

「イノベーションとは何か」「どうすればイノベーションを実現できるのか」との 課題のある  
皆様が、読んだ後に自信が付くこと間違いなしの知恵の玉手箱

## 企業の発展・持続の改革手段のための イノベーション知書 (サンプル)

部	部名	資料名	頁
I	イノベーション総論	イノベーションに挑戦しよう	5
		・イノベーションの理解	6
		・創造フェーズ	10
		・企画フェーズ	16
		・提案フェーズ	24
		・実現フェーズ	32
		イノベーション能力のとらえ方	36
II	関連方法論・技法	成功するイノベーションアプローチの方法	38
		ナレッジファシリテーション技法	44
		V字工程技法	46
		ソリューション技法	48
		ビジョン創造技法	50
		ブレイクスルー技法	52
III	経営者の役割	時間活用技法	56
		経営改革	60
IV	管理者の役割	新事業・新商品	61
		先見力	64
		変化対応力	66
		革新力	68
		挑戦力	70
V	イノベーションスキル	新事業開拓力	72
		先見力を高める方法	76
		創造力を高める方法	80
		思考力を高める方法	84
		企画力を高める方法	88
		提案力を高める方法	92
VI	イノベーション関連資料	実現力を高める方法	96
		事業計画策定基本ガイド	102
VII	本質考動技法	「資源型社員」と「資産型社員」	114
		「本質考動」による仕事の基盤力の向上	118

・ナレッジシートの右端の欄は、各人の徹底・発揮状況を記録するものです。

徹（徹底）	身につけているレベル	×：不理解、○：理解、◎：実践、●：体得
発（発揮）	発揮しているレベル	×：不発揮、○：稀時、◎：適時、●：常時

## イノベーションの理解

分類	原理・原則	解説・例	徹	発
はじめに	<ul style="list-style-type: none"> <li>本資料は、「イノベーションの理解」をナレッジシートに編集したものです。</li> </ul>			
イノベーションの必要な背景	「イノベーションにより新しい商品や事業を創造しよう」という機運の背景を理解する	<ul style="list-style-type: none"> <li>今までの日本企業では、商品の開発・生産・販売・運用に優れた技術を適用して収益を上げてきました。しかしながら既存商品がいつまでも通用するとは限りません。</li> <li>そこで「 」という機運が盛り上がっています。</li> <li>ここではイノベーションが必要な背景を整理しておきます。</li> </ul>		
	会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存事業においても常に市場ニーズに対応して、さらに先取りした新商品を創造していく必要があります。また本業の先行き見通しが良くない場合には、新事業を創造し新たな柱にする必要があります。</li> <li>しかしながら一方では、株主対策として当面の業績を向上させる必要があり、新規案件に全力を出せない事情もありますので、経営者の知見が問われます。</li> </ul>		
	事業部門	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存事業を展開しており、常に商品改良を続けながら事業を継続しています。</li> <li>しかしながら、改良アプローチには限界があります。さらに市場や顧客も常に変化していきますので、適時に画期的な新商品を開発し販売していく必要があります。</li> <li>また既存事業の強みをアライアンス企業の強みと組み合わせた共創により新事業として実現することも必要です。</li> </ul>		
	自分（社員）	<ul style="list-style-type: none"> <li>多くの社員は日常業務の遂行力を磨き業績を上げるオペレーションスタイルで業務に従事しています。その中で既存商品の改良にも取り組んでいることもあります。</li> <li>しかしながら市場や顧客の変化に対応するにあたって既存商品の延長に解がない場合や顧客の潜在ニーズを取り込む場合には、画期的な新商品を創造するイノベーションスタイルで実現していく必要があります。</li> <li>ただしオペレーションのスペシャリストであってもイノベーションを容易に実現できるとは限りません。イノベーションでは創造力や企画力さらには実現力等の新しい作業フェーズやそれにふさわしい能力が必要であり、オペレーションの延長では実現できないのが問題です。</li> <li>しかしながら、経験がないため「自分にはイノベーションはできない」等諦めないで挑戦してみる必要があります。</li> </ul>		

## イノベーションの理解（２）

分類	原理・原則	解説・例	徹	発	
イノベーションの理解	イノベーションの定義と種類を理解する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・では「イノベーション」とは何のことでしょう。以下にイノベーションの定義や種類を以下にご紹介します。</li> </ul>			
	イノベーションの定義	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「イノベーション」とは、経済活動において旧方式から飛躍して「生産手段の新結合」による新方式を開発し市場に提供することです。</li> <li>・別の言葉で言えば、イノベーションとは、革新的な商品や事業により、利用者の新しいニーズを発掘すると同時に、自社のビジネスの方式を革新することでもあります。</li> </ul>			
	イノベーションの種類	プロダクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「イノベーション」には、大きく分けて以下の3つのパターンがあります。</li> <li>○プロダクトイノベーション                             <ul style="list-style-type: none"> <li>：革新的な商品や事業を創造する                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・新商品を創造する</li> <li>・新事業を創造する</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>		
		プロセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>○プロセスイノベーション                             <ul style="list-style-type: none"> <li>：革新的な業務改革を行う                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事の新しい方式を創造する</li> <li>・新しいシステムを創造する</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>		
バリュー		<ul style="list-style-type: none"> <li>○バリューイノベーション                             <ul style="list-style-type: none"> <li>：会社や商品の価値を飛躍的に高める                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・価値前提を創造・改良する</li> <li>・新しい価値を創造する</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>・以下にそれぞれを具体的に説明していきます。</li> </ul>			
プロダクトイノベーション	革新的な商品や事業を創造することである	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「プロダクトイノベーション」とは、革新的な商品や事業を創造することです。</li> <li>・以下にそれらを説明します。</li> </ul>			
	新商品創造	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存商品や既存市場の延長ではなく、利用者の顕在・潜在ニーズに正面から向き合い、さらに先取りして画期的な新商品のアイデアを出し、商品化を実現することです。</li> <li>・市場別・利用者別にニーズのどこに応えようとしているのかを明確にして実現します。</li> <li>例) 既存商品に付加価値を付けて新市場に展開する</li> <li>例) 新技術を基に画期的な新商品を開発する</li> <li>例) 自社商品に他社商品を組み合わせることで利用者のニーズ（顕在・潜在）にトータルに対応するシステムを実現する</li> </ul>			
	新事業創造	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自社の既存事業の延長ではなく、経済・社会の変化を先取りし、自社の新事業を創造するアイデアを創出し実現します。特に現在では、「グローバルに稼ぐ」視点が必要になっています。</li> <li>例) 既存事業の一部を切り離して新事業を展開する</li> <li>例) 新商品をキープロダクトに新事業を起こす</li> <li>例) 他社と連携して新事業を開拓する</li> <li>例) 他社の事業をM&amp;A（買収）し自社事業にする</li> </ul>			

