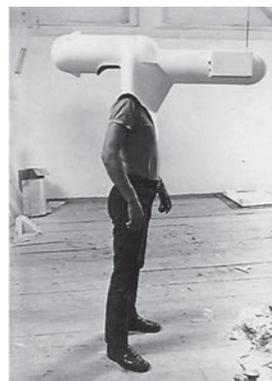


なぜ戦略策定において問題定義が重要なのか

製品パフォーマンスから、「夢を追う」という文脈へと発想を転換する時が来ている。

株式会社 日仏経済戦略研究所
代表取締役社長 泉本保彦

50年後の当たり前は今



写真：Walter Pichler (1936~2012),
"TV Helmet: Portable Living Room" 1967
(<https://artselectronic.wordpress.com/>より)

左の画像はオーストリア人芸術家ウォルター・ピッヒラー (Walter Pichler, 1936~2012) による、「テレビヘルメット」、副題「ポータブルリビングルーム」という1967年の作品である。当時このようなものを本気で作っている人を見て、

周囲は「彼はクレージーに違いない」などと囁し立てたことだろう。しかし、あれから50年以上たった今、スマートフォンを持っていれば当たり前のように、いつでもどこでもテレビを見られる世の中になった。今から50年後に当たり前になるであろうことは、今の時点でクレージーくらいがちょうどいいのだろう。芸術家としてのピッヒラーは、「リビングルームを出るとテレビを見ることができない」と問題定義をした。そして、テレビヘルメットという作品を通じて、その問題を解決しようとしたのである。

Googleは情報で、Uberは自動車で、問題定義、あるいは定義し直すことによって、大きな事業機会と収益を獲得している。

Fortune、IMD等、種々の世界ランキングにおける日本企業の凋落^{ちよう}ぶりをみるにつけ、悔しさがこみ上げる。フランス企業との付き合いを深めるにつれ、私は日本企業の戦略策定プロセスの中でも問題定義に凋落の最大の原因があるのではと考えるようになった。日本とフランスの典型的な企業の事例を挙げて説明を試みたい。

日仏それぞれのアプローチ

1921年、大阪府堺市で誕生したシマノは自転車部品、釣り具、冷間鍛造部品の3つの事業を営む。創業者の島野庄三郎は3人の子どもに、「世界の島野になるんや」と夢を語っていた。

ツールドフランス等ヨーロッパのプロレーシングチームでの評判を高め、世界中のプレミアム市場で今日、シマノは自転車レースの事実上の標準になっている。2018年は売上高、営業利益がそれぞれ3480億円、657億円。ここ数年は営業利益率が20%前後と、日本企業の中では収益性において突出している。

一方、フランスでは1835年、東部ジュラ県の山間部にある人口148人の小さな村で生まれた14歳の少年が、運試しにパリへ出発し、2年かけて400キロメートルを歩いた。当時、裕福な顧客の旅行は馬車による移動が主で、トランクケースに収納された高価な衣装が傷ついたり、シワになることが多かった。徒弟制度によって、この荷造りという細やかな神経を使う



技術を習得しトランクを製作。やがてナポレオン3世妃ウジェニーの目に留まる。彼の名はルイ・ヴィトン。1854年バンドーム広場近くに店舗を設け、名声を確立した。

創業から120年後、ルイ・ヴィトンのビジネスは傾いた。人々は旅行の時に、もはや重いトランクを使用しなくなったのだ。だが、その後、経営再建を果たす。現在はLVMHと呼ばれるコングロマリットの中核企業として、2014年から18年にかけて、売上高は306億ユーロから468億ユーロへと約1.5倍に。営業利益は57億ユーロから100億ユーロへと2倍近く、営業利益率はここ数年間20%前後で推移している。

夢や希望や感動 感性に訴求を

シマノは、「もっと早く、もっと軽く」という、自転車が発明された1800年代初頭以来の、製品パフォーマンスに関する問題を1つひとつ解決してきている。そして、他の多くの日本企業もこの数十年間、自分が定義した訳ではないこの種の問題を解決することを得意分野とし、これに専念してきた。

対するルイ・ヴィトンは、競合他社の多くが「もっと軽く、もっと楽に」とパフォーマンス

に関する問題定義を行う中で、「人はなぜ旅行をするのか」「何を求めて旅行するのか」ということを突き詰めていったに違いない。そして、人は馬車で移動していた時代と変わらず、日常的に過ごす場所から遠く離れて、心の安らぎ、ちょっとした贅沢^{ぜいたく}、異なる経験を求めて、夢見

のような気分で旅に出るのだと考えた。そこに1800年代の初代ルイ・ヴィトンがフランスの山間部から2年間かけて400キロを歩いた時のような夢を追い求めてほしい、そんな願いを旅行用高級トランクに込めたのではないだろうか。人間の変わる部分と変わらぬ部分を見極め、夢や希望や感動といった右脳の側面に訴えかける問題定義を行なった。

ルイ・ヴィトンのような感性に訴求する問題定義をすることによって、日本企業の収益が激増する機会があるのではないか。「夢を追う」という文脈で日本企業の問題定義を転換する大仕事に、私は今デザインの力を借りて取り組んでいる。

【出典】
LVMH ホームページ
慶應義塾大学ビジネススクール ケーススタディー 90-08-15296



(いずみもと・やすひこ)
マツダにてフォードとの交渉、PwC コンサルティングで戦略策定、JMARC フランス法人の経営等を経て2014年から現職。経営診断、中・長期経営計画策定、ビジョン構築、海外法人経営、マネジメント教育を専門とし東京と欧州を往復。慶應義塾大学商学部卒業、ロンドン大学経営大学院博士課程単位取得、京都造形芸術大学在学中。
✉ izumimoto@i-es-fj.com