

## STRAMD（戦略経営デザイン）の時代 ーデザインの核は、物から人へ、作品から産業へー

講師：中西 元男 PAOS グループ代表

日時：2010年7月27日（火）18時30分～20時30分

場所：中之島BANKS

**司会：** ただいまから、デザインビジネス塾・第4回目の講義を行います。

今日は、わざわざデザインビジネス塾のために、大変お忙しい中、東京から中西元男さまにお越しいただきました。中西さまは PAOS グループの代表でございまして、システムデザインにとどまらず、これまで 100 社を超える企業の事業戦略やブランド戦略、経営の立て直し（企業再生）、事業構造改革、公的機関のコーポレート・アイデンティティやブランド・アイデンティティを手掛けておられます。塾生の皆さんも、こうした略歴については十分ご承知だと思います。

本日は「STRAMD（戦略経営デザイン）の時代」と題してお話をいただきます。

今日も塾長の間宮さま、吉田さま、塾頭の越田さまにも来ていただいております。それでは、早速ですが、中西先生、よろしくをお願いします。

**中西：** 皆さん、こんにちは。市役所の角を回ろうとして温度を見ると、夜になろうかという時間に 34 度という表示が出ていたのでビックリしましたが、異常な暑さで、こここのところ常識を破るようなことが次々と起こっているように思います。

最初にいただいたのは「大阪ブランディング」というタイトルでしたが、それを「STRAMD（戦略経営デザイン）の時代」というテーマに変更してほしいとお願いしました。「今、デザインの分

野は何を求められているのか」、あるいは「この分野で何が起ころうとしているのか」について話をさせていただいて、その後は皆さんとのディスカッションの時間というか、質疑の時間を設けていますので、そこで意見交換をさせていただければと思います。

デザインは、重要視されてきてはいますが、現実問題としては混迷状態に入っていると言っているかもしれません。これは、デザインだけではなく、さまざまところでそういう状況になっています。最近の仕事の相談も中国ばかりです。中国にはお付き合いがあるので年に数回は行くようにしていますが、行くと生の情報が得られます。

最近、上海万博に行きました。上海に来るのなら復旦大学で講演をしてほしいと依頼されましたが、中国がすごい勢いでデザインに力を入れているのがわかって驚きました。ここ 10 年の間にデザイン系の大学を 1000 校以上つくったそうです。

日本の人口が約 10 分の 1 ですから、日本で 100 校をつくるというほどの勢いです。それほどの勢いでつくったので先生がいなくて大変だということですが、つくっておけば競い合うからその中からこれだという人材が出てくるということです。そこが中国らしいですね。確かに、競争の中からスゴイものが出てくる可能性は十分にあります。

若い人から経営者、あるいは街の雰囲気全体を含めて国全体がすごい勢いで、日本の高度成長期

もそうだったのかもしれませんが、それ以上だという感じがしました。日本は成長期を終えて成熟期、あるいは脱工業社会へ入った国なので単純には比較できませんが、中国は最低でも年率8%の経済成長を目指し、実際は10%を超える成長を続けています。GDPが8%成長すると10年で倍になります。倍々ゲームで20年たつと4倍になります。都市部はそれをはるかに上回ります。かつての日本もそうでしたが、成熟化した国では2、3%伸びればいいところで、4%もいけば成長だと言ってもいいと思います。ですから単純には比較できない。

量の戦い、あるいは価格競争で立ち向かうと勝



てるわけがない。そういう中でデザインは非常に重要な位置づけを担っていると

考えています。ところが日本は、モノ離れができない、工業化時代型のデザインから離れられない状況にあります。デザインを特集する雑誌を見ても結局はモノ・作品になっています。結果そうなるのはあり得ると思いますが、それが頂点になってしまうと、デザインは個人プレーの域を出られない。これが大きな問題点だと思います。

デザイン教育あるいは政策では、日本は韓国や台湾に大きな差をつけられつつあります。経済産業省のデザイン政策室の人に「10年後、この国のデザイン政策はどうなるのか」と聞いても返事ができない状況だと思います。これは非常に困ったことで、国は頼りにならないということになると、民で何とかせざるをえないのではないかと思います。私も長くデザインの世界で飯を食べてきましたので、最近是人材育成や教育活動、あるいは本を書くなど、自分にしかできないことをやろうと

考えて動き始めたところです。

私はデザイナーになろうと思ってデザイン学校に行きましたが、ある日、本当にデザイナーがデザインを世の中に残せるのか？と疑問を持ちました。確かにデザイナーは画を描くことはできます。あるいはモデルやダミーをつくることはできますが、それを生産にうつすという意味決定をするのはメーカーの経営者であり、売ることに決めるのは小売業のトップです。そうなってくると最終的には、デザインを理解して生かしてくれる経営者、あるいは経営者に理解してもらえるデザイン理論や手法を開発しなければならないと思い始めました。それから思い立って大学に入り直し、大学院を終えたときに始めたのが今の仕事です。

ポスター1枚、パッケージ1個、プロダクト1個といった作品主義的な仕事の仕方ではなく、むしろ企業の経営レベルにデザイン発想を入れていこうということで始めました。やり始めると、デザインを基軸にいろんなことができると実感しましたので、これまでの経験を活かし、人材を日本の中で育てていこうと始めたのが今日のテーマでもあるSTRAMDです。

経営資源というと人・モノ・カネ・情報が出てきますが、これがあれば競争に勝てるのかというと、現在はそれだけでは難しいのが実態です。工業化社会ではモノ・カネ・情報でよかったのですが、今のような情報化社会になってくると、それだけではなく、むしろ創造力・洞察力・開発力が重要な経営資源になります。

情報化社会では、企業がいくら良いことを考えても、あるいは良いものをつくったとしても、それを表現していく、演出していく、伝えていくことが非常に重要で、企業だけではなく自治体も含めて、表現力や演出力、伝達力も今は立派な経営資源だとみなすべきだと考えています。

人間の体に例えると人・モノ・カネは、なけれ

ば困るので体力のようなものです。それに対して創造力や洞察力は知力です。それをいかに魅力的に見せるか。あるいは好ましく見せるか。あるいは良いイメージを与えるか。表現力や演出力、伝達力は、魅力としての経営資源であり、体力と知力と魅力がそろって初めて現代企業の経営、マーケティングマネジメントがうまくいくのではないかと考えています。そういう意味では、一方は物的価値・モノの極で、一方は情報価値・イメージの極だといってもいいと思います。どちらが大切かというよりも全部を含めて重要だということです。

私は今まで手掛けてきた仕事の中で、ブランドが必要だと思えばブランド戦略を練り、ビジュアルアイデンティティが必要だと思えばそれをつくってきました。場合によっては、これだけの経営資源がある会社なら、それを生かして新しい事業を興すべきだと提言もしてきました。あるいは標準化をすることによってコストダウンを図っていく。最近では、早稲田大学の職員や先生の名刺の単価を、従来の100枚で4000円から半分の2000円に落としました。これはコストダウンつながります。それが大きな組織の場合は成果になります。

