

【提言】

「ものづくり立国」の復活・発展のために  
“FEEL & Re-Design”

～感性を高め、新しい価値を創造するものづくりへ～

2014年（平成26年）1月

一般社団法人 関西経済同友会  
技術とデザインカーものづくり強化委員会



## 目次

はじめに .....	1
1. 基本的な考え方 .....	2
2. デザイン力の定義 .....	3
3. 価値のパラダイムシフトと日本の製造業に求められる戦略 .....	5
4. 提言	
4-1. 「提言1：“ものづくり”人材・組織をリ・デザインしよう！」 .....	7
4-2. 「提言2：“ものづくり”のストラクチャをリ・デザインしよう！」 .....	9
4-3. 「提言3：“モノ”の価値創出とバランスをリ・デザインしよう！」 .....	11
おわりに .....	13
＜ご参考＞	
平成24～25年度 技術とデザイナー-ものづくり強化委員会 活動状況 .....	14
平成25年度 技術とデザイナー-ものづくり強化委員会 正副委員長及びスタッフ名簿 .....	15
平成24年度 技術とデザイナー-ものづくり強化委員会 正副委員長及びスタッフ名簿 .....	16



## はじめに

日本の製造業の強さを表現する“ものづくり”。

この言葉には、日本の製造業が集約型の単純労働ではなく、製造、技術・技能、そして、それに携わる人々をも包含した高い精神性を有したものであるという思いが込められている。

これまでも科学技術や製造技術の発展によって“ものづくり”は進化を遂げてきた。しかし、今後、我々の想像を上回るスピードで“ものづくり”のあり方が変わっていくと予想される。例えば、3次元プリンタの出現もそうである。クリス・アンダーソン著「MAKERS～21世紀の産業革命が始まる」にもあるように、アイデアとラップトップさえあれば、誰もが自宅で“ものづくり”できる時代になりつつある。実際、世界中で「個人による自由な“ものづくり”するための実験工房」(ファブラボ)やプリントサービスが広がっており、その進化はとどまることを知らない。

委員会では、こういった目前で起きているパラダイム・シフトをとらえながら、まず、日本の“ものづくり”の歴史を振り返り、これまでの強みが何であったのかを再検証した。その上で、日本の“ものづくり”が、持続可能・循環型社会、超高度情報化社会、地球規模の人口増・省資源社会、長寿・高齢化・介護社会の本格的到来及び世界的な都市化の進展に伴って、さまざまな産業領域が融合することが求められるなどの新たに出現する社会ニーズに先頭に立って応えていき、更には、グローバル競争にも打ち勝って、日本が「ものづくり立国」として成長・発展していくための方策を研究し、提言することを目的に活動を行った。

“ものづくり”に関する議論は、実に多くのところでなされており、課題並びに対策案は出尽くしている感があるが、委員会では『デザイン力』という言葉キーワードに据えて改めて議論を行い、単なる“あるべき論”ではなく、自らが実践していくための具体策を提言すべく2年間取り組み、3つの提言と5つのアクションプランにまとめるに至ったが、これらを自らの行動原理として具体的に実践していくことにより、世界の、日本の、そして、関西の成長・発展に資していく所存である。

### <3つの提言と5つのアクションプラン>

#### **提言1：“ものづくり”人材・組織をリ・デザインしよう！**

<アクションプラン1> 課題発見・解決型(Δ(デルタ)型)人材を育成するとともに、多様性を受容する組織を構築する。

#### **提言2：“ものづくり”のストラクチャをリ・デザインしよう！**

<アクションプラン2> コンカレントかつ機動的なものづくりを推進する。

<アクションプラン3> 持続的かつ高い収益性を得る仕組みを構築する。

#### **提言3：“モノ”の価値創出とバランスをリ・デザインしよう！**

<アクションプラン4> 市場から製造現場すべてにおいて、徹底した「現場主義」を貫き通す。

<アクションプラン5> 機能価値と感性価値のバランスを最適化した上で、製品にコア・コンセプトを組み込む。

## 1. 基本的な考え方

デジタル化・IT化が加速する中でグローバル化が進展し、“ものづくり”においては、モジュール化、水平分業・オープン化が進み、プロダクト・ライフサイクルが短周期化した結果、コモディティ化への移行が早まり、価格競争はいっそう熾烈なものとなっている。

また、経済成長を遂げるにつれて“モノ”が飽和し始めたことにより、豊かさの基準が量(スタンダード・オブ・リビング)から質(クオリティ・オブ・ライフ)へと変化する度合いが強まってきており、消費者は機能や品質についてはある程度担保されているという前提の下で、感性や嗜好性に合った製品を望むようになり、必ずしも高機能・高品質なものが売れるという時代ではなくなってきている。

これまで、日本の製造業はQ(品質)・C(コスト)・D(納期)といった強みを背景に、技術革新により機能や品質(以下、「機能価値」とよぶ。)を向上させることで顧客を獲得してきたが、現在は、これだけでは不十分であり、顧客が“モノ”に対して期待している価値、すなわち、機能、品質のみならず、ブランド、アクセシビリティ、セキュリティ、サービスなどに対し、企業として機能価値以外の部分で提供できる価値(以下、「感性価値」と呼ぶ。)が何であるかを考え抜くことが必要となっている。

このような背景の下、委員会では、この感性価値の部分をとらえるため、『デザイン力』という言葉キーワードに議論をしてきた。後ほど詳述するが、ここでいう『デザイン力』とは、見た目のデザインだけでなく、個々の技術・システムを組み合わせ、顧客にとって価値のあるものを生み出す力のことを意味する。

なお、今回の3つの提言の大前提として「社会・ライフスタイルをデザインする」という考え方を置いている。パラダイム・シフトが今後も加速していく時代においては、変化の後追いでなく、変化を予測する、あるいは変化を生み出すことが重要であり、自らが未来の社会・ライフスタイルを構想し、市場創出していかなければならない。そのためには、常々バックキャスティング・アプローチ(将来を予測する際に、持続可能な目標となる社会の姿を想定し、その姿から現在を振り返って、いま何をすればいいかを考えるやり方)により、その構想に向けたロードマップを描きながら、製品開発・事業開発に落とし込んでいくことが必要である。

