

論 説

ファンタジー経済とデザインの Wow ファクターに関する考察

八重樫 文
岩谷 昌樹

目 次

- I. はじめに
 - 1. 経験経済からファンタジー経済への移行
 - 2. デザインの Wow ファクター
- II. デザイン主導型企業の“FLAVOR”に基づく考察
 - 1. FLAVOR : Focus (焦点) - OXO
 - 2. FLAVOR : Long-term (長期間) - Alessi
 - 3. FLAVOR : Authentic (本物である) - Francfranc
 - 4. FLAVOR : Vigilant (絶えず警戒を怠らない)
- Samantha Thavasa, ZARA, H&M, Virgin Atlantic Airways
 - 5. FLAVOR : Original (独創的) - SENZ umbrella, Bose, iRobot
 - 6. FLAVOR : Repeatable (反復可能) - Tefal
- III. おわりに
 - 1. まとめ
 - 2. Wow ファクターから Pow ファクターへ

I. はじめに

1. 経験経済からファンタジー経済への移行

八重樫・岩谷 (2012a¹⁾, 2012b²⁾, 2011a³⁾, 2011b⁴⁾) は、経験経済という現在では、企業にとってデザインの価値を最大限に高めることのできるマネジメントが欠かせないことを前提として、議論を重ねてきた。ここで筆者らはその先を見据え、こうした経験経済の次に待ち構えているのは「ファンタジー経済」であると考え、このファンタジーとは、Vogel, et al. (2006) で定義されるような「少なくとも現時点では現実となっていない、手に入れたいほど魅力的な経験⁵⁾」のことである。

1) 八重樫文・岩谷昌樹「イノベーションとデザインマネジメントとの関連性についての考察」『立命館経営学』第 51 巻第 2・3 号, 2012 年 9 月, pp.47-66。

2) 八重樫文・岩谷昌樹「グッドデザインによるビジネスモデルの構築に関する考察」『立命館経営学』第 51 巻第 1 号, 2012 年 5 月, pp.59-82。

3) 八重樫文・岩谷昌樹「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」『立命館経営学』第 50 巻第 2・3 号, 2011 年 9 月, pp.35-56。

4) 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 5 月, pp.67-86。

5) Vogel, C. M., Cagan, J. and Boatwright, P, *The Design of Things to Come: How Ordinary People Create Extraordinary Products*, Wharton School Publishing, 2005, p.93. / スカイライトコンサルティング株式会社 社訳『ヒット企業のデザイン戦略 イノベーションを生み続ける組織』英治出版, 2006 年, p.132。

さらに「経験する」という行為に参加するだけでなく、その商品が提供している世界観にどっぷりと浸かってみたいと思わせるようなモノをデザインすることが、ファンタジー経済における企業像である。先手必勝あるいは“Winners take all”という言葉を地で行くように、アップル社(Apple Inc.)は今やこのファンタジー経済をもリードする存在になっている。熱狂的ファンが行列をなすほど欲しがる商品をデザインできているという点で、飛び抜けているのである。また、ダウタウン⁶⁾の松本人志は、任天堂の宮本茂との対談で「Nintendo64 のマリオゲームは、その世界観にいつまでもいたいほど大好きだ」と語っている⁷⁾。この発言は、任天堂がファンタジー経済の牽引役であることをほめめかすものとして捉えることができる。

このアップルと任天堂に共通していることは何か。それは、デザインによって人々に「驚き(Wow)」を与えている点にある。言い換えれば、デザインで「Wow ファクター」を授けているとも言える。

2. デザインの Wow ファクター

アイデアインターナショナル(1995年12月創設)⁸⁾は、インテリア雑貨とライフスタイル商品の開発と販売を行うに当たり、デザインの Wow ファクターを最大限に引き出そうとしている。創設者の橋本雅治は、その意図について次のように述べている。「大手メーカーは他社との勝負のポイントを製品の機能と価値に置き、製品を大量生産することで成長してきた。その結果、メーカー名を見なければこの製品か分からない画一化されたモノで市場はあふれている。でも、モノってそれだけではない。感情を動かす感性価値もある。感性を最も重視したモノ作りをやっていけば、このモノ作り大国の中でオンリーワンの際立った存在になれると考えてこの会社を起こした。それにはデザインが重要である⁹⁾」。

そうした狙いを持つアイデアの製品は、他社製品と比べて割高である。これについて橋本雅治は「2倍の価格になると割高感が強くなり買ってもらえない。5割増しまでならデザインで差別化できる¹⁰⁾」というデザインマネジメント感覚を示す。その高価格に見合うのが、デザインの Wow ファクターであると確信しているものと思われる。その好例は、2010年に発売された「ELE-FAN(エレファン)」という扇風機であった。それは、羽のないサーキュレーターファンで、送風口が蛇腹(じゃばら)になっており、風の送り先を自在に調整できるものである。

こうしたデザインの Wow ファクターを重視するため、アイデアではデザイナーのデザイン料をロイヤルティー(販売量に応じて支払う)制にしているが、その料率は日本で最も高めに設定

6) 浜田雅功と松本人志からなるお笑いコンビ。1982年結成。よしもとクリエイティブ・エージェンシー所属。

7) 「松本人志 大文化祭」NHK BS プレミアム、2011年11月5日放送。

8) アイデアインターナショナル(Webサイト) <http://www.idea-in.com/> (2013年3月14日確認)

9) 日経デザイン編『社長のデザイン』日経 BP 社、2011年、p.125。

10) 同上書、p.126。

されている。

同じ 2010 年、センプレ (SEMPRE)¹¹⁾ から出たヒット商品に、カップラーメン用のフタ留め「Cupmen (カップメン)」というものがある (グリーン・オレンジ・ピンクの 3 色展開: 馬淵晃によるデザイン)。Cupmen は、カップラーメンにお湯を注いだ後、めくり上がりそうになるカップのフタを留めておくためのもので、シリコンで出来たヒトのかたちをしており、そのカップの縁にしがみついた姿がユーモラスで、プレゼントやまとめ買いなどをする者が多い。また Cupmen は、ただカップの縁にしがみついただけではなく、熱に反応して、手の指先から徐々に白く変色していく。つまり全身白色になる頃が、カップラーメンの出来上がり時間の目安になる。

カップラーメンをつくるときのフタ留めにするには、箸でも何でもかまわない。しかし、840 円のこの Cupmen が売れているということは、消費者は単に機能だけを買うのではなく、使っているシーンが想起しやすい、そこにおけるユーモアまでも買っているものと考えられる。ここから「小技が利いたもの」が、売れるための大きな要素になるのが現代消費者社会の傾向であると捉えることができる。

これらの商品が示唆するのは、「先発型デザイナー」の重要性である。先発型デザイナーとは、「野球の先発投手のように、全く新しい事業や商品をつくるときに力を発揮するタイプ¹²⁾」であると出井伸之 (クオンタムリープ¹³⁾ 代表取締役) は述べている。しかし、日本企業に圧倒的に多いのは「中継ぎ投手のように、既存のデザインや商品のリニューアルやリモデルを得意とするタイプ¹⁴⁾」であるという。特に大手企業では、なかなか先発型デザイナーが登場しにくい状況であり、日本でデザインの Wow ファクターを創出できるのは、デザイン主導型のスタートアップ企業に多く見られる傾向にある。

この点を踏まえ、出井は、日本企業のマネジャーの課題が先発投手型のデザイナーの育成と活用にあると指摘する¹⁵⁾。つまり、日本企業に欠如するのは、プロジェクトの立ち上がりからデザイナーがマウンドに立ち、何イニングも投げることで到達できるコンセプトの完全性を確立するためのデザインマネジメントであるといえる。

ブルックス (2010) は、コンセプトの完全性を目指すには、才能に恵まれたチーフデザイナーに一任すること、それが賢明なマネジャーであると指摘している。一任するということは、①マネジャー自らが後からデザインを批判しないこと、②デザインの全権はチーフデザイナーにあることを関係者全員が完全に理解していること、③チーフデザイナーが「やじ馬」や無駄な

11) SEMPRE (Web サイト) <http://www.sempre.jp/> (2013 年 3 月 14 日確認)

12) 日経デザイン編, 前掲書, 2011 年, p.15。

13) クオンタムリープ株式会社 (Web サイト) <http://www.qxl.jp/> (2013 年 3 月 14 日確認)

14) 日経デザイン編, 前掲書, 2011 年, pp.15-16。

15) 同上書, pp.15-16。

時間から解放されていること、④チーフデザイナーが必要となるツールや援助を与えること¹⁶⁾である。それが素晴らしいデザインのための最重要な性質であるコンセプトの完全性を呼び起こす。

こうしたコンセプトの完全性にこそ、デザインの Wow ファクターが宿ると考える。本稿では、そのようなデザインの Wow ファクターを現実のものとし、経験経済からファンタジー経済への移行を巧みに誘っている企業および商品について、デザイン主導型企业の中核をなす文化的側面である“FLAVOR (Brunner, et al. 2009)” (表 1) に基づきながら考察することを目的とする。

こうした FLAVOR の構成要素を有する企業・商品こそ、消費者の WTP (Willingness to Pay: その商品に喜んで対価を支払おうとする意欲) が最も高く、ファンタジー経済をリードするものとする。

