

世界でビジネスに勝つ“もの・ことづくり”を目指して(概要)

はじめに (P.1)

多様化するグローバルマーケットにおいて日本製造業が再び勢いを取り戻すためには、徹底してマーケット視点に立ち、顧客にとっての価値提供のための“ものづくり”・“品質づくり”・“ビジネス(ストーリー・戦略・企画)づくり”をいま一度見直す必要があると考えたのが当委員会発足の理由である。

問題意識 (P.3)

1. “ものづくり”大国「日本とアジアの変遷

近年、日本の競争力が相対的に弱まりつつある。その原因としては以下の3つが考えられる。

アジア諸国の世界の工場としての台頭
韓国等のグローバルマーケットにおける台頭
巨大なマーケットを背景とした中国の変化

2. “ものづくり”を根底から変える、世界の大きな変化

現在、製造業を取り巻く世界では以下に示すような5つの大きな変化が起きている。

1. G8からG20 へのマーケットの広がり
・新たな巨大マーケットの出現
2. グローバルマーケットに挑戦する企業の出現
・韓国や中国からのグローバルでの活動を前提とした企業の出現
3. サステナビリティの重要性の高まり
・環境保全が“ものづくり”の前提に
4. デジタル化技術を元にネットワーク化した世界へ
・情報コストの低下、スピードの上昇により、地域間での情報差がなくなった
5. 経済の中心が新興国に移行しつつあること
・政治的、地政学的なこれまでになかったようなリスクの出現



このような大きな変化に日本の製造業が対応していくためには、製品の性能と信頼性をベースとした従来の“日本型ものづくり”だけでは不十分であり、従来の“ものづくり”を進化・深化させるとともに、『多様化するグローバルマーケットでの徹底したマーケット側からの視点によるビジネスづくり=“ことづくり”』を実践することが鍵になると考える。

提言「マーケットからみた“もの・ことづくり”実践のために」(P.4)

提言1:徹底したマーケット視点に基づいた“ことづくり”を確立し、実践する (P.5)

行動1:“ことづくり”の定義と事例を学び、事業戦略立案に活用する

行動2:徹底したマーケット視点による、グローバルでのサービス・アフターケア品質を確立する

1) “ことづくり”の定義

『顧客が本当に求めている商品は何か、その商品を使ってやってみたいことは何か』を、そのマーケットに生活基盤を置き現地の人と共に感性を働かせて考えることで、真に求められている顧客価値を提供すること。さらには顧客以上に考え抜くことで、顧客の思いもしないようなプラスアルファの喜びや感動をつくりあげること。

製造者視点での“ものづくり(ビジネスの入口論)”とは反対の、マーケット側から “ものづくり”・“品質づくり”・“ビジネス(シナリオ・戦略・企画)づくり”を見直す、ビジネスの出口論ともいべき概念。

これまで日本の強みであった“ものづくり”をベースとし、日本でしか製造できない“ものづくり”(擦り合せ技術、高い安全・安心水準)を強化して先端“ものづくり”領域における優位を確保すると同時に、製品にサービスを加えて価値創造型の競争力強化を行うこと。

2) “ことづくり”の事例タイプ

サービス/アフターケア/リサイクル重視型

材料選定や仕組みの構築により、顧客に意識的・無意識的な環境への貢献という価値を創出

顧客の使用情報活用型

顧客の気づいていないような情報(部品の消耗や、動作異常など)を活用して顧客へのメリットを提供

全体プロデュース型

ものだけではなく周辺の仕組みを含めた顧客への提供価値全体をプロデュース

3) “ことづくり”重点要素

顧客への提供価値全体像のプロデュース
全体のストーリーに基づいた
新しい仕組みや製品による価値提供
顧客にとって最も価値の高いアプローチの考案
マーケット視点の

サービス・アフターケア品質の確立

事後の価値創出

顧客の再定義と解決手段の提案

4) “ことづくり”創造パターン

パターン1:リーダー型

全体感のある発想のできる人を中心に
“ことづくり”が始まり、発展するパターン

パターン2:チーム型

一つのアイデアに対して複数の人がアイデアを重ねていくことで、より良い“ことづくり”を作り込むパターン

パターン3:“ものづくり”追求型

“ものづくり”に特化していたら、顧客も気づいていないような価値を生み出すものができてしまい、それを中心に“ことづくり”が発展していくパターン

提言2 新しい概念の導入による進化と従来の強みの深化により、“新日本流ものづくり”を実現する (P.7)

