

マーケティングとデザイナー「生活価値」をデザインするー

講師：吉田 順一 大阪府立大学 21世紀科学研究機構教授

日時：2010年7月13日（火） 18時30分～20時30分

場所：中之島BANKS

司会： 先週に引き続き第2回目のデザインビジネス塾を始めさせていただきます。

デザインマネジメントを中心に5回連続の講座を行っており、先週はODCの坂下理事長から「デザインマネジメントの原点・そして未来」というテーマでお話をいただきました。本日は、20年以上オーストリアにお住まいで、現在、大阪府立大



学21世紀科学研究機構教授の吉田順一さまに「マーケティング

とデザイナー「生活価値」をデザインするー」と題してお話をいただきます。

吉田先生は、マーケティング（消費文化分析）、文化デザインの観光学がご専門です。本日は、講義終了後にご予定があるということですので、休憩なしで8時半まで講義をいただきます。質疑の時間を十分に取っていただくため講義は1時間程度にし、その後は塾生の皆さんから質問をいただいて、その内容に付加していただくというご希望したいと思います。

本日は、お二人の塾長さんにご参加いただいています。間宮さんと山納さんです。今から吉田先生にご講義をいただきますが、間宮さんからひと言お願いいたします。

間宮： 皆さん、そろっていますか。2回目ということで、今日は吉田先生に来ていただいています。私も先生にいろいろ教えてもらっていますが、面白いお話や今一番大事なところを語っていただけるとと思います。それは価値観みたいなもので、なぜデザインするかというと、価値をつくるためにデザインしています。それを消費者の方が瞬間的に良いと思って買ってくれるわけですが、もう一度デザインを見直していく。モノであっても、空間であっても、建築であっても、良いと思うから感動したり、買ったり、人に伝えられる。そういうところを吉田先生はマーケティングを交えながら研究しておられます。

今回は、一方的に話を聞くのではなくて、どんどん突っ込んでいただきたいと思います。突っ込まないと延々と話し続ける方ですし、いろんな方向に飛んでしまいます。逆に、皆さんが聞きたいことや興味のあるところに引っ張っていくほうが、もっと面白い話になります。私も途中でチャチャを入れながらいろんな方向性に持っていきたいと思います。では始めていただきたいと思います。よろしくお願いします。

吉田： ただいまご紹介にあずかりました大阪府立大学の吉田です。4月まで北海道にいました。この3年間、どういうわけか観光というテーマをいただいています。旅行の観光ではなくて地域プロデュースです。もともとは神戸大学大学院で

教えていて、専門は経営学、マーケティングです。1988年に日本に帰ってきたので20年を超えていますが、デザインとマーケティングの関係を考え続けていて、そういう意味では画を描かないデザイン関係者の一人で、常にデザインとマーケティングの二本立てでやってきました。

今日は、ぐずぐずしていると時間がないので、1時間で骨子の部分の話をして、それからじっくりと1時間お話をしたいと思います。実は日本の大学は経験したことがなくて、万博の翌々年の1972年にオーストリアに移り、ずっとドイツ語圏に住んでいて、滞在日数を通算すると約25年になります。今も住んでいまして、神戸大学を辞めてからは人生波乱万丈の世界で、日本の大学に勤めていますが、北海道時代も府大でも、研究を兼ねて日本とオーストリア間を行ったり来たりしています。去年は年間17回往復していて、今年も15回ほど往復しています。いただいた給与のほとんどが航空会社に取りられてしまって、ボーナスをマイルで返してもらおうという生活をしています。オーストリアのグラーツという街に住んでいますが、グラーツは世界文化遺産に登録されています。

それでは本題に入りたいと思います。マーケティングとデザインという話ですが、残念ながら、一般の方あるいは今日のメンバーの中にも、マーケティングという言葉が誤解している方がいると思います。マーケティングというとモノを販売している、セリングだと思える人がいますが、それは間違いです。有名なアメリカの先生の教科書の1ページ目に書いていますが、マーケティングとセリング、販売は別物です。

神戸大の石井淳蔵先生が最近、岩波新書から、マーケティングをわかりやすく解説した本『ビジネス・インサイトー創造の知とは何かー』（800円）を出されています。これがオススメです。難しいことは書いていません。

マーケティングをひと言で言うと、つくったものを売るのではなくて、売れるものをつくるということです。難しく言えば「市場における価値創造」がマーケティングです。バリューという言葉が出ましたが、価値創造です。デザインを多くの方が、できたものに色・形をつけることだと言いますが、これは間違いです。デザインの仕事をしているので、ここ数年、何度もデザイン関係者の会で言いますが、デザイナーの使い方を多くの経営者は間違えています。技術屋さんが製品開発して、技術的な開発ができてから電話帳、イエローページで探してデザイナーを呼んできます。そうではなくて、デザイナーがかかわるべきは、商品開発のコンセプトの段階からですが、ここに入っている日本のデザイナーはほとんどいません。海外のデザイナーは、会社は何をつかっていくのか、生活者が求めているライフスタイルをつくるために何ができるのか、コンセプトの段階からかかわっています。コンセプトの段階からかかわるべきものがデザインですが、日本ではそうではない。私がかかわってきた領域のマーケティングもデザインも、世の中に誤解されっぱなしで今日まで至っています。これが私のストーリー、最初の話です。

今日話を聞いていただくにあたり、大事なポイントは、多くの企業でやっている20世紀型の大量生産・大量消費モデルを忘れてくださいということです。これがなかなかできない。今日はデザイン学校の学生が来られていますが、ぜひマーケティングや経済も勉強してください。ただ、教科書での勉強はやめたほうがいいと思います。教科書の話は、会社に入ったとたんに、社長や部長、課長、現場の同僚からたたきこまれます。

規格大量生産モデルがダメになっている時代ですが、マーケットやお客さまは永遠に続くテーマですから、欲しくなる商品、買いたくなる商品を

つくらなければならない。デザインはアートではありません。デザインとアートの違いは、後ほど明快に答えますが、今は枠組みが変わっています。わかりやすい例でいうと、ついこの間まで「プロジェクトX」という番組がありました。あの世界は、若い人たちはピンとこないかもしれません。私は昭和28年生まれで、還暦に近いおじさんになりましたが、この世代になるとプロジェクトXに出てくる世界は自分のこととして理解できます。あの番組はなくなりましたが、大阪のNHKで後続番組が続いています。それは「プロフェッショナル仕事の流儀」、あるいは「トップランナー」です。

「プロジェクトX」と「トップランナー」「プロフェッショナル仕事の流儀」の違いはわかりますか。プロジェクトXの世界は、20世紀型の経済、成長の世界で、集団組織がテーマです。集団組織の中で一緒に仕事をして困難を乗り越えた、その涙の物語です。ところが、プロフェッショナル仕事の流儀、あるいはトップランナーは、主役が語るテーマはすべて“私”です。自分のクリエイティビティでよい仕事をした、これがテーマです。まさにこれがデザインのテーマです。まさにこれがマーケティングの本質です。集団ではなくて、自分のクリエイティビティで価値をつくり、それを社会に訴えていく。それが形になり、姿になり、形式になり、それでビジネスが展開される。その主役がテレビに出てくるわけです。

今までの日本社会は、集団でモノをつくっていたので、そんなことは許されなかったのですが、今は逆です。しかし、デザイナーの方にもいると思いますが、インハウスのデザイナーは、社長の言うとおりの色と形をつけなければいけない。残念ながら、これはデザインではありません。デザイナーとは、こうあるべきだと提言してマーケットに価値をつくっていく人です。ところが失敗する

人もいます。思い込みや思いつきではアートになってしまいます。アートはマーケットがなくてもいいですが、デザインはマーケットが必要です。そういう時代に来ています。

最終的に経済に方向を与えるのは、安い・高いではなくて、経済が埋め込まれている文化の価値体系です。ところが、価格体系で商売をするところが多く、出てくるキーワードが付加価値です。付加価値をつけるために、デザインがあれば高く売れる。その程度のデザインしか今はできていない。そうではなくてマーケットそのもの、市場をデザインするのがマーケティングであり、需要そのものをデザインするのがマーケティングです。そのために何をすればいいのか。

