

翻 訳

PAOS : CI のメタブルヌール (1) *

ハーバード・ビジネス・スクール

N9-597-068 1997 年 3 月 13 日

訳 : 中 西 元 男

長 沢 伸 也

目 次

CI コンサルティング業界
日本の CI コンサルティング市場
日本の CI 市場の競合状況
国際市場
PAOS の誕生と発展
中西元男 : CI コンサルティングの父
PAOS 経営陣
PAOS の根本原理 (PAOS の “ デザイン心 ”)
メタ PAOS への道
メタ・PAOS を越えて (以上本号)
PAOS のコンサルティング手法 (以下次号)
営業, マーケティング, クライアントとの出会い
調査段階
デザイン開発と実施
PAOS 手法のもたらす価値
ニューパラダイム・リーダー
福武書店
ぴあ
役員会議 : PAOS の将来をデザインする

この事例研究は、トーマス・コズニック (Thomas J. Kosnick) 教授とジュリア・アッシャー (Julia M. Usher) 研究員が作成したものである。あくまで、クラスディスカッションのための題材として作成され、経営状況の良し悪しを評価することが目的ではない。文中の財務数値および関連データは、推定値で示されたものもある。

Copyright © 1997 by the President and Fellows of Harvard College.

本事例研究の冊子の注文もしくは複写の許可を希望する方は、以下までご連絡ください。

Harvard Business School Publishing, Boston, MA 02163 Tel: 1-800-545-7685

本出版物のいかなる部分も、許可なく複写、データベースへの蓄積、転載を禁ずる。また、いかなる形式や方法 (コンピュータ, 機械, 複写機, テープレコーダーなど) で転送することも禁ずる。

*) 本事例研究は、トーマス・コズニック教授とハーバード・ビジネス・スクールの許可を得て翻訳したものである。なお、補足資料は次号に一括して示す。

4月の初め、PAOS(Progressive Artists Open System)¹⁾の創業者であり現会長である中西元男は、会議室の開かれた窓の傍にすわっていた。窓の外は桜の花が満開である。今月、つまり1993年4月はPAOS創立25周年を迎える。その節目を機に、PAOSの経営陣[補足資料1]がもうすぐこの会議室に集まり、PAOSを今後どのように発展させていくか、その最善の方法を話し合うことになっていた。

中西が最も信頼を寄せている4人の仲間がPAOS発展のための戦略を討議するため、間もなく役員会議が始まろうとしている。デザイン部門担当常務の佐野 豊、企画担当常務の小田嶋孝司、企画室ディレクターの影山 功、PAOSボストン社長のパニース・クレイマーである。中西はその会議に向けて、CI(corporate identity)コンサルティングに関する最近の調査結果をまとめた新聞記事に目を通していた。

「三菱総合研究所が上場企業に対して行ったCIアンケートでは、有効回答企業総数385社のうち、CIなるものを既に導入した企業は167社(43.4%)、...(中略)...“企業イメージ”については、“非常に向上した”と答えた企業が38社、“やや向上した”と答えた企業が89社で、...(中略)...しかし、“企業戦略への連動”という視点から、“企業の戦略革新が起こり、従業員の働き方そのものが変わるような変化があったかどうか”という問いに対しては、“変わらない”という否定的評価が65%に達するなど、戦略革新効果ではCIの有効性に疑問が投げかけられている。」²⁾

中西にとって、この調査結果は意外であった。PAOSは、創業時の1968年から1993年の今日にいたるまで、日本におけるCIコンサルティングの第一人者と評されてきた。日本にCI市場を創り出したPAOSは、実質的な意味で「CI」および「企業変革」の代名詞でもある。

企業が明確なビジュアル・アイデンティティ(新しいロゴ、社名など)を確立し、それに対応する戦略的アイデンティティ(企業理念、価値、組織構造、戦略的事業開発など)を表明することによって組織の再生をはかる手助けをするのがPAOSの仕事である。その分野で成功を収めてきたPAOSのCI手法は、競合相手の広告代理店や一般の経営コンサルタント会社の手法とは異なっている。電通のような広告代理店の多くは、ほとんどビジュアル・アイデンティティの範

1) “Progressive Artists”とは、日常生活における美とデザインに対する人々の意識を高めるために邁進する進歩的な創造者(デザイナーとコンサルタント)のことで、中西によるPAOSのコンセプトである。“Open System”は、常に組織的に最適解を出すために、境界線を設けずに外部の逸材を必要に応じて受け入れるというプロジェクト運営上のPAOS哲学を表している。クライアントに最適な解決策を提案するためには、建築、プロダクトデザイン、グラフィックデザイン、戦略的マネジメントなど多彩な分野の適材を柔軟に組み合わせ仕事をする柔軟性が必要であるというのが中西の信念であり、PAOSの手法はそのような哲学を基本に置いている。

2) 日本経済新聞、1992年4月1日付け(訳注:正しくは3月31日付け)「個性化経営への道:CI戦略-“経営戦略”革新に使命」

囲に限定されている。また、日本の景気が後退しはじめた頃から、経営コンサルタント会社の多くは、リストラやコスト削減策など、定量的な結果を求めるプロジェクトに集中する傾向がみられた。

PAOSの切り札は、“美”と“デザイン”である。すなわち、企業戦略や活動の重要な要素として美とデザインに焦点を当て、競合他社との差別化を図ってきた。中西は、PAOSのこのようなユニークなポジショニングがクライアント企業の戦略的変革に大きな効果をもたらすという信念を抱いていた。

PAOSのクライアント・リスト[補足資料2]が、彼の信念の正しさを証明している。実際、PAOSのクライアント・リストは、東京証券取引所の企業年鑑に紛れもなく類するものであり、そこにはブリヂストン、川崎製鉄、麒麟ビール、マツダ、日本電信電話（NTT）など有力企業が名前を連ねている。しかも、PAOSとクライアントの関係の多くは極めて長期にわたっており、最低1年から、セキスイハイム（積水化学の住宅事業部門）のように20年にも及ぶ場合もある。

にもかかわらず、PAOSが過去25年間で手掛けたクライアントは60社のみである。これは東証の第1ページのほんの一部でしかない。しかも、PAOSの最近の売上は下降線をたどっている[補足資料3]。日本全体の景気後退[補足資料4]がPAOSの売上低下に影響を与えているにしても、中西としては、それだけがすべてだとは考えられなかった。そこで、前述の新聞記事を読んで、そこに一つの要因が示唆されていることに思い当たったのである。調査結果によると、CIは表面的な成果をもたらしただけで、根本的な企業変革の戦略とはならないとみなしている企業が大半を占めている。これは、どの企業もCIは一度しか導入しないため、内容の良し悪しに関わりなく、自社が経験したものがCIの全体像のごとく思い込むところにあり、現実には成果が上がらなかったCIが沢山あったということにほかならないと中西は考えた。

