

本論文は

世界経済評論 2021年3/4月号

(2021年3月発行)

掲載の記事です



世界経済評論 定期購読のご案内

年間購読料

1,320円×6冊=7,920円

6,600円

税込

17%

送料無料

OFF

富士山マガジンサービス限定特典

※通巻682号以降

定期購読
期間中

デジタル版バックナンバー 読み放題!!



世界経済評論 定期購読



☎0120-223-223

[24時間・年中無休]

お支払い方法

Webでお申込みの場合はクレジットカード・銀行振込・コンビニ払いからお選びいただけます。
お電話でお申込みの場合は銀行振込・コンビニ払いのみとなります。

Fujisan.co.jp
雑誌のオンライン販売

デザイン思考による イノベーション創造と その課題



山脇 秀樹

米国ピーター・F・ドラッカー経営大学院教授

やまわき ひでき 東京生まれ。慶應義塾大学経済学部卒，同大学大学院経済学修士課程修了。ハーバード大学経済学博士号取得（PhD）。1982年よりベルリン社会科学研究所上級研究員，1990年よりベルギーのルヴァーン大学経済学部教授。2000年よりカリフォルニア州クアムントンにあるピーター・F・ドラッカー経営大学院教授。

この15年位の間、イノベーション、新事業開発、課題解決に応用できるツールとして欧米で脚光を浴びている概念にデザイン思考がありますが、デザイン思考の概念自体は役に立つのだけれども、それを企業内で実践して成果を出すとなると別問題という評価も耳にします。本稿では、デザイン思考を、イノベーションを生み出すツールとして使うには、デザイン思考を補完する視点、例えば、(1)すでに起こった未来；(2)イノベーションを引き起こす諸要因（例えば、不調和、認識の変化、市場構造の変化、従来のやり方の弱点、人口動態の変化）；(3)技術革新と意味の違い、からの洞察も必要であることを指摘します。そして、デザイン思考を導入する際の課題を明らかにし、将来を見据えた目的・使命・ビジョン、目的を達成するための戦略を実行することの重要性にも言及します。最後に、これらの視点を統合した図を企業モデルの「チェックリスト」として提示します。

はじめに

この15年位の間、イノベーション、新事業開発、課題解決に応用できるツールとして欧米で脚光を浴びている概念にデザイン思考があります¹⁾。デザイン思考の概念を体系化した米国のスタンフォード大学デザインスクールが編纂した「デザイン思考 5つのステップ」²⁾、あるいは、デザイン思考を簡潔に解説した本³⁾をお読みになった方も多いかと思えます。デザイン思考は、人間中心の視点、そして様々な角度か

ら顧客の発言や行動から得られた気づきを統合し、彼らの抱える悩みや課題に対する解決案を出す、あるいは潜在的な欲求・希望を理解することを目的としています。

既にデザイン思考を実際に使われた方の中には、その概念自体は役に立つのだけれども、企業内で実践して成果を出すとなると別問題という評価をなされる方も多いかと思えます。言い換えると、果たして日本の企業にデザイン思考を適用する事ができるのか、という根本的な問いです。デザイン思考を実際のビジネスに役立てようとする場合には何を補完する必要がある

のかをマネジメントの視点から考える必要がありそうです。本稿では、新しい時代にふさわしいビジョンと戦略を構築するために多少なりとも役に立つのではないかと考えられる幾つかの視点を紹介することを目的としています。

I デザイン思考導入以前に必要なもの

1. 既に起こった未来

デザイン思考を導入するより以前に重要なのは、「ビジネスの目的と使命は何か」、そして将来に向けた「ビジョンは何か」と問うことです⁴⁾。この問いへの答えは、長くて10年持てば良い方とピーター・ドラッカーは言っています。なぜならば、シュンペーターの創造的破壊の世界では、資本投資、あるいは産業モデルが、イノベーションにより陳腐化してしまうからです。技術革新のスピードがもっと速い現在では、10年など到底持たないでしょう。ですから、「私たちのビジネスは何か?」と問うと同時に「私たちのビジネスは何になるだろう?」とも問うべきと、ドラッカーは示唆します。

