

日本におけるデザイン・イノベーションの事例研究

中村 尊裕・芦谷 正人(株式会社DRIVE)

あらまし

近年、デザイン・イノベーションという言葉が耳にすることが多くなった。

デザイン・イノベーションとは、デザイン主導のイノベーションのことである。

しかし、デザインとイノベーションとの関係が明らかではない。本稿では、デザイン主導で製品開発をする2社を取材し、デザインとイノベーションとの関係を明らかにする。

1. はじめに

日本では、普通の人々が「デザイン」¹と聞いて思い浮かべるのは、ファッションやアートあるいは建築の世界である。また、多くの場合、日本では「デザイン」のことを「表層的」なカタチのことを示している。

つまり、「キレイなカタチ」や「カワイイカタチ」などのことをデザインと考えられている。一方、イノベーションは、技術革新と理解されるのが通常である。そこからは、この2つはつながりにくい。

しかし、よく考えると工業デザインと技術は密接な関係があってもおかしくはない。あるいは、デザイン²を「設計」と訳せば、商品設計、システム設計など技術にかかわるトピックはいくらでも思い浮かぶ。さらに、Technological Innovationという言葉があることでわかるように、英語では「イノベーション」は「新しいこ

と」を指し、技術的なイノベーションとは限らない。

本研究では、デザインを用いてイノベーションを起こし続ける企業にインタビューをし、デザインとイノベーションとの関係を明らかにする。

2. 研究方法

デザインを活用している企業2社に非構造のインタビュー調査を行なった。

3. 事例

3.1 ハグルマ封筒株式会社

「人と人とのコミュニケーションを演出する会社」

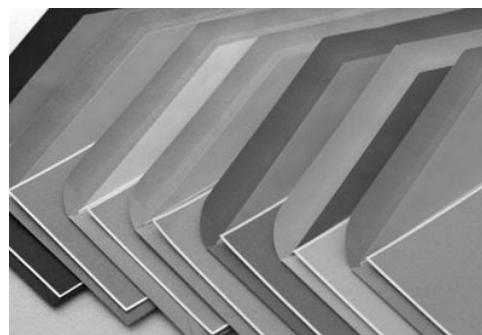


図1 個性的な品揃え豊かなハグルマ封筒の商品

¹ 「デザイン」は、表層的なカタチを意味する。

² デザインは、「カタチ」だけのことで無く、人々の「気持ち」や「理性」に作用し、新たな生活シーンや行動に繋がるような「システム」の設計全般を意味する。



図2 2010年に新築された新社屋



図3 左は杉浦社長、右が炭谷リーダー

本 社 大阪府堺市 創業1918年
事業内容 封筒、紙製品の製造販売
代 表 者 杉浦正樹
社 員 数 130名

HP <http://www.haguruma.co.jp/>

経営理念 熱意、創意、そして誠意をもって、
明日の幸せを目指します。

基本方針 個性豊かなコミュニケーションを演
出する事により、社会に対して、文
化の向上に貢献します。
自然環境を大切にし、地球愛護を企
業活動の中で、実践しつづけます。
一人ひとりが、仕事を通じて心身を
鍛え、人間性を高めながら、進歩発
展を目指す姿勢をつくります。

インタビュー日 : 2010年8月9日(月)

インタビュー時間 : 午後3時~午後5時

インタビュー : ハグルマ封筒株式会社

代表取締役社長 杉浦正樹氏

企画広報部 企画グループ リーダー

炭谷真希氏

撮 影 : 株式会社DRIVE 越智ゆみ

3.1.1 封筒業界を取り巻く環境

ハグルマ封筒は社歴92年、現 杉浦社長で4代目。創業は杉浦社長の祖父杉浦敬二郎氏。関西にはハグルマ封筒の他に老舗封筒メーカーとして株式会社ヤマガタ、ハート株式会社などがあり、明治時代に行われた郵便制度の発展とともに重要なインフラの一部として封筒業界は発展してきた。

ところが、昭和50年代からファクシミリが出現し、その後ネット社会となり、業界のあり方を根底から見直す時代となった。

このような状況の中でハグルマ封筒は、2006年に社長に就任した現在47歳の杉浦社長が創業の地である松原市から堺市に本社を移転させ(図2)、時代のニーズにあった企業形態への改革をすすめた。

1997年にホームページを開設し、メーカーから直接エンドユーザーに向けた情報発信を開始。1999年には個人向けの手紙用品ブランド「ウイングド・ウィール」を設立し小売業をスタートさせた。インターネットによるショッピングサイトを開設(図4)。その後、直営店を2001年には東京表参道にオープンし、2004年には大阪心斎橋(図7)にオープン、積極的にエンドユーザーのニーズをくみ取るなど、封筒業界には珍しい活動を行ってきた。

