

2004年度第11回物学研究会レポート

「パナソニックデザイン社の革新デザイン創出への挑戦」
植松豊行氏

(松下電器産業株式会社、パナソニックデザイン社、社長)

2005年2月28日



BUTSUGAKU
物学研究会
SOCIETY OF RESEARCH & DESIGN

2005年2月の物学研究会は、パナソニックデザイン社の植松豊行社長に「パナソニックデザイン社の革新デザイン創出への挑戦」をテーマにご講演いただきました。「最近、松下さんのデザインなかなか良いね」という話をよく聞きます。その松下さんのデザインを創造、統括し、パナソニックブランド構築の鍵を握るのが植松社長です。以下はそのサマリーです。

「パナソニックデザイン社の革新デザイン創出への挑戦」

植松豊行氏

(松下電器産業株式会社、パナソニックデザイン社、社長)



; 植松豊行氏

はじめに

皆さん今晚は、植松でございます。皆さんもご存知のように、松下電器産業は2001年以降、中村邦夫社長の下で業績を回復することができました。その過程で強く意識したことが、講演のテーマのひとつでもあるブランドアイデンティティの構築ということでした。中でもユビキタスネットワーク時代にパナソニックがお客様や社会に対してどのような製品や生活をご提案できるのかは大きな課題です。最初に映像をご覧いただき、私たちの目指しているもののイメージをご理解いただければと思います。(映像放映)・・・

映像のイメージは「将来こうなると良いなあ」という私たちの気持ちを表現したのですが、パナソニックデザイン社ではデザインは無論のことソリューションの提案や開発を行っております。

パナソニックデザイン社の指針

本題に入る前に、こんな人物がパナソニックデザイン社の社長なのかというご理解を深めていただくために、私の経歴について簡単にご説明します。もともと私は優秀なデザイナーだったと自負しておりますが(笑)、インハウスでは優秀なデザイナーはマネジャーにされてしまうことが多く、私も

テレビ本部デザイン部長、電化・住設社新規事業推進室長をはじめ、商品開発や新規事業、工場長、外資との合併会社設立など、デザインを超えたいろいろな業務を任されてきました。そして2002年、松下グループのデザイン全般を統括するパナソニックデザイン社を設立するに際して社長を仰せつかり、しばらくぶりにデザインに復帰したというわけです。

パナソニックデザイン社は2002年4月、松下電器の大きな構造改革の中の一環として立ち上げられた組織で、国内6拠点、海外が11拠点という体制です。現在国内に308名、松下電工と関係デザイン部門も含めた総メンバーは507名、海外を含めると約565名という大所帯です。しかし私は体が大きければ良いというものではなく、変化に敏速に対応でき、仕事の質をいかに高めていくか、その体質作りこそが最大の課題であると考えています。

幸いなことに、松下電器と電工がより密な関係をもつことになり、私たちはハウジング部材からアプライアンス、AVC機器からユビキタスネットワーク、そしてソリューションといった広範なデザインを一貫して行うという稀有な存在であります。世界中を見回しても、こうした会社は韓国のサムソン、オランダのフィリップス、ドイツのエレクトロラックスなど数社しかありません。国内でもこれほど人の生活に密着した製品群をトータルに製造している企業は他にありません。こうしたさまざまな製品の開発を担当できるという極めて恵まれた環境にあることを感謝し、行動していきたいと考えています。

松下電器はここ数年で大きな改革を断行していますが、最大なのが全組織を14のドメインに再編成し、14社から成るコングロマリット（集合体）体制を敷いたことです。この背景には、お客様に一刻も早く松下製品をお届けするために組織を再編する。デザインに関しては今まで事業部ごとに分れていた人材をコーポレート部門の直轄にすることによって、総合的な戦略機能を付加し、ブランディングやプロダクトアイデンティティを強化するという狙いがあります。つまり事業は14のドメインに配分して自由度を広げるがゆえに、デザインは1つの組織に束ねてブランドを強化する。こうして松下グループのメッセージの一本化を実現したいという戦略です。

これを受けて、パナソニックデザイン社は「20世紀型のビジネスモデルを破壊し、新たな21世紀型の姿形に変えていくというブランド戦略」を軸に、経営資源としてのデザインのあり方を探っています。私に取り組んでいることは、デザイン業務を“群”と“連”という視点で再編成すること。今までは冷蔵庫は冷蔵庫、キッチンがキッチンといったふうに縦割りでデザインをしていました。けれども「群」という発想を持ち込みますと、調理、クリーニングといったふうにあるシーンを想定したグルーピングとなります。仮にAVシアター群であれば、テレビ、ビデオ、オーディオと製品ごとの分類ではなく、パナソニックとしての一貫したデザイン言語によるAV空間の提案という括りで束ねていくこととなります。一方、「連」に関しては、未来の商品はほとんどがインターネットで繋がりますから、共通するインターフェイスやインタラクションの作法の開発が重要になるというわけです。

