

「企業連携」講演と交流のつどい

平成28年3月15日、「企業連携」講演と交流のつどいを開催し、記念講演として、オムロン株式会社の竹林 一 氏に「人と人の繋がりが新しい価値を創造する」をテーマにお話いただきました。

人と人との繋がりが新しい価値を創造する

竹林 一 氏

オムロン株式会社
CTO付オープンイノベーション担当兼IoT戦略担当



技術革新だけでなく仕事のやり方でも革新を起こせる

私はオムロンでさまざまな新規事業を立ち上げてきました。その経験を交えて企業の価値創造についてお話しします。

オムロンは多くのイノベーションを起こしてきました。そうした土壌を生むための取り組みの1つとしてユニークなのが、

管理職になって6年目に最長3ヵ月間休めるリフレッシュ休暇です。私の場合、単身赴任していた東京から自宅のある京都まで歩いて帰ったり、山伏修行を体験するなど、仕事があってはできないことに挑戦。それが、「自分は何のために仕事をしているのか」をじっくり考える機会になりました。仕事を離れることで、「世の中を変えるような新しい社会システムを構築したい」という思いを新たにするとともに、その推進力となる「エンジニアの目を輝かせたい」と考えるようになったのです。

初心に戻って思い出したのが、私の仕事の原点になっているオムロンの創業者・立石一真氏の「企業は利益を追求するもんや。それは人間が息をするのと同じや。そやけど人間は息をするために生きてるんか。ちがうやろ。」という言葉です。企業は存続するために利益を追求しなければなりません。本質を忘れて利益追求が目的になると方向がずれてしまう。それを肝に銘じています。同様に、私にとってイノベーションの原点も「これから成長する市場、予測されるマーケットを自分たちで創造し、開発する」という創業者の言葉の中にあります。技術革新だけでなく、仕事のやり方を革新することもイノベーションです。つまり人事も総務もあらゆる人がイノベーションを起こすことができるのです。

顧客価値の方向性を考え抜くことが価値創造につながる

続いて、私の考える「価値創造」についてお話しします。「価値創造」を実現するには、顧客価値がどの方向に進化するかを考え抜く必要があります。その価値の進化の方向が、新たな価値を生む「事業の幹」になるからです。企業の多くは既存の市場が変化すると技術革新に走りますが、これは新しい価値を生んだことにはならず、

追求し続けるといずれ利益を下げるようになっていきます。価値創造、すなわち新たな事業の幹を創出するには、技術の進化ばかりでなく、自分の会社がどのような価値を提供できるかを考え抜き、価値を転換・進化させなければならないのです。

ここで言う「価値」には、「顧客価値」「事業価値」「社会価値」「融合価値」「技術価値」と、主に5つありますが、価値創造に最も重要なのは「顧客価値」です。価値創造の原点ともいえるべき顧客満足(CS)には、「QCD」いわゆる、「Q:品質」「C:価格」「D:納期」が重要だといわれますが、実際には顧客満足は「QCD×S」によって決まります。Sとはサービス・仕組み・ソリューション・ストーリーのこと。とりわけ求められるのは、CとSのバランスです。「CS=QCD(特にC)×S」を最大化させるという発想で事業を考え、プロデュースできる人材を揃えることが、価値創造には欠かせません。

価値の転換を図り、新たな事業の幹を創出する

要するに、新しい価値を創るとは、「価値進化の方向を明確にし、仕組みを創る」こと。そのためには本質的な顧客価値を考え、新しいブランドデザインを描き、さらには仮説検証を繰り返す必要があります。当社が手がけた事業を例に具体的に説明しましょう。

オムロンは1967(昭和42)年、阪急電鉄北千里駅に世界で初めて自動改札機を開発・導入しました。センサーを組み合わせるといってこれまでにない技術で新たな顧客価値を創造したのです。その後、メカトロニクスの進化に加えて磁気カードを導入、さらにそれらにネットワークを加え、1枚のカードで東京の公民鉄17社局をつなぐ駅務システムを完成させました。その後IC化、モバイル化と技術を進化させることで新しい価値を次々と創造してきたのです。

しかし先ほどお話ししたように、技術の進化による価値創造には限界があります。私はこの時プロジェクトリーダーを務めていたが、プロジェクトが成功したまさにその時に、世の中の価値が少しずつ変化することを見越して新たな価値の創造に乗り出しました。考え抜いた末にたどり着いたのが、駅を「鉄道への入口」ではなく「街への入り口」と考えるという「価値の大転換」でした。これまで私たちは、駅システムの効率化や生産性向上のために自動改札機を進化させてきました。しかし視線を駅の外へ向けた途端、自動改札機を通った子どもの情報を家族にメール配信するサービスなどの新規事業が生まれました。「街への入口」へと駅の価値を転換した結果、子どもの「安心・安全を守る」という新たな価値を創出したのです。さらに駅周辺の商店街と連携し、街と鉄道をつなぐ企画も考えました。最初は駅の混雑を緩和するという価値を創造し、やがてハードウェアの進化とともにその価値が終わりを迎えた時、「駅は街の入口」と価値転換を図ることで、「安心・安全の提供」や「環境ソリューション」という新しい価値、「事業の幹」を創造することに成功しました。これが価値創造のプロセスです。

