

1. 企画セッション趣旨：

生活者の共感を得る感性商品開発についての招待講演とパネリストによるディスカッションを通じてデザインとビジネスをつなぐ文化的コンテクストなどの新しい視座を感性デザインの観点から提起する試みであった。

2. 発表者：

(1) 招待講演者：静岡文化芸術大学デザイン学部准教授 服部守悦氏
(元スズキ株式会社デザイン部長)

(2) パネルディスカッション パネリスト 5名（敬称略）

服部 守悦（静岡文化芸術大学 准教授）

和田 精二（（公）かながわデザイン機構理事長、元三菱デザイン研究所長）

河原林桂一郎（静岡文化芸術大学/元副学長、元東芝デザインセンター長）
座長

川口 光男（元（株）日立製作所デザイン本部 本部長）

竹川 亮三（シンカデザイン代表、元ケンウッドデザイン社長）

3. 発表内容：当サイトに予稿集の内容を掲載

「感性デザインのマネジメントーその1」（招待講演） 服部 守悦

副題：「スズキ「ハスラー」開発における感性デザインのマネジメント」

「感性デザインのマネジメントーその2」 和田 精二

副題：「実践を通して考察する感性デザインのマネジメント」

「感性デザインのマネジメントーその3」 河原林桂一郎

副題：ニューノーマルに向けてのコンテクストデザイン

「感性デザインのマネジメントーその4」 川口 光男

副題：「感性デザインの考え方と活用」

「感性デザインのマネジメントーその5」 竹川 亮三

副題：「Design Management と Management of Design または広義のデザイン」

4. 招待講演概要：「スズキ「ハスラー」開発における感性デザインマネジメント」

軽自動車市場での2014年最大のヒット商品である軽クロスオーバー「ハスラー」の開発ストーリーを商品企画の背景、商品コンセプト、エクステリア、インテリア、カラーなどのデザイン開発及び意思決定プロセスが紹介された後、人気の理由についての分析などからユーザーの共感を呼ぶクルマづくり実現のためのMOD（Management of Design）の重要性が述べられた。

「商品の世界観」を達成するためにコンセプトを全社で共有し、勢いのある開発プロセスから旬の商品が生まれ出し、その勢いが自然に生活者に伝わり、支持されたというリアルな事例は、企画セッション参加者に感性デザインとビジネスの新しいあり方を問いかける内容であった。

5. 招待講演詳細 及び パネルディスカッション総括

座長(河原林)： ただ今から「感性デザインのマネジメント」の企画セッションを始めます。

このセッションの主催部門である「デザイン&ビジネス研究部会」は経営や事業とデザインの関わりを研究している部会です。デザインマネジメントではなくてデザインのマネジメント即ちマネジメント オブ デザイン (MOD) を研究テーマとしております。

本日は最も旬な話題をとということで今年の3月までスズキ株式会社でデザイン部門長をされて最後のお仕事として関わられ現在ヒット中の軽クロスオーバー車ハスラーの開発に携わってこられた静岡文化芸術大学准教授の服部守悦先生に“スズキ「ハスラー」開発における感性デザインのマネジメント”というテーマで特別講演をお願いしたいと思います。

服部： 只今ご紹介にあずかりました静岡文化芸術大学の服部です。アウエーの感性工学会でお話しするというので緊張しておりますが、お手柔らかにお願い致します。

自己紹介いたします。1959年生まれで、1983年に当時のスズキ自動車株式会社に入社いたしまして今年の4月から大学でデザインを教えております。会社におりました頃は主として軽自動車のデザインを多くやり、エクステリア、インテリア、カラーなど色々な部署を経験してきました。

「ハスラー」と言っても、まだご存じない方も多いと思いますが、軽のクロスオーバー車です。オフロードも走れるSUVというカテゴリーで、地上高も高くてタイヤも大きい車です。このような楽しいエクステリアデザインで、インテリアもまた楽しい雰囲気演出しております。ここでちょっと今年2014年の1月から6月までの新車販売台数を見ていただきますと、全体では3百万5千台くらいですが、このうち軽自動車が123万5千台で、約41%が軽自動車で占められております。ここ数年このような割合で推移しておりますが前年比を見ていただきますと軽自動車の方が伸びていることがわかります。ちなみに全体の中のトップはダイハツのタントという車でこの期間で約13万5千台の販売台数ということで一日当たり700台も売れているという事になります。

