

論説（査読なし）

価値主義の時代におけるデザイン戦略の構築法

岩 谷 昌 樹*

八重樫 文**

要 旨

本稿は、価値主義の時代における戦略形成において、デザインが果たしうる役割を検討するものである。現代ビジネスでは、顧客が幸せに思える経験、すなわち H ファクターの創出が重要となっており、その実現に向けてデザインを戦略形成にいかに関与させるかが問われる。そこで本稿では、経営戦略とデザインをめぐる国内外の議論を参照し、以下の 3 点から考察した。

第 1 に、「変化の代理人」としてのデザイナーが解く「やっかいな問題」について検討し、経営戦略上の複雑で解決困難な課題に対して、デザインが有効な役割を担うことを論じた。

第 2 に、戦略のドミナントテーマとしてのデザイン戦略について考察し、デザインがビジネスモデルの主要な戦略要素となる段階に到達したこと、また目的、方法、過程という戦略の 3 つのパートにデザインを適合することで、デザイン戦略が構築されることを示した。

第 3 に、X ファクターとしてのデザイン・リーダーシップについて検討し、アップルの事例を手がかりに、サイレント・ニーズを見出す才覚と、優れたデザインをトップの戦略的要素として扱うことの重要性を確認した。

以上の検討を通じて、価値主義の時代におけるデザイン戦略とは、競争優位の獲得にとどまらず、人々の幸福、経験、意味、社会的価値を統合的に構想する戦略であることを明らかにした。こうした意味において、「善の力としてのデザイン」によって H ファクターの提供を追求することが、これからのデザイン戦略の基本的方向性となる。

キーワード：デザイン戦略、価値主義、デザイン経営

- I. はじめに：顧客の H ファクターに注視する戦略を築く時
- II. 価値主義の時代におけるデザイン戦略の構築法
 - 1. 「変化の代理人」としてのデザイナーが解く「やっかいな問題」
 - 2. 戦略のドミナントテーマとしてのデザイン戦略
 - 3. X ファクターとしてのデザイン・リーダーシップ
- III. おわりに：善の力としてのデザイン

* 東海大学経営学部 教授

** 立命館大学デザイン・アート学部 教授

I. はじめに：顧客の H ファクターに注視する戦略を築く時

2009 年、ソフトバンクの定時株主総会において、孫正義は「新 30 年ビジョン」を示した（ソフトバンク新 30 年ビジョン制作委員会, 2010）。この時のスピーチは自身の人生の中で最も大切なものとしている。このビジョンは「情報革命で人々を幸せにすること」をワンメッセージとしたものだった。創業以来、そのことだけに専念しており、今後もそうであることを高らかに謳ったのである。

幸せ（Happiness）に思える状態を創出する重要性は、コンテンポラリーなマーケティングでは「H ファクター」として注視される。例えば、経験価値というコンセプトの提示者であるバード・シュミット（コロンビア大学大学院ビジネススクール教授）らは PME ハピネスモデルを打ち出している（Schmitt with Zutphen, 2012）。それは、① Pleasure：顧客に肯定的な感情を与え、② Meaning：個人的な価値に関わり、③ Engagement：経験の流れを築くこと、を通じて顧客が幸せになることを目指すものである。

Pleasure では、ディテールにこだわったタッチポイントを多く据え（enrichment）、そこにおいて満喫できる感覚を得る経験へと誘いながら（savoring）、新たな製品や経験を提供する（expanding）という 3 段階から心地よい（feel good）と感じさせる。

Meaning では、価値を定義付け（value identifying）、形態ではなく、価値に焦点を合わせ（value focusing）、幅広い文脈の中で捉えることで（contextualizing）、価値と意味に一貫性をもたせる。

Engagement では、顧客を活動的にさせ（activating）、隙間なく、全面的に（all out）経験を吸収できるようにして（immersing）、その経験を他者と共有する（sharing）ということから企業と顧客の関係を強く深いものにする。

以上のことを通じて顧客に幸せをもたらすということが、現代ビジネスでは欠かせないものと見なされている。この時に十分に理解しておかなければならないのは「幸せとは何か」である。

古代ギリシアではエピクロス（紀元前 341 ～ 270 年）が、幸福な人生にはアトラクシア（心の乱れがない状態）とアポニア（肉体的な苦痛がない状態）の 2 つが必要だと説いた。怖いものや苦痛なものに耐えることはせずに避けること。すなわち不快感を否定し、脅威や問題を排除するというのが、エピクロス派の哲学とされた。いわゆるヘドニズム（Hedonism：快楽主義）である。

エピクロスの没後 300 年ほど経って活躍したエピクテトスは、それとは正反対に考えた。つまり、人生の目的を見つけ、運命を受け入れ、代償を払ってでも正しい生き方を貫くことが幸福につながるというストア派（アテネのゼオンに始まる、強い意志で義務を果たすという哲学）を築いた。いわゆるストイシズム（Stoicism：禁欲主義、幸福とは多くの代償を払って得るもの）である。

このように幸福は快感を得るのか、あるいは義務を果たすのかという2つの考え方に大きく別れて捉えられてきた。これに対して、アーサー・ブルックス（ハーバード大学教授）は、自身が開講する幸福論において、幸福を定義するには、その要素を考えるべきであるとし、それを楽しむ・満足・目的の3つとする（Brooks and Winfrey, 2025 訳書, 2025, pp.48-51）。

また、こうした段階を経て形成される戦略においては、デザインの活用が功を奏す、というのが本稿の基本的な主張である。近年、経営学の分野においても、デザインが果たす役割への関心は高まっている。たとえば、*Academy of Management Journal* は2015年に“Managing by Design”と題する特集号を刊行している。その巻頭論文では、「経験経済におけるデザインは、工業化における組立ラインと同等の役割を果たす」と述べられている（Gruber *et al.*, 2015, p. 6）。本稿では、こうしたデザインの意義を踏まえ、価値主義の時代（岩谷・八重樫, 2023; 佐藤, 2021）を迎えた今日において、デザインをいかに戦略形成の中に組み込むことができるのかを検討する。

デザインの定義は多種多様だが、価値主義に見合うものとしては、デザイン理論家のマッツ・ナイガード・フォークマン（サザンデンマーク大学：SDU教授）が示す「想像力豊かに新しいことを描き、世界に生き、世界と関わる可能性を思い付き、つかむ方法」「人間が意味と経験を創造する新しい可能性を思い描き、実現し、物質的な形態と非物質的な効果を通じて世界に形と構造を与える手段」（Folkmann, 2013, p.15）が妥当であろう。

II. 価値主義の時代におけるデザイン戦略の構築法

1. 「変化の代理人」としてのデザイナーが解く「やっかいな問題」

デザイナーの創造力が「やっかいな問題（wicked problems）」に対応しうる可能性を、デザインの他分野への適用可能性と結びつけて論じた代表的な研究者が、リチャード・ブキャナンである。ブキャナンは、デザインが単なる職人的実践や専門的技能にとどまらず、細分化された専門職として発展するとともに、技術文化における新たなリベラルアーツとして認識されるべき段階に至ったと捉えていた（Buchanan, 1992）。

