

## 研究ノート

## インクルーシブ概念のデザイン経営実践への適用可能性の検討

八重樫 文\*  
八木 邦 果\*\*  
富田 晃 夫\*\*\*  
宮崎 聡\*\*\*\*  
三好 春 陽\*\*\*\*\*

## 要旨

本稿は、立命館大学デザイン科学研究所 DML (Design Management Lab) と株式会社ミサワホーム総合研究所との共同研究として実施している、デザイン経営の実施課題に対するインプリケーションを得るための取り組みの中間成果報告の第2報である。

第1報(八重樫ほか, 2024)では、インクルーシブビジネスにおける課題として指摘される企業の財務的利益と社会的利益の両立の困難性に対して、インクルーシブデザインのアプローチが貢献できる可能性を示した。本稿では、インクルーシブ概念のデザイン経営実践への適用可能性を検討し、製品・サービスのターゲット範囲を拡げつつ多様性を包摂した新たな経済的・社会的価値創出を行うにはどうしたらよいか、という問いについて事例の検討を通じて検証した。

その結果、ターゲットを拡げることで既存のターゲット領域に潜在する隠れた意味が見出され、新たな市場開拓につながる事が明らかになった。さらに、単にエクストリームユーザーへの注力だけでは、限定的な市場創出や市場移行による既存ユーザーの離反を招いてしまうところを、事例ではエクストリームユーザーから見出された製品・サービスの隠れた意味を既存ターゲット市場に還元することで、新たな市場開拓と既存市場での優位性を両立していることが見出された。

さらに本稿では、「インクルーシブデザイン(ターゲットの範囲を広げる)」と「エクストリームユーザー・リサーチ(市場に隠れた意味を見出す)」を組み合わせ、新たな市場開拓と既存市場での優位性獲得を同時に実現するモデルによって、本稿の問いへの一つの答えを提示した。今後は、このモデルを用いた具体的な製品・サービスの開発とその評価を通じて、インクルーシブ概念のデザイン経営実践への適用可能性の検証を進めることが課題となる。

キーワード：デザイン経営、インクルーシブデザイン、エクストリームユーザー、隠れた意味

---

\* 立命館大学経営学部 教授/立命館大学 DML チーフプロデューサー  
\*\* 株式会社ミサワホーム総合研究所 フューチャーデザインセンター市場企画室 室長  
\*\*\* 株式会社ミサワホーム総合研究所 フューチャーデザインセンター市場企画室 主幹研究員  
\*\*\*\* 立命館大学デザイン科学研究所 客員研究員/立命館大学 DML ディレクター  
\*\*\*\*\* 立命館大学大学院経営学研究科 博士課程後期課程

- I. はじめに
- II. 事例の検討
  - 1. ターゲット設定の限界, 新市場開拓の必要性, 隠れた意味の探究
  - 2. 従来のターゲットが明確に限定されていた商品に対して, ターゲットの幅を広げることで新たな市場を開拓した事例
  - 3. 従来のターゲットの境界領域に存在するエクストリームユーザーに注目することで隠れた意味を見出し, 新たな市場を開拓した事例
- III. おわりに: まとめと課題

## I. はじめに

今日企業は増々 VUCA 環境とよばれる社会・経済環境の予測が困難な状況に直面している。企業にはこのような環境下で新たな競争力の源泉を得ることが求められ、そのひとつの実践としてデザインの知を用いて組織の新たな方向性を創り出す「デザイン経営」のあり方が提言されている（経済産業省・特許庁 2018）。デザイン経営とは、デザインを企業価値向上のための重要な経営資源として活用する経営であり、ブランド力とイノベーション力を向上させる経営の姿とされる。

しかし、デザインの対象が広範囲に及ぶ現在、その知の体系的な整理や理論構築が十分ではない（学術的課題）ことから、企業が実際に取り組む際に参照すべきデザインの知見が具体的に明らかではなく（実務的課題）、その実践の困難さや不十分な成果しか得られない可能性が指摘できる。そこでこれまでに、学術的課題を探究する立命館大学デザイン科学研究センター DML (Design Management Lab) と、実務的課題を探究する株式会社ミサワホーム総合研究所が共同し、このデザイン経営の実施課題に対するインプリケーションを得るための取り組みを行ってきた（八重樫・八木・富田・宮崎, 2024）。

本稿では、インクルーシブ概念のデザイン経営実践への適用可能性の検討を目的とする。「インクルーシブ」は（社会的）包括／包摂という意で、近年デザインおよびビジネス領域にて注目され、両領域ともにその概念適用の重要性が増している。しかし、現在は領域独自にその概念的検討と実務への適用が行われており、両知見の接点の検討が十分ではない。

八重樫ほか（2024）では、インクルーシブ概念のデザイン経営実践への適用に関する課題を把握するために、現在のデザイン（インクルーシブデザイン）およびビジネス領域（インクルーシブビジネス・インクルージョン）において個別に扱われているインクルーシブ概念の検討が行われた。さらに、双方の領域で展開されるインクルーシブ概念の不備不足が指摘され、両知見の相互作用・相互補完の可能性が導かれている。