### イノベーションの理解（3）

分類	原理・原則	解説・例	徹	発
プロセスイノベーション	革新的な業務遂行方法を実現することである	<ul style="list-style-type: none"> <li>「プロセスイノベーション」とは、既存の業務遂行方法に対して革新的な業務遂行方法を実現することです。以下にそれらを説明します。</li> </ul>		
	仕事の新しい方式の創造	<ul style="list-style-type: none"> <li>現在の業務遂行のスタイルや方法を画期的に変革します。</li> <li>例) 社員が面談で販売している商品を顧客がインターネット経由で購入してくれるようにする</li> <li>例) 自社生産している商品をアウトソース生産する</li> <li>例) 3Dプリンターで少量注文に対する部品の製造・販売を行う</li> <li>例) AIを活用して人がやっていた業務を自動化する</li> <li>例) AIを活用して知的生産性を高める</li> </ul>		
	新しいシステムの創造	<ul style="list-style-type: none"> <li>開発・生産から物流・販売・サービスまで一貫した新システムを実現します。</li> <li>例) 受注・物流統合システムにより即配を実現する</li> <li>例) キャッシュレスシステムで利用者の利便性を向上させる</li> </ul>		
バリューイノベーション	新しい発想で会社や商品の既存価値を飛躍的に高めることである	<ul style="list-style-type: none"> <li>「バリューイノベーション」とは、新しい発想で会社や商品の既存価値を飛躍的に高めることです。以下にそれらを説明します。</li> </ul>		
	価値前提の創造・改良	<ul style="list-style-type: none"> <li>会社の価値創造の基盤である「価値前提」としての「使命」「理念」「行動指針」「ビジョン」等を「見える化」し社員に徹底します。</li> <li>これにより社員の価値創造のレベルが向上すると同時に一致団結してさらなる価値向上につなげます。</li> </ul>		
	新価値のPR	<ul style="list-style-type: none"> <li>会社の社会的価値を飛躍的に高めます。</li> <li>例) 会社の使命や理念を市場や社会にPRする</li> <li>例) 会社が一丸となって顧客に対応する風土を構築する</li> </ul>		
	商品提供方式の価値向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品そのものばかりでなく、商品提供方法を画期的に改革します。さらに仕事の付加価値や新規価値を追加します。</li> <li>例) 「提供者の論理」ではなく「利用者の視点」で商品提案する（ソリューションアプローチ）</li> <li>例) サービス範囲やレベルを飛躍的に向上させる</li> <li>例) 他社連合と商品アライアンスを組んで新たな販売形態を創造する（WILL等）</li> <li>例) AR（拡張現実）により利用者の活用イメージを体感させることによる販売促進につなげ</li> </ul>		
	新概念の創造	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存の市場に新しいコンセプトを提唱しトレンドを創る。</li> <li>例) 既存商品に利用者の気付かない利便性を実現するコンセプトを創造する</li> <li>例) 表彰品会社に「褒めるサービスの会社」という新発想を考えて新サービスを開発できるようにした</li> </ul>		

