

平成 29 年 8 月 9 日現在

機関番号：24506

研究種目：挑戦的萌芽研究

研究期間：2014～2016

課題番号：26590073

研究課題名(和文)企業のマーケティング活動におけるデザイン・プロセスの有効性についての探索的研究

研究課題名(英文)A exploratory research on the effectiveness of design process in marketing activities.

研究代表者

秋山 秀一(Akiyama, Shuichi)

兵庫県立大学・経営研究科・准教授

研究者番号：30388889

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,500,000円

研究成果の概要(和文)：企業活動におけるマーケティングとデザインは共通する要素が多いが、それぞれ異なる領域で発展してきた。近年企業のデザイン戦略やマネジメントの重要性が指摘されるようになり、両者の融合が求められている。本研究では、特に企業が新製品を創出する際のデザイン・プロセスと組織の役割に注目し、企業の国際比較、さらには海外に展開する日本企業とデザイナーとの関係に焦点を当てた調査を行った。その結果、経営者やデザイナーを中心とするクローズドな関係により製品が創出されるプロセスと、それが評価されるオープンな場が複数存在することがわかった。これらの問題を整理し、両者を補完する研究枠組みを構築することが今後の課題である。

研究成果の概要(英文)：Marketing and Design in corporate activities have many common elements, but they have developed in different areas. In recent years the importance of corporate design strategies and management has been pointed out, and the integration of both is required. In this research, especially focusing on the design process and the role of the organization when a company creates new products, international comparison of companies, and the relationship between Japanese companies and designers overseas went. As a result, we found that there are multiple processes where products are created due to closed relationships, mainly managers and designers, and open places where they are evaluated. It is a future task to organize these problems and to construct a research framework that complements both.

研究分野：マーケティング

キーワード：マーケティング デザイン イノベーション

### 1. 研究開始当初の背景

21世紀の知識社会においては、これまでの工業デザインにかわって知識のデザインが重要な役割を果たすといわれている(紺野[2010])。企業のマーケティング活動においてもデザインの重要性についての認識が近年高まりつつある。しかし、両者を補完するような理論的枠組みや実践的方策についての体系化は十分に進んでいるとはいえない。その背景には、企業活動においてもマーケティングとデザインの実行プロセスには共通する部分が多いが、それぞれが異なる部署や職能によって遂行されてきたことや、デザインの重要性を認識しながらも積極的に導入していない企業も少なくないといった点が挙げられよう。

そうした状況の中で本研究が目指すのは、近年企業活動におけるデザインの概念が拡張し、デザイン導入プロセスにおいて企業(組織)やデザイナー(デザイン会社)双方の役割が変化しつつあること、そのような実態を踏まえた、マーケティングとデザインを補完する研究・実践枠組みの構築が求められていること、という点である。最近のマーケティング研究においても、企業におけるデザインの位置づけが意匠から設計へと拡張していることが指摘されている(水越2008)。とりわけ、新しい(革新的な)製品やサービスを開発する際にデザインが重要な役割を果たし、企業間の連携やコミュニケーションも規定することが明らかにされている(Verganti [2003]、Pisano and Verganti [2008])。他方、デザイン研究の分野においても、デザインが外観のスタイリング(意匠)を行うだけでなく、戦略的・戦術的思考(設計)を含む概念へと進化しつつあることが示されている(Best [2006]、[2009]) (図1)。これらのことは、企業における戦略ツールとして、またステイクホルダーとのコミュニケーションにおいてデザインの重要性が高まっていることを示している。

こうしたデザインの有効性についての研究は、企業のパフォーマンスとの関連で行われてきている(ラインメラ・米倉 [2007]、Talke, et al. [2009]、秋池[2009])。しかし、製品デザインや意匠といった狭義のデザインに焦点を当てたものが中心であり、企業が戦略的にデザインをどのように導入するか、あるいはその導入において組織内外でのコミュニケーションがどのように行われ、成否の条件はいかなるものかといった戦略的なデザインの導入プロセスについては十分に明らかにされているとはいえない。本研究ではそこに焦点を当て、理論的、実践的な課題を探っていく。研究代表者はこれまで、実際に他大学(神戸芸術工科大学)と連携し企業や自治体、生活者へのデザイン提案を行い、それらの活動を通じて研究を行ってきた実績を有し、現在実証的な研究を進めている。それらの諸活動から得られた知見や経験を

