

感性重視家電

CEO, monogoto, Inc.
Executive Fellow, Ziba Design, Inc.

濱口 秀司

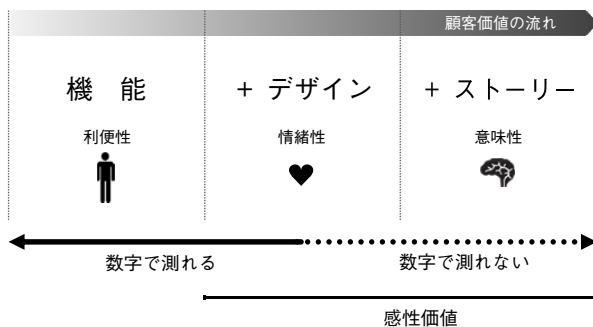


1. はじめに

家電業界に全体としてコモディティ化が進み、以前のような元気がないと言われるようになって久しいですが、本寄稿では「感性」を切り口にすることで創れる家電の新しいオパチュニティとその実現のためのコツについて書きます。今まで経験してきた500を超えるさまざまな業界のプロジェクトで、「感性」による差別化という共通項目が見えてきました。これは今後、家電業界でも同様に作用すると考えています。

2. 顧客価値の変遷

「感性」の話をする前に、まず「顧客価値」について理解を深めたいと思います。さまざまな業界を振り返ってみると、過去30年間で「顧客価値」に関する大きな変遷があったことがわかります。もちろん業界によってそのステージやスピードは違うのですが、少なくともその順番に共通するパターンがあるのです。



第1図 顧客が見る価値

第1図を見てください。「顧客価値」の鍵に着目すると、30年前はファンクション（機能）の時代だったということがわかります。ファンクションというのはすなわち、数字で測れる／表現できる性能や利便性です。例えば「この洗濯機は3万円で機能が3つついています」に対して「こ

の洗濯機は5万円で5つの機能がついています」というように、顧客はそのファンクションと価格を参考に、他のものと見比べながら、商品を理解したり購入したり使ったりしてきました。

この「顧客価値」に20年くらい前から、ちょっと変わったものが入ってきました。それが「デザイン」です。それもおそらく初めは、人間工学／ヒューマンファクターのような観点で、例えば回しやすい形状デザインのつまみ、などから始まったのかもしれませんが。この意味での「デザイン」はまだ測れるものです（今まで0.8秒かかっていたものが0.5秒で回せるなど）が、そのあとから、スタイリッシュだとかかっこいいとかいった、数字で測りにくい情緒的なデザインの価値が現れてきました。なお図中で+デザインとしているのは、顧客価値がデザインだけで存在しているのではなく、ファンクションのうえに上乗せされているという意味です。例えば「すごくかっこいいデザインのスマホだが、アプリが2つしか使えない機能性」では売れないように、あくまで魅力的な機能がある、そのうえに良いデザインが載っているものを顧客が求めるようになりました。

さらにここ10年で、新しい別の価値が浸透し始めました。それが「ストーリー（物語）」、つまりその商品の意味的価値を表すものです。人々はファンクションとデザインの融合だけではもう満足せず、それらにプラスしてストーリー性のあるものに惹（ひ）かれるようになってきています。

3. ストーリー性をもつヒット商品の例（飲料業界）

ストーリー性をもつヒット商品の具体例としては例えば、エナジードリンク・レッドブル^(注1)が世界で爆発的にヒットし成長しています。もちろんタウリンが配合されているという機能（日本を除く）、一目で見てわかる缶など個々の流行要素はあるのですが、突き詰めて考えれ

