

「産業文化育成拠点」構想概要

平成5年10月

産業文化育成研究会 「産業文化育成拠点」研究会
財団法人 日本産業デザイン振興会

「産業文化育成拠点」構想概要

目 次

「産業文化育成拠点」の主旨	1
「産業文化育成拠点」基本概念	2
《センター・オブ・センター》構想	3
《センター・オブ・センター》の運営	4
収支シミュレーション	5
《センター・オブ・センター》の施設と運営形態	6
《センター・オブ・センター》の活用	8

はじめに

今日、「デザイン」は個別の問題解決手段というより、全人格的な視点から様々な関係性を組みかえ統合していく「時代思想」として認識されつつある。

このような「デザイン」の持つ力を社会的に引き出し、産業活動・地域・生活等の活性化を図るしくみとして、通商産業省は「デザイン創造支援拠点」構想を提唱している。

有力企業および（財）日本産業デザイン振興会で組織する「産業文化育成研究会」は、同拠点構想を受け、国内各地に設立されようとする「デザイン拠点」のセンター・オブ・センターとして機能するとともに、産業、企業活動の新たなパラダイム、即ち「産業文化」を総合的に育成・推進する拠点のあり方を具体的に検討するため、「産業文化育成拠点研究会」を設置した。

ここに委員会の報告内容の要旨を報告する。

「産業文化育成拠点」の主旨

「産業文化育成拠点」とは、産業、企業活動の新たなパラダイム（産業文化）を通じて自ら構築していこうとする拠点概念である。（注1参照）

今日デザインは、インダストリアルデザイン、インテリアデザイン等各分野で、主にかたちを形成する技能として活用されている。しかし、その本質は表面的な造形活動ではなく、生活の場面（シーン）を観察して新しい価値を発見し、それを具体的な形へと転換し、社会的に提案するという一連のプロセスとして捉えられる。

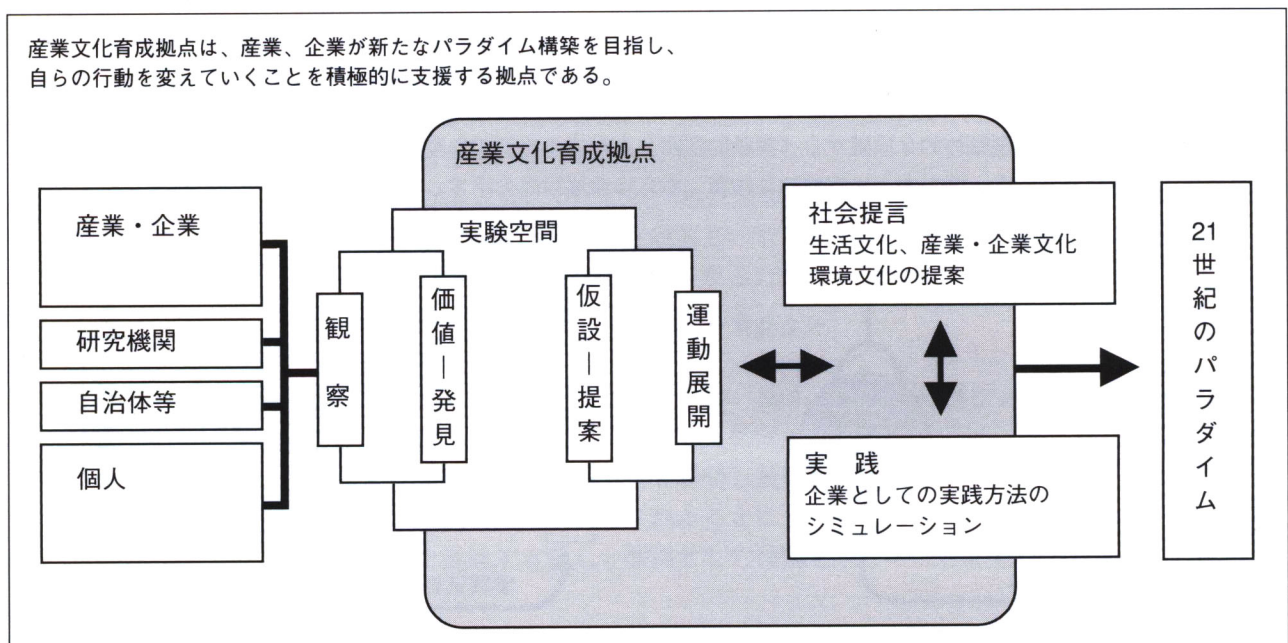
換言すれば、デザインは関係を組みかえ総合化していく力、即ち「仮説生成力」「構想力」というべきものであり、この「デザイン」力こそ、時代が求める思想、知恵であろう。

