

2009年度第3回物学研究会レポート

「コンサルティングを信じてデザインを信じない多くの日本企業」

水野 学 氏

(good design companyを主宰、アートディレクター)

2009年6月26日



BUTSUHOAKU
物学研究会
SOCIETY OF RESEARCH & DESIGN

100年に一度といわれる世界同時金融危機は、人々の価値観やライフスタイルの変化の速度を速めているようです。それを受けて、企業も経営のあり方、製品やサービスの開発、モノづくりやデザインに対して次なるパラダイムを模索しています。

6月は、good design companyを主宰、アートディレクターとして企業、ブランドのアイデンティティからキャンペーンまで、企業経営に根ざす数々のデザインプロジェクトを手掛けておられる水野学さんの登場です。「経営を元気にするデザイン」、「企業経営にとってデザインの役割とは」をテーマにご講演をいただきました。以下サマリーです

「コンサルティングを信じてデザインを信じない多くの日本企業」

水野 学 氏

(good design companyを主宰、アートディレクター)



01 ; 水野 学 氏

●デザインのチカラ

ご紹介いただきました水野学です。「説得力」という言葉を何度か頂戴しましたが、説得力のあるお話ができるかどうか不安ですけど、0.1gでも皆さまのヒントになることがあれば嬉しいなと思います。

さて、僕自身は自分という存在をできるだけ小さく見ようと心がけていますし、小さくストイックに生きていこうと思っています。加えて、僕はデザインを「ひとつの特技」と捉えています。デザインが大好きというよりも特技と考えることによって、より客観的に見つめることができます。そんな僕のデザインに対するスタンスをご理解いただいた上で、これから幾つかの実例をあげながら、僕の考え方や取り組みをお話できればと思います。

まず、企業には2つの「型」があると思っています。1つは「売上型」、もう1つは「ブランド型」。それぞれの経営パターンをグラフで表わすと、前者の売上はジグザグに大きく上下を繰り返し

ますが、後者は緩やかな上昇ラインを描きます。どちらの企業経営が正しいかを言いたいとは思いませんが、僕自身の仕事はブランド型企業を向いているということです。

今、注目している企業が3つあります。ユニクロ、資生堂、アップルです。ユニクロはクライアントでもあります。この不況の時代にあって増収増益の記録を更新中です。資生堂の場合は、売上高云々ではなくて、就職希望企業人気ランキングで2年連続1位になりました。アップルはアメリカ企業ですが、スティーブ・ジョブズのリーダーシップもあって売上高の記録更新中です。この3社に共通しているものというのは何だろうか？ それは「デザインのチカラ」を信じているということだと思います。

つまり、今日の話の結論は、「企業はもっとデザインのチカラを信じてください」ということです。デザインケータイムとかデザイン住宅だとか言われていますが、「一体デザインって、何ですか」と、よく質問を受けるのです。デザイナー側ももう少し丁寧に、企業側にデザインを説明し理解していただくこと、さらにデザインが利益を生み出し、経済を活発にする有効な手段であることを語らなければならないのではないかと。

「デザイン」を辞書で引くと、下絵、素描、図案、意匠計画などと出てきます。では、デザインとは、格好よくお絵かきをすることですか？ と言えば、そう単純な話ではありません。例えば、JALの航空機を思い浮かべてください。ジェット機はまさに最先端技術の集積というべきもので、「機能デザイン」そのものです。しかし、その機体にとんでもないグラフィックデザインが施されていたとしたら…、私たちはそんな飛行機には搭乗したくはありません。つまり、安全に飛ぶという「機能デザイン」と、安心して乗りたいと思わせる「装飾デザイン」の両方がシナジーすることによって、機体デザインは成立する。

…ということで、僕はデザインを「機能デザイン」と「装飾デザイン」という両面から考えるべきだと思っています。以下、僕の仕事「good design company」の仕事の中からいくつかピックアップしてお話を進めて行きたいと思います。

