

論 説

経験経済におけるデザイン・ベースの企業戦略に関する考察

八重樫 文
岩谷 昌樹

目 次

- I. はじめに：経験経済と感情口座
- II. スターボックス型経済における 5 つの経験価値
 - 1. スターボックスに見る 5 つの経験価値
 - 2. イケアに見る 5 つの経験価値
- III. デザイン・ベースの企業戦略
 - 1. 経験の 4E 領域における顧客の 4S を満たすデザイン
 - 2. デザイン・ベースの企業戦略
 - 3. 組織に委ねられる競争優位の持続性
- IV. デザイン・ベースの企業戦略の必要性：
模倣困難なリソース&ケイパビリティ
 - 1. スターボックスに見る「遍在」と「偏在」のジレンマ
 - 2. 探検者として顧客を扱う
- V. おわりに

I. はじめに：経験経済と感情口座

現在は、サービスそのものが提供される経済から一歩進んだ「経験経済 (experience economy)」の時代である¹⁾。

例えばケーキを家で食べたいという欲求を満たす場合、それを家で作るには、必要となる材料を全て揃えるには手間がかかり、作るにも時間がかかる。ましてや、つくったことのない・つくれないという人もいる。そのときにはケーキ店で、職人が焼いたケーキを購入するという選択肢を採ることができる。その購入価格から材料費を引いた差額分が、ケーキというモノ (商品) のサービス料ということになり、この提供がサービスである。

それが「経験経済」では、パーティを開くというコト (イベント) に重きが置かれる。そこでは、大切な人と過ごす楽しいひとときという思い出 (メモリー) を残すことが大事とされる。ディズニーランドの盛況ぶりは、まさに「経験経済」の象徴である。何かにつけてデジタルカメラで目にしたものをとにかく写真に収めていく、あるいはムービーに記録するのもその顕著な例である。

1) Pine II, B. J. and Gilmore, J. H., *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, 1999. / 電通「経験経済」研究会訳『経験経済 エクスペリエンス・エコノミー』流通科学大学出版, 2000 年。/ 岡本慶一・小高尚子訳『[新訳] 経験経済—脱コモディティ化のマーケティング戦略』ダイヤモンド社, 2005 年。

佐藤可士和は、「ホンダステップワゴン」の広告 (2006)²⁾ において、通常なら自動車 (モノ) そのものを前面に出したコマーシャルを作成するのに、「ステップワゴンで何しよう」と謳い、家族がレジャーに出かける様子 (イベント) をまるで夏休みの絵日記のように描いて見せた。「経験経済」の時代の到来を彼が熟知していたことが伺える。家族旅行では、自動車はあくまでイベントのための小道具 (ガジェット) にすぎないということをここで彼は見事に表現している。

前例にあげたパーティにおいても、ケーキはメインではなく、あくまでパーティを味覚的・視覚的に盛り立てるガジェットである。パーティの開催は、単にケーキを買うよりも数倍のコストがかかるが、その経費以上の価値 (value) がそれぞれの思い出として残ることが重視される。

依然として新春に福袋を買う者が多いのは、福袋の中身ではなく、福袋自体を争奪戦の末に購入できたことや「中身は何だろうか?」と封を開ける瞬間の期待感に価値が宿っているからであると考えられる。カード会社の CM³⁾ にもあるように「プライスレス (priceless)」なコトが、これほど重視される時代はない。

「プライスレス」なイベント、つまりは値段の付けられない思い出には「感情価値 (emotional value)」が宿っている⁴⁾。「感情価値」とは、商品やサービスを肯定的に経験することで生まれる。いまや市場受けする製品というのは、人々に与える「感情価値」がどれだけ高いかによって決まる。

これは、個別の胸の中に「感情口座」が存在することを示唆する。「感情口座」は、商品・サービスごとに開かれており、人々がユーザーとして経験したことにともなって、その口座の貯蓄が増すか減るかが絶えず変動する。その変動の幅たるや、現在の為替相場よりもよほど激しい。顧客ロイヤルティ (企業に対する顧客の信頼度)、リピーター (購買を繰り返す顧客) といった考え方は、「感情口座」の存在を認めるものである。

「経験経済」の時代において、どのようにしたら人々の「感情口座」の貯蓄を増やし、揺るぎない資産とすることができるのか。「経験経済」における企業は「経験のためのステージづくり屋」に徹する必要がある、その実現のためにはデザイン・ベースの企業戦略が不可欠であると考えられる。本稿では、スターバックス (Starbucks Coffee) とイケア (IKEA) の事例を考察することで、この問いを明らかにする。

2) 佐藤可士和 Web サイト: ホンダステップワゴン http://kashiwasato.com/#step_wgn (2011年3月3日確認)

3) MasterCard 「お金で買えない価値がある。買えるものは MasterCard で。」 <http://www.mastercard.com/jp/> (2011年3月3日確認)

4) ジャネル・バーロウ, ダイアナ・モール著/砂野吉正訳『エモーショナル・バリュー 感動と共感のマーケティング』生産性出版, 2001年。

II. スターバックス型経済における5つの経験価値

1. スターバックスに見る5つの経験価値

「経験のためのステージづくり屋」の好例はスターバックス(Starbucks Coffee)である。スターバックスは単に美味しいコーヒー(スペシャルティコーヒー)を飲ませるだけでなく、コーヒーを飲むときの経験を売ることによって、圧倒的な存在感を確立してきた。つまり、人々がコーヒーを飲むという「演劇(シアター)」において、コーヒーを「小道具」と位置付け、その空間(セット)づくりを施している点で、競合他社と一線を画している。

このスターバックス独自のスタンスは、「経験価値」の提供から生じていると考える。「経験価値」とは、ある刺激(快適である、楽しい、いつまでも残る余韻、満足感など)を受けて、それに反応して生まれる個人的なイベントである⁵⁾。そうした刺激を与えるためには、何らかの(+ α)の魅力が必要となる。その魅力とは、雰囲気であったり、外観であったりという「審美(aesthetics)が付け加えられていることから得られるものが多い。

スターバックスの場合、それは次にあげる5つの「経験価値」から創出している⁶⁾。これらは「経験価値」を高めることにつながる「経験モジュール」である。

(1) Sense (感覚的なもの)

コーヒーを五感で楽しませる。コーヒーであるので、まず味覚(テイスト)と嗅覚(香り)は必須である。味覚については、社内のコーヒースペシャリストがカップping(テイスティング)を入念に行い、それにクリアしたコーヒー豆だけが用いられる。そうしたコーヒー豆は匂いをすぐ吸収してしまうので、店内は禁煙(ノー・スモッキング)とすることで嗅覚からの味わいも損なわずにいる。

また、コーヒー豆をエスプレッソマシンで挽く音をあえて聴かせたり、ムード的なBGMを流したりことで聴覚でも楽しませる。視覚的には店内のトーン&マナーを壁に掛けたり描いたりしているイラストやポスター、あるいは照明器具などで整えている。触感についてはスレートな床の質感(コツコツと足音を立てながらリズムカルに歩けること)で演出している。