表 1 FLAVOR を構成する 6 つの文化的側面¹⁷⁾

①	Focus (焦点)	常に顧客経験のことを気にする
②	Long-term (長期間)	伝説につなげる
③	Authentic (本物である)	約束を守る
④	Vigilant (絶えず警戒を怠らない)	鮮度を保ち、大多数の顧客の感情的経験に関する注意を引く
⑤	Original (独創的)	マネするよりマネされる存在である
⑥	Repeatable (反復可能)	イノベーションのロスが無いデザインプロセスを持っている

II. デザイン主導型企业の“FLAVOR”に基づく考察

1. FLAVOR : Focus (焦点) - OXO

Focus (焦点) が意味するのは、「常に顧客経験のことを気にする」ということである (表 1)。

この好例として、「毎日の生活をより快適にする革新的な製品開発 (to providing innovative consumer products that make everyday living easier)」を使命とする、アメリカのホームキッチングッズ・メーカーのオクソー (OXO, 1990 年設立)¹⁸⁾ の「グッド・グリップス (GOOD GRIPS: 同

16) ブルックス, Jr., フレデリック・P 著, 松田晃一・小沼千絵訳『デザインのためのデザイン』ピアソン, 2010 年, p.233。ブルックスは、「IBM の System / 360 の父」として高名である。

17) Brunner, R. and Emery, S. with Hall, R., *Do You Matter ? How Great Design Will Make People Love Your Company*, FT Press, 2009, pp.182-206. より筆者作成。

18) オクソー (OXO) の名前の由来にも、ユニバーサルデザインという自社の哲学が宿っている。“OXO”は、上から読んでも下から読んでも、さらにはどの角度からでも“OXO”と読みことができる。これは「どの言語においても覚えやすい名前になりたい」という創業者のサム・フィーバーの考えから来ている (OXO (Web サイト)「OXO について」, <http://www.oxojapan.com/aboutOXO.aspx> を参照 (2013 年 3 月 14 日確認))。

数値から見る OXO の基本データは、① 500 以上の製品を開発している、② 世界に 625 人の社員がいる、③ 社員の平均年齢は 31.8 歳である (Design Council (Website) “Design case studies / Oxo Good Grips: design that everyone can use,” <http://www.designcouncil.org.uk/Case-studies/Oxo-Good-Grips/> を参照 (2013 年 3 月 14 日確認))。

経営面から見ると OXO は当初スマート・デザイン社から発売されたが、1999 年からはワールド・キッチン

社の初めての商品となる、野菜の皮むき器」と、その関連商品からなる「グッド・グリップス・シリーズ」がある。そのデザインは、女兒向けのままごとセットから抜け出してきたかのような、かわいらしい見た目 (looks) をしている¹⁹⁾。

それだけでなく、顧客経験を重視し、「できるだけ多くの人を使いやすいモノをつくる」という点にこだわっている。例えば、握力の弱い人でも握りやすいユニバーサルデザインとなっている。すべてのキッチンツールに、余分な力を吸収するグリップがついているのである。Neumeier (2006) は、こうしたグッド・グリップス・シリーズを「高級台所用品のカテゴリー」におけるブランド拡張 (新たに製品ラインに加わるものがブランドの重要性を高め、他社製品との差別化がさらに強調され、明確にされる) の好例として挙げている²⁰⁾。

他にも、片手で簡単に野菜の水切りができる「サラダスピナー (1998年発表。ヒューマン・ファクターズ・インダストリアル・デザイン社 (Human Factors Industrial Design, 1974年設立 (現・Factors NY²¹⁾) との共同開発。日本では2002年にミニサイズも発表。))」や、注ぐ際に自ずと口が開く「アップリストケトル (1998年発表)」、上から目盛りを読むことができる「アングルドメジャーカップ (2001年発表。スマート・デザイン社 (Smart Design, 1980年設立、ニューヨークを拠点とするインダストリアルデザイン企業)²²⁾ との共同開発)」などがある。また、日本向けの製品として、従来の方で約2倍の量の大根をおろすことができる「ダイコングレーター (大根おろし器: 2006年OXO JAPAN設立時に発表。山中俊治 (Leading Edge Design 代表, JRのSuicaシステムのデザインなどを手がける) との共同開発)」といった製品もある。

このように、デザインの Wow ファクターを有しつつも、ユーザーの抱える問題をハイブリッドに解決できる製品を、商品ごとのデザインアライアンスから次々と開発できるのは、まずオクソーが「人々が台所や庭、浴室、オフィスなどで動く際に、何に不満を持っているか?」という問いかけから必ず始めるからである。オクソーのトップを務めるアレックス・リー (Alex Lee) は、自らを「ささいなことにこだわり続ける責任者 (chief anal-retentive officer)」だと見なし、オクソーのプロセスは「最大のいらいらを見つけ出すこと」だと言う。それが見つけら

ン社 (World Kitchen, バージニア州の家庭用品メーカー) から発売され、さらに2004年からはヘレン・オブ・トロイ社 (Helen of Troy) の傘下となった。同社は介護用家電製品メーカーであり、ヘアケア製品の「ヴィダル・サスーン (Vidal Sassoon)」のライセンスも有している (トレードマークはP&Gである)。

19) OXOのグッド・グリップスは万人向けの製品とはならず、女性から支持されている。男性からの「感情的反応」はOXOの用いているデザイン言語よりも、旧来の標準的な (ノーフリルの) 製品のほうに向けられるという結果がある (Hill, D., *Emotionomics: Leveraging Emotions for Business Success, 2nd Edition*, KoganPage, 2010, p.95.)。

20) Neumeier, M., *The Brand Gap: How to Bridge the Distance between Business Strategy and Design*, New Riders, 2006, p.46. / 宇佐美清監訳, ALAYA 訳『ブランドギャップ』トランスワールドジャパン, 2006年, p.54。

21) Factors NY (Web サイト) <http://www.factorsny.com/> (2013年3月14日確認)

22) Smart Design (Web サイト) <http://smartdesignworldwide.com/> (2013年3月14日確認)

れないのなら「製品」ではなく「単なる模倣品 ('me too' products)」が出来上がるだけだと述べる²³⁾。そのこだわりが、例えば、創業から 20 年間 (1991 年から 2010 年まで) の年間平均成長率が 27% であることや、1991 年から 2002 年までの売上成長率が 35% といった好業績、あるいは 100 以上ものデザインアワードの受賞などにつながっている。

そうしたオクソーの生みの親は、家庭用品業界の企業家、サム・ファーバー (Sam Farber)²⁴⁾ である。きっかけは、関節炎を患った彼の妻がキッチンツールを苦勞しながら使用していることを解決しようとしたことにある。これがオクソーの Focus の源流に該当する。サム・ファーバーは、一般ユーザーに留まらず、シェフや店舗販売員、老年学の専門家など、幅広い範囲 (いわゆる 360 度方式: 360 degree approach) のデザイン・ディスコース²⁵⁾ の形成に取り組んだ。

そのようなデザイン・ディスコースに基づきながら、開発のパートナーでスマート・デザイン社の創業者であるダビン・ストウエル (Davin Stowell) とともに、サム・ファーバーが完成させたのが「タテ型ピーラー (グッド・グリップス)」だった。当時のピーラーは、歯の部分固定されていて、野菜や果物の皮をむくには、角度に合わせて手を動かさなければならなかったが、オクソーは刃が動くピーラーをデザインすることで、ユーザーの負担を軽減させたのである。

1991 年に、ウォール・ストリート・ジャーナルなどが「優れた有望なハウスウェアブランド」と評したり、1992 年には、この「タテ型ピーラー」がクーパー・ヒューイット国立デザイン美術館のパーマネントコレクションに入ったりしたことなどは、オクソーの Focus (全ての人のためのデザインという企業精神: 'design for all' ethos) にブレが生じていなかったことを証明している²⁶⁾。

現在でも、このようなエトスが宿っていることが分かる具体例がある。それは、オクソーでは片方だけ落ちている手袋を見つけると、それを拾い、ニューヨーク本社の最も目立つ場所にディスプレイしていることである²⁷⁾。その手袋は、大きなものや小さなもの、男性用と女性用

23) Greene, J., *Design is How It Works: How the Smartest Companies Turn Products into Icons*, Portfolio, 2010, p.95.

