

2002年度第11回物学研究会レポート

「Design strategy for market success」

ソラブ・ボソギ氏（ZIBA社長）

2003年2月19日



BUTSU GAKU
物学研究会
SOCIETY OF RESEARCH & DESIGN

2003年2月の物学研究会はアメリカ、オレゴン州ポートランドに拠点を置く大手デザインコンサルタントZIBAのソラブ・ボソギ社長を講師にお招きしました。ZIBAはプロダクトマーケティングからブランドビルディング、デザイン開発に至る総合的なコンサルタント業務を通して、新しいデザインビジネスを模索、実践しています。

今回はボソギ氏に「マーケットで成功するためのデザイン戦略」について、同社の豊富な事例を通してお話しいただきました。以下はそのサマリーです。

Design strategy for market success

ソラブ・ボソギ氏（ZIBA社長）



ソラブ・ボソギ氏

イントロダクション

本日はお招きいただきありがとうございます。本日は「design strategy for market success」というテーマのもと、マーケットにおけるデザインとイノベーションの成功の鍵についてお話していきたいと考えています。

デザインとイノベーションの成功には何らかの関係性があるのでしょうか？あるいは簡単な方法、スキル、戦略といったものがあるのでしょうか？そして性能よりは価格を優先し、オリジナリティよりもディスカウントを重視する一般の生活者に対して、「デザイン」という要素が入り込む余地はあるのでしょうか？この辺りを皆さんと一緒に議論できればと願っています。

先見性を持っている企業ではすでに「デザイン」の役割が変わりつつあることを認識しています。デザインとイノベーションは「美しさ」を生み出し、競合商品との差別化を図るために色や形を考える以上の大きな意味をもっています。デザインとは色や形を作るのではなく、人間の感情や体験を創造することであるということ、まず確認しておきたいと思います。

ZIBAについて

ZIBAはアメリカ西海岸オレゴン州のポートランドを拠点としています。近くにはナイキ、アディダス、インテル、マイクロソフト、スターバックス、ボーイングといった名だたる企業が本拠を置いています。これらの企業に共通している文化は創造性とクオリティを重んじることです。ZIBAは設立して18年目を迎え、現在65名のスタッフを抱えています。中には4つのグループがあり、プロジェクトごとに連携し合いながら仕事を進めます。一つは「リサーチ&プランニング・ストラテジー・グループ」で、このグループは心理学、社会学、言語学などの専門知識を有しながらデザインの学位や修士をもった人材で構成されています。2つ目は「商品開発グループ」で、デザイナーやエンジニア、デジタル・ビジュアライゼーションの専門家たちがいます。3つ目は「インタラクション・グループ」で、主に製品やサービスのユーザビリティの開発に携わっています。最後が「コミュニケーション&エンバイロメント・グループ」で、建築家や空間デザイナーによって構成されています。ZIBAはもともと商品企画から始めた会社です。最終的には製品や環境をデザインしますが、その前段階の競合企業や市場調査といったイノベーションに必要な調査研究を欠かすわけにはいきません。このような理由から4つのグループが互いに連携し合ってプロジェクトに臨んでいます。

私自身はイランで生まれ、10代でアメリカに渡ってきて、シリコンバレーで育ちました。そして皆さんと同じようにアメリカ文化を学び、夢を実現できるというアメリカの文化に魅力を感じています。確かにアメリカにも弱点や欠点がありますが、特にデザイン、イノベーション、ブランドの構築という点では学ぶことが多いと考えています。

