

デザインビジネスについての研究

Study of Design Business

ソーシャルデザイン学科 (OB)

北島 己佐吉

Misayoshi KITAJIMA

1. はじめに

近年、ビジネスにおけるデザインの関わり方が注目されるようになったが、紀元前7世紀頃にギリシャの商人が自分の壺に商標マークを付けたのがブランディングの始まりだといわれており、デザインとビジネスの関係の始まりである。本稿では産業革命以降を中心に、工業化社会から高度情報化社会(Society5.0)へと進む中で、経済の発展と共に展開されてきた経営におけるデザインに焦点を当て20世紀初頭から現在までのデザインに関する事項をデザインビジネスの視点から論じる。デザインビジネスの位置づけを明らかにし、経営戦略との関係やデザインの役割を振り返り、今後のデザインビジネス展開の方向について提言を行う。

2. デザインビジネスとは

デザインビジネスとは、デザインが経営戦略に組み込まれ、デザインを通じて顧客のニーズや要求を満たし、競争力のある商品やサービスを提供し、同時に企業のブランド価値や市場シェア、収益の向上に貢献する重要な役割を担っている。近年、デザイン思考が問題解決やイノベーションの手法として広く活用され、デザインが単なる見た目の美しさを追求するだけでなく、機能性や使いやすさ、感情的なつながりを考慮しながら、人々の生活の視点から商品やサービスの価値を最大化することを目指している。

2018年の「「デザイン経営」宣言(経済産業省・特許庁)中で「デザイン経営」はブランドとイノベーションを通じて、企業の産業競争力の向上に寄与することとしている(図1)。

このようにデザインビジネスが関係する領域は幅広いが、ここではその位置づけを明らかにするために、経済、経営(マー

「デザイン経営」の効果＝
ブランド力向上＋イノベーションの向上
＝企業競争力の向上

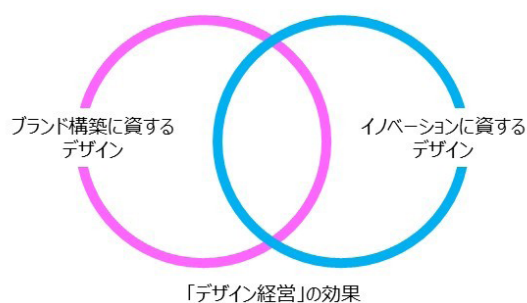


図1. デザイン経営の役割[1]

ケティング)、デザインの側面とデザインビジネスに関連する主要項目の関係性を表1のように示すことができる。

2-1. 経済とデザインビジネス

経済とデザインビジネスの関係は、生活者行動、需要と供給、市場競争、価格設定などの経済的要因がデザインビジネスにどのように影響するか、またデザインビジネスが経済にどのように影響を与えるかについてみてみると密接な関係であることが解る。

① 需要と供給

デザインは商品やサービスの需要を高める重要な要素である。生活者にとって魅力的なデザインは商品の差別化を図り、総合満足度を向上することができる。デザインは需要と供給の

バランスに影響を与えている。

② 生活者の行動

デザインは生活者の購買時における意思決定に大きく影響を及ぼしている。生活者の行動パターンや選好動向の情報を把握し、ターゲット市場の生活者に向けたデザインを提供している。

③ 行動経済学とデザイン

行動経済学は、生活者が必ずしも合理的な選択をしないことを前提に、人々の行動を予測している。デザインビジネスはこれを活用して、生活者の選好や行動を誘導するデザインを開発している。

④ 価格設定と商品デザイン価値：

優れたデザインは商品やサービスの付加価値を高めることが出来、高価格でも生活者に受け入れられやすくなる。デザインによって生み出される商品デザイン価値にふさわしい価格領域を設定している。

⑤ グローバル経済とデザイン市場

グローバル化により、デザインビジネスは国際市場での競争力を考慮する必要がある。国際貿易やグローバル市場の動向を分析し、デザインビジネスは国際的に成功するための戦略を提供している。

⑥ 市場動向とトレンド分析：

デザインやビジネスは市場のトレンドや生活者の嗜好、ライフ

スタイルの変化によって大きく変化する。これらの市場の動向を分析し、デザインビジネス展開へ迅速な対応を行っている。

⑦ 競争優位性

デザインは企業が市場で競争優位性を確立するための重要なツールである。競争市場において、デザインが企業や商品の競争力の維持強化にどのような役割をどのように果たしているかを明らかにして、活動を展開している。

⑧ イノベーションによる成長

デザインは技術革新や新しいビジネスモデルの創出を促進している。これらのイノベーションが市場と経済全体に与える影響を評価し、成長戦略の策定に反映している。

⑨ サステナビリティと環境経済学

サステナブルデザインは地球環境への負荷を軽減し、持続可能な経済発展を支援している。サステナビリティの経済的利点を評価し、デザインによる政策の提言を行っている。

⑩ 効率性と生産性

デザインは商品の開発や生産プロセスの効率向上を図り、生産性の向上やコスト削減に寄与している。デザインが関係する領域の項目がどのようにビジネス経済効果をもたらすかを明らかにしている。

これらの関係情報をデザインビジネスに適用することで、企業は市場での競争力を強化し、経済的な成功を収めることができる。

		経済	経営	デザインビジネス
社会経済 動向	市場	① 需要と供給		■市場デザイン情報の活用
		② 生活者の行動	① マーケットリサーチとターゲットインサイト	① 心理学と行動科学
		③ 行動経済学とデザイン		
		④ 価格設定と商品デザイン価値		
		⑤ グローバル経済とデザイン市場		② ファッションとアパレル
		⑥ 市場動向とトレンド分析		③ 建築とプロダクト、インテリアデザイン
	差別化戦略	⑦ 競争優位性	② 戦略的計画とビジョン	■市場戦略の一部としてのデザイン
				④ 生活者中心のアプローチ
経営戦略 動向		⑧ イノベーションによる成長	③ 商品開発とイノベーション	■価値の創造と差別化
				⑤ イノベーションと競争力
			④ 顧客エクスペリエンスとサービスデザイン	⑥ エンターテインメントとメディア
			⑤ ブランディングとマーケティング	⑦ テクノロジーとデジタルメディア
				■ブランディングと視覚的アイデンティティ
				⑧ 生活者との関係性向上
	ブランド 持続性	⑨ サステナビリティと環境経済学	⑥ サステナビリティとCSR	⑨ マーケティングとブランディング
				■持続可能性とデザイン
	組織文化風土	⑩ 効率性と生産性	⑦ 財務管理とコスト制御	⑩ サステナビリティと環境デザイン
				■組織文化の醸成
			⑧ 人材管理と教育	⑪ 商品開発とエンジニアリング
			⑨ リーダーシップと組織文化	⑫ 教育とトレーニング
			⑩ プロジェクトマネジメント	⑬ ビジネスとマネジメント

表1. デザインビジネス関連項目 [2]

2-2. 経営とデザインビジネス

経営とデザインビジネスは、企業が競争力を高め、効果的に市場で成功するために共に一体となり、重要な役割を果たしている。両者の関係は多岐にわたり、企業の経営戦略の構築、推進に向けて以下のような活動が展開されている。

① マーケットリサーチとターゲットインサイト

経営には市場調査や生活者データの分析を通じて、ターゲット市場や生活者のニーズの把握が重要である。デザインビジネスはこの情報を基に、ターゲットユーザー像と求められるニーズを設定し、魅力的なデザインの開発を行い、顧客満足度を高めている。

② 戦略的計画とビジョン

経営計画は企業のミッションに基づき、長期的な戦略とビジョンの策定から始まる。デザインビジネスはこの計画を視覚的に見える化し、中長期的には企業のブランドアイデンティティの強化を推進している。