とりまとめ理論的な課題として提示するために本研究計画を立案する。

### 2. 研究の目的

本研究は、企業のマーケティング活動におけるデザイン・プロセスの有効性について、理論的、実践的に明らかにすることを目的としている。マーケティングとデザインの概念は共通する部分が多いが、これまで異なる研究分野として発展してきた。しかし、近年においてイノベーションの創出やそれによる企業の差別化の要素として、デザインへの関心が改めて高まりつつある。本研究ではそうした背景のもと、マーケティングとデザインを補完する新たな理論的・実践的枠組みの構築を目指す。まずデザインの概念やマーケティング活動との関わりを整理した上で、企業がデザインを導入するプロセスを検証することにより、これまで焦点が当てられなかったその有効性や課題について探っていく。

本研究の学術的な特色は、マーケティングとデザインを補完する新たな理論・実践枠組みの構築を目指すところにある。企業がデザインを導入するプロセスに焦点を当て、いかなる条件の時にそれが上手くいくのか(いかないのか)といった点について質的・量的に検証しながら、より実践的なフレームワークの構築も目指している。その際には、従来の研究が対象としてきた企業とデザイナー、取引先といった限られた関係だけでなく、生活者や地域社会といったステークホルダーも含まれることから、本研究に内在すると考えられるマーケティングにおける社会志向ともいえる問題について言及できるものと考えている。すなわち、予想される結果と意義については、デザインを重視したマーケティング戦略についての理論枠組みの構築が期待できること、デザイン導入のプロセスの検証を通じてその成否の条件を明らかにすることで、企業や社会における適応方法の開発が期待できること、それらを通じてマーケティングにおける社会志向についての展望を提示すること、となる。

### 3. 研究の方法

本研究の実施期間は3年とした。平成26年度はマーケティングとデザインに関連する文献や企業の動向について調査・分析し、実態把握と理論仮説の精緻化を行った。それらを踏まえて国内企業やデザイナー等への探索的なインタビュー調査を実施した。また、他の研究プロジェクトとの関わりの中で、米国ニューヨークでの企業や施設を対象にした実態調査も行っている。

27年度は前年度の研究成果を踏まえ仮説を構築し、インタビュー調査を行った。海外での現地調査として、北欧デザインの先進地として知られるデンマークにおける企業、関係機関の調査と国際学会(IMP)における情報収集、意見交換を行った。また、国内にお

いても兵庫県篠山市の企業・地域の取り組みを中心にデザイン・プロセスの実態調査と地域社会との関わりについての検討を行い成果としてとりまとめた。

最終年度となる 28 年度は、継続的な調査研究とともに、その成果を社会の中で運用しそこから得られる結果を研究にフィードバックすることも試みた。研究としては、前年度の国内調査結果をさらに深めつつ、新たにイタリア・ミラノ市での現地調査を行った。特に企業におけるデザイン・プロセスと関わりの深いデザイナーの役割と組織について検討した。注目したのは、日本企業の海外展開である。イタリア・ミラノ市で毎年 4 月に開催される「ミラノサローネ」国際家具見本市への出展に関わる若手デザイナー等へのインタビューにより、展示会への出展プロセスを通じて、製品やデザインが外部から評価され企業内部にも浸透していくことがわかった。そこでは、経営者を中心としたクローズドな関係だけでなく、デザイナーを中心としたオープンなネットワークが構築されており、そのような場が複数存在することが、企業におけるデザイン・プロセスの有効性を高めるために重要であることがわかった。本研究の最終年度ではあったものの、これらの諸点は、次なる研究テーマにつながる知見となっている。

なお、本研究で実施した探索的・実践的な調査手法については定性的、定量的方法論の検討を踏まえながら実施することとし、その内容については事後的にも評価・検証を行うものとする。また、研究活動から得られた知識や人脈をもとに研究グループを組織し、多角的にアプローチすることを想定し現在も継続中である。

#### 4. 研究成果

本研究においては、企業におけるデザイン・プロセスの有効性について、形成される組織の特質に注目した。例えば、既存のデザインによるイノベーションの議論において、Verganti (2009) は、デザイン・イノベーションにはそれに関わる様々な解釈者のネットワーク「デザイン・ディスコース」が存在し、彼らによってデザイン・ドリブン・イノベーションが生み出されるプロセスを指摘している。デザイン・ディスコースを構成する主体は 2 つに分類される。1 つは技術に関するもので、サプライヤー、先駆的な製品の開発者、他産業の企業、デザイナー、流通業者などからなる。もう 1 つは文化的な生産に関する者もので、そこには消費者、メディア、社会学者、文化人類学者、マーケター、文化的組織、芸術家、研究・教育機関などが含まれる。消費者との一定の距離を持ち、これらの解釈者とのクローズな関わり（相互作用）を通じて、消費者との一定の距離を持つことで、新しい意味が生まれ、生活者のコンテキストを創造し提案することができるの

