

タイトル	デザイン戦略の類型化と,デザイン開発における意思決定スタイルに関する研究 : 自動車企業と電機企業の国際比較
著者	森永, 泰史
引用	北海学園大学経営論集, 6(2): 47-68
発行日	2008-09-30

# デザイン戦略の類型化と、デザイン開発における意思決定スタイルに関する研究<sup>1)</sup>

— 自動車企業と電機企業の国際比較 —

森 永 泰 史

## 1. 研究の目的と分析の枠組み

本稿の目的は、企業が採用するデザイン戦略のタイプと、デザインの開発プロセスにおける意思決定スタイルとの間にある論理（因果関係）を明らかにすることである（図表1参照<sup>2)</sup>）。

本稿でデザイン戦略と意思決定スタイルとの関係に注目するのは、両者の間には密接な関係があると考えられるためである。本稿に先立って行われた「デザインを媒介にしたブランドマネジメント」<sup>3)</sup>の調査の一環で、日米欧韓の自動車・電機企業のデザイン開発プロセスにおける意思決定スタイルを調べたところ、各国・各地域（自動車は日米欧、電機は日欧韓）の間でそれらに違いがあることが判明した。デザインの開発プロセス自体は各国・各地域で似通っていたのに対し、そこで行われる意思決定のスタイルには大きな違いが見られたのである。また、同じ調査からは、各国・各地域にある企業の間でアウトプットされるデザインの性格、さらには、そのようなデザインの性格を決定するデザイン戦略のタイプにも大きな違いがあることが明らかになった。したがって、これらの事実から、目

指すデザインのタイプ（つまり、デザイン戦略）に応じた意思決定のあり方が存在するのではないかと考えるに至った。

さらに、意思決定のスタイルとデザイン戦略との関係に注目したもう一つの理由は、両者がともに、生み出されるデザインの性格に強い影響を与えることが予想されるからである。デザイン戦略は言うまでもなく、意思決定には、企業におけるデザイン・フィルターとしての役割があるため、デザインの性格に与える影響は大きいと考えられる。例えば、カルロス・ゴーン CEO の就任後、デザインの決定過程を変えて、デザインの性格を大きく変えることに成功した日産自動車の事例は記憶に新しい。デザインの開発プロセスは、デザイナー個人の頭の中で進められる作業が多く、製造工程などに比べ表出している部分が少ない。そのため、その表出化したものを評価・選択していく意思決定作業は、デザイン開発において特に重要なポイントとなる。デザインの開発に関しては、提案する側よりも、評価・選択する側の方が鍵になることも多いのである（佐藤、1999）。

なお、以下では、次節において、デザイン戦略の類型化についての議論を行い、実際に各国・各地域にある企業が採用しているデザイン戦略の類型化を行う。第3節では、意思決定スタイルについての議論を行う。具体的には、意思決定スタイルを決定する変数（あ



図表1 分析の枠組み

るいは、インディケータ)にはどのようなものがあるのかを明らかにするとともに、実際に各国・各地域の間で、意思決定のスタイルにどのような違いがあるのかを明らかにする。第4節では、以上の結果を踏まえた上で、デザイン戦略のタイプと意思決定スタイルの間にある関係について議論する(図表2参照)。そして、最後に、第5節において、本稿のまとめと今後の課題を明らかにする。

## 2. デザイン戦略の類型化と戦略発生の論理

ここでは、デザイン戦略の類型化とその戦略の発生論理について明らかにしていく。具体的には、まず、デザイン戦略の分類に際してのルールを明らかにするとともに、その分類基準と、実際にデザイン戦略をどのように分類したのかを明らかにする。そして、次に、そのようなデザイン戦略がなぜ発生してきたのか(その発生論理)について明らかにすることにする。

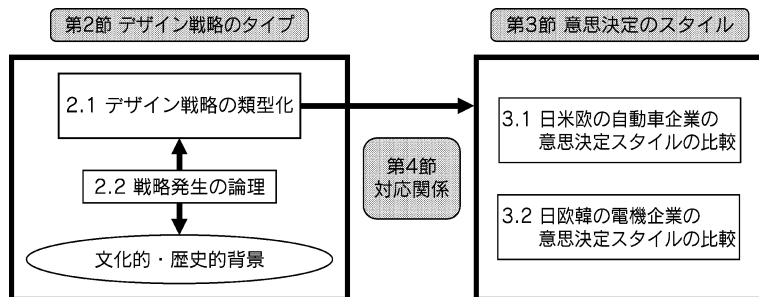
### 2.1 デザイン戦略の類型化

本稿では、大きく次の二つのルールに従って、デザイン戦略の類型化を行っている。まず、一つ目のルールは、アウトプットされたデザインの性格だけを純粹に見て、各国・各地域にある企業が生み出すデザインに見られる特徴を判断して、デザイン戦略を分類・定

義することである。このようなアウトプットの性格に注目して戦略を分類する方法は、スペック・データを用いてハイテク企業の製品戦略を分類する既存の技術戦略研究の手法(ex.延岡, 1996; 楠木, 1992; Sanderson and Uzumeri, 1990)に準じたものである。なお、デザインの場合は、ハイテク製品とは異なり、客観的なデータが存在しないため、分類作業を行う際には、4名のインダストリアル・デザイナーに判断を仰いだ。

そして、二つ目のルールは、業界ごとに異なる分類基準を用いてデザイン戦略を分類することである。前述したように、本稿では、自動車企業と電機企業の二つの業界を分析対象として取り上げているが、ここでは、それぞれの業界が採用しているデザイン戦略を異なる基準を用いて分類することにした。一般に、同一国や地域を本拠地とする企業であれば、所属する業界に限らず、採用する戦略や経営管理手法にある程度の共通点が見られる。いずれも、その国・地域の歴史や文化を共有しているからである。しかし、自動車企業と電機企業では経営環境や製品特性にいくらかの違いがあり、共通の基準を用いてデザイン戦略の違いを説明することは出来ない。

詳細は後述するものの、例えば、冷蔵庫や掃除機、洗濯機などの白物家電は、いずれの地域にある企業においても自動車のようにはグローバル化していない。その多くがドメスティックなままである<sup>4)</sup>。そのため、少なく



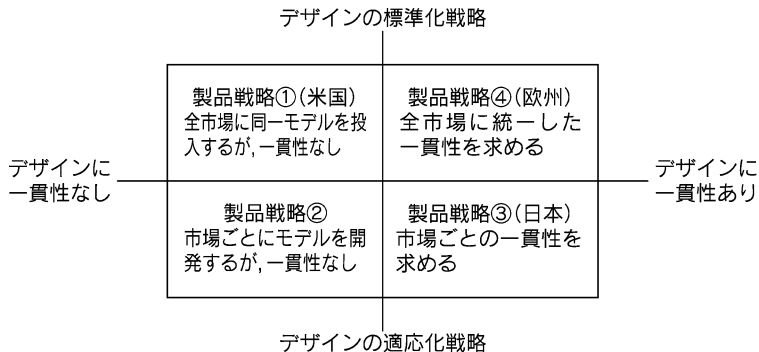
図表2 本稿の全体像

とも、自動車企業の際に利用する「仕向け地」に関する分類基準（標準化・適応化）を使うことは出来ない。このように、ここでは、それらの違いを考慮して、デザイン戦略の分類基準を業界ごとに変更することにした。なお、本稿で定める分類基準と、その基準に従って類型化されたデザイン戦略のタイプは以下の通りである。

まず、自動車企業については、「仕向け地ごとにデザインを変えない戦略（標準化戦略）or 仕向け地ごとにデザインを変える戦略（適応化戦略）」と「デザインの一貫性の程度（一貫性あり or 一貫性なし）」の二つの分類基準を用いて、デザイン戦略を分類することにした。その結果、本稿では、日本企業のとるデザイン戦略を「仕向け地ごとにデザインは変えるが、現地での一貫性を重視するデザイン戦略（つまり、デザインをブランド・アイデンティフィケーションの武器として積極的に活用するが、デザインの適応化戦略をとるやり方）」、欧州企業のとるデザイン戦略を「仕向け地ごとにデザインを変えないだけでなく、それらに一貫性を持たせるデザイン戦略（つまり、デザインをブランド・アイデンティフィケーションの武器として積極的に活用しつつ、デザインの標準化戦略をとるやり方）」、米国企業のとるデザイン戦略を「仕向け地ごとにデザインを変えないだけでなく、一貫性もそれほど重視しないデザイン

戦略（つまり、デザインの標準化戦略をとるものの、デザインをブランド・アイデンティフィケーションの武器として積極的に活用しないやり方）」と分類・定義している（図表3参照）<sup>5)</sup>。

