

I n t r o d u c t i o n

# 自律社会へのイノベーション

—— 価値デザイン新展開へのガイダンス

# 自律社会へのイノベーション

## —— 価値デザイン新展開へのガイダンス

HR I 主席研究員 中間真一

### パラダイムシフト渦中の社会から

オムロンのSINIC理論による未来シナリオによれば、2011年は「最適化社会」のまっただ中に位置づけられる。20世紀を経て完成された工業社会を足場とし、より人間らしさや地球環境を重視する新たなパラダイムへの移行社会、変化の渦のまっただ中というわけだ。これは、1970年にまとめられた未来予測でありながら、日本社会のいまを生きる私たちの日常生活の実感にも符合する。

そして、このパラダイムシフトの先に到来すると予測されているのが「自律社会」。私たちには、自立と共生による「自律社会」にコンパスを合わせ、不透明で混沌とした移行期を超えていくことが必要なのだ。しかし、その道筋はこれまでの道のりの延長線上とは異なり、大きな断裂を超えなくてはならない。「こちら」から「あちら」へ、そのいずれの足もともしつかり確認しておくことが大切だろう。

ところで、アートの世界はこれまでも新たな時代のフロンティアを拓いてきた。時代変化の小さな兆しを拾い上げるアーティストの表現は、決して古びることなく、常に私たちの感性に訴えかけ



てくる。そうしたアートの世界は、いま、そしてこれからをどのように捉えているのだろうか。

たとえば、「21世紀」を美術館名に冠する金沢21世紀美術館。この美術館の運営については、HRIでも未来創造型の学びの場として注目してきた(『てら子屋』vol.1「収録」)。その立ち上げから参加していたのがキュレーターの長谷川祐子氏。長谷川氏は、20世紀と21世紀の違いを「3Mから3Cへ」と表現し、新たな時代における美術館のあり方を切り拓いた。

20世紀を表現する「3M」とは、Man(男性的効率・競争志向)、Money(拝金主義的資本志向)、Materialism(物質至上志向)を指している。それに対して21世紀の「3C」とは、Co-existence(多様な他者との共生)、Collective intelligence(集合知)、Consciousness(意識)である。たしかに、金沢21世紀美術館の運営やプログラムには、そうした3Cへの仕掛けが感じられる。

しかし、「3Mから3Cへ」という変化は、美術館のアートにとどまらず、私たちの日常生活やビジネスの世界でもその兆しを見つけることができる。感度の高い人びとは、既に3Cの必要性を察知し始めている。

では、どうしたら「あちら」側の未来に無事に着地できるのか。長谷川氏はソフトランディングの過程には、新しい感性や感覚も見えてくるはずであり、決していまの不安から逃げ出してはならないと説く。

## 混沌の先にある未来へ

不安を恐れて立ち止まることなく未来へと前進するためには何が必要となるだろうか。その1つに「納得のできる未来予測」があげられる。

未来予測には大きく2つのアプローチがある。1つは現在から出発して未来を見通していく「フォ



「アキヤステイニング」。しかし、大きな転換期において、フォアキャストイングのために必要かつ充分な変数を探すのは難しい。現状の延長線上とは異なる、誰も想定し得ないシナリオが隠されているかもしれないからだ。

もう1つは、未来から出発して現在へと辿る「バックキャストイング」。この場合、設定する未来像、未来の目標設定が重要であり、ありたい未来、あり得る未来、あるべき未来と現在を結び、その線上を辿って降りてくるのにふさわしい変数が必要になる。

未来予測に消極的な人びとは、妥当的確な変数の不在を問題視する。たしかに、予測者に都合のよい変数をベースにした未来予測は危険だろう。しかし、使える変数は皆無ではない。筆者は、「人口動態」と「環境制約」の2つは、高い精度の未来予測を可能にする変数だと考えている。

特に「人口動態」はフォアキャストイングに適している。出産や寿命に関する思いも寄らない大変化が起こらない限り、向こう30年から50年くらいを見通した人口動態は現状から概ね予測可能であり、そこから、一定の未来社会像が浮き彫りにされ得る。