中西はPAOSの将来について2つの重要な決断に迫られていた。

- ・ PAOSが将来さらに発展し成功を収めていくためにはどのような戦略の道を選択すべきか？
- ・ PAOSの現在の哲学を変えることなく、より広範囲なクライアントのニーズに応えることができるか？

中西は、スタンフォード大学とハーバード・ビジネススクールで教鞭をとるトム・コズニック（Tom Kosnick）教授の描いたチャートを検討した。コズニックさん（Kosnick-san）は、PAOSのビジネスと市場機会について調査している。彼は最近来日した折に、イゴール・アンソフ³⁾の

3) Ansoff, Igor (1960), *Corporate Strategy*, Penguin Books, New York, NY, p.99 (中村元一・黒田哲彦訳(1970)『最新・戦略経営 戦略作成・実行の展開とプロセス』, 産能大学出版部)

開発した図式をもとに、PAOS が取りうる主要な発展軸を組み立てた [補足資料 5]

だが、これらの方向軸すべてを同時に追求するだけの経営資源は PAOS にはないことを中西はわかっていた。また、たとえ経営資源に恵まれていたとしても、PAOS はその中からいくつか選んで、PAOS のユニークな哲学と、PAOS 社員の意識、そして PAOS の現在のクライアントとの関係に最も適合する形に組み合わせるべきだと中西は考えた。

中西はこれから始まろうとする会議の議題にどう取り組むべきか思案していると、窓外の桜の木で遊ぶ小鳥のさえずりにハッと驚いた。彼は顔を少しほころばせて 腕時計に目を向けた。会議が始まるまでにまだ 10 分ある。これはいいぞ! と彼は思った。少しの間でも、日本の最高の季節を思いきり満喫しようではないか。彼は窓の方に歩み寄って、窓を一杯に開け放ち、体を窓に近づけると、眼前に広がる自然の美を体の隅々まで吸い込んだ。

CI コンサルティング業界

日本の CI コンサルティング市場

日本における CI ムーブメントは、1960 年代後半に始まった。米国で CI が始まってから 10 年ほど後である。米国との時間的ギャップは、地理的、文化的違いに起因するのではなく、両国の経済発展の時期に深い関わりがあると中西は確信していた [補足資料 6] 日本が物資の乏しい戦後の貧困期から脱却し、大規模な技術革新に乗り出すことによって、消費者の可処分所得と商品選択力が飛躍的に増大したのは 1970 年代に入ってからであった。日本企業は自社の製品と会社そのものの差別化を図り、急速に膨らんでゆく消費者の財布の中味から相応のシェアを引き出す必要に迫られ始めていた。したがって CI は、企業イメージの向上と差別化の手段として高い訴求力を持っていたのである。

CI 業界の草分けである PAOS は、日本における CI の発展に大きく寄与してきた。1970 年代初頭における CI コンサルティングは、クライアントのために新しいロゴや新社名を考案するという範囲にとどまっていた。しかし、1980 年代に入ると、CI は新しい企業ロゴ・マークから勢いづいて、組織改革、企業理念の構築、新事業領域の開発にまで領域が広がってきた。

日本の CI 市場は年月を経て徐々にその規模が変化してきたので、市場の規模と成長率を算出することは難しい。唯一入手できたデータは、「広告会議」誌が発表した数字である。同誌によると、1988 年度に導入された CI プログラムは 135 件で、各プログラムは約 2 億から 3 億円の規模であった。1989 年には 293 件に達し、平均コスト規模は 1988 年度と同じである。それ以降に発表されたデータが、前述のように中西の注意を引いた三菱総合研究所の統計である。現在の CI 市場規模と成長率の統計がないので正確な判定はできないが、現在では CI の魅力が減少しつつあることが三菱総合研究所のデータに示唆されている。CI への支出減少の理由として、中西は次のような苦言を呈している。すなわち、1987 年から 89 年にかけて CI ブームは

ピークに達したが、それに乗じて猫も杓子も CI 市場に参入し、粗悪な CI が大量に生産されたことの悪影響もあるだろう、ということである。また、1990 年代初めの日本経済の状況(訳注: 景気後退) も CI への支出を低下させている要因となっているだろう。

しかしながら、経済全般の状況が悪化しているにもかかわらず、比較的好況な業界があり[補足資料 7], また、CI 導入をまず検討すべき大企業で占められている業界もある[補足資料 8]。中西は、今後の CI の成長のチャンスは、娯楽、レクリエーション・サービス、教育、福祉関連サービス、化学および化成品、建設などの業界にあると期待している。これらの業界は、大企業によって占められており、比較的成长率が高く、しかも PAOS があまり手掛けてこなかった分野である。

日本の CI 市場の競合状況

日本の CI 業界全体のデータが不足しているように、その競合状況についての情報も少ない。日本企業は、自社のコンサルタント会社について公表しないのが通例であるが、中西の長年にわたる経験から判断すると、PAOS の競合相手は 3 つのカテゴリーに分類される。すなわち、シンクタンクをはじめとする総合経営コンサルタント会社、大手広告代理店、そしてデザイン会社である。各カテゴリーに属する会社は、CI に焦点を当てた一連の手法をもっており、それぞれ明確に異なる戦略で企業にアプローチしている。

総合経営コンサルタント会社

総合経営コンサルタント会社は、単なるロゴや社名、VIS (visual identity system) 開発の領域を超えた幅広い CI コンサルティング・サービスの分野で、しばしば PAOS の競合相手となっている。日本の代表的な総合経営コンサルタント会社は、通常、米国に基盤を置いた大規模な戦略コンサルタント会社が多く、マッキンゼー (McKinsey)、ペイン (Bain)、ボストン・コンサルティング・グループ (Boston Consulting Group: BCG)、ブーズアレン & ハミルトン (Booz-Allen & Hamilton) など、日本にサテライト・オフィスを開設しているところが多い。残念ながら、これらの会社の規模や売上などについての情報は公表されていない。その第一の理由は、これらの会社の多くは私企業であること、第二の理由として、経営コンサルタント業界では、通常、業界全体の総売上上の形でしか発表しないからである。最も著名なコンサルタント業界誌『コンサルタント・ニュース』では、アメリカ国内と海外のコンサルタント業界すべての総売上を公表しているが、国別、事業区分別には分類されておらず、戦略全般、CI、情報テクノロジーなど、サービス内容別の情報もほとんどない。業界関係者の推定によると、日本のペイン、ボストン・コンサルティング・グループ、ブーズアレン & ハミルトン、マッキンゼーには、50 人から 300 人のスタッフがいる。一方、日本最大の経営コンサルタント会社であ

