題なら、それと何を要素として組み合わせるかが重要となります。故に、アイデアを考えようとする際に、掛け合わせるための要素をできるだけ広げることがやらなければ、既存の知識の狭い範囲内でしか組み合わせが生まれないことになり、何度検討しても同じようなアイデアしか出ない…という状況に陥ります。だからこそ、アイデアを検討する前に、個人として、検討チームとして、発想のベースとなる「情報の幅」をできるだけ広げておく必要があるのです。

失敗要因② 初期のアイデア数が圧倒的に足りない

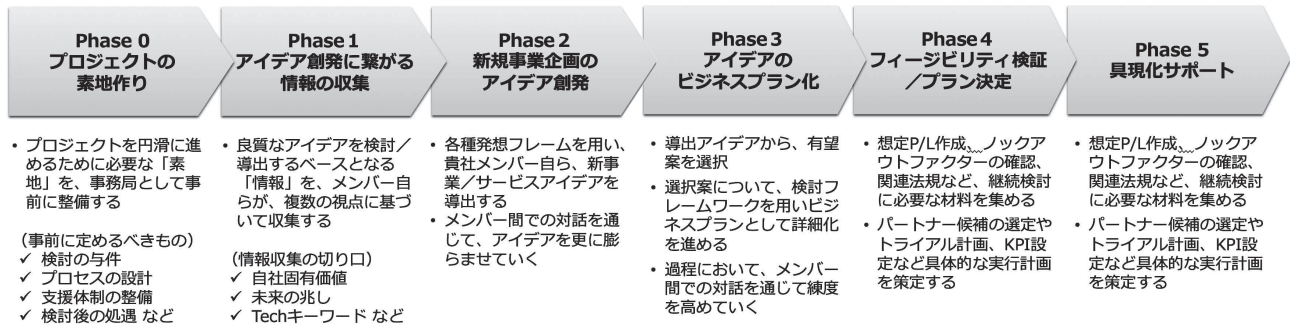
検討の初期段階で、そもそもの候補アイデアの数自体が少ないと、失敗の可能性が高まります。どれだけ最初に、多くのアイデア素案を集めることができるかが成功の要諦。「量より質」ではなく、「量があるから質の高いものが選択できる」と考えるべきでしょう。

筋悪なアイデアをいくら磨いても、筋悪なものにし

図表1 アイデアを考えたときの頭の中



図表2 「社内を進める新規事業開発」プロセスイメージ



かなりません。磨けば光るアイデアというのは、最初から何かひとつでも光っている部分があるものです。

「そりゃ多いに越したことはないが、それが出ないから苦労しているんだよ」というお声もあるかもしれませんが、出ない状況を自ら招いていることがあります。

たとえば、「アイデア発想の与件がユルすぎる」というもの。人間とは、ある一定の制約要件があるほうが、発想が広がると言われていています。完全に自由に発想させることが、より多くのアイデアを生み出すかというと、実は逆なのです。あまりにキツすぎる前提条件も問題ですが、「何でもいい」からは、何にも生まれません。

また「最初から明細レベルの企画を求めている」というもの。アイデアの初期検討段階で、こんなことをやらせると、作成に時間が取られ、入りの数が極端に少なくなります。最初の段階なら、テキストのみ400～500字くらいで検討させるべきでしょう。さらには失敗要因①でお伝えした「ヒントとなる情報が不足している」ことも、アイデアが出ない要因になり得ます。

失敗要因③ 属人的な検討プロセスとなっている

社内におけるイノベーション創出プロセスで、よくあるのが「アイデアの発案者が、そのまま当該案の検討担当者になる」というもの。正しい進め方にも思えますが、これが失敗の要因になり得ます。

自分が考えたアイデアを、自分で検討することになると、当然関与意識は高まりますが、それが行き過ぎると、いつしか「その案を通すこと」自体が目的化していきます。そうすると、「この案は正しい」という思いが先行し過ぎ、リスクやネガティブな情報が顕在化しても、それを自然とシャットアウトしてしまいがちになります。結果、机上だけでまとめた現実性のないプランとなることに…。

