

タイトル	デザインは企業を救う?(<特集論文>マーケティング・流通のフロンティア)
著者	森永, 泰史
引用	北海学園大学経営論集, 7(2): 191-208
発行日	2009-09-25

デザインは企業を救う？*

森 永 泰 史

0. はじめに

本日は、第4回目の市民公開講座で、講座のタイトルは「デザインは企業を救う？」です。それで、具体的に何をお話するのかというと、大きなコンテンツとしては、次の6つを用意しています。この6つのトピックは、バラバラというわけではなくて、1つの流れになっています。

- ①デザインに対する関心の高まり
- ②一般論：デザインは企業を救う
- ③個別事情はかなり複雑
- ④整理の仕方
- ⑤デザイン重視とは何か？
- ⑥デザインは全社の問題

1つ目は、「近年、デザインに対する関心が高まっている」とよく耳にするのですが、デザインというのは本当に、そんなに企業にとって大事なのだろうかという問題提起から始めたいと思います。そして、2つ目は、一般論としては、デザインを大事にする企業は救われるということ、データを使って見ていきます。しかし、個別の事情を見ていくと、そう単純ではないということが分かってきます。これを示すのが3つ目のトピックです。そして、4つ目は、そのように複雑になる理由を考えていきます。例えば産業が違うだとか、国が違うだとか、経済の発展度合いが違

うなど色々な事情が入り込んでいるので、単純に「デザインを重視すれば企業は儲かりますよ」みたいなことは言えない。だから、本日は、それをちょっと整理してみよう。それで、どういうふうに整理すると、そこら辺がわかりやすくなるのかを説明するのが4つ目のトピックです。そして、そうやって交通整理した上で、いざデザインを重視すると決断した場合に、具体的に何をどうすれば、デザインを上手く活用することが出来るのかをお話します。これが5つ目のトピックです。そして、6つ目のトピックとして、結局、デザインを上手く活用するには、デザイン部門だけでなく、全社で取り組まないと、なかなかデザインを上手く活用出来ないよということをお話します。本日は、これらの6つのトピックをお話ししていこうと思っています。

1. デザインに対する関心の高まり

デザインに対する関心の高まりということで、最近、本屋さんに行くと、「物はデザインで売る」だとか「デザイン力のある〇〇」だとか、「プロダクトデザインがどうのこうの」とかという特集を組んだ雑誌がたくさん出ています。昨日も、紀伊国屋さんを回っていると「デザイン・リサーチ」という雑誌が売ってまして、その特集タイトルが「デザインで売る」でした。こういうふうに、最近、雑誌にしましても、まあ、それ以外にも「デ

「デザイナーズ・マンション」だとか、「デザイナーズ・ジーンズ」だとか、「デザイン」という言葉を冠にしたものがたくさん売られていますけれども、何で昨今、そんなにデザインが騒がれているのでしょうか。その背景には、大きく4つぐらいの原因があると思われるます。

1つ目は、世の中に物があふれ返っているということです。いろんな製品がいろんなところに溢れています。だから、ありふれたものを作っても、消費者は振り向いてくれない。何か他と違ったもの、例えば、デザインで目立つようなものを作らないと売れませんねみたいな話が1点目です。

2点目は、特に家電製品なんかだと、どれも高性能・高機能化してしまっていて、もう、機能・性能面ではなかなか差別化が図られないという事情があります。専門用語では、このような状態を「コモディティ化」などと呼んだりするのですが、だからデザインで差別化を図るんだよという話があります。

さらに3点目として、特に日本国内を見た場合ですが、少子化という問題があります。人口が減っていく中で、企業が何とか今まで通りの利益を国内で稼ごうとすると、お客さん1人当たりになかなか余計なお金を払ってもらわなければなりません。では、余計なお金を取るには何が必要なのかということに、やっぱりデザインだろうと。デザインをよくすることで、今まで例えば1,000円で売っていたものを1,500円で売ると。そうやって1人当たりの財布のひもを緩めてもらって、高い買い物をしてもらいたい、そのときの要因としてデザインがいいのではないかという話があります。

最後、4つ目、これはちょっと、嘘か本当かわからないのですが、一時期、日本はバブル経済というのを経験しました。そのときに、日本は金余りで、いろいろな海外の一流ブランドを買いあさったのです。20代

の人とか30代の方がブランド物を買いきって、そこで、「やっぱり本物というのはいいな」というのを分かってしまった。優れたデザインがあるということに遭遇してしまったので、目が肥えたということです。今までのようなデザインでは騙されない。本物に触れた世代がいるので、そういう目の肥えた世代に対してアピールするにはやっぱり、デザインに力を入れていかなければいけないというふうに、いろいろな、こういう背景があって、ようやく今、デザインというところに目が向いてきているわけです。

2. 一般論：デザインは企業を救う

では、きょうの講座のテーマでもあるのですが、デザインは企業を救うのでしょうか。この問いに対して、先に結論を申しますと、一般的な答えとしては「イエス」、一応、救いますよといえると思います。例えば、経営学や経営コンサルタントの世界には、そういうことを研究している人達(ex. Gemser and Leenders, 2001)がいます。具体的に、その人たちは何をやっているかというところ、いろいろな企業にアンケートをとって、例えば、「去年に比べてデザインに対する投資がどれだけ伸びましたか」とか、「10年前に比べてデザインへの投資は伸びましたか」というようなアンケートをとる。その一方で、「あなたたちの会社の売り上げはどうなっていますか」というアンケートも取ります。そして、それらを集計して、統計を回して、デザインに対してどれだけ投資すると、どれだけ売り上げが伸びるのだというところを調べたりしています。そして、そういう研究やデータを見る限りでは、どうやらデザインに対する投資をきちんとすると、売り上げにはね返るらしいことがマクロ的には言えそうです。だから、「デザインは企業を救いますか」という問いに対しては、一般的には「イエス」とい

うふうに言えると思います。

3. 個別事情はかなり複雑

ただし、個別の事情を見ていくと、結構複雑です。個々の会社はどうかなのと見てみると、例えば、デザインにすごく投資して、お金をかけたにもかかわらず失敗してしまったという企業もあれば、逆に、あまりデザインに力を入れていないけれども、うちは利益が上がっているとか、売り上げがいいという企業もあります。こういうのを個別に見ていくと、確かに「平均値」で見ると、デザインにお金をかけると売り上げが伸びたり、利益が上がったりという相関関係が見えるのですが、個別の事情を拾っていくと、どうやらそう単純には言えません。デザインにお金をかけると、売り上げは上がるというのは一般的な傾向なのだけれども、個別に見ると、どうやらそう単純には言えませんねという話です。

その個別の事例なのですけれども、例えば、デザインに巨額の投資をして失敗した例では、フランスのトムソンという会社があります。日本ではあまり知られていないですけれども、欧州では最大のテレビ企業です（でした）。ここがある時期、かなり昔なのですけれども、デザインで何か突出したのを作りましょうということで、フィリップ・スタルクという、世界的に有名なデザイナーを雇ってきて、彼に好きなようにテレビをデザインしてくれと頼みました。そして、その結果出てきたのが、この超奇抜なデザインのテレビです。確かに、かなり突き抜けたデザインなのですけれども、これを一般の人が買うでしょうか。自分の部屋に置いて、これでテレビを見るかという、デザイン的にはおもしろいかもしれないのだけれども、買いませんよね。案の定、トムソンという会社は、これで失敗します。有名デザイナーを連れてきて、お金をかけて、かなり凝ったデザインにするのだけれども、失敗