(注1) レッドブルおよびRed Bullは、Red Bull社の登録商標または商標。

ばやはり機能性とデザインだけでこれだけ広く飲まれているわけでは決してなく、そこにはやはりレッドブル独特の「ストーリー性」が見え隠れしています。

レッドブルが今まで人々を巻き込んできたストーリーには、大きく分けると3世代あるといわれています。実は最も初期のストーリーはこのようなものでした：当初ドイツでこれを発売しようとしたところ、成分について当局からの認可が取れませんでした。そこで隣国のオーストリアで製造販売することになったのですが、ドイツの若者たちが「自分の国で未認可のあやしい成分が入っている」ということで皮肉にも逆輸入を始め、その結果レッドブルを使ったカクテルがドイツの夜のバーではやるといふ社会現象が起きたのでした。これがレッドブルのもつ第一世代のストーリーです。第二世代のストーリーは、アメリカで徹夜明けのプログラマーや株のトレーダーが栄養ドリンクとして飲み始めたことで構築されました。こうして、ハードに働く人のファンが一気に増えたのです。この場合のストーリーも第一世代と同様、ユーザーたちが共有し体現するストーリーの総和が、うまくレッドブルのストーリーになっています。そして今市場に認知されているのは第三世代のストーリーで、「レッドブルといえばエクストリームスポーツ」というもの。例えばカーレースのF1や成層圏からのスカイダイブなど、人間の極限にチャレンジするアスリートのストーリーの現場にはレッドブルが常に登場するというイメージを広げることで、人々はエクストリームスポーツにひもづいた「ファンクション」と「デザイン」と「ストーリー」が融合した体験を、レッドブルという飲料を通して楽しむことができます。

以上まとめると、現代においては「ファンクション」や「デザイン」があるのは当たり前で、それに加えて「ストーリー」のあるものが市場でユニークな存在感を発揮する時代になってきているのです。

もちろん業界によっては進行にズレがあり、ブランドが鍵となる業界、例えば服飾業界ではもっと早い時期からファンクションやデザインに加えてストーリー（例えばそのブランドの歴史）が価値を生んでいます。ただ大きく見るとこの10年間で電気製品・家電業界も段々、同じ状況になりつつあります。

4. ストーリー性をもつヒット商品の例（デジタル業界）

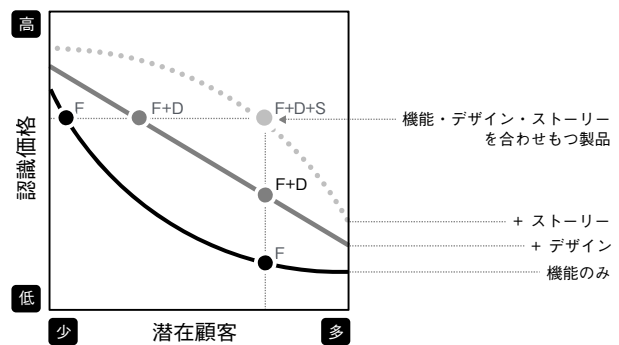
ここでデジタル機器業界の例としてヘッドフォン業界を見てみましょう。この業界はメーカー数や商品数が非常に多く、既に価格や機能での激戦区になっています。

有象無象の廉価商品から、高級で高性能なゼンハイザー社やAKG社、また他にも、ユニークな会社ストーリーとノイズキャンセリング技術で独特のポジションを築いたボーズ社まであり、バリエーションの幅がとても広いといえます。

しかし少し離れて見てみると、このヘッドフォン業界は基本的に、機能と購買顧客数の間にトレードオフが見られます。すなわち機能・性能が上がれば上がるほど対象顧客数が小さくなるということです。この業界では面白い攻め方が2つ、この10年で起こりました。1つ目がスカルクャンディ^(注2)という、ファッション性に振りきった廉価製品です。デザイン性という価値を全面に押し出したこの製品は、ニッチではありますが若者を中心に受け入れられています。もう1つの面白い攻め方がBeats^(注3)です。この製品は機能性に加えてファッション性、そして米国ヒップホップ業界で非常に有名な音楽プロデューサーDr. Dreを核とした強固な商品ストーリーにより、驚くべきスピードでヘッドフォンマーケットに浸透しました。

注目すべき点は、このBeatsという商品が、先の性能と顧客数のトレードオフを破壊していることです。すなわち、それなりの性能で価格を落とすことなく多くの顧客を獲得しています。これはまさにデザインとストーリー性、すなわち感性価値の効果だと考えられます。