24) サム・ファーバーは、WOVO (語源はイタリア語の uove : 卵) というサーブウェア (serveware) 会社も立ち上げている。

25) デザイン・ディスコースとは、新しいデザイン言語の意味づけの可能性に関する広がりを持った対話であり、メーカー、ユーザー、供給業者、支援サービス、大学・研究センター、展示会、出版社などのデザインに関わる参加者で構成されるネットワークにおける様々な意思伝達、叙述、実践活動などを包括的に意味するものとされる。(Verganti, R., *Design-Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean*, Harvard Business Press, 2009. / 佐藤典司・岩谷昌樹・八重樫文監訳, 立命館大学経営学部 DML 訳『デザイン・ドリブン・イノベーション』同友館, 2012 年)。

26) 「タテ型ピーラー」については、OXO (Web サイト)「OXO のルーツ」, <http://www.oxojapan.com/OurRoots.aspx>, 「OXO 製品の誕生秘話」, <http://www.oxojapan.com/StoryofOXOProducts.aspx> を参照のこと (2013 年 3 月 14 日確認)。

27) OXO (Web サイト)「ユニバーサルデザイン」, <http://www.oxojapan.com/UniversalDesign.aspx> (2013

といったように、実に多種にわたる。様々な人々の様々な手のすべてに合った使いやすい製品をつくるという企業使命を、ディスプレイされた手袋が物語っているのである。

2. FLAVOR : Long-term (長期間) – Alessi

Long-term (長期間) が意味するのは、「伝説につなげる」ということである (表 1)。

「バードケトル (Kettle 9093)」や「レモンスクイザー (PSJS Juicy Salif Citrus Squeezer)」など、数多くの伝説的な製品を市場に送り出し続けているのが、北イタリアの日用雑貨・家庭用品メーカーのアレッシィ (Alessi) である。アレッシィは、どのように自社製品の Long-term を実現しているのだろうか。

アレッシィは、2010 年代の方向性を“ethical (倫理的)”と“radical (急進的)”の 2 つに定めており、2011 年春夏コレクションでは深澤直人が“ethical”に沿う鍋シリーズ「SHIBA (ソースパン、フライパンなど)」を発表した。これは日本での和洋折衷スタイルを具現化したもので、柴犬 (和) とゴールドレトリバー (洋) をモチーフとしたデザインとなっている²⁸⁾。

この深澤直人の例に見るように、アレッシィでは自社製品デザインの全てを外部デザイナーに任せている。それは北イタリア地域に属する企業の特性を背景としたものである。家具メーカーや照明器具メーカーなど、北イタリア企業の多くは、ロンバルディア・デザイン・ネットワークに属していて、デザイナーや芸術家、建築家など、幅広い分野の専門家と流動的なネットワークを形成している。そのネットワークに基づく異業種分野間でのデザイン・ディスコースをテコにして、デザイン・ドリブン・イノベーションを実現している²⁹⁾。

このように「ネットワーク」という意識の強い中で活動するアレッシィは、社内デザイナーを 1 人も持たないで済むビジネスモデルを構築している。つまり、全て外部デザイナーでまかない、彼らのアイデアを消費者に売るという、独自のデザインの Wow ファクター創出方法を有しているのである。

アレッシィが新しいデザイナーと出会う手段には、次の 7 つがある³⁰⁾。

- ①デザイナーがアイデアやコンセプトでアレッシィに投機的に接触する (この方法で 1 年に約 350 人ものデザイナーが接触してくる)。
- ②デザインワークショップ (世界中の大学やインダストリアルデザイン学校の若いデザイナーを対象

年 3 月 14 日確認)

28) Alessi (Website) “NF100 - Shiba, pots & pans,” <http://www.alessi.com/en/3/2851/pots-and-pans/shiba-pots-pans> (2013 年 3 月 14 日確認)

29) アレッシィにおけるデザイン・ドリブン・イノベーションのプロセスについては、Verganti, R., *op. cit.*, 2009. / 佐藤典司・岩谷昌樹・八重樫文監訳, 立命館大学経営学部 DML 訳, 前掲書, 2012 年に詳しい。

30) Design Council (Website) “The evolution of design at Alessi,” <http://www.designcouncil.org.uk/Case-studies/Alessi/The-evolution-of-design-at-Alessi/> (2013 年 3 月 14 日確認)

に、毎年 4 から 6 のワークショップを開いている)。

- ③現場を知っているジャーナリストからの推薦。
- ④現在、共同作業をしているデザイナーからの提案。
- ⑤会社から与えられたテーマでの募集。
- ⑥アレッシィが主催するコンペティション (頻度としては少ない)。
- ⑦知名度のあるデザイナーからの直接交渉 (このパターンは多く、共同事業につながることも多い)。

このような方法からアレッシィは、新たなデザイナーを発掘していく。彼らの持ち込むアイデアに対しては、評価基準を設定しており、それを尺度として明確に点数付けている。これは、ブックオフが中古本を買い取る時に誰が計算しても同じ値段になるように、客観的で明瞭な規定を設けていることと同様に、誰が見ても分かりやすい審査を可能とする。アレッシィが「これは今までにないデザインコンセプトだ」と見なす際の判断は、次の 4 つの次元から評価される。

- ① F : Function (機能 : どのように機能するのか)
- ② SMI : Sensoriality, Memory, Imagination (感覚 / 記憶 / イメージ : どのように感じ取られるか)
- ③ CL : Communication, Language (コミュニケーション / 言語 : 所有者のステータスとなりえるか)
- ④ P : Price (価格 : バリュー・フォー・ザ・マネー (価格にふさわしい価値) が成立しているか)

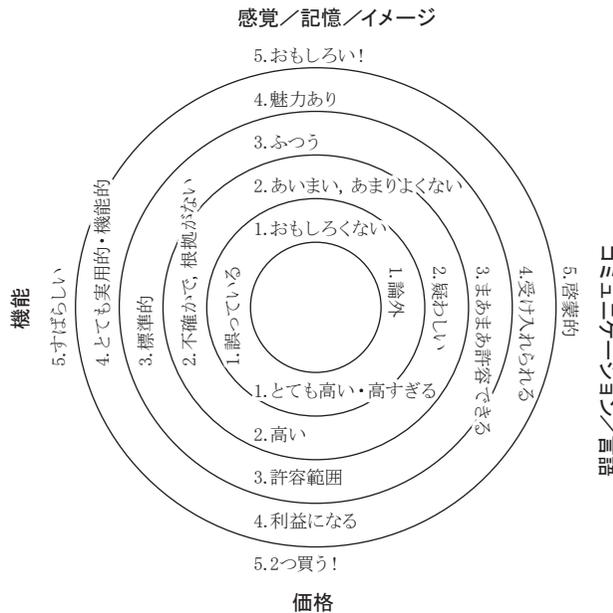


図 1 アレッシィのデザイン評価基準³¹⁾

31) 出典 : 佐藤典司・岩谷昌樹・八重樫文監訳, 立命館大学経営学部 DML 訳, 前掲書, 2012 年, p.264.

これら4つの項目には、それぞれ1から5までの点数が付けられる。5点はその項目での最高点であり、3点が中間点である。見込みのあるデザインは、合計で12点以上のものとなる。つまり、4つの項目それぞれで中間点は取らないとならないのである(図1)。

このような評価方法によって、アレッシィは Long-term の製品を市場に送り出している。これは、日産自動車を蘇生させるために、カルロス・ゴーンが1999年10月、いすゞ自動車から中村史郎をデザイン責任者として招き入れたという、外部デザイナーを社内デザイナーとしてパーマnentに活用する形式とは逆のやり方である。

日産自動車のように、社内デザイナーとして自社内に招き入れることは「デザイン張本人戦略 (design author strategy)」と呼べるものである。その反対にアレッシィのように、社外の有能なデザイナーを新商品プロジェクトのデザインの責任者になってもらうことは「デザイン発行人戦略 (design issuer strategy)」と呼べるものであり、新商品のメディア・アテンションや PR アドバンテージの促進につなげることもできる³²⁾。

デザイン発行人はプロジェクトが終われば、競合他社とコラボレーションを行う可能性もあり、その際に自社のデザイン情報が漏れてしまう恐れもある。自動車や家電メーカーにおいてインハウスデザイナーが多く、デザイン発行人となるのが少ないのは、そうしたデザイン情報を保護するという側面が強い。アレッシィが完全にデザイン発行人戦略を採ることができるのは、もともと獲得した情報がデザイン・ディスコースによるものであるから、漏れて困る情報は何も無いからである。逆に言えば、マネをしたくてもアレッシィの進め方(北イタリアに固有なスタイル)をマネするのは極めて困難なため、こうしたデザイン発行人戦略から Long-term の製品を創出することができる。

3. FLAVOR : Authentic (本物である) - Francfranc

Authentic (本物である) が意味するのは、「約束を守る」ということである(表1)。

その約束は、どのようなライフスタイルを提供するのかを明確に定義付けることで守られる。例えばアップルは「デジタル (digital)」のライフスタイル、スターバックスは「ラテ・リベラル (latte liberal)」のライフスタイル、ハーレーダビッドソンは「イージーライダー (easy rider)」のライフスタイルを定義付けることで、カルト・ブランドとして成功している³³⁾。

「生活をポジティブに楽しむ」というライフスタイルの約束を顧客と交わすフランフラン (Francfranc) は、①コンセプトショップとなる「SHIBUYA Francfranc (東京・渋谷)」、②アートギャラリーの機能を有する「GINZA Francfranc (東京・銀座)」、③セレクトショップとカフェ

32) 「デザイン発行人戦略」「デザイン張本人戦略」については、Zec, P. and Jacob, B., *Design Value: A Strategy for Business Success*, red dot edition, 2010, pp.113-132. を参考にしている。

33) Healey, M., *What is Branding ?*, RotoVision, 2008, p.80.

