

# Design Thinking

真のイノベーションを起こすために

## 「デザイン思考」を超える デザイン思考

昨今、デザイン思考（design thinking）という言葉が流行し、イノベーションを起こす方法論として注目を浴びている。だが、一般にいわれる「デザイン思考」で本当に革新的なビジネスは生まれるのだろうか。世界的デザインファームZibaのエグゼクティブフェローであり、ビジネスデザイナーの濱口秀司氏は、本来、デザイン思考は2つに分類できるものだと言う。改善・改良のための「デザイン思考」と、イノベーションを生み出すデザイン思考はどのように違うのか。本稿では、画期的なアイデアを導くもう一つのデザイン思考が明かされる。

ビジネスデザイナー  
**濱口秀司**

Hideshi Hamaguchi

©2016 Hamaguchi, Hideshi.

Driven by  Frameworks

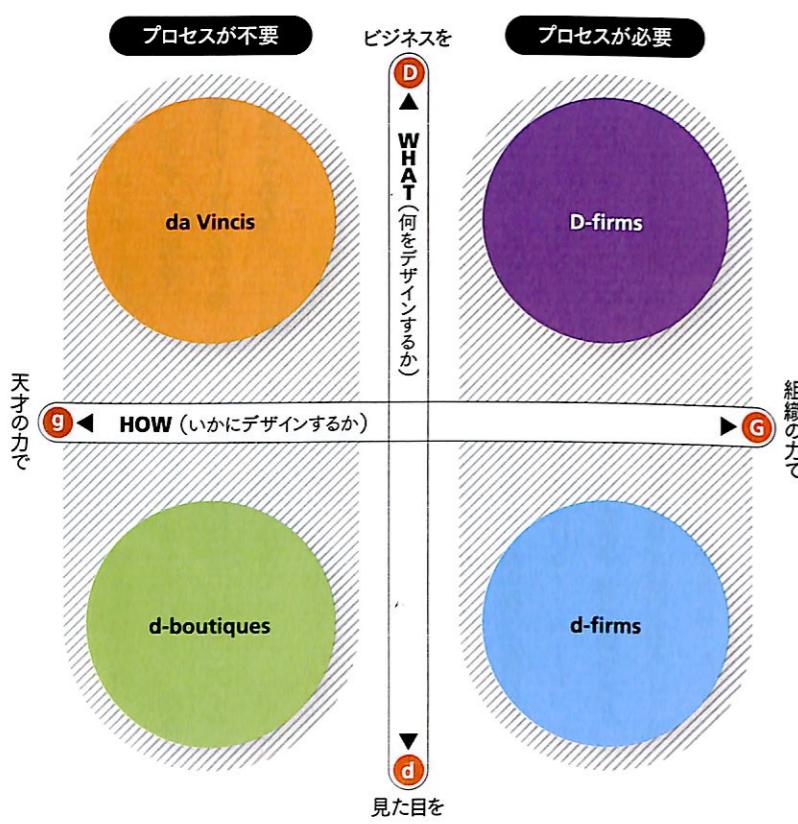
いわゆる「デザイントラム」から  
イノベーションは生まれない

デザイン思考 (design thinking) といふ言葉を世に広めたのは、IDEOのCEOティム・ブラウンとされている。彼はデザイン思考を「デザイナーの感性と手法を用いて、顧客価値と市場機会の創出を図るもの」と定義した。その後、イノベーションを生む思考法として広まつたが、実際には、それによって我々の思い描くような、いわゆる「イノベーション」が生まれたケースは少ない。

日本でもここ数年で、IDEOのマーケティングによってデザイン思考が普及し、至るところに広がっている。しかし、実際には、それによって生まれた「イノベーション」が生まれたケースは少ない。

左上の象限にプロトコルされるのは、レオナルド・ダ・ビンチのように究極的にマルチなアーティスト兼戦略家のような人物である。

図表1|デザインファームの変遷と「デザイン思考」



縦軸と横軸から成る四象限に分けられる（図表1「デザインファームの変遷と『デザイン思考』」を参照）。縦軸は「WHAT」、つまり各社が何をデザインしているかを示す。そして下端には小文字の「d」を、上端には大文字の「D」を置く。前者はいわゆる狭義のデザインであり、商品やロゴ、広告や店舗における形や美的スタイルをつくることを指している。天才（g）とグループ（G）で二分する裏には、プロセスの有無がある。背後にプロセスがほとんどないのが天才、プロセスが必要がないが、グループには異なる強みを持つ複数の人間がいるため、一つのアイデアに集約させるためには、そこにプロトコルが必要があるが、グループには異なる強みを持つ複数の人間がいるため、一つのアイデアに集約させるためには、そこにプロトコルが必要なればマネジメントができる。

左上の象限にプロトコルされるのは、レオナルド・ダ・ビンチのように究極的にマルチなアーティスト兼戦略家のような人物である。

いわゆる「デザイントラム」から  
イノベーションは生まれない

デザイン思考 (design thinking) といふ言葉を世に広めたのは、IDEOのCEOティム・ブラウンとされている。彼はデザイン思考を「デザイナーの感性と手法を用いて、顧客価値と市場機会の創出を図るもの」と定義した。その後、イノベーションを生む思考法として広まつたが、実際には、それによって我々の思い描くような、いわゆる「イノベーション」が生まれたケースは少ない。

日本でもここ数年で、IDEOのマーケティングによってデザイン思考が普及し、至るところに広がっている。しかし、実際には、それによって生まれた「イノベーション」が生まれたケースは少ない。

