

# デザイン価値のマネジメント

岩谷昌樹

## Management of Design Value

Masaki IWATANI

### Abstract

This paper focuses on “design value” that can give companies a competitive advantage. Among them, list 10 main design values, explain while raising examples and deepen their understanding.

Ten design values are: 1) Improve purchasing by product design and package design, 2) Strategic realization power or new market entry power, 3) Formation of brand image and company fame, 4) Reduction of lead time to market and improvement of development process, 5) ROI of design (return on investment), 6) Realization of product and service innovation, 7) Increase customer satisfaction and develop customer community, 8) Creation of intellectual property rights such as design patents and trademarks, 9) Usability improvement, 10) Enhancement of sustainability.

For each such design value, the company must manage properly.

The precise management mentioned here is to understand the effect of the design correctly and invest in design as a matter of course. Only when understanding and investment in design are made, it is possible to connect the true value of design to profit. In other words, it can be established as a business.

## はじめに——デザイン価値を定めるもの

ベストセラー『コア・コンピタンス経営』の著者の1人であるプラハラードの娘であり、ビジネス戦略家のデェパ・プラハラードは、現在、挑戦することは、世界中に同じ商品を届けるということではもはやなくて、世界のどこでも同じ程度の「能力向上 (empowerment)」と「自己肯定 (self-affirmation)」をもたらすことだと唱える<sup>1)</sup>。

これは、人々の生活に意味を与えることで、彼らが自らの日常をアップグレードしたり、そのライフスタイルを自ら認めることができたりするような商品・サービスを提供できるかどうかについての競争に突入していることを示している。デェパ・プラハラードは、それを可能にするのはデザインであり、デザインには「予測可能な魔法 (predictable magic)」がかかるという。

例えばアップルの社員には、アップルストアを支えるビジョンが記された、クレジットカードほどの大きさの理念カードが渡されている。その表に書かれた言葉の最初は「暮らしを豊かにする」である。そこには、アップルの小売部門を率いていたロン・ジョンソンの「小売業に携わる人間は“店舗をどう変えれば顧客の暮らしを豊かにできるのか”と自問すべきだ」という主張が込められている<sup>2)</sup>。人々が熱狂してやまないアップルの製品や店舗には、人々の暮らしを豊かにするための、デザインの魔法がかけられていると言える。

かつてアーサー・チャールズ・クラーク (『2001年宇宙の旅』で有名なイギリスのSF作家) は、生前に「クラークの三法則」<sup>3)</sup> というものを示したが、その3つ目の法則は「十分に発達した科学技術は、魔法と見分けがつかない」というものだった。現代の進んだ医学 (再生医療) などは、まさに魔法である。それと同様にデザインというのも、能力向上と自己肯定をかなえる魔法であると、クラークの法則を借りて主張することができる。

このようにデザインが魔法となるには、何らかのデザイン価値があるからであり、それを巧みにマネジメントできるからである。本稿は、こうしたデザイン価値を10挙げ<sup>4)</sup>、それら10のデザイン価値について事例を挙げながら説明することで理解を深めることを目的とする。

## 10のデザイン価値のマネジメント

### 1. プロダクトデザイン・パッケージデザインによる購買への影響

ソニーの広告記録『AD Step』という資料集に掲載された広告を動機別に分類したデータによると、創業 (1946年) から1979年までにはプロダクトデザインを訴求した広告はほ

とんどなかったが、ウォークマンが登場した以降での1980年から1996年の間には、プロダクトデザインをアピールした広告は全体の15%近くにも達した。これは、①高性能・メカ(約24%)、②イメージアップ(約22%)の広告に次ぐ多さだった。

この結果について、河野透<sup>5)</sup>は、高性能・メカの広告はビデオ戦争のため、イメージアップやプロダクトデザインの広告は客層が若い世代になってきた表れだと見なした<sup>6)</sup>。それほど、プロダクトデザインは感情に訴えかけ、購買に影響を及ぼすものと捉えられている。

実際に「企業成果の主要な原動力となるのは、プロダクトデザインである」<sup>7)</sup>という実証研究もあるほど、これは基本的なデザインの価値である。例えば、タカラの前身である佐藤ビニール工業所(前・佐藤加工所)は、当時まだ葛飾の小さな下町企業だったが、創業者の佐藤安太はデザイナーを雇い入れており、その補佐に美術大学に通う学生を学生社員として雇っていた<sup>8)</sup>。その理由は、同業のビニール加工所が葛飾だけでも十数社、東京東部では数十社あり、その中で競争して成長するためには、ただ注文された商品をつくるだけではなく、新商品を開発して差をつける必要があると考えたからだった<sup>9)</sup>。その担い手としてデザイナーを雇用し、下町工場としては破格のデザイン体制を採った。

これにより「自動車人形(本格的なプラスチック製自動車に、空気ビニール人形を乗せたもの)」や「ダッコちゃん(当時流行していた「黒」「南洋」をキーワードにした空気ビニール人形)」というヒット商品が生まれた。当時の玩具業界は、金属玩具や木製玩具が本流であり、ビニール玩具は「雑玩」と見なされていた中で、プロダクトデザインによって企業成果を高めたのである。

あるいは、アース製菓の「ごきぶりホイホイ」のパッケージデザインは同社の大塚正富が決定した。これは、家のような模様をしており、子どもが自分で組み立てて、仕掛けて、ゴキブリが入っていると喜ぶという点に魅力があるという。これに関して同氏は「商品ってというのは、効果や機能性が大切なと同時に、半分はアートなんです。演出なんですよ。ゴキブリを捕まえるのと同じように、人の心を捉えることが本当に大事なんです。商品の半分はテクニク。テクノロジーであって、残りの半分はアートなんです」<sup>10)</sup>と語る。

