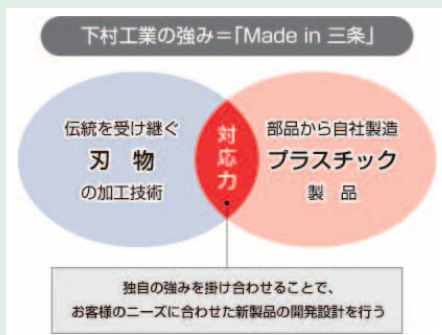


品も含めて何でも売ることができるので、よりよい製品を作ろうと必死になる。同様に、深圳にある独資の工場も、どこから注文を取ってきてもよく、独自に何を開発してもよく、そしてどこへ売ってもよい契約になっている。親会社から言われたモノづくりを脈々と続けているようでは成長しないので、自由度を与えて工場の自立を促している。

ただし、製造も販社も、国内拠点も海外拠点も、いざとなれば連携し、グループ会社としてのシナジー効果を出せるよう、絶妙な舵取りを行っている。実際に、近年の商品開発ではグループ企業が協力して商品開発に取り組むケースが増えており、それぞれが自立しつつ連携を強めることがリスク分散にもなっている。

地元三条が世界に誇る鍛冶技術を世界へ



早くからプライベート・ブランドの開発力を強化



コラム

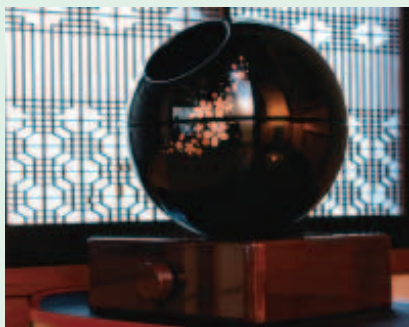
中小企業でも要求の厳しい海外富裕層市場に敢えてチャレンジし、顧客視点のものづくりで技術力の向上と付加価値を両立・・・(株) MEMO テクノス

公共交通機関向けに高い導入実績を持つ業務用放送装置や自動制御装置を主力事業とする(株)MEMOテクノスは、『お客様の「したい」を「カタチ」にするモノづくりを通して明るく豊かな社会を創造する』を企業理念に、顧客の要望に沿った企画・立案・設計・生産までのワンストップメイキングサービスを提供してきた。

同社が開発した真空管アンプ「彩-AYA-」は、同社の強みである音響技術に伝統工芸「会津塗」を組み合わせた「和モダン」な高級真空管アンプで、海外の富裕層を中心とした市場への展開を目指している。我が国のものづくりの技術や品質は世界的に評価が高く、海外の富裕層市場は日本製の質の高い製品を求めているからこそ、「文句を言ってくれる顧客」であり、その厳しい要求に1つ1つ応えることにより、さらなる技術力の向上と付加価値の高いビジネスを両立させた。

また、「彩-AYA-」は、女性メンバーによるプロジェクトチームが手掛けたもので、桜をあしらった美しい蒔絵のデザインと、伝統的な真空管技術の融合は、女性ならではの感性から生まれたものであるという。こうした取組が評価され、神奈川なでしこブランド2016にも選ばれた。

「彩-AYA-」



社内プロジェクトチームの女性メンバー



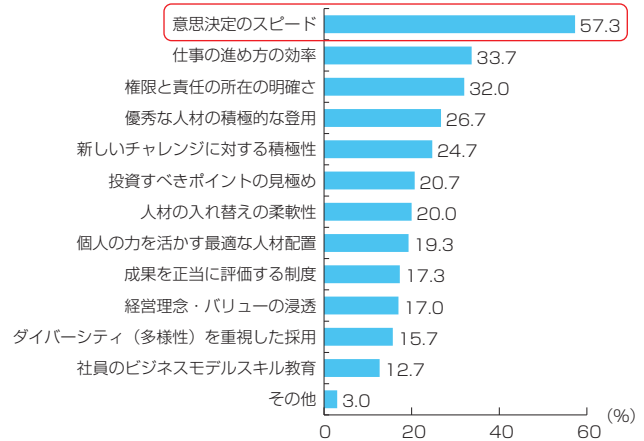
②迅速な意思決定と製品化に向けて

不確実性が増し、大きく変化する時代において、素早い情報収集をふまえ、判断・行動を迅速にしていくことも必要と考えられる。顧客ニーズに合った製品の開発に取り組みはしたものの、製品化までに時間を要してしまうとすでに顧客ニーズとの相違が生じてしまう可能性もある。完璧な製品を世に送り出すことに執着することなく、いち早く製品を市場に投入し、顧客の声を聞き、軌道修正しながら製品の完成度を高めていく方法も有効ではないだろうか。