日本でもここ数年で、IDEOのマーケティングによってデザイン思考が普及し、至るところに広がっている。しかし、実際には、それによって生まれた「イノベーション」が生まれたケースは少ない。

日本でもここ数年で、IDEOのマーケティングによってデザイン思考が普及し、至るところに広がっている。しかし、実際には、それによって生まれた「イノベーション」が生まれたケースは少ない。

いわゆる「イノベーション」が生まれない理由は、本を正せば、一般的にいわれている「デザイン思考」というものが、本来はイノベーションを生むためのものでは「ない」からである。

いま日本に限らず、世界中でイノベーションの必要性が叫ばれている。0から1を創り出す力、言い換えると、何もない状態から新たな何かをつくり出すことが、以前にも増して求められているのは言うまでもない。特に

## 「デザイン思考」とは何か

「デザイン思考」は、まず、米国におけるデザインファーム自体は有意義であっても、結果としてイノベーションが生まれないケースが多い。これは本を正せば、一般的にいわれている「デザイン思考」というものが、本来はイノベーションを生むためのものでは「ない」からである。

いわゆる「イノベーション」が生まれない理由は、本を正せば、一般的にいわれている「デザイン思考」というものが、本来はイノベーションを生むためのものでは「ない」からである。

いま日本に限らず、世界中でイノベーションの必要性が叫ばれている。0から1を創り出す力、言い換えると、何もない状態から新たな何かをつくり出すことが、以前にも増して求められているのは言うまでもない。特に

市場が成熟した先進国では製品・サービスのコモディティ化が進み、企業のイノベーションに対する要求はより高まっている。

本稿ではまず、米国におけるデザインファームの成り立ちに遡るところで、一般的な「デザイン思考」とは何かを考える。さらに、実はその方法論を用いたとしても、イノベーションを起こすのが難しい理由を明示する。そして、真のイノベーションを起こすために必要なプロトコル（手順）までを示したい。



Hideshi Hamaguchi

京都大学卒業後、松下電工（現パナソニック）に入社。R&Dおよび研究企画に従事後、全社戦略投資案件の意思決定分析を担当。1994年、日本初企業内インターネットを高須賀宣氏（サイボウズ創業者）とともに考案・構築。1998年から米国のデザインコンサルティング会社、Zibaに参画。1999年、世界初のUSBフラッシュメモリーのコンセプトをつくり、その後数々のイノベーションをリード。パナソニック電工米国研究所上席副社長、ソフトウェアベンチャーコOを経て、2009年に戦略ディレクターとしてZibaに再び参画。現在はZibaのエグゼクティブフェローを務めながら自身の実験会社「monogoto」を米国ポートランドに立ち上げ、ビジネスデザイン分野にフォーカスした活動を行っている。ドイツRedDotデザイン賞審査員。

要である。その時に注目を浴びたのが「ユーザー中心デザイン」だ。デザインのつくり手であるデザイナーではなく、デザインを消費するユーザーに着目することから発想のヒントを得ることで、天才でない人にもよいものをデザインできる体制を整えた。ユーザーを中心デザインは、ニーズの本質を見つける、ユーザーベースで考える、アーキタイプ（ひな形）をつくる、行動観察調査をするなどさまざまな表現がされるが、どれも昨今の（少なくとも米国の商業）デザインであれば当然のようにやっていることである。

そしてさらに、この10年の動きを見ると、IDEOやNibaのような一部のデザインファームは、右下から右上の象限に移行した。つまり、狭義のデザインに留まらず、ビジネス上の問題解決などを設計する手法としてデザインをとらえ始めたのである。一般に「デザイン思考」といわれるものはこの領域で使われる。彼らは、インテグリティ（完全性）ソリューションを前面に打ち出した。ここでIDEOが、デザインファームの問題解決手法がイノベーションにつながる、と非デザイナーに向けてマーケティングを行ったことにより、「デザイン思考」は一大ブームを迎えたといえる。

このように一般に使われる「デザイン思考」とは、ビジネス上の問題解決を、異分野

の人々が再現性あるプロトコルを用いて解決しようとしむものであり、そのプロトコルの皮を剥いていくと現れるのは、ユーザー中心デザインである。つまり、「デザイン思考」を一言で表現すると「デザイナー以外のための『ユーザー中心デザイン』」である。

ユーザー中心に考えるプロトコルを分類する、「ニーズの本質をつかむ」「アイデアをたくさん出す」「アイデアを絞り込む」という三つのステップに分ける」とがかかる。それぞれ順に見ていただきたい。

## ニーズ始点のプロトコルは改善・改良で成果を上げる

ユーザー中心に考えるプロトコルを分類する、「ニーズの本質をつかむ」「アイデアをたくさん出す」「アイデアを絞り込む」という三つのステップに分ける」とがかかる。それぞれ順に見ていただきたい。

①見たこと・聞いたことがない。  
②実行可能である。  
③議論を生む（賛成／反対）。

最初のステップは、エスノグラフィックリサーチに代表される行動観察調査や、ユーザーと同じ場所で同一体験をするリブ・ザ・ライフなどによって、ニーズの本質をつかむことである。次に、そうして得たユーザー一人の本質に基づき、アイデアをたくさん出す。その特徴は、アイデアを一つではなく、できるだけ多く出すことである。それはまさにデザイナーのやり方であり、「デザイン思考」の中で最もデザイナーラしい点といえる。アイデアを出すためには、ブレーンストーミング（アレスト）をする、プロトタイプをつく

