

論 説

デザイン・ベースの企業戦略における
「デザイン経験」のマネジメント八重樫 文
岩谷 昌 樹

目 次

- I. はじめに
 - 1. デザイン・ベースの企業戦略における「差異化」
 - 2. 「ターゲット (Target)」に見る「違う土俵」で戦うということ
- II. レゴにおける経験価値とリソース・クエスチョン
 - 1. レゴにおける5つの経験価値
 - 2. レゴの経営資源およびケイパビリティ
- III. レゴの経験価値マネジメントとブランディング
 - 1. レゴの経験価値マネジメント
 - 2. レゴにおけるブランディング
 - 3. ストール・ポイントとその脱却
- IV. デザイン経験を顧客に授けるためのマネジメント
 - 1. レゴの基盤を支えるデザインシステムとデザイナー
 - 2. シナリオ・プランニングに沿ったデザイン経験の創出
 - 3. コンカレントデザインの思想性
- V. おわりに

I. はじめに

1. デザイン・ベースの企業戦略における「差異化」

デザイン・ベースの企業戦略とは、企業の市場活動においてデザインという経営資源がよく組み立てられ、その能力が調整されることで、デザインによる価値を生み出せる状態になることである¹⁾。八重樫・岩谷 (2011) は、経験経済という現代消費社会の特質の中において企業がデザイン・ベースの戦略を採る必要性を、スターバックス (Starbucks Coffee) とイケア (IKEA) という2社の事例から明らかにした。そこに見た大きな教訓は「拡大強迫観念症：右肩上がり幻想 (volume obsession: rising costs and falling margins)²⁾」と称される、店舗数を拡大して売上高を増やすことにより、ブランドが有する稀少性が逆に失われてしまう自滅的企業の症状

1) 八重樫文・岩谷昌樹「経験経済におけるデザイン・ベースの企業戦略に関する考察」『立命館経営学』第50巻第1号, 2011年, pp.67-86。

2) 「拡大強迫観念症」については, Sheth, J.N., *The Self-Destructive Habits of Good Companies ... And How to Break Them*, Wharton School Publishing, 2007, pp.174-175. / スカイライト コンサルティング訳『自滅する企業 エクセレント・カンパニーを蝕む7つの習慣』英治出版, 2008年, pp.276-277を参考にしている。

である。

「競争優位の持続性」という観点から考えると、このような自滅的行為を避け、ブランド力を保ちさらに強化するために、経験価値の提供が重んじられる必要がある。経験価値の提供に有益となる経営資源およびケイパビリティを、ちょうど将棋でいう飛車や角のように、効果的に活用する経営に舵を取るほうが、競争優位が長続きするのである。その飛車や角に値するのがデザインであると考え。この意味で CEO とは“Chief Executive Officer (最高経営責任者)”であるととも“Chief Experience Officer (最高経験責任者)”でもあらねばならない。

そうした二重の役割を持つ CEO が指揮をとるのがデザイン・ベースの企業戦略である。この戦略は、売上高の増加や国際展開の進展、低コスト運営といったものをメインに追い求めることとは「土俵が違う」と宣言することでもある。すなわちそれは“playing a different game(差異化戦略)”と称される。

2. 「ターゲット (Target)」に見る「違う土俵」で戦うということ

例えば、ディスカウントストアの「ターゲット (Target)³⁾」は、デザイン・ベースの企業戦略によって、アメリカの小売市場で差異化戦略を実践している。ターゲットの直接のライバルは、同年 (1962 年) 開業にして世界最大のリテラー (retailer) となっている「ウォルマート (Walmart)⁴⁾」である。ウォルマートは「エブリデイ・ロープライス (everyday low-price)」や「セイブ・マネー、ライブ・ベター (save money, live better)」といったスローガンのもと、これまでに国内外で着実に店舗数を増やしてきた。

そうしたウォルマートに対してターゲットは、①価格競争を挑まず、②アメリカ市場だけで展開し、③デザイン性の高い商品を自社開発して販売することで、持続的な競争優位を確立している。デザインを、差異化を図るための決定打として用いているのである。

こうした組織の 4 番打者にデザインを据えるような、ターゲットに見るデザイン・ベースの企業戦略の特質は「デザインアライアンス (外部デザイナーとの積極的提携)」に求められる。ターゲットは、1999 年に建築家のマイケル・グレース⁵⁾ と契約し、インテリアグッズやキッチン用品、小型家電など約 300 アイテムのデザインの担当を依頼した。建築家はヒトとモノとの関係・距離感をつかむことに関してのエキスパートであり、その才能をインテリアデザインなどに活かすことで差異を出そうとした。

3) Target Web サイト <http://www.target.com/> (2011 年 6 月 17 日確認)

4) Walmart Web サイト <http://walmartstores.com/> (2011 年 6 月 17 日確認)

5) Michael Graves (1934-) は、1985 年にホイットニー美術館 (ニューヨーク) の増築、1991 年にウォルト・ディズニー本社 (チーム・ディズニー・ビル、カリフォルニア州バーバンク)、2006 年にミネアポリス美術館新館 (ミネソタ州) などの設計を手がけた。アレッシィからの依頼を受けてデザインした「ケトル・ウィズ・パード」はロングセラーを記録している。この廉価版がターゲットから出ている。

これが雛形となり、ターゲットは以後、多種多様なデザイナー（フィリップ・スタルク⁶⁾、トッド・オールダム⁷⁾、ソニア・カシャック⁸⁾など）と「高品質のデザイン提携（high-quality design alliance）」を展開した。すでに高名なデザイナーに依頼することもあれば、これから売り出すという新進気鋭のデザイナーを起用することもあった。

その行いは、まさに生け花のようなものだった。つまり、ターゲットというブランドを「花器（不変の称号）」とし、そこに旬のデザイナーや一押しデザイナーという「花」を生けるといふデザインアライアンスである。平たく言えば、長寿テレビ番組『笑っていいとも！（不変の称号）⁹⁾』に出演するレギュラー陣が「花（旬のタレントの起用）」という関係にあると例えると理解を得やすいだろう。

また、『笑っていいとも！』では意外なタレントもレギュラーで登場する。こうした奇をてらうキャスティングはターゲットにも共通している。ターゲットは、ここしばらく活躍ぶりが芳しくないようなデザイナー（モッシモ・ジャヌーリ¹⁰⁾など）とも契約することで「あの伝説のデザイナーがターゲットにおいて復活」などという触れ込みで、メディアを賑わせることも欠かさなかった。いわば、リバイバルヒットを成立させたのである。これは、1980年後半にディズニーが実写映画で、往年の銀幕スター（アラン・アーキン、ベット・ミドラーなど）をスクリーンに再登場させる手法と同様の効果（話題性）も有している。全盛期と比べて、契約金が安く済むというメリットもあった。

最近では、ターゲットは2008年までの数年間、アイザック・ミズラヒ¹¹⁾と衣料品や雑貨品

6) Philippe Starck (1949-) は、建築、インテリア、家具、食器、出版物、インダストリアルデザインなど幅広く手がける総合的デザイナーである。1977年にUBIK社を設立、1979年にはスタルク・プロダクト社（アメリカ）を設立した。日本では浅草の「アサヒビールスーパードライホール・フラムドール（1989年）」が有名である。1990年にアレッシィから発売された「ALESSI Juicy Salif（レモンスクイザー・檸檬絞り機）」はMoMAの永久コレクションになっている。

7) Todd Oldham (1961-) は、1989年にアパレルブランド「トッド・オールダム」を設立した。1998年に発売された「トッド・オールダム・パービー」では、パービー人形にヒョウ柄のフロアレングスコートを着せた。映画『バットマン・フォーエバー』の衣装も担当した。

