

2011 年度第 6 回物学研究会レポート

「再考・生活者目線の製品、サービス開発プロセス」

佐野 慎 氏

(Institute for Creative Integration 代表)

岩寄博論 氏

(Institute for Creative Integration インターン)

2011 年 9 月 12 日



BUTSUHOAKU
物学研究会
SOCIETY OF RESEARCH & DESIGN

近年、日本企業はその技術的な優位性にもかかわらず、周辺サービスなども含めた全体的なユーザー体験を素早くビジネスに展開する点で、欧米、韓国企業を相手に苦戦する場面が増えてきました。デジカメ、自動車など、技術・ハードウェアが商品力の中心にある製品でさえ、今後市場の競争軸に変化が起こる可能性があります。では、どうやってこのユーザー体験をデザインしていけばよいのか。今回は佐野慎さんと岩寄博論さんを講師にお招きし、各自異なる実務経験を経た後、イリノイ工科大学デザインスクール(Institute of Design)で得たプロセスやツール、また最新の海外企業における企業内プロセスや組織などの最先端の状況をご紹介します。以下、サマリーです。

再考・生活者目線の製品、サービス開発プロセス

佐野 慎 氏

(Institute for Creative Integration 代表)

岩寄博論 氏

(Institute for Creative Integration インターン)



01：佐野 慎氏
岩寄博論氏

こんばんは。佐野です。米国イリノイ州のシカゴで2010年に起業し、デザインとイノベーション、ユーザーリサーチを中心としたコンサルティングをしています。昨日で、東日本大震災から半年になりましたが、新しい社会をどうやってつくろうかという今、デザイン思考は非常に力になるし、デザイナーが活躍する時代だと思っています。ということで、今日はデザイナー応援演説のような感じで話せたらと思っています。

■自己紹介：佐野氏

まずは自己紹介から。武蔵野美術大学で、1992年に新設されたばかりの空間デザイン学科でファッションデザインを専攻。ここで学んだのは、自分自身の生活感覚や身体感覚に立脚してデザインすることと、「みたて」を大事にしてデザインすることです。「みたて」とは視点を变えることで、モノの見方が変ると世界も変って見えます。これはデザイナーにとっても大事な瞬間だと思っています。

卒業後はファッションよりもっと大きなモノをつくりたいと思い、トヨタ自動車に入りました。外形デザインを2年やった後、外装や内装を含めたカラーのデザインや素材に関わるカラー&トリムを担当。センチュリーやレクサスのデザインに携わりました。

入社して10年、当時はトヨタがブランドの方向性を顧客に対しても打ち出そうとしていたこともあり、私もデザインとブランドの関係に興味がありました。そこで、ニューヨークというオーディエンスの感度が高い街でなら、より効果的なブランド訴求ができるのではないかと、上司に直訴したところ認められ、2002年7月に渡米しました。

最初は知人もいず、途方に暮れましたが、幸い、いろいろな方との出会いがあり、さまざまな活動に関わることができました。抽象的な表現でのモノづくりや、モーターショーではない場所でのコンセプトの展示なども試みました。こうした、従来とは異なるオーディエンスに訴求する活動は、トヨタのちにミラノサローネでレクサス展を行うようになった際の、パイロットスタディ的な活動になったかと思います。また、外部ファームと協業し、自動車開発のコンセプトづくりなどにも携わりました。

そんな中で、今日のテーマであるデザイン思考に出会い、エスノグラフィやユーザーリサーチなど、それまであまり経験のない手法は面白く、しっかりと学びたいと思いました。そこで、2007年にトヨタ退職し、イリノイ工科大学院 (IIT/Institute of Design)に入学しました。ニューバウハウスとして1930年代にできた学校で、80年代以降は博士課程と修士課程のカリキュラムのみになっています。ビジネスの戦略からユーザーリサーチ、コンセプトの立案など企業における製品サービス開発の全体的なプロセスを意識した教育をやっています。

1年間大学院に行った後、研究助教として残り、2010年に二足のわらじで Institute for Creative Integration社を起業。2011年から専業になりました。スタッフはデザイナーだけでなく、文化人類学やコンピュータサイエンス出身者などさまざまです。では、続いて岩寄からお話させていただきます。