この概念を表現すると第2図のようになります。これは「顧客の認識する価格」と「潜在顧客数」の関係性が、機能のみの場合ではトレードオフの関係にありますが、一方でデザインやストーリーが加わることでそのプロファイルが変化する様子を表しています。すなわち、デザ



第2図 価値価格プロファイルの崩壊

(注2) スカルクャンディまたはSKULLCANDYは、Skullcandy社の登録商標または商標。

(注3) Beats社の登録商標または商標。

イン・ストーリーという感性価値を組み込むことで、機能のみの場合のトレードオフを大きく破壊した商品ポジションを作り上げることが可能なのです。

5. 「感性重視家電」とその効用

それでは、今お話しした「顧客価値」の文脈の中で改めて「感性」というものを考えてみましょう。一般的に「感性」というのは、ここでいうデザインに着目することが多いといえます。したがって「感性」というとほとんどの場合、使いやすさや美しさの話になります。しかしこれからの商品企画においては、「感性」を考えるときにデザインだけでなく、ストーリーまで含める必要があると考えています。本稿では、「感性」の対象範囲はデザインとストーリーとします。したがってタイトルでもある「感性重視家電」というのは、その機能や使いやすさだけではなく、そのうえに数字で測れないデザインとストーリーが「感性」として融合された家電のことを呼びます。反対に、従来型の顧客価値、すなわち機能と数字で測れるデザインを重視する家電のことを、わかりやすいように「理性重視家電」としましょう。

このように定義すると、従来の「理性重視家電」に対する「感性重視家電」の効用は3つあると考えられます。

1：ライバルを引きはなせる

まず、機能やデザインで差別化しようとするのに比べて、ストーリーでの差別化は模倣がしにくいという点がまず挙げられます。機能やデザインはその製品やサービスに張り付いています。ストーリーだけは分離した顧客の認識の中に存在します。したがっていったんストーリーが顧客に認識され始めると、顧客の頭の中にある概念をコピーするのは機能やデザインをコピーするよりも難しいのです。正確にコピーをしようとすると同量の投資が必要になり、かといってコピーが本物に近づくほど、認識の中の微妙なズレからそれを別物や偽物に感じてしまう、というジレンマが生まれます。さらにストーリーが機能やデザインを意味性でもって増幅するので、合わせて設計することで強力な差別化が可能となります。

2：数を狙える

いま家電業界にある最大のバイアスは、

- (1) 最大公約数的なファンクションでジェネラルなユーザーを狙う
- (2) 突出したファンクションでニッチマーケットを狙う

(3) エモーション重視でニッチマーケットを狙う
という3つのパターンしかないと思われることかもしれません。そうではなくて、もう1つのパターンである「エモーション重視だがジェネラルなユーザー、すなわち数を取りに行く」というパターンもあるはずですが（これはファッションビジネスでは普通なのですが）。

デジタル業界では、先に事例として述べたBeatsのヘッドフォンが良い事例で、いま注目すべきはここです。すなわちエモーション＝ニッチというバイアスを捨て、商品の価値にストーリーを加えることで少数ニッチだけではないたくさんの人の心をつかむこと、そして結果的に業界の利益構造を変えてしまうことが、電機製品でも可能であることがここに示唆されます。

松下電器の水道哲学は価値ある機能(ファンクション)を、あらゆる人にあまねく届けるという思想だったと理解していますが、いまエモーションな価値に対しても水道哲学を実現できる可能性が見えてきています。すなわち「感性重視家電による水道哲学の再挑戦」が可能であるということです。

3：伝播（でんぱ）しやすい

もう1つの大きなメリットは、商品にストーリーがあることでインターネット上での伝播・拡散が加速することです。大手のメディアに出ていないような情報でも、バイラル性が高ければ一夜にして全世界に広まることも珍しくない時代です。特に最近ではSNSだけでなく、ニュースキュレーションサイトやバイラルメディアなども乱立している状態で、一度発信されたストーリー性の高い情報は、異なるメディアで何度も再利用・再解釈・そして自動増幅されていくという現象が起こります。商品を企画する側からすればこれは、ストーリー性を商品コンセプトにあらかじめ組み込むことで、広告費をかけない高速かつ大規模マーケティングが可能であることを示しています。