20世紀型モデルは終わりだと言いましたが、それは20世紀の工業化のことであり、デザインの世界ではインダストリアルデザインと言います。現在はポスト・インダストリアルデザインの時代です。脱工業化デザインが大事です。工業化とは、同じものを効率的につくり、誰もが買えるようになることで、世界が幸せになる。これが20世紀の初めに、デザインが世界を席卷してきた時代に出てきました。しかし、当時の素晴らしいデザインの作品は、彼ら彼女たちが思ったほど売れなかった。いまやアートになっていて、20世紀の初めにデザインされたイスは高い値段で取引されています。そういう意味では、当時のデザインは間違っていたのかもしれませんが。

文化そのものをつくるのがデザインの使命ですが、デザインという言葉に誤解があって、モノに色・形をつけることだと、まだまだ誤解している人も多くいます。

経済がうまく動くのは簡単な話で、人のマーケット、モノのマーケット、お金のマーケット、この三つの大きなマーケットがうまく回ることです。人のマーケットは、人が働ける、失業しない。働

いて稼げるからモノが買えます。モノが買えるからモノのマーケットが動くわけです。モノのマーケットと人のマーケットでお金が動いていくから、お金のマーケットがあります。アメリカ人が発明した、ここ 20 年ほどのテクノロジーは、この 3 つをバラバラにして、お金のマーケットだけ動かせば豊かになる。これが今のアメリカのマネーゲームです。リーマンショック以来 2 年ほど低迷しています。日本は「失われた 10 年」と言いますが、もう 20 年です。1997 年から給与も上がらない状況が続いているわけです。

100 円ショップでは、とんでもないものが 100 円で買えます。倒産した企業の在庫品を買ってきて、それを買っている人たちは安いから買うのではなくて楽しんでます。「この本箱は、どう見ても 100 円ではつくれない。3000 円はする。なぜ 100 円だろう」と思って買っているわけです。これはビジネスではない。一部でそういう動きをしているだけで、そんなことをしては食べていけないし、いい仕事もできない。適度な価格で適度に稼ぎ、適度にいい仕事をして、それで回っていく。この三つ巴の関係がいいのに、3 つのマーケットを分離してお金のマーケットだけを肥大させたのがアメリカ型のモデルです。それはヨーロッパにはない。

今、求められているのは、本当の豊かさです。多くの消費者・生活者が望んでいるものを、経済のシステムに商品としてサービスとして提供すること、これが求められています。決してインチキ宗教ではなくて、幸せ経済学の話です。阪大の経済学部の先生が幸せ経済学だと言いはじめました。今までの経済学は、企業を中心にした経済システムを語るエコノミックスの経済学と、それを運営していく企業体の企業管理を勉強していく経営学がありました。経済には生産と消費の両方がありますが、私はマーケティングですが、消費文化分

析ですので、消費者の側から、つまり経済の動きの反対側にあるほうからアプローチしていました。消費者の側からアプローチする経済学がやっと出てきて、先程もいいましたように、日本では阪大の経済学部が幸せ経済学と言っています。

日経新聞の「やさしい経済学」というページに、昨年の今ごろだったと思いますが、阪大の先生が幸せ経済学（行動経済学）で 10 回ほど連載されていました。比較的やさしく次の時代の経済が見えてきます。そんなことをテーマにしながら私は全体を見ております。

LOHAS（ロハス）という言葉は聞いたことがあると思います。ロハスは「Lifestyles of Health and Sustainability」、Sustainability はまさにエコロジーで、Health は健康です。健康と環境を意識したライフスタイルを営んでいる人たちは、アメリカでは成熟生活者と呼ばれており、成熟生活者が増えてきています。ロハスという言葉も、日本に入ってきていますが、入ってくるとまったく違う使われ方をします。

5 年ほど前に大阪の講演に呼ばれました。ショッピングセンターをつくっている流通の専門家の会ですが、梅田の大丸の上にあるホテルのホールで講演しました。会場に行くときに大丸百貨店を通ると「土日はロハスな生活をしよう」というポスターがありました。ロハスな生活をしている人が週末に大丸に行ってはいけない。しかし、それが平気で使われているのが今のマーケティングであって、本質が見えていない。オーストリアでは買い物には行かずに土仕事、ガーデニングです。

これも私が作りだしたキーワードですが、最近はこちらで「上質」というキーワードを使っています。質が良い・悪い、生活の質が高い・低いというのは、下流・上流、金持ちに・貧乏人という対比ではなく、違った軸に消費者は向かっています。キンピカ商品ではなく、違った意味の上

質をデザインするとはどういうことでしょうか。

真の豊かさとは何か。ここ 20 年ほど言われていますが、消費文化の文献を読んでも出てこない。経済学の教科書は通用しません。経済学の教科書には、企業は利益を最大化する、消費者は「効用を最大化する人間が消費者である」と定義されています。効用とは何か、易しくいうと「便利・快適」です。家電製品のパンフレットをとると、さまざまな機能のボタンがあります。一方は 3 万 2000 円、一方は 3 万 4500 円、何が違うかというボタンの数です。家に帰って見てください。

皆さんはデザイナーですから、無印良品で売っているようなボタンの少ない電子レンジを買います。ところが一般の家庭では買わない。シャープの電子レンジを買います。古い製品はボタンがたくさんありました。おかんや牛乳の温めボタンのように、多くの機能を載せていますが、使うボタンは一つです。5 年もたつとその部分が黒くはげています。あとのボタンは使ったことがない。

便利・快適を売ってきましたが、欲しいのはそういうものではない。神戸の消費者団体が 5 年ほど前にシャープの電子レンジの工場を見に行きました。婦人会のご婦人が欲しいと言ったそうですが、それは輸出用の製品で国内では販売していない。デザインがわからない人でもスッキリとしたシンプルなデザインのものが欲しい。

売り場にそれしかなければそれしか買いませんが、今の売り場はさまざまな製品をてんこ盛りにしています。デザイナーが製品企画の段階でシンプルなものも推しても、製品開発会議に出てくるのは技術の人と営業の人です。競合他社が来月何日に新型を発表するとなれば、同じものをつくらないと売れないということで、A 社、B 社、C 社、同じデザインです。消費者は、それしか選択肢がないから買っているだけの話で、消費者が買っているから良いということではない。売り方の問題

であり、競争の問題で、ここまでデザインすればもっといい方向に行くはずですが、それができていないのが日本です。日本は、みんなで一緒に貧しくなるモデルをずっと続けています。

今日の学生さんのお父さんの世代になるかもしれませんが、そろそろ一戸建ての家を建てようとする、ハウスメーカーのカタログをもらってきて比較検討します。しかし、日本中が見ているのは「劇的ビフォー・アフター」や、デザイン志向の人たちは土曜日の朝に放送されている渡辺篤史の「建もの探訪」です。イマイチの家もありますが、オシャレな家もあります。奥さんのテイストでいうと服装は上から下まで無印良品、ご主人はデザイナーっぽい。35 坪の三角の土地にコンクリート打ちっぱなしの建物が建っていて、玄関のカーポートにはミニクーパー。渡辺篤史が玄関を開けて入ると、玄関から 3 階まで吹き抜けで、3 階には間宮さんがデザインしたようなスリットのガラスがはめ込まれている。朝日が入ってくる時間を狙って放送局が行くわけです。スリットのガラスから玄関の下駄箱まで光が入っている。ここを撮ります。そして、渡辺篤史がご主人の手を握って、よくやりましたねと言う。そのシーンから始まります。それを見ながら、前日にもらってきた住宅のカタログを見て、やっぱり注文住宅だ、間宮さんに電話をしようということになります。これがいまの日本です。

今まではローンの組み方から、家の建て方から、買う土地まで決められていた。生活を規格化されていきましたが、そうではない。プロジェクト X と同じです。生活は自分自身でクリエートする。そういう成熟した消費者が出てきているにもかかわらず、デザインもマーケティングも応えられていなくて、仕方がないと言いながら我慢して、みんなが一緒に貧しくなっている。

デザイナーの方は覚えていただきたいのですが、

「モノからコトへ」は20年前の教科書に出てきた言葉です。この言葉をここで習ったなんて死んでも言わないでください。モノからコトへは、マーケティング屋が20年前から使っているキーワードです。モノのデザインではなくてコトです。コトとは生活シーンのデザイン。もう一つ、言い方を変えると意味の時代に入りました。何かを Having する、所有するのではなくて、何かを使って何かをするのが大事な時代でした。

