慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	デザイン思考を活用したブランディング手法の構築と実践
Sub Title	Construction and practice of branding method using design thinking
Author	小林, 百絵(Kobayashi, Moe) 奥出, 直人(Okude, Naohito)
Publisher	慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科
Publication year	2015
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2015年度メディアデザイン学 第454号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40001001-00002015-0454

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

修士論文 2015年度（平成27年度）

デザイン思考を活用した
ブランディング手法の構築と実践

慶應義塾大学大学院
メディアデザイン研究科

小林　百絵

本論文は慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科に
修士 (メディアデザイン学) 授与の要件として提出した修士論文である。

小林　百絵

審査委員：

奥出 直人 教授　　（主査）
稲陰 正彦 教授　　（副査）
石戸 奈々子 准教授　（副査）

修士論文 2015年度（平成27年度）

デザイン思考を活用した
ブランディング手法の構築と実践

カテゴリー：デザイン

論文要旨

本研究では、これまでコンセプトを生み出すことが主な枠組みであったデザイン思考のプロセスと、ブランド形成のための一連の手法であるブランディングとの親和性を明らかにした上で、従来のデザイン思考のプロセスのみでは不十分な点を補った、「ブランディング手法として機能する新たなデザイン思考」を再構築する。本論で実践例として扱う「Couple Mobility lap」は、構築した新しい手法を用いてデザイン及びブランディングを行った製品であり、本研究はその実践・検証を通して、デザイン思考をブランディングプロセスとしても確立させることを主眼としている。

1991年にDavid A. Aakerがブランド・エクイティ論を体系化して以来、ブランド理論を踏まえた様々な方法論が興隆してきたが、ブランディングはデザイナーやマーケッターが行うものとして認知されており、ものづくりのプロセスにおいて開発工程の下流に位置づけられてきた。

しかし、近年においては、企業の経営資源を有形固定資産を重視する見方から、「情報・知識・ブランド」で代表される無形固定資産を重視する見方へと流れが加速しており、企業は単に「もの」を提供するのではなく、見えざる価値を製品に付加することが重要課題の一つとなっている。

そのような現状を踏まえて、本研究では、デザインを開発工程の上流に位置付けてきたデザイン思考を、ブランディング手法として最適化し、そのプロセスを詳細な実践を元に検討を行っている。検証の結果、「Couple Mobility lap」は、再構築した新たなデザイン思考の一連の過程を経て、製品として一貫した世界観を

持つ、情報の受け手である第三者への正確なイメージの伝達と訴求を可能とするものとなり、ブランディング手法としてのデザイン思考の有効性が示唆された。

キーワード：

デザイン思考 / ブランディング / ブランドエクイティ / ブランドアイデンティティ / ブランドパーソナリティ / Mot（Moment of truth）/

慶應義塾大学大学院 メディアデザイン研究科

小林　百絵

Abstract of Master's Thesis of Academic Year 2015

Construction and Practice of Branding Method Using Design Thinking

Category: Design

Summary

This research explains clearly the design thinking process which has been mainly applied on designing concept and the inter-relationship of branding technique for brand creation. Moreover, it fulfilled a part of design thinking which has been considered as insufficient by established a new design thinking pattern driven by branding technique.

The hands-on example in this essay, Couple Mobility lap, not only represents a product creation using the branding technique mentioned above, but also showed the importance of branding in the design thinking process through the realization and verification of the product concept.

After the systematization of Brand Equity by David A. Aaker in 1991, various methods based on branding theory became prosperous. But branding often been perceived as a job for designers and market strategists only, which leads branding been placed in the downstream during a project development process of product design.

However, in recent years, experts who originally considered corporate business resource as tangible assets began to favor the theory that intangible assets such as information, knowledge, and branding should instead be valued. A important challenge of corporations have been shifted from simply providing products to creating intangible value-added to their products.

Based on such background, this research examined suitable ways in merging branding into the upstream design thinking process of project development based on detail practices.

The result of the verification demonstrated that Couple Mobility lap successfully went through the new design thinking pattern and made it possible for third-party information receiver to get the product image as expected. As a result, creating a consistent worldview on the product which created by effectively merging branding techniques into design thinking.

Keywords:

Design Thinking, Branding, Brand Equity, Brand Identity, Brand Personality

Graduate School of Media Design, Keio University

Moe Kobayashi

目　　次

第 1 章　序論 **1**

1.1. 研究の背景 1

1.2. 研究の目的 3

1.3. 本研究における定義 3

1.3.1　ブランドの歴史的背景 3

1.3.2　本研究におけるブランドの定義 5

1.4. 本研究で用いるデザイン思考 7

1.4.1　デザイン思考のプロセス 7

1.4.2　デザイン思考とブランディングの親和性 8

1.5. 本研究が貢献する研究領域 10

1.6. 本論文の構成 11

第 2 章　関連研究 **12**

2.1. ブランディングの価値とその評価 12

2.2. ブランド・パーソナリティ構築のプロセス 12

2.3. 製品開発とブランディングの両立 15

2.4. ブランドと Moment of Truth 16

2.5. 本研究の新規性 17

第 3 章　デザイン思考を活用したブランディング手法の構築 **19**

3.1. 本提案に至る契機 19

3.2. デザイン思考の役割 20

3.3. デザイン思考のプロセス 21

3.3.1　フィロソフィーとビジョンを構築する 23

3.3.2 技術の棚卸しとフィールドワーク 24
3.3.3 五モデル分析とメンタルモデル 25
3.3.4 ターゲットペルソナの設定 27
3.3.5 コンセプトの構築 28
3.3.6 バリュー・プロポジションを明確にする 29
3.3.7 ストーリーメイキング 30
3.3.8 コンセプトドローイング 31
3.3.9 ブランディング手法として機能するデザイン思考 31
3.4. デザイン思考を補完するブランディングのための新たなプロセス提案 38
3.4.1 コンセプトイメージの言語化 38
3.4.2 イメージボードの作成 39

第 4 章 デザイン思考を活用したブランディング手法の実践 40
4.1. コンセプト 40
4.2. フィロソフィーとビジョンを構築する（3-3-1） 42
4.3. 技術の棚卸しとフィールドワーク（3-3-2） 43
4.3.1 技術の棚卸し 43
4.3.2 フィールドワーク 45
4.4. 五モデル分析とメンタルモデル（3-3-3） 46
4.4.1 濃い記述（Thick Description） 46
4.4.2 五モデル分析 48
4.4.3 メンタルモデル 51
4.5. ターゲットペルソナの設定 53
4.6. コンセプトの構築 55
4.6.1 Brainstorming with Stickes&Clay 55
4.6.2 Concept Scheme 55
4.6.3 Physical Sketching and Concept Skit 56
4.6.4 Concept Sketching 59
4.7. バリュー・プロポジションを明確にする 61
4.8. ストーリーメイキング 63

4.8.1 Use case 63
4.8.2 Making story 64
4.8.3 Keypaths 65
4.8.4 Storyboard 66
4.9. コンセプトイメージの言語化 67
4.10. コンセプトドローイング 67
4.11. イメージボードの作成 72

第 5 章　検証 **73**
5.1. 検証プロセス 73
5.1.1 寸法の計測 74
5.1.2 三面図の依頼 75
5.1.3 クレイモデルの作成 76
5.1.4 ３ DCAD データ化・削り出し 77
5.1.5 空間デザイン 78
5.1.6 展示 78

第 6 章　結論 **80**
6.1. 総括 80
6.2. 今後の展望 81

謝辞 **83**

参考文献 **84**

付録 **87**
A. lap コンセプト資料 87

図　目　次

1.1　メルボルンで生まれたブランド「Aesop」 1
1.2　0 から 6 歳の伝統ブランド aeru 2
1.3　ブランドの語源である「burned」 4
1.4　開発の上流と下流 5
1.5　IDEO が提唱するデザイン思考 7
1.6　奥出氏が提唱するデザイン思考 8
1.7　「KARA Trailer」のコンセプト 9

2.1　サントリー「伊右衛門」の世界観 13
2.2　ブランド構築における収束と拡散のプロセス 14

3.1　創造のプロセス 22
3.2　盆栽愛好家に FW する様子 24
3.3　五モデル分析の一部（cultural model） 25
3.4　盆栽愛好家のメンタルモデル 26
3.5　ターゲットペルソナ 27
3.6　ダンボールを使った physical sketching 28
3.7　KARA トレーラーのキーパスシナリオ 30
3.8　デザイン思考のプロセス 32
3.9　場を移し、チーム全員で経験を拡大する行為 33
3.10 ペルソナの例（Soup Stock Tokyo） 34
3.11 Soup Stock Tokyo の店舗（Soup Stock Tokyo） 35
3.12 一貫性を保つブランディングの要素 37
3.13 新たなプロセス（オレンジ部分）を加えたデザイン思考のプロセス 37

4.1 「Couple mobility lap」のコンセプト 41
4.2 Previous Work1 43
4.3 Previous Work2 44
4.4 Technology Review 44
4.5 フィールドワークを行っている様子 45
4.6 濃い記述を行っている様子 46
4.7 実際に記述した Thick Description の一部 47
4.8 実際に記述した Thick Description の一部 47
4.9 Flow Model 48
4.10 Sequence Model 49
4.11 Artifact Model 49
4.12 Physical Model 50
4.13 Cultural model 50
4.14 メンタルモデルー A（抽象度低） 51
4.15 メンタルモデルー B（抽象度中） 52
4.16 メンタルモデルー C（抽象度高） 52
4.17 ターゲットペルソナ（カップル） 53
4.18 Stakeholders 54
4.19 ポストイットを使ったブレスト 55
4.20 粘土を使ったブレスト 55
4.21 Concept Scheme 56
4.22 Physical Sketching and Concept Skit １回目 57
4.23 Physical Sketching and Concept Skit ２回目 58
4.24 Physical Sketching and Concept Skit ３回目 59
4.25 レンタルシステムについての Previous Work 60
4.26 電動バイクについての Previous Work 60
4.27 Concept Sketching 61
4.28 修正した Stakeholders 62
4.29 オーナーのターゲットペルソナ 62

4.30 Use case 1 / 2 63
4.31 Use case 2 / 2 63
4.32 Making Story 1 / 5 64
4.33 Making Story 2 / 5 64
4.34 Keypaths 1 / 2 65
4.35 Keypaths 2 / 2 65
4.36 Storyboard 1 /3 66
4.37 Storyboard 2 /3 66
4.38 車体の仕様 68
4.39 操作画面の仕様 69
4.40 スキット用のプロトタイプ 69
4.41 スキットの一連の様子 70
4.42 プレゼンの様子 71
4.43 チームメンバーの集合写真 71
4.44 イメージボードを作成している様子 72

5.1 フィジカルスケッチの様子 74
5.2 座席の位置関係 74
5.3 １回目の図面 75
5.4 ２回目の図面 75
5.5 ３回目の図面 76
5.6 クレイモデル 76
5.7 ３ DCAD データ 1 77
5.8 ３ DCAD データ 2 77
5.9 ブースの設計図 78
5.10 乗車した様子 79

第1章
序　　論

1.1. 研究の背景

図 1.1: メルボルンで生まれたブランド「Aesop」

「ブランディング」という言葉に人々は憧れをもっている。

ブランディングされたものに価値を感じ、心を動かされたり、統一された世界観に気持ちよさを感じたり、誰しもがそんな経験を一度はしているからだろう。あなたの好きなブランドを一つ思い浮かべてほしい。魅力的な哲学・ストーリーを持った商品やサービスがあり、それが置かれた店舗と店内で流れる音楽や香り、紹介する販売員、店を出るときの手提げ、それら一つひとつの細部が、一本につながり全体となって価値を増幅させ、あなたを魅了しているはずだ（図 1.1）。

一方で「ブランディング」という行為は、ロゴや商品のパッケージをデザインすることや、キャッチコピーを考えること、web デザインを行うことといったように、表面的な部分を装飾する行為であると認識されがちである。しかし筆者は、

2011 年から 4 年間、日本の伝統産業の技術を用いた商品の企画・開発・販売を行う株式会社和える（aeru）で事業の起ち上げに携わり、ブランディングを行う中で、そのような認識は間違っていると感じた。

日本の職人が持つ伝統的な技術を活かして子どもたち向けのプロダクトを企画・販売する「0 から 6 歳の伝統ブランド aeru」では[1]、哲学や思い、理想とする世界観をスタートアップメンバーで共有し明らかにすることで、ブランドとしての軸が生まれ、すべてそれに沿った製品企画やサービス、デザインを行っていた。つまりブランディングは、新しいものを生み出すフローにおける「上流」部分で既に行われており、かつ上流からアウトプットを行う下流まで一貫していることがブランディングの肝であった。aeru はその後、着実に一つのブランドとして確立し、2015 年には東京目黒に 1 店舗目をオープン、今年 2016 年には京都に 2 店舗目を構えるまでになった（図 1.2）。

図 1.2: 0 から 6 歳の伝統ブランド aeru

しかし現在、製品やサービスの開発フローにおける上流でブランディングを行うプロセスは未だ確立されていない。0 から 1 を生み出す「デザイン思考」やエリック・リースが提唱したマネジメント手法・リーンスタートアップ[2]で用いられる、ビジネスモデルを構築する際に 9 つの構成要素に分解・検討を行い全体像を形成していく「ビジネスモデルキャンパス」でさえも、コンセプトをどのよう

[1]矢島里佳（2014）『和える-aeru- (伝統産業を子どもにつなぐ 25 歳女性起業家)』早川書房
[2]エリック・リース（2012）『リーン・スタートアップ』日経 BP 社

にブランディングし社会へ送りだすか、その具体的なプロセスは明確にされていない。

1.2. 研究の目的

そのような現状を踏まえて、本研究ではデザイン思考とブランディングに関して二つの目的を設定している。

一つは、これまでコンセプトを生み出すだけのものとされてきたデザイン思考のプロセスとブランディングプロセスの親和性を、本論の実践をもとに実証することである。

もう一つは、デザイン思考を用いて開発の上流部分でブランディングを行う際、従来のデザイン思考のプロセスだけでは不十分な点を補い、デザイン思考をブランディングプロセスとしても確立させることである。その実践を示すことによって、デザイン思考を用いてコンセプトを生み出す人たちが、ブランディングをものづくりの上流から行うことで、一目見た瞬間にわくわくする一貫性を持ったものを生み出せる仕組みつくりに貢献する。

1.3. 本研究における定義

1.3.1 ブランドの歴史的背景

ブランディングのプロセスを論じる前にまず、「ブランド」の歴史的背景をおさえる必要がある。 brand（ブランド）の語源は、焼印を押すという意味の burned からきており [3]、自分の家畜と他人の家畜を間違えないように、焼印を押して区別していたことから、「銘柄」「商標」を「brand（ブランド）」というようになった（図 1.3）。このことから、ブランドの一般的な定義は「競合相手の商品やサービスと差別化するため名前、用語、記号、シンボル、デザイン、あるいはそれら

[3]首藤禎史（1999）『現代ブランドの枠組みとその実態 ―ブランドの捉え方とブランド拡張戦略の諸説と現状を踏まえて―』大東文化大学経営研究所研究叢書 16pp.197 - 225 , 1999-01-00 , 大東文化大学経営研究所

の組み合わせ」とされ、1980年代半ばまで、人々が特定のブランドに忠誠をつくす理由は、視覚情報としてのブランドイメージ（グラフィックデザイン）にあるとされていた。故に現在もなお、グラフィックデザイナーがブランディングを行う職業として活躍している。

図 1.3: ブランドの語源である「burned」

一方で、1980年代後半にはカルフォルニア大学のDavid A. Aakerによって、“Managing Brand Equity [4]” が体系化され、いっきにブランド論が隆盛した。ブランド・エクイティとは、ブランドが有する資産的な価値であり、その要素は「ブランド認知」「知覚品質」「ブランド・ロイヤリティ」「ブランド連想」から構成されている。アーカーは、人々がブランドを認知するという行為は、多くの複合的な活動からであり、顧客がブランドを認知していなければ、マーケティング努力が足りていないからだとしている。

先に述べた視覚情報の識別を目的としたブランディングも、ブランド・エクイティをもとにしたマーケティングとしてのブランディングも、どちらもブランディングにおける大切なプロセスの一部である。しかし、これらによってブランディングは、デザイナーやマーケッターが行うものとして認知され、ものづくり・ブランドづくりのプロセスにおいて「下流」に位置しているのが現状だ（図1.4）。

[4]David A. Aaker （1994）『ブランド・エクイティ戦略—競争優位をつくりだす名前、シンボル、スローガン』ダイヤモンド社

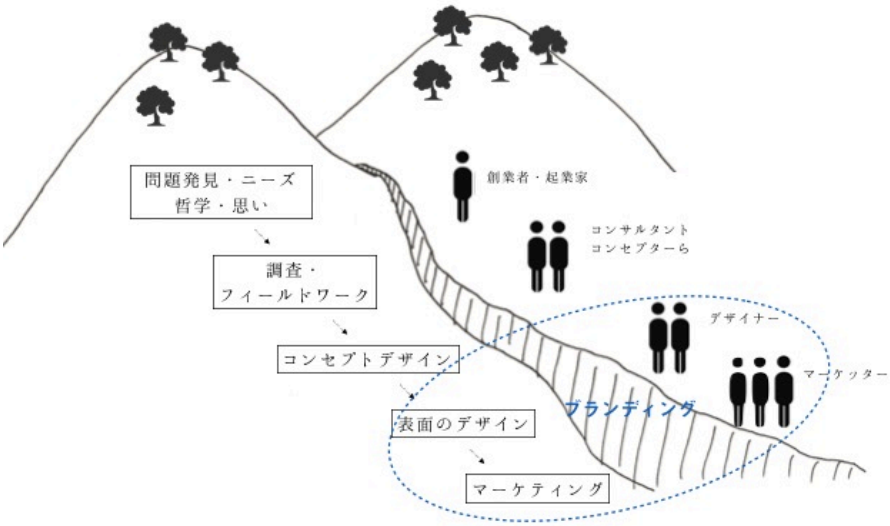


図 1.4: 開発の上流と下流

1.3.2 本研究におけるブランドの定義

ブランドの定義については、ブランドに関する研究が進められた時代から近年にかけて数多くの定義が存在する。

アメリカの経営学者 Philip Kotler は、「ブランドとは、販売者又は販売者グループの商品又はサービスを特定させ、競争者のそれらと識別することを意図した名前、用語、符号、シンボル、若しくはデザイン、又はそれらの組み合わせである (American Marketing Association の定義を採用) [5]」とし、Kevin Lane Keller も同様にアメリカ・マーケティング協会によるブランドの定義を引用し、「この定義にしたがえば、ブランドを創造する鍵となるのは、ある製品を特定し別の製品と識別する名前、ロゴ、シンボル、パッケージ・デザイン、あるいはその他の標識を採択することである。本書では、ブランドを識別し区別するこれら構成要素をブランド要素という [6]」と述べている。

[5]Philip Kotler, MARKETING MANAGEMENT (2nd ed.), analysis, planning and control (1972) p445

[6]Kevin Lane Keller, STARATEGIC BRAND MANAGEMENT, building, measuring, and managing brand equity (1998) p2 邦訳ケビン・レーン・ケラー著 恩蔵直人・亀井昭宏訳『戦略的ブランド・マネジメント』(東急エージェンシー 2000)

また、先述したDavid A. Aakerは、「ブランドとは、販売者又は販売者グループの商品又はサービスを特定し、競争者の商品又はサービスから識別しようとする特有の名称およびびまたはシンボル(たとえば、ロゴ、トレードマーク、包装デザイン)である。このように、ブランドは製品の出所を顧客に伝え、同一に見えるような製品を提供しようと競争者から顧客や製造業者を守る[7]」 としてる。

日本においては経済産業省が、ブランドの定義を「企業が自社の製品等を競争相手の製品等と識別化 または差別化するためのネーム、ロゴ、マーク、シンボル、パッケージ・デザインなどの標章[8]」としている。

このようにブランドの定義は、識別を目的としたロゴやパッケージ・デザインといった標識とされ、ブランディングはそれら表面的なブランドイメージを構築するための活動とされてきた。

しかし、ブランディングとはそのような表面的なブランドイメージをつくることや、世間での認知を広げることだけだろうか。優れているとされているブランドはみな、創業者の思い・哲学から、ものづくり、サービス形態、世界観の構築、ブランドイメージづくり、すべてが一貫して行われている。そして、そのブランド独自の「一貫性」が、ブランドとしての固有性を獲得し、見た人は一目で魅力を感じ、魅了され、ファンになる。つまりブランディングは、ものやサービスが出来てから始まるのではなく、何もない0の段階で思いや哲学を形にしていくところから始まっているのではないだろうか。

そこで本研究では、ブランドの定義を「哲学から世界観、製品デザイン、サービス、メッセージ等すべてが一貫して、独自の固有性を獲得している名称およびシンボル」とし、ブランディングの定義を、「一貫した独自の固有性を構築し、第三者（チーム外のデザイナーや顧客）にそれらを容易に認知させること」とする。

[7]David A. Aaker, MANAGING BRAND EQUITY, capitalizing on the value of a brand name (1991) p7　邦訳 D・A・アーカー著陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲訳『ブランド・エクイティ戦略 競争優位を作り出す名前、シンボル、スローガン』(ダイヤモント）1994

[8]経済産業省　(2002)『ブランド価値評価報告書』, 文部科学省,p8

1.4. 本研究で用いるデザイン思考

1.4.1 デザイン思考のプロセス

今日、一言で「デザイン思考」といっても様々な手法がある。その中でも本研究では、筆者が在籍する慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科の奥出直人教授が考案するデザイン思考の一連のプロセスを用いる[9]。デザイン思考の原型は、アメリカのデザインコンサルティング会社であるIDEOが提唱したイノベーションを創造するアプローチである（図1.5）。奥出氏の考案するデザイン思考のプロセスは、その中から切り出してパッケージ化し、コンセプトを生み出すものとして構築したものだ（図1.6）。

図 1.5: IDEOが提唱するデザイン思考

そのプロセスではまずはじめに、理想とする世界を描く「philosophy」とこんなものが欲しいという欲望を詰め込んだ「vision」を立てる。それらをもとに、理想とする世界の抽象度を上げ、既にそれを別の形で実現している人をフィールドワークマスターとし、チームでフィールドワークを行う。フィールドワークでは、マスターの弟子となり共に経験の拡大を行い、フィールドワークマスターが意識

[9]奥出直人（2007）『デザイン思考の道具箱』早川書房

せずに潜在的に行っていること（メンタルモデル）を抽出する。そして、そこで得た経験や情報を持ち帰り、チームで共有し、分析やそれをもとにした「ターゲットペルソナ」の設定を行う。ここまでで揃えてきたものをもとに、アイディエーションや段ボールを使ったフィジカルスケッチ、スキット等を行い、それからコンセプトスケッチ、コンセプトドローイングを描き、コンセプトの設計図を作成していく。また、その中で USECASE やビジネスモデルの確認や、各ステイクホルダーの value proposition やゴール設定、全体のストーリーメイキングも行われる。

