

「コトづくり」の系譜と認定事業

横幹連合会長 鈴木 久敏*



横幹連合では、「コトづくり至宝認定事業（仮称）」を始めようとしている。ユネスコの世界遺産は毎年マスコミでも大きく取り上げられる話題である。これとは別に、国内では官庁が音頭を取る未来技術遺産（国立科学博物館）、近代化遺産（文化庁）、近代化産業遺産（経済産業省）、学会が音頭を取る選奨土木遺産（土木学会）、機械遺産（日本機械学会）、情報処理技術遺産（情報処理学会）など、様々な認定遺産があるが、これらはすべて「モノづくり」に関わる過去の成果物を扱っている。

これに対して横幹連合はその創立時から、わが国における「コトづくり」の重要性を訴え（たとえば2005年11月25日のコトづくり長野宣言[1,2]など）、その振興に力を尽くしてきた。そこで、「コトづくり」の記述化、認定化によって、「ものづくり」とは異なる未来価値を打ち出し、横幹連合に加盟している会員学会の「コトづくり」活動の見える化、公共財化を支援し、また大学教育等における教材として使うなど、「人づくり」にも貢献しようという目論見である。さらに、「コトづくり」は過去の成果物ではなく、現在進行形のものも多いので、「遺産」より「至宝」と呼ぶ方が適切であろうとの意見を踏まえ、「コトづくり至宝認定事業（仮称）」とした次第である。

この認定事業構想は横幹連合企画・事業委員会の発案で始まった企画で、アンケート調査や会長懇談会で同企画への会員学会の関心度を伺い、その結果を踏まえて、2016年度は認定対象や基準の明確化のためのFeasibility Studyの期間と位置付け、会員学会から代表的な「コトづくり」を提案してもらい、「コト」や「コトづくり」を再定義し、試し

に認定基準や手続きなどの原案を策定することになっている。

そこで改めて国内における「コト」や「コトづくり」の議論の系譜を調べ直してみたので、横幹連合以外の方々が「コトづくり」をどのように捉えているかを報告したい。

なお、「コトづくり」を「コトづくり」と表現する向きもある[3,4,5]。横幹連合は伝統的に濁音のない「コトづくり」を使用することが多いが[1,2,6]、本稿では引用文献との関係で、以下敢えて濁音付きの「コトづくり」で統一する。

筆者は2014年11月に開催された第5回横幹総合シンポジウムにおけるパネルディスカッション「コトづくりへの転換と日本の力」で、『コトづくりのルーツを探る』と題して報告した。その際には、「コトづくり」は古くは清少納言の枕の草子に現れる「もの」「こと」の概念に始まることや、横幹連合関係者が2002年8月から2004年3月に行った調査研究活動[6]の成果および関連情報[1,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13]などを踏まえて、

- ・新しい付加価値は「コトづくり」から生まれる
- ・「コトづくり」はイノベーションの源泉であり、社会的課題の解決に繋がる
- ・「モノづくり」から「コトづくり」にシフト
- ・「コトづくり」は横幹連合が最初に提唱

などを報告した。特に[8,12,13]の「日本で最初に『コトづくり』を提唱したのは新木廣海氏であるとか、常盤文克氏である」との主張の誤りを指摘した。

今回、新たに[14,15,16,17,18,19,20,21]などの情報が分かり、わが国では近年、「モノ」と「コト」の対比が廣松[14]以来議論されていたことが分かった。さらに、「コトづくり」の用語や概念は横幹連合だけでなく、同時期に田中[17]においても「モ