ここに、関西経済同友会「未来産業委員会」の平成24年3月の提言を引用しているので、「未来産業」を構想する上でのヒントになれば幸甚である。

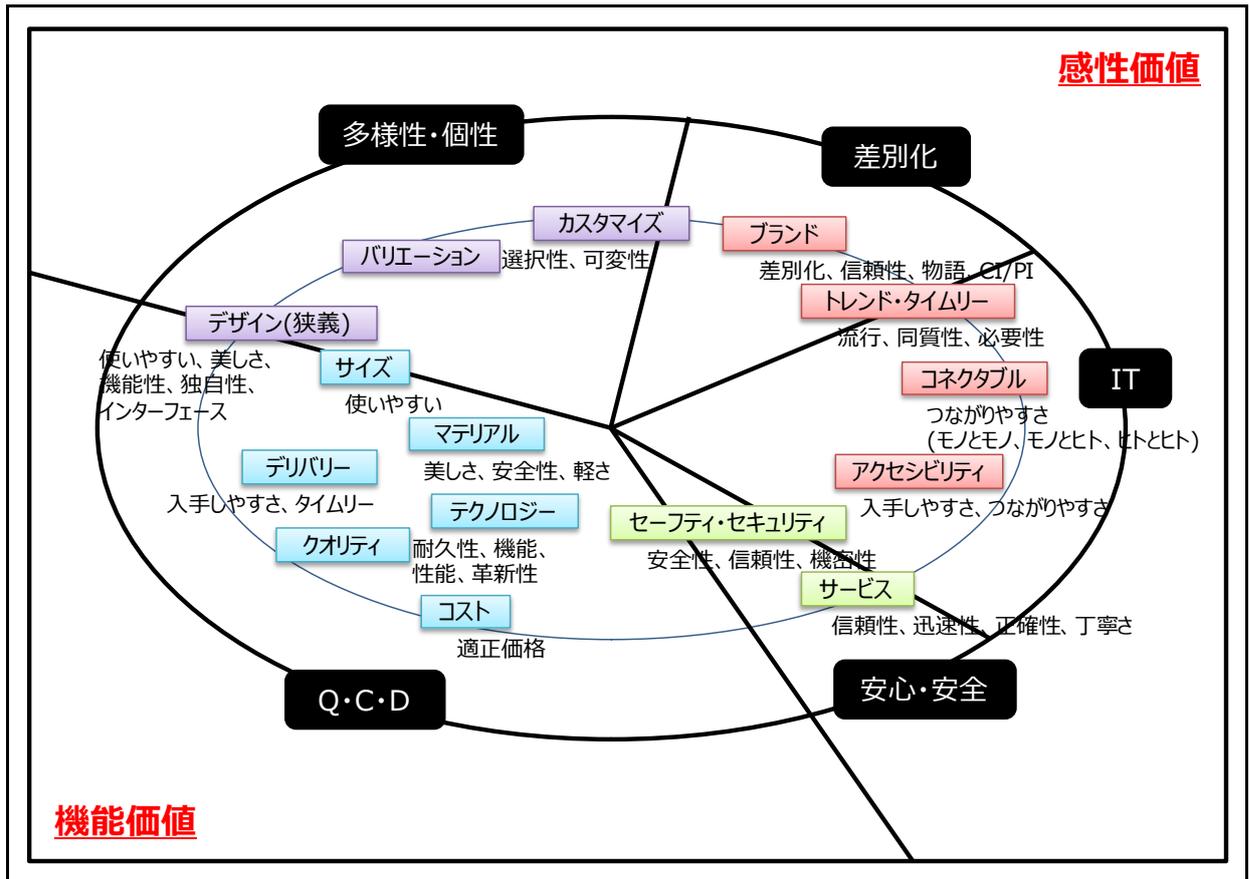
提言1:ウエルビーイング社会※の実現 提言2:未来にむけて土壌を整備する 提言3:未来に花開かせる5つの産業 ①エネルギーを中心とした「グリーン・イノベーション産業」 ②医療(医療機器・医療)・介護・福祉を中心とした「グローバル・シルバー・イノベーション産業」 ③物語性を活かした「インバウンド観光産業」・「グローバル交流支援産業」 ④ところをつなぎ認め合う「コミュニティ創成産業」・「絆産業」 ⑤生涯の学びと世代間継承を支える「教育産業」・「自己実現支援産業」 ※ウエルビーイング社会…安心・安全が確保され、低炭素・循環型であり、エイジレスで、高齢者が元気に社会参加できるような社会(全12項目から定義)。
--

以降、主に消費財ビジネスを念頭に置いて議論を展開しているが、顧客が期待している価値の実現という観点からは、生産財ビジネスにおいても有益な部分が多いのではないかと考えるところである。

## 2. デザインカの定義

改めて、価値の定義について確認しておく、機能価値は機能や品質、技術、材料、コストといった日本の製造業が強みとしてきた“モノ”の基本的性質を指すのに対し、感性価値はブランド、アクセシビリティ、セキュリティ、サービスなど、顧客から感動や共感を得ることによって顕在化する性質のものであると定義した。

すなわち、機能価値は「うん、そうだね。ほっとする」と思わせるものであるのに対し、感性価値は「あ、いいな。わくわくするな」と思わせるものであるとも言えよいだろうか。

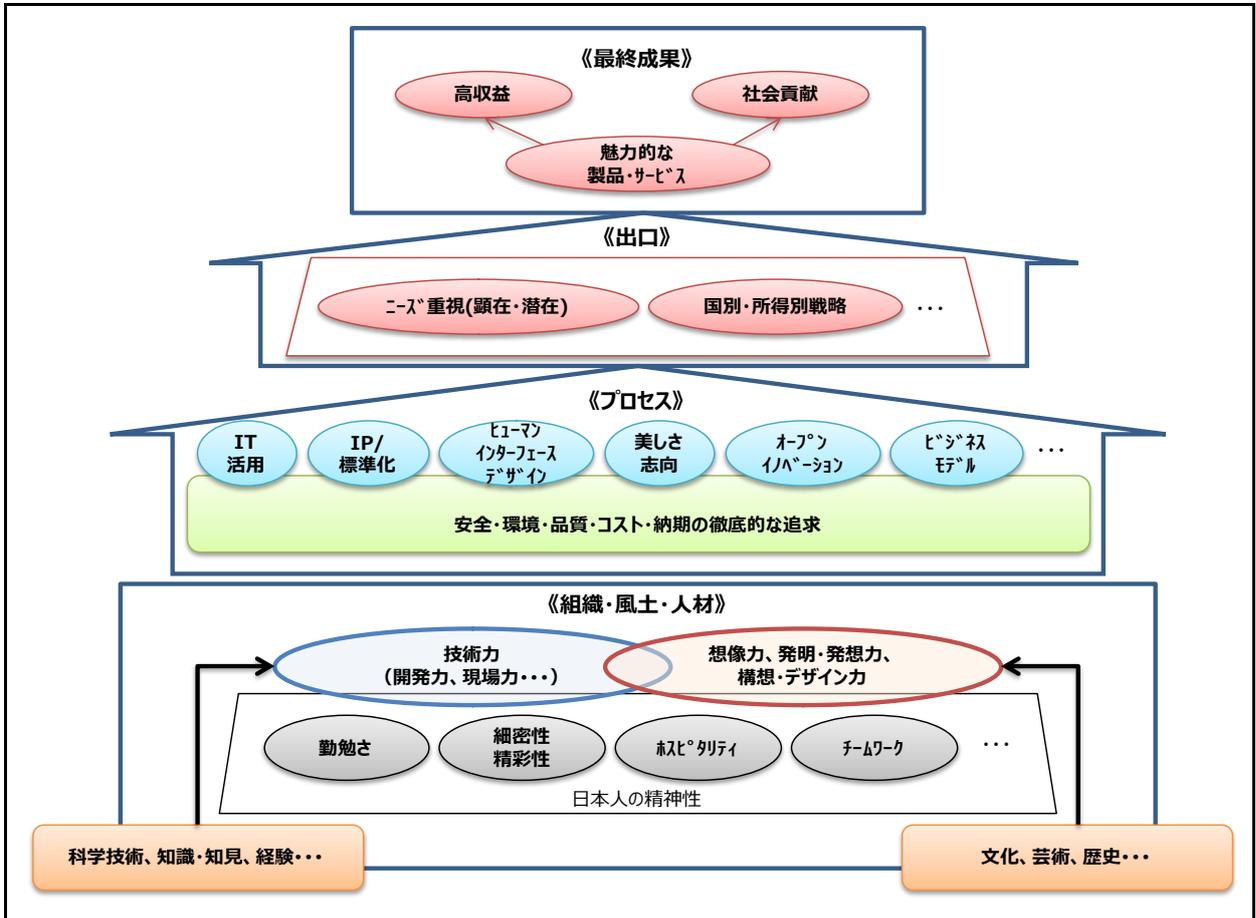


(図1: “モノ”の価値要素)

