

翻 訳

PAOS : CI のメタブルヌール (2) *

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 (以上前号)
PAOS のコンサルティング手法 (以下本号)
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、ジュリア・アッシャー (Julia M. Usher) 研究員とトーマス・コズニック (Thomas J. Kosnick) 教授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、本号に一括して示す。

PAOS のコンサルティング手法

PAOS のコンサルティング手法は、多くの点でユニークである。世界的に有名なアメリカ人デザイナー、アイバン・チャマイエフ(Ivan Chermayeff)⁹⁾ は次のように特色を述べている。

「PAOS は他者にはできない機能を果たしている。PAOS は問題を明確化し、最適な人材を選んでチームを組み、プロジェクトが完了するまでのすべてを監督する。」

一般のコンサルタントなら戦略策定か戦略実施かのどちらかに特化するのに対して、PAOS はコンサルティング領域の全体を効果的に運営している。

営業、マーケティング、クライアントとの出会い

PAOS の仕事はまず、営業とマーケティング活動から始まる。それはクライアントとの最初の接触につながっていく。PAOS 側も、クライアントとなる可能性のある企業側も、営業の段階には真剣に取り組む。クライアントは通常、1年から2年かけて、様々なコンサルタント会社を調査し、候補を選ぶ。その後、さらに半年から1年の間、候補のコンサルタント会社と面談し、最終決定に至る。実際、正式に CI プロジェクトを依頼するまでに、PAOS との話し合いに3年も費やしたクライアントもいる。

この営業プロセスはかなり長く感じられるが、クライアントにとって賭け金は非常に高いのである。PAOS はクライアントと長期にわたる関係を育てるが、その間の基本契約料は個別作業料が含まれようと含まれなかりと、月平均150万円である。プロジェクトが実際に遂行された場合、これまでの実績で見ると、基本契約料を含めて年間5000万円から2億3000万円をクライアントはPAOS に支払うこととなる。

クライアントがその意思決定の過程で極めて慎重であるように、PAOS 側も同様にクライアントを慎重に見極める。PAOS ではクライアントの選定基準を設けており、その第一基準として、「質のよい仕事内容」を挙げている。長年にわたって、この基準に合わないという理由でPAOS は多数の依頼を断わってきた。影山は次のように説明している。

「質のよい仕事内容という基準は、我々の“ 拡デザイン運動 ”に貢献するかどうかである。

たとえクライアントが大変条件のよい仕事を依頼してきたとしても、“ 質のよい ”仕事と判断されなければ引き受けない。」

ある点では、PAOS にとってクライアントを厳選するという事は、調査研究を平行して行

9) チャマイエフは、プロジェクトベースで PAOS と共同のデザイン開発を手掛けたフリーランスのデザイナーの一人である。アメリカ合衆国 200 年祭、モービル石油、ゼロックスなどのロゴタイプのデザインで世界的な名声を確立した。

うための十分な時間と資源を確保できるということにもなる。中西は常日頃から、クライアントの仕事をしながら独自の調査研究を続行するよう主張している。調査研究活動は、コンサルタントたちを新鮮なアイデアに絶えず触れさせることにより PAOS の“アマチュア精神”を保つだけでなく、PAOS の最高の宣伝方法でもある。創業当初から、営業部門を持たず、広告やマーケティングの経費として年間 200 万円未満しか費やしていないことを中西は誇りとしている。

調査段階

クライアントと最初に接触した後、PAOS はクライアントの上級管理職と共同で調査分析作業に取り組み、クライアント企業の問題分析ならびに経営資源監査を経て、クライアントの優位性を確立するための戦略仮説を構築する（訳注：この段階の作業は通常、情報収集 整合 分析 加工—戦略立案の流れで進められる）。戦略仮説には、問題分析ならびに経営資源監査の結果と推奨する実施戦略が盛り込まれる。他のコンサルタント会社も同様な調査分析作業に取り組むが、その活動範囲は、PAOS が企業戦略の重要な要素として捉えている企業のデザインや美的側面をたいていは無視する。

さらに、PAOS が原則とする“一業種一社主義”を通じて、クライアントとの深い関係が育まれる。クライアントとの親密な関係があるからこそ、他のコンサルタント会社に比べて PAOS はクライアント組織のすみずみまで問題を探り、提案した新戦略を幅広い層にわたって浸透させることができるのである。PAOS は、クライアント企業のあらゆる階層を巻き込んで仕事を進めるため、これまで下層レベルの社員からは決して浮上してこなかった問題を掘り起こすことができる。PAOS が提案し、CEO が全幅の信頼を寄せる新戦略は、このような徹底した調査に基づいているのである。この点について、同じくアメリカの著名なデザイナーで、PAOS と共同で仕事をしたことのあるコリン・フォース（Colin Forbes）は次のように指摘している。

