

語りあう夢、きそいあう知恵

Family 375号

2017年 3月



- ◆ 特集 ビジネスにイノベーションを起こす共創
- ◆ 講演録 おもてなしの心～加賀屋の流儀～
- ◆ From 長野 山間の小さな温泉地から10万人を集める「星の村」へ



みんなと共に
がんばろう!
東北

がんばろう!
熊本・九州

- 特集
「ビジネスに
イノベーションを起こす共創」
- 巻頭言 2
- イノベーション人材育成の現場 7
- アイデアソン体験レポート 8
- 共創イノベーション体験事例 10
- 富士通の取り組み 12
- 講演録 14
株式会社加賀屋 代表取締役相談役
小田 禎彦 氏
- Family's Information 16
- 支部見聞録(信越支部)
From 長野 18

特集

巻頭言

ビジネスにイノ

多摩大学大学院教授、知識イノベーション研究所(KIRO)代表 **紺野 登氏**
Konno Noboru



早稲田大学理工学部建築学科卒業。博士(経営情報学)。一般社団法人 Japan Innovation Network 代表理事、一般社団法人 Future Center Alliance Japan (FCAJ) 代表理事。組織や社会の知識生態学(ナレッジエコロジー)をテーマに、リーダーシップ教育、組織変革、研究所などのワークプレイス・デザイン、都市開発プロジェクトなどの実務に関わる。主な著書に『知識デザイン企業』『ビジネスのためのデザイン思考』『利益や売上げばかり考える人は、なぜ失敗してしまうのか』など。

Family 2017 375号

イノベーション = 新しい組み合わせ

「イノベーション」という概念を最初に提示したのはシュンペーター(Schumpeter, 1883-1950年)でした。その著書『経済発展の理論^{※1}』では、起業家、事業家あるいは「企業者」(Entrepreneur)が世の中の変化を察知して問題や障壁のある現状を変えていこうとし、破壊と創造によって今までにない新しい組み合わせをつくることで方向を変える、すなわちイノベーションを起こすことによって資本主義が発展する、と論じました。

一般的にイノベーションは経済モデルだと思われていないようですが、実は立派な経済モデルです。日本はこれまで、政府の公共事業などによって職を生むというケインズ(Keynes, 1883-1946年)的モデルで経済を発展させてきました。しかし今は、インフラに投資するより前に新たな社会的需要の構想、ビジネスの創出を目指さなければなら

い、世界の経済・経営の曲がり角にきています。あらゆる企業にイノベーションが必要だといわれる背景には、こうした状況もあるのです。

また、日本では長い間「イノベーション=技術革新」と表す習わしがありました。宇宙ロケットや高速列車、場合によっては国家レベルの技術革新を指し、「日常の業務とは程遠いもの」と見なされてきました。しかし実際には、技術は革新の手段であり、「既にあるものを組み合わせる」程度のことも含め、「新たな知の創造」をイノベーションと捉えていいと思います。

ドラッカー(Drucker, 1909-2005年)は著書『イノベーションと起業家精神^{※2}』の最終章で、「起業家社会」がやってくると論じています。誰もが起業家(Entrepreneur)のような事業マインドを持ち、たとえ会社に勤めていなくても、学校の先生などでも、創意工夫をしながらよりよい社会をつくっていく。そんな社会をドラッカーはイメー



表紙のことば (世界の橋シリーズ)
高島城 冠木橋
(たかしまじょう かぶきばし)
長野県諏訪市

高島城は豊臣秀吉の家臣、日根野高吉によって1592～98年に建てられた。関ヶ原の合戦以降は諏訪氏の居城として、時代が明治となるまでの約270年間その威容を誇った。現在の天守は1970年に復元されたもの。その他、楼門や角櫓も復元された。かつては諏訪湖の波が城の石垣に迫っていたという。対岸からみれば、まさに湖面に浮かぶ城であった。

※1 原題『Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung』, 1912

※2 原題『Innovation and Entrepreneurship』, 1985、邦訳では「企業家」となっている

ベーションを起こす共創

商品やサービスのコモディティ化が進み、またICT活用によって様々な市場で新規参入が進む中、企業は自らの進むべき道をしっかりと定め、顧客や社会の見えないニーズを商品やサービスに変えていくことが求められる。そのためには、「いいものを作れば売れる」という供給側の視点から、需要を生み出す視点への転換が必要である。イノベーション及び共創(Co-creation)を捉えなおし、社内でイノベーションを起こすための風土づくりをいかにして進めるべきか、多摩大学大学院教授の紺野登氏に語っていただいた。

ジしていました。そういう意味で、イノベーションは組織の日常になるべきものといえます。

イノベーションに いまだある誤解

イノベーションに関して、日本では次のような誤解が存在しています。

1 つめは「大企業にイノベーションは向かない」。Google も今や7万人の大企業です。規模が大きくなったからといってイノベーションを止めてはいけません。確かに、組織が大きくなると既存事業を大事にする傾向が強くなり、新しい事業に腰が引けてくるのも事実でしょう。しかし大企業にイノベーションが起こせないことはありません。むしろ21世紀は、大企業こそイノベーションを起こすべき時代になっています。

2 つめは「イノベーションは創造的な個人が起こすもの」。実際の成功事例を見ても、チームで行っているケースが多く、イノベーションは創造的個人が無手勝流に進めるものではありません。また最近では、デザイン思考やリンススタートアップなど、イノベーションのための仕組みやツールが広く紹介され、誰もが取り組みやすくなっています。

3 つめは「日本企業にイノベーションは向かない」。だから改善をやりなさい、ともいわれます。しかし日本企業がこれまで何も生み出してこなかったわけではありません。少なくとも70年代や80年代、日本のプロダクトイノベーション

は世界中で注目されました。

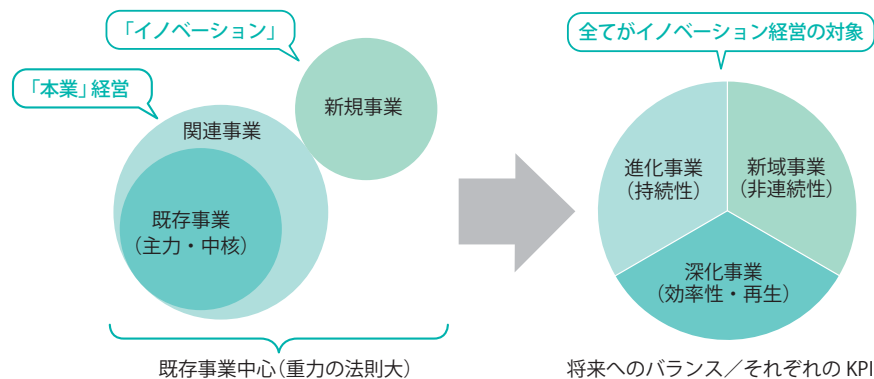
日本はいまだ工業社会型の過去の成功ビジネスモデルに安住し、新たなチャレンジに対し消極的になっている状態です。上記3つのような誤解は、イノベーションを生み出せない状況にただ理由を与えてきたのだと思います。しかしここへ来てそうもいなくなっているのが現実ではないでしょうか。

新たな需要を生む イノベーションへ

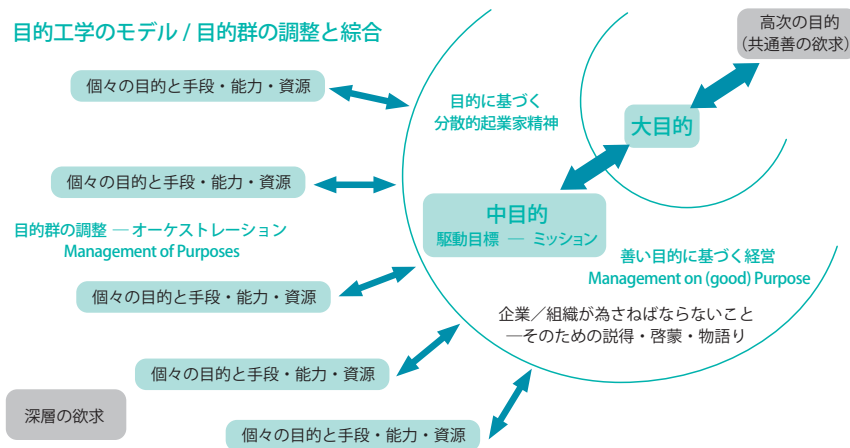
大きくなった企業は既存事業を大事にしようと思いますが、それでも少なくとも2つのイノベーションを行っています。1つは、持続的に新製品を開発するための「プロダクトイノベーション」です。以前の製品はやがて売れにくくなるので、企業は新製品を投入してマージンを維持しようとしています。もう1つは、工場のラインや調達の方法を効率化する

ための「プロセスイノベーション」です。コストダウンでキャッシュを生みます。

こうした2つのイノベーションを絶えず行っても、製品や顧客市場は変わらないため、企業は次第に疲れてきます。新製品といっても以前の製品の改善型にすぎず、付加価値を増やただけでは顧客も飽きがきます。また、プロセスを効率化させようにも絞り切った雑巾からは一滴の無駄も落ちてこなくなります。こうなると新しい収益源を生む必要が出てきますが、既存事業だけで実現するのは難しいため、「新たな需要を生むためのイノベーション」が求められます。既存事業を守っていくことは必要ですが、利益が細っているのにもかかわらず「主力事業」などと呼んで全員で守っていくと、おそらく会社全体で縮小していく運命でしょう。そこで、それを乗り越えるイノベーションを起こす仕組みが求められます。(参考図1)



