

# ビジネスと良心 第3回

同志社大学大学院ビジネス研究科

北 寿郎

# 両手遣いと良心

～変化と不確かさの時代を生き抜くための  
イノベーションマネジメント～

2021年6月17日

同志社大学大学院ビジネス研究科

北 寿郎

# コロナ時代のイノベーション

- 両手遣いのマネジメント
  - PDCAとOODA
  - Job理論
  - Effectuation
- 良心の活用
  - 同志社大学の教育理念は「良心教育」です
  - ビジネスにおける良心とは？

# イノベーションとは？

Joseph Schumpeter(1883～1950)



- 既存の資源の新結合による新たな価値の創造
- イノベーションが創造的破壊を実現し、経済や企業を発展させていく
- イノベーションを担う人材がアントレプレナー

# イノベーション



# イノベーションは何をもたらすか？

## イノベーション

- 様々な経営資源を組み合わせ、
- 新しい価値を創造し、
- 社会を成長させることにより、
- 人々を幸福にする営み

# 日本のGDP成長率

私は昭和27年1月に生まれました。

- 昭和27年から昭和末(36年間):50倍
- 平成時代は？

# 1989年～2018年のGDPの変化率

国名	増加率（倍）
日本	1.32
米国	3.64
中国	51.04
韓国	9.16
イギリス	3.42
ドイツ	2.83

# 日本のGDP成長率

私は昭和27年1月に生まれました。

- 昭和27年から昭和末(36年間):50倍
- 平成時代(30年間):1.3倍

何が起こったのでしょうか？

平成になって急に日本が劣化したのでしょうか？

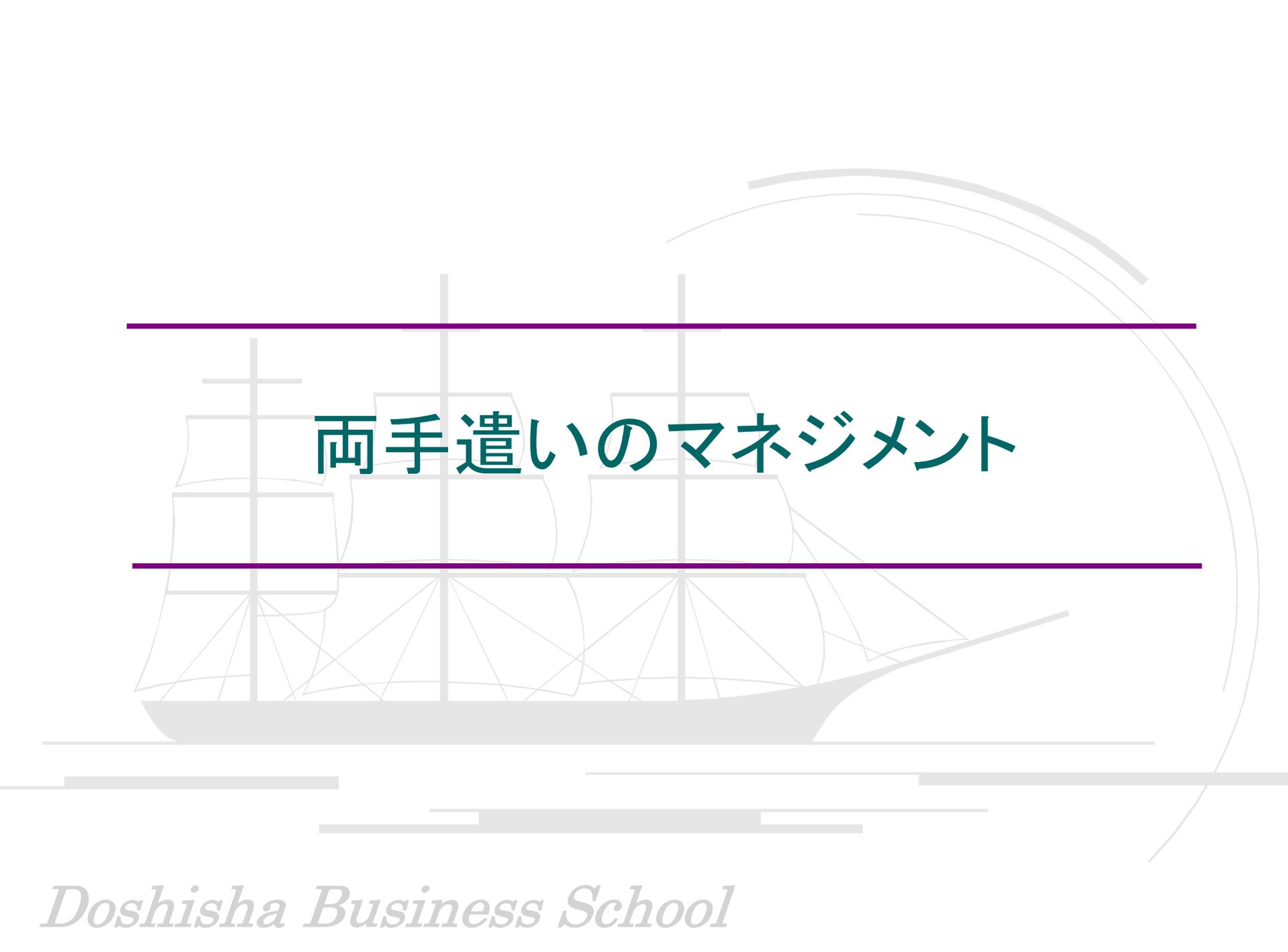
そして、より不確実さが増すコロナの時代に我々はどのように対応すべきでしょうか？

# 日本におけるイノベーションの謎

- 世界有数の技術力と優秀な人材を有する日本が何故、イノベーションを生み出せず、成長できないのか？
- 政治や政策の問題？
- 企業のマネジメントの問題？

# マネジメントにおける錯誤

- 戦後の昭和：敗戦からの復興と高度成長
  - 追いつき追い越せ
  - 顧客ニーズも明確
  - 明確な目標が存在した中でのイノベーションを実行
- 平成：世界の先頭に立った後のバブル崩壊
  - 目標の喪失
  - 顧客ニーズの多様化、不透明化
  - 新領域を自らの手で開拓するためのイノベーションが必要であったのに出来なかった



# 両手遣いのマネジメント

# 両手遣いのマネジメントとは

- 人が右手と左手を器用に使って工作するように
- 企業が「既存事業の深耕」を着実に進めるとともに、将来の成長を支える「新規事業の開拓」へのチャレンジをバランスよく実現すること