*筑波大学 名誉教授、大学共同利用機関法人情報・システム研究機構 監事

「ノ・コトづくり」という言葉で提案されていることが分かり、必ずしも横幹連合の専売特許ではないことが判明した。また、総務省の調査研究 [19] や平成 25 年度版情報通信白書 [20] では、流通業界で「1980 年代半ばには、消費者のライフスタイルに合わせた売り場づくりなどが行われ、そのような状態がコトづくりと呼ばれていた。」とされている。[19,20] の指摘が正しいなら、横幹連合が言い出す遙か以前に「コトづくり」という概念が示されていたことになる。残念ながら明確な出典根拠が [19,20] には示されていないので真偽は不明のままである。[19] の p.14 の脚注に、『日本ショッピングセンター (SC) 協会が 1990 年に発表した「90 年代のショッピングセンタービジョン」では、90 年代の SC のキーワードは、モノの枠を超えて、シアター性やアミューズメント性で色付けされたコト寄りの機能も加えた「まち」を作ることであり、とされている。この当時から、流通業が、売り場づくりの延長としてコトを重視したまちづくりに取り組もうとしていたことがわかる。』との記載があり、また [20]p.33 の挿入図中の 1980 年ごろ以降の代表事例に『百貨店のつくる新しい街』、『コト売り店「モノ」を買う楽しさプラス』という記載から、ショッピングセンターや大型デパートがモノを売るだけではなく、楽しさを売るために、いろいろなイベントを実施し、そのための空間を演出することを指していると推測できる。「90 年代のショッピングセンタービジョン」を直接手に入れて確認することはできていないが、ショッピングセンター協会の月刊誌 [15] の目次を見ると、そのようなビジョンが議論されていたこと、また今や閉店してしまった新潟市の大型ショッピングセンター「カミーノ古町」が当時リニューアルしたことを報じる記事 [16] があることから、少なくとも流通業界では「モノ」ではなく「コト」に価値があるというという概念はすでに常識化してことになる。一方で、「コトづくり」という用語や概念まで当時から言われていたのかどうかは不明のままである。

とは言え、上記の白書 [20] は「コトづくり」を要領よくまとめた資料である。本編だけで 448 ページもある膨大な文書だが、その中の第一部第 1 章第 1 節 3 項「スマート革命がもたらす事業活動の

変化」の冒頭の“ICT の進化と「コトづくり」の広がり”と題した段 (9 ページの文章) である。段の中の箇条書きのタイトルを見てみると、

- ア 「コトづくり」の定義
- イ 「コト」の時代的変遷
- ウ 「コトづくり」の分類
- エ コトづくりと ICT
- オ 「コトづくり」の事例
- カ 今後の ICT コトづくりの方向
- キ 総務省の取組 —ICT コトづくり検討会議における議論—

となっている。

内容について、白書の性格上、どうしても ICT から見た解釈、サービス分野に近いものが多数、商品の提供者側の見方が強いなどの欠点があるのは否めないが、定義、時代的変遷、分類、事例などは、「コトづくり至宝認定事業 (仮称)」を進める上でも大いに役立ちそうである。

以下、それらについて、白書の記載内容を抜き書きしながら要約して簡単に紹介しよう。

「コトづくり」の定義

白書 [20] には直接的に「コトづくり」を定義とする文章はないが、関係する文章をいくつか要約しながら拾ってみると、以下ようになる。

① マーケティングの分野では、「コト」という概念こそ使われていないが、現在の「コトづくり」の意味を考えるにあたって、サービス・ドミナント・ロジック (SDL) の考え方も重要である。グッズ・ドミナント・ロジック (GDL) は、商品自体に価値を埋め込み、その交換価値を重視するのに対して、SDL は、モノとサービスを一体化させ、顧客が買ってくれた後の使用価値や経験価値 (顧客が実際に商品を利用した経験によって得られる価値。その意味では使用価値と同じだが、使用価値よりも感動や満足感といった感覚的・情緒的な要素がさらに強調される) を高めることを重視する。このような考え方は、製造業のサービス化 (サービサイゼーション) の動向とも共通しており、製造業の企業がサービスを通じた顧客との継続的な関係の中から価値を生み出すこともコトづくりであると言われている。

② 常盤 [4] の「きらめく旗印を掲げて、その実現に向かって全社が一丸となって取り組めるような舞台をつくること」、IBM ビジネスコンサルティングサービス [7] の「“コト”とは、製品である“もの”に付加価値、魅力を与えるサービス、ソリューションという商品、および商品を生み出すサービスのための仕組仕掛けを含む」、さらに経済同友会 [10] の「“ことづくり”とは、『顧客が本当に求めている商品は何か、その商品を使ってやってみたいことは何か』を、そのマーケットに生活基盤を置き現地の人とともに感性を働かせて考えることで、真に求められている顧客価値を提供することである。さらには顧客以上に考え抜くことで、顧客の思いもしないようなプラスアルファの喜びや感動をつくりあげることである。この文脈では、モノが持つ価値以外の新しい価値をつくりあげることがコトづくりであると言えるだろう。」と、種々の定義を紹介。