るなどの方法が挙げられる。そして最後のス

ト（shift：変化）が必要であり、そこには満たすべき要件が三つある。

①は当然だが、皆が見たこと・聞いたことがあるものに革新性はない。②はビジネスにおいて重要であり、見落とされがちだ。たとえば、「ペットボトルのロケットで人類を月に連れていく」というアイデアは、たしかに見たことも聞いたこともないが、100年経つても難しい。ビジネスには長くても五年、10年という制約があり、実行可能であることが求められる。そこが欠損したアイデアは

イノベーションではなくファンタジーである。

そのうえで③が重要となるが、全員が賛成あるいは反対するものはイノベーションではない。そのアイデアが大好きな人と大嫌いな人が戦う中から絞り込まれるのが、イノベーティブなアイデアの特徴である。

現代は、これまで活躍してきたような、断片的にイノベーティブなアイデアを思いつく「普通の天才」について受難の時代を迎えている。そのアイデアが大好きな人と大嫌いな人が戦う中から絞り込まれるのが、イノベーティブなアイデアの特徴である。

イノベーションではなくファンタジーである。そのうえで③が重要となるが、全員が賛成あるいは反対するものはイノベーションではない。そのアイデアが大好きな人と大嫌いな人が戦う中から絞り込まれるのが、イノベーティブなアイデアの特徴である。

このプロトコルでやみくもにアイデアを出し、それがたまたま①②③を同時に満たすようなイノベーションにつながる可能性は低いと言わざるをえない。

ただし、ニーズの本質からアイデアを生む一般的な「デザイン思考」のプロトコルを、すでに存在する製品・サービスの改善・改良の手段としてとらえると、これは十分に力を発揮する。世の中には、エンジニアや企画者がユーチャーのことを考へないままつくり込んだ製品・サービスがあふれている。その意味では、それを改善するだけでも、いまなお多くの需要を満たすことがやむむのである。そして「デザイン思考」のプロトコルは、改善・改良が必要な多くの場面で実際に多くの成果を上げてくれた。

## イノベーションへはバイアスの破壊から生まれる

では、改善・改良ではなくイノベーションを起こしたい場合、どのようにすればよいのだろうか。この時は、既存の「デザイン思考」のプロトコルの正反対をたどればよい。これが長年、私が戦略ディレクターとしてNiba aで指導してきた「デザイン思考の使い分け」である。いま、改善・改良をもたらす既存の「デザイン思考」を「DTf」（Design Thinking driven by needs）ムード、一方で、その定義に忠実であるイノベーションを生み出す思考法を「DTt」（Design Thinking driven by frameworks）と呼ぶ（図表2「

「おとと速い馬がほしい」というニーズに対する回答を導くまでの時間が制限されている場合、車ではなく「より速い馬」で応えるようなものである。特にビジネス環境において、答えを導くまでの時間が制限されている場合、

デザイン思考の二つの分類<sup>1</sup>を参照。

前述の通り、DTnとはユーザーニーズの本質をとらえ、多くのアイデアを出し、それを絞り込むプロトコルである。最後のステップ、つまりあるアイデアが「面白いか否か」を判断する時、企画者は頭の中で他の面白くないアイデアと比較対照しており、半ば無意識に「これは面白い」「これは面白くない」といった、自分なりのフレームワークをつくつている。そのためアイデアを絞り込むという表現を言い換えると、フレームワークを用いて構造的に判断することである。

重要なポイントは、DTnのプロトコルが図の左から右に動くのに対し、DTfは反対に右から左へと動くことである。当然ながら、世の中に流通するあらゆるアイデアの背後には、必ずつくり手が存在する。DTnはユーザーを観察してニーズを見つけるユーザーを中心のデザインだが、DTfはユーザーではなくつくり手を観察するため、クリエイターデザインともいえる。

DTnがユーザーニーズの本質をつかむことを最も重視するのに対し、DTfではクリエイター、すなわち業界のプロの企画者たちが陥るバイアス（先入観）を探すためのフレームワーク作成が肝心となる。まずアイデアのつくり手に着目し、彼らがいかにアイデアを生み出すかを考える。換言すれば、既成概念

念の構造化（フレームワーク化）である。次に、そのフレームワークからバイアスを見つけ、それを破壊するアイデアを生む。さらに、そのアイデアにニーズを付加する。最後に、そうして生まれた新規性も不確実性も高いアイデアに対して、実行の意思決定を行う。以降、それぞれを順に見ていく。

## ①バイアスを破壊するアイデアを生む

ある対象を見たこと・聞いたことがないと判断するのは、人間の脳である。人の頭の中には、「これはこう考える」という一定の先入観を意味するバイアスがある。それに沿ってアイデアを生み出すると、すでに見たこと・聞いたことがあるものになってしまふため、停滞した業界にシフトを起こすような画期的でイノベーティブなアイデアをつくるには、このバイアスを破壊しなければならない。