を併設する「AOYAMA Francfranc (東京・南青山)」³⁴⁾などで、他店舗には無い実験的な商品を販売してきた。

このうち SHIBUYA Francfranc の 2010 年のヒット商品には、①季節ごとに 10 から 20 種類のバリエーションが出るオリジナルマグカップ「MY MUG」³⁵⁾、②地中海の海や空などをモチーフにした食器「ルサックボウル NAVY」³⁶⁾、③カバーの素材や色を交換できる「GLAMPIECE ソファ」³⁷⁾、④容器と土と種(マイクロトマト、枝豆など)をセットにした野菜栽培セット「VEGEFRU シリーズ」³⁸⁾、⑤明るい色使いのシンプルなグラフィックを正方形の白い木製の額に収めた「ART at HOME」³⁹⁾などがあり、それらのアイテムが「生活をポジティブに楽しむ」という顧客のライフスタイルとの間の約束を守る役割を担っている。

また、2010 年 10 月には“Lifestyle with Arts”をコンセプトとして、東京以外では初めてのコンセプトショップとなる「NAGOYA Francfranc」を名古屋・栄に開店した。森田恭通(GLAMAOROUS co.,ltd.)が建築・内装デザインを、倉科昌高がカスタムペイントを担当することで、店舗全体がアート作品ないしミュージアムと化している。この店舗のデザインアイコンは、①エントランスに設置された巨大なシャンデリア、②フォトフレームをモチーフにした外壁のペインティングである⁴⁰⁾。これらのデザインの Wow ファクターが同店舗の Authentic を成立させている。

他にも、2010 年 9 月から発売された「Standard」シリーズという新商品(ブランケット、グラス、スプーン、フォーク、ナイフといった食卓用金物類など)⁴¹⁾では、国内工場で生産することで

34) 2012 年 10 月 15 日、同じく南青山に洋書をソファで読めるコーナーやカフェを併設した「LOUNGE by Francfranc」がオープンした。これに伴い、「AOYAMA Francfranc」は、「L・A・G by Francfranc」としてリニューアルし、家具をメインに展開されたが、期間限定により 2013 年 2 月 24 日に営業を終了した。

35) 日経ウーマンオンライン (Web サイト)「【注目セレクトショップトレンド定点観測】新生活にグラフィックなマグカップを」, 2010 年 4 月 22 日, <http://wol.nikkeibp.co.jp/article/column/20100419/106785/> (2013 年 3 月 14 日確認)

36) 日経ウーマンオンライン (Web サイト)「【注目セレクトショップトレンド定点観測】いつもの生活を心地よくしてくれる雑貨」, 2010 年 6 月 23 日, <http://wol.nikkeibp.co.jp/article/column/20100608/107401/> (2013 年 3 月 14 日確認)

37) 日経ウーマンオンライン (Web サイト)「【注目セレクトショップトレンド定点観測】職人の緻密な手仕事から生まれた道具」, 2010 年 7 月 14 日, <http://wol.nikkeibp.co.jp/article/column/20100709/107807/> (2013 年 3 月 14 日確認)

38) 日経ウーマンオンライン (Web サイト)「【注目セレクトショップトレンド定点観測】手のひらサイズの野菜栽培キット」, 2010 年 7 月 21 日, <http://wol.nikkeibp.co.jp/article/column/20100709/107808/> (2013 年 3 月 14 日確認)

39) 日経ウーマンオンライン (Web サイト)「【注目セレクトショップトレンド定点観測】夏を涼やかに過ごせるデザイン雑貨」, 2010 年 8 月 26 日, <http://wol.nikkeibp.co.jp/article/column/20100820/108248/> (2013 年 3 月 14 日確認)

40) NAGOYA Francfranc については、フランフラン (Web サイト)「オープン直前!『NAGOYA Francfranc』のキーマン 2 人にインタビュー」『Francfranc STYLE 2010 October Issue 13』, http://www.francfranc.com/jp/ffstyle/special/go/13_2/を参照のこと (2013 年 3 月 14 日確認)。

41) フランフラン (Web サイト)「9/17 (金) Francfranc “Standard” デビュー」, 2010 年 9 月 16 日, <http://>

手づくり感を出し、オーガニックの素材を使うこと（例えばオーガニックコットンだけを用いたタオルなど）でナチュラル感を創出しつつも、価格は高くないようにした。

このようにフランフランは昨今、特に素材感を重視しており、商品の製造委託先を拡げている。同店舗を運営するバルスの石原嘉文（マーケティング本部 Francfranc Unit マネジャー）は「手仕事の良さを求めて、インドやモロッコ、東欧などに社員が実際に足を運んで買い付けや製造の依頼をする。タイルを張る製造工程1つをとっても、中国と東欧では仕上がりの風合いが違ふ。インドやモロッコなどの人々はとても器用だから、繊細な商品をつくってもらうととても映える。常に素材と技術の適正を見直す努力をしている⁴²⁾」と語る。

そうしたバルスは、2010年6月には、中国本土へ活動領域を広げるため上海に BALS CHINA CO., LTD (芭璐思商貿(上海)有限公司)を、2011年7月には香港に BALS INTERNATIONAL LIMITED, 2011年11月にはシンガポールに BALS SINGAPORE PTE. LTD. を設立した。この体制により、アジア進出を展開していく。アジア各国の消費者との約束を守ること、彼らにとっての本物となるのが、ファンタジー経済におけるフランフランの戦略スタンスであると言える。

4. FLAVOR : Vigilant (絶えず警戒を怠らない) – Samantha Thavasa, ZARA, H&M, Virgin Atlantic Airways

Vigilant (絶えず警戒を怠らない) が意味するのは、「鮮度を保ち、大多数の顧客の感情的経験に関する注意を引く」ということである(表1)。

(1) Samantha Thavasa

1994年に女性向けバッグのオリジナルブランドとして誕生したサマンサタバサ(Samantha Thavasa)は、バッグのデザインを全て社内のデザインチームで行っているが、その際にはブランドとしての「たたずまい(ショップに置かれた時、その商品が凛としているか、輝きを放っているか)」を重視している⁴³⁾。商品が選ばれる瞬間というのは、そうした輝き(私はここにいるよ、買って!)というアピールがある。それは八百屋で新鮮な野菜を買いたくなることと同じく、鮮度が保たれている証拠に他ならない。

こうしたサマンサタバサは、そのブランド名からして鮮度を保っている。なぜならばブランド名の由来について明らかにされていないので、人々がその謎を解こうと様々な説(例えば、サマンサ・タバサというイタリアのデザイナーのことである。『奥様は魔女』というアメリカのドラマの魔法使いの母娘のことである、など)を唱えているからである。そういったミステリアスな部分を持つことで、鮮度が保持されている。

www.francfranc.com/jp/news/2010/09/francfrancstandard/ (2013年3月14日確認)

42) 日経デザイン編『デザイン・トレンド・ガイド2011』日経BP社、2010年、p.8.

43) 寺田和正『サマンサタバサ 世界ブランドをつくる』日本経済新聞出版社、2007年、pp.116-120.

このサマンサタバサの生みの親である寺田和正 (サマンサタバサジャパンリミテッド代表取締役社長) は、ブランドの付加価値をケーキに見たてている⁴⁴⁾。つまり、誰もが食べたくくなるようなケーキをつくり、それが食べられている間は、そのブランドが成功していることになる。しかし、それはいずれ食べきられてしまう。次に食べるものが無いとなると「もうあれは1度食べたからいいよね」と飽きられる。それでは付加価値ではなく、ブームに終わってしまう。そうならないようにするためには、みんながケーキを食べているうちに、次のケーキを違う味でつくっておき、食べきられる前にそれを目の前に差し出すことを続けなければならない。これはまさに「絶えず警戒を怠らない」行為である。

ちょうど、アップルが iPod から iPhone, iPad と矢継ぎ早に新製品を出しているのも、顧客への警戒を止めないからだと言える。同様に、サマンサタバサはその姉妹ブランドとして、1999年のバイオレットハンガー (クールでセクシーな女性に見合うフォルムを提供) から、2006年までにターゲットやラインを変えた 10 ブランド⁴⁵⁾ をも連綿と展開してきたのも、顧客を警戒し続けている行為の表れである。

(2) ZARA

Vigilant のもう 1 つの好例はザラ (ZARA) である。ザラはグルポ・インディテックス (INDITEX Group) の 1 ブランドであり、サマンサタバサと同じく多くの姉妹ブランド⁴⁶⁾ を有することで顧客への警戒を怠らない。こうしたザラのビジネスモデルには、鮮度を最優先にする「ファストファッション (ファッションショーが終わった直後、あるいはトレンドなファッションが出てくるとすぐに、最新のスタイルを極めて安価で提供するもの)⁴⁷⁾」という名称が付いている。ファストファッションのキーワードは「流行、毎週変わるファッション、非常に低価格、ヤング⁴⁸⁾」である。これにより、人を引き付けることで、カテゴリーを形成できている。

44) 同上書, pp.41-45。

45) バイオレットハンガー (1999年～:クールでセクシーな女性に見合うフォルムを提供), サマンサベガ (2000年～:カジュアルスタイル), サマンサタバサニューヨーク (2000年～:都会的でスタイリッシュ), サマンサティアラ (2003年～:ジュエリーブランド), サマンサタバサデラックス (2004年～:ブラッグシップショップ), サマンサタバサプチチョイス (2004年～:小物ブランド), サマンサシルヴァ by サマンサティアラ (2005年～:ジュエリーブランド), STNY by サマンサタバサ (2005年～:モバイル専用ブランド), サマンサキングズ (2006年～:メンズライン), ヴェイド (2006年～:伊ジュエリーブランドの日本での総代理店) と展開されてきた。サマンサタバサ (Web サイト) 「沿革」, <http://www.samantha.co.jp/ir/policy/history/> (2013年3月14日確認)

46) 2013年3月現在, Pull & Bear (14～28才をターゲットとした男女向けカジュアルウェア), Massimo Dutti (ZARAより高品質でより高価なアッパーブランド), Bershka (10代・20代前半のファッションに興味を持つ若い男女をターゲットとしたZARAの妹ブランド), Stradivarius (15～27才をターゲットとした主に女性向けの低価格衣類およびアクセサリー), Oysho (女性用ランジェリー), Zara Home (シートやタオルなどの家庭用繊維商品), Uterqüe (ファッションアクセサリー) を展開している。INDITEX Group (Website) “Who we are - Our group”, http://www.inditex.com/en/who_we_are/concepts/ (2013年3月14日確認)