図 1.6: 奥出氏が提唱するデザイン思考

1.4.2 デザイン思考とブランディングの親和性

筆者がデザイン思考とブランディングの親和性が高いと考える点は三つある。一つ目は、デザイン思考の一連のプロセスが philosophy・vision から始まり、明確な軸として存在している点。二つ目は、チームメンバー全員で言語化、ビジュアル化しながら全プロセスを行う点。三つ目は、体験から価値、全体としての一体感までをデザインすることができる点だ。

この三つの点から本研究で用いるデザイン思考が、他のデザイン思考の手法だけでなく、企業で一般的に行われている問題解決型やニーズ調査による製品・サービスの開発フロー、リーンスタートアップで用いられるビジネスモデルキャンパスよりも「一貫性」を持った全く新しいものを生み出しやすいといえる。詳細に関しては第２章でデザイン思考のプロセスと既存のブランディングプロセスを照らし合わせ述べることとする。ここでは慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科において 2013 年から 2014 年にかけて実施された、「KARA Trailer」というデザイン思考を用いたプロジェクトを紹介したい。筆者も正規メンバーとして参画し、デザイン思考とブランディングの親和性について考えるきっかけとなったプロジェクトだ。

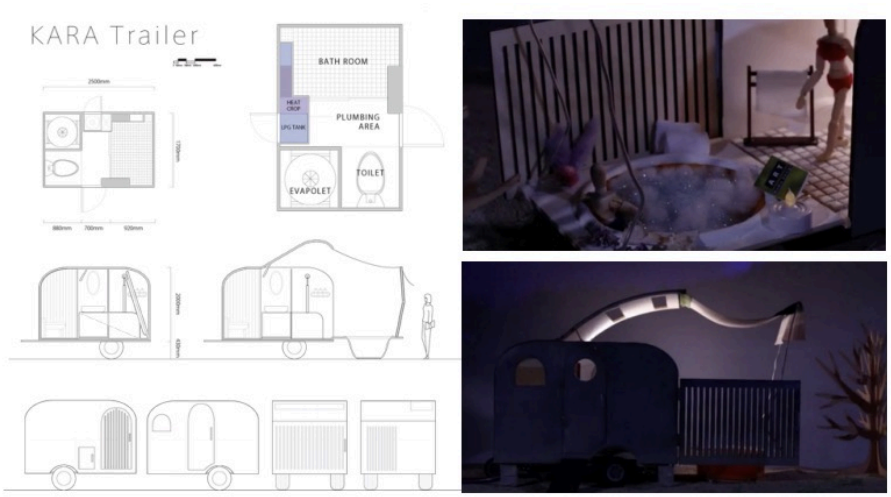


図 1.7: 「KARA Trailer」のコンセプト

「KARA Trailer」とは、空き家となっている田舎の古民家で快適に滞在するための移動式水回り設備（図 1.7）である。田舎の空き古民家は、水回り設備さえ整備されていれば、大規模な改修を必要とせずに快適に滞在することが可能である。そこで、バス・トイレ・洗面台という三つの水回り設備から構成される「KARA Trailer」は、車で牽引して古民家の前に設置し、古民家の既存設備に接続して使用することを実現し、配備されている広い浴槽によって、田舎の古民家でユーザーが気持ちの良い入浴時間を楽しむことを可能とした。同様に配備されている現代的なデザインのトイレ・洗面台は、田舎にいながら都会の快適さを実現し、田舎

古民家暮らしへの憧れと実用性の両者を満たすものである[10]。

この「KARA Trailer」は、デザイン思考のプロセスに沿って、チームメンバーでphilosophy・visionを考えるところから、フィールドワークとエスノグラフィー調査、ターゲットペルソナの設定、コンセプトモデル・ビジネスモデルの構築、ストーリーメイキングまでを行った。

その一連のプロセスでは、philosophyやvisionを軸に、アイディアを一つひとつを検討することによって、コンセプトに「一貫性」が生まれていた。ここに、デザイン思考とブランディングの親和性、すなわち、ブランディングをものづくりの上流部分から可能とする新しいブランディングプロセスを見出すことができる。これまで、デザイン思考は単にコンセプトを生み出すものとされ、デザイン思考のプロセスにブランディングが見出されることは誰からもなされてこなかった。

一方で、現状のデザイン思考のプロセスだけでは、ブランディングプロセスとして不十分な点もある。それは、チーム内で暗黙知として「イメージ」「世界観」が断片的には共有されているものの、それら細部をブランディングに還元できるプロセスまでは含まれていないという点だ。本研究では、そのような現状のデザイン思考では不十分な点を補い、デザイン思考を用いたブランディングプロセスを構築。そして、ブランディングをものづくりの上流から行うことで、一目見た瞬間にわくわくする一貫性を持ったものを生み出せることを事例をもとに実証をする。

1.5. 本研究が貢献する研究領域

第二節でも述べた通り、本研究の目的は、これまでコンセプトを生み出すだけのものとされてきたデザイン思考のプロセスとブランディングプロセスの親和性を、実践をもとに実証することである。また、デザイン思考を用いて開発の上流部分でブランディングを行う際、従来のデザイン思考のプロセスだけでは不十分な点を補い、ブランディングプロセスとして確立させることも目的として掲げている。

[10]島崎萌子（2013）『快適な古民家暮らしを実現する移動式水回り設備「KARA Trailer」のデザイン』慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科 メディアデザイン研究,2015.3

本研究の意義は、それらの実践を示すことによって、デザイン思考を用いてコンセプトを生み出す人たちが、ブランディングをものづくりの上流から行うことで、一目見た瞬間にわくわくする一貫性を持ったものを生み出せる仕組みを確立し、デザイン思考がより広く、有意義に活用されていく一助になると考える。

1.6. 本論文の構成

本論文は第１章から第６章で構成される。本章では、本研究の背景や目的について述べた上で、ブランドを巡る歴史的変遷や、その時代から生まれた多様な定義について俯瞰し、デザイン思考とブランディングの親和性について述べてきた。第２章では、本章を踏まえた上で、デザイン思考、あるいはブランディングに関する先攻研究・関連研究について概説し、それらが抱える問題点とその要因について取り上げる。第３章では、第２章を踏まえて考案した、ブランディングをデザイン思考に組み込む新しいプロセスについて述べ、第４章では提案したプロセスの実証を行い、第５章ではその検証・評価についてまとめる。第６章では、総括として本研究の成果を省みるとともに、今後の課題と展望を述べて結びとする。

第2章
関 連 研 究

2.1. ブランディングの価値とその評価

ブランディングの重要性や価値判断に関しては数多くの先攻研究が存在する。

例えば、立命館大学教授の利根川孝一は、ブランド・エクイティの定量化にブランド・パーソナリティの概念を利用した上で、ブランド構築からブランド・ロイヤリティ形成までのプロセスをモデル化し、ブランド戦略分析のための統合モデルを提案しているが[1]、利根川はその中で、近年の経営資源について、有形資産重視から「情報、知識、ブランド」で代表される無形資産重視への流れが加速してきていると述べている。企業は、単に「もの」を提供するのではなく、「感情的な価値」をも付加する必要性が増してきており、見えざる資産の確保と、見えざる価値の提供が、近年の経営における最重要課題の1つになっているのだ[2]。

2.2. ブランド・パーソナリティ構築のプロセス

また、広告論・ブランド論に関する研究を手がける、近畿大学教授の妹尾俊之は、サントリーの緑茶飲料・伊右衛門と、資生堂のシャンプー・TSUBAKIの製品開発の全行程を詳細に記述し、ブランド価値を自覚的にデザインする過程についての分析を行っている。この両銘柄は、日本史上においてブランド理論を踏まえたブランド構築の方法論が定着した後に、銘柄が長期にわたって愛着を持って

[1]利根川孝一（2008）『ブランド・パーソナリティを用いた定量的分析の提案』政策科学 15(2), 13-23, 2008-02 立命館大学政策科学会

[2]利根川孝一（2008）『ブランド戦略分析のための統合モデル　ーブランド・パーソナリティを応用してー』日本情報経営学会誌 28(3), 23-33, 2008-03-07, 日本情報経営学会

リピート使用されるための価値をあらかじめ自覚的にデザインした初めての事例である[3]。

妹尾は、「ブランド論は依然として盛んであり、国内外を通じて多くの理論、方法論、事例研究が文献として蓄積されているが、ブランド構築に貢献する広告戦略に具体的に言及する研究は極めて乏しい」とした上で、それを補足するための自らの研究として、アーカーの研究[4]に収録されたグラント・マクラッケンの "Value of the Brand: An Anthropological Perspective" と、レノンの研究[5]に収録されたキングの "What is a Brand?" を参照にしながら、伊右衛門と TSUBAKI に共通する成功要因を分析している。

図 2.1: サントリー「伊右衛門」の世界観

そこで妹尾は、マクラッケンを基軸とした分析で、両者ともに「日本」に対する国家的意味に立脚したブランド価値設計を行っていると評価している。また、キングを基軸とした分析では、ブランド・パーソナリティの表現手法に関して、伊右衛門は過去を舞台に重厚な伝統を語る、高度に作り込まれたドラマを介して、オーディエンスの認識（パーセプション）に挑発を仕掛けており、TSUBAKI は

[3]妹尾俊之（2009）『ブランドデザインの新展開 —サントリー・伊右衛門と資生堂・TSUBAKI の事例から—』商経学叢 55(3), 505-526, 2009-03 近畿大学商経学会

[4]Aaker, David A. and Biel, Alexander L. editors(1993), Brand equity and advertising:advertising's role in building strong brands, Lawrence Erlbaum Associates. Inc [McCracken, Grant(1993),The Value of the Brand: An Anthropological Perspective 収録]

[5]Lennon, Judie and Baskin, Merry editors(2007) A Master Class in Brand Planning: The Timeless Works of Stephen King, John Wiley and Sons, Ltd[King, Stephen(1971) What is a Brand? 収録]

CM に登場する多くの女性たちが全体として「美しい日本の女性たち」というブランドパーソナリティを構成していると評価している（図 2.1）。

しかし、本研究の関連研究として特筆すべきなのは、製品開発に携わった人々が、全行程を共同で一貫して行い、多様な経験を共有し、製品のブランディングへ昇華させることを実現していたことについて指摘していることである。サントリーの飲料開発は、「製品開発チーム制」を採用し、研究所の技術者から、ブランドの設計に携わるコピーライターやデザイナー、マーケッターなど、全く異なる分野の人々が開発チームを組み、製品開発の全課程を共有し、「ブランドの世界観」に膨らみをもたらすことに成功している。また、資生堂はブランドの全体に責任を持つ「ブランド・ディレクター」制を採用し、製品開発から広告・プロモーションまでを一貫して企画・実行する基軸を置いた。下記の図は妹尾が作成した二つの事例から得られたインプリケーションを図式化したものである（図 2.2）。

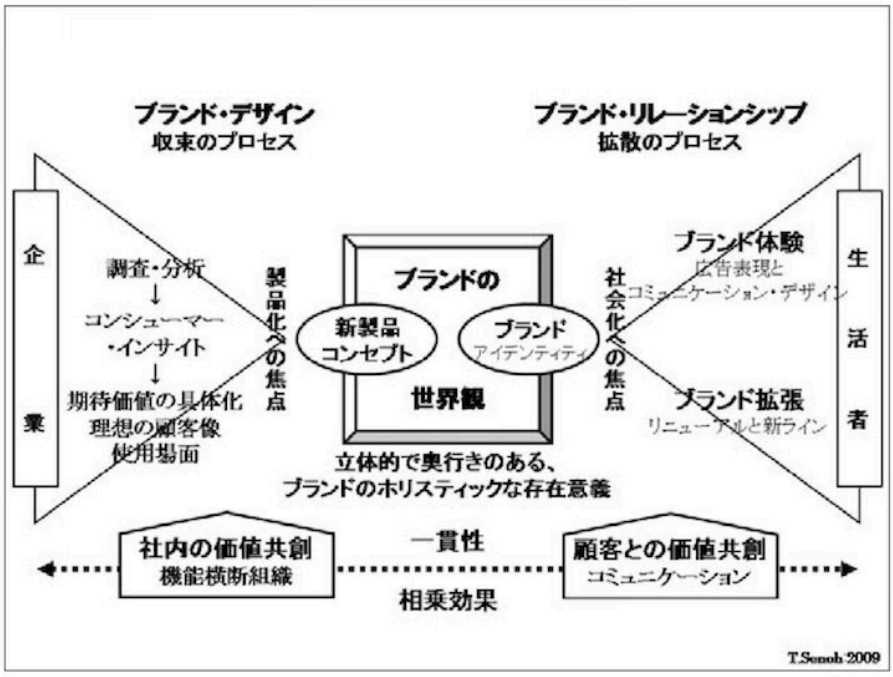


図 2.2: ブランド構築における収束と拡散のプロセス

2.3. 製品開発とブランディングの両立

北海学園大学の森永泰史は、製品開発組織をどのようにマネジメントすれば、企業として個性的で一貫性のあるデザインの開発が可能になるのかを論じている[6]。先述した通り、企業として一貫性を持ったデザインを創出していくことに関する先攻研究は非常に少ない。それは、既存の製品開発論の文脈でコーポレート・ブランドの問題を論じた研究や、ブランド研究の文脈で製品開発プロセスを論じた研究が少ないためである。

森永はその著書の中で、個性的で一貫性のあるデザインを開発した成功事例として、日産とトヨタを分析しているが、その主たる論点は次の三つに集約される[7]。第一の論点は、デザイナーの権限強化である。これは、デザイナー部門をエンジニアリング部門から切り離し、組織変革を行うことによって、革新的なデザインが生まれやすい環境を作るということである。第二の論点は、デザイン部門責任者の役員化である。デザイン部門が独立すると、部分最適化が発生し、製品デザインが企業の方向性と逆行するという問題が発生する。デザイン部門をエンジニアリング部門から切り離すことにより起こるそのような弊害を、デザイン部門の責任者を役員に昇格させることによって、経営陣との綿密な連携体制を構築し、解決するのである。第三の論点は、調整費用が開発生産性を低下させないための創意工夫である。デザイン部門の切り離しは、同時に部門間の莫大な調整費用が発生する。そこで当書では、両者の橋渡しを行い、技術情報を一元管理する、日産の PDM（Project Design Manager）や、トヨタのスタジオ・エンジニアなどを具体例として挙げている。　森永は、ブランド研究の中に、製品開発段階でブランディング戦略を推敲するための仕組みを考えるという新たな研究領域を見出しており、それは本研究の主意と軌を一にするものである。

[6]森永泰史（2010）『デザイン重視の製品開発マネジメント』白桃書房

[7]藤原雅俊（2011）『デザイン重視の製品開発マネジメント』―製品開発とブランド構築のインタセクション―』（書評）日本経営学会誌第 27 号,pp.78-81

2.4. ブランドとMoment of Truth

同志社大学の高橋広行は、「購買意思決定プロセス」を主とした消費者行動研究の中で、市場の拡大が見込めない近年においては、購買後の使用や体験を通じたブランドとの関係構築が重要となるとし、消費者行動アプローチと記憶の関係性について論じている[8]。その中で、P＆G（プロクター・アンド・ギャンブル）社の事例を挙げている。P＆G社は、早くからブランド・マネジメントを実践しており、「２つの決着の瞬間」の達成を目的としてきた。ひとつは、消費者が店頭で商品を目にする瞬間である「”First Moment of Truth”（通称 FMOT）：第一の決着の瞬間」。もうひとつが、消費者が買った商品を家庭に持って帰り実際に使ってもらう瞬間に、P＆Gブランドに満足してもらうことに責任を「”Second Moment of Truth”（通称 SMOT）：第二の決着の瞬間」である。P＆G社この２つの決着の瞬間を達成することで消費者から強い信頼感を得てきた。

また、インターネットの普及により消費者の購買行動は変化し、消費者が店舗に出向くことなく、商品・サービスについて多くの情報を手にすることができるようになったこと、商品・サービスによってはインターネット上で購入が可能になったことから、「消費者は、店頭に出向く以前に購入するかどうかを決定する」という「”Zero Moment of Truth ”（通称 ZMOT）」を 2011 年には Google 社が提唱[9]。高橋はこれら一連の購買意思決定プロセスに関して、購入および購入以降の消費、体験全般を通じた関係性の構築は、近年主流となりつつある「体験主義アプローチ」であり、ブランド・エクイティの構築が重要となると述べ、その上で、五感や体験を通じた「包括的なブランド」を消費主体とする主観的「体験主義アプローチ」と多属性態度モデルによる「情報処理アプローチ」の違いを確認したのちに、記憶とブランド・エクイティとの関係から、カテゴリー中心型の強いブランド・エクイティ構築のための要件について整理・考察を行った。

しかし、本研究の関連研究として特筆すべき点は、この実物の商品を見る前の

[8]高橋広行（2009）『カテゴリーの中心的ブランド・エクイティの構築』関西学院商学研究（第60 号）抜刷

[9]Google Inc.(2011)『Think with Gooble「Zero Moment of Truth(ZMOT)」 』https://www.thinkwithgoogle.com/collections/zero-moment-truth.html（2015/12/23 アクセス

ZMOT と、実物を見た瞬間の FMOT といった消費者が思わず手を伸ばしたくなる瞬間の「体験主義アプローチ」に、非言語的刺激や快楽、情動、表象（世界観）が含まれている点である。それは本研究における開発の上流から一貫して生み出されるコンセプトとその世界観、そして体験デザインのブランディングとしての価値を見出すものである。

2.5. 本研究の新規性

ブランド・パーソナリティ構築のプロセスについて論じた妹尾の研究は、第３章で詳細に記述する、「ブランディングとデザイン思考との親和性が非常に高い」というを説明を補足する事例となっている。それは、製品開発に携わった人々が、全行程を共同で一貫して行い、多様な経験を共有し、製品のブランディングへ昇華させているという点においてである。

本研究においては、デザイン思考がチーム全体で経験を拡張していくという点でその手法を抑えているが、さらに、細分化されたデザイン思考をブランディング手法として確立するために、デザイン思考のブランディングとしての側面をより堅固に強化しているという点で、ブランド構築のプロセスとしての新規性を持つ。

また、製品開発とブランディングの両立に関して論じている森永の研究は、企業として個性的で一貫性のあるデザインの開発を行い、優れたコーポレート・ブランドを確立するために、デザイナーの権限を強化すると同時に、そこから生じてしまう部分最適化の弊害や調整費用の増大といった問題を解決する施策を適切に行った事例である。

この研究は、比較的大規模な組織設計についての話である上に、一貫性・固有性を持つデザインが、デザイナー部門からしか創出されないという前提に立脚しているものである。しかし、本研究で扱うデザイン思考を活用したブランディング手法は、企業に限らず少人数のチーム単位で活用できる手法である。また、本研究は、第３章で扱うフローを適切に活用すれば、デザイナーに限定せず、どのような専門性を持った人間であっても、ブランディングに繋がる一貫したコンセプトデザインを作成できるということを目的としたものである。

ブランディングのプロセスとデザイン思考のプロセスの類似点を挙げると枚挙に暇がないが、これまで、デザイン思考とブランディング戦略の親和性についての議論や実践も全くなされてこなかった。次章からは、そのための手法の構築に関して詳細に論じるとともに、その実践について記述する。

第3章
デザイン思考を活用したブランディング手法の構築

3.1. 本提案に至る契機

1章で前述したように、筆者は2011年から2014年までの4年間、株式会社和える（あえる）の事業立ち上げに携わり、ブランディングを行っていた。和えるは、代表の矢島里佳が「衰退する日本の伝統技術をなんとかしたい」という思いから会社を2011年に起業。日本の職人たちが持つ伝統技術を活かした乳幼児向けの商品の企画・販売を「0から6歳の伝統ブランドaeru」として行っていた。

商品を一つも持たない0の段階から、理念やコンセプト、和えるが理想とするライフスタイルや世界観等をメンバーで共有し、それらを軸に商品を企画、自社のオンラインストアでの販売や、店舗での販売とサービスに至る、新しいものを生み出す上流から下流までを行う中で、上流部分でしっかりと「軸」を定め、それに沿ってあらゆるものの意思決定・設計を行い「一貫性」を保つことが、ブランディングにとって非常に重要であると考えた。

例として、和えるでは創業当時から和えるの理想とするライフスタイルやブランドイメージを言葉やビジュアルで共有し、それを軸（判断基準）に、商品企画やデザイン、文章に至るまで「和えるらしいか否か」を一つずつ意思決定・設計を行い、和えるとしての一貫性を担保してきた。

そのような経験から、ブランディングはデザイナーがロゴやパッケージをつくるところからではなく、開発の上流部分で創業者やスタートアップメンバーらによって行われるべきだと考えるようになった。しかし今日において、ブランディ

ングを開発の上流から行うための具体的なプロセスは確立されていない。

そのような中、慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科の奥出直人は、その著書『デザイン思考と経営戦略』の中で、「イノベーションは要素を組み合わせて新しいモノを作り出すことである。そのためには、組み合わせたときに「全体」として存在しなくてはいけない。現象学的に言うと「生きて」いなくてはいけない。これがコンセプトである[1]」、また、「デザインとは要素の統合ち全体的な一体感、そして輝くような魅力が一体化したものだ」[2]とし、デザイン思考はそれらを実現させるための手法・プロセスであるとしている。

このような主張は、筆者のブランドの定義とする「哲学から世界観、製品デザイン、サービス、メッセージ等すべてが一貫して、独自の固有性を獲得しているもの」と非常に近い概念であるといえる。

そこで、本研究では、本論におけるブランディングの定義と軌を一にするデザイン思考が内包している、ブランディングとしての側面を打ち出した実践を行う。そして、デザイン思考を用いて開発の上流部分でブランディングを行う際、従来のデザイン思考のプロセスだけでは不十分な点を補い、ブランディング手法として確立させる。

3.2. デザイン思考の役割

『デザイン思考の道具箱』(2007)や『デザイン思考と経営戦略』(2012)の著者である奥出直人は、「デザイン思考は発想法ワークショップの方法論ではない。観察し、コンセプトを作り、社会に持ち込み、社会を変革するための方法なのである。」としている。[3]

また同書の中で、奥出は実際のデザイン思考を行なうにあたっての三つの行動原則を立てている。

「第一の原則は、全プロセスを全メンバーで行なう。まず企業内の関連各部門からメンバーを集める。開発過程の上流から下流までのメンバーをそろえること

[1]奥出直人(2012),『デザイン思考と経営戦略』NTT 出版, pp.7(序章)
[2]奥出直人(2012),『デザイン思考と経営戦略』NTT 出版, pp.9(序章)
[3]奥出直人(2012)『デザイン思考と経営戦略』NTT 出版, pp.10(序章)

で、企画対象の全体像を全員で意識する。

第二の原則は、インフォーマットの日常と経験を同化することである。モノやサービスが実際に用いられているインフォーマントの生活の現場に出かけていき、仔細にその日常生活を観察する。マーケティーングで論じられているセグメントの属性に注目するのではなく、インフォーマント個人の具体的な行動と、観察されるウォンツを仔細に記述する。最終的にインフォーマントが想定してないなかった意外なニーズを発見することが大切である。