参考図1



参考図 2

目的工学で、イノベーション経営をまとめる

新規事業部門とイノベーションのための組織の違いについてよく聞かれます。新規事業に多いのは、例えばある食品を扱う会社が通信販売に参入するといった、既存事業の周辺、あるいは無関係な事業多角化や新規事業であり、「本業」とは切り離された別の事業です。しかし今求められているイノベーション部門は、本業も新しい関連事業も、そして新規事業も含めた、会社全体の「イノベーション経営」を考える組織です。

ただし部門という箱を作ると、「あの部署が担当だから」と他の部門が協力してくれないこともあります。イノベーション部門は横断的なコラボレーション、まさに社内での「共創」が不可欠になりますので、他と同じ箱のように扱わない注意が必要です。

こうしたイノベーション組織のもとで、個別のイノベーションプロジェクトを運営するには「目的工学(purpose engineering)」という考え方が有効です。まず、全員が共感、共有できる目的(大目的)を構想します。これは「共通善(common good)」と呼べる、会社が世の中のためにできることです。一方、個別に面談するなどしてメンバー一人ひとりの思いを聞き、本人が本当にやりたいこと(個別目的)を把握します。そして個別目的を大目的とつなぎ、総合

する駆動目標(中目的、ミッション)を定め、それに向かって自律的な参画を促すように説得していきます。(参考図 2)

大変ですが、チームにおいては大事なプロセスです。実際、成功しているプロジェクトは大目的と個別目的が一致し、プロジェクトマネージャーがしっかりと中目的を設定しています。「赤鼻のトナカイ」の話のように、目的とその人の技術とやりたいことが合致するとパワーが最大になります。この手間を惜しまないことです。「やってやろうじゃないか」という人達がやらないとイノベーションはうまくいきません。目的が意思を生むのです。そしてやる気のある人は驚くほど息が長いものです。

共創はイノベーションのプロセスの一部

共創では顧客とのコラボレーションが不可欠になってきます。皆さんの会社も顧客を中心とし、他の企業や自治体、大学、研究所、NPOと共創していくイノベーションに取り組むことになるでしょう。なぜなら、単に「自社にない技術やアイデアが欲しい」という知財をやり取りする「オープンイノベーション 1.0」から、様々な関係性を一緒につくりながらエコシステムを形成し、他者をうまく巻き込んで共創していく「オープンイノベーション 2.0」へ時代が進んでいるからです。(表 1)

共創は「道具として便利そうだから

ちょっと使ってみようか」「共創するかどうか考えよう」といった選択の対象ではなく、共創そのものが既にイノベーションのプロセスに埋め込まれている、とっていいでしょう。あらゆるものがインターネットでつながる世界がやってきているわけですから、そういう新しいルールの中でビジネスをするということはすなわち、共創ということだと思います。

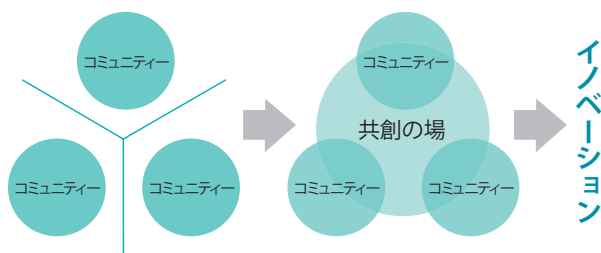
ユーザーが参加するという意味では、ユーザーがプロデューサー(生産者)になっていくメイカーズ・ムーブメントの引き金になった「TechShop (テックショップ) (P12 参照)」のような DIY 工房や、Facebook をはじめユーザーがコンテンツを生産・発信するソーシャルメディアもまた、ある種の共創でしょう。限られた編集者が給料をもらってコンテンツを作成する既存メディアよりも今やパワーを持つソーシャルメディアは、無視できない共創のトピックだと思います。共創というと、1対1か、少なくとも顔が知れている相手、パートナーのような関係がイメージされがちですが、ソーシャルメディアは膨大な数の集合的な共創と捉えることができます。

かつての日本企業は共創していた

共創は米国から来たといわれていますが、日本が起源ではないか、というのが私の持論です。共創という言葉

| オープンイノベーション 1.0 | オープンイノベーション 2.0 |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ●開発効率の向上 ●技術・知財(モノ)中心 ●1対1の関係(企業対企業/研究機関) ●インサイドアウト/アウトサイドイン取引 ●企業主導(自社論理) | <ul style="list-style-type: none"> ●社会的目的の達成 ●多様な相互関係性(コト) ●企業/政府・自治体/大学/市民・ユーザー ●多層的スパイラル進化/ビジネスモデル共創 ●市民・ユーザー主導 |

表 1



参考図 3

経営者向けに最初に語ったのは、富士ゼロックス株式会社の元会長である小林陽太郎氏(1933-2015)です。それは経済同友会で1992年に企業白書を発表した時でした。日本企業は1980年代頃まで世界中を席巻していましたが、バブル崩壊後から閉じこもりがちになっていきます。そのことを予兆した当時の小林氏ら経営者達が、これからは共創だ、一社に閉じこもってはいけぬ、と唱えたのではないかと私は考えています。

一方、1990年頃の米国は日本企業から破壊的な打撃を被り、「米国の製造業はもう終わった」といわれていました。そこで日本の経営を徹底的に分析し、結果として出てきた概念の1つが現場共創の「改善(kaizen)」であり、改善を米国流にしたのが「リーンマニュファクチュアリング」です。そしてもう1つが「系列(keiretsu)」でした。当時の米国には他社とコラボレーションする文化がなかったため、日本企業が様々な企業と共創している(系列内に限られますが)ことに驚きました。そして米国企業が「自分達にはとても真似できない」と考えて新たに生み出したのが、仮想企業体をつくって収益分配する「バーチャルエンタープライズ」という概念でした。これが1990年代中盤から出てきたインターネットと見事にリンクしていったのではないかと。

これを示唆するデータとして、1980年代から2000年序盤までの産業提携数

を見ると、1990年代の米国では(欧州も追うように)増えていきますが、逆に日本では減っていきます。最近のデザイン思考やマルチディシプリナリー(多専門的)なチームをつくってのワークショップも米国発祥といわれていますが、もともとは日本の現場から学んだもの、それが逆輸入されたのです。日本企業はクローズドになっていましたが、米国企業はどんどんオープン化していきました。今や21世紀は共創の世紀です。

社内に共創の風土を醸成するには

共創の風土の醸成にどこから手を付けるかについては、切り口はいろいろあると思います。誤解を恐れずにいうと、時間をかけてリサーチを行い(research)、いい技術があれば開発していく(develop)という「R&D」ではなく、その逆、「D&R」だと私は思っています。「D」は開発でもデザイン(design)でも破壊(disrupt)もいいのですが、とにかく「D」から入って、何をやりたいのかを決めてから、リサーチやリソース(resource)を考えることが大事だと思います。

手始めに行うこととして、「目的を決める」「ツールを活用する」「場をつくる」の3つが挙げられます。

まずは、社会や市場に対する目的をはっきりさせることです。我が社が今どういう状況にあり、今後どうしてい

くべきなのか、その存在意義を根本から見直してみる事です。今はどの会社も、実は脅威に晒されているのではないのでしょうか。ある潤滑油の会社のトップが部下に、「今後普及する電気自動車は潤滑油を使うのか」と尋ねました。部下はばつの悪そうな顔をして「いえ、使わないですね」と答えました。すぐさまトップは「潤滑油がいらぬ世界で会社が存在し、お客様に貢献していくにはどうしたらいいか考えて欲しい」といい、プロジェクトが始まりました。たとえ皆さんの会社が何十年も続く企業であっても、創業当時とは技術が違いますから、必ず何回かのイノベーションを起こしてきたはずで。「この何十年、どうやってきたのだけ？」と過去を振り返って自己分析してみるのもいいでしょう。

イノベーションの方法については、デザイン思考やリーンスタートアップなど、今は様々な手法やツールが出ています。それらを取り入れることから始めるのもいいでしょう。

足もとから始めるなら、自社で共創の「場」をつくることです。場をつくることでいろいろな人がやってきます。会議室の一室を改装することからでも構いません。フューチャーセンターやイノベーションセンターを整え、多種多様な人達と新しい関係性を結び、どういうふうに関わっていけばいいかを考えていくことです。実際、共創の場をつくる企業は非常に増えています。(参考図3)



FCAJでのワークショップの様子

イノベーションを 創出・加速するための プラットフォーム

私自身、日本企業のイノベーションを創出・加速するためのプラットフォーム作りに関わっています。その1つである一般社団法人Future Center Alliance Japan (FCAJ)には、企業や官庁、自治体、大学、NPOなどが参加していますが、自ら共創の場を持っている、あるいは持つことが決まっている組織であることが参加条件です。会社に共創の場があるということは、企業としてコミットし、何らかのテーマでプログラムを持っているということです。FCAJでは、毎月の定例ミーティングにおいて会員がテーマオーナーとなり、自社の場に他の会員を招いてワークショップを開催します。

共創というと、「未来を語る」といったセッションを開催して終わる単発イベントが多い中、FCAJではテーマオーナーがプログラムを展開します。例えば自社で「LINK OF LIFE」という新たな試みをスタートしている資生堂は、「エイジング」をテーマにした展覧会に向けたワークショップを出発点として、展覧会までの半年間、他の会員らと共創しながらプログラムを次々と展開していきました。

