

タイトル	デザイン戦略の類型化に関する仮説
著者	森永, 泰史; Morinaga, Yasufumi
引用	北海学園大学経営論集, 11(1): 21-32
発行日	2013-06-25

デザイン戦略の類型化に関する仮説

森 永 泰 史

1. 研究目的

本稿の目的は、デザイン戦略の類型化に関する仮説を導出することである。より具体的には、デザイン戦略を4つに類型化し、それぞれの戦略をとった場合の販売動向の違いについて、仮説を導出してみたい。

デザインには本来、様々な意味が含まれているが、ここでいうデザインとは「製品の外観や見た目（プロダクト・デザイン）」のことであり、デザイン戦略とは、「デザインによる製品ラインの演出方法」のことを指している¹。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も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、その中で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。本稿では、このようなデザインによる製品ラインの演出方法を指して、デザイン戦略と呼んでいる。

このような研究を行う背景には、実社会におけるデザインの重要性の高まりに反して、デザイン戦略に関する学術的な研究が不足しているという問題意識がある。実社会には、デザインの性格が、消費者の購買行動に大き

な影響を与えていることを示す調査結果があふれている（辻，1996；三留，1999；日本産業デザイン振興会，2007）。また、近年では、多くの製品市場において、消費者が製品の購入に際し、機能や性能などの客観的な指標ではなく、デザインなどの情緒的で感情的な指標をより重視しはじめていることなどが指摘されている（楠木，2006；延岡，2006）。このように、デザインは、消費者の購買行動に大きな影響を与えているだけでなく、その重要性はますます高まっており、企業にとってデザイン戦略の選択は、重要な意思決定の1つとなっている²。

しかし、経営学の世界では、デザインに注目して製品ライン戦略を分類し、それらの違いが製品の売れ行きとどのように関わっているのかを明らかにした研究は皆無である。詳細は後述するものの、既存の製品開発研究では、製品スペックやコンセプトなどに注目して、製品ライン戦略を分類し、既存のマーケティング研究では、製品ラインの長さや、製品ラインを構成する製品の幅などに注目して、製品ライン戦略を分類してきた。そこで、本稿では、製品ライン戦略をデザインの視点から分類し、それぞれの戦略をとった場合の販売動向の違いについて、仮説を導出してみたい。

以下では、まず次節において、製品戦略研究のレビューを行い、本稿で取り上げる製品ライン戦略の理論的な位置づけを明らかにす

る。続いて、第3節では、先行研究で用いられてきた製品ライン戦略の測定尺度にはどのようなものがあり、それらと本稿で使用する測定尺度とは、どのような点で異なっているのかなどについて議論を行う。第4節では、それぞれのデザイン戦略のタイプと、その販売動向についての仮説を導出する。そして、第5節では、今後の課題を提示する。

2. 製品戦略に関する先行研究のレビュー

ここでは、製品戦略研究のレビューを行い、本稿で取り上げる製品ライン戦略がその中で、どのような位置付けにあるのかを明らかにしてみたい。

一般的に、製品戦略研究の分類の仕方には、大きく次の2つの方法がある。1つは、その研究が、製品戦略を競争相手との関係に注目して定義しているのか、それとも、自社の経営資源の活用方法の違いに注目して定義しているのかに基づいて、製品戦略研究を分類する方法である（延岡，1996）。前者のカテゴリーに分類される研究は、戦略論にいう、差別化戦略やポジショニング戦略などの競争戦略論的な発想に基づいており、代表的な研究には、榊原（1988）やClark, Fujimoto and Aoshima（1992）、Venkatesh（2006）などがある。一方、後者のカテゴリーに分類される研究は、コア・コンピタンスや組織能力などのコンセプトを中心に据える資源ベース論的な発想に基づいており、代表的な研究には、Sanderson and Uzumeri（1990）やWheelwright and Sasser（1989）、延岡（1996）などがある。

そして、もう1つの分類の方法は、その研究が、時間軸と空間軸のいずれに重点を置いて製品戦略を定義しているのかに注目して、製品戦略研究を分類する方法である（青島，1997）。前者のカテゴリーには、モデルチェ

ンジによる製品の変化率や、製品導入のタイミング、製品導入頻度や順序、既存技術のキャリーオーバーなど、「製品の進化」に関する項目を扱った研究（Sanderson and Uzumeri, 1990；Sanderson, 1991；Uzumeri and Sanderson, 1995；Mayer and Utterback, 1993；榊原, 1988, Wheelwright and Sasser, 1989；楠木, 1992；延岡, 1996）が含まれる。一方、後者のカテゴリーには、製品間の相対的ポジショニングや、技術の共有化、生産のフレキシビリティなど、「製品の多様性」に関する項目を扱った研究（榊原, 1988；Cusumano, 1991・1992；Clark and Fujimoto, 1991；Clark, Fujimoto and Aoshima, 1992；延岡, 1996）が含まれる。