多様な角度から活用できるのがデザインです。工業化時代のマーケティングは初めにモノありきで、まずモノをつくり、それをどう売っていくか、どう広告をしていくかを考えていく。こういう回路だったと思います。

ブランドとは、人・モノ・カネや創造力・洞察力・表現力、これら全てが集まって一つの情報的評価になったのがブランドである、という考え方をすべきだと思います。ブランドは、企業のネーミングではなくて企業の思いであり考え方です。ベネッセは、フィロソフィー・ブランドと呼んでいます。企業の理念をつくり、その理念をブランドにして、理念が事業につながっています。そ

れらを一つの象徴にしたものであるべきだと考えています。

非常に面白いのは、昔はモノをつくり、それを宣伝・販売していくマーケティングがありましたが、ブランドが出来上がると逆にブランドの価値によって体力（人・モノ・カネ）が活かせる時代になりました。そこで逆転現象が起こっていると思います。例えば、ナイキの靴はナイキでしかつくれない。ナイキと同等の物的な性能を持った靴をつくれるところはたくさんありますが、ナイキのブランドをつけた靴はナイキにしかつくれない。そこにナイキの強み、ナイキのブランド力があり、ブランド力があるから商品がつくれるということだと思います。これは iPhone や iPad も同じで、アップルがつくりあげてきたブランド価値があるから伸びています。昔からの経営資源を生かせる時代になってきていると思います。

情報価値ということで考えてみると、マーケティングマネジメントをつくりあげていくためには、経済的に成り立つ一方で、生活文化や社会文化を含めて広い意味で文化的に成り立っている。そういう状況の中で存在しているのがブランドの位置づけだと認識しています。

今年4月から、桑沢デザイン研究所で STRAMD の講座を夜の社会人コースで始めました。これまでの仕事の中で蓄積してきたものが、何十年かたって今では経験というよりも一つの歴史になっています。デザインやブランドは、人に見せるためにつくるものなので、つくればどんどん出しますが、ライバルに抜かれないほうがいいので社内ですらわからないようにしてきました。その結果、例えばベネッセやブリヂストンのように成果が出たところがあります。そろそろ30~40年前に考えていた戦略を表に出してもいいだろうということで、それを使って人材育成のプログラムを始めたのが STRAMD というプロジェクトです。

開講すると面白い人たちが集まってくれました。現在は28名ですが、年齢でいうと、一番若い人は24歳、一番上は63歳、平均年齢が約38歳余で、40歳前後が一番多いです。中には札幌から飛行機で通学してくる人がいて、週に2回ですから年間300万円以上も通学費にかかるそうです。集まった人たちを見ると職種はバラバラで、学芸員や管理栄養士、一級建築士の取得者が2人、MBAを持っている人も4人います。しかも、MBAといってもダートマスやINSEADなど世界でも超一流のMBAです。

そんなにアナウンスしなかったのですが、そういう人たちがデザインの勉強をしなければいけないと思い始めているのが今の時代だと思います。デザイン思考を自分の専門の中に取り入れたいと考えています。定員は30名で、一人は途中から外国に行ってしまう、一人は会社が許可してくれなかったのでは今は28人ですが、この人たちは非常に熱心です。先生たちも非常に熱心で、私も責任上、全講義に出ています。

応募の動機を読むと、ダートマス大学のMBAを取得している人は、「MBAは理論と数字の世界であるが、経営は、それだけではなくて、そこに情の世界がある。それを学びたいために来ました」



と書いていて、非常にありがたいと思いました。全体の中で直接デザイン業に携わっている人は4分の1で、残りの4分の3は直接デザインに携わっていません。そういう人たちがデザインの勉強をする時代になっています。

STRAMDが狙ったのは“Strategic Management Design”戦略経営デザインです。今までのデザインは、デザイナーズワールドという

か、作家・作品主義なのでどうしても作品のデザインになります。デザイナーズワールドだけでは難しくなっているのが今の時代で、デザイナーだけでデザインが活かせるかというところではなくなってきました。デザイナーが生きていくためにも事業や企業そのもののデザインをしていく。成熟化した世界では、生活や社会のデザインが重要になってきます。私はデザイナーに対して、広い意味で「デザインリスト」という言い方をしています。デザインリストの育成を目指してSTRAMDを始めました。

いろんなところで話題を呼んでいます。受講生たちに毎回ブログを書かせていて、前期だけで30回あります。STRAMDで検索すると出てくるのを見てください。それに反応して、京都では連携できないかという話がありました。今度、仙台にも行きます。これはいいことだと思います。従来のデザインそのものを変えていく。あるいはデザインに求められている内容を変えていくことが重要だと思います。

教育カリキュラムで中心になる部分は私が担当しますが、内田繁さんや紺野登さんのほか多くの人たちが協力してくれて、非常に面白い形で進みつつあります。STRAMDの人材、つまりデザインリストですが、デザインリストの育成は理念構築力をつけることです。受注産業や処理屋としてデザインするのではなく、その部分はもちろん重要であり必要ですが、大本にある理念や方針がデザインできなければ、今までの経験からいっても結果は良いものにはならないと思います。同時に、それが感動価値を生み、企業発信力をつけることを知るのが非常に重要だと思います。

これは名誉なことですが、ハーバードとスタンフォード大学のMBAコースから、私の会社の事例を教科書に載せたいという申し入れがありました。ハーバードとスタンフォードは、マーケティ

ングマネジメントの教科書を5年に一度ずつ改定して、それを一緒につくっています。ソニーやホンダならともかく、うちのような小さいところで、しかもMBAを出た人は一人もいないと言うと、シリコンバレーで数多くの起業家を育てたT. コズニック先生は、「今までの経営コンサルタントの事例では、企業の体を治す、あるいは心を治す事例はたくさんある。しかし、企業に感動的な経営環境をつくり業績を上げたり、あるいはつぶれかけた会社を立て直すケース等ほとんど見たことがない。それを手掛けているから取り上げたい」ということで、3年間ほど取材を受けて教科書に載りました。エモーションという言葉のコズニック教授は使いましたが、理念をつくり、それを発信・具現化し、感動価値をつくるということです。

加えて、目の前のことだけではなくて、長期的な戦略をつくっていくことが重要です。多くの企業では目標をつくる時はゴール型になります。要するに、クリアすることばかりやってきたわけです。確かに日本の成長期はそれでもよかったかもしれませんが、5年後、10年後、20年後、どこに行くのか、何をやりたいのか、それがないままに目前の目標を立てるから、右往左往してムダが多くなります。これが一番問題で、むしろゴールよりも重要なのはディレクションで、ディレクションのステップとしてゴールがある、という考え方が重要です。

これも基本的な部分ですが非常に重要なことで、今の時代はあらゆるものが二つの価値尺度で捉えられています。工業化時代から情報化時代へという話をしましたが、企業にしても事業にしても商品にしても、一つはモノとしての価値があります。物的価値という部分と、もう一つは情報としての価値で、これも非常に大きな比重を占めています。企業や事業や商品は、常に物的価値と情報価値の

