

## 発想の求められる時代

——知的財産を経済的価値につなげる創造的思考法——

武 山 政 直\*

**抄 録** 本稿では、発想を促すための思考法をテーマとして、その心得や関連するいくつかの方法について解説する。また、価値の捉え方が大きく変化しつつある今日の市場の特性を理解するため、脱製品優位の思考を促すサービスドミナント・ロジックの考え方を紹介し、それを踏まえつつ、知的財産を価値創造に活かす発想を導くための指針を提示する。

### 目 次

1. はじめに
2. 発想ともの見方
  2. 1 ものの見方を意識する
  2. 2 「視座」について
  2. 3 「視点」について
  2. 4 「視野」について
3. 概念のブレンド
  3. 1 概念ブレンドとは
  3. 2 概念ブレンドの基本構造
4. 概念ブレンドを誘発する発想法
5. 共感のためのフィールドワーク
6. 脱製品優位の思考法：サービスドミナント・ロジック
7. 資源統合による価値共創
8. おわりに

### 1. はじめに

新しい知識や技術を生み出す発想や思考法は、これまで創造性をテーマとした研究分野で開発されており、実務の世界においても実践に移されてきている。しかし、イノベーション中心の企業経営やグローバル市場における戦略立案への期待が強まるなか、単にこれまで見られなかった知識や先進的技術を生み出すだけでなく、それらを経済的、社会的な価値と結びつ

けていく価値創造のための発想が強く求められている。知識や技術を経済価値と結び付けていくことも容易いことではないが、今日さらにその発想が一層難しくなっているのは、知識や技術が結びつこうとする「価値」とはそもそも何であり、さらにそれは誰が、どこで、いかにして出すかという理解の在り方に少なからず変化が表れているためである。

本稿では、このような現状を踏まえ、まず発想を促すための思考法をテーマとして、その心得や関連するいくつかの方法について解説する。さらに価値創造の捉え方が大きく変わりつつある今日の市場の特性を理解するため、特にサービスドミナント・ロジックの思考法を紹介し、それを踏まえて知財を活かす発想を導くための指針を提示する。特許明細書作成、特許情報分析、特許ポートフォリオ構築、および知財を活かしたビジネスモデルや事業戦略の策定を初めとする知財に関わる業務に照らし合わせて、本稿を読み進めて頂きたい。

なお、本稿で焦点をおくのは発想を促す「思

\* 慶應義塾大学経済学部 教授，2009年度 日本弁理士会 知財ビジネスアカデミー 講師  
Masanao TAKEYAMA

考のあり方」であり、いわゆる発想法のテクニックについては既に多数の書籍や文献で紹介されているので、そちらを参照されたい。

## 2. 発想とものの見方

### 2.1 ものの見方を意識する

発想を促すためのテクニックやツールには様々なものが知られているが、形式の違いにかかわらず、それらは共通して、我々の「ものを見方を変える」あるいは「新しいものを見方を生み出す」補助手段を与えている。発想にあたってまず大切なのは、自分自身のもの見方に意識を向けるとともに、それがどのようなものであるかを理解し、さらに意図的にそれを変えていくという思考のプロセスである。発想が苦手な人によく見られるのが、現実（ないし常識的世界）は自分の頭の外に、自分の認識の在り方とは関係なく存在しているという世界観であるが、そのような前提に立つと「自分のもの見方に気づく」ことや、それを変えていく思考が一切できなくなる。人は世界の存在をどう知り得るかという哲学的な議論に入り込まずとも、世の中の物事は人々のもの見方に依存して見え方が変わり、またそれゆえその物事に対する我々の振る舞いも大きく変わり得るのだという柔軟な態度で発想に臨むことが肝要である。

### 2.2 「視座」について

さて、自分のもの見方を振り返るにあたり、まずは次に述べる「視座」、「視点」、「視野」の3つの点を意識して確認を行うと良いだろう。最初の「視座」とは物事をどこから見ているか、すなわちそれを考える際の主体の立場、役割、境遇のことである。英語の表現としてはパースペクティブ（perspective）とか“point of view”がこれに近い。一般に「企業ではなく消費者視点で考えるのが大切だ」と表現される

