

現代ビジネス世界における顧客経験の提供

岩谷昌樹*

Providing Customer Experience in the Modern Business World

Masaki IWATANI

Abstract

In conventional corporate strategy theory, it is said that the aim should be to obtain a sustainable competitive advantage rather than a temporary competitive advantage. However, in the current environment of high uncertainty called New Normal or VUCA, which is changing rapidly, companies are required to have speed and “building” power rather than “keeping” competitive advantage.

It is the ability to continue to build a temporary competitive advantage by seizing the opportunity to disappear instantly. Some researchers describe this as “LFP (light footprint: quick and light management that leaves no footprint)”.

In other words, the ability to constantly anticipate changes in the environment and define new market rules or redefine existing rules is required. Such companies are referred to as “proactive companies.”

The bottom line is that instead of listening to the market, following the market, and taking a passive attitude, it is rich in enterprising weather that speaks to and guides the market.

In modern business, which will do these things, “radical remaking” is required rather than “incremental improvement”.

In this paper, we show the points that are indispensable for modern companies to provide their experiences to their customers.

* 東海大学政治経済学部経営学科教授

目次

はじめに：「ジェンガ」型経験の提供

1. 顧客経験の提供による競争優位の獲得
2. 意味の創出で差が付く時代における PME ハビネスモデル
3. デザインによる統一感

おわりに：「市場」ではなく「詩情」から学ぶ

はじめに：「ジェンガ」型経験の提供

世界で最も売れたゲームは「モノポリー」であるが、その次に売れたゲームは「ジェンガ（JENGA：1983年発売）」であるとされる。「ジェンガ」はゲームデザイナーのレスリー・スコットによって作られた。その名称は、スワヒリ語で「建てる」を意味する「クジェンガ」の命令形「建てろ」という意味を有する。

レスリー・スコットは、オランダの歴史学者ヨハン・ホイジンガの『ホモ・ルーデンス 人類文化と遊戯』（原著1938年、邦訳 中央公論社1963年、以後、新装版1985年、改訂版2019年。また2018年には講談社が『ホモ・ルーデンス 文化のもつ遊びの要素についてのある定義づけの試み』として文庫化）で示される「遊びに特有な7つの要素」が「ジェンガ」には最初から備わっていたという。その7つとは次のようなものである。

①命令…従うべき明確で単純なルールが設定されている。②緊張…スリリングな状況を繰り広げる。③動き…ブロックを巧みに移動させる。④変化…低く安定したタワーから高く不安定なものへと変わっていく。⑤厳粛さ…集中することが求められる。⑥リズム…一定した順番が回ってくる。⑦歓喜…タワーが倒れたときに感情が昂る¹⁾。

「ジェンガ」を玩具業界に売り込んだ当初、レスリー・スコットは、ゲームの新規性は魅力にもセールスポイントにもならず、どれだけ宣伝（通信販売・実演販売・テレビコマercialなど）に力を入れたかが問われたと述懐する²⁾。そうした「ジェンガ」は経験経済を迎え、経験価値が重視される現代ビジネス世界において、人々がゲームで求めるもの（複数人でプレイできること、ドキドキ・ハラハラ感を得られることなど）を、そのシンプルなデザインで提供している。

こんにちの製品開発では、こうした「ジェンガ型の経験」を提供できるかどうかをビジネス成功の鍵を握る。例えばビル・ゲイツが「マイクロソフトにデザインリーダーシップと創造性をもたらしている」と称するマイクロソフト・リサーチのビル・ブックトンは、「最終的に我々はモノではなく、経験をデザインしている。主な役割は経験に従事することだ³⁾」と見なしている。

そのように経験をデザインするには、デザインを戦略と会話させることが求められる。

これは「衝撃の瞬間 (moments of impact)」⁴⁾と呼ばれ、変化を加速させる。この戦略的会話は、「漸進的な改善 (incremental improvement)」よりも「根本的な作り直し (radical remaking)」が求められる現代ビジネスには必須のものである⁵⁾。本稿では、現代企業が経験を顧客に提供する場合に欠かすことのできない要点を示してみよう。

1. 顧客経験の提供による競争優位の獲得

企業戦略論では、持続的な競争優位の獲得をめざすことが通説とされる。だが、ニューノーマルやVUCA⁶⁾と称され始めた、現在のような不確実性が極めて高く、移り変わりの激しい環境下では、競争優位を「持ち続ける」ことよりも、迅速な意思決定によって、瞬時に消え去るビジネス機会を逃さずに捉え、一時的な競争優位を「築き続ける」ことのほうが重要となる。これは「LFP (ライト・フットプリント：足跡が残らないほど素早く身軽な) 経営」とも呼ばれる⁷⁾。

要するに、常に環境の変化を予測して、新たな市場ルールを定義したり、既存のルールを再定義したりする能力が求められているのである。そうした能力を持ち合わせる企業は、「順行性企業 (proactive companies)」⁸⁾といわれる。その特徴は、市場に耳を傾ける・市場に従うといった受け身的な態度ではなく、市場に語りかける・市場を導くといった進取の気象に富むことにある。