(2) Feel (情緒的なもの)

店舗をサードプレイス(家というファーストプレイス、職場というセカンドプレイスに次いで、その人が一日の間に3番目に長く過ごす趣味の場所)とする。店舗内にくつろげるソファが多く備えられているのは、サードプレイスとして機能させるためである。また、店舗内のインテリアをスターバックスの基本6色(茶、緑、赤、青、白、黄)で統一することで「居心地の良い喫茶店」

5) Schmitt, B. H., *Experiential Marketing*, The Free Press, 1999. / 嶋村和恵・広瀬盛一訳『経験価値マーケティング』ダイヤモンド社, 2000年。

6) 岩谷昌樹『ケースで学ぶ国際経営』中央経済社, 2005年, pp.155-161。

として成立させている。

(3) Think (創造的・認知的なもの)

オーダーのカスタマイズ (ベースとなるものに好みでアレンジすること) ができる。スターバックスではコーヒーのサイズ (ショート, トール, グランデなど) の他に, フレーバーシロップ (バニラなど) やミルクの量および種類 (ローファット, ノーファットなど) を選ぶことができる。このことで, 顧客に新発見や驚きを与え, 好奇心を抱かせられる。

このように選択肢が幾つか用意されていて, 自分の好みで選ぶことができる商品を提供するものを「スターバックス型経済」と称している (マークほか 2008)。かつて「T型フォード」のように黒い自動車が 1 種類しか選ぶことのできなかつた「フォード型経済」と比して, 選択肢が増えたことを現代社会の特徴と見なしている⁷⁾。iTunes などでの 1 曲単位からの楽曲購入⁸⁾や, ユニクロなどのアパレル店での衣服種類 (カラーバリエーションを含む) の多さ⁹⁾ がそれにあたる。あるいはカレーハウス CoCo 壱番屋がカレーのサイズや辛さ, トッピングの選択肢を多くしている¹⁰⁾ のも, Think という「経験価値」の付加につながっている。大人数のアイドルグループ AKB48 の中から, 自分の「オシメン (一押しするメンバー)」を選んで応援する¹¹⁾ というのは, 「スターバックス型経済」の象徴である。

(4) Act (肉体的なもの)

バリスタ (barista : コーヒー抽出技術者) が顧客とコミュニケーションをとる。顧客と積極的に会話をしたり “Just Say Yes (どんなオーダーも断らずに応じること)” という企業精神のもとに接したりすることで, 顧客のライフスタイルを彩るのである。コーヒーの注文客以外でも, 例えばコーヒー豆やタンブラーを選んでいる顧客に対しても声かけをする。

(5) Relate (文化との関連性)

コミュニティ感覚により, ロマンを創出する。日本では見知らぬ顧客同士が話すことはあまりないが, アメリカでは店舗が社交場となり, 地元の者と旅行者といった, 違う地域に暮らし, 違う言葉話す者同士が親しくなることがある。これは, スターバックスが人と人とを結び付ける「ピープルビジネス」であることを物語る。

2. イケアに見る 5 つの経験価値

ここ数年で日本に再進出を果たしたイケア (IKEA) も, 同社のコンセプトが日本の顧客が

7) マーク J. ペン・キニーザレンス著, 三浦展監修, 吉田晋治訳『マイクロトレンド 世の中を動かす 1% の人びと』日本放送出版協会, 2008 年, p.9。

8) Apple Web サイト <http://www.apple.com/itunes/> (2011 年 3 月 3 日確認)

9) ユニクロ Web サイト <http://www.uniqlo.com/jp/> (2011 年 3 月 3 日確認)

10) カレーハウス CoCo 壱番屋 Web サイト <http://www.ichibanya.co.jp/> (2011 年 3 月 3 日確認)

11) AKB48 公式サイト <http://www.akb48.co.jp/> (2011 年 3 月 3 日確認)

求める経験価値に合致したことで市場受けしている顕著な例としてあげられる。最初に日本市場へ進出した時期はバブル経済下にあり、イケアの提唱する「組み立て式の家具による節約」というコンセプトは時代に沿ったものではなかった。しかし再進出（カムバック）の際には、節約志向が強くなった日本人の懐事情にジャストミートしたのである。そこには、イケアによる5つの経験モジュールがしっかりと作用した¹²⁾。

(1) Sense (感覚的なもの)

北欧スタイルの伝達。イケアは、自社が背景としている北欧の高いデザイン性を商品で伝えている。特にクリスマスシーズンは本場のクリスマステイストを味わってもらえるような商品開発を行っている。デザイナーは、そうした商品開発のために、デザインのトーン&マナーを重視したシリーズ商品を手がけたり、現場で生まれるアイデアを重視したりしながら「文化の仲介人」としてデザイン作業に励み、顧客がイケアの商品から何らかの意味や感覚などを見出すことができるように努めている。

(2) Feel (情緒的なもの)

テーマパーク型店舗の稀少性。日本市場では、イケアの店舗はまだ数えるほどしかなく、ニトリに行くことが日常的行為であるとすれば、イケアに行くことは脱日常（エスケープ）的な消費行動となる。しかも電車ではアクセスしにくい（駅チカではない）郊外に立地していることが多く、自動車かバスで行くことになるので、それがイベントムードを呼び込む。

これは「よし、今日はイケアに行こう！」といったように、まるでディズニーランドに行く時のような「お祭り気分」を提供することになる。実際の店舗自体は入場料のかからないテーマパークとして、コース通りに歩いていくと全ての商品を見られるように空間がデザインされている。

また「人はお腹が空いていると何も買う気にならない」という考えから、イートインのコーナーが設けられている。ここでは、スウェーデンの伝統料理であるミートボールなどを味わうことができる。これは、家電量販店がフードフロアを設けることと同義の「ハイブリッド型消費」の促しである。

このように、視覚だけでなく味覚を通じても経験することによって、日本の顧客がイケアに抱いていた Sense（北欧感）は、よりはっきりとした感情へと転化していく。これは恋愛のプロセスに近い。少し気になる存在（センス）から、かなり意識する存在（フィーリング）に進展するという事に近似していると考えられる。

12) 岩谷昌樹『グローバル企業のデザインマネジメント』学文社、2009年、pp.105-110。

(3) Think (創造的・認知的なもの)

運搬に従うデザイン。イケアは Feel (エスケープ感) を与える店舗内に数多くの商品を用意し「自分の家にはどういう家具が合うか」「どう組み合わせようか」ということを顧客に考えさせる。その中でも、大きめの家具 (収納ボックス, 机など) は段ボール箱に入ったまま、つまり組み立てる前の状態で販売されており、最終的な組み立ては自宅で購入者が行うことになる (「プラモデル型の商品販売」)。

これは、保管コストや運送コストが商品価格に跳ね返ることを防ぐために、商品を運搬しやすいように、また在庫管理がしやすいようにデザインしているからである。机なら脚をつけたままだと、保管スペース上、大量に扱えず、運送の際もかさばるので経費が上積みされる。それが組み立てる前の状態 (箱入りの状態) だと上に積み重ねていくことができるので、大量に保管・運送が可能となる。

