

国際ビジネスと社会発展メジャーへの招待： 感性的価値づくり競争時代のブランドマネジメント

加藤 拓巳

1. はじめに

かつて、多くの日本の製造業は、高い技術力から生み出される商品の性能や耐久性の高さを強みとして、世界市場で大きな存在感を誇った。しかし近年は、高い技術力が維持されているにもかかわらず、業績に直結せず、多くの製造業が苦戦を強いられている。技術発展が進むと、性能や耐久性は消費者の求める水準を上回り、消費者の目から見れば違いがないのも同然となる。消費者の価値には影響が乏しいにもかかわらず、業界内での過度な性能競争を続けた結果、コモディティ化が起り、価格競争に突入し、利益率が低下していく。パーソナルコンピュータやデジタルカメラなど、特に耐久消費財で顕著に見られる傾向である。

その背景には、性能や耐久性に代表される機能的価値ではなく、デザインやUX (User eXperience, 顧客体験) に代表される感性的価値に競争力の源泉が遷移していることが挙げられる (Noble and Kumar, 2008)。前者はバッテリー持続時間やカメラの画素数など客観的に測定が可能である。後者は消費者が主観的に感じる価値であり、世界共通の尺度が存在しない。ある消費者にとっては価値が高くとも、他の消費者には価値が低いと判断される可能性がある。当然ながら、車の自動運転技術やガンの治療技術など、依然として消費者の求める水準を超えていないものも存在する。しかし、多くの業界ではそれに該当しない。その場合、客観的尺度で性能が優れていることを実証したデータを眺めても、そこから価値の高さは理解できない。マーケティングにおいては、消

費者の知覚こそが現実であり、その他のものはすべて幻と言われる (Ries and Trout, 1993)。

したがって、消費者の求める水準を既に超えた商品・サービスでは、ひたすらに高性能が求められるニッチな市場に移るか、スケールメリットを生かして価格競争に突入するか、もしくは感性的価値競争に移行するかを選択しなければならない。そして、多くの企業は、3つ目の選択肢をとる必要性に迫られる。しかし、機能的価値から脱却することが出来ないまま、苦しむ企業はよく見られる。冒頭で日本企業の苦境を述べたが、感性的価値が不得手なのは、他の国でも一般的に見られる傾向である (Adams, 2012)。最近では感性的価値の重要性の認識は広く普及し、デザインやUXに注力する企業が増えてきた。しかし、表面的にはデザイン性が高まっても、消費者視点では似たような商品で溢れ、結局は価値を高めることに苦戦している例が散見される。AppleやDysonの商品・サービスに学び、性能で勝り、それらのデザインを模倣しても、消費者の知覚上では優劣が明白である。

その原因として、オープンイノベーションの遅れ、人工知能の未導入、組織における多様性の欠如など、多様な指摘がされてきた。もちろんそれらの手段は有益であるが、根本的な原因としては、価値づくりの文化とノウハウの欠如だと考えている。企業のマーケティング部門では、大規模なテレビ広告やイベント、Web広告のパーソナライゼーション、ポイント (値引き) プログラムなどが主要業務になっていることが多い。しかし、マーケティングの本質は、価値の乏しいものを努力し

て売ることではなく、消費者におのずと選ばれる価値をつくることである。価値とは、販売価格からコストを引いた差分である。つまり、価値を高めるには、販売価格向上とコスト削減のいずれが必要になる。本稿では、他社より高い価格であっても、消費者に受け入れられる価値をつくることに焦点を置く。

価値は、基本的に問題解決から生まれる。消費者は、普段の生活で（潜在的に）抱えている問題を解決してくれる商品・サービスにお金を支払う。そして、モノが溢れ、技術が成熟した現在では、実用的問題よりも心理的問題の方が重視される。本稿では、感性的価値が重視される現在において、価値づくりに必要な基盤を、企業文化、人事制度、組織の意思決定、個人の働き方の4つの観点で整理した。優れた技術を不発で終わらせないためにも、これらの基盤を整備することが求められる。

2. 価値づくりの4つの基盤

価値づくりの基盤を図1に示す。本章では、それぞれの内容について説明する。

個人のあり方	理論に基づき、ひたすらに考え・手を動かして作り、顧客の知覚による検証を行い、それをもとに説得する
組織のあり方	どんな事情であれ、顧客に価値がないものは切り捨て、科学的な検証結果に基づき、オープンに意思決定を行う
制度のあり方	最重要リソースである「価値づくりをしている人」に適切な環境・権限・報酬を支払う人事制度を整備する
価値の考え方	顧客の潜在的な困りごとを解決するコンセプトを高い知覚品質（デザイン・UX）で、一貫して具現化する

