



今求められる新たな製販のカタチ

世界をリードする日本の製造業が磨き上げてきた製販という仕組み。
しかし、変化の早い現代において課題も散見されるようになった。
次世代の製販に必要な進化は何か

かつて世界を凌駕した日本のものづくり

技術の日本。自動車や家電に代表される日本の製造業はこれまでその革新的な技術をもとに強い商品を生み出し、日本経済をけん引してきた。過去、日本のGDP比率で平均20%以上をキープしているのは製造業のみである。

また、技術力だけに甘んじることなく、1980年代には製販会議の導入を通じた在庫の極小化や、かんぱん方式を活用したサプライチェーンの効率化などが進められ、より安価での製品提供を追求してきた。

その後、1990-2000年頃には、ITの発達に伴い、ERPが

登場し、導入のブームが始まる。需要予測から販売計画、続いて生産計画から部品調達までを繋ぐことで、より高度な生産オペレーションを実践してきた。

並行して、IT導入だけではなく、組織としての改革も進めてきた。1970～90年代にかけて多くの製造業は「販社」を立ち上げ、製造機能から販売機能を分離。それぞれの業務に専念し、生産性を高める組織形態がトレンドとなった。

販売の神様と言われているトヨタの神谷正太郎氏が戦後すぐに製販分離(工販分離)の体制を導入し、「自動車は、作るより売るのがむずかしい」と悩んでいた当時の豊田喜一郎社長を支えたのは有名な話だ。

販売に特化した営業人材は目の前にある顧客ニーズに逃げずに対応し、洗練されたオペレーションで製造された技術水準の高い製品を圧倒的な人間力で拡販。これが日本の製造業が追求してきたものである。

今変化が求められる製販

2000～2010年代に入り、製造業に大きく2つの変化が起こった。

1つ目はプロダクトライフサイクルの短縮だ。図1にある通り、製品が普及に要する年数は年々短くなっている。今となっては多くの家電メーカーが季節別モデルを発表している。僅か数か月で新たなモデルや製品を提供することが常識となっているのだ。

2つ目はものづくり上の制約の劇的な減少により、誰でも一定の品質を担保しやすくなったことだ。物流網がグローバルに整備されたことによって、高品質な部材や製作機械をどこでも入手できるようになり、それらをITで容易に管理できるようになった。つまり、会社規模に関わらずものづくりが可能となったのだ。下図が示す通り、ハードウェアの新興企業への投資は右肩上がりである。今後も競争となりうる新興企業が続々と登場するだろう。

この2つの変化を受け、これまで日本の製造業が追求してきた丁寧なものづくり以上に、利用者や潜在顧客の声

に迅速にこたえることが製品の、そしてビジネスの差異化の源泉となりつつある。

日本の製造業が追求してきた製販分離モデルは顧客ニーズが安定的な製品をプロダクトアウト志向で生産し、徹底的に売りさばくビジネスモデルには向いていただろう。しかし、今の時代には即さなくなってきた。

そこで市場動向を掴むためにまずマーケティング機能の強化が始まった。多くの企業が組織を立上げ、新たな商品の開発に向けて、市場動向を収集することに努めてきた。

顧客の声、いわゆるVoC (Voice of Customer)を掴む取り組みも整備されてきた。クレームの電話も録音されるようになり、Webにはユーザの掲示板が用意され、意見交換が促されている。「販」を担う営業は依然として自分の顧客のために、声を大にして社内を動かしているはずだ。

しかしながら、近年爆発的に売れている日本発の製品・サービスは登場してきていないのが実態ではないか。また、それ以上にPCや半導体など、日本の製造業が長年取り組んできた事業の売却が続いている。また、いわゆる「ITのものづくり」の世界でもAWS、Microsoft Azureなどがプラットフォームとして名を馳せ、太刀打ちしうる日系サービスは多いとは言えない。今、先進的なものづくり企業はどのように顧客の声を収集し、製品開発に活かし、競争力を高めているのか。これを紐解き、製造、ITメーカーが変革するためのヒントを導出する。

ものづくり業界における変化

図1

米国において普及率が10⇒90%へ到達するまでに要した年数

固定電話 	73年(1903年～1976年)
P C 	30年超 (1985年～2015年:約87%) ※スマートフォンへの切替が見られる
携帯電話 	14年(1993年～2007年)
スマートフォン 	8年(2007年～2015年)
タブレット端末 	10年(見込み)
ウェアラブル端末 	5-10年(見込み)

