

デザイン思考による新規事業アイデアの創出

林 俊秀 アジナセレクト 代表



《PROFILE》

略歴：

1980年 (株)デンソー入社
2009年 Denso International Asia (タイ) 副社長・豪亜テクニカルセンター長
2015年 Denso International Korea (韓国) 技術統括社長・韓国テクニカルセンター長
2018年 (株)デンソー「デザイン思考」社内講師
2020年～ (株)ワールドテック「エンジニアのためのデザイン思考」講師
2022年～ 中部大学 経営情報学部「デザイン経営」非常勤講師

1 はじめに

最新技術や高品質を単純にありがたがる時代は過去のもの。現代では、顧客ニーズを満たす製品やサービスは市場にあふれており、顧客が思わず「欲しい！」と思うような「顧客ウォンツ」を満たす新製品を開発する手法を学ぶ必要性が高まっています。

一方で、新規事業の立ち上げにおいて技術組織が主導するケースが増えている中、自社の独創的で高い技術力をそのまま製品化する従来のアプローチだけでは限界が見えており、既存の「眠っている技術」や「特定領域にしか使われていない技術」を活用し、「顧客や生活者の顕在・内在する欲求に対して、自社の製品がどのような価値を産むか」に至るまでをとらえて、新規事業創出につなげていくことが求められていることは周知のとおりです。

この流れの中で、『デザイン思考』はひとつのフレームワークとしてうまく機能し、「顧客ウォンツ」を本質的に理解しやすく、アイデアの発想に必要な広い視野を得られる思考法として高く評価されています。

私はエンジニア出身であり、会社の新規事業開発業務にデザイン思考を活用するとともに、そのノウハウを社内多くのエンジニアたちに教えてきました。その過程で、技術シーズから出発しつつ、市場ニーズ指向のアプローチに切り替えられる、より実践的で使いやすいデザイン思考を考案しました。今回は、その内容について紹介いたします。

2 デザイン思考とは

デザイン思考を最も簡単に言うと、読んで字のごとく、「デザイナーの思考プロセスを体系化したもの」となります。

デザイナーは、①唯一解ではなく最適解を求める、②具現化しながら考える、③改善を重ねて洗練させる、といった思考プロセスの特徴を持ち、“常に人の心に寄り添い、試行錯誤”を繰り返しています。

デザイン思考には、優れたデザイナーがデザインする際に何を見て、何を考え、どのように課題を見つけて解決していくかを体系化し、彼らの「視点」、「思考」、「マインド」をうまく活用できる工夫が詰め込まれています。

デザイン思考のプロセスは通常、以下のような5つのステップに分かれます：

- Step1 共感する (Empathize)：顧客のニーズや課題を深く理解するためのステップです。観察、インタビュー、顧客の行動分析などの手法を用いて、顧客の視点を得ることが重要です。
- Step2 問題を定義する (Define)：共感のステップで得られた洞察をもとに、解決すべき具体的な問題を明確に定義します。これにより、開発すべき製品やサービスの方向性が明確化されます。
- Step3 アイデアを発想する (Ideate)：問題を解決するためのアイデアを生成する段階です。ここでは、制約を受けずに可能な限り多くのアイデアを出し、その後選別して最も有望なものを選びます。

■ Step4 プロトタイプを作る (Prototype) : 選ばれたアイデアを具体化し、プロトタイプを作成します。この段階では、アイデアの概念を低解像度ながら具体的な形に落とし込み、顧客のフィードバックを得ることが重要です。

■ Step5 テスト (Test) : プロトタイプを顧客に実際に試してもらい、フィードバックを収集します。このフィードバックを元に、製品やサービスを改善していきます。

この思考プロセスを通して、自社の「優位な技術」や競合他社との「差別化技術」を形にするのではなく、「顧客ニーズを起点に、顧客の期待を超えるもの (=顧客ウォンツを満たすもの)」を形にすることができます。そのため、顧客が思わず「欲しい!」と思うような新たな価値を備えた製品やサービスを、いち早く市場に提供することが可能となります。

