

デザイン・ドリブン戦略による企業成長：愛知県 企業・機関を事例として

著者	佐伯 靖雄, 岩谷 昌樹
雑誌名	名古屋学院大学論集 社会科学篇
巻	51
号	1
ページ	153-163
発行年	2014-07-31
URL	http://doi.org/10.15012/00000122

[論文]

デザイン・ドリブン戦略による企業成長

—愛知県企業・機関を事例として—

佐伯 靖雄・岩谷 昌樹

名古屋学院大学 / 東海大学

要 旨

新製品を一目見て、人々が“Wow”と驚きの声を上げ、「これが欲しかった」とすぐさま感じ取り、それを迷わず購入し、長らくその人にとっての「愛される商品」となる。どの企業もそうした製品を市場に出したいと目論んでいる。しかし、現状はというと、日本企業よりも海外企業による製品の多くがそうした愛される商品となっている。その理由には日本製品の抱える課題が宿っている。つまり、現在の主流の成長戦略が、品質ベースではなく、価値ベースになっているにも関わらず、日本企業の大半がこの戦略体質への切り替えが十分に出来ていないのである。では、日本企業はいま、そしてこれから、どのような成長戦略を採れば良いのか。この点に本論文はアプローチしている。本論文では、ロベルト・ベルガンティの提唱した「デザイン・ドリブン戦略」の視点から愛知県内の企業・機関を分析対象に事例研究を行った。

キーワード：デザイン・ドリブン、イノベーション、ブランド

Corporate Growth with Design Driven Strategy

Case Study of Companies and Public Institute Enhancing Design Power in Aichi Pref.

Yasuo SAEKI, Masaki IWATANI

Nagoya Gakuin University / Tokai University

目 次

はじめに—「戦い方」のシフトチェンジを—

1. 「デザイン・ドリブン戦略」というニュー・コンセプト
2. 愛知ドビー株式会社に見るデザイン・ドリブン戦略の手続きと効用
3. 愛知株式会社に見るデザイン・ドリブン戦略の手続きと効用
4. 株式会社国際デザインセンターに見るデザイン・ディスコースの促進
おわりに—「ブランド」から「スタンド」へ—

はじめに

—「戦い方」のシフトチェンジを—

製品開発の分野において「顧客の経験価値を高めることが重要である」「機能的価値より意味的価値の創出を」と言われるようになって久しい。しかしながら、これを実践し、顧客からの支持を集めているのは、圧倒的に海外勢の製品であるのが現状である。最高の品質を追求したモノよりも、デザイン性や個性によってモノが売れることは、すでに幾つかの製品が証明している。21世紀初頭の10年余り、日本製品はそうしたデザイン優位のプロダクト（例えばアップル、サムスン、ダイソン、スウォッチ等）の後塵を拝してきた。

インターブランド社が毎年公表している「ベスト・グローバル・ブランド」のランキング¹⁾を見ても、2013年ではアップルが長年王者に君臨してきたコカ・コーラを抜き、初のトップに立ち、勢い付いている。サムスンも8位に位置し、トヨタからアジアのトップ・ブランドの座を奪取している。日本企業はというと、10位のトヨタを先頭に、ホンダ（20位）、日産（65位）といった自動車御三家は堅調にブランド価値を前年度より増している一方で、キャノン（35位）、ソニー（46位）、任天堂（67位）

は軒並みブランド価値を減らしている。かろうじてパナソニック（68位）が前年度比1%増という状態である。

ここで問題を提起したいのは、経済大国であり、技術力も高く、優秀な技能を有する人材も豊富な日本の実力からすれば、日本企業はもっとランクインしても良いのではないかと、また、そのブランド価値ももっと高く良いのではないかという点である。アメリカやドイツ、フランスのブランドが多くランクインし、ブランド価値も高いのは納得できるが、少なくともGDPで日本に劣る国の企業が、年々ブランド価値を高めているのは、日本企業に「戦い方」のシフトチェンジの必要性を迫る理由として十分であろう。

スイスのビジネススクールIMDのドミニク・テュルバン学長は、こうした日本企業の「つまずき」の理由として、下記の4点を挙げる²⁾。①もはや競争優位ではない「高品質」にこだわり続けた……薄型テレビ等。②生態系の構築が肝心なのにモノしか見てこなかった……ソニー対アップルは「モノ対システム」「モノ対生態系」の戦いだった。③地球規模の長期戦略が曖昧で、取り組みが遅れた……味の素やコマツ等の

