

共感、共助の技術と価値創出



特集 1

大阪大学名誉教授、国際高等研究所フェロー
岩田 一明

●はじめに

更家さんのさきほどの講演では元気の出るお話を聞きました。皆様の周りは如何でしょうか。私の周りでは、社会的環境が厳しい中で、今後どうやっていけばよいのかに悩み、模索している状況が多くできています。ものづくり分野の厳しさの一つの例を紹介します。ものづくりの根幹に関わっている金型業界のリーダーだったオギハラは、タイのサミット社に買収されました。第2位だった富士テクニカ、第3位の宮津製作所は経済産業省の指導で合併となりました。

一方で私が北海道から沖縄まで各地域を歩いてみますと、元気な企業もかなりたくさん見うけられます。そうした企業の経営者達は、今どんなふうにか、どんな戦略を立てて仕事をしているのでしょうか。元気な企業の経営者との対話から、私が教わったことをまず紹介してみたいと思います。続いて、そうした経営者との話の中から、次のステップへ向けての新しい芽生えに相当するような考え方や活動はないものかを探してみます。その中に価値観を中心にした芽生えが出てきているのではないのか、私の思いを話したいと思います。3点目は、一方で企業の方々、一方でシーズにあたる大学や研究機関の方々という関係に対し、第三者的位置付けにある生産技術振興協会はどんなことをやれば皆様から喜んでいただけるのでしょうか、あるいはどんな考え方、コンセプトを提供すればいいのでしょうか。そのことに関しての私見を紹介してみたいと思います。

●元気な中小企業の事例

まず私自身が「放浪の旅」と呼んでいる企業訪問の中から、数件の企業の事例を紹介しましょう。1つは義肢装具の分野で活動している企業の例です。この写真の背景の山は石見銀山。かつて日本は銀の国といわれ、隆盛を誇った国の名残であります。街道筋があり、手前には旧代官所跡が残るという場所でやっている企業が、地域に貢献し、中小企業なが

ら優れた業績を続けられています。社長からいろんな話を聞きました。財務諸表的に申し上げますと、この会社は経常利益15%をコンスタントに保っています。この写真は作業中の現場風景ですが、写っている方々はすべてが義肢装具士で、義足を作っているところです。研究者の方が訪問されてよく質問されるそうです。「こんな手作業をしているより、自動化したらもっと良くなるのではないですか」。そんなことは百も承知で、十数年前にそういうこともやりました。徹底的に試行錯誤を繰り返したのですが、事業戦略を実行していく上で最終的には、手作業でしかだめなのだという所に到達したということです。

●一人ひとりに適合したものづくり

従業員が70名程度とパートが10名程度で、実際に経常利益を15%上げている。なぜなのだということで、私は同社の事業ストーリーについて社長と一緒に議論をしました。一人ひとりの顧客である患者さんに適合した義肢装具を作っている。一人ひとりにマッチしたものを作るといった、完全な一品生産をしているということです。その結果として、長期利益、企業価値を高めるというアウトプットを出していく時に、他の企業とは違ったどんな方策をと



講師 岩田 一明氏



って、そしてそれらがどんな連携をして、最後のアウトプットに到達するするのかという分析をやってみました。そうすると、じつに見事で一貫したストーリーのあることが分かってきました。

この地域は大森町（島根県大田市）という人口500人程度の町ですが、まずはその地域とともに生きることが第一であります。第二はその人々の本来の姿に近づける意味から、個人の満足感に貢献したいという思い。そしてその町全体を、一緒になって活性化するために、石見銀山の世界遺産登録のためにも奔走しました。ニュージーランドで行われた登録の本会議において、世界遺産登録に成功しました。当時通訳をしたニュージーランドの大学の女子学生が現在は同社で働いています。このようなことから同社は「地域とともに生きる」ことを柱に位置付けています。

●40分の1のローコスト化への挑戦

ところがそれだけではありません。国際的ボランティア援助活動をしている方から、地雷で足をなくした人たちに貢献する仕事をやってくれないかと依頼され、社内からの反対を押し切って二つ返事で引き受けました。現地に行って義足を作りましたが、そのときに大きな問題だったのが日本の作り方では、向こうの裕福な人たちでも購入できない額だということで、ローコスト化が最も大きな課題となりました。40分の1のローコスト化です。だから原料のところから徹底的に変えなければならない。原料に何を活用したかといえば現地に群生している竹です。竹はしなるし、強度が不足するため、地域の竹細工職人の人たちに地域のために強度を持った竹細工を実現してほしいとお願いした。そして竹細工の中に

