

基本を
学びたい方に
Version 1.0

戦 略 的 デ ザ イ ン 活 用 ガ イ ド

S t r a t e g i c D e s i g n i n g

目次

はじめに	03
ガイドブックの効果的な使い方	04

■ 第1章 デザイン導入・活用の盲点

盲点を捉えるために	05
Case① デザイン無関心段階:物語 1	06
Case② デザイン覚醒段階: 物語 2	07
Case③ デザイン導入段階: 物語 3	08
Case④ デザイン導入段階: 物語 4	09
Case⑤ デザイン展開段階: 物語 4	10
Case⑥ デザイン展開段階: 物語 4	11

■ 第2章 基本を理解する

1. デザインとその戦略的活用を理解する
2. 自社のデザイン活用を構想する
3. 専門家とプロジェクトを推進する
4. デザイン活用を成功させる

■ 第3章 ツールで理解、実践する

1. 気づきを促し理解を深めるツール
2. 実践をサポートするツール
3. ツールを体験する

■ 第4章 役立つ情報を得る

1. アドバイス&シェア
2. ワイド&ディープ

キーワード索引

参考文献

はじめに

今日、情報技術の急速な進展、グローバル化、少子高齢化や地球環境問題、世界的な経済危機、我々を取り巻く環境が大きく変化しています。ビジネスにおける不確実性がいっそう高まり、社会や生活者の価値観・ニーズは多様化・個性化・高度化しています。価格にふさわしい魅力を持った商品、共感・感動を通じて顧客との間に強い絆をつくれる商品、これらこそ生き残れる時代がやって来ました。

地域の中小企業が多様化・高度化する社会ニーズや顧客ニーズに応える魅力ある商品やサービスを事業化し、その持続的な発展につなげていくためにはどうすればよいか。その鍵を握るのが、技術・品質・価格を超えた第四のパワー、デザインです。

デザインを戦略的に活用することで、新しい顧客価値の発見・可視化を促しイノベーションを誘発させたり、経営を見つめ直し企業や商品の魅力を効果的に伝えることができます。

一方、地域のものづくり産業におけるデザイン活用意識は、エンドユーザー向け製品では比較的高いものの、業務用製品等では非常に低い状況にあります。意識が高い場合でも、デザイン活用の実態は個々の製品に対してあと付け、場当たりのなもので戦略的活用には至っていません。

北海道内製造業者のデザイン活用実態調査（H18はまなす(財)）等によると、デザイン活用意欲の高い企業では、「デザインの段階的導

入・活用方法が分からない」「デザインの活用効果や経営とデザインの関係を理解したい」「何からどんな計画・体制で戦略的に取り組むべきか、実践すべき具体的プロセスとそのポイントを知りたい」「実務の中でデザインをうまく管理し、発展させたい」といった課題があげられています。

今回、道立工業試験場デザイン開発科では、こういった課題に応える取り組みとして、中小企業がデザインについての今日的な理解を図り、その適切な活用策を検討し推進する上で役立つ「戦略的デザイン活用ガイド」を作成いたしました。

本ガイドブックでは、デザイン導入・活用において見落としがちな盲点についてお伝えするほか、デザイン活用についての基本的な知識、デザインの実践を支援するツールなどについて解説しています。

本ガイドブックが、企業経営におけるデザイン活用について、今日的な理解を深め、その実践を通じて新事業の創出や持続的な成長を図ろうとする地域中小企業者の方々や支援に携わるデザイン事業者の方々など、多くの皆様の活動の一助となれば幸いです。

ガイドブックの効果的な使い方

本書は、仮想の物語でデザイン活用の盲点を解説した第1章、デザインについての基本的な理解を促す第2章、理解を補完し実践をサポートする各種ツールについて解説する第3章、デザイン活用に関する相談窓口やデザインマネジメントに役立つWEBサイト等を紹介した第4章、などから構成されています。

このような特徴を生かした効果的な使い方として、次の4つを挙げてみました。皆さんの関心度や理解度、目的に応じてこの4つの使い方を上手に組み合わせてください。きっと戦略的なデザイン活用について、いっそう理解を深めていただけるはずです。