1) <http://www.interbrand.com/ja/best-global-brands/2013/Best-Global-Brands-2013.aspx>
アクセス日2013年11月18日。

2) 詳しくは、ドミニク・テュルバン著、高津尚志訳『なぜ、日本企業は「グローバル化」でつまずくのか 世界の先進企業に学ぶリーダー育成法』日本経済新聞出版社、2012年を参照のこと。

一部企業は例外的に一定の成果を挙げている。
④生産現場以外のマネジメントがうまくできなかった……ホワイトカラーを適切にマネジメントできていなかった。

この理由は説得的である。特に、モノは良いのに売れない、大きな理由の1つには、上記の①に関連して、デザイン性の欠如が挙がるだろう。それならば、日本企業はデザインをビジネスの中核に据えた成長戦略を採り、市場競争を行うべきだという提示が浮かび上がる。品質の高さでは世界屈指である日本企業が、デザインという武器を最大限に活かすのなら、そこから日本企業の巻き返しを期待できる。本論文では、この点を愛知企業・機関を事例として「デザイン・ドリブン戦略」というコンセプトから見据えるものである。

1. 「デザイン・ドリブン戦略」という ニュー・コンセプト

デザインを企業経営の中に持ち込み、持続的発展の源泉に位置づけることの重要性を説いたベルガンティ（2009）は、イノベーションの類型に第3の軸を持ち込んで紹介している。それは古典的な二分法、すなわち「マーケット・プル」と「テクノロジー・プッシュ」とは異なり、これらと併存する「デザイン・ドリブン（design-driven）」のイノベーション戦略である。この3つのイノベーション戦略を「製品パフォーマンス」と「顧客価値につながる意味」という2つの軸から評価し関係性を相対化したものが図1である。

ベルガンティは「意味の急進的なイノベーション」のことをデザイン・ドリブンと定義している。そして「意味の急進的イノベーションは、企業のビジョンによって駆り立てられ……

（中略）……そのビジョンとは、人々が愛しう
るような画期的意味と製品言語について³⁾」の
ものであると説明している。図1からも明らか
なように、デザイン・ドリブンは顧客価値に直
結する新しい意味の生成に強く関与すると同時
に、テクノロジー・プッシュとも共通する領域
（急進的な改善と新しい意味の生成）を共有す
る。このことはつまり、デザイン・ドリブン戦
略は、ユーザー中心のマーケティング的視点と
いうよりも、企業の技術開発や製品開発との連
携において経営管理上の重要な視点であることを
意味している。

このことは、デザイン・ドリブン戦略を採用
する最大の利点から考えると分かりやすい。ベ
ルガンティは次のようにその長所を端的に指摘
する。すなわち「デザイン・ドリブン・イノ
ベーション特有の意味は、その製品を競合品か
ら遠ざけたところに置き、より長く、そしてよ
り多くの量を存続させる⁴⁾」という点である。
その理由は「ユーザーはめったに意味の急進的
イノベーションが引き起こすことを把握できな
い⁵⁾」からである。マーケティングに依拠した
市場性の観点からではなく、企業が主体となっ
た意味の創出を重視すべき所以でもある。しか
し、そのような新しい価値を提供できたとして

3) Verganti, R., *Design-driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean*, Harvard Business Press, 2009, p. 56. / 佐藤典司監訳、岩谷昌樹・八重樫文監訳・訳、立命館大学経営学部DML (Design Management Lab) 訳『デザイン・ドリブン・イノベーション 製品が持つ意味のイノベーションを実現した企業だけが、市場優位に立つ』同友館2012年, p. 91.

4) *Ibid.*, p. 106. / 同上訳書p. 161.

5) *Ibid.*, p. 187. / 同上訳書p. 267.