また、石鹸や洗剤などを製品に持つP&Gは、かつてパッケージデザインを「製品をかわいらしく見せるためのもの」として、市場に出す直前に施すお化粧のようなものと捉えていた<sup>11)</sup>。

しかし21世紀に入ったときには、「技術単独では競争できない」と判断し、技術とデザインのつながりを強化した。「P&Gは単に缶入りのコーヒーを売っているが、スターバックスは同じものを売っていても経験を与えている」ということから、自社の技術が顧客に

経験を与え、家庭でその商品が愛されるようにデザインを活用し始めた。

例えば P&G の “Kandoo (キャンドウ)” という子ども向けのブランド (シャンプー、ウェットティッシュなど) を、子どもが好むようにイラストの付いたパッケージデザインにすることで気を引かせながら「自分のことは自分です (I can do myself.)」という製品コンセプトを子どもに体験させた<sup>12)</sup>。無駄使いできないように、シャンプーは一押しで適量が出るようなボトルデザインになっているので、良い生活習慣を教えることもでき、母親からの支持を得て、購買力にもつながった。

「ファブリーズ」も、すでに同じカテゴリーに競合他社が多数いて、既存の競合品との違いをアピールする必要があるという課題を、①店の棚で目立つこと。②競合品と差異化すること。③実際に臭いを消す点を伝えることという3つの基準に沿ったデザインで解決した。人間工学に基づいて設計された、使いやすいスプレーハンドルは「生活の一部を一新します」というキャッチフレーズとともに、競合品と一線を画すことに成功した。掃除というルーチンの最後に「さわやかな香りがして悪臭を消すことができる」という欲求に応える「ひと吹き」を報酬として与えることで、ファブリーズは「新しい習慣」となったのである<sup>13)</sup>。

このようにデザインによって購買意欲が増すことで、顧客ロイヤルティが生まれてくる。デザインマネジメントの分野では、顧客ロイヤルティは、①他とは違う形での問題解決 (使いやすいことなど)。②感情的なつながり (どうしても手にしたいと思うことなど。例えばチロルの包装紙は何パタンもあり、それらを収集するチロリストが日本に300人はいると言われる。スターボックスのご当地限定タンブラーも然り)。③好ましい経済性 (IKEA や無印良品のようにあらゆるムダを排除することなど) という3つの手段のいずれかで、デザインが介在することで構築できると見なされる<sup>14)</sup>。

## 2. 戦略実現力・新市場参入力

一般に企業成長の仕方には、a) それまでのユーザーにそれまで通りのものを提供する……価格の引き上げ、使い勝手の向上という管理的手法。b) それまでのユーザーに新しいものを提供する……ブランド拡張、多角化といった拡大路線。c) 新しいユーザーにそれまで通りのものを提供する……売り場展開などの適応力。d) 新しいユーザーに新しいものを提供する……市場開拓という創造的方法。このうち、a) は漸進的、b) c) は進化的、d) は革新的な成長法となる<sup>15)</sup>。

とりわけ d) はブルーオーシャン戦略とも呼べるものであり、その革新ではデザインが大きな構成要素となる。旅客機がインテリアデザインをより良くすることで、それまで他社を利用していたユーザーを乗り換えさせて乗客数を増加させることや、iPod がウォー

クマンからユーザーを奪ったことなどは、d) の成長法に含まれる。

また、ラコステは、かつてはおじさん向けのブランド、ゴルフ好きのブランドという位置付けだったが、現在ではロゴマークは変わらずでも、色合いはピンクや淡いグリーン、ライトイエローにまで広がった女性向けウェアを展開していて、バッグや腕時計、カシミアやシルクで出来た商品まで取り揃えている<sup>16)</sup>。ここには d) の成長法を見て取れる。

パリに本社を構えるラコステは1933年の創業である。創業者のルネ・ラコステは、テニスプレーヤーであり、1920年代には全仏オープン男子シングルスで3回優勝、ウィンブルドンで2回優勝するほどの実力者だったが、1930年、26歳で引退し、以後、事業経営に専念した。

ルネ・ラコステが着目したのは、テニスプレーヤーが着る襟なしの半袖シャツだった。このシャツを、汗を吸いやすく柔らかいニットで編み立て、襟をつけるという縫製になるようにシャツ屋に持ちかけた。これは選手時代に自分が実際にオーダーメイドしたものであり、それを事業化した。ニットの生地製造を手掛けるアンドレ・ジリエと共同出資する形でジュミーズ・ラコステ社を立ち上げたのである。

ロゴマークのワニは、ルネ・ラコステが選手時代に試合に勝ったご褒美としてフランスチームのキャプテンにワニ革のスーツケースをおねだりしたことによる。その試合自体には勝てなかったが、戦いぶりがワニのようにくらいついては放さないと評判になり、ニックネームがワニとなった。これをルネ・ラコステの友人であるロベール・ジョルジェが1927年にシンボルマークとしてデザインし、ルネ・ラコステのブレザーの胸元に刺繍したのがロゴマークの最初である。

そうしたラコステは1960年代から海外展開を始めて、1970年代には日本市場にも進出した。ベネトンなどと同じように、レジャー用のカジュアルウェアというコンセプトが市場ニーズと巧くマッチングした。しかし、顧客が高齢化するにつれて、ラコステブランドは不振に陥った。そうした顧客層（オールドファン）に追随するがあまり、新しい顧客層の若者への訴求が不足してしまい、売上は落ち込んだのである。それが1980年代のことであった。