図1は、機能価値と感性価値をいくつかの要素を例として大まかに整理したものであるが、感性価値は今後ますますその重要性を増すとともに、要素自体も多様化していくと考えられる。一方、機能価値は“あって当然のもの”として理解され、いたずらに機能価値を追求することが必ずしもビジネスにおける勝利を約束してくれるわけではなくなっている。

つまり、これまでは「モノ」の価値＝機能価値(x)という変数が1つの方程式」を解けばよく、その変数xは企業自らが決定できた。それに対し、今は「モノの価値」＝機能価値(x)×感性価値(y)という変数が2つの方程式」を解くことが求められており、しかも、この変数yは市場・顧客側にその価値判断が委ねられている部分が多く、その市場・顧客自体もグローバルに拡がりを見せているため、それが何であるかを探り当てること、あるいは、自らが提案していくことが非常に難しくなっている。

この「機能価値を高い水準で維持しつつ、感性価値を高め、“モノ”の価値を最大化する力」、すなわち、“ものづくり”のアーキテクチャを図2のように整理した場合に、このアーキテクチャを構築していく、その1つ1つの力こそが『デザイン力』なのである。



(図2: “ものづくり”のアーキテクチャ)

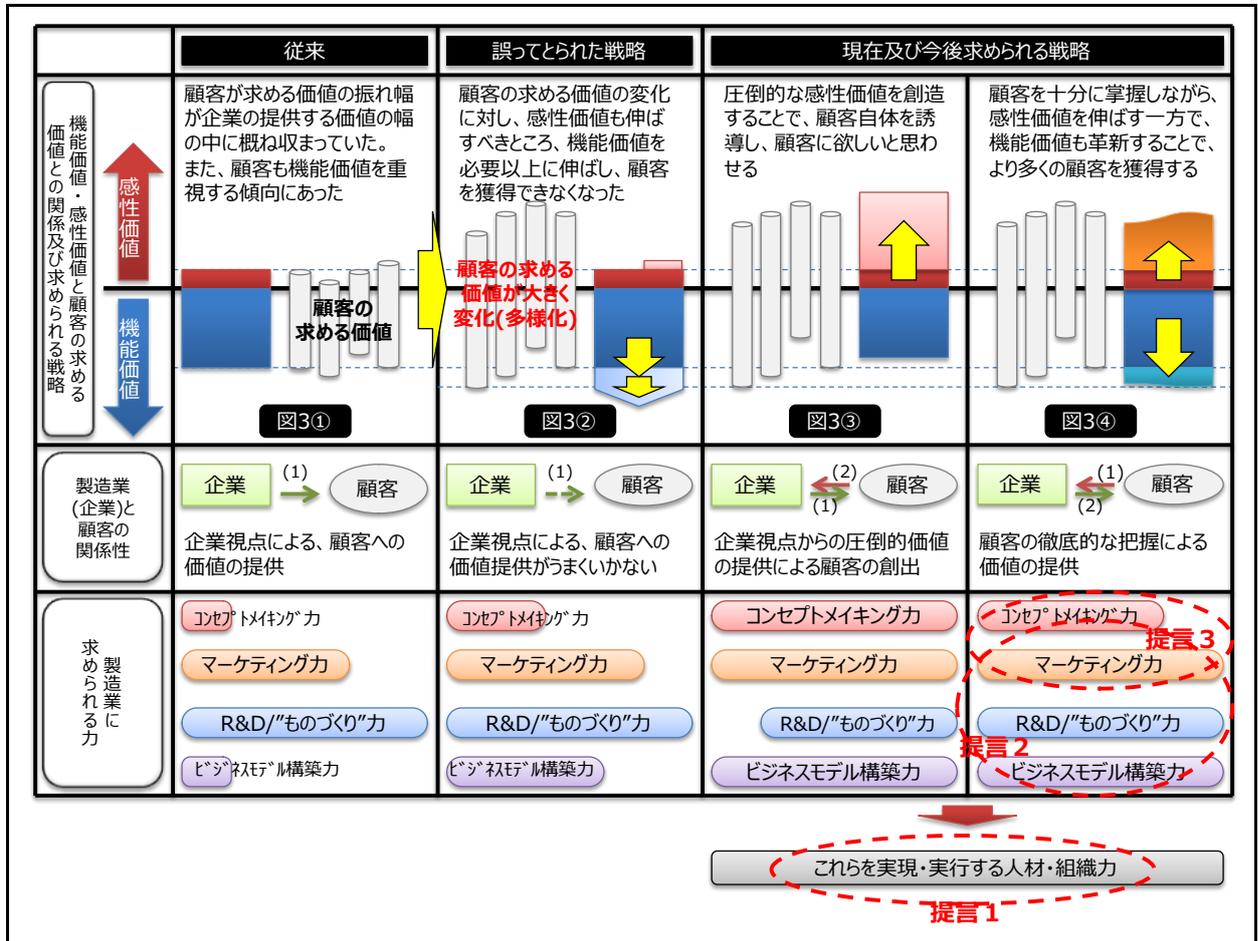
委員会では、このアーキテクチャをもとに、『デザイン力』を次のように定義するとともに、これらを実現する具体的取り組みについて実に多くの議論を重ね、今回、提言としてまとめるに至った。

<デザイン力の定義>

1. 国別・所得別など様々なカテゴリーにおけるニーズを的確にとらえ、顧客が満足する魅力的な製品・サービス、社会システム等を世に生み出し、そして、それを通じて、高収益及び社会貢献を実現する力のこと。
2. S(安全)・E(環境)・Q(品質)・C(コスト)・D(納期)の堅持・強化はもちろんのこと、IP・標準化戦略、IT活用、オープン・イノベーション、ヒューマンインターフェース・デザインなども積極的に実践し、新たな技術の創出に加え、既存の技術も含めて利用可能な要素を組み合わせ又は調和させる力のこと。
3. 上記1.及び2.を実現する人材・組織を作り上げる力のこと。

### 3. 価値のパラダイム・シフトと日本の製造業に求められる戦略

ここでは、機能価値と感性価値、製造業（企業）と顧客との関係及びそれらの変化、そして、そこから導かれる日本の製造業に必要な戦略並びに求められる力が何であるかを簡単に整理、図解した（図3）。



（図3：価値のパラダイム・シフトと日本の製造業に求められる戦略との関係）

豊かさの基準が量から質へと変化する過程において、当初は顧客が求める価値も機能価値が中心であり、企業は自らの強みを中心に価値を設計し、顧客に提供するだけでよかった（図3①）。

時代を経て、量による豊かさが満たされるにつれ、顧客の求める価値は大きく変化し、又は多様化し始めるが、企業は、依然、自らの強みである機能価値を伸ばすことにばかり注力し、その結果、使いこなせない、あるいは誰も使わないような機能ばかりが搭載された“モノ”が溢れてしまう、いわゆる“ガラパゴス化”状態に陥ってしまうことになる（図3②）。

ここで日本の製造業が反省すべきなのは、“ものづくり”のアーキテクチャ自体が大きく変わっていないことに油断し、自らの技術力を過信し、顧客視点を取り入れるとしながら、結局は、その顧客視点を読み解く企業側の目線を本当の意味で変えることができなかつた点であり、早くからそこに目をつけ、自ら変革してきた欧米企業や新しい発想で立ち上げられた新興企業に大きく水をあけられたのは至極当然のことと言える。