場合の視点に対応するものであるが、後に視点という言葉を用いるため、本稿では視座という表現を用いることにする。ある製品がもたらそうとする価値を検討する際に、それを設計者の視座でとらえるのか、流通業者や販売業者の視座でとらえるのか、あるいは購入者の視座でとらえるのか、利用者の視座でとらえるのか、はたまた廃棄者の視座でとらえるのかで、その意味や評価が大きく異なることは明らかだろう。しかし往々にしてこういった視座の違いの確認や特徴づけが曖昧なままビジネス上の検討が行われているのではないだろうか。また近年の商品設計の手法として、ペルソナという架空の利用者像を設定しつつ、その人格の行動や心理の理解を前提に検討を進めていくやり方が見られるようになってきたが、これも視座を明確に意識したアイデア形成の方法と考えられる。異なる視座からのもの見方を想像するための経験や感覚を持ち合わせていないことが視座の切り替えを難しくするのだが、これについては4章で詳しく触れることにする。

### 2.3 「視点」について

次に、「視点」というのは、先に視座と区別したが、物事のどの点、部分、あるいは属性や側面に着目して考えるのかを意味する。視点と類似の意味を持つ言葉としては、注目（atten-

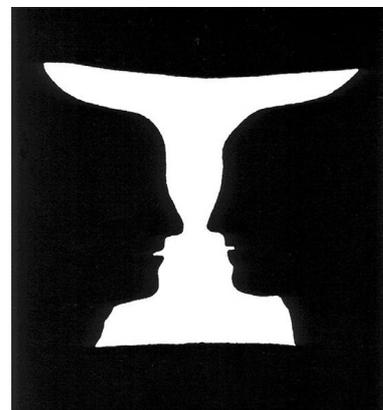


図1 ルビンの壺

tion)の他に焦点(focus)を挙げることもできるだろう。視点の置き方によって物事の見え方が大きく変わるという経験をわかり易く伝えるのが、錯覚をテーマとした文献でしばしば採り上げられる「ルビンの壺」と呼ばれる絵である(図1)。

この図の中央には白い壺の姿が描かれているが、しばらく眺め続けていると、突如これまで背景にあった黒地の部分が前に浮かび上がり、そこに2人の向かい合う顔の姿が現れることに気づく。不思議な事に、そこに壺を見ようとすると顔は見えなくなり、逆に顔を見ようとすると壺が見えなくなるといった二者択一の知覚の入れ替わりが起こる。心理学では、注目する部分を図(figure)、その背景に退く部分を地(ground)と呼び、人間の知覚が両者の組合せで起こっていることを説明する。錯視に限らず、様々な物事についての人々の理解が、そのような注目する特性とそれ意外の背景に区分されることで成り立っていることは想像に容易いだろう。したがって、あるテーマについてものの見方を変えて検討する際、視点をずらす、動かす、入れ替える、加える、外すという思考の操作が重要となる。

## 2.4 「視野」について

視座や視点とならび、ものの見方を規定するのが、物事を考える際の検討の範囲、すなわち「視野」である。視野には、ローカル(局地的)／グローバル(大域的)といった空間的な範囲の取り方もあれば、ショートスパン(短期的)／ロングスパン(長期的)といった時間的な範囲の取り方もある。ある事業を企業の一部門のプロジェクトとしてとらえるのか、企業全体の取り組みとしてより大きく位置づけるのか、あるいは他社との協業を視野に入れたパートナーシップ事業として戦略を考えるのかで、当初の企画の持つ意味合いが大きく変わり得

る。さらに、そこに競合他社の存在が正しく認識されているのか、ユーザーや顧客との関係性がうまく位置づけられているのかといった点も視野の取り方に関わる問題である。またそのプロジェクトのスパンとして1年後の目標を検討するのか、3年後、5年後のビジョンを構想するのかによっても、そこでの議論の内容はまったく異なるものとなるだろう。

さらに視野という言葉を物事の価値づけをする文脈(コンテキスト)という意味で理解してみると、その広がり認識を変えるだけでなく、文脈自体を入れ替えるといった発想もできるようになる。かつて医師や弁護士の緊急連絡手段として市場に出されたポケベルが、あるとき女子高生の日常的なコミュニケーションツールとして価値付けの変換が起こったという話が、ユーザーイノベーションの事例としてしばしば引き合いに出されるが、これも商品価値づける(視座の変換をとまなう)文脈の入れ替えとして理解することができるだろう。

