

## 日立製作所創業100周年記念シリーズ

## 開拓者たちの系譜

- 21 -

## 日立デザインがイノベーションを生み出す

日立製作所  
デザイン本部  
本部長

大澤 隆男

## 1 はじめに

デジタル超音波診断装置「HI VISION Preirus」<sup>[1]</sup>、リモコンを使わずにテレビを操作する「ジェスチャーユーザインタフェース」<sup>[2]</sup>、業務ポータル「uCosminexus Navigation Platform」<sup>[3]</sup>の三つの装置は、医用機器、インタフェース、ソフトウェアと、分野も用途も異なるが、二つの共通点がある。一つはいずれも2009年度グッドデザイン賞を受賞していること、もう一つは日立製作所デザイン本部がデザインを手がけていることである。

グッドデザイン賞とは、財団法人日本産業デザイン振興会が主催するデザインの評価・推奨制度で、正式には「グッドデザイン商品選定制度」と呼ばれ、「Gマーク」の呼び名で親しまれている。同制度が始まったのは1957年、高度成長期に突入する時期にあたり、卓越した「デザインの力」をもって、豊かな生活を築き上げ、産業の健全な発展を導いていこうという理念のもとに創設された。同制度創設と同じ年の12月21日にデザイン本部が誕生したのは、まさに時代の必然だったといえるかもしれない。当時の名称は、意匠研究所であった。

デザイン本部発足以来52年、この間デザインを取り巻く環境は大きく変容した。生活のさまざまな場面でデザインが語られ、より広い視点でデザインが期待されるようになったのもその表れの一つである。Gマークの対象商品を見ても明らかとおり、今やデザインはモノの色や形のみ

ならず、情報やサービスのような形をもたないものにも及んでいる。加えて近年は、生活者の価値観の多様化、BRICs（ブラジル・ロシア・インド・中国）諸国など新興国の台頭によるグローバル競争の熾烈（しれつ）化により、従来のモノづくりでは急速に変化する市場に対応しにくくなり、デザインの力で需要を喚起することが期待されている。創造性や独自性の牽引（けんいん）役として、デザインの可能性に注目が集まっているのである。デザイン本部は、こうした変化を先取りし、あるいは変化に対応しながら、知識・技術、活動領域、組織形態などを進化・変容させてきたが、その軸となる日立デザインの本質は、変わることなく保持されてきた。

大内弘初代所長は、「日立らしいデザインの創出」を目標に掲げた。日立らしさとは、何か。この追求が今日まで続く命題である。日立は社会とともに生きる企業であり、技術を通じて社会に貢献することを企業理念としている。つまり社会基盤や生活基盤を支えるモノづくりにおいて、人間への深い洞察力と、人間を中心に発想することが常に日立の活動の軸をなし、またデザインの起点にもなっているのである。

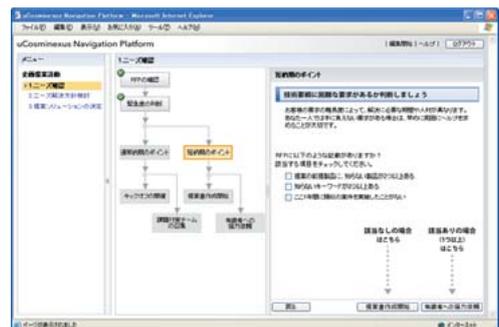
本稿では、日立デザインのあゆみ<sup>[4]</sup>を振り返るとともに、イノベーションを生み出すデザインについて展望し、今後の指針のよすがとしたい。



[1] デジタル超音波診断装置「HI VISION Preirus」(株式会社日立メディコ)



[2] 「ジェスチャーユーザインタフェース」



[3] 業務ポータル「uCosminexus Navigation Platform」

大澤 隆男（おおさわたかお）

1953年生まれ。1978年千葉大学工学部工業意匠学科卒業、同年日立製作所デザイン研究所入社。日立デザイン全般の企画・開発に従事。1999年プロダクトデザイン部長、2002年情報通信グループ公共システム事業部電子行政事業推進本部長、2004年デザイン本部経営企画室長を経て2005年4月より現職。日本デザイン学会会員、千葉大学工学部デザイン工学科非常勤講師。