では、成功企業の例としてよく取り上げられる Apple 社はどうであろう。同社はこれまで数々の製品を世に送り出してきたが、1998年に発表された iMac が現在の方向性を決定づけるきっかけとなった製品ではなかろうか。この iMac はトランスルーセント(光を通す半透明な)デザインとこれまでにないカラーリングを採用し、デザインの視覚的な訴求力により多くの顧客を獲得したにとどまらず、単純明快であることをアピールするかのように構造設計自体も大きく変え、コンピュータ業界の常識に一石を投じた。同社はその後、2001 年には iPod を発売するが、その直感的な高い操作性と管理ソフトである iTunes との連携機能、さらにはオンライン楽曲販売の iTunes Store を開始することで爆発的に売上を伸ばすに至り、さらには 2007 年には iPhone 投入によりスマートフォン市場へ進出、2010 年には iPad でタブレット PC 市場に進出し、それぞれ成功を収めてきた。

これらの製品群に共通する強さとは何であろうか。多くの書籍で語られているように、他を寄せ付けない圧倒的な技術力が同社に必ずしもあったわけではなく、目を引くデザイン、優れたカラーリング、使いやすく期待通りの操作性、顧客が手離せなくなる使い心地など、新鮮で革新的なアイデアやコンセプトによって、顧客に新たな体験と刺激を与え、「欲しい」と思わせるような“モノ”を生み出すという考え方を“ものづくり”のアーキテクチャにおいて徹底してきたところに強さがあると言えよう。また、iTunes Store に代表されるように、自社製品と連動したサービス・コンテンツの提供というビジネスモデルを確立した点も同社のビジネスの特徴としてあげられよう。つまり、同社の強さは、圧倒的な感性価値を創造し提供することで、顧客自体を誘導し「欲しい」と思わせることに加え、それに付随する周辺ビジネスをも取り込んでしまう戦略にあるとまとめることができる(図3③)。

確かに、同社には、Steve Jobs という非凡な才をもった人材がいた。仮に、同社の戦略を日本の製造業が真似たとしても、同じ成果は簡単には得ることができないであろう。しかし、ヒントはある。日本企業は、高い技術力とそれを生み出す人材力、そして、組織的な総合力も有している。足りないのは市場や顧客に対する戦略性や構想力、変化に的確に対応するための自己変革力である。

もし、日本企業がこれらを獲得することができれば、機能価値に革新を生み出しながら、顧客に感性価値も提供できる圧倒的な“モノ”を世の中に生み出し、グローバル競争を勝ち抜くことができるのではないだろうか(図3④)。ただし、市場や顧客に対するアプローチの仕方については少々異なることに注意を要する。図3③と図3④を比較してみると、図3③では企業から顧客に働きかけ、顧客がそれに追随する関係性(企業→顧客→企業)としているのに対して、図3④では、企業は、まず徹底的に顧客が求める価値が何であるか把握することに努め、それをもとに企業から価値を提供する関係性(顧客→企業→顧客)としている。もちろん、双方ともに必要なアプローチであるが、日本の製造業が、いますぐ始めなければならない、そして、始めることができるのは後者(図3④)である。

以上の考察を通じ、『デザイン力』を次の5つのキーワードに要約した上で、委員会として3つの提言にまとめ上げた。

<日本の製造業に求められる5つの力>

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>①コンセプトメイキング力</li><li>②マーケティング力</li><li>③R&amp;D/“ものづくり”力</li><li>④ビジネスモデル構築力</li><li>⑤これらを実現・実行する人材・組織力</li></ul> |
|---|

## 4. 提言

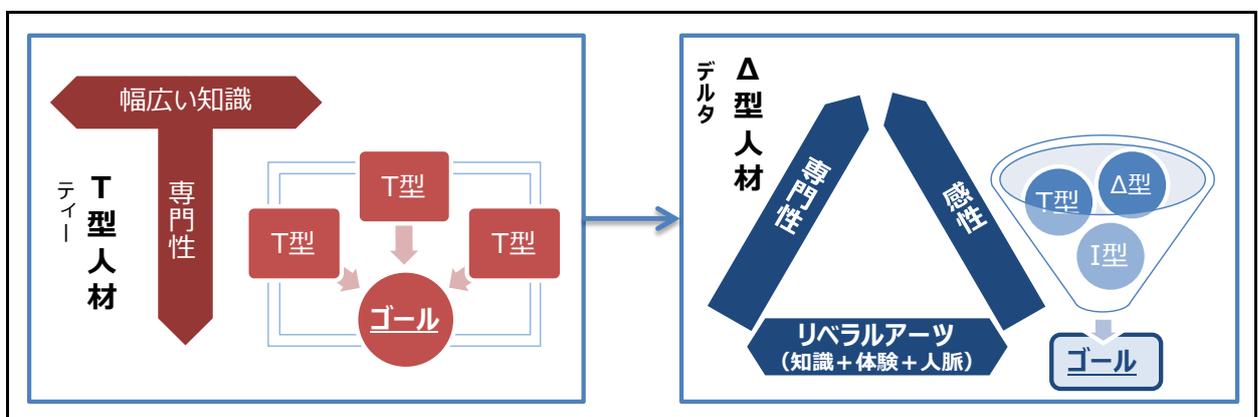
### 4-1. 提言1 “ものづくり”人材・組織をリ・デザインしよう！

日本は国土も小さく、天然資源もない中、これまで、その高い技術力をもって経済成長を遂げてきたが、それを生み出してきた人材力が競争力の源泉であることを忘れてはならない。それ故、我々は真摯に人材を育成するというを考え、そして、人材の質を保ち、常に活性化するというにこそ最大限の努力を払うべきと考える。

これまで日本においては、“専門性”と“幅広い知識”を有した、いわゆる「T(ティー)型人材」を育成する仕組みが中心であり、目前にある課題をそれらの人材がチームとなって課題解決する組織が一般的であった。しかしながら、グローバル化が進展し、国境や大陸を越えた人の移動が一般的となった現在、ましてや、少子高齢化により労働人口が減少している日本の状況を鑑みると、多様な人材を活用することは日本の製造業にとって必然であり、また、世界中の国・地域でビジネスを展開していく上でも重要な施策となっている。この“多様な人材”という言葉には、国籍や人種、民族、言語、宗教、性別、年齢等における多様性だけでなく、一人ひとりがもつ能力についても多様性が必要であるという意味が含まれていることは言うまでもないが、企業における個々人に求められる能力の質が従来とは変わりつつあることを認識しておかなければならない。

すなわち、ウィキペディアのように、誰でもインターネットで情報収集できる時代においては、単なる知識では足りず、価値観や考え方、専門が異なる人とさまざまなシーンにおいて交流したり、古典や芸術に親しみ、自問自答しながら哲学を学び取ることを通じて、幅広い考え方や教養を身につけること、すなわち、リベラルアーツが必要となっている。また、感性価値が重視される時代においては、社会や市場、顧客の動きを敏感に察知し、さらには、未来に起きる変化を予測し、そこから、既成の概念にとらわれず自由な発想で、自ら課題設定・テーマ化することができるような能力がこれまで以上に必要となってきているのである。