ブランドとデザインアイデンティティ確立のために

松下グループは現在およそ、1年間に15万点ほどの新商品を出し、そのうち6000~7000テーマをデザイン開発するというとんでもない規模の大きさです。いくらブランドイメージやアイデンティティの一貫性が重要だといっても、これだけ膨大な製品群の1つ1つに対してトップが判断を

下すことは不可能です。しかしながら、ブランディングに不可欠な主要製品に関しては松下電器産業社長、現在は中村邦夫ですが、トップが承認する仕組みに改めるよう提案し、当社の最高議決機関であるグローバルマネージメントコミッティで了承されました。この改革によって、デザインに関する先行研究や開発は従来の事業部の枠に囚われることなく、松下グループ全体の中期計画に則って戦略的に取り組めるようになりました。

私が中村社長の所に辞令をもらいに行ったときに、「一言、一目見てわかるパナソニック、ナショナルを作ってくれ」と言われました。これを座右の銘として、まずデザインアイデンティティの一貫性を打ち出す努力をしています。その結果『ビジネスウィーク』や大学生の就職人気ランキングにおいて、4000億円強の大赤字を出した2001年に底をついて以来少しずつランキングを上げてきています。

とはいえ、松下グループのブランディングには大きな弱点があります。それは、「パナソニック」、「ナショナル」、「テクニクス」など複数のブランドが並存し、中でもグローバルブランドである「パナソニック」は、英語の造語で覚えにくく、しかも9文字というネーミングです。この不利な点をいかに克服するかが私たちデザイナーの最大の課題です。私たちがまずやったことは「パナソニック」と「アイデアズ・フォー・ライフ」というスローガンを一対で使うということでした。ブランドとはすなわち「商品力×マーケティング＝ブランド力」ということではないでしょうか

松下再生の鍵はお客様にとって魅力的な商品の開発です。私たちはこうした製品群を「V商品」と名づけています。お陰様で2004年度はV商品の売上が1兆5000億に達して手ごたえを感じています。ではV商品とは何なのか？ それはユビキタスコンピューティング、エコロジー、ユニバーサルデザインという21世紀に欠かせない課題に対する回答を含んだものといえるでしょう。人はBODYとSOULからできているように、松下グループにとってはBODYは製品であり、SOULはブランドという言うことだと思います。こう考えるとデザインはBODYにもSOULにも深く関わっており、今までのように形や色、効果や作法だけでなく、会社の理念や知性を製品やブランドとして表出するという極めて重要な役割を担っています。

さて、ブランド価値を高めるためのデザインアイデンティティを確立するために、私たちはプログレッシブ（継続的な革新）、センシティブ（高い感受性）、タイムレス（時代を超えた価値）という3つの言葉をキーコンセプトにデザイン開発に取り組んでいます。いくつか具体例をお見せします。

ひとつはパナソニックブランドの「デジタルオーディオプレイヤー」で、2004年度のGマークの金賞をいただきました。MP3のプレイヤーですがたくさんの機能を1つのシリコンラバーによる一体成形の操作部にまとめており、小型・軽量でしかも使いやすいユニバーサルデザインと美しさを兼ね備えています。当社の矢木良一という若手デザイナーが担当しました。

一方、ナショナルブランドはドメスティック対応の製品です。ユニバーサルデザイン、エコロジー、クリーンといった視点が大切ですが、中でも特にクリーンスタイルをデザインアイデンティティに推し進めたいと考えています。今までのナショナル製品は事業部ごとにデザインされていたので、結局カラーコーディネートくらいしかできませんでした。それがパナソニックデザイン社に統括されることになって、群と連という軸によってデザインの一貫性を創造できるようになっています。

組織運営と人材育成

パナソニックデザイン社のもうひとつの大きな課題は人材育成と確保、そしてネットワーク作りといえます。前述のように世界各地に拠点があり、550人以上のスタッフがいるわけですが、今後はもっと戦略的な運営を図らなければなりません。そこで私はグローバルエキスパート（専門特化した人材）の育成、世界中の拠点を先端的デザイン開発とデザイン展開拠点の二つに分けるという戦略を実行しています。後者は日本、アメリカ、ヨーロッパの各拠点が先端デザイン開発を担当し、中国、東南アジアの拠点ではそのデザイン展開に当たるといふふうに役割分担を明確にしています。つまりデザインアイデンティティの強化のために、デザインの現地化による個別最適を認めないということです。こうなりますとデザイン部門は少数精鋭という形になるかと思えます。