するのです。

また、逆説的な意味でですが、デザインに入れ込んで失敗した例を考えるのに、結構いい教材があります。これは世界的に売れた有名な本なのですが、クリストファー・ロレンツという人が1990年に出版した、日本語版では「デザインマインドカンパニー」という、ダイヤモンド社から出版されている本があります。原題は「The design dimension」という英語で書かれた本です。この本は、いろいろな会社がデザインに目を向けるきっかけになった、世界的な影響を与えた本だということに言われています。

この本の中では、当時、デザインに優れていると言われていた7つの会社を取り上げられていて、「デザインを頑張ると売り上げが伸びるんだよ」とか、「利益が伸びるんだよ」というふうなことが書かれていますのですけれども、じゃあ、その本の中で、デザイン・エクセレントな会社だと言われた会社は、今どうなっているかということ、現在かなり苦戦していたり、すでに消滅してしまったという会社もあるわけですよ。消滅した会社の1つとしては、例えば、イタリアのオリベッティという会社があります。今はテレコムイタリアに買収されて、形もありません。あと、米国のフォード・モーターです。フォードはもう、皆さん御存じのように、まだ米国政府のお世話にはなっていないけれども、かなり危うい状態です。あとは、その中にソニーも入っているのですが、ソニーも今はかなり苦しい状態ですよ。このように、この本の中で、「デザインがいいから売れ行きもいいのだ」というふうに褒められた会社の多くが、消滅してしまったり、かなり苦戦を強いられるというのが現状です。1990年に出た本なので、大体取材しているのが80年代だと思うのですが、約30年後を見てみると、いや、そう単純ではないぞと、デザインで突出したからといって、そんなに企業の寿命が生き長

らえて、すごい利益が上がるという単純なものでもないねというのが、この本からも分かります。

反対に、そんなにめちゃくちゃデザインに肩入れはしなかったのだけれども、成功をおさめている例には、皮肉なのですけれども、日本の自動車企業があります。かつては、日本国内では別として、海外に行くと、日本車のデザインは退屈で、没個性的だとか、何も面白くないというふうに、結構たたかれたのですけれども、じゃあ、今、日本の車はどうかということ、かなり利益を上げているわけです。当時の日本の自動車企業の開発方針としては、デザインも大事なのだけれども、それよりもまず、とりあえず品質とか技術力を上げるのだというところに重きを置いてやってきました。というのも、日本の自動車企業は欧州や米国の企業に比べると、後から市場に参入してきているので技術力がなかったのですね。だから、とりあえずは技術力、品質を上げるのだというところに特化して、ついには欧州や米国の会社を逆転していったのです。なので、デザインを無視したというわけではないのですが、そんなに肩入れせずに成功した例としては日本の自動車企業があります。当時としては、デザインよりもまずは技術や品質に専念するというのは極めて合理的な判断だったと言えると思います。

今まで見ていただいたように、個別の事情を見ていくと、デザインに肩入れして、もちろん成功した例もあるのですが、失敗した例もあるわけですね。というように、一般的にはデザインにお金をかけると売り上げが伸びるのだということは言えるのだと思いますけれども、個別に見ていくと、そう単純ではないということが分かると思います。

4. 整理の仕方

では、何でこんな複雑なことになっている

のかということですが、それは恐らく、いろいろな要素がまざっているからではないかと思えます。いろいろな要素というのは、例えば、業界が違うとか、国が違うとか、経済の発展度合いが違うとかです。そういう、いろんな要素がごちゃ混ぜになっているから、どうも話がややこしくなっているのではないかということです。なので、それをちょっと分かりやすいようにして整理しましょうと。つまり、こういう場合にはこうしたほうがいいのか、こういう場合にはこうしたほうがいいのかというように、きちんと交通整理する必要があるということです。

では、どうやって交通整理をするかですが、次のような4つの基準で整理してみたら、結構、すっきりいくのではないかなと思います。1つ目は、自分の会社で作っている製品の性格です。2つ目は、その作っている製品のライフサイクルです。そして、3つ目は、企業のポジションです。4つ目が、時代性です。

- ①製品の性格 (ex. B2B or B2C)
- ②製品のライフサイクル (ex. 未熟 or 成熟)
- ③企業のポジション (ex. チャンピオン or チャレンジャー)
- ④時代性 (ex. 好景気 or 不景気)

このように、まず自分の置かれた周りの環境をきちんと整理した上で、そこからさらにデザインに投資するのもしないのか、さらには、どこまでデザインに対して期待度を上げるのか、もしくは期待度を上げないのかということを考えていきませんかということです。要は、デザインを何でもかんでも重視すれば成功するというのではなくて、デザイン重視というのは、あくまでも選択肢の1つだというのが、本日のメイン・メッセージの1つです。

それでは、この4つの基準を個々に見てい

きたいと思います。1つ目は、自分の会社が作っている製品の性格です。これは例えば、自分の会社がつくっている製品がB to Bなのか、もしくはB to Cなのか、要は一般の消費者に向けて売っている製品なのか、それともプロに向けて売っている製品なのかという基準ですが、恐らくデザインに対する投資がより効果を持つのはB to Cの方だと思います。例えば、テレビ局にテレビカメラを納めるのに、「性能はちょっといまいちかもしれませんが、格好はいいでしょう」といっても、テレビ局は「うん」と言うわけがないのです。一般のお客さんだと、機能はそこそこでも、こちらの方がおしゃれだからといって買ってくれるかもしれませんが、プロを相手に、デザインがいいから買ってとといったって、その手のプロは機能とか性能とかにこだわりを持っている人たちなので、それでは通じない。そういう意味では、一般のお客さんの方が、デザインに特化した場合に、買ってくれる確率が上がると思います。

次に、製品のライフサイクルです。今出来たばかりのよちよち歩きの製品なのか、それとも成熟しきっているような製品なのかというところでもデザインの持つインパクトが変わってくるでしょう。今出来たばかりの製品の場合は、とりえず新しい機能が付いていれば、結構みんな買ってくれたりします。それに対して、ある程度、製品が成熟してくると、大体、どこの企業のもを買ったって機能は似ているわけです。そうなってくると、やはりデザインが差別化の要因としてかなり重要になってきます。なので、未熟なのか成熟なのかという基準からは、成熟した製品の方がデザインによる差別化の効果が大きいと思います。

3つ目は、企業のポジションです。自分の企業は、業界で1位のチャンピオンなのか、それとも、これから新しく戦いを挑むチャレンジャーなのかという基準です。そして、こ

うした基準からいくと、チャレンジャーのほうが、デザインに投資する効果は大きいでしょうね。チャンピオンというのはやっぱり保守的になるのです。基本的には守りに入るので、どうしてもデザインも、いろいろな人に嫌われないように保守的になります。そこに戦いを挑むチャレンジャーが、チャンピオンと一緒に地味なデザインでは、消費者にアピールすることはできません。やはりチャンピオンと違うことをやって戦う姿勢というものを見せたほうが、消費者は買ってくれます。

