

Masato Kato



# 2016年、経営者がデザインに期待すること。

66

デザインという“解決策”を導入すると、もっと日本企業は魅力的になる——。デザイナー佐藤オオキ氏が、日本企業の経営者に今、デザインに期待することを聞く。 本誌・池田光史

## ① × 日清食品

佐藤 突然、安藤さんがお電話してきて、「ファンだからオフィスに遊びに行きます」って初めてお会いしたのが、もう5年前くらいですかね（笑）。一般にデザインというと、製品の見え目やかっこよさくすればいいと思われがちですが、安藤さんはデザイナーを扱い慣れている印象があるんです。

安藤 僕の場合、デザインって経営の中心だと思っただけで、

佐藤 ドヤ顔でしたね、今（笑）。  
そこまで言っちゃいますか？（編集部注：2人は同じ年齢）

安藤 何で笑うんですか（笑）。

プロダクトデザインみたいな狭い定義じゃなくて、会社がどうあるべきかをデザインするのが経営。

「カップヌードル」を食べた人に与える印象を含めてデザインする。佐藤 カップヌードルのパッケージって衝撃的ですよ。イラストや写真を使ったシズル感は一切ないし、中身も見えない。

安藤 カップヌードルが生まれて44年間、デザインはほぼ変わってない。かつては発泡スチロールだったのが、紙に変わったくらい。佐藤 リサイクル性を考慮して。安藤 そう。でも見た目や食感、

しているんです。

若い世代って、本当に彼らに視線を合わせないと反応しないんですよ。ところが経営幹部は年配なので、やったことのない、エッジの立ったブランドコミュニケーションだと理解ができない。以前は「今やってるCMは意味が分からん」って怒られてましたが、それでも4年間何とか貫き通して、ようやく実績が出始め、認めてくれるようになってきました。

佐藤 社内では、ブランドイメージをどう共有してるんですか。

安藤 思考の過程を見せてます。クリエイティブの決定に関する会議は、社員に公開してるんです。

佐藤 意識的にプロセスを見せる。安藤 なぜそれが選択されたのか。なぜこれが良くて、これがダメなのか。そういう議論をオープンにすることが一番早いですよ。

佐藤 ブランドマネジャーはどうやって決めるんですか？

安藤 公募制です。やりたい人が手を挙げて、経営陣が面接する。年齢に関係なくやる気のある人、潜在能力を感じる人を登用するので、抜てきされた若い社員の給料が突然、倍近くなることもあるんです（笑）。今のカップヌードルCMのように、「いいぞ、もっとや

## 「いいぞ、もっとやれ」 企業イメージをデザインする

安藤徳隆社長

NISSIN FOOD PRODUCTS  
日清食品

らデザイナーに依頼するメーカーも多いのですが、理想的ですね。安藤 しかも、多少、非効率であっても9人が互いに戦略を伏せて動いて、ガチンコで社内バトルをさせる。ラ王がカップヌードルを倒していいんです（笑）。

### 若年層の開拓手法が 理解できない年配役員

安藤 特に最近では次世代ロイヤルユーザーの獲得が大きなテーマの一つ。最初の即席麺である「チキンラーメン」が生まれて57年、メインユーザーは40〜60代です。その世代は幼少のころに即席麺という衝撃的な食べ物が出てきた、原体験があるんですね。それに対して若い世代にとっては、即席麺はあって当たり前で、原体験が欠落

### 安藤徳隆

あんどう のりたか / 1977年生まれ。大阪府出身。日清食品の創業者・安藤百福氏の孫で、日清食品ホールディングス（HD）の安藤宏基CEOの長男。慶應義塾大学大学院修了。2007年日清食品（現日清食品HD）入社。取締役を経て10年6月より専務。15年4月より現職。

できるだけ変えたくない。一般に出回っている紙カップって普通、口が当たる縁の部分が丸いんですよ。ところが発泡スチロールはこの縁が角張ってたので、紙になってもわざわざ四角に成形する工程を取り入れてます。かなりコストアップになるんですが、スープを飲む口に触れた感覚が、発泡スチロール時代と変わらないように。佐藤 それは誰の判断ですか？  
安藤 当時の社長ですね。ここまでする金のこと、トップじゃないとなかなか判断できない。佐藤 でも、デザインを気にしなくても、ほっといても売れる商品って結構ありますよね。  
安藤 いや、そんなことはないですよ。即席麺を33カテゴリーに分けて、全て1位を取る目標があって。そのうち圧倒的な収益ブランドになっっているのは約10カテゴリーだけ。ニッチでも1カテゴリーの最強ブランドをつくり、その集合体の会社をつくるという考え方です。  
当社には「カップヌードル」「どん兵衛」「ラ王」「UFO」など商品ごとに9人のブランドマネジャーがいて、コンセプトから商品戦略まで、全て社長や経営陣と一緒にデザインしていくんです。  
佐藤 商品開発が全て終わってか





M.K.