ヨーゼフ・シュンペーターは「創造的破壊 (Creative Destruction) が資本主義の本質となる事実である」と説きました⁵⁾。資本主義経済では、絶え間ない「変化」が社会・産業・企業に起こり、既存の体制・状況を壊し、それが経済発展の原動力となる。そして、創造的破壊の原動力となるのが絶え間ないイノベーションであり、それが引き起こす破壊が変化をもたらす、というわけです。つまり「変化」こそが「未来」を築いていくのです。ドラッカーの言葉に「エクゼキュティブにとって最も重要な仕

事は既に起こった未来を見つけることだ。そして、既に起こった変化を新しい機会として利用するのが重要だ」というのがあります⁶⁾。「既に起こった未来」を見つける理由とは、シュンペーターが考えた変化を見逃してはいけない、無視してはいけない、そして「変化の兆し」、さらには「兆しに繋がる兆し」をも見つけることが必要だからです。

さて、デザイン思考を導入する前に必要なのが、構造変化とトレンドを観察し、そこから洞察を導き、新しい事業機会の創造につなげる作業です⁷⁾。デザイン思考は、問題解決のための新しい案を創出する方法として有効ですが、それをさらに一歩進め、イノベーション創出のための有効性を高めるためには、前途のような「すでに起こった未来」「構造変化」を見つけ、将来へのビジョンを創る作業が重要な鍵となると考えます。2020年1月以降にコロナウイルスが引き起こした世界的な経済・社会の変化は、この構造変化と未来の一例です。コロナによって起きた“新常态”が「既に起こった未来」とも言えるのです。

2. 観察と洞察

様々な領域で起こっている変化を観察することは必要ですが、さらに重要なのは、もう一歩踏み込んだ深い洞察力です。すなわち、観察された事象から、何が言えるのか、さらには、それがどのような機会につながるか、という一連の思考です。そこで重要になるのが、以下の5つの緒です⁸⁾：

(1) 不調和

生活の中で体験する不調和（なんか変だな、しっくりしないな）がビジネス機会に結びつい

た例の代表的なものは、Uber（ウーバー）と Airbnb（エアビーアンドビー）が挙げられるでしょう。Uber の創設者が、パリでタクシーを拾おうとして道路に立っていたが、一向にタクシーが来ない。来るのは一人乗車の車ばかり。その時彼に閃いたのは、もし目の前を通り過ぎるたくさんの車のドライバーが私のお抱え運転手だったらどうなるだろう、という問いでした。つまり、なんか変だなと感じる不調和が従来のやり方に見つかった場合、それが新しい機会を生む緒となるのです。

(2) 認識の変化

2つ目の緒は、社会の通念、あるいは認識に変化が起きている場合です。日本を 2010 年頃に訪れるたびに気になったのは、当時米国では既にスマートフォンが一般的になっていたにも関わらず、日本の大多数の人は未だに携帯電話を使っていたことでした。ところが今や、誰もがスマホをいじっている景色に変わりました。スマホが市場に導入されるや否や、消費者の認識を瞬く間に変えてしまったのです。イーロン・マスクが設立した電気自動車のテスラも、消費者の持つ“マイレージの恐怖（電気自動車の継続走行距離の短さに伴う不便さとその問題）”の認識を、革新的な製品の導入で覆した例です。

(3) 産業と市場の変化

産業の市場構造が変化する時、思いがけない不調和が起きる事があります。この 10 年ぐらいの間、本の小売業に大きな変化がアメリカで起きています。アマゾンのために本屋さんが消えたこと、と思われる方が多いのではないのでしょうか。ところが、そう簡単には言えないの

です。1980 年代のショッピングモールの興隆により、アメリカでは各モールに必ず 1 つや 2 つの本屋さんがありました。その後、1990 年代初めになり、大型書店チェーンのバーズ&ノーブル（Barnes & Noble）とボーダース（Borders）が急進し、1990 年代はこの 2 社の全盛時代となりました。そして 1995 年にアマゾンが創立し、現在、モールで目につく本屋さんはバーズ&ノーブルだけになりました。

