

デザインイノベーションとMODの新次元ーその8ー

中国家電企業でのデザイン開発とMODの実践

New Perspective for MOD and Design Innovation -8-

Design development in Chinese consumer electronic company and practice of MOD

(キーワード: 新次元, デザインイノベーション, 中国, 家電企業, デザイン開発)

(KEYWORDS: new perspective, design innovation, consumer electronic, chinese, design development)

○松下 洋 (松下洋企画設計事務所), (元中国万利達集团有限公司 工業設計部顧問)

1. 中国に行ってデザインの指導をした

2004年11月から2009年9月まで約5年弱、中国福建省アモイ市の漢民族の方が経営する家電メーカー万利達(以下、ワンリータと呼称) 有限公司の技術センターで工業デザインを指導する機会を得た。2004年当時のワンリータの従業員は約2万人、この中で日本人は私一人であった。ポータブルDVDの世界生産シェアは世界トップクラスであった。私が在席した当初は工業デザイナーは技術部門の中に、ばらばらに在席していて独立した組織ではなかった。最初は臨時編成のチームをつくってもらい、約一年ほど後に工業デザイン部(中国語では工業設計部)を創設してもらった。2008年時点のワンリータは中国情報家電企業の百強中、第34位前後の企業で、市場比率は輸出70%、中国国内30%で、主な輸出先は米国、欧州であった。主要生産商品はDVD付の液晶テレビが年産50万台。ポケットカーナビは2百万台以上、世界シェア第四位となっていた。デジタルフォトフレームも2百万台以上を生産していた。2008年からパソコンの開発製造を始めた。

2. 中国でデザイン指導を思い立った理由

1999年に三菱電機を60歳で定年後、三菱の指示で漢民族の方々が経営している台湾の家電企業で3年、商品企画とデザイン開発の指導をした。2010年現在、台湾の情報家電系の企業は世界をリードしている。1999年当時、日系企業は別として、台湾地場の家電企業はまだ発展途上にあり、漢民族の仕事文化と言われる固有な問題も抱えていた。現地で見えた漢民族企業のトップダウン式の仕事文化に、社員の腰が引けていて戸惑う場面を多く見た。日本的ものづくり文化を経験した自分には経営者と社員皆が経営課題について情報交換して相互調整・討論と合意を重ね、スパイラル的に発展させて行く仕事が苦手と思った。特に驚いたのはマーケティング活動が脆弱であったことである。しかし、2010年の台湾家電企業はこれらの問題を見事に卒業していると見る。当時、台湾から中国を見ると製品模倣問題の多発など、漢民族の経営、仕事文化に問題がある事を知った。当時、台湾の漢族経営者から直接聞いた話では『中国の漢民族の仕事文化は日本人には到底理解出来ない。日本企業の中国企業との協業には台湾の漢民族企業と連携しないとやって行け

ない』とまで言っていた事を記憶している。補足すればこの仕事文化とは中国共産党の仕事文化の意味ではない。その後、台湾を辞して日本に帰国して漢民族の抱える様々な問題を勉強して、中国を見ると、模倣問題も起るべくして起っているのだと理解出来た。話題を変えて、漢民族は古来世界に誇るモノづくり文化を持っていた。漆、絹、玉器、陶磁、水利技術、大型木造建築、大型木造船技術、仏像・絵画等沢山ある。日本モノづくり文化も中国から伝来である。今の中国の現状と結びつかない。中国行きの思いをまとめると以下ようになる。漢民族の方々のものづくりはおかしい。地球人の五人に一人は中国人。今後、中国の世界への影響力大、先進国の模倣が多い中国工業デザインの質的向上が急務と思いついた事。さらに現代の漢民族モノづくり文化と卓越した日本モノづくり文化を対比・実地検証をしようと思いつき中国に行った。