これが生じるのは、「確証バイアス」という、自分がもともと有する考え方と一致する視点や、それを裏づける意見だけを探し、それだけに時間を費やしてしま

うという人間の心理。こと新規事業開発に大変ありがちな状況です。

ですので、最初から1案に1担当者、という進め方ではなく、できるだけ複数の案を、複数人で議論しながら進めていくという方法を取るべきと考えます。これも、失敗要因②が関連しており、最初の案が少ないからそうになってしまうのです。最初にできるだけ大量のアイデアを出し、自案云々から離れ、複数メンバーによる「客観的な比較」の中から、少しでも筋がいいアイデアを選ぶことが必要なのです。

2. アイデアを価値化していくプロセス

前述のような「よくある失敗」を防ぎながら、アイデアを価値化していくための基本的なプロセスと、各段階における重要なポイントについて、一例をご紹介します。(図表2)

Step 1 アイデア創発につながる情報の収集

前述のとおり、アイデアの質と量は、インプットする情報の質と量に確実に依存します。焦って、いきなりアイデアを考えようとしても、結局遠回りになってしまいます。

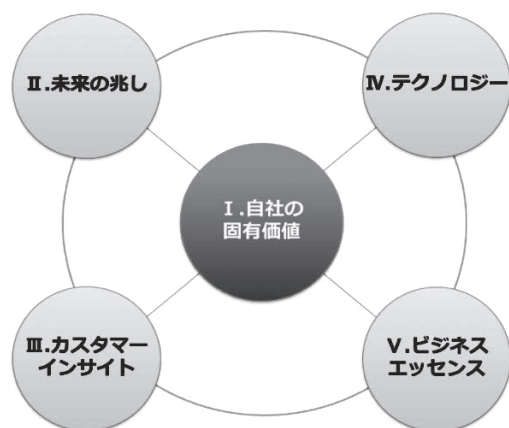
ただ、闇雲に情報を集めればいいのかというところではありません。ここで徒に労力と時間を使いすぎてしまうと、最も重要な「アイデア創出」の部分に時間を割けなくなります。ここでは、次のアイデア創出ステップに上手くつなげるための、情報収集のポイントを解説します。

ポイント① 情報収集の「切り口」を見極める

情報が重要だからといって、何でもかんでも集めればいいわけではありません。まず、アイデア創発にダイレクトにつながるような「情報収集の切り口」を見極めることが必要です。

以下、特に重要となる切り口を例示します。(図表3)

図表3 アイデア創発の起点となる情報



I. 自社の固有価値

新ビジネスアイデア創出をもくろんだ、情報収集の原点は「自社の固有価値」の棚卸しです。ここなくして、社内でオーソライズされるビジネスアイデアにはつながりません。その情報収集の切り口は、「顕在化価値」と「解釈的価値」の2つがあります。

「顕在化価値」

- ・人、モノ、情報、ネットワークなど、まさに価値として表出化しているものを指します。自社の企業内にはこれまで培ってきた情報や知識が数多くあるものの、組織が大きくなり、また縦割りの体制に変わるにつれ、情報が一所に集まりにくくなります。このような取り組みを機に、一気に顕在化するだけでも大変価値があります。