■自己紹介：岩寄氏

岩寄です。私も簡単に自己紹介してから、話を進めていきます。私もあちこちとよく分からない経歴を辿っています。よく「左脳と右脳のハイブリット」をやっていましたと説明することが多いのですが、大学では哲学などを学んだ後、社会科学科に編入し、卒業。大学院は建築と都市デザイン分野に進んだのですが、社会科学で培った人や社会を見る目と、空間デザイン的な視点を合体させてみようと思ったからです。

ところが、期待とは異なり、建築では構造やデザイナーの意思のほうが中心だと分かったので、就職活動ではクリエイティビティを力にしている企業ということで博報堂を選びました。ストラテジック・プランナーという肩書でマーケティングやブランディングに携わりました。2003-05年、あるプロジェクトで中国に30回も出張する中、若さと勢いに溢れる中国の様子に、我々日本は今後、世界の中でどういう役割を担えばいいのかと思ったのです。

その一つのキーがイノベーション。新しいものを創造する活動ですが、ちょうど2006年頃、博報堂ではイノベーションデザインコンサルティングとして有名なIDEOとの出会いがありました。コラゴ展「Design Touch」を開催しています。2007年にはデザイン思考のツールの一つ、エスノグラフィックサーチのカンファレンス「Ethnographic Practice in Industry Conference」に参加しました。米国にはデザインコンサルの手法を活用している企業が多く、IDEOのようなファームの活躍を実感しました。

博報堂もこういう活動を取り入れようと、試行錯誤を繰り返しましたが、もう少しフォーマルな教

育の必要性を痛感し、1年間休職してイリノイ工科大学院へ行きました。そこで佐野さんにお会いし、今は居候させてもらっているというわけです。

■世界の製品開発は今：岩寄氏

続いて、今日のテーマの背景となる、世界各地のイノベティブな製品開発の現場についてお話しします。例えば、携帯電話業界は急速にシェアを伸ばしている高機能高価格のスマートフォンと、中国やインドなどを中心市場にした廉価な従来型との、二分化が見られます。同様に、さまざまな製品分野においてコモディティ（日用品）とイノベーション（創造的な、マーケット開拓型）の二分化が起きているのが現状です。いくつか例を挙げてみます。

▼家電

インドでは、サムスンやLGの廉価版のコモディティと、イノベーションとして入ってきたダイソンの双方が、市場に受け入れられている。

▼テレビ

米国では、シェア2位のサムソン製に対し、廉価で付加価値の少ないVIZIO社製がシェア1位で、両社が拮抗状態。

▼ITサービス

IBMに対し、インドのITベンダーInfosysもシェアを伸ばす。対抗策としてIBMは、Infosysにはできないスーパーコンピュータの製造や、環境分野などに力を入れている。

▼小売

米国では、廉価大量販売店Walmartに対して、Whole Foodsはオーガニック食品を扱うスーパーマーケット。店内にライブ施設やデリ・カフェコーナーがあったり、料理教室を行ったり、単にモノを売るだけでなく、経験を売ることがコンセプト。

中には、イノベーション製品が優勢になり、コモディティが成立しにくくなっている分野も出てきています。以下は米国での例です。

▼ガジェット

WalkmanからiPodへ。電子ブックはソニーのLibrieが撤退後、Amazon Kindleは2007年に市場参入、アメリカで高いシェアをもつ。

▼ビデオレコーダー

見るからに高機能のサンヨーXactiよりも、\$100~150の廉価版flip製品のほうがシェアは高い。クオリティでなく、外装が選べるなどサービスやファッション性などで勝負がついているというケース。

▼子ども用の人形

バービー人形に代わり、アメリカンガールシリーズが評価されている。最大の特徴は各人形それぞれにストーリーが付いていること。さらに、専門店には人形と揃いの服や一緒に写真撮影や誕生会などができる会場もあり、モノだけではなく経験を提供するビジネスモデルになっている。余談だが、バービー人形のマテル社がアメリカンガール社を買収することになった。

では、二分化している分野のどこに「争点」があるのでしょうか。コモディティは既定路線があり、その中でHow to make、つまり、品質や価格、あるいは表面的なデザインでの差別化が重要でした。つまり、これまでは「モノ」だけでよかったのですが、イノベーション領域は何をつくるか、What to makeが問われている時代になっているといえます。つまり、モノだけでなくしくみも、機能だけでなく経験価値も、品質だけでなくブランドも求められているのだと思います。

これを数値的な成果で示している企業がアップル社です。MacからiPod、iPhoneへ、そしてiPadが登場。徹底的にwhat to makeを貪欲に探し続け、毎回ホームランを打ち続け、これだけのビジネス成果を生み出したというわけです。