# 両手遣いの方法論

- 既存事業の深耕: PDCA
- 新規事業の開拓: OODA
- この二つを両立させることが、コロナの時代にはいよいよ重要になってくる

# PDCAとOODA

## ■ PDCA

- Plan: 計画し
- Do: 実行し
- Check: 評価・修正し
- Action: また実行する

これを繰り返す

## ■ OODA

- Observation: 観察し
- Orientation: いくつかの可能性を探り
- Decision: 一つに決め
- Action: 実行する

これを繰り返す

# 目標達成のマネジメント:PDCA

Start

Ⓐ

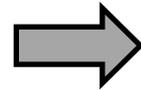
Ⓑ

Ⓒ

Ⓓ

Ⓔ

Ⓕ

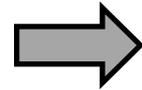


Ⓐ

Ⓒ

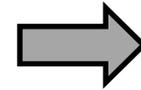
Ⓓ

Ⓕ

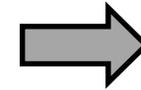


Ⓐ

Ⓓ



Ⓓ



Goal

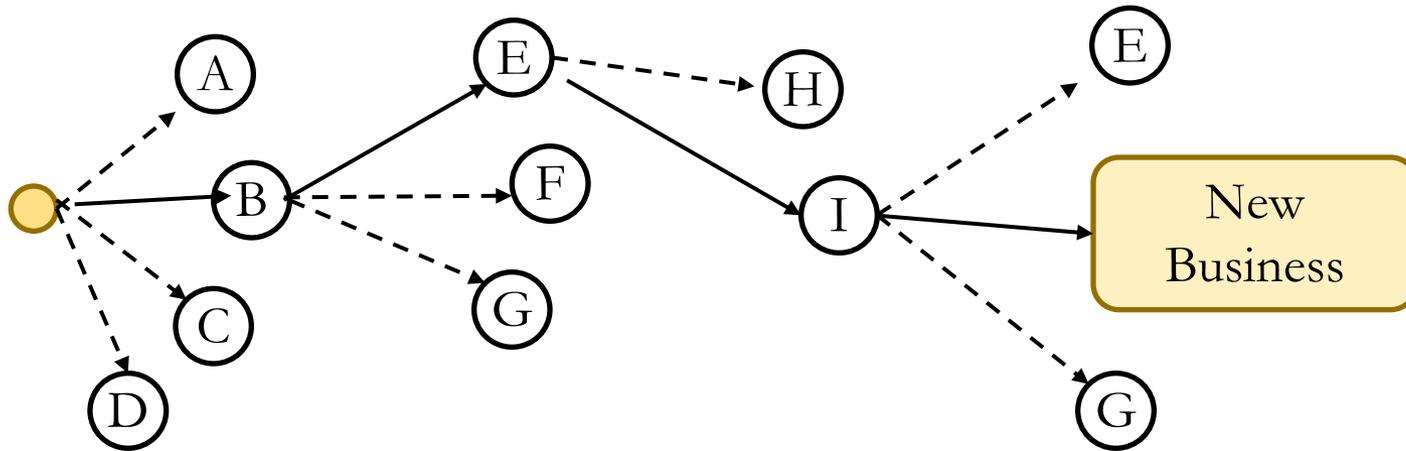
New  
Product/  
Service

Goal : Given

# 目標探索のマネジメント:OODA

Start

Goal



Goal : Unknown

# PDCA vs. OODA

## PDCA: Plan-Do-Check-Act

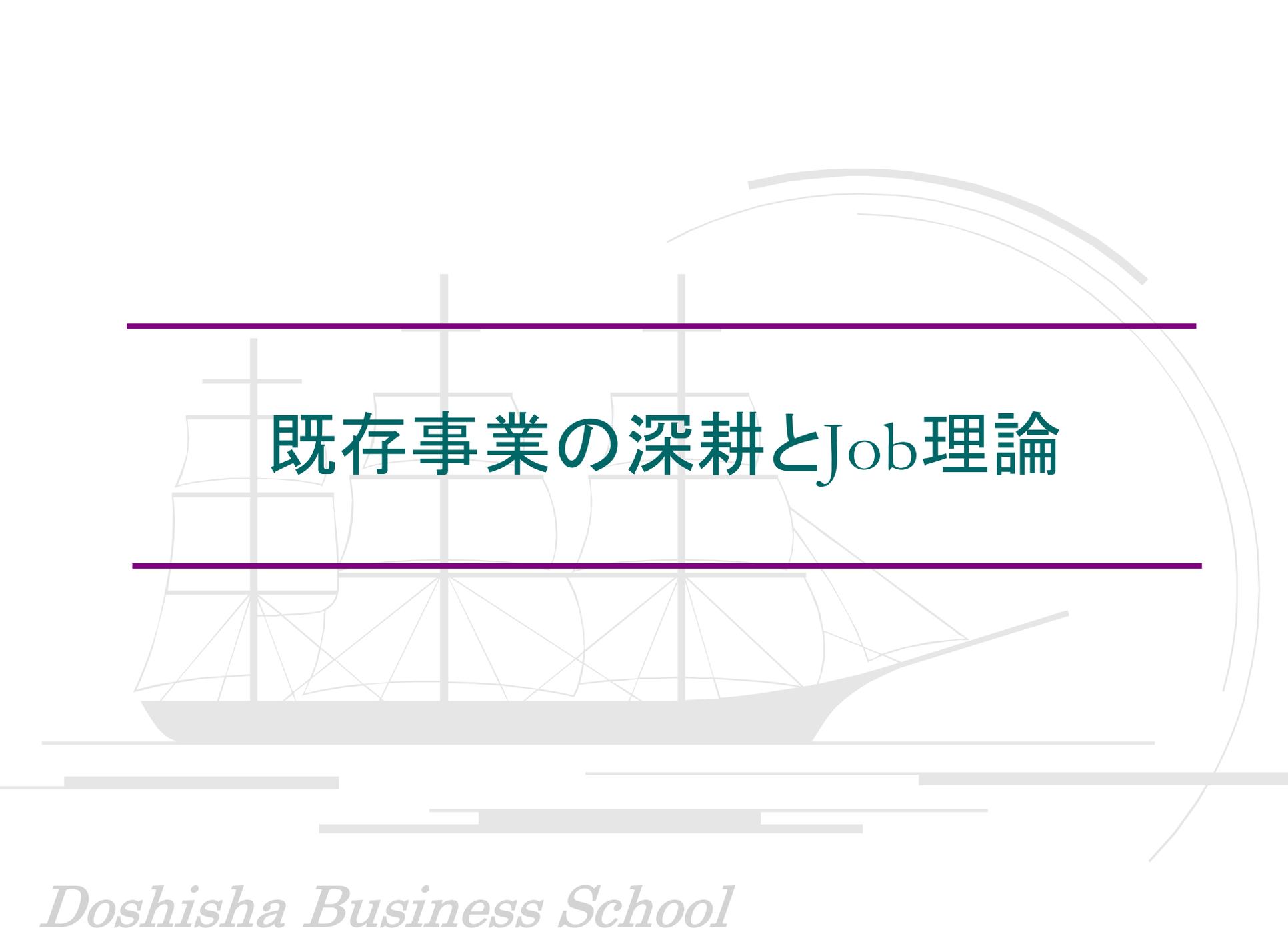
- 既存ビジネスはPDCA: 明確な目標(売り上げ、期日、品質等)を設定。それを実現するための計画を立案し、実行・管理し、必要であれば計画を修正し、実行する。

## OODA: Observe-Orient-Decide-Act

- 新規ビジネスはOODA: 目標は設定できない。いくつかの可能性を探索し、試行錯誤しながら最善と思われる道を見つけ出す。

# 日本企業の重大な過ち

- 高度成長の追いつき追い越せの時代はPDCAが機能
- 新しい目標を探索する必要になった段階では、OODAの方法論を取るべきであったのに、それができずにPDCAを信奉していたこと
- PDCAとOODAをうまく使いこなし、「既存事業の深耕」と「新規事業の開拓」を両立させることがコロナの時代にはいよいよ重要になってくる



# 既存事業の深耕とJob理論

*Doshisha Business School*

# 既存事業の深耕のためのJob理論

- 顧客は製品やサービスを購入するのではない。自分のしたいことを実現するためにそれらを購入する。
- 自分の実現したいことがJobである
- 既存事業の深耕では“Job理論”を活用した真のニーズ把握が必須

# 具体的には

- 顧客は電動ドリルを保有したいがためにドリルを購入するのではなく、穴をあけるためにドリルを購入する。
- 音楽ファンは音楽が聴きたいから様々なオーディオ機器を購入する。
- オーディオ機器の進化は、顧客の不満(新たなニーズ)によって実現されてきた

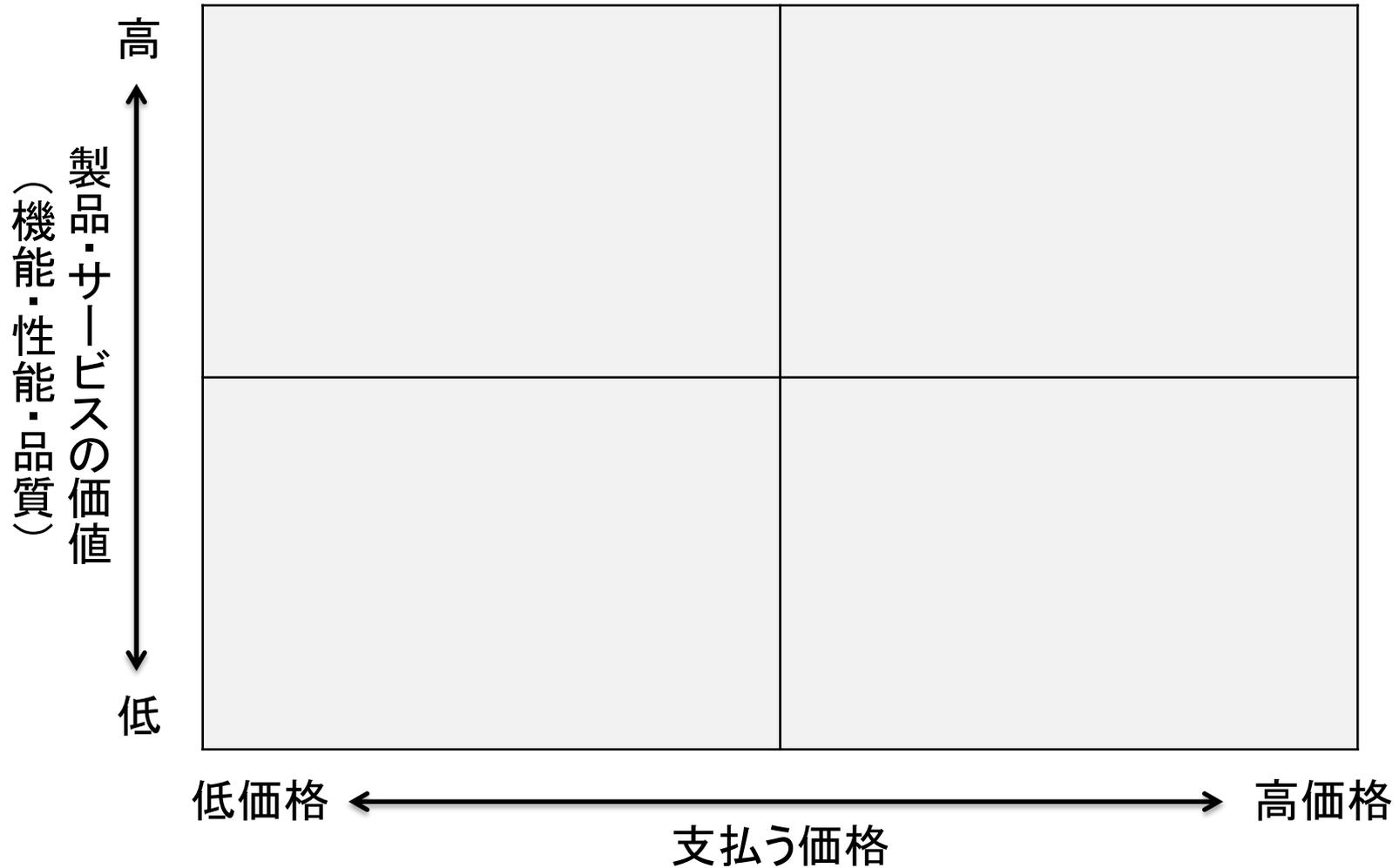
# 製品開発アプローチの問題点

- プロダクト指向: アイデア・ファースト
  - 常に希望と幸運に基づく推測ゲーム
  - 成功確率の低さ、予測不能
- マーケット指向: ニーズ・ファースト
  - 95%のマネージャーが、ニーズとは何か、ニーズをどのように定義すべきかについて、内部で意見の相違があると回答。
  - 特に、マーケティングチームと開発チームの間でニーズの解釈や認識について大きな違いがある。
  - さらに悪いことに、企業経営者の間では、顧客は潜在的なニーズを持っている、あるいは顧客が明確に表現できないニーズを持っていると広く考えられている。