海外赴任を経験したことがあるビジネスパーソンに海外企業との違いを尋ねたアンケート調査では、「意思決定のスピード」との回答が57.3%と一番多くなっており、「仕事の進め方の効率」、「権限と責任の所在の明確さ」との回答が続いている(図133-18)。効率よく迅速に仕事を行っていく点においては、まだまだ改善の余地がある。

5年前と比較した新規プロジェクト承認までの意思決定のスピードの変化を尋ねると、「あまり変わらない」が63.1%と多くはいるが、35.0%は「速くなっている」と回答している(図133-19)。また、意思決定のスピードが速くなっ

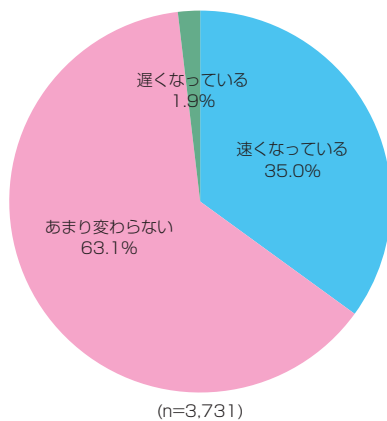
図133-18 海外企業との違い



備考：この5年以内に、半年以上の海外赴任経験がある20代～30代のビジネスパーソンを対象としたアンケート調査。
資料：リクナビNEXT

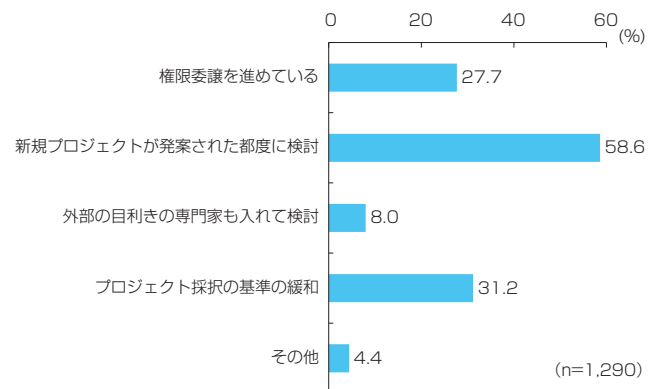
ている理由としては、「新規プロジェクトが発案された都度に検討」が6割近くにのぼり、「プロジェクト採択の基準の緩和」、「権限委譲を進めている」が続いている(図133-20)。

図133-19 新規プロジェクト承認までの意思決定のスピードの変化



備考：5年前との比較。
資料：経済産業省調べ(2015年12月)

図133-20 経営判断のスピードが速くなっている理由



備考：図133-19 新規プロジェクト承認までの意思決定のスピードで「速くなっている」と回答した企業が対象。
資料：経済産業省調べ(2015年12月)

コラム

顧客起点のイノベーションを創出する企業

・・・ゼネラル・エレクトリック (General Electric : GE)

米国ゼネラル・エレクトリック (General Electric : GE) は、世界を代表するグローバル企業である。世界175拠点で30万人の従業員が、人材とテクノロジーを最大限活用して、インフラ構築、電力供給、運輸や医療、金融に関わるソリューションを提供している。

「世界がいま、本当に必要としているものを創るのだ」。同社の創始者であるトーマス・エジソンの言葉である。そこには、常に世の中で何が起ころ、学びながら企業を変えていこうという発想がある。

同社は、「顧客の声」を最も重視しており、顧客起点のイノベーションを創出している。2014年から、GE ビリーフスとして、「お客さまに選ばれる存在であり続ける (Customers determine our success)」という信念を掲げ、従業員の人事考課においても、顧客志向であるかどうかを最も重視して評価している。しかし、現実には壁があり、自身は顧客志向と思いついても、過去の成功体験に囚われてしまうことが多い。

