

2005年度第7回物学研究会レポート

「クリエイションにおける日本人のDNA」

奥山清行 氏

(工業デザイナー、ピニンファリーナ、クリエイティブディレクター)

2005年10月20日



BUTSUGAKU  
物学研究会  
SOCIETY OF RESEARCH & DESIGN

10月の物学研究会は、世界の自動車業界をまたに掛け、クリエイティブディレクター、デザイナー、そしてプロフェッサーとして活躍されている奥山清行さんにご登場いただきました。グローバルカンパニーにとって重要なブランド力、競争力を高めるための手段の一つとして、「日本のオリジナル」が鍵となっている今、20年以上欧米で活動されている奥山さんに、日本人のデザインDNAについて語っていただきました。以下サマリーです。

## 「クリエイションにおける日本人のDNA」

### 奥山清行氏

工業デザイナー、  
ピニンファリーナ、クリエイティブディレクター



；奥山清行氏

## 自己紹介

僕は日本のデザインDNAに対しては、多少ですが問題意識を持っています。そこで本日は、僕の活動拠点であるイタリアの状況と比較しながら、デザインDNAについて考えていきたいと思えます。

自己紹介から始めます。僕は武蔵野美術大学ではグラフィック・広告デザインを勉強しましたが、82年にアメリカに行ってロサンゼルスでACCAD（アートセンター・カレッジ・オブ・デザイン）に入り直しました。そこで「キヨユキ」は言いづらいからと「ケン」と呼ばれるようになったのです。ところが不思議なことに「ケン・オクヤマ」というアメリカンネームを使うようになって以来、運が向いてきました。今では半ば公式の名前になっています。卒業後、ジャパンパッシングの最中にGMの中央研究所に就職し、90年～91年にボルシェのバイザッハの研究所勤務を挟んで、通算10年ほど勤めました。95年にイタリアのピニンファリーナに平デザイナーで入り、その後2001年から3年間ほど母校のACCADで教職にあたり、04年の5月にピニンファリーナにディレクターとして復帰しました。

ACCDのトランスポートデザイン学部の部長を3年ほど務めた頃、ピニンファリーナからデザインディレクターとして戻ってこないかというオファーがありました。ご存じのようにピニンファリーナは、過去50何年にわたってフェラーリをはじめとした名車を、世に送り続けているイタリアの老舗デザイン会社です。創業75年、社員が3000人もいて、デザイン部門に約200人、エンジニアリングに400人という規模です。その老舗デザイン組織のトップが日本人でいいのか？ というのが僕の最初の正直な気持ちでした。特にフェラーリとかマセラッティという最高級車のデザイン開発のトップが、本当に日本人でよいのでしょうか？ 疑心暗鬼だった僕は、社長のアンドレア・ピニンファリーナ（3代目の長男）に相談して、とにかくフェラーリ社の意向を確認してもらったのです。次の日に彼から電話がかかってきて「OKだった」ということで引き受けることにしました。しかしイタリアメディアの間では喧々譁々というか、「イタリア魂であるデザインを日本人に渡していいものか！」という記事もありました。

こうした状況に対してアンドレアはこういうアナウンスメントをしました。「わが社は新しいジェネレーションに入りつつある。以前のピニンファリーナは無借金で、クライアントの資金でクルマを作っていたらよかった。ところが創業以来70年以上を経て、現在は5つの工場をもち、年間7万台の生産設備（ポルシェと同規模）がある。ピニンファリーナ社が自ら投資をし、その分リスク・アンド・リターンを基本とする現代的な企業に移行しつつある。だからこそ、イタリア人であろうが日本人であろうが、イタリアとピニンファリーナのデザインを一番よく理解しているクリエイティブな人間であれば、国籍は問わない」。このメッセージには非常に感激しました。僕は自分をピニンファリーナ家の番頭だと思っています。

しばらくすると批判的だったイタリアのジャーナリストも、僕の採用をポジティブにとってくれようになりました。考えてみれば、イタリアは古代ローマ以来、常に外国人を受け入れて発展してきた国です。これだ！と認めた人には寛容な社会です。ただしイタリア語を話してイタリア料理が好きでなければいけないという不文律があります。ある意味でアメリカよりも開いた社会だなと僕は思います。