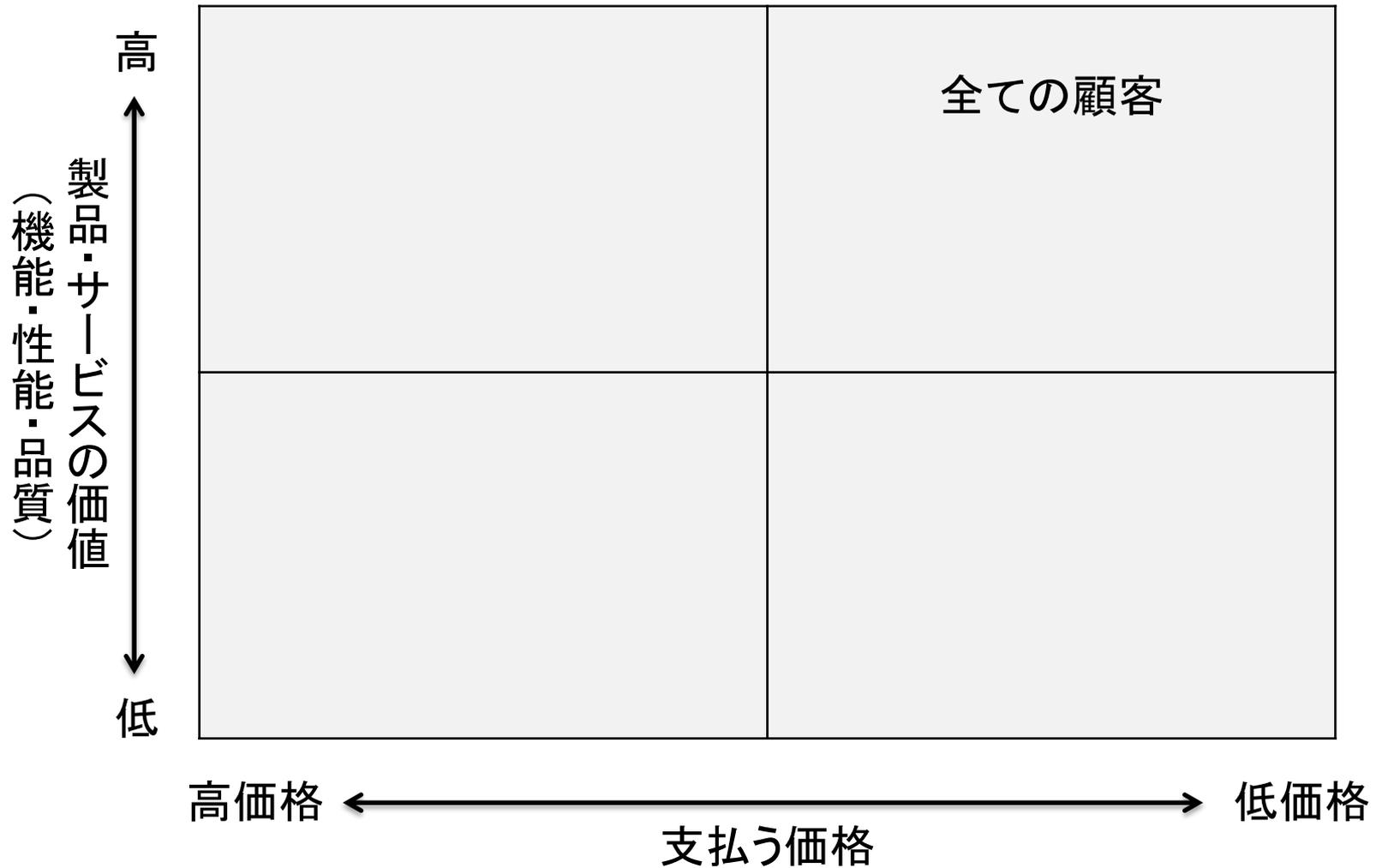
# 真のニーズとは？

- 全てのニーズは以下の二つに分類できる
  - ① 満たされているニーズ
  - ② 満たされていないニーズ
- その上で、どの顧客セグメントが「満たされているか」、どのセグメントの顧客が「満たされていないか」を把握できれば、企業のイノベーション・プロセスは劇的に変わる。