このような中、同社は、リーンスタートアップ等のシリコンバレーにおけるベンチャーの製品開発手法を学び、2013年

からファストワークス (FastWorks) と称して、顧客ニーズの仮説を早く検証する新たな取組を始めている。世界経済の不確実性が増し、大きく変化する時代において、迅速な判断・行動をしていくことが必要となる。

例えば、これらの取組により、ガスタービンの開発期間を3年から18か月に短縮するなど成功事例も出ている。当初製造現場では完成品とは言えない状態で顧客に製品を出していくことに抵抗があったが、試作品等を顧客に提示することで、迅速に事業化に向けた課題を明らかにできるようになっている。

今後、世界経済の不確実性が増し、大きく変化する時代においては、ファストワークスのように顧客起点で迅速な判断・行動をし、イノベーションを連鎖的に創出していくことがさらに重要となる。



(3) イノベティブなアイデア創出に向けて

① デザインの活用によるイノベーションの創出

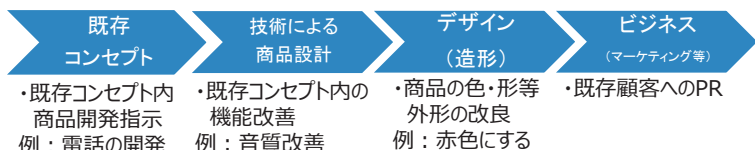
従来のビジネスは、既存コンセプトの枠内で技術改善をし、

商品開発を実施してきたが、デザインをビジネスプロセスの最上流におくことで、コンセプト自体を再設計し、イノベーションを誘発する企業が国内外に登場してきている(図 133-21)。

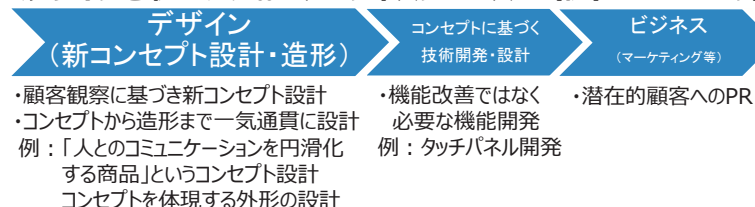
図 133-21 デザインを最上流においたビジネスプロセスの考え方

- 従来のビジネスは、既存コンセプトの枠内で技術改善をし、商品開発を実施してきたが、イノベーションを誘発するためには、コンセプト自体を再設計する必要がある。
- デザインはユーザーのニーズをイメージ化する能力であり、デザインをビジネスプロセス最上流におくことは、商品コンセプト再設計につながりやすい。
- 従来の造形を担うデザイナーは、技術やビジネスを見通したコンセプトを設計するスキルを有しておらず、技術・ビジネスの知見を有し、コンセプトをデザインできる人材育成が必要

<従来のビジネスプロセス (例) 旧来の電話開発>



<デザインを最上流においたビジネスプロセス (例) iPhoneの開発>



資料：経済産業省作成

(a) デザインをビジネスプロセスの最上流においた経営
年齢、職業、国籍等、生活者はますます多様化しており、そのニーズや文化に立脚して、商品やサービス等を開発し、その価値をストーリーとして伝える上で、デザインの重要性が高まっている。多様化したユーザーのニーズに

立脚した商品・サービス開発を行うため、デザインを経営資源として重視する企業が、顧客の共感をつかみ、選ばれている。例えば、無印良品を展開する良品計画は、著名デザイナーによるアドバイザーボードが取締役会にアドバイザーを行い、個別商品にも関わっていく組織体制をとって

いる。例えば、高機能化を図る家電メーカーとは一線を画し、都市のコンパクトな部屋になじみ、高機能化を必要としない生活者に密着した新家電シリーズを発表した(133-

22)。白で統一したシンプルなデザインがヒットし、世界中の生活者に選ばれている。

図 133-22 良品計画によるデザイン経営

都市文化に立脚したデザインによる商品・サービス開発

- 都市は、年齢、職業、国籍等、益々生活者が多様化。そのため多様化したニーズや文化に立脚して、商品やサービス等を開発し、その価値をストーリーとして伝えるデザインの重要性が高まっている。
- このように都市文化に立脚した商品・サービス開発を行うため、デザインを経営資源として重視する企業（無印良品、スターバックス等）が、顧客の共感をつかみ、選ばれている。
- このようなデザインの経営活用を普及啓発するべく、具体的なアクションプランを制定する。