やっかいな問題については、ジョン・C・カミルス（ピッツバーグ大学ジョセフ・M・カッツ経営大学院教授）が経営戦略の文脈から論じている。Camillus（2008）は、経営戦略上の複雑で解決困難な課題に対応するには、①ステークホルダーの関与が極めて重要となる、②アイデンティティが戦略に先行する、③行動に焦点を合わせる、④フィードバックという過去の視点ではなく、フィードフォワード志向が学習の最善策である、という4つの原則を提唱している。こうした視点から、デザインは複雑な関係性を可視化し、関係者間の対話と学習を促す方法として有効な役割を担うものと考えられる。

2012年にはジェームズ・ハント（パーソンズ・スクール・オブ・デザイン教授）が、デザイナーは斬新なモノを創り出すことから重要な社会変化に取り組む存在に移行しているとし、

それを「学際的设计 (transdisciplinary design)」と表現した (Hunt, 2012)。

近年では、ナンシー・ロバーツ (ネイバル・ポストグラデュエイト・スクール：カリフォルニア州モントレーの大学院教授) が、やっかいな問題に対するデザイン戦略は次の諸点で決定的な優位をもたらすことを強調している (Roberts, 2023, p.322)。

- ・想像, 創造, 探索, 学習におけるデザインの信頼性
- ・デザイン思考過程の社会的技術
- ・緊張や矛盾を対処するためにパラドックスを管理ないし変換する時に用いるデザイナーのオプション
- ・倫理やモラルのジレンマに応じるデザイナーの能力
- ・マルチレベルのデザインをスケール化させていくデザインの能力
- ・他の問題解決戦略における中心的要素のデザインへの組み込み

DMI (デザイン・マネジメント・インスティテュート) は、デザインの価値を測るフレームワークには、①購買への影響／感情、②戦略を可能にする／新市場への参入、③ブランドイメージと企業の名声の構築、④市場への時間と開発過程の改善、⑤デザインの ROI (投資利益率)／コスト節約、⑥製品・サービスイノベーションを可能にする、⑦顧客満足の向上／顧客コミュニティの発展、⑧デザイン特許と商標／IP (知的財産) の創出、⑨使いやすさの改善、⑩持続可能性の改善、という 10 の分野があるとする (Lockwood, 2008, p.4)。このうち②が、まさに上記のような決定的な優位をもたらすデザインの価値となる。

ビジネス分野におけるデザインは、Danish Design Centre が 2001 年に提唱した Design Ladder に示されるように、ステップ 1：体系的に適用されない (non-design)、ステップ 2：新製品・サービスにおける形態やスタイリングの仕上げとして用いる (design as form-giving)、ステップ 3：開発過程における統合要素となる (design as process)、という梯子を登り、いまやステップ 4：ビジネスモデルの主要な戦略要素となる (design as strategy) ところに到達したのである (Danish Design Centre, 2018; Mozota and Valade-Amiland, 2020, p.5)。

そうしたステップ 4 で戦略を設計する際には、それが次の 2 つの原則的な問い (the PQs : principal questions) に応え得るものかどうか前提となる。1 つは、企業が利益につながる利点を有しているか？、もう 1 つは、企業のビジネス環境は、そうした利点を利益に変えることができるか？というものである (Dranove and Marciano, 2005, p.9)。いわゆる SWOT 分析を行なうということである。

よい戦略は内的に一貫性があり、外的に整合性があり、簡潔である (Obloj 2013, p.122)。そして成功する戦略は、①シンプルで一貫性があり長期的な目標があること、②リソースを客観的に評価していること、③競争的環境を深く理解していること、でありこれら 3 点の効果的な実施で達成される (Grant and Jordan 2012, pp.10-11)。このことに留意して、①目的、②方法、③過程、という戦略の 3 つのパートにデザインを適合することで、デザイン戦略は盤石なものになる。

「①目的」について、どのような意図で何を成し遂げたいのか、その最終的な到達点を持続的な競争優位の追求とするのではなく、競争優位は一時的なものであることを理解し、継続的にリニューアルしていくことに変えなければならない。そのため戦略の役割は、全社の競争戦略（競合相手に対していかにポジショニングをするか）という欠如的・制限的視点（poor, restricted view）から、システムレベルでの価値創造戦略（顧客とシステム内の他者への価値創造を企業がいかに支援するか）という豊かで体系的な視点（rich, systemic view）へと転換することが求められる（Nenonen and Storbacka, 2018, p.33）。

このような包括的な戦略フレームワークは SMASH（Strategies for Market Shaping：コンテキストを重視する戦略的思考）として提唱されている（Nenonen and Storbacka, 2018）。そうした戦略の遂行にはデザイン思考の活用が奨められるのが、現代戦略研究の論調である。デザイン思考は組織の戦略を形成し、実施し、評価するという戦略的マネジメントに用いられることで、それが戦略的デザインともなるからである（Roberts, 2023, p. 181）。

デザイン思考はトーマス・ロックウッド（DMI 代表）が示すように、社会的・環境的レベルにおいても有益であり、ビジネスを転換して新しい過程やシステムを開発し、世界を改善する手法として適用でき、デザイナーの感性を用いて直面する課題を解決し、よりよい未来にすることができるものである（Lockwood, 2010, p.xvii）。

また、ロジャー・マーティン（戦略アドバイザー、トロント大学ロットマン・スクール・オブ・マネジメント名誉教授）が唱えるように、ユーザー中心で考え抜いて、制約を受け入れながら、アイデアを生み出し、プロトタイプをすばやくつくっては、学習と洗練を繰り返し、アイデアに磨きをかけるという過程をたどるものである。

その事例として、セカンドウォッチとしてのスウォッチの戦略が挙がる（Cummings and Angwin, 2015, pp.124-126）。もう1つ買いたいと思う人（ユーザー中心）にスイス時計をファッションとして提供しようと（考え抜いて）、安価でも高品質な時計を量産できる原材料を求めながら（制約を受け入れながら）、空港での販売や時計デザインの論理をスマートカーといった他分野に適合していった（アイデアの精鍛）。

こうしたデザイン思考は、論理・直感・体系的な推論を組み合わせ、一般的なエンジニアリングの課題に対する長期的な解決をなし、イノベーションを促す画期的な問題解決過程を辿るので、エンジニアの関心も引くものとなっている（Kumar and Kurni, 2023）。

「②方法」について、どのようなスキルセットやツールキットを用いるのか、デザイナーの強みを最大限に活かして、戦略の足場（scaffolding）を強固なものにできる。

アイデアを生み出すために最もよく使われるものにブレインストーミングがある。1939年にその原則を示し、名付けたのはアレックス・オズボーンだった。それは、以下のようにデザイン思考の基本にもなるものであった（Pressman, 2025, p.48）。

- ① アイデアを最初から批判したり判断したりしない
- ② 自由で荒々しく一風変わったアイデアを生み出す

③ できるだけ多くのアイデアを出すことを試みる

④ アイデアを結合し、積み重ねる

「③過程」については、どうやって目的に組織的にアプローチするか、思考のパターンという内的なプロセスを含む。したがって、ビジネス戦略家とデザイナーのマインドセットを合致させることで首尾よくなる。過程は、ビジネス戦略にとっては量的モデルで論理的に意思決定する計画（planning）であるが、デザインでは経験的モデルで感情的な洞察から行なってみること（doing）になるので、その擦り合わせが必要になる。これについてはマネジャーが火星（Mars）で、デザイナーが金星（Venus）であり、互いに自身の専門用語で語るから会話やコミュニケーションが成り立たないとたとえられる。

