

知創の杜

2016 Vol.3

価値創造のトリガー “オープン&ライブ”

富士通総研のコンサルティング・サービス

社会・産業の基盤づくりから個社企業の経営革新まで。
経営環境をトータルにみつめた、コンサルティングを提供します。

個々の企業の経営課題から社会・産業基盤まで視野を広げ、課題解決を図る。
それが富士通総研のコンサルティング・サービス。複雑化する社会・経済の中での真の経営革新を実現します。

お客様企業に向けた コンサルティング



課題分野別コンサルティング

お客様のニーズにあわせ、各産業・業種に共通する、多様な業務の改善・改革を図ります。経営戦略や業務プロセスの改善などマネジメントの側面、そしてICT環境のデザインを通して、実践的な課題解決策をご提案します。



業種別コンサルティング

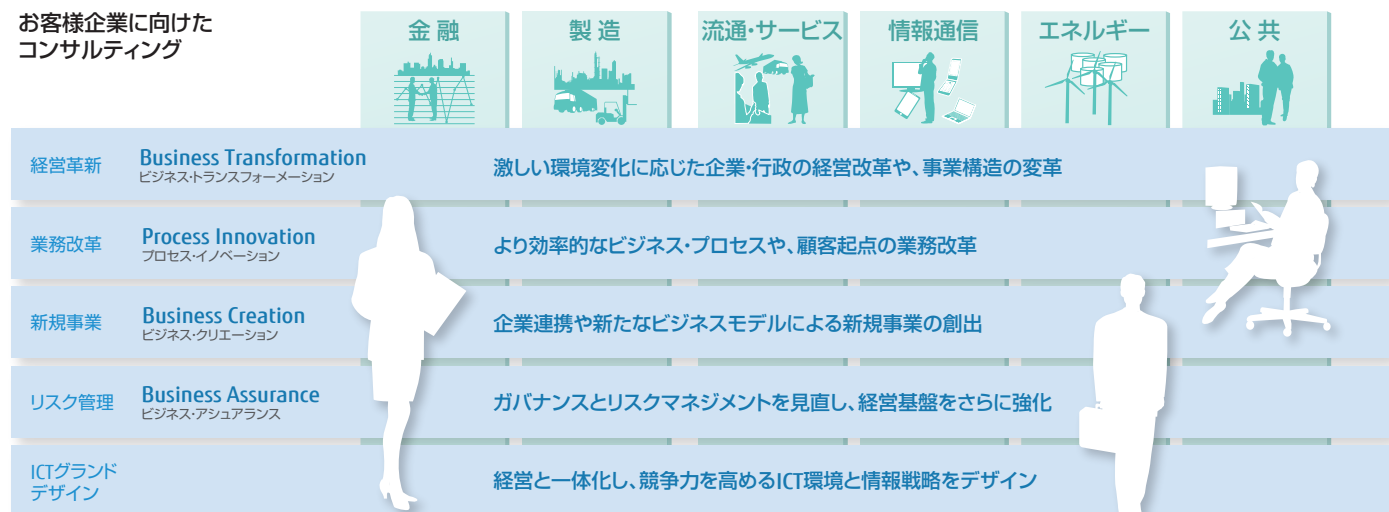
金融、製造、流通・サービスなど、各産業に特有の経営課題の解決を図ります。富士通総研は、幅広い産業分野で豊かな知識と経験を蓄積しており、あらゆる業種に柔軟に対応するコンサルティング・サービスが可能です。

社会・産業基盤に 貢献する コンサルティング

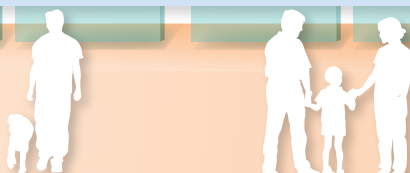


国や地域、自然環境などの経営の土台となる社会・産業基盤との全体最適を図ることで、社会そのものに対応する真の経営革新、業務革新を実現します。

お客様企業に向けた コンサルティング



社会・産業基盤に貢献する コンサルティング



知創の杜

2016 Vol.3

CONTENTS

- 4 ● **イントロダクション**
価値創造のトリガー “オープン&ライブ”
- 5 ● **特別寄稿**
アイデアソン・ジャーニーと成功の軌跡
—あしたのコミュニティーラボ×立教大学の
産学連携プロジェクトから見えてきたこと—
- 10 ● **フォーカス**
産学“共創”の新たなアプローチ
—立教大学と富士通によるアイデアソンから
得たもの—
- 16 ● **インタビュー**
課題解決から、課題探究へ
—大学と地域が未来を創る人材を
共に育成していく社会—
- 20 ● **あしたを創るキーワード**
新しいオープンイノベーションの
手法としてのハッカソン
- 25 ● **ケーススタディ 1**
0から1を生み出し、新たな価値を創造する
- 31 ● **ケーススタディ 2**
データ活用でイノベーションを起こす
—変わるデータ活用へのアプローチ—

価値創造のトリガー “オープン&ライブ”

企業変革を起こすための概念や手法は、時代の変化とともに進化し、私たち富士通総研もこれまでそのいくつかを取り入れ、自ら実践し、コンサルティングサービスとして提供してきました。昨今では、デザインシンキングやリーンスタートアップ、UXデザインといったキーワードなどがそれにあたります。これらの概念や手法はある程度普及してきている一方、体系的に導入できている企業はまだ多くはないように思えます。さらには、単独の企業でこれらを活用するだけでは解決のできない、複雑で社会的な多くの課題に私たちは直面しています。それには、企業に加えて行政、研究・教育機関、NPO、地域コミュニティ、そして個人といった、多様なセクターの側面から課題にアプローチし、共に変革を起こしていくということが必要だと捉えています。富士通総研では、従来の効率性を追求するためのコンサルティングサービスだけでなく、多様な視点から“今、まさに社会で起きていること”を現場に飛び込んで洞察し、価値創造のプロトタイピングを迅速に繰り返し行ってきました。

“オープン&ライブ”——多様な知と知を掛け合わせていくためのオープン・プロセスと、実際の市場である日常生活や課題の現場でスピーディに試行錯誤を行うライブ・プロトタイピング。この2つのキーワードがこれからの価値創造のトリガーとなるという仮説のもとに実践を重ねてきた私たちのナレッジを形式知化することで、未来の課題に向き合おうとされている皆様と知のコラボレーションを起こすことを狙いとして、本誌を発行します。

アイデアソン・ジャーニーと成功の軌跡 —あしたのコミュニティーラボ^(注1)×立教大学の 産学連携プロジェクトから見てきたこと—

立教大学 経営学部教授
キャリアセンター部長
佐々木 宏

今、実務界を中心に、事業や社会変革の波を創造する手法として期待されているのが、アイデアソン^(注2)の実践である。これまで、筆者の研究室では様々な産学連携に取り組んできたが、今回アイデアソンにチャレンジする機会を得た。このプロジェクトを振り返ってみたい。

アイデアソンの醍醐味は、研究者、エンジニア、利用者など多様な人材が一堂に会し、ビビッドなライブ感によって異質な知がスパークするところにある。通常1日ないしは数日の短期イベント型が多いが、我々の行ったものは長距離走型で、ビジネスパーソンと学生がコラボレーションし、3か月サイクルを2回にわたって実施したことが特徴である。

■執筆者プロフィール



佐々木 宏 (ささき ひろし)

立教大学 経営学部教授 キャリアセンター部長

筑波大学経営・政策科学研究科修士課程、大阪大学経済学研究科博士課程修了。博士(経済学)。金融系シンクタンクにてマーケティング・リサーチ、経営コンサルティングなどに従事後、大学教員になる。ビッグデータ、データマイニング、IT産業の国際比較などが専門で、大学での教育・研究の傍ら企業向けにマーケティング・リサーチの支援などを行っている。著書・論文多数。2014年度に富士通株式会社・立教大学主催、富士通総研運営の「あしたのコミュニティーラボ×立教大学 産学連携プロジェクト」に携わる。

1. アイデアソン・ジャーニー

このような知的マラソンの過程を、アイデアソン・ジャーニーと呼ぶことにしよう。最初のサイクルの流れは、大体下記の通りであった。

■ ミッション：富士通の先端技術を使い、暮らしを良くする新商品・サービスを提案せよ

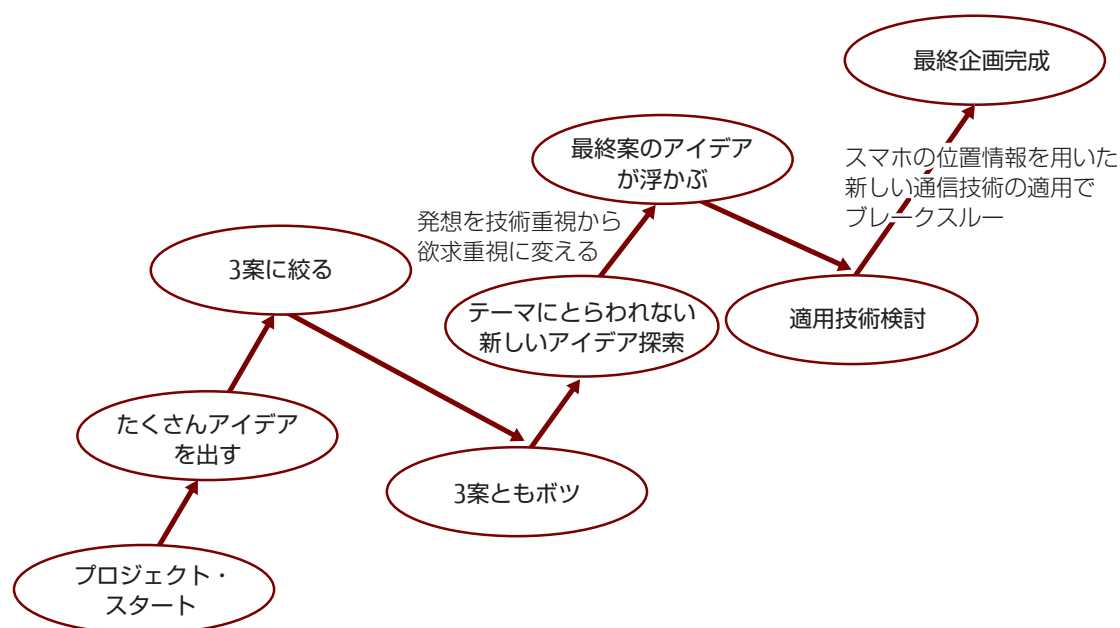
- (1) 初期ブレインストーミング(全員で可能な限りアイデアを発散させる)
- (2) 富士通フォーラム見学(技術展示会で先端技術を知り、アイデアを膨らませる)
- (3) アイデアの絞り込み(7チーム結成。発散したアイデアを収束させる)
- (4) プロトタイピング(利用シーンを検討する)
- (5) フィージビリティ・スタディ(技術者との相談会で市場性、技術適用可能性を検討する)
- (6) プレゼンテーション(成果報告会のイベントを開催する)

どのチームも(3)までは順調に進んでいった。様々な

問題が顕在化していったのはそれ以降である。類似品があることが判明したり、技術的に実現不可能であったり、利用シーンの検証で訴求ポイントが不明瞭であることがわかったりと、アイデアソンの難しさに直面することになった。図1が、あるチームのアイデアソン・ジャーニーである。このチームでは、絞り込んだ3案がすべてボツになってしまい、再度テーマにとらわれない新しいアイデア出しに挑戦している。技術重視から消費者の欲求重視に発想を転換することで、最終案の元となるアイデアを着想するに至った。その際、「スマホの位置情報を用いた新しい通信技術」の適用を思い付き、ブレークスルーに成功している。

2. アイデアソン・ジャーニーのモデル化

アイデアソン・ジャーニーとは、個人ワークとグループワークを組み合わせながら、アイデアの発散と収束、動と静を繰り返し、アイデアを鍛えていくプロセスに他ならない。成功の秘訣は、定期的に行われるチーム・ミーティングで「場のエネルギー」(チームの盛り上がり)を極大化させ、ベストタイム(最大の成果)でマラソン



● 図1 某チームのアイデアソン・ジャーニー

を走り抜けることである。図1では横軸に時間の流れ、縦軸にパフォーマンスを想定しているが、そこに場のエネルギーの変化を付加して成功パターンと失敗パターンをモデル化してみたい。なお、以下では簡便のために初期ブレスト(ブレンストーミング)、プロトタイピング、フィージビリティ・スタディの3回のチーム・ミーティングが行われたものとする。