両方から見て、両方をつくり成果を上げることが非常に重要だということです。

伝えることで初めて価値を持つのが情報化社会型の一つの特色で、どんなに良い考えを持って、良い商品をつくっても、伝えることを怠ると存在したことにはならない。そういう怖さを持つ社会だと思います。逆に、悪い伝わり方をするととんでもないことが起きます。特にツイッター（Twitter）みたいなものが出てくると、とんでもない形で話が走ることも起こりうると思います。

伝え方には、理論的に伝える伝え方と感覚的に伝える理解訴求があります。たとえばブランドやロゴは、まさに感覚的に伝える部分だと思います。性能や機能とは違って、仮に表情があったとすると、これは感覚訴求の部分です。つまりイメージで伝える。しかも今の時代は大量の情報があります。特に最近インターネットやツイッターなど、ソーシャルメディアがたくさん出ているので情報過多社会になっています。

情報過多に加え、スピードの時代だともいわれています。これは皆さんも感じていると思いますが、そうなるにつれ、理解訴求や意味訴求よりも感覚訴求や感性訴求が重要になってきます。ゆっくり考えて判断しては時代に遅れるという人も出てきている状況の中で、感じさせる力・感じ取る力が重要であり、それが企業風土や経営方針の中にあることが非常に重要だと考えているわけです。

工業化時代は、情報価値をつくるという一つの操作概念、企業が操作できました。広告を出すのもそうです。ところが、現在のようにインターネットなど多様な形で受け手が勝手に情報発信をすると、発信元は操作できない。もちろん操作できる部分もありますが、操作概念というよりも、情報化社会における情報価値はむしろ基盤概念だという考え方をすべきだと思います。

そうなる、伝え方の問題ではなくて伝えるに足る価値があるかどうか。モノにしてもサービスにしても、人的なサービスだけではなくて情報発信も含めて、安定性のあるものをいかに生み出すか。その会社・商品は伝えるに足る価値を持っているのか。そこで競争の時代に入っていると考えるべきだと思います。

リーマンショック以降、完全に世の中の構造が変わってきていると思います。構造が変わり、次の2番底が起らないように必死に何とかしようと思っているわけです。では市場経済第一主義の時代に戻るかというと、環境問題も含めてありえないわけです。

いったい何が起っているのかというと、人・モノ・カネ・情報を経営に置き替えると、モノの世界は物的経営や技術経営で、これは日本が一番得意としたところ。一つは人的経営です。特に日本の会社は、企業一家主義といって、人を組織として動かすことについては非常に強かったわけです。かつては、一流大学を出て一流企業に勤めれば一生安泰で、組織の一員としてまじめに勤めていれば一生食うに困らない、安全が保障された時代がありました。これがバブル以降に出てきて破裂したわけですが、いわゆる財務的経営があります。リーマンショックの問題が起こると、实体经济の4倍もの金融市場経済になり、どこかで破裂するのはわかっていますが、やがて破裂してモノが売れなくなり、雇用問題も起こるといって、全部が破壊されてしまうことになるわけです。

これを立て直すには知的・美的経営しかないと思っています。だからこそデザインが重要だということ。審美性や快適性と書いていますが、これ（審美性・快適性・安全性・倫理性・個性）はデザインの5大要素だと思います。あらゆるものを少しでも美しい存在にし、審美性を追求していくことがデザインのミッションです。あるいは、

空間にしても着る服にしても、なるべく快適であるようにしていく。快適性もデザインの重要なミッションであり、人の幸福を考えると安全性も重要なミッションになります。

Gマークのときに、きわどいものが出てきて議論になったことがあります。審査基準をどこに置くかということ、例えば兵器は、確かにフォルムとしてはきれいで、グッドシェイプやグッドフォルムといえるかもしれませんが、決してグッドデザインとは呼べない。なぜなら、人の安全性を損ねることのためにつくられているところに問題があるわけです。あるいは、エコロジーデザインやユニバーサルデザインでは倫理性も大事な要素になります。当然、競争力を持つという意味では、個性をつくるあげることもデザインの重要な要素になります。私は、これがデザインの5大要素あるいは5大ミッションだと考えています。

すべての産業がサービス業化していくといわれますが、とにかくモノがあればいい、カネがあればいいという時代ではなくなってきました。競争も知的財産権の競争になります。あるいは社会や文化貢献もあります。あるいは、今までは業態でよかったのですが、自社をどうするか、企業文化どうつくりあげていくかも非常に重要です。

最近、デザイン界で世界的に注目されているキーワードは「Design Thinking (デザイン思考)」だと言ってもいいと思います。「Design から Design Thinking へ」ということだと思います。スタンフォード大学はデザイン・シンキングを軸にd.schoolを大学院でつくりスタートしています。東大はi.schoolを今年の夏からスタートさせています。

私が早稲田で総合大学はデザイン科をつくるべきだと提案したのは1962年の学生時代の話ですが、いつまでたってもできない。東大もi.schoolをつくるにあたっては、東京大学知の構造化セン

ターのセンター長である堀井先生の話をしました  
が、結局は文科省の壁があってすぐにはできな  
かったそうです。

非常に難しい話で、7名の生徒に対して1名の  
専任教授が必要という文科省の壁があります。こ  
れがあるために早稲田もできなかったのです。1  
学年に20名の生徒を大学院生として取るには3人  
の専任教授が必要になり、そのうち半分以上は早  
稲田から出すというルールになっています。先端  
の分野で実務経験者を必要とするということにな  
ると、学部そのものが成り立たないのです。大学  
の専任教授になるには、著書が2冊、論文は40本  
以上という約束事があります。

早稲田の白井総長は、理工学部の上につくろう  
と考え、早稲田ハウスという会社を設立して企業  
寄付を集めて、文科省の許可だけは早稲田の先生  
が取って、実際の先生はそこから派遣してはどうか  
と考えました。あれぐらいの規模になると、年  
間の予算が1千億ほどあります。早稲田大学だけ  
で30万人都市ぐらいの予算を持っているので、総  
長ともなると相当の技量がないとできないと思  
います。そういう話をしていましたが、結果的には  
リーマンショックが起こって寄付どころではな  
くなったのが実情です。

東大もそうで、i.schoolのiはイノベーションの  
iで、工学部の上につくっていますが、結局は文  
科省の許可が取れないために、東京大学の大学院  
生のみ受けてもかまわないということで、3年間  
で実績をつくってチャレンジしようというのが、  
i.schoolです。この大本になっているのが Design  
Thinking (デザイン思考) です。

STRAMD も、「経営をデザインする・思考する  
時代へ」と書いていますが、今までにはないニュー  
・ビジネススクールを目指しています。日本を  
このまま放っておけない。この講座もそういう理  
由だと思います。要は、企業経営をデザイン思考

する。単品ではなく、企業の経営レベルからデザ  
イン思考を入れていくことが重要ではないかと考  
えているわけです。

これは実際に始まった教室の姿です。最初は教  
室スタイルでしたが、今はノルマを与えて競争さ  
せるので5~6人のグループに分けています。皆  
さん熱意があります。桑沢デザイン研究所は専門  
学校なので文科省の規制を受けません。東京都の  
許認可があればできます。実際は渋谷区役所の許  
認可があればできますので、とりあえずスタート  
させることが重要だということでした。開講すると  
素晴らしい人材が集まってくれたので、捨  
てたものではないと思いました。