イノベーションとは？

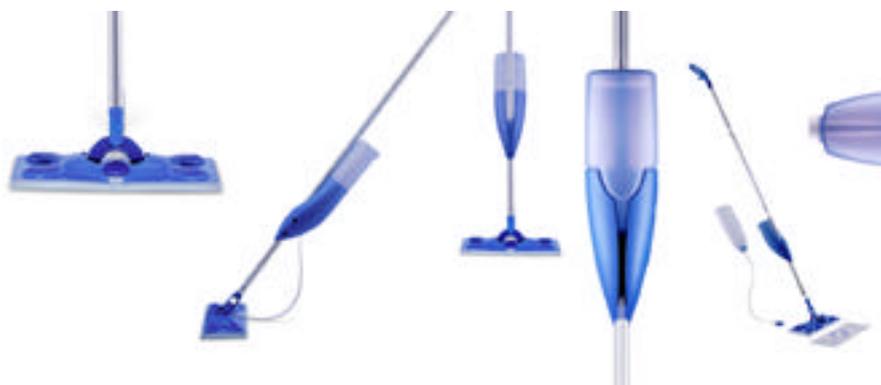
本題に入りましょう。私はこのレクチャーのために最近の日経新聞を調べてみました。すると元気が失われるようなニュースばかりが目につきました。こんな弱気な経済状況の中で、企業経営者は何をすべきなのでしょう？ 生産拠点を中国に移転するのか、リストラするのか、設備投資に撃って出るのか……。答えは「イノベーション」。それしか方法はないのです。需要がないのなら、作り出すのです。巷ではイノベーションという言葉が飛び交っています。多くの企業がイノベーションこそコアコンペテンシーとして、開発する価値あるものだとしています。しかしイノベーションは困難であり、高くつくものであり、リスクがともなうものです。莫大な時間と費用を費やしながらかつたイノベーションはたくさんあります。イノベーションとは、人々がそれを受け入れるまでは単なる「コンセプト」にすぎないのです。

ならば、どうすれば適切なイノベーションを実践できるのか？ その企業のDNA、文化、ブランドに適したイノベーションとは何なのか？ 可能な限りリスクを小さくし、その企業がすでに持っているリソースを有効に活用できるイノベーションとはどんなものなのか？ 一つの効果的な方法が「デザイン」です。

クロロックスのモップ開発の例

Clorox（クロロックス）を例にご説明しましょう。クロロックスは世界100カ国で家庭用品を製造販売している世界ブランドであり、イノベーションにデザインが有効であることを知っています。彼らは3年前に新しい床掃除用洗剤を開発し、市場に送り出したいと考えていました。この商品は床面を少しも傷つけることなく汚れを落としてすぐに乾くという特長をもった優れた商品でした。そしてZIBAにこの商品を市場で成功させるための調査研究とデザイン開発を依頼してきたのです。私たちの調査の過程でアメリカの一般家庭における床掃除の実体がわかってきました。床掃除はモップ掛けという範疇で行われていること。そのモップは1893年以来デザインがほとんど変わっていないこと。そして消費者の多くが使い終わった後のモップ洗いに苦痛を感じていること。つまりモップ掛けのためには納戸からモップとバケツを取り出してきて、バケツに水と洗剤を入れて運び、掃除が終わったらモップを洗い水気を絞り、またもとの納戸にしまうという一連の流れにうんざりしていたのです。

ZIBAが提案して完成したのが「クロロックス・レディモップ」（写真）です。洗剤とモップを一体化して、全く新しい床掃除を提案しました。このモップは箒掛けより簡単で、電源も必要なく、軽量なので疲労感を感じることなく掃除ができます。そのために掃除をする頻度が上がり、家の中がいつも快適であるという満足感をユーザーに与えることができるのです。さらに、新方式のモップには11に及ぶ特許が申請されており、類似品を作る企業からクロロックスを守っています。また簡単に解体してコンパクトに箱に収められるので流通に乗せやすく、収納も楽です。こうしたイノベーションによって、同社は2002年度にホームケア事業において7パーセントの売上増を達成しました。ZIBAが考えるイノベーションの一つの例をお話しました。



写真

デザインとは何か？ モノから体験のデザインへ

デザインとは何なのか、について考えていきたいと思えます。多くの企業や組織と仕事をしてきましたが、彼らの多くはデザインを誤解しています。つまり経営の戦略的ツールとしての「デザインの力」を理解していないのです。デザインとはつまり「コネクション（関係作り）」なのです。関係性を探るといふ行為は、躍進的なイノベーションや商品開発には不可欠です。ブランド力と同様に、デザイン力は統一感を与え、人と人を結び、文化や社会においても重要な役割を果たします。

デザインは「意味」や「瞬間」においても中心的な役割を担っています。「瞬間」は、人と人、人とモノの出会いの瞬間を指します。例えば、人はアップルコンピュータを使った瞬間に、目前に広が

