

なぜ、あのサービスはヒットしたのか？

発想と成功

10の物語

VOL. I

## はじめに

ビジネスを取り巻く環境は厳しさを増す一方です。テクノロジーが発達し、消費者に情報が伝わるスピードは飛躍的にアップしています。ITの普及により実現した高度情報化社会では、おびただしい情報の「量」のなかから、いかに本物の価値ある情報＝「質」の高い情報を見出すかがカギを握っていました。今ではそこに、「速度」という3つ目の要素が加わっています。

その結果、商品やサービスのライフサイクルが一気に短くなり、企業間での競争は商品やサービスの「質」もさることながら、「速度」を最大限に意識し、広告宣伝の「量」も確保しながら、できるだけ多くの価値を速やかに届ける、という形で厳しさを増しています。特に大事なのがスピードで、時代の変化に取り残された企業は、市場からもはじき出されてしまうかもしれません。

スピードアップに貢献しているのが、SNSなどの新しい媒体です。消費者のリアルな声が、瞬時に世界中に拡散される時代になりました。「面白い」商品はたちまちのうちに「バズリ」、品切れの状態を引き起こします。しかし、量産が終わった頃にはまた別の商品がバズっている。そんなことも珍しくありません。企業にとっては、勝負している相手が見えない、ハードな時代になりました。

だからこそ、多くの企業がイノベーションの実現を目指しています。激しい競争を勝ち抜き、市場における優位性を確保すること。そうすることで、次の戦いに備える態勢を整えることができるわけです。何が「バズる」のか。誰が何を求めているのか。そんな問いを常にくり返しながら、前例のない答えを、まるで暗闇のなかで手探りするような努力を続けています。

しかも、今は「VUCA」と呼ばれる予測困難な時代です。ご存じの方も多いと思いますが、「VUCA」とは「Volatility (変動性)」「Uncertainty (不確実性)」

「Complexity(複雑性)」「Ambiguity(曖昧性)」という4つの言葉の頭文字を取ったものです。このような時代において、イノベーションにヒントは乏しく、答えは常に不確実なままです

そんな状況に少しでも光を届けることが、本講座の最大の目的です。

本講座では、2巻に分けて、合計10個のイノベーションの実例＝成功物語をみなさんにお届けします。イノベーションを実現した企業の概要、その歴史や転換点、具体的な取り組みの内容、成功の本質的要因、そこから何を学ぶか、といった点を、できるだけわかりやすく、お伝えしていきます。

イノベーションという言葉を用いるとき、そこにはどうしても新たな技術の開発といった雰囲気が付きまといまいます。しかし、技術的な革新だけではなく、世の中のニーズの変化を感じ取り、既存の技術の「組合せ」を変えることで、新たな価値を生み出す。そんな「発想」の新しさが成功を生み出したケースも少なからず存在します。発想というものの大切さについても、本講座を通じてぜひ触れていただきたいと考えています。

ソフトバンクやユニクロなど、日本を代表する大企業の事例だけではなく、ベンチャー企業や街の小さなパン屋さんの事例も成功物語も含まれています。イノベーションの本質とは、規模にあるのではなく、常に前進し続けること、常に社会ないしは周囲にプラスの価値を提供し続けることにあると考えます。そのためのヒントを、10個の成功物語から見つけてください。

事例からの学びには矛盾する内容も含まれているかもしれません。しかし、企業が変わればイノベーションの道のりも変わります。イノベーションとは、1つのモデルにまとめられるものなどではないと考えてください。今の自分に必要なことを見出し、実践に移すこと。試行錯誤のくり返しもまた重要です。みなさんの2ヵ月の学びに期待しています。

# Contents

はじめに .....	02
学習のすすめ方 .....	08

## CHAPTER1 ソフトバンクグループ株式会社

■ Phase 1	企業とイノベーションの概要 ソフトバンクグループ株式会社 .....	10
■ Phase 2	成功までの歴史と転換点 ソフトバンクの主な歩み .....	12
■ Phase 3	成功への道のり 社会の課題をどのように受け止め テクノロジーをどのように結びつけたのか? .....	14
■ Phase 4	成功の本質的要因 イノベーションの背景にあるものと ソフトバンクの最大の武器とは? .....	16
■ Phase 5	成功物語からの学び 先取りした社会の課題／ニーズとテクノロジーとの 結びつきとソフトバンクの成功物語から学ぶべきこと .....	18
CHAPTER1のまとめ .....		20
Let's try it! .....		21
column ① 「早いことはよいことだ!」 .....		22

## CHAPTER2 日清食品グループ株式会社

■ Phase 1	企業とイノベーションの概要 日清食品グループ株式会社 .....	24
■ Phase 2	成功までの歴史と転換点 日清食品の主な歩み .....	26
■ Phase 3	成功への道のり 地球規模の課題を解決する これまでにない技術が成功を実現した! .....	28
■ Phase 4	成功の本質的要因 イノベーションの背景にあるものと 日清食品の成功を支える本質的な要因とは? .....	30
■ Phase 5	成功物語からの学び 自分にとってのこだわりをいかに見つけるか いかにして他者に価値を提供するか .....	32
CHAPTER2 のまとめ .....		34
Let's try it! .....		35
column ② 「下駄の恩」 .....		36