今日、産業は人々の意識変化、価値観の変化を背景に、様々な課題に直面している。こうした課題を自ら解決していくために、様々な関係を調整し新たな仮説を生み出していく力、即ち「デザイン」の力を企業の中に体内化していくことが求められるはずである。

「産業文化育成拠点」は個人、組織、そして社会全体のデザインの力を育成することにより、各々の「仮説生成力」「構成力」を高め、その相互作用により新しい産業・企業活動を根底から支えるパラダイムを構築していく「実験場」である。

注1
パラダイム 規範、凡例
現代思想でしばしばいわれる
「パラダイムの転換」という時は、
同時代に共通して用いられる
思考パターンを転換することを
意味する。

図-1 「産業文化育成拠点」の活動イメージ



「産業文化育成拠点」基本概念

「産業文化育成拠点」は、人類共通の知恵であるデザインの力を社会的に引き出し、新たなパラダイムを構築していく実験的な空間である。

ただし、デザインは直観的、感覚的、身体的な知恵であるため、他の科学的知識のように学術的な体系として移転することは難しい。そこで、その育成にあたっては、新しい装置概念が必要となる。

「産業文化育成拠点」は、上記の新たな装置概念として提起されるもので、具体的には、おおむね次の3つの機能を複合的に備えたものとして捉えられる。

1. 実験空間機能

人類共通の知恵であるデザイン（構想力）を相互作用により「誘発」していく実験的な「場」がまず必要とされる。

「実験空間」とは、ここで誘発されるあらゆる「提案」を受けとめる場として機能する。この「提案」が相互に観察し誘発されることで、より優れた「提案」へと育つことになる。デザイナーの活動は、「提案者」としてのみならず、人々のデザイン力を育てる「誘発の媒介者」としても機能する。

2. 社会提言機能

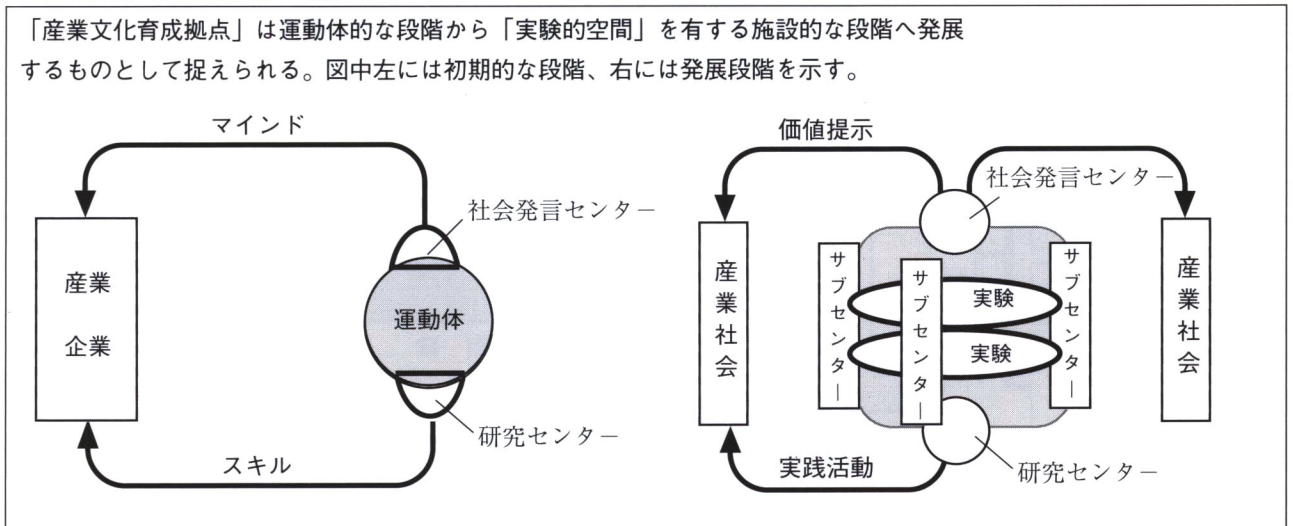
「実験空間」で展開される「提案」を、社会的な「仮説」（当面の社会目標）へとリフトアップしていく機能。具体的には社会価値づくりに向けての提案として提示される。同時に拠点に参加する企業はこの活動に参加することにより、自らの企業文化を再構築していく手掛かりを得ることができる。