これは、昨年、講演を頼まれて台湾に行ったこ  
とが一つのきっかけです。そこでは学生のコンク  
ールが行われていて、学生グループが221万円も  
の賞金をもらっています。これは日本円にすると  
600万円です。賞金をつける仕組みができています。  
明快だと思ったのは、「台湾には一つしか資源がな  
い。だから教育に力を入れなければならない。同  
時に、これからの時代は、工業生産にすでに一定  
の技術レベルに達しており、それを生かすのはデ  
ザイン力である。21世紀は文化の時代であり、文  
化をつくるにはデザインが非常に重要だ」という  
考え方で、デザイン人材の育成を始めています。  
最初は経済産業省が2003年に計画したというこ  
とですが、2005年からこの制度を始めて、最初の  
年には7件、2009年は73件が賞金を取ったそう  
です。

中国人らしい仕組みだと思ったのは、世界中で  
学生が応募できるコンペの一覧表をつくり、それ  
ぞれの賞にランクをつけて、それに金賞・銀賞・  
銅賞というように賞金をつけています。人のフ  
ンドシで相撲を取るといって表現は悪いですが、う  
まい仕組みだと思います。

台湾の教育相とデザイン教育界が一緒になって

仕組みをつくり、学生が応募できる賞を中国語に訳してインターネットで流しています。毎年増えているので大変だということですが、賞金が半端ではない。日本は毎日デザイン賞をもらっても100万円です。ところが、学生の方で多い人だと200万円もの集金がもらえます。これは刺激的ですから必死になって応募します。外国で評価されたものに対して賞金を出す。ある意味では文化と経済を両天秤にかけながら、非常にうまいやり方だと思います。

デザイン教育に非常に熱心です。インドや中国は、デザイン教育に関しては、日本ではなくて台湾に相談しています。そういう現実があります。展覧会に応募して賞を取ると高額な賞金もらえる。これが現実に行われています。デザイン教育に関しては、確実に日本より先を行っているように思いました。

韓国の李さんという女性社長は、韓国の経団連の第1号の女性会員ですが、親に結婚資金はいらなから出版社を買いたいと言って、出版社を買ってデザインの雑誌を出し始めます。彼女は成功していくことになりませんが、それは普通のデザイン誌ではなくて、生活の中に喜びを取り入れる、そういう雑誌を出しています。

もう一つ、リビング・デザインフェアという展覧会を始めるわけです。日本のようなGマークは、韓国でもデザイン振興団体がやっていますが、それとは別にリビング・デザインフェアを開催しています。Gマークもいいですが、そうではなくてカウンター・カルチャー・パワーというか、そういうものも出てきました。活気に満ちた、素晴らしい賞だと思います。人気のあるファッションデザイナーに食



器のデザインをさせて、しかもテーブルセッティングまでさせて、人気が出たものは実際に生産して販売していますが、大変な人気です。大企業と組んだGマークとは別に、民が賞をつくり、若い人たちが入場料を払ってたくさん来ています。

これには驚きましたが、骨董さん屋に札がたくさん貼られています。これは売れた数で、買いたいと手を上げると、その商品と寸分たがわないものをつくって、それをみんなで分ければいいという考え方です。西山浩平さんの空想家電に似た方法だと思いますが、そうすれば職人技も衰えないで、同じものをみんなが持てるということです。これは送り手の発想ではなくて受け手の発想です。そういうところにも驚きましたが、こういう部分でも日本は遅れています。正直、そういう気持ちを持ち続けていますが、いろいろ提言してもなかなか動かないのが現実です。

デザイン教育は四つに分けられるのではないかと考えています。一つは作家・作品主義、日本のデザイン界の教育はこれです。最近、千葉大や九州大学では、デザイン教育を受けた人に経営学修士を取得させることが始まっています。これは日本だけではありません。デザインを勉強した人に経営の問題、マーケティングの問題をやらせるという教育分野が出てきました。それに対して、スタンフォードのd.schoolや東大のi.school、慶応も始めていますが、デザイン教育を受けていない人たちにデザインを生かす教育をしていく。今のところ、プロダクトオリエンテッドな状況だと思います。

STRAMDが狙っているのは、企業経営そのものにデザインを入れていくということです。そしてイノベーションが図れることを考えていきたい。従来のデザイナー育成の教育分野は、要は作家・作品を育てる。あるいは商品やサービスを育てるという部分です。STRAMDは、事業を生み出すこ

とや発展させることを考えていく。社会や企業を  
変革して次の時代の価値をつくる。この部分はま  
だ日本は勝てると思います。勝ち負けで決めるの  
はいけませんが、一番先行していると思います。  
われわれはたくさんのケーススタディを持ってい  
ますから、それを STRAMD で試みようとしてい  
ます。

(DVD上映)

**中西：** 最初に本を書いたのは大学のときです。  
大学のときに、デザインと経営学、マーケティング  
、その境界領域で何かできるかを考えました。  
今になって振り返ってみると、デザインはかなり  
のことができるし、それを立証してきたと思って  
います。これを、PAOSという会社の個別のモ  
デルではなくて汎用化したいと考えています。一  
つの目標は人材育成です。もう一つは今までやっ  
てきたことを本に書くことで、最近『コーポレー  
ト・アイデンティティ戦略 (Epi - CI)』を誠文堂  
新光社から出しました。

小岩井から依頼を受けたのは 1976 年ですから  
34 年前です。ブリヂストンは 1980 年ですから、  
ちょうど 30 年前です。ベネッセの方針を立てたの  
も 1980 年ですから 30 年前です。これは企業でも  
個人でも同じですが、思いをデザインしていくこ  
とで、だんだん形になってイメージが先行して実  
態を引っ張っていく。そういう構造にすれば結構  
なことができると思います。

CIにしても、最近は企業のロゴをつくること  
になっています。手っ取り早くカネになることば  
かりをやるようになり、結果的には、本当のコー  
ポレート・アイデンティティはできなくなってい  
ます。経営方針や企業理念をつくれる分野である  
はずなのに、どこかに行ってしまう、逆に韓国や  
中国のほうがそうなっている状況は嘆かわしいこ  
とだと思っています。目先のカネになればやる。

あるいは、デザイナーを部品として使う。そうい  
う変な仕組みが日本にできてしまっているのは非  
常に問題だと思います。

現実には結構なことができると思っています。  
私はデザインを6軸ぐらいに分けていて、核のデ  
ザインは審美性や快適性、安全性、それをできる  
だけ企業経営の中に広げていこうと考えています。  
一番重要なのは、デザインというと表現やブラン  
ドを含めて表象のデザインだと思い込まされてい  
るところがありますが、実際はそれをどう生かす  
かという政策や方針のデザインが非常に重要です。  
それがきちんとしていけば、何十年にわたって表  
現やデザインに生かせることになります。あるい  
は、そういう芽があるから新事業に結びついてい  
くわけです。