これについては、富士フィルムとイーストマン・コダック (以下コダック) が対照的な事例を示す。写真ビジネスの競争がデジタル技術の分野に移行する時期に、富士フィルムはそれに対応できうる投資を行ないながら、2004年からは写真フィルムの技術を活用し、液晶テレビの保護フィルム・医療・化粧品などへの多角化も同時に展開するという「両利きの経営」を実現することで、「フォーチュン・グローバル500」へのランキングを保った。

具体的には、高精細イメージング技術をナノテクノロジー分野に用い、また、インフルエンザワクチンなどの薬剤をナノ分散化させ、その吸収性を高めて医薬品事業に参入した。そして、化粧品には抗酸化技術を、スキンケアには紫外線による写真の退色を防ぐ技術を応用した。これまで培ってきたフィルムを酸化から守る乳剤をつくる技術を「アスタリフト」というスキンケア商品のコア技術としたのである。

一方のコダックは、デジタルカメラを発明し、デジタル写真技術の特許を保持するファースト・ムーバーであったにも関わらず、デジタル時代への対応が後手に回り、2012年に経営破綻に至った。

この富士フィルムの事例から得られるのは、次のような3つの教訓である。1つは、フィルム産業の枠の中でいつまでも事業展開を考えてはいけない。また、その産業内で築い

た競争優位を持続可能のものを見なしてはならないということである。過去の成功体験は忘れ去ることが必要となる。マネジメントのリセット・ボタンを押し、一時的な競争優位の構築を戦略的になすことを「持続的に」行える組織体に転身しなければならない⁹⁾。

いま1つは、それまでに自社で蓄積した経営資源や能力を活用することである。富士フイルムはフィルムの劣化を防ぐ技術を応用して、化粧品事業に参入した。有益な既存の経営資源を最大限に用いることで、独自性を打ち出した。これは「一貫性」が本質的な競争優位をもたらすことを表している。一貫性とは、①戦い方：自社が顧客に提供する価値の創出方法を全社的に理解している。②能力構造：その価値の創出のための能力を自社システムとして有している。③製品・サービスの適合：同じ能力構造であらゆる自社製品・サービスを産出しているという3点が整っていることである¹⁰⁾。

もう1つは、多角化を行なう場合に、その事業成果の予測を手堅いものにしておくことである。そのためには学習を通じて予測精度を上げることが求められる¹¹⁾。

コロンビア・ビジネススクールのリタ・ギュンター・マグレイス教授は、このように一時的な競争優位を築き続ける戦略のポイントとして下記の6点を挙げている。

①組織体制を絶え間なく変えていく。②何をしないかを正確に決める。③すばやく経営資源を配置する。④熟達したイノベーションを興す。⑤リーダーシップとマインドセットを有する。⑥個人の能力を活かす¹²⁾。

こうした戦略の新しいシナリオにおいて注視すべきは、競争の場所を「産業 (industry: 代替品からなる市場)」という大きな括りから、「領域 (arena: 顧客へのソリューション)」という小さな括りに変えるという点と、産業での主要な推進要因が相対価格・機能性・品質であるのに対し、領域での主要な推進要因が総合的な顧客経験における「なされるべきこと (解決されるべき課題)」に置かれる点である。

つまり、現代ビジネスでの競争優位は、そのつどで確実な顧客経験を提供することによって築き続けることができるということである。例えばアマゾンの創業者ジェフ・ベゾスは、仲間との食事に自分たちのビジネスモデルを紙ナプキンに描き、構想したとされる。そのモデルには、「低コスト構造 (lower cost structure) →低価格 (lower prices) →顧客経験 (customer experience)」がループ状に描かれていた¹³⁾。ビジネスアイデアを思い浮かんだときに、すでに顧客経験を必要な競争優位のパーツと見なしていたのである。

また、ナチュラルコスメブランドのLUSHは、パッケージを省いて、製品を果物の野菜のメタファーとして「裸の状態 (naked product)」で展示するという「真に簡素な (simple really)」店舗を展開している。これはコストの削減になるとともに、特徴的な顧客経験を創出することにつながっている¹⁴⁾。

このように顧客経験の提供が「次なる競争の舞台 (next competitive battleground)」と

なることは確かである¹⁵⁾。ペプシ・コーラや Apple で CEO を務めたジョン・スカリーは、10億ドル規模のビジネスのコンセプトづくりで最も重視すべきは、「抜きん出た顧客の経験価値をつくり出すこと」であると見なす¹⁶⁾。

顧客経験は、それを提供する側の組織（企業）と提供される側の顧客の相互作用から生じる。したがって、組織の合理的な成果・刺激された感覚・呼び起こされた感情といった肯定的な側面と、顧客の期待に反すると直観的に見なされる否定的な側面が混ぜ合わされる¹⁷⁾。そのため、顧客経験の提供には、どの瞬間であれ、「なされるべきこと（解決すべき課題）」をクリアにしていく必要がある。顧客経験の思想家たちが言うように、「未来を予言する最良の方法は、未来を創り上げること」¹⁸⁾が最大の近道となる。

これを大手企業で実践しているのが P&G である。同社は、参入している全ての事業での競争に勝つために必要なテーマとして次の3つを掲げている¹⁹⁾。

1つ目は、「消費者をボスと見なすこと（Make the consumer the boss.）」。株主や社員などではなく、実際に製品を購入するエンドユーザーに目を向けているのである。