3. 実践支援機能

実験空間機能、社会提言機能の充実により「産業文化育成拠点」は新しい産業像、企業像をシミュレーションしていく場として機能する。こうした新たな活動を企業の具体的な活動へと置き換える機能として、「拠点」にはデザイン・マネジメント・ストラテジーの研究等、研究開発・情報提供機能が備えられる。

「産業文化育成拠点」は「価値交流→観察・研究→実践活動→社会提案」のサイクルを一つの空間の中に備えることによって、「拠点」自体が、社会活動の新たなルールを生みだしていく「場」、社会目標を提示していく「拠点」となる。

図-2 「産業文化育成拠点」の機能モデル



《センター・オブ・センター》構想

「産業文化育成拠点」は実験空間・社会提言・実践支援の3つの基本機能を全て満足する一定の施設概念と考えられる。具体的な施設としては、その拠点にどのような役割を与えるかにより、特定の地域の活性化を目指した運動体的な拠点から大規模な実験空間を備えた施設に至るまで様々なタイプが想定される。

注2
センター・オブ・センター
各地のデザインセンター設立を
支援し、ネットワーク化を行な
う機能を持つ

本研究では、上述のような小規模・中規模型拠点、あるいは各県に設立予定のデザインセンター型拠点の「センター」として機能すると同時に、日本と国際社会をデザイン力「構想力」をもって結び、産業活動全体をささえるパラダイムの構築を目的として設置される大規模拠点を《センター・オブ・センター》と名づけ、その詳細を検討した。（注2参照）

1. 《センター・オブ・センター》活動

《センター・オブ・センター》は上記の目的を達成するため、次のような活動を強化した「拠点」である。

(1) 実験空間活動・インキュベーション活動

「個」の構想力・創造性を受けとめる場として、中期的に貸し出される「工房」的なインキュベーション施設を実験空間に配置する。この施設を中心に、企業等のサテライトオフィス、アンテナショップ等が配置される。インキュベーション施設には海外のデザイナー、クリエイター等にも門戸を開く。同時に実験空間で展開される活動を具体的なビジネスへとコーディネート、プロデュースする支援機能を「ビジネスサービスセンター」として付加する。

(2) 社会発言活動

実験空間での活動から社会的な方向づけを行ない、「拠点」自体を社会提案体として機能させるため、例えば、環境問題・高齢化問題について提案を行なう社会価値開発プロジェクトを発足・誘致する。

(3) 実践支援活動

拠点活動を主体的に担い、企業文化を構築しようとする企業群に情報面、研究面、人材育成面からの支援機能を強化する。例えば、研究面では新しいデザイン・ストラテジーの確立を目指した国際的な大学院ネットワークの設置を想定する。

2. 《センター・オブ・センター》の設置・運営

《センター・オブ・センターモデル》の具体的な設置としては実験空間、研究・開発施設、社会発言施設あるいはデザインスタジオ、オフィス等からなる一種のデザイン複合体と考えられる。このため、設置にあたっては「民活法・リサーチコア」の適用を受けることが望ましい。

また拠点の運営については、拠点全体の設置、運営は民活法による株式会社が行なうが、具体的には企業自身の取り組み、社会価値の熟成、個人の活性化といった次元の異なる活動が展開されるため各々の性格に合致した財団、社団等を含む運用組織を整えることが求められる。

《センター・オブ・センター》は、個人と組織、経済と文化、日本と国際社会を結ぶネットワークターミナルとして機能する。その空間は、構想力・創造力を育む場であり、また新しいルールを提唱し続けていく場となる。このように、デザインのもつ力が社会的に引きだされることにより、《センター・オブ・センター》は、社会全体を推進する新しい機関として役割を果たすことが期待される。