先にも述べたように、発想を促進するには、常に自分のものの見方を意識し、それを意図的に変えていくことが必要となるが、そのようなものの見方の変更を結果として導くとともに、新たな価値への気づきや着想をもたらす方法には、大きく2つの種類があると考えられる。その一つは、言葉やイメージなどの記号を用いて新たな気づきやアイデアを生み出していく概念的方法で、もう一つは、フィールドワークや実体験を通じて、それまで自分が気づいていなかった価値を実感し、他者に共感していく感覚的方法である。以下では順にその特徴を見ていくこととする。

## 3. 概念のブレンド

### 3.1 概念ブレンドとは

種類の違う豆のブレンドによって、予想もし

ないコーヒーの香りと味が生み出されることがある。新たなアイデアも、まったく何も思考の材料が無いところから突如生み出されるものではなく、何らかの既にある知識や概念の組合せや拡張などによる思考上の操作を通じて作り出されるものと考えられる。既存の概念から新しい概念を形成するテクニックには様々なものがあるが、その中でも最も基本的なのが、ある概念と別の概念を融合（ブレンド）することによって、新しい概念を作り出す発想方法である。

コンピュータのグラフィカルなユーザーインターフェイスとして、「デスクトップ」の概念は今日では一般的になっている。しかし、それが世に広まる以前には、ユーザーがキーボードを使って、コンピュータにテキストでfind, move, remove, saveといった「コマンド」を打ち込む、ユーザーインターフェイスが用いられていた。デスクトップという名称が表わしているように、今日のグラフィカルユーザーインターフェイスは、ファイルを開く、フォルダに保存する、ゴミ箱に捨てるといったオフィスワークで実行される身体的動作の概念を踏襲している。さらに、ポインティングデバイスとしてマウスを使うことで、物理的世界の物体や身体の運動と結びつくようにカーソルを移動させ、デスクトップ上のファイルやフォルダを選択し、開き、閉じ、また移動することも可能である。つまり、コンピュータのデスクトップのインターフェイスを概念的に見ると、コンピュータにある操作を指示するコマンドの概念的世界とオフィスワークの物理空間の概念的世界のそれぞれから、選択的にいくつかの概念要素を取り込み、それらを巧みに組み合わせることによって構成された新たな概念的世界となっていることがわかる。このように、一見関連性が明確に感じられない異なる概念的領域のそれぞれから、いくつかの特性に注目して選択を行い、それらを組み合わせることで新たな概念的空間を

作り出す思考法は、コンピュータのインターフェイスに限らず多くの新しい技術やサービスの誕生の経緯や着想に見出すことができる。

また概念のブレンドによる新しい概念の創造の事例は、学問の進歩にとっても極めて重要な役割を担っている。一例を挙げれば、数学における複素数の概念の導入は、2次元平面の幾何学的概念の世界と、数の世界の概念の融合によってもたらされたと考えられる。つまり、2次元平面の概念世界からは角度、回転、座標という要素が持ち出され、一方の数の概念世界からは乗法、加法、平方根といった要素が引き出され、それらが組み合わせられるようにして、新たに角度を持つ数や、回転を伴う乗法といった以前には思いも付かなかった構造を持つ融合的な概念世界が生み出されたのである。

概念の統合は、技術的な発明や学問的創造といった知的な思考の世界に限定されるものでなく、スポーツのトレーニングの世界においても有効に機能している。例えば、スキーの滑走時の正しい姿勢や顔の向きを習得しようとする初心者に対して、インストラクターが、「パリのカフェでシャンパンとクロワッサンを載せたトレイを手を持って、それをこぼさないように運ぶウェーターになったかのように滑りなさい」と促したとする。ここでインストラクターが伝えようとするのは、字義通りにスキーヤーにトレイを持って運ばせることではなく、滑走時に見つめるべき方向や、身体的位置、全体的な運動の仕方であることは言うまでもない。つまり身体的にはスキーをしつつ、頭の中ではウェーターのようにトレイを運ぶ状況を想像させることで、初心者の身体の動きが自然と向上するような運動とイメージの融合を引き起こしているのである。このように、ある身体感覚や運動感覚を、それを経験できていない人に伝えていく場合にも概念融合の思考法をうまく利用するこ

