

1999年第6回物学研究会レポート

セッション：心の共同体が求められる
「21世紀の情報、コミュニケーション、デザイン」
アイワ、資生堂、NEC

1999年9月21日



BUTSU GAKU
物学研究会
SOCIETY OF RESEARCH & DESIGN

本年度6回目の物学研究会は、今年5月以来久しぶりに物学会員企業のアイワ、資生堂、NECの3社によるセッションを行いました。20世紀型の工業社会システムの再考がなされている今、グローバルな高度な情報インフラストラクチュアを前提とした新しい産業、社会、コミュニケーションの姿を展望することは、21世紀のデザインを探る手がかりにつながるのではないのでしょうか。今回は異業種である3社に「21世紀の情報、コミュニケーション、デザイン」について、プレゼンテーションをいただきました。以下はそのサマリーです。

セッション：

心の共同体が求められる「21世紀の情報、コミュニケーション、デザイン」

アイワ、資生堂、NEC



①

プレゼンテーション1

アイワ、常務デザインセンター長、安藤隆太氏

「21世紀へのサバイバル、アイワのデザインマネジメント」



②

・経営環境を活かし切るサバイバル戦略

本日はアイワのデザインマネジメントについてお話しさせていただきます。

まず、アイワの経営には4つの柱があります。ひとつめは、極端な表現ですが「アイワにはハイテクはない」ということです。つまり、アイワ自身では新しいマーケット向けのデバイスや半導体は作っていないのです。常に既存の技術を組み合わせることで新しい魅力ある商品を作ることに徹しているし、経営的にもこの戦略がうまくいってます。ふたつめは、アイワはオーディオから出発した会社なので、現在もオーディオをメインにビジネスを展開しています。三つめが、部品購買や製造技術ノウハウにおいて強力な海外ネットワークを最大限に生かすことです。最後は価格競争に勝つということで、ローテクな商品ほど価格で勝負する必要があります。現在、アイワの生産体制は日本国内が10パーセント、海外が90パーセント、販売実績においても国内が約20パーセント、海外は80パーセントということです。生産の大半は中

国ですが、自社工場を持たず生産委託というシステムを取っております。このような環境の中で、少しオーバーですが、「21世紀へのサバイバル」をどのように図っているのかについて、お話ししたいと思います。

・価格対応力で勝負

基本はローコストオペレーションの徹底です。まず製造コストを下げるのが目標になります。大量生産、大量販売による低価格化を追求する中で、シェア拡大を図っていくというものです。そのために情報ネットワークが非常に重要で、為替変動なども考慮しながら、分刻みで世界中でもっとも安い部品の購入を実現しています。生産地に関しても同様です。これだけ価格に対して徹しているのですから、本社機構を小さくしオーバーヘッドをできるだけ下げ、代わりに生産現場や販売などの現場を充実させることも大切です。物流コストも同じです。そのため大手ディーラーに絞り込んで、コンテナ単位での販売を心がけています。また、ストックはコストの安い海外で行い、徹底した情報管理によってすばやく対応できるようにしています。アイワの場合、全体の物流コストを10パーセント下げただけで、20億の利益になるのです。

このように価格戦略が当社の未来を担っているわけで、「価格破壊のアイワ」などかつては言われていました。振り返ってみれば90年代の前半はオーディオの買い控え時期で、若者たちの志向がAVからTVゲームや携帯などの情報機器に移行した。そのため、それ以前は10万円が当たり前であったオーディオの価格を半分、つまり5万円にして、差額はシェアを拡大することで補うという戦略を立てたわけです。90年代半ばから98年くらいまでは、CDやMDの開発のおかげで市場は再び活性化しました。当社では、ミニコンポやマイクロコンポ、ヘッドフォンステレオなどで最大の世界シェアを占めるようになりました。そして現在、21世紀に向けて私たちは、お客様に対して好価格であり、魅力的な商品を提供すべく、アイワなりの「綺麗なデザイン」を具現化して、企業のイメージの向上を図りたいと考えています。