杉浦社長は体質の古い封筒業界を継承するにあたり、「情報の伝達」の手段としてネットやメールが当たり前となった現代に、紙の封筒や



図4 封筒メーカーでは珍しいネットショップを開設

手紙を製造する自社の存在意義を持たせるためのコア・コンピタンスを深く考える必要があった。

そこで、紙の持つ役割は「情報の伝達」道具から「気持ちの伝達」であったり、「自分らしさの伝達」であったり、企業であれば「企業らしさの伝達」の手段ではないかという考えにいたった。

そのため、デザインが重要な役割になると考えた。

3.1.2 エンドユーザーへの直接販売へのチャレンジ

そこで、“紙を使った伝達手段”とはこうあるべきということを社会に伝えるには、領収書を発行するBtoBの経済では難しい、自腹で商品を購入するBtoCの経済でなければ成立しないのではないかという考えから直営店を自社ブランディングの拠点として展開することとなった。直営店舗を作った事で、BtoBでは知ることのできなかった購入者一人一人の「気持ち」を直接聞くことになり、また現代人が紙に求める役割を現場から感じ取る事ができるようになった。

ネット販売や直営店舗の展開をすることにより杉浦社長は顧客の考え方が大きく変わっていることに気がついた。

それは、BtoBとBtoCとの境が限りなく無くなってきているということである。同社の商品は従来、業務用封筒や小売店で販売される大量生産品が売上げの大半を占めていた。消耗品としてこれらの商品が購入される時は価格の高低や利便性によって購入が決定されてきた。

しかし、顧客のニーズにこたえるために小ロット販売をしたり、商品アイテムを増やしたり、ネット通販により自由に購入ができるようにすることでデザイナーや広告代理店のようなBtoBの顧客であっても、「安ければ良い」という顧客だけではなく、エンドユーザーのような「個人の感性」で商品選びをする顧客が現れたことに気がつき、より顧客の「感性」に対応できる商品作りとサービスが重要だと考えるようになった。

そのため、店舗の役割はエンドユーザーの指

向性を分析するアンテナショップとしての役割だけでなく、顧客とハグルマ封筒が一对一のコミュニケーションを行う場所としての役割を重要視するようになった。

3.1.3 「情報の伝達道具」としての封筒から気持ちを伝える手段としての封筒へ

杉浦社長はハグルマ封筒では自社の立ち位置を「紙で行えるコミュニケーションの演出企業」と定義づけている。紙加工全般にわたる製造能力を同社は持っているが、いわゆるステーションナリーなどの完成品を製造する考えは全くなく、あくまで「人と人とのコミュニケーションを演出するための紙製品を製造する」ということが同社の役割であると定義している。

これはハグルマ封筒が手紙文化の一翼を長年、担っていたことに由来している。手紙という製品はそこに購入者がメッセージを書くことで完成する、いわゆる半製品である。そのため、ハグルマで製造される商品は、購入者がコミュニケーションのツールとして利用することを目的として開発される必要がある。同社の商品はその物自体で自立する物ではなく、購入者の手によって完成する商品だというのが同社の基本的な考え方である。その考え方に基づき杉浦社長が商品開発者に求めるのは、一時的な流行のデザインではなく、開発者が今から10年前も10年、歳をとった時でも利用したいと思うようなデザインであること。購入者が「使ってうれしい」物こそがハグルマが追求する商品だと考えている。

この「コミュニケーションの演出」という考え方は同社のネット通販にも色濃く表れている。多くのネット通販は業務のシステム化による販売経費と手間の削減が目的とされているが、同社のネット通販はネットの合理的なシステムだけに頼らず、商品に対するアドバイスをオペレーションスタッフがアナログ的なコミュニケーションで対応している。

また、商品のパッケージも無機質な業務用段ボール箱ではなく、かわいいデザインが施されたパッケージ（図5）を採用している。

商品には必ず、受注担当者の直筆のメッセー

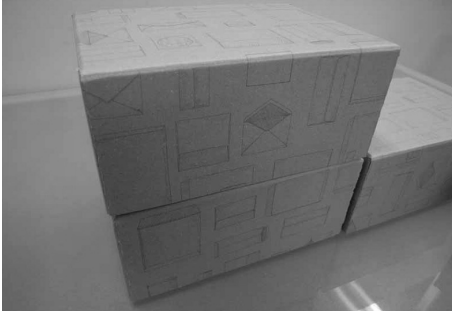


図5 かわいいデザインがされたパッケージ

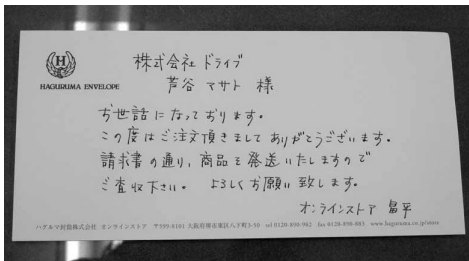


図6 ネットショップで購入したときに添えられる手書きのレター

ジカード(図6)が添えられているのも特徴的である。

このように、杉浦社長は自社のコア・コンピタスである「人と人とのコミュニケーションの演出」ということをデザインの積極的活用により、とても分かりやすい形で組織内外に提示し、成果を発揮している。