47) アーカー, デービッド・A. 著, 阿久津聡監訳, 電通ブランド・クリエイション・センター訳『カテゴリー・イノベーション ブランド・レパンスで戦わずして勝つ』日本経済新聞出版社, 2011年, p.104。

48) 同上書, p.224。

そのザラの商品の大半は1ヵ月ほどしか店頭になく、売行きが悪い服は1週間以内で販売を止めるので、常に新しい商品を目にすることができるため、顧客はマメに店舗へと足へ運ぶ。顧客の来店頻度が他社と比べて高いのは、デザイン性の高い商品をつくり続けることで、鮮度(目新しさ)を保っているからである。地元スペインのジャーナリストである Badía (2009) は、このようなザラの成功の鍵は、自社の顧客の声に常に耳を傾けていることにありと指摘する⁴⁹⁾。この見解からもザラにおける Vigilant の要素を十分に見出すことができる。

(3) H&M

ザラとともに、ファストファッションの両雄をなすのが H&M である。H&M の前グローバル・ブランド・ディレクターのジョーゲン・アンダースソン (Jörgen Andersson) は、H&M の成功要因として、①スタイルが多様であること(欲しいモノが何でも手にとることができる「ビュッフェ」を提供していること)、②若者層が買いやすい価格帯であること、③次々と新しいコトが起きていることの3つを挙げている⁵⁰⁾。これは、モノとコトの両輪を巧みにデザインして、Vigilant を保っていることを雄弁に語ったものである。顧客が何かを探して、見つけ出すプロセスが H&M の経験として重要である。そこにデザインの Wow ファクターが果たす役割は大きい。

また、H&M の「バスストップ」パラタイムも特筆すべき点である。それは、通りでバスを待つ10分間で、H&M の店舗に立ち寄ってもらえるようにするという考えであり、都会の好立地に出店するのも、そうした狙いの中で、若者にとっての新しいミーティングポイントになろうとしている⁵¹⁾。顧客への警戒を絶えず怠らないことで、ほんのわずかな空き時間でも顧客は店舗に行こうと思える。

こうした H&M や ZARA、サマンサタバサは、インディテックス社で人材開発のゼネラルマネジャーを務めたヘス・ベガ (2010) が定義する「セクシー・カンパニー(官能を始めとする人間的な要素をその活動に反映させ、顧客の気を引く企業)⁵²⁾」と呼べる。他にもアップル、スターバックス、グーグル、ヴァージンなどがセクシー・カンパニーと見なされる。そうした企業は、セクシーさや誘惑といった人間的な長所やテクニックを活用して、顧客がその行動から一瞬たりとも目を離せなくしているという。これはまさにデザインによるブランドづくりを肯定する見方である。

49) Badía, E., *Zara and her Sisters: The Story of the World's Largest Clothing Retailer*, Palgrave Macmillan, 2009.

50) Van den Bergh, J. and Behrer, M., *How Cool Brands Stay Hot: Branding to Generation Y*, KoganPage, 2011, pp.43-45.

51) *Ibid.*, p.127.

52) ヘス・ベガ・デ・ラ・ファジャ著、溝口美千子、武田祐治訳『世界中を虜にする企業 ZARA のマーケティング & ブランド戦略』アチーブメント出版、2010年、p.60。

このようなセクシー・カンパニーは、デザイン主導型企業が踏むべき 4 ステップ⁵³⁾の最後に当たる「警戒 (vigilance)」を十分に行っている。4 ステップとは、①意識 (awareness)：必要だと思われること、②関与 (commitment)：信頼の飛躍的増大、③実行 (implementation)：より大勢の人を振り向かせるための新たなアプローチ、④警戒：鮮度を保ち、大多数の顧客の感情的経験に関するニーズに注意を引くことである。これまでに獲得したもの (got it) は、これから失う (lose it) 可能性があるものであるから、警戒が欠かせない。

(4) Virgin Atlantic Airways

ヴァージン・アトランティック航空 (Virgin Atlantic Airways) は、デザインによるブランド総出力に長けているという定評がある。このことはつまり、警戒を怠っていないことを意味する。同社のデザインミッションは「機能的に優れたグラウンド & エア (陸地と空中) 環境と製品を創出しながら、熟考されたイノベーションで挑戦していく」というものであり、これを実現するためのブランド価値は、①面倒見が良い (caring)、②正直である (honest)、③価値がある (value)、④面白い・楽しい (fun)、⑤革新的である (innovative) の 5 つに置かれる⁵⁴⁾。

こうしたブランドの本質を支えるべく、ヴァージン社のデザイン部門は、①「面倒見が良い」と「正直である」に応える「サービスデザイン」、②「正直である」と「価値がある」に応える「プロダクト & インダストリアルデザイン」、③「価値がある」と「面白い・楽しい」に応える「エキシビジョン & イベントデザイン」、④「面白い・楽しい」と「革新的である」に応える「アーキテクチャ & インテリアデザイン」、⑤「革新的である」に応える「グラフィックデザイン」の 5 つをデザインマニフェストとしている⁵⁵⁾。

特筆すべき点は、2 つのブランド価値を支えるデザインマニフェストがあること (例えば、「サービスデザイン」というデザインマニフェストは、「面倒見が良い」と「正直である」という 2 つのブランド価値を支えている) と、1 つのブランド価値が 2 つのデザインマニフェストに支えられていること (例えば、「価値がある」というブランド価値は、「プロダクト & インダストリアルデザイン」と「エキシビジョン & イベントデザイン」に支えられている) である。こうしたデザインによる裏地の重層により、ブランドジャム・センター (Brandjam Center)⁵⁶⁾ が出来上がり、それが強度の高いブランドを呼び起こし、顧客が自社を定義することを容易にしている。

53) Brunner, R. and Emery, S. with Hall, R., *op. cit.*, 2009, pp.67-68.

54) Best, K., *The Fundamentals of Design Management*, AVA, 2010, p.176.

55) *Ibid.*

56) Jazz のジャム・セッションのように、さまざまな属性を持った人々や要素が関わりそのブランド価値を高めていく、その中心となる場のこと。Gobe, M., *Brandjam: Humanizing Brands Through Emotional Design*, Allworth Press, 2007.

5. FLAVOR : Original (独創的) - SENZ umbrella, Bose, iRobot

Original (独創的) が意味するのは、「マネするよりマネされる存在である」ということである (表 1)。

マネされる存在になるには、マネする側にとって「マネしたい」と思わせる何か新しいことがなくてはならない。よってここには、イノベーションが欠かせないと考えられる。イノベーションは、大きく 4 つに分類して考えることができる⁵⁷⁾。

1 つめは、3D テレビやスマートフォン、電気自動車のように物体 (object) のイノベーションである。これは「有形イノベーション」でもある。

2 つめは、無形イノベーションの中でも、ハグやピースサインといった「行為 (practice) のイノベーション」である。ハグやピースサインは初めて観た人にとっては、その行為がイノベーションであり、それが流行し、慣習となることで普及 (diffusion) したのである。

3 つめは、これも無形イノベーションの中における流行語のような言葉や、思想、音楽、学問といった「観念 (狭義の idea) のイノベーション」である。

最後の 4 つめは、それらが「複合したかたちでのイノベーション」である。例えば宗教は、①神社仏閣や木魚、数珠、鐘といった物体、②手かざし、お手振り、勤行といった行為、③教義などの信念形態といった観念から成り立っている。また、野球は、①バット、ミット、ベースなどの物体、②投球や打撃といった行為、③ルールという観念から成り立っている。今日のプロダクトは、こうした複合的なイノベーションで出来上がっているものが多い。

(1) SENZ umbrella

例えば「センズ・アンブレラ (SENZ umbrella)」という傘がある⁵⁸⁾。これは、①傘という物体、②雨が降れば傘をさすという行為、③強風にも耐えるという思想 (観念) から成り立つ、複合的なイノベーションである。

センズ・アンブレラは、オランダのデルフト工科大学が卒業制作としてつくったものであり、時速 133 キロの風に 1 時間耐える (stormproof) という、従来の傘の持つ問題 (強風で壊れて使い物にならなくなる) を解決した製品ということから、デザイン賞も数多く受賞している⁵⁹⁾。

57) 白水繁彦『イノベーション社会学 普及論の概念と応用』御茶の水書房、2011 年、pp.18-19。

58) senz^o / the original storm umbrella (Website) <http://www.senzumbrellas.com/> (2013 年 3 月 14 日確認)

59) ケース・デ・ボント (Cees J. P. M, Bont) (デルフト工科大学)「平成 22 年度 京のサステイナブルデザイン特別講義 Design Approaches towards Sustainable Wellbeing - 持続可能な幸福に向けたデザイン -」2010 年 11 月 15 日 於・京都工芸繊維大学 60 周年記念館 1F ホール。

ボント教授は、①経験 (人)、②ビジネス (戦略的デザイン)、③インテリジェンス (技術) のトライアングルから製品・サービスのシステムをつくり出すことが、デザインの課題だと指摘する。また、デザインの機会は、①統合スキルの創出、②新技術、③経済危機、④社会トレンド (持続可能性など) の 4 つから生じているという。

また、傘の前方にあたる部分が短めにデザインされているので、視界が確保される。その点でも問題解決型の製品である。そうしたセンズ・アンブレラは、技術とデザインが絶妙にブレンドされたプロダクトとして注目できる。