③

・独自のデザイン組織と情報管理

アイワのデザインマネジメントの目標は、ずばり「売れるデザインづくり」です。そのためには、デザイナーは他人の企画を絵にするだけではだめで、マーケットやお客様の情報を的確に咀嚼する能力を持たねばなりません。それはデザイナーが考えるグッドデザインをお客様に押し付けるのではなく、お客様の考えるグッドデザインを生むことです。店頭で目立ち、思わず手が出るような「華のあるデザイン」ということができます。成熟期の商品力とは、基本性能とフィーチャーをコストで割ったもの、それにデザイン+αを掛けたものだと考えます。ところが、技術力や企画力という点ではどの企業もそれほど差はありません。つまり商品力とはデザイン力ということになります。

$$\text{商品力} = \frac{\text{基本性能} + \text{フィーチャー}}{\text{コスト}} \times \text{デザイン} + \alpha$$

(技術力・企画力) (販売力・宣伝力等)

④

こうしたデザイン力を実現するため、デザインセンターにおいて戦略的組織を実践しています。大雑把に申しますと、デザイン部門をIDクリエイト部とIDプロモート部に分けています。クリエイト部は30代前半までの若手を起用し、商品コンセプト、スケッチ、モックなどの企画を担当させ、プロモート部は30代半ば以降のベテランを配して、設計、金型、試作などの製品化プロセスに関わってもらいます。そして、デザインセンター以外の部門、企画部門、技術部門、資材部門、品質・生産部門、販売部門、あるいはディーラーやコンシューマー、CS部門などのあらゆる情報がデザインセンターに入ってくるような情報システムを構築しています。各部門、エンドユーザーとのコミュニケーションや情報交換を実現しているわけです。

そして、21世紀に向けて今取り組んでいるのが、先にも言いましたが、アイワのブランドイメージを高めることです。「アイワ＝低価格、安売り」というイメージがついて回ります。今後は情報ネットワークシステムをフルに生かして、顧客の使用環境、使用品質、満足度を常に敏感に感じながら、「クオリティ・プロダクト・ウィズ、ソフィスケーティッド・デザイン」つまり、綺麗なデザインの実現をさせたいと考えています。

プレゼンテーション2

資生堂、コスメティック価値創造センター

パッケージ&スペースクリエイイト室長、杉浦俊作氏

「コミュニケーション&デザインアプローチ」



・企業文化の由来と継承

⑤

本日は前半で資生堂のデザインカルチャーについて、後半で最近の具体的なデザインを見ていただきながら、資生堂デザインが時代によってどのように変貌してきたのか、そしてこれからどうなっていくのかを考えていきたいと思います。

さて、化粧品はローテクというイメージをもたれがちですが、最近では生命科学や皮膚サイエンスなど高度な研究成果をベースとした化粧品が生まれました。資生堂では数年前からハーバード大学と共同で皮膚科学研究プロジェクトを行っています。皮膚基礎研究の中から、今までとは全く違ったコスメティックの可能性を探るのが目的です。実際に研究を通じて、皮膚の表面のランゲルハウス細胞は神経つまり脳とつながっていることが発見され、皮膚がダイレクトに心とつながっていることが広く知られるようになりました。これは1993年アメリカの科学雑誌『ディスカバリー』に発表され大きな反響を呼びました。化粧品は単に人の外面を装うためにだけでなく、人の心をつなぐコミュニケーションの重要な要素でもあるのです。たとえば、老人ホームに暮らす痴呆症のお年寄りにお化粧をして差し上げると、活気を取り戻すという話を聞きます。

コミュニケーションという視点で見れば、グローバリゼーションの中で異文化との関わりをどうするのか、多様化する販売チャンネルと顧客との接点をどう図っていくのかという解決すべきテーマが多くあります。このような状況の中では企業の存在価値、ブランド価値がとても重要になってくるでしょう。ということで、資生堂のデザインカルチャーについてまずお話ししていきたいと思います。