INAXは、トイレ事業の会社だと思っていますが、  
最初はTOTOが80%を超える圧倒的なシェアを持  
っていたので、3年半を区切りに戦略を立てて、  
社内ですら明らかにしないで進めていました。い  
くつも持っている手を順に出していく中で、5K  
(汚い・臭い・暗い・怖い・壊れている)と言わ  
れた公園のトイレをきれいにする運動を始めまし  
た。やがてそれが日本中のブームになり、行政も  
公園のトイレがきれいになるのはいいことです  
から、日本トイレ協会がトイレベストテンの表彰を  
始め、それから多くの自治体が始めるようになり、  
今は公園のトイレはきれいになっています。

公園だけではなくて、どんどんトイレを意識す  
るようになり、マーケットサイズが10年で3倍に  
なりました。これで市場創造というか、マーケッ  
トクリエーションができていくことになるわけ  
です。これは事業拡大や新事業のデザインだと思  
います。

伊藤忠からは、これからは総合商社の時代では  
ないから、国際総合企業としての理念をつくりた  
いということで依頼を受けました。そのときの事

務局長が、中国大使になられた丹羽さんです。当時の丹羽さんは、自分が将来社長になるとは思っていません。まして中国大使になるなんて思っていない。やがて伊藤忠の社長になり、会長になり、中国大使ですから、人の運命はわからないものだと思います。

それ以外に公共的あるいは社会的価値のデザインがありますが、ベネッセはまさに文化的価値のデザインです。創業社長が「岡山の一次産業では終わりたい。相談に乗ってほしい」と訪ねてきたのが1979年で、「文化化」という方針を出したのが1980年なので、ちょうど今年で30年になります。

こういう種類の仕事はデザインの分野だからこそできると思います。デザインは横断的で、価値が定量的に推し量れない。経営の意思決定を必要とする部分ですから、それを経営者にわかってもらうことが重要です。先ほどの6軸のデザインを全部やっているわけではなく、各社ごとにさまざまです。

最近の状況を見ていると、台湾の事例を紹介しましたが、彼らが考えているのは“Good Design is Good Business”で、日本は“Good Design is Good Works”になっています。モノや作品集から出られないところが非常に大きな問題だと思います。いったいどうすれば脱することができるのか。お役所も難しい。脱却するにはモデルをつくっていかざるをえないと思います。

コンセプトのデザインは非常に重要です。1988年に福武書店の第2次C Iプロジェクト開発の依頼を受け、そのときにベネッセという名前にしています。福武固有の企業文化の構築、先進先鋭経営を構築と認知、あるいは地域立地型のエクセレントカンパニーを目指す。こういうコンセプトですが、本社を岡山から移さなかったのも非常に良かったと思います。

こういうたぐいのものが『コーポレート・アイデンティティ戦略』たくさん出ています。今まで出したことはなかったのですが、出しておかないと、私もいつまで生きているのかわからない。出しても問題は起こらないと思いますから、今までストックしてきたものをできるだけ開示していきたい。

INAXもコーポレートレベル、企業全体のマーケティングを考えることが重要であり、モノを売るよりも企業哲学を売ろうということで「環境美」というキーワードを掲げています。哲学を売る会社になることが重要だということです。これはチャートの一つで、こういう種類のコンセプトのデザインはさまざまところでやっています。

量的なナンバーワン企業ではなく、存在価値のあるオンリーワン企業の時代になっています。当然、企業はモノやサービスをつくらなければいけない。生産することは重要であり、それを売り上げや利益に変えていくことも重要ですが、それだけではなく、環境機関・人間機関・文化機関として独自の存在になることが重要だと思います。

私が仕事を依頼されたときに考えるのは、「どうすれば、この会社は期待やあこがれを持って見られる存在になりえるか」「どこを生かせればそれが可能か」ということです。それを積み重ねていけば、結果的に尊敬に値する企業になります。これをデザインで実現させていくことを、ぜひ皆さんにも考えていただければありがたいと思っている次第です。

#### <質疑応答>

司会： どうもありがとうございました。大学を卒業されるときから一定の理念を持ち、100社を超える大手企業の企業発展のお手伝いをしてきたというお話をいただき

ました。ご質問がありましたら。

塾生： 物質的なものから非定量にと言われましたが、はかりきれないものが重要視される社会になっていくと受け止めました。先生は捉えきれないものを巧みに受け取ることができると思いますが、そのときのコツというか、着眼点はどこにありますか。

中西： ご質問の意味が十分理解できないので、もう一度。

塾生： 松屋銀座の事例を拝見すると膨大な資料があったと書いていましたが、それを見て先生は、都市型の百貨店を目指そうとすぐにコンセプトを挙げていて、そこに跳躍があると思いました。跳躍に至った経緯というか、なぜ跳躍できたのか教えてください。

中西： 今はまた大変な時代になっていますが、当時はダイエーやイトーヨーカドーなどが 120%以上の伸びで、そういうところが百貨店を買収するといわれていました。東京都内の百貨店は、平均 103%程度の伸びで、日本の経済が 110%伸びていたころなので、業種としてダメだといわれていました。

その中で、松屋は対前年で 97%というマイナス成長でした。そこに今でもミスター百貨店と呼ばれている山中さんが助っ人として来ました。山中さんは伊勢丹のファッション路線をつくりあげた方です。銀座一店を何とかしてもらいたいということで依頼を受けましたが、山中さんと初めてお会いしたときに、「この店は何かをやらないと

確実につぶれる。何かやったとしても、それが失敗すれば確実につぶれるから、思いきったことを提案してもらいたい」と言われました。そんな発注のされ方は初めてでした。

日本の百貨店は、呉服屋から出てきた老舗型の百貨店と、第1号の阪急をはじめ西部や東急など、いわゆるターミナル型の電鉄系の百貨店があります。松屋は老舗型でしたが、立ち直るといっても、業種そのものがダメになっている状況でした。こういふときは「守破離」、答えが出たものをひっくり返すことが重要です。

松屋の場合、コンサルタント会社や調査会社が入っていたので、資料はあらためて調べる必要がないぐらい山のようにはありました。それを読んで情報を集めるといろいろなことがわかりますが、この段階で出てきたアウトプットは誰でも考えることであり、調査すればすぐに考えつくことです。それ以外に手はないかと考えることが非常に重要です。それが守破離の「破」で、それを破ることで他にはないものが出るかもしれないということです。老舗型や電鉄系の百貨店を何とかしようという方法論から離れてしまうことが非常に重要です。

当時の百貨店は、日本は成長期ですから店舗の数が多いほど有利でした。ところが松屋は、銀座一店と浅草の小型店しか残っていませんでした。その店を何とかするということになる、数があるからこそできる百貨店商法に対して、一店しかないからこそできる百貨店商法もあると考えたわけです。それと同時に、そのころは銀座そのものがさびれていました。銀座という日本で最大の商街区が、銀行や証券会社が表通