第三の原則は、作りながら考える（Build to Think）である。アイデアができたら作ってみる。このような活動でできるものをスケッチと呼ぶことがある。考えを形にしたものなのでスケッチである。スケッチを作りながらアイデアの手応えを身体感覚を駆使して確認して作業を進めていく。スケッチがいくつかそろってきた段階でそれをまとめて、全体性を考慮してプロトタイプを作る。」としている。[4]

第一から第三の原則からもわかるように、デザイン思考は単にコンセプトを生み出すための手順だけでなく、コンセプトを生み出すための人的マネジメントも含まれている。全プロセスを全メンバーで行い、同じ経験を積み、経験を拡張させることは第２章に記したブランド・パーソナリティ構築のプロセスについて述べた通り、ブランディングプロセスと共通している。和えるでも一つひとつのプロセスを全メンバーで行い、様々な場所へ足を運び、同じ経験を積むということを意識的に行っていた。

3.3. デザイン思考のプロセス

奥出は『デザイン思考の道具箱』（2007）の中で、デザイン思考は「創造の方法」であるとし、創造のプロセスの設計が非常に大切であるとしている。そして、そのプロセスでは「社会的背景や哲学的背景を踏まえた上でのモノづくりへの考え方、つくり手の問題意識を表す哲学を考えるところから始めて、具体的に何をつくりたいかビジョンを決め、それをもってフィールドワークに行き、どのような

[4]奥出直人（2012）『デザイン思考と経営戦略』NTT 出版, pp.132

ものをつくるかコンセプト/モデルをつくり、昨日やインタラクションを検討しながら実際の設計デザインをおこない、実証する。次にビジネスモデルを構築して、実際の運営方法を決定する。この流れが創造のプロセスである。」（図 3.1）としている。[5]

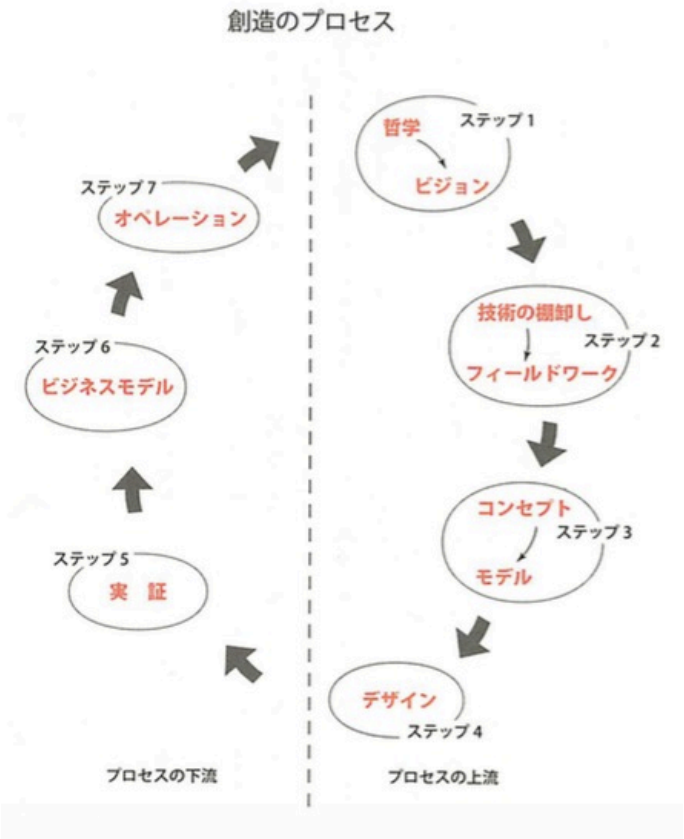


図 3.1: 創造のプロセス

それではこの流れのもと、『デザイン思考の道具箱』（2007）と『デザイン思考と経営戦略』（2012）をもとに、それぞれの手順について述べていく。

[5]奥出直人（2007）,『デザイン思考の道具箱』早川書房, pp.76

3.3.1 フィロソフィーとビジョンを構築する

まず、メンバーで議論をしてPhilosophy（哲学）とVisionを明確にする。奥出によると「PhilosophyとVisionがプロセスのガイドラインとなって、「意思」のあるモノづくりができる」[6]。Philosophyとは、人間としての、社会のために実現したいこと、こんな理想の世界であるべきだという、信念である。それを受けて、Visionを作成する。Visionとは、その信念を実現するための欲求、具体的に「こんなモノが欲しい」という欲望を詰め込む。

これまでの製品開発では、消費者に「どんなものが欲しいですか？」とニーズを聞いたり、企業として持っている技術をもとにアイデアを考えることが一般的であったが、それではモノが売れなくなってきている。慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科の特任教授である水口哲也は、「生活上の基本的なニーズが満たされ、インターネットが浸透しきった今この時代、人々は同じ趣味嗜好を持った人々でクラスター化し、より能動的になった。受動的で集団的な欲求は「ニーズ」と言えただろうが、能動的で個人的な欲求は、もはや「ニーズ」ではなく「ウォンツ」となる」[7]とし、小型・防水・防塵のウェアラブルアクションカメラGoProを例にとり「Goproは創業者ニック・ウッドマンの強烈なウォンツから誕生している。彼の「自分自身でサーフィンのいい映像を撮りたい」という欲求がなければ、このカメラは誕生しなかった。」と主張している。このことからも、デザイン思考のphilosophyとvisionから始まる、新しいものを生み出すプロセスとしての価値が窺える。

また、GoProはブランドとしても成功をおさめている。自分事のウォンツを軸に、製品のデザインや新たな製品企画、世界観の統一を行い、独自の一貫性をつくりあげたことで、様々なスポーツの場で、「記録したい」「楽しみたい」「見せたい（魅せたい）」「シェアしたい」というウォンツを持つユーザーたちは、連鎖的にファンとなった。

---

[6]奥出直人（2007）『デザイン思考の道具箱』早川書房, pp.86

[7]水口哲也 （2013）『イノベーションは自分事の「ウォンツ」から生まれている』ダイヤモンドオンライン, http://diamond.jp/articles/-/43051（2014/12/13 アクセス）

3.3.2 技術の棚卸しとフィールドワーク

従来の製品開発のプロセスでは、Vision からすぐにコンセプトへつなげていくが、デザイン思考では、visio とコンセプトを明確に分けている。この二つをつなぐ作業として「技術の棚卸し」と「フィールドワーク」のステップがある。技術の棚卸しは、Vision を実現するための技術を探すということとは少し意味が違う[8]。近年の情報通信技術の発達等により、最新の技術やアイデアについて、この時点でチームメンバー全員で調べ、レビューを行うことは肝要であり、それを Vision に割り振ってみるという手法である。

図 3.2: 盆栽愛好家に FW する様子

続いて、Philosophy と Vision をもとにフィールドワークマスターを設定し、フィールドワークを行う。これは民族誌（エスノグラフィー）の学者が行ってきた方法であり、その中でも現象学的社会学（エスノメソドロジー）と呼ばれている方法論を使っている。[9] まず、フィールドワークマスターは、Philosophy で掲げた理想とする世界をすでに別の形で実現している人や、Vision を実現してくれるであろう人を探す。筆者が他のプロジェクト（鉄道模型の高単価ブランド戦略を考える）で行った例として、philosophy と vision から「自分の手元で小さな世界をつくり、愛でている」ことをすでに実現している人として、長年お金をかけて盆

[8]奥出直人（2007）『デザイン思考の道具箱』早川書房, pp.92
[9]奥出直人（2007）『デザイン思考の道具箱』早川書房, pp.114

栽を手入れする盆栽愛好家の男性をマスターとした（図 3.2）。

フィールドワークマスターを「師匠」とし、ラポールを形成する。一体となって行動し、観察し、その世界を理解、解釈する。ここで重要なのは、参与観察（リサーチの対象となる人たちとともに時間を過ごし彼らの世界を知ること）である。としている。また奥出はこれらの行為を「経験の拡大」と呼び、チームメンバーで行うことに意義があると主張している。

3.3.3 五モデル分析とメンタルモデル

フィールドワーク後には、師匠に弟子入りすることで自分の中で発生した経験を言葉で全部書き出し（これを「濃い記述」と呼ぶ)、「五モデル分析」（フローモデル、時系列モデル、物理モデル、アーティファクトモデル、文化モデルの５つ）を行う（図 3.3)。五モデル分析とは、「現象」を５つの異なった視点から分析するものであり、観察記録には、ユーザーの調査パターンが含まれている。それらを抽出して分析することで、日常生活を変える新しいサービスやプロダクトをデザインすることができる。[10]

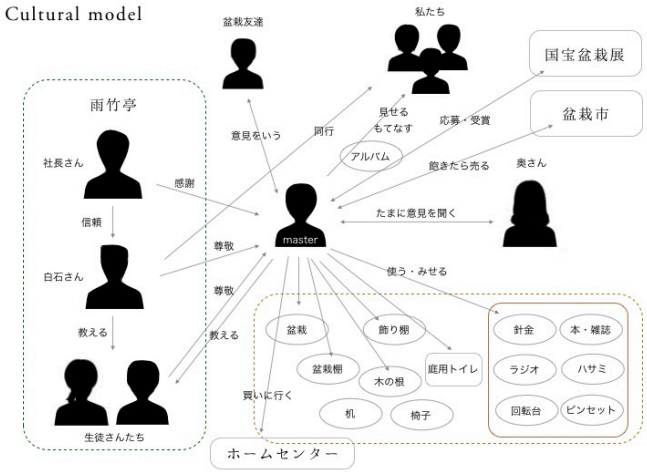


図 3.3: 五モデル分析の一部（cultural model）

[10]奥出直人（2012）『デザイン思考と経営戦略』NTT 出版, pp.135

民族誌を書いて分析を終えたら、その行動の基本にあるメンタルモデル（メンタルモデルとは、ケネス・クレイクが『The Nature of Explanation（説明の性質）』で述べた考え方で、人間が世界のなかで起こるイベントを理解したりするために作る内面的なモデル（internal representation）のこと）を定義する。キム・グッドウィンが「人々は、それぞれに持つメンタルモデルに基づいて行動したり、反応したりする（図 3.4）。コンピューティング・システムをデザインする場合、システムの行動や振る舞いがユーザーのメンタルモデルと合致していると、ユーザーがそのシステムを容易に学んだり使ったりすることができる」[11] と述べる一方で、奥出は「メンタルモデルはもっと直感的なものだ。何かの活動を観察しているとパターンが見つかる。それがメンタルモデルだ[12]」としている。また、メンタルモデルは「発見する」ものではなく、現象から「解釈」して自分で作り出すものだとも主張している。そのように作りだされたメンタルモデルはこれからデザインするプロダクトやサービスの原型であり、民族誌が行われた日常生活の一部となっている必要がある。

・見ると	→選んで飾る
	→（改善点）見つける
	→整える
	→想像する
	→つぎたす
	→聞く
	→真似する
	→（ラジオ）聞く
	→目線を合わせる
・聞くと	→まわす
	→（アルバムを）みせる

図 3.4: 盆栽愛好家のメンタルモデル

[11]キム・グッドウィン『Desiging for the Digital Age（デジタル時代のデザイン）』pp.128-130
[12]奥出直人（2012）『デザイン思考と経営戦略』NTT 出版, p185

3.3.4 ターゲットペルソナの設定

続いて、ここまで揃えてきたPhilosophyやVisionや、フィールドワークでの経験、五モデル分析、定義したメンタルモデルをもとに「ターゲットペルソナ」を作成する（図3.5）。ターゲットペルソナは思いつきで書くのではなく、メンタルモデルをそのまま組み込み、それに関係があることや、メンタルモデルに属した行動をPersonal ProfileやWorking Profile、ターゲットペルソナのゴールに入れていき、文章で記述していく。

このようにワークモデルをベースにして、仮想ユーザーがモノを使って目標を達成するシナリオを描く手法は、アラン・クーパーが提唱している[13] 彼の手法では、ペルソナ（=登場人物）は、それまでの調査などによって考えた「モノを使う仮想のユーザーであり、ペルソナを具体的に考えるほど、使い方も具体的になり、機能や使い方を決定するときにもそのペルソナが判断の基準になると述べている。設定したペルソナ一人を完全に満足させるモノをデザインすることで、経験を豊かにするデザインが可能になる。

図 3.5: ターゲットペルソナ

[13]『About face 3——インタラクションデザインの極意』 アラン・クーパー、ロバート・レイマン、デビッド・クローニン＝著／長尾高弘＝訳／アスキー・メディアワークス／ 2008 年 7 月（『About Face 3: The Essentials of Interaction Design』の邦訳）

3.3.5 コンセプトの構築

ターゲットペルソナを設定した後、これまで決めてきたことを土台に何回か異なる方法でデータの組み合わせ、ブレイン・ストーミングを行う。チームメンバー全員でポストイットを使い、大量のアイデアを出し共有を行う。続いて、紙粘土やダンボールを使い、ペーパー・プロトタイピングを行う（図 3.6）。紙の上で文字と向き合い続けるのではなく、指先を使い、身体を使い、つくることで考える（= build to think）、全体を考えてまず作るという作業を続ける。

図 3.6: ダンボールを使った physical sketching

ある程度全体が見えてきたら、Value Proposition（＝顧客に提供する独自の価値）を明確にし、それを実現するために必要な Resource を洗い出し、羅列する。そして、それらをもとに、コンセプトスキットを行う。コンセプトスキットは、ターゲットペルソナを主人公に、身体を動かしながらスキットを行うことで、つくろうとしているモノの大きなアーキテクチャーを浮かび上がらせていく。そしてコンセプトスキットを何度か繰り返して、仕組みを組み合わせ、チームで議論をして一つにまとめていき、コンセプトスケッチを行う。

なお、奥出によるコンセプトの定義によると、コンセプトとは「実際にビジネスで使われるときの条件とは異なるが、コンセプトが有効であるかどうかが実証できるようになっている状態をつくるための設計図がコンセプトである」[14]

3.3.6 バリュー・プロポジションを明確にする

コンセプトスケッチが一度出来たタイミングで、Philosophy・Vision を修正したり、Stakeholders（コンセプトに関わる人や組織）を再定義し、それぞれにとっての Value Proposition を明確にする。デザイン思考では、一つひとつの手順を踏んで、徐々に形がみえてくるコンセプトに合わせて、最初に決めた Philosophy・Vision や、ターゲットペルソナ等を修正していく。そのことによって、全体により一層、一体感が生まれる。

また、デザイン思考でいう Value Proposition とは、ペルソナの感情を高揚させる体験でなくてはならない。ゆえに、Value Proposition の中には感情表現の形容詞を含める。例えば、「移動式のお風呂を使えば、バスタイムを楽しむことができる」というものがあれば、Joyful（楽しい）、Awesome（素敵な、素晴らしい）、Comfortable（快適な、気持ちのよい）といったようなものである。

また、Value Proposition はブランディングにおいても非常に重要とされているが、その詳細に関しては次節（3-4）で述べる。

[14]奥出直人（2012）『デザイン思考と経営戦略』NTT 出版, pp.215

3.3.7 ストーリーメイキング

続いて、ユースケースを作成する。ユースケースとは、ソフトウェア工学やシステム工学でシステムの機能的要求を把握するための技法であり、デザイン思考ではシステムとアクターの関係を記述する。つまりはシステムの構成要素の抽出し、ソフトウェアプロトタイプを作成する。ユースケースが完成したら、3-3-5 で前述したペルソナ・シナリオ法で、利用者がここまで作ってきたコンセプトを活用し、利用者が目的を達成するまでのストーリーを描く（Making Story）。ペルソナがどう考え、行動するかを頭に入れて、モノを使うシーンを最初から最後まで書ききる。モノの使われる場所、操作の仕方、使うことで起こる感情までを描写する。つまり、『どんな人が、どこで、どのような使い方をするのか」を明示する [15]。

図 3.7: KARA トレーラーのキーパスシナリオ

次にキーパスシナリオでは、ここまで集まった絵を時系列にあわせて整理する (図 3.7)。ペルソナが製品とどのようにインタラクションするかを描き、絵と言葉を共存させる。そして最後に、複数のキーパスシナリオをもとにストーリーボードを作成する。これら一連のシナリオ作成は、デザイン思考にとって肝要であり、シナリオを書きながら、チームのメンバーが個々人として体感してきたことが一つになっていく。Philosophy ／ Vision があるからこそできるシナリオであり、チームワークで、コンセプトを一つにまとめて、全体像ができあがる [16]。

[15] 奥出直人（2007）,『デザイン思考の道具箱』早川書房, p139）
[16] 奥出直人（2007）,『デザイン思考の道具箱』早川書房, p142）

3.3.8 コンセプトドローイング

そしていよいよ、コンセプトの「設計図」となるコンセプトドローイングを行う何度もスケッチングを繰り返して、失敗しながら全体の形を探していく。動作を確認しながら部分を定義して複数の機能を全体として統合する作業に挑戦する[17]。

また奥出は、コンセプトを詳細デザインのプロセスへ受け渡す際の注意事項として、次のように述べている。「アイデアの取捨選択をする。その基準は、統一感があって、調和が感じられて、魅力があることが重要である。（中略）デザインは結局のところ、意思決定である。なぜこの機能が選ばれたのか、なぜこのようなインタラクションでなければいけないのか。なぜこのような形なのか、すべて説明できなくてはならない。これは機能と形だけではなく、色や素材、音も含めすべてである。[18]」

3.3.9 ブランディング手法として機能するデザイン思考

前節でデザイン思考のプロセスを記述してきた。デザイン思考は Philosophy・Vision を軸に、経験を拡大し、アイデアを発散・収束させ、要素を組み合わせて、チームで「全体」や「一体感」を作り上げる仕組みを持っていることがわかった。

また、デザイン思考は、「デザイン」を開発の上流で行うことを可能にしたプロセスであるが、先行研究で述べた既存のブランディングプロセスと照らし合わせると、非常に多くのブランディングの要素を含んでいる。それゆえに筆者は、デザイン思考はデザインだけでなく「ブランディング」も開発の上流で行うことを可能にするものであると考える。

本節では、デザイン思考のプロセスとブランディングとして相当するものを並べ、図式化し説明していく。下記の表（図 3.8）をご覧いただきたい。

[17]奥出直人（2012）『デザイン思考と経営戦略』NTT 出版, pp.235
[18]奥出直人（2012）,『デザイン思考と経営戦略』NTT 出版, pp.237-238）

章	デザイン思考のプロセス	内容	ブランディングとして相当するもの
3-3-1	Philosophyと Visionを構築する	コンセプトの肝となる「哲学」「価値観」「欲望」を言語化する。	ブランド・アイデンティティ
3-3-2	技術の棚卸しと フィールドワーク	チームメンバー全員で「経験の拡大」を行う。	チームマネジメント
3-3-3	五モデル分析と メンタルモデル	Philosophy・Visionを実現している フィールドワークマスターのメンタルモデルを抽出する。	ブランド体験の要素
3-3-4	ターゲットペルソナの設定	メンタルモデルを含んだ明確なターゲットペルソナを設定。ペルソナを判断基準にする	ターゲット セグメンテーション
3-3-5	コンセプトの構築	身体を使い、プロトタイピング・スキットを繰り返す。	製品・サービス デザイン
3-3-6	Value Propositionを明確にする	提供できる独自の価値を、感情表現の形容詞を使いながら明文化する。	ブランド・アイデンティティ
3-3-7	ストーリーメイキング	ストーリーを文章化し、絵と組み合わせながら、時系列にあわせて整理する。	体験シナリオ
3-3-8	コンセプト ドローイング	これまでの要素を組み合わせて「設計図」を作成し、全体を作り上げる。	製品・サービスデザイン

図 3.8: デザイン思考のプロセス

まず、デザイン思考で最初に行われる Philosophy・Vision の構築（3-3-1）は、「ブランドアイデンティティ」に相当する。David A. Aaker によるとブランドアイデンティティとは、「ブランド戦略策 定者が創造したり維持したいと思うブランド連想のユニークな集合である。この 連想はブランドが何を表しているのかを示し, また組織の構成員が顧客に与える 約束を意味する[19]」と定義されている 。つまり、ブランドアイデンティティとはブランドの根幹であり、企業や製品の価値観、哲学、提供できる独自の価値がそれにあたる。

続いて、技術の棚卸しとフィールドワークは（3-3-2）は、ブランディングを行う際のチームマネジメントにあたる。ブランディングにとって、プロセスの最初から最後までをチーム全員で共有することは非常に重要であり、第２章の先行事例で前述した通り、製品開発に携わった人々が、全行程を一貫して行い、多様な

[19]Aaker,1996, 邦訳,pp.86

経験を共有することで、製品のブランディングへ昇華させることを実現していた。妹尾俊之は事例として、サントリーの緑茶飲料・伊右衛門をあげ、伊右衛門のプロジェクト・チームは全員で、まず京都で座禅体験を行いコンセプト・ワークを行った（図 3.9）。そこには関連企業である HAKUHODO DESIGN の社長で、クリエイティブ・ディレクターである永居一史も参加したと述べている[20]。このように、チームメンバー全員で普段とは違う場に身を移し、等しく同じ経験を積み、それをもとに一つのものをつくっていくとは、一貫したものをつくる上で非常に重要である。デザイン思考で行われる、全プロセスを一貫してチーム全員で行い、技術の棚卸しやフィールドワークを行って「経験の拡大」を行うことは、それと同じ意味を持つ手法といえる。

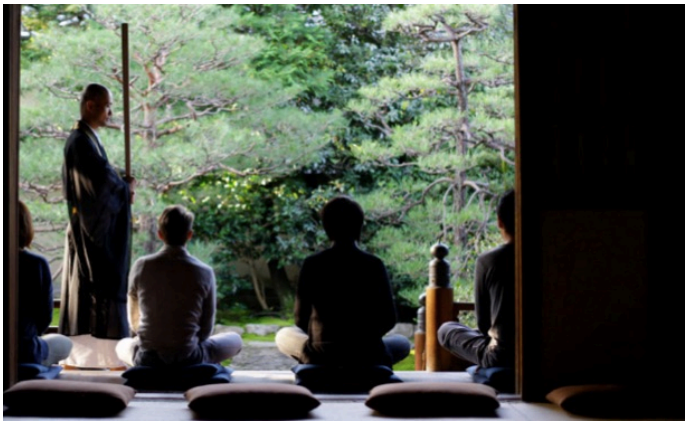


図 3.9: 場を移し、チーム全員で経験を拡大する行為

ブランディングとは全く関係ないように思われる、デザイン思考特有の民族誌調査をもととした五モデル分析とメンタルモデルの抽出（3-3-3）も、ブランディングと密接な関係にある。近年、ブランディングの一貫として、ブランド体験にメンタルモデルを組み込むという流れがみられ、複数の企業も取り入れはじめている。ゆえに軸である Philosophy・Vision をすでに別の形で実現している人のメンタルモデルを抽出することは、今後ブランディングにとって重要な要素となるだろう。

[20]妹尾俊之（2009）『ブランドデザインの新展開 —サントリー・伊右衛門と資生堂・TSUBAKI の事例から—』商経学叢 55(3), 505-526, 2009-03 近畿大学商経学会, pp.20（508）