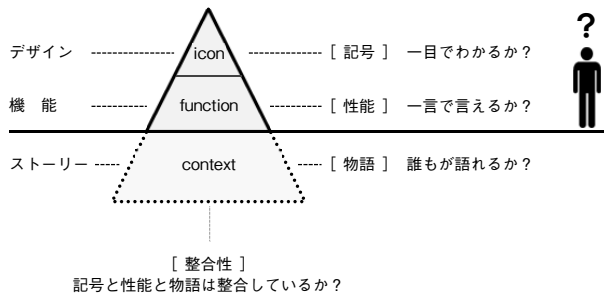
それでは、なぜ「機能の説明」に対して「ストーリー」の方がこうしたバイラル性が強いといえるのでしょうか。「ストーリー」の強さというのは一言でいえば、そこにいろいろな想像の余地、および解釈の余地があるということです。そのストーリーに自分自身を重ね合わせたり、共感したり、あるいはそれを使っている自分に対する想像を膨らませたりすることができます。さらにはそれを他人にシェアすることで、その共感を広げていくことができるのです。これに対し、機能の説明には通常必要十分な情報があるだけで、そこには想像や解釈の余地がありません。結果的に、インターネット上でそれに

ついて語る人の数が、強いストーリーに比べて少なくなるのです。

6. 「感性重視家電」企画のポイント

さて、このような効用をもつ「感性重視家電」を企画したとして、ファンクション・デザイン・ストーリーという3つの価値を目の前にしたとき、顧客がどのようにそれらを理解するのかを考えてみます。なぜならば、それを踏まえた商品設計が今後の成功の鍵になるからです。

歴史的には、ファンクション→デザイン→ストーリーという順番で現れてきた商品価値ですが、顧客の認知の順番としては少しトリッキーで、デザイン→ファンクション→ストーリーの順になっています。



第3図 顧客の価値認識モデル

第3図を見てください。まずストーリーですが、今はまだストーリーの時代に入ったばかり、一般の消費者にとっては理解するのにまだ時間がかかります。そのため認識の水面下に位置しています。ポイントは、通常、人間は商品というものをビジュアルから理解するために、まずデザインから認知して、次にその商品のファンクションを頭で理解して、そして最終的にそのストーリーを理解するという階層構造になっているということです。すなわち順番としては、情緒性→機能性→意味性という順番で理解すると考えています。

これは、まるで目の前に見知らぬ山(商品やサービス)があるときに、まずその山の高さを把握してから、山全体を把握するというのに似ています。さらにこれを顧客への認知を助けるために、単純化されている(凝縮されている)こと、わかりやすいこと(早く理解できるようになっていること)が重要です。忙しい現代人は毎日大量の商品やサービスや情報に接するために、可処分時間の中で1商品あたりの理解に費やせる時間が非常に短いのです。そこで、できるだけ短時間で全てを理解できる

ようにするのが商品設計の鍵になります。

したがって、「デザイン」は非常にアイコンックであること、「ファンクション」には一言で言えるユニークな機能があること、(そして、一言で言えてかつ1分間以上誰もが)語れるような「ストーリー」があるように設計することが、顧客認知の設計としてはポイントになります。

もう1つの重要なポイントは、「デザイン、ファンクション、ストーリーの整合性」です。例えば「三角形の非常にアイコンックな炊飯器だけれども、その形は性能と全く関係ない」という不整合が生じると、顧客認知におけるデザイン→ファンクション→ストーリーというスムーズな流れに乗れないために、認知が失速します。そして水面下に用意されたストーリーまで、顧客が到達する確率が下がってしまうのです。逆にこれら3つが整合されていると、上から下までスムーズに認知が到達することになります。