スポーツカーは金持ちのドラ息子しか買えなかった。週末には赤いポルシェで女の子とデートをする。でも今は赤いポルシェを買わなくてもいいわけです。レンタカーがあるので同じことができますが、これも貧しいですね。そうではなくて、逆に今の時代は自動車を持たないことがオシャレなのかもしれない。彼女と一緒にサイクリングに行くことがオシャレなのかもしれない。これは形ではなくて意味づけです。生活の意味づけが、実はテーマです。これも20年前に電通さんが言った言葉です。「Having から Doing の時代へ」「Doing から Being の時代へ」、これを1980年代の終わりに言っています。マーケティングの教科書的にいうと、「モノからコトへ」「コトから意味へ」となります。

おそらく、今日の私の話と来週の中西先生の話と、立命館大学の佐藤先生の話はまったく同じだと思います。佐藤先生は、付加価値をつけるのは色・形ではなく情報ですと言っています。中西先生がどんな話をするか。中西先生はよく知っていて、東京でたまにお酒を飲んだりします。一番感激した話は、彼は有名なNTTのロゴマークやブリヂストンのロゴマークをつくりましたが、経営者に3カ月ぐらいプライベートでお付き合いして会社の本質を聞き出し、絞りに絞って出したのがあのマークです。つまり意味のところ、文化の本質の部分を絞り出して、それを形にするのが中西

先生のブランド論です。そういう意味では、私の話も佐藤先生の話も中西先生も同じです。最近では、ものづくりではなくて物語づくりだという人もいます。商品売るには、モノをつくる、あるいはコトのシーン、生活シーンをデザインするのではなく、そのストーリーで物語がつくれるのか、つけれないのか、これが売れるか・売れないかのポイントになります。

観光をテーマにしているといろいろあります。例えば、北海道はミルクだからミルクランド、これは中途半端です。ANAの機内誌には、自分で乳搾りをしている酪農家のおばあちゃんのストーリーが載っています。大量の牛乳を売るのではなく、このおばあちゃんがつくった牛乳というコマースシャルをすると、この話だけで北海道に行ってみたい。こういうマーケティングができるわけです。何を売るのか、何を語るのかというと、つくられてきた背景のストーリーです。

マーケティングで尊敬する人がいました。元ワコーの部長さんで、今は東京でマーケティングの会社をしています。彼が、「昔は営業から入ったので、ズロースを売っているのかとバカにされました。営業をやっていたころ、見るも無残な姿で百貨店から大量にブラジャーが返品されました。当時はワコーの本社とミシンをかけている現場が同じで、ミシンでホックの金具をつけるときに、プロの技で回転させて金具をつけたという話を知っていました。百貨店に売るときに、『これはB社とは値段の差はありますが、うちの商品はホックの付け方が難しくて、おばさんたちがこうして縫っています』という物語が言えたから売れたのです。ところが、今のわが社は、本社は京都にあっても工場は秋田県にあります。物語ができないところでどうマーケティングや営業をするのか」と言います。まさにそうで、会社の中にある隠れた文化、価値をどう伝えるか、これがデザインのテ

一マです。モノの価値をしっかりと伝えていく。

デザイン力は、マーケティングでいうと欲望です。いってみれば価値の開発、市場を創造することがデザインの役目です。先ほどから意味と言っていますが、この言葉はすごく好きで、これは日本人が発明したと思います。デザインは中国では設計と書きます。日本ではデザインのことを意匠と言います。意匠は、マークをつけるというように、意味が先行して表意文字になっていますが、英語圏のデザインの本では「Creating Human Intend」がデザインだと定義しています。Intendということは意思、人間の意思をクリエート、創造することがデザインだと定義されているわけです。明治時代の日本人がデザインをやろうとして考え出した漢字は「意を匠にする」です。英語の教科書を読むと、Creating Human Intend、人間の意思をクリエートすることだと書いています。100年前に日本人はデザインの本質を意匠と訳していました。マーケティングの課題はモノではなく、コトではなく、意味である。人間がこれから欲しようとしている何か、欲しくなる意味を、価値を創造することが実はデザインであるということです。

生活価値を創造することがデザインであり、私にとってはデザインとマーケティングは同じだということです。そのときに大事になるのが感性ですが、感性がリードできない人がデザイナーの中には案外多いかもしれない。もちろんデザインですから画を描く技術も必要です。私は技術的なことに関してはできませんが、CADが使えなくても、練習すればできるのでどうでもいいことだと思っています。デザインは簡単なことで、何よりも、クリエートする、アイデアを出してくる、感性そのものがどれだけ磨かれているかです。磨かれているかいないかの、この答えは簡単で、自分自身がどれだけドキドキワクワクする生活を自ら

実践しているか、いないかです。これができていない人がデザイナーというのはかなり問題があると思います。自分でお金を払って食べに行く、生活する、人のやらないことをやる。これができているか、いないかです。

企業でいうと生産性・マーケティング・市場性といわれ、70年代以降は情報力だといわれていますが、生産性・市場性・情報は持っていて当たり前です。A社もB社もC社も持っています。企業が競争で勝ち抜くためには「文化力」が大事であり、文化的な企業かどうか問われています。

もう少しわかりやすくします。ゆとり、真の豊かさは何かというと、ライフスタイルという人がいますが、私はライフサイズという言葉を使います。コンテンポラリーアートのミュージアム（ルイジアナ近代美術館）がコペンハーゲンから北へ30キロほど海岸沿いに走ったところにあります。民間人の寄付でできたコンテンポラリーアートの美術館で、生涯で3人のルイズという女性を愛したのでルイジアナと呼ばれているようですが、友だちに連れて行ってもらったときに、テーブルの上にイタリアのアート展の図録が置いてありました。その図録に書いていたキーワードがライフサイズです。今から8年ほど前ですが、私が探していたキーワードはこれだと20分間、図録の表紙に描かれていたライフサイズというロゴマークを見ていました。ライフスタイルが一般的ですが、ライフサイズのほうがわかりやすいし、定義しやすい。スタイルというと、ああでもない、こうでもない議論が展開します。

われわれが求めようとしている3つのW、Wは真のゆとり、「経済的・社会的選択の幅×時間的・空間的ゆとり×生活価値の洗練度」です。生活価値の洗練度は、言い換えると文化力・文化度です。ただ、掛け算ですから大きくすればいいと思う人がいますが、実はそうではなくて、3つの balan

スが大事です。3つのバランスは、立方体なのでタテ・ヨコ・高さは同じ長さでなければいけないのに、日本人の豊かさを比較すると経済的・社会的選択の幅がメチャクチャ大きい。ところが、ウサギ小屋に住んでいて休暇もない。

かなり前ですが、銀座の伊東屋さんにオーストリアの建築家と一緒に買い物に行きました。建築事務所のお土産に持って帰る材料があるのに感激して、伊東屋さんだけで2時間も時間をつぶしてしまっただけです。ボールペンを買いに東急ハンズに行っても、こだわりだと選ぶのがしんどいぐらいあります。こんなに商品の幅があるのは日本だけです。洋服を買うにしても、そんなに選択の幅が必要かというほど選択の幅があるのが日本です。ところが住んでいる家はウサギ小屋。今年の夏休みは何日有給休暇が取れるか、ほとんど取れない。時間的・空間的ゆとりがほとんどないわけです。最近うるさくなってきたとはいえ、生活価値の洗練度は低い。タテ・ヨコ・高さがアンバランスな状況では、一番短いところにオリエンテッドするわけで、日本人のゆとりの高さは実はこれだけしかない。それなのに掛け算だからと社会的・経済的選択の幅を大きくしていたのでは、経済はよくなりません。

3分間だけ個人的な話をします。これはガーデニング、草むしりで焼けている黒さで、ゴルフではありません。この話をすると、おそらく生きてこの会場を出ることはできないぐらいブーイングだと思いますが、言ってしまいます。私が絶対しないのがゴルフです。ゴルフはイギリスの貴族のスポーツです。私のような貧乏人がするスポーツではありません。ところが、日本では猫も杓子もゴルフをします。してもかまわないと思いますが、デザイン、マーケティングの中において不思議に思ったことがあります。20年前に日本に帰ったときに神戸の3LDKに住んでいました。そこである