インハウスを絞る代わりに外部のエキスパートとのコラボを拡大していきます。アーティストやデザイナーに限らず、大学とのコラボにも積極的に取り組んでいます。今年の1月には、ロサンゼルスのパサデナにあるアートセンターの教授ケン・オクヤマさんとプロジェクトを行いました。ところがその後彼はピニンファリーナのデザインディレクターに就任しました。ピニンファリーナのデザインディレクターが日本人。信じられない快挙です。

一方、インハウスに関して体質改善が求められています。そもそも松下電器のインハウスは、創業者である松下幸之助が戦後間もない1951年に始めて渡米したときに訪れたニューヨークの百貨店で、デザインによってラジオの値段が違っていたという体験がきっかけで創設されました。幸之助は「これからはデザインの時代だ」と悟り、当時千葉大学の教授だった真野善一氏を招聘して、日本初のデザイン部門を作ったわけです。それ以降、高度成長の波に乗って作れば売れるという時代が続き、松下のインハウスも年功序列や終身雇用といった日本型の雇用形態が確立され、和をもって尊しとなすという経営体質も育っていきました。ところが21世紀のグローバル時代にはこれらは通用しません。お客様が第一であるという理念を実践する、世界に通用する優良企業、「グローバルエクセレンス」になれるかが重要です。そのためには、ヒエラルキー組織ではなくフラット&ウェブ、つまり専門性に特化した簡潔な組織体系、加えて、若手や女性、外国人を実力第一主義でどんどん責任者にしていくことが必要です。

デザインの周辺の専門性も高まっています。携帯電話を例に挙げれば、エクステリアデザイナーよりもむしろ、インターフェイスやインタラク션을担当するデザイナーが多く、それぞれの専門領域をきちんと決めて教育していくことが求められます。パナソニックデザイン社では専門能力の認定制度を設けました。外部評価も参考にしながら公平に評価し、育成計画や処遇に反映できる体制を敷いています。ここでは85点以上を挙げた人をシニアデザイナーと認定し、様々なインセンティブを与えています。

デザイナーの雇用も多様化を図っており、従来の方法に加えて一芸に長けた方とはコラボレーションの形で共同開発を行い、世界的エキスパートとは契約によって提携しています。こうした仕掛けを用意しながら風土を変えろということに力を入れています。「仕事の仕組みを変えれば意識が変わり、行動が変わる。そして結果も変わる」と私は考えています。

さらに、私は人材育成大綱をまとめつつあります。完成したらオープンにして同じ立場の方たちと問題意識を共有できればと考えています。もちろん会社によって条件は違っていますが、デザイナーの労働市場をさらに活性化させ、レベルアップしていく必要性を強く感じているし、人材の流動化を図るべきだと思います。

ユニバーサルデザインへの取り組み

松下グループでは「すべての商品をユニバーサルデザインにしていこう」という大きな目標を持って、製品開発に取り組んでいます。松下のユニバーサルデザインの発想は、創業者松下幸之助が昭和17年10月30日に発した達示から始まっています。昭和17年といえば太平洋戦争が始まって間もない頃。日本全体が「欲しがりません、勝つまでは」という時代の中で、幸之助は「製品には親切味、情味、奥床しさ、ゆとりの多分に含まれるものを製出し、（以下省略）」という指示を社員に下していたのです。ですから、松下のものづくりのDNAはまさにユニバーサルデザインにあると考えます。

松下グループでは早くも1995年に「ユニバーサルデザイン方針」を作成、以来何度か変更を加えています。ここでぜひ皆さんにご理解いただきたいことが一つあります。ユニバーサルデザインの父といわれているロナルド・メイスは「すべての人々にやさしいデザイン」と言いましたが、松下グループでは「より多くの人々へ心配りを」と変えています。より多くの人々とは「自立者」という意味であり、たとえ幾つかの障害を持っていても、介助なしで何とか主体的に行動ができる人を指しています。私たちが言うユニバーサルデザインのお客様はこうした方々です。介助が必要な方には、個別の障害に対応したバリアフリー商品で対応していくというのが私どもの考え方です。

ユニバーサルデザインの代表的製品を2つご紹介します。ひとつは、斜め30度のドラム式洗濯機です。これもGマークの金賞をいただきましたし、松下再生のシンボリックな商品として認知されています。パナソニックデザイン社のミッションには革新デザイン創造があります。革新デザインは単に改善するだけでは不十分で、全く新しい姿、形、作法、効果を生み出さなければなりません。この洗濯機がまさに革新デザインであろうと思います。