図1 価値づくりの基盤

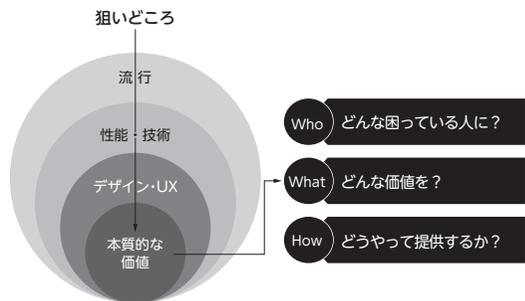


図2 コンセプトの考え方

2.1 価値の考え方

1つ目は、最下層に位置する、価値づくりの考え方の統一である。これがあらゆる判断・行動の指針となる。企業においては、商品・サービスを開発し、消費者に届けるにあたって、多くの部門・職種が関与する。その際、各部門が異なる目的で判断してしまうと、焦点がぼやけ、他社の類似品を生み出してしまふ。価値づくりに必要な仕事は、大別すると「コンセプト策定」と「高い知覚品質での一貫した具現化」である。

既に述べたとおり、価値は問題解決から生まれる。現在は、心理的な問題を解決する、感性的価値が競争力の源泉になっている。感性的価値は、コンセプト、UX、デザインから構成される。この中で最も重要な要素がコンセプトである。コンセプトというと、クリエイティブな言葉を考えることと思われがちである。しかし、コンセプトは、実用的+心理的な問題を解決する、時代に依存し

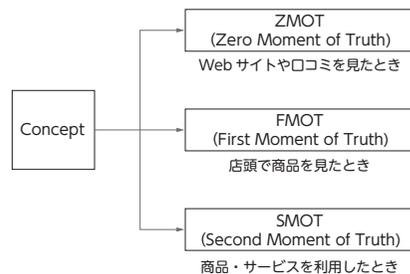


図3 一貫した具現化の考え方

ない本質的な価値の定義である。図2に示すとおり、市場の流行や最新の技術、デザイン・UXは思考の外に置いておく。定義すべきことは、誰に（Who）・何を（What）・どのように（How）である。特にWhoにおいて、「どんな実用的・心理的な問題を抱えている人か？」を具体的に策定することが肝である。この時、その問題が潜在的であ

ることが重要である。問題が明白に顕在化しているものは、大抵の場合、既存の性能改善で達成される。競合他社も把握しているため、すぐにコモディティ化してしまう。そうではなく、消費者自身も気付いていない、あるいは当たり前を受け入れている面倒なことを問題として発見することが価値づくりの最初の一步となる。商品・サービスの開発企画において、困っている消費者の顔、その問題を解決したら喜んで高いお金を払ってくれる姿、を具体的に想像できるか否かで成否は決まる。問題を解決する仕事以上に、問題を発見する仕事は大きな意味を持つ。

現在、世界で高い評価を得ている企業は、解決すべき問題と、それに基づくコンセプトが明確である。Googleは、「世界中の情報を整理し、世界中の人がアクセスできて使えるようにする」ことを目指している (Google, 2020)。これは、インターネットの普及に伴い、情報が氾濫して、必要な情報にアクセスすることが大変になる、という問題を解決している。Facebookは、現実世界で疎外感を抱いていたり、物理的距離の遠さから疎遠になってしまっている人たちに、「コミュニティづくりを応援し、人と人がより身近になる世界を実現する」ことを約束している (Facebook, 2020)。Dysonの掃除機は、すぐに吸引力が落ちてしまう問題に対して、「吸引力の落ちないただ一つの掃除機」とコンセプトを定めている (Dyson, 2000)。その一方で、市場で存在感のない商品・サービスは、解決すべき問題が不明なまま、デザインや技術という手段を利用することが目的化してしまう。その状態では、どんなに優れた技術や人材を導入しても、生かすことはできない。

コンセプトの定義後は、一貫した具現化を行う。具現化の対象は、商品・サービスだけではない。図3に示すとおり、moment of truthと呼ばれる以下3つの消費者接点すべてが対象となる。ZMOT (zero moment of truth) はWebサイトやSNSを見た時、FMOT (first moment of truth) は店舗で商品を見た時、SMOT (second moment of truth) は商品・サービスを利用した時、である (Lecinski, 2011)。さらには、故障やトラブルに