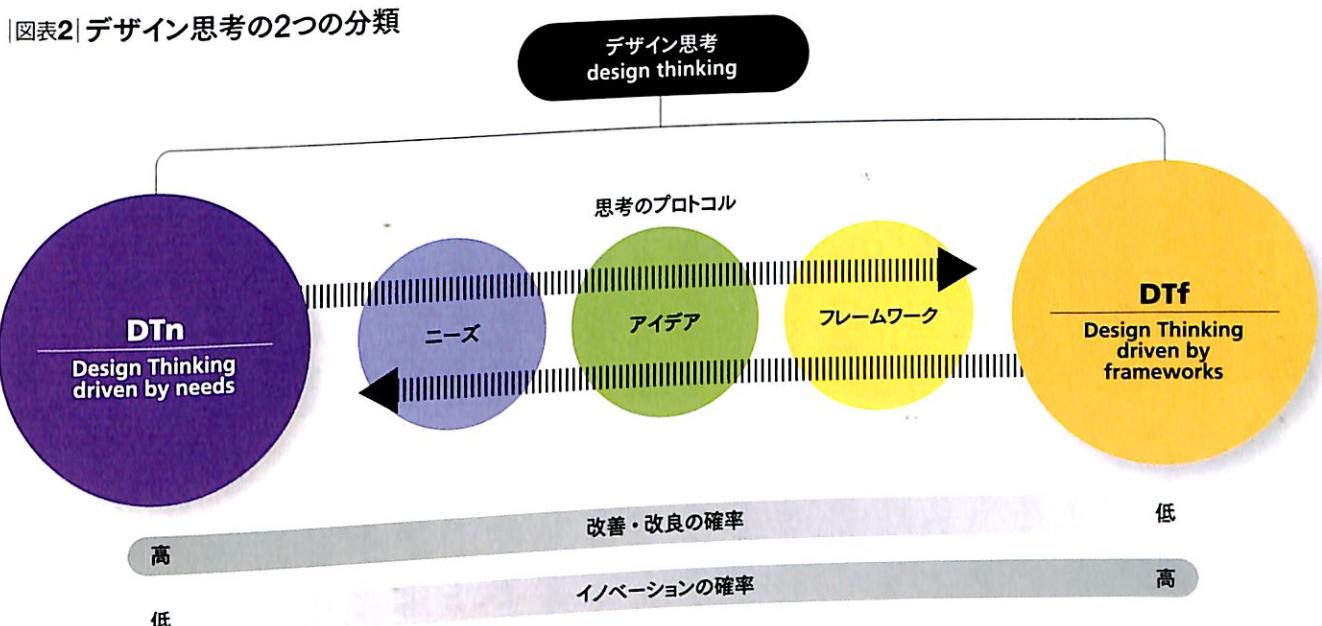
それでは、天才でない人がバイアスを破壊する、すなわち既存概念をなくそうとする時には何をすればよいか。その方法はさまざままで、残念ながらだけをやればいいというツールは存在しない。ただ、「構造なきものは破壊できない」ことは確かである。たとえば、1~4という異なるアイデアをバラバラと四つ示し、バイアスを見つけて壊しなさいというテストをしても、それに答えることはできない。だが、四つのアイデアを

「a」と「b」というある二つの特性に分けて並べ替えるとどうか。点在するアイデアを「aを取りればbを失うし、bを取りればaを失う」トレードオフの状態としてとらえることができる。すると、それとのアイデアの特徴が明らかになり、極端に「aかBに行こう、中庸のCを取ろう、あるいはaもbも満たすDはどうか」という議論が生まれる。そして、もし「a」と「b」が根源的なバイアスだとしたら、Dこそイノベーティブなアイデアである（図表3）。

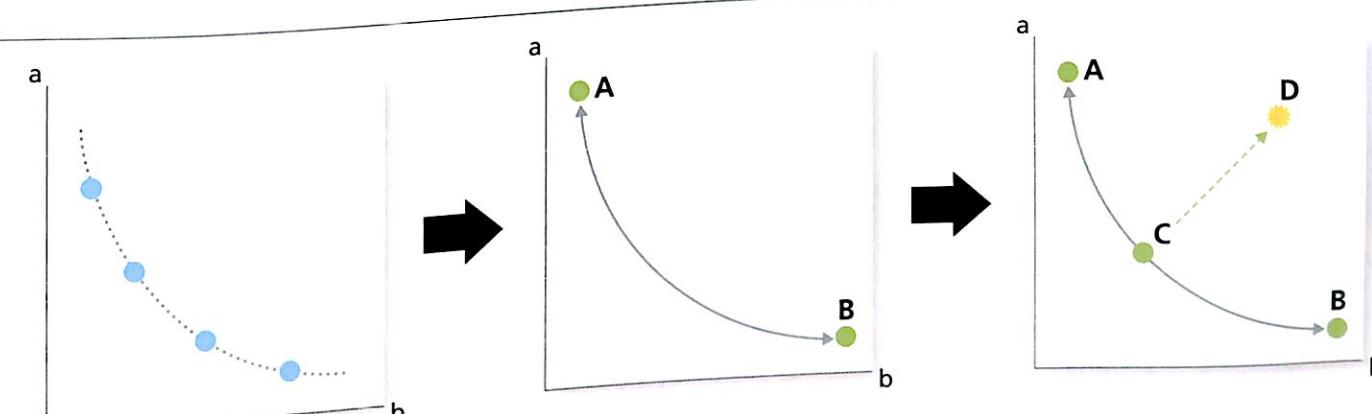
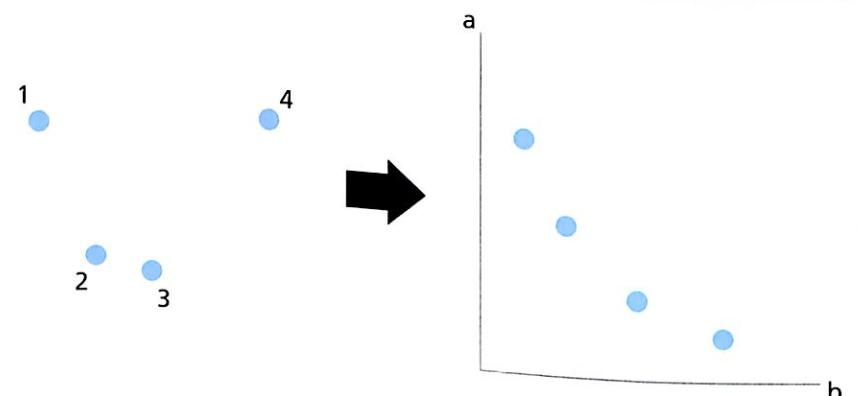
具体的に考えてもらうために、Ziba時代の一九九九年、中規模の半導体製造企業から企画を受注した際の提案、USBフラッシュユメモリー（USBメモリー）のケースを紹介しよう。これは先述した「B」「T」「C」などによつて大きなデータを保存する「器」は形を失い、形のないインターネットがその役割を担うと予見されていた。そのためクライアントもZibaのスタッフも、皆がこのバグに囚われていた。そこまで、形ある

