

2025 年度 秋季大会 講演3

『テクノロジードリブン型の新規事業創出における
イノベーションエコシステムの形成』

西村 祐哉

西村氏は NTT データにて新規事業創出・伴走支援、事業開発エコシステム構築に特化したコンサルティングおよびデザインチームを率いる。ライブドアでの新規事業開発、MBO によるスタートアップ経営、NEC での勤務など多彩な経歴を持つ。

グローバルイノベーションインデックスによれば、東京・横浜エリアは発明では世界トップ2だが、イノベーションでは日本は12位にとどまる。Hofstede の国民文化モデルで見ると、日本人は不確実性の忌避が極めて高い一方、成功への強迫観念も肥大化しており、不確実性への挑戦でありながら失敗が許されないというアンチ・イノベーションなジレンマを抱えている。理想の国民性が存在するわけではなく、国民性に合った仕組み・制度・組織というエコシステムの形成こそが重要である。新技術が5000万人に届くまでの期間は飛行機の68年からポケモンGOの19日へと劇的に短縮しており、PDCAなど旧来のフレームワークだけでは対応できない。ISO 56002 の策定が示すように、イノベーションは「起こし方」を身につけ、再現する時代に入った。

日本では1958年の経済白書がイノベーションを「技術革新」と定義した誤謬が根強いが、2019年に経産省が再定義した「社会・顧客の課題解決につながる革新的手法を創造し、普及浸透を通じて対価を獲得する」という定義は、まさにビジネスモデルそのものである。シュンペーター、チェスブロウ、クリステンセンらは社会実装の出口側を論じたが、イノベーションの「起点」は意外と語られてこなかった。オランダのイノベーター、ハイス・ファン・ウルフエンは『The Innovation Maze』でアイデア、顧客課題、テクノロジー、ビジネスチャレ

ンジの4起点を定義し、やるべきことは共通でも起点に応じて順序が変わるとした。

技術起点の事業開発では、アセットが最も生きるユースケースと、それが刺さる顧客の特定が肝となる。技術に善悪はなく、「見守り」と「監視」は紙一重であり、社会にどう受け止められるかをストーリーとして伝えなければならない。NECとダイキンの共同事業が炎上した事例はその教訓である。また技術起点にこだわると一物一価モデルに陥りがちだが、Amazonプライムのように利用者ごとに価値の入口が異なるサービス型の発想が必要だ。事業開発には「眠れる技術の目利き」「Why 自社の呪縛」「ご都合主義の競合分析」「アイデアの偏り」「技術とビジネス双方のレディネスの不一致」など7つの落とし穴がある。コモディティ技術やローテクでもWiseの海外送金のようにイノベーションは起こせるが、その場合はビジネスモデルと複合的な事業構造の設計が一層重要になる。

再現性ある創出には、個別の事業開発に加え、人材育成・制度設計、そしてエコシステム拡張が必要である。メソッドはマインドセット・ツール・プロセスの三位一体で、自己流の魔改造を避け守破離を徹底すべきだと締めくくられた。質疑では、ゲートを「ダメな理由探し」ではなくポジティブなフィードバックの場にすること、スタートアップ経験者が大企業に戻れるキャリア環境の形成などが議論された。

西村 祐哉

株式会社 NTT データ コンサルティング事業本部
ビジネス&サービスデザインユニット 部長