とができる。スポーツ以外でも、ソムリエが複雑なワインの味わいの違いを、様々な食べ物や植物、土や煙などの感覚的記憶と統合して識別していく場合にも類似の能力が応用されていると考えられる。

### 3. 2 概念ブレンドの基本構造

様々な人間の思考や経験の世界において見られる概念ブレンドの特性は、主に認知科学や認知言語学と呼ばれる学問領域において研究が進められている。その中心人物であるG. フォコニエとM. ターナーは、概念ブレンドに共通する基本的思考パターンを図2のようなネットワーク構造によって説明している<sup>1)</sup>。図中の4つの円はメンタルスペースと呼ばれる、思考されるまとまった概念領域を示しており、上から、包括的空間 (generic space)、2つの入力空間 (input space)、そして一番下の融合空間 (blended space) という3層で構成されている。

融合空間とは、異なる2つの概念(2つの入力空間内に形成される)のブレンドによって新たな概念が生み出される領域であり、その概念要素は2つの入力空間の概念要素から取り込ま

れる。一方、包括的空間とは、ブレンドされる2つの入力空間に見られる共通性を要素に持つ、上位レベルの概念空間であり、その共通性を表わす要素から、2つの入力空間内の要素へそれぞれ対応付けられている。包括的空間の要素に対応づけられた2つの入力空間の要素間の対応関係は図中の実線で示されている。

このような概念ブレンドの基本構造を、コンピュータのデスクトップの場合を例にとり具体的に説明してみよう。まずここで、2つの入力空間について、それぞれ「オフィスワーク」と「コンピュータのコマンド」という2つの概念領域に相当するものとする。次に、入力空間1(オフィスワーク)の「ゴミ箱に不要な書類を放り込む」と入力空間2(コマンド)の「delete」とが、また入力空間1の「書類をフォルダに入れて保管する」と入力空間2の「save」とが共通する概念要素として対応づけられることがわかる。また、これらの2つの入力空間の概念要素の対応関係が、それらの間に見られる共通の特性として、「不要な情報を捨てる」、「後に必要な情報を保存する」といった「情報の管理」の概念世界を表わす包括的空間の概念要素と結びつくのだが、逆にこのようなより抽象度の高い上位概念を表わす包括的空間の存在が、「オフィスワーク」と「コマンド」という2つの概念領域を結びつけている。そして融合空間では、そのように対応づけられた2つの入力空間の各概念要素(「ゴミ箱に不要な書類を放り込む」⇔「delete」、「書類をフォルダに入れて保管する」⇔「save」)が、「ゴミ箱のアイコンに不要なファイルをドラッグ&ドロップする」、「フォルダアイコンにファイルアイコンをドラッグ&ドロップする」といった、具体的なデスクトップインターフェイスの概念要素に統合的に結びつけられることになる。また、融合空間にはこれらの2つの入力空間を関連付ける概念要素と対応を持つ要素のほかに、

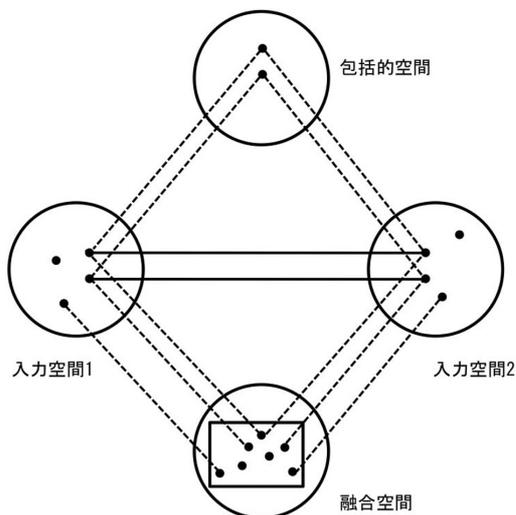


図2 概念ブレンドの基本構造

「壁紙」などのように一方の入力空間の要素とのみ対応を持つ要素が個別に作り出される場合や、「フォルダの中身のウィンドウ表示」や「アイコン」のように、どちらの入力空間の要素とも対応を持たない要素が組み入れられる場合もある。その結果として、入力空間とは異なる新しい構造が融合空間に創発されていく。