こうした状況を打開し、ファッションブランドとして蘇生するためにラコステは、まずクリストフ・ルメールというファッションデザイナーを招き入れた。それまでに未開拓であったレディースラインを開発するためである。その新作発表の場として2000年からファッションショーを開催して、スポーツブランドからファッションブランドへのイメージを強くさせた。

それとともに店舗のコンセプトも切り替えるべく、クリストフ・ピエというインテリアデザイナー（ヴィトラ社の家具デザインを手がけることで知られる）に依頼し、ブティッ

岩谷昌樹

クでのイメージの一新を図った。ニューヨークやシャンゼリゼなどにそうしたコンセプトショップをオープンすることで「リラックスできるエレガンス」というライフスタイルブランドとしての新生ラコステが始動した。

方向としてはハイエンドなライン展開志向にあり、1998年には売上高7億ユーロのうち92%が服で、8%が靴、バッグ、フレグランスだったのが、2007年では売上高15億ユーロのうち60%が服で、40%がその他製品となっている。

このようにラコステは、新しいユーザーに新しいものを提供するために、デザイン価値を用いたのである。

### 3. ブランドイメージと会社の名声の形成

ブランドイメージ形成の古典的な例は、1880年代中頃、W. H. リーヴァーが棒状石鹸を「サンライト (SUNLIGHT)」と名付けて、労働者階級向けに販売したことが挙がる。当時は労働者階級が石鹸にお金をかけるようになっていたけれども、まだどこもそれに対応していなかったため、そこにブルーオーシャン戦略を仕掛けたのである。

ブランドイメージを確立するため、「自分で洗う石鹸 (セルフ・ウォッシャー)」というスローガンを掲げ、労働者階級の家庭用であることを明確にした。さらに、通常は棒状の石鹸を切断して量り売りしているのを止めて、板チョコのようなタブレット (板片) にして、それを「サンライト」というブランド名を記した羊皮紙に簡易包装して販売した。こうしたパッケージデザインによって、イギリスの市場で識別される製品となり、年間の生産高は1886年の3,000トンから1900年には52,000トンにも達した。

ユニバーシティ・カレッジ (ロンドン) のエイドリアン・フォーティ教授は、このW. H. リーヴァーの成功を「まぎれもなく存在する労働者階級の市場に目をつけ、効果的に宣伝できるようなかたちにデザインし、包装したこと」<sup>17)</sup>に求めている。これは、デザインによるブランドイメージ形成を肯定する見解である。

現在に目を向けると、本来はチーム作業のため、デザイナーの個人名を出すことをしないGAPにまでブランドと名声づくりを狙ったデザイン価値の活用が及んでいる。2007年には「アメリカを象徴するようなクリーンなイメージを表現したい」と語るパトリック・ロビンソンをGAP製品に起用した (副社長兼デザイナーを務めたが、2011年に退任した)。また、姉妹ブランドであるオールド・ネイビーにはトッド・オールダムを起用した。

2010年11月、GAPがイタリア (ミラノ) に初進出した際には、ヴァレンチノとコラボレーションした限定アイテムを先行発売した。ヴァレンチノのお家芸である立体的フリルのロマンチックデザインを、ミリタリーグリーンのコットン素材で仕立てることでGAPらしいカジュアルさを打ち出した。



また、2010年6月に、老舗のLLビーンがデザイナーのアレックス・カールトンを用いて、「シグニチャー」というスポーティラインのファッションを発売したのも同様の動きである。

このように、ブランド関連のプロジェクトを実行する際に必要となるデザインスキルは、必ずと言っていいほど、外部委託される。それは、社外に最も適した専門家を見つけ出すことができるからである<sup>18)</sup>。このような外部デザイナーとのコラボレーションは「デザイン発行人戦略 (design issuer strategy)」とも呼ばれ、家具産業やインテリアデザインでよく採用される<sup>19)</sup>。

#### 4. 市場までのリードタイムの短縮・開発プロセスの改善

開発プロセスの改善は、デザインがガイドラインをもたらし、標準化が進むことによる。例えば、レゴ社は2005年に自社とレゴファンおよびファン同士がつながりを持つために Ambassador Program をつくり出した<sup>20)</sup>。

これはレゴ社にとっては、新しいアイデアや技術、ビジネスパートナーを得る機会となり、投資コストを比較的かけずに新市場へと拡大することができるという利点がある。レゴファンにとっては、レゴ社とのコラボレーションが会社の事業決定に影響を与え、自分が期待する製品の創出につながる。レゴ社が基軸としているレゴブロックというベーシックな商品に力を入れ直したのも、このプログラムがもたらしたものだ。

他にも、レゴユーザーからもたらされたイノベティブな製品には、Lego Factory sets (2005年～: アミューズメントセット, エアポートセット, スカイラインセット, ホビートレイン), The Lego Modular Building series, Lego Architecture や、リサ・テイラーのデザインによる Lego Jewelry (レゴブロックでできた指輪など), レゴ・マインドストームズを用いたロボティック・センサーなどがある。

また、2011年からは日本で、空想無印のように製品のアイデアを見つけて評価することを目的とする「クウソウ (Cuusoo)」と呼ばれるプロセスを開始した。ユーザーから提案されたアイデアに10,000票の「ピア・アセスメント (peer assessment)」が寄せられると、レゴ社はそのアイデアを、デザイン、ブランド、価格、ライセンス契約締結の可否などの面から検討する。そして、それが商品化となった際には、アイデアを提案したユーザーに売上の1%のロイヤルティを支払うという仕組みを採っている<sup>21)</sup>。

