

## デザイン思考の可能性 (上)

東京理科大学専門職大学院イノベーション研究科准教授  
鈴木 公明

### はじめに

従来、イノベーション論、経営戦略論は技術を中心に議論されてきましたが、自前主義による垂直統合型のビジネスモデルが行き詰まりに直面する中、近年、「デザイン思考 (Design Thinking)」の手法が注目されています。本稿では、イノベーション観について技術中心の戦略論からデザイン思考に至る推移を概観した上で (本号)、デザイン思考の具体的な手法と、その可能性について示します (次号)。

### 1. 技術中心のイノベーション観

1930年代以降、イノベーションを経済学的観点からとらえたシュンペーター (Joseph A. Schumpeter) は、イノベーションと起業家精神とが経済発展をもたらすとしました。また、シュンペーター以降、市場化され得る発明がイノベーションであるとされ、その性質やインパクトの大きさにより、持続的イノベーションと破壊的イノベーションに区別されてきました。

このようなイノベーション観は、1990年代のクリステンセン (Clayton M. Christensen) に承継され、既存市場において比較劣位の技術に基づく商品であっても、構造の単純さ、低価格、使い勝手の良さなどを優位性の糧として、市場上位に食い込み得ることが示されました。このような技術は「破壊的技術」と呼ばれます。一方で、すでに市場で成功している企業は、既存の顧客関係や利益構造から脱却できず、破壊的イノベーションの評価または実践に失敗する「イノベーションのジレンマ」に陥るとされました。

経営戦略論の領域では、市場における競争環境を重視するポーター (Michael E. Porter) や、1990年代以降企業の内部資源への着目を提唱するバーニー (Jay B. Barney) らにより、経営戦略・経営資源を多角的に検討する考え方が提供されてきました。

これらの戦略論が実践されてきた技術優位の産業構造の中では、多くの製造業においてデザインが補完的な資源として位置づけられてきました。そこでは、デザインは技術的仕様が定まった後に、見栄えをよくするための方策として、また、需要を喚起するためのモデルチェンジの手段として把握され、利用されてきました。

### 2. 脱技術優位思想の流れ

技術革新を前提とした経営戦略論の実践と補完的デザイ

ン観、特に、既存の市場を前提とした、新技術に基づく機能追加による高付加価値化や、プロダクトデザインによる商品の差異化という路線に対し、マーケティング領域では20世紀末以降、顧客経験やブランドに注目する、新たなデザイン観が現れてきました<sup>1)</sup>。

パイン (Joseph B. Pine II) とギルモア (James H. Gilmore) は、ビジネス上の意思決定としてデザインされる対象が経済を特徴づけるとして、経済の発展段階を「原料経済」「商品経済」「サービス経済」「経験経済」に分類し、顧客の経験がデザインの対象になることを示しました (Pine and Gilmore, 1999)。

経験をデザインすることに成功した企業としてスターバックス、ナイキ、ハーレー・ダビッドソンなどを挙げることができますが、その企業も、ライフスタイルの提案やマス・カスタマイズの実現等を伴う、新たな経験を顧客に提供するビジネスであると言えます。

シュミット (Bernd H. Schmitt) が90年代末に提唱した経験価値マーケティングは、需要者が消費行動によって得る総体的な価値、特に情緒便益を分析することを基本的コンセプトとしています (Schmitt, 1999)。経験価値マーケティングにおいては、戦略的経験価値モジュール (SEM: Strategic Experiential Module) と呼ばれる観点から、商品、サービスについて感覚的経験価値 (Sense)、情緒的経験価値 (Feel)、認知的経験価値 (Think)、行動的経験価値 (Act) および関係の経験価値 (Relate) を認識し、これらの価値を総合的に高め、提供することにより顧客の経験をデザインすることに焦点が当てられます。シュミットは、このような有用な分析の枠組みを提示しましたが、顧客の経験をどのように新商品・サービスの開発に活かすか、という実践方法については明確に示していません。

その後、チャン・キム (W. Chan Kim) とレネ・モボルニュ (Renee Mauborgne) によって提唱されたブルーオーシャン戦略は、顧客にとっての価値を最重要視する点で、経験デザインと共通する視点を持つ考え方です。

彼らは、戦略キャンパスと呼ぶ分析ツールにより、多数の事例における価値曲線を提示しましたが、成功事例においては4つのアクション、つまり「取り除く」「減らす」「増やす」「付け加える」という問題を通して、差異化と低コスト化とのトレードオフ関係を克服し、新たな価値曲線のもとに新たな市場＝「ブルーオーシャン」が創出されることを示しました。

ブルーオーシャン戦略によれば、新市場開拓に必要な「バリューイノベーション」には、必ずしも技術革新が必要ではないことが示されます。過剰品質に対応する技術的特徴が、低コストを実現するために取り除き、または減らす要素として採用され、また、非技術的特徴が、新たな顧客価値を提供するために付け加え、または増やす要素として採

1) 経験デザインと知的財産の関係について：鈴木公明 (2008)



図1 ウォーナコーの売り場改善Before (上) and After (下)  
出所: Nussbaum (2004) .