3 デザイン思考を通して得られる新しい視点

デザイン思考は、人の心に焦点を当てて従来にない新しい切り口を模索することにより、利用者が真に望む画期的なソリューションを生み出そうとするものです。伝統的な問題解決手法 (ロジカル思考のような理論的アプローチ) とは異なる、新しい視点のソリューションを生み出すことができます。

以下に、問題解決に対するロジカル思考とデザイン思考の違いが端的にわかる事例 (実話) を紹介します。

■米国ヒューストン空港では到着後にバゲージ・クレーム (荷物受取所) に荷物が出て来るまで10分以上待たされるので、乗客からの苦情が絶えないという問題を抱えていた。この問題を解決するよう依頼された経営コンサルタントとデザインファームが、まったく異なる解決策を提案しました。



図1 デザイン思考のプロセス

【ロジカル思考による問題解決アプローチ】

経営コンサルタントが提案した解決策は、荷物運搬プロセスを徹底的に見直し無駄を排除すること、スタッフを増員・最適配置してスピードアップすることにより、待ち時間を10分から8分に短縮することに成功した。

しかし、苦情はまったくと言っていいほど減らなかった。

【デザイン思考による問題解決アプローチ】

次に、デザインファームが提案した解決策は、到着ゲートからバゲージ・クレームまでの通路をわざと遠回りするようにデザインし直すことでした。

乗客は飛行機を降りてからバゲージ・クレームまで約6分余分に歩き、到着するとたった2分待つだけで荷物が出て来るようになり、苦情はほぼゼロになった。

論理思考による解決策は、誰がやっても当然に帰着する答えでもあり、そこに独創性はなく、努力と成果が正比例する、ブレークスルーを生まないソリューションしか出てきません。一方、「待っていると感じる時間」を減らすアプローチは、乗客にとっても空港スタッフにとっても空港の管理者にとっても負担感はなく、コストもかかりません。乗客をわざわざ遠回りさせるという発想は、理論思考の延長上からは決して生まれてこない解決策です。

4 日本企業にとって、デザイン思考は使いにくい？

日本企業の新製品や新サービスの開発現場では、自社の強みや差別化技術に焦点を当て、それをどのように市場に投入するかを中心に考えるプロダクトアウト志向が広く支持され、技術シーズ起点のアプローチが主流となっています。そのため、顧客ニーズを起点とするデザイン思考のアプローチについては、「使いにくい」や「期待通りの結果が得られない」という声がたびたび寄せられます。

また、デザイン思考には右脳的な特性があり、その一つに「曖昧さ」が含まれます。これは、エンジニアなど左脳的な思考に慣れている人々にとっては腹落ちしにくい要因となっており、改善が必要なポイントとされています。

さらに、デザイン思考を活用しようとする組織が外部情報や外部人脈との接点が少ない場合、アイデアの飛躍が難しくなり、目の前の生活者を観察すればするほど現在にとらわれて未来の社会を創造することが出来なくなる傾向がみられます。デザイン思考では企業が外部の視点を取り入れ、新たな視点を得ることが重要なため、そのような組織環境ではデザイン思考の実践が困難になることがあります。

これらの理由から、プロダクトアウト志向の強い日本企業にとって、デザイン思考を実践することは一筋縄ではいかない可能性があります。

5 シーズ起点型デザイン思考のご紹介

私は、会社の新規事業開発業務でデザイン思考を長らく活用してきたことがきっかけで、社内講師として多くのエンジニアたちにデザイン思考を教える立場になりました。受講者からのさまざまな意見や要望を聞くうちに、技術シーズから出発する「シーズ起点」と市場ニーズから出発する「デザイン思考」という対極的な思考法を統合する必要性を強く感じ、『シーズ起点型デザイン思考』というオリジナルフレームを整えました。

このオリジナルフレームの重要な要素は、「わが社の強みを活かす」ことから、「わが社の強みを活かせる市場を探し出し、そこで勝負する」ことに置き換えた点です。これは、技術（シーズ）と市場（ニーズ）の接点を柔軟に探索し、自社の強みを最大限に活かせる市場を見極めることを意味します。このプロセスを経て、狙いを定めた市場にデザイン思考を適用することで、シーズ起点型デザイン思考が成立します。