## イタリア式モノ作り

### ・デザインプロセス：コンペ形式の徹底

イタリアのモノ作りについて、フェラーリ社を例にお話したいと思います。

フェラーリ社の新車の開発費は約150億円。GMは2枚のフロントフェンダーを開発するだけで100億円ほどかけていたので、フェラーリ社の開発費が少ないといえます。これは1日3000台生産するGMと、1年で3000台作るフェラーリの企業規模の拠るもので、フェラーリの場合は生産ラインが手作業によるところが大きく、それだけ1台の価格は高くなってしまいます。皆さんの中で「私だけのフェラーリを造ってほしい」というご希望があれば150億円でできます。ただしこれは量産品なので、1台でよかったら大体3億です。ご注文があればいつでも受け付けます。（笑）

一方、ピニンファリーナは今回の東京モーターショーに「バードケージ」というショーカーを展示していますが、1台の開発費はおよそ1億5000万円です。ショーカーのデザインは直接利益を生ま

ないので、通常の仕事が終わった後や土曜日の午前中に回されます。けれどもデザイナーたちはショーカーやフェラーリをやりたくて、ピニンファリーナにいますから、全員がデザインに挑戦します。選定はコンペ形式で、最初に3,4人に絞って、さらに競わせて最後に勝ち残った1人だけが最終案を仕上げていくという方法をとっています。つまりコンペ形式が徹底しているのがイタリアのデザインです。さらに、たった一人の勝者が船頭となって、細かいディテール、色、インテリア、エクステリアまで、すべてを統括します。日本のような分業はありえません。ですから選ばれた人間が一人だけ汗をかいて走り回り、選ばれなかった人間はコーヒーを飲みながら見物しているしかありません。しかし見物が何度か続けば、「君は明日から来なくていいよ」となる厳しい競争組織です。ですが人間関係が殺伐としているわけではなくて、これがごく当たり前。要は個人主義が徹底している社会なのです。僕もこの伝統は引き継いでいます。

### ・ 素材：フォルムの緊張感

95年に僕がピニンファリーナに入ったころ、デザインは2次元と3次元の場所に分かれていました。いわゆるデザイナーは、イラストレーター（イタリア語でフィグリスター）と呼ばれていました。つまりデザイナーは2次元の絵を描くだけだったのです。絵ができると今度はフィオラバンティとかラマチヨッティなど、伝説的なマエストロがたった一人が絵を持って3次元ルームに入って、鍵を閉めてしまいます。そこでどんな作業が行われているのか、生産車として世に出てくるまで、デザイナーはまったく関与できなかったのです。

そして1998年から99年にかけて、僕は「エンツォ・フェラーリ」のデザインを任せられました。そのときにデザインプロセスにクレイモデルを導入しました。スケールモデルを作るのにクレイがないのはまずいだろうと、僕がドイツから密輸同然に持ち込んだのです。実際、ピニンファリーナも企業規模の拡大にともなってプロジェクト数も増え、従来のマエストロ制度では賄いきれなくなっていたという状況もありました、とにかくデザイナーがモデルを見なければ始まらないということ、会社側も「仕方ない、まずはオクヤマ、お前がやれ」となったのです。

それで、いきなりエポウッド素材を使って1/1のハードモデルをパテで作りました。ところがエポウッドは固まるのに3時間くらいかかりますから、盛りつけは1日1回しかできません。またパテの作業は大理石を刻むような作業ですから、一度削ってしまったら、修正はほとんどできません。さらに、筋肉隆々のモデラーが5人がかりで、カンナやノコギリ、ノミやサンドペーパーを駆使してモデルを作りますので、多少の変更をお願いするのにも非常に気をつかう。それにイタリアのデザイナーの多くは建築家的な発想をもって、一度3次元で図面を引いて作業に入ったら、修正するのは恥であるという文化がある。ですからモデラーのほうも変更には慣れていない。こんな状況ですから、デザイナーは3面図を引くときにとっても緊張します。基本的には、自分が引いた線がそのまま最終製品になってしまうからです。しかし、この緊張感がクルマのラインに現れるわけです。僕は変更できない現場は初めてでしたから、その緊張感がそのまま完成車にも引き継がれていました。本人の緊張感が一本の串のように貫かれるイタリアの現場に面白さも感じました。また、エポウッドというハードなマテリアルを使ってモデルを作ると、仕上がりも当然ハードになります。デザインプロセスだけではなくマテリアルのハードさが、イタリア車の面の緊張感を生む要因なのだと気がつきました。

