

経営におけるデザイン・ポリシーについて

三 上 富 三 郎

一、デザイン・ポリシーと経営芸術学

企業経営におけるデザインの重要性ということについては、何も今に始ったことではないが、特に最近、世の注目をあびるようになってきたのは、一つにはレイモンド・ローウィの如き世界的インダストリアル・デザイナーの活躍に刺戟されるところ多く、二つには近時のマーケティング活動の一環として、その重要性が再認識されてきたもののようにする。

レイモンド・ローウィについては、ここで今さら紹介するまでもなく、余りにも有名になっており、特に日本においては、専売公社が委嘱した『ピース』のデザイン、近くはアサヒ麦酒が採用した『ゴールド・ラベル』の作品が、如何に販売の増進に寄与したかは周知のところである。他方マーケティングの問題としては、マーチャンダイジング Merchandising 又は製品計画 Product planning あるいは商品化政策 Product policy の中の最も重要な問題として、このデザインが強調されるようになってきたのである。この意味において、現時における経営のデザイン問題は、主としてインダストリアル・デザイン Industrial design 及びコマーション・デザイン commercial design として、またその扱い方も、主としてマーケティング活動の一環として考えられている場合が多い。

もとより、かかる考え方、あるいは扱い方が誤りであるという意味ではない。しかしながら、経営におけるデザインの問題は、かくの如き製品、又はパブリシティの範囲に局限すべきものではなく、より広く、経営全般のポリシーの問題として確立すべきではなからうか、ということが考えられてきたのである。すなわち、経営におけるデザイン・ポリシーの確立ということである。

今日の段階では、多くの会社において、製品デザイン、パブリシティのデザイン、あるいは社名、商品名、商標のデザイン、等について統一的なデザイン・ポリシーを持っているところは少い。カレンダーなどについても、社長の趣味を尊重して発行しているところが少くない。カレンダーひとつについても、それが配布された先での効果を期待するという点における統一した方針なり配慮が欠けている。このことは大企業に限った問題ではない。小は個人商店から、大はデパート、商社、製造会社、銀行等に至るまで、経営活動における視覚的要素を通じて、たえず社会の眼に企業体の性格を印象づけているのである。しかも、このような視覚的要素は、決してコントロールできないものではない。ここにデザイン・ポリシーの確立が要請され、デザインのスタイルをどうするかという、企業経営の最高意思決定がなされねばならぬゆえんとなる。

この意味で、一九五一年秋にロンドンで開催された第一回国際デザイン会議 (International Design Congress) の結論は、我々に非常に興味ある多くの示唆を与えてくれる。この会議には、世界の主要な国から、デザイン・ポリシーのすぐれた有名な企業が、デザイン担当の最高幹部を派遣して、『産業におけるデザイン・ポリシー』という題で討議が行われたのであるが、その結論は

- (1) 良いデザイン・ポリシーとは、それを統制し、実践し、管理するために、デザインに関して十分な知識と信念を持った人物で、重役または同等の地位に立つ何びとかに、最終の責任と決定権を与えるということである。すなわち、

デザイン担当の重役を設けてアート・ディレクター・システム Art director system を確立すること。

(2) デザイナーは、企業経営のチーム・ワークの中で、技師、工学者、セールスマンその他の専門家と同等の立場において協力させるべきであること。

(8) 良いデザインとは、個々ばらばらにはできないもので、企業体のあらゆる活動に及ぶべきである。それは製品のデザインから、広告のデザインを経て、附帯事業のサービスにいたるまで、すべてを一貫して含まねばならない。

およそ以上の三つの点をあげている。このことは同じ一九五一年にアメリカのアスペンで開かれた、国際デザイン懇話会 (International Design Conference) の議題の一つが、『経営の一つの機能としてのデザイン』であったことからもうかがい知ることができるのである。企業体は、一つの法人として法人格を持つておるが、自然人が個人としてそれぞれの個性を持っているように、法人にも個性があつて、それを視覚的に印象づける表現手段が、すなわちデザインである。そして個性の表現に矛盾があつてはおかしいように、法人としての企業の表現にも一貫した表現があつて、正しい印象を与えてしかるべし、というところに、デザイン・ポリシーの確立がのぞまれるのである。

ところが、さらに一步を進めて、デザインの問題はもともと芸術学の問題である。したがつて、デザイン・ポリシーといつても、要するに経営管理の上に、また経営の意思決定の上に、芸術学の助けをかりることにほかならない。このような意味における芸術学の助けは、経営の他の活動分野においても数多く、殊に最近ではその必要性がますます強く痛感されてきている。工場、事務所における色彩管理 color dynamics 然り、作業環境への音楽の導入また然り。このような観点からみると、経営社会学、経営心理学、経営統計学、等々と同じく、『經營藝術学』の成立が考えられ、経営目的達成のための助けとして、芸術学的研究方法が、総合的、統一的に確立されてよいこととなるであろう。