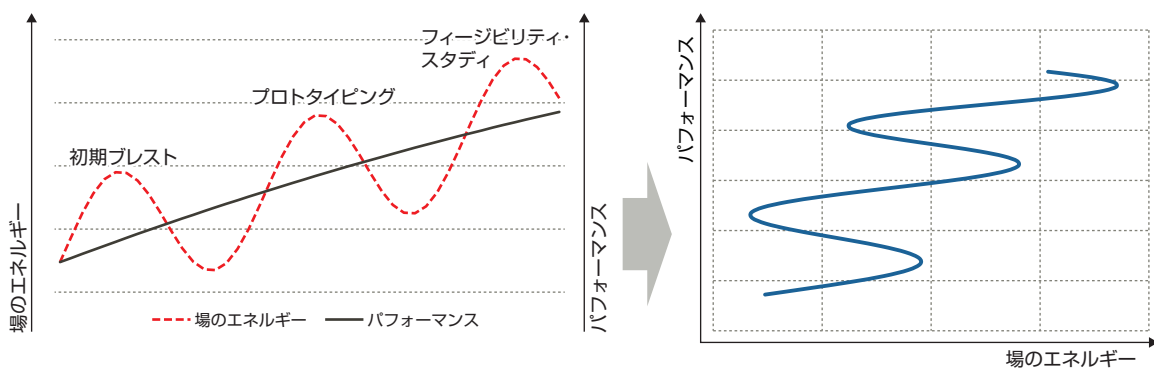
(1) ワインディング型ジャーニー

図2が、理想的な成功パターンである。場のエネルギーは、毎回のミーティングで極大化を繰り返しながら、徐々に上昇している。それに対し、パフォーマンスはほぼ直線的に上昇している。これは、手戻りなど大きな問題が発生することなく、スムーズにゴールに向かっていった状況を示している。このような場合、場のエネルギーとパフォーマンスの変化をプロット(前者をx座標、後

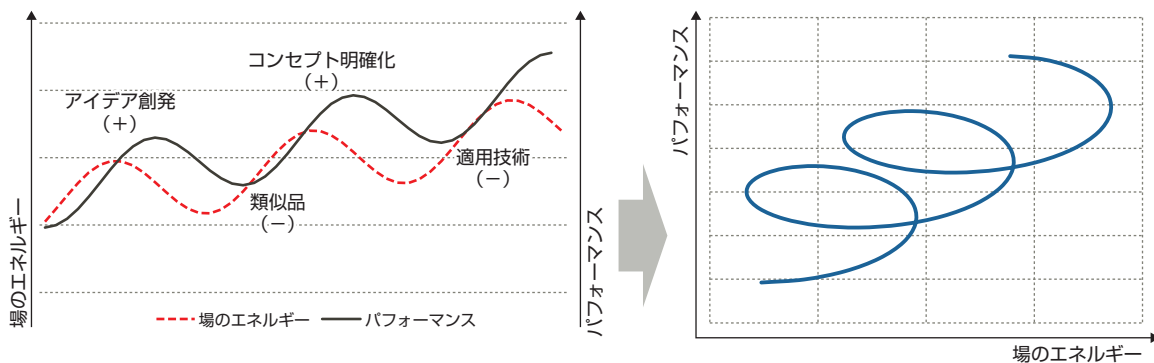
者をy座標)すると、曲がりくねった上昇曲線が現れる。

(2) スパイラル型ジャーニー

ところが、実際にはパフォーマンスが単調に上昇していくことはほとんどなく、やはり上下変動(+/-)を繰り返していく。図3は、初期ブレストによって多くのアイデアが創発した(+)、アイデア絞り込みの後、類似品があることが判明した(-)、プロトタイピングで差別化のポイントを見出し、コンセプトの明確化に至った(+)、新たに適用技術の問題が表面化した(-)、フィージビリティ・スタディを通じて技術問題が解決した(+)、こうしてようやく最終案がまとまったプロセスを示している。2つの位相の異なる波動が影響し合って上昇していくとき、スパイラル曲線が現れる。我々が行ったアイデアソンの軌跡は、このようなスパイラル型のイメージに近いものであった。



●図2 ワインディング型ジャーニー



●図3 スパイラル型ジャーニー

(3) 落ち葉型ジャーニー

図4が、失敗パターンの例である。どのアイデアも魅力に欠け、ピボット（アイデアの練り直しと再転換）を繰り返すうちにチームが疲弊していき、パフォーマンスは下降の一途を辿っている。この場合、曲線は落ち葉が地面に落ちていくような軌跡を描く。

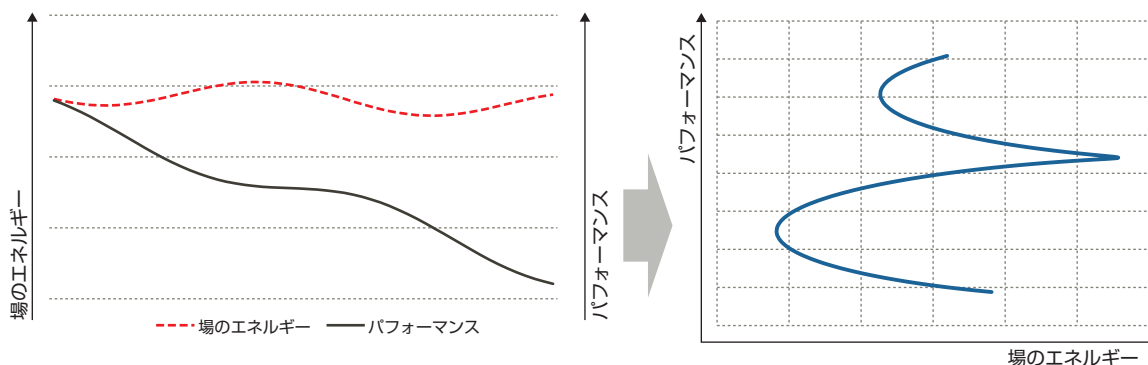
3. 成功の軌跡を描く

チームが暗礁に乗り上げ、場のエネルギーが衰退、パフォーマンスの低下が起きると、落ち葉型に陥ってしまう。スパイラル型に引き上げるためには、直面する問題をどのように解決していけばよいのか？ プロジェクト後の振り返りでは、先述の「発想を技術重視から欲求重視に変えた」以外に、「良いと思ったら、いろいろな人に見せる。良いと思ったら、それまでのアイデアに固執しない」、「技術者から『これ行けるんじゃない？』との一言で自信が持てた」、「SNSを使った技術者とのディスカッションが有効だった」、「もっとエンターテインメント性が欲しいというアドバイスで発想が転換できた」などの意見があった。ここに、いくつか重要なヒントが隠されている。

1つ目は、場のエネルギーの持続についてである。どのようにチーム・ミーティングで場のエネルギーを極大化させるか。チームが慣れてくると、チーム内で個

人のポジションが確定し、これくらい貢献すればいいだろうという妥協や打算も生まれてくる。長距離走型で最も危惧すべき点は、ここにある。そうした組織慣性を排除するために、ファシリテーターには、メンバー構成やチームの状況を把握しながら、その都度効果的なメソッドやツールを繰り出していく柔軟性が求められる。今回のプロジェクトでは、今日はどんなことをするのだろうというワクワクした期待の中で、毎回チーム・ワークに取り組むことができた。また、ワークの際のちょっとしたアドバイスでチームの雰囲気が一変し、突然斬新なアイデアが生まれることもある。これらは、富士通総研のコンサルタントの指導や富士通の技術者の支援によるところが大きかった。

2つ目は、パフォーマンスの向上についてである。現実のマラソンでは、事前に選手やコーチがコースを詳細に調べ、どこで加速するか、水分を補給するかなど、念入りに計画を立てることができる。ところが、アイデアソンは一見、順調に進んでいるように見えて、実はテーマやチームによってゴールに至る軌跡は異なり、どこに山や谷があるかが事前にわからない。検討が進み過ぎた後でのピボットは手遅れになり、かえって混乱を招いてしまったりする。チームのアイデアが煮詰まった場合、一呼吸おいて発想の転換を図ったり、現案を推し進めていくべきか、どの時点でピボット実施の決定をするかなどについては、大局観に立った判断が必



●図4 落ち葉型ジャーニー

要になる。なお、今回はSNSで常時技術者からアドバイスを受ける体制を作り、これが有効に機能したことも指摘しておきたい。それは、アナログ(リアル)な場とデジタル(Web)な場の異質な空間を併用することの有用性を示唆している。

アイデアの源泉は、個人の洞察に帰着される。常にネットで他人とつながっている現状では、安易に人の意見に頼ったり、ネットに答えを求めたりして、自らが深く考えることを怠ってしまいがちである。そこで、今更ながら数学者、岡潔の残した言葉に耳を傾けたい。彼は、数学の発見では日本刀を鍛える時のように、熱しては冷やし、熱しては冷やしというやり方を適当に繰り返すのがよく、緊張が緩んだとき、真情によく澄んだ一瞬ができ、そこに智力の光が射すと言う。さらに、その時は蝶を採集に行ってみ事な蝶が木に止まっているのを見たような喜びを伴うと述べている^(注3)。個人もまた、短距離走のように常に全速力で走るのではなく、チームの場のエネルギーの振幅と同じように、緊張と弛緩のリズムが必要になろう。1人静かに熟考したり、仲間とワイワイ議論したりを繰り返すうちに、ふとしたきっかけでそうした瞬間が訪れるのではないか。個人とチームがシンクロナイズしてクリエイティブなアイデアが創発されると、個人の喜びはチーム全体へと拡大する。これが、アイデアソンの素晴らしさである。

これまで、アイデアソンはICT業界が先導してきたが、今やその適用範囲はICTプロダクトやサービスの開発だけにとどまらない。アイデアソン・ジャーニーを通じて、共創の輪が広がっていくことを願う。“Our journey creates a new world!”

合わせた造語。特定のテーマに興味を持つ人が集まり、課題解決につながるアイデアを出し合い、それをまとめていくワークショップ形式のイベント。

(注3) 岡潔、「春宵十話」角川ソフィア文庫(2014年改版)を参照。

(注1) あしたのコミュニティーラボ：

“立教大学生と富士通によって形づくられた、共創の道筋”

http://www.ashita-lab.jp/lab/rikkyo_iot

ケーススタディ1のケース4も参照のこと。

(注2) アイデアソン：

Ideathon。アイデア(Idea)とマラソン(Marathon)を組み

フォーカス

産学“共創”の新たなアプローチ —立教大学と富士通によるアイデアソンから 得たもの—

企業と大学の“共創”のアプローチとは、従来の産学連携とどのように異なるのでしょうか。さらに、これからの“共創”に求められることは何でしょうか？

本対談では、「産学“共創”の新たなアプローチ —立教大学と富士通によるアイデアソンから得たもの—」をテーマに、立教大学経営学部 教授の佐々木宏氏、富士通株式会社戦略企画統括部 統括部長 柴崎辰彦氏をゲストに迎え、富士通総研（以下、FRI）産業・エネルギー事業部の佐々木哲也（FRI佐々木）とともに、これからの共創のあり方について探っていきます。



■対談者（写真左から）

佐々木哲也：株式会社富士通総研 チーフシニアコンサルタント

佐々木 宏：立教大学 経営学部 教授

柴崎 辰彦：富士通株式会社 戦略企画統括部 統括部長

■対談場所

「HAB-YU platform（ハブ・ユー・プラットフォーム）」。

富士通がこれまでに培ったデザイン開発や

ICT利活用のサービスデザインのノウハウを活用して、ビジョン策定からその具体化までを一貫して体験・研究開発することを目的とした「HAB-YU」活動を推進するために開設された、アークヒルズサウスタワー（住所：東京都港区六本木一丁目4-5）の新たな場。

1. 立教大学×富士通プロジェクトの当初の狙い

FRI佐々木 本日は、2014年度に立教大学と富士通で実施した1年間の共創プロジェクト^(注)を振り返りつつ、従来の産学連携との違いや、これからの共創のあり方についてお話ししたいと思っています。産学が連携してアイデアソンを実施するというプロジェクトだったわけですが、まずは当初の狙いについて、それぞれの立場からお聞かせいただけますか？