《センター・オブ・センター》の運営

企業・産業活動の新たなパラダイムを構築していくには、自己変革意欲をもった企業が自ら先駆者となって集合体を作り、理念構築－実践活動を展開していく方法が有力と考えられる。

「拠点」はまず自己を改革しようとする意欲を前提とし、その意欲を共有できる企業の集合（運動体）が即ち「拠点」の母体となる。

《センター・オブ・センター》の設立・運営は、そうした運動体が母体となり公共的な支援を得ながら、総合的な施設を開発するという発想に基づいている。

以下、運営形態について概略を述べる。

1. 運営と施設

- 1) 設立と運営は、その主旨に賛同する企業群・自治体等により「民活法（リサーチコア）」の適用を受けて設立する。
- 2) 建設・管理運営・維持は、企業群・自治体等出資者によって構成される「第3セクター」（以下「拠点株式会社」という）方式で行なう。
- 3) 拠点活動を活性化させる為、公的性格の強い機関・国体を導入または設置する。拠点はこれら機関・団体も加わることにより、設立意志を継承、発展させることの出来る総合的な拠点となる。

施設概要

- 1) 「拠点」は、デザインスタジオ、オフィス等を含む「デザイン複合体」となり、特に中核施設としては、
 - a. 「実験空間」……インキュベーション
 - b. 「5つのサブセンター」（注3参照）
 - c. 「ハイパーオルタナティブスペース」（多目的展示会議空間）を設置する。
- 2) 中核施設の規模は約30,000m²、またビジネス、商業等を含めた総規模は、約79,000m²と想定される。

2. 具体的な運営形態

《センター・オブ・センター》は、拠点推進団体である「拠点株式会社」の他、その活動を充実するにあたり、次のような運営組織を設立、誘致する。

(1) 「財団法人」（公益法人）の活動概要

- 1) 「拠点株式会社」は、「拠点」における活動を主として社会価値開発の面から活性化し、あわせて「拠点」活動の継続的發展を図るため「財団法人」を設置または誘致する。
- 2) 「財団法人」は、拠点のサブセンター（5つのうち人材育成センターを除く4つ）の運用者となり「拠点」活動と社会とのインターフェース機能を果たすとともに、この「拠点」において公的資金等を投入することにより積極的に社会価値（国民全体の価値）の開発を行なう。
- 3) 「財団法人」は、以上の活動を通じて「拠点」全体の牽引車となり、「ゆとりと豊かさのある社会」実現へ向けて社会全体を推進していく役割を果たす。

(2) 「オール・デザイナーズ・ユニオン」の活動概要

「拠点」の開設と同時に、広義のデザイナー（注4参照）による全国的な組織「オール・デザイナーズ・ユニオン」（以下「ユニオン」）を発足させる。

注3

- 5つのサブセンター
 - 1.社会価値開発センター
 - 2.国際交流センター
 - 3.経営戦略センター
 - 4.研究センター
 - 5.人材育成センター
- p6参照

注4

広義のデザイナー
 インダストリアル・グラフィック
 などモノを対象とするデザイ
 ナーの他、プロデューサー、
 マーケッター、マーチャンダイ
 ザー、などのコトを対象とする
 デザイナー、調査、編集、翻訳
 等の情報加工者を含む

「ユニオン」は、

- 1) デザイナーの社会的地位向上をめざす広報活動
- 2) キャリアアップのための教育活動
- 3) 福祉面の活動（保険、年金等）を展開する。

「ユニオン」は何らかの公的資格制度によって裏付けされることを想定し、会員数は当初1万人、最終目標を10万人とする。

3. 「産業文化フォーラム」の運営形態

拠点への出資者、内外の有識者等で構成される発言体。社会提言あるいは評価等の活動を通じ、拠点にとっては戦略的機能を発揮するとともに、社会的には「ローマ・クラブ」的な役割を果たすことが期待される。（注5参照）