デザイン思考研究家のジーン・リエトカ（バージニア大学ダーデン経営大学院教授）らは、こうした両者の違いについて次の4点にまとめている（Liedtka and Ogilvie, 2011, p.12-15）。そのように違うからこそ、ビジネスはデザインを必要とするというわけである。

①デザインは行動が全てであるが、ビジネスは話し合いの段階で行き詰ってしまうことが多い

②デザインは物事をリアルに感じさせる方法を教えるが、現代のビジネスレトリックの大半は現実の人々にとってほとんど無関係なものである

③デザインは不確実性に対処するように調整されているが、ビジネスの徹底した分析は安定した予測可能な世界にだけ通用する

④デザインは、製品やサービスを購入するのは人口統計的カテゴリーに区分されたターゲット市場ではなく、人間であることを理解している

このように示すリエトカは、戦略分野にデザイン思考のコンセプトを早期に紹介した1人であった（Liedtka, 2001）。1990年、ヘンリー・ミンツバーグ（マギル大学アソートルズ経営大学院教授）が戦略形成のアプローチとして「デザイン・スクール」をラベリングしたが、その場合のデザインは環境変化に応じて階層的なトップダウンで行なう計画という意味で用いていた（Mintzberg, 1990）。

そうではなく、もっと深いレベルでデザインは戦略形成を援助できるものであり、その鍵を握るのが戦略的思考と同じように、総合的で、アブダクティブ（もっともらしい前提を推測する思考法）であり、仮説に基づくものであり、楽観的であり、弁証法的（対立項の折衷）であり、探求的で価値主導のデザイン思考であると唱えた（Liedtka, 2001, pp.87-89）。この共通点から戦略とデザインの親和性を説き、双方が戦略的な会話をなすべきと主張したのである。

2. 戦略のドミナントテーマとしてのデザイン戦略

ここで、これまでの戦略的マネジメントのドミナントテーマの推移を確認すると、表1のようになる（Grant and Jordan, 2012, p.16）。

ここに2020年代を付記するとなると、価値主義の時代での戦略（デザイン戦略）となるだろう。このように戦略は、トラディショナルな視点から新たな視点が劇的に生じてきている。

具体的には、リソースのフィットからストレッチとレバレッジへ、既存産業でのポジショニングから新たな産業の創出へ、トップマネジメント主導から全社的過程へ、過去推測から未来創出へ、といったものへの移行である（Prahalad, 2000, p.80）。

21 世紀になるまでに、戦略のコンテンツが製品－市場マトリクスを計画するという伝統的なものから、コアコンピタンスをもとにクラフティングするものへと移り、“Innovate or Die !” が外的プレッシャーとなり、コンピタンスベースの戦略を立てることが求められるようになった（Drejer, 2002, pp.xviii-xxiii）。

製品に求められるものは、主に機能性と価格の2つであるが、機能性はより広く解釈されて、簡素であること、安全に使えるもの、デザインがユーザーフレンドリーであることが含まれるようになった。それらはサービス－製品ハイブリッドパラダイム下にあるものである（Mathe, 2016, p.74）。日本での戦略研究も、以上のようなパラダイムシフトに焦点が合わせられた。

レゴのイノベーションを考察した *Brick by Brick : How LEGO Rewrote the Rules of Innovation and Conquered the Global Toy Industry*（Random House Business Books, 2014）の著者デビッド・ロバートソン（ペンシルバニア大学ウォートン校教授）は、イノベーションには2つの考え方があるとした（Robertson, 2017, p.26）。

表 1：戦略的マネジメントのドミナントテーマの推移（Grant and Jordan（2012, p.16）より筆者作成）

1950 年代	財務予算
1960 年代	全社計画（多角化等）
1970 年代	ポジショニング戦略（産業分析、市場セグメンテーション、製品ポートフォリオ、PIMS：Profit Impact of Market Strategy 分析等）
1980 年代	競争優位の探求（リソース&ケイパビリティ分析、リストラクチャリング&リエンジニアリング、提携等）
1990 年代	ニューエコノミーへの戦略（破壊的イノベーション、新たなビジネスモデル等）
2000 年代	ニューミレニアムへの戦略（CSR 及びビジネス倫理、標準化競争、グローバル戦略等）
2010 年代	乱気流時代での戦略（コーポレートガバナンス、リスク及び不確実性のマネジメント、リーダーシップの新たな形態等）

1つは「どこでイノベートするか」であり、従来通りの製品開発（各ステージで標準的な技術を用いて、各ゲートで明確な成果物を出す）を行なうか、リーンスタートアップ（製品の機能性、市場での受け入れ、拡張性、頻繁に方向転換を試みるために迅速に実験する）をなすか、ブルーオーシャン戦略（市場の満たされていないニーズを特定して、それに対する解決を開発する）を採るかといったものがある。

もう1つは「どうやってイノベートするか」であり、ここにデザイン思考（顧客中心のイノベーション手法を用いて潜在的ニーズを明らかにする）が含まれる。他には、フルスペクトラム・イノベーション（企業のバリューチェーンを分析して、イノベーションの機会を見つけ

る) や、やるべきこと (jobs-to-be-done) と消費連鎖分析 (顧客のバリューチェーンを分析して、機会を見つける) がある。

いずれも確かに戦略とイノベーションに関するコンテンポラリーな視点である。特に 2010 年代では、機能的なパフォーマンスより美的もしくは知的な魅力の方が優位性に影響を与えるので、そうした魅力を有する商品やサービスのイノベーション、すなわちソフト・イノベーション (Stoneman, 2010) に注目が集まった。

Furrer, Thomas, and Goussevskaia (2008) は、1980 年から 2005 年までの 16 年間に刊行された戦略分野で最も影響力のあるジャーナル 4 誌 (*Academy of Management Review*, *Academy of Management Journal*, *Administrative Science Quarterly*, *Strategic Management Journal*) に掲載された全ての論文を分析し、2,125 本が戦略に関するもの (そのうち 65% は *Strategic Management Journal* に掲載されたもの) であったことを明らかにし、頻繁に出てくるキーワードを探り当てた。

最も多かったものはパフォーマンス (777 本: 富の創出, 収益可能性, 生産性等) で、それに次いでエンバイロメント・モデリング (534 本: 企業と環境の相互作用を含む), ケイパビリティーズ (518 本: 社内資源をいかに戦略的に配置するか)¹⁾, オーガニゼーション (492 本: 組織学習, 組織変化を含む) だった。

これらは上記で示した目的がパフォーマンス, 方法がケイパビリティーズ, 過程がエンバイロメント・モデリングとオーガニゼーションと重なり合う。したがってデザイン戦略においても、この 4 つのキーワードは最も関心が向けられるものとなることは明白である。

