

特別講演

# 「勝ち残るための経営と デザイン・イノベーション」

株式会社平野デザイン設計

ひらの てつゆき  
代表取締役社長 平野 哲行 氏



世の中にあふれるデザイン、  
身近にあるデザイン

たとえば皆さんがご自分の洋服や車など何かを買い求めるとき、デザインというものを考慮して選んでいらっしゃるのではないのでしょうか。私たちの日常にはデザインという言葉があふれています。その考え方は人によってかなり違いがあるようです。本日はまず、「デザインとは何か」という話から始めさせていただきます。

90年に湾岸戦争が勃発し、イラクがクウェートに侵攻しました。世界10%のシェアを誇る産油国が完全に占拠された頃、私はハーバードビジネススクールで今日のように「デザインとは何だろう」という話をしています。学生たちが集めてきてくれた資料には、「Floral Design」「Hair Design」などと書かれた看板の写真があります。「Funeral Design」というのは葬儀屋さんの広告ですが、これなどは、「モノ」ではなく、セレモニーという「コト」のデザインです。

イラクがすべての油田を破壊して撤退していった後、タイム誌が「How to Design a New Energy Strategy」という記事を掲載しています。世界のエネルギー戦略をどのようにデザインするか、ということなのですが、世

の中には実に様々なデザインの形があると実感した次第です。

Designとは、ラテン語のde「明解に」とsign「可視化」が語源です。たとえば、野球の試合で監督がサインを送ると選手が走ったり投げたりします。我々にとっては道路標識もサインです。要は、何かを相手に伝える、相手にわからせる時に「デザイン」という言葉が使われるということです。

最も一般的なのは、製品の色や形などの「スタイリングデザイン」ですが、近年では「サービスの在り方をデザインする」という「事柄のデザイン」もまたデザインという言葉で語られています。

デザインとは「ものごとの価値を具現化する手段」であり、この役割を消化させていくことによって、経営戦略や国家戦略にもデザインの考え方を当てはめることが出来ます。

ステイブ・ジョブズは我々に何をもたらしたのか

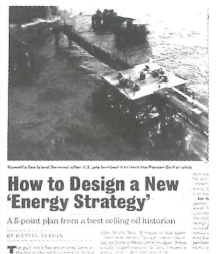
今いろいろな大学で教えているのですが、以前学生たちに「音楽を聴くデバイスは何を使っているか」と質問したことがあります。90%がアップル、残りの10%がソニーという答えでした。ソニーを選んだ理由を訊くと、「音質が良いから」とのことです。では、

なぜ90%の学生は音質が良いと言われるソニーを選ばないのでしょうか。

かつて世界から「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と称された時代がありました。「技術の〇〇」といえば、様々な日本企業の名前が思い浮かぶのではないのでしょうか。日本企業は最高の技術で確実に世界の日本になり、以来最高の技術を世の中に出そうと常に努力しています。

では、アップルの創設者であるスティーブ・ジョブズは何をしたのか。彼は徹底して製品のスタイルと使い勝手にこだわり、アップルらしさを表現し続けました。ジョブズの戦略とは、「技術」を商品に代えることではなく、我々が日常の中で音楽を聴くという「文化」を商品に代えることでした。技術は最高でなくても、常にナンバーワンのものでなくてもいいんです。要は、我々が満足できる程度の適切な技術を使って、最高の暮らしを与えようとしたのがジョブズでした。

そうであるならば日本企業も負けてはいられません。単に、良いモノ、最高の技術のモノを売るといっただけでなく、大切なのは、ユーザーにとって使い勝手がよく、我々の生活が豊かになっていくような新たなビジネスモデルを構築することです。ただし、それに見合う技術や機能の開発や活



How to Design a New 'Energy Strategy'