柴崎統括部長 富士通では、コミュニケーション創発サイト「あしたのコミュニティーラボ」を運営しています。さらなる展開を考えたときに、生まれたときからインターネットがあり日常生活で当たり前のようにスマートデバイスに触れている若者、いわゆる『デジタルネイティブ』世代とのコラボレーションが必要だ、と感じていました。彼らのアイデアは企業や社会に新しい気づきを与えるものになるでしょうし、これからの未来をつくる世代を大事にしていくことは、企業全体、日本全体にとっても重要なことだと思っています。そこで、「あしたのコミュニティーラボ」というプラットフォームを使って、企業が若い世代のアイデアを取り入れていく様子をメディアにして発信し、社会に伝播させていくようなことを実験したいと思ったのが始まりです。

佐々木教授 私の研究室は社会科学の分野に属しており、研究対象は本の中にあるのではなく、今、現実に行き始めている社会問題やトレンドそのものが教材である、という考えに基づいて運用しています。そんなことで産学連携の取り組みを過去10年以上も実施しており、その時々で最先端のテーマを学生にぶつけることに狙いを定めてきました。実は、数年前からアイデアソン・ハッカソンに注目してしまっていて、柴崎さんと最初にお会いした時に千載一遇の機会だと思いました。

2. 共創が起きた瞬間を振り返って

FRI佐々木 富士通総研の立場からは、このプロジェクトのプログラム全体の設計およびファシリテーションを進めてきたわけですが、最初は佐々木ゼミの過去の実績を考えると、本当に僕らが肩を並べるような成果を出せるのか、という不安もありました。お二人の視点から、共創が起きた瞬間はどのタイミングでしたか？

柴崎統括部長 最初に感じたのは、比較的初期の段階です。富士通フォーラムに学生の皆さんに来てもらったときですね。富士通フォーラムは富士通の製品や技術の展示会ですが、文系の学生さんなので、IT企業の話にどこまでついていけるか不安でした。ところが、プログラムの中で旅のしおりを模した調査計画を制作したのですが、それを携えた学生の皆さんはとても積極的で、対応した富士通の説明員も純粋で新鮮な質問を投げかけられ、圧倒されるほどでした。そこでの学生さんの気づきやアイデアは意外なものが多く、これは何か面白いコラボレーションが起き始めている瞬間なのではないかと思ったものです。

佐々木教授 今回のプロジェクトは、前期と後期、それぞれ3か月ずつ長距離型のフルマラソンを実施したところに特徴があったと思います。富士通さんと富士通総研さんに毎週コミットしていただいたので、不安はありませんでした。共創を感じた瞬間は3回ありますね。1回目は柴崎さんのおっしゃる通り、富士通フォーラムと一緒に新しい技術を見て回ったとき。2回目はプロトタイプングです。発泡スチロールやブロック、工作道具を使いながらアイデアを形にするという行為は、学生や社会人の枠を超えて誰もが童心に返り、子どものような夢をもって一緒に新しい世界を作り出す場のように見えました。3回目は最終報告会です。展示会のブースのようにして、各グループがアイデア企画を説明した際、富士通の社員の方々からいろいろな質問を受け、学生が必死に対応していました。それぞれ、一緒に大

きな共同ワークをしたときに共創が起きていると感じました。



佐々木 宏 (ささき ひろし)

立教大学 経営学部教授 キャリアセンター部長

筑波大学経営・政策科学研究科修士課程、大阪大学経済学研究科博士課程修了。博士(経済学)。金融系シンクタンクにてマーケティング・リサーチ、経営コンサルティングなどに従事後、大学教員になる。ビッグデータ、データマイニング、IT産業の国際比較などが専門で、大学での教育・研究の傍ら企業向けにマーケティング・リサーチの支援などを行っている。著書・論文多数。2014年度に富士通株式会社・立教大学主催、富士通総研運営の「あしたのコミュニティーラボ×立教大学 産学連携プロジェクト」に携わる。

FRI佐々木 ファシリテーションをする中で、できる限り学生と社会人が一緒に知恵を出して創発を起こしていくという方針で進めましたが、一方で、そうするとプログラムの進行はコントロールしづらくなります。そういった中で、実際には手探り状態、試行錯誤を繰り返して推進してきました。全体の流れは決めていたものの、実は毎回、参加する皆さんの反応やアウトプットを見ながら、次はどうするかということをゼロベースで考え、常により刺激的なものを、より学べるものをと、プログラムを設計し直してきました。そういう意味では、プログラムそのものも共に創ってきたと言えます。

佐々木教授 そこが良かったと思います。通常のプロジェクトでは手順が決まっていて、アウトプットばかりにフォーカスしがちですが、長距離型アイデアソンのや

り方に標準化されたものはありません。富士通総研さんの持つ方法論やツール、様々な知見を組み合わせ、試行錯誤し、学生側のアイデア発散と収束の様子を見ながら、一緒にプロセスを共創していきました。そのところがとてもエキサイティングだったと思います。

3. 今の社会は、効率性がクリエイティビティを阻害している

FRI佐々木 個別のアクティビティについても少し振り返りたいと思います。プロトタイピングを例に挙げると、実はそれまではお客様と実施する際、2〜3時間はかけていました。ところが、ゼミには90分という制約があります。アイディエーションからプロトタイプ制作をして、ビデオで記録するということまでを実質60分で実施するというチャレンジングな試みでしたが、アウトプットは素晴らしいものが出てきました。時間の制約があったからこそそのエネルギー、創造性を感じましたが、創発を促すには制約を設けた方が良いものなのではないでしょうか？

柴崎統括部長 今でこそアイデアソンやハッカソンという言葉は市民権を得てきましたが、当初はいわゆるワークショップと何が違うのかということを問われることが多かったですね。特に感じているのは、限られた時間で成果を出すということです。ハッカソンでは一般的に2日間でサービスを開発し、3分間でピッチ、発表を行います。その制約の中で何とか新しいものを創り出そうというところに、人間の創造性が発揮され、とてつもないエネルギーが場に生まれます。プロトタイピングも90分しかないゼミの中で行ったからこそ、進化したのでしょうか。

佐々木教授 いつプロトタイピングをやるかというタイミングが重要だと思います。今回のタイミングは、そこに至るまで参加者がいろいろなアイデアを出していろいろな手法で練って絞り込んできたタイミングで

した。何か形にしたい、アウトプットしたいということまで来ていて、タメのようなエネルギーがありました。そんな状況でしたので、爆発的な速さですぐに創ってしまいました。学生は時間の長さにとらわれず、まず行動します。社会人よりそこには抵抗がないかもしれません。

FRI佐々木 創りたくてしかたがない、形にしたい、しかたがない、という状態をいかにつくるかということですね。社会人は制限時間を設けると、3分で発表するならこういうアイデアにしようとか、80分で作れるのはこれくらいなのでこの程度にしよう、など自分の経験でアウトプットに制限をかけてしまいがちです。今回のように、創りたい衝動に駆られた人たちが参加すれば、もしかしたらどんな時間でもできてしまうのかもしれませんが。逆に、そういう気持ちが低いレベルで実施すると、制約に合わせたものを作ってしまう。

佐々木教授 効率性とクリエイティビティのトレードオフですね。社会人はどうしても時間で動いていて、効率性重視の思考にはまってしまいがちです。3分でも効率的に終わらせるかばかり考えると、クリエイティビティがそれだけ減ってしまうかもしれません。

4. イノベーションを起こすための創発のプロセスを創る

FRI佐々木 クリエイティビティについて少しお二人と話したいことがあります。日本の企業ではクリエイティビティの必要性について議論されることが少なく感じます。軽視されていると言っても良いケースもあるように思えます。お二人から見ていかがでしょうか？

柴崎統括部長 従来のビジネスシーンでは、ロジカルシンキングや統計的な、いわゆる左脳の思考が重視されてきました。ビジネスを考える際に、直感や発想、ひらめきのような感性を重視した右脳の思考を持ち

込むこと、それ自体が否定されてきたようにさえ感じます。富士通では、テクノロジーを駆使してもっと人間中心の、人々の新たな体験を生むようなことをビジネスの柱としていきたい。それには、右脳の思考を用いることも重要です。それを誘発するためにブロックや粘土を使うこともあれば、ゲームを行ったり、映像を撮って編集して表現したり、身体を使って演じたりするなどの富士通総研のプログラムはとても良いことだと思います。あるコンサルティングファームでは右脳と左脳をブリッジした活動を進めると言っていますが、今私達がやろうとしていることに近いと思います。

FRI佐々木 確かに、あまり知られていないことかもしれませんが、コンサルティングファームでも右脳的な要素を取り入れている会社が増えてきています。従来のMBA的なアプローチだけでなく、デザインシンキングやサービスデザインの手法を駆使して、クライアントの価値向上を図っていますね。

佐々木教授 発散と収束でいうところの、発散部分がビジネスパーソンは弱くなっているかもしれません。機能分化された組織の制約や、日常のルーチンに縛られてしまっています。学生は縛られません。ある意味いつも発散していて、逆に収束ができなかったりします。日常業務に埋没して、決まった答えにどう持って行くかという収束思考ばかりが強くなり過ぎてはいけません。もしそうであるなら、発散の部分をもっと強化する必要がありますと考えます。柴崎さんのおっしゃるとおり、右脳をもっと活用しないといけませんね。

柴崎統括部長 我々の志向していることは現場のビジネスの活性化です。ただ、従来の取り組みとは明らかに異質なところもあり、「ハッカソンをやって本当に事業が生まれるのか、収益につながるのか」という批判も出てくると感じています。

佐々木教授 アイデアソン・ハッカソンは、まだ始まっ

たばかり。多くの人を巻き込んで、このトレンドを前進させていくことが重要ではないでしょうか。そうした中で、ビジネスに直接結びつくものが出てくるに違いありません。すぐにそういった成果は生まれなくとも、参加者の意識に大きな変化が生まれ、組織が変わり、最終的に事業へ波及していくことでしょう。事業価値を生み出すプロセスにインパクトを与える、プロセスイノベーションと言えるかもしれません。

FRI佐々木 富士通総研としてはプロセスイノベーションを行うコンサルティングをしていきたいと考えています。確実に成功するビジネスが分かっている、それを作るのであれば、自分達ですれば良いでしょう。そうではなく、企業の持つポテンシャルが全く新しい価値を生み出すような、プロセスイノベーションができることがゴールと思っています。そのために僕らも、一度たりとも同じプログラムを設計することはなく、毎回新しい要素を盛り込んでいます。

柴崎統括部長 サービスの世界で言う永遠のベータ版ですね。ある意味、不時着も含めて、プロジェクトがきちんと終わることができるように設計しながらも、その過程においては「こういうやり方があるからやってみましょう」と、一緒に形作って行く。それは、新しいチャレンジを共に行う、共創の醍醐味だと思います。

5. 大学と企業の新しい関係で社会に新しい価値を生み出す

FRI佐々木 アイデアソン・ハッカソンに限らず、これからの学生、大学と企業の共創について考えていきたいと思いますが、企業側が今、最も重視していることは何でしょう？

柴崎統括部長 富士通では2015年5月に、ナレッジをキーにした新たなコンセプト「FUJITSU Knowledge Integration」を発表しました。これまで、情報システム

部門のお客様中心の受託型のサービスが中心でした。ところがこれからは事業部門の方々が自分達の製品・サービスを強化するためにICTを取り入れていく時代になると言われています。そういったお客様やさらにその先、つまり生活者の方々にとって必要なサービスを生み出していく必要があると感じています。



柴崎 辰彦（しばさき たつひこ）

富士通株式会社 戦略企画統括部 統括部長

1987年富士通株式会社入社後、様々な新規ビジネスの立ち上げに従事。CRMビジネスでの経験を踏まえ、2009年頃からサービスサイエンスの研究と検証を実践。2012年にコミュニケーション創発サイト「あしたのコミュニティーラボ」を設立。著書に「勝負は、お客様が買う前に決める！」（ダイヤモンド社）。

佐々木教授 社会科学系の学生と企業が一緒にプロジェクトをやるメリットは、まさにそこです。彼らは生活者そのものであり、若者のトレンドを掴んでいる。学生＝生活者と一体になってコラボレーションできるという、産学連携の意義がそこに生まれてきます。