注5

ローマ・クラブ
 Club of Rome
 民間の国際的研究組織（資源や
 環境問題を警告している）1968
 年ローマで結成された。

4. 「研究機構」の運営形態

国際的な大学院ネットワークとして想定する。拠点で展開される活動の情報を集約し、企業活動のパラダイム構築へ向けて研究活動を行なう。主に財団により運営されるが独自の会員組織を有する。

収支シミュレーション

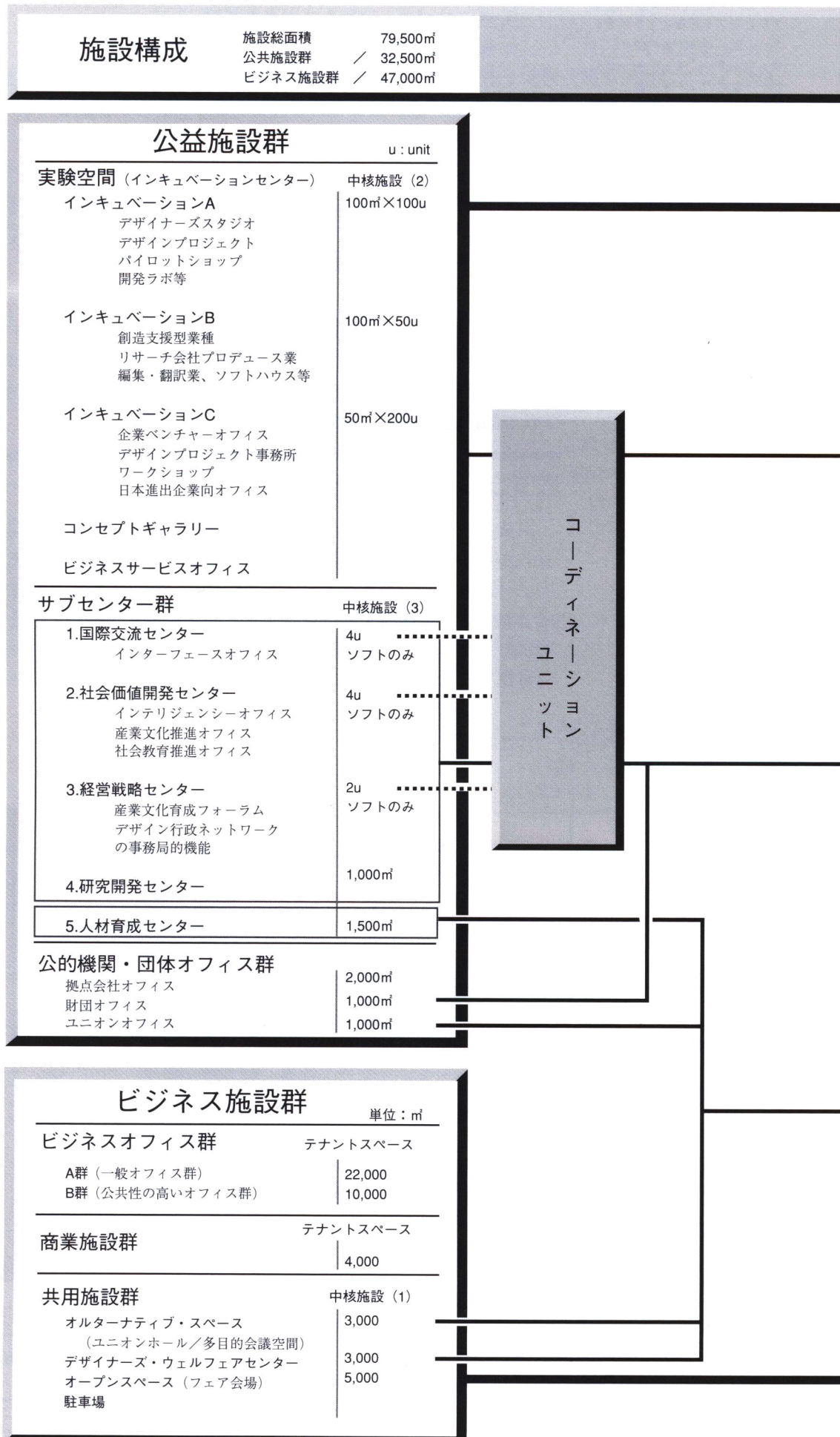
「拠点」《センター・オブ・センターモデル》が1つの施設として成立するか否かについて、初期的な採算性調査を行なった。具体的には、東京都の臨海部を想定し、「民活法」の適用を得て建物を建設し、独自の基金等を有する「財団法人」「ユニオン」を誘致または新設することを設定条件として想定した。結果は資本金150億円程度、スペース賃料がオフィス部分4万円/坪/月、公共部分2万円/坪/月程度であれば具体的な施設として成立可能との評価を得ている。