・ブランド戦略

資生堂では、ブランド戦略を考えると、まず社名の由来に立ち返ります。それは儒教の理論書である「易経」の一節である「天地の資源を集めて新たな価値の発見と創造を目指そう」という想いがこめられているということです。もうひとつ、初代社長の福原信三がパリ留学中に触れたアールヌーボー、アールデコ（日本の浮世絵などの影響を受けた様式ですが）、こうした西洋文化と日本・東洋の文化のハイブリッドが、資生堂文化の基盤だということです。信三は同時に「R I C H」という言葉を良く口にしていたといわれています。これはお金持ちということではなく心や精神の豊かさを指しており、資生堂のブランド価値の基本となっています。

さて、資生堂のブランド戦略の現状ですが、海外はプレステージ市場を対象とし、国内は資生堂イメージを最大に活用しながら100円のオムツから5万円のクリームまでフルラインの品揃えで積極的事業展開を図っています。ここで問題が出てきました。それは企業ブランドの

「資生堂」は良しとして、商品ブランドを多く作りすぎてしまったことです。現在、事業ブランドとしては資生堂インターナショナル、資生堂コスメニティ、資生堂ファイントイレタリーの3つの事業体がありますが、そこに多くの商品ブランドが帰属していてイメージの混乱を招き、マーケティング全般の投資効率を低くしてしまっている。

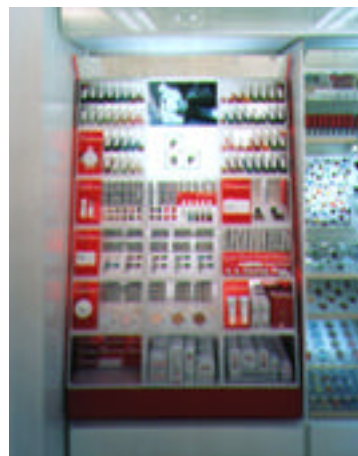
また資生堂を取り巻く社会的環境の変化も大きい。たとえば、生活者構造の変化、グローバル化、大量消費から選択消費という消費行動の変化、価値観の多元化などです。他にも流通構造も様変わりしており、従来はデパートや化粧品専門店などが主流だったのが、マツモトキヨシなどのドラッグストア、量販店、ソニープラザのようなバラエティショップなどが無視できない勢いを見せています。そのため、消費者が化粧品の選択も非常に多角的なブランド選択をするようになってきて、メーカー重視度が低下しています。

というような状況を踏まえ資生堂では1997年の創業100年を期に、「21世紀グローバルNo.1」というスローガンを提唱しました。これは売上とかシェアといった数量的ナンバーワンを目指すこととは違います。企業理念・倫理・体質という視点においてグローバルスタンダードの価値を持つことはもちろん、世界共通のマーケティングを通じて、世界中のお客様に満足いただける固有の文化価値をもった企業を目指すということです。グローバル化とは、資生堂の多国籍化や無国籍化を指すのではなく、「日本の資生堂」にこだわることと現会長の福原義春は言っております。同時に、宣伝やTVコマーシャルなど通じて、戦略的にプレステージ、ミドル、マスとブランドポジショニングを明確にしています。こうなりますと、私たちクリエイティブサイドも、それにふさわしいデザインを生み出していかなければなりません。そこで、2年前に「資生堂デザインのちから研究会」を福原現会長を座長に組織し、資生堂の新たな顔づくりに取り組んでいます。その座標軸は「脱欧、表意であって、日本文化のオリジナリティを見直して、日本の心を表現すること」です。