遭遇して、コールセンターやアフターサービスに接触した時も含まれるべきである。コンセプトを単なるアイディアに終わらせないためには、あらゆる接点にてコンセプトを感じられる具現化が必要である。その際、重要なことは知覚品質の高さであり、ここが感性的価値と呼ばれる所以である。知覚品質とは、消費者の知覚内で判断される主観的な品質である (Maxfield, Dew, Zhao, Juster, and Fitchie, 2002; Zeithaml, 1988)。知覚品質は、主にデザインとUXで醸成される。

デザインは、購入意向と支払い意向金額を高め (Homburg, Schwemmler, and Kuehnl, 2015)、企業ブランドイメージにも大きな影響力を有する (Orth and Malkewitz 2008)。さらには、デザインへの投資は利益率に貢献し (Hertenstein, Platt, and Veryzer, 2005)、デザインを重視する企業の株式市場でも高く評価される (The Design Management Institute, 2015)。なお、デザインと言うと、フォルムに注目が集まりやすいが、Colour (色)、Material (素材)、Finish (仕上げ) のCMFも忘れてはならない (Piselli, Baxter, Simonato, Del Curto, and Aurisicchio, 2018)。Appleは、安易にプレス加工やインジェクション成形に頼らず、膨大な手間とコストをかけ、1枚のアルミ板を削り出して形を作る“Unibody”を開発し、競合他社とは一線を画すデザインを実現した。このデザインは、市場における同社のブランド強化に明らかに寄与したとされている (Chaudhury, Gerdemann, and Kapoor, 2015)。

経験は機能の数百倍の価値を有する要素と言われる (Pine and Gilmore 1999)。快適なUXを生み出すには、消費者の聴覚や嗅覚、触覚に配慮する必要がある。サウンドデザインは、かつてはノイズ削減が目的となることが多かったが、最近ではコンセプトを伝え、感性的な経験を生み出すことに変化している (Dal Palù et al. 2018)。実際、BMWは、2021年に発売予定のi4のコンセプトモデルにおいて、運転モードに応じて流れるエンジンサウンドが変化する機能を発表している (Berk 2020)。

以上のとおり、デザインとUXは、非常に大き

な影響力を持っている。ただし、繰り返しになるが、表面的にデザイン・UXを高めるのでは効果が乏しい。重要なことは、コンセプトの具現化の手段として、それらを駆使することである。あるいは、コンセプトに適合しない要素、コンセプトを阻害する要素を、それらを活用して徹底して排除することである。Starbucksの「第三の場所」というコンセプトは、外出先で少しゆっくりしたいのに落ち着ける場所がない人に家・職場とは別の快適な場所を提供している。そのコンセプトに基づき、木や土など自然色のインテリア、カチャカチャ音が鳴らない紙コップ、緩やかな音楽等、一貫して具現化している。高い品質で具現化するため、多くのカフェ業態ではフランチャイズ形式が取られる中、同社では多くを直営店で運営している。空港等の規制のある商圈ではフランチャイズ形式が導入されているが、フランチャイズという単語が社内では禁句になる程に徹底されている。新しいメニューを開発する際も、コンセプトに合致するかを厳しく見極め、かつ検証結果に基づいて意思決定されて提供される (Schultz, 1997)。その結果、大規模なテレビ広告やビッグデータを用いた高度なパーソナライズWeb広告をせずとも、価値を求めて消費者が自然と集まっている。ブランド価値の代表的な評価機関であるInterbrand社のBest Global Brands 2019では世界48位に位置付けられ (Interbrand, 2019)、世の中に数多あるカフェという業界、いわばレッドオーシャンの中、強固なブランドを確立している。

企業が価値づくりに強くなるためには、上記の考え方を組織に根付かせることが不可欠である。これがないまま、曖昧かつバラバラな目的で、貴重なリソースを無駄にしてはならない。

2.2 制度のあり方

価値づくりの思想を従業員が理解しても、プロジェクトに取り掛かるのは早計である。「文化は戦略を喰う」という格言があるように、どれほど優れた戦略やコンセプトを策定しても、組織に染み付いた文化には勝てない。文化を醸成するには、考え方と人事制度は切り離すことができない。つ

