

「ニューノーマルとイノベーション」 特集号に寄せて



執行役員
チーフ・イノベーション・オフィサー
横田 俊之

今、私達は、歴史的な転換点に立っています。ペストの流行がルネサンスにつながったように、コロナは一過性の問題ではなく、社会の構造変化を引き起こすでしょう。SARS、MARS、新型コロナウイルスと今世紀に入って、既に3回コロナの流行がありました。よく似たウイルスが多数見つっているため、21世紀はコロナの世紀という専門家もいます¹⁾。

周期的にコロナの流行を想定しなければならなくなると、企業活動のみならず、社会システムも変わっていきます。たとえば、20世紀は、オフィスや工場といった「大きな箱」を作って、人を集めて効率的に働かせる「大箱都市」でした。これは、20世紀だけの特殊なスタイルで、「集まって働く」という「制服型」でした。これからは、自由に好きな服を着ている時代になるという指摘もあります²⁾。

このように、ニューノーマルの世界を描く上では、今まで当たり前だと考え、疑いもなかったことを、もう一度、白地に戻して考えて見ることから始めなければなりません。シュンペーターは、「イノベーションとは慣行軌道の変更」と定義しましたが、まさに、コロナという外的環境の変化によって、至る所で軌道変更が次々に起こることが想定されます。こうした状況認識を踏まえながら、今回のOKIテクニカルレビューは、「ニューノーマルとイノベーション」特集号としました。

OKIのニューノーマルを踏まえたイノベーション活動には、三つの特色があります。まず、いち早くイノベーション・マネジメントシステムを整備していること。第2に、イノベーション戦略を策定してビジョンを掲げていること。第3に、イノベーション・プロセスに沿って活動していることです。本稿では、この三つの点についてご紹介します。

OKIのイノベーション・マネジメントシステム ”Yume Pro”

2019年7月にイノベーション・マネジメントシステム(IMS)に関する国際規格ISO 56002が発効しました。今後、IMSを共通言語として共有することが、日本全体のイノ

ベーションを促進していく上で重要になります³⁾。こうした動向を見越して、OKIでは2018年度から、“Yume Pro”というIMSを展開してきました⁴⁾。経済産業省は、昨年10月にIMSを日本企業に広めるための行動指針⁵⁾を策定しましたが、同指針の中で、Yume Proは、「ISO 56002を先取りしたイノベーション・マネジメントシステム」と紹介されています。

ISO 56002に示されているとおり、イノベーションをシステムティックに高い成功確率で興すためには、組織状況を踏まえた上で、①リーダーシップとビジョン、②組織体制と計画、③支援体制、④イノベーション創出活動、⑤検証・改善を総合的に行っていく必要があります。ニューノーマル下で、さまざまな不確実性が高まる中で、イノベーション活動を効果的に進めていくために、IMSは益々重要な存在となっています。

イノベーション戦略

Yume Proは、SDGs(Sustainable Development Goals)に掲げられている社会課題解決を目指すことをビジョンに掲げています⁶⁾。SDGsは非常に幅広いため、OKIの具体的な注力分野については、成長戦略⁷⁾で示しています。今般、OKIの中期経営計画2022の策定と併せて、成長戦略実現に向けてのイノベーション戦略を策定しました。

イノベーション戦略の策定に先立ち、2020年6月に「アフターコロナ・イノベーションPJ」を立ち上げました。若手社員を中心に、中長期トレンドにおける社会や技術の変化を抽出する活動を行いました。分析では、まず、社会で起きている事実を集積し、データベースを構築しました。その上で、一過性の事象と継続性のある事象を評価することで、これまでの成長戦略及び技術戦略で掲げていたテーマや優先順位を見直しています。

こうした検討を経て、ニューノーマル時代のトレンドを織り込んだイノベーション戦略を策定しました。詳しくは、本特集号総合報告「ニューノーマルに向けたイノベーション創出」で紹介しています。是非、ご参照頂ければ幸いです。

Yume Pro プロセスに基づいたイノベーション創出活動

2018年度に新設されたイノベーション推進部を中心に、Yume Proプロセス(ビジネスプロセス)に基づいたイノベーション創出活動を行ってきました。これは、ISO 56002のイノベーション・プロセスと同じ考え方ですが、OKI向けにカスタマイズしたものとなっています(表1)。2020年度に研究開発センターとイノベーション推進部が統合して、イノベーション推進センターを発足しました。これを機に、2020年4月から、研究開発にも新たにYume Pro テクノロジープロセスを定め、これに基づいた研究開発活動を行っています(図1)。

