

井上達彦監修、日産自動車株式会社 V-up 推進・改善支援チーム著「日産 V-up の挑戦ーカルロス・ゴーンが生んだ課題解決プログラムー」中央経済社、2013 年 4 月 1 日刊を読む

模倣によるイノベーション

1. 「完全なる模倣」(Full Fledged Imitation)という言葉があるが、これはそのまま複製することよりも、むしろ、その機能や因果関係を理解して環境に合わせて適応させることに重きを置くことを意味する。いうなれば「うまく真似事ができればいい」のである。真似事というと語弊があるが、100 %同じことができなくても、導入する会社なりにカスタマイズすれば十分に効果を発揮しうると考えるべきであろう。
2. 実際、日産は GE や東芝などをベンチマークし、それを出発点に V-up プログラムを開発している。全体の枠組みについてはシックスシグマを、一日集中討議の V-FAST については GE のワークアウトを、それぞれ参考にしている。グループで問題解決にあたるという姿勢や考え方は QC サークルに由来しているし、ツールについては TQC や TQM の手法が活用されている。
3. 日産のように、模倣からイノベーションを引き起こすことを「イモベーション」という。イモベーションとは、イミテーション(Imitation)とイノベーション(Innovation)を掛け合わせた用語で、オハイオ州立大学ビジネススクールのオーデッド・シェンカー教授によって提唱された概念だ。
4. 世の中、パイオニアだと思われているものでも、実は二番手であったということは珍しくない。アップル、マクドナルド、VISA カード、ウォルマート、アマゾンドットコムといった企業は、いずれも先行者を大なり小なり模倣しつつイノベーションを引き起こしている。模倣はイノベーションの対極に位置づけられるというよりも、むしろその過程に位置して、イノベーションを下支えするものである。
5. 日産の V-up プログラムも模倣から独自のしくみを生み出している。ただし日産の場合は、お手本が複数あった。常識的に考えて、複数のモデル特徴的な要素を選択して模倣するのは難しいはずだ。一步間違えばイトコ取りのつまみ食いに陥り、全体として機能するしくみを築けなくなる。
6. しかし、日産の場合、軸足を明確に定めていたからこそ「つまみ食いの罠」に陥ることがなかった。第 1 に、会社の業績に貢献する課題を設定すること、第 2 に、クロスファンクショナルに編成されたチームで効果的に解決できる課題に焦点を合わせることに、という 2 つの点を何よりも大切にしていた。軸足が明確であったからこそ、矛盾する要素を混在させることもなく、複数のお手本について首尾一貫性をもたせつつも創造的に組み合わせることができたのである。
7. 模倣のプロセスは、次のように 6 つのステップに整理できる。それぞれのステップでは特有の模倣能力が必要とされるが、これらの互いに補完し合う能力が、イノベーションを引き起こすときにも鍵となる。

- (1) 模倣の心構えを万全とする (Getting Ready)
- (2) 模倣対象を参照する (Referencing)
- (3) 情報を探索し選定する (Searching, Spotting, and Sorting)
- (4) 対象の脈略を理解し自らに適用する (Contextualizing)
- (5) 対象に深く潜り込む (Deep Diving)
- (6) 模倣を実践する (Implementing)

P317 ~ 320

[コメント]

トヨタ生産方式に関しては数多くの著作で紹介されているが、本書は日産生産方式についての待望の書。製造業に限らずサービス産業はじめすべての仕事に参考になるケーススタディ。経営学の教科書とともに熟読すれば学習効果が倍増する経営学の基本図書と考える。

— 2013 年 4 月 21 日 林 明夫記 —