器で大規模データをやり取りする、「触れる

図表2|デザイン思考の2つの分類



図表3|バイアスを視覚化して破壊する



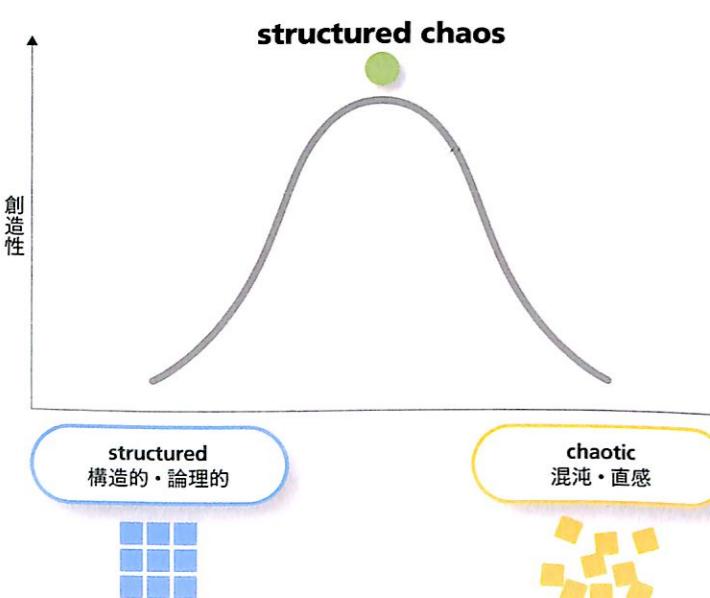
体验'にあえて目を向けることにした。次に「T」、すなわち技術的バイアスの破壊である。フラッシュメモリーの専門家は、USBメモリーをPCに差した瞬間に起動することは不可能だと主張し、その制約の中でユーザー体験を改善しようと努力し始めた。しかし、新しいPCにメモリーを差し込むたびにそれが出現しては、ユーザー体験を著しく損ねることになり、一般消費者への普及は難しい。この時は、一九九八年に発表されたUSBマスタートレージクラスという補助記憶装置をPCに認識させる仕様を用いれば、ドライバインストールなしで使えることが

たフロッピーディスクの代替となるまでに時間がかからなかつた。当初は全員が反対したUSBメモリーのコンセプトだったが、いまでは世界中どこでも売られている。

どのような軸で既存概念を分析するかはさまざまだが、とにかく構造化できなければバイアスを認知することはできず、それを破壊することもできない。逆説的だが、それができればイノベーションが生まれる可能性は飛躍的に高まるのである。

では、このようなアイデアはどのように生み出せばよいのか。効果的なブレストをするためにはまず、思考のモードを論理思考と非論理思考の中間に持つていくことが重要である。一九九八年、私はその状態を“structure”（構造・論理）と“chaos”（混沌・直感）の中間に「ストラクチャード・ケイオス」（structured chaos）と呼んだ（図表5「論理思考と非論理思考の中間を維持する」を参照）。

図表5 論理思考と非論理思考の中間を維持する



判明した。初めから無理だと決めつけてしまふと、別解を思いつくことは困難になる。そして専門家であればあるほど、こうした思い込みに囚われがちである。

最後に「B」、すなわちビジネス面でのバイアスを破壊した。その時にクライアントは、この新製品を自社ブランドですぐにでも販売する意気込み始めた。「差すべく保存する」という意味において、行為としても提供価値としても従来のフロッピーディスクの延長線上にあり、難なくユーザーに受け入れられるだろうと考えていたためである。しかしここで、このアイデアをクライアント側の企画者

ができないが、前述したように不確実性がなければ議論は生まれず、イノベーションは起きない。そのためストラクチャードとケイオスティックの両方のモードを、思考のボールが行き来するよう工夫する必要がある。