●仕事1「中川政七商店」

奈良県の「中川政七商店」という会社の仕事です。ここは全国で唯一「奈良晒」と呼ばれる麻織物の製造技術を江戸時代から伝承し続けている企業です。「遊中川」という麻小物の店、そして「粋更（きさら）」という表参道ヒルズ内にある和のセレクトショップの2つをブランド展開しています。同社の良い点は、300年以上の歴史があって昔ながらの製法を守り続けていること、逆に問題点はその財産を全く活かしてないことでした。

そこで僕らがしたことは、新しいブランドとロゴマークの導入でした。同社はすでに2つのブランドをもっていました。さらにもう1つブランドをつくって、3つのブランドをマネジメントする。3つ目のブランドとマークは「中川政七商店」という社名自体であり、その古式ゆかしい「中川政七商店」という文字をそのままロゴにする。つまり自らのアイデンティティを再構築するというのでした。

さらに、新しい「中川政七商店」というロゴマークを焼き印にしたり、さらにこのマークを使って会員カードをつくりました。同社の店舗数は20店ほどですが、1年間で約4万人の加入者があったそ

うです。加入してくださったお客様は、「このデザインのカードなら欲しい」と言って入会して下さったそうで、社長からも感謝の言葉をいただきました。社員のモチベーションも上がったとのことです。

一般的に老舗企業が陥りやすい誤りは、積み重ねてきた歴史を否定してデザインを刷新し、まったく新しいイメージを作ろうとすることです。それくらいなら会社を一回潰して新会社を設立する方がよほど上手く行くと思うのです。僕はこうしたプロジェクトの一番の出発点は、まず「デザインありき」ではなく、デザインするかどうかを考える、そこが出発点なのだ考えています。換言すれば「考える」ということかもしれません。「考えるということ＝疑う＋識る＋伝える」です。僕も含めて現代人は「考える」という意識がすごく薄れてしまっていますが、そもそもデザイナーという職能にとって一番大事なことは「疑う」ことなのではなか。

中川政七商店の場合は、「財産を最大限に生かす」ことをご理解いただくことが、最初のポイントでした。そこから生まれたデザインは、紙袋、歴史と伝統を表現したロジスティック用ダンボール箱、お客様と会社の直接的なコミュニケーションの場となるショップでした。ショップはストイックな造りにこだわることによって、商品のすばらしさを引き立てることに成功しました。現在は奈良に新社屋も建設中です。僕らのブランディングによって、同社は増収増益、さらに東京ミッドタウンをはじめとした話題のスポットからの出店依頼が続々と来るようになったわけです。

●仕事2「東京ミッドタウン」

話に出たところで、東京ミッドタウンの仕事をご紹介します。ここは、赤坂から六本木にかけて、旧防衛庁の土地に三井不動産が仕掛けた巨大複合施設です。

2009年春、東京ミッドタウンが2周年を迎えるにあたり、3月末から4月上旬にかけて告知キャンペーンを行うという内容でした。そこで僕は「疑う」ことから始めました。そして「2周年なんて、そんなに重要なことではないのではないか」という結論に達したのです。クライアントに対しては本当に失礼な言い分ですけど、実際ミッドタウンのお客様や就労者にとっては2周年なんて大して重要じゃないんですよ。じゃあ、ミッドタウンの魅力とは何だろうか？

僕が思ったのは、赤坂側の広々とした芝生スペースとそこに植えられた100本以上の桜の木でした。2周年を特別視するのではなく「せっかく春なのだから桜をフィーチャーして、みんなでのんびり春を楽しもうよ」。そんな風に東京ミッドタウンという街をブランディングしてはどうだろうか、ということでした。

それを具体的に伝えるためのデザインを考えました。「それでは、よい春を。」という蛭田瑞穂さんのコピーと桜が舞い散る中で女性が楽しそうに踊っているビジュアルをシナジーさせて、「ミッドタウンに来れば、こういう気分が味わえますよ」というメッセージを発信することにしました。具体的な展開としては、ポスターや新聞広告などの媒体で告知をしたり、ミッドタウンという街全体を桜が舞うビジュアルで包みこんだのです。このキャンペーンは大きな反響を呼びました。