# 顧客とニーズの関係



# 顧客とニーズの関係



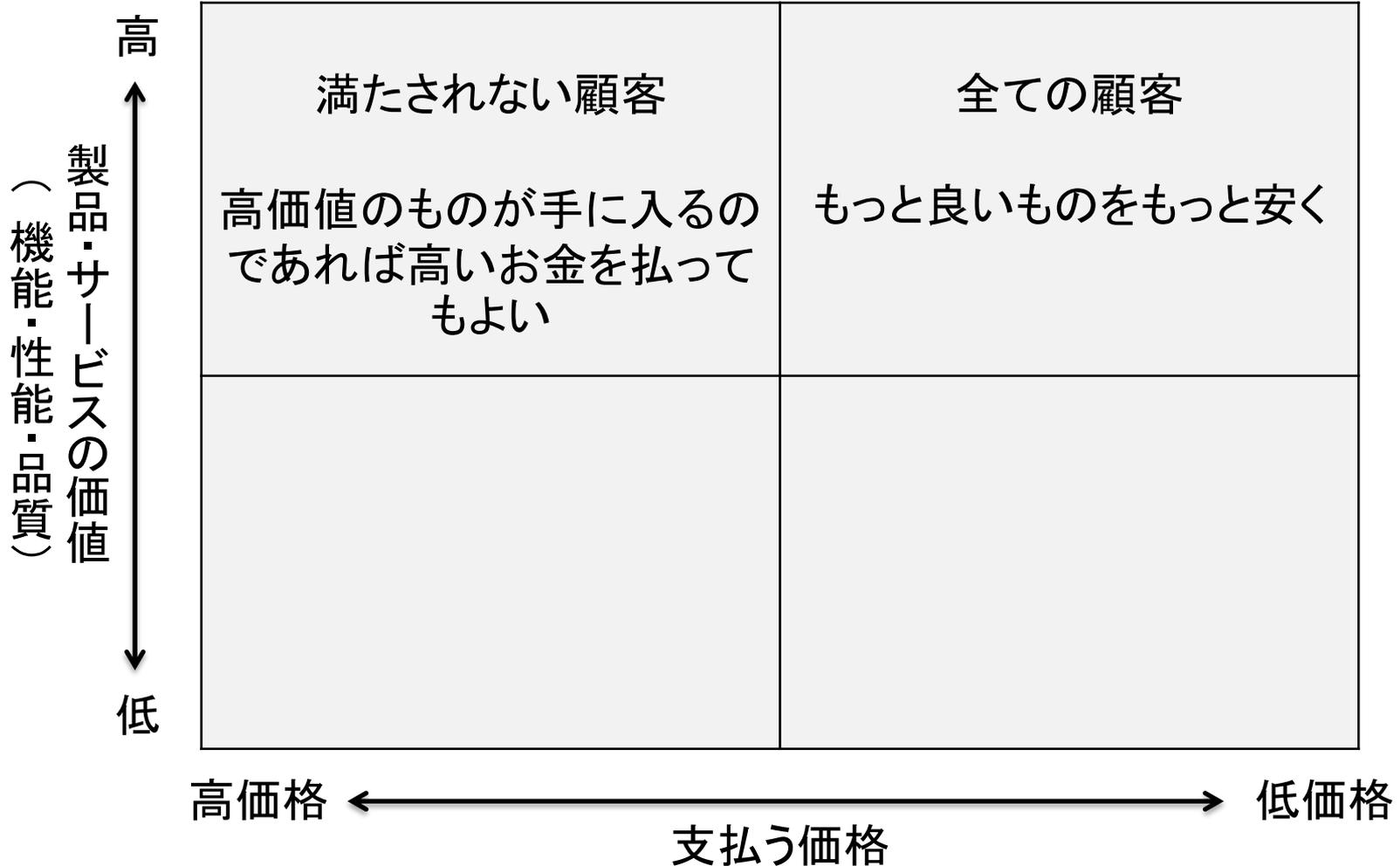
# 顧客とニーズの関係



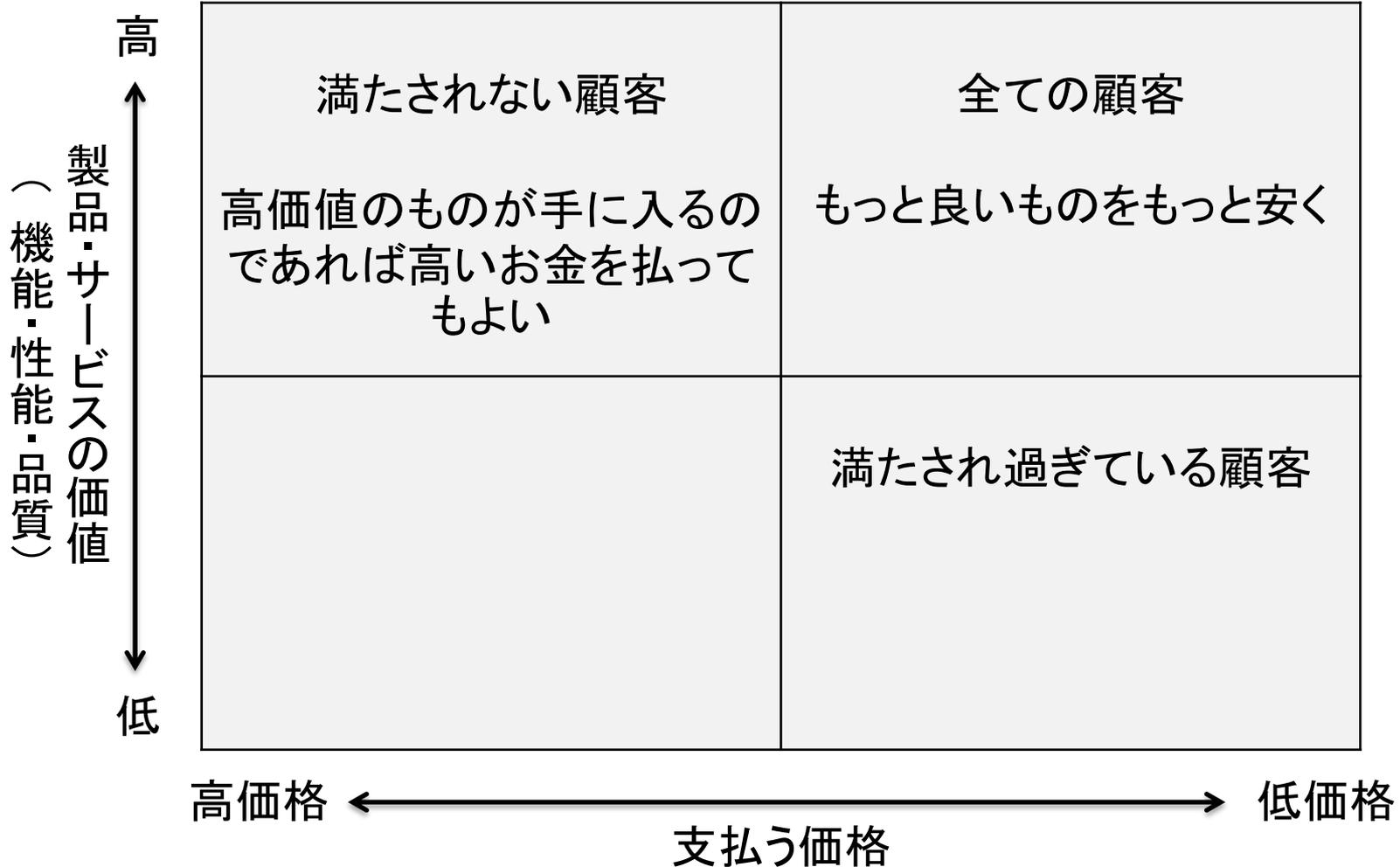
# 顧客とニーズの関係



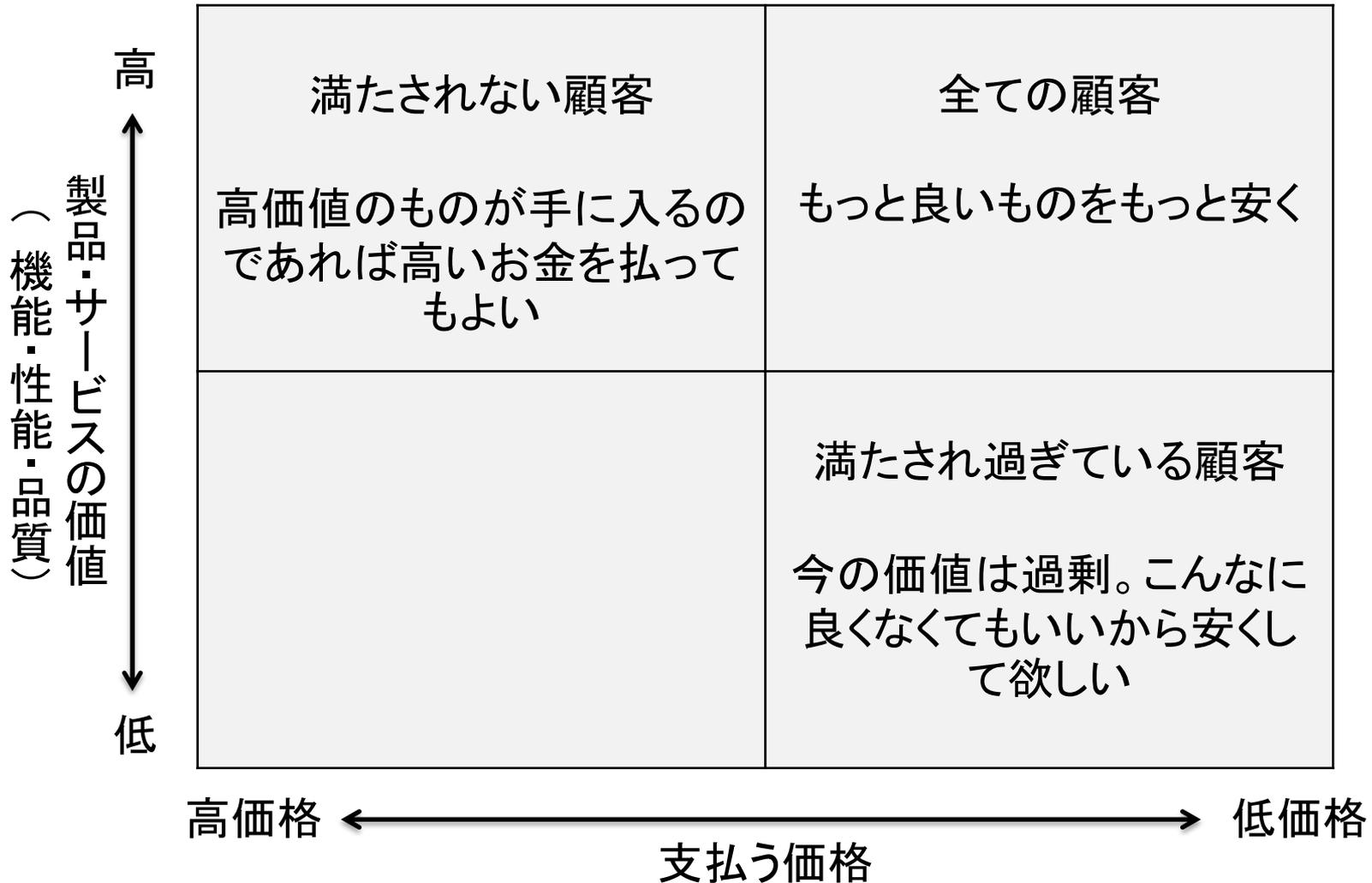
# 顧客とニーズの関係



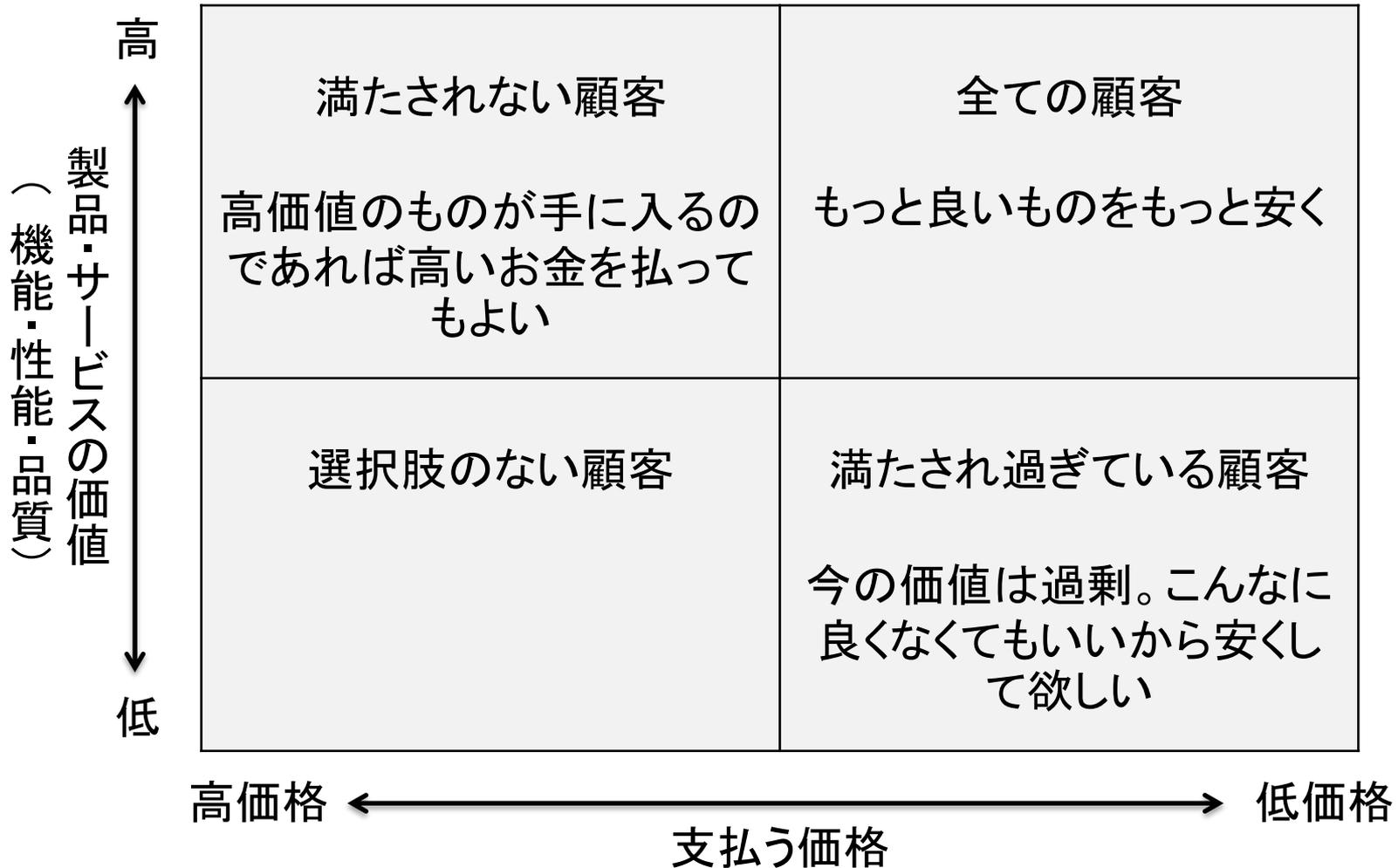