インクルーシブビジネスにおける課題のひとつとして、企業が財務的利益と社会的利益の両方を確保することの困難性が指摘される。この困難性は、実現性よりもそのふたつが相反する目的として捉えられてしまう認識的課題である（八重樫ほか, 2024）。Scholl（2013）では「ビジネスの時間軸を長くし、プロセスを変更し、製品を調整すれば、経済的利益と社会的利益は

相反する目的ではない」と述べられているが、その困難性は未だ高い。ただし「プロセスを変更し、製品を調整」という部分に、多様なユーザーと共にデザインするインクルーシブデザインのアプローチが貢献できる可能性があり、八重樫ほか（2024）はこの点において、インクルーシブデザインからインクルーシブビジネス・インクルージョンへの示唆を見出している。

しかしここで、インクルーシブデザインには「多様性の包摂」という社会的意義が大きく、製品・サービスのターゲット範囲を広げることで新たな市場の開拓が期待できながらも、ビジネスの観点から捉えると、広く多様なユーザー特性を把握しきれず、具体的な製品化・サービス化の検討が難しいことが指摘される。ここから「製品・サービスのターゲット範囲を広げながらその特性を掴み、多様性を包摂した新たな経済的・社会的な価値創出を行うにはどうしたらよいただろうか?」ということが本研究の問いとして浮かび上がる。次章では、事例を通してこの問いを検証する。

## II. 事例の検討

### 1. ターゲット設定の限界、新市場開拓の必要性、隠れた意味の探究

これまで製品・サービスの開発において、その（ユーザーおよび市場の）ターゲットを明確に設定することが重要だと言われてきた。しかし、以下のような課題がある。

- ①製品・サービスを開発する企業は、設定されたターゲットが属する既存市場の枠内ですか、自社の価値を捉えられなくなる（視野狭窄）
- ②企業が新たな価値創出をせず、ターゲットユーザーが狭い視野で捉えた問題をニーズやオーダーと認識し、それに答えようとしかしくなる（御用聞き化）
- ③ターゲット範囲が他社と競合し、展開する製品・サービスがコモディティ化してしまう

そこで、製品・サービスを開発する企業には、ターゲットの範囲を広げ新たな市場を開拓する必要性が生まれる。しかし、単なるターゲット範囲の拡大では、新市場の特性を理解しきれず製品・サービスの具体化と経済的利益の追求は難しい。新市場を開拓し成功するためには、既存ターゲット領域に潜在する隠れた意味が見出される必要がある。

まず以下では、従来のターゲットが明確に限定されていた商品に対して、ターゲットの幅を広げることで新たな市場を開拓した2つの事例を検討する（事例①②）。さらに、従来のターゲットの境界領域に存在するエクストリームユーザーに注目することで隠れた意味を見出し、新たな市場を開拓した4つの事例を検討する（事例③④⑤⑥）。

### 2. 従来のターゲットが明確に限定されていた商品に対して、ターゲットの幅を広げることで新たな市場を開拓した事例

#### (1) 事例①「アサヒ飲料：おいしい水 天然水 白湯」

「おいしい水 天然水 白湯」は、2022年よりアサヒ飲料が発売しているペットボトル飲料であ

る。白湯には様々な定義があるが、アサヒ飲料は50～60度まで温めたお湯として定義している<sup>1)</sup>。2022年11月に期間限定で販売開始され、2023年4月末までに当初の販売計画の約3倍の本数を売り上げた。この結果を受けて2023年9月からは通年販売の飲料となっている<sup>2)</sup>。

アサヒ飲料は2014年にもお湯の販売を行ったが、当時は目標売上本数に届かず、継続販売に至らなかった<sup>3)</sup>。2014年時点では白湯を飲む習慣がまだ浸透していなかったことや、商品名を「ホット天然水」としていたため白湯と結びつけづらかったことが考えられる<sup>4)</sup>。そのため、2014年の販売では、冷たい水を飲まない人々や薬を常飲する必要がある人々など、外出時にもお湯を必要とする特定層しかターゲットにならなかった。

一方で、2022年に発売された「おいしい水 天然水 白湯」では、「白湯」であることが強調されている。2020年以降のコロナ禍によって美容や健康意識の向上が進み、朝起きてすぐに白湯を飲むことが人々の間で習慣化され始めた。その中で2022年にテレワークが徐々に解除され、入社機会が増えると、朝に白湯を準備する時間がない<sup>5)</sup>。このようなシーンを想定して、本製品の開発と販売が進められた。白湯を飲む習慣のある美容や健康への意識が高い人々をターゲットとするため、パッケージも白湯のもつ暖かさや優しさのイメージをアピールする和紙風のデザインが採用されている。