しばらくしたところ、次の依頼が来ました。「ゴールデンウィークに、どうやったらお客さんが集まるか考えてほしい」というザックリした内容でした。僕は今回も「芝生の庭」にこだわりました。そして辿り着いた結論は「庭開き」。つまり「ミッドタウンを運営している三井不動産は、都市に住

もう人々を応援している企業である」と連想してもらえるような広告展開、ブランディングです。

具体的には「庭を開けますから、皆さん遊びに来てくださいね」というメッセージを告知しました。コピーは「東京の真ん中で一番気持ちのよい場所になりたい」。「なりたい」という謙虚な表現がポイントですね。「である」とか「だ」みたいに言い切っちゃうと嫌われちゃうんですね。

(写真を見せながら)、結果、こんなたくさんの人が来たんですよ。「PARK YOGA」という定員100人のイベントを企画したところ、なんと400人も来てしまって…、マスコミも取り上げてくれました。これだけの多人数がヨガをやっている風景は、何か宗教みたいな感じでしたよ。この時に300円でラグマットを販売したのですが、その収益を「緑の東京基金」に寄附したり、他にも本を貸し出して読んでもらったり、野菜を売ったりとか、そうしたイベントも行いました。どの企画もコストもかけず、だけれどのんびりゆっくり楽しんでもらえたと思います。

●仕事3 「亀や」

では、地方の仕事のような、小規模の仕事の場合はどうなのか？

次は、山形県の湯野浜温泉にある「亀や」という旅館の話です。亀やさんは、関東で言えば伊東の「ハトヤ」みたいな大型旅館です。鉄筋の11階建てで、かつて天皇陛下もお泊まりになったという由緒正しき旅館でした。しかし旧館、新館、大昔からある龍宮殿と呼ばれる離れの3つの建物が、何の計画性もなく増築された典型的な日本のちぐはぐな建物であり、加えて老朽化が進んでいました。要は、僕はあまり泊まりたくない旅館の代表例だったわけです。こんな感想を亀やの皆さんに率直に話ところ、とても悲しそうな顔をなさって、僕はどうかお役に立ちたいと思ったわけです。

結論から申し上げますと、新館の5階の1フロアだけを改装しました。…というのも、集客の最強手段は雑誌で紹介されることです。そこで、5階だけ徹底的に改装して、サービスもほかのフロアとは別にした。つまり旅館の中に全く別のデザインホテルがあるかのような仕組みにする。内装は暗め、窓から海が見えて、モダンで洗練された照明や電話、ソファやお風呂も全部変える。他にもバーやレストランをつくりました。タイポグラフィも変えて、旅館のリブランディングを行ったわけです。その結果、メディアの取材が殺到してお客様も増えました。ここで重要な点は、1フロアだけを改装することによって、従来の顧客を失うことなく、さらに新規のお客様も得ることができたことです。こうして、ブランディング、リブランディングの仕事を重ねていくうちに、ブランドということは今まで以上に深く考えるようになったのです。

●仕事4、NTTドコモの「iD」

そしてブランドという意味で自分にとって一番印象的だったプロジェクトは、NTTドコモの「iD」というクレジットサービスの仕事です。これは「携帯電話によるクレジットサービスであって、おサイフケータイを逸脱したものなんだよ」と認識してもらうことがポイントでした。どう逸脱しているかということ、現在国内で使えるクレジットカードのブランドはVISA、MASTERなど5社しかありません。「iD」はこの寡占市場にケータイによるまったく新しいクレジットサービスとして参入

するわけで、まさにクレジットサービス界の画期的な事件なのです。

ここで僕が一番大切にしたのは「コンセプト」でした。そのコンセプトとは、「iDの弱点を見抜いて、それを支える」ことでした。短所と長所をしっかりと見極めて、弱い部分をしっかりと補填してあげる、それがコンセプトだと思ったのです。

「iD」の弱点は、「ケータイを紛失したらどうなるの？」という消費者の不安であり、これこそがコンセプトだと考えました。そしてこのコンセプトをだれもが共有できるように、20文字以内で表現する。思いついたのが「信頼感」というキーワードでした。つまり「信頼感」を徹底的にデザインすればいい。デザインにとって、言葉はすごく重要な要素だと思います。