3. 日本モノづくり文化ー日本家電の歴史

世界の人々が日本のモノづくりは卓越していると認められている日本家電の来し方をおさらいする。自分の日本ものづくり文化体験は大学卒業後1965年から在席した三菱電機時代に始まる。日本が欧米追従に懸命な時代であった。1955-75年代は高度成長期と言われ、米国追従の時代であった。日本は低賃金労働に頼る労働集約型産業の時代であった。日本家電産業は基盤整備の時代、日本の工業デザインも揺籃期をへて基盤整備の時代であった。1973年にオイルショックを経験、”高度成長期”が終り、今までのやり方では日本は立ち行かないと気が付き、1975-90年代の”安定成長期”と言われた時代に入った。日本家電は大発展、知識集約型産業に転換した時代であった。日本独自の製品を創りあげた時代である。日本家電産業はCD、VTR、Walkman、電卓、セパレートエアコン、オープンレンジ、ジャー炊飯器等の世界的な独創的商品を沢山開発した。自動車産業も日本独自の車を創り出し、世界市場で認知された。この時代に日本産業のマーケティングの位置付けもただ商品売込むための活動(セーリング)の時代から、明日の商品を創る為の情報収集(マーケティング)時代へと転換した。

4. 中国は韓国・台湾・日本のような産業発展が可能か

まず、中国の産業発展度を知るには以下に記す製造業の業態分類の説明から入るのが適切である。なお、文中「設計」とあるのは技術開発と工業デザインとを統合した作業の意味である。

- OEM: Original Equipment Manufacturerの略。
製造発注元、即ち販売会社が、マーケティングと企画、設計を決めて製造会社に発注する場合。労働集約型企業形態。
- ODM: Original Design Manufacturerの略。
製造会社がマーケティングと企画、設計を決めて、製造発注元、即ち販売会社に製品を渡す場合。基本的には知財権も製造側が責任を負う。知識集約型企業形態。
- OBM: Original Brand Manufacturerの略。
自主ブランドの製品を製造・販売する事例。製造会社がマーケティング、企画、設計を決めて製造も販売も自分で行う場合。知識集約型企業形態。

結論から言えば中国家電産業はODM・OBM業態の知識集約型企業への準備が出来ていない。確かに中国家電の2000年代は日本の1955-75年の高度成長期と類似している。右肩上がりの高度成長期である。安い賃金で世界に商品を売るOEM業態の労働集約型の業態が続いてきた。中国家電企業の輸出製品は先進国からの委託生産で、マーケティング、企画、設計は発注元(販売会社)が実施した。高機能部品は日本、韓国から購入、高い知識や技術の多くを必要とせず作れた。製造業の業態類型ではOEM業態といえる。韓国、台湾も1990年代から2000年初頭にかけて、日本の支援を受け、大変な努力をして労働集約型から知識集約型の産業に転換した。中国は201X年に中国家電形成期である知識集約型のODMまたはOBM業態に成長しなければならない。また、中国国内市場ではOEM業態のままでは模倣、品質問題などが多発、経営の圧迫は必定。2009年の日本帰国時に、私の推測では中国はまだその準備が出来ていない、漢民族の仕事文化を是正、自己変革をしないと達成出来ないと確信する。その問題点を具体的に次項で記述する。1975年前後の日本ものづくり産業は高度成長期の後半に、企業ぐるみで、社員の海外留学、先進国技術の勉強、先進国の企業と技術提携する巨大な開発投資を始めており、家電形成期への移行準備をしていた。2010年現在、中国はその準備が大変不十分。

5. 準備遅れの実態

漢民族企業の経営管理の実態

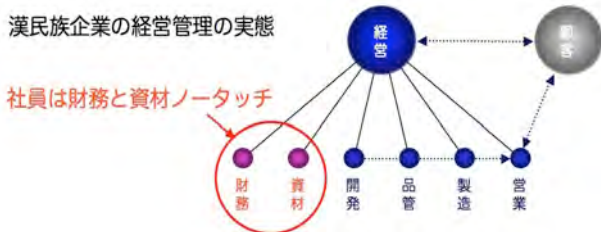


図1 漢民族企業の経営管理の実態

典型的な漢民族企業であるワンリータの経営管理の実態を説明する。図1のようにものづくりの主要素を列挙すると、財務、資材、開発、品管、製造、営業となる。社員は金銭に係わる業務、財務と資材はノータッチ。その結果、以下のごとくなる。

