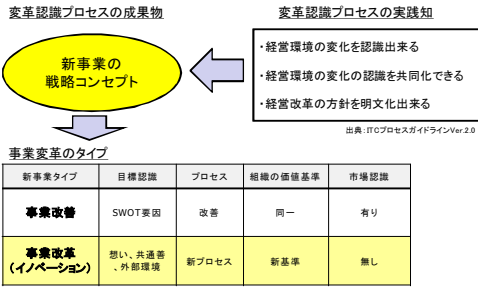


1-1. イノベーションと戦略

◆新事業のコンセプト分類

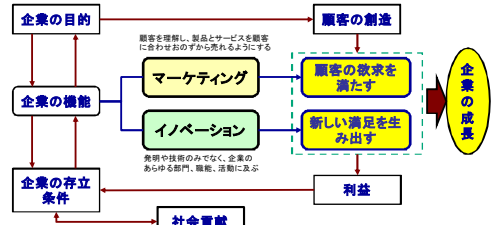


ポイント:イノベーションを全く新しい商品・サービスとすると、新しい価値基準のもとでの組織化が必要になる。

1-2-1. シュンペーター & ドラッカーの知見

◆ドラッカーの企業論

ドラッカーは、1974年著書「マネジメント」の中で「**企業とは何かを知るためには、企業の目的を考えねばならない。企業の目的の定数はたどろしめしない。それは顧客を創造することである。**」のために2つの基本的機能を持つ。「マーケティング」と「イノベーション」である。



ポイント:ドラッカーはイノベーションを発明や技術以上に経済的、社会的イノベーションと捉えた。

1-2-1. シュンペーター & ドラッカーの知見

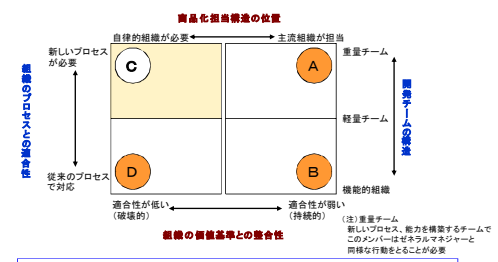
◆ドラッカーのイノベーション論

- ◆イノベーションとはイノベーションを「**才能やひらめきではなく、体系化すべき課題、すなわち体系的な仕事**」と捉えた。
 - ◆企業家は
 - 1800年ごろ、フランスの経済学者J. B. セイは「企業家は、経済的な資源を生産性が低いところから高いところへ、収益が小さいところから大きなところへ移す」と言った。
 - 確実性を必要とする人は企業家に向かない。意思決定の本質は不確実性にある。それは、経済活動が将来を見越す限り不確実性とリスクがともなうことにある。
 - ◆企業家精神
 企業家精神とは、気質ではなく、**行動(意思決定)**である。その基礎となるのは原理であり、方法である。
企業家精神の定義は、「変化を当然かつ健全なものとする。変化を探し、変化に対応し、変化を機会として利用する。」とした。
 - ◆企業家戦略
 イノベーションの成功とは、「**その新奇性、科学性、知的卓越性**」によってではなく、「**市場で成功するか**」によって決まる。
- 出典:「イノベーションと企業家精神」P.F.ドラッカー ダイアモンド社

ポイント:イノベーションの成功には企業家精神と企業家戦略の両方が必要と定義した。

1-2-2. クレイトン・クリステンセンの知見

◆破壊的技術イノベーションの判断要素

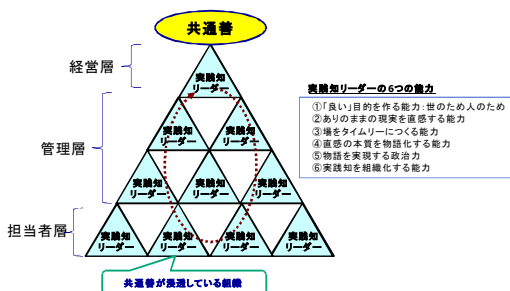


- ◆Aのエリア:持続的技術の変化に直面している状況だが、解決課題は異なるため重量チームになる。プロジェクト自体は主企業の内容で実行可能である。
- ◆Bのエリア:持続的技術対応であり、主流組織の中で対応できる。
- ◆Cのエリア:既存組織では提供できない破壊的技術に直面している。スピンアウトの重量チームが必要である。
- ◆Dのエリア:主流組織と同等の商品やサービスを開発する高い事業モデルによって販売するプロジェクトにする。