# 顧客とニーズの関係



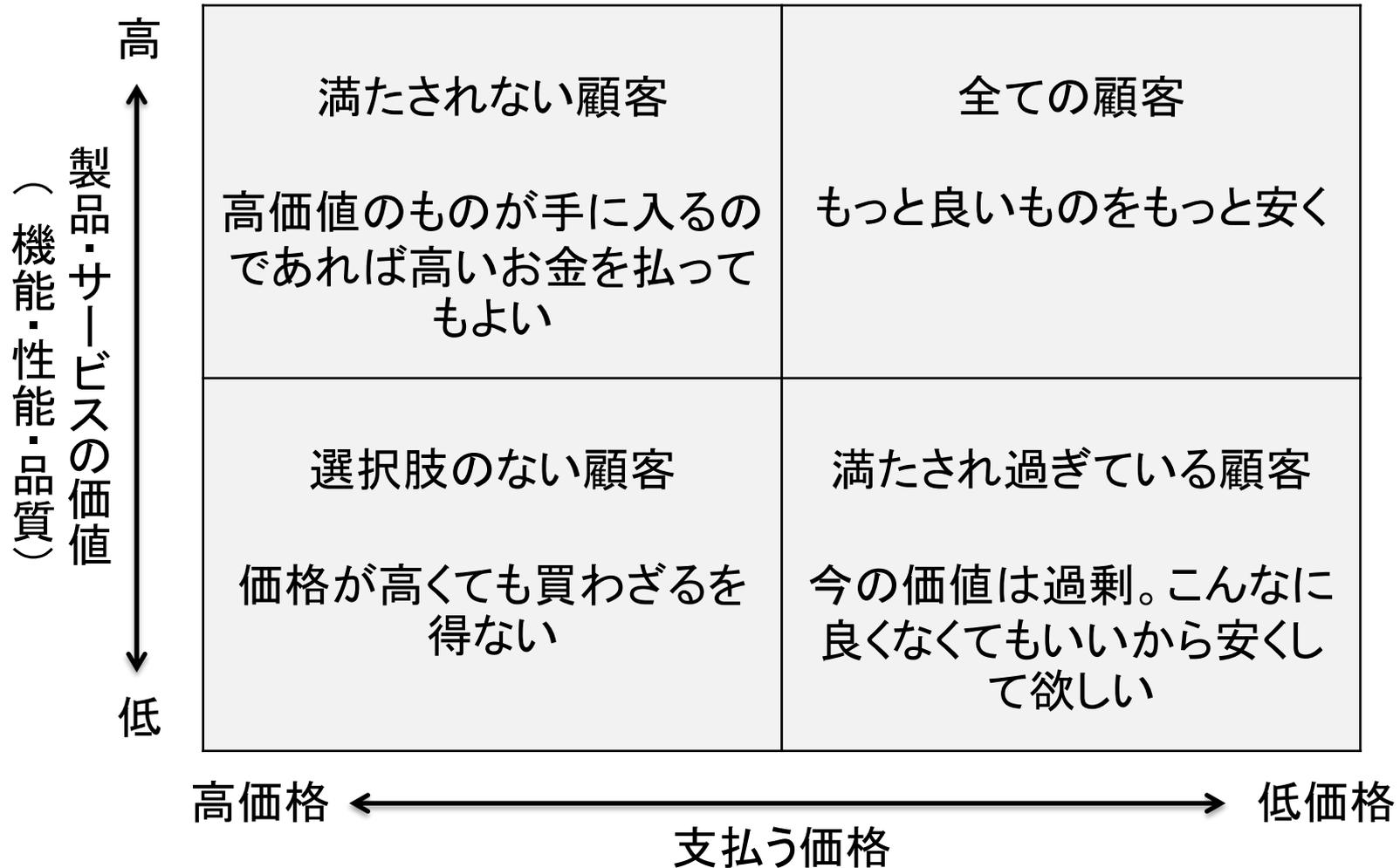
# 顧客とニーズの関係



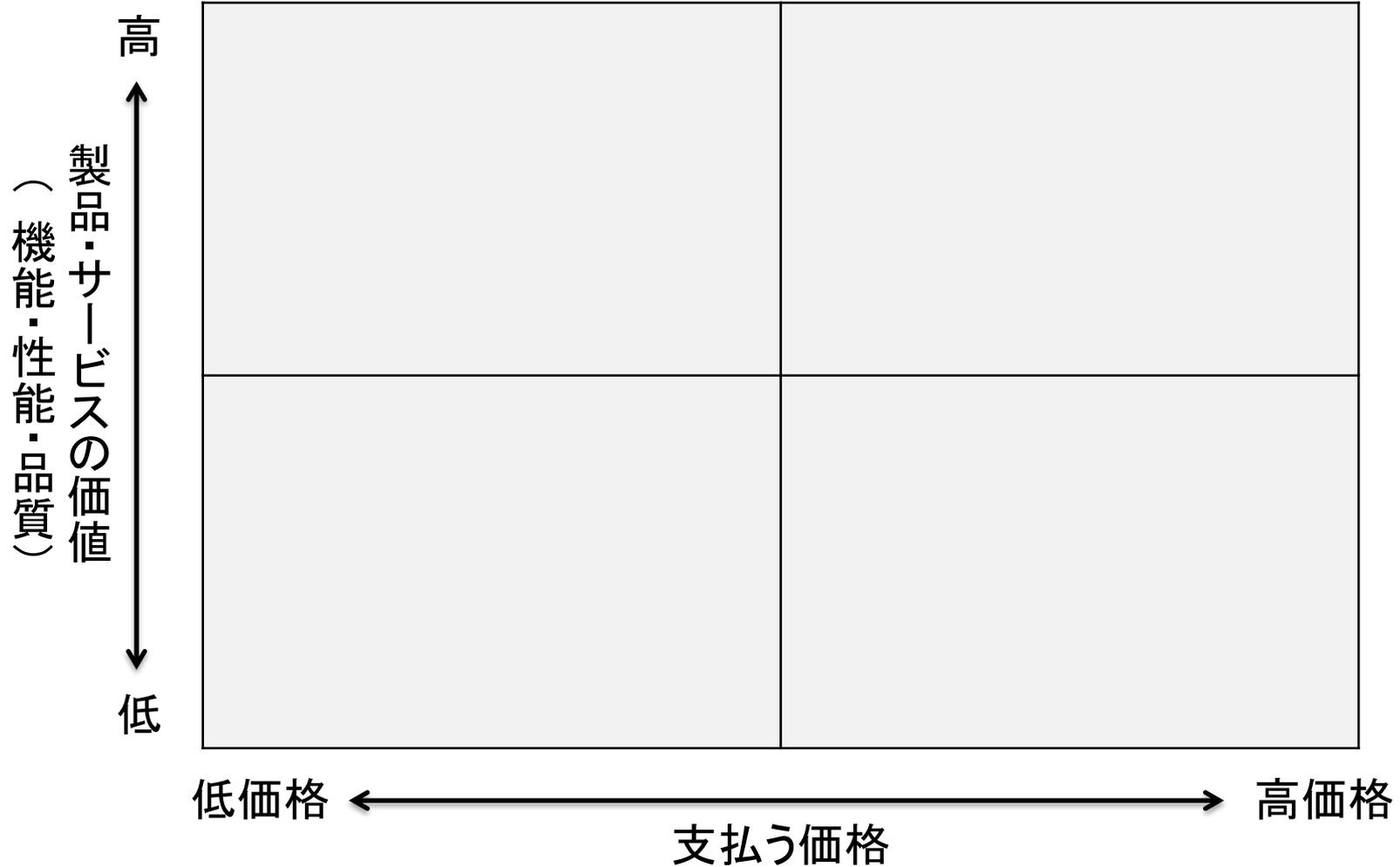
# 顧客とニーズの関係



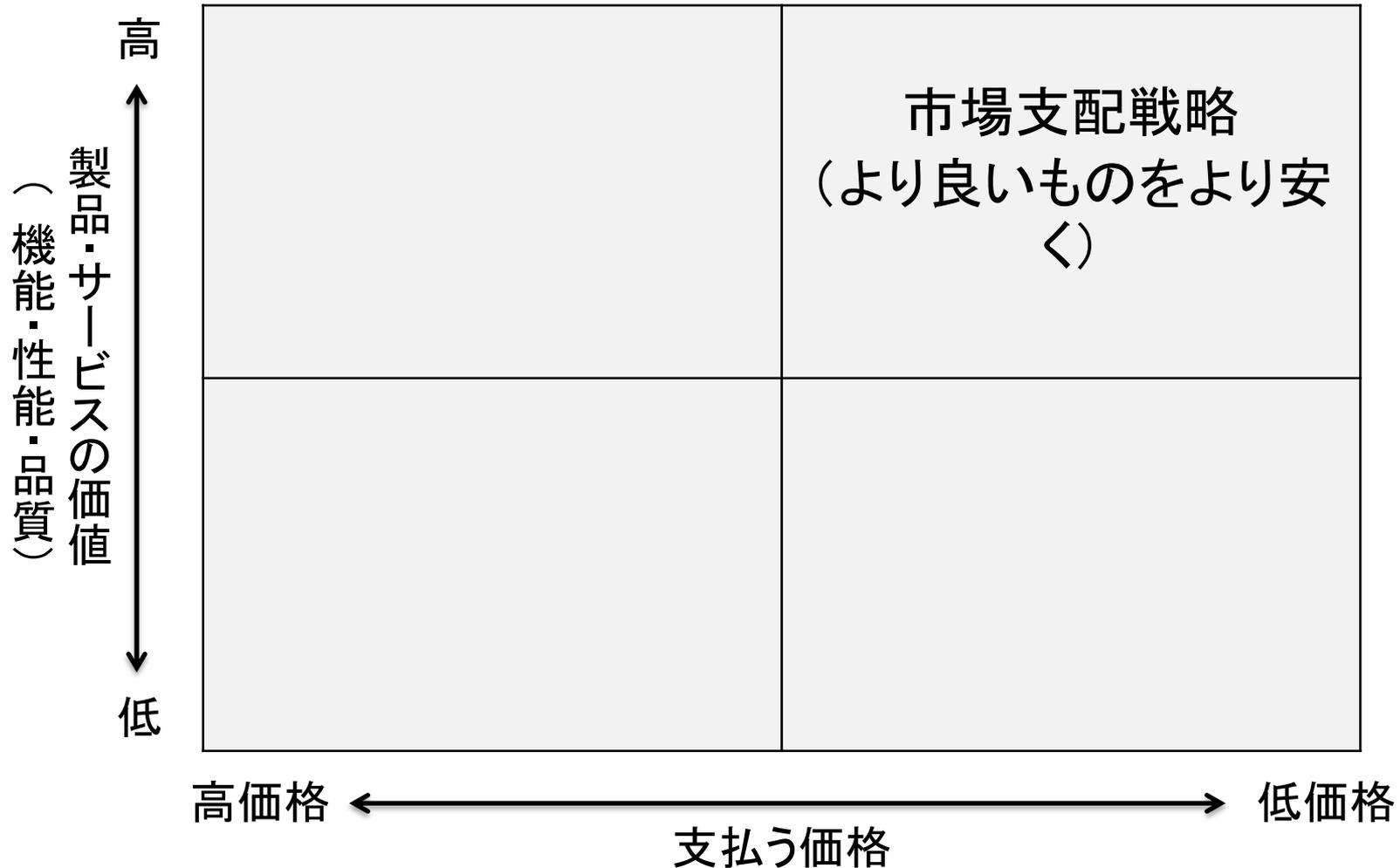
# 顧客とニーズの関係



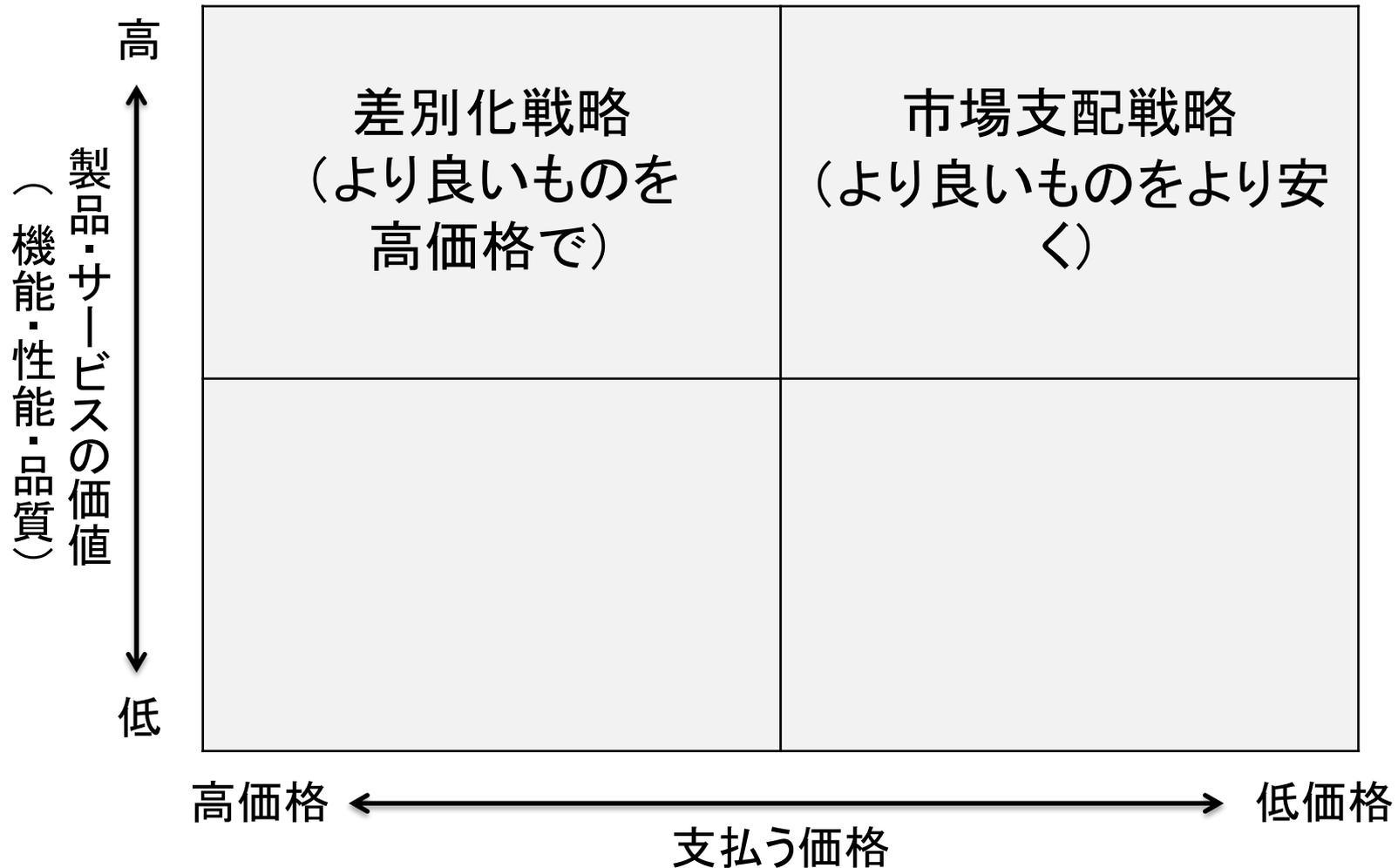
# 企業がとるべき戦略



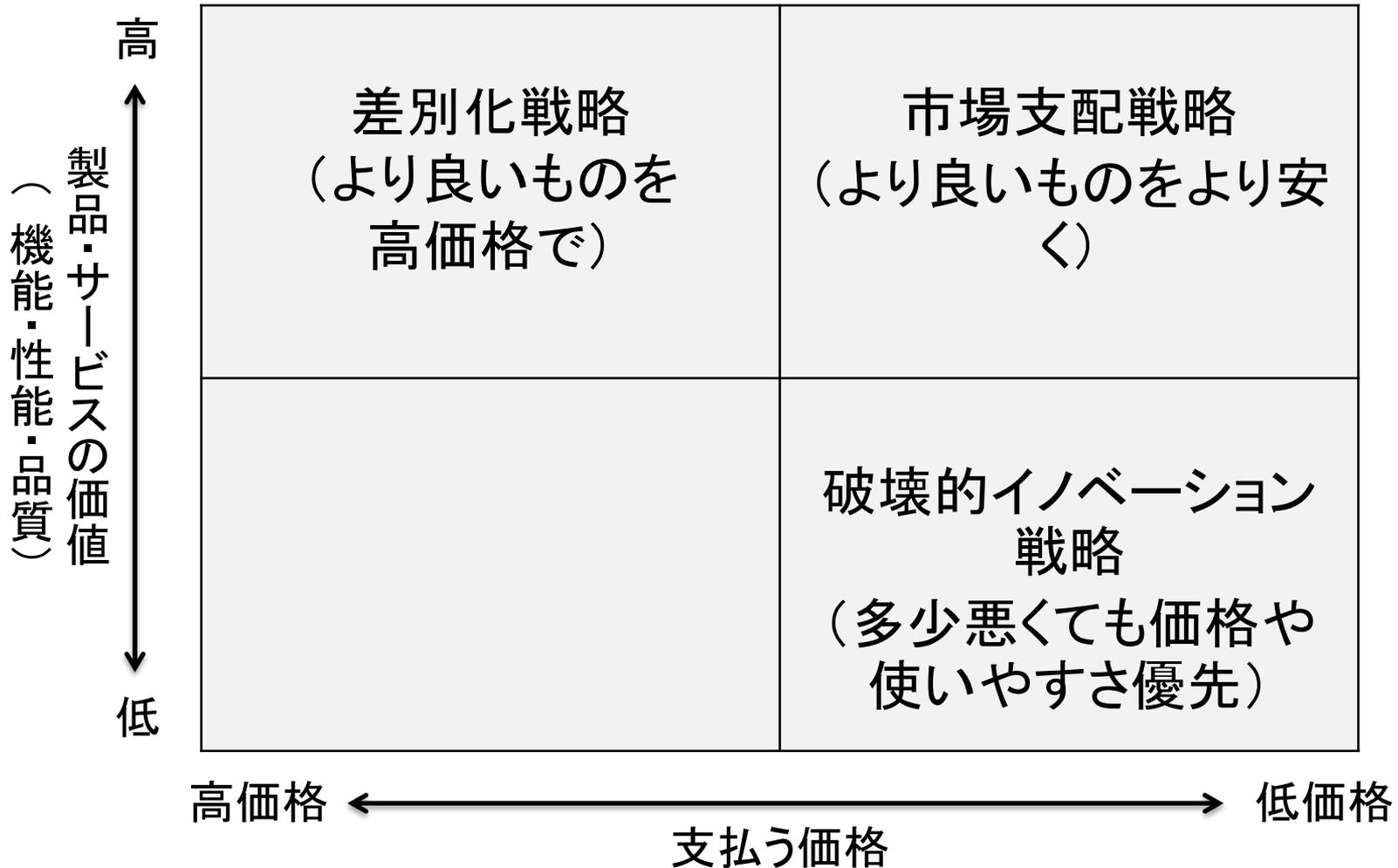
