

## 委員長インタビュー

# グローバル市場で勝つための 「ことづくり」「ものづくり」を

もの・ことづくり  
委員会

委員長  
長島 徹

グローバルビジネスが前提となり、新興国が市場としてもプレーヤーとしても台頭する中で、日本の製造業は相対的な弱まりを見せている。「ものづくり」を得意としてきた日本が強みを取り戻すべく、われわれが打つべき手は何か。「ものづくり」と対になる「ことづくり」の理念と、それらの実現に必要な「ひとづくり」、三つの要素の総称としての「もの・ことづくり」について、長島徹委員長が語る。（インタビューは6月14日に実施）

## 多様化するマーケットには 「ことづくり」が必要不可欠

日本は、最先端の技術による製品を自国内や先進国を中心とした国で展開することによって発展してきました。しかし、グローバルな時代に入り、経済の中心が新興国に移りつつある中で、先進国市場だけを視野に入れたビジネスは行き詰まってしまったと言えます。

日本が長年、最も得意としてきた「も

のづくり」ですが、「物事(ものごと)」という言葉があるように、「もの」の対となる概念として「こと」があります。「もの」が商品であるとすれば、「こと」は感動や喜びなどを含めた「もの」以外の価値に当たります。そこで、当委員会では「ことづくり」に焦点を当てました。

「ことづくり」とは「顧客がその商品を使ってやりたいことは何か」をマーケットの視点から俯瞰的に考え、ビジネスをつくっていくことです。これは製造者視点を中心の「ものづくり」とは逆方向のベクトルです。いわば出口から考えたビジネス論だと言えます。

グローバル・マーケットが多様化し、新興国市場が成長を続ける中、ものづくり大国・日本は閉塞状況に陥っています。その突破口は、これまでのものづくり一辺倒の考え方から脱却し、「ものづくり」を深める縦の視点とともに、水平方向に視野を広げる「ことづくり」の視点を付加し、T字型にバランスさせることにあるのではないのでしょうか。

## 「もの・ことづくり」で グローバル市場をつかむ

顧客の視点に立った「ことづくり」を進めるには、そのマーケットに生活基盤を置き、現地の人と一緒に

顧客と同じ感性を養っていかなくてはなりません。新興国のマーケット・ニーズをつかむためには、出張などの短期では不十分であり、現地に長期滞在する人材を拡充していかなくてはなりません。そこにある、歴史、風土、文化を理解する必要があるからです。そういった多様な感性をつかむ上では、女性のさらなる海外進出も望まれます。

また、「ことづくり」を導入するとともに「ものづくり」も大胆に進化・深化させなくてはなりません。時流に合わせた最先端技術を追求するとともに、世界の要求をマーケット視点でとらえて最適品質を実現するためには、製品の簡素化(真の低度化)も必要になってきます。

そして、もう一つ欠かせないのが「ひとづくり」です。こうした取り組みを進めるために必要な人材とはどのようなものか。それは、製品を通じた価値提供のストーリーを描ける、プロデューサー型の人材だと言えます。具体的な育成方法については、今年度の委員会のテーマでもあります。

以上のような要素から成る「もの・ことづくり」を実現している分かりやすい事例としては、例えばコマツの建機管理システム「KOMTRAX」があります。世界中の建機からGPSを介して



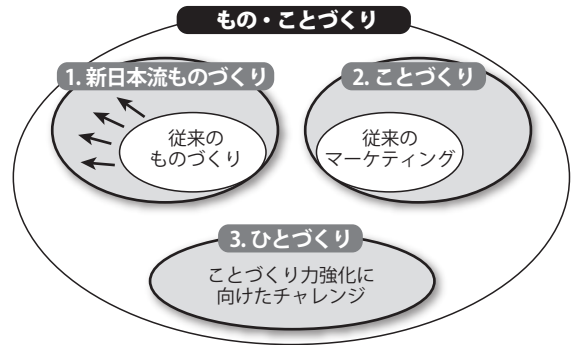
長島 徹 委員長  
帝人 取締役会長

1943年韓国・馬山生まれ。65年名古屋工業大学工学部繊維工学科卒業後、帝人入社。2008年取締役会長に就任。02年経済同友会入会。10年度より副代表幹事。10～11年度もの・ことづくり委員会委員長。

使用情報を収集し、製品のメンテナンスや開発に活かすというシステムは、同社の競争力の源泉になっています。

われわれ経営者も含め、これからの時代には自社の立場とは異なる視点、あるいは反対側の視点に立って思考し、

行動することが求められます。そうした過程で養われる感覚は、グローバル市場で「もの・ことづくり」を行い、経済成長を実現する上で、必ずや有益なものとなると私は考えています。



“もの・ことづくり”構成図

提言概要 **世界でビジネスに勝つ『もの・ことづくり』を目指して**  
 ～マーケットから見た『もの・ことづくり』の実践～

## I. ことづくり

### 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

#### 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動かして考えることで、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。
- これまでの製造者視点での“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の視点で“ものづくり” “品質づくり” “ビジネス(シナリオ・戦略・企画・デザイン)

づくり”を見直す、ビジネスの出口論というべき概念。

- これまでの強みであった、日本にしか実現できない“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

1. サービス/アフターケア/リサイクル重視型
2. 顧客の使用情報活用型
3. 全体プロデュース型

### 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

日本の強みである思いやり・おもてなしの心を、グローバル・マーケットでも発揮していくべき。また、これを実践す

るためには語学能力や文化の理解についても不十分な面があるため、その対応策を早急に検討・実施する必要がある。

## II. 新日本流ものづくり

### 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

#### ① “新日本流ものづくり”の定義

- 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)を深化させ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

1. 最適品質実現型
2. 環境適応技術型
3. 複雑系制御技術型

### 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 $\alpha$ )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

日本は国際標準の確立におけるリーダーシップを取り、(グ)ローカル・ニーズへの真の理解を深めた上で、日本らしいプラスアルファ機能の付与範囲についての見極めを行

うことが肝要である。最終的には、各エリアの共通項・非共通項を整理してグローバル・スペックの確立を追求し、効率的な資源配分を実現すべきである。

## III. ひとづくり

### 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

### 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

### 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

### 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