FRI佐々木 なるほど。産学連携はいろいろな形で行われていますが、学生＝生活者というメリットを見出している例は意外と少ないのではないのでしょうか。

佐々木教授 従来型の産学連携は理系のシーズのある研究室と企業が組んで一緒にR&Dをやることが多いと思います。言い換えれば、技術革新を共創しているわけですね。ところが今回のプロジェクトでは、シーズは富士通のものを使い、マーケティングや市場ニーズの

部分は学生側が担っています。ニーズとシーズの新結合＝イノベーションを模索し、共創するという産学連携の新しい形だと思います。

6. 共創に必要なこと、それは共により良い社会を創るパートナー

FRI佐々木 オープン・イノベーションというと、企業の持つ研究成果を他者に開放し、利用や開発を促進し需要を高める、というイメージを持っている方が、特にメーカーの企業の方には多いです。オウンドメディアやリアルイベントを駆使して様々なセクターの方とコネクトし、対話を繰り返しながらアイデアを創発して、社会にフィードバックできる具体的なプロダクトやサービスを共創する、ということはこれからの潮流になってくると感じます。さらに発展させるにはどのような仕掛け、要素が必要でしょうか？



佐々木 哲也 (ささき てつや)

富士通総研 産業・エネルギー事業部
チーフシニアコンサルタント

製造業や通信業の企画業務を中心としたコンサルティングを手掛ける。複数の企業や団体の技術、アイデアを組み合わせ革新的な製品やサービスを生み出す「オープン・イノベーション」に、企業や研究機関と共同で取り組んでいる。

佐々木教授 100個中99個失敗するかもしれない。盛り上がって出来たアイデアが全く使いものにならないということも起き得ます。それでも失敗を恐れずに異質な人達、例えば学生と社会人、メーカーと小売、アー

ティストと自治体、主婦とビジネスマンなど、多種多様な組み合わせで実践を積み重ねていくことが大切だと思います。モノにならなかったとしても、一人ひとりに残るものがある。意識変革の種を撒き続けることが重要だと思います。

FRI佐々木 最後に、これから共創に取り組みたいという方にメッセージをお願いします。

柴崎統括部長 この人とはできないと思う相手とは共創は生まれないと思います。志を同じくして考えるパートナーがいること。社会を善くしたいという共通の思い、共通のミッションが何かということ、共に考え、共に尊重し合える相手を見つけることでしょう。

佐々木教授 同感です。未来志向で何か創る、クリエイティブな何かを生み出そうという強い意志を持っている人同士が集まること。同じ理念・理想を持っている人たちが世の中には沢山いるわけで、それをお互い発見して一緒にやっていくことが重要かもしれません。

FRI佐々木 ありがとうございます。プロジェクトの後半では、学生と社会人が共創して、社会を善くするためのIoTのプロダクトを考えました。こういったところから生まれたアイデアが実際に形になり、いろいろなサービスにつながっていくことが、良い社会を創ることになれると思います。今後よろしくお願いします。

(注) ケーススタディ1のケース4も参照のこと。

インタビュー

課題解決から、課題探究へ —大学と地域が未来を創る人材を 共に育成していく社会—

国立大学法人 大分大学経済学部学部長
市原 宏一

国立大学法人大分大学経済学部は1922年に開校した大分高等商業学校にルーツを持ち、産業界を中心に多くの人材を送り込んできた。その伝統校が、社会イノベーションを見据えた課題探究型人材の育成に挑戦にしている。とりわけ、企業や公的団体との連携を通じた育成方法を模索し、本年2月にはその一環として富士通株式会社が運営するあしたラボUNIVERSITY^(注1)・富士通総研(FRI)と連携した共創活動^(注2)を試行している。それらの取り組みを踏まえ、FRI産業・エネルギー事業部シニアコンサルタントの黒木昭博が新たな挑戦を牽引する市原宏一学部長に、その狙いや思いを伺った。

■ プロフィール



市原 宏一 (いちはら こういち)
国立大学法人 大分大学経済学部学部長
1959年大分県生まれ。1990年九州大学大学院経済学研究科博士後期課程修了、大分大学経済学部入職。2003年博士(学術)学位取得、名古屋大学大学院情報科学研究科。2012年8月より現職。

■ 聞き手



黒木 昭博 (くろき あきひろ)
株式会社富士通総研
産業・エネルギー事業部
シニアコンサルタント
製造業のICT中期計画策定や新規サービス企画・開発を中心としたコンサルティングを手掛ける。企業と顧客が一体となって価値を生み出す「共創」を促進する手法の研究開発や実践にも取り組んでいる。修士(経営学)。

1. 今の環境は情報や知識に対する飢餓感がどうしても弱くなってしまう

黒木 なぜ今、課題探究に着眼されているのか、その背景を教えてください。

市原 昨今、多く見られる傾向は、学生が自身への悩みをあまり持たないということです。言い換えると、具体的にこれをやりたい、こうすることで自己実現を図ろうというのが弱いのです。片手にスマートフォンがあれば、座ったままでも、どんどん情報の波が押し寄せて、何か必要なモノを選ばよという時代になっています。私はある意味で彼らは追い込まれていると思っています。それはよくいう情報過多で取捨選択が難しいということではなく、取捨選択する意欲がそもそも湧かないということ。一見、情報はあればあるほどよいけれども、この環境では昔と違って情報や知識に対する飢餓感がどうしても弱くなる。私自身、この状況に納得がいておらず、そこを変えたいと強く考えるようになりました。

黒木 そこで方法論として課題探究に着眼されているのですね。様々な取り組みがなされているかと思いますが、教育方法として意識していることは何でしょうか？

市原 大事にしたいのは、社会には問題や課題があるということを認識してもらうことです。一見、当たり前なのですが、多種多様な情報が押し寄せて混沌としている中で、それを見出すのは実は簡単ではありません。私たちは日々、社会からの要請を感じますが、まずはそれをよりダイレクトに肌で学生が感じることができるようになっています。社会からの要請を一言で言ったら、それはイノベーション。社会全体のグローバル化が進む中で、学生自身が現場に出て、肌で感じて、何を変えるべきかを発見することを重視しています。その上でどう解決するかになります。



市原宏一学部長

2. 私たち教員が面白くないことを学生たちが面白いと思えるはずがない

黒木 2月に取り組んだ共創活動では、「大分県の魅力を高めるプロダクト・サービスアイデアを考える」をテーマに学生、富士通グループの社員を中心とする社会人、経済学部先生方が混ざり合って、まさに身近な課題を捉え、解決のアイデアを考えることを行ったわけですが、その取り組みから得られたものは何だったのでしょうか？

市原 正直に言うと、「自由に発想すること」が企業に抜かれてしまったと感じました。それまでは私たちは最も自由な職業だと思っていましたが、研究でも授業でも自己充足感が持てないシーンが企業よりも多くなっていると気がついたのです。これは、その日に限らず、黒木さんたちが取り組んでいるユニークな活動からも感じたことです。特に「おねぼうサンタのかべのぼり」^(注3)は誰かから命ぜられてやったわけではなく、むしろ自発的に目的を作り、夢中になって取り組まれたものだと感じました。つまり、私たち自身がやっていて面白くないことを学生たちが面白いと思えるはずがない。実は自分たちの鏡が学生なのかもしれないと考えようになりました。

黒木 経済学部との共創活動のプログラム設計から当



2015年2月に実施した共創活動では、教員も積極的に取り組んだ

日の実行まで、不安がなかったわけではありませんが、それ以上に新しい何かが生まれることへのワクワク感の方が強かったことを覚えています。経済学部では富士通グループ以外にも、地場の製造業やサービス業、公的機関との連携を積極的に進められていますが、これまでとの違いは何でしょうか？

市原 最大の特徴は「こんな人材を育成してください」や教員と「こんな共同研究をやりましょう」ではなく、学生たちと一緒に何かを生み出すという強い意思があることです。私たちもそうしたいと考えていましたが、ここ数年で多様な企業や団体から一気にそのような話をいただき、いずれも授業に帰結しています。例えば、大分県弁護士会やJR大分シティとの連携は、学生が実際の法廷や経営の現場で学ぶとともに、若者の発想を団体・企業が自身の活動に活かすことを企図している極めて実践的かつ社会性の高いものです。何よりも、通常の授業の中で特定の職種・企業と本気で取り組みができることに学生が強い関心を示します。社会の閉塞感の中でそれぞれが異質なものを求めていて、従来にはなかった展開を見せているのではないのでしょうか。

黒木 自発的に課題を発見し、創造的に解決に取り組む人材や社会的土壌を作っていくことは、皆が必要としていることだと思います。しかし、それはわかって

いても、それを作ることは容易ではないと感じています。その点においてもイノベーションが必要だと思いますが、市原学部長はどのようにお考えでしょうか？

市原 私たちがイノベーション人材の育成に関する調査をした際に、「同じ職場の中で日々漫然と与えられた仕事をこなすのではなく、日常の中で新しい提案ができることが必要で、イノベーションとはまさにそういうことではないか」という声をもらいました。私たちもそこを狙いたいと思っています。今、私がやりたいことは必ずしも起業家を育てたいということではありません。たった1人の天才ではなく多様な人々と課題を探究し、知恵をぶつけ合って何かを成し遂げることでできる人材を作りたいと考えています。



大分大学 経済学部棟

3. 皆が1つのことを一緒にやってみる空間と時間を持つことがスタート

黒木 まさに共創型のアプローチと言えそうですね。私自身もここ数年でお客様の課題に対してコンサルティングを提供するだけでなく、様々なパートナーと「こんなことができれば面白い、早速やってみよう」と取り組むことが急速に増えました。先ほどお話に出た「おねぼうサンタのかべのぼり」もその1つです。そして、これからは異なる価値観、考え方、スキルを組み合わせ、どう新しい価値を生むかが大事になると感じています。

市原 そうですね。大学もこれまでは象牙の塔でしたが、様々な背景でそれが変わってきました。皆が1つのことを一緒にやってみる空間と時間を持つ。それによって閉塞感から脱出できる、そんな気がしています。もちろん、すぐに何か成果があった、こういう問題が解決できた、というものが必ずしもあるわけではありません。少なくとも夢中になって取り組んだときは得るものや充足感があり、閉塞感を抱かなくなります。

黒木 イノベーションは再現性のないものだと思います。だからこそ、試行錯誤が必要になると思いますが、今後の展開に向けて大切にしたいポイントは何でしょうか？

市原 イノベーション人材の教育方法は一朝一夕で確立できるものではありませんが、そこを目指して教員自身も日々学び、カリキュラムに反映していきたいと考えています。そのためには地域の多様な方々とともに、学生が問題意識を持ってもらうための鍵を開けることが必要です。「このような問題があるから自分は学ばないといけない」という根っこを作り、社会のムーブメントを作っていく側に回ってほしい。もちろん、私たち教員自身がそのことを心から楽しんで取り組みたいと思います。

(注1) あしたラボUNIVERSITY：

未来をつくる学生と、社会人とが一緒になって学び、身近な課題を解決したり、新しい価値をつくる体験を通じて、これからの「働く」を考えるオープンイノベーションプロジェクト。

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

2014年2月には大分大学経済学部とコラボレーションを行った。

<http://www.ashita-lab.jp/special/4208/>

(注2) ケーススタディ1のケース3も参照のこと。

(注3) おねぼうサンタのかべのぼり：

富士通が主催する地域貢献イベント「富士通フェスティバルイルミナイト川崎2014」にてセンサーデバイスを活用した子供向け体験型プロジェクションイベント。ハッカソンから生まれたアイデアを富士通、富士通研究所、富士通デザイン、富士通総研、株式会社IMJにて実現。

動画：<https://www.youtube.com/watch?v=X4v7W0oZVx8>

ケーススタディ1のケース8も参照のこと。

あしたを創るキーワード

新しいオープンイノベーションの 手法としてのハッカソン

株式会社富士通総研
産業・エネルギー事業部 コンサルタント
川口 紗弥香

日本でも耳にする機会が増えた「ハッカソン(Hackathon)」。ハック(hack)＋マラソン(marathon)の造語で、元々はソフトウェアのエンジニアやデザイナー達が、個人もしくはチームで、限られた短時間のうちに既存製品の追加機能や新しいソフトウェアなどを開発し、そのスキルやアイデアを競うイベントのことを指します。アメリカのweb系IT企業で盛んに行われていましたが、日本でも2010年頃より開催され、2014年頃からは、トヨタ、シャープ、NTT西日本、TBS、ローソンなどの大企業をはじめとして、自治体、教育機関など、幅広い業種の企業や公的機関で、テーマも各社の新商品開発や地域活性化など多岐にわたる分野で開催されています。