このように「プラモデル型の商品販売」がなされることによって、顧客はイケアのデザイン作業のラストステップとなる「組み立て」を経験する。それを通じてイケアのデザインに対する Sense & Feel が具体的なものとなり、顧客の感情口座に蓄積されるのである。

(4) Act (肉体的なもの)

価格のデザインというファーストステップ。イケアのデザイナーは、世界記録を打ち立てようとするトップアスリートのように、製品開発上の厳しい制約の中で自らの経験と英知をふりしぼって、できる限り魅力を出そうとし、できる限り使いやすさを追求し、できる限り生産コストを抑えようとベストを尽くす。また、アスリートがまずは到達点を設定して、そこに向けて鍛錬するように、イケアのデザイナーは、最初に材料費や製造費、人件費、輸送費などを計上して、その商品の価格 (price) をデザインする。

そうしたデザイナーの懸命なデザイン作業の成果が、店頭に並ぶ商品に照り返されている。よって、イケアを訪れた顧客は、オリンピックでワールドレコードや自己ベストを出した選手に向けられる賞賛の拍手のように、その時点で理想とされるプロダクトに最大限に近づいたデザイナーのパフォーマンスに対して肯定的に評価する。

イケアの「プラモデル型の商品販売」という Think (デザインの運搬への従属性) は、この Act から導き出されている。

(5) Relate (文化との関連性)

デザインを民主化して、消費者文化を促す。イケアは人々の文化的な行為 (イベント) として消費活動 (ショッピング) を捉えるという「消費者文化 (consumer culture)」を具現化するような商品開発をしている。

こうした商品開発の在り方は、創業者のイングヴァル・カンプラードが、「ミラノの家具というのは、確かにデザイン性は高いが、どれも高価で人々がおよそ買えるようなものではない。

例えば椅子は人々の暮らしの中で座られることで、その本意を遂げる。誰も買わずに店頭につまでも飾られているような展示品であってはならない。それは芸術品なら許されるが、プロダクトとしては無意味だ」と考えたことに始まる。

そのためイケアは「民主的デザイン」を謳い、デザインの良いものを低コストで大量生産できるように、デザインを生産性に従わせている。そのもとの、イケアデザイナーの Act（最善を尽くしたデザインワーク）がなされ、①美しい形態、②機能性、③手ごろな値段という三拍子を有するプロダクトデザインが創出される。それが消費者文化の発展に貢献していると考える。

III. デザイン・ベースの企業戦略

1. 経験の 4E 領域における顧客の 4S を満たすデザイン

こうしたスターバックスやイケアに代表されるように、5つの経験モジュールから構築される「経験価値」に基づく感動や驚きを得られるのならば、人々はそうした商品やサービスを喜んで消費する時代を迎えている。そうした経験は、① Education（教育）② Escape（脱日常）③ Esthetic（美的）④ Entertainment（娯楽）の4つに分類される。いずれも E から始まる単語であることから、これらは「経験の 4E 領域」と称される¹³⁾。

「Education（教育）」に分類されるのは、学習を通じて知識やスキルが向上するものである。レゴブロックなど知育関連のプロダクトデザインもこれに該当する。ソニー創業者の一人である井深大が幼児教育こそ重要だと唱えて“*My First Sony*”¹⁴⁾ などをつくったのも、この経験を与えることを意図したものであると考えられる。

「Escape（脱日常）」は、スターバックスやイケア、ディズニーランドといった「ハレ」の場所に出かけるといったことである。ネットサーフィンに何時間も費やすことや自身のサードプレイス（TSUTAYA、ブックオフ、タワーレコードあるいはマンガ喫茶、カラオケ、ゲームセンターなど）に行くことなどもこれに含まれる。

「Esthetic（美的）」は、ミュージアムやコンサートなど審美的なところに行き、実際にその場で本物（絵画やアーティストなど）を体感することである。

これらを五感で味わい、経験を吸収するというのが「Entertainment（娯楽）」ということになる。

こうした「経験の 4E 領域」は、「顧客の 4S」を満たさないと成立しない。「顧客の 4S」は、① Satisfaction（満足度）、② Sacrifice（犠牲（的価格））、③ Surprise（驚き）、④ Suspense（緊張感）で構成される。「満足度（satisfaction）」は価格以上のものでないといけない。映画館や

13) Pine II, B. J. and Gilmore, J. H., *op. cit.*, 1999. / 前掲訳書, 2000年, 2005年。

14) ソニー Web サイト <http://www.sony.co.jp/Fun/design/history/product/1980/myfirstsony.html> (2011年3月3日確認)

テーマパーク、コンサートなど、料金は前払いとなる場合が多い。しかも払い戻しはできないということがほとんどである。まだ何も買ってもない、サービスを受けてないのに、まずはお金を支払うという意味で、その支払額は「犠牲的価格 (sacrifice)」となる。したがって、その犠牲に見合うようなバリュー・フォー・ザ・マネーが成立しなければならない。また、常に何らかの「驚き (surprise)」を持たせるために、前回の驚きをさらに越えるような出来事が起こらないかと期待する「緊張感 (suspense)」を顧客に持たせることが必要である。こうした「顧客の 4S」を満たすために、企業が手を組むこと (アライアンス) ができる頼もしい「相棒」がデザインであると考えられる。

なぜなら人々の暮らしの中で「感覚的に満足すること (sensory content)¹⁵⁾」が重要視されるようになった昨今において、デザイン (とりわけプロダクトデザイン) は顧客に認められるための「最小限の標準 (minimum standard)¹⁶⁾」となるからである。

製品というのは、① Pre (テーマによって選ばれる段階)、② During (キャラクターによって使用される段階)、③ Post (五感によって経験される段階) という 3 つのステップに分けて考えることができる¹⁷⁾。そうした中でデザインによって導かれる審美は、Pre の時点から基準とされる。ケータイにしろ、衣服にしろ、デザインが最小限の標準となるのは理解しやすい。

そうしたミニマム・スタンダードとなるデザインのつくり手であるデザイナーは、単に製品の機能を満たすことからの超越を求める。原 (2005) は「理想は力強いヴィジュアルで人々の目を奪うのではなく、五感にしみ込むように浸透していくことである。そしてむしろその存在にすら気づかないうちにコミュニケーションが成就しているような、密やかさであり、精密さであり、それゆえの強さである¹⁸⁾」と述べている。それが達成された製品にこそ、人々は優雅 (エレガンス) という美的満足を得る。優雅な製品は美的であり、知的でもある。つまり完全体に近いということである。

戦関係の漫画で悪者が何段階かに分けて変身することがよくあるが、最も強いとされる最終形では、それまでよりも小さくシンプルになってしまう場合が多い。例えば『ドラゴンボール¹⁹⁾』のフリーザやセル²⁰⁾などがそうである。意外性を突くという効果もあるが、そこには勝つための全ての要素 (パワーやスピードなど) を満たそうとして、その試行錯誤の末にたどり着

15) Postel, V., *The Substance of Style : How the Rise of Aesthetic Value is Remarking Commerce, Culture, and Consciousness*, Perennial, 2003, p.18.