一方、電機企業については、「個々のデザインの個性の程度（個性的 or 没個性的）」と「デザインの一貫性の程度（一貫性あり or 一貫性なし）」の二つの分類基準によって、デザイン戦略を分類することにした。なお、この場合にいう「個性」は、単に他との違いの程度を表しているに過ぎず、必ずしもポジティブな意味を持っているわけではない。また、電機企業については、自動車企業とは異なり、マッピング型の分類を行っている。電機企業は自動車企業とは異なり、取り扱う製品の範囲が広い。そこには、白物家電（ex. 冷蔵庫、掃除機、洗濯機）やAV機器（ex. テレビ、DVDプレーヤー）、情報通信機器（ex. パソコン、携帯電話）などが含まれている。また、企業ごとに展開する事業領域もまちまちである。さらに、展開する事業領域が広い企業ほど、統一したデザイン戦略をとらない傾向も強くなる。これは、事業ごとに取り扱う製品の特性が異なったり、経営環境が異なったりするからである。このように、たいていの企業では、製品群によって目指すデザインの傾向が違っており、自動車企業ほど、明確な類型化を行うことは難しい。その



図表3 自動車企業のデザイン戦略の類型化

ため、電機企業については、明確な類型化ではなく、マッピング型の分類を行うことにした。

その結果、本稿では、日本企業のとるデザイン戦略を主に、「製品カテゴリー間のデザインの一貫性は求めないし、個々のデザインも没個性的にするデザイン戦略」と「製品カテゴリー間のデザインの一貫性は求めるものの、個々のモデルは没個性的にするデザイン戦略」にまたがるものとして捉え、欧州企業のとるデザイン戦略を主に、「製品カテゴリー間のデザインの一貫性も求めるし、個々のデザインも個性的にするデザイン戦略」として捉え、韓国企業のとるデザイン戦略を主に、「製品カテゴリー間のデザイン一貫性は求めるものの、個々のデザインは没個性的にするデザイン戦略」と「製品カテゴリー間のデザインの一貫性は求めないが、個々のデザインを個性的にするデザイン戦略」にまたがるものとして捉えている（図表4参照）。

## 2.2 デザイン戦略の発生論理

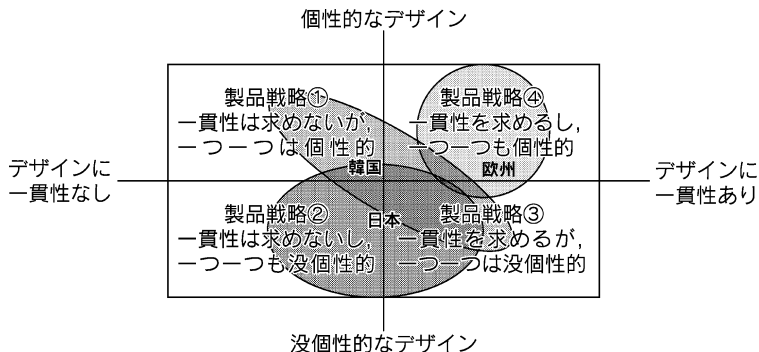
以上では、各地域にある自動車企業と電機企業のデザイン戦略を分類してきたが、ここでは、主に歴史的・文化的な側面に注目しながら、どうして各国・各地域にある企業がそのようなデザイン戦略をとるようになったのか（その経緯）を、業種別（自動車・電機別）に明らかにしてみたい。

### 2.2.1 自動車編

#### ①日本の自動車企業におけるデザイン戦略の発生論理

ここでは、日本の自動車企業が「仕向け地ごとにデザインを変えつつも、各仕向け地での一貫性を重視するデザイン戦略」をとるようになった理由を考えていく。

まず、日本の自動車企業が、仕向け地ごとにデザインを変える戦略（適応化戦略）をとるようになった理由は、日本の自動車企業が欧米に比べ、後発であったことと関係している。かつての日本の自動車企業は、開発・製造のレベルが低く、高級車を作ることが出来なかった。そのため、製品を輸出する場合でも、各国市場の低・中価格帯の製品を狙う以外に方法はなかった。そして、そのような価格帯で勝負するには、量を確保して利益を稼ぐ（薄利多売を行う）必要があった。つまり、シェアを獲得することが重要だったのである。さらに、そのような価格帯でシェアを獲得するには、多くの消費者の要求を製品に反映させる必要があった<sup>9)</sup>。より多くの要求を取り込めば、より多くの人に買ってもらえる可能性が高まるからである。このような過程を経て、日本の自動車企業は、御用聞き型のビジネスを行うようになっていった。そして、そのような経営戦略の下で、デザインも仕向け地ごとに変更を加えるようになっていったと考えられる。



図表4 電機企業のデザイン戦略の類型化

次に、仕向け地ごとにデザインの一貫性を目指すようになった主な理由は、経営環境がそれを求めるように変化してきたためである。仕向け地ごとにデザインの一貫性を重視するようになったのは、欧州市場以外では比較的最近のことであり、かつてはそうではなかった。上述してきたように、御用聞きに徹している限り、生み出されてくるデザインはバラバラになる。特に、メイン市場である日本国内の消費者は飽きっぽい性格であったことに加え、フラットな社会階層や単一民族などの要因により、特定のモデルが流行しやすい環境にあった。そのため、同質競争や頻繁なモデルチェンジなどが常態化するようになり、デザインも一貫性なく、バラバラなものになっていった。さらに、かつての日本の自動車企業は、製品の品質が不安定であったため、技術が重視されてきたことも、デザインを一貫性から遠ざけてきた。少なくとも、経営陣は、デザインをブランド構築のための資源とは捉えてこなかったのである。

ただし、そのような戦略も90年代に入ると変化してくる。日本の自動車企業は、デザインをマーケットの動向にあわせるのではなく、ブランドの独自性を確立し発展させるために活用し始めた。つまり、マーケティングデザインからブランドデザインへと移行してきたのである。このような変化の背景には、中国・韓国企業の追い上げや、株式市場の構造の変化（外国人投資家や個人投資家の増加）により、株主からの利益追求の突き上げが強くなったこと、さらには、グローバル競争の激化に伴い、細かな個別ブランドよりもコーポレートブランドが重視されるようになったこと（乳井，2004）などがあると考えられる。つまり、経営環境が変化した結果、日本の自動車企業もブランド力や収益力に重きを置かざるをえなくなり、デザインも一貫性を追求せざるを得なくなってきたのである。ただし、現時点では、そのような一貫性の確

保は、市場単位で行われており、後述する欧州企業のように全世界で統一した一貫性を追求するまでには至っていない<sup>7)</sup>。

## ②欧州の自動車企業におけるデザイン戦略の発生論理

次に、欧州の自動車企業が「仕向け地ごとにデザインを変えないだけでなく、それらに一貫性を持たせるデザイン戦略」をとるようになった理由を考えていく。

欧州の自動車企業が、一貫性のあるデザインを開発する理由の一つは、欧州では、多くの自動車企業がシェアを分け合っており（どの企業も、二桁のシェアを有していない）、その存在を主張するためである。つまり、自己主張するために、デザインに一貫性を持たせ、自社のアイデンティティを強く打ち出す必要があるのである。また、その他にも、創業家ファミリーの影響が強いことが考えられる。今では巨大な自動車企業も、もともとは地方の中小企業に過ぎなかった。そして、欧州の中小企業では、経営者（創業者ないしオーナー）がデザインについて最終判断することがほとんどで、伝統的にデザインは経営判断の要素の一つとして位置づけられてきた（奥山，2007）。自らが選ぶ以上は、経営者もデザインを勉強するし、その結果として、デザインに対するこだわりやブランドに対する思い入れも強くなる。そのような伝統が脈々と受け継がれてきたのである。

そして、欧州の自動車企業が、一貫性のあるデザインを開発するもう一つの理由は、それを受け入れる消費者の存在である。欧州の消費者は、変化よりも伝統を好む傾向が強いだけでなく、社会には厳密な階層があり、かつそれが固定されている。そのため、変わることも、変わらない事に重きをおく方が支持されるようになった。さらに、欧州では過去において戦争が繰り返されてきたため、自己のアイデンティティに対する思い入れが

強く、それを重視する傾向が強い。このように、多くの国と隣接しているという地理的要因もアイデンティティの形成に関係しているといえる。

### ③米国の自動車企業におけるデザイン戦略の発生論理

最後に、米国の自動車企業が、「仕向け地ごとにデザインを変えないだけでなく、一貫性もそれほど重視しないデザイン戦略」をとるようになった理由を考えていく。

まず、仕向け地ごとにデザインを変えない理由は、米国は自国の市場が大きいため、自国中心にグローバル化を考える傾向が強いからである（Vernon, 1966）。そのため、海外に対する興味が薄く、自国向けに開発したモデルをそのまま手直しせずに海外に輸出することも多かった。さらに、米国の自動車企業が、国内においてもデザインの一貫性をそれほど重視しないのは、マーケティング（市場調査）に頼る傾向が強いためである。その結果、自国内においてもデザインは一貫性なく、バラバラになりやすい。

米国では、1927年のGM「ラサール」の成功以来（Sloan, 1963）、あるいは1958年のフォード「エドセル」の失敗以来、早くからデザインの開発をマーケティング（市場調査）に頼る傾向が強かった。しかし、それ以降も、米国では、自動車産業が他の国よりも早く成熟化したため（あるいは、経営陣がそのように認識したため）、技術革新よりも、マーケティングに注力するようになっていった（石井, 1993）。また、米国では、株主の声が強いため、マーケティング重視の姿勢は、新製品が失敗したときの言い訳作りにもなる。さらに、そのように株主の声が強く、どうしても短期利益志向になるため、ブランドという長い物語作りには不向きであったという事情もある。