ポイント:破壊的技術に対応する組織対応は主体的判断のできるスピンアウト組織が必要。

1-2-3. 野中郁次郎氏の知見

◆フラクタル組織と実践知リーダー



ポイント:フラクタル組織のリーダーには、実践知を「共通語」に近づけていく6つの能力が求められる。

1-2-4. 水島温夫氏の知見

◆イノベーションから事業化への仕組みづくり

水島温夫氏は、SECIモデルの暗黙知から形式知化の構築方法を提示した。

	共同体	特徴	例	成果物
暗黙知	場	・なんとなく深とした価値観を共有するアジャシーな人の集まり ・革新や創造のきっかけや出会いが生まれる	業界種交流会、研究会、研修、勉強会、学会	前進のきっかけになるテーマへの気づき
形式知	サークル	・共有化された価値観や問題意識を持つ ・熱い思いをもった人々の集まりでコンセプトづくりが得意になる	インフォーマルサークル、わいがや、部内サークル、専門家レビュー	明確な目標をもつ「 事業コンセプト 」(書写真)
	チーム	・明確な目標、書写真を共有し事業の責任化する専門集団	事業化プロジェクト、改訂プロジェクト、他企業との共同プロジェクト	事業の具体化
	グループ	・事業属性によって分けられた集団 ・グループメンバーは運命共同体としてグループの繁栄と存続のために活動	XXX事業部、XXX研究室	組織の存続(オペレーション)

ポイント:水島氏は、イノベーションの事業化は「場」、「サークル」、「チーム」、「グループ」のステップが必要と捉えた。

1-2-5. ラリー・キーラーの知見

3. 3つのイノベーションシフト

イノベーションへの気づき

- 1「企業の実質的なイノベーション活動は、3つの重心、すなわち**ビジネスモデル**、**プラットフォーム**、**顧客経験**の内の1つ以上に重点を置いている」
- 2「**市場の重心がどこにあるかを理解することで、自社や競合他社が現在行っていることが明確になる。**」

ポイント:イノベーションは市場が3つの重心、すなわち**ビジネスモデル**、**プラットフォーム**、**顧客経験**を把握することが基本

1-3. 戦略の実践知サイクル

◆イノベーションと変革認識プロセス

ポイント:新事業イノベーションと現事業イノベーションでのステップはIT経営も変革認識フェーズに符合する。

2-1-1. 事業コンセプトの位置づけ

◆事業コンセプトの構築の手順

ポイント:事業コンセプトの構築は発想現場である「仕組み」と「発想目標」の両輪となる。

(2) CSFと事業ドメインの定義

◆CSF案「クラウドシステム構築支援の技術整備する」の検証例

ポイント:強み-機会象限にマッピングするCSF案は事業拡大の戦略目標に展開して検証する。

(2) CSFと事業ドメインの定義

◆事業ドメインの検証例

以降は当事業ドメインを例に事業デザインを行う

	ITインフラ事業 (クラウドビジネス)	ITインフラ事業 (ヘルプデスクサービス)	ERP事業
事業目的	ITインフラ導入技術に強いシナジーを築き、ITインフラ事業の事業拡大を目指す。 クラウドセンターを形成することで、ITインフラ事業の事業拡大を目指す。 クラウドセンターを形成することで、ITインフラ事業の事業拡大を目指す。	ITインフラ事業の成長のため、ITインフラ事業の成長のため、ITインフラ事業の成長のため。 クラウドセンターを形成することで、ITインフラ事業の事業拡大を目指す。 クラウドセンターを形成することで、ITインフラ事業の事業拡大を目指す。	クラウド事業の成長のため、ITインフラ事業の成長のため、ITインフラ事業の成長のため。 クラウドセンターを形成することで、ITインフラ事業の事業拡大を目指す。 クラウドセンターを形成することで、ITインフラ事業の事業拡大を目指す。
CSF	クラウドシステム構築支援の技術整備ができる	顧客対応ヘルプデスクサービスがある	顧客対応ヘルプデスクサービスがある
必要能力	ITインフラ構築・運用スキルと体制がある	ITインフラ構築・運用スキルと体制がある	ITインフラ構築・運用スキルと体制がある
対象顧客	ITインフラ構築・運用スキルと体制がある	ITインフラ構築・運用スキルと体制がある	ITインフラ構築・運用スキルと体制がある
競合	ITインフラ構築・運用スキルと体制がある	ITインフラ構築・運用スキルと体制がある	ITインフラ構築・運用スキルと体制がある
競合ニーズ	ITインフラ構築・運用スキルと体制がある	ITインフラ構築・運用スキルと体制がある	ITインフラ構築・運用スキルと体制がある
サービス内容	ITインフラ構築・運用スキルと体制がある	ITインフラ構築・運用スキルと体制がある	ITインフラ構築・運用スキルと体制がある