行動3:現代の“ものづくり”に求められる概念を理解し、実践する。

行動4:最適品質の意義(マーケットが求める品質 ± 考え抜かれた)を見極め、
(グ)ローカルマーケットにおける“品質づくり”を実践する。

1) “新日本流ものづくり”の定義

“新日本流ものづくり”とは、これまで日本の強みであった“ものづくり”(擦り合せ技術、高い安全・安心水準)を深化することによって先端技術領域における優位を確保すると同時に、時流が求める要素(環境問題や電子制御による複雑系の“ものづくり”)に合わせた進化を実現することである。

2) “新日本流ものづくり”の事例タイプ

最適品質実現型

地域毎に密着した製品開発を行い、それぞれの地域で求められる特性に応じた最適設計の実現

環境適応技術型

地球環境保護が前提となった中での大規模なエネルギー節減や環境負荷低減のための“ものづくり”

複雑系制御技術型

機械系の“ものづくり”(ハード)と電子系の“ものづくり”(ソフト)の融合による複雑系の制御技術による“ものづくり”

3) “新日本流ものづくり”重点要素

国際標準の率直的な確立

品質定義の見直しによる、(グ)ローカル最適品質(コスト、機能)の実現

複雑系の“ものづくり”・設計での
安全・安心確保(ソフト・ハード技術の融合)

環境配慮型設計

最先端技術の追求

提言3.“もの・ことづくり”強化に向けた
チャレンジ(“ひとづくり”・“組織づくり論”)
(P.10)

行動5

プロデューサー人材・ディレクター人材を育成する

・“ことづくり”概念を自らに浸透させ、“新日本流ものづくり”を活かした価値提供ストーリーを構築できる人材(プロデューサー人材)を育成する。

・プロデューサー人材のイメージするストーリーを理解し“新日本流ものづくり”を実践して顧客価値を具現化できる人材(ディレクター人材)を育成する。

行動6

マーケット/顧客視点に立った
オープンな組織と外部連携を構築する

・真のマーケットニーズ実現のための柔軟な組織を構築する。

行動7

異分子排除の風潮・組織を根絶し、
積極的なインキュベーションを促進する

・社内の雰囲気や伝統に縛られることのない、
マーケット視点で妨げられない組織を構築する。

行動8

複雑系(ソフト・ハード融合)
“ものづくり”人材を育成する

・ソフト・ハード両方に対する技術的理解があり、かつ円滑なコミュニケーションで開発をリードできるような人材の育成が必要である。

おわりに (P.12)

本中間提言では、“ことづくり”概念の導入、従来の“ものづくり”から“新日本流ものづくり”への進化、それらを支える“ひとづくり”の重要性を示し、全体像としての“もの・ことづくり”を提唱した。

【2011年度の課題】

- 各領域での事例の提示と個別の戦略立案
- 国際標準・知的財産権を含めた、“ことづくり”時代における競争力担保の在り方
- “もの・ことづくり”に向けた最適な資源配分
- 迅速な“もの・ことづくり”展開のための、トップの意思決定の在り方
- 人材育成のための具体的な方法の検討
- プロデューサー人材の育成方法
- ディレクター人材の育成方法
- 複雑系“ものづくり”人材の育成方法
- 製造業に求められるグローバル人材の育成方法
- 最適なサプライチェーンマネジメント様式の検討