る新しい経験や世界のすばらしさを感じます。すばらしいデザインはこうした「瞬間」を生み出すのです。また偉大なデザインには「意味」があります。複雑だったことを明確にするのです。

このように、デザインは「モノづくり」から「体験づくり」へと変わりつつあるのです。デザインは動いています。デザインの潜在力とは単なるビジュアルスタイリングではなく、人、市場、文化に潜む欲望を理解する能力であり、スキルであるのです。デザインは行動のための、理解のための、合成のためのツールなのです。デザインを「モノ」という範疇から取り出して「体験」と捉えること、デザインをより包括的な経営手法として見ることによって、企業は長期的に通用する独自の価値を構築することができるのです。

体験デザインの例 フェデックス

皆さんはフェデックスをご存知と思います。同社は商品ではなくサービスを売っています。フェデックスのビジネスは、顧客がそのサービスの質つまり体験にどのくらい満足するかにかかっています。体験とはすなわち、ウェブサイト、配達人とのコミュニケーション、全国1200ヶ所あるワールドサービスセンターへの来店など、様々な場面が想定されます。

数年前にZIBAはサービスセンターのリニューアルの仕事を依頼されました。当初は単なるスペースのリニューアルつまり見栄えを良くするという内容だったのです。しかしZIBAの提案を受けて、フェデックスのグローバルブランドグループはワールドサービスセンターの再定義をする良いチャンスであることを理解してくれました。そして新しい定義に基づいた環境をデザインすることになったのです。

まず、ZIBAの調査グループはフェデックスのセンターを利用するエンドユーザーを再分析しました。当初フェデックスでは顧客を年齢別に分けていました。しかし実態調査の結果、顧客を年齢ではなく行動や価値観の違いによって分類すべきではないかということになりました。つまり、フリスビー（スピード優先。荷物を渡したらすぐに帰りたいという顧客）、コンファーマー（要フィードバック、預けたという証拠が欲しいという顧客）、ドゥ・イトゥ・セルフアー（便利さを再優先に考える顧客）、メインテナンサー（エージェントによるかなりのサポートを必要とする顧客）という4タイプに分かれることがわかりました。こうして顧客のタイプを特定することによって、新しい発想に基づく体験型フェデックスセンターの原型をデザインできたのです。例えば自動エクспレスドロップウィンドは伝票記載済みの投函ボックスです。フリスビータイプ顧客は荷物をそこに投函するだけですし、コンファーマータイプの顧客には伝票を発行できます。このように顧客タイプ別にコーナーを設置するという空間のレイアウトに加え、フェデックスのビジュアルアイデンティティを多用した快適で機能的なセンターを作ることができました。（写真）



写真

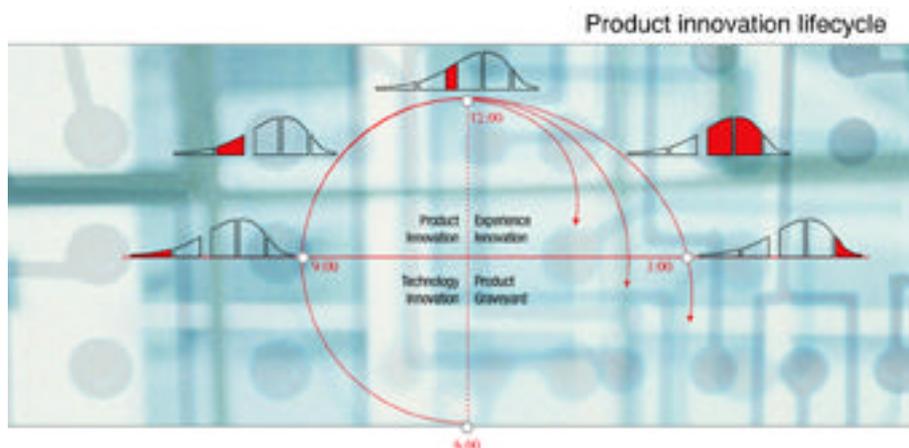
イノベーションのジレンマ

アングロドイツ財団の調査によりますと、イノベーションとは「発明」であり、企業においては研究開発部門こそがイノベーション担当だと考えられているのだそうです。しかしイノベーションはイコール「市場での成功」を意味するものではありません。現在のような不透明の時代には、コアテクノロジーの研究開発のためだけに資金や時間を使うことは困難です。

