



## デザインを切り口にしたビジネスの展開へ

デジタルハリウッド大学院 デザインビジネス開発ラボ 教授 南雲治嘉

### 1. 技術力が拮抗してきた

20世紀は技術革新の時代でした。技術革新に対するなみなみならぬ努力が、競争力として他社より抜きん出る道でした。新しい製品が次から次へと市場に出現し、消費者は心を奪われたものです。企業も新たな機能と、高い品質を提供できる技術によって業界のみならず世界に君臨することができました。

さらに生産量をアップするために労働コストの安価な韓国に工場を新設しました。その技術力を韓国がマスターするとコストも上がり、中国への工場移設が始まりました。中国もまたその技術力をマスターすると、中国は自国での生産に力を入れるようになり、日本企業はベトナムなどに工場を移設することになりました。

技術は簡単に真似することができます。日本もそうして技術力を獲得してきたのであって、韓国や中国を困った国だということはできません。次第に、日本の技術を凌駕する国々が出てきました。

ところが21世紀に入るとこれまで、世界の頂点にあった種々の日本の技術はあっけなく韓国や中国に抜かれるようになります。大手メーカーでも倒産したり、買収されたりしていきました。品質さえ良いものを作れば、売れるという信仰は何の役にも立ちませでした。品質さえもあつと言う間に肩を並べられてしまいました。

技術力はどこも同じレベルになってきたのです。拮抗する技術力の時代を迎え、どうしたら生き残れるかを真剣に考えなければならないところに立たされています。技術力崇拝の習慣は簡単にぬぐい去ることはできません。技術があつて初めて製品が生れてくるからです。しかし、この体質を改善することこそ、現在の日本が求められている課題なのです。

### 2. 中国から招聘を受けて

私は5年ほど前より、中国の大学でデザインやデジタル色彩を教えるようになりました。中国人民対外友好協会の招きにより北京に行った時、デザインとデジタル色彩の教育を中国の大学で行うことを要請されました。

当時はまだ、阿部首相と習近平首席との仲が最悪で、中国各地で日本製品排斥や日本の施設に対してデモ隊が押しかけるなど危険すら感じられる状況でした。7年ほど前から上海音楽学院で教鞭を執っていましたが、それも終わるかもしれないと思っていたこともあつて「現状に対して身の危険を感じておりしばらく中国には来れない」と断りの言葉を伝えました。

これに対して担当者より意外な返事がありました。

「習近平首席と阿部首相は互いに連絡を取り合っており、近い内に握手をし、いずれ互いの国を訪問し合う。あなたの身柄の安全を保証する。あなたにデザイン教育を是非お願い



いしたい」その言葉には熱意がありました。とりあえず、話だけは聞いてみようという気になりました。後日談ですが、阿部首相と習近平首席との関係は教えられたプログラムどおりに推移していることに改めて驚きました。

次の日に指示された中国メディア大学に行き、教授になること、そして私の研究室を用意していることを告げられました。中国が本気であることを知り教授の就任を受託しました。それ以後北京に、年に2度ほど行っています。

ではなぜ中国がデザイン教育に必死になっているのかを簡単に説明しましょう。まず、日本企業は攻撃を受けて各メーカーの拠点をベトナムなどに移していますが、中国では折り込み済みのことのように思えます。自国の生産力を高めるために海外メーカーの追い出し施設と技術を回収することを目論んでいるかのようです。

ご存じのように、中国の爆買いは衝撃を与えました。中国政府はこの動きにブレーキを掛けました。内需を高めるためです。と同時に、なぜ国民が爆買いに走るかを分析しています。そして自国製品のデザインの貧困さに気づきました。日本製はデザインが良い。技術力はいずれ同等になる。中国の製品を国民が喜んで買うためにはデザインのレベルを上げること。そのためにはデザイン教育が欠かせない。

中国は急速に大胆な政策を進めます。強引とも思えるやり方であってもやれてしまう国です。多分日本から呼ばれているデザインの教育者は複数いると思います。その結果、中国ではデザイン革命が起こっています。

