

デザインの

安西洋之
Anzai Hiroyuki
八重樫文
Yaegashi Kazaru

これからの商品は
「意味」を考える

次に来るもの



CrossMedia
Publishing

はじめに

■ 深さを狙うイノベーション

製品の質に差がなくなり、差別化できない。モノが売れない。そうした八方ふさがりに見える状況のなかで、新しい道を探していらっしやるビジネスパーソンに読んでいただきたく、この本を書きました。

グローバルとローカル、技術と非技術、大都市と地方……このような二者択一に見える選択を前に、どうすれば良いか迷っている方たちのお役に立てれば、と願っています。さらに言えば、ビジネスの「広さ」ではなく、「深さ」で独自の位置を築きたい、と考える方たちの力になりたいのです。

日本は先進技術のリーダーである、という自負が長い間ありました。日本の自動車や電機メーカーのブランドが世界各地の街角にまで浸透した風景に、胸を張った人も多いと思います。しかし、それは過去の話です。現在、特に先進諸国の人からは、日本が技術先進国であるとは思われなくなっています。

大企業への評価がそうなのですから、中堅以下の規模の会社は、次の飛躍の方向がなかなか見出せない。品質には自信があるが、技術開発力が圧倒的というわけではない。国内でのサービスに自信はあるが、文化の違う国の人たちの心を躍らせる確信までは持てない。

しかしながら、そうした企業でも市場でイノベーションを起こせるチャンスがある。そういう趣旨で本書を書きました。

しかも、不安定な時代にこそ求められる「長期的な利益の源泉を狙う」という目標を掲げています。市場は国内であれ、海外であれ、どちらでも良いのですが、本書の事例としては特に先進国市場を挙げています。

もちろん、あなたが大企業に勤めていて、現在は海外市場を視野に入れていなくても構いません。ただ、ナショナリズムやテロという政治的問題、ブロック経済化、難民に至るまで社会課題が山積している、この見通しが立ちにくい時代の先進国市場にも、日本の中堅以下の規模の企業が前進する道があると知ることは、視野を広く持つヒントになり、希望が持てるでしょう。

■ 地方の「技術を売りにしない中小企業」のイノベーション「デザイン」という考え方を出発点に話を進めます。

デザインの活用がイノベーションを起こすことに貢献する、との認識が徐々に広がりつつあります。しかし、同時に過剰期待と過小評価が衝突する場面が数多くあります。

1990年代以前、デザインはモノの色やカタチを指すことが主流でした。モノの外観という限定的な領域を指していたわけです。

その後、デザインはモノ以外にも対象にするようになります。問題解決の手段として、あるいは社会全体を対象にしたデザインも視野に入れるようになります。企業のなかでもクリエイティブな分野だけでなく、経営のデザインが必要と言われるようになりました。「イノベーションにデザインは有効である」との考え方が普及してきた証です。

その重要なケースが欧州にあります。

2010年、EUは10年計画の6つの重要なプロジェクトの1つにイノベーションの推進を掲げ、その実行にあたっては、デザインの考え方を官民ともに定着させることで、あらゆる分野とレベルでイノベーションを実行するのに適切な土壌をつくり始めました。欧州も先進国の優位性に安穩としていられた時代ではなくなったことを痛烈に自覚し始めた証拠です。

この政策の1つに、地方の「技術を売りにしない中小企業」のイノベーションを推進することを念頭に置いたプログラムがあります。本書では、このプログラムに採用されているアプローチ「意味のイノベーション」に注目します。

極端な言い方をすれば、製品の仕様やパッケージをまったく変えることなくイノベーションを起こす方法です。ソーシャルメディアなどが力を持ってきた時代に多くの企業が挑戦できるテーマといえます。

『デザイン・ドリブン・イノベーション』との出会い

この本を書くに至った経緯を説明しておきます。

「意味のイノベーション」という言葉は、イタリア・ミラノ工科大学の経営工学研究所のロベルト・ベルガンティ教授が著した『デザイン・ドリブン・イノベーション』に登場します。2009年、ハーバードビジネスプレスから出版されたものです（本書の版元であるクロスメディア・パブリッシングから電子書籍等で日本語版が出版されています）。

同書およびベルガンティさんのその後の著作に、意味のイノ

バージョン事例やその実践方法が記されていますが、このアプローチがEUのイノベーション政策に採用されている点に私（安西）は関心を持ちました。

ただ、ここで私の過ちを前もって告白しておきたいと思います。

私は27年間、イタリアを拠点としてデザインマネジメントの分野でビジネスをしてきましたから、イタリアデザインの歴史や強みや弱みをそれなりに見聞してきました。『デザイン・ドリブン・イノベーション』という本があることも以前から知っていました。

しかし、同書にあるイタリアのデザイン、それもミラノ周辺の家具や照明器具メーカーの見知った事例には食指が動きませんでした（偏見の馬鹿さ加減をさらに晒すなら、もともと経営学に偏見のあった私は、「経営学の専門家が書いたデザインの本が面白いわけがない」とも思っていました。失礼!）。

それでは、どうして『デザイン・ドリブン・イノベーション』を私は手にしたのでしょうか。

本書の共著者であり、立命館大学経営学部でデザインマネジメントを教えていらっしゃる八重樫文教授と出会ったからです。

八重樫さんは2015年9月から1年間、ミラノ工科大学に客員研究員として在籍されていました。その期間中に、ミラノ市内のワインバーで初めてお会いした際、「私が訳した本です」と紹介いただいたのです。

