



世ろじたす

株式会社日通総合研究所 〒105-8322 東京都港区東新橋一丁目9番3号
http://www.nittsu-soken.co.jp

- イノベーションを推進するための…… 1
組織改革 (後編)
- タイムベース“狂騒”…… 3
- 「日通総研ろじたん Hbf」開設…… 4

Logistics Report

Research & Consulting Service Unit
Senior Consultant
村田 能教



イノベーションを推進するための組織改革 (後編)

2017 年 11 月号に引き続きの後編です。組織改革のスペシャリストの村田が今回も新たな切り口から組織のイノベーションについて提案します。

「イノベーションを推進するための組織改革 (前編)」では、「日本企業のイノベーション能力が低いのは組織に問題があるから」という話をしました。今回は名著「イノベーションのジレンマ」の関連書籍である「イノベーションのDNA」(注1)を参考にしながら、イノベーションを起こすための組織作りについて考えていきたいと思ひます。

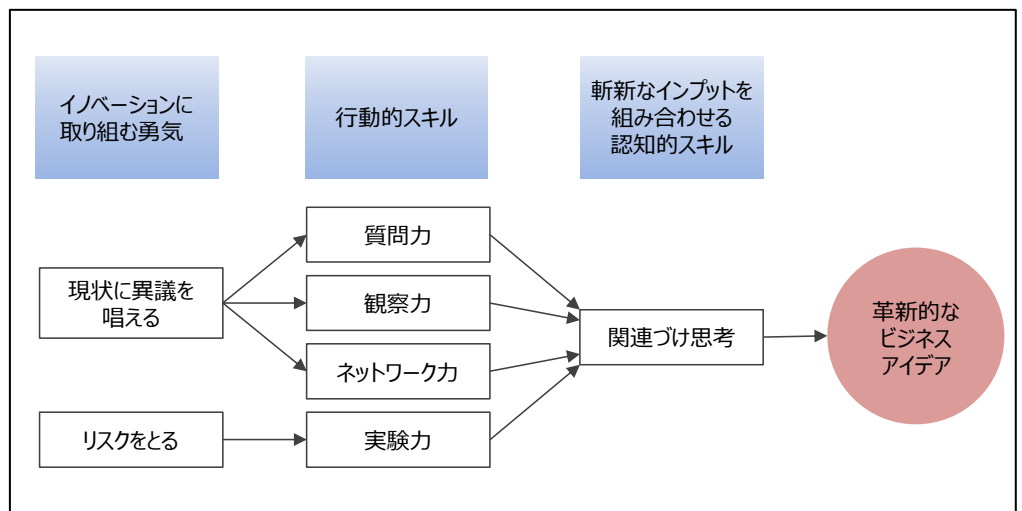
力)、⑤「実験力」をあげています (図1)。そして、イノベーションを起こす能力は、「けっして先天的なものではなく、後天的に育成できる」と結論づけています。

前回、「これまでの通説にとらわれず、自由な発想で物事を捉えることができれば、誰でもイノベータになれる可能性があります」とお話ししましたが、本書ではイノベータに必要な5つのスキルを詳細に解説するとともに、その力を伸ばすためにはどのようにすれば良いかというヒントが複数紹介されています。ぜひ参照してみてください。

1. イノベータに必要な5つの力

イノベーションのDNA (以下、本書) は 8 年もの時間を費やし、500 名を超えるイノベータと、5,000 人を超える企業幹部の調査データを分析した結果、イノベータに共通する 5 つのスキルとして、認知的スキルである①「関連づけ思考」、そして 4 つの行動的スキルである②「質問力」、③「観察力」、④「ネットワーク

図1:イノベータDNAモデル



出所:クレイトン・クリステンセン/ジェフリー・ダイアー/ハル・グレガーセン(2012)『イノベーションのDNA-破壊的イノベータの5つのスキル』翔泳社

2. イノベーションを起こすための組織作り

さて、そろそろ本題に入りたいと思います。何故、個人のイノベーション能力は高く、日本企業のイノベーション能力は低いのでしょうか？

本書によると、イノベータたちは一般的な企業幹部と比べて4つの行動的スキルに1.5倍もの時間を費やしているそうです。一方で、一般的な企業幹部は、ビジョンや方針を明確な目標に変えて、実現するために具体的なタスクに落とし込む能力に長けており、①「分析」、②「企画立案」、③「行き届いた導入」、④「規律ある実行」の4つの実行力に秀でていることがわかっています。一般的に、成熟し衰えゆく組織は、この実行力の高い企業幹部に牛耳られていることが多く、企業が破壊的イノベーションに失敗する理由として、本書では「この実行力で選ばれた人材が最高経営層を占めることにある」と指摘しています。

読者の皆さんの会社を思い浮かべてください。おそらくほとんどがここで指摘されている状態にあるのではないのでしょうか？筆者の勝手な思い込みかも知れませんが、日本は「個人より社会を、実力より年功を重視」する企業が多いように感じます。特に歴史や伝統のある企業では、その傾向はより一層強くなるものと推測します。