8) Sonia Kashuk は、メイクアップアーティストとして活躍しており、コスメティック・ライフスタイルブランド「ソニア・カシャック」を設立している。マーク・ジェイコブスといったデザイナーによるファッションショーでのメーカーも担当した。1998年からターゲットとデザインアライアンスを始めた。

9) 『森田一義アワー 笑っていいとも!』は、1982年からフジテレビ系列で平日 12:00-13:00 に放送されているバラエティ番組。

10) Mossimo Giannulli (1963-) は、1986年に「モッシモ」を設立し、日本では1980年代にサーフブランドとして名を馳せた。2000年からターゲットとデザインアライアンスを始めた。現在では西海岸風の（カリフォルニア風な）雰囲気を残したヴィンテージ的デザインを特徴とするストリートブランドとして認知されている。また、妻は『フルハウス』でレベッカ（ベッキー）役を演じたロリー・ローリン（Lori Loughlin）ということも有名である。

11) Isacc Mizrahi (1961-) は、1988年に「アイザック・ミズラヒ」を設立した。1994年にはシャネルからの出資を受けて、セカンドラインの「アイザック」も始めた。しかし、デザイン性が強い反面、機能性に欠けるという批判を浴び「着られない服」と揶揄された。これにより財政難となり、1998年には一時的にブランドをクローズするという事態を招いた。

でデザインアライアンスをすることで、推定 3 億ドルの売上を得た。また、2009 年春からはデザインコラボレーションも始めて、最初にアレキサンダー・マックイーン¹²⁾と組んだ。それに続いて同年 5 月には、アナ・スイ¹³⁾と期間限定で 15～34 才の男女向けの衣料を販売した¹⁴⁾。

このようなデザイン・ベースの企業戦略は、顧客に対して「節約する (economize)」という戦略を採るウォルマートとは異なるものである。つまり、デザイナーをアイコンとして活用することで、顧客を「導く (curate)」戦略を採っている。節約型戦略のウォルマートさえも 2008 年にノーマ・カマリ¹⁵⁾を起用して衣料品をデザインしていることを踏まえると、デザイン・ベースの企業戦略が、現代消費社会において極めて重要になっていることがわかる。

経験経済ならびに経験価値のコンセプトから、こうしたターゲットによる企業間競争での「間合いの取り方」を鑑みると、デザイン経験を顧客に授けるようなマネジメントが、現代企業の持続的競争優位の確立には必須であると考えられる。本稿では、玩具産業において、極めてアナログ商品であるレゴブロックを生産・販売して「違う土俵」で勝負しているレゴ (LEGO) のデザイン経験のマネジメント事例を中心に取り上げることで、現代企業の持続的競争優位の確立におけるデザイン経験のマネジメントの重要性を明らかにする。

II. レゴにおける経験価値とリソース・クエスチョン

1. レゴにおける 5 つの経験価値

今日における玩具産業では Wii や PS3, Xbox360 といったビデオゲーム (コンピュータゲーム) 市場が主役であり、それ以外のトラディショナル・玩具市場 (フィギュア, パズルゲーム, ボードゲームなど) は、ともすれば市場性の乏しいものであると見なされる。

日本の玩具産業を見ても、そうしたデジタル商品の席卷は否定できない。それ以外ではカードバトルゲーム (キャラクター柄のカードをアミューズメント施設に設置されている専用端末機に挿入して対戦を楽しむもの) の存在も大きい。玩具メーカー側も「ただの紙きれがこんなに売れるな

12) Alexander McQueen (1969-2010) は、ビョーク、レディ・ガガなどを顧客に持ち「ブリティッシュ・デザイナー・オブ・ザ・イヤー」を 4 度も受賞するという名実ともに優れたデザイナーだった。1996 年から 2001 年にはジバンシィのデザイナーとしても活躍した。「アレキサンダー・マックイーン」というファーストラインと「マックキュー (McQ)」というセカンドラインを持っていて、プーマのスニーカーとデザインコラボレーションしたこともある。しかし、2010 年 2 月に 40 才という若さで逝去した。

13) Anna Sui (1964-) はファッションデザイナーとして「アナ・スイ」を設立している。黒や紫系統の色づかいを多用するファッションや、ティーローズ (バラの香り) を多く揃えた化粧品、「スイ・ドリーム」といった香水などで知られる。

14) 『日経 MJ』日本経済新聞社、2009 年 5 月 22 日、11 面。

15) Norma Kamali (1945-) は、1968 年にレディス向け衣料品、服飾雑貨、化粧品ブランド「ノーマ・カマリ」を設立した。1978 年には「オモ・ノーマ・カマリ (OMO Norma Kamali)」も設立した。この年に発表された「パラシュート・ドレス」では、落下傘の生地とドローstring (drawstring: 引き紐) を取り入れるなど、服をフォルムとして捉えることを特徴とする。それにより、想像性と前衛性を強調できる。

んで」と（収益の面では）嬉しいが（本当につくりたいもので勝負できていないので）悲しいといった、裏腹な面持ちは隠せない。

そうした玩具産業において、レゴ（LEGO）は、極めてアナログ商品であるレゴブロックを生産・販売して「違う土俵」で勝負している。ここではその軌跡を取り上げ、デザイン経験のマネジメントの在り方を考察する。そのためにまず、レゴ（LEGO）における、経験価値を与える5つの経験モジュールと、リソース・クエスチョン（競争優位を呼び込む経営資源およびケイパビリティの問いかけ：VRIO フレームワーク）（八重樫・岩谷 2011）の分析・検討を行う。

レゴの経験価値については、次のように捉えることができる。

(1) Sense（感覚的なもの）

「玩具は品質が良くなければならない」という信条を持っていること。創業者のオーレ・キアク・クリスチャンセンが唱えた「良過ぎて良くないものはない（Only the best is good enough.）」という格言のもと、レゴブロックは、①変色しない、②耐久性がある（ブロック同士をはめ込んでもすぐには外れず、形状維持ができる）、③子どもが間違っても口にしても毒性の無い、高品質のプラスチックでできている。そうした質感（クオリア）を有したレゴブロック（離れない積み木）をコアプロダクトとし、それをシリーズとして販売するというコアビジネスを通じて「ずっと遊べる玩具」を提供している。例えるなら、五感に訴えかける入浴剤（コアプロダクト）をつくり、それを名湯シリーズのようなバリエーション（コアビジネス）で提供するようなものである。

(2) Feel（情緒的なもの）

レゴランド・パークでレゴブロックのトータル性（レゴワールド）を体感させること。レゴランドは世界の名所（自由の女神、パルテノン神殿など）をレゴブロックでつくり、展示している複合型の遊園地（アミューズメント施設）であり、世界4カ所（デンマーク、イギリス、アメリカ、ドイツ）に有する（ただし、後で見るようにこれは経営改革上、売却してしまったので、Feelの全社的なまとまり感は成立しない場合もある）。

(3) Think（創造的・認知的なもの）

子どもを「小さな建築家」として扱っていること。レゴブロックで「おうち」をつくると、立体物（3D）の構造を学ぶことができる。また、実際の家と照らし合わせて「次は駐車場をつくって自動車を置こう」「お庭をつくって、大きな木を植えよう」といった、その次の発想力および全体像のバランス感覚を育むことができる。これは“Constructionism（コンストラクショニズム：構築主義）¹⁶⁾”という教育理論に基づく（楽しさを含めての）実体験を通じた学習法の提供