最後に、これはもうどうしようもないのですが、時代性です。やっぱり好景気で、先ほどバブルと言いましたけれども、ある程度世間にお金が余っているときのほうが、そういう嗜好品みたいなものは売りやすいです。どうしても不景気になってくると、財布のひもも固くなってきますし、物を買うときに、まず値段に目がいくので、こっちの製品の方がデザインはいいのだけれども高いとなると、安い方でいいのではないかというふうになると考えられます。なので、好景気のときのほうが、デザインに投資する効果は大きいと考えられます。

なので、以上のことから窺える、デザインに対する投資からリターンが得やすい環境というのは……まず、自社がB to C企業で、かつ作っている製品が成熟していて、自分の会社がチャレンジャーのポジションで、世間が好景気というときですね。そういう条件の時には、デザインに対する投資から大きなリターンが得られるのではないかと思います。反対に、例えば、B to Bだとか、自分がチャンピオンだとか、不景気な時代というふうな条件になってくると、デザインへの投資に対するリターンがそんなに期待できないかもしれません。ただ、これは絶対に期待できないという意味ではなくて、期待しにくいだろうなという程度のもので、それでもやるというのであれば、「どうぞ」という意味で

すので、絶対失敗するよとか、絶対に成功するという意味ではありません。一般的な傾向として、こういう時にやったほうが見返りは大きいですよというだけの話です。

こういうふうには、まず外部環境を見て、「今の環境だと、今デザインに投資すると結構いいね」とか、「今はちょっと危険だね」というのをまず考えた上で、あなたはデザインに投資しますか or しませんか、投資する場合にはどの程度のリターンを期待をして、どの程度の投資をするのかの判断が必要になってくると思います。

このように外部環境を見ていくと、例えば、リターンが得やすい状況でデザインに投資するという判断は、常識的な判断だろうと思います。それに対して、リターンは期待しやすけれども、デザインには投資しないという場合は、ケース・バイ・ケースだと思います。例えば、うちはデザインなんかより技術でいくのだという会社は、別に技術でいってもいいかもしれません。反対に、デザインによる投資効果が期待できにくい状況でデザインに投資しないというのは、常識的な判断だと思います。儲けられないのだから、そこには余りお金をかけないというのは常識的ですよ。ただ、そういう状況下でも、私たちは果敢にデザインにお金をかけるというのは、チャレンジな判断ではありますが、「アリ」かもしれません。そこら辺の意思決定は、それぞれの会社の自分の戦略だとかビジョンだとか、そういうところと深く関わってくるのだろうと思います。

例えば、デザインへの投資によるリターンが期待しやすい状況下で、デザインにお金をかけようとするのは、一般的に、欧州の企業なんかが多いですね。欧州の企業というのは大体、そういう成熟した市場に対して、デザインで果敢に攻め込んでいこうとします。ここに書いていますけれども、技術革新がほとんど止まってしまった製品、市場が成熟して

しまっている製品、例えば、衣服であったり、バッグであったり、時計であったり、食器であったり、ペンであったり。そういう、ある意味、はるか昔から存在していて、もうほとんど技術的な進化が止まっているような物に対して、彼らは、デザインにお金をかけることで高価なイメージを演出して、お客さんに買いたいと思わせるのが得意です。

それに対して、日本企業は基本的に、そのような状況下でも、技術に固執するのが特徴です。例えば、時計で見ていきますと、セイコーはスプリング・ドライブという、ねじ巻き式とクォーツ式の合体したハイブリッド型の技術で押していこうとしますし、カシオだとソーラー発電というふうな技術力で付加価値をつけようとしています。また、シチズンは電波時計で時計の価値を上げていこうとしている。もちろん、デザインも無視しているわけではないのでしょけれども、例えば、先ほどの画面にあったブルガリの時計みたいに、ブルガリの時計は別に電波時計の能力もなければスプリング・ドライブでもないし、ソーラー発電するわけでもない、普通の時計なのですけれども、真っ正面からデザインで勝負するというのは、日本の企業にはあまり見られません。日本企業の場合はどちらかというと、技術に頼って、そこで何とか付加価値をつけて勝負しようとしています。時計なんてもうほとんど技術的に成熟しているのですが、それでもまだ技術に固執して、技術で戦うというような姿勢が日本企業には見られるのです。

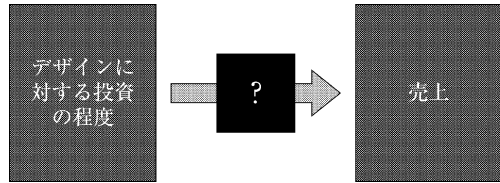
衣服を見ても結構そうですね。例えば、ユニクロなんかの場合は、ヒートテックというような保温性にすぐれた機能で衣服に付加価値をつけて、引っ張っていこうというふうを考えている。だから、日本企業というのは比較的、デザインに対する投資でリターンが得やすい環境になっても、技術で引っ張っていこうとする傾向が見られます。

というふうに、みんなの対応はいろいろあるのですが、結局、デザイン重視というのは、その中の選択肢の1つだということです。まず自分の置かれている外部の環境、自分の会社の周りを見渡したときに、自分の会社がデザインに対してリターンが得やすい環境に置かれているのか、それとも得にくい環境にあるのかを判断した上で、投資していくと。ただし、投資する場合でも、デザインにどれだけ期待するのかという問題があります。例えば、どれだけデザインによるリターンを期待して投資するのか、どれだけリスクをとるのかを判断して、デザインに対する投資を判断すべきだということです。だから、何でもかんでもデザインに投資すればいいですよという話をしているわけではありません。きちんと場合分けして、もちろん、リスクが高いときもありますし、逆にリスクが低くて儲かりやすそうな時もあるのですが、それをきちんと判断して投資しましょうというお話です。

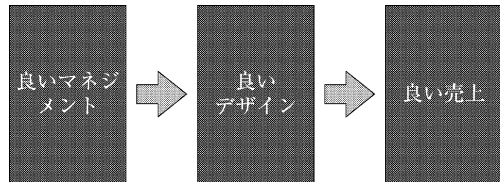
5. デザイン重視とは何か？

ただ、本日は「デザインは企業を救う？」という話ですから、デザインに投資すると判断していただかないと話が前に進みません。だから、「デザインに投資する」と判断したという前提で議論を進めていきます。それでは、デザインに投資すると決めたとして、次に会社は何をすればいいのでしょうか。

先ほど、デザインに対する投資の程度と売り上げとの間には、マクロなレベルでは相関関係があると言いましたが、本当の問題は、そのように相関関係があることはわかってても、因果関係が分からないという点にあります。どういうふうに投資したら、どうなって、売上が伸びるのかという因果関係が見えないのです。その意味で、両者の間にはブラックボックスが存在します(図表1参照)。要は、



図表1 デザインへの投資と売上との間にあるブラックボックス



図表2 一般的に考えられる因果モデル

この間のメカニズムが分からないのです。こういうのは、さっき見たようなアンケート調査では出てきません。彼らが言っているのは、あくまでデザインに投資すると、一般的には売り上げが伸びるらしいよということだけです。でも、デザインにどう投資すれば、どう伸びるという話は一切してくれません。だから、ここはずっとブラックボックスのままです。