デザイン思考で重要な意味を持つ、ターゲットペルソナの設定（3-3-4）もブランディングの「ターゲットセグメンテーション」にに相当する。ターゲットセグメンテーションとは、対象を性別、年齢、居住地、嗜好、価値観などさまざまな情報で分け、ニーズの異なる集団として細分化し、ターゲットを絞り込むこと。それぞれのターゲットの特長をキーワード化して、代表的な顧客像＝ペルソナを明確にすることでより効果的な戦略を立てるという手法である。

明確なペルソナを設定し、成功しているブランドの事例として「Soup Stock Tokyo」が挙げられる。「Soup Stock Tokyo」は、創業わずか１０年ほどで売上高42 億円を超え、店舗数は 50 店舗以上の「食べるスープの専門店」をコンセプトにしたものである。Soup Stock Tokyo は、起ち上げ当初から「秋野つゆ」という１人のペルソナを設定している。このようにターゲットセグメントの象徴的な人物像を描き、彼女のライフスタイルの中に浸透するブランドとして、一貫した商品や店舗などの設計も行ってる。

図 3.10: ペルソナの例（Soup Stock Tokyo）

続く、プロトタイピングやスキットによるコンセプトの構築（3-3-5）だが、ブランディングの肝となる製品やサービスデザインを検討する大事な箇所だ。デザイン思考では、先ほど設定したターゲットペルソナを主人公として、駒のようにコンセプトスキット上で動かし、コンセプトの輪郭をつくっていく。これも先ほどと同様に Soup Stock Tokyo をブランディングの事例として紹介したい。Soup

Stock Tokyo の創業者である遠山正道は、ビジネスモデルを検討する際、ペルソナである「秋野つゆ」（図 3.10）を軸として、彼女が徹底的に満足する様子を想像しながら形をつくっていった[21]。例えば、「このスープは、秋野つゆは飲まないだろうな。」「お店の内装は、シンプルな方がいいだろうな。」「店員さんは、お客さんとどんな風に関わると良いんだろう。」（図 3.11）といったように。このようにペルソナを軸にコンセプトの意思決定を行うことで、哲学から世界観、製品デザイン、サービス、メッセージ等すべてに一貫性が生まれるのだ。

図 3.11: Soup Stock Tokyo の店舗（Soup Stock Tokyo）

Value Proposition を明確にする（3-3-6）だが、前述した通り、デザイン思考の Value Proposition は、ペルソナの感情を高揚させる体験を感情表現の形容詞を含めて言語化する。これは Philosophy・Vision 同様にブランディングにおける「ブランドアイデンティティ」（企業や製品の価値観、哲学、提供できる独自の価値）に相当する。

次に、ストーリーメイキング（3-3-7）は、ブランディングにおける「体験シナリオ」に相当する。例として、株式会社博報堂内のブランディング専門ユニットである博報堂ブランドデザインでは、五感を使ったブランディングを行う際に、ブラ

[21]遠山正道『スープで、いきます 商社マンが Soup Stock Tokyo を作る』（2006）新潮社）

ンド体験を１つの流れとして時系列に並べ、「五感体験シナリオ」を作成する[22]。デザイン思考の Making story、Keypaths、storyboard それぞれでも、ストーリーの中の一つひとつの流れを文章と絵を交えながら明確にしていくことで、一体感のあるブランド体験が明確になっていく。

そして最後に、コンセプトドローイング（3-3-8）。最後のドローイングはまさに、これまでのすべての要素をチームで取捨選択し一つの「設計書」にしていく。前述した通り、奥出は「取捨選択の基準は、統一感があって、調和が感じられて、魅力があることが重要である。（中略）デザインは結局のところ、意思決定である。なぜこの機能が選ばれたのか、なぜこのようなインタラクションでなければいけないのか。なぜこのような形なのか、すべて説明できなくてはならない。これは機能と形だけではなく、色や素材、音も含めすべてである。」[23] と述べており、この基準は、「統一感」「調和」「魅力」を肝要とするブランディングとも非常に共通しており、いかに一つにまとめあげるかという点が非常に重要である。

繰り返しになるが、このようにデザイン思考のプロセスは、多くのブランディングの要素を含んでおり、親和性が非常に高いといえる。一方で、現状のデザイン思考だけで、ブランディングとしてのプロセスが完全かというとそうではない。

先行研究とここまで述べてきたことから、一貫性を保つブランディングの要素として下記の図（図 3.12）のようなものがあげられる。ブランドの根幹となる思想・哲学・伝統・価値といった「ブランド・アイデンティティ」、ブランドアイデンティティを体現する製品やサービスである「コンセプト」、ブランドの人間同様の特徴・イメージを表す「ブランド・アイデンティティ」、チームメンバーで全行程を行い、暗黙知を共有する「チームマネジメント」、意思決定の基準となるターゲットの設定を行う「ターゲット・セグメンテーション」、ブランド体験のシナリオを設定うる「ブランド体験の要素とシナリオ」、構築した一貫性をデザイナーにつなげ、伝える「外部パートナー（デザイナーら）とのコミュニケーション」だ。これらを従来のデザイン思考のプロセスと照らし合わせたときに、満たさない要素を新たなプロセスとして、次節で２つ提案したい（図 3.13）。

[22]博報堂ブランドデザイン（2006）『ブランドらしさのつくり方』ダイヤモンド社
[23]奥出直人（2012）『デザイン思考と経営戦略』NTT 出版, pp.237-238

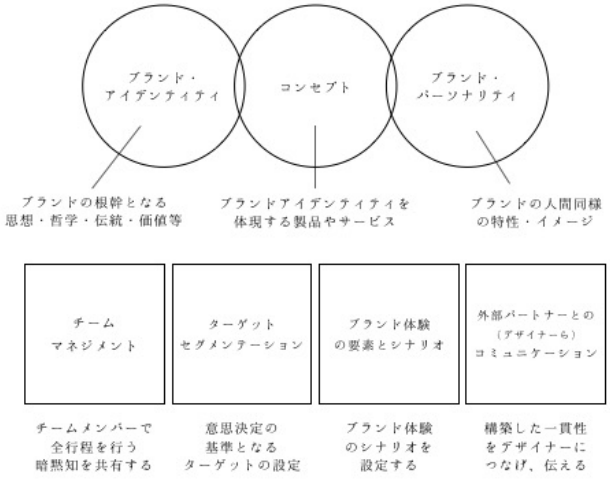


図 3.12: 一貫性を保つブランディングの要素

章	デザイン思考のプロセス	内容	ブランディングとして相当するもの
3-3-1	Philosophyと Visionを構築する	コンセプトの肝となる「哲学」「価値観」「欲望」を 言語化する。	ブランド・ アイデンティティ
3-3-2	技術の棚卸しと フィールドワーク	チームメンバー全員で「経験の拡大」を行う。	チームマネジメント
3-3-3	五モデル分析と メンタルモデル	Philosophy・Visionを実現している フィールドワークマスターのメンタルモデルを抽出する。	ブランド体験の要素
3-3-4	ターゲットペルソナ の設定	メンタルモデルを含んだ明確なターゲットペルソナを 設定。ペルソナを判断基準にする	ターゲット セグメンテーション
3-3-5	コンセプトの構築	身体を使い、プロトタイピング・スキットを繰り返す。	製品・サービス デザイン
3-3-6	Value Propositionを 明確にする	提供できる独自の価値を、感情表現の形容詞を使いながら明文化する。	ブランド・ アイデンティティ
3-3-7	ストーリーメイキング	ストーリーを文章化し、絵と組み合わせながら、 時系列にあわせて整理する。	体験シナリオ
3-5-1	コンセプトイメージの 言語化	コンセプトのイメージを象徴する言葉を抽出し、まとめる。	ブランド・ パーソナリティ
3-3-8	コンセプト ドローイング	これまでの要素を組み合わせて「設計図」を作成し、 全体を作り上げる。	製品・ サービスデザイン
3-5-2	イメージボードの作成	コンセプトの細部や世界観のイメージを写真等で共有し、 イメージボードを作成する。	ビジュアルイメージ の共有

図 3.13: 新たなプロセス（オレンジ部分）を加えたデザイン思考のプロセス

3.4. デザイン思考を補完するブランディングのための新たなプロセス提案

3.4.1 コンセプトイメージの言語化

一つ目として、既存のブランディングの中で、「ブランドアイデンティティ」と同等に重要とされているものとして、「ブランドパーソナリティ」というものがある。ブランドパーソナリティとは、ブランドを人に例えれば、どんな人になるかを問うものであり、David A. Aaker は「ある所与のブランドから連想される人間的特性の集合」[24] としている。

デザイン思考では、Philosophy・Vision（3-3-1）や、ターゲットペルソナ（3-3-4）Value Proposition（3-3-6）、Making story（3-3-7）をつくる際に、チームで言語化・文章化を行う。文章化されたものの中には、無意識のうちに、コンセプトを象徴・イメージする言葉（「形容詞」等）を使っているが、それらは言語化されてはいるものの、文章の中に埋もれてしまっている。そこで、それらを抽出し、チームで取捨選択を行い、コンセプトの「ブランド・パーソナリティ」としてまとめておくプロセスを加える。

例えば、1 章でも事例としてあげた「KARA Trailar」[25] では、文中（ターゲットペルソナや Making story 等）で度々、「のんびりとした」「好奇心旺盛な」「シンプルな」「こだわりのある」といった言葉が使われていた。こういった言葉を抽出し、一つにまとめて「ブランドパーソナリティ」とする。このプロセスは、Making story まで終わった後すぐに、これまでのシートを見返し行う。そして、コンセプトイメージを言語化したのちに、コンセプトドローイングに入る。

[24] D.Aaker, 邦題 1997

[25] 島崎萌子（2013）『快適な古民家暮らしを実現する移動式水回り設備「KARA Trailer」のデザイン』慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科 メディアデザイン研究,2015.3

3.4.2 イメージボードの作成

3-5-1 ではコンセプトイメージの言語化を行ったが、もう一つは、断片的にしかチーム内で共有されていない、コンセプトのビジュアルイメージを共有するというプロセスだ。これは全体のビジュアルイメージをまとめあげる上でとても重要となる。デザイン思考では、素人のドローイングだけでなんとなくのビジュアルを共有し、細部はコンセプトを渡すデザイナーに託されていた（デザイン思考のプロセスを経たものを自身で咀嚼する）が、ここには非常に大きな溝がある。共にすべてのプロセスを経てきたメンバーでさえ、断片的にしか共有されていないビジュアルイメージをデザイナーに任せるというは、一貫性を重要とするブランディングにとって、失敗の要因となりかねない。

そこで、デザイン事務所やブランドコンサルティング会社では広く一般的に行われている「イメージボード」の作成をデザイン思考に組み込みたい。イメージボードとは、言葉の通りイメージを共有するためもので、自分たちのつくるものに近いビジュアルや世界観、雰囲気の写真やイラスト等を持ち寄り、切り貼りをして 1 枚のボードにするというもの。

ただ闇雲に写真を探すのではなく、ここまでのプロセスで断片的に共有されているビジュアルイメージや、形成してきた「ブランドアイデンティティ」「ブランドパーソナリティ」「ターゲットペルソナ」を意識しながら素材を選び、チーム内で取捨選択を行い、一つの世界観・イメージを作っていく。そして、コンセプトの細部のイメージや、世界観をチームメンバーだけでなく、それ以外の人（デザイナー等）とも共有するツールとして使う。これまで一貫してコンセプトづくりに取り組んできたチームメンバーで作成するからこそ意味があるといえる。

イメージボードの作成は、コンセプトドローイングを終え、コンセプトの「設計書」が出来た後に最終共有としてチームで行う。

第 4 章では、この手法をもとにした実践について詳細に記述を行い、その検証を行う。

第4章
デザイン思考を活用したブランディング手法の実践

本章では、第３章で構築した「デザイン思考を活用したブランディング手法」の実践で作成したコンセプトの概要と、実践の一つひとつのプロセスを詳細に記述する。

4.1. コンセプト

はじめに、本研究で提案する「デザイン思考を活用したブランディング手法」を実践し、製品のデザイン・ブランディングを行った「Couple mobility lap」のコンセプト概要を紹介する（図 4.1）。

lap（ラップ）は、カップルが旅先で、その土地に住む人のガレージを訪れ、２人乗り用の電動バイクを借り、旅をする。というもので、開放的な空間の中で２人が自然と密着し、旅の思い出（２人が旅をしたルートや写真等）は車体を通して記録されていく。lap という名前は、「膝の上」を意味しており、外からは膝の上に座っているように見える。車体は、自然と抱きつきたくなるような距離感に設計されており、後方席に座る女の子は、従来のバイクのようにまたがずにエレガントに乗車することができる。スカートでも安心して乗車することが可能だ。

図 4.1: 「Couple mobility lap」のコンセプト

【サービスフロー】
lap を貸し出すオーナーは、まず自宅の空きスペース（ガレージ等）に、*lap* の充電スタンドと車体を設置し、ゲストをもてなす準備を整える。そして、*lap* のサイトに場所や、周辺情報、オーナーのプロフィール等を登録する。カップルは、サイトで旅先にある *lap* を選び、申し込み、事前決済を行う。旅行当日、自身のスマートフォンを使って、*lap* のレンタルや車体の施錠・解錠、バッテリーの交換等を行う。また、フロントミラーに内蔵されているカメラで撮影した、２人が移動中の自然な表情の写真や、移動したルートは車体を通して記録され、旅行後にユーザーに送られる。２人はそれを見て旅の思い出を振り返ることができる。

【ビジネスモデル】
オーナーへの *lap* の販売を行うだけでなく、オーナーとユーザーをつなぎ、レンタル料金から仲介料を引いた分をオーナーにわたす。オー

ナーは、旅人たちをそっと見守り、空きスペースを有効に使ってお金にすることができる。また、自分の住む地域を盛り上げることにもつながる。特に地方は、観光地と観光地の間に距離があったり、交通機関が整っていないことがあったりと、現状では非常に観光しにくい場所が多く存在する。そのために、移動する度にタクシーをつかまえなくてはならないことも。*lap* はそんな旅先の移動も一つの思い出にし、より快適な旅にすることができる。

次節からは、この「Couple mobility lap」が生まれるまでのプロセスを「デザイン思考を活用したブランディング手法」に沿って、順を追って記述していく。

4.2. フィロソフィーとビジョンを構築する（3-3-1）

まず、チームメンバー全員で Philosophy と Vision について話し合った。「こんなことしたいな〜」「こんなものが欲しい」など様々な案を出し、恋愛、カップルの話で盛り上がり、Philosophy の主語を「夫婦・カップル」としようとなった。そして、カップルの理想の姿について話し合い、Philosophy を「カップルはケンカしながらも、長く円満に続くべきだ」とした。そして、それを実現する Vision として、メンバーの「欲望」を詰め込み、「カップルが 1 つのゴールを目指して、仲を深めることができる 2 人用のラフティングボートのような乗り物が欲しい」とした。

”ラフィティングボートのような”という言葉は、ゲームのように川を下って、自然の中でスリリングな体験をしながら 2 人だけの開放感を楽しむことができるイメージを表現した。

【Philosophy・Vision】no.1
Philosophy：「カップルはケンカしながらも、長く円満に続くべきだ」
Vision：「カップルが 1 つのゴールを目指して、仲を深めることができる 2 人用の

ラフティングボートのような乗り物が欲しい」

4.3. 技術の棚卸しとフィールドワーク（3-3-2）

4.3.1 技術の棚卸し

続いて、この最初の Philosophy と Vision をもとに、技術の棚卸し、先行事例の調査を行った。スリリングな体験をすることができる乗り物や、スリリングさを演出することができる技術（立体音響等)、ゴールを目指す体験型のエンターテイメントを各自で調べ、チームでレビュー・共有を行った。(図 4.2-4)

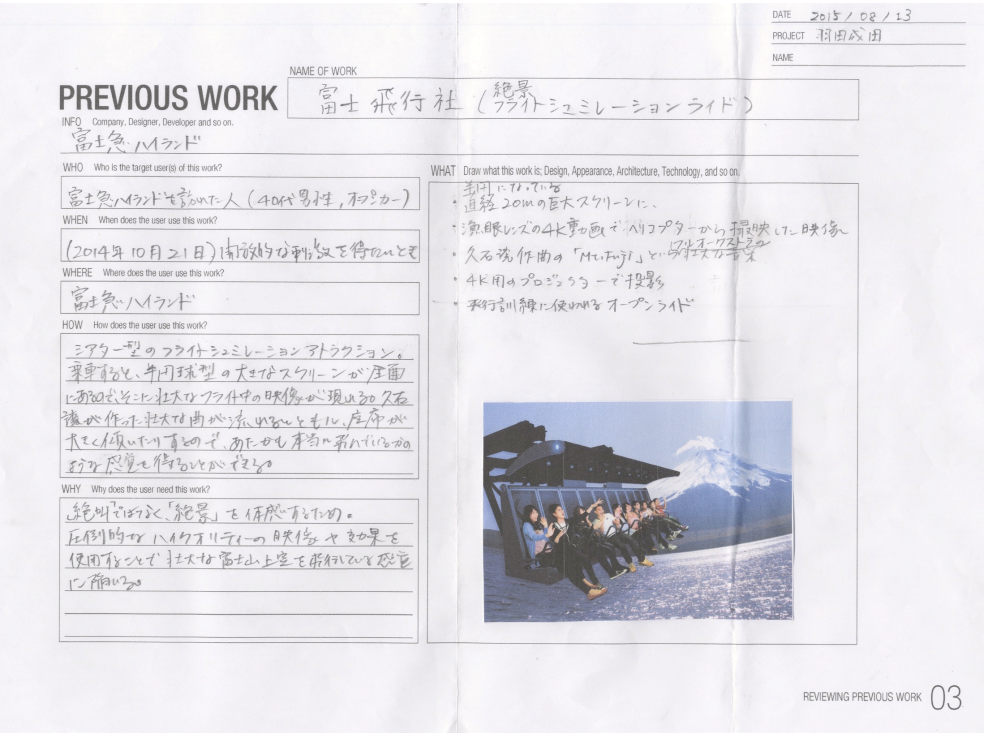
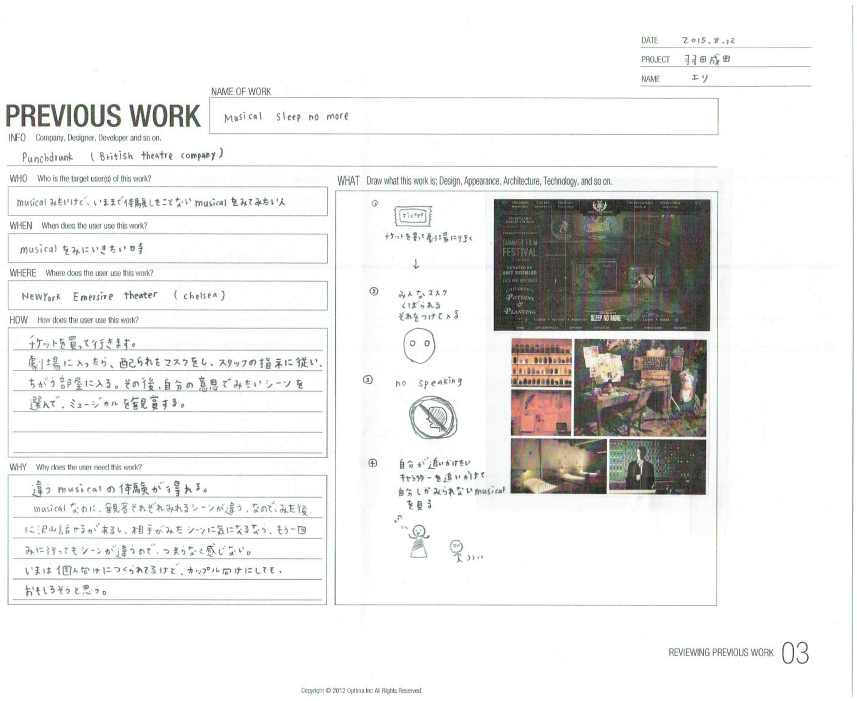


図 4.2: Previous Work1



DATE 2015.8.12
PROJECT 羽田成田
NAME エリ

NAME OF WORK

PREVIOUS WORK Musical Sleep no more

INFO Company, Designer, Developer and so on.
Punchdrunk (British theatre company)

WHO Who is the target user(s) of this work?
musical みたいけど、いままで体験したことない musical をみてみたい人

WHEN When does the user use this work?
musical をみにいきたい時

WHERE Where does the user use this work?
NewYork Emersive theater (chelsea)

HOW How does the user use this work?
チケットを買って行きます。
劇場に入ったら、面白られをマスクをし、スタッフの指示に従い、ちがう部屋に入る。その後、自分の意思でみたいシーンを選んで、ミュージカルを観賞する。

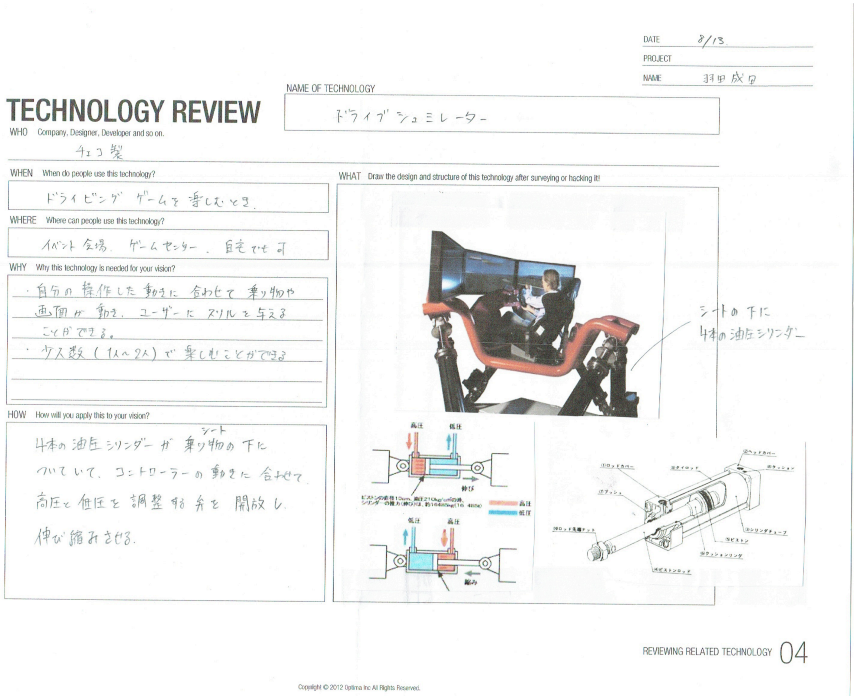
WHY Why does the user need this work?
違う musical の体験が得られる。
musical なので、観客それぞれみれるシーンが違う。なので、みた後に沢山話がある。相手がみたシーンに気になるなら、もう一回みに行ってもシーンが違うので、つまらなく感じない。
いまは個人向けにつくられるけど、カップル向けにしても、おもしろそうと思う。

WHAT Draw what this work is; Design, Appearance, Architecture, Technology, and so on.
① Ticket チケットを買って劇場に行く
② みんなマスクくばられるそれをつけて入る
③ no speaking
④ 自分が追いかけたいキャラクターを追いかけて自分しかみられない musical を見る

REVIEWING PREVIOUS WORK 03

Copyright © 2012 Optima Inc. All Rights Reserved.