1. 仮想物語で盲点に気づき、正しい認識を得ましょう

第1章に掲載した6つの物語を通じて、デザインの認識や活用行動における見落としがちな点の概要をざっくり知ることができます。

まず、この章を通じてデザインマネジメントの基本的なエッセンスを身につけてください。

2. 図表で解説内容のエッセンスを視覚的に理解しましょう

解説本文では、理解を手助けするため可能な限り図表を用意しました。理解した内容の振り返りをしたい方、解説内容のエッセンスをより定着させたい方は、図表を中心に眺めていただき、必要に応じて本文を読むような使い方が効果的です。

3. ゲームツールを併用し理解を補完しよう

第3章で紹介したゲームツールは、第2章で紹介した基本的知識の定着と深い理解を促すものです。ツールによる体感的知識とガイドブックコンテンツによる教示型知識を併用することで、独自のノウハウへと昇華させてください。

4. 参考文献を知りさらに理解を深めよう

本書の作成過程で参考にしたり、引用した参考資料を末尾の参考文献ページに掲載しました。本文中の引用箇所には連番を振り、参考文献との対応を表示しています。より理解を深めたい方は、関連する参考文献を利用し、詳しい知識やノウハウ獲得に努めてください。

■ 第1章 デザイン導入・活用の盲点

盲点を捉えるために

デザインに対する認識

デザインという言葉は日常的に使われていますが、認識のされ方は様々です。一般の方が、「この製品のデザインは良いね」といった表現を使う場合、デザインという言葉は、おそらく製品の色・形、風合いといった見た目を指しています。

一方、デザイナーが、「この製品は、うまくデザインされているね」といった場合、デザインという言葉は、製品の色・形などを直接指していません。使い手に満足をもたらしている機能や外観、使いやすさなどがどう構想・計画・設計され具現化されたか、といったプロセスや、そこで取り組まれた活動を指しています。

地域の中小企業においても同様です。一般人と同じような認識に留まっている企業から、デザイナーと同じような認識に立ち、自社商品などの開発に取り入れ、競争力の源泉としている企業まで様々なレベルがあります。

デザイン活用の成熟度レベル

道工試デザイン開発科では、企業におけるデザイン活用のレベルを、デザインに対する認識や実際に取り組んでいるデザイン活動内容などを目安に、次の5段階で区分し、その特色を捉えています(「第2章の4項」参照)。この5段階の区分をデザイン活用成熟度レベルと呼んでいます。

【デザイン活用成熟度レベル】

- ①デザイン無関心段階→②デザイン覚醒段階→③デザイン導入段階→
④デザイン展開段階→⑤デザイン革新段階

企業間の取引を主としている地域の中小企業は、ほとんどが無関心段階にあり

ます。一般の消費者相手の事業を主としているところは、覚醒段階を経て導入段階にあります。デザイン活用を軌道にのせ、経営戦略として本格的に取り組みだしている展開段階の中小企業となると、いまだ数少ない状況です。

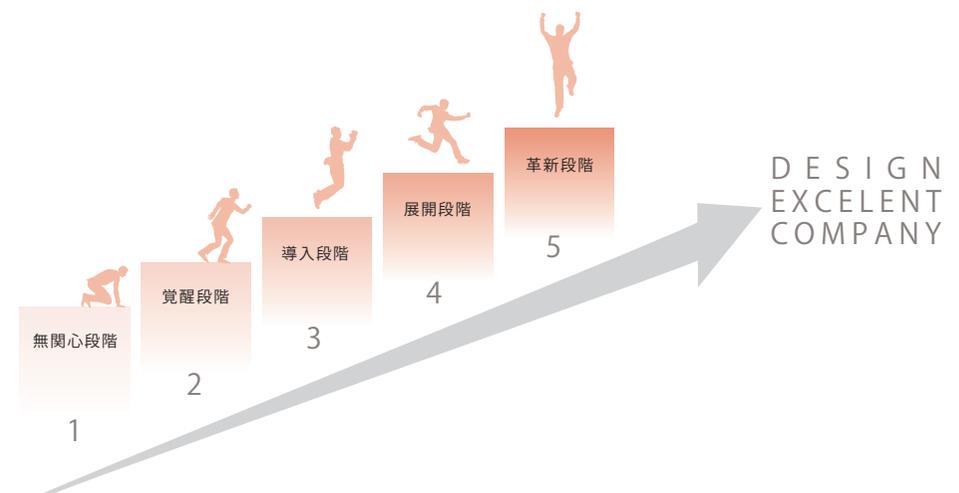
更に、中小企業でデザイン革新段階にある企業となると、ほぼ皆無といえます。この段階にある企業は、世界中を見渡してもアップルぐらいでしょうか。国内の自動車や家電メーカーでも、デザイン活用成熟度レベルとしては、展開段階の後半に位置づけられると見ています。