③ 商品の交換時（販売時、購入時）にモノとしての機能以外の付加価値を与えるコトや、モノをユーザーが利用することで生まれる価値としてのコトだけではなく、価値を生み出す仕組やプロセスをつくりあげることまた「コトづくり」である。

④ 価値づくりとしてのコトづくりという意味では、延岡 [18] の「意味的価値」、すなわち従来のモノづくりが製品の機能的価値（機能の高さによって客観的に決まる価値）を中心としていたのに対して、これからは「顧客の解釈と意味づけによって創られる価値」という概念がコトづくりと大きく関係している。

筆者注：白書に述べられているコトは全体的に、コトという商品を提供し、販売する営利企業の立場からの議論がほとんどで、コトの範囲を限定的に捉えている。営利活動とは関わりのないコト、(たとえば地域の祭、学校でのクラブ活動など) についてはまったく言及されていない。)

「コト」の時代的変遷

「コト」や「コトづくり」の時代的変遷は大きく3つの時代に分けられる。

第1期（1980年代～2000年頃）は、いかに製品

のコモディティ化を克服し、他の企業と差別化を図るかということが企業の経営戦略上の大きな課題だった。この時期、商品の交換時（企業側から見れば販売時、消費者側から見れば購入時）の価値を高める取組として、売り場づくりに工夫を凝らしたり、製品のデザインやインタフェースなど機能以外の価値を重視したりすることがコトづくりだと考えられていた。

第2期（2000年頃～2010年頃）は、企業におけるインターネットの活用が進み、企業が消費者に対してウェブを通じて積極的に情報発信を行う一方で、調達活動などにもインターネットを利用する動きが広がってきた時代である。この時期、製造業の経営者が商品販売後のサービス重視の姿勢などを表す言葉として「コトづくり」を使っている例が見られる。また、「価値を創造する仕組」としての「コトづくり」が主張されてきた。

第3期（2010年～）は、個々の企業から取引先へと広がってきた価値づくりの主体が、消費者やユーザーを巻き込んだソーシャルなグループへとさらにオープンに広がってきた。この時期、顧客を単なる市場と見るのではなく、あるいは消費者を単に商品消費する存在として見るのではなく、市場を知識創造の「場」と捉え、消費者を価値創造プロセスの中に巻き込んでいく動きである。イノベーションのあり方も、企業だけが主役ではなく、多くの関係者と協働しながら新しい価値を創造することが注目されるようになった（筆者注：「価値創造」が「コトづくり」との主張と読める）。

また、「コトづくり」という概念が、生産・販売・使用といった価値発生時間軸およびコトづくりの主体は誰かという主体軸の2つの軸で広がってきた（筆者注：主体に着目したところは目新しい視点であり、横幹連合にとっても大いに参考になる）。

一つ目の軸は時間である。「コトづくり」は、当初、流通業を中心として、消費者がモノの機能以外の価値を求めるようになってきたことを背景として、商品の販売時に商品をより魅力的に見せる売り場づくりという意味で使われた。同時に、製造業においては、デザインやインタフェースといった意味的価値を製品に組み込み、製品自体の差別化を図る取組として「コトづくり」が語られていた。

次に、商品の使用時および生産時における価値創造に関しても使われるようになっていった。商品の使用時の価値を重視するSDLや「製造業のサービス化」も、「コトづくり」に関する考え方とされている。この流れは、技術進歩によって価値の提供企業が利用者の使用データを把握できるようになり、そのデータに基づいて新しい価値を利用者に提供することへと繋がっていった。さらに、生産時点における価値創造の「仕組づくり」も「コトづくり」と呼ばれるようになった。