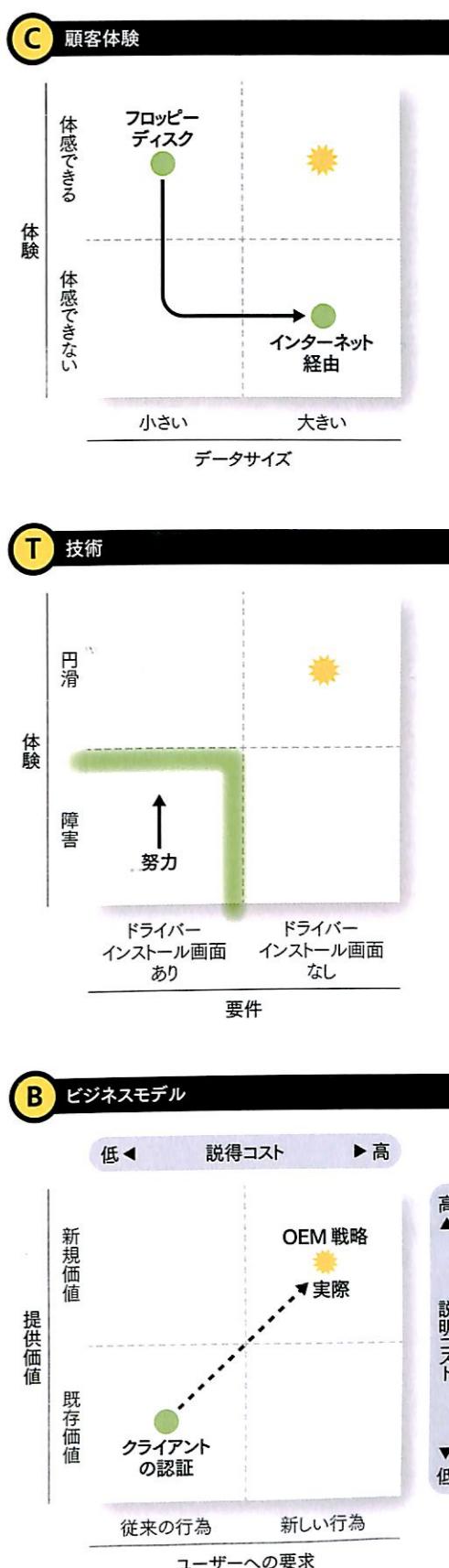
それを実践するために、私はZibaのブレストで特殊なやり方を採用してきた。ブレスト時の脳の構造を分解すると、アイデア、切り口（perspective）、そして両者の連結という三つの要素しかない。アイデアとは具体的を持つ直感的なもの、切り口とは抽象的で論理的なものである。それらの要素から成る（図表6「ブレストの三つのレベル」を参照）。

ブレストのレベル1は「I-2-I」（Idea to Idea）である。「どんどんアイデアを出しながら」など、何らかの軸で面白い理由を明確にしてもらおう。それを抽象化して、たとえば

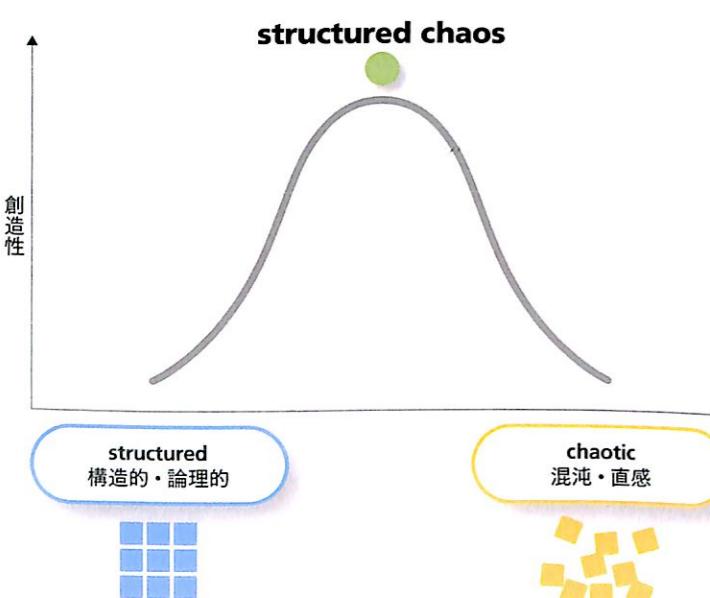
決投票は無意味である。

次のレベルは、「P2I」（Perspective to Perspective）だ。ここで行うのは、思いついたままさまざまなアイデアを整理して、ある切り口を見つけ、そこからアイデアを広げる」とことだ。レベル1のアイデアの中から面白いと思うのを選び、「一人用を家族用に切り替えた」「五つのパーツでつくれていたのが一つでできる」など、何らかの軸で面白い理由を明確にしてもらおう。それを抽象化して、たとえば

図表4 USBメモリーのダイヤグラム



図表5 論理思考と非論理思考の中間を維持する



が生まれる。ただし、それを実行しようとす  
る場合、その成果は不確実性が高くなり、数  
字で読むことができない。そして、不確実な  
ことに対する多くの（「まともな」）人間は容  
易には合意できず、それが「③議論を生む  
（賛成／反対）」のである。この時、皆が共通  
して持っているバイアスから離れるほど議論  
は深くなり、賛成と反対の対立が深まる。  
つまり、この段階でイノベーションの三つ  
の要件を満たしたアイデアが生まれるのである。

## ② ニーズを付加する

がつく場合が、今までほとんどであった。たとえば、USBメモリーに関する興味深い記事を読んだことがある。インターネット統制下にあるキューバにおいて、USBメモリーが情報のライフルインになつているそうだ。開発から一五年以上経つた現在、当初思い描いていた先進国のみならず、このような特殊条件下でのニーズにも呼応している。