本稿では、ハッカソンの取り組み実態と課題について述べます。

■執筆者プロフィール



川口 紗弥香 (かわぐち さやか)

株式会社富士通総研 産業・エネルギー事業部 コンサルタント

2010年株式会社富士通総研入社。製造業を中心としたお客様との新規事業の企画・具体化推進、国内外のICT中期計画・実行計画策定などのコンサルティングに従事。アイデアソン・ハッカソンの企画・運営経験多数。

1. 注目を集める“ハッカソン”

ハッカソンが様々な分野で取り組まれている理由として、「多様な人材がチームになり」、「主体的に」、「短時間で」、「モノを作り上げる（アウトプットを出す）」というポイントが、複雑化する課題や要求に対して、多様な立場の人々を巻き込んで新しい知恵を出し、対応していくことに打開策を求める企業や公的機関などに注目されているということが挙げられます。（表1）

2. 大企業の取り組みの実態は？

ーオープンイノベーションの必要性を認識しながらも取り組みは従来型の社内にとどまる

国内での開催も増えているハッカソンですが、果たして企業の取り組みの実態はどのようなものなのでしょうか？

富士通総研では、2014年12月に、Webアンケートを用いて、大企業（従業員規模1,000人以上）のオープンイノベーションによる新規事業開発・検討およびその1手法としてのハッカソンに対する意識と取り組みの実態についての調査を行いました。（表2）

頻繁に耳にするようになった日本国内でのハッカソ

ンですが、次に示すように、今回の調査結果を見る限りでは認知度はまだまだ高くないようです。ハッカソン経験者に限っても、ハッカソン実施のためのノウハウや経験不足に加え、目的の設定や実施後の成果の把握・取り扱い方法などに課題を抱えており、まだ試行錯誤の段階にあることがうかがえました。また、経営層からの理解のとりつけや複数部門を横断した体制作りにも課題があることが分かりました。

今回の調査からは、オープンイノベーションの必要性を認識していながらも、その取り組みはいまだ従来

調査名称	「お勤め先での新規事業の開発・検討に関する調査」
調査目的	大企業における、オープンイノベーションへの取り組みおよびハッカソンへの取り組みの実態の把握
調査手法	Webアンケート ※日経BPコンサルティング社の調査システム「AIDA」を利用
調査対象	従業員規模1,000人以上の企業の従業員（「契約社員・派遣社員」「その他」を除く） ※日経BP社/日経BPコンサルティングの調査モニター
調査期間	2014年12月17日～12月25日
有効回答数	600件

●表2 調査概要

※本調査は富士通総研が株式会社日経BPコンサルティングに委託して実施

	これまでのハッカソン	近年の日本におけるハッカソン
開催する主体の業種	Web系を中心としたIT企業（Facebook、Yahoo、Google等）	IT企業以外の多様な業種、公共セクター（製造業、サービス業、通信業、メディア、自治体、教育機関等）
参加者	自社内に閉じた参加者、ソフトウェアエンジニアがメイン	様々な所属、職種、立場の参加者（ソフトウェアエンジニア、ハードウェアエンジニア、デザイナー、マーケター、プロデューサー、消費者や地域住民などの生活者 等）
目的	新機能・新製品開発やスキル向上	新規事業、技術の新用途開発、社会課題の解決、地域活性化、人材育成、ブランディングなど様々
成果物	ソフトウェア	ソフトウェア、ハードウェアなど様々
開催形態	アイデアは持ち寄りで開発がメイン	アイデア創発手法、コミュニティ開発手法、戦略立案手法などが盛り込まれたユニークなアイデアソンとの組み合わせ

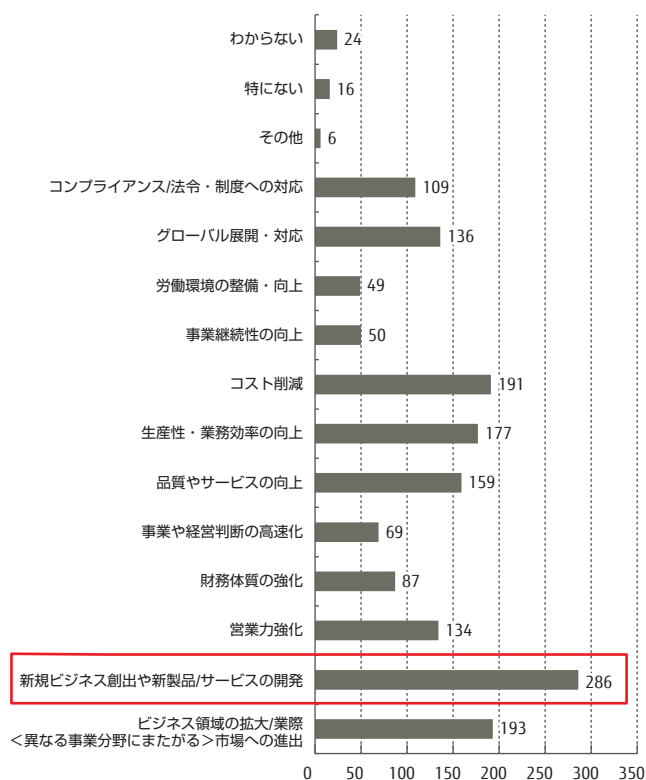
一言で「ハッカソン」と言っても、その目的、やり方などは様々で、その効果も含めて多様な側面を持つようになっている。

●表1 ハッカソンの変遷

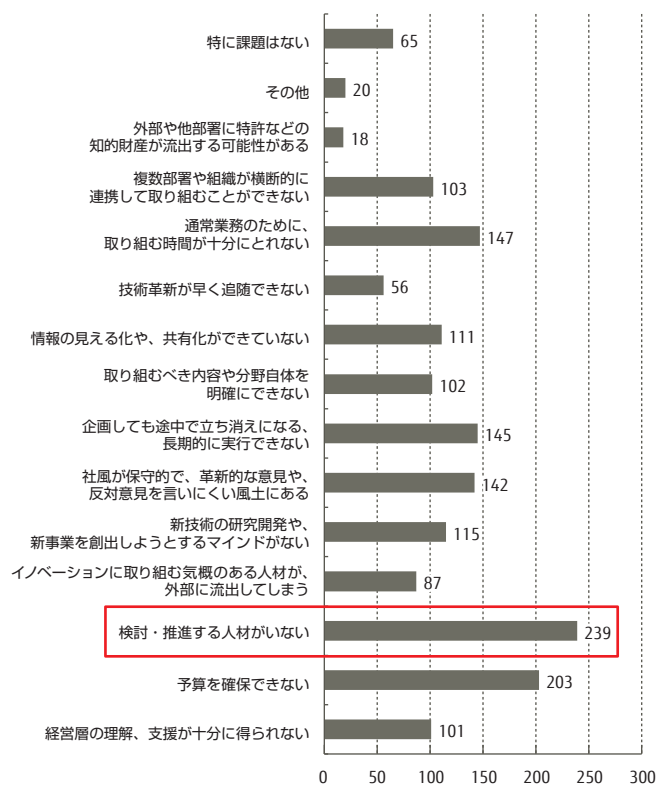
の「社内部署横断のプロジェクト」立ち上げや「専門部署の設置」、「企業・団体との連携」にとどまっている大企業の姿が明らかになりました。

(1) 新規ビジネスに対する考えや課題認識

●グラフ1 勤務先の主要なビジネステーマ

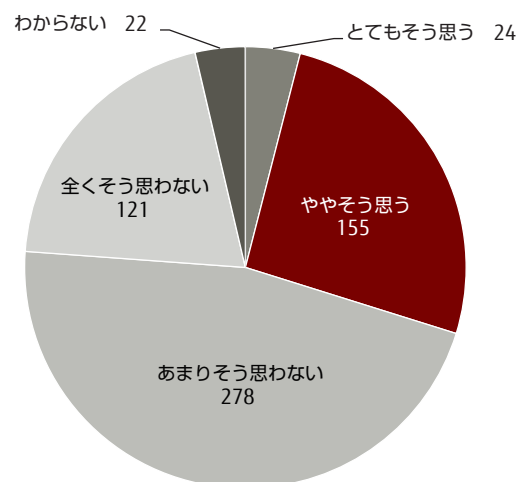


●グラフ2 新技術の研究開発や新事業創出を行ううえでの課題

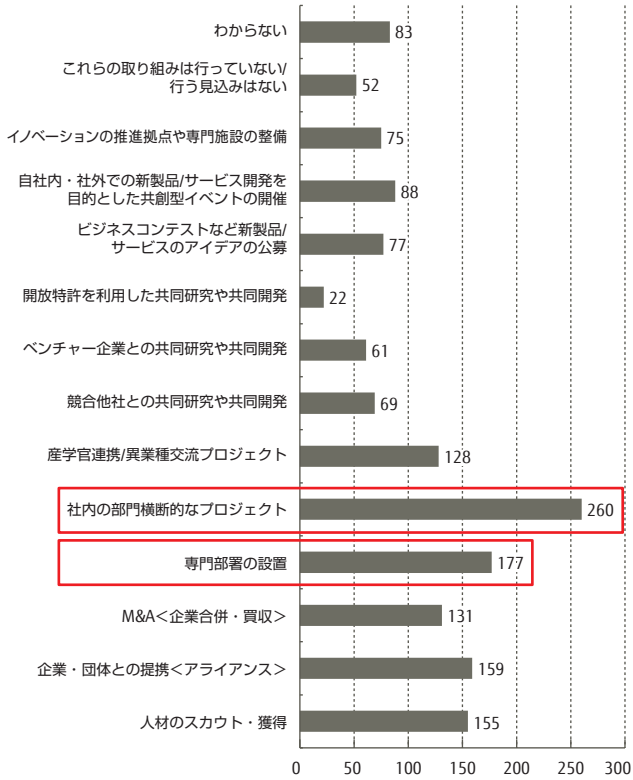


企業において、現在、今後とも、「新規ビジネス創出」は重要なテーマである。しかし、それを「検討・推進する人材が少ない」ことが大きな課題となっている。

●グラフ3 社内のリソース（人員や技術など）だけで新技術の研究開発や新事業創出に十分に取り組めると思うか



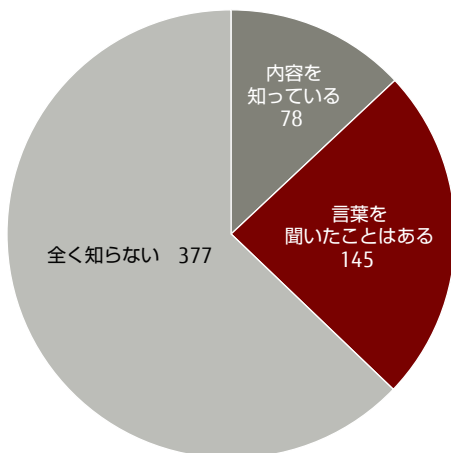
●グラフ4 新技術の研究開発や新事業創出のためにやっている取り組み



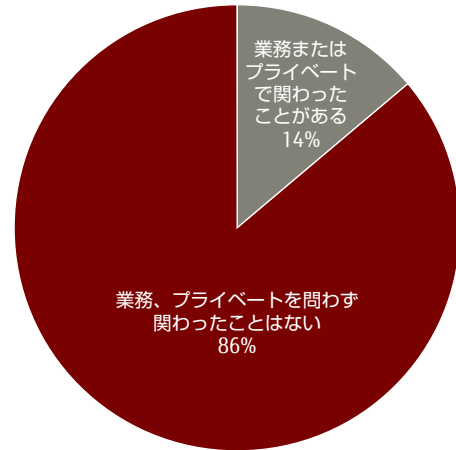
また、社内のリソースだけで「新技術の研究開発や、新事業創出」に十分に取組めると「思わない」が回答者の66.5%を占めた。一方で、取り組みは社内だけにとどまるケースが多い。