である (Verganti 2009)。

このデザイン・ディスコースの存在、すなわち主体となる企業のステイクホルダーによる協業や彼らが集まるオープンな場が重要であることは、近年多くのイノベーション研究においても指摘されている (Chesbrough 2007、谷本 2013)。しかしながら、その類型については、Verganti (2009) の指摘するようなクローズな関係か、オープンな関係か、という点で大きく異なることがわかる。つまり、デザインによるイノベーションを推進する組織のあり方は、そのミッションや戦略により異なることを示唆するものである。その上で、Verganti (2009) では、3 つのイノベーション戦略とその相互作用を提示した。

最近の研究では、それらに加え、特に中堅・中小企業におけるデザイン開発のパフォーマンスは、その活動を支援する機能や組織が重要な役割を果たしていることが指摘されている (Landoni, P. et al. 2016)。革新的なデザイン・イノベーションは、大手企業のみならず、中堅・中小企業から生み出されるケースも少なくない。さらに、産業や企業の文化的な背景によっても異なってくるであろう。いずれにしても、その課題に対する研究成果としての体系化は進行中であり、多くは個々の事例が中心としたものとなっている。

本研究では、そうした研究動向にも注目しつつ、革新的な製品やサービスを生み出す企業とそのステイクホルダーの関係について類型化を試み、萌芽研究により明らかになってきた日本、欧州企業のスタイルの違いにフォーカスし、複数企業の比較事例分析を中心に研究を進めてきた。

本研究はその目的としても探索的なものであったが、一定の成果は得られたものと考ええる。特に企業が新製品を創出する際のデザイン・プロセスと組織の役割に注目し、企業の国際比較、さらには海外に展開する日本企業とデザイナーとの関係に焦点を当てた調査を行うことができた。その結果、経営者やデザイナーを中心とするクローズな関係により製品が創出されるプロセスと、それが評価されるオープンなプロセスが複数存在することがわかった。それぞれの組織の役割をさらに検討することで、企業のマーケティング活動におけるデザイン・プロセスの役割と有効性がさらに明確になろう。本研究で当初目標とされた尺度開発とその検証までには至らなかったが、そのアウトラインや変数の検討については考察を深めることができたと考えている。

なお、これら本研究課程で得られた知見やネットワークを教育・社会活動へとフィードバックすべく現在活動中である。既に実施しているものとしては、神戸芸術工科大学との共同プロジェクト (VERTDESIGN) の実施である。そこでは企業や地域におけるデザイン・プロセスの導入について継続的に調査・実践

を続けており一定の評価を得ている。

以上、探索的研究から得られた問題、実践活動から得られた知見を整理し、マーケティングとデザインを補完する理論的な枠組みを構築することが今後の課題であり多くの問題が残されている。現在執筆中の論文の発行や学会報告を行い、継続的に研究に取り組みたい考えである。

#### 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計1件)

秋山秀一「デザイン志向のマーケティング」大阪経済大学中小企業・経営研究所『中小企業季報』第172号、No.4、pp.1-9、2015年1月。その他、現在執筆中。

〔学会発表〕(計1件)(研究会報告)

秋山秀一「マーケティングにおけるデザインの役割について」神戸大学大学院研究会、2014年10月。その他、企業セミナー等で報告、学会報告に向けて準備中。

〔図書〕(計1件)

・秋山秀一(2016)「デザイン志向のソーシャルイノベーション-篠山市ノオトの事例を中心に」加藤恵正編『都市を動かす-地域・産業を縛る「負のロック・イン」からの脱却-』同友館、第10章、p228-247。その他、現在執筆中。

〔産業財産権〕

出願状況(計0件)

取得状況(計0件)

〔その他〕

マーケティング×デザインプロジェクト

「VERTDESIGN」(主宰)HP

<http://vertdesign.org/>

#### 6. 研究組織

(1)研究代表者

秋山 秀一(Akiyama Shuichi)

兵庫県立大学・経営研究科・准教授

研究者番号：30388889