

深く・広く・正しく考える

本質系イノベーション・コンサルティング

出る杭の杜

本質とイノベーション

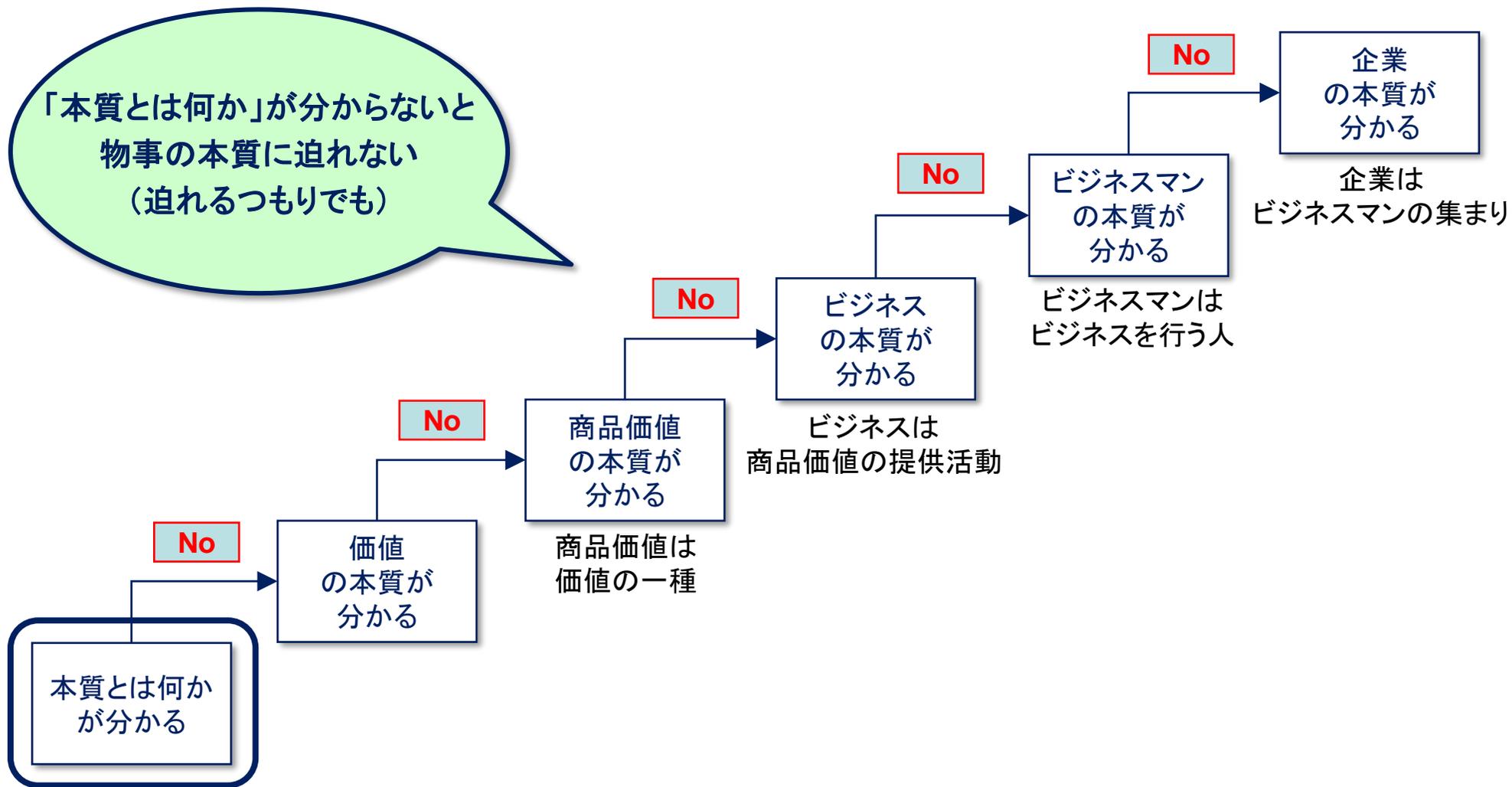
実は、世の中は「本質とは何か」が分かっていない

本質とは何か？

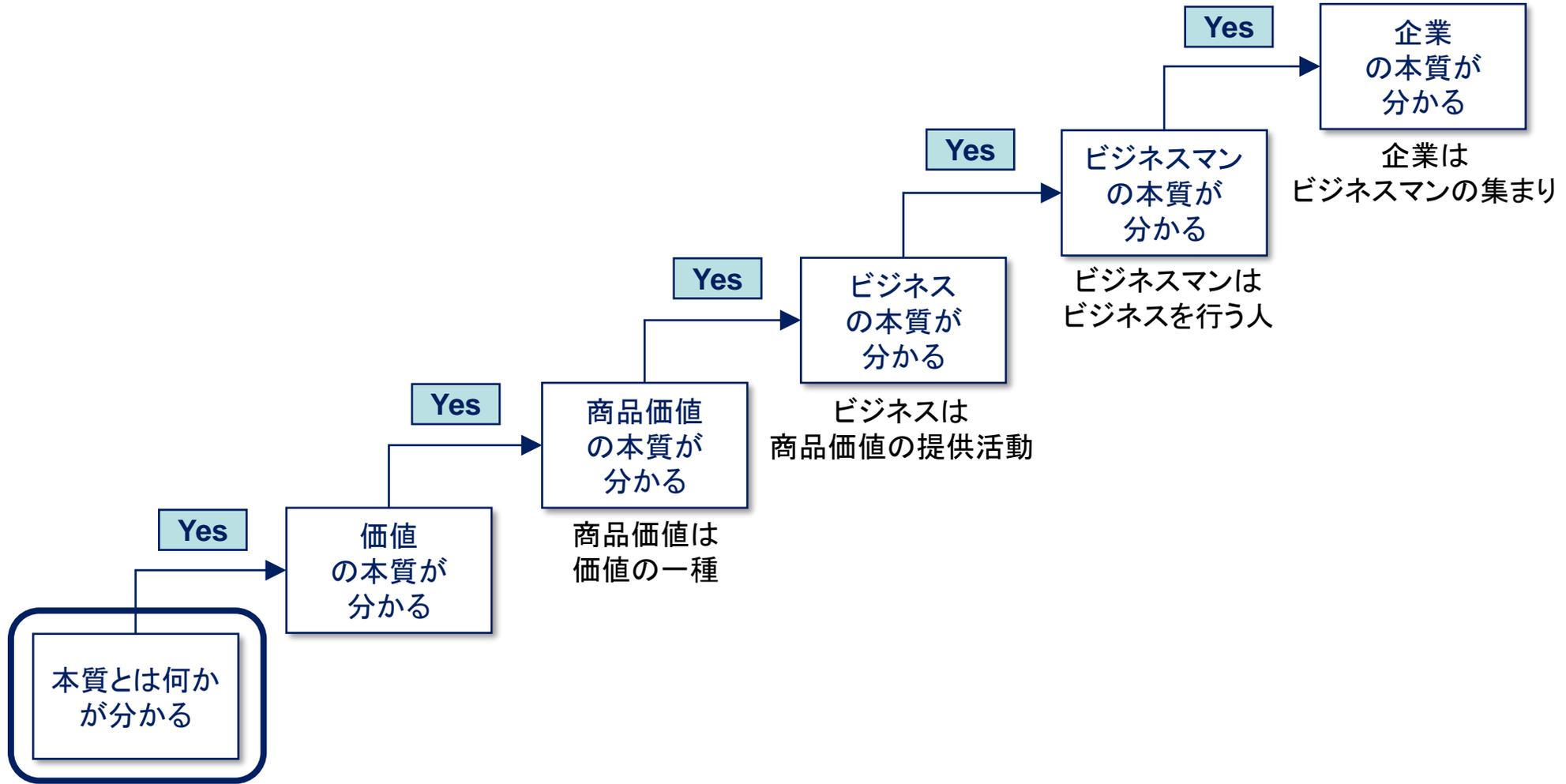
古代ギリシャ時代からの謎

「本質とは何か？」と問われて
答えに詰まらない者がいるか？

よって、世の中は本質に迫れない

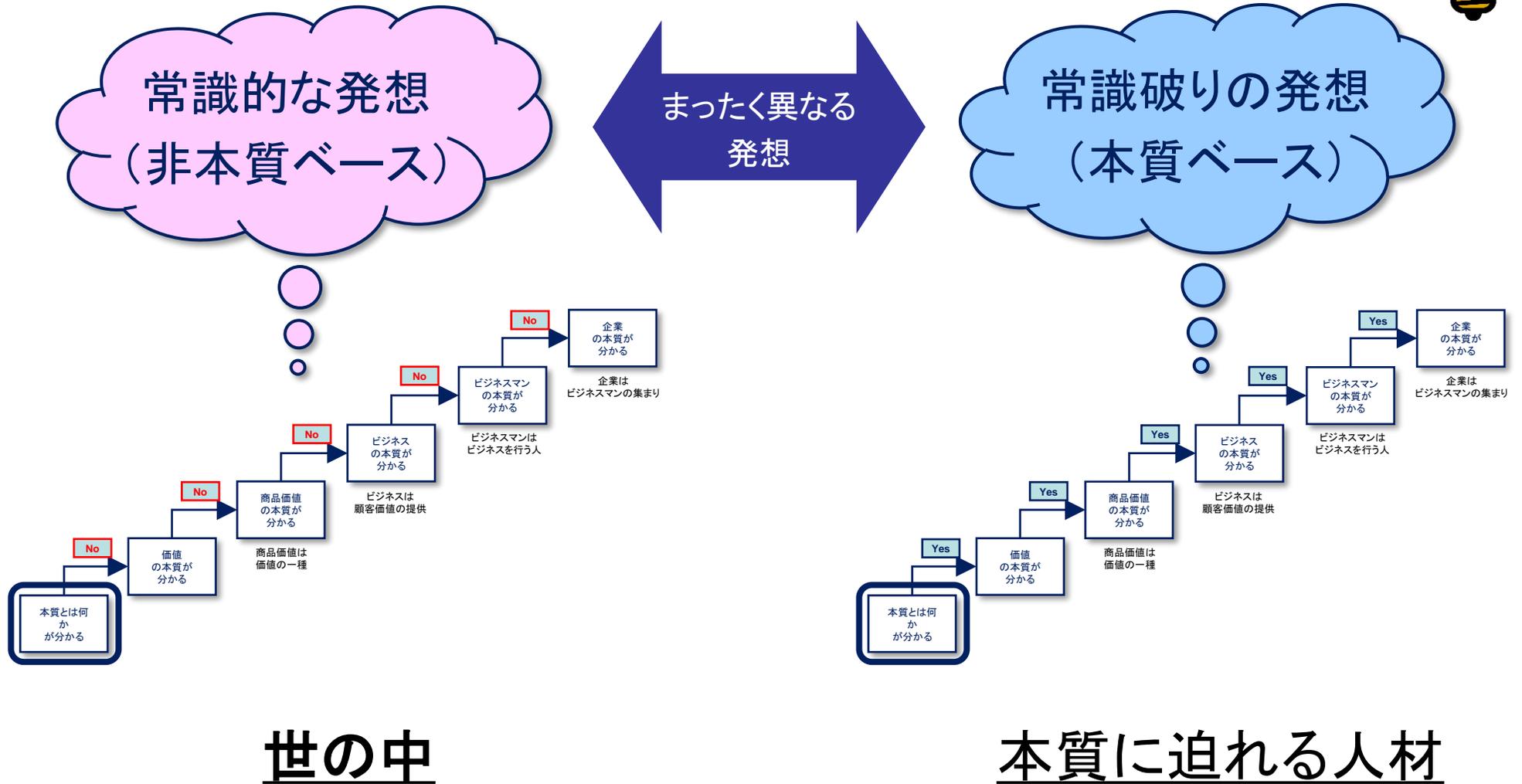


しかし、「本質とは何か」が分かると本質に迫れる



※ 本質とは何か分かっても、自動的に物事の本質に迫れるわけではない

ゆえに、本質に迫れる人材は「常識破りの発想(本質ベース)」をする





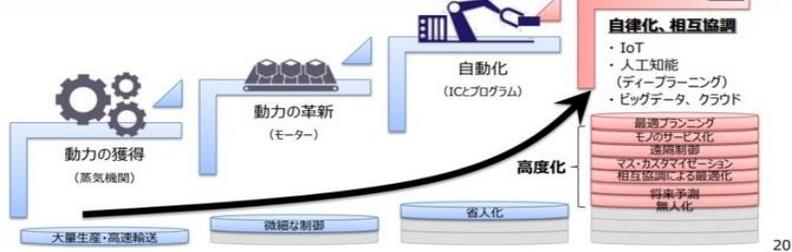
技術革新が生む イノベーション

<産業革命>

第4次産業革命

- 実社会のあらゆる事業・情報が、データ化・ネットワークを通じて自由にやりとり可能に (IoT)
- 集まった大量のデータを分析し、新たな価値を生む形で利用可能に (ビッグデータ)
- 機械が自ら学習し、人間を超える高度な判断が可能に (人工知能 (AI))
- 多様かつ複雑な作業についても自動化が可能に (ロボット)

→ これまで実現不可能と思われていた社会の実現が可能に。
これに伴い、産業構造や就業構造が劇的に変化。



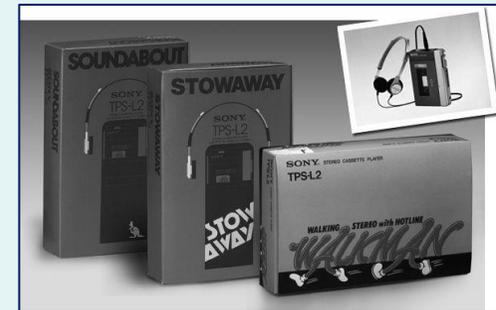
経産省資料より転載

常識破りの発想(本質ベース)が生む イノベーション

<ソニーのウォークマン> (20世紀を代表するヒット商品)

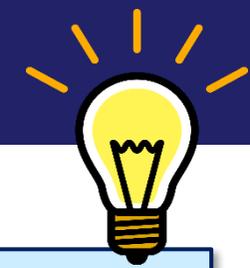
「オーディオ＝録音機能と再生機能を持つ」
が常識の時代に
「オーディオの本質は音を楽しむ道具。録音機能を削って
でも小型化してユビキタスに音を楽しめるようにすべき」
という本質ベースの常識破りの発想が生んだ

そこに技術革新はない



ソニーのHPより転載





本質は
なんにでもある

商品(モノ)の