このように、製品戦略研究には大きく2つの分類方法があるため、先行研究は、次の4つのカテゴリーに分類することが出来る（表1参照）。まず、1つ目のカテゴリーは、「自社の経営資源」と「時間軸」に注目した研究群であり、ここには、製品進化戦略などを取り扱った研究が当てはまる（Sanderson and Uzumeri, 1990；楠木, 1992）。2つ目のカテゴリーは、「自社の経営資源」と「空間軸」に注目した研究群であり、ここには、マスカスタマイゼーション戦略などを取り扱った研究が当てはまる（Cusumano, 1991・1992；延岡, 1996）。3つ目のカテゴリーは、「競争相手との関係」と「時間軸」に注目した研究群であり、ここには、製品ラインの拡張戦略などを取り扱った研究が当てはまる（榊原, 1988；Venkatesh, 2006）。そして、4つ目のカテゴリーは、「競争相手との関係」と「空

	自社の経営資源 に注目	競争相手との関係 に注目
時間軸に注目	製品進化戦略	製品ラインの 拡張戦略
空間軸に注目	マスカスタマイ ゼーション戦略	製品ラインの 差別化戦略

表1 製品戦略研究の類型化

間軸」に注目した研究群であり、ここには、製品ラインの差別化戦略などを取り扱った研究が当てはまる(榊原, 1988; Clark and Fujimoto, 1991; Clark, Fujimoto and Aoshima, 1992)。

そして、このように先行研究を整理した場合、本稿は4つ目の研究カテゴリーに該当すると考えられる。つまり、競争相手との関係に注意を払いながら、スタティック(静的)な製品ラインの性格を分析していく研究の1つとして位置付けることが出来るのである。なぜなら、本稿では、製品ラインが演出する性格の違いに焦点を当て、それぞれの性格がもたらす市場での効果の違いを明らかにすること(つまり、製品ラインの差別化)に主眼を置いているからである。

3. 従来の製品ライン戦略研究の特徴と、本稿の特徴

前節では、製品戦略研究における製品ライン戦略の位置づけを明らかにしてきたが、本節では、既存の製品ライン戦略研究のレビューを行い、それらと本稿との違いを明らかにしてみたい。具体的に、ここでは次の2つの作業を行う。1つは、既存の製品ライン戦略研究が、製品ラインのどのような側面に注目し、どのような測定尺度を用いて製品ライン戦略を分類してきたのかを明らかにすることであり、もう1つは、本稿の採用する測定尺度が、既存研究が採用してきた測定尺度と、どのように異なるのかを明らかにすることである。

3-1. 既存研究で注目された項目とその測定尺度

既存の製品ライン戦略研究には、大きく次の2つの流れが存在する。1つは、製品開発研究の領域で行われてきたものであり、もう1つは、マーケティング研究の領域で行われ

てきたものである³⁾。

まず、前者の研究群では、製品ラインが演出する「性格(character)」の違いに注目して、戦略を分類してきた(表2参照)。ここでいう性格とは、ヒエラルキーやモザイク、アイデンティティなどのことを指している。既存の製品開発研究では、製品間の関係性に焦点を当て、それらの中でスペックや価格にどの程度、「規則性」(榊原, 1988; Clark, Fujimoto and Aoshima, 1992)や、「整合性」(Clark and Fujimoto, 1991; Clark, Fujimoto and Aoshima, 1992)が見られるのかによって、戦略の性格を定義し、戦略を分類してきた⁴⁾。具体的には、製品間でスペックや価格に強い規則性が見られる場合を、製品ラインにヒエラルキーがあると定義し、ほとんど規則性が見られない場合を、製品ラインがモザイク状になっていると定義した。また、製品間でコンセプトやスペックに強い整合性が見られる場合を、製品ラインにアイデンティティがあると定義し、ほとんど整合性がない場合を、製品ラインにアイデンティティがないと定義した。

一方、後者の研究群では、製品ラインの「長さ」や、製品ラインを構成する製品の「幅」などに注目して、戦略を分類してきた(Kotler, 1967; Urban and Hayser, 1980;

分類基準	測定尺度	測定対象
製品ラインに見られるヒエラルキーやモザイクの程度	規則性の程度	価格・サイズ・ホイールベース
製品ラインに見られるアイデンティティの程度	整合性の程度	コンセプトやスペック ①物理的構造(ex. エンジン, プラットホーム), ②物理的機能(ex. 馬力, 燃費効率), ③技術的なコンセプト(ex. モノコックボディ, ミラーサイクルエンジン), ④顧客のコンセプト(ex. 都会的, 先進的)