入れる筋肉の機能部分に日本の風呂敷を組み合わせてそれにシリコンを入れるという工夫を行って、足の不自由な少年のための義足を作り上げたということです。両足に義足をつけて自分の意思で歩き、海辺を散策する少年の感動は、写真の画面を通じて痛いほど伝わってきたということです。それは単に少年だけでなく、その家族や竹細工に協力した職人達、地域、国という全体の中から感動の渦が沸き起こったそうです。

社長は非常にシャイな方で、はにかんでおられました。さらに3分の1のコストにしないとアジア全体、世界全体の義肢を必要とする人たちを救うことはできないため、いま懸命になって現地の人たちと取り組んでいて、現地の職人さんたちにこうした新しいビジネスを無償で渡し、日本へ戻ってきたそうです。このことが評価されて同社は渋沢栄一賞、経済界大賞などを受賞しています。

●環境にやさしい花火づくり

2つ目は秋田県の山脈側にある花火会社の事例です。花火というと、皆さんは夏の夜空の満足感を思い描くかもしれませんが、ところが花火を作っている側の立場からみると、環境面で非常に大きな問題を抱えています。もう一つは打ち上げられた花火の破片が当たって死亡事故にもつながる問題。このようなマイナスのファクターを抱え、何とかそれを解決しなければなりません。社長は研究者達の協力を得て、生分解性樹脂による玉皮を作りました。これをもってビジネスの柱にしようと考えたのですが、この技術は保存しつつもそのビジネスに走らずに社会に提供することにし、自分の会社としては企業存続のための新しい別のビジネスを模索しました。

その模索の例として、自社工場で働く人たちが出すCO₂、機械が出すCO₂といったあらゆるものが自社内の自然の中で完全にクリアされるようなシステムをつくっていますので、そのポイントを紹介しします。自社経営のキーワードは環境と安全だとし、プラスチック成型加工の事業を展開する中で、敷地2万坪のうち建物面積は自然環境を守るために15%に抑え、人間によるクリーン度への影響悪化を避けています。これだけでは今後の発展が望めないため数年前からは、田んぼのあぜ道で水を使った小型水力発電を行おうと研究開発を進めています。今回の

震災に対し、この取り組みが大きな注目を集めています。

●プロセスの果実に視点を合わせる

3つ目はエンタテインメントづくりです。資料にAK社と書いてありますが、じつはAKB48のことです。AKB48の運営会社の社長と長時間にわたり話をしました。さきほどの講演で更家さんはものづくりだけでなく、サービスも同じだと話されましたが、まさに考え方の共通点が非常に多いと感じました。37歳の社長は秋葉原ドンキホーテの8階に250名収容の劇場をつくったのですが、初日の入場者は6~7人だったそうです。3カ月半で満員となり、それから約6年、毎日満席が続いています。参加希望の応募ハガキは毎日3万通で、遠くは南米からの応募者もあります。抽選で入場者を決めるのですが、南米から来たのに入れないのかといっても席がないといった状況で、そのような人たちへの対応をどうするかを現在検討しているようです。

なぜそこまで関心を集めるようになったのか。そのことについて運営会社の社長との議論の中で、考え方のポイントが明らかになってきました。従来はエンターテインメントといえば、卓越し、熟練を積んだ人たちが演技をお客さんに見せるという一方的な方向でのサービスでありました。ここではアイドルといってもセミプロ程度の人たちと、お客さんたちが相互に助け合いながら共に進化していくというプロセスに注目している。つまり、プロセスの果実に視点を合わせていることが共感を呼んでいるのではないかと思います。皆さんもご存知だと思いますが、東京の秋葉原は非常に面白い地域です。ものづくりでハードなことをやっている方々も、彼らがここに押し寄せる地熱のようなものを一度は体感してみ



はいかがでしょうか。私は東京での会議に出席するときに秋葉原を時々歩いてみるのですが、テンポの早い変化の兆候を教えられています。

●中小企業の経営者から得た教訓

私が120社程度の中小企業経営者との対話の中で教えていただいたことを整理し、かなり多くの方が指摘されたことをまとめてみました。その1が経営者の願望は企業の継続性であり、目標は長期的な利益。簡単なようですが、これが重要な本質であります。2つ目は企業の生存価値。我が社がなくなったら世の中にどんな変化を及ぼすのだろうかと真剣に考えている中小企業の方々、とりわけ40代以下の経営者にその観念が強いことが分かってきました。