また、特に自動車やエレクトロニクス分野で国別の関係性をみると、イノベーションの先頭は欧米企業、日本、韓国と続き、逆にコモディティでは中国などが廉価品でシェアを広げています。でも、米国にいる我々の目から見ると、韓国企業はコモディティ側からやってくる中国を最大の強敵と見ていて、どんどん米国方向へ向かおうとしています。一方、日本はモノづくりにこだわり、コモディティの中で競争しようとしているのではないかと感じます。

■ 産業界の取り組み：岩寄氏

続いて、産業界側の取り組みについて少し詳しく説明します。まずは欧米や韓国企業がなぜイノベーション側に行こうとしているのかの背景についてです。まず欧米企業では、促進要因として成功に対する高いインセンティブがあります。例えば事業売却の可能性やシニアマネージメントの高報酬などです。一方、恐怖要因には株主からの圧力や新興国からの廉価品の流入など。顧客リテラシーの低さもありますが、日本の消費者はリテラシーが高いので複雑な製品をつくっても理解してくれますが、欧米の場合は分かりやすいコンセプトを持った製品でないといふ意味です。

韓国企業にとっての促進要因は国家的な戦略サポートや日本企業の弱体化の間隙狙いのほか、アジア市場の拡大などもあります。恐怖要因としては、もともと国内市場が小さいし、中国企業の台頭などもあるでしょう。

次に、産業界が今、イノベーションに向かって行っている取り組みを見ていきましょう。結論からいうと、事業部間の壁を越えて次のビジネス機会を発見しようとするミッションがあり、そのために組織横断をしている。さらに外部の専門家やコンサルティングと協働しながら生活者主導のイノベーション開発をしているという事例が増えています。

欧米企業では最近、新規のビジネス機会を発見し、プロフィットをあげることをミッションとするCIO（Chef Innovation Officer）を設ける企業も増えています。AMD、コカコーラ社、CITI、DuPointなどがそうで、名称は少し違いますが、同等なポジションとしてIBMやナイキなどもあります。

成功事例の一つはP&Gの「Connect & Develop」です。今まで内製でつくっていたイノベーションのアイデアを外部から得ようというコンセプトを掲げ、誰もが自由にアイデアを提案できるWebサイトをつくって募集しています。

またサムスンは2006年、米国サンノゼにProduct Innovation Teamという拠点をつくり、生活者主導でB2C製品の開発プロジェクトに取り組んでいます。リピート可能で極めてシンプルなプロセス、データに基づいた意思決定、ストラテジックに絞り込んだ訴求点、スペックという機能価値に情緒価値もバランスした価値提供、という4原則に基づいた製品開発をしています。

日本企業の事例では、リコーが米国にリコーイノベーションズという拠点を置き、ユーザーリサーチによるイノベーション的な開発をリコー本体とは独立した形で行っているようです。最後に公益法人での事例ですが、米国のMayo Clinicという医療法人がCenter for Innovationを立ち上げ、団体や大学、企業やコンサルタントなど外部組織と協働しながら、人間中心のイノベーションによる医療サービスの提供を行っているそうです。

最後に、イノベーションコンサルティングの実態について簡単にお伝えします。日本でも比較的よく知られているのはIDEOでしょうか。その他にもたくさんあるので、カテゴリーに分けてみました。

●グローバル大規模ファーム型

IDEO、frog、Continuumなど。全世界に拠点をもち、多くはプロダクトデザイン出自の企業で、その後、多方面に展開し、ビジネス戦略部門も拡充している。

●ブティック型ファーム

gravity tank、IAなど。中小規模で、各社特徴を出しながら活動。プロダクトデザイン出自が多く、戦略分野に専門性を拡充している。

●戦略特化型

Jump、Red Associateなど。プロダクトデザイン出自ではないが、いわゆるデザイン思考型のプロセスを活用しながら活躍をしている企業。世界各地に見られる。

▼マネージメント・コンサルティング融合型

Innosight、DOBLIN-MONITORなど。戦略寄りで、マネージメントコンサルティングと融合している企業もある。

▼サービスデザイン特化型

Engine、live | workなど。領域特化型で、サービスのデザインが柱。ヨーロッパで顕著に見られる形。

▼新興国特化型

南米、中国、インドなど新興国の企業。英語でサービスを提供し、各地に顧客をもつ。

▼定性調査特化型

Conifer、cheskinなど。いわゆる定量型の調査でなく、定性的調査を専門とし、イノベーションファームと組みサービスを提供していることも多い。

■デザイナーの出番：佐野氏

いよいよデザイナーの出番という話です。デザイナー自身の視点を変化させるにはプロセスや考え方、カルチャーなどをインターナル化することも大事です。今日はカルチャーの醸成にはどうしたらいいかということ、みなさんと一緒に考えたいと思います。