そこで、委員会では「T型人材」(得意分野を元に周辺領域まで理解できる人材)だけでなく、“専門性”、“リベラルアーツ”に“感性”を加えた「Δ(デルタ)型人材」の育成を新たに提案するものである。もちろん、すべての人材を「Δ型人材」に育成するというのではなく、「I型人材」(特定領域のスペシャリスト)も含め、多様な人材が集まり、各々が個性を發揮しながら集合知に基づいて協同し、課題発見・解決することができる組織をめざすべきであるということであり、そして、企業はそのような組織文化を率先して受容し、形成していくことが求められている(図4)。



(図4:T型人材中心のチームによる課題解決型組織とΔ型人材を含む集合知による課題発見・解決型組織の比較)

委員会として、この提言を実践するための具体的なアクションプランを次の通り掲げる。

## **アクションプラン 1**

### **課題発見・解決型（Δ（デルタ）型）人材を育成するとともに、多様性を受容する組織を構築する。**

なお、このアクションプランを実践していく上での参考として、いくつかの具体策を例示しておきたい。

#### **1.社内における人材ミックス・社外との人材ミックスを推進する。**

（社内）

- ▶画一的な人事管理から多様な人材を登用・育成する仕組みへシフトする（働き方の変革を含む）。
- ▶グループ会社間のローテーションを強化する。
- ▶異なる機能組織間でのローテーションを強化し、考え方・視点・立場を複数経験させることで組織間のコンフリクトを解消し、相互理解を強化する。
- ▶多様な人材や考え方をまとめ、先導できるリーダー育成・選抜・登用を行う。
- ▶海外への駐在派遣や、海外社員の受け入れを推進する。

（社外：域内連携）

- ▶異業種間交流を公式・非公式で活性化するための仕組みを社内の教育制度等に取り込む。
- ▶産官学交流の活性化、とくに産学連携については、ローテーションの一環として導入する。
- ▶主として大企業が有している社内の教育制度を中堅企業等に外部開放する。
- ▶海外への留学派遣や、海外からの留学生の受け入れを推進する。

#### **2.“柔軟かつ異質を受容する思考プロセス（共感型合意形成）”を積極的に採用する。**

- ▶指示されて動く組織（コントロール）から、自ら考えて動く組織（マネージ）へ変貌するために、働き方の多様化や、評価制度の見直しなど、社内制度インフラを変革する。
- ▶新製品・新規事業開発の際には、ブレーンストーミング及びプロトタイプング（試行錯誤）等による「共感型合意形成」の考え方を社内で推奨又は受容する仕組みを導入する。
- ▶社内の教育制度において、デザイン思考の教育プログラムを導入、あるいは、課題発見型の教育プログラムを重点的に導入する。
- ▶公式のコミュニケーションだけでなく、非公式なコミュニケーションの場を企業内外で作り出し、自由に発想させる機会を設ける。

#### **3.感性を高める仕組みを取り入れる。**

- ▶社内の教育制度や福利厚生制度に、文化、芸術、歴史等の学習を推奨するプログラムを準備する。
- ▶異業種交流、異職種交流などを推奨する。

など

なお、「社内」と企業を中心とした記載にしているが、各々の所属組織に応じて読み替えて頂きたい。

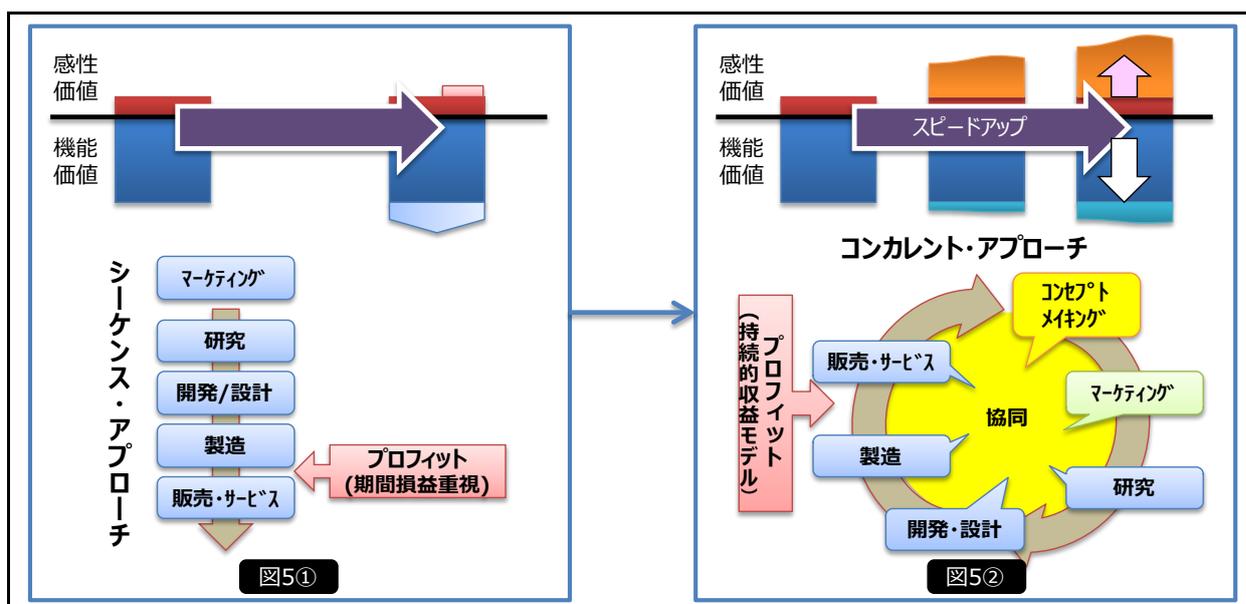
## 4-2. 提言2 “ものづくり”のストラクチャをリ・デザインしよう！

次に、“ものづくり”のストラクチャについて考えてみたい。

これまで、日本の製造業は自社の技術シーズをもとに製品を創出し、それを研究、開発・設計、製造、販売・サービスという機能毎に専門分化させ、順を追って“ものづくり”を進めるシーケンス・アプローチを採り、例えば、製造工程や作業過程を変革することで、効率化による時間・原価低減や品質を高める手法（プロセス・イノベーション）を中心に、競争力強化を図ってきた歴史がある（図5①）。

しかしながら、現在では、グローバル競争の激化、プロダクト・ライフサイクルの短周期化が進むにつれ、いかに早く効率的に製品を市場に送り出すか、新興勢力の低価格攻勢に対抗すべくいかに低価格化を実現するかに躍起になるあまり、期間損益重視の経営に舵を切って“負のスパイラル”に陥ってしまうケースが散見される。既に述べたように、熾烈なグローバル競争に打ち勝っていくためには、機能価値だけでは不十分であり、市場・顧客サイドに立って、いかに感性価値を提供できるかが重要となっており、これらの課題を解決するためには、“ものづくり”のストラクチャ自体を変革していくこと、そして、収益モデルを再構築していくことが必要と考えられる。

そこで、委員会では、市場・顧客サイドに立って製品を構想するコンセプトメイキングに“ものづくり”プロセスのすべての機能が早くから参画・協同すること（コンカレント・アプローチ）で新しい価値を生み出し（プロダクト・イノベーション）、加えて、これまで得意としてきたプロセス・イノベーションを強化することで、スピードを上げ、コスト低減を図るとともに、景気変動等にも柔軟に対応できる体制を指向することを提案したい（図5②）。また、収益モデルについても、顧客に注目し、顧客が目的を果たすためのプロセスに応じて、連続的に価値を提供することで利益を得る持続型収益モデルを指向していくことも提案したい。（※コンカレント：並行の意）