日本では、この意味における経営芸術学は、平井泰太郎博士が最初にとりあげて、文献の上のせておられる。すな

わち、同博士編纂の『経営学辞典』の中に、『経営芸術学』(英) Business arts (独) Betriebskunst という。

『経営に関する美術、文学および音楽の分野に関しては、従来それぞれ特殊の研究が行われていた。研究の進展は、相互関連と総合にまで接近する。この分野を経営芸術という。しかし、一つの学問的体系として、経営芸術学としての成立は、将来の問題とみるべきであろう。経営学上、経営心理学、経営生理学、経営医学、経営工学、経営社会学等がそれぞれ関連科学として有効に働き、ある部分は、経営技術の分野として経営学の重要な内包の一部を形成しているが、経営芸術学もまたその一翼を担当するものである。』と言ひ、更に、経営美術の分野は、いわゆる商業美術、インダストリアル・デザインの分野であり、また色彩調節(あるいは色彩管理)の問題として、職場の快適と疲労の減少、能率増進と結びつくものであり、経営文学は、広告のみならず、精神作興、団体意識(esprit des corps)の昂揚等の分野において、また、経営音楽は、勤労とリズムの研究にその萌芽を見出し得るとしている。

ただここで注意を要することは、これらの問題は既に、デザインについては主としてマーチャングの問題として、商業美術については広告を始めとするパブリシティの問題として、色彩調節やリズムは、作業環境とこれに伴う労務の問題として、それぞれ研究が進められつつある。したがって、これら異種の経営部門活動に属する問題点を、経営芸術として一本に統合することの意義については、十分に慎重な態度をとらねばならぬと思う。関連科学との関係における経営学の体系化の中において、単なる体系化のための体系化であつてはならないと思ふのであるが、時代の進展と共に、企業経営、あるいは経営体そのものの進歩、発展、そしてこれに伴つて経営学に課せられ、要請されつつある内包的拡充化への現状、ならびに将来を眺めるとき、経営芸術学というものの成立、発展について、大きい関心をよせてもよいのではないかと思ふ。

かかる意味における研究の進展は、これからの課題として、ここでは、主として以下に、経営におけるデザインの問

題をとりあげてみたいと思う。

二、デザイン組織の確立

イギリスのホワイト・ヘッド社の会長J・C・ホイテッカーの信念は、『いかなるビジネスにおいても、良きデザインを可能ならしめる組織と条件を持つことの方が、個々の良きデザインよりもっと大切である。』ということである。企業のデザイン・ポリシーを確立するといっても、何の組織も、制度も持たずにポリシーを声高くとなえても無駄であろう。すなわち、どんなに良いデザインを提供されても、これを評価し、決定を行い、且つ消化してゆくところの組織が完備されていなければ、何ら経営に役立たずに、徒らに埋れてしまう。

わが国にも、多くの優秀なデザイナーがおり、また良いデザインが誕生するのであるが、遺憾ながらこれを受入れて Good Design product にまで完成せしめるための、企業におけるデザイン組織が完備していないのが通常である。と同時に、デザインに対する最高責任者の権限というものが確立されていないために、折角よいデザインが提供されても製品化した場合の責任の販属という点においてあいまいであるため、結局、トップ・マネジメントへ近づくに従って、段々と骨抜きにされ、平凡化し、『リスクを回避する』という消極面のみが残存してしまふようなデザインに成り下る場合が決して少くないのである。あるいはまた、これと反対の場合も多い。主として中小企業にその例を多く見出すのであるが、ワンマン的社長の思いつきのデザインを強行するという場合で、当たればよいが、失敗した場合の企業危険は甚だ大きく、ために破産した会社の例も少くはない。

デザイン組織の確立は、デザイン・ディレクターをトップに置く組織であり、このディレクターは必ず重役級の幹部たる必要がある。課長や部長ではいけない。デザイン・ディレクターは、デザインが何であるかを理解し、デザ

イナーの新しい試みを適正に評価し、あるいは修正し、これを適切に取捨し、採用し、かつそのデザインに対して責任をとり得る者でなくてはならない。

かような意味で、優秀なデザイン・ポリシーを確立しているアメリカ包装容器会社 Container Corporation of America (略してC・C・A) の場合を見ると、次のように報告されている。

C・C・Aでは、デザインを必要とする会社の事業には、すべてデザイン・ディレクターの指図を仰ぐよう、という命令が下されており、この範囲として左の七項目が指定されている。

- (1) パッケージ(包装)とコンテナ(容器)のデザイン
- (2) 社用名刺、商標、用箋類、カタログ、年報等の販売に必要なデザイン
- (3) スタジオ、サンプル・ルーム、実験室等のレイアウトを含む生産管理に関するデザイン
- (4) トラック、製紙室、容器工場等の塗装を含む経営に要するデザイン——色彩管理
- (5) 更衣室、厚生施設、食堂などのレイアウトに関する従業員生活のためのデザイン
- (6) 家具の選定と配列、照明、床張りなどのオフィスに必要なデザイン
- (7) 郵送広告、展示会、シヨウ・ウインドウ、新聞雑誌広告などの広告、宣伝に必要なデザイン

