

# 第2回：今こそ！DXで未来を拓く 日本のモノづくり ～ビジネスにおけるデザインの力 VIDEO TRANSCRIPT

## アクセントゥア株式会社

**丹羽 雅彦**：振り返ると生活が変わっている。価値が忍び寄ってると言うんですかね

## 株式会社 GK デザイン機構

**田中 一雄様（以下略称）**：デザイナー全然いらんじゃないですか

## ヤマハ発動機株式会社

**木下 拓也様（以下略称）**：大人になったら遊ばなくなるっていうのをいかに遊び続けられるかっていうのは一つ幸せであるテーマかもしれないですよ

**丹羽**：本番組では、日本の産業の屋台骨となっているものづくりに携わる人々に向けて、アクセントゥアがこれまで培ってきた専門知識や知見のみならず、様々な分野において活躍されているスペシャリストの方々をお迎えすることで、新たな視点、違ったものの見方を取り入れながら、未来を切り開くメッセージを発信していきたいと思っています。

## アクセントゥア株式会社

**林 真帆**：皆さん、こんにちは。本日のテーマは、日本のモノづくり、中でも新製品やサービスについて考察を進めてまいりたいと思います。

デザイン経営、デザインシンキングを経営改革に活用する企業が増えています。企業経営においてデザインの持つ力をどのようにお考えになりますでしょうか。

**田中**：デザインの持っている創造性を企業経営に生かす。創造性というのは、なにもその絵を描くとか、そういうことではなくて、クリエイティブな発想や幅広いものがありますけれども、そうした創造性をどう生かしていくかということだと思っんですね。

**田中**：デザインシンキング自体はデザイナーのためというよりも、ある方が腹落ちのいい発想法という言い方をしましたが、経営者まで巻き込んで一緒に考えていくということ、それからやはりユーザーの中にあるものを引き出すというか、何がそこに本質的なものとしてあるかを抽出するためにデザインシンキングというメソッドがあると思っんですね。いろんな人たちが一緒に考えていくんだということが、一つの特徴だと思っんですね。そのことによって、最終的にはユーザーに刺さる、本当に必要とされているものに繋がっていくということが生まれてくるんじゃないかなという風に思います。

**木下**：私ってどちらかとエンジニアリング脳なんですよ。二十六年間ずっとエンジニアサイドで、そこから六年間ビジネスサイドに行っって。やはりエンジニアリング脳で考える人とビジネス脳で考える人と、今デザイナーがいる本部にいますけれど、デザイナー脳で考える人がいると思っんです。それぞれが言うことでダイバシティも上がっって発想力が上がるのではないかと、クリエイティビティが上がるのではと。一方でデザインシンキングって誰でもできるとは言えないかもしれないけれど、デザイナーを必ず入れないといけないのか、デザイナーを入れなくてもデザインシンキングができるのか。そこら辺は実際、私自身もあまりわかっていないかもしれません。

**田中**：デザイナー全然いらんじゃないですか。ま、デザイナーが入っって、活性化することもある。あるいは客観化したり、ものをまとめる力がうまかったりすることも、デザイナーの中にあるんです。デザインシンキング自体はまさにメソッドなので、むしろそれを使っって誰でもこう出来るっってところだと思っと思います。答えを導き出す糸口をたくさん作るようなものだと思っんですよね。そこで何が良かったっってところが出てくる話じゃないかなと思っますけど。

**丹羽**：インタビューしました、とか皆でディスカッションしました、というのは、クリエイティブにやろうということではなくて、やったよねというアライバイをみんなで作っっているところはある。それはデザインシンキングが流行っったときも、やはり腹落ち感があるが故に、その腹落ち感が実は新しいものを生み出すために使われずに、やったよねというアライバイに使われたというのはあると思っます。

**田中：**アリのためのアリでは意味がなくて、やはりアリの捉え方というかな、プロジェクトと一緒に進める、やはり意識を共有して仕事を進めると良い結果って出てきますよね。そういう意味で、みんなの共通認識を作るという部分のアリ、そこにはその経営トップも入っていて。だから経営トップの社長も、一緒にやるって言ったじゃないですかみたいな。そういうところが、ある種のアリかもしれないですね。