一方、「環境制約」という変数はバックキャストイングに適している。もちろん、このまま環境破壊が続くとどうなるかというフォアキャストイングも可能である。しかし、ありたい未来、あるべき未来としての目標設定から近未来シナリオへとバックキャストイングするための変数としての価値はより大きい。

そして、もう1つここにあげたい未来予測の変数がある。それは人びとの価値観だ。生活価値観は、未来予測の独立変数として考えるには困難な面も多いが、これからのビジネスや製品、サービス開発には、フォアキャストイングにせよ、バックキャストイングにせよ、よりよい未来社会へと向かおうとする強い意思に裏打ちされた価値観予測が不可欠になるはずだ。



## 「to have」 or 「to be」?

内閣府「国民生活に関する世論調査」によれば、すでに1980年代に入った頃から、物の豊かさより心の豊かさに重きを置く人が多数派となり、2010年には、「心の豊かさ」(60%)は「物の豊かさ」(31%)のほぼ倍となった。これは、エリーツヒ・フロムが著書『生きるということ』でテーマにした、「to have」欲求から「to be」欲求へのシフトと重ねて考えることができよう。

また、「to be」すなわち自らの生き方への欲求の強さは必ずしも高齢者層に目立つわけではない。HR Iが実施してきた日本や北欧における若者や大学生の意識調査の結果からは、若い世代の「to have」欲求の希薄さと素直な「to be」欲求を見通すことができた。「欲がない」と年長世代から批判されることの多い未来の中核世代だが、じつはすでに「to be」価値観が拡大した社会を生きる適応力を身につけているともいえるのではないか。

一方、グローバル市場に目を向けると、新興国や新・新興国においては、自由と物質的豊かさへの憧れはますます強まっているようにみえる。しかし、だからといって、工業社会を先導してきた欧米や日本の企業は、膨れあがる新興国新市場を従来の延長線上にある市場として捉えるだけでよいのだろうか。

もちろん、事業の観点からは、目の前に広がる普及拡大市場の獲得は重要課題だ。しかし、未来経営の視点からは新たな価値創出も重要課題となる。いかに最適なバランスを実現するかが、今後の経営戦略の成否の鍵となろう。よりよい生き方を模索する先進国の人びと、物質的な欲求レベルを高めつつある新興国の人びと。いずれにしても、世界の大きな流れが「to be」に向かっていることは間違いない。



## 「もの志向」から「ものと志向」へ

日本の製造業の多くは、既存ビジネスの改良や改善で従来延長線上の「普及拡大市場」に向かい、「こちら」から「あちら」への不連続点をイノベーションによって跳躍し、「新しい価値創造市場」を切り拓くことを躊躇しがちだ。失敗リスクに対する過度の警戒感には、イノベーションによる成功体験の乏しさが深く影響しているようだ。

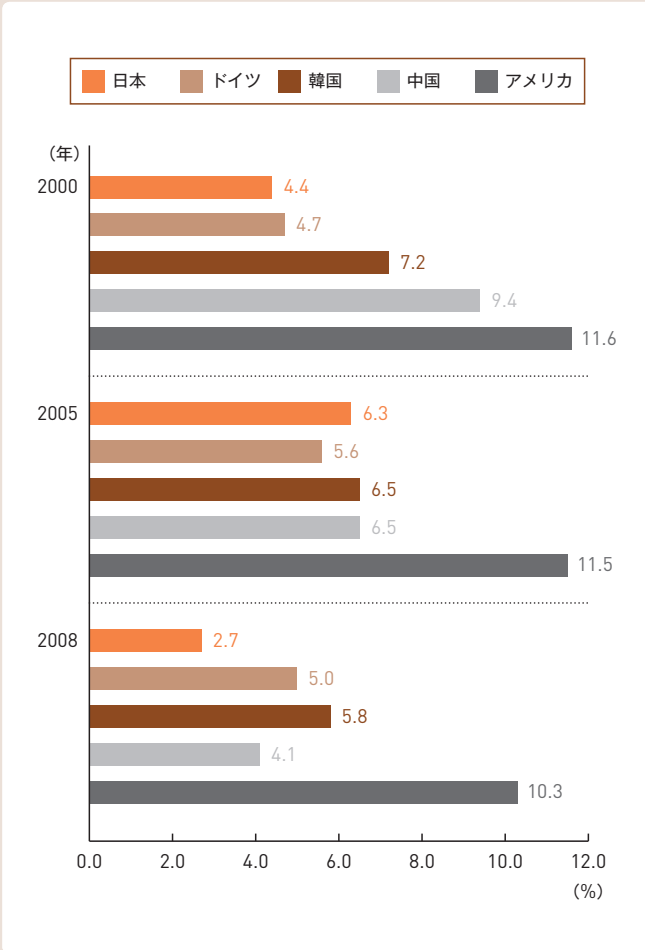
マーケティングやビジネスコンサルティング関係者のあいだでは、ITによるサービス経済の台頭を受け、近年「モノ中心」から「コト中心」への流れが語られ、「もの」の価値が磨耗し、「サービス」「ソフトウェア」「ソリューション」の「3S」こそが新しい価値になるともいわれた。