水自体は誰でも飲むため全世代男女での購入を想定していたものの、白湯の購入は美容や健康意識の高い女性がメインになると開発時には考えられていた。しかし発売を開始すると、当初想定していなかった40代男性の購入率が高いことが明らかになった。購買者全体で見ても40%が男性であり、当初の予想よりも男性の購入率が高かった。また、ホット飲料は通常朝の時間帯に多く購入され、夜間には売上が落ちる傾向がある中、本製品は他の飲料に比べて夜間でも売上が落ちなかった。二日酔いや体調が悪い時、さらに胃腸が弱い人などに、数あるペットボトル飲料の一つとして選ばれていたためである<sup>6)</sup>。

このように、「おいしい水 天然水 白湯」は、当初は美容や健康への志向が強い人々をターゲットに開発・販売された。しかし、「白湯」であることを強調し、温かみや優しさをアピールすることで、二日酔いや体調不良、さらに胃腸が弱い人など、購入時に温かさや優しさを求める幅広いペットボトル飲料購入者層という新たな市場を開拓することに成功している。

## (2) 事例②「日立グローバルライフソリューションズ株式会社：Chiiil」

「Chiiil」は、日立グローバルライフソリューションズ株式会社が開発・発売する「生活スタイルや好みに合わせて使える新コンセプト」<sup>7)</sup>の小型冷蔵庫である。本製品はリビングや寝室などキッチン以外の場所に設置したり、複数台を縦や横に組み合わせて利用したりと、幅広いシーンに合わせて家具のように設置できる。

これまでもミニ冷蔵庫は様々な企業によって開発されてきたが、そのどれもが冷蔵庫であることがひと目でわかるデザインになっていた。一方で本製品は、家具のように使えることが重視されており、大きさやカラーリング、取手やロゴの位置、放熱機構の場所など、細部まで

徹底してデザインされている。製品の愛称も「冷やす」と「くつろぐ」を意味する「chill」と、様々な人を意味する「iii」を組み合わせたものになっており、家電というより家具であることを意識している。

通常、冷蔵庫はキッチンに置かれることが多い。他方で本製品は、大型かつ多機能な冷蔵庫をキッチンに一台設置するのではなく、生活スタイルや家での過ごし方に合わせて、リビングや寝室、ワークスペースなど家の中の様々な場所に冷蔵庫を設置することをユーザーに提案する製品として開発されている<sup>8)</sup>。

Chiililの開発では、勤務形態多様化から在宅時間が増えるのではないかという日立グローバルライフソリューションズ株式会社独自の兆し洞察から、10年後の生活やニーズを描き、そこから生まれる仮説から商品のコンセプトを導くバックキャスト型のプロセスが採られている<sup>9)</sup>。2020年から始まったCOVID-19の流行により、内食の増加など人々の生活が大きく変化したことも開発を加速させた。

正式発売に先駆けて行われたクラウドファンディング形式の先行予約では、目標金額の700%以上となる700万円以上の支援が集まった<sup>10)</sup>。2022年の4月に正式に販売が開始されると、当初想定していた家庭内の様々な場所で冷蔵庫を活用したいユーザー以外にも、旅館やオフィスが本製品のターゲットとなることが明らかになった。冷蔵庫としての機能性の高さやインテリアとの調和性の高さが、空間作りが重要な旅館の客室やオフィスのコミュニケーションスペースでも必要とされていたのである<sup>11) 12)</sup>。

このように、日立グローバルライフソリューションズ株式会社のChiililは、ターゲットである一般的な生活者への新たな提案として、家具のように使えるという機能やスタイルを追求した結果、家庭以外の場所でも空間と冷蔵機能の調和を求める場面に直面している人々を新たな市場として開拓することに成功している。

### 3. 従来のターゲットの境界領域に存在するエクストリームユーザーに注目することで隠れた意味を見出し、新たな市場を開拓した事例

#### (1) 事例③「セガ：ぷよぷよeスポーツ」

「ぷよぷよシリーズ」は、現在セガが開発・販売している落ち物パズルゲームのシリーズである。1991年にコンパイルが開発・販売開始した初代「ぷよぷよ」は、アーケードゲームとしてリリースされた。当初から「対戦型」のパズルゲームとして人気を獲得している。1998年にセガが著作権を引き継いだからは、コンシューマーゲーム機用ゲームソフトとしてリリースされるだけでなく、RPG要素を取り入れるなどしてゲームの幅を広げてきた。

2018年に発売された「ぷよぷよeスポーツ」は、対戦ルールに力を入れた作品である。実際に「ぷよぷよeスポーツ」は2019年の第74回国民体育大会で開催された「全国都道府県対抗eスポーツ選手権」の競技として採用されている。それ以降、2024年冬に開催予定の第6回大会まで引き続いて採用されている。他にもセガゲームスが公式に開催する大会や、ユー