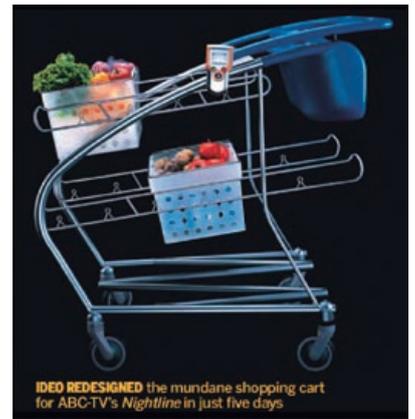


図2 5日間で開発されたショッピングカート  
出所: Nussbaum (2004) .

用される、といった事例が多く提示されている点、注目に値するでしょう。

### 3. デザイン思考 (Design Thinking) の萌芽

近年では組織のコア・コンピテンシーとしてのイノベーション能力を高めるために、「デザインによるイノベーション」という理念が提唱され、デザインがイノベーションを生み出す重要な糧であることが認識されるようになってきました。

産業界のデザインへの注目と期待を象徴するのが、2004年と2005年のビジネスウィーク誌の特集記事「The Power of Design」(Nussbaum, 2004) と「Get Creative!」(Nussbaum, 2005) です。

2004年の特集では、米国の代表的デザイン・ファーム IDEO における顧客経験のデザインプロセスが提示されるとともに、IDEO による経験デザインの実践報告として、総合診療所カイザー・パーマネント (Kaiser Permanent) における業務改善、女性用アパレルメーカーのウォーナコー (Warnaco) における売り場デザインの改善事例が報告されました (図1)。

また、2005年の特集では、「知(技術と情報)」がコモディティ化することを前提として、いかにして創造的企業となるかが論じられています。その中で、成長可能な創造的企業が生まれる経路が、①技術と情報のコモディティ化・グローバル化する段階、②コモディティ化に伴うアウトソーシングと空洞化が進展する段階、③組織の基本理念がシックス・シグマからデザイン戦略に転換する段階、④創造的イノベーションが成長の源泉となる段階、そして⑤新たなイノベーションのDNAを持つ企業が台頭してくる段階、の5段階として示されています。

同記事では、デザイン思考によるビジネスの成功事例として、P&G (Procter & Gamble) の静電気を利用したモップであるスウィッファー (Swiffer)、サーカスを芸術性の

高いエンターテインメントに脱皮させたシルク・ド・ソレイユ (Cirque du Soleil)、ライフスタイルを考慮したカラフルなビーチサンダルのビルキー (Birkis)、人工衛星経由でコンテンツを受信できるラジオのシリウス (Sirius) そして、アップルストア (Apple Store) が紹介されています。

IDEOのCEOであるティム・ブラウン (Tim Brown) は、2006年のダボス会議が「イノベーションと創造性」をテーマに設定した際に講演を行っていますが、その中で「デザインとは、ものをクールで美しく見えるようにするだけではない。未来を創造する手法としてデザイン思考 (Design thinking) を用いる企業がある」と述べています<sup>2)</sup>。

デザイン思考とは、IDEOが開発し Deep Dive と名付けられた手法に代表されるイノベーションのプロセスですが、技術優位の垂直統合的な開発手法に代わるものとして、近年、学術的な研究対象とされるようになってきました。この Deep Dive については、ABCのニュース番組「ナイトライン」の企画において、5日間で新たなショッピングカートを開発するという、クリエイティビティが発揮される瞬間が、ドキュメンタリーとして1999年7月13日に放映され (図2)、世界的に知られるようになりました。

(以下 (下) に続く。)

#### 【参考文献】

- Kim, W. Chan, and Renee Mauborgne, 2005, "Blue Ocean Strategy", Harvard Business School Press (有賀裕子訳, 2005, 『ブルー・オーシャン戦略』ランダムハウス講談社)
- Nussbaum, Bruce (2004) "Power of Design" BusinessWeek, May.17.
- Nussbaum, Bruce (2005) "Get creative" Businessweek, Aug.1.
- Schmitt, Bernd H. 1999, Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate to Your Company and Brands, The Free Press (嶋村和恵・広瀬盛一訳, 2000, 『経験価値マーケティング』ダイヤモンド社)
- 鈴木公明 (2008) 「経験デザインの法的保護」『特技懇』No.249

2) <http://www.ideo.com/news/archive/2006/01/>