製品の普及スピードが早くなったばかりか、普及途中で次世代のテクノロジーに代替されることもある。つまり、企業はより早いサイクルでの開発が必要となる

資料: Statista, Asymco, CrunchBase, Bolt, ベイカレント・コンサルティングの分析

ハードウェアスタートアップに対するVCの投資額

単位: 億円



競争となりうるものづくりスタートアップ企業に対し、大手企業の研究開発費を超える投資がなされており価値の差異化を検討していく必要性が強まっている

製販分離型組織が陥りがちな罫

顧客の声を無視した技術依存のものづくり

主に車や家電メーカーが敷いてきた組織タイプが製販分離型組織だ。製造と販売の機能を明確に区分けし、それぞれの専門性を高めることを追求してきた。この組織によくみられる課題として、自社技術志向が高く、マーケットニーズに対応できていないことがあげられる。製販が分離しているゆえに、販売から市場の声が届きづらく、技術よがりな製品になってしまいがちなのだ。顧客に向き合う頻度が減った結果、「これだけ良い技術・製品なのだからきっと売れるはずだ」という根拠のない妄信に陥ってしまうことも少なくない。

事業責任者の空洞化

「売れないのは営業の責任だ」、「こんな製品だから売れないのだ」と製販部門が互いに批判していないだろうか。技術依存のものづくりで結果が出ず、こうした社内批判が始まると組織として非常に危険な状態にある。事業の責任者が空洞化してしまっているのだ。

売れない真因を追求しない限り、この状態から抜け出せない。市場から真に求められる製品、サービスがなかなか生みだせず、結果がでない。そして、売れない原因を「他責」にし、社内の関係がさらに悪化していくのだ。やはり優れた技術であっても顧客価値を追求しているかが重要なのだ。

【コラム】iPhone Xはなぜ売れなかったのか

過度に先進技術を盛り込んだゆえに、売れ行きが芳しくなかった事例がある。iPhone Xだ。iPhone 8と共に、2017年に発売されたが、周知の通り特にXの売れ行きがあまり芳しくない。8とXには幾つか違いがあるが、一つの大きな差分は顔認証技術だ。しかし、この先進技術志向機能の入れ込みが、Xの不調の原因に繋がっているのではないだろうか。

従来、ロック解除をする際、iPhoneの特徴であった指

紋認証付きのホームボタンを押す動作だけでよかった。これは、iPhoneを使う際の基本動作であり、ユーザはこの基本動作の中で、認証が解除できるスムーズな仕組みだった。

しかし、顔認証はどうだろうか。認証のためには、顔の正面にスマホを置き、見つめるという動作が新たに必要になった。特に、満員電車や会議中などにロック解除したい時、自身の顔の正面にiPhoneを持ってくるのは一苦勞であり、ユーザにとっては不便だと言わざるをえない。顔認証自体は非常に有用な技術だ。事実、PCにおける顔認証はディスプレイの前に座るといった基本動作の一部であるゆえ、非常に良いユーザ体験を生み出している。当然ながら、良い技術であっても、顧客を魅了できるかは別の話だ。

製販一体型組織のリスクは

顧客の声への依存

一方の一体型組織は、事業部などの組織下に販売と製造が共に置かれた組織体系で多くの大手ITメーカーが取り入れてきた。製造(エンジニア含む)と販売の距離が近く、販売が製造へ顧客の声を直接届けやすい。また、多くの場合、売上や利益など組織としては共通のKPIが製販双方に設けられていることが特徴だ。

しかし、この一体型は顧客の声、という強力な武器を持つ販売が開発を振り回してしまうことが少なくない。つまり、顧客の声へ依存してしまうのだ。特に大手企業において、大口顧客の声は絶対ともいえる。この要望に応えないことで、失いかねない商談も販売(営業)としては懸念材料だろう。しかし、「顧客が言ったから」といって、その製品が素晴らしいとは限らない。大口顧客向けに開発したパッケージが他の顧客では全く使えなかった、という話はよく聞かれるケースだ。

イノベーション力の低下

「顧客が言ったから」は非常に説得力が強い。その要望通りにすれば、少なくとも1件の商談は取れる可能性が高くなるだろう。しかし、このような声は通常、集めやすい既存顧

客の物が大半だ。つまり、新規顧客に入り込むためのヒントにはならないことが多い。

加えて、こうした声は、通常短期的な視点であることがほとんどだ。「〇〇の機能に不満だからこうして欲しい」といったような顕在化したニーズに追われ続けると、5年後、10年後を見据えた製品開発はおざなりになる。結果、研究・開発部門は弱体化していってしまう。やはり、新規顧客を獲得し、継続的に事業を拡大していく上では、自ら思考し顧客の気づいていない価値を提供する必要があるということだ。