る船井総合研究所は280人のスタッフを擁し、年間売上も5000万ドルに達するという。

PAOSと異なり、総合経営コンサルタント会社が雇用するコンサルタントは、アメリカやヨーロッパのトップクラスのビジネス・スクールでMBAを取得した者が大半を占めている。これらのコンサルタントたちは、クライアントやその競合企業の外部データや財務状況を収集・分析することに大半の時間を費やし、その結果に基づいてクライアントに提案する。したがって、戦略コンサルタントの仕事は極めて強力な組織力と定量的な技能を要する。これらの会社は一般に、高度なレベルの企業戦略案を経営上層部、多くの場合はCEO(最高経営責任者)に対して、文書の形で提案する。しかし、これらの会社はトップレベルのシンクタンクと評されてはいるものの、企業の日常的な業務と実践に基づいた現実的なレベルからはるかに掛け離れた「象牙の塔」的のものであるという批判も見受けられる(訳注:彼らの最終提案は常に立派なものだが、それを受けた企業内では到底実行できないような高度すぎる内容であることが多いからである)。中西は、これらのコンサルタント会社とPAOSのアプローチを比較して、次のように述べている。

「我々は、しばしばアメリカのコンサルタント会社マッキンゼーのクライアントから依頼を受けることがある。興味深いこととして、マッキンゼーの場合、その業務は組織改革や従業員のモチベーションなど、企業の物理的、知的側面を扱う分野に集中している。一方、PAOSの専門領域は、企業の内外へのコミュニケーション能力を高めるために幅広くデザイン力を強化することにより、企業のエモーショナル(感情的)な側面を向上させることだ。

すなわち、我々の仕事は、企業のエモーショナルな資産を最大限に活用させることである。」

そのため、中西はPAOSのデザイン提案業務の内容を、1)理念・哲学のデザイン、2)形・表現のデザイン、3)事業・商品・ブランド開発のデザイン、4)企業存立のデザイン、5)社会的価値のデザイン、という5段階に分類してクライアントに話している。PAOSのクライアントには、このアプローチが他の経営コンサルタント会社と異なっていると認識されている。

広告代理店

総合経営コンサルタント会社とは異なり、PRやCI部門を有する大手広告代理店は、VIS開発分野においてPAOSと競合することがある。日本の広告代理店はロゴやイメージの側面ですぐれた仕事をする事で注目されているが、一般にプロジェクトの範囲が限られている。広告代理店が、CIプロジェクトを通じて組織改革や新事業開発の分野まで手掛けることは全くない。短期間にいくつものプロジェクトを消化する。これは、(訳注:アメリカの広告代理店と違って)一業種多社のクライアントを抱えてビジネスを行うためでもある。したがって、プロジェクトの期間が短く、PAOSに比べてプロジェクトの平均売上も少ない。ただし、売上効率が高く、したがって収益性も高い。なぜなら、数多くのCIを同時に手掛けるからだ。広告代理店の通常のプロジェクト期間は、3~6カ月程度である。これに比べ、PAOSのプロジェクトは、

平均1億円以上で、最低1年半続く。

日本最大の広告代理店は電通である。年間売上は1兆3620億円にも達する。中西の知る限りでは、1990年代に入ってPAOSの直接的な競争相手となった広告代理店は電通だけであった。しかし、この2社は日本電信電話NTT誕生のプロジェクトに共同で取り組んだこともある(訳注:1985年、PAOSが電通の申し入れを受けた)。実際、電通(東京)におけるCIビジネスは、1985年のNTTプロジェクトでのJVを機にスタートしたといってもいい。

1961年、電通は電通PRセンターを設立した。電通PRセンターでは、PR、広報、イベント企画、海外プロモーションの他、近年ではCIコンサルティングも手掛けている。1992年度の電通のCI部門の売上はPAOSの売上より6億6800万円ほど上回った[補足資料9]。中西は、電通の営業成績が優れていることは認めるものの、発表された売上の数字には幾分懐疑的である。なぜなら、電通のCIプロジェクトは、PRや広告などの分野とオーバーラップする機会が多いのに対して、PAOSは戦略づくりだけに焦点を当てており、CIプロジェクトの一部としての印刷物や広告の作成を含めることはない。その結果、正確な売上の比較が難しい。

ともあれ、電通はCI業界において目に見える動きを示し始めた。1990年の3月初頭、電通PRセンターは「CIミニパック」をスタートした。これは中堅企業を対象にしたCIサービスの一括販売である。一社につき平均450万円程度の予算で、電通のコンサルタントたちが行う会社の現状分析と「統一的企業理念の構築」および「それに適合した新しい社名とロゴの開発」を一貫して提供するものである。電通PRセンター営業企画部長、上山龍介は以下のように語っている。

「ここ数年、中堅企業からCI導入についての問い合わせが増えている。大手企業並みの費用はかけられないという企業に、今回発表した商品は受けるだろう。」⁴⁾

大企業は数億円の予算でCIを導入していたので、一般のビジネス界には手が届かなかったため、電通のリーズナブル価格の新サービスが好評であった。

デザイン会社

広告代理店よりもさらにプロジェクトの範囲が限定されているものの、デザイン会社もCIや企業イメージについての提案を行っている。多くの場合、クライアント側から、構築したい自社の望ましいイメージについての情報が提供され、それに基づいてデザイン会社側がそのイメージを伝えるようなデザインやロゴをいくつか提案する。クライアントは最終的に提案されたデザインの中から最も気に入ったものを選択する。一般に、経営戦略コンサルタント会社は、企業ポジショニングの再構築について豊富なアイデアを提案するものの、この提案を目に見え

4) 朝日新聞、1989年3月24日付け「“中小”だってCIしたい - 人材確保狙って次々」

るデザインの形で表現することは滅多にない。しかし、デザイン会社は全くその反対のサービスを提供するのである。当然のことながら、デザイン会社の従業員は、芸術家、建築家、グラフィックデザイナーなどであり、MBA 取得者は皆無といってよい。PAOS は、これらのデザイン会社と競合するというよりも、共同でプロジェクトに取り組むことの方が多い。あるプロジェクトが特殊なデザイン技能を必要とする場合、外部デザイナーを起用した方が PAOS が最適な対応ができると判断すれば、中西は迷わず他のデザイン会社と共同プロジェクトを編成する。

デザイン会社の数は数千社あり、この分野に関してはあまり調査されていないが、中西によると、日本最大のデザイン会社「日本デザインセンター」は、従業員数 153 人、年間売上は約 36 億円である。

概して、PAOS にはあまり競合相手がいないと中西は感じている。電通を除いて、CI プロジェクトによる年間売上が 10 億円を超える会社を中西は知らない。しかも、PAOS のように広範囲な領域にわたった CI 戦略を提供している会社もほとんどない。中西はこのような競争の欠如を次のように嘆いている。

「自然界では、ある植物が成長するためには、他種の植物とともに伸びていくことが必要である。CI 業界にも同じことが言える。業界がもっと成長するためには競争相手が必要だ。競合他社とともに、この市場を拡大していくことができるからだ。」

国際市場

現代企業における CI の起源はアメリカであるが、CI 市場が日本のような形で発展した国はない。アメリカでは CI は単なる社名やロゴ変更の分野に限定されたままであった。アメリカの総合経営コンサルタント会社は 80 年代の半ばに急増したが、これらの経営コンサルタント会社が企業イメージの再構築や VIS の開発を手掛けることは滅多になく、そのアプローチにおいてもデザインを軽視することが多かった。中西は、このような CI 市場の発展過程の相違は、両国のビジネスの世界における文化の違いに大きく起因していると説明する。

