

社会アーキテクチャの中で 自社が叶える生活者の幸せの愚直な追求

パートナー
貝瀬 齊

近年、日本の製造業の収益力が低下している。実際、財務省の法人企業統計調査でも、日本の製造業の平均営業利益率は17年度の5.1%から18年度の4.6%へと、リーマンショック以降の増加基調から初めて下落に転じた。これは決して一時的なものではなく、本質を体現したものと捉えている。その本質とは、技術起点の事業か、それとも価値起点の事業か、である。日本の製造業の多くは従来、アプリケーションメーカーを頂点としてティア1、2・・・から成るピラミッド構造であった。その中で、高い技術力に裏付けされた品質とコストのバランスに重きが置かれ、それが生活者からも評価を得てグローバルでの存在感を確立してきた。しかし、多様な製品やサービスが次々と登場して暮らしを豊かにしてくれる現在、品質とコストだけで選んでもらえる状況ではなくなった。

では、そもそも**企業は何を提供していくべきなのか。それは生活者が実感する価値、即ち幸せである。**20年3月、トヨタ自動車はNTTとの協業を発表した。その記者会見で豊田章男社長は、「トヨタの原点はすべての人に幸せをお届けすること」と発言している。これこそ、トヨタに限らず製造業含めた企業における最上位の概念であり、全てはそのための手段ともいえる。それを実現するには、**すべての人にとっての幸せを理解することが必要となる。**NTTとの協業は、幸せを理解するのに役立つ情報基盤づくりと捉えることもできる。

個々人の生活や行動がつまびらかになれば、この人は何に価値を見出すのかが見えてくる。当然のことながら、個人情報や簡抜けになることに対して、「嫌だ」と思う人もいれば、「結果的に自分にフィットする製品やサービスが手に入るならさほど気にしない」という人もいるだろう。そのように、取るべき情報自体も個々人によって変えることが理想である。その上で、幸せを体系化して、それ毎に製品やサービスを組み合わせ提供することが重

要となる。一つひとつの製品やサービスを的確な顧客にタイムリーに提供しようという考え方は、提供者視点である。人の生活は連続的であり、様々なシーンの組み合わせで成り立っている。より多くの幸せを提供するためには、その人のとっての幸せを見極めた上で、それに資する製品やサービスを纏めて提供することがポイントとなる。そのためには、見立てた個々人にとっての幸せと、それを実際に実感できる製品やサービスの紐づけまでできる情報基盤というのが望ましい。もちろん、それを製造業各社が自ら取得しなくてはならないわけではなく、情報を保有する企業と組めばよい。製品やサービス、またはインフラや情報基盤は手段に過ぎない。いかに人の幸せを起点とした事業づくりを貫くことができるかが鍵となる。

実際、20年7月には日立製作所が独自の幸福度計測技術を、まちづくり、職場環境整備、介護・医療、住まい選びなどのさまざまな場面で活用するハピネス&ウェルビーイング産業の創成に向け、株式会社ハピネスプラネットを設立した。具体的には、人の無意識な身体運動のパターンの中に幸福感と強く相関する普遍的な特徴があることを見出し、ウェアラブルセンサーやスマートフォンに搭載されている加速度センサーを用いて幸福感を計測し、定量化するものである。そもそも多様な上に、コロナ禍で生活者の幸福を感じる視点や場面もさらに変化中、このような根源的理解を通じて次なる産業を生み出すという意気込みを感じる。

このように人それぞれにとっての幸せを理解するには、**多くの人と接点を持ち、そこから幸せを抽出し、それらを積み上げていくことが重要となる。**その中では、生活者との表の接点、つまりコミュニティも大きな役割を果たす。計測技術や情報基盤を持ち、その中で個々人の価値観を抽出するに当たり、AIはその仮説構築には大いに役立つ。しかし、それは仮説に過ぎない。実際に提供した結果、その生活者が実際にどう感