(2) “オープンイノベーション”や“ハッカソン”の認知度や実施状況

●グラフ5 ハッカソンを知っているか



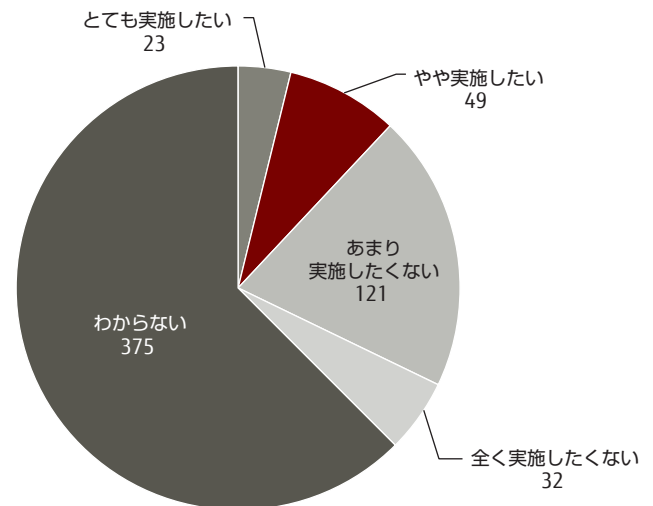
●グラフ6 ハッカソンに関わったことがあるか



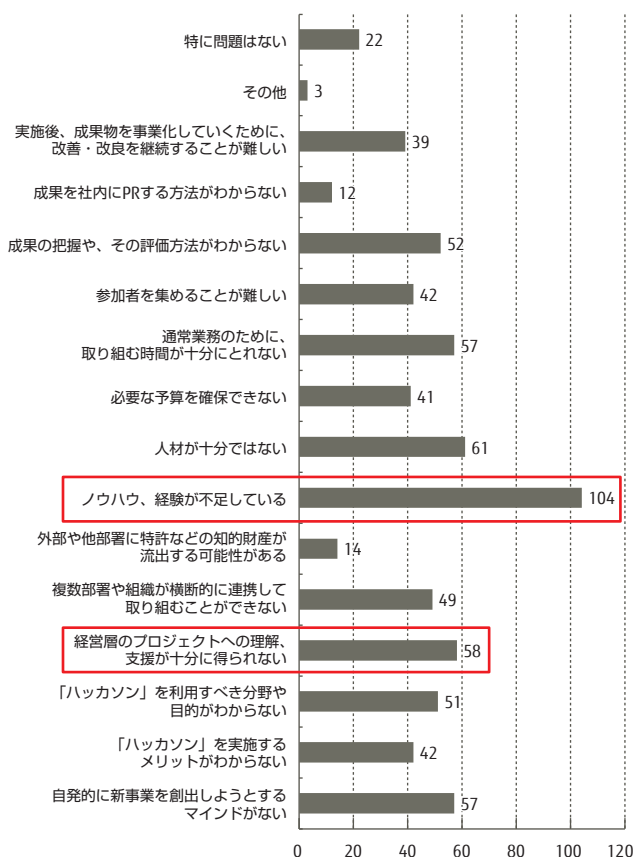
ハッカソンという言葉の認知度は37.2%であった。また、回答者全体の86.2%がハッカソンに関わったことがないと回答。ハッカソンはまだ一般に浸透していないことが推測される。

(3) 今後ハッカソンを実施する意向の有無、実施する場合の問題点

●グラフ7 ご自身の勤め先でハッカソンを実施したいか？



● グラフ8 ハッカソン実施上の課題
(ハッカソンを知っていると回答した人のみ)



ハッカソンの実施意向は、全体では「わからない」が大多数。ただし、別設問で「業務でハッカソンに関わった人」で集計すると、「実施意向派」が「非実施意向派」を上回ったことから、実施時に何らかの成果を感じていると考えられる。

実施時の問題点については、「ノウハウ、経験不足」が上位だが、経営層の理解が十分でないことなど、企業風土や組織の限界も感じている。

3. 新しいオープンイノベーションのかたちとしてのハッカソン

多様な人材が集い、短時間でアウトプットを出すことで新しいサービスや取り組みのきっかけを作ることができるハッカソンは、組織や職種の縦割りによって人材が固定化されたり、組織横断のワーキンググループを作るにも組織間調整や制度作りに時間がかかりスピード感がなくなりがちな大企業にとって、現在の延長線上でない、1つのアプローチとして取り入れるメリッ

トがあります。

また、それだけではありません。これまで私たちが開催してきたハッカソンの現場で起きていること、それは参加者も運営サイドも含め、人と人がリアルな場で顔を合わせ、交流することで生まれる新たな関係性の構築です。コンテストなどによる外部リソースを取り込んだ新規事業創出とは異なり、ハッカソンは運営サイドのスタッフと参加者が、人と人につながり、交わることで生まれるコミュニティを開発することが可能です。共催で行う場合、企業同士の新しい関係作りにもつながることでしょう。

このようにハッカソンは、従来の共同研究・開発、技術供与とは違うオープンイノベーション、共創のかたちを具現化した1つの手法として捉えることができると言えます。

ケーススタディ 1

0から1を生み出し、新たな価値を創造する

株式会社富士通総研
産業・エネルギー事業部 チーフシニアコンサルタント
佐々木 哲也

株式会社富士通総研
産業・エネルギー事業部 シニアコンサルタント
黒木 昭博

企業、顧客、パートナー、生活者などが一体となって価値を生み出すオープンイノベーション。社会の構造が大きく変化していく中、これまでも増してセクターを越えた協働から新たな価値づくりが求められている一方で、最も重要で高いポテンシャルを持っているにもかかわらず日本企業が弱いとされている力、それが様々なステークホルダーと共に0から1を生み出す力です。

何もないところから創造するという行為は、決して簡単なことではなく、不確実性が高いため見通しの立たない作業の連続でもあり、成功確率もとても低いものです。強い事業領域が確立している企業であれば、次なる事業となる可能性のある最初のアイデアは、極めて未成熟で脆いものであるため、既存事業と比較して評価され簡単に消えてしまうのが実態です。そのため、既存企業からはイノベーションを起こすのが難しいといわれてきました。しかし、今、こういった取り組みは一昔前よりも格段にハードルが下がっています。

■ 執筆者プロフィール



佐々木 哲也 (ささき てつや)

株式会社富士通総研
産業・エネルギー事業部
チーフシニアコンサルタント

製造業や通信業の企画業務を中心としたコンサルティングを手掛ける。複数の企業や団体の技術、アイデアを組み合わせ、革新的な製品やサービスを生み出す「オープンイノベーション」に、企業や研究機関と共同で取り組んでいる。



黒木 昭博 (くろき あきひろ)

株式会社富士通総研
産業・エネルギー事業部
シニアコンサルタント

製造業のICT中期計画策定や新規サービス企画・開発を中心としたコンサルティングを手掛ける。企業と顧客が一体となって価値を生み出す「共創」を促進する手法の研究開発や実践にも取り組んでいる。修士(経営学)。

1. 価値創造へのハードルが下がった2つの理由

理由の1つに、新しいビジネスを創るための方法論が確立されつつあるということが挙げられます。新しいビジネスやサービスを開発するというと、卓越した才能があって、優れた才能の持ち主が行うことと思われる方も多いかもしれませんが。ところが、昨今では、仮説・検証・方向転換という試行錯誤を繰り返しながら、素早く失敗と学習を繰り返すことで、不確実性を大きく低減し、成功の確率を高めていくというアプローチが、徐々に有用なものになりつつあると言われているのです。この点を従来型の企画のやり方と対比させたものが表1になります。前提、アプローチ方法、アウトプットが大きく異なります。

もう1つは、そのためのコストが格段に下がったことが挙げられます。素早く安価にプロトタイピングを行うためのツール、例えば3Dプリンティング技術やシングルボードコンピューター、プロトタイプによる価値検証の計測ツールが多数生み出されています。クラウドコンピューティングとWebベースの開発環境やコミュニケーションツールはコストだけでなく迅速なチーム作業を可能にしました。いざ製品化、という際にもインターネットを介して資金調達をすることも可能になりました。いわゆる、クラウドファンディングです。

それだけではありません。プロモーションにかかるコストもWebを駆使すれば、ほぼかからないといえるかもしれません。なぜなら、ソーシャルメディアの普及によって、ユーザーが「価値がある」と判断したサービスは、ユーザーが瞬く間に世界に広めてくれるからです。

2. 実践現場と概念空間を行き来する試行錯誤の方法論

価値創造において私たちが最も重視していることは、実践現場と概念空間を行き来しながらチームでつくりあげていくということです。実践現場とは、実際の生活者やユーザーのいるところで具象化する場を指します。概念空間は、思いや体験を抽象化し共感を生む場のことです。実際には、現場の課題をフィールドワークで洞察し、そこから本質的な問い(検討テーマ)を設定し、いくつかの具体的なアイデアを創出します。そこから無数のアイデアを俯瞰しながら統合・抽象化を行うことでコンセプトを磨き上げ、実際のものづくりと検証、つまりプロトタイプに入っていきます。ここまでを数カ月かけて行うこともありますし、極めて短期間で行うこともあります。ユーザーや市場の評価を受けながらコンセプトを見直す、プロトタイピングを繰り返す、ビジネスモデルを発展させ、サービスプロセスを定義していく——実践の現場と概念空間を何度も何度も行き来します。具体と抽象、発散と収束を繰り返しながら、

	これまでの企画のやり方	0から1を創る企画
前提	エンドユーザーのニーズや課題、要件が顕在化している	- エンドユーザーにニーズや課題を聞いても明確に答えられない - 要求や要望から明確にする必要がある
アプローチ方法	問題点や課題を明らかにし、ユーザーの要求事項や、業務とソリューション化されたパッケージのフィットギャップ分析の結果をまとめ、構築計画に基づき進める	ユーザーや現場を中心に据えて、課題を探究・発見。プロトタイプを用いて解決策の有効性を評価し、方向転換しながら進める
アウトプット	- 現状調査結果 - 問題点の一覧 - 施策体系図 - など客観的・静的・網羅的なモノ	- 現場観察 - アイデアスケッチ - プロトタイピング - など主観的・動的・実験的なモノ

●表1 0から1を作る企画

本当に解決すべき課題は何か、提供価値は何なのかをプロジェクトメンバー全員で問いかけ、解を探っていきます。こうしていく中で、アイデアが社会的価値になり、実装されていくと考えます。(図1)

3. 共創プロジェクトに欠かせない多様性、対話、共体験

この方法論を適用するにあたって重要なことがあります。それは、共創プロジェクトとして推進するということです。課題と原因の因果関係が複雑で、解決策も1つだけではないような類の課題に対して企業、顧客、パートナー、生活者など多様なステークホルダーと共に解決を試みるものを私たちは共創プロジェクトと呼んでいます。私たちの共創プロジェクトでは、社会や企業を変革する新ビジネスやサービスを生み出すだけでなく、その土壌となるコミュニティ作りを重視しています。継続的にチャレンジし続けるためには、ビジョンや存在意義を強く共有し、試行錯誤を共に行うプレーヤーとのフラットな関係性作りが極めて大切だと考えるからです。

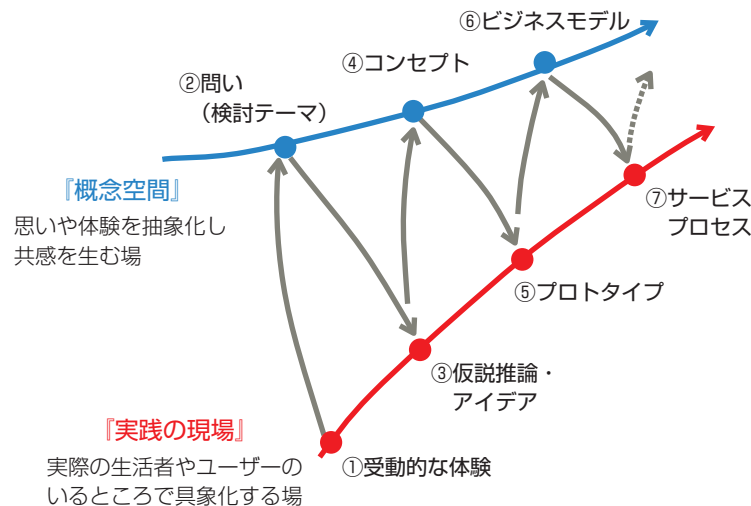
そのために私たちが大切にしているポイントが3つあります。それは、“多様性”、“対話”、“共体験”です。1つ目の“多様性”とは、相互の共感をキーとして、人々の