## イノベーションの理解（４）

分類	原理・原則	解説・例	徹	発	
イノベーションに必要なフェーズと能力	イノベーションのフェーズ	4つある	<ul style="list-style-type: none"> <li>・イノベーションは突然産まれることはありません。きちんとしたプロセスにしたがって作業や努力をして初めて可能になります。</li> <li>・そのプロセスは以下の4つのフェーズからなっています。</li> </ul>		
		創造	①創造フェーズ イノベーションの基盤となる新しい独自の価値やモデルを創出するフェーズです。		
		企画	②企画フェーズ 創造フェーズにより創出された新価値を実現構想にまで高めるフェーズです。		
		提案	③提案フェーズ 企画フェーズで創出された新価値や必要資源を基に、イノベーションの実現を提案し、決定権者に理解させ合意を取り付けるフェーズです。		
		実現	④実現フェーズ 画期的な新価値のアイデアとそれを実現する資源やプロセスを決定権者や関係者と一緒に考動し、目的の成果を達成するフェーズです		
イノベーションに必要な能力	イノベーションに必要な能力	4つある	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「イノベーションに必要な能力」には多々ありますが、上記角フェーズに対応して、特に「創造力」「企画力」「提案力」「実現力」が求められます。</li> </ul>		
		創造力	①創造力 「創造力」とは、すでにある知識や知恵を想像力やアイデア創出力の働きによって活性化させ、新しい独自の価値やモデルを産み出す力です。 創造力を発揮することで、価値あるモノやモノづくりスタイルを提供することができます。		
		企画力	②企画力 「企画力」は、創造力により創出された新価値を実現構想にまで高め、提案力と組み合わせて決定権者や関係者に説明し合意にまで導くことにより、成果・収益を達成する力です。 企画力を発揮することで、革新的に価値あるモノやサービスを具体的に提供することができます。		
		提案力	③提案力 「提案力」は、企画で創出された新価値や必要資源を基に、イノベーションの実現を提案し、決定権者に理解させ合意を取り付ける力です。 提案力を発揮することで、革新的に価値あるモノやサービスの実現の合意を具体的に獲得することができます。		
		実現力	④実現力 「実現力」とは、企画書や提案書で示された画期的な新価値のアイデアとそれを実現する資源やプロセスを決定権者や関係者と一緒に考動し、目的の成果を達成する力です。 実現力を発揮することで革新的に価値あるモノやサービスを具体的に構築することができます。		

## 創造フェーズ

分類	原理・原則	解説・例	徹	発
はじめに	<ul style="list-style-type: none"> <li>本資料は、イノベーションの「創造フェーズ」をナレッジシートに編集したものです。</li> </ul>			
イノベーションと創造力	創造力の定義や効用を理解する	<ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーションの創造フェーズでは創造力の発揮が必要です。ここでは創造力の定義や効用等を説明します。</li> </ul>		
	創造力の定義と役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>「創造力」とは、すでにある知識や知恵を想像力やアイデア創出力の働きによって活性化させ、新しい独自の価値やモデルを産み出す能力です。</li> <li>創造力は、知的創造プロセスに不可欠の能力であり、創造力を発揮することで、価値あるモノやモノづくり、サービスを提供することができます。</li> <li>旧弊を打破し、思いもよらないソリューションを産み出す原動力も創造力にあります。</li> <li>創造力は先天的なもの、予測不可能なものと思われていますが、訓練によって磨くことが可能な能力です。</li> <li>革新的テクノロジーや新しいビジネスモデルの創造が、イノベーションの原点です。</li> <li>創造内容は、技術・商品開発に限らず、生産、販売、導入、保守の全工程や、組織のあり方まで含まれるシステム全体を指します。</li> </ul>		
	創造力を活かす条件	<ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーションには知的創造が必要である新しいモノ・コト、過去にないアイデアを創り出すためには、創造力を必要とします。</li> <li>創造力が発揮されるプロセスでは、通常の業務能力とは異なった経路をたどります。(後述)</li> <li>創造力の基盤には、アイデア等を生み出すための「考える力」を身につける必要があります。</li> <li>イノベーションにおいては、個々の人材による「考える」「発想する」という知的創造活動(プロセス)によって、新価値の創出が可能になります。</li> <li>創造力を活かすためには、引き続く企画力、提案力、実現力等の能力と組み合わせ、確実に具現化していく必要があります。</li> </ul>		
	創造力の効用	<ul style="list-style-type: none"> <li>創造力が向上すれば、既存の枠組みにとらわれない発想でより役に立つ内容や方式をコンスタントに創出することができますようになります。</li> <li>創造力を遺憾なく発揮することにより、事業価値や商品価値を革新的・継続的に産み出し、企業を発展・持続させることができます。</li> <li>また創造力を発揮することは、企業が市場競争に勝ち抜く力になります。                             <ul style="list-style-type: none"> <li>最先端技術による「商品開発競争力」</li> <li>商品の「コスト競争力」</li> <li>利用者のニーズを喚起する「商品選択競争力」</li> </ul> </li> </ul>		

## 創造フェーズ（２）

分類	原理・原則		解説・例	徹	発
創造力を高めるプロセス	創造プロセス	創造準備段階	<ul style="list-style-type: none"> <li>・創造フェーズにおいて創造力を高め成果を向上させるためには以下のプロセスで着実に実行します。</li> <li>・創造活動の心構えや、技法・能力確保の方法を明確にします。</li> </ul>		
		創造開始段階	<ul style="list-style-type: none"> <li>・創造活動のテーマや戦略を決め、必要な情報を収集します。</li> </ul>		
		アイデア創出段階	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アイデアを発想し有効な内容にするための創造活動を行います。</li> </ul>		
		価値創造段階	<ul style="list-style-type: none"> <li>・創出したアイデアに価値を与える方法を明確にします。</li> </ul>		
		創造評価段階	<ul style="list-style-type: none"> <li>・創造作業に関する評価方法や内容を明確にします。</li> </ul>		
創造準備段階	創造活動の準備をする		<ul style="list-style-type: none"> <li>・創造準備段階では、創造活動の心構えや、技法・能力確保の方法を明確にします。</li> </ul>		
	創造の心構え	誰にでも創造力は潜在すると認識する	<p>①誰にでも創造力は潜在すると認識する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・創造力は意識して訓練することによって上達します。創造力の最初のプロセスが「突然アイデアがひらめく」など感性的であるために、創造力が先天的なものに見えたり自分の努力ではどうしようもないものに思えたりしますが、「ひらめき」は創造力の一端にすぎません。</li> </ul>		
		創造は模倣の延長であると知る	<p>②創造は模倣の延長であると知る</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・何もないところから、いきなり新しいモノを生み出すことはできません。すでにあるモノの「応用」「組合せ」「結合」から、いままでになかったモノを創り出せばよいのです。</li> <li>・創造と模倣は矛盾しません（模倣は創造性のはじまり）</li> <li>・どんなに独自の創造も、元をたどれば既存の知識の組み合わせに還元することができます</li> </ul>		
	創造のための技法・能力整備	創造のための技法を活用する	<p>①創造のための技法を活用する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・既存のモノから新しいモノを創造するためのアイデア創出技法を活用します。</li> <li>例) オズボーンのチェックリスト：既存の商品を基に10のチェックリストに従えば新アイデアを発想できる仕組みである。</li> <li>例) TRIZ：異分野の問題解決策や自然界の現象に学ぶことで、課題の大半は解決できる思考支援の理論である。</li> <li>例) USIT：類比思考を自然に刺激して、創造的で革新的アイデアを生み出す体系的発明思考法である。（TRIZ進化型）</li> </ul>		
創造的な成果につながる起点を見極める		<p>②創造的な成果につながる起点を見極める</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・創造的成果につながる3つのキーポイントを見極めます。</li> <li>・新しい発想やアイデア</li> <li>・新しい知識の必要性</li> <li>・課題設定や問題発見（適正かどうかの判断）</li> </ul>			