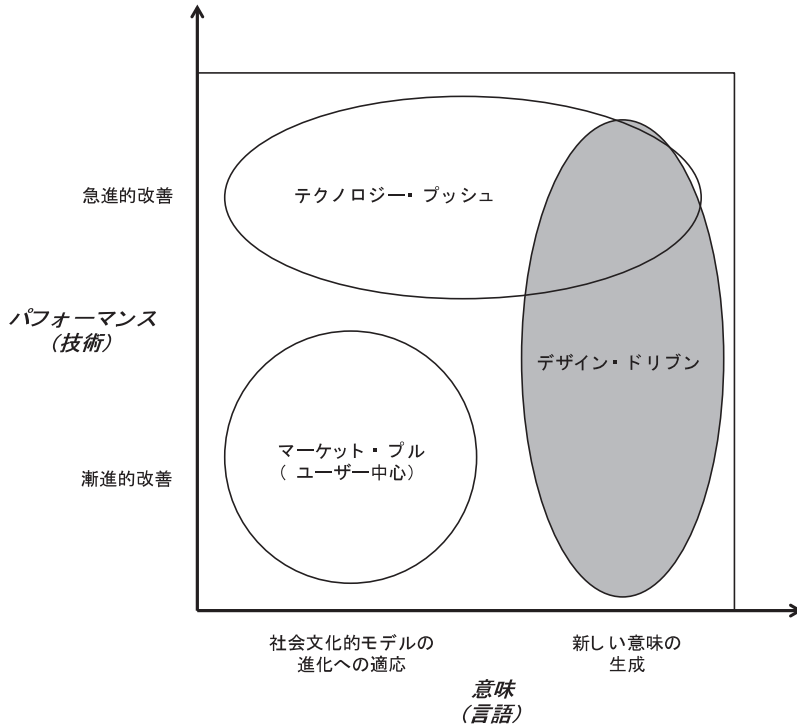


図1. デザイン・ドリブン・イノベーションが説明する領域
 出所) Verganti, R., *Design-driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean*, Harvard Business Press, 2009, p. 55, Figure 3-2 The three innovation strategies. / 佐藤典司監訳, 岩谷昌樹・八重樫文監訳・訳, 立命館大学経営学部DML (Design Management Lab) 訳『デザイン・ドリブン・イノベーション 製品が持つ意味のイノベーションを実現した企業だけが、市場優位に立つ』同友館 2012年 p.91, 図3-2. 「3つのイノベーション戦略」

も、ICTを駆使したりバース・エンジニアリングのような手法を用いて、競合他社もまたすぐにそれに追随してくることは珍しくない。ただし「競合他社は機能とその形さえ簡単に模倣することができるが、彼らはその本当の意味を模倣することは決してできない。なぜなら、その意味はイノベーターのブランドに密接につながっているから⁶⁾」であるとベルガンティは説明している。

またデザイン・ドリブン戦略は、単独の企業

行動としての文脈よりも、それが提供する意味の解釈者たちとの関係性、つまりネットワーク化された相互作用によってその意義を強めることになる。このような「モノの意味の可能性において広くネットワーク化された研究プロセス⁷⁾」のことを、ベルガンティは「デザイン・ディスコース (design discourse: 研究者の輪)」と呼んだ。

以上のベルガンティの研究から見えてきたことは、デザインを戦略立案上の有効なツールと

6) *Ibid.*, p. 197. / 同上訳書 pp. 280-281。

7) *Ibid.*, p. 119. / 同上訳書 pp. 177-178。

して機能させるための手続きと効用である。デザイン・ドリブン戦略はマーケティングではなく、技術開発や製品開発の文脈から捉えることが重要となる。とりわけ製造企業においては、多額の研究開発費・設備投資を回収する上で製品のコモディティ化をいかに回避するかは大きな課題である。デザイン・ドリブン戦略が有効に機能するならば、製品はユーザーにとってロイヤルティの大きいブランドへと発展し、競合品を駆逐し長期的な収益を企業に約束しうる。このように、デザイン・マネジメントの観点から企業を分析するためには「手続きの妥当性」と「パフォーマンスのあり方（効用）」に注意を払う必要があるということである。この点については、愛知ドビー株式会社及び愛知株式会社の事例から捉えてみたい。そしてまた、デザイン・ドリブン戦略が提供しようとする新しい意味を広く解釈し成功へと誘ってくれるデザイン・ディスコースへのアクセス可能性の有無についても注意する必要がある。これについては、株式会社国際デザインセンターが果たす役割から検討したい。