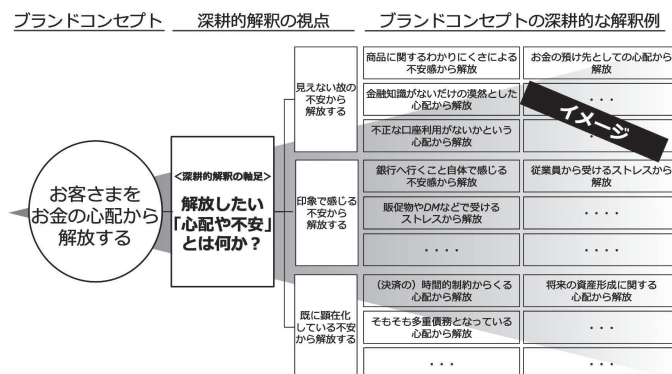
「解釈的価値」

- ・企業固有の「思想」や「歴史」の中から、そこに至る背景や想いを再度深くとらえ、解釈的にブレイクダウンしていくことにより、実は気付かずに提供してきた価値、今後提供しうる価値を抽出でき、新製品／サービス開発の「芽」となるキーワードが見つかる可能性があります。これをシミュレーションで説明します。
- ・ある架空の金融機関が、「お客様を、お金の心配から解放する」というブランドコンセプトを掲げているとしましょう。これを、解釈的に要素分解を進めていくと、新商品／サービスのアイデア一歩手前のキーワードが見えてきます（図表4）

II. 未来の兆し

日常何気なく触れている情報の中にも、これからの未来を予期するタネが潜んでいます。数ある情報の中から、自身の今までの経験に基づく感性に従い「未来の兆し」を見つけ出す。これが後に新たな創造を生む

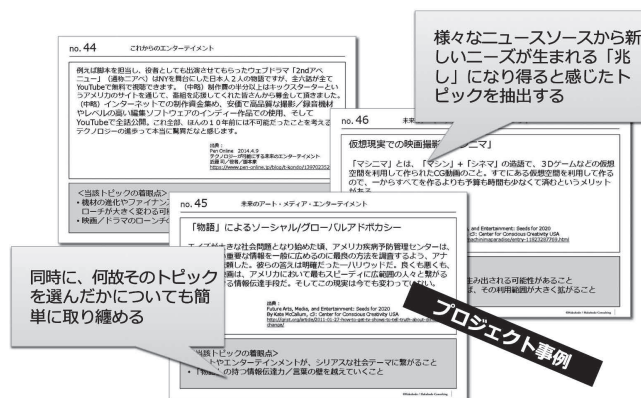
図表4 「ブランドコンセプト」から深耕的解釈



起点となります。

方法としては非常に簡単で、ネットや紙媒体をニュースソースに、「兆し」となり得るようなトピックと、その着眼理由についてとりまとめていくだけです。できれば、収集した「兆しトピック」の「着眼したポイント」や、別の見方について、メンバー間でディスカッションを行います。そうすると、自分では気付かなかったポイントや解釈の仕方が見えてきます。この作業は、商品開発のタネとするだけでなく、メンバーに生活者視点のアンテナを立てて頂くためにも有用です。（図表5）

図表5 「兆しトピック」の収集



III. カスタマーインサイト

新製品／サービスアイデアの「ターゲット」となる生活者／業界について、関連領域において抱いている不満や、アンメットニーズなどをヒントとして探索し、それをキーワードとして抽出します。調査の方法は、テーマやターゲット、そのときの制約要件等によって多種多様なアプローチがあり、ここでは、その方法論についてはあまり詳細に触れませんが、基本的なインサイト探索の切り口のみご説明します。

- ・追憶：当該カテゴリーの既存サービスや商品に関する考え方（例：購買のトリガー、抱いている不満、アンメットニーズなど）について、記憶を

辿る

- ・内省：自分が気付いていない深層のとらえ方（例：判断基準、購入時の気持ちなど）を、深掘りの問いによって導き出す
- ・検証：ビジネスアイデア初期仮説に対する印象や、受容度について確認し、その理由から深層にある心理について引き出す

IV. テクノロジー

これからの新製品／サービス開発において、新テクノロジーを検討要素に入れないことはできません。世の中ですでに活用されている新しいテクノロジーや、3～5年後以内に活用が見込まれるテクノロジーについて具体事例を収集します。