イノベーション

モノが
10件中9件

<戦後日本のイノベーショントップ10>

公益社団法人・発明協会がイノベーションを「発明に限らず、ビジネスモデルやプロジェクトを含む」と定義して実施したアンケートを元に選定
(選定委員会委員長: 一橋大学名誉教授 野中郁次郎)



内視鏡



インスタント
ラーメン



マンガ
アニメ



新幹線



トヨタ
生産方式



ウォークマン



ウォシュレット



家庭用
ゲーム機
ソフト



発光ダイオード



ハイブリッド車

技術、商品(サービス)
ビジネスモデル、プロセス、組織の
イノベーション

<Appleのプラットフォーム型ビジネスモデル>

消費者間の価値提供によって商品価値を高める
ビジネスモデル「B with C to C」



常識破りの発想(本質ベース)は、アイデア倒れに終わらない

主観的な判断基準で事業化

<鶴の一声>

<部長>
客観的に
判断できない……

<課長>
せめて
事例はないのか？

<担当者>
客観的な
説明ができない……

<権力者>
俺は良いと思う
だからやれ！



鶴が気に入らなければ
アイデア倒れに終わる



客観的な判断基準で事業化

<本質>

巨大な
ブルーオーシャン
を独占

低リスク

本質を
外していない

価値が
普遍的

世界初

大市場

無競争

著名な常識破りの発想(本質ベース)



本質とは普遍的なものだから
本質ベースの発想も普遍的

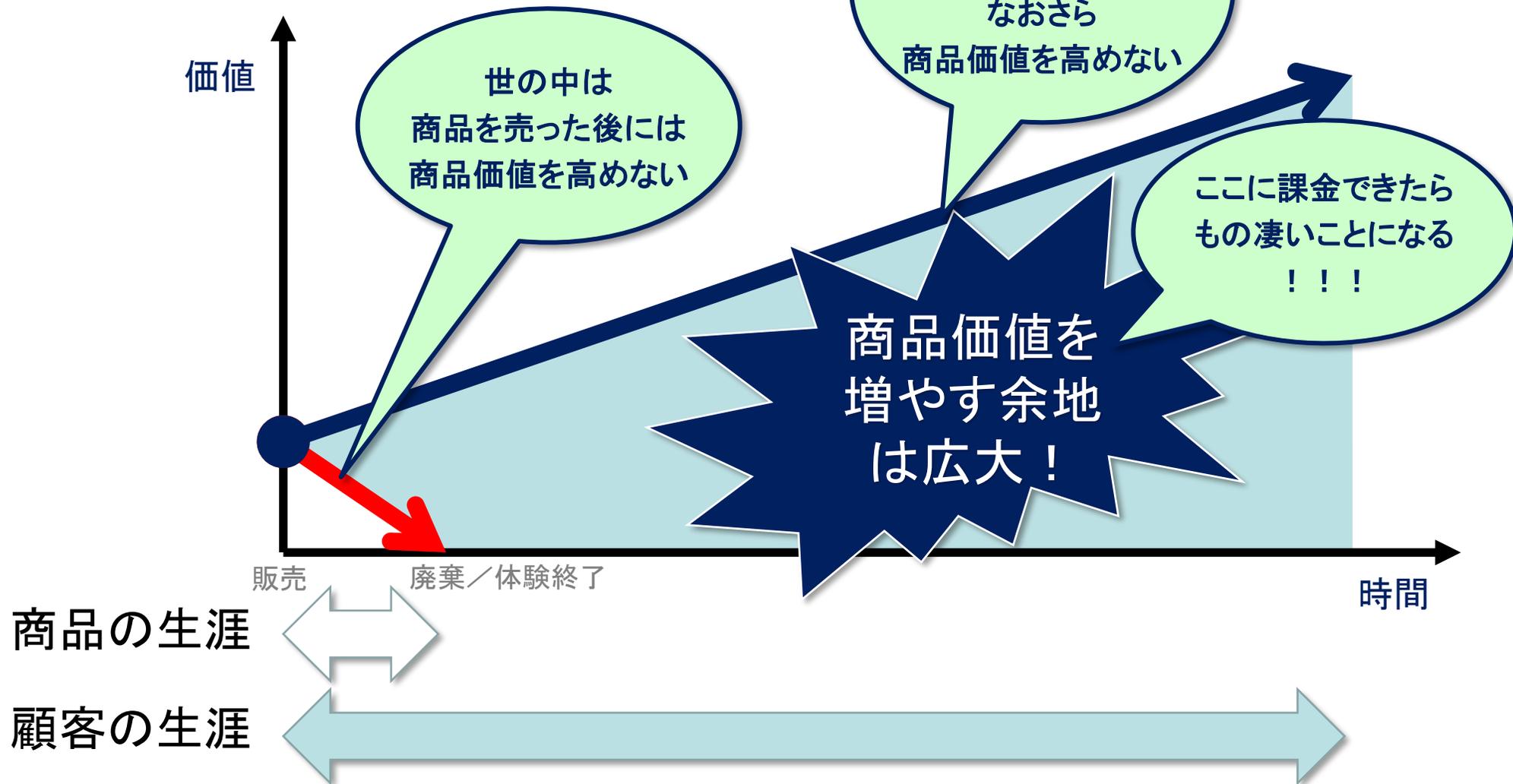
普遍的な発想ゆえに
「昔は非常識、今は常識」となる

ミッション	よりオープンで繋がった世界を実現する
ビジネスモデル	顧客が自作アプリケーションを他の顧客に売れるようにする
ビジネスモデル	ワンクリックで商品が届く仕組みをつくる
商品	メールが永遠に残されていくメールサービスをつくる
商品	オーディオから録音機能を削り、再生機能を残すことで小型化する
営業	導入システムの経営効果を曖昧にせず数字で見積もる
サプライチェーン	世界中のユーザーに受注から5日以内に出来立てPCを届ける
マーケティング	カフェではなくオフィスで淹れ立てコーヒーを飲みたい人も顧客