まり、最重要リソースである「価値づくりをしている部門と従業員」に適切な環境・権限・報酬を支払う制度を整備すべきである。

商品・サービスに比べると、人事制度は組織の内部のことであるため、外部から見えにくい。だからこそ、刺激的な成功例を目にすると、それに飛びつき、高額なコンサルタントを雇い、最新のシステムを導入してしまう。このような状態はシャイニーオブジェクト症候群 (shiny object syndrome) と批判されている。一見して魅力的に見える手段ではなく、問題に強い関心を向けるべきだと指摘される (Boudreau and Rice, 2015)。そもそも、失敗事例を無視した成功事例は、因果効果を表しているとは言い難い。「成功している企業の経営者は水を飲んでいる」という記事を見ても、鵜呑みにしてはならない。世に出てこない大量の失敗した企業の経営者も水を飲んでいる。さらに厄介なことは、思考を停止して成功事例から判断する病に侵された組織では、事例の少ない新しい制度を提案されると、投資対効果を求めてしまう。しかし、人事制度の効果を導入前に明確に算出することはそもそも困難である。ここで、組織の根底にある考え方が効果を発揮する。思想が明確であれば、それを実行している部門や人を称える仕組みを論理的に構築することが可能になる。例えば、TaTa Groupでは、望ましい結果を達成できなかったが、新しいチャレンジを評価するDare To Tryという制度がある。この賞は社内外に大々的に公表され、ビジネス上の問題を解決するイノベーション文化を効果的に強めている (Anthony, Cobban, Nair, & Painchaud, 2019; Tata, 2020)。

ただし、全社的な人事制度を刷新するには、相当な時間がかかる。制度刷新が完了するまでの対処方法としては、“ブレイン”と“マフィア”を組み合わせることである。ブレインとは、価値づくりを先導できる、いわばホワイトサイドスキルに長けた人材である。マフィアとは、社内人脈が豊富で、組織のパワーバランスを熟知し、予算の獲得に強い、いわばダークサイドスキルに長けた人材である。両者の利害を一致させ、共に行動で

きる環境をプロジェクト内で整備すべきである。コンセプトの筋が通っているならば、既存事業に不利益があらうと、幾度も失敗を重ねながら、試行錯誤しなければ価値は生まれない。Amazonにおいて、Kindleの開発のリーダーに「既存のECビジネスをぶちのめして欲しい」とJeff Bezosが指示したように（Christensen, 1997）、イノベーションのジレンマを超えられるか否かは、マフィアにかかっている。

人材、物、資金、時間、情報と多様なリソースのうち、最も重要なものは人材である。人材のみが他のリソースの価値を変化させることができる。最重要リソースである価値づくりを先導する人材を生かす制度設計がないまま、優秀な人材を採用しても、すぐに退職してしまうだろう。

2.3 組織と個人のあり方

価値づくりの考え方が浸透し、人事制度が整備されたら、次に考慮すべきことは組織の意思決定のあり方である。意思決定は、消費者視点で科学的、かつオープンになされるべきである。ここでのポイントは、消費者視点、科学的、オープンである。

まず、消費者視点であるが、これは「業界の流行や企業の都合など消費者にとって価値のないものは切り捨て、消費者が高いお金を払ってでも欲しいと感じるものに集中すること」を意味する。しかし、「消費者視点」という単語がお飾り程度に使われ、消費者不在の技術開発が進められる例が散見される。「DX組織を新設し、IoTセンサーつきプロダクトから収集したビッグデータをクラウドで一元管理して、アナリティクスによって“顧客”の特徴を理解することで、パーソナライズされたコンテンツをマーケティングオートメーションツールによって配信する」と言われても、消費者にとっては迷惑なだけかもしれない。マーケティングにおける現実、消費者の知覚である。したがって、コンセプトや具現化した商品・サービスの意思決定においては、消費者の知覚を科学的に検証した結果が基準となる。検証すべき知覚は、認知、購入意向、支払意思額、推奨意向、再

購入意向という一般的な指標に加えて、コンセプト想起を加えるべきである。なぜなら、購入意向や推奨意向が高かったとしても、その理由としてコンセプト以外の要素が挙げられていた場合、企業と消費者の認識に乖離があり、持続的に価値を高めていくことが難しくなる。