# 企業がとるべき戦略



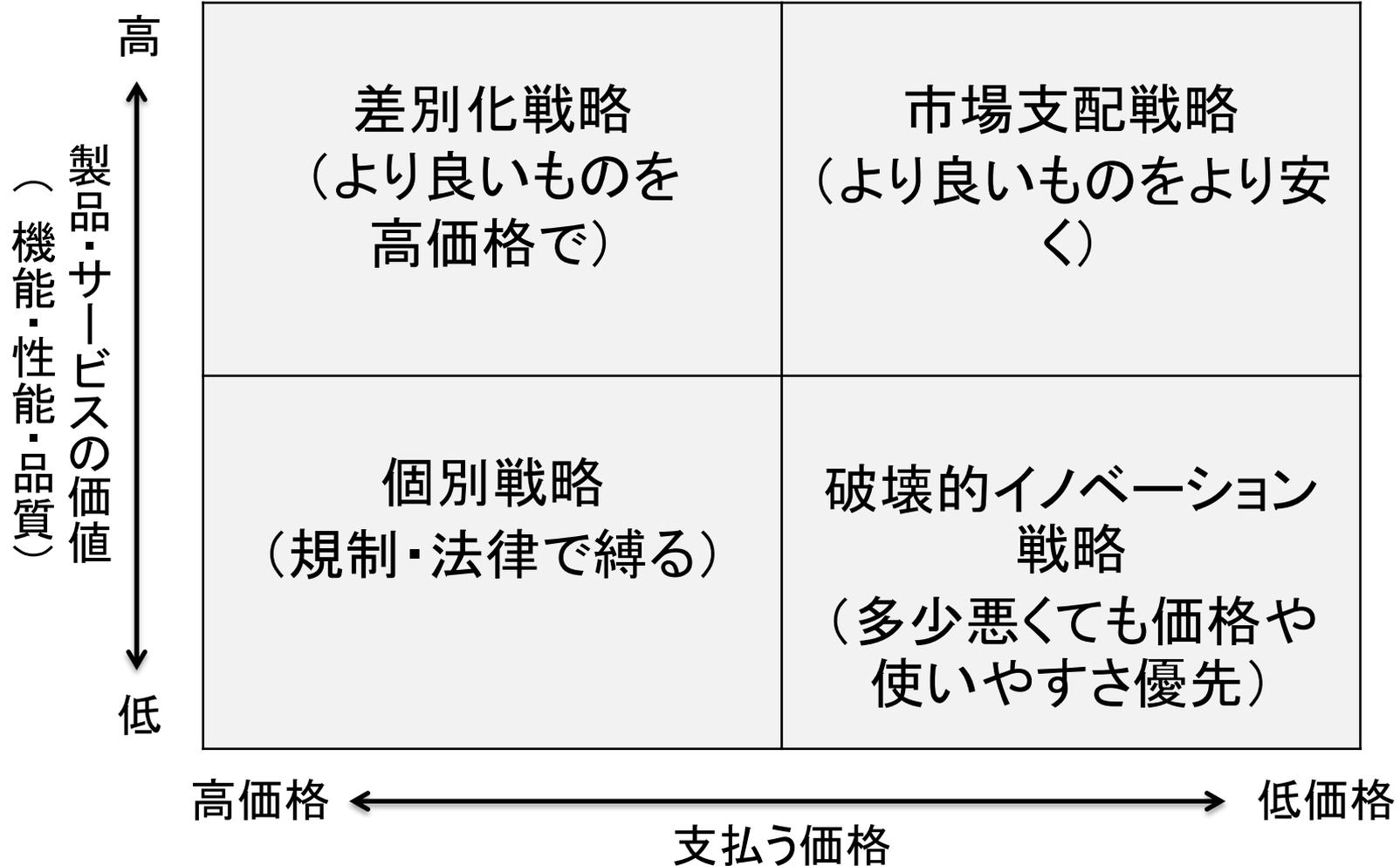
# 企業がとるべき戦略



# 企業がとるべき戦略



# 企業がとるべき戦略



# 企業がとるべき戦略



# ここから見える日本企業の問題点

- 価値や価格を20%以上改善できる新製品・新サービスは市場で勝つことができる
- 持続戦略は中途半端な戦略といわれている
- 高度成長期の日本企業は市場独占戦略や破壊的イノベーション戦略で顧客を魅了した
- しかし今は中途半端な持続戦略を続けている