架空の物語を取り上げる

デザイン活用をレベルアップさせていくためには、自社の取り組みの盲点(見落とししている点や認識不足の点)に気づき、そこを意識した取組へ段階的にシフトしていくことがポイントになります。

本書では、無関心段階から展開段階までに位置づけられる中小企業において、見受けられる経営トップ層らの会話を、架空の物語として6つ用意しました。

次の項では、この6つの物語を題材に、デザイン活用の盲点と次の段階へと進むためのステップアップポイントを解説します。



■ 第1章 デザイン導入・活用の盲点

Case① デザイン無関心段階

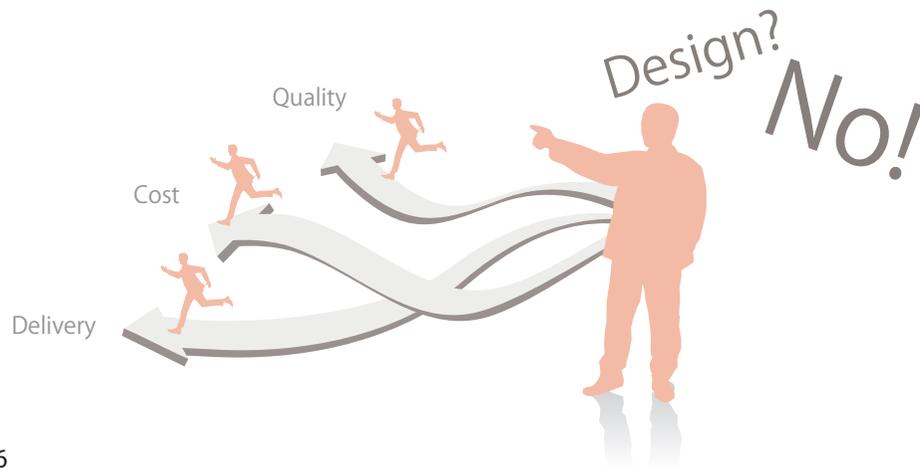
物語 1：我が社にデザインは不要！

社長「ところでD部長、昨日読んだ経営専門雑誌の特集記事で「第4のパワー“デザイン力”が鍵を握る」とあったんだが、我が社のような下請けの部品メーカーにはデザインは必要ないよな？」

D部長「そうですね、デザインが売り上げに影響するような、一般消費者が使うものを作っているワケじゃないし。そもそもうちのお客さんが求めているのは、素早い特注対応や高機能・高精度な仕上がりですしね・・・。」

社長「ああ全くだ。うちみたいな下請けの部品メーカーがデザインをやるといったって、無駄な投資でしかないな。」

D部長「そうですね。デザインを考えるくらいなら、もっと品質や生産効率の向上を考える方が、我が社の将来にとっては有効ですよ。」



デザインの盲点

この物語で、見落とされている点は、

1. 全ての企業はデザインと無関係ではない

B2B、B2Cによらずどんな業種の企業においても、生み出している価値を顧客に知覚・認知させなければビジネスは成立しない。

価値を見える化し、伝える場面では、デザインが必ず係わるからである。適切なデザイン導入は必ず効果を生む。

2. 技術の追求だけでは不十分である

自社が生き残るためには固有技術を磨き、強みとして展開するだけでは不十分である。

技術は特許で守られていない限り、ある程度の時間経過の後、他社により分析的に模倣され、転用可能なものとなる。競合他社と技術的な差異がなくなると、際限のない価格競争に陥る。こういった技術の脆弱性を補うには、技術を新しい顧客価値に転換できるデザイン活用が競争優位性の源泉となる。自社の価値を顧客に伝え信頼を拡大させるデザインの戦略的な導入を重要視しなければならない。

ステップアップ

- 全ての企業においてデザインの導入は有効である。自社状況に近い事業規模を持つ企業の優れたデザイン活用事例に触れ、デザインの理解を一歩進める。
- デザインに無関心な業界ほど、先に導入した場合の効果は大きい。早速デザインの理解を進め、自社でのデザイン活用の可能性を検討する。