だから、そのブラックボックスの中身については想像するしかないのですが、その中身について、一般的によく考えられるのが、「よいマネジメントをすると、よいデザインができて、より売り上げが出る」という流れ、もしくは、「正しいマネジメントをすると、正しいデザインができて、正しい売り上げが出る」という流れです(図表2参照)。実務家の中でも結構こういう考え方を持っている人も多いし、一般的な人の頭の中は基本的にこうです。研究者の中でもこういうふうに考えている人がいたりします。要は、「いいデザインをすれば売り上げが伸びるでしょう。だから、いいデザインができるようなマネジメントをすればいいじゃないですか」という因果関係を考える人が多いのですが、これで

やると水かけ論が起きます。

そもそも「いいデザインというのは何ですか」と聞かれると、みんな黙ってしまうのです。その定義は、人によっても変わってきますし、時代によっても変わってきます。例えば、複数のデザイナーに、1つの作品を見せて評価させると、全く違う評価が返ってきます。「これは、ここが新しいからいいのではないか」という人もいれば、「いや、こんなものは普通のデザインだ」という人もいて、良いデザインというのが定義できません。そして、いいデザインというのが定義できなければ、それを生み出すために、どういうマネジメントをすればいいのかもわからない。さらに問題なのは、良いデザインをつくっても本当に売れるかどうか分からないところなのです。

最近の例で言うと、例えば、日産のプリメーラという車があります。あれは、グッドデザイン賞の金賞を取ったりして、デザインはすごく評価が高かったのですけれども、売り上げを見ると、大ヒットしたというわけではありません。自動車以外にも、いろいろなところで、デザインはいいのだけれども、買って欲しくないだとか、一般のお客さんに、「このデザインはどうですか、好きですか」と聞くと、「好きだ、これは格好いい」と答える。しかし、「じゃあ、買いますか」というと、「いや買わない」というふうに、実はここに大きな溝があるのです。まあ、反対は言えると思います。売れた製品は大体デザインがよかったということは言えるかもしれませんが、いいデザインをつくれれば売れるという判断は、結構誤っています。だから、こういう流れで考えていくと、結局、話がぐるぐる回って、結論が出ません。だから水かけ論です。いいデザインというのはそもそも何だよと言い始めて、いいデザインが何かを定義できないんじゃ、そのためのマネジメントもわからないよね、さらに仮にデザインが

よくても、それが売り上げにつながるかわからないよねという話になって、結局、議論がぐるぐる回るだけで前進しません。

例えば、これは1951年に松下幸之助さんが米国に行って帰ってきた時の写真ですが、この飛行場で言った第一声が、「これからはデザインの時代やで」だったということです。幸之助さんが、米国に滞在していた時に、デパートに入ると、数千円で売られているポットと、数万円で売られているポットがあった。そこで、これは何でこんなに値段が違うのですかと店員さんに聞いたら、デザインが違うからこれだけ値段が違うのですというふうな返事が返ってきた。それを聞いて、幸之助さんは、「そうか、デザインというのは付加価値なのだ」ということに気付いて、米国の視察から帰ってきた時に飛行場で言ったのが、「これからはデザインの時代やで」だったという有名なエピソードなんですけれども、それが1951年です。

それに対して、今度、中村邦夫さんという、今は松下（現・パナソニック）の会長さんですが、2001年当時の社長さんが何を言ったかというところ、これからはデザインの開発をきちんとしないと売り上げがだめですというふうに、結局、50年後も同じようなことを言っているわけです。このように、企業としても、デザインの扱いに苦慮しているわけです。大事だということはトップも認識しているのだけれども、どうすればいいのかというところがなかなか出てきません。トップは、デザイナーに対して売れるデザインをつくれ、もしくは格好いいデザインをつくれ、売り上げに貢献するデザインをつくれという命令は出しますけれども、結局、どうしたらそれが生まれてくるのかということからは、依然として謎のままなのです。

そこで、本日は、1つアイデアを御提案したいなと思っているのですが、それが、このモデルです。まず、その会社が自社の商品を

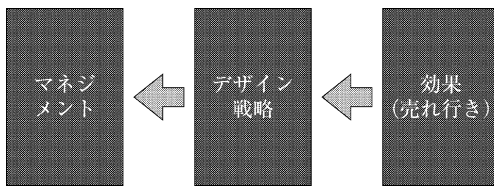
どのように売りたいと思っているのかを明らかにした上で、それに適したデザイン戦略をきちんと立てて、そのデザイン戦略が実行できるようなマネジメントの体制を整えるという手順です(図表3参照)。さっきお見せしたモデルとは流れが反対なのですが、「売上」・「デザイン」・「マネジメント」の3者の関係を、このように考えた方が、よほど現実的な議論が出来るのではないかと思います。つまり、どういうふうに製品が売れて欲しいのかという、企業側の期待から逆算して行って、その期待をきちんと実現するためのデザイン戦略を立てて、さらにそれを実行できるマネジメントを構築するという流れで考えたほうが、よっぽど建設的ではないでしょうか。

先ほどの「よいマネジメント」→「よいデザイン」→「よい売り上げ」という流れのモデルでは一番何が問題かという、「良い、悪い」という、何とも判断のつけがたい人間の主観がそこに入りこんでしまう点です。それに対して、私が提案するモデルでは、その主観を排除することができます。このモデルでは「良し・悪し」だとか「好き・嫌い」が入っ

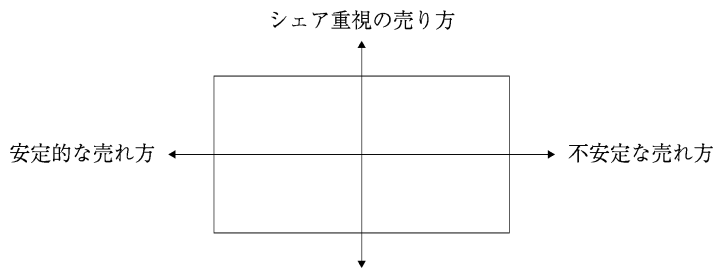
てきません。「良し・悪し」や「好き・嫌い」の判断が入ってくると、それはもう水かけ論で、大喧嘩するわけです。しかし、私の提案したモデルだと、我が社の製品をこういうふうに売っていききたいから、こういうデザイン戦略を立てて、それを実行するためにこのようなマネジメント体制を構築しますという流れになります。もちろん、これが正しいかどうかはわかりませんが、1つの提案として、こういうふうな流れで3者の関係を見直してみたらどうかと思っています。

そして、今やってきたことを絵に書いたものが、図表3になります。まず、デザイン戦略を、その企業が期待する商品の売れ方とか売れ行きといった視点から、いくつかの場合に分ける。そして、それぞれのデザイン戦略に応じたマネジメントのスタイルを追求するというのが、この図の意味するところです。さらに、それぞれの戦略カテゴリーごとに、うまくいった会社とうまくいっていない会社を比較し、良いデザイン・マネジメントとは何かを考えていこうというものです。