「アメリカに路面の本屋一軒」は大型書店だけを見るとまさにそうなのですが、この 10 年間に本の小売業で起きている変化は、独立系書店の台頭なのです。2006 年に独立系の書店は全米で約 2500 店でしたが、アマゾンとバーズ&ノーブルに押されて、2009 年は 1651 店舗にまで縮小しました。ところがこのトレンドが逆転し、2018 年には 2470 店舗へ、そして 2019 年には 2524 店舗へと、50% の増加傾向にあるのです。この独立系書店の増加の理由はいくつかありますが、大きな理由は (1) アマゾンには無い、専門家・マニアが欲する“専門書”がある；(2) 地域のコミュニティに密着している；(3) オーナーの好みによりカスタマイズされた品揃えと、顧客が共感を持つ本を揃えている；そして (4) コミュニティーの知的空間として、多様なイベントを開催している、が考えられます⁹⁾。

つまり、アマゾンの大規模、競争的価格、一般書の品揃いでは満足しない顧客層に答え、本を買うという行為だけに焦点を合わせるのではなく、顧客の欲求・希望に照準を充てた発想と戦略の成果と言えます。この顧客層にとっては、本屋さんに行くこと、そこでパラパラと本を捲り、インクの匂いを嗅ぎ、ブラブラとあちらこちらと歩き回り、お店の人と会話を交わ

し、同じ趣味の人たちを見てほっとし、もしコーヒーが飲めるのなら、そこで一杯、充実した時を過ごす、それが本屋さんの「意味」であり「世界観」と一人満足する顧客が、ここでのベルソナなのです。

(4) 従来の方の弱点

さて、観察から洞察を導く緒の4番目は、従来のやり方の弱点を見つけることです。戦後、日本の自動車メーカーの視察団がアメリカの工場に積んである部品・半完成品の在庫の山を観て、その無駄と非効率性に驚き、ジャスト・イン・タイムの在庫管理システムを創るきっかけになった話は、もちろん誰もが知るところです¹⁰⁾。あるいは、ソニーの盛田昭夫氏が当時のアメリカ市場を見て、市場に無いものを提供するしか戦略は無いと考え、小型トランジスタラジオをアメリカ市場に導入したのも、今や伝説です¹¹⁾。言い換えると、トヨタは、米国の物量と在庫の従来のやり方に問題を見つけ、それを大きく改善したやり方を作り上げ、ソニーはアメリカの従来通りの大きいものを作るのではなく、小さいものを作ってやり方を変えたのです。つまり、従来のやり方の弱点を見つけ、新しいやり方を創るのです。

(5) 人口動態の変化

日本の読者の方々が第一に思いつく人口動態の変化の例は人口の老齢化、出産率の長期的低下傾向、そして労働人口の減少といった一連の変化ですが、世代の交代も重要です。1940年代から1950年代に生まれたベビー・ブーマー（日本での団塊の世代）、1960年代から1970年代末期にかけて誕生したジェネレーションX（Gen X）、1980年から1990年代半ば頃までに

生まれたミレニアル世代（Gen Y）、そして今、小学生高学年から大学卒業後数年の世代であるGen Zがその例です。そして、第3の人口動態の変化は、人種構成の変化が重要な長期的トレンドです。

II デザイン思考：顧客にとって新しい「意味」を創る

顧客がある製品・サービスの購入を決める瞬間の決定因は何でしょう。もちろん顧客は製品の品質・機能・装備・耐久性・サイズといった客観的な属性を考慮にいますが、往々にして、それより重要な決定因となるのは、その製品が呼び起こす感動・共感、そして、その製品がその人にもたらす心理的、文化社会的満足度です。デザイン思考と接点を持つイノベーションの事例を分析した研究によると、イノベーターが製品・サービスに与えた新しい「意味」が顧客にとって購入の主要な決定因となることが分かりました¹²⁾。例えば、任天堂のWiiはゲームコンソールですが、高画質、複雑なゲームという指先で遊ぶゲームという従来の意味を追求するのではなく、友達と一緒にの時間に身体を動かして遊ぶゲームという新しい意味を作り上げました。スイスのスウォッチは、クォーツ式腕時計が従来提供してきた低価格で高精度という意味から、毎年数回シーズンごとに新しいデザインの時計を“着けると”いうファッションをその新しい意味としました。そして、スターバックスが米国市場に導入した新しい意味は、コーヒー店を単にコーヒーを買う場所から自宅、オフィスとは別の第三の場所に変えたことです。