・「21世紀グローバルNo.1」へのチャレンジ

さてこうした社内、そして社外の環境変化の中で、最近発表したデザインを通じて資生堂のコミュニケーションデザインの戦略を見ていきたいと思います。

まず「F S P」、Free Soul Piccadillyというブランドです。このブランドは、従来のマスコミュニケーションではなく、バラエティショップやコンビニエンスストアといった新しい流通形態に対応したデザインを展開しています。パッケージはシンプルにし、全アイテムに番号をふってお客様はその番号を手がかりに商品を選べるようにしています。従来のようなビューティーカウンセラーによるカウンセリング販売ではなく、お客様が自由に選んで買っていくというやり方です。プロモーションも今までと違った方法にチャレンジしました。6月の特定日に「渋谷をジャックする」というコンセプトで、ゲリラ的にスポットエリアに集中したプロモーションを展開し、コミュニケーション手法としては「from London」つまり「身軽な旅」というイメージに沿って、てカバンの中に機能的にパッケージを納めて見せました。現在はソニープラザやコンビニで販売していますが、結構売れているようです。



⑥ 「FSP」

次は従来のカウンセリング販売を前提とした「キオラ」という新ブランドです。これは先ほど言った「心と皮膚は直結している」という皮膚科学理論を基にした新しいテクノロジーを採用しています。最大の特徴は「香り」をスキンケアのひとつのステップに取り入れたことです。アロマテラピーと心の作用が証明された今、注目すべきコンセプトであると考えます。化粧品がもつ「洗う」、「補う」、「深める」という要素に「嗅ぐ」という効果を加えたわけです。パッケージのデザインコンセプトはフレキシブル、しなやか、安らかさを基調にして、トータルカラーリングの下に1品ごとの変化をつけています。キオラというのは未来を感じさせる造語であり、ブランドカラーは海や大気や宇宙の色をイメージしてブルーにし、2年くらいをかけてデザインしました。資生堂の場合、ガラスであればガラスの、プラスチックであればプラスチックで完全なモデルを試作していろいろ検討しながら、最終デザインにステップアップしていきます。



⑦ 「qiora」

以上、現在、資生堂は全社的に「21世紀グローバルNo.1」に取り組んでいるというお話をさせていただきました。

プレゼンテーション2

NEC、コーポレートデザイン部長、大矢寿雄氏

「インターネットソサエティ×デザイン」



⑧

・インターネットソサエティとは

ソニーをやめNECに入って2年足らずで、私がNECデザインをお話するのはおこがましいという気持ちもありますが、本日は、「インターネットソサエティでは、デザインがどう絡んでいくのか」というテーマについて皆さんと一緒に考えたいと思います。

まず、私たちを取り巻く環境がどんどんインターネットソサエティ化していることを確認しなければなりません。9月20日付けの日経新聞に東大の坂村健さんが「情報新文明の世界へ」と題したコラムを発表していました。ポイントは、情報技術の進歩と人々の活動・行動において、今までにない新しいサイクルが到来する。コンピュータ&ネットワークのコミュニケーションシステムの進歩が通信、生産、流通のすべてを加速する。インターネットがパソコンを過去のものにします。パソコンに音楽や映像やゲームを取りこむくらいなら、AV機器に直接インターネットアクセス機能を持たせたほうが良いという発想です。つまり、これからは全ての情報端末にコンピュータが組み込まれ、ネットワーク化されるインフラが実現するということです。21世紀の情報化はバーチャルリアリティ＝仮想現実といったコンピュータの世界に入り込むことでない、現実世界にコンピュータを組み込んでいくということです。コンテンツなどの情報の実体があって初めて、世界の情報化されるのです。そうしてこうした世界が実現したとき、よくいわれるNGO、NPOといった新しいタイプのネット経済が、今以上に大きな力を持つだろうということです。

こうした考えを前提に21世紀のインターネットソサエティに向けて、私たちの周りでは今どんなことが起きているのでしょうか。まず、NECの競合として、IBM、HP、富士通、日立、東芝などいろいろありますが、スピードも成長の早いこの世界にあって、いかに勝ち残っていくのかは大きな課題です。先日発表されたプレイステーション2では、ゲームは無論のこと、インターネットとの接続、DVDやCDの再生といったパソコン機能を持っていながら、価格はパソコンと比較して一桁安い。プレイステーションに限らず、これからはインターネット機能を持った家電がどんどんできてくるでしょう。これはコンピュータ業界にとっては脅威です。一方で通信事業でもセブンイレブンのようなコンビニがパブリック機能を果たすようになり、デジキューブを介したゲームや音楽、映像などの配信サービス・ビジネスに参入する。一方、モバイルの領域でも次世代を見越して通信、機器、コンテンツなどの異業種が共同する新しい動きがトレンドとなっています。Eコマースの発達は、今までと全く違った新しいセキュリティビジネスを生むでしょう。

