

2020年5月20日 全5頁

日本企業が世界で生き残るために

デザインとアートの思考を取り入れよう

経営コンサルティング部 コンサルタント 矢野 響子

日本の製造業は今、岐路に立たされている。日本企業の強みは技術力であり、これまではその強みを生かして世界でのシェアを獲得してきた。技術力で製品に機能を追加することで他製品との差別化を図れたからである。しかし、徐々に機能に差はなくなってきており、現在、技術力だけでは戦えなくなってきている。

一方、アップルやダイソンのような、製品自体にファンの多い企業は高収益性を確保している。これらの企業は技術力に加え、自社の哲学や信念を起点に経営をしていることが大きな特徴である。

日本企業が今、経営において必要となる思考方法について、いくつかの企業の事例を踏まえて考えていく。

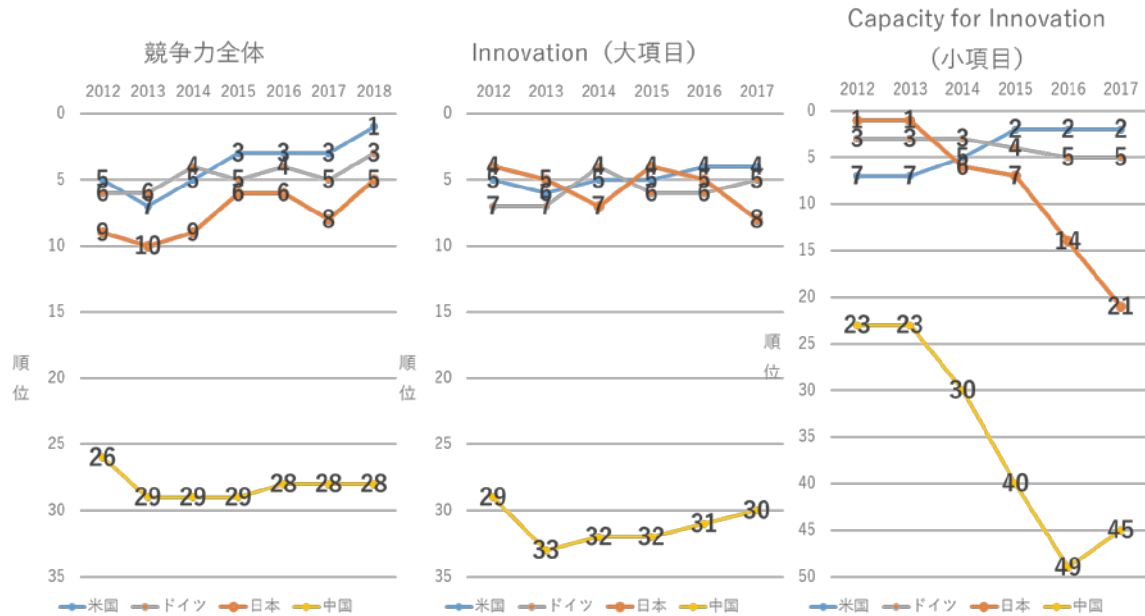
1. 日本の製造業が直面している危機

日本がものづくり大国、技術大国と呼ばれていたのは一昔前のことである。現在、日本の製造業は世界各国に対抗できなくなりつつある。世界経済フォーラム（WEF：World Economic Forum）が発表している国際競争力レポート（2018）によると、Innovation（イノベーション）において日本は現在8位であり、下降傾向にある。また、同時に示されているCapacity for Innovation（イノベーション能力）では日本は21位であり、明らかに下降傾向にあることがわかる（図1）。

イノベーション能力の順位が大きく低下した背景には、質問項目の内容が変更されたことが影響している可能性がある。2012-2013年版までは自前の研究開発能力を問うものだったのに対し、2013-2014年以降はイノベーション能力そのものを問うものとなっている（図2）。

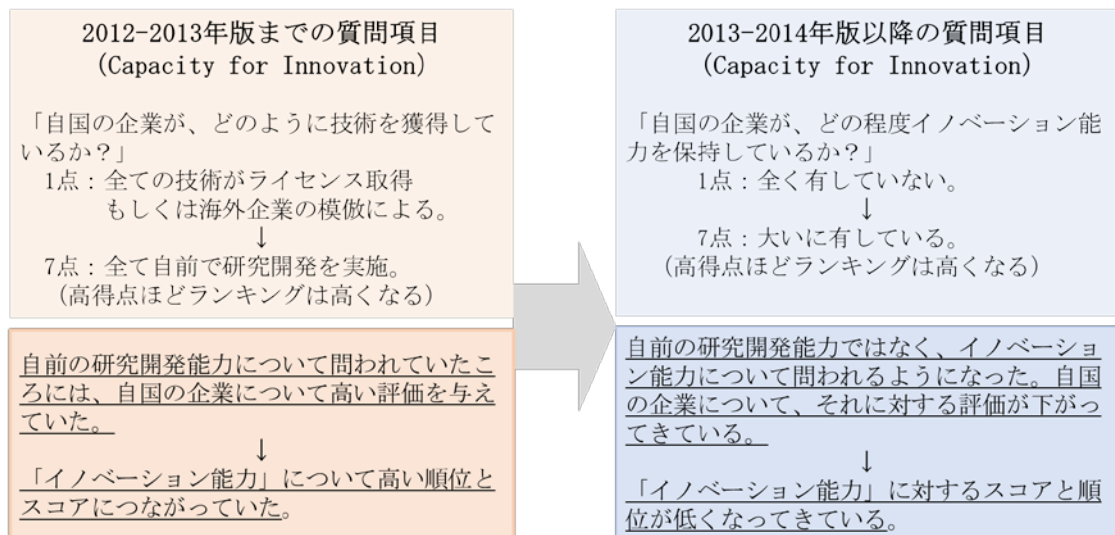
日本企業の強みは技術力であったが、それだけではイノベーションを起こせないというのが昨今の考え方である。では、経営に必要と考えられているイノベーション能力を高めるために、日本企業はこれからどうしなければならないのか。