（図5：“ものづくり”ストラクチャにおける『シーケンス・アプローチ』と『コンカレント・アプローチ』との比較）

注釈：設計、製造、販売のプロセスを順に行っていく手法をシーケンス・アプローチと呼ぶのに対し、設計から製造にいたるさまざまな業務を同時並行的に処理することで、量産までの開発プロセスをできるだけ短期化する開発手法をコンカレント・アプローチと呼ぶ。

委員会としては、具体的なアクションプランを次の通り2つ掲げることとした。まず1つ目である。

## **アクションプラン2**

### **コンカレントかつ機動的な“ものづくり”を推進する。**

これに対する具体策の例として次の内容に整理した。

#### **1.製品のコンセプト設計と仕様設計の違いを理解しながら、協同でコンセプト設計を強化する。**

- ▶顧客に新たな体験と刺激を与えるデザインや操作性、機能等の実現を意識した製品づくりをめざすとともに、インターフェース、アプリケーション等においては他製品との連携や拡張性を意識する。

#### **2.強みとなる要素技術を深耕・差別化する一方で、不足技術は積極的に外部等から獲得する。**

- ▶すり合わせ技術によりユニット化・システム化する、あるいはブラックボックス化する。
- ▶事業・製品毎に適した IP 戦略・標準化戦略を選択する。
- ▶大企業、中堅企業及びベンチャー企業相互間でのオープン・イノベーションを実践する。
- ▶社内におけるオープン・イノベーションを再考する(部門間連携の強化)。
- ▶M&A や協業策を積極的に推進する。

#### **3.QCD をグローバル標準化するとともに、事業・製品毎の最適配置を行う。**

- ▶QCD を標準化し、均質かつ筋肉質な製造現場をグローバルに実現する。
- ▶独創性の低いシリーズ製品と独創性の高いオンリーワン製品、グローバル規格品と地域規格品、コア部品とノン・コア部品で製造拠点・体制を分けるなど最適配置等を推進する。

など

2つ目のアクションプランは次の通りである。

## **アクションプラン3**

### **持続的かつ高い収益性を得る仕組みを構築する。**

これに対する具体策を例示しておく。

#### **1.バリューチェーンの前後にあるプロセス・機能を取り込むとともに、プラットフォーム化する。**

- ▶顧客のプロセスに応じた価値を提供する(例:機器⇒消耗品⇒リサイクル)仕組みを構築する。

#### **2.継続利用することに価値を付与する。**

- ▶操作性や互換性を高めたり(例:オフィスアプリケーション)、情報やデータ蓄積に寄与する。

#### **3.顧客の負担の仕方を変える。**

- ▶負担対象者を分散したり(例:カーシェアリング)、負担のタイミングを変える(入手時でなく利用時)。

など

### 4-3. 提言3 “モノ”の価値創出とバランスをリ・デザインしよう！

ここまで、“ものづくり”における人材・組織がどうあるべきか、そして、そのような人材・組織を揃える一方で、社内における“ものづくり”のプロセスを見直すことで、顧客にとって魅力のある製品を効率よく生み出し、かつ、持続的かつ高収益を獲得するためには、どのようなストラクチャを構築していけばよいのかを考えてきたが、ここでは、その顧客が求める価値自体をどのように捉えればよいのか、そして、そこから創出した感性価値をどのように製品の中に織り込んでいけばよいのかという点について考えてみたい。

日本の製造業が大切にしてきたプロセス・イノベーションは、どちらかと言えば、製造工程や作業工程を対象としたものであり、品質の最後の決め手となる製造“現場”の質を徹底的に高めることに注力するものである。それは戦後の“ものづくり”管理手法と相まって、QCサークルなど独自の現場の改善活動を生み出し、それらを徒弟制度といった仕組みによって育て上げられた高度技能者が支えてきたという歴史がある。

昔は製造現場において『三現主義(現地、現物、現在)』という言葉がよく聞かれたものである。しかしながら、繰り返しになるが、顧客の求める価値自体が既に変わり始めており、機能価値がもたらす優位性は従来ほどではなくなった。いま、必要なことは、市場・顧客に目を向けること、すなわち、市場“現場”に自らの身を置くことである。

そこで、委員会としては、『製造現場における三現主義の徹底』から『市場から製造現場すべてにおける三現主義の徹底』に変えていくことを提案したい。これがアクションプラン4である。

#### **アクションプラン4**

**市場から製造現場すべてにおいて、徹底した「現場主義」を貫き通す。**

これに対する、具体策の例として次の内容に整理した。

#### **1.市場に身を置き、徹底的に消費者視点・顧客視点で求められていることを感じ取る（共感を体得）。**

- ▶現地へのスタッフ派遣を推進する、あるいは開発スタッフの販売店や展示会・客先訪問を強化する。
- ▶ユーザーの意見を拾うだけでなく、感情を拾う取り組みを強化する(対面マーケティング・セールス)。

#### **2.狙う国・市場・顧客等を最もよく知る人材を活用するとともに、情報を社内でオープン化し、コンセプト設計へのフィードバックや、経営戦略企画へのインプリケーションを推進する。**

- ▶ダイバーシティとグループ・グローバル人材管理を強化する。
- ▶社内業務プロセスをグローバル標準化する、語学力の強化にとどまらない双方向コミュニケーション強化のための社内インフラを整備する。

#### **3.顧客が気づいていない価値を自らが提案してみることで、新しい市場形成に挑戦する。**

- ▶新しいライフスタイルの提案など、バックキャストイングにより新しい価値を創出する。

など

最後に、数々の自己変革を通じて創出した感性価値をどのように製品の中に織り込んでいけばよいのかという点について考えてみたい。

Apple 社の iPod、iPhone、iPad も、SONY 社の WALKMAN も、機能面で優れていることは間違いないが、これらの製品が勝者となった背景には、新しい「わくわく」や「どきどき」、そして、新しいライフスタイルを提案してきたこと、さらには、製品の1つ1つに各社の世界観が刷り込まれており、消費者はその世界観に共感し、製品を買うというよりも、その会社のファンとなってきたということが共通点としてあるのではないだろうか。

グローバルに経済活動が広がった現在、機能価値を強化するだけでなく、世界中に存在する消費者に対してその土地々々において仕様をカスタマイズし、感性価値をも高めていくことはもちろんのこと、時代の風、社会の風を読みながら、そこに独自の世界観を提供することによって優位性を創出していくべきことを委員会として最後の提案としたい。

最後のアクションプラン5である。

### **アクションプラン5**

**機能価値と感性価値のバランスを最適化した上で、製品にコア・コンセプトを組み込む。**

これに対する具体策を参考までに例示した。

#### **1.コンセプトは“世界同一”、スペックは“世界相似”という製品・サービスを指向する。**

- ▶製品コンセプトはグローバルに共通化し、製品スペックやモジュールは地域特性等を加味する。
- ▶基本性能は“シンプル”に、付加性能は“アドオン”という製品設計をめざす(ユニバーサル・デザインの再生)。

#### **2.製品・サービスに“ストーリーやメッセージ”を組み込む。**

- ▶企業ポリシーを製品コンセプトや広告宣伝に織り込む。  
(例:「これしかできない」ではなく「これならどこにも負けない」というポリシーの見せ方、  
「世界最薄」ではなく「だれでも扱い易い重さと大きさ」という製品コンセプトの見せ方)
- ▶何を売りたいのかというメッセージを織り込む (例:安全を売る、楽しみを売る、繊細さを売る)

