

2

セルフキャスティングは、
デザインのプラットフォーム

株式会社 ziba tokyo 代表取締役 平 田 智 彦

入山先生のご講演とても刺激的なお話でした。先ほどお話のあったスティーブ・ジョブズが、ちょうどAppleを追い出されて、NeXTでワークステーションをつくっているころ、キヤノンがNeXTのOEMをやっていました。僕は83年にキヤノンに入社したので、本社の近くの下丸子のカラオケ屋さんで、彼が熱唱する姿はキヤノンの伝説になっています。

初めまして、ziba tokyoの平田です。zibaは、今説明がありましたように、オレゴン州のポートランドに本社を置くデザインファームで、ziba tokyoは御茶ノ水に所在します。zibaのメンバーは約100人おります。デザイナーのほかにリサーチャー、プランナー、それからエンジニア、モデラー、営業開発など15カ国のメンバーで構成されていて、40のメジャーを持っています。心理学や文化人類学の専門家が、デザイナーと一緒に協働しているデザインファームです。年齢やジェンダーにはやや隔たりがありますが、世界中のユーザーのプロファイリングを有している会社で、IDEOとよく比較される会社です。

本日は僕の研究テーマである、セルフキャスティングについてお話をします。僕がデルピエロになったつもりでお話します。誰も認めてはくれませんが、なり切って、ジャーニーを楽しんでいきます。

「こういうのを化けの楽しみというのかな、つまり、自分でありながら全く別の人間に化ける楽しみ。役者になったつもりのような気分だな。人間はな、皆こうしたものがあるものなんだ」。これは、池波正太郎の「鬼平犯科帳」の長谷川平蔵の言葉を抜粋したものです。化粧をはじめ、眼鏡、服装、髪型、コスプレ、身だしなみからイメチェンや変身まで、自分の変化を楽しむ能力を本質的に人は持っています。新しいサービスや商品によって、変化を楽しむ人の能力が起動されて、その人のクリエーションが刺激されて、新たな物語が展開するというのが、セルフキャスティングという概念です。さいとうたかをのマンガ「鬼平犯科帳」では、平蔵が月代（さかやき）や髭を伸ばして、風呂も入らずにぼろを着て、密偵となり、現場に潜伏する。そのときの気持ちの高揚を役者になったような気分だと奥さんに語っています。「人間はな、皆こうしたところがあるものなんだ」。まさに、人間の本質とこれからのビジネスとを組み合わせることが、僕のセルフキャスティングの考え方です。

次に、久保哲也さんのお言葉を抜粋します。「市場では、かつてなかった新しいものへと、人々

の欲望をかき立てることでしか生き延びられない。新しいものは、しかし、より新しいものの出現と共に朽ちる。飽きられてしまう。となると、永遠に滅びないものとしては、どうあがいても体験できない自分の死と、もう一つ絶対に共有できない他人の体験しかなくなる」。この他人の体験、これを自分の体験にどう置き換えていくかというところが、僕が今日お話しするお話です。

セルフキャスティングのプロログとして、一つのマンガを書いてきました。毎朝通勤時に、いつもの車で日常的に交通渋滞をしている246をノロノロ運転している。ある車がバス専用レーンを経由して、急に割り込んできました。間髪入れず、バーッとクラクションを鳴らすわけです。みんな我慢して車列を守っているのにふざけるなど、罵倒する僕がいます。たかが渋滞のはずが、八つ当たりも含めて暴君に成り下がっている。これに不測の交通渋滞などが加えられて、僕自身の気持ちと行動が負の方向に向かい、危険度が倍増して、事故発生率は増していく。そして興奮したまま会社に行って、会社の空気を暗く、重くしていく、まさに負のスパイラルを回していくわけです。

ある時、僕は車を71年式のベローチェに替えました。この愛車に乗ることで、僕の日常が変わっていきます。皆さんから何と言われようが、僕の言動や行動がイタリアの伊達男へセルフキャスティングしたのです。そうすると、さっきみたいに車が割り込んできても、どうぞとウインクするかもしれない。さらに、その車にアイサイトが付いていたら、ぶつからないような技術を搭載しているし、自分は優しくなっているし、究極のアクティブセーフティがここに実装されるわけです。それから、日常生活でも、デルピエロみたいに、女性の椅子を引いてあげたりとか、ドアを開けてあげたりとか、コートを掛けてあげたりするかもしれません。このように自分が変わってくると、周りで起こってくる物語も変わってくると思います。

この場合、ベローチェという商品に僕の願望を投入する余地、ホワイトスペースが存在していて、セルフキャスティングが起動されました。その後、イタリアの伊達男になったつもりの僕は、新たな人脈だとかいつもと違う服装、いつもと違うサービスを楽しむ可能性があったり、感性の幅が広がってきたり、新しい経済効果を期待することもできるかもしれない。