このようにレゴ社が「社外において、洗練されていて、洞察に富み、レゴ社との関わり合いに多くの時間を費やす人々」<sup>22)</sup>と「クラウドストーミング (crowdstorming: オンライン上の不特定多数の人々から、多種多様なアイデアを集め、活用すること)」<sup>23)</sup>と呼ばれる共創をなすに当たり、彼ら(クラウド)と双方向のコミュニケーションが取れるプラ

ットフォームが幾つかデザインされた。そのことにより、レゴユーザーのアイデアが最大限に、そしてすばやく開発プロセスに活かされた。つまり「消費者との共創プロセスにおけるコミュニティ構築」というデザインプラットフォームを用意することで、自社の顧客をイノベーターに変えたのである。

レゴ社は、こうした「消費者の隠れた富」を活用することで、開発プロセスを改善した。それにより、いまやレゴ社は自らを「トイ・メーカー (toy maker)」ではなく「トイ・パブリッシャー (toy publisher)」と見なしている<sup>24)</sup>。これは、ジェフェリー・フィリップスが *Relentless Innovation* (2012) という著作で表現している言葉を用いると、自社内という「城」を重視する戦略（組織内の経営資源の活用と保護に力を入れる戦略）ではなく、社外という「船」を重視する戦略（組織の境界線の先に目を向ける戦略）を採っているということを示す<sup>25)</sup>。

## 5. デザインのROI（投資に対する見返り）

1951年、パッケージメーカーのテトラパックを設立時に、創業者であるルーベン・ラウジンは「容器にはそのコスト以上の節約効果がなければならない」という原則を打ち立てた（テトラパックの名前はギリシャ語のテトラ“4”と、同社の最初の製品である正四面体のクリーム容器に由来する）。

テトラパックの競争優位性は、①折り畳み式ラミネート加工容器（中身の常温長期保存ができ、保冷コストの節約になった）、②直方体やピラミッド型といった紙容器の形状（丸缶などよりも効率良くトラックや棚に積み上げられるため、流通コストの節約になった）、③特殊ラミネート素材を加工する外包装機器（酪農製品の大量生産が可能になった）という3つから生じている<sup>26)</sup>。こうしたテトラパックは、容器デザインがコスト削減に直結しているスタンダードな例である。

近年の例ではエステーが挙がる。2010年、エステーの鈴木喬社長は、①家庭環境関連事業（消臭芳香剤など）、②防虫・衛生関連事業（防虫剤など）の2つの大きな事業において「デザイン革命」を宣言した。デザインを切り口にして、開発プロセスやコスト意識といったものを変革するということである。これは前2009年度に減収減益となったことによる大改革のうちの1つだった<sup>27)</sup>。

エステーの大改革は、デザイン革命以外に、①現場革命……リーダーシップとボトムアップの融合、②競争のルール変更……価格より「世に無い商品」で勝負、③人間らしい会社……CSRの積極的活動の3つが掲げられた。それらとともにデザイン革命は、それまで手付かずだったデザインという領域を、最大限の未活用分野であると捉え直すことで着手された。



鈴木喬によると、デザインに投資する狙いは「固定客の創造」にあるという<sup>28)</sup>。消臭剤や芳香剤などの商品は、店頭で目立つように、インパクトを重視したフォルムになりがちだが、そうではなく、長期的に見るとネット販売といった経路も十分に発達するだろうから、気を引くような派手さ（見た目のデザインだけ）で勝負するのではなく、商品の世界観を伝えるようなデザイン（フレグランスにも配慮）を施し、五感に訴えかけるユーザー経験を重視している。

そうしたエステーのデザイン革命で起用されたクリエイターは、nendoの佐藤オオキだった。最初に手がけられたのは、2009年9月に発売された「自動でシュバツと消臭プラグ」（一定間隔で自動的に消臭芳香剤が噴霧される電子式タイプ。例えば1時間に1回と設定しておく、約60日間自動スプレーが機能するもの）のリデザインだった。

従来のデザインは、白いオーバル状の立体物の表面に、円形の凸凹が施され、底部には脚が付けられていたが、発売1年後には売上が伸び悩んでいた。リデザインでは、シンプルな楕円の円柱形となり、その上面は緩やかな曲線をなし、下部にボタンを1つ付けるだけのものとなった。質感としては陶器のようなものであった。

これは内部構造の再配置によるものである。例えば、使用する樹脂量を4分の3にするなど、無駄な要素を減らして、体積比を従来品より25%もコンパクトにすることができた。それにより、原価が下がることになって、本体価格（1,400円程度）を100円下げることにつながった。サイズのコンパクト化が価格引下げにつながったのである。また、売上実績も前年比で200%伸びた。これがエステーのデザイン改革のファーストステップでの成果であった。

佐藤オオキは「プロダクトデザインの場合、一般的にデザイン性に配慮するとコストがかさむケースが多い。しかし、デザインを導入することは決してコストアップにつながるわけではないと、この商品で証明できた<sup>29)</sup>」として、その出来栄に満足している。このデザイン革命の第二段の商品は、2010年3月に発売された、シンプルなフォルムの「タバコの消臭力」「タバコの消臭力スプレー」だった。

こうしたデザイン革命について、川島蓉子も、大量生産や海外生産によるコスト低減ではなく「現在の生産量と生産ラインを継続して生かしながら、そこにデザインという視点から創意を加えることで、コストを引き下げた<sup>30)</sup>」という点を特筆している。それはつまり、デザインの価値への肯定的な評価である。

