

# 読んでみたい この一冊

大阪産業経済リサーチ & デザインセンター  
主任研究員 廣岡 昭彦



## 「アート思考のものづくり」

● 延岡健太郎 日経BP 日本経済新聞出版本部 1,700円(+税)

高度経済成長を過ぎバブル経済の頃まで、世界市場を席捲していた日本のメーカーが数多くありました。品質が高く、先進の機能を備え、価格に優位性のあった製品を作る日本の『ものづくり』企業の優秀さは、世界で高く評価されていました。

時代は令和になり、わずか30年程の間に、トップランナーの地位を海外メーカーに譲り、世界市場から去った日本企業が少なからずあったのは、ご存知の通りです。

日本の『ものづくり』企業が、多くの分野で失った輝きを取り戻すことはできないのでしょうか。その処方箋を、今回、ご紹介する『アート思考のものづくり』で提言しています。

本書では、まず、顧客が認める価値、『顧客価値』には、性能や仕様の高さを価値と感ずる『機能的価値』と、顧客が製品を手にとったり、使用したりすることで驚きや感動といった五感で感ずる『意味的価値』の2つがあるとしています。その上で、機能的価値と意味的価値を組み合わせた統合的価値に着目し、その価値を生み出す枠組みとして『SEDAモデル』を提示しています。

SEDAモデルでは、機能的価値と意味的価値を1つの軸（「価値の暗黙性」の軸）とし、もう1つの軸（「価値の革新性」の軸）には、顕在化したニーズを満たすことで創出される価値と、顧客が気づかない潜在的なニーズを掘り起こすことで創出される価値を置き、これら2軸から4つの製品開発手法（サイエンス、エンジニアリング、デザイン、アート）に分けて、各々の手法を比較しながら、アート思考による開発の重要性を説いています。

日本のメーカーが、パソコンやテレビ等で世界市場のトップランナーであった頃は、性能や仕様といった数値や言葉で明示できる機能的価値が顧客にとって重要でした。日本のメーカーは、顕在化した顧客が抱える問題を解決（エンジニアリング）したり、目にみえる性能や仕様を高め（サイエンス）たりする開発に長けていたものの、そうした製品がコモディティ化<sup>\*</sup>するにしたがって、市場での地位が奪われていきました。

一方で、アップルやダイソンは、機能的価値だけでなく、顧客が五感で感ずる価値、使いやすさや顧客が欲しいと思うようなデザイン性に加え、その会社が抱くものづくりへのこだわりや哲学を製品に込めて顧客の感性に届かせるものづくり、『アート思考のものづくり』を実践し、意味的価値でも高い価値を顧客に提供し、現在の市場での隆盛につながったとしています。

海外の企業に比べ、言葉や数字で表しにくい価値を創り出すのが苦手な日本の企業の中にも、アート思考のものづくりで成果を収めている企業があります。それは、『魂動デザイン』で統合的価値を向上させた『MAZDA』です。著者が、大学の研究者になる前に籍を置いていた企業だけあって、『魂動デザイン』に込められたMAZDAのものづくり哲学が、車だけでなく社内に浸透、徹底された様子が、現場に居合わせていたかのように本書で描かれています。

著者は、魂動デザインがそうであるように、日本のメーカーが有する世界でも稀有なものづくりへのこだわりや哲学を製品に込めれば、世界で称賛される製品に今でもすぐに結びつく可能性があるとし、そのためには、アート思考によるものづくりに適応し、統合的価値の創出に結びつけることを目指すべきだとしています。そうすることで、再び世界での輝きを取り戻して欲しいと、日本のメーカーにメッセージを送っています。

デザインを超えたアート思考のものづくりに興味をもたれた方に読んでいただきたい1冊です。

※部品が規格化、標準化することで、特別な技術がなくても製品が製造でき、性能や仕様に差がなくなること。

### 【著者略歴】

延岡健太郎 (のべおかけんたろう)

大阪大学大学院経済学研究科教授。神戸大学経済経営研究所助教授、一橋大学イノベーション研究センター教授を経て、2018年から現職。

著書に『製品開発の基礎知識』（日経文庫）、『価値づくり経営の論理』（日本経済新聞出版）等がある。