

第 86 回ブレイクスルー研究会議事録

「アマゾンにおけるイノベーション量産の方程式 Amazon Mechanism」

日時 2022 年 1 月 18 日 (月) 18:00 - 20:00

会場 オンライン開催 ZOOM

講師 谷敏行氏 (元アマゾンジャパン、現 Day One Innovation)

講師紹介 ソニー、ADL、シスコ、GE、アマゾンを経て、現在に至る

講演の内容

1. GAFA の中で、イノベーションマネジメントの面で日本との相性の良いのはアマゾンであろう。アマゾンの仕組み(プラクティス)を 30 くらい挙げ、そのうち 24 個を元として方程式にまとめた。Amazon Mechanism として出版した。

2. 方程式は

$$\boxed{\text{ベンチャー起業家の環境}} \times \boxed{\text{大企業のスケール}} - \boxed{\text{大企業の落とし穴}} \\ = \boxed{\text{最高のイノベーション創出環境}}$$

これは創設者のベソスの意図にもあっている。顧客に選択してもらう。魂を吹き込む仕組みも大事である。

3. 疑問として、なぜイノベーションを起こさないといけないのか？このメカニズムが日本企業にも適用できるか？があると思う。

前者では、アーク社のまとめたイノベーションのインパクトのグラフで納得できよう。1900 年初めの電力化、自動車、通信などのイノベーションでは日本は先行できた。インターネットのころから波に乘れずに今に至る。現在は、電力貯蔵、AI、ロボット、遺伝子、ブロックチェーンなど。後者に関しては、アマゾンの方程式は、ドラッカーの言っていることと同じである。7つの機会、ニーズを見つける、企業家である、成功している事業の落とし穴に気をつけろ、など。日本でも適用できる。

4. 24 個の仕組みを以下の 5 つにまとめた。

- ① 普通の社員を企業家集団に変える
- ② 大企業の落とし穴を回避する
- ③ 大企業のスケールを社内起業家に与える
- ④ イノベーションに適した環境をはぐくむ
- ⑤ メカニズムに魂を吹き込む

5. ①では、会議ではパワーポイントと使わず WORD で資料を会議の場で。会議ははじめ 30 分は沈黙となる。PR/FAQ を活用する。仮のプレスリリースをつくる。未来 (6 か月から 5 年後) の「製品・サービス」と「ニーズ」の交点を見極める。シリアル・アントロプレーナである個人の能力よりチームで実現する。

②では、シングル・スレッド・リーダーシップとし、一人で決める。アウトプットのみでなくインプット (備えなければいけないものをそろえる) でも評価する。失敗は OK, 規模でなく成長率で評価する。One Way Door では深く分析して意思決定、Two Way Door ではリスクをとり前進する。

③では、破壊的イノベーションには「S チーム」(執行役員クラス) が重要な役割を果たす。

④では、多様性を推進するアフィニティグループを作る。

⑤では、ハンズオンで率先垂範する。インスティテューショナル・イエスを大事にする。トップからの発信、全員からの発信をおこなう

6. ペソスのキーフレーズのいくつか。

- 野球では一度に4点しか取れないがイノベーションでは1000点も可能だ
- 数値に基づく意思決定だけではだめだ。判断を求める意思決定が必要
- 会社の規模に応じて失敗の規模を大きくする
- テクノロジーは我々がすることすべてから切り離すことはできない。R&D部門に任せきりにはしない。
- 新規事業では新しい能力と新しい筋肉を動かす必要がある

質疑応答

その後参加者と多くの討議が行われた。

- AWS（アマゾン・ウェブ・サービス）開発もこの方程式に乗っているのか？
- 全員がリーダーになるとは？
- 本書出版に対する反応は？
- 社内の改装をどう減らすか？
- なぜWORDを使うのか、事前に配布しない理由は？

など。