2. 愛知ドビー株式会社に見るデザイン・ドリブン戦略の手続きと効用

愛知県名古屋市中川区にある愛知ドビー株式会社は、創業1936年、設立1947年の老舗企業であり、長年重機械メーカーの下請として鋳造品製造や機械加工を行ってきた⁸⁾。資本金は1,650万円、従業員数は55名である。転機になったのは、2010年に独自ブランドの鋳物

8) 本事例研究は、2013年9月10日に実施した同社への聞き取り調査にもとづく。インタビューは、代表取締役社長の土方邦裕氏、代表取締役副社長の土方智晴氏である。

ホーロー鍋「VERMICULAR（バーミキュラ）」の発売である。それまでの下請業務で培ってきた技術力を活かし、世界最高の密閉性商品を生み出したことで、同社は典型的な都市型中小企業から一躍最終製品メーカーへと業容を拡げることになった。

バーミキュラ製品の特長は、その高い密閉性を活かした「無水調理」にある。例えばカレーを作るときであっても、水を一切足す必要はなく、具材に含まれる水分だけで十分なのである。また、調理器具としては珍しくイメージカラーのピンクをはじめとする全7色もの展開を行っている。こういった高い機能性やカラーリングが人気の源泉になっているが、実は同製品は発売前からプロのキッチン・デザイナーが選ぶ「キッチン・オブ・ザ・イヤー」を受賞するなど注目度が高く、また様々なメディアに取り上げられたことから大ヒットに繋がった。価格は直径18センチで21,000円から、同22センチで25,200円からと比較的高価ではある⁹⁾。発売当初のチャンネルは同社ウェブサイトからの直販に限定し、一時期はバックオーダーを1年近く抱えるほどであった¹⁰⁾。現在は全国65カ所の百貨店でも販売しているが、価格・納期ともに直販と全く同じ内容にしている。

バーミキュラの大ヒットにより、同社の売上高構成も大きく変わった。それまでは前述のように重機械メーカー向けの下請業務を生業とし

9) 同サイズの製品を定価と比較するとルクルーゼよりバーミキュラの方が5,000円ほど安いですが、ルクルーゼは量販店やネット販売で並行輸入品が数多く流通しているため、実勢価格はバーミキュラの方が高くなっている。

10) 現在は月産3,500~4,000個まで供給量を引き上げているが、それでも半年以上のバックオーダーを抱えている。

てきたが、現在は最終製品（バーミキュラ）と下請業務の比率が8対2と逆転している。B to BのビジネスにB to Cの要素が入ってきたことでその両立は難しくなったものの、バーミキュラの成功は本業である鑄造・機械加工にもシナジーをもたらした。例えば、モチベーションの高い人材が入社するようになったり、品質に対する意識が高まり、より難度の高い技術開発にも挑戦する気風が生まれたりしたことである¹¹⁾。

同社には「メイド・イン・ジャパン」に対する強いこだわりがある。素材本来の味を活かすという無水調理の概念は繊細さを楽しむ日本的な食文化であり、それを日本の技術、日本の工場で生産することの意義は大きい。製品への強いこだわりは、市場での成功という結果を生んだ。しかしながら同社では、バーミキュラを売り切りの製品としては見ていない。ユーザーが同製品を購入したあとも、いかに使って楽し

んでもらうかという工夫を重ねている。それは例えば、バーミキュラへのネーミング（名入れ）サービスやホーローのリペアサービスの展開、さらにはバーミキュラを使ったレシピ開発とその公開などの取り組みにも現れている。こういった工夫がさらにユーザーのロイヤルティを向上させることにつながり、高価格帯のホーロー鍋であるにもかかわらず、バーミキュラのリピーターが後を絶たないとのことである。

また、次の戦略も動き始めている。第1に、海外市場の開拓である。2013年夏にはアメリカへの進出を検討し、現地のニーズに合わせた取手の形状変更、直径の見直しといった試作が進んでいる。そして第2に、周辺製品への展開である。バーミキュラをよりユーザーに楽しんでもらうために、ホーロー鍋に続く調理器具開発のプロジェクトが始動している。海外市場への進出、そして製品ラインアップの拡充は、バーミキュラのブランドとしての価値をよりいっそう高めることになるだろう。