図 1 : 国際競争力ランキングの推移 (WEF 国際競争力レポート)



出所：経済産業省「2019年版ものづくり白書」(2019年6月)より大和総研作成

図 2 : イノベーション能力に関する質問項目の変更

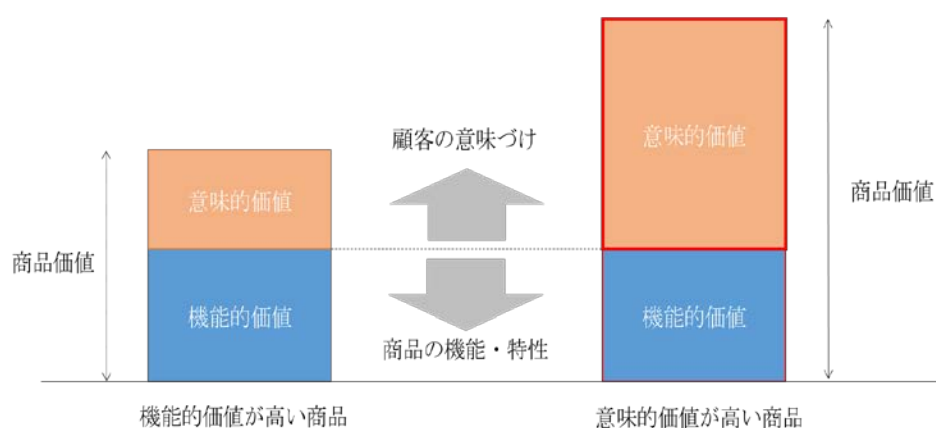


出所：内閣府政策統括官(科学技術・イノベーション担当)「世界経済フォーラム(WEF)国際競争力レポートにおけるイノベーションランキングの現状の分析について」(2017年1月)より大和総研作成

2. 打開策は

これまで日本企業が顧客に提供していたのは、主に「機能的価値」である。機能的価値は、商品が持つ基本機能により直接的にもたらされる価値であり、技術力の向上により高めることができる。これに対し、重要度が増しているのが「意味的価値」である。意味的価値は、特定の顧客が商品の特徴に関して主観的な解釈や意味づけによって創り出される価値である（図3）。これに近い概念は「経験価値」「情緒的価値」「次元の見えない価値」「感性価値」といったもので、いずれも商品の機能や実用性では数値化できない価値を表している。商品の価値は、機能的価値と意味的価値、どちらも向上することで高まるのである。

図3：商品価値（機能的価値＋意味的価値）



出所：一橋ビジネスレビュー2010年春号「価値づくりの技術経営 意味的価値の重要性」（2010年3月）より大和総研作成

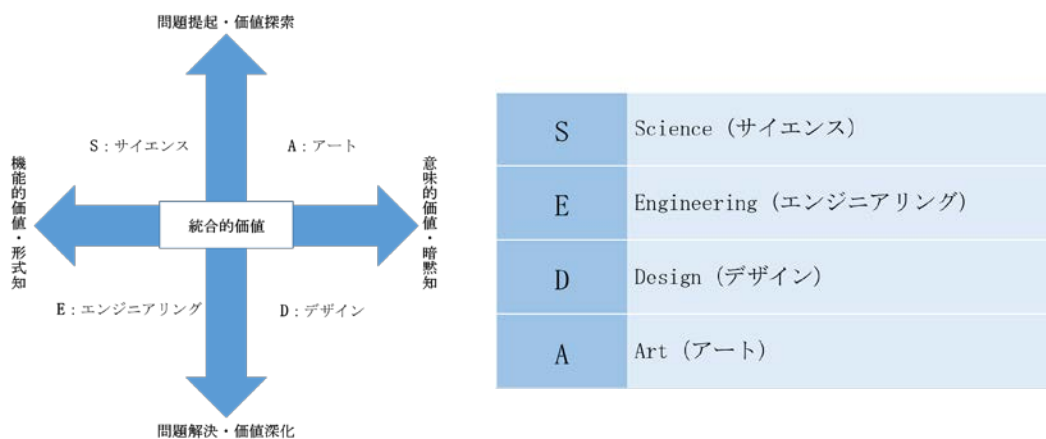
例えば携帯電話では技術力に優れた多くの先端機能が搭載されている日本企業の商品ではなく、商品コンセプトやデザインを含めた商品全体の価値を高めてきたアップルのiPhoneが大きな成功を収めている。また、20年以上に亘り売上高営業利益率が平均40%以上となっているキーエンスは、「付加価値の最大化」という経営哲学に基づいた経営を実践し、シェア拡大を可能にした。

