

昭和59年度 デザインマネージメントに関する調査研究

ソフト化対応のマネージメント

マネージメントデザインへの展開

1985—March

Japan Industrial Design Promotion Organization

〔財団法人〕日本産業デザイン振興会

〒105 東京都港区浜松町2-4-1 世界貿易センタービル別館4F/Telephone: (03) 435-5633・5634

は し が き

本調査研究は、財団法人機械振興協会経済研究所より昭和59年度委託事業「昭和59年度中小機械産業におけるデザイン管理と製品開発の実態調査」研究として実施したものである。

我が国経済の基盤を支える機械産業等の中小企業は市場の国際化、ユーザーニーズの多様化への対応と高度技術への展開等新たな転機を迎えているが、こうした中で産業デザインの果たす役割はますます拡大且つ重要性を増してきている。

本調査研究は、全国の中小企業における企業経営上のデザインの位置づけの現状と製品開発の実態を調査分析することにより、機械産業等中小企業に対するデザイン振興施策確立の基礎資料として役立つことを目的に実施した調査研究である。

昭和60年3月

(財)日本産業デザイン振興会

昭和59年度デザインマネジメント調査研究報告

目 次

1. 調査研究の要旨	1
2. 昭和59年度デザインマネジメント調査報告	3
3. 企業におけるデザインマネジメントの事例	12
ーキャノン, 日本ビクター, ビイハウスー	
4. デザインマネジメントの課題	
4-1. 高度情報社会における	
産業デザインの役割と課題	27
田中利見	
4-2. 企業戦略の高度化とデザインマネジメント	37
高橋憲行	
4-3. 解読装置の発想とデザインアプローチ	48
岡本正耿	

●調査研究担当

研究員：

長谷部政鑽

(財)日本産業デザイン振興会

鈴木 淳

〃

客員研究員：

岡本正耿

高千穂商科大学ストア・マネジメント研究所講師 / MPC代表

高橋憲行

(株)リサーチ・アンド・デザイン研究所
代表取締役

長澤忠徳

デザイン・コンサルタント

研究協力：

田中利見

茨城大学人文学部助教授

事務局：

高藪 昭

(財)日本産業デザイン振興会理事業務第一部長

青木史郎

同 業務第一部係長

井口博美

同 業務第一部主任

調査研究の要旨

1. 調査研究の視点

我が国の機械産業においても、従来の重々しく暗いイメージをぬぐい去るべく、機械デザインが時代的なハイタッチ志向の高まりと共に脚光を浴びている、という。

そのような背景のもとに、たとえば産業機械のデザインについてもカラーリングやスタイリングが重視される傾向や、単一の機械だけではなくシステム全体との調和を考えたデザインに目が向けられるなど、これまで材料技術やコンピュータ技術の開発に終始していた発展軸に明らかな新しい波が押し寄せている。

しかし、成熟社会という名のもとに混迷化する産業社会において、中小企業の先導役を担ってきた大企業メーカーも企業活動自体のブランドデザインあるいはデザインマネジメントシステムをどのように計画・再編成していくかを試行錯誤している状況にあり、顧客志向と経済効率化追求の下に分化が進んでいったデザインシステムにトータルな創造性が再生できるかどうか重大な転機を迎えている。中小企業が先行企業に安易に追従してみても結局は同様な窮地に立たされる危険性が内在している。

今後の中小企業とくに地方企業の経営システムをデザインの視点から総合的に構築していくためには、どのようなビジョンによってデザインを位置づけマネジメントしていくべきか、その重要な課題に対する方向性を見い出しながら、企業における製品開発、商品企画、マーケティング、販売計画といった従来のシステムに対して今日的な問題点を投影してみたい。

2. 報告書の構成

今日いわれるところの情報社会化、経済のソフト化等社会構造の

変化に伴なって、中小企業がそれに対応していくためにはどのようなビジョンと方策が必要であるかを中・長期両面にわたって根本的なところから検討しておくことが近い将来大きな意味をもつであろう。そこで本報告書の作成にあたっては、まず第2章に調査報告の詳細を第3章にデザインマネジメントのケーススタディを掲載し、次に客員研究員等による新しいマネジメントシステムに向けてのビジョンや問題提起を第3章に収録した。

全体的な構成上のねらいとしては、中小企業のデザインマネジメントの実態把握をアンケート調査によって各研究員の共有ベースとし、そこから中小企業活性化への提案を大きくは企業のデザインマネジメント軸と地域（産地）の活性化ビジョン軸の両軸方向で捉え、各論的には企業戦略としてのデザインマネジメントはいかにあるべきか、そして地域産業のグランドデザインへどのようにアプローチしていくかというテーマに積極的な提案を試みる。つまり、これは大企業におけるCI計画に準じたソフトな経営資源を地域振興にも導入し、それを中小企業発展へのメカニズムに反映させるべきではないかという着眼点に基づくものである。

中小企業におけるデザインマネジメント

昭和59年度 「デザインマネジメント調査」報告

1. デザイン・マネジメントの重要性

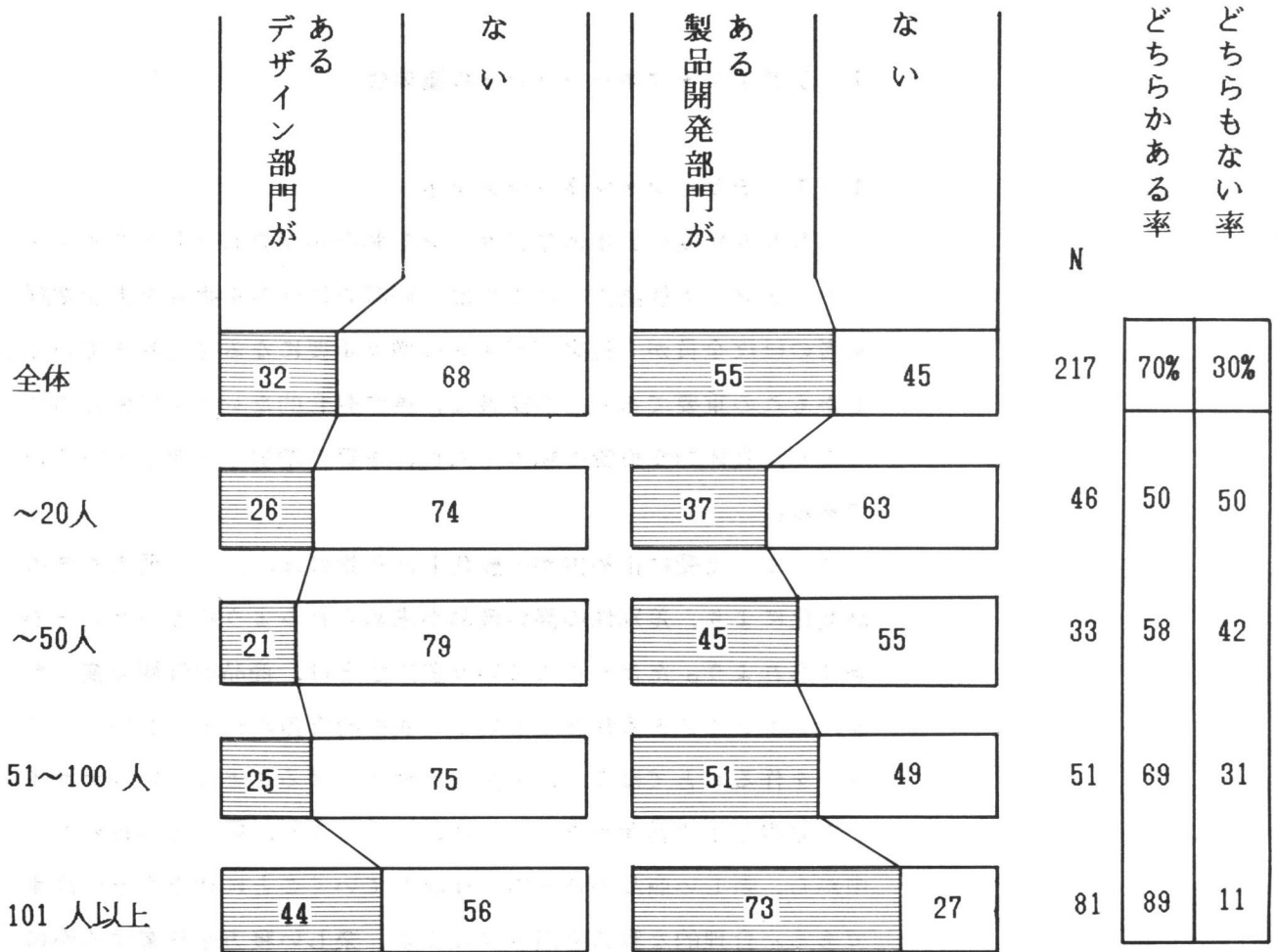
1-1 デザイン・マネジメント

昭和58年度に日本産業デザイン振興会が実施した「デザイン・マネジメント実態調査」によれば、同調査に回答を寄せた大企業経営者のほぼ全員が「将来デザインは増々重要になる」と答えている。しかもこの重要であるとの認識は、単に概念的なレベルに留るのではなく、具体的な投資の拡大（人員、予算の増加）を伴っているのである。

このような受け止め方が一般化した背景には、人々の要求水準の高度化により、差別性の高い商品が求められるようになったことがあげられよう。ただしここでいう差別性とは、商品の外観を変えたり、ストライプを入れたりといった表面的な差別化ではない。「ベットを作るのではなく、寝方をデザインすること」というデザインの立場を示す言葉があるように、モノと人間、環境との係わりの中から、新しい商品のあり方を検討していくことに他ならないはずである。合理的な寝方を追求するのか、楽しい寝方を提案するかによって、具体的な商品のあり様が大きく変わる。と同時にそこに示されたモノと人間との関係性の具体化が、そのまま企業の理念としても表れる。このような意味で、今日問われている差別化とは、表面的な商品間差異ではなく、モノの本質的なあり方をめぐる差別化であり、ひいては企業理念レベルの差別化である、と要約できるだろう。

以上差別性という言葉から、デザインに求められる企業ニーズを説明したが、このニーズの成長（表面的な差別化からより本質的なものへ）は、デザインを企業の資産として運用、活用するもう一つのデザイン活動、即ちデザイン・マネジメントの必要性を導き出した。言葉を換えれば、個々の商品のリファインもさることなが

[図 1 従業員規模別専門セクションの有無]



ら、個々の商品に企業理念という視点から方向性を与え、統合していく活動がひととき重要になってきたのである。

1-2 先進的な企業群の歩み

前述の「デザインは重要」との回答にもどると、このような認識が10年前、20年前から確立されていたわけではない。そこに一つの歴史的な発展（デザインが企業資産として認められ、活用されていくプロセス）があるわけだが、その一例として、比較的早い時期にデザインが企業活動へと導入された、家電業界の例をみておきたい。

日本の家電機器の多くは、進駐軍需要から出発するものが多い。アメリカの機器のデッドコピーの時期がまず出発点にあり、日本の消費水準が上昇するに伴い、日本市場向けの機器が順次開発されはじめたわけだが、この段階で新たな職種としてデザイナー（当時は「意匠」という言葉が一般的に用いられていた）が企業に迎えられ始めた。

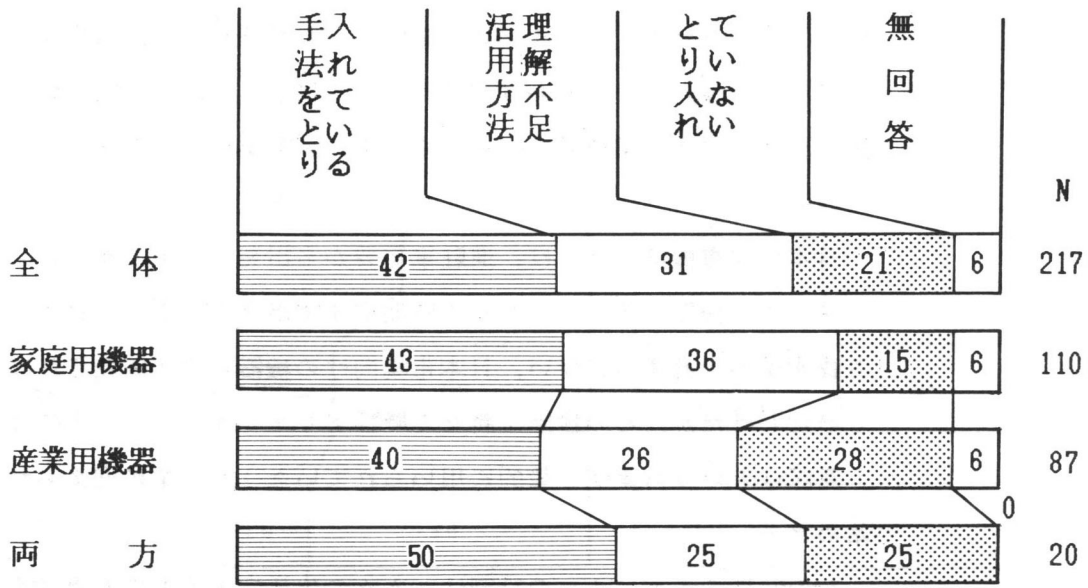
この時期のデザイナーの役割は、人々の生活向上要求の基調であった。アメリカンライフ、アメリカンドリームの実現という文脈にそって機器の顔を整えていくことと要約できようが、こうした活動を背景に昭和30年頃から35年頃にかけて、大手家電、総合電機メーカーには、課レベルの水準でデザイン部門が組織化されていた。

昭和35年以後、日本は高度成長期を迎える。この市場の急速な拡大に対し、商品バリエーションの細かな展開と同時に、機器の日本化（住宅環境、モノに対する日米の感覚差異に着目した家電機器の改良）がおこなわれた。この過程を通じて、デザインは市場開拓、拡大戦略へと組織的に組み込まれることになったわけである。

以後順調な発展（量的拡大に対応した発展）が10年程度続くが、これに終止符をうったのが一連のオイルショックであろう。

このオイルショックを商品開発面からみた場合、消費者に対する企業の情報的リードが終ったことを意味しようが、このことが逆にデザインに新たな活動領域を与える契機となったのである。デザインという行為は、モノを使用する人々の行動を観察（あるいは想定）し、機器にどのようなカタチを与えればよいかを導びくことが基本になるが、この種の活動を企業内デザイン組織が積み重ねてきたこ

[図 2 主要取扱い品別 I D への対応]



とによって、そこに人々の要求をダイレクトに感じとれる資質が生れ育ってきたと思われる。この資質ゆえに、オイルショック以後デザイン部門は「市場のみえる」企業内組織として位置づけられるようになった。即ち、人々の要求を整理し、市場概念、商品概念を新たに確立していく仕事、見方によっては「企業のリーダー」的な役割がデザイン部門の活動内容として新たに加ったのである。

この活動は今日でも一層拡大し、続けられている。その方向性は、企業活動の国際化にともない全世界の人々の生活を踏まえるまでに地理的に拡大する一方、どのような市場概念を確立するかといった極めて戦略的な提案主体へと発展してきている。特に後者のように新たな市場概念の確立をめざした場合、それは将来にわたりどのような社会を築きあげるべきか、といった企業の理念ぬきには語れないテーマとなろう。

このように家電業界におけるデザインの歩みは、商品の外観的なデザインを出発点とし、市場戦略のデザインへ、そしてその市場戦略、開発戦略を通じて、自己の企業のデザインをもおこなうまでに成長してきたのである。

以上みてきた一つの発展史は、いわば先進的な部分の歩みである。資本財関係については、企業内デザイン部門が今日の段階で組織化されつつあるなど、商品分野によってもタイムラグがあり、また企業規模によっても、そのような差異が当然あるものと考えられよう。

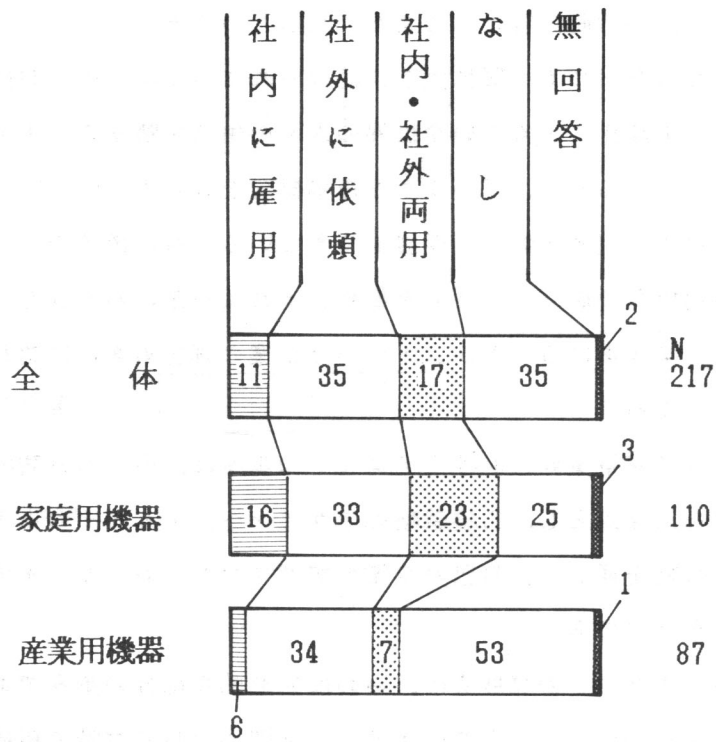
この差異については、先進、後進という言葉で論じるには不当な面が多いが、以下昭和59年度に中小企業を対象に実施した「デザイン・マネージメント調査」の概要を、上述の家電業界におけるデザインの歩み等と対比させつつ、紹介したい。

2. 昭和59年度デザイン・マネージメント調査概要

2-1 調査目的および回答者プロフィール

昭和59年度デザイン・マネージメント調査は、中小企業を対象に実施したものである。調査対象企業は、①Gマークに申請した中小企業、②中小企業デザイン展出品者、③「日経エンジニアリング」等の雑誌から抽出した企業、これにベンチャータイプの企業若干を

[図 3 製品品目別 I D デザイナーの活用状況]



加え、500サンプルを設定した。調査方法はアンケート送付方式によるもので、調査期間は昭和59年9月10日より1カ月間である。

回答を寄せた企業は217企業（回収率41.4%）。そのプロフィールをみると、①10大都市所在の企業29%、地方所在企業71%。②従業員数では101名以上37%、50～100名24%、50名以下36%。③創業年は、昭和20年代25%、昭和30年代13%、昭和40年代12%となり、昭和29年以前創立の企業（創業30年以上の企業）が47%を占める。④製品分野別には、消費財分野51%、資本財分野40%、両分野にまたがる企業9%、という比率となった。