以上のように、長年蓄積してきた経営資源を基盤とする最終製品への進出、そしてブランド・プレミアムを追求する数々の戦略の遂行が同社の企業行動の特徴なのである。愛知ドビーをデザイン・マネジメントの視点から見た場合、次のように評価することができよう。まず、デザイン・ドリブン戦略の手続きである。同社では下請として培ってきた技術力（テクノロジー・プッシュ）をもとに、メイド・イン・ジャパンのブランド化された高級ホーロー鍋で素材本来の味わいを楽しむという新しい意味を顧客に提供した。そしてその効用については、数多くのバックオーダーの存在、高価格帯での成功からも明らかである。模倣する競合他社は存在せず、むしろ後発でありながら仏ル・クルーゼと対抗しうる存在にまで成長している。同社は

11) バーミキュラの製品化にあたっては、当初は既存技術だけで取り組むつもりだったものの、鑄物にホーローをかける技術などが社内にはなかったため、結局、一から技術開発することも多かったとのことである。製品化までに作った試作品は1万個超にも上る。そしてこれらは、本業である鑄造品製造や機械加工の合間を縫って、社長・副社長が陣頭指揮を執りながら進められた。このとき、ものづくり企業が得意とするPDCAサイクル（Plan, Do, Check, Act）をひたすら繰り返すことで技術開発力を向上させた。これには、社長・副社長の前歴が役立ったと考えられる。家業である愛知ドビーを継承する前に、社長は豊田通商、副社長はトヨタ自動車に勤務していたことから、製造企業における管理手法への理解があったからである。愛知県のものづくりの考え方や伝統は、このような形でも移転されているということである。

デザイン・ドリブン戦略に成功した企業と云えよう。

3. 愛知株式会社に見るデザイン・ドリブン戦略の手続きと効用

愛知県名古屋市東区に本社を構える愛知株式会社は、創業1939年、資本金は9,800万円、従業員数約200名、売上高約58億円の老舗家具メーカーである¹²⁾。全国の主要都市を中心に営業所・支店があり、東京・名古屋・大阪にデザインギャラリーを開いている。また工場は愛知県春日井市と岐阜県可児市の2カ所にある。家具メーカーとはいうものの、同社の製品分野はニッチに特化している。一般に家具業界の売上高構成比率は、家庭向けが約6割、オフィス向けが約3割、そしてその他が1割とされるが、愛知はその他の分野(公共施設、教育施設向け)に強みを発揮している。これらニッチ市場に共通するのは不特定多数が集まる場所であるということから、同社では1990年代から「集い空間をデザインする」をモットーにしている¹³⁾。

同社の事業内容を分析する上で、①差別化、②専門化、③グローバル化の3つがキーワードになる。第1の差別化については、同社は商品戦略と知財戦略に重きを置く。前者については、あらゆる商品でグッドデザイン賞(Gマーク)を目指すという社長の方針がある¹⁴⁾。愛知

県は都道府県別Gマーク取得数で全国4位であり、そういった地域性も影響しているようである。そして後者については、パテントのとれないものは商品化しないという大原則がある。同社の知財戦略はアグレッシブであり、2005年から業務提携しているアメリカの家具メーカーへの輸出契約にあたっては、円建て決済の条件をタフな交渉の結果承諾させている。これは同社の高い企画力、技術開発力あってこそその成果であった。

第2の専門化については、同社では教育施設の家具納入ナンバーワン企業を標榜している。もっともこれは市場占有率のことではなく、顧客からの信頼度という指標である。競合相手にはコクヨ、イトーキ、オカムラといった大手が多いため、単純なシェア競争ではなく、質的な競争に重心を置いているのである。バブル崩壊以後、同社はそれまで重視していた官公庁向けから教育施設向けへとターゲットを移行しており、今や売上高に占める教育施設向けの比率は68%に達する。

第3のグローバル化については、海外に出ることでエンジニアリングやデザインが研ぎ澄まされるという考えを持つ。例えばアメリカでの耐久性試験は日本よりも遙かに厳しく、要求水準が高いからである。ここで鍛えられることにより、国内市場に投入する製品の品質向上が期待できる。したがって、同社にとってグローバル化とは単に市場を追い求めるだけのものではないということである。

