

特別講演：「美的経営に於けるデザインマネジメントとは」

————— “ビジネスデザイン” が美的経営を可能にした!! —————

鈴木多賀雄（株式会社デバイススタイルホールディングス 代表取締役社長/チーフビジネスデザイナー）

1. デバイススタイルブランドによるビジネス成果の現在まで

2002年の春、オーディオメーカーのケンウッドで永年商品企画部長を勤めた私、鈴木多賀雄と、同じくケンウッドで営業企画マネージャーとして高い能力を発揮していた宇賀直哉、そして資生堂の宣伝を担当していた花田み子のわずか3人で世界を目指したデザイン家電メーカー“デバイススタイル/deviceSTYLE”を立ち上げた。経営スタイルとしては、“マーケティング”と“販売”に立脚し、その他はアウトソーシングするファブレスメーカーである。

2002年12月ついに商品の出荷が始まった。Brunopassoと名づけたエスプレッソマシンからだった。発売から1年もすると大きな結果に繋がりはじめた。

2003年2月の朝日新聞には早くも、先行するイタリア系有名ブランドをごぼう抜きにして、シェア1位の報道がなされ、業界関係者からは大いに驚かれ賞賛された。その勢いをかって、レギュラコーヒーマシンも月を追うごとにシェアを上げ、大手販売店によっては金額ベースシェア1位、台数シェア2~3位くらいまで上げて来た。

ついで、先行するワインセラーメーカーが7~8社あったが、“Angelshare”と言う商品ブランドで個人用小型ワインセラーに特化する形で参入した。参入後数ヶ月でシェアが80%を越え、業界から“驚異の新ブランド”として受け止められ、今も圧倒的なシェアを維持しつつ現在に至っている。たった3人で創業し、販売をスタートしてわずか3年未満でここまで辿り着けたのは“ビジネスデザイン”と言う独自のマネジメント法を抜きには語れない。“ビジネスデザイン”とはデバイススタイル的MOD (Management of Design) の集大成だと初めに述べて論旨をスタートさせたい。

2. この時代の中で、ささやかな“物づくりベンチャー企業”が挑む創業ビジネス課題

かつて、戦後間もない頃、“ホンダ”、“ソニー”と言った後に、世界的な企業に成長するベンチャー企業が多く排出し、1980年代の“強い日本経済”の原動力のひとつとなった事は良く知られている。

その後、1990年代以降、世界を制した最強のジャパンビジネスモデルは長い再創造（再調整）の旅に出たまま、今だ確固たる方向性を見出せないでいる。

物作りの強さから、コンテンツビジネスやゲームビジネスへシフトした“世界のソニー”の、ここ10年間の苦闘の例を出すまでもなく、この国の元気さは“物作り(リアル経済)”の強さにこそ、庶民エコノミスト(個人株主も機関投資家も)のセンチメント(感性)が反応するし、その事によってのみ本当の自信と活力がわいてくるように思えてならない。

かつて物作り大国日本の強さの実態は、誤解を恐れず要約すれば、

コスト

品質

納期

の強さに集約されていた。しかし過去、日本が先行する物作り先進国からポジションを奪って来たように、これまでの日本の物作りの強さの要素がグローバルレベルで急速に移転している。

その事実の中で、21世紀入りした今、新たなる“物作りの強さ”をどう身に付けるかが全体観としての、この国のビジネスマネジメントの本質的な課題だと考える。

従って、この国でこの時代に起業した当社の様な物作り系ベンチャー企業が生まれた時から背負う宿命的課題でもある。

3. なぜ美的経営なのか

新たなる“物作りの強さ”を再創造すべく長い旅に出たジャパンビジネスモデルにも衆目の一致する大まかな方向性が見えてきた。それは、ナレッジビジネス型物作り という方向性である。知的財産を武器に世界最強を伺う企業群像である。このアプローチは一般には膨大な研究開発費を投じた特許戦争だと思われている。しかしもう一つ大きな可能性を秘めた道がある。それがデザインマネジメントを中核とする美的経営(ビジネスデザイン経営)である。

『デザインは典型的な知的財産である。その知的財産を武器にグローバルレベルで強さを発揮出来る企業に成長させられるはずである!!』これが私達の様な資金力の無い小さなベンチャー会社の創業時における大きな発想だった。

今や、デザインは産業国家の国家資源ととらえるべき時代に来ている。(この点においてはシンガポールなどアジア周辺国において、より進んだ取り組みが国家レベルで行われている)ましてやデザインそのものが企業経営の根幹を成す事が可能であると考えて出発したが、残念ながら私たちはまだ少数派であるようだ。その証拠に、日々のオペレーションは可能性に満ちたエポックと理解されない事による困難なエポックが交差する毎日である。

4. “ビジネスデザイン”と言う“デザインマネジメント”