こちらは昨日(2014年9月5日)発表されたばかりの8月度の社名別販売台数で、オレンジ色が軽自動車を示しています。トップ10の中に軽自動車が6機種入っております。それ以外はアクア、フィット、プリウスなどのハイブリッド車で、結局、国内市場では軽自動車とハイブリッドだけしか売れていないといった状況です。ハスラーは1月に発売されたのですが販売が大変好調で3~4か月納車待ちの状態だったのですが、やっと7月から増産体制が整いまして状況が改善されていると聞いております。またハスラーが欲しいと言って買いに来て下さる、いわゆる指名買いが多いとも聞いております。

このハスラーの企画がどのようにして生まれたかと申しますと、年に一度販売店の社長さん方とスズキの役員との懇親会のようなものがある席上で、ある社長さんから、「昔スズキにKeiという地上高が高くてタイヤも大きい軽自動車があったのですが、そのような車をもう一度作って欲しい」という直訴が会長に対してありました。それを受けて営業部門に、こういう意見があるが検討しなさい、という指示がありました。スズキは、昔はアルトとかワゴンRとかという画期的な車や、ジムニーやカプチーノのような楽しい車を出しておりましたが、最近スズキの車は真面目すぎて面白くないという評判で、技術サイドとしても危機感を持っておりました。そこで拡大する軽の市場に対してワゴンの使いやすさとオフロードの走破性を併せ持った新ジャンルの車を作ればさらに台数の上乗せが出来るのではないかという事でハスラーの企画が生まれました。

商品コンセプトですが年齢性別に関係なくアクティブなライフスタイルに似合う軽のクロスオーバーという事で開発がスタートしました。それではなぜクロスオーバーなのかということですが、先ほど会長に直訴があったというお話をしましたが、別の背景として今世界的にダウンサイジング志向というものがあります。一つは環境問題で大きな車に乗っているとエコでないという考えが、特にヨーロッパなどではあります。それでユーザーは大きな車から小さな車へ替えるのですが、ただ小さい車に乗り替えるだけではチョットという想いもあります。メーカーとしても小さい車は大きい車に対して安くしなければならず、利益が出しにくいので何か付加価値をつけてプレミアム感を出したいということで、どのメーカーもこのようなクロスオーバー車をラインナップに加えております。環境問題で小さい車に移行しているのに、自然の中に入っていけるような車が売れるのは変な感じもするのですが、実用的にも雪道を安全に走れたり、ポジションが高いので運転しやすかったりということで世界的なトレンドになっております。それともう一つ、スズキにはジムニーという車があるのですが、これは2ドアしかなく、以前より4ドアが欲しいという要望がずっとありました。また若い女性からジムニーのような車に乗りたいたいけれども、ここまで本格的でなく、もっとマイルドな車が欲しいという要望もありました。

それでは何がクロスオーバーか？という定義ですが、実は非常に曖昧です。営業の役員の方々もクロスオーバーがいいねえ、早く作ってくれ、と言うのですが、頭の中のイメージは皆それぞれ違っており、例えばミニのクロスオーバーであったり、ハマーやジープといった軍用車のようなイメージであったり、またこれはレンジローパーのイボークという車ですが、こんなイメージを描いていたりバラバラな状態からのスタートでした。デザインとしてはこのような状況は困るので意識的に色々なイメージのバリエーションを展開し、営業部門や企画部門とこうですか？それともこうですか？とイメージを共有する作業を行いました。

今日は営業の方はおられませんよね、営業の方はよく今までと違う何か欲しいんだよなあ、これまでにない魅力的な商品を作ってくれと言われますが、言うのは簡単ですが大変難しい要求です。一口に魅力的といってもそう感じる要因は色々あって、例

