

タイトル	デザインと戦略
著者	森永, 泰史; Morinaga, Yasufumi
引用	北海学園大学経営論集, 11(1): 33-56
発行日	2013-08-07T01:50:18Z

デザインと戦略

森 永 泰 史

1. 本稿の目的

本稿の目的は、経営学における戦略研究の文脈に沿って、デザインを用いた差別化戦略に関する議論を整理することである。

ビジネス書やデザイン系の雑誌を読んでいると、「デザイン戦略」という言葉に出会うことがよくある。しかし、一口にデザイン戦略といっても、その言葉の意味するところは、実にさまざまである。例えば、「製品の色や外観を特徴的なものにして、それを個別製品のプロモーションに活用すること」の意味で、その言葉を用いることもあれば、単に「これから開発するデザインの方向付け」の意味で用いることもある。このように、我々が日常生活の中で目にする、デザイン戦略の意味は多岐にわたるが、本稿では、それを差別化戦略の意味に限定して用いることにする。つまり、「ひととき目立つ外観によって、他社製品との違いを強調したり、外観の美しさやユニークさをアピールすることによって、製品の購入を後押ししたりすることを狙った戦略」の意味で、それを用いるのである。本稿では、デザイン戦略をそのように定義した上で、経営学における戦略研究の文脈に沿って、デザイン戦略をめぐる議論を整理していきたい。なお、本稿でいうデザインとは、「製品の形や外観（すなわち、意匠）」のことを意味している。

2. デザイン戦略の有効性を考える際の注意点

ここでは、まず、差別化戦略としてのデザイン戦略の有効性を検討する際に、注意すべき4つの点を明らかにしてみたい。

差別化戦略とはそもそも、競争戦略論の大家である Porter (1980) が提唱した3つの基本戦略（①コスト・リーダーシップ戦略、②差別化戦略、③集中戦略）のうちの1つで、ライバルとは異なる特徴を持つ製品を開発することで、直接的な競争を避け、価格競争に巻き込まれずに、高収益を確保することを狙った戦略のことである。したがって、差別化戦略としてのデザイン戦略も、基本的には、この競争戦略の1つとして位置づけることが出来る。ただ、さまざまな差別化要因のうち、特にデザインに注目したのは、Levitt (1983) や、Kotler and Rath (1984) などの、マーケティングを研究する学者たちである。彼らは、1980年代の初め頃から、デザインの持つ潜在的な力に注目し、それが今後、「真の差異性を生み出すための強力な武器」になり得る旨の議論を行ってきた。そのため、差別化戦略としてのデザイン戦略は、競争戦略の1つとしてだけでなく、マーケティング戦略の1つとしても位置づけることが出来る。

そして、デザイン戦略をそのような文脈で捉えた場合、その有効性を検討する際に注意すべきは、次の4点である。1つ目は、企業

が取り扱っている「製品の性格」。2つ目は、企業が属する業界の「ライフサイクル」。3つ目は、企業が置かれている「競争上の地位（ポジション）」¹⁾。そして、4つ目は、その戦略を採用した場合に得られる「市場での成果（パフォーマンス）」である。以下では順に、それらの注意点を見ていくことにする。

2.1 製品の性格

デザイン戦略の有効性を検討する際に、注意すべき1つ目の点は、その企業が取り扱っている「製品の性格」である。

前出のPorterは、差別化戦略の成否は、第一に、差別化要因として選んだ製品の特性が、買い手にとってどれほど重要にかかっていると述べている。買い手にとってあまり重要でないものを差別化要因として選び出しても、誰も関心を寄せてくれないからである。したがって、デザインによる差別化戦略の成否も、買い手の多くがデザインを、その製品の重要な特性の1つとして認めてくれるかどうかにかかっているといえる。さらに具体的にいえば、差別化戦略としてのデザイン戦略は、生産財（B to B製品）を扱う企業よりも、一般消費財（B to C製品）を扱う企業に適した戦略だといえる²⁾。なぜなら、通常、一般消費財の買い手に比べ、生産財の買い手は、デザインなどの趣味的な部分よりも、耐久性や生産性などの機能的な部分を重視する傾向が強いと考えられるからである。

もちろん、生産財にも、いくつかの例外はある。例えば、近年、工作機械業界では、従来から重視されてきた耐久性や生産性などに加え、見た目の美しさにも気を配るようになってきている。具体的に、工作機械大手のヤマザキマザックや森精機では、著名なデザイナーやデザイン事務所と協働で、これまでの武骨で角張った工作機械のイメージの刷新に取り組んでいる³⁾。その背景には、工場設備の美しさを重視する買い手の増加や、見た目

の美しさが、意外にも商談に結び付くことが明らかになってきたことなどがある。工作機械業界では、見本市での販売が重視されており、その短い会期中に商談を成立させるには、衆目を引くデザインで商談のきっかけを作ることが有効なのである。

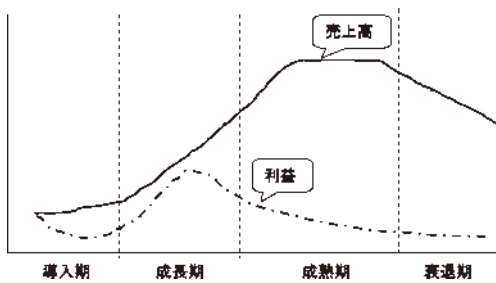
このように、差別化戦略としてのデザイン戦略が成立するには、買い手の多くがデザインを、その製品の重要な特性として認めてくれることが前提となる（反対に、デザインを重要な特性として認めてくれない限り、差別化戦略としてのデザイン戦略は成り立たない）。そのため、当該戦略の採用を検討する際には、改めて自社で取り扱っている製品の性格について考えてみる必要がある。

2.2 ライフサイクル

デザイン戦略の有効性を検討する際に、注意すべき2つ目の点は、企業が属する業界の「ライフサイクル」である。

ライフサイクルに注意を払わなければならない理由は、企業の取り扱う製品が（あるいは、企業の属する業界が）現在、ライフサイクル上のどのステージにいるのかによって、有効な戦略も異なってくるからである（沼上、2000）。これは言い換えると、差別化戦略が最も有効に機能するステージと、そうでないステージとがあるということである。

一般に、産業や製品には、誕生から死に至るまで、①導入期、②成長期、③成熟期、④衰退期の4つのステージがあるとされている（図表1参照）。まず、導入期とは、当該産業が誕生したばかりの頃や、新製品を市場に投入し始めた頃のことを指す。この段階では、産業や製品が顧客にほとんど認知されていないため、ライバルも少ない代わりに、売上高や利益も少ない。次に、成長期とは、産業や製品が顧客に認知されるようになり、市場が急速に拡大し始める時期のことを指す。この段階になると、売上高が伸び始め、利益も増



図表1 ライフサイクル

出所：McNamee (1985) 19 頁より一部を修正して引用。

加するようになる。しかし、同時にライバルも増え、徐々に競争が起こり始める。そして、成熟期とは、市場の成長が止まり、売上高や利益が頭打ちになり始める頃のことを指す。この段階になると、成長のないところで、企業が互いにシェアを奪い合うようになるため、競争がし烈になる。最後に、衰退期とは、製品を購入する人が少なくなって、市場が縮み始める時期のことを指す。この段階になると、企業は投資を控え、撤退のタイミングを窺い始めるようになる。

そして、ライフサイクルを、そのように4つのステージに分けた場合、基本的に、競争戦略が重要になるのは、成熟期に入ってからである(沼上, 2000)。そもそも、導入期は、あまりに市場が小さいため、競争するよりも、互いに協力して、市場を拡大していくことの方が重要になる。また、成長期は、市場が急速に成長しているので、ライバルの顧客を奪うことよりも、次々と現れる新規の顧客を取り込むことに注意が向けられる。そのため、成長期には、本当の意味での競争は起こりにくい。しかし、成熟期になると、市場の拡大が止まり、既存顧客の奪い合い(真の競争)が始まるため、競争戦略が重要になる。つまり、このステージで採用する戦略を間違えると、簡単にシェアを失ったり、赤字に転落したりする危険が高くなるのである。

このように、競争戦略が重要になるのは、

基本的には、市場が成熟期に入ってからであり、差別化戦略としてのデザイン戦略が最も有効に機能するのも、それ以降ということになる。ただし、成熟期に入ったからといって、急にデザインの差別化に着手しても上手くいくとは限らない。なぜなら、人々の記憶に、その企業のデザインの特徴を印象付けたり、企業が独自性の高いデザインを開発するためのノウハウを身に着けたりするには、時間がかかるからである。企業の規模や業態によって違いはあるものの、一般に、独自性の高いデザインの開発ノウハウを獲得するには、5年から10年程度かかるといわれている(神田・湯山, 2010)。そのため、成長期のある段階から、来るべき成熟期に向けて、準備を進めておくことが必要になる。その意味では、成長期においても、差別化戦略としてのデザイン戦略は必要になるといえる。

また、いくら成長期には真の競争が起こりにくいといっても、その時期には、ライバルが急増してくるため、彼ら以上の成長を果たすには、ある程度の差別化は必要になる。前述したように、市場の導入期には、互いに競争するよりも、協力して当該産業や製品の認知度を高めていくことが重要になる。つまり、デザインでいえば、差別化したデザインよりも、むしろ同質化したデザインを開発することの方が大事になるのである。これは、企業間でデザインのテイストをある程度統一した方が、顧客に当該産業や製品の存在をアピールしやすくなるからである(小川, 2010)。しかし、いつまでも同質化したデザインを開発していれば良いというわけではない。なぜなら、成長期に入ると、新しい企業が続々と市場に参入してくるからである。成長期において、彼ら以上の成長を果たすには、他社との違いを消費者にしっかり伝えることが必要になる。そして、その際には、デザインも重要な役割を果たすことが出来る。つまり、当該ステージにおいても、差別化戦略としての