もう一つ価値創造の例を挙げると、私が次に任されたのが、当社の生産受託(EMS:Electronics Manufacturing Service)事業の立て直しでした。リーマンショック以降、当社グループの電子機器受託生産会社は年々売上を下げていました。そこで、お客さまにどんな価値を提供できるかを考えるため、他社のEMSのビジネスモデルを徹底的に研究しました。その結果分かったのは、EMSが製造業ではなく、「サービス業」に位置づけられていることでした。この認識の齟齬が顧客ニーズとのミスマッチにつながっていたと気づいたのです。当社が売るのは「ものづくりサービス」だと事業の幹を転換したことで、事業への取り組み方が変わりました。次に「ものづくりサービス」を提供するとして、どのサービスを尖らせばいいかを考えました。ものづくりサービスのプロセスを、お客さまとの商談・工場見学から、開発、製造、さらに保守・リペアとし、その品質を正確性や迅速性、安心感、好印象などでモデル化すると、当社の場合、最もお客さまに喜ばれたのは、開発段階で安心感を提供することでした。お客さまの指示通りに製造するのではなく、開発工程でオムロングループの部品についての情報を提供し、お客さまに安心感を持っていただくことでコストを下げながら当社の利益も上げる開発プロセスを確立しました。生産性の向上やコストの削減といった企業努力はもちろん重要です。しかし、それはいずれ限界を迎えます。この事業でも「事業の幹」を考え抜き、「ものづくりサービス」だと価値転換したことで、オムロングループの部品情報を提供するという新たな価値を創造することができました。

新たな事業の幹のヒントは外部にある

企業の大小に関係なく、重要なのは「事業の幹」、すなわちその会社の「事業の価値は何か」を考え抜くことです。では、どうしたらそうした「事業の幹」を見つけることができるでしょうか。そのヒントは、「会社の外」にあります。私が事業の立ち上げや立て直しに成功したのは、「よそ者」だったからです。第三者の目で事業を見ることで、新たな価値に気づくことができたからなのです。新しい価値を創造するには、こうした人と人との繋がりにから生まれる色々な視点が重

要です。例えば、イノベーションの創出を可能にする、外部との良質なネットワークを構築することもその一つです。そのためには外部と多様な接点をつくることのできる人材が必要です。またワクワクする仕組みを組み込むことも重要です。イノベーションの源になる新しいアイデアを生むにはコミュニケーションが不可欠です。コミュニケーションのない組織にはモチベーションが生まれず、モチベーションのない組織からは決してイノベーションは生まれません。また異分野を融合したり、外部とのつながりの中でこれまでとは違う視座・視点を獲得することも大切です。その他、世の中の優れたビジネスモデルを研究することでもヒントが見つかるかもしれません。

いずれにしても、共感し合う人と人のつながりが新しい価値やイノベーションの創出の原点です。そこに必要な人財とは、「若者」「よそ者」「馬鹿者」です。「馬鹿者」とは経営者で、リスクを見極めた上で「やってみろ」と言える人。そしてイノベーションのヒントを持ってくる外部の人「よそ者」、最後にこの二人に賛同し、行動してくれる「若者」の三者が揃えば、新しい価値が生まれ、イノベーションを起こせます。ぜひ皆さんの企業経営に役立てていただければと思います。



講演の様子

お問い合わせ先

(公財)京都産業21 イノベーション推進部 新産業創出グループ TEL:075-315-8677 FAX:075-314-4720 E-mail:create@ki21.jp

**創業支援融資
お取扱い中**

テーマ
創業支援について

まもなく創業される方・創業まもない方へ

『ここから、はじまる』

京信は「新しい発想で
自己実現を図る人」を応援します!!

第二創業まで相談ください

- お使いみち 運転資金・設備資金
- ご融資金額 原則として所要資金の80%以内
- ご融資期間 当座貸越は、融資後1年目の応答日以降に迎える決算日の4ヵ月後まで
(最長約16ヵ月、最長約28ヵ月)
- ご返済方式 証書貸付は、原則として10年以内
当座貸越は、元金均等分割返済方式
- ご融資利率 証書貸付は、元金均等分割返済方式
当座貸越 年1.20% (固定金利)
証書貸付 年2.00% (変動金利)

*証書貸付は直前の決算の営業利益(注1)が当初の「事業計画書」通り達成されている場合は下記の通りといたします。
(注1) 個人の場合は青色申告書の経費差引金額とします。

返済期間 7年以内 年1.20% (変動金利)
返済期間 7年超 年1.50% (変動金利)

*証書貸付のご融資利率は金利情勢の変化により変更することがあります。表示の利率は、平成28年3月1日現在の当金庫短期プライムレート(年2.8%)を基準としたものです。ご融資後の融資利率は当金庫短期プライムレートに連動する変動金利です。

- 保証人 『経営者保証に関するガイドライン』に基づいた対応とさせていただきます。
- 担保 原則不要。
但し土地建物を購入する場合等は担保設定が必要です。

■お申込時に必要な書類等

- 当金庫所定の事業計画書及び申込書類
- 審査の結果、融資をお断りすることがあります。
- くわしくはお近くの店舗までお問合せください。

平成28年3月1日現在

京信創業支援融資制度『ここから、はじまる』

■ご利用いただける方
当金庫の営業エリア内で、新たに事業を始める方、または事業開始後税務申告を2期終えていない方

■商品概要
お客様の事業の進捗状況に合わせて、当初は当座貸越、その後事業の進展に伴い証書貸付で、創業を支援する融資商品をご用意いたしました。

京都信用金庫