ザー同士のコミュニティ大会も多く行われている。中にはシニア層や身体障がい者のための大会もある<sup>13) 14)</sup>。

「ぶよぶよ」が多様な年齢層や特性を持つ人々に注目される理由の一つに、2020年のアップデートで「ぶよぶよeスポーツ」に導入された色ちょうせい機能とゲームスピード変更機能がある。色ちょうせい機能は、色覚多様性に対応したもので、3色覚、1型2色覚、2型2色覚、3型2色覚それぞれに対応した色のパターンにゲーム画面の色を調整することができる。スピード変更機能は、試合中のゲームスピードを等倍、0.7倍、0.5倍の3つから選ぶことができる。

30年以上の歴史を持つ「ぶよぶよ」はシニア層のファンも多く、中には「孫と一緒に遊びたいが、ゲームが速すぎてついていけない」という意見もあった。そこでスピード変更機能が開発され、パズルの落下スピードを遅く調整できるようになった。当初はシニア層をターゲットとして開発されたが、実装後はゲーム初心者や、病気・怪我・身体障がいにより体の一部が動きづらい人々にも利用されている<sup>15)</sup>。

それまでぶよぶよでは、パズル落下のスピード調整を行うことでゲーム性が損なわれることが懸念されていた。しかし、エクストリームユーザーであったシニア層をゲームで楽しんでもらうターゲットとして設定し、開発することで、顕在化していなかったユーザーを発見し、新たな市場を開拓している。

## (2) 事例④「東京信友：SILWATCH」

SILWATCHは、株式会社東京信友が開発・販売している腕時計型受信機とそのための送信機を含む無線通信システムである。腕時計型受信機は、振動と文字で様々な情報を装着者に伝達する。1991年に第一作「シルウォッチ」が発売されて以来、技術面や意匠面でモデルチェンジが行われている。近年の電子部品の価格高騰により、2023年6月に単方向シルウォッチの製造販売は終了したが、腕時計型端末からも情報の送信が行える双方向シルウォッチは現在も開発と販売が続けられている。

シルウォッチは現在、「福祉介護用製品として聴覚障がいを持つ人々に向けた販路」と「音を出さずに情報を伝達したいというニーズを持つ法人・企業向けの販路」という、2つの異なる販路を有している。聴覚障がい者向けの販路では、個人購入、介護・高齢者施設や宿泊施設での緊急事態対応のための購入、聴覚障がい者を雇用する企業による購入がある。火災などの緊急事態、赤ちゃんの泣き声、玄関への来客通知など様々な場面で活用されている。また、自治体の障がい者福祉制度の一つである日常生活用具給付の対象にもなっている。

法人・企業向けの販路では、「製造業や工事現場など騒音で音が聞こえない環境での使用」と「病院や店など音を出せない環境での使用」の主に2つの場面での使用がある。特に、双方向通信のシルウォッチは受けたメッセージに対して信号を返すことができるため、装着者間でのリアルタイムな事態対応と意思疎通が可能になる製品として活用されている。

しかし、開発当初から2つの全く異なるターゲットを想定していたわけではない。株式会社

東京信友では、設立者自身が難聴者であったことから、聴覚障がい者の自由で安心な生活を求め、1998年に福祉機器事業部が設置された。そこで開発されたのが、第一作のシルウォッチである。そのため、当初は聴覚障がい者のみをターゲットとした製品であった。

その中でシルウォッチの音が出ず、急を要する事態を伝える特性に注目した結果、様々な業種の現場での活用が見出された。そこで、介護福祉目的のモデルからマイナーチェンジを行った汎用モデルを開発し、販路を拡大させている。東京商工会議所が主催する「第5回勇気ある経営大賞（2007）」では、シルウォッチが聴覚障がい者用製品にとどまらず、一般ビジネス向けにも販路を広げた点が評価され、優秀賞を受賞している<sup>16)</sup>。

このように、シルウォッチは聴覚障がい者の自由で安心な生活を求めて開発された製品であるが、結果として無音での同時的な意思疎通という機能によって、新たなターゲットを発見するとともに、新たな市場を開拓している。

### (3) 事例⑤「レイメイ藤井：魔法のざらざら下じき」

「魔法のざらざら下じき」は、2021年より株式会社レイメイ藤井から発売されている、表面に細かいドット加工が施された学習下敷きである。このドット加工によって筆記時にざらざらとした感触が生まれ、振動として書き手に伝わる。この振動が脳に伝わることで、書き手は鉛筆の動きを意識しやすくなり、イメージした文字の形と実際の手の動きを結びつけやすくなる。つまり、この下じきを使うことで、鉛筆を思い通りに動かす力である運筆力が育まれるという製品である。

幼児から小学校低学年向けにドット加工が0.6mmの製品、小学校低学年から中学生向けにドット加工が0.3mmと小さな製品、さらに2024年からは0.3mmのドット加工に加えて裏面がマットな書き心地になっている大人向けの製品も発売され、広くシリーズ展開されている<sup>17)</sup>。

