

報道関係各位

2024年4月30日
株式会社LIXIL

【イベントレポート】

暮らしの未来を想像するLIXILのイノベーション・トークイベント開催！

～第1弾は、マクアケとの対談を行い、LIXILの挑戦する企業文化を紐解く～

株式会社LIXIL（以下、LIXIL）は、日本のものづくりの伝統を礎に、世界をリードする技術やイノベーションで、日々の暮らしの課題を解決する高品質な製品をグローバルに提供しています。LIXILでは、イノベーション創発に向けた取り組みの一つとして、既存事業の枠を越えて、ユーザーに驚きと感動を与え、市場のトレンドを動かすような製品開発に挑戦しています。このたび、2024年3月21日、様々な企業のオープンイノベーションをサポートし、LIXILとも共創してきた株式会社マクアケの北原成憲氏をお迎えし、トークセッションを開催。LIXILのイノベーション創発に向けた取り組みや製品開発の裏側について語りました。



北原 成憲氏（きたはら・まさのり）

株式会社マクアケ

専門性執行役員／R&Dプロデューサー

2015年、マクアケ入社。「Makuake Incubation Studio (MIS)」を立ち上げ、企業の研究開発（R&D）を起点にした新商品・新規事業プロデュースや、研究開発技術の社会実装支援に従事。手掛けた商品で、iF DESIGN AWARDなど受賞多数。法政大学 キャリアデザイン学部 兼任教員。大妻女子大学 大妻マネジメントアカデミー講師。Red Bull Basement 日本代表審査員。

羽賀 豊（はが・ゆたか）

株式会社LIXIL

常務役員／LIXIL Housing Technology 商品開発・デザイン本部

ビジネスインキュベーションセンター センター長

2014年、LIXIL入社。ハウジングテクノロジー事業のデザイン部門責任者として活動しながら、2019年にビジネスインキュベーションセンターの企画と設立を行い、新規事業立上げを推進中。21年4月

よりハイエンドブランド『NODEA』を発足し、事業責任者として運営にも携わる。23年4月より、商品開発の推進、デザイン、新規ビジネスを束ねた商品開発・デザイン本部を発足。イノベーションとデザインを事業につなげる活動を進行中。

浅野 靖司（あさの・やすし）
株式会社LIXILトータルサービス
代表取締役 社長

1990年、株式会社INAXに入社。2008年にトイレ事業部商品部長、2015年に水栓事業部 事業部長を経て、2017年 LWT Japan新規事業推進部を創部。クラウドファンディングや異業種との協業、新業界への展開など、新たな取り組みにより、「オンデマンドエコカラット」や泡シャワー「KINUAMI」などの新規事業を複数立上げ。エンドユーザーへのスピーディーな価値提供の実現に取り組んでいる。

テーマ①

“まずはやってみよう” 実験し、学ぶLIXILのイノベーション文化

北原 成憲氏（以下、北原）： LIXILはMakuakeでも数多くの革新的な新商品を発表しています。連続的に新しいものを生み出し続けるために、どのような取り組みをしていますか。

羽賀 豊（以下、羽賀）： LIXILでは日々の行動指針「LIXIL Behaviors（3つの行動）」の一つに「EXPERIMENT AND LEARN（実験し、学ぶ）」を掲げています。やり方もわからない、うまくいかないことも多い中で、やってみて、もっとこうしてみようと繰り返していく。これを受容できるカルチャーを企業として指針で示しているのは、当社の大きな特色です。

経営層が推奨しても、現場が動かなければ何も生まれませんし、逆に現場としても、先に進むために経営層の意思決定は必要です。自由な挑戦と速やかな意思決定、その両軸がイノベーションの機動力となっていくと考えています。

北原：経営陣も現場も、当事者意識をもってイノベーションに取り組んでいくことが重要ですね。LIXILさんは過去にも多くの革新的な製品を連続的に生み出してきました。その中でも代表的なものをご紹介いただけますか。