16) パパート（Papert）は、ピアジェ（Piaget）との共同研究から、学習者が環境との相互作用の中で主体的に知識を構成するという考え方によるピアジェの「構成主義（Constructivism）」を基に、学習者が知識を外化した人工物を構築することが学習にとって重要であることを主張する「構築主義（Constructionism）」を提唱した。また、パパートはピアジェの研究成果に大きな影響を受け、プログラミング言語 LOGO を開発し、

でもある。現在では、子どもだけでなく、大人に対しても「自分の中の“子ども”の部分を育てよう (to nurture the child in each of us.)」というスローガンのもと、大人も好奇心を持つように“more hands on, minds on”ということをアピールしている。

(4) Act (肉体的なもの)

ビデオゲームのように電気を使わずに、ハード機器もモニターもなしで、そのまますぐに遊び始めることができる、エイジレスかつボーダーレスな(年齢・国籍不問の)商品であること。レゴブロックには詳細なトリセツ(取扱説明書)が付かない。手順を示すイラスト(インストラクション:組み立ての図解)が印刷されているだけで、それを見ながらつくるだけである。解説の文字がないので、何歳でもどんな国の人でも問わず、言葉による説明不要で遊ぶことができる。つまり、ユニバーサルデザインであり、ユニバーサルプレイングとなっているといえる。

(5) Relate (文化との関連性)

レゴブロックを買い足すことで“play value”が増加し、人生のための価値(想像力の刺激、創作意欲の向上、ものをつくることの喜びなど)を持つ玩具であること。キャラクター玩具は流行によって移り変わっていくが、レゴブロックは手持ちのものに新しいシリーズ(例えば街シリーズ、宇宙シリーズ、汽車シリーズなど)を付け足して遊ぶことができる。

2. レゴの経営資源およびケイパビリティ

レゴの経営資源およびケイパビリティについては、次のように捉えることができる。

(1) Value (経済価値)

「知育玩具メーカー」として、ブロックという物質的玩具を生産・販売することで、子どもの創造力を育み、彼らの知的能力を向上させることにある。だから、とりわけ教育関係者や親からの支持が高い。

(2) Rarity (稀少性)

多くの玩具メーカーが中国で生産することに対して、レゴは本社のあるデンマークのユトランド半島にあるビルンドおよび主要市場(ドイツ、アメリカなど)の工場に、自国・現地生産をしていることにある(ただし、この点は後に触れるように低コスト実現のため、他国・他社へと委託生産することで崩れることになる)。

(3) Imitability (模倣困難性)

レゴが「組み立て式の玩具 (construction toys)」という市場に身を置くことから得られる。組み立て式の玩具は、ビデオゲームを提供しているメーカーが追従できないジャンルである。デジタル商品をつくるメーカーは「子どもの遊び時間に提供するもの」をつくる市場にあり、

その後レゴと共同で、レゴブロックでつくったロボットが、LOGOプログラミングで動く「レゴ・マインドストーム (LEGO MINDSTORMS)」を開発した。

レゴはそれらと一線を引き「組み立て式の玩具」という市場に身を置くことで、他社からの模倣をさせにくくしている。ただし、これは危険性も高い。いくら違う土俵で勝負するとはいえ、肝心の身を置く「組み立て式の玩具」の市場性自体が先細りで、今後の見通しが良くない、オールドファッションな市場だからである。だからと言って「子どもの遊び時間に提供するもの」として、ビデオゲームと同じ土俵で競うほどの競争優位を確立できるかと言えば、デジタル化という現代消費社会の大きな潮流から見ると、かなり分が悪い。

(4) Organization (組織)

「知育玩具メーカー」であることを支援するために1980年代初頭、レゴグループ内に教育製品部 (Educational Products Division) が設立され、学校や幼稚園に向けた、あるいはハンディキャップを持つ子どものための玩具づくりを推進した。現在では“LEGO Dacta”がこの部門に該当し“LEGO Space や”“LEGO Castle”などのシリーズ商品を開発している。

III. レゴの経験価値マネジメントとブランディング

1. レゴの経験価値マネジメント

前章でまとめたように経験価値と競争優位につながる経営資源およびケイパビリティによって、レゴは経験価値マネジメントを行ってきた。そうした経験価値は“experience provider (exPros)”という手法で付加される。

exPros は、①コミュニケーション（広告、雑誌とカタログの間のような構成のマガログ、年次報告書など）、②視覚的・言語的アイデンティティやシグナル（ブランドネーム、ロゴなど）、③製品プレゼンス（プロダクトデザイン、パッケージ、ブランドキャラクターなど）、④ブランド共創（イベントマーケティング、スポンサーシップなど。日本では近年、無印良品とコラボレーションしている）、⑤空間的環境、⑥ウェブサイトや電子メディア、⑦人々（利害関係者）などによって展開される¹⁷⁾。

こうした経験価値の付加において、極めて重要なスタンスは、ひとえに「顧客をまじめに扱う」ということにある。そして、顧客と企業、顧客と製品の間を取り持つ「仲人」のようなマネジメント行為が欠かせない。そのような経験価値マネジメントは5段階に分けることができる。レゴに照合すると、次のようになる¹⁸⁾。

17) Schmitt, B.H., *A framework for managing customer experiences*, Schmitt, B.H. and Rogers, D.L. eds., *Handbook on Brand and Experience Management*, Edward Elgar, 2008, pp.120-129.

18) 経験価値マネジメントの五段階については、Schmitt, B. H. 著/嶋村和恵, 広瀬盛一訳『経験価値マネジメント マーケティングは、製品からエクスペリエンスへ』ダイヤモンド社, 2004年を参考している。また、それに基づくレゴの経験価値マネジメントの分析については、岩谷昌樹『グローバル企業のデザインマネジメント』学文社, 2009年, pp.115-117に詳しい。

(1) 第 1 段階：分析の段階

顧客の経験価値世界の分析。レゴは、子どもを主要顧客と定め、彼らがずっと遊ぶことのできる玩具、しかも単品ではなく、ブロックとミニカーなど、ひとまとめ（ワンセット）にして遊べる玩具を提供することを基軸に据える。

(2) 第 2 段階：戦略の段階

経験価値プラットフォームの構築。これは、自社ブランドが何者であるのかというポジショニングと、顧客に対して何ができるのかというプロミス、そしてこの 2 つをまとめてブランドの内容を具体的に示すテーマの 3 要素からなる。レゴは「知育玩具メーカー」というポジショニングをとり、子どもの想像力と創造力を育成するというプロミスをレゴブロックというテーマで示す。

(3) 第 3 段階：実践の段階 (1)

ブランド経験価値のデザイン。これは、製品の審美性、ルック & フィール（商品名、ロゴマーク、パッケージなどのビジュアル・アイデンティティ）、広告・メディアを通じたメッセージ、イメージ形成などを決定するものである。レゴは「子どもに最高のものを」という企業精神のもと、レゴブロックのデザインやパッケージングをブランド創出につなげる。

1958 年に「スタッド・アンド・チューブ (stud and tube:突起と円柱…ブロックの表面に複数のボッチがあり、裏面に丸い管がついたもの)」というレゴブロックのスタンダードとなる審美性を確立した。これは現在でも「ブロックどうしの組み合わせかた、取り外すのに必要な力は 20 年以上変わらないこと」という工場の規定に継承されている。

ルック & フィールについては、商品名を 1955 年に、それまでの「オートマチック・ビンディング・ブロック (Automatic Binding Bricks:1949 ~)」から「レゴ・システム・オブ・プレー (LEGO System of Play)」に変更し「Town plan No.1 (レゴブロックでの街づくり)」を販売した。レゴブロックとともに付けられたミニカーは、フォルクスワーゲンなどとの提携により、実際のミニカーであったことも、ビジュアル・アイデンティティの創出に一役買った。