また、もう1つの一般社団法人Japan Innovation Network (JIN)

は、イノベーションを継続的に起こす人材育成や経営の方法論に関する経済産業省の「フロンティア人材研究会」の委員が中心となって設立されました。こちらは大企業・中堅企業のイノベーションのための加速支援者(アクセラレーター)として、イノベーションを起こし続ける企業を100社生み出し、日本をイノベーションが繰り返り続ける「イノベーション国家」に変革することを目的としています。

イノベーションは 試行錯誤という仕事である

どのような取り組みであっても、イノベーションの最高責任者はトップです。既存の事業と新しい事業という、まったくKPIの違う事業でうまくバランスをとりながら進めていけるのは、トップしかいません。

普通の業務は、分析・計画・実行という計画遂行的ですが、イノベーションは試行錯誤的です。世の中の変化を感じ「ここはどうもおかしいぞ」という仮説を立て、顧客の中へ入ってじっくり観察し、これまでの仕組みではうまくいかなかったことやビジネスになっていなかったことで「こうあったらいいんじゃないか」という目的に向けて、一所懸命に試行錯誤します。この試行錯誤が大事です。部門同士で「我々が稼いだお金で何をやっているんだ」vs.「そっちの事業はいずれ縮小するぞ」と口

論しあうのではなく、「我が社はこのような未来を創っていきます」と宣言して社員を引っ張り、場を活性化させ、継続的なイノベーションを起こしていくのはまさに現代のトップの仕事です。もちろん社員も、全員が互いの役割を理解し、自分の仕事に一所懸命取り組んでいく必要があります。

前述の潤滑油の会社がその後どうなったかといいますと、30年後に電気自動車のシェアに対してガソリン車のシェアは減ります。またシェアリングエコノミーの進展や地球環境の変化によって、不確実性は高まります。そこで彼らは、既存事業の効率化を図ろうとします。例えばユーザーにとってオイル交換が非常に面倒だと気づき、カートリッジ式の潤滑油を開発しました。これによりユーザーの労力を軽減すると同時に、サプライチェーンを効率化できます。他方では、新たなビジネスとして潤滑油のそもそもの意味合いに着目し、自動車修理工場をマネジメントするサービス(ガレージマネジメント)に参入しました。クラウドでプラットフォームを構築して、備品の調達から車の点検まで、彼らが工場で提供できるサービスには多くの可能性があります。電気自動車でも同じです。つまり、潤滑油というのは、車を円滑に動かすためのものであり、その顧客価値は同じです。まさにデザイン思考です。共創によって顧客や他社も巻き込んでいくことで、まったく新しいイノベーションが起きるかもしれません。

「本業」がまだ利益を生んでいる時にしか、次の成長を生み出すイノベーションはできません。本業の効率化のイノベーションとともに、そこから生まれたキャッシュを未来に投資する姿勢が不可欠です。

東京大学 i.school

Q. 東京大学 i.schoolの概要について教えてください。

東京大学 i.schoolは、イノベーション人材の育成を目的に2009年に設立された、東京大学知の構造化センターが主宰する教育プロジェクトです。20世紀的な工学の考え方ではなく、デザイン思考に基づいた「人間中心イノベーション」を提唱し、定期的なワークショップの他、海外の大学やデザイン会社を招いてのカンファレンスや、スポンサー企業の新規事業や開発部門との実践的なプログラムを展開しています。

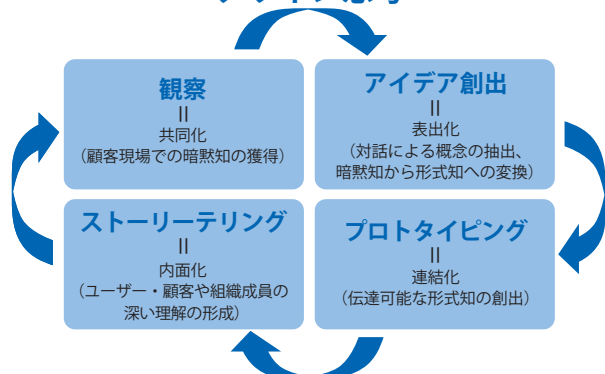
Q. デザイン思考とはどのようなものですか？

デザイン思考は、デザイナーの思考に基づく知の方法です。シリコンバレーのデザインコンサルティングファーム「IDEO(アイデオ)」の創業者、ビル・モグリッジ(Bill Moggridge, 1943-2012年)やデビッド・ケリー(David Kelly)らが実践してきたものを、i.schoolのパートナーでもあるスタンフォード大学のd.schoolで体系化しました。ユーザーのいる現場に入り込み、技術や情報、社会との関わりによってユーザーを観察する“人間中心”の方法をとっています。

そのプロセスは、まず商品やサービスのユーザーを「観察」「洞察」し、方向性を見出しながら協業を通じて、ブレインストーミングによる「アイデア創出」、そしてそれを目に見える形で「プロトタイピング」を行った後、ユーザーへの「ストーリーテリング」を通じてフィードバックを得ながら試行錯誤していく、というものです。

実はデザイン思考のプロセスは、知識創造プロセス^{*1}の一形態と解釈できます。知識創造プロセスは、現場で暗黙知を獲得し(共同化)、暗黙知から形式知へ変換することでアイデアを創出し(表出化)、今ある形式知の組み合わせによる新しい形式知を創出した(連結化)後、新しい形式知を現場で理解する(内面化)を繰り返す螺旋(らせん)運動プロセスです。したがって、デザイン思考は、知識創造プロセスに基づきながら、現場での観察やプロトタイピングにフォーカスした方法と言えます。

デザイン思考



イノベーション人材の育成は、企業や行政、大学でも盛んに行われている。「東京大学 i.school」のエグゼクティブフェローでもある紺野氏に、引き続き同プロジェクトについて話を聞いた。

Q. i.schoolはなぜ「人間中心イノベーション」を提唱しているのでしょうか。

i.schoolでは、イノベーションをこれまでにない価値の創出につながる新しい活動と考えています。日本では、長い間「イノベーション=技術革新」と捉えられてきましたが、i.schoolではこうした従来の解釈とは一線を画し、人間の知覚や行動、習慣、価値観を揺さぶり、画期的かつ不可逆な変化を生み出す営みこそがイノベーションの本質と考えています。

Q. i.schoolのワークショップで使われている手法を教えてください。

i.schoolに限ったことではありませんが、デザイン思考は「質的研究方法論(qualitative research methodology)、つまり数値では捉えきれないありのままの状態を見聞きし、その状態を探っていく研究アプローチとも言っていいでしょう。このアプローチにはエスノグラフィー^{*2}、グラウンデッド・セオリアプローチ(GTA、現場データに根差した理論)、及びナラティブ・メディスン(語ることによる治癒)があります。「リーンスタートアップ^{*3}」などの試行錯誤的な方法も参考にしています。また、ツールとしては「ビジネスモデルキャンバス^{*4}」なども使います。i.schoolでは様々な方法論が試され、体系化され、プロセスの中で使いながら共創的にイノベーションを起こしていきます。

Q. i.schoolの卒業生は起業家が多いですか？

起業している卒業生も少なくありません。i.schoolと卒業生を含めた一種のエコシステムが形成されており、卒業生が企業のイノベーションのプログラムに関わり、それをi.schoolで開催するといったことも行われているようです。教育を軸にした共創プログラムとも言えますね。

^{*1} 知識創造プロセス
野中郁次郎氏(一橋大学名誉教授)と紺野登氏(多摩大学大学院教授)(1995)、竹内弘高氏(ハーバード大学経営大学院教授/一橋大学名誉教授)(1996)が提唱した知識創造(ナレッジマネジメント)理論のSECI(せき)モデル

^{*2} エスノグラフィー
インタビューや観察によるフィールドワークを記録にまとめる手法。文化人類学や社会学で使われる手法の1つだが、近年はユーザー理解のためにビジネスシーンでも広く使われている

^{*3} リーンスタートアップ
プロトタイピングによる仮説検証を小さいサイクルで繰り返す手法。「リーンマニファクチュアリング」(巻頭言参照)から派生した

^{*4} ビジネスモデルキャンバス
ビジネスモデルを1枚にまとめるためのフレームワークで、顧客・価値・チャネル・顧客との関係・収益・リソース・主要な活動・パートナー・コスト構造の9ブロックで構成される

「コミュニケーションを100倍楽しくする」 アイデアを考える アイデアソン体験レポート

初めて会った者同士が集まり、短時間でアイデアを出したり、ものを作ったりするアイデアソン／ハッカソン。各自が立場を越えて議論し、協力して新しいアイデアを形にしていくプロセスは、イノベーションを生み出す手段として注目されている。2016年12月、本誌編集委員は、富士通SEの共創実践の場「FUJITSU Knowledge Integration Base PLY」にて、通常数日かけて行うアイデアソンを2時間程度に圧縮した体験会に参加した。



スピードストーミングで聞いた話が自分のアイデアのヒントになることも

課題は何かを明確にする

テーマは「コミュニケーションを100倍楽しくするサービスアイデアを考えよう」。まず、参加者は4人ずつ、A～Dの各チームに分かれる。最初に取り組むのは「課題の発見」だ。3×3=9つのマスが書かれたワークシートが配られる。中央のマスに書かれたお題（「わたしにとってのコミュニケーション」）についてどのような課題があるかを考え、周囲のマスに記述していくマンダラートという発想法である。5分で課題を書き出したあと、チーム内でどのような課題が挙げられたかを共有する。