③ 商品開発とイノベーション

商品開発ではコンセプトや市場投入戦略の策定が行われる。デザインビジネスは商品の外観、機能のデザインで市場にイノベーションをもたらし、競争力の向上を図っている。

④ 顧客エクスペリエンスとサービスデザイン

企業はターゲット顧客のエクスペリエンス向上を目指し、サービスの改善に関する活動を提供している。デザインビジネスはユーザーサーベイやプロトタイピングによるユーザーテストを通じて、顧客に優れたエクスペリエンスを提供するデザインを展開している。

⑤ ブランディングとマーケティング

経営にはブランド戦略やマーケティング戦略の策定が求められる。この戦略を具現化するために、デザインビジネスではロゴ、パッケージ、広告キャンペーンなどのデザインを通して、市場への戦略展開を推進し、ブランド認知度の向上を図っている。

⑥ サステナビリティとCSR*

*CSR: Corporate Social Responsibility

企業はサステナビリティ戦略や社会的責任(CSR)の推進をしている。デザインビジネスでは環境に優しいデザインや社会貢献を意識したデザインを提案し、企業のサステナビリティ実現へ貢献している。

⑦ 財務管理とコスト制御

経営戦略には財務管理やコスト制御で収益性の向上が欠かせない。デザインビジネスではプロジェクトのデザイン予算をマネジメントし、効果的なデザインソリューションを提案している。

⑧ 人材管理と教育

経営には人材管理や教育訓練による個々の人材の活用が重要視されている。デザインビジネスはクリエイティブな才能を育成し、デザインチームのスキルの向上に貢献している。

⑨ リーダーシップと組織文化

チーム活動にはリーダーシップ理論や組織文化の構築に関する知識やノウハウの活用が求められる。デザインビジネスはクリエイティブなチームをリードし、イノベーションを促進する組織文化を育成している。

⑩ プロジェクトマネジメント

プロジェクトには計画、実行、評価、検証、完了のプロセスを通じたマネジメントが行われている。デザインビジネスはプロジェクトにクリエイティブな提言を行い、作業の効率を高め、プロジェクトの成功に向けた活動を展開している。

これらの関係を理解し、統合することで、企業はデザインの力を最大限に活用し、競争力を高め、持続可能な成長を実現する戦略マネジメントが可能になっている。

2-3. デザインとデザインビジネス

デザインとデザインビジネスの関係は、ビジネスにおいてデザインがどのように役立っているか、そしてデザインがビジネスにどのような影響を与えるかを経済、経営との関係と併せて理解することが重要である。

デザインビジネスにおいてはデザインを戦略的に活用し、経営の中心的な要素として位置付けている(図2)。

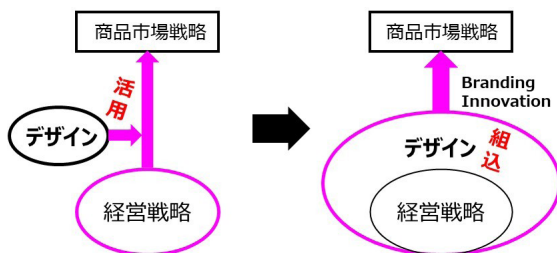


図2. 経営戦略とデザインの位置づけ [3]

従来の経営では、商品やサービスの開発や販売、経営戦略策定に個々のデザインを活用するのが中心であった。現在の経営ではデザインの力を最大限に活用し、企業の競争力を強化するために企業戦略にデザインを組み込む考え方になってきている。

具体的には、以下のようにデザインがビジネスと関係している。

■市場・デザイン情報の活用

マーケットリサーチに基づくこれ迄の市場・デザイン情報を基に将来のトレンドを予測し、新しいデザインビジネスの可能

性について洞察(インサイト)する。主な市場・デザイン情報として以下の情報等が活用されている。

① 心理学と行動科学

消費者行動分析、ユーザー体験リサーチ、色彩心理学、行動デザイン分析などが実施される。

② ファッションとアパレル

衣料品デザイン、アクセサリデザイン、テキスタイルデザイン、ファッションマーケティングなどによるデザイントレンド予測などが行われる。

③ 建築とプロダクト、インテリアデザイン

建築デザイン、プロダクトデザイン、インテリアデザイン、家具デザイン、空間計画、ランドスケープデザインなどの動向が活用される。

■市場戦略の一部としてのデザイン

デザインは単なる商品開発の一部にとどまらず、市場戦略全体に組み込まれるケースが増加している。例えば、特定のターゲットセグメントに絞ったデザインの選択や、市場動向や生活者の嗜好を反映したデザイン戦略の構築が重要になっている。

デザインを単なる装飾(形、色、素材)や美的要素としてではなく、企業戦略のひとつとして位置付けている。商品やサービスの計画段階から、生活者の経験の向上やブランドイメージの構築にデザインを位置付けることが重要である。

④ 生活者中心のアプローチ

デザインビジネスは生活者のニーズや要求を理解し、それに基づいてデザインを展開している。生活者の感情や使いやすさ、デザインのインパクトが企業の成功に直結している。

■価値の創造と差別化

デザインは商品やサービスの魅力を高める力があり、生活者にとっての新しい価値を創造している。例えば、優れたユーザーインターフェース(UI)デザインはユーザーエクスペリエンス(UX)を向上させ、カスタマーサティスファクション(CS)を高めることができる。商品だけでなく、各種のサービスがデザインによって他社と差別化され、競争優位性が確保される。主に活用されているデザインの要素として以下が挙げられる。

⑤ イノベーションと競争力

デザインビジネスはイノベーションを促進し、市場での差別化を図っている。新しいアイデアや創造的デザインの導入により、競争力を高め、市場シェアを拡大することができる。

⑥ エンターテインメントとメディア

ゲームデザイン、映画、コマーシャルデザイン、アニメーション、

ビジュアルエフェクト、演出デザインなど映像・メディアデザイン分野が活用される。

⑦ テクノロジーとデジタルメディア

ウェブデザイン、アプリケーションデザイン、UI/UXデザイン、インタラクションデザイン、デジタルマーケティングなどデジタルメディア分野が活用される。

■ブランディングと視覚的アイデンティティ:

デザインは企業やブランドのアイデンティティを形成し、企業内のステークホルダーに加え、生活者に対してメッセージを伝える役割を果たしている。視覚的な要素は生活者の興味や認知に影響を与え、ブランドの認知度や信頼性、記憶性を高める効果が高い。主に以下のデザインツールが活用されている。

⑧ 生活者との関係性向上ツール

デザインは生活者との関係性を向上するためのツールとしても機能している。視覚的に魅力的なデザインや使いやすいユーザーインターフェース(UI)は、生活者が商品やサービスにコンタクトしやすくなり、ブランドロイヤルティを高めている。

⑨ マーケティングとブランディング

ブランドアイデンティティ、広告キャンペーン、パッケージデザイン、プロモーション戦略などの視覚的デザインが生活者と企業とのタッチポイントを介して展開されている。

■持続可能性とデザイン

現在のビジネスデザインには、SDGsや持続可能性の視点からのデザインの提案が非常に重要になっている。環境に配慮したデザインや資源効率の良い商品デザインは、企業の社会的責任に貢献し、生活者からの評価や信頼を高めている。デザインビジネスは商品の見た目やイメージだけでなく、企業の社会的責任(CSR)の面でも戦略的な一部を担っている。そのため、デザイナーには幅広い知識とスキルが求められている。CSRを強化するデザインの重要な領域として以下の点が活用されている。