というのは、最近ではデザイナー職能領域が浸食され、立ち位置がなくなっているという感じもあるかと思いますが、今日、我々がお話したいのは、逆にデザイナー職能領域の拡大は間違いなく起こっているということなのです。デザインの役割として、従来型の造形や装飾というスタイリングデザインはもちろん、問題をどう解決していくかというソリューションとしてのデザインもあります。さらに、新たなビジネスの機会を発見しクリエイトするためのツールとしてのデザインという領域にも、デザイナーがもっと力を発揮しなければならないと我々は考えています。

そのためには、デザイナーは作家や芸術家、職人であるだけでなく、事業仕掛け人だったり、必要な人材を集めてプロジェクトチームをつくるファシリテータ的な立場だったりすることが必要です。つなぎ役、まとめ役といった役割ですね。

また、デザイン思考とは、あるプロダクトに対していろいろなベンチマークを行い、次の製品はどのようなニーズとシーズを両方みながらつくっていくことですが、このデザイン思考のプロセスや方法論には、「理解」「リフレーム（新視点）」「コンセプト結合」「実行」の4つがあると思います。

まず「理解」とは、ユーザーを理解し共感することで、ユーザーリサーチでは何がほしいかを聞くのではなく、ユーザーの生活や行動パターンの観察、関連情報の収集が重要です。これにはユーザーにビデオを送って撮影してもらったり、ジャーナルを書いて送り返してもらってセルフドキュメンテーションといった手法のほか、訪問インタビューやカードソーティングなどいろいろな手法があります。

次に、「リフレーム（新視点）」は英語ではアナリシス（分析）と言っていますが、定量的な解析と区別するために今日はあえて「リフレーム」を使います。これは、新しい視点、気づきを得るためのリフレームだと定義できるでしょう。具体的には、観察したデータを一端、抽象的な上位概念に落としてから、次に、どんなソリューションがあるかを考えます。

例えば、ポストイットを使ったクラスタリングという手法はよくやりますが、親和性のあるものをどんどん並べていくと、一つの塊が意味のあるものに見えてくるようになります。また、ペルソナもよく使われます。一般的な年齢や年収、性別などデモグラフィックの情報だけではなく、モチベーションや心理状態などまでより詳しく設定し、この人がこの製品を使ったとき実際にどんなことが起こるのか、何を感じるのかなどが見えるようにするものです。

「コンセプト結合」は、一端抽象化し定義された問題に対して、どんなアイデアがあるか徹底的に挙げていく手法です。例えば、我々が「エキストリームシナリオ」と呼ぶ手法は、縦軸と横軸で4つの極端な、しかし起こりうるシナリオを設定し、それぞれのシナリオで提供しなければならないソリューションを考えます。

「実行」では最近、アーリープロトタイピング、ダーティプロトタイピングという、早期に失敗し

アイデアを検証する手法もよく行われます。また、コミュニケーションも実行における非常に重要なプロセスのひとつで、いろいろなツールを使って関係者を巻き込み、実行に移していきます。コンセプトの伝達手段としてのコミュニケーションデザインや、戦略のコミュニケーション、あるいはデザイナーマインドのあるビジネスコミュニケーションなどです。

また、メタファー&アナロジーもデザインをしていく中でとても有効なコミュニケーション手段です。「馴染みのあるものに意外感をもたせる」「馴染みないものに親近感を持たせる」という2種類の使い方があります。

誰にでも分かりやすいモノをきちっとつくるのは、やはりデザインの仕事です。例えば、どういうプロセスで何が起るのかを始めから終わりまできちっとビジュアルに分かりやすくするようなビジネスデザインの力はデザイナーが最も力を発揮すべき部分なのではないかと思っています。

■ 提言に変えて：佐野氏

今、さまざまな問題が起こっていて、なかなか正解のない世界になっていると思いますが、私は「解はデザインの世界にある」と思っています。そこで、提言の一つ目は「デザイン思考の組織的導入」です。ここでデザイナーが発揮しなければならない能力には、観察力や、何が起るのかという想像力、相手の身になれる共感力があります。さらにアイデアを結合してつくり出す力や、これは造語ですが、“走考力”。何が見えるまで立ち止まるのではなく、走りながら考える力です。コミュニケーション能力も必要です。