浅野 靖司（以下、浅野）：例えばLIXILの前身の一つである伊奈製陶は、1967年に日本で初めて国産の温水洗浄便座（シャワートイレ）を発売しました。また、今では当たり前のようにさまざまなトイレに導入されていますが、便蓋の自動開閉機能や自動洗浄機能も当社が開発しました。さらにはリラックスミュージックが流れるトイレ、スマホで温水洗浄便座の設定をカスタマイズできる機能などの開発も手がけています。常に業界を先駆けて新しい快適を生み出していく、そのようなイノベティブな精神はずっと変わらず持ち続けています。

テーマ②

イノベーションを促進する組織の仕組みと新規開発組織とは？

北原：一般的に、大企業ではイノベーションが生まれにくいとされます。その要因としてよく指摘されるのが「経路依存性」。過去の経緯や歴史によって決められた仕組みに縛られる現象を指します。これにとらわれない組織づくりについて、考えを聞かせてください。

羽賀：LIXILでは2019年に新たなビジネスの可能性を検証し成長させていくための新規事業部門「ビジネスインキュベーションセンター（BIC）」を立ち上げました。既存の事業部からは独立させた、いわゆる出島組織です。北原さんがおっしゃったように、組織には、過去の成功体験を繰り返し、安定して継続する仕組みが作られています。安定した経営のためには必要なことですが、一方で新しいことを生み出す場面ではその仕組みに阻まれることも。だからこそ切り分ける必要があります。BICへのジョインは挙手制にしました。新規事業開発は困難も大きいですから、それも含めて楽しめる、乗り越える意思があるメンバーに集まってもらっています。



北原：独立した組織で既存の仕組みにとらわれずにイノベーションを促進するのですね。そこで生まれた製品をLIXILとして事業化していく流れもありますね。

浅野：事業部門に依存しない独立開発でも、LIXILがこれまで培ってきた、技術、品質基準、ノウハウといった有形無形の資産を活用していくことで、スピード感をもって立ち上げることができるのが強みになります。また新規事業部門の試行錯誤は、事業部門にとっては自分たちでは得難い知見となります。そういった相互関係が成立することで、共創の関係が生まれています。



フットワーク軽く自由な発想で生まれた小さなビジネスを、既存の事業部門に渡してスケールアップさせていく。LIXILという確かな技術をもった大企業ならではのイノベーションだと考えています。

テーマ③

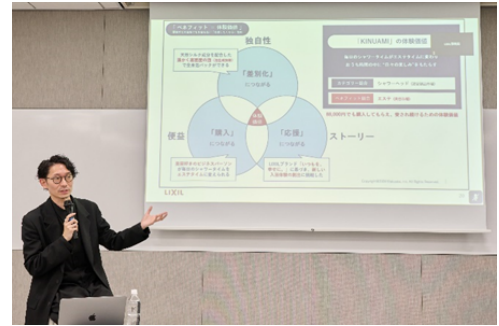
“顧客価値の創造”からはじまるイノベーション製品 開発秘話を紹介

北原：ここからはマクアケとLIXILの共創で生まれた泡シャワー「KINUAMI」と、マグネット着脱式キャットウォール「猫壁（にゃんぺき）」の開発からローンチ、以降の広がり設計まで裏側をうかがっていきます。

■泡シャワー「KINUAMI」

（製品詳細：<https://www.kinuami.com/>）

北原：ここでマクアケで約37,000件以上のプロジェクトに携わってきて抽出された、「ヒット商品の三原則」をご紹介します。①独自性、②便益、③ストーリー、この3つのポイントを押さえて体験価値に翻訳できている製品は、非常にヒット傾向値が高いです。KINUAMIはこの三原則を見事に押さえた提案で、顧客価値の創造に成功しました。



浅野：Makuakeでは応援購入で2回発表を行っています。1回目は、私たちLIXILの未踏の領域にチャレンジしようと、美容領域にターゲットを絞りました。その後ユーザーヒアリングを徹底的に行い、在宅介護やお子さんとの入浴といったオケージョンも抽出できたことから、すぐ2年後に次のモデルを投入しました。お客さまと近い関係で会話をし、ダイレクトにスピード感をもって製品改良に繋げていくという、普段ではなかなかできないことを実現できた事例となりました。



■マグネット着脱式キャットウォール「猫壁（にゃんぺき）」 (製品詳細：<https://www.lixil.co.jp/lineup/s/catwall/>)