(2) Bose

スピーカーで有名なアメリカのボーズ (Bose) は、“Better products through research. (研究を通じてより良い製品をつくる)” ということをモットーとし、デザイン部門は完全に R&D 部門に統合されている。そのため、エンジニアとデザイナーがハンド・イン・ハンドで、共通の問題解決に取り組んでいる⁶⁰⁾。

その結果、ボーズの著しく控えめなミニマル・デザインが生み出されている。技術とデザインのバランスが全社的に取れている結果が、その独創的な製品に現われているのである。

(3) iRobot

アイロボット (iRobot) は、1990 年当時、マサチューセッツ工科大学に在学していたコリン・アングルが、学友の女性と人工知能研究所のロドニー・ブルックスとともに立ち上げた会社である⁶¹⁾。コリン・アングルが刺激を受けたのは、映画『スターウォーズ』に登場する、敵の宇宙要塞 (デス・スター) で働くマシンだった。そんな彼が最初にデザインしたのが、NASA からの依頼による火星探査機に搭載可能な小型ロボットであった。これは 1997 年に火星に降り立ったロボットの原型になった。

しかし、アイロボットの創業から 12 年間は、利益はほとんど無く赤字続きだった。転機は 2002 年に初代モデルを発売した、自動掃除機「ルンバ (Roomba : 人工知能ウェア (AWARE) が搭載されており、エッジクリーニングブラシを回転させて室内をオートに掃除するもの。ゴミ除去率は 99.1% と言われる)」であり、これによってアイロボットの独創性が決定付けられた。ルンバは、パックボット (PackBot) という、戦場で爆弾を探知・処理したり、土の中の地雷を発見したりするロボット (米同時多発テロで被害を受けた世界貿易センタービルの瓦礫の中や、福島第一原発事故の内部探索でも活躍した) の技術を家庭向けにアレンジしたものである。

ルンバでは、そうした技術に加えて、ゴミの多さを分析できるセンサーも軍事技術の応用によって搭載された。日本では現在、ホテル・旅館・介護施設などで使用される業務用としての活路も見出されようとしている。2011 年夏に発売されたルンバ 700 シリーズ (新ルンバ) は、日本向けとして、畳に多く発生するわたぼこりを効果的に掃除できるように改良された。その

60) Zec, P. and Jacob, B., *op. cit.*, 2010, p.103.

61) ここでの iRobot に関する記述は、滝田勝紀「そこが知りたい家電の新技術 iRobot CEO のコリン・アングル氏が語る『ルンバとロボット作りの今後』『家電 Watch (Web サイト)』, 2011 年 10 月 7 日, http://kaden.watch.impress.co.jp/docs/column/newtech/20111007_482009.html, iRobot ロボット掃除機ルンバ公式サイト (Web サイト)「アイロボット社について」<http://www.irobot-jp.com/irobot/>, 「ルンバのテクノロジー」<http://www.irobot-jp.com/roomba/technology.html> に基づく (いずれも 2013 年 3 月 14 日確認)。

特徴は、高速応答プロセス「iAdapt: アイアダプト」にある。これは、① Sensing!: 数十のセンサーで部屋の情報を詳しく収集する、② Thinking!: アウェアが毎秒 60 回以上の状況を判断する、③ Cleaning!: 40 以上の動作パターンから最適な掃除を選択し、実行するといった 3 要素が巧みにデザインされたものである。このことで「任せられる掃除力。」というコンセプトがより明確になった。

他にもアイロボットの製品には、雨どい掃除ロボットなどがある。また、家電と情報をやりとりする、執事ロボット「エイヴァ (AVA)」の開発も進んでいる。特に日本において、こうしたロボットが比較的受け入れられやすく、日本でのロボット市場が大きなものになっているのは、日本ではロボットが問題解決の 1 つだと見なされてきたからだ、コリン・アングルは語る⁶²⁾。

6. FLAVOR: Repeatable (反復可能) - Tefal

Repeatable (反復可能) が意味するのは、「イノベーションのロスが無いデザインプロセスを持っている」ということである (表 1)。

これに当てはまる会社が、フランスのアヌシー (Annecy) を本拠地とするティファール (Tefal: 1998 年～) である。同社は家庭用電化製品 (small household electrical goods) に特化することで、その分野では高い競争力を有する。独自のブランドとしては、アイロンの「Calor」、掃除機の「Rowenta」などがある⁶³⁾。

日本では「一度使えば、ずっとティファール」というスローガンのもと、電気ケトルの「ジャスティン シリーズ (JUSTINE: あっ! という間にすぐ沸くティファール)」が有名である。これは、最大カップ約 8 杯分まで沸かせる 1.2L タイプで、カップ 1 杯分のお湯 (140ml) だと 60 秒で沸騰する。また、片手で持ち運べて、操作はスイッチを押すだけで良いので、ユニバーサルデザインでもある。

こうしたティファールは、従来の企業が取り組むマネジメントスタイルの「逆張り」を行うことで、イノベーションのロスが無いデザインプロセスを創出している。その逆張りのポイントは、次の 6 つに置かれる⁶⁴⁾。

(1) 製品の家族を連続して増やす

逆張りの 1 つめは、従来は「リニア型の 1 回限りの発明 (one-off invention)」であったのに対して、ティファールは製品の「家族 (lineage)」を連続して増やしていることである。

62) 「ワールドビジネスサテライト」テレビ東京、2011 年 9 月 27 日 (火) 放送。

63) ティファール (Web サイト) <http://www.t-fal.co.jp/> (2013 年 3 月 14 日確認)

64) 以下、ここでの Tefal についての記述は、Masson, P. Le., Weil, B. and Hatchuel, A., *Strategic Management of Innovation and Design*, Cambridge University Press, 2010, pp.69-96 (Chapter 4). を参考にしている。

家族であるため、その製品群は似ていたり、同じデザインテイストを有したりする。だから、既存製品を知っている顧客にとっては、新製品を受け入れやすい（親しみやすい）ことになる。企業にとっては、新製品を通じた市場の反応を見ることで、ユーザ価値を学ぶ（ラーニング・レントを最大限に得られる）ことができる⁶⁵⁾。

例えば「マジック・フライパン」だけでなく、ラクレット（じゃがいもに溶かしたチーズを添えたスイス料理）やフォンデュ、バーベキュー、パンケーキなど、それぞれのための器具といった「形式ばらない食事 (informal meals)」をつくる製品の家族を増やしている。

また、浴室周りでは「パーソナル・ケア」家族を、台所周りでは「調理 (food preparation)」家族を増やしてきた。「ベビー・ケア」家族としては、ボトルウォーマーや消毒器、ベビEMONITORなどをつくった。「食品貯蔵 (food storage)」家族の稼ぎ頭は、匂いのするチーズを扱うことができる「チーズ・プレサーバー」である。

これらの家族は、既存製品の永続的なリニューアルや、新製品の定期的な付け加えによって増えてきたものばかりであり、言わば「血筋」を受け継いできた商品群である。したがって、例えば台所周りに置かれるティファールの商品群は、家族の集合写真のようなまとまりをかもし出すことになる。

ティファールは、そうした製品家族特有の「ドミナント・デザイン」によって、市場での識別がはっきりとなされ、それが商業的な成功につながるとともに、企業成長を遂げてきた。

(2) 様々な能力によって拡張する

逆張りの2つめは、従来は1つの主要な能力に基づいて企業成長を果たす「コアコンピタンス経営」が主流であるのに対して、ティファールは単一の技術に基づかずに、様々な能力によって拡張してきたことである。

例えば「ノン・スティック・フライパン」では、PTFE (Poly Tetra Fluoro Ethylene) の上塗り技術が用いられたが、それだけではなく、アルミニウムを紡ぐプロセスも要求された。通常、ソースパン（長い柄の付いた深鍋）では「押し付ける (stamping)」技術が求められるのに、ティファールは「紡ぐ (spinning)」技術も活用したのである。

他の製品でも、様々な技術の適用がなされている。例えば「取っ手のとれるティファール (インジニオ サファイア)」のフライパンなどの内面は、新素材セラミックを配合して、独自の6層構造（セラミックベース、アンダーコート、接合コート、キズ防止コート、トップコート、フィニッシュコート）という「エキスパートプロコーティング (Expert Pro)」を施すことで、傷付きや磨耗、こびり付きが予防している。

こうしたコーティング技術が採用されることは、ティファールのデザイナーがそうしたテク

65) *Ibid.*, p.114.