以上回答者は、ある程度の規模と歴史を有する中堅企業群とみなすことができる。

2-2 デザインへの取り組み姿勢

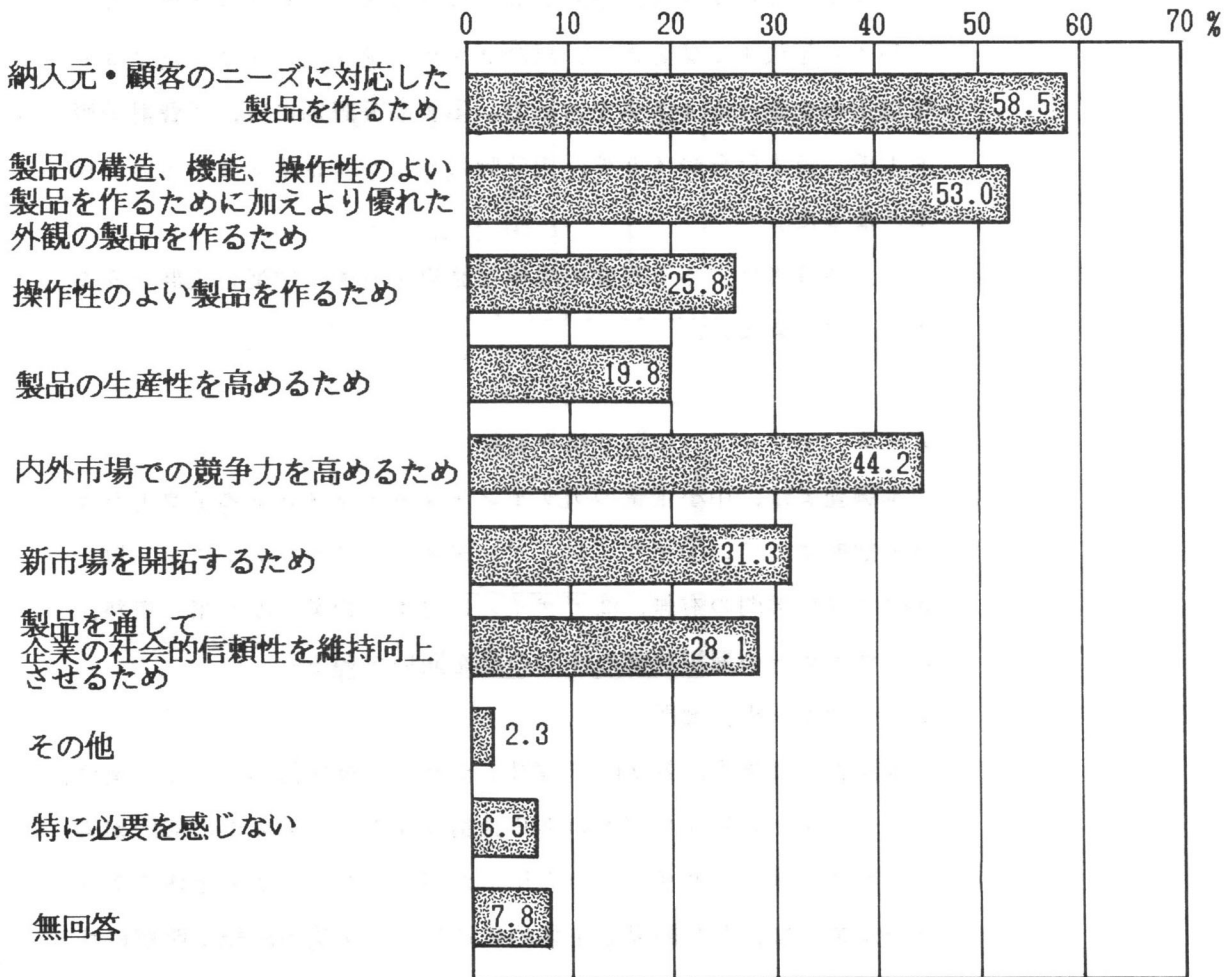
本調査では、中小企業のデザイン・マネジメントのアウトラインを把握すべく、①デザイン（インダストリアル・デザイン、以下同様）専任部門の有無、②デザインに対する企業の取り組み姿勢、③デザイナーの雇用状態の3つの点を聞いている。

① デザイン専任部門

本調査では調査回答217企業中、デザイン専任部門のある企業は、32%、また製品開発部門のある企業55%（どちらかの部門がある企業は全体の70%）という比率が得られた。つまり全体の70%の企業では、製品開発を主体的に進めうる企業内組織が明解にされているということになる。

この専任部門設置率は、当然のことながら企業規模（従業員規模）に比例し、101名以上の企業では44%（製品開発部門は73%、どちらか一方が求める企業は89%）にもものぼる。また製品分野別にみると、消費財分野ではデザイン専任部門設置率は40%（製品開発部門45%、どちらか一方が設定されている比率は64%）となるに対し、生産財分野では18%となり、消費財分野の方がデザインの独立性が高い（ある意味で製品開発におけるデザインの占める比率が高い）ことが理解できる。ただし生産財分野では、デザイン専任部門の比率は低いものの製品開発部門の設置率は62%と高く、この点では消費財分野の企業に比べ、一般に製品開発体制が組織化されていることが理解できる。

[図 4 インダストリアル・デザインの必要性]



② デザインへの取り組み姿勢

この設問では、企業のデザインに対する姿勢をみるため、「1. IDの手法を取り入れている、2. IDを取り入れたいが活用方法等がよくわからない、3. 取り入れていない」という3つの回答をあらかじめ用意し、そのいずれかを選択してもらった。

全体的にみると、「取り入れている」企業は42%、「理解不足」31%、「取り入れていない」21%（無回答6%）となる。

製品分野別にみると消費財分野では、「取り入れている43%、理解不足36%、取り入れていない15%」となり、一方生産財分野では、「取り入れている40%、理解不足26%、取り入れていない28%」となる。生産財分野では一般にデザインに対する取り組みがおくれていると言われるが、本調査項目に見る限りでは、生産財分野においてもデザインに対するマインドはかなり高いと想定される。

なお、企業の所在地別にみると、都市型の企業（所在地が10大都市）の方がデザインに対する取り組み率が高いことが注目される。これはデザインが情報産業的側面を強くもっていることによるものであろうか。またデザイン専任部門が設置されていながらも「理解不足25%」「取り入れていない10%」との回答が得られた点にも着目したい。この回答は全社的なマインドが育っていない等の理由から回答者が謙遜されたものと思われるが、ある意味でデザイン・マネジメントの重要性（専任部門を設置し責任体制を確立したからと言って必ずしもデザイン能力が十分に発揮されるわけではないなど）を浮き彫りにしているようである。

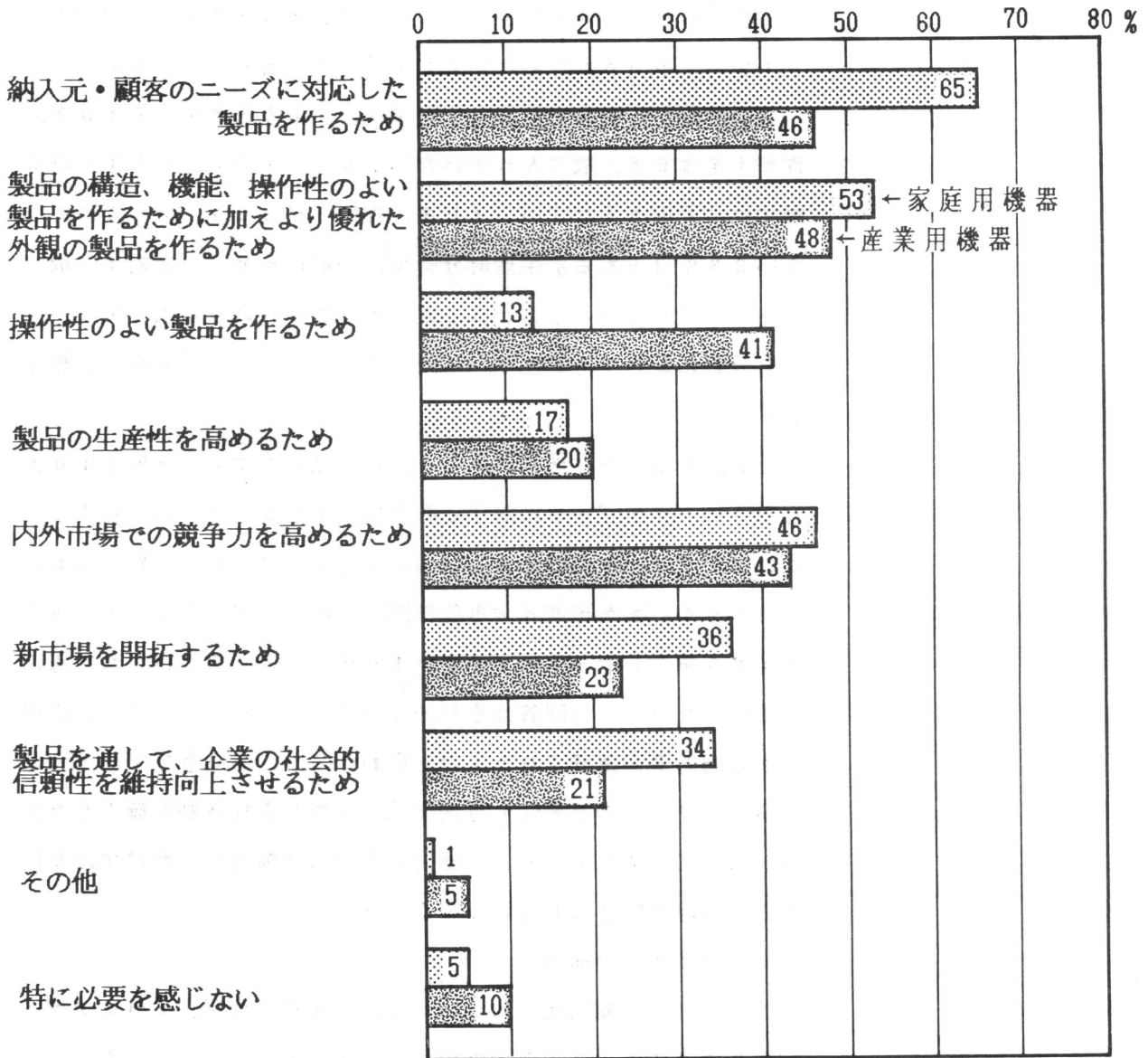
③ デザイナーの雇用

デザイナーの雇用状況については、「1. 社内雇用、2. 外部デザイン事務所に依頼、3. 両者の併用、4. 両方ともおこなっていない」以上4つの回答を用意し選択してもらった。

全体的にみると、社内デザイナーの雇用率は28%（社内雇用のみ11%と外部との併用17%を加える）、社外のデザイナーの利用率は52%（社外のみ35%に社内外併用17%を加える）となる。以上の数字を合わせるとデザイナーを雇用したり外部に依頼したりしている企業は63%の高率におよんだ。（デザイン調査という理由もあるが、この比率は予想を大きく上廻った）

この雇用・依頼率（以下雇用率という）を企業規模（従業員規模）

[図 5 I D の必要性の意味内容]



別にみると、20人以下の企業では48%、21名以上50名までの企業では60%、51名から100名までの企業61%、101名以上の企業73%となる。総体的にみれば、規模に比例し雇用率は高まるが、逆に規模の小さな企業でも、雇用率が高い点に着目すべきであろう。このことは、たとえ数人の企業規模であっても、商品としてまとめあげるにはデザインを活用できる人材の支援が必要であること、即ちデザインが商品開発を進めるうえで不可欠であることを側面で物語っていると思われる。

なお、製品分野別にみると、消費財分野では雇用率72%に対し生産財分野40%という大きな差が表われている。これは対象とする市場の成熟度によるものであろうか。

④ 社外デザイナーの活用

本調査では、前述のとおり社外デザイナーへの依頼率は52%であった。この雇用率（依頼率）と前項でみた「IDに対する取り組み姿勢」を対比させると、「IDを取り入れている企業」では、社内雇用21%、外部依頼40%、両者の併用15%となるのに対し、「活用方法理解不足」と回答した企業では、社内雇用6%、社外依頼46%、両者の併用15%と、社外への依頼率が増加する。このことは「理解不足」と感じている企業では「とりあえずデザインを社外に依頼し、その効果をたしかめる」という段階であるように推察される。

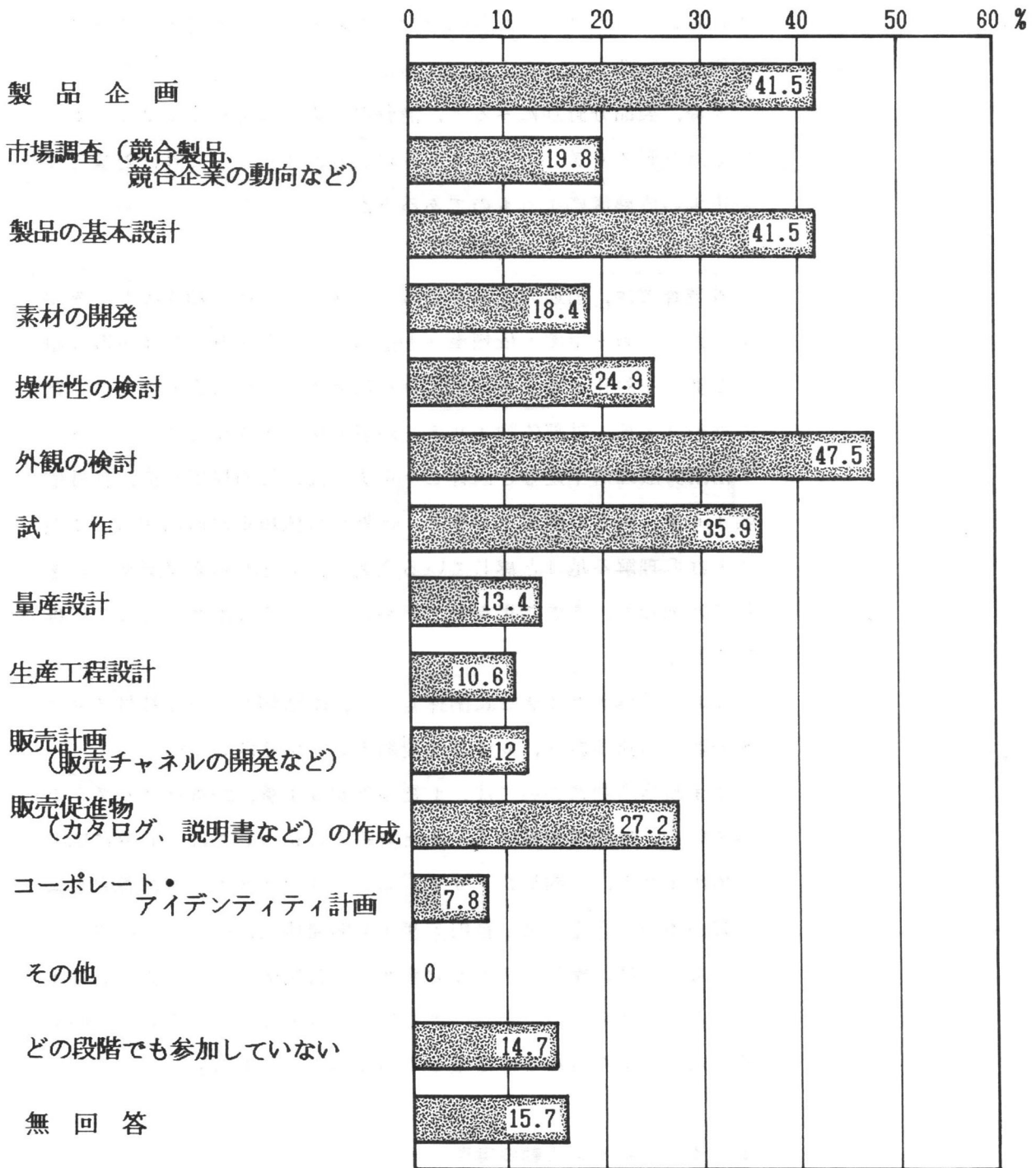
なお、社外デザイナーに関連しては、①依頼している社外デザイナー数（事務所数）、および②契約方式を併せ聞いている。

まず事務所数については、1社のみが31%、2~3社36%となっている（無回答が多い）。また契約方式については「必要に応じて依頼32%、長期契約10%、両者の併用23%（この設問も無回答が多い）となった。社内デザイン開発体制が取りにくい中小企業にあっては、優れたデザイン事務所と長期契約を結ぶことが好ましいとされているが、今回の調査にみる限りでは、こうした長期契約方式が大勢を占めるには至っていないようである。

2-3 デザイン活動の実態

調査の後半では、各企業のデザイン活動の実態を、①どのような点でデザインの必要性を感じているか、②製品開発プロセスにおけるデザイナーの参加領域、以上2つの側面から聞いている。

[図6 IDデザイナーの参加する仕事]



① デザインの必要性

インダストリアル・デザインの必要性については、必要と思われる回答項目をあらかじめ用意し、選択するという方法を使った（複数回答可）。

この回答を高い順にみると、1.「納入先、顧客のニーズに対応した製品を作るため」58.5%、2.「操作性のよい優れた外観の製品を作るため」53.0%、3.「内外市場での競争力を高めるため」44.2%、が上位3項となっている。簡単に言えば、市場、顧客のニーズ対応手段としてデザインの必要性が認識されていると言えるようだ。

このデザインの必要性については、対象とする製品分野により大きな差異がみられる。消費財分野の企業では、上記3回答に加え、新市場開拓（36%）、企業の社会的信頼性の維持向上（34%）があげられているが、一方生産財分野では、製品の構造、外観、操作性の向上面での必要性が高い。生みだされる製品の質的差異がそのまま現われた回答ではあるが、製品分野によってデザインに要求される課題が異なること（消費財分野に必要とされるデザインをマーケット対応型とすれば、生産財分野ではプロダクト対応型など）を改めて物語るようだ。

なお、本回答の中で「企業の信頼性の維持向上」（ある意味でデザインの最終的な目標である）について、全体として28.1%、（特に消費財分野では34%）の企業が必要性を感じていた点は、デザインという無形の資産に対する理解の進展として受けとめたい。

② デザイン活動の内容

この設問では、製品開発のどの段階でデザイナー（IDデザイナー）が参加しているかを聞いている。

全体として、回答率の高い開発ステップをみると、「1.外観の検討（47.5%）、2.製品企画（41.5%）、3.製品の基本設計（同41.5%）、4.試作（35.9%）」となった。ここからもデザイナーの活動範囲がもはや外観処理のみではなくなっていることが、十分に理解できる。

このデザイナーの活動範囲についても、製品分野による差異は大きい。一般に消費財分野では参加の範囲も、また参加している割合（以下参加率という）も高いという傾向にある。この分野の企業において、デザイナーの参加率の高い順位をあげると、「1.製品企画

[表 7 I Dデザイナーの参加段階]

