

### ■それで、10円高く買わせられるか。

デザインによって競合品よりも高い価格で売れる、とか、高い益率である、指名買われる。ベストセラーになったなどを見つけてことができないうと、企業内におけるデザインに対する評価は高くない。

デザインが施されていないと市場に出せないとか、普通の売れ行き効果ど、並の効力しか出してないならば、高い評価は得られない。

並であれば、デザインは損益計算で経費扱いにされてしまう。経費であれば、出来るだけ減額、低額、いやゼロにしたいと思われてしまう。付加価値をデザインに依存している企業であれば、デザインは貸借対照表の資産の部に、デザイン契約やブランド使用契約、設備投資などと同様に扱われてしかるべきものである、と思う。

このようなことを経営者に認識させられるのは、デザイン部長を置いて他にいない。

デザインの効用について次のように説明すると分かりやすいだろう。

A社 100-110-1-5-5-5

B社 100-120-2-10-30-15

A社は100円の原価で、売値を110円にして、1ヶ売った。販売経費が5円かかったから、5円の儲けになった。

B社は100円の原価で、売値を120円にして、2ヶ売った。販売経費は1ヶにつき5円かかったから、10円になり、儲けは30円だ。B社の売値はA社よりも10円高い。0.9%高値だ。販売数は2倍、儲け額6倍である。1ヶにつき15円儲けたわけだから利益率は3倍だ。A社との10円(0.9%)の差を、客に納得してもらえる。いや、無視してもらえだけの魅力その商品にもたせることができるかどうか、デザインの効用なのだ。

その上、高くても2倍の数売れる人気を獲得できるかどうか、デザインの力が試されるどころだ。売値を130円にして、2ヶ売ること可能はずだ。A社は、売値を低くし、多売を狙った。B社と同じ儲け額を得るには7ヶ売らなくてはならない、利益率が低いからである。

益率を高めることは企業経営にとって、今日極めて重要な課題だ。これに 대응するのがデザインマネジメントである。それを担えるのはデザイン部長しかない。

### ■マーケッターであれ。

ビジネス・コンセプトを案出できる者になることが立場をよくする。

今日の企業において、デザイナーのマイウエイ型のデザイン・ワークが認められるのは僅少である。多くは、売れ筋追従のMD型のデザイン・ワークである。このやり方にはまっていれば楽に思えるが、立場は向上しない。デザイン職を使い捨ての弱い地位におしとどめることになる。

MD型のデザイン・ワークに漬っているようなデザイン組織に関わっていても、長はよくても、その外の者にとってよくはない。

他社が、競合他社が、自社の営業部や商品部が気付いていない、あるいは気付いてはいるがまだ手掛けていないマーケットを見つけて、そこでビジネス成果が得られるような仕掛けと仕組みとを案出すること、これがビジネス・コンセプト・メイキングである。

ビジネス・コンセプト・メイキングは、頭でっかち、とか、頭が硬い者には不向きである。決まっていることをまじめにこなすだけの処理屋型の者にもむかない。

物見高く、柔軟な頭をもっている、フットワークがいいなどは、コンセプタ

ーになれる要素である。デザイン書や市場調査報告書を読むよりも、街へ出掛ける方をとる者はコンセプターになれる近さにいる。

デザイン組織の長が、ビジネス・コンセプト・メイキングができることが、デザイン組織の立場の強化に結びつく。自らの組織が行うデザイン・ワークの内容ややり方などを、自らで決められることになるからだ。

このようにして、商品部や営業部をリード、誘導することによって、デザイン組織は、外注職人集団の内在的存在から脱することが可能になる。

### ■経営者を口説けなくては務まらない。

ビジネス・コンセプトを経営者に採用させられないようでは、風変わりな職人達の親玉ぐらいにしかみられない。

デザイン部長とか室長とよばれる立場の者は、デザインのパワーで、企業を儲けさせることが役割だ。それを可能にする案を考え出して、それを実施させられるだけの力が必要なのだ。

企業や商品・製品などを、変化する環境との関わりのなかで、クールにとらえている能力や、営業・販売活動、製造形態などの実態を正確にとらえていることはいわずがもなである。企業経営の次元での提案力と説得力を持ち得なければ“無能である”とされてもいたしかたないのだ。

営業の現場を営業よりも商品部門よりも分かっている存在であることが、説得力のある提案を生む。そうなるには、現場をしばしば離れて、外で先生面してしゃべってはもらえない。内にあって影響力を持ち得ず、したがって評価されなくて、外でもてはやされたからといって、立場が強まるものでもない。むしろ有害になる。

デザイン組織の活動の成果を、説得力あるかたちで、経営次元でアピールし続け、信頼を得ること。これしか他にすべはない。

### ■デザイン・マネジメントの思想と技能をもつこと。

#### コンセプター能力をもつこと。

デザインは、デザイン・マネジメントのよろしきを得て、持てる力を発現する。

ユニークなビジネス・コンセプトに基づくととき、似たように見えるデザインだが、ユニークな、オリジナルなデザインと化す。

当然の結果として、企業に元気が生まれる。元気な企業の内と周りには……である。頑張れ、頭を働かせろ。デザイン部長。経営次元の信頼を獲れ。

筆者：デザイン・コンサルタント&プロデューサー

(有)企画屋 えぬ 代表取締役

FICテキストスタイル・スクール専門委員長

東京繊維協会付設

流通革新21世紀研究所主任研究員