ここで僕が考えるコンセプトについて、もう少しお話したいと思います。1本の木にたとえると、コンセプトは「幹」、デザインは「葉っぱ」。葉っぱと幹を繋ぐ「枝」は媒体、例えばポスターとか雑誌とかバスの車体。そして「根」はサービスや製品の属性と捉えています。普通は、「根＝コンセプト」と考えがちですが、こう考えると「疑うこと」「考えること」をすっ飛ばしてしまうことになりかねない。だから僕は、まず「もともとあるという属性」を根と捉えて、そこからコンセプトである幹が派生するという「仮説」で考えることにしています。

さて「iD」に話を戻しますと、「信頼感」というコンセプトからビジュアルを検証した結果、1つのイメージとして「欧州の金融機関のような…」が浮かび上がってきました。つまり「安定感、信頼感、歴史と伝統があり、同時に洗練された金融サービスを行う…」というイメージをビジュアルライズする。そして欧州系銀行のCIを調査した結果が「金」でした。しかし印刷物展開を考えると「金」ばかりを使用することは出来ないで、実際には黄土色、それを「iD青金」と称して、徹底したカラーコントロールを行うことにしたのです。

そもそも広告は「見てもらえること」を前提に制作しますが、実際には見てもらえません。実際、皆さんはここに着くまでに何百という広告を見ていると思いますが、その中でどの広告を覚えていますか？ たぶん、有名タレントがビール飲んでいたりとか、美人女優が口紅を着けていたりとか、その程度しか記憶していないと思います。銘柄や商品名まで覚えていることなんてほとんどない、それが人間なんですね。

…ということで、グラフィックにおいては「色」はすごく重要です。黄土色だか金色の何かがあったな…その程度でも到達しているほうだと思っていただきたいんです。だから、あれも言いたい、これも言いたい。もちろん言いたのはわかる。でも、言ったことで見なくなってしまうたら本末転倒だということを、よくお話しします。

もうひとつ大切なのは、さまざまな広告を打ったのですが、環境や場所を配慮して、文字の大きさや比率、並べる順番を変えました。つまり、人の歩くスピード、視点の高さなどを環境ごとに徹底検証してビジュアル対応させることによって、より記憶に残る広告を実現したわけです。このキャンペーンの結果、サービス開始直後から多くの加入者をいただきました。加入者だけでなく加盟店も今でも増え続けているそうです。

●仕事5「アディダス」

ここからは少し「新しい広告」についてお話したいと思います。今まで広告キャンペーンと言えば、広告代理店主導型のテレビCM、雑誌、新聞広告、ラジオが4大媒体として圧倒的な力を持っていました。ところが近年、この構造は大きく崩れてきており、ウェブなど新しいメディアの台頭やさまざまなメディアをクロスオーバーさせることが当たり前になっています。

例えば、アディダスです。先述の「クロスメディア」の他に、アディダスのQRコードが入った11mm角のピンバッジを作って、街角のポスターに張りつけました。すると通行人は「アディダスが何かやっている」と気づいて、そのバッジをとって行く。これはアディダスというブランド力を活かした手法といえます。バッジをとった人は胸元などに付けて自ら広告になって、さらに友人知人に紹介もしてくれる。そして「それ、何?」「えっ、ケータイに撮らせて」と撮ると、いきなりアディダスのサイトに飛ぶんです。そこに自分の顔写真を撮って送ると、シューズのシュータンと呼ばれる部分に自分の顔が転写されて送り返される。ただこれだけのキャンペーンでしたが、何十万人という人が参加しました。その多くが新商品のブランドの説明などにもアクセスしてくれるわけです。同じようなことを新聞広告で打ったのですが、そのときにはたった600件しかリターンがなかったんです。

●幸せを運ぶデザイン

最後に、僕はいつも問い続けている「デザインがいいというのは、何のためにあるんだろうか」ということについてお話したいと思います。その答は「世の中がよくなるため」です。自分以外の人を幸せにするのがデザインであり、その結果、自分も幸せになれる。