セルフキャスティングの概念は、自分のお気に入りのサービスや商品に起因して、自分のステートメントをつくることができる。それを利用したものが、zibaのメソッドです。2005年ぐらいに、銀行の顧客体系を変えて、売上を2倍にして『Businessweek』誌のゴールドをもらったように、アメリカのzibaはもうビジネスコンサルタントになっています。ziba tokyoは、2006年に創立されました。僕たちは、デザインを提供するのではなくて、インテグレートされたコンシューマーエクスペリエンス、クライアントの顧客へ美しい体験を提供するというのがステータスです。

これは、最近zibaが開発したHEINZのケチャップボトルです。これを使ったことある方はいらっしゃいますか。日本のケチャップのボトルとは全然違って、これは、すごく押し心地がいいんです。ちょっと握ると、バスッとケチャップが飛び出す。でも、1カ月ぐらいは全く口のところが汚れない。この押す体験をすごく重視して、何度も何度も繰り返しプロトタイピングして熟成させたのが、この商品です。

それから、近年レトロスタイルのプロダクトが、キッチン用品や家電製品に散見されます。僕たちはKitchenAidという会社のコーヒーメーカーが原型だと思っている。多くのアメリカの家庭では、1920年にデザインされたKitchenAid製のフードプロセッサーが、未だに健在でZIBAは、そのメタファーを新しいコーヒーメーカーに搭載してVIを展開しました。

それから、これはコールマン社の火災報知器です。コールマン社はキャンプ用品を主につくっていますが、新しい商材として火災報知器を発売しました。ZIBAは5種類の異なった形状の警報機に、共通の記憶しやすいデザイン言語を施シマスによる最速のブランド認知を実行しました。その結果、後発にもかかわらず発売後は、一気に40%のシェアをあげました。

経験には提供する側も、それから提供される側にも自己を主人公にしたストーリーが存在します。そのストーリーにリンクさせているのが、セルフキャスティングです。全ての製品とサービス、それと人には必ずストーリーが介在している。入山先生のお話ともリンクしますが、ここでのストーリーが面白いかどうかで認知されるか、それともその商品・サービスと顧客との新しい関係をつくるかがキーになる。

このストーリーには、三つのポイントがあります。一つはプロット、筋書きです。二つ目がシーン、場面です。三つ目がロール、役割です。これは使う人も、それからそれを販売する人、それからお店で提供する人、それぞれにロールがあるということです。この三つでストーリーは構成され、セルフキャスティングは展開していくわけです。

そして、セルフキャスティングでもう一つ重要な点は、起動するスイッチです。これを僕は「ホワイトスペース」と呼んでいます。今から三つの事例をお見せしたいなと思います。

一つ目は、UMPQUA Bankです。銀行の顧客体系を変えて、1年間で売上を2倍にしたという、zibaの成功例の一つです。農業従事者をメインクライアントとして、オレゴンとワシントンに65行ある銀行です。太った行員のおばちゃんが、長靴を履いたワーカースタイルの顧客とため口をきいているみたいな銀行で、窓越しに行き交う潜在顧客の方たちは、「自分には関係ないね」と思っている。頭取は、収益が上がらないためロゴでも変えようとオレゴニアン新聞にロゴ募集の記事を掲載しました。ZIBAはその頭取と接触して、顧客体験を変える独自のデザイン戦略を提案しました。

これが、出来上がったUMPQUA Bankの外観です。ここに新しいロゴマークがあります。地元意識が非常に強い地域だったので、地元の象徴的な木をデザインしました。歩道側から見た、中の様子がこれです。入口にはペットの水飲みが置いてあって、ペットと一緒にどうぞいらしてくださいと意思表示がしてある。中に入ると、既存の銀行のロビーとは全く異なる什器がならんでいる。アメリカでも日本でも銀行で5分でも待たされるとイライラしてきますよね。でもこのインテリアに囲まれていると、イライラしないんです。オレゴンの美味しいコーヒも用意されていて、ここでもう思いっきりくつろいでくださいというような意思表示がしてあります。もしご用件があるならば、奥のカウンターで行員が対応させていただきます。オレゴンにはブティックホテルという小さなデザインホテルがたくさんあります。白黒の写真がいっぱい飾ってあったり、お気に入りのイーム

ズの椅子がいっぱい置いてあったりします。顧客たちは、そのロビーやカフェでお茶を飲んだりするのが、日常の楽しみだったのです。その体験を銀行のインテリアデザインに搭載しました。