このようにして、米国の自動車企業は、国

内に対しては、デザインをマーケットの動向にあわせる適応化戦略をとり、海外に対しては標準化戦略をベースとした押し出し型のアプローチをとるようになっていった。

### 2.2.2 電機編

#### ①日本の電機企業におけるデザイン戦略の発生論理

ここでは、日本の電機企業が「製品カテゴリー間のデザインの一貫性は求めないし、個々のデザインも没個性的にするデザイン戦略」と「製品カテゴリー間のデザインの一貫性は求めるものの、個々のモデルは没個性的にするデザイン戦略」にまたがる領域にポジショニングするようになった理由を考えていく。

まず、日本の電機企業の生み出すデザインが、欧州企業の生み出すデザインに比べて没個性的（ex. すっきりした形、クセが少なく、ニュートラルで、完成度の高いデザイン）になる理由の一つは、細かな差異を「違い」として認識する感性が消費者だけでなく、開発者サイドにもあるからである。そして、消費者や開発者がそもそもどうしてそのような感性を有しているのかということ、それは、日本では土地や家屋が狭いため、製品を近くから見る機会が多いからだと考えられる<sup>8)</sup>。また、日本の電機企業のデザインが没個性的になるもう一つの理由は、市場でのシェアの獲得を目指す経営戦略とも関係している。商業ベースで成功するには、癖のない無難なデザインの方が受け入れられやすいと考えられるからである。

次に、日本の電機企業が、必ずしもデザインの一貫性を確保してこなかった理由は、自動車企業のそれと似ている。前述したように、日本の自動車企業は、グローバルな市場でのシェアの獲得や<sup>9)</sup>、日本国内の消費者の飽きっぽい性格に合わせたこと<sup>10)</sup>、さらには、製品の品質の安定化を図るために技術を重視

してきたことで、デザインの一貫性を確保してこなかった。日本の電機企業も同様の理由で、デザインに一貫性を確保してこなかった。ただ、日本の自動車企業が、相対的に早い段階で一貫性の確保に舵を切ったのに対し、電機企業がなかなか舵を切れなかったのは、経営環境が異なるからである。中国・韓国企業の追い上げや、株式市場構造の変化などは、自動車企業と共通していたものの、その対応速度はゆるやかであった。その結果、日本の電機企業のデザインは現在、ようやく部分的に一貫性が確保され始めており、マダラ模様になっている。

具体的に、自動車と電機では、まず開発スピードやその頻度が異なっている。自動車の場合は、いくら開発スピードが早いといっても開発期間は3年以上ある。それに対して、家電などは、数ヶ月単位で新製品が開発されていく。そのため、陳腐化することを前提にデザインされることも多く、市場のトレンドに飛びつく傾向が強い<sup>11)</sup>。さらに、電機企業の場合は、一社で取り扱う製品の種類が1万点を越えるケースもある。自動車の場合は、トヨタ自動車さえ、100車種程度しかラインナップを有していない。このように、電機企業では取り扱う製品点数が多すぎるため、それらのデザインすべてに一貫性を確保することは難しく、ブランドを育てるという発想やモチベーションが生まれにくい。

さらに、かつて技術重視の戦略が成功したことや、デザインに対して経営者が無理解であること、さらには、一部の企業を除いて、経営戦略を担えるデザイナーを育ててこなかったことも、未だにブランド戦略へと思い切った舵を切れない原因になっている。日本では、デザイナーは、おおむね企業のデザイン部門に所属している「インハウスデザイナー」と呼ばれる人たちであり、彼らは、企業の戦略を考えながらプロジェクトをプロデュースしたり、製品やサービスづくりの全

体をマネジメントしたりする能力をあまり身につけてこなかった(奥出, 2007)。なぜなら、日本では、一部の企業を除き、経営陣からそのような役割を期待されてこなかったからである。そこでは、開発頻度を高めたり、効率的な製品開発を行ったりすることに主眼が置かれてきた。よって、そのような開発体制の下では、商品ラインナップ上の後継機種の色や形を大きく変更することなく、しかし新鮮味も確保しながら変化させるデザインワークをこなすことが主眼となり、戦略的な思考のトレーニングはおろそかになる傾向が強かった。

## ②欧州の電機企業におけるデザイン戦略の発生論理

次に、欧州の電機企業が「製品カテゴリ一貫性のデザインの一貫性も求めるし、個々のデザインも個性的にするデザイン戦略」をとるようになった理由を考えていく。

まず、欧州の電機企業が、デザインの一貫性を目指す理由は、自動車企業のそれと似ている。前述したように、欧州の自動車企業では、創業家ファミリーの影響が強いことや、消費者が変化よりも伝統を好むこと、さらには、自己のアイデンティティに対する思い入れが強いなどの理由から、デザインに一貫性を確保してきた。これらの点は、電機企業にも共通している。ただ、欧州の電機企業では、それらの理由に加え、最先端の技術によってライバルと競うのではなく、コモディティ化した商品のデザインやブランドでライバルと競う傾向が強いことも、その一因と考えられる。そこでは、機能に関してはほぼ成熟していると見なされているので、ブランドやデザインにより注力する傾向が強いのである<sup>12)</sup>。また、その他にも、欧州の電機企業では、M&Aを繰り返してきた歴史的経緯から、複数のブランドを有するいくつかの企業グループに集約されており、基本的にブランドマネ



ジメントに対する考え方や手法が発達している。

次に、欧州の電機企業の生み出す個々のデザインが個性的になる理由の一つは、欧州では、伝統的にクラフトマン・シップが根付いているからである。デザイナーは自身の仕事にプライドを持っているため、自己主張が強く、オリジナリティへのこだわりが強い。また、周囲にもデザイナーを含めた職人へのリスペクトがあるため、デザイナーの主張を認め、受け入れる土壌がある。特に、イタリアは個人を尊重してきたので、デザイナーの考えがそのまま製品に伝わりやすい（奥山、2007）。

なお、欧州の電機企業が自動車企業とは異なり、それほどデザインのグローバル化に成功しなかったのは、自動車と電機では「製品特性」が違っているためである。特に白物家電は、ドメスティックな傾向が強い。一般的に、自動車は「文明製品（＝生活スタイルとあまり密接に関連していない製品）」であり、白物家電は「文化製品（＝生活スタイルと密接に関連している製品）」であると考えられる。そのため、前者は国や地域の垣根を越えて流通しやすく、後者は国や地域（文化）の垣根を越えて流通しづらい性格を有している<sup>13)</sup>。例えば、欧州の白物家電が日本市場に進出しづらい原因の一つは、欧州市場では、消費者がすべての作業を機械化・自動化することを期待していないので、製品が単機能で済むのに対し、日本市場では、消費者の機械に対する依存度が高く、多機能化や高機能化が求められるからである<sup>14)</sup>。ただし、欧州企業はグローバル化する代わりに、取り扱う製品の範囲（製品の幅とヒエラルキー）を絞り込むことで、小さなパイでも利益を出せるように工夫を凝らしている。さらに、欧州では、製品の機能を絞り込む反面、ある特定の作業だけをこなす専用機を数多く開発してきた（複合機という発想があまりない）。このよう

な発想は、日本とは異なり、土地や家屋が広いために生じてきたのかもしれない。

### ③韓国の電機企業におけるデザイン戦略の発生論理

最後に、韓国の電機企業が「製品カテゴリー間のデザイナー一貫性は求めるものの、個々のデザインは没個性的にするデザイン戦略」と「製品カテゴリー間のデザインの一貫性は求めないが、個々のデザインを個性的にするデザイン戦略」にまたがる領域にポジショニングするようになった理由を考えていく。

まず、韓国の電機企業が、必ずしもデザインの一貫性を確保していない理由は、日本の電機企業のそれと似ている。なぜなら、韓国の電機企業は、基本的には日本の電機企業の経営戦略を模倣してきたからである。また、飽きっぽい消費者の行動や、単一民族ゆえに流行に流されやすいという部分でも、日本と韓国は似ているからである。しかし、日本の電機企業に比べれば、韓国の電機企業の方が、よりデザインの一貫性を重視する傾向が強い。その理由は、技術では相対的に日本企業の後塵を拝し、コストでは相対的に中国企業の後塵を拝しているという事情があるからである。その逃げ場（差別化戦略）として、欧州型のブランド戦略を取り入れ、デザインの一貫性を重視するようになった。

そして、そのような傾向は、1997年を境に強まっていった。韓国では、97年に国家の財政が破綻し、IMFの管理下に置かれたことで経済に対する危機感が高まり、本格的なグローバル化へと舵を切りはじめる<sup>15)</sup>。そもそも韓国は、自国の市場規模が小さいく、グローバル市場を狙う動機が高いが、それがその年を境に本格化しはじめたのである。さらに、そのようなグローバル化を推進する際に採用したのが、「選択と集中の戦略」と「ブランド戦略」である。これは、グローバ

ルに展開する製品や事業の領域を絞り込むことで、特定領域への多額の投資を可能にし、競争力のある製品を生み出せるようにすると同時に、ブランドイメージを高めやすくするためである<sup>16)</sup>。そして、そのような戦略を採用した結果、特に携帯電話や薄型テレビなど、グローバルに展開している製品のデザインについては、一貫性が確保されはじめている。