東京、大阪の直営店舗(図7)では、ハグルマ商品のクオリティーの高さを十二分にプレゼンテーションできる空間を演出している。



図7 大阪心斎橋の直営店

店舗を単純な物販の場所ではなく顧客とのコミュニケーションスペースであるという同社の考え方が店舗デザインに表れている。例えば、店舗内に大きくスペースがとられたテーブル状のショーケースは、その上で顧客が商品を自由に並べ、どの組み合わせが一番自分の好みかを見比べることができるようにデザインされてい

る。

このようにホスピタリティー溢れる空間により、顧客とスタッフの「コミュニケーション」により、ロコミの活性化に成功している。

お客様の「感性」に応えるには「自分たちの感性を高める」ことが重要。そのためにデザインは欠かすことのできないリソース。社内的には2010年7月に新築した堺市の新社屋(図2)では、老舗封筒メーカーの本社工場とは思えないような現代的な仕上がりとなっている。

杉浦社長がこのようにデザインを積極的に活用するのは「感性価値の高い商品」を作るためには自分達の「感性」が高まる環境作りが必要、そのためにはデザインは無くしてはならないリソースだと考えているからである。

エントランスにデザインされた130枚のカラフルな封筒の画像一つずつにIDを思わせる番号が記されている(図8)。その番号は新社屋で共に働く社員達の生年月日で、社外の方々を社員一丸となっておもてなしするというコンセプトでデザインされている。また、社員の立場から見ると共に協力し、企業を発展させるという宣言のようにも感じられる。そして、従業員通用口にかけられたユニークな壁画のようなイラストには「good morning good smile!」(図9)と記されている。

杉浦社長曰く、「毎日笑顔で、挨拶を欠かさず」とよくある工場や企業の標語のような物では社員が誰も読んでくれない、かわいいイラストにメッセージが書かれた方がみんなが見てくれるという考えからである。工場や社内のいた



図8 本社エントランス

とるところにこのようなイラストが掲げられ、楽しみながら社是を共有する仕組みにデザインが用いられている。



図9 従業員通用門に貼られた等身大のイラスト

2階ショールームは国内外のゲストに自社商品の品質とホスピタリティー精神を垣間見ることができる場所である。

ヨーロッパの高級インテリアメーカーを感じさせる内装に大型のキャビネットが施されカテゴリーごとの自社製品が美しく展示されている。

ここにも同社の考え方である高質なコミュニケーションがデザインされている。

「神は細部に宿る」というルートヴィヒ・ミース・ファン・デル・ローエ³の言葉のとおり、ショールームに隣接する会議室の大型ガラスの衝突よけマーキングにまでも、かわいい封筒の形がデザインされている(図10)。

このように同社は、人間の五感に訴えかけ、人の感性にアプローチする感性マーケティングをデザインを通して実現している。



図10 会議室のガラスにデザインされた封筒型のマーク

3.1.4 ブランディングによるファン作りがこれからの企業に絶対欠かせない事

「このように繊細に自社をブランディングすることにより集まってきたファンをコミュニティー化していくという考え方があるか?」という我々の質問に対し、杉浦社長は「当社は完成品メーカーではなく、サプライヤーです。だから、一定の顧客を囲い込むことを良しとしない、自社の商品は材料であるため、顧客とのほど良い距離感が顧客との快適な関係だと考えています。全ての人の「コミュニケーションの演出」を目指すのが当社の考えかたであり、一部の顧客を囲い込むことは当社の考え方即していません。」とのことであった。

しかし、今回のインタビューに参加していただいた企画グループリーダーの炭谷氏は元々、同社のショップ「ウイングド・ウィール」の顧客で同社の商品の熱烈なファンであったことが入社した理由であることを考えると、明らかにある種の強いハグルマファンを育てていることは確かなことである。

デザインは企業の考え方や哲学を具現化し、ファンを形成するための重要なリソースである。そして、ファン作りはデフレ不況の煽りを受ける現代中小企業が価格の決定権を握るためにも、重要な役割を果たしている。エンドユーザーと積極的にコミュニケーションをとる環境を形成することでファン作りをしている同社のあり方は、従来からの大量生産型BtoBビジネスに固執する同業他社の販売平均価格や利益率の推移から見ても企業価値向上には欠かせない要素といえるのではないだろうか。