1970 年におけるアメリカのコンサルティング市場の総売上は約 10 億ドルだった [補足資料 10] 『コンサルタント・ニュース』誌の推定によると、1992 年には、1520 億ドルにまで成長している。このうちの約 12% は、トップの経営コンサルタント会社で占められている。CI による売上げのデータは算出されていない。

一方、日本を含めたアジアのコンサルティング市場の総売上は 1992 年度で 32 億ドルと推定されている。ただし、戦略全般のコンサルティングか CI コンサルティングかの区別はない。中西は近年、講演のためにアジア各国を旅行することが多いが、日本以外で本格的な CI コンサルティングが提供されている国はほとんどないという印象を受けた。この時点でこの種のサ

ービスを必要とするほど豊かな経済発展段階に到達しているアジアの国は極めて少ないからである [補足資料 11]。しかし、中西は、他のアジアの国々も今後は目覚ましい経済成長を遂げると期待しており、ことに台湾や韓国からは彼の仕事についての問い合わせを数多く受けているという。最近では、中国からも同様の徴候が現われはじめている。

PAOS の誕生と発展

中西元男 : CI コンサルティングの父

PAOS ニューヨーク社長、ジョシュア・マーカス (Joshua Marcus) は次のように述べている。

「中西は、この分野を開拓してきた父親的存在であり、自分の後継者たちにもこの分野を開拓してほしいと願っている。これまで PAOS を築き上げてきた過程で経験してきたことを、社員たち、ことに新入社員たちに理解してもらうことに努めており、彼らにも先駆者的存在になってほしいと望んでいる。」

しかし、PAOS ファミリーにとっては父親的存在である中西だが、クライアントの目からは、同じイメージとして捉えるのは難しいようだ。おそらくこれは、中西が 55 歳という年齢にもかかわらず、肩まで髪を伸ばしており、日本の平均的ビジネスマンに比べて長髪であるからだろう。あるいは、コンサルティングのキャリアを通じて中西がアドバイスを提供してきた企業の経営者たちの方が彼よりも 10 歳から 20 歳年長であったからともいえる。1993 年の時点では、クライアント 17 社の経営者のうち彼より年下は 2 人しかいない。

したがって、クライアントの間では、中西のことを、「気の合った仲間」とか“信頼できる友”という言葉で表現されているのも驚くにあたらない。PAOS の長年のクライアントである「ぴあ」の矢内 廣社長は中西を評して次のように語っている。

「中西氏は私よりも少し年上だと思うが、あまり年齢について意識したことはない。私たちの関係は非常に近い友人といった感じだ。他の言葉でこの関係を表現するのは難しい。私は彼の仕事のクオリティの高さに尊敬の念を抱いており、そこから私たちの関係がスタートした。この関係はさらに発展して、今では非常に強い個人的結びつきと信頼感、同じ価値観が 2 人の間に築き上げられている。」

中西との関係をどのようなイメージで表現しようとも、一つだけ確かなことは、従業員もクライアントも、日本の CI コンサルティングの父として中西に尊敬と賞賛の念を抱いているということである。彼がこのような評価を受けるようになった背景には、生涯をかけて実現しようとした彼の確固たる信念があった。その信念とはすなわち、「デザインはあらゆる分野の共通分母である」ということと、「人々の日常生活のデザインの質を上げるためには企業が強力な実現手段となる」ということである。中西は生涯を通じての己れの使命を次のように表現している。

「私はこのテーマを“ 拡デザイン運動 ” と表現している。これは、産業界、教育界、そし

で一般の人々の日常生活の中で、デザインの意識を高めていこうとする運動である。“ 拡デザイン運動 ” を通じて、デザインの目に見える物理的要素を向上することができるだけでなく、そのデザインを体験した人々の目に見えないライフスタイルや価値観にも影響を与えることができるからである。」

中西がこの“ 運動 ” を始めたのは 1962 年のことである。早稲田大学に在籍中、彼は日本で初めての、総合大学の特色を生かしたデザイン学部を設立すべきだというアイデアを大学当局に提案した。将来の企業、行政、教育各界の指導者となるべき若者たちにデザインの潜在価値を理解させ、彼らが将来の職業の中でデザインを生かしていけるような教育をすることが目的であった。この目的を達成するには、さまざまな学問分野を専攻する有望な若者の集まる大学が最適の場所だと中西は考えたのである。結果的には、早稲田大学当局は彼の提案を受け入れなかったが、当時の大浜信楽総長は熱心に中西の話を開いてくれた。

中西は 1963 年に早稲田大学文学部を卒業し、大学院芸術学専攻に進んだ。大学院在学中、日本企業における経営面でのデザインの活用状況について調査を始めた。この研究は『デザイン・ポリシー：企業イメージの形成』という本にまとめられ、1964 年に浜口隆一氏との共著で出版された。この本は、日本の企業がその事業戦略の表現と実践を成功に導く上でデザインをどのように捉え位置付けていたかについて書かれている。

修士課程終了後、中西は、経済、法律、工学など異分野で学んだ仲間たちとともに自ら主宰する個人事務所を開いた。ビジネスにおけるデザインの役割についての調査を続けながらデザイン・コンサルティングの準備を始めた。この時期に中西と仲間が受けた仕事が TDK のデザイン活用ハンドブックの開発であった。このハンドブックは日本初の CI マニュアルとみなされている。この新しいベンチャーから、1968 年に正式に法人化した株式会社 PAOS が誕生し、それが遂には日本の CI 産業へと発展していったのである。

デザインの重要性に対する中西の信念は、1993 年の今日にいたるまで確固として揺るぎない。だからといって、変化に対する柔軟性や適応力に欠けていたということも決してなかった。事実、PAOS 設立後 2 年も経たないうちに、彼は会社を定期的に軌道修正するという目標を自分に課していた。すなわち、PAOS の現在の方向性を、外部の環境変化と照らし合わせて評価し、必要であれば軌道修正するということを厭わなかったのである。外部の力と変化に対する中西の感受性と、PAOS 内部の変革をマネジメントしてきた彼自身の実経験こそが、クライアントの企業変革を成功させてきた要因であろう。あるクライアントが、中西の哲学を“ 自転車の両輪 ” に例えて次のように述べていた。

「充実した人間となるためには、2 つの“ 車輪 ” がなければならない。現実的な世界の中で、ものごとを実践していくための車輪と、世界を大きな枠組みの中で捉える視点に立って動かしていく車輪である。もしどちらか一つの車輪しかなければ、永遠に同じところを

ぐるぐる回ることしかできない。両方の車輪がバランスよくあれば、まっすぐに進むことができる。しかし、このようにして進んでも、しばらくの間は走行を楽しめるかもしれないが、結局は同じ一本のラインを前に進むだけということになってしまう。人生を本当に面白くするには、時々車輪の大きさを変えることである。そうすれば、新しい未知の世界に向かって進むことができる。中西氏にはこのようなユニークな能力が備わっている。」まさにこのような個人的能力があるからこそ、1993年、中西は会社の進む道をもう一度再評価していこうと決意したのである。