ニックを高いレベルで修得している総合的なデザイナーであることを裏付ける。しかも、技術の適用が極めて俊敏になされるので、毎年数百という高い速度で製品が生み出されている。

(3) デザイナー数を変えずに売上高を増加する

逆張りの3つめは、従来はデザイナーの数を増やすことで、売上を伸ばそうとするのに対して、ティファールはデザイナー数を変えずに売上高を増加してきたことである。

例えば、1984年から1994年の間にティファールは、デザインに関わるスタッフが30人弱から50人強まで増え、カタログに載せる製品数も約15から60にまで増えた。しかし、デザイナーの数は変化していなかった。つまり、デザイナーを効率良くマネジメントして、革新的なデザインを導き出せるのである。それは、社内で余剰した知識を活用し、その知識を資本化するために「新陳代謝 (metabolism)」しやすい組織だからである。

フランスのMINES ParisTech, Centre de Gestion Scientifique (Center for Management Science) の教授陣は、ティファールのこうした組織が「リング・ベースド・オーガニゼーション (ring-based organization)⁶⁶⁾」であると指摘するとともに、ティファールのように革新的なデザインを統治することが、次世代型の新たなマネジメントだと主張している⁶⁷⁾。

(4) 全員がデザインに関わる「団体戦」を行う

逆張りの4つめは、従来は企業家の先見の明といった、少数の個人の能力が重視されるのに対して、ティファールは全員がデザインに関わるという「団体戦 (collective affair)」をしていることである。「全員」とは社員に限らず、ステイクホルダーをも広く包含する。

例えば、ティファールのメインユーザーである主婦の意見も取り入れ「おいしい玉子焼き」をつくるための「エッグロースター (インジニオサファイア ミニトリオセット)」が登場した (2010年12月、日本発売)。これは、①サイトが斜めになっているので、卵をひっくり返す時に、箸を入れやすい。②底が少し深めにデザインされているので、玉子焼きの形を整えやすい。③取っ手が取り外せるというティファールらしさも採用されているので、ぶりの照り焼きやフレンチトーストなど他の料理でも使用できる。④器具がコンパクトにまとまり、収納しやすい (インジニオシリーズ共通の特徴である)。⑤調理のタイミングを分かりやすくするために適温を一目で伝える「お知らせマーク」といった特性を持っている。

こうしたティファールでは、イノベーションの手引きとなるような、すでに用意されたビジョンはない。製品が市場に出たときに、それに続くべき製品の種類に関してのビジョンがだんだんと生まれてくるのである。例えば、1970年代にワッフルマシンをつくった時には、全体的

66) ティファールでは、熟練マネジャーを中心として、それを取り囲むように開発をマネジメントするプロジェクトマネジャーが置かれ、製造・メンテナンス・品質管理・実験・プロトタイプングなどの職能的な部署が彼らを取り囲み、マネジャーは製品の家族を領域横断的にマネジメントすることで、プロダクトデザインにおいてイノベーションをコンスタントに興し続ける駆動力を持っている。Ibid., p.118-119.

67) Ibid., pp.328-345 (Conclusion).

なビジョンは何も無かった。しかし、その製品が市場に出た後で「形式ばらない食事 (informal meals)」というコンセプトのアイデアが出てきて、それが次にどんな製品をデザインしたら良いのかについてのビジョンをつくることに役立った。

(5) マネジャーとデザイナーが定期的集まって議論する

逆張りの 5 つめは、従来はマネジャーがデザイナーの自由な発想を最大限に活かすべく、権限を委譲するという「デザインの一任主義」に基づく創造性のマネジメントをなすのに対して、ティファールは、進行中のプロジェクトを担当している主要なマネジャーとデザイナーが毎月集まって、製品に関して議論するという有機的な方法をとっていることである。これは慎重に「選別する (filter)」能力が著しく高いことを示している。

(6) W ヘッドによるプロジェクト・マネジメント

逆張りの 6 つめは、プロジェクト・マネジメントについてティファールに特有なのが、2 人のヘッドがいるという点である。プロダクト・プロジェクト・マネジャー (PPM) とテクニカル・プロジェクト・マネジャー (TPM) である。

とりわけプロダクト・プロジェクト・マネジャーは、特定のプロジェクトを管理するということよりも、製品家族の増加について担当する。こうした双頭のプロジェクト・マネジメントによって、市場 (製品提供) への責任者 (PPM) と技術 (製品製造) への責任者 (TPM) を分けることができる。

III. おわりに

1. まとめ

筆者らはこれまで、経験経済という現在では、企業にとってデザインの価値を最大限に高めることのできるマネジメントが欠かせないことを前提として、議論を重ねてきた。

ここで筆者らはその先を見据え、その経験経済の次に待ち構えているのは「ファンタジー経済」であると考え。そこで本稿では、経験経済からファンタジー経済への移行を巧みに誘っている企業や商品には共通して、デザインによって人々に「驚き (Wow)」を与えていること、つまり、デザインで「Wow ファクター」を授けている点に着目し、それらの企業や商品に関して、デザイン主導型企业の中核をなす文化的側面である“FLAVOR (Brunner, et al. 2009)”に基づきながら考察を行った。表 2 はそれらの要点を整理したものである。

2. Wow ファクターから Pow ファクターへ

本稿で考察してきたように、現在の製品はまだデザインの Wow ファクターで差を付けることが可能である。しかし、その製品が属する市場がデザインの Wow ファクターに満ちてくると、さらなる差異化が必要となる。

表 2 FLAVOR (Brunner, et al. 2009) に基づく、本稿で取り上げた事例の整理 (筆者作成)

FLAVOR を構成する 6つの文化的側面		本稿で取り上げた事例	
① Focus (焦点)	常に顧客経験の ことを気にする	オクソー (OXO)	顧客経験を重視し、「できるだけ多くの人が使いやすいモノをつくる」という点にこだわっている
			「人々が台所や庭、浴室、オフィスなどで動く際に、何に不満を持っているか?」という問いかけから必ず始める
			一般ユーザーに留まらず、シェフや店舗販売員、老年学の専門家など、幅広い範囲 (いわゆる 360 度方式: 360 degree approach) のデザイン・ディスコースの形成に取り組む
			全ての人のためのデザインという企業精神: 'design for all' ethos にブレが生じていない
② Long-term (長期間)	伝説につなげる	アレッシイ (Aleesi)	北イタリア地域に属する企業の特徴を背景とした、ネットワークに基づく異業種分野間でのデザイン・ディスコースをテコにして、デザイン・ドリブン・イノベーションを実現している
			全て外部デザイナーでまかない (デザイン発行人戦略)、社内デザイナーを 1 人も持たないで済むビジネスモデル (新しいデザイナーと出会う手段と、新たなアイデアの評価方法の明確化) を構築し、独自のデザインの Wow ファクター創出方法を有することで、Long-term の製品を市場に送り出している
③ Authentic (本物である)	約束を守る	フランフラン (Francfranc)	さまざまなコンセプトショップで展開される実験的なアイテムが、デザインの Wow ファクターを創出し、「生活をポジティブに楽しむ」という顧客のライフスタイルとの間の約束を守る役割を担っている
			手づくり感・ナチュラル感の創出など、常に素材と技術の適正を見直す努力 (生産国や製造委託先の検討) を行っている
			アジアの国々にグループ会社を設立し、彼らにとっての本物となる (各国の消費者との約束を守る) ことが、同社のファンタジー経済における戦略スタンスである
④ Vigilant (絶えず警戒を怠らない)	鮮度を保ち、 大多数の顧客の 感情的経験に 関する注意を 引く	サマンサタバサ (Samantha Thavasa)	ブランド名の由来について明らかにされていないといった、ミステリアスな部分を持つことで、鮮度が保持されている
		ザラ (ZARA)	ターゲットやラインを変えたブランドを連綿と展開し、顧客を警戒し続ける (みんながケーキを食べているうちに、次のケーキを違う味でつくっておき、食べられる前にそれを目の前に差し出す) 鮮度を最優先にする「ファストファッション」によって、人を引き付けることで、カテゴリーを形成している 商品の大半は 1 ヶ月ほどしか店頭になく、売行きが悪い服は 1 週間以内で販売を止めるので、顧客は常に新しい商品を目にすることができるため、マメに店舗へと足へ運ぶ工夫をしている

④	Vigilant (絶えず警戒を怠らない)	鮮度を保ち、大多数の顧客の感情的経験に関する注意を引く	H&M ヴァージン・アトランティック航空 (Virgin Atlantic Airways)	①スタイルが多様であること, ②若者層が買いやすい価格帯であること, ③次々と新しいコトが起きていることにより, モノとコトの両輪を巧みにデザインして, Vigilant を保っている 通りでバスを待つまでに 10 分間の待ち時間で, H&M の店舗に立ち寄ってもらえるような立地により, 若者にとっての新しいミーティングポイントになろうとしている (バストップ・パラダイム) 自社のブランド価値を, ①面倒見が良い (caring), ②正直である (honest), ③価値がある (value), ④面白い・楽しい (fun) ⑤革新的である (innovative) の 5 つに置き, それらを支えるデザインマニフェストを設定することで, 強度の高いブランドを呼び起こし, 顧客が自社を定義することを容易にしている
⑤	Original (独創的)	マネするよりマネされる存在である	センズ・アンブレラ (SENZ umbrella) ボーズ (Bose) アイロボット (iRobot)	①傘という物体, ②雨が降れば傘をさすという行為, ③強風にも耐えるという思想(観念)から成り立つ, 複合的なイノベーションを実現している エンジニアとデザイナーがハンド・イン・ハンドで, 共通の問題解決に取り組むことで, 技術とデザインのバランスが全社的に取れ, その結果が独創的な製品を生み出している 戦場で爆弾を探知・処理したり, 土の中の地雷を発見したりするロボットの技術を, 家庭向けにアレンジしたことで, その独創性を決定付けた
⑥	Repeatable (反復可能)	イノベーションのロスが無いデザインプロセスを持っている	ティファール (Tefal)	従来の企業が取り組むマネジメントスタイルの 6 つの「逆張り」を行うことで, イノベーションのロスが無いデザインプロセスを創出している 1 つめ: 従来は「リニア型の 1 回限りの発明 (one-off invention)」であったのに対して, ティファールは製品の「家族 (lineage)」を連続して増やしていること 2 つめ: 従来は 1 つの主要な能力に基づいて企業成長を果たす「コアコンピタンス経営」が主流であるのに対して, 同社は単一の技術に基づかずに, 様々な能力によって拡張してきたこと 3 つめ: 従来はデザイナーの数を増やすことで, 売上を伸ばそうとするのに対して, 同社はデザイナー数を変えることなく売上高を増加してきたこと 4 つめ: 従来は企業家の先見の明といった, 少数の個人の能力が重視されるのに対して, ティファールは全員がデザインに関わるという「団体戦 (collective affair)」をしていること 5 つめ: 従来はデザイナーに権限を委譲する「デザインの一任主義」に基づく創造性のマネジメントをなすのに対して, 同社は, 進行中のプロジェクトを担当している主要なマネジャーとデザイナーが毎月集まって, 製品に関して議論するという有機的な方法をとっていること 6 つめ: プロジェクト・マネジメントについて, 2 人のヘッドがいること