「PAOS は [CI コンサルタントという] 仕事に日本的視点を取り入れている。外側から PAOS の仕事をながめてみると、社内ヒアリングをする時に、会社全体のコンセンサスが働いているのがわかる。単なるトップダウンではなく、会社のすみずみまで網羅するコンセンサスの集大成なのだ。一般の方法では、特にアメリカでそうなのだが、CEO や経営陣のレベルで調査が行われ、そのレベルで終始してしまう。その後、トップダウン方式で指令や方針が下される。この方法ではうまくいかないことが多い。会社全体のサポートが得られないからだ。」

このようなコンセンサス構築に基づいたアプローチでは、クライアントの置かれた状況の複雑さに応じて完了までに 1 年から 2 年かかる。デザインや戦略の監査に 2~3 ヶ月しかかけな

い他のコンサルタント会社と比べると、この点も PAOS の際だった特徴である。PAOS では、クライアント 1 社のプロジェクトごとに、23 人の企画スタッフの中から 3~5 人のコンサルタントを選んでチームを編成する。PAOS の競合相手の会社では、異なった業種を経験し、新しいアイデアに次々と出会えるよう、ひとりのコンサルタントが同時に多くのプロジェクトに参画するのが普通である。

デザイン開発と実施

デザイン開発・実施段階は、PAOS では多様な様相を呈する。クライアントの状況と要求される解決策に応じて、新しいロゴや社名、事業哲学、企業理念、製品や事業領域、マーケティングコミュニケーション・プログラム、社員教育計画、さらにはコーポレートシチズンシップ・プログラムなどの開発作業が実施される。

この段階には、PAOS のデザイン組織も動員される。通常、一つのプロジェクトにデザインチーム全員が取り組み、斬新なアイデアを生み出すための最大限の創造活動が展開される。また、PAOS 経営陣がクライアントのために一層効果的な解決策を導き出せると判断すれば、PAOS の“オープンシステム”の理念に沿って、フォースやチャマイエフのように、外部のデザイナーを起用することもある。

一般の経営コンサルタントは、データに基づいたシステムチックなアプローチで問題解決にあたるが、PAOS のデザイン過程は“リニア型”であり、ここでも PAOS の特色が際立つ。佐野は以下のように説明している。

「プロジェクトの開始時点では、多くの部分を曖昧なままに受け入れる。最初から決まったレシピーは存在しない。我々デザイナーがグラフィックやデザイン案を見せるためによく使う大型の紙面である A3 サイズの紙に全員が次々と自由にアイデアを描き、相互に意見を交換する。誰かが最初のアイデアを紙に描き、壁に貼り付けると、次に他の者が次のアイデアを描いてその隣に貼り付ける。こうして次々とペーパーが並べられていき、最後には一連の長い紙の列ができ上がって、創造の進化過程が一目瞭然となる。これを全員で詳細に検討し、どのアイデアがよいか、なぜそう思うかについて議論するが、その間、新しい方向性や実りのある展望を提示していると思われるデザイン案にシールを貼っていく。シールが貼られなかったものは壁からはずしていく。最終的にこのような“発酵”プロセスを通して、パターンが浮かび上がって明確な枠組みやデザインが展開する。」

何度も中西が参加しての検討ミーティングを重ね、最終的に中西の承認を得る最終デザインが完成するまでには、ロゴやその配列を含む基本デザイン要素の開発におおむね 6 ヶ月かかる。その後のビジネス書類、オフィスのサイン、買い物袋などのようなデザイン・アプリケーションの展開については、デザイナーたちは 1 年から数年かけて取り組んでいる。この期間、デザ

イナーたちはクライアントと直接打ち合わせをすることはなく、デザイン方針について必要な情報はすべて、クライアントの意を汲んだ PAOS の担当コンサルタントから入手する。デザイナーが直接クライアントと接触するのは最終プレゼンテーションの場である。デザイナーは、プレゼンテーションの場づくりに大きな役割を果たすからだ。PAOS では、プレゼンテーションのビジュアル効果やデザインの側面に細心の注意を払うので、デザイナーは（デザイン案のボードなど）最終展示物の大部分を手掛けるだけでなく、クライアントに対する実際のデザイン提案を行うことも多い。PAOS の最終成果物の重要性について、小田嶋は次のように語っている。