16) *Ibid.*, p.19.

17) Vincent, L., *Legendary Brands : Unleashing the Power of Storytelling to Create a Winning Marketing Strategy*, Dearborn Trade Publishing, 2002, p.82.

18) 原研哉, 平野敬子企画・編集『デザインの理念と実践』六耀社, 2005年, p.147.

19) 鳥山明原作の漫画・アニメ。原作漫画は、『週刊少年ジャンプ』(集英社)にて1984年から1995年まで連載された。

20) 『ドラゴンボール』に主人公たちの敵として登場するキャラクター。

いたという意味も込められている。行き着くところの果てに、優雅さが待っているのである。そうした漫画における最終形のキャラクターは美的でありながら知的に（賢く）もなっている。

こうしたエレガンスを創出するデザイナーを社内で巧く管理し、審美的な製品を市場に送り出すことを実現するためには、的確な「デザインマネジメント」が問われることになる。

2. デザイン・ベースの企業戦略

「デザインマネジメント」とは、商品開発の際に、高い性能や最新技術の搭載といった技術仕様の観点からだけでなく、デザインによって商品価値をどのようにして高め、差異化を図るかということに資するものであり、次世代における有益なマネジメント方法として注目を集めている。

重要なことは、デザインは価値を生み出す経営資源および能力である²¹⁾ということを明確に据えた上で、企業（全社）戦略（corporate-level strategy）を立てることである。そうすることで、求められるマネジメント方法（デザインをマネジメントする上で何が必要なか）が見えてくる。「デザインマネジメント」を打ち立てるには、まずデザイン・ベースの企業戦略を構築しなければならないと考える。

ここでいう企業戦略とは「企業が複数の市場における活動を組み立て調整することによって、価値を創出する方法」のことである²²⁾。この定義でのポイントは「組み立てること（configuration）」と「調整すること（coordination）」という策定の面と「価値の創出（value creation）」という実行の面である。策定だけでなく、その実行により確かなパフォーマンスにつながらないと、企業戦略は意味をなさないといえる。

デザイン・ベースの企業戦略というのは、企業の市場活動においてデザインという経営資源がよく組み立てられ、その能力が調整されることで、デザインによる価値を生み出せる状態になることである。そうしたデザインからの価値創造によって企業優位を確立するには、①ビジョン、②目的・目標、③経営資源のセット、④事業群、⑤組織構造・システム・プロセスという5つが整合性を持たないとならない²³⁾。

「ビジョン」とは、企業がめざすべき方向を示したもので、だいたい野心的なものであったり熱望するものであったりする。例えば「世界的なデザイン賞をどの企業よりも多く獲得す

21) 「デザインは戦略的ゴールと目標を達成するための価値ある手段である（design is a valuable means to achieve strategic goals and objectives.）という認識が多くの組織で高まっている。」Best, K., *Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation*, AVA, 2006, p.12. / キャスリーン・ベスト『デザインマネジメント デザインをビジネス戦略に活かす基礎知識 戦略・プロセス・実践のすべて』美術出版社, 2008年, p.12.

22) Collis, D. J. and Montgomery, C. A., *Corporate Strategy: A Resource-based Approach*, McGraw-Hill, 1998, p.5. / 根来龍之・蛭田啓・久保亮一訳『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社, 2004年, p.9.

23) *Ibid.*, pp.7-11. / 同上訳書, pp.12-19.

る」「世界最強のブランドを有する企業になる」といったことである。こうした壮大なビジョンは通常、5年～10年単位の比較的長期的なものである。

そのビジョン達成に向けて、より短期的な到達点を示すものが「目的（「デザイン主導型企業になる」「ヒット商品を連発する」といった定性的なもの）と目標（何年度までに売上高や収益をいくら以上に伸ばすといった定量的・数値的なもの）」である。具体例としてあげると「痩せてスリムな体型になること」が目的で「1年で何キロ体重を減らす」というのが目標である。企業は、そうした目的や目標を年次ごとのハードルとして掲げ、それを段階的にクリアしていくことで、たどり着きたいビジョン（理想の企業像）へと進んでいく。

そのためには残りの3つである「経営資源のセット」「事業群」「組織構造・システム・プロセス」がトライアングルのアンサンブル（調和した三角形）として機能する必要がある。「経営資源のセット」は企業に何ができるかを決定付ける。「事業群」は企業がどの分野で活動し、競争するのかを定める。「組織構造・システム・プロセス」は社内での権限を配分し、統治の手順を明らかにし、どのように組織が行動するのかを取り決める。この三角形が巧く組み立てられ、調整がとれるときに価値が生み出される。

その際にデザインで差異化を図るには、①デザインという経営資源の認識、②デザインが最大限に活かせる事業群の選択、③デザイナーが要所で活躍できる組織構造・システム・プロセスの制度化が欠かせない。つまりは「デザイン・ベースト・ビュー (design-based view)」というデザインに基づいた視点でどれだけ企業戦略を構築できるか。それが「経験経済」では極めて重要になってきている。その中でも特に経営資源が差異化の決め手になる。料理でいうと、料理のジャンル（事業群）や、段取りや手順（組織構造・システム・プロセス）よりも、使用する素材（経営資源）で違いが出る。企業戦略論において、経営資源は、①有形資産（目に見える資源）、②無形資産（目に見えにくい資源）、③組織のケイパビリティに分けて考えられる²⁴⁾。

「有形資産（目に見える資源）」には、不動産や生産設備など企業のバランスシートに表記されるもの（固定資産）が多い。しかし、それだけでは他社に模倣されやすいため、差異化を図ることは難しい。ただし、スターバックスやイケアの場合、その店舗の独自の立地（ユニーク・ロケーション）という観点で不動産を捉え、差異化を行っている。スターバックスは多くの人が目にしやすい「都会のど真ん中（一等地：main & main）」に出店することで、店舗自体を最大の広告にしている。イケアも日本ではその店舗数の少なさが稀少性を創出している。

「無形資産（目に見えにくい資源）」は、ブランド、デザイン、商標、技術、特許、文化など企業価値の創出に大きく関係するものであり、これらは模倣が困難である。特に特許となると模倣は不可能である。スターバックスとイケアの場合、そのブランド資産は世界規模で見ても定

24) *Ibid.*, pp.28-29. / 同上訳書, p.45.