### 創造フェーズ（3）

分類	原理・原則	解説・例	徹	発
創造準備段階 (続き)	創造のための技法・能力整備 (続き)	<b>創造力マネジメントを徹底する</b> ③創造力マネジメントを徹底する ・創造力を発揮するにあたって、調査・分析、戦略立案、開発・生産・運用等のマネジメントを組織的に徹底します。 ・「社会・経済・技術の動向」等の調査・分析 ・「守る・攻める・奪う」等の戦略立案 ・「開発・生産・販売・運用」等のプロセスマネジメント		
		<b>創造性を発揮する個別能力を高める</b> ④創造性を発揮する個別能力を高める ・創造性発揮のキーワードとして、活動の自由性、専門的な知識、柔軟な考え方、知識・経験の多様性などが挙げられます。 ・個人の能力を生かすためには、様々な組織の課題に挑戦的に取り組んでいく職場・プロジェクト環境が必要です。 例) 性格・行動・知識や経験が異なる個々人が、専門知識をもとに、自ら考え、臨機応変かつダイナミックに行動する。 例) 知的創造型の業務を促進するために必要な技能を身に付ける。 ・目標達成や課題克服についての自己裁量を高める ・高度な専門知識を持つ ・職制によらないで臨機応変に取り組む姿勢を持つ ・複数の課題に対して並行して取り組む ・本質考動による行動パターンの多様性を持つ ・知識や経験の多様性を持つ ・臨機応変な組織編成ができる柔軟さを持つ		
創造開始段階	<b>創造を開始する</b>	・創造開始段階では、創造活動のテーマや戦略を決め、必要な情報を収集します。		
	<b>テーマや目標を決める</b>	・まず創造力を発揮すべきテーマを明確にします。 (どのイノベーション種類に該当するか) ・そしてそのテーマの目的や価値創造目標を決めます。		
	<b>戦略を立案する</b>	・全社的な経営戦略か、部門単位の市場戦略か、また相互の関連性を見極めます。 ・上記の状況から立ち位置（ポジション）を決めて戦略立案します。 ・競争力のコアを決定する。 (シーズ・ニーズ・コラボ) ・創造のためのモデルコンセプトを決定する。 (発想法を利用) ・競合他社の戦略のスキを突く。 (ブルーオーシャン戦略) ・異業種の戦略を自社にあてはめ検証する。 (異業態ベンチマーキング)		
	<b>関連情報を収集する</b>	・必要なデータや情報を収集し頭に詰め込み、参考になりそうなモデルや事例を徹底的に研究します。 ・この下調べのプロセスなくして、創造力の開花はあり得ません。新しいものを生み出すためには、既存のモデルの研究が必要です。 ・自社の技術開発状況を把握する ・自社商品に関連する市場や技術の動向を調査・分析する ・異業種のモデルや事例を自社商品に当てはめる		