デザイン戦略は、ある程度有効に機能するのである。

以上のことから、差別化戦略としてのデザイン戦略は、ライフサイクルの成長期や成熟期にある製品や産業にとって、適した戦略であるということが出来る。

2.3 競争上の地位

デザイン戦略の有効性を検討する際に、注意すべき 3 つ目の点は、その企業が置かれている「競争上の地位（ポジション）」である。

競争上の地位に注意を払わなければならない理由は、企業がどのような競争上の地位にあるのかによって、有効な戦略（あるいは、採用することが出来る戦略）も異なってくるからである（嶋口，1986）。これは言い換えると、すべての企業において、差別化戦略が必ずしも有効な戦略になるとは限らないということである。よって、差別化戦略としてのデザイン戦略も、あらゆる場面で有効に機能するわけではなく、使用場面が限定されることになる。以下では、順を追って、その理由を説明していきたい。

① 4 つの地位とそれぞれが有する経営資源

一般に、競争上の地位には、市場でのシェアに応じて、①リーダー、②チャレンジャー、③フォロワー、④ニッチャーの 4 つがあるとされている（Kotler, 1980）。1 つ目のリーダーとは、市場で最大のシェアを持つ企業のことであり、2 つ目のチャレンジャーとは、リーダーと首位争いを行えるほどのシェアを

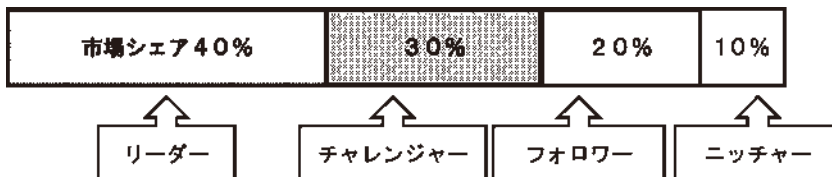
持つ企業のことである。3 つ目のフォロワーとは、リーダーの座を狙うほどのシェアを持たない企業のことであり、4 つ目のニッチャーとは、シェアは最も少ないものの、特定の領域に強い企業のことである（図表 2 参照）。

これらのシェアや地位は、長年の競争の結果として、企業が獲得してきたものであるが、企業はそれと同時に、自社の地位に応じた経営資源も獲得している。嶋口（1986）は、そのような経営資源の中身（量と質）の違いに注目して、それぞれの地位にある企業の性格を、次のように説明している（図表 3 参照）。彼によると、リーダーは、当該市場で最大のシェアを持っていることから分かるように、製品の生産設備や従業員、流通拠点などの経営資源を最も多く保有しているだけでなく、他社を出し抜ける独自性の高い経営資源も保有している。一方、チャレンジャーは、リーダーに準ずる量の経営資源を保有してはいるが、その独自性はリーダーほど高くない。また、フォロワーは、シェアが少ないため、製

経営資源		経営資源力（量）	
		大	小
経営資源 独自性 （質）	高	リーダー	ニッチャー
	低	チャレンジャー	フォロワー

図表 3 競争上の地位と経営資源の関係

出所：嶋口（1986）99 頁より一部を修正して引用。



図表 2 競争上の地位（ポジション）

出所：Kotler（1980），邦訳 197 頁より一部を修正して引用。

品の生産設備や営業マンなどの経営資源の量も少なく、その独自性もそれほど高くない。ニッチャーは、フォロワー同様、シェアが少ないため、経営資源の量は少ないものの、市場の特定部分を独占的に占有していることから分かるように、他社の追随を許さない独自性の高い経営資源を有している。

② 4つの地位とそれぞれに適した戦略のタイプ

さらに、嶋口（1986）は、そのような経営資源の質と量の違いから、それぞれの地位に適した戦略を、次のように演繹的に導き出している（図表4参照）。

まず、リーダーは、経営資源の量・質ともに、他社を圧倒する状況にある。したがって、その優位性を有効に活用することが戦略の基本となる。具体的に、まず、リーダーは、その業界最大の経営資源を上手く活用することで、最も効率の良い仕組みを構築することが出来る。そして、その結果、他社に対する価格競争力を手に入れることが出来る。さらに、社内の豊富な経営資源を上手く活用することで、様々なタイプの製品を作り、市場の広範囲をカバーすることが出来る。そもそも、リーダーは、その市場で最も成功した企業であり、当該市場に関する情報や成功のノウハウを最も多く蓄積している。そのため、様々なタイプの製品を作った結果、競合他社とぶつかることになっても、競り負ける可能性は

低い。このように、リーダーには、市場にいる全ての人々を対象に、様々なタイプの製品を作り出していく「全方位戦略」が適しているといえる。

続いて、チャレンジャーは、経営資源の量・質ともに、リーダーのそれには劣るため、リーダーと同じ戦略を採用することは出来ない。つまり、効率の良さや製品の種類の豊富さを武器にするような戦略を採用することは出来ないのである。しかし、その一方で、チャレンジャーは、いつかリーダーに追いつき、追い越すためにシェアの拡大を目指す立場にあるため、リーダーと同様に市場の広範囲をカバーする必要がある。市場の特定領域に対象を絞り込むことは出来ないのである。したがって、チャレンジャーには、リーダーと同様に市場の広範囲を対象にしつつ、リーダーとは異なる製品の特性を訴求する「差別化戦略」が適しているといえる。特に、イメージや名声維持のために、リーダーがとりたくても、とれないような差異を作り出すことが重要になる。

そして、フォロワーは、経営資源の量・質ともに、リーダーやチャレンジャーのそれに圧倒的に劣る弱者である。フォロワーには、リーダーやチャレンジャーと果敢にシェア争いを演じられるほどの十分な経営資源がないだけでなく、市場に関する情報やノウハウも蓄積されていないことから、基本的には、リーダーやチャレンジャーの優れたやり方を

競争上の地位	市場目標	基本方針
リーダー	・最大シェアの維持 ・規模を活かした最大利潤の獲得 ・No.1としての名声・イメージの維持	全方位戦略
チャレンジャー	・市場シェアの獲得	差別化戦略
フォロワー	・生存利潤の獲得	模倣戦略
ニッチャー	・利潤の獲得 ・名声・イメージの維持	集中戦略（差別化集中戦略）

図表4 競争上の地位とそれぞれに適した戦略のタイプ

出所：嶋口（1986）101頁より一部を修正して引用。

模倣して、少し劣位の市場で、事業の継続に必要な程度の利潤を上げていくことが有効になる。つまり、フォロワーには、「模倣戦略」が適しているのである。

最後に、ニッチャーは、フォロワー同様、経営資源の量に関しては、リーダーやチャレンジャーに圧倒的に劣る弱者である。しかし、自社には独自の経営資源が蓄積されていることから、市場の特定領域にそれを集中的に投入し、そこを深耕することによって、さらなる利潤を獲得したり、名声を高めたりすることが出来る。つまり、ニッチャーには、「集中戦略」が適しているのである。なお、通常、この集中戦略という言葉には、ターゲットを絞り込んだ上で、コスト優位を求めていく「コスト集中戦略」と、ターゲットを絞り込んだ上で、差別化を図っていく「差別化集中戦略」の2つの意味があるが（Porter, 1980）、ここでいう集中戦略とは、後者のことを指している。つまり、ターゲットを絞った差別化戦略のことを、ここでは集中戦略と呼んでいるのである。

このように、企業がどのような競争上の地位にあるのかによって、有効な戦略も異なる。そして、4つの地位のうち、差別化戦略が適しているのは、チャレンジャーとニッチャーである。したがって、差別化戦略としてのデザイン戦略も、基本的には、チャレンジャーとニッチャーに適した戦略であるといえる。

③ 4つの地位に応じたデザインの性格

以上では、差別化戦略としてのデザイン戦略が、基本的には、チャレンジャーとニッチャーに適した戦略であることを明らかにしてきたが、ここでは、改めて、それぞれの地位に応じたデザインの性格について考えてみたい。

まず、リーダーは、多くの人に嫌われないようなオーソドックスなデザインを開発したり、競合他社が優れたデザインを出してきた

ら、それを意識したデザインを開発したりすることが定石になる。なぜなら、リーダーは、業界最大のシェアを維持するために、幅広い層から支持を集めたり、他社から魅力的な市場を奪い取ったりする必要があるからである。特に、他社との間にデザイン以外に差がない場合、その差さえ埋めてしまえば、リーダーは経営資源で勝る分、競争を優位に進めることが出来る。

次に、チャレンジャーは、常にリーダーとは差別化したデザインを開発し、新しい市場や顧客を開拓していくことが定石になる³⁾。なぜなら、チャレンジャーが、リーダーと同じようなデザインを開発すれば、顧客の奪い合いになるだけでなく、価格競争力や販売力などで劣る分、チャレンジャーにほとんど勝ち目がないからである。また、差別化したデザインを絶えず開発し続けないといけないのは、チャレンジャーは、常にリーダーから模倣されるリスクにさらされているからである。いったんリーダーに模倣されてしまえば、経営資源に劣る分、巻き返すことは難しい。

そして、フォロワーは、迅速にリーダーやチャレンジャーを模倣するデザインを開発していくことが定石になる。リーダーやチャレンジャーと似通ったデザインでは、爆発的なヒットを生み出すことは出来ないが、限られた経営資源で、彼らの取りこぼした層を確実に拾うことが出来る。また、リーダーやチャレンジャーのデザインを模倣するのに、それほど市場の情報や独自のノウハウは必要ない。

最後に、ニッチャーは、特定の人々の心に響く、個性的なデザインを開発していくことが定石になる⁴⁾。なぜなら、ニッチャーは、一般的な市場ではなく、特定の市場を対象としているため、そこにいる人々も、通常とは異なるデザインを求めていると考えられるからである。よって、ニッチャーは、そのような特定の人々の声に耳を傾け、そのニーズに特化したデザインを開発していく必要がある。

2.4 市場での成果

デザイン戦略の有効性を検討する際に、注意すべき4つ目の点は、当該戦略を採用した場合に得られる「市場での成果（パフォーマンス）」である。

前項では、差別化戦略としてのデザイン戦略が、基本的には、チャレンジャーとニッチャーに適した戦略であることを明らかにしてきた。しかし、前述したように、チャレンジャーとニッチャーでは、市場での目標や、対象とする市場の範囲などが大きく異なる。具体的に、チャレンジャーは、市場シェアの獲得を目標に、市場の広い範囲を対象にしているのに対して、ニッチャーは、利潤の獲得や名声の維持を目標に、市場の狭い範囲を対象にしている。そのため、一口に「差別化戦略としてのデザイン戦略」といっても、当該戦略を採用した場合に得られる成果も異なる。