「シンクタンクの多くは、分厚い大量の文書が成果物である。しかし、文字だけでは十分に内容を伝えられるはずがないと我々は考えている。したがって、我々のすべての仕事において、プレゼンテーションの場では、グラフィックスやモデルを駆使している。プレゼンテーションでは、デザイン案の展示方法から、照明、椅子の配置にいたるまで、あらゆる面にわたって細かく気を配る。我々は芝居の幕が上がる時の舞台監督のようなものだ。“美”について語るときには、その語り方も美しくなければならない。PAOS のようなやり方で提案を行っている会社はあまりないだろう。

多くの場合、1 年かけて調査開発してきても、その最終提案を受けるためにクライアント側トップ経営陣が取れる時間はせいぜい 2 時間くらいが限度である。その 2 時間内で 1 年分の作業を詳細に説明するのはほとんど不可能だ。しかし、1 年間の努力を絶対に無駄にしないためには、許された 2 時間を有効に使い切らなければならない。我々にとって、プレゼンテーションは“生か死か”の瞬間なのだ。」

PAOS 手法のもたらす価値

PAOS の将来を明確にするための一環として、中西は PAOS の手法がこれまで顧客にどのような価値をもたらしてきたか、そしてこれからも引き続き価値を生み出していくにはどうすべきかについて検討をはじめている。手始めとしてまず、既存の顧客特性をいくつかの次元に沿って分析することにした [補足資料 2]。顧客をもっと理解することによって、PAOS がどのセグメントで最も顧客に貢献しているか、逆にどこであまり実績を上げていないかを確認できるだろうと考えたからである。

しかし、これらの固定的な数値よりも重要なことは、PAOS がクライアントにもたらす価値についての忌憚のない評価を受け取ることであると中西は確信している。このような情報は実際のコンサルティング過程でも収集している。しかし、最近では、“ニューパラダイム・リーダー”と中西が考えている重要なクライアントに対するヒアリングの場を特別に設定して意見を聞くように努めている。

ニューパラダイム・リーダー

中西は、“ニューパラダイム・リーダー”を“新しい日本”への適応に目覚ましい進歩を示している企業と定義している。これらの企業は自社のビジネスを単なる“経済機関”とみなしておらず、むしろ進んで美的、文化的、社会的諸問題に答えようと努力している。その代表例として、中西は「福武書店」と「ぴあ」を挙げている。偶然にも、「福武」と「ぴあ」の両社とも比較的高成長分野の業種であり、比較的若く前向きな社長によって経営されている。

福武書店

1955年の創業から1992年までの間に、福武書店は1229億円規模の企業に成長した。福武書店は受験生向け通信教育事業を営む日本最大の企業である。景気後退の悪環境にもかかわらず、1991年には米国のベルリッツ・インターナショナルを買収したり、成人向けの新しい通信教育による生涯教育事業に着手するなど、福武は大胆な経営施策を次々と打ち出している。

PAOSが手掛けた福武のCIプロジェクトは、同社の“意欲とスピリッツ”をそのまま反映するような「フィロソフィーブランド」の創造を中心に進められた。日本のCIの分野では、製品ブランドやコーポレートブランドに対して、フィロソフィーブランドは、企業の基本的な信条や価値観を凝縮してブランド表現する。その結果、数ヶ月の作業を経て生み出されたのが「Benesse」ブランドである。「Benesse」という言葉は、ラテン語の“bene”(よい)と“esse”(存在する)を組み合わせた造語で、人生のあらゆるステージに生きる人々の個人的成長に貢献するという福武の企業理念を表現したものである。創業者、福武哲彦の子息にあたる現CEOの福武總一郎は、人間を中心に据えた彼の哲学について次のように説明している。

「我々が目指すものは、生涯教育を通じて人々が自分の人生をフルに生きる手助けをすることだ。もっと大きな見方をすれば、人々の宗教観を変えたいとさえ思っている。世界の宗教の多くは、この世は苦悩の連続で、正しい神に帰依すれば天国で幸せになれるという教義に基づいている。しかし、私はそうは思わない。天国はこの世にあるのであって、皆この世で幸せに生きることができるというのが私の哲学だ。それが“Benesse”の意味だ。“良く生きる”ということだ。それを実現させることが我々の仕事だと考えている。良く生きるというコンセプトは、社長としては、わが社の顧客だけでなく、従業員にも当てはまって欲しい。福武で働くことが全ての従業員にとってBenesseであるような場にわが社をすることが私の使命の1つであると思っている。」