# Job理論において重要なこと

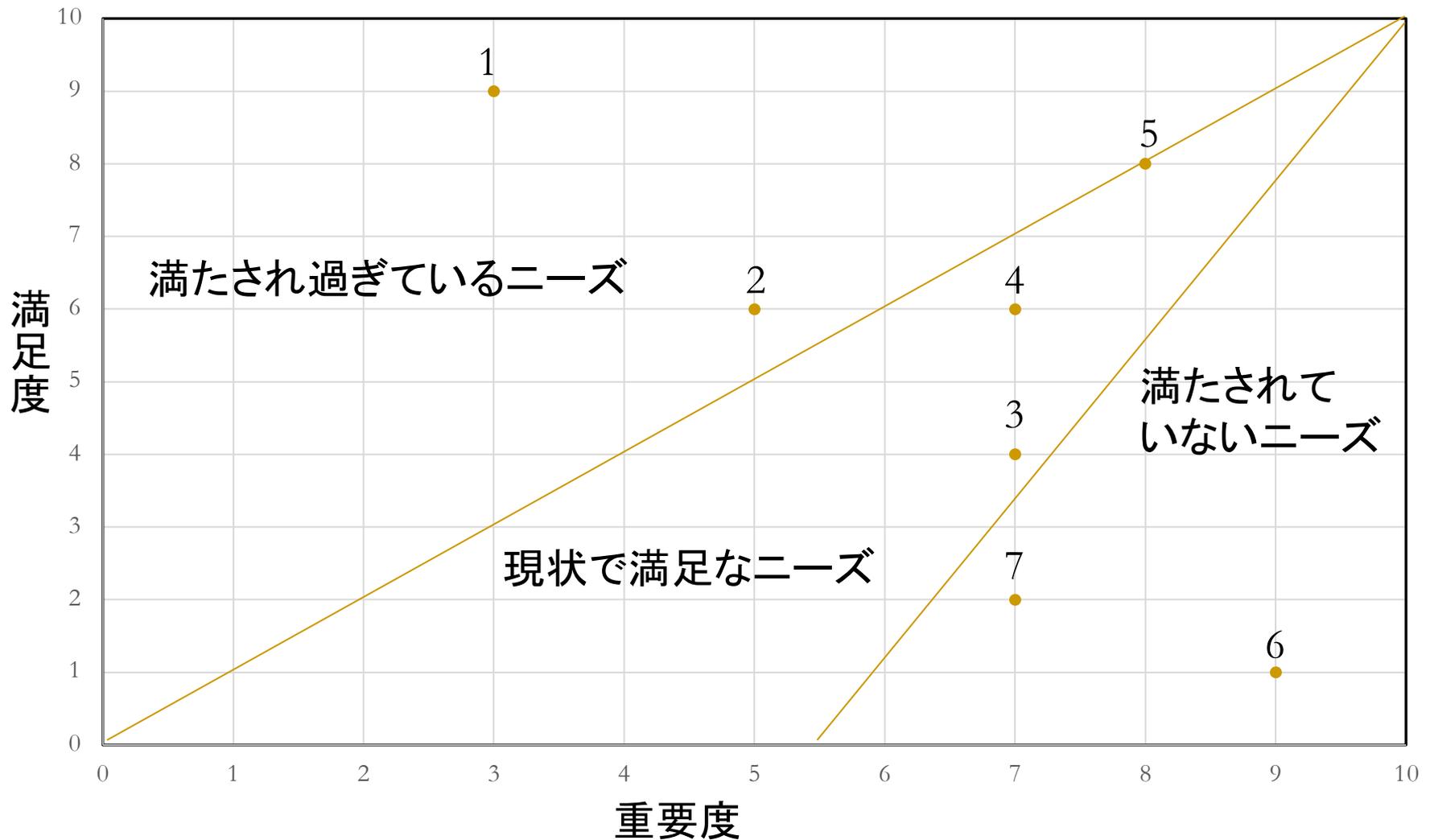
- 対話やアンケートを通じ、顧客のやりたいことや満たされているニーズ、満たされていないニーズを把握することによって企業は20%以上の改善をもたらす新しいコンセプトの製品やサービスを実現できる。
- すなわち、顧客と企業がJobとニーズに関する価値を「共に知り、共有する」ことがイノベーションを成功させる鍵となる

# 具体的なニーズの把握方法

- 様々なニーズの重要性と満足度をアンケート等により調査し、真に解決すべきニーズを把握
- 例: ビジネスホン

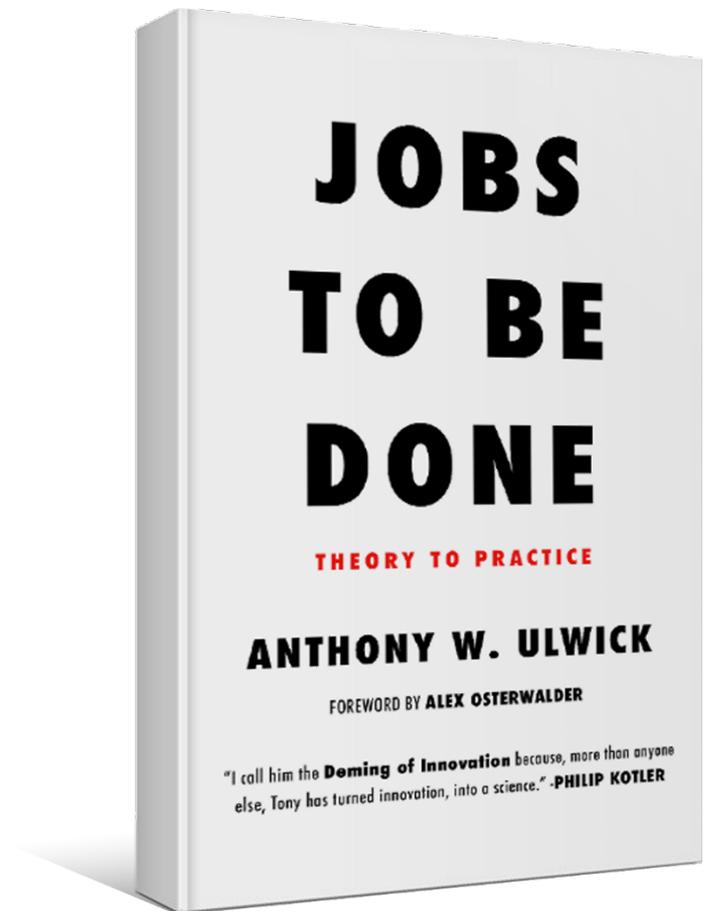
ニーズ	重要度	満足度
1. 音質の改善	3	9
2. 会議機能の強化	5	6
3. 電話帳機能の使いやすさ	8	4
4. ハンズフリー機能	7	6
5. 個人のスマホへの転送機能の追加	8	9
6. 通話情報の検索	9	1
7. 機能ボタンの配置デザイン	7	2

# ニーズ・マップ



# Job理論に関する書籍

- <https://jobs-to-be-done-book.com/>より入手可能





# 新規事業の開拓とEffecuation

*Doshisha Business School*

# Effectuation

- 米国バージニア大学のサラス・サラスバシー教授が提唱
- 優れた起業家に共通する意思決定のプロセスや考え方
- 企業が新規事業を起こす時に役立つ考え方として注目されている

# Causation vs. Effectuation

## Causation

- ゴール(目的)を設定し、そこに着実にたどり着くためのアプローチ:PDCA
- 何が起こるかかなり予測できる
- 既存事業の深堀

## Effectuation

- 予測できない環境下でゴールを見つけ出すためのアプローチ:OODA
- 予測が困難
- 新規事業の開拓

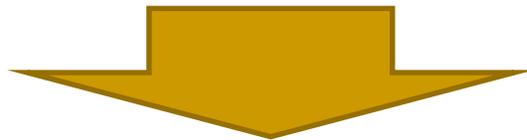
# 5 Principles of Effectuation

- Bird-in-hand
- Affordable Loss
- Lemonade
- Crazy Quilt
- Pilot-in-the-plane

# Effectuationの出発点: Bird-in-hand

- 私は何を持っているか？ : 資源、能力、特徴
- 何を知っているのか？ : 教育、専門性、経験
- 誰を知っているのか？ : 社会的ネットワーク

これら3つのカテゴリーの手段や資産を用いて  
私は何を生み出すことができるのか？



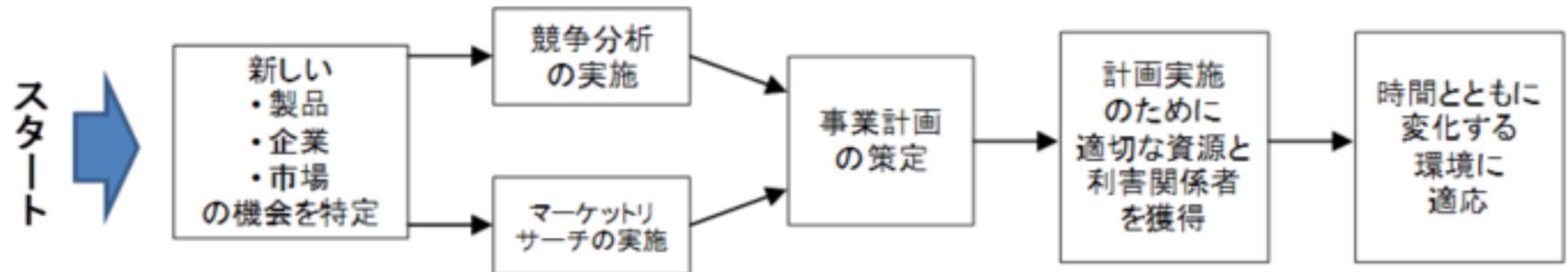
不確実性の中でも実行可能な複数の  
行動指針の創出

# その上で

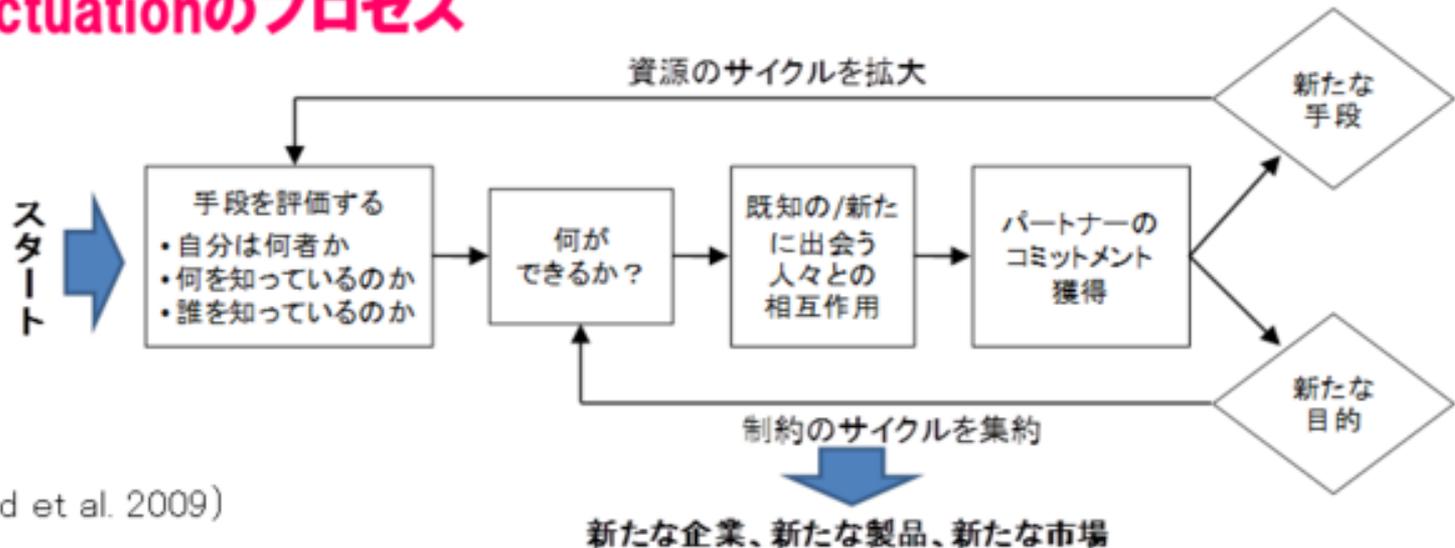
- Affordable Loss
  - 期待利益を計算するのではなく、どこまで損失が許容可能か、あらかじめ決めておく
- Crazy Quilt
  - コミットする意思を持つすべての関与者と交渉し、パートナーシップを築く
- Lemonade
  - 失敗作を活かす。偶然を梃子として活用する
- Pilot-in-the-plane
  - 常に状況を確認し、それに応じて臨機応変に迅速にコントロールする