表2 製品開発研究で用いられてきた指標

Kekre and Srinivasan, 1990)。ここでいう製品ラインの「長さ」とは、自動車企業を例にとると、当該企業が取り扱っている製品カテゴリーの種類（ex. 大衆車や小型車、スポーツカー）の多寡のことであり、製品ラインの「幅」とは、それぞれのカテゴリーの中での品揃えの豊富さ（ex. ベーシックモデルや高級モデル）のことである。このように、既存のマーケティング研究では、製品開発研究のように製品ラインの質的な側面（性格）ではなく、量的側面に注意を向けて、戦略を分類してきたのである。

3-2. 本稿で注目する製品ラインの性格と、使用する測定尺度

以上では、既存研究が、製品ラインのどのような側面に注目し、どのような測定尺度を用いて、製品ライン戦略を分類してきたのかを明らかにしてきた。その結果、既存の製品開発研究では、製品間で価格やスペックにどのような関係が見られるのかに注目して戦略を分類し、既存のマーケティング研究では、製品ラインの長さや、製品ラインを構成する製品の幅などに注目して、戦略を分類してきたことが明らかになった。

それに対し、本稿では、次の2つの側面に注目して、デザイン戦略を分類しようと考えている（表3参照）。1つは、「製品ラインに見られる地域性の程度」であり、もう1つは、「製品ラインに見られるアイデンティティの程度」である。前者は、デザインに注目した場合に、各国市場で展開されている製品ラインがどの程度、ローカル色を帯びているか（あるいは、いないか）に注目した分類基準

であり、仕向け地が変わってもデザインが変わらない製品の割合（＝普遍性の程度）を測定することで、分類することが出来る。一方、後者は、「各国市場の製品ラインに、デザインの一貫性が見られるかどうか」に注目した分類基準であり、同一市場内で、デザインに何らかの共通項を持った製品の割合（＝一貫性の程度）を測定することで、分類することが出来る。

本稿がこれらの分類基準を新たに設定する理由は、従来の研究で用いられてきた分類基準では、デザイン戦略をうまく分類することが出来ないからである。

具体的に見ていくと、1つ目の分類基準である「製品ラインに見られるヒエラルキーやモザイクの程度」は、製品間に見られる価格やサイズの規則性の程度に注目した分類基準であるが、デザインに注目した場合、ほとんどの企業で製品ラインに規則性が確保されていることが窺える。つまり、価格が上位のモデルに行くほど、立派に見えるデザインを用意するという、製品ラインの演出方法が採用されているのである。そのため、そのような部分に注目しても、デザイン戦略を明確に分類することは難しい。例えば、榊原（1988）が、モザイク型の製品ライン戦略を採用する代表的な企業として取り上げたホンダでさえ、デザインに注目してみると、ヒエラルキー型の製品ライン戦略を採用していることが窺える。以上のような理由で、「製品ラインに見られるヒエラルキーやモザイクの程度」は、デザイン戦略の分類基準としては不適格であるといえる。

続いて、2つ目の分類基準である「製品ラインに見られるアイデンティティの程度」については、名称が同じであるため、本稿が先行研究のそれを援用しているかのように見えるかもしれない。しかし、本稿と先行研究とは、その測定尺度が異なっている。先行研究では、製品ライン全体でシェアされたコン

分類基準	測定尺度	測定対象
製品ラインに見られる地域性の程度	普遍性の程度	製品の形
製品ラインに見られるアイデンティティの程度	一貫性の程度	

表3 本稿で用いる製品ラインの性格と尺度

セプトと、個々の製品に落とし込まれたスペックとの間に、整合性がとれているかどうか注目して、アイデンティティの程度を測定してきた。しかし、この基準をデザインにも援用し、コンセプトと実物（製品の形）との間にある整合性の程度によって、デザイン戦略を分類することは、それほど有意義ではない。なぜなら、この基準に基づく分類では、製品ラインの演出方法の違いを浮かび上がらせることが困難だからである。

デザインは、製品スペックなどとは異なり、多義性の程度が高い。例えば、ある製品のデザインに、「情熱的な (passionate)」という製品ラインに共通のコンセプトを反映する場合であっても、それをどう表現するかはデザイナーの自由である。そのため、個々の製品のデザインと、コンセプトとの間には整合性が見られる場合であっても、製品間のデザインにバラつきがある場合もあれば、そうでない場合もある。つまり、両者の間にある整合性の程度と製品ラインの演出方法は、1対1には対応しないのである。したがって、当該基準も、デザイン戦略の分類基準としては不適切であるといえる。

最後に、3つ目の分類基準である「製品ラインの長さや幅」については、デザイン戦略の類型化とそもそも関連性が薄い。もちろん、製品ラインの長さや幅を変える際には、デザイン戦略もそれに合わせて変化させる必要が