#### **3.独自の文化・サービス等を織り込む(コストを価値へ転換する)。**

- ▶保証制度やアフターサービス、電話によるサポート、訪問サービスなどの独自サービスや、室内では靴を脱いで暮らすなどの日本独自の文化・慣習を織り込むことで、新しい価値を世界に提供する。

など

以上が、委員会としてまとめる3つの提言と5つのアクションプランである。いずれも至極当たり前の結論と言われるかもしれないが、いまの日本の製造業にとって最も重要なことは「やるべきと考え、決めたことを着実に実行していく意思と行動力」ではなからうか。

## おわりに

「ものづくり立国」の復活・発展のために、『デザイン力』というキーワードを頼りに何度も議論を重ね、委員会では副委員長や委員のみならず、スタッフの方々からも数々の素晴らしいアイデア、ヒントを捻り出していただいた。また、2年間の活動において、計4回の講演会を開催したが、各識者の方からは、具体的な事例だけでなく、ご自身の過去のご経験等も踏まえた、実に多くの含蓄のあるお話を拝聴することができた。ここに改めて、講師の先生方にお礼を申し上げたい。

今回、まとめあげる上では、過去さまざまところでなされた提言を参照しながらも、なんとか新しい切り口で提言しようと取り組んできたところであるが、時間も限られ、具体論に落としこんで議論し尽くすことも十分できない中、ささやかながらの「ほっとするね」という安心感と、ほんの少しの「わくわく、ドキドキ感」を含んだ提言をお示しすることができたのではないだろうかと思っている。

委員会では、“モノ”の価値自体を改めて要素分解した上で、機能価値と感性価値という複雑な概念を用いて“ものづくり”のあり方を議論してきたわけであるが、レストランに例えて考えるとわかりやすいのかもしれない。

良い食材と料理人の腕前(機能価値)。

その料理自体も単においしいだけでなく、見た目・におい・音など五感を楽しませてくれるようなものであるとともに、さらにそこに良い雰囲気とサービスや演出(感性価値)が加わったならば、素晴らしい時間を過ごせることは約束されたようなものである。しかも、それが無理のない価格設定であったとしたら……。きっと、誰もが、もう一度、そのレストランに行きたいと思うであろう。

日本は、世界の“ものづくり”を支える優良な部品や素材(食材)と質の高い“ものづくり”人材(料理人の腕前)を有している。そこに、トータル・プロデュース力が備われば、“ものづくり”において最強の名を欲しいままにできると信じて疑わないところである。

なお、本報告書の副題として「“FEEL & Re-Design”～感性を高め、新しい価値を創造するものづくりへ～」を掲げさせていただいた。時代や技術の変化、市場・顧客が真に求めているものを感じ取った(FEEL)上で、3つの提言と5つのアクションプランに基づき、新しい価値を創造する“ものづくり”へと再構築(Re-Design)していくという思いを込めている。

提言の最後にも触れたが、いま我々に求められているのは「やるべきと考え、決めたことを着実に実行していく意思と行動力」である。“あるべき論”ではなく、世界のため、日本のため、関西のため、そして、会社、個人一人ひとりのために、あくまでも自らが実践していくことから始めていきたい。

最後に、委員会に関係された皆様への感謝の気持ちを表し、締めくくりたい。

<ご参考>

平成 24～25 年度 技術とデザインカーものづくり強化委員会 活動状況

平成 24 年

6 月 20 日 会合

「本年度の活動方針(案)」について

9 月 12 日 会合

「委員会活動を進めていく上での研究課題の共有」について

10 月 4 日 講演会・会合

「イノベーションを超えてーリインベンションの時代」

講師:神戸大学大学院経営学研究科教授 三品 和広 氏

12 月 25 日 講演会・会合

「価値づくり経営をめざして」

講師:一橋大学イノベーション研究センター長・教授 延岡 健太郎 氏

平成 25 年

3 月 29 日 会合

「中間報告のとりまとめ」について

6 月 25 日 幹事会(会合は省略、書面にて確認)

「本年度の活動方針(案)」について

7 月 8 日 講演会・会合

「デザイン力をどう育むか」

講師:朝日新聞社 元論説委員・現オピニオン編集部記者 辻 篤子 氏

9 月 25 日 講演会・会合

「これからの 100 年をデザインする」

講師:工業デザイナー・KEN OKUYAMA DESIGN 代表 奥山 清行 氏

10 月 21 日 会合

「提言骨子案の検討」について

12 月 24 日 会合

「提言案の検討」について

平成 26 年

1 月 14 日 常任幹事会・幹事会にて提言案を審議・承認

1 月 20 日 提言 記者発表

平成 25 年度 技術とデザインカーものづくり強化委員会 正副委員長及びスタッフ名簿

※2013年12月17日現在

(敬称略)

委員長	松本 正義	住友電気工業(株)	取締役社長	スタッフ	福井 雅	住友電気工業(株)	経営企画部長
副委員長	井上 篤彦	(株)三井住友銀行	常務執行役員	"	井上 慎太郎	住友電気工業(株)	経営企画部主席
"	奥田 隆司	シャープ(株)	会長	"	中西 義史	(株)三井住友銀行	経営企画部金融調査室次長
"	奥村 修	ダイキン工業(株)	顧問	"	荒堀 正也	シャープ(株)	コーポレート統括本部経営企画部参事
"	川口 達夫	(株)櫻製油所	取締役社長	"	近藤 貴士	シャープ(株)	コーポレート統括本部経営企画部副参事
"	喜多 俊之	(株)喜多俊之デザイン研究所	代表取締役	"	今井 直人	ダイキン工業(株)	マーケティングリサーチ本部 企画グループ 担当課長
"	小坂 肇	(株)りそな銀行	常務執行役員	"	山崎 浩二	(株)りそな銀行	コーポレートガバナンス事務局セクレタリアトオフィサー
"	近藤 三津枝	(有)バンコット	代表取締役	"	松尾 泰昌	ドコモ・エンジニアリング関西(株)	課長
"	瀬川 純	ドコモ・エンジニアリング関西(株)	取締役社長	"	大野 敬	西日本電信電話(株)	秘書室 担当部長
"	高島 宏一	西日本電信電話(株)	取締役副社長	"	大倉 淳	西日本電信電話(株)	秘書室担当課長
"	立野 純三	(株)ユニオン	取締役社長	"	近藤 聡	(株)ユニオン	社長室長
"	田淵 宏政	(株)タブチ	取締役社長	"	徳田 雅也	(株)タブチ	管理本部副本部長
"	辻本 希世士	辻本法律特許事務所	所長	"	下里 俊平	(株)中北製作所	総務部総務課
"	中北 健一	(株)中北製作所	取締役社長	"	篠崎 圭吾	(一財)大阪科学技術センター	副長
"	西 亨	(一財)大阪科学技術センター	専務理事	"	着本 交則	日本ヒューレット・パッカート(株)	中部・西日本支社マーケティング担当主任
"	西村 淳	日本ヒューレット・パッカート(株)	執行役員中部・西日本支社長	"	中嶋 洋	エレコム(株)	総務課次長
"	葉田 順治	エレコム(株)	取締役社長	"	中野 雅之	NTTコムウェア西日本(株)	事業企画部・総務経理部部長
"	松木 謙吾	日本コンピューター・システム(株)	取締役社長	"	石間 毅史	(株)ダスキン	社長室部長
"	柳 謙三	サントリーホールディングス(株)	社友	代表幹事スタッフ	吉岡 淳	サントリーホールディングス(株)	大阪秘書室部長
"	矢吹 義明	NTTコムウェア西日本(株)	取締役社長	"	三上 嘉則	サントリーホールディングス(株)	大阪秘書室
"	山村 輝治	(株)ダスキン	取締役社長	"	橋本 智裕	サントリーホールディングス(株)	大阪秘書室
"	山本 一樹	フィンランド・ジャパン貿易(株)	取締役社長	"	土塚 浩一	日本生命保険(相)	本店企画広報部長
委員	阿部 修司	ヤンマー(株)	顧問	"	田中 一宏	日本生命保険(相)	本店広報室長
"	井垣 太介	弁護士法人 西村あさひ法律事務所	法人社員・弁護士・ニューヨーク州弁護士	同友会事務局	齊藤 行巨	(一社)関西経済同友会	常任幹事・事務局長
"	上島 健二	(株)ITest	取締役社長	"	松尾 康弘	(一社)関西経済同友会	企画調査部長
"	内海 朋基	(株)電通	顧問	"	興口 修	(一社)関西経済同友会	企画調査部課長
"	岡田 章	D.C.C.	代表	"	富田 神奈	(一社)関西経済同友会	企画調査部
"	栗城 靖	東洋製罐(株)	営業本部関西販売部長				
"	小柳 治	(株)日本政策投資銀行	常務執行役員関西支店長				
"	酒井 隆幸	(株)キッズ・コーポレーション	取締役社長				
"	佐藤 潤	(株)昭和丸筒	取締役会長				
"	佐藤 博	アイフォーコム関西(株)	執行役員				
"	佐野 吉彦	(株)安井建築設計事務所	取締役社長				
"	中川 晋	日清食品ホールディングス(株)	取締役副社長・COO				
"	長山 芳幸	凸版印刷(株)	専務取締役				
"	間瀬 豊	オリックス不動産(株)	顧問				
"	矢野 裕史	(株)大成CI	代表取締役				
"	山内 一郎	ヤマウチ(株)	取締役社長				
"	吉田 修	音羽電機工業(株)	取締役社長				
"	吉野 国夫	(株)ダン計画研究所	代表取締役				