⑩ サステナビリティと環境デザイン

エコデザイン、サステナブルプロダクトデザイン、リサイクル素材の使用、環境に優しい商品開発などの領域は、デザインビジネスが成功するために不可欠な要素となっている。

■組織文化の醸成

デザインビジネスは、企業全体の戦略や価値創造に深く関与しており、革新と競争力の源泉となるデザインを中核に置いたビジネス活動を構築してきている。そのため、社内等の組織全体に価値観を浸透・共有させることが重要である。デ

ザインのもつ意味や重要性を理解し、それを組織の文化や戦略にデザイン思考などを新たに組み入れることで、持続可能な成長を目指している。

具体的には、商品やサービスのデザイン、ブランディング、コミュニケーション、ユーザーインターフェース(UI)やユーザーエクスペリエンス(UX)などを含んでいる。

⑪ 商品開発とエンジニアリング

プロダクトデザイン、ユーザーリサーチ、商品開発プロセスデザイン、プロトタイピング、商品のライフサイクル管理など組織の知やノウハウなどが活用される。

⑫ 教育とトレーニング

デザイン教育、ワークショップ、人材育成、プロフェッショナル開発、デザイン思考、発想法のトレーニングなどが導入される。

⑬ ビジネスとマネジメント

企業理念、プロジェクトマネジメント、リレーションシップマネジメント、マーケットリサーチ、ビジネス戦略、起業家精神、デザイン機能強化などが推進される。

このようにデザインがデザインビジネスとして位置づけられ、経営戦略の中で重要な役割を担っていることが確認できる。

3. デザインビジネスの歴史(図3)

デザインビジネスの歴史は古く、地中海沿岸部の古代史跡にはブランディング、広告、パッケージングという形式の商業があったことを示す証拠が見つかる。その後、技術の進歩、生活者行動の変化、産業の発展とともにその形態が変化し今日に至っている。以下に産業革命以降の主要なデザインビジネスの動向を社会経済動向、経営戦略動向、マーケティング動向、デザイン動向から概観してみる。

3-1. 産業革命と初期のデザイン(1850～1920)

産業革命(18世紀後半～19世紀)は繊維産業、軽工業、農業に大量生産技術を導入し、製品のコストを大幅に削減している。人類の歴史でテクノロジーが生活の場面に入ったのである。この時期、デザインの役割は限定的で主に製品の機能性と生産効率を高めることが重要視されている。商業的な側面はそれほど重要ではなく、商品の識別や所有権を示すために包装や商品に付されたシンボルやマークがその役割を果たしている。製造や通信の進歩によって商品のマーケティングが始まりブランド革命をもたらしており、この頃Coca-Cola(1886)ブランドが誕生している。手工業に較べて産業革命の機械化や標準化による品質の低下に対する反動として、ウィリアム・モリスらが推進したアーツ・アンド・クラフト

運動(19世紀後半)は、美と職人技を重視し、この運動はデザインが経済的価値を持つことを示し、生活者の需要を喚起する手段としてのデザインの重要性を示している。1915年に英国では商品デザインの振興を目指し、デザイン&インダストリーズ協会(DIA)が設立されている。経営学派においては生産性最大化の科学的管理法を唱えたテイラー主義(1911)の考え方が提示されている。1913年にはフォードは機能性追求した製品を世界初のベルトコンベアー方式による効率的な生産を始めている。

3-2. マーケティングにデザインが参加(1920～1950)

ドイツのバウハウス(1919-1933)は、デザイン教育と実践の先駆けとなり、デザインが産業と結びつくビジネスの重要な要素であることを示している。ここでのデザイン教育は、機能性と美しさを統合し、デザインが経済的にも価値があることを世界に示し、今日のデザイン教育の礎を築いている。20世紀初頭のモダニズム運動は、シンプル、機能性、効率性を重視し、工業化の進展により商品の大量生産をもたらしている。デザインは商品の差別化と生活者の購買を促進するため、企業の商品開発とブランド戦略において重要な役割を果たしている。包装と印刷技術が進歩し、企業は商品のばら売りから個々の商品マークと専用の商品パッケージ、販売促進で他社との差別化を図ることができるようになっている。

米国ではT型フォード(1908)は効率的な生産とデザインの重要性を示し、コスト削減と標準化されたデザインは、大量消費社会の形成に寄与している。一方、生活者の志向も変化し、機能性一転張りのフォードに対し、スタイル重視のGMのキャデラック・ラサール(1928)はカラフルなボディや毎年のモデルチェンジ政策で販売を逆転している。GMは事業部体制を敷き、1940年にはGM Styling部門を設置し、各ブランド別に差別化されたスタイルによるブランド戦略を開始している。同時期の機関車も流線型のスタイルが流行し、乗客を魅了している。デザインの機能性にスタイルの要素が加わった時期である。経営学派においてはテイラー主義に対して人間的経営を目指した人間関係論を唱えたメイヨー主義の考え方が提示されている。このテイラー対メイヨーの経営学派の2つの大きな流れはここから始まっている。

3-3. 経営にデザインの活用(1950～1980)

戦後の経済成長期には、産業復興によって生産が向上し、新市場開拓が進み市場が拡大している。企業はデザインが商品の差別化や消費者の購買意欲を刺激する重要な要素であり、ブランドイメージの構築や市場での競争力を高める

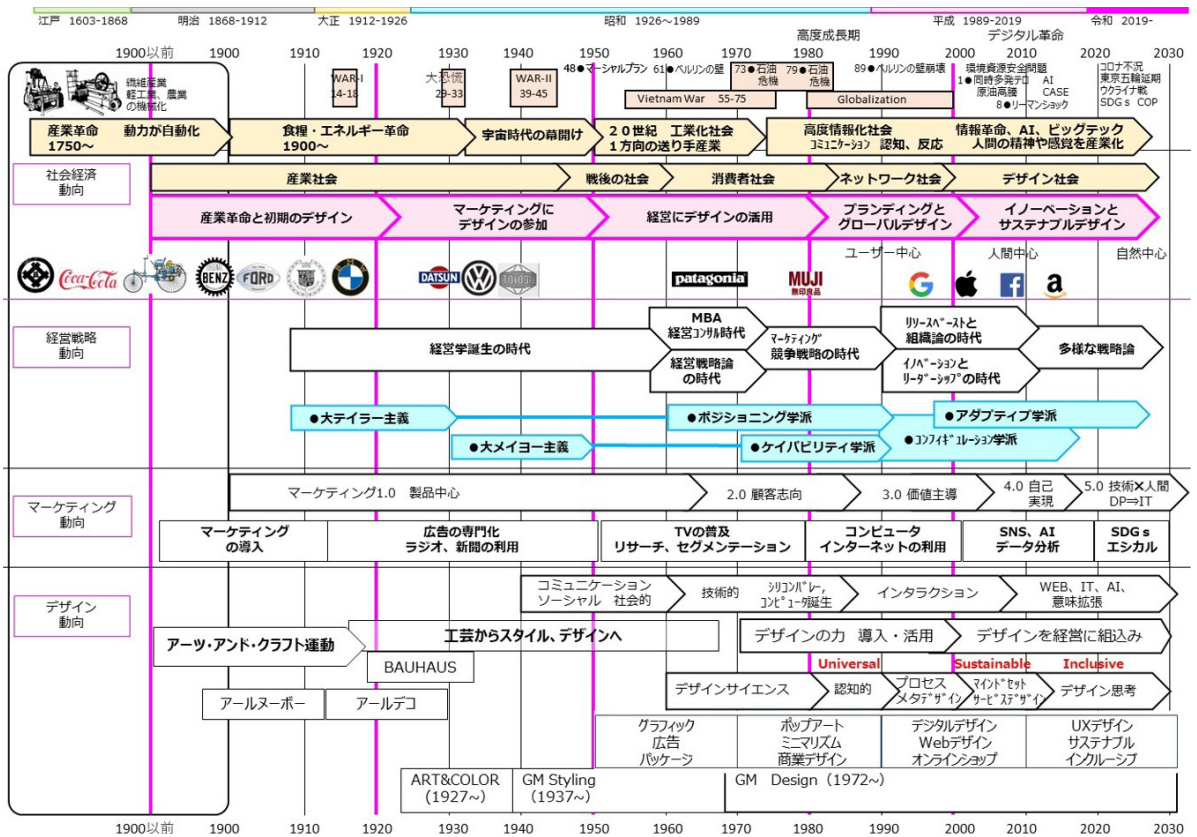


図 3. デザインビジネスの歴史 [4]