その構築の際には、組織理論家のカール・E・ワイク (レンシス・リッカート特別大学名誉教授) が唱え、戦略分野でもデザイン分野でも注目されている「センスメイキング: 人々が何をしているかをもっともらしいイメージを適時的に開発し続けること」(Weick, 2008) がデザインと戦略をつなぐ有力なコンセプトとなる。

そうしたデザイン戦略は創造的であり、変化を促し、組織を変革させる。そこにおけるデザインは、ジェームズ・カルロピオ (クイーンズランド大学教授) が言うように、組織が適合して成長できるような革新的変化を生み出す手段となる (Carlopio, 2010, p.3)。

さらには、ウォーレン・バーガー (ジャーナリスト) が言うように、世界に影響を与えるものとなる (Berger, 2009, p.29)。それはデザイナーが「白く泡立った急流 (whitewater rapids)」を航行する舵取りをして「変化の代理人 (agents of change)」という役割も担うからである (Roberts, 2023, p.177)。

3. X ファクターとしてのデザイン・リーダーシップ

コペンハーゲン・ビジネススクールでは、それまでとは全く異なる原則やモデル、ツールを用いた新しい戦略パラダイムで、変革を成功させる企業を「黒鳥 (ブラックスワン: 従来の戦略モデルを用いる企業を「白鳥 (ホワइटスワン)」とすることに対して)」と呼ぶ (Andersen

and Poulfelt, 2014)。好例がアップルであり、漸進的ではなく革新的なイノベーションを興し、単なる差別化や価値創造を超えるプラットフォーム（iPhone）という複数産業（携帯電話・音楽・カメラ・インターネット等）を混ぜ入れるエコシステムを創り上げたことが挙がる（Andersen and Poulfelt, 2014, pp.81-87）。

ここで特筆すべきは、そのイノベーションのXファクター（重要だが定義できない要素。特に個人の特殊な才能や素質）に、サイレント・ニーズ（内側に潜んでいて目には見えないニーズ）を見出すスティーブ・ジョブズの才覚が組み込まれていたという点である。アップルの歴史は、まさにデザイン・リーダーシップによるゲーム・チェンジャーとしての飛躍的跳躍であった。

ジョン・エドソン（グローバルデザイン開発コンサルティング LUNAR 代表）らは「製品のデザインを通じて極度の感情的関与を生み出すことに注力することで、美・独創性・カリスマという3つの特性を創出している」（Edson with Beck, 2012, p.17）とアップルを評し「アップルのようなデザイン（全てをまとめること）」として次の7原則を挙げ、それが優れた製品・サービス・経験を瞬時に創り出すと見なした（Edson with Beck, 2012）。

- ①デザインが全ての差異を生む（美・独創性・カリスマが独自の競争優位を生み出す）
- ②組織をデザインする（センス・才能・デザイン文化を育む）
- ③製品がマーケティングである（優れた製品は自ら売り込む）
- ④デザインはシステム思考である（製品とコンテキストは一体である）
- ⑤声を大にしてデザインする（プロトタイプを完璧に仕上げる）
- ⑥デザインは人のためにある（自らの顧客とつながる）
- ⑦確信を持ってデザインする（独自の声にコミットする）

アップルが生み出すような優れたデザインは、顧客との間接的な関係を構築して、顧客の生活に価値を創出する最良の手段となる。よって、ビジネスにおけるデザインはトップの戦略的要素として取り扱うべきものである（Brunner and Emery with Hall, 2009, p.212）。それは容易なことではなく、全社的な取り組みを要する。まさに「デザイン・マター（デザイン問題）」なのである。

近年のイノベーション論では、リーダーシップはケイパビリティを強化し、統合して、新たな技術の開発と適用を成功させる「デザインによるイノベーション」の過程の規範的モデルの要素に挙げられる（Ettlie, 2020, p.168）。

「コアコンピタンス」の提唱者の一人である C. K. プラハラッドの娘であるディーパ・プラハラッド（戦略コンサルタント）らは、アップルやターゲット等は、収益を上げることと消費者の尊敬と愛情を得ることを両立させるイノベーションを首尾よくマネジメントしていて、その成功は顧客との深い感情的なつながりを築くために、デザインを全社戦略に一念に統合したからだと見なす（Prahalad and Sawhney, 2010, p.10）。

ジョブズは、アップル創業当初から企業や製品の差別化の鍵は、優れたインダストリアルデ

ザインであると見なしていた (Isaacson, 2011 訳書, 2011, p.204)。1983 年, コロラド州アスペンで開かれた国際デザイン会議でジョブズは次のように語った (Isaacson, 2011 訳書, 2011, p.206)。そこにはジョブズのデザイン観という X ファクターが詰まっていた。

「いま主流の工業デザインはソニーのハイテク型で、ガンメタ（ガンメタリック：黒めのシルバーグレー）かブラックあたりで塗り、いろいろと加工をおこないます。加工は簡単ですが、すばらしいものはつくれません」

「ハイテクな製品とし、それを、ハイテクだとわかるすっきりしたパッケージに収めます。小さなパッケージとすれば、ブラウン社の家電製品のように、白くて美しい製品を生み出すことができます」

「明るくピュアな製品、ハイテクらしさを包みかくさない製品とします。ソニーのように、黒に黒に黒に黒の工業製品的外観にはしません」

「会社の経営、製品の設計、広告とすべてをシンプルにするのです。とてもシンプルに」

「我々がデザインの主眼に据えていますのは、“直感的に物事がわかるようにする”です」

ジョブズがこうしたシンプルさの美学を日本の禅宗、とりわけ京都の庭園に求めたのは有名である。また、製品を「角を丸めた長方形」としたのは、工業製品的外観としないためのこだわりだった。さらに、最も目にするスクリーン上のアイコンにこだわり、カリグラフィー（活字書体）を学んで、フォントをデザインしたことは特筆すべき点である。

建築家のフランク・ロイド・ライトは、熱心な日本の浮世絵の蒐集家という顔も持っていた。1912 年、シカゴのラルフ・フレッシャー・シーモア社から刊行した小冊子 *The Japanese Print: An Interpretation*（『浮世絵：ひとつの解釈』）では、日本美学の第一原則として、重要ではないものを排除して、厳格に単純化し、その結果、現実を強調することを挙げた。その代表が浮世絵であり、浮世絵師は生命感に満ちた意味の中に自然の情緒を見出し、それを解釈して描き出していると著した (ライト, 2025, p.21)。

これをライトは様式化と呼んだ。様式化して提示するには、まずはそれを愛することで、本当に知る必要がある。そうすることで、その対象に強く共感ができるようになると思なした (ライト, 2025, pp.61-62)²⁾。アップルのデザインは、ユーザーというものをそうして様式化したゆえに生まれ出たと言えよう。

ハーバード大学ケネディスクールで「歴史が教えるリーダーとリーダーシップ」の講義を担うモシク・テムキン（歴史学者）は、歴史上の有名な多種多様なタイプのリーダー（ダビデ王、フランクリン・ルーズベルト、マルコム・X、マーガレット・サッチャー、マハトマ・ガンディー等）を注視し、それぞれの時代の制約の中で、あるいはそれに抵抗し、どのように活動したかについて考察を重ね、優れたリーダーシップとは、すなわち人々が求めるリーダーシップとは、戦士でも反逆者でも聖人でもなく「ただ大衆を助けたいと思うこと」、それだけで充分と結論付けている (Temkin, 2023 訳書, 2025, p.361)。この点はビジネス世界におけるジョブズ、そして冒頭で挙げた孫正義も通じるところである。

