

卓見 異見

東京農工大学教授
大学院教授
松下 博宣



まつした・ひろのぶ 81年(昭56)早大商卒、コーネル大学院修了、米コンサルタント会社を経て97年ケアブレインズを創業しeラーニング事業などを展開。07年に同社売却。東京農工大・産業界技術専攻で起業家・技術経営者の知見を伝える。

人口重荷期迎え変化

日本の人口は、超高齢者社会を経て急速に減ってゆく。15歳から64歳までが、生産年齢人口で、この年齢層の人々が働いて経済社会を支える。一方、従属人口は、15歳以下の年少人口と65歳以上の老年人口の合計だ。従属人口とは、生産年齢人口に支えられる人口だ。従属人口を生産年齢人口で割ったものが従属人口指数となる。従属人口指数が低下する時代では、人口の動きが経済動向にポジティブに作用するので、「人口ボーナス」と呼ばれる。わが国では人口ボーナスは過ぎ去り、従属人

それに伴い、「ものづくり」の境界は共創、共感、共鳴、共有など感情、感性的側面へと拡張される。ユーザーが製品、サービス、ホスピタリティーに五感六感を動員して接する時、何が決め手になるのか。それはデザインである。ただし、ここでいうデザインとは2重の意味合いで狭義の「意匠」とどまるものではない。

①「こと」⇨サービス、ホスピタリティーとしてのユーザー価値を、「もの」というメディアに乗せ、表象化・具現化してゆく「ものことづくり」への発想の転換が必要だ。さらには、②製品・サービスアーキテクチャー、設計とし

「ものづくり」経営

口指数が上昇する「人口ボーナス(重荷)」の局面を迎えている。それに伴い、経済エンジンの主眼は、モノ↑エネルギー↑知識・情報↑サービスを中心とする第3次産業へと変化しつつある。特に増大する老人へのケアニーズはあらゆる産業に影響する。

さて人口ボーナスが増える局面では、供給サイドの技術起点ではなく需要サイドの顧客起点に移行してゆく。ケアニーズが高い従属人口を内外の多数の企業が取り合うからだ。その際には、もの⇨製品つくりではなく、もの(製品)×こと(サービスとホスピタリティー)つくりが問われることとなる。

てのデザインに拡張し、さらには知財、国際標準・規格を含めた製品、サービス、事業戦略、ビジネス、そしてリスクマネジメントなどを融合させデザインする「ものことづくり」のグローバル・システム・デザインの力量が問われるところだ。①は表のデザインであり、②は裏のデザインだ。いずれもが異質なものの相補的な組み合わせが鍵となる。

日本型自前主義陰る

人口ボーナスを享受した高度経済成長期には、技術起点の事業の成功が技術革新⇨イノベーションという固定観念をもたらした。そ

市場創造、舞台裏に注目を

ここでは、技術、知識、そしてそれを保有する人的資源、システムを囲い込み、占有して、タテ方向に長い垂直統合型ビジネスモデルが効果的だった。

しかし、半導体、パソコン、家電、液晶ディスプレイの栄枯盛衰を概観すると、得意分野に資源を選択・集中させた米国、中国、台湾、韓国などのグローバルな連合戦略によって駆逐されてきたことがわかる。中核の技術は知財として秘匿して、部品のインターフェースは国際標準としてオープン化し、合従連衡を推し進め、プラットフォームを創出して先行していた自前主義の日本企業を攻略するというものだ。創発特性(異質の新しい組み合わせによって顕現される画期的な全体の性質)のモデルが自前有利から、出前(相互補完)有利に変化しているのだ。

価値観共有、緩く連携

前述した②の「ものことづくり」の舞台裏のシステム、つまりプラットフォームに注目したい。

多様な企業や顧客などが多様な思想、ニーズなどを共存並立させつつも、コアとなる価値観を共有し、緩く結合、連携し合い、共創(奏)する「ものことづくり」の土台がプラットフォーム・システムだ。アップル、グーグル、フェイスブック、サムスン、ファーストリテイリング、シマノなどは巧妙にプラットフォームを構築している。

日本的ものづくりは、目先、口先、手先の「ものづくり」の表舞台の「すり合わせ」に執着するあまり、裏側の「ものことづくり」システムを軽視してきたらしいがある。それではいけない。課題は、市場を創造する舞台裏の「ものことづくり」システムを支えるシステムの創造である。明日の技術経営の一大テーマであり知恵の絞りどころだ。

(次回は神奈川県知事の黒岩祐治氏です)