次に、韓国の電機企業の生み出すデザインが、個性・没個性の両軸にまたがっている理由を考えてみたい。韓国の電機製品のデザインはもともと個性的なもの(ex. クセやアクの強いデザイン)が多かった。その理由は、かつては、デザインを単なる見た目の差別化要因として捉えていたからである。当時の韓国の消費者は、製品の見かけを重視していたため、他のメーカーの製品と違うことを示すだけでよかった。しかし、前述したように、グローバル化してハイエンド(高級・プレミアム)市場にも手を伸ばし始めたことで、製品によっては、それほどキャラクターを追わなくなっている。特に、グローバルに展開している携帯電話や薄型テレビなどのデザインに関しては、おとなしく没个性的になりはじめている。ハイエンド市場では、既にある程度のデザインの文法が成立しており、保守的な消費者も多いからである。

### 3. 意思決定スタイル

以上では、デザイン戦略の類型化とその発生論理を明らかにしてきたが、ここでは、各国・各地域にある業界ごとの意思決定スタイルを明らかにしていく。具体的には、日米欧韓の間で(自動車は日米欧、電機は日欧韓で比較)意思決定のスタイルでどのような違いが見られるのかを明らかにする。

なお、ここでいう「意思決定スタイル」とは、デザインを決定する際のメンバー構成やその規模、プロセスのあり方(ex. 意思決定

回数、意思決定基準)などのことを指している。そのため、本稿では、従来の意思決定研究(特に、配分モデルや在庫モデルなどに代表される経営科学的アプローチ)が扱ってきたような「どのような場合に、どのような意思決定を下せばよいのか」や「正しい意思決定を下すためのモデル探し」などは行わない。本稿では、そのような「意思決定のための解決策探し」ではなく、「意思決定が行われる体制そのもの」に焦点を当てる。その意味では、意思決定研究よりは、むしろTMT(トップ・マネジメント・チーム)研究に発想が近いといえる。

既存のTMT研究では、主にTMTの「構成要素」と、その「プロセス」の二つに注目して、それらのうちのどの要因が意思決定の質や企業のパフォーマンスに影響を与えているのかを明らかにしようとしてきた(Smith, et al. 1994)<sup>17)</sup>。ちなみに、前者のチームの「構成要素」には、TMTの規模や平均年齢、在職年数、学問分野異質性などが含まれる。一方、後者の「プロセス」には、コミュニケーション頻度、社会的統合(コンセンサスやコンフリクト)、非公式コミュニケーションなどが含まれる。このように、TMT研究では、意思決定の質に影響を及ぼす要因(本稿でいうところの意思決定スタイル)に注目して、要素間の関係(主に相関関係)を明らかにしようとしてきたのである。

ただ、TMT研究では、分析対象がトップ・マネジメント・チームの意思決定に限定されていることや、成果変数が本稿と異なっているため<sup>18)</sup>、それらの研究成果をそのまま適用することは出来ない。ある程度のアレンジが必要になるのである。そこで、本稿では、TMT研究を参考にして、以下の四つのインディケータを採用することにした。まず、一つ目のインディケータは、「意思決定の回数(公式なものだけでなく、非公式なものも含む)」である。これはTMT研究における

「(公式・非公式の) コミュニケーション頻度」と読み替えることが出来る。デザインは、一度の意思決定で選択されるのではなく、通常は複数回の意思決定を経て決定されていく。そのため、意思決定の回数をどのように設定するかで、コミュニケーションの頻度が規定されると考えられる。二つ目は、「意思決定メンバーの多様性」である。これはTMT研究における「TMTの属性」と読み替えることが出来る。三つ目は、「メンバーの数」である。これはTMT研究における「TMTの規模」と読み替えることが出来る。そして、四つ目は、「意思決定の基準」である。これはTMT研究における「社会的統合(コンセンサス重視 or コンフリクト重視)」と読み替えることが出来る。

なお、本稿では、意思決定のプロセスに関する変数と、構成要素に関する変数の二つをおり混ぜて使用しているが、介在モデルを採用しているわけではない。さらに、既存研究の採用する成果変数と、本稿が採用する成果変数は完全には一致していないものの、「戦略の性格」に影響を与える要因に注目するという意味では似通っている。本稿で掲げる成果変数(デザイン戦略のタイプ)も、いわば

戦略の性格だからである。よって、既存研究においてそれに影響を与えることが分かっている変数については、本稿でも使用することが出来ると考えた。

### 3.1 自動車企業同士の意思決定スタイルの比較

ここでは、まず自動車企業の意思決定スタイルに注目し、日米欧の間でどのような違いが見られるのかを明らかにしてみたい。以下では、前述した①「意思決定の回数」、②「メンバーの多様性」、③「メンバーの数」、④「意思決定の基準」の順に、各国の間でどのような違いがあったのかを明らかにしていく(図表5参照)。

一つ目の「意思決定の回数」については、欧州→米国→日本の順に多くなる。なお、日本の自動車企業では、公式的な意思決定の回数は少ないものの、非公式の意思決定の回数が多いのが特徴である。また、欧州の自動車企業で公式の意思決定の回数が最も多い理由は、他の二つの地域に比べて開発期間が長いためである。

二つ目の「メンバーの多様性」についても、欧州→米国→日本の順に多様性の程度が大き

	日本	欧州	米国
1. 意思決定(会議・クリニック)の回数	公式的には2-3回(ただし、非公式な検討会や事前検討が10回前後は存在する)。また、クリニックは社内と社外に分けられるが、審査ごとに実施される(サンプル数は100名程度)。	意思決定回数は3-4回くらい(開発期間が長いため)。また、クリニックはルーチンとして実施し、回数は2回程度。	3-4回のトップ審査で決定する。また、クリニックは4-5回必ず実施され、サンプル数も多い(1000名以上)。
2. 意思決定のメンバーの多様性	技術/企画/営業/経理などの多くの関係者が参加する(必ずしもトップばかりでない)。	デザイン担当役員と開発関係トップで構成され、営業サイドからは参加しない。	デザイン担当役員とトップ数名(営業も加わる)。
3. 意思決定の人数	多数(数十名)	少数(数名)	中程度(10名程度)
4. 意思決定の基準	トップ役員多数による合議制(ガイドラインも使用する)。	最終段階でトップの確認をとる(企画・デザイン・ブランド担当者の声が大きく)。	クリニックの結果で選択される。意思決定はデザイン担当役員の権限が大きく、トップは最終の確認程度。

図表5 自動車における各国企業の意思決定スタイルの特徴

くなる。日本の自動車企業では、技術、企画、営業、経理などの多くの部署が参加する。しかも、参加するのは必ずしもトップばかりでない。それに対して、米国の自動車企業では、デザイン担当役員とトップ数名、それに営業部門の代表者も加わる。メンバーの出身母体の幅は日本と同様に広いものの、階級の幅が狭い点に特徴がある。会議に参加するのはトップに限定されている。それに対して、欧州では、デザイン担当役員と開発関係トップで構成され、営業サイドからはあまりデザインに関する意思決定の場には参加しない。

三つ目の「メンバーの数」についても、欧州→米国→日本の順に多くなる。日本の自動車企業では、多数（例えば、トヨタの場合は40名以上が参加する）のメンバーが会議に参加する。それに対して、米国の自動車企業では、中程度（10名程度）であり、欧州の自動車企業では、少数（数名）である。

四つ目の「意思決定の基準」については、日本の自動車企業が合議制（ガイドラインの使用も含む）をとるのに対して、米国の自動車企業では、事前に行われたクリニック（潜在顧客に対するデザイン受容性を確認するための調査）の結果を重視してデザインを選んでいく。米国では、移民が多いことから、マニュアルなどを整備して、デザインの決定システムを透明化し、属人的にならない仕組みを作り上げていった。つまり、デザインを決定する際には、市場調査を行い、その結果に選択をゆだねることで、意思決定の透明化を図ったのである。それに対して、欧州の自動車企業では、まずブランドのガイドラインが重視され、その上でデザインの適否がデザイン担当者やデザイン担当役員の主導で決定されていく<sup>19)</sup>。

### 3.2 電機企業同士の意思決定のスタイルの比較

次に、ここでは、電機企業の意思決定ス

タイルに注目し、日欧韓の間でどのような違いが見られるのかを明らかにしてみたい。以下では、自動車の場合と同様に、①「意思決定の回数」、②「メンバーの多様性」、③「メンバーの数」、④「意思決定の基準」の順に、各国の間でどのような違いがあるのかを明らかにしていく（図表6参照）。

一つ目の「意思決定の回数」については、公式・非公式のほかにも、開発している製品が戦略商品か、非戦略商品かによっても若干の違いが見られた。まず、公式的な意思決定の回数については、製品の開発期間や開発サイクルを考慮に入れると、欧州が一番多く、日本と韓国が同程度であった。日本の電機企業では、デザインのみ意思決定会議は少なく、商品開発プロセスの各ステップでの会議や、関係者による定例（月例）会議の中にそれが含まれることが多い。これは、製品開発がコンカレントに進められていくことと関係している。一方、欧州の電機企業では、一つの製品が完成するまでに通常4～5回の意思決定会議が開かれていた。意思決定の回数が多いのは、他の二つの地域に比べて開発の期間が長いためである（ex. 冷蔵庫や洗濯機などの白物家電の場合、日本や韓国では、一つの製品の開発期間が10～12ヶ月であるのに対して、欧州では1～2年かかることもある）。さらに、韓国の電機企業では、年2回の戦略会議において他社製品との比較等を行い、デザインの優位性を確認して意思決定が下されていた。

