

企業のデザイン・ブランド戦略

平野哲行 (株式会社平野デザイン設計代表取締役社長)

Corporate Design and Brand Strategy

Tetsuyuki Hirano
President, HIRANO & ASSOCIATES, INC.

【要旨】 「DESIGN」とは、「具体的な問題を解決するために思考・概念の組み立てを行ない、それを様々な媒体に応じて表現すること」と解される。デザインとは「ものごとの価値を具現化する手段」であり、敏感にニーズを察知しイノベーションやデザイン・ブランド戦略を俊敏に実行する企業のみがこれからの市場競争に生き残るのである。

【キーワード】 デザイン・ブランド戦略 最適な技術 組織改革 もの・コトの可視化

【Abstract】 Design is defined as “to build ideas and concepts in order to solve a specific problem, and present them based on the needs of various media.” Design is a means for embodying the value of things, and the only business that will survive in a competitive market is those that can catch the needs and quickly execute an innovation and/or design and brand strategy.

【Keywords】 Design and Brand Strategy Optimum Technology Organizational Reforms
Visualization of Things and Matters

1. 序文

「DESIGN」とは、「具体的な問題を解決するために思考・概念の組み立てを行ない、それを様々な媒体に応じて表現すること」と解される。たとえば、野球の試合で監督が「SIGN (サイン)」を送ると選手が走ったり投げたりする。我々にとっては道路標識も「SIGN (サイン)」である。要は、何かを相手に伝える、相手にわからせる時に、概念を言葉で明解に限定するという意味で接頭語 de をつけて「DESIGN」という言葉が使われるということである。

最も一般的なのは、製品の色や形などの「スタイリングデザイン」だが、近年では「サービスの在り方をデザインする」であるとか「国際エネルギー戦略をデザインする」とかいったような、「事柄のデ

ザイン」もまたデザインという言葉で語られる。デザインとは「ものごとの価値を具現化する手段」であり、この役割をさせていくことによって、経営戦略や国家戦略にもデザインの考え方を当てはめることができる。

2. 背景

21世紀に入り、世界の産業競争はさらに熾烈化し、20世紀後半の競争は全てリセットされつつある。20世紀後半においては、国際的な大企業でさえありきたりの戦略と方法を用いたのであるが、今日ではIoT (Internet of Things) を含め新たな発想を持ったイノベーションにより、常に我々社会に価値の提供を行なうビジネスモデルが重要になってきた。それに伴い企業のデザイン・ブランド戦略も、

20世紀後半のような単なる製品戦略だけではなく、サービスや社会のニーズに対する価値の提供が、大きな企業戦略の要素となった。

この新たな現象に対応して、巨大なグローバル企業、ベンチャー企業を問わず我々社会が求める価値観に向け、一社だけの技術やノウハウに頼らず、必要に応じ企業間の提携や合併により、適切な社会価値を提示することも不可欠になった。また、強いコンセプトと明解なブランド戦略を持って、社会に対し適切な技術やサービスをプロデュース・コーディネートする組織や人材が必要である。その新たな強いコンセプトを持った社会価値に対し、各企業は社内において自らの技術力や存在価値を報告、社外においては価値を提供する大きなネットワークに参画することが今後ますます重要になるであろう。

これらの現象を踏まえてさらに、デザイン・ブランド戦略も新たな強いコンセプトを持った社会価値を明快に可視化するという大きな変革を余儀なくされ、これからの産業発展において重要な要素を提供するという役割を担わなければならない。

1990年代から現在を振り返ると、我々社会が求めている価値は、生活文化の変化や社会問題、環境破壊・自然現象による大規模な災害の発生により、加速度をつけながら大きく変化し、ますます将来はその変化が著しくなるだろう。そのスピードの中で敏感にニーズを察知しイノベーションやビジネスモデル、ブランド・デザイン戦略に俊敏に追従できる企業のみがこれからの市場競争に生き残るのである。