一方、一般的な自動車メーカーのモデルは柔らかいクレーを使って作り、それを塗装して鉄板のように見せるわけです。こうしたプロセスを経て生産された車の面は、やはりクレーの表情を持っています。これは、例えば料理人が美味しいビーフステーキを作るために、チキンを使って練習をしているようなものだと思います。つまり、僕らがしていることは、実際には柔らかい粘度を使って、最終的な鉄板やアルミ板のような硬い素材の表情がどうなるのかをシミュレーションをしながら、いきなり製品を作ってしまうというわけです。これは非常に矛盾に満ちています。ところが大方の自動車デザインはこのプロセスを取っています。対してイタリアは、例えば僕が「フェンダーをちょっと修正してくれ」と頼むと、屈強なモデラーが直ちにアルミ板で叩きまでして、ぱっとモデルの上に張りつけてくれます。実物にこだわることで、アルミの板の自然な緊張感や角の出方のある面の表情が出せます。このようにイタリアのデザインには素材感というのが、車に限らずとても密接な関係にあるということです。

## ・ ブランド戦略：イタリア人的じらしのテクニック

イタリアのデザインDNAで見習うべき点がもうひとつあります。それはブランド戦略です。「エンツォ・フェラーリ」開発の場合を例にお話しましょう。このクルマの生産台数は、最初から349台という半端な数字に決められていました。外部のマーケティング組織を雇って、「6000万円から8000万円の価格でフェラーリの名前で車をつくったら、大体何台くらい売れるか」という調査をしたところ、350台なら間違いなく売れるという結果が上がってきたからです。日本だったら、6000万円のクルマで700台売ろうという話になると思います。しかしフェラーリはまったく違うアプローチをとります。

まず、ジュネーブショーで「価格は7500万円です。349台だけ生産します」と大々的に発表します。さらに「349台という数字は、創業者エンツォ・フェラーリが残した社訓『需要よりも一台少なく生産するように』を尊重しているからです」というメッセージを加えて、人々の心をくすぐります。結果、7500万円の小切手を握った人たちが3500人以上が予約に殺到しました。フェラーリ社は応募者全員のリストをつくり「販売できなかった場合は返金します」ということを保証した上で、全員から半額を手付金として徴収し、莫大な金額を銀行に預けて運用するわけです。車売る人の優先順位は社長自身が決めます。例えば、社長の知り合い、世界的に有名な俳優、レーシングカードライバーなどが優位にあります。最低基準でも、12気筒のフェラーリを2台以上の所有した経験があり、かつフェラーリクラブに入っている人という条件をつけます。そして上位から349名を選んで、「おめでとうございます。残りのお金を持ってクルマを取りに来てください」という手紙を出すわけです。もらった人は「おれは買えるぞ!」ということで、非常に喜ぶ。会社は最初に手付金が入るので、返金するとしてもその間の利息が入ります。また、100%売れることがわかって生産しているので投資リスクはゼロ。「エンツォ・フェラーリ」の時には、さすがに50台増やして最終的に399台作りました。ところが数年後、中古車市場では約2倍の1億5000万円の値段がついているそうです。このイタリア的な人のじらせ方といえますか、高飛車に出るところがうまいな、と肌で感じました。けれども高飛車過ぎるとお客さんは逃げますので、買えなかった顧客に対するアフターサービスも徹底しているし、これほど労力を費やしている会社はないと思います。