ポイントは、各技術の「用途をキーワード化」する、ということです。テクノロジーのタイトルを見つめていても、発想が沸かないのは、それだけで「それが何を實現するものなのか？」を十分にイメージできないからです。たとえば、「IoT」についての用途は、さまざまな事例を収集すると、次のような加工ができるでしょう。

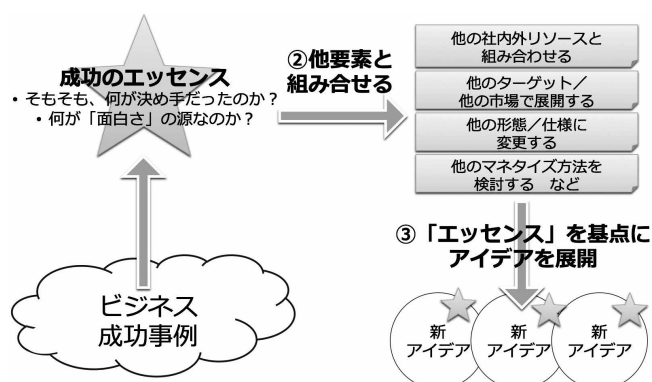
（IoTの用途キーワード例）

1. 目視で得ていた情報を、遠隔で取得・管理できる
2. 遠隔にあるモノに、データや画像を送信できる
3. 収集したデータを外部と連携させ、相互に活用できる
4. 収集した各種データを分析・処理し、状態把握ができる
5. モノに直接触れずに、デジタル端末で操作できる
…など

V. ビジネスエッセンス

新規事業にはこれまでにない新規性が必要なように思えますが、実際には、全くゼロの状態からだけではなく、さまざまな成功事例から「成功のエッセンス」を抽出し、転用したものも多くあります。

図表6 ビジネスの成功エッセンス



さまざまな業界の新製品／サービス開発の成功例を収集し、その成功エッセンスを抽出したものを基点に、自社のビジネスになぞらえてみることで、アイデアを発想できるのです。詳しくは後述します。（図表6）

ポイント② 収集した情報を「加工」する

せっかく、沢山の情報を収集したとしても、アイデア創出の際に、処理しきれなければ意味がありません。集めて終わりとするのではなく、発想しやすくするための「加工」が必要です。ここは一般的に抜けがちなポイントです。

ここは「テクノロジー」のパートでもお伝えしたとおりですが、その加工方法とは「キーワード化」です。これは、どのような収集情報についても必要な作業です。分厚いレポートを収集し、読破したところで、すぐに頭から取り出せる状態にはなっていません。レポートを収集し、その中から、アイデア創出のインプットとなりそうな情報に目を付け、できるだけ同じレベル感でキーワード化しておく、後のアイデア創発作業で非常に効率よく進みます。

ポイント③ フローから「ストック」へ

情報収集プロセスは、多くの労力が発生する故、できるだけ効率よく進めるべきです。しかし、多くのケースで、それぞれ別の人間が同じ情報ソースを検索し、同じようにまとめている…という状況が生じていたりします。ストック型の進め方、つまり、一度集めた情報を「デクショナリー」として蓄積、管理し、「組織知」として新製品／サービスを検討する人間が、いつでもそこから情報を引き出せるようにしておくということです。当然、情報には鮮度もあるので、情報収集の切り口ごとに「追加／更新」の運用ルールも決めておくべきでしょう。たとえば、前述の切り口ならば、以下のような更新ペースがひとつの目安でしょう。

I. 自社のリソース

- ・年に1回更新：そうそう変わるものでないので

II. 未来の兆し

- ・毎回更新：「兆し」なので、当然最新の情報を追う必要がある

III. カスタマーインサイト

- ・半期に1回更新：企業ごとの戦略／取り組み方針などが出るペースに合わせて

IV. テクノロジー

- ・四半期に1回更新：技術の転用事例なので、随時新しいものが出る可能性がある

V. ビジネスエッセンス

- ・半期に1回更新：「成功事例」が頻繁に出るわけではないので、MAXこれくらいで

Step 2 発想フレームを使ったアイデア創発

情報を収集／加工した後は、いよいよアイデアを創発していくステップに進みます。しかし、収集した情報をすべて並列に頭にたたき込み、アイデアをひねり出すというのは現実的ではありません。作業に入る前に、情報を活かすことができる、効果的な発想の方法を考えるべきでしょう。そして忘れてはいけないのが、アイデアの「磨き方」です。アイデアは、生まれたままの状態では使い物になりません。ここでは、それらのポイントを解説します。