PAOS 経営陣

PAOS が長い間これほどまでの適応力に恵まれている理由の一つとして、その経営陣の性格があげられる。PAOS 創設以来、経営陣の顔ぶれは変わってきたが、現在の経営陣も多様なバックグラウンドと考え方を持った人間の集まりである [補足資料 1] 中西に加えて、経営陣には、企画室の中核的存在である小田嶋と影山と、デザイン部門担当常務の佐野 豊、これらを支える財務担当の首藤廣繪、PAOS ボストンのバーニス・クレイマー (Bernice Cramer) が参加している。

これらの経営陣のうち、PAOS の草創期についての思い出を語れるのは、中西と首藤、影山だけである。影山は PAOS の 5 番目の社員として 1970 年に入社した。佐野が入社したのは 1972 年、小田嶋は 1977 年である。クレイマーが入社したのは 1988 年であった。在職の違いだけでなく、PAOS に入社する前の教育や職業もまちまちである。学校で美術やデザインを専攻した者は佐野と中西だけで、佐野だけが PAOS 入社前にデザイン関係が仕事をしていた。他の経営陣の経歴は、経営工学、国際コミュニケーション、マーケティング、映画、外食産業など様々である。中には獣医学というデザインからは程遠い分野を専攻した者もいる。

このような多様性ないしは発散性こそが貴重な経営資産であり、これなくして PAOS の長年にわたる成功はなかった、というのが中西の固い信念である。彼にとって、経営陣の編成そのものが「オープンシステム」というコンセプトの表象である。「オープンシステム」は PAOS の創業哲学の中核コンセプトの一つであり、以下のように説明されている。

「PAOS の顕著な特徴は社名に反映されているように、「オープンシステム」アプローチにある。これはクライアントに最善の解決策を提案するため、仕事分野に境界線をつくらず、柔軟に対応していくための方法である。オープンシステムのもとで編成されるプロジェクトチームは、非常に広範な分野の外部専門家と効果的に協力しあいながら多様なクライアントのニーズに応えていけるような体制になっている。」

経営陣はそのユニークで、何か不思議な仕事のやり方に感謝している。PAOS のコンサルタントの一人は、PAOS のスタッフについて次のように語っている。

「PAOS の本当に面白いところは、正式なデザイン教育を受けていない人やビジネス・スクールに行っていない人がスタッフとして大勢参加していることだ。例えば、小田嶋は 70 年代の初めにニューヨークで前衛映画づくりや日本レストランの建築に携わっていた。しかし、彼は非常に優秀な男で、様々な経験が彼のユニークな発想となって結実しており、仕事の上ですぐれた実績を上げている。PAOS のスタッフは多かれ少なかれ皆このような資質を備えている。」

このような多様性にもかかわらず、経営陣には一つの共通した信念がある。経営陣は全員「経営コンサルタント」の肩書を持っているが、小田嶋のように誰一人としてビジネスの学位を持っている者はいない。にもかかわらず、日本の多くの大企業や影響力のある CEO たちから全幅の信頼を寄せられているのである。さらに驚くべきことは、この多彩な経営陣が一貫した信念を共有していることである。経営陣の気持ちは佐野の次の発言に最もよく表れている。

「中西さん（Nakanishi-san）と出会う以前から、彼の著作や仕事の中に、私がいつも抱いていた考えと全く同じ考え方を感じとっていた。デザインとは紙の上に描かれた図面やロゴではない。デザインとはこの世界をよりよい場向上させるための手段なのだ。デザインには、多彩なバックグラウンドの人々を結びつけ、われわれの日常の環境の美的クオリティを高める独特の力がある。集まってくる人々が、アメリカ人であろうとアフリカ人であろうと、デザイナーであろうと、エンジニアであろうと、そんなことは問題ではない。重要なことは、彼らが同じ方法論、意識、根本原理を共有していることだ。私が中西氏と初めて出会ってから 20 年余りになるが、今でも私達が共有する信念に変わりがない。」

PAOS の根本原理（PAOS の“デザイン心”）

“オープンシステム”哲学と“拡デザイン運動”に加え、PAOS の共有信念を支える根本的な原理がいくつかある。その中でも重要なコンセプトは、“インターフェイス（相互貫入）で仕事をする”、“アマチュア精神”、“仕事は自分で創るもの”、“一業種一社主義”、“美は時に経済を増殖する”、そして“デザイン心をデザインする”である。

“オープンシステム”と密接な関係がある“インターフェイス（相互貫入）で仕事をする”というコンセプトは、別の言葉で言い換えれば、ビジネスを“フロー”もしくは“連続体”ととらえる考え方である。ある企業の考え方に重大な変革を起こすためには、PAOS もクライアントも同じ所に一時も留まっていることはできないと中西は考えている。この原理を中西自身の言葉で表現すると以下ようになる。

「我々のコンサルティング手法の特徴の一つは、社内を変えるために社外を取り込むというやり方である。換言すれば、常にクライアントとともに外部関係者との接点で仕事をしながら、戦略としての外部のパワーを理解し、企業にとって有益となるような外部との関

係を生み出すことである。会社は閉じた状態ではられない。常に“フロー（循環系）”でなければならない。“フロー”であるということは、ものごとの動きを受動的にながめていることではなく、長期的な視野で何かに向かって果敢に前進することであり、到達したいと思う目的に向かって絶えずレンガを積み上げていく作業のようなものだ。」

PAOSの哲学によれば、“メタブルルール(蘇業)な”⁵⁾ 企業とはインターフェイス(相互貫入)に向かって戦い、境界線を徐々に広げて、一人ひとりの顧客や市民と直接結びつくことに向かって絶えず取り組む企業のことである。このような企業がボーダレスな 21 世紀に最も成功する企業である、と中西は力説する。

PAOSのコンサルタントとデザイナーは社内外の“インターフェイス”で極めて効果的に仕事をすることに長けているが、これは、PAOS 自らが標榜する“アマチュア精神”を大切にしているからだという。“アマチュア精神”という言葉の意味は、未熟とか無能ということではなく、柔軟性、斬新な発想力、そして経済尺度だけではすべてを計ることができない感性を意味する。換言すれば、経済的な損得計算を超えて価値を追求することである。小田嶋は次のように説明している。

「私は自分がアマチュア(素人)であることを誇りに思っている。外部から来た人が新しい目でものごとを眺めると、ずっと中にいて苦労してきた人とは異なったものが見えてくるものだ。私は PAOS に 16 年いるが、いまだに自分がアマチュアだと感じている。ずっとこのように感じられるのは、PAOS の“一業種一社主義”のためだと思う。新しいクライアントと仕事をするたびに、全く新しい試合を始めるような気持ちになる。そのたびに新鮮な視点でものごとを見ることができるのだ。」