例えば低価格とか低燃費とか高性能とか数字で表されるものがあります。もちろん簡単に改善できるというわけではありませんが、数値目標として狙って出来ないことはありません。しかしデザインの場合はなかなか狙ってもできるものではなく、達成できたかどうかは、市場の評価を待たねばなりません。そのあたりをどうするのかというのが作り手の能力が問われるところです。とは言え仕事ですからやるしかないのですが、デザインの力でなんとかユーザーに新しい可能性を感じさせることが出来ないか、この車を買えば何かが出来そう、何かが変わる、何か使用シーンのイメージが拡がるような、新しい可能性を感じさせることで魅力につながるかと考えてデザインをしました。それによってワクワク、ドキドキとか期待感につながればと思いました。軽自動車は生活の足なので必要だから買うという人が多いのですが、生活の足だからこそ何か楽しいことをプラスしてそれが欲しいから買うという積極的な選択をしてもらえることを狙いました。

さて、具体的なデザイン開発の話をしていきます。開発に際しては、チーフデザイナーとしてこの車に懸ける想いをエクステリア、インテリア、カラー、モデルの各チームに対しキックオフミーティングで話をしました。一つは展示してあるだけでスズキのラインアップ全体が楽しく感じられる、ハスラーがあるとディーラーに展示されている他のスズキ車も引き立って見えるというようなものを目指そうと。それから、既存機種と違って見えること、台数を増やそうというのが目的ですから他の車と似て見えるようではそもそも新しく作る意味がないのでその辺を注意しながらデザインしました。もう一つは、この車があればどこまでも行きたくなるという、ほんとに何か昂揚感と言うか、そんな気分させるようなデザインにしよう各グループに話しました。それで、開発のための市場調査というのをやったのですけれども、アンケートとかの定量的調査ではなくて、チーフエンジニアと一緒に自分たちの足で歩いて、釣りを行っているおじさんとかサーフィンしてるお兄ちゃんとか、飛び込みで話を聞きに行き、どういう要望がありますとか、何か改善してほしいところはありませんかとか聞いて回って、実際に使える車を目指した調査をしました。

ここで別の点からの話をしますが、さきほどユーザーターゲットは年齢性別に関係なくと言いましたが、やはり軽自動車にとっては若年女性の意見は押えておかねばなりません。彼女らに人気があればその上の世代の人たちにも人気があるということがあります。今回紹介するのはハスラーの為というより先行開発の一環として、ある大学と協力して行った調査です。色々な車の写真を大学生に見せ、男女それぞれ好きな車嫌いな車を選んでもらいました。右の図表にベスト5ワースト5に入っている車が示してありますが、これで分析しますと女子の好きな形嫌いな形というのがわかります。速そうだとか、大きく回り込んだ顔回りとか、威嚇するような吊り上った目、車前面の冷却の為の大きな口などが嫌われる傾向があります。あとワンモーションのエアロボデーとかも嫌われる傾向があります。

一方好きな形は素直で遅そうな形とか、丸すぎない可愛らしすぎない、しっかり前を向いた顔回り、あとはこだわったディテールとかメッキ部品の装飾などが挙げられます。キーワードにしてみますと嫌いなものはアグレッシブ、ダイナミック、エモーシ

ヨナル、フューチャーリスティック、スポーティー、エアロダイナミクス、一方好きなものは遅い、ゆるい、素直、レトロなどとなります。左は男性的価値観、右は女性的というより敢えて女子的価値観と呼んで分析しています。左は、我々が今までずっとカースタイリングと呼んでやってきたもので、それに対して拒絶感というか、新しく、カッコよくて、速そうなものに対して嫌いだという結果が出ています。これだとデザイナーは失業してしまいます。わかりやすい代表的な例ですとこんな形が好きと嫌いということになります。イラストにしますと左側の大きな顔で目が離れていて目が上についているのは嫌い、小さい顔で目がちゃんと前を向いているのが好きだという事が言えます。これは車の話ですが、もしかしたら人間にも当てはまるかもしれません。こういう視点でスズキの車を見ますと全部つり目で、市場でもスズキの車は顔が怖いと評価がありまして、この調査の結果を見て反省をいたしておりました。どうしてもデザイナーはこういうものを描きたがるのですね。もう一つ、光り物ですがこれは欠かせなくて、ちょっと使うことでアクセントになって、例えば細く使ったりすると全体の質感を上げるのに有効です。男性の場合は光り物と言うよりは、一昔前にチョイ悪という言葉が流行りましたが、ちょい派手が好かれる傾向にあると言えます。例えば身近にもおられるかもしれませんがゴルフに行くとき突然派手なウェアを着る人とか、バイクに乗る時にはウルトラマンのような格好をする人とか、またはアクセサリーを付けたりとか、最近は大きな時計が流行っていますが、これも同じ傾向と感じております。こういういろんなことを頭においてスケッチを進めてきました。