ポイント① インパクトとアナロジー

世の中には、アイデアを創出するための方法論は沢山あり、その時々で適切なもの、使いやすいものを使えばOKですが、ことビジネスアイデアの創出については、要素同士の組み合わせで考える「インパクト法」、および成功エッセンスから類推して考える「アナロジー法」の2つが、最もシンプルで思考に没頭できる方法であり、まずはこれらを活用すべきでしょう。

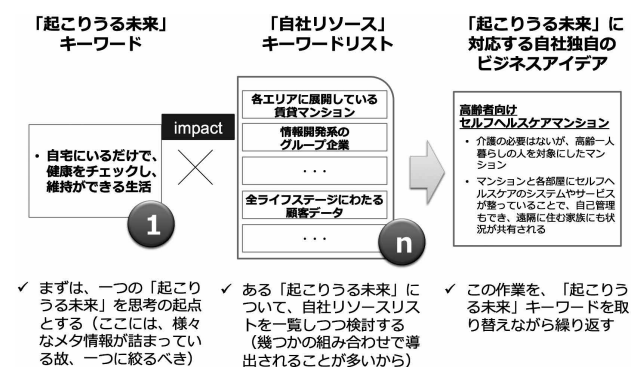
(インパクト法)

要素と要素を掛け合わせることで、新しいアイデアを生み出す方法です。このイメージを、先程ご説明した「情報収集の切り口」を使って説明します。

「II 未来の兆し」×「I 自社リソース」の掛け合わせ

「未来の兆し」には、テクノロジー情報や、アンメットニーズも含まれています。それに組み合わせる要素としては、「自社リソース」が最適です(図表7)

図表7 「II 未来の兆し」×「I 自社リソース」

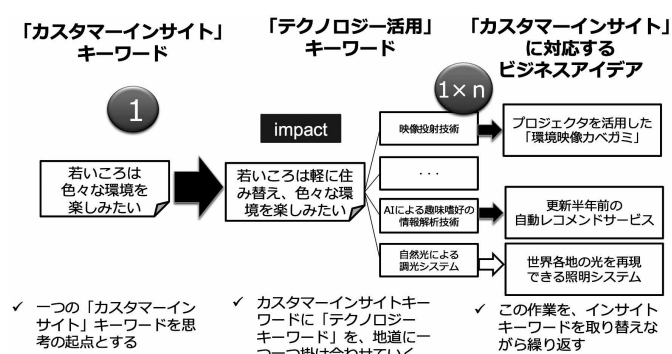


「III カスタマーインサイト」×「IV テクノロジー」

- ・今まで対応できなかった「アンメットニーズ」を

解決する突破口は、やはり新しいテクノロジーが最有力候補です。「社内リソース」との組み合わせもありますが、前述の作業を経た状態で行うと、頭の中で考慮されることになります(図表8)

図表8 「III カスタマーインサイト」×「IV テクノロジー」



(アナロジー法)