	合 計	製品企画	市場調査	製品の 基本設計	素材の 開発	操作性 の検討	外観の 検討
合 計	217 100.0	90 41.5	43 19.8	90 41.5	40 18.4	54 24.9	103 47.5
日用品・ 家庭用機器	110 100.0	62 56.4	27 24.5	51 46.4	31 28.2	29 26.4	55 50.0
産業用 機器	87 100.0	17 19.5	11 12.6	29 33.3	4 4.6	18 20.7	32 36.8
その他 両 方	20 100.0	11 55.0	5 25.0	10 50.0	5 25.0	7 35.0	16 80.0

	合 計	製品企画	市場調査	製品の 基本設計	素材の 開発	操作性 の検討	外観の 検討
合 計	217 100.0	78 35.9	29 13.4	23 10.6	26 12.0	59 27.2	17 7.8
日用品・ 家庭用機器	110 100.0	44 40.0	17 15.5	15 13.6	22 20.0	35 31.8	12 10.9
産業用 機器	87 100.0	22 25.3	5 5.7	7 8.0	1 1.1	17 19.5	3 3.4
その他 両 方	20 100.0	12 60.0	7 35.0	1 5.0	3 15.0	7 35.0	2 10.0

(56.4%), 2.外観設計(50.0%), 3.製品の基本設計(46.4%), 4.試作(40.0%), 5.販促物の作成(31.8%)」となる。簡単に言えば、製品の企画から設計、そして販促等のコミュニケーション活動に至るまでの開発プロセス全体に、デザイナーがトータルに係わる場合が多いと言えるようだ。

デザイン開発を確実におこなうためには、調査結果にみるように開発プロセス全体にデザイナーが何らかのかたちで係わることが前提となる。この意味で上述の回答は、デザイン開発の方法がかなりの程度で中小企業に浸透しつつあることを物語っているようだ。

一方、生産財分野の企業では、参加範囲、参加率とも消費財分野に比べて低く、「1.外観の検討36.8%, 2.製品の基本設計33.3%, 3.試作25.3%」が主な活動範囲と言えそうである。

なお、各々の製品のデザインと企業の総体的なイメージ戦略を統括的に運用する「コーポレート・アイデンティティ計画」についても、約10%の企業が実施中であることに着目しておきたい。ここにもデザインに対する中小企業の理解が進展していることがうかがえる。

3. デザイナーとの出会い

最後に、58年度マネージメント調査(デザインに積極的な大手製造業対象)と本調査の比較を簡単にふまえておきたい。

当然のことながら、大手企業の場合はデザイン部門の組織も大きく、また予算・人員ともに十分な開発体制が整っている。この面で中小企業との比較を論じるのは無意味だが、デザイナーの活動範囲の項で述べたように、大企業におけるデザイン部門の活動範囲と、今回調査でみた中小企業のそれとが、ほぼ同様になりつつある点に着目しておく必要がある。同調査から大企業のデザイン部門が直接担当している業務内容を見ると、1.スタイリング、2.アドバンスドデザイン、3.試作モデル、4.商品化計画立案、5.エルゴノミクスなどプロダクトレベルが中心だが、他部門の業務への参画では、1.広告、宣伝計画立案、2.販売計画立案、3.消費者対策などコミュニケーション関連業務が浮び上る。この結果と前述の結果をつき合わせてみると、特に消費財分野の中小企業では大企業とほぼ同様な領域

[表 8 主製品の種別別必要とする情報]

	合計	生活情報	市場動向	顧客のニーズ	開発の参考になる情報	海外情報	技術開発情報
合計	217 100.0	111 51.2	160 73.7	140 64.5	135 62.2	91 41.9	125 57.6
家庭用 日用品・機器	110 100.0	78 70.9	81 73.6	65 59.1	75 68.2	46 41.8	55 50.0
産業用 機器	87 100.0	19 21.8	64 73.6	59 67.8	46 52.9	33 37.9	57 65.5
その他 両方	20 100.0	14 70.0	15 75.0	16 80.0	14 70.0	12 60.0	13 65.0

	素材開発情報	特許等の情報	人間工学情報	販売チャネル情報	販売方法情報	製品開発進め方情報	その他
合計	87 40.1	65 30.0	45 20.7	76 35.0	66 30.4	93 42.9	10 4.6
家庭用 日用品・機器	52 47.3	23 20.9	19 17.3	46 41.8	43 39.1	54 49.1	2 1.8
産業用 機器	23 26.4	34 39.1	18 20.7	16 18.4	15 17.2	29 33.3	7 8.0
その他 両方	12 60.0	8 40.0	8 40.0	14 70.0	8 40.0	10 50.0	1 5.0

がデザイナーの守備範囲となっていることがわかる。このことは、企業におけるデザイン活動の進め方に企業規模による格差がなくなりつつあることを意味しよう。

このようにみると、中小企業にとっての課題は（基本的には大企業も同様だが）、①各々のデザイナーの資質の問題、即ち優れたデザイナーとどう出合うか、そして②デザイナーのもつ資質、能力を企業の資産へとどう結びつけるか（デザイン・マネジメントの問題）の2点に集約されるようだ。

中小企業のスケールメリットを考えた場合、デザイナーの直接雇用や専任部門の設置が必ずしも望ましいとは言い難い一面がある。そのためにも、外部のデザイン事務所とどう出合い、どう係わるかが重要なテーマとなろう。

たとえば、新潟県燕市の代表的金属洋食器メーカーの多くは、社内にデザイナーを雇用すると同時に、大都市のデザイン事務所と契約を結んでいるが、この外部事務所の活動内容の中には、関連情報の収集、企業内デザイナーの教育、あるいは商品の販売サイドへのプロモーションといった通常のデザイン業務とは考えられにくい内容が含まれているという。

このことは、企業にとって外部デザイン事務所との連繋が、その企業に不足しているものを単におぎなうという以上の成果をあげうることを意味しているのではなからうか。むしろデザイン業というソフト産業（一種の情報産業）とのジョイントにより、製造業としては従来なしえなかつた新分野への参入を図る、と理解した方が妥当であるかも知れない。

いずれにせよ、デザイナーの有する様々な資質、能力を企業の資産に組み入れるという考え方をもとに、企業も育ち、デザイナーも育つという共存関係を確立していくことが、中小企業飛躍の一步となることはまちがいなからう。

生きのびるためのデザインマネジメント

——企業におけるDMのケーススタディより——

1. プロローグ

目まぐるしい時代の変化とともに、大量生産・大量消費を前提としてきた生産・販売活動は急速に産業発展の推進力を失ない、新しい社会的傾向に対応した企業戦略の方向性を見い出すことが昨今における大・中小企業の共有化した最重要テーマとしてクローズアップされている。そこにはこれまで絶対視されてきた大企業の優位性はもはや過去のものとなり、ある意味では大企業と中小企業が将来の存続性と発展性をかけて同等なスタートラインに立たされているという状況が伺える。

その産業構造の再編成を迫る背景要因の根底には、経済のソフト化の波が大きく打ち寄せていることが特筆されるが、一方その「ソフト化」の意味が各局面においていま一つ不明確であることも否めない。

企業においては、このような経済のソフト化の実態を正確に把握すること、そしてその時代変化の波に対応しうるビジョンづくりとそれに基づいた経営システムの構築が不可欠となってくるわけだが、そこでは全く新しい産業社会の到来を想定するような意識の改革が必要とされるといわれている。

その新しい産業社会での新しい産業を「ソフト産業」と称するならば、それはまさに今日脚光を浴びているハイテク産業あるいはハイタッチ産業そのものであり、そしてそれらを両輪として到達される未だ経験したことのない可能性をもった産業分野でもあろう。また両者の関係としては、ハイテクがハイタッチの必要性を強める関係にあることも軽視できない。

清成忠男法政大学教授は、前年度の本報告書中「ソフト産業論」において、ソフト産業の特徴をいくつか指摘されているが、そのポイントとして、①創造活動が企業活動の軸（企業のグランド・デザイ

ンの明確化，製品コンセプトの具体化），情報活動の重視（情報メディアの開発の必要性），③ノン・ルーティン産業化，④企業活動における個人の役割重視，⑤企業規模の多様化，⑥産業展開の複雑化，などがあげられている。これは企業に課せられたテーマであるとともに，インダストリアル・デザイン（ID）の役割として積極的に取り組むべきテーマでもあろう。

なぜならば，経済のソフト化が進展するとともに，企業内のデザイン部門に対する経営者側からの期待・要請は明らかに膨らむ。その内容も広範かつ多様化の傾向にあるが，こうした要求の高度化に対応していくためには，IDの役割が消費を喚起するセールスプロモーションの強力な武器としてのカバーリングデザインから脱皮すると同時に，ソフト産業を目指したデザイン主導型の企業活動へ向けてどのようにシフティングを図っていくかが課題となる。

いわば，デザイン組織の発展は単なるデザイナー集団の量的拡大ばかりでなく，従来のライン化した業務とは次元を異にするデザイン・マネジメント上の質的变化が企業の盛衰の一端を担う重要な鍵を握っていることを見過すわけにはいかない。

もし，このソフト産業へのシフティングが高度に発展した工業社会が到達する必然的帰結としても，これまでの技術主導型の開発シーズをひたすら商品化プロセスにとり込んできたIDの姿勢は問い直される必要性があろうし，また効率化を最優先させた分業システムが責任体制の専門分化を招きその弊害による膠着状態を克服するような新経営システムが企業内・外を問わず要請されていると思われる。

ここに従来の発想を超えようとするホーリスティックなデザインのビジョンと，それを反映するデザイン・マネジメントのシステム，そしてそのセンスを備えたプロフェッション（人材）をもって企業の対応力強化に着手しなければならない過渡期的状況が存在するのである。

2. 企業におけるデザイン・マネジメント考

前章で述べたような時代背景を反映して，中小企業においても本アンケート調査結果からデザインの必要性に対する認識は高まる一方，企業におけるデザイン・マネジメントへの理解も深まりつつ

ある現状が浮かび上がった。

また、昭和59年度新設されたGマーク産業機械部門で部門大賞を受賞した「空気圧用電磁弁」は、電子機器の小型化、高集積化に対応し超小型化と低ワット化を目指して開発されたシステム商品で、とかくこの種の部品の機器にあつては無視されがちな外観構成がすぐれたものとして評価された。同部門の審査委員会からは、「こうした脇役の商品についても民生機器に比べて遜色のないほどハイレベルな造形がなされたことは、産業機器分解においてもデザインニーズが顕在化していることを物語るものであり、かつ中小企業メーカーの活動が産業機械分野でのデザイン開発のリーダー的役割を果たしていくことに期待を寄せている」とのコメントが寄せられている。

ちなみに、グッドデザイン部門別大賞を受賞した「空気圧用電磁弁」のメーカーであるシーケーディ(株)は、生産財メーカーとしては比較的早い時期(昭和50年)にCI計画を導入し、企業体質の改善運動から新しく構築された「経営理念」のもとに、A/P(Advertising Publicity)計画・S/P(Sales Promotion)計画・P/D(Product Design)計画を展開するなど、社長以下全社的なレベルでデザインに取り組み大きな実績をあげている企業の一つである。

これらは生産財メーカー、あるいは中小企業においてもデザインに対する積極的な姿勢が顕在化していることの事例である。しかし、その具体的な展開方法となると大企業万能時代のなごりを受けたままで、追従型アプローチの域から脱しきれずにいるというのが現状ではなかろうか。つまり、中小企業のメリットを生かしたかたちで、ソフト化傾向が顕著である産業構造の変化に伴ったデザイン活動へ今後どのように対応を図るべきかという点になると、未だ不明確な状況を拭いきれないのである。

もはや、中小企業に対する大企業の優位性は過去のものとなりつつある。それはこれまでにない両者の競争性の激化を意味するものであり、時代に即応したソフトな機能の自立化が中小企業に新たなチャンスを与えることを示唆するものである。今、規模の大小を問わず組織の変革が進んでいるが、その焦点はソフトな機能の自立化にあてられ、情報を媒介にした水平的な分業への移行がポイントとなっているように思われる。突きつめて考えれば、企業の将来性を担うのは「情報操作力」と「ネットワーキングの構築」が当面の最重要課題としてあげられるだろう。そしてそれをどのようなかたちでデ

デザイン・マネージメントに反映していくか……，それがここに紹介する3つのケーススタディに対しての共通化した研究視点である。

①=キャノン・メディア開発推進室

キャノンでは、1984年1月の組織変革に伴ない、デザイン組織の改組を行なった。既存の「工業デザイン部」の充実を図る一方、新たに「メディア開発推進室」というソフト・デザインを担当する組織を誕生させたのである。デザイン部門の歴史を組織的なポジションニングによって振り返るならば、当初は技術部下に発足したケースが多く、その後、開発部との連携を密としながらデザイン部門の活動領域をプロダクトデザインから商品企画、商品をめぐるコミュニケーションというように周辺領域へと拡充していった経緯がある。その過程における商品開発の変遷を例示すると、たとえば開発設計とデザインの開発における関係の逆転などがあげられよう。商品の中身が「メカニズム→メカトロニクス→エレクトロニクス」という技術的变化を遂げたために、機器はその容量やメカ的制約から解放され、後付け的だったデザイン処理が自由度を高めたばかりでなく、もはや設計よりもデザインが先行しなければ製品ができて上がらない状況を生み出している。言い換えるならば、青写真として提示されたプロダクトデザインはすべて技術的に現実のモノとなりうる、という。そこでのデザインはまさに技術サイドに対する設計目標の提示であり、デザインがなければ「何をどうつくっているのか」ということすらイメージできないとも言われる。これはほんの一例にすぎないが、企業内デザイン部門の活動内容、(企業における)ポジションニングが大きく転化しつつあることは明らかであろう。一般的には商品企画であったり、商品をめぐるコミュニケーション、新事業の企画というようにデザイン部門の活動がステップアップしているが、この「メディア開発推進室」の場合は、まだ見えていない市場をマーケット・ブループ的に明らかにすることによって、新たな企業イメージを構築することから着手している。

同組織の生みの親である篠原宏氏(同社・メディア開発推進室長・デザイン担当理事)によれば「このままでは明日のデザインは生き残れない。それは企業についても同じようなことがいえる…」という危機意識が根底にあったという。一つには企業活動において、デザインという概念を従来の枠の中で考えている

こと自体に無理が生じてきたこと。そこで、デザインというものを基本的に考え直し、あらゆる可能性の幅を広げてその中に人間を基軸にしてモノ・ゴトを配置してみる。こうしたフレームの中で、企業のあり方を検討し、将来にむかって企業がどちらへ進んでいくかという進行方向を提示するムービングイメージの構築がデザイン戦略の最重要テーマとして掲げられたという。ここでは、デザイン戦略が企業イメージと密接な関連があるということ、ある意味でC Iの構築に通じていることをポイントとして認識しておきたい。

そしてもう一つは、変革期といわれる産業構造の予測的側面からもこれからの事業の継続だけでは大きな発展はあり得ない。つまり、単発のヒット商品にたよるだけではもはや企業の発展性に貢献することは困難であり、拡大路線にはなかなかつながらない。したがって、何らかの変化に対して自然に移行するためにはアドバンス・テストとしての役割も発生するであろうし、その先行実験にこそ新しいデザインの視点・戦略が期待される。それは経営路線の探索であり、実験であり、そこには新しい事業コンセプトの立案も含まれている。

この「メディア開発推進室」は、内部的な発想としては、いわば社内におけるベンチャー・ビジネスとも捉えられており、産業構造自体がソフト化の方向に向かっている中で、今までの事業展開ではないところ、また今までのC Iの延長ではないところに一つの行動基準を示すというのが基本テーマとなっている。

「メディア開発推進室」は、そのような基本構想のもとに、将来的な新しい活動の準備として人的、物的、情報的新資源を求め新編成された組織でありそこではソフト化対応へのデザイン・マネジメントが実践的に試されている。

以下、篠原氏へのインタビューからソフトに対するアプローチについて、そのポイントをいくつか紹介しよう。

- 我々はこれまでハードウェアを中心に人間的側面としての感情や精神に働きかけるソフトな部分も扱ってきた。これは「道具」に代表されるようにソフトとしての「道」と「具」としてのハードを一体化した完成体を求めてきたともいえるが、現在いわれているソフト化にはもう一つ別のソフト化がからんでいるように思える。
- 日本語として昔は「物事」というようにまとめていったが、これ

まで物（モノ）だけに偏重してきたきらいがある。たとえばモノからコトへという社会的な潮流に代表される、「物」としてのハードと「事」としてのソフトという側面に着目した場合、「物事」としては事（コト）からの発想を重視する必要性がある。

- ソフトの実験の類になると使い方、楽しみ方の実験であるから、商品開発のアプローチにしても社内プレゼをいくらやってみても仕方がない。つまり、むしろ市場へ向ってプレゼンテーションすべきだというような観点が出てくる。
- ソフトの側から考えてみると、マーケティングまたはマーチャンダイジングにしても全く違った発想があり得る。今業界の垣根が取り払われて異業種間交流がしきりと話題にのぼるが、いわゆるハードメーカー間の異業種ではなくて流通その他のソフト部分の異業態との交流というような側面の影響が意外に大きいと思われる。
- 我々はこれまで、ハードウェア側から付加価値という利益そのものに深く関わりながらデザインを展開してきたが、これから先さらにハード（商品）づくりとしてこの限定された作業の中で、どこで、どのようにして価値を付加していくのか、相当難しい問題に直面すると予測される。
- 現在、開発における付加価値づけは技術よりも商品企画の方向に流れだし、技術はコンポーネントからさらに新材料を志向して川上へと逆昇ることによってかろうじて付加価値を発見している状態ともいえるが、中でも問題になると思われるのは工場生産における付加価値づけの低下傾向である。
- 付加価値をどこに求めるのかを考えた時、素材から加工された顧客の手に渡り、消費されるまでのあらゆる機会に照らし合わせて、どこでこのような価値が生み出せるものかを考える中でIDの思想や手法が共通して使えるという意味で、川下志向にデザインの新しい可能性を感じている。

ソフト化へのデザイン・アプローチとは、一般的にいうデザインとは少しかけ離れたような面がある。少なくともそこを中心に考えないと通常のデザインの発想もうまくわかないと篠原氏は指摘されている。組織名称として《メディア》という言葉が用いられているが、今日流行のニューメディアとは決していっていないし、一般

的な意味とも少しニュアンスが異なる。それは、ソフト化という現象を観察すると、その決め手は全部新しいメディアという見方でくられるのではないか、という発想から生れたものという。もちろん将来的にはニューメディアも含まれるわけだが、従来あまりメディアとは呼ばれなかった部分、たとえば人と人の出会いの場といったところを含めてメディアという概念で捉えられている。

「メディア開発推進室」の当面の活動内容として、企業イメージにかかわる仕事、それから場にかかわる部分として具体的には「01ショップ」のオープン等を手がけた。今後は、イメージ形成ということを中心として、それを核とした一つの事業づくりを志向したコンセプトづくりとその提案活動を積極的に進めていく母体として期待が寄せられている。

