



## 「イノベティブな商品を生み出し続ける会社になるには？」

常務執行役員 グローバルテクノロジー本部 本部長  
村上 秀人

ちょうどこの原稿を執筆しているときに、テレビで、2014年のノーベル賞授賞式の模様が流れていました。みなさんご存知のようにノーベル物理学賞を、実用的な青色発光ダイオード（LED）を開発した赤崎勇名城大教授（85）と天野浩名古屋大教授（54）、中村修二米カリフォルニア大サンタバーバラ校教授（60）が受賞されました。日本人の一人として、誇りを感じた人も多かったのではないかと思います。と同時に、ノーベル賞までいかなくと、ものづくりに携わるエンジニアの一員として、社会やお客様に受け入れられるイノベティブな製品、商品を作りたいと思った人も多いことでしょう。ところで、イノベティブな製品、商品は、どのような思考プロセスで生まれるのでしょうか？アイデア思考法の教本を読むと、代表的なアプローチが2つ紹介されています。ひとつは、ニーズ主導型。こんな事が実現できるとすごいものができるという風に考えて、その機能を実現するアプローチです。

目標（ニーズ）は、わかってはいるが、実現は困難なイノベーションです。青色LEDの発明は、これにあたるのではないのでしょうか。その実現がノーベル賞に値する革新だったわけで、誰でもできるわけではありません。もうひとつのアプローチは、シーズ主導型です。こんな技術があるが、こんな風に組み合わせると、こんな風に使ったら、新しい価値が生まれませんか？とアプローチする方法です。この場合は、目標（ニーズ）が本当に存在するか？あいまいな状況です。将来のニーズを予見するあるいは、創造する力も必要です。AppleのiPhoneなどが、このアプローチで生まれたものではないのでしょうか？いずれの場合も、これらのイノベーションは、その商品の登場によって、すべてを変えてしまった革新的な製品です。私見ですが、日本人は、ニーズ主導型のイノベーションは、得意のような気がします。一旦、目標が決まると、その目標が高く、実現困難に見えても、それに向かって地道に努力や工夫を怠らない日本人が得意とする領域ではないのでしょうか？それに対し、チャレンジが必要なのは、シーズ主導型イノベーションではないのでしょうか？日本人は、ニーズを予見する或いは創造する力が弱いような気がします。額に汗して働くことを美徳する日本人は、努力をおしまないので、これが逆に作用し、こんなものがあつたら便利で楽だな？と思う志向を阻害しているのかもしれない。ただし、最近では、新人類と呼ばれる日本の若者の登場で状況は変わってきているとは思っていますので、彼らに期待したいところです。新人類等という言葉自体ももう古いですが。

カルソニックカンセイでは、GX4 T10の中期計画を掲げ、16年までに10個の革新的な商品を開発し、お客様にご提供できるよう開発を進めています。すでに、中期計画も残り2年に入っており、開発としては、終盤です。さらに、これからは、あらたなポスト中期計画に向かって活動を開始する時期になっています。継続的に、お客様に喜んでいただけるような革新的な商品を創出していく必要があります。先行開発にあたっては、ニーズ、シーズの両方を予見しながら、上述した2つのアプローチを意識し、進めていく必要があると思っています。そのための基盤技術を含めた技術開発にも、かなりのリソースをかけていきたいと思っています。また、エンジニアが、イノベティブなアイデアを生みやすい風土、場を会社として、組織的、計画的に提供していく必要もあります。イノベティブな商品を生み出し続けていくのは、簡単なことではありません。しかしながら、皆のチームワークで、一丸となって進めば、大きな力になることは間違いありません。

ノーベル物理学賞の受賞をテレビで見て、改めて、革新的な商品を開発するには、どうしていけばよいか？どんなアプローチをすべきか？どんな土壌を用意すれば、生まれやすいのか？考え直している今日この頃です。

# To Become a Winning Company—How Can We Continue to Create Innovative Products?

**Hideto Murakami**

Senior Vice President  
Global Technology Division Leader

I saw a TV report showing the 2014 Nobel Prize Award Ceremony when I was writing this article. As you already know, Prof. Isamu Akasaki, 85, at Meijo University, Prof. Hiroshi Amano, 54, at Nagoya University and Prof. Shuji Nakamura, 60, at the University of California, Santa Barbara, have been awarded the Nobel Prize in Physics for their groundbreaking work on developing the practical blue light-emitting diode (LED). I guess many of you felt proud of them as Japanese when you heard the news. And I also guess many of you, as Monozukuri engineers, felt that you wanted to create innovative products and to have them welcomed by society and customers, even though you cannot become the Nobel Prize winners.

So, how are innovative products created? Through what kind of thinking process? According to a book on creative thinking, there are two typical approaches. One is “needs-oriented.” You think of some wonderful products that can make your dreams come true, and then try to embody these products. In this approach, goals (needs) are identified but difficult to achieve. The blue light-emitting diode is probably one example of this type of innovation. The innovation required much effort deserving the Nobel Prize and so is not what everybody can achieve. The other is “seeds-oriented.” You think about how to combine and use existing techniques you have in order to bring out a new value. In this approach, it is not clear that goals (needs) really exist. So, you are required to foresee or create needs. Maybe Apple’s iPhone was developed through this type of approach. In both cases of the innovation approach, the products were so epoch-making that they actually changed the world.

I feel Japanese are good at creating “needs-oriented” innovation. Once a goal is set, we can keep making efforts and using ingenuity steadily toward the goal, no matter how high and unrealistic it seems. On the other hand, “seeds-oriented” innovation is a challenging area for us. Japanese are not good at foreseeing or creating needs. It may be because we tend to spare no effort to do things, believing “the sweat of the brow is a virtue,” which also means we are deprived of opportunities to come up with “corner-cutting” products that will make our life more convenient and comfortable. Things seem to be changing these days, though. As more and more young people called “Shin-jinrui” (new species) are active today, I hope they will advance into the new area.

Under the midterm plan “GX4 T10,” Calsonic Kansei has been striving to develop 10 innovative products by 2016 to meet our customers’ demands. We have only two years left to go in the plan and especially, development activities have already reached the final phase. We also need to get started on new activities toward the “post-midterm plan.” Continuous creation of innovative products to satisfy our customers is required. In advanced technology development, we should proceed with the activities by considering both needs and seeds, keeping the two approaches in mind. Significant resources should be invested in developing core and other technologies. Furthermore, we need to provide our engineers with a new culture and environment that can inspire their innovative ideas, as a company-wide activity, in a planned and organized manner. It is not easy to continue to produce innovative products. However, if we move forward by sticking together with our teamwork, we can generate a great force to realize the innovation.

What should be done to develop innovative products? What kind of approach should be taken? What kind of environment should be prepared to promote innovation? Since I watched the award ceremony on TV, I have been asking myself these questions again.