両組織の共通課題は何か

製販分離型組織、そして一体型組織の共通課題は、

ものづくりの起点が偏りがちなことである。分離型は顧客の声においつけず、一体型はイノベーション力が足りず、競合に勝てない。そして、気づけば図2にあるような悪しき文化が根付いてしまっているのだ。

目指すべき組織形式とは

より短期間で高い価値を顧客に提供しなくてはならないこの時代には、市場・パートナー連動型組織を目指すべきである。短期的なビジネスの視点で製販は市場の声に基づき、動かなくてはならない。一方で、これまでにない価値を迅速に提供するためには自社だけでは困難だ。先進事例を紐解き、この連動型組織への変革の道筋を検討していく。

これまでの組織の課題と今後目指すべき組織

図2

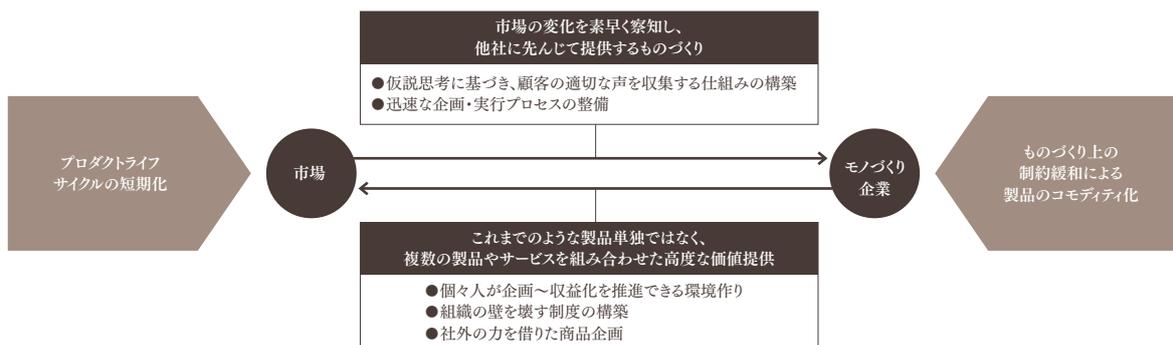
組織に見られる危険な兆候

自社の組織に危険な兆候は見られないだろうか

	散見される課題	象徴的な事例
マインド	共通の目標がない	<input checked="" type="checkbox"/> KPIの方向性が部門によって異なる(売上追求と利益追求など)
	事業戦略を製販で共有できていない	<input checked="" type="checkbox"/> 戦略会議が部門毎のみでしか実施されていない
組織・仕組み	顧客や社員の声を収集する仕組みが形骸化している	<input checked="" type="checkbox"/> 顧客の声を押し並べて評価する制度・仕組みがなく、声の大きい営業の案件が優先されてしまっている
	自部署や他部署を改善する積極的な動機を与えていない	<input checked="" type="checkbox"/> 研究・開発部門が顧客と接点を持つ場が少ない
	事業の責任者が不明確である	<input checked="" type="checkbox"/> 組織の問題点を指摘すると評価が下がると思われている <input checked="" type="checkbox"/> 組織の問題点を改善することに評価が付与されない
組織文化・人	失敗を他者のせいにする「他責文化」が強い	<input checked="" type="checkbox"/> 販売(営業)の発言で開発された機能や製品が、他にどれだけ売れるのか、が正式な評価指標となっていない
	本音を語り合えていない	<input checked="" type="checkbox"/> 研究・開発部門に「イノベーション」に関するKPIが設けられていない <input checked="" type="checkbox"/> 責任組織でなく、責任者の名前が即答できない
	失敗を他者のせいにする「他責文化」が強い	<input checked="" type="checkbox"/> 販売(営業)の発言が「顧客理由」に終始している <input checked="" type="checkbox"/> 売れない理由を製品や販売部門のせいだと考えている <input checked="" type="checkbox"/> 社内批判が多い
販売文句プロモーション	顧客への価値が訴求できていない	<input checked="" type="checkbox"/> 互いを「営業さん」「工場さん」「事業部さん」と組織名でお互いを呼び合っている(他人行儀) <input checked="" type="checkbox"/> 売り文句やカタログの大半が「世界初」「〇〇%改善」など技術水準の高さに関するアピールである <input checked="" type="checkbox"/> カタログやCMにおいて、消費者の生活シーンや顧客企業の現場業務が具体的にどう変わるのかを提示できていない