・新世紀のNECデザインの行方

こうした流れの中でNECも、ネット事業にてこ入れするとか、カンパニー制を導入して本

社機能のスリム化を図ったり、ビジネスドメイン見直しなどのリストラを実行しています。NECは今まで通信、コンピュータ、半導体を3本柱としてきたわけですが、インターネットビッグバンに向けて、どんなビジネスモデルを構築するかが求められているわけです。そこで私たちデザインが何をすべきなのかは大きな課題です。

インターネットソサエティへのプロセスとしては、第一波がメインフレームの時代、第二波はPC。そしてこれからが第三波で次世代インターネットや移動通信網が新しくなっています。今、アメリカでよく言われるのが、1995年の分岐点にビフォア・インターネット（BI）、アフター・インターネット（AI）で世界が全く変わってしまったと。日本でもインターネットの普及率は企業において80パーセント、事業所レベルで19パーセント、個人で11パーセントですが、この割合が今後ますます大きくなることは確実です。NECのビジネスは、ビジネス、ホーム、アウトドア、モバイル、パブリックとあらゆる領域を網羅しています。また今年が創業100年なのですが、電話交換機から始まって、今では情報機器、コンピュータ、計測器、電話、プラズマディスプレイなど多くの情報機器を生産しています。



⑨

これからご紹介するデザインモデルやイメージは、対外的には未発表なものです。私たちNECデザインが、次世代ビジネスを模索する叩き台を提案しようと発足させたプロジェクトの成果です。「デザイン・トゥモロー」というキーワードに沿って、オフィス、ホーム、流通サービス、次世代PDA、インタラクティブ、次世代PCの6つの場面を想定したトータルソリューションデザインです。考えてみました。

オフィスソリューションでは、デスクトップソリューションというコンセプトで、パソコンや電話の機能をいっしょにしたコンピュータテレフォンがあってもいいのではないか。次世代PDAとしては、通称「モバイル7」というモバイルの7つの機能を一つにまとめたアプローチであったり。エコロジー配慮したコンピュータも考えるべきでしょう。ホームソリューションでは「ホームサーバー」の提案。私たちはギガステーションと言っていますが、家庭のあらゆる情報・メディアのターミナルとなる大容量のサーバーです。他にはパームサイズのビデオ。ファックスの未来像。流通やサービスステーションに置かれるターミナルなど、実に多くの可能性を提案しています。

要は、インターネットソサエティにおける新しいビジネスモデルを模索、開発していく過程において、私たち自身が幅広いデザインソリューションを発見し構築していかなければならないということです。渡辺英夫さんが常々おっしゃっていますが、「デザイナーは人を感動させるデザインを生み出さなければならない」。感動させるということは、人のイメージを越えるということではないでしょうか。今、お見せしたものはいうなれば、仮称「インターネット・ソリューション・デザイン」で、私たちが今後チャレンジしたいことの一部であります。

セッション

杉浦 大矢さんのプレゼンをお聞きして、先端テクノロジーや情報社会におけるデザインのひとつの方向性を見せていただいたように思います。一方で、テクノロジーとは別の次元の生命体本来が持っているエネルギーをデザイン化していくという方向性もあるのではないかと感じました。

大矢 確かに、生命とか地球環境は21世紀の大きなテーマだと思います。けれど、これだけ情報化が進んでしまうと、ものすごいスピードで世の中が変わっていく中で、安藤さんのご指摘のような、生き残るためのデザインやマネジメントもますます重要になってきます。

黒川 お3方のプレゼンを聞きまして、デザイナー自身が、「デザイナーは形と色を決める職業である」ということをやめてしまった方がよいのではないかと思います。皆さんはどうお考えですか？