総じて、鈴木喬は「電気、水道、ガス、デザイン」を並列させて、デザインは企業にとってのインフラになりつつあると自覚する<sup>31)</sup>。佐藤オオキへのデザイン料を当初は、仕事が発生するたびに支払っていたが、それを包括的ブランド改革・デザイン開発を意識した上でのコンサルティング契約へと切り替えたのも、そうした見解によるものだった。

## 6. 製品とサービスイノベーションの実現

ピュリツァー賞を3回受賞しているトーマス・フリードマンは、自著『グリーン革命』において、トヨタのハイブリッドカー、プリウスを「古いシステムに変わる新しいシステムが、部品の合計よりもずっと大きな機能を生み出した完璧な例」と捉える<sup>32)</sup>。プリウスのデザイナーが、どのクルマにもあるブレーキやバッテリー、エンジンを「車輪をまわすのを主な機能とする自動車部品の集合」ではなく「複数の機能を果たすシステム」だと見なしたことで、新しいシステムが実現した。

デザイナーが自問したのは「ブレーキをかけるときのエネルギーを用いて発電する。それをバッテリーに蓄えて、タンクのガソリンを使用しないで、その電気のできる限り長く走ることができるようにできないか?」ということだった。燃費を改善するという一定量の変化での問題解決ではなく、クルマからエネルギーを取り出して、なおかつエネルギー消費を減らすという大躍進（変種のイノベーション）を遂げたのである。

また、このプリウスを所有することで、周囲に環境への影響が少ないクルマを選んでいるというシグナルとなる。ハイブリッドカーは地位を示す商品ではなく、アイデンティティを示す商品なのである<sup>33)</sup>。

## 7. 顧客満足の増加・顧客コミュニティの開発

オンラインでDVDレンタルを行うネットフリックスは、アメリカ郵政公社という既存の宅配インフラを利用してサービスをしている。その際の課題は、全国のどの郵便局を使ってもDVDの損傷が無いようにすることであった。DVDが普通サイズの手紙に区分されると、金属製ドラムで仕分けされることになり、DVDが損傷してしまうので、雑誌等の「薄い郵便物」に選り分けられることが必要だった。

そこで、ネットフリックスは自動的に薄い郵便物として取り扱われるような封筒をデザインした。解消すべき問題点は、①DVDへの衝撃を吸収する保護材、②返却用封筒の用意、③軽量であること（郵送費の軽減のため）などがあった。これらの問題を解決するデザインとして、①内側に隔壁が入り頑丈で、②送付用の封筒を裏返すと返送用封筒になり、③軽い紙製の赤い封筒が完成した。この封筒デザインによって、ネットフリックスはDVDの損傷率1%以下で郵政公社のインフラを活用できているのである<sup>34)</sup>。

さらには、デザインチームによる微調整により、顧客が開封する時に3秒短縮できたり、DVDの損傷率が0.2%に減ったりすることが実現され、ネットフリックスの顧客満足につながった。

顧客コミュニティについては、2006年に、ナイキがアップルと始めた「Nike + (ナイキプラス)」という、ジョギングとオーディオ機器を組み合わせた、企業の共創（コ・ク

リエーション)をベースとするビジネスモデルのデザインが挙がる。ナイキの靴に高性能センサーをつけて、その信号を iPod Touch や iPhone に内蔵された無線受信機が受け取る仕組みがナイキプラスである。

音楽を聴きながらジョギングをすると、センサーが走行時間や走行距離を計測して、そのデータを記録する。このデータはナイキプラスのウェブサイトにはアップデートできる。そうしたデータはグラフにでき、内容についても分析できる。また、ウェブサイト上でコーチからのトレーニングを受けたり、有名アスリートと交流ができたり、同じジョガーの体験談を聞いたり励まし合ったりできるというジョギング・コミュニティが形成される。

こうしたナイキプラスの効用には、次のようなものがある<sup>35)</sup>。①顧客の行動から直接学べる。②どんどん新しいアイデアを生み出せる。③すぐに新たな製品やサービスを試すことができる。④顧客の要望がダイレクトに伝わる。⑤コミュニティと深い信頼関係を構築できる。⑥ブランドグッズに固定ファンをつけることができる。これらは企業の「戦略的資本」を増やす役割を担う<sup>36)</sup>。

このように、ランニングシューズに、ランナーの記録を測定し、保存するという機能を新たに付け加えることは、創造的思考法から捉えると「一石二鳥のテクニク (unification technique)」を用いる「既存企業の新たな戦術 (new tricks for old dogs)」として評価される<sup>37)</sup>。

さらに、ナイキプラスは「ゲーミフィケーション (Gamification)」の典型的な例でもある。ゲーミフィケーションとは、ゲームの考え方やデザイン・メカニズムなどの要素を、ゲーム以外の社会的な活動やサービスに利用するというものであり、2011年に新しいテクノロジーの流行語(それ以前にはウェブ2.0, マッシュアップ, クラウド, フリーミアムといった用語がある)に登録された<sup>38)</sup>。

## 8. デザイン特許・商標といった知的所有権の創出

例えば、コカ・コーラやナイキといったパワーブランドを有する企業は、独自のロゴマークを付けて販売している。

また、2003年から藤巻幸夫のもとで経営再生がなされた福助が「進化する老舗, 福助。」というスローガンを打ち出した際に、新生福助を表現するために用いたのが福助人形だった。これは福助マークが、1世紀もの間、人々の心を捉えてきた伝統的なデザインであり、その「視認性」が福助の知的所有権であることを再認識したためである。