他方で、機能性だけでなく高い意匠性をも重

的な競争力しか持ちえない。もう1つは、同社が市場に問いかける完全にイノベーターなものである。これを形にすることができれば、競争力は長期的に維持することができると同社では認識している。

12) 本事例研究は、2013年9月17日に実施した同社への聞き取り調査にもとづく。インタビューは、販売促進部次長の小木曾薫氏である。

13) その後2002年からは「集いと学び空間をデザインする」に改訂している。

14) 同社の商品開発には2つの考え方がある。1つは、営業部門が市場のニーズを集めてそれを形にしていくものである。ただしこれは短期

視する同社のデザイン・マネジメントを支える開発陣は、意外に少ない。インハウスの専任デザイナーは僅かに数名に過ぎない。それに商品のエンジニアリングを担当する設計者、工場技術を担当する生産技術者を加えても開発スタッフの総数は30名程度である。同社では、いきなり専任デザイナーを登用するのではなく、工業デザインを習得したスタッフをまず春日井の工場に配属させ、そこでエンジニアリングや生産技術の実務を経験させている。その後、適性を見つ名古屋のオフィスでデザイン業務に専念する人員を選抜しているのである。同社のものであり方は開発主導であり、市場と技術の双方が分かる人間だけがデザイナーとして活躍できるのである。したがって、バブル期以前には常態化していた外部デザイナーの起用は、近年ではきわめて稀になっている。外部デザイナーには同社の企業文化が浸透していないため、調整業務の負担が増えることでかえってコスト高になる怖れがあるからである。

同社の徹底したデザイン志向の経営には、2つの契機があった。1つは、1960年代にヒットした同社の折りたたみ椅子の成功である。この製品の特長は、外観の見栄えではなく1本のパイプを曲げて作り上げるという従来製品には無かったオリジナリティと実用性にあった。そしてそれを可能にした背景として、前社長の時代からデザインにこだわる商品開発の将来性を見抜き、少しずつデザインのできる人材を集めていたということがあった。こういったことの積み重ねにより、同社では高度経済成長期からデザイン重視の企業文化が醸成されてきたのである。そしてもう1つは、1973年の「マルチ・シリーズ」という製品群の発売である。この製品は外部デザイナーによるものであったが、アルミダイカストを使用した斬新かつスタイリッ

シュなところが市場で高く評価された。そしてそれは、ダイナミックな造形が高い顧客価値を生み出すということを同社に強く印象づけたのである。

以上のような愛知株式会社の事例をデザイン・ドリブン戦略の視点から分析すると、まず手続きについてはデザインを開発力の延長線上に捉えていることから、テクノロジー・プッシュとの融合を指摘することができる。機能的で実用性の高い家具でありながら空間との調和を兼ね備えることで、グッドデザイン賞を数多く獲得するだけの価値を創出しているのである。そして効用については、大手中心の業界の中でデザインを核とした存立基盤を確立することに成功している。以上の点から、同社もまたデザイン・ドリブン戦略の成功者であると言える。

4. 株式会社国際デザインセンターに見るデザイン・ディスコースの促進

中部地域の企業活動をデザイン面から支援する機関として、株式会社国際デザインセンターがある¹⁵⁾。同社は、愛知県、名古屋市と県内の99の民間企業が出資する第三セクターである。設立は1992年、資本金は121億4,700万円である。県内のデザイン施策実施の拠点としての役目を負うとともに、地域のデザイナー育成、企業とデザイナーのマッチングの業務を行っている。とりわけここで取り上げたいのは、市内中小企業へのデザイン活用支援事業である。これ

15) 本事例研究は、2013年9月10日に実施した同社への聞き取り調査にもとづく。インタビューは、事業部長兼クリエイティブ・ディレクターの黒田千香子氏、事業部の林英史氏である。

は名古屋市からの委託事業の一つであり、中小企業がデザインを重視した新商品開発を行う際に、デザイン関係の外部アドバイザーの件費を補助すること、さらにはそういった意欲ある企業がデザイン・マネジメントを効率的に推進できるように各種のアドバイスを行うことが主要な業務になる¹⁶⁾。こういったユニークな施策を行う背景には、愛知県・名古屋市は自動車産業をはじめとする機械工業の一大集積地であるために、ハードウェア依存の体質が根強く、デザインを武器としたコンテンツ等のソフトウェア機能の育成が不十分であるという問題意識がある。