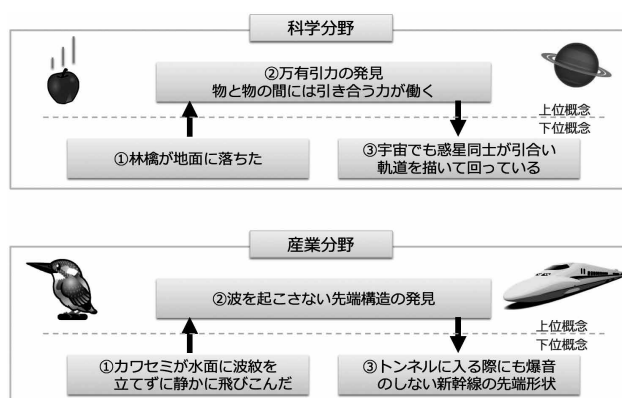
アナログカル・シンキングとは、さまざまな成功事例から一般化可能な「成功のエッセンス」を抽出し、それらを自社リソースと掛け合せ、転用可能性を探り発想を拓ける手法です。

思考のプロセスは、以下の3ステップです。

- 1) 発想のベースとなる個々の現象や事例から、
- 2) それらを一般化して法則やパターンを見つけ、
- 3) 他分野に応用する一連の思考の流れを示す

(図表9)

図表9 アナログカル・シンキングの例



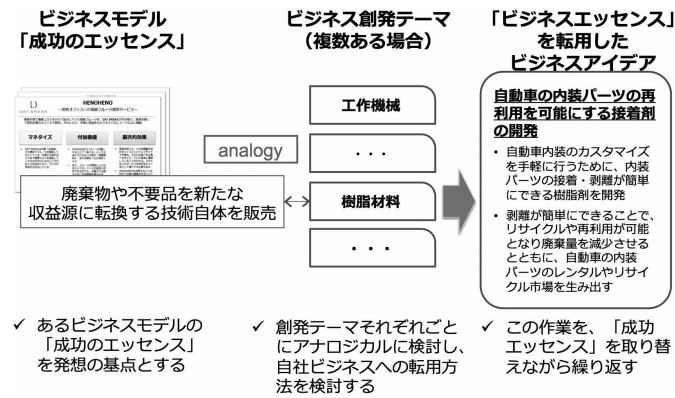
「V. ビジネスエッセンス」からのアナログカル・シンキング

- ・他業界におけるビジネスの「成功のエッセンス」を元ネタとして、自社ビジネスへの転用可能性をアナログカルに検討する方法です(図表10)

ポイント② 練度を高めるための「問い」

最初に出したアイデアをそのままにしてはいけません。よりアイデアの魅力度を高め、且つ現実的なものにする

図表10 「V ビジネスエッセンス」からのアナログカル・シンキング



ために必要な作業とは、メンバー間での対話と、その中での適切な「問い」です。まさにこれこそが、組織やメンバー、そして自分の中にある「暗黙知」を引き出すための、唯一の方法であると言っても過言ではありません。

(練度を高めるための「問い」)

「何がユニークなの？」

- アイデアの新規性や独自性がないと競争力が生まれません。どこかに新規性や独自性があれば、アイデアをさらに練り上げることで優位性を見出すことができます

「自社で行う必然性は？」

- どんなにユニークでも、自社で取り組む必然性なくしては、事業化できない可能性があります。必然性が明確になれば、実現するうえで大きな後押しとなります

「スケールが見込める？」

- 与件に照らし、現在のアイデアの事業規模をざっくり推定します。事業規模が大幅に見合わない場合、アイデアの再考判断も必要となります

「何故やりたいの？」

- 最後は、推進役本人としての思い入れがどこまで持てるか。本当にピンときたアイデアは、本人の心に響いているはず

Step 3 アイデアの詳細化

「対話」を通じ、アイデアの練度を上げた後は、いよいよビジネスプランとして必要な要素を肉付けしていく作業です。単に要素を追加していけばいい。というものではなく、各要素の関連性を意識し、そして要素ごとのあらゆる可能性を意識しながら、正しい順番で検討を進めていく必要があります。「ビジネスアイデア」というなら、最低限ここまではやしましょう。プランニングフェーズはここまでで一段落。絞り込みの後