こうして、C・C・Aのデザイン・ポリシーは確立され、デザインに関する一貫した組織体系ができ上がった。包装容器のデザインのためには、六カ所にスタジオが設けられ、それぞれ六人のデザイン・ディレクターが指揮をとり、彼らは会長に対して責任をとる。かくして一貫したデザイン・ポリシーが徹底し、生産管理の能率も上り、販売成績も躍進した。C・C・Aのデザイン・ディレクターは、若い世代のデザイナーをどしどし動員して、彼らの新鮮な意見を思い切って採用したが、最高のデザイン・ポリシーは、あくまで一本すじが通されていて、個々のデザイナーの遊びや、ス

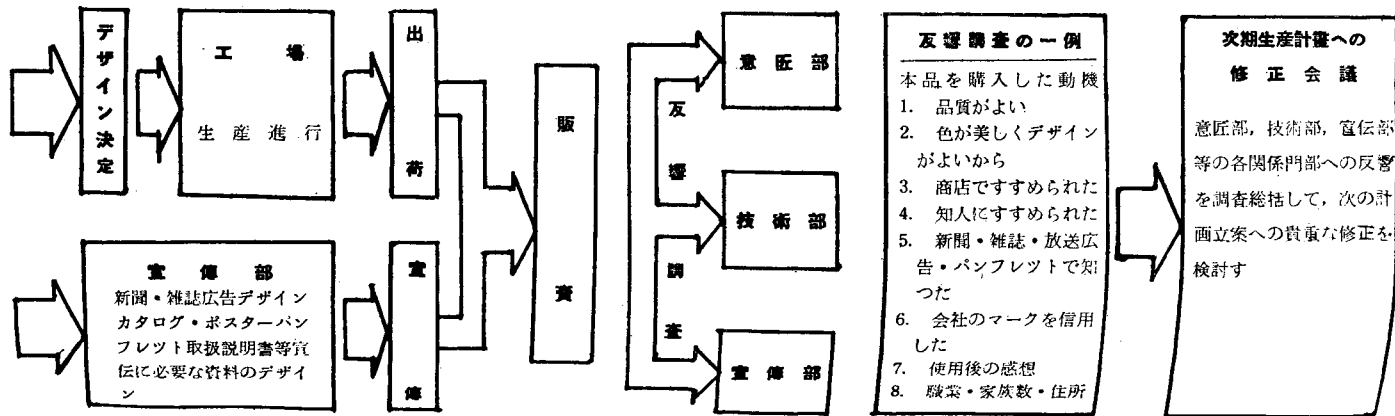
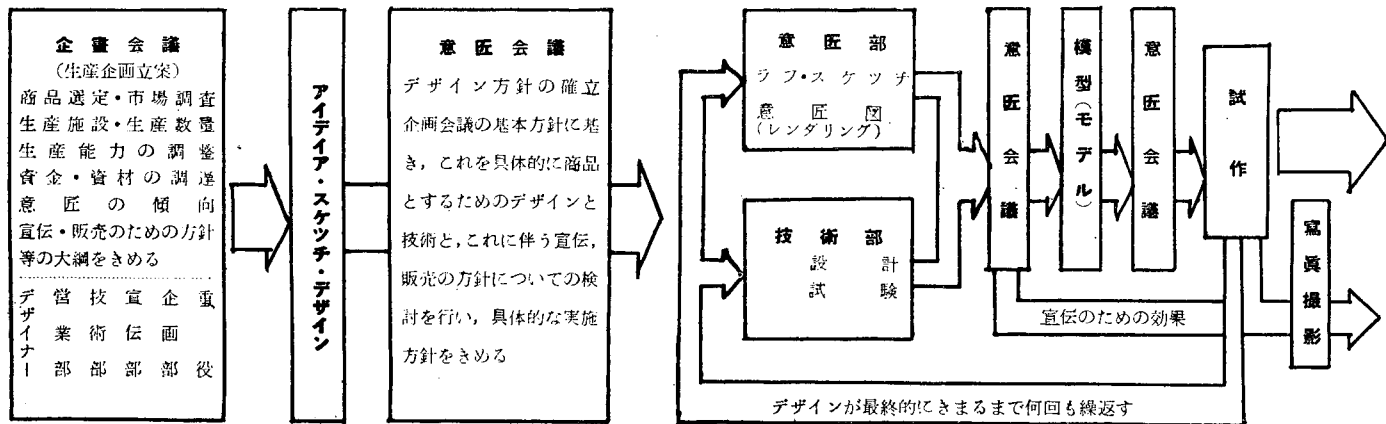
ランド・ブレイに終るようなことは許されない。また社内でも、社員たちの間に、次第にデザインに対する理解が深まり、それまでは生産コストだけにしか関心を持たなかった工場長も、より良きデザインを要求するようになってきた。(註1)

デザイン・ディレクター・システムは、かくの如く重要であり、またこれはデザイン・プロセスング (Design Processing) と関連して、今日の企業経営に確立されることが望ましいのである。わが国において、デザイン・ポリシーの最も進歩した会社の一つである、松下電器産業株式会社の、電気洗濯機のデザイン・プロセスングについて見ると、第一図の如くである。

