

山村 真一 (やまむら しんいち)



インダストリアルデザイナー。1942年大阪生まれ。1961年三菱重工業株式会社入社、チーフデザイナーとして「ギャランFT0」「ランサー」の企画デザインを手がける。1973年デザイン事務所(株)コボ設立、現在に至る。幅広い分野の商品開発から市場戦略、地域産業の活性化まで数多くのトータルデザインやブランドメイキングを手掛ける第1号者。

## 対 談

# デザイン戦略とまちづくり戦略

(株)コボ  
代表取締役社長

(株)都市研究所スペース  
代表取締役

## 山村 真一さん & 井澤 知旦

### デザインの定義

井澤 山村さんの会社はデザイン事務所でありながら、事業戦略から商品企画、マーケティングまで非常に幅広く手掛けておられるデザイン事務所ですね。

山村 社名は「コボ」と言い、「デザイン」が付きません。会社設立を考えていた三十六年前、これからは色、形だけのデザインに固執してはマーケットが小さく、ビジネスにならないと判断しました。当時は、社名を見て仕事を依頼する時代だったので、デザインをつけたいのは結構冒険でした。

井澤 一般的に、日本ではデザインというとスタイリングが中心に捉えられています。最近ようやく戦略の話も出てきましたが、これまでのデザインの定義は狭すぎるのではないかと感じます。辞書で調べると、「もくろむ企てる」という意味があります。

山村 まさしくデザインとは「企てる」です。しかし、日本では図案や形、模様、色などの話に終始してしまっています。実際、アメリカではスタイリングの部門は、スタイリングデザインと言われ、役員直結の企画部門のことをデザインデザインと言います。両者は全く違います。我が社も仕事の半分は、これからどういう商品をつくるか、どういう考え方で事業を進めていくかという企画経営からのものです。今はそのほうが大きくなってきました。

### 事業戦略のアプローチ

井澤 企業の事業戦略などのデザインをするときには、最初にその企業の何を見ているのか。企業の持っている特許とか、人材といった資源を見られるのか。それとも意思決定権のあるトップの考え方ののでしょうか。

山村 企業の場合は、経営者の考え方が基本ですね。まちであれば首長です。その人がどう考えているかを聞くのが仕事の八割くらいです。そこがしっかりとわかっていれば、あとは誰にデザインを頼んでもうまくいくと思います。当時七万人の従業員がいた三菱重工時代にも社長とのホットラインは常に確保していましたし、デザインの決定会議のときには必ず社長と接してき



ました。どういう製品を作り、会社をどうしていくかというトップの決定に根本的に左右される問題だからです。

井澤 逆に、トップの考えが揺れていたら、難しいですね。

山村 それは大きな問題ですね。何度も対面して話を詰めていくと、積極的か、逃げ腰かがわかります。それによって事業計画がうまくいくかどうか判断できます。

井澤 商品開発のアプローチとして、入口と出口の議論がありますね。ものづくりは得てして入口の視点、すなわち作り手の視点だけで作られることが多く、それをどのように使ってもらおうのか、どのように販売していくのかといった出口の議論がないまま、商品開発が進められます。この点については、どのように考えているのでしょうか。

山村 入口がしっかりしていれば、出口は見えてきます。逆に真ん中の技術面については、時間とお金をかければ確実にできるものなので、そこで致命的なことはなりません。入口と出口をきちっとすれば事業の成功率は高いです。ただし、入口を考える際には、現時点を断面的に捉えるのではなく、絶えず動く世の中が将来どう変わっていくかをきちっと見据え、トータルに考える必要があります。

井澤 商品によって寿命の長短があります。それをどのように捉えますか。

山村 例えば、翌年中に勝負が決まるものであれば、三年先に人間の価値観がどう変わっているのかを見ます。価値観の変化は素早く、短期サイクルのものほど過激な動きをし

ます。つまり振りが大きいのです。それを予測するには少し長期的に物事を見て、構えておかないとその振りを吸収できません。これはすごく重要なことです。

### 外的要因からまちの将来を読む

井澤 まちづくりの世界でも、自治体が総合計画を作る際には、二十年先を見て構想をつくり、前半の十年はもう少し具体的な基本計画をつくり、そのときに、世の中は十年先、二十年先にはどんな状況になっているのか動きを読む必要があります。しかし、価値観もシステムも大きく激変している今日では、三年先でも読みづらいと感じます。その点はいかがでしょう。