#### 4. 概念ブレンドを誘発する発想法

通常、新たな概念の発想が求められる状況は、概念融合のための入力空間のいずれかが所与である場合が多い。それは特定の製品ジャンルの場合もあるし、技術やサービスの場合もあるだろう。その一方で、それをどのような顧客や市場に売り込むことが期待できるのか、またどのような製品に組み入れることが技術の価値を生み出すのかといった、価値創造のための別の入力空間を探し出し、その対応関係の発見とともに、新たに融合空間を生み出していくことになる。

例えば、若い女性に受け入れられる家電製品を新規に商品開発しようとする場合を考えてみよう。まずその商品とは別の商品やサービスのカテゴリで女性に人気のあるものをいくつか探し出し、両者の特性を概念ブレンドのための2つの入力空間ととらえて、その特性どうしの対応づけができるような包括空間を探し出す。その後、それらの融合空間としての新領域を概念的にとらえつつ、個別具体的な実現方法について検討していくという進め方となるだろう。

また家電製品をとらえる入力空間の要素には対応づけができない別カテゴリの人気商品の要素に注目して、そこを融合空間に取り入れるアイデアや、2つの入力空間のいずれにも見られない融合空間ならではの特性を発想していくことも有意義である。この際、家電製品に対してファッションやグルメ、習い事、旅行プランといった、できるだけ元の製品のカテゴリと

遠い距離に感じられるカテゴリの題材を設定する方が新規の発想を得易い。

創造的デザインコンサルティングファームとして世界中に知られるIDEOでは、病院の手術室の新たなデザインを検討する際に、概念ブレンドの方法を実施したようであるが、その状況を同社CEOのTim BrownがMIT Sloan Management Schoolで行った講演の中で紹介している<sup>2)</sup>。それによると「緊急時に複数のスタッフが協力して短時間のうちに正確にタスクを遂行する空間」という包括的な概念空間を設定し、それに当てはまる手術室以外の概念入力空間として「カーレース用サーキット内のピット」を比較、対応させ、そこから新規の手術室のデザインを検討する融合空間を生み出していった経緯がわかる。

対応づける入力空間を見つける方法には様々なやり方が考えられるが、先に述べたように、対象とする顧客層や利用者層に人気のある別カテゴリやジャンルのものを探していく方法をはじめ、IDEOの例のように、扱う技術や製品、空間などの特に注目する特性や機能、効能を、視座、視点、視野を変えつつ抽象度の高い文言や単語で概念化し、それを包括空間としてとらえて別の入力空間を探していく方法もある。あるいは、扱う題材からの連続性、類比性、対称性などに注目して自由に連想を拡げていき、ある程度元の対象と意味的に距離が離れた概念が出てきた段階で、その概念との共通点や融合の可能性を考えていくことも有効である。どの方法を採用する場合においても、重要なのは、これらの発想の手続きを通じて、どのように自分の視座、視点、視野が動いていくかを意識し、またその結果としていかなる価値が生まれそうかを確認しつつ、概念融合のアイデアを検討していくことである。

また発想において、質よりもまずは数を優先すべしという教訓がしばしば指摘されるよう

に、発想の範囲を拡げるには、はじめに可能な入力空間の組合せを多数出していくことが望ましい。さらに、入力空間は2つに限定される必要はなく、3つ以上の空間を組み合わせで発想することも可能である。

さらにこのような思考をスムーズに進めていくためには、日常的に連想法や概念融合のトレーニングをドリル感覚、ゲーム感覚で実施していくのもよいだろう。例えば、雑誌や新聞、あるいは売れている書籍などから注目するキーワードをいくつか抜き出し、それらの中からランダムに2つを選択して、それらの概念の間に対応関係を見つけ出して包括空間を表現する概念を言葉に表わしてみるといった強制連想法が考えられる<sup>3)</sup>。このような演習を普段から行うことは、発想力を高める助けとなるだけでなく、世の中の事象をとらえるキーワードへの感度を高めていく上でも効果的である。