2つ目は、「消費者の価値方程式で勝つこと（Win the consumer value equation.）」。競争相手と比べて、より大きな価値（ブランド差異化・製品イノベーションによる独自の価値）を、より低いコスト（魅力的な価格）で提供して健全な利益を上げることに努めているのである。

3つ目は、「最も重要な2つの真実の瞬間で勝つこと（Win the two most important moments of truth.）」。2つの真実の瞬間とは、①消費者が店頭で商品に接した瞬間。②家庭で使用してブランドの約束が消費者の心の中で果たされる（もしくは果たされない）瞬間である。特に前者は「真実の最初の瞬間」であるので、消費者の購入経験を最重視するために「タッチポイントの統合的なシステム」のデザインが心がけられている。

こうした3つのテーマに沿って、P&G は「なされるべきこと（解決すべき課題）」に取り組み続けている。

2. 意味の創出で差が付く時代における PME ハピネスモデル

ここではまず、ビジネスにおける経験の重要性について、改めて確認しておこう。20世紀前半では自動車・家電に代表されるように「製品（プロダクト）」自体が重視され、性能や価格での競争がなされた。自動車やテレビ、冷蔵庫などをまだ持たない家庭が初めてその製品を購入するので、「作れば必ず売れる（build it and they will come）」状態だった。

20世紀後半では、製品を後続品に買い替える場合が多くなり、「ブランド」が重視され始めた。目新しいものや改善・改良のなされたモノが市場を賑わし、各自のライフスタイ

ルに見合うモノが選ばれるようになった。消費者はコカ・コーラやマクドナルドといった規格品ブランド（一定の品質や安心感を与えるモノ）を日常的に求める一方で（more）、他者とは違うものが欲しい（different）と思うようになった。

21世紀では、既述したように、領域（顧客へのソリューション）での一時的な競争優位を得ることが求められるため、「経験」に焦点が置かれ、意味をどう与えるかが決め手とされる。この点を十分に理解しているのが Apple やスターバックスである。もはや「作れば必ず売れる」という状況では無いのである。

その理由の1つとして、デジタル時代への移行が挙がる。アクセントのテオ・コレイアが表現するように、「液状消費者（fluid consumer：デジタルを駆使する消費者は気まぐれであること）」が出現している。その特徴には次のようなものがある²⁰⁾。

①期待するものがつかみどころ無く、移り気であるため、企業は動き続ける的を狙わなければならない。②ブランドに忠実とは限らず、ピアレビューなどの SNS の情報に影響を受ける。③消費財やファッションアイテムには衝動的である。④利便性と引き換えに個人情報を快く提供する。⑤買い物が独立した活動ではなく、他の活動（外食や通勤途中など）に組み込まれている。⑥オンラインショッピングに慣れている。⑦マルチタスクで物事を進める（「ながら」スマホ）。⑧多面な顔（健康志向・匿名性・社会意識・知的好奇心など）を持ち、活動に応じて使い分け、それぞれの活動に見合うブランドにひかれる。

こうした液状消費者が登場したことで、企業は戦略の主軸に、彼らが生活の中で共有し得る「経験デザイン（experience design）」²¹⁾を提供することを据えなければならなくなった。経験デザインは、創造的な仕事が求められる分野で幅広く問題を解決できるのなら、「現代的デザイン原理の総合体」²²⁾として捉えられ、次のようなもので形成される。

①時間（time：変化は絶え間無く続くということを前提とする）。②ブランドの意図（brand intent：差別化を図る）。③製品・サービス及び問題解決（products, services, and solutions：期待に応え続ける）。④経験の約束（engagement experience：顧客関係を保つ）²³⁾。

このような経験デザインは、①意識（awareness）。②考慮（consideration）。③購入（purchase）。④最初の使用（first use）。⑤使用中（ongoing use）。⑥使用中止（discontinue use）。⑦再度購入か別のモノの購入（recycle/renew）という7段階からなる「カスタマージャーニー」²⁴⁾と密接に関係する。

カスタマージャーニーにおいて顧客は常に新しい何かを発見する。その旅に企業は同伴しなければならない。感情や欲望の世界にアプローチするツールを単に提供するのではなく、経験デザインから意味を創出するという創造的であり、終わりの無い過程をたどることが求められる²⁵⁾。

このことは、経験デザインをマネジメントすることの重要性を示している。アイデアの時点では魅力的だが、それを市場に提供したときに起こることを全く考えていないものは「ユニコーン（架空の動物）」²⁶⁾と呼ばれる。

現実に製品化するには、「マジック（デザインやユーザードリブンイノベーション，“Oh shit！”モーメントではなく“Wow”ファクターを考えること）」と、「マネー（商業的な戦略や、どうやって作って売るかという“How”を考えること）」を同時に解決できるマネジメントが必要となる。

このマネジメントについて示唆に富むのが、次に挙げるようなチェスキング・エクスペリエンス・デザイン・スタジオによる「有意義な経験」の15分類である²⁷⁾。

①達成（accomplishment）信用を得ること。②審美（beauty）プロダクトデザイン。③創造（creation）カスタマイズ。④コミュニティ（community）愛好家同士の触れ合い。⑤義務（duty）責任を持つこと。⑥啓発（enlightenment）刺激的であること。⑦自由（freedom）ウェブ検索。⑧調和（harmony）ワークライフバランス。⑨正義・正当性（justice）公平であること。⑩統一（oneness）まとまり感があること。⑪履行（redemption）失敗から学ぶこと。⑫安全（security）保全が保障されていること。⑬真実（truth）正直・誠実であること。⑭承認（validation）アイデンティティ。⑮驚嘆（wonder）場・空間の雰囲気。