多様な価値観、バックグラウンド、専門性を取り込むことを意味しています。未来を的確に予測し続けられる人の登場を待つのではなく非線形の未来を自分たちの手によって創り上げることが求められています。そのためには、個人の価値観ではなく“多様性”が不可欠だと考えます。

その多様性を引き出すために大切なのが“対話”です。これは、多種多様な意見を受け入れ、相手を受け入れ、自分の感じたことを伝え返すことです。前例もなく、問題や課題が複雑に絡み合えば合うほど、相手の論じていることを打ち負かす「討論」や結論を出すための「議論」でもない“対話”が課題の設定や解決策の糸口を見出す上では有効になります。

3つ目は“共体験”です。これは、同じ時間と空間を主客一体となって過ごすことを指しています。0から1を生み出すとき、そこに関わる様々なプレーヤーが、非言語情報も含めた文脈を頭だけでなく身体全体で感じることが欠かせません。そのため、私たちが実施する共創プロジェクトは共通のテーマに対してステークホルダーが一堂に会して取り組むことを重視しています。期間が短かったとしても思いを共通化し、創造的なアウトプットを生み出せるような仕掛けを入れていきます。

このような考え方のもとで私たちは自ら実践知を獲



●図1 デザイン思考・リーンスタートアップを織り込んだ試行錯誤型のアプローチ

得すべく多種多様なプロジェクトに取り組んでいます。ここでは、私たちが顧客と共同でプロジェクトデザインし、プロセスを協働していった9つのケースを、「着想し、価値をまずはカタチにしてみる」、「マーケットの評価をもらい、価値を問い直す」、「市場に送り出し、スケールさせる」の3つのカテゴリーに分けて紹介します。

4. 社会や企業をより良くするために —共創プロジェクト9選

着想し、価値をまずはカタチにしてみる

■ ケース1：パパパ パッカソン

Hack for Pacific League 2015



プロ野球界、スポーツ界の発展を通して、日本の社会全体を明るく元気にしていく—そんなビジョンを掲げるパ・リーグ6球団共同でのチケット販売、イベント実施などを統括

するパシフィックリーグマーケティングは新たな野球ファンの拡大を目指して様々な取り組みを続けています。その1つとして「パパパ パッカソン Hack for Pacific League 2015」と題したハッカソンを実施しました。これは、パシフィックリーグマーケティングと富士通で共同開発したプロ野球のデジタルコンテンツを活用できるAPI(Application Programming Interface)を活用し、新たな観戦スタイルを考えるというもので、一般参加者45名と共に多くのアイデアを生み出しました。その取り組みの様子は多数のメディアに取り上げられ、スポーツ界の新たな共創事例として大きな注目を浴びました。

■ ケース2：地域の新たな魅力を生み出すための ハッカソン

多くの地域で、行政単独ではなく、地域の産官学民が協働しながら地域を活性化していく取り組みが進ん



でいます。その中で、地元の企業・団体、住民が連携し、地域の課題を解決したり、地域発の新しい価値を創造する取り組みを、私たちはアイデアソン・ハッカソンの手法を活用してサポートしています。

新潟市の「がたまるハッカソン」ではオープンデータを活用した産業振興を目的として、高知県は特産品であるトマトのブランディングやPRの促進を目的として「トマトHACK!!」を開催。また、東北・夢の桜街道協議会とあしたのコミュニティーラボは「さくらハッカソン」「酒蔵アイデアソン」といった、東北の地域資源である桜や酒蔵をきっかけに東北を訪れる人々を増やすことを狙いとしてプログラムを組んでいます。富士通総研はいずれも開催コンセプトから企画・設計、実行までを主催者である企業、自治体、地域の団体と共同で行っています。

■ ケース3：大分大学×大分トリニータアイデアソン ～探しに行こう。新しい源泉～



大分県の新たな活力を皆で創り出す—そんな大きな目的のもと、大分大学とJリーグ大分トリニータを運営する大分フットボールクラブ(FC)は「大分トリニータと若い世代との絆を深める」をテーマにした5日間にわたる

アイデアソンを富士通総研と共に開催。「探しに行こう。新しい源泉」というプロジェクトコピーのもとで学生、大分FC、教員、地元企業、公益セクターのメンバー約40名が参加しました。このアイデアソンでは現場に根差したアイデアを生み出すために、大分市内や大分銀

行ドームを対象とした課題発見フィールドワークを導入。本取り組みをもとに大分大学は新規授業開発や共創活動の定着化、大分FCは新たなサポーター開拓施策の立案・実行に向けての取り組みをさらに加速しています。

■ ケース4：立教大学×富士通 ～新しい生活体験を生み出すIoTサービス創出プロジェクト～



社会の課題を解決するために学生と社会人は何を生み出すことができるのか—立教大学経営学部佐々木ゼミナールは2014年度秋学期に、ICTを使った新しい生活体験を考え、4カ月にわたってビジネスのタネを探りました。

教育方法としてのアクティブラーニングへの期待が高まっている中で、富士通側もお題を出して終わりではなく、その過程に参画し、産学連携の新たなカタチを模索しながらプロジェクトを進めました。そして、学生と富士通エンジニアを交えた計6チームが、生活者を起点としたサービスアイデアを競い合いました。ここで生まれたアイデアは富士通の公式ハッカソンで具現化を狙いました。

マーケットの評価をもらい、価値を問い直す

■ ケース5：工場UX革新プロジェクト

これまで効率化や合理化の視点が重視されてきたICTの位置づけを見直し、より多くの付加価値を現場で生み出すICTを提供できないか。そういった問題意識が発端となり田中貴金属工業 生産システム部では、新たなICTの利活用のテーマの1つに工場UX (User Experience)



の革新を挙げています。生産現場で働く人々の価値観や働き方を踏まえて、新しいICTサービス創出のためのプロトタイピングを実施しました。ユーザー、ICT部門、コンサルタント、デザイナー、エンジニアなどの多様なメンバーと共に創り上げたスマートウォッチ型のプロトタイプをユーザーに試してもらい、声を聞き、何が本当に求められるかを模索し、技術評価へとつなげていきました。

■ ケース6：未来の漢方医療づくりへの挑戦

～Kampo Me! Balancing My Imbalance～

患者だけでなく人々の生活をより豊かにするために漢方医療はどうあるべきか—その答えを探るために、現役医師、鍼灸師、薬剤師、看護師などの専門家に加え、デザイナー、エンジニア、コンサルタントといった多様なメンバーがチームを組んで活動を始めています。



これは、文部科学省のCOI (センター・オブ・イノベーション) プログラムとして北里大学東洋医学総合研究所と富士通が中心となって取り組んでいる活動です。富士通総研ではビジョンの策定からアイデア創出、プロトタイプの製作をサポート。ユーザーの視点からコンセプトへの共感度合いを測定し、本当に必要とされるサービス開発に向けたフィードバックに貢献しています。

■ ケース7：研究開発段階から市場の声を獲得する

「インタラクティブ・リサーチ」

市場の声に耳を傾けて商品を企画する一価値創造においては当然のことのようで、実際に体系的に実践できているケースは思いのほか少ないのではないのでしょうか。未完成品の公開にまつわるリスクは、実態以上に大きく評価されることも想像に難くありません。さらには商品プロモーション部門ではなくR&D部門や事



業企画部門の場合、ユーザーからの声を聴く場の企画や展示会への出展経験も十分ではないため負担も大きく、それに見合ったフィードバックが得られないという実態から、なかなか取り組まれていないという現状があります。

このため、富士通総研では現在、企業が研究開発中のプロダクトを展示するための場、プロセス、調査ツールなどを体系的に整理しています。近年では、SXSW (South by Southwest) [アメリカ テキサス州 2015, 2016]、J-POP SUMMIT [アメリカ カリフォルニア州 2015]、Maker Faire Tokyo [東京 2015]、POST [岐阜 2015]、神戸ITフェスティバル [神戸 2015] などの国内外のテクノロジー関連の複合型イベントを中心に、市場リサーチを目的とした出展のプロデュースを行っています。

市場に送り出し、スケールさせる

■ ケース8：子供向け体験型ゲーム

「おねぼうサンタのかべのぼり」

未来をつくる子供たちの希望や夢をテクノロジーでもっと大きくしたい—そんな思いのもと、複数の企業と共同で子供向け体験型ゲーム「おねぼうサンタのかべのぼり」を開発。富士通が開発するリストバンド型ウェア



ラブルデバイスを装着し、上下に手を振ると、画面に映るサンタが同じように壁を登っていくというものです。このインタラクションは富士通川崎工場でクリスマス時期に開催されるイベントで提供され、地上20階の社屋全体をスクリーンに巨大なプロジェクターでゲーム

を投射。多くの子供たちに体験してもらい好評を博しました。

■ ケース9：UXからビジネスを創り出す「おばけかがみ」

優れたUXは、良いビジネスから生まれるものでも、後から無理やり付け加えるものではない。ユーザーが真に求めるUXをデザインできれば、それはきっと強いビジネスになっていくのではないか。そんな仮説を実証



するために開発を進めているプロダクト、それが「おばけかがみ」の取り組みです。保育園向けの児童の健康管理システムともいえる「おばけかがみ」は、鏡の前にあるパネルの上に乗ると、顔の写真と一緒に、身長、体重、体温などのデータが記録され、スマートフォンなどで蓄積されたデータを見ることができます。いくつかの展示会への出展やメディアへの掲載などの効果もあって、すでに複数の企業から共同開発や実証実験などのオファーが来ており、現在特許も出願中。UXからビジネスを創るという新しい試みの成果が徐々に生まれようとしています。



ケーススタディ 2

データ活用でイノベーションを起こす —変わるデータ活用へのアプローチ—

株式会社富士通総研
産業・エネルギー事業部 シニアコンサルタント
東 建志

様々な人やモノの動きのデジタル化が進み、そのデータの活用の巧拙が企業の競争力の新たな基軸となり始めた。しかし、データ活用という古くて新しいテーマは、これまでも多くの企業が取り組んできたが、元データの整備だけに終わってしまう、何に活用するか具体化しないなど、なかなか成果に結びつかないことが多い。これに対し、昨今登場してきたセルフサービスBIツールという新たなテクノロジーを活用することで、現場部門が自らデータを分析・活用できる環境が整ってきた。本稿では、同環境を活用した、お客様の動線データという新たなデータに対する活用の実践事例をご紹介します。事例を通じて、データ活用の実現には、現場部門とデータの可視化、活用の検討を繰り返す、試行錯誤のアプローチが重要となることをお伝えしたい。

■ 執筆者プロフィール



東 建志（ひがし たけし）

株式会社富士通総研 産業・エネルギー事業部 シニアコンサルタント

製造業を中心とした経営管理や情報活用に関する業務改革コンサルティングを手掛ける。

また、IoTなどの新たなデータと企業内トランザクションデータの情報利活用を目指すソリューションを富士通と企画・開発し、市場へ展開中。

1. データ活用が企業の競争力になる

スマートフォン、スマートウォッチ等のモバイル機器、温度や圧力、加速度等のセンサーから発生する様々なデータが、人やモノの動きをデジタル化し、これまで見えなかった多くのことが捉えられるようになってきた。その特徴の1つは、人やモノの動きや使われ方を個人や個々のモノごとに捉えられることである。例えば、個人の購買行動、個々の製品の製造条件、顧客が購入した後の個々の製品の使用状況等、個別にデータが捉えられるようになり、個人や個々の動きに合わせたサービス提供が可能になってきた。もう1つの特徴は、多様な接点のデータをつなげることで得られる豊富な属性情報にある。例えば、個人についても、年齢や性別、住所等のデモグラフィックデータ(人口統計学的属性)だけでなく、購買前後の行動データや、SNS(Social Networking Service)やコールセンターの会話などコミュニケーションデータまで含めて属性情報として持てるようになり、より顧客の行動や特性に合わせたサービスが提供できるようになる。