- (1) 社員はCOSTノータッチ。
コストダウンは社員の仕事ではない。
- (2) 社員のマーケティングなし。
経営の業務、社員の仕事ではない。
- (3) 社員相互のnetworkを介した情報交換がない。
経営の情報管理に差し障る。情報が外に漏れるのを恐れている。
- (4) 社員相互の自主提案と調整なし。社員の自主的創造活動は費用がかさみ不要。
- (5) 開発期間が短期、中長期開発計画が無なし。
世界をリードする独創的製品開発不要。
- (6) 開発投資が極端に少ない。
やはり、模倣で済ますつもり？

日本の経営管理とは全く異なる。強いて言えば日本の小企業の家族経営に似ている。この状況では知識集約産業に転換不可能である。経営者と社員を分ける境界に予算など金銭管理を布くという事は社員を経営管理の業務から外すことを意味する。日本の大企業では正規の部長、課長クラスは開発に使う金銭出納業務と事業遂行の責任を持たせる。中国企業ではこのクラスには責任を持たせない。財務と資材部門長は経営者層である。親族経営の企業が多い。

6. 傘の骨組織管理

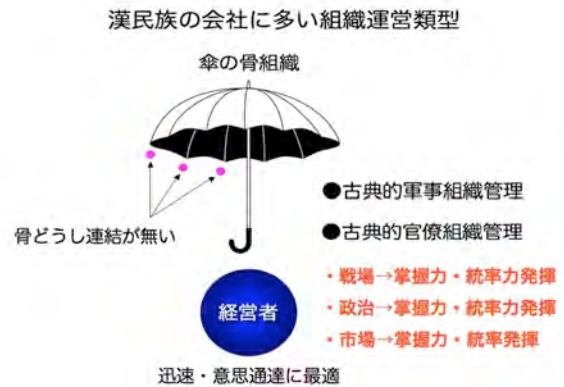


図2 漢民族の組織運営類型・傘の骨組織

中国企業=漢民族企業はなぜこのような経営管理をするのかを説明する。台湾人から聞いた話である。彼等も漢民族。『漢人の経営は傘の骨、社員同士は連結がない』と自嘲的に言っていた。図2の図は私が描いたもので、世界初公開。経営者は傘の柄を持ち、そこから骨である各社員に直接、迅速に意思通達・徹底をする。傘の骨の先にいる社員同士は連結は不要。横の連結による反乱を恐れる。古典的軍事組織管理あるいは古典

的官僚組織管理と言える。それは戦場において、政治において、市場において、指導者の掌握力・統率力発揮に適している組織形態。所謂、王朝支配者の経営管理である。図1においてなぜ財務を資材を社員タッチさせないのか、お金の管理を任せてしまえば傘の骨管理は機能せず崩壊するからである。では、どうして傘の骨組織管理になってしまったのか。その背景を説明をする。