また、ロゴマークは 1973 年に現在のもの（赤字に白抜き・黄色で縁取られた「LEGO」の文字）に定着した。それまでは様々なロゴマークが存在したが、これ以降では 1 つの旗印 (banner) にまとめられることで、ビジュアル・アイデンティティを統一しやすくした。

(4) 第 4 段階：実践の段階 (2)

顧客インタフェースの構築。レゴはレゴランドにおいて顧客との接点をダイナミックに取り持つ。これはディズニールランドでのグッズ販促と同様の効果があり、レゴブロックの販売に大きく貢献する。こうしたテーマパークは企業にとって最大のマーケティング・ツールとなる。また、ニューヨーク・タイムズスクエアのトイザラス店内にある LEGO 専門コーナーでは、レゴブロックで巨大モニュメントがつくられ、展示されており、小さなレゴランドさながらの

迫力がある。

(5) 第5段階：実践の段階 (3)

継続的イノベーションへの取り組み。レゴはアナログなレゴブロックに、コンピュータというデジタルを結び付ける「レゴ・マインドストーム (LEGO MINDSTORMS : 1998 ~)」を発売することで、デジタル世代の子どもたち、さらには大人たちが新たな顧客となるように努める。レゴ・マインドストームは、マイクロチップを組み込んだレゴブロックでロボットをつかって、それをコンピュータで操作するというものである。

2. レゴにおけるブランディング

前節でまとめたような5段階での経験価値マネジメントを行ってきたレゴであったが、1994年には売上が20年ぶりに落ち込んでしまった。自社分析としては、クリスマス商戦において市場に「模造品 (knockoffs)」なり「まがい物 (imitators)」なりが大量に出回ったためだと見なしている。

1998年には(1930年代の世界恐慌以降で)初の赤字決算を経験した。玩具産業の主流がコンピュータやビデオゲーム市場に移ったことが大きかったが、自社のコスト管理にも問題があるとして、大幅なリストラを行った。その結果、1999年には黒字に転換した。

しかし、2000年には、すぐに9億1,600万デンマーク・クローネ(約162億円)の赤字にまで至った。その理由は、市場開拓が遅れる北米市場での販促費がかかったからで、一時的な転落だと自社分析された。実際、2001年と2002年では黒字に転換した。同期間では、後に見るようにレゴのブランディングが4つのサイクルに従ってなされていた¹⁹⁾。

さらに2003年、レゴは会社史上最悪となる14億デンマーク・クローネ(約259億円)の損失を出し、収益を25%も下げてしまった。2004年には世界市場での売上が前年比2%落ち込んだ。その理由をウォール・ストリート・ジャーナルは「予算を気にする顧客(バジェット・コンシャス・コンシューマー)が、子どものために携帯電話や携帯音楽再生機などのデジタルおよびエレクトロニックな製品を選んだら、彼がレゴの商品まで購入することは滅多にない²⁰⁾」と記している。

またSheth(2007)は、レゴは「会社を変える努力が実っていない」「わくわくする感じが無くなった」「ステークホルダー(投資家、供給業者、顧客ロイヤリティなど)が離れ始めている」と指摘している²¹⁾。これらが示すのは、ブランディングは漢方薬のようにジワジワと効用が出

19) Schultz, M. and Hatch, M.J., *A cultural perspective on corporate branding : the case of LEGO Group*, Schroeder, J.E. and Salzer-Mörling, M. eds., Brand Culture, Routledge, 2006, pp.15-33. および、岩谷昌樹『ケースで学ぶ国際経営』中央経済社、2005年、pp.142-146。

20) "LEGO's loss widens amid weakening toy sales", *The Wall Street Journal*, April 7, 2005, B2.

21) Sheth, J.N., *op. cit.*, 2007, pp. 113-115. /前掲訳書、2008年、pp.186-190。

始めるものであり、即効性は無いという事実である。2001年に始まるレゴのブランディングは次の“Vision-Culture-Image (VCI) model”に基づいて展開された。

- ① **Vision**: 戦略的ビジョンは「こういう会社になりたい」という企業の中心となる考え方(トップマネジメントの意向)を示すもので、そのためには一貫したブランド管理が必要となる。
- ② **Culture**: 自社の組織文化は、その会社独自の価値観を示すもの(遺産的な伝統)で、それにはブランド・マインドセット(自社ブランド認識の社内統一)が求められる。
- ③ **Image**: 周囲からのイメージは、世界中の人たちから見たその会社への印象であり、コンシューマー・インサイト(顧客からの見抜きに耐えること)が重要となる。

これら3つに対応するため、次の4つのブランディング・サイクルが機能した。

(1) サイクル1: Stating the direction for the brand (2001年2月から9月まで)

レゴがどのようなブランドであるかを明らかにし、それを“Play on (遊び続けよう)”という自社の戦略的ビジョン(コミュニケーション・ステートメント)に結合することがなされた。

具体的には、4つのプロダクト・システムに分けられた(表1)。それぞれで違うタイプの遊びが経験できるので、4つのレゴ経験への玄関口(ポータル)が用意されたことになる。これにより、顧客は自分がどのプロダクト・システムを購入すればよいか明確になる。

表1 レゴのプロダクト・システム²²⁾

①	“LEGO EXPLORE”	未就学児が世界に触れ、世界を発見できる
②	“LEGO MAKE & CREATE”	創造力(ものを組み立てる能力)と自己表現力(それを別のものにつくり変える能力)を養える
③	“LEGO STORIES & ACTION”	宇宙やおとぎ話の世界を舞台にして、そこでのロールプレイを通じて、想像力を養える
④	“LEGO NEXT”	レゴブロックと新技術を融合させて、無限の可能性を追求できる

(2) サイクル2: Linking vision to culture and corporate image (2001年春から2002年2月まで)

戦略的ビジョンをレゴの組織文化と周囲からのイメージに関連付けることがなされた。

具体的には、①「グローバル・ブランド・コミュニケーション」というブランドに責任を持つ組織の新設、②部門横断的ブランドチームがキャンペーンマネジャーを担当、③それまで世

22) この4つのプロダクト・システムを2011年現在、日本で発売されているレゴブロック・シリーズで分けると次のようになる。

- ① LEGO EXPLORE: デュプロ (duplo: ぞうさんのバケツ, 楽しいどうぶつえんなど), レゴ基本セット (赤いバケツ, 青いバケツなど)。
- ② LEGO MAKE & CREATE: レゴクリエイター (レッドドラゴン, ファミリーホームなど), レゴシティ (空港, 警察署など)。
- ③ LEGO STORIES & ACTION: レゴキングダム, レゴトイ・ストーリー, レゴアトランティス, レゴプリンセス・オブ・ペルシャ, レゴハリリー・ポッター, レゴスター・ウォーズ。
- ④ LEGO NEXT: レゴテクニック (コンテナトラック, クレーンなど)。

界の35社の代理店が行っていた広告を1社に絞ることによるイメージの統一といったことが行われた。

(3) サイクル3：Involving internal and external stakeholders（2001年末から）

ステークホルダーがレゴブランドに関わり合うことが促されている。社内ではレゴブランドを学ぶ場が設けられており、社外ではレゴブランドの認知度調査を世界規模で行っている。

(4) サイクル4：Integrating behind the brand（2002年6月から）

①戦略的ビジョン、②組織文化、③周囲からのイメージ、の3つがそれぞれギャップのないように仕上げていくことがなされている。

具体的には、①グローバル・ブランド・ビジョンの構築、②1つの企業文化の創出、③世界のどこにおいても共通したイメージになるようなプロダクト提供および広告展開を行っている。その到達点は、レゴの内側（企業がしたいこと）と外側（顧客がしてほしいこと）がマッチングすること、そしてレゴの歴史性（子どもを持つ家庭に向けた商品をつくるという普遍性）が、未来での妥当性（時代性）を得ることにある。