### 3. デザインが経営の柱になる時代

中国でデジタル色彩が急速に普及しています。デジタル色彩はこれまでの色彩とは違い脳生理学と関係の深い、色による生理的反応を基にした色彩システムです。日本では旧来の絵具による3原色を元にした色彩システムがピラミッドのように立ちふさがっていますが、人の心をどう動かすかについてはその色彩システムでは機能せず、感覚に頼っています。デザインにおける色彩は欠かすことができないエレメントですが、感覚に頼っていれば的確な効果を得ることはできません。

中国がこれまでの色彩を捨て、デジタル色彩に方向を変えた理由はそこにあります。中国のデザイン力をアップするのは科学的な裏付けを必要とすると認識されたということです。実は、これは世界的な流れです。

アメリカのアップル社のデザイン宣言はこの動きを明快に物語っています。「アップルの技術力はトップではない。デザインがトツレベルなのだ。ではわれわれはデザインで勝負する」この言葉の裏にデザインに対する深い認識が見られます。

もちろんデザインを経営戦略に採り入れているのはアップル社だけではありません。トヨタ自動車やNECでも同様です。技術力がドングリの背比べ状態になったとき、ユーザーはデザインでものを選びます。日経新聞社と協力して行った調査で、商品を買うときに何を決め手としているかを聞きました。複数回答ですが、機能性とデザインは80%を越える高い結果を示していました。



全ての商品がこれに該当するわけではありませんが、デザイン重視の傾向はユーザーにも浸透していることが分かります。ある商品の使用後のアンケートで、この商品を買うのに決め手となったことは？という問いに、「デザインが良い」「可愛い」「おしゃれ」「色が気に入った」等の回答が見られました。

ユーザー自身の技術に対する意識は「どこも同じ」という傾向にあります。こうしたことはすでに経営にも反映されていますが、まだ本格的ではありません。技術に対する研究開発や新商品やサービスの開発には先行投資が行われています。商品を生産するための設備拡充にも投資が行われています。

ところがデザイン力を高めるための投資は一般企業では進んでいません。デザインの有用性は認識していても、それをどのように実現するかの方法を検討していないのが実情です。経営戦略にデザインを位置づけることは、もはや当たり前になってきていますが、具体的にデザイン力アップの施策が立案できるレベルにはほど遠いと言えます。

デザイン重視を叫んでも、デザイナー任せになっているところがほとんどです。それでは優れたデザイン戦略は生まれません。デザイン力とは、研究者も技術者も営業も広告担当者もデザインを知り尽くしている必要があります。デザインを経営に生かすには全社を上げてのデザイン力アップの教育や研修が基本なのです。それを惜しんでいると、いずれ中国や東南アジア諸国に追い抜かれていくことになります。

#### 4. デザインビジネスとは何か

私はデザインビジネスという概念を提唱しています。これはデザインを切り口にビジネスを遂行するという意味です。簡単な例をあげます。奈良県のあるメーカーさんが在庫を抱えている商品の処分について相談にいられました。商品開発にするにしても、発売までに時間がかかりすぎるし資金も必要。どうしたらこのピンチを越えられますか、そのヒントが欲しいという内容でした。

実際には大変な作業なのですが、在庫商品のリデザインを提案しました。新商品を開発するには時間も資金もない。それなら、在庫商品を活用することが得策であると説明しました。リデザインならカバーだけを作り変えれば可能です。この場合のリデザインは、本体中身は変えず、外側の色と使用する柄、文字だけを変えるというものでした。

このリデザインは正解でした。在庫がさばけただけでなく、次の商品開発への糧にもなりました。古い話ですが、ズックをスニーカーという名称に変えただけで売上を拡大したことはその一例です。リデザインとは、デザインによって新たな価値を生み出すことだということだといえます。