3. デザイン価値変遷 —ニーズに対する最適な技術—

学生たちに「音楽を聴くデバイスは何を使っているか」と質問したことがある。90%以上がアップル製、残りの10%以下がソニー製という回答であった。ソニーを選んだ理由を訊くと、「音質が良いから」とのこと。ではなぜ、90%以上の学生は音質が良いと言われるソニーを選ばないのか。

かつて世界から「ジャパン・アズ・ナンバーワン」

と称された時代があった。「技術の〇〇」といえば、様々な日本企業の名前が思い浮かぶのではないだろうか。日本企業は最高の技術で確実に「世界の日本」になり、以来最高の技術を世の中に出そうと常に努力している。では、アップルの創設者であるスティーブ・ジョブズは何をしたのか。彼は徹底して製品のスタイルと使い勝手にこだわり、「アップルらしさ」を表現し続けた。ジョブズの戦略とは、最高の技術を知りながらも単なる「技術力」を商品に変えるものではなく、我々が日常生活の中で楽しく音楽を聴くという新たな「文化」を商品価値に変えることだった。技術は常にナンバーワンのものでなくとも良いのである。要は、我々が満足のできる最適な技術を使って、最高の暮らしを与えようとしたのがジョブズであった。そのようにすることによって、アップルは工場を持たずに日本を含めた世界の市場から最適な技術と信頼のできる企業を選び、部品を安価に調達できるようになった。それはオンリーワンから一つを選ぶのではなく、世界の広い供給側から常にアップル側に優位な条件で調達し、次の年には新たな企業の参入も含めベストチョイスを選び続ける仕組みをつくったのである。それに伴い、オンリーワンの商品ではないが故に他社との競争に勝つためにコンテンツをユーザーが簡単に安価で手に入れるビジネスモデルを展開し、デザインに関しては他社との差別化を強くアピールできるだけのこだわりを持ってブランド戦略を進めたのである。このようにジョブズが新たに築き上げたビジネスモデルが市場で優位に立つプロセスの中で、デザインの価値も大きく変遷させられ始めたのである。

単に、良いモノ、最高の技術のモノを売るというだけでなく、重要なのは、ユーザーにとって使い勝手がよく、我々の生活が豊かになっていくような新たなビジネスモデルを構築することである。ただし、それに見合う技術や機能の開発や活用が非常に重要になってきている。デザインは製品の表面を飾るだけのものではなく、企業の競争力を左右する重要な経営資源の一つなのである。

4. 企業にとってのデザイン戦略

4.1. 事例① 航空会社 A 社

我々、株式会社平野デザイン設計が航空会社 A 社と行った事例について紹介しよう。

航空会社というのは、A 地点から B 地点まで人が移動する手段を提供している。いわば企業はその手段に価値を見出している。競合他社と比べて値段も時間もほとんど変わらない場合、その中でどのように差別化を進めていけば良いのか。我々が注目したのは「時間の過ごし方」であった。

はじめに、ライバル企業とのポジショニングの違いを明確にした。J 社は「伝統・格式・丁寧」、その一方 A 社は、「先進・カジュアル・元気」と掲げた。

10 年前はまだ、国内線の A 社、国際線の J 社と言われていた時代である。この頃の海外の評価はどのようなものだったかという、A 社って日本の会社なの？ という声も多かった。「NIPPON」と言うのは日本人だけが使う単語であり、「JAPAN」は J 社の社名で A 社社内では使ってはいけないという呪縛に囚われそのことが国際化に対しての大きな妨げとなっていた。海外に対して、「日本のエアラインという自負、プライドを打ち出したい」と、当時の A 社は強く感じていた。

A 社の社是は、「お客様と共に最高の喜びを創る」、それから、キャビンアテンダントの行動規範のキャンペーンスローガンは「あんしん・あったか・あかるく元気！」である。しかしどちらも全てのサービ

スやプロダクトの開発、実行の指針とはなり得ず、何かを決定する際の指標となる、いわば A 社がもつと A 社らしくなるためのコンセプトが必要であった。

そこでブランド・デザイン戦略会議において検討を重ね、長期にわたって役員を説得し、「JAPAN」という単語を使った「Inspiration of Japan」、「日本の気づき」というスローガンを決定した（図 1）。