先程述べましたようにクロスオーバーの定義は非常に曖昧で人それぞれイメージが異なります。ですから最初はわざとスケッチでバリエーションを展開して営業と調整致しました。今回は先ず沢山あるスケッチの中から似たテイストのものをグループに分け、最初にどのグループのが良いかを選んでもらいました。そしてそのグループの中から一案を選ぶという方法でみんなの合意が得やすくなるようなプロセスとしました。ここにはそれぞれ別々のテイストの案が並んでいますが、一番左にあるのがキースケッチです。他の機種と違って見えるようにこのように影絵を作って比較検証しました。スケッチですと色々とキャラクターがあったりしてそれに誤魔化されたりするのですが、このようにシンプルにしますと、判断しやすくなります。これがハスラーですが、他の車に対してフロントウィンドーの角度が立ってしまっていてキャビンの天井の部分が長いという非常に際立った特徴を持っていることがわかります。

スケッチの一案が選ばれますと、スズキでは三分の一のサイズでスケールモデルを作ります。それを計測してその生データでいきなり原寸大のイメージモデルを削ります。これによって早い段階から実際の寸法のものを確認することができます。右のモデルの白い部分はウレタンですが、これを屋外審査場で他の車と並べて確認をします。ちょっとわかりにくいかもしれませんが、先程申し上げましたように、最低地上高、すなわち地面からの高さ、それからバンパーのところに黒やシルバーの樹脂部品がついていますが、こういうところでの他の車との差別化を確認します。このように役員さん方に見てもらう際、ちょっと違うねえとか、何かが違うねえとか言ってもらえると成功で、そういう風に感じてもらえるようにすることがとても大事です。見たこと

もないとか全然違うという受け入れてもらえませんのでその辺のさじ加減が難しいところです。(26, 40)

先ほど女子大生の車の顔の話をしました。顔と言うのは感情移入をしやすいところですから、どの車もそうなのですが顔の表情を非常に大事にしています。お客様が車を購入に来られた時は先ずエクステリア、その中でも顔、そして目玉を最初にご覧になります。江戸の商人がお客様を迎える時にするお愛想目つきという言葉があるのですが、今回はそんな顔が出来たかなと思っています。一方で軽自動車の場合は大きく見るとかしっかり見るとかこれなら乗っても大丈夫と言う安心感も大切で、これらは相反するような面もあるのですがこの両方を満足させることが重要です。これは最終の承認モデルで粘土で削ったものにダイノックというフィルムを張り、ランプ類のモデルを組み込んだ状態のものでした。

次にインテリアを見ていただきます。これもエクステリアと同じでファミリーカーとは違ってタフで楽しいという雰囲気を出すためにアウトドアグッズのような感覚でアイデアを出しました。前面には今回カラーパネルを使おうと計画しておりました。カラーパネルといえども塗装ではなく材料そのものの色です。塗装するとコストがかかるので、今回は材料から新しく開発しました。最初からこのような前提でデザインしたのですが、なおかつその上に自分で何か手を加えたいというかいじりたくなるようなそういったくすぐる部分を残そうと考えました。下に三つの案のデザインバリエーションがありますがそれぞれカスタマイズするとどのようになるかと考えて絵を描いたものです。インテリアモデルが出来上がり、プレゼンテーションをしたのですが、今回はこうして後ろにキャンプ用品とか様々な遊び道具を置き、雰囲気作りをしました。これらは実は開発担当者の私物です。また、普段社内ではシャツもきちんとズボンの中へ入れて着ているのですが、プレゼンテーションの時はわざとカジュアルな雰囲気を出すために、シャツを外へ出したりして気分を盛り上げました。

ただハスラーのような車の場合、デザイナーはどうしてもつい趣味の世界に入ってしまうのです。そうするとやり過ぎてしまうことが多いのです。やり過ぎは止めるのが難しく、やってくれと頼む方が簡単です。その点は、本当に一般のユーザーにそこまで分かってもらえるのか、本当にそこまでやる意味があるのかと言う視点や、コストをそこまでかけてやる必要があるのかという費用対効果の視点などからチェックを行い、軌道修正をしていきます。