アマゾンやアップルといった世界的にイノベティブな企業には、イノベーションを深いところで理解するリーダーがいて、このリーダーが陣頭指揮を執っています。イノベーションを望むならば、チームや組織の最高経営層に創造的スキルを持つ人材を登用することが必要になります。しかしながら、5つのスキルに優れた人材をチームや組織に集める

ことは重要ですが、5つのスキルに優れた人材だけでチームや組織を構成するのは危険です。イノベティブなチームを巧みに率いるリーダーは、自らの発見力と実行力の強弱を認識し、自らの弱みを他のメンバーの強みによってしっかり補強しています。5つのスキルに優れた人材と4つの実行力に秀でた人材が互いに影響し合い、学び合い、支え合うことで、イノベーションの強力な相乗効果を生み出す土台ができるのです。

3. 最後に

本書の第二部では、イノベティブなリーダーが率いるイノベティブな組織のDNAがどのようなものなのかについて言及しています。イノベティブな組織のDNAには、往々にして創設者のDNAが組み込まれていて、自分に似た人材（People）を集め、イノベーションに必要なスキルを高めるプロセス（Process）を導入し、哲学（Philosophy）を育むという3Pの枠組みが提示されています。

本書の192～193頁に、「組織／チームのイノベーション能力チェック」が掲載されていますので、是非一度試してみてください。点数が低いようだと、読者のチームもしくは組織のイノベーションは停滞しているかもしれません。これを機に、イノベティブな組織に生まれ変わる取り組みを始めてみてはいかがでしょうか。

注1：参考図書

クレイトン・クリステンセン / ジェフリー・ダイアー / ハル・グレガーセン（2012）

『イノベーションのDNA－破壊的イノベータの5つのスキル』 翔泳社

企業物流短期動向

Research & Consulting Service Unit Principal Consultant 佐藤 信洋

年明け以降、日本経済は足踏みの状況が続いています。2018年1～3月期の実質GDP成長率は前期比で0.2%減と、15年10～12月期以来9期ぶりにマイナス成長となりました。もっとも、前年同期比では1.1%増と増加が続いています。1年前と比較すればGDPは拡大しているものの、3か月前よりは悪化しているということです。「企業物流短期動向調査」（2018年6月調査）によると、国内向け出荷量『荷動き指数』は18年1～3月実績（速報値）でプラス10と前期（17年10～12月期）より3ポイント低下し、4～6月見通し（同）ではさらに5ポイント低下してプラス5となりました。1～3月実績における『荷動き指数』の低下は、経済成長率が前期比でマイナスになったことを反映しているのでしょう。すなわち、1年前と比較すれば出荷量は増加しているものの、3か月前よりは減少しているということです。こうした『荷動き指数』の動きから、4～6月期の経済成長率は前期比でマイナス成長となるのではないかと考えています。





タイムベース“狂騒”

～日本型宅配モデルにイノベーションは起こるか～

イノベーション、宅配問題、タイムベース競争戦略は、意外とつながっている?! データ分析を重視する改善実行をモットーとする小林が、独自の視点で日本の宅配問題の未来について考察します。

◆連日の物流関連ニュース

この記事は 2018 年 5 月末に書いていますが、週刊ダイヤモンドの 5 月 26 日号では、「物流クライシス」と題して、昨今話題になった物流業界の人手不足、それに端を発した値上げ攻勢等についての特集が掲載されました。また、5 月 18 日には、リコーの 100% 子会社であったリコーロジスティクスの株式が SBS ホールディングスに一部譲渡されることが報道されました。物流業界におけるニュースが後を絶ちません。物流以外では、アメフトの悪質タックルです。みなさん覚えていますか。

◆タイムベース競争がもたらしたもの

先日通販サイトで注文した夕方職場に戻ったところ、その荷物が既に届けられていました。特に指定したわけではないのですが、「成り行きお急ぎ便」で頼んだら当日中に届きました。

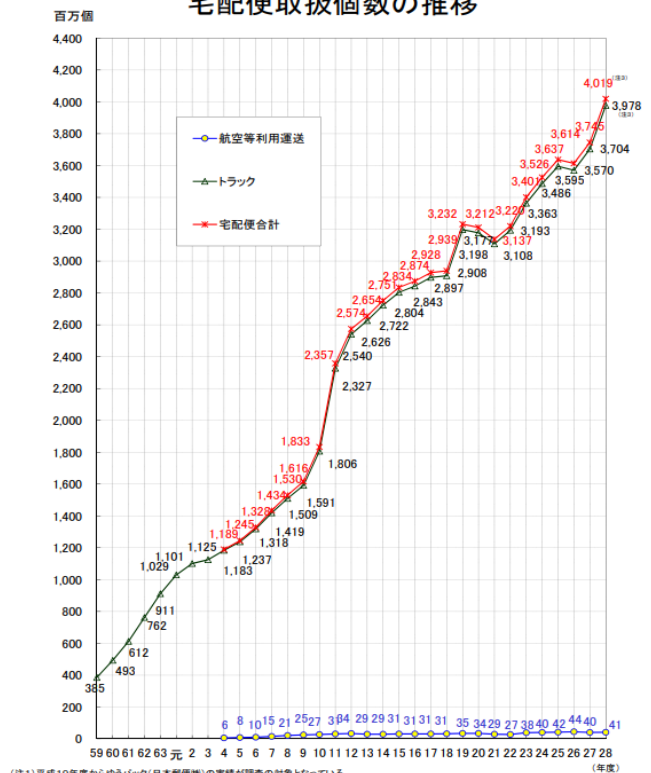
日本企業の研究から生まれた「タイムベース競争戦略(原題: Competing Against Time)」では、「顧客の購買決定からサービス入手までの時間」が短いほど、「供給業者が得られる利益」が大きくなることを説いています。