同社のデザイン活用支援事業の考え方は現実的である。中小企業への支援を行う際には、無理に海外市場を狙うのではなく国内市場に留まり、そこで競争していくことを推奨している。なぜなら、中小企業は資本力に乏しく新商品を開発してもそれに投下できるプロモーション費用が不十分であり、このような状態で慣れた海外ビジネスに挑戦するよりも、国内市場のインフラを活用した方が成功しやすいという経験則があるからである。中小企業の場合、グローバル市場に比べれば相対的に小さい国内市場であっても、投資を回収することは十分に可能である。

同社がこれまで実施してきたデザイン活用支援事業から見てきたのは、中小企業にデザイ

ン・マネジメントの思想を根付かせるためには、経営者との緊密なコミュニケーション、そして商品の外観デザインという表層の概念だけではなく、経営戦略まで踏み込んだ話し合いができるかどうかによって正否が決まるということである。こういった点が明確にならない場合、デザイン・アドバイザーを派遣し様々な提案を行っても、結局それに対する意思決定が十分にできないことが多い。

逆にコミュニケーションがうまくいった場合には、経営者がデザイナー、そしてコーディネータの役割を担う国際デザインセンターとの接触をつうじて新しい視野を獲得することができる。例えばある中小企業への支援の事例では、その企業が新商品開発に成功しそれがグッドデザイン賞を受賞したことで、経営トップの考え方が大きく転換したという。1つには、仮に優れた商品に対する模倣品が出てきたとしても、Gマークを取得したことによってユーザーが模倣品のことを二番煎じだと認識し、オリジナルの方を選択してくれることを知ったことがある。そしてもう1つには、Gマーク取得によってメディアへの露出が増え、プロモーション費用をかけなくても商品が広く宣伝されるという効果を知ったことである。こういった利点を経営者が知ることで、中小企業であってもデザイン・マネジメントの有効性や重要性に気づくことができ、新商品開発におけるプロセスの変化、さらにはデザイナーを自社で育成するといった人的資源への投資を行う企業まで出てきた。

国際デザインセンターは直接デザイン・マネジメントを行う主体ではなく、他の企業の媒体として機能している。何より、経営資源の制約が大きい中小企業にとっては、彼らが提供する新商品の意味を解釈し、議論し、経営戦略へと変換してくれる通訳者でもある。同社は、デザ

16) 名古屋市のデザイン活用支援事業は単年度契約であり、2012年は15社、2013年には8社がこの支援を受けている。ただしこういった事業は市の予算方針に大きく影響を受けることが懸案である。現在のような緊縮財政市政が指向されている時には事業費は削減傾向にあるため、派遣のための原資が確保しづらくなっている。

イン・ディスコースとしての役割を果たしている
るのである。

おわりに

——「ブランド」から「スタンド」へ——

デザイン・ドリブン戦略による企業成長が軌道に乗り、いわゆるビジネス・クラシック（長寿製品）となるためには、熱狂的な顧客からの支持を集め、その「熱狂の温度」を保ち続けることが必要となる。例えば、本論文の事例で掲げた愛知ドビー株式会社が海外（アメリカ、ヨーロッパ）に進出する際に期待をかけているのは、現地で実際に調理をする主婦たちの「クチコミ」である。これは“WOM (Word-of-mouth)”と称される宣伝手法である。こんにちでは、そうして「クチコミ」を積極的に行う人々のことを「ブランド擁護者 (brand advocates)」ないし「ブランド大使 (brand ambassadors)」と呼び、ソーシャルメディアが台頭している現在においては、最も重視される存在となっている。

彼らは、ファン（フォロワー）ないしロイヤルティが高い顧客とどこが違うかという、ファン（フォロワー）はフェイスブック・ページで「いいね！」ボタンを押したり、ツイッターでフォローしたりするが、そのモチベーションは主として割引してもらうことにある。また、ロイヤルティの高い顧客は商品を頻繁に購入するが、そのモチベーションは節約や利便性にある。それに比べてブランド擁護者・ブランド大使は、自分が使ってみて良かったから、他の人の役に立ちたいからという動機から、ブランドや商品、サービスを推薦するのである¹⁷⁾。デザ