「Inspiration of Japan」のロゴを見て頂くと i の点で強調される三つのキーワードは、乗るたびに新しい発見がある「イノベティブ」、他にはない独自の価値を創造する「際立つ個性」、先進性を持つ日本らしさによるひらめき「モダンジャパン」とした。

当時の A 社のデザインは、整備や運航、客室、貨物などの各本部が、それぞれ自分たちの裁量により各プロジェクトのコンセプトやデザインを決定し実行していたため、社長室直結のところに社内全体のデザイン・プロジェクトを決定することのできる機能を持つ「商品戦略室」という部署を社内組織として設けることを提言、さらに、商品戦略室と平野デザイン設計で行なわれる「ブランド・デザイン戦略会議」内で決まったことを役員会に上げ承認を得、その後、各現場とのすり合わせをする役割をこの部署が担った。このようなステップを踏むことにより、社内一丸で同じ方向性を共有することができ、担当者が安心して自分の力を発揮させることができるようになった。全社で同じ目標に向かう企業風土の中でこそ、人の智恵、人の能力は十分に発揮され、各プロジェクトのシナジー効果により強いブランド企

図 1 A 社スローガン



図 2 A 社ビジネスクラス フルフラットシート



図3 A社ビジネスクラスシート配置図



図4 A社ファーストクラス座席



業が醸成されると考える。それは、A社のような3万人以上いる企業にも10人以下の企業にも当てはまることである。

国際線ビジネスクラスを中心としたA社のフルフラットシート採用やミールトレイの軽量化、ラウンジスペースの有効化など様々な取り組みをこの新たな体制において行ない、デモ機の2機がお披露目されたのが6年前であった。そして2016年5月、国際線でA社の有効座席数、有償旅客キロはJ社を抜き、国際線トップへと飛躍した。

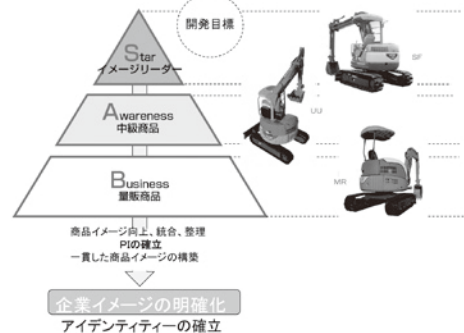
4.2. 事例② 建設機械メーカーK社

建設機械メーカーK社は創業80周年を迎えるにあたり、コマースやイベントを含めた広報活動に力を入れるべきか、デザイン・ブランド構築を行ない社内外に強く自分達をアピールすべきかと悩んでいた。そこで「未来に向けての文化創造、世界に向けてのメッセージ発信」というテーマで10年後

図5 A社ファーストクラスシート収納スペース



図6 K社SAB戦略の導入



のK社の建設機械を可視化し社内外の人々に伝えるというデザイン戦略プロジェクトを提案し、スタートさせた。まずはSAB戦略を導入し、企画から製造、販売を共通のコンセプトで結び、意思共有化と意思決定効率化を展開した(図6)。

K社が有する商品群において「あこがれ」や「目標」といったフラッグシップを作ることで、そのイメージを下位商品にも波及させ、デザインアイデンティティの一貫性を構築し、商品全体のクオリティアップを図った。10年後のK社のStarとなる建設機械(以下、建機)を作ることを目的に、「Creation for the future, Message to the world」という未来に向けての文化創造、世界にむけてのメッセージ発信を掲げ、建設業界では初のコンセプトカーを作りそこにK社の全技術と関係会社の技術を取り入れることにより建機の未来を可視化したのである。K社の主力製品である油圧ショベルをモチーフに、21世紀の日本の産業構造にある様々な問題、課題を可視化した。これは見た目のコンセプ