## 2 日立デザインのあゆみ

世の中の変化とともにお客様の行動や嗜好（しこう）が変わり、企業が提供するモノやサービスもそれに適応していかなければならない。その潜在的な需要をつかみ、求められるイメージや情報を最適なメディアやツールで編集し、視覚化・触知化して、新たな価値や様式を提供することがデザインの仕事である。デザイン本部は、常に人間の本質を探究し、社会の変化を予見しながら、そのためのスキルを高めてきた。

1950年代に入ると日本の製造企業はデザイン部門を設立し始めるが、その多くは事業部のマーケティング部や宣伝部の意匠部門として生まれた。しかし、日立においては先見の明がある先輩たちが、デザイン部門を研究所として発足させた。営業・販売のための意匠ではなく、モノづくりの研究開発における新たな専門技術としてデザインをとらえていたことは画期的だった。現在まで続く「結果に至るプロセス」、「チームワーク」を重視する日立デザインの特徴は、こうした組織の成り立ちに基づいている。

### 2.1 家電製品をデザインする(1950年代～)

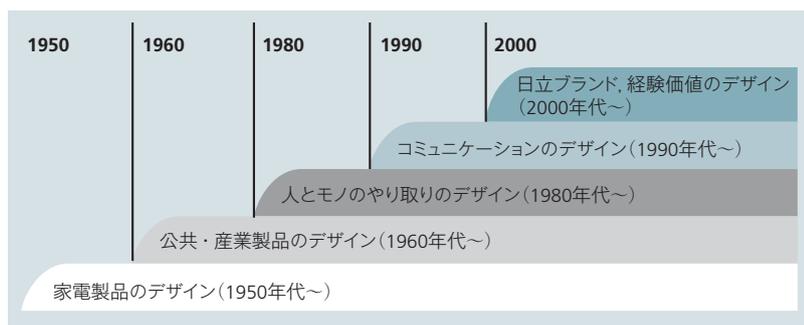
デザイン本部の前身である意匠研究所は1957年に産声を上げたが<sup>[5]</sup>、そのルーツは当時の商品事業部の家電事業にある。日立が家電に本格的に参入したのは1955年で、それまでは電動機や変圧器など重電の製造を中心に手が

け、技術面で高い評価を得ていたが、家電サプライヤーとしては後発企業だった。家電市場に参入し、当時の日立家庭電器販売株式会社に商品を卸してみたものの反応は芳しくない。調査したところ、「丈夫で長持ちするが、体裁が見劣りする」という意見が販売店から多く寄せられた。美しく、飽きの来ない日立デザインの探求が、この時から始まった。

例えば、「両袖型」キュービックススタイルが特徴的なテレビ「FY810」<sup>[6]</sup>は、品質の良い外観表現をめざした成果の一つであるが、ベストセラーとなり、デザイン重視の流行をもたらした。こうした成果は、材料の専門スタッフによる意匠材料や生産性の研究を始め、協力メーカーと共同で意匠部品の新材料や表面仕上げの開発に努めたことによるものである。特許部門も初期の段階から組織化し、デザインを知的財産の一つとして磨いていった。

1962年には、取扱性、安全性の商品評価と生活分析の重要性に着目、「実用試験部」を設立した<sup>[7]</sup>。実用試験部にはデザイナーやエンジニアのみならず、家政学専攻の女性スタッフも加わり、色・形・仕上げなど見栄えの良い外観のデザインに加え、製品を使う人の視点に立って、安全性や使い勝手を考えた人間工学的な側面から取り組んだ。

モノの需要が高まった高度成長期から、転換期となった1973年のオイルショックを経て、日本経済は安定期へと移行した。その間、日本人の生活は大きく変化し、ユーザーの商品に対する期待値は高くなり、よりハードルの高い時



[4] 日立デザインのあゆみ



[5] 初期のころのデザイン検討会



[6] テレビ「FY810」



[7] 実用試験部での洗濯機実用テスト

代に突入した。家電製品も、マーケティングの面から大量販店で目立つデザインが重視され、外観デザインによるバリエーション展開が求められたが、日立は、こうした風潮の中で一貫してユーザーの視点に立つモノづくりに努めた。

1977年から、「据付実態調査」<sup>[8]</sup>と呼ぶ大がかりな家庭訪問調査を始めた。これは、デザイナーが日立の電気機器を使用している50以上の家庭を訪ね、家族構成、間取り、設置場所や使用状況などを細かに実測し記録する調査で、専門機関ではなくデザイン組織が調査するのは、当時としてはきわめて稀(まれ)なことであった。デザイナーはややもすると、自分が考える理想的な環境で理想的な使われ方を想像し、それに最適なデザインを考えるが、現実とはまったく違って、ユーザーは自分が使いやすいように製品を活用している。