シーズ起点型デザイン思考は、

- 市場ニーズと自社のシーズを高い確率で紐づけることができる
 - 日頃、エビデンスや理論を重視するワークスタイルの人でも、従来の発想プロセスにとらわれない自由なアイデア発想法を実践できる
 - 「デザイン思考」で重視される「顧客起点でのインサイト（＝深層の本音）の発掘」はそのままに、自社シーズを活かせる新規事業／サービス／商品アイデアを創造できる
- といった特徴を持っています。

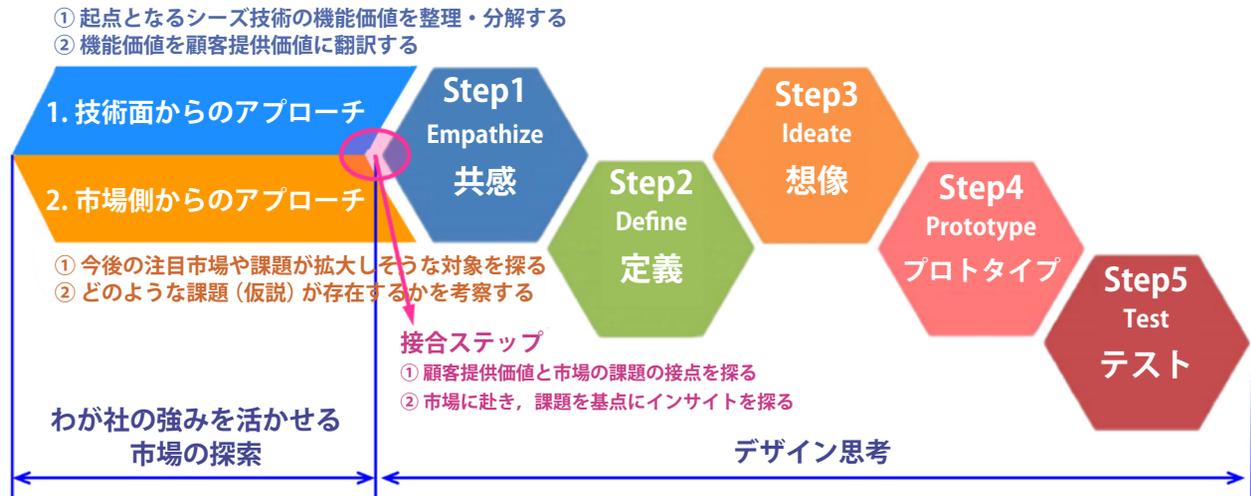


図2 シーズ起点型デザイン思考のプロセス

6 おわりに

イノベーションを志す人々と話していると、「イノベーションを理解せず(=過去の己の成功体験が絶対的に正しいと確信し)邪魔する上司」が頻りに登場します。一言目には「その製品の技術優位性は?」、「特許性のない製品には意味が無い」、「売れる根拠を示せ!」といったように、ビジネス環境が変わったことを理解せず、昔の開発セオリーを振りかざす上司や、「俺だったらそんなのは買わないな」と単なる1ユーザーとしての意見を普遍的意見と勘違いして押し通す上司など、イノベーションに立ちふさがる悪役のような上司像がイメージされます。

ビジネスを維持・拡大するためには技術優位性や特許、品質など「他社との差別化」が極めて重要な要素ですが、顧客が真に欲しがらない製品やサービスに大きなコストとリソースを投入して開発しても意味がありません。

自分の考えを正しいと信じ、そのまま具現化したいと考えがちなエンジニアにとって、デザイン思考はイノベティブなアイデアを創出する際に非常に示唆に富んだ手法となります。多くのエンジニアがデザイン思考の本質であるスタンスやマインドセットを身につけることで、より効果的に新規事業開発業務を遂行できるようになることを期待しています。