じゃあ、「期待する製品の売れ方というのはそもそも何か」という話になってくるのですけれども、特に自動車企業を例にとるならば、大きく次の2つの軸で考えることができます(図表4参照)。売れ方の性格を表す1つ目の軸は、「安定的な売れ行きを期待するのか、それとも不安定な売れ行きを期待するか」という軸です。前者は、すべて



図表3 新しい因果モデル



図表4 売れ方の種類

の製品が平均的に売れてほしい、そんなに当たりはずれが大きいような売れ方は望みませんという意味です。例えば、クラウンを出してもそこそこ売れて、カローラを出してもそこそこ売れて、ヴィッツを出してもそこそこ売れるというふうに、非常に波のない売れ方をしてほしいという考え方です。それに対して、後者は、1つ1つの当たりはずれが大きくても、トータルでプラスになればいいという考え方です。だから、「売れ行き」の中身を考える場合、安定的に製品が売れるのか、それとも、不安定……と言うとマイナス的にとらえられるかもしれませんけれども、ある製品は爆発的に売れて、ある製品は大きく外れるかもしれないけれども、トータルで利益や売り上げが上がっていればいいという考え方の2種類があると思います。

そして、売れ方の性格を表す、もう1つの軸としては、「シェアを重視するのか、もしくは利益を重視するか」という軸があると思います。要は、量をさばきたいのか、それとも、シェアはそんなにとれなくてもいいけど、価格はきちんと維持したいのかという軸です。もちろん、欲を言えば両方を望むのかもしれませんが、究極的にどっちが重要ですかというふうに聞くと、うちはシェアをとりたいたいというのと、シェアよりも価格を維持したいという二手に分かれると思います。

それでは、1つ目の軸について、それぞれに適したデザイン戦略を見ていきます。まず「安定的に売れるか or 不安定に売れるか」というところと関係するデザイン戦略とはどんなものかという……すべての製品が目標販売台数を上回って、コンスタントに売れて欲しいと考える会社がとるべきデザイン戦略は、基本的には、統一感のあるデザインを開発していくデザイン戦略です。例えば、クラウンもカローラもマークIIも、それなりに統一感があるデザインを開発していくというやり方です。つまり、全くバラバラのデザインとい

うよりは、何かしら統一した「トヨタらしさ」みたいなものを感じられるデザインを開発するという戦略がいいと思います。反対に、当たり外れが大きくてもいいという会社の場合には、統一感よりもむしろ、多様性のある、モデルごとにデザインが全然違うようなデザインを開発すればいいと思います。つまり、各車種の個性を追求するようなデザインを開発する戦略を採るのがいいと思います。

実際に、デザインに強い一貫性を持っている例としては、欧州の自動車企業なんかがそうです。例えば、プジョーの車を並べていくと、全部の車種がほとんど一緒に見えます。大体の欧州車は、統一感という一貫性が高いですね。あまり自動車に詳しくない人に写真を見せたら、これらの車は色が違うだけで、全部一緒の車種だろうという人もいるぐらいなのですが、実は全部車種が違っていても、何かこう、どこから見てもプジョーだよねというふうな統一感のあるデザインの作り方をしています。片や、皆さんから見て右手、これらは全部GMのシボレーブランドの車です。これらの車はもちろん、グリルとかには部分的な統一感はありますけれども、基本的には外観はバラバラ。あまりそんなに統一感を持たせていません。

以上では、まず、安定的に売れるためには、統一感あるいは一貫性のあるデザインを開発するがいいのではないかという話をしましたが、その背後にある狙いは何かというと……、その背後には、個々の製品のデザインよりは、会社のデザイン・テーマに対してファンを獲得したいという狙いがあります。「わが社は会社として、こういうデザインを目指しています、だから、それに対して支持してほしい」という思いです。統一感のあるデザイン戦略をとると、どの製品のデザインにも、似たようなテイストが入るので、そのようなデザインのテイストが好きな人は、それにつられて、その会社の製品を買ってくれる。だか

ら、安定的に売れるというのがこのロジックです。80年代のトヨタは、このやり方をとっていました。ただ、当時、そのようなデザインに対して「金太郎飴」だと悪口を言う人もいました。どの製品も何か似ている。だからつまらないというふうに言われたこともあるのですが、売り上げ的にどうだったのかというと、どの車種も目標販売台数を上回って売っていたわけです。

反対に、当たり外れの大きい製品の売れ方を望むなら、多様性のあるデザインを開発した方が良い理由、あるいは、デザインに多様性があるとお客さんに何をアピールすることが出来るのかということですが、それは、会社というよりは個別の製品デザインに対する支持をくださいとアピールすることになります。だから、例えば、「日産のデザインが好き」というよりは、「スカイラインのデザインが好き」、「マーチのデザインが好き」というふうに、会社よりも個々の製品のデザインに対して愛着を持ってほしいというアピールの仕方になってきます。なので、特定の製品のデザインを気に入った人が多いときには大当たりするし、少ないときには大外れするというので、当たり外れは大きく出るのだけでも、トータルとしてはプラスになればいいという戦略です。80年代の日産がこのようなデザイン戦略をとっていました。当時のシルビアやスカイラインのデザインは結構、個性をねらって、会社というよりは、その製品に対して訴求を高めていくというやり方をとっていました。その分、当たり外れが大きかったのですが……

今度は、もう1つの売れ方の軸である「シェア重視 or 売価重視」という軸を見ていきたいのですが、ここで若干注意していただきたいのは、ここでは自動車を対象にしていますので、販売が国内だけでとどまらないという点です。今や自動車企業は世界中で商売をしていますので、グローバルな視点

から考える必要があります。

それでは、そのようなグローバルな環境下で、シェアを重視しようとする場合、企業はどのようなデザイン戦略をとればよいのでしょうか。その答えは、市場ごとにデザインを変えるということです。例えば、カローラという1つの車にしても、日本で売っているカローラと米国で売っているカローラのデザインを変えるのです。こういうふうには、各市場のニーズをがっちり吸い上げて、そこにお客さんの好みをきちんと反映したデザインを開発すると、それなりに支持層が増えるだろうということです。市場ごとにお客さんの好みは違いますから、中国市場では中国人の好みを入れてあげる、日本市場では日本人の好みを入れてあげるというふうにして、市場ごとにデザインを変えてあげれば、それなりにシェアは伸びるだろうということです。

片や、シェアはそれほどとれないかもしれないけれども、とにかく値崩れを防いで売価や利益を重視したいという売り方もあります。その場合は、市場ごとにデザインを変えないというデザイン戦略が必要になってきます。例えば、「これがフォルクスワーゲン・ポロの形だ」と一旦決めたら、米国に出すときもこのデザインでいくし、日本に出すときも同じデザイン、中国に出すときも同じデザインだというふうに、1回決めたデザインは、市場ごとにコロコロ変えませんというやり方です。

先ほどカローラの例で言いましたけれども、例えばシビック、皆さんから見て左にあるのがホンダのシビックの写真なのですが、上から日本用、米国用、欧州用となっていますが、欧州用のシビックは、もうほとんど別の車というぐらい全然形が違いますが、でも、シビックなのです。米国と日本のシビックはそんなに違ってはいませんが、若干、現地の好みに応じてテイストを変えています。それに対して、頑固にデザインを変えずにやっている