³ 20世紀のモダニズム建築を代表するドイツ出身の建築家。

3.2 三和酒類株式会社

デザイナーと企業の強力な信頼関係が「ブランド」を生み出す。

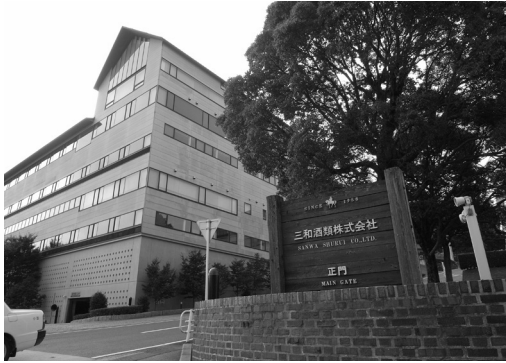


図11 大分県宇佐市にある三和酒類本社



図12 1984年4月第一作目の「いichiko」
駅貼りポスター

鳥が飛び、木々がうたう、酒の杜をつくりまします。三和酒類株式会社（図11）は、おなじみの麦焼酎「いichiko」をはじめとして、清酒・ワイン・ブランデー・リキュールなどを幅広く手がける総合醸造企業である。「品質第一」を社の基本理念とし、原料や水を選び抜き、技術のすべてを傾けて、酒を醸造しています。すべては品質のために。この姿勢は、いまでも、そしてこれからも、決して変わることはありません。

三和酒類株式会社

本社 大分県宇佐市 創業1958年

事業内容 酒類製造業

代表者 赤松 健一郎

従業員数：342名（平成22年8月）

HP <http://www.iichiko.co.jp/>

インタビュー日：2010年8月25日（水）

インタビュー時間：午後1時～午後3時

インタビュー：三和酒類株式会社

代表取締役会長 赤松健一郎氏

お客様創造部 部長 都瑠敬文氏

撮影：株式会社DRIVE 越智ゆみ



図13 左、赤松会長、右、都瑠部長

3.2.1 三和酒類におけるブランディング

- 市場調査により中心顧客を的確に見つけ出し、一過性のブームに流されないプロモーションを行ったことで三和酒類は競合他社に抜きんでることができた。

- プロモーションを社内から切り離すことで三和酒類は「品質向上」に集中し、長期的な視点で継続的なファンを形成することができた。

- ポスターやCMが販促目的だけではなく、社内啓蒙活動を促進し、社員の精神的一体感をつくることができた。

- 「販促」よりも「コミュニティ形成」を重視したプロモーションが長期的な三和酒類の発展に大きく寄与した。

3.2.2 「いichiko」の誕生

三和酒類株式会社は1958年9月、宇佐市内および宇佐郡下の三つの酒蔵（赤松本家酒造株式会社、熊埜御堂酒造場、和田酒造場）が集まり共同瓶詰め場としてスタートした。

そして、それぞれ別に造っていた銘柄を「和

香牡丹」という共通の銘柄に統一して出荷をはじめた。

その後、翌年1959年に宇佐市の西酒造が参加、この四社が中心となり現在の三和酒類株式会社を形成することとなった。

三和酒類は清酒の酒造メーカーとして発足したが、1960年頃から高度成長時代を迎え、灘や伏見の大手酒造メーカーが潤沢な資金力に物を言わせて、テレビCMや新聞雑誌などへの広告を大量に出稿し、日本酒業界の競争が激化した。

当時、地方の小さな酒造メーカーであった三和酒類も、その煽りを受けることとなった。しかし、大手のように宣伝広告費を使ってプロモーションをすることができず、値引きの繰り返しにより、収益の低迷に苦しむ時代となった。

そして、1975年をピークに清酒の国内需要は減少に転じた。

食生活の洋風化に伴いウイスキーなどの洋酒の売上げが飛躍的に伸び、同じ醸造酒でもビールやワインが安定成長を続けたのに対し、清酒離れは著しく進んでいった。こうした情勢を受け、三和酒類を構成する赤松、熊埜御堂、和田、西の4家は、1972年10月、共同瓶詰め方式をやめ、各家が所有していた酒造免許を国に返上し、資本的に一体化する「企業合同」に踏み切った。

共同化にあたって、創業者の一人、西太一郎氏は、「4家とも江戸時代から続いた暖簾を自分の代で下ろしていいものかと、さんざん悩みました。そして、酒造権の廃止を告げる税務署から届いた藁半紙を目にし、言い知れぬ寂しさを覚えました。ですが、「背水の陣」を敷いた以上、後戻りができないという覚悟をすることができました。」と西日本新聞のインタビューにその時の気持ちを語っている。