7. 中国人＝漢民族の心はなぜこうなってしまったのか

中国の歴史をここで簡単に記述する。2002年に台湾の仕事を辞し、日本に帰国、地球環境問題の仕事を手伝う機会を得た。地球環境破壊による地球劣化のシナリオを作る仕事であった。そこで知った衝撃的な事実は、人類が環境破壊を始めたのは18世紀に始まる産業革命ではなく、人類が農業を開始した一万年以上前に始まった。農耕が盛んになり、ゆとりが生じ、人口増加と共に農地は拡大、新たな農耕地を得る為に森林破壊は進んだ。やがて、今から5000年前頃から人類は集住をはじめ、都市化が始まった。自然破壊はさらに進んだ。当時気候が寒冷化して、豊かな農耕地を目指し北方の遊牧騎馬民族が侵入し、農民から農産物を収奪した。牧草地を広げる為に森林破壊も大規模化した、さらに大都市化は進み、世界四大文明と言われる「エジプト文明」「メソポタミア文明」「インダス文明」、中国では「黄河文明」の誕生となる。我々現代人類の繁栄の原点となり、同時に現在の地球環境破壊の原点となった事を知った。中国は黄河文明を始原として発達して来た事は高校の頃から習って知っていた。しかし、地球環境破壊の元凶としての黄河文明を知った時は驚愕の極まりであった。黄河文明は、やがて漢字を発明し、漢字を使う民族、即ち漢民族による中華文明へと発展した。自分が使う漢民族とは中華文明に属する民族は様々であるが、その中で90%以上を占める漢民族を意味する。中華文明の始まりは今から2200年以上前の秦と漢時代の全国制覇に始まる。以後も戦乱は絶える事無く続いた。遊牧騎馬民族と漢民族のせめぎ合いの歴史である。戦乱による殺戮は人心の破壊をする。支配者は遊牧騎馬民族と漢民族が代わり代わり交代。皮肉なことに、勝利者（支配者）は北からの別の騎馬民族の侵入を恐れる。同時に国内の農民反乱を恐怖する、内憂外患・支配者の戦争は終わらなかった。自分以外を信用出来ないトラウマを患う。遂には漢民族（中国人）は国父である孫文をして言わしめた『中国人は握っても固まらない砂である』。「公」という粘土質に欠けていると嘆いたのであった。漢民族の心の傷として残ってしまった。中国に戦争がない時代は文化大革命の終了時の1976年以降である。漢民族の心の中では戦争は終わっていない。傘の骨組織経営は漢民族のトラウマ（心的外傷）。その為に戦争終了後なのに、将来をどう生きるのかを考える余裕がない。つまり、企業の明日を如何にするか、経営者は考えないことになる。かつ、兵の反乱、市民の反乱、社員の反乱・逃亡を恐怖する。視点を変えれば、傘の骨管理は絶対王朝の”支配者”の管理と言える。中国の経営風土はまだ中華文明の

まま、王朝支配者による管理体制を布いている。経営者は支配者と思っている。我、ワンリータも傘の骨組織管理＝王朝管理をしている。経営は支配者意識で臨めば、社員相互が相互連携をし、調整し、自主提案と社員の自主的創造活動の芽を潰す。台湾人（漢民族）が言っていたこと、傘の骨経営の会社では社員は皆ヒラメ、眼は上に付いている、横を見ない。社員は連携出来ない。これでは知識集約型産業に発展出来ない。

8. 改善の方策・傘の心棒に車輪型人間ネットワークを挿入

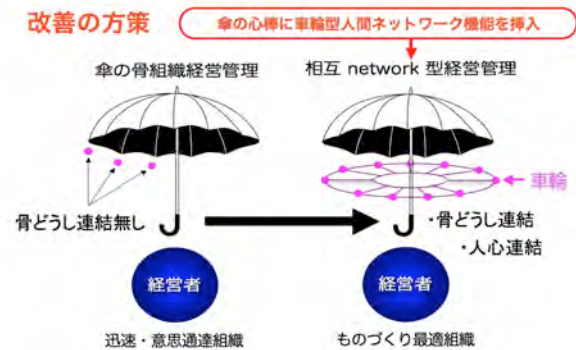


図3 傘の心棒に車輪型人間ネットワークを挿入

漢民族が信奉する傘の心棒に車輪型ネットワークを挿入して、骨どおしを連結させて、日本式ものづくりが出来るようにする。つまり、ネットワーク型経営管理にして社員の力を活用する組織にする。図に描くと簡単だが、行うは難しである。しかし、これしかない。傘の骨管理経営とネットワーク型経営管理は、大きく外から変えるより、”ささやか”に傘の心棒に企画の広場を接ぎ木方式で草の根運動的に中国企業を変えて行く方策である。