あるだろう。しかし、それは単なる従属関係であって、製品ラインの長さや幅によって、デザイン戦略を分類することが出来るというわけではない。なぜなら、仮に製品ラインを延ばす場合であっても、デザイン戦略をどのように変更するかについては、複数の選択肢が残されているからである（デザイン戦略の中身と、製品ラインの長さや幅は1対1では対応しない）。したがって、当該基準も、デザイン戦略の分類基準としては不適切であるといえる。

このように、既存研究で用いられてきた分類基準はいずれも、デザイン戦略の類型化には不向きであるため、本稿では改めて、デザイン戦略の類型化に相応しい分類基準を用いることにした。それが、「製品ラインが持つテイストの違い」と「製品ラインに見られるアイデンティティの程度」である。したがって、これらの2つの基準を用いると、デザイン戦略は、以下の4つに類型化することが出来る（図1参照）。

1つ目は、「仕向け地（あるいは、市場）ごとに多くの製品のデザインを変え、それぞれの仕向け地におけるデザインの一貫性は重視しない戦略」であり、ここではそのようなデザイン戦略のことを「市場ごとに刹那美を追求する戦略」と呼ぶことにする。このような呼称を付けたのは、それぞれの市場のトレンドに流され、その場その場で、場当たりの

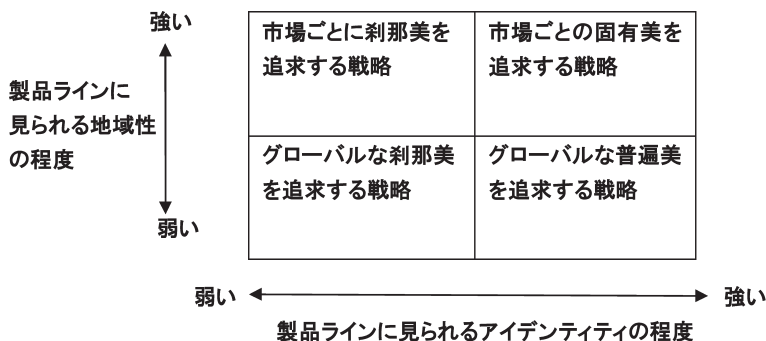


図1 デザイン戦略の類型化

にデザインを開発する姿が、あたかも各市場の刹那美（その時々のおもしろさ）を追求しているかのように見えるからである。

2つ目は、「仕向け地（あるいは、市場）ごとに製品のデザインを変えないだけでなく、それぞれの仕向け地で展開されるデザインの一貫性についても重視しない戦略」であり、ここではそのようなデザイン戦略のことを「グローバルな刹那美を追求する戦略」と呼ぶことにする。このような呼称を付けたのは、世界的なトレンドを追いかけ、それを反映したデザインを開発する姿が、あたかもグローバルな刹那美（その時々のおもしろさ）を追いかけているかのように見えるからである。

3つ目は、「仕向け地（あるいは、市場）ごとに多くの製品のデザインは変えるが、それぞれの仕向け地におけるデザインの一貫性は重視する戦略」であり、ここではそのようなデザイン戦略のことを「市場ごとの固有美を追求する戦略」と呼ぶことにする。このような呼称を付けたのは、それぞれの市場の消費者の嗜好を反映したデザインを一貫して開発する姿が、あたかも市場ごとの固有美を追求しているかのように見えるからである。

4つ目は、「仕向け地（あるいは、市場）ごとに製品のデザインを変えないだけでなく、それらの間に一貫性も持たせる戦略」であり、ここではそのようなデザイン戦略のことを「グローバルな普遍美を追求する戦略」と呼ぶことにする。このような呼称を付けたのは、市場の違いに左右されることなく、世界中の誰に対しても通用し得るデザインがあると信じて、そのようなデザインを一貫して開発する姿が、あたかもグローバルな普遍美を追求しているかのように見えるからである。

4. 各デザイン戦略の販売動向についての仮説

前節では、デザイン戦略の分類基準や測定

尺度とともに、4つのタイプのデザイン戦略の中身を明らかにしてきたが、本節では、各分類基準の持つ意味を考察し、それぞれのデザイン戦略を採用した場合の販売動向について、仮説を導出してみたい。

なお、その際には、製品のスペック情報などに基づいて、合理的で分析的な情報処理を行う消費者ではなく、全体的で類比的な情報処理を行う消費者を想定して議論を展開していく。なぜなら、本稿では、研究目的のところで述べたように、感情的関与の高い（＝情緒的で感情的な側面が重視される）製品市場における、消費者の行動に焦点を当てているからである。Park and Mittal (1985)によると、消費者の動機的基盤には、製品の機能や性能などの実質的価値を追求する機能的動機をベースとした認知的関与と、製品使用を通じた自己表現などの価値表現的動機をベースとした感情的関与があり、いずれの関与が高い製品かによって、消費者の採用する情報処理の様式が決まるとされている。すなわち、認知的関与が高い製品の場合には、合理的で分析的な情報処理が行われ、感情的関与が高い製品の場合には、全体的で類比的な情報処理が行われると考えられているのである。