ここからカラーの審査風景ですが、新機種のため、まだ試作車がないのでMRワゴンという似たようなボリュームの車を使ってボディカラーの審査を行いました。今回はシートのファブリックとカラーパネルも同時にプレゼンテーションを行いました。開発の途中ではパネルのカラーもタイプに合わせて何種類も提案をしました。左上のピンクのバージョンはピンクのボディカラーに合わせて、カラーパネルもファブリックもすべてピンクにしたら営業の女性たちが皆引いてしまい、こんな全部ピンクの車

には乗れないと言われてしまって、先程お話ししたようにやり過ぎはダメという例になってしまいました。どこまでやったらやり過ぎになってしまうのかは、まさに感性の問題で、人によってバラバラですので、論理的に説明したり定量的に測ったり出来ないものですから調査をしても出て来ない部分ですね。こういう場合は一つ一つ例を示して確認していくしかないと思います。車体色がピンクでもルーフが白でバンパーなどの樹脂部品にシルバーとか黒が入り、全体としてバランスが取れているとショーの会場で何人かの女性に褒めていただきました。全部まるまるピンクだったらやっぱり乗れないなあと言われてました。これだけ強いピンクの車体色と言うのはやはり画期的で、自分達でも開発していてこれが出たらすごいぞ、と思っていたのですがトヨタさんからクラウンが先に出てしまって（笑）。カラーバリエーションは全部で11色用意されており、テーマカラーは非常の元気の出る派手な色ですが、カーキとか茶色とかの定番色も用意しており、色によって車のキャラクターが随分と変わって見えるという事も意識してやりました。

お陰様でハスラーは今大変好調なのですが、それではなぜハスラーがヒットしたのかを考えてみました。これは日経BJの2014年上半期のヒット番付けですが、その西の前頭のところにスズキのハスラーを入れて頂いておまして、これは大変光栄なことで、ちなみに東にはトヨタのハリアーという価格の高い車が入っております。格安スマホにはだいぶ負けておりますがこのようなところに取り上げられて大分世の中から認めて頂いていると言っていると思います。ちょっとユーザー構成比を見てみますと、グラフの上が女性、下が男性でそれぞれ左から20代～60代までの構成比なのですが、そもそも20代の方と言うのはあまり車を買わないのですね。お金もあまり持ってないしそんなに車を必要としていないという事を勘案しますと、男女や各世代間にバランスよく買っていて頂いているという事がわかります。年齢や性別ではなくてアウトドア等の趣味性をターゲットとして車を開発するのは大変難しいのですけれども、今回は数少ない成功例だと自負しております。

またヒットの原因の一つとして閉塞感の打破ということを挙げておりましたが、各社とも燃費やスペックを競い合っている中で、意外にありそうでなかったコンセプトやスタイリングを明快に打ち出すことが出来たという事があると思います。左下の先日発売されたダイハツのコペンやもうしばらくすると発売されますホンダのS660、この2車とも軽自動車なのですがおそらくは同じようなことを考えて開発したものだと思います。それと、ハスラーは遊び車といいながら実は実用的なのです。基本的には中身はワゴンRと同じなのでこのように多彩なシートのアレンジも可能ですし、ワゴンRと比してウインドウがかなり立っていますので広い室内空間が確保されています。軽自動車と言うのは毎日使うのでこれはやはり外せないポイントで、安心して買えるという大事な点だと思います。ちょっと違う側面で見ますが、博報堂の原田さんと言う方が非日常の事を本に書かれているのですが、今の若者達は手軽な非日常感を求めているようで、例えばハロウィンで仮装したりとか、ディズニーランドへ行ったりとか、そういった感覚もこのハスラーにはあるのではないかと思います。ちょっとだけ目立ちたい気持ち、例えばカラオケがうまく歌えとかAKBの振り付

けがマネできるとかですね、、、。それからヤッチャッタ感、たとえばオレ今度こんな買ったよ！とか、へえ、こんなの買ったんだ！などと人にいわれる様な気持ち良さみたいなこと、、、人とは少し違って見られたいという自意識も相変わらずあるとか、、、その辺の感覚がハスラーという車が共感を呼んでいる理由の一つではと思います。それから軽自動車と言うのは「軽自動車だからいいでしょ」みたいなエクスキューズがあって先ほどの車体色のように軽だからピンクでもいいか、、、というようなことも後押ししているように思われます。また最近ゆるキャラブームですがハスラーもゆるキャラなのでそのあたりも時代にマッチしたのかなあとも思います。