これら15の有意義な経験は、企業側で抜かりがある、あるいは企業側の意図が顧客の求めるものと一致しない場合には失敗となる。例えば、ショップジャパンのハリー・A・ヒル社長は、同社が2006年に販売したエクササイズDVD「ビリーズブートキャンプ」を大失敗と捉える。

発売後1年間で累計150万セットを売り上げたが、エクササイズがハードであるため、「購入したけど使いこなせない」人が多かった²⁸⁾。ここから得た教訓は、エクササイズDVDという商品を単に提供するのではなく、それを経験してもらうということだった。これは次のシリーズ「コアリズム」で活かされ、リアルなレッスンを受ける場も併せて提供した。

このように、有意義な経験を確実に提供するためには、①製品・サービス・ブランド・販路・宣伝の5つの面から、顧客の感情の幅を創出する。②顧客を没入させ、余韻を残すことで、経験を持続させる。③顧客との相互作用の強度を増すことで、習慣化し、顧客ロイヤルティを創出するという3つを実現する必要がある²⁹⁾。

経験が習慣化することで、その顧客の生活がより豊かになるので、その人のライフスタイルに「大きな変化（transformation）」³⁰⁾、「人生を変えるような経験（a life-transforming experience）」³¹⁾が生まれると、有意義な経験の提供は成功となる。

「顧客は製品 (the customer is the product.)」であり、「提供は個人 (the offering is the individual.)」³²⁾と見なし、「個人としての顧客を幸せな気分にする」に全力を注がなければならない。顧客の幸せは、顧客が期待通りか期待以上で満足することと、顧客がデザインの Wow ファクターなどで喜びを感じることの双方から得られる。

シュミットらは、この点に着目して、「PME ハピネスモデル」³³⁾を提唱している。それは、① Pleasure (歓喜) チョコレートを口にする時のような肯定的な感情を与える。② Meaning (意味)「プリウス」に乗るような個人的な価値に関する。③ Engagement (従事) SNS のような流れを築くという3点からなる。

Pleasure では、(1) 強化 (enrichment) 多くのタッチポイント (フラッグシップストア、イベント、SNS など) でディテールにこだわった、感覚的な経験を与えること。製品では審美が欠かせず、サービスでは「ひとひねりしたもの (イートインコーナーやカフェの併設。ホテルや機内にて顧客が名前で呼ばれると、特別扱いされているという気分が生まれるなど)」が求められる。(2) 風味 (savoring) 顧客を経験へと誘う。(3) 拡張 (expanding) 新しい製品・経験・パートナーシップをもたらすという3段階から成る“Feel Good”メソッドが有効である。

Meaning では、(1) 価値の定義づけ (value identifying) CSR (ミッション) を示すことなど。(2) 価値に焦点を合わせる (value focusing) 形態に焦点を合わせてはいけない。(3) 文脈付ける (contextualizing) 幅広い文脈の中で捉えるという3段階から成る“Value & Meaning”メソッドが有効である。

Engagement では、(1) 活動的にする (activating) 顧客が気づき、行動するようにさせる (スプラッシュ・イベントなど)。(2) 浸らせる (immersing) 顧客が全面的な経験 (all-out experience) を吸収できるようにする。(3) 共有する (sharing) 経験を他者にももたらすという3段階なら成る“Engagement”メソッドが有効である。これによって繰り返し購入してもらうようになる。

3. デザインによる統一感

以上のような顧客経験の提供にはデザインが最も決定的な要素となる考え方が主流である。コカ・コーラの全世界統括マーケティング・ディレクターを務めたハビエル・サンチェス・ラメラスは、「デザインが生死を分ける」と見なし、形や機能だけではなく、音や香り、手触りまで含めた全てがデザインであるとする³⁴⁾。

「グローバル経験産業」というカテゴリーの中にも、ツーリズム・スポーツ・出版・オーディオビジュアル・ゲームとともにデザインが含まれる³⁵⁾。

前項で列挙した「15の有意義な経験」のうち、デザインに大きく関係するのは「審美」と「統一」である。また、有意義な経験を与えるためのPMEハビネスモデルを実現できる要素もデザインである。デザインによる顧客経験の提供は、「人間を中心とした経験の構造 (human-centered experience architecture)」である。そこでの顧客経験は、顧客が関与する全てのタッチポイントと、顧客のライフサイクルでのあらゆる「真実の瞬間」の総体となる³⁶⁾。

例えばセブン&アイ・ホールディングスは、クリエイティブディレクターの佐藤可士和を起用して2011年5月に「セブンプレミアム」と「セブンゴールド」のロゴデザインとパッケージデザインを一新した。それまではロゴやコンセプトの統一は無く、どれがセブン-イレブンの商品で、どれがセブン&アイ・ホールディングスの商品なのか、そして、どの価値ランクの商品なのかが分かりにくかった。