ペアで対話することで アイデアを考える

続いて全員が席を立ち、フォークダンスのように二重の輪を作って向かい合う相手とペアを組む。簡単に挨拶してから、課題について話し、アイデアを出し合う。話し合いを5分、そのあと1分で内容をメモ。終わったら位置を変えて別の人とペアになる。これを3回行う。

この手法をスピードストーミングという。ブレインストーミングの一種で、ペアを組んだ相手とできるだけたくさんのアイデアを出すことを目的とする。ポイントはペアで話し合うときに相手をほめること。ネガティブな言葉からはアイデアは浮かばない。相手のアイデアの良いところを発見し、どんどんフィードバック

することが重要だ。

アイデアを具体的に形にする

再びチームに戻り、参加者それぞれが面白いと思ったアイデアをシートに記述する。これをアイデアスケッチという。記述するのは自分のアイデアでもよいし、他人のアイデアでもよい。その場で思いついたものでもかまわない。アイデアにはタイトルを付け、どのような課題を解決するものかを絵や図形を交えて表現する。

ここで注意したいのは、サービス対象を具体化すること。そして、本当に自分が実現したいと思っていること。具体性や主体性を欠くアイデアは他人の心には届かない。

チームのコアアイデアを 決定する

15分で2枚以上のアイデアスケッチを作成したら、チーム内で回覧し、チームのコアアイデアを決める。ユーザーに新しい体験をもたらそう、これから発展しそうという観点から選ぶ。選ばれなかったアイデアも捨てずに、その要素を取り入れてコアアイデアを膨らませていく。

アイデアを発展させ、 プレスリリースを作る

続いて、チームで選んだアイデアを発展させ、15分でプレスリリースを作る。自分たちの主観だけでなく、第三者の立場で価値があるか、支持を得られる

か、拡張性があるかを見て整理し、製品として実現できるか明確にすることが狙いだ。製品開発の初期段階でプレスリリースを作成し、顧客の視点に立って、既存製品の課題を新製品でどのように解決するかを検討する手法を取り入れる企業もある。

他のチームにプレゼンし、 アイデアを磨く

チーム内に残る1人とサポーターとして別のチームへ行く3人に分かれる。チームに残った人は1分で他チームから来たサポーターにプレゼンを実施。サポーターは気づいた内容をフィードバックする。サポーターがすべてのプレゼンを見終えたら自分のチームに戻る。そこで残っていた人はプレゼン時にサポーターからもらったフィードバックを、他のメンバーへ共有。チーム内でさらに話し合い、アイデアをブラッシュアップしていく。このようにチーム外からの意見も取り入れてアイデアを磨く手法をプロアクションカフェという。

投票を行い、 ベストアイデアを選ぶ

プレスリリースの修正後、投票を行う。参加者は自分以外のチームに1票だけ投票できる。結果、プロアクションカフェで得た意見をもとにアイデアを膨らませプレスリリースの内容を大幅に変更してより魅力的に磨き上げたAチームがベストアイデアとして選ばれた。



上) マンダラートを使って課題を示す
左) プレスリリースを作る。この段階でアイデアが具体化する

グラフィックレコーディング：会議などの流れを絵を描きながら記録する手法。グラフィックカタリスト（=触媒）が場の雰囲気や発言者の様子などを読み取り、進行内容を視覚化、共有。アイデアが生まれやすくなる

ベストアイデアに選ばれたAチームの軌跡

「仕事上でムカッときていてもやっぱりと物事を伝えられたらいいのに」 そんな

〈Aチームのプレスリリース〉



私たちは

シーン
「場面に応じた伝え方がうまくできず困ってしまう」

課題を解決する、

『覆面ピエロツール』

の提供を開始しました！

これは、これまでのものとは一味異なる

「モード切替によって状況に適した伝え方ができる」
特徴があります！

これにより

「親子、夫婦、上司・部下、同僚友人間など、
わだかまりのない
幸せなコミュニケーションを育む」

カルチャーを新たに生み出せてまいります！

課題から思いついた『覆面ピエロツール』。サポーターから「親子や夫婦、身近な間柄でもある課題」「怒りだけではなく他の感情も変換できたらいい」といった意見を得た。そこからチーム内でも「モード切替でその場に適した対応ができればいい」「手本となる人物になりきれ機能してほしい」など、どんどん意見があがった。当初はパーソナルな課題解決ツールだったが、プロアクションカフェによりアイデアが無限に膨らみ、30分後にはターゲットも広く展開され、まとめが大変になるほどだった。

全体を振り返り、気づきを確認する

最後に全体を振り返り、この体験で得たことを付箋に書いてチームでその「気づき」を共有。その後、グラフィックレコーディング(右上写真)のシートに付箋を貼って参加者全員で確認し、アイデアソン体験会は好評のうちに終了した。

参加者の声 アイデアを形に…それが共創の第一歩

■会社や立場などが違う人と触れ合うことで刺激を受け、アイデアを出せることを実感した。ほめてアイデアを出させる手法は自社の会議などでも取り入れたい。

■ファシリテーターの「人は安全を担保しなければアイデアを出さなくなる」という言葉が印象深かった。「誰かの短所は自分の長所、自分の短所は誰かの長所」であり、補い合うことでアイデアは良い方向に進化するということを業務に活かしていけると思う。

■課題をそのままにせず、アイデア・形にすることで、ビジネス上のチャンスにもつながれると感じた。

■この体験を自社の業務にも活かそうと思う。アイデアソンなどアイデアを形にするプロセスを積極的に取り入れることで、共創を進めていきたい。

■潜在的な考えをアイデアとして引き出せる手法だと実感した。製品を作る部署はもちろん、人事部などの部署に体験してもらい、人材育成にも活用していきたい。

FUJITSU Knowledge Integration Base PLY

<http://www.fujitsu.com/jp/services/knowledge-integration/ply/>

エンジニア、デザイナー、研究者、そして様々なお客様が出会い、新しい可能性を生み出すために、知と知を織り成し、未来を紡いでいく共創実践の場として2016年5月、富士通ソリューションスクエア内に開設。

待ち合わせスペース兼アプリやプロトタイプ
のデモスペースであるWAITING EXHIBITION
Space、ワークショップなどの開催スペースであ

るWORKSHOP CoWORKING Space、プロトタイプ作成のため3Dプリンタ、レーザーカッターなどの機材が用意されたFAB Space、アジャイル型の創造を実践するためのショーケースLEAN Studioからなる。

アイデアソンやハッカソン、セミナー、トークセッションなど、共創につながる様々な活動が多数行われている。



ウェアラブル端末の革新児 Moff Bandを生んだ共創の現場

手首に巻き、その動きとスマホアプリを連動させれば、ほうきを持つアクションがギター演奏になる腕時計型玩具「Moff Band」。ゲーム、教育、エクササイズなど幅広い市場での応用が始まり、ウェアラブル端末に新たなウェーブを巻き起こしている。この画期的とも言える端末を商品化した株式会社Moff、代表取締役 高萩昭範氏に、共創によってアイデアを引き出し、ビジネスにつなぐノウハウを語っていただいた。



株式会社Moff
代表取締役

高萩 昭範 氏

Moff Bandを開発した株式会社Moffの誕生以前を遡ると、第1回ものアプリハッカソン(2013年1月 大阪グローバルイノベーション創出支援事業)にたどり着く。従来型のモノづくりとICTを融合した「新しいモノづくり」機運の高まりを背景に開催されたこのハッカソンで、高萩氏のチームは、ぬいぐるみに触れると可愛いスタンプが送信され、相手とコミュニケーションができるインターフェースで2位に入賞している。



「あしたのコミュニティーラボ」に関連記事の掲載あり
「IoT 時代のおもちゃ、
“Moff Band”はこうして生まれた」
<http://www.ashita-lab.jp/special/2733/>

このハッカソンへ参加した理由は何だったのでしょうか？

参加の動機は、モノとインターネットがつながるタイプのハッカソンが当時とても新鮮で、「これは面白そうだ」と思ったからです。また、「参加したら面白いものができそうだ」との期待もありました。結果としてこの2日間のハッカソンは貴重な体験になりました。チームとなった4人は、会場で初めて顔を合わせたメンバーでした。それが朝から晩まで意見を出し合い、手を動かし、「こんなものができるんだ」という結果を生んだのです。

入賞理由は、どこかにありそうなアイデアの派生ではなく、「こんなものは見たことがない」と思わせる発想だったようです。ぬいぐるみの中にセンサーを組み込んで、その時の気持ちでギュッと握ると、LINEのスタンプのような情報が発信されて、例えば家族や恋人のスマホに伝わるといったインターフェースです。今でこそIoT、ウェアラブルという用語は一般的ですが、当時、その先駆けとなるアイデアが生まれたこと、それがわずか2日間で形になったことは貴重な体験でした。後日、シリコンバレーで有名なエンジェル投資家に、「考え方が面白い。モノがインターネットにつながって、モノの機能をインターネット経由で拡張する時代が絶対に来る。続けたほうがいい」という評価をいただき、大きな手応えを感じました。