例えば、キリンビールの仕事です。キリンビールの傘下に「永昌源」という会社があります。そこが「杏露酒」というアンズのお酒のブランドを展開していますが、売上が伸び悩み、瀕死の状態だった。それをV字回復したいと依頼されました。僕らが考えたのは、香里奈さんというタレントの起用でした。彼女はもともと「Camcan」「Vivi」「Ray」という、いわゆる赤文字系と呼ばれる女性誌のカリスマモデルでした。このお酒はアルコール分もそこそこで、甘い。そこで香里奈さんというタレントを使ってやわらかいトーンでCMを打つことによって、既存の女の顧客を逃さずに、さらに「Camcan」「Vivi」「Ray」の読者にも訴求する。結果、前年比160%になって、ここまでV字回復したのは初めてだというふうに褒めていただきました。

電通の沢田耕一さんというクリエイティブディレクターとの仕事で、「ユニクロ」の「UT」というTシャツのキャンペーンのグラフィックを担当しました。メガカルチャーというコンセプトで、ロンドン、ニューヨーク、上海、香港、ソウル、東京というメトロポリスで世界キャンペーンを行ったものです。

ミスターチルドレンのプロデュースをしている小林武史さんは「ap bank」「kurkku」という組織を持っています。この団体は自分たちだけ幸せになるのではなくて、オルタナティブで世界を見ようとしています。その施策の1つとして「プレオーガニックコットン」があります。オーガニックコットンの普及はなぜか進まないのですが、その理由は2つあります。1つは、コットンの最大産出国が

アメリカだからという理由。大規模プランテーションにより、大量に農薬をまいて綿花栽培する仕組みなので、オーガニックコットン栽培へ移行するという発想がないのです。もう1つは、オーガニックコットンは、畑を丸2年無農薬で過ごさなきゃいけない。ようやく3年目に無農薬で育てたものが「オーガニックコットン」として認められる。しかし、インドなど発展途上国で細々とやっている綿花農家にとって、この3年という期間はすごくキツイ。この組織は3年間の負担を軽減するために、伊藤忠さんと組んでビジネススキームに乗せて売っていこうという活動をしています。

僕は、この活動をもっと多くの人たちに知ってもらって、活動を広げるための広報ツールのデザインを手伝っています。例えば、啓蒙用のパンフレットや小林武史さんの名前の入ったTシャツとか…。それから、「THE DAY T-SHIRTS」といって、アポロの月面着陸やライト兄弟の人類初飛行など、人類のエポックになる出来事と年をモチーフにしたTシャツを作りました。おかげさまで評判になって、あちこちで展示や販売をしていただいています。もしご興味がございましたら、インターネットでも買えますのでご覧下さい。

そろそろまとめに入りたいと思います。

僕は、企業は「ブランド」でつくられると思っています。いや、「企業とは、商品や人材が支えているんだ」という方もいらっしゃるでしょう。でも僕はブランドでつくられると思っています。

さて、ここで、本日のタイトルである「コンサルティングを信じて、デザインを信じない多くの日本企業」ですが、コンサルティングの方と話をしていると、詳細な調査に基づいた分厚い資料をいただくことがあります。僕らの場合、10分間経営者とお話すれば、その企業の問題点が大方理解できます。調べなくても見当がつくんです。デザインという仕事は、問題点が分かった上でどんなアウトプットを出すのか、何をつくるのか、その部分こそが大事なんです。しかし、コンサルティングの方々の分厚い資料には、その部分が全部抜け落ちている。そこを埋めることが出来るのはアートディレクターであり、デザイナーであり、広告屋であると思っています。

しかし「ブランド」は、デザインだけでつくられているわけではないと思います。もっと知りたいなあとと思う人は『グッドデザインカンパニーの仕事』という本に書かれていますので、お求めいただければ嬉しいです。(笑)

以上が、僕が37歳間生きてきた現在のデザイン論、ブランド論、広告論、経営論です。ご清聴ありがとうございました。

2009年度第3回物学研究会レポート

「コンサルティングを信じてデザインを信じない多くの日本企業」

水野 学 氏

(good design companyを主宰、アートディレクター)

写真・図版提供

01；物学研究会

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。

(C)Copyright 1998~2009 BUTSUGAKU Research Institute.