**丹羽：**商品を作る時に、お客様の声をどこまで聞かかという問題はきつとあると思うんです。よく昔からある、速い馬を作ってくれと言われる問題。その辺りのバランスってどんな風にとらえているんですか？

**木下：**我々が会社内でお客様という場合は二つありまして、我々のビジネスモデルは BtoBtoC ということで、我々はディーラーにおろしてディーラーが我々の商品をお客様に売って下さる。そう意味では、卸先が一つのお客様。本当に使っているユーザーはコンシューマーという形で二つお客様がいます。ディーラーの声をお客様として聞くと、やはり売れるモデル、となるんですね。新しい提案すると、こんなの絶対売れない、他社にはないし、こんなの誰も今欲しがってないし、と言われる。しかし、今まで我々が市場を変えたりヒットしたものは、実はそういうところであって、アセアンでの女性のスクーター需要をそこから掘り出しました。アートの問いがないとそういうことはできないし、デザインシンキングだけだと、今あるものに対してのソリューションという形ではできないかもしれないけれど、やはりその両方が欲しいなどは、商品開発する時に思います。

**丹羽：**アートの問いというのは、一度既存を壊してみるみたいなことなんですかね。

**木下：**そうですね。たぶん異端の方が時代を変えやすいと思うんですよ。ちょっと怖いんですけど。ヤマハ発動機は世界 180 カ国で全てのラインアップを持って勝負している。そういう企業って、2 輪の世界ではホンダさんしかいないです。でもホンダさんというジャイアントがいて我々がいるという立場となると、我々の生き方としては新しい市場を作っていくかないと、ホンダさんといまある市場でガチ勝負してもほぼ勝てないですね。生き方としても常に新しい、何か新しい創造をしていかないと。市場を作る、お客さんを作る、もしくは新しい価値を作るようなことをしていかないとならない。その部分で言うとデザイン経営とかデザインシンキングは割と自然とやっていたのではないかな。かつ、我々が言うと GK さんが外にいて、我々が中にいて、デザインの正義と会社の正義を戦わせながら、両方の正義が入ったら良いモデルが作れる。

**木下：**外にいるからこそデザインの正義が言えると思っている。そういう組み合わせで、問いと、デザインというソリューションを両方うまくいかにせるように今までやっていた気がする。

**田中：**マーケットリサーチとデザインシンキングはやはり明らかに違うと思うんですよね。マーケットリサーチは、既存の中に、既存の概念の中で聞いているだけなんで、答える側も既存のものしか持っていない。先程の馬の話と一緒に。よく言う話で、スティーブ・ジョブズは一切信用しなかったという話がありますよね。今、大成功して、あの時はみんな日本だって言ってるけど、日本企業は作らなかったじゃないですか。あれはやはり本当にこう、既存のマーケットリサーチをしたら、そんなの高い、それから使いにくい、使ったことがないとか、いろんなダメなネガティブ要素がいっぱい出てくるんです。デザイン思考をやっていく中で、本当に欲しいものは何なのかとか、そういうものを見つけていくことが、チャンネルを変える力があるんじゃないかと思います。

本質の時代だと思うんですよね。我々は昔からデザインするとき、そもそもそのものとは何かということをよく言ってきたんですけど、その本質は何かってところを捕まえないと受け入れられない時代になってるということだと思うんですよね。

**木下：**最近企業の存在価値もそんな感じですよね。金儲けしてればいいじゃないか、というのは認められない。

**田中：**そうですね、本当に利益の極大化というものが企業の目的として成立しなくて。そういう中で ESG とか SDGs とか出てくるわけですけども、やはりユーザー側もそれを望んでいるわけですよね。

**丹羽：**コロナが起きて COVID が起きてよりそれが加速した感じがしてまして、満員電車とか無駄な海外出張とか、高額な接待とかなくなってきたかと思いましたが、続けてきたものが全部いらなかったとわかってきたのかとも思います。その時に、じゃあ企業は何を本質でやらなきゃいけないか、というのは出てきたような気がします。

**田中：**不要不急と言われたものの中に、本当に不要なものに要るものの両方があって、超高層ビルとか大都市だとか、本社オフィスとか、なくてもできる、通勤電車や満員電車での通勤をしなくてもいいじゃないみたいなことがあってですね、本当に要らないものが分かったこと。でも不要不急って言われた中に、人と会うとか、リアルに話すとか、スポーツをして一緒に共感するとか、そういうものも不要不急だったのですが、あるいは旅に出るとかね。そういうことの中に自分たちの本当に大事なものがあつた。結局、不要不急にこそ価値があるってことがその中であつて、その二つを気付いたということなんじゃないかな。