また、“仕事は自分で創るもの”も、PAOS 創業以来の重要な不文律だ。中西は新入社員を迎える時、必ずこの言葉の意味を説明する。

「この会社はあなたの個人的な成長を助けるが、もし自助や自分で考えることができなければ、あなたの面倒を見ることは期待するな。PAOS はあくまで自立できる能力をもった人間が一緒にいることで、それ以上のトータルパワーを発揮するために集まっているのだ。そうするためには、他人から仕事を与えられるのをじっと待っているのではなく、自分で積極的に仕事を創り出すことだ。」

“アマチュア精神”、“仕事は自分で創るもの”に加え、“一業種一社主義”ももう一つの重要

5) 「メタブルルールシップ」とは、ギリシャ語で“越える”を意味する“メタ”という接頭語と、“アントルブルルールシップ”の語尾を合成して作った PAOS の造語である。したがって、“メタブルルール”とは「ビジネス組織の基本的前提を再検証し、それを越えて企業を蘇らせる人」のことである。PAOS 流の言葉で表現すると、“メタブルルールシップ”は「企業をより高い次元に向上させる技術。文化を基礎に置いた 21 世紀企業に変革すること。」を意味する。

な PAOS のコンセプトだ。“一業種一社主義”によって、PAOS はクライアントとの間に深い信頼関係を築くことができ、このような関係があるからこそ、クライアントの組織に長期的な変革を起こすことができるのである。“一業種一社主義”を採用しているコンサルタント会社は PAOS だけではないが⁶⁾、PAOS の場合は実にユニークである。他社の“一業種一社主義”の目的は、“競争に打ち勝ち”、“比類のない経済的価値を実現する”というような西洋社会ではごく一般的な考え方に基づいているが、PAOS の場合は“ネットワークづくり”や“関係性構築”というような、ビジネスの中心的なテーマとしての人間的な次元に重点が置かれている。

PAOS にとって、ビジネスの美的次元は、財政的・人事的次元と同様に重要である。ビジネスにおける“美”という考え方を西洋人に紹介すると、まず最初に眉をひそめ、頭をかきむしって混乱する人が多い。この考え方は、“ビジネスは戦争だ”とか会社の業績を測るための“実利”などというコンセプトに相反するからだ。これとは対照的に、PAOS の会社社内では、“なぜ企業経営に美が必要か?”というテーマに多くのページが割かれている[補足資料 12]「企業はまずできるだけ美しくなければならない。そうすれば自ずからビジネス上の利益も生まれてくる。」というのが PAOS の根本的信条なのである。中西はこの「美が経済を増加する」という哲学を要約して次のように語っている。

「美的センスは日本人の文化や仕事には極めて重要な要素である。100 年ほど前、あるアメリカ人旅行者が日本について書いた本には、日本人が持つ美的センスに言及した次のような記述がある。アメリカ人は珍鳥を見ると、本能的に鉄砲を取り出して撃とうとする。だが、日本人は画帳を取り出して描こうとする。日本人にとって、“美”は人生にとって大切であるだけでなく、仕事においても重要である。この考え方があるからこそ、PAOS では、日本企業の変革の原動力として、数値では表現できないものを追求している。我々は、企業をある方向に導くために必要なあらゆる種類の経営資源を CEO に提言している。これらの経営資源には、数値で測れるものだけでなく、美的・精神的資源も含まれている。」

中西は、クライアントだけでなく、PAOS 内部にも、“美”を原動力として活用している。PAOS 創業以来、中西はオフィス空間だけでなく、備品、社員が持ち歩く小物類やノベルティーにいたるまで、デザインに細かく気を配ってきた。社内のあらゆるものが、思考のモチベーションとなり、クリエイティブな発想、実験的で“インターフェイス”的なアイデアの源泉となるようデザインされている。それと同時に、PAOS を訪れるクライアントらに強い美的印象を与え、この環境自体が営業ツールともなっている。

6) ポストンに本社を置くベイン&カンパニー(最近東京に支社を開設。ソウルにも開設予定。)も、“一業種一社主義”を掲げる経営コンサルタント会社である。同社の企業理念には、「一社にだけ献身する“二心のない献身”は、クライアントに比類なき経済的価値をもたらすものである。」と明文化されている。

これまで述べてきたあらゆる原理が一体となってPAOSの“デザイン心”を生み出している。デザインとは、ロゴやポスターのような静止した制作物ではなく、企業を永續させる脈動なのである。デザインは、企業の心に触れ、企業のアイデンティティと戦略に重大な変革をもたらす力となる。中西にとってデザインとは、定量的、人的、美的要素の調和した経営を実現する上で基本的な役割を果たすものなのだ。“デザイン心”の中でそのような調和を実現した企業こそが21世紀をリードするのだ。このように中西は強調する。

「企業は美的価値、社会的価値を提供する経済機関でなければならない。これらの要素を統合できる企業こそが疑いなく次の世紀の先端企業となる。」

メタ PAOS への道

PAOS を導く根本原理は年月を経ても変わることなく貫かれているが、PAOS の CI プロジェクトの範囲と性格は、市場の変化とクライアントのニーズに応じて様々な変遷を遂げてきた。中西と経営陣は、その進化を発展段階になぞらえている。そして、明確に4つの時期に分け、各時期ごとにクライアントのCIプロジェクトの特徴を分類している。

第1期：種蒔き時代（1966年～1974年）

PAOS と CI が日本に根を下ろしはじめた時代である。中西は早稲田大学卒業後に着手したデザインとCIの調査研究をその後も続行したが、この時期には、自分の会社とCI産業を実現して発展させるという新たな情熱と意気込みに燃えていた。この時期に手掛けた研究は、PAOSの初期の戦略とその後の発展を世に知らしめる上できわめて重要な役割を果たすこととなった。

PAOS が誕生する以前の日本にはCIという概念が存在していなかったため、中西は1970年にアメリカに渡った。10年も前に米国でCIを開拓した人々からできうる限りのことを学ぶためであった。アメリカでの3カ月の滞在期間中、CIコンサルタント会社とCI導入企業50社以上を取材した。さらに、PR協会（the Public Relations Association）、トレードマーク・アソシエーション（Trademark Association）、アメリカ経営協会（American Management Association）、USパテント・オフィス（U.S. Patent Office）などを訪れた。

その取材相手の中で、アメリカのCIコンサルタント会社リピンコット＆マギューリーズ（Lippincott & Margulies）のウォルター・マギューリーズ（Walter Margulies）⁷⁾ と、IBM や

7) リピンコット＆マギューリーズ社は1960年初頭から20年以上にわたって米国のCI業界に君臨し続けたデザイン会社である。1970年に、中西が創始者ウォルター・マギューリーズに会ったときには、すでに600社以上のCIプロジェクトを手掛けていた。“コーポレート・アイデンティティ”という言葉を作り出したのはマギューリーズであるが、彼は結果として、この言葉を社名変更や新規ロゴ開発といったビジュアル的あるいは外観的側面を意味する用語として使っていた。