三和酒類が正式に三和酒類株式会社として発足したのはこの時からである。三和酒類は「企業合同」化の当初は従来通りの清酒を販売していたが、1974年4月、業界では革命的な焼酎が登場した。それは大分県日出町の二階堂酒造が作った、「麴」も含め、すべてを大麦で仕上げた100%麦焼酎「二階堂」である。「二階堂」は特殊な製造工程により従来本格焼酎の特徴であった独特の「臭み」を無くし、焼酎のイメージを大きく変化させ焼酎好き以外の飲酒者に人気広がった。発売当初、酒販業者が奪い合うように二階堂酒造に押し寄せ「二階堂」を買いあさっ

ていた。

三和酒類もこの「二階堂」に刺激を受け、従来の清酒作りで培った「味覚感覚」を生かし、香りのいい焼酎作りにはチャレンジすることとなった。製造担当の和田昇氏と河底伊八郎氏の昼夜を徹する努力のお陰で、ようやく1979年2月、現在では三和酒類を象徴する焼酎である「いいちこ」の発売に漕ぎ着けられることができた。焼酎独特の「臭み」が無く、さわやかな「香り」が人気を呼び口コミが広がったことと、流通を依頼した、流通問屋「日本酒類販売」の協力により、「いいちこ」は市場に浸透していった。

当時の全国的な焼酎ブームを受け、三和酒類も「いいちこ」を一気にワイド商品とするために、本格的なプロモーションとブランディングを行うこととなった。

3.2.3 アートディレクター河北秀也氏との出会い

プロモーションには、宇佐高校出身で、上記の河底伊八郎氏の義理の弟となる、アートディレクター河北秀也氏（日本ベリエールアートセンター主宰、東京芸術大学デザイン科教授）に白羽の矢を立てた。

1982年赤松氏と西氏が銀座の河北氏の事務所を訪れ、広告制作の依頼をしたが、当時はすでに有名アートディレクターであり、多忙な河北氏は三和酒類の依頼をすぐに承諾しなかった。

なぜならば、広告業界には暗黙の「一業種一社」の不文律があり、三和酒類の仕事を受けると他の大手酒メーカーの仕事ができなくなることと、三和酒類は義理の兄と実の姉が働いており、自分の故郷でもある宇佐の会社の仕事を万が一でも失敗すると、故郷に錦を飾るどころでは無くなってしまふ恐れがあった。

しかし、河底夫婦などの再三の説得により、河北氏は「全てのマーケティング、プロモーションを全権委任する」ことを条件に三和酒類の依頼を承諾することとなった。1983年から河北氏によるプロモーションが開始された。

当時、三和酒類は年商18億円ほどの地方の酒造メーカーであり、まだまだ大手酒メーカーのようにテレビや新聞を使った派手なプロモーションを行うことが不可能であった。そこで、限ら

れた予算を有効に使うために河北氏は駅貼りポスターでの長期的なプロモーション戦略を行うことにした。駅貼りポスターはテレビCMや新聞媒体のような派手さに欠けるが、同じ場所に定期的に張り出すことで、少ないながらも必ず見る人が現れ、口コミで評判が少しずつ広がり、長期的なプロモーションでは最適な手段であるという河北氏の判断であった。

1984年4月、初めての「いいちこ」B倍判ポスター(図12)が全国主要都市の地下鉄、国鉄(現JR)の駅構内に掲示されることとなった。

3.2.4 社内に宣伝部をつくらない

その後、河北氏の手がける「いいちこ」のプロモーションが社会的に反響を呼び、順調に売上げを伸ばしていった。

そして、河北氏と三和酒類は、受発注の関係を超越、共に三和酒類という会社を発展させるパートナーとしての関係となっていった。三和酒類は河北氏との約束通り、クリエイティブに関する決定権を全て河北氏にゆだね、河北氏が立案するプロモーションに一切口出しをしなかった。年商500億円以上となった現在でも三和酒類には宣伝部がない。それは、河北氏の会社である日本ベリエールアートセンターが三和酒類の宣伝部の役割を担っているからである。

このようなケースは三和酒類規模の会社では極めて希なケースと言える。

しかし、河北氏とのこのような関係が三和酒類の「デザイン・イノベーション」を可能にしてきたと考える事ができる。

通常、日本では企業内に宣伝部があり、宣伝部から広告代理店に依頼し、広告代理店がデザイナーをアテンドするというのが一般的である。

そのため、実際にクリエイティブに関わるデザイナーとクライアントの間に距離があるために、優れたデザインの実現が困難となる。このような関係から企業はデザイナーが持つ、マーケティングやブランディングの能力に直接触れることができず、デザイナーを職人と考えるようになってきた。また、デザイナー側もゼロベースからの企画に立ち会うことが少ないことから、与えられたテーマを美しく整理することが仕事と考えるようになってきた。