その一方で、非公式の意思決定の回数については、日本が最も多く、次いで韓国、欧州の順となった。さらに、開発中の製品が戦略的な商品（＝会社にとって重要度の高い製品）の場合は、非戦略的な商品に比べ、公式的な意思決定の回数が増える傾向にあった。その理由は、戦略商品の場合は、通常的意思決定に加え、CEOが直接関与する意思決定会議が別途設置されるためである。④「意思

	日本	欧州	韓国
1. 意思決定（会議・クリニック）の回数	公式的には2-3回（1プロジェクト当たり）。ただし、非公式の回数が多い。 デザインのみの意思決定会議は少なく、商品開発プロセスの各ステップでの会議や、関係者による定例会議〈月例等〉の場において決定を行う（原則として大規模なクリニックは行わない）。 デザイン案をデザイン部門が提案する前段階では、デザインプロセスの各段階でデザイン部門内での意思決定やデザイン部門長の承認が行われる。	公式的には4-5回（1プロジェクト当たり）。ただし、非公式の回数は少ない。 一つの製品につき、通常4-5回のデザインに関する意思決定がなされる（中規模のクリニックは比較的行うものの、原則として大規模なクリニックは行わない）。 デザイン案の段階から提案モデルまでは、デザイン部門内の意思決定を経るが、デザインブリーフとして提案したデザインは、プロダクトマネジャーが承認し、実現化の権限を持つ。	公式的には1-2回（1プロジェクト当たり）。非公式の回数は、日欧の中間。 年2回の戦略会議において他社製品との比較等を実施し、戦略商品のデザインの優位性を確認して意思決定を行う（原則として大規模なクリニックは行わない）。
2. 意思決定のメンバーの多様性	多様である（事業部門長、各事業部門の企画、営業、技術とデザイン部担当グループマネジャーや、チーフデザイナーなどの関係者）。	多様性の程度は低い。	多様性の程度は低い。
3. 意思決定の人数	多数（数十名）	少数（数名）	少数（数名）
4. 意思決定の基準	基本的には事業部門単位で行われる（現場ではコンセンサス型の意思決定を行うが、相対的に営業・販売が発言力を持っている）。ただし、戦略商品のデザインに関しては、事業部門単位ではなくCEOが大きく関与する。また、デザインに関するガイドラインの整備率は高いものの、その活用度は低い。	プロジェクト単位で行われる（現場では、プロダクトマネジャーやブランドマネジャーが主導する）。また、デザインに関するガイドラインの整備率やその活用度は高い。	基本的には事業部門単位で行われる（現場では、事業部門長が主導する。また、デザイナーの発言力も強い）。ただし、戦略商品のデザインに関しては、事業部門単位ではなくCEOが主導する。また、デザインに関するガイドラインの整備率やその活用度は高い。

図表6 電機における各国企業の意思決定スタイルの特徴

決定の基準」の項でも触れるが、日本や韓国の電機企業では、戦略的な商品を開発する場合、製品開発プロセスの比較的早い段階で、CEOが直接関与する意思決定会議を設けて、早めにデザインの方向性を固定しようとする傾向が見られた。なお、いずれの電機企業においても、自動車企業に見られたような大規模なクリニックは原則として行われていなかった。

二つ目の「メンバーの多様性の程度」については、日本が一番高く、欧州と韓国が同程

度であった。日本の電機企業では、デザインの決定に際して、技術、企画、営業、経理などの多くの関係者が参加する。それに対して、韓国と欧州の電機企業では、意思決定のメンバーは、デザイン担当役員と開発関係トップで構成されていた。同様の理由で、三つ目の「メンバーの数」についても、日本が一番多く、欧州と韓国が同程度であった。

四つ目の「意思決定の基準」については、日本と韓国の電機企業では、基本的に事業部門単位で意思決定が下されるのに対して、欧州

の電機企業では、プロジェクト単位で意思決定が下される。これは、日本や韓国では、製品の投入サイクルが早く、取り扱う製品数が多いためである。ただし、前述したように、日本と韓国の電機企業では、戦略商品のデザインについては、CEOが直接意思決定に関与することが多い。また、意思決定の際のウェイトについては、日本はコンセンサス型であり<sup>20)</sup>、その上、相対的に営業や販売の発言が強いものに対して、欧州では、プロダクトマネージャー（あるいはブランドマネージャー）がデザインの決定を主導している（トップダウンでデザインが決定される）。一方、韓国の電機企業では、デザイナーの発言力が強いだけでなく、事業部門長やCEOにデザインの決定権限が集中している（トップダウンでデザインが決定される）。

なお、意思決定の判断材料として、欧州と韓国の電機企業では、デザインやブランドに関するガイドラインが用いられることが多い。欧州では、デザインスタンダードブックやブランドバリューブック、CIマニュアルなどのガイドラインが整備されている。また、韓国では、デザインポリシーやデザインアイデンティティに関するマニュアルが整備されているだけでなく、定期的にデザインアイデンティティの評価が行われている。それに対して、日本の電機企業では、同様のガイドラインが存在するものの、多くの企業ではほとんど活用されておらず、形骸化している。

#### 4. デザイン戦略のタイプと意思決定スタイルとの関係

以上では、デザイン戦略のタイプと意思決定のスタイルを別々に見てきたが、ここでは、それらが互いにどのように関係しているのかを明らかにしていきたい。なお、その際には、日米欧の自動車企業と日欧韓の電機企業それぞれの意思決定スタイルが有するメリット

(ないしデメリット)に注目して、それらが各デザイン戦略とどのように結びついているのかを明らかにしてみたい。

##### 4.1 自動車企業

ここでは、自動車企業における意思決定スタイルとデザイン戦略との間にある関係について考えてみたい。

まず、各地域の自動車企業の意思決定スタイルの特徴を改めて整理すると、それは以下のようなになる。日本企業の意思決定スタイルの特徴は、①意思決定の回数が多いこと、②意思決定の参加メンバーが多様であること、③意思決定への参加人数が多いこと、④意思決定の基準がコンセンサスとガイドラインに置かれていることであった。それに対して、欧州企業の意思決定スタイルの特徴は、①意思決定の回数が少ないこと、②意思決定への参加メンバーの同質性が高いこと、③意思決定への参加人数が限られていること、④意思決定の基準がトップダウンとガイドラインに置かれていることであった。そして、米国企業の意思決定スタイルの特徴は、①意思決定の回数が中程度であること、②意思決定への参加メンバーの多様性が中程度であること、③意思決定への参加人数が中程度のこと、④意思決定の基準がクリニックの結果に置かれていることであった。

一方、各地域の自動車企業がとるデザイン戦略は、以下のようなものであった。まず、日本の自動車企業が採用していたデザイン戦略は、「仕向け地ごとにデザインは変えるが、現地での一貫性を重視するデザイン戦略（つまり、デザインをブランド・アイデンティフィケーションの武器として積極的に活用するが、デザインの適応化戦略をとるやり方）」であった。次に、欧州の自動車企業が採用していたデザイン戦略は、「仕向け地ごとにデザインを変えないだけでなく、それらに一貫性を持たせるデザイン戦略（つまり、デザイ

ンをブランド・アイデンティフィケーションの武器として積極的に活用しつつ、デザインの標準化戦略をとるやり方」であった。最後に、米国の自動車企業が採用していたデザイン戦略は、「仕向け地ごとにデザインを変えないだけでなく、一貫性もそれほど重視しないデザイン戦略（つまり、デザインの標準化戦略をとるものの、デザインをブランド・アイデンティフィケーションの武器として積極的には活用しないやり方）」であった。

そして、両者を掛け合わせてみると、結果は下図のようになる（図表7・8参照）。まず、デザインの一貫性の程度と、意思決定スタイルとの関係に注目した場合、デザインのバラつき度合いと、①～③のインディケータの間には相関は見られない。その一方で、④との間には関係がありそうである。一貫性の程度が高くなるにつれ、意思決定の集権化の度合いも高くなるからである。一貫性の程度が最も高い欧州では、トップに権限が集中しているのに対して、一貫性の程度が最も低い

米国では、意思決定の実質的権限が市場の不特定多数に分散されている（日本はその中間）<sup>21)</sup>。また、それと同時に、一貫性の程度が高くなるにつれ、意思決定の判断材料が、人間の感覚などの暗黙知的なものから、ガイドラインなどの形式知的なものへと徐々に変化している点にも注意すべきである。

次に、標準化・適応化戦略と意思決定スタイルとの関係に注目した場合、④との間には相関が見られない。その一方で、①～③との間には関係がありそうである。適応化戦略をとる地域では概して、意思決定の回数や意思決定への参加人数が多くなったり、参加メンバーも多様になったりする傾向が見られる。実際に、適応化戦略をとる日本と米国では、多くの人を意思決定プロセスに巻き込むことで、議論の幅や提供される情報の量を増やし、デザインにそれらを反映させようとしている。それに対して、標準化戦略をとる欧州では、意思決定の回数や参加人数を限定したり、メンバーの多様性を抑えたりすることで、デザ