その後ハッカソンの参加メンバーでMoff Bandを開発しますね。ハッカソンでの体験が勢いを付けたのですか？

そういうわけでもないのです。ぬいぐるみインターフェースを商品化しようとしてすぐに気づいたのです。この商品化で解決できるのではと考えていた課題、つまり家族間のコミュニケーションギャップに関する差し迫った課題はないと。それゆえこのアイデアの商品化はしませんでした。

「ぬいぐるみも面白かったけれど、次は何を作ろうか」と考えたのが、子どもたちがスマホより面白がって、体を動かしてコミュニケーションしたくなるような何かでした。私を含め、その時のメンバーは、自分たちの熱量の高さを感じていました。これまでにない、初めて見るような領域の入り口に來たなと感じていたのです。初めての領域というのは、センサーを埋め込み、極力単純化された汎用性の高いハードウェアがあり、これを媒体にしてアプリやウェブサービスを作り込み、機能が無限に拡張していくというイメージです。

実はこれが今のMoff Bandのコンセプトそのものなのです。しかし当時は具体的なイメージなど全くなく、ハードウェア、ソフトウェア、クラウドが融合した“得体の知れない感”に覆われた領域の入り口に立っているという感じでした。未知の領域なので今よりずっと難易度の高い技術を求められるとの予感がありました。我々ならそれに応えられるし、誰よりも早く何かを作れるのだ。これが強

いモチベーションになっていました。

Q これまでにないモノづくりの領域を感じながら、モチベーションが次第に高まり、やがてブレイクスルーが。そのきっかけになったことは？

Moff Bandのプロトタイプができると、次第に商品化への動きが加速しました。この当時はメンバーは純粋に楽しくやっていた。まだ会社組織にいませんでしたし、時には飲んだり食べたりしながら。まずは作っていること自体が楽しいという雰囲気になっていました。

当時のメンバーがそれぞれ何をしていたのかを振り返ると、おそらく9割が手を動かして何かを作っていましたね。細かい話になりますが、リストバンドのデザインについてもずいぶん試行錯誤を重ねました。それまでメンバーの頭には、大まかな共通のコンセプトがあったのですが、形状が少し変わると新たなアイデアが湧いてくる。そのアイデアをもとに作り込んで検証して、また作り込む。形状のちょっとした変化や差異が、意外に大きな結果を生み出すのです。

2014年3月、Moff Bandは米国のクラウドファンディングサイト(Kickstarter)に出品するや、たちまち8万ドル(約800万円)の資金を調達するなど大きな反響を呼ぶ。そして同年10月、発売を開始するや日米Amazonの電子玩具カテゴリで2位にランキングされた。

Q 仲間との濃い雰囲気の中、プロトタイプが核となって共創が加速したのでしょうか？

はい。新たな仲間が新たなチャンスを生むこと、そして面白いもの、動くものを形として作ったことが、Moff Bandのアイデアを次のステージへと広げたのだと思います。

プロトタイプを作り出し、子どもたちに装着してもらい観察する、いわゆるデザイン思考のアプローチを試み、初期プロトタイプはリストバンド型Moff Bandへと進化

していきました。ユーザーとの共同作業として行った観察は、試作したプロダクトが意味のあるものかどうか、ユーザーが実際にそれを手にとってどう思い、どう使うか理解する上で重要だと思います。

また、ファイナリストに選ばれれば、日本初のプロダクトやウェブサービスなどを世界に発信し資金調達や海外展開のチャンスを得られるピッチコンテスト(第6回SF Japan Night 2013年10月)に出場させていただく機会を得たことも、商品化を加速させる要因になりました。

こうした経緯をたどり、我々はMoff Bandを装着したユーザーから得られたデータをもとにハードウェア、ソフトウェア、そしてデータをどうインプットするかというトータル設計の視点に立ち、さらに作り込んでサービスを生み出すというステージにたどり着いたのです。会社組織にしたのはこの段階でした。

Moff Bandは、米国で個人向け単体の電子玩具として売上を伸ばす。その一方、日本では教育、ヘルスケア、アミューズメントなどにおけるBtoB市場で、その応用性の高さを評価され、成長を始めた。

Q BtoB市場はMoff Bandの成長にとって第2ステージ。新たな仲間との共創の始まりですね。

2016年9月から提供を始めた保育園、幼稚園向けサービスは、学研とのコラボで作りました。例えば紙芝居との連動では、読み聞かせをする保育士の腕に装着して、登場人物のまねや仕草をする、動きに合わせた効果音やBGMで臨場感を演出できるというものです。また、子どもたちに装着させて体全体で学ばせる教材の作り込みも可能で、多感覚学習の世界を広げるサポートをします。制作過程では教育現場や市場を知る専門家ならではのアイデアやニーズをぶつけてもらいつつ、「我々の技術を使えば、こう実現できる」といったアイデアと融合させ、その結果、両者が考えもつかなかったサービスが数多く生まれました。

また、高齢者向けのエクササイズサービス開発も、今まさに事業者と開発中です。人手を必要とせず利用者一人ひとりのデータを集め、その分析結果をフィードバックするサイクルで、最適のオーダーメイドのメニューを提供する、同時に報告書が作成されるといったものになるはず。介護医療の専門家の知見とアイデア、そしてセンサー技術、データ分析の専門家としてのアイデアを融合していくのです。まさにおっしゃるような共創ですね。

Q 共創する上で必要条件があるとすれば、何でしょうか？

アイデア創出の段階では、「こんなものがあつたらいい」「こんなサービスができそうだ」といったアイデアが湧くように出てくるのです。さらに様々な業界の方との共同作業となると、その世界の技術やニーズの組み合わせで発散的に多くの夢やアイデアが出てきます。

とかく拡散しやすい夢やアイデアを集約、収束する方法として、我々の経験から言えるのは、形にすること、モノにすることだと思います。デモとして使えるモノがあれば、デザイン的にそれほどきれいな仕上がりになっていないプロトタイプでも、見ている側に明確なコンセプトが伝わります。その結果、集約していくための派生的アイデアも生まれやすくなります。

Q アイデアに共振してくれる仲間を見つけるには？

いろいろな場に出向いてプレゼンをすることです。今は幸い、起業支援のためのプレゼンの場などが数多くあります。こうした場でコンセプトを支持してくれる企業や人を見つけることです。その企業がパートナーになることもあれば、仲介役となって新たなパートナーに出会うチャンスにつながります。こうしたプレゼンを有効にするためにも、ひと目見てビジネスのコンセプトを伝えられるモノは極めて有効です。

共創の生まれる場(Ba)づくり TechShop Tokyo

オープンイノベーションを加速するための様々な共創の場が、富士通グループ内にも開設されている。東京都港区にオープンした「TechShop Tokyo」もその1つだ。米国サンフランシスコ・ベイエリア生まれの会員制DIY工房 TechShopは、全米9都市で展開され、米国外ではパリ、アブダビに続いて東京が3番目となる。「TechShop Tokyo」の運営にあっているテックショップジャパン株式会社の有坂社長に話を聞いた。



テックショップジャパン株式会社
代表取締役社長

有坂 庄一 氏

コミュニティが 自然発生する仕掛け

富士通は、世界のメイカームーブメント^{※1}を牽引する米国 TechShop, Inc. 社と2014年、戦略的パートナーシップを締結。テックショップジャパンは本パートナーシップに基づいて設立された会社であり、日本でのオープンイノベーションによる新たな事業の創出やビジネスの支援・拡大を目指して2016年4月に「TechShop Tokyo」をオープンしました。

約1,200平方メートル、最大天井高8メートルの工房には、米国と同等の工作機械を約50種類そろえ、さらにコミュニティの自然発生を促すための様々な仕掛けを施しています。例えば空間設計では、仕切りのない大部屋方式を採用し、中央のワークスペースからは店内全体が見渡せます。金属加工や木工、溶接の専用部屋はいずれも窓が大きく、顔見知

りがいれはすぐに見つかります。また、店内には「ドリームコンサルタント」が常駐し、機械操作に関するサポートにとどまらず、様々なスキルやアイデアを持つ会員同士をつなげる役も担っています。イベントやワークショップ、交流会も盛んで、特に外部と連携したイベントは積極的に開催。例えば昨夏には中高生向けに3社共催でIoT/AIワークショップを実施しました。これは学術研究の第一線で活躍する講師陣のもと、短期間(3日)ながら電子工作によるハードウェア試作及び人工知能(機械学習)を活用したプログラミングまでを行い、最終的にはIoTデバイスを作るというものです。

日常的に起こる コラボレーション

会員数は2017年1月時点で530人を超えています。法人会員は主に新製品のプロトタイプ作りや人材育成、社内横

断活動の場として TechShop Tokyo を活用しています。個人会員にはベンチャー企業も多く、まさにここが製品開発の場です。もちろんビジネス以外にも、例えば馬術の競技大会用にと、10色もの糸を同時に使える職業用刺繍ミシンで馬に着せる洋服の見事なエンブレムを作る会員もいます。TechShopでは最初に安全&基本操作教育(SBU)を受ければ工作機械が使い放題ですから、皆さん自由にものづくりを楽しんでいます。

オープン後しばらくは、個別に作業する会員が多かったのですが、会員数が500人に近づくあたりから、共創の場になりつつあるという手ごたえを感じています。電子工作に強い会員とプログラミングのできる会員がIoTプロダクトを開発するといったことが日常的になってきました。