<都市文化に立脚した商品・サービス開発>

MUJI 無印良品
©良品計画

無印良品を展開する良品計画は、高機能化を図る家電メーカーとは一線を画し、都市のコンパクトな部屋になじみ、高機能化を必要としない生活者に密着した新家電シリーズを発表。白で統一したシンプルなデザインがヒットし、世界中の生活者に選ばれている。

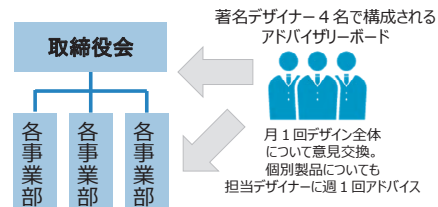
STARBUCKS®
©Starbucks Corporation

スターバックスは、デザイナーが各都市の店舗に所属し、各地の特性・文化を踏まえた店舗デザインを実施（例：南部では涼しい素材の椅子等を配置、市民の利用スタイルを店舗設計に反映等）。家、職場以外の第三の居場所を提供するというコンセプトで、体験を提供している。

—exiii
©exiii Inc.

IT技術者、機械技術者、デザイナーの3者によるベンチャー企業であるイクシー社が、「義手に気軽な選択肢を」をコンセプトに、手頃な価格でデザイン性の高い義手を開発。マイノリティであるユーザーのニーズに寄り添い、一体となって開発を進め、グッドデザイン賞金賞を受賞する等、高い評価を受けている。

<良品計画によるデザイン経営>



左図資料：経済産業省作成
右図資料：良品計画ウェブサイトより引用「新家電シリーズ」

(b) 技術・経営の知見を有するデザイナーの活躍

デザインをビジネスプロセスの最上流におき、コンセプト自体を再設計するためには、顧客ニーズを元に商品・サービスを設計するデザインの力に加えて、デザインを具現化する技術力や、ビジネスを設計する経営力を有する人材が必要となる。米国、欧州では、デザイン・技術・経営を三位一体として教育する高等教育機関が増加している。例え

ば、米国スタンフォード大学では、d.school というデザイン・技術・経営等の学科横断的プログラムが創設され、様々な分野の学生・教員が参加し、顧客ニーズに立脚して商品・サービス開発の手法論を研究し、スタートアップ企業を立ち上げる等、新産業を創出するデザイナーを輩出している(133-23)。日本でも、東京大学、慶應義塾大学等にてデザインを導入したプログラムが実施されている。

図 133-23 海外の高度デザイン人材育成を行う高等教育機関の例

国名	大学・学科/プログラム名
米国	スタンフォード大学デザインスクール
	イリノイ工科大学デザインコース
	マサチューセッツ工科大学システムデザインマネジメント
英国	王立美術大学 (Royal College of Arts)
ドイツ	ポツダム大学デザインスクール
デンマーク	カオスパイロット
シンガポール	シンガポール大学デザイン・工学学科
フィンランド	アアルト大学

資料：経済産業省作成

②幅広いステークホルダーを巻き込んだアイデア創出

従企業での新規事業創造や地方自治体での地域活性化など、様々な場面で社員や市民が組織の壁を越えて集まり対話し、アイデアや協業を生み出していくワークショップ活動が盛んである。

そのようなワークショップの1つであるフューチャーセッションは、既存の問題の当事者だけでなく、業種の壁、企業や行政などのセクターの壁や組織内の部署の壁などを越えて、多種多様な立場から、未来のステークホルダーを巻き込みながら、未来の価値を生み出すために対話を行う場である。今起こっ

ている問題や課題に目を向けるのではなく、どのような社会になっていると人が幸せかという未来の仮説から、その仮説が成り立つための条件を振り返って予測する「バックキャストイング」という手法を用いながら、新たなアイデアを生み出している。

ものづくりを取り巻く環境が大きく変化し、ものの価値が所有価値から使用価値へと移る中、ユーザーニーズからの発想や社会問題からの発想は、企業規模や業種にかかわらず有効であろう。