最近ボストンの医療会社の社長と会った折に、私はイノベーションに成功した会社の例としてバージニアトランティック社をあげました。同社も製品ではなくサービスを売っている企業ですが、飛行機で人を運ぶという以外にも様々な「体験」というサービスを生み出して成功しています。先ほどのクロックスの場合も、私たちは新しい洗剤付きモップを提案したのではなく、時間や手間をかけたくない顧客に対して手軽な掃除方法という体験のイノベーションを手伝いました。世界経済が悪化する中で、イノベーションに対する狭い考え方は特にハイテクといわれている企業を苦境に陥めしていると私は考えています。

製品の「イノベーション・ライフサイクル」

ZIBAは12年に及ぶ独自研究に基づいて、「イノベーション・ライフサイクル」という独自のモードを開発しましたのでご説明したいと思います。これはクライアントとの初期ミーティングの折に活用する戦略的なダイアグラム（写真）であります。



写真

企業側からみると、「6時」の位置からイノベーションは始まります。「6時～9時」のスペースはテクノロジー・イノベーションの段階を示しています。「9時～12時」のスペースになるとプロダクト・イノベーションが進行し、「12時～15時」のスペースでは体験イノベーションが次々に実践され、15時以降プロダクトは衰退期に入るとというのがイノベーション・ライフサイクルの流れです。

ダイアグラムではこのサイクルが市場拡大と連動しているのがおわかりだと思います。市場拡大のピークは体験イノベーションのスペースを重なり合います。つまりテクノロジー・イノベーションが始まったばかりの6時付近では、その技術なり製品を理解して受け入れるのはごく一部のイノベティブな顧客だけです。時間の経過と共にプロダクト・イノベーションの段階に入りますと、新しいもの好きの顧客が商品を取り入れ始めます。商品が市場で成功するか否かのラインは12時にあります。この溝を無事に乗り越えた商品は一気にマーケットに広がります。つまり大多数を占める一般的な顧客がこのゾーンに存在しているのです。さらに時間が経過し3時を迎えた頃、ようやくピークを

過ぎた商品を取り入れる人たちが僅かながら居るのです。企業の立場で見ると、12時なって初めてイノベーションの恩恵をこうむることができます。つまり体験イノベーションの段階になって、製品が広く流通して利益を得られるというわけです。

「テクノロジー・イノベーション」とはコアテクノロジーの開発であり、基礎科学のテクノロジーです。この辺りで強いのがインテル、ATT、テキサスインスツルメンツ、バイオテックなどの超ハイテク企業です。ここには莫大な投資と時間が必要であり、リスクも大きい。成功しなければ投資の回収はない。コアコンペタンシーは「科学技術」であり、実験室が最も重要であり、知的所有権は特許という形で守られます。

「プロダクト・イノベーション」は、テクノロジーを製品という具体的なニーズを満たすレベルにもっていくところです。ここでのコアコンペタンシーは商品化であり、重要なのは製品の機能性です。セグウェー、ブラックベリーが代表的な企業です。そしてここでも知的所有権は特許で保護することが可能です。

「体験イノベーション」では商品化に至る時間は大幅に短縮されています。それは既存要素を組み立て直しているだけだからです。ここでは新しいものを発明する必要はありません。リスクも比較的小さく、コアコンペタンシーは「神話作り」、「ストーリーテリング」です。多くのハイテク企業にとって、体験イノベーションは異邦人のような存在です。彼らはテクノロジーからプロダクト・イノベーションへの移行は比較的簡単に理解できますが、プロダクトから神話という移行はコアコンペタンシーの本質が全く違うので苦労します。ここでは「感情」が重要であり、特許という保護策もありません。テクノロジーから体験イノベーションで成功している数少ない企業はインテルくらいでしょう。ソニー、アップル、スターバックスなどは体験イノベーションでの成功例です。特にスターバックスは商品的な新しいことは何もやっていません。彼らの独創性はコーヒーを取り巻く「物語」と「場所」を作ったことです。場所とは、人には家があり、職場があり、そして第3の場所としてスターバックスがあるということです。人々がスターバックスに足を運ぶのは、スターバックスというブランド特有の体験を味わうためです。