これをもって見ると、意匠部が確立されており、意匠部を中心とし、技術、宣伝の各部と協力し、意匠会議を中軸としてデザインが進められてゆく過程がわかる。

なお、デザインの組織において、会社の職員として給料を支払うデザイナー (full-time executive or staff designer) を常備すべきか、又は外部の職業家としてのデザイナー (freelance designer) を利用すべきか、ということとは会社の規模、業態、製品の種類によって一概に断ずるわけにはゆかないが、相当の規模の企業で、しかもデザイン要素のある程度以上必要とする企業においては、専属のスタッフ・デザイナーを置くことが要請され、しからざる企業においては、フリーランス・デザイナーの活用を図ることが得策な場合がある。あとの場合のためには、アンソニエーション、あるいはインステイテューションとしてのインタストリアル・デザイン機関がもっともっと発達することが望まれるのである。

例えば、この種の機関が非常に発達しているイギリスの場合では、ロンドンにある工業意匠協議会なんかがこれで、ここには優良デザイン製品の展示場があって、好みのデザインをさがし、この作者たるデザイナーのカードを別室で見ると、その人の経歴から、作品の写真、専門まで全部カードに整理されており、デザイン料まで書き込まれてある、と



いった状況であり、これを利用する企業にとって大きい利用価値を与えている。

三、産業デザインの特性

機能性、單純性、審美性

近代デザインの發達は、一八七〇年、イギリスにおけるウィリアム・モリスの工芸化運動 art and craft の頃から起源し、一九一〇年前後のドイツ工作連盟 (DWB) を経て、一九二〇年代のドイツにおけるバウハウス Bauhaus に發展した。この頃に、芸術と工業の結合を目指し、機能的な、合目的な新しい美を創り出し、二〇世紀デザインに広汎な影響を与えたのである。この思想は、やがてアメリカに移植されて、ニューヨーク近代美術館の創設 (一九二九年) を見るにいたり、その後、第二次世界大戦を経て、今日、イギリス、アメリカ、ドイツを始めとする先進諸国に、近代的なインダストリアル・デザインが確立されるに至ったのである。

近代デザインは、その原理を、機能化、單純化、結合化という点に見出している。この点に関し、レイモンド・ローウィは次の通り説明している。

「機能と美の関係については、近年大いに論じられている。通説は、*「機能的に正しいものは当然その姿態も正しい筈である」*とか *「機能のよいものは外見も良い」* (*"If it works well it looks good"*) といふのである。しかしながら、このいい方は必ずしも常に真実ではない。ことに複雑な機械の場合などはそうである。だが、單純な物体については大體あてはまるといえよう。……中略……機能だけによって必ずしも美が発生するものではない。そして秩序というものがなくては美は存在し得ないかに見える。……美的方程式においては、機能そのものよりも、單純さがより決定的な因数であるかに見える。この過程を、**機能と單純化を通じての美** (Beauty through function and simplification) といつても

よい。だから、デザイナーの才能の試練は、彼がよく秩序のうちに単純さを確立し得るか否かにあるといってもよい。

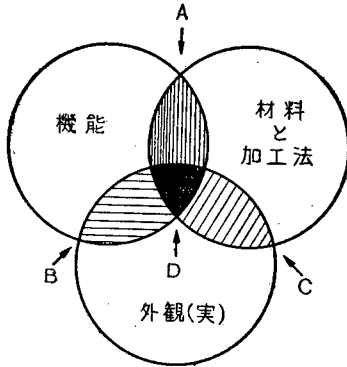
この目的に達する大道は坦々たるものである。第一に、各構成部分は、資材の節約に最大の考慮を払って能率よくデザインされなければならない。第二に、重複なものが混乱の本質なのであるから、デザイナーは部品や支持物や、あるいは贅物を除去するか、ないしは結合するよう努むべきである。このテクニックを、私は「本質への還元」(reduction to essentials)と呼ぶ。それから彼は、色彩、地色、仕上げなどを資材についてと同様の入念さで考察し、これまた同様の単純化を施す。構成部分の一つ一つが、最も単純な形態に削りとられ、あらゆる重複が取除かれ、突出部や、感觸の荒い個所が追い出されるか減少させられ、塗色や地色が単純化されれば、その結果は当然に美的に正しい筈である。私は機能主義だけではこういう結果に到達することはできないと主張する。『機能と単純化を通じての美』(註²)と
 いている。

— 商 学 論 叢 —

産業デザインは、純粹芸術ではない。従ってデザインされた商品は、消費者の欲求にマッチし、その需要を満足せしめると同時に、企業により大きい収益をもたらすものでなければならぬ。この意味において、産業デザインに要請される条件は、

- (1) 消費者に対する美的訴求 eye-appeal of merchandise
- (2) 機能的完全性と美との調和
- (3) 単純化による資材節約と審美性——不必要なデコレーションの除去
- (4) 材料の選択と新しい材料への配慮
- (5) 生産工程への考慮
- (6) コストの考慮