ウエスティングハウス (Westinghouse), モービル石油 (Mobil Oil) などの先駆的な CI を手掛けたインダストリアル・デザイナー, エリオット・ノイス (Eliot Noyes) に中西は最も影響を受けた。この2人は実に対照的であった。マギユリーズを始め多くの CI コンサルタントは, CI を単なる VIS としてとらえていたのに対し, ノイスは CI の概念をより深く考察していた少数派の一人であった。デザインは企業戦略を実現する上で重要な役割を果たすというのがノイスのデザイン観だったのである。「企業の経営環境は変わっていくから, 常に企業の側にいて, たえずアドバイスをしていくのがコンサルタントの重要な仕事だ」とというのがノイスの言葉を中西は鮮明に覚えている。

ノイスの考え方に啓発され, また多くの米国企業から各社各様の CI 事例を学び, 中西は帰国後, 1971 年に PAOS 第 2 作目の本を出版した (訳注: 原文では第 1 作目となっているが, 正しくは第 2 作目である。第 1 作目は前述の「デザインポリシー」)。『DECOMAS: 経営戦略としてのデザイン統合』と題されたこの出版物は, 経営戦略の統合体としてのデザインの実践を提唱したものである (訳注: DECOMAS とは Design Coordination as a Management Strategy 「経営戦略としてのデザイン統合」の頭文字をとったものである)。

マツダのプロジェクトに着手したのもこの時期であり, 8 年半にわたって続いた。マツダの CI は, PAOS で最初の大規模なプロジェクトで年間予算は, 最初は 500 万円, 後に 2 千万円規模となった。また, この時期を特徴づける代表的な日本型 CI の萌芽でもあった。マツダの CI プロジェクトでは, VIS (visual identity system) を構築し, 全国の販売会社 110 社と 1300 箇所の販売店の建築ならびにデザインシステムを標準化することによって, 大幅なコスト削減を実現した。

この「種蒔き時代」に, PAOS は 5 社のクライアントと重要な関係を築きあげていた。この時期の仕事は, 厳密な意味では欧米の CI 概念の範囲内に位置付けられるものであったが, 日本の大企業の間で, 質の高いデザイン会社としての PAOS の名声を築き上げる上で大きな効果があった。

第 2 期: 根付け時代 (1975 年~1979 年)

PAOS の足場固めを終えて後, 中西は PAOS と CI の領域拡大に集中した。残念ながら, これまで手掛けた仕事が当初の CI 哲学の水準に達していないと感じていたからである。中西は PAOS と社会全体におけるデザインの役割をもっと拡大させることの必要性を痛感した。そこで, この時期には, 引き続き VIS の開発を手掛けながらも, 経営政策と企業哲学の再構築という領域にまで CI プロジェクトを広げていった。日本で 22 番目に大きい百貨店「松屋」との PAOS のプロジェクトはその代表例である。

1977 年に依頼を受けたとき, 松屋は倒産寸前の状態であった。その松屋の再生をかけて, 日

本の流通業界の名経営者と賞される山中 鑛氏が他の百貨店から副社長として招かれた。東京の中心地、銀座のショッピング街に店舗を構える松屋は、100年以上もの間、確固たる地位を築いていた。しかし1970年代には、かつては隆盛をきわめていた銀座よりも、若い買い物客たちは、渋谷や新宿の斬新でもっとファッショナブルな店に殺到していた。銀座の表通りには銀行がそびえ立ち、営業時間が過ぎてしまうと砂漠のように殺風景だった。

PAOSは松屋の経営陣を対象に大規模なヒアリングを実施し、デザイン、イメージ、コミュニケーションの切り口から、松屋の経営スタイル、組織構造、マーチャンダイジング手法など、従来のCI領域を越えた経営要素を徹底的に分析した。この分析に基づいて、消費力の高い日本のヤッピー層を銀座に呼び戻すことを目的に、「活力とバイタリティー」を松屋の新しい企業哲学とした。その結果、繊細な感覚の英文字で表記されたロゴタイプと、視覚的インパクトの強い“M”のマークが採用され(訳注：新しいロゴは若手デザイナーのコンペティション方式で開発された)競合他店の伝統的な漢字のシンボルを凌駕してひときわ目立つ存在となった。PAOSは、松屋のストアデザイン、社員教育、印刷物、ビルボード広告の分野にまでインパクトを与えた。松屋とそのイメージ向上の成果は、経営陣の考え方にまで影響を及すほどの効果を生んだ。

PAOSが松屋のCIを手掛けてから2年半にわたり、松屋の月間売上の伸びは対前年同月比で10%~30%の成長率となった。その頃、都内百貨店の売上の伸び率は、平均で3%くらいしかなかった。1981年に朝日新聞(日本を代表する一流新聞紙で、一日の発行部数850万部)が実施した意識調査では、松屋は銀座で一番人気の高い小売店であるという結果が出るに至った。

PAOSのこの新しい手法がもたらした成果により、ソニー、プリヂストンなど12社が新規クライアントとして名前を連ねるようになった。この時期、中西とPAOSのスタッフは引き続き調査研究を続け、5冊の本を出版し、7件のプロジェクトを遂行した。

第3期：開花の時代(1980年~1989年)

この時期の10年間は、PAOSにとってさらなる変化と飛躍の時代であった。より洗練された統合的なコンサルティング・サービスの提供により幅広いクライアントを獲得し、まさに“大輪の花を咲かせた”時期である。PAOSの仕事の領域は、企業哲学の変革から組織改革や新事業開発という分野にまで広がった。

日本で長い伝統のあるタイル・衛生陶器メーカーである伊奈製陶(INAXの旧社名)のプロジェクトは、80年代のPAOSの手法を代表する事例である。伊奈製陶(訳注：同社はCI導入時以前でも、地味な存在ながら増収増益を重ねる優良企業であった)の伊奈輝三社長は、同社の商品がだんだん競争力をつけていることはわかっていた。しかし、従来のビジネスのやり方ではトイレで業界No.1、衛生陶器でNo.2の地位から大きく売上の飛躍を図っていくことが困難であると考えた。彼は1983年、PAOSに依頼した。

PAOSは、早速、社名をINAXに変更することをCI戦略の一環として薦めた。あわせて、PAOSは伊奈社長とともにINAXの事業領域の変革に取り組み、従来の“製造業”という領域を超えて、“心地よい寛ぎのための第三空間の創造者”という新しい事業領域を創り出した。INAXはもはや製品を作って売だけの企業ではなく、住宅やオフィスのバス・トイレ空間に関連した快適なライフスタイルを提案する創造的企業を目指すことになったのである。この新たな企業姿勢を強化するため、PAOSのディレクションのもとで2つの“アンテナ”事業が誕生した。一つは、XSITEと呼ばれる超高級なバス・トイレの東京のギャラリーで、世界10カ国30メーカーの800を超える商品からなる(訳注:これらの輸入・販売事業に乗り出した)INAXの新製品ラインを一堂に集め、“第三空間”のコンセプトの発信基地としての役割を果たした。もう一つは、高級バス・トイレ用品を販売する小売店舗XyLIFEであり、バスルームのデザイン・サービスと個別設計のオーダーメイド・サービスもあわせて提供した。この2つの新事業によって、INAXの新製品や新サービスの販路を供給するとともに、同社の新しい戦略を世に伝えることができた。