福武氏は、このフィロソフィーブランドを創り出す上でPAOSが果たした役割についても、明快に答えている。

「CEOの助けとなる優れたアドバイザーをパンテオン神殿のように一堂に集めたとすれば、CIとPAOSはその最高峰に位置するだろう。PAOSは方針の設定を助けてくれるだけで

なく、私の考え方を理解し、それに焦点を当ててくれる。大手広告会社が広告収入を増大させる目的で設置した CI 部門では、PAOS のようはいかない。PAOS は一つのコンセプトだけを売っているのではない。その代わりに、強力で有益な意見をたくさん持っている会社だ。彼らは言うべきことは率直に言い、手厳しい意見をはっきりと表明する極めて感度の高い会社だと思う。」

福武における PAOS の今後の役割について最近のヒアリングで尋ねてみたところ、福武氏は高齢者ケアに向けた新しいビジョンを語ってくれた。人生のあらゆるステージにおける人々の幸福に貢献するという “Benesse” 哲学に基づいて、福武氏は次のように述べている。

「人々が年齢を重ねていけばいくほど幸せになるよう、手助けをするにはどうしたらよいか、その方法を探してみたい。我々はこれまで誰もやったことがないことをやろうとしている。しかし何か新しいアイデアがあっても、その正しさを実証する手だてが目の前になると不安になるものだ。PAOS は、我々にとって、良い共鳴板ともいえる存在であったし、あり続けるであろう。PAOS は、新しいビジョンが正しいかを判断してくれるだけでなく、我々の新たな方向性を補強し、集中力を持たせてくれるのである。」

ぴあ

株式会社ぴあは 1972 年、娯楽情報誌「ぴあ」の出版事業からスタートした。株式会社ぴあは、その後もずっと日本における出版、情報コミュニケーション・ビジネスの第一線で活躍している。ぴあの目標は、「人々が豊かな人生を思いきりエンジョイできる理想的な環境を提供する」ことである。

自らを “アミューズメント・サプライヤー” と認ずるぴあにとって、21 世紀をいかに楽しい時代にするかが大きな課題となっている。同社は、アート、文化、娯楽、リゾート、レジャー、教育、健康など、まさに 21 世紀の人々が必要としているサービスを提供している。ぴあの情報サービスは、様々なメディアを通じて提供されている。例えば、「チケットぴあ」は日本最初のオンライン・コンピュータベースのチケットサービスであり、「ぴあカード」は会員の娯楽活動を全面的にサポートするシステムである。

ぴあ社長の矢内 廣氏が 1972 年に 6 人のメンバーとともに情報誌「ぴあ」を始めた時、彼はまだ中央大学法学部の 4 年生であった。株式会社ぴあを設立したのは 1974 年のことである。そして 1990 年代に入った今日に至っても、矢内氏は日本人の娯楽に焦点を絞った革新的なサービスを開発し続けている。また、若手のアーティストや映画監督のための奨学金制度や奨励賞のスポンサーとなり、彼の顧客の文化生活を高めるような革新性の育成にも努めている。

PAOS と中西が株式会社ぴあの CI 構築の上で果たしてきた役割について尋ねたところ、矢内社長は次のように答えた。

「PAOS は我々にとって大きな助けとなっている。コーポレート・アイデンティティの略語が CI だ。だから、ぴあではぴあのアイデンティティのことを PI と呼んでいる。創業当初から、我々は市場の中でこうありたいと願う企業像について考えてきた。我々の企業戦略において、我々のアイデンティティの役割はいつでも極めて重要だった。中西ならびに PAOS とのプロジェクトは市場における我々のアイデンティティを鮮明にする上で重要な要素となった。」

矢内氏は、PAOS が単にぴあのロゴをデザインしてくれただけの存在ではないことを強調する。

「もちろん、PAOS はロゴやその他のデザインを刷新してくれたが、しかし、我々と PAOS の関係において最も重要な点はデザインではない。中西はぴあの進むべき道を考える上での指針を示してくれた。PAOS と我々との関係で最も重要なことは、このような“ものの考え方”そのものなのだ。」

矢内氏はさらに、中西との個人的な関係について次のように語っている。

「私にとって、どこまでが仕事でどこからが個人の生活を言うのは難しい。中西と私は、会社は個人の価値観から出発すべきだという共通の哲学を持っている。中西も私も、自分の人生観が仕事の根底にある。中西との付き合いから、同じ哲学を共有する人々のネットワークが広がっていった。仕事の関係から始まった付き合いが、今では友人か同志のような関係になっている。中西は私にとって父親とか兄とかいう存在でもないし、双子というような関係でもない。むしろ、同じ価値観を共有する精神的な血縁である。」