そこで、「セブンプレミアム」の商品コンセプトは、「幅広く取り揃えた良い品を、お求めやすい価格でお届けする」という表現に統一した。また、2010年から開始していた「セブンプレミアムゴールド」は名称を「セブンゴールド」に変え、「食を通じて体験する『ちょっとした贅沢』」を商品コンセプトとし、新マークをデザインした。これに関して佐藤可士和は、「セブン-イレブンという屋号のマークと、セブン&アイ・ホールディングスのマークの両方をきちんとイメージできて、使いやすいものになりたいと思い、今のロゴを作った」³⁷⁾と語っていた。

その効果を当時のデータで見ると、イオングループの「トップバリュ」の1単品当たりの平均売上が約1億円(2013年初頭)に対して、「セブンプレミアム」は2.9億円。また、「セブンプレミアム」商品で年間10億円以上販売したものが92アイテム(2012年度)あった。1単品で年間10億円を売上げるとは、大手メーカーのナショナル・ブランドでは大ヒットとして位置づく規模である³⁸⁾。

こうしたデザインによる「審美」と「統一」の創出は、他業種でも確認できる。例えば、延岡健太郎(大阪大学教授)は、マツダの経営を「アート思考のものづくり」と捉える³⁹⁾。2013年4月に「ワールドカーデザインオブザイヤー」⁴⁰⁾のベスト3に選ばれたマツダの「アテンザ」は、300万円前後の実用車でありながら、この時の上位の「アストン・マーティン ヴァンキッシュ」(3,000万円以上)と「ジャガー Fタイプ」の2車と評価を競い合った。その理由は、マツダが2000年に打ち出した新しいデザインテーマに沿って、デザインの記号性が統一化され、顧客経験において「なされるべきこと(解決すべき課題)」が明確になったからである。

そのデザインテーマとは、生物が見せる一瞬の動きの強さや美しさを意味する「魂動(こどう): Soul of Motion」である⁴¹⁾。それを形にしたコンセプトカーには「靱(しな

り)」、「勢(みなぎ):現在のCX-5」などがあり、「アテンザ」は「雄(たけり)」であった。

このように、和名が採用されたのは、2009年からデザイン本部長に就任した前田育男のこだわりがあった。曰く、「“日本のデザイン”なんだということをハッキリさせないとブランド自体が成り立たない。横文字で飾り立てても、結局は伝わらないんです」⁴²⁾、と。

そうした日本のデザインを示すための手法を「光の反射」とした。理想としたのは、大草原を走るチーターのような野生動物の動きだった。自動車という鉄の塊をチーターのようにしなやかに走らせるには、光の反射を利用し、走っている車両のボディに周囲の環境や景色を断続的に映り込ませるようなデザインにすれば、躍動感が生まれると見なしたのである。クルマの特性に応じて、反射のさせ方を変えること(エレガントに見せる場合には光の動かし方をゆっくりとし、俊敏にしたい場合には速くするなど)で、その表現を現実のものにしたのである。

このような明確なデザインテーマを独自の強みとし、マツダは2013年11月に発売した「新型アクセラ」のグローバル市場での販売目標を年間50万台と、同社では最も高い台数に置いた(ただし、「アクセラ」は業績不振のため、2019年に販売中止となり、「MAZDA 3」に後継されている)。これに次ぐ「デミオ」(2014年9月:2019年より「MAZDA 2」)「CX-3」(2015年2月)「ロードスター」(2015年5月)などは「新世代商品群」と呼ばれている。

前掲の前田育男は、これらの新世代商品群によって、「CAR as ART(クルマはアート)」の実現を果たそうとしている。それはアート作品を観るように、顧客がマツダ車を見て、心の底から感動を覚えるようなデザインをめざすというものである。実際に、こうしたクルマの「ソウルレッド」が映えるように、マツダの販売店は黒を基調としたものが増えている。

これらの事例は、デザインマネジメントの見地からすれば、スコグスタッド(2010)が示す「一体化されたイノベーションプロセスモデル」での要点を実証するものである⁴³⁾。

それは、①デザイナーは多数のアイデアを試みて、その洞察から得られる収益可能性を最大化すべきである。つまり、デザイナーは計画することよりも、できるだけすばやく実行に移すことが重要なのである。②マネジャーは、デザイナーが実行に移せるように支援すべきであるというものである。

あるいは、2010年のロンドンにおけるDMIカンファレンスで、レイモンド・ターナーが述べたように、「デザインの押し出し役(design pushers)」と「デザインの引き出し役(design pullers)」の分担が欠かせないことを示している⁴⁴⁾。

デザインの押し出し役とは、デザインを戦略において目に見えるようにして用いることのできる者、すなわちデザイナーの役割である。デザインの引き出し役とは、デザインが

もたらず価値は何であるのかを理解し、それを明らかにできる者、すなわちマネジャーの役割である。

こうしたデザイナーとマネジャーの活動が一体化して生み出されるデザインにこそ「審美」と「統一」が宿る。特に商品のライフサイクルが早く移り変わる現代ビジネス世界では「すばやく」ということに力点を置く必要がある。スペアル（2009）が、トヨタの「改善」に代表される組織能力の高さを「高速度の組織（high-velocity organization）」⁴⁵⁾と称したように、有意義な経験を与える側の企業は「高速度の組織」で対応しなければならない。