しかし、河北氏はデザイナーの役割を「企業ブランディング」には欠かせない存在と考えていた。

河北氏の著書「デザイン原論」の中で「デザイン」の役割を以下のように述べている。

「デザイン」とは、人間の創造力、構想力をもって生活、産業、環境に働きかけ、その改善を図る営みと要約できる。つまり、人間の幸せという大きな目的のもとに、創造力、構想力を駆使し、私達の周囲に働きかけ、様々な関係を調整する行為の総称。」

三和酒類は河北氏にクリエイティブを全権委任したことで、デザイナーが本来持っている造形力、構成力、調整力など「デザイン・イノベーション」の力をいかに発揮させたのである。

3.2.5 一時的なブームに流されないブランディング

1984年、三和酒類は東京駅から半径30キロ以内の酒販店20店、「いいちこ」の常飲者100人、焼酎愛好者80人を対象に市場調査を行った。

その結果、「40代、日本経済新聞を読み、年収600万円以上」といった中年層が「いいちこ」を愛飲していることがわかった。

そして、90%近くの愛飲者が会社の先輩などに薦められて飲み出したという「酒にうるさい大人たちの口コミによって広まった」ということがわかった。

三和酒類はこのデータをもとに、愛飲層にターゲットを絞り、口コミを重視したマーケティング活動を行うことを決定した。当時、焼酎ブームの真っ只中で、大手酒メーカーはどれも派手な広告で若者にアピールする戦略をとっていた。

そのため、焼酎ブーム終息後、他社は売上げを大きく低迷させることとなったが、三和酒類はブームに左右されない大人世代をターゲットにしたことで、焼酎ブーム終息後も売上げを伸ばし続けることができた。このターゲティングに即して三和酒類と河北氏がとったもう一つの戦略が「イメージ戦略」であった。

それは従来「卑酒」とされてきた焼酎のイメージをブランデーやウイスキーのような「貴酒」にするという考えであった。そのため、河北氏は当時流行していた「インパクトのある商品広

告的な表現」のデザインにせず、三和酒類の品質にこだわる企業姿勢とお酒の持つ「文化」をアピールする企業広告的なデザインで「いいちこ」の価値をアピールした。

これらの戦略が見事に功を奏し、三和酒類の年商は1982年には19億円ほどだったのが、1986年には170億円と10倍近い成長を遂げている。

3.2.6 企業とデザイナーの対等な関係が「デザイン・イノベーション」を生む

企業が「デザイン・イノベーション」を成功させるために大切なことは企業とデザイナーが対等に意見をぶつけ合える関係になることである。河北氏の場合はむしろ三和酒類の経営陣に一喝するほどの関係であった。

その例は西太郎氏の以下のような言葉からも明らかである。「80年代、私（西氏）は若い女性層を取り込もうと、人気の高い女性誌の「an・an」（現マガジンハウス）、「non・no」（集英社）に広告を出すことを提案しました。すると「あなたの奥さんや娘さんがどんどんお酒を飲むようになってもいいんですね」と河北さん。「いやあ、それは困ります」と私。「自分の家族なら困るようなことが他人ならいいんですか。その考え方がダメなんだよ」。烈火のごとく怒られ、黙って頭を下げるしかありませんでしたね。」

（「グッド・スピリッツ 「いいちこ」と歩む」
西日本新聞社）

また、三和酒類では毎朝、朝礼の時に「品質第一」「安全運転」「おかげさまで」という3つの言葉を社員全員が唱和する。

河北氏は三和酒類の仕事を受けるとき「嘘の片棒をかつぐつもりはない。だから、常に品質の向上に努めて下さい」と強く念を押しした。

三和酒類では、1985年から社内完全禁煙となった。これは、商品開発の担当者だけでなく、社員全員が利き酒の能力を身につけることで、「品質第一」と唱和する内容を重視する姿勢にそぐわないためである。

河北氏は三和酒類の長期的な発展を常に考え、インナーキャンペーンとしてポスターを意図的にデザインする場合もあった。

例えば、「いいちこ」33作目のポスター（図15）にあるコピーの「トライを決めた者も、ガッツポーズなどとらない。それが全員の力であることを知っているからだ」（1986年12月）という言葉に、西太郎氏と赤松重明氏は自分たち経営陣を戒める言葉だと感じた。

また、54作目の「いい天気だ、とばかり言っている」（1988年7月）というコピーからは「売れているからといってノーテンキになるな。いつ冬の時代が来るのか分からんぞ」と、営業マン達に警鐘を鳴らしている。

現在でも、「いいちこ」のポスターは社内のいたるところに貼られ、三和酒類の文化を社員に啓蒙する役割を果たしている。このように河北氏が作る広告が三和酒類にプレッシャーを与え、そのプレッシャーに三和酒類が応えることで奇蹟的な発展を今日まで収めてきた。