## 創造フェーズ（４）

分類	原理・原則	解説・例	徹	発
アイデア 創出段階	アイデアを創出する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アイデア創出段階では、アイデアを発想し有効な内容にするための創造活動を行ないます。</li> </ul>		
	ビジョン創造技法を活用する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「ビジョン」とは、自分や組織が期待する将来のあり方を具体的にビジュアルに示すイメージであり、達成イメージを関係者全員に共有させられます。</li> <li>・目標が達成された時どのような状態が生まれるのか</li> <li>・そこでどのような価値創造が行われているのか</li> <li>・ビジョンは、ビジョンがない場合に比較して、目標達成ができる確率を向上させます。同時にやる気のある楽しい活動が実現します。</li> </ul>		
	発想法を活用する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「発想法」とは、従来の方法では解決できない問題や課題に出会った時、過去に蓄積された知識と経験を活用しながら、かつそれにとらわれることなく新しく有用な解決策を生み出す技法です。</li> <li>・発想法の基本は、「連想と組合せ（起想×再構想）」による新しいイメージの想起を図ることです。</li> <li>・各種の発想法を活用しアイデアを創出し実行して問題を解決します。</li> <li>・マインドマップ</li> <li>・チェックリスト法 （オズボーン流、TRIZ流、USIT流等）</li> <li>・ベンチマーキング法 （特に異業態から学ぶ）</li> </ul>		
	イメージを想起する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・いつでも頭にさまざまなイメージが次々に想起できるようにします。</li> <li>・時間を飛び越えたり、立体空間を回したりしてイメージを描く</li> <li>・図やグラフで可視化したイメージを描く</li> <li>・業務現場のシミュレーションやロールプレイでイメージする</li> <li>・思いついた新商品を使用している利用者の現場をイメージする</li> <li>・発想がどんどん湧いてくるようになったら、ひとまず枝葉末節は脇に置き、勢いの赴くままに着想を進めていく（一人ブレスト）</li> </ul>		
	ひらめいたらメモする	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アイデアが浮かんだら消えてしまわないうちにメモを取ります。そのためにはたえずメモを持ち歩くなりして浮かんだアイデアを捕捉する準備をしておきます。（メモは脳の外部記憶装置です）</li> </ul>		
	衆知を集める	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一人で考えるよりも多人数でアイデアを発想する方が、数も質も充実することが多いのです。</li> <li>・そのためには、衆知を「見える化」する技法を活用します。</li> <li>・ブレインストーミング技法</li> <li>・ファシリテーション技法</li> </ul>		
	思考のための基盤知識を高める	<ul style="list-style-type: none"> <li>・問題・課題解決のための思考に必要な基礎的・専門的な知識を学習します。関連知識は詰め込むだけ詰め込み蓄積し整理しておきます。</li> <li>・例えば当該テーマをネット検索し、ヒントになるキーワードを集めます。</li> </ul>		

## 創造フェーズ（５）

分類	原理・原則	解説・例	徹	発
アイデア創出段階 (続き)	構造的に考え続ける	<ul style="list-style-type: none"> <li>問題・課題のテーマに沿って、あらゆる視点から考え続けます。</li> <li>時間的ステップ、空間的マッピング、人体構成などから構造的に把握する</li> <li>ニーズ・シーズとそのコラボの結果から遡って考える</li> <li>市場や社会の利害関係者の相互作用から発生し伝播する価値を掘り起こす</li> </ul>		
価値創造段階	価値を創造する	<ul style="list-style-type: none"> <li>価値創造段階では、創出したアイデアに価値を与える方法を明確にします。</li> </ul>		
	価値を定義する	<ul style="list-style-type: none"> <li>価値の種類には以下のようなものがあります。</li> <li>顧客価値、会社価値、事業価値、商品価値、人的価値、社会価値</li> <li>そして「現在価値」とイノベーションにおける「変革価値」を定義します。</li> </ul>		
	本質考動する	<ul style="list-style-type: none"> <li>現象の背後や内面にある「本質」に着目して考動（思考・行動）することにより、的確な判断や着実な行動が可能になります。</li> <li>本質には、以下の２種類があり、テーマに対応して使い分けます。</li> <li>原理：ものごとの状態や理由の本質を示すもの</li> <li>原則：本質を踏まえた行動の指針になるもの</li> </ul>		
	ソリューションアプローチを使う	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ソリューションアプローチ」とは「顧客要件から発想して総合的にワンストップで解決しよう」とする姿勢・行動のスタイルです。</li> <li>ある分野における顧客ニーズを全て洗い出し、それら毎の一般的解決方法を網羅し、それらに対する自社の貢献を「見える化」しますと、顧客視点での発想や説明が可能になります。</li> <li>顧客のニーズを満たすためには、自社の商品だけでは対応できないことが多いため、積極的にアライアンスを活用してワンストップで対応することが好ましいです。</li> </ul>		
	モデルを構築する	<ul style="list-style-type: none"> <li>極端に単純化した図表や法則などをたよりに、大きく諸現象をくくってモデルにしてしまうと、創造の赴くべき方向がはっきりと見えてきます。</li> <li>「商品モデル」や「ビジネスモデル」を活用することにより、現在モデルと革新モデルの違いが明確になります。</li> </ul>		
	マーケティングする	<ul style="list-style-type: none"> <li>対象市場の規模（現在、今後）を調査する。</li> <li>市場でどれくらいの占有率を目指すのかを決める。</li> <li>占有率実現のための売上規模を推定する。</li> </ul>		
	成果として現実化する	<ul style="list-style-type: none"> <li>新しい価値を生むモデルを実現可能な成果として具現化します。</li> <li>創造力と企画力・提案力・実現力とが連携してイノベーションが起こります</li> <li>具現化にあたっては本質考動を徹底し発揮します</li> </ul>		
	知的資産対応する	特許を申請する	<ul style="list-style-type: none"> <li>創造された内容を評価し知的財産対応をします。</li> <li>①特許を申請する 新しい技術を創造した場合には、技術特許やビジネスモデル特許を申請します。</li> </ul>	
商標を登録する		<ul style="list-style-type: none"> <li>②商標を登録する 商標や意匠権を登録します。</li> </ul>		

### 創造フェーズ（6）

分類	原理・原則	解説・例	徹	発
創造評価段階	創造状況を評価する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・創造評価段階では、創造作業に関する評価方法や内容を明確にします。</li> </ul>		
	創造の成果を評価する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・イノベーションを実現する成果の創造ができたかどうかを評価します。</li> <li>・さらに次回のステップでの価値創造目標を設定します。</li> </ul>		
	創造のプロセスを評価する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・創造の成果を実現するためのプロセス（手順や方法）を評価します。</li> <li>・更にレベルアップするための工夫を加え今後フィードバックします。</li> </ul>		
	自分なりのノウハウを蓄積する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アイデア創出技法や価値創造法の独自の「スタイル」を作るために、自分や組織の経験をナレッジとして「見える化」します。</li> <li>・これにより次回の創造活動の指針になり、成功の確率が向上します。</li> </ul>		