Ⅲ. おわりに：善の力としてのデザイン

これまでの検討を踏まえると、デザインは組織の戦略形成に対して複数の次元から関与するものと捉えられる。総じてデザインは、次のような諸点で組織の戦略的デザインを支援する（Roberts, 2023, p.182）。

- ・デザインがトップマネジメントによる意思決定組織レベルに位置付く
- ・デザインがどのように競争優位の源泉となり得るかを示す
- ・デザインとビジネス戦略の相互作用を際立たせる
- ・組織全体の目標と方向性に貢献する変化のカタリストとなる
- ・デザインがどのように異なる市場での変化に触れ、生まれつつあるアイデアやトレンドを捕まえるのかを明らかにする
- ・ビジネス戦略と企業目標を社内外に対して視覚化し、コミュニケーションするためのツールを提供する
- ・ユーザーのニーズを解釈し、それに近づくためのツールとなる

このようなデザインのランドスケープ（タイプ・ステージ・ドメイン）は、大きく分けて表2のように分かれる（Roberts, 2023, p.106）。企業には、これに沿ったデザイン戦略を立てることが求められる。

いずれのデザインに基づいた戦略であっても、目指すところは人々の助けとなり、幸せな思いにさせるようなHファクターを提供することにあるというのが本稿の主張である。21世紀になって迎えた経験経済の先にあるのは、ファンタジー経済（願望や心理的ニーズを満たし、その経験の環境下に深く身を置いて過ごせるようにすることを目的とする）であるという指摘がなされたのは2005年のことであった（Vogel, Cagan, and Boatwright, 2005, p.93 訳書, 2006, p.132）。

今後それをデザインで満たしていくことは2025年、ガーカイ・ウォング（データサイエンスコンサルタント Hartley McMaster ディレクター）が著した書籍のタイトル *The Art of Design Strategy: Tracing the Future of Design Innovation* のように、まさしく「デザイン戦略のアート」であり「デザインイノベーションの未来」である。

ここではTRACESフレームワークに基づいてデザイン戦略を構築することが提案される。TRACESとは、Technical Debt（技術的負債：すぐに使えるが時代遅れの技術）、Regulatory Change（規制の変化）、Audience Shift（オーディエンス・シフト）、Competition（競争）、Economic Trend（経済的傾向）、Substitute Technology（持続可能な技術）、の頭文字を取ったものである。

デザインに関しては、T：デザインとどのように結合するか、R：デザインや規模に影響する法的要件を把握する、A：ユーザーのニーズや行動、嗜好が進化していることを認識する、C：デザイン戦略の他社競争の影響を検討する、E：デザイン選択において財務的な決定をなす、S：現行デザインに替わり得る技術の誕生を探る、こととなる（Wong, 2025）。

表2：デザインのランドスケープ (Roberts (2023, p.106) より筆者作成)

タイプ	ステージ	ドメイン
ハンドメイド	デザイン 1.0 早期のデザイン 服飾, 陶器, 宝飾	クラフトデザイン
アーキテクチャー エンジニアリング	デザイン 2.0 伝統的デザイン 家, 橋, 道, 街	インフラストラクチュア デザイン
グラフィック メディア	デザイン 3.0 視覚的デザイン 言葉やイメージによる情報伝達	コミュニケーションデザイン
プロダクト	デザイン 4.0 付加価値デザイン 製品の大量生産	インダストリアルデザイン
サービス プロセス	デザイン 5.0 経験のデザイン 顧客満足 of 改善	インタラクティブデザイン
ワーク ジョブ オーガニゼーション	デザイン 6.0 組織的デザイン 組織戦略の変化	ストラテジックデザイン
ポリシー エデュケーション アーバン	デザイン 7.0 相互依存的な社会システム管理のためのネットワーク創造	システムティックデザイン
レストレーション レコンシリエーション	デザイン 8.0 エコロジカルデザイン 社会及び自然のエコシステムのリデザイン ³⁾	レジェネラティブデザイン
トランジション ディスラプティブ	デザイン 9.0 社会文化的デザイン フレームワークの変化と価値とパラダイムの移行	メタデザイン

そしてウォングは、今後では「善の力としてのデザイン (design as a force for good)」が重要であると指摘している。かつて西田幾多郎は「善とは自己の発展完成 self-realization である」と捉えた。最上の善とは、我々の精神が種々の能力を発展し円満なる発達を遂げることであり、人間が人間の天性自然を発揮することであるとした (西田, 2012, p.191)。

ここで着目すべき点は、善の概念が美の概念と近接していて「善は即ち美である」と見なしていることである。「美とは物が理想の如くに実現する」つまり「物が自然の本性を発揮する」場合に感じられるものであり「花が花の本性を現したる時最も美なるが如く、人間が人間の本性を現した時は美の頂上に達する」と西田は著している (西田, 2012, pp.192-193)。