## ・モチベーション：何のために作るのか？

これほど世界垂涎のクルマを作っているフェラーリ社ですが、全従業員数は3000人で、ピニンファリーナとほぼ同規模です。この程度の規模ならば、維持費のかかるデザイン組織を社内に置くよりも、ピニンファリーナと良い関係を保つ方がお互いの利益につながるわけです。ところが・・・です。フェラーリ社とピニンファリーナ社の間には契約書が一切なくて、過去50年間、口約束で仕事をしてきたというのだから驚きです。しかし彼らにとってはこれこそが誇りなのです。さらにフェラーリでは、たった3000人の社員のうち600人をF1に回し、量産体制は2400人です。けれども社内外から不平はまったくあがりません。なぜかというと、彼らはF1をやるために量産車をつくっているからです。だから、10年間1回も勝てなかったときでもF1をやめるということは1度も考えたことがない。彼らにとってはF1をやるための車づくりであるということです。

イタリア人の場合は、何のためにものをつくるかが、個人も企業もはっきり自覚しています。フェラーリも同じです。F1レースの勝敗で全員が一喜一憂します。プレゼンテーションはたいてい月曜日の朝にあるんですが、前日の勝敗でプレゼンの結果も違ってくるので、僕もレースの結果に対してナーバスになってしまうのです。職人たちの仕事振りにも影響してきます。

## ・職人：知的労働者として

職人の話になったので、イタリアの職人についてお話しします。トリノには世界中から自動車メーカーの担当者がやって来ます。たった4、5人のマエストロと呼ばれている塗装職人に仕事を依頼することも、理由のひとつなのです。例えば、フランクフルトモーターショーのショーカーの半分くらいは彼らが塗装しています。塗装は実に難しい作業で、最終仕上げの0.01ミリという微妙なうねりを直して塗装しなければいけません。でないとリフレクションが曲がったりするわけで、これを塗装以外の方法で直すと非常に時間がかかります。ところが彼らに任せますと、目をつむってこの微妙なうねりを手で全部感じ取って、凹んだところは×、凸でいる箇所には の印をつけます。そうすると5人ほどの弟子が、その部分にパツとかがって2時間くらいで面を仕上げます。2時間で片面が完成するので、あとはスキャンしてリパースエンジニアリングすればおしまいです。これで時間が節約でき、結果的に開発費も少なくて済みます。

この4,5の塗装職人は、元はたった1人のマエストロの下から出て来た弟子たちです。元のマエストロは亡くなっていますが、彼を超える人材は出てきていないといわれています。僕の友人でサロという塗装職人が居て、今ちょうど来日しています。一見どこにでもいるお兄ちゃんみたいな風貌なのですが、彼にかかると微妙な面の動きや構成がすぐに分かります。職人さんは肉体労働者ではなく知的労働であるとおつくづく思います。彼らの頭の中の知識、経験が、彼らをして職人たらしめているのです。

## ・イタリアデザインのDNA

もちろんイタリアにも悪い面もあります。まず、給料が安い。大学を出ていても、最初の2年ほどはインターンで無給、初任給は高くても10万円程度です。なので、相当に大きな使命感や目的意識がはっきりしていないと、イタリアでは仕事できません。ですから今のイタリアの大きい問題として

は、ACCDとかロンドンのRCAを卒業したようなデザイン人材を連れて来ようと思っても、だれも来たがらないということがあります。だから僕には、デザイン以外にもデザイナーの給料を2倍にするという使命が課せられているのです。これは自動車業界だけでなくイタリアデザイン界全体にとって、重要な課題です。

ここまでをまとめますと、イタリア人のモノ作りは、個人を尊重し、素材やプロセスを上手に活かし、職人さんを信頼しつつ、なおかつ現代技術と融合させています。加えて、会社も個人も自分たちは何が好きか・嫌いなのか、自分が何をやるべきか・やってはいけないか、をはっきり自覚していること。この問題意識は日本のモノ作りDNAにとっても大きな課題であると思います。

## 日本人のデザインDNA

### ・リスクを負わない

最近、楽天やライブドアのようなIT企業がクローズアップされ、ビジネスの世界でも「クリエイティビティとは？」が取り沙汰されるようになっていきます。その背景には、今までの日本の産業界の体質であった「重厚長大企業の保守的な、判断を先延ばしし、リスクを避ける」というビジネスのやり方が通用しなくなっている現状はあります。誰かがリスクを負い、判断することが今まで以上に重要になっているのです。