第1章 デザイン導入・活用の盲点

Case② デザイン覚醒段階

物語2：デザインを無視できないぞ！ 見た目がカッコよくなきゃ！

社長「我が社も下請けで部品を作っているだけではこの先ジリ貧だ。何とか売り上げに貢献できる独自商品を企画したいんだが・・・何か良いアイデアはないかね？D部長。」

D部長「そうですね・・・一般のお客さん向けの○○なんかどうでしょう？ うちの技術で作れますし、同業のX社が出してる□□は見栄えが良いという評判で結構売れてるみたいですよ。あのくらいならウチでも作れますよ！」

社長「一般向け製品か？ 挑戦してみる価値はありそうだな。一般向けとなるとデザインを無視できないぞ。むしろデザインで活路を見出せるかもな・・・。よし、見た目で独自色を出して、□□に勝てる○○を作ろうじゃないか。検討を開始してくれ。」

D部長「わかりました。ところで、デザインを誰に頼みましょうか。デザイナーと縁はないしな・・・。有名な方だと費用もかかるだろうし・・・。」

社長「デザイナーか・・・。そういえば、営業部の田中君は趣味で油絵を描いているそうだ。とりあえず、絵心のある彼にカッコいい○○の絵を描いてもらったらどうだ。」

D部長「それはグッドアイデアです。さっそく彼の協力を得て試作に取り掛かってみます。」



デザインの盲点

この物語で、見落とされている点は、

1. デザインの神髄は見えない活動にある

デザインとは仕上げのお化粧ではない。デザインでは、目に見える造形活動に先立つ目に見えない構想・計画が重要、これがないと効果を生みにくい。

見える部分は見えない活動の結果である。見える部分を通じて何を解決したりどんな価値を生み出そうと意図するのか、形造りに先立つ構想や計画が無ければ、見た目は作り手の主観的な作品になってしまう。

2. 全ての知覚要素はデザインの対象となる

人工物の知覚要素は、全て計画的に操作できる対象である。知覚できる媒体を目的に応じて計画的に創造した場合、顧客への価値伝達効果が高まる。企業に係わる全ての知覚要素はデザイン導入の対象である。

3. デザイン人材確保に当たって自前主義を避ける

デザインの導入に当たっては、自前主義を極力避け、経験を積んだ専門家の協力を仰ぐこと。専門家にも得意領域があるので、それらを見極めること。地域の公設試デザイン部門に相談するのも有効。

ステップアップ

- Gマーク選定商品など優れたデザイン活用商品を題材に、造形活動に先立つコンセプトづくりの重要性と、そのエッセンスを学ぶ。
- 自社の全ての視覚媒体を確認し、デザイン面で改善の余地がないか探る。
- デザインの勉強会や研究会活動に参加し、同じような意識を持っている方々と交流したり、デザイナーと出会う機会を作る。

第1章 デザイン導入・活用の盲点

Case③ デザイン導入段階

物語3：「デザインプロジェクト第一弾完了！ あれ、どうも期待と違うぞ？」

社長「おお、これが試作品か！いいじゃないか！D部長。ワシの好みもバッチリ反映され、今までにない斬新な〇〇だな。これならお客様の目を引き、飛びついてくれるだろうなあ。早速商品化を目指そうじゃないか！」

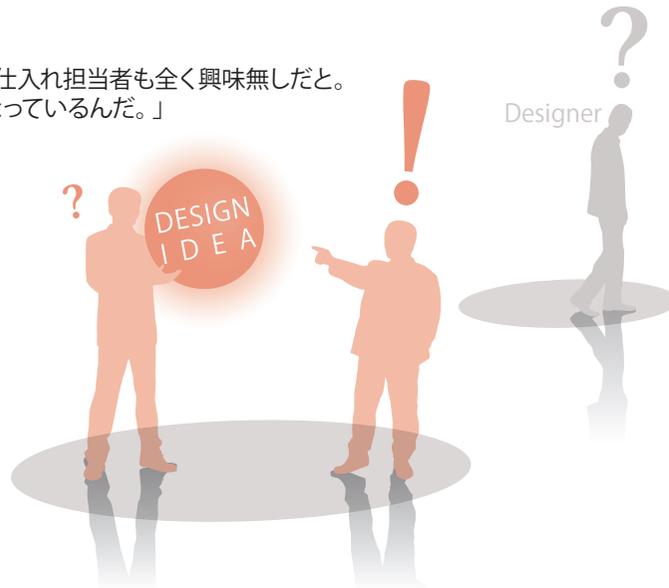
D部長「ええ、そうですね。でも・・・、今回協力いただいたデザイナーのAさんは、『おもしろいと思うけど、この案はちょっと個性が強すぎて・・・、使い勝手にも課題がありそう・・・』って。設計部門からはこの外観だとコストアップにつながると不安視する声も上がっています。」