山村 例えば、日本から韓国、ヨーロッパまでを高速道路網でつなぐアジアハイウェイ構想など、今すでに五十年後などを見据えてスタートしている事業があり、それは将来的にも大体変更はありません。こういった長期プランを押さえておくことが必要です。次に環境問題です。このように外的要因をきちんと整理して、時代の流れを予測していきます。そうすれば大きくは外れません。今回のモーターショーでは多くのシヨーカーがプラグインを採用していました。多分二十年後くらいには今の内燃機関が消えています。そうすると、車の開発はモーターとバッテリー、制御ボックスに限られます。これらの開発はどこでもできるものなので、なにもこの地域でなくてもいいのです。そして、デザインはますます重要なテーマになります。こうなるときに、まちは一体どうなっているのでしょうか。

これまでの戦後六十年間は、世の中の変化に追い付くために、後から素早く対応することに全力を傾けてきました。しかし、これからは先を見て、先行的な企画を一步一歩組み立てていかなければいけない時代になってきたのです。

### 商店街の生き残り戦略

井澤 中心市街地の商店街はどう見えていますか。人口減少や高齢化により商品購買力が落ちてきているうえ、大型店が増加し続けた影響などで、その活性化に苦慮しているところが全国には沢山あります。空き店舗対策で入店している状況を見ると、物販以上にコミュニティサービス型のビジネス(デイサービスや育児支援)が多いように思われます。

山村 今の商店街は物販が中心です。物販

は量販店に任せて、もっと生活に密着したものを扱ったほうがいいと思います。大須が元気なのは、多少ブレはあっても、飲食店や大須演芸場のような寄席があるからこそ、そこにライフステージができ、人が生活の一部を送ったり、楽しんだりするのです。モノの亡者であるうちは、まちはよくなりません。もう少し、モノから離れてまちを見ていくと、もっとよく見えてくるのではないのでしょうか。すべてモノで勝負する時代は終わったのです。

### 伝統産業の生き残り戦略

井澤 地域振興の仕事では、地域産業の育成がテーマになることが多いのですが、山村さんは、伝統産業の振興にも取り組んでいらつしやいます。その場合に考えなければならぬ重要なポイントは何かでしょうか。

山村 伝統産業と伝統工芸を区別しなければなりません。伝統工芸というのは産業にならなくてよく、売れなくても納得するモノを作り、文化継承していればいいのです。しかし、伝統産業が産業として成立するためには時代の流れとともに変わっていく必要があります。これは、技術が新しい価値に対応していけるかどうかということです。つまり、伝統の技を産業化するしくみが必要なのです。

井澤 確かにそうですね。しかし、伝統産業の技術は労働力が安価な中国などに流れ、そこを拠点に生産され、日本へもってくる現実があると思うのですが、この点はどう見えていますか。

山村 中国はもう川下産業から足を洗い、自動車などもっと儲かる工業生産に向かっているのです。つまり、クラフトのようなものを今後、中国は作らなくなるのです。そうすると、中国での生産だけを頼りにし、国内の産地が空洞化している産業はもうなくなるしありません。例えば、割箸の場合、中国が生産をやめ、ベトナムに産地が移りました。日本は中国がやめるのを聞いて、慌てて東南アジアを走り回って産地を探しました。ところが、適した産地は、すでに北欧の家具メーカーなどが進出してしまっています。ヨーロッパは日本と違って見事ですね。デザイナーがデザイン、技術、産地開発まで世界中を動いてやっています。

韓国や台湾の企業も日本が来ることを先に読んで、いち早く進出し、いい工業団地を全部押さえています。自分たちは何をつくるかわからないけれども、とりあえず工場と人

材を確保してしまい、日本が来たらうち経由でモノを作らせないかと仕掛けるのです。それほど日本人の先見性は遅い。恥ずかしいほどです。しかも日本は問屋や加工メーカーが必死になって動いているのが実情で、デザイナーは自分たちの仕事ではないと思っ

井澤 瀬戸や美濃、常滑などはやきものの産地で有名です。瀬戸や常滑は六古窯のうちの二つであり、相当の歴史を持っています。しかし、中国との競争やライフスタイルの変化などで、生産は減少下にあります。なくなることではないですが、様々な競争もあって、これからは、さらなる飛躍を期待することは無理とお考えですか。