デザインの世界でいえば、例えば自動車の場合、開発から販売期間を合わせると7年先のことを考えなければならない。7年後のことなんてだれも分かりません。だから、僕らの仕事というのは、数値化された過去のデータがあるにせよ、あくまでも想像の世界の話をしているというわけです。これは非常に大切なことです。…というのは、何が正しいか分からない段階であっても、誰かが判断してモノ作り始めなければならないからです。そして、何が正しいか・正しくないかというのは、自分がどのセクションで何をしているかによって見方が違います。車であれば、インテリア、エクステリア、エンジン部門、あるいはストラクチャー部門、エアロダイナミクス部門で言うことが異なります。こうした異分野が集まるのがデザイン部門です。これだけ集中しているので、デザイン部門の果たす役割は重大なのです。そしてこのデザイン部で下される判断というのは、極端な話、ギャンブルです。しかしギャンブルと違うのは、リスクを計算し、一生懸命考え、想像しながらモノを作り上げていることです。

### ・だれのため？ 何のためのデザイン？

僕はアメリカ、韓国、イタリア、ドイツで仕事をしてきましたが「日本人ほど、他人の気持ちを気にし、理解する人たちはいない」と思っています。人の気持ちがわかり過ぎるがために、人のことを気にし過ぎるのが、日本人の良くもあり悪い癖です。ですから日本ではマーケティングが発達しています。それは日本人が他人を慮り、想像する力が長けていて、日本の経済的成長の大きい要因であったと思います。

ところがここにきて事情が変わってきました。それは他人を思うあまりに、自分がおざなりになっ

ているということです。モノ作りも、他人のためなのか、自分のためか、いったい誰のためなのか、問い直されているように思うのです。これを解決しない限り、先には進めません。例えば、日本のデザインDNAは禅の心だといったような表面的なとらえ方も可能ですが、これは現在の日本人の心底を言い当てるものではありません。最大の問いは、だれのために、何のためのモノ作りなのかであり、そこが不明確なためにモチベーションもあやふやになってきているのです。

## ・ チームワークの悪影響

日本はチームワークに重きを置いている社会ですが、平等を志向しすぎてしまうという欠点もあります。確かに人類は平等です、しかしみんなが同じではありません。いろんな人たちがいる。個人の個性を尊重することによって、はじめてチームはできるのだと思います。つまりチャンスは平等に与えることと、結果を平等にすることはイコールではありません。僕らが注意すべきは、誤った民主主義に陥らないことです。特にデザインやビジネスの世界では、すべてを平等に均してしまう民主主義は存在しません。そんなことをやっていたら仕事が成り立ちません。民主主義には、一度決定したことにはみんなが従うという側面もあるのです。この辺は今の日本では曖昧になってきている。

典型的な例は、肩書きで仕事を進めることです。アメリカで非常に勉強になったのは、自分の肩書を根拠にして、命令しても相手は絶対にやってくれません。仮に上司であっても一個人として誠意をもって相手と話し理解をしてもらって、はじめて次のステップに進むのが基本です。話をするのは時間がかかりますけれども、個人として理解し、信頼することは何よりも大切です。日本では、個人として行動するということがおざなりになっているように感じます。

## ・ 頭で考えすぎる

日本人は頭で考え過ぎるということも気になります。モノは頭と手で作るもの。手は素晴らしい道具です。僕はときたま壁にぶち当たったときに家に帰ってビールを2杯くらい飲んでリラックスします。すると、手が勝手にアイデアをどんどん描き出してくれることがあります。手の素晴らしさは、自分の想像を超えたところに連れて行ってくれること。無心でスケッチしていると、頭の中で一生懸命考えていたより良いアイデアが描けて、まるで腕や手に別の人格が宿っているかのような感覚をもちます。それがスケッチの素晴らしいところです。コンピュータに向かっていきなりCADを始めても、偶然の発見や驚きを与えてくれることはありません。僕の場合、偶然の発見は無数に描く手製のスケッチなのです。

## ・ 言葉で表さないと分からない

イタリア人にとって「沈黙は悪」です。ミーティングに呼ばれても何も言わない人は次からは呼ばれませんから、行ったら必ず何か言わなければいけない。彼らは自分の思考回路を言葉にする。自分が発した言葉が耳から入ってくることによって、思考がさらに明確化される。言葉という道具を使うことによって自分の思考を整理し、結論を導き出す。言葉と手の融合が大切なのだと思います。