図 4.3: Previous Work2



DATE 8/13
PROJECT
NAME 羽田成田

NAME OF TECHNOLOGY

TECHNOLOGY REVIEW ドライブシュミレーター

WHO Company, Designer, Developer and so on.
ヤエス製

WHEN When do people use this technology?
ドライビングゲームを楽しむとき。

WHERE Where can people use this technology?
イベント会場、ゲームセンター、自宅でも可

WHY Why this technology is needed for your vision?
・自分の操作した動きに合わせて乗り物や画面が動き、ユーザーにスリルを与えることができる。
・少人数（1人～2人）で楽しむことができる

HOW How will you apply this to your vision?
4本の油圧シリンダーが乗り物（シート）の下についていて、コントローラーの動きに合わせて高圧と低圧を調整する弁を開放し、伸び縮みさせる。

WHAT Draw the design and structure of this technology after surveying or hacking it!
シートの下に4本の油圧シリンダー
高圧 低圧 弁 縮み

REVIEWING RELATED TECHNOLOGY 04

Copyright © 2012 Optima Inc. All Rights Reserved.

図 4.4: Technology Review

4.3.2 フィールドワーク

フィールドワークを行う相手（フィールドワークマスター）を Philosophy と Vision をもとに決めた。２人でゴールを目指して取り組み仲を深め、意思決定を繰り返しながら前進している人たちとして、大阪で活動している２人組のお笑いコンビをフィールドワークマスターとした。事前にフィールドワークプランを立てている。

【フィールドワークプラン】
Focus Point on Fieldwork：２人が１つのゴールに向かってどのように意思決定を行い、関係性を築いているかを観察する
Fieldwork Master：ももかんラッシー（女性のお笑いコンビ）
Fieldwork Plan：2015 年 8 月 12 日　15:00〜17:00　@なんばパークス前
２人がネタ作りをしながら練習している風景を観察する

図 4.5: フィールドワークを行っている様子

フィールドワークは、いつも２人がネタ合わせの練習をしているなんばパークス前（大阪府大阪市浪速区難波中にある複合施設）で行った（図 4.5）。この場所では、フィールドワークマスターであるももかんラッシーの２人以外にもたくさんのお笑い芸人の方がそれぞれに練習をしていた。到着するとすでに２人は練習をしており、挨拶をして練習風景を観察させていただいた。ネタあわせのときだけでなく、いつも２人は同じ定位置（左右）を保っていたことや、共同作業を行うときはすこし重なり合う程度の距離感覚で行動をしていたこと等、普段なかなか、お笑い芸人の方のネタ合わせの様子や２人で意思決定を行いながら一つのネタをつくっていく様子を見る機会はないので、非常に新鮮であった。チームメンバーはそれぞれにメモをとり観察したことを記録していった。

4.4. 五モデル分析とメンタルモデル（3-3-3）

4.4.1 濃い記述（Thick Description）

フィールドワークから戻り、すぐに濃い記述を行う。（図 4.6-8）覚えている限りすべてのことをそれぞれ書き出す。そして、書いたものを読み回して全員で共有を行う。他の人の Thick Description を読むことで、自分が忘れていたことも思い出すことができる。

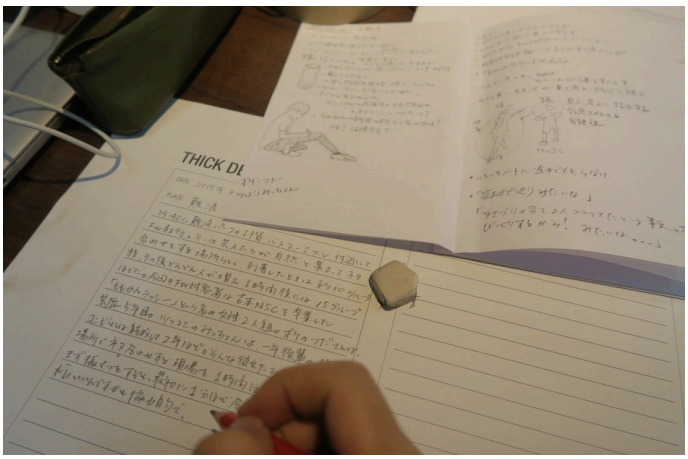
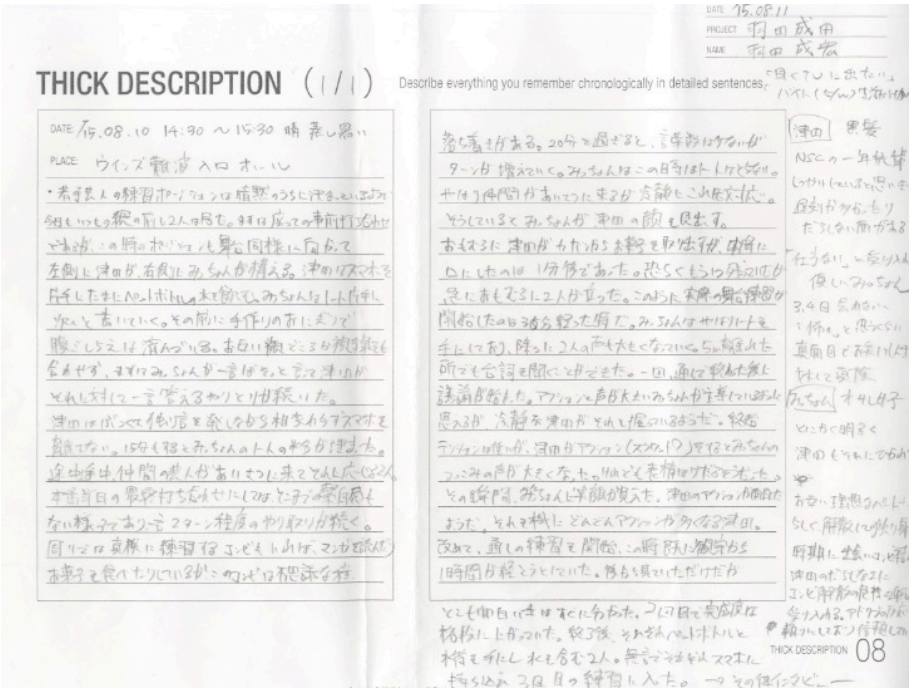


図 4.6: 濃い記述を行っている様子



DATE 15.08.11
PROJECT 羽田成田
NAME 羽田成田

THICK DESCRIPTION (1/1)

Describe everything you remember chronologically in detailed sentences.

DATE 15.08.10 14:30 ～ 15:30 晴 暑い
PLACE ウインズ難波 入口 ホール

・若者男女の練習ポージョンは暗黙のうちに決まっているようで毎日いつもの様の前に2人は居た。まずは座っての事前打ち合わせ。この時のおじさんも男性同様に向かって左側に津田が、右側にみちゃんが構える。津田のはスマホを片手にしたままペットボトルの水を飲むみちゃんなどに話しかけて言っていく。その間に手作りの赤いボンボンを振ったりえは演んでいる。お互い顔どころか視線も合わせず、ずっとみちゃんが一言ばっと言って津田がそれに対して一言答えるかりとり世話いた。津田はボンやで他愛を楽しんでいる相手からスマホを離さない。15分も経ってみちゃんのトーンの様子が変ました。途中途中、仲間の男性がありさっに来てそれに応じている。本番当日の雰囲気作りを兼ねたレッスンとの雰囲気もない様子でありそこ2ターン程度のやり取りが続く。同じ様に練習後、おじさんもみんなマンガを読んだお菓子を食べたりしているが、このおじさんは想定外。

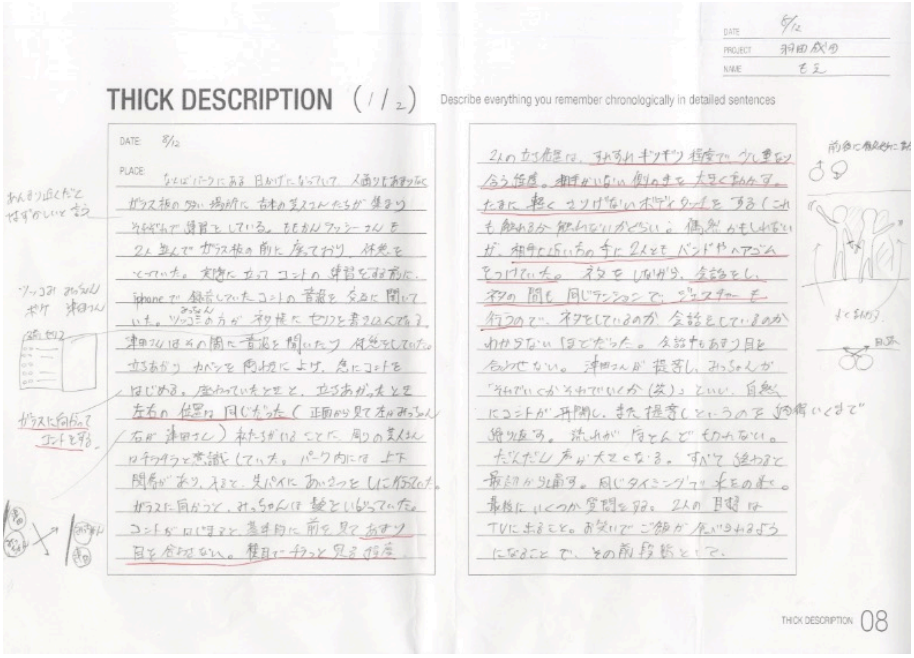
暑い暑さがある。20分を過ぎると、言葉数はターンが増えていく。みちゃんはこの時はトイレと外へ。やはり仲間があいてつたまるが冷静にこれを対応。そうしていてみちゃんが津田の顔も見出す。おそるおそる津田がカバンからお財布を取出す。中身にロにしたのは1分後であった。恐らくもう10秒以上が経ってるに2人が立った。このような実際の雰囲気練習が開始した日は約5分経った頃だ。みちゃんはサポートを手にしており、降った2人の声も大きくなっている。5分経った所でも台詞を間違えが出てきた。一回、通して終わった後に講評が始まった。アクションと声が大きいみちゃんが主導ついおさん思えるが、冷静な津田がそれを握っているようだ。終始テンションが低いが、津田がアクション(スカル)をなぞるみちゃんのファンの声が大きくなったりしてどんな表情はサガを示した。その瞬間、笑ちゃんに笑顔が覗えた。津田のアクションが面白ようだ。それを機にどんどんアクションが多くなる様子。改めて、通しの練習を開始。この時は観客から1時間分経ってうとしていた。彼らも見ていただけだが

とても面白いさはすでに分あった。2回目で実成度は格段に上がった。終了後、それぞれペットボトルと相手を手にしれも含む2人。無言でそれぞれスマホに持ち込み3日目の練習に入った。→その後インタビュー

津田 男性
NSCの一年生
しっかりしていると思いきや
緊張がガッカリ
だらしない面がある
「仕方ない」と言いつつ
優しいみちゃん
3,4日 会わない
「飽き」と思うくらい
毎回目を疑いに
なって来た
みちゃん オタク女子
とにかく明るく
津田のもうそれにつられ
お互い理想のペアとして解散して帰り
時期に生まれた
津田のだらなさに
とと解散の原因の
多大な影響アドバイスが
頼りにとなり情報しか

THICK DESCRIPTION 08

図 4.7: 実際に記述した Thick Description の一部



DATE 8/12
PROJECT 羽田成田
NAME もえ

THICK DESCRIPTION (1/2)

Describe everything you remember chronologically in detailed sentences

DATE 8/12
PLACE なんばパークにある日かげになっていて、人通りもあまりなくガラス板の多い場所に 古めの男2人たちが集まりそもそもなんで練習をしている。もちろんラッシュ2人あんでガラス板の前に座ってから、体勢をとっていた。実際に立ってコントの練習を始めた。Iphoneで録音していたコントの音源を流して聞いていた。ツッコミの方が初めたセリフを書きひとりごと。津田さんはその間に音楽を聞いたり、何度もしていた。立ちあがりカバンを向こう側によせ、急にコントをはじめる。座っていたときと、立ちあがったときとで左右の位置は同じだった(正面から見て右がみちゃん 右が津田さん)。私たちが見ていることに周りの男性はチラチラと意識していた。パーク内には上下関係があり、そこで、先輩にあいさつをしに行った。ガラスに向かって、みちゃんは髪をいじっていた。コントが始まると基本的に前を見て、あまり目を合わせない。練習中ずっと見る姿勢

2人の立ち姿は、まるまるオンオフ姿勢で、うち重なり合う姿勢。相手がいない側の手を大きく動かす。たまに、軽くさりげないボディタッチをする(これも動きの一部)。動かないかどうい。偶然かもしれないが、相手と近いほうの手に2人ともバンドやヘアゴムをつけていた。ネタをしながら、会話をし、ネタの間も同じテンションでジェスチャーを行うので、ネタをしているのか会話をしているのかわからない感じだった。会話中もあまり目を合わせていない。津田さんが提案し、みちゃんが「それでいくか それでいくか(笑)」といい、自然にコントが再開し、また提案しというのを何度も繰り返す。流れが途切れることはあまりない。ただ、だんだん声が大きくなる。すべて始まると最初から通す。同じタイミングでネタの数。最後にいくつか質問を受ける。2人の目標はTVに出ること。お笑いでご飯が食べれるようになること。その前段階として。

前回に動画をみて
まねしてみる
目線

THICK DESCRIPTION 08

図 4.8: 実際に記述した Thick Description の一部

4.4.2 五モデル分析

濃い記述で書き出したものをもとに、チームで五モデル分析を Flow Model、Sequence Model、Artifact Model、Physical Model、Cultural Model の順で行なっていく。

【Flow Model】

フィールドワークの場で実際に見た、フィールドワークマスターと人や物との関係性（動作・行動）を矢印を引いて書き出す（図 4.9）。

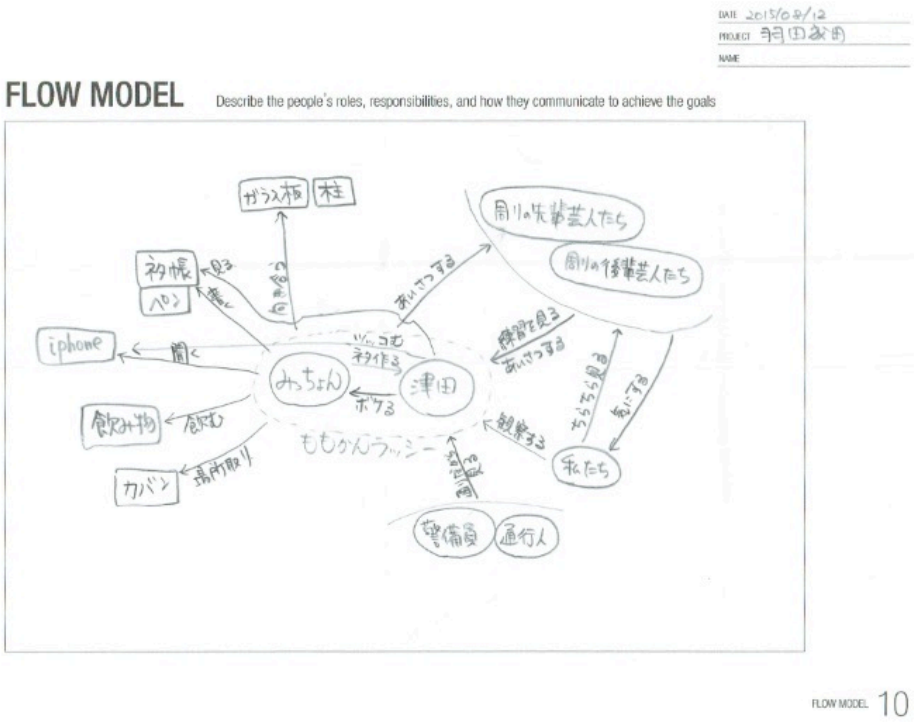


図 4.9: Flow Model

【Sequence Model】
フィールドワークマスターのとっていた行動の中で、特に印象的だった一連の動作を切り出し、その箇所を詳細に記述し、時系列に並べる（図 4.10）。

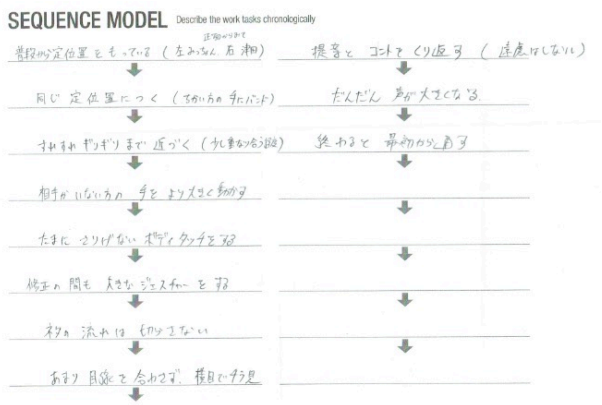


図 4.10: Sequence Model

【Artifact model】
フィールドワークマスターが使っていた物や持っていた物をすべてイラストで書き出す（図 4.11）。

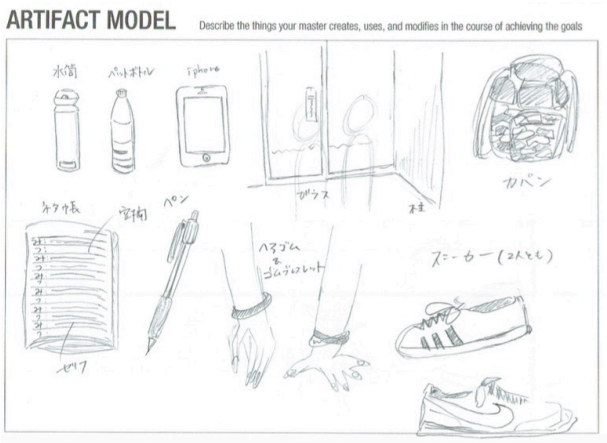


図 4.11: Artifact Model

【Physical model】
フィールドワークを行なった場の見取り図を書く（図 4.12）。

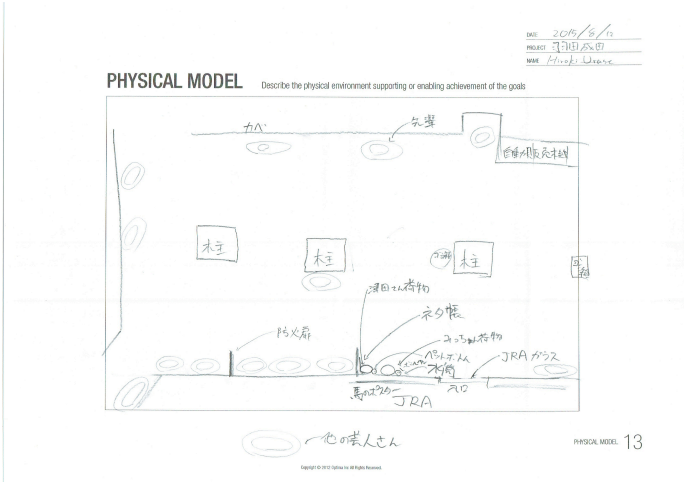


図 4.12: Physical Model

【Cultural model】
フィールドワークの場にはなかった、いなかった人や物との関係性（行動・動作）を矢印を引いて書き出す（図 4.13）。

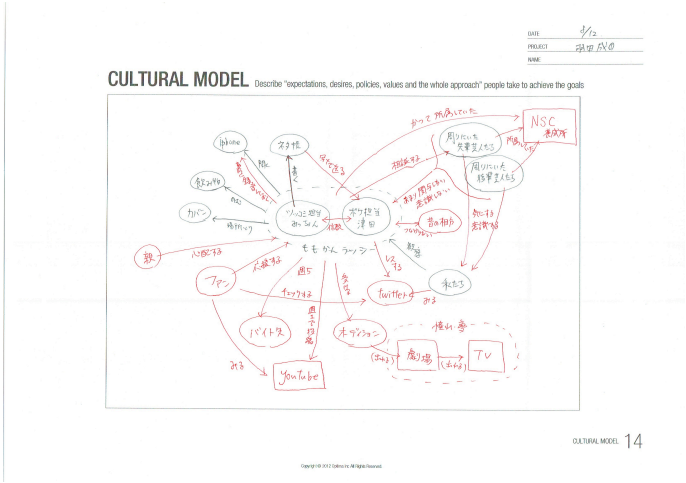
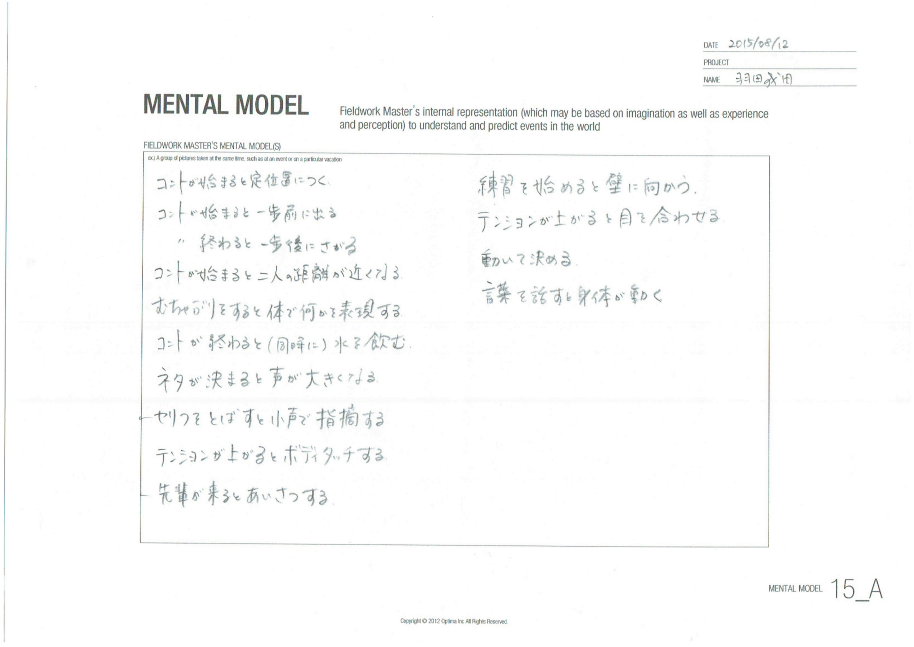


図 4.13: Cultural model

4.4.3 メンタルモデル

五モデル分析を終えたら、分析で整理してきたことから、メンタルモデルの抽出を行なう。これまで文章化、図式化してきた中で、メンタルモデルとなりえそうな行動・動作を選び羅列し、抽象度を徐々に上げていく（図 4.14-16）。



DATE 2013/09/12
PROJECT
NAME 3月(日)水曜日

MENTAL MODEL

Fieldwork Master's internal representation (which may be based on imagination as well as experience and perception) to understand and predict events in the world

FIELDWORK MASTER'S MENTAL MODEL(S)

(ex.) A group of pictures taken at the same time, such as at an event or on a particular vacation

コントが始まると定位置につく
コントが始まると一歩前に出る
〃 終わると一歩後にさがる
コントが始まると二人の距離が近くなる
むちゃぶりをすると体で何かを表現する
コントが終わると（同時に）水を飲む
ネタが決まると声が大きくなる
セリフをとばすと小声で指摘する
テンションが上がるとボディタッチする
先輩が来るとあいさつする

練習を始めると壁に向かう
テンションが上がると目を合わせる
動いて決める
言葉を話すと身体が動く

MENTAL MODEL 15_A

Copyright © 2012 Optima Inc. All Rights Reserved.