	バラバラ ←		→ 一貫性
	〈米国〉	〈日本〉	〈欧州〉
①意思決定の回数	中程度 (公式：多 非公式：中)	多い (公式：少 非公式：多)	少ない (公式：多 非公式：少)
②メンバーの多様性	中程度	高い	低い
③メンバーの数	中程度	多い	少ない
④意思決定の基準	クリニック	コンセンサス ガイドライン	トップダウン ガイドライン

図表7 一貫性の程度と意思決定スタイルとの関係

	適応化戦略 ←		→ 標準化戦略
	〈日本〉	・ 〈米国〉	〈欧州〉
①意思決定の回数	多い	・ 中程度	少ない
	{ 公式：少 非公式：多	{ 公式：多 非公式：中	{ 公式：多 非公式：少
②メンバーの多様性	高い	・ 中程度	低い
③メンバーの数	多い	・ 中程度	少ない
④意思決定の基準	コンセンサス・ クリニック ガイドライン		トップダウン ガイドライン

図表8 標準化・適応化戦略と意思決定スタイルとの関係

インがデザイン部門以外からの意見に左右されるリスクを軽減している。これは、最終的にデザインのことが分かるのは、デザイナーしかいないと考えるためである。

以上で見てきたように、日本の自動車企業と米国の自動車企業では、意思決定の回数が多く、意思決定のメンバーも多様かつ多数なので、デザインに多くの意見を取り込むことが出来る(適応化戦略)。それに対して、欧州の自動車企業では、意思決定の回数は多いものの、メンバーがそれほど多数でも、多様でもないため、デザイナーによるデザインのための意思決定を行うことが出来る(標準化戦略)。一方、意思決定を下す際には、欧州の自動車企業では、意思決定の権限がトップに集約されているだけでなく、ガイドラインがその判断基準とされているため、デザインに一貫性が確保されやすい。また、日本の自動車企業では、欧州ほど意思決定権限は集権化されていないが、ある範囲に限定されていることや、ガイドラインがその判断基準とされているため、デザインにある程度の一貫性を確保することが出来る。それに対して、米国の自動車企業では、意思決定の権限は集中しているものの、意思決定を市場の不特定多数の意見(クリニック)に委ねるため、デザインがバラつく傾向がある。

## 4.2 電機企業

ここでは、電機企業における意思決定スタイルとデザイン戦略の間にある関係について考えてみたい。

まず、各地域の電機企業の意思決定スタイルの特徴を改めて整理すると、それは以下のようなになる。日本企業の意思決定スタイルの特徴は、①意思決定の回数が多いこと(公式：少ない・非公式：多い)、②意思決定への参加メンバーが多様であること、③意思決定への参加人数が多いこと、④意思決定の基準がコンセンサスに置かれている(ただし、

他の地域と比べ営業や販売の発言力が強い)ことであった。それに対して、欧州企業の意思決定スタイルの特徴は、①意思決定回数の多いこと(公式：多い・非公式：少ない)、②意思決定への参加メンバーが同質的であること、③意思決定への参加人数が限られていること、④意思決定の基準がガイドラインと現場のトップ(プロダクトマネージャー)に置かれていることであった。そして、韓国企業の意思決定スタイルの特徴は、①意思決定の回数が少ないこと(公式：少ない・非公式：中程度)、②意思決定への参加メンバーが同質的であること、③意思決定への参加人数が限られていること、④意思決定の基準がトップとガイドラインに置かれていることであった。

一方、各地域の電機企業がとるデザイン戦略は、以下のようなものであった。まず、日本の電機企業が採用していたデザイン戦略は、「製品カテゴリー間のデザインの一貫性は求めないし、個々のデザインも没個性的にするデザイン戦略」と「製品カテゴリー間のデザインの一貫性は求めるものの、個々のモデルは没個性的にするデザイン戦略」にまたがるものであった。次に、欧州の電機企業が採用していたデザイン戦略は、「製品カテゴリー間のデザインの一貫性も求めるし、個々のデザインも個性的にするデザイン戦略」であった。最後に、韓国の電機企業が採用していたデザイン戦略は、「製品カテゴリー間のデザイン一貫性は求めるものの、個々のデザインは没個性的にするデザイン戦略」と「製品カテゴリー間のデザインの一貫性は求めないが、個々のデザインを個性的にするデザイン戦略」にまたがるものであった。

そして、両者を掛け合わせてみると、結果は下図のようなになる(図表9・10参照)。まず、デザインの一貫性の程度と、意思決定スタイルとの関係に注目した場合、デザインのバラつき度合いと、①~④のすべてのイン



	バラバラ ←————▶ 一貫性		
	〈日本〉	〈韓国〉	〈欧州〉
①意思決定の回数	多い (公式：少 非公式：多)	少ない (公式：少 非公式：中)	多い (公式：多 非公式：少)
②メンバーの多様性	高い	低い	低い
③メンバーの数	多い	少ない	少ない
④意思決定の基準	コンセンサス	トップダウン ガイドライン	トップダウン ガイドライン

図表 9 一貫性の程度と意思決定スタイルとの関係

	没個性的 ←————▶ 個性的		
	〈日本〉	〈韓国〉	〈欧州〉
①意思決定の回数	多い (公式：少 非公式：多)	少ない (公式：少 非公式：中)	多い (公式：多 非公式：少)
②メンバーの多様性	高い	低い	低い
③メンバーの数	多い	少ない	少ない
④意思決定の基準	コンセンサス	トップダウン ガイドライン	トップダウン ガイドライン

図表 10 デザインの個性の程度と意思決定スタイルとの関係

ディキータとの間に相関関係が見られた。まず、①については、公式・非公式の合計値との間には相関は見られないものの、公式・非公式の違いに注目すると、非公式な意思決定の回数が少ないほど、一貫性の程度が高くなっていることが窺える。また、②～④については、一貫性の程度が高い地域の企業（欧州やそれに次ぐ韓国）では、意思決定に参加するメンバーの人数が少なく、メンバーが同質的であるだけでなく、意思決定の集権化の度合いも高い。それに対して、一貫性の程度が低い日本では、意思決定に参加するメンバーの人数が多く、メンバーが多様であるだけでなく、意思決定の権限が（コンセンサス方式のため）多くのメンバーに分散されている<sup>22)</sup>。

なお、欧州と韓国では、「トップダウン」の「トップ」の意味が異なる点に注意が必要である。韓国の場合、トップはCEOを意味するが、欧州の場合は、プロダクトマネージャー（ブランドマネージャー）のことを意味している。韓国の電機企業では、多くの種類

の製品を展開しているため、それらの間に一貫性を持たせるには、事業部の壁を越える必要がある。そのため、どうしてもCEOに意思決定の権限を集中させる必要があるのである。それに対して、欧州の場合は、各企業ともそれほど多くの種類の製品を開発していないこともあり、現場のトップに権限を集中させるだけでも一貫性を確保することが出来る。

次に、デザインの個性の程度と意思決定スタイルとの関係に注目した場合、ここでも一貫性の場合と同様に、デザインの個性の程度と、①～④のすべてのインディケータとの間に相関関係が見られた。まず、①の意思決定の回数については、非公式な意思決定の回数が少ないほど、個性の程度が高くなっている。さらに、②～④については、個性の程度が高い欧州やそれに次ぐ韓国では、意思決定に参加するメンバーの人数が少なく、メンバーが同質的であるだけでなく、意思決定の集権化の度合いも高いことが窺える。それに対して、個性の程度が低い日本では、意思決定に参加するメンバーの人数が多く、メンバーが多様

であるだけでなく、意思決定の権限が（コンセンサス方式のため）多くのメンバーに分散されている。

以上で見てきたように、日本の電機企業では、公式的な意思決定の回数は少ないものの、非公式の意思決定の回数が多かったり、公式的な意思決定への参加メンバーが多数かつ多様なため、様々な意見が飛び交い、デザインの個性がそぎ落とされがちである。また、意思決定が事業部門単位で行われることや、営業や販売サイドが発言力を持ち、かつガイドラインが形骸化しているため、デザインが無個性になったり、バラつきが生じたりしやすい。一方、欧州企業では、公式的な意思決定の回数は多いものの、非公式な意思決定の回数は少なく、またメンバーもそれほど多数でも多様でもないため、デザインの個性があまりそぎ落とされることはない。さらに、意思決定に際しては、ガイドラインが整備・活用されているだけでなく、プロダクトマネージャーが意思決定を主導するため、デザインに個性や一貫性が確保される<sup>23)</sup>。また、韓国企業では、非公式の意思決定の回数は中程度あるものの、公式的な意思決定への参加メンバーが少数かつ同質的なので、デザインの個性がそぎ落とされる危険は低い。さらに、意思決定に際して、ガイドラインが整備・活用されているだけでなく、トップが意思決定を主導するため、デザインが個性的になるだけでなく、特定の製品のデザインには一貫性も確保される<sup>24)</sup>。