今日では広くシリーズ展開されている本製品であるが、当初は療育における活用を目的として開発が始まった。療育の現場では、運筆力を鍛えるために紙やすりを下敷きのように用いることがあったが、安全面での不安があった。また、株式会社オフィスサニーが開発した凹凸書字教材シリーズ「マス目ボコボコシート」も利用されていたが、耐久性に問題があった。そのため、療育の現場の一つである小学校の特別支援学級に勤める教員から下じきとして開発できないかという要請があった<sup>18)</sup>。

この要請を受け、療育の現場で働く教員と株式会社オフィスサニーによって0.6mmのドットが加工された下じきが開発された。しかしこの下じきは、幼児や小学校低学年の児童には適していたが、中高学年の児童にはざらざらの抵抗が大きすぎるため利用が難しかった。より多くの書くことに悩みを抱える子供たちに使ってもらうためには、表面に加工するドットのサイズを小さくし、ざらざらの抵抗を少なくする必要があった。

そこで株式会社オフィスサニーは株式会社レイメイ藤井と共同で開発を始め、ドットが

0.3 mm のざらざら下じきを開発・発売するに至っている。この 0.3 mm のドットが加工された下じきは本節冒頭で触れた同シリーズの大人用商品にも利用されている。

このように、魔法のざらざら下じきは、当初、療育の一貫として文字を書くことを練習する人々をターゲットとして、運筆力を向上させることを目的に開発された。その結果、運筆力を高めるという機能が、まだ字が上手く描けない小学生、走り書きをやめてしっかりと文字を書くことを望む大人、と字を書く際の様々な場面で課題を抱えるターゲットを発見し、新たな市場を開拓している。

#### (4) 事例⑥「ワークマン：イージス」

イージスは、株式会社ワークマンが展開する機能性ウエアである。2013年に一つの製品のヒットから始まったイージスは、ワーキングウエアとアウトドアウエアの両方で使える高性能レインウエアを中心としたPB (Private Brand) として現在は展開されている。イージスの衣類は、合羽をベースに開発されており、高い防寒性能と防水性能、さらに透湿性能を備えている。そのため、現場作業のワークウエアとしてだけでなく、バイクでのツーリングや釣りなど過酷な屋外環境でのアクティビティ用ウエアとしても支持を集めている。

株式会社ワークマンは、1980年に「職人の店ワークマン」として1号店をオープンさせた。以来、フランチャイズ戦略で店舗数を増やし、建設業や誘導員、農業従事者などプロ向けのワーキングウエア市場で大きなシェアを占め、PB商品の充実に力を入れている。屋外作業を主業務とする法人の支給衣類として、年間数万着を製造することもあり、10万着以上の大量生産が可能のため、PB製品の低価格高品質が実現されている。

2013年に発売されたイージスも、そのような低価格高品質なPBの作業着の一つである。イージスは、北海道や東北など寒い地域での屋外作業において防寒性の高いレインウエアが欲しいというニーズに応えるために開発された<sup>19)</sup>。当初は「イージス防寒防水スーツ」という上下セットの防寒作業服であり、主に雪国の農作業などで用いられていた<sup>20)</sup>。しかし、2015年に当該商品の防寒性・防水性・高透湿性が、一般のバイクユーザーに口コミで広がり、売り切れを起こす店舗が出るようになる<sup>21)</sup>。さらに、一度ワーキングウエア市場の外に広まったイージスは、バイクユーザー以外のスポーツユーザーなどにも低価格で高品質であることが注目されるようになった。

また、作業着の他にも、その機能性の高さと価格の低さで本来想定していたターゲット以外に使われている商品があった。その一つがコックシューズである。コックシューズは特殊な靴底をしており、水や洗剤で濡れた床でも滑りにくくなっている。この機能に注目した妊婦の間で、雨の日に履く靴として注目されていた<sup>22)</sup>。

こうした事例を受けて、本来の想定していた人々以外のターゲットを発見した株式会社ワークマンは、衣類や靴のデザインをスタイリッシュにし、プロだけではなく一般の人が普段から着られるような衣類として売り出すPB「FieldCore (フィールドコア)」「Find-Out (ファイン

ドアアウト)「AEGIS (イージス)」を相次いでリリースしている。

新たなターゲットにアピールするため、2018年には「WORKMAN Plus」、2020年には「#ワークマン女子」を新業態の店舗として出店している。その一方で、現在でも作業で使える機能にはこだわりを持ち続けており、カジュアル向けの製品であっても作業服として選ばれてきた機能を発揮し続けることを重視している<sup>23)</sup>。

このように、株式会社ワークマンは屋外作業従事者というプロをターゲットに、そのニーズを満たす高性能低価格な商品を開発してきた。その結果、「高性能」で「低価格」という特徴を獲得している。この特徴によって、アウトドア市場で顕在化されていなかったターゲットを発見し、新たな市場を開拓している。