②=日本ビクター・P&Sセンター

日本ビクター・デザイン部は、昭和59年9月21日より組織名称を「P&Sセンター」と改め、新しい組織目標が掲げられた。それはPとSの文字に象徴された、「人(People)と社会(Society)に価値をもたらす製品(Products)とその周辺のもの(Surroundings)を創作していくこと」と表現されている。この発想を簡単に言えば、人間の生活面からのアプローチに発想の主体を置き、モノのあり方、モノと環境とのあり方を考えていこうとするものと要約できるが、この発想をP&Sセンターでは《外身からの発想》という言葉で表わしている。そこでいう《外身》とは《外見》ではなく、人間の生活面から発想した中身と外見が一体化した商品の姿を意味しているという。また「人と物の世界を《LIFE》という言葉で表現するならば、我々は人と人、人と物、物と物など、LIFEにおけるあらゆる接点を限定しないで、広く、深く考えながら仕事をしていくLIFEデザイナーもしくはLIFEコーディネーターでありたい」というIDの姿勢が示されている。

以下「デザイン部」から「P&Sセンター」への変更の中に見られる従来からのデザイン機能の変化、あるいは将来担うであろう役割への布石をもう少し詳しく捉えてみよう。

まず、デザイン部の時代から続けられていた、①デザイン・アイディティの確立、②コンセプト・ディベロッパー機能の発揮、③新しい働きへの挑戦、という中長期的な3つの基本方針に対する自覚

を外部に知らしめていく，そうした意識が「P & S センター」への一つのアプローチとなっているようだ。日本ビクターの場合，技術開発志向の企業という客観的評価があるようにこの技術開発が当然企業を支える一つの主軸になっているわけだが，技術志向のみではモノは生み出されない。現実的にはモノと人たちの関係においてトレンドを作っているのは生活に密着したモノである，そうした商品の開発を誰がやるかということになると，やはりデザインが一番近いところにいる。

そもそも，デザインの基本である人間とか，生活からモノを発想していこうとする姿勢がなければモノづくりはできない。そうした基本的姿勢を強化しようという意図がデザインサイドの根底にあったようだ。

ここで先の《外身からの発想》というユニークなコンセプトをめぐって，モノの生産プロセスにおける問題点を考えるために同社発行の「DESIGN REPORT」などからそのポイントを抜粋して以下に紹介しよう。

- 立派できらびやかなモノを人々が求めている時代はいうまでもなくモノの外見が重要であった。そして，この外見をどうするか，というより独立した中身に対して外見をよくするために外装をどうするかがデザインの仕事であった。
- この時代の商品企画のプロセスで，《意匠づけ》という言葉が示すようにデザインは中身の後づけ作業として認識されるのが通常であった。
- 情報社会の到来による価値観の変化は人々にモノ離れをもたらし，いくら意匠づけに意を凝らそうとも中身と隔離されたモノの価値は高まらなくなった。今や業界のトレンドを形成した商品の成功要因に，外見をどう形成するかという意味でのデザイン云々の問題が第一義的に含まれていないことは明らかである。
- 軽薄短小のモノづくりはモノ離れした世の人の要求を先端技術が受けて立った結果であるといえよう。かつてはどのような中身に対しても外身づけ（意匠づけ）をしたように，今はどのような外身に対しても《中身づけ（技術づけ）》をして商品とすることが可能である。
- 皮肉な現象であるが，技術がどのようにでも対応できるようにな

ると、別の新しい軸からの発想が必要になる。あるいは、縦横に対応できる技術が確立されたからこそ別の軸が必要になった、という見方ができる。

- 外見はみてくれであるが、外身は外見に価値を求めなくなった人々の価値観に耐え得るモノの姿を意味している。モノの働きとの極めて密接な関係において外身があり、中身は外身の一部になった。ここには中身と外身の区別はない。ここで強調されるのは、外見が外身に変化しようとも発想の原点はあくまで外にあるという点である。

結局このような着目点が、モノを取り巻く周辺の状況や相互に関連し合う他のモノを考え、モノを使う生活者としての視点から発想しようという《外身からの発想》へ集約されたわけだが、P & S センター次長である佐伯氏はその成果を決定づけるのはおそらく企業の総合力であろうとつけ加える。そして、総合力というものの存在は事実ながら実体をつかめないという盲点があり、それゆえに企業の一員としてのデザイン部門が総合力の盲点に紛れないで外身からの発想の実体を明らかにするために自ら名乗り出た。すなわちそれがデザイン部からP & S センターへ移行した本質的意味であると述べる。

また、同センター長である長島氏によれば、この部門の働きが企業活動を通して間接的に世の中に認められるだけでなく、時にはダイレクトに表面にできることもあり得るかもしれないと語る。

間接的であれ、直接的であれ、もう少し汎用性というか、一般化した価値を生みだし、課題を社会に投げかけていく、そうした存在でありたいと願う意識が生態系の成長という組織の捉え方を導いていくように思う。

つまり、《意匠づけ》ではなく、「外身」という視点から「技術づけ」をしていく立場をとることによって、そのような目的に対するビジョンづくりがなされているようだ。

なお、「Design News 166号」に《P & S センターのめざす機能》ということで、商品開発における企業の総合力発揮のプロモーション・センターとしての新しい活動が具体的に紹介されているので、その部分を参考のため下記に列記しておく。

① P & S プロジェクトの発足

企業内各部門の統合化された活動の実体をつくる一環としてP & S センター長がリーダーを務める全社的人材グループを設け、「P & S プロジェクト」と称している。このプロジェクトはChart=①に示す6種の分科会により構成され、社内各部門から参加した委員が各々の分科会のテーマについて全社的視点から討議し、実施活動に結実させる働きをしている。

② センター内体制の改編

(1) 商品のトータル・コーディネーションへの対応をより容易にするため、従来のオーディオ担当、ビデオ担当などの縦型グループを一体化した。

このグループは必然的に多人数を擁することになるが、グループ内コミュニケーション維持のためのマネジメントに重点を置いている。

(2) 先行研究に関する部分を専任化し、その機能の向上をはかることにした。生活者の視点に対応する諸活動に注力できる体制を目指した。

(3) 通常の機器分野とは別に、全社的コーディネーションの問題の切り口から、別途問題提起し得る専任グループを設けた。

(4) 従来の慣習を大幅に破る人材登用をすることにより組織活動の新しい活性化を目指した。

③ プロダクト周辺の拡大

プロダクトデザインに関連する周辺業務として商品パッケージ、音楽ソフト・ビデオソフトに関する外装関連、各種書体ロゴ、キャラクター等のグラフィックエレメントの開発、催事ブース、社屋の外装と内装、看板ネオンサインを含むCI関連、POP等を手がけてきたが、これらプロダクト周辺のデザインアイテムの拡大をはかり、より総合化された活動をするための社内各部門への働きかけの強化を行なった。

④ 本社サテライトの設置

P & S センターの所在は横浜地区であるが周辺業務拡大のための拠点、全社的視点からの諸活動の実体化の場として本社地区にP & S

センター・サテライトを設置した。以下のような内容でこの場の活用を図っている。

- (1) P & S プロジェクトの事務本部の設置と、同プロジェクトに関する全社規模諸ミーティングの場として。
- (2) P & S センター活動のPR，思想伝播の場として。
- (3) 研究活動職場として。
- (4) 生活情報の全社各部門への提供の場として。

③= ビイハウス+ビーハウス商品研究所

ビーハウスは地場産業のニューウェーブとして注目されている企業で、昭和51年の設立後、陶器密封容器がヒットしたことによって経営基盤を確立、以後商品企画から販売まで一貫したポリシーを追求している。

基本的には開発-販売を自社内でおこなう方式をとり、直営店舗（6店）ではアンテナショップとして実験的な商品展開も行ない、成功しそうなものを問屋卸や小売直卸に回していく。瀬戸での陶器をはじめ、旭川での木工など、各地の地場産業と手を結んだ商品を開発していく一方、発表の場の少ないデザイナーに商品開発の機会を与える《ジョイント・デザイン》と呼ぶシステムも進めている。

昭和55年に東京にオフィスを構えるにあたって、ソフト開発部としてビーハウス商品研究所を設立した。消費地情報の収集というインプット機能もさることながら、雑誌の取材等も増え企業・商品情報のアウトプットという点においても大きな効果を生んでいるという。

つまり、情報産業への意識化がモノづくりから販売に至るまでの明確なコンセプトとユニークな各システムを司り、そこでは大企業の発展軸とは異なる方向でのデザイン・ビジネスとでも言うべきソフト化対応の企業戦略が示唆されているようだ。

まず、ビーハウスは、地道な生産活動と販売活動を担うビーハウスの基本的な部分としての「ベースゾーン」、自分達がつくったモノを通して提案できる場としての直営店「ギャラリーゾーン」、よりいいものを創るための環境創りを目標とした「イメージゾーン」といったユニークなゾーニング・コンセプトのもとに4つの独立した機構をもっている。

① 株式会社 ビイハウス

実務面での物流（特に消費地の商社問屋への卸売り）を担当。

② ビイハウス商品研究所

ソフトを中心とした企画開発とモノづくりをしており、ここで開発された新商品あるいは提案すべきコンセプトを最初に発表する場として、現在6つの直営店を前出の「ギャラリーゾーン」として商品研究所の別部門で運営。

③ レブ・ビーハウス

ビーハウスの商品だけの販売組織、各地域別にエリア、テリトリーを定めた小売店への卸売り機構で、現在、北海道エリア、関東エリア、中部エリア、関西エリア、九州エリア、沖縄エリアと6つのレブが稼働。

④ サンフランシスコ・ビーハウス

海外に③の国内レブと同じ目的で設置。

これらレブは、米国でのセールシステムでレプリゼンタティブという販売代理店のシステムをもじってつけられた名称で、ビーハウス商品研究所が開発した商品の流通を差別化することが主な目的となっている。つまり、一般の商社あるいは小売店には、売れる商品そのものの流通を、一方レブ、直営店では商品すべてを含んだコンセプト（ビーハウスの考え）の流通をという差別化がなされているわけである。販売の方向としては、まず直営店が最初に発売し、次にレブが小売店への卸しを始め、最終的に株式会社ビーハウスが売れる商品をセレクトし、一般の商社への卸しを始めるという段階的な販売（ステップ販売）をしていくことによって、多種商品の販売によって起こる様々なリスクをさげ、バランスが図られているという。

ここで「情緒産業」というキーコンセプトのもとにビーハウス商品研究所が行なっている商品開発あるいは企画のプロセスでの特徴的なセグメント方法を紹介しておく、

① ウォンツ — これは文字通り、自分の欲しいもので、市場で何が売れているかではなく、何が自分にとって欲しいものかをテーマとしての企画の段階である。これは流通面で、あるいは使用面で機能的（ファンクショナル）であるかをまったく度外視し、当然コストやプライス等、適正な価格（リーズナブル）かどうかということも

考える必要はなく、あくまでファッションナブルであるという価値観が優先される。

② ニーズ——①の「ウォンツ」という主張を通すことにより、核となる商品イメージが明確化してくると、何を広げ、何をセグメントしていけばいいかということの整理がついてくる。主張したいイメージやテイストをまず核となる「ウォンツ」が象徴し、その次に「ウォンツ」をファンクショナル、リーズナブルという見地で、その見直しと煮つめる作業を経て、これによって出てくる新たな商品の企画が「ニーズ」である。

③ プロパー——確実に売りにつながり量産ベースでの再検討がなされた商品群のことで、株式会社ビーハウスへ渡されていく一つの実績ベースが基準となった商品の段階である。

ビーハウスの場合は、商品研究所の中でコンセプトを具体的に作りながら、欲しいと思った業者と付き合っていくという「ジョイント・メンバー・システム」をとっている。コンセプトのイメージを理解してもらって、一緒にやっ払いこうというメーカーを募り、それをきっかけにコンサルティングも行なう。すなわち、単にモノを創ってもらいだけではなく、ソフト（企画の核）を理解してもらい、そのいろいろなソフトに対しての対応を通じて、共に成長していこうという前向きの体制作りがなされるわけである。ビーハウスのジョイントしている様々な企業が、お互いの生産及び技術（know how）を提供することにより想像以上の相乗効果が生まれると判断したとき、ビーハウスは企業と企業のジョイントを積極的にプロモートしていく。

ゆえにコンセプトを共有していくための情報の発信地としてのビーハウス商品研究所の機能は、宣伝や啓蒙などということよりも外に向けてインストラクチュアしていくベースとなることを目的としている。要するに「この指とまれ」と呼びかけていくわけで、「この指」をビジュアライズしたものが直営店である。そして「この指とまれ」を一番大声で言えるのが、東京ということである。

3. ID (インダストリアルデザイン) からデザインインダストリ

ーへ

前章の企業のケーススタディ 3 例をもう一度要約すると、

- ① キャノンの事例は、ソフトからのアプローチを主体的に進める組織を従来のデザイン部門とは別に組織させ、そこにおいてソフトのビジュアライズ（具体的には、将来市場の予見的ビジュアライズであり、企業のアイデンティティのビジュアライズである）を行なうことで、企業全体のソフト化を推進しよう、という方向性がみられる。
- ② 日本ビクターの事例は、基本的な状況認識としてはキャノンと同様であると思われるが、それをプロダクトレベルへとブレイクダウンさせやすいように、従来の一元的な企業内組織をベースとして開発の方向性を明確にするとともにソフト化に対する柔軟性を高めたものと考えられる。
- ③ ビイハウスの事例は、同社がもともと開発・販売会社（生産は外注）的性格をもっていたという点で①・②の事例とは異なるが、個々の商品の開発からトータルな生活へのプロデュースへという必然的な拡大の中で、プレインワーク的部門を独立させていったケースである。

マネジメントの視点からこの 3 例をみた場合、その活動内容が「コーディネーション」機能的になっていることに気づく（①・③は組織自体がコーディネーションを目的としているし、②についても「P & S プロジェクト」という形でコーディネーション機能を有する組織をもっている）。このことは、ツリー的で一元的な従来型システムのある限界性を示唆するものであり、また生産活動の効率性を最優先させてきたこれまでの順送りの企業システムの硬直化に対して軌道修正する必要性を提起するものであろう。つまり、ソフト化が急速に進みつつある今日、何らかの形でランダムアクセス的な柔軟性（自由度）を高め、かつ組織のあり方としてはセミラチス的（ネットワーク的）なシステムへと移行せざるを得ない、ということになる。

このように、企業におけるソフトウェアは、組織的にもあるいは組織の運営面においても、新しいタイプの組織によって培われてい

くと想定できる。しかし、中小企業（メーカー）の場合は、もともとビイハウスのような性格を有していれば話は別だが、一般的にはいくら企業経営にとってソフトウェアが重要とはいってもそれを社内組織化することは容易ではなからう。となると、経営トップ以下全社員が地道にソフト化対応の企業土壌へ向けて努力するとともに、外部のソフト産業とどのようにジョイントしていくかが当面の研究課題と考えられる。そのような意味で前出のビイハウスの企業と企業のジョイントを積極的にプロモートすることによってその相乗効果を生み出す「ジョイント・メンバー・システム」に代表されるようなジョイントのしかたが、すなわちマネジメントの究極的な問題になるだろう。そして、企業内のデザイン部門にプロダクトプランニングからコンセプトワーク（ソフトウェア）へというような仕事の質的变化が生じているのに追従して、外部機関としてのデザイン事務所もソフト産業とリンクするプロモート機能の有無が重要なファクターになると予測される。

最後に、デザインが企業の総合力に着実に貢献していくためには、過去にインダストリアルデザインがその一端を果たしてきたモノの生成プロセスを自ら解体・再編するようなソフト回路の端子をどのように組み入れるかが重要な検討事項であろう。デザインのビジョンとしては、今や時代の要請を受けて「デザインマネジメントからマネジメントデザインへ」という意識の転換を促しながら、それはあたかも「ID（インダストリアルデザイン）からデザインインダストリーへ」とでもいうべきデザイン主導型の発展軸をその視野に捉えていることを指摘しておきたい。

デザインマネージメントの課題

高度情報社会における産業デザインの役割と課題

田中利見 茨城大学人文学部助教授

1. デザイン戦略から戦略的デザインへ

ジョン・ヘスケットが『インダストリアル・デザインの歴史』において指摘しているように、インダストリアル・デザイン（以下IDと略す）の大きな特徴である「製作過程とデザインの分離」が決定的になるのは、19世紀英国の産業革命の進展によるけれども、その後におけるIDの役割は、「テクノロジーをできるだけ多くの人々が理解でき、手に入れられるような形態にして有用なものとすることを専らとしてきた」ために、今日においてややもすれば「大部分のデザイナーは、自分たちの仕事を既成の機能や形を洗練させ、その改善を図る自律的な活動であると考え、組織の中で専門化した役割を認める一方、自分たちもそれに適応してきた」。

確かに、今日における多くのインダストリアル・デザイナーは、次々と生み出される新製品と新しい生産工程の改善の中で、否応なしにID上の問題を矢次ぎばやに処理していかざるを得ない状況にあり、IDがかって製作プロセスから分離したように、IDコンセプトづくり自体がIDプロセスから分離されようとしている。

現代産業文明の象徴ともいえるクルマを例にしても、もはやクルマのトータルなデザイナーはどこにも見えない。IDコンセプトはマーケティングリサーチによって、あたかも動かしようがないような事実として、詳細に明確にかつ迅速にデザイナーの前に提出され、また、それが車体、内装、付属品、その他の部品へと分割されていき、デザイナーはその一部門を担当することになる。そこには、クリエイティブな要素はないわけではないが、極めて限定的になっていかざるを得ない。

こうして、今日のID戦略は、顧客志向と経済的効率性追求の名の下に、デザイナーのトータルなクリエイティブ志向を制限してきた。

しかしながら、分化が進めば進むほど、システム的に統合が求められるように、既成のモノをデザインすることは、単にそのモノに限らず、それを含む全体のデザインのあり方が問題になってくる。

たとえば、今、全国において、一村一品運動が盛りあがっているが、或る村から梅干しを地場産品として生産し、販売するとするならば、どのような品種を誰れがどこで製造するのか、また、その際の品質の規準はどうするのか、それを最も美味しく見せるための容器や宣伝用のポスターはといった問題が生じる。

さらに、それを売るためには、包装用紙も大事であるが、それ以上に商品を入れるケース、棚の陳列はどうするのか。売場はどうであろうか。店舗は汚れていないか。陳腐で古くさいイメージになっていないか。販売員や店主の商品知識はどうであろうか。年月日の古い商品がそのまま在庫になって残されていないであろうか。などなど、一つの店舗を採りあげても多くの問題がある。

