

A・G・ラフリー、ラム・チャラン著「ゲームの変革者(The Game Changer) イノベーションで収益を伸ばす」日本経済新聞出版社 2009年5月22日刊を読む

ゲームの変革者(The Game Changer)

1. ゲーム・チェンジャー

- (1) ビジネスのゲームのルールを書き替える、あるいはまったく新しいゲームをつくり出す先見の明のある戦略家。
- (2) 持続可能で収益性の高い内部成長をもたらし、つねに利幅を改善する基盤として、イノベーションを利用するクリエイター。
- (3) 消費者や顧客がボスであり、CEOがボスではないことを理解するリーダー。
- (4) イノベーションを利用して、戦略から組織、予算策定から資源配分、人材の選抜・報酬・昇進の決定にいたるまでビジネスのすべての要素を推進していく人のこと。
- (5) イノベーションを個別の動きではなく、経営のすべてに組みこまれたプロセスとみて、統合する人のこと。
- (6) イノベーションを通じてブランドや事業を差異化し、付加価値をつけることによってコモディティ化を断ち切る人のこと。
- (7) イノベーションは人と人のつながりによってつくられるもので、人がどのように話しあい、協働するかといった、人のかかわり合い方がイノベーションの鍵であり、単に技術の問題ではないと理解する、感情に流されないヒューマニスト。

2. 私たちの目標

- (1) ビジネスで勝つためにすべきことは、この何十年ほとんど変わっていない。今も同じ。それは、収益の成長と利潤を生み出す新規顧客、新製品、新サービスを創出することだ。違うのは、どのようにそれを進めるか、という点である。
- (2) 今日の変化はこれまでになく速い。変化は、機会を生み出すと同時に、陳腐化の脅威ももたらす。こうした世界で勝利するための最高の方法は、イノベーションを推進することだ。それなのに、イノベーションを技術の専門家に任せっぱなしにしたり、偶然や幸運に左右されるものだと考えたりすることが多い。たしかに、天才が独りで、新規産業をつくり出したり、既存産業に革命を起こした例はある。だが、そこには問題がある。誰かの頭の上で電球にパッと光

がつく瞬間を待つ時間の余裕などないのだから。イノベーションから得られる成果は、持続可能な右肩上がりの売上と利益の内部成長である。イノベーションは事業経営に組み込まれている必要がある。つまり、目標、戦略、組織、システム、文化、リーダーシップ、目的に対する動機づけ、事業価値といったものすべての中心にイノベーションを捉える必要があるということだ。

(3) 私たちの目標は、イノベーションを事業推進の中心に置き、新たな経営プロセスを示して、事業経営の新しい考え方を提供することである。それは、私たちの経験と研究を通じて生まれてきたもので、現に成果をもたらしている。この考え方は、あらゆる規模の事業、組織のあらゆるレベルに適用できる事業経営の新たな道を示すものと思う。

(4) この新たな経営アプローチは、実践的であり、具体的かつ実行可能な形で紹介したつもりだ。実際、この本を週末に読んで、月曜の朝からすぐさま利用できるはずだ。

(5) A・G・ラフリーが P&G で新たな内部成長の道を切り開き、ラム・チャランがイノベーションは日常的に語られる割には大して達成されずに終わっているのはいったいなぜなのか、と 10 年以上にわたって格闘してきた成果から本書は生まれた。

(6) 2001 年のはじめ、ラムはある会社と共同で、一人のアイデアが市場で成功を収める製品となるまでの一連のプロセスを業務フローに乗せる枠組みをつくりはじめた。その会社は市場にイノベーションをもたらすことに成功したが、それは偶然の賜物だった。その理由は、イノベーション・プロセスが分断されていたためではないかと、ラムは考えた。イノベーションは「機械的」で、人と人とのかわり合いに欠けていた。よくあることだが、技術部門の人が何か新しいものをつくり出すと、相互に話し合うこともせずに、それをマーケティング部門にボンと投げ渡してしまう。そこには縦割り組織を結びつけるコミュニケーションがないうえに、規律正しく、反復可能で計測可能なプロセスも存在しない。

(7) この問題がラムの関心を高め、研究スピードを速めた。そして 2005 年の秋、彼は A・G・ラフリーと会う機会を得た。2000 年 6 月に A・G・ラフリーが CEO に就任してからの P&G の成長を見守ったあとのことだった。A・G・ラフリーは画期的な^{ブレークスルー}突破口を開いたと、ラムはみた。P&G においてイノベーションは徹底的に行なわれた。それは事業部門長の日常業務の一部となり、経営プロセスの中核になっていた。イノベーションが P&G 再生の鍵となったのである。

(8) 本書の目的は、二人の経験と研究から得たものを読者のために役立てることである。

P5 ~ 9

[コメント]

イノベーションとは何か、その担い手となるイノベーターとは何かを具体的に示した本書から学ぶところは大きい。営利企業、非営利企業にかかわらず改革を目指す人、すべての人々に刺激を与える参考書。

- 2010 年 10 月 16 日 林 明夫記 -