アートディレクターであり武蔵野美術大学教



図14 創業者の一人、故赤松重明氏が掲げた交通安全の標語

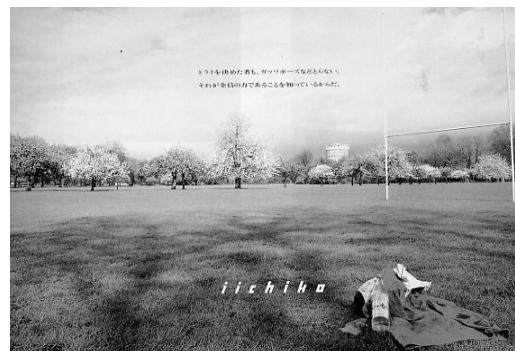


図15 インナーキャンペーンとしても役立つ「いいちこ」のポスター

授の原研哉氏はデザイナーによる「デザイン・イノベーション」の重要性について以下のように語っている。

「優れたデザイナーは、多方面にわたる夥しいビジネスシーンに多層的・連続的に接触し続けている。だから、イノベーションが生まれる刹那の運動メカニズムを高速度カメラのように緻密にその目に捉えることができる。ひとつの企業に専念せざるを得ない企業家の目とはそこが異なるのだ。

デザイナーが創造的なコンサルテーションを行うことができるのはそういう資質においてである。有能なデザイナーが企業経営と結びつくことで何がもたらされるかについて、ビジネスリーダーはもう少し把握しておいた方がいいかもしれない。産業ヴィジョンの再構築が真摯に求められている現代の日本であればこそ。」

まさに、原研哉氏の言葉通り、有能なデザイナーが企業経営と結びついたことで三和酒類のような発展がなされるのではないだろうか。

日本の多くの企業がデザイナーの役割を絵画的なイメージを作る仕事と考えている。

しかし、イギリスではデザインは小学生からの必修科目で社会科の中に位置づけられている。日本のように美術教育の一部分という考え方が大きく異なっている。

河北氏はデザインを単純に絵作りとせず、「企業の文化を創り、企業の社会的な位置を築く手段」と考えてきた。

三和酒類で1986年から発行されている山本哲士氏（東京藝術大学客員教授、元信州大学教授）監修「季刊*iichiko*」（図16）は、タイトルこそ「いいちこ」の名前が付いているが、中身は極めて文化的な内容ばかりで、あまりにも難解な内容は学術論文集といっても過言ではない。

なぜならば、この季刊誌は「焼酎は確かに大衆的な酒だが、イメージまで下落させることはない。高尚な文化を背負っているということを感じさせないとだめだ」という河北氏の考えから発行されたからである。

1999年からは国際版をだし、イギリス、フランス、メキシコ、イタリアなどで読まれ、「いいちこ」ブランドをいち早く世界に広める役割を担っている。

このようにデザイナーが企業の経営的な問題にまで踏み込み、意見を交わすことは日本では

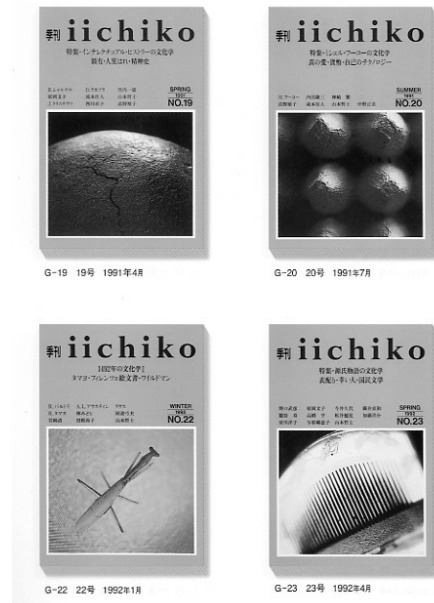


図16 格調高い内容の「季刊*iichiko*」

極めてまれなケースである。

日本では企業とデザイナーの関係は多くは一過性のものに過ぎず、プロジェクト単位で契約し、そのプロジェクトに対する視点を持つことしかデザイナーには許されていない。

しかし、デザイナーの本来の仕事は企業と長期的関係を築くことで本質的な企業の社会的有用性を発見し、社会に伝えることである。河北氏と三和酒類のように長期的パートナーシップを持つことで河北氏は三和酒類の社会的存在意義を見つけ出し、それを目に見える形にして、社会や三和酒類の社員に橋渡ししている。

それは、まさに宣教師のような役割である。

しかし、その関係が大分の地方都市にありながら「いいちこ」というナショナルブランド商品を世に生み出し、奇跡的な「デザイン・イノベーション」を実現することができた理由に大きく関係していると考えられる。デフレ経済と言われて久しい現在、企業は自社商品を「コモディティ」というポジションで作り続ける限りじり貧の状況から抜け出すことができない。それぞれの企業独自の「本質的価値」を見だし、ブランディングすることが重要である。

