

特集「イノベーションが生まれたルーツを探る」

特集「イノベーションが生まれたルーツを探る」 にあたって†

秋田 真澄*

1. テーマとして取り上げた背景—企業のイノベーションに対するニーズの高まり—

IBM ビジネスコンサルティングサービス(BCS)が世界のトップ企業 CEO および公共機関のトップ 765 人にインタビュー調査を行い、2006 年 6 月に発表した『Global CEO STUDY 2006』^[1]の中では、世界の CEO の 65% は今後 2 年間に抜本的な変革(イノベーション)を必要と考えている。日本企業の CEO については 86% にも及んでいると調査結果がまとめられている。しかし、80% 以上の企業がこれまでに抜本的な変革において、大きな成功を経験していないと回答している。

一方、米国の競争力評議会が 2004 年にまとめた、『イノベート・アメリカ』という報告書の中で「過去 25 年間は効率化を追求したが、今後 25 年間はイノベーションを追求すべきだ」と書かれている^[2]。

また、日本政府も日本の国際競争力強化を図る観点から、長期戦略方針『イノベーション 25』^[3]をまとめている。政府はイノベーションを技術の革新にとどまらず、これまでとは全く違った新たな考え方、仕組みを取り入れて、新たな価値を生み出し、社会的に大きな変化を起こすことであると述べている。今、なぜイノベーションが必要なのかという点については、日本や世界は人類がかつて経験したことのない時代を否応なく迎えることになり、従来型の発想や対応方法で

はこの時代を乗り切るのが困難である。BRICs の急速な台頭の中で、成長し続けていくための鍵はイノベーションしかないことに世界の先進各国も気づき、それぞれイノベーション戦略を構築してきていると記載されている。

以上のことから国や企業、組織の発展のためには、イノベーションは必要不可欠なものであるという共通認識はますます高まっていることがうかがえる。

2. イノベーションの実現の要件

BCS 調査レポートでは、イノベーションを実現するためには、

- ・ビジネスモデルのイノベーションの重要性が急速に増している
- ・従来の新商品やサービスは企業の商品開発担当者やリサーチ集団が中心となっていたが、外部組織との連携や協業によるアイデア抽出や機能分担が不可欠である
- ・イノベーションの領域の広さを考えれば、もはや CEO 自らがその責任者とならなければ、イノベーションの実現は困難である

と考察しており、イノベーションはトップマターであること、社内リソースだけでなく社外との連携もその実現手段として考慮していく必要も出てきていると述べている。

また、日本政府の『イノベーション 25』では、イノベーションを行うためには、従来の発想や仕組みの延長線上での取り組みは不十分であるとともに、基盤となる人の能力が最大限に発揮できる環境づくりが最も大切であると述べている。

さらに、従来からの日本の強みである、高い品質の

†平成 19 年 7 月 2 日 受付

*(株)NTT データ 法人ビジネス推進部

連絡先：〒135-6033 東京都江東区豊洲 3-3-3 豊洲センタービル(勤務先)

技術を中心とする科学技術などの分野への投資や、弱い分野では必要なものは強化しつつも、そうでないものは世界と協力して取り組んでいくとしている。

これらからイノベーションの要件として、組織体制の充実、イノベーションを実現するマネジメント方法、科学的知見と製品開発能力、生産性や収益への貢献なども重要な鍵であることが浮かび上がってきている。

3. 本特集の構成

本特集では、企業活動におけるイノベーションの実現事例を中心に、イノベーションが生まれたルーツを探ること焦点をあてて紹介する。

イノベーション事例の領域として、

- ・新しいビジネスモデルの着想から新たな事業構造および収益構造の創出
- ・飛躍的にヒットする商品やサービスの創造
- ・生産やオペレーションなど事業のコアプロセスにおける効率や品質を飛躍的に向上

などがある^[1]といわれていることから、それらの事例を紹介する。

さらに、イノベーションを生み出す企業風土や、組織支援体制、支援ツールなども必要不可欠であることから、イノベーションを生み出すしくみや環境づくりの事例についても紹介している。

特論-1では、JR 東日本の「自律分散型 IC カード乗車券システム “Suica”」を紹介している。これは鉄道利用者への新しいサービスの創造とともに、鉄道事業に加えて新たな収益の柱となった電子マネー事業の創造の事例である。

特論-2では、デンソーの「改善風土が革新を生む」である。デンソーをはじめとするトヨタグループでは、改善を行える企業風土でないと、改革を生むことはできないといわれている。デンソーの企業風土と、その中から生まれ、大ヒット商品となった「ディーゼルコモンレールシステムの量産化」の誕生の事例であることから、新商品の創造の事例である。

特論-3では、日野自動車のモノづくり改革「北米専用トラック開発と生産対応」である。トラックの生産プロセスを従来の発想にないまったく新しい方法を生み出した事例であり、生産やオペレーションなど事業のコアプロセスにおける効率や品質を飛躍的に向上させた事例である。

特論-4では、NTT データの日本語意味理解製品「なずき」である。徳島大学 青江教授が20年以上に

もわたり研究されていた自然言語処理の研究での成果をベースとして、大学発のベンチャー企業である言語理解研究所と NTT データが日本語意味理解製品「なずき」として製品化した事例であることから、新商品の創造の事例である。

特論-5では、富士ゼロックスの企業風土変革活動「バーチャルハリウッドプログラム」である。これは、お客様の視点から社員の衆知を結集して改善・改革を自ら実践する活動で、特論-2のデンソーの事例で紹介されている企業風土作りと同様に、富士ゼロックス流の改善・改革を促進する仕組みづくりの事例である。

特論-6では、インドでのビジョナリー・リーダーズ・フォア・マニュファクチャリング(VLM)プログラムの設立の事例である。インドの製造業を育成するための、日本とインドとの間での国家的プロジェクトの設立の事例である。

特論-7では、イノベーション支援ツールとしての SQC である。特論-2, 5, 6で紹介されたイノベーションを生み出すためのしかけづくりとともに、イノベーションを生み出すための支援ツールも重要であり、TQM のツールである SQC もその例に漏れない。イノベーションを生み出す際の SQC 手法の活用指針と組織的な推進方法について紹介いただいている。

特論-8では、NTT データイントラマートという社内ベンチャーから創出された、Web システム開発のための基盤ミドルウェアパッケージフレームワークである、イントラマートの誕生秘話と、社内ベンチャーが生まれ、マザーズ上場まで果たすに至った経緯について紹介いただいている。新商品とそれを支えるビジネスモデルについての事例である。

最後に、まとめとして、筆者が思う「イノベーション成功のキーポイント」を述べさせていただいた。

最後に、まとめとして、今回取り上げたイノベーション事例から、イノベーションの始まりと育成、成功させるに至った理由、背後にある構造、秘訣を探ることによって TQM への示唆をまとめた。

参考文献

- [1] IBM ビジネスコンサルティングサービス(2006)：“The Global CEO Study 2006～今こそイノベーションを実現させるために～”。
- [2] 西岡幸一(2006)：“「いざなぎ超え」を超える経営”，日本経済新聞，朝刊，P5(2006年7月31日)。
- [3] 閣議資料(2007)：“長期戦略方針『イノベーション25』について。