ここでも、成果は目を見張るものがあった。1985年から1989年にかけて、INAXの市場シェアは18%から22%に増大し、業界一の伸び率を示した。業界第1位の衛生陶器メーカーTOTOの専務(現副社長)が中西に手紙を寄越し、PAOSがINAXで実現した仕事をTOTOのためにやってほしかったと言って残念がったという。

PAOSの仕事の領域拡大により、新規クライアント30社の獲得につながっただけでなく、新しいタイプのクライアントから依頼を受けるようになった。PAOSはこれまでVISや低迷企業の再建を成功させた実績を買われて仕事の依頼を受けてきたが、この頃には、業界をリードする大企業から複雑な企業変革や企業戦略のコンサルティングを徐々に依頼されるようになった。この時期のPAOSのクライアントには、麒麟、日本生命、東京海上、NTTなどが名を連ねている。

仕事の領域拡大とクライアントの増加とともに、PAOSの知名度はますます高まっていった。PAOSの出版物(訳注:この頃には28冊目を数えた)は、日本企業の間で広く読まれるようになった[補足資料13]。例えば、1989年に出版された『PAOSデザイン』は4万5000円(346米ドル)という超高額本であるにもかかわらず、9000部近く売り上げた。PAOSはまた、1989年に毎日デザイン賞受賞という栄誉に輝いた。この賞はその年に最もデザインに貢献した個人や団体に毎年贈られる賞である。中西は以前にも、第1回勝見勝賞を個人で受賞したことがある。この賞は“日本のデザインの父”と呼ばれた勝見勝とその生涯を通じてのデザイン界への貢献を記念して設けられた権威ある賞である。

この時期は、PAOSの20周年で締めくくられる。PAOSの創業とその後の発展を記念して、中西とPAOSのスタッフは会社のロゴを刷新して、永年にわたる中西のパートナーであるデザ

インディレクターの佐野の手になるロゴを採用した。円と矢印のモチーフをあしらった複雑な造形は、PAOSの多様化と複雑性を象徴しており、PAOSの仕事の全プロセスをシンボライズしたものである。このロゴはそれ自体、20年目を越えて次の時代を迎えようとしているPAOSを正確に表現していると中西は感じている。

第4期：境界線を越えて（1990年～1993年）

第4期は、PAOSの発展段階の中で、特徴が比較的不明瞭な時代である。中西が言うところの“実験会社”を創業以来常に標榜し、新しい試みに挑戦してきたPAOSが、次なる方向性を模索しはじめた時期だからであろう。中西は最近特に力を入れているテーマについて以下のよう

に語っている。

「今後は、企業の目的、すなわち企業の存在価値や存在理由を再検討する時期となるだろう。伝統的な日本型経営が崩壊し、日本企業はこれまでに増して個人のニーズやコーポレート・シチズンシップの問題に伝えていかなければならない。また、グローバル市場が開放されていくにつれて、新たな顧客と競合相手が生まれていく。そのような状況の中で、企業は文化の問題を経営哲学にいかに取り込んでいくかについてもっと理解する必要に迫られる。要するに、企業上位の発想にもとづく生産機関にとどまったままで、個人のニーズに応えようとしめない企業は繁栄しない。これからの企業は新しい市民意識や文化的感性を形成していける文化的組織でなければならない。」

中西が“メタ・PAOS”という言葉を作り出したのもこの時期の初めである。この言葉は、従来のビジネスの境界線を乗り越え、変化しつつある外部の力を理解し、PAOSのコンサルティング・ビジネスと“存在意義”を効果的に適応させることを目指すPAOSの姿勢を象徴している。

メタ・PAOSを越えて

1993年、中西はPAOSの“存在意義”を緊急の課題として検討しはじめた。彼がPAOSの将来についての打開策を講じなければならないという切迫した必要性を感じ始めたのには多くの理由がある。まず第一に、中西も公に認めているように、今後PAOSの進む道が過去に比べて険しくなっていることである。90年代の“バブル経済”⁸⁾の崩壊は、80年代の円の平価切り下げや70年代のオイルショックとは性格を異にしているからである。中西は次のように言

8) “バブル経済”とは、日本が経済的繁栄を謳歌した時代（1986年～1991年）の経済状況を指す言葉で、1990年代初めに景気後退と株式市場崩壊の時代に突入した。日本では、1990年代の経済悪化現象を“バブルの崩壊”と呼んでいる。

う。

「過去の事件が単なる経済的崩壊であったの比べ、今回の経済ショックは本格的な文化革命を伴っているところに大きな違いがある。日本型経営と企業社会の崩壊は、125年前の明治維新の時代に造り上げられた“近代の”文化の終焉を告げている。今は劇的变化の時代で、従来の企業社会が“市民社会(citizens' society)”という新しい社会に取って替わりつつある。そこでは、(訳注：従来の一人一人の顔の見えない組織優先主義を脱皮して)個人の価値と選択がより一層重要になっていく。PAOSもクライアントも、この“新しい日本”で成功するにはどうしたらよいか模索していかなければならない。」

第二の理由は、豊かな時代に育った新世代の社員がこの経済不況の中で新しい道を切り開いていけるかどうかという中西の不安である。そして最後の理由は、この世代に道を切り開いていく方法を教える意志が自分自身にあるかどうか中西にも確信が持てないことである。事実彼は、日本で最初に始めたビジネスをPAOSとともにここまでやり遂げてきたが、今後はPAOSの人員規模を縮小して質の高い仕事だけに集中したいと一度ならず考えたことがある。

しかし一方で、PAOSにはまだまだ有望な成長分野がいくつかあった。経済不況の中でも好調な新たな産業、ことに教育や娯楽産業は、これからの成長分野として彼の関心をそそる。来たる世紀には、日本の新しい世代の経営者や起業家たちがPAOSとの仕事を受け入れるかもしれない。また海外市場も魅力的である。中西は特にアジア市場、中でも台湾や韓国、中国に関心を向けている。これらの地域からはPAOSへの講演依頼が殺到しており、PAOSの出版物も盛んに翻訳されていて、未開発市場としての可能性を大いに秘めている地域だ。

新しい時代の課題に挑戦し、PAOSの戦略を明確にするため、中西は社内で様々な実験を行っている。最近では、“ニューパラダイム・リーダー”である福武書店のようなクライアントと頻りに会い、PAOSが彼らのニーズにいかに的確に応えていけるかを理解しようと努力している。彼はまた、佐野、影山、小田嶋、クレイマーとともに、今後PAOSが成長を続けていくための「創造的破壊」は何かを見定め、新たな方向を探るための議論を始めようとしている。

(以下次号。補足資料は一括して次号に掲載する)