(第二圖)



- A…部分は、機能的にも、生産プロセスとしても合格であるが外観が貧しい。
- B…部分は、機能的にも、外観上も合格であるが、生産プロセスが不経済である。
- C…部分は、生産技術も、外観も合格であるが、機能的に良くない。
- D…部分は、三つの円の重なった部分で、生産方法も、機能も、外観も合格である。

このダイヤグラムによると、人間の造り出すものには、まず有用を目的とするものと、単に美的満足を与えることを目的とするものと、両者の結合したものと三種がある。第一種に属するものは、鉄管とか、水道の鉛管のようなも

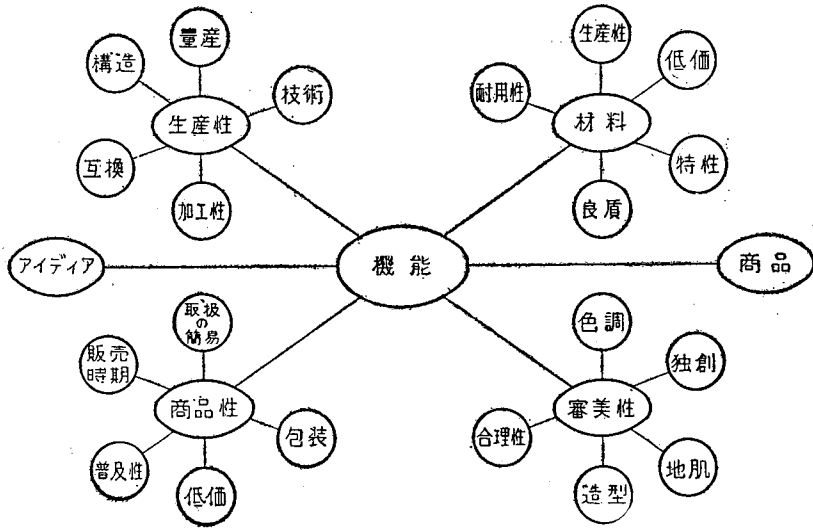
(7) 競争品との関連性

(8) デザイン自体の現実性、進歩性、飛躍性の問題

等について十分な考慮が払われねばならぬと共に、もう一つ重要な問題は、デザイナーのその企業に対する親密性、精通性 (familiarity) ということである。ナリストローム教授も指摘する通り、デザイナーのその工場、その商店、その市場に対する精通性、親密性の大きいほど、彼のデザイン努力はより大きい成果をもたらすものである。

産業デザインにおける機能と美の関係については、アメリカでも歴史の古い、コーニング・グラス・ワークス社のデザイン・ポリシーの中で、作品を判断する基準としている一種のデザイン・ダイヤグラムについても見られるところである。すなわち第二図の如し

(第三圖) グッドデザイン関係式



の、第二種に属するものは、絵画や彫刻のような、いわゆる純粹美術品であるが、その他の大部分は第三種に属している。そこで工学による有用性と、デザインによる美とを、最も適當な割合で結合させることが、コーニング・グラスのデザイン・ポリシーとされる。したがって第二図で明かなように、機能と材料と外觀の美との三つの円が重なり合った、Dの部分にくる製品が、最も望ましいものと考えられる。

この関係は、近時、生産性向上の問題とも関連して、あたかも分子式の如き一連の関係として把握する試みも、中々興味あるもので、第三図として示しておいた。

近代的デザインの特長については更に、ダートマウス大学のフレイ教授 Albert W. Frey も次の通り述べている。『近代的デザインは、単純性 (Simplicity)、卒直性 (directness)、坦白性 (frankness)、合法性 (legitimacy)、均衡性 (proportion)、調和性 (rhythm) によって性格づけられる。使用材料の数において、また製品の形態において単純性が要求せられる。材料はその正体を変装させ

たり、また他の材料であるかの如く見せかけたりしてはならない。裝飾は最少限にとどめねばならぬ。近代的デザインは機能的にデザインされた製品は、その機能を直截に、かつ単純に満たすものでなくてはならない。真正の近代的デザインは、製品をしてその目的に最もよく機能し、適せしむるものである。製品はかかる合目的に見える故によってのみ美しいと考えられる。』^(註)

実に、近代的デザインは、ごたごたした不必要な裝飾はできるだけ排斥し、材料はその特性を最もよく活かし、かつ機能目的に適する材料を大胆、卒直に使用し、常にマスプロのための工程的配慮を行うと共に、全体としてのコストの低下をはかりつつ、製品のファンクションを第一義として、単純化し、合目的化し、均衡と調和とリズムを盛り上げることによって、それらのことの故に製品として美しいというデザインであらねばならないのである。