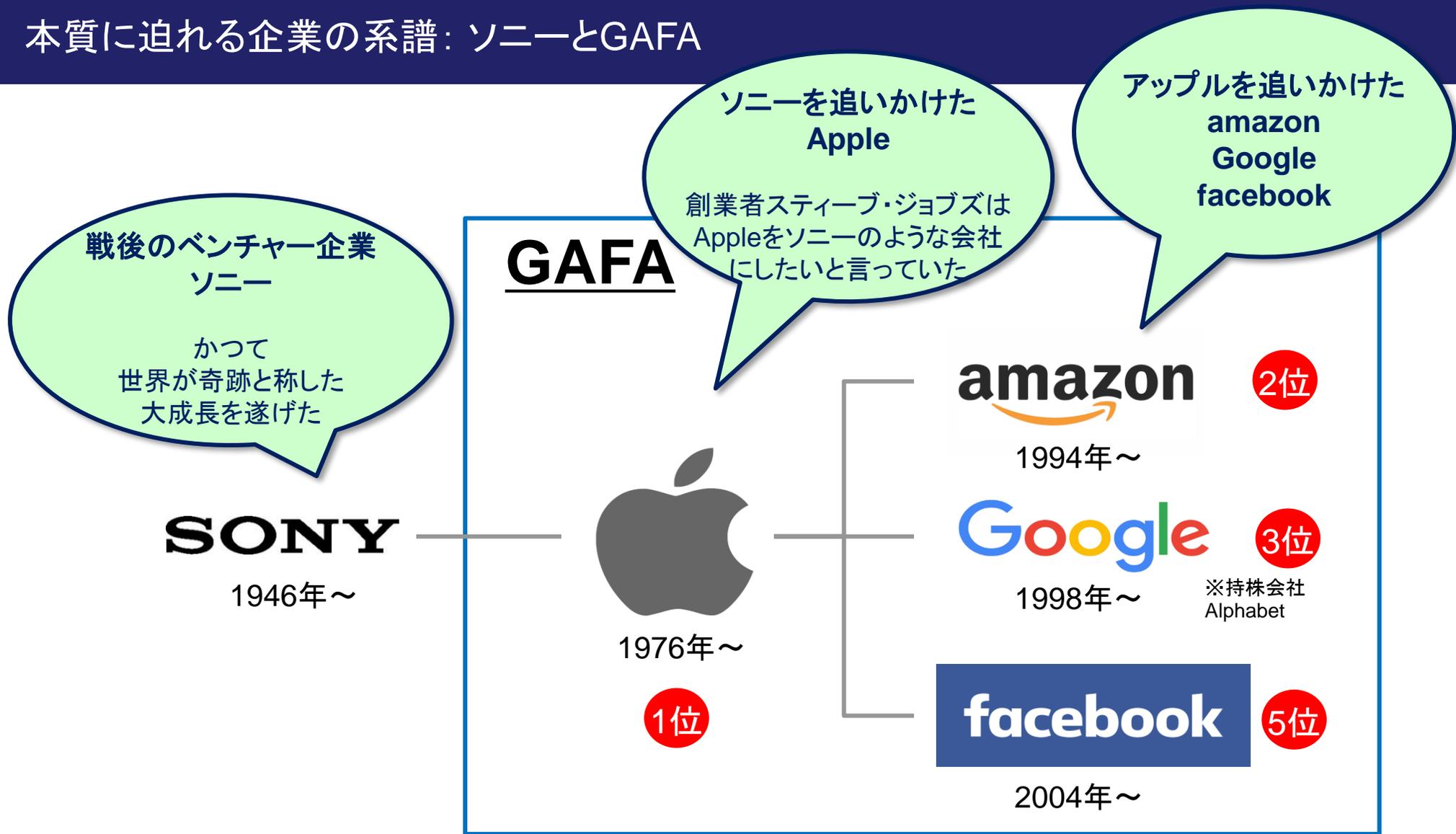


- フェイスブックの実名登録
- アップルのスマホビジネス
- アマゾンのワンクリック注文
- グーグルのGmail
- ソニーのウォークマン
- IBMのコンサルティング
- デルのPCダイレクト
- ネスカフェ・アンバサダー

商品価値についての「常識破りの発想(本質ベース)」をすると、
こんなことも見えてくる



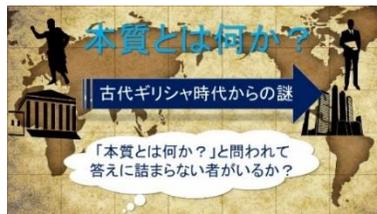
本質に迫れる企業の系譜：ソニーとGAFA



● : 2018年 時価総額世界ランキング (ダイヤモンドオンラインより)

※ 4位はMicrosoftなので、トップ5位までをGAFMAで独占

GAFAsは超えることができる



高

かつてのソニー、今のGAFAsは、本質に迫れているが
迫り切れているわけではない

SONY



日本企業

本質に迫り切って
GAFAsを超える！

本質への
迫り具合

本質に迫れる創業者の没後
企業は本質から離れやすい

低

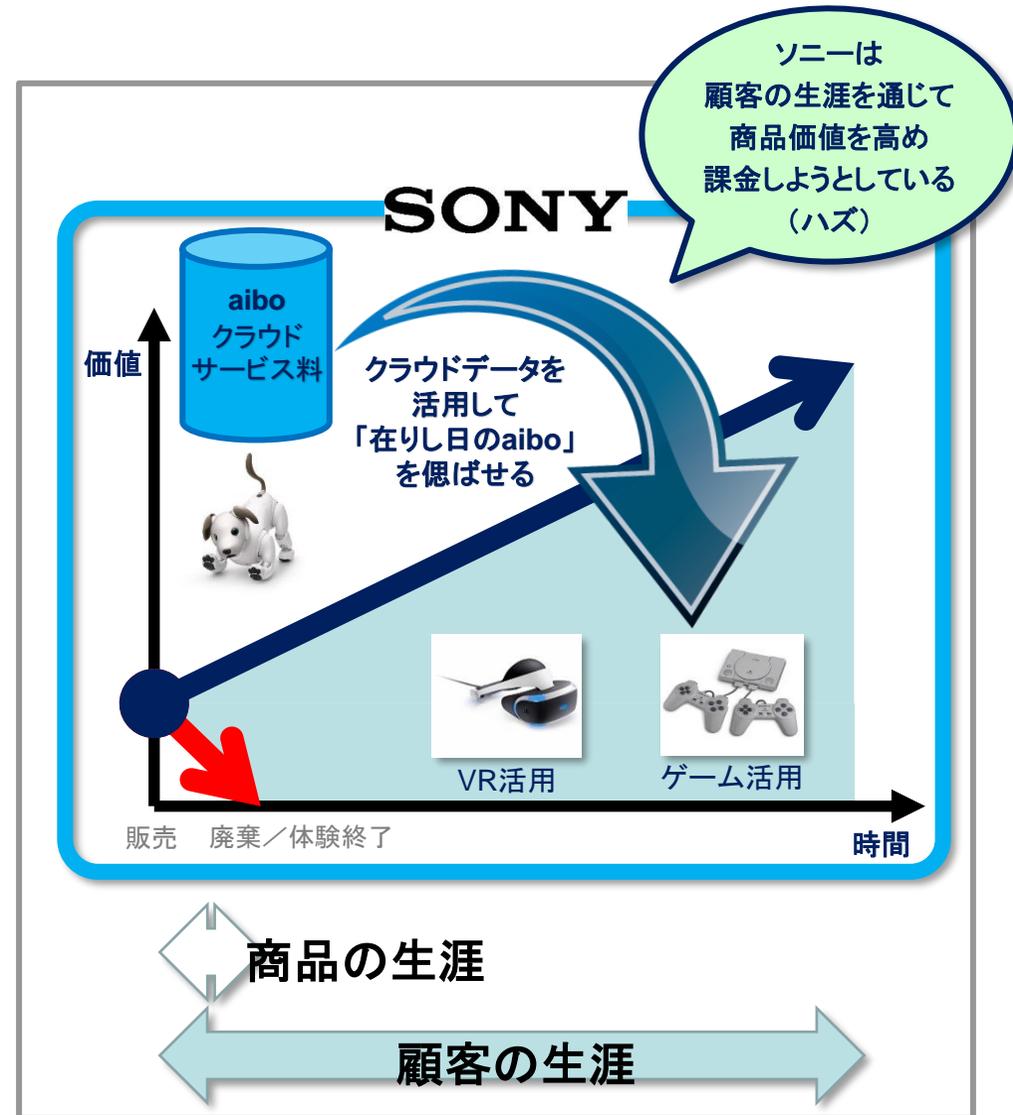
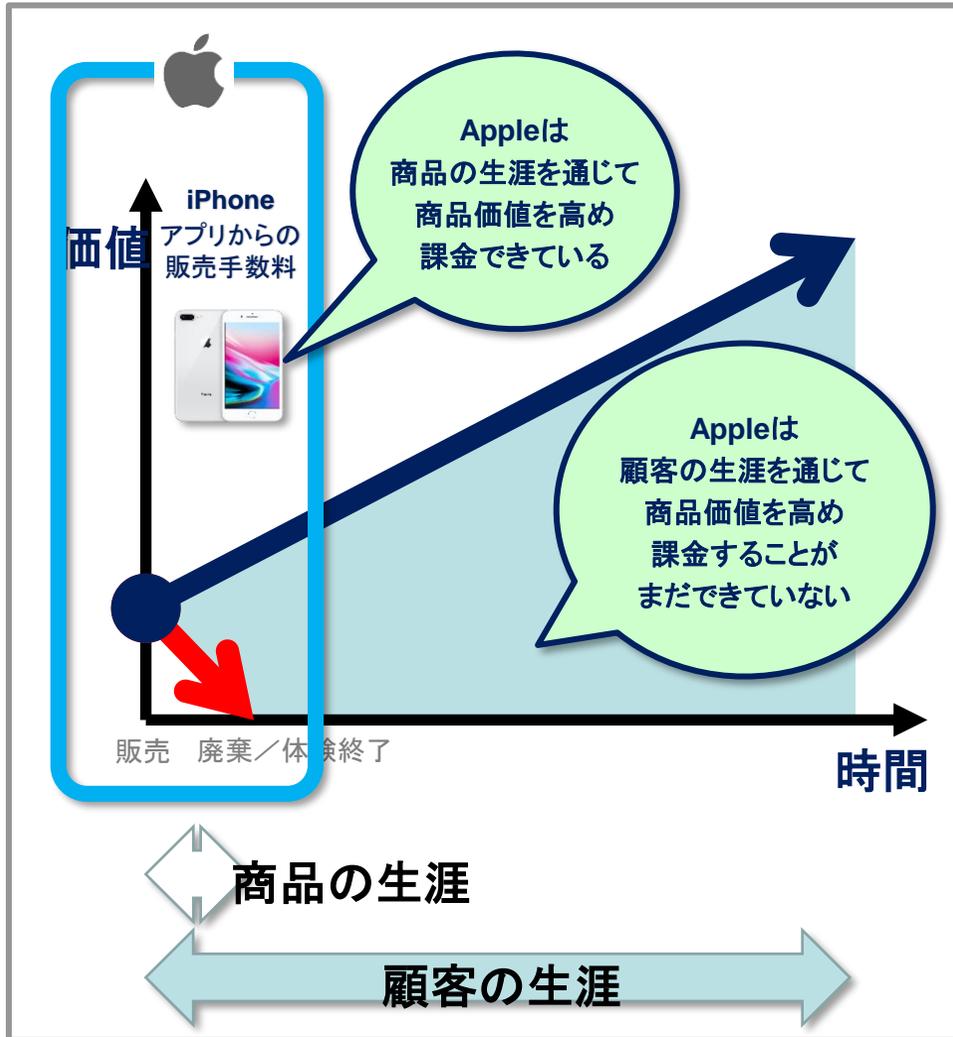
過去