おわりに：「市場」ではなく「詩情」から学ぶ

顧客経験を与える際に「詩情（poetry）」から学ぶことが有益であるというユニークな指摘がある。詩情と現代ビジネスの問題に共通するのは、①意味をマネジメントすること。②あるモノの見方についての解釈をより正確にすること。③イノベーションとクリエイティビティに基づくことにある⁴⁶⁾。こうした共通点があるため、詩情の視点から現代ビジネスを捉えることができる。

また、詩情は「多次元（multidimensional）」であり、「意味の幾つかの形態を発見する（detect different modes of meaning）」能力を形成する⁴⁷⁾。したがって、詩情を持つことで、本来的に曖昧である意味の解釈の仕方を掴み取ることができる。

他にも、詩情の持つリズムやメタファーは、商品名（「キットカット」など）やスローガン（「お口の恋人」など）、デザイン表現（「伊右衛門」のペットボトル容器など）に採用できる。この点で、詩情は「広範囲に渡る芸術（extensive art）」であり、「意味を創る（make sense）」手法を学習できるものとなる。

このうちの「伊右衛門」は2009年11月、サントリー食品が京友禅の職人によるデザインをあしらったガラス瓶入りの緑茶「伊右衛門 秋の茶会」を発売した⁴⁸⁾。「伊右衛門」のパッケージデザインは、江戸時代に人々が竹筒に水を入れて携帯していたことが、現代人のペットボトルに匹敵することから採用された「竹筒ボトルデザイン」⁴⁹⁾であった（2020年5月にはリニューアルされ、このデザインではなくなっている）。

「伊右衛門」の「秋の茶会」は、うまみ成分が豊かになる栽培方法が採られ、石臼でひいた高級抹茶が加えられた「プレミアムなお茶」であった。120万本限定という稀少性と、希望小売価格が360mlで498円（税込）という差別化により、その製法技術の高さが伝えられた。販売量の限定と高価格とともにデザイン表現が、製法技術が通常のお茶と違うという一線を画すための目印として用いられたのである。

また、サービスデザインにおいても店舗のレイアウトの工夫などにメタファーを用いることができ、デザイナーがそれを行なうことで、革新的な問題解決につながる兆し (glimmer) が生まれるとも見なされる⁵⁰⁾。

とりわけプロダクトデザインにおいて詩情を有する好例になるのは、フィリップ・スタルクによるアルミ製レモン絞り器「ジュシーサリフ」である。これは「水面に向かって上昇するイカ」⁵¹⁾ をモチーフとするが、その形はレモン絞り器としての機能をほとんど果たさない。実際に使用すると、レモンの果実・種が果汁とうまく分かれず、果汁が飛び散ってテーブルが汚れる⁵²⁾。

そうした「ジュシーサリフ」について、フィリップ・スタルクは「レモンを絞るためのものではなく、会話の糸口となるものである」と言い切っている。要するに意味を創っているのである。

これに関して、アルベルト・アレッシは「真のデザインは人々を感動させ、感情を伝え、記憶を呼び覚まし、驚かせ、限界を超え…つまり、詩的であるべきなのだ。デザインは今日において、もっとも詩的な表現形式としてふさわしいものの1つなのである」⁵³⁾ と見なす。このコメントは、詩情をデザインで表現できることを雄弁に語っている。

2014年にマイクロソフトの3代目 CEO となったサティア・ナデラも、詩情を大事にしており、自著 Hit Refresh (2017) において、オーストリアの詩人リルケの「未来は私たちの中に入り、私たちの中で姿を変え、しばらくしてから姿を現す」を引き、行き手に待ち受けているものは私たちの中に在り、一人ひとりが現在取る進路によって決まる。その進路及びそれに至る決断こそが自身がなしたことでであると語る⁵⁴⁾。

そして自身の口癖は「最も優れたコードは詩に似ている」⁵⁵⁾ であるという。曰く、詩人は途方もなく大きな思想や感情をなるべく少ない行の言葉に凝縮し、しかも意味が十分通じるようにしようともがく。洗練されたコンピューター・コードもそのようなものである、と。

現在のデュアルユーザー（職場や学校でも私生活でもテクノロジーを利用する者）に向けて、マイクロソフトをウィンドウズ中心主義のアプローチから「モバイルファースト、クラウドファースト（パソコン中心でもフォン中心でもない、デバイスに縛られない新世代の知的経験の創出）」となるために「リフレッシュボタン」を押すような企業変革を実施したサティア・ナデラのこの見解には、現在のデジタル時代におけるマネジメントにも詩情が通じることを示している。