デザインの進歩性と漸進性

産業デザインの第二の特色は、その進歩性と漸進性について検討してみることである。前に引用した、アメリカのコーニン・グラス社では、十二人の若いデザイナー・グループを持ったが、これら若いデザイナー達は、いわゆる機能主義的なデザイン教育を受けていたので、あらゆる裝飾を排斥しようとしていたり、また、コーニングの製品と無関係な新しい材料をとり上げて、そのためのデザインを試みたりはじめたので、幹部との間に、いろいろの摩擦が起って、デザイン・ディレクターのジョン・B・ウォードはこれが調整に大変な努力をした。そんな突飛なデザインでは消費者が買ってくれない、という幹部の反対にたいし、どしどし広告をして消費者教育をすれば売れると主張するデザイナーに、ウォードは根気よく『デザインの進歩性と漸進性』について説得したといわれている。

すなわち、ジョン・ウォードの主張は、まず新しいデザインに信用を持たせねばならないが、それにはいきなり革命的なデザインを持出しては、かえって消費者も、会社の幹部もおびえてしまうから、漸進的に新しさを出して、

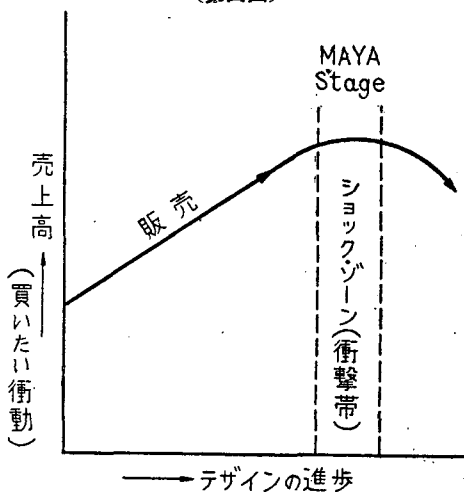
遂次進歩の方向へ進んでゆくことが大切だとしている。

この原則は、レイモンド・ローウィが、ラッキー・ストライクの包装のデザインを実施した際にも明瞭にあらわれている。ローウィは、ラッキー・ストライクの場合のように、すでに何億ドルもかけて確立されている包装の特徴をぶちこわしてはならない、ということと、しかも他方には、デザインの変更は進歩的なものでなくてはならぬということを根本原則におき、次のように述べている。

『ラッキー・ストライクの場合には、二、三の決定的な改良がなしとげられた。以前の包装では、例の有名な赤丸（標的と呼ばれる）が、片側だけにしかなかった。反対の側は、工場の名前だとか、連邦規則だとか、そのほか何の興味もない文句の印刷に供されていた。この文句を全部私は側面に移してしまつて、裏側も第二の赤丸に解放した。これでテーブルの上に置かれた場合も、また捨てられた包紙も、いやでも応でも商標名を人目につかせるようになった。私がデザインしてから、ラッキー・ストライクは五百億箱以上売られている。だから、ラッキー・ストライクの赤い標的（red target）は二百五十億回だけ余計に人目にふれた勘定で、しかも、アメリカン・トバコ・カムパニーには、一文も余分の広告費を負担させていない。さらに、その純白の紙地のおかげで、ラッキー・ストライクはいかにも清潔に見えるし、また清潔なのだ。それは自ら中味の新鮮さと、製造過程の清潔さを暗示する。売行高の増加がこの措置の論理を確証した。全国的に知られているあらゆる包装が、定期的な若返り法（a periodical freshening-up process）を施されて、生産者にも消費者にも利益をもたらす日の来るのを私は予測する。』

さらに、レイモンド・ローウィは、デザインの漸進性と進歩性について、興味ある観察を行っている。すなわち、最も進歩したデザインの製品が、必ずしもよく売れないという事実である。個々の製品（或はサービス、店舗、包装等）には、目新しさ（novelty）に対する消費者の欲求が、いわゆる衝撃帯（shock-zone——これはローウィの言葉である）とも呼

(第四圖)



ばるべき限界区域に達する。この点に達すると、買いたいという衝動は平坦な高原に達するが、時には逆に買うまいとする抵抗に転化する。つまり、デザインが段々と進歩してゆく場合、ある程度までは大衆はついてゆくのだが、或る限界まで進むと、もはや大衆はついてこない。従って、明敏なインタストリアル・デザイナーとは、個々の製品についてこの衝撃帯がどこに横っているかを明確に理解、判断し得る人ということが出来る。そして、この段階を、デザインがMAYA段階 (Most Advanced Yet Acceptable——最も進歩した、しかしまだ受け容れられる) に達したというのだ、といっている。この関係を図解してみると、第四図の如くなる。

このMAYA段階の原則から、製品デザインと企業経営との関連について考察すると、さらにつきの如き結論が導き出されるとしている。

(1) 成功した特定の商品が、相当期間有力な会社によって大量生産を続けられる時は、この特定品の外観がその分野の規準 (norm) として確立される傾向がある。(大衆は、それを多かれ少かれ『外観』(looks)、又は型 (styling) の標準として受け容れる。)

(2) 出し抜けにこのノームからかけ離れるようなデザインは、いかなるものにもせよ、変動する危険をその製造業者にもたらす。

(3) 大規模製造業者の場合には、このリスクは、ノームと進んだ型とのデザインのギャップの自乗で増大する。

(4) より小さい製造業者、あるいは独立の自動車製造業の場合には、このリスクはデザインのギャップの三乗で増大する。(これら小企業にとっては、彼等のデザインのスタイルによる製品で全国をおおいつくすことは出来ないから、一のノームを確