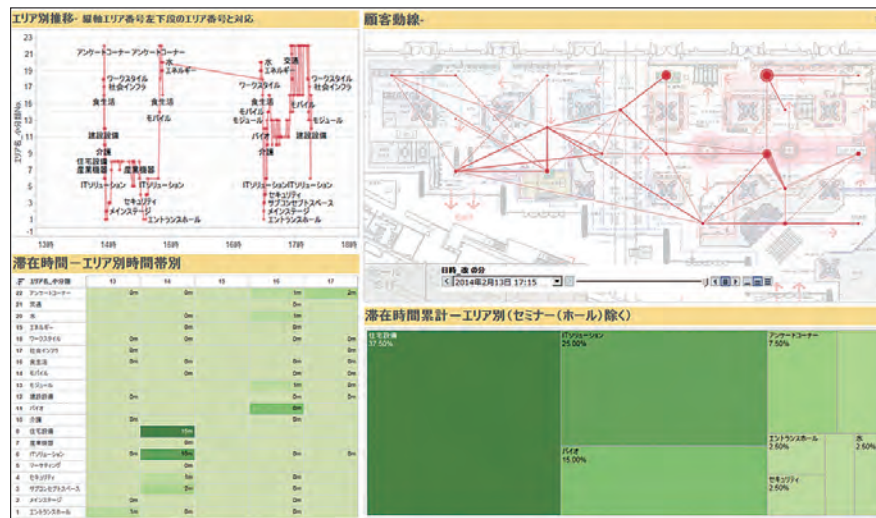
これらの変化により、例えばマーケティング領域では、個々の顧客行動(Webアクセス、ダイレクトメール開封状況、リアル店舗での購買状況等)に合わせて、個人ごとに最適なアプローチ(有用なコンテンツの紹介、セミナーの案内等)を自動で行うマーケティングオートメーションが進んでいる。また、製造業のサービスビジネス強化も進んでおり、データ活用の先進企業の1つであるコマツでは、「スマートコンストラクション」というコンセプトを掲げ、データを活用した新たなサービスを提供し始めた。このサービスでは、建設現場の測地の際に、ドローン(無人航空機)を用いて3Dスキャンを実施し、設計データやリソースデータと合わせてICTで施工計画を作成・見直しながら、施工作業をICT化された建機により自動化するといったことをすでに実現している。これらデジタル化された様々なデータをつなぎ、蓄積、活用することで提供される新たなサービスや、オペレー

ションを変革する動きは、今後さらに拡大し、その巧拙が企業の競争力の新たな基軸となるだろう。

2. データ活用を企業の中で推進する

この変化に対して、多くの企業がデータ活用の高度化の検討を開始しているが、なかなか上手く行かないことが多い。例えば、新たなデータ活用に向けた検討を実施するが、出てくる意見や要望は、担当者のデータ集計や加工業務の効率化が中心で、新たに何をやるのかが定まらない。また、必要なデータの現状調査を行うと、データの分散、コードの不統一などの問題に対し、その統一や共通化がフォーカスされるが、何のためにやるのかという目的や投資対効果を説明できず、取り組みが頓挫してしまうケースも散見される。これまでの業務で活用していなかったデータは、どこでどのように活用できるか、数値が正しいか、など不確定要素も多く、企画段階で止まってしまうことが多い。

このため、データ活用の高度化を模索するお客様に対して、まず小さく始めて、早く結果を出していくことをお勧めする。データの分析・活用が有用な場面がどこなのか、そこから有用な結果を得るためにはどのような分析が必要なのかを明らかにするには、実際の活用や運用の中での試行錯誤が必要不可欠だと考えているからである。そして、活用データの範囲や活用シーンを順次拡大していきながら、データ活用の高度化を進めることをご提案する。まだ活用場面や効果が不明確なうちから、データを集めて活用するための大規模な情報システム基盤を用意することや作ることからスタートすることはお勧めしない。またそういった仕組みが無くとも、データ活用を支援できるツールも出てきており、こういったアプローチが技術的にも可能になっている。以下、本アプローチを実践して顧客位置情報を分析・活用した事例に沿って、本アプローチをご紹介します。



イベントにおける顧客動線の可視化(イメージ)

3. 展示会における顧客動線データの分析・活用の事例

情報通信機器メーカーではマーケティング施策の1つとして法人顧客向けの展示会を毎年実施している。今回、来場者に展示会場での位置情報を発信するビーコンを持っていたき、新たな顧客接点データの活用として、以下の取り組みを実施した。

- A) 来場者のリアルタイムな位置情報を活用し、担当営業がタイムリーなフォローを実施する
- B) 来場者動線から、展示会のブース配置や講演等も含めたプログラムを評価し、最適化する
- C) 来場者動線と来場者プロフィールやアンケート結果とを組み合わせ、来場者属性を踏まえた興味・ニーズを把握し、活用する

本事例で行ったデータの分析・活用のアプローチは大きく2つある。1点目は、取り組みAに関するものである。来場者の位置情報の取得から会場内モニターへの表示、担当営業への通知や携帯での表示等の一連の流れをリアルタイムで行うものである。これは、その目的や活用の要件が明確なため、データ収集基盤や通知・表示のためのアプリケーションを開発・整備し、実現した。2点目は、取り組みのB、Cに関わるものである。

蓄積された行動データを来場者の属性情報等と組み合わせ、展示会後のマーケティングや販売推進部門での顧客データの活用を想定しながら、顧客の興味・ニーズを分析していくものである。例えば、既存取引が大きい顧客については、現在取引のあるテーマ以外にどのようなテーマに興味を持ったのかを把握し、新規提案につなげる、といった活用である。活用要件が明確な1点目と異なり、試行錯誤しながら分析するアプローチとなるため、それが可能になるよう、非IT部門でも大量データを扱えるセルフサービスBI(Business Intelligence)ツール「Tableau」を準備し、データの分析・活用を行った。

4. 試行錯誤からデータ活用の価値を創り出す

後者のアプローチでは、初めてのデータということもあり、当初の想定と異なる(見てみないと分からない)ことも多い。そのため、関係部門と実際にデータを見ながら議論することにより、その活用の形の具体化を行った。例えば、当初の想定では来場者の動線から顧客ニーズが読み取れると単純に考えていた。しかし、実際のデータを見ると、多くの来場者がほとんどのブースを訪れており(通っており)、単純な動線データだけでは顧客の興味やニーズを表すような、意味あるデータとはな

らないことが分かった。そのため、適当なエリアを設定し、そのエリアへのチェックイン/チェックアウト時刻を定義し、そこから算出したエリア別の滞在時間の長短から顧客が興味を持ったブースを読み取ることを試みた。さらに本データは、当初、展示会場における活用を想定していたが、想定とは異なる活用ができることも分かった。商品部門にとって、展示会への出展は、多数のリード（新たにアプローチする見込み顧客）を効率よく獲得できる場である一方で、その多数は興味の度合いが見えず、アプローチを行ってもほとんど興味がなかったという結果が多いという。つまり、獲得リードの数は多いが、その質は悪く、商談へのコンバージョン率は低いという課題があった。そこに、今回取得した来場者別エリア別の滞在時間データを活用することで、確度の高いリードを選別し、コンバージョン率を向上することに活用できることが分かった。

このように、新たに生まれるデータは、企業の基幹業務プロセスで決められたルールに基づき発生するデータではないことが多い。また、分析を目的としてデータを収集・蓄積していないことも多く、データの品質や精度、形（形式等）はコントロールできない部分が多い。そのため、どのように分析・活用し、より価値あるものにするかについては、現場や様々な部門との試行錯誤が不可欠であり、今回の事例でも試行錯誤から活用シーンや効果を具体化していくことが有効であった。

5. データ活用は高いスキルを持つ人や投資力のある企業だけのものではない

一昔前であれば、こういった試行錯誤を行うようなデータ分析・活用には、専用の情報システムや高度なスキル保有者を揃え、相応のプロジェクト化が必要であった。例えば、今回で紹介した展示会の動線可視化の事例では、100万レコードを超える位置情報に、数百名の来場者の属性やフロアの位置情報をつないだデータを用いた。以前は、このようなデータの分析・活用には、現場部

門（企画・実施部門）のほかに、データの分析や可視化のためのDWH（Data WareHouse）等の情報システムやツール、SQL（Structured Query Language）等のITスキルを持った人材が必要であった。しかし、今回の事例で、顧客の興味やニーズの分析は、デスクトップ型のセルフサービスBIツール「Tableau」を通常業務用PCに導入したのみであった。このセルフサービスBIは、Excelの操作スキルがあれば分析・可視化できるものであり、対象が大量データであっても、データを分析・活用したいと考えている実務部門の担当者が、自ら試行錯誤できるのである。こういったデータの分析・活用は、一部の特別なスキルを持つ人や投資余力のある企業だけのもののように思われている方もおられるかもしれないが、今はそうではない。ビッグデータやIoT（Internet of Things）など様々なキーワードが飛び交う昨今、データ活用によるビジネス機会は増加している。その中で、有用な結果・成果を得るためには、実務現場が自ら自身の業務の中でデータ活用を試行錯誤していくことが重要である。今後も実務現場での試行錯誤をご支援し、データ活用による変革に寄与していきたい。

知創の杜バックナンバーご紹介

知創の杜

検索

<http://www.fujitsu.com/jp/group/fri/resources/magazine/>

マガジン

富士通総研のエコノミストやコンサルタントによる、トレンド予測、提言、コンサルティング事例など情報を紹介する情報誌です。
冊子体の閲覧はしておりませんのでご了承下さい。

2015年

知創の杜 2015 Vol.9
地方の元気の素をつなぎ育てる
2015年12月25日発行
ダウンロード (3.22 MB)

- ・【特集】
今なぜ地方創生なのか？
→課題と想定される方向性→
- ・【フォーカス】
どう向き合う？ 地域課題と地方創生
- ・【あしたを創るキーワード】
地域経済分析の活用による「地域が実感できる」施策の立案
- ・【ケーススタディ1】
会津 as Oneとしての価値創造に向けて
→会津「価値創造フォーラム」による地域活性化の取り組み→
- ・【ケーススタディ2】
地域の経済循環を生み出すサービスモデルの構築に向けて
→地域エネルギー事業により内発型産業の創出を目指す米子市の挑戦→



メルマガ会員登録

FRIメールニュース

検索

<http://www.fujitsu.com/jp/group/fri/resources/news/FRIemailnews.html>

ビジネスに役立つ情報を
毎月第1火曜日にお届けします。

→ オピニオン

→ 研究レポート

→ コンサルティング事例

→ サービス紹介

→ セミナー案内

FRI メールニュース

事例紹介やイベント・セミナーのご案内など、
お客様のビジネスに役立つ情報をお届けします
無料メルマガジン

→ お申し込みはこちら（購読無料）

FRI メールニュースとは

FRIメールニュースは、ビジネスに役立つ情報を毎月お届けする無料メールマガジンです。
最新のコンサルティングサービスや顧客事例の紹介、オピニオン、研究レポート、イベント・セミナー情報などを掲載してお届けします。

[サンプルを読む](#)

お知らせ

富士通総研主催のイベント・セミナー開催案内、経済見通し、プレスリリース、書籍紹介などについてお知らせします。

現場で使えるコンサルティング事例

富士通総研のコンサルティング事例をご紹介します。お客様のビジネス変革やITの戦略的活用のためのヒントがここにあります。

オピニオン

富士通総研のコンサルタントとエコノミストが、今、世の中で話題となっているテーマやコンサルティングの現場で解決を求められている課題について、独自の視点から考察します。

研究レポート

富士通総研 経済研究所のエコノミストが、経済・産業・経営の分野で、緻密な調査・研究に基づいた積極的な政策提言を行います。

www.fujitsu.com/jp/fri/

株式会社 富士通総研

FUJITSU RESEARCH INSTITUTE

〒105-0022 東京都港区海岸1丁目16番1号 ニューピア竹芝サウスタワー
TEL: (03) 5401-8391 FAX: (03) 5401-8395

本誌に掲載する「内容」および「情報」は過去と現在の事実だけでなく、将来に関する記述が含まれています。これらは、記述した時点で入手できた情報に基づいたものであり、不確実性が含まれています。したがって、将来の業務活動の結果や将来に惹起する事象が本誌に記載した内容とは異なったものとなる恐れがありますが、当社は、このような事態への責任を負いません。読者の皆様には、以上をご承知いただくようお願い申し上げます。

「知創の社」の一部または全部を許可なく複写、複製、転載することを禁じます。

文中に記載された会社名、各製品名などの固有名詞は、各社の商号、登録商標または商標です。