まず、チャレンジャーが採用する差別化戦略に注目すると、当該戦略が上手くいった場合に得られる成果は、「高い成長率（売上高の増加）」である。その理由は、彼らが採用する差別化戦略は、常にリーダーが気づいていない有望な市場（あるいは、リーダーの製品に不満を持っている層）を探し出し、そこを開拓しようとするものだからである。ターゲットとするのは、未だ誰も手をつけていない未開拓の市場（あるいは、少なくとも自社にとっては未開拓の市場）であり、そのような市場を絶えず発見し、開拓し続けることが出来れば、企業は持続的に成長することが出来る。

具体的に、差別化したデザインを武器に、市場を切り開いている企業の例としては、韓国の現代自動車がある⁵⁾。現代自動車は、2009年の「ソナタ」のモデルチェンジ以降、「流線の彫刻」と呼ばれる、大胆でスポーティーなデザインをほとんどの車種で採用し、高い成長率を実現している（2011年度の成長率は、前年比15%で、より上位のGMや

VWなどの成長率を上回っている）⁶⁾。特に、北米大陸の中型セダン市場ではこれまで、トヨタ「カムリ」とホンダ「アコード」が圧倒的なシェアを誇っていたが、両社では保守的なデザインを採用することが多かった。そこに、現代自動車は、大胆なデザインで差別化した新型車を投入し、日本勢のシェアを奪っている。

一方、ニッチャーが採用する差別化戦略に注目すると、当該戦略が上手くいった場合に得られる成果は、「高い利益率」である。その理由は、彼らが採用する差別化戦略は、自らが得意とする特定の市場に経営資源を集中的に投入して、他社が真似できないような圧倒的な違いを作り出し、特定の人々の心をとらえようとするものだからである。熱狂的なファンやマニアは、惜しみなく大金を払ってくれる（あるいは、企業の言い値で買ってくれる）ため、企業は高い利益率を確保することが出来る。

具体的に、特定のターゲットに対して、差別化したデザインを武器に、高い利益率を上げている企業の例としては、米国の家具メーカーのハーマンミラーがある（渡辺、2003）。ハーマンミラーは当初、家庭向け家具の小さな会社に過ぎなかったが、1940年代から、イサム・ノグチやチャールズ&レイ・イームズなどの有名デザイナーと連携して、高級オフィス家具市場に進出し、それ以降、高い利益率を上げ続けている（日本の家具業界の平均的な売上高営業利益率が1-2%程度しかないのに対し、ハーマンミラーは8-13%程度を確保している）⁷⁾。当社の製品は高価なため、幅広い層を引き付けることは難しいが、特定の人々の関心を引き付けることには成功しているのである。

このように、一口に「差別化戦略」といっても、いずれの方向を目指すかによって、得られる効果は異なる。ただ、一般に、「デザインによる差別化戦略」と言う場合、それは

暗黙のうちに、ニッチャー型の差別化集中戦略を指していることが多い。なぜなら、デザインを差別化の武器にして、シェアの拡大をはかることは難しいからである。

そもそも、リーダーのデザインとは差別化しながらも、多くの人に受け入れてもらえるデザインを生み出すことは至難の業である。前述したように、リーダーのデザインは、多くの人に嫌われないようなオーソドックスなものであるため、チャレンジャーのそれは、少し攻撃的で挑戦的なものになる必要がある。しかし、あまりに挑戦的なデザインは、一部の人には受け入れられるかもしれないが、多くの人からは敬遠される恐れがある。つまり、差別化が極端になると、対象が特定の市場に絞られてしまうのである。反対に、あまり違いが感じられないデザインでは、リーダーに経営資源の量・質で劣る分、チャレンジャーにほとんど勝ち目がない。このさじ加減が難しいのである。

また、デザインを差別化するのに必要な活動には、結構なコストがかかる場合がある。そのため、他の部分でコストダウンを図れなければ（あるいは、そのデザインの違いに、価格差以上の価値を見出してくれる人が多くいなければ）、コスト競争力を失い、高いシェアを獲得することは難しくなる。そのため、デザインによる差別化戦略を採用する企業では、他の部分でコストダウンが図れない場合は、利幅を削ってでもシェアを獲得しようとするか、ターゲットを特定の市場に絞り込んで、シェアの獲得をあきらめる代わりに、販売価格を高めに設定して、投資を回収しようとする。そして、そうなった場合、多くの企業では、後者を選択するのである⁸⁾。

3. 差別化戦略としてのデザイン戦略の中身

前節では、差別化戦略としてのデザイン戦

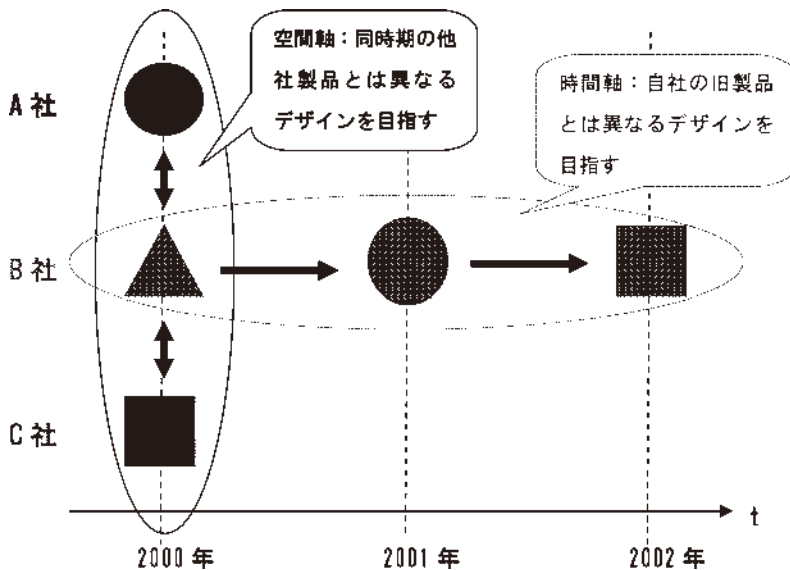
略の有効性を検討する際に、注意すべき4つの点を明らかにしてきた。ただし、以上では、議論を単純化するため、デザインによる差別化戦略が、あたかも1種類しか存在しないかのように仮定してきた。しかし、一口に「デザインによる差別化」といっても、現実には様々な方法や選択肢がある。そこで、本節では、そのような差別化の中身を詳細に検討してみたい。

3.1 個別の製品単位で考えた場合のデザインによる差別化

まず、1つ目の差別化の方法は、個別の製品単位でデザインによる差別化を考えていく方法である。この考え方には、さらに、①空間軸で差別化を考える方法（＝同じ時期の市場に存在する他社製品のデザインに注目して、それとは異なるデザインを作り出そうとする考え方）と、②時間軸で差別化を考える方法（＝自社の旧製品のデザインに注目して、それとは異なるデザインを作り出そうとする考え方）との2つがある（図表5参照）。以下では、順に、それぞれの考え方を説明していく。

① 空間軸で考える差別化

まず、前者の「空間軸で差別化を考える方法」とは、先にも述べたように、同時期の市場に存在する他社製品のデザインに注目して、それとは異なるデザインを作り出そうとする考え方のことである。この方法を、図表5の中にあるB社の視点から説明すると、ライバル企業のA社とC社がそれぞれ、丸っぽい形をした製品と四角張った形をした製品を市場に投入しているので、自社（B社）は、いずれとも異なる三角の形をした製品を投入して、彼らとの差別化を図ろうとしているのである。この場合、差別化のターゲットは、あくまでライバル企業が投入している製品のデザインとなるため、それらと異なるデザインを開発



することだけが戦略の指針となる。

このような方法で差別化されたデザインは、人目を引くことが出来るため、他社製品との違いを強調したり、自社製品の存在をアピールしたりしたい場合、それは有効な方法となる。例えば、1980年代から90年代初頭にかけての韓国企業の多く（特に、サムスン電子やLG電子などの電機メーカー）は、このようなデザイン戦略を採用して、韓国市場で成果を上げてきた。80年代から90年代初頭の韓国では、製品の見かけの違いを重視して買い物をする消費者が多かったからである。

しかし、その反面、このような差別化戦略の採用は、受身的で、場当たりの、近視眼的なデザインの開発に終始するリスクをはらんでいる。デザインを開発する際の基準が他社に置かれているため、いつまでたっても、自社内にデザインを開発する際の明確な基準やポリシーが生まれてこないからである。また、他社製品とは異なる形の製品を作ることが製品開発の目標にされるため、「見た目は格好良いが、使いにくい」製品が開発されてしま

うことも多い。いずれにしても、このような差別化戦略の下では、デザインは単なる「装飾」にしか過ぎないのである。

② 時間軸で考える差別化

一方、後者の「時間軸で差別化を考える方法」とは、先にも述べたように、自社の旧製品のデザインに注目して、それとは異なるデザインを作り出そうとする考え方のことである。この方法を、図表5の中にあるB社の視点から説明すると、B社では、2000年までは三角の形をした製品を市場に投入してきたので、2001年度は、それとは異なる丸い形をした製品を投入し、さらに、2002年度は、その丸い形の製品とも異なる四角い形をした製品を投入することで、旧製品との差別化を図ろうとしているのである。この場合、差別化のターゲットは、あくまで自社の旧製品のデザインとなるため、それとは異なるデザインを開発することだけが戦略の指針となる。

新製品を開発するたびに（あるいは、モデルチェンジするたびに）、全く違う製品に見

えるようなデザインにすることのメリットは、消費者に、それまで使用してきた製品が古くなったと感じさせ（旧製品を陳腐化させ）、新たな消費を喚起できるところにある。このような手法は、一般に「計画的陳腐化」と呼ばれ、1920年代の米国で始まった。米国最大の自動車メーカーGM（ゼネラル・モーターズ）の礎を築いたアルフレッド・スローン氏は、ライバルのフォードが単一製品を大量生産していた時代に、年に1回、製品のモデルチェンジを行う戦略を採用し、新しい外観の自動車を次々と市場に投入することで、新たな消費を生み出していった（Sloan, 1963）。彼は、デザイナーのハーリー・アール氏を雇って、新しいデザインを次々と考えさせ、従来からある製品の陳腐化を図ってきたのである。スローン氏は、自身の著書の中で、その狙いを次のように語っている。