評がある。グローバルブランドランキング²⁵⁾において、2010年にスターバックスは97位（前年比ブランド価値2%増）、イケアは28位（同4%増）と堅調である。スターバックスは、セイレン（siren：二つの尾を持つ人魚）という独自のロゴマーク（商標）をデザインしたことが差異化要因となっている。2011年から、スターバックスのロゴマークは“STARBUCKS COFFEE”という表記が無くなり、セイレンだけとなった。これは、かつてナイキ（NIKE）がSWOOSH（スウッシュ）というロゴマークに“NIKE”を併記していたのを止めたことと同様、ロゴマークを見ただけで人々がスターバックスを認知できる状態になったことを示している。また、イケアは効率性を重視するデザインを創出する企業文化が無形資産となっている。

「組織のケイパビリティ」は、有形資産および無形資産というインプットを効率良くつなぎ合わせ、アウトプットに変えることのできるデザイン能力のことを示す。スターバックスは、コーヒー豆の調達・焙煎・流通において、常に最高級水準をめざすという社訓に沿って、コーヒーをヨーロッパスタイル（鮮度と風味の重視）で、デザイン・ベースの経験価値を付加しながら楽しませるということを組織能力として有している。イケアでは、イケアジャパンのトップマネジメントの約46%が女性である。日本で女性が管理職に就いているのは全体の1割ほどであるので、これは異例である。イケアジャパンのラズ・ピーターソンは「より良い意思決定を得るには、リーダーシップとマネジメントにおけるジェンダー・ダイバーシティが重要である²⁶⁾」と述べている。こうした独自の組織能力により、イケアのデザインは表現豊かになる。

以上のような経営資源が価値を創出するのは、①顧客の需要を満たすこと、②稀少であること、③利益を確実に手にできること、という三拍子が揃うときである²⁷⁾。よって、デザイン・ベースの企業戦略では、デザインという経営資源が「顧客の需要を満たすことができること」「稀少であること」「利益につながることを達成できれば、有益な価値を創出できる。

3. 組織に委ねられる競争優位の持続性

経営資源およびケイパビリティの分析において、有益なツールを提供しているのは、VRIOフレームワークである²⁸⁾。これは、① Value（経済価値）、② Rarity（稀少性）、③ Imitability（模倣困難性）、④ Organization（組織）という4つの問いかけを社内に投げかけることによって、競争優位をもたらす経営資源ないしケイパビリティを突き止めようとするリソース・クエス

25) Interbrand『Best Global Brands 2010 日本語版』, <http://www.interbrandjapan-seminar.info/knowledge/>よりダウンロード。

26) “The New Face of Japan”, *Fortune*, July 21 2008, S11.

27) Collis, D. J. and Montgomery, C. A., *op. cit.*, 1998, pp. 31-34. / 前掲訳書, 2004年, pp.49-57.

28) Barney, J. B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Edition*, Pearson Education, 2002, pp.159-174. / 岡田正大訳『企業戦略論[上]基本編 競争優位の構築と持続』ダイヤモンド社, 2003年, pp.250-274.

ションである。

「Value (経済価値)」は、社内のリソース & ケイパビリティが外部環境へのビジネスチャンスに適応したものかどうかを探るための問いである。スターバックスの経済価値は、イタリアのエスプレッソ・バーの雰囲気やカフェラテのテイストをアメリカと世界中に伝えるという「グルメコーヒー」の提供にある。イケアの経済価値は、デザイン性の高い家具を人々の手が届く範囲の価格で提供することにある。

「Rarity (稀少性)」は、他にそうした経済価値をもたらすリソース & ケイパビリティを有している企業がどれだけ存在しているか、という問いである。スターバックスは、上質なコーヒーを「おもてなしアイテム」として販売するため、コーヒー豆をアラビカ種に限定している。これがスターバックスの稀少性である。イケアは、製造部門子会社のスウェッドウッド (Swedwood) がロシアのレニングラード州チフウィンで、木材加工と家庭用部品の生産拠点を設けており、そこでの生産品を本国のスウェーデンや中欧に輸出している。ロシアの豊富な天然資源 (家具の原材料となる木材など) を活かして、将来的には世界中のイケアに製品を供給するための生産センターとして位置付けようとしている。これがイケアに稀少性をもたらすことになる。

「Imitability (模倣困難性)」は、他社がそうしたリソース & ケイパビリティを獲得したり開発したりするにはコストがかかる、あるいは模倣したくても、それがどのようにして創出されたのかという因果関係が不明瞭のために模倣できないかどうか、という問いである。スターバックスは緑色のコーポレートカラーというコーヒーショップでは特異なイメージカラーを掲げ、サードプレイスという空間デザインを打ち出している。イケアは組み立て式の家具という売り方を独自のデザイン哲学 (最大限の節約から導き出す審美) から築いている。これは他社が容易には構築できない代物である。両社とも模倣困難性においてデザインが複雑に入り込んでいることで競争優位を獲得できる。

「Organization (組織)」は、そうしたリソース & ケイパビリティを活用できるように組織が舵を取れているかどうか、という問いである。ここが企業の競争優位が持続的なものになるか、あるいは一時的なものになるかの分かれ目となる。企業にとって価値があり稀少であり模倣が困難なリソース & ケイパビリティは強みであり、合わせて「持続可能な固有能力 (sustainable distinctive competencies)」であり、それを活かすも台無しにするのも組織の方針次第である。

イケアの組織は、日本進出に際して、日本の顧客と価値を「共創」することが必須だと考え、本社のあるスウェーデンの男性は午後 6 時にはほとんど帰宅しているのに対し、日本の男性はその逆で帰宅している者がほとんどいないという自社の調査結果から、自社が提供する家具 (ホームファニシング) が置かれる舞台となる「家庭」が世界で最も大切な場所であると唱えて「早くお家に帰りましょう作戦」という PR 活動を行った。さらにイケアは、これをビジネスチャ

ンスと捉えて「目覚まし時計作戦（男性に家庭の良さについて目を覚ましてもらうような促し）」を展開し、家庭という居場所の大切さを自社製品とともにアピールした。こうしたところに女性目線も取り入れたイケアジャパンの組織としての絶妙な舵取りが見て取れる。

一方で、問題となるのがスターバックスの舵取りである。スターバックスの組織では、少なくとも2000年代前半まではマネジメントチームの卓越さが特筆されてきた。同社のエモーショナル・リーダーであるハワード・シュルツを、確かなデータ分析をもとに裏付けしながら意思決定を行うことで支えてきたのが、オリン・スミスであった。動なるシュルツが企業家的試みをなした後は、必ずスミスがフォローし、その試みに組織としての意味づけを行ってきた。その絶妙なコンビネーションは、彼らの名前の頭文字をとり、“H2O (HowardとOrin)”体制と呼ばれた。

また、脇を固める伏兵陣も充実していた。エスプレッソのローストを開発するなど、スターバックスが提供するコーヒーのグレードを高めてきたのはデーブ・オルセンである。彼のコーヒーに対する豊富な知識はスターバックスの無形資産の形成に大きく貢献した。そのスターバックスの命とも言えるコーヒー豆を厳選して買い付けることに従事したのがマーク・ショーンランドだった。そういった人たちが屋台骨を支えた組織によって、スターバックスは「これまでになかったタイプの企業（肉体と魂を満たすエネルギー企業）になる」というビジョンを掲げて「満足を味わうひととき(Rewarding Everyday Moments)」というブランド価値を唱えてきた。

IV. デザイン・ベースの企業戦略の必要性:模倣困難なリソース&ケイパビリティ

1. スターバックスに見る「遍在」と「偏在」のジレンマ

2000年代後半となると、スターバックスに異変が生じた。同社の経営資源の価値、稀少性、模倣困難性が揺らぎ出すという現象により、その競争優位が競合他社（マクドナルドなど）によって奪われる局面が出始めた。信頼を築き、心から思いやる。つまり、一時に一人の顧客に集中してコーヒーを提供する。これは、スターバックスのパートナー（同社では従業員をパートナーと呼ぶ）の行動指針となっている「パーソナル・リーダーシップの10カ条」の中の1つである。