平成24年度 技術とデザインカーものづくり強化委員会 正副委員長及びスタッフ名簿

※2013年3月28日現在

(敬称略)

委員長	松本 正義	住友電気工業(株)	取締役社長	スタッフ	福井 雅	住友電気工業(株)	経営企画部長
副委員長	浅野 秀弥	(株)フリーマーケット社	取締役社長	"	井上 慎太郎	住友電気工業(株)	経営企画部 主席
"	阿部 修司	ヤンマー(株)	顧問	"	福島 有二	(株)フリーマーケット社	
"	井上 篤彦	(株)三井住友銀行	常務執行役員	"	中西 義史	(株)三井住友銀行	経営企画部金融調査室次長
"	上島 健二	(株)iTest	取締役社長	"	湯浅 康平	(株)iTest	経営戦略企画室
"	内海 朋基	(株)電通	取締役常務執行役員 関西支社長	"	田村 匡	(株)電通	関西マネジメント局長
"	太田 賢司	シャープ(株)	フェロー	"	小野 雅博	シャープ(株)	経営企画本部経営調査室長
"	岡田 章	D.C.C.	代表	"	近藤 貴士	シャープ(株)	経営戦略本部経営企画室 経営戦略グループ副参事
"	岡原 邦明	パナソニック(株)	顧問	"	飛河 智生	パナソニック(株)	秘書室関西財界担当部長
"	奥村 修	ダイキン工業(株)	顧問	"	今井 直人	ダイキン工業(株)	マーケティングリサーチ本部 企画グループ 担当課長
"	加川 広志	アイフオーコム関西(株)	取締役社長	"	佐藤 博	アイフオーコム関西(株)	執行役員 エリアソリューション部長
"	喜多 俊之	(株)アイ・ディ・ケイ・デザイン研究所	代表取締役	"	千 剛	(株)昭和丸筒	事業推進部事業推進室兼国際担当室アシスタントマネジャー
"	小柳 治	(株)日本政策投資銀行	常務執行役員関西支店長	"	杉野 卓史	(株)安井建築設計事務所	都市デザイン部主幹
"	近藤 三津枝	(有)パンコット	代表取締役	"	松尾 泰昌	ドコモ・エンジニアリング関西(株)	課長
"	佐藤 潤	(株)昭和丸筒	取締役会長	"	菅原 靖紀	(株)東芝	関西支社企画部長
"	佐野 吉彦	(株)安井建築設計事務所	取締役社長	"	西村 昌	西日本電信電話(株)	総務部企画担当部長
"	瀬川 純	ドコモ・エンジニアリング関西(株)	取締役社長	"	古江 健太郎	西日本電信電話(株)	総務部企画担当課長
"	武居 靖道	帝人(株)	帝人グループ執行役員	"	渡辺 徳一	NTTコムウェア西日本(株)	事業企画部部長
"	竹中 直紀	(株)東芝	執行役常務関西支社長	"	着本 交則	日本ヒューレット・パッカード(株)	中部・西日本支社マーケティング担当主任
"	辻本 希世士	辻本法律特許事務所	所長	"	田崎 友紀子	(株)スーパーステーション	取締役副社長
"	寺田 和義	西日本電信電話(株)	総務部長	"	中嶋 洋	エレコム(株)	総務課次長
"	仲西 秀基	NTTコムウェア西日本(株)	取締役社長	"	齊藤 成人	(株)日本政策投資銀行	関西支店企画調査課課長
"	西村 淳	日本ヒューレット・パッカード(株)	執行役員中部・西日本支社長	"	棚倉 進	オリックス不動産(株)	大阪駅北地区開発事業部部長
"	野村 卓也	(株)スーパーステーション	取締役社長	"	畑毛 直樹	ヤマウチ(株)	人事課長
"	葉田 順治	エレコム(株)	取締役社長	"	増田 秀穂	SCSK(株)	部門統括部担当部長
"	松木 謙吾	日本コンピューター・システム(株)	取締役社長	代表幹事スタッフ	絹川 直	(株)大林組	理事 経営企画室大阪企画部部長
"	間瀬 豊	オリックス不動産(株)	専務執行役員西日本営業本部担当	"	潮 恵一郎	(株)大林組	経営企画室大阪企画部部長
"	柳 謙三	サントリーホールディングス(株)	社友	"	水越 玲	(株)大林組	経営企画室大阪企画部企画課副課長
"	山内 一郎	ヤマウチ(株)	取締役社長	"	山本 卓彦	サントリーホールディングス(株)	大阪秘書室長
"	山本 一樹	フィンランド・ジャパン貿易(株)	取締役社長	"	吉岡 淳	サントリーホールディングス(株)	大阪秘書室部長
"	山本 香也	SCSK(株)	執行役員	"	三上 嘉則	サントリーホールディングス(株)	大阪秘書室
"	吉田 修	音羽電機工業(株)	取締役社長	同友会事務局	齊藤 行巨	(一社)関西経済同友会	常任幹事・事務局局長
委員	鈴木 規之	(株)アスタリスク	代表取締役	"	松尾 康弘	(一社)関西経済同友会	企画調査部長
"	田淵 宏政	(株)タブチ	取締役社長	"	野畑 健	(一社)関西経済同友会	企画調査部課長
"	中北 健一	(株)中北製作所	取締役社長	"	谷 要恵	(一社)関西経済同友会	企画調査部主任