立することは困難である。)

- (5) もし小製造業者、あるいは独立の自動車製造業者が、彼自身のノームの確立に成功すれば、結局大企業をして、新しい別なノームを樹立するために、現在の型と将来の新型との間のデザインのギャップを拡大させることになるであろう。さもなければ反対に、大企業は自分自身のノームの妥当性を力強く再確認し、同時に競争相手がこのノームから離れようとする試みに対する評判失墜のために、却ってこのギャップを小さくして報復するかもしれない。
- (6) 消費者は、スタイリングを選ぶ場合に二つの相反する要因に左右される、(a)、新しいものに惹きつけられること、(b)、親しみのないものへの反撥である。ケツテリイニング *Kettering* の言う通りである、すなわち、『世間の人は、新しいものに対して非常に寛容である、但し、その新しいものが古いものと正確に似ている限りにおいてである。』
- (7) 親しみのないものへの反撥が、ショック・ゾーンの入口に達し、買うまいとする抵抗が入りこもうとし始めるときこのデザインはその M A Y A 段階に達したわけである。
- (8) 消費者の三〇% (任意の数字をとれば) あるいはそれ以上が、その製品の受け容れに否定的な反応を現わしたならば、その製品は M A Y A 段階に達したといつてよいだろう。
- (9) もしデザインが消費者にとって余りに急進的な場合には、たとえそのデザインが傑作であろうとなかろうと、消費者はこれに反抗する。換言すれば、デザインの本質的な価値は、M A Y A 段階においてはその急進性に対する反抗に打ち勝つことはできない、ということである。但し、この問題には若干のコンスタント (不変数) がある。
- a、十代の若人は進歩したデザインを最もよく受け容れる人々である。
- b、各々高度の M A Y A 係数をもつ未婚の二人は、結婚するやいなや、はるかに低い共通係数をもつようになる。

(換言すれば、二人の集合趣味はよりオーソドックスになり、パンとバター型の保守的購買慣習に転落する。 (a bread-and-bu-

ter form of conservative buying habits)

c、年長のグループは、十代の若人のスタイル観にますます影響されつつある。(この過程は加速度的である)

d、妻がしばしば買物時における決定要因にぎっている。彼女の影響力は、結婚期間の長さに正比例して減じ、平坦線に達し、更に後年にいたると逆転する。

e、MAYA段階は、地勢的条件、気候、シーズン、収入等に応じて変動する。

要するに、進んだデザインはいかなるものであっても、製造業者にリスクをもたらしものといえる。しかし、このリスクをある程度まで取るか、あるいは除々ではあっても結局は確実に到来するであろう破滅を選ぶか、二者択一の外なものとは確信する、ということに結んでいる。^(註5)

デザインの進歩性と漸進性とはかようなものである。デザインは常に進歩しなくてはならない、だが、余りに急進的であってはならないので、常に大衆を数歩リードする程度の進歩性と漸進性が要求されるものといっていだらう。この要点を正しく把握するためには、やはり前記の如きデザイン組織が企業内において確立されていることが要請され、この組織——もちろん権限と責任性を含む意味において——によって、如何なる程度のリスクをとるかという決定が為されねばならないのである。しかも、この場合のリスクは、かつてアイゼンハワー元帥が言った『計算されつくしたリスク ("calculated risk")』であらねばならない。

四、デザインと販売効果

経営におけるデザインの問題は、ひとり造型的な線やデザインのみではなく、同様に重要な要素として『色』がある。商品あるいは包装の色合いや、色のコンビは、初期には販売業者を喜ばせるように工夫選定され、次いで買手を喜

ばせるように選定された。しかし、現代では科学的なマーケティングの発展に伴い、色彩および色彩コンビの人間反応の研究に基いて、製品や包装の色彩が科学的に選定されるようになってきたのである。

色といっても、それこそ色々の性格をもっている。第一に、色の明視度がある。注意をひく度合、眼をひきつける度合 Visibility であつて、通常、黄、ことに暖かいオレンジ・イエローは明視度が一番高いとされているが、バックの色との関係によつても明視度は變つてくる。特にスーパー・マーケットでは、包装に明視度の高い色を使用することが大きい意義をもつものとされている。

第二に、色の記憶度がある。特に商標を消費者に浸透せしめる場合のごときにおいては、この色の記憶度を考慮する必要が起つてくる。明視度の場合と同じく、黄は高い記憶度をもっている。つまり黄は、他のどんな色よりも遠目が初き、他のどの色よりも早く人の注意をひく。どの色よりも記憶に長く留まり、心理的にいえば、記憶の中で生長するのである。他方、青は記憶度が低い。