3つ目は顧客価値に対してじつに鋭敏であるということです。4つ目は、事業の具体化段階には事業戦略を明確化し、それを実現するための論理的なストーリーを構築することが望ましいということです。先ほど紹介した義肢製作会社を訪問した時、社長は「竹で作った義足を見てください、触ってください、これがどんなに優れているかを体感してください」と言われました。そこにニュージーランドから来た女性がお茶と地域のお菓子を持ってきて、静々と日本式の接待をしてくれました。断片的現象ですが、少し深く分析すると、一貫したストーリーが見えてきます。

次に5番目。ストーリーやコンセプトがしっかりしていても、実現する能力があるのかどうかということ。資産といえば財務諸表に目が行きがちですが、これだけで十分ですかと尋ねると、皆さんは見えない資産(知的資産)に注目してほしいと言って、具体的な話をしてくれます。6番目としては、経営者にとって行動こそが最大のポイントだということです。PDCAを回すことが大事ですが、その中で経営者としての根幹はD(Do)をどこまでやれるのかにかかっていると思います。そして7番目は、経営者は後継者への遺言を持っているかということです。

●浮かび上がる今後の方向

何が共通したポイントかを考えてみると、個人の問題よりは、個人と個人の関係性であり、共に感動し、共に助け合い、共に熟練するといった「共」のところに方向性が見出されます。そのことを具体的

に説明します。モノ、コト、サービスの価値づくりの競争優位を考える際には、誰に、何をという区分けが大事だと思います。「誰に」は顧客、ステークホルダー（顧客群）、あるいはステークホルダー以外の人々を含む地域・社会。それらに対し「何を」するのか。それは顧客満足、顧客群の満足を中心に議論がされてきました。そして今は社会満足という方向が浮かび上がってきました。次のレベルは精神的な感動であります。感動というものが伴って大きな脱皮をしたという感じがします。例えば大阪の海遊館にあるアクリル製の透明な水槽も旭山動物園もその一例でしょう。人々の心に響く感動が、集客の根源といえましょう。このアクリルの水槽づくりに、日本が誇る中小企業ニップラの技術が生かされています。

今回の震災後には、新しい動きが出てきました。それは自己実現とビジネスの両立を図るという動きで、例えばイー・クロゼットで有名なクリーニング業の喜久屋は、大震災に対して自社の顧客に働きかけ、被災地支援にあたりました。顧客の自己実現を共有したのです。価値観の変化の流れの中で、新しい動きが見え始めたのではないのでしょうか。

●生産技術振興協会に対する私見

そうした流れや動きをベースにして生産技術振興協会の価値実現のことで取り上げてみたいと思います。例えば技術とビジネスを考えた時に、従来の産学という1対1の対応にとどまらない時代が来ていると思います。その一例がここに示した図の中にあります。例えば肥満の治療を考えたときには、関連する技術や関連分野は非常に多く、こうしたものを統合化させて初めて肥満の治療ができるようになります。知的な居住空間を考えた場合にも、ここにありのようないろんな技術が融合されてきていることが明確になってきました。多くの技術をまとめてミッション・オリエンテッドな仕事をしていくことの流



れが見え始めたといえます。これをコンバージング・テクノロジーといいます。

では生産技術振興協会はどうすべきなのか。顧客にあたるのは企業の方々であり、一方で大学や研究機関となります。その相互に対して顧客満足、できれば顧客感動といえるようなことを考えなければならぬと思います。なぜそうなのか。研究開発された多種多様な知識が活用されないままに消えていきます。そこで得られた成果は論文としては評価されますが、そこで終わってしまって、社会からは消えてしまうことが今も続いています。そうしたことを少しでも減らすために、どうしたらよいのか。知識経済時代には新しく生み出された知識に生きがいが必要だという視点が、コンセプトにはなくてはならないものでないのか。そして企業に対しては、事業にフィットした技術をコーディネートすることがコンセプトとして必要ではないのか。こんなことを考えながら、一つの私見ですが、皆さんは次のようなことに出合ったらどう思われますか。ある人が「私の提案を聞いてください。私はこんなアイデア、知恵、ストーリーを温めています。興味のある人はいませんか?」。ビジネスの可能性のある提案が前提となりますが、皆が手をあげて、手を握り合えるような場が非常に大事になってきていると私は思っています。ご清聴、ありがとうございました。