筆者の住んでいるロサンゼルス近郊では、

フリーウェーでの交通渋滞がひどいので、車での通勤時間の長さ、渋滞中に車の中で過ごす時間の長さが、その日のお天気と同様に毎日の話題になります。その会話の中で頻繁に聴かれるのが、「もし自動運転の電気自動車があったら、通勤は楽になり、ストレスが小さくなる」です。さらに、4日に一度のガソリンスタンド参りが無くなるので最高と続きます。つまり、ロサンジェルスユーザーにとって、電気自動車と自動運転はとても大きな「意味」があるのです。

ユーザーに新しい意味を提供した時、技術革新を追求する事の意味が明確になります。言い換えると、技術革新のための技術革新ではなく、何のために技術革新を行うのかを問う事がデザイン思考では重要と考えます。今から約8年前にグーグルが自動操縦の自動車のプロトタイプを作った時に提示した新しい意味は、「もし盲目の人が車を自分で運転して、ファーストフードを買いに行き、クリーニング屋さんに行けたら」でした。当時は、ユーザーの視点に立った「意味」が自動操縦の技術開発の意味だったのです。言い換えると、機能面に新しい意味を継続的に加えていくのではなく、従来主流であった世界・意味とは別の世界・意味を作り上げるのが、デザイン思考でイノベーションを起こすためのポイントとなります。

Ⅲ デザイン思考：共感を生むためのツール

デザイン思考の手法として、一般的に使われているカスタマー・ジャーニー・マッピング、マインド・マッピング、ペルソナ、そして洞察と統合の作業、並びにデザイン思考の概念・手

法についての詳細は、注1~3の文献¹³⁾をご参照下さい。カスタマー・ジャーニーの目的は、顧客の現実の体験を記録し、彼女の視点から、その体験における感情的な高揚と低下を識別することにあります。顧客の体験は、ある製品・サービスを購入した一時点の体験に焦点を絞らずに、それを購入する前、実際に購入した際、そして購入後の過程を旅に見立て、旅程の節目節目での体験を再現していきます。マインド・マッピングは、顧客の心理的特性を理解し、共感(empathy)を深めていく作業です。その人物の心理的特性を的確に把握し、その人間像をペルソナという形で描写します。市場を代表する平均的なユーザーに焦点を与えるよりも、一人でも良いから印象深いユーザーの物語を聞き、その人物の心理的特性、実際の行動様式から、共感と洞察を導いていきます。

このツールと前節で紹介した構造変化とトレンド分析、イノベーションの要因、そして意味の変遷をデータとして、さらに洞察を導くのが次の作業です。顧客にとっての悩み・痛み・問題がまったくない世界を考えるために、「もし、すべてが可能だったら？(What if?)」、「顧客にとってパラダイスはどのようだろう」といった問いを投げかけ、「新しい世界」のシナリオを作り、その物語を仕上げます。何が本質的な課題なのだろうか？ 顧客・ユーザーにとって新しい意味は何だろうか？ 創造力をフル回転させた議論を通して、新しい課題を定義します。ここで特に強調すべきは、主流の論理・枠組み・境界をガイドラインとせず、「主流の論理、既存の常識・枠組みを変えてしまったらどうなるの」が重要な問いとなることです。

IV デザイン思考：実際に使う 場合の課題

1. ビジョンと世界観

インタビューをして、カスタマー・ジャーニーを作り、マインド・マッピングを考え、ペルソナを創るのは良いのですが、その後の洞察・統合のところで、データ分析に偏りすぎると、導かれる洞察があまり新鮮でなくなり、出てくる解決案がもう既に誰かがやっているような、ありきたりのものになってしまう事が多々あります。そこで重要になってくるのが、広い視点から、主観的に自己の世界観を創り、それから未来へのビジョンを導くことです。ところが、筆者の経験では、この新しい世界観を創るという作業こそが、言うは易く行は難しいのです。特に、日本のビジネスパーソン向けのデザイン思考のワークショップでは、既に存在する世界観、既に開発中の世界観、あるいはグーグルで検索できる世界観に皆さんが飛びつく傾向が見受けられました。あるいは、洞察から新しい意味を考えるよりも、何はともあれAIとアプリの世界を考えるパターンも頻繁に観察できました。もちろん例外はありますが、新しい意味と新しい世界が、デザイン思考の手法の洞察・統合をする過程でなかなか見えてこないのです。世界観とはその人独自の世界であり、独自の世界を見る力を持っていることです。言い換えると、世界観を創るということは、独自の空間を創り、独自の存在感を創ることとも言えます。ですから、デザイン思考からイノベーションを起こしていくためには、チームメンバーが独自の主観的なビジョンと世界観を強く前面に押し出していく必要もあるかと思いま