福助人形を経営再生のシンボルマークとしたきっかけは、藤巻幸夫が初めて堺の旧福助本社を訪れた際、普段は鍵のかけられている地下の資料室に入った時にあった。そこには、部屋中びっしりと3,000体の福助人形が並んでいたのである。その他、明治時代から

のポスターや広告類が保存されていた。こうした福助の伝統に、藤巻幸夫は自らが培ってきた経験を融合させ、福助を再構成しようと決めたのだった<sup>39)</sup>。

他方では、2010年にヤクルトの容器<sup>40)</sup>が立体商標であると知財高裁で認められた例もある。ヤクルトの名前を出さなくても、容器を見た98%の者が乳酸菌飲料を想起するということは、容器のデザインは立体商標として成立し得ることを示している。

こうした立体商標の代表選手は、コカ・コーラの「コークボトルデザイン」である。これは、いまでも自動車デザインの表現の1つとしても用いられるほど有名である。

## 9. 使い勝手の向上

アキレスの「瞬足」という子ども向けシューズがある。「通学靴が運動会で“魔法の靴(足の速い子はより速く、そうではない子にも夢を与える靴)”になる！」と言われる、このシューズのデザイン上の仕掛けは、左右非対称の靴底にある<sup>41)</sup>。つまり、左足と右足のそれぞれの左側にスパイクが配置され、滑り止め加工がされているのである。これは、運動会の徒競争で左コーナーを駆け抜ける(左カーブを曲がる)際のグリップ力を強めるためのものであり、それにより転ばずに、しっかりと土をつかんで走ることができるようになっていく。

このように「瞬足」は「コーナリング安定走行」をめざしてデザインされたものであり、付けられた最初のキャッチコピーは「コーナーで差をつけろ!!」というものだった。これに、従来の学校用という印象の靴ではなく、「カッコ良さ」を追求するため、余計なパーツは全て除去され、見た目の印象が良くなった。さらには、ビビッドカラーなど、今までの子ども靴には使われなかったグラデーションも取り入れられるという「攻めのデザイン」がなされたのである。

また、ウェブサイトのデザインも使い勝手の向上というデザイン価値となる。例えばグーグルの検索だけに特化したホームページが代表的である。あるいは、アスクルの通信販売用カタログも、一目で分かりやすいようなデザインが施されている。

## 10. 持続可能性の増進

このデザイン価値により、世界中の人々の暮らしが改善される。これは「思いやりのある資本主義 (compassionate capitalism)」と言われ始めた現代において、デザインの効用を最大限にもたらすことのできる領域である。

例えば、サムスン電子は、そのブランド哲学を「我々の経営資源と技術を優れた製品とサービスをつくり出すために捧げる。それによって、より良いグローバル社会になることに貢献する」としている。

そのためにデザインを活用しており、それとともに「グリーン思考 (green thinking)」を取り入れて、エコデザインにも力を注いでいる<sup>42)</sup>。その最初の製品が“Reclaim”というエコフレンドリーな携帯電話であった。最新技術は搭載せずに、リサイクルされたものでコンポーネントとパッケージをデザインするという「グリーン思考 (環境保護思考)」を採っている。

ナイキも、1990年に「Reuse-A-Shoe (フットウェアリサイクルプログラム)」を導入したことを契機に、同様の取り組みを続けている。2008年に、同社の主要なカテゴリー (バスケットボール, ランニング, フットボール, ウィメンズトレーニング・スポーツウェア, メンズトレーニング・スポーツウェア, テニス, ACG: All Condition Gear) に「ナイキ・コンシダード・デザイン (Nike Considered Design)」を採用することを発表した<sup>43)</sup>。これは、サステナビリティの原則をスポーツ界の最新イノベーションに融合させた (つまり、環境への影響を最小限に抑えるというパフォーマンスの面で革新を遂げる) プロダクトシリーズである。その象徴的な商品が、ランニングシューズの「ペガサス (Pegasus)」である。

これに関して、マーク・パーカー (ナイキ社長兼 CEO) は「将来の地球に優しい経済を目指したデザインを行っている」と述べ、それは「新しい製品を生むために、より少ない資源で、また、多くの地球に優しい素材と、再生可能なエネルギーを使う」という意味であることを明らかにした。そのための数値目標も明確にし、最終的には、ナイキのサプライチェーンにおける浪費を17%削減し、環境に優しい素材の使用率を20%高めることを到達点に据えている。

ナイキ・コンシダードのロリー・ボーゲル (ゼネラルマネジャー) は「そのプロセスをリードするのは、ナイキのデザイナーである」と語った。また、この取り組みに協力している The Natural Step (国際的 NPO 団体) のリチャード・ブルーム上級顧問は「ナイキの献身性 (commitment) と主導力 (leadership) に刺激を受けてきた」と述べた。

こうした持続可能性に関しては、リビングワールド代表の西村佳哲が言うところの「捨てる」という行為を意識することでもある。曰く「考える→つくる→使う」というループの先に「捨てる」があり、そこからまた「考える」に戻るわけだが、この「捨てる」という部分だけ人任せになっている (業者や行政が担っている) ので、この「捨てる」という行為までを考えてデザインしなければならないということである<sup>44)</sup>。

この見解に至ったのは、プロダクトデザイナーが、自分がデザインした洗濯機が山や河原に「情けない様相」で不法投棄されているのを目撃したという話を聞いたことによる。つまり、デザイナーは自分がデザインするモノが用済みになって捨てられる瞬間までを想像してデザインすべきということである。