## 5. ま と め

ここでは、以上において分析を行ってきた結果、何が明らかになったのか（分析結果の概要）、その事実は既存研究に対してどのような貢献があるのか（分析結果の意味）、本稿の限界は何かを明らかにしていく。

### 5.1 分析結果の概要

本稿では、意思決定のスタイルとデザイン戦略のタイプとの関係を明らかにしてきた。そして、その結果、意思決定のスタイルを構成する四つの要素のうち、どの要素がどのようなタイプのデザイン戦略と関係しているかが明らかになった（図表 11 参照）。

ここで改めて、それらの発見事実を示しておくとして、まず、デザインの一貫性の程度に関係していると考えられるのが、④「意思決定の基準」である。④に関しては、自動車企業・電機企業とも同じ結果になった。意思決定を下す際には、権限が分散していたり、判断基準が不明確だったりすると、意思決定に雑音が入りやすくなるため、どうしてもデザインにバラつきが生じやすくなると考えられる。その一方で、①「意思決定の回数」、②「メンバーの多様性」、③「メンバーの数」については、自動車企業と電機企業で異なる結果となった。したがって、①～③のインディケータと一貫性の程度との間には、見せかけの相関関係が成立しているだけかもしれない。両者の間にある因果関係については、今回の調査では明らかにすることが出来なかった。

次に、デザインの標準化戦略・適応化戦略に関係していると考えられるのが、①「意思決定の回数」、②「メンバーの多様性」、③「メンバーの数」の三つである。それらの示す値が高いほど、多角的な情報を大量に集めることが出来るため、適応化戦略に適合しやすいと考えられる。そして、最後に、デザインの個性の程度に関係していると考えられるのが、①～④のすべてである。意思決定の回数が少なく、意思決定への参加メンバーが少数かつ同質的になるほど、様々な意見にさらされる機会が減るため、デザインの個性が確保されやすいと考えられる。また、意思決定権者が明確なほど、意思決定に雑音が入りにくくなるため、デザインの個性も明確になっていくと考えられる。

デザイン戦略のタイプ	意思決定のスタイル	製品開発体制
標準化/適応化戦略	①意思決定の回数 (特に非公式)	開発期間の長さ
デザインの一貫性の程度	②メンバーの多様性 ③メンバーの数	コンカレント・エンジニアリングの程度
デザインの個性の程度	④意思決定の基準	製品開発組織の構造 (組織の集権度合い)

図表 11 分析結果のまとめ

さらに、ここでは、分析を進める過程で気付いた事柄についても、若干記述しておきたい。それは、意思決定スタイルと製品開発体制との関係である。今回の調査からは、意思決定のスタイルが製品開発体制に影響を受けている可能性が窺えた。まず、意思決定の回数の多さは、開発期間の長さに関係している可能性がある。実際、開発期間の長い企業ほど、意思決定の回数が増える傾向が見られた。次に、メンバーの多様性の程度やメンバーの数は、コンカレント・エンジニアリングの程度と関係している可能性がある。実際、コンカレント・エンジニアリングが進んでいる企業ほど、意思決定に参加するメンバーの人数が多く、また多様になる傾向が見られた。最後に、意思決定の基準は、製品開発組織の構造（ex. デザイン部門がどのポジションに位置づけられているのか）と関係している可能性がある。ただし、これらの事柄については、本稿の主目的からは外れており、また、あくまで仮説のレベルに過ぎない。

## 5.2 分析結果の意味

以上の分析結果から得られる本稿のインプ

リケーションは、大きく次の二つである。一つは、理論的なインプリケーションであり、もう一つは、実践的なインプリケーションである。以下では、それらを順にみていく。

### 5.2.1 理論的インプリケーション

本稿の理論的インプリケーションの一つは、製品開発論に対するものである。これまで製品開発論では、主に技術の視点から製品戦略を分類し、その有効性を分析してきた。しかし、近年では、メーカーといえども、そのような差だけで、企業間の競争力の差を説明することは難しくなってきた。例えば、欧州の自動車企業と日本の自動車企業の製品開発力（スピード・製造品質・コスト）だけを見ると、収益力にもっと差が開いてもよさそうなものである。しかし、現実には、それほど大きな差は開いていない。製品開発力の差がそのままの収益の差となって現れないのは、従来の技術的な視点からは見えない部分があるからではないだろうか。より具体的にいえば、従来の研究において「その他」の部分として扱われてきた「デザイン」や「ブランド」にこそ、その原因が潜んでいるのではないだろう

うか。本稿では、そのような部分に焦点を当て、製品戦略をデザインの視点から分類し、実証研究を進めてきた。今回の調査では、収益力との関係までは分析できなかったものの、実証研究の足がかりを築いたことに意義があるといえる。

そして、本稿のもう一つの理論的インプリケーションは、TMT 研究に対するものである。本稿では、デザイン戦略のタイプと意思決定のスタイルとの関係を明らかにしてきたが、意思決定のスタイルに関するインディケータは、TMT 研究から借用した物である。そのため、説明変数自体には何も新しいものは含まれてない。ただ、本稿と既存の TMT 研究とでは、成果変数とその分析単位が異なっている。特に、後者については、既存の TMT 研究が、一回限りの（あるいは、個々に独立した）意思決定を分析単位としてきたのに対して、本稿では、意思決定を連続したものとして捉え、その全体を分析単位としている。このように、本稿では、既存の TMT 研究のインディケータを用いて、従来とは異なる分析対象を分析してきた。そして、その結果として、TMT 研究の応用可能性を示すことが出来たと考えられる。本稿の TMT 研究に対する貢献は、このような点にあるといえる。

### 5.2.2 実践的インプリケーション

本稿では、各地域にある企業の意思決定スタイルを比較してきたが、そこから明らかになったのは、意思決定のスタイルは地域によって本質的に異なるということである。そのため、例えば、日本型の意思決定スタイルを洗練させていけば、欧州型の意思決定スタイルに変化するというわけではない。両者はシステムとしては不連続であり、日本型の延長線上に欧州型があるわけではないのである。さらに、本稿からは、そのような意思決定スタイルの違いは、デザイン戦略（あるいは、

経営戦略）のあり方と密接に関係していることも明らかになった。そのため、日本型の意思決定スタイルを洗練させていけば、「グローバルな量販に貢献するデザインを生み出す」という戦略目標にはより近づくことが出来るかもしれないが、「ブランド力を活かすようなデザインを生み出す」という欧州企業が掲げる戦略目標に近づけるわけではない。

したがって、日本企業が今後、「レクサス」のような高級ブランドを展開していく際には、従来からの意思決定の仕組みを根本から変える必要があるかもしれない。生じている問題の原因が表層的なものであれば、小手先の修正でも解決することは出来る。しかし、問題の原因が本質的な部分に根ざしたものである場合、システム全体を一から見直さなければ解決することは出来ない。ただし、5.1 で述べたように、意思決定のスタイルは、製品開発体制のあり方と深く関わっている可能性が高いため、それだけを単独で変えることは難しいかもしれない。そのため、高級ブランドを上手く展開していくには、従来の開発体制からは独立した、別立ての開発組織を作ることが必要になるかもしれない。

### 5.3 本稿の限界

本稿の限界は、日本型の意思決定スタイルや欧州型の意思決定スタイルなどのモデル間の比較に終始しており、それぞれのモデル内での意思決定精度の比較を行っていないことである。つまり、同一モデル内での「勝ち組」・「負け組み」を分かち条件の分析が行われていないのである。そのため、今後の課題としては、モデル内での比較を行い、各モデルにおける最適な意思決定スタイルについて明らかにしていきたい。