次に、科学的である。企業における意思決定には、膨大な費用がかかっている。ある大企業では、経営会議の準備に、150人分の年間業務量を費やしているという試算がある（Mankins, 2014）。その理由の1つには意思決定の基準が曖昧であることが考えられる。人間は無意識のうちに、ノイズとバイアスに多大な影響を受ける。流行や成功事例が好きな人は、昨日見たニュースやビジネス雑誌のインタビュー記事に影響を受け、意見や基準がすぐに移ろってしまう。営業部門一筋の人や博士号を有する研究者は、長年の経験から特定の思考に偏ってしまう。意思決定の基準が不明確な結果、決済者によって求めるものが変わり、場当たりの根拠を収集することで必要以上に時間がかかってしまう。よって、意思決定の際、科学的根拠に基づくことを徹底すれば、精度が高まるばかりでなく、業務の省力化も可能になる。複雑で不確実な世の中だからこそ、Google, Amazon, Facebook, Microsoft等が科学的検証によって意思決定の精度を高める努力を続ける中（Thomke, 2020）、曖昧かつ感覚的に決めていてはその差は開くばかりだろう。

最後に、オープンである。一般的に価値づくりは、1人で完結する仕事ではなく、多くの部門が関わる。その際、機密という位置付けで、会議事録等、意思決定の根拠が開示されない場合、プロジェクトメンバーの士気を下げてしまう。当然ながらM&A等の最高機密を除き、意思決定が科学的であるならば、根拠の開示に障壁はないだろう。

ここまで環境が整備されて、ようやく個人が活躍できる場が整う。やるべき仕事はシンプルである。消費者の潜在的な問題を見つける、コンセプトを策定する、あらゆる消費者接点において高い知覚品質でコンセプトを一貫して具現化する、科

学的根拠に基づいて説得する。やるべきことが明確になり、それを達成することで報酬が増えるならば、無駄なことに悩むことなく効果的に努力ができる。これらの基盤が整うことで、わずかな優秀な人材に依存するのではなく、組織として価値づくりを持続的かつ再現性高く実行できる。

3. 商品・サービスをブランドとして築くマネジメント

価値づくりの基盤についてこれまで論じてきた。本節では、つくった商品・サービス、あるいはそれを提供する企業を強固なブランドにするための管理方法について述べる。

ブランドの定義は多様に存在するが、シンプルな定義は、企業から消費者への約束である (Aaker, 2014)。約束する内容は、コンセプトに他ならない。その商品・サービスに触れると、(企業の約束どおりに) 必ず特定の問題を解決してくれる、という消費者の強い信頼がある状態こそがブランドの存在を意味する。よって、ブランドマネジメントとは、結局のところ、既に述べてきたコンセプト定義と一貫した具現化という主に2つのタスクに集約される。ただし、商品・サービスを1度つくって完了するものではなく、ブランドとして成功するには長期的に維持・管理する必要がある (Gardner and Levy, 1955)。

ブランドマネジメントのイメージを図4に示す。ここで重要なことは2つである。1つは、永遠に到達しない目指すコンセプトを社内外に発信し続けることである。コンセプトは、すぐに実現できてしまうものでは、大したブランドには成長できない。すぐに競合他社に模倣され、市場に埋もれてしまう。Walt Disneyが「ディズニーランドは永遠に完成しない。この世界に想像力が残っている限り、成長し続ける。」と述べているように、たった1つの問題もない完全な世界は存在しない。2つ目は、積み重ねた時間が長いほど、ブランドが強固になるということである。一般的に、技術的・社会的な制約から、一足飛びにコンセプトを実現することはできない。その時点で適用で

きる技術を駆使しながら、地道にコンセプトに近づいていく。例を挙げると、Teslaは完全自動運転の未来を発信し続けている。そして、現時点では技術的に難しいものの、既に販売している車は将来利用可能となる完全自動運転を提供できるハードウェアを標準装備しており、ソフトウェアアップデートを通して継続的に機能が向上するように設計されている (Tesla, 2020)。コンセプトを”完璧に”開発してから世に出すことを考えているのは、開発期間が長期化し、商機を逃してしまう。