さらに、本稿では、そのような感情的関与に関する先行研究の成果も援用していく。先行研究からは、感情的関与の高い製品では、ブランド・コミットメントのうち、感情的コミットメントを高めることに成功したブランドの方が、消費者との間で安定的かつ継続的な関係性を構築できることや（井上, 2009）、高い価格でも受容されることなどが分かっている（Chaudhuri, 2006）。本稿では、これらの考え方を援用する。ただし、先行研究では、どうすれば感情的コミットメントを高められるかについては論じられてこなかった。そのため、本稿では、その部分をデザインの性格を用いて仮説的に説明していく。つまり、デ

ザインによる製品ラインの演出方法を工夫して、消費者に「憧れ」や「こだわり」を抱かせることに成功すれば、消費者との間で情緒的な結びつきが生まれ、感情的コミットメントを高めることが出来る。そして、その結果として、高価格を維持したり、消費者と安定的で継続的な関係を構築したりすることが出来るようになるのである。

4-1. 消費者にとって製品ラインの地域性が持つ意味

ここでは、まず、製品ラインの地域性が持つ意味について考えてみたい。デザインによって演出される製品ラインの地域性（ローカルテイスト）は、消費者にとってどのような意味を持つのであろうか。

まず、地域性の強さから消費者が感じるものは、「親近感」であろう。地域性の強いデザインは、料理のメタファーでいえば、「和風中華」や「和風フレンチ」といったものに該当する。つまり、地域性の強いデザインを開発するという事は、現地の人の口に合うように料理を手直しすることと似ているのである。そのため、多くの製品のデザインを現地の嗜好に合わせて変更し、ローカルテイストの強い製品ラインを持っている企業ほど、市場ごとの販売動向にブレが小さくなる（どこの市場でも、まんべんなく売れる）可能性が高い。そのような現地化されたデザインは、現地の人にとって親近感があり、とっつきやすいからである。ただ、反対に、このような受け身的な姿勢では、爆発的なヒットやプレミアム感の獲得は難しいかもしれない。

例えば、現地であまり認知度の高くない海外企業が、現地の人々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⁵⁾。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ため、値引きの対象にされやすくなるのである。このように、ローカルテイストの演出は、シェアの獲得には有効に機能するものの、価格面での勝負を困難にする可能性がある。

一方、地域性の弱さから消費者が感じるものは、「憧れ」や「とっつきにくさ」であろう。地域性の弱いデザインは、料理のメタファーでいえば、「本格フレンチ」や「本格イタリアン」といったものに該当する。つまり、本場の味を再現することにこだわって、現地向けに味付けを手直ししていないのである。そのため、そのようなこだわりに「憧れ」を抱いてくれる人が多い地域では、シェアを獲得することが出来るかもしれないが、そうでない地域（つまり、とっつきにくいと判断された地域）では、ほとんどシェアを獲得することが出来ない危険がある。つまり、市場ごとに販売量（ないし、シェア）がぶれる可能性が高いのである。ただ、当たり外れのリスクが大きい反面、そのような姿勢を貫くことで、プレミアム感を獲得することが出来る可能性も高い。なぜなら、デザインを全世界で共通のものにすることで、全世界で共通したブランドイメージが築きやすくなり、さらには、全世界共通の価格も提示しやすくなるからである⁶⁾。

例えば、ある市場であまりシェアがない場合でも、その地位に応じた安っぽいデザイン

を開発したり、シェアを増やすために、消費者の好みに迎合したデザインを開発したりするのではなく、自らが信じるデザインを開発し続ける。そうすれば、いつかは一定のファン層を獲得することが出来る。そして、そのようなファンは値引きをあまり要求したりしないため、販売価格を維持することが出来る。つまり、価値を認める消費者だけに製品を販売していくことで、プレミアム感を獲得することが出来るのである。もちろん、前述したように、このような方法では、地域によっては、なかなかシェアを獲得することは出来ないかもしれない。しかし、ファンが多く生まれた地域では、製品価格の維持だけでなく、高いシェアも獲得できる可能性がある。

4-2. 消費者にとって製品ラインのアイデンティティが持つ意味

続いて、ここでは、製品ラインのアイデンティティが持つ意味について考えてみたい。製品ラインに見られるアイデンティティの程度は、消費者にとってどのような意味を持つのであろうか。