北原：続いて「猫壁（にゃんぺき）」についても羽賀さんに開発秘話をうかがいます。

羽賀：「猫壁（にゃんぺき）」でのチャレンジは、製品開発はもちろんですが、ビジネス観点のテーマもありました。従来LIXILはB to B to C（企業が消費者にモノやサービスを提供するまでの間に企業を介するビジネスモデル）の業種ですが、ここではエンドユーザーと直接コミュニケーションを行いながら製品を開発するというこれまでとは違うビジネスモデルに挑戦したのです。



プロジェクトでは「猫壁ひろば」というユーザーコミュニティを運営しています。ここでは猫壁の使い方や新タイプ商品の要望など、さまざまな意見が飛び交います。またユーザー同士の対話も生まれていて、とても良好なコミュニティが形成されています。ユーザーの生の声を聞いて、次の製品開発につなげ、それがユーザーにとってもさらに満足に繋がるという良いループが生まれています。

テーマ④

数百年先の未来を考える思考実験？！常識を覆すためにLIXILが行う次のチャレンジとは

北原：LIXILの次なるチャレンジについても聞かせてください。

羽賀：さらなる未来を考える取り組みとして「未来共創計画」というアワードを立ち上げました。これは、SFを通じて思考を拡張させるSFプロトタイピングの手法を用い、今この世界を一旦離れて、数百年先の未来の暮らしを考えたら何が生まれるか、という一つの思考実験です。

(未来共創計画：<https://landing.lixil.com/futurelifecreativeaward>)

北原：未来のイノベーションを考えると、いかに今の常識を疑って覆せるかは重要なテーマだと思います。SFプロトタイピングという手法を使ったアクション、とてもユニークですね。

浅野：今回、SF作家の方が最優秀賞を受賞されました。SFの力を借りて、我々ではとても想像できない世界を描き出して見せてくれて。特に若いメンバーにとってはより柔軟な発想のヒントになったようです。この先も楽しいプロジェクトです。

最優秀賞受賞者の伊島糸雨(イトウシウ)氏との共創プログラムで制作したコンセプトムービー「未来共創 sumika7.0」

(コンセプトムービー：<https://youtu.be/JzcJOVhuXEQ?si=WvzwEUf3xjZtYzwV>)

北原：日本はアニメ文化も世界的な評価を得ていますが、想像力が非常に強い国ですよ。それが今後のイノベーションの土壌になると思います。本日はありがとうございました。

LIXILでは、「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」というパーパス（存在意義）の達成に向け、常に新しいことにチャレンジしています。これまでの枠にとらわれない斬新な発想、そしてさまざまなバックグラウンドを持つ従業員の多様な視点や協業者とのコラボレーションから生まれる新たな価値—このようなことを大切に、イノベーションを創発していくことで暮らしの未来を創造していきます。



LIXILは今後も、私たちの行動指針 LIXIL Behaviors の一つにある「実験し、学ぶ」企業文化を醸成し、“やってみよう”と仲間が背中をおしてくれる環境を整えてまいります。

About LIXIL

LIXILは、世界中の誰もが願う豊かで快適な住まいを実現するために、日々の暮らしの課題を解決する先進的なトイレ、お風呂、キッチンなどの水まわり製品と窓、ドア、インテリア、エクステリアなどの建材製品を開発、提供しています。ものづくりの伝統を礎に、INAX、GROHE、American Standard、TOSTEMをはじめとする数々の製品ブランドを通して、世界をリードする技術やイノベーションで、人びとのより良い暮らしに貢献しています。現在約55,000人の従業員を擁し、世界150カ国以上で事業を展開するLIXILは、生活者の視点に立った製品を提供することで、毎日世界で10億人以上の人びとの暮らしを支えています。

株式会社LIXIL（証券コード：5938）は、2023年3月期に1兆4,960億円の連結売上高を計上しています。

LIXILグローバルサイト：<https://www.lixil.com/jp/>

LIXIL Facebook（グローバル向け）：<https://ja-jp.facebook.com/lixilglobal/>

LIXIL Facebook（日本国内向け）：<https://www.facebook.com/lixilcorporation>