社長「ななに、Aさんだって何が売れるかは保証できんだろう。この〇〇は大変気に入った。機能的にはライバルのX社と大差ないし、見た目では絶対上だよ。気に入ってくれたお客さんは、多少高くても買ってくれるはずだ！」

D部長「そうですね、社長がそこまでおっしゃるなら、これで行きましょう！ところで、販路は、まずは専門店ですかね・・・。」

～ 数ヶ月後 ～

社長「なんだって！どこの仕入れ担当者も全く興味無しだと。D部長。一体どうなっているんだ。」



デザインの盲点

この物語で、見落とされている点は、

1. デザイン概要書を作る

企業が実現したいこと、伝えたいことが先にある。デザインプロジェクトの概要書（デザインブリーフ）づくりが、その後の活動の成否を握っている。デザイン活用の意義、目的が不明確なまま進められたデザイン導入は、関係者の様々な意見に振り回され、魅力の薄い平凡な商品を生んでしまう。

2. コーディネーターとしてデザイナーを使う

デザイナーは製品開発プロセスにおいて、社内の複数の分野間（エンジニア、マーケティングなど）での調整役として、また、コミュニケーションの促進役として活用することが有効である。

3. 開発の上流からデザイナーを参画させる

表面的な美顔術としてデザインを使うのではなく、表面下にある根本的なもの（機能・性能、使用性、品質、耐久性、メンテ性、コスト）をデザインするためには、開発の上流段階からデザイナーを参画させ、エンジニアリングメンバーと協力しながら進めることで、活用効果を拡大できる。

4. デザイン案の評価を好き嫌い、もしくは多数決で行ってはいけない

デザイン活動の結果を最終的に評価するのは、開発者でも経営者でもない、顧客である。開発プロセスの中で、ターゲット顧客を巻き込んだ取り組み、例えば外観や使いやすさ等の評価を繰り返していないデザイン案は、失敗の確率が高い。デザイン案については、顧客からの情報を踏まえつつ、ねらいとして定めたコンセプトとの妥当性で評価する必要がある。そもそもターゲット顧客が定義されていない場合は、評価もできないはずである。

ステップアップ

- デザインブリーフづくりに時間をかけ、関係者全員で共有する。
- 自社の強みをデザイナーとしっかり共有したうえで、エンジニアリングやマーケティングコンセプトを具体化するアイデアを可視化する。
- 形作りの前のデザインリサーチ、コンセプト作りに時間をかける。
- デザイン評価の方法と基準を作る。
- 対象顧客を明確化し、プロトタイプと評価を初期段階から繰り返す。

■ 第1章 デザイン導入・活用の盲点

Case④ デザイン導入段階

「わが社のデザイン製品、展示会で大好評! しかしその後・・・」

社 長「我が社のブース、えらいにぎわいじゃないか! これもD部長が見つけてきたデザイナーAさんのおかげだよ。よくやってくれた、ありがとう!」

D部長「Aさんはグラフィックデザインでは何度も賞をとってる方ですからね。チャンスがあれば製品デザインも手掛けてみたかったようです。『全面的に任せてくれたので、自信作ができた』とAさんも喜んでました。やっぱり製品自体の見た目でお客さんを引きつけないと、良さが伝わらないですよ。」

社 長「そうだなあ。 以前聞いた講演会では、デザインは物言わぬ営業マンって言ってたな。後は、どのくらいの成約につながるか楽しみだ。」

D部長「そうですね。あ、社長、また成約につながりそうですよ!この調子で、売上げを軌道に乗せ、当社の基幹商品に育てましょう。!」

～ 数ヶ月後 ～

社 長「D部長、例のデザインプロジェクト製品、最近売上げを下げているが、どうした。」

D部長「実は、ブログで発信されたユーザーコメントを見ると、『見た目は良いが使いにくい、置き場所にも困る』ようです・・・。」



デザインの盲点

この物語で、見落とされている点は、

1. デザイナーであれば誰でも良いわけではない

デザイナーにはリサーチ、プロダクト、グラフィック、知財、戦略構築など得意不得意な分野がある。自社のデザインプロジェクトにふさわしいデザイナーを選択しなければ効果は半減する。