市場・パートナー連動型ものづくりイメージ

より短期間でよりイノベティブな製品・サービスを提供するためには、顧客の声を見極め市場ニーズと連動しつつ、社内外のパートナーと協働し、アイデアを磨き上げる必要がある



市場との連動

①真に必要な顧客の声の収集

顧客ニーズが素早く変化する中、顧客の声を日々収集しておくことは重要だ。ビッグデータを含め、声の収集自体に取り組んでいる企業は少なくないだろう。しかし、それらの声は後に事業判断を下す上で必要十分なものだろうか。

顧客の声は見極めが重要～理想と実用性のギャップ～

顧客が自ら率先して上げてくる声のほとんどは不満・クレーム、要望・期待の大きく2つでしかない。製品やサービスを真摯に考え、市場ニーズを踏まえた改善案を提示してくれる顧客は非常にまれだ。それどころか、自然と上がってくる声は、実は「真のニーズ」ではないことがある。

有名な事例が存在する。とある食器メーカーが主婦達に「どんな食器が欲しいか」についてグループでディスカッションしてもらった所、「おしゃれでカッコいい、黒く四角いデザインのもの」という結論になったそうだ。しかし、この調査協力のお礼としてお皿を自由に持って帰ってもらった所、参加者のほとんどが白くて丸い皿を持って帰ったそうだ。理由を聞くと、「家にある多くのお皿は丸くて、白いもの。だから一枚だけ黒くて四角いおしゃれなものだけあっても困る」という非常に現実的な回答だった。このように、顧客が自ら上げる声は現実的視点を欠いていることがある。このアンケートにおいて、「デザイン」は良いと思っても、「実用性」の視点が抜けていたという訳だ。

声は聞くのではなく、上げさせる意識を

事業判断に資する声を取得するためには、いわゆる「御用聞き」タイプのヒアリング手法では困難だ。前述の例のように、実用性の視点が抜け落ちていたり、深く考えずに回答してしまうケースが多い。これを防ぐためには、声を上げさせる準備が肝要だ。つまり、収集する側が、こんな声上がるのではないかという仮説を持ち、質問を作り上げていくのだ。

Bosch社のデータサイエンティストであるSheela博士は仮説の重要性をこう強調している。「Big DataやAIが叫ばれ

る中、大量のVoCデータをまず集めようとする企業は多い。確かに、顧客の声の集合体であるBigDataは非常に重要だが、事業部(製造)側が検証したい仮説を持っていないとデータに埋もれてプロジェクトは必ず失敗する。事業部(製造)側は事業のリーダーとして日頃から顧客の声を元に検証仮説を持つよう指示がでている」。

効果的なヒアリングの実践に向けて

通常営業のヒアリングやインタビューというところにかく情報を拾ってくる、と誤解されていることが多い。準備をするにしても聞きたい項目の準備に留まり、「もう少し深く聞いておきたかった」と後悔するケースは少なくない。上述した通り、ヒアリングは仮説検証の場とし、インタビューガイドの準備などを徹底すべきである。

図3に記載した通り、仮説をもとに質問を設計することで、ヒアリング相手にも考えることを促し、日頃は意識していないことに目を向けさせることができる。日頃から強い関係性があり、相手が自社製品のロイヤルカスタマーであればオープクエスチョンを混ぜ込んでいくことも良いが、それでも全体の2割程度に抑え、会社の事業として判断することを優先し、仮説検証のための質問をメインに据えるべきだ。

ロイヤルカスタマーをパートナーとして トライアルに積極的に巻き込む

また、顧客の声を聞く手法として開発時にトライアルを用いる企業も多いだろう。実際に製品やサービスを手に取ってもらうことでより生々しく、有益なフィードバックを収集する訳だ。ところが、いざやってみると顧客も当事者意識が希薄なため、それほど真剣に取り組まないことが多いのだ。

Microsoft社はこうした無駄なトライアルを防ぐべく、製造部門が検証したいことを企画する。適切な顧客も自ら選定し、1対1で短期間に集中してトライアルを実施している。期間を明確に区切ることで、顧客からもより重要な声があがるという訳だ。また、顧客も大事にしてくれたという安心感から、高い確率で今後も顧客でいてくれる。