## おわりに——デザインの強み、連続性、資産

以上見てきたように、デザインには10の価値があるとされ、そのそれぞれについて企業は的確にマネジメントを行っている。それらに共通しているのは、デザインの効果を正しく理解しており、当然のようにデザインに投資をしているという企業の実像である。デザインへの理解と投資がなされてこそ、デザインの真の価値を利益に結び付けることができる。つまり、ビジネスとして成立させることができるのである。

その代表格企業であるアップルについていま一度見ると2009年での同社のデザイン価値（プロダクトデザインがもたらす売上と利益）のうち、36%が iPod のデザイン価値、13.7%が iPhone のデザイン価値だと見なされた<sup>45)</sup>。ここでいうデザイン価値とは、①デザインの強み、②デザインの連続性、③デザイン資産を構成要素とするものである<sup>46)</sup>。

デザインの強みは、デザインイノベーションによってどれだけ需要を増やし、売上高に直接貢献したかを測るものであり、競合他社に比べてデザインによる差異化が達成できたかどうかでその程度が決まる。

デザインの連続性は、企業が独自のデザイン言語を持ち、長期にわたって市場でのリスクを減らせているかどうかを測るものであり、その企業のデザイン原則や市場に一定期間リリースしている製品から知ることができる。

デザイン資産は、トレードマークやコピーライトによって保護された新製品に投資することで生まれるものであり、既存製品のコピーライトの活用や将来のデザイン製品の保護権が決め手になる。

昨今において、アップル神話の崩壊が囁かれるようになったのは、これらのデザイン価値（デザインの強み、連続性、資産）の絶対的低下（アップル自身のデザインマネジメント不全によるもの）と相対的低下（ライバル社のデザインマネジメント向上によるもの）が同時に起こっているからである。今後の企業間競争においても、デザイン価値を巧くマネジメントできるかどうかのカギを握ることは確かである。

### 註

- 1) Prahalad, D. and Sawhney, R., *Predictable Magic : Unleash the Power of Design Strategy to Transform Your Business*, Wharton School Publishing, 2010, p. 162.
- 2) カーミン・ガロ著、井口耕二訳『アップル 驚異のエクスペリエンス 顧客を「大ファン」に変える「アップルストア」の法則』日経BP社 2013年、16～17ページ。
- 3) 他の法則は、①高名だが年配の科学者が可能であると言った場合、その主張はほぼ間違いない。また不可能であると言った場合には、その主張はまず間違っている。②可能性の



- 限界を測る唯一の方法は、不可能であるとされることまでやってみることである、というものである（初出は1962年『未来のプロフィール』に収録されたエッセイ。日本語訳は1980年、早川書房・ハヤカワ文庫から福島正実・川村哲郎訳で出版）。
- 4) Lockwood, T., "Design Value : A Framework for Management," Edited by Lockwood, T. and Walton, T., *Building Design Strategy : Using Design to Achieve Key Business Objectives*, Allworth Press, 2008, pp. 4-12.
  - 5) 1968年～2006年ソニー勤務。ウォークマンのネーミングおよび足付きのロゴマークの開発、ウォークマンを聴く猿のCM、『世界遺産』のテレビ番組化などの実績を持つ。
  - 6) 山口誠志『ソニーのふり見て、我がふり直せ。ブランドで稼ぐ勘と感』ソル・メディア 2012年、226～228ページ。
  - 7) Gabrielsen, G., Grønhaug, K., Kahle, L., Kristensen, T., Plenborg, T. and Wilke, R., "Is Good Design Good Business," Edited by Rusten, G. and Bryson, J. R., *Industrial Design, Competition and Globalization*, Palgrave Macmillan, 2010, pp. 220-241.
  - 8) 佐藤安太『おもちゃの王様が語る おもちゃの昭和史』角川書店 2011年、48ページ。
  - 9) 佐藤安太『人生ゲーム 人生は1マス5年で考えよう』マイナビ 2013年、72～75ページ。
  - 10) 日経ビジネス編『遺言 日本の未来へ』日経BP社 2015年、188ページ。
  - 11) P&Gの初期のブランドである石鹸「アイボリー」の外箱は、ハーレー・プロクターによるデザインであり、白と黒のチェック柄で、「IVORY」という大文字に縁取りがあった。こうした目立つパッケージデザインは、店頭で消費者の目に留まるためのものだった（デーヴィス・ダイアー、フレデリック・ダルセル、ロウェナ・オレガリオ著、足立光、前平謙二訳『P&G ウェイ 世界最大の消費財メーカー P&G のブランディングの軌跡』東洋経済新報社 2013年、52ページ）。
  - 12) Kotchka, C., "The Design Imperative in Consumer Goods," Edited by Lockwood, T. and Walton, T., *op. cit.*, Allworth Press, 2008, p. 113.
  - 13) チャールズ・デュヒッグ著、渡会圭子訳『習慣の力 The Power of Habit』講談社 + a 文庫 2016年、106～112ページ。
  - 14) Alexis, J., "From Lock-in to Lock-out : Using Design to Create Fiercely Loyal Customers," Edited by Lockwood, T. and Walton, T., *op. cit.*, Allworth Press, 2008, p. 135.
  - 15) Jacoby, R. and Rodriguez, D., "Innovation, Growth, and Getting to Where You Want to Go," *ibid.*, pp. 45-48.
  - 16) 以下、ラコステについては、山田敦郎+グラムコブランド戦略研究会班『ブランド進化論』中央公論新社 2008年、37～56ページを参考にしている。
  - 17) エイドリアン・フォーティ著、高島平吾訳『欲望のオブジェ デザインと社会 1750年以後「新装版」』鹿島出版会 2010年、103ページ。
  - 18) Neumeier, M., *The Designful Company : How to Build a Culture of Nonstop Innovation*, New Riders, 2009, p. 106.
  - 19) Zec, P. and Jacob, B., *Design Value : A Strategy for Business Success*, red dot edition, 2010, p. 129.
  - 20) Antorini, Y. M., Muñoz, Jr., A. M. and Askildsen, T., "Collaborating with Customer Communities : Lessons from the LEGO Group," *MIT Sloan Management Review*, Spring

