

# Think:Act

navigating complexity

No. 194

視点



December 2021

イノベーションを阻む「特殊意識」を克服しよう

## THE BIG

# 3

1. イノベーションを阻む重要な要因の一つに、自らを特殊な存在と考える「特殊意識」がある
2. 「特殊意識」は「自国市場」「自社の属する産業」「自社」「自分」を特殊だと考えるがゆえに、他市場・他産業・他社・他人への無関心と現状の肯定に繋がり、企業の保守化・硬直化を招く
3. イノベーションはむしろ特殊性の否定から生まれる。特殊性を破壊しうる潜在的要因に目を向け、その脅威や機会を展望するところにイノベーションの契機がある

## イノベーションを阻む「特殊意識」を克服しよう

パートナー  
松本 渉

## 何がイノベーションを阻むのか

多くの産業で日本市場が縮小するなかで、今日ほど企業にイノベーションが求められる時代はないだろう。また、テクノロジーの進化により、今日ほど「イノベーションができそうな」時代もない。しかし、現実には大きく成長にシフトさせるようなイノベーションが起こせず苦しむ企業も多い。

このような問題意識から弊社は、何がイノベーションを促し、何が阻むのかを様々な企業の経営者と議論してきた。そこでイノベーションの大きな阻害要因として浮上したのが「特殊意識」すなわち「自らが特殊だ」という自意識である。

## 自国市場に対する特殊意識

「特殊意識」には様々なレベルがある。→A まず国/市場レベルだ。自国市場が特殊だ、という認識である。日本市場は特殊だから海外の事例は当てはまらない、と考える傾向がこれにあたる。

しかし歴史を振り返れば、過去の各国市場は今よりも遥かに個々の特殊性に満ちていた。それがテクノロジーの発達や政治のグローバル化、様々な企業のイノベーションで緩和されてきたし、今後も一層そうなっていくだろう。だとすると自国市場の特殊性に固執するよりも、特殊性がいつ解消されるのか、されるとすれば何がドライバーになるかを検討し、それを自社で仕掛けるか、むしろ防ぐのかを考えることが重要ではなからうか。

## 自社が属する産業に対する特殊意識

次に産業レベルだ。自社の属する業界が特殊なので、他業界から学ぶのは難しい、という認識である。これは特に製薬・医療関連やインフラ・交通関連、酒類・娯楽関連などの規制産業で生まれやすい。しかし、このような業界は規制があるがゆえに競争から守られている面があり、生産性が著しく低い活動が温存されているケースも多い。他業界の事例を排除するのではなく、どうすれば自社業界でもそれができるかということを考えてみるのがイノベーションに繋がる可能性がある。

## A イノベーションを阻む4つの「特殊意識」

## 1 自国市場に関する特殊意識

日本市場は消費者の品質要求水準が高くて特殊だから海外企業の話は参考にならない



## 3 自社に関する特殊意識

うちはビジネスモデルが特殊だし、他社は規模が小さすぎて/大きすぎて参考にならない



## 2 自社が属する産業に関する特殊意識

うちは規制産業だし独特の業界慣行があるから他業界の事例は当てはまらない



## 4 自分に関する特殊意識

自分は今特殊な立場だから正論を言われても困る



## Think:Act

イノベーションを阻む「特殊意識」を克服しよう

### 自社に対する特殊意識

三番目は企業レベルだ。業界の中でも自社は特殊なので、他社は参考にならないという考え方である。これは業界トップの企業に生まれやすい。確かに圧倒的トップの座にある企業は、目線をわざわざ下げて他の企業を見る必要を感じにくいかもしれない。しかし、小規模のスタートアップ企業の活動が思いもよらぬ顧客支持を得て急拡大し、破壊的イノベーションをもたらすことも多い。そのような破壊的イノベーションを想定して自社がむしろ仕掛けるのか、守るのか、戦略を用意する必要がある。

### 自分個人に対する特殊意識

最後に個人レベルだ。自分の職務内容や立場は特殊なので他人の活動は参考にならない、という発想だ。これが積み重なると過度な個人主義が企業内に広がってチームワークが阻害される。新しい発想は異なるアイデアの掛け合わせで生まれることが多いが、その契機を失ってしまう。また、自分に対する特殊意識は、自分だけを肯定するという意識を生みやすい。すると「自分は正しいことをやっているが会社がダメなので変わらない」という評論家マインドが生まれる。自らリスクを取って新しいことに挑戦する起業家精神が失われてしまう。そうではなく、他人から学び、他人を巻き込む個人が育つ企業文化があってこそ、イノベーションが生まれうる。

### イノベーションは特殊性の否定から生まれる

自らを特殊だと考える意識は、他国市場・他産業・他社・他人への無関心に繋がりがやすい。他者への無関心は慢心と現状の肯定を生み、企業文化は保守化・硬直化して変化への抵抗が大きくなる。