ことを発見しました。3LDKでも一戸建てでもいいですが、大きなゴルフバッグが玄関の下駄箱の横に置かれています。最近では奥さんも息子もやっつけて、2つ置いているところもあります。私が言いたいのは、貴族のスポーツをしながら、その家にはゴルフバッグを収納できる収納スペースはないのかということです。ありません。それだけ日本人は貧しいということ、アンバランスな貧しさだということを言いたい。講演でこのネタをしますが、あるとき大きな会場で手が挙がって、「うちの家は玄関の下駄箱の横にゴルフバッグは置いていません。自動車のトランクに積んだままです」と言われて、返す言葉がありませんでした。

われわれが目指しているWはここです。経済学の教科書を読んでも、本当の豊かさというキーワードは出てきません。日本語では、ゆとりの豊かさ、非常にファジーな概念ですが、英語で書くとわかりやすい。Wで始まる言葉で豊かさを表現できます。Wealth を目指しているのでしょうか。Wealth は、資本主義の行き着くところで富、資本です。ここを目指している豊かさではない。累進課税も、いったん国が税金を取って再配分して貧富の差がないようにする。そのシステムは Welfare、福祉経済です。厚生経済学があります。厚生経済学は、100年前の教科書を見ると「Wealth から Welfare へ」がキーワードですが、Welfare で国に再配分を任せていても今は豊かになりません。民主党も自民党もダメ、公明党も共産党もダメだと思います。どれもダメだと思っています。

辞書を引くと Wellbeing という言葉にぶつかりました。20年前から韓国で講演しているので、最近では韓国の人も国家戦略として Wellbeing と言いました。地震のときに兵庫県の生活価値創造という答申を書いたのは私です。日本語だと個人の安心ということにならないので、兵庫県で書いたときは Wellbeing of Individuals 個人の幸せを

目指すのが社会のゴールだと言ったことがあります。

キーワードはシック・シンプルです。キンピカ



くて、上質を求める時代です。時代的には、アメリカ型の経済からヨーロッパ型の経

済に移ってきており、ヨーロッパ型の消費美学が求められています。エコロジーです。安物を買って替えるのではなく、良いものを吟味して大切に長く使っていく。そういう消費生活に変化しています。もう一つは消費の多様化で、価値観が多様だから好みも多様だということがありますが、これはウソです。

消費文化論でいうと、「十人十色から一人十色へ」というキーワードがあります。20年前の電通さんのキーワードですが、こんなことを社内の企画会議で若手が言ったら打ちのめしてやってください。そんなキーワードは古い。多様化ではなくて、何が良いのかが問われている時代です。そういう意味では、金持ち・貧乏人という階層化ではなくて、違う軸の分化的階層化が顕著になってきている時代だと私は思います。マーケティング的にいうと、ここの格差で高く売れる、安く売れる。私は決して安物や安い市場を否定しているのではなくて、残ると思います。数で商売をするところは残ると思いますが、規模の経済をやっている会社は、マーケットの1番手や2番手までは残っても、3番手以下はない社会です。ここをやっている企業はOKです。コトラーという大先生のマーケティングの教科書を読めば、どうマーケティングに対応するかが書いています。それ以外は、中

間のマーケットではなくて、ピンかキリかしかない。大きなマスマーケットか、文化度の高い製品か、この二極分化がどんどん続いていくと思います。

後の話を続けるにあたって、ここだけは言っておきます。文化という言葉や価値という言葉が出てきますが、文化というのは難しい定義で、芸術・美術・音楽も文化ですが、私が使っているのは広い概念で、“共有された価値”が文化になります。文化とは、人々が共有している生活価値と、その価値を具体的な暮らしとして実現させているライフスタイル総体のことを文化と言います。美術・芸術・音楽ではなく、それがわかるから、このスタジオに入ってきたときに、良い空間、ホッとすると思うのです。色や形がわからない人には理解できない。良いスタイルだと評価できるのは、その人の価値観がきっちりとしたバリューを押さえているから色・形がわかるわけです。文化は総体のレベルです。社会・文化といったときに、どれだけの人が価値観を共有しているのかが、これがマーケットのサイズです。ところが、消費者が変化しているにもかかわらず、まだ企業は消費者の洗練に追いつけていない。

日本の自動車を見ていると面白いです。世代がわかります。なぜか知りませんが、われわれ以上の世代が自動車を買うと、なぜかセダンで、レースのシートカバーをかけて、後部座席にはクリネックスティッシュの箱を置いたり、風除けを窓の上につけたりする。デザインからいうと、あんなものをつけると最悪です。デザイナーは真剣勝負で車のデザインをしています。今の若い人はまったく違う乗り方をするし、違う使い方をします。これが感性の違いであり、価値観の違いです。その価値観の違いが大事だということです。

共有された価値とは、難しい文献に定義がありますが、同じような言い方をすると、文明は共有

されたイデオロギーだと思います。先ほど 20 世紀型はダメだと言いましたが、われわれは何を共有しているのかというと、アメリカ型の大量生産・大量消費の経済が豊かになるというイデオロギーを引きずって 100 年間きたわけです。このイデオロギーが崩れようとしています。100 年たつてアメリカ文明が壊れようとしている時期に、われわれは生きているわけです。明治維新みたいなものです。デザイナーはやりたい放題、何でもできます。次のイデオロギーを描けばいいわけです。キーワードとしてはまだ、エコロジーですが、このエコロジー実践している人たちがオシャレな生活をしているかというところではない。ここにはデザインするチャンスがあります。

もう一つは、流行という言葉がありますが、私流に定義すると共有された気分です。このレンジは 1 年から 3 年です。文化は、共有された価値観で止まっている、ステイしているのではなくて、30 年ぐらいで変わっていくと私は見えています。変えていく、変わっていくから、デザインやマーケティングがあるわけですが、賞味期限は 30 年です。

そのときに共有された価値は人間願望です。望ましいこと、願わしいこと、制御する基盤、コンセプト、われわれはどこかにインプットされています。Windows みたいなもので、われわれが生きていく、考える、行動する、そのマスターのプログラムが価値です。これは人間社会に対する行動や考え方で、社会的な行動や個人行動をするのは、価値を基点に考え動いています。難しく言えば、行動と思考に関する中枢レファレンスシステムです。アクションを起こすときには常に無意識で価値観に問い合わせています。価値のところは、あなたの好みだということになるから、デザイン、マーケティングはアプローチできませんが、意匠を匠する、バリューデザインということは、まさにここを提示したり告げたり、モノで見せたりする

からマーケットができるのです。バリューの問題はとても大事だということです。社会学では個人の要求と社会の両方にまたがっているとわかっていますが、今日は社会学の講義はやめておきます。

何をデザインするかというと、モノだけではなく、コトだけでもなく、意味だけでもなく、この 3 つをトータルでデザインする。20 年前に日本に帰ってきたときに言ったのは商品文化です。商品文化を英語に訳せなかった。大学のパンフレットに Commodity Culture というムチャクチャな英語表記がされていましたが、それでは国際学会で通じないので、この概念をどう国際語にするか。つい 5 年ほど前に英語を見つけました。Brand Value Identity を海外の学会では使っています。実は、ブランド論のマーケティングの大家で、アメリカのバークレーにいるアーカーさんが Brand Identity という言葉を使っています。Brand Identity と同じだと悔しいので Brand Value Identity にしました。なぜバリューという言葉をつけたかというところ、C I (Corporate Identity) は一般的に使われていますが、経営学の文献を読んでいくと、正確な英語は Corporate Value Identity です。企業の価値のアイデンティティがあるから、C I になっているわけです。その言い方からすると、アーカーは Band Identity と言っていますが、私は Brand Value Identity が確かな英語訳だと思うのでそう言っています。

品質だけでは売れない時代、モノをどう使うのか、生活シーン、生活様式をプラスアルファして、スタイリングやファッション化してモノを売る、デザインするのは、いわゆるモノからコトへの時代のマーケティングです。モノに生活価値をドッキングするとイメージになります。イメージとは、情報ですから主観的品質になります。技術の切磋琢磨で各社の差がなくなったときに付加価値をつけるには、まさに広告です。イメージがあれば主