その10カ条はいずれも「スターバックス＝サードプレイス」という模倣困難性のための等式を支える、同社の重要な社訓のようなものである。その中でも上記の「信頼を築き、心から思いやる」というのは、同社が「美味しいコーヒーを淹れる」という商売上のテクニック以上に「人間性(他者との関わり合い)」を問題にしていることを示すものである²⁹⁾。これはスターバックスが **Relate** という経験価値を付加して、その地域におけるサードプレイスとして定着することを成立させる考え方である。

29) ハワード・ビーハー・ジャネット・ゴールドシュタイン著、関美和訳『スターバックスを世界一にするために守り続けてきた大切な原則』日本経済新聞出版社、2009年、p.111。

2010年、ハワード・シュルツは米誌『ハーバード・ビジネス・レビュー』のインタビューに対して「私たちはどこまでも人が財産の会社 (people-based company) です。私たちほど人間の行動 (human behavior) に依存している消費者ブランドは他にないでしょう。従来のマーケティングや広告ではなく、経験を通じて私たちはスターバックスを築きました」とコメントした³⁰⁾。ここで注目したいのは、このインタビュー記事のタイトル「“We had to Own the Mistakes” (私たちは間違いを自認しなければならなかった)」である。これはいかなる間違い (Mistakes) だったのか。サードプレイスを売りにして、その模倣困難性から競争優位を確立してきたスターバックスが転調し始めたのは、2007年末であった。

それまでにも、例えば『シュレック 2 (DreamWorksAnimations 2004)』というアニメーション映画で、スターバックスを想起させるようなチェーン店が破壊され、店内にいた顧客が近所の同じチェーン店に逃げ込むという様子が描かれることがあった。これは、スターバックスの店舗がクラスタリング (集積化) していて、街角のあちらこちらに「遍在 (ありきたりに存在)」していることを「茶化した」ものであると捉えられる。

2000年代後半において、スターバックスはサードプレイスのコンセプトからはみ出していく、ドライブスルーなどのサービスを展開し始めた。日本市場においてもサントリーの協力により、コンビニエンスストアで手軽にチルドコーヒーや缶コーヒーが飲めるようになった。しかし、そうした戦略行動は、従来スターバックスが有していた神話性 (存在のリアリティ) を失わせる結果となった。パートナーと顧客がバリスタ・コミュニケーション (Act という経験価値) を通じ、面と向かい直接的に関わり合わなくなったことで、人間性も大きく揺らいでしまった。そうした神話性や人間性の喪失は、業績の悪化と株価の下落に直結することになった。この異変は自滅的行為という内的要因から起こったものであった。

さらに、これに追い討ちをかけたのが「マクドナルドのコーヒーのほうが美味しい。しかも安い」と世間が言い始めたことだった。実際、アメリカの『コンシューマー・レポート』では、マクドナルドで提供されるコーヒーがスターバックスのコーヒーよりも高い点数を得ている³¹⁾。その後、2008年にマクドナルドはスターバックス式のプレミアムコーヒーのカウンターを全米店舗に展開することを試み、マクドナルドのコーヒーの質自体は確かに向上した。日本でもマクドナルドはスペシャルティコーヒー用マシン「バリスタブリューワー」を導入して、2009年11月にはホット4品 (カフェラテ、キャラメルラテ、カフェモカ、カプチーノ) とアイス3品 (アイスカフェラテ、アイスキャラメルラテ、アイスカフェモカ) の発売を始めた。

30) The HBR Interview-Howard Schultz by Ignatius, A., “We had to Own the Mistakes,” *Harvard Business Review*, July-August 2010, p.113. / 鈴木敏昭訳「復帰した CEO が再生に挑む スターバックス 誤りを認めるのが、本物のリーダー」*Diamond Harvard Business Review*, February 2011, p.33.

31) “Coffee Wars”, *The Economist*, January 10, 2008.

このようなマクドナルドの戦略は、味と値段（テイスト & バリュー）の両方の価値を同時に追求するという「最大価値戦略 (best-value strategy)」と捉えられる。スターバックスに攻撃を仕掛けたという意味で「マクドナルド・アタック」と呼ばれ、これはスターバックスにとって業績不振の外的要因となった。

日本マクドナルドの原田泳幸社長は、新商品の発表に際して「コーヒー市場の1番を取りたい」という目的があることを明らかにした。そこには「マクドナルドをコーヒーのファストチョイスとしたい」という野心からなるビジョンが確かに存在する。ファストチョイスというのは、顧客がある商品を想起する時に、最初に名が挙がるブランドのことである。ハンバーガー、フライドポテト、ナゲットといった商品においては、すでに顧客のファストチョイス（第一想起）はマクドナルドが獲得している。しかし、コーヒーに関しては、未だスターバックスのブランドのほうが最初に挙がるので、マクドナルドはその王座を奪い取ろうとした。

このようなスターバックスにとっての内的・外的両方からの要因により、危機的状況は2008年から症状が始まった。その年のスターバックスの「受け身的対応」には、「デザイン・ベースの企業戦略」の欠片すら見つけ出すことは難しかった。2008年2月に全米のスターバックス店舗が一斉に午後5時半から3時間閉店し、パートナーにトレーニングを施したが、これにはネガティブな意見が集中した。狙いは顧客への訴求による評判の取り戻しだと思われるが、逆に「これまで評判を台無しにしてきたという事実を大々的に知らしめる³²⁾」ことになった。これにより、神話性や人間性をないがしろにしてきたことを、スターバックス自身も自認することとなった。

スターバックスはこのときに多角化戦略に対してもテコ入れし、音楽レーベルなどのエンターテイメントビジネスを見直した。また、事業リストラクチャリングとして店舗やドライブスルーの閉鎖を行った。国際化戦略についても、アメリカ以外の海外出店計画を縮小する方針とした。この事業戦略の仕切り直しが示す教訓は、神話性の確立と成長戦略とはトレードオフの関係にあるということだった。効率性や利益を追求して成長しようとする、どうしても店舗数の増加や、サービスの多角化をなし、コンビニエンスストアなどでも気軽に買えるようにするような企業行動に出てしまう。その結果、ブランドネームの露出過多(ゲップ状態)に陥り「ありがたみのある：レアな存在 (偏在)」から「ありきたりの：普遍的な存在 (遍在)」にシフトしてしまう。これが「スターバックスのファーストフード店化」と称された所以である。

これについてタイラー・コーエン（ジョージメイソン大学教授）は「ありふれた存在になったのでは、スターバックスは自殺したにひとしい³³⁾」と語る。また、ロバート・グラント（2009年）