第三に、色の象徴力がある。色の象徴性は我々日常生活に大きい役割を演じている。交通信号における赤、青、黄はその典型である。伝統に起因したものもあり、国や地方や民族の習慣に起因するものもある。赤は、愛国心や革命、愛などを象徴し、ブルーは絶望の同義語であり、白は平和、純粹、純潔を表わし、黒は否定的な意味合いをもつ。色の象徴力が持つ力は、商品の販売にきわめて大切な要素であり、輸出業者が、商品の輸出先の国で、その品物に用いられている色が何を象徴する力をもっているか、を考えに入れなかつたために、事業に失敗した例は少くない。

第四に、色の嗜好性がある。主として無意識的、もしくは潜在意識的な連想作用によるものであるが、販売手段としては一番大切な面である。ある色は婦人より男子により高く評価され、その反対の場合もある。また国により、民族により嗜好が異なる場合もある。オレンジ・レッドは、たいいていの人々は低い評価しかしなが、イタリー人、メキシコ人

はスカンジナビヤ、北欧の人々に比しはるかに高く評価する。黒は、それ自体としては好かれる色ではないが、用い方によっては、きわめて効果的である。その消極性が大きい役割を果たすからで、黒は、隣接する色を引き立て、一段と美しくみせるからである。

第五に、色の可読度ということも注意せねばならぬ。主として文字の色の場合で、色の可読度は、その色が置かれる場の色に影響される。背景の色、ないし印刷紙面と色とのコントラストによって左右される。

このように、色といっても様々の見地からこれを科学的に探究してゆかなくてはならないので、このために、市場テスト、実験、観測等々の方法を用いて、販売のためのよりよき色、ならびに色のコンビを求めてゆく。製品自体の色、包装の色、広告宣伝における色、等いずれの場合においても同様である。企業経営における色の問題については、チェスキン Louis Cheskin の “Color guide for marketing media” において詳細な研究が為されている。

なお、デザインの問題に関連して、おとらず重要な問題は、流行 fashion であり、経営問題としての流行は、今後ますますその重要性が加わるものと思われるが、これに関しては、また稿を改めて研究してみたいと思っている。

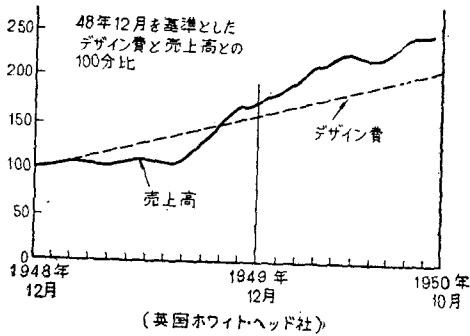
最後に、デザインが販売に及ぼす効果についてふれてみたいと思う。

前にも引例した、イギリスのホワイト・ヘッド社では、一九四八年秋にアート・ディレクター制度を確立してから後の売上の上昇について、第五図のごとき成果を得ている。すなわち、最初の一年間はやや売上の低下を示したが、それでも後半期に入ると急上昇線をたどり、ぐんぐん成績を上げ始め、デザイン・ポリシーの確立、進推が、如何に売上増進に寄与したかを示している。

よきデザイン、いわゆるグッド・デザインにより獲得され得る利益として、次のごとき事項があげられている。

(1) 潜在的見込顧客に対する販売抵抗が弱められるか、又は除去され、見込客の興味をひきつけて、その愛顧を獲得し

(第五圖)



得る。

(2) 商品の訴求力が増大するために、より高い価格で販売できる。

(3) 販売業者の売ろうという熱意や協力が強められるから、新しい販売店が増加する。

(4) 販売業者に、その商品を積極的に陳列し、販売し、広告しようとする刺戟を与える。

(5) 小売店は、デザインがよいと一般消費者に大いに販売しようという熱意にあふれる。

(6) 広告部は、広告を行う際の強力なセリング・ポイントの裏づけを得る。

(7) 一般の人々が、次から次と宣伝してくれるので、無料広告が獲得できるようなものである。

(8) 製造コストは時として低下する。

要するに、経営におけるデザインの問題は、従来一般の企業において多く見受けられていたような、デザイナーまかせであってはならないので、どこまでも経営の一つの重要なポリシーとして、さればこそ、トップ・マネジメントの考慮すべき問題として、今後より真剣な努力が払われなくてはならない。常に、統一した企業のデザイン・ポリシーが、社会に反映し、与える影響と効果を計慮し、また製品、パブリシティの面におけるデザイン・コストと販売増大に対す

る効果、従っての収益面への寄与について、科学的な検討を実施しなくてはならない。さらに、強力なデザイン組織を確立することによって、前進するデザインに対する権限と責任制の上で、『計算されつくしたリスク』をとってゆくこと、より広い意味においては、デザイン以前の『アイディア』にまでさかのぼって、いわゆる製品指導性 **Product Leadership** の原理を経営内に確立するの努力が必要であらう。

註1 勝見勝『産業とデザイン』第五回

註2 Raymond Loewy “Never leave well enough alone” p. 210～211

註3 Albert W. Frey “Product policies” in “Marketing Handbook” p. 157

註4 Raymond Loewy p. 148～149

註5 同 右 p. 278～281