「自動車の設計・デザインをファッションの視点からのみ論じるわけにもいかないが、それでも、パリ・ファッション界の法則が自動車にも普及しているというのは、あながち過言ではないだろう。この趨勢を軽く見た企業は、苦境に陥るに違いない。自動車業界の一角を占めるGMも、このような業界トレンド、さらには消費者の要望に応えようと努めている。（中略）各モデルのスタイリングをどの程度改めるべきかは、とりわけ繊細な問題である。新しいモデルには十分な新鮮さと魅力を持たせて需要を呼び起こすとともに、旧モデルをやや見劣りさせる必要がある。」

出所：Alfred Sloan (1963) 『My Years with General Motors』邦訳 294-295 頁

しかし、その反面、このような差別化戦略の採用は、長い目で見た場合、デザインが飽きられる速度を速めるだけでなく、リピーターが生まれにくいなどのリスクもはらんで

いる。まず、定期的に製品の外観を変える方法が慣例化してくると、消費者はそのような刺激に鈍感になるため、新しい消費を喚起するには、より短期間でのモデルチェンジが必要になる。しかし、より短期間のモデルチェンジは、陳腐化の速度を速め、結果として、デザインが飽きられる速度も速めてしまう。そして、このようなことが繰り返されるうちに、デザインで消費を刺激すること自体が難しくなる。また、旧製品との違いを強調するには、旧製品のデザインを刷新する必要があるため、そのような戦略をとり続ける限り、いつまでたっても、自社のデザインに一貫した特徴を持たせることが出来ない。つまり、自社のデザインの特徴を消費者に印象付けたり、消費者との間に信頼関係を構築したりすること（あるいは、自社製品のデザインに対するファンを育てること）が出来ないのである。その結果、他社製品に浮気されるリスクが高くなる。信頼関係を構築することなく、移り気な消費者の心をつかまえ続けることは困難だからである。

例えば、長年にわたって、ブラウンのデザイン部長を務めたディーター・ラムス氏は、以下の発言からも分かるように、デザインを計画的陳腐化のツールとして用いることには批判的である⁹⁾。

「何よりも大事なものは、企業自体がデザインに対して真剣に向き合って、大事にしているということを外から見て分かるようにすることです。これの反対の例として、例えば米国の自動車を挙げたいと思います。とても、モデルチェンジの間隔が短いですね。そして、スタイリングを構成している要素がどんどん変わっていきます。こんなに頻繁に変えなければいけないのであれば、以前のデザインは良くなかったのかと思ってしまいます。つまり、ユーザーがメーカーに対する信頼を醸成する時間がありま

せん。」

出所：『日経デザイン』2009年7月号70-73頁

このように、計画的陳腐化の考え方には賛否両論があるものの、その成否は、時代や地域、業界などによっても大きく異なってくる。例えば、計画的陳腐化の考え方が生まれた米国でも、近年では、リーマンショックの影響による個人消費の衰退や、大量生産・大量廃棄による環境破壊を危惧する声の高まりなどから、「計画的陳腐化の終焉」がささやかれ始めている¹⁰⁾。また、日本でも、短期間で製品の見た目をほとんど変えないアップルの製品や、パナソニックのモバイルパソコン「レッツノート」などの成功により、ロングライフ・デザイン¹¹⁾の価値が見直されるようになってきている¹²⁾。ただ、一般的には、日本企業や米国企業は、デザインを陳腐化の加速ツールとして活用する傾向が強く、欧州企業は、自然な陳腐化を待つ傾向が強い。特に、日本企業はこれまで、頻繁にデザインを変えることで、意図的に陳腐化を加速させてきた。以下は、そのことを裏付けるような工業デザイナーの柴田文江氏の発言である。

「学生の頃、ボルボのカーデザイナーに凄く間抜けな質問をしたことがあるんです。ボルボのカーデザイナーなんかしてて面白いんですかって。(中略)デザインなんていっても毎回同じじゃないですかと言ったんです。そうしたら、ヨーロッパのデザイナーから、なぜ変わる必要があるんだ、と逆に問われてすごく驚いたんですね。それまでは変わることがデザインだと教えられてきましたから。日本人にとって変わることは良いことだけど、変わることを厭う国もあるんだと、その時知りました」。

出所：『Straight』2007年2月号42-47頁

3.2 製品ラインの単位で考えた場合のデザインによる差別化

2つ目の差別化の方法は、製品ラインの単位でデザインによる差別化を考えていく方法である。前項では、企業があたかも1種類の製品しか開発していないかのような前提で議論を行ってきた。しかし、実社会において、1種類の製品だけを開発している企業はほとんど存在しない。たいていの企業では、複数種類の製品を開発している(つまり、製品ラインナップを持っている)。そのため、ここでは、そのような現実 に即して、デザイン戦略の中身を、もう少し細かく見ていくことにする。

ここでの議論と前項での議論との違いは、前項では、1種類の製品だけを取り扱う企業を想定していたため、自社内にある他の製品との関係を考慮してこなかったのに対し、ここでは、複数種類の製品を取り扱う企業を想定しているため、自社内にある他の製品のデザインとの関係も考慮に入れているところにある。通常、複数の製品を開発している企業では、それらのデザインの間にどのような関連性を持たせるかについて、複数の選択肢を用意することが出来る。さらに、その中のどの選択肢を選ぶかによって、製品ラインの性格を違った形に演出することも出来る。例えば、製品間のデザインの関連性を濃くして、製品ファミリーとしての性格を際立たせることも出来れば、逆にそれを薄くして、個々の製品の性格を際立たせたりすることも出来る。このように、多くの企業では、デザインによる差別化を個別の製品単位だけでなく、製品ラインの単位でも考えることが出来る。つまり、製品間のデザインの関係性をコントロールすることで、製品ラインの性格を変え、他社との差別化を図ることも出来るのである。

さらに、そのような製品ライン単位での差別化の考え方には、前項と同様に、①空間軸で差別化を考える方法(=製品間のデザイン

の関係性をコントロールして、製品ラインの性格を様々な形で演出し、同時期の市場に存在する競合他社との差別化を図ろうとする考え方）と、②時間軸で差別化を考える方法（＝製品間のデザインの関係性を時間の経過とともに変化させることで、自社の製品ラインの性格を変化させようとする考え方）との2つがある。以下では、順に、それぞれの考え方について説明してみたい。

① 空間軸で考える差別化

まず、前者の「空間軸で差別化を考える方法」とは、先にも述べたように、製品間のデザインの関係性をコントロールして、製品ラインの性格を様々な形で演出し、同時期の市場に存在する競合他社との差別化を図ろうとする考え方のことである。そして、その具体的な方法としては、①製品間のデザインに統一感を持たせて、製品ライン全体で差別化を図る方法と、②製品間のデザインに多様性を持たせて、個別の製品単位で差別化を図る方法、③その中間を狙う方法の3つがある（図表6参照）。

1つ目の、製品間のデザインに統一感を持たせる方法とは、自社のすべての製品のデザインに共通する特徴を持たせ、一目で、その製品が自社のものだ、と、消費者に気づかせるような戦略のことである。この方法を、図表

6を使って説明すると、左側の列に示してあるように、自社で開発するすべての製品（製品A～製品G）を丸い形状で統一して、自社のデザインの特徴を消費者に強く印象付けることで、他社との差別化を図ろうとしている。具体的に、このような方法を採用している企業には、フォルクス・ワーゲンやメルセデス・ベンツ、プジョーなどの欧州の自動車メーカーがある。欧州の自動車メーカーには、ヘッドライトやグリル（＝自動車の前面にある格子状の窓のこと）などの形状を全車種で統一した、ファミリーフェースを採用しているところが多い。

次に、2つ目の、製品間のデザインに多様性を持たせる方法とは、すべての製品のデザインに何も共通点を設けずに、個々の製品にとって最適と思われるデザインを提供する戦略のことである。この方法を、図表6を使って説明すると、右側の列に示してあるように、製品Aには丸い形状、製品Bには四角の形状、そして、製品Gには三角の形状をそれぞれ与え、製品の形状に多様性を持たせることで、個々の製品単位で差別化を図ろうとしている。具体的に、このような方法を採用してきた企業としては、1990年代のトヨタ自動車がある。当時のトヨタでは、多様化し始めた消費者の好みに対応するために、開発する車型（ex. SUV、ミニバン、セダン）や車種数を

製品ライン	製品間のデザインに統一感を持たせる方法	両者の中間を狙う方法 (その一例)	製品間のデザインに多様性を持たせる方法
製品A	●	▲	●
製品B	●	▴	■
⋮	⋮	⋮	⋮
製品G	●	▼	▲

図表6 製品ラインとしてデザインで差別化を図るための3つの方法

※図中の●▲■などの記号は、それぞれの製品の形状を表わしている。

出所：筆者作成。

増やすとともに、それぞれのクルマに個別最適なデザインを開発してきた¹³⁾。

そして、3つ目の、両者の中間を狙う方法とは、文字通り、完全な統一感でも、完全な多様性でもなく、その中間的な性格を製品ラインに持たせ、消費者になんとか共通の雰囲気を感じてもらおうとする戦略のことである。この方法を、図表6を使って説明すると、中央の列に示してあるように、自社で開発するすべての製品の形状に、何らかのぼんやりした共通点（この場合は、三角形のモチーフ）を持たせることで、製品ライン全体で他社との差別化を図ろうとしている。具体的に、このような方法を採用している企業には、2000年代以降の日産自動車がある。日産では、特徴的なデザインのモチーフを複数の車種に散りばめ、欧州の自動車企業に見られるような統一感とは異なるタイプの製品ラインの演出に取り組んでいる¹⁴⁾。

このように、多くの企業では、いずれかの方法を採用して、製品ラインを違った形に演出することが出来るが、いずれの方法を採用するかで、得られる効果は異なる。また、以下に示すように、企業が持つ製品ラインの長さによっても、有効な方法は違ってくる。一般的には、長い製品ラインを持つ企業（＝たくさん種類の製品を開発している企業）ほど、製品間のデザインに多様性を持たせる方法と相性が良く、短い製品ラインを持つ企業（＝少ない種類の製品を開発している企業）ほど、製品間のデザインに統一感を持たせる方法と相性が良いといえる。