9. 車輪型人間ネットワーク＝製品企画の広場



図4 OBM開発・製品企画の広場

先の図2 傘の骨組織に挿入するリングの機能を発揮させるために、図4 ODM開発・製品企画の広場をワンリータの既存

組織に組み込んだ。傘の骨組織の企業全体を改善するという事は個人の能力では実現不可能である。企業レベルの技術提携が本筋と考える。こちらは大企業にお任せずとして。自分が目指したのは傘の骨組織に日本モノづくり文化の、その一翼を担った工業デザインの行動様式を傘の骨組織へ組み込む行動であった。言葉は不穏であるが、ゲリラ的なアクセスであった。この説明は後で記述する実際の仕事の項で詳述する。まず先に企画の広場とは何かを説明をする。企画の広場の内部構成は開発する商品によって異なる。家電商品の開発では3部門（デザイン部門、開発部門、マーケティング部門）となる。必要に応じ別部門に参加してもらう。開発の始まりは経営管理部門、企画の広場自身の企画素案、競合メーカーの新商品出現、あるいは顧客からの要求で素案が提示され、企画の広場が動き出す。マーケティング、コンセプト開発、製品企画をそれぞれ個別実施。また、3部門はそれぞれ独立と並行活動するのではなく、コンカレント（concurrent）に同時並行して活動する。相互情報交換、必要に応じて広場の全体会議を実施、問題あればフィードバックを重ねながら練り上げて行く場が製品企画の広場である。特に特記したいのは開発の川上に位置する開発マーケティングである。企業としての事業開発のマーケティング部門を主軸に三部門、技術開発部門、デザイン部門の各部門別のマーケティングを実施する。デザイン部門であれば、デザインマーケティングとなる。それぞれの部門の専門家による市場を見る眼となるもの、ここが活動していなければ企業として失格である。話を元に戻し、自分が在席した三菱電機も企画の広場を設け動かした。企画の広場は「マーケティングに始まり、マーケティングに終わる」スパイラルに活動した。最後のマーケティングはユーザー調査となる。エンドユーザーと流通顧客へサンプルモデルを提示意見聴取をして販売の可否を決断した。フルモデルチェンジを伴うような開発は3年以上、企画の広場の中を様々な暗黙知と形式知がうろろうする。醸造されると言った方が良いかも知れない。自動車会社の本田はこの広場を「ワイガヤ」と言っていたようだ。各部門が集まり、マーケティング、コンセプト、企画構想をする場でブラシアップの「ワイガヤ」をやって良い商品を開発した。企画の広場を動かして市場を引っ張る独創商品の開発には時間と金を必要とする。社員の相互ネットワークを活性化にして社員の力を引き出す場にする。まさにこれが知識集約型産業への変換の仕組みである。中国企業は人・モノへの投資をして、日本式ものづくりが出来るような企画の広場的な風土導入が必須である。

10. 中国での実際の仕事・ODMデザイン受注

大それた、大志を抱き漢民族が経営する「ワンリータ」で仕事を始めた。この会社の業態はOEMである。傘の骨組織の中に入り、2005年3月に、米国顧客からの液晶テレビデザイン開発-ODM受注の仕事が、手始めの仕事となった。

10-1. 企画の広場の設置

ODM開発であるので、自前のマーケティングをしなくてはならない。急造の企画の広場に既存組織、マーケティング部門（営業部）、開発部門（機構設計部、商品別技術開発部）、そこに工業設計部門を組み込む。顧客からの要求（簡単なデザインスペックを伴うスペックの提示）を元に企画の広場が動き出す。高機能電子部品はプラモデルよろしく、韓国、台湾、日本から集めるので、製品の外観、寸法などはおおよそ決まっており、しかし部分修正作業を要する。デザインマーケティング情報はないのでデザイン部門が自前で実施しなくてはならない。最初は自分が日本でつくり持参したデザインマーケティング情報を提示した。