体験イノベーションのための5原則

これからのデザインで大切な体験イノベーションを実現するための、ZIBAが考える5つの原則について、最近プロジェクトが終了したばかりのロジテック社を例にお話したいと思います。

ロジテックはアメリカにおいてPC周辺機器のマーケットリーダーであり、先ほどのイノベーション・ライフサイクルでいうと11時から3時のスペースの商品開発を得意としています。つまり他社に市場を十分に開拓させた上で進出するという方法論で成功を収めてきました。彼らは携帯電話市場に可能性を見出し、既存のブランドエクイティと販売チャンネルを使って、携帯電話のヘッドセットの商品開発をZIBAに依頼してきたのです。そして私たちは5つの原則に沿って体験イノベーションを実現したのです。

原則1は「イノベーション・サイクルのどこに位置するかを見極めること」です。私たちは体験イノベーションを創出するために、ロジテックの本質を分析してイノベーション・ライフサイクルのどこに位置するかを特定することから始めたのです。今回の商品カテゴリーはヘッドセットです。プロダクト・イノベーションにおいて初めて登場したのは携帯電話のハンズフリーフォン用に開発された

ヘッドセットでした。そしてこれはもともと電話交換手が使用していたオーディオヘッドセットから派生したものでした。ヘッドセットという製品のマーケットはすでに12時に到達しており、商品としてはインナーイヤーフット、オーバーイヤーフット、ワイヤレスなどなど幾つかの形状に枝分けを始めていました。さらにロジテック社にとってこのエリアには強力な競合相手が存在していないこともわかりました。

原則2は、「ターゲットとなる顧客とエモーショナルな関係を築くこと」です。つまりユーザーに対する深い理解と洞察が必要です。商品価値とは機能性を超えた高次の商品体験から得られるのです。私たちはこの課題のために3つのツールを用意しました。一つは「バリューメーター」で、これは8つの代表的な商品価値（ステータス、エスティーム、精神性、倫理、効率、エクセレンス、遊び、美）をマッピングして、ユーザーの感情的価値の所在を明確にするものです。2つ目は「バリュー・ラダー」で、これは価値の重さをはしごに見立ててマッピングするものです。そして3つ目が「トレンドと色彩の見本帳」です。ナイキはトレンドや色がユーザーとの感情的な繋がりを築く上でいかに重要であるかを最も理解している企業です。

原則3は「企業DNAを知ること」です。これは体験イノベーション段階において知的財産を開発する基本にもなります。競合との差別化に繋がるからです。ロジテックは、自社のDNAがユーザーフレンドリー・イノベーションであることを理解していました。

原則4は「体験全体をデザインすること」です。体験全体をデザインするためには、ユーザーサイドに立った経験を見なければなりません。そのためには商品のエッセンスつまり簡単なストーリーが必要です。さらにストーリーは一目で理解できるものでなければなりません。いくらフィット感に優れた商品であっても、一目でそれとわからなければ意味はありません。このヘッドセットの場合はフィット感がとファッション性が重要でした。ロジテックが開発するヘッドセットはハンドフリーであることはもはや最低限の条件であり、フィット感やファッション性といったユーザーの感情に働きかける要因を作り上げることが求められていたのです。さらにこの一貫したイメージはプロダクトのみならず、パッケージング、広告、売場などなど、あらゆる領域で発揮されなければなりません。もちろん商品名も。ZIBAは「EAR-GO」という商品名を提案し、採用されました。