なお、万が一アイデアに主要なニーズがつかなくても、別のアイデアを考えるのは難しくない。バイアスを破壊する過程を経さえす

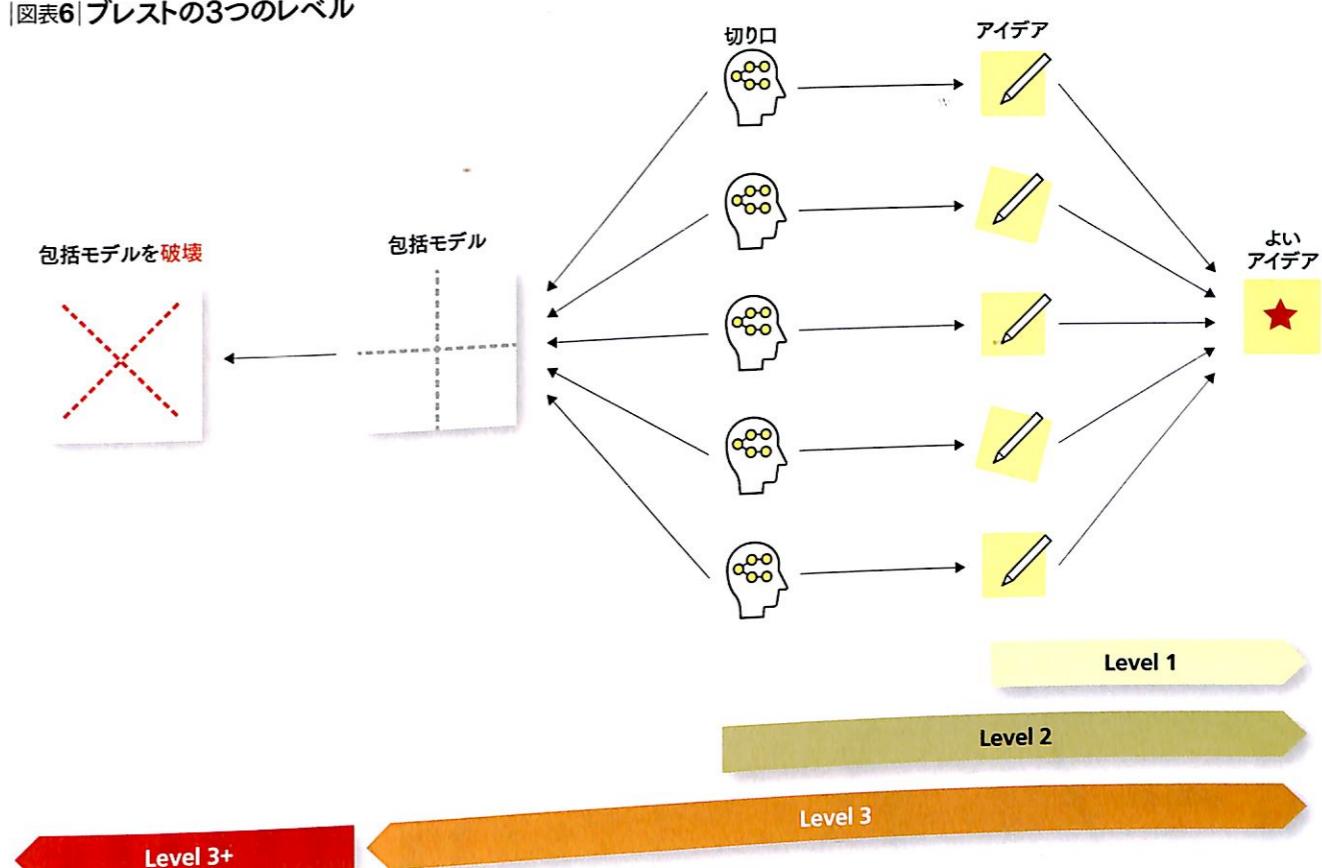
ことである。USBメモリーの場合、取り扱いデータが大きくてインタンジブルな「インターネット」でも、取り扱いデータが小さくてタンジブルな「プロッピーディスク」でもない、誰も注目しない方向にユニークな答うるがあるかもしれないと考えた。つまり『取り扱いデータが大きく』なつても『体感できる』体験とは何か、と考えたのである。

このようにバイアスを構造化してそれを破壊することで「①見たこと・聞いたことがない」ものになり、論理と非論理の中央を通ることでその後の説得や技術的検討も含めて「②実行可能である」可能性の高いアイデアが生まれる。ただし、それを実行しようとすると場合、その成果は不確実性が高くなり、数字で読むことができない。そして、不確実なことに対して多くの（「まともな」）人間は容

レベル3は、レベル2から出た複数の切り口を組み合わせて構造化することで、包括的なモデルをつくる段階である。たとえば「対象人数の単位を変える」という切り口から「二人」「多数」という人数から成る軸を取り、「構成パーセンテージの数を変える」という切り口から「ゼロ」「無限」を両極とするパーセンテージの軸を取る。そして前者を縦軸、後者を横軸としてアイデア群を構造化する。前述のUSBメモリーの例では、結果的に「取り扱いデータサイズ」という切り口から「大」「小」という軸を取り、「データ取り扱いの体験」という切り口から「体感できる」（タンジブル）と「体感できない」（インタングブル）と軸を取った。そのうえで前者を横軸、後者を縦軸として二次元構造化を行った。よい構造化ができれば、既出の特徴的なアイデア群を美しくマッピングできる。このプロセスを経ることで、企画者自身が、自分や業界のバイアスを同定できるようになる。

イノベーションを起こすためにさらに重要なのがレベル3+、その包括モデルを破壊することにより、新たなコンセプトを生み出す

図表6 ブレストの3つのレベル



れはイノベーティブなアインテニアは論理的に  
いくらでも生み出せるからである。

③ 意思決定を行う  
こうして生まれた新しいコンセプトを実行に向けて推進するには、不確実性を伴う意思決定が必須になる。これが困難を伴うことは想像に難くない。たとえば、五人の大企業経営幹部が集まる場で新規性の高い提案をするとき、「この商品はたしかにすごい」と最初は驚きを示す。しかし、その後は必ず、「本当に売れるのか」「これに対してX円を投資するのは妥当なのか」という喧々諤々たる議論が始まる。誰も見たことも聞いたこともない、新しいものをつくるうとしているのだから、議室でのこのような議論にあつさりと結論に出ることはない。