米国のTechShopでは、1店舗の会員は1,000人ほどだそうです。TechShop Tokyoも会員数は順調に伸びていますか



上) 木工部屋には、複雑な切削加工が可能なCNCマシニングで格好良い看板も作れる



右) 染料インクをダイレクトプリントするデジタル捺染機は表現力豊か

左) ワークショップの様子。燕市とのコラボで地元の伝統産業・技術をレクチャー



※1 メイカームーブメント：「MAKERS」の著者クリス・アンダーソン氏により定義された、デジタルファイルやCADや3Dプリンターなどを使うデジタル製造のこと

ら、プラットフォームとしてのバリューはますます高まっていくでしょう。これからが面白いところです。例えば米国のFord社は、自社工場の一部をTechShopに入居させて以来、特許出願数が倍増したそうです。TechShop Tokyoにも最近、企業から新製品開発の拠点として使いたいという話が来るようになりました。我々が目指しているのはまさにそこであり、様々なビジネス展開のベースとしてこの TechShop Tokyo を育てていきたいと思っています。

会員同士、企業とベンチャー、あるいは外部の町工場とつないだり。当店の内外を問わず、我々は“つなぐ”ことを常に意識してお客様サービスを考えています。

オープンイノベーションを全力でお手伝い

どういったサービスならお客様にご満足いただけるのか。今のスタイルがベストかどうかも含め、我々は常に模索しています。もしかすると、TechShop Tokyoの最終形は我々が現時点で思い描いている形とは違うかもしれない。それくらい柔軟に考えています。今は会員の皆様にご満足いただけるサービスを提供していくために、とにかく愚直にやっていくことだと思っています。

我々自身も日々感じていることです、異なる文化、作法、バックグラウンドの人たちとの共創によって得るものは、非常に大きいです。富士通のお客様にもぜひTechShop Tokyoに来ていただき、“他流試合”に飛び込んでいただきたいと思えます。皆様のオープンイノベーションに向けて、我々が全力でお手伝いいたします。

TechShop Tokyo



<http://www.techshop.jp/>

<https://www.facebook.com/techshopjapan/>

〒107-0052 東京都港区赤坂1丁目12番32号アーク森ビル3階
Tel: 03-5797-7110 営業時間: 10時~23時 (不定休)

金属・溶接・木工・電気・樹脂・裁縫・カラーリング工作機械が約50種類そろい、非会員も参加できるワークショップなどを随時開催。会員には工作機械が使い放題(利用プランに基づく)の他、技術サポートや会員同士の人材マッチングサービスもあり。予約不要の無料見学ツアー(30分程度)を定時開催。集合時間は同社Facebookページにて告知。

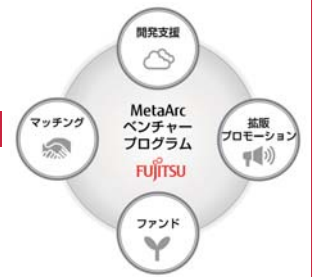
ベンチャー企業との共創による新たな価値創出への取り組み

富士通 MetaArc ベンチャープログラム

<http://www.fujitsu.com/jp/innovation/venture/>

富士通はベンチャー企業との新たなビジネスの創出を目指し、マッチング、デジタルビジネス・プラットフォーム「MetaArc」の無償提供による開発支援、拡販プロモーション、ファンドの4つを支援プログラムとして提供している。過去3回のプログラムでは計25社と協業検討活動を実施。

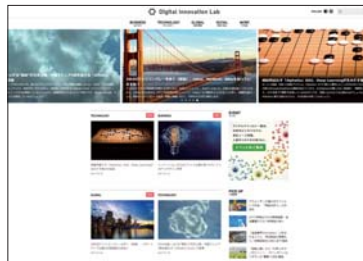
例えば2016年に「CEATEC JAPAN 2016」で実施したFINTECHスタンプラリーにおいては、富士通のLED情報伝達技術「FlowSign Light」と、カレンシーポート株式会社様が開発したブロックチェーン活用技術「Deals4」を組み合わせ、来場者に仮想通貨利用の疑似体験を提供した。次回の募集は2017年春を予定している。



オープンイノベーションを支援し加速させるウェブメディア

Digital Innovation Lab

<http://digital-innovation-lab.jp/>



多くの方と価値観や問題意識を共有し、広く意見を交わし、「共創」によりデジタルイノベーションを起こす — そうした想いから誕生。ICT活用のヒントを発信するウェブサイトと、リアルなトークイベントを通じて、ユーザー同士が「共創」できる場づくりを目指している。イベントでは、登壇者と聞き手の垣根を越え、デジタル技術の活用による新ビジネス創発の「きっかけ」をつくり出している。

あしたのコミュニティーラボ

<http://www.ashita-lab.jp/>



「人にやさしい豊かな社会」を様々なジャンルの有識者やユーザーとともに考え、社会課題の解決に向けた新たな価値の創出に取り組み、そのためのアクションを起こしていくメディア。「人が中心」「共創」「日本再発見」をコンセプトに事例紹介や有識者の視点などの記事を掲載するだけでなくメディアを起点としたワークショップやハッカソンを開催し、アイデアの社会実装にも取り組んでいる。

講演録

おもてなしの心 ～加賀屋の流儀～



2016年度
FUJITSU ファミリー会 秋季大会
セッション1

株式会社加賀屋 代表取締役相談役

小田 禎彦 氏

profile

おださだひこ 1940年石川県七尾市生まれ。1962年立教大学卒業後、株式会社加賀屋入社。専務取締役を経て、1979年代表取締役社長、2000年代表取締役会長、2014年代表取締役相談役就任。現在は、七尾商工会議所特別顧問、七尾マリンシティ推進協議会名誉会長、株式会社香島津代表取締役(能登食祭市場七尾フィッシャーマンズワープ)、商工組合中央金庫石川商工中金会会長、石川県観光連盟理事長、能登半島広域観光協会理事長として社会的に活動。

● 「36年連続日本一」の原点

加賀屋は、1906(明治39)年9月10日に私の祖父が創業し、今年で110周年を迎えました。加賀屋が営業する和倉温泉には1,200年の歴史があり、白鷺が傷ついた足を海中から湧き出た温泉で癒やしているのを漁師が見つけたという開湯の伝説があります。また、おかげさまで加賀屋は、旅行業界紙が主催する「プロが選ぶ日本のホテル・旅館100選」において

36年連続日本一に選ばれております。

創業110年、36年連続日本一という長きにわたって多くの方々にご支持をいただくことができた原点。それは、私の母、孝(たか)にあるのではないかと考えております。地元政治家の娘から何もわからないままに

旅館に嫁いだ母は、先代の教えや様々な失敗を糧にして、現在の加賀屋の基礎を作り上げました。

なかでも母にとって忘れられない思い出は、旅館の大事な仕事であり、一つのミスも許されない地元の名士の方々のお出迎えに、自分の不覚から遅刻してしまったことでした。この時のお客様からの激しい叱責が、母を本気で旅館業に向かわせることになりました。

母の仕事の基本理念は、「笑顔で気働き」、「ノーとは言わない」、そして「社員一同を家族のように思うこと」です。「現場に宝物がある」ということを経験から学んだ母は、女将が客室を回り、すべてのお客様にご挨拶

する習慣を始めました。これにより、客室の様子、食事の好み、客室係との相性などその場でしかわからないことが把握でき、お客様のニーズに前もって応えることができるようになりました。

そして、お客様の要望には決して「ノー」とは言わず、まず努力してみる。その結果、たとえベストではなくても、その一生懸命さにお客様は満足してくださるかもしれない。「よかった、また来たい」と思っていただけることが何よりも大切であると常に申しておりました。

● おもてなしの本質とは

加賀屋は、年間30万人のお客様をお迎えしております。私たちはサービス向上のために、社員の接遇や部屋の雰囲気、料理や料金、満足度など20項目にわたるアンケートを実施しています。30万人のうち約8パーセントのお客様から回答をいただきますが、その数は年間になると2万5,000枚にのぼります。

この膨大なアンケートを様々に比較検討し、商品開発や改善に役立てております。厳しい意見ももちろんありますが、アンケートを書いてくださる方は、改善することによって、また来てくださるかもしれません。しかし、不満があっても書かれない方には、二度と来てはいただけないでしょう。すべてのお客様にお帰りまでには満足していただけるよう、女将はじめ社員一同、最大限の努力は欠かせません。

「サービス」という言葉は時として、「たくさん買ったのだから一つおまけして」といった「無料」の意味に使われることがあります。しかし私は、これは問題だと思っています。1億2,700万人いる日本の人口の約半分の6,400万人が労働人口です。そしてそのうちの65.8パーセント、つまり3人に2人がサービス産業を含む

第三次産業に従事していると言われて
います。サービスを生業としている
私は、「サービス」とはプロとして
訓練された社員が給料をいただき
て、お客様のために正確にお役に
立って、お客様から感激と満足感
を引き出す仕事だと思っています。そ
して、そこにお客様に対する対価の
ない思いやりが加わること。それが
「おもてなし」なのです。

私は、サービス、おもてなしの本質
は、「正確性」と「ホスピタリティ」だ
と考えております。例えば、モーニング
コールが遅れたら、大事な商談や試験
に間に合いません。正確なサービスは
何よりも大切なことです。しかし、正
確ならば、つけんどんな態度でもよ
いのか。「こんな受け答えしかできな
い会社によい商品など作れない」と判
断するのがお客様です。「正確性」と、
相手の立場に立って思いやる「ホスピ
タリティ」が相まってよいサービス、
おもてなしになるのです。おもてなし
は旅館業のみならず、今後はあらゆる
分野で、ますます重要になっていくの
ではないでしょうか。