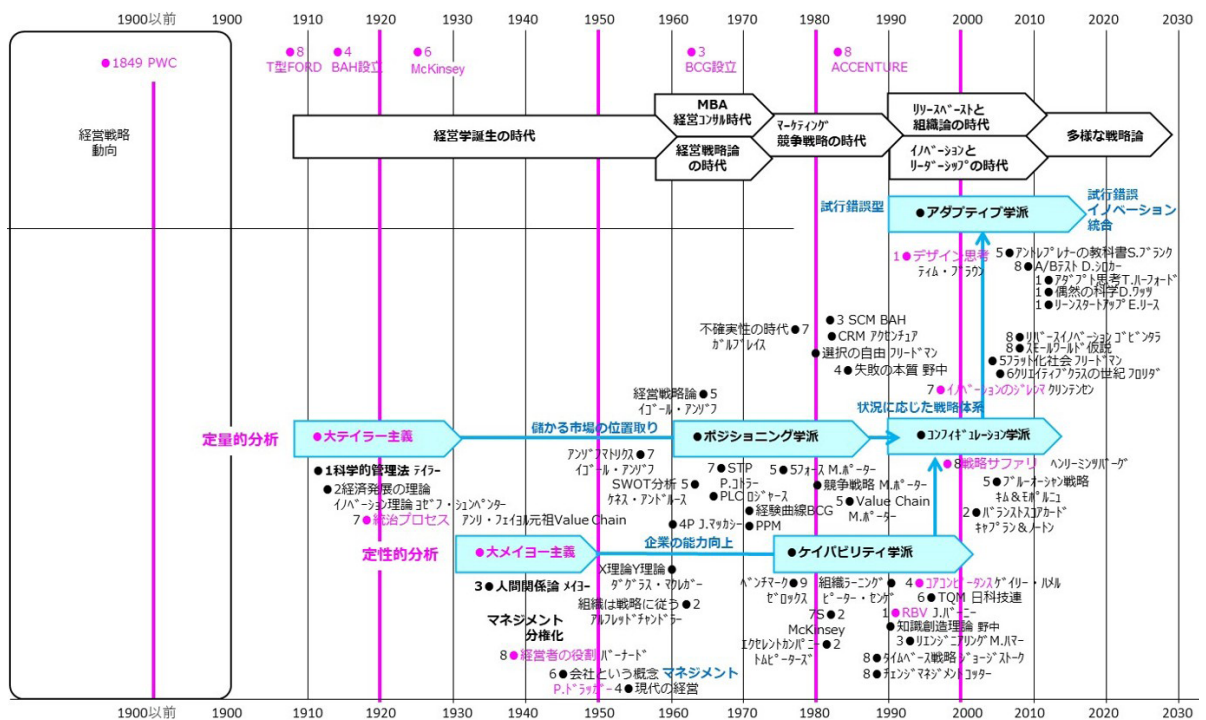


図 4. 経営戦略、経営学派の変遷 [5]

ための重要な要素と位置付けるようになった。そのため、デザイン開発の部署を設置し、ブランドの視覚的な表現としてロゴ、パッケージデザイン、広告などを展開している。デザインが商品のパッケージングやブランドイメージ形成において役立つことが広く理解されるようになっていく。

1950年以降、企業はデザインを戦略的ビジネスツールとして認識し、デザインビジネスという概念が生まれている。これにより、デザインが企業の競争優位を確立するための重要な要素として位置づけられ、デザイン開発体制の拡充が加速している。

1950年代にはテレンス・コンラン(英)などのデザインコンサルティング会社が設立され、現在に至っている。1965年にマイケル・ファーは実践的なデザインマネジメントの定義を発表している。「デザインマネジメントとは、デザインの問題を定義し、最も適切なデザイナーを見つけ、そのデザイナーが納期内・予算内で問題を解決できるようにする機能である。これは意識的に管理される活動であり、デザイナーの仕事のあらゆる領域に応用することができる。」[7]

その後、デザインマネジメントは1976年、ロンドン・ビジネス・スクールの教育課程に導入され、他の教育機関に広まった期間である。経営学派においては儲かる市場の位置取りを主眼とするポジショニング学派は1960年代以降、戦略形成の戦略論で、定量的な業界分析を通して自社の競合優位となるポジションを提示している。経営戦略論を中心にMBA、経営コンサルティングが注目された時代である。K.アンドルース、P.コトラー、M.ポーター等が代表格である。1970年代以降はケイパビリティ派が台頭し、企業の能力向上には経営資源が競争優位性につながるという考え方を提示し、人的資源(人材、能力、素質)、経営スタイルといった経営資源とその活用が重要としている。

T.ピーターズ、J.バーニー、野中郁次郎などが代表格である。

3-4. ブランディングとグローバルデザイン(1980~)

1980年代は電気通信分野の発展と産業の情報化に伴い、無形のデザインへの関心が始まり、インターネット、PCの普及や情報技術の進展により、UI(ユーザーインターフェース)などのインタラクションデザインの領域が新たに加わっている。

