

イノベーションを目指して

理事

縦山 尚久

Naohisa Momiyama



皆さん、イノベーションって何かご存じですか？答えは『新たな価値』を『広く社会実装する』ということです。意外と知られていないこの定義、なんとなくスゴイ技術を開発したときに使っていませんか？スゴイ技術開発だけでは、『新たな』に当てはまるぐらいで、『価値』がないこともあれば、『広く社会実装』しないこともあって、それでは全くイノベーションではないのです。実は『新たな価値』を『広く社会実装する』このイノベーションが、新製品開発などを担当するエンジニアの皆さんの目指すべきものなのです。是非この機会に少し理解を深めて頂ければと思います。

イノベーションは、技術と制度と社会文化の変化が相互に関係しあって達成すると言われています。分かり易い例をいくつか挙げると、VOLVOの3点式シートベルト。これは、大幅な安全性向上という『新たな価値』を、3点式シートベルトという革新的な技術開発によって達成し、シートベルト搭載・着用の義務化という法制度によって『広く社会実装』されたイノベーションでした。法律だから仕方ないと最初はいやいやシートベルトをしていましたが、慣れてくると付けていないと不安になるという、ヒトの習慣（社会文化）の変化にも至りました。

次にメルカリ、欲しいものを安く手軽に入手できる。不要になったものを誰でも比較的高く手軽に売却できるという『新たな価値』ですが、これは人々の中古品に対する受容という社会文化的変化とプラットフォームビジネスという『広く社会実装』するための技術によって成し得たものです。今後はサーキュラーエコノミーの観点から法制度も加わってくるかもしれません。

100年前のT型フォードは有名な事例です。これは高速移動という『新たな価値』を大量生産システムという技術革新によってコストダウン・社会実装し、結果として社会インフラをはじめ、人々のライフスタイルまで変容させました。話はそれますが、当時の調査では強い馬が欲しいというニーズしかなく、速く移動したいというニーズはありませんでした。つまり、いくら調査をしても、イノベーションのネタを創造するには限界があるということです。iPhoneも同様に有名です。アンケートに基づいて開発していたらあの様にはならなかったと言われています。つまり、皆がいいねと言ってくれるものは必ずしも正解ではないということです。このあたりがイノベーションの難しくも面白いところです。

技術・制度・社会文化の変化をうまく捉えて『新たな価値』を提供していくことでイノベーションに繋がる可能性があるということは、理解いただけたでしょうか。では、『新たな価値』はどのように創出するのでしょうか？価値創造の手法は色々提案されているので興味ある方は勉強して試して頂ければ良いと思いますが、巷の困りごと調査から考えたアイデア的な『新たな価値』ではアイシンらしくないと否定されがちです。また、色々な手法を試したところで簡単には答えは見つかりません。しかしながら、あくまでも経験上の話で、アイシンらしい『新たな価値』を提案できる手法は次の二つがそうかもしれません。一つ目は、

技術・制度・社会文化のうち、社会問題解決に向けた制度変化に対応するための新製品、eAxleやカーボンニュートラルのための新製品開発が最近の良い例です。二つ目は、技術の飛躍、特に自社の先端技術を使った新製品開発。こちらは好事例が少ないですが、技術の変化はイノベーションの大きなチャンスなのでしっかり探求していきたいところです。これら二つの手法は、既存企業が少ないブルーオーシャン領域での『新たな価値』の創出が比較的し易く（簡単ではありませんが）、自社技術に基づくアイシンらしいテーマの創出に繋がります。

次に『広く社会実装』するにはどうしたら良いのでしょうか？もちろんマーケティングといわれる以前からの手法もありますが、それに加え、近年では、欧米の先進企業は社会実装する仕掛け（ビジネスモデル）まで織り込んで市場投入してきます。そういった側面からも良いものを作れば売れる時代は終わったと言われています。その仕掛け作りのうち、ロールスロイスやGEの航空機エンジンのサブスクリプションやプラットフォームビジネスは有名なのでご存じの通りですが、ここでは特に理解して頂きたい知財のオープン＆クローズ戦略についてご紹介します。

知財のオープン＆クローズ戦略は、単にノウハウは秘匿化して、外観から判断できる発明は特許化するという古典的なものではありません。オープン化とは他社に自社技術の使用を許す（意図的に使用させる）ことです。標準化、無償実施許諾、ライセンスなどが含まれます。このオープン化により、エコシステムの形成・拡大を、自社だけでなく他社の力も使って進められるような仕掛けを作ります。一方クローズ化とは、秘匿化と特許の独占実施などを指します。クローズ化によりエコシステムの中での自社独占領域の確保を目指します。つまりオープン＆クローズ戦略とは、知財を活用したエコシステムの形成・拡大と自社利益の最大化を図る必勝の仕掛け作りということになります。iPhone、インテルのCPUなどが有名です。（詳しく知りたい方は調べてみてください）

如何でしょうか、『広く社会実装』するための仕掛け作りも知財戦略や技術開発が必要で、エンジニアの役割そのものですよね。イノベーションつまり『新たな価値』を『広く社会実装』することは皆さんエンジニアの役割であることが理解いただけたことと思います。勿論、『新たな価値』まで追求しない既存製品の品質改善や、商流の変更まで業務の対象にできないなど、そういった技術開発を担当されている皆さんについては、今回のご紹介は社会の大きなトレンドとしてご理解いただければよいと思いますが、アイシンでは『新たな価値』の開発までは行っていない、『広く社会実装』するための仕掛け作りまでは、なかなか出来ていないのが実情だと思います。競合がいつここまで仕掛けてくるか分かりません、仕掛けられたら負け戦は必至です。また、せっかく素晴らしい技術を開発したのに、小さなビジネスにしかならなかったら、あまりにももったいないですよね。開発競争はこのように、より複雑で難しいものとなってきていますが、皆さんと一緒にイノベーションを実現していきたいと思っています。創造力を豊かにして頑張ってください。

参考文献

『技術力で勝る日本が、なぜ事業で負けるのか』 妹尾堅一郎著 ダイアモンド社出版

『オープン＆クローズ戦略』 小川紘一著 株式会社翔泳社出版

『プラットフォーム・レボリューション』 GEOFFREY G. PARKER, MARSHALL W. VAN ALSTYNE, SANGEET PAUL CHOUDARY著 ダイアモンド社出版