**丹羽：**不要不急なしには生きていけないことがよく分かりましたので、我々。

**田中：**そんなつまらない人生

**木下：**生きていけるだけつまらないですね。

**丹羽：**つまらないですね。

**木下：**ヤマハミュージックの楽器にしてもオートバイしても、そこからどう使われるかで感動を創造される。渡すものの移転価格で五十万円ですといっても、ほんとうに五十万円の価値があるかどうかは全くその先分からない。ビジネスモデルとしては感動創造と言っていますが、実際の感動を創造されるところにあまりタッチできてないというジレンマがあって、今後のコミュニケーションテクノロジーが変わっていく時代において、いかにそこにタッチできるかというのは、一つのテーマかなと思います。

**林：**技術革新にとどまらない、生活様式を一新するようなイノベーションをどう起こしていくかといったところで、今、個人の話がテクノロジーで増幅していくというお話もありましたけれども。

**木下：**技術革新とイノベーションは、タイミングをちゃんと見ないといけない。今の時代はどういう時代かを見るべき。民主主義の拡大という、例えばLGBTQもそうですけど、最初は有色人種もしくは黒人の人たちの参政権とか女性の地位とか言っていたのが、今やどこまで拡大していくのかという話があって。今日も記事出ていましたけれども、AIと結婚しましたって言った時に、じゃあ結婚相手に人格を認めるのかとか。

我々って今、大量生産と油の時代のテクノロジーで商売してるんですけど、実はもう情報革命という時代に来ていて、それは一時代前のテクノロジーであると。そうやって考えると、情報革新で我々がイノベーションするという機会ってそうそうないんですね。我々は何をしているのかというと、エンジニアリングだと思うんですね。いまある技術の組み合わせで何が新しく作れるのかという。我々そういう意味では、1993年にアシスト自転車を自転車にモーターとバッテリーを付けて発明しました、自転車をもう一回アップデートしました。それがイノベーションであり、生活が一変したかって言うと、自転車に乗っている姿は変わらないんだけど、自転車の価値をアップデートしました。そういうのは結構できるんじゃないかと思っています。

**丹羽：**私、横浜市民からすると横浜市民の生活を変えてるんですね。横浜市民的には電動アシストがない自転車はもう想像がつかないんです。坂が多いから。最近感じるのが、来た瞬間気が付かなくて、ん？と思うのですが、振り返ると生活が変わってるっていう、価値が忍び寄ってるって言うんですかね。

**木下：**技術革新によって我々の認識が変わる可能性があるのはイノベーションと呼んでもいいと思ったんですよ。それはひとつ大きくAIというのがあって、ロボティクスもそうですけど、AI研究イコール人間研究みたいになっている。AIができて人間ができない、人間ができてAIができない、両方できない、両方できる、みたいに。結局人間って何なの？という問いができて、それが我々の認識を変えていく可能性があるなあと。さっきのAIと結婚もするもそうですし、例えば今のチャットGPTもそうですけど、ずっと口語を読ませると私たちが死んでもその人はずっと生きている、喋ってもらえる。死なない私というのがもう一人できる。そうすると死ぬとはどういうこと？肉体的な死と考える思想の死というのはまた違うレベル。技術革新が裏返して我々の認識を変えていく可能性が今の時代はあると思うんです。そこからどう我々の認識の生活を変えるか、というのがあるかもしれない。

**丹羽：**人間を知らなければできない訳ですね。

**田中：**AIが色んなところに出てきた中で、仕事の仕方も変わるし、生活の仕方も変わるし、意識も変わる。AIと人生相談して自殺した話もフランスでありましたよね。やはり生命体としての人間というか、心を持っている人間、そういうことがすごくある意味古臭く一瞬思うんですけど、結局そこに帰っているところがあるんじゃないかなと思ってる。テクノロジーを使いながら、人間としての心とか、あるいは人間としての体というものをどう使っていくのか、そこが今問われているところにあるんじゃないかなって気がします。ですから、モーターサイクルも、単なるモビリティという素敵な世界、単なるといったら怒られるかもしれないですけど、移動することの楽しさは、これまでは操ることの楽しさだったけど、そこから違う楽しさをどう見つけていか、そこにAIが入った時どうなっていくかとか、そういうところにあるんじゃないかと思えますね。