## CHAPTER3 花王株式会社

■ Phase 1	企業とイノベーションの概要 花王株式会社 .....	38
■ Phase 2	成功までの歴史と転換点 花王の主な歩み .....	40
■ Phase 3	成功への道のり 小さいからと侮るなかれ 蚊のリスクは人類にとっての大いなる脅威! .....	42

■ Phase 4	成功の本質的要因 イノベーションの背景にあるもの 花王の成功を支える本質的な要因とは? .....	44
■ Phase 5	成功物語からの学び 最適な組合せをいかに見つけるか「相手の目線」に 立って試行錯誤を重ねることが重要! .....	46
CHAPTER3 のまとめ .....		48
Let's try it! .....		49
column ③ 「同質性」と「多様性」 .....		50

## CHAPTER4 日産自動車株式会社

■ Phase 1	企業とイノベーションの概要 日産自動車株式会社 .....	52
■ Phase 2	成功までの歴史と転換点 日産自動車の主な歩み .....	54
■ Phase 3	成功への道のり 自動車の光と影 デメリットをいかに克服してきたのか! .....	56
■ Phase 4	成功の本質的要因 イノベーションの背景にあるもの 日産自動車の成功を支える本質的な要因とは? .....	58
■ Phase 5	成功物語からの学び 「求道者」として自分の武器を磨き続ける多くの人に 価値を届ける未来のデザインがカギを握る! .....	60
CHAPTER4 のまとめ .....		62
Let's try it! .....		63
column ④ 「段位」の持つ意味 .....		64

## CHAPTER5 株式会社SUBARU

■ Phase 1	企業とイノベーションの概要 株式会社 SUBARU .....	66
■ Phase 2	成功までの歴史と転換点 SUBARU の主な歩み .....	68
■ Phase 3	成功への道のり 価値観の多様化に伴う自動車所有者の減少 この深刻な問題をいかに克服してきたのか! .....	70
■ Phase 4	成功の本質的要因 イノベーションの背景にあるもの SUBARU の成功を支える本質的な要因とは? .....	72
■ Phase 5	成功物語からの学び あえて「弱者の戦略」を実行に移す 共感できるファンや仲間と価値を共創していく! .....	74
CHAPTER5 のまとめ .....		76
Let's try it! .....		77
column ⑤ 「土の時代」から「風の時代」へ .....		78

# 学習のすすめ方

## ① 学習のスケジュールを立てる

テキストの学習をはじめる前に、講座全体の学習スケジュールを決めましょう。

## ② 学習をすすめる

事前に立てたスケジュールに沿って、無理のないペースで学習を進めていきましょう。重要だと思った箇所には下線を引く、気づいたことは余白に書き留めるなどすると理解も深まります。

## ③ 課題を提出する

各単元のテキスト学習が終了したら、提出課題に取り組みます。はじめは、テキストを見ずに取り組んでみましょう。わからない部分については、テキストを読み返しながら、解答を記入してください。すべての設問に解答し終わったら、期日までに提出してください。

## ● 学習スケジュール

取り掛かる日付を書き入れたら、目次を見ながら取り組む項目のページ数などを書いて計画を立てましょう。

月	火	水	木	金	土	日
___ 日	___ 日	___ 日	___ 日	___ 日	___ 日	___ 日
___ 日	___ 日	___ 日	___ 日	___ 日	___ 日	___ 日
___ 日	___ 日	___ 日	___ 日	___ 日	___ 日	___ 日
___ 日	___ 日	___ 日	___ 日	___ 日	___ 日	___ 日
___ 日	___ 日	___ 日	___ 日	___ 日	___ 日	___ 日



# ■ CHAPTER 1

ソフトバンクグループ  
株式会社

# ソフトバンクグループ株式会社

## ■ ソフトバンクってどんな会社？

本講座では全部で10個の成功物語をお届けしますが、冒頭を飾るのは今や日本を代表する企業の1つとなったソフトバンクグループ株式会社です(以下、「ソフトバンク」とします)。

若い世代の方々は、携帯電話などモバイル企業との認識が強いと思います。あるいは、世界初の感情認識パーソナルロボット「Pepper」君を思い浮かべる方も少なくないかもしれません。次項の年表にある通り、以前のソフトバンク「モバイル」株式会社がソフトバンク株式会社へと名称を変え、東証第一部に上場も果たしています(同時に当時のソフトバンク株式会社が持株会社化し、ソフトバンクグループ株式会社に名称を変更)。しかし、本章を読み終えると、その印象は一変していることと想像します。

## ■ 会社の歴史を俯瞰してみよう！

ソフトバンクの歴史は、1981年にパソコンのソフトを日本全国に流通させる目的で孫正義氏が設立した株式会社日本ソフトバンクから始まります。さらに翌1982年には、PCユーザーの増加を目的とした専門誌を発刊する目的から、出版事業にも乗り出します。詳しくは後述しますが、**ソフトバンクが躍進する大きな原動力となった、社会のニーズを先取りし、インフラと結びつける力**を、こうした点からも読み取ることができます。

その後、1996年を「インターネット元年」と位置付け、米国Yahoo! Inc.との共同出資により日本法人ヤフー株式会社(現LINEヤフー株式会社)を設立、関連する会社をいくつも立ち上げています。2004年には固定通信事業へ参入、モバイル通信事業に参入したのは2006年になってからのことです。