● 多様化するニーズに合わせて

加賀屋のアンケートでもわかりま
すが、近年はお客様のニーズの多様
化、個性化、高度化が非常に顕著で
す。サービスも人とは違ったものを
望む方が多くなりました。このよう
な現状に対処するためにも、コンピ
ュータによるデータ管理は非常に
有用です。旅館業にもITの導入が不
可欠なものになりました。働き手の
不足を補い、労働環境を改善するた
めに、加賀屋では1981年から配膳
に、「料理自動運搬システム」という
ロボットを導入しています。

旅館ではお客様の料理を運ぶ作業
が一番の重労働です。これがもとで
社員が腰や腕を痛めたり、新入社員
が辛くてすぐに辞めてしまったりす
ることが少なくありませんでした。

調理場と廊下を行き来するロボット
を導入することで、客室係の労働を
肉体的にも時間的にも節約すること
ができ、余った力をお客様とのコ
ミュニケーションに活かせるよう
になりました。

しかし、「今日は寒いので熱燗を1
本いかがですか」というサービスは
ロボットにはできません。今後は、機
械と人間がいかに役割分担をして、
よりよいおもてなしにつなげていく
かが重要な課題です。

また加賀屋では、「カンガルーハウ
ス」という保育園併設の寮を30年前
から完備しております。これによっ
て、育児をしながら安心して働ける環境が整
いました。女性が長く働けることはもちろ
ん、充実した幸せな思いは、お客様にも伝わり
ます。配膳システムも託児所も、私の妻の
代から始めたものですが、社員一人ひとりを
大切に、全員を家族
だと思ふ女将の方針
は、母の代から受け継
がれているのです。

● 世界が認める日本のおもてなし

私は旅館業とは、おもてなしを通
じてお客様の問題を解決する仕事だ
と思っています。そして、心地よい
空間でくつろぎ、明日への活力を注
入していただく。これができること
ろお客様は来てくださるのです。
それを実現するためには、社員が団
結して目標達成に向かうための「コ
ントロール」、対象となる市場(お客
様)を正しく設定する「ターゲット・
マーケット」、ここに来れば必ず問題
が解決でき、要求が満たされるとい
う「ポジション」の三つが必要です。

マーケティングの用語に、「ずっと
存続する競争上の差別化」を意味す

る「SDA (sustainable differential
advantage、サステナブル・ディフ
レンシャル・アドバンテージ)」とい
う言葉があります。どこにも負けな
い自分たちの流儀を作ることは簡単
ではありませんが、これをマーケティ
ング・コンセプトとして、時間をかけ
て作り上げていくことが繁栄の道だ
と思っています。

加賀屋では、日本のおもてなしを
海外にも伝えてほしいとの要請を受
け、2010年から台湾で、温泉の経営
に参画しております。ものづくりだ
けではなく、おもてなしというソフト
も日本の「売り」になる。2020年東



京オリンピック・パラリンピックの
決定も、「日本独自の文化」が決め手
になったのではないのでしょうか。そ
して、日本に興味を持った多くの外
国人の来日が、現在の日本経済の閉
塞感を払拭していく一つの鍵になれ
ばと願っております。

2015年3月14日に開通した北陸新
幹線の影響もあり、この1年は経済を
はじめとして、これ以上の幸せはな
いという年でありました。地方の疲
弊が叫ばれている今、この風をしっ
かりととらえて、ますます北陸が元
気になるよう、おもてなしの心を通
して日々努力していかなければなら
ないと思っています。

Family's Information

FUJITSU ファミリ会をもっと楽しく活用していただくための様々な情報をご提供します。

FUJITSU ファミリ会事務局 E-mail : contact-familykai@cs.jp.fujitsu.com Fax : 03-6252-2798

「会報 Family」 編集委員から



特集「ビジネスにイノベーションを起こす共創」はいかがでしたか。「21世紀の事業に共創は不可欠」「共創がイノベーションを加速する」など、昨今よく耳にする“共創”。しかし実際のところ、

どこからどう始めたらいいものか？ そんな方が第一歩を踏み出すきっかけが作ればと、この企画はスタートしました。

取材したほとんどの方がおっしゃっていたのは「共創は“さあ、はじめましょう”とスタートするものではない」ということ。ニーズを見つけたらまずプロトタイプなどカタチをつくり、それを持って話をする。それこそがスタートであると。また、パートナーは他社とは限らず、自社の他部署など身近にあることも印象的でした。

また、アイデアソンの体験版にも参加。2～3分間でアイデアを出したり、共有したり、あるいはフィードバックしたり。短時間にもかかわらずストレスなしにどんどんアイデアは膨らみ、その有効性を実感しました。イベント中に出された「CREATIVE SNACK」。富士通デザインがクラウドファンディングを活用し開発したお菓子ですが、「美味しい」という言葉から話が盛り上がり、アタマを休めるのに一役買っていました。

最後に、ご協力いただきましたたくさんの皆さまに心より感謝を申し上げます。



会議のサポートアイテム「CREATIVE SNACK」



NEW FAMILY (11～12月度ご入会分)

- 北海道 北ガスフレアスト東(株)
- 東北 (株)内田洋行ITソリューションズ
ディーアイエスサービス&サポート(株)
(株)竹中工務店 東北支店
ダイワボウ情報システム(株)
秋田営業所
ダイワボウ情報システム(株)
青森営業所
ダイワボウ情報システム(株)
盛岡支店
(株)大崎 東北支店
(株)アポロガス
PFU東日本(株) 北東北営業課
ベストビジネス(株)
リコージャパン(株) 宮城支社
ダイセキセキュリティソリューション
ダイワボウ情報システム(株)
仙台支店
(株)テレコム
(株)イトーキ
(株)及川無線
ネットワークシステムズ(株) 東北支店
ユニアデックス(株) 東北営業所
太子食品工業(株)
大興水産(株)
ダイワボウ情報システム(株)
山形支店
コスモシステム(株)
PFU東日本(株) 東北営業課
古川電気工業(株)
東北福祉大学
ココヨ東北販売(株)
(株)富士通 パーソナルズ
富士ゼロックス宮城(株)
仙台国際ホテル(株)
- 関東 NSKマイクロプレジジョン(株)
(株)関口
(株)宝幸
日本土地建物(株)
(株)松村組
エムエム建材(株)
日本債権回収(株)
銀座ホールディングス(株)
(株)セラフ
メック情報開発(株)
- 信越 (株)ヤマウラ
(株)高見澤
- 北陸 (株)大和
かむたちのはな
(株)第一ビルディング
北陸中日新聞 新神田専売所
(株)オーナース
(株)福光屋
(株)アイ・オー・データ機器
学校法人 金城学園
ガロアスペースプランニングスタジオ
(株)リッチェル
丸文通商(株)
敦賀信用金庫
サトーヘルスケア(株)
ダイワボウ情報システム(株)
- 東海 四日市支店
日本ゼネラルフード(株)
(株)アイキテック
(株)松田電機工業所
富士テクノロジー(株)
- 関西 ピーシーアシスト(株)
(株)神戸新聞社
(株)ホテル京阪
(株)西島製作所
- 九州 宮崎サンフーズ(株)
(株)融和システム

クロスワード パズル 正解発表



Family374号「クロスワードパズル」へのたくさんのご応募ありがとうございました。下記を含め正解者104名の方には、記念品の発送をもって発表に代えさせていただきます。

正解者発表 (お名前またはペンネーム)

- 柏木隆宏 様 (株)KDS (大阪府)
 - 大村徳龍 様 (株)システム・バレーフ (千葉県)
 - GS 様 (株)ロック・フィールド (兵庫県)
 - エヌエヌエス 様 (株)エフコム (福島県)
 - 久岡志絵 様 AVCマルチメディアソフト(株) (大阪府)
 - 津田重男 様 JA福島電算センター (福島県)
 - 森下真弓 様 JFE電磁鋼板(株) (大阪府)
- ほか(全104名)

正解 アイノベーション

| | | | | | | | |
|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| フ | イ | ン | テ | ツ | ク | セ | ス |
| 9 | ア | ス | 10 | ホ | ウ | 11 | 12 |
| ミ | | 13 | コン | 14 | スト | 15 | レ |
| 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | |
| | リ | ヨ | ン | フ | タ | モ | ト |
| | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 |
| | カ | ラ | パ | ム | ナ | ノ | |
| | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | |
| | ン | アイ | エ | ス | オ | ン | サ |
| | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 |
| | ン | ベ | ン | リ | ト | ン | プ |
| 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 |
| サ | ン | ス | ク | ミ | シ | ン | ライ |

2017年度
全国行事
開催予定



2016年度春季大会・
論文表彰

■ 春季大会

開催日：2017年5月19日(金)
開催場所：帝国ホテル(東京)
内容：式典(2016年度論文表彰)、記念講演、
懇親会

■ 富士通フォーラム2017

開催日：2017年5月18日(木)、19日(金)
開催場所：東京国際フォーラム
5月18日(木)に2016年度入賞論文発表を予定

■ LS研総合発表会 2017

開催日：2017年6月8日(木)
開催場所：グランドニッコー東京(東京/台場)
内容：2016年度研究分科会成果発表、
特別講演、懇親会(表彰式)