**木下：**我々のモーターサイクルとは何なのか？とか、ヤマハミュージックにとって楽器って何なの？と、もう一回再定義してもいいかなとは思っています。音を鳴らす、ミュージックインストゥルメンタルです、と言ったらそうなんですけど。でも一方で、人間能力の開発を課す製品ですと。なのでピアノを買っただけでは何も役に立たないけれど、練習して初めて自分が歌う音階より広い音階の曲が弾けたり、もっとよくなると人前で演奏ができたり、もっと多くの人の前で演奏できたりする、もしくは拍手をもらったり、作曲したりする。よくなる過程における楽しみというヒエラルキーが変わっていく製品ですと。そういう感動を積み重ねることで感動が人にどう役だったのかということまでやれると、AIというものと対比の中で、人がどうあるべきか、という視点としてはひとつあるかなと思います。

**丹羽：**バイクにしてもピアノにしても楽しめないし、練習しなきゃいけないし、大変だし、それがちょっと面白いですよ。人に何かを課すという。

**木下：**そうなんです。私、ヤマハミュージックとヤマハモーターの価値の再定義は、鍛錬の娯楽化と言ってるんですよ。鍛錬だけだと、娯楽化できる。楽しむことに挑戦してみたいな。普通楽しむというと、挑戦したくないですよ、海辺でごろっとしたいんですよ。我々はたぶんそっちサイドじゃない人に刺さる話を持っていきたい。多分人間の一生の時間の中で、さっきの AI もそうですけど、まあ死ぬ時どう思っているのかと思うんですよ。今の時代、多分病室でスマホを見ながら死ぬんじゃないかみたいな感じじゃないですか今や。だけど、その死ぬ瞬間に何を思ったら満足して死ぬのかという考えがあるとする、自分をいかに知ることができたか、それは人と比べずに自己満の世界で満足できるんですよ。でも、お金をいっぱい稼いだとか、社会インパクトとこんなに出したとかいうのをやっちゃくと、それはもうきがない。

**丹羽：**きがないですね。天井知らず。

**木下：**だけど、そういう鍛錬の娯楽を通じて、自分をどれだけ知れたよな俺は、で死ぬんだったら、まあ結構満足度高いと思います。結局何が人間の一生の中で幸せになるのかというのもこの技術革新が貢献しないと、今後は単に便利になる技術とか、単に高度化になる技術では、我々には Too Much な感じになります。

**田中：**たぶんその便利な部分というのは、どんどん AI やデジタルに取って変えていくことができ、ずっとそれを移行していくと、最後残ってくるのは、感性の喜びや、娯楽、本来的な人間性、あるいは身体性とか、そういうものが残ってくる。でも中々そこに行かないですよ。

**丹羽：**ちょっと上手になっただけで、すごうれしいじゃないですか。

**木下：**結局、スポーツも今のオートバイも楽器もそうなんです、遊んでるだけなんです。なので、大人になったら遊ばなくなるっていうのをいかに遊び続けられるかっていうのは一つ幸せであるテーマかもしれないですよ。

**林：**コンサルティングという立場で、多くのものづくり企業を見ていて、イノベーションをどうしていくかということテーマとして取り扱うことが多いと思うんですけど。

**丹羽：**いかに買っていただいた後に、生活者の方に価値を増やしていけるかというところに取り組んでいる企業がやはり多いです。例えば資生堂さんのご支援をしていますが、DNA によってお客様一人一人の肌の特徴を知って、こういうケアをしたらいいですよとサポートするようなサービス。それは単に製品を売るだけではなく、お客様の生活まで入っていき、生活を向上して美を向上してこうという話だと思っますよ。お客様からもコンサルティングを受けたことで生活習慣を変えてより良くなりましたみたいなお話しもたくさんあります。そのような購入いただいてから勝負みたいなことをチャレンジしていらっしゃる会社さんが多くあるような気がします。

**林：**買うまではスペック主義というか、それで最初買う動機にはなるけれども、じゃあそれを買った後の生活はどうなるのかとか、その人のライフスタイルはどう変わっていくのかとか、それを突き詰めて、結果的に人間の楽しさだったり、人間がなぜ生きているのかだったり、それはテクノロジーで置き換えられるような作業なんじゃないかとか。そういったところに、今後、今まさに出てきているような AI とかチャット GPT とかが使われていく過渡期にいるっていうところが非常に議論して思いました。ありがとうございます。

**丹羽：**バーチャルリアリティとか、デジタルシーンとか起きてても、ものは存在するのは間違いないですよ。

**木下：**全部人対人でやっていると限界があると思うんですよ。

**田中：**自分がやりたかった、本当はこれだったんだ、みたいな

**丹羽：**ご期待ください！

Copyright © 2023 Accenture  
All rights reserved.

Accenture and its logo are  
trademarks of Accenture.