もう1つが補聴器用の空気電池です。補聴器を使う方は大体高齢者が多く、手先も不自由な方が多いです。しかし週に1回程度の電池交換をしなければならず、人に手伝ってもらっています。この空気電池ではパチッとパッケージを割り、その板の先についた電池を補聴器にあてて引っ張るだけで電池交換ができます。さらに、電池の種類を判別しやすいように、パッケージを色分けして、私はオレンジ、私は青と判別しやすくしています。

「デザイン」に対する国と業界の連携

ユニバーサルデザインへの取り組みは今や社会的な広がりをみせ、2003年11月、国際ユニバーサルデザイン協議会がスタートしました。それぞれの企業や研究機関が枠組みを超えて、横断的にユニバーサルデザインのデータの共有、規格化を図って生きたいと考えています。この動きには経済産業省もサポートしてくれています。

国のデザイン政策ということ言えば、これだけグローバル化が進みますと、ユニバーサルデザインに限らず、ブランドやデザインといった問題は一企業を超えた国家的課題でもあります。皆さんもご存知のように韓国やイギリスなどは、国が支援したさまざまな振興事業を行っています。日本でもやや遅れましたが、経済産業省製造産業局および商務情報政策局が中心になって「戦略的デザイン活用研究会」を作り、私は委員に招聘されたのですが、「日本はコモディティー化する商品に対して、デザインを切り口に産業再興を図りたい」という指針と40の提言がまとめられました。全部はご説

明できませんが、国の施策としては、知財権の保護を目的とした情報インフラの整備、意匠権、特許などオリジナルに対する権利保護について、それともう1つが人材の育成でした。その効果として、九州大学と千葉大学で6年間一貫教育という職能大学院をつくる方向で今、動いています。日本のデザインを行政面でも、また経営資源としても生かしていこうという動きが出てきたような気がします。

最後に

ここまでお話ししてきましたが、「では良いデザインとは？」が定まらないとブランドもユニバーサルデザインも何もありません。私はやはりレイモンド・ローウィが言ったMAY A (Most Advanced Yet Acceptable) が工業デザインにおいてはベストの言葉ではないかと思います。プロダクトデザインの場合は、会社の投資も含めた経営資源を預かっていますから、業績目標の達成は必須。ただし売れて儲かるだけではだめで、「売れて儲かってさらにイメージが上がる」ことが極めて大事です。お客さまに認められるというのは、単に姿、形、効果ではなくて、フィロソフィーに共感して頂くということです。さらにそのクオリティが継続的に上がり続けるための仕組みなり、人づくりというのが裏になければならない。つまり「売れて儲かってイメージが上がる」というのが、パナソニックデザイン社のグッドデザインであり、グローバルエクセレンスを目指すという願いをこめて、MAY Aを実現したいと思っています。

余談ですが、一番今グローバルカンパニーで、デザインオリエンティッドな経営者はだれかと聞かれたら、私はまずスティーブ・ジョブズ、次はカルロス・ゴーン、そしてサムソンの李氏の3人を挙げたいと思います。私はよく「トトロの見える人」と言います。普通の人では見えない何かをすることのできる人。こういう経営者こそがデザインを経営資源として実践できる人なのではないかと思えます。

「価値を創る。道を究める。競い勝つ。」が本日の最後のお話です。パナソニックデザイン社に集う人は単なる変化や進化ではなくて、新しい流れや作法、すなわち革新デザインという「価値を創る」ために力を合わせてやっつけよう。そして、世界のエキスパートとコラボレーションすることによって、ハイレベルのデザインすなわち「道を究め」よう。さらに、なりたい自分に近づくために自分自身に「競い勝つ」ということです。これをモットーにパナソニックデザイン社は革新デザイン創出への挑戦し続けてまいります。

講師プロフィール

植松豊行氏 (うえまつ・とよゆき)

1948年11月6日、香川県生まれ。松下電器産業株式会社パナソニックデザイン社社長、兼上席理事
本社デザイン企画グループグループマネージャー。

1971年武蔵野美術大学造形学部産業デザイン科卒業後、松下電器産業(株)入社、本社テレビ本部デザイン部長、電化・住設社新規事業推進室長他を経て、2002年より現職。

経済産業省製造産業局 研究会委員、経済産業省、人間工学人材育成委員会委員、国際ユニヴァーサルデザイン協議会 理事、ドイツ iF デザイン賞 審査委員他。

2004年度第11回物学研究会レポート
「パナソニックデザイン社の革新デザイン創出への挑戦」
植松豊行氏

(松下電器産業株式会社、パナソニックデザイン社、社長)

写真・図版提供

; 物学研究会事務局

編集=物学研究会事務局

文責=関 康子

[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。