註

- 1) Scott, L., *About Jenga: The Remarkable Business of Creating a Game that Became a Household Name*, Greenleaf Book Group Llc, 2009. / 雨宮寛 + 今井章子訳『JENGA 世界で2番目に売られているゲームの果てなき挑戦』東洋経済新報社 2013年, 90ページ。
- 2) *Ibid.* / 同上訳書137~138ページ。
- 3) Buxton, B., *Sketching User Experiences: Getting the Design Right and the Right Design*, Focal Press, 2007, p. 127. ビル・ブククトンは2000年に米誌『タイム』が選出するカナダのトップ5デザイナーに選ばれている。
- 4) Ertel, C. and Solomon, L. K., *Moments of Impact: How to Design Strategic Conversations that Accelerate Change*, Simon & Schuster, 2014.
- 5) Shamiyeh, M. and DOM Research Laboratory (Ed.), *Creating Desired Futures: How Design Thinking Innovates Business*, Birkhäuser Basal, 2010, p. 10.
- 6) VUCA は, Volatility (不安定性), Uncertainty (不確実性), Complexity (複雑性), Ambiguity (曖昧模糊) の4つの単語の頭文字をとった略語で, 1990年代に世界の政治的・軍事的不安定性を表す言葉として, アメリカで生まれた軍事用語である。
- 7) シャレドア・プエ, 遠藤功『LFP 企業が「並外れた敏捷性」を手に入れる10の原則』PHP 研究所 2015年。LFP は, アメリカのバラク・オバマ政権下で生まれた軍事用語である。つまり, 前政権のジョージ・W・ブッシュがなした大規模な地上軍を投入し続けるような消耗戦(ヘビー・フットプリント)は避けて, 財政負担を軽減しながら, よりピンポイントで大きな成果を挙げうるアプローチのことをさす(同書32~33ページ)。
- 8) Araújo, L. and Gava, R., *Proactive Companies: How to Anticipate Market Changes*, Palgrave Macmillan, 2012.
- 9) Lawler III, E. E. and Worley, C. G. with Creelman, D., *Management Reset: Organizing for Sustainable Effectiveness*, Jossey-Bass, 2011.
- 10) Leinwand, P. and Mainardi, C., *The Essential Advantage: How to Win with a Capabilities-Driven Strategy*, Harvard Business Review Press, 2011, p. 13.
- 11) ここで示した3つの教訓(忘却・借用・学習)は, Govindarajan, V. and Trimble, C., *Ten Rules for Strategic Innovators: From Idea to Execution*, Harvard Business Review Press, 2005. / 酒井泰介訳『ストラテジック・イノベーション 戦略的イノベーターに捧げる10の提言』(翔泳社 2013年)における「事業計画(創造性中心)から収益性(効率)に至るまでの3つの課題」を参考している。
- 12) McGrath, R. G., *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*, Harvard Business Review Press, 2013. / 鬼澤忍訳『競争優位の終焉』日本経済新聞出版社 2014年。
- 13) 根来龍之『ビジネス思考実験 「何が起きるか?」を見通すための経営学100命題』日経BP社 2015年, 23ページ。
- 14) Smith, S. and Milligan, A., *On Purpose: Delivering a Branded Customer Experience People Love*, Kogan Page, 2015, pp. 85 - 87.
- 15) Klaus, P., "Preservers, Transformers & Vanguarders: Measuring the Profitability of Customer Experience Strategies," *DMI*, Winter 2013, p. 25.
- 16) Sculley, J., *Moonshot!: Game-Changing Strategies to Build Billion-Dollar Businesses*,

- Rosettabooks, 2014. / 川添節子訳『Moonshot！ムーンショット！』パブラボ 2016年, 174ページ。
- 17) Shaw, C., Dibeehi, Q. and Walden, S., *Customer Experience : Future Trends and Insights*, Palgrave Macmillan, 2013, p.3.
- 18) *Ibid.*, p.3.
- 19) Lafley, A.G. and Martin, R.L., *Playing to Win : How Strategy Really Works*, Harvard Business Review Press, 2013, pp.141 - 142. / 酒井泰介訳『P&G 式「勝つために戦う」戦略』朝日新聞出版 2013年, 167～168ページ。
- 20) Correia, T., *The Fluid Consumer : Next Generation Growth and Branding in the Digital Age*, Redline, 2016. / 関一則監訳, 月沢李歌子訳『気まぐれ消費者 最高の体験と利便性を探求するデジタル時代の成長戦略』日経 BP 社 2017年, 29～33ページ。
- 21) Smith, K. and Hanover, D., *Experiential Marketing : Secrets, Strategies, and Success Stories from the World's Greatest Brands*, Wiley, 2016, p.117.
- 22) Chapman, J., *Emotionally Durable Design : Objects, Experiences and Empathy*, Earthscan, 2005, p.94.
- 23) Newbery, P. and Farnham, K., *Experience Design : A Framework for Integrating Brand, Experience, and Value*, Wiley, 2013. p.74.
- 24) *Ibid.*, pp.142-159.
- 25) Bernardo, B.D. and Grandinetti, R., "Contexts of Experience," Edited by Belussi, F. and Staber, U., *Managing Networks of Creativity*, Routledge, 2012, p. 236.
- 26) Payne, M., *How to Kill a Unicorn...And Build Bold Ideas that Make it to Market, Transform Industries, and Deliver Growth*, Nicholas Brealey, 2014.
- 27) Diller, S., Shedroff, N. and Rhea, D., *Making Meaning : How Successful Businesses Deliver Meaningful Customer Experience*, New Riders, 2008, pp.32-36.
- 28) ハリー・A・ヒル『ロングセラーを呼ぶマーケティング』幻冬舎 2014年, 28～30ページ。
- 29) Diller, S., Shedroff, N. and Rhea, D., *op. cit.*, 2008, pp.90-105.
- 30) Pine II, Joseph and Gilmore, J.H., "The Experience Economy : Past, Present and Future," Edited by Sundbo, J. and Sørensen, F., *Handbook on the Experience Economy*, Edward Elger, 2013, p.40.
- 31) Pine II, B.J. and Gilmore, J.H., *The Experience Economy : Updated Edition*, Harvard Business Review Press, 2011, p.244.
- 32) *Ibid.*, p.255.
- 33) Schmitt, B. with Zutphen, G.V., *Happy Customers Everywhere : How Your Business Can Profit from the Insights of Positive Psychology*, Palgrave Macmillan, 2012.
- 34) Lamelas, J.S., *Marketing : The Heart and the Brain of Branding*, LID Publishing, 2016. / 岩崎晋也訳『もうモノは売らない「恋をさせる」マーケティングが人を動かす』東洋館出版社 2017年, 247ページ。
- 35) Christensen, J., *Global Experience Industries : The Business of the Experience Economy*, Aarhus University Press, 2009. ここでのデザインでは, 建築, インダストリアル, グラフィック, ファッション, ファインアート, クラフト&ホビーが含まれる。
- 36) Solis, B., *X : The Experience When Business Meets Design*, John Wiley & Sons, 2015, p.10.