商品・サービスブランドを長期的に構築していくにあたって、リニューアルを実施する必要が生じる。かつてFordは、消費者が多様性を求めだした変化を軽視し、「どんな色でも手に入る。黒であるならば。」と述べ、生産性を優先した結果、市場シェアを落とすこととなった (Aaker, 2004)。時代の情勢を見極め、消費者の変化を察知することを怠ってはならない。その際にやりがちな誤りは、未来を予測しようとするものである。販売・製造計画に向けた短期予測は、過去のデータに基づいて統計モデルで推定できる。しかし、将来に起こる変化を正確に予測することなどおおよそ不可能である。2006年にFacebookが一般公開され、インターネット上にて実名でプライベート情報を発信するようになる。2007年にiPhoneが登場すると、消費者は街中で手元のモニターに夢中になる。2008年にAirbnbが設立され、ホテルではなく民家に宿泊することが人気になる。2016年にAmazon Goが開始され、レジに並ばずに購入できるようになる。2018年にGoogle傘下のWaymoが自動運転タクシーを開始する。2020年にCOVID-19によっ

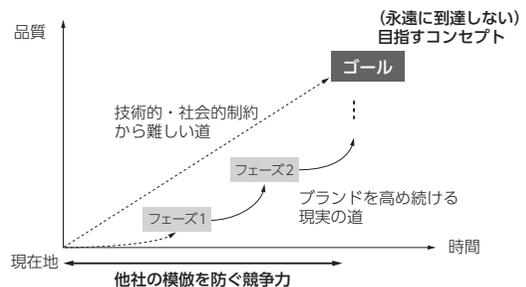


図4 ブランドマネジメントのイメージ

て街をロックダウンし、夏でもマスクを付けながらスポーツをするようになる。こうした変化を事前に予測するなど、困難極まりない。そうではなく、5-10年経っても変わらない価値を考える方が重要である。現在解決している問題に加えて、高い確率で起こると想定される社会変化と技術進化から新たに生まれる問題を捉え、コンセプトを定義すべきである。なお、「新しい価値」という単語もよく見られるが、提供されている価値は時代によらず同じである。面倒なことが楽にできる、家族と楽しい思い出をつくれる、他人の役に立てる。いつの時代も人間が喜ぶ価値は変わらない。変わるのは手段であり、単なる新しい手段を価値と誤認してはならない。

このとおり、ブランドマネジメントは、大規模なイベントを実施したり、著名人を起用した豪華な広告を流すような派手なものではない。約束を大々的に発信しても、中身がなければ消費者の信頼を獲得できない。ブランドは競争優位をもたらす経営資産であることを認識し、長期的視野に立って、消費者・社員・株主にコンセプトを発信し続け、その約束を守るよう一貫した具現化を行わなければならない。

4. おわりに

人工知能の導入、ベンチャー企業への投資、アメリカシリコンバレーへの進出など、企業は価値創造に向けて多様な施策を推進している。しかし、その中でマーケティングという視点の不足が危惧される。上記施策はすべて手段である。「どうつくるか?」「どう売るか?」という手段の議論は盛んに行われるが、「何をつくるか?」という目的が疎かになりがちである。レストランに例えると、どんな料理を提供するかを考えないまま、シリコンバレーから最先端の食材を調達したり、人工知能による料理推薦システムを構築するようなものである。ここで登場するのがマーケティングである。その本質的な役割は、価値の乏しいものを努力して売るのではなく、消費者におのずと選ばれる価値をつくることである。価値は基本的

に問題解決から生まれる。モノで溢れる現在、実用的な問題以上に心理的な問題が重要になっている。解決すべき問題を捉え、コンセプトを策定し、あらゆる消費者接点において高い知覚品質で一貫して具現化することが求められる。組織にて価値づくりを実行するための基盤として、価値づくりの考え方の浸透、価値づくりを先導する人材に報いる人事制度、消費者視点・科学的・オープンな組織の意思決定、そして消費者の問題を発見・解決する個人の働き方、という4つが挙げられる。いかに優れた戦略、人材、技術を導入しても、考え方や制度がなければ、有効に作用しない。そして、商品・サービスをブランドとして築くためには、長期的なコンセプトと具現化のマネジメントが必要である。永遠に到達しないコンセプトを社内外に発信し続け、長い時間を積み重ねてその時々で最適な具現化を継続して行うことで、ブランドが強固になる。

現在の商品・サービスについて、困っている消費者の顔が想像できないならば、一度立ち止まるべきである。問題解決という価値づくりの原点を置き去りにし、デザインUXという手段を目的化して表面的にお洒落に見繕っても、消費者にはすぐに見透かされてしまう。地道に消費者の抱える問題を見つめ続ける姿勢を企業は自ら問い続けるべきである。