「コトづくり」概念の広がりのもう一つの軸は、誰がコトを作るのかという主体の議論である。当初は、コトづくりの主体は、あくまで価値を創造する組織に限られていた。売り場づくりの主体は流通業であり、デザインやインタフェースなどの意味的価値を創造するのは製造業である。しかし、時の流れと技術の進歩とともに、コトづくりの主体は複数の企業、あるいは企業間へと広がり、価値の生産時点において、大企業と取引先の中小企業、あるいは中小企業同士の連携が行われるようになった（筆者注：サプライチェーンや共同開発をイメージ）。さらに、この動きは世界中の専門家や個人へと広がっていく。アップルのApp Storeのようなプラットフォームの上では、プラットフォーム企業と補完商品の提供企業がエコシステムを形成し、新しい価値を生み出す。App Storeのアプリ作成者は必ずしも大企業ではなく、個人が作成している場合もある。オープンなプラットフォーム上では世界中の個人さえもが価値創造の主体になることの好例である。また、モノの使用時点についても、企業が収集したユーザーの使用情報が（個人情報や機密情報などを取り除いた状態で）オープンになれば、ユーザー自身や第三者がそのようなオープンデータを活用して新しい価値を創造するという活動が発生する。「コトづくり」という概念は、このように大きな広がりを持ったものであると言ってよいだろう。

「コトづくり」の分類

価値発生 の時間軸に沿って「コトづくり」を3つのタイプに分類することにした。

(ア) 販売・交換時の「コトづくり」

企業が利用者に商品を販売する際の価値としての「コト」をつくること。この分類における価値としての「コト」とは、「モノ」の機能的価値以外の意味的価値のことであり、具体的には、製品デザイン（感覚的なもの）、感覚的なインタフェース、ストーリー・記号・ブランド、ソリューション（提供物の組合せによる課題解決）などを含む。

(イ) 使用・サービス時の「コトづくり」

利用者が商品を使用することから発生する価値としてのコトをつくること。具体的には、利用者による継続的な使用を重視したSDLによる商品作り、製造業のサービス化の取組み、ユーザーの使用情報に基づく付加価値づくりなどがある。

(ウ) 生産・創造時の「コトづくり」

優れた商品を作り出すための仕組（活動、プロセスを含む）としてのコトをつくること。具体的には、社内の仕組・組織づくり（設計=生産=販売の統合など）、取引先との垂直な仕組づくり（サプライ・チェーン・マネジメントなど）、中小企業同士の横の連携による仕組づくり、世界中の専門家とのネットワークづくり、利用者も巻き込んだオープンなエコシステムづくりなどがある。

「コトづくり」の事例

(ア) 販売・交換時における「コトづくり」の事例

モノに対するデザイン、インタフェース、サービス、ソリューション、ストーリーなどを観点とし、具体的にルンバ (iRobot)、らくらくスマートフォン (富士通)、「いえつく」プロジェクト (ietsuku.com)、NIKE+ (ナイキ)、一本満足バー (アサヒフードアンドヘルスケア) を挙げている。

(イ) 使用・サービス時における「コトづくり」の事例

利用者がモノを購買（交換）した後にモノを使用（サービス）する時点での価値を作ることとし、具体的にマネージド・プリント・サービス (富士ゼロックス、リコーなど)、KOMTRAX (コマツ)、初音ミク (クリプトン・フューチャー・メディア)、ネットワーク型家庭用植物工場 (パナソニックなど)、Kindle (Amazon.com) を挙げている。

(ウ) 生産・創造時における「コトづくり」の事例

コトを作る主体に注目していくつかのパターンに分けることができるとし、具体的に製品開発のためのナレッジデータベース（ダイキン）、試作加工に特化したソリューションネットワーク（京都試作ネット）、デザインのクラウドソーシング（99デザイン）、3Dプリンターを利用したモノづくり（ファブラボ、テックショップなど）、「ラリーファイター」などDIY的自動車（ローカル・モーターズ）を例示している。