観的品質になります。このロゴマークがついている、このブランドがついているということで高く売れます。トヨタのカローラのほうが品質的には優れていると思いますが、BMWの3シリーズのほうが高い値段で売れます。これはブランドイメージで買っているからです。

ところが、これも消費者は見破るようになりました。ブランドを買わない人たちがたくさんいます。その人たちは、自らの生活様式（ライフスタイル）、生活価値（バリュー）があって、この間をそれぞれの消費者はライフデザインングしています。ライフデザインングをしている生活者・成熟消費者は山ほど出てきているのに、ここにデザイナーあるいは企業のマーケティング担当はメッセージを送っていない。

消費者からいうと、商品・消費文化が出来上がります。ところが、ものづくりをお客さんのほうから見ています。市場に認められてブランド文化になりますが、逆方向から見ると商品とはいえない。ものづくりの現場では製品です。技術屋さんの次元です。生活者がいう生活理念は、企業でいう企業理念、Corporate Value Identity です。生活様式は、企業でいうとテクノロジーです。テクノロジーは、人・モノ・情報の組み合わせ方です。テクノロジーは機械技術のことではなく、人・モノ・情報の組み合わせ方がテクノロジーです。ライフデザインングではなく、企業はここをマネジメントします。企業理念があってマネジメントする。人・モノ・情報はどの会社でも要素は同じです。要素は同じでも、企業理念に沿って組み合わせ方が違うから製品が変わってきます。不思議ですね。

企業理念は、アメリカの会社でもヨーロッパの会社でもわかりやすいキーワードで掲げられています。日本の会社では、社長室には社是・社訓が掲げられていますが、どの会社でも同じです。世

の中のために尽くす。大義名分が書かれていますが、何をする会社なのか、個性がわからない。

関係者がいたら申し訳ありませんが、海外にいると違和感があります。最近、キーワードを英語化するのにはやっていますが、キヤノンは「make it possible」、何をポッシブルするのかわからない。ノキアのキーワードはわかりやすく、「Connecting People」人々をつなぐのが会社の使命です。アップル社のスティーブ・ジョブスは、アップル社の創業理念は、コンピューターは「Wings of Mind」われわれにとってコンピューターは心の翼だと言っています。この理念でコンピューターをつくれれば、おのずとタッチスクリーンの触り方がデザインできます。それを社員に向かって言っているから、社員は Mac や iPad のようなデザインができるわけです。バリューです。

消費者から見た商品文化と企業から見た Brand Value Identity のこの2つあります。マーケットでいうと、消費者が持っている商品文化があり、企業がマーケティングに出してくる、これがわが社の哲学だという Brand Value Identity があります。アップル社は、創業の理念でいうとコンピューターはウイングをマインド、心の翼として iPad や iPod、Mac がある。これを市場にぶつけると市場でやり取りされるわけです。市場でやり取りされると新しいブランド文化が形成されます。

Mac ユーザーは一つの文化です。ブランド文化は、市場システムの中で消費者と企業が、商品という価値媒体、文化とメディアの取引を通じて相互に期待する価値を交換し、価値を交換するだけではなくて価値が共感・共有されていく。文化とは共有された価値です。Mac ユーザーの中には一つの価値、バリューが共有されているはずで、マックショップに来ている人を見ると生活までわかります。

バリューデザインとしてのブランドだ、マーケ

ティングだと言いつけています。商品開発はマーケティングリサーチです。そんなことを言うなら裏づける数字を見せろ。こんなことをデザイナーに言う人はオノで頭をかち割ってください。レッドカードを出さなければいけない上司です。これではマーケティングができるはずがない。教科書には書いていません。マーケティングというと市場調査と誤解されます。

その次に出てきたのは、バブルの前ですが、コンセプトリサーチではなくてコンセプトサーチです。会議で集めて良いアイデアはないか。特に女性のアイデアがもてはやされましたが、コンセプトサーチの時代がありました。消費スタイルを発見し、それを改善して需要を開発していく。生活提案型のマーケティングをしたことがあります。これもマーケティングの世界では20年前に終わっているマーケティングの方法です。

今は、まさにバリューデザインです。生活価値を啓発し、生活価値そのものをマーケットにぶつけていく、バリューデザインが求められてきました。数字の把握や他社の商品開発は **Know what** です。情報レベルでは **What** 何がどうなっているのか、競合他社は、次世代にどんなものを出してくるのか。これがわからなければ業界人とはいえない。そんな人は即刻退場です。情報を持っていないと探りを入れます。取引業者から聞けばわかりますが、わが社はこれだというポリシーが必要です。

次の生活様式、ライフスタイル、情報レベルでは **Know How** です。**What** と **How** の情報なのでどこかに載っています。探せば見つかります。ところが、わが社オンリーで築き上げないとできないのは、答えでいうとバリューです。バリューは **Know Why** です。なぜあなたの商品はこうですかといったときに、答えは一つではない、複数あります。この **Why** を、わが社はこうだからこの商品

だと説明できれば、ものづくりではなくて“物語づくり”です。物語は **Why** があればすぐにできません。なぜデザイナーは **Why** を考えないのですか。

コミュニケーションでいうと、**Know What** はイントラカルチャーのコミュニケーション、**How** を出してくれるのはインターカルチャーのコミュニケーション、**Why** が出てくるのはトランスカルチャーのコミュニケーション、3つのコミュニケーションレベルの話がありますが、これは後ほど話します。

日本産業デザイン振興会のデザイン・エクセレント・カンパニー賞は、いわゆるGマークではなく、コトを展開しているサービス業に賞を出すのではなくて、企業の考え方、バリューを表彰しています。一昨年まで3年か4年続きましたが、予算がなくなって息切れしてしまい、100社にいく前にやめてしまいました。もったいない賞だと思います。今、求められているのがデザイン・エクセレント・カンパニーです。生活者が、あの企業はいいと共感・共鳴を抱く企業です。最近、デザインがうまい会社、巧みな会社がたくさん出てきていますが、これを越えて生活者に訴えかける力を持っている企業です。訴えかける力とは **Know why** です。トランスカルチャーにコミュニケーションできる力です。訴える力は、経営者自身が生活の質をインスパイア、鼓吹しようとする姿勢であり、それをデザイン・形を通じて実現する力です。こういう経営者の意思、マインドを、そして生活者がそのデザインを通して循環させていこうというのが、デザイン・エクセレント・カンパニーの考え方です。これは間違っていないと思っていて、この方向に経営者もデザイナーもきています。

最後、2分間でまとめます。**Creating Human Intend**、人間の意思・価値・意味をデザインする。これがデザインの原点です。不思議と社会学でも

同じことがいわれています。文化を創造するためには意味創造、意味定着という2つのプロセスが必要だと、社会学や文化論ではいわれています。まさに社会学でいわれる、文化が創造されるプロセスがデザインであり、これをわれわれは企業活動の中でやろうとしています。この原点を忘れないでほしいというのがすべてのメッセージです。

自由と創造性が失われ、プロジェクトX型のデザイン室、デザイン会議になっているのが今のイン



ンハウスのデザイン部門です。特に大手はそうです。インダストリアルデザ

インをやろうしていますが、世界はポスト・インダストリアルデザインであり、脱工業化のデザインです。挙句の果ては、一般の消費者の生活を一定方向に、やりやすい方向に管理してしまうのがデザインだと思い込んでいる企業デザイナーが多い。便利・快適を越える価値基準を見つけていく。部分としての色・形をつけるのがデザインではなく、生活、豊かさ全体をデザインしていく。これが問われていると思います。

最後に紹介しておきますが、間宮先生にも来ていただく講演会があります。これは花村さんが描いたデザインとアートの比較のスライドですが、非常によくわかります。彼はデザインとアートの違いを見事に定義しています。デザインは自分の外にあるものに対するソリューションであり、自分を越えてマーケットや社会へソリューションを出すことがデザイナーの役割です。アートは、悩みなど、自分の内側にあるものに対するクエスションであり、それに対して答えを出すプロセスが

アートです。わかりやすいですね。

意味創造、意味定着が文化創造だと言いましたが、価値・意味の創造と定着を、モノという媒体を通してやっていくのがデザインだとすれば、アートの場合は自分の内にあるものに対するクエスションで、自分が持っている価値を破壊する行為がアートです。非常にわかりやすい。でも、創造活動をしていくとアートとデザインの間に循環しているという図が描けます。花村さんが定義した、デザイン、ソリューション、アート、クエスションは非常にわかりやすいと思いました。