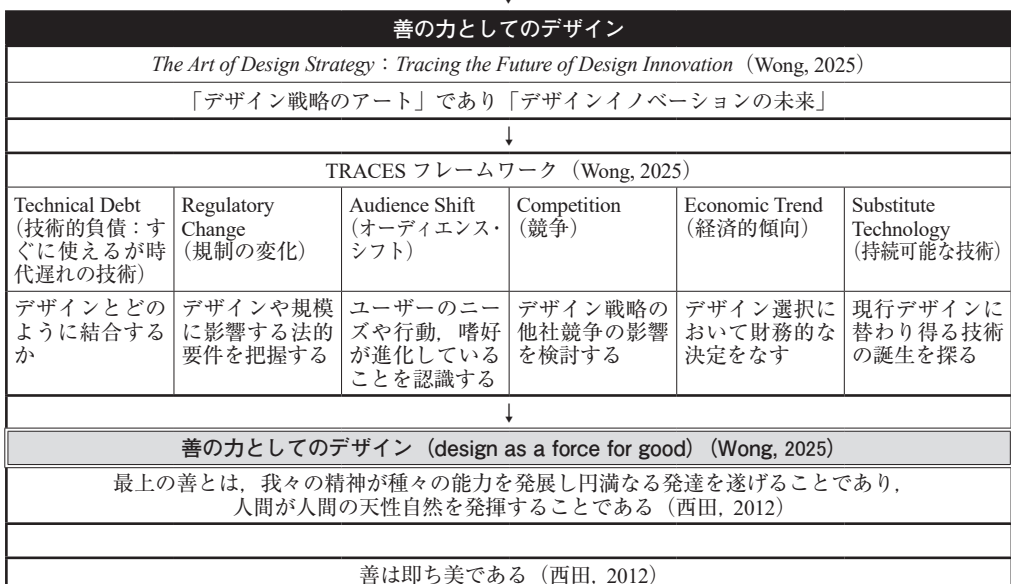
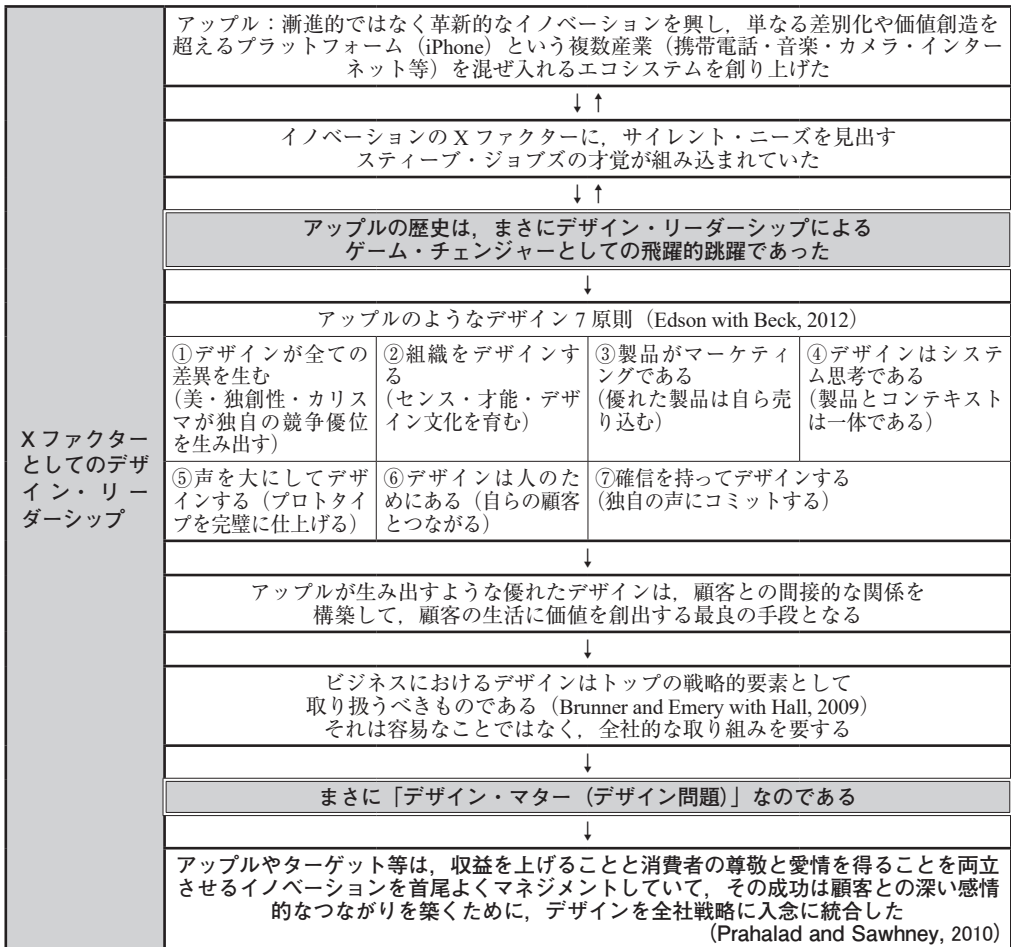
以上のように、本稿では、価値主義の時代における戦略形成において、デザインがいかなる役割を果たしうるのであるかを検討してきた (表3)。デザインは、「やっかいな問題」への対応、戦略的マネジメントにおける新たなドミナントテーマ、そしてデザイン・リーダーシップを通じた組織変革の契機として位置づけられる。デザイン戦略の果たすべきところは、上辺の綺麗さを追求することではなく、人々の経験に意味を与え、その生活や社会におけるよりよい可能性を開いていくことにある。こうした意味において、「善の力としてのデザイン」によって H

ファクターの提供を追求することが、これからの価値主義の時代におけるデザイン戦略になるものと考えられる。

表 3：本稿での検討のまとめ（筆者作成）

顧客の H ファクターに注視する戦略を築く時						
顧客が幸せ（Happiness）に思える状態（= H ファクター）を創出する重要性						
↓						
PME ハビネスモデル（Schmitt with Zutphen, 2012）						
① Pleasure		② Meaning		③ Engagement		
顧客に肯定的な感情を与える		個人的な価値に関わる		経験の流れを築く		
↓この実現に向けてデザインを戦略形成にいかに組み込むかが問われる						
本稿では、価値主義の時代（岩谷・八重樫, 2023; 佐藤, 2021）を迎えた今日において、デザインをいかに戦略形成の中に組み込むことができるのかを検討する						
↓						
価値主義の時代におけるデザイン戦略の構築法						
「変化の代理人」としてのデザイナーが解く「やっかいな問題」	デザイナーの創造力が「やっかいな問題（wicked problems）」に対応しうる可能性（Buchanan, 1992）					
	↓					
	経営戦略上の複雑で解決困難な課題への対応原則（Camillus, 2008）					
	①ステークホルダーの関与が極めて重要	②アイデンティティが戦略に先行する	③行動に焦点を合わせる	④フィードバックという過去の視点ではなく、フィードフォワード志向が学習の最善策である		
	↓					
	やっかいな問題に対するデザイン戦略は次の諸点で決定的な優位をもたらす（Roberts, 2023）					
	想像、創造、探索、学習におけるデザインの信頼性	デザイン思考過程の社会的技術	緊張や矛盾を対処するためにパラドックスを管理ないし変換する時に用いるデザイナーのオプション	倫理やモラルのジレンマに依るデザイナーの能力	マルチレベルのデザインをスケール化させていくデザイナーの能力	他の問題解決戦略における中心的要素のデザインへの組み込み
	↓					
	DMI におけるデザインの価値を測るフレームワーク（Lockwood, 2008）					
	①購買への影響／感情	②戦略を可能にする／新市場への参入	③ブランドイメージと企業の名声の構築	④市場への時間と開発過程の改善	⑤デザインの ROI（投資利益率）／コスト節約	
	⑥製品・サービスイノベーションを可能にする	⑦顧客満足の向上／顧客コミュニティの発展	⑧デザイン特許と商標／IP（知的財産）の創出	⑨使いやすさの改善	⑩持続可能性の改善	
	↓					
ビジネス分野におけるデザインの階梯（Danish Design Centre, 2001）						
ステップ 1	体系的に適用されない（non-design）					
ステップ 2	新製品・サービスにおける形態やスタイリングの仕上げとして用いる（design as form-giving）					
ステップ 3	開発過程における統合要素となる（design as process）					
ステップ 4	ビジネスモデルの主要な戦略要素となる（design as strategy）					