まとめ

以上のように白書 [20] は「コト」や「コトづくり」に関してのある種のサーベイになっており、コトづくり至宝認定事業（仮称）の内容を詰める上で不可欠な、「コトづくり」の再定義、認定基準、認定手続きなどを定める際に参考にして行きたい。また、認定事業の Feasibility Study を通して、「コト」や「コトづくり」を学術的に研究した論文や論説が今後ますます増えることを期待したい。白書以外にも、最近では東京理科大学を中心としたグループが、「ものこと双発学会」や「ものこと双発協議会」を立ち上げ、産業界からの強力な支援を受けているようである [21]。われわれ横幹連合は新たな理念をいち早く社会に打ち出すことは得意だが、その普及や果実を刈り取ることは不得手のようである。認定事業は社会に対して横幹連合の存在をアピールする強力なチャネルとなることを期待したい。

参考文献

- [1] 毎日新聞朝刊コラム発信箱、「コトづくり」、2005/11.
- [2] 横幹連合 10 年史編纂委員会、横幹連合 10 年の歩み、2013/10. <http://www.trafst.jp/data.html>
- [3] 新木廣海、日本コトづくり経営、日経 BP 社、2006/2.
- [4] 常盤文克 コトづくりのちから、日経 BP 社、2006/3.
- [5] 産業競争力懇談会 (COCN) 2012 年度プロジェクト最終報告、「コトづくりからのものづくりへ」、2013/3. <http://www.cocn.jp/thema49-L.pdf>

- [6] 文部科学省平成 14~15 年度科学技術政策提言報告書要旨、「横断型科学技術の役割とその推進」、2004/3. http://www.mext.go.jp/a_menu/kagaku/chousei/news/1357715.htm
- [7] IBM ビジネスコンサルティングサービス（「ものコトづくり」企業革新セミナー講師グループ著/東正則監修）、「ものコトづくり—製造業のイノベーション」、日経 BP 社、2006/12.
- [8] 藤堂安人、「ものづくり」と「コトづくり」の両立を考える、日経テクノロジー online、2007/4. <http://techon.nikkeibp.co.jp/article/COLUMN/20070423/131496/>
- [9] 和田昌佳、東正則、製造業のお客様に対する日本 IBM の取り組み〜対談:グローバル・オペレーションを目指す製造業のお客様へ、ものコトづくり」をご提案します〜、PROVISION, No.54, pp.42-47, 2007/9. <https://www.ibm.com/blogs/pro-vision/no-54/>
- [10] 経済同友会提言、世界でビジネスに勝つ『もの・ことづくり』を目指して〜マーケットから見た『もの・ことづくり』の実践〜、2011/6. http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2011/pdf/110624a_02.pdf
- [11] 産業競争力懇談会 (COCN) 2011 年度プロジェクト最終報告、「グローバルもの（コト）づくり」、2012/3. <http://www.cocn.jp/thema43-L.pdf>
- [12] 高島正之、コトづくりからの中小企業イノベーション、日本政策金融公庫論集、第 15 号、2012/5. https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1205_04.pdf
- [13] Weblio IT 用語辞典バイナリ. <http://www.sophia-it.com/content/コトづくり>
- [14] 廣松渉、哲学入門一歩前 モノからコトへ、講談社、1988.
- [15] 奥住正道、吉兼三郎、速水信一、鈴木義雄、小山周三、シンポジウム：ハイクオリティ SC の創造を目指して〜「90 年代 SC ビジョン」を探る〜、ショッピングセンター、1990/3. <http://www.jcsc.or.jp/magazine/pdf/toc1990.pdf>
- [16] 菊地俊英、いいモノ、いいコト、いいヒトに出逢えるコミュニケーションスペースを提集「カミーノ古町」、ショッピングセンター、1990/3. <http://www.jcsc.or.jp/magazine/pdf/toc1990.pdf>
- [17] 田中央、商品企画のシナリオ発想術—モノ・コトづくりをデザインする、岩波書店、2003/1.
- [18] 延岡健太郎、価値づくり経営の論理—日本製造業の生きる道、日本経済新聞出版社、2011/9.
- [19] 総務省情報通信国際戦略局情報通信経済室（委託先：株式会社富士通総研）、「コトづくり」の動向と ICT 連携に関する実態調査研究、2013/3. http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/linkdata/h25_06_houkoku.pdf
- [20] 平成 25 年度版情報通信白書、総務省、2013/7. <http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h25/pdf>
- [21] ものこと双発学会・ものこと双発協議会ホームページ. <http://mono-koto.org/>