3. ストール・ポイントとその脱却

前節でまとめたような「漢方的ブランディング」がまだ効き目を表さない2003年、レゴ史上最悪の損失の責任をとるかたちで、2004年1月に同社のポウル・プロウグマン COO（前バング&オルフセン社）が解任された。彼の指揮のもとでは、二次商品（merchandising spin-offs）や電子玩具への進出により、しばらく好調ではあった。しかしながら未曾有の赤字経営は引責問題に至った。

レゴ不振の理由には、玩具産業全体の売上が停滞していることやクリスマス商戦での売行き不調、スターウォーズやハリーポッターシリーズ（プレイ・マテリアル）などでのキャラクター使用権の支払いの負担といったことが考えられるが、競合相手の存在も大きかった。

2003年、レゴが売上高純利益率をマイナスにした一方で、最大の競合相手であるメガブランド（カナダ）は、中国で低価格のメガブロックをつくることで、コスト・リーダーシップを発揮し、10%以上の売上高純利益率を維持した。こうした市場からの脅威により、レゴは2003年にストール・ポイント（売上成長の大幅な下方転換を最も顕著に示すような失速点）に陥ったのである²³⁾。

フォーチュン誌が毎年公表する「グローバル500（収益順の世界ランキング）」のうち、①76%（379社）が失速し、そのまま回復できないでいる、②11%（57社）が失速を脱し、成長を回復した、③13%（67社）が成長を継続させているという調査結果があるほど、ストール・

23) レゴのストール・ポイントについては、岩谷昌樹「現代国際経営研究における企業の実像」『埼玉学園大学紀要 経営学部篇』第10号開学10周年記念号、2010年、pp.57-60に詳しい。

ポイントに至る企業は多いし、克服は困難である²⁴⁾。

レゴは、メガブランドという低コストを実現する「破壊的競争者」が出現したにもかかわらず、自社のプレミアム・ポジションにとらわれ、メガブランドへの対応策を打てなかった。VRIO フレームワークから捉えると、組織 (O) による舵取りが効かず、それがレゴの模倣困難性 (I) や稀少性 (R) をもひび割れさせてしまった。これについて、レゴのケール・キアク・クリスチャンセン CEO は「自分たちのブランドが何を象徴するのかを意識しないで、多くの分野に参入し過ぎ、多くのプロダクトをつくり過ぎた」「ルーツ (原点) から遠く離れてしまい、二次商品 (ハリポッターなどのキャラクター商品) に頼りすぎた。ハリポッターの小説は売れ続けたが、今季の同社のシリーズは流行らなかつた」ことを自認し「基本に戻り、主力商品 (コアプロダクト) のポテンシャルから収益を得ていく」ことを解決策とした²⁵⁾。つまり CEO は、レゴブロックの製造販売という基軸 (コア) から離れ、二次商品というわき道にそれてしまったこと、要するにプロダクトイノベーション・マネジメントの破綻 (既存製品を刷新して新製品をつくり出すプロセス管理が巧く機能しないという慢性的問題) に原因があると見なした。

その後、2004 年にヨアン・ヴィー・クヌッドストープ (マッキンゼー社から 2001 年レゴグループに入り、経営戦略部門を担当していた) が社長兼 CEO となり、コスト削減を徹底した。そのプロセスでは、社員と慎重に検討を重ねるという「意思決定の見える化」を通じて「生産性向上」という目的意識が社内でも共有された。同氏もレゴの危機的状況は「新たな成長を求めて事業を多角化しすぎている。優秀な人材が新規事業に流れがちでもあり、本業が弱くなっていた」と捉えている²⁶⁾。つまり、レゴの基軸がぶれたことに原因があると見なし、トップ就任後では独自性を発揮できない事業については縮小した。

2005 年には、①レゴランドの売却、②デンマーク、スイス、アメリカの製造拠点の大部分の閉鎖、③東ヨーロッパやアジアなどの低コスト諸国への製造拠点の移転を行った。また、社員は 20% の削減として 1,200 人以上をリストラした。この結果、2005 年には黒字に転換し、売上高純利益率がプラスに転じた。また、“Back to basics : 「クラシック」と呼ばれる昔からのプロダクトライン—レゴブロックを主力とした商品展開” という新経営方針のもと、時代性をいたずらに追わず、普遍性を追求した。それによって、商品数を減らすことになり、プロダクトイノベーションを呼び込みやすくなったことが功を奏し、2008 年に最高益を記録するまでに回復を遂げた。

24) Olson, M.S. and van Bever, D., *Stall Points : Most Companies Stop Growing - Yours Doesn't have to*, Yale University Press, 2008, p.20. / 斉藤裕一訳『ストール・ポイント 企業はこうして失速する』阪急コミュニケーションズ, 2010 年, p.47.

25) Rosenzweig, P., *The Halo Effect : ...and the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers*, Free Press, 2007, p.1. / 桃井緑美子訳『なぜビジネス書は間違えるのか—ハロー効果という妄想』日経 BP 社, 2008 年, p.19.

26) 第 11 回日経フォーラム「世界経営者会議」, 2009 年 10 月 27 日。

IV. デザイン経験を顧客に授けるためのマネジメント

1. レゴの基盤を支えるデザインシステムとデザイナー

レゴの最高益をもたらすまでのプロダクトイノベーションを可能にした立役者は、組織的なバックアップを受けた社内デザイン部門であり、そこがレゴブロック中心のデザインプロセス（D4B：Design for Business）を創出したことに求められる。まさに組織（Organization）が持続可能な競争優位をもたらした好例といえる。デザイン部門によるD4Bが製品開発の流れをすっきりとさせ、さらには、そのD4Bという新たなデザインシステムがイノベーションプロセス全体を改善する方法として適用された²⁷⁾。

D4Bの焦点は「対ライバル」にあった。ライバルの最たるものはデジタルゲーム機器である。そうした玩具のほうにどうしても子どもの気は惹かれる。その競争に耐えうる製品をデザインしなければならない。これは経験価値マネジメントの第3段階（ブランド経験価値のデザイン）における製品の審美性やルック & フィールに資するものでもある。

つまり、レゴブロックの「見た目」でグッとひき付けておいて、実際に組み立て遊びをするときには楽しく、満足できるものをデザインすることが目指されたのである。特に“Back to Basic”は、顧客や玩具小売業者などから歓迎される指針であったので、D4Bはこうした熱い期待に応えうるものになるように設計されなければならなかった。

そうしたD4Bは、①在庫を著しく減らすこと、②生産性を高めることの双方にも貢献するものとして完成した。また、①製品開発の流れのスタンダードをなし、プロジェクト間の比較をやすくする、②プロジェクトチームのコラボレーションを強化する、③全社戦略とデザイン戦略を結び付けるといった点を促進することになり、ヨアン・ヴィー・クヌッドストープ（社長兼CEO）の経営改革を大きく後押しした。

さらには、社内でのイノベーションへの理解が共有されることにも一役買った。D4Bがイノベーションについて一目瞭然で把握できる「クイックガイド」として機能するからである。これは、①プロジェクトの目標を決めるべく、プロセスの早期で対話が促される、②必要な経営資源とスキルが分かる、③目標に対する成果をプロジェクトの各段階で評価できるという効果を持つものである。