「変化の代理人」としてのデザイナーが解く「やっかいな問題」	↓ステップ4で戦略を設計する際の2つの原則的な問い (Dranove and Marciano, 2005)				
	企業が利益につながる利点を有しているか？		企業のビジネス環境は、そうした利点を利益に変えることができるか？		
	↓				
	成功する戦略は3点の効果的な実施で達成される (Grant and Jordan 2012)				
	①シンプルで一貫性があり長期的な目標があること		②リソースを客観的に評価していること	③競争的環境を深く理解していること	
	↓				
	以下の戦略の3パートにデザインを適合することで、 デザイン戦略は盤石なものになる				
	①目的	②方法	③過程		
	どのような意図で何を成し遂げたいのか、その最終的な到達点を持続的な競争優位の追求とするのではなく、競争優位は一時的なものであることを理解し、継続的にリニューアルしていくことに変えていく	どのようなスキルセットやツールキットを用いるのか、デザイナーの強みを最大限に活かして、戦略の足場 (scaffolding) を強固なものにできる	どうやって目的に組織的にアプローチするか、思考のパターンという内的なプロセスを含む。 したがって、ビジネス戦略家とデザイナーのマインドセットを合致させることで首尾よくなる		
	↓				
	デザインとビジネスの違い (Liedtka and Ogilvie, 2011)				
	①デザインは行動が全てであるが、ビジネスは話し合いの段階で行き詰ってしまうことが多い				
	②デザインは物事をリアルに感じさせる方法を教えるが、現代のビジネスレトリックの大半は現実の人々にとってほとんど無関係なものである				
	③デザインは不確実性に対処するように調整されているが、ビジネスの徹底した分析は安定した予測可能な世界にだけ通用する				
	④デザインは、製品やサービスを購入するのは人口統計的カテゴリーに区分されたターゲット市場ではなく、人間であることを理解している				
↓					
このように違うからこそ、ビジネスはデザインを必要とする					
戦略のドミナントテーマとしてのデザイン戦略	イノベーションには2つの考え方がある (Robertson, 2017)				
	どこでイノベートするか		どうやってイノベートするか		
	↓				
	1980年から2005年までの16年間に刊行された戦略分野で最も影響力のあるジャーナル4誌の分析 (Furrer, Thomas, and Goussevskaia, 2008)				
	パフォーマンス (777本: 富の創出, 収益可能性, 生産性等)	エンバイロンメント・モデリング (534本: 企業と環境の相互作用を含む)	ケイパビリティーズ (518本: 社内資源をいかに戦略的に配置するか)	オーガニゼーション (492本: 組織学習, 組織変化を含む)	
	↓				
	デザイン戦略においても、この4つのキーワードに最も関心が向けられる				
	↓				
	デザイン戦略は創造的であり、変化を促し、組織を変革させる (Carlopio, 2010)				
	それはデザイナーが「白く泡立った急流 (whitewater rapids)」を航行する舵取りをして「変化の代理人 (agents of change)」という役割も担うからである (Roberts, 2023)				
	Xファクターとしてのデザイン・リーダーシップ	「黒鳥 (ブラックスワン)」 (Andersen and Poulfelt, 2014)			
		それまでとは全く異なる原則やモデル、ツールを用いた新しい戦略パラダイムで、変革を成功させる企業			
↓ ↑					



【注】

- 1) ケロッグ経営大学院（イリノイ州エバンストン）では、リソースとケイパビリティの違いを次のように示している（Dranove and Marciano, 2005, p.51）。リソースは「企業が所有するもの」という名詞で、特許、熟練した社員、ブランドネーム、立地等が挙がる。ケイパビリティは「企業が得意とすること」という動詞で、効率的な生産、よい顧客サービスの提供、オーダーカスタマイズ等が挙がる。
- 2) 共感とは、相手の感情を自分のもののように受け入れることであり、1929年、コンスタンティン・フォン・エコンモ（オーストリアの精神科医・神経学者）が発見したスピンドルニューロン（当初はフォン・エコンモ・ニューロン：VENと言われた）によるものとされる。これにより、無意識のうちに相手のことを考慮し、それにしたがって自分の行動を加減する、つまり初対面の人でも好感か嫌悪感を一瞬で決めるのである（Gillespie, 2023 訳書, 2025, p.66）。この能力がない者、すなわち他者に全く共感を持たず、自分が利益を得られるのなら他者はどうなってもかまわないという者が「サイコパス（psychopath）」とされる。
- 3) 1997年に刊行された *Winners!; How Today's Successful Companies Innovate by Design* で「デザインの外的プレッシャーを認識するには、デザイナーとクライアントが共に未来を創造し、新しい関係性を提案し、限界を予測し、トレンドを加速させることを決意すべきである」（Thackara, 1997, p.435）と指摘していたジョン・サッカラ（デザイン著述家）は、人間のニーズに応えるデザインを求めて世界中を旅して2017年に著した *How to Thrive in the Next Economy: Designing Tomorrow's World Today* で、人々が周囲と調和し、共に働くことで生まれる創造性に注目した。

そして未だメジャーなメディアが伝えていない、自然環境を搾取するのではなく、管理することで豊かで充実した生活を送っているグローバル・コミュニティの存在を示した。これはデザイン 8.0 を説いたものである。同様な視点で日本においても安宅和人（慶應義塾大学教授）が7年をかけてオルタナティブな世界を検討した末に打ち出したのが「風の谷」というビジョンである。それは、自然豊かな疎かな空間を都市に頼らずとも人が住み続けることができる「もう1つの未来」として再構築する構想のことである。そうした谷の空間をデザインすることを提唱している（安宅, 2025）。また、原研哉（グラフィックデザイナー）も自ら日本各地を訪れ、圧倒的な文化の蓄積を確認し、そこに世界に開かれるべき自然風土の新たな価値を見出している（原, 2022）。

【参考文献】

- Andersen, M.M. and Poufelt, F. (2014). *Beyond Strategy: The Impact of Next Generation Companies*, Routledge.
- Berger, W. (2009). *Glimmer: How Design Can Transform Your Life, and Maybe Even the World*, Penguin Press.
- Brooks, A.C. and Winfrey, O. (2025). *Build the Life You Want: The Art and Science of Getting Happier*, Portfolio. (木村千里 (訳) (2025). 『最高の人生のつくり方』アチーブメント出版)
- Brunner, R. and Emery, S. with Hall, R. (2009). *Do You Matter?: How Great Design Will Make People Love Your Company*, FT Press.
- Buchanan, R. (1992). "Wicked Problems in Design Thinking," *Design Issues* 8, no.2, pp.5-21.
- Camillus, J.C. (2008). "Strategy as a Wicked Problem," *Harvard Business Review*, 86 (5), pp.98-106.
- Carlopio, J. (2010). *Strategy by Design*, Palgrave Macmillan.
- Cummings, S. and Angwin, D. (2015). *Strategy Builder: How to Create and Communicate More Effective Strategies*, Wiley.
- Danish Design Centre (2018). *Design Delivers: How Design Accelerates Your Business*, Danish Design Centre.
- Dranove, D. and Marciano, S. (2005). *Kellogg on Strategy: Concepts, Tools, and Frameworks for Practitioners*, John Wiley & Sons, Inc.
- Drejer, A. (2002). *Strategic Management and Core Competencies: Theory and Application*, Quorum Books.
- Edson, J. with Beck, E. (2012). *Design Like Apple: Seven Principles for Creating Insanely Great Products, Services, and Experiences*, John Wiley & Sons, Inc.
- Ettlie, J.E. (2020). *Innovation Renaissance: Defining, Debunking, and Demystifying Creativity*, Routledge.