例えば、日本の自動車メーカーを見た場合、製品間のデザインに統一感を持たせる方法を採用している（あるいは、採用していた）のは、2000年代のスバルや三菱自動車、1990年代後半以降のマツダなどである。そして、それらの企業に共通するのは、製品ラインが短いことである。各社では、高級車の開発は行わず¹⁵⁾、スポーツカーやSUVなどの特定

の領域に特化した製品の開発を行っている。その中でも、特にマツダは、1996年以降、長年にわたり、製品間のデザインに統一感を持たせる方法を採用してきた。欧州の自動車メーカーのようにファミリーフェースを導入して、すべての車種に共通の「顔」を取り付けてきたのである¹⁶⁾。その結果、製品数は少ないものの、どの製品を見ても、一目でマツダ車と分かるため、マツダが企業として、どのような製品の開発に取り組んでいるかが、消費者に伝わりやすくなっている。

反対に、長い製品ラインを持ちながら、製品間のデザインに統一感を持たせる方法を取り入れて失敗したのは、GMである（Clark and Fujimoto, 1991）。かつてのGMでは、高級車の「キャデラック」、中級車の「ビュイック」、低価格車の「オールズモビル」などの様々な製品ブランドを抱えていたが、製品ライン全体におけるデザインの共通性を強調しすぎた結果（いずれも、まっすぐに立ったりア・ウィンドーを特徴とした共通のデザインを取り入れた）、製品間の差別化がおろそかになった。そこへ、GMで最も低価格の「ポンティアック」や「シボレー」などの製品ブランドにも同じようなデザインが取り入れられたため、米国の消費者は混乱した。特に、キャデラックの消費者にとっては、そのような方法はマイナスに作用した。「キャデラックがオールズモビルと同じように見えるなら、わざわざキャデラックを買う必要があるのか」という疑問が生じたのである。このように、いずれの方法が有効に機能し得るかは、それぞれの企業が持つ製品ラインの長さによっても違ってくる。

② 時間軸で考える差別化

一方、後者の「時間軸で差別化を考える方法」とは、先にも述べたように、製品間のデザインの関係性を時間の経過とともに変化させることで、自社の製品ラインの性格を変化

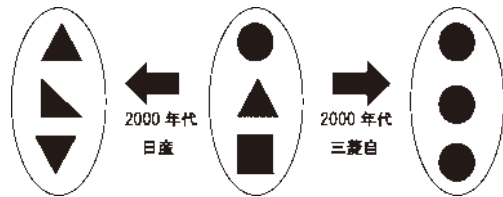
させようとする考え方のことである。

具体的に、製品間のデザインの関係性を時間の経過とともに変化させていく方法には、①多様性のあるデザインから、ある程度統一感のあるデザインや、完全に統一感のあるデザインへと（製品ラインの性格を）変化させていく方法、②完全に統一感のあるデザインから、ある程度統一感のあるデザインや、多様性のあるデザインへと変化させていく方法、③ある程度統一感のあるデザインから、多様性のあるデザインや、完全に統一感のあるデザインへと変化させていく方法の3つがある（図表7参照）。

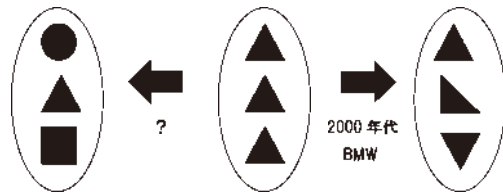
これらの事例を、具体的に図表7を使って説明すると、まず、多様性のあるデザインから、ある程度統一感のあるデザインへと製品ラインの性格を変化させていった企業の例としては、2000年代の日産がある。日産では、ルノーと提携した1999年を境に、それまで車種ごとにバラバラだったデザインを改め、車種間に何らかの共通点を持たせたデザインへと、製品ラインの性格を変化させている¹⁷⁾。これは、国内の自動車市場が成熟して、市場に多くの製品が溢れるようになった結果、それまでのような個別の製品単位だけで差別化を図ることが非効率になってきたからである。ライバル製品の数が増している状況下で、それらとの違いを個別にアピールしても、消費者に認知される可能性は低い。そこで、日産では、製品間でデザインを統一し、製品ライン全体で差別化を図ることで、企業単位で個性をアピールしようとした。ただし、日産では、高級車から小型車まで、多くの種類の製品を開発しているため、デザインを過度に統一してしまうと今度は逆に、消費者に飽きられてしまう危険がある。そのため、デザインをある程度は統一しつつも、車種ごとの個性も残したデザインへと製品ラインの性格を変化させている。

一方、多様性のあるデザインから、統一感

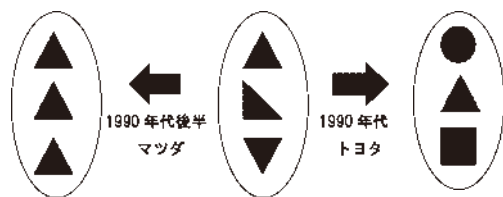
①デザインに多様性を持たせた製品ラインからの変化



②デザインに完全な統一感を持たせた製品ラインからの変化



③デザインにある程度の統一感を持たせた製品ラインからの変化



図表7 時間軸で考えたデザインによる差別化

※図中の●▲■などの記号は、それぞれの製品の形状を表わしている。なお、完全に統一感のあるデザインから、多様性のあるデザインへと製品ラインの性格を変化させた例は、見つけることが出来なかった。そのため、図中では「?」と表示している。

出所：筆者作成。

のあるデザインへと製品ラインの性格を変化させていった企業の例としては、2000年代の三菱自動車がある。三菱自動車では、2000年に行われたダイムラーとの提携を機に、大規模な車種のリストラとファミリーフェースの導入が同時に行われ、すべての車種に共通の「顔」が付けられるようになった¹⁸⁾。リストラにより、自社の製品数が減る一方で、市場の成熟化により、ライバル製品の数が増える状況下で、埋没することなく、消費者に自社製品の存在を知ってもらうには、デザイン

を統一し、企業単位で存在感を誇示する必要があったのである。

また、完全に統一感のあるデザインから、ある程度統一感のあるデザインへと製品ラインの性格を変化させていった企業の例としては、2000年代のBMWがある。当時のBMWでは、製品ラインの拡張を計画していたが、従来のようなデザインの統一感を保ったまま、それを行うと、同じ表現の繰り返しが多くなる分、製品ラインの見た目がくどくなり、消費者に飽きられる危険があった。そこで、製品ラインの拡張と歩調を合わせる形で、それまでの完全に統一感のあるデザインから、ある程度統一感のあるデザインへと製品ラインの性格を変化させている。BMWで当時デザインディレクターを務めていたクリストファー・バングル氏は、変化の背景を次のように説明している。

「大きな背景としてひとつあるのは、BMWというメーカーの間口が広がってきたためです。ほんの少し前までは、3シリーズ、5シリーズ、7シリーズの3種類しかなかったのですが、いまはX5もありますし、Zシリーズもあります。本立ての間に挟む本が増えたということですね。(中略) こうなると、もう、ソーセージを切っていくだけ(日本語で言うところの“金太郎飴”)ではダメなんです。」

出所：『LEVOLANT』2002年1月号79-83頁

さらに、ある程度統一感のあるデザインから、完全に統一感のあるデザインへと変化させていった企業の例としては、1990年代後半のマツダがある。それまでのマツダの製品ラインは、漠然としたヨーロピアン志向という以外に、デザインに明確な共通点があるわけではなかった(Clark and Fujimoto, 1991)。しかし、1996年のフォードとの資本提携を機に、大規模な車種のリストラとファ

ミリーフェースの導入が同時に行われた。(先に見た三菱自動車の場合と同様) リストラにより、自社の製品数が減る一方、市場の成熟化により、ライバル製品の数が増える状況下で、消費者に自社製品の存在を知ってもらうには、製品間でデザインを統一し、企業単位で存在感を誇示する必要があったからである。

一方、ある程度統一感のあるデザインから、多様性のあるデザインへと変化させていった企業の例としては、1990年代のトヨタがある。1980年代までのトヨタでは、取り扱う製品数が少なかったことに加え、階層型の製品戦略を採用していたことで、デザインのバラつきも一定の範囲内に抑えられていた(辻, 1996)。ここでいう階層型の製品戦略とは、車種間の序列を決め、それぞれの地位に応じたデザインや装備を割り当てていく戦略のことである(榊原, 1988)。それに対し、1990年代のトヨタでは、製品ライン全体の秩序よりもむしろ、個々の車種の性格を重視して、それぞれのクルマに個別最適なデザインを与えるようになる。このような変化の背景には、1990年代に入り、消費者の好みが多様化し始めたとの社内での判断があった。

3.3 グローバルに考えた場合のデザインによる差別化

3つ目の差別化の方法は、グローバルな視点からデザインによる差別化を考えていく方法である。前項では、企業が自国の市場だけで製品を販売しているかのような前提で議論を行ってきた。しかし、現実には、複数の市場をまたいで製品を販売している企業も少なくない。そのため、ここでは、そのような現実 に即して、デザイン戦略の中身を、もう少し細かく見ていくことにする。

通常、製品を国内だけでなく、海外市場でも販売している企業では、市場ごとに製品のデザインを「変更する」のか、「変更しない」

のかを選択することが出来る。さらに、複数の製品を海外市場で販売している場合には、製品ラインの演出方法についても、製品間でデザインを統一するのか、多様性を持たせるのか、それとも、両者の中間で行くのかを選択することが出来る。このように、視点を「海外市場」にまで広げると、より多くの差別化のバリエーションを考えることが出来る。そして、この考え方には、さらに、①空間軸で差別化を考える方法と、②時間軸で差別化を考える方法との2つがある。以下では、順に、それぞれの考え方について説明してみたい。

① 空間軸で考える差別化

まず、前者の「空間軸で差別化を考える方法」について見ていきたい。通常、企業が海外市場に参入する際には、自国と同じ製品を投入する「標準化戦略」でいくのか、現地市場に合わせた製品を投入する「適応化戦略」でいくのかを選択しなければならない(Walters and Toyne, 1989)。そして、このような議論は、製品のデザインにおいても当てはまる。企業は、市場ごとに製品のデザインを変更するか、それとも、変更せずにいくのかを決めなければならないのである。