デザインという作業を少し説明いたします。

デザインはイメージを作ることが、メインの仕事になります。このイメージとは抽象的なことではなく相手へのメッセージともなります。イメージの質が悪ければ売れるわけではありません。イメージの制作作業は図版1を参照してください。また、質の良いイメージを作るための条件があります。それは図版2を参照してください。



最近ではデザインとビジネスが売り上げに直結している事例が多く見られるようになりました。しかし、デザイナーの多くはビジネス感覚が貧困です。まるで、デザインとビジネスは関係がないかのような感覚でデザインをしていることもあります。後述しますがデザインとはそういうものではありません。誰のためのデザインかを考えたときにビジネスの知識が必要になります。

またビジネスマンの大多数の人は自社が扱っている商品のデザインを説明できない人が多いのです。デザインは価値であることを理解していれば、その価値を説明することができます。デザインを知らずしてビジネスを語るなど私はセミナーなどで訴えています。

そのことを応援してくれるようなことが生じています。数年前より、ハーバードのビジネススクールにデザインの教科が設置されたことです。それもデザインのベーシック技法の講座までも用意されています。デザイン思考を採り入れようという動きはこれまでもありました。ハーバードはこれでは不十分と考えました。デザイン思考を採り入れたビジネス開発とはデザインをするプロセスをビジネスに応用することです。そうではなく、デザインを一つの価値として売っていくビジネスであり、デザインそのものの理解が必要という判断がそこにはありました。

## 5. デザインとは

ではデザインと何でしょう。最後にデザインの定義を分かりやすく説明いたします。

デザインという言葉の意味を取り違えている人が多く、それが本質を見失う原因にもなっています。一般的にデザインというと表面的な見栄えと認識されています。形や柄であると思われており、芸術や美術に近い認識です。

デザインの語源はラテン語の「計画」にあります。計画とはあることを実現するためのプロセスを組み立てることであり、実際にものを作るまでをデザインと呼んでいます。あくまでも計画なのであって、少なくともセンスや感覚の世界でないということです。どのような成果や効果を得るかということが最終目的になります。計画は科学的な説明や根拠が必要ということです。ということは、手本通りすれば誰でもできるということになります。

特に色彩はデジタル色彩となり色彩生理の応用によって配色するため、デザイナーの感覚に頼ることは無くなりました。形も視覚心理学の応用であり、極めて科学的です。これらを計画的に使い求める効果を実現するのがデザインです。

デザインの目的を確認すれば、よりデザインの本質が見えてきます。デザインには3つの目的があります。1つは「相手を喜ばすこと」。これは相手を笑顔にすると置き換えることができます。どんなものでもユーザーが手にして笑顔にならないものはデザインの価値なしということです。2つ目は「相手を感動させること」。感動するのは美的な刺激によるものであり、相手の感性を共鳴させることです。ここに色と形が用いられるとともに、商品のメッセージに共鳴させるものになります。3つ目は「相手を幸せにすること」。幸せを感じる原因の一つに満足感や充足感があります。これにはその商品の操作性や機能性も含



まれます。その商品で相手を満足させることができれば、相手を幸せにしたことになりま  
す。

この3つはデザイナーが常日頃意識しなければならない原則なのですが、最近意識して  
いないデザイナーもいます。中にはそんなきれいごとでデザインができるか、と反論され  
る方もいます。何を言われようと、この原則を崩してしまえばデザインでなくなることは  
いうまでもありません。デザインは相手のために行うものだからです。

ここで、この3つの目的をじっくり見つめてみてください。これは、ビジネスでも同じ  
ではないかと気がつくはずです。そうです、ビジネスもまた相手を喜ばし、感動させ、幸  
せにするためのものなのです。

ここで、デザインとビジネスが同一の目的を持っていることが分かります。極めてシン  
プルな目標であり、誰もが理解できる言葉であるところがポイントです。理念や思想の混  
本は本来シンプルであるべきです。しかもここにビジネスが成功する鍵が隠されています。

デザインやビジネスは大きな転換期に来ています。

一度、デザインビジネスに目を向けていただければ幸いです。