10-2. デザインマーケティング活動

・生活者価値観分析

20世紀の末から21世紀にかけて、社会全体の認識や思想、価値観が、パラダイムシフト（paradigm shift）と言われるように革命的に、劇的に変化した。デザインの世界への影響も大きい。生活者の価値観の変化、エンドユーザー（生活者）の価値観分析とその認識が重要となる。21世紀人として大きく変化したテレビを買ってくれるお客さんの心を推測する。このような仕事の進め方は中国人には初体験であった。世界中のテレビ製品カタログ、Webデータを見せて、理屈でなくビジュアルな説明をした。討論を重ね、五感で理解してもらった。彼等には会社での討論自体も珍しい様子であった。会社で討論をするとは反政府活動みたいと感じた様子であった。商品 デザインに際し、生活者の考え方を理解しやすいように下記のように三階層分析に分けて説明した。

（1）生活者の心の深層：

人生 needs：こうありたい（大切にしたい）

（2）生活者の心の中層：

行為 needs：何々したい（ジョギングがしたい）

（3）生活者の心の表層：

所有 needs：こんなものが欲しい（製品レベル）

20世紀人の心と21世紀人の心の深層レベルの分析、「21世紀人が守りたい」と思うものをキーワード化して設定。暗黙知と形式知を駆使し、深層、中層、表層別にデザインマーケティングビジョンとして提起する。

■深層＝根源的なkey wordとして

「Only one earth」（かけがいのない地球）21世紀人が守りたいもの「地球」を構成するものとしてキーワード化して20世紀人の心と比較、五感を駆使して理解する。
→自然、空気、水、海、緑、生命、人類

■中層＝対デザインへの影響

21世紀人の深層にある心理を基点にして、こんなふうに、こんな環境で生活したい心をキーワード化して五感を駆使して理解する。

- 快適・健康・融和・柔和・鋭敏・slow life・Eco life
こんなふうに生活したい
- 透明・軽快・光・simple・soft・可愛
こんな環境で生活したい

■表層＝製品デザインレベルへの影響

- 21世紀人の心を深層と中層レベルで満足するモノを所有したい。21世紀の息吹を感じる デザインが欲しい。

・デザイントレンドマップ作成

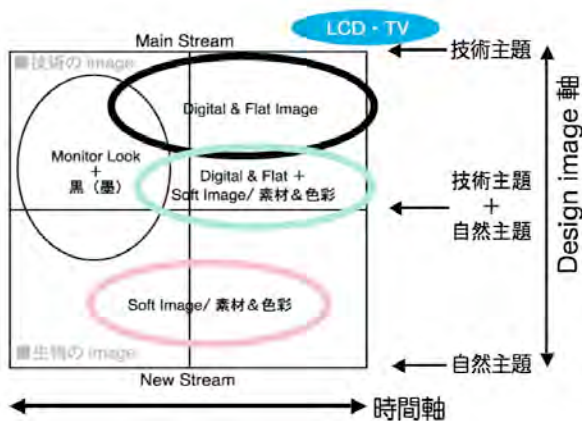


図5 液晶テレビDesign trend Map概念図

20世紀から21世紀へデザインの世界でもパラダイムシフトが起きている。バウハウス以来の大きな変化と自分は見ると。20世紀から21世紀へ、年々歳々変化する市場を俯瞰してビジュアルに把握する概念図である。縦軸がデザインイメージ軸で、20世紀で主流であった技術主題イメージを上辺に設定。21世紀人が大切にするとされる自然主題イメージを下辺に設定する。横軸は20世紀から21世紀へと変化の時間変化を見るための時間軸を設定してある。この考え方に基づき作成された液晶テレビのDesign trend Mapを提示、討論をした。液晶TVが発売されたのは1990年代の終りなので、99年から2004年までの製品写真を貼り付けた自作の壁新聞式の時系列Design trend Mapを提示した。2005年以降、ワンリータのデザイナーと共作した。カタログとWeb調査と日本・欧州現地調査実施して継続してMapを創り続けた。1998年に発表されたAppleの透明筐体のiMacに始まり、自動車のデザインも速度訴求からエコ訴求に造形を変えた。様々な先駆的デザイン事例を提示、テレビデザインではSonyが2002年開発のテレビの画面周囲に透明部材を使い空中浮遊感を出したデザインへの注目。Panasonicは2002年度開発の空気の流れるようなsoftな曲面を使ったデザインが注目された。このようなMapはただカタチが変化を見るのではなく、生活者の心の変化の流れを読み取ることが主目的である。ワンリータのデザイナーは良く理解してくれ、有効活用出来た。2007～8年には韓国のSamsungとLGの製品デザインが大きく変化して行くのも掴み取れた。