現在

未来

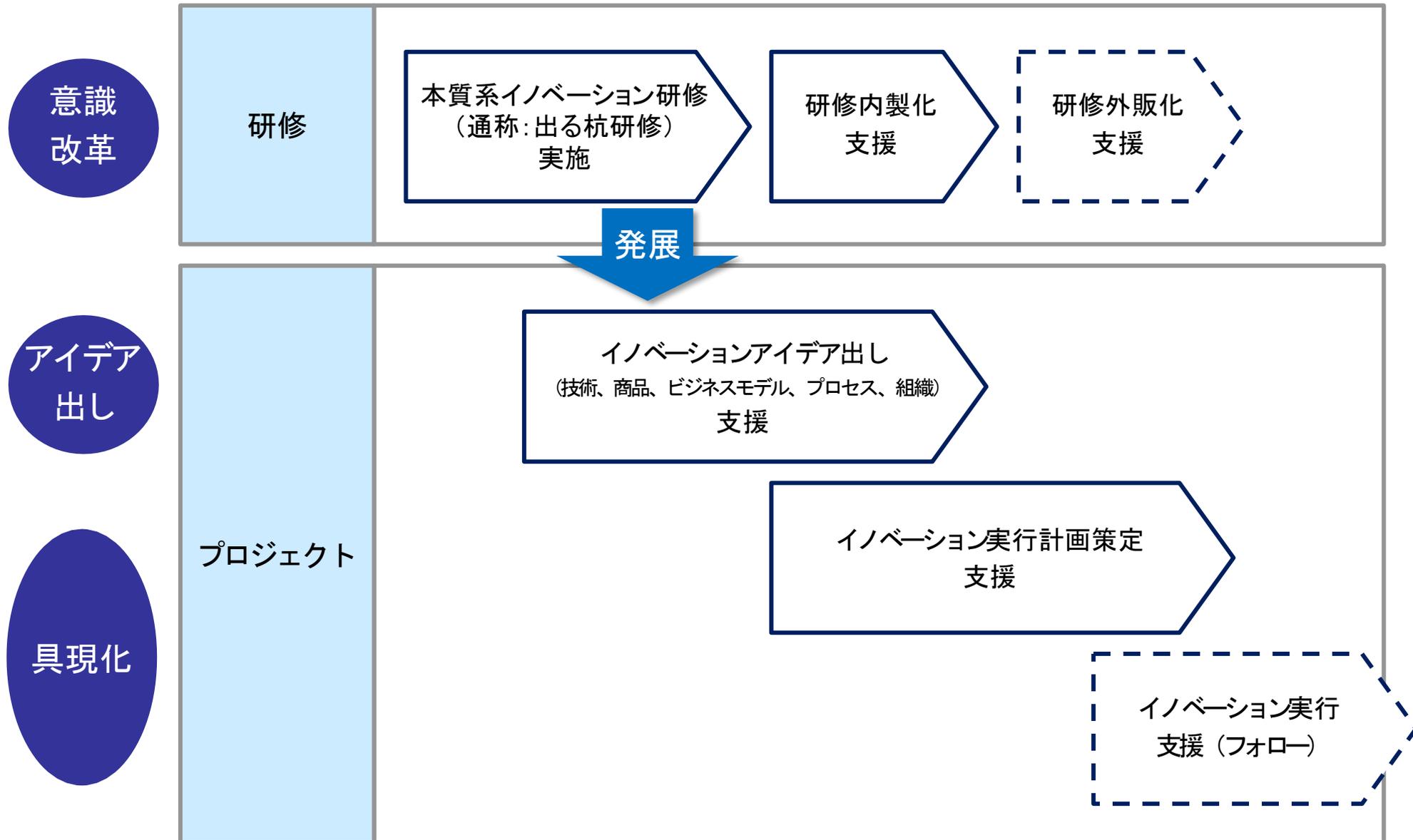
時間

例えば、aiboモデルはiPhoneモデルをはるかに超える



本質系イノベーション・コンサルティング 概要

サービスの構成： 研修（意識改革）＋プロジェクト（アイデア出しと具現化）



研修実績(例)

トヨタ自動車

日産自動車

日野自動車

デンソー

三菱日立パワーシステムズ

パナソニック

パイオニア

富士電機

森永製菓

LIXIL

キューピー

テクノプロ

北日本銀行

本田技研

三菱自動車

ダイハツ工業

アイシン

三菱電機

オリンパス

村田製作所

NEC通信システム

ハウス食品

TOTO

ファミリーマート

朝日広告社

三菱地所プロパティマネジメント

TOYOTA



DENSO
Crafting the Core



Panasonic

Pioneer

FE 富士電機

MORINAGA

LIXIL
Link to Good Living

kewpie

TECHNOPRO

北日本銀行

HONDA



DAIHATSU

AISIN

MITSUBISHI
ELECTRIC

OLYMPUS

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

NEC

House

TOTO

FamilyMart

ASAKO

三菱地所プロパティマネジメント

研修カリキュラム

- 基本: 「深く」→「広く」→「正しく」の順で、1セッションずつ受講ができます(「深く」だけ、「深く」と「広く」だけでもOK)

深く考える(2日)

【本質】

- ・本質とは何か*
- ・本質を知る意義

【価値と商品】

- ・商品価値はどこにあるのか*
- ・価値とは何か*
- ・商品価値とは何か*
- ・顧客とは誰か
- ・市場とは何か
- ・商品とは何か*
- ・良さとは何か
- ・正しさとは何か

【仕事と企業】

- ・仕事とは何か
- ・企業とは何か
- ・ソクラテスの「無知の知」*

広く考える(1日)

【知】

- ・情報とは何か
- ・知識とは何か
- ・知恵とは何か
- ・言葉とは何か
- ・思考とは何か

【情】

- ・感情とは何か
- ・感情の分類軸
(=価値の分類軸)
- ・人は何のために生きるのか

【意】

- ・意志とは何か

正しく考える(1日)

【論理的思考】

- ・論理とは何か
- ・論理的思考とは何か
- ・論理の必然性と蓋然性の違いは何か
- ・本質と定義の違いは何か
- ・究極の商品戦略
- ・M. ポーター教授の誤り
- ・夢の稼ぐ力
- ・あなたが目指すWin-Win-Win像

■ ピックアップ

- ・価値三昧版(1日): 深く考えるセッションの価値関連テーマのみ(*付きのもの)
- ・全体圧縮版(2日): 全セッションにわたっての最重要テーマのみ(下線付きのもの)

研修諸事項

■ 1クラス人数: 6人(下限)~16人(上限)

■ 受講費用: 受講者1人あたり1日7万円(税別)

※ 東京エリア以外への出張研修の場合は、講師の旅費も申し受けます

■ 時間: 9:30 ~ 17:30(7時間/日)

※ 昼休憩:12:00-13:00)

■ 会場 お客様自身の施設かお客様の指定施設(費用はご負担願います)

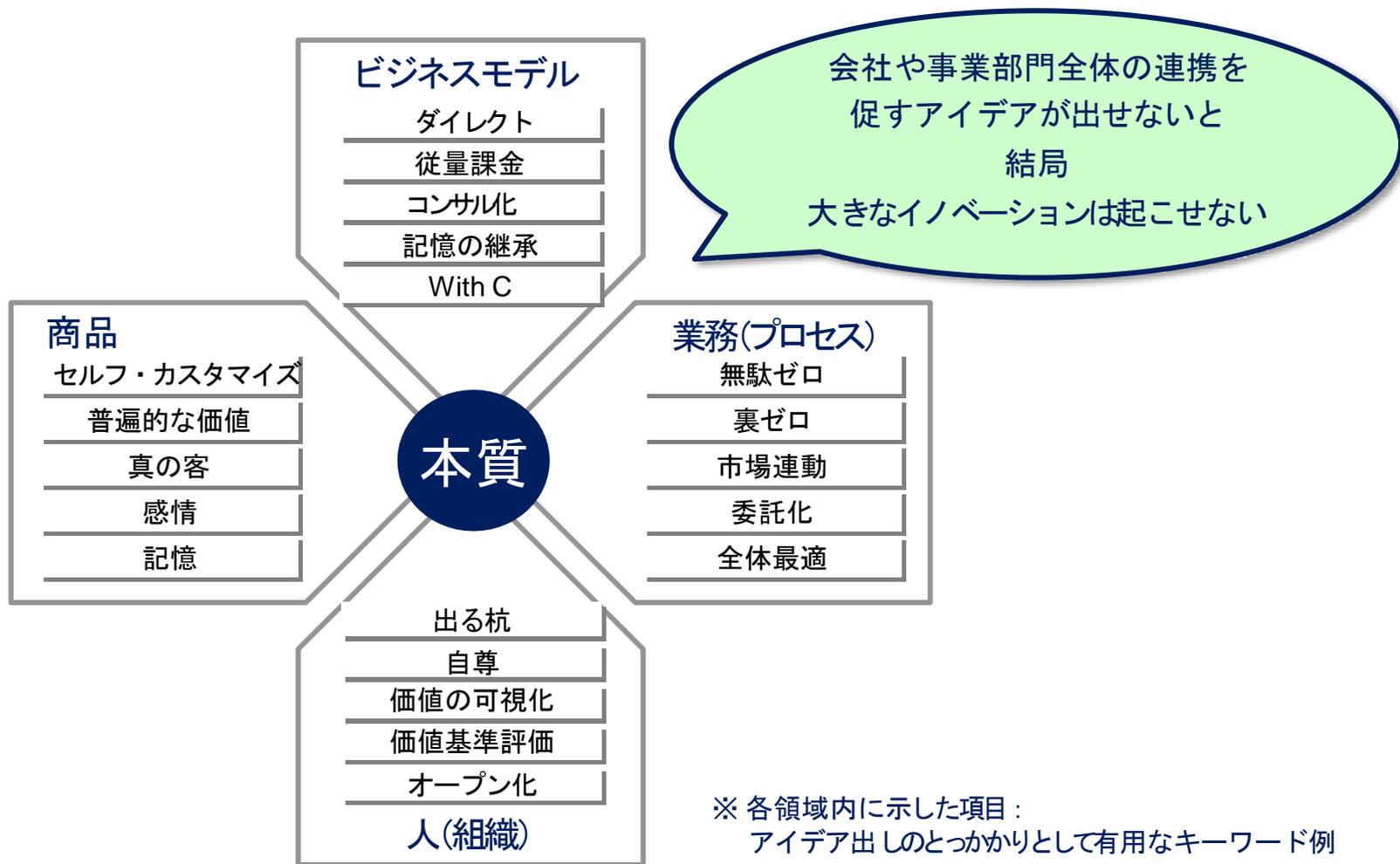
※ オンラインでも実施できます(基本的に出る杭の杜のZoom使用、他のツールも応相談)

コロナ危機対応価格
適用中

1人あたり1日5万円(税別)