原則5は「体験イノベーションとはすなわちプロセスを理解すること」です。私たちはそのために「戦いのための部屋」を設けています。この部屋の中で論理的に思考するだけでなく、様々な論理に基づいた実験やシミュレーションを行わなければなりません。論理を空間的に捉えてみることも思考方法の一つです。例えば、クライアントの壁、顧客の壁、市場や競合他社の壁など、それぞれの壁の前に立って思考してみたり、解決すべき課題を一斉に張りだしてみるのは。そうしてあらゆる壁（視点）から思考と議論を尽くすのです。この部屋はプロジェクトの進捗状況を確認する思考空間となります。この「戦いのための部屋」はプロジェクトチームが自由に出入りし、脳内に起こっているクリエイティブな思考を刺激し続け、あるターゲットに向かって業務を遂行することに役立っています。

この仕事でZIBAは最終的に7つのプロダクト（写真、プロダクトの1部）を提案し、ロジテック社はこの7つのプロダクトから120種に及ぶ商品展開を実行しました。体験イノベーション段階でのビジネスを行っているロジテックにとって、重要なのは人とモノとの感情的な繋がりを作ることです。そのために多様なユーザーを魅了できる120種類に及ぶファッショナブルでフィット感ある商品を生産する必要があります。ロジテックは自分たちのDNAを理解しています。つまりターゲットで

ある顧客を理解し、体験イノベーションの開発に徹することが、同社の知的財産構築であり、ブランドエクイティを高めるということ。つまり、デザイン力の重要性を認識し、広い視点からイノベーションを分析し、感情的かつ思考的な財産を作ること。これが体験イノベーションの価値なのです。



写真

質疑応答

すばらしいデザイン理論をお聞かせいただきました。ところでZIBA内では、スタッフ教育をどのように実践されているのでしょうか？

ボソギ 何といってもZIBAのDNAをスタッフに理解させることが重要です。ところがそのために何か特別な教育や訓練を行ってはいません。とにかく違ったDNAをもつ企業とのプロジェクトに関わりながら、自然と身につけているのだと思います。先ほどZIBAの組織について簡単に説明しましたが、ZIBAではマルチファンクショナルなチーム構成によってプロジェクトにあたっており、この共同作業こそが最も有効な教育になっていると考えます。

「ZIBAデザイン」から「デザイン」を取って「ZIBA」に社名を改めた理由は何でしょうか？

ボソギ 一つは、ZIBAはもともと商品企画会社として出発したことがあります。最終的には製品デザインに落としこむ部分まで関わっていますが、造形という意味のデザインよりも新しい製品やサービス、環境のイノベーションにこそ、もっとも興味があるということです。「デザイン」という言葉についてとどうしてもプロダクトデザインの会社ということになってしまいがちなのです。2つ目はZIBAの未来があります。つまり様々なプロジェクトを通して、私たちは貴重な知識や経験を蓄積しています。この蓄積は新規のプロジェクトに応用できるというわけです。つまり単にプロダクトデザインだけでなく、ブランド構築、市場開拓、コミュニケーションビジネスなど、より一層仕事の幅を広げていきたいと考えています。その意味でも「デザイン」という言葉はむしろないほうが良いという判断です。

先ほどのクロロックスのお話はとても興味深かったです。床洗剤の販売戦略を依頼され、普通ならばパッケージや広告デザインを提案するところですが、しかしZIBAは洗剤内蔵モップを提案し、全く新しい掃除方法を開発することになった。これはいわば「瓢箪から駒」のような話です。例えば、新しい椅子のデザインを依頼されたとします。普通であれば4本脚、座面、背もたれという従来の椅子の範疇からデザインを発想します。けれども、ZIBA流だと、「まず、座るとは何か」から発想し、従来の椅子とは逸脱したイメージを提示される可能性があるということですよね。

ボソギ そこが重要だと思います。今までのやり方では、確かにクライアントが満足するデザインはできるかもしれませんが、それは間違った商品であるかもしれません。これからのデザインには「新しいフロンティアの開拓」が求められていると思います。

ありがとうございました。

以上

2002年度第11回物学研究会レポート
「Design strategy for market success」
ソラブ・ボソギ氏（ZIBA社長）

写真・図版提供

; 物学研究会事務局

; ziba

; ziba

; ziba

; ziba

編集=物学研究会事務局

文責=関 康子

[物学研究会レポート]に記載の全てのブランド名および
商品名、会社名は、各社・各所有者の登録商標または商標です。
[物学研究会レポート]に収録されている全てのコンテンツの
無断転載を禁じます。