す。

2. 日本の企業モデルとデザイン思考

デザイン思考の概念は魅力的だけど、うちの会社では実際につかえないな、あるいは、デザイン思考の概念を導入して新しいアイデアを出すのは可能かもしれないけれど、そのアイデアに基づいて新しい事業を展開していくのは今の会社では難しい、会社の組織を大きく変えないとむりだな。筆者が、デザイン思考の講習の参加者の方から頂いた感想のうち、最も頻繁に耳にしたのは、正直、この点でした。そして、スタートアップの企業なら可能だけれど、既存の日本の企業でデザイン思考を導入するにはトップレベルの理解とリーダーシップがないと難しい、というのが一般的な見解のようです。それでは、デザイン思考は、日本の企業の組織に融合するのがとても難しい思考体系なのでしょうか？

第一に、日本には綿々と築き上げられた「問題解決のための発想」に至る所で見つけることが出来ます。ここまで紹介してきたデザイン思考と日本に特有の「問題解決のための発想」はどこに違いがあるのでしょうか？ 生活という現場に密着に結びついて、人々が直面する悩み・痛みの問題を理解し、日常生活の体験向上を目的として、経験と試行錯誤により解決策を創り上げていくのが、日本の街かどで頻繁にみられる日本特有の「問題解決のための発想」の手法であると言えます。一方、デザイン思考は概念的な手法であり、カスタマーとの共感を深めていく一方で、洞察・統合・再定義というような面倒で抽象的な作業を行い、システムとして新しい世界観を創り上げていきます。そうしますと、このプロセス自体が、日本でデザイン

思考を取り入れる際のハードルになっているの
 かもしれません。

第二に、日本の企業は従来、顧客にアピール
 するための方法としての質の向上、製品の機能
 化、あるいは外観上のバリエーションの多様化
 (形、サイズ、色、デザイン等々)に焦点を合
 わせ、同質的な製品を市場にいち早く出す競争
 に追われてきました¹⁴⁾。訪日外国人が驚くこ
 の一つに、製品のバリエーションとバラエ
 ティが海外とは比べ物にならないほど多いこ
 とが挙げられます。例えば、筆記具のモデル、
 色、形、ペン先の太さのオプションの多さ、あ
 るいは電器製品、カメラ、スマホとスマホ用
 品、ヘッドフォン・イヤホン、飲料等々で
 見られる同質的製品の多さです。デザイン思考
 では、こうした機能化、質の向上、バリエー
 ションの多さは重要なだけけれども、他とは違
 う意味、世界観を持つ製品・サービスを作り出
 すことをその目的としています。市場で埋没し
 てしまわないためには、新しい意味、世界観を
 提案し、共感を作り上げ、他社を遠くに引き離
 すことが必要となります。

第三に、日本と欧米、特に米国の企業との違
 いには、デザイン思考に関連してですが、デザ
 イン思考を戦略上重要なプロセスとしてトップ
 ダウンで組織の中に埋め込んでいるか、にある
 かと思います。筆者の経験から言っても、既存
 企業の場合、トップのマネジメントがデザイン
 思考を戦略に組み入れて組織と企業のDNAに
 埋め込もうという熱意がないと、上手くいかな
 いのです。既に存在している組織を変革するの
 は、とても大きいハードルである事は良く知ら
 れた事実です。