また、デザイナー職能領域の拡大については、プロがプロの目で考えるだけでなく、生活者の視点を借りて考えるところまでもっていくと新しい視点で物事を考えられるのではないかと思います。ビジネス言葉で話ができることも必要です。デザイナーもそういった言葉で経営陣と話せなければならないと思います。

提言の二つ目は「デザイン思考回遊ミドルの育成」です。私は欧米型のトップダウン式が必ずしもいいとは思っておらず、日本型の組織にはミドルが工夫して上も下も巻き込むカルチャーが大事だと思っています。今は知識社会から知恵社会へという時代。知恵は個人が持っている、しかもどこに存在しているか分かりません。そんな知恵をどう拾い、吸い上げていくか。そして、どうやってコンセプトをまとめビジネスにするかが非常に大事だと思うのです。

また、人材育成も重要です。その教育について北米で今、ビジネススクールがデザインスクールのようなことを、デザインスクールはビジネススクールのようなことを教え始めています。トロント大学ロットマン・ビジネススクールの学長は「ビジネススクールの授業に創造性を取り入れられなければならない」として、デザイン思考などを授業に積極的に取り入れようとしています。また、デトロイトにあるCCS (College for Creative Study) は2010年から大学院プログラムを作り、20人の少数精鋭クラス制にして、デザイン思考やユーザーのコンテキストを知るといった形でデザイン教育を進化させようとしています。

とにかく、今日、ここで強調したかったのは、ビジネス化のしくみづくりにおいて、デザイナーが積極的に関与していかなければならないという点。そして、デザイナー職能領域の拡大と、回遊ミドル、

自律型人材の育成がとても大事になってくるということです。ご清聴ありがとうございました。

Q&A

Q1: 3.11後、消費者感覚の変化が加速したと思いますが、そんな中、注意しているところは？

A: 現在、我々が取り組んでいるプロジェクトには、日本市場が対象のものはありません。まずはアメリカからというのが現状です。ただ、3.11後、節電のために労働時間が7時から16時までになるなど生活パターンが変化していますね。だから、新しい市場の可能性がでてきたり、料理スクールなどがにぎわったり、今までと違った現象が出てくると思います。

実際、アメリカでも9.11以降、消費が落ち込んだ一方、貯蓄率が上がったりしました。キーになるイベントや事件が起こったとき、消費者の心理的側面にどんな影響があるかを見ることは、我々の取り組みの一つではあります。

Q2: 特定の誰かを調べて深堀していくセグメントマーケティングがやりにくい世の中になっていると思いますが、米国ではそういう現状に対応した新たな手法などはありますか？

A: たしかに年齢や性別、年収や住所など一般的なデモグラフィによってフィルタリングをかける手法はあまり意味がなくなってきたのが現状です。プロジェクトによって多少違いはありますが、やはりアクティビティベースで見ること、つまり行動観察が増えています。例えば、スクリーニングの段階からオンラインサーベイなどで質問項目を徹底的に投げかけ、平日と休日の行動パターンの違いなどを聞いたりします。

Q3: お話にとっても共感しました。私は美術大学を卒業後、デザインカンパニーに入って10年、今は調理器のデザインに携わっていますが、最近、デザイナーはまさにファシリテータだと感じたことがあったんです。北米ではワクワクするモノが次々出されるのに、私にはできないのはなぜかと考えたとき、コストではじかれているアイデアが多いと気づき、思い切って自分の判断でやり通したら成功したんです。

A4: 自分の生活感覚は大事です。プロとして仕事をしていると、「誰かのために」が優先されがちですが、「自分がほしい」はデザイナーにとって大切な感覚。でもそれは、「客観的じゃない」と評価されることも多い。だからこそ、いろいろなものの見方ができることが大切であり、デザイナーがやらねばならない点だろうと思っています。

以上

2011 年度第 6 回物学研究会レポート
「再考・生活者目線の製品、サービス開発プロセス」

佐野 慎 氏

(Institute for Creative Integration 代表)

岩寄博論 氏

(Institute for Creative Integration インターン)

写真・図版提供

01；物学研究会

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。

(C)Copyright 1998~2011 BUTSUGAKU Research Institute.