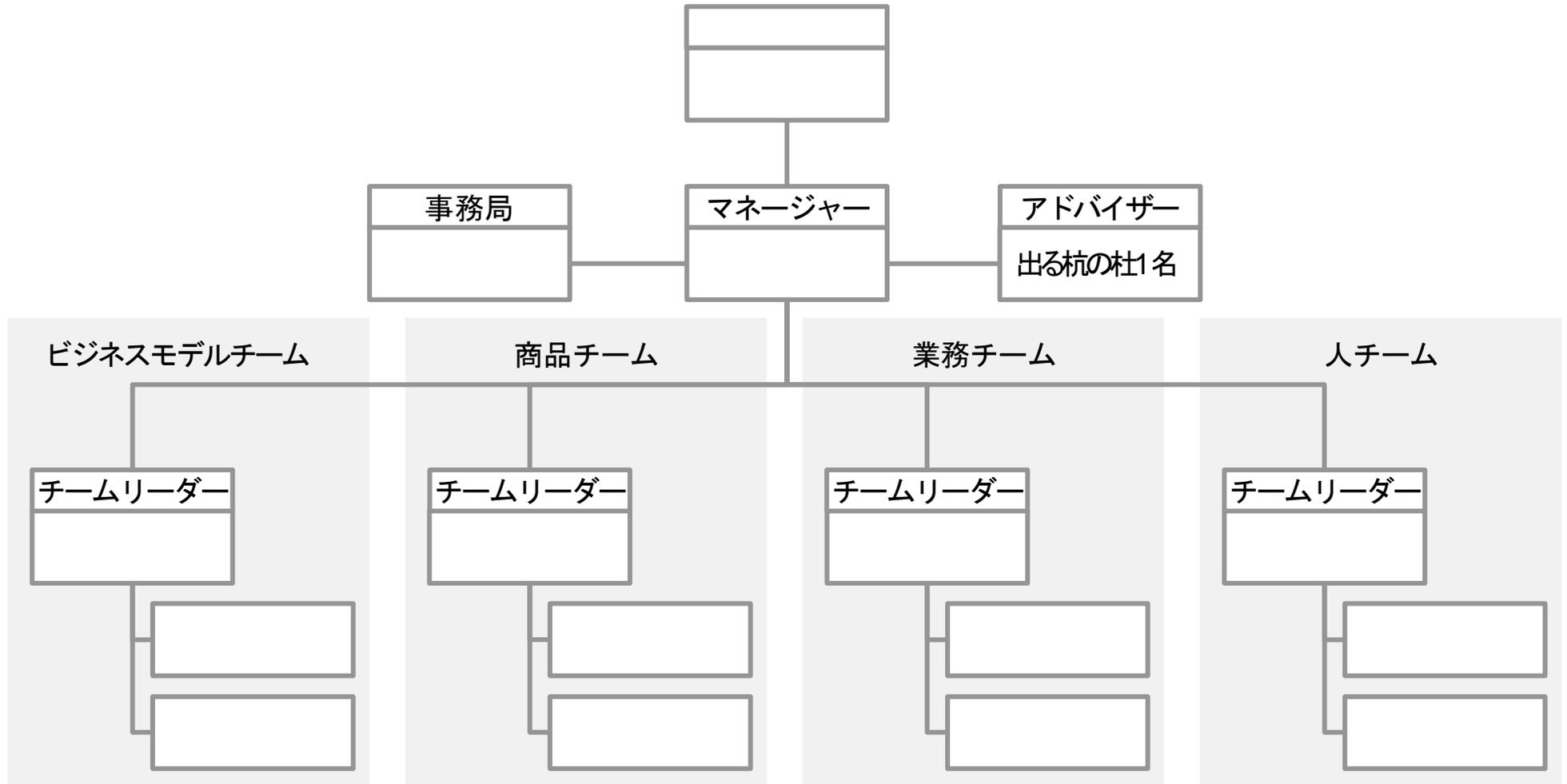
プロジェクトの領域

- ・企業活動では、「人(組織)」が「ビジネスモデル」上で「業務(プロセス)」を回して商品を生みます
- ・その全領域についてイノベーションのアイデア出しをします
- ・実行計画策定／実行は、プロジェクト推進部門の担当領域を対象とします



プロジェクトの体制

- ・本質系イノベーション研修の受講者10数人のメンバーで構成します
- ・研修受講済みのメンバーなので、出る杭の杜からは1名がアドバイザー(週1日~2日)として入れればOK



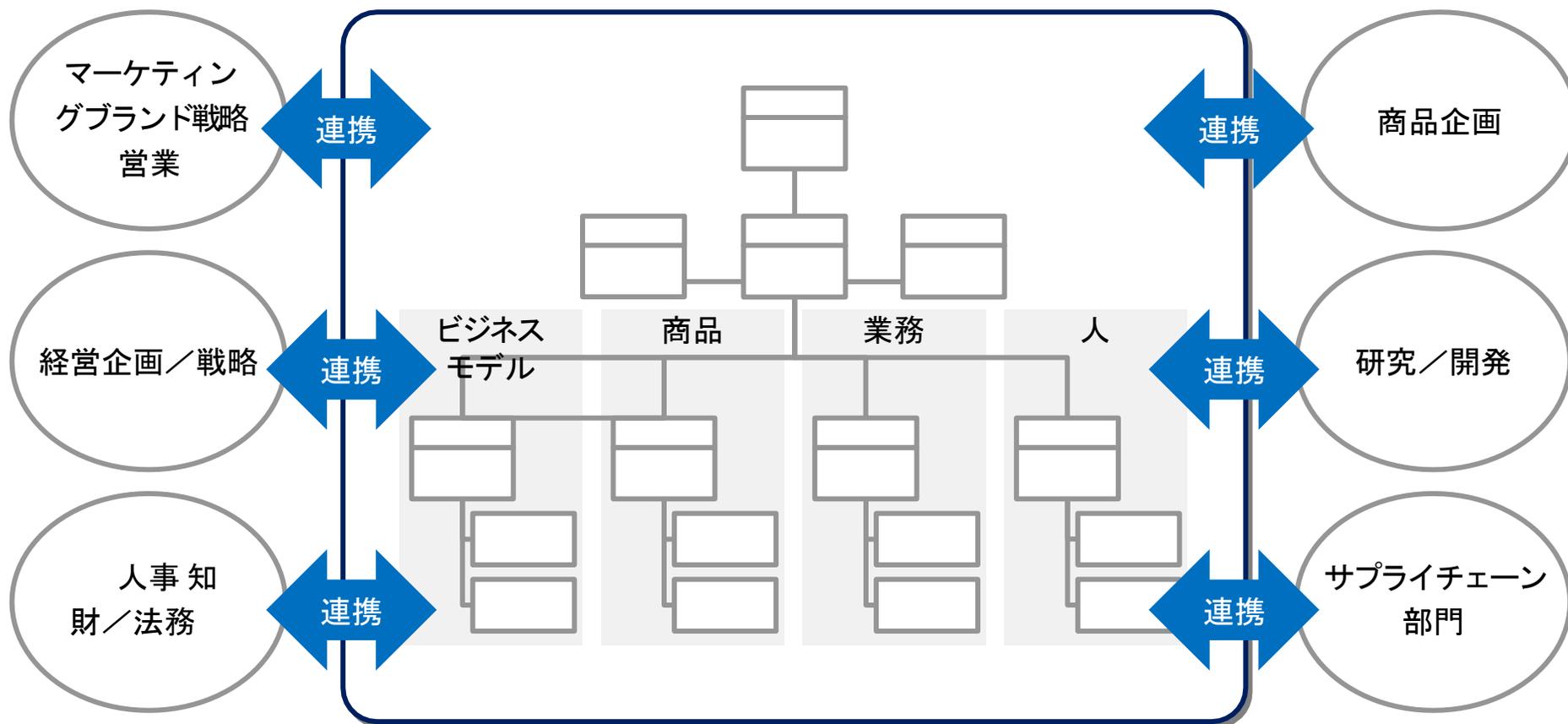
プロジェクトの運営（プロジェクト内）

- ・メンバーは、フルタイム専任ではなく、週1日～2日の兼務がベター（各メンバーの職場と連携）
- ・期間はアイデア出しで半年、実行計画策定で半年程度が適切です（同時並行も可）



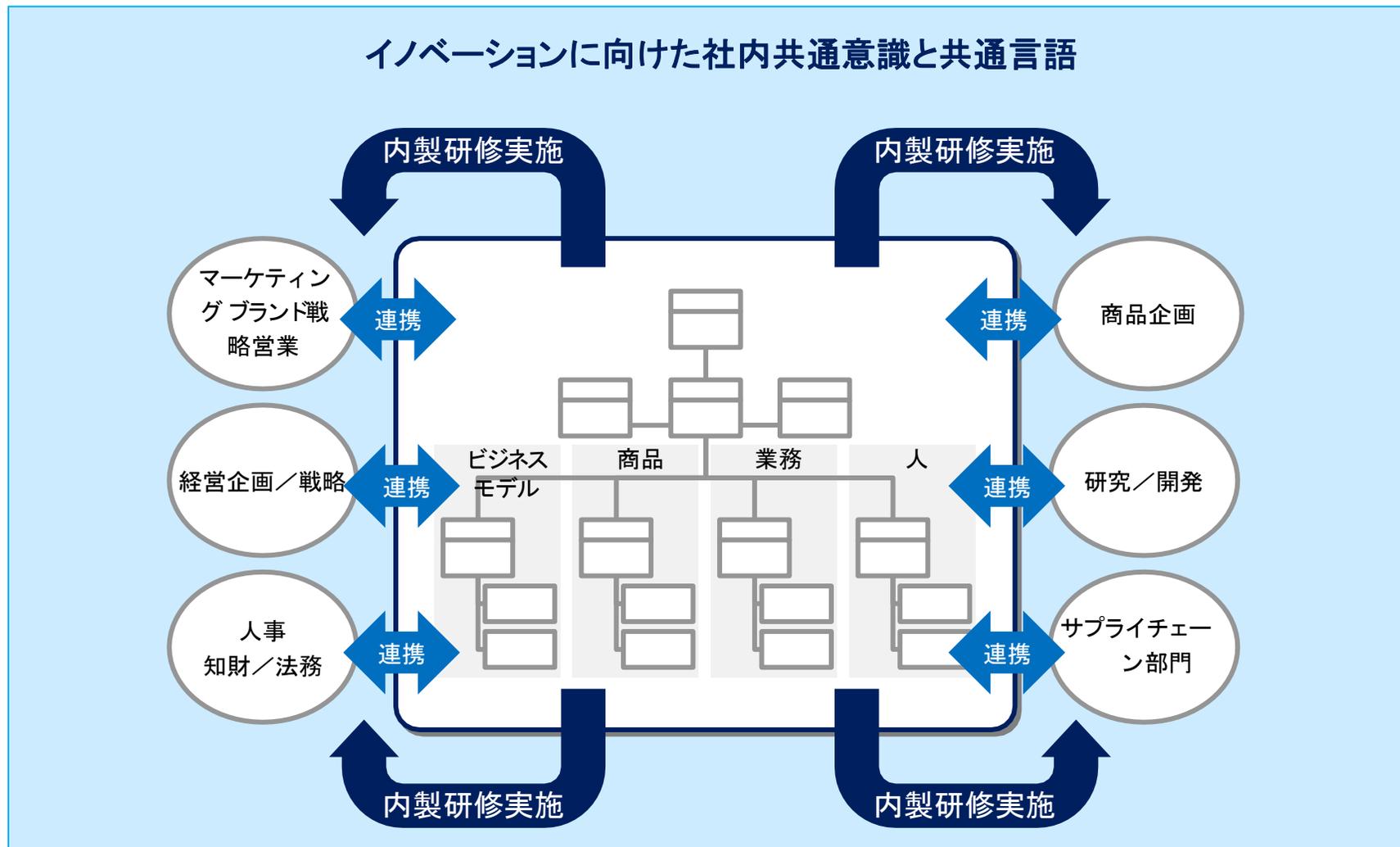
プロジェクトの運営（関連部門との連携）

- ・アイデア出しフェーズの後半から、社内関連部門とオープンに連携することをおすすめします
- ・連携は、情報共有程度の弱いものでもOK（実行フェーズで必要となる強い連携の布石）