日本人には「以心伝心」という美德があて、人は言葉がなくてもわかってくれると思う傾向がありますが、とんでもない話です。言葉で伝えても伝わっていないのが現代です。世界の中の日本人として、僕は今、日本の若者に非常に危機感を抱いています。というのも、韓国や中国の若者は英語力がどうであれ、初対面の人に対して目を見てしっかり握手をし、自己紹介ができます。さらに相手の意見を聞きながら自己主張できますが、日本の若者はできない。相手の意見を尊重しながら、なおかつ自分の意見を言葉で相手に伝えるという人間としての基本的なコミュニケーション能力が、今の日本は非常に落ちているということがあると思います。

## ・日本人のデザインDNA

結論に入ります。ここで再び、だれのためのモノ作りか？という話です。ボランティアを例に、考えてみましょう。日本では、ボランティアは人の役に立つと考えがちですが、実はそうではありません。ボランティアは自分のためにやるのだと思います。ですから「相手が感謝しなくても自分でやりたくてやっているのだから、それでいいではないか」というのが基本的な考え方だと思います。仕事もデザインも同じなのではないでしょうか。だから、だれのため？ 何のため？ 何をすべきか？ その回答は自分のために、好きなことをやるというのが一番大切なのではないのでしょうか。「好きこそもの上手なれ」と言いますが、好きなことを見つけること、見つけれられるような社会をつくること、そういう社会システムができることが、今の日本には大切なことではないかと思います。

「そうぞうりょく」という言葉には、想像力と創造力の2つがあります。日本人の場合は想像力には長けていますが、それが長所でもあり短所でもあります。人の気持ちが分かるし、人のためにモノをつくれるけれども、他人のことを考え過ぎて自分がなくなっているというのが、日本のモノづくりの大きい問題点である。ですからそろそろ本当に自分のためにものをつくってもいいのではないかと僕は思います。現代の日本は歴史的に見ても稀有なモノ作りの環境が整った社会であって、この時代にデザインの仕事をしている僕らは大変な幸福者と言えます。このチャンスを最大限に活かして、自分のためにモノをつくって、それが将来の自分のため、社会のためになることが一番幸せなことではないか。僕個人としては、デザイナーとして非常にいい時期にピニンファリーナのデザインディレクターという仕事が回って来たということで、幸運であり、絶対チャンスを逃してはいけないと考えています。あるいは自分の一生のクリエイティブな仕事の中で、満足いくものが3つとか4つできたら、それでいいのではないかと最近思うようになりました。

今の日本人は十分に人のために仕事をしてきたのだから、そろそろ自分のことを考えましょうよ・・・と。そのことによって、自然に日本のデザインDNAは出来上がってくるのではないかと思います。まずは、僕ら日本人は日本のことがわかっているつもりでも、実は本当はわかっていないのではないかという気が最近してきました。ですから改めて海外旅行してもなんでもいいですけども、いわゆる既成観念を取り払って、日本というものを見てみると、本当の日本のいいものももっと見えてくるのではないかと思います。ご静聴ありがとうございました。

#### 講師プロフィール

奥山清行（オクヤマ・キヨユキ）氏

工業デザイナー、ピニンファリーナ、クリエイティブディレクター。

1959年、山形市生まれ。武蔵野美術大学卒業後、渡米。1985年アートセンター・カレッジ・オブ・デザイン（ロサンゼルス）卒業後、GM(米)、ポルシェ(ドイツ)に勤務。その後、イタリアのデザイン会社ピニンファリーナのチーフデザイナーとしてフェラーリ・ロッサやフェラーリ・エンツォなどのカーデザインを担当。カーデザインに限らず、腕時計や家具、化粧品、テーマパークのデザインなども手掛け、様々な分野で才能を発揮している。

また、アートセンター・カレッジ・オブ・デザインや東北芸術工科大学でも教鞭を執る。他、出身地「山形カロツェリア研究会」代表も務める。

2005年度第7回物学研究会レポート  
「クリエイションにおける日本人のDNA」  
**奥山清行 氏**

(工業デザイナー、ピニンファリーナ、クリエイティブディレクター)

---

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。