まず、デザインを全世界で共通のものにすれば、それぞれの市場にいる消費者からは、とっつきにくいなどの理由で、敬遠されるリスクがあるものの、現地企業の製品とは差別化できる可能性が高い。例えば、自国で販売している製品のデザインを手直しせずに輸出する場合は、それが地域色の強いデザインであればあるほど、海外市場では目立つため、現地企業の製品と差別化することが出来る¹⁹⁾。また、最初から世界で販売することを想定してデザインされた製品の場合は、反対に地域色を薄めた、無国籍なデザインが採用されることが多いため、それぞれの市場において(多数の地元色の強いデザイン VS 少数の無

国籍なデザインという意味で)差別化を図ることが出来る²⁰⁾。ただし、全世界で共通のデザインであっても、様々な地域の要素を盛り込んだ、多国籍なデザインがなされた場合は、中途半端な差別化しか図れない可能性がある。

一方、デザインをそれぞれの市場に適応させれば、現地の消費者に受け入れてもらいやすくなる反面、過度に適応した場合には、差別化を図ることが難しくなるかもしれない。例えば、現地であまり認知度の高くない海外企業が、現地の人の意見に合わせてデザインを開発すると、現地のトップ企業のデザインの後追いになることが多くなる²¹⁾。なぜなら、現地の人たちに、どのようなデザインが好きかと尋ねれば、たいていの場合、現地で売れている製品の名前やそのデザインを答えるからである。ほとんどの消費者は、自分なりのデザイン観を持っていないため、どのようなデザインが好きかと聞かれても、自分なりの格好よさを答えることは出来ない。その結果、自分が好きな企業や製品のデザインをイメージして答えることになる。よって、そのような言説を鵜呑みにしてデザインを開発すると、現地のトップ企業と似通ったデザインを開発することになり、結局は、消費者から高い評価を得ることは出来ない。つまり、親近感はあるものの、どこか二番煎じのデザインだと消費者に認知されてしまうのである。

このように、標準化と適応化のいずれの方法を採用しても、デザインによって差別化を図ることは出来るが、いずれの方法を採用するかで、それを行う際の注意点や、消費者にアピールできる差別化の中身などが異なってくる。さらに、それぞれの市場で、製品間のデザインを統一するのか、デザインに多様性を持たせるのか、それとも、それらの中間を目指すのかによっても、差別化を図ることが出来る。したがって、グローバルな視点からデザインによる差別化を考えていく際には、「2通り(①標準化 or ②適応化)」×「3通り

(①デザインの統一 or ②デザインの多様性 or ③その中間)」の、計 6 通りの方法を考えることが出来る (図表 8 参照)。

それらを具体的に見ていくと、まず、1 つ目は、市場ごとに個々の製品のデザインを変えないだけでなく、それらのデザインの間にも統一感を持たせる方法である。このような方法は、欧州の自動車メーカーの多くで採用されている。例えば、フォルクス・ワーゲンでは、製品を海外展開する際にも、デザインに変更を加えない²²⁾。そして、自国市場では、すべての製品に共通の「顔」を取り付け、デザインの統一を図っている。そのため、海外市場においても、デザインに統一感が確保さ

れている。この方法では、異国情緒や無国籍な雰囲気を演出して、差別化を図ることが出来るだけでなく、製品ライン全体で同じ表現が繰り返されるため、特定のイメージを消費者に植え付けやすい。

2 つ目は、市場ごとに個々の製品のデザインを変えないだけでなく、それらのデザインの間にもある程度の統一感を持たせる方法である。このような方法は、2000 年代の米国の自動車メーカーなどで採用されている。例えば、フォードでは、製品を海外展開する際にも、デザインに変更を加えない。そして、自国市場では、2006 年以降、全車でフロントグリルの形状を統一するとともに、陽気で

1. 市場ごとに個々の製品のデザインを変えないだけでなく、それぞれのデザインの間にも統一感を持たせる

	日本市場	米国市場	欧州市場
製品 A	△	△	△
製品 B	△	△	△
⋮			
製品 G	△	△	△

2. 市場ごとに個々の製品のデザインを変えないだけでなく、それぞれのデザインの間にもある程度の統一感を持たせる

	日本市場	米国市場	欧州市場
製品 A	△	△	△
製品 B	▽	▽	▽
⋮			
製品 G	▲	▲	▲

3. 市場ごとに個々の製品のデザインは変えないが、各市場のデザインには多様性を持たせる

	日本市場	米国市場	欧州市場
製品 A	○	○	○
製品 B	△	△	△
⋮			
製品 G	□	□	□

4. 市場ごとに個々の製品のデザインは変えるが、各市場のデザインには統一感を持たせる

	日本市場	米国市場	欧州市場
製品 A	△	○	□
製品 B	△	○	□
⋮			
製品 G	△	○	□

5. 市場ごとに個々の製品のデザインは変えるが、各市場のデザインにはある程度の統一感を持たせる

	日本市場	米国市場	欧州市場
製品 A	△	○	□
製品 B	▽	◎	◇
⋮			
製品 G	▲	●	■

6. 市場ごとに個々の製品のデザインを変え、かつ各市場のデザインに多様性を持たせる

	日本市場	米国市場	欧州市場
製品 A	▽	△	▲
製品 B	●	◎	○
⋮			
製品 G	■	□	◇

図表 8 グローバルに考えた場合のデザインによる差別化

※図中の●◎○▲△▽■□◇などの記号は、それぞれの製品の形状を表わしている。
出所：筆者作成。

大胆なデザインを採用して、製品ライン全体で“アメ車らしさ”を演出しようとしている²³⁾。そのため、海外市場においても、デザインにある程度の統一感が確保されている。この方法では、異国情緒や無国籍な雰囲気を演出して、差別化を図ることが出来るだけでなく、製品ライン全体で似通った表現が繰り返されるため、何らかのイメージを消費者に植え付けやすい。

3つ目は、市場ごとに個々の製品のデザインは変えないが、各市場のデザインには多様性を持たせる方法である。このような方法は、かつての米国の自動車メーカーなどで採用されてきた。例えば、1980年代当初、米国の自動車メーカーは、全世界でデザインを共通化した世界戦略車（フォードの「エスコート」や、GMの「Jカー」など）を相次いで投入してきた（紺野，1992）²⁴⁾。しかし、それらのデザインは、全世界で受け入れられることを優先して開発されたため、製品間でデザインを統一することにはあまり関心が払われなかった。そのため、各市場における製品間のデザインのバラつきは大きかった。この方法では、製品単位で異国情緒や無国籍な雰囲気を演出することは出来るものの、製品ライン全体で統一した雰囲気を演出することは出来ないため、企業として、特定のイメージを消費者に植え付けることは難しい。

4つ目は、市場ごとに個々の製品のデザインは変えるが、各市場のデザインには統一感を持たせる方法である。このような方法は、2000年代以降の日本や韓国の電機メーカーなどで採用されることが多い。例えば、サムスン電子の携帯電話や薄型テレビは、市場ごとに個々の製品のデザインは変えるものの、各市場ではデザインの統一感を維持している（福田，2008）。この方法では、各市場の消費者の好みが生デザインに反映されるため、個別の製品単位では、ライバル製品との違いを強調することは難しいかもしれないが、製品ラ

イン全体では、その違いを消費者に十分認識させることが出来る。

5つ目は、市場ごとに個々の製品のデザインは変えるが、各市場のデザインにはある程度の統一感を持たせる方法であり、2000年代以降の日本の自動車メーカーの多くが、このような方法を採用している。例えば、ホンダでは、日米欧にそれぞれデザインの開発拠点を置き、各市場に合わせたデザインの開発を行う一方で、それぞれの市場では、製品ライン全体で、デザインにある程度の統一感を持たせている（紺野，1992）。この方法では、先に見たサムスン電子の場合と同様に、個別の製品単位では、ライバルとの違いを強調することは難しいものの、製品ライン全体で統一した雰囲気が演出されるため、他社とはどこか違ったイメージを消費者に植え付けることが出来る。

6つ目は、市場ごとに個々の製品のデザインを変え、かつ各市場のデザインに多様性を持たせる方法である。この方法では、個別の製品単位においても、製品ライン全体においても、ライバルとの違いを強調することは難しい。加えて、この方法は、資源の無駄使いにもなるため、実践している企業はほとんどいないと思われる。

② 時間軸で考える差別化

次に、後者の「時間軸で差別化を考える方法」について見ていきたい。グローバルに事業を展開している企業が、製品間のデザインの間隔を変えることで、製品ラインの性格を変え、それによって差別化を図ろうとする場合、それらの企業では、（標準化戦略 or 適応化戦略という）戦略の枠組み自体は維持したまま、製品間のデザインの間隔を変化させていくのか、それとも、戦略自体を変更して、製品間のデザインの間隔を変化させていくのかを選択することが出来る。

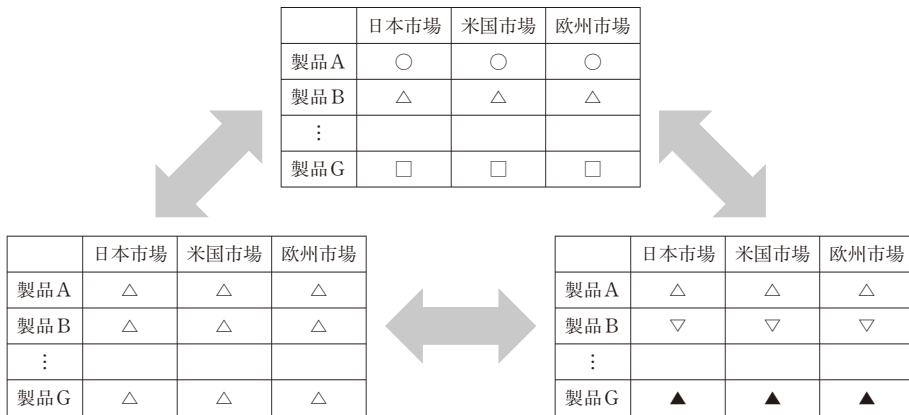
まず、前者の「それぞれの戦略の枠組みを

維持したまま、製品間のデザインの関係を時間の経過とともに変化させていく方法」には、さらに、①標準化戦略を維持したまま、製品ラインの性格を変化させていく方法と、②適応化戦略を維持したまま、製品ラインの性格を変化させていく方法の2通りがあることが窺える(図表9参照)。ただ、いずれの方法を採用するかで、変更の仕方が異なってくる。例えば、適応化戦略を採用している企業では、それぞれの市場が独立しているため、各市場でバラバラに製品ラインの性格を変更することが出来る。しかし、標準化戦略を採用して

