

ビジネスで「新しいこと」をするために
知っておくべきことの

すべて

ビジャイ・ゴビンダラジャン
クリス・トリンブル
花塚 恵=訳

世界トップ3の
経営思想家による

はじめる 戦略

Vijay Govindarajan
Chris Trimble

大和

HOW STELLA SAVED THE FAR

HOW STELLA SAVED THE FARM

Vijay Govindarajan

Chris Trimble

ビジャイ・ゴビンダラジャン

クリス・トリンブル

花塚 恵一訳

世界トップ3の
経営思想家による

はじめる 戦略

ビジネスで「新しいこと」をするために

知っておくべきことの

すべて

ビジャイ・ゴビンダラジャン

(Vijay Govindarajan)

ダートマス大学タック・スクール・オブ・ビジネス国際経営学教授。戦略とイノベーションの世界的権威。ゼネラル・エレクトリック (GE) で主任イノベーション・コンサルタントを務めていた2009年に、ジェフ・イメルトCEOおよびクリス・トリンブルとともに「GE リバース・イノベーション戦略」を発表。この戦略は「ハーバード・ビジネス・レビュー」誌によって「この10年間における10のビッグ・アイデアの1つ」と評価され、トリンブルとの共著「イノベーションを実行する」(NTT出版)や「リバース・イノベーション」(ダイヤモンド社)は世界的なベストセラーとなった。最も影響力のある経営思想家を隔年で選出する「Thinkers 50」(経営思想家トップ50)において、2005年以降5期連続でトップ50入り、2011年以降2期連続でトップ5入りを果たす。

クリス・トリンブル

(Chris Trimble)

ヴァージニア大学を卒業後、ダートマス大学タック・スクール・オブ・ビジネスでMBAを取得。GEやマイクロソフトなど数々の世界的企業でコンサルティングを行った経験があり、現在はダートマス大学タック・スクール・オブ・ビジネスで教鞭をとる。ゴビンダラジャンとともに、優れた論文や著書を数多く世に送り出している。

花塚 恵

(はなつか めぐみ)

翻訳家。福井県生まれ。英国サリー大学卒業後、英語教室講師、企業内翻訳者を経て現職。訳書に「米海軍で屈指の潜水艦艦長による「最強組織」の作り方」(東洋経済新報社)などがある。

世界^{せ かい}トップ^{け い え い し そ う か}3の経営思想家による はじめる^{せ ん り ゃ く}戦略

ビジネスで「^{あた}新しいこと」をするために^し知っておくべきことのすべて

2014年7月20日 第1刷発行

著者 ビジャイ・ゴビンダラジャン

クリス・トリンブル

訳者 ^{はなつか めぐみ}花塚 恵

発行者 佐藤 靖

発行所 ^{だい わ}大和書房

東京都文京区関口 1-33-4

電話 03-3203-4511

装幀・図版 上田宏志〔ゼブラ〕

本文印刷 シナノ

カバー印刷 歩プロセス

製本所 小泉製本

©2014 Megumi Hanatsuka, Printed in Japan
ISBN978-4-479-79448-6

乱丁・落丁本はお取り替えます
<http://www.daiwashobo.co.jp>

HOW STELLA SAVED THE FARM

Copyright © 2013 by Vijay Govindarajan and Chris Trimble

**Published by arrangement with St. Martin's Press, LLC.
through Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo.**

All rights reserved.