## 創造力を高める方法

分類	原理・原則	解説・例	*
はじめに	<ul style="list-style-type: none"> <li>本資料は、ビジネスパーソンの「イノベーション」の原動力となるスキルである「創造力」について定義し、その適用方法や増進方法を整理したものです。</li> <li>本資料では、「イノベーションと創造力」「創造力のとらえ方」「創造力の増進方法」の3部分に分けて具体的に説明します。</li> </ul>		
<b>イノベーションと創造力</b>			
イノベーションとは	<b>イノベーションとは生産手段の新結合である</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「イノベーション」とは、経済活動において旧方式から飛躍して「生産手段の新結合」による新方式を導入することである。</li> </ul>	
	<b>イノベーションは革新的な成果や方式による需要創造である</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーションとは、革新的な商品やサービスで新しいニーズ(需要)を発掘したり、ビジネスの方式を革新したりすることである。</li> <li>イノベーションとは、ユーザーが初めて対面したときに発生する「選択判断」と「ニーズ喚起」に対する競争力である。</li> </ul>	
	<b>イノベーションの種類を理解する</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「イノベーション」には、以下の3パターンがある。</li> <li>○バリューイノベーション：会社や商品の価値を飛躍的に高める</li> <li>○プロダクトイノベーション：革新的な事業や商品を創る</li> <li>○プロセスイノベーション：革新的な業務改革を行う</li> </ul>	
イノベーションと創造力	<b>イノベーションには知的創造が必要である</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーションにおいては、個々の人材による「考える」という知的創造活動(プロセス)によって、新価値の創出が可能になる。</li> </ul>	
	<b>創造力の原点を知る</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>革新的テクノロジーや新しいビジネスモデルの創造が、イノベーションの原点である。</li> <li>提供手段は、技術開発に限らず、生産方法、製品の材料調達手段から、販路、組織のあり方などまで含まれるシステム全体を指す。</li> </ul>	
	<b>創造力の役割を理解する</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>創造力は、イノベーションにおける中核のスキルであり、知的創造プロセスに不可欠の能力であり、創造力を発揮することで、価値あるモノやモノづくり、サービスを提供することができる。</li> <li>創造力の基盤には、アイデア等を生み出すための「考える力」を身につけることが必要である。</li> <li>創造力を活かすためには、発想力、思考力、企画力、提案力等のスキルと組み合わせ、確実に具現化していく必要がある。</li> </ul>	
	<b>創造力で競争力を高める</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>創造力を発揮することは、企業が市場競争に勝ち抜く力になる。</li> <li>現代の競争力には、3つある。</li> <li>①最先端技術による「開発競争力」</li> <li>②商品間の「コスト競争力」</li> <li>③新ニーズを喚起する「商品選択競争力」</li> </ul>	
	<b>創造力には新しいコンセプトが求められる</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>創造力を発揮するためには新しいコンセプトを創造する。</li> <li>例)顧客ニーズへの選択競争力を高めた「リバースエンジニアリング戦略」を創造する。(最先端技術に対抗する)</li> </ul>	
<b>創造力のとらえ方</b>			
創造力の定義	<b>知識・知恵と想像力を結合させ独自の価値を生み出すスキルである</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「創造力(creativity)」とは、すでにある知識や知恵を想像力の働きによって活性化し、新しい独自の価値を生み出す能力である。</li> <li>新しいモノ・コト、過去にないアイデアを創り出すためには、思考する能力を必要とする。</li> <li>創造力が発揮されるプロセスでは、通常の業務能力とは異なった経路をとる。</li> </ul>	
創造力の目的	<b>役に立つアイデアを生み出しモデル化するためである</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>創造力が向上すれば、既存の枠組みにとらわれない発想でより役に立つ内容や方式をコンスタントに提示することができるようになる</li> <li>創造力は先天的なもの、予測不可能なものと思われているが、訓練によって磨くことが可能な能力である。</li> </ul>	
創造力の効用	<b>事業において新たな価値を提供し発展・持続させる</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>創造力を遺憾なく発揮することにより、企業価値や商品価値を革新的に生み出すことができるようになる。旧弊を打破し、思いもよらないソリューションを生み出す原動力は創造力にある。</li> </ul>	