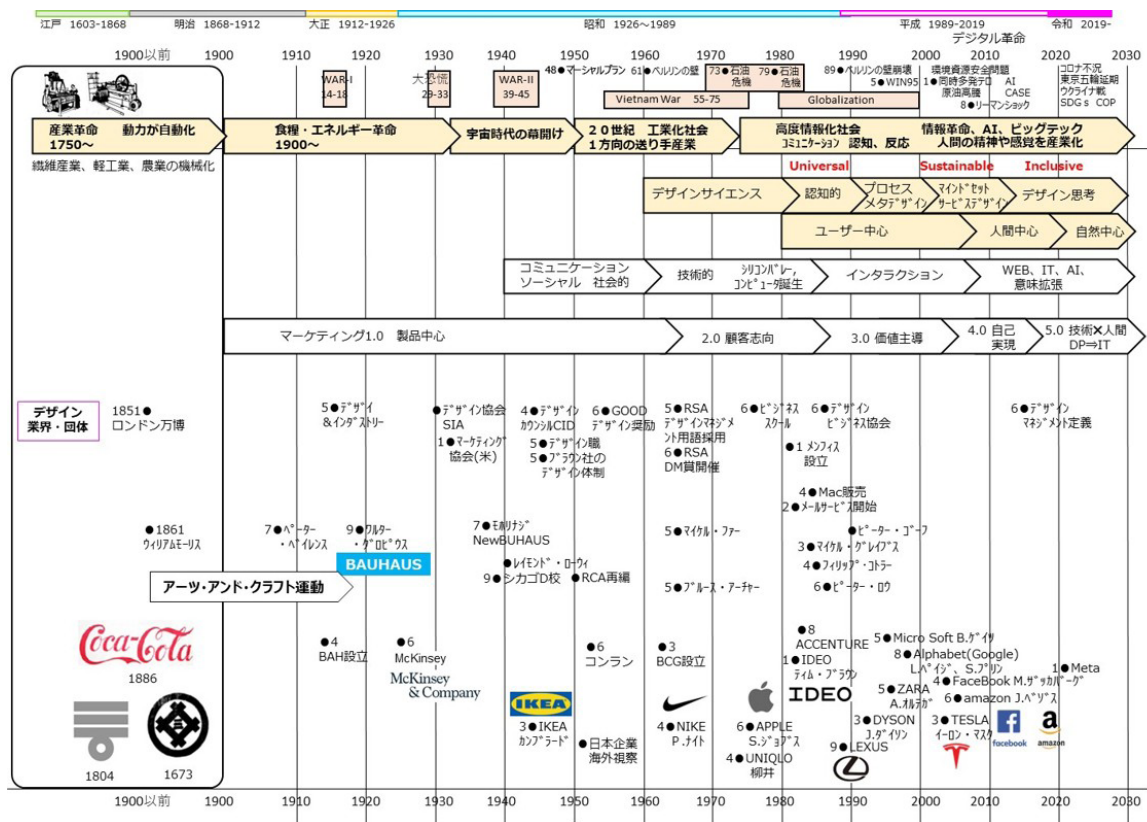


図 5. デザイン業界の変遷 [6]

2000年以降は経験デザインが注目されるようになり、UX(ユーザーエクスペリエンス)デザインや人間中心の総合的(モノ+コト)インタラクションの「サービスデザイン」へと拡大している。

1980年以降はイノベーションと問題解決の手段として、経営戦略にデザイン思考を活用する動きが急速に拡大している。デザイン思考の研究は1986年にピーター・ロウがデザイナーの試行錯誤の創発過程を解明する試みとしてスタートしている。これをIDEOがデザイン思考の方法論を構築し、スタンフォード大にdスクール設置(2005)以降、広く知られるようになり、企業はこれを活用して市場での競争力を高めてきている。1990年にはピーター・ゴープは新しく、管理的なデザインマネジメントを「会社が目標を追求するに当たって、人手可能なデザインリソースを、ラインマネジャーが効果的に利用すること。このため、デザインマネジメントは、組織におけるデザインの位置付けに直接的に関係しており、マネジメント問題の解決にとって関係性の高い具体的なデザイン専門領域の特定、およびデザインを効果的に使用するためのマネジャーのトレーニングに関係している。」[8]と定義している。

一方、グローバル化の進展により、デザインは国際市場での競争力を高める手段として重要になっている。多文化に対応するデザインやグローバルブランドの構築が展開され、マーケティングとデザインの統合が進み、デザイン思考がグローバルなビジネス戦略に組み込まれるようになっていく。

デザインは商品開発の初期段階から関与し、生活者のニーズやウォンツに訴えるデザインが重要視されるようになり、グラフィックデザイン、商品デザイン、空間デザインなど、さまざまな分野でデザインがビジネス成功に貢献する役割を果たすようになっていく。ブランディング面でもデザインが単なる商品の名称やロゴを超え、生活者のライフスタイルや価値観との結びつきを強化するための重要なブランド資産として位置づけられるようになっていく。

経営学派においては1990年代以降になるとコンフィギュレーション学派とアダプティブ学派が注目されている。コンフィギュレーション学派は組織とは特徴や行動が首尾一貫した集団(コンフィギュレーション)であり、状況に応じて戦略体系を構築すべきだとしている。H.ミンツバーク、キム&モボルニュ等が代表格である。アダプティブ学派は過去の経営学や現在の知を結集して予測・推測するのではなく、実際に試行錯誤して戦略を立てることが重要だとしている。デザイン思考のT.ブラウン、A/BテストのD.シロカー、リーンスタートアップのS.ブランク等が代表格である。

3-5. イノベーションとサステナブルデザイン(2000～)

デザインによるイノベーションが注目され、これが企業の競争力向上において重要な戦略的資産となってきている。デザイン思考の活用によりユーザーを中心にしたデザインのユーザーエクスペリエンス(UX)やユーザーインターフェース(UI)のデザインがビジネスにおいて中心的な役割を果たすようになっていく。デザインは生活者のニーズや行動を深く理解し、これに応じた商品やサービスを提供する手段となっている。

さらにデザインが解決すべきテーマが生活者の領域を超えて、社会環境についての課題解決が求められ、サステナブルデザインが注目されるようになっていく。企業は環境に優しい商品を開発し、持続可能な経済発展を目指しイノベーションを起こすことが社会的責任となっている。

ブランディングは企業の一貫した戦略を伝える視覚的な要素にとどまらず、企業のミッション、ビジョン、バリュー、ストーリーを伝える重要なコミュニケーションの一環として、生活者や社会にも理解されることが益々重要になってきている。デジタル時代の到来により、ブランドのコミュニケーションはさまざまなメディアを通して展開され、生活者との関係構築が多次元化している。

3-6. 歴史を振り返る

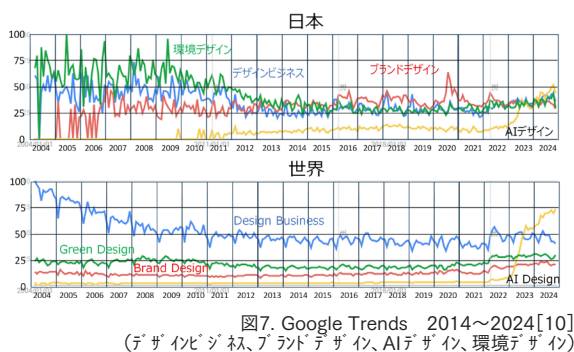
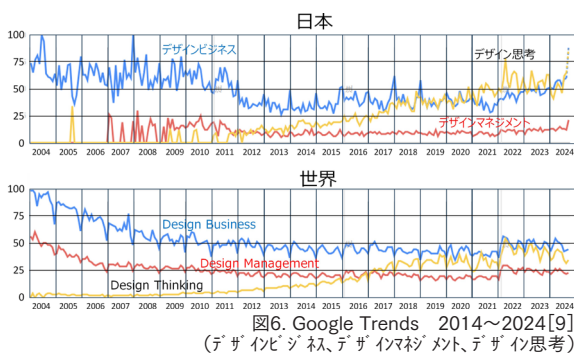
デザインビジネスはこの100年間にデザインを介して経済学、経営学、マーケティング、技術等の分野と連携活動を強化しながら、その役割は進化し続け、人間社会の発展に向けて貢献してきた。産業革命初期には、デザインは主に製品の機能性と生産効率向上に重点が置かれ、商品の識別や所有権の表示に用いられている。

1920年代から1950年代にかけて、デザインはマーケティングにおいて重要な役割を果たし始めている。バウハウスやモダニズム運動により、デザインは商品開発とブランド戦略を統合し、企業の競争力を高める重要な要素として認識されるようになっていく。GMの車体デザインの進化は、この時期の象徴的な例である。1950年代以降、デザインマネジメントの概念が確立され、デザインは経営戦略の中核的な要素として位置づけられるようになっていく。企業はデザインを戦略的ツールとして活用し、ブランドイメージの構築や市場での差別化を図るために、デザイン開発体制を整備してきている。1980年代以降は、グローバル化の進展とともにデザインの国際市場での役割が増大し、多文化に対応するデザインやグローバルブランドの構築が重視されるようになっていく。また、2000年代以降は持続可能なデザインの重要性が認識され、