### Ⅲ. おわりに：まとめと課題

本稿の目的は、インクルーシブ概念のデザイン経営実践への適用可能性の検討であった。

インクルーシブデザインには「多様性の包摂」という社会的意義が大きく、製品・サービスのターゲット範囲を広げることで新たな市場の開拓が期待できながらも、ビジネスの観点から捉えると、広く多様なユーザー特性を把握しきれず、具体的な製品化・サービス化の検討が難しいことが指摘される。この問題から「製品・サービスのターゲット範囲を広げながらその特性を掴み、多様性を包摂した新たな経済的・社会的な価値創出を行うにはどうしたらよieldろうか?」という研究の問いが浮かび上がった。本稿では、この問いを事例の検討を通じて検証した(図1)。

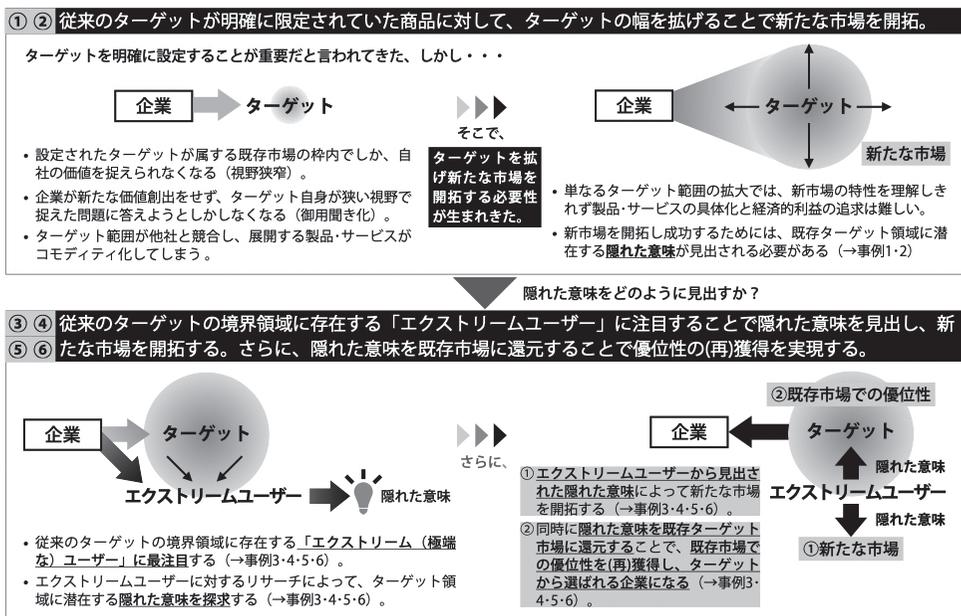


図1 事例検討のまとめ(筆者作成)

まず、従来のターゲットが明確に限定されていた商品に対して、ターゲットの幅を広げることによって新たな市場を開拓した2つの事例を検討した(事例①②)。これらの事例では、既存のターゲット領域に潜在する隠れた意味が見出されたことで、新たな市場が開拓されたことが明らかになったが、その隠れた意味がどのように見出されるのか、具体的な方策は明らかではない。

その方策を明らかにするために、従来のターゲットの境界領域に存在するエクストリームユーザーに注目することで隠れた意味を見出し、新たな市場を開拓している4つの事例を検討した(事例③④⑤⑥)。ここで特徴的に発見されたことは、エクストリームユーザーから見出された隠れた意味によって新たな市場が開拓されたことにとどまらず、隠れた意味を既存ターゲット市場に還元することで、既存市場での優位性を(再)獲得し、ターゲットから主体的に選ばれる企業になっている動態である。

単にエクストリームユーザーへの注力だけでは、限定的な市場創出や市場移行による既存ユーザーの離反を招いてしまうところを、ここではエクストリームユーザーから見出された製品・サービスの隠れた意味を既存ターゲット市場に還元することで、新たな市場開拓と既存市場での優位性を両立している点が特に重要である。これは本研究の問いである「製品・サービスのターゲット範囲を広げながらその特性を掴み、多様性を包摂した新たな経済的・社会的な価値創出を行うにはどうしたらよいだろうか?」に一つの答えを提示するものではないだろうか。

よって、本稿における事例の検討から「インクルーシブデザイン(ターゲット範囲を広げる)」+「エクストリームユーザー・リサーチ(市場に隠れた意味を見出す)」を組み合わせた