## 5. 共感のためのフィールドワーク

概念融合によるアイデアの形成と聞くと、知識や言語を中心とする記号的な発想に限定された世界をイメージしがちである。ところが、先のスキーのインタラクションの例で、スキーで滑走するという運動と、トレイで飲食物を運ぶ際の運動感覚をイメージ的に融合するということを説明したように、身体感覚をともなった発想が今日のビジネスにおける価値創造にとってますます重要になってきている。というのも、今日の商品やサービスにともなって生み出される価値は、商品やサービスそのものに内在すると考えるよりも、顧客やユーザーがそれらを利用する個別の状況や文脈において、身体的かつ経験的に生み出されるという認識が強まってきているためである。つまり、商品やサービスの利用者が、利用時に得ている（もしくは得る可能性のある）体験的な価値にどれだけ共感することができるかが、ビジネス的な価値創造を行

う上で非常に大切になっているのである。

したがって、言語的な語彙の数や表現力、言語による概念操作に親しんでいるだけでなく、発想を行うクリエイティブな思考にとって欠くことのできないものが、融合させる概念領域の生の身体経験や、そこで注目する経験的価値への共感である。近年のインターフェイス設計や、インタラクションデザイン、さらにそれらの手法をサービスやマネジメントの領域も含めて一般化したデザイン思考<sup>4)</sup>の分野では、特に想定するユーザーや顧客の経験的価値や問題状況への共感を得るためのフィールドワークやエスノグラフィー（民族誌調査）の手法が積極的に取り入れられている<sup>5)</sup>。そこでは、実際の利用や活動の現場に自ら身を置き、ターゲットとなる顧客や先進的ユーザー、概念融合を期待する別カテゴリーの製品領域の代表的ユーザーなどの振る舞いを観察し、真似をして、その一連の動作の理由について根掘り葉掘り聞き出すことなどを通じて、相手の感性や感覚を実感できるよう自分の経験を拡張するのである。そのような身体知があってはじめて価値創造のための洞察や着想が得られるという意味で、発想を行う者はまずフィールドに出向く必要がある。

また今日の創造的活動は、才能ある個人の英知によって進められるというよりも、複数のスキルや経験を持ったメンバーどうしのコラボレーションによって遂行される場合が増えてきている。それらのメンバーの間でアイデアや価値を共有しながら発想を進めていくためには、フィールドで得た、あるいは気づいた問題や着想への共感が共有されなければならない。そのためには、経験を抽象的な言語表現にする前に、イメージやストーリーといった形態で表現していくことが適切である。

またフィールドワークというと、物理的な場所を想像しがちであるが、いわゆるデジタルメディアの利用や、インターネット文化のように、

インタラクティブなツールの操作体験やネット上のコミュニケーション空間での行動や体験といったこともこれに含まれる。特に今日のビジネスの世界では、情報通信技術やそれを利用したサービスがビジネスのモデルや価値創造のパラダイムを変えつつあり、また情報通信技術は様々な事業領域に浸透していくため、新しい概念融合も頻繁に起こっている。したがって、それらの変化や新しい事象を体感的に理解しておくことが望ましい。

ここまで発想を支える思考法の一般的特性について述べてきたが、以下の章では、価値創造の捉え方が変化しつつある今日のマーケットや経済社会をとらえる概念や思考法について紹介し、それを前提に知財について考えるための有意義な指針を導く。

## 6. 脱製品優位の思考法：サービスドミナント・ロジック

今日のビジネスやマーケティングの世界において、価値をとらえるものの見方に大きな変化が現れている。その中でも、特に発想やものの見方という観点で重要なのが、製品やその生産活動を中心に価値創造をとらえていくプロダクトドミナント・ロジック（製品優位の思考）から、サービスや顧客によるサービスの利用を中心に価値創造を追求していくサービスドミナント・ロジック（サービス優位の思考）への転換である。

サービスドミナント・ロジックは、経営学やマーケティングを専門とするR. ラッシュとS. バーゴの2人の研究者を中心に展開されている新しい市場やマーケティングのパラダイムであり、従来のマーケティングが立脚してきた、製品を中心とした価値や市場の考え方（ロジック）にとって代わる挑戦と考えられている<sup>6)</sup>。ここで製品中心のロジックとは、経済活動の目的は