第四は、デザイン思考の特徴の一つは顧客の
 視点から希望・欲求を見出すことですが、今一

つの特徴はプロトタイプを素早く作り、ユー
 ザーからフィードバックを得ることです。
 フィードバックが製品・サービスについての仮
 説を棄却する場合には、素早く課題をリセット
 し、新しいデザインを考えます。また、リー
 ン・スタートアップのモデルでは、デザイン思
 考と同様に、起業家が新しいアイデアを仮説と
 して提示し、そのモデルの仮定を実際の市場、
 初期段階の顧客でテストする。もし十分な関心
 が顧客から得られなかった場合には、素早く、
 元の仮説の一部、あるいは仮説全体を変更する
 プロセスが重視されます。このテストでは、プ
 ロトタイプ、あるいは最低限のスペックの製
 品・サービス (minimum viable product) を使
 い、スピード感を持って実行することがポイント
 です¹⁵⁾。その場合には、たくさんの製品・
 サービスが市場に参入し、その多くが、素早く
 退出と言うパターンを繰り返すことになりま
 す。すなわち、失敗する事が、顧客開発の段階
 に組み込まれているのです。特にサンクコスト
 の低いアプリ産業では、このような実験的な
 サービスの素早い参入、市場の反応いかんでは
 素早く退出というパターンが頻繁に見られま
 す。そのため、この産業では、長期的に顧客・
 ユーザーとの関係を深める以前に退出し、次の
 製品・サービスに移行、そしていかに素早く退
 出するかを常に考えるスタートアップが米国に
 は多いとも言われています。

最後に、日本では、顧客の視点から、問題を
 解決していくという発想は昔からあるので、デ
 ザイン思考の手法を講習された方のなかには、
 「なーんだこれ、ずーっとやっているよ」と思
 われ、デザイン思考は特に始めなくてもいい
 な、となるのかもしれませんが。ところが、読者
 の方に一番気づいて頂きたい点は、手法自体で

図 目的, 未来, 共感, 世界観, ビジョン, そして戦略



出所：山脇秀樹『戦略の創造学 ドラッカーで気づき デザイン思考で創造し ポーターで戦略を実行する』（東洋経済新報社，2020年），p. 151，図 16を参照。

はなくて、その次の段階である洞察・統合・再定義、さらに新しい世界観と意味を創るプロセスの重要性なのです。そして、新しい世界観と意味を戦略につなげていくことなのです。言い換えると、広い視野に立ち、将来を見据えてビジョンを立て、それと並行して新しい世界観と意味を創り、それを軸として戦略を構築していく事が必要になります。つまり、デザイン思考、競争戦略、そして企業のビジョンを個別に考えるのではなく、それを統合した企業のモデルが必要と言えるのです（図）。例えば、図を「チェックリスト」として、現時点の電気自動車テスラを評価してみましょう。目的・使命・ビジョン、そして世界観と意味は明確だけど、今後の成果は戦略次第、となるのでしょうか。この図から、読者の方々の企業はどのように評価できるのでしょうか？

まとめますと、日本には「問題解決のための発想」と「共感を持つこと」の土台があるの

で、強みであるこの土台を生かすことが必要です。その一方、「我々のビジネスは何か？」「我々のビジネスは何になるだろう？」「新しい意味と世界観は何だろう」「目的達成のための戦略は？」そして「これらを統合した企業モデルは何か？」の5つの問いに明確に答えることが日本企業にとって重要であることが、浮き上がりました。ビジネスの目的・使命と将来へのビジョン、新しい世界観と意味、そしてそれを達成するための戦略を素早く実行することが今、必要とされています。

【注】

- 1) 例えば、Tim Brown, *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organization and Inspires Innovation*, New York: Harper Business, 2009; Roger Martin, *The Design of Business; Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage*, Boston, MA: Harvard Business Press, 2009; Thomas Lockwood (ed.), *Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value*, New York: Allworth Press 2009; Tom Kelly and David Kelly, *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All*, New York:

- Crown Business, 2013.
- 2) スタンフォード大学ハッソ・プラットナー・デザイン研究所, 柏野尊徳・中村環希訳『デザイン思考 5つのステップ』アイリーニ・デザイン思考センター。
 - 3) 例えば, Jeanne Liedtka and Tim Ogilvie, *Designing for Growth: a design thinking tool kit for managers*, New York: Columbia Business School Publishing, 2011; 佐宗邦威『21世紀のビジネスにデザイン思考が必要な理由』クロスメディア・パブリッシング, 2015; 佐々木康裕『感性思考 デザインスクールで学ぶ MBA より論理思考より大切なスキル』SBクリエイティブ, 2020; 『デザイン思考の教科書』ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー, ダイヤモンド社, 2020. に掲載の論文。
 - 4) Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York: Harper & Row, 1973.
 - 5) Joseph A. Schumpeter, *Capitalism, Socialism, and Democracy*, New York: Harper and Brothers, 1942.
 - 6) Peter F. Drucker, *The Age of Discontinuity*, New York: Harper & Row, 1968.
 - 7) 詳しくは, 山脇秀樹『戦略の創造学 ドラッカーで気づきデザイン思考で創造し ポーターで戦略を実行する』東京経済新報社, 2020 を参照ください。
 - 8) Peter F. Drucker, "The Discipline of Innovation," *Harvard Business Review*, May-June 1985 を参照。
 - 9) Ryan L. Raffaelli, "Reinventing Retail: The Novel Resurgence of Independent Bookstores," Harvard Business School, Working Paper 20-068, 2020 を参照。
 - 10) 大野耐一, 『トヨタ生産方式—脱規模の経営をめざして』, ダイヤモンド社, 1978. James P. Womack, Daniel T. Jones, and Daniel Roos, *The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production*, New York: HarperCollins, 1991.
 - 11) Akio Morita (with Edwin M. Reingold and Mitsuko Shimomura), *Made in Japan: Akio Morita and SONY*, New York: E.P. Dutton, 1986.
 - 12) Roberto Verganti, *Design-Driven Innovation: Changing the Results of Competition by Radically Innovating What Things Mean*, Boston, MA: Harvard Business Press, 2009.
 - 13) 例えば, Jeanne Liedtka and Tim Ogilvie, 2011, *ibid.*; Tom Kelly and David Kelly, 2013, *ibid.*; 佐宗邦威, 2015, *ibid.*
 - 14) 例えば, 浅羽茂, 『日本企業の競争原理 同質的行動の実証分析』, 東洋経済新報社, 2002.
 - 15) Steve Blank, "Why the Lean Start-Up Changes Everything," *Harvard Business Review*, May 2013.

世界でも例をみない諸外国の直接投資統計を調べる統計年鑑

世界主要国の直接投資統計集 (2020年版) I. 概況編—CD-ROM版—

※印刷イメージのPDF版とEXCEL形式のデータ編で構成。発行：2020年10月 / 価格：25,000円

日本で唯一の直接投資統計の年鑑。1997年以来毎年発行

- ・日本企業の進出が多い国・地域だけでなく、世界の201か国・地域の対内および対外直接投資額、直接投資残高、直接投資収益等を収録し、国際比較ができる
- ・国別に投資形態別（クロスボーダーM&A、グリーンフィールド型投資）データおよび多国籍企業上位ランキングを掲載
- ・直接投資の分析に必要な不可欠な各種指標（対GDP比）、貿易収支、サービス貿易収支等の対GDP比、テレコミュニケーション・コンピュータ情報提供サービス収支、技術・貿易関連等のサービス個人間送金、観光、知的財産使用料等の直接投資関連データの国際比較データを収録
- ・原則として過去10年間のデータを収録
- ・国際比較と中・長期の時系列変化の分析に便利
- ・ホームページ <http://www.iti.or.jp/> をご参照ください。

姉妹統計年鑑の「世界主要国の直接統計集 II. 国別編」を併用してお使いになると便利です。

ITI 国際直接投資マトリックス (2020年版) —CD-ROM版—

※印刷イメージのPDF版とEXCEL形式のデータ編で構成。発行：2020年10月 / 価格：20,000円

1998年以来毎年発行し16回目 / OECD加盟国と諸外国との直接投資額の表 / 対内直接投資および対外直接投資について、フロー表とストック表を作成 / 2005年から2018年までの表が利用可能 / 非製造業種（金融・保険等の各種サービス）の直接投資額の表が利用可能 / 直接投資の分析に役立つ関連統計の2019年データまでをあわせて収録 / ホームページ <http://www.iti.or.jp/> をご参照ください / 姉妹統計年鑑の「世界主要国の直接投資統計集」「I. 概況編」および「II. 国別編」を併用してお使いになると便利です。

※お問合せ、ご購入をご希望の方は下記までご連絡ください。

一般財団法人 国際貿易投資研究所 (ITI)

TEL: 03(5148)2601 / FAX: 03(5148)2677

〒104-0045 東京都中央区築地1丁目4番5号 第37興和ビル3階

E-Mail: jimukyoku@iti.or.jp/ URL: <http://www.iti.or.jp/>