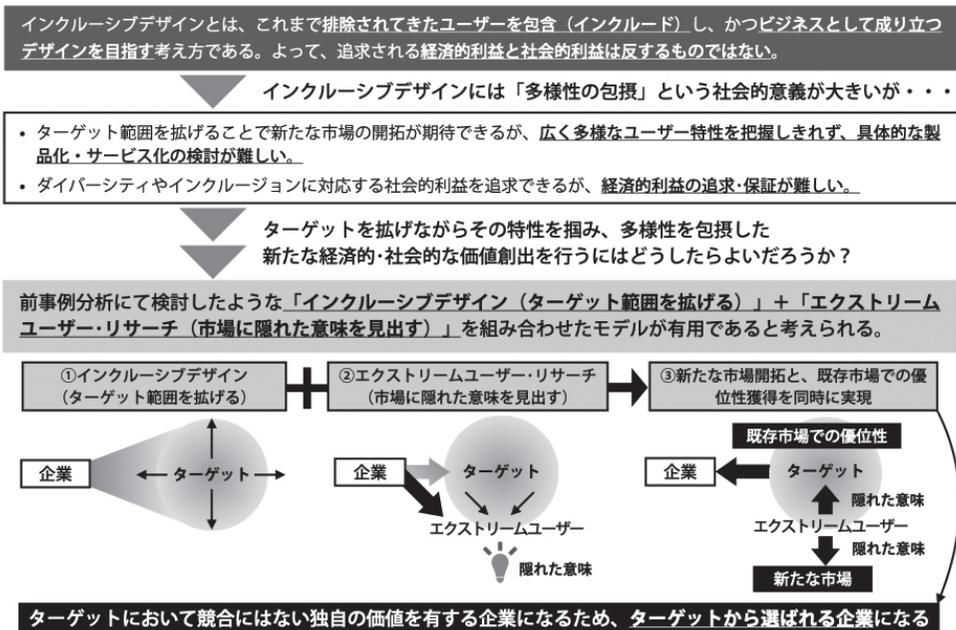


図2 本研究のまとめ(筆者作成)

モデルを提示することができ、このモデルによって新たな市場開拓と既存市場での優位性獲得を同時に実現することが可能となる（図2）。これにより、本稿で「製品・サービスのターゲット範囲を拡げながらその特性を掴み、多様性を包摂した新たな経済的・社会的な価値創出を行う」方策が示されたといえる。

今後、このモデルを用いた具体的な製品・サービスの開発とその評価によって、インクルーシブ概念のデザイン経営実践への適用可能性の検証を進めることが課題となる。立命館大学デザイン科学研究所 DML と株式会社ミサワホーム総合研究所は、共同的な取り組みを今後も継続し、学術・実務双方の見地から同課題を探究する。

#### 謝辞

本稿は、2021年度立命館大学学外共同研究（株式会社ミサワホーム総合研究所・立命館大学デザイン科学研究所）「『デザイン経営』におけるインクルーシブ概念の構築：インクルーシブ概念のデザイン学および経営学的検討」、2022年度同共同研究「インクルーシブ概念のデザイン経営実践への適用可能性と課題の検討」、2023年度同共同研究「インクルーシブ概念のデザイン経営実践への適用方法論の構築」の成果の一部をまとめたものである。

#### 【注】

- 1) 「ヒットの裏側『アサヒ おいしい水 天然水 白湯』今、なぜ白湯がウケているのか？」 Retrieved by June 14, 2024 from <https://harenohi.asahigroup-japan.co.jp/drink/2023/12/22/07/>
- 2) 「『アサヒ おいしい水 天然水 白湯』9月19日発売 温かさが長持ちする不織布を使用したオリジナル保温ラベルを新たに採用」 Retrieved by June 20, 2024 from [https://www.asahiinryo.co.jp/company/newsrelease/2023/pick\\_0915.html](https://www.asahiinryo.co.jp/company/newsrelease/2023/pick_0915.html)
- 3) 「アサヒの「白湯」が想定の3倍超ヒット 男性市場の拡大に活路」 Retrieved by June 20, 2024 from <https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/watch/00013/02071/>
- 4) 同、注1
- 5) 同、注2
- 6) 同、注1
- 7) 「News Release 生活スタイルや好みに合わせて使える新概念冷蔵庫『Chiiil』を正式発売」 Retrieved by June 20, 2024 from Retrieved by June 18, 2024 from <https://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2022/04/0404.html>
- 8) 「ライフスタイルに寄り添った、新しい冷蔵庫の在り方小型冷蔵庫『Chiiil』」 Retrieved by June 20, 2024 from <https://www.hitachi.co.jp/rd/research/design/product/chiiil/>
- 9) 同、注7
- 10) 中村仁美 (2022). 「日立、キッチン以外にも設置できる新発想の冷蔵庫」『NIKKEI DESIGN』, 2022年6月号, pp16-17.
- 11) 「冷蔵庫の在り方を変える——日立の新概念冷蔵庫「Chiiil」を生んだ、開発担当者のある“予感”とは？」 Retrieved by June 18, 2024 from [https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2210/23/news039\\_4.html](https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2210/23/news039_4.html)
- 12) 同、注7
- 13) 「『ねんりんピック ふよふよ e スポーツ・愛媛場所』の参加者募集について」 Retrieved by June 2, 2024 from [https://www.sega.jp/topics/detail/230801\\_6/](https://www.sega.jp/topics/detail/230801_6/)