## 創造力を高める方法(2)

分類	原理・原則	解説・例	*	
創造力の対象	バリューイノベーション	<b>価値前提を創造する</b>	・会社の価値創造力を高める基盤である「価値前提」としての、「使命」「理念」「行動指針」「ビジョン」等を「見える化」し社員に徹底する。	
		<b>新しい価値を創造する</b>	・会社の価値を飛躍的に高める。 例) 会社の使命や理念を市場や社会にPRする。 例) 会社が一丸となって顧客に対応する風土を構築する。 ・商品の価値を高める。 例) 自社の「提供者の論理」ではなく「利用者の視点」で商品提案する。 ・仕事の付加価値や新規価値を追加する。 例) サービスレベルを飛躍的に向上させる。 例) 他社とアライアンスを組んで新たな価値を創造する。	
	プロダクトイノベーション	<b>新規事業を創造する</b>	・自社の既存事業の延長ではなく、経済・社会の変化を先取りし、自社の新規事業を創造するアイデアを形成する。 ・特に現在では、「グローバルに稼ぐ」視点が必要になっている。	
		<b>新商品を創造する</b>	・既存商品の延長ではなく、利用者のニーズに正面から向き合い、先取りして新商品のアイデアを出し、商品化を実現する。 ・分野別の「ソリューションパターン」を基に、利用者のニーズのどこに応えようとしているのかを明確にする。	
		<b>新しいコンセプトを創造する</b>	・既存の市場に新しいコンセプトを提唱しトレンドを創る。 例) AR(拡張現実)は紙面だけでなく、さまざまなイメージを通じて体現できるようになってきた。	
	プロセスイノベーション	<b>仕事の新しい方式を創造する</b>	・現在の仕事のスタイルや方法を画期的に変革する。 例) 社員で営業している商品を顧客が購買してくれるようにする。 例) 自社で生産している商品をアウトソースする。 例) 人手でやっている仕事をIT化する	
		<b>新しいシステムを創造する</b>	・開発・生産から物流・販売・サービスまで一貫した新システムを計画する。 例) 受注・物流統合システムにより即配を実現する。 例) 3Dプリンターで少量注文に対する部品の製造・販売を行う。	
	<b>創造力の増進方法</b>			
	準備段階	<b>誰にでも創造力は潜在すると認識する</b>	・創造力は意識して訓練することによって上達する。 ・創造力の最初のプロセスが「突然アイデアがひらめく」など感性的であるために、創造力が先天的なものに見えたり自分の努力ではどうしようもないものに思えたりするが、「ひらめき」は創造力の一端にすぎない。	
		<b>創造は模倣の延長であると知る</b>	・何もないところから、いきなり新しいモノを生み出すことはできない。すでにあるモノの「組合せ」「結合」から、いままでになかったモノを創り出す。(ハイブリッド化) ・創造と模倣は矛盾しない。(模倣は創造性のはじまり) ・どんなに独自の創造も、元をたどれば既存の知識の組み合わせに還元することができる。	
<b>創造のための思考法を活用する</b>		・既存のモノから新しいモノを創造するためのアナログカルシンキング技法を活用する。 例) TRIZ: 異分野の問題解決策や自然界の現象に学ぶことで、課題の97%は解決できる思考支援の理論である。 例) USIT: 類比思考を自然に刺激して、創造的で革新的なアイデアを生み出す体系的発明思考法である。(TRIZ進化型)		
<b>創造的な成果につながる起点を見極める</b>		・創造的成果につながる3つのキーポイントを見極める。 ①新しい発想やアイデア ②新しい知識の必要性 ③課題設定や問題発見(適正かどうかの判断が必要)		

### 創造力を高める方法(3)

分類	原理・原則	解説・例	*
準備段階 (続き)	<b>創造力マネジメントを徹底する</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・創造力を発揮するにあたって、調査・分析、戦略立案、開発・生産・運用等のマネジメントを組織的に徹底する。               <ul style="list-style-type: none"> <li>・「社会・経済・技術の動向」等の調査・分析</li> <li>・「攻める・守る・奪う」等の戦略立案</li> <li>・「開発・生産・販売・運用」等のプロセスマネジメント</li> </ul> </li> </ul>	
開始段階	<b>テーマや目標を決める</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・創造力を発揮すべきテーマを明確にする。 (上記のどのイノベーション・パターンに該当するか)</li> <li>・そのテーマの目的や価値創造目標を決める。</li> </ul>	
	<b>関連情報を収集する</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・必要なデータや情報を頭につめこみ、参考になりそうなモデルや事例を徹底的に研究する。               <ul style="list-style-type: none"> <li>・自社の技術開発状況を把握する。</li> <li>・自社商品に関連する市場や技術の動向を調査・分析する。</li> <li>・異業種のモデルや事例を自社商品に当てはめる。</li> </ul> </li> <li>・この下調べのプロセスなくして、創造力の開花はありえない。新しいものを生み出すためには、既存のモデルの研究が必要である。</li> </ul>	
	<b>戦略を立案する</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全社的な経営戦略か、部門単位の市場戦略か、また相互の関連性を見極める。               <ul style="list-style-type: none"> <li>・上記の状況から立ち位置(ポジション)を決めて戦略立案する。</li> <li>・競争力のコアを決定する。(シーズ・ニーズ・コラボ)</li> <li>・創造のためのモデルコンセプトを決定する。(発想法を利用)</li> </ul> </li> <li>・競合他社の戦略のスキを突く。(ブルーオーシャン戦略)</li> <li>・異業種の戦略を自社にあてはめ検証する。</li> </ul>	
	<b>創造性を発揮する個別能力を高める</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・創造性発揮のキーワードとして、活動の自由性、専門的な知識、柔軟な考え方、知識・経験の多様性などが挙げられる。 例) 性格・行動・知識や経験が異なる個々人が、専門知識をもとに、自ら考え、臨機応変かつダイナミックに行動する。 例) 知的創造型の業務を促進するために必要な7つの技能               <ol style="list-style-type: none"> <li>①目標達成や課題克服についての自己裁量を高める</li> <li>②高度な専門知識をもつ</li> <li>③職制によらないで臨機応変に取り組む姿勢をもつ</li> <li>④複数の課題に対して並行して取り組む</li> <li>⑤本質考動による行動パターンの多様性をもつ</li> <li>⑥知識や経験の多様性をもつ</li> <li>⑦臨機応変な組織編成ができる柔軟さをもつ</li> </ol> </li> <li>・個人の能力を生かすためには、さまざまな組織の課題に挑戦的に取り組んでいく職場環境が必要である。</li> </ul>	
アイデア創出段階	<b>発想法を活用する</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「発想法」とは、従来の方法では解決できない問題や課題に出会った時、過去に蓄積された知識と経験を活用しながら、かつそれにとらわれることなく新しく有用な解決策を生み出す技法である。</li> <li>・発想法の基本は、「連想と組合せ(起想×再構想)」による新しいイメージの想起を図ることである。</li> <li>・各種の発想法を活用しアイデアを創出し実行して問題を解決する。               <ul style="list-style-type: none"> <li>・マインドマップ</li> <li>・チェックリスト法(オズボーン流、TRIZ流、USIT流等)</li> <li>・ベンチマーキング法(特に異業態から学ぶ)</li> </ul> </li> </ul>	
	<b>イメージを想起する</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・いつでも頭にさまざまなイメージが次々に想起できるようにする。               <ul style="list-style-type: none"> <li>・時間を飛び越えたり、立体空間を回したりしてイメージを描く。</li> <li>・図やグラフで可視化したイメージを描く。</li> <li>・業務現場のシミュレーションやロールプレイでイメージする。</li> <li>・思いついた新商品を使用している利用者の現場をイメージする。</li> </ul> </li> <li>・発想がどんどん湧いてくるようになったら、ひとまず枝葉末節は脇に置き、勢いの赴くままに着想を進めていく。(一人ブレスト)</li> </ul>	