生活文化の本質にどこまで迫られるか。日本には「数寄」という哲学があって、昔は中国や日本という様式を越えてしまってトランスカルチャーで、究極の素材を生かしたお茶室の建築があります。数寄という概念がありましたが、この世界とデザインの哲学は共通していると思います。究極は快適や便利の正反対です。使い勝手が悪い、手間ひまがかかる。例えば、家電製品のデザイナーは、わざわざそのスイッチを入れてもらうことが大事であり、このスイッチを触ることにどんな意味があるかということまで、ユーザーインターフェイスまで考えてデザインできるか。最近、売るための機運をデザインする。そこに行ってしまうのは問題だと思います。

最後、まとめます。今まで、科学・技術の上にデザインは乗っていましたが、そうではない。生命や自然を破壊するのが西洋の科学技術です。自然は超越できるということではなく、日本やアジアが求められているのは、自然に挑戦するのではなくて、人間は人間らしく言い方を変えるとアートとテクノロジーが一緒になった文化技術です。経済でいうと21世紀型は、文化構想型経済におけるデザインの再構築が求められている。それは、死の技といってもいい破壊の技に対する、生の技です。モノを生かす技や職人の技がデザインの世

界にも求められます。真の豊かさ、Wellbeing of individuals、安寧、幸福、幸せ、成熟した文化を創造するための人間の英知がデザインだと思います。

岡倉天心（本名：覚三）の『茶の本』があります。アジアにかかわりのある方には、彼の本はアジアが一番で、西洋に対してコンプレックスを持っている本なのであまりいいとはいえませんが、お茶の本質や日本文化の本質を読むにはわかりやすい本です。もう一冊紹介すると、『「いき」の構造』という本が岩波新書から350円で出ています。戦後に出た本で、九鬼周三という京大の哲学者が書いた本です。非常に難しいですが、「いき」とは何かという本質の話です。

実は、この本をミラノにデザイン事務所を持っている大阪のデザイナーが、イタリア語に訳しました。これが今、ミラノのデザイナーや建築家の間でよく読まれている本です。間宮さんと私が雑誌で対談したときに、編集者の女性と3人でイタリア語に訳した『「いき」の構造』が読まれているという話をしていました。その場にはカメラマンとアルバイトの若い男の子がいました。商店建築という出版社の雑誌なので建築やデザインに興味があったのかもしれませんが。アルバイトの男の子が、私が事務所を出るときに、読んでいますと言って、持っていたボストンバッグのポケットから九鬼周三の『「いき」の構造』をスッと出してきました。早く言えという話です。会話の途中で読んでいたと言ってくれたらもっと話が盛り上がったのに、最後にスッと出しました。

私が言いたいのは、出し方が悪いということではなくて、本質を勉強している若い人たちが多いということです。それを自分の世界に取り込むのではなくて、プロになるのですから、それを訴えていけるかどうか。訴えられる人はトップランナーの番組に出られます。できない人は事務所の片

隅でカップヌードルを食べて終わってしまいます。脱線しましたが、最後の締めにします。

これが私のキーワードです。誰もが価値観を持っています。ところが、価値観にこだわることで確かに文化を創造されますが、自分が持っている価値観をふっきり、解放された瞬間に自分のデザインが洗練されることもあります。世界と勝負できるデザインができるわけです。これは多くのデザイナーが語っていますが、いいデザインを描こうと徹夜していた当時にさかのぼってみると、力が入りすぎていたというデザイナーが多いです。フッとふっきれた瞬間にとてつもないクリエーションができます。私の言葉でいうと、価値にこだわることで文化を創造する、価値から解放されることで文化は洗練される。

<質疑応答>

塾生： 今日はどうもありがとうございました。企業の文化力が大切だというお話でしたが、どうすれば上がりますか。

吉田： オーナー企業はわかりやすい。例えば、フェリシモという通販会社があります。間宮先生にも来てもらいますが、9月の会で矢崎社長が緑橋で話をしてくれます。矢崎さんはデザインを理解した人で、通販会社ですがデザイナーの集団といってもいい会社です。社長自身がデザインを理解することが大事だと思います。

日本のデザインは韓国に負けています。韓国は、大統領以下、財閥があるのでやりやすいということですが、韓国の知識人というか、国の戦略を組んでいる人や企業の戦略を組んでいる人は、個人的にもデザインの本質を理解しています。だから強い力

でデザイン戦略を展開しています。日本の企業にデザインを理解している社長がどれだけいるのでしょうか。商品開発で複数案が出ると、預からせてくれと持ち帰り、奥さんと娘さんに、どちらがいいと思うかと聞いているわけです。そんな恥ずかしい社長はヨーロッパにもアメリカにもいません。これだと決めます。日本のデザイン事務所とヨーロッパのデザイン事務所を見ていると、不思議ですが、日本は必ず複数案を持っていきます。ヨーロッパのトップのデザイン会社は一つの案しかありません。これだというもので勝負します。それを見抜ける人がトップにならないとデザインは育たないと思います。

消費者がデザインの本質をわかり始め、これはダメだと拒否している人も多いです。不景気だからモノが売れていないのではなくて、そのレベルに追いついていない商品が、特に大企業の商品からは出ていないということだと思います。

塾生： 意味の創造、意味の定着という話がありましたが、意味の定着には学問的な段階があるのではないのでしょうか。ライフスタイルとか、ライフサイズとか、賢い消費になっていると思いますが、その中で自転車はどういう形で定着していくのかと考えています。

吉田： 定着の話は、経営学でいうと簡単で、イノベーション、ディフュージョンモデルがどれだけ社会に浸透していくか。正規分布があります。イノベーター（革新的採用者）、オピニオンリーダーが最初に買い、アーリー・アダプター（初期採用者）が買

い、それを追随する人が出てきてアーリーマジョリティ（初期多数採用者）に広がり、レイトマジョリティ（後期多数採用者）、最後にラガード（採用遅滞者）になります。良い悪いは別にして、マーケティングですから、方法としてはそれがわかる人たちにメッセージを発信していきます。

商品文化でわかりやすいのはウォークマンです。ウォークマンが出てきたときの戦略は、世界中のジャズマンや音楽の感性がわかる人に無料で配りました。私も1号機を買って、その週にオーストリアのディスコのオーナーに譲ってしまいましたが、1号機にはデモのテープがついていました。それはジェット戦闘機の音で、ジェット戦闘機が爆音とともに右から左へ飛び去っていく音が、右と左で聞き分けることができました。このデモンストレーションのテープを聴いただけで感動しました。それを当時は無料で配りました。その結果、オピニオンリーダーの、ウォークマンはスゴイという口コミで世界的に大ブレイクしました。意味創造がデザインとするならば、意味定着はマーケティングの手法です。

塾生： 日本のデザイナーは複数案、海外は一つの案を出すというのは、日本特有の感覚・考え方で、海外の人の考え方とは違うと思います。日本人は、自分の案があっても、他のも見たいという考え方があるのかもしれないと思います。インハウスですが、弊社でも営業やオーナーの意見を取り込んだデザインをA案として出します。もう一つの案として、デザイン室の中で練り上げたB案を出します。プレゼンが成功するかどうかはそのときによって変わって

きますが、そういうやり方はどうでしょうか。

吉田： 落とし所がどこにあるのか、複数案を出すのはいいと思います。ただ、究極のデザイン論をすると、デザインの答えは一つしかないと思います。逆に、デザイン室の案は、思いつきでも思い込みでもなく、われわれに任せてもらえばこれしかないという案だと思います。その案が認められることが、デザインオリエンテッドのカンパニーなのか、そうではないのかにかかわってくると思います。

間宮： やり始めたころは、プレゼンや案をつくる時には複数案を持っていきました。それは、自分も自信がなかったし、逆に相手の気持ちを探るために持っていきましたが、だんだん複数案を持っていくこと自体が面倒になりました。Aの案がいいと思っているのに逆にCが選ばれると、Aにしてくれと言うので結局は同じです。戦略としての複数案はいいですが、気持ちとしてのA・B・Cはよくないと経験して感じました。いいものではなくても、自分の気持ちは一つにしか入れられない。その一つを選ぶのが大事なのかもしれません。それをすれば言葉にも力が入りますが、複数案ではどれも力が入らないような気がします。