調査開始の翌年、1978年に日立製作所デザイン研究所に入社した私も、多くの家庭を訪問、調査に当たった。現場で見たり聞いたりした事実は、私の想像を超え、さまざまな発見に満ちていた。現場を観察し、ユーザーの話を聞くことの大切さを、身をもって体験したのである。1996年発売の「おおいり 野菜中心蔵」<sup>[9]</sup>も、食生活の実態調査から製品化された商品である。それまで冷凍冷蔵庫は上が冷凍室、中央が冷蔵室、下が野菜室の配列が主流であったが、冷蔵庫の利用調査から、野菜室の使用頻度が想定より高いことがわかり、野菜室を出し入れのしやすい中央に配

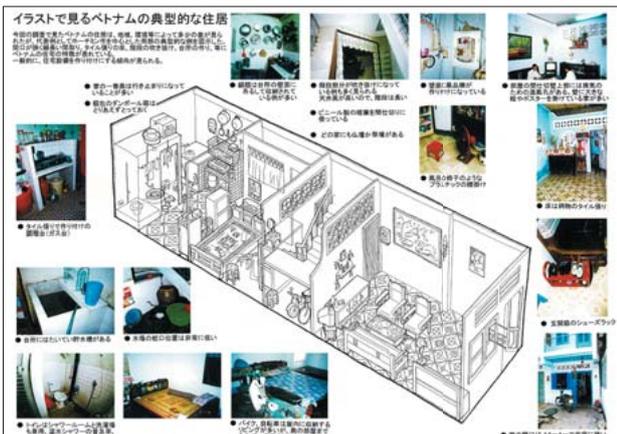
置する新しいレイアウトを採用し、好評を博した。現在は、冷凍食品を貯蔵する機会が増え、冷凍室を中央に配置するスタイルが主流になっている。このように、日々変化する製品の使用状況を考慮して発想することの大切さは、今も変わらない。

## 2.2 公共・産業製品をデザインする(1960年代～)

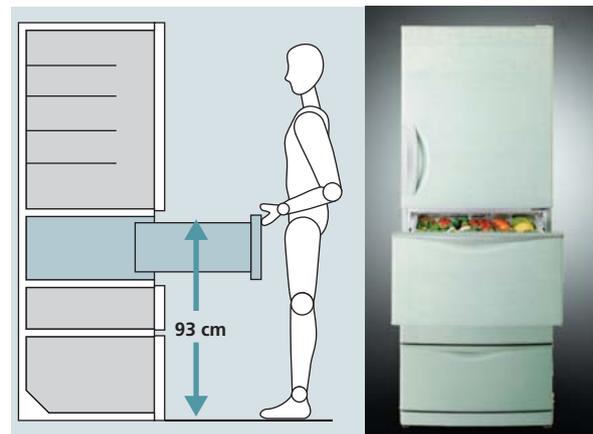
家電のみならず、さまざまな公共製品のデザインを手がけているのも日立デザインの特徴である。代表的な製品の 하나가鉄道車両だ。鉄道と日立のかかわりは1915年に開発した日本初の電気機関車にさかのぼる。以後、鉄道総合メーカーとして多くの車両の開発に携わり、1964年に開通した東海道新幹線の車両の開発にも当初からかかわり、数々の車両をデザインしてきた。JR東海(東海旅客鉄道株式会社)300系では運転席やトイレユニットについて提案し、JR西日本(西日本旅客鉄道株式会社)500系<sup>[10]</sup>ではエクステリアデザインを担当した。

車両デザインは、従来は鉄道事業者の計画・依頼に即して進めることが多かった。しかし一歩先のイメージを描くのも、デザイナーに課せられた大切な仕事である。1991年に交通システム事業部と連携して開催した「交通車両フェア」<sup>[11]</sup>は、家電で培った利用者の視点から車両サービスを発想し、日立の技術とデザインを融合した明日の車両を示唆する総合提案の場であった。B to Bのビジネスでは、受注者は仕事を請けるだけの立場になりがちだが、ともに夢を共有するパートナーとして、このイベントを開いた。幸いにもフェアは好評で、提案の一部がJR西日本500系「のぞみ」の受注につながった。