32) テイラー・クラーク著、高橋則明訳『スターバックス 成功の法則と失敗から得たもの』二見書房、2009年、pp.343-344。

33) ケビン・メイニー著、有賀裕子訳『トレードオフ 上質をとるか、手軽をとるか』プレジデント社、2010年、

が行ったスターバックスのケーススタディの副題に「コーヒーは冷めていく (The Coffee Goes Cold)」と付けた³⁴⁾のは、そうした迷走ぶりを揶揄したものだ。

スターバックスの神話性復活のための処方箋は、オリジナルな経験価値を提供し続けるために、模倣困難なリソース & ケイパビリティ (特にデザインを複雑に織り込んだもの) によって、マクドナルドとは違う土俵で競争しているという、「デザイン・ベースの企業戦略」をブレないように組み立て、違和が生じたらそのつど調整することで価値を絶えず創出し、保守していくことであると考えられる。

2. 探検者として顧客を扱う

本来、スターバックスはブランドマネジメントを「評判管理」と見なしてきた企業である。しかしパートナーが誠実さに欠け、責任逃れをしていると、ブランドは弱くなってしまふ。弱いブランドには「口先だけ」「印象に残らない」「底の浅い」といった不名誉な形容詞が並んでしまふ³⁵⁾。そこで「誠実」「責任感のある」「共感できる」といったイメージを持つことが強いブランドになるためには必要である。そこに、デザインを活用できる余地がある。

スターバックスは、コーヒー業界のカテゴリーキラー (特定の商品分野だけを専門的に取り扱う、品揃えの面で他社の追随を許さない、そうすることでその業界を支配し、競争相手にダメージを与えていく存在) として、スペシャルティコーヒーを抜群のデザイン感覚で販売することについての先駆者だった。贅沢で上質な一杯のコーヒーを一等地に構えた店舗の空間デザインによって提供することで、都会の隠れ家というスタンスを得た。こうしたロケーション戦略が、スターバックスブランドを神話性で包み込むことを後押しした。スターバックスの与える経験価値の真髄は、ここにこそ宿っている。

経験価値を確実に与えるには、顧客を旅行者 (ツーリスト) としてではなく、探検者 (エクスプローラー) として扱うことである³⁶⁾。旅行者ならば、パンフレットやガイドブック・写真などで見たことのある風景を見るだけで満足する。そして、旅の土産を何か買って帰れたらそれで良いと考える。一方で探検者は、それ以上のことを望む。様々なことを吸収したがって、事前情報に加えて、何か自分で新発見したい。よって、可能な限りその場に長く留まり、雰囲気には溶け込もうとする。結果として持ち帰るのは「土産話」である。その土産話の度合いは、与えられる経験価値によって異なる。

p.163.

34) Grant, R. M., *Contemporary Strategy Analysis : Text and Cases Edition*, Seventh Edition, John Wiley & Sons, 2010, pp.497-516.

35) ジョン・ムーア著、花塚恵訳『マジマネ SPECIAL スターバックスに学べ!』ディスカヴァー・トゥエンティワン、2007年、p.36.

36) 同上書、pp.139-140.

この土産話が「ロコミ」となり、ブランドの神話性を成立させる。「ありきたりな存在（遍在）」ではなく「ありがたみのある存在（偏在）」であり続けるというのは、こうしたことに他ならない。その意味で2010年、日本で販売され始めた「スターバックス VIA（ヴィア）」というインスタントコーヒーは、いくら日本でのインスタントコーヒー市場が約21億ドル（アメリカの約6億ドルの3倍以上）であるからといっても、経験価値の付加やデザイン・ベースの企業戦略においては、ブランドネームの露出過多となり、マイナス効果であると考えられる。なぜなら「店舗でしか味わえない」というところに神話性と人間性が宿るからである。

これはイケアにも降りかかるかもしれない問題でもある。現在は日本において数店舗しか存在（偏在）しない。よって、イケアに行くことがイベントとして成立し、稀少価値を有している。しかし、これがあちこちに点在（遍在）するようになると、経験価値の付加という行為が薄らぐことになりかねない。

V. おわりに

現在は、サービスそのものが提供される経済から一歩進んだ「経験経済」（experience economy）の時代である³⁷⁾。

この「経験経済」の時代において、どのようにしたら人々の「感情口座」の貯蓄を増やし、揺るぎない資産とすることができるのか。「感情口座」は、商品・サービスごとに開かれており、人々がユーザーとして経験したことにともなって、その口座の貯蓄が増すか減るかが絶えず変動する。「経験経済」における企業は「経験のためのステージづくり屋」に徹する必要がある、その実現のためにはデザイン・ベースの企業戦略が不可欠であると考えられる。

本稿では、「経験のためのステージづくり屋」に徹することでデザイン・ベースの企業戦略を行っている例として、スターバックス（Starbucks Coffee）とイケア（IKEA）を取り上げ、『経験価値』を高めることにつながる『経験モジュール』、『経営資源』、『VRIO フレームワーク』という点から両社の取り組みを整理した（表1）。

デザイン・ベースの企業戦略というのは、企業の市場活動においてデザインという経営資源がよく組み立てられ、その能力が調整されることで、デザインによる価値を生み出せる状態になることである。経営資源が価値を創出するのは、①顧客の需要を満たすこと、②稀少であること、③利益を確実に手にできること、という三拍子が揃うときである³⁸⁾。よって、デザイン・ベースの企業戦略では、デザインという経営資源が「顧客の需要を満たすことができること」「稀少であること」「利益につながることを達成できれば、有益な価値を創出できる。表1に整理したようにスターバックスとイケアは、この点を満たしていることで、「経験経済」におけ

37) Pine II, B. J. and Gilmore, J. H., *op. cit.*, 1999. / 前掲訳書, 2000年, 2005年。

38) Collis, D. J. and Montgomery, C. A., *op. cit.*, 1998, pp. 31-34. / 前掲訳書, pp.49-57.