準備した仮説に基づく良いヒアリングは相手に思考を促し、深い意見を吐き出してもらうことが可能

ポイント	悪い例	良い例	期待効果
検証したい仮説を準備し、クローズドクエスチョンをぶつける	弊社製品にどのような不満をお持ちでしょうか？	弊社製品のネックは処理性能にあったと思うのですがいかがでしょうか？	聞き手に思考を促し、仮に違っていたとしても、別の不満を聞き出せる(オープンの場合、面倒に感じ、曖昧に回答されることが多い)
網羅的に観点を提示する	処理性能以外に不満はありませんか？	処理性能以外にも、価格面やデザイン面ではいかがでしょうか？	観点を提示することで、ヒアリングすべき意見の漏れを防ぐことができる
定量的な情報を検証する際は物差しを準備する	ネックであった処理性能はどの程度早ければよろしいでしょうか？	弊社製品の処理性能がもし、20%高ければ、ご検討頂けましたか？	物差しを与えることで、答えづらい質問にも回答が期待できる(物差しより多い、少ないで絞りこみが可能)
相手目線に立ち、イメージを沸かせる	専用の通信回線を利用するため、より良いクラウド環境を構築できますか？	弊社製品の処理性能がもう20%あれば、マーケット動向のビッグデータ分析業務でも使用可能と考えております。それならばご購入を検討頂けましたか？	自身の利用シーンを想像させ、自分事としてヒアリングに広げてくれる

日本では「お客様は神様」の考えが過剰に進化し、完璧な品質でないに世に提供しないことが多い。しかし、その過剰ともいえる品質追求は時に市場のニーズから逸れ、価格レベルが合わないこともしばしばだ。こうした過剰品質を防ぐ上でも、ロイヤルユーザーとの期間を合意したトライアルは有用だ。

②顧客の声を元にした迅速な事業の企画

こうして集まった声を元に事業を企画していく必要がある。しかも、今の時代は迅速に企画し、優先順位を付けていかななくてはならない。近年アジャイル式の開発がスタンダードになり、既に開発プロセスは早くなりつつある中、さらにスピードを上げるためには何をすべきなのだろうか。

事業計画の判断基準を統一し、全社員に徹底させる

まず収集された声から事業を計画するのはそもそも容易ではない。ましてやその実施判断が上司によって曖昧であることも多く、企画する側も社内の根回しや説得に振り回され、気づけば数か月たっていることもあるだろう。

これを全社的に統一して、実践しているのがAmazonだ。ナラティブと呼ばれる企画書はCEOであるJeff Bezos氏が経営的判断を下せる情報を簡潔にまとめた資料だ。

どのような製品・サービス・機能を開発する必要があるのか。また、それらにはどの程度のコストがかかり、なぜ自社が対応すべきなのか、などが書かれている。

Jeff Bezos氏は「綺麗に構成されたナラティブを書かずに、クリアな考えを持つことは不可能だ」と強調しており、同社では意思決定の会議体では必ずナラティブが用いられる。会議はこのナラティブの読み込みから始まり、全員が企画を深く理解し、考えさせることで、判断を先延ばしにせず、迅速な企画プロセスを実現しているのだ。

顧客に判断させる仕組み

また、顧客自身に声の優先順位を決めさせる方法もある。ユーザの投票制度だ。Microsoft社のユーザサイトでは欲しい機能をユーザが掲示板に掲載することが可能で、それに対し、ユーザはその機能が欲しいかどうかを投票できるのだ。重要なのはこの投票権が10票と制限されていることである。SNSのように無限に「いいね！」が押せるわけではないため、本当に欲しい機能に対して食指が動く仕組みだ。一見、顧客に決めさせるようなこの仕組みは受身のようにも感じられるが、サービス企画の一端を担うことでユーザのロイヤリティが高まる効果もあり、合理的だ。

③透明性を高めて顧客との関係強化を

とはいえ、やはり全ての声に迅速に対応することは現実的ではない。たとえ、多くの声が集まっていたとしても、時に対応の優先順位が下がってしまうこともゼロではないだろう。そうした状況で顧客の心を離さないためには、徹底的に透明性を高めることも一つの手段だ。

Microsoft社は上述した掲示板に個々の要望に対する開発状況を公表している。検討中、社内承認済、開発中、否認といった4段階ではあるが、こうした透明性は顧客との「対話」となり、顧客満足度を高めていく。

これまで、開発状況は世に知られぬように開示を控えてきたのが世界の常識であったが、顧客に共有していくことも視野に入れるべきだ。

透明性を徹底追及するEverlane社

透明性を徹底的に追及している企業が存在する。服飾メーカーのEverlane社だ。同社は図4に示した通り、素材や工場の人員の給与などの製造原価を自社のホームページで開示している。ワークライフバランスや人権など、企業のCSRに注目が集まる中、もはや不明な部分が無いほどの透明性は高く評価されている。