りに店舗を出し始め、3時になるとシャッターを閉めるのでシャッター街になります。それを見て、銀座を再生しなければダメだと考えました。

従来型の百貨店のように多店舗化する小売業ではなく、独自の形をつくっていく。例えば三角だったとします。百貨店のロゴは呉服屋さんのしるしです。反物の巻芯に入っていたものが百貨店の記号になっているわけです。それとは違うものをつくりましたが、ほかにも考える可能性があるので、さらに離れて何かあるかを考えました。そこで出したのが「MATSUYA GINZA」というロゴです。他の百貨店とはまったく違うものにしました。

調査して、分析して、整合して、答えを出していく。それを加工して、さらに新しい答えを出していく。加工した段階ではまだほかやる可能性があるので、そこから離れてみる。そこに持っていくことが重要で、そこまでやればほかではつくれないものが出てきます。

これは、クリエイティブなことをやっていく上で非常に重要なことだと思います。要は、字と図の関係をつくるのが非常に重要です。例えば、百貨店のマークは丸が普通だった時代に、一つだけ三角のマークがある。それが受け入れられると、ほかは引き立て役に回ります。心理学の字と図の関係です。

デザインやイメージの世界は、定量的には価値が推し量れない。そこで重要なのは、主役になるかどうかという部分です。主役になるためにはライバルを脇役にする。それが勝負です。いくら形がよくても、似たものがたくさんあれば主役になれない。そ

こで争うのは大変ですが、まったく違うものをつくり、それが認められると周りは背景になります。主役ばかりの芝居はないわけで、主役があるためには脇役が必要です。周りを脇役にするような状況をつくりあげていくことです。

言葉としては、コーポレートツルギーと言っています。dramaturgy は作劇術ですが、コーポレートツルギーは、頼まれた会社や事業をどうすれば主役にできるか、これを同時に考えてデザインしていくということです。これはイメージマーケティングの戦略としては、まっとうな戦略だと思っています。それを松屋銀座のときに考えて受け入れられたということです。

最初のプレゼンで、会社が生まれ変わるためにも、象徴行為として松屋の松鶴マーク（松屋と鶴屋が合併したときにできたマーク）を取り下げるべきではないかと提案すると、社長以下 20 人余りいた経営改革委員会が鼻白むような雰囲気になってしまい、この仕事は終わったと思いました。すると山中さんがいきなり立ち上がり、「こんなものは葬式のマークにすればいい」と言われました。助っ人にそう言われると誰も反論できません。現実始めてみると、専門誌に MATSUYA GINZA とローマ字で書くような店は百貨店ではないとさんざんたたかれましたが、お客さまはどんどん入ってきて、それから 3 年間にわたって対前年同月比で二ケタ成長を続けています。

価格で差別化、イメージで差別化、品質で差別化して売っていくのも一つのマーケティングです。あるいは性能的には同じですが安さで売っていく。イメージで確実にほかとは違う存在だと価値を認めてもらっ

て売っていく。ユニクロは、この三つをうまく組み合わせていると思います。これを松屋のときにやりましたが、なぜMATSUYA GINZAなのかと宣伝部は猛反対しました。このスペースがあれば新聞広告に商品が二つも三つも置けるじゃないかと何度も抗議を受けましたが、ポスターも含めて左右いっぱいMATSUYA GINZAと書きました。

これは字と図の関係を他の百貨店や小売業との間につくりあげるためです。ここまでなら考えるであろう。ここまで行ってもすぐに追いつかれる可能性がある。ここまではなかなか行けないだろう。それが守破離という発想です。

銀座に一店しかないからこそ品ぞろえも逸品価値を出しました。これは一店しかないからこそできる百貨店商法で、多店舗化している百貨店は数多くそろえなければ店になりません。一店しかない百貨店だからこそ、百貨店で売れる逸品を集めてくれば他店とは違う品ぞろえになります。

サービスも同じです。顧客第一主義は何かと松屋の人に問うと、買い物をしてくれる人と答えました。すでに買い物をする人が来なくなっているのに顧客第一主義といってもしょうがないじゃないかということで、集客第一主義というキーワードを掲げてもらいました。

百貨店業は、にぎわいのビジネスですから人が集まってこそ意味があります。そのためには、買い物をするからお客さまではなく、来てくれた人はすべてお客さまであり、その人が次に来るときには親兄弟や友だちを連れてきてくれるような対応をしてほしい。それが集客第一主義だと言いま

た。

夏は百貨店を通り過ぎるだけで100円以上も冷房費がかかるのに、買い物をしない人が集まってきてどうするのか。お金がかかるだけじゃないかと反対するわけです。でも、閑古鳥が鳴いているような店には誰も行かない。人が集まっていれば行きます。行けば買い物をする。カネをためたければ外に出るなど同じことです。出なければ使わない。その逆をいけばいいわけです。集客第一主義にして社員教育としてPCAスクールを始めます。これは私が提案したものではないですが、プリーズ・カム・アゲインの略です。

方針や理念のデザインは非常に重要で、それが表現のデザインになり、サービスのデザインになり、行動になり、やがて他の企業とは違う経営風土や企業体質になっていきます。これは定量的な価値ではないからこそ描ける目標だと思います。

司会： ほかにどうでしょうか。

塾生： 正論というか、公明正大な感じで圧倒されましたが、経営の根っこにかかわることについて述べられていると思います。会社の理念や方針は、小手先や目先のことでなく、土を耕して種をまくようなもので、すぐには収穫できないと思います。たとえ先方から依頼であっても、それで経営者を説得できるものなのか。難しさやできるという部分も含めてお伺いしたいのと、成果が出るまでの時間についてお伺いしたいのですが。

中西： その会社が置かれている状況があ

ります。今までのクライアントを見ても、松屋のようにつぶれかかっている百貨店や、あるいはつぶれかけている会社は、まずはつぶさないことが第一だと思います。そうすると、少なくとも6カ月程度で方針を出し、それを認めてもらって表現に変えサービスに変えて出していかなければならない。ところが、そういう企業のほうが仕事はしやすいです。それは、失敗しているので文句を言う人がいないからです。これは病気でいうと救急医療です。それに対して、問題を解決していくのは対処療法です。

東レのときは、特に困っていたわけではありませんが、このままではダメになるという思いが、当時の経営企画室の事務局長だった佐藤さんにはありました。素材産業のままだと、あるところまで行くと行き詰ってしまう。新しい素材ができて、新しすぎると売り物にならないという問題がありました。これは対処療法というよりも予防医学になります。東レの場合は、新素材をつくりだす能力が企業の最大のコアコンピタンスです。それを生かすには予防医学が必要で、経営方針や企業理念、体質から変えていかなければならないわけです。

素材産業ですから、いわゆる一次産業です。一次産業で何が起きているかという、技術的には何でもできますが、逆に何でもつくること自体が問題です。例えば、人間の目の水晶体と同じ含水率のコンタクトレンズ「ブレスオー」ができましたが、売ろうとしても扱うメガネ店がどこにもない。それをどう扱っていいのかわからない。モノとしては理想値に近いものができたのに売ることができない。川上産業としての知恵は持っていますが、加工・流通・販売