ROKEL HAIR DESIGN



Topps CUSTOM FLORAL DESIGNS For Quality floral Service call (312)461-0050

用が非常

に重要に

なってきた

いる。デザ

インは製

品の表面

を飾るだ

けのもの

はなく、企

業の競争

力を左右

する重要

な経営資

源の一つ

であること

をお伝え

したいと

「ごし方」です。

はじめに、ライバル企業とのポジ

ショニングの違いを明確にしました。

JALは「伝統・格式・丁寧」。まさ

しくその通りです。一方ANAはど

かというと、ちよつと背伸びして「先

進・カジュアル・元氣」と書きました。

10年前はまだ、国内のANA、国

際のJALと言われていた時代です。

海外の評価はどのようなものだった

かという、ANAって韓国の会社な

の？という声も多く、ASEANA

の兄弟会社かと思っている人が大勢

いらっしやいました。「NIPPON」

と言うのは日本人だけですから、や

はり「JAPAN」が使えないのが致

命的です。海外に対しては、日本の

で検討を重ねた結果、「Inspiration of

Japan」日本の気づき」というスロー

ガンが決定しました。三つのキーワー

ドは、乗るたびに新しい発見がある

「イノベータータイプ」、他にはない独自の

価値を創造する「際立つ個性」、日本

らしい新鮮なひらめき「モダンジャ

パン」です。

当時は、整備や運航、客室、貨物

などの各部署が、それぞれ自分たち

の予算の中で自由にやっていたわけ

です。我々は社長室直結のところに「商

品戦略室」という部署を作ることを

提言しました。「ブランド・デザイン

戦略会議」で決まったことは役員会

に上げられて承認を得ます。その後、

各現場とのすり合わせをする役割を

我々はまず、非常に根本的な部分

に着目しました。ミールトレイのデザ

イン変更です。使用されるシーンごと

に要求される要素をすべて洗い出し、

お客様がどう思うかだけでなく、

CAの視点、ケータリング業者の視点、

さらには経営の立場にも立ち、変更

することでそれぞれどんなメリットが

生ずるかを検討していきました。

エコノミークラスの食事は年間約

一千万食。トレイのサイズを三分の二

に縮小することで大幅な軽量化が実

現しました。持ちやすく、運びやす

く、片付けやすくなり、配膳のスピー

ドがアップするので、CAの手間が減

ります。クルーが一人少なくて済むわ

けです。空いたカートスペースには機

### 企業戦略としてのデザイン—— 観察と評価からなる、競争に勝 つためのデザインコンセプト

我々が全日空と行なった事例をご  
紹介させていただきます。

航空会社はA地点からB地点まで  
我々を運んでくれます。いわば企業  
はそこに価値を見出しているわけ  
です。競合会社と比べて値段も時間も  
ほとんど変わりません。その中でど  
のように差別化を進めていけばいいの  
か。我々が注目したのは「時間の過

れば、と強く思っていました。

全日空の社は、おお客様と共に最

高の欲びを創る”。それから、CAの

キャンペーンスローガン“あんしん・

あったか・あかるく元氣！”。これは

彼女たちの働き方の指針なんです。全  
てのサービスやプロダクトの開発、  
実行の指針となり、何かを決定する  
際の指標となる、いわばANAがもつ  
とANAらしくなるためのコンセプト  
が必要でした。