塾生： 今の話に関連してですが、マスプロかワンオフかという話があるような気がします。何万台、何十万台と市場投入する製品をつくる日本の企業の意味決定と、何万台もの製品をつくる必要のないイタリアの企業の意味決定は違うような気がしてい

て、複数案の話はそのあたりと関係があって、日本のメーカーは複数案的文化を引きずらざるをえないのではないかと思うのですが、いかがでしょうか。

吉田： そのとおりで、みんなが中流で、2番手、3番手、4番手、5番手の企業も含めて企業が残るということではなく、中流が分解したときにマスのマーケットの部分とそうではない部分に分かれてくる。それは、キンピカの金持ち商品と安物、マスという分かれ方ではないと思います。真ん中がなくなってくる。

大企業型のマーケティングでいうとフィリップ・コトラーという人がいます。マーケティング・マネジメントに出てくるマーケティング論です。コトラーのマーケティング・マネジメントの本はいいですが、この本は、彼が想定する会社のミドルマネージャーのための **How to** 本です。コトラーが想定しているマーケティング・カンパニーは、アメリカでいうとGMやヒューレットパッカードのような会社です。そういう会社が日本にどれだけあるかという話です。大阪ガスや関電はOKだと思います。パナソニックやシャープもOKだと思います。クリエイティブに携わっているデザイナーたちが全員インハウスのデザイナーになれるのかというとそうではない。どちらの会社のデザイナーになるのか、皆さんもよく考えてください。大企業だけではなくて、小さなマーケットのリーダー企業の中の1番手、2番手までは生き残りますが、そうではないところもたくさんあります。それを区別・差別していくときにどんな戦略が必要かということだと思います。

塾生： オーストリアのウィーンは世界一住みやすい街として連続1位を取っていると思いますが、ウィーンの良さを大阪も見習えればと思います。

吉田： 大学はウィーンですが、グラーツはもっと良いところです。オーストリア全体でいうと、先ほど生活、家事と言いましたが、生活とは何かということを誰もが考えています。もちろん仕事も大事ですが、仕事しかないのが日本人のような感じがします。

ウィーンにコープ・ヒンメルブラウという、安藤忠雄事務所に近い、世界のトップ10に入る設計事務所があります。若手のデザイナーが100人ぐらいいて、日本人も一人います。彼は世界中を飛び回っていますが、デザイナーであっても企業経営者であっても休暇は必ず取ります。生活の質や、住むということに対して執念を燃やしているというか、当たり前のようにデザインしています。それが日本にはないと思います。ウィーンというよりもヨーロッパ中そうです。働くことと、ワーク・ライフ・バランスという言葉がありますが、生活と仕事の区別が問題です。

ヨーロッパでクリエイティブインダストリーと呼ばれている人たち、クリエイティブクラスは皆さんです。皆さんの職業は、休暇という話ではなくて、24時間のうち、いつ遊んで、いつ仕事をしているのかわからないが、それがクリエイションを起こしている。昼寝をしても、夜中にひらめくとパソコンに向かいクライアントに送ればビジネスは成立するわけです。クリエイ

ションが発生する前は、行き詰まったからおいしいものでも食べようと、おいしい料理を食べさせてくれる店に行く。これも、昔の働き方とは変わってきています。休暇を取らなければいけないという話ではなくて、街で遊んでいてもクリエイションできる仕事・職業が、今の文化構想型経済の中で表に躍り出ています。

ウィーンは、デザイナーだけではなくて音楽家もアーティストもそうです。これまでのものづくり、働かなければいけない、休暇だから家族旅行という話ではなくて、バランスのとれた生活空間、生活価値がヨーロッパにはあります。だから生活の質ナンバーワンに選ばれるのだと思います。

塾生： 成熟消費者という形で考えると、日本においても、人口が多い地域、少ない地域ということもありますし、その中で企業が大阪から東京に行くということもあります。大阪の魅力の向上とともに、消費者の意識の向上をはかるにはどうすればいいのか、教えていただければと思います。

吉田： 本来は、粹な生活、ステキな生活をしなければいけない会社の社長も企業もクリエイターも東京に行ってしまった感があります。私は大阪人で大阪に残っています。生活の基点はオーストリアにあります。大阪人として誇りに思える大阪の街のクリエイション、あるいは生活の質でいうと、規格大量生産や消費生活管理という言葉がありました。戦後の日本人が築いてきた豊かさは管理されています。大阪の強さは自由だと思います。

大阪府の文化振興ガイドの委員をしてい

ますが、求められて、振興策にタイトルをつけようと答申を出しましたが、私は強引なので通りましたが、それが「文化自由都市・大阪」です。文化にしてもデザインにしても、自由があるからクリエイションできます。大阪の良さ、住みやすいところ、素晴らしいところは“自由”です。なぜお上が偉いのか。企業家も自由を起点にして、遊びにしても何にしても大阪でムチャクチャしていたから面白かった。

もう一度、自由を勉強しなおさなければならぬ。ところが自由という概念は難しく、ヨーロッパの哲学でいうと積極的自由と消極的自由の2つがあります。消極的自由は受け身の自由で、制度として何をしてもいいという自由が消極的自由です。積極的自由は、法律や規則で社会が“私”を縛っているのではなくて、私を縛っているものは実は自分自身です。自分自身から解放されることが非常に大事な概念です。それができるのが積極的自由です。社内でプレゼンテーションをするときに、オーナーの意向を聞き、他の部門の意向を聞きというのは、制約ではなくて、そう考えなければいけないと思っているのは、実はデザイナー自身です。それを飛び越えられたときに本物の自由、本物のクリエイションになれます。ここはクリエイティブな仕事では大事な部分で、自由という哲学を真剣に考えていただきたい。

塾生： 自由と義務はワンセットのような気がします。

吉田： 積極的自由と義務・責務は反対ですが、その話は社会と自分のかかわり方に

なってきました。NHKの教育番組でハーバード大学の先生の授業があります。ぜひ見てください。日本の大学改革で一般教養の先生がさえないのは、哲学の話をしないからです。ハーバード大学が一流なのは、経営学の大学でもなければ、法律の大学でも政治学の大学でもなく、実は日本で一番バカにしている一般教養です。一般教養が4年間続いて、そこで学士を取ってマスターでやっと専門の経営学をやります。

4年間で何をやっているかというところ、公正とは何か、カントの哲学を、日本のような少人数レクチャーではなくて、300人、500人の講義の中でやり取りをしています。入る前に800ページの哲学の本を読んで議論をしています。それをしているから世界の大学になっています。ここが日本は欠けています。

義務、自由と言いましたが、それはここで答えが出る問題ではなくて、社会的公正とは何か、社会のためのデザインとは何か、豊かになるとは何か、そういう本質テーマをデザイナー自身が突き詰めて、本を読んで勉強しなければいけない時代に来ています。もちろん技術がなければ表現できないので技術は必要です。皆さん技は持っていますが、技を持っている人と間宮さんのように一流になった人の違いは、哲学の違いだと思います。

間宮： 哲学は持っていません。

吉田： 持っている人はいないと言います。

間宮： 言葉にすると、悪い意味ではなくて、いいかげん、適度が大事です。これは

本を読んでもわかりません。人とふれあう中で初めて、いいかげん、適度がわかってくると思います。大学もそうで、難しい話をされても入ってきません。今日の吉田先生の話はわかりやすいから面白い。これ以上難しくなるとわからない。これが適度だと思います。

吉田： 日本の大学の先生は難しい言葉を使うからなおさらわからない。難しい言葉を使えば賢いと思っていますが、大学の先生は人がわからないことをいかにわかる言葉で話せるか。間宮さんから適度という言葉が出ましたが、適度、ほどほどは、実は東洋哲学です。西洋哲学は常に二極分化です。白か黒か、二項対立です。西洋哲学ではなくて日本やアジアの哲学です。だから、岡倉天心や九鬼周三の『「いき」の構造』をおススメしました。特に京大を中心とした禅の哲学は3極です。2極でいうと韓国の陰陽マークがあります。丸にシッポがついたものが2つ絡み合った図で、円を描いて、その中に小さな円を2つ描いて、それにシッポをつけるとマークになります。不思議ですが一筆書きができます。