のがフォルクスワーゲンで、どこの市場に出そうがポロの形はこの形。フォルクスワーゲン・ポロという名で売る限りは、このデザインはいじりません。日本でも米国でも、欧州でももちろん同じ形です。

そういうところに各企業のスタンスの違いやデザイン戦略の違いが表れてくるわけです。日本企業の場合は、各市場のお客さんのニーズに合わせて、デザインを変えることで何とかシェアをとりたい。でも、フォルクスワーゲンなどの欧州の企業はそんなことをあまり考えていなくて、フォルクスワーゲン・ポロというのはこういうイメージで、こういう車なのだから、全世界でこういう価格で売って当然だというふうに、量よりも価格を重視する。

ということで、シェアを重視する場合は、市場ごとにデザインを変えて、現地の人に親近感を抱いてもらう。なぜなら、そうすることで、量がさばきやすくなるからです。ただし、そのようにすると、実は売値のところでブレていく危険があります。例えば、トヨタは、日本では圧倒的なシェアを持っているのですが、欧州ではどっちかというマイナーな存在なんです。その状態で、現地の人々の意見に合わせてデザインをすると、結局は現地のトップ企業のデザインの後追いになることが多くなります。例えば、ドイツの人たちに、どんなデザインがいいですかと聞くと、「フォルクスワーゲンの〇〇みたいなデザインがいい」と答えます。一般のお客さんは、「どんなデザインがかっこいいと思いますか」と聞かれても、自分なりのかっこよさを答えることなんか出来ません。一般の人が、自分なりのデザイン観を持っていることはまずないですからね。だから、「どういうのがいいと思いますか」と尋ねられれば、たいいてい人は今国内で売られている製品の名前を出してきます。じゃあ、お客さんがそういうんだから、それらしいものを作ったらいいいじゃ

ないかという、そういうものを作るとどうなるかという、今度は、「なんだフォルクスワーゲンみたいじゃないか」とお客さんから批判されるわけです。ここが消費者の怖いところなんです。

どういうのが好きかと尋ねられれば、フォルクスワーゲンみたいな方がいいと答えるのに、いざ市場にそれらしいものが出てくると、今度は手のひらを返したように手厳しい意見を言うわけです。そして、そうなってくると、もちろんデザインにヨーロッパ・テイストが反映されているので、彼らにとっては親近感があつて、とっつきやすさはあるのですが、何か二番煎じのデザインだというふうに見られてしまうので、買い叩かれる危険が出てきます。「あんまりオリジナリティーがないよね。それだったらオリジナルのフォルクスワーゲンの方を買うよ。でも、まあ、安くしてくれるなら買うよ」と。だから、シェアはとれます。でも、フォルクスワーゲンに似た車というふうに認知されると、価格で勝負できなくなってくるわけです。だから、現在、日本の自動車企業は、そこを何とか変えようと思って、現地の意見は聞きながらも、自分たちの存在感を示すことが出来るようなデザインを模索しているのですね。

それに対して、販売価格の維持を重視する場合は、市場ごとにデザインは変えません。それは世界共通のデザインにすることで、世界共通のイメージが演出しやすくなり、世界共通の価格を提示しやすくなるからです。もちろん、そういうやり方をすると、市場ごとにシェアはふれるかもしれないけど、売価は維持することが出来ます。つまり、私たちの製品にはこういう価値があるのだから、こういう価格で買いなさいというのを逆に消費者に学習させる。そして、それをきちんと了承して、買ってくれる消費者を増やしましょうという活動をやっていくのです。あるいは、我々はこういうオリジナリティーを提供して

いるのだから、その物まねでないオリジナルな価値に対してお金を払いなさいと主張していくのが欧州の自動車企業の戦略です。ただ、それをやると、「何だ、その殿様商売みたいなやり方は」という批判が起こって、地域によっては、なかなかシェアにつながらなかったりもするのですけれども、逆に、そのようなやり方が上手くいって、ファンが生まれた地域では、シェアも採ることが出来ます。

そして、このような観点から欧州、日本、米国の各地域にある自動車企業を見ていくと、地域ごとに個性が見えてきます。まず、欧州企業の場合は、一貫性のあるデザインを世界展開していきます。これは何を狙ってやっているかという、各車種が安定して売れることと、グローバルに売価が安定することを狙っています。それに対して、日本企業は、それぞれの市場で販売する車種のデザインには、ある程度一貫性を持たせるのだけれども、世界共通のデザインというのはあまりやりません。なぜかという、各車種が安定して売れることと、それぞれの市場できちんとシェアをとることを目指しているからです。それに対して、米国の自動車企業では、各車種の

デザインにあまり統一感を持たせようとはしません。しかも、そのデザインをそのまま世界に展開していきます。要は、デザインの世界共通化を進めているわけです。つまり、彼らが何を考えているかという、個々の車種の当たり外れは大きくても結構だけれども、売価は維持したいと考えているのではないかと思います。

このことを、図に書き直したものがこれです(図表5参照)。例えば、欧州企業を見ていただくと、欧州企業の場合は、各市場で販売するすべてのデザインに強い統一感を持たせます。それに対して、日本の企業の場合は、各市場で売る車のデザインには、何か似通ったテイストを持たせようとしています。例えば、日本ではクラウン、マークX、カローラなどを販売していますが、それらのデザインには何か似通ったテイストを持たせています。それに対して、米国の企業の場合、あまりそんなことを考えていません。同一市場で販売する製品であっても、ある製品のデザインは丸っぽい形で作って、別の製品のデザインは四角っぽい形で作るというふうに、結構ばらばらです。各市場で売る製品のデザイン