帰宅後、同書を読み始めて数ページで、先入観という悪魔にとりつかれていたことに気がつきます。そこには、私がビジネスを通じて得た実感が正確に描かれていました。イノベーションの分類の仕方から始まって、イノベーションのつくり方に至るまで、

前々から私自身が考えていたことに近く、共感するところが多々ありました。

読了後、同書を取り上げた国内外の論文やレビューを読んでみて、特に日本語で書かれている批評から、『デザイン・ドリブン・イノベーション』には、日本の読者にとってわかりにくい部分がある、という問題点に気づきました。また、「意味のイノベーションを起こすには属人的な要素が強い」と思われる傾向にあることも知りました。

それから、このギャップ、つまり私自身がとても面白いと思った点が、日本の読者に十分に伝わっていない理由を考え始めました。そこで、ミラノ工科大学の経営工学やデザインの先生たちと議論を重ねました。その過程で、先ほど述べたEUのイノベーション政策における中小企業向けデザイン教育プログラムを知るに至ります。

また、バルガンティのその後の著作も読み、意味のイノベーションの方法論がより使いやすく進化していることもわかりました。そして、実際にバルガンティと話して、私自身の理解や仮説が的を射ているかどうかも確認しました。

以上が八重樫さんと一緒に本を書くに至った経緯です（一方、私も立命館大学DML〈Design Management Lab〉の客員研究員になりました）。

■ この本で何を伝えたいか

タイトルの『デザインの次に来るもの』には、やや「群盲象を評す」の感もしてきたデザインと経営の論議を、「意味のイノベーション」の視点をもって前進させたいとの願いがあります。言う

までもなく、「デザインは終わり」というわけではありません。

本書の全体構成についても概要をお話ししておきます。

まず第1章では、デザインを経営にうまく取り入れていると高い評価を受けてきたイタリアデザインの歴史と、過去の遺産はグローバル化した現在も使えるのか、と迷う現況を描きます。そこから世界のデザイン潮流を浮き彫りにしていきます。

続く第2章では、EUのイノベーションプロジェクトの概要と、案件の1つである「中小企業向けデザイン導入教育」が成立するに至った経緯・内容について説明します。このなかで、意味のイノベーションを推進する欧州の動向がおわかりになるはずです。この2つの章は私の担当です。

第3章と第4章は八重樫さんの担当で、デザインの定義やデザインの歴史を振り返った上で、この十数年、多くの人言及する米国発の「デザイン思考」や「デザイン・ドリブン・イノベーション」を解説し、いくつかの実例を紹介します。

第5章は、日本の中堅・中小企業が意味のイノベーションを起こす意義、その実現可能性、アプローチの仕方について説明します。ここは私が書きました。

終章は八重樫さんの担当で、これまでの章に対するやや補足的な位置づけです。ここではデザイン論議をさらに鳥瞰的に見ます。デザイナーの特性や「デザイン態度」に触れ、アートの活用について紹介します。

本書を執筆するにあたっては、本当に多くの方々のお世話になりました。取材に応じていただいた方はもとより、原稿段階で各

専門分野の方からの内容チェックやご意見も頂戴しました。感謝に堪えません。編集を担当いただいた古川浩司さん、吉田倫哉さん、どうもありがとうございました。

この本を読んでもくださった読者の方に、少しでもお役に立てることがあれば、望外の喜びです。

安西 洋之

『デザインの次に来るもの』 目次

はじめに	3
------------	---

第1章 まず、デザインの世界潮流をつかむ

世界のデザインの「先端」はどこにある？	14
イタリアの経営者は本当に デザインを理解してきたのか？	18
実は、イタリアデザインは遅れている	28
クルマと家具という2つの文脈	32
ソーシャルデザインへのこだわりはあるか	38
Column 職人システムとスローフード	44

第2章 ヨーロッパはこう動いている

欧州中小企業の生き残り戦略——EUのデザイン教育	48
中小企業が「新しい意味」に期待をかける	59
欧州でデザインは冷遇されてきた	66
Column 意味は発見か、再発見か	77

第3章 あらためて、ビジネスにおける「デザイン」とは？

デザイナーでないからこそ必要な、 言葉への「こだわり」	82
デザインはヨーロッパでどう成立してきたのか	90
世界のデザインマネジメント研究は どこを見ているか？	100
Column 組織における創造性は “恐怖”を生み“痛み”を伴うもの？	112

第4章 意味を変える戦略

「デザイン思考」と「デザイン・ドリブン・イノベーション」

「デザイン思考」の利点と弱点	118
「デザイン・ドリブン・イノベーション」へ	127
デザイン・ドリブン・イノベーションの実践事例	133
「意味のイノベーション」を導く4つのプロセス	142

第5章 「意味のイノベーション」を実践するには

日本の中堅企業が欧州市場で イノベーションを起こすには	148
個人でデザイン・ディスコースをつくり上げる	154

コンセプトを考えるために大切なこと	160
日本の中堅企業が目指す意味のイノベーション	167
Column ベルガンティの考え方を 地で行くような「ほぼ日」	176

終章 デザインだけではない、 ビジネスにイノベーションを起こす試み

そもそも、なぜイノベーションと デザインが関係するのか?	180
ビジネスにおける「アートのカ」	186
「ファシリテーター」としてのデザイナーの能力	195
おわりに	201
参考文献	206