イン・ドリブン戦略で生み出された商品は、この点を容易にする。

このように、ソーシャルメディア時代においては、顧客ロイヤルティよりも、推奨されて (recommendations)、他者に紹介されることにより (referrals)、収益を上げる (revenue) という3R¹⁸⁾を得ることが重要なのである。3Rを確立するには、自社のブランドに明確な「目的 (purpose)」を付加して「スタンド（不動の存在という状態）」にすることを目指すべきである。なぜならブランドとは、①競争的であり、②消費者を相手に、③コミュニケーションをとりながら、④契約を結ぶことで、⑤ロイヤルティを得るというものであるが、スタンドとは、①明らかな違いを示して、②支持者を獲得することで、③コミュニティが得られ、④約束が交わされ、⑤「愛する」という感情が宿るものだからである¹⁹⁾。

市場の進化過程が著しく速くなっている現代において、こうしたスタンドを構築することは至難の業である。それはまるで「育児」を行うことに似て、集中した注意を払うことや直観的知識、多大な忍耐をともなうものであると同時に、変化や適応への期待も求めるものである。このとき注目すべきポイントは「ビレッジ」の

Enthusiastic Customers into a Powerful Marketing Force, John Wiley & Sons, 2012, pp. 12-13. / 土方奈美訳、藤崎実監修、徳力基彦解説『アンバサダー・マーケティング 熱きファンを戦力に変える新戦略』日経BP社 2013年, p. 27, 39.

18) *Ibid.*, pp. 52-53. / 同上訳書 pp. 86~87.

19) 「ブランド」と「スタンド」の違いについてはReiman, J., *The Story of Purpose: The Path to Creating a Brighter Brand, a Greater Company, and a Lasting Legacy*, John Wiley & Sons, 2013, pp. 14-15. を参照のこと。

17) Fuggetta, R., *Brand Advocates: Turning*

存在である²⁰⁾。育児の場合、ビレッジとは家族やママ友、小児科などであるが、スタンドの構築では、ビレッジは社員、顧客、ビジネスパートナー、その他のステークホルダーの間における複雑なつながりのことを示す。つまり、これらの関係性への正しい理解が企業成長の成功を導くのである。本論文で考察対象とした愛知ドビー株式会社と愛知株式会社は両社ともに、このビレッジを熟知した戦略行動をとっている。また、株式会社国際デザインセンターのようにビレッジを把握させやすくし、デザイン・ディスコースを促すような機関の存在の有無も大きなものである。このようなビレッジを自社のデザイン・ドリブン戦略と整合させることは、今後の企業成長のキー・サクセス・ファクターの1つとして指摘できる。

参考文献一覧

- 岩谷昌樹『グローバル企業のデザインマネジメント』学文社、2009年
- ドミニク・テュルバン著、高津尚志訳『なぜ、日本企業は「グローバル化」でつまづくのか 世界

の先進企業に学ぶリーダー育成法』日本経済新聞出版社、2012年

- Asacker, T., *A Clear Eye for Branding: Straight Talk on Today's Most Powerful Business Concept*, Paramount Market Publishing, 2005.
- Fuggetta, R., *Brand Advocates: Turning Enthusiastic Customers into a Powerful Marketing Force*, John Wiley & Sons, 2012. / 土方奈美訳、藤崎実監修、徳力基彦解説『アンバサダー・マーケティング 熱きファンを戦力に変える新戦略』日経BP社 2013年
- Reiman, J., *The Story of Purpose: The Path to Creating a Brighter Brand, a Greater Company, and a Lasting Legacy*, John Wiley & Sons, 2013.
- Verganti, R., *Design-driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean*, Harvard Business Press, 2009. / 佐藤典司監訳、岩谷昌樹・八重樫文監訳・訳、立命館大学経営学部DML (Design Management Lab) 訳『デザイン・ドリブン・イノベーション 製品が持つ意味のイノベーションを実現した企業だけが、市場優位に立つ』同友館 2012年

20) Asacker, T., *A Clear Eye for Branding: Straight Talk on Today's Most Powerful Business Concept*, Paramount Market Publishing, 2005, p. 141.