図 4.14: メンタルモデルー A（抽象度低）

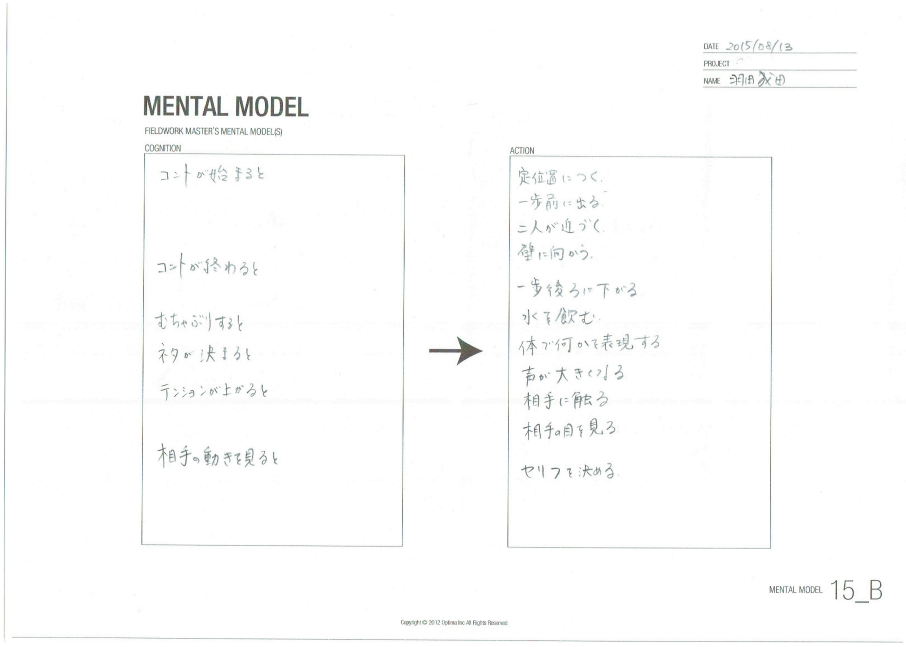


図 4.15: メンタルモデルー B（抽象度中）

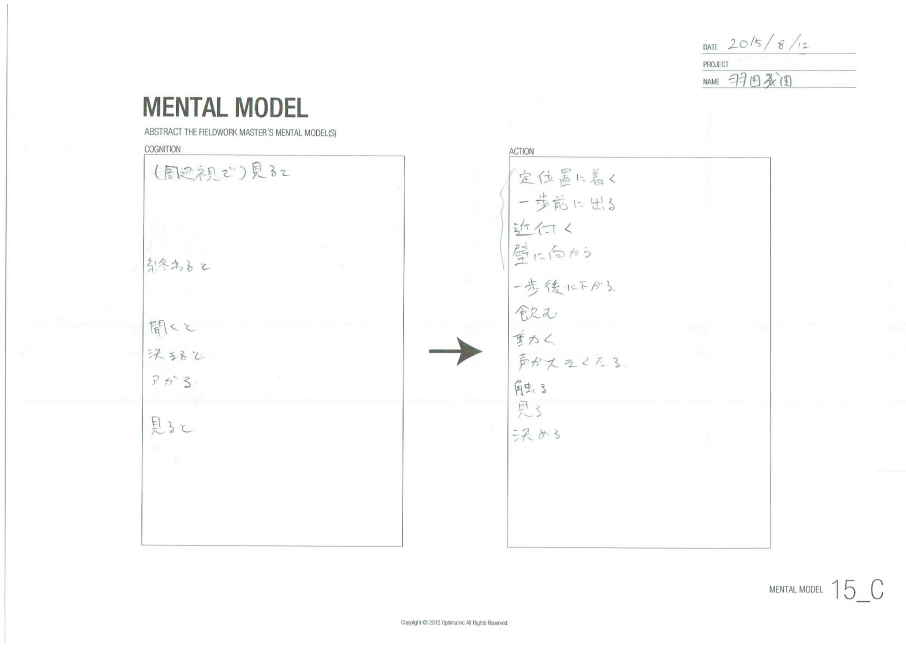


図 4.16: メンタルモデルー C（抽象度高）

4.5. ターゲットペルソナの設定

Philosophy と Vision の主人公となる、ターゲットペルソナの設定を行う。今回は、カップルが登場人物のため、２人にそれぞれメンタルモデルをそのまま組み込み、それに関係があることや、メンタルモデルに属した行動を Personal Profile や Working Profile、ターゲットペルソナのゴールに入れていき、文章で記述していく。すべてチームで合意をとりながら進めていき、顔写真や名前・年齢等も設定する。Vision である「カップルが１つのゴールを目指して、仲を深めることができる２人用のラフティングボートのような乗り物が欲しい」から、普段は仕事に追われているが、週末だけリフレッシュしに、適度にアクティブなことをしたい爽やかなカップルのイメージをチームとして持っていたので、それに合わせた人物像をメンタルモデルと合わせながら検討していった（図 4.17）。

またターゲットペルソナ設定後、ターゲットペルソナをもとに Philosophy の修正を行なった。

図 4.17: ターゲットペルソナ（カップル）

【Philosophy・Vision】no.2

Philosophy：「都会のカップルは、開放的な空間で刺激を受けて、仲を深めるべきだ」

Vision：「カップルが１つのゴールを目指して、仲を深めることができる２人用のラフティングボートのような乗り物が欲しい」

このPhilosophy・Visionをもとに、このコンセプトに関係するであろう人や組織のStakeholdersを（図4.18）整理し、記述した。ゲストであるカップルと、乗り物をつくるメーカー、アトラクションのサービスを提供するインストラクターを設定した。

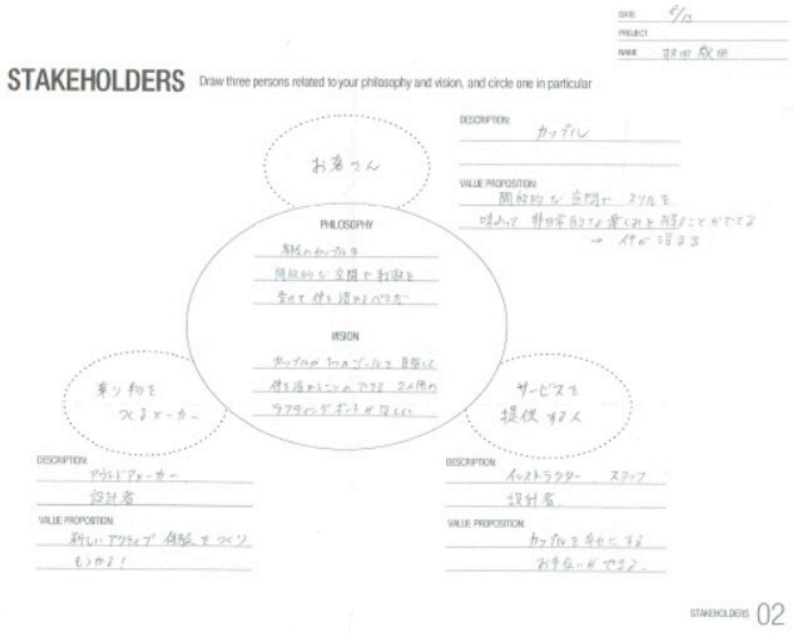


図 4.18: Stakeholders

4.6. コンセプトの構築

4.6.1 Brainstorming with Stickes&Clay

ここまでつくってきた Philosophy・Vision、ペルソナ頭に置きながら、まずはポストイットをつかったブレインストーミングを行う（図 2.19）。様々な切り口、角度からとにかくチームで多くの数を出す。そのあとに、粘土を使って立体で考える（図 4.20）。

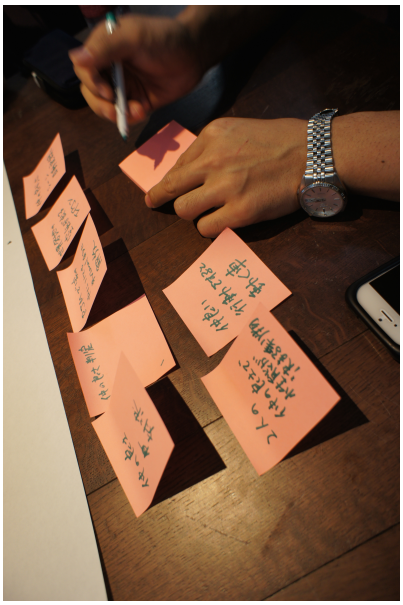


図 4.19: ポストイットを使ったブレスト

図 4.20: 粘土を使ったブレスト

4.6.2 Concept Scheme

ブレインストーミングで出したアイデアをもとに、実現に必要な要素を現段階で一度洗い出し羅列する。（図 4.21）右側には Human Value Proposition として、これからつくるコンセプトを体験したことでユーザーが得られるであろう価値を書き出す。Philosophy の中にも Vision の中にも、カップルの「円満」や「仲を深める」という言葉が入っていたので、チームで話し合い、Human Value Proposition

は「体験した後で相手のことがもっと好きになる」と「２人の思い出が記録される」とした。

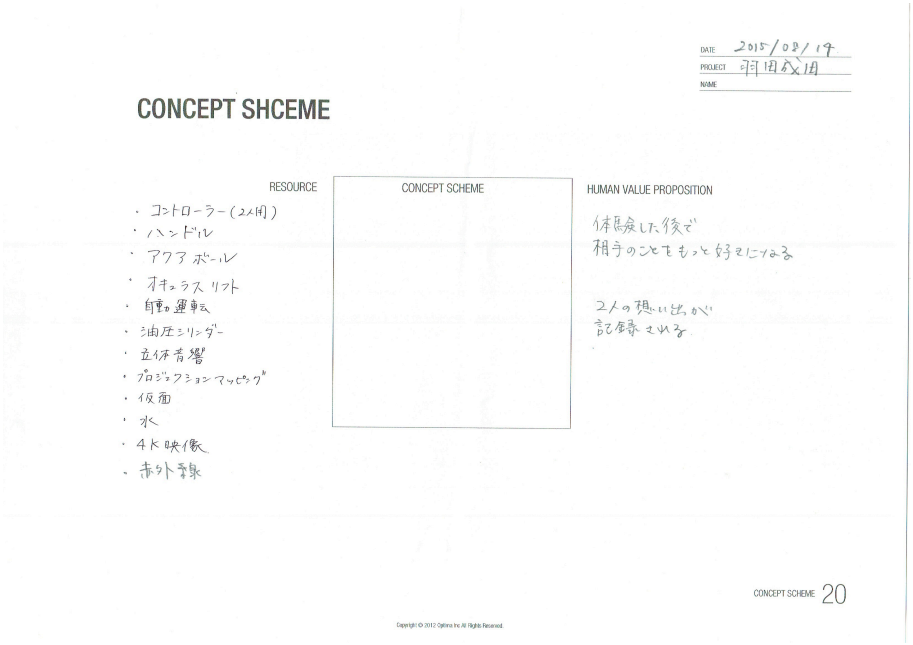


図 4.21: Concept Scheme

4.6.3 Physical Sketching and Concept Skit

続いて、ターゲットペルソナを主人公にスキットを行う。まだこの段階ではコンセプトはぼんやりとしているが、リソースを組み合わせて、その場にあるものとダンボールを使って、簡単なプロトタイプを制作。プロトタイプを使ってコンセプトスキットを行い、スキットの中で身体を使ってコンセプトの輪郭を少しずつつくっていく。１回のスキットの時間を決めて、３セット繰り返す。ここまでで洗い出してきた要素の組み合わせを変え、また新しい要素も加えながら、違和感がなくなるまで続ける。

１回目のコンセプトスキットでは、要素として、乗り物として操作するための「ハンドル」２人が座る「またがるシート」、スリリングを演出する「立体音響」、２人の思い出を記録する「GoPro」をあげた。椅子を組み合わせて、ダンボール

でハンドルをつけ２人で乗ってみた。しかし、乗ってみると、一体この乗り物でどんなスリリングなアトラクションを楽しめるのか。２人で乗るロデオのようだね、でもこれはどこに置かれているんだろう？ロデオがあるような場所だと、クラブ ?? という話になったが、ペルソナが爽やかなカップルを想定しているので、ロデオもクラブのイメージもつながらず、それは違うとチーム全員が確信した。このとき、非常にペルソナが機能していると感じた（図 4.22）。

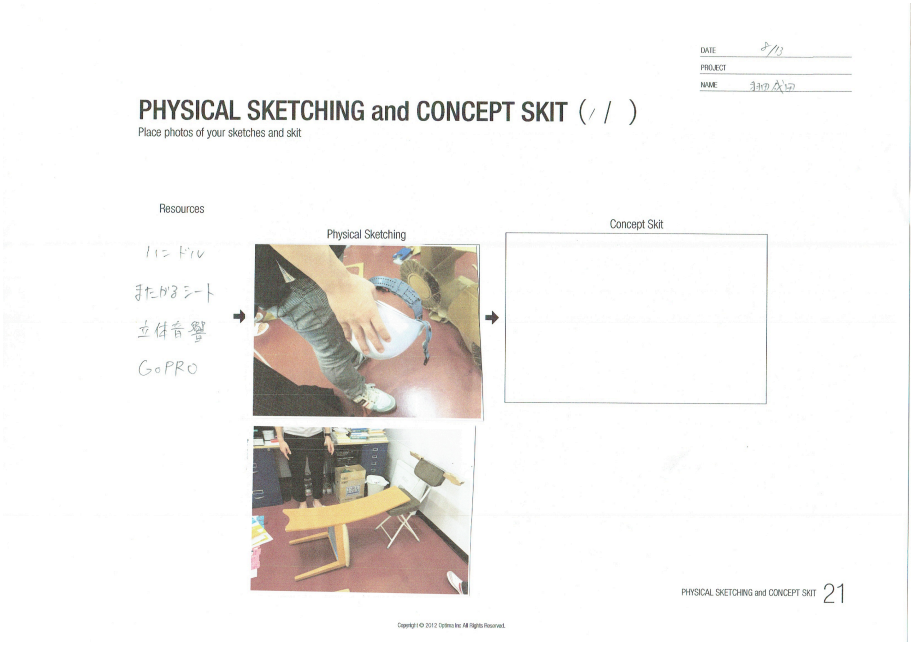


図 4.22: Physical Sketching and Concept Skit １回目

２回目のコンセプトスキットでは、１回目のスキットを行なったときに、なんとなくバイクみたいだね。という話になり、バイク型のアトラクションはどうかという方向になった。そこで要素として、２人がアトラクションに集中できるように「半自動の原付」、演出としての「立体音響」、２人が体験中も会話ができるように、「マイク・スピーカーのついたヘルメット」、アトラクションとしての「ゲーム・映像」、２人を記録する「GoPro」、サービスとしての「デートプランの提案」「決済システム」「デート中の写真」というものがあがった。アトラクションとしてのバイクのプロトタイプを作る中で、２人の密着感がアトラクションを盛り上げるよね。（フィールドワークでも２人の距離がとても近かったと思い出し

た）となり、２人ができるだけ近くなるような車体を意識した（図 4.23）。

また、１回目のプロトタイプに乗った際に、女の子もまたがなくてはいけないからスカートでは乗れない。２人の距離感を保ちながら、またがなくても乗れるようにできないかとなり、後方の女の子の足を前方の席の下に入れるようにダンボールのプロトタイプで調整を行なった。すると、前方の男の子はバイクのまたがってのる格好いい姿を残しながら、女の子はまたがずにエレガントに乗ることができる車体ができた。しかし、まだサービスは決まらなかった。

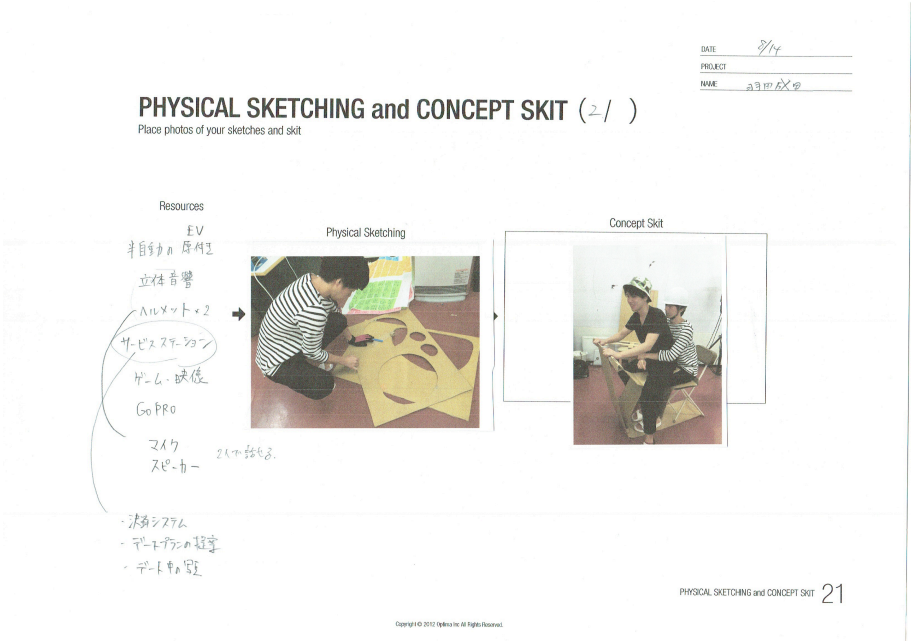


図 4.23: Physical Sketching and Concept Skit ２回目

そして３回目のコンセプトスキット。ここまでアトラクションとして考えてきたが、これだけ堂々と、しかもいやらしくなくカップルが密着できて、体験中も２人で会話ができ、かつ思い出の記録も残せるのでれば、それは「移動手段」として機能し、かつ旅先で使えたらよいのでは。となり、要素として「GPS」「その土地の情報」を追加した。そして、旅先の設定でスキットを行ない、旅先で利用するのであれば、カップルが自分たちで購入するのではなく、その土地でレンタルできればよいのではとなった。このようにして徐々にサービスがみえてきた。ここで３回のコンセプトスキットは終了（図 4.24）。

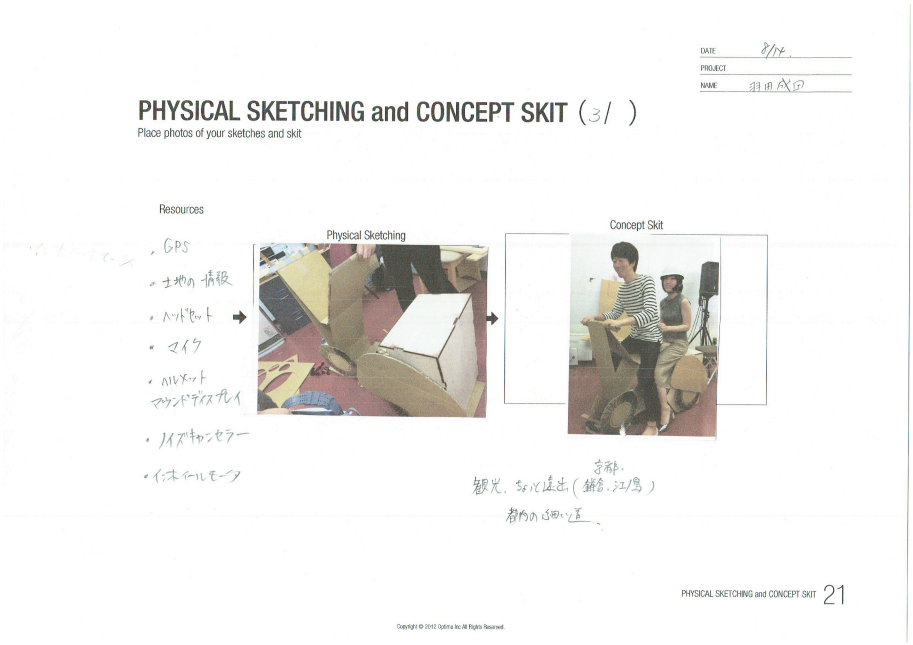


図 4.24: Physical Sketching and Concept Skit 3回目

4.6.4 Concept Sketching

3回のコンセプトスキットを終えて、Philosophy・Vision の修正と、追加で技術の棚卸しを行なった。Philosophy は「カップルは開放的な空間で密着して仲を深めるべきだ」Vision は「観光やちょっとした遠出をするときに、デートの思い出が残せる2人だけの空間を持った乗り物がほしい」に修正。技術の棚卸し一つは、レンタルシステムについて、もう一つは電動バイクについてだ（図 4.25-26）。

【Philosophy・Vision】no.3
Philosophy：「カップルは開放的な空間で密着して仲を深めるべきだ」
Vision：「観光やちょっとした遠出をするときに、デートの思い出が残せる2人だけの空間を持った乗り物がほしい」

図 4.25: レンタルシステムについての Previous Work

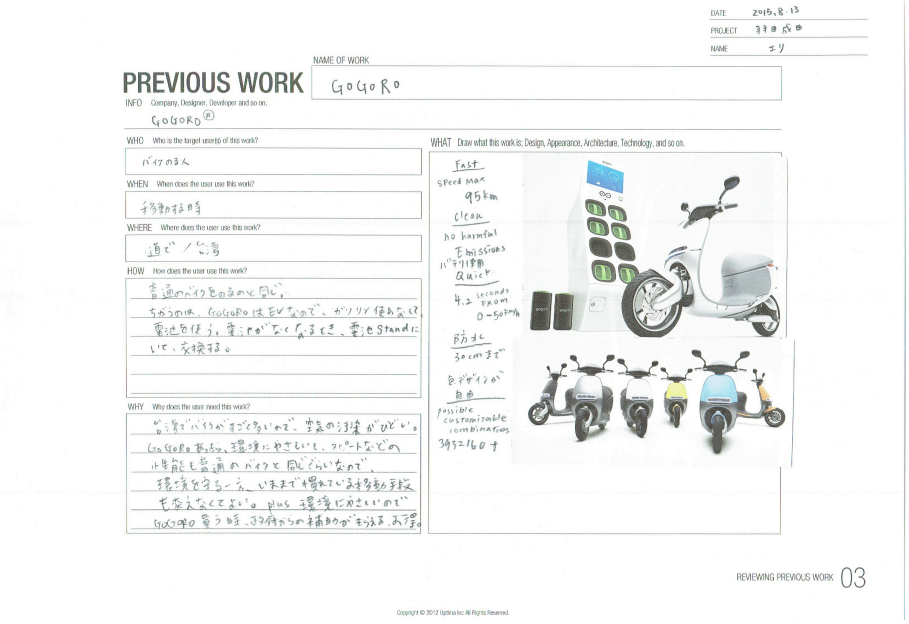


図 4.26: 電動バイクについての Previous Work

そして、Concept Sketching を行なった（図 4.27）。1 枚にコンセプト全体の概要を書いていく。1 枚にペルソナの一連の体験を書いていく中で、レンタルシステムの Previous Work からも、個人から個人へ貸し出した方が、旅先に住む人とのつながりを感じながら、旅を楽しめるのではと考えた。そして、サービスを提供する人として、コンセプトスケッチの中に、その土地に住むオーナーを追加した。