2. デザイナーに丸投げしてはいけない。デザイナーと企業の関連部門とが一体的に協働すること

デザイナーは自身の作品づくりに走ってしまう場合がある。あくまでも主体は企業にあり、デザインを方向づける方針を明確化しておく必要がある。

デザイナーとエンジニアとマーケティングスタッフの協働作業は、新しい価値発見を促すとともに、企業に新しいものの見方や考え方を取り入れるきっかけとなる。

3. デザインの対象を製品にとどめてはいけない

製品はデザインすべき対象の一部である。デザインすべき全体とは顧客体験である。顧客と製品の出会いから購入、使用へと至り、満足を生み、維持管理、廃棄、再購入へと循環する全体像の中で、製品、施設、サービスとともに様々な媒体がデザインされなければならない。

4. デザイナーはエンジニアリング部門とマーケティング部門のハブとして機能する

デザイナーを企業の強みを生かしたアイデアを引き出す触媒役として活用することで、効果を大きく高めることができる。

ステップアップ

- 公設試デザイン部門のサポートも得ながら適切なデザイン活用プロセスを構想し対応可能な適切なデザイナーを見つけ、効果的にマネジメントする。
- デザイナーと依頼企業スタッフはコミュニケーションを欠かさないようにする。
- 差別化を超えたデザイン活用効果を理解し、戦略的に取り組む。
- デザイン対象をモノから体験にシフトさせる。顧客体験を優れたものにするあらゆる媒体を一貫してデザインする。
- デザイナーを開発プロジェクトにおける異分野連携チームの触媒役として、ファシリテーターとして活用する。

■ 第1章 デザイン導入・活用の盲点

Case⑤デザイン展開段階

物語5:「Gマーク受賞!デザイン活用を本格化させよう」

社長「Gマーク受賞か・・・、ちょっと前まで我が社にはデザインなんて無縁だと思っていたのに、感無量だよ。これを機会にデザイン活用を本格化させようじゃないか」

D部長「同感です! 今回の経験を生かし第二弾のデザインプロジェクトを検討しましょう。実は先月デザインセミナーで知り合ったデザイナーのBさんが、面白いアイデアを持ち込んできました。第一弾の〇〇とは全く異なる分野の製品です。」

社長「そうか、向こうからチャンスが舞い込んできたか。よし、第二弾のデザインプロジェクト検討開始だ! Bさんのアイデアを君なりに判断してくれ。うまくいきそうであれば、さっそく取りかかってくれないか?」

D部長「わかりました。開発部のメンバーでチームを作って試作の準備を進めます。」

～ 数ヶ月後 ～

社長「例のデザイナーBさんのアイデアで進めているプロジェクトの進捗はどうだ! うまくいっているかね。」

D部長「ちょっと停滞気味です。現状案のままだと相当製造コストが・・・。営業部からは、これまで扱ったことのない商品分野なので、不安視する声も・・・。営業のT君からは、このデザイン案は、どこかで見たような気がするなどと言いつつ始末で・・・」

社長「それでBさんは、なんて言っているんだ!」

D部長「Bさんにはこちらの課題はまだ伝えていません。まずは、なんとかBさんの案を実現しようと考えてますので・・・」

社長「おい、その進め方は良くないぞ! デザイナーのBさんを巻き込んでざっくばらんにディスカッションをしたほうがいい。経験豊富なデザイナーは制約条件の中でこそ優れたアイデアを出すのが得意なはずだ。」



デザインの盲点

この物語で、見落とされている点は、

1. 戦略レベルの検討

デザイン活用方針の明確化、更に活用における中長期的な視点を忘れてはいけない。自社のデザイン活用状況の診断、課題把握が戦略検討のスタート。

2. メソッド&ツールの整備

デザイン活用プロセスに係るメソッドやツールを整備することで取り組みの効果・効率を向上できる。

3. デザイン活用はイノベーションを誘発する

デザイン活用は異なる部門の知恵を統合し、社内の創造性を活性化する。可視化・モデル化するという行為は様々な条件や要素を統合しようとする働きである。

4. 外部デザイナー活用の弊害

複数のデザイナーを活用し、それなりの成果が出ているが、自社イメージの一貫性がくずれ、自社らしさが伝わりにくくなるという弊害がある。
企業が実現したいこと、顧客に伝えたいことをしっかり整理したうえで、自社主導のもと特定のデザイナーを継続的に使うことが有効である。