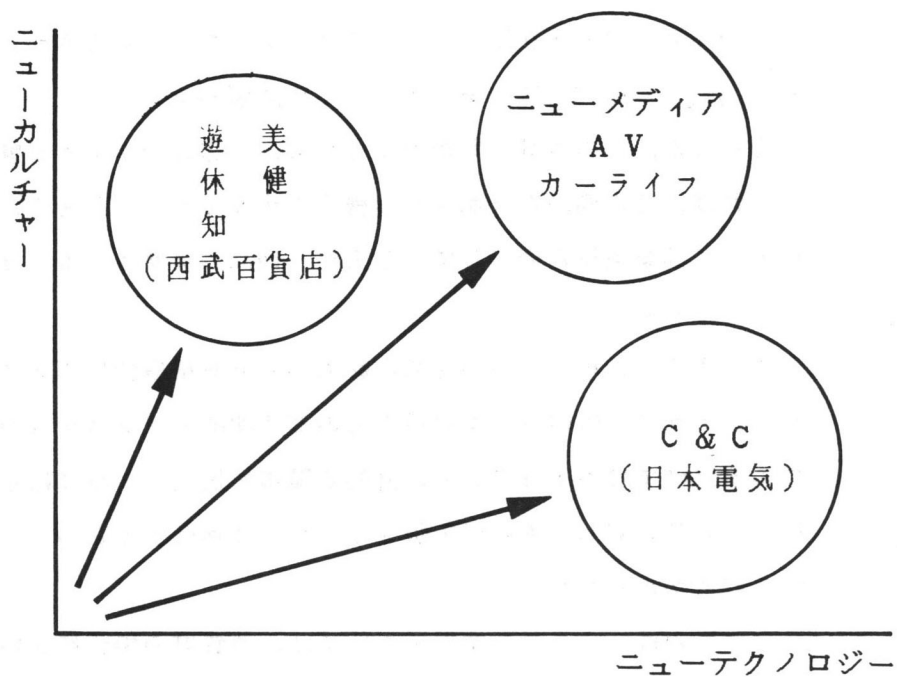
ところが、その店舗に問題がなくても、周辺の店があまり魅力がなければ、その商品が評価される機会が少なくなってしまう。商店街として商業集積が充実している方が、商品のデザインもより評価されてくる。

このように、単に一つの商品の魅力づくりを積極的に考えていく時に、デザイン戦略は企業の単なる内部連関的サブシステムの戦略であるだけでは不十分であり、外的な環境に挑戦し、時には企業の内部や外部に対しても自己主張をし、時には適合するといった戦略的な思考が求められるであろう。

というのは、今日の産業界においては、消費財の場合においては、多様でかつ主観的で移り気な生活者を相手にしているかぎり、マーケティングリサーチで得られるデータには「読み」が必要であり、それには、まさに今日ほどデザイン的な読みが大切になってきている時はないからである。今日の消費者ほど、多くの人々が製品のデザインに関心を持つ時代はこれまでなかった。少なくとも、高度経済成長期までの大衆の関心は、品質とコストであり、第二次品質の中のデザイン的価値の占める比重はそう高くはなかった。しかし、豊かになり、生活を楽しむ余裕がでてきたこと、競合商品との間に基本的品質価値の差が少なくなってきたことからデザインが多くの人々に重視されるようになってきた。

他方、工業財においては、テクノロジーの発達によって、これま

[図1 新しい産業空間]



た既成の工場設備，備品や産業用部品，消耗品，などがその存在意義を問われてきている。ソロバンが電卓に，電卓がパソコンに，鉛筆がワープロに代替されたり，補完されていくように，極めてリスクな状況にIDが置かれている。それ故にこそ，所与の技術条件の下でのID戦略では，市場から追放されてしまいかねない。新しい技術を積極的に評価し，選択する戦略的IDが求められる。

2. 戦略的デザインの方向

戦略的デザインが要請される時代的背景として，新しい生活文化と新しい科学技術の登場によって，モノをとりまく産業空間そのものの評価と選択が必要になってきたことが指摘できる。

そこで，これからの産業空間をニューカルチャーとニューテクノロジーの次元でとらえてみよう。（図1参照）

たとえば，西武百貨店は，遊休知美健を戦略的な事業領域にしている。これは極めて，新しい生活文化を想定した事業戦略である。これに対して，日本電気はC&Cで有名なように，コンピュータとコミュニケーションというきわめてニューテクノロジー寄りの領域に事業戦略を想定している。

この点からいえば，家庭電器製品とか，クルマとか，さらにニューメディアは，ニューカルチャーとニューテクノロジーの中間的な事業領域に位置づけられる。レジャーとか，スポーツとか，教育とか，移動とかは，新しい生活文化とともに，新しい技術がともなって新製品に結びついてくるからである。

どのような事業分野に進出するかは，企業の持つ潜在的な資源と能力，強さと弱さ，さらには，将来伸びるべき市場機会はどこかといった面，また脅威や問題となるような環境変化，競合商品は何かといった戦略の十字的分析がなされなければならない。（図2参照）

図2 戦略の十字分析



こうした中で、今、産業デザインにとって、最も注目すべき事業分野の一つは、ニューメディアでなかろうか。というのは、IDが基盤を置くべき産業がニューメディアの登場によって大きく変貌していくからである。

その影響のパターンの第一は、ニューメディア自体の市場の拡大である。それによって新しく登場するであろう関連機器やサービスのデザイン問題が生じてくる。第二のパターンは、ニューメディアをツールとして使用することによって、既存産業が高度情報化していくことになる。したがって、これをどのように導入するかというID問題が生じる。

かつて、鉄鉦の伝来は、わが国における城郭の設計、武具、軍団の設計まで変化させ、ひいては政治体制の変革さえ生じた。今日においては、マスコミの発達、とくにテレビの普及は大きな社会変化をもたらしている。たとえば、テレビの発達とともに、テレビ広告を積極的に展開したメーカーによるマスマーケティングの成功は、ナショナルブランド支配型の流通チャンネル——販売店の系列化——を確立させ、相対的に卸売業者の地盤沈下をもたらした。

他方、テレビのような新しいメディアを提供した、ナショナルや東芝のような電気機器メーカーや日本テレビとかフジテレビのようなテレビ放送局が産業として大きく成長した。

こうして新しいメディアの登場は、産業に大きなインパクトを与えると同時に、新しいID問題を生じさせる。

3. ニューメディア対応のデザイン発想

新しい事業分野の可能性とニューカルチャーとニューテクノロジーの二つの軸で検討したが、特に、ニューメディアにおいては、その二つの軸は重要である。というのは、メディアはとりわけ文化と技術の上に成立する事業であるからである。たとえば、ラジオ、テレビのようなマスコミュニケーションメディアは、番組という文化と、マスコミュニケーションのテクノロジーの発達によって可能になったことはいうまでもない。したがって、ニューメディアのデザインは、新しいメディアの文化と、新しいメディア技術をどのように設計するかにかかわってくる。

① 情報発信文化のデザイン

現代の生活者とのメディアとのかかわりあいから情報文化を想定した場合、大きな流れとしては、情報発信性が強まってきている。たとえば、テレビとのかかわりあいを見た時、大雑把にいつてテレビの普及率が年々高まっていった時代には、生活者の大半は、家の中でテレビから流れてくる、スポーツ、音楽、映画などを受け身的に楽しんでいて、それがやがてステレオやラジオカセットを利用し、FM放送などを記録再生、鑑賞するようになる。そして、現在では自分でミキシングをしたり、半径500米内でミニFM局をつくり情報発信を楽しんでいる。同じようなことは、テレビにも見られ、受信的な楽しみから、ビデオで録画する段階、そして今では自分のビデオカメラで映像をつくり、テレビで放送してもらったりしている。

こうして、人々のメディアとのかかわりは、受信→記録再生→発信という流れで、積極的に深化していつている。

したがって、情報文化のデザインにおいて、この自己発信性をいかにデザインをしていくかが鍵となる。ところで、この自己発信性はここでいうマスコミだけに限らず、現代では商品そのものが自己発信性を持つといつてもよい。つまり、ファッションは自己の価値観の表明という側面を持つし、さらにいつならば、何を食べ、何のスポーツをするかといつた生活そのものがコミュニケーションとして理解することができる。その意味で商品は、一つのメディア的側面を持つといえる。

② 地方分権ネットワークのデザイン

ニューメディアの技術を分解していくと、C&Cというようなコンピュータとコミュニケーションとの結びつきもあれば、電話、テレビ、ファクシミリ、パソコン等々の結びつきとか、人工衛星による宇宙放送衛星によるシステム化など、様々なとらえ方があるが、一つの大きな特徴として指摘できるのは、ネットワークではなからうか。

ネットワークとは、ネイスピッツの「メガトレンド」で紹介された概念であるが、コンピュータとコンピュータが結びついて、双方向のビジネスコミュニケーションのネットが形成されていくことを指している。しかしながら、今日ではこのネットワークは、

人的なネットから情報システムまで含む広範囲なとらえ方になってきている。

そこでは、従来のブロードキャスト（広域放送）型のネットワークと異なり、ナロウキャスト（狭域放送型）型のネットワークとなり、いわば商品流通にたとえると、多品種少量型の店舗をチェーン化し、単品大量販売を可能にしたコンビニエンスストアと同様に狭少の放送エリアをつなぐことによって、広域放送が可能になる。

こうしたナロウキャスト型のニューメディアが普及するにつれて、ブロードキャスト型が中央集権的に東京、大阪の中央の情報が地方に流れていくのに対して、地方から地方へと情報が流れていくようになり、地方分権的なネットワークが形成される。したがって、ニューメディア時代のデザイン戦略も、これまでと違って、地域からの発想が必要になる。

③ ライフデザイナーとしての消費者

地域の消費者として情報発信的な生活を志向するようになると、人々は中央から提供される画一型の大量生産を受け身的に消費するのではなく、多品種少量の商品を組み立て、生活を主体的にデザインしはじめるようになる。

生活を主体的にデザインするための最も素朴な方法は手づくりであるが、手づくりでは手づくりのための知恵と時間と費用がかかってしまうので、非日常的な趣味としてしか普通成立しない。したがって、日常生活を楽しむとなると、手づくり感覚のある商品を楽しむか、多品種少量生産の商品のコーディネート感覚を楽しむかである。

まず、手づくり感覚の商品となれば、次の三点の吟味が必要になる。

- (i) 原料素材の吟味
- (ii) 生産工程の吟味
- (iii) パッケージングの吟味

たとえば、素材や原材料において天然の素材が生かされているか、添加剤や着色料によって人工的に品質が形成されていないかなどの点で吟味されなければならない。

また、生産工程において、伝統的な製法をどこまで残すのか、手をかけるべきところと機械化すべきところを明確にデザインするこ

とが求められてくる。

さらに、手づくり感覚という場合の感覚が最も演出されるのはパッケージのデザインである。素材、色、形等々において、手づくり感を出すことができる。

以上の点以外にも、手づくり感のデザイン上の工夫が考えられるが、産業デザインにおいては、地場産業において重要なテーマになる。

次に、コーディネート感覚であるが、これは特にファッションにおいて言及されてきた。

トータルコーディネートというように、アパレル、装身具、身の回り品等々がデザイン的にコーディネートされていることに美的な美しさが見られる。

いりまでもなく、コーディネートには、三つの効果がある。第一に組合せによるという創造的（クリエイティブ）な効果がある。第二にコーディネートされていることは一つ一つ探し、組み合わせなくてもよいという意味でコンビニエンスであること。第三に、一つ一つの表現としてコミュニケーション効果がある。

こうしてみると、コーディネート感覚は極めて現代的な情報発信的感觉であるといえる。

4. 地域情報発信型産業のネットワーキング

高度情報社会のID問題が、情報発信型の産業と、地域間のネットワーキング産業の上に生じるとするならば、これからは情報型地場産業のID問題が最も現代的な課題を持つことになる。

そのためのID問題としては、次の点が指摘される。

- ① 都市への情報発信型デザイン
- ② 産業観光へ
- ③ 生産者と生活者のネットワーキング

まず、第一にいえることは、これからのIDは地方から都市へ向けて、情報発信力のあるデザインでなければならない。現在の大手の企業は、マスコミまたはブロードキャスティングといわれる中央局から地方へ向けての広域型の情報発信システムを利用することによって成長してきたが、これからはむしろ都市の生活者の感性にあ

う情報を発信する企業が成長してくるであろう。

したがって、モノの生産は地方でもよいが、デザインは都市においてなされることもあってよい。

第二の点は、地域の産業が単にモノを生産するだけではなく、情報を発信するという点では、見せる産業つまり産業観光局色彩を持つべきである。

観光といえば、何か珍しいモノを見せて、収入を得るといった狭い意味に解釈されがちであるが、ここではむしろ、地域の生活文化とか、産業文化を観察するという広い意味で理解してみることが大事ではなかろうか。言い換えるならば、生活することの喜びや思想を絶えず発信し続けることがIDの大きな課題になってくるであろう。製品はもちろんのこと、工場から売場まで一貫した生産の思想をデザインすることによって、逆に消費の時代に支持を得ることができるであろう。なぜならば、消費を楽しむことは、大量の商品を使い捨てることよりも、自分の価値観や趣味、感性に合う製品を入手することであり、そのためには、生産に使用される原材料や生産過程を吟味することだからである。したがって、これからの産業は、思想や喜びを見るためにそこに集まってくるような見せる産業、つまり産業観光としてのIDでなければならない。

第三に、商品が生産の思想と都市の感性を帯びるためには、都市の生活者による生産の吟味と地方の生産者による都市感性の理解という、双方向性のコミュニケーションネットワークが形成されることが必要である。そのためには、生産者と生活者との間の長期的人間関係とか、お互いに都市生活体験と生産体験の交流システムをつくり上げることが必要になる。ネットワーキングはまさにそのために重要なシステムといえるだろう。これまでも、顧客の組織化というシステムがあったが、これからはより双方向的なネットワーキングへと発達していくことであろう。

5. 生活現場に立つデザイナー

高度情報社会におけるデザイン戦略の問題として、最後に次の戦略における三つのSとの関連で分析してみることにする。すなわち、シナリオ (Scenario) とシステム (System) とセンス (Sence) の間

題である。

戦略的デザインにおいては、何よりも来たるべき産業空間を評価し、事業分野を選択するためのシナリオが必要である。シナリオがなければIDが戦略的でありえない。

次にシナリオに従って、IDを行なうシステムが必要である。デザインマネジメントシステムの問題には、戦略的分野と管理的分野とオペレーショナルな分野に分けられる。

そして、第三にIDシステムをマネジメントする人のセンスの問題が重要である。IDのシナリオが正しく、システムが適切であっても、それを動かす人々のIDセンスが生活者との共通感覚を失なっているとは成功しない。

高度経済成長期のように、需要が増大し続けているときには、システムが大事である。システムさえしっかりしていれば、目的がはっきりしているからである。

これに対して、二度にわたるオイルショック時のように、見込みや目標が立てにくくなると、まず長期予測の手法の確立が経営上の課題になってくる。シナリオなくては、IDがやりにくくなってくる。

しかしながら、今日のように生活者の主体的あるいは主観的なデザイン感覚が商品選択の決め手になってくると、生活者のセンスとIDのセンスが共感することが大事になってくる。

センスの問題は、これまで個人の資質の問題としてあまり科学的にとりあげられてこなかった。60年代の高度成長期においては経営学にシステムズアプローチが導入された。そして70年代の変革期においては、シナリオライティングアプローチが導入された。そして80年代の現在においては、センスアプローチが必要である。

特に今日のような高度情報社会においては、情報が数多く集まってくるけれども、その多くは視聴覚情報であって、それは正確さ、スピード、詳述性において卓越しているが、情報の意味を伝える点においては不十分である。たとえば、幼児は目も見え耳も聞こえても、沸騰しているヤカンに手を出し、火傷を負うことがある。視聴覚情報が自分にどのような意味を持つのかは、身体的体験つまり触覚情報によってはじめて理解できるのである。

わが国においては、デザイナーにかぎらず営業マン、技術者、研究者のすべてがまず現場に立つことから社員第一歩をはじめること

が習わしとなっている産業が多い。販売の現場、生産の現場に立つことは、今でも本当に大事なことであるが、しかし今日のように、個々人の主観的な生活世界が尊重されるような、都市型社会においては、インダストリアル・デザイナーが、生活の現場に立つことが求められているといっても過言ではない。

ニューメディア時代といわれるが、メディアが発達することによって、メディアが人間と人間の間を引き離していかないように、むしろそれによって今まで以上に、人間と人間のふれあいが深まるように、インダストリアルデザインは努力すべきである。ネットワーキングはまさにそのためのものでなければならない。

企業戦略の高度化とデザインマネジメント

高橋憲行 (株)リサーチ・アンド・デザイン研究所代表

1. 産業構造の変化

1973 年以來、産業構造の変化は各方面から指摘されている。これは先進国共通の変化であり、世界的な潮流としてとらえるようになってきている。

こうした動きはまた、ダニエル・ベルのいう「脱工業化社会」、ドラッカーの指摘した「知識社会」、古くはデニス・ガボールなどが提唱した「成熟社会」への移行現象であり、また、その移行現象は、「第3の波」によって、アルビン・トフラーにより示されたことは記憶に新しい。

日本においては「情報化社会」が林雄二郎氏らを中心に提唱されていたのも、同様の指摘といえよう。現在では、情報化社会から情報社会に表現が変わりつつあり、その現実性に一步踏み込んでいる時代が示唆されている。