表1 ISO56002 と Yume Pro プロセスの対比

ISO56002	Yume Proプロセス (ビジネスプロセス)
機会の特定 (Identify Opportunities)	STEP0 SDGsから事業機会探索、エンドユーザーのお困りごと取得、初期BMC立案 共創検討合意
	STEP1 課題仮説検証/確定
コンセプトの創造 (Create Concepts)	STEP2 SOLコンセプト仮説検証/確定
コンセプトの検証 (Validate Concepts)	STEP3 ビジネスモデル仮説検証/確定
	STEP4 ファースト・カスタマー及びBM確定
	STEP5 事業計画確定
ソリューションの開発 (Develop Solutions)	STEP6 事業化
ソリューションの実装 (Deploy Solutions)	STEP7

Yume Pro テクノロジープロセスは、ISO 56002に対応して5ステップで構成されています。ステップ0の機会の特定は、イノベーション戦略に基づいて機会を探索します。これまで、研究開発では、研究テーマを決める際に、初期ビジネスモデルを考えることは一般化されていませんでした。Yume Pro テクノロジープロセスでは、この段階で、想定顧客を特定して初期BMC(Business Model Canvas)を立案します。初期BMCを描いてみることによって、どのような性能や機能をとがらせる必要があるのかということが明確になります。想定顧客との対話は、この段階から必須となります。

ステップ1のコンセプト創造では、社内での技術確立と顧客の意見を踏まえたビジネスモデルのブラッシュアップを行います。前提として、IPランドスケープ(Intellectual Property Landscape)の分析などを踏まえ、競争優位性を評価します。技術実証によって、顧客の求める価値を創造するために必要な技術ソリューションの実現可能性を見極めます。

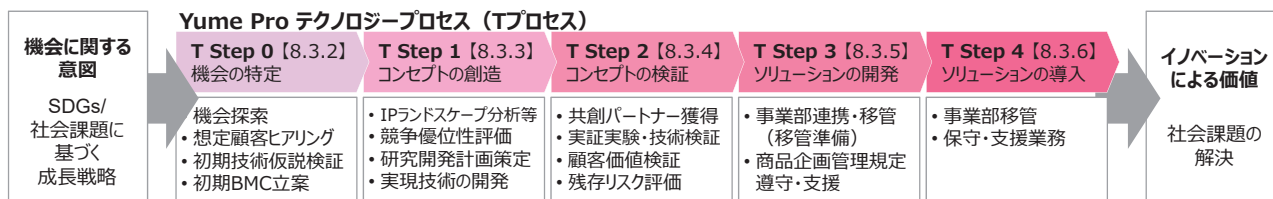
ステップ2のコンセプト検証の段階では、共創パートナーとの実証実験によって、試作したソリューションと顧客提供価値の整合性を検証します。これまで、研究員は、どうしても技術に引きずられがちでしたが、ビジネスプロセスにおけるコンセプト検証と連動し、事業化のための検証を行います。ステップ3以降は、事業部門へ引継いでいくこととなりますが、円滑なバトンタッチのため、人的リソースも含めた技術移管を行います。

結語

コロナ禍の中で、世界経済は停滞し、しかも先行き不透明な状態が続いています。多くの方が、不自由さの中で、テレワークを経験し、仕事の仕方、余暇の過ごし方などの見直しを迫られました。こうした新たな課題、新たなお困りごとが頻出するニューノーマルへの転換期こそ、イノベーションが必要です。OKIとしても、イノベーション活動を加速させ、さまざまな社会課題解決に貢献できるよう取り組んでいきたいと考えています。◆◆

参考文献

- 1) 石弘之:『人間の一人勝ち』はあり得ない、「見えてきた7つのメガトレンド アフターコロナ」、2020年06月、日経BPムック
- 2) 隈研吾:『20世紀型『大箱都市』の終焉』、「見えてきた7つのメガトレンド アフターコロナ」、2020年06月、日経BPムック
- 3) 横田俊之:『イノベーション、標準化で促せ』、日本経済新聞、経済教室「私見卓見」、2020年5月14日
- 4) 横田俊之:『OKIのイノベーション・マネジメントシステム“Yume Pro”』、研究開発リーダー、2020年4月、技術情報協会
- 5) 経済産業省「日本企業における価値創造マネジメントに関する行動指針 ～イノベーション・マネジメントシステムのガイダンス規格(ISO 56002)を踏まえた手引き書～」
- 6) 横田俊之:『SDGs達成に貢献するIoTのOKI』特集号に寄せて、OKIテクニカルレビュー 第232号、Vol.85 No.2、pp.2-3、2018年12月
- 7) OKIレポート2019 pp.19-20
<https://www.oki.com/jp/ir/finance/library/ar2019.html>



※【数値】:ISO 56002箇条

図1 Yume Pro テクノロジープロセス