11. 実際の仕事・製品デザイン作業の説明

・中小型 液晶Television デザイン開発

2005年3月に、米国顧客よりODM依頼の液晶テレビデザイン開発-ODM受注の事例を説明する。傘の骨組織経営の中で接ぎ木式製品企画の広場活動をした。自分の初大仕事であり、会社も初の本格的液晶テレビビジネス、何とか受注したいと思っていた。当時は、まだ工業デザイン部は存在していなく、技術部門にばらばらに所属されていた工業デザイナー5人を集めて促成チームをつくった。ODM開発であり、米国依頼元からはマーケティング情報無し、企画案無し、外観のコンセプトデザインをしなくてはならなかった。開発日程は2006年春発売を目標に、最初の外観デザイン決定まで5週間の日程で開発は始まった。技術部門と営業部に参集願ひ臨時の製品企画の広場を開催した。日本から持参の自作の図5 液晶テレビ世界市場のDesign trend Map概念図に基づき世界市場で販売されている薄型パネル方式 テレビ の製品写真を貼り付けた 液晶テレビ Design trend Map を最初のデザインマーケティングビジョン

採用案の液晶テレビイメージスケッチ



図6 イメージスケッチとPC. レンダリング

として提示し、初期ベクトル合わせの会議を開催した。デザイン部門の最初の実作業はデザイナー6人で手描きのイメージスケッチを200枚以上描いた (図6 イメージスケッチとPC. レンダリング参照)。彼等は今まで手描きスケッチは個人的には描いても、協同作業として描くのは初めてであった。スケッチを見せ合い、分類、討論発展させる等、集団作業も初体験であった。特記したいのは手描きのイメージスケッチはWeb調査、カタログ、雑誌を見み、討論しながら描き上げるデザインコンセプト形成の大事な作業である。またこの作業はデザインマーケティングビジョンの醸成の場でもある。世界市場の競争メーカーのスペック、製品の寸法、使用材料、構造等が分かる情報に基づく方向付け情報となる。テレビは大型商品なので、最初に大きさを掴むために、商品の大きさを掴む為の自社と主要他社の現寸手描き線図をドラフターで作成を命じた。デザイナーのイメージスケッチは暗黙知的表現で、デザイナーは理解出来るが、海外貿

易部、技術、経営者、客先に見せても理解不能である。ここまでの作業はデザイン部門が責任を持ってデザインの選択をし、方向づけをしてデザイン部門が提出する案はどれが選ばれても、問題が無いようにしておかなくてはならない。意匠権の可否判断もこの段階で検討する事を教えた。適宜問題点を見つけ即決し、以降PCレンダリングと技術部門のPRO-Eを同時に動かして、細部を検討して10枚程度のPCレンダリングを作成する。ワンリータの最終案として4枚に絞り米国にEMailで送った。PCレンダリングは形式知であり。社内、客先（ODM発注元）で十分選択可能である。モックアップサンプルはこの時点で製作しない。4案の中から客先は一案を決定、量産化作業に入った。このデザインは世界中で2007年度には年産50万台を達成した。以降テレビODMビジネスはモデルチェンジ、バリエーションモデルを増やし、年産50万台をキープしている。