しかし、時代や社会、人びとの意識や価値観の変化はそれほど単純ではない。筆者は、これらの議論に対して、「もの志向」から「ものと志向」へとという変化のプロセスを提案したい。「ものごと志向」とは、もの自体のみならず使い手となる人、ものが使われる環境などとの関係性を重視した見方といえる。それは、「もの＋コト＝ものごと」であり、「経験」や「体験」の欲求すなわち生き方の欲求を満たすものであり、まさに、「to be」欲求に近づくものづくりの考え方もいえるはずだ。さらに、顧客価値のデザインという観点からは、「顧客価値＝機能÷コスト」で表し、より安く、より高性能なモノづくりを追求するというこれまでのやり方の限界を超えるために、「顧客価値＝モノ×（サービス・ソフトウェア・ソリューション）÷コスト」すなわち知恵の付加により分子の部分をより大きくして、価値の増幅をめざすという考え方が「ものごと志向」といえるだろう。こうした考え方へ移行することにより、日本のものづくり産業は、これまで蓄積してきた経験知や共有知の強みをさらに伸ばしていけるはずだ。



図1 主要国上場企業（製造業）の売上高営業利益率の推移

〔2010年版ものづくり白書〕（経済産業省）より作成



©Human Renaissance Institute Co.,Ltd.

参考までに、主要国上場企業（製造業）の売上高営業利益率の推移をみると、アメリカ、中国、韓国、ドイツの製造業と比較して日本の製造業の利益率は明らかに低い（図1）。なぜ、アメリカの製造業の利益率がこれほどまでに高いのか。そのギャップを探るべく、HRIでは数年前からアメリカ企業におけるイノベーションを研究・分析してきた。

## テクノロジーマーケットアウト、カスタマーインの閉塞感

1980年代以降、マーケティングの世界では「プロダクトアウトからマーケットインへ」という流れが唱えられ、購買者中心の発想が重視されるようになった。プロダクトアウトは、新技術を実用化するための製品開発を意味することが多く、「テクノロジーマーケットアウト」と呼んでもよいだろうが、最近テクノロジーマーケットアウトの発発者たちと話して感じるのは、彼らの「疲弊感」や「モチベーション低下」、そして「こぢんまり感」である。その背景には、エンジニアたちが「間違いなく売れる」といわれ必死に開発した先端技術搭載の新製品が、市場に出してみるとさっぱり売れなかったことも少なくないという現実がある。つくり手としての働きがいにつながらず、疲労だけが蓄積していくのも当然だろう。そして、徒労感をできるだけ少なくし、短期的に成果として認められやすい、こぢんまりとした改良技術に向かいがちになるという「縮みのスパイラル」に陥っていく。

かくして、テクノロジーマーケットアウトの発発者だけを責めても問題の解決にはならないということから、マーケットインの発想が重視されるようになる。たしかに、大量生産・大量消費で次々に新製品を投入し顧客ニーズに対応していた時代には、アンケート調査やインタビュー結果をもとに目先の差別化を争った製品開発もそれなりには成功していた。しかし、「何が欲しいですか?」と尋ねたその場で「これが欲しいです!」と顧客の即答が得られるような顕在ニーズには、すぐに飽きてしまったり、すぐにより安い製品が登場したり、概して長持ちしないという欠点がある。