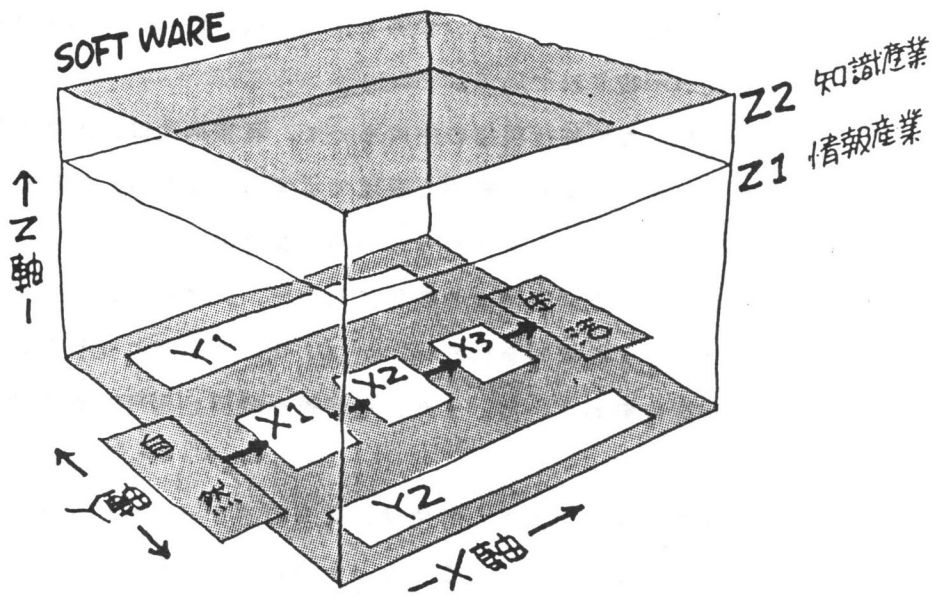
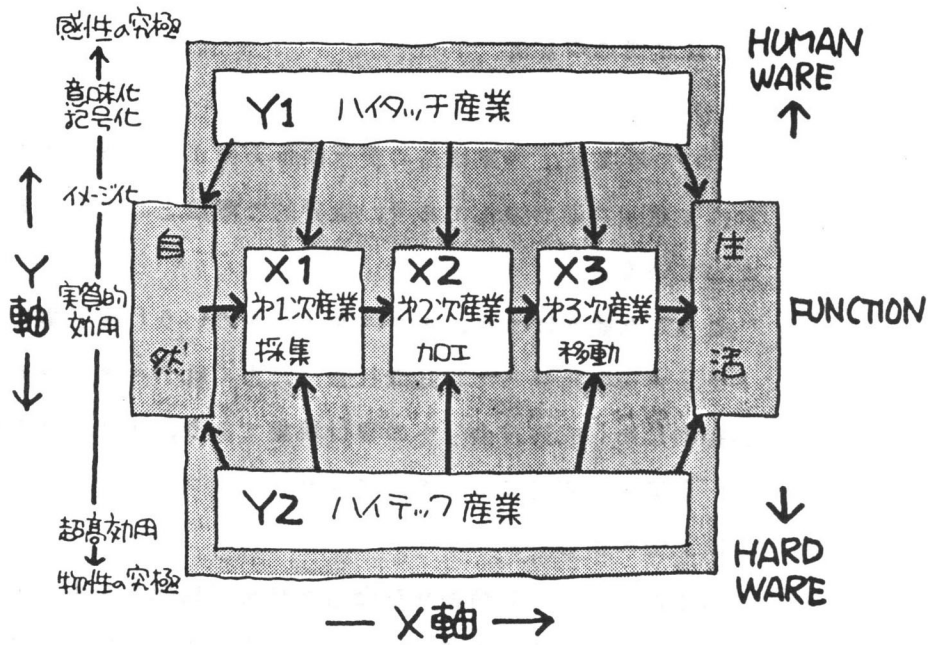
そしてこの移行現象の中であって、産業構造は、大きな変化を見せつつある。より一般的な表現で示すのであれば、情報社会へ移行する産みの苦しみを味わっている工業社会といえることができよう。

このような経済構造の変化に対して、大蔵省は、「ソフトノミックス」などの提唱を行ない、ソフト化、サービス化社会の経済構造の把握に努めている。また、通産省や経済企画庁も独自の模索を行っている。

現在の変化の大きな特色は、従来のクラーク＝ベティ＝クズネツの仮説で説明がつかなくなった点にその特色がある。

すなわち第1次、第2次、第3次産業、という産業分類であり、また、産業社会の発展とともに第1次より第2次、第2次より第3次と産業の重心がシフトしていくという仮説があった。そして現在そのとおりに移行し、第3次産業は、クラーク流の分類でいうならばアメリカで70%、日本は米国におよばないまでも60%と西欧

[図-1 三次元産業分類パースペクティブ]



の水準を越えている。

しかし、こうした分類法でなく、より情報産業に視点を置いた分類を行ない、それを取り出してみると、情報産業はもはやもつとも多い産業分類であり、4割に達しているという見方もある。いずれにしても現在のソフト化、サービス化という流れをただ単に第3次産業の中に包含してしまう構造では、産業構造を明快に表現できないことは事実といえよう。

1-1 停滞するX軸産業

さて、ここで産業構造の変化を端的に説明する図を示すことにしよう。ごく単純に三次元産業分類としたものである。

さて、このクラーク=ベティ=クズネツツの分類を自然から生活という軸におき、これをX軸として図の中央に位置づけて考えよう。

これを歴史的な過程をもふまえて説明するのであれば、過去において人間は自然と一体となって自給自足経済を成立させていた。生産活動、経済社会の拡大とともに第1次産業、第2次産業、そしてまた第3次産業と広がりを持つてくる。言いかえれば、採集や栽培によって食料や原材料を生産する産業、しかるべき原材料を加工し、生産を行なう産業、その生産物を流通させる産業、と自然から生活へ食料や品を供給する産業の線型構造(X軸)ができあがる。

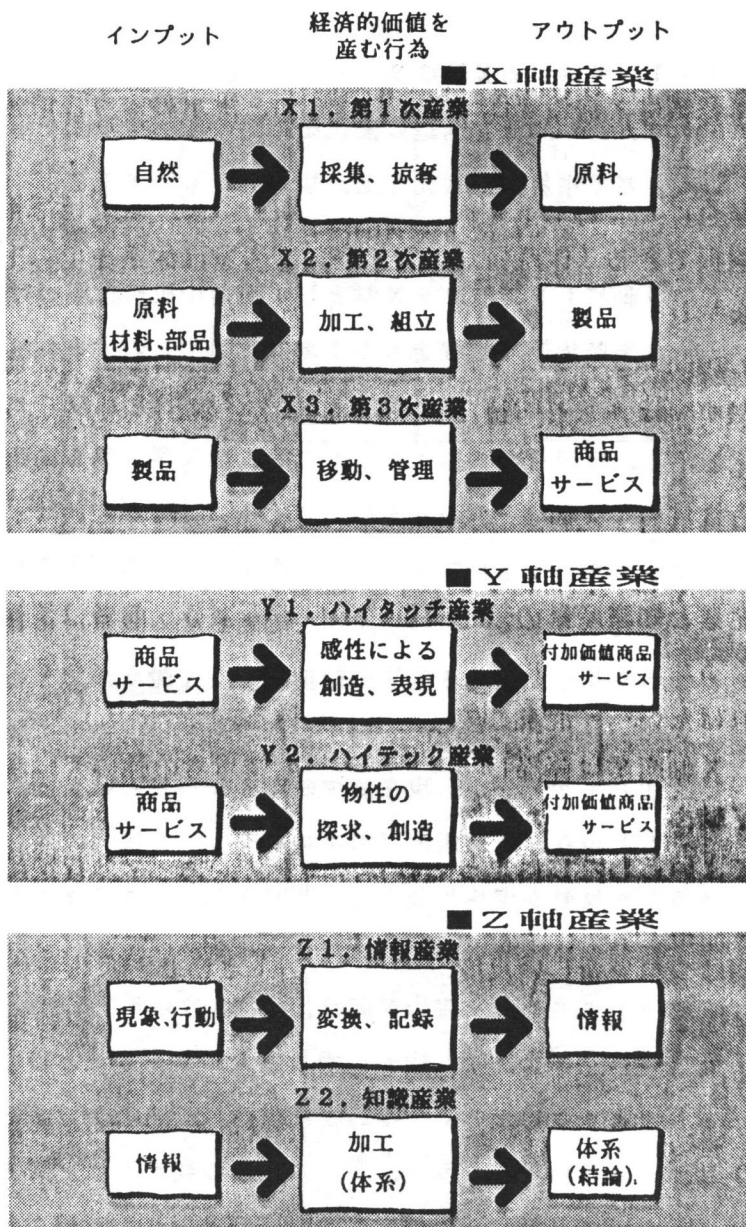
人間の社会は大枠的に表現するのであれば、このX軸を拡大化、巨大化してきたのが、現在までの動きだったといえる。

しかし現在、地球規模でのエコロジカルな限界に達しつつあり、そうした反動が環境汚染などの問題としてさまざまな形で我々の生活に影響を与えているのも事実である。

こうしてクラーク流のX軸は、ほぼ1973年の石油危機を境に停止してきた。しかし、物の量的な拡大が停止したとしても、人間は成長をあきらめない。そういう社会が、成熟社会であると示唆したガボールのいうとおり、現在の産業の姿はそれを反映している。

それは、基礎的な素材産業の伸びは見られないが、ニュービジネスと称する、ユニークな特性を持った企業群、ハイテック産業をはじめとするベンチャー・ビジネス群の動きの好調は、別の尺度で考えざるを得ない構造を呈していることは明白であろう。

[図-2 情報産業、知識産業としてのZ軸産業]



1-2 Y産業の成長

さて、ここで不明快な産業構造にたいして、Y軸とZ軸を立てることにより、その構造を明確にしてみよう。

ネイスピッツは、メガトレンドの『第一の潮流』で、工業社会から情報社会へと述べ、『第二の潮流』として、フォースト・テクノロジーからハイテック、ハイタッチへの潮流があることを我々に示した。

この構造をひとつにすれば、ここに示す三次元産業分類ができあがる。この図は、X軸が停滞した中で、Y軸、Z軸を志向する産業構造が展開することによって、産業は、また経済は成長することを示している。

そして、Y軸の一方は人間の感性をテーマとした、ハイタッチ産業を意味し、もう一方への方向性は、物性の極限をコントロールして人間に供するハイテック産業を意味している。

まずこのY軸志向の産業の発展があつて、基礎資材の大量の消費を行なわない、資源低消費型の産業構造の中での産業経済の発展が望めることとなる。

従来、インダストリアル・デザインは、いわゆる第2次産業の中にあつて、Y軸の双方をコントロールする人たちということがここで位置づけられよう。

さて、現在このY型の企業群の成長は著しい。一般的なファッション産業など、まだデザイン力の豊かな企業はこのY1型をきわめて顕著に持っている。

また、Y2志向では、ベンチャービジネスなどを代表して、多くの新しいハイテック企業群を成長させている。

1-3 成長するZ軸産業

昭和60年4月より電電公社は日本電信電話株式会社(NTT)へ衣替えしスタートする。現在、これと歩調をあわせ、さまざまな情報関連産業がとりざたされている。NTTは21世紀にむけてINS構想をスタートさせており、これにより、全国にデジタル通信回線網がひかれることになる。

この回線を利用する前提で現在、さまざまなVANが構想されている。

現在のこうした動きはインフラストラクチャー整備ということが

でき、この整備の段階的本格化に伴って情報産業の発展が大きく期待できるという考え方が大勢を占めるに至っている。

情報産業はサービス業的にみられるところから、第3次産業の高次元なものという見方をされてしまう傾向がある。これは産業の発展を線形思考でとらえすぎているといえよう。現在の産業は、線形構造とか、マトリクス構造でとらえられる状況ではなく、きわめて立体的な構造を呈しているのではなからうか。そうした意味もあって三次元産業分類を示しているのである。

人間や社会の活動や自然の現象を変換、記録し、そして出力できる構造を持ったものを情報と呼ぶならば、情報産業はいかなるジャンルにも展開可能なわけである。

XY平面に散開する多くの産業はその現象や活動を上手に情報化するならば、情報産業に脱皮できる構造をもっている。

決して、第3次産業の延長線上にはないことは明快である。

さて現在、飽和市場と呼ばれる市場では情報関連による以下の期待が大きく求められている。

- (1) 商品の良さを知らせる手立てとしての情報の重要性
- (2) 商品の付加価値としての情報の重要性
- (3) 情報そのものの商品化
- (4) 情報過多社会の混乱状況を脱皮したいがための質の良い情報の必要性

こうして情報の重要性は増加の一途をたどっており、これを解決するためには本格的な情報処理のできるインフラストラクチャーが必要である。そしていま、その整備は進められており、こうした動きは産業構造におおきく反映し、名実ともに情報社会に突入することとなるろう。

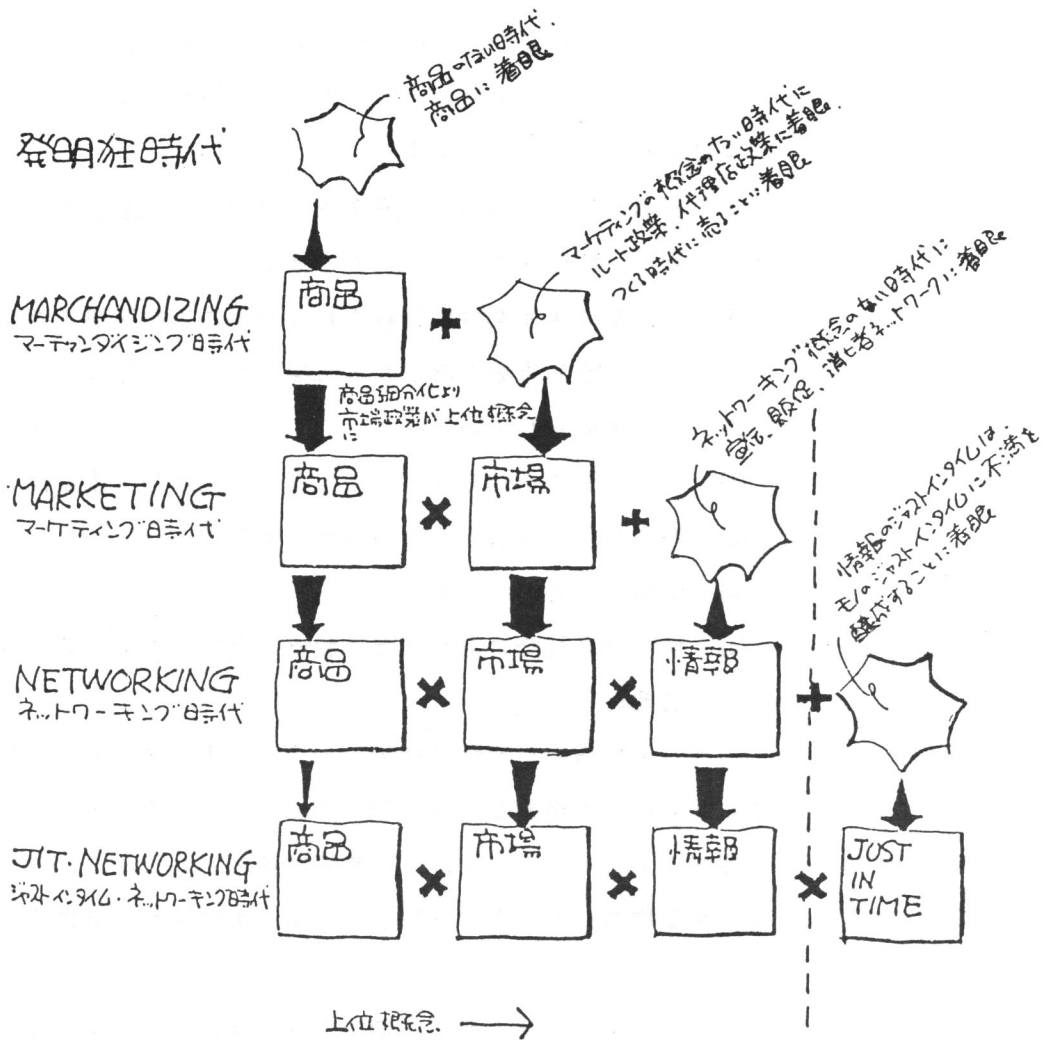
こうしてYZ産業の進展が期待できる構造を呈している。

2. 企業戦略の高度化(マーケティング時代からネットワーキング時代へ)

(1) ネットワーキング時代への変遷

商品や市場政策の方法論は、時代の変化や市場の局面に応じていろいろな変遷を遂げてきている。現在まで、また今後も含めた市場への方法論の主流は、大きく4つの時期に段階的に考えられよう。

[図-3 企業戦略の高度化]



第1は「発明狂の時代」である。米国においてエジソンの登場などに見られ、それはまたオズボーンによって発想法の集大成がなされたように、新たな商品を発明し開発し、市場に出すことに奔走した人たちの時代である。この時代には基本的にはモノがなかった、それゆえモノを作れば商品は売れたという特性を持っているわけである。

第2は「マーチャンドライジング時代」である。ただ単に市場に商品を出すだけでなく、商品に付加機能をつけることに気づき始めた時代である。商品を性能別にラインアップしたり、あるいはスタイリングや色彩を付加した時代と言える。米国の流線形時代もここに位置付けられ、また日本の昭和30年時代の家電製品の歩みは技術の進歩もさることながら、生活に上手に適合させるマーチャンドライジング志向がよく見受けられたと言えよう。

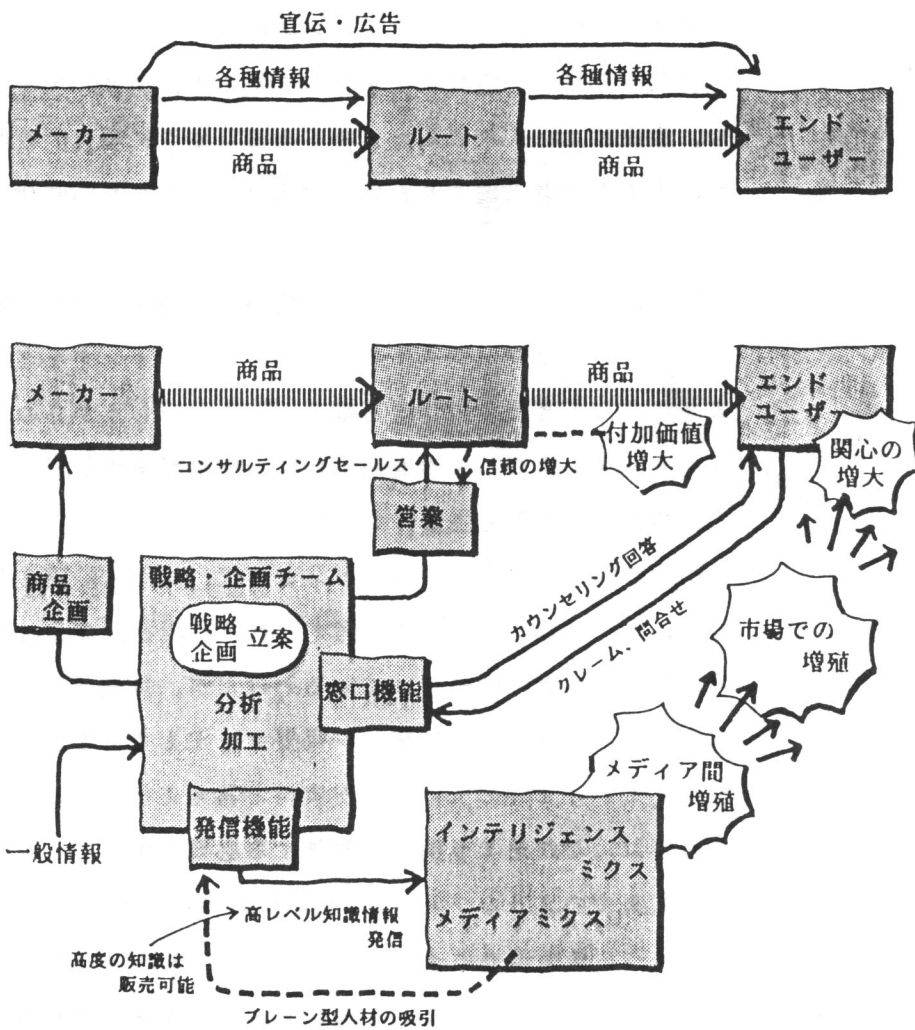
この時代はまた、インダストリアル・デザイナーが企業内でその地位を高めた時代と言える。