研修内製化とプロジェクトの相乗効果

- ・研修を内製化して関連部門に実施することで、イノベーションに向けた社内共通の意識と言語を生みます
- ・社内共通意識と共通言語は、イノベーション具現化のための基盤となります



プロジェクト諸事項

■ コンサルタンの関与度： 1人が週1日～2日（8時間／日）関与 ※オンラインでの実施もできます

■ コンサルタンの役割： アドバイザー

- ・プロジェクト活動の本質への引き戻し（プロジェクトは、自社の現実につ張られて本質から離れがちになります）
- ・広い視野の提供（プロジェクトは、自部門、自社、自業界の視野だけで物事を考えがちになります）
- ・多様な「論理的思考の軸」の提供（プロジェクトは、複雑な現実要素につ張られて無軸／曖昧軸で非論理的な思考に陥りがちになります）

※資料の作成は行いませんので、お客様側でお願いいたします

■ コンサルティング費用(税別)： コンサルタント1人日25万円（8時間／日）

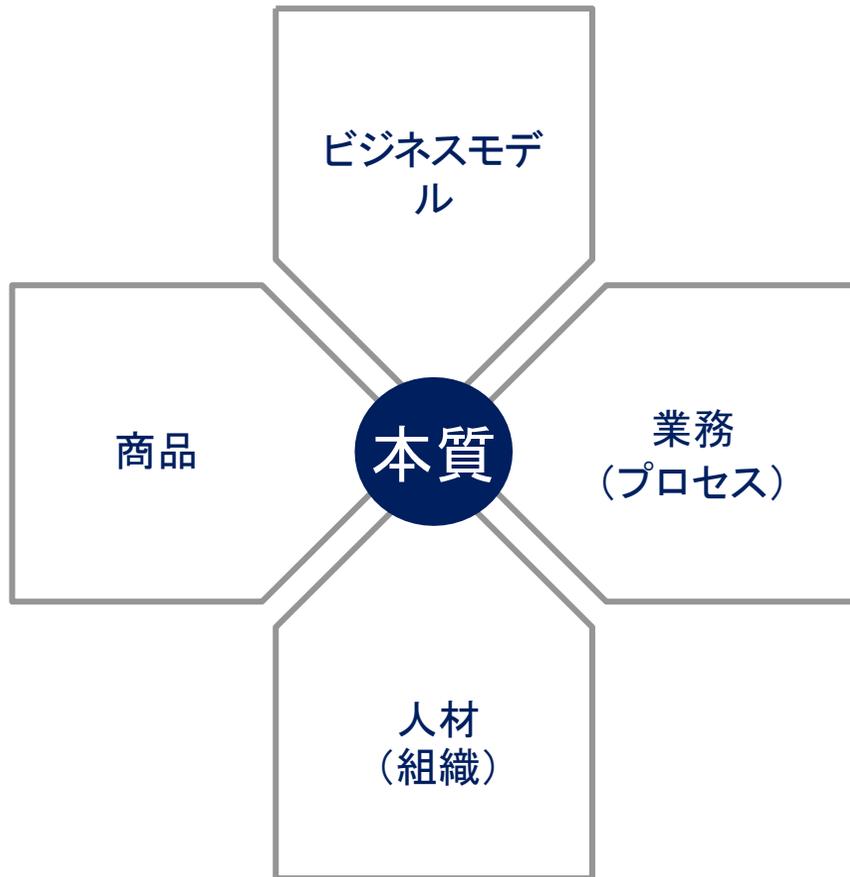
- ・週1日の場合の月額(関与4日／月)： 100万円
- ・週2日の場合の月額(関与8日／月)： 200万円