ブランド・デザイン戦略会議におい

皆が同じ方向を向き、安心して自

分の力を出せる。そんな企業風土の

中でこそ、人の智慧、人の能力は十

分に発揮できるのだと思います。そ

れは、全日空のように4万人以上いる

企業も10人の会社も同じなのではな

いでしょうか。

「インスピレーション・オブ・ジャパン」

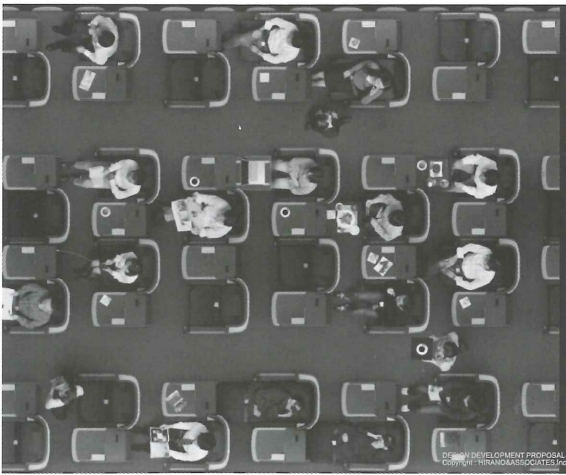
明解なコンセプトをデザイン

「インスピレーション・オブ・ジャパン」

明解なコンセプトをデザイン

明解なコンセプトをデザイン

明解なコンセプトをデザイン



上) 国際線ビジネスクラス 長距離路線のシート配列。  
下) ファーストクラスでは、高級感と落ち着きのあるシンプルなプライベート空間を演出。

で日本酒の大吟醸などもサービスマンが提供しています。さすがにファーストでもそこまでこだわる方はいません。空の上で何々焼きや何々塗りは必要ですか、ということですね。もちろん伝統格式にこだわることも価値はありますが、我々は先ほど申し上げた「インスピレーション・オブ・ジャパン」の「モダンジャパン」のスタイルを徹底しました。

### 「マイスタイル・マイスペース」 思いのまま、自由に過ごす時間

飛行機は窓際の席になると簡単には通路に出られません。お隣が寝ていたりすれば本当に困ってしまう。実

はこれ、女性がいちばん嫌うことなんでしょうね。ビジネスクラスはシートを互い違いに配列することで自分だけの通路をつくりました。これならいつでも隣に気を遣わずに席を離れることができます。787の国際線ビジネスクラスは全部このスタイル。一番のおすすりはもちろん窓際の席です。面白いことにお客様がANAの国際線を選ぶ際、787のビジネスクラスから予約が埋まっています。

くり返しになりますが、A地点からB地点まで移動する時間は競合他社と同じです。その時間をいかに心地よく過ごしていただくにはどうしたらいいかにフォーカスしました。乗る側の立場でいうと、眠い時もある、仕事をしたい時もあり、すぐにお腹が空いている時もある。ビジネスクラスでは、自分が食べたときに食事をオーダーできるようにしました。

座席をフルフラットにしたのも世界初。すぐに他が追随しました。

自分の思いのまま、自由に気持ちよく過ごしていただく。ビジネスクラスの合言葉は「マイスタイル・マイスペース」。もちろん、ファーストクラスもよりプライベートな空間をつくり、最大限の心地よさを追求しています。

出発前から旅は始まっています。ラウンジについても、利用する方々のニーズを洗い出してきました。たとえばビジネスマンの平均滞在時間は15分、短い方だと5分ほどです。席を探すのに5分かかれば、利用しない方もいらつしやる。そこで考えたのが立ち飲みスペースです。片手でビールを飲んで、ハイッって感じですね。静かに仕事をしたい方にはビジネススペースを、ファミリーのお客様にはゆったりと時間を過ごしていただけるように椅子の配置を変え、お食事の内容も充実させました。

お客様がどこかへ行くと思った瞬間から私たちのお客様であるという観点から、ウエブにもこだわり、ムービーやアナウンスの際に流れる「音」のデザインも行いました。それから「ALL NIPPON AIRWAYS」というロゴ。ほとんど変化がないように見えて実は少しずつ変えています。一度にガラリと刷新するのではなく、ちよつ

とずつ先進的な文字にしていこう。これも戦略の一つです。

先ほど、我々がこの仕事をスタートした頃は、国内のANA、国際線のJALと言われていたと申し上げました。そこから、よし一番になろうとやってきたわけです。2016年5月、国際線でANAの座席数がJALを抜きました。787のデモ機の2機がお披露目されたのが6年前。今は50機となり、世界中の空を飛んでいます。

### 防災とデザイン サービスエリアを起点とする人・ 物流・情報ネットワークの構築

東日本大震災以降、我々は復興庁などの被災地支援に尽力しています。その事例に少し触れます。

震災が起きた時、国が最初に復旧しようとする道が高速道路なんです。しかし、東北や阪神淡路に震災が起きた時に高速道路が活用されたかという、残念ながらそういうわけにはいきませんでした。

経済同友会でモノ・コトづくりの委員をしていた時、クロネコヤマトの当時の社長さんが、「我々も役に立ちたいし、物を運びたい。でも燃料がどこにあるかわからないのが問題だ」とおっしゃっていました。たとえば、被

災された方が「子どものミルクがありません」と訴える映像が流れてもどこに持っていったのかかわらない。ただやみくもに飛んでいても結局燃料切れになってしまっただけです。