第3の時代は、「マーケティング時代」である。耐久消費材がその普及率を増し、飽和状況を呈してくると、生産に力を入れるよりも、販売に力を入れざるをえなくなる。まさに現代的な特性であるが、市場と消費者により真剣に対応せざるをえない時代ということが言える。

現在、細分化・細々分化・多様化の中で商品や市場は細やかな対応に迫られ、なおかつダイレクト・マーケティングなども叫ばれるようになってきた。これほど細やかなことをしながらのサイレンス・マジョリティに対しての商品供給は当然限界を生じる。そして次世代へ移行する状況も生まれつつある。

第4の時代は「ネットワーキング時代」である。現在芽生えつつあり、かつこれからの方法と考えられる。現在、商品はきわめて細分化し、生活者に供給されているわけだが、供給サイドもその多様な商品のコントロールに窮し、需要サイドも豊富な商品と様々な特性にとまどいを感じているのが実情と言えよう。このような時代にあつては、これをより明快に整理する必要性を生じる。マーケティング時代までのようなワンウェイ型の供給構造でなく、情報をよりツーウェイから善循環型にすることによって、生活者とのコミュニケーションをより密にし、適切な商品を適切な人たちに供給する構造を作り出す必要がある。

[図-4 善循環システムの概念図 (メーカータイプ)]



そして現在、それを可能とするニューメディア時代が、幕を開けたのである。

(2) 商品・市場・情報のネットワーク時代

先に述べた4つの時代の変遷は、着眼のポイントが徐々に移行してきたということである。

第1に商品の存在であり、第2に付加価値を持った商品であり、第3に市場であり、そして情報というステップに置き換えることもできる。

さて、この時代時代にあつて次の着眼点を先取りしている企業群の成長は、一つの特徴といふことができる。商品に注視しているマーチャンダイジング時代に、少数ながらルート政策・市場政策を行なつた企業群は、やはり成長を果たしている。

また現在、販売することにエネルギーを燃やす、つまり「商品×市場」にエネルギーを燃やす時代にあつて、より演出的な宣伝、販売促進を行ないコミュニケーションを重視した政策を取る企業は、その成長を見ている。

こうしたことから細やかなマーケティング政策のみならず、より情報の流れに着眼したネットワーク的発想を導入する企業が、今後、先行利益を受けることは十分考えられるであろう。

マーケティングからネットワークへの変化とは、狩猟型の企業政策が農耕型に変化することである。

ネットワーク時代においては、より生活者からのアプローチを考えるべきものであろう。消費者のコミュニケーションがその原点に存在する。

(3) 善循環システム

さて、ネットワーク時代の一つの特色的な構造は、商品・市場・情報の善循環的な構造といふことができる。ここでは、メーカータイプの企業が善循環構造に脱皮できる図式を描いておこう。

現在の図式は、メーカーから生活者まで商品がルートを通つて流通する。そして宣伝広告なども一方的な構造で、情報として流通している。こうした構造は、大量に生産し大量に消費するワン・ウェイ構造として表現できるであろう。しかし現在のよりに飽和状態になり、かつ生活者が商品に対して、また自らの生活に対して、きわ

[図-5 インダストリアルデザインの位置づけ]

	昭和30年前後	昭和45~50年	昭和65~70年	
	PRE DESIGN	DESIGN	DESIGN OF DESIGN	GRAND DESIGN
産業の主たる動向	胎動期 手さぐりの時代	大量生産 モノの充足	戦略の時代 マーケティング戦略 C I 戦略 生産過剰 細分化 多品種少量生産 情報の充足	文化の時代 経営戦略 善循環 文化の充足
主たる知識とノウハウ 予測と計画	ハードウェア志向の 実験期 カン 経験 試行錯誤 規範的予測、計画	ハード・ウェア志向 測定 人間工学 材料学 工学 ハードに対する 探究的予測、計画	ソフト・ウェア志向 言語系観察 消費者調査 経営工学 マーケティング ソフトに対する 探究的予測計画	ヒューマン・ウェア志向 非言語系観察 経営・人類学 社会科学全般 統合的予測、計画
ビジネスの主体	開発の時代 研究所設立 研究開発システム	生産の時代 生産合理化 品質管理システムの確立	販売の時代 戦略企画の充実 企画情報管理システムの確立 第三の波 脱工業化社会 情報化社会 文明後社会	演出の時代 演出企画の充実 コミュニケーション 企画の充実 人材育成システムの確立

めて高度な知識と体験を持っている市場の状況に対応するには、より生活者との情報の連携プレーが必要となる。

そしてまた一方、市場においてはモノを買う前に情報を得るという構造が顕著であり、さらに企業の発信する高度な情報に対しても、消費者は対価を支払うようになりつつある。

このような状況への対応のひとつの方法として、生活者の生活情報を自動的に吸収しつつ企業内で高度な情報を発信できる構造を造り、その情報を販売することによって情報産業へ脱皮すると同時に従来の商品の供給のための相乗効果を考え、商品・市場・情報の善循環流通構造を作ろうというものである。

現在セールス・プロモーションや宣伝広告に付随した情報行為に、こうした方向性の兆候現象が見られ、またダイレクト・マーケティングなども同種の動きといえることができる。

3. インダストリアル・デザインの位置づけ

インダストリアル・デザインは、昭和30年前にGKインダストリアル研究所が誕生した頃から、日本にゆっくりと定着してきた。そして、いわゆる第2次産業を中心とした、メーカーの中に入り、あるいは、メーカーを補佐する形で、インダストリアル・デザインが発展してきた。

こうした中であって、発展形態が、より第2次産業に強く片寄っていた構造を持つことから、インダストリアル・デザインは、商品の設計の一部を担当する形としてその位置を他に強く印象づけるに至っている。

しかし、より長期的な構造を規範的に考えてみた場合、図に示すように4期に表現できると考えられる。これを以下に説明したい。

3-1 プレ・デザイン期

プレ・デザイン期は、日本にデザイン概念が、あまり存在しなかった時代であり、インダストリアル・デザインという言葉も一般にはほとんど普及していなかった時代である。ごく一部の大学の内部で確認されていたにすぎない時代であり、胎動期、手探りの時代といえることができるであろう。

そしてまた、産業界も戦後の復興期に位置づき、商品をつくることだけで精一杯の時代であった。鉄と石炭の傾斜生産時代を経て、ようやく戦後の復興が一段落する。

昭和30年の経済白書の「もはや戦後ではない」が象徴するように、消費財が市場に出回るようになってきた。豊かな生活を日本に持ち込んだ占領軍などからアメリカンライフの夢を与えられた日本人は、消費社会に突入することになる。そして、30年前後には、第一次“三種の神器”といわれる、テレビ、洗濯機、冷蔵庫が相次いで家電メーカーより開発され、一般の家庭に入り始めた。

3-2 デザイン期

消費財が、市場に多く出回るようになる30年代から40年代にかけては、物を充足する時代であった。この時代に、日本のインダストリアル・デザイン界は大きな飛躍を遂げることとなる。

インダストリアル・デザインに関する大学教育なども整備され、一般企業へも、専門知識を持って入社するデザイナーも増加していった時代であった。

インダストリアル・デザイナーの持つノウハウは、基盤知識として、人間工学、材料学、ないし基本的な工学知識を持ちながら、それを統合的にまとめ、ハイタッチな表現をする特殊知識を持っていたわけである。つまり、当時のハイテクのかたまりをハイタッチにみるみ、そして一般の生活に届けるという重要な役割を担い、いわば、三次元産業分類におけるY軸をコントロールする役割をもっていたといえる。

この時期、消費財、耐久消費財の成長とともに、インダストリアル・デザイナーの役割も増大していった。

3-3 デザイン・オブ・デザイン期

昭和40年代も終わりに近づくと、ほとんどの主要耐久消費財は90%の普及率を越すことになってくる。こうして、いわゆる物を中心としたデザインの時代は、徐々に終えんに近づいてくる。企業の主力は、生産の時代から販売の時代へと移行し、マーケティング戦略、その他の戦略志向が重要視される時代になり、なお現在もそうした状況といえることができる。

こうした時代のインダストリアル・デザインは、当然のことながら市場志向を強める。

1940年代にエール大学のJ・プライスが、急速に発展した科学技術を観察しつつ、むしろ科学技術自体に科学技術的な研究方法が必要であることを説き、我々に示した。つまり科学とは自然現象をはじめ、あらゆる現象を仮説に基づいて実験を行ない、それを解明する。

科学技術が発展すれば当然、科学の分野、科学者の数、研究テーマ、論文などが量質ともに変化をする。これに対して科学的アプローチをおこない、より効率的な科学技術の研究につながることを示した。この考え方がサイエンス・オブ、サイエンスである。

このような見地からすると、きわめて商品があふれた現在の市場に対するデザインの考え方は、一つのモノを完結的に作っていただくにはとどまれないはずである。そうするとデザイン・オブ・デザインといった考え方が必要になる。

よりモノに近い世界では商品ジャンルでまとめたカラー・コーディネーションなどが挙げられ、さらに高度にはデザイン的な商品そのものに視覚的なコントロール能力を付加していく方法であり、それは結果的に社会科学的な方法に通じるものと言える。

現在の多くのデザイナーがマーケティング志向をするのはこうした時代を反映しているものといえよう。

3-4 グランド・デザイン期（インダストリアル・デザインの再考）

生活者の志向も細分化し、商品の需要に慣れた消費者は、より高度な個性化された高感度な商品を求めるようになり、いわゆるマズローの段階でいえば、より高い心理的な欲求をするようになってきた。いわゆるデニス・ガボールのいう、成熟社会が訪れてきたわけである。

現在のインダストリアル・デザインの位置づけは、以上、述べてきた中で、デザイン期の特色を強く持つ方向性を周辺からもたれていることは、否定的できないであろう。

しかし、デザインの持つ統合的な能力、視覚的に統合できる能力は、はじめに述べた産業のYZ化ともきわめて強く係わるものであり、より強い位置づけを考えて見る必要があるのではないだろうか。

かつてバウハウスにおいて、グロピウスは、建築を統合的な人間活動の所産として表現し、また、モホリ＝ナギは、バイオリジカルといった言葉を使いながら、同様に統合的なオーガニックな形で人間の活動に寄与するものとして、デザインを位置づけていたこと

が思い浮かぶ。

このような観点からすれば、インダストリアル・デザインは、デザイン期における、多種多様な商品供給のための飽くなきビジュアル処理の担い手、という見られ方を脱皮し、現在、芽生えつつあるグランドデザイン的な志向へ脱皮する必要もあるのではなからうか。

マーケティング・オリエンテッド・デザイン、企業内でのビジュアル・プレゼンテーションなどの増加、CI戦略の浸透、宣伝広告の重要性への認識の増大、情報化に伴い、情報の図形処理、ビジュアル処理の必要性の増加、生活者との暖かいコミュニケーション能力の必要性……………。

デザインの係わることのできる、また、かかわらざるをえない、企業、また社会の兆候は数多い。こうした動きは逆に、経営のデザイン志向と言え、デザイン・オリエンテッド・マネジメントの素地が出来つつあると言えよう。それはまた、インダストリアル・デザインの業務なのである。

インダストリアル・デザインは工業デザインではなく、産業のデザインであり、それはまた、産業のグランドデザインを志向して不思議ではない。

4. デザイン・マネジメント

4-1 ネットワーキング時代のデザイン・マネジメント

ネットワーキング時代のデザイン・マネジメントとはまた、情報社会におけるデザイン・マネジメントとすることができるであろう。情報社会とは、情報が迅速に動き、それにより社会の活動も活性化させられる構造を持っている。このような構造をごく単純に示すならば、情報があり、場があつて、商品が動く、という構造になる。

たとえば、現在のファッション業界を見れば、さまざまなファッション情報があり、それを原宿、青山、六本木という場の中で演出され、そして小道具としての商品が存在する。このような、連綿とした動きをコントロールするのが、デザイン・マネジメントのきわめて重要な今後のポイントになることであろう。

高度成長時代においては、商品に関する情報だけを提供すればよかつたものが、商品の周辺情報を提供し、その商品によって何が演

出できるか、といったことを“場”を利用して提供することになり、そうしたことを含めての商品作りがきわめて重要になってくる。

大企業は基本的には、こうしたことがきわめてしやすい環境にあることも事実であろう。

基本方向 1. ネットワーキング戦略
善循環システムへの道

基本方向 2. グランド・デザイン戦略
デザイン・オリエンティッド・マネジメント

基本方向 3. アメニティ・デザイン戦略

4-2 地方企業の基本方向

情報社会は、地方企業にとってきわめてチャンスが多い時代ということができる。それは、ニューメディア時代が作り出す大きな特徴のひとつに、地方と中央、地方と世界という概念を、つまり空間的な制約を飛びこえることが可能になるからである。それゆえ、情報に対する着眼の強い企業は、一挙に世界へ展開するということが可能だ、ということができる。

基本方向 1. ネットワーキング戦略

基本方向 2. 産業観光戦略

基本方向 3. ダイレクト・ネットワーキング戦略

解読装置の発想とデザインアプローチ

岡本正耿 MPC代表

1. 伝統的マーケティングの解体

(1) 近代経済学的前提の限界

ロストウの経済発展段階説は、伝統社会～離陸準備～離陸～成熟～高度大衆消費社会という五つの段階を経て経済が成長するというものである。この仮説を現実の経済にあてはめてみると、経済は線的な（あるいは量的な）側面だけでなく、変質的（あるいは定性的な）側面としても“変化”するということがわかる。経済学ではこの定性的な意味を“発展”と表現するが、それは「よりよくなる」というニュアンスを含んでいる。だが「よくなる」ことの尺度はあくまでも全体的な経済なのであって、それは必ずしも人々の心理や社会のあり様をさしているものではない。つまり、経済以外の別の価値観から見れば「昔の方が良かった」ということもあり得るので、ここでは単に“変化”と表現しておく。

ところで企業にもこの様な“量”と“質”の二つの側面があることに言及したのはE.T:ベンローズである。彼によれば、“成長”とは「単なる量の増加」であり、企業にとってより重要なのは「発展の過程そのものと、結果としての質の向上」なのである。これと類似した考え方にシューマッハーの『Small is Beautiful』がある。彼は経済学が一般に「土地」を生産の要素として捉えるのに対し、「土地とはその上の生物を含むもの」として捉えようとしている。

今後のマーケティングを論じる場合の大前提は、量的拡大や規模の経済性に目的があるのではなく、企業も社会も、当然のことながら人々もそれぞれの場において広義の質をたかめることにありと理解することである。

質とは何らかの尺度、例えば「大きさ」「早さ」「安さ」「長さ」「多さ」など客観的な尺度で計測することのできない概念であり、むしろひとりひとりの人の「好み」「似合い」「立場」などから

主観的に評価される性格のものである。ここに経済学的接近の限界のひとつがある。

もうひとつの経済学接近の限界は、その機能主義的な用語にある。代表的なものが「生産」「流通」「消費」という用語である。元来人はその勤め先に身を置いている時間には生産や流通という機能を果たし、それ以外の時間には消費を行なうなどといった二重人格的な存在ではない。その時、その場でいつも自己のパーソナリティを発揮して考えたり、学んだり、そして感じたりする存在なのであって決して機能的に分割できるものではないのである。作る行為を生産といい、買うあるいは使う行為を消費というが、人々がいつもそのことを意識して行動しているわけではない。人はもともと高次の精神的な何らかの目的をもった存在の筈である。

時代的にも「生産」「消費」という概念では説明しきれない要素が多くなっている。例えば、コンピュータによって制御されるファクトリー・オートメーションなどと呼ばれる工場をもつ企業において純然たる物的な生産行為を担う人がいるであろうか。ロボットが作業をする工場においては生産者は彼らである。この様な企業において、人々は無形なもの～一般には情報と呼ばれている～を受けとったり、作成したり、あるいはそのために考えたりしていると見ることができる。

売り手と買い手という区分ももはや絶対的なものとはいえない。広告代理店やコンサルタント企業、あるいは弁護士などといった職業の人々はクライアントの人々と一緒に考えたり、議論をしたりしているのであって、それはもはや取引というよりも共同研究と呼んだほうがふさわしいのではないだろうか。

さらに伝統的には消費という言葉で説明されてきたショッピング、外食、レジャーなども今日ではむしろ生産的な行為と見受けられる面が強い。自分好みのインテリアを部屋に置き、プライベートな空間を演出する行為は居心地の良さを創造するという一種の情報生産活動と見ることができるし、お気に入りのレストランやバーなどで仲のよい人々と飲食をしながら気のきいた会話を交わすのも文字通りの情報の生産行為といえるのではないだろうか。レジャーとなるとこの様な要素をより強く見ることができる。例えば釣りなどは漁師の行なう生産行為を、欧米のエスタブリッシュメントが盛んに楽しむハンティングはやはり猟師の生産行為を行なっているわけで

ある。

このように今日の社会において人々は伝統的な意味での生産者でもなければ、消費者ともいえない存在なのである。

(2) ポスト・モダニズム

絶対的な権力者によって支配されていた王制の時代、つまり「近代以前～プレ・モダン」の時代には、貨幣は神や王に属し、随分するものとしての特別な財（その典型が金である）に象徴されていた。絶対王制の時代には一部の権力者を除きほとんどの大衆は貧しい生活（あくまでも相対的な意味ではあるが）水準におかれていた。だが、その日常生活の貧しさ故に非日常的な祝祭や旅、あるいは見世物などにふれあう機会におけるよろこびはひとしおであったものと推測される。

ところが、近代資本主義においては貨幣はひとときも休まずに再投下をくりかえさせられる一種の運動を続けることによって資本としての価値を持たされることになる。富は、すくなくとも前近代に比べれば平準化し、貧しさからは多くの人々が解放されるが、同時に人々は高速度の資本運動にまきこまれ、また祝祭や遊戯の場は時間的にも空間的にもひろがったが、却ってそれだけに歓びの度合は低減してしまった。

プレ・モダンの時代には、たしかに士農工商などと商業者の社会的評価は低かったが、商家の多くはその商（あきない）という営みそのもののなかに自己を見いだし、そしてなによりも貨幣は彼らに隷属していた。ところが現在の状況はどうであろうか。いたるところがmarked/market place(市場)となり、すべての人が広義の商人となってしまう。そこでは例え巨大企業の経営者といえどもあたかも資本の奴隷であるかのような奇妙な倒錯現象が生じているかのように見受けられる。

この様な「近代」の非人間的硬直性を前に、いま求められはじめているのは貨幣－資本ではなく、ひとりひとりの人間の側に主体性をとりもどすことである。ハイ・テクノロジーという「近代」のつくりあげた文明を人間に対する〈負〉とすることなく、そこにプレ・モダンの人々の歓びをつくりあげることが求められるのである。それは文明を十分に使いこなしながら、そこに文化をとりもどす作業にほかならないのではないだろうか。