また、レゴの開発プロセスは表2のような段階に分かれているが、それを目に見えて分かりやすくするように、ポスターで示したこともD4Bの大きな成果であった。

27) 以下、ここではロンドンのデザインカウンスルにおける3本の論稿（Design at LEGO, Meeting Business Challenges, Managing for Design Excellence. いずれも2007年）およびそれらに基づいた解説を行っている。岩谷昌樹、前掲書、2009年、pp.118-122を参考にしている。

表 2 レゴの開発システム

プロトタイプ段階	P0	ポートフォリオ着手
	P1	機会決定
	P2	コンセプト決定
	P3	ポートフォリオ決定
マニファクチャリング段階	M1	プロジェクト着手
	M2	ビジネス決定
	M3	プロダクト決定
	M4	コミュニケーション (パッケージング) 決定
	M5	調達先決定

こうしたプロセスの只中にある製品市場開発チームにとっては、自身がいまどこを取り組んでいるのかがあやふやになりがちなので、それをポスター化（基礎概観：ファンデーション・オーバービュー）することで、彼らがイノベーションプロセス全体を見通し、その中で当該作業を再考することが可能になる。

D4B の担い手であるデザイナーの特性として、自身のなすデザイン決定がいかほどの商業的効果をもたらすことになるのかについて、流暢に語れることがあげられる。しかもデザイナーにしか分からないような難しい専門用語を使うのではなく、彼らはデザイナーではない者でも理解できるような平易な言葉で語ることができる。このことでレゴの商品におけるデザイン言語が識別可能となり、市場でプレゼンスを放つことにつながる。

社内では、こうしたデザイナーのデザイン作業を支援するためのツールが 2 つ用意されている。

- ①レゴデザイン DNA：各製品グループのデザイン言語を管理することで、グループがデザインする製品群に「血筋」(統一感)を生むことができる。
- ②レゴデザイン・プラクティス：デザイナーのアイデンティティを確立するために基準を設定しておき、それを目安にベストなデザイン作業をめざすことができる。

そうしたデザイナーが打ち出すレゴのデザインコンセプトは、“LEGO Futura”という部門で考えられる。オフィスはビルンド、コペンハーゲン、ミラノ、東京、ボストン、ロンドンに置かれ、デザインチームは年に 2 回、ミーティングの場を設け、新商品の企画会議を行っている。

究極を言えば、製品を差異化するということは、こういった企業内の個人やチームの創造性を発露させること (expression) に他ならない²⁸⁾。デザイン経験を顧客に授けるためのマネジメントには、まずはデザイナーの創造性の発露を呼び込まなければならない。そして彼らによる

28) Barney, J.B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Edition*, Pearson Education, 2002, p.276. / 岡田正大訳『企業戦略論 [中] 事業戦略編—競争優位の構築と持続—』ダイヤモンド社, 2003 年, p.131。

「シナリオ・プランニング」こそが、デザインで何を与えたいのかをはっきりとされる「道筋」を提示する。

2. シナリオ・プランニングに沿ったデザイン経験の創出

シナリオ・プランニングとは、登場し得る製品を使っている者を思い描き、そこにおける文脈を掴むことで、その先の展開を予測するということである²⁹⁾。したがって、新しいデザインの機会を探るのに有効な手法となる。

シナリオ・プランニングにあたってデザイナーは、登場人物の消費パターンや行動様式を熟考する。そのことで狙いとする顧客層を定かにすることができる。レゴが子どもにレゴブロックを提供するとともに、年齢層に応じた商品ラインアップを充実させていることは、レゴデザイナーのシナリオ・プランニングが機能していることを物語っている。

ちょうどホンダが ASIMO (Advanced Step in Innovative Mobility: 新しい時代へ進化した革新的移動手段) という自律二足歩行 (つまり人間型) ロボットを開発している³⁰⁾ ことも、本田宗一郎が遺した「時代に先駆けるアイデアが経営を繁栄に導く」という号令のもとに行っている、シナリオ・プランニングに沿ったデザイン経験の創出である。

ホンダは 2 輪と 4 輪 (バイクとクルマ) という主軸の事業で、二次元移動 (A 地点から B 地点へとより早く到達する) という経験を人々にもたらしてきた。これまでレースに参戦してきたのは、宣伝の意図ももちろんあるが、他のどのメーカーよりも早く移動することができるエンジンを開発するための手段でもあった。その商品化においてデザインは、移動経験を体全身で感じさせるための最大のツールとして用いられてきた。

そうしたホンダが次に航空機へと参入したのは、エンジン製造技術の応用であった。小型ジェット機による空での移動、つまり三次元移動を次なる主軸事業にしようとするシナリオである。ここにおいてもデザインは、三次元移動という新たなる経験を最大限にもたらすために活用されている。2012 年には、この小型ジェット機の量産が決まっており、1 機 450 万ドルで、まずはアメリカで発売される。ホンダエアクラフトカンパニー (米航空機子会社、ノースカロライナ州) の藤野道格社長は「我々は国からの援助も無く、全て一から持ち出して、事業化にこぎ着けたことに意味がある」と語る³¹⁾。これは、シナリオ・プランニングからデザイン経験を創出する力がホンダに存在することをほめかすコメントである。

29) Best, K., *Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation*, AVA, 2006, p.32. / パベル訳『デザインマネジメント デザインをビジネス戦略に活かす基礎知識 戦略・プロセス・実践のすべて』美術出版社、2008 年、p.32。

30) 現在のロボット市場では、物理的なインタラクション (相互作用) よりも、社会的インタラクションを重視した “SAR: socially assistive robots (ユーザーをアシストすることができるロボット)” の開発という新領域が急成長している。

31) 『日本経済新聞 電子版』日本経済新聞社、2011 年 2 月 7 日。

そのホンダが描く、さらなるシナリオは四次元移動、すなわち時間や空間を超えて存在する分身ロボット(ASIMO)の実現だった。ASIMOのシナリオの主題は「鉄腕アトムのようなロボットをつくろう」というものである。ホンダは、二足歩行が究極の移動手段(モビリティ)だと捉えたのだ。クルマではおよそ走れない荒地や高山をも分身ロボットなら入っていける。また、重たいものを持ったり、3K2F(きつい・汚い・危険・不可能・不得手)と呼ばれる仕事を人の代わりにこなしたりできる。そこにこそニーズがあると読んだのである。

しかし最も重要なことは、そうしたASIMOが少子高齢化社会という近未来の「道筋」をしつかりと見据えて「家の中を走るクルマ(介護用ロボット)」としてデザインされていることにある。確かに、例えば家の中で寝室から浴槽に高齢者を移動させなければ(抱き上げなければ)ならない場合、その形態としてはクルマやバイクではなく、ヒト型が一番スムーズである。

現に2020年にはロボット市場規模は3兆円にも達すると見込まれていて、介護・生活支援としてのファミリーロボット(ファミロボ)の需要は相当数になると予測されている。そうした中で自動車メーカーであるホンダが「移動手段」というシナリオコンセプトのもとにASIMOを近未来生活の中でプランニングしているのは示唆に富む。すでに他社で存在するような楽器を演奏したり、踊ったりするといったロボットは、人々の右脳に訴えかけ、人々を和ます役割を担う。その一方でASIMOは「世のため人のため」というホンダの会社哲学が現代的に解釈され、デザインされたものである。

このことに改めて気付く時、我々はそこにホンダ特有のデザイン経験のマネジメントスタイル(他社とは一線を画すデザインマネジメントの在り様)というものをはっきりと見出せる。そこには、どこから見ても寄り添っているように感じる月(ムーン)のように、人々と共存しようとする(コンカレント)デザインの思想性が確かに息づいている。