は「実行」フェーズに移ります。

ポイント① 「往来型プロセス」による検討

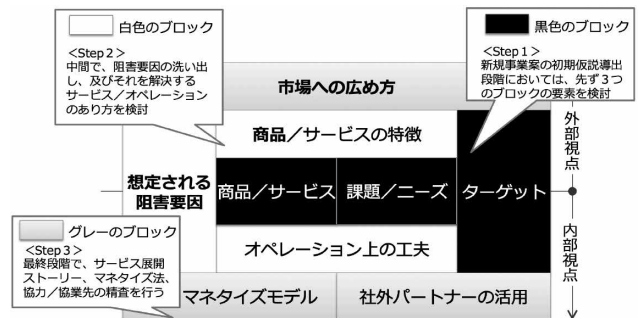
アイデアの詳細化に際しては、各要素を単体で考えるだけではダメです。それぞれの関係性や影響を意識しながら、要素間で「いったりきたりの検討」を繰り返し、それぞれが意味のあるつながりをもった形でまとめていく必要があります。

(ビジネスアイデア 詳細化フレーム)

こちらは、我々がよく活用する、ビジネスアイデアを詳細化するためのフレームワークです。

骨子の部分から検討を始め、それぞれ隣接している要素につながりがあるかどうかを確認しながら、阻害要因の導出、精緻化要素の検討などと、順に検討を進めていきます。(図表11)

図表11 ビジネスモデル開発フレーム



ポイント② 「阻害要因」の探索

「阻害要因」の探索とは、そのアイデアの実行に際し、ターゲットとする顧客や、社内関係各所が「動いてくれない」とするなら、その想定理由を深層的に探っていく作業です。各ステークホルダーの目線で、ホンネのレベルでどこまで「推論」できるかが重要です。

図表12 阻害要因を導出するための切り口

社内	社外
□ 開発に必要な技術を有していない □ 開発からリリースまでの時間が長い □ 投資が莫大となる □ 既存の自社商品/サービスと重なる □ 自社ブランドイメージとマッチしない □ 当該事業の運営ノウハウがない □ 主幹部門が不明 □ 自社オペレーションが難しいなど	□ 自分ごとと気が付かない □ 既に代替物に見えるものが存在する □ スイッチコストが生じる □ 選択の基準がない □ 導入時に手間がかかる □ 購入のきっかけがない □ 既存の取引先と利害が衝突する □ パートナーのメリットが見えにくい □ 販売チャネルが開拓しにくい □ 競合が多すぎ/強すぎる □ マネされやすい □ 法的なハードルがあるなど

こちらは、ビジネスアイデアの阻害要因を検討する際に、発想のヒントとして活用する切り口集です。(図表12) もちろんこれがすべての阻害要因ではありませんが、全くの更地から検討するよりも効率よく進める

ことができます。

ポイント③ 要素ごとの別オプション探索

たとえば、「マネタイズ法」や「社外リソースの活用方法」など、アイデアの詳細化に必要な各要素について、当初想定していた方法とは別に、それぞれどのような別の方法があるかについて、徹底的に掘り下げて、アイデアの練度を上げていくことにも挑戦すべきでしょう。

(別オプション探索の切り口例)

こちらは、マネタイズ法の別オプションを検討するための切り口集です。このような、各要素について、他の可能性を探るための切り口というものがすべて存在します。これも、効率よく検討を進めるためのひとつの仕組みです。(図表13)