銀行に入ってすぐ左側には、商品比較を行うためにネットサーフィンができる場所があります。行員が自信を持って他社との違いを説明するから、無駄な値引きは必要なくなります。また週末には、音楽会、映画の鑑賞会、預金の相談会を催して、季節・イベントごとに行員自身が簡単にパネル交換できるようなプロダクトもつくりました。

もう一つ変えていけないといけないのは、ため口をきいている太った行員のおばちゃん達です。zibaは、2週間のホテルでの研修プログラムをつくりました。研修が終了すると、おばちゃん達はコンシェルジェになって帰ってきます。ただ、このコンシェルジェを1カ月でも放置しておくと、太った行員のおばちゃんに逆戻りしてしまう。そうならないために、奥に隠したカウンターは、コンシェルジェを思いっきり演じきれるような舞台装置にしてあります。アメリカの銀行のカウンターは、高さがあって、鉄格子が入っていることが、まだたくさんあると思います。しかし、オレゴンでは夜中に女性が1人で歩いても安全な場所ですので、まるでホテルで仕事をしているようなカウンターに仕立て上げました。

この舞台装置を使って思い切りコンシェルジェを演じることができる行員の人たちによって、長靴を履いたお客さんの服装が変わってきます。そして、窓越しに通っていた潜在顧客の人たちが巻き込まれる。その人たちが巻き込まれたときに正のスパイラルが回って、1年間で売上が本当に2倍になった。そのため、65行全部やることになりました。

ほとんど宣伝広告を出さずに、お客様自身がYouTubeだとかネットにこの内容を掲載してくれたので、数億円の広告宣伝費に匹敵しました。この事例でのホワイトスペースは、「演じ切れる舞台装置」ということです。インテリアを変えることが目的ではなくて、太った行員のおばちゃんを思い切り演じさせるような舞台装置をつくることで、ストーリーを展開させたという一つの成功例です。

二つ目は、決裁権者のセルフキャスティングです。ナイキジャパンの日本のスタジオが目黒にできたときに、そこのトップからスタジオに遊びにおいでと、お誘いを受けました。どうせなら、ただ遊びに行くだけではなくて仕事につながるように、商品企画をお土産に持って行くことにしました。僕は土曜日の3時間を使い、商品企画のためのシナリオスケッチを描きました。

ここに就学前の子どもがいます。お父さんは大学のバスケットボール部でジョーダンモデルのバスケットシューズを履く体験をしました。お母さんは、中学生の頃からナイキブランドが気に入っていて、ナイキのウェアやバックを所有しています。この子どもがこれからどのようにナイキブランドと関係性をつくって行くかが、ブランドと顧客の継続的な関係構築に繋がります。

高齢化が進み、おじいちゃん、おばあちゃんは、確実に増えています。いわゆるシックスポケットという状況です。さらに最近では、ひいおじいちゃん、おばあちゃんまで健在で、下手したらテンポケットも十分あり得ます。1人の子どもに投資できるポケットが10個あるということです。こ

の絵では、おじいちゃん、おばあちゃんはスマホで孫とSNSをやっている。他にも、遊んだり、友情があったり、勉強したり、初恋もあるでしょう。近い将来、ナイキとつながって、アスリートになりたいなと思うかもしれません。

さて、これは何の商品企画かという、ランドセルの商品提案です。これを見せた後、トップの人が、「このナイキのランドセルだったら小指一本で持ち上がる軽さだね」と発言しました。それから、「革の素材ではなくて、シューズのメッシュの素材を使ったらどうか」という意見も飛び出しました。「そのとおりですね、いいじゃないですか」と僕が言ったときには、もうこの商品企画は、その決裁権者発のアイデアに移行しています。この場合、僕のような外部のデザイナーだけでは、プロジェクトを立ち上げることができないのですが、クライアントの決裁権者自身をクリエイターにセルフキャスティングすることにより、最良な設計者や営業マンを編成したチームを立ち上げ、予算を組んでくれて、プロジェクトが回り出すわけです。

僕はこのシナリオスケッチにランドセルのデザインを一切描きませんでした。その理由は2つ、もし決裁権者がそのデザインが気に入らなかった場合はアウト。もう一つは、スピードのためです。金曜日に出会い、月曜日にプレゼン。あと一週間あったら他社のベンチマークや売り上げ予測等が商品企画には必須です。僕はその作業を省き、決裁権者がクリエイターになれるホワイトスペースを工夫しました。でも心配は不要です。チーム編成後は専門家により、必須事項は僕が行うよりずっと高度に検討されます。ここでのホワイトスペースは、「自分ゴトになる共創道具」という仕掛けです。