- 37) 緒方知行・田口香世『セブンプレミアム進化論 なぜ安売りしなくても売れるのか』朝日新聞出版 2013年, 178ページ。
- 38) 同上書18ページ。
- 39) 延岡健太郎『アート思考のものづくり』日本経済新聞出版 2021年。
- 40) 「ワールドカーオブザイヤー」のカーデザイン部門は、2006年に制定されたアワードであり、それまでの受賞車は2006年「シトロエン C4」2007年「アウディ TT」2008年「アウディ R8」2009年「フィアット 500」2010年「シボレー カマロ」2011年「アストン・マーティン ラビート」2012年「ランドローバー レンジローバー・イヴォーク」である。
- 41) 魂動のデザインを実現するために、クルマのデザインは次の3つの階層に分割して考えられている。①骨格（プロポーション）がしりとした骨格の安定感が必要である。②造形（フォルム）骨格につく筋肉であり、その表面の肌感である。それらによって、肉感、面の抑揚、エレガントなラインなどが表現される。③エレメント（要素）フロントグリルやヘッドランプのような要素部品のコンセプトや形状などである（延岡健太郎, 木村めぐみ「マツダ マツダデザイン “CAR as ART”」『一橋ビジネスレビュー』2016 SPR. 138ページ）。
- 42) GetNavi 特別編集 Gakken Book ジンプツ Volume.1『ヒットメーカー100人の創る技術 売る戦略』学研パブリッシング 2013年, 18ページ。
- 43) Skogstad, P, *A Unified Innovation Model : A Process Model and Empathy Tool for Engineering Designers and Managers*, LAP Lambert Academic Publishing, 2010, pp.115-119.
- 44) Joziasee, F, “The Soul of Design Leadership,” *DMR*, September 2011, Vol.22 Issue 3, p.42.
- 45) 詳しくは, Spear, S.J., *Chasing the Rabbit : How Market Leaders Outdistance the Competition and How Great Companies Can Catch Up and Win*, McGraw-Hill, 2009. を参照のこと。
- 46) Morgan, C. with Lange, K. and Buswick, T., *What Poetry Brings to Business*, The University of Michigan Press, 2010, p.96.
- 47) *Ibid.*, p.24.
- 48) 「伊右衛門」や「なっちゃん」などのアートディレクターを務めた加藤芳夫によれば、サントリーのデザイン部は「パッケージデザイン」ではなく「商品デザイン」という考え方に基づいているという。つまり、ペットボトルの設計以外に、飲料の中身、味、ネーミング、メッセージなど、すべてに関わっているのである（カトウヨシオ『デザインのココロ』六耀社 2013年, 215ページ）。
- 49) 「伊右衛門」のパッケージデザインを担当した水口洋二は、竹の質感から受ける「上質」「安心」「おいしそう」といったイメージと「京都」「竹林」「福寿園」といった連想をつなげて、独自のデザイン表現をつくり上げた。日本人の心に染み込んでいる日本的なDNAが竹筒ボトルのシズル感（五感に訴える表現）を受け止めると確信したのである（峰如之助『なぜ、伊右衛門は売れたのか。』日経ビジネス人文庫 日本経済新聞出版社 2009年, 175～182ページ）。
- 50) Berger, W., *Glimmer : How Design Can Transform Your Business, Your Life, and Maybe Even the World*, Warren Berger, 2009.
- 51) フィリップ・スタルクが、夕食にイカを食べているときに、それが盛られた皿にレモンが無かったことからレモン絞り器をひらめき、テーブルに置かれてあった紙ナプキンに描いたと言われる。

岩谷昌樹

- 52) ジュリア・カセム著, 平井康之監修, ホートン・秋穂訳 『「インクルーシブデザイン」という発想 排除しないプロセスのデザイン』 フィルムアート社, 2014年 190ページ。
- 53) Alessi, A., “The Dream Factory, Alessi since 1921,” Konemann, Cologne, p.74.
- 54) Nadera, S., Shaw, G. and Nichols, J.T., *Hit Refresh : The Quest to Rediscover Microsoft's Soul and Imagine a Better Future for Everyone*, William Collins, 2017. / 山田美明・江戸伸禎訳 『Hit Refresh (ヒット・リフレッシュ) マイクロソフト再興とテクノロジーの未来』 日経 BP 社 2017年, 23ページ。
- 55) 同上訳書334ページ。