財、特に有形の財である製品を産出して分配することであり、そこで産出される製品には製造を通じて効用（価値）が埋め込まれ、その目標は効率的な財の生産と流通による利潤の最大化にあるとする考え方である。経済的価値は常に生産者によって生み出されるものであり、消費者はその価値を製品の利用を通じて消費ないし消滅させるという生産者と消費者の関係も、この考え方に沿うものとして理解される。またプロダクトドミナント・ロジックでは、サービスを製品の価値を強化するための付加物、もしくは非有形性（intangibility）や不均質性（heterogeneity）などの性質によって特徴づけられる（有形の製品と比べて劣る）特殊な「製品」として扱うのが特徴的である。

このような製品優位の発想が誕生して受け入れられるようになった歴史的経緯を辿りつつ、R. ラッシュとS. バーゴは、その考え方が今日の経済の状況を理解するに相応しいものではなくっていると指摘する。その理由として彼らが重視するのは、製品そのものに製品を購入する理由（便益）があるのではなく、人々が求めているのは製品の利用によって生み出される便益であること、さらにその便益の多くには、ブランドやイメージ、意味といった非有形の価値の重要性が高まっているという点である。また製品中心の考え方においては、ときに顧客志向という言葉で顧客理解の重要性を指摘しつつも、あくまで生産者が価値を生み出す主体であるとの世界観を前提とする結果、常に顧客の存在は二義的になり、また欠如しがちであるという問題にも言及している。

一方、サービスドミナント・ロジックは、経済的交換活動の基盤を徹底してサービスの側に置く。ただし、ここでサービス（service）とは、「自らの知識や技能を応用して他の主体に資する行為やそのプロセス」のことを意味している。R. ラッシュとS. バーゴは、この定義こ

そがサービスという概念の本来の意味であると強調し、製品優位のロジックに取り込まれたプロダクトや非有形の財としてのサービス (services) の概念との違いを明確にする。またサービスドミナント・ロジックでは、製品はサービスを受益者に送り届けるための道具や流通手段として副次的に位置づけられ、プロダクトドミナント・ロジックにおける両者の関係と優劣が逆転する。つまり、製品を媒介する場合（間接的なサービス提供）としない場合（直接的なサービス提供）の違いはありつつも、すべての経済活動はサービスの交換によって成立すると考えられるのである。

さらに、サービスを利用することで最終的にその価値を確定するのはサービスの受け手側であり、その結果として、財の市場交換によって計られる価値 (value in exchange) から、受益者である顧客の利用によって生じる価値 (value in use) へと、価値を理解する視点の変更が促される。そして企業が提供するサービスは、サービスの受け手である顧客が価値を実現するための資源ないし価値提案 (value proposition) であって、企業単独で顧客価値は実現できず、顧客が企業とともに価値を共創 (co-create) するのだとされる。

プロダクトドミナント・ロジックとサービスドミナント・ロジックの違いを概念ブレンディングの観点から考えると、サービスという入力空間の要素を製品という入力空間の中に対応づけることで、「非有形の製品」という新たな概念融合を生み出したのがプロダクトドミナントの思考であり、逆に製品という入力空間の要素をサービスという入力空間へ投射することで、「サービスの流通手段としての製品」という新たな融合概念を生み出したのがサービスドミナントの発想と言える。またこれは、視座を企業から顧客へと切り替え、視点を製品からサービスに置き直すことで、価値が所有や交換から利