昨今の大学アメフトの事件が象徴するように、世の中は企業や組織が透明かどうか非常に敏感だ。例えば、Microsoft社がICE(移民税関捜査局)に提供している顔認証や身元特定技術は不法移民の判別システムに使用されていると言われている。しかし、そのシステムで不法入国が発覚し、時に親子が引き離されるという心の痛む映像が広まった結果、同社製品の不買運動にまで発展しかけた。Microsoft社は声明を発表し、そもそも親子を引き離す政策自体の改善をトランプ政権に求めるなど自社のスタンスを示すことでトラブルを回避しつつあるようだ。このようなケースからも製販共にクリーンであることも現在のものづくりでは重要であることがわかる。

高価値提供に向けて必要な進化とは

迅速に顧客の声に応え続けるだけではイノベーションが生まれてこないのは前述したとおりだ。また、さらに難しいことに、イノベーションを以前よりも短期間で創出することが求められている。そのためには社内の文化や仕組みを変え、社員一人一人の成長を促すこと、また社内のみならず、社外の知見を活用することが肝要だ。

①マネージャークラスへ権限委譲し

プロダクトマネージャーを経営者へ進化させよ

既存製品のアップデートにせよ、新規製品の開発にせよ、全ては仮説ベースの企画から始まる。この役割は事業部門長や統括部長クラスに設定されていたケースが多い。しかし、近年は市場の細やかな変化に対応するべく、プロダクトマネージャーに担わせる企業が増え始めている。

例えばフランスの大手重電メーカーであるシュナイダーエレクトリック社はプロダクトマネージャーを中心に企画チームを組成している。プロダクトマネージャーは収集する声の設計に加え、販売やデータ分析部隊に対しても指示を出す権限を持っている。部門が違うからと言って、指示に背くことは許されず、サービス企画者に全行程の主要な権限を与えることで責任感を持たせ、社内に経営者マインドを醸成している。

ここでのポイントはこれを企画させるだけで終わらせず、企画した事業の収益回収までの責任を担わせることだ。製造部隊へは作ったからにはその収益化までを担保させる。販売側も顧客の声のもと、機能を開発させたのであれば、その投資を回収し利益を生むまでの責任を担わせる。そうすることで、一人一人の社員を経営者へと昇華させていかななくては、イノベーション体質への変革は困難だ。

減点方式を取り払え

また、企業にありがちな失敗として、人事制度を整えきれないことが挙げられる。ビジネス環境が変わるなら評価の仕組みも変えるべきであるが、特に大企業では

先進企業の注目すべき取組

図4

Amazonの迅速な商品企画、判断プロセス

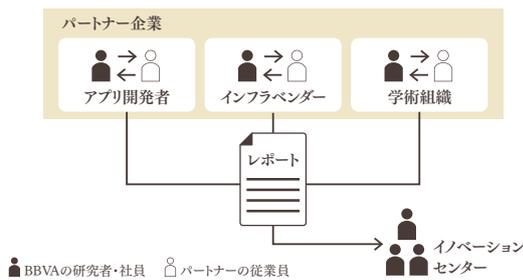
Amazon社の会議は経営判断に必要な情報を集約した「ナラティブ」を30分読み込むことから始まる



BBVAの最先端技術動向を継続的にキャッチアップする仕組み

BBVA銀行は業界を越えたパートナーシップを締結。そのパートナーに自社の社員を派遣し、知見を獲得している

イメージ



取組詳細

- 技術の進歩・革新のために産業を超えてパートナーシップを締結
 - Facebookのようなアプリケーション開発者
 - Intelのようなインフラベンダー
 - MITやStanfordのような学術組織
- 新しい技術のアイデアを収集するために、パートナーの組織に内部の研究者を派遣する
 - 研究者は、6か月から1年ほど派遣される
 - 派遣された研究者は50-70%は調査やレポート策定、30-50%は派遣先の業務を行う
- 研究者の新しい技術のアイデアレポートに対し、インセンティブを付与
 - 研究者のレポート数をKPIの一つとして設定
 - 研究者自身の学習だけでなく、社内向けレポートなどのアウトプットが必要