5. 意匠権侵害リスクを確認する

魅力的な形作りの過程で意匠権侵害のリスクを確認し、可能ならば戦略的な権利化を図ることで、経営面での安心確保と先行投資の無駄を回避できる。また、権利取得により競合への抑止力が働くほか、ブランドイメージの保護にもつながる。

ステップアップ

- 実践に先立つ戦略、戦術や実践後の運用レベル、この4つの段階を意識し取り組む。
- デザイン活用のロードマップを検討するなど、中長期的な視点で取り組む。
- 自社なりのデザインプロセスやその推進をサポートするツールを整備する。
- デザインはイノベーションやブランドづくりに貢献する。将来への投資として戦略的に取り組む。
- 自社主導のデザインプロジェクト体制を築き、商品種に応じて適切な外部デザイナーを活用する。この方と決めた特定のデザイナーを信頼し継続的に活用する。
- 開発の初期段階から意匠権の戦略的活用を意識する。

■ 第1章 デザイン導入・活用の盲点

Case⑥ デザイン展開段階

物語6：「デザインプロジェクト体制強化！ 自社主導でトータルデザイン展開」

D専務「先日のビジネスフェアーで発表した〇〇シリーズ第一弾の□□、大好評だったな。取引先のE社長からも、当社らしい洗練されたデザインがすばらしい、と絶賛されたよ。」

T課長「そうですか。デザイン導入で始めたB2C事業も7年目、すっかり根付きましたね。当初は、新しいアイテムごとにデザイナーを変えて、毎回斬新な商品を打ち出しましたね。」

D専務「目新しさもあって、当時は結構注目を浴びたんだよな……。一方で、デザイナーの個性が前面に出て、結果的に当社らしい独自色が見えにくくなっていったよ。T課長が新製品開発プロジェクトを先導するようになってからは、当社らしさを一貫させながらうまく外部デザイナーを生かしているな。Gマークもここ数年は連続取得しているし、T課長率いるプロジェクトチームのおかげだな。」

T課長「いやー、我々も貢献してるかもしれませんが、やはりデザイナーの力が大きいですよ。我々にはない新しい見方をもってますからね。チームメンバーから新しいアイデアを引き出すのもうまいんです。出てきた様々なアイデアをさっと絵にしてくれると、ますますイメージが広がるんです。」

D専務「なるほどな。そういえば、以前社長は、「デザイナーはプロジェクトメンバーを活性化する優れたコーディネーター役になる」って言ってたな。今回発表した新商品でお世話になったデザイナーのCさんからは、当社から依頼時に提示されるデザイン概要書、これがあるおかげで、依頼の主旨や考え方がしっかり伝わるので、大変仕事を進めやすい。そう聞いているぞ。」

T課長「ええ、そうなんです。我々自身も常にこのデザイン概要書に立ち返ったり、見直したりすることで、メンバー全員が常に顧客視点に立って、ぶれずに取り組めるんです。最近我々が意識しだしているのは、体験のデザイン、エクスペリエンスデザインと呼んでいます。専務ご存じですか？」

D専務「何だそのエクス何とかデザインというのは？」

社 長「エクスペリエンスデザインだろ！ お客にとっての満足いく体験をデザインの対象とする考え方だよ。商品と出会い、購入、使用、廃棄に至る、一連のお客様の体験全体を考えながら製品やサービス、広報媒体や店舗などをトータルに一貫してデザインするアプローチだよ。」