陰陽でいうと二項対立で、ヨーロッパの概念に近いのかと思っていましたが、実は中の2つの円の面積と残った2つのイチョウのマークの面積は同じです。白黒はつきりした部分とグレーゾーンが同じであるところが東洋哲学のポイントです。いいかげんというのはここです。西洋のデザイナーは、白か黒かをプレゼンテーションに持っていく。グレーはすごく大事で、白でも黒でもないが、両方にかかわっているところを直感的にわかって出していま

す。

山納： 消費者をどうイメージするのかについての質問ですが、社会学でいうと、ウィリッヒ・ベッグやアンソニー・ギデンズが、90年代前半に再帰的近代化を提唱しています。つまり、近代が成立するときに必要であった家族や結婚制度、国民・国家が、社会が進んでくるにつれて崩壊してきている。結婚しない。子どもをつくらない。グローバル化が進んで、近代になって出来上がってきた装置としてのモノが機能しなくなっている。それを再帰的近代化と言っていますが、消費の動向でいうと、車が一家に一台になり、父親がシャンプーを使うと娘が怒るというように、家族単位での消費から個人・個別、消費の単位が個になってきています。そこに文化的洗練がのるのか。それとも、それとは違う道があるのか。これからの消費者をどうイメージされているかお伺いしたい。

吉田： 文化的洗練は個人にもります。今の世紀の答えは出ていませんが、21世紀モデルは、京大の佐伯啓思先生（経済学者）が『「アメリカニズム」の終焉』という著書の中で極めて明快な答えを出しています。ヘンリー・フォードが、2007年のリーマンショックでGMがつぶれた100年前に、流れ作業でT型フォードをつくりました。ヘンリー・フォードは、経営学の教科書を見ると合理的・近代的なものづくりを発明した大経営者だと書いていますが、佐伯先生は、ヘンリー・フォードの功績は19世紀に労働者を消費者に変えたことだと書いています。

20 世紀のマーケティングは、消費者にどう対応するのかというマーケティングと、消費者をどうつくるのかというマーケティング、創造と対応の 2 つがあります。消費者をいかにつくるか。私流にいうと需要をどうつくるのかということに尽きますが、ヘンリー・フォードがどう消費者をつくったかという、会社に働きに来た人には給与を 2 倍出す、3 倍出す。日本でいうと 60 年に池田内閣の下で策定された所得倍増計画です。働いて得た給与を消費に回してもらおう。給与を使ってもらわないと消費に回らないので、誰もが欲しがる商品をつくる。これが 20 世紀モデルのマーケティングです。だから消費者という概念ですが、消費者という言葉すらも古くなり、最近は生活者という言葉に変わっています。でも、企業として考えると消費者にステイセざるをえない。確かに家族が分裂して個人の消費者、経済学でいう家計という単位はなくなり、誰が財布を握っているのかわからない。

日本の経営者、大学の経済学もおかしいですね。マル経か近経か。マル経を教えているのは、かつてのソビエトでも西ドイツでもなく、日本だけです。マル経の先生たちが何を教えているかという、資本主義文明を分析するために大事だというキーワードをなぞって教えている。究極の資本主義を教えている人たちがマル経学者です。そういう人達が企業のトップにつくから日本の経済は面白いですが。

昔は使用価値労働がありました。これは賃金をもらえない労働です。野良仕事や家事など、しんどい目をしている使用価値労働を商品の使用価値としてつくり変えて、これを商品化して売っていく。これが 20 世

紀モデルです。ところが今は消費者という概念がなくなっています。ガーデニングの商品も最近をよく売っていますが、安易にガーデニング商品をつくろうというのは単純なマーケティングの発想です。なぜガーデニングに向いているかという、ガーデニング商品を買う以前に、便利・快適な商品を与えられる以前に、お金がつかなかった使用価値労働をやることに、喜びを感じる人たちが出てきたからです。これは、そもそも企業マーケティングや企業経済にはなじまない概念です。

経済学でいうと NPO という概念もあります。NPO は行政に補助金を要請しています。行政はお金がないので企業に任せられない。NPO にアウトソーシングすれば安上がりで済むという、とんでもない発想で動いています。これも間違いです。働き、稼ぎというときに何をしていけばいいのか、生産のシステムを含めて考え直す時代が来ています。個人的には大企業も否定しないし生産も否定しませんが、職人さんや職人技が経済価値を生み出す時代に来ていると思います。そういう意味で、答えにはなっていませんが、私自身はこれまでの教科書に書いていたマーケティングをやりながら、消費者や消費という概念そのものについても、疑問符をつけて常に問題を考えています。

塾生： もともと 20 世紀型の経済が、便利・快適、大量生産をやっていく中で、使用価値労働をお金に換えるだけではなくて、生活の中の文化という部分、例えば料理や園芸もそうだと思いますが、それらも含めてお金に換算して奪ってきたという部分が

あると思います。例えば、料理が好きなので、ネットでレシピを見たりしますが、レシピの中に出来上がっているもの、ホットケーキをつくるのにホットケーキミックスが出てくる。そういう部分があると思います。

消費者が、消費者ではなくて生活者に戻るといっておかしいですが、今までの消費を拡大する流れが、逆に自給自足の方に戻るといふ現象が起こっていると思います。それに対応して企業が何かをするといっても、特に大企業は難しいところがあると思います。確実に経済のサイズは小さくなっていくと思います。お金を稼ぐところで評価されないと、企業は立ち行かない状態のままですが、今後、先生が思っている、こうすればいいという部分はどこでしょうか。

吉田： 決して大企業がなくなるとは思いませんが、かつてのように全員が大企業に働けるという時代ではありません。一部の人です。神戸大学の同僚に加護野さんという経営学の老先生がいますが、彼がうまいことを言いました。ニュージャージーのIBMの本社に行くと、昼飯時に建物から誰も出てこないで、中の社員食堂で食事をしている。東京の大手町に行くと、昼飯時に三菱商事からOLも含めて何人出てくるか。世界規模の売り上げは同じです。逆にいえば、アメリカの世界企業のマネジメントの人は少人数でいいわけです。大卒でホワイトカラーになれると思っているほうが不思議で、人はいない。今は工場の工員さんもいない。中国でつくればいいわけです。今はそこまで来ていますが、それ以外の

人は何をするのかを日本人は真剣に考える必要があります。それがクリエイティブエコノミーであり、クリエイティブインダストリーです。創造することが価値を生み出すシステムをつくりだす、その中心にわれわれはいるわけです。その拠点が大阪だと言っているわけです。クリエイティブのところにお金がついて回っていくように、回していく仕組みを考えることが大事だということです。これまでの経済の枠組みでは答えは出ません。

厚生省は200年前の人口経済学で、人口が減ると日本の国力は減ると言っています。商工会議所で、社長さんや会長さんに、お孫さんを一流大学に行かせてホワイトカラーにしたいのかもしれませんが、そのときに働くところはありますかという話をすると、皆さん詰まってしまいます。日本は、人口7000万人ぐらいだった明治の初めのころが一番豊かだったと思います。減っても構わないし、高齢者が増えてもかまいませんが、クリエイションに対してマーケットがついてくる仕組みを、大至急みんなで考える時期が来ていると思います。

間宮： ということは、デザイナーもたくさんいないということですか。

吉田： デザイナーはクリエイティブインダストリーですからいます。いないのはインハウスのデザイナーです。本当のクリエイションをする人は必要です。そこは切磋琢磨の世界です。競争を回避していたら一流は生まれません。厳しいようですが、今は一流だけが食べていける時代です。

司会： 長時間、ありがとうございました。
最後に、間宮さんか山納さんからひと言、
最後に塾長に締めていただきたいと思います。
す。

山納： 吉田さん、本日の講義、そしてセッション、ありがとうございました。この塾のメンバーにはインハウスの方が多いので勉強になったと思います。これからは価値の生かし方が変わってくると感じたと思います。また、1時間の活発な質問で、吉田先生から多くのことを聞き出せたと思います。ぜひ、塾生の皆さん、吉田先生とネットワークとつくりたい人は名刺交換してください。

吉田： 府大のアドレスを書いていますので、遠慮なくメールを送ってください。答えられる範囲、やり取りできる範囲で交流させていただきたいと思います。

文責：財団法人大阪デザインセンター