トモデルを作るのではなく、実際に作業もできる実働モデルを作成することでリアル感が出て、心に残る感動的なものとなった。

また技術面でも実働モデルにすることにより単なる仮説と実験ではなく、実施現場レベルまでの検討がここで行なわれ、開発実施力が大きく前進することになった。具体的には、夜間でも車体の大きさが確認できるように大きなマーカーライトを採用し作業員や周りの人への安全を配慮した。また、指紋照合認証システムやGPS衛星回線により盗難防止システムを開発した。このGPS回線を取り入れることが、全世界でK社の建機がどのような状況で使用されているかを確認するシステム構築のきっかけになったのである。これも見えない技術や仕組みを可視化するというデザインの大きな価値である。他にも作業を衛星回線により効率よくバックアップするといったIT技術、建設機械市場がリース会社中心に大きく変わったことによって効率よく建機を保管管理できるような仕組みが求められ、エンジンの小型化や点検扉を縦に開けられるようにするなど省面積での保管を可能とすることで、リース会社に対し投資効果の向上を可能とし強力にK社の建機をアピールすることに繋がった。さらには環境への配慮など、様々な角度からアプローチして製作された、パワフル・スピーディーなデザイン・ブランド戦略によるソリューションの実施である。開発者間において「未来の建設機械」を共有化できたことにより、製品開発時において、目標の設定を明確に行なうことができ、さらなる技術の進歩とクオリティー向上を図ることが可能になった。また社内事業部間に共通の目標設定を行なわせることができ、結果、各事業所を横断的に繋ぎ、協力し合える体制が強化された。

以上と並行して社内の開発プロセスも大きく見直しを行なった。一つはデザイン戦略の導入により製品開発を単に技術中心のフローではなく商品デザイン実施要領やデザイン業務フローと融合させ、開発当初から一つのブランド構築に向けた開発プロセスを全社共有化させることに成功した点である。これにより社内全体の開発ロードマップを可視化し多岐に渡る建機の部品や操作方法を統一し、K社のブラ

図7 K社最終デザイン (Exterior Design)



図8 K社安全配慮



図9 K社指紋照合認証システム



ンドを単にイメージだけでなく実際の作業員が操作し触れる部品に至るまで浸透させた。この社内全体の開発、進捗状況の可視化は開発情報の共有化を全社に進めることになり、大きく開発コストを下げ且つ開発時間の短縮にも大きな貢献をした。

K社においてはデザイン・ブランド戦略を導入することによって未来の建機を社内の関係者の中で共有化し、製品開発時に目標設定を明快に行なうこと

図10 K社シート



ができ、さらなる技術の進歩とクオリティー向上を図ることが可能になった。市場においてはK社の潜在的技術力と信頼を示すことにより、名実ともに世界の建機メーカーに成長することができたのである。

5. デザイン・ブランド戦略の担い手たち

事例でもわかるようにデザインの領域とは、企業活動そのもの全ての事柄（領域）にデザインは存在し、ものごとを横断的に捉え、また裏側にある「しくみ」もデザインすることである。必要とされる担い手像は、何もないところから価値を作り出すプランニング能力や幅広い領域をまとめあげることのできるコーディネーション能力、経済効果の予測を含

め実際に実現するプロデュース能力を戦略的思考をもって推進できる人材である。またその人材は知識や知恵の中にたくさんの引き出しを作り、その引き出しの使い方を工夫できる「ジェネラリティーを持ったスペシャリスト」、または「スペシャリティーをもったジェネラリスト」であることが求められる。

6. まとめ

本稿では株式会社平野デザイン設計の具体的な事例によるケーススタディーを行ない、企業のデザイン・ブランド戦略の重要性を明解に示唆した。近年多くの自然災害が発生しているが、災害時における高速道路とサービスエリアを含む交通インフラの新たな役割と活用についてもデザイン思考によって見直され、またエネルギー問題に対してもエネルギーの可視化や有効活用といったプロジェクトが推進されている。一方、ビッグデータやIoTを活用し、我々の社会生活の利便性の向上やニーズに的確に応えることを目的としたデザイン戦略プロジェクトも数々見られるようになった。企業にとってデザイン・ブランド戦略は経営戦略の中で大きな役割を担っており、これは単に企業の戦略のみならず国家戦略や我々人類の将来の繁栄と発展を担う大きな要素にもなりつつあることを指し示したい。