環境に配慮したサステナブルなアプローチが求められるようになった。

このように、デザインビジネスは歴史を通じて、単なる美的要素を超えて経済的価値を持つ戦略的な要素として発展し、その役割は、商品開発からブランド構築、そして持続可能なイノベーションに至るまで多岐にわたり、現代のビジネスにおいて不可欠な存在となっている。

Google Trendで2004年以降のデザインビジネス、デザインマネジメント、デザイン思考についての日本、世界の検索状況を見てみるとデザインビジネスは安定して高い検索状況にあり、デザイン思考が2014年以降、世界的に急増し、デザインビジネスと同等に、重要テーマになっていることがわかる(図6)。さらに、ブランドデザイン、AIデザイン、環境デザインと比較してみると、2023年以降、AIデザインが世界的に急増しており、日本ではブランドデザイン、環境デザイン、デザインビジネスと同等になっている(図7)。これらはこれからの重要なテーマとして位置づけられる。



4. デザインビジネスの重要ファクターと展開事例

4-1. デザインビジネスの重要ファクター

デザインビジネスにおいて関係する分野との連携やこれまでの歴史で果たしてきた役割の動向から、デザインビジネスに求められる要件として6つの重要なファクターを挙げるこ

ができる。

① デザインの価値創造

デザインは単なる見た目の美しさを超えて、顧客ニーズや要求を満たし、競争力のある商品やサービスを生み出すための重要な要素として位置付けられている。使いやすさ、快適さ、効率性などユーザーが商品やサービスによる価値やブランドとしての社会的価値を創造することも重要である。

② 市場戦略としてのデザイン統合

デザインビジネスには市場のトレンドや生活者行動を分析し、迅速に変化する市場に対応する柔軟性が求められている。デザインは企業の市場戦略の一部として組み込まれ、時代に即した市場戦略を展開し、市場での存在感を確保している。これによりブランド価値の向上や市場シェアの拡大に寄与している。

③ ユーザーエクスペリエンス(UX)デザイン

デザインは外見だけでなく、ユーザーエクスペリエンス全体にも影響を与えている。ブランドの一部として企業や商品のイメージを伝える交換手段から経験価値によるブランドの意味や感動を提供する効果的なマーケティング戦略としてUX型のコミュニケーションが重要になっている。

④ デザインイノベーションと競争優位性

デザインは新しいアイデアや技術革新を促進し、企業の競争力の強化に活用されている。新しいテクノロジーはイノベーションやデザインプロセスに大きな影響を与えており、テクノロジーと統合したデザインイノベーションが企業の競争力を左右している。また、持続可能な成長戦略の一環としても位置付けられている。

⑤ 経済的・効率的デザイン

デザインは予算やスケジュールなどの資源の有効活用の面で、効果的な費用対効果を追求したデザインや商品開発、生産プロセス、広報宣伝、販売サービスなど全社的に体系化された効率化に寄与している。また、価格設定や生活者の行動にも影響を与え、企業の経済的成功に寄与している。また、デザインシステムの導入により一貫性のあるデザインや規格を確保し、効率性を向上させる取り組みに寄与している。

⑥ デザインマネジメント

デザインビジネスをグローバルに実践するための組織体制、マネジメントの確立が重要である。デザインをどのように実践するかについての方法の考え方やそのために求められる資質や管理能力、デザイン活動の原則や対象範囲、人的配置などが重要である。

デザインが単なる美的要素を超えて、戦略的かつ継続的なビジネス価値を創出する手段として不可欠であることが示されている。これらの要素が組み合わさり、デザインビジネスの成功をもたらしている。企業やデザイナーがこれらのファクターを考慮し、バランス良く管理することが重要になっている。

4-2. デザインビジネス展開の事例(表2)

デザインビジネスで成功している具体的な商品や企業の事例をデザインビジネスに求められる重要なファクターの内容について比較してみる。

<成功している商品、企業の概要>

■ Apple(アップル)

Appleは、デザインを重視した製品で世界的に成功した企業である。特にJonathan Ive氏のデザインリーダーシップのもと、iPhoneやiMacなどの製品はその美しさと機能性で広く評価されている。Appleはデザインを商品の核とし、一貫したブランド価値と顧客満足度を高めることに成功している。

■ Tesla(テスラ)

Teslaは、電気自動車(EV)のリーディングカンパニーとして知られている。商品デザインは、先進的なテクノロジーとユーザー

インターフェースの統合に焦点を当てている。大画面のタッチパネルディスプレイや自動運転機能の開発において、デザインが重要な役割を果たしている。エレガントで未来志向のデザインを通じて、持続可能性と革新性を提示している。

■ Lexus(レクサス)

Lexusはトヨタ自動車が開発する高級車ブランドであり、独自のデザイン哲学とデザイン言語を確立している。デザインと先進的なテクノロジーの統合、高級感の演出が特徴となっている。他のクリエイティブ業界とのコラボレーションも積極的でファッションデザイン、建築、アートなどの分野と連携しデザインを展開している。

■ Nike(ナイキ)

Nikeはスポーツウェアやシューズのデザインにおいて、革新的技術とデザインの融合を追求している。特にアスリートのパフォーマンス向上とファッション性を両立させた商品ラインや顧客限定のオリジナルモデルなどが独自の世界観を演出している。

■ IKEA(イケア)