- 2012, pp. 73-79.
- 21) Abrahamson, S., Ryder, P. and Unterberg, B., *Crowdstorm : The Future of Innovation, Ideas, and Problem Solving*, John Wiley & Sons, 2013, p. 4, 49. / ショーン・エイブラハムソン, ピーター・ライダー, バスティアン・ウンターベルグ著『クラウドストーミング 組織外の力をフルに活用したアイデアのつくり方』阪急コミュニケーションズ 2014年, 15~17ページ。
- 22) *Ibid.*, p. vi. / 同上訳書17ページ。
- 23) *Ibid.* / 同上訳書。
- 24) Lee, B., *The Hidden Wealth of Customers : Realizing the Untapped Value of Your Most Important Asset*, Harvard Business Review Press, 2012, pp. 169-170.
- 25) Phillips, J., *Relentless Innovation : What Works, What Doesn't ? And What That Means For Your Business*, McGraw-Hill, 2012.
- 26) クリス・ズック, ジェームズ・アレン著, 火浦俊彦, 奥野新太郎訳『Repeatability 再現可能な不朽のビジネスモデル』プレジデント社 2012年, 70ページ。
- 27) エステーのデザイン革命および「自動でシュパッと消臭プラグ」については, 川島蓉子『モノ・コトづくりのデザイン』日本経済新聞出版社, 2010年, 39~52ページを参考している。
- 28) 日経デザイン編『社長のデザイン』日経 BP 社 2011年, 24ページ。
- 29) 同上書 22ページ。
- 30) 川島蓉子 前掲書 2010年, 52ページ。
- 31) 日経デザイン編 前掲書 2011年, 28ページ。
- 32) トーマス・フリードマン著, 伏見威藩訳『グリーン革命 [増補改訂版] (上) 温暖化, フラット化, 人口過密化する世界』日本経済新聞出版社 2010年, 336ページ。
- 33) スティーブン・クウォーツ, アネット・アズプ著, 渡会圭子訳『クール 脳はなぜ「かっこいい」を買ってしまうのか』日本経済新聞出版社 2016年, 344~346ページ。
- 34) エイドリアン・J・スライウォツキー, カール・ウェバー著, 佐藤徳之監訳, 中川治子訳『ザ・ダイヤモンド 爆発的ヒットを生む需要創出術』日本経済新聞出版社 2012年, 175~177ページ。
- 35) ベンカト・ラマスワミ, フランシス・ゲイヤール著, 尾崎正弘, 田畑萬監修, 山田美明訳『生き残る企業のコ・クリエーション戦略 ビジネスを成長させる「共同創造」とは何か』徳間書店 2011年, 21ページ。
- 36) ナイキプラスは「出会い (見知らぬ人との相互交流)」と「友だち (既存の人間関係での個人情報共有)」の両方のプラットフォームを創造した「ソーシャル戦略」であるとも評価される (ミコワイ・ヤン・ピスコロスキ著, 平野敦士カール訳『ハーバード流 ソーシャルメディア・プラットフォーム戦略』朝日新聞出版 2014年, 314~334ページ)。
- 37) Boyd, D. and Goldenberg, J., *Inside the Box : A Proven System of Creativity for Breakthrough Results*, Simon & Schuster, 2013, pp. 154-156. / 池村千秋訳『インサイドボックス 究極の創造的思考法』文藝春秋 2014年, 237~239ページ。
- 38) 井上明人『ゲーミフィケーション 〈ゲーム〉がビジネスを変える』NHK 出版 2012年, 11ページ。
- 39) 福助の経営再生については, 藤巻幸夫+川島隆明『福助再生! 靴下からはじめよう』

ダイヤモンド社 2005年に詳しい。

- 40) ガラス瓶だったヤクルトの容器が、直線と曲線から織りなされた宇宙船のような形をしたプラスチック容器に変わったのは1968年。「ジャパニーズ・モダン」として椅子などをデザインした剣持勇によるものだった。
- 41) 「瞬足」については、アキレス株式会社「瞬足」開発チーム編『開発チームは、なぜ最強ブランド「瞬足」を生み出したのか?』ユーキャン学び出版, 自由国民社 2013年を参考にしている。
- 42) Best, K., *The Fundamentals of Design Management*, AVA, 2010, p. 179.
- 43) ナイキ・コンシダード・デザインについては、下記2つを参考にした（アクセス日2011年4月8日）。  
[http://nike.jp/nikebiz/news/other\\_081029.html](http://nike.jp/nikebiz/news/other_081029.html)  
<http://www.designcouncil.org.uk/Case-studies/Nike/>
- 44) 西村佳哲『なんのための仕事?』河出書房新社 2012年, 104~108ページ。
- 45) Zec, P. and Jacob, B., *op. cit.*, 2010, p. 180, 186.
- 46) *Ibid.*, pp. 161-162. ドイツの“red dot institute for advanced design studies”によるデザイン価値の算出公式は「デザイン収益×(デザインの強み+デザインの連続性)+デザイン資産」となる。