※東京エリア以外への出張コンサルティングの場合は、コンサルタンの旅費も申し受けます

■ 契約： 3か月毎の業務委託契約(準委任契約)で必要に応じて更新

本質系イノベーション・コンサルティング 事例

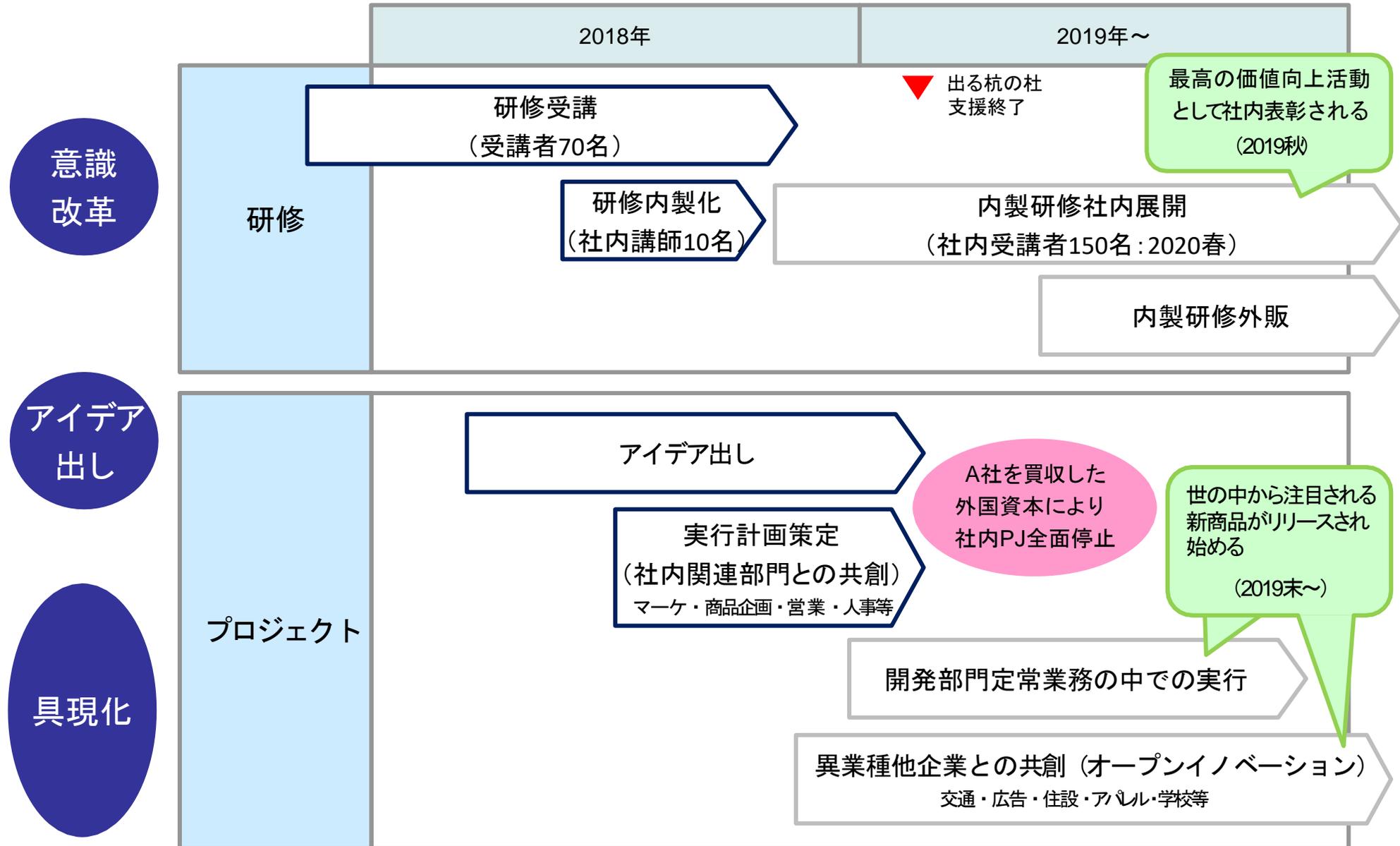
A社の場合



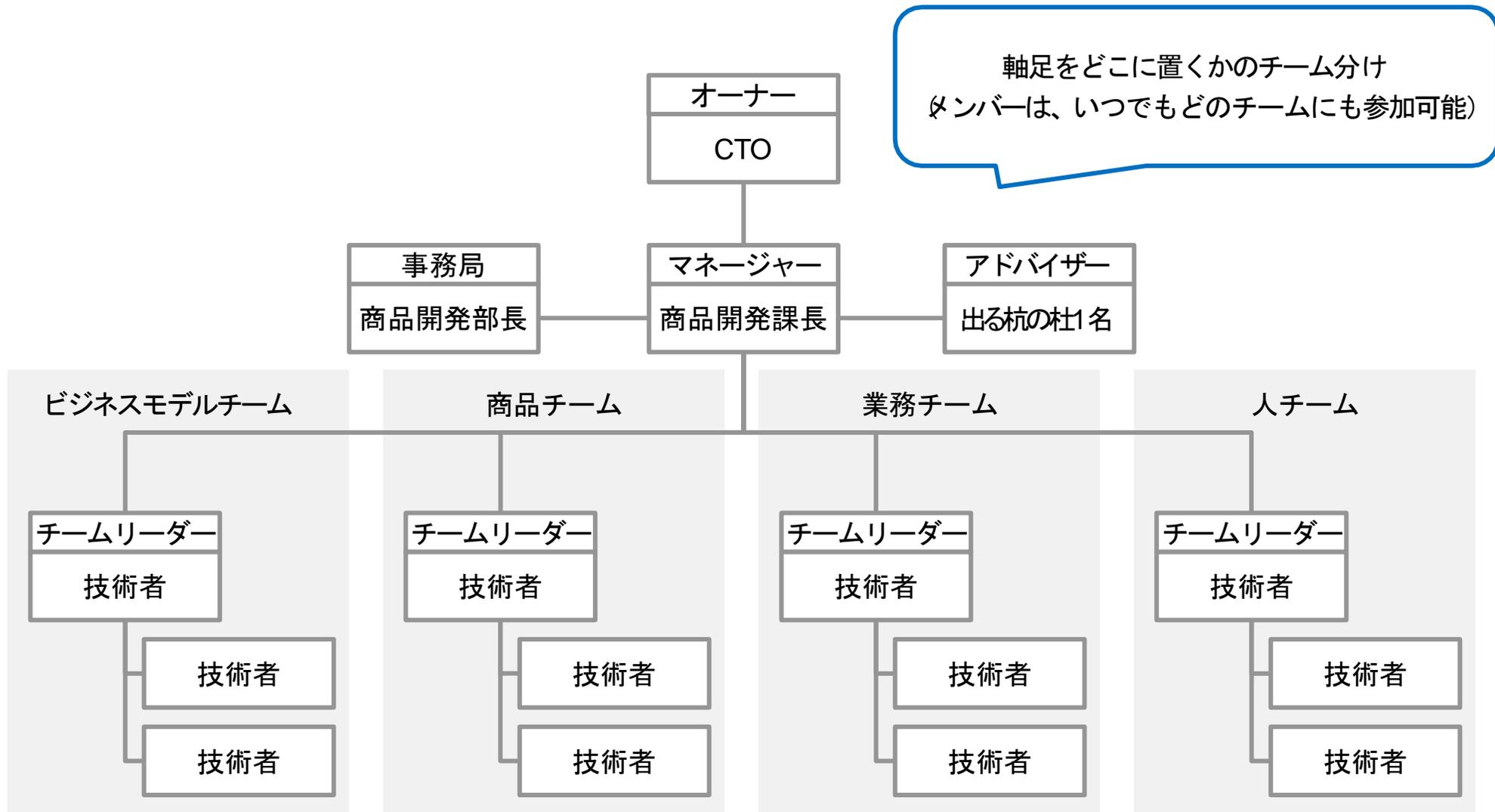
<基本的な方向性>

- 本質ベースで「企業まるごと変革案」を策定する
 - ※既存の常識を前提にしない
 - ※自社のケースで考えない（普遍性重視）
- 商品開発にこだわらない
- 社内外に対して徹底的にオープンに進める
- アウトプットを
 - ・商品開発部門の事業計画に反映させる
 - ・できれば全社中期経営計画に反映させる

A社商品開発部門 企業丸ごと変革案策定プロジェクト 活動概要



A社商品開発部門 企業丸ごと変革案策定プロジェクト 体制



A社商品開発部門 企業丸ごと変革案策定プロジェクト 運営（プロジェクト内）

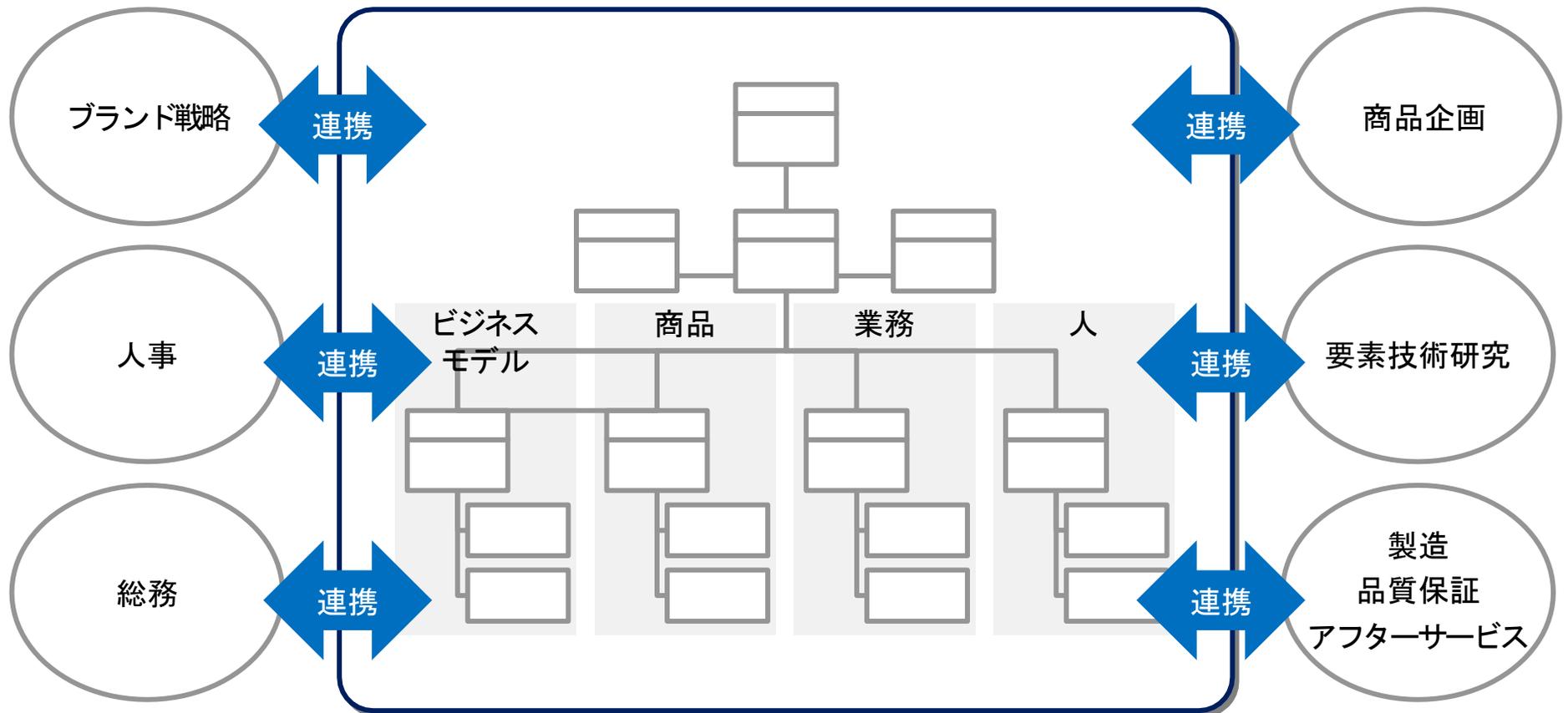
事前に「週2日は重過ぎる？」との心配の声があったが
実際には問題なく進行
（研修効果としての効率アップ、職場の協力）

月曜日		火曜日	
AM	PM	AM	PM

オーナー (隔週参加)						
事務局						
マネージャー	チーム別 討議	チーム（個人）別 資料作成	関連部門との 討議	全体 討議	運営 会議	チーム別 討議
アドバイザー						
チーム リーダー						
メンバー						

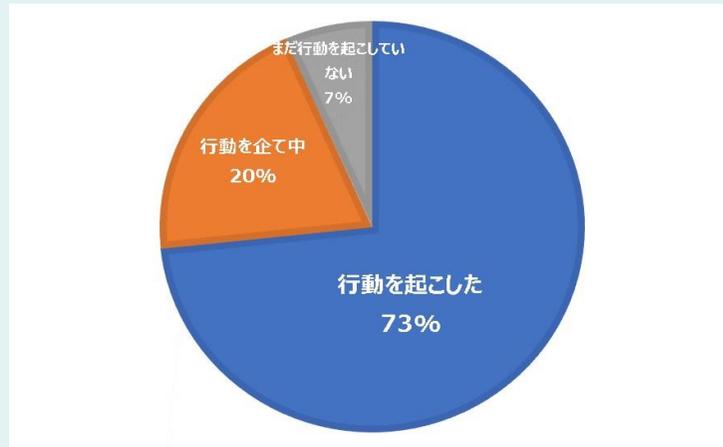
A社商品開発部門 企業丸ごと変革案策定プロジェクト 運営（関連部門との連携）

社内の枠を超えて異業種他企業との共創にまで発展
(まさにオープンイノベーション)
交通・広告・住設・アパレル・学校等



内製研修の受講者100人へのアンケート結果

質問：受講後に行動を起こしたか？



内製化研修を社内展開していたことが
外国資本による社内プロジェクト全面停止後も
定常業務の中での社内連携を継続させる原動力となり
革新的な商品の開発に繋がった

約90%が受講後に行動を起こす！

- 今まで様々な研修を受けてきましたが、過去最高の感謝があります。自分の人生のために価値のある研修でした。
- いままで「変えたい・変わらなくては」という気持ちが思考止まりでしたが、「変えよう」という意志を持てたように思います。
- この研修を通して同じ視点、水準で話ができる仲間ができたことで、月曜日が来るのが楽しみになり、仕事に対するモチベーションもアップしました。
- この研修を受けた仲間たちと価値創造のプロジェクトを立ち上げて、我々発のイノベーションを生み出しています。
- 価値観が一変し、モヤがき一つと晴れていくようでした。仕事だけではなく、生きていく上で迷ったときに何か一本立ち戻る考え方を得られました。

A社商品開発部門 企業丸ごと変革案策定プロジェクト 東京大学が企業変革活動の成功例として研究しています

2019年春から
研究開始

東京大学大学院経済学研究科 経営教育研究センター
Management Education and Research Center

MERC 経営教育研究センター JP

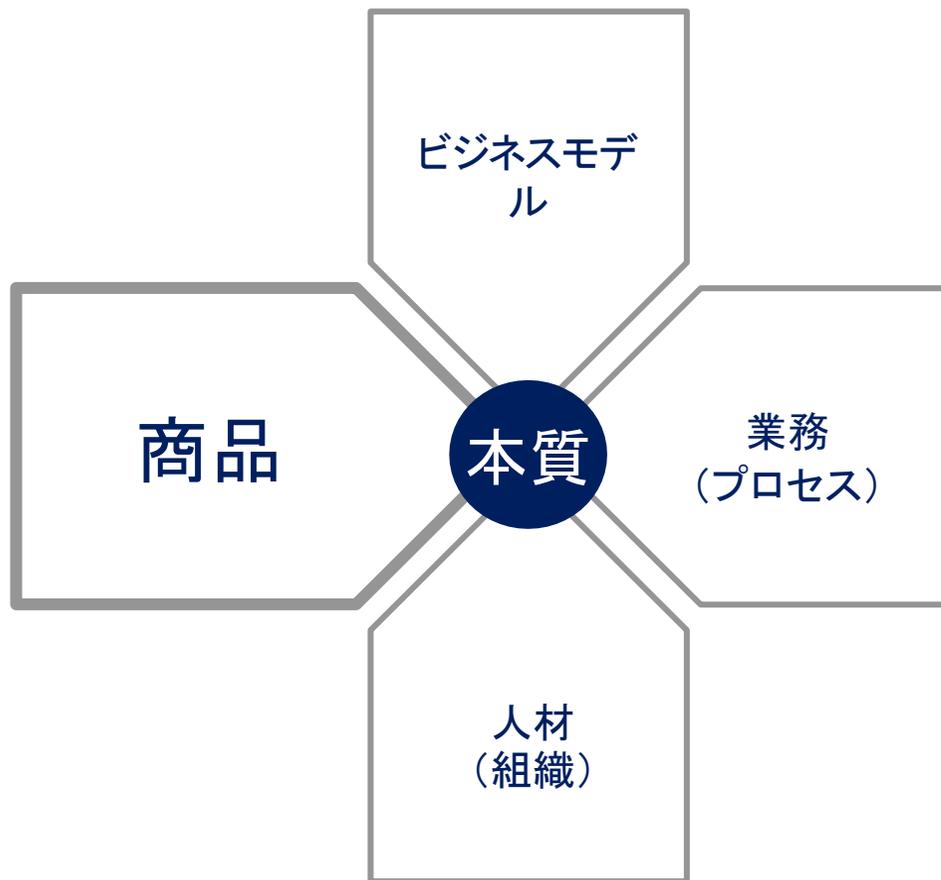
MMRC mono Manufacturing Management Research Center
ものづくり経営研究センター