そこで、「Wow」という期待を越えることよりも、「Pow (パウ)」というものが、さらに大きな衝撃があるとされることに注目できよう。Wow がグレードアップすることであるなら、Pow は量子的跳躍(クォンタム・リープ)である。スポーツを観戦した帰り道にする話が Wow (好ゲーム) ならば、Pow は孫にまで聞かせたくなる話(大逆転)である。Wow がヘアカットしてさっぱりした状態であるならば、Pow はヘアスタイルをガラリと変え、別人のように見えるという状態である⁶⁸⁾。よって、今後の市場におけるさらなる差異化のためには、デザインの Pow ファクターを創出することが求められてくるものと考えられる。

参考文献

- アーカー, デービッド・A 著, 阿久津聡監訳, 電通ブランド・クリエイション・センター訳『カテゴリー・イノベーション ブランド・レバンスで戦わずして勝つ』日本経済新聞出版社, 2011年。
- Badía, E., *Zara and her Sisters: The Story of the World's Largest Clothing Retailer*, Palgrave Macmillan, 2009.
- ブルックス, Jr., フレデリック・P 著, 松田晃一・小沼千絵訳『デザインのためのデザイン』ピアソン, 2010年。
- Best, K., *The Fundamentals of Design Management*, AVA, 2010.
- Brunner, R. and Emery, S. with Hall, R., *Do You Matter ? How Great Design Will Make People Love Your Company*, FT Press, 2009.
- Gobe, M., *Brandjam: Humanizing Brands Through Emotional Design*, Allworth Press, 2007.
- Greene, J., *Design is How It Works: How the Smartest Companies Turn Products into Icons*, Portfolio, 2010.
- Healey, M., *What is Branding ?*, RotoVision, 2008.
- Hill, D., *Emotionomics: Leveraging Emotions for Business Success, 2nd Edition*, KoganPage, 2010.
- Masson, P. Le., Weil, B. and Hatchuel, A., *Strategic Management of Innovation and Design*, Cambridge University Press, 2010.
- Neumeier, M., *The Brand Gap : How to Bridge the Distance between Business Strategy and Design*, New Riders, 2006. / 宇佐美清監訳, ALAYA 訳『ブランドギャップ』トランスワールドジャパン, 2006年。
- ナルマン, アンディー著, 斉藤裕一訳『えっ!? ビジネスで成功し続けるためのサブライズ・マーケティング』阪急コミュニケーションズ, 2010年。
- 日経デザイン編『社長のデザイン』日経 BP 社, 2011年。
- 白水繁彦『イノベーション社会学 普及論の概念と応用』御茶の水書房, 2011年。
- 寺田和正『サマンサタバサ 世界ブランドをつくる』日本経済新聞出版社, 2007年。
- Van den Bergh, J. and Behrer, M., *How Cool Brands Stay Hot: Branding to Generation Y*, KoganPage, 2011.
- Verganti, R., *Design-Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean*, Harvard Business Press, 2009. / 佐藤典司・岩谷昌樹・八重樫文監訳, 立命館大学経営学部 DML 訳『デザイン・ドリブン・イノベーション』同友館, 2012年。

68) ナルマン, アンディー著, 斉藤裕一訳『えっ!? ビジネスで成功し続けるためのサブライズ・マーケティング』阪急コミュニケーションズ, 2010年, pp.79-85。

- 八重樫文・岩谷昌樹「イノベーションとデザインマネジメントとの関連性についての考察」『立命館経営学』第 51 巻第 2・3 号, 2012 年 9 月, pp.47-66。
- 八重樫文・岩谷昌樹「グッドデザインによるビジネスモデルの構築に関する考察」『立命館経営学』第 51 巻第 1 号, 2012 年 5 月, pp.59-82。
- 八重樫文・岩谷昌樹「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」『立命館経営学』第 50 巻第 2・3 号, 2011 年 9 月, pp.35-56。
- 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 5 月, pp.67-86。
- Vogel, C. M., Cagan, J. and Boatwright, P, *The Design of Things to Come: How Ordinary People Create Extraordinary Products*, Wharton School Publishing, 2005. /スカイライトコンサルティング株式会社訳『ヒット企業のデザイン戦略 イノベーションを生み続ける組織』英治出版, 2006 年。
- Zec, P. and Jacob, B., *Design Value: A Strategy for Business Success*, red dot edition, 2010, pp.113-132.

参考 URL (2013 年 3 月 14 日確認)

- Aleesi (Website) “NF100 - Shiba, pots & pans,” <http://www.alessi.com/en/3/2851/pots-and-pans/shiba-pots-pans>
- Design Council (Website) “Design case studies / Oxo Good Grips: design that everyone can use,” <http://www.designcouncil.org.uk/Case-studies/Oxo-Good-Grips/>
- Design Council (Website) “The evolution of design at Alessi,” <http://www.designcouncil.org.uk/Case-studies/Alessi/The-evolution-of-design-at-Alessi/>
- Factors NY (Web サイト) <http://www.factorsny.com/>
- フランフラン (Web サイト) 「オープン直前!『NAGOYA Francfranc』のキーマン 2 人にインタビュー」『Francfranc STYLE 2010 October Issue 13』, http://www.francfranc.com/jp/ffstyle/special/go/13_2/
- フランフラン (Web サイト) 「9 / 17 (金) Francfranc “Standard” デビュー」, 2010 年 9 月 16 日, <http://www.francfranc.com/jp/news/2010/09/francfrancstandard/>
- アイデアインターナショナル (Web サイト) <http://www.idea-in.com/>
- INDITEX Group (Website) “Who we are - Our group”, http://www.inditex.com/en/who_we_are/concepts/
- iRobot ロボット掃除機ルンバ公式サイト (Web サイト) 「アイロボット社について」
<http://www.irobot-jp.com/irobot/>
- iRobot ロボット掃除機ルンバ公式サイト (Web サイト) 「ルンバのテクノロジー」
<http://www.irobot-jp.com/roomba/technology.html>
- クオインタムリーブ株式会社 (Web サイト) <http://www.qxl.jp/>
- 日経ウーマンオンライン (Web サイト) 「【注目セレクトショップ トレンド定点観測】夏を涼やかに過ごせるデザイン雑貨」, 2010 年 8 月 26 日,
<http://wol.nikkeibp.co.jp/article/column/20100820/108248/>
- 日経ウーマンオンライン (Web サイト) 「【注目セレクトショップ トレンド定点観測】手のひらサイズの野菜栽培キット」, 2010 年 7 月 21 日,
<http://wol.nikkeibp.co.jp/article/column/20100709/107808/>
- 日経ウーマンオンライン (Web サイト) 「【注目セレクトショップ トレンド定点観測】職人の緻密な手仕事から生まれた道具」, 2010 年 7 月 14 日,
<http://wol.nikkeibp.co.jp/article/column/20100709/107807/>
- 日経ウーマンオンライン (Web サイト) 「【注目セレクトショップ トレンド定点観測】いつもの生活を心地よくしてくれる雑貨」, 2010 年 6 月 23 日,
<http://wol.nikkeibp.co.jp/article/column/20100608/107401/>

日経ウーマンオンライン (Web サイト) 「【注目セレクトショップ トレンド定点観測】新生活にグラフィックなマグカップを」, 2010 年 4 月 22 日,

<http://wol.nikkeibp.co.jp/article/column/20100419/106785/>

OXO (Web サイト) 「OXO について」, <http://www.oxojapan.com/aboutOXO.aspx>

OXO (Web サイト) 「OXO のルーツ」, <http://www.oxojapan.com/OurRoots.aspx>,

OXO (Web サイト) 「OXO 製品の誕生秘話」, <http://www.oxojapan.com/StoryofOXOProducts.aspx>

OXO (Web サイト) 「ユニバーサルデザイン」, <http://www.oxojapan.com/UniversalDesign.aspx>

サマンサタバサ (Web サイト) 「沿革」, <http://www.samantha.co.jp/ir/policy/history/>

SEMPRE (Web サイト) <http://www.sempre.jp/>

senz° / the original storm umbrella (Website) <http://www.senzumbrellas.com/>

Smart Design (Web サイト) <http://smartdesignworldwide.com/>

滝田勝紀「そこが知りたい家電の新技術 iRobot CEO のコリン・アングル氏が語る『ルンバとロボット作りの今後』」『家電 Watch (Web サイト)』, 2011 年 10 月 7 日, http://kaden.watch.impress.co.jp/docs/column/newtech/20111007_482009.html

ティファール (Web サイト) <http://www.t-fal.co.jp/>