Everlaneの圧倒的な透明性

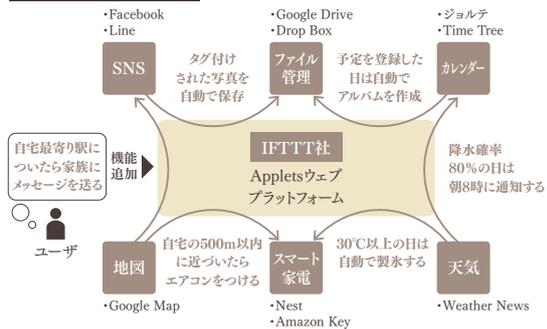
製造原価、人件費、輸送費など製品のあらゆる原価を顧客に公開し、徹底的な透明性を担保



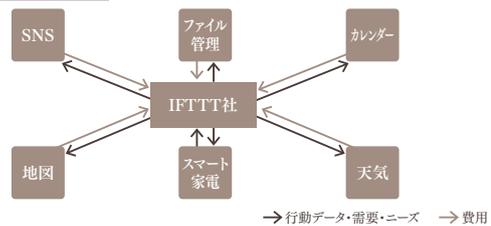
IFTTTのユーザ参加型ものづくり

IFTTTは複数の他社アプリを繋ぐ「Applets」を提供。ここで得たユーザ行動データをアプリ提供企業に販売している。このAppletsはユーザがウェブ上で独自に作成が可能であり、IFTTTは日々変化し、企業側には把握しづらいユーザ行動をユーザ自身に記録させている

サービスモデルイメージ



ビジネスモデルイメージ



過去を踏襲したまま、形骸化しているケースが多い。

企画に失敗はつきものだ。しかし、日本の多くの企業は「減点方式」が蔓延し、ミスしないことが美德とされることが多い。つまり、企画するだけ損な環境なのだ。そんな環境ではイノベーションが生まれにくいのは当たり前だ。結果が良かろうと悪かろうと、まずはそのチャレンジしたことを評価する指標も設定すべきだ。

GE社では幹部社員昇格の一つの基準として、成否

にかかわらず、新規事業企画に携わることが定められている。新たなチャレンジを会社として推奨していく必要があるということだ。

KPIの再編で組織の壁を壊し、貢献しあう環境を

前述したプロダクトマネージャーが経営者思想を持ち、成長を遂げたとしても、周囲のサポートは必要だ。製販だけでなく、その他部門の協力が無ければ、イノベーション

のスピードはあがらない。そのためには導入すべき2つのKPIがある。

1つ目は部門横断での共通KPIだ。これまで売上や利益などの成績に応じて多少ボーナスが変動する程度の共通化は存在した。しかし、この程度の影響度合いではわざわざ他部門のためにアクションを起こす人間は少ない。言わずもがな、「製造」と「販売」のルールは大きく異なるが、根底に共通として持つべきは、「製品/サービスを通じて、顧客に貢献し、利益を得る」という目標だ。この目標に対して方向性が一貫したKPIが無い限り、本気で取り組む人は一部に限定されるだろう。

2つ目は互いの貢献活動を評価するKPIだ。個々の目標の達成度合いだけでなく、ナレッジの共有やフィードバックの提供など、互いの益になるような活動を評価項目とするのである。Microsoft社やAdobeなどの多くの外資系企業はこうしたKPIを昇格の基準にも組み込んでいる。また、評価手法も360度評価とし、組織を越えた助け合いも活性化させている。イノベーションのスピードを高めるには社内の全知見を巻き込むことが重要なのだ。

②発想のダイバーシティ化に向けた社外の知見収集

一方で、自社だけで仮説を立てることも限界が出てくる。やはり、大学やベンチャー企業、研究機関と連携し、アイデアを入手する取り組みも必要だ。

例えば、BBVA(Banco Bilbao Vizcaya Argentaria)銀行は実際に自社の社員をパートナー組織に派遣し、定期的な情報を収集している。その派遣先は業界・業種に縛られることなく、Webサービス企業やインフラベンダー、学術組織と様々だ。派遣された社員は約30~50%の時間を派遣先業務に割きつつ、残りの時間は学びや新たなアイデア創出に充てている。外部の知見を獲得するためには、自社の枠組みにとらわれず、他社の手を借りることも視野に入れるべきだ。

ユーザ参加型ものづくりでGoogleやFacebookを顧客にするIFTTT社

また、ユーザからサービスのアイデアを入手している企業が存在する。IFTTT(イフト)というアプリをご存じだろうか。これは複数のSNSやアプリを簡単に連携させる「アプレット」と呼ばれる仕組みを提供するサービスだ。例えば、Facebookにタグ付けされた写真を自動的にDropboxへ保存する、などユーザの利便性を高めることが提供価値だ。