図表13 マネタイズ方法を検討する切り口

作って売る 商品やサービスを開発・製造し、ユーザーに提供して対価を受け取るモデル	仕入れて売る 商品を作らず、「仕入れて売る」だけのモデル	媒体になる 商品そのもので対価を得るのではなく、商品を媒体化し広告料を得るモデル
ライセンスする 開発済みのモノについて二次利用する権利(ライセンス)を売買するモデル	会員化する 商品やサービスを定期的に使い続けてもらい、収益を確実にあげるモデル	資産を貸す 自社のリソースを貸し与えることで収益を得るモデル
消耗品を売り続ける 大元となる商品の価格は割安、消耗品やメンテナンスで収益を確保するモデル	コンサル/指導する 増ったノウハウをコンサルティングして提供するモデル	教育する 対象となる人を育てることで対価を得るモデル
マッチングする 商品・サービスを提供する側とユーザーを仲介するモデル	投資する ビジネスのために必要な資金を投じ、その収入の一部を得るモデル	儲ける場所を提供する ビジネスを展開するためのプラットフォームを提供するモデル
何かを代行する ユーザーの代わりに、ある作業や仕事を代行し、その対価を頂くモデル	情報売る 付加価値の高い情報を集めたり調べたりし、対価をもらうモデル	まとめる 情報や人、モノをまとめてあげることで価値を高め提供するモデル

3. イノベーションを牽引するために、持つべきマインド

以上、社内で新しいアイデアを「価値化」していくための、基本的なプロセスについて例示しましたがいかがでしたでしょうか。このテーマに「絶対善的な進め方」はありません。取り組みの目的や、貴社内のさまざまな制約要件を踏まえ、進め方を熟慮しアレンジしていくことは必要です。

最後に、イノベーションを牽引するリーダーやメンバーに、是非持ってもらいたいマインドを3つお伝えし、本寄稿の締めくくりといたします。これらは、私が多くの「新規事業開発」に関連するプロジェクトを手掛け、多くのリーダーやメンバーとご一緒してきた中で、実感値として得たものです。名付けて「3つのR」です。

①健全な現状否定：Reflection

自ら決めたこと、取り組んできたことを、自分で否定することは心情的に難しいことはわかりますが、自身がバイアスフリーの姿勢を見せ、進んで「健全なる自己否定」を実施しないと、是々非々の議論が生まれ

ず、新しい価値の創出は起こりません。前述の「阻害要因分析」とは、まさにそのような検討を行うための仕組みそのものですが、そこに限らず、常に「確証バイアス」に陥らないよう、その姿勢を保つべきです。

②大体合っていれば次へ：Roughly Right

新規事業開発とは、「未踏の領域」に踏み込むこと。その取り組みの成功確率を事前に証明することは不可能です。故に、特に検討の最初の段階で、詳細仕様を固めるとか、成功確率を判断せよとか、そんなことをしていても永遠に具体化していきません。「何かあれば常に立ち戻る」ということを大前提に、大まかに合っていれば一旦GO、というスタンスで、進めるところは大胆に進めていきましょう。

③些末事で折れない：Resilience

「レジリエンス」とは、「困難な状況にもかかわらず、しなやかに適応して生き延びる力」。

新規事業開発とは、未知なる事実を探索していくプロセス。早い段階で多くの案が必ず脱落し、予期しなかったやっかいな情報にも必ず出くわすもの。当該テーマにおいては、長いプロセスの中で必ず挫折があります。そういうものだとうかつたうえで、どんな不測の状況に陥ったとしても、悠々と進める心構えが必要です。

4. 最後に

イノベーションの研究における第一人者、クレイトン・クリステンセンは、「イノベーションに必要な資質は後天的に育成可能である」という研究結果を明らかにしました。彼曰く、イノベーションが生まれない問題は、人材の問題ではなく、ほぼ誰もが、十分な訓練によって有能なイノベーターになれるということです。

これについては、現場でコンサルティングをしてきた私としても、全く同じ見解です。

昨今多くの企業から聞こえてくるのは、現場から知恵が出ない、人や組織を動かせる人材がいないとの声です。しかし、それは本当に「人」の問題でしょうか。

ここで私は、ある問いを立てたい。組織として、現場の社員に真に備わるスキルや暗黙知を引き出すための「仕組み」を、本当に提供できているのか否か。それができていないとするならば、それこそまさに、企業としての最大の機会損失だとは言えませんか。

然るべき「場面」と「仕組み」こそが人を育て、そしてそこからイノベーションが生まれる。そんな見方もあるのではないのでしょうか。