山村 逆に言えば、中国が作らなくなることで、敵がなくなる時代がきます。そのときに国内で成り立つモノづくりができるかどうかです。国内生産はコストも高く、リサイクルも必要です。それでも成り立つだけの付加価値を生む仕掛けを持てるかどうかです。世の中の動きを待ち構えたビジネスのやり方が必要なのです。湯飲みでも百円ショップの製品のようにすぐに買い換えられるような消費形態を持ったものではなく、価値観の変化を

井澤 そうすると、事業戦略に関わるデザイナーの役割は相当大きいですね。  
山村 ものすごく大きいです。また、中国もこれからは産地としてではなくて、マーケットとして見ていく必要があります。自動車の世界では、もうマーケットとして捉えていて、市場としてどう分析していくかの時代です。アジアや海外に大きなマーケットがあるわけですから、その人たちがお金を払っても買うような商品をどう作りきっていくかです。運賃も含めても成り立つようなものであれば最高ですね。

ネットワークとジャパンデザイン

井澤 山村さんの話を聞いてみると、当初の職場である三菱重工の経験が今日のビジネスにつながっているように見受けられます。つまり、多種多様な生産と流通・販売の世界の入口と出口を知り尽くしている、特に大きな市場を形成している自動車の世界を知って

いることが、いろいろな産業の出口(販売先)として関連付けることが可能になっているような気がします。このことが、企業を育てていく、あるいは商品開発をしていく上で大きな武器になっているように感じます。

山村 三菱重工というのはまさしくタコ足経営で、船から飛行機、果てはパン焼き窯までつくっていました。その企画室では全く異業種の人同士が議論して戦略を練っていくのだったんです。今で言う異業種交流が企業内に存在していたわけですね。その経験は大きく、非常に幅広い視点で物事を考えられるようになりました。それに、多様な人たちが集まってひとつのことに向かっていくこともすごく大事なことで、わかりました。今、小さな企業に関わる場合でもその視点は外せません。必要なら、外の企業と組むこともあります。全く違った考えの人たち、違った世界が交わる



井澤 三菱重工では、多様な分野や人材とのネットワークが生まれたと思います。独立後も、会社内の人材に限定せず、違う視点を持つ外部の人材とのネットワークを持つことは、企業活動上、相当重要なテーマだったのではないのでしょうか。

山村 はつきり言ってネットワークが生命線ですね。産官学ネットワークもそのひとつです。研究所と組むときも、素材開発などは

我々ができる分野ではありません。研究所がそれを担い、我々はモノのアプリケーションだとか、具体的な活用方法を考えます。その両者が合ったときに新しいものが生まれるのです。

井澤 我々のまちづくりの世界もネットワークは重要です。まちづくりも多種多様な要素がいっぱい詰まった分野なので、都市計画だけでは遂行できません。コミュニティや健康福祉、商業、観光、地産産業など多様な視点が求められています。とりわけ、住民のニーズをきちんと把握し、それに応えるマーケティング力を持った人材の確保が重要ですが、いなければ外部人材とのネットワークが重要になってきます。

山村 それからネットワークを持つということは相手の意見を聞ける、相手の身になって考えられるということです。マーケットでも同じです。相手の考えていることや気持ち

人工衛星よりも松尾芭蕉になれ

井澤 まちづくりの分野では、計画主義という考えがあります。簡単に言うと、何でも計画してしまえという考えですが、ところがあまり計画しすぎると面白い空間ができないことがあります。例えば、某ショッピングセンターでは、敷地内に横丁の雰囲気を出した飲食空間をつくりましたが、すごく人工的で、同じ時期に全部作っているの、材料的にも似ています。普通まちなかの横丁や小路だったら、新しい店もあれば古い店もあり、時代の層ができています。そういう意味で言うと、計画して「つくる」という行為と、逆に計画しないで自然発生的に「なる」ように任せるという行為がまちづくりにはあります。デザインの世界にもあるのでしょうか。

山村 携帯電話やインターネットを使って何千、何万というデータを扱う大数調査もあります。実際に人の顔を見て、ものを聞いて、考えていくことが大切です。まちづくりの分野でも、もっと地域に入り込んで、実際にそこで起こるべきことをききと見極めて