ポイント:CSF案を検証するために、「顧客ニーズ」、「サービス内容」を加えて事業の性格を明確にする。

(1) 戦略目標の階層化

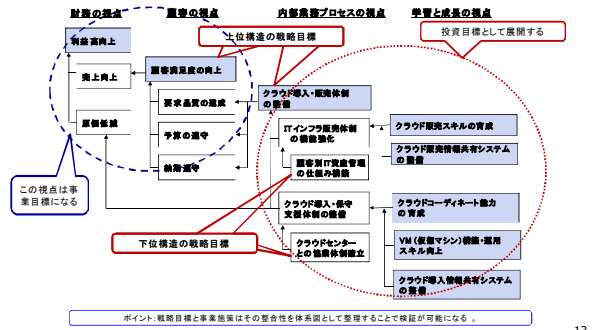
◆ITインフラ(クラウドビジネス)戦略マップによる検証例

戦略マップは、戦略目標の上位整合性と戦略目標間の従属依存性を検証して戦略シナリオを作成するためにある。

ポイント:戦略マップは「コアコンピタンス」と「上位戦略目標」を加えて論理性と実質性のあるストーリーとして検証する。

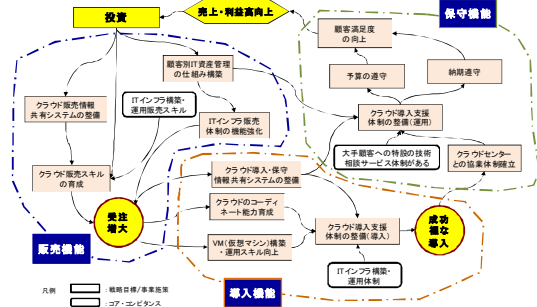
(1) 戦略目標の階層化

◆ITインフラ事業(クラウドビジネス)の戦略目標と事業施策の体系図例



(1) 戦略目標の階層化

◆事業のサイクルマップ(クラウドビジネス事業例)



(2) 戦略目標のKPI化

◆ITインフラ事業(クラウドビジネス)のKPI化改定例

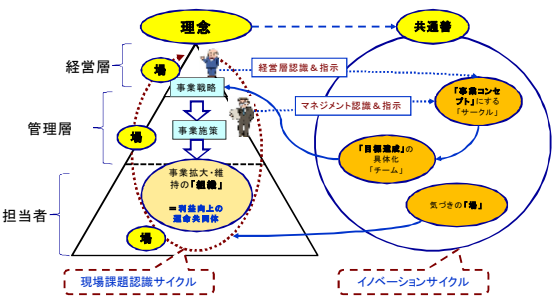
視点の観点	戦略目標	KGI/KPI	目標値(3期目)	事業施策	KPI	目標値
財務的観点	利益高向上	売上高	48億円	1. 営業1期利益高向上	売上高	28億円
	売上高向上	稼働率	75%	2. 営業2期利益高向上	稼働率	65%
顧客の観点	顧客満足度の向上	クラウド導入・保守体制の整備	70%	1. 要求機能の達成	要求機能達成率	90%
	顧客満足度の向上	クラウド導入・保守体制の整備	80%	2. 予算の遵守	予算遵守率	95%
内部業務プロセスの観点	クラウド導入・保守体制の整備	クラウド導入・保守体制の整備	100%	3. 納期の遵守	納期遵守率	90%
	クラウド導入・保守体制の整備	クラウド導入・保守体制の整備	2%	1. ITインフラ販売体制の機能強化	顧客の満足度	80%
学習と成長の観点	クラウド導入・保守体制の整備	クラウド導入・保守体制の整備	20名/年	2. 顧客別管理の仕組み構築	顧客対応率	95%
	クラウド導入・保守体制の整備	クラウド導入・保守体制の整備	5%	3. クラウド導入・保守体制の整備	顧客満足度	85%
事業の観点	クラウド導入・保守体制の整備	クラウド導入・保守体制の整備	70システム	2. クラウド導入・保守体制の整備	クラウド導入・保守体制の整備	10システム/年
	クラウド導入・保守体制の整備	クラウド導入・保守体制の整備	10システム/年	3. クラウド導入・保守体制の整備	クラウド導入・保守体制の整備	10システム/年

視点間の上位の戦略目標と下位の事業施策間の整合性を検証する

視点内の整合性を検証する

ポイント: 戦略目標と事業施策はKPIを数値化することでその成果を明確にし、管理を計量化できる。

2-3-3. 優位性持続のシナリオ



3-2. 投資対効果の評価

◆投資効果算定表例

年	期1期	期2期	期3期	投資対効果の評価
クラウド事業	売上	10,000	100,000	300,000
	営業費用	10,000	100,000	300,000
	経費	10,000	100,000	300,000
	利益	0	0	0
	投資対効果	0	0	0
ITインフラ事業	売上	100,000	100,000	100,000
	営業費用	100,000	100,000	100,000
	経費	100,000	100,000	100,000
	利益	0	0	0
	投資対効果	0	0	0
クラウド事業	売上	100,000	100,000	100,000
	営業費用	100,000	100,000	100,000
	経費	100,000	100,000	100,000
	利益	0	0	0
	投資対効果	0	0	0

損益分岐点比率アップ

外部支出最小

キャッシュフロートップ

ポイント: 投資対効果の評価が可能な事業は評価期間に合わせて、許容判定基準をもとに検証する。