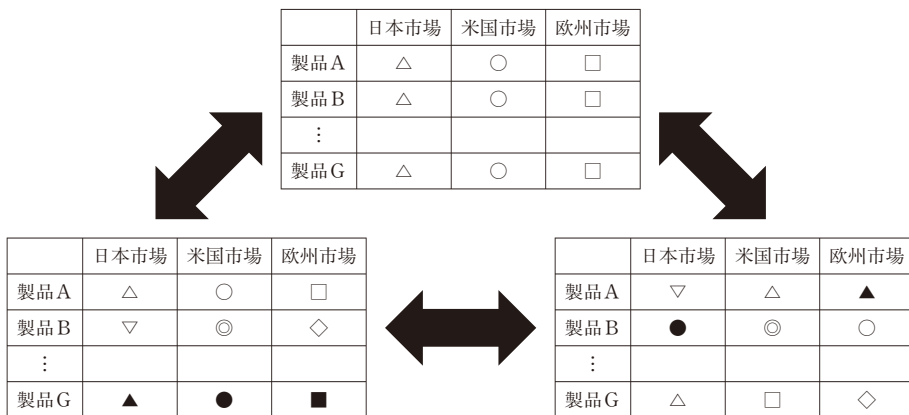
いる企業では、1つの市場の製品ラインの性格だけを変更することは出来ない。すべての市場が連動しているため、すべての市場で同時に変更が行われてしまうのである。なお、①と②には、それぞれ6通りの方法があるため、合計で12通りの方法がある。

一方、後者の「互いの戦略をまたいで、時間の経過とともに製品間のデザインの関係を変化させていく方法」には、①最初に適応化戦略を採用した後で、標準化戦略に切り替えていく方法と、②最初に標準化戦略を採用した後で、適応化戦略に切り替えていく方法の

① 標準化戦略を維持したまま、各市場での製品ラインの性格を変化させていく方法



② 適応化戦略を維持したまま、各市場での製品ラインの性格を変化させていく方法



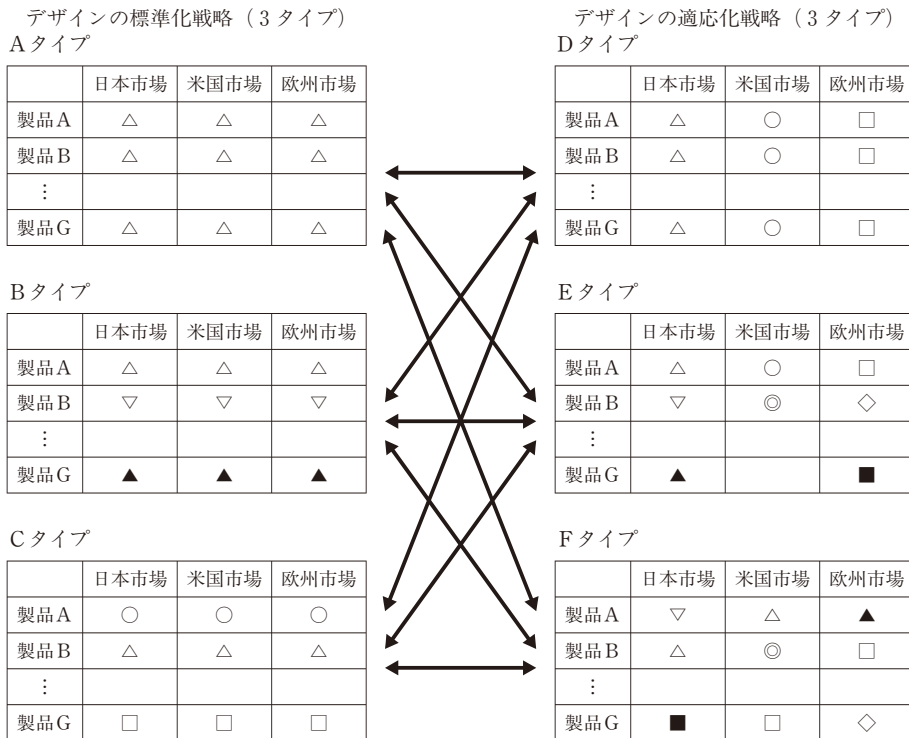
図表9 それぞれの戦略内での変化

※図中の●◎○▲△▽■□◇などの記号は、それぞれの製品の形状を表わしている。
出所：筆者作成。

2 通りの方法があることが窺える（図表 10 参照）。さらに、図表 10 から分かるように、①の方法には、9 通りの方法（1. A タイプ→D タイプ、2. A タイプ→E タイプ、3. A タイプ→F タイプ、4. B タイプ→D タイプ、5. B タイプ→E タイプ、6. B タイプ→F タイプ、7. C タイプ→D タイプ、8. C タイプ→E タイプ、9. C タイプ→F タイプ）があり、②の方法にも同様に、9 通りの方法（1. D タイプ→A タイプ、2. D タイプ→B タイプ、D タイプ→C タイプ、4. E タイプ→A タイプ、5. E タイプ→B タイプ、6. E タイプ→C タイプ、7. F タイプ→A タイプ、8. F タイプ→B タイプ、9. F タイプ→C タイプ）がある。そのため、合計で 18 通りの方法があるといえる。

具体的に、最初に適応化戦略を採用した後

で、標準化戦略に切り替えていく方法を採用している企業の例としては、トヨタがある。トヨタの場合、基本的には、適応化戦略から始め、時間の経過とともに、他の市場にある製品との統合を図って、標準化戦略へと切り替えていくことが多い（大藪・清水・竹内，2008）²⁵⁾。そのため、最初は、市場ごとに親近感のある外観をした製品が開発されるものの、気がつくと（あるいは、気がつかないうちに）、無国籍な雰囲気デザインのデザインへと変質していることが多い。反対に、最初に標準化戦略を採用した後で、適応化戦略に切り替えていく方法を採用している企業の例としては、スウェーデンの家電メーカーのエレクトロラックスがある。彼らは、当初、標準化戦略を採用して、地域色の強いデザインの製品を海外に投入するが、時間の経過とともに、製



図表 10 互いの戦略をまたいだ変化

※図中の●◎○▲△▽■□◇などの記号は、それぞれの製品の形状を表わしている。

出所：筆者作成。

品の一部を各市場の事情に合わせたデザインへと変更していく²⁶⁾。

4. ま と め

本稿では、デザイン戦略の意味を、差別化戦略の意味に限定した上で、経営学における戦略研究の文脈に沿って、そのような戦略をめぐる議論を整理してきた。具体的に、本稿で取り上げた内容は、以下の2つである。1つは、デザインによる差別化戦略の有効性を考える際に注意すべき点であり、もう1つは、デザインによる差別化戦略そのものの中身についてである。

まず、本稿では、デザインによる差別化戦略が有効に機能するための前提条件や、その有効性の中身を明らかにしてきた。いかなる戦略にも、それがうまく機能するための前提条件があるのと同様に、デザインを用いた差別化戦略にも、それがうまく機能するための様々な前提条件がある。まず、1つ目の前提条件は、企業が取り扱っている「製品の性格」である。当該戦略が有効に機能するのは、企業が生産財を取り扱っている場合よりも、消費財を取り扱っている場合である。2つ目の前提条件は、企業が属する業界の「ライフサイクル」である。当該戦略が有効に機能するのは、企業が取り扱っている製品や、企業の属する産業が成長期や成熟期にある場合である。そして、3つ目の前提条件は、企業が置かれている「競争上の地位(ポジション)」である。当該戦略が有効に機能するのは、企業がチャレンジャーやニッチャーの立場にある場合である。さらに、企業がチャレンジャーやニッチャーのいずれの立場にあるのかで、有効性の中身も変わってくる。具体的には、企業がチャレンジャーの場合に得られる「市場での成果(パフォーマンス)」は、高い成長率(売上高の増加)であるのに対し、企業がニッチャーの場合に得られる「市場で

の成果(パフォーマンス)」は、高い利益率である。

続いて、本稿では、デザインによる差別化戦略の中身を明らかにしてきた。その理由は、一口に「デザインによる差別化戦略」といっても、現実には様々な方法や選択肢があるからである。具体的に、本稿で取り上げた、デザインによる差別化戦略の中身は、大きく次の3つである。1つ目は、個別の製品単位で考えた場合のデザインによる差別化である。これは、最もシンプルな差別化の方法で、ライバル製品や自社の旧製品をターゲットにして、それらとは異なるデザインを目指そうとする考え方のことである。2つ目は、製品ラインの単位で考えた場合のデザインによる差別化である。これは、自社の製品間のデザインの関係に注目する方法で、製品間のデザインの変えて、製品ラインの性格を変えることで、他社との差別化を図ろうとする考え方のことである。そして、3つ目は、グローバルに考えた場合のデザインによる差別化である。これは、複数の市場に注目して、市場ごとにデザインを維持・変更したり、製品ラインの性格をコントロールしたりすることで、差別化を図ろうとする考え方のことである。

以上のように、デザインによる差別化戦略が有効に機能し得るかどうかは、企業が置かれている経営環境や、企業が採用している経営戦略と深く関わっており、それ単独で考えても上手くいかないことが窺える。また、その実施方法や、その結果として得られる効果も様々であり、自社がデザインによる差別化戦略に期待する効果と、そのために必要な戦略の中身とを、事前にしっかり照らし合わせておくことが必要になる。つまり、デザインによる差別化戦略は、企業の経営ときちんと結びついた時にはじめて、その効果を発揮するのである。