前にプロトタイプを作成し、100人の潜在顧客に見せて、購入意向を持つか否かを観察するプロセスである。よく誤解されるが、これはユーザー受容性調査、すなわちグループインタビューから「どの機能がほしいですか」「値段はいくらがいいですか」などの断

片的な情報を集めるものではない。それでは一般ユーザーの気まぐれな意見に振り回されことになり、企画 자체が頓挫してしまう。

$\beta_{100}$ では、完全なる最終商品に見えるプロトタイプをつくり、必要であれば模擬店舗を設置してパッケージプロトタイプを置き、価格までを提示したうえで、そこに一〇〇人以上の潜在顧客を呼ぶのである。テレビコマーシャルのようなイメージビデオを見せたり、商品広告を挟み込んだリアルな雑誌を見てもらったりするなど、その商品が売られるであろう販売状況や購買意欲決定の瞬間を疑似体験してもらい、「本当に購入するかどうか」を数字として確認することで、ユーザーニーズに関する不確実性を減らすのだ。この $\beta_1$

00の反応が予想通り、もしくは予想を上回っていたら、推進を決定する際の自信になるうえ、新商品に対する顧客の初見反応を観察する貴重な機会になる。

二つ目が、不確実性を取り込んだ定量分析である、ディシジョンマネジメントを用いた意思決定分析だ。ディシジョンマネジメントとは、スタンフォード大学で生まれたディシジョンアナリシスをビジネスに適用したものであり、大きな不確実性（リスクと機会）を伴う経営判断を、科学的かつ論理的に行う手法である。価値判断基準、意思決定、不確実性の要素を構造的に整理し、それらの相関関係を明らかにしたうえで、確率を用いた不確定性のアセスメントをベースに、そのビジネスの正味現在価値（NPV）を算出して明らかにする。私は松下電工（現パナソニック）在籍時に戦略投資案件の分析担当を務めていたが、この構造的かつ定量的な分析をR&D部門、事業戦略変更、新商品やサービスの投入、海外事業展開、企業買収や撤退などに適用した。その後、米国のクライアント企業との多くのイノベーションプロジェクトにおいては、経営者の意思決定クオリティを高めるために用いてきた。

繰り返しになるが、イノベーションとはバイス破壊された発想であるがゆえに、不確実性が高まるものである。この状況下における

DTfがイノベーションを起こすうえで優秀なのは、アイデアがイノベーションとされることが多いからだ。DTnの場合は、アイデアを絞り込む段階のフレームワークが脆弱なため、論理性を担保できない。そのため、他にもっと面白いアイデアがあるのではという意見決定者からの疑いを解消できない。一方、DTfにはアイデアを生み出すためのフレームワークが最初からあるため、なぜそれを選択したのかを論理的に説明しやすい。

現在のデザイン思考の議論は、DTnばかりの片肺飛行である。一部の人は、いくら挑戦してもイノベーションが生まれないことが懐疑的になっているかもしれないが、それはアプローチ方法を間違えているだけだ。改善や改良を目指すのであればDTnを、そして、真にイノベーションを生み出したいのであればDTfのプロトコルを選択すべきなのである。<sup>(注)</sup>

【注】  
本稿の執筆に当たっては宇野万里恵氏に協力いただいた。感謝したい。

## ストーリー価値をいかに提供できるか

**顧客** 客や消費者が魅力的に感じるアイデアを生み出すことは、ビジネス上必須である。そのうえで、私は「価値の変遷」にも目を向けるべきだと考えている。

およそ30年前は、技術によって差別化を図る「機能価値」の時代といえる。家電の場合、多機能や高機能の商品ほどよいとされ、価格も高かった。それが20年ほど前からは、「デザイン価値」へとシフトした。格好いい、おしゃれ、自分のライフスタイルに合っていることが価値とされるようになったのである。さらに、ここ10年で興味深い変化が起きている。それは「ストーリー価値」の台頭である。顧客は意味性を重視するようになっているのだ。

たとえば、いま米国で最も売れているBeats（ビーツ）というヘッドホンは典型例である。ビーツにはまず、低音が素晴らしいという機能価値がある。また、ファッション性も非常に高い。さらにこれは、人気ラッパーかつプロデューサーのドクター・ドレー公認のブランドである。彼が音楽ではなく音づくりを始めたというストーリー性も加わり、爆発的ヒットを記録している。

言い換えると、イノベティブなアイデアがあり、それをもとに製品・サービスをつくったとしても、機能、デザイン、ストーリーの3つを認知させなければ、世の中に受け入れられないでのある。

時代とともに、技術やデザインの差異から生まれる競争優位は、コピーという攻撃を受けた際にポジションを守ることが困難になっているが、ストーリー性だけは、コピーされてもオリジナル価値が揺るがない最後の価値である。

そのストーリーとひもづけることで、デザインと機能の価値を拡大することができるのだ。

では、3つの価値をどのように人に認知させていくか。時系列で並べると機能、デザイン、ストーリーだが、人間は視覚的な生き物であるため、まずはデザインを認識する。

次が機能、最後がストーリーだ。人は山を見る時、まず頂上を見上げるが、それになぞらえたのが図表7「機能・デザイン・ストーリーの関係」である。現在はストーリー価値の時代になりつつあるが、一般にはそこまで認知されていないため点線で記している。

3つの価値をうまく伝えるためには、デザインは一目でわかるもの、機能はそのポイントを3つ程度で言えるもの、ストーリーは誰でも語れるものであることが肝要である。さらに、その3つに整合性がなければ納得してもらえない。それをどこから考えてつないでいくかは、対象とする製品やサービス次第である。

|図表7| 機能・デザイン・ストーリーの関係