体で感じるという仕組みをつくっていかないとけないのではないのでしょうか。人工衛星のデータよりも、実際に現場から情報を享受してこれば、大体そこで起こるべき将来は予測できます。人工衛星の視点よりも松尾芭蕉の視点を持つということですね。

また、商品開発では、将来の人たちがどういう生活をしていくのだろうと、現状を見ながら将来を予測するので、現状がわからないと将来はわかりません。トレンドリーな雑誌を見ても、そこに未来の形が見えてくるはずがありません。現在と過去があつて未来があるわけで、いきなり未来があるのではないのです。伝統工芸もかつては伝統産業だったのです。それがいつの間にかどんどん小さく縮まっていくって、希少性だけを頼りにまじく工芸の世界に入っていくってしまつたのです。その産業も過去、何があつて飛躍したのかをよく振り返って考えると未来が見えてくるはずですね。

井澤 まさにそうですね。まちづくりも現場主義という考え方があります。やはり、現場を知らずして何も語れないし、計画もできないため、徹底して現場を見ることをやります。割がいい商売かどうかは別として、そういうフィールドワークは面白いですね。

山村 松尾芭蕉も面白かったのではないですか。人工衛星の操縦士よりも、地面を歩きながら人の顔を見ているような相談を受けたら、困った人の様子を見たりしながら、一歩ずつ歩んでいくほうが、存在感も自分自身の満足感もあったのではないのでしょうか。

混沌の世界からの脱却

井澤 日本では、デザイナーに資格はないです。建築士であれば一級、二級とあります。デザイナーに資格がないというのは歴史的に何か理由があるのでしょうか。

山村 デザインは非常に面白いので、資格が作りにくいのでしょうか。資格にもいいこと悪いことがあります。今のデザイナーは資格がない代わりに、果てしない広がりを持っていきます。資格がないからこそ、先ほど言った寛容の視線を持って、物を見、予測し、提案でき、非常に可能性に恵まれた状況にあるのです。仮に資格があつたら、もっとタイトな世界になっていて、デザイナーは落ち込んでいたと思います。

井澤 なるほど。アメリカやイギリスでは、建築家はデザインの一分野として、非常に地位が高く、尊敬されています。対照的に、日本の建築家というのは、先の構造計算偽装事件以来、余計に信頼感を失くしています。建築を含め、デザイナーというのは、尊敬される業種として見られているのでしょうか。そうありたいと願うのですか。

山村 難しい質問ですね。言えるのは建築家でも最先端にいる人たちは、絶えず社会の予測をしてきたし、価値観のリーダーシップもとってきました。実際に実験的にやりながら攻めていき、尖兵の役割を担っています。一方、その後ろでは、設計や計算業務などの役割を担う人たちもいます。日本の場合は、後者がルーズであつたために問題が起こつたのですが、それはある意味攻めていく人がおらず、返って混沌としているが故に、起こつたとも言えます。今は誰がどういう仕事をやっているのがよく見えませんが、先端を切り拓いていく人たちもいるにはいますが、議論がほとんど見えてきませんし、そういう場もありません。一九七〇年代前後は、燃えるような議論があり、未来に対する視線が熱いときでした。今はどこか静かです。おそらく高度成長に流された結果です。ここ数年、そんなことを語らなくても仕事が周りに沢山あり、簡単に食べていけました。それが故に、まさしく未来のことを熱く語り合う場が静かになってしまったのではないのでしょうか。

井澤 面白い指摘ですね。今はまさに混沌の世界であるが故に、将来の道筋を熱く語る人と場が必要ということですね。  
山村 そうです。何人もそこで戦って欲しいですね。都市計画なんてもつといるいろんな考え方があるはず。五十年後の世界についてなど、もつと意見をぶつけ合うような場をつくってほしいです。もちろん海外も含めてですが。学会とかはまさしくそういう場だと思つています。それが今はしゅんとしてしまつて、細かい末端の話でもたもたしている状態で、ちゃんものですね。  
井澤 だから、枠組みが悪い、自治体が悪いといつて責任を全部転嫁していくことにはならないですね。  
山村 そうですね。末端の話に終始していても、なんにもならないのです。もうそろそろこの辺りで区切って、新しいことをこのねがずみ年には実現してほしいと思います。  
井澤 そう期待したいですね。本日はどうもありがとうございました。