現在、車両の開発は、国内のみならず海外にも展開している。英国の高速鉄道(CTRL: Channel Tunnel Rail Link)の受注や、都市間高速鉄道車両置き換え計画(IEP: Intercity Express Programme)の優先交渉権獲得など、鉄道発祥の地である英国においても、日立の車両デザインは



[8] 据付実態調査の記録



[9] 「おおいり 野菜中心蔵」の野菜室中央配置



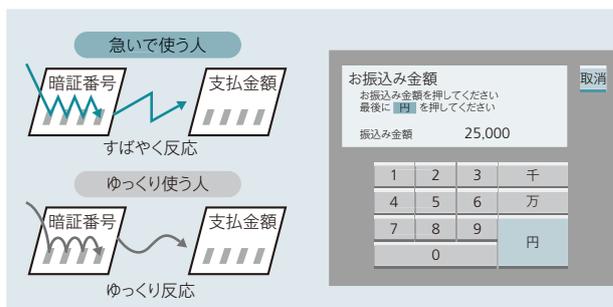
【10】JR西日本500系新幹線「のぞみ」



【11】「交通車両フェア」での展示

高い評価を得るまでに成長している。

社会的には、デザインによって解決できる問題や、デザインを必要とする領域が多く残されている。エレベーター、ATM (Automated Teller Machine)、発券機などは、不特定多数の人が日常的に頻繁に利用し、普段はその利便性がとりたてて意識されることはないが、万一事故が起きると大きな影響を及ぼす公共性の高い設備や機械である。また、建設機械、産業用機械、医用機器など、専門性の高い業務を支援するプロフェッショナル用製品も多い。これらの社会基盤を支える製品のデザインは、使いやすさ、安全性、効率性に加え、継続性や社会性の配慮が不可欠だ。だからと言って、とりたててデザインを主張する必要はない。社会インフラを支えるシステム機器には匿名性の高い飽きの来ない美しさが求められており、生活や業務を支えるさまざまなアイデアを盛り込んでいかなければならない。



【12】「クイックアンドスロー」の考え方 (左) と搭載されたATMの画面 (右)

### 2.3 人とモノとのやり取りをデザインする(1980年代～)

デザイン活動はモノをデザインすることから、人とモノとのやりとりをデザインする第二の領域へと広がる。さまざまな機器にコンピュータが内蔵され、そのソフトウェアにより高度なやりとり (インタラクション) が可能になったことがその背景にある。デザイナーは1980年初めから情報機器のGUI (Graphical User Interface) デザインを手がけ始めたが、当初はコンピュータに表示される画面のデザインをグラフィックデザインの応用領域としてとらえていた。しかし当時の池田正彦所長は、ソフトウェアの重要性やインタラクションデザインの意義を逸早く認識し、より本質的なインタラクションデザインの開発を指導していただくために、1988年に黒須正明氏 (現 総合研究大学院大学教授) を中央研究所から招いた。認知心理学の専門家で、インタラクションデザイン分野の第一人者である黒須氏は、国内外の最新情報を紹介するなど、当時の感性重視の右脳集団に大きな刺激を与え、これが、その後の人文系、工学系などさまざまな専門分野の人材から成る多能集団を形成していく契機になった。

これによって、ともするとすっきりとした画面イメージからデザインしがちな領域に、使用者の心理や操作実態を観察し、簡易な試作を使用者に評価・検証してもらって結果をフィードバックする「人間中心設計」プロセスが導入されることになった。現行ATMに搭載されている利用者の操作速度に応じ、画面表示の時間が変わる「クイックアンドスロー機能」<sup>[12]</sup> もこのプロセスから生まれたものである。ソフトウェアやWebサイトのユーザビリティ向上など、すでに多くの分野で人間中心設計が活用されている。現在は、利用状況調査やインタビュー技術、さらには想定したユーザーの行動を予測してデザインする「ペルソナ手法」に磨きをかけている。