(3) ヒューマニスティック・マーケティングへ

今世紀初頭にアメリカにおいてプラグマティズムとラショナルリズム（論理，立証主義）がむすびあわされて科学的管理法（Scientific Management）が生まれた。これがその後のマネジメント・サイエンスの発展へとつながったことはよく知られている。ところがその後プラグマティズムは極めて魅力的な第三のイズムと出合うことになる。それは Existentialism（実存主義）であり，その背景には「頭でわかる」ことではなく「心で気づく」ことを重視する現象学的発想が秘められていた。個としての人に関心を持ち，その内面を重視するという現象学的アプローチは別名ヒューマニスティック・アプローチとも呼ばれているが，これは人間には(1)気づき，(2)選択，(3)意図があり，そこで大切なものは『今，この体験』『成長を志向した体験』『我と汝という相互関係』である。人が生きるということは有限な時間をどの様に構造化するかということであり，それは既に過ぎ去ってしまった過去でも，未だ実在していない未来でもなく，“今，ここ（here & now）”に生きることであり，その行為はいつも個人的成長（personal growth）であり，そして人は「我とそれ」としてではなく「我と汝」の関わりあいによって時間に意味を見いだすことができるのである。

若者に人気のある片岡義男は，『すでに遙か彼方』というエッセイの中で，1984年の夏に森田芳光監督・薬師丸ひろ子主演で公開された映画『メイン・テーマ』について次のように書いている。

『メイン・テーマ』のメイン・テーマは，簡単に言ってしまうと，登場するいろんな人物たちひとりひとりの，時間の使い方のちがひ，ということだ。たとえば一日の長さというものは，特別に変わった考え方をしないかぎり，誰にとってもおなじだ。時計できざめば二十四時間である一日は，誰にとっても等しい時間的長さを持っている。しかし，この誰にとってもおなじ長さの一日をどんなふうに使いかは人によって千差万別であり，どう使うかによってその一日が持ちうる内容もまた，まるつきりちがってくる。一日は一年であり，一年は十年であり，十年はやがて一生なのだ。

マーケティングの原点は，顧客志向や消費者志向といわれる。しかしながら先にもふれたように「顧客」としてとか，「消費者」として生きているひとなどは現実には存在していないのである。いるのは一個の人間なのであって，彼らは消費・購買・使用などといっ

た部分的な目的のために生きているのではない。マーケティングは、人を機能的な役割の遂行者としてではなく、あくまでもヒューマニスティックな視点から『人間』としてみつめなければならないのではないだろうか。そうしなければ人と企業との乖離は今日よりも拡がりこそすれ、決して縮まることはないであろう。

2. マーケティングの再構築

(1) 全貌を見せはじめたソフト化社会

デニス・ガポールが『成熟社会』(The mature society: 1972)を、そしてダニエル・ベルが『脱工業化社会』(The coming of Postindustrial Society: 1973)を発表してから十数年の歳月を経て、ようやく時代の意味が多くの人々に共有化されてきた。具体的にはハイ・テック/ハイ・タッチ社会とか、ソフト化社会、あるいはサービス化社会などと呼ばれる様に、この新しい社会は情報、情緒、あるいは文化などといった無形のモノを重視するということで一般的なコンセンサスが形成されている。

ところでマーケティングにとっては、このソフトとかサービスという言葉は別に目新しいものではない。プロダクト・コンセプトなどという言葉は人は有形物としてのハードではなく機能や効用を買っているのだという発想の産物であるし、“商品ではなくサービスを売れ”ともいわれてきた。だが、このような発想にはいつも有形物をいかに社会の中にポジショニングするかといったハードからの視点がつきまわっていたことは否定できない。

今日いわれるソフト化はこのような単品のハードとかソフトというものではない。ハイ・テクノロジーの進化とそれと同等のエネルギーを要請されるハイ・タッチという人間的満足は単なる物レベルではない、生活とか人生全体にかかわるテーマなのである。従って従来のハードに加えられるソフトではなく、社会そのもののソフト化に対して“モノ”や“ミセ”やあるいは“マチ”の意味やあり様を問いなおすことこそがマーケティングの今日的課題なのである。

(2) 知=理性+感性

物、店、街はかつて財の対象あるいは象徴であった。それが物的

充足を目的とする経済の時代の必然であった。ソフト化社会においてはそれらは情報や情緒によって評価されることになり、従って物も店もそして街も“知”の対象あるいは象徴へと変質するというのがマーケティングのニュー・パラダイムなのである。

ところで、この新しい時代のことを「感性の時代」などと呼ぶ向きがあるが、これは正しくない。既にジャック・デリダに代表される構造主義、フィリチョフ・カブラに代表されるニュー・サイエンスなどが指摘するように文明：野性、男性：女性、理性：感性などといった二項分離は、対立を生みこそすれ進歩には貢献しない。いたずらに「女の時代」とか「感性の時代」ということは、男を軽蔑したり、理性を軽んじたりしてしまうことになる。重要なのは無意味な性差をなくすことであり、理性と感性のどちらか一方を優位においたりしないことなのである。この点に関しては次の諸氏の見解をマーケティングも参考にすべきである。

理性と感性の性分業説はごめんこうむりたいと言うほかない。理性が男の独占物でないのと同様、女が感性を独占する根拠もないからである。男も女も同様に論理的でも情緒的でもありうる、というのが健全な常識というものだ。

上野千鶴子稿「現代思想 1985：1月号」

理性ではなく感性を、とか理論ではなく、実践をとかいったかなり程度の悪い情念主義と結びつけられやすかった。理性も感性をもに知であり、理論的对象化もまた実践にほかならないのに、何かといえばこの手の雑駁な二者択一論が大いに幅をきかせてきたし、今もきかせているのである。

菅孝行著『身体論』

「理性はダメだから時代の感性に賭ける」などというのはどうだろうか。理性にも、硬直した理性と活ける理性がある。私たちが疑うべきは、まさにその理性／感性、精神／身体などといった一切の二元論的対立の土俵そのものなのであって、同じ土俵内の一方から他方へと移動したり、ましてや行司よろしくその中間に立ってバランスをとる、といったことであってはならないだろう。

丸山圭三郎著『文化のフェティシズム』

マーケティング界における感性論者達の指摘は必ずしも理性を否定して、感性を主張するという極端なものではない。その主張は、経済効率だけを評価する近代主義的な発想に対して、より人間的な視点から発想すべきであるというもので、これは間違いとはいえない。だが、“知”のなかから“感性”だけをとり出してしまうことの危険性は、人々のもつ個人的成長の動機を無視してしまいがちだという点にある。

“知”の語源はフランス語の *savoir* であり、単に何かを知っている、知識をもっているということではない。ちなみに、*savoir-faire* といえば世才、機転、処世術、腕などと、また *savoir-vivre* では「しつけのよいこと、礼儀・作法に通じていること」と辞書には載っている。“知”とはダイナミックな、考え・感じ・学ぶという行為の運動状態をさしていると理解すべきであろう。

モノ、ミセ、マチが“知”の対象となるということは、それらを“財”の対象もしくは象徴として推進させてきた「流通近代化」をディコンストラクト（脱構築）することにほかならない。いうまでもなく、ディコンストラクトとは批判や反対とは異なり、従来の発想を超えようとするホーリスティックなものであるから、ここでも近代化された流通を超えようと意図すること、いかえればポスト流通近代化を模索することにほかならない。「流通近代化」の果たした役割は極めて大きく、そのおかげでわれわれは、便利で合理的な文字どおりの近代的生活を楽しむことができている。ポスト流通近代化とは、その近代的な構造を積極的に評価しながら、その上にあの「近代以前」がもっていた歓びのある商業の姿を再創造することなのである。それこそがマーケティングにおけるポスト・モダニズムである。

3. 企業概念の変革

ディコンストラクションは企業概念そのものを近代主義的な貨幣—資本のサイクル装置から解体する行為でもある。この近代主義的な論理は、「仕事」=生産的=正として、それ以外の時間を非生産的=負とする面がつよい。既に論じたように、人々は消費者として生きている存在ではないのと同様な意味で労働者として生きている

訳でもない。辞書にあるように、消費が「金・物・労力などを使うこと」であり、労働が「賃金・報酬を得るために、働くこと」であるとするならば、人々は例のマズロー・モデルの低次欲求レベルでいきている哀れな存在ということになってしまう。

そのような低次の人間観では、そこで働く人々に夢を与えることはできず、したがって人々は自己充実をすることができなくなる。その結果、そのような企業の業績が不調となるということは「エクセレント・カンパニー」や「コーポレート・カルチャー」という組織や戦略の研究からも実証されている通りである。

人は会社では“労働者”，外や自宅では“消費者”というような二元的存在ではない。彼の人格はあくまでもひとつであり、会社でも、街でも、店舗でも、そして家庭でも“彼らしく”生きる存在である。

彼は会社でも、街でも、店舗でも、家庭でも自らの“知”を体化する。会議での自らの発言は勿論、そのような場における他者の発言に対する傾聴（Active Listening）、文書の作成、その他種々の思索やコミュニケーションは、自らの“知”を体化する行為であるし、社外での会合や飲食、あるいはショッピングやレジャー、そして休日の家族との遊びや語りなど、そのすべてが彼の“知”の体化行為なのである。

企業は自らを構成員たる人間のことを“労働者”とか“管理者”と規定し、自らを支えてくれる存在を“消費者”とか“使用者”と呼んできた。だが今日の社会において、企業はその内外を問わず、人を“知の体化者”として見つめなおしていかなければならない。ソフト化社会においては、企業は自らを経済目的体としてではなく、知の体化体として自らを定義しなおすことが求められるのである。いうまでもないが“知の体化”というのはそれ自体が“経済目的”や“効率”を下位概念として含むホーリスティックな意味であり、利潤や資本効率を否定するものではない。

4. 知と解読装置

(1) 体化と表現

人を“知の体化者”としてとらえると、彼の行為のすべてが『表現行為』としての意味をもってくる。企業における活動も、街や店舗空間における行為も、そして家庭の中にあっても、彼が行うあらゆる行為はすべて『表現』としてみることができる。

『表現』という、書く、話すという言語活動の送り手の側をだけ指すように受け取られがちであるが、それは正しくない。「我と汝」の関係において“書く”という行為は相手がたの“読む”というやはり主体的な表現行為との融合によって成立するし、“話す”ことも“聴く”（単に“聞こえる”ではない）という表現行為との共生によって成り立つものである。

さらに、何らかの空間に足を運ぶという行為は、目的の場所にまでどの様な路を選ぶかということなども含んで、その行為自体が他者の“まなざし”に触れることを前提としており、その様な「被視感の選択」は自己のスタイルとファッションを表現することにほかならない。

一方、他者の存在を前提としない一人っきりの行為があるが、それは自らが自分の中のもうひとりの自分を味わうことであり、「内視性の選択」という表現行為である。自分の部屋を自分だけの生活世界（ライフワールド）として、自らの『知の体化表現空間』と構造化する、ヴィジュアル・サウンドのサラウンド効果により、選択したソフトの世界に身を委ねる、心地よいエクセレント・バスで空想にふける、お気に入りの酒を前にして思索するなど、ひとりだけの時間と空間を味わうという行為は、その空間を構成し、その「醸成された空気」の補助装置である自然物、加工物との間に自己を漂わせ、その何らかのモノおよびそれによってもたらされる世界で、モノと人が一体化して行なう時空間の表現なのである。

飛行機の名パイロットは翼の先になにかがあっただけでも、痛みを感じるという。それはパイロットの中に、飛行機が身体固化されているということである。オートバイを楽しむ若者にも同様の感覚があるようである。

ウィーク・デーの午後、外房の国道に車はすくない、RD250で、ポビーは軽快に飛ばした。さほど大きくない車体が、自分の体と、

とてもよく調和しているように思える。自分の思ったとおりに、ヤマハは反応してくれる。

— 片岡義男「ボビーに首ったけ」より

彼はRD 250 と一体化しており、それは道路や景色、季節や天候などを舞台装置として、自然・モノ・人の共生による表現行為というにふさわしいものである。

(2) 舞台装置としての意味

つまり、ある街に足を運ぶという行為は、まず被視性を前提とした他者への自己表現という意味をもつ。と同時に自己をその街と同化させようとする内視性の共生表現でもある。このいずれもの意味性が不十分な場合、その空間は魅力に乏しいものとなり、街の条件を満たしていないことになる。

従来、街は一方的に見せる側という解釈が一般的であったが、もはやそれでは街とはいえない。そこを訪れる人々が自己表現できるような舞台装置化していなければならないのである。人は一方的に観客の側のみ置かれる存在ではない。

土地というのは産地であれ、消費地であれ、モノにとっての前提文化条件である。そして人々を生産者とか消費者という視点から外して見直した時、産地も消費地もない、求められるのは街なのである。

街がよくなければ、良い店が成立しないし、そしてよい店がなければよい物はその味わいを発揮できない。だがこの逆説もなり立つ。よい物がよい店をつくり、よい店がよい街をつくるということもあり得るのだ。

というよりも、マチ、ミセ、モノはヒトを「表現する存在＝パフォーマー」としてとらえた場合には、それにプライオリティをつけられない。いずれも、等価に重要な相互与件なのであろう。表現する人々にとって、マチ、ミセ、モノはどれも欠かせない相互に調和して意味をもってくる舞台装置なのである。さらに、そこに「我」にとっての観客としての「汝」、「汝」にとっての観客としての「我」というヒトが存在した時、その空間はミセ、モノ、ヒトの融合表現空間として「生きた街」となってくる。

この様に考えた場合、デザインの対象は単にモノだけではなくなってくる。表現者としての人々に、その表現行為を可能ならしめる

ための劇場的空間，大道具，小道具，照明，音響，そして森林浴など自然との共生には香りといった要素まで，およそあらゆる要素がデザインの対象となる。

(3) コンポーズとデコード

財の対象としては象徴としてのモノ，ミセ，マチならば，それは例えばステイタスや年齢などによって客観化することが可能であろう。ところが知の対象あるいは象徴としてのそれらは，その知自体が主観的であり，それぞれが思っていることに意味があるので，客観化は不可能である。表現行為が成立するには，知そのものの差異と多様性が前提となってくるのである。

ここにモノ，ミセ，マチを不特定多数の誰にでも型や，ある特定のステイタス，年齢などの客観軸でセグメントすることの危険性がある。知の対象あるいは象徴ということは，その知のセンスや嗜好によってモノ，ミセ，マチが選択されるということであるから，それは主観要素による共通性の発見へとならねばならない。

劇場，音楽会あるいは美術館や博物館は特に所得や年齢は問わないが，すくなくともその作品に対し興味があり，かつ味わい方を心得ているという「共通的な」人々の参加によってはじめて成立する。

マチやミセを表現空間としてとらえ，モノをその構成要素として考えた場合にも，このことは重要である。例えば“若い女性達”がお気に入りの衣裳に身を包み，その若々しい肢体を表現する時“まなざされたい”のは，その様な自分の「知の体化」を評価できる相手なのである。自分とは全く異なった生活世界をもつ人々に“まなざされる”ことは快ではなく苦痛でさえある。

産地も消費地も“街”になるというのはそういうことなのである。伝統的な意味での老若男女が集客される観光地化した産地も消費地もそのマス発想自体が既に魅力を消失させているということに気づかなければならない。

特定の知の共通性ではなく，一般大衆すべてに対応しようとするれば，その空間は誰にでもわかる具体性を求められる。それは既に誰にでも知られていることなので，そこには知の感動や興奮は生じ得ない。空間はそれ自体が何らかの抽象化・暗号化されたコンポーズなる存在でなければ「知の対象あるいは象徴」たり得ないので

ある。

コンポーズなる存在とは、例えば店が伝統的な業種としての「○○屋」とか、あるいは街自体も「○○町商店街」などといった具体的な存在ではないということである。その様な具体的な性格のものは全国に無数にあり、従って何ら意味性を持たない〈無徴〉となってしまう。コンポーズとはこの様な産地、消費地を問わず全国的な拡散による無徴化あるいは非記号化に対して、新たなる有徴化を図ることであり、それこそ従来の産地とか消費地を“街”としてディコンストラクトすることである。

そして、コンポーズとデコードの関係は相補的である。ある街や店が共通的な知の体化者によって成立するとはいつても、それがあまりに排他的であつては、そこは進化を止めてしまう。絶えず新しい人々を受け入れる要素もまた不可欠なのである。街の老化はその流動性の不活性化、停止によって生じてくる。

そこで求められるのが、マチ、ミセ、モノそしてヒトの四者関係におけるコンポーズ/デコードの構造である。これは、この四者のいずれかが極めて有徴性の高いコンポーズ化された状況においては、他はそのデコードとして機能するということである。

例えばある伝統的工芸品の産地に、超モダン感覚の南仏風レストランがあれば、そのレストランと伝統工芸品の二者構造はコンポーズである。そこでは例えば旅館、自然学観、そしてそこに生活している人々がデコード化する。

都市における成功した街にも、この関係を見ることができる。東京渋谷区の表参道をシャンゼリゼとしてコンポーズ化した場合、コンテンポラリー・ファッション、ブティック、カフェバー、そこを歩くカタカナ職業の人々などはデコードであり、店にあるモノ、人が持っているモノなどもすべて同様の意味をもつ。

同じ渋谷区の竹下通りは、若者達の奇妙なファッション雑貨というモノとミセのコンポーズ化に対して、原宿と表参道を結ぶ竹下通りの路地裏性格がデコード化している。

さらにモノ、ミセ、マチ、ヒトといったプレモダンなメディアだけではなく、モダンの象徴ともいえるマス・メディアを活用した場合、そのマス・メディアによるメッセージの対象（多くはモノやミセ）がコンポーズ化する。これはテレビ広告において顕著である。15～30秒の範囲で訴求することは、それ自体コンポーズでしか

あり得ないからである。その場合には、そのメッセージの解説補助装置として、他の要素が機能することになる。

新感覚によって在来製品の情報構造を変革しようとする場合や、ハイ・テクノロジー型の製品の情報構造は、それ自体を体感することによってしか解読することはできない。言語に変換した論理的な情報構造化が不可能だし、むしろそれが逆効果とさえなり得る。そこでは、マチ、ミセ、モノがすべて体感のための解説補助装置化するのである。既に大阪淀川区にあるテック千里はイベントや文化教室を開催するショールームとしてこの様な試みも展開しているし、同じ大阪北区のOA販売エイコーは「高槻パソコンランド」と参加型ショールームを運営している。また、東京品川区のリオは「OA喫茶」をオープンしている。

米国では、トラメル・クローがダラスに完成させた7層の「インフォーマット」がコンピュータの展示館として有名であり、全米各地に同種のもので数多く建設されつつある。

マーケティングのニュー・パラダイムは、伝統的な経済的視点をはなれて、人間を表現する存在としてとらえることにはじまる。表現つまり、知の体化をモノ、ミセ、マチに託して、ヒトとヒトとが互いにパフォーマンスを味わいあうことがポスト・モダンのあり様である。そこに有徴化/コンポーズと解読装置/デュードの構造を創りあげていくことが、これからのマーケティングの概念仮説であり、産地や消費地が“街”として再生するための課題なのではないだろうか。