これまで述べて来た論点及び視点からして、ビジネスマネジメントとデザインマネジメントの強い相関性は、長年にわたって私の体内を駆け巡って来た。その結果、私にとっては極めて自然発生的に、“ビジネスデザイナー”あるいは“ビジネスデザイン”と言う概念の経営手法にたどりついている。我が社における美的経営は具体的には“ビジネスデザイン”と言う経営メソッドとして展開され続けている。

デザインと言う活動(思想、機能)を広く捕らえればその領域は広大であり、可能性も極めて大きい。

ビジネスを成功に導くのは狭義のデザイン(造形・フォルム・レイアウト)の優劣だけでは論じられない。ましてや、コスト優位性、品質の優位性、営業力の優位性等々、ビジネス全体のデザインを構成する主要な要素が、それぞれ単独に何の脈絡もなく勝手に光輝いていても、成功への担保とならない。この点において美しいビジネスのグランドデザインは、必要不可欠と言うビジネスデザイン思想がある。

しかし、ビジネスのグランドデザインの観点だけが“ビジネスデザイン”ではない。話せば長くならざるを得ないが、もう少しプロダクトデザインにフォーカスを寄せて考察すると、その断面を理解してもらえるかも知れない。例えば、美的経営手法をとらない場合(すなわち経営戦略のトッププライオリティーにデザインを掲げない場合)、デザインの鮮度(尖鋭度)は、保全されたまま消費者に届いているだろうか？プロダクトデザインのベストとコストや品質の都合が衝突した場合、どのような処置が一般的にとられるであろうか想像に難くない。しかし、ビジネスデザインの経営判断では、『このプロダクトのデザイン鮮度を落とさないように、コストを入れたり、品質が確保できる様にするのが各部門の仕事だ!!それがプロだろう!!』となる。それに対して一般的な会社の場合は『デザイナーたるもの、コストが入って品質が確保できるデザインをするのがメーカーのデザインと言うものだろう!!それがプロのデザイナーだろう!!』と全く逆になる。

このような美的経営を成立させて行く Key Words を体験的に3つ上げてみた。この3つの Key Words をベースにもう少し考察を掘り下げてみたい。

5. 美的ベンチャー

何を持って経営を成立させるのか？！

スタート前のこの時こそ、感性の飛躍が必要であった。時には沈黙考し千手先まで見通す様な組み立ても重要であるが、創業前の感性を母とする美的発想の成果こそが美的ベンチャーを誕生させる。

プロセスとしては、感性の飛躍が新しい事業論理を發明させ、それに基づいた新しい事業計画が再び新たな感性の飛躍を刺激すると言う反応を繰り返し、徐々に完成度が上っていく。そしてその高められた美的ベンチャーの事業計画の完成度に自らが納得した時、行動が始まった。

6. 美的投資

まったくゼロから会社を立ち上げる時、まず先立つ物が必要である。メーカーを目指す理由だから資金たるや半端な金ではない。当然ながら、投資エンジェル、ベンチャーキャピタルと言う種類の人たちの協力が必要である。しかし何の担保すべき設備も資産もない、ただあるのは、美的経営に賭ける情熱とビジネスデザインメソッドだけである。資金提供を得る確率は極めて低いと考えるのが妥当である。しかし、我々の経営ビジョンに心から賛同してくれる投資家群像が日本には存在した。その先見性のあるきわめて進歩的な(まさにリスクを取る)人達(美的投資家)抜きには美的経営はスタートすら出来なかった。

7. 美的生存力

生まれたてのベンチャー企業は、まさにその黎明期が最も危険であると感じて来た。あたかも野生動物

の赤ちゃんの多くが、誕生直後に天敵等によって命を失う事とよく似ていると思う。ベンチャー企業がせっかく、ユニークな良い物を持って立ち上がったも、大企業によってすぐにフォローされて残念な結果になる事など容易に想像がつく。ある種、弱肉強食の側面を持つビジネスの世界におこる事実を認識して『生存力』を何らかの工夫で担保しなくてはならない。その際、美的経営/ビジネスデザイン アプローチで、やはり生存力の確保を計って来た。言わば、美的生存力である。特許技術で『生存力』を確保するやり方も良い方法のひとつであるが、資金力とスタッフに限りがあるベンチャー企業にとっては厳しい。ビジネスデザインのユニークさや、尖鋭度で『生存力』を確保する方がはるかに現実的だと考え、実行して来た。今現在も生き延びている事を考えると、これまでの所、この方法論は有効であると判断している。

8. リスクを破棄する為にリスクを取る美的経営の今後

これまで3年間の美的経営への体当たり体験記の様なものを述べて来ましたが、“ビジネスデザイン”経営手法がメソッドとして成立する普遍性を内在しているかどうかは、今後この経営体の成長や存続の質によって判断出来ると思う。実験はまだ始まったばかり、又何らかの機会に第2稿のお披露目となった時は、もう幾ばくかの知的興奮が伴うものになる様、願ってやまない。