### 創造力を高める方法(4)

分類	原理・原則	解説・例	*
アイデア創出 段階 (続き)	<b>ひらめいたらメモにする</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アイデアが浮かんだら消えてしまわないうちにメモを取る。</li> <li>そのためにはたえずメモを持ち歩くなりして浮かんだアイデアを捕捉する準備をしておく。(メモは脳の外部記憶装置)</li> </ul>	
	<b>衆知を集める</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一人で考えるよりも多人数でアイデアを発想する方が、数も質も充実することが多い。</li> <li>そのためには、衆知を「見える化」する技法を活用する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>ブレインストーミング技法</li> <li>ファシリテーション技法</li> </ul> </li> </ul>	
	<b>構造的に考え続ける</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>問題・課題のテーマに沿って、あらゆる視点から考え続ける。</li> <li>例) 時間的ステップ、空間的マッピング、人体構成などから構造的に把握する。</li> <li>例) ニーズ・シーズとそのコラボの結果から遡って考える。</li> <li>例) 市場や社会のステークホルダー(利害関係者)の相互作用から発生し伝播する価値を掘り起こす。</li> </ul>	
	<b>思考のための基盤知識を高める</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>問題・課題解決のための思考に必要な基礎的・専門的な知識を学習する。関連知識は詰め込むだけ詰め込み蓄積する。</li> <li>テーマでネット検索し、ヒントになるキーワードを集める。</li> </ul>	
価値創造段階	<b>価値を定義する</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>価値の種類には以下のようなものがある。 <ul style="list-style-type: none"> <li>顧客価値、会社価値、事業価値、商品価値、人的価値、社会価値</li> </ul> </li> <li>「現在価値」とイノベーションにおける「変革価値」を定義する。</li> </ul>	
	<b>本質考動する</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現象の背後や内面にある「本質」に着目して考動(思考・行動)することにより、的確な判断や着実な行動を可能にする。</li> <li>本質には、以下の2種類があり、テーマに対応して使い分ける。 <ul style="list-style-type: none"> <li>原理: ものごとの状態や理由の本質を示すものである</li> <li>原則: 本質を踏まえた行動の指針になるものである</li> </ul> </li> </ul>	
	<b>ソリューションアプローチを使う</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ソリューションアプローチ」とは「顧客要件から発想して総合的にワンストップで解決しよう」とする姿勢・行動のスタイルである。</li> <li>顧客のニーズを満たすためには、自社の資源だけでは対応できないことが多いため、積極的にアライアンスを活用する。</li> </ul>	
	<b>ビジョン創造技法を活用する</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ビジョン」とは、自分や組織が期待する将来のあり方を具体的にビジュアルに示すイメージであり、達成イメージを全員に共有させられる。 <ul style="list-style-type: none"> <li>「目標が達成された時どのような状態が生まれるのか」</li> <li>「そこでどのような価値創造が行われているのか」</li> </ul> </li> <li>ビジョンは、ビジョンがない場合に比較して、目標達成ができる確率を向上させる。(同時に、やる気のある楽しい活動が実現する)</li> </ul>	
	<b>モデルを構築する</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>極端に単純化した図表や法則などを頼りに大きく諸現象をくくってモデルにしてしまえば、創造の赴くべき方向がはっきりと見えてくる。</li> <li>「商品モデル」や「ビジネスモデル」を活用することにより、現在モデルと革新モデルの違いが明確になる。</li> </ul>	
	<b>成果として現実化する</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新しい価値を生むモデルを実現可能な成果として具現化する。</li> <li>創造力と企画力や実行力が連携してイノベーションが起こる。</li> <li>具現化にあたっては、本質考動を徹底し発揮する。</li> </ul>	
評価段階	<b>創造の成果を評価する</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーションを実現する成果の創造ができたかを評価する。</li> <li>次のステップでの価値創造目標を設定する。</li> </ul>	
	<b>創造のプロセスを評価する</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>成果を実現するためのプロセス(手順や方法)を評価する。</li> <li>更にレベルアップするための工夫を加え今後フィードバックする</li> </ul>	
	<b>自分なりのノウハウを蓄積する</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アイデア創出法や価値創造法の独自の「スタイル」を作るために、経験を「見える化」する。</li> </ul>	