## 注

- 1) 本稿は、日本学術振興会 平成 17-19 年度

- 科学研究費補助金（基盤研究B）「デザイン開発プロセスにおける意思決定の研究」（課題番号17330093 研究代表者：河原林桂一郎）の研究成果を活用したものである。
- 2) デザインには元来、様々な意味があるが、本稿ではデザインをプロダクト・デザイン（製品の形態）の意味に限定して用いている。
  - 3) 日本学術振興会 平成16-18年度 科学研究費補助金 基盤研究B 課題番号16330072 研究代表者：藤戸幹雄
  - 4) 白物家電を扱う企業の中には、例えば、スウェーデンのエレクトロラックス社のようにグローバル企業に成長しているものもある。ただ、そのような企業が展開しているグローバル化は、現地企業との提携や買収の形で進められており、必ずしも製品のグローバル化が進んでいるわけではない。
  - 5) なお、ここでは提携や買収による製品の展開は分析の範囲外としている。例えば、GMは、欧州ではグループ企業としてオペルを所有し、オペルは現地に適合したデザインを開発している。しかし、ここではそれらの経営行動を分析の範囲に含めていない。あくまで、GMが自社ブランドの自動車を他国・他地域で展開する際に、どのような行動をとっているのかに注目するのである。
  - 6) また、日本では、そのようなシェア重視の戦略が長い間、容認されてきた点も重要である。日本の株式市場は、メインバンク制度や株式の持ち合いなどの特異な構造をしていたため、収益よりもシェアを優先することが許された（井出，2005）。本来の株式市場では、収益を上げて株主の配当を増やすことが求められるため、薄利多売を前提とした、シェア重視の戦略はあまり認められない。しかし、当時の株主である銀行や持合企業は、配当をそれほど追及しなかったため、薄利多売が許された（奥村，1983）。
  - 7) 基本的に、日本の自動車企業は電機企業と似たような展開をしてきた。しかし、日本の自動車企業が電機企業とは異なり、比較的早い段階でデザインの一貫性を確保する姿勢へと転換してきた。それには大きく次の三つの理由がある。一つ目は、自動車は（電機とは異なり）、グローバル競争の激化に伴い、細かな個別ブランドよりもコーポレートブランドが重視されるようになったことである（乳井，2004）。二つ目は、製品点数の違いである。電機の場合は、あまりに多くの製品が展開されるため、それらのデザインすべてに一貫性を確保することは難しい。それに対して、自動車の場合は、展開している車種数が限られているため、デザインに一貫性を確保することが出来る。そして、三つ目は、経営トップが直面する不確実性の程度が違うことである。自動車企業は自動車だけを開発しているが、電機企業の場合は、いろんなタイプの、そして時には未知の製品を投入していかなければならない。そのため、どうしても分かりやすい技術に頼ってしまい、デザイナーやデザインは軽視されることになりやすい。
  - 8) その他にも、日本は単一民族国家であるため、似たようなアジア人の顔の中に違いを見出してきたためとも考えられている。白人や黒人、黄色人種が混在する欧米とは、差異の概念が異なるのである。さらには、日本人は欧米人に比べて体格が小さいため、「軽薄短小」を目指す傾向があることも（李，1982）、それと関係しているかもしれない。
  - 9) さらに、電機企業の場合は、取り扱う製品範囲を広げたままにしていたため、損益分岐点を越えるには、どうしてもボリュームゾーン（マス市場）を狙わざるを得なかったという事情もある。
  - 10) そのような消費性向の他にも、日本の消費者がデザインの一貫性にあまり注意を払ってこなかったのは、日本の住環境や生活習慣と関係があるかもしれない。例えば、かつての日本の一般的な住居は、居間とダイニングが分離していたことや、日本にはパーティー文化などがなく、家電が来客者の目に触れる機会が少なかった。しかし、近年では、居間・ダイニングの一体型の間取りが主流となり、白物家電が居間から見えるようになったほか、来客者の目に触れる機会が増えたため、消費者の意識が変化しつつある（「見せる白物家電リビングの主役」日本経済新聞 2007年2月16日）。
  - 11) その他にも、流通の問題がある。大型量販店の存在やPOSシステムの普及が流行を作り出し、デザインの均一化を加速させている可能性も高い（「デザイン経営の時代」週刊・東洋経済 2005年10月8日号，88-95頁）。
  - 12) その他にも、欧州では、家電とインテリアとの調和を重視する傾向が強いことや、パーティーを開く文化があるため、家電が来客者の目に触れる機会が多いことなども関係している（「見せる白物家電リビングの主役」日本経済新聞 2007年2月16日）。
  - 13) 例えば、食文化の違いが「冷蔵庫」の機能を左右する。欧米では日本ほど冷蔵庫に野菜を入れて保存するという習慣がない。冷暗所のような野菜専用の保存場所を家に備えていたり、生鮮品より加工品を使うことが多かったりするので、単機能

- でいい。その他にも、「掃除機」も、地域の差が大きいといわれている。日本の掃除機は瞬間最大の吸引力は世界一だが、最大級引力の持続時間では欧州企業の掃除機が一番である。これは掃除に対する地域の考え方が違うためである(「そばにおきたいデザイン家電」2002年12月10日)。
- 14) 欧州には、人間中心の価値観が基盤にあり、経済や効率性、合理性のみを重視する価値観とは距離を置いているため、そのような土壌が生まれたのかもしれない。
- 15) 「トップ主導でデザイン戦略」(朝日新聞 2002年10月2日)。
- 16) さらに、韓国の電機企業では、デザインのクオリティを上げるために、最新の製造技術を用いるなどしてコストをかける一方で、過剰と思われる機能ははずして、その他の部分のコストを削減している。このような部分にも「選択と集中」の発想が見られる。デザインと機能の両立を目指す、どうしても価格が高くなってしまい、購入層を限定してしまう。そのため、購入層を広げるには、デザインと機能のいずれかを優先させる必要があるが、そのような場合、韓国企業ではデザインを優先させることが多い。
- 17) TMT 研究には、大きく次の三つのタイプがある。一つは、トップ・マネジメント・チームのどのような特質が組織パフォーマンスに影響するのかに注目した研究(デモグラフィモデル)、二つ目は、トップ・マネジメント・チーム内でのコミュニケーションのあり方やコンフリクトの程度が、どのように組織パフォーマンスに影響するのかに注目した研究(プロセスモデル)、三つ目は、トップ・マネジメントの属性が、社会的統合などの意思決定プロセス要因を介して、組織パフォーマンスにどのような影響を与えるのかに注目した研究(介入モデル)である。
- 18) 例えば、TMT 研究で取り上げられている成果変数は、時に利益そのものであったり、戦略の性格(ex.革新性や多角化)であったりする(Bantel and Jackson, 1989)。
- 19) 欧州の自動車企業は、開発期間が日本企業に比べて長いので、途中でコンセプトがブレないようにアイデンティティやブランドを重視する傾向が強い。また、欧州の自動車企業は、日本の自動車企業のように多様なモデルを展開することなく、少数のモデルのみを展開してきた。そのため、一つのモデルの成否にかかる責任が大きくなり、その責任をシェアするための仕掛けが必要であった。その仕掛けの一つがブランドである。つまり、自社のブランドに沿ったデザインを行うことで、事前に失敗時のデザイナーのリスクを軽減しているのである。これは、多くの人がデザインの開発に関わることで、責任をシェアする日本企業のやり方とは違うリスク分散の仕方であると考えられる。
- 20) 日本企業の意思決定は、コンセンサス型であると同時に、メンバー各自の有する暗黙知(各自がそれぞれの分野で培ってきた勘)に依存している点に特徴がある。そのため、属人的な意思決定になりやすく、メンバーの構成次第によって、意思決定の質が大きく左右される。
- 21) もちろん、最終的に意思決定を下すのは、会社の人間ではあるが、その判断材料を市場にいる消費者にゆだねている。そのため、ここでは、「意思決定の権限が市場の不特定多数に分散されている」と表現した。
- 22) さらに、日本の電機企業では、意思決定が事業部門単位で行われるため、その意味でも、意思決定の権限が分散しているといえる。
- 23) その他にも、そもそも欧州では、製品の形がある程度確立されていて、そう簡単に変化しないため、一貫性を確保しやすいし、個性(キャラクター)も確立しやすいといえる。
- 24) 韓国では、デザイナーもそのような意思決定が行われることを期待して、個性的なデザイン案を提案してくるという事情もある。

## 参考文献

- ・ Bantel, K and S. Jackson. (1989) Top management and innovations in banking: Dose the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10: 107-124.
- ・ 井出正介 (2005) 『不均衡発展の60年』東洋経済新報社.
- ・ 石井淳蔵 (1993) 『マーケティングの神話』日本経済新聞社.
- ・ 楠木健 (1992) 「製品トラジェクトリーの連続性」『ビジネスレビュー』Vol.39, No. 2
- ・ 延岡健太郎 (1996) 『マルチプロジェクト戦略：ポストリーンの製品開発マネジメント』有斐閣.
- ・ 乳井瑞代 (2004) 「ブランド・マネジメント組織の現状と課題」青木幸弘・恩蔵直人編 (2004) 『製品・ブランド戦略』有斐閣アルマ, pp. 263-290.
- ・ 奥出直人 (2007) 『デザイン思考の道具箱』早川書房.
- ・ 奥山清行 (2007) 『フェラーリと鉄瓶』PHP 出版.
- ・ 奥村宏 (1983) 『法人資本主義』朝日文庫.

- ・ 李御寧（1982）『「縮み」志向の日本人』講談社学術文庫。
- ・ Sanderson, W and V. Uzumeri (1990) *Strategies for New Product Development and Renewal Design-Based Incrementalism*, Center for Science and Technology Policy School of Management.
- ・ 佐藤典司（1999）『情報消費社会を勝ち抜くデザインマネジメント戦略』NTT出版。
- ・ Sloan, A.(1963) *My Years with General Motors*, Harold Matoson Company.  
(有賀裕子訳『GMとともに』グイヤモンド社, 2003).
- ・ Smith, Ken G, Ken A .Smith, Judy D. Olian, Henry P. Sims, Jr., Douglas P. O'Bannan and Judith A. Scully (1994), *Top Management Team Demography and Process: The Role of*

*Social Integration and Communication. Administrative Science Quarterly*, 39: 412-438.

- ・ Vernon, R. (1966) International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics* May.

## 参考資料

- ・ 「日経デザイン」2007年7月号
- ・ 「日経デザイン」2007年5月号
- ・ 「朝日新聞」2002年10月2日
- ・ 「日本経済新聞」2006年4月29日
- ・ 「日本経済新聞」2007年2月16日
- ・ 「週刊 東洋経済」2005年10月8日号
- ・ 「そばにおきたいデザイン家電」2002年12月10日