そろそろまとめに入りますが、デザインの開発の各パートやステージにおいて、営業や設計、生産部門なども巻き込みながらその商品の世界観実現のために粘り強くマネジメントを進めていくことが非常に重要だと思います。ネーミングなども通常は営業マターですが、ハスラーの場合は担当デザイナーが思いついて、スケッチの段階で密かにハスラーと入れておいたところ、それを営業のトップが「いいじゃないか！」とその場で即決してくれたり、用品開発の監修などもいつも以上にデザインでったり、広告宣伝も営業の担当と細かく打ち合わせたりすることにより、この車の持つ世界観をブレることなく打ち出すことができ、強いメッセージとなったと思います。

最後になりますが私の経験から申しますと感性をまとめていくには勢いも大切だと思います。いいか悪いか正解は誰にも分からない上に、時間が経つと気が変わって初めに言っていたことと違うことを言い出したりします。開発が混乱するだけでなく開発期間を延ばしても同じことがぐるぐる繰り返されるだけといったような事態になりがちです。従いまして勢いのある開発プロセスから旬の商品が生まれるのだと思います。そしてその勢いはユーザーにも伝わります。それが感性デザインという形でユーザーの共感を得ることになるのではと思います。以上で終わらせていただきます。ありがとうございました。

この後、2問の質疑応答があった。(詳細は省略)

1. 展示会場などでどのようにユーザーの声を集めそれはどんなことであったか？
2. 開発途上の種々の要望をある方向に絞り込んでいくのは困難なことと思うが、実際にはそれはどのようなようであったか？

座長： 有難うございました。ちょうど時間が参りました。

6. パネルディスカッションの総括

商品価値の概念に記号価値や感性価値が組み込まれてきたことにより感性を科学的に解析する方法論も飛躍的に進歩してきたが、マーケティングと同様、商品の差別化のための方法論が新たな均質化を招いているといえる。鋭い感覚を持った経営トップによるマネジメントによって、生活者の感性に響く感性商品やサービスの開発が成功する例が近年目立つようになった。

パネルディスカッションを通じてデザイナーの「形態」に関わる仮説構築力と「生活者の視点にたった」仮説構築能力が備わっている点やことを視覚化するデザイン思考の方法論が生かされることによってイノベーションが加速されることが期待された。感性価値創造のマネジメント論議においては、機能やスペックを満足させる文明的な商品開発による閉塞感の時代が終焉し、より精神的な価値観を重視した文化的共感を得る世界観を生活者に誘発するビジネスの時代＝感性価値を出発点にしたコンセプトをビジネスの全プロセスの中で貫くためのマネジメントの時代が到来したことを思わせる。(図1) 論理思考だけでなくイメージや経験を基盤とした思考から発想するデザイナーの思考方法がビジネスに生かせる時代にますますなってきたと考えてよいのではないだろうか。

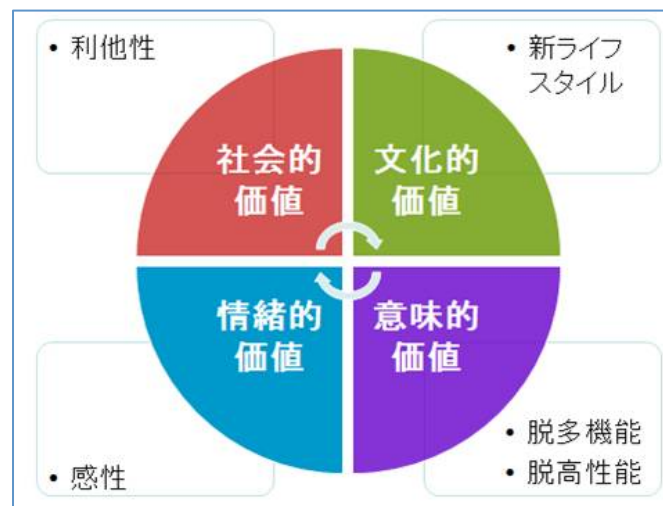


図1 新しい世界観を誘発させる感性価値創造の構図