### 2.4 コミュニケーションをデザインする(1990年代～)

デザイン研究所は、1988年に家電事業部の研究所から日立の全社研究所となり、翌1989年、国分寺中央研究所内の本拠地に加え、青山にデザイン発信拠点「FEEL」を



[13] 青山オフィス「FEEL」(左下)の内部

設置した<sup>[13]</sup>。日立グループへの幅広い貢献が期待され、さまざまな人々が集まり意見を交わした。「FEEL効果」と呼ばれたこの積極的な交流から「情報のデザイン：コミュニケーションデザイン」の本格的研究が始まった。研究を進めるに当たってご指導いただいた松岡正剛氏は当時、「ソリューションビジネスはコミュニケーションビジネス」であると定義されたが眼からウロコが落ちる指摘であった。急速に浸透し始めたソリューションビジネスでのデザインの役割、機能がはっきりと認識できたからである。お客様の問題を解決するソリューション事業では、企業とお客様双方の円滑な対話が不可欠となる。つまり、デザイナーは、お客様それぞれの文脈に沿って最適なメディアを選択し、お客様にとって見えにくい問題や私たちの提案、獲得すべき価値をわかりやすく「見える化」することによって、お客様の理解と共感を得ることができると考えたのだ。その基盤となるコミュニケーション研究において、「気づき／理解・納得／共感・実現／継続」の解決プロセスに応じて、コミュニケーションやプレゼンテーションの仕方を類型化し、場面ごとのシナリオや表現方法を磨いていった。

この成果を生かし、青山オフィスFEELでお客様にソリューションを提案するイベントを数多く実施した。前述の新幹線システムのほか、金融営業店システム、AV (Audio Visual) システム、電子マネーシステム、防災システムなどである。金融営業店システムを提案した「バンキングフェア」では、金融事業部、製品開発部署、コンサルタント部署、研究所等と協力し、日立の製品紹介をことさら前面に出さずに、お客様の関心の高いテーマを、金融機関の利用者の視点から説明シナリオをつくり説明した。映像やプロトタイプを駆使したストーリー性のある提案は好評で、日立のブランドイメージ向上と幾つかの大型受注につながった。「バンキングフェア」は今日も定期的に開催している。

## 2.5 日立ブランド、そしてお客様の経験価値をデザインする (2000年代～)

2001年、デザイン研究所は研究開発本部から独立し、社長直轄の「デザイン本部」として、全社的なデザインを担うようになった。独立直後から「ブランド」をデザインテーマの一つとして取り組み始めたが、その直接のきっかけは日立Webサイトのリニューアルであった<sup>[14]</sup>。当時の日立Webサイトは社内組織ごとにサイトが乱立し、複雑で寄せ集めの印象が強かったため、お客様にとって理解しやすい情報構造に再整理した。さらに、ユーザビリティ、アクセシビリティを大幅に改善するとともに、インパクトのあるトップページのビジュアルデザインを規定するなど、ガイドラインの整備から開始し情報構造の改善まで行った。そうした努力が実って、日立グループWebサイトは、2005年度の新領域デザイン部門でグッドデザイン賞を受賞した。2007年には、インターネットユーザーの急速な拡大と利用形態の変化に対応するため、新しいユーザーインターフェース等を実装した新デザインガイドラインの開発を行った。

日立は、開拓者精神を重んじ、グループ企業の独自性を尊重する風土がある。しかし、それがかえって災いしてグループ各社各様のイメージやメッセージが発信され、日立グループとしての統一性を欠き、曖昧(あいまい)になる傾向があった。そのため、日立ブランドの印象を統一する「Hi-Brandプロジェクト」<sup>[15]</sup>をブランド戦略室が立ち上げ、デザイン本部も深く関与した。Webサイトから広告、名刺、プレゼンテーション資料に至るまで、さまざまな社



[14] リニューアル後の日立Webサイトトップページ(左：2003年、右：2007年)



[15] 日立ブランドイメージの統一グラフィックシステム

外へのコミュニケーションメディアの視覚的な印象を統一し、コーポレートステートメント「Inspire the Next」にふさわしいグラフィックデザインシステムとその展開ルールを完成させた。それは、世界中の日立グループの各社が発信するアイデンティティ表現の基盤となっている。

近年では環境活動や企業の社会的責任（CSR：Corporate Social Responsibility）に対する企業のビジョンや情報開示が求められるようになったことから、各種コーポレート刊行物の企画編集にも携わっている。

お客様はさまざまな場面で企業から発信される情報に接する。機能や外観など「製品」を介した使用体験、Webや印刷物などの「メディア」を介した体験、展示会やショールームなどの「場」を介した体験などを通じて、日立に触れ、日立を使い、日立を知る一連の経験から真のブランドイメージが醸成されていく。製品のコモディティ化が進む今日、私たちが提供するシステムやサービスを通じてお客様の経験価値を高めるエクスペリエンスデザインに取り組むことが重要となっている。