	日本市場	米国市場	欧州市場
製品A	△	△	△
製品B	△	△	△
...	∫	∫	∫
製品G	△	△	△

欧州企業

	日本市場	米国市場	欧州市場
製品A	▽	○	□
製品B	△	◎	◇
...	∫	∫	∫
製品G	▼	●	■

日本企業

	日本市場	米国市場	欧州市場
製品A	○	○	○
製品B	△	△	△
...	∫	∫	∫
製品G	□	□	□

米国企業

図表5 各国企業のデザイン戦略

出所：筆者作成。

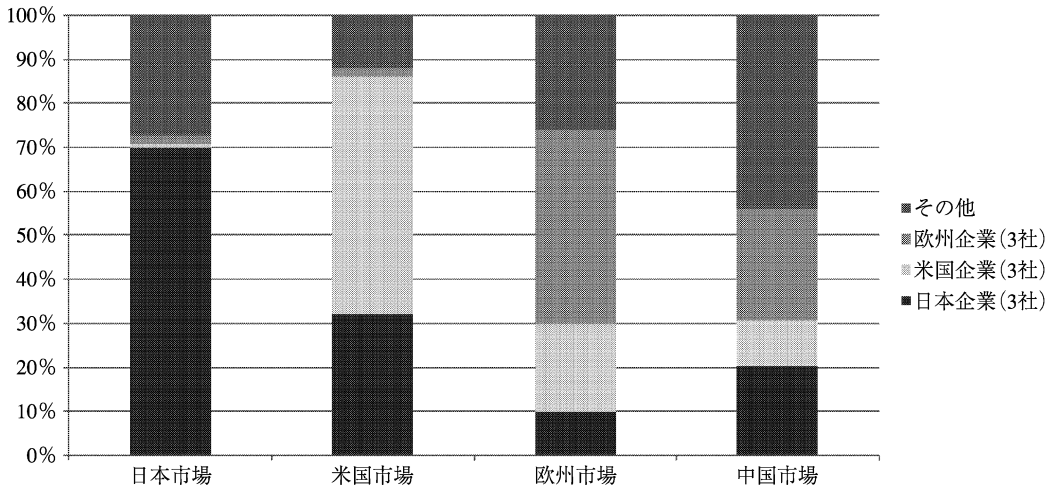
に統一感を出そうということはあまり考えていません。

今度はこの表の横方向を見ていただくと、欧州の企業は、製品を世界展開していく場合にデザインを変えません。本国の市場で三角で表現したものは、日本市場でも三角、米国市場でも三角だと。それに対して、日本企業の場合は、日本市場では三角で表現していたものを、米国市場では、米国人は三角が嫌いだから丸にするかとか、欧州人は四角が好きだから欧州市場では四角にするかというふうに、各市場によってデザインを変えていきます。一方、米国の企業は、例えばGMのシボレーでも何でもいいのですが、ある車を海外展開する場合、特にそのデザインを変えません。日本市場に展開する場合でも、欧州市場に展開する場合でも、そのままです。こういうところに、結構、日本企業、欧州企業、米国企業それぞれの特性が出てきます。

そして、そのように特性が違う結果、売れ行きがどう違ってくるのかといいますと、次のグラフのように違ってきます（図表6参照）。これは一番下のオレンジ色の部分が日本企業の3社（トヨタ、日産、ホンダ）の

トータルのシェアです。下から2番目の黄色の部分には、米国のビッグ3のシェアです。下から3番目の水色の部分は欧州企業のシェアで、フォルクスワーゲン、ルノー、シトロエンの3社のシェアを表していますが、基本的には、どの企業もホームでは強いという傾向があります。

例えば、日本市場では日本企業がこれだけ圧倒的なシェアを持っています。米国市場では、やはりアメ車が強い。欧州市場でもやはり欧州車が強いというふうに、ホームグラウンドでは自国の企業が強いという傾向はあるのですが、では違う市場の場合にどうなのかということを見ていただくと、日本企業は米国市場に行っても、それなりのシェアをとっています。欧州市場でもそこそこ。中国市場でもそこそこというふうに、すべての市場で、それなりのシェアをとっています。反対に、欧州の企業なんかを見ていくと、中国市場ではシェアはとれていますが、米国市場と日本市場ではほとんどシェアをとれていない。米国だと2%ぐらい。日本だと大体5%ぐらいです。まあ、海外市場でシェアを採れないすべての理由がデザインを変えないせい



図表6 各国の自動車企業が各市場で持つシェア

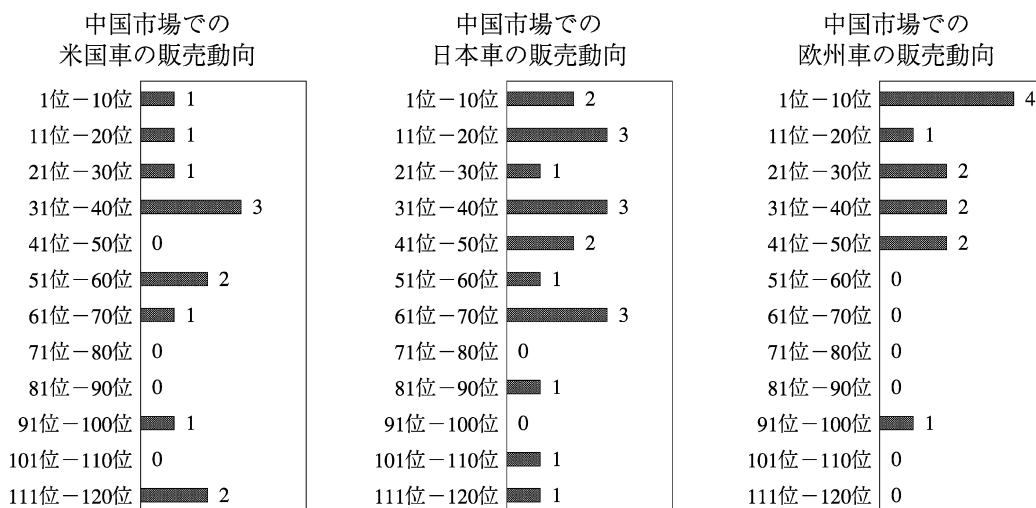
出所：「世界自動車統計年鑑（2008）」を参考に筆者作成。

だとは言いませんけれども、ある程度関係しているのではないかなと思います。米国企業も欧州企業と同様に、市場ごとにデザインを変えませんが、アメ車は日本市場では全くダメです。もちろん米国市場では強いし、中国市場ではそれなりに受けて、欧州市場でもそれなりに受けているのかもしれませんが、日本市場では全くシェアがとれていません。

今度、ばらつき度合いというのをちょっと見てみたのですけれども、この表は、中国市場での売れ方度合いを示したものです(図表7参照)。先ほども言いましたが、基本的に、日本市場では日本車が強く、米国市場ではアメ車が強く、欧州市場では欧州車が強いので、この3つの市場で調べるとばらつき度合いがわからないので、全く第3の中国市場に絞って、そこではどういうふうな売れ方をしているのだろうと調べてみました。中国市場での、日本車の売れ方と米国車の売れ方、欧州車の売れ方がどう違うのかを見ていくと、こういうふうになります。これは中国での120位ま

での販売ランキングです。つまり、売れ筋のランキングなのですけれども、アメ車の売れているところというのは、結構ばらつくのです。1位から10位の中には1車種入っていますし、11位から20位にも1車種、21位から30位にも1車種、31位から40位にも8車種という風に、結構、トップから最後までいろいろ、バラついているわけです。それに対して、日本車なんかだと、ばらつきはあるのですけれども、どっちかという上位のほうに固まっているので、ある程度コンスタントに売れているのではないかなと思います。さらに、欧州車でいくともっと顕著に、上位ランクに固まるわけです。

そういうことで、欧州の車というのは極めて一貫性とか統一感が強いのですが、それが比較的、中国市場ではうまく作用しているのかなと思います。日本車は、欧州車ほどではないですが、それなりに統一感を出していることで、アメ車ほどの売れ方のばらつきはしていないのではないかなと思います。かなりざっくりした見方なのですけれども、こう



図表7 販売ランキング上でのバラつき

出所：「世界自動車統計年鑑(2008)」を参考に筆者作成。

いうふうなことが言えるかなと思います。

6. デザインは全社の問題

それでは、最後のトピックに移ります。これまでデザインについて、いろいろお話してきたわけですが、結局、デザインというのは全社の問題なんだよということが分かっていただけではないかと思います。なぜなら、デザイン戦略は、その会社が製品をどのように売っていきたいのかという全社レベルの問題と関係しているわけですから。だから、デザインを重視するには、デザイン部門だけを何とかすればいいという発想は間違っていて、経営全体の問題というふうにとらえて欲しいと思います。単にデザイナーの人数や予算を増やすだけでなく、会社の仕組み自体を実は変えていかないと、本当の意味でデザインを企業経営に活かすことは出来ないのです。