逆に考えると、イノベーションは自国市場・産業・自社・自分の特殊性を否定することから生まれるとも言える。現在ある特殊性が消失するとすればその潜在的な要因は何か。それは自社にどのような脅威や機会をもたらすのか。それに対して自らはどう先手を打つのか。これらを展望するところにイノベーションの契機があるのではないだろうか。

「特殊意識」によるイノベーション阻害は、私自身にも、弊社にも、コンサルティング業界にも起きうることだ。自らを特殊だと考えることは居心地がいい。改めて自省したい。特殊性を否定して自らの発想をイノベートしながら、クライアント企業とともにイノベーションに挑戦してまいりたい。◆

## ABOUT US

ローランド・ベルガーはドイツ、ミュンヘンに本社を置き、ヨーロッパを代表する戦略立案とその実行支援に特化した経営コンサルティング・ファームです。1967年の創立以来、成長を続け、現在2,400名を超えるスタッフと共に、世界34カ国50事務所を構築するまでに至りました。日本では1991年に設立以来、日本企業に加え、政府機関など数多くのクライアントとの長期的な信頼関係を構築してまいりました。

## 執筆者紹介

パートナー

松本 渉 Wataru Matsumoto

wataru.matsumoto@rolandberger.com

東京大学文学部卒。総合商社を経て2004年から2008年までローランド・ベルガーに在籍。その後、再生系コンサルティングファームを経て2021年よりローランド・ベルガーに再参画。公認会計士。

食品、飲料、家電、化粧品、アパレル、レストラン、ホテル、小売りなどの消費者向け産業を中心に活動。事業会社やファンドの投資先におけるPMI(買収・合併後の統合)や業績改善、事業再生、組織構造改革等のプロジェクトを多数経験。特に暫定経営者として株主・従業員・取引先等の利害を調整し具体的な結果に結びつける実行型支援の実績が豊富。近年はDX導入に向けた全社組織改革にも注力している。

## PUBLISHER

株式会社 ローランド・ベルガー

広報担当: 岡田

〒107-6023 東京都港区赤坂1-12-32  
アーク森ビル23階

電話 03-3587-6660(代表)

ファックス 03-3587-6670

e-mail: strategy\_tyo@rolandberger.com

# ABOUT US

ローランド・ベルガーはドイツ、ミュンヘンに本社を置き、ヨーロッパを代表する戦略立案とその実行支援に特化した経営コンサルティング・ファームです。1967年の創立以来、成長を続け、現在2,400名を超えるスタッフと共に、世界34カ国50事務所を構えるまでに至りました。日本では1991年に設立以来、日本企業に加え、政府機関など数多くのクライアントとの長期的な信頼関係を構築してまいりました。

## 価値共創ネットワークについて

ローランド・ベルガー東京オフィスは、クライアントの持続可能な成長を実現するために、最適なピースを組み合わせ、戦略と価値の共創を行うことを志しています。「価値共創ネットワーク」は、このような戦略と価値の共創を実現するための、プロフェッショナル・ネットワークです。様々な領域で異なる強みを持つ企業、スタートアップが連携し、共同プロジェクトを行うことで、1社ではできない価値創出を試みます。



## INSIGHTS

ローランド・ベルガー東京  
オフィスサウンドメディアを  
ご訪問ください

<http://rolandberger.tokyo>



## Links & Likes

### ORDER AND DOWNLOAD

[www.rolandberger.com](http://www.rolandberger.com)

### STAY TUNED

[www.twitter.com/RolandBerger](https://www.twitter.com/RolandBerger)

### LIKE AND SHARE

[www.facebook.com/RolandBergerGmbH](https://www.facebook.com/RolandBergerGmbH)

## Publisher

### 株式会社 ローランド・ベルガー

広報担当: 岡田

〒107-6023 東京都港区赤坂1-12-32  
アーク森ビル23階

電話 03-3587-6660(代表)

ファックス 03-3587-6670

e-mail: strategy\_tyo@rolandberger.com

## 執筆者

### パートナー

松本 渉 Wataru Matsumoto

wataru.matsumoto@rolandberger.com

東京大学文学部卒。総合商社を経て2004年から2008年までローランド・ベルガーに在籍。その後、再生系コンサルティングファームを経て2021年よりローランド・ベルガーに再参画。公認会計士。

食品、飲料、家電、化粧品、アパレル、レストラン、ホテル、小売りなどの消費者向け産業を中心に活動。事業会社やファンドの投資先におけるPMI(買収・合併後の統合)や業績改善、事業再生、組織構造改革等のプロジェクトを多数経験。特に暫定経営者として株主・従業員・取引先等の利害を調整し具体的な結果に結びつける実行型支援の実績が豊富。近年はDX導入に向けた全社組織改革にも注力している。