といった川中産業や川下産業のノウハウがないわけです。

東レの場合は、素材産業としての力を生かすために、加工をどうするかという知恵をつけて売る。どう小売りが扱えばいいかという知恵をつけて売る。川上産業でありながら、川上・川中・川下まで考えていけるような構造をつくるのが非常に重要です。それを理解してくれる人がいました。

失敗事例もありました。絹とまったく同じ性質を持ち、洗濯機でも洗える着物ができましたが、マーケティングセンスがなくて「シルック」という名前をつけるわけです。つけたとたんにシルクのニセモノという意味になります。なぜ、新素材としてまったく別の価値にして出さなかったのか。マーケティングセンスがないというか、つくっただけで満足してしまい、ある意味では川下産業的な価値体系がないということです。これを改めていくことになりました。まったくの新素材として出していたらどうなっていたか。これはマーケティングセンスがないという意味ではないか。理屈に強い人は理論に弱いので、理論的に説得すると理解してくれます。

実際に、セラミックスの刃で肉を切るものがあって、工場での実験を見に行きました。スチールの刃で牛肉や豚肉を切ると、骨に当たるので刃が欠けてしまってボロボロになります。ところがセラミックスの刃はまったく欠けない。工場で実験したものを小売店あるいは加工業者さんに見せることによって売る。川上産業でつくられたセラミックスですが、川中産業的な知恵を与えて売っていく。東レの場合は、川上・川中・川下の構造を持つ企業にすることで持

っている素材開発能力を生かしていく。これを意思決定者に理解してもらうことが重要でした。

コーポレート・アイデンティティのプロジェクトでは、賛成派が5~10%、絶対反対派も5~10%で、8~9割は日和見主義で、有利なほうについていこうと様子を見えています。プロジェクトを成功させるにはこの人たちを味方につけることが重要です。そのためには小さなサクセスストーリーを目に見える形で示していきます。

最初に早稲田の名刺の話をしました。大学は企業よりも始末が悪くて、それぞれが勝手にやっています。ところが、名刺が半額になることを証明すれば成功します。普段から使うもので、学会に行くときは何百枚もつくるわけですから、それに対して乗ってくるということになるわけです。

百貨店の紙袋は、普通は白地に絵柄をつけた袋ですが、それに対して松屋はブルーと茶色の2種類にして白抜きにしました。百貨店でよく使われる一号袋は、普通は9~12円ですが、白抜きにすると15円かかります。つぶれかけている店が紙袋にお金をかけてどうするのかと猛反対されました。インクをたくさん使うので印刷してもなかなか乾かない。そのためにコストが高くなります。ところが、これはまさに字と図の関係で、百貨店に限らず、気に入った袋は何かのときに持ち歩くために取っておきます。

アメリカを調べていたときにコンセプトとして非常に面白いと思ったのは、若い秘書の女性がデートに持っていけるような紙袋をつくらうというのがデザインコンセプトです。会社の袋を私用で持ち歩くとは何

事かという論理と、私用でまで使いたくなる袋をつくるのと、どちらがいいのか。このコンセプトはなかなか見事だと思います。要するに、自分にとって重要な時間であっても持ち歩きたくなるようなグッドデザインの袋をつくらうではないか。

それと同じで、百貨店の袋は歩く看板です。やがて松屋の袋を持っている人が山のように出てきます。最初に作戦を考えて、ブルーを目立たせるために売り場を半分に割り、ブルーと茶色の両方をつくりました。買い物をすると半々にもらえるわけです。見ていると再使用するのはブルーです。ブルーが行き渡ったところで茶色を開始します。

これは、ある種のマーケティングドラマだと思います。実績が出るとうるさい人たちも引っ込んでいきますから、まずは意思決定者にその気になってもらうことが重要です。定量的に価値を推し量れないものは、一担当部門ではわからないし、責任を取れという話になります。ところが、トップが決めれば安心してできますから、トップを説得することが重要です。

トップと仕事をしなければダメです。会って、この人はダメだと思ふときは契約しないというケースもあります。最近の日本の企業はダメなオーナーが多くなりました。ある金融機関では、3社が企業統合するときに3人の頭取に同じ話を3度させられました。この仕事は下ろしてもらいましたが、これから統合するのに、なぜ一緒に話を聞かないのか。お互いに共有しようとするのか。

しっかりした経営者がいなくなって、どうしたらいいのかという思いがあります。

それと、会社の命運を左右するようなものを平気で代理店に丸投げしてしまう。V字回復といわれますが、10年も続くV字回復はなくて2、3年で終わりです。その先も成長できるようなことを同時にやっておかなければならない。

日産のゴーンさんが見事だったと思うのは、ブランド化が重要だと、工場のラインの管理職まで含め3200人にブランドの教育を受けさせました。ブランドとは何か。当時の日産の車は、トヨタやホンダに比べて同等の車格でも売り値で10~20万円は下げないと売れない。これはブランド力がないための利益の逸失であるということで、ブランド化から始めます。ゴーンさんはコストカッターとして有名になりましたが、実際はブランドの価値を技術の現場の人にまで認識させているわけです。

これからの情報化社会型の経営は、そういうことをやらなければいけないし、それを意思決定ができるトップがほしいと思います。そういう人が日本には少なくなりました。非常に難しい問題で、会社あるいは経営者ごとに個別性を伴うので一般論としてはなかなか言いにくいところがあります。

特にプレゼンテーションを行うときは、忙しい人をその気にさせなければいけないので、趣味や家族構成、休日は誰と過ごしているか、英語が好きなのか、漢文が好きなのか、そういうことを調べることも非常に重要です。カタカナ語嫌いの人にカタカナ語を多用すると、中身とは別な形で反発を受けますから、きちんと調べてからプレゼンテーションを行い、そして説得する。1年間かけたものが1時間や2時間で決まってしまうので非常に重要です。

われわれは、頼まれたことに必ずプラスアルファします。プレゼンテーションの時間が1時間あれば、45分は相手から頼まれたことに応えて、残りの15分はプラスアルファ、せっかくチャンスをもらっているので提案を加えます。社内では通らないことでも、われわれが提案すれば通る場合があります。話も聞いて織り込んでいくケースもたくさんありました。内部だけでやって大成功したCIプロジェクトはないと思います。投げてしまえばいいかということ、自分の個性を人につくってもらえるようなものですから、そんなことはありえないわけです。

事業のイメージや個性、思いや考えをくんで、それを出したときに受け取った側はどう思うか。その合算が企業イメージです。良いものをつくろうというときに、内部に確固たる方針を持つことと、外から見たときにどう見られるか。あるいはどう見えるのがいいのか。あるいは、そういう状況をどうつくるのか。これが非常に重要です。それゆえに、われわれのような外の人間が機能する意味合いがあると思います。

PAOSの場合は、特に何デザインということではなく、必要であればプロダクトでもいいし、必要であれば建築でもいい。要するに、もともと美術学校の延長上で、たまたま入ったときにグラフィックを選んだからグラフィックになっただけの話です。企業側にとっては、成功するデザインが良いデザインであり、グラフィックでもプロダクトでもいいわけです。デザインを通じて企業のポジショニングが確立でき、それによって成功が得られるという状況をつくることだと思います。これは、やろうと思