アイデンティティの強さから消費者が感じるものは、自身の「こだわり」を常に満たしてくれることに対する安心感や信頼感であろう。製品間のデザインに一貫性が確保されている場合、どの製品のデザインにも似たようなテイストが反映されるので、そのようなテイストが好きな人は、それにつられて、その会社の製品を買ってくれる。つまり、その会社の製品を繰り返し買ってくれるリピーターや、その会社の製品で日常をコーディネートしようとするコレクターが現れてくるのである。このように、製品間のデザインに一貫性が確保されている場合、固定客が生まれやすくなるため、製品が相対的に安定して売れるようになると考えられる。しかし、その反面、一貫性が過度な場合、1つの製品のデザインが嫌われると、製品ライン全体が嫌われたり、

どの製品も代わり映えせず、新鮮味がないと消費者に飽きられたりするリスクが高くなるかもしれない。そして、その場合には、いずれの製品も販売が低迷するなど、悪い意味で、販売が安定すると考えられる。

一方、アイデンティティの弱さから消費者が感じるものは、「目新しさ」や「新鮮さ」に基づく満足感であろう。特定のデザインテーマに縛られない、多様なデザインを次々と開発してくる企業に対しては、消費者は、その目新しさに惹かれて製品を購入するようになる。つまり、企業に対してではなく、個々の製品のデザインに関心を寄せた購買行動をとるようになるのである。その結果、アイデンティティの弱い製品ラインを持つ企業では、そのデザインを支持する人が多いときには製品が大ヒットし、逆に少ないときには全く売れないなど、製品ごとの当たり外れが大きくなると考えられる。

また、市場のトレンドに合わせたデザインを次々と開発してくる企業に対しても同様に、消費者は、個々の製品のデザインから感じる新鮮さに惹かれた購買行動をとるようになる。その結果、消費者は、陳腐さを嫌って製品の買い替え速度を早めたり、鮮度に惹かれて衝動買いしたりすると考えられる。ただ、そのような性格の製品ラインを持つ企業では同時に、デザインが飽きられる速度が速いだけでなく、リピーターが生まれにくいリスクも高くなる。なぜなら、製品ラインのアイデンティティが弱い場合、企業に対する消費者の忠誠心（ロイヤリティ）を育てることは難しいからである。忠誠心を育てることなく、移り気な消費者の心をつかまえて続けることは困難である。

4-3. 仮説の導出

ここでは、前節で考察した、それぞれの分類基準が持つ意味を踏まえて、各デザイン戦略の販売動向に関する仮説を導出してみたい

(図2参照)。

まず、「グローバルな普遍美を追求する戦略」に注目すると、当該戦略は、仕向け地ごとに製品のデザインを変えないだけでなく、それらの間に一貫性も持たせようとする（あるいは、企業全体のデザインテーマを重視し、かつ、そのテーマの表現方法も仕向け地ごとに変えない）デザイン戦略である。そのため、そのような戦略を追求する企業では、相対的に「市場ごとの当たり外れは大きい、値崩れの程度は小さい」、かつ「各市場においては、製品ごとの当たり外れが小さい」販売動向になるであろうことが予想される。なお、当該カテゴリーに属すると考えられるのが、フォルクスワーゲンをはじめとする欧州の自動車メーカーである。欧州の自動車メーカーの多くは、仕向け地ごとに製品のデザインを変えないだけでなく、それらの間に一貫性も持たせているが、彼等の販売動向は当該仮説に沿った形になっている。

次に、「市場ごとの固有美を追求する戦略」に注目すると、当該戦略は、仕向け地ごとに多くの製品のデザインは変えるが、各市場で展開される製品間のデザインの一貫性は重視する（あるいは、企業全体のデザインテーマは重視するものの、そのテーマの表現方法については仕向け地ごとに変える）デザイン戦略である。そのため、そのような戦略を追求

する企業は、相対的に「市場ごとの当たり外れは小さいが、値崩れの程度は大きく」、かつ「各市場においては、製品ごとの当たり外れが小さい」販売動向になるであろうことが予想される。なお、当該カテゴリーに属すると考えられるのが、ホンダ（アキュラ・ブランドを除く）である。ホンダでは、世界中のヤッピーをターゲットにしながらも、デザインは各地で開発するなど、市場ごとの固有美を追求してきた。そして、その販売動向は、当該仮説に似た形になっている。

続いて、「グローバルな刹那美を追求する戦略」に注目すると、当該戦略は、仕向け地ごとにほとんどの製品のデザインを変えないだけでなく、各市場で展開される製品間のデザインの一貫性も重視しない（あるいは、企業全体のデザインテーマにはあまりこだわらないだけでなく、その表現方法も仕向け地によって変えない）デザイン戦略である。そのため、そのような戦略を追求する企業は、相対的に「市場ごとの当たり外れは大きい、値崩れの程度は小さい」、かつ「各市場においては、製品ごとの当たり外れが大きい」販売動向になるであろうことが予想される。なお、当該カテゴリーに属すると考えられるのが、GMやフォードである。米国の自動車メーカーでは、世界市場を均質なものと看做して、様々な世界戦略車（ex. GMのJカー、