用へと移動し、サービスが図として浮き上がり、製品はその図を引き立たせる地の要素となって、経済活動の見え方を大きく変えたと考えることもできるだろう。

## 7. 資源統合による価値共創

サービスドミナント・ロジックが特に重視するのが、先に述べた企業と顧客による価値共創 (co-creation) であるが、より詳しく見ると、企業が様々な他のサプライヤー企業やパートナー企業との連携を持ち、それらから提供される数々の資源を統合してサービスをつくり上げているのと同様に、顧客の側も企業をはじめとする各種の主体から得られる資源の統合によって価値を創造していることに気づく。特定の企業から得る一つのサービスの利用を通じて価値が生み出されることもあり得るが、より多くの場合、他の企業や自分の持つ知識やスキルとの組み合わせによって価値創造が達成されている。例えば、あるスーパーで購入した食材を調理して栄養を摂取しようとするとき、他の店舗で購入した別の食材や調味料、料理道具、食器などのほかに、自らのメニューやレシピの知識や料理の技能も資源として組み合わせることによって、初めてその目的が達成される。また近年のビジネスの世界では、そのような資源統合による顧客の価値創造を戦略的に設計し、そこに新たな市場を生み出そうとする動きが見られるようになってきている。その代表的事例と言えるのがApple社のiPodであるが、iPodを利用して音楽を楽しむには、iPod単体だけではなく、Macintoshのコンピュータの他に、そこにインストールして利用するソフトウェアのiTunesや、肝心の楽曲ファイルを提供するレコード会社、そのコンテンツをダウンロードするためのインターネットの通信回線とプロバイダーサービス、楽曲購入の決済をするクレジットカードのサービスなどが必要となる。Apple社は、ハ

ードウェアやソフトウェアの製品を他者の提供するサービスと連携させ、顧客がそれらを自らの知識や趣味、他企業のサービスと統合し、自分らしい音楽体験として価値共創する新たな市場を創り出したと考えることができる。そこには、従来前提となっていたCDパッケージの購入という楽曲の流通方法の解体という革新も含まれているが、iPodをそのような統合的な音楽体験市場の文脈で理解するのか、あるいは単なるMP3プレイヤー市場という文脈で理解するのかで、その意味や価値は全く異なるものになることがわかるだろう。

このようなサービスドミナント・ロジックのパラダイムから考えるとき、ある企業が持つ知識や技術の意義や応用の可能性は、特定の製品やサービスの市場との関係ではなく、顧客が資源統合 (resource integration) を通じて生み出す価値とどのように結びつけることが可能かという点から発想していく必要があることがわかる。顧客価値の実現のために、自社の持つどのような知識や技術が利用可能なのか、また他の企業が持つ技術やサービスと組み合わせることによって新しいサービスが生み出せるのか、さらにそれは顧客自身の持つ資源をどのように活かすことができるのか。常にそのような問いかけを行うとともに、その答えを創造的にかつ戦略的に検討していく能力がこれからのビジネスにとって不可欠であり、特にサービスを生み出す最も重要な資源である知財と関わるすべての人材にとって、その感性とスキルを身につけることが必須となるだろう。

## 8. おわりに

発想を促すための思考法や、ビジネス的な価値創造に必要な概念や発想をテーマに解説を行った。今日のビジネスの世界は、価値の生

まれる場所が個別の製品やサービスから、顧客を中心にといった様々な資源やサービスのインテグレーションというレイヤーに移ってきており、さらにそれを実現するための顧客の目に見えないインテグレーションも巻き込んだサービス・エコシステムの設計が必要となっている。そのような価値の創造に自社の持つ知識や技術をつないでいくためにも、一見して関係が見られない概念や、背反する概念の間に関係性を見つけ出し、そのブレンディングによって新しい概念世界を生み出していく思考能力が今後ますます重要になっていくだろう。本稿に書かれた内容がそのような問題意識を共有する人々の一助となれば幸いである。

## 注 記

- 1) Fauconnier, G. and M. Turner, *The Way We Think*, pp.45-50 (2002), Basic Books
- 2) Tim Brown, *The Innovation Through Design Thinking*, Lecture at the MIT Sloan Management School, (2006), <http://mitworld.mit.edu/video/357>
- 3) 星野匡, 「発想法入門 (第3版)」, p.32-34 (2005), 日経文庫
- 4) ここで呼ぶデザイン思考 (Design Thinking) とは、創造的な問題解決法のことであり、分析的思考 (Analytical Thinking) と対をなす。近年、世界的デザインコンサルティング企業のIDEO社の取り組みによって注目を集めるようになった。Brown, T. *Change by Design*, (2009), Harper Collins Publishers
- 5) 奥出直人, *デザイン思考の道具箱*, p.11-143 (2007), 早川書房
- 6) Lusch, R. and S. Vargo, *The Service-Dominant Logic of Marketing*, (2006), M. E. Sharpe, Inc.

## 参考文献

トム・ケリー, 発想する会社, (2002) 早川書房

(原稿受領日 2010年3月31日)