表 1 スターバックスとイケアのデザイン・ベースの企業戦略

		スターバックス	イケア
経験モジュール	Sense (感覚的なもの)	コーヒーを五感で楽しませる。	北欧スタイルの伝達。
	Feel (情緒的なもの)	店舗をサードプレイス (家, 職場に次いで, その人が一日の間で3番目に長く過ごす趣味の場所) とする。	テーマパーク型店舗の稀少性。
	Think (創造的・認知的なもの)	オーダーのカスタマイズ (ベースとなるものに好みでアレンジすること) ができる。	「自分の家にはどういう家具が合うか」「どう組み合わせようか」ということを顧客に考えさせる。 「プラモデル型の商品販売」によって, 顧客はイケアのデザイン作業のラストステップとなる「組み立て」を経験する。
	Act (肉体的なもの)	バリスタ (コーヒー抽出技術者) が顧客とコミュニケーションをとる。	できる限り魅力を出そうとし, 使いやすさを追求し, 生産コストを抑えようとするデザイナーの懸命なデザイン作業の成果を, 「プラモデル型の商品販売」によって顧客が経験する。
	Relate (文化との関連性)	コミュニティ感覚により, ロマンを創出する。	「民主的デザイン」を謳い, デザインの良いものを低コストで大量生産できるように, デザインを生産性に従わせている。
経営資源	有形資産	多くの人が目にしやすい「都会のど真ん中 (一等地: main & main)」に出店することで, 店舗自体を最大の広告にしている。	日本ではその店舗の少なさが稀少性を創出している。
	無形資産	セイレン (siren: 二つの尾を持つ人魚) という独自のロゴマーク (商標) をデザインしたことが差異化要因となっている。	効率性を重視するデザインを創出する企業文化。
	組織のケイパビリティ	コーヒー豆の調達・焙煎・流通において, 常に最高級水準をめざすという社訓に沿って, コーヒーをヨーロッパスタイルで, デザイン・ベースの経験価値を付加しながら楽しませる。	イケアジャパンのトップマネジメントの約 46% が女性であり, リーダーシップとマネジメントにおけるジェンダー・ダイバーシティによって, より良い意志決定を得る。
V R I O フレームワーク	Value (経済価値)	イタリアのエスプレッソ・バーの雰囲気やカフェラテのテイストをアメリカと世界中に伝えるという「グルメコーヒー」の提供。	デザイン性の高い家具を人々の手が届く範囲の価格で提供すること。
	Rarity (稀少性)	上質なコーヒーを「おもてなしアイテム」として販売するため, コーヒー豆をアラビカ種に限定している。	木材加工と家庭用部品の生産拠点を天然資源豊富なロシアに設け, 将来的には世界中のイケアに製品を供給するための生産センターに位置付けようとしている。
	Imitability (模倣困難性)	緑色のコーポレートカラーというコーヒーショップでは特異なイメージカラーを掲げ, サードプレイスという空間デザインを打ち出している。	組み立て式の家具という売り方を独自のデザイン哲学 (最大限の節約から導き出す審美) から築いている。
	Organization (組織)	2000 年代前半まではマネジメントチームの卓越さが特筆され (H2O 体制など) 「これまでになかった企業 (肉体と魂を満たすエネルギー企業) になる」というビジョンを掲げて「満足を味わうひととき (Rewarding Everyday Moments)」というブランド価値を唱えてきた。	日本の顧客と価値を「共創」することが必須だと考え, 自社が提供する家具が置かれる舞台となる「家庭」が世界で最も大切な場所であると唱えて「早くお家に帰りましょう作戦」という PR 活動を行い, 家庭という居場所の大切さを自社製品とともにアピールした。

る日本の顧客が求める経験価値に合致した取り組みとして受け入れられたことがわかる。

しかし、IV章でスターバックスの失敗例を取り上げたように、デザイン・ベースの企業戦略を組み立て、価値を絶えず創出し、保守していくことは簡単ではない。本稿では、「経験経済」における経験価値の創出という観点に注力し、スターバックスとイケアの2社を取り上げたが、デザイン・ベースの企業戦略において、より広く多様な取り組みを実施している企業はまだ多く見られる。次稿ではまた別の事例を取り上げ、デザインという経営資源の有用性とその活用法についてより詳細を明らかにしていきたい。

参考文献

- Barney, J. B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Edition*, Pearson Education, 2002, pp.159-174. / 岡田正大訳『企業戦略論 [上] 基本編 競争優位の構築と持続』ダイヤモンド社, 2003年, pp.250-274。
- “Coffee Wars”, *The Economist*, January 10, 2008.
- Collis, D. J. and Montgomery, C. A., *Corporate Strategy: A Resource-based Approach*, McGraw-Hill, 1998, p.5. / 根来龍之・蛭田啓・久保亮一訳『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社, 2004年, p.9.
- Grant, R. M., *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition, Seventh Edition*, John Wiley & Sons, 2010, pp.497-516.
- 原研哉, 平野敬子企画・編集『デザインの理念と実践』六耀社, 2005年, p.147。
- ハワード・ビーハー・ジャネット・ゴールドシュタイン著, 関美和訳『スターバックスを世界一にするために守り続けてきた大切な原則』日本経済新聞出版社, 2009年, p.111。
- Interbrand『Best Global Brands 2010 日本語版』, 2010年。
- 岩谷昌樹『グローバル企業のデザインマネジメント』学文社, 2009年, pp.105-110。
- 岩谷昌樹『ケースで学ぶ国際経営』中央経済社, 2005年, pp.155-161。
- ジャネル・バーロウ, ダイアナ・モール著/砂野吉正訳『エモーショナル・バリュー 感動と共感のマーケティング』生産性出版, 2001年。
- ジョン・ムーア著, 花塚恵訳『マジマネ SPECIAL スターバックスに学べ!』ディスカヴァー・トゥエンティワン, 2007年, p.36。
- キャスリーン・ベスト『デザインマネジメント デザインをビジネス戦略に活かす基礎知識 戦略・プロセス・実践のすべて』, 美術出版社, 2008年, p.12。
- ケビン・メイニー著, 有賀裕子訳『トレードオフ 上質をとるか, 手軽をとるか』プレジデント社, 2010年, p.163。
- マーク J. ペン・キニーザレスン著, 三浦展監修, 吉田晋治訳『マイクロトレンド 世の中を動かす1%の人びと』日本放送出版協会, 2008年, p.9。
- Pine II, B. J. and Gilmore, J. H., *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, 1999. / 電通「経験経済」研究会訳『経験経済 エクスベリエンス・エコノミー』流通科学大学出版, 2000年。/ 岡本慶一・小高尚子訳『[新訳] 経験経済一脱 コモディティ化のマーケティング戦略』ダイヤモンド社, 2005年。
- Postel, V., *The Substance of Style: How the Rise of Aesthetic Value is Remarkable Commerce, Culture, and Consciousness*, Perennial, 2003, p.18.
- Schmitt, B. H., *Experiential Marketing*, The Free Press, 1999. / 嶋村和恵・広瀬盛一訳『経験価値マーケティング』ダイヤモンド社, 2000年。
- テイラー・クラーク著, 高橋則明訳『スターバックス 成功の法則と失敗から得たもの』二見書房, 2009年, pp.343-344。

The HBR Interview-Howard Schultz by Ignatius, A. , “*We had to Own the Mistakes*”, Harvard Business Review, July-August 2010, p.113.

“The New Face of Japan”, Fortune, July 21 2008, S11.

Vincent, L. , *Legendary Brands : Unleashing the Power of Storytelling to Create a Winning Marketing Strategy*, Dearborn Trade Publishing, 2002, p.82.

参考 URL (2011 年 3 月 3 日確認)

AKB48 公式サイト <http://www.akb48.co.jp/>

Apple Web サイト <http://www.apple.com/itunes/>

カレーハウス CoCo 壱番屋 Web サイト <http://www.ichibanya.co.jp/>

Interbrand 『Best Global Brands 2010 日本語版』

<http://www.interbrandjapan-seminar.info/knowledge/>

MasterCard Web サイト <http://www.mastercard.com/jp/>

佐藤可土和 Web サイト : ホンダステップワゴン http://kashiwasato.com/#step_wgn

ソニー Web サイト <http://www.sony.co.jp/Fun/design/history/product/1980/myfirstsony.html>

ユニクロ Web サイト <http://www.uniqlo.com/jp/>