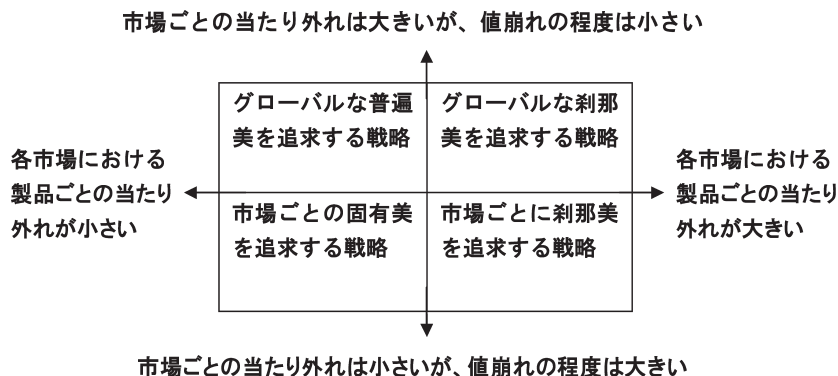


図2 各デザイン戦略の販売動向

フォードのエスコート）を投入し、グローバルな刹那美を追求してきたが、その販売動向は、当該仮説に沿った形になっている。

最後に、「市場ごとに刹那美を追求する戦略」に注目すると、当該戦略は、仕向け地ごとに多くの製品のデザインを変えつつ、各市場で展開される製品間のデザインの一貫性も重視しない（あるいは、企業全体のデザインテーマにも、その表現方法にもこだわらない）デザイン戦略である。そのため、そのような戦略を追求する企業は、相対的に「市場ごとの当たり外れは小さいが、値崩れの程度は大きく」、かつ「各市場においては製品ごとの当たり外れが大きい」販売動向になるであろうことが予想される。なお、当該カテゴリーに属すると考えられるのが、90年代までの日産である。当時の日産では、各地にあるデザインの開発拠点で、その時々トレンドに乗ったデザインを開発してきたが、その販売動向は当該仮説に沿った形になっている。

5. 今後の課題

本稿では、デザイン戦略を4つのタイプ（①グローバルな普遍美を追求するデザイン戦略、②市場ごとの固有美を追求するデザイン戦略、③グローバルな刹那美を追求するデザイン戦略、④市場ごとに刹那美を追求するデザイン戦略）に類型化し、それぞれの戦略をとった場合の販売動向の在り方を推測してきた。しかし、それらは、あくまで演繹的に導き出された仮説に過ぎない。そのため、今後の課題としては、本稿で得られた仮説を実証していくことが必要になる。さらに、その際には、本稿の仮説が、どのような産業では適用することができ、どのような産業では適用されないのか（適用可能性の問題）についても、明らかにしていく必要があるだろう⁷⁾。

注

- 1) プロダクト・デザインには、①美的、②シンボル、③機能性、④人間工学的、⑤注意を引く、⑥製品カテゴリーの分類を容易にするなど、様々な役割や側面があるが（Creusen and Schoormans, 2005）、本稿で注目するのは、①、②、⑤などの、消費者に情緒的な便益をもたらす側面のみである。
- 2) ただ、いくらデザインが製品の売れ行きに影響を与えるといっても、個々のデザインの良し悪しの評価や、それと売上との因果関係を説明することは難しい。そこで、本稿では、デザインの性格を個別に捉えるのではなく、製品ライン全体で捉えることで、ある程度、市場での偶然の当たり外れを排除することが出来ると考えた。また、デザインの性格を製品ライン全体で捉え、ブランド研究の文脈に当てはめやすくすることで、ブランド研究の成果を援用することが出来ると考えた。
- 3) 上記の研究領域の他にも、デザイン・マネジメント研究の領域において、製品ライン戦略研究が存在する（Selame and Selame, 1988；Spaeth, 1991；Olins, 1989；Argenti, 1991；Bernstein, 1984）。しかし、それらの多くは、PI（Product Identity）やVI（Visual Identity）、CI（Corporate Identity）などの抽象的な議論に終始し、実証研究には至っていないため、ここでは取り上げないことにした。
- 4) なお、Clark, Fujimoto and Aoshima (1992) は、ヒエラルキーやモザイクなどの「製品間の相対的ポジショニング」の違いと、「製品のアイデンティティの程度」の違いの双方から、製品ラインの性格を特徴付けようとしている。
- 5) 『日経ビジネス』2010年5月3日号、40-41頁
- 6) 『日経ビジネス』2007年5月14日号、32-33頁
- 7) 本稿では、デザイン戦略の分類基準として「製品ラインに見られる地域性の程度」に注目していることから分かるように、複数の地域や市場で製品を販売している企業のことを念頭に置いている。