注

- 1) もちろん、デザインが生み出す「使い勝手」などの部分については、生産財でも重視される。
- 2) 『日本経済新聞』2010年3月4日
- 3) このような議論はあくまで、チャレンジャーがデザインを差別化要因に選んだ場合にのみ適用される。このような前提を置いているのは、チャレンジャーは、必ずしもデザインを差別化要因に選ぶ必要はないからである。品質や性能など、デザイン以外の要素を差別化要因に選ぶことも可能である。
- 4) このような議論はあくまで、ニッチャーがデザインを差別化要因に選んだ場合にのみ適用される。チャレンジャーの場合と同様に、ニッチャーも、必ずしもデザインを差別化要因に選ぶ必要はないからである。
- 5) 『日本経済新聞』2012年1月27日
- 6) もちろん、デザイン以外にも、ウォン安やFTA締結による関税撤廃の効果などもある。
- 7) 日本の家具業界の平均的な売上高営業利益率については、『平成22年中小企業実態基本調査報告書』（中小企業庁）の「家具・装備品製造業」を基に算定した。また、ハーマンミラーの売上高営業利益率については、Yahoo! Finance (<http://www.yahoo.com/q/is?s>) を参考に算定した。
- 8) そもそも、デザインによる差別化戦略を採用する企業には、デザインへの思い入れが強い場合が多く、「(デザインの価値を) 分かる人だけが分かってくれればいい」という態度をとることが多い。
- 9) ブラウンは、オーディオや電気シェーバーなどで有名なドイツの老舗企業であり、その機能主義的で無駄を排したデザインは、世界中で高く評価されてきた（ただし、現在は、オーディオ事業から撤退し、電気シェーバー事業も、米国のP&Gの傘下にある）。また、ディーター・ラムス氏は、過剰な装飾を排除し、機能を重視する「Less but Better」という哲学を持ったデザイナーで、現在でもドイツデザイン界の重鎮である（渡辺，2009）。
- 10) 『週刊東洋経済』2009年7月11日号134-135頁
- 11) 経営学では、そのようなデザインのことを「デザイン・クラシック」と呼んでいる（Utterback, Vedin, Alvarez, Ekman, Tether, Sanderson and Verganti, 2006）。
- 12) アップルは、iPhoneのデザインだけでなく、Macintoshのデザインも2004年以降、ほとんど変更していない。また、パナソニックのレッツノートも、2002年以降、マグネシウム合金の軽量・堅牢なデザインを維持している。
- 13) 『日経ものづくり』2004年5月号89-94頁
- 14) 『カースタイリング』2004年9月号66-70頁
- 15) ただし、三菱だけは2012年以降、日産からOEMの形で車両の供給を受け、高級車「ディグニティ」を発売している（『日本経済新聞』2012年5月17日）。
- 16) 『日経デザイン』2000年1月号64-69頁
- 17) 『読売ADリポート』2002年12月号3-7頁
- 18) Response (http://response.jp/feature/2003/0627/f1004_1.html)
- 19) 例えば、イタリア企業の多くは、デザインに「イタリアンテイスト」のような地域色（あるいは、文化的背景）を持たせることで、意識的に他国の企業との差別化を図ろうとしている（小林，2007）。
- 20) 例えば、ドイツ企業の多くは、「ジャーマンテイスト」のような地域色よりも、むしろ「機能主義的デザイン」のような哲学によって、デザインに普遍性を持たせ、世界展開を図ると同時に、他国の企業との差別化を図ろうとしている（『日経デザイン』2009年7月号70-73頁）。
- 21) 『日経ビジネス』2010年5月3日号，40-41頁。
- 22) デザインを変更しないどころか、かつては米国に輸出する車に（米国では必需品の）カップホルダーを取り付けることさえ拒んでいた（『ENGINE』2011年11月号50-59頁）。
- 23) 『日経ビジネス』2006年5月1日号14頁
- 24) 当時の米国では、Levitt (1983) などが、グローバル化する各国市場に対応した、マーケティング戦略のグローバル標準化の必要性を議論しており、そのような時流に乗る形で、世界戦略車が開発されることが多かった。
- 25) ただし、標準化戦略への切り替えが必ずしも上手くいっているわけではない。例えば、2000年に投入された9代目「カローラ」は、全世界で共通のデザインを採用していた。しかし、そのようなデザインは地域ごとに好き嫌いが分かれ、2006年に投入された10代目「カローラ」では、再び日本向けと海外向けの2種類のボディを用意するなど、地域専用モデルへと変更がなされている（『日本経済新聞』2011年11月24日）。このようにトヨタでは、適応化戦略と標準化戦略の間を行き来している部分もある。
- 26) 例えば、2012年に、日本市場に投入された掃除機「エルゴスリー」は、日本を意識したデザインやグラフィックを採用している (<http://>

kakaku.com/article/pr/12/04_electrolux _
ergothree/index.html)。

参考文献

- ・ Clark, K. and T. Fujimoto (1991) *Product Development Performance: Strategy Organization and Management in the World Auto Industry*. Harvard Business School Press (田村明比古訳『実証研究・製品開発力：日米欧自動車メーカー20社の詳細調査』ダイヤモンド社, 1993)
- ・ 福田民朗 (2008) 「講演 慶応義塾大学ビジネススクール 第88回経営幹部セミナー デザイン経営の現状と課題：サムソンの事例を中心に」『慶応経営論集』第25巻, 第1号, 143-174頁
- ・ 神田昌典・湯山玲子 (2010) 「ビジネスの成功はデザインだ」マガジンハウス
- ・ 小林 元 (2007) 『イタリア式ブランドビジネスの育て方』日経BP
- ・ 紺野 登 (1992) 『デザイン・マネジメント』大手町ブックス
- ・ Kotler, P. (1980) *Marketing Management*, Prentice Hall. (小坂 恕・疋田 聰・三村優美子訳, 村田昭治監修『マーケティング・マネジメント (第4版)』プレジデント社, 1983)
- ・ Kotler, P. and A. Rath (1984) "Design: A Powerful but Neglected Strategic Tool." *The Journal of Business Strategy*, Autumn, pp.16-21.
- ・ Levitt, T. (1983) *The Marketing Imagination*, The Free Press. (土岐 伸訳『マーケティングイマジネーション』ダイヤモンド社, 1991)
- ・ McNamee, B. (1985) *Tools and Techniques for Strategic Management*, Pergamon Press
- ・ 沼上 幹 (2000) 『わかりやすいマーケティング戦略』有斐閣アルマ
- ・ 小川 亮 (2010) 『パッケージ・デザイン・マーケティング』
- ・ 大藪恵美・清水紀彦・竹内弘高 (2008) 『トヨタの知識創造経営』日本経済新聞社
- ・ Porter, M. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press. (土岐 伸・中辻萬治・小野寺武生・戸成富美子訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982)
- ・ 榊原清則 (1988) 「製品戦略の全体性」伊丹敬之・加護野忠男・小林孝雄・榊原清則・伊藤元重著『競争と革新』, 107-143頁, 東洋経済新報社
- ・ 嶋口充輝 (1986) 『統合マーケティング』日本経済新聞社

- ・ Sloan, A. (1963) *My Years with General Motors*, Harold Matoson Company. (有賀裕子訳『GMとともに』ダイヤモンド社, 2003)
- ・ 辻 正重 (1996) 『車の売れ行きはデザインで決まる：トヨタ・日産の売れる車, 売れない車をデザイン面から検証』エール出版
- ・ Utterback, J. M., B. Vedin, E. Alvarez, S. Ekman, B. Tether, S. W. Sanderson and R. Verganti (2006) *Design-inspired Innovation*, World Scientific Pub Co Inc. (サイコム・インターナショナル監訳『デザイン・インスパイアード・イノベーション』ファーストプレス, 2008)
- ・ Walters, P. and B. Toyne (1989) "Product Modification and Standardization in International Markets: Strategic Options and Facilitating Policies." *Columbia Journal of World Business*, Winter, pp.37-44.
- ・ 渡辺英夫 (2009) 『超感性経営』ラトルズ
- ・ 渡辺 力 (2003) 『ハーマンミラー物語：イームズはここから生まれた』平凡社

参考資料

- ・ 『カースタイリング』「日産デザインの成果と課題」2004年9月号66-70頁
- ・ 『ENGINE』「フランス車の“独善”と“普遍”」2011年11月号50-59頁
- ・ 『平成22年中小企業実態基本調査報告書』中小企業庁
- ・ 『LEVOLANT』2002年1月号「インタビュー デザイナーに会う BMW デザイン本部デザインディレクター クリストファー・E・バングル氏」79-83頁
- ・ 『日経ビジネス』「白物家電(パナソニック) 中身だけでなく外面も重視」2010年5月3日号, 40-41頁
- ・ 『日経ビジネス』「フォード デザイン改革に活路：元マツダのフィールズ氏が目指す “アメ車らしさ”」2006年5月1日号14頁
- ・ 『日経デザイン』「ND Interview ディーター・ラムス氏」2009年7月号70-73頁
- ・ 『日経デザイン』「マツダ 企業復活を支えたデザインの力」2000年1月号64-69頁
- ・ 『日本経済新聞』「トヨタ 針路を探る (上)」2011年11月24日
- ・ 『日本経済新聞』「工作機械も装い美しく」2010年3月4日
- ・ 『日本経済新聞』「現代自 純利益5600億円」

2012年1月27日

- ・『日本経済新聞』「車名 デイグニティ」2012年5月17日
- ・『日経ものづくり』「新トヨタデザインは二律背反への挑戦」2004年5月号89-94頁
- ・『Straight』「“あのデザイナーのこのデザイン”でモノを選ぶ時代がやってきた」2007年2月号42-47頁
- ・『週刊東洋経済』「アップル躍進が示す“計画的陳腐化”の終焉」2009年7月11日号134-135頁
- ・『読売ADレポート』「ブランド資産の継承とデザイン」2002年12月号3-7頁

ウェブサイト

- ・価格.com 家電「日本向けにこだわったエレクトロラックスの掃除機 ergo three 徹底検証」(http://kakaku.com/article/pr/12/04_electrolux_ergothree/index.html)
- ・Response「デザイナー対談 外からなら見える分かるジャパン・オリジナル オリビエ・トーレイ×エンリコ・フミア」(http://response.jp/feature/2003/0627/f1004_1.html)
- ・Yahoo! Finance「Herman Miller Inc.」(<http://www.yahoo.com/q/is?s=HLHR+Income+Statement&annual>)