図-3 「センター・オブ・センター」モデルのフィジビリティ・スタディ（採算性調査）の結果

〈イニシャル〉		〈ランニング〉		※インフレター：物価上昇率
図-8 投資・調達（初年度B/S）		図-9 収入・支出（初年度P/L）		インフレター
百万円		百万円		
投資	調達			
建物 55,607	借入金 53,653	オフィス賃料 4,283		7%/2年
土地 19,485	NTT-C 10,374	公益部分賃料 3,150		
繰延資産 14,515	敷金 9,292	商業部分賃料 290		
	補助金 1,288	駐車場 123		
	資本金 15,000			
計 89,607	計 89,607	収入計 7,846		
土地面積 22,922㎡(6,934坪) (容積率500%)		賃借地代 1,309	12%/3年	
土地貸借条件 評価額170万円/㎡ 権利金50%		公租公課 562	一定	
建設費 140万円/坪		保険料 54	10%/3年	
資本金 150億円(対総投資額16.7%)		修繕・販管・人件費 538	10%/3年	
民活法優遇措置(民活法特定施設面に対してのみ適用)		広報事業費 200	10%/3年	
(金融) 補助金 [特定施設設備事業の事業費 (除土地取得費)の5%]		減価償却費 4,794		
NTT無利子融資(Cタイプ) [同上(含土地代)の25%]		支払利息 3,540		
開銀等の特利融資 特利(5)		支出計 10,997		
(税制) 不動産取得税1/2軽減、固定資産税1/2軽減 (取得後5年間) (評価は取得時の70%) 特別土地保有税・事業所得税は非課税		経常利益 ▲3,151		
		初年度キャッシュフロー 1,644万円		
		初年度C/C(投資利回り)※ %		

※年次は開業後年次

図-4 《センター・オブ・センター》の施設と運営形態



運営構成

産業文化フォーラム

全体運営

活動運営

デザインビジネス
開発会社

子会社

活動運営

財団法人
(公益法人)

運営委託

デザイン研究機構

活動運営

デザイナーズ
ユニオン

運営委託

拠点株式会社
建設・管理運営・維持
第三セクター方式

全体運営

《センター・オブ・センター》の活用

「拠点」《センター・オブ・センターモデル》は、多面的な複合体であり個人、企業、研究教育機関、自治体、関連機関等にかかれた存在である。特に、新たな産業文化の担い手である企業群に対しては、次のようなかわりを保障することにより、企業の自立的なパラダイム獲得の「場」として機能しうる。

1. 「拠点」活動への主体的参加

拠点設立会社への「出資者」となることにより、企業活動を基本的に支える価値基準、行動基準の共同開発者としての立場が保障される。このことは企業に、下記の利点をもたらす。

- 1) 戦略的情報の直接入手
- 2) 戦略的経営の確立

「研究センター」や国際的な学術ネットワーク等の行なう研究成果の享受。

- 3) 戦略的な市場展開

将来的な社会ニーズを明らかにする事業「社会価値開発プロジェクト」（産・官・学共同事業）を通じての市場予測。新しい社会を築こうとする活動に主体的に参加し企業の社会的信頼性を高め、経営において戦略的展開を容易にする。

2. 「拠点」施設の利用

出資者以外の企業が施設を利用する場合、テナントとしての参加（開発オフィス、アンテナショップの設置等）が主となる。施設の公共的部分（注6参照）を活用することができ、下記の活動をより有利に展開しうる。

- 1) 企業理念の社会的提示

「拠点」から発信する企業理念は「拠点」の持つイメージ、情報力との相乗効果により、深く社会に浸透する。また、海外とのメッセージの受発信は、「国際交流センター」が文化的「翻訳」を支援する。