参考文献

- 青島矢一（1997）「新製品開発の視点」『ビジネスレビュー』Vol.45, No.1, 161-179頁
- Argenti, P. (1991) "Managing Corporate Identity", *Design Management Journal*, Vol.1, No.2, pp.52-57.
- Bernstein, D. (1984) *Company Image and Reality*:

- A Critique of Corporate Communication*, London: Cassel
- Chaudhuri, A. (2006) *Emotion and Reason in Consumer Behavior*, Butterworth-Heinemann. (恩蔵直人・平木いくみ・井上淳子・石田大典訳『感情マーケティング；感情と理性の消費者行動』千倉書房, 2007)
- Clark, K. and T. Fujimoto (1991) *Product Development Performance: Strategy Organization and Management in the World Auto Industry*, Boston: 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)
- Clark, K, T. Fujimoto and Y. Aoshima (1992) "Managing Product Line: A Case of Automobile Industry", *Working Paper*, Boston: Harvard Business School
- Creusen, H. and L. Schoormans (2005) "The different Role of Product Appearance in Consumer Choice." *Journal of Product Innovation Management*, Vol.22, No.1, pp.63-82.
- Cusumano, M. (1991) *Japan's Software Factories: A Challenge for US Management*, New York: Oxford University Press
- Cusumano, M. (1992) "Objectives and Context of Software Measurement, Analysis and Control", *Experimental Software Engineering Issues*, pp.41-59.
- 井上淳子 (2009) 「ブランド・コミットメントと購買行動との関係」『流通研究』Vol.12, No.2, 3-21頁
- Kekre, S. and S. Srinivasan (1990) "Broader Product Line: A Necessity to Achieve Success?", *Management Science*, Vol.36, Issue 10, pp.1216-1231.
- Kotler, P. (1967) *Marketing management: analysis, planning, and control*, New Jersey: Prentice-Hall
- 楠木 健 (1992) 「製品トラジェクトリーの連続性」『ビジネスレビュー』Vol.39, No.2, 63-81頁
- 楠木 健 (2006) 「次元の見えない差別化 脱コモディティ化の戦略を考える」『一橋ビジネスレビュー』, 第53巻, 4号, 6-24頁
- Meyer, M. H. and J. M. Utterback (1993) "The Product Family and the Dynamics of Core Capability", *Sloan Management Review*, Vol.34, No.3, pp.29-47.
- 三留修平 (1997) 「デザインの経済価値を測る；自動車, 情報通信機器, 家電の事例分析から」『日経デザイン』4月号, 60-67頁
- 延岡健太郎 (1996) 『マルチプロジェクト戦略：ポストリーンの製品開発マネジメント』有斐閣
- 延岡健太郎 (2006) 「意味的価値の創造：コモディティ化を回避するものづくり」, 『国民経済雑誌』第194巻, 第6号, 1-14頁
- Olins, W. (1989) *Corporate Identity: Making Business Strategy Visible Through Design*, Boston: Harvard Business School Press
- Park C. W. and B. Mittal (1985) "A Theory of Involvement in Consumer Behavior; Problem and Issues", *Research in Consumer Behavior*, Vol.1, pp.201-231.
- 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
- Sanderson, W. S. (1991) "Cost models for evaluating virtual design strategies in multi-cycle product families", *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol.8, Issues 3-4, pp. 339-358.
- Sanderson, W. S. and V. Uzumeri (1990) *Strategies for New Product Development and Renewal Design-Based Incrementalism*, Center for Science and Technology Policy School of Management
- Selame, E and J, Selame. (1988) *The Company Image: Building Your Identity and Influence in the marketplace*, New York: John Wiley & Sons
- Spaeth, T (1991) "Diagnosing Corporate Identity", *Design Management Journal*, Vol.1, No.2, pp.46-51.
- 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
- Urban, G. L. and J. Hayser (1980) *Design and Marketing of New Products*, New Jersey: Princeton-Hall
- Uzumeri, M. and S. Sanderson (1995) "A Framework for Model and Product Family Competition", *Research Policy*, Vol.24, pp.583-607.
- Venkatesh, S. (2006) "Proactive and Reactive Product Line Strategies: Asymmetries between Market Leaders and Followers", *Management Science*, Vol.52, Issue 2, pp.276-292.
- Wheelwright, S. T. and W. E. Sasser (1989) "The New Product Development Map", *Harvard Business Review*, Vol.67, Issue 3, pp.112-125.

参考資料

- 『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』「マツダが挑む成熟した消費者」2007年5月14日号，32-33頁

ウェブサイト

- 日本産業デザイン振興会ホームページ「第1回 デザインに関する意識調査結果レポート」
2007年11月22日～27日実施 <http://www.jidpo.or.jp/activity/reseaech/0801/res.html>