Think:Act

社会アーキテクチャの中で自社が叶える生活者の幸せの愚直な追求

じたのか、受け手の反応を直接捉えることも重要となる。購買行動などは容易に把握することができるが、その結果、どのような／どれだけの幸せを感じたかは行動だけで推し量ることは難しい。だからこそ、コミュニティを通じて様々な生活者との対話機会を持ち、フィードバックをもらうことで、幸せの提供能力を高めることができる。生活者と企業が一緒に製品やサービス、そして社会や幸せづくりに取り組むことが、ひとつの流れになるだろう。

一方で、生活者ひとり一人が価値を感じる製品やサービスのタイムリーな提供を追求するほど、ビジネスとしては効率が低下しかねない。そのためには、一定の規模感のある幸せを複数抽出し、その実現に有用な基盤を整えることで事業性を担保することが策となりうる。つまり、**幸せな社会という目標と、その実現に有効な基盤を紐づけてモジュールとして揃えておき、それを地域毎の幸せに応じてうまく組み合わせで実現する**、いわば「社会アーキテクチャ」という考え方である。自動車産業では近年、車両アーキテクチャという考え方が浸透した。これは、複数の車両に共通して提供する価値を機能や性能という開発目標に落とし込み、その具現化のために複数部品を括ったモジュールを用意して組み合わせることで、価値を表現した様々な車両をスピーディに生み出していくものである。そ

れを車両ではなく社会に当てはめてみても同じことが言える。

このような価値起点で社会アーキテクチャを描き、その中で自社の製品やサービスを提供していくことは、ESGやSDGsという流れにも合致する。個々の生活者にとっての幸せを提供するなんて改めて書くに足りないと思われるかもしれない。しかし、今の自社や自分自身を思い返した時に、果たしてそれを愚直に追求していると自信をもって言えるだろうか？今手掛けている製品やサービスは誰にどんな幸せをもたらすと明確に言えるだろうか？それは自分自身が生活者の立場でもその金額を払ってでも欲しいと思えるだけの価値があると言い切れるだろうか？GAFGAがここまで成長した理由こそ、多くの生活者にとって当然の嬉しさを愚直に追求し続けてきたからではないか。例えばアマゾン「猛暑や雨の中を外出せずに欲しいものが手に入る」という、イメージしやすく当たり前の、しかし必ずしも実現されていなかった嬉しさをもたらしたからこそ、爆発的に広がった。こうしてみると、実は当たり前なのに実現されていない不憫は、日常生活のそこかしこに転がっている。それこそが価値の種であり、いち生活者として感度高く生活を眺めてみることで、価値を生み出す出発点となる。いまこそ、**技術起点から価値起点へ**。◆

ABOUT US

ローランド・ベルガーはドイツ、ミュンヘンに本社を置き、ヨーロッパを代表する戦略立案とその実行支援に特化した経営コンサルティング・ファームです。1967年の創立以来、成長を続け、現在2,400名を超えるスタッフと共に、世界35カ国52事務所を構えるまでに至りました。日本では1991年に設立以来、日本企業に加え、政府機関など数多くのクライアントとの長期的な信頼関係を構築してまいりました。

執筆者紹介

パートナー

貝瀬 斉 Hitoshi Kaise

hitoshi.kaise@rolandberger.com

横浜国立大学大学院修了。完成車メーカーを経てローランド・ベルガーに参画。その後、事業会社、ベンチャー経営支援会社を経て現職。

モビリティ産業を中心に開発戦略策定、事業ロードマップ構築、事業マネジメントの仕組みづくり、M&A支援など多様なプロジェクトを手掛ける。完成車メーカー、サプライヤ、商社、金融サービス、ファンド、公官庁など様々なクライアントと議論を重ねながら「共に創る」スタイルを信条とする。

PUBLISHER

株式会社 ローランド・ベルガー

広報担当: 西野、岡田

〒107-6023 東京都港区赤坂1-12-32
アーク森ビル23階

電話 03-3587-6660 (代表)

ファックス 03-3587-6670

e-mail: strategy_tyo@rolandberger.com