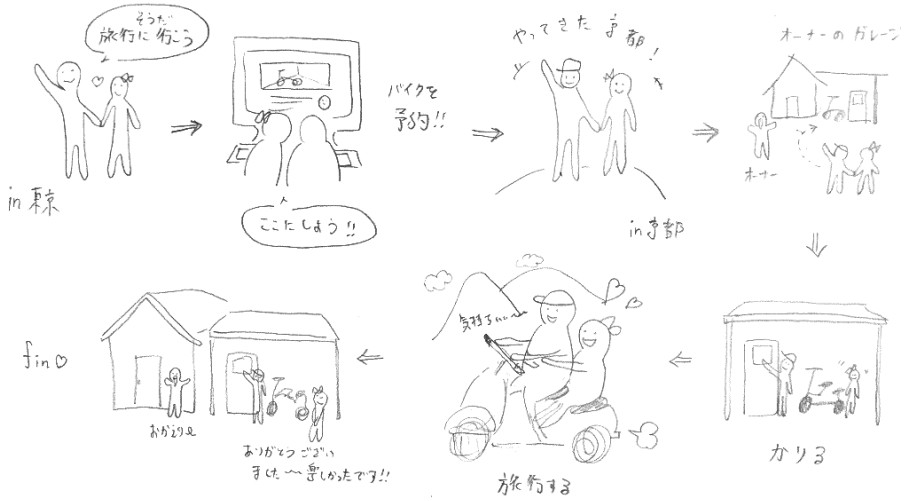


図 4.27: Concept Sketching

4.7. バリュー・プロポジションを明確にする

コンセプトスケッチから、このコンセプトに関わる人や組織（Stakeholders）を再定義し（図 4.28）、それぞれの Value Proposition を明確にした。それぞれに対して、コンセプトが提供する価値が明らかにする。また、最初にターゲットペルソナを設定する際に、オーナーは存在していなかったので、オーナーのターゲットペルソナを設定した（図 4.29）。

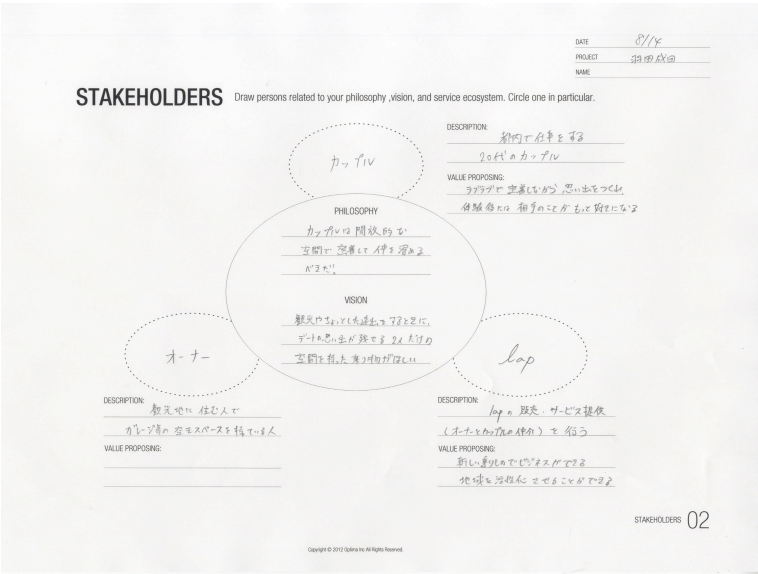


図 4.28: 修正した Stakeholders

図 4.29: オーナーのターゲットペルソナ

4.8. ストーリーメイキング

4.8.1 Use case

カップル、オーナーがサービスを使用する際の、行動や操作を一つずつ記述していく（図 4.30-31）。

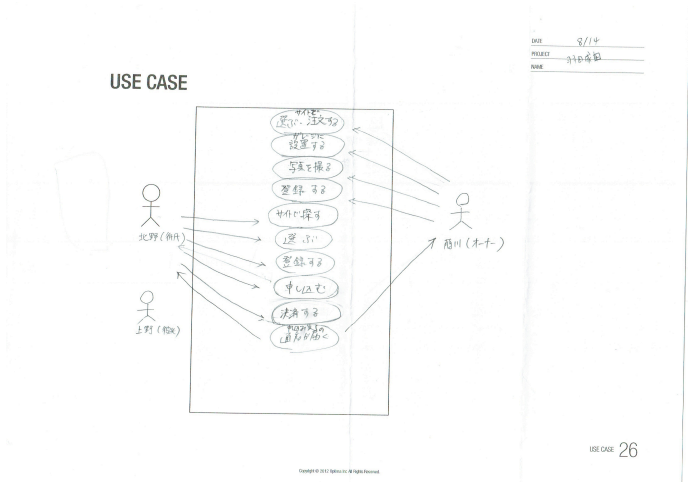


図 4.30: Use case 1 / 2

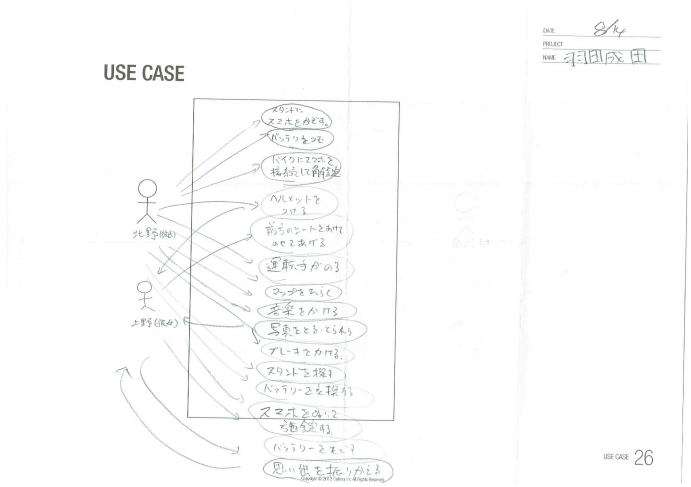


図 4.31: Use case 2 / 2

4.8.2 Making story

コンセプト一連の物語を小説のように記述していく。コンセプトが一貫しており、何度もスキットを行なったため、するすると物語となっていき、シート５枚にわたる超大作となった（図 4.32-33）。

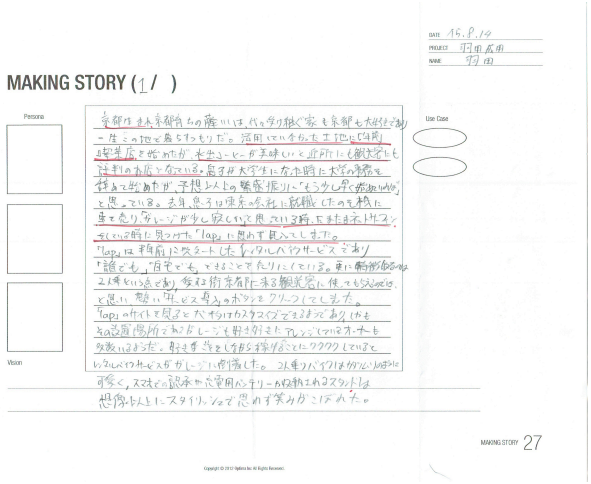


図 4.32: Making Story 1 / 5

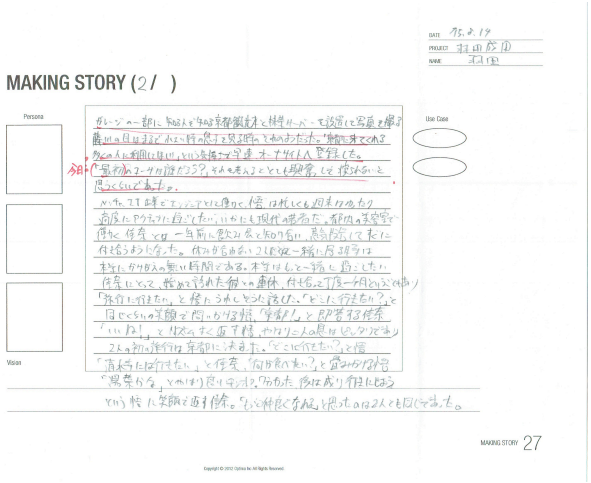


図 4.33: Making Story 2 / 5

4.8.3 Keypaths

ここまで集まった絵と物語を時系列にあわせて整理し、記述していく (図 4.34-35)。

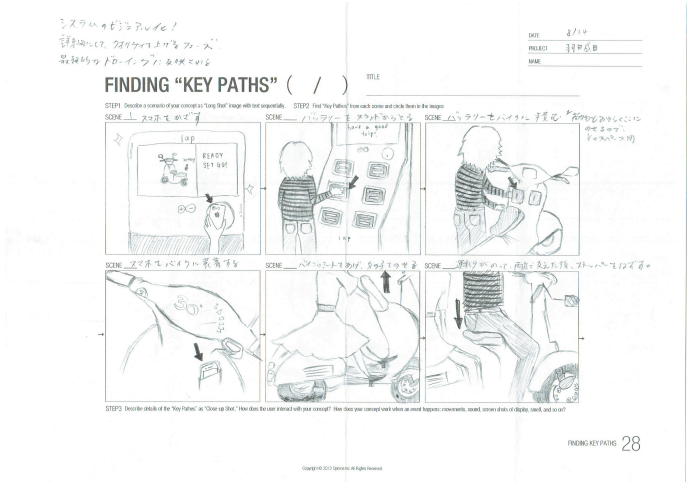


図 4.34: Keypaths 1 / 2

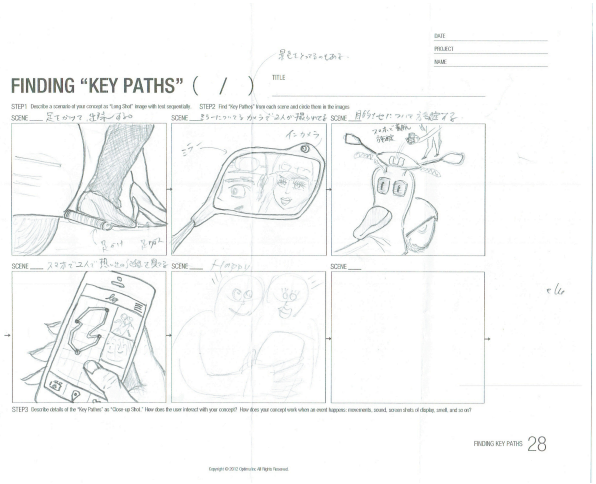


図 4.35: Keypaths 2 / 2

4.8.4 Storyboard

コンセプトの一連の流れを絵コンテで記述し、ムービーやスキットとして披露する際に台本となる Story board を作成する（図 4.36-37）。

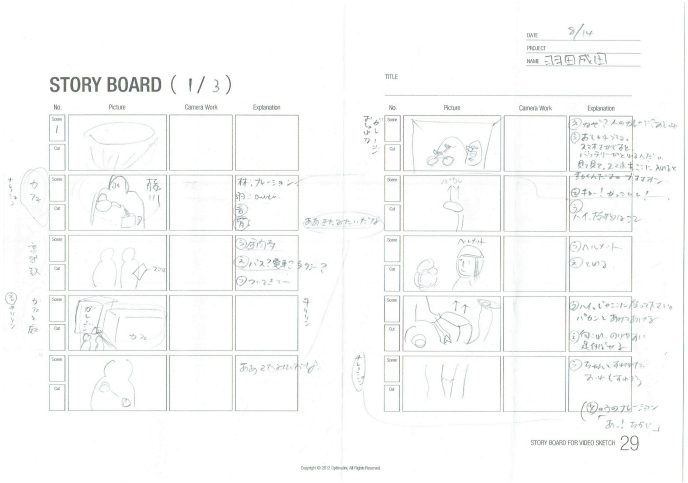


図 4.36: Storyboard 1 /3

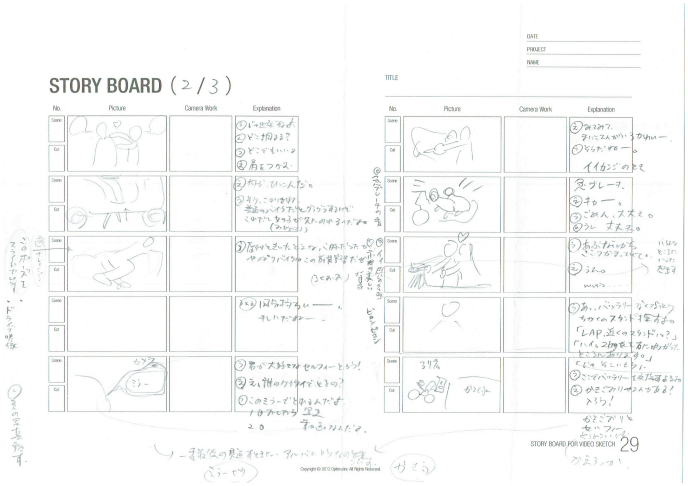


図 4.37: Storyboard 2 /3

4.9. コンセプトイメージの言語化

ここまで一連プロセスの中で、チームとして断片的に共有してきたイメージがあった。それはスキット内で無意識に発していた言葉や、書きためてきた文中に使われていた言葉としても現れており、それらをチームで抽出し、まとめた。

コンセプトイメージとして抽出された言葉は、「初々しい」「可愛らしい」「エレガントな」「爽やかな」「ちょっとアクティブな」である。そして、抽出されたこれらの言葉を軸に、コンセプトドローイングを行なった。

4.10. コンセプトドローイング

これまで行なってきたことすべてを取捨選択しながら「設計図」としてまとめあげる（図 4.38-39）。Philosophy・Vision やターゲットペルソナを軸としているので、製品からサービス、物語までがすべて一貫している。また、コンセプトのキーワードを抽出していることによって、車体のイメージが容易であった。　サービスを含むバイクに名前をつけようと思い、車体の特徴的な「膝の上に乗っているような密着」から、「膝の上」を意味する「lap」と名付けた。文字面や音の響きもイメージにぴったりであった。

最終的に完成したコンセプトを発表するために、ダンボールでのプロトタイプをつくりこみ、チーム全員でプレゼンとスキットを行なった（図 4.40-43）。

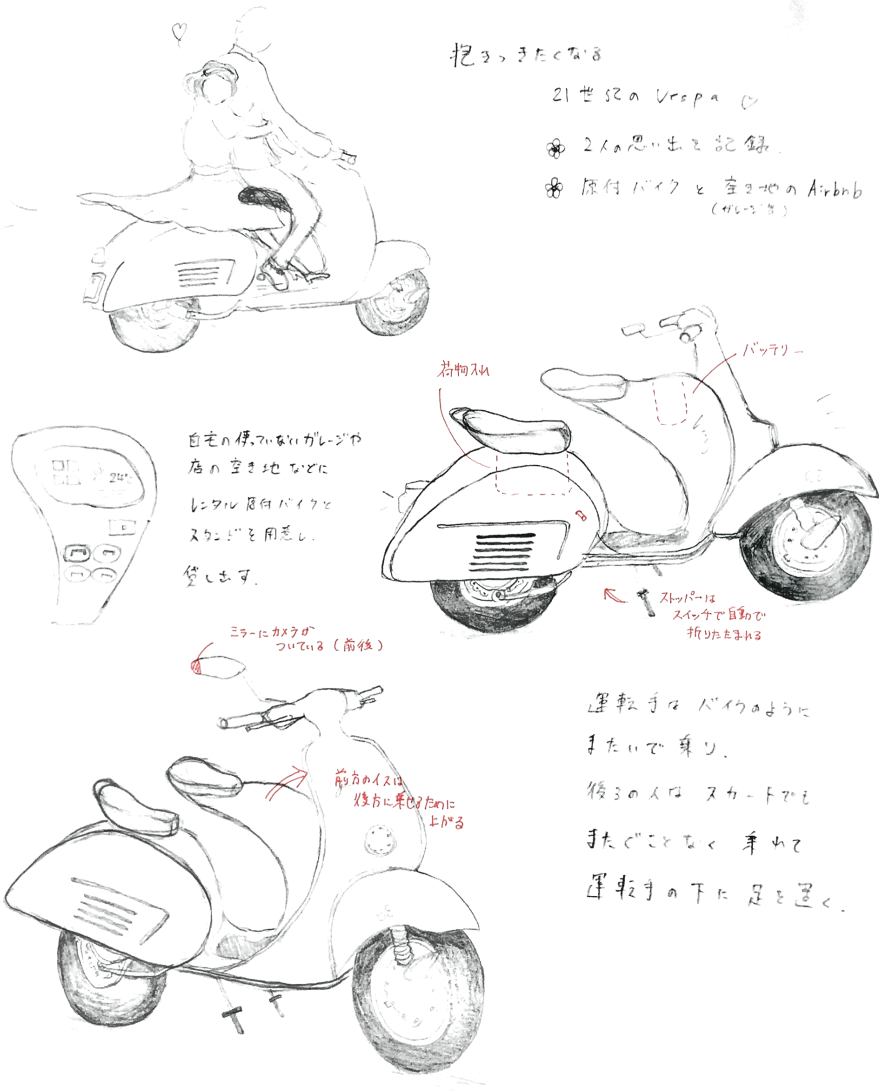

抱きつきたくなる
21世紀のVespa
2人の思い出を記録
使付バイクと空き地のAirbnb
(ガレージ)
荷物入れ
バッテリー
自宅の使っていないガレージや
店の空き地などに
レンタル使付バイクと
スクーターを用意し、
貸します。
ストッパーは
スイッチで自動で
折りたたまれる
ミラーにカメラが
ついている(前後)
前方のイスは
後方に乗るために
上がる
運転手はバイクのように
またいで乗り、
後ろの人はスカートでも
またぐことなく乗れて
運転手の下に足を置く。

図 4.38: 車体の仕様

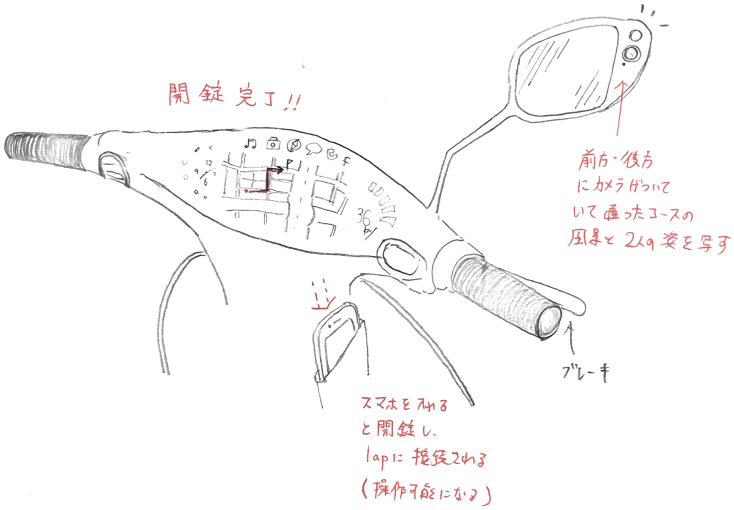


図 4.39: 操作画面の仕様

図 4.40: スキット用のプロトタイプ

バイクを磨くオーナー

２人で乗車する

スタンドからバッテリーを取り出す

オーナーが挨拶にくる

ヘルメットを被せてあげる

２人の思い出の写真

図 4.41: スキットの一連の様子

図 4.42: プレゼンの様子

図 4.43: チームメンバーの集合写真

4.11. イメージボードの作成

ここまででコンセプトが完成。しかしドローイングの絵やダンボールでのプロトタイプはどちらも、デザイナーではない素人の筆者らがつくったもののため、製品の詳細なビジュアルイメージや世界観はチーム内では暗黙知的に共有されているものの、伝わらない状態にある。

そこで、製品の細部や世界観のビジュアルイメージに近い、画像を集め、チームメンバーで取捨選択を行いながら 1 枚のイメージボードを作成した。またロゴも作成し、「エレガントさ」を感じるフォントを選び決定した（図 4.44）。

図 4.44: イメージボードを作成している様子

第5章
検　　証

前章の「デザイン思考を活用したブランディング手法」の実践で作成したコンセプトを実装するにあたり、外部のデザイナーや企業に協力をいただいた。本章ではその際に、チーム内で共有されている細部のイメージや世界観が正しく伝わり、情報の受け手である第三者への正確なイメージの伝達と訴求を可能とするものであるかを検証した。

5.1. 検証プロセス

デザイン思考はデザイナーではない人が用いる手法のため、基本的にコンセプト（設計図）の作成までを自身で行い、製品レベルの外面のデザインはデザイナーが行うという考え方がある。しかし、従来のデザイン思考では、チーム外のデザイナーに設計図を渡したときに細部のイメージが伝わらず、一貫性を保てないという問題があった。そこで、検証では、本研究で新たに加えたチーム内の暗黙知を共有する新たなプロセスによって、そのような問題が解決され、最終的に完成したものを第三者が見た瞬間に魅了され、心動かされる First moment of truth を演出できたかを一連の検証プロセスとしたい。

まず、ここまで作成してきたコンセプト資料（付録）をデザイナー 柏樹 良氏に三面図の作成を依頼し、三面図から石塑粘土を用いたクレイモデルを制作。それらをもとに有限会社インデックスに実物大の試作品制作を依頼した。

5.1.1 寸法の計測

三面図の作成依頼にあたり、正確な寸法をプロトタイプを用いて計測を行なった。乗り心地をよくするため、座席の位置や、後方席の女の子の足の位置に注意を払い、また２人の距離感も大切にした（図 5.1-2）。

図 5.1: フィジカルスケッチの様子

図 5.2: 座席の位置関係

5.1.2 三面図の依頼

これまで作成したコンセプト資料と採寸した寸法を、東洋大学人間環境デザイン学科の准教授で、現在イタリアに住むデザイナー柏樹 良氏に渡し、三面図の作成を依頼。筆者らと柏樹氏との間にイメージの大きな差はなく、３度の微修正を繰り返し、三面図は完成した（図 5.3-5）。