基本的にユーザは無償でこのサービスを利用可能で、IFTTT社はGoogleやFacebookなどのWebサービス企業から収益を上げている。GoogleやFacebookは自分たちのアプリやサービスから出てしまったユーザの行動を把握する術を持っていない。そこに着目し、ユーザの行動力学データを収集、販売している。

同社がさらに賢い点はユーザ自身にアプレットを決めさせている点だ。例えばユーザが自身の利便性のために考え出した「アプレット」はIFTTT社のプラットフォーム上に残り、他のユーザも利用することが可能だ。世の中に無数にあるWebサービスにおいて消費者行動の仮説を自社だけで考えるのは骨が折れる。ユーザ自身に考えさせることで、この難題を乗り切っているという訳だ。ユーザに無償で利便性を提供する代わりに必要な機能を考えてもらい、ビジネス企画に参加させる画期的な仕組みと言える。

製販の進化に向けてのハードルと取り組み

前述した通り、今、製販は多様化する市場や顧客とシームレスに連動することが求められている。ペイカレントではこのような変革を様々なクライアントと共に数多く実施してきた。その経験から、変革には大きく3つハードルが存在すると考えている。

- ①過去からの経年分析へ固執する
- ②仮説を語ることへの抵抗感が強い
- ③組織やマインドの壁が高い

①過去からの経年分析への固執

市場や顧客の変化を見つけようと、過去からの経年分析に拘る会社が日本には多い。消費者アンケートや社員満足度などの項目もほとんど変えていない企業が多いのではないかと。しかし、過去から定型的に取得しつづけたデータに固執することは大きなリスクだ。米国大手電子機器製造企業のJABIL社CIOのMay氏は「データはリアルタイムで見ることに価値がある。鮮度の無いデータでは適切な打ち手は出せない」と語っている。大枚をはたいたからと言って、過去に分析したデータに依存してはならない。過去のデータを捨て、鮮度も項目も新しいデータ取得に挑んでいくべきだ。そうしてこそ見るべき変化が見えてくる。

②仮説を語ることへの抵抗感

日本人は慎重派が多い。ゆえに、日本人は自身の仮説を十分な根拠なく発言することに抵抗感を覚えがちだ。そのような挑戦的な提案を仮説の状態で議題に上げることにはリスクを感じ、石橋を叩きつけてしまう経営層も多いのではないかと。

しかし、日々変化する市場や顧客に対して、これまでのようにじっくり考える時間はない。日々打ち手を変え、検証していかななくてはならない。

永世7冠、羽生善治氏は「たとえ全体像の5%しか見えていなくても、仮説を立てる。そうすることで全体像を掴む力が鍛えられ、直観力も働かせやすくなる」と語っている。

ビジネスの世界でも仮説を立てることは非常に重要だ。加えて、自分の頭脳しか拠り所が無い将棋とは異なり、早く仮説を立てられれば、ITでデータ分析による仮説検証を短期間で行うことができる。

たとえ仮説が誤っていたとしても、継続的に仮説立案⇒検証⇒実行のサイクルを高速化することが変化の早い時代にはリスクの極小化に繋がる。そのためにはまず、仮説思考力を個人も会社も育てる必要がある。

③組織やマインドの壁

「組織が違えば別会社」。時折大企業で自分たちの組織を揶揄するように聞かれる表現だが、市場と連動する新たなものづくりにおいて、部門横断の連携は必要不可欠だ。

しかし、「お山の大将」が随所にいるため、たとえ社長が指示したとしても、この慣習は容易には変わらない。部署横断のデータ共有や仕事の連携、予算の分担で揉める実情が散見される。

シュナイダーエレクトリック社は「旗振り役の統括部門を社長直下に置いた。組織の壁は中々取り払えないため、こうした改革は経営レベルの権限で迅速に進めるべきだ」と語っている。変革を伴うプロジェクトではレポートラインやメンバーのアサインにも注意深くあるべきだ。

これら3つのハードルは決して乗り越えられない高い壁ではない。本レポート策定にあたり、幾つかのアジアの製造業をインタビューしたが、「日本の製造業や建築、食品業を中心とした高品質を支える生産手法や組織作りを学びたい」という日本企業に対する期待の声は非常に多い。

市場・パートナー連動型ものづくりを確固たる物とし、羨望の眼差しを浴びる製造業への成長を期待したい。

Mitsuki Nishino: ベイカレントコンサルティング・シンガポールオフィス所属
シニアマネージャ

Copyright © 2018 BayCurrent Consulting Inc. All rights reserved.