3. コンカレントデザインの思想性

月のように寄り添うコンカレントデザインの思想性は、企業と顧客の間にとどまらず、社内におけるデザイナーとマネジャーの共存的な関係性を取り持つ際にも有効である。これが顕著なのはサムスンである。サムスは、1990年代後半からマネジャーがデザイナーへの支援を手厚くしており、携帯電話などの事業分野でデザイン革命を果たしてきた。

そのきっかけづくりは、サムスのデザイナーたちによる「デザインの威力を知らしめて、マネジャーをこちらに振り向かせよう」という意図でのシナリオ・プランニングであった。具体的には、世界的なデザイン賞へのエントリーが行われた。その受賞結果は、マネジャーが習慣的に目にするビジネス誌で掲載される。

そうして自社の製品が大きなデザイン賞を獲り、世間の注目やリスペクトを集めるとなると、マネジャーは「これはデザイン(デザイナー)を経営の軸に置かないとならない」という、

デザインマネジメントの意識が高まることになる。デザイナーが実力行使でマネジャーと共存できる社内環境を創出したのである。この良好な関係性が、サムソンの製品ににじみ出ることになり、それが結果として良質なデザイン経験の創出につながることになる。

吉田道生（日本サムスン株式会社デザインセンター）は「デザインは感覚的なものであるため、経営的視点からその重要性や貢献度を数値化して説明することが難しい。だが、難しいと手をこまねていることは得策ではない。自ら率先して経営者に伝わる言葉でデザインについて説明することがこれからのデザイン部門に求められる」と述べる³²⁾。まさにこの難問を解いていったのが、サムスンデザイナーだった。そうしたデザインマネジメントが展開されていた社内において、ときのリーダーである李健熙（イ・ゴンヒ）が「準備経営（シナリオマネジメント）」つまり10年先に何をすべきかを真剣に考えて、それに備えよ、というコンセプトを打ち出したのは、シナリオ・プランニングとデザインマネジメントが密接な関係にあることを物語っている。

V. おわりに

本稿では、経験経済ならびに経験価値のコンセプト（八重樫・岩谷2011）から、デザイン経験を顧客に授けるようなマネジメントが、現代企業の持続的競争優位の確立には必須であると考え、レゴのデザイン経験のマネジメント事例を中心に取り上げることで、現代企業の持続的競争優位の確立におけるデザイン経験のマネジメントの重要性について論じた。

玩具産業において、レゴは極めてアナログな商品であるレゴブロックを生産・販売して「違う土俵」で勝負している。本稿ではまず、レゴの経験価値を高めることにつながる5つの経験モジュールと、リソース・クエスチョン（競争優位を呼び込む経営資源およびケイパビリティの問いかけ：VRIOフレームワーク）について整理を行った（表3）。

こうした経験価値の付加において、極めて重要なスタンスは、ひとえに「顧客をまじめに扱う」ということになる。そして、顧客と企業、顧客と製品の間を取り持つ「仲人」のようなマネジメント行為が欠かせない。そこで、レゴが行っている経験価値マネジメントの5段階を整理した（表4）。さらに2001年にはじまるブランディング・サイクルについて整理を行った（表5）。

しかし、レゴは2003年にストール・ポイント（売上成長の大幅な下方転換を最も顕著に示すような失速点）に陥る。この原因を、当時のCEOは、レゴブロックの製造販売という基軸（コア）から離れ、二次商品というわき道にそれてしまったプロダクトイノベーション・マネジメントの破綻であると見なした。その後CEOが交代し、“Back to basics：「クラシック」と呼ばれる昔からのプロダクトライン—レゴブロックを主力とした商品展開”という新経営方針の

32) 吉田道生「サムスン電子のデザイン戦略」『一橋ビジネスレビュー』、2007年、p.45。

もと、時代性をいわずらに追わず普遍性が追求され、2008年に最高益を記録するまでに回復を遂げた。

レゴの最高益をもたらすまでのプロダクトイノベーションを可能にした立役者は、組織的なバックアップを受けた社内デザイン部門であり、そこがレゴブロック中心のデザインプロセス(D4B: Design for Business)を創出したことにある。D4Bの担い手であるデザイナーの特性として、自身のなすデザイン決定がもたらす商業的効果について、流暢に語れることが特に注目される。彼らはデザイナーにしか分からないような難しい専門用語を使うのではなく、デザイナーではない者でも理解できるような平易な言葉で語ることができる。このことでレゴの商品におけるデザイン言語が識別可能となり、市場でプレゼンスを放つことができる。さらに社内では、こうしたデザイナーのデザイン作業を支援するための次の2つのツールが用意されている。

- ①レゴデザイン DNA: 各製品グループのデザイン言語を管理することで、グループがデザインする製品群に「血筋」(統一感)を生むことができる。
- ②レゴデザイン・プラクティス: デザイナーのアイデンティティを確立するために基準を設定しておき、それを目安にベストなデザイン作業をめざすことができる。

表3 レゴにおける経験価値とリソース・クエスチョン

経験モジュール	Sense (感覚的なもの)	「玩具は品質が良くなければならない」という信条を持っていること。
	Feel (情緒的なもの)	レゴランド・パークでレゴブロックのトータル性(レゴワールド)を体験させること(しかし、経営改革上2005年にレゴランドは売却された)。
	Think (創造的・認知的なもの)	子どもを「小さな建築家」として扱っていること。
	Act (肉体的なもの)	そのまますぐに遊び始めることができる、エイジレスかつボーダーレスな(年齢・国籍不問の)商品であること。
	Relate (文化との関連性)	レゴブロックを買い足すことで“play value”が増加し、人生のための価値(想像力の刺激、創作意欲の向上、ものをつくることの喜びなど)を持つ玩具であること。
V R I O フ レ ー ム ワ ー ク	Value (経済価値)	「知育玩具メーカー」として、ブロックという物質的玩具を生産・販売することで、子どもの創造力を育み、彼らの知的能力を向上させること。
	Rarity (稀少性)	多くの玩具メーカーが中国で生産することに対して、本社のあるデンマークおよび主要市場で、自国・現地生産をしていること(しかし、経営改革上2005年に低コスト諸国への製造拠点の移転を行い、この点は崩れる)。
	Imitability (模倣困難性)	「組み立て式の玩具」という市場に身を置くことで、他社からの模倣をさせにくくしている。
	Organization (組織)	「知育玩具メーカー」であることを支援するために、学校や幼稚園、ハンディキャップを持つ子どものための玩具づくりを推進する部門を設立した。

表4 レゴにおける経験価値マネジメント

第1段階	分析の段階	顧客の経験価値世界の分析	子どもを主要顧客と定め、彼らがずっと遊ぶことのできる玩具、しかも単品ではなく、ブロックとミニカーなど、ひとまとめ（ワンセット）にして遊べる玩具を提供することを基軸に据える。
第2段階	戦略の段階	経験価値プラットフォームの構築	「知育玩具メーカー」というポジショニングをとり、子どもの想像力と創造力を育成するというプロミスをレゴブロックというテーマで示す。
第3段階	実践の段階(1)	ブランド経験価値のデザイン	「子どもに最高のものを」という企業精神のもと、レゴブロックのデザインやパッケージングをブランド創出につなげる。
第4段階	実践の段階(2)	顧客インタフェースの構築	レゴランドにおいて顧客との接点をダイナミックに取り持つ。
第5段階	実践の段階(3)	継続的イノベーションの取り組み	アナログなブロックに、コンピュータというデジタルを結び付ける「レゴ・マインドストーム (LEGO MINDSTORMS: 1998-)」を発売することで、デジタル世代の子どもたち、さらには大人たちが顧客となるように努める。