- 2) 新しい創造性との出会い

インキュベーション施設では、内外のデザイナー、エンジニア、芸術家や小規模企業へスペースが安価に貸し出され、この施設に集まる様々な「提案」をテナント参加企業は優先的に受ける権利を得る。

- 3) 人材育成

「拠点」の有する「研究機構」「人材育成センター」への参加の他、自らインキュベーション施設へ参加することで、OJT的な人材育成が期待できる。

3. 「拠点」情報の利用

「拠点」の様々な情報は、分析・加工され必要とされる企業に提供される。また「拠点」は、各地域のデザインセンター等が進めるデザインリソース収集活動（地域の生活資源を見直し、社会・経済価値へと置き換える活動）を支援するため、これらのリソース情報の集積点としても活用出来る。

おわりに

日本の産業・企業の発展を考えるうえで、新しいパラダイムが必要との指摘は様々になされている。しかし問題は、そのパラダイム、ルールをどう作りだしていくかであろう。

「産業・文化育成拠点」は、人類共通の知恵である「デザイン」の力を引き出し、産業企業の自助的な力をたくわえ、新たなパラダイム、ルールを構築していくとする拠点概念である。

本研究は、いまだ基礎的研究の域を脱しないが、この成果が各方面で活用されることを期待したい。

注6
施設の公共的部分
多目的ホールやインキュベーション等や5つのサブセンター

■ 産業文化育成研究会 会員

鹿島建設株式会社	キャノン株式会社 (TDN)
ソニー株式会社 (TDN)	中部電力株式会社
株式会社電通	凸版印刷株式会社
トヨタ自動車株式会社	日産自動車株式会社 (TDN)
日本航空株式会社	株式会社日本航空文化事業センター
日本たばこ産業株式会社	日本電気株式会社 (TDN)
東日本旅客鉄道株式会社	ヤマハ株式会社
三菱電機株式会社	財団法人日本産業デザイン振興会

TDN：東京デザインネットワーク (1990年9月18日設立)

企業の枠を越えて共同でデザインの理念を探究するための組織。

■ 「産業文化育成拠点」研究委員会メンバー

鹿島建設(株) 設計・エンジニアリング総事業本部 企画課長	小野 光 敏
キャノン(株) デザイン研究所 TDN推進プロジェクト チーフ	長坂 亘
(株)電通 コーポレートコミュニケーション局開発部 参事	阿部 裕
凸版印刷(株) 広報部	井藤 宰 正
トヨタ自動車(株) 東京デザインセンター 次長	梅田 晴 郎
日本航空(株) 関連事業本部第一事業開発部 課長	木内 則 明
(株)日本航空文化事業センター 事業部事業課 課長補佐	沼田 昭 子
日本たばこ産業(株) 事業開発部事業開発室 調査役	齋藤 和 平
マーケティング部 ブランドマネージャー	岩井美樹子
東日本旅客鉄道(株) 総合企画本部経営管理部 課長代理	長野 光 雄
〃	齋藤 英 輔
〃	石塚 哲 夫
三菱電機(株) デザイン研究所住設システム部 参事	齋藤 毅
ヤマハ(株) デザイン研究所第一研究室 室長	吉良 康 宏

神戸芸術工科大学 主任教授	田中 央
(株)アバン アソシエイツ 常務取締役	高澤 禮 志
(株)平野デザイン設計 代表取締役社長	平野 哲 行
(有)長澤忠徳事務所 代表取締役	長澤 忠 徳

通商産業省 検査デザイン行政室デザイン奨励班 班長	川崎 芳 孝
(財)日本産業デザイン振興会 プロジェクト推進部 部長	青木 史 郎

[協力]

(株)GK設計 道具設計部道具設計室 室長	田中 一 雄
(株)電通総研 研究二部 チーフプロデューサー	岡本 慶 一

(株)アバン アソシエイツ
(株)平野デザイン設計

日本興業銀行 産業調査部 プロジェクト開発室

「産業文化育成拠点」構想概要

発行 平成5年10月7日
編集 産業文化育成拠点研究会 株式会社 平野デザイン設計
発行所 財団法人 日本産業デザイン振興会
印刷 ヨシダ印刷株式会社 Printed in Japan
本文の不許複製、無断転載を禁じます。