はじめに 新しいことを「はじめる」ための戦略 001

プロローグ 015

第1章 小さい規模で闘う方法……………019

「効率性の追求」だけでは解決策にならない 020

「考え方」を変えないと呑み込まれる 023

経営の「重責」を担う 026

第2章 「カギ」となる存在を口説く……………029

より速く、より安定的により効率よく 030

ナンバー2に用意されたイス 032

第3章

「時代の変化」に対応する……………035

「学習」だけが立場を向上させる……………037

時代に合わせていくしかない？……………039

第4章

あなたなら、どう改善する？……………041

3つの角度からのアプローチ……………043

現場を歩きながら考える……………045

第5章

「まったく新しいこと」をはじめ……………048

市場価格はどうにもならない……………050

アイデアを全員からつもの……………052

第6章

すべては「ひらめき」からはじまる……………056

「ひらめき」を畑上に載せる……………058

優秀なアイデアはどれ？……………061

第7章

「決める」ことは簡単。

ではその「次」は？……………064

具体的に「何」からはじめるべきか？……………066

第8章

「未知の仕事」を前に進める……………069

成功する確率は？……………071

士気を上げるか、手綱を締める……………073

「予想外」のことは必ず起こる……………075

第9章

なぜ「協力」が得られないのか? 078

給与の差はトラブルのもと 080

「いまの仕事」という障壁 081

追い詰められて取る行動 083

第10章

ゼロからチームをつくる 085

経営者は「スポンサー」になるべき 086

組織を再編する 088

第11章

「いまの仕事」と

「これからの仕事」を同時に動かす 092

「まったく違うこと」を並行して進めるには? 094

第12章

必要なリソースを巻き込んでいく……………098

「未知の可能性」との出会い……………099

組織内の利害の対立……………101

「体制」を見直す……………103

第13章

「予見できなかった問題」に対応する……………107

「共通点」を意識する……………108

動きだしてから見えてくること……………110

「追加コスト」をどう考えるか？……………113

第14章

これまでの「常識」を疑う……………116

見込み客の冷たい反応……………117

「異分子」を迎えてもいいか？……………119

誰もが「未経験」では乗り切れない……………121

「同じやり方」は通用しない……………123

第15章

急成長に追いつけない

..... 128

ビジネスの「急成長」で起こる変化 129

報酬は真の「解決策」にはならない 130

対立を根本から解決する 133

第16章

「利益」より「学び」を優先する

..... 138

プランとの「差」を確認する 140

新規ビジネスは「実験」である 143

「仮説」と「結果」を比較する 145

第17章

「小さな実験」を実行する

..... 150

「学び」のスピードを上げる 152

大きな実験と小さな実験 154

第
18
章

「予測できること」と

「予測できないこと」を分ける……………157

失敗の責任は誰にある？ 159

プランに忠実に実験を行う 163

新規ビジネスのリーダーの「評価項目」 165

第
19
章

成功を維持する唯一の方法……………168

忙しさからの不満 170

「過去の成功」に戻るべきか？ 172

「見通し」を明確にする 175

「新しいこと」を続けていくしかない 178

エピソード 182

イノベーションを実現するための心得 188

訳者あとがき 189

はじめに

新しいことを「はじめる」ための戦略

教材として寓話がいかに優れているかということは、長年にわたって実証されている。西洋社会で育った人なら、子どもの頃にならった、『ウサギとカメ』や『オオカミ少年』などのイソップ物語をいまでもはつきりと覚えていたろう。

そういう寓話は、子どもだけでなく大人の心にも強く印象に残る。実際、この本は2作の寓話に触発されて生まれた。ひとつは、ジョージ・オーウェルが共産主義に潜む危険性を描いた名作として知られる『動物農場』。もうひとつは、ジョン・P・コッターがペンギンのコロニーを舞台に組織変革の原則をわかりやすく解説した『カモメになったペンギン』だ。

組織の経営幹部や現場で働く社員、大学生など、さまざまな人を対象に本書を使ってみ

はじめに

たところ、物語にするということにはメリットがあるとわかった。学ぶスピードを速める役割を果たすのだ。物語になると、複雑なことや細かいことは省かれ、本質を突く生き生きとした会話が生まれるからだろう。実際、本書を読んではない人には教えるのに一日かかることが、本書を読んだ人が相手だと、3時間でより多くのことを網羅することができた。

本書の内容は、10年以上にわたるリサーチにもとづいている。我々が実際に見守った、世間に認められた組織が新機軸を打ちだすとき（イノベーション）のさまざまな戦略をストーリーの中に盛り込んだ。刊行前に読者モニターに読んでもらったところ、「自分の会社がモデルになっているのかと思った」という声があがった。このような反応が生まれたということに、我々は手応えを感じた。

本書の目的は、イノベーション戦略を管理するうえでの最も基本的な原則を伝えることなので、戦略の全体像を振り返りはしない。よって、より詳細かつ従来ながらの解説を求めるのであれば、『イノベーションを実行する』（NTT出版）を読むことをお勧めしたい。ベースとなるリサーチ内容は本書と同じだが、こちらでは、IBM、BMW、ディア・アンド・カンパニーといった、実在する有名企業が実践した多数のイノベーション戦略を例

にあげて、詳細な解説や包括的な分析を提供している。

とはいえ、正直なところ、そちらを読むにしても、本書を先に読んだほうが理解が深まると思う。軽いタッチながらも真面目な内容を描いた物語につきあってもらえれば幸いだ。本書を最大限に活用したい人は、各章末の復習となる問いや理解を深めるための問いも飛ばさずに読んでもらいたい。また、巻末にはイノベーションを実現するための心得もまとめているので、自分の理解の確認に役立ててほしい。

世界トップ3の経営思想家による
はじめる戦略

—
「目次」