### 3 日立デザインとは何か

デザイン本部は、日立グループ従業員40万人の0.05%にも満たない小さな組織だ。しかしその担当分野は広く、70以上の事業所から依頼があり、毎期200以上のテーマと向き合っている。デザイナーのみならず、工学、人文など幅広いジャンルの人材を集め、海外拠点やネットワークを拡充することで、日立グループの多様な活動を支えてきた。鉄道車両ではアレキサンダー・ノイマイスター氏、情報通信機器の色彩計画ではクリノ・カステリ氏など、世界のトップデザイナーとの協働作業も行った。私自身も彼らから、優れたデザインを生み出すには、単に感性に委ねるのではなく、緻密（ちみつ）な思考と実践を絶えず積み重ねること、他者に対するオープンで思いやりのある心が大切であることを学んだ。長年、日立の仕事に携わった工業デザイナーの深澤直人氏は、「フレンドリーで柔軟である」とその印象を語っておられる。

しかし、私たちだけでは何もできないということを忘れてはならない。デザインだけではモノをつくれず、モノを売ることもできない。日立デザインは、お客様や、研究開発、企画、設計、製造、営業など、多くの人と協力していく中で生まれ、生かされるのである。そこには、三つの特徴的な取り組みがある。

#### 3.1 共感を醸成する、「見える化」の取り組み

立場も経験も異なるチームの中で、ソリューションを実

現するために、デザイナーが知と知をつなぐ橋渡し役、ブリッジパーソンとしての役割を担うことがある。思いや構想を絵や図に示す視覚化技術や、アイデアを具体化するプロトタイプ技術、高度なシミュレーションを表現するCG（Computer Graphics）技術などを駆使して、製品イメージを早い段階で提示、共有することによって、プロジェクトを成功に導くことができる。現場を再現したり、ゴールイメージを表現したりして、関係者を刺激することは開発の大きな起爆剤になる。

冒頭に紹介した「HI VISION Preirus」は、デザイナーが設計者や研究者と一丸になって、開発した事例である。医用機器は、患者にやさしく、医師や技師にとって使いやすいものでなければならぬし、病院経営に貢献する製品でなければならない。立場の異なる医療現場の声を分析し、これを設計の段階から反映させていくために、デザイナーは構想時に、最終製品イメージをカタログ形式で表現したコンセプトカタログ<sup>[16]</sup>なるものを作成した。作成にあたっては、商品やデザインのねらいがお客様にとってわかりやすいように体裁や記述に細心の注意を払い、お客様の意見を聞くとともに、社内関係者とともに製品のコンセプトやねらいを明らかにしていった。この「見える化」により、お客様の要望はより具体的になり、意思決定は迅速に行われ、製品化・デビューまでブレることなく開発を進めることができた。最近では、構想段階で活用する視覚化・触知化ツール<sup>[17]</sup>を数多く考案し、お客様のニーズを発掘したりアイデアをまとめたりすることに役立っている。



[16] 「HI VISION Preirus」のコンセプトカタログ



[17] 視覚化・触知化ツール「Business Origami」



[18] 標準型エレベーター「アーバンエース」



### 3.2 「人間中心設計」の取り組み

近年、社会の価値観が多様化し、人々はモノを所有する喜びから、自然を守る活動に参加したり、未知の体験を通じて自分自身の成長を図ったりすることに、満足感を求めるようになってきている。そうしたお客様の潜在的なニーズを汲み取り、お客様の要望に応えるため、利用者や現場の方々に参加していただく参加型デザイン開発の「人間中心設計」を強化している。特にお客様を知るための利用状況調査やインタビュースキルの向上に努め、マーケティング手法から一歩踏み込んだ、完成度の高いソリューションの実現をめざしている。

より多くの人に使いやすいユニバーサルデザインも1990年代より注力している。標準型エレベーター「アーバンエース」<sup>[18]</sup>は、誰もが無理なく使えるユニバーサルデザインをめざしている。高齢者をはじめ、車いすの利用者、視覚に障がいのある方々の協力を得て綿密なフィールド調査を重ね、デザインしたこのエレベーターは、乗降の場から、ボタンの位置・形状、画面表示などに至るまで、潜在的にあった多くの利用上の問題を解決し、そのさりげない美しさは高い評価を得ている。