表5 レゴにおけるブランディング・サイクル

サイクル1	Stating the direction for the brand	2001年2月から9月まで	レゴがどのようなブランドであるかを明らかにし、それを“Play on (遊び続けよう)”という自社の戦略的ビジョン(コミュニケーション・ステートメント)に結合すること。
サイクル2	Linking vision to culture and corporate image	2001年春から2002年2月まで	戦略的ビジョンをレゴの組織文化と周囲からのイメージに関連付けること。
サイクル3	Involving internal and external stakeholders	2001年末から	ステークホルダーがレゴブランドに関わり合うこと。
サイクル4	Integrating behind the brand	2002年6月から	①戦略的ビジョン、②組織文化、③周囲からのイメージ、の3つがそれぞれギャップのないように仕上げていくこと。

デザイン経験を顧客に授けるためのマネジメントには、まずはデザイナーの創造性の発露を呼び込まなければならない。そして彼らによる「シナリオ・プランニング」こそが、デザインで何を与えたいのかをはっきりとさせる「道筋」を提示することになる。レゴが子どもにレゴブロックを提供するとともに、年齢層に応じた商品ラインアップを充実させていることは、レゴデザイナーのシナリオ・プランニングが機能していることを物語っている。

そこで、デザイン経験を顧客に授けるためのマネジメントの考察の仕上げにあたり、シナリオ・プランニングについて、ホンダとサムスンの事例を検証した。

ホンダの事例では、本田宗一郎が遺した「時代に先駆けるアイデアが経営を繁栄に導く」という号令のもとにシナリオ・プランニングに沿ったデザイン経験の創出が行われていることが

見られた。それは、少子高齢化社会における「世のため人のために」時間や空間を超えて存在する分身ロボット (ASIMO) の実現に結実している。

サムスの事例では、デザイナーたちによる「デザインの威力を知らしめて、マネジャーをこちらに振り向かせよう」という意図でのシナリオ・プランニングが見られた。世界的なデザイン賞へのエントリーが行われ、自社の製品が大きなデザイン賞を獲り、世間の注目やリスペクトを集めるとなると、マネジャーには「これはデザイン (デザイナー) を経営の軸に置かないとならない」という、デザインマネジメントの意識が高まることになる。このように、サムスではデザイナーが実力行使でマネジャーと共存できる社内環境を創出している。この良好な関係性が、サムスの製品ににじみ出ることになり、それが結果として良質なデザイン経験の創出につながるようになる。

サムスは、今日では世界三大市場 (北米・欧州・アジア) で日本家電メーカーよりも確かに高いプレゼンスを誇る。そうしたサムスブランドにまだ足りていないのは、例えば iPod に向けて浴びせられるような「熱狂ぶり」であり「称賛」であり「情熱」といった感情価値の確立である。サムス製品は品質・デザイン・価格の三方良しであり、売上やブランドも揺るぎないもの確立しつつあるが、アップルなどと比べると顧客がまだ「大好き」という言葉を用いていない³³⁾。このことは、優等生ではあるが、それゆえに個性的な部分を犠牲にしていると換言できる。

ここにサムスの課題が、“iconic one”，すなわち世代を象徴するような製品を市場に登場させることにありと指摘できる。“iconic one”を持つということは、デザイン経験のマネジメントという「すごろく」でいうところの「あがり (ゴール)」に匹敵する。つまり、サムスは、シナリオ・プランニングを踏まえたデザイン経験のマネジメントの仕上げがまだよく行われていないことになる。サムスは、前に述べたように良質なデザイン経験を創出し、グッドデザインをベースとしたビジネスモデルを確立できているにも関わらず、“iconic one”を持つことがまだできていない。そこで次稿では、サムスの事例を検証することで、デザイン経験のマネジメントの仕上げについてどのようなことが必要なのかについて検証したいと考える。

33) Slywotzky, A.J. and Weber, K., *The Upside : The 7 Strategies for Turning Big Threats into Growth Breakthroughs*, Grown Business, 2007, p.151. / 伊藤元重, 佐藤徳之監訳, 中川治子訳『大逆転の経営 危機を成長に変える 7つの戦略』日本経済新聞出版社, 2008年, p.235。

参考文献

- Barney, J.B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Edition*, Pearson Education, 2002, p.276. / 岡田正大訳『企業戦略論 [中] 事業戦略編—競争優位の構築と持続—』ダイヤモンド社, 2003年, p.131.
- Best, K., *Design Management : Managing Design Strategy, Process and Implementation*, AVA, 2006, p.32. / バベル訳『デザインマネジメント デザインをビジネス戦略に活かす基礎知識 戦略・プロセス・実践のすべて』美術出版社, 2008年, p.32.
- 『日経 MJ』日本経済新聞社, 2009年5月22日, 11面。
- 『日本経済新聞 電子版』日本経済新聞社, 2011年2月7日。
- 岩谷昌樹「現代国際経営研究における企業の実像」『埼玉学園大学紀要 経営学部篇』第10号開学10周年記念号, 2010年, pp.57-60.
- 岩谷昌樹『グローバル企業のデザインマネジメント』学文社, 2009年, pp.115-117.
- 岩谷昌樹『ケースで学ぶ国際経営』中央経済社, 2005年, pp.142-146.
- “LEGO’s loss widens amid weakening toy sales”, *The Wall Street Journal*, April 7, 2005, B2.
- Olson, M.S. and van Bever, D., *Stall Points : Most Companies Stop Growing - Yours Doesn’t have to*, Yale University Press, 2008, p.20. / 斉藤裕一訳『ストール・ポイント 企業はこうして失速する』阪急コミュニケーションズ, 2010年, p.47.
- Rosenzweig, P., *The Halo Effect : ...and the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers*, Free Press, 2007, p.1. / 桃井緑美子訳『なぜビジネス書は間違うのか—ハロー効果という妄想』日経BP社, 2008年, p.19.
- Schmitt, B.H., *A framework for managing customer experiences*, Schmitt, B.H. and Rogers, D.L. eds., *Handbook on Brand and Experience Management*, Edward Elgar, 2008, pp.120-129.
- Schmitt, B. H. 著 / 嶋村和恵, 広瀬盛一訳『経験価値マネジメント マーケティングは、製品からエクスペリエンスへ』ダイヤモンド社, 2004年。
- Schultz, M. and Hatch, M.J., *A cultural perspective on corporate branding : the case of LEGO Group*, Schroeder, J.E. and Salzer-Mörling, M. eds., *Brand Culture*, Routledge, 2006, pp.15-33.
- Sheth, J.N., *The Self-Destructive Habits of Good Companies ...And How to Break Them*, Wharton School Publishing, 2007, pp.174-175. / スカイライト コンサルティング訳『自滅する企業 エクセレント・カンパニーを蝕む7つの習慣』英治出版, 2008年, pp.276-277.
- Slywotzky, A.J. and Weber, K., *The Upside : The 7 Strategies for Turning Big Threats into Growth Breakthroughs*, Grown Business, 2007, p.151. / 伊藤元重, 佐藤徳之監訳, 中川治子訳『大逆転の経営 危機を成長に変える7つの戦略』日本経済新聞出版社, 2008年, p.235.
- 八重樫文・岩谷昌樹「経験経済におけるデザイン・ベースの企業戦略に関する考察」『立命館経営学』第50巻第1号, 2011年, pp.67-86.
- 吉田道生「サムスン電子のデザイン戦略」『一橋ビジネスレビュー』, 2007年, p.45.

参考 URL (2011年6月17日確認)

Target Web サイト <http://www.target.com/>

Walmart Web サイト <http://walmartstores.com/>