# プロセスの違い

## Causationのプロセス



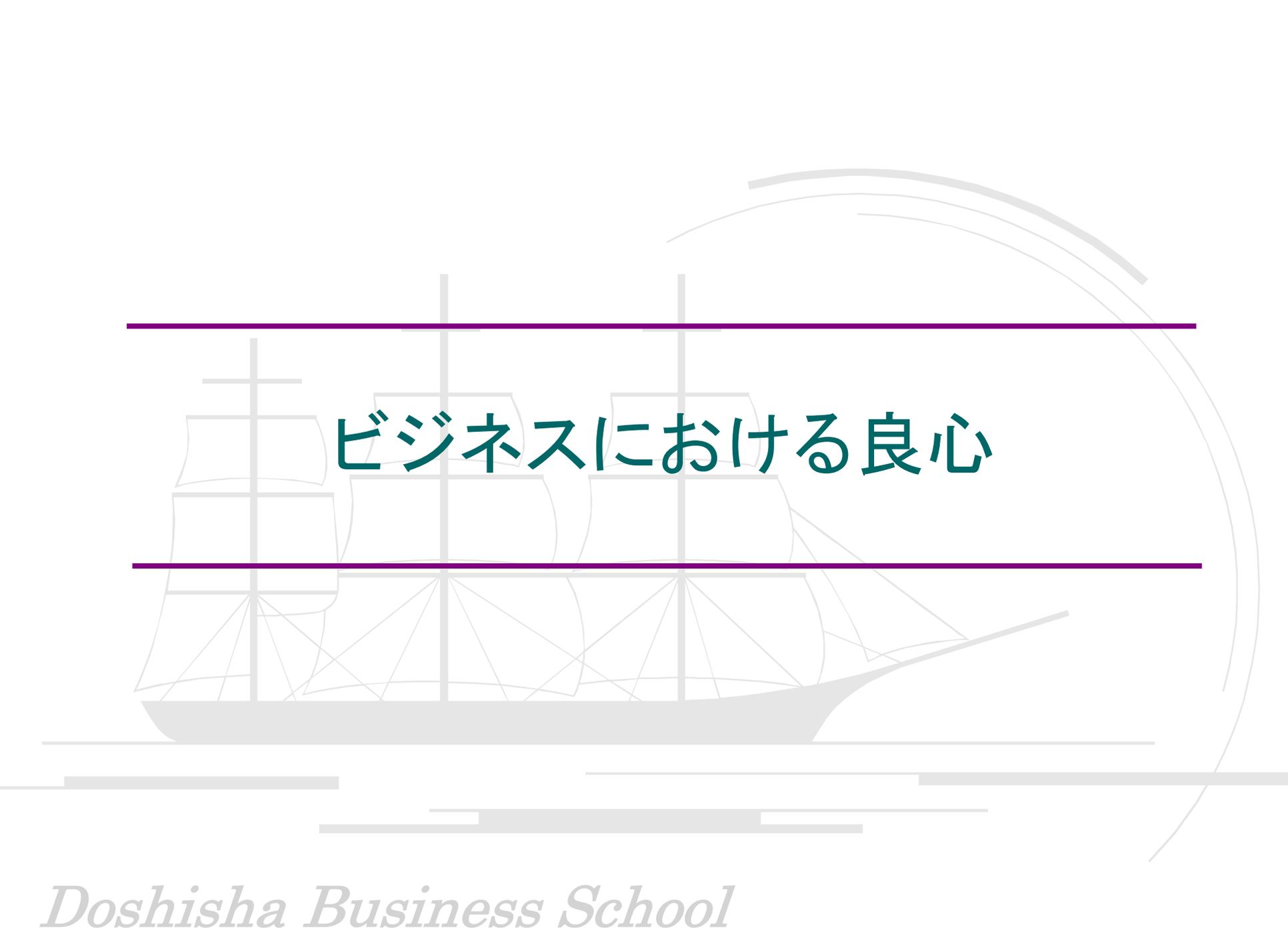
## Effectuationのプロセス



(出典: Read et al. 2009)

# Effectuationの本質

- 自己理解
  - リスクの許容
  - 他者との良好な関係の構築と維持・拡大
  - 前向きな姿勢
  - 環境変化の適切な把握
- 
- これらは、前述のJob理論の「共に知り、共有する」ことに通ずる



# ビジネスにおける良心

*Doshisha Business School*

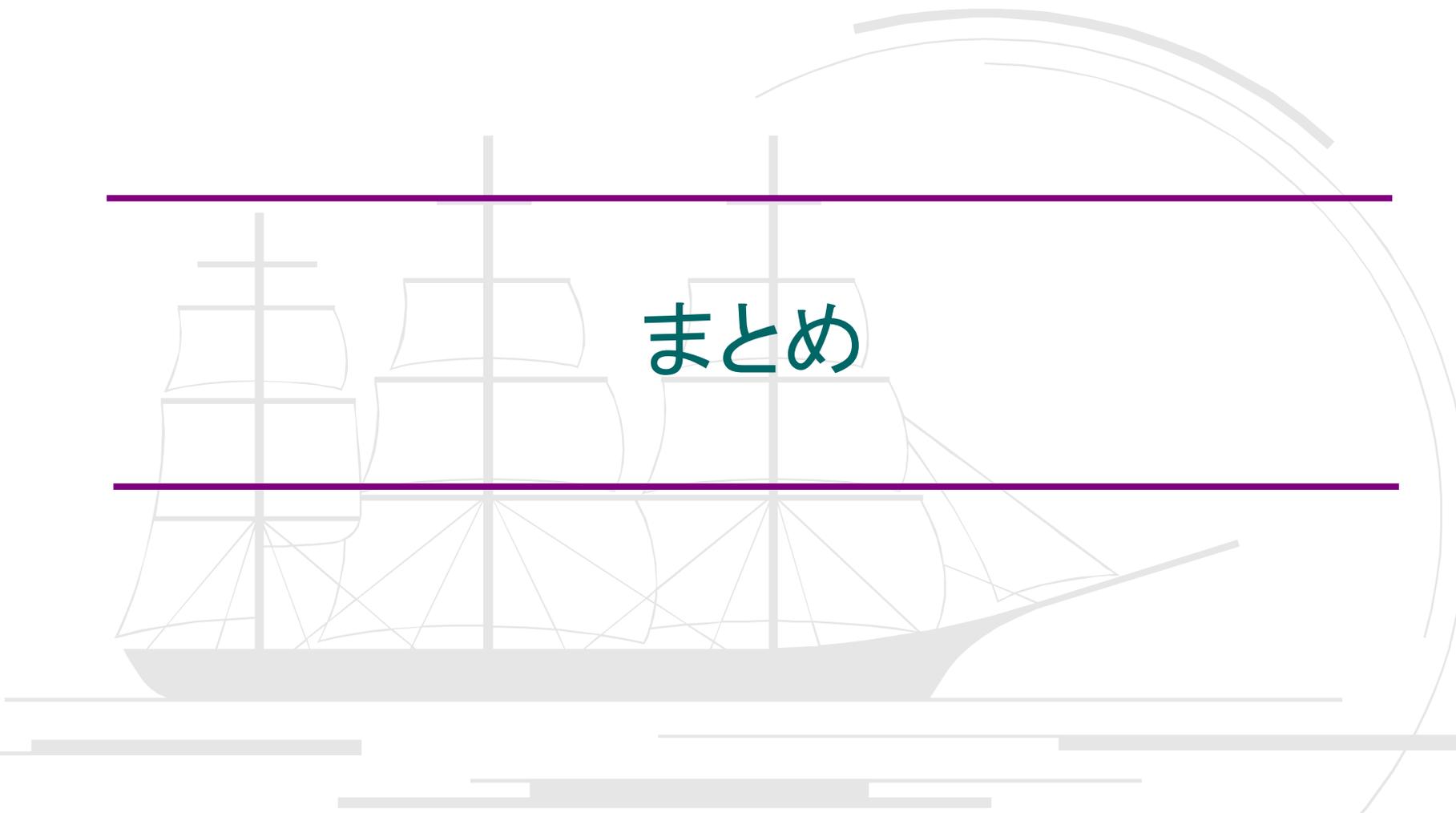
# 良心とは

## 良心の語源

- “Conscience : Con (共に) + Science (知る)”
- 共に知ること、すなわち自身と他者との間で「価値観」を共有することと理解できる
- 同志社大学の教育理念は「良心教育」

# イノベーションにおける良心の活用

- これからのビジネスは顧客やパートナー間の知や情報の共有を支援することによって成長を実現できる
- これが、コロナに代表される不確実性との共存を余儀なくされる令和時代における人々の幸福を追求するための企業活動の基本になるべき
- 知や情報を共有する中から生まれる共通の「価値観」を重視した新たなイノベーションを起こすことが良心を活用するコロナ時代の企業のあり方



まとめ

*Doshisha Business School*

# 平成時代の日本の過ち

- ゴールが不確かな状況でも、PDCAを信奉
  - 加えて顧客のニーズの把握が不十分
  - OODAというやり方自体を知らず、新規事業領域の開拓をPDCAの手法で実行し、次々と失敗
  - たまたま成功することはあるが、継続できない
- 
- グローバル化や少子高齢化等々、日本の低成長の原因について様々語られているが、これが日本の低成長の本当の原因

# そしてコロナの令和の時代

- さらなる不確実さの増大
- 経済を含めた世界の不安定化の加速
- その一方で、デジタルトランスフォーメーション：DXの進展と働き方の変化
  
- 我々は如何に共に知る力“Conscience: 良心”を活用してイノベーションを推進し、人々を幸せにすればよいのか？
- 以下に私の提言を示す

# 両手遣いのマネジメントの実践

- PDCAによる既存事業の深耕
- OODAによる新規事業の開拓
  
- この二つを両立させることが、コロナの時代にはいよいよ重要になってくる
- 既存事業では“Job理論”を活用した真のニーズ把握が必須
- 新規事業に関しては“Effectuation”という概念をしっかりと理解することが必要
  
- そして、これを支えるのが良心の活用

# EQテスト

- Googleサーチで「EQテスト」で検索してください。
- [EQ測定 - arealme.com](http://arealme.com)

# 最後に

- ご質問等あれば下記にご連絡ください  
tokita@mail.doshisha.ac.jp