経営学者である延岡健太郎¹の提唱するSEDAモデル（図4）に当てはめて考えると、日本企業が得意とする機能的価値向上はサイエンスとエンジニアリングの領域に該当する。一方、意味的価値はデザインとアートの領域に該当し、デザインがユーザー視点に基づくより実学的な考えによって顧客の要望を実現することを目的としているのに対し、アートはより抽象的で自ら（企業や経営者）の哲学や信念を表

¹ 大阪大学教授（元一橋大学イノベーション研究センター長）

現することを目的としている。

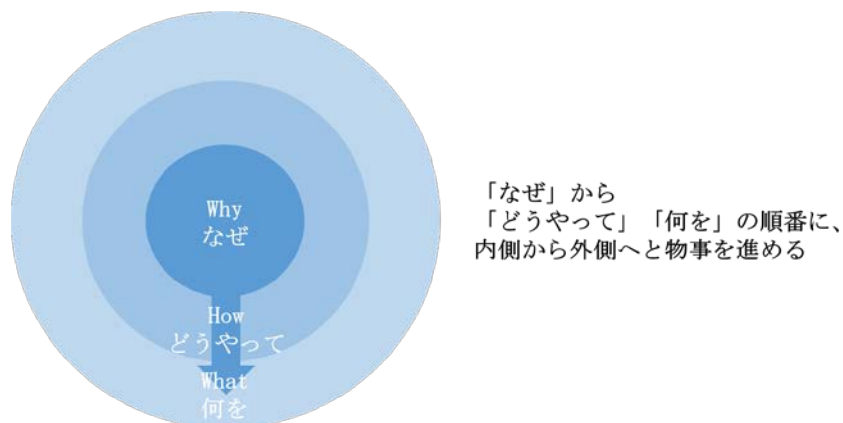
図 4 : SEDA (シーダ) モデル



出所：一橋ビジネスレビュー2017年春号「顧客価値の暗黙化」(2017年3月)より大和総研作成

アップルやキーエンスに共通しているのは、「何を」(What) 商品やサービスとして提供するかが考え方のスタートになっていないことである。多くの企業は「どんな商品を作ろうか」「どんなサービスが提供できるか」といった具体的な「何を」、すなわち SEDA モデルにおけるサイエンスやエンジニアリングを考えがちである。しかし、アップルやキーエンスは自分たちが「なぜ」(Why) 行動するのかというアート、そして「どのように」(How) 提供するのかというデザインを重視している。これはゴールデンサークル理論でその有効性を説明できるだろう (図 5)。

図 5 : ゴールデンサークル理論



出所：TED Talks “Simon Sinek「優れたリーダーはどうやって行動を促すか」”(2009年9月配信)より大和総研作成

ゴールデンサークル理論とは、マーケティングコンサルタントであるサイモン・シネック氏の提唱している考え方である。優れたリーダーや組織には共通する考え方や行動の仕方があり、それを表したものである。シネック氏はサークルの中心である「なぜ」(Why) から「どのように」(How)、「何を」(What) の順番に考え行動することで人々からの共感を得られるようになり、人々に行動を促すことができるとしている。

企業における「なぜ」(Why) は企業理念にあたり、「どのように」(How) は企業の提供するサービスや製品の機能・デザインにより可能とすることだろう。ゴールデンサークル理論の提唱するように、「なぜ」(Why) から考えることにより、企業はこれまでよりも顧客の共感を得ることができ、企業のファンを増やせるだろう。今、岐路に立つ日本の製造業が行うべきは機能的価値の追求だけではなく、同時に企業理念に立ち返り、意味的価値向上も目指すべきである、と考える。

時価総額世界一のアップル、高利益率のダイソンそして高報酬のキーエンスはデザインやアートを経営に取り入れ、成功している企業である。次回のレポートではこれら企業の事例を紹介し、日本企業が世界で生き残るための具体的な処方箋について考える。

—以上—

参考文献

- 経済産業省「2019年版ものづくり白書」(2019年6月11日)
- 内閣府政策統括官(科学技術・イノベーション担当)「世界経済フォーラム(WEF)国際競争力レポートにおけるイノベーションランキングの現状の分析について」(2017年1月13日)
- 一橋ビジネスレビュー2010年春号「価値づくりの技術経営 意味的価値の重要性」(2010年3月15日)
- 一橋ビジネスレビュー2017年春号「顧客価値の暗黙化」(2017年3月9日)
- TED TalksにてSimon Sinek「優れたリーダーはどうやって行動を促すか」(2009年9月配信)