IKEAは家具および家庭用品のデザインにおいて、機能性、

デザインビジネスの重要ファクター	Apple	Tesla	Lexus	Nike	IKEA	IDEO	McKinsey & Company
①デザインの価値創造	●高品質な素材と商品づくり ⇒超絶な工場のモノづくり ⇒アルミニウムのMacBook ⇒ベジタブルのApple Watch	●先進的デザインと技術革新 ⇒未来的なエレクトロニクス ⇒ソフトウェアプラットフォーム ⇒自動運転	●高品質なデザインと職人技 ⇒独自のデザイン言語 (シス テム・リゾナンス) ⇒Takumi熟練工による仕上げ	●革新的デザインとテクノロジー ⇒Flyknit経路シューズ ⇒Flyknit経路シューズ	●シンプルで機能的なデザイン ⇒シンプルで機能的なデザイン ⇒DIY(Do It Yourself)	●クライアントとの協力を重視 ⇒デザインとイノベーションの統合 ⇒クライアントの革新的リーダー シップを支援、推進 ⇒McKinsey Design デザイン 会社Lunar買収(2015)	●多様な業界知識と専門性 ⇒包括的コンサルティングサービス ⇒幅広い業界の知識と専門性 ⇒クライアントにベストプラクティス を提供
②市場戦略としてのデザイン統合	●優れたマーケティング戦略 ⇒一貫性のあるデザイン広告 キャンペーン ⇒Think Different ⇒Shot on iPhone	●充電インフラの整備 ⇒Superchargerをグローバル に設置 ⇒充電速度の向上	●エクスクルーシブなブランドイ メージ ⇒高級感あるデザイン ⇒ファッションやライフスタイルとの コラボレーション	●コラボレーションと限定モデル ⇒コミュニティとの連携 ⇒デザイナーやブランドとのコラボ レーション (エアジョーダンなど) ⇒地域イベントサポート	●手頃な価格設定 ⇒効率的な製造、物流システム	●デザインとイノベーション多様な ロジックと業界の経験	●多様な業界知識と専門性 ⇒包括的コンサルティングサービス ⇒幅広い業界の知識と専門性 ⇒クライアントにベストプラクティス を提供
③ユーザーエクスペリエンス (UX) デザイン	●ユーザー体験の重視 ⇒ユーザーエクスペリエンスを最 優先のiOS, macOS ⇒Apple Storeでの顧客サ ポート ⇒高級感ある体験を重視	●顧客体験の重視 ⇒シンプルで使いやすいインター フェイス ⇒店舗のオンライン販売 ⇒迅速な顧客サポート	●プレミアムなユーザーエクス ピリエンス ⇒購入前後の顧客体験 ⇒高級感あるショールーム ⇒丁寧なカスタマーサー ビス ⇒オーナー向けの特典イベント	●リテールエクスペリエンス ⇒デジタルカスタマイズサ ービス ⇒ブランド体験としての店舗 ⇒ブランド世界観を体験 ⇒パーソナライズサービス ⇒Nike By Youオリジナル シューズ	●顧客体験の重視 ⇒広大なショールームと倉庫で 顧客が家具を試用 ⇒店内のレストランで家具を試 用 ⇒オンラインでバーチャル体験	●プロトタイプ ⇒ユーザー情報フィードバック ⇒アイデアを迅速にプロトタイプ ⇒デジタル、リアル、サービスプロ トタイプ	●エンドユーザーのサービス提供 ⇒戦略策定から実行支援までの サービス提供
④デザインイノベーションと競争優位性	●継続的なイノベーション ⇒エコシステムの構築 ⇒製品間のシームレスな連携 ⇒再生可能エネルギー活用 ⇒製品ライフサイクルで環境負 荷低減	●持続可能なエネルギーへの取 組み ⇒エコシステムの構築 ⇒太陽光パネル、Powerwall ⇒グリーンエネルギーソリューション の提供	●革新的な技術とパフォーマンス ⇒環境配慮と持続可能性 ⇒新技術の高性能車 ⇒先進運転支援システム ⇒環境にやさしい素材使用 ⇒生産工程の効率化	●強力なブランドイメージとマー ケティング ⇒持続可能性への取り組み ⇒Just Do It ⇒リサイクル素材の活用 ⇒Move to Zeroキャンペーン	●イノベーションとデジタル化 ⇒社会的インパクトと持続可能性 ⇒AR/VRで家具の配置シミュ レーション	●イノベーションの促進 ⇒社会的インパクトと持続可能性 ⇒企業や組織のイノベーション ⇒教育機関IDEO Uを運営 ⇒非営利部門IDEO.orgが発展 途上国を支援	●持続可能性と社会的インパ クト ⇒サステナブルなコンサルティング サービスを提供
⑤経済的・効率的デザイン	●グローバルにサプライヤーを 活用 ⇒開発は自社、生産はア ウトソーシング	●垂直統合型のビジネスモデル ⇒自社で工場生産、直接販 売、ソフトウェア開発	●グローバル展開とローカル適 応 ⇒現地生産 ⇒現地パートナーとの協力	●リーマンショック ⇒無難な排除 ⇒継続的改善	●フラットパックと効率的な物流 ⇒フラットパック形式で輸送、販 売	●多分野にわたる専門性とチーム ワーク ⇒クロスファンクショナルチームで 創造的、多角的視点を提供	●デジタルとアナログの活用 ⇒McKinsey Digital ⇒McKinsey Analytics
⑥デザインマネジメント	●シシムなデザイン哲学 ⇒デザインを重視するデザイン ⇒誰でも使えるデザイン	●ブランドストーリーとビジョン の共有 ⇒VISION「持続可能な未来 のための加速」のストーリー ⇒イノボマスのリーダーシップ	●グローバル展開とローカル適 応 ⇒現地生産 ⇒現地パートナーとの協力	●世界各地にリージョナルビ ズを 設け、地域特性に応じた展開	●グローバル展開とローカル適 応 ⇒各国の市場に合わせたロー カル適応 ⇒現地生産、現地消費	●人間中心設計 ⇒「デザイン思考」	●グローバルネットワーク ⇒クライアントとの長期的なパ ートナーシップ

表 2. デザインビジネス展開事例 [11]

スタイル、価格のバランスを追求した成功事例である。独自のデザインアプローチと、自社ブランドの強化により、世界的に知られる大手企業である。

■IDEO(アイディオ)

IDEOはデザイン思考を中心としたイノベーションコンサルティング企業である。クライアント企業に対してデザイン思考の方法論を根付かせ、イノベーションの推進を図っている。教育機関IDEO Uでは教育プログラムを提供し、デザイン思考を持つ次世代のリーダーを育成している。

■McKinsey & Company(マッキンゼー)

McKinseyは、グローバルに展開する戦略コンサルティングファームであり、デザイン思考を活用してクライアント企業のイノベーションを支援している。デザイン思考ワークショップやイノベーションラボを提供し、クライアントと共に新しい商品やサービスの開発に取り組んでいる。顧客体験を最大化するためのデザインの戦略的活用が特徴となっている。

これらの事例は、デザインを中心に据えた戦略が企業の成長と市場での競争力を高めることを示している。成功するためには、単なる商品の外観だけでなく、ユーザーエクスペリエンス、ブランドの一貫性、そして技術革新との統合が重要であることを示している。

5. デザインビジネスの未来

企業やブランドが持つデザイン戦略は、その企業文化や価値観を反映し、競争優位性を確立するための戦略的資産となっている。

デザインビジネスには大きく2つの潮流があり、将来を見据え、この潮流を先取することが競争優位を確保することになる(図8)。

・潮流:X軸

実生活を中心にモノとしての商品やサービスの提供からコトとしての情報(ストーリーづくりなど)、サービスへの変化である。これはテクノロジーを中心にPhysicalからVirtual、DX(Digital Transformation)への転換であり、情報生活へのシフトである。

・潮流:Y軸

生活者の志向が消費志向から環境志向への変化である。これは地球環境問題を中心にArtificial(人工的)からNature(自然的)、GX(Green Transformation)への転換であり、個ではなく全体を見るインクルーシブ&システム志向へのシフトである。

この2つの潮流から、デザインビジネスの未来としてこれまでのHard技術中心に情報技術が加わったイノベーションが

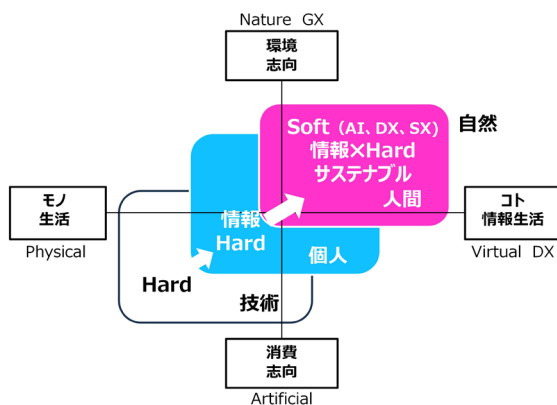


図8. 未来のデザインビジネスの潮流 [12]

進み、その方向は個人の生活を超越した人間としての自然な生活環境を実現するソフトイノベーション(AI、DX、SX)*が展開されていくと推測される。

*AI: Artificial Intelligence

DX: Digital Transformation

SX: Sustainability Transformation

これを実現するためのデザインとして

- (1) サステナブルデザイン(持続可能性)
- (2) デザイン思考のデザイン
- (3) 技術との融合デザイン
- (4) インクルーシブデザイン

が挙げられる。

(1) サステナブルデザイン

・持続可能性への取り組み

環境への負荷を考慮した持続可能なデザインの重要性が増している。環境問題へは企業活動の影響が大きいに、ライフサイクル全体での環境への負荷を減らすデザインを追求し、SDGsの目標達成に積極的に取り組んでいくことが求められる。