高速を走る時、皆さんサービスエリアを利用されていらつしやるかと思えます。近頃では、海老名のメロンパンのようにそこにしか売っていないモノを買うためにわざわざ立ち寄る方も少なくありません。今は高速道路に乗らなくても、その脇にある駐車場から歩いて入れるようになってい

るんです。復興で最優先させるのが高速道路であるならば、その先端にあるSAが

## 「デザイン・ブランドの役割の変化」

斬新なフォルム、人目を引くカラーリングなど  
狭義のデザインとも言える、ただ色や形を整えるだけではなく、

デザイン・ブランドには、  
戦略的にビジネスに関ることが出来るポテンシャルがあり、

モノやコトのデザインが重要となってきました。

一つの拠点になる。我々はそう考えました。緊急輸送経路としての高速道路の有効利用として、高速道路を幹としたSAの情報ネットワークを構築し、ここを中心に人・モノ・情報をスピーディに集約していきます。事が起これば、トラック業界が連携してモノをどんどんSAに運び、ここから必要なモノを必要どころへソートティングしていく。いわば宅配便のステーションのような役割です。

兵庫県の明石SAを例に挙げると、ここは体育館、公園、梅園、サッカー場などが隣接しているのです。災害時にはそこを避難スペースとして活用できます。SAには、厨房、レストラン、トイレ等があり、ガソリンや水の備蓄も可能なんです。ドクターを運ぶヘリポートも作る事ができるでしょう。

災害がおきると、市町村の職員の方が名前を書いた紙をかざして「どちらにいますか」と呼びかける映像がよく流れます。避難されている方がどこにいるか、どこで誰が何を必要としているか、どこまで道が開通しているかなど、刻々と変わっていく情報の共有が不可欠です。近頃は画面がサイネージ化された自販機が増えているので、そのスクリーンで重要な情報を開示できると考えています。

我々は少し災害に慣れすぎてし

まっではないでしょうか。起きてしまえば仕方がないというのではなく、災害には立ち向かっていかなければいけません。安全で美しい国を目指す。そういった部分にも今、デザインやイノベーションなどの智慧が大きく関わってきています。

## デザイン志向の経営がブランド力を強化し、会社を変える

本日この場にいらつしやるのは専門店の方々です。スペシャリティとは専門という意味ですが、皆さまにはぜひ「スペシャリティをもったゼネラリスト」、あるいは「ジェネラリティをもったスペシャリスト」になっていただきたい。大切なのは、たくさん「引き出し」を作ること、その「引き出し」の使い方を持つことです。

そこだけに留まらず、隣の人と手をつなぎ、自分の専門性とブレンドしていく。そのためには、プランニングやコーデイネーション、プロデュースの能力、そして戦略的な思考が必要で、経営のトップにおられる方はいつも行っていることかもしれない。逆に私のような何でも屋は、皆さまからいろいろ教えていただいて新しい価値観が生まれます。

先ほど、デザインとは明解に何かを相手に伝えることだと申しました。

たとえば航空会社ならば、A地点からB地点まで行く時間の過ごし方、その価値観を提供することです。デザインはそこを明解に相手に伝えることができるのです。

繰り返しになりますが、デザインはものごとの価値を具現化する手段です。それは論ずるものではなく、実際に何かやること。自社製品の優位性を積極的に主張する際、非常に重要になるのが、デザインを戦略的に企業経営に活かすデザイン志向のデザインマネジメントです。

重要なのは、ものごとを横断的に捉え、裏側にある「しくみ」をデザインすることです。全ての領域、モノ・コトにデザインは存在します。本日はご清聴ありがとうございました。

### 【平野哲行氏プロフィール】

1954年東京都生まれ。79年イリノイ工科大学建築学部建築学科卒業。鹿島建設株式会社建設設計本部にて、都市再開発プロジェクト、海外プロジェクト、CADシステムプロジェクトなどに参画。86年株式会社平野デザイン設計入社。87年米国法人を設立し、海外におけるデザイン活動のネットワークを広げる。89年同社代表取締役社長就任。東京大学、大阪大学、九州大学、東京工業大学などの講師を歴任。国の審議会等の委員を務め、国の政策に関する提言、助言を行っている。平成25年度産業財産権制度関係功労者表彰経済産業大臣表彰（知財功労賞）受賞。