例えば、日産のデザイン本部長の中村史郎さんは、「日産のデザインが変わったのは、会社が変わったからであって、デザインだけが変わっただけではないのだ」というふうなこと言っているのですけれども、まさにそうだと思います。デザイン部門だけがどんなに頑張ったって、結局、デザインは変わりません。デザインを変えたいのだったら、会社自体の考え方とか、先ほどから言っているデザイン戦略みたいなどころからごっそり変えていかないと、実は変わらないのです。

では、どうすればいいのか。やっぱりデザインを変えるときに、会社が変わらなければ変わらないというのが結論であるならば、一番のキーマンになってくるのは経営者です。そのため、デザインの重要性というのをきちんとトップの経営者に認識させる作業が必要になってくるわけですが、「じゃあ、どうすればいいんですか」というのを、比較的それをうまくやった、韓国のサムスン電子を例にとってお話ししていきたいと思います。

日本では、サムスンの存在感はあまりないですけども、世界的に見たら、サムスンというのはかなり成功している企業なのです。例えば、薄型テレビの市場シェアは世界第1位ですし、携帯電話なんかでもサムスンが第2位です。しかも、なぜ成功しているかというところ、どこまで本当のことかはわからないのですけれども、サムスンの製品が売れている理由は、デザインだというふうに一般的には言われています。デザインがいいからサムスンのテレビが売れ、携帯が売れ、その他にもいろんな製品もありますけれども、そういうものが売れているのだというふうに言われています。

ただし、90年代前半まではサムスンのデザインというのは、はっきり言ってそれほどよくありませんでした。では、なんでサムスンのデザインがこんなに変わったのかというと、先ほどの答えのところですよ。要は、会社が変わったからデザインが変わったのです。では、サムスンはどういうふうにしてトップの意識を変えてデザインを変えていったのでしょうか。実はサムスンをデザインに目覚めさせたのは日本人です。福田民郎さんという人が、今は京都工芸繊維大学で先生をしておられますけれども、その人がサムスンのデザイン担当になってから一気に変わっていきます。

では、彼がどうやったのかということですが、デザインをトップに重視してもらうために彼がとった第一歩は、海外のデザイン賞を狙うことでした。デザイン部門の人たちの尻をたたいて、ドイツのIFデザイン賞だとか、レッドドット賞だとかのコンテストに積極的に作品を出して、海外のデザイン賞を狙うわけですよ。ただ、先ほども言いましたけれども、その当時はそんなにデザインに力を入れていませんから、デザイン部門にそういう賞がとれるほどのスキルがないのです。賞を狙うにもスキルがなかったのです。とりあえず賞を取れるようなスキルアップを目指そうというこ

とで、まず、デザイン部門の中で一生懸命デザイナーのスキルアップを図っていきます。さらにそのために、スキルアップが図れるような体制をきちんと整えていきます。まあ、この程度の意思決定であれば、トップの理解がなくても、デザイン部門の力だけで出来ますからね。そして、そのような体制が整ってくると、デザイナーの腕も上がってくるので、海外のデザイン賞を少しずつ取れるようになってきます。

さらに、なぜ、それらのデザイン賞を狙ったのかという点も重要です。彼が狙いを定めたIFデザイン賞やレッドドット賞などは、会社のトップが読んでいる経済雑誌に掲載されるデザイン賞だったからです。要は、トップが自分で雑誌をばらばらと見ていたら、うちの会社がデザイン賞を取っているということに気づくように、わざとトップが読んでいる雑誌に載るデザイン賞に狙いを定めて、そこにチャレンジしていく。そうすることで、トップは、うちのデザイン部門は頑張っているなと少しずつ気づいてくれるようになります。

そして、そういうふう気づいてくれると、うちのデザイン部は頑張っているのだから、ちょっと予算を増やそうかということで、投資が正当化され、予算がふえる。そうやって少しずつ、予算がふえてくると、デザイン部門が長期的な投資をすることが可能になり、その資金をさらなるスキルアップのために使用できたりする。その結果、海外のデザイン賞がより多く取れるようになり、デザインに対するトップの意識がさらに変わるというのを、繰り返しやったというのです。

あと、ここには書いていないのですけれども、最終的にデザインを承認するのはトップなので、トップの人達の感性を鍛えましょうという取り組みもやったらいいです。それで、トップの人の感性を鍛えるのに、具体的に何をしたのかというと、例えば、トップの人達

を百貨店に連れ出して、3万円あげるのを、あなたがたがセンスのいいと思う製品を3万円分買ってきてくださいと言って、みんなの前で、買ってきたものをプレゼンさせる。すると、いかに会社のトップというのはセンスが悪いかというのがよくわかる。だから、そういうふうなイベントにトップを巻き込んで、「ああ、自分たちはセンスがなかったな、デザイナーの言うことを聞かなければいけないのだな」というところをトップの人達に認識させるというのをやって、だんだんトップの認識を変えていくという運動をやったそうです。

7. おわりに

ということで、若干、時間の都合もあって、早口でしゃべってしまいましたけれども、最後に、今日お話したトピックを改めて、簡単に振り返ってみたいと思います。1点目は、デザインに対する関心が高まっている背景です。背景にも色々ありましたけれども、例えば、その1つには、物余りの時代というのがありましたね。そして、2点目は、じゃあ、本当にデザインは企業を救えるのかという問いに対する答えですが、一般論としてはイエスです。ただ、個別の事情を見ると結構複雑です。トムソンの例だとか、「デザインマインドカンパニー」という本に載っている会社が現在は苦戦しているなど、そう単純ではないというのが3点目でした。4点目は、そのような複雑な状況をきちんと整理しましょうということで、4つの基準を使って状況を整理しました。そして、そうやって整理した上で、デザインに投資するかどうかを決めてくださいねというお話をしました。さらに、デザインに投資すると決めたら、今度はどうしますかというお話が5点目です。「よいマネジメント→よいデザイン→よい売り上げ」という考え方には無理があるので、ここでは、

現実味のある新しい考え方を提案しました。そして、最後に、デザインというのは結局、全社の問題で、デザインを上手く活用するには、トップの意識が変わらないと難しい旨のお話をしました。だから、例えば、サムスンみたいに、なんとかしてトップを巻き込むような工夫をしましょうということです。以上が本日の講義内容でした。御清聴ありがとうございました。

* 実際の講座では写真を多数使用したが、肖像権などの問題があるため、ここではそれらを一切掲載していない。

参考文献

- ・「デザイン・リサーチ」2009年2月18日号 Vol.1 春日出版。
- ・「世界自動車統計年刊（2008年版）」FOURIN
- ・Gemser, G., A. Mark and M. Leendersb. (2001) “How integrating industrial design in the product process impacts on company performance.” *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 18, No. 1, pp. 28-38.
- ・Lorenz, C. (1990) *The Design Dimension: The New Competitive Weapon for Business*. Basil Blackwell Limited, (野中郁次郎監訳・紺野登訳『デザインマインドカンパニー：競争優位を創造する戦略的武器』ダイヤモンド社, 1990).