杉浦 資生堂はもともと文化的価値を非常に重要視してきた企業なので、以前からデザイナー自身がグランドデザインとかデザインをビジネスレベルで語ってきたように思います。そういう意味で黒川さんのご指摘はごもっともだと思います。

大矢 NECは本社にコーポレートデザイン部という全社的なデザインプロモーション部があって、スタッフは30名。実際のデザイン開発はNECデザインという別会社でやっていて、100名ほど居ます。残念ながらNECでは企業トップが企業文化やデザインに対して、資生堂のよ

うな企業トップの理解はありません。そんな中で、私もデザインを広義に捉えて、企業をデザインするくらいの気持ちで取り組むことは大切だと思います。

天沼 杉浦さんのお話で、「日本の心」という部分に引っかかりました。今の時代、日本人よりも、日本人ではない人のほうが日本の心をうまく表現できるのではないのでしょうか。

杉浦 僕自身、3年ほどニューヨークで仕事をし、現在も海外のクリエイターとのジョイントがとて多いのですが、実際、彼らと仕事をする中で、日本の文化や美を再認識するということがよくあります。この様な異文化のコミュニケーション、相互交流によって、デザインの質を高めていくわけです。ところが以前聞いた話で、ソニーでは新価値創造という視点でもっとも高いデザイン性を求められる製品は日本人だけでやっていると聞きました。わが社もソニーくらいグローバル化が実現したら、そうなるのかなと思ったのですが。

渡辺 アイワの安藤さんは、これから綺麗なデザインを目指すとおっしゃていましたが、最近ではソニーの方がアイワ的デザインを志向しているとも言えなくもない状況です。ですから、アイワが綺麗なデザインをしてくださればソニーのデザインもよくなるのかなと。また、世界と日本という点ですが、日本が欧米に学ぶ時代は終わったように思います。これからは日本の知恵を生かす時代であることは確実です。

北村 大矢さんと杉浦さんに質問です。NECのデザインは技術よりもユーザー志向のデザインを目指しておられるのか。杉浦さんには、資生堂デザインは表意性を非常に重視されているわけですが、他の日本製品についてどう感じておられますか？

大矢 確かに技術オリエンティッドであったと思います。今後はユーザーに向けてどうコンセプトを提案するかを大切にしたい。「シンプレム」という新しいPCを10月に出しますが、これは技術よりもデザインオリエンティッドで進めたNECらしくない商品といえます。見てください。

杉浦 日本のデザインは、ワンパターンのアメリカ式マーケティング手法をどのメーカーも重視するあまりデザインが似通ってしまう、表意性がうすれてしまうということがありますね。そういう意味で、ブランド価値というか伝統や企業文化が今まで以上に大切になりますね。

岡本 マーケティングという視点からお3方のプレゼンを拝聴し、新たに2つのキーワードを考えつきました。ひとつはビジョンに対してデザインがどう関わっていくのか。ふたつめはエクスペリエンス。物には4つの側面があるといわれています。物財としての物、グッズとしての物、サービスとしての物、最後がエクスペリエンスとしての物。今後、この経験や記憶というテーマをデザインがどう取りこんでいくのか、興味のあるところです。

1999年第6回物学研究会レポート

セッション：心の共同体が求められる

「21世紀の情報、コミュニケーション、デザイン」

アイワ、資生堂、NEC

写真・図版提供

- ①；物学研究会事務局
- ②；物学研究会事務局
- ③；アイワ株式会社
- ④；アイワ株式会社
- ⑤；物学研究会事務局
- ⑥；株式会社資生堂
- ⑦；株式会社資生堂
- ⑧；物学研究会事務局
- ⑨；NEC

編集=物学研究会事務局

●

- [物学研究会レポート] に記載の全てのブランド名および商品名、会社名は、各社・各所有者の登録商標または商標です。
- [物学研究会レポート] に収録されている全てのコンテンツの無断転載を禁じます。

(C)Copyright 1999 Society of Research & Design. All rights reserved.