- 14) 第10回大阪障がい者eスポーツ大会『アワハウスカップ』開催!!」 Retrieved by June 20, 2024 from <https://jpes.or.jp/2024/03/15/> 第10回大阪障がい者eスポーツ大会「アワハウスカ／
- 15) 五十嵐室長 (2022). 「特集：セガ／「ぷよぷよ」シリーズ すべての人が快適にプレーできるゲーム、『ぷよぷよ』の工夫とは？」『NIKKEI DESIGN』2022年10月号, pp.45-47.
- 16) 「勇気のある経営大賞第5回受賞企業紹介 第5回優秀賞株式会社東京信友」 Retrieved by June 20, 2024 from [https://www.tokyo-cci.or.jp/market/keicitaisyo/award\\_company\\_list/05/06/](https://www.tokyo-cci.or.jp/market/keicitaisyo/award_company_list/05/06/)
- 17) 「褒められ美文字が手に入る。『大人の魔法のザラザラ下じき』を2月末に発売」, Retrieved by June 20, 2024 from [https://www.raymay.co.jp/bungu/contents/release/2024/02\\_zarazara\\_sheet/main.html](https://www.raymay.co.jp/bungu/contents/release/2024/02_zarazara_sheet/main.html)
- 18) 中村仁美 (2022). 「“ザラザラ” 機能で文具大賞を受賞 療育が生き、学力の伸び悩みも防ぐ？」『日経TRENDY』2022年11月号, pp.100-101.
- 19) 「ワークマン最高峰の防寒性と防水性『イージスフュージョンダウンジャケット』が売れ続ける理由」 Retrieved by June 20, 2024 from [https://fashiontechnews.zozo.com/research/workman\\_aegisfusiondown](https://fashiontechnews.zozo.com/research/workman_aegisfusiondown)
- 20) 「ワークマンがついにカジュアル店を出すワケ バイク乗りや妊婦に『機能性ウエア』が人気」 Retrieved by June 20, 2024 from <https://toyokeizai.net/articles/-/224728>
- 21) 同, 注20
- 22) 「プレずに貫く“作業服” NHK 就活応援ニュースゼミ」 Retrieved by June 20, 2024 from [https://www3.nhk.or.jp/news/special/news\\_seminar/tantou/tantou49/](https://www3.nhk.or.jp/news/special/news_seminar/tantou/tantou49/)
- 23) 同, 注22

#### 【参考文献】

- Scholl, J. (2013). “Inclusive Business Models as a Key Driver for Social Innovation.” in Osburg, T. and Schmidpeter, R. (eds.), *CSR, Sustainability, Ethics & Governance Social Innovation*, edition 127, Springer, pp. 99-109.
- 経済産業省・特許庁 (2018). 「『デザイン経営』宣言」産業競争力とデザインを考える研究会, 2018年5月23日.
- 八重樫文・八木邦果・富田晃夫・宮崎聡 (2024). 「インクルーシブ概念のデザイン経営実践への適用に関する課題の基礎的検討」『デザイン科学研究』Vol.3, pp.255-269.

## **A Fundamental Study on the Issues for the Application of the Concept of ‘Inclusive’ to Design-Driven Management Practice in Business**

**Kazaru Yaegashi\***

**Kunika Yagi\*\***

**Akio Tomita\*\*\***

**Satoshi Miyazaki\*\*\*\***

**Haruhi Miyoshi\*\*\*\*\***

### **Abstract:**

This paper is the second interim report of a joint research project between the Design Management Lab (DML) at the Institute of Design Science, Ritsumeikan University, and Misawa Homes Institute of Research and Development Co., Ltd. The study aims to explore design-driven management implementation issues. The first report (Yaegashi et al., 2024) demonstrated the potential contribution of an inclusive design approach in balancing financial and social benefits in business.

In this paper, the applicability of the inclusive concept to design-driven management is examined through case studies. The studies focus on creating new economic and social value by broadening the target range of products and services while embracing diversity. The findings revealed that expanding the target audience can uncover hidden meanings in existing target areas, leading to new market development. However, focusing solely on extreme users might create limited markets or alienate existing users due to market shifts.

In the examined cases, the hidden meanings identified by extreme users were reintroduced into the existing market, achieving new market development and maintaining an advantage in existing markets. The paper presents a model combining "inclusive design" (expanding target range) and "extreme user research" (discovering hidden meanings) to achieve new market development and maintain superiority in existing markets. Future challenges include verifying the applicability of the inclusive concept to design-driven management through the development and evaluation of specific products and services using this model.

### **Keywords:**

Design-Driven Management, Inclusive Design, Extreme User, Hidden Meaning

---

\* Professor, College of Business Administration, Ritsumeikan University/ Chief Producer, DML, Ritsumeikan University

\*\* Director, Market Planning Office, Future Design Center, Misawa Homes Institute of Research and Development Co., Ltd.

\*\*\* Principal Researcher, Market Planning Office, Future Design Center, Misawa Homes Institute of Research and Development Co., Ltd.

\*\*\*\* Visiting Researcher, Institute of Design Science, Ritsumeikan University/ Director, DML, Ritsumeikan University

\*\*\*\*\* Ph.D. Student, Graduate School of Business Administration, Ritsumeikan University