以上まとめるとこれからの「感性重視家電」設計のための型式は、

- 1: 顧客価値の3コンポーネントが入っていること。すなわちファンクションとデザインだけではなくストーリーが組み込まれていること
 - 2: 各コンポーネントが、顧客がつかみやすいように単純明解になっていること
 - 3: 全キーコンポーネントが整合が取れており、スムーズに認知が取れるよう設計されていること
- であるといえます。

7. 「感性重視家電」企画の困難

なお注意したいのが、企業が数字で測れない感性価値、すなわち「情緒的デザイン」と「ストーリー」を利用した商品企画をしようとするときに、難しさが2つあるということです。

1つ目の難しさは、商品を世に出すまでの「社内説得」です。ファンクションは数字で測れますし、デザインも先述のように一部は数字で測れるのですが、情緒的デザインやストーリーはどうやっても数字では測れない、他のものと単純に相対的に比較しづらいという難しさがあります。例えば社内の企画会議でこのような商品について議論をするときに、情緒的デザインとストーリーについては数字で測れないために、組織として議論や意思決定がしにくいのです。これからの商品企画には、こうした「数字で測れないこと」が商品の売れ行きに決定的にきいてくる事実、またそれに対する意思決定の難しさに対する組織レベルでのリテラシーが必要といえます。

2点目の難しさは、ストーリーづくりの難しさです。一般的にはファンクションを設計したければ例えば工学部に行きエンジニアリングを学ぶことができますし、またデザインもデザインスクールで学ぶことができます。しかしいまストーリーに関しては、大学などで広く学べる状態にありません。ストーリーづくりは技術として確立していません。ただ、だからこそこれからの10年間は、ストーリービルディングとそれを伝える方法についてさまざまな技法やアイデアが生まれてくるはずで、これからストーリーを利用した驚くべき商品やサービスが、さまざまな分野から僕たちの目の前に現れてきます。だからこそ企業としても、こうした手法の開発に頭を割くべきといえます。

ストーリーづくりに関する悩みは、業界を問わず共通です。10年前にポータランドで、あるパネルディスカッションでパネリストをしたことがあります。そのとき会場にいたナイキ^(注4)幹部から僕に質問が飛んできました。「特徴あるニッチブランドが市場に入ってきて、ナイキのマーケットシェアを浸食している。例えばア ベイシング エイブ^(注5)。戦略的に我々はどうしたらいいだろうか？ 我々には今の資金力を利用して、有望そうな靴のブランドを買収していくしか手はないのだろうか？」これに対して僕は、「50/50です。おっしゃっている方法は半分は正解であるし半分は間違いです。」と答えました。

「元気なブランドを自分のポートフォリオに加えるというのは戦略的にある意味で正解です。実際にナイキはコンバース^(注5)やコールハーン^(注5)から始まり、さまざまなブランドを買収しています。ただし残りの50%としては全く違った方法があります。それはストーリー性で戦うという方法です。ニッチブランドはものすごいストーリー性をもってナイキに戦いを挑んでいるわけです。」

「少し過去を振り返って考えてみましょう。昔、初期型ナイキ エア^(注4)(靴底内部の空気が外から見えるスポーツシューズ)を発売した頃を思い出してください。仮に、ナイキ エアを買った若者にその夜バーで僕が会ったとしましょう。僕が彼の靴について尋ねたらきっと彼は5分から10分、今日買った靴について説明してくれたと思います。デザインや機能だけでなく、ワッフルメーカーの話や、エアがいかにすごいのかというストーリーを語り続けたはずで、少し酔いながら。」

「逆に今日仮に、メーシーズ百貨店にいて、ナイキのスポーツウェアを買って店から出てきた若者に、なぜ

そのウェアを買ったのかインタビューしたとしましょう。

きっと、ナイキでかっこいいし、お買い得だったから買った、という感じで、背後にあるストーリーを語ることはないのではないのでしょうか。今はナイキ エアの頃に比べ、天秤(てんびん)のうえでナイキブランドに対するストーリーの相対的軽さが軽くなっている。かたや、小さなブランドなんだけど、非常に重たいストーリーをもっているブランドが脅威になっています。だから僕の今提案するもう1つの方法は、徹底的にナイキのストーリーを今から強化するという。別の言い方をすれば、ユーザーがナイキのストーリーを語れるようにするというやり方があると思う。」