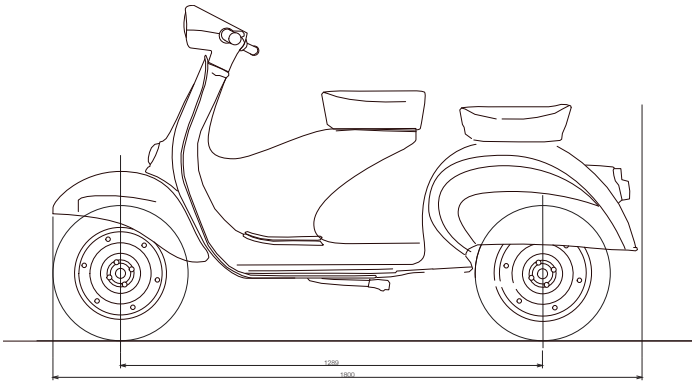


図 5.3: １回目の図面

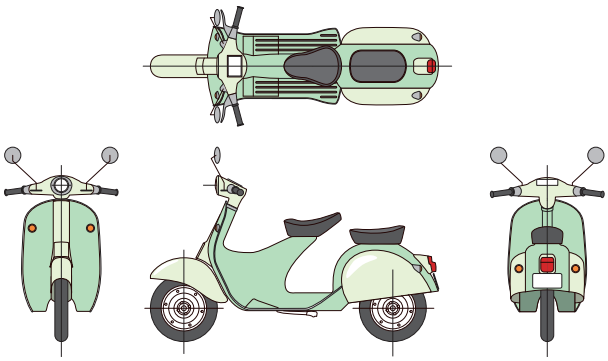


図 5.4: ２回目の図面

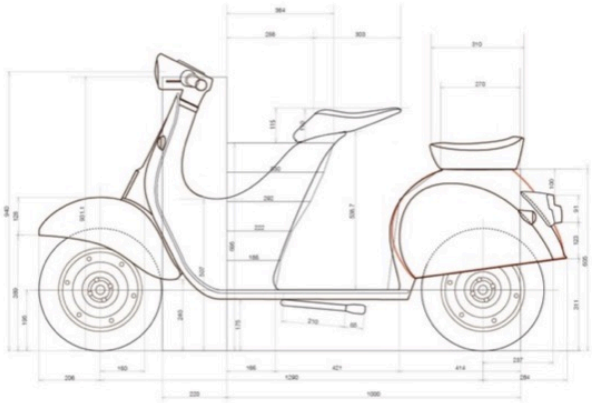


図 5.5: 3 回目の図面

5.1.3 クレイモデルの作成

三面図で表現しきれない部分の曲面を伝えるため、石塑粘土を用いたクレイモデルを制作した（図 5.6）。

図 5.6: クレイモデル

5.1.4　3 DCAD データ化・削り出し

クレイモデルをコンセプト資料、図面とともに有限会社インデックスに渡し、実物大の試作品作成を依頼。3DCAD データ化を行い、それをもとに 7 軸の加工機で削り出しを行なった（図 5.7-8）。

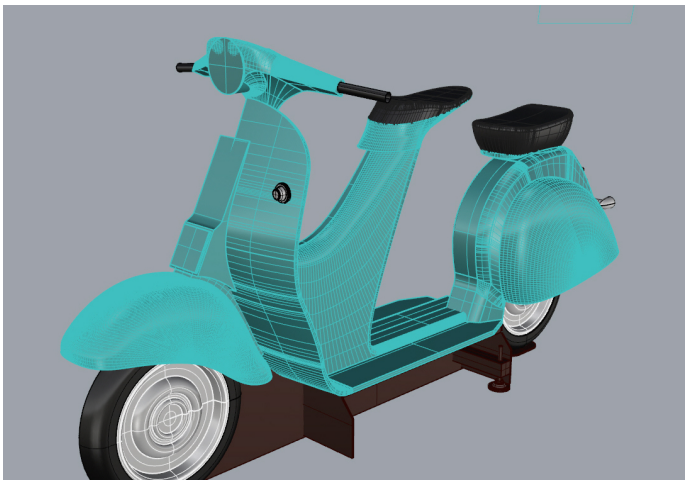


図 5.7: 3 DCAD データ 1

図 5.8: 3 DCAD データ 2

5.1.5 空間デザイン

制作した実物大の試作品は、KMD Forum での展示を行うため、lap を置くブースの空間デザインを行なった。これもブランディングの一貫として、ストーリーに合わせ、lap が置かれているオーナーのガレージをイメージした。ブースに訪れた人が、本当に lap を借りにきたかのような体験をすることができる（図 5.9）。

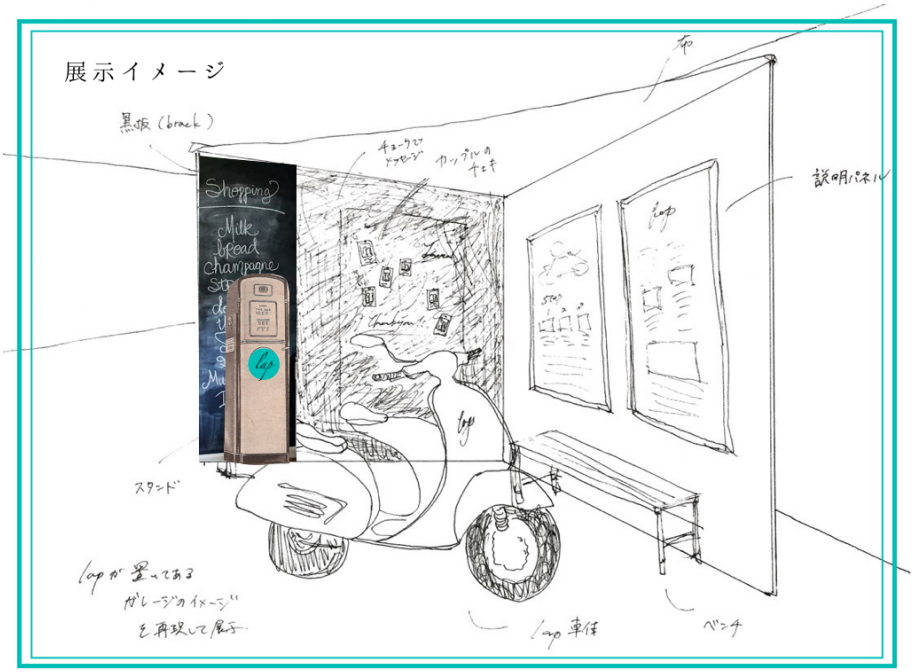


図 5.9: ブースの設計図

5.1.6 展示

いよいよ完成したものを KMD Forum2015 で展示を行なった。設計したブースに lap の車体とスタンドが設置すると一体感が生まれ、lap の世界観を再現することができた。ブースにはたくさんの方々にお越しいただき、乗車もしていただいた。一目見た瞬間に手を伸ばしたくなり、乗車した多くの人が笑顔になり、自然と腕を回し密着していたのが印象的だった（図 5.10）。

図 5.10: 乗車した様子

第6章
結　　論

6.1. 総括

本論文は、「デザイン思考を活用したブランディング手法」の構築と実践について述べた。４－１から５－１まで続く一連のプロセスの中で、コンセプトとチーム内で共有されている細部のイメージや世界観が、コンセプトを見た瞬間に正しく伝わり、情報の受け手である第三者への正確なイメージ伝達と訴求を可能とするものであるかが検証され、その有効性が明らかとなった。またこれにより、これまでコンセプトを生み出すことが主な枠組みであったデザイン思考のプロセスと、ブランド形成のための一連の手法であるブランディングとの親和性も同時に明らかとなった。

1991 年に David A. Aaker がブランド・エクイティ論を体系化して以来、ブランド理論を踏まえた様々な方法論が興隆してきたが、そのような流れから、ブランディングはデザイナーやマーケッターが行うものとして間違った認知をされており、ものづくりのプロセスにおいて開発工程の下流に位置づけられてきた。しかし第１章でも述べた通り、ブランディングとはそのような表面的なブランドイメージをつくることや、世間での認知を広げることだけではない。ブランディングは、ものやサービスが出来てから始まるのではなく、何もない０の段階で思いや哲学を形にしていくところから始まっている。ゆえに本研究では、ブランドの定義を「哲学から世界観、製品デザイン、サービス、メッセージ等すべてが一貫して、独自の固有性を獲得しているもの」とし、ブランディングの定義を、その一貫した独自の固有性を構築し、第三者に容易に認知させることとし、その上でデザイン思考を活用した「開発手法」としてのブランディング手法を構築してきた。

これにより、「デザイン思考を活用したブランディング手法」を用いることで、これまで開発過程における下流に位置していた「ブランディング」を、上流部分に位置付けることを可能にした。

３章そして４章からも明らかになった通り、奥出が提唱するデザイン思考の一連のプロセスは、これまで開発や設計に携わってこなかった人であっても、魅力的な「コンセプト」と「一貫性」を生み出すことができる仕組みを持っている。しかしこれまで、コンセプト生み出すためのものとしかされてこなかった。本研究を通して、デザイン思考が持つその一貫性から、単にコンセプトと生み出すものとしてだけではなく、ブランディングとしての価値も見出し、現状のデザイン思考のプロセスだけではブランディングとして不十分だった点を補完。開発工程の上流部分で行う新たなブランディング手法として確立させることができたと自負している。

この手法によって、デザイン思考がブランディング手法としてもより広く、有意義に活用されること。コンセプトをつくるチームとデザイナーの間の有効な橋渡しとなること。そして、デザイン思考で生まれたコンセプトを第三者が見た瞬間に、その世界観に引き込まれ、ファンになるような”見えざる価値”を生み出すことに貢献できたら幸いだ。

6.2. 今後の展望

今後の展望としては、「デザイン思考を活用したブランディング手法」としてに追加したプロセスである、３－５－２「イメージボードの作成」は、現在は画像を集め印刷し、チームで取捨選択を行いながら手で貼っていくという方法で行っていたが、もっと容易にかつイメージを忠実につくれる新たなツールが必要であると感じた。現状、画像を集め保存しておくものとしては、Pinterest（https://jp.pinterest.com）が存在するが、画像を集めて共有することが目的であり、集めたものからチームで取捨選択を行い、そのままイメージボードとしてコラージュすることはできない。一方で、女子高生等の間で流行している画像や写真を画面上で切り貼りし、コメントも添えて一枚のボードにすることができるアプリは存在する。Pinterest の

ように共有する仕組みと自由にコラージュを行うことのできる仕組みを組み合わせ、イメージボードがもっと容易につくることができるツールを作成したい。そして、コンセプト開発者が持つ細部のイメージの伝達ツールとして、一般的に広く「イメージボード」が活用されるべきだと筆者は考える。

また、本研究のプロセスから生まれた「Couple mobility lap」は、実物大の試作品を作成し、展示を行なうところまでを行なったが、今後は同チームメンバーであった浦瀬君を筆頭に実装に取り組んでいく。実際に lap を走らせるシステムと車体の構造を構築していく際、これまでチームで作り上げてきたユースケースやキーパスシナリオ等の流れをどのように汲み、どういったプロセスを踏むことで、First moment of truth から Second moment of truth につなげていくことができるのか期待したい。そのときにはまた、従来のデザイン思考の補うべき点が発見され、また一歩進んだデザイン思考につながるだろう。それを実現することができれば、開発工程の上流で行われたブランディングを実装していく下流の端まで脈々と受け継ぐことができ、一貫性を担保することができる。それは、日本が不得意となってしまったものづくり、ブランディングを根幹から変えていくことができるだろう。

謝　　辞

本研究は、多くの方々のご指導・ご協力の元に行われました。本研究の指導教員であり、幅広い知見から的確な指導と暖かい励ましやご指摘をしていただきました慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科の奥出直人教授に心から感謝いたします。また、研究の方向性について様々な助言や指導をいただきました慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科の稲陰正彦教授に心から感謝を申し上げるとともに、研究指導や論文執筆など数多くの助言を賜りました慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科の石戸奈々子准教授に心から感謝いたします。

1 年間 SENSES として共に活動してくれた誠奈ちゃん、はなちゃん、岡くん、Vanna くん、Kay ちゃんへ。lap を共に作り上げてくれた浦瀬くん、エリちゃん、林くん、安島くん、羽田さん、柴山さんへ。2 年間いつも笑いの絶えなかった OIKOS プロジェクトのメンバーへ。そして、研究活動に関する理解とともに、経済面や精神面において支援してくれた家族へ。心からの尊敬と感謝の意をこめて。

参 考 文 献

[1] 矢島里佳（2014）『和える-aeru- (伝統産業を子どもにつなぐ 25 歳女性起業家)』早川書房

[2] エリック・リース（2012）『リーン・スタートアップ』日経 BP 社

[3] David A. Aaker （1994）『ブランド・エクイティ戦略—競争優位をつくりだす名前、シンボル、スローガン』ダイヤモンド社

[4] Philip Kotler, MARKETING MANAGEMENT (2nd ed.), analysis, planning and control (1972) p445

[5] Kevin Lane Keller, STARATEGIC BRAND MANAGEMENT, building, measuring, and managing brand equity (1998) p2 邦訳ケビン・レーン・ケラー著恩蔵直人・亀井昭宏訳『戦略的ブランド・マネジメント』(東急エージェンシー 2000)

[6] David A. Aaker, MANAGING BRAND EQUITY, capitalizing on the value of a brand name (1991) p7　邦訳 D・A・アーカー著陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲訳『ブランド・エクイティ戦略 競争優位を作り出す名前、シンボル、スローガン』(ダイヤモント）1994

[7] 経済産業省 （2002)『ブランド価値評価報告書』, 文部科学省,p8

[8] 奥出直人（2007）『デザイン思考の道具箱』早川書房

[9] 島崎萌子（2013）『快適な古民家暮らしを実現する移動式水回り設備「KARA Trailer」のデザイン』慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科 メディアデザイン研究,2015.3

[10] 利根川孝一（2008）『ブランド・パーソナリティを用いた定量的分析の提案』政策科学 15(2), 13-23, 2008-02 立命館大学政策科学会

[11] 利根川孝一（2008）『ブランド戦略分析のための統合モデル　ーブランド・パーソナリティを応用してー』日本情報経営学会誌 28(3), 23-33, 2008-03-07, 日本情報経営学会

[12] 妹尾俊之（2009）『ブランドデザインの新展開 ―サントリー・伊右衛門と資生堂・TSUBAKI の事例から―』商経学叢 55(3), 505-526, 2009-03 近畿大学商経学会

[13] Aaker, David A. and Biel, Alexander L. editors(1993), Brand equity and advertising:advertising ' s role in building strong brands, Lawrence Erlbaum Associates. Inc [McCracken, Grant(1993),The Value of the Brand: An Anthropological Perspective 収録

[14] Lennon, Judie and Baskin, Merry editors(2007) A Master Class in Brand Planning: The Timeless Works of Stephen King, John Wiley and Sons, Ltd[King, Stephen(1971) What is a Brand? 収録

[15] 森永泰史（2010）『デザイン重視の製品開発マネジメント』白桃書房

[16] 藤原雅俊（2011）『デザイン重視の製品開発マネジメント』―製品開発とブランド構築のインタセクション―』（書評）日本経営学会誌第 27 号,pp.78-81

[17] 奥出直人（2012）,『デザイン思考と経営戦略』NTT 出版

[18] 水口哲也（2013）『イノベーションは自分事の「ウォンツ」から生まれている』ダイヤモンドオンライン, http://diamond.jp/articles/-/43051（2014/12/13 アクセス）

[19] キム・グッドウィン『Desiging for the Digital Age（デジタル時代のデザイン）』pp.128-130

[20] 『About face 3——インタラクションデザインの極意』 アラン・クーパー、ロバート・レイマン、デビッド・クローニン＝著／長尾高弘＝訳／アスキー・メディアワークス／ 2008 年 7 月（『About Face 3: The Essentials of Interaction Design』の邦訳）

[21] 遠山正道『スープで、いきます 商社マンがSoup Stock Tokyoを作る』（2006）新潮社

[22] 博報堂ブランドデザイン（2006）『ブランドらしさのつくり方』ダイヤモンド社

付　　録

A. lap コンセプト資料

２人で体験した後に相手のことがもっと好きになる

Couple Mobility

lap

座ったときの膝の上の面。

２人が密着した状態で、その土地を走り抜ける。

philosophy

カップルは開放的な空間で密着して仲を深めるべきだ

vision

観光やちょっとした遠出をするときに、デートの思い出が残せる
２人だけの空間を持った乗り物が欲しい

Stakeholder

カップル

＊体験した後に相手のことが
もっと好きになる
＊２人のデートの思い出が蓄積される

philosophy

カップルは開放的な空間で密着して仲を深めるべきだ

vision

観光やちょっとした遠出をするときに、デートの思い出が残せる
２人だけの空間を持った乗り物が欲しい

オーナー

＊空きスペースで稼ぐことができる
＊知らない人とコミュニケーションがとれる

lap

＊新しい乗り物ビジネスができる
＊地域を活性化させることができる

Target Persona　カップル

北野　悟（26）　♡　上原　佳奈（24）

東京都出身
東京都在住
ベンチャーIT企業勤務

埼玉県出身
東京都在住
美容師（アシスタント）

【PersonalProfile】
友人の紹介で付き合いはじめ、１年半が経つ。
悟は明治大学コミュニケーション学部を卒業後、
ベンチャーIt企業でエンジニアをしている。
趣味はバトミントン。
佳奈は、美容学校卒業後、都内の美容院に就職し、
現在はアシスタントをしている。休日は
ショッピングをし、SNSやブログに投稿するのが好き。

【MentalModel】
見ると→定位置につく
　　→一歩前にでる
　　→（相手に）近づく
決まると→声が大きくなる
終ると→一歩後に下がる
　　→飲む
アがると→触る
　　→見る

【GOAL】
普段は忙しく働きながらも、週末はゆったり適度に
アクティブに過ごしたい。いずれ結婚したい。

Target Persona　オーナー

藤川　忠（52）

京都府出身
京都府在住
地主＆コーヒー喫茶店主

【PersonalProfile】
京都市内で生まれ育ち、代々受け継いでいる家と土地を
持っている。奥さんと２人暮らしで、息子は都内で働い
ている。使わなくなったので、最近、車を売ってガレー
ジが空いている。
京都の大学を出て、大学の事務で働いていたが、５年前
に辞めて、コーヒー喫茶をはじめた。

【MentalModel】
見ると→決める
　　→挨拶する
　　→置く

【GOAL】
・使っていないスペースを有効に使って、稼ぎたい
・自分の好きなことをやりながら楽しく過ごしたい
・男のロマンを追求したい
・観光客を遠くから見守って、楽しみたい

lap 製品コンセプト

オーナー

1

サイトでlapとスタンドを
選び注文する。初期導入費を支払う

2

ガレージに設置し、素敵な空間
を演出。写真を撮って載せる

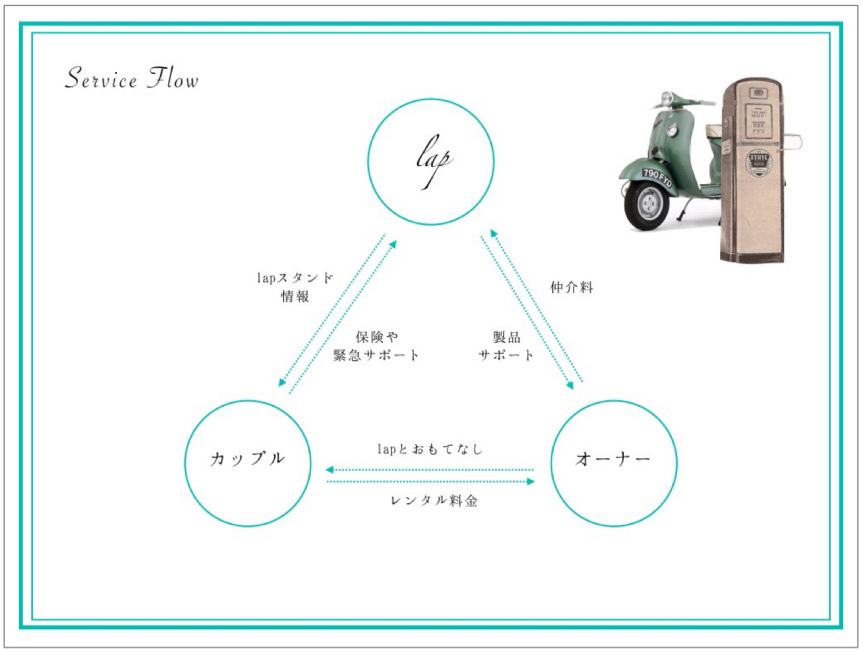
3

場所や周辺情報、プロフィール
スケジュールを登録する

ユーザー
1
サイトでlapとスタンドを
選び申し込み、事前決済をする
2
アプリを使ってlapの解錠や
場所探し、バッテリー交換等行う
3
旅のルートや２人の写真
通った風景が記録される

ユーザー
オーナー
lapやガレージの写真
オーナーの情報
アクセス方法
コメント機能

ユーザー
2人のデートの記録が保存される
lap
2015/08/29
lap
2015/08/29


Service Flow
lap
lapスタンド
情報
保険や
緊急サポート
仲介料
製品
サポート
カップル
lapとおもてなし
レンタル料金
オーナー

Concept drawing
自然と抱きつきたくなる原付
膝の上に座るような形
lap
lap
運転手はバイクのようにまたいで乗り、
後方席はまたがずに乗ることができるので
スカートでも安心！
エレガントに乗ることが出来ます

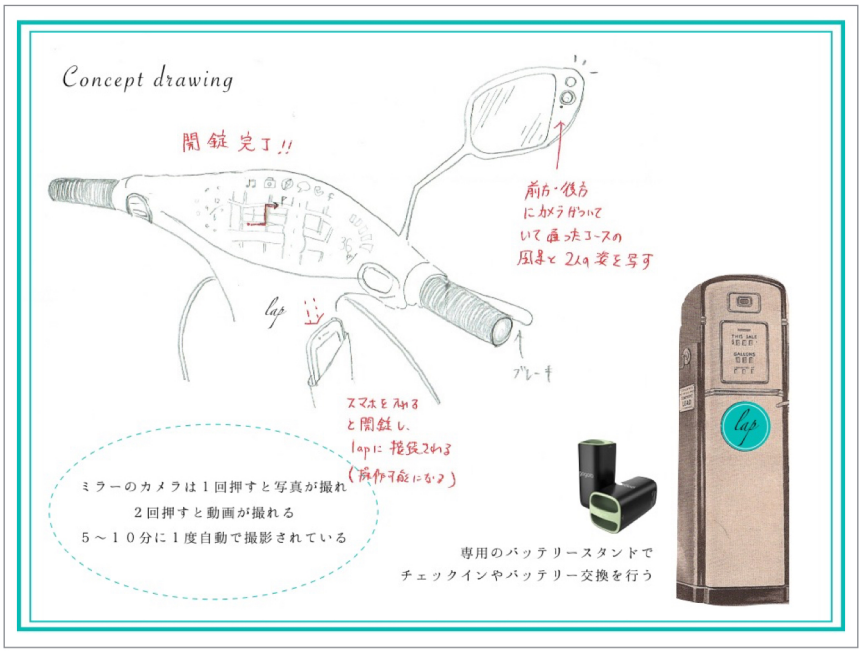

Concept drawing
開錠完了!!
前方・後方
にカメラがついて
いて通ったコースの
風景と2人の姿を写す
lap
ブレーキ
スマホをみる
と開錠し、
lapに接続される
(操作可能になる)
ミラーのカメラは１回押すと写真が撮れ
２回押すと動画が撮れる
５～１０分に１度自動で撮影されている
専用のバッテリースタンドで
チェックインやバッテリー交換を行う
lap

image board
かわいい
お尻
丸みがあって
つるんとした感じ◎
シートやハンドルの
イメージ
lap

image board
フチ◎
エレガントさ
爽やかなカップル