最後は、ステークホルダーのセルフキャスティングです。今から登場人物が3人出てきます。その3人に、同じベクトルを持ってもらうために共通言語をつくるというお話です。

これは、「生命保険加入不可能を可能にするアクティベーション大作戦」という僕の経験です。この資料は、みんなから意見を吸い上げて改良していくための資料です。うちの会社は12月決算なので、2カ月前から電話が毎日鳴りやまない。「決算などの備えは万全ですか」、「勇退後のご自身と家族の生活は万全ですか」、「超過累進課税制度に対してアプローチはしていますか」、「社員の福利厚生への備えは十分ですか」という電話が、1日に3回くらいは保険会社から来ます。保険会社は金融商品を買わせたい。僕は、その中から2、3社を選ぶわけです。

そうすると、美人の外交員がやって来て、ものすごくバラ色の話をしてくれます。財務、役員慰労金、事業保障の話や、5年ぐらいで返戻率が一番高いものを示してくれます。ただ、保険に入るには、健康診断の結果が必要です。健康診断の結果がよくないと保険には入れません。もしくは、すごく高く値段がなってしまいます。そのため、先ほどのバラ色の話は、なくなってしまいます。

これを可能にするために例えば、結果にコミットする〇〇ザップを2カ月間行う。〇〇ザップではないが、僕も2カ月で13キロやせたことがあって、13キロやせると、健康診断の数値は全部正常値になる。こういうエクササイズを保険会社などが提供したらということが、この提案です。この社長は、保険になんとか入れてハッピーで、さらに保険に入った後も運動を継続していくと、病院

に行く必要がなくなり健康保険なんかも使わなくなる。そうすると、政府の財源も非常に喜ぶわけです。

生命保険会社は、高い金融商品を買わせたい。エクササイズ会社は高額な会員を誘致したい。保険会社は社長を高額な保険に入れて且つ、満了まで保険金は支払いたくないわけです。ですから、常にお伺いを立てる。それは、新しい営業の機会でもあるわけです。エクササイズ会社は、高額で継続する会員の増加を促したい。そのため、この社長が会員になれば、友人の社長を紹介してもらえる機会が発生する。このスキームには、WIN-WINになる関係があり、この保険を入れるための2カ月間のパーソナルトレーニング費用は、保険会社とエクササイズ会社が払っても、後で十分回収することが可能なのです。以上のようなスキームをわかりやすい図で示しました。ここでのホワイトスペースは、「横軸をつくるスケッチ」です。

日本は、あれもこれも技術の足し算を重視して、市場に存在感をつくってきました。ただ、もはや技術の足し算だけでは、市場の満足を得ることはできません。これからは、顧客と共創するストーリーが重要な鍵となります。最先端の技術でも、ストーリーに必要ななければ、引き算が必要になる。その引き算こそが哲学であり、ストーリーを分かりやすく印象的にする。それを実践する有効な展開が、セルフキャスティングです。非日常の主人公が新しいアイデアと出会うときに、イノベーションが始まります。この出会いという体験をつくってくれるデザインを、日々追求しているのが ziba tokyo のやり方です。

○コーディネータ

どうもありがとうございました。

セルフキャスティングでは、自分を少し違う形で置き換える、あるいは場面を違う形で置き換えると、意外な結び付き、新結合、イノベーションが引き起こされるのかなと感じました。

それから、ホワイトスペースというと、ビジネス上では、新しい市場とかまだ空白の市場で、ビジネスチャンスがあるという言葉です。ただ、ziba tokyoの平田さんの言葉としては、もっと面白いものと感じました。平田さんのお話には、いつも余白があり、完全に埋めない。完全に埋めてしまうと、イエスかノーかという判断しかないわけですね。クライアント、パートナー、共同制作者などに、「ここは、こうしたほうがいいんじゃないか」「ここって、もしかしてこういうこと？」というような形で、必ず余地が残されている。それによって、「実は、そうだったんだよ」と言った瞬間に、「ああ、それは素晴らしいね」と話が大きく進んだり、新しい結び付きが生まれたりする。私も一緒に奈良の地域創生に行ったときに、町長さんや周りの人が巻き込まれていくという経験をしました。

○平田氏

さっき入山先生がおっしゃったように、知の探索には、人と人の結び付きがある。人と「もの」

とか「こと」とか「サービス」が結び付いたときにも、イノベーションが起こるというのが、僕の考え方です。

○コーディネータ

やはり知と知の結び付きなので、アイデアとアイデアが結び付くということでは、IoTのように、ものと結び付くことで、人の中で新しい知、知の結び付きが生まれるということですね。そのあたりも含めて、パネルでかなり議論していきたいと思います。ありがとうございました。