えばできます。今までは個別で仕事をしてきましたが、汎用モデルを日本でつくりたいということで動き始めたのが STRAMD です。

塾生： 私が入社したのは昭和 46 年で、学校を出て 4、5 年ぐらい、カルチャーショックを受けたのを覚えています。本では知りえないリアルな話、大変感動的でした。その中で一つご質問したいのですが、企業の事例に対して、神奈川県 of K I (Kanagawa Identity) の事例が出ていましたが、そこに大変興味を持ちました。当然、企業ではないので利益も違うでしょうし、知事が代われば方針や理念も変わるのかもしれませんが。官僚は経営に対してシリアス感がないという意味では、スピードがない、発注ができていない、非常にムダが多いなど、現実的な問題がたくさん出ていると思います。K I を導入したのはずいぶん前のように記憶していますが、今でこそ大事なポイントだと思います。公では神奈川県が日本で初めてだったと思いますが、その背景と結果どんな効果が出たのか、ご説明いただければありがたいと思います。

中西： 実は、中国で講演を行うときに、“Better City Better Life” という上海万博のテーマを織り込んでほしいという要望があって、神奈川県 of 事例を紹介しました。日本でも話したことがなくて海外でも初めてでしたが、初めて中国で話をすると、聞いていた中国の方から、「中西さん、これを持つとみんな競争でやるから、いくらでも営業できるよ」と言われました。中国は市や町で業績を上げて党のトップになってい

るので、確かに競争があって、そういう見られ方をされたのかもしれませんが。

これは偶然の出会いですが、長洲一二さんという日本を代表する経済学者が知事になって間もないころ、会ってくれないかと頼まれてお会いしたときに、「行政にとってデザインが重要なことはよくわかっているが、経済学者としてそこにお金を投じることに對してどんな返事をしますかと問われると、私は答えを持っていない。中西さんはどう答えますか」と聞かれました。

県は明治以降に適当に線引きされた領域で、もともと村や町のように生まれてきたものではないわけです。当時は、神奈川、千葉、埼玉は、住みたい県の最下位を争っていました。地方から出てきた人が、本当は東京に住みたかったのに、東京には住めないから神奈川に住んだというケースが多いです。

アイデンティティは、そこに根付くことが重要であり、その人たちに郷土愛を育てることが重要です。神奈川で止まってしまった人が多いのかもしれませんが、その人たちの子どもにとっては神奈川が故郷ですから、良い故郷にしようという話で持っていくべきではないか。日本で一番進んだアイデンティティデザインがされている県になるという意味では、行政執行機関・経済活性機関・文化形成機関の 3 本柱を立てて提出していく。それが神奈川のアイデンティティであり、そこに投資をするのがデザインです。

これはソフトのデザインであり、ハードのデザインです。そのためには、当時の神奈川県は年間 2300 冊の刊行物を出していましたが、それを見ると中身は良くても手

に取る気になれないものが多かったので、魅力的に見えるものということで神奈川スタイルをつくりました。役人はローテーションで変わりますが、約束事どおりやれば誰でも神奈川スタイルがつくれます。場合によっては1週間に一度チェックします。デザインをすべて外部にすると莫大な費用がかかるのでデザイナーをつけて、広報担当者がローテーションで変わっても神奈川スタイルができるような仕組みをつくりました。10年ぐらいやったと思いますが、これは長洲知事の時代で、知事が理解してくれて予算を取ってくれたからできたことだと思います。

そのときの経験でいうと、自治体の首長は企業の社長よりも力があります。契約でも長洲一二と中西元男の個人契約です。これには驚きました。ただ、難しかったのは、県の町村の中でシンボリックな町を一つつくり、町のアイデンティティとして世界的イメージをつくろうということで全員が賛成しましたが、結果的に実らなかった。総論は賛成ですが、それぞれの議員さんが自分の町に持っていきたいので、侃々諤々になって結果的にはプロジェクトはつぶれました。

お役所は基本的にはかさ上げ方式です。うまくいくモデルをつくるという方法もあると思いますが、行政はかさ上げ方式ですから難しいです。行政でもモデル方式を採用したほうが良いと思いますし、そうしないと良くならないと思います。モデル方式でも、送り手側の発想ではなくて受け手側の発想です。

神奈川県ときは、文化ホールがはやりの時代で、立派な文化ホールが町にできて

いますが、電気もすべて消してしまって使わないのが一番いい維持方法だという考えです。地元の婦人団体から頼まれると赤字が増える。先にモノがありきで、使うことを前提につくられていないと、そういうことが起こってしまうということです。

時代や置かれている状況によって違うと思いますが、場合によっては、行政は企業ではできないことでもできるのではないかと思います。それには、かさ上げ方式と一点突破型の併用がうまくできることを理解してもらうことが重要だと思います。一度成果が上がれば、あとはやりやすくなります。そういう意味では、成功事例をつくっていくのは企業の場合でも行政の場合でも同じだと思います。

司会： 最後に、塾長さんから何かございますか。

間宮： 本日は、わかりやすく、熱く語っていただきありがとうございました。日本はまだ企業や行政がデザインに対して理解力がないという話でしたが、私も海外で仕事をしていると同じことを感じます。ただ、日本人が持っている美的感覚やまじめさ、几帳面さは、他の国の人に比べてとても優れていると思います。今日は若い方々もたくさんいますので、中西さんから、日本人の素晴らしさ、特にデザインについてはまだまだ日本人は世界で活躍できていくと思いますが、それを最後にメッセージとしてお願いできればと思います。

中西： この間、STRAMDで、知恵と創造というテーマで、半田さんという面白い学

者、現在の知の巨人だと思いますが、彼が話をしている、日本は何となく今こうなっているが、本当は世界の中でイニシエーターと呼べる民族ではないかというわけです。彼の論理では、イニシエーターとリーダーがいるということです。要するに、リーダーは集団を率いていく人で、イニシエーターは新しい価値を求めていく人です。

東の端から民族移動が起こっていく中で、太平洋から先に行けなかった人たちが集まったのが日本ではないか。異常に新しいもの好きで、ただしマネっこ文化があって、いよいよマネをするものがなくなった。そこで覚悟を決める。掘り返してみるといろんなものがある、日本人の民族的資質の中に、イニシエーターとしての資質があるのではないか。そこに目覚めれば日本は絶対に良くなるはずだ。これが彼の論理です。

量の戦いではなくて文化の戦い、あるいは気遣いや気配りが重要な世の中になっていくと思います。それが溢れている国が日本だと思います。現に、江戸時代末期の日本は、経済大国ではありませんが、大変な文化大国だったわけです。浮世絵などの影響が、近代絵画の印象主義の大きな引き金になっているわけですから、経済大国ではなかったが文化大国であった。それからまだ150年もたっていません。それを考えると日本は、量的な戦いや経済大国は難しいかもしれませんが、文化大国として存在価値を持つ可能性は十分にありえると私は考えています。

司会： どうもありがとうございました。  
最後に、中西先生に感謝の意を込めて拍手で送りたいと思います。