- Folkmann, M.N. (2013). *The Aesthetics of Imagination in Design*, The MIT Press.
- Furrer, O., Thomas, H., and Goussevskaia, A. (2008). "The Structure and Evolution of the Strategic Management Field: A Content Analysis of 26 Years of Strategic Management Research," *International Journal of Management Reviews*, 10 (1), pp.1-23.
- Gillespie, D. (2023). *Toxic at Work: Surviving Your Psychopathic Workmates, from the Dominant Bullies to the Charming Manipulators*, Macmillan Australia. (栗木さつき (訳) (2025). 『サイコパスから見た世界「共感能力が欠落した人」がこうして職場を地獄にする』 東洋経済新報社)
- Grant, R.M. and Jordan, J. (2012). *Foundations of Strategy*, Wiley.
- Gruber, M., de Leon, N., George, G., and Thompson, P. (2015) "From the Editors: Managing by Design," *Academy of Management Journal*, 58 (1), pp.1-7.
- Hunt, J. (2012). "Letter from the Editor: Transdisciplinary Design," *Journal of Design Strategies*, 5 (1), pp.5-10.
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs: The Exclusive Biography*, Abacus. (井口耕二 (訳) (2011). 『スティーブ・ジョブズ I』 講談社)
- Kumar, K. and Kurni, M. (eds.) (2023). *Design Thinking: A Forefront Insight*, CRC Press.
- Liedtka, J.M. (2001). "Strategy Formulation: The Roles of Conversation and Design." In Hitt, M.A., Freeman, R.E., and Harrison, J.S. (eds.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, pp.69-92.
- Liedtka, J.M. and Ogilvie, T. (2011). *Designing for Growth: A Design Thinking Tool Kit for Managers*, Columbia Business School Publishing.
- Lockwood, T. (2008). "Design Value: A Framework for Management." In Lockwood, T. and Walton, T. (eds.), *Building Design Strategy: Using Design to Achieve Key Business Objectives*, Allworth Press, pp.3-12.
- Lockwood, T. (2010). "Foreword." In Lockwood, T. (ed.), *Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience and Brand Value*, Allworth Press, pp.vii-xvii.
- Mathe, H. (2016). *Living Innovation: Competing in the 21st Century Access Economy*, World Scientific Publishing Co.
- Mintzberg, H. (1990). "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 11(3), pp.171-195.
- Mozota, B.B. and Valade-Amland, S. (2020). *Design: A Business Case -Thinking, Leading and Managing by Design*, Business Expert Press.
- Nenonen, S. and Storbacka, K. (2018). *SMASH: Using Market Shaping to Design New Strategies for Innovation, Value Creation, and Growth*, Emerald Publishing.
- Obloj, K. (2013). *The Passion and Discipline of Strategy*, Palgrave Macmillan.
- Prahalad, C.K. (2000). "Changes in the Competitive Battlefield." In Dickson, T. (ed.), *Financial Times Mastering Strategy: Your Single-Source Guide to Becoming a Master of Strategy*, Prentice Hall, pp.75-80.
- Prahalad, D. and Sawhney, R. (2010). *Predictable Magic: Unleash the Power of Design Strategy to Transform Your Business*, Pearson Education Inc.
- Pressman, A. (2025). *Ideas -A Secret Weapon for Business: Think and Collaborate Like a Designer*, Routledge.
- Roberts, N. C. (2023). *Design Strategy: Challenges in Wicked Problem Territory*, The MIT Press.
- Robertson, D. (2017). *The Power of Little Ideas: A Third Way to Innovate for Market Success*, Harvard Business Review Press.
- Schmitt, B. with Zutphen, G.V. (2012). *Happy Customers Everywhere: How Your Business Can Profit from the Insights of Positive Psychology*, Palgrave Macmillan.
- Stoneman, P. (2010). *Soft Innovation: Economics, Product Aesthetics, and the Creative Industries*, Oxford University Press.
- Temkin, M. (2023). *Warriors, Rebels, and Saints: The Art of Leadership from Machiavelli to Malcolm X*, PublicAffairs. (風早さとみ (訳) (2025). 『ハーバード流 歴史が教えるリーダーシップとリーダー学』 原書房)
- Thackara, J. (2017). *How to Thrive in the Next Economy: Designing Tomorrow's World Today*, Thames & Hudson.
- Thackara, J. (1997). *Winners!: How Today's Successful Companies Innovate by Design*, Gower.
- Weick, K.E. (2008) "Sensemaking." In Clegg, S.R. and Bailey, J.R. (eds.), *International Encyclopedia of Organization*

- Studies*, Vol. 4, Thousand Oaks, SAGE, pp. 1403-1406.
- Vogel, C.M., Cagan, J. and Boatwright, P. (2005). *The Design of Things to Come: How Ordinary People Create Extraordinary Products*, Wharton School Publishing. (スカイライトコンサルティング株式会社 (訳) (2006). 『ヒット商品のデザイン戦略 イノベーションを生み続ける組織』 英治出版)
- Wong, G. (2025). *The Art of Design Strategy: Tracing the Future of Design Innovation*, Apress.
- 安宅和人 (2025). 『「風の谷」という希望 残すに値する未来をつくる』 英治出版
- 原研哉 (2022). 『低空飛行 この国のかたち』 岩波書店
- 岩谷昌樹・八重樫文 (2023). 「価値主義とデザイン経営」『立命館経営学』 62 (1), pp.45-66.
- 西田幾多郎 (2012). 改訂『善の研究』 岩波書店
- 佐藤典司 (2021). 『資本主義から価値主義へ 情報化の進展による新しいイズムの誕生』 新曜社
- ソフトバンク新30年ビジョン制作委員会 (編) (2010). 『ソフトバンク新30年ビジョン』 SBクリエイティブ
- ライト, F.L. (著), 上杉隼人 (編訳) (2025). 『浮世絵のみかた』 作品社

Developing Design Strategy in the Era of Value Orientation

Masaki Iwatani*

Kazaru Yaegashi**

Abstract:

This paper examines the role that design can play in strategy formation in the era of value orientation. In contemporary business, the creation of experiences that make customers feel happy, namely the H factor, has become increasingly important; accordingly, incorporating design into strategy formation is a central issue in developing strategies suited to this era. Referring to discussions on strategic management and design, this paper considers the following three points.

First, it examines “wicked problems” addressed by designers as “agents of change,” and discusses how design can play an effective role in dealing with complex and difficult strategic issues.

Second, it considers design strategy as a dominant theme of strategy. It shows that design has reached the stage where it functions as a major strategic element of business models, and that design strategy can be constructed by aligning design with the three parts of strategy: purpose, method, and process.

Third, it examines design leadership as an X factor. Drawing on the case of Apple, the paper confirms the importance of the ability to identify silent needs and of treating excellent design as a top strategic element in business.

Through these discussions, the paper clarifies that design strategy in the era of value orientation is not merely a means of gaining competitive advantage, but a strategy for integratively envisioning human happiness, experience, meaning, and social value. In this sense, pursuing the provision of the H factor through “design as a force for good” becomes the basic direction of design strategy for the coming era.

Keywords:

Design Strategy, Value Orientation, Design-Driven Management

* Professor, School of Business Administration, Tokai University

** Professor, College of Arts and Design, Ritsumeikan University