一方、現在我々の目の前で起こっているのは、「顧客の購買決定からサービス入手までの時間」のうち、受注処理時間は E コマースの出現によりほぼゼロ化し、供給業者間で差別化が困難になったということ。その結果、商品を顧客に届けるというロジスティクスの領域が競争の主戦場となっている感があります。結果得られたのは、「ロジスティクスを支える宅配事業者の採算が悪化した」という事態です。

◆宅配と「社配」

話題は変わりますが、同僚に推薦されたことがきっかけで、クリステンセンの「イノベーションの〇〇」シリーズを読んでいます。シリーズの端緒となった「～のジレンマ」では、ホンダの北米進出のエピソードが紹介されています。いわく、ホンダはハーレー、BMW 打倒を目標に大型バイク市場に参入しましたが鳴かず飛ばずで、気晴らしにスーパーカブでツーリングしたところ皆の目に留まり、新たな市場を開拓することになったとのこと。ホンダは当初狙っていたような大型バイク市場ではなく、小型バイク市場を発見し、既存技術で開拓していくことで、バイク市場全体の構造を変えたと言えます。

宅配便取扱個数の推移



我が国で発達した宅配モデルは、その成功体験ゆえに再配達などの費用対効果に見合わないサービスを捨てる事が出来ていません。「タイムベース競争戦略」の著者のジョージ・ストーク Jr.は別の論文で、時間戦略により優位性を確立する手段として、①競合との共存、②撤退、③競合への攻撃、の3つをあげており、真の成長につながる道は③競合への攻撃のみである、と説いています。

①については、国交省により宅配事業者と通販業者が参加する「宅配事業とEC事業の生産性向上連絡会」が発足しました。

②については既にご存知の通りです。

③なんて選択肢が宅配市場に果たして存在

するのか、どこまで責め好きなんですか、ストーク Jr.センセイ、と悲鳴を上げたくるところですが、少し我慢しましょう。冒頭にご紹介した、リコーロジスティクスを買収したSBSホールディングスは、企業間即日配達を祖業としており、東急ロジスティック、雪印物流等の物流子会社を買収しながら、一千億円超の売上を誇る企業グループとなっています。昨今の目立つ取組みとしては、スポット貨物と空き車両のマッチングを行うサイト「iGOQ」を立上げ、シェアリングモデル事業への参入も始めています。宅配市場のルールを変えるのは、会社間の配送を担っていた「社配」市場の覇者かもしれません。



ロジスティクスを探究する会社の情報中央駅 Hbf 開設！

去る6月21日、日通総研の新ブログ「日通総研ろじたん Hbf」がスタートしました。2つあった、「Nric ブログ」と「ろじたん blog」を統合し、パワーアップしたもの。具体的には、入力した複数のワードが含まれる記事を表示するようにし、以前より検索し易くなりました。また新機能として、タグ（記事に関連する分類の単語）を各記事に付け、そのタグをクリックすると、関連する記事や似たテーマの記事を表示できるようにしました。

◆名前の由来

「ろじたん」は「ロジスティクスを探究（たんきゅう）する」を略した造語です。「Hbf」は「ハウプト・バーン・ホフ（Hauptbahnhof）」の略語で、ドイツ語で鉄道の「中央駅」を意味します。

「ろじたん」は、日通総研のスマホやタブレットを利用した倉庫作業分析ツールの商品名にもなっていますが、ロジスティクスを探究し、質の高いサービスを提供することは、当社の調査・コンサルティング・人材育成・輸送環境試験などのサービスにおいても一番のポリシーです。

「Hbf（中央駅）」には、様々な地域から鉄道によって人、貨物、情報が集まってくるように、ロジスティクスおよびサプライチェーン分野における「情報の中央駅」となるようなサイトを目指す意図のもと命名しました。

blog.nittsu-socket.co.jp にぜひアクセスしてみてください。

購読の希望、送付停止、送付先変更の受付は日通総研 HP の「お問い合わせ」から承っています。またご意見・感想なども、HP 経由が下記宛でご遠慮なくいただければ幸いです。

日通総研 編集部 email : logi_plus_pr@nittsu-socket.jp

記事名の下に「タグ」があります



※実際の見え方と異なります