▼ English

What's new MMRC センター長挨拶 MMRC概要 アクセスマップ ディスカッション ペーパー MMRC 関連記事 MMRC Link

20世紀の日本企業が生んだ 世界的な知的財産である
「統合型ものづくりシステム」
の研究・産業移転・国際発信に 努力しております。

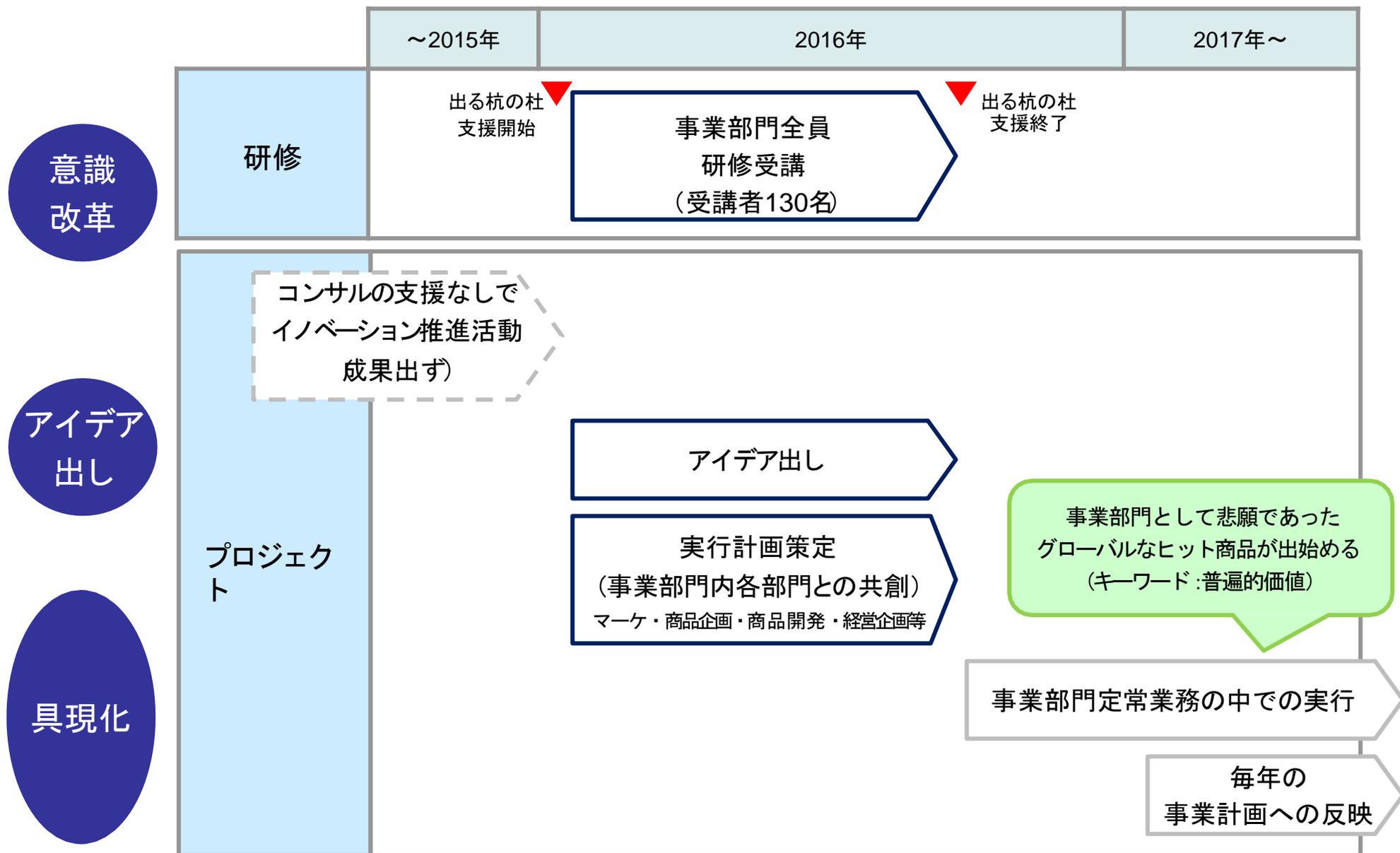
B社の場合



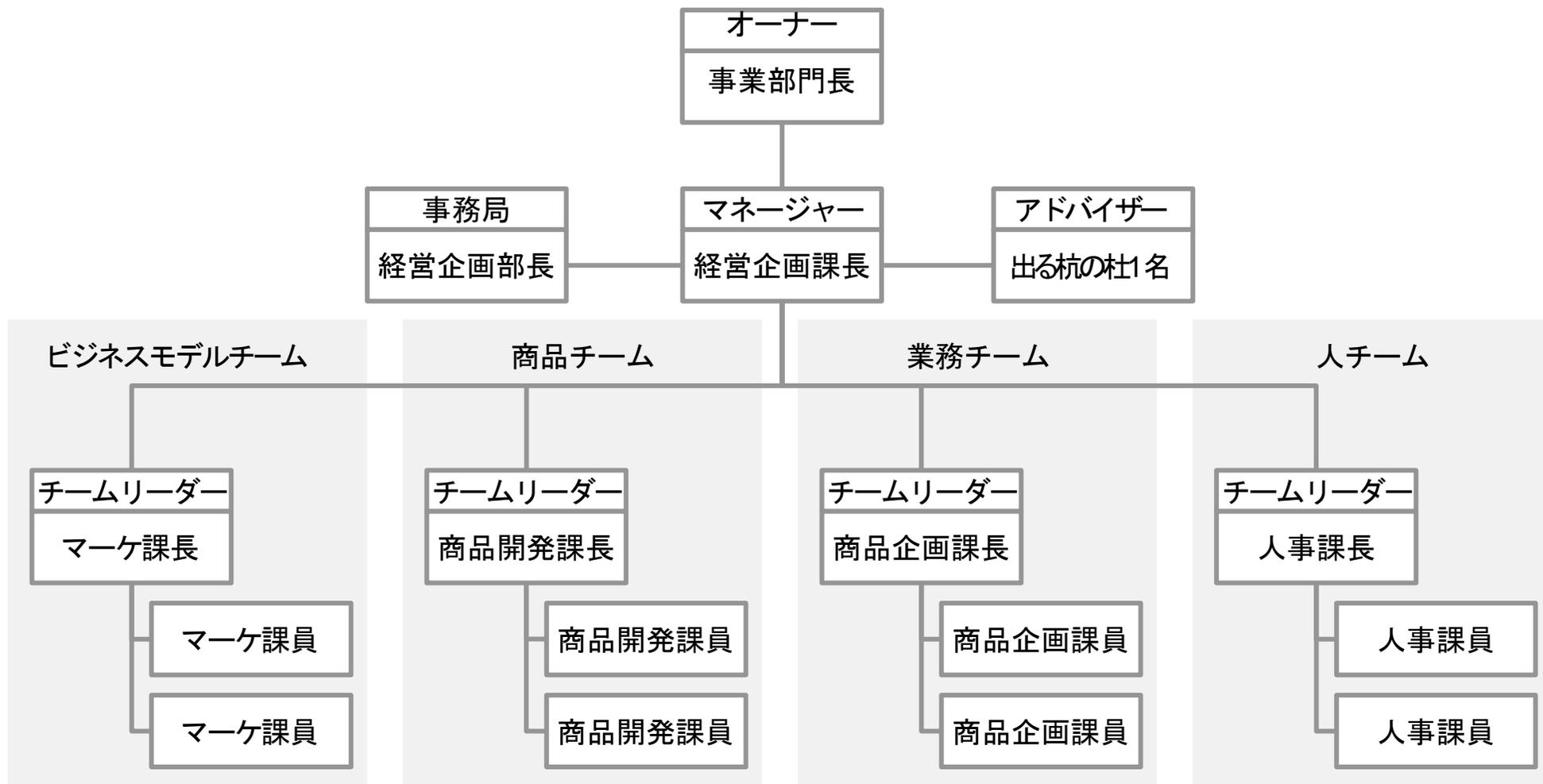
＜基本的な方向性＞

- 本質ベースで4領域の見直しを行う
 - ※既存の常識を前提にしない
 - ※自社のケースで考える
- 革新的な商品開発が最優先
- 事業部門内の連携を強化する
- 海外事業を強化する
- アウトプットを事業計画に反映させる

B社本社事業部門 革新的商品開発プロジェクト 活動概要



B社本社事業部門 革新的商品開発プロジェクト 体制



B社本社事業部門 革新的商品開発プロジェクト 体制

メンバーは
この他にも
定常業務の多くの時間
を割いて活動

金曜日				進捗報告会（月次）
AM		PM		適宜
ビジネスモデル	商品	業務	人材・組織	

オーナー					全体討議
事務局					
マネージャー	チーム別 討議	チーム別 討議	チーム別 討議	チーム別 討議	
アドバイザー					
チームリーダー					
メンバー					

B社本社事業部門 革新的商品開発プロジェクト 東京大学が企業変革活動の成功例として研究しています

2020年春から
研究開始

東京大学大学院経済学研究科 経営教育研究センター
Management Education and Research Center

MERC 経営教育研究センター JP

MMRC mono Manufacturing Management Research Center
ものづくり経営研究センター

▼ English

What's new MMRC センター長挨拶 MMRC概要 アクセスマップ ディスカッション ペーパー MMRC 関連記事 MMRC Link

20世紀の日本企業が生んだ 世界的な知的財産である
「統合型ものづくりシステム」
の研究・産業移転・国際発信に 努力しております。