■ 海外セミナー

〈第1回：選定中〉
開催日：2017年6月頃を予定
募集人員：30名(最少催行人数15名)
〈第2回：選定中〉
開催日：2017年11月頃を予定

■ 第38回システム監査講演会

主催：情報システム・ユーザー会連盟(FISA)
開催日：2017年10月11日(水)
開催場所：きゅりあん(東京/品川)

■ 秋季大会

開催日：2017年10月19日(木)、20日(金)
開催場所：中国支部(広島県広島市)
内容：記念講演、特別講演、懇親会、
オプション行事

■ 2017年度論文募集

エントリー期間：2017年4月～7月下旬
原稿提出締切：2017年9月下旬
審査結果発表：2018年2月上旬



LS研究委員会

ダイバーシティ
フォーラム
[関東支部共催]

ダイバーシティがますます進行する中、企業においては、様々な価値観を持つ多様な人材が同じ目的に向かって協働していくことが求められています。年に1回開催される本フォーラムでは、他社の事例紹介や参加者の悩み・関心のあるテーマを取り上げ、グループワークで対話を行い、働き方の価値観と多様性を考える場としてご活用いただいております。

活動報告 「ダイバーシティ・コミュニケーション」講座

～自分とは違うタイプの思考や感性のありようを理解し、ダイバーシティ(多様性)を受容する～
講師：株式会社感性リサーチ 代表取締役社長/感性アナリスト 黒川 伊保子 氏
日程：2017年2月3日(金) 場所：富士通株式会社 汐留本社



(参加者の声)

・男女の脳の違いから考えや行動が異なること、またその理解により変化に強いチームビルディング、働き方変革になることが学べ、大変有意義な時間でした。
・黒川先生のトークがとても面白いうえに、とても参考になる内容でした。次回もあれば、ほかの人にすすめてと思います。今まで参加したセミナーの中で一番ためになる講座でした。

・同じテーブルの参加者がとても雰囲気の良い方たちでグループでの課題も懇親会での会話もとても盛り上がって有意義に過ごせました。



From長野



山間の小さな温泉地から 10万人を集める「星の村」へ



開始したのが2012年夏。それからわずか5年で、山間の小さな村に半年の期間中10万人を超える集客を果たしたプロジェクトがある。長野南部の阿智村で行われている「日本一の星空 ナイトツアー」だ。村の名を一躍有名にした、その取り組みと戦略とは？

松下仁さん。スタッフは宇宙服のようなコスチュームに身を包み、足を照らすのはおしゃれなランタンと、演出は細部にも行き届く。

ナイトツアーは年間来場者が10万人を超え、今冬から「ウインターツアー」もスタート。ほぼ年間を通し日本一の星空を楽しめるようになった。冬場はスキー場は使えないが、ゴンドラ山麓駅の広場を会場に、飛び立つ宇宙船に乗っているかのようなプロジェクションマッピングを映写して星の世界へと参加者を誘う。冬は空気も澄み、カウントダウンで照明を消して見上げる星空は美しい。

阿智村の「日本一の星空」を中心にした村づくり。始まりは村が衰退するのではないかという危機感だったという。村の観光を担う昼神温泉の宿泊客数は減少に転じ、若い客は少なく団体中心の客層はシニアばかり。春に日本一を誇る花桃が20万人を集めても、期間は2週間で通年の誘客にはつながらない。それまでにも村では観光振興策を講じてはいたが決め手に欠けた。ピーク時から宿泊者数が2割も低下し、高齢化や過疎化が現実味を帯びるに及んで、2011年、旅館の企画課長だった松下さんをはじめ、有志3人が活動を開始した。最

上／降るような阿智村の星空は銀河も鮮明だ。ツアーでは超強力なレーザーポインターを使い、星の解説も行。2016年12月からはウインターツアーも開始した



昼神温泉は1973年に温泉が湧出、中京圏の客を集め発展し、約40軒の宿がある◎



山麓駅のカフェ。プロジェクションマッピングが不思議な空間を形づくる

危機感から生まれた 地域活性化の取り組み

えなさん

恵那山系に拓かれたスキー場「ヘブンスそのはら」には、4月中旬から10月中旬の夜、空を見上げる大勢の人たちの姿が見られる。ほとんどは若いカップルや子供連れの家族だ。彼らの目当ては阿智村が誇る「日本一の星空」。「MEGASTAR」で上映するプラネタリウムや星の写真展などを楽しんだ後、「スリー・ツー・ワン…」のカウントダウンで“その時”を待つ。「ゼロ！」の声とともにすべての映像や照明が一齐に消え、見上げた空には降るような星、星、星――。

「スキー場までは15分、暗闇の中をゴンドラで上がっていきますから、そこから非日常感は満点です」。そう語るのは、この「日本一の星空 ナイトツアー」の仕掛け人の一人である

最終的に目指すのは地域全体の活性化だ。そのためには観光を基軸に交流人口の拡大が不可欠と考え、村ぐるみの観光振興や将来にわたる地域ブランド構築に向けて動き出した。

若年層の心をつかむ 星のエンターテインメント

「どうしたら来てもらえるか」「魅力ある資源は何か」と話し合いを重ねるうちに出てきたのが星空だ。実は阿智村は2006年に環境省から「日本一星が輝いて見える場所」に認定されていた。旅行会社や観光客が口を揃える「阿智の星は凄い」との言葉に背中を押され、「星で行こう!」と決めたのは2011年秋。開始を翌年の夏と定め、差別化の方策を練った。当時から全国各地に星を見るイベントやツアーはあり、松下さんも視察に出かけた。しかし、どれも面白いと思えなかった。有識者が星を解説してまるで「お勉強会」だったからだ。

「楽しむための旅なのだから、阿智村では遊び心に響く『星のエンターテインメント』にしようと考えました」。ターゲットはこれまで阿智村に來なかった若い層、カップルやファミリーに絞った。会場は町の灯に邪魔されず、より星に近いスキー場。非日常を演出し、お客がワクワクする仕掛けやロマンティックな演出を散りばめ、日本一の星空をテーマに、感動を届けることを目指した。また、地域活性化をはかるには公式の組織にした方がいいと、ツアー開始1カ月前に村長を会長にスタービレッジ阿智誘客促進協議会を発足させている。

2012年8月1日にツアーはスタートした。運営しつつお客の反応を見て取捨選択や改善を繰り返し、内容を整えていく。特筆すべきは星が見えない夜でも、星空の映像を映してのトークイベントや期間限定で夜の森を歩くナイトトレッキングなども行ってツアーを実施したことだ。せっかく来たのに「見えないので中止」では何の思い出も残らない。少しでも楽しい思い

出を持ち帰って、再度ツアーにチャレンジしてもらえるよう企画を考えた。

1年目の目標は5,000人。最初は5人10人という日が続いたが、徐々に上向き、77日間で6,535名を達成した。この実績を足掛かりに次年度からはさらなる展開へと手を打つ。特に戦略的に重視したのがPRと企業との連携だ。記者発表を実施し、マスコミ関係の120社に情報を配信。またプロジェクトマッピングのNAKEDや望遠鏡のVIXENなど約40社と提携して多彩なイベントや演出、情報発信を行っている。明確な目標設定もポイントで、2年目は1万5,000人、3年目3万人と、次々に高い目標を掲げた。達成できそうになれば、クリアするための努力や工夫が生まれ、結果的には常に上回る成果を出している。

一過性のブームでなく 地域を支える大きな力に

開始から5年、若年の宿泊客はもちろん、首都圏や関西圏からの客は確実に増えた。ナイトツアー期間中はどの旅館もほぼ満館。団体から個人客へのシフトも進み、売るための値引きが不要になり客単価も上がった。地域に対しても旅館関連業務や土産物の製造販売などが上向いて経済の活性化や雇用創出につながっている。村が注目されて、住民が地元の良さを再認識する契機にもなったという。

この5月には協議会や観光協会を一本化して株式会社阿智屋神観光局を立ち上げ、松下さんは企画戦略部長兼事務局長を務めている。「一過性のブームでなくツアーを持続させ、日本中の人々が阿智村のことを知って『行ってみたい』と言われる村にするのが目標です。いつまでも住民が誇れる美しい星の村であるために、環境や景観保護も考えていきたい」。

始めたばかりのウインターツアーでは懸案だった冬の集客を狙う。まだ参加者は少ないが、ナイトツアーのように一晩百人千人単位を目指し、阿智村の熱い挑戦は続いている。



「星の世界へ出発!」。係員のコスチュームも宇宙船基地のクルーを思わせる



参加者は思い思いの場所を占めて、自由なスタイルで消灯の19時45分を待つ



アウトドア企業とタイアップした夜の森を歩くツアーなどイベントも数多い



山麓駅にあるスターショップ。オリジナルの記念品や土産のお土産が多数揃う

協力・写真/株式会社阿智屋神観光局
写真©印は編集部撮影



FAMILY 通巻375号 2017年2月20日(隔月20日)発行

編集責任者 FAMILY編集委員会 岡嶋友

発行 FUJITSUファミリー

〒105-7123 東京都港区東新橋1-5-2 富士通(株)内

Copyright 2017 FUJITSUファミリー会 [禁断転載]

<http://jp.fujitsu.com/family/>

*本誌記事中の各会社名、各種製品名等は、各社の商標または登録商標です。
*本文にある専門家による情報・意見は、必ずしも富士通・編集委員会の見解を反映したものではありません。
*本誌には、森林認証紙、植物油インキ、有害な廃液を出さない水なし印刷方式を採用しています。