参考文献

- Aaker, D. (2004). *Brand portfolio strategy: Creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. New York: Free Press.
- Aaker, D. (2014). *Aaker on branding: 20 principles that drive success*. New York: Morgan James Publishing.
- Adams, J. (2011). *Good products, bad products: Essential elements to achieving superior quality*. New York: McGraw-Hill Education.
- Anthony, S. D., Cobban, P., Nair, R., and Painchaud, N. (2019). Breaking down the barriers to innovation. *Harvard Business Review*, 97(6), 92-101.
- Berk, B. (2020). BMW's i4 electric concept comes with a Hans Zimmer score. *Wired*. March 28, <https://www.wired.com/story/bmw-i4-electric-score-hans>

- zimmer/ (last accessed November 1, 2020)
- Boudreau, J. and Rice, S. (2015). Bright, shiny objects and the future of HR. *Harvard Business Review*, 93(7), 72-78.
- Chaudhury, R., Gerdemann, D., and Kapoor, B. (2015). Innovation advantage: Insourcing engineering. *Strategy and Leadership*, 43(6), 3-9.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dal Palù, D., De Giorgi, C., Lerma, B., and Buiatti, E. (2018). From multisensory to multicognitive: The sound of a product is other than the sum of its parts. In *Frontiers of Sound in Design* (pp. 21-30), Cham: Springer.
- Dyson, J. (2000). *Against the odds: An autobiography*. New York: Texere.
- Facebook. (2020). Facebook の ミ ッ シ ョ ン . Facebook, <https://about.fb.com/ja/company-info/> (last accessed November 1, 2020)
- Gardner, B. B. and Levy, S. J. (1955). The product and the brand. *Harvard Business Review*, 33(2), 33-39.
- Google. (2020). Google について . Google, https://about.google/intl/ALL_jp/ (last accessed November 1, 2020)
- Hertenstein, H., Platt, M., and Veryzer, R. (2005). The Impact of industrial design effectiveness on corporate financial performance. *Journal of Product Innovation Management*, 22(1), 3-21.
- Homburg, C., Schwemmler, M., and Kuehnl, C. (2015). New product design: Concept, measurement, and consequences. *Journal of Marketing*, 79(3), 41-56.
- Interbrand. (2019). Best global brands 2019 rankings. Interbrand, <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2019/ranking/> (last accessed November 1, 2020)
- Lecinski, J. (2011). Winning the zero moment of truth. Think with Google, <https://www.thinkwithgoogle.com/future-of-marketing/emerging-technology/2011-winning-zmot-ebook/> (last accessed November 1, 2020)
- Mankins, M. (2014). Yes, you can make meetings more productive. *Harvard Business Review*, June 9, <https://hbr.org/2014/06/yes-you-can-make-meetings-more-productive>. (last accessed November 1, 2020)
- Maxfield, J., Dew, P. M., Zhao, J., Juster, N., and Fitchie, M. (2002). A virtual environment for aesthetic quality assessment of flexible assemblies in the automotive design process. *SAE International Journal of Materials and Manufacturing*, 111, 209-217.
- Noble, C. H. and Kumar, M. (2008). Using product design strategically to create deeper consumer connections. *Business Horizons*, 51(5), 441-450.
- Orth, U. R. and Malkewitz, K. (2008). Holistic package design and consumer brand impressions. *Journal of Marketing*, 72(3), 64-81.
- Pine, B. J. and Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Boston: Harvard Business Press.
- Piselli, A., Baxter, W., Simonato, M., Del Curto, B., and Aurisicchio, M. (2018). Development and evaluation of a methodology to integrate technical and sensorial properties in materials selection. *Materials and Design*, 153, 259-272.
- Ries, A. and Trout, J. (1993). *The 22 immutable laws of marketing: Violate them at your own risk*. New York: HarperCollins
- Schultz, H. (1997). *Pour your heart into it: How Starbucks built a company one cup at a time*. New York: Hyperion.
- TaTa. (2020). Tata InnoVista 2020. <https://www.tatainnovista.com/> (last accessed November 1, 2020)
- Tesla. (2020). 運転の未来 . <https://www.tesla.com/jp/autopilot> (last accessed November 1, 2020)
- The Design Management Institute. (2015). The power and value of design continues to grow across the S&P 500. The Design Management Institute, <https://www.dmi.org/page/2015DVIandOTW/2015-dmiDesign-Value-Index-Results-and-Commentary.htm> (last accessed November 1, 2020)
- Thomke, S. (2020). Building a Culture of Experimentation. *Harvard Business Review*, 98(2), 40-48.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *The Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.