モノづくりを覆っている閉塞感をなんとか払拭できないものか。それを考えるとき、いま必要とされているのは、未来に向けた潜在ニーズから発した顧客価値のデザインなのだ。



## イノベーションの価値創出力

先ほど示した売上高利益率の比較は、価値の大きさの比較とみることも可能だ。なぜ、アメリカの商品と日本の商品とのあいだには4倍近くもの価値の差が生じるのか。

グローバル展開を手がけるアメリカの大手メーカー（電機や消費財を中心に）の製品開発を概観してみると、ある転換点に気づく。1980年代に入り、高品質で安価な日本製品の台頭によりアメリカ製品が市場競争力を失った頃のことであるが、彼らは停滞するどころか、コモディティ化競争から脱却すべく新事業創出に向けたイノベーションに向かっていった。そうした努力が実を結び始めたのは、90年代半ば、日本がバブル景気に沸いていた時期のことである。

アメリカでは、企業におけるイノベーションに対するニーズの高まりを受け、企業のコア人材養成の中核を担ってきた大学の一部でもビジネス教育の質的転換が図られ、従来行われてきたような過去の経営事例を題材にしたプログラムからイノベーション創造へのビジネス教育に向かった。たとえばスタンフォード大学では、MBAとは別に「Dスクール」という講座を新たに設置し、イノベーションとデザインを融合したビジネス戦略のプログラム開発と教育を進めたのである。

一方、製品コンセプトやプロダクトのスタイリングで生業を立てていたデザインファームも、それだけではクライアントの満足が得られないことに気づき始めていた。日本企業が、新興国企業との厳しい価格競争に入っていく中で、アメリカ企業はいち早くイノベーション経営への基盤を構築していたというわけだ。GE、P&G、インテル、フィリップスに代表される欧米のグローバル企業は、先進的な大学やデザインファームとともに、試行錯誤しながらも、新たな価値のデザインの成功事例を着々と積み上げ、未来への価値創出力を高める経営に注力していたのである。



## 人間視点のイノベーション

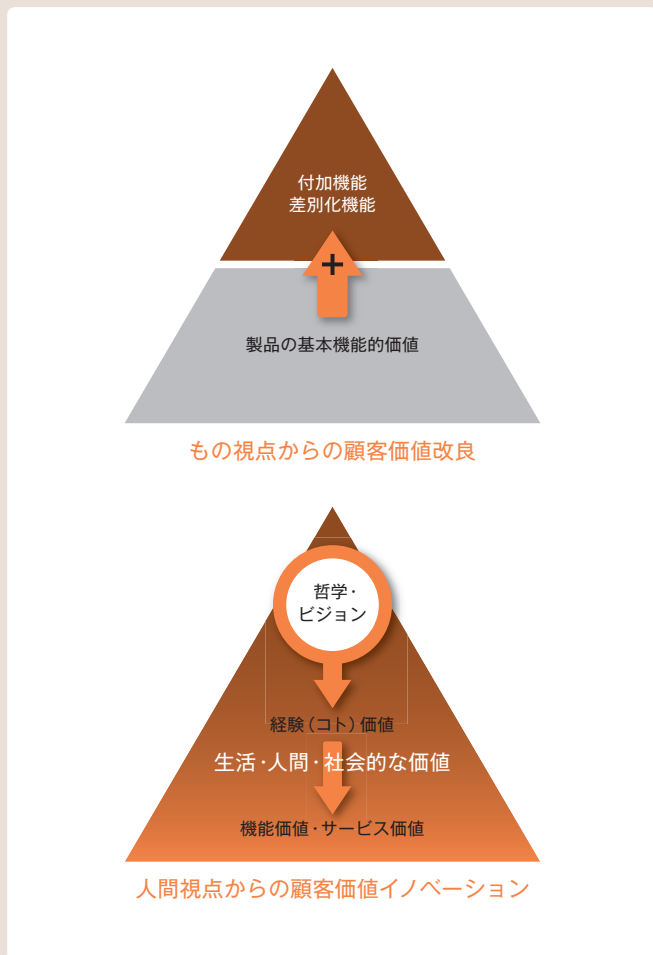
「イノベーション」という言葉を調べてみると、『広辞苑第五版』には「刷新、新機軸。生産技術の革新だけでなく、新商品の導入、新市場・新資源の開拓、新しい経営組織の実施などを含む概念。シュペーターが用いた。日本では技術革新という狭い意味に用いることが多い」とある。