そして、「企業ブランディング」にはデザイナーの「デザイン思考」が欠かせない要素でありデザイナーを積極的に活用することで新たな

「イノベーション」が生まれ日本企業の価値を大きく変えていくのではないだろうか。

4. 調査結果

今回、取材をした2社には以下のような共通点があった。

1. 基礎技術の存在
2. 顧客ニーズ徹底的調査（リードユーザの決定）
3. 企業理念（自社の社会の中での役割の明確化）
4. 製品言語（ユーザーに製品メッセージを伝えるために使われるさまざまな記号と、ユーザーがその記号に意味を与えるうえでの文化的背景）が存在し、上記がデザインによって統合（図17）されていた。

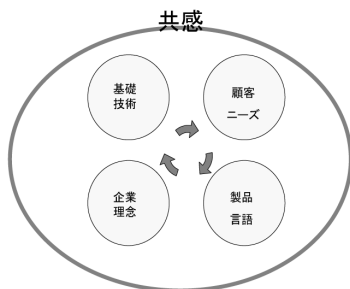


図17 基礎技術、顧客ニーズ、企業理念、製品言語の統合におけるデザイン（筆者作成）

優れたデザインは、機能や顧客ニーズとともに製品に込められた意味、そして企業理念をも取り込んでいた。

このような事例からどのようにすればデザイン・イノベーションを起こすことができるか考察する。

デザイン・イノベーションを起こすためには、製品やサービスのデザインは、企業内で孤立した機能であってはならない。自社のあらゆる機能を動員して、顧客の経験全体に働きかけるべきである。

顧客の経験⁴は、最初に顧客が製品に触れた瞬間に始まり、製品の寿命が尽きるまで、ある

いはサービスの提供が終了するまでずっと、顧客と製品とのあらゆるやりとりを通じて継続していくことになる。

したがって、製品自体は顧客経験の一部にすぎない。そのため製品設計チームは、財務、マーケティング、サービスなど幅広い知識を持ったメンバーで構成することがきわめて重要となる。

デザインをP&GのDNAに取り込もうとしているP&GのCEOアラン・ラフリーは次のように指摘している。

「世界を動かしているのは『価値』だと思います。消費者は優れたデザイン、優れた性能、高品質、高付加価値、すばらしい経験を得られるなら、そこに多くのお金をかけるものです。この点は多くの分野で証明されています。私たちが・・・リテラーと話すときに最も重視しているのは、価格は価値の一部であるものの、多くの場合は、その決定要因ではないという点を理解してもらうことです。」⁵

したがって、デザイナーは、顧客経験のデザイナーとなるべきであるといえる。

今回、取材をした2社は、顧客経験のデザイナーを活用していた。顧客経験のデザイナーとは、顧客の経験を考へて、デザインし、さらには、顧客の体験、経験を高めるようなことを考えるデザイナーのことである。ハグルマ封筒株式会社は、どのようなシーンでどのように封筒が使われるのか、また、顧客がどのような思いを込めて封筒を送るのかをデザイナーが考え、封筒がデザインされていた。三和酒類株式会社のいいちこでは、どのような人が、どのようなシーンでいいちこを飲むかを考えながらパッケージから瓶にいたるまでデザインされていた。

このように顧客経験のデザイナーが、デザインにコアテクノロジー、顧客ニーズ、企業理念、製品言語を統合し、それによって共感をよび、デザイン・イノベーションを起こしたと考えられる。

今後の課題として、今回は定性分析によってデザインとイノベーションの関係について分析を行ったが、今後は定量分析によってデザインとイノベーションとの関係を明らかにしていきたい。

⁴ ジェイムス・M・アッターバック『デザイン・インスパイアード・イノベーション』、ファーストプレス、2008年、pp22

⁵ Reingold J, What P&G Knows About the Power of Design Fast Company, Vol95, 2005, pp56-57

参考文献

- 辻野 功『大分学・大分県 地域再生』, 明石出版, 2006年
- 河北秀也『河北秀也のデザイン原論』, 新曜社, 1989年
- 三和酒類会長 赤松重明「全国経営者セミナー講話録 下町のナポレオン商法」
- 平林 千春『奇蹟のブランド「いいちこ」ーパワーブランドの本質ー』, ダイヤモンド社, 2005年
- 小阪裕司『「感性」のマーケティング』, PHP研究所, 2006年
- ジェイムス・M・アッターバック『デザイン・インスパイアード・イノベーション』, ファーストプレス, 2008年, pp22
- Reingold J, What P&G Knows About the Power of Design Fast Company, Vol95, 2005, pp56-57
- Verganti, R, “Design as Borrowing of Languages: The Role of Designers in the Innovation Strategy of Italian Firms,” Design Management Journal, vol.14, No.3, 2003, pp34-42