### 3.3 明日の姿をイメージする取り組み

モノが売れない時代と言われて久しいが、だからこそ、お客様と価値観を共有し、明日の夢をともに描く継続的なベストパートナーとなることが求められ、未来指向の提案



[19] コンセプト映像「悠々シニアライフ」

や開発がよりいっそう重要になっている。

デザイナーは対象とするユーザーや使用環境などを想定し、その文脈や関係性から美しいデザインを考えるが、そうしたデザイン思考はお客様の背後にある潜在的な欲求を探り、共感できるライフスタイルや利用シーンを描き出すことができる。明日の姿を示すことでお客様との協創を誘発し、革新的アイデアを生み出す機会を提供することができるのだ。さまざまなビジネスでデザインが語られるようになってきているのも、ユーザーの視点を反映することが期待されているからである。

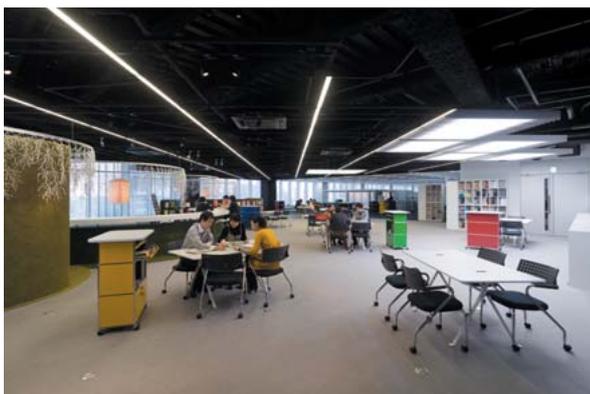
これまで、イベントなどで明日の姿のイメージをお客様に提案してきた。2002年には、交通関係のフェアで「悠々シニアライフ」<sup>[19]</sup>というタイトルのコンセプト映像を制作、将来の旅行をテーマに熟年夫婦がさまざまなITサービスを使い旅行を楽しむ様を描いた。また、2009年には放送・通信融合のフェアにおいて近未来の情報サービスの顧客経験価値を描いた。これらの提案が、公共空間のデジタルサイネージの製品化につながっている。

## 4 明日に向けて

2009年、日立は社会イノベーション事業に大きく舵(かじ)を切った。地球環境、少子高齢化、都市問題などさまざまな社会的課題に応える社会ソリューション事業において、デザインの役割はさらに拡大するであろう。「嬉しさの21章」<sup>[20]</sup>という冊子を作成したのも、ユーザーの根源的な価値観を探索するためである。安心できる、気が利いている、わかりあうなど、21の嬉しい経験は、提供すべき「経験価値とは何か」を明らかにしている。この冊子の作成で、デザインによってお客様がさまざまな場面で出会う日立の商品やサービスを通じ、お客様に提供する経験価値を高めることができる確信も得た。この経験価値を高めるエクスペリエンスデザインの取り組みは日立ブランドの価値そのものを向上させるであろう。そのためには、前述



[20] 「嬉しさの21章」



[21] 赤坂オフィスのインキュベーションスタジオ (左) とユーザビリティ・ラボ (右)

の三つの取り組みを強化し、事業の上流工程から経験価値の提供を考察するデザインアプローチが重要となる。

2008年2月に国分寺と青山の職場を「赤坂Bizタワー」に集約した。

開放的なオフィス<sup>[21]</sup>は、お客様とともにワークショップを日常的に行い、その対話からソリューションを生み出す創造、協創の場として機能している。翌2009年にはこの活動が評価され、日経ニューオフィス推進賞「クリエイティブ・オフィス賞」を受賞した。

恵まれた場と創造力を刺激するメソッドを得た日立デザインは、その可能性を拡大していく。高度なITの進展に

より新たな市場が生まれ、生活シナリオから発想されたサービスやシステムが新たな価値を生む。過去の数値分析から明日を見るのではなく、人間の潜在的な欲求をあぶり出すデザイン手法は万能ではないが、イノベーションを牽引する手段として有効であり、これまでになく多様な市場を生み出すであろう。

私たちは従来の製品やシステムに付加価値を与える「How」のデザインに長けているとされてきたが、これに加えて、今や感動を生むサービスや事業そのものをつくる「What」のデザインに挑戦すべき第三の領域が眼前に展開されているのである。