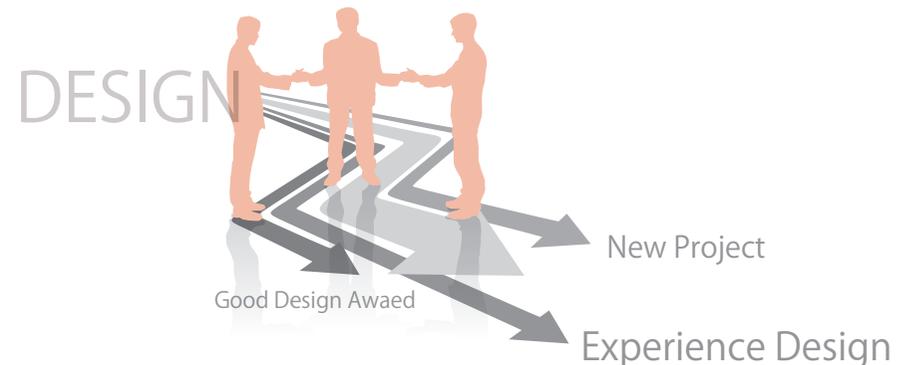
T課長「あれー、社長、いらっしゃったんですか。エクスペリエンスデザインをしっかりと理解していますね。でびっくりしました。さすがです！」

D専務「社長、恐れ入りました。」

社 長「デザインコンサルタントのF社長、二人もよく知っているだろ。時々会食しながら交流するんだが、毎回、目から鱗の話題を聞かされ、新しい気づきがある。大変勉強になるよ。エクスペリエンスデザインもついこの間、聞いたところだ。田中君、ぜひ、我が社もこの考え方を導入し、デザイン主導の体質をいっそう強化してくれ。」

T課長「はい！その心づもりで取り組んでおります。」

D専務「従来からあるB2B事業は、先細りが確実です。これをカバーするためにもデザイン主導の独自商品事業を更に拡大させます。商品バリエーションを増やし、また販売先も量販店やスーパー、ネットショッピングなどへ拡大させたいと思っています。来月早々には、現在売れている△△シリーズのデザインスタイルを踏襲した低価格バージョンを市場投入する予定です。」



デザインの盲点

この物語で、見落とされている点は、

1. 全ての企業活動を顧客との良好な関係づくりに向ける

自社と関連する全ての顧客体験を最良のものにするという視点が、意識の上でも、行動の上でも徹底されていないと、当初特別視されていた顧客体験が、どこにでもあるありふれたものとして認識されてしまっていることに気づけなくなる。

2. 単純さと一貫性のマネジメント

商品ラインナップが拡大し、複雑化する過程では、商品数を整理し商品ファミリー間の違いと魅力を分かりやすく伝えるための単純化と一貫性確保のデザインを適切にマネジメントしなければならない。

3. 偶像的商品を活かしたデザイン活用

成功した偶像的商品の波及効果を理解し、効果的に活かすには、むやみなデザイン変更を避け、ベースになっている特定のモチーフをじっくり使い続けること。

4. 展開・拡大路線に潜むリスク

自社と関連する全ての顧客体験を最重視する文化が根づいていないため、つい、次期の展開として、目先のシェア増、販売増に目を向け、製品バリエーションを増やしたり、販売ルートが多チャンネル化したアプローチをとりがちになる。このアプローチは、短期的に効果が上がるが、中長期的には企業や商品イメージを複雑化、散漫化させるほか、特別視されていた顧客体験が、当たりまえ化してしまうリスクが生じる。

5. アドバンスデザインで不確実なビジネス環境に備える

デザイナーの創造的な力を活用し、未来の生活環境とそこで求められる商品仮説を探っておくことで、不確実なビジネス環境に対処することができる。

6. デザインは社員全員の仕事

デザイナーだけが顧客体験をデザインするわけではない。社内の全ての人の関与が必要。偶然に任せず、全ての部門がどんな顧客体験の実現を目指すのかという考え方に貫かれた取り組みを、互いに情報交換しながら進めなければいけない。

ステップアップ

- トップが率先しデザイン主導の考え方を組織に浸透させ、行動レベルで根付かせる。
- たとえ短期的な効果を期待できたとしても、顧客との絆づくりの弊害となる戦略は、一切とらない。
- 成功商品のハロー（後光）効果を活かしたトータルデザイン戦略を展開する。
- 企業らしさを確保しながら各製品ごとの個性を活かしつつデザイン言語を統合したり拡張する。
- 未来の新事業を先行検討するデザインチームを組織する。
- 全ての社員に顧客体験のデザインに積極的に参加するインセンティブを与える。

（第2章以降は今後発行のVersion2.0に掲載予定です。）

戦略的デザイン活用ガイド

Version 1.0

Version1.0 発行：2010年3月末

発行・編集

北海道立工業試験場 製品技術部 デザイン開発科
〒060-0819 北海道札幌市北区北19条西11丁目
TEL.011-747-2377 FAX.011-726-4057