れ」って。

佐藤 似たようなワーディングで、某自動車メーカーの「やっちゃえ」というCMがありました。あれはカリスマタレントが言うからこそ成立するコミュニケーションなので、ピンとこなくて。でも、似た言葉なのに日清の場合は、一部の選ばれし者ではなく皆が共感できる言葉で、うまいですよ。安藤 じゃあ16年のカップヌードルは、「やっちゃったな、日清」で。佐藤 あはははは(笑)。安藤 でも、本当にそういうこと

佐藤 サービスというソフト面も、時代の変化に合わせてデザインしていくわけですね。大塚 良い住空間を提供するという点ではこれまでと同じなんです。家具の買い方が変わってきたんです。昔は新築や結婚時くらいにしか買わなかったんです、家具って。

ところが今は、ファッションと同じで、「いいものがあれば」という感覚。となると、アプローチの仕方は変える必要があります。「今日は何かを探していますか?」とつい聞いてしまいがちですが、もう少し漠然と見ている方が多いので、お客さまも戸惑ってしまいますよね。購入に至るまでのフェーズごとに、サービスの在り方までデザインし直しているんです。

### ③ ×メガネトップ

佐藤 メガネって年齢層もオールターゲットだし、スタイルも豊富で、かつ価格帯も高いものから安いものまであって、商品が3軸で立体的に点在していますよね。その中でも御社のブランド「眼鏡市場」は、価格という一つの軸を絞ったのが、分かりやすさをもたらした革命だったのかな。眼鏡市場の「イチバ」は「1・8

をやる会社。日本って技術にこだわる企業が多かったけど、米アップルの故ステイブ・ジョブズ氏がデザインの概念を変えましたよね。つまり、社長のイノベーター的な行動全てが、企業ブランドにつながっていく。トップのデザインに対する理解は不可欠です。◆

### ② ×大塚家具

佐藤 最近、銀座店を見ると、開放的で明るくて、入りやすくなっているなど感じていて。内装などのハード面だけでなく、接客スタイルなどソフト面も含めてデザインされているな、と。

### 必要なモノを店で買う行動がなくなった時代

大塚 モノを買うだけが目的ではないお店を意識しています。今の世の中って、必要なモノを買うという行動は、もうなくなっていると思うんです。欲しくなければ買わないじゃないけど、必要だから買わないじゃないわけじゃない。自分の欲望をかき立てるためにお店に行くというか。出会いを求めて探索に行く場になってるんです。佐藤 これだけeコマースが勢力を拡大している中で、物販の店舗の必要性があるとしたら、衝動買

## 価格にも透明性を。顧客のストレスをデザインで解消する

富澤昌宏社長

MEGANE TOP

### メガネトップ

### 富澤昌宏

MASAHIRO TOMIZAWA

とみざわ・まさひろ / 1981年生まれ。亜細亜大学卒業。2005年メガネトップ入社。創業者・富澤昌三会長の長男。07年常務取締役、09年6月より現職。メガネトップは80年設立、97年株式上場。13年にMBO(株式公開買い付け)を実施、非上場化。



Misufumi Ikeda

連続対談

佐藤オオキ × 企業経営者

(1万8000円)からきているというくらいなので(笑)。富澤 メガネって売れるものは現状の販売データからある程度予想できますし、形が出来上がっている商材なので、付加価値は機能性に走りがちです。でも、顧客にとっての、負の部分、まだまだあると思うんです。例えば価格。佐藤 レンズが幾ら、フレームが幾ら、という難しい価格体系なのがメガネでしたよね。富澤 その買い方自体を変えていく。顧客にとってグレイだった価格体系の透明度が増すと価格

いというか、当初の目的とは違うものを購入しちゃうのは、物販にしかできないことなのかな。大塚 人生の楽しみは、計画されていないところにある(笑)。佐藤 その一環として、コンシェルジュスタイルの接客は今回、なくなっただけですか?大塚 接客は必要とされるタイミングで、という風に変えました。出合いを求めていく所に、目的を持って入らなきゃいけないって、矛盾してるじゃないですか。ただ、出合いがあったなら、イメージを形にしたいときに相談する相手は欲しいだろうと。最後はプロフェッショナルの助けが必要。な段階もありますよね。

## 家具の買い方が変わった。接客もデザインし直す

大塚久美子社長

OTSUKA KAGU

### 大塚家具

### 大塚久美子

KUMIKO OTSUKA

おおつか・くみこ / 1968年生まれ。埼玉県出身。一橋大学経済学部卒業。富士銀行(現みずほフィナンシャルグループ)勤務を経て、94年大塚家具入社。96年取締役就任。2009年3月代表取締役社長に就任。14年7月社長解任。15年1月社員に復帰、現在に至る。



M.I.

で悩む時間が短くなり、買い物も今まで以上に安心して楽しんでいただけるようになりました。競合他社も追加料金なしのサービスを提供するようになり、業界全体の透明性も増したと思います。佐藤 顧客にとっての負の部分を、プロダクトからサービスまで、リアルデザインしていく。富澤 当社の主力商品「ゼログラ」も、ネジがなくても折り畳める軽いメガネが、佐藤さんのデザインで実現しました。そういうメガネなら、付加価値があるから価格競争に巻き込まれない。顧客にとってのストレスを、まだまだデザインで解消していきたいですね。