「今までナイキはマイケル・ジョーダンやタイガー・ウッズなど有名スポーツ選手を使ったストーリーづくりは既にやっているの、それはどんどん強化していったらいいと思うけれども、それ以外のストーリーをつくる技法をつくることに投資をするという選択肢があるはずで。」

とそのとき回答しました。10年前にナイキ幹部がもっていたのと同じような悩みや課題に、今の家電業界は直面しているはずで、

8. おわりに

全てがデジタル化して便利になってゆき、また価値がデジタル情報やそのサービスにシフトしていることから、家電という商品に未来がないように語られることが多いですが、それは大きな間違いです。情報はますますデジタル化され、サービスはインターネットを通じて提供されるようになりますが、ハードウェアの存在はリアルな体験として依然として必須ですし、また、モバイル機器のメリットがデメリットとなるような状況の存在も理解する必要があります。

フィジカルなデバイスにはまだチャンスがあります。例えば、スマートフォンでテレビを操作できるのに、今だにプラスチックでできたリモコンを使っている人がほとんどです。これはフィジカルなりモコンのもつ「ゼロクリック」(クリック数が限りなく少ない)という性質が理由だと考えます。リビングでテレビをつけるためにスマホを使うとすると、まずスマホをポケットで探して出し、電源を入れ、パスワードを入力し、アプリを探して、起動、そしてスイッチON。かたやリモコンは、テーブルの上に手を伸ばし、それとほぼ同時にスイッチON。クリック数の多さは、体験のスムーズさを損ないます。

もちろん、これが移動環境下で作業をしないといけな

(注4) ナイキ社の登録商標または商標。

(注5) 各社の登録商標または商標。

い場合はスマートフォンのクリック数に妥協するしかありません。昔に比べれば最近のスマートフォンのUI（ユーザーインターフェース）は進化し革新的に使いやすくなっていますが、これもあくまで移動環境下の話であることを意識したいです。

- (1) ハードウェアがなくなる未来、すなわちデバイスが環境もしくは身体に埋め込まれてハードウェアを意識しないで良い未来が訪れるまでまだまだ時間がかかる点
- (2) オフィス環境／住環境などモビリティのメリットが活（い）かされない環境、例えば自宅内でスマホで何かをコントロールする面倒くささ、グーグルグラス^(注6)などのデバイスを常に身につけるばからしさが存在すること

という2点から、モバイル環境のイノベーションに加えて、ある環境下でのモビリティが低いデバイス、すなわち家電でのイノベーションがこれから起きるはずです。

家電のワクワクする未来は存在し、その未来は理性重視家電ではなく感性重視家電で実現されているものだと思います。すなわち「感性」を切り口とし、機能・デザイン・およびストーリーが整合する強い商品コンセプトの設計により、家電の新しい未来を拓（ひら）くことができると確信しています。

《プロフィール》

濱口 秀司（はまぐち ひでし）

京都大学卒。松下電工（株）を経て、1998年米国のイノベーションファームZibaに参画。世界初のUSBメモリはじめ数々の画期的なコンセプトづくりをリード。その後、パナソニック電工（株）新事業企画部長、パナソニック電工米国研究所（株）上席副社長、米国ソフトウェアベンチャーのCOOを歴任。2009年に戦略ディレクターとしてZibaにリジョイン。2014年Zibaのエグゼクティブフェローを務めながら、自身の実験会社「monogoto」をポートランドに立ち上げ、ビジネスデザイン分野にフォーカスして活動を行っている。ドイツRedDotデザイン賞審査員。

(注6) グーグルグラスおよびGOOGLE GLASSは、Google社の登録商標または商標。