たしかに、これまで日本企業のあいだでは「イノベーション＝技術革新」という捉え方が主流だった。しかし、大きなパラダイムシフトにある現在、より広い意味でのイノベーションの観点が必要になっている。ピーター・ドラッカー氏も著書の中で「テクノロジへの依存は非常に危険だ。技術的なイノベーションが投資した時間と資源に見合うだけの即時的な利益をもたらすケースは比較的少ない」と警鐘を鳴らしている。

では、未来に向かうためのイノベーションにはどのような特徴があるのだろうか。まずあげられるのが「人間視点のイノベーション」である。「生活者が潜在的（本質的）に何を求めているか」を感じ取り、生活者が「こういうものが欲しかった！」「こういうことがしたかった！」と反応するような、「ものごと」を価値として提供できるイノベーションに向かう必要がある。そうしたイノベーションは、スタンフォード大学のDスクールや、デザインファームのIDEO社が『Design Thinking』（デザイン思考）として展開している概念や手法と重なるものである。

デザイン思考と従来の製品開発との違いについては、たとえば図2のような比較で表すことも可能だろう。従来のものづくりの改良は、製品の基本機能に基づく基本スペックを土台に、その性能向上とともに付加機能や差別化機能のスペックを積み上げていくプロセスとして表せる。これに対して、人間視点からの顧客価値創造へのイノベーションは、まず「どんなことを実現したいのか」

図2 もの視点、人間視点からの顧客価値デザイン



© Human Renaissance Institute Co.,Ltd.

という、「ものごと」への哲学やビジョンの設定から始め、そのために必要な経験価値づくり、それを実現するための機能デザインやサービスデザインへと展開していく。つまり、ビジョンに基づくトップダウンアプローチであり、社会・生活、人間視点からの価値のデザインといえよう。

## デザイン思考の3つの特徴と可能性

本書は、未来社会と未来経営への問題意識から、新たな人間視点のイノベーションの考え方と方法論を紹介するものである。「デザイン思考アプローチ」については、日本において早くからその必要性を主張して取り組んでこられた慶應義塾大学の奥出直人教授から、オムロングループでのトリアルも踏まえつつ解説していただいた。また、デザイン思考のパイオニアであるIDEO社からも開発事例を拝借しているので参考にさせていただきたい。

生活者視点や人間視点というと、B to Bのビジネス領域には無関係と考えがちだ。しかし、たとえB to Bのビジネス領域であっても、Bの先に存在するCに届く価値のデザインとして活用の可能性は充分にある。

デザイン思考アプローチを積極的に活用展開している企業の1つにインテル社がある。CPUやマイクロプロセッサなどの部品を開発する彼らがイノベーションに取り組み続ける姿と、そこから生み出されるビジネスモデルからは、部品が搭載される製品やサービスの向こう側にいる人間（生活者）の視点に立つことの重要性和有効性が感じられはしないだろうか。

デザイン思考によるアプローチには3つの特徴がある。まず、使い手として想定される人の日常に同化して洞察するための「フィールドワーク」、次に頭の中だけの思考でなく、カタチにしながら身体感覚で質の高いアイデアに高める「プロトタイプング」、そして、企画開発の最初から最後まで、組織分業ではなくそれぞれの専門性や経験知を持ち寄る「コラボレーション」を生かすことの3つだ。そうした特徴を成果に結び付けようということで、デザイン思考のフルコースをいさなりプロジェクトに取り込む必要はない。従来の仕事のプロセスにフィールドワークを組み込む



など、部分的に成果を確認しながら活用を拡げていくのもよいだろう。

HR Iは、人間視点のイノベーションこそが未来志向の経営戦略の1つであると確信し、社内におけるその活用を可能な限りサポートしていこうと考えている。本書を契機に、未来へのイノベーションにトライしていただきたい。