・デザインと持続可能性の一体化

環境への負荷を最小限に抑えたデザインが求められ、リサイクル可能な素材の使用や商品の長寿命化を促進するデザインが注目される。

・持続可能性と倫理

デザインの決定においては、持続可能性と倫理的な観点がますます重要になっている。生活者は企業の行動や商品の持続可能性に対してますます関心を持つようになってきている。AIやデータ活用の際には、デザインの倫理性や社会的影響を考慮した設計が求められる。デザインビジネスの未来では、環境や社会への責任を果たすデザインが求められる。

(2) デザイン思考のデザイン

・デザイン思考の普及と教育の重要性

デザイン思考は、ビジネスのあらゆる側面で価値を生み出すための重要なツールである。将来のデザインビジネスでは、経営層から従業員まで、全ての人がデザイン思考を持ち、ユーザーエクスペリエンスの向上を目指すことが求められる。そのための教育やトレーニングが重要となる。

・体験型デザインの強化

今後も人間のニーズやウォンツがテクノロジーを次々と進化させ、新しいデザインビジネスを生んでいく。ユーザーエクスペリエンス(UX)およびユーザーインターフェース(UI)デザインがさらに重視される。AI社会で人々のニーズや行動を深く理解し、そのニーズに応じたデザインを提供することが求められる。

(3) 技術との融合デザイン

デザインは技術と密接に結びついており、AI(人工知能)やデータ分析の進展により、デザインプロセスやユーザーとの関係の改善を可能にする。将来のデザインビジネスでは、これらの技術を活用し、よりパーソナライズされた、効果的なデザインを提供することが重要となっていく。

・DX化

デザイン業界もDX化により、デジタルプロセスの採用やリモートワークの普及が加速する。クラウドベースのツールやプラットフォームが重要な役割を果たし、デザインの迅速なプロトタイプングやチームによるリアルタイムのコラボレーションが可能になる。

・AIの活用

AIや機械学習の技術がデザインプロセスに統合され、データ駆動のデザイン決定やパーソナライズされた体験の提供が可能になり効率化が進む。デザイナーにはクリエイティブなデザイン開発が求められるだけにAIに触発され、デザイナーが創造性を発揮する領域が拡がり、デザイナーがAIを活用するスタイルの確立が求められる。AI生成モデルはクリエイティブなデザインの生成に欠かせなくなる。

・VR、AR活用

VR(バーチャルリアリティ)、AR(拡張現実)が普及し、商品やサービスのデザインを体験的に表現できるようになる。これにより仮想空間や拡張現実を通じて、生活者の商品体験が可能になり、デザインによるユーザーエクスペリエンスが強化される。

(3) インクルーシブデザイン

・多様性と包摂性の推進

多様性と包摂性がデザインの中で重視されるようになってきている。異なるバックグラウンドや文化的視点を尊重し、多様なユーザーに対応できるデザイン創造が求められている。グローバルなコラボレーションのチームが可能になり、クリエイティブなデザインシステムが普及し、デザインの一貫性の確保と変化に柔軟に対応できる仕組みが重視されるようになる。

・ユニバーサルデザインとアクセシビリティ

全ての人が利用しやすいデザイン(ユニバーサルデザイン)や、障がいを持つ人々に対応したアクセシブルなデザインが重視される。同時に社会的インクルージョンを促進するデザインの考え方が普及する。

6. あとがき

産業や教育の分野でイノベーションによる問題解決型のアプローチとしてデザイン思考が注目され、幅広く適用されるようになってきている。さらなるイノベーションに向けてデザイン思考に対して、問題発見型の新しいデザインのアプローチの考え方が数多く提言されている。その一部に

● スペキュラティブデザイン [13]

未来について思索し、未来のシナリオや可能性について探求し、想像・可視化するデザインのアプローチである。このアプローチは、現実の問題解決だけでなく、未来のシナリオや社会的な状況を考察することに重点を置いている。未来の技術や社会の在り方についての洞察を得るために使われ、デザインやアート、研究などの分野で活用されている。

● ビジョンングデザイン [14]

起点を手法ではなく、ビジョンを思い描く発想のところに注目した考えで、未来のビジョンを形成し、さまざまな専門性を結集して、そのビジョンを実現していくデザインである。組織やプロジェクトの未来に向けた長期的なビジョンを構築し、そのビジョンを実現するための具体的なデザインや戦略を策定することに重点を置いている。企業や組織の戦略的なプランニング、都市計画、商品開発などの分野で利用されている。

これらは人間中心の環世界という枠を超えて発想・創造してデザインが飛躍しビジネスへ貢献することを目指している。デザイン思考からアート思考への拡がりということができる。

デザインビジネスという言葉の意味が幅広いだけに、多様な考え方が幅広く論じられている。今回はこれまで発表された研究等を参考に筆者のデザイン経験を加えて論じたものであり、デザインビジネスが社会の中で戦略的かつ効果的に活用されるための研究の方向性のひとつになればと思う。こ

れからもサステナブル社会へ向けて、デザインが単なる美的要素に留まらず、組織の成長や市場での競争力を支える重要な役割として認識が深まっていくことを期待している。

<参考文献、注釈>

[1] デザイン経営（経済産業省・特許庁）

<https://www.jpo.go.jp/resources/shingikai/kenkyukai/kyousou-design/document/index/01houkokusho.pdf>

[2] 斎藤和彦：PRODUCT DESIGN、ワークスコーポレーション、2009。ソティリス・ラウニス、篠原稔和、ソシオメディア出版局：詳説デザインマネジメント、P1～P28、東京電機大学出版局、2019。ブリジット・ボージャ・ド・モゾタ、河内奈々子、岩谷昌樹、長沢伸也：戦略的デザインマネジメント、P1～P31、同友館、2010。

[3] 北島己佐吉：デザイン思考についての研究、九州産業大学芸術学会研究報告Vol.55、P49～62、2024。

[4] [5] [6] 北島己佐吉：GMグループのデザイン戦略研究、九州産業大学芸術学会研究報告Vol.44、P65～88、2013。北島己佐吉：FORDグループのデザイン戦略研究、九州産業大学芸術学会研究報告Vol.51、P99～116、2020。斎藤和彦：PRODUCT DESIGN、ワークスコーポレーション、2009。三谷浩治：経営戦略全史、ディスカヴァー・トゥエンティワン、2013。三谷浩治：ビジネスモデル、ディスカヴァー・トゥエンティワン、2014。ブリジット・ボージャ・ド・モゾタ、河内奈々子、岩谷昌樹、長沢伸也：戦略的デザインマネジメント、P33～P68、同友館、2010。渡辺峻、角野信夫、伊藤健市：マネジメントの学説と思想、ミネルヴァ書房、2004。キャスリーン・ベスト：デザインマネジメント、美術出版社、2008。日本インテリアデザイナー協会：日本デザイン50年、樫（えい）出版社、2008。

[7] [8] ソティリス・ラウニス、篠原稔和、ソシオメディア出版局：詳説デザインマネジメント、P8～P9、東京電機大学出版局、2019。ブリジット・ボージャ・ド・モゾタ、河内奈々子、岩谷昌樹、長沢伸也：戦略的デザインマネジメント、同友館、2010。

[9] [10] <https://trends.google.co.jp/trends/>

[11] <https://www.apple.com/>, <https://www.tesla.com/>
<https://www.ikea.com/>, <https://www.lexus.com/>
<https://www.nike.com/>, <https://www.ideo.com/>
<https://www.mckinsey.com/>

[12] 川崎和也：SPECULATIONS人間中心主義のデザインを超えて、BNN新社、2019。

[13] [14] 八重樫文：デザインマネジメント研究の潮流2010-2019、青山社、2019。川崎和也：SPECULATIONS人間中心主義のデザインを超えて、BNN新社、2019。