・ポケットカーナビ・デザイン開発

自動車の運転席の窓に取りつけて使用する商品。ダッシュボードに組み込む方式と異なり、ポケットに入るような画面が3.5インチから4.3インチの小型サイズで、価格が手ごろで、日本円、6000～10000円ぐらいで買うことができる。市場は2006年頃から急激に大きくなり、ワンリータがビジネスへ注力を始めた時期と市場拡大時期が重なり上手く波に乗れた。2008年ポケットカーナビの世界生産台数4000万台の中、ワンリータの



図7 ポケットカーナビのODMデザイン開発

ODM顧客であるNextar社は世界シェアが4位になった。ポケットカーナビは運転を終わったら、ポケットに入れて、家やホテルに持ち帰ることが出来、ポケットカーナビと呼称されている。ワンリータは小型コンパクトをテーマに、差別化が出来、高シェアをとることが出来、ビジネスは上手くいった。開発の広場はデザインマーケティングはWebマーケティング情報を使い世界の動向を掴むことが出来たので、製品企画の広場は上手く稼働した。Web調査はAmazon米国・欧州と米国量販店のBESTBUYのWebを定点観測した。年数回の定点観測をすると市場の動きは掴める。ワンリータはマーケティング予算建がないので、高価な調査データは購入不可能であるが、ある程度市場の

動きが掴めた。

12. まとめ

ワンリータの若いデザイナー、技術者、営業の人達と一緒に過ごした時間は大変有意義であった。会社の風土とは異なる開発方法を提示、経営陣に受容して頂き、ある程度の企業貢献も出来、その達成感を社員である若い人達と共有出来た事にやり甲斐を感じた。

加えもう一言。その昔、偉大な仏師は異郷の地で仏教を異教徒に伝える時、異境の宗教を調べ、異教徒の心を相手の立場に立って理解し、慈悲の心を持って布教をして信者を増やしたのではないかと思う。相手の人格の否定でなく、トラウマ状態であれば、その原因を知り、その緊張を解き、相手の意思行動を理解し、示唆を与え、相手の理解を待つ。図々しくもそんな風に自分も出来るのではないかと考え、問題多い中国の工業デザインを少しでも修正出来ないかと思い中国に出かけた。自分なりであるが、漢民族の来歴と行動様式を勉強して経営者に接し、社員の意識、行動を勉強していたので、様々な障壁があっても、状況把握が出来、慌てる事なく、冷静に対応出来た。そんなことを言うとお前はそんなに頭が良く博識で、説得力があるのかと疑う人が多いであろう。自分は頭は良くない。勉強嫌い。しかしデザインすることは人並み以上に好き。自分では電気家具職人と思っている。理屈は言えないが、デザイン感受・表現力はあると思っている。『21世紀のモノづくりビジネスは独創力とブランド力とデザイン力の3つが重要である』と日経新聞が言っていた。その一角を担うのだからデザインはモノづくりの重要項目と図々しく行動した。デザインは理屈ではない。造形表現による暗黙知と形式知の混合物である。鶏と卵論になるが、プロのデザイナーは市場の独創的なデザインの初期発見者と思っている。余人（他の専門家）を持って換え難し。そんな度胸を抱いて、一人で、中国語は不如意であるが、中国企業で意思を通じることが出来たと思っている。

最後にこれからは中国は市場として、工場としてますます重要になる。知識集約型の企業活動が求められるが、中国企業は自力再生には時間が掛かると思う。この面での日本の個人レベルの支援、企業レベルの支援は必須となり、有効と思われる。さらに日本モノづくり文化の再生にも資するものと考え。

参考文献

- [1] 環境考古学のすすめ 安田善憲 丸善 2001
- [2] 中国史 尾形 勇・岸本 美織 山川出版社 1998
- [3] やっかいな隣人、中国人 岡田英弘 ワック出版社 2008
- [4] 倭国 岡田英弘 中央公論社 2001
- [5] 貝と羊の中国人 加藤 徹 新潮社 2007
- [6] 知識創造の経営 野中郁次郎 日本経済新聞社 1990
- [7] ホンダ神話 I. II. 佐藤正明、文芸春秋、2007