福武書店や株式会社ぴあのようなクライアントの証言から、今後の日本における PAOS の役割が中西には浮き彫りになってきた。特に、理想に燃えるリーダーたちが世の中の変化に適応していく手助けをすることの中に答えがありそうである。

役員会議：PAOS の将来をデザインする

これから始まる会議のために、中西は PAOS 特製のテーブル¹⁰⁾の周りで椅子の配列や照明を注意深く調節し終わった頃、小田嶋が部屋に入ってきた。そのすぐ後に佐野、影山、クレイ

10) PAOS のオフィスの調度品や備品の多くは、中西の指示のもとで PAOS のデザイナーによりデザインされており、最高の実用性を追求するだけでなく、オフィス空間に美を実現し、従業員の美意識を高めることが目指されている。例えば、中西のオフィスの会議室テーブルは、通常の四角ではなく、角が丸みを帯びた緩やかな円形状になっている。外観が優雅に見えるというだけでなく、テーブルのどの部分に座っていてもお互いの顔が見え、話がよく聞こえるようにデザインされている。中西は、このテーブルデザインによって、親密で協動的な雰囲気の中で会議を進められると感じている。

マーが続いて、そしてオフィス・アシスタントが上質の緑茶と“花見団子”と呼ばれる甘いライスケーキを乗せた盆を運んで来る。この和菓子は、日本では伝統的に桜の咲く季節だけに賞味されるものである。

4名のPAOSのリーダーと中西は簡単な挨拶を交わし、少しの間、家族や私生活の近況について会話を交わした。テーブルについて“花見団子”を味わいながら、この季節に特別に飾られた和菓子の匠の技を賞賛した後、いよいよ当面の重要課題を討議するための会議が始められた。中西は、いつものように人の気をそらさない話し方で、会議の目的を確認する。

中西:「皆ご存知のように、PAOSはもうすぐ25周年を迎える。私はいつもこうした機会を捉えて、PAOSのこれまでの成功を振り返るだけでなく、今後の道筋、つまり将来に向けての我々のビジョンについて考えることにしている。クライアントと共に将来をデザインすることは常に挑戦的な課題だ。しかし、自分自身や自分の会社の改革に携わることは、これまでも増してやりがいのある課題となるだろうし、我々は今後数ヶ月の間、こうした課題に挑戦していくことになる。」

中西は立ち上がって、先ほど読んでいたCI戦略についての新聞記事を探した。その記事を手にとると、立ったままで記事に言及し始めた。

中西:「これは最近三菱総研が実施したCIについての調査結果だが、これを読むと、PAOSが今後どうあるべきかという問題がこれまで以上に重要になってくることがわかる。この調査によると、CI計画を導入した企業が、企業戦略におけるCIの有効性に懐疑的であるという結果が出ている。わが国のCIの大きな問題点は、どの企業も一度だけしかCI計画を導入していないので、自分が経験したものがCIだと各社とも思い込んでいる。この記事からすると、ほとんどの会社はCI計画に事実上失敗したと思われる。単純に自社の経験だけによってCIの効果そのものが計られ、CIは良くないという結論に飛躍してしまっていることに私の最大の懸念がある。」

メタPAOSに至るまでの過去25年の間、我々は単にシンボルやロゴのデザインだけで終わらない、それ以上のものをクライアントに提供するため、独自のビジネスと手法を築き上げてきた。

INAXがそのよい例だ。我々は、新しいロゴデザインをはるかに超えて、INAXのために新しい事業方針を構築し、成果を上げてきたことは皆も知っていたとおりだ。従来の建築用タイルメーカーという企業イメージが払拭され、INAXは今や高付加価値セグメントのリーダーとして認められるまでになった。INAXの事業領域全体が再構築され、XSITEのような“アンテナ”事業部門がINAXの新戦略をコミュニケーションする上で大きな役割を果たしてきた。

それなら何故、我々はもっと多くのクライアントに同じことができないのか？ CIキャ

ンペーンで成果を上げられなかった企業の“疲弊”や懐疑心に我々は打ち勝つことができるだろうか？ 我々の手法で、まだCIを導入していない企業のニーズを満たすことができるのではないだろうか？ この記事によると、我々の市場の約57%がまだ手付かずの状態だということだ。

私にはまだこれらの自問への答えが出ているわけではないし、我々の将来に向けて、これらすべてをPAOSが担っていこうと言っているわけでもない。これこそが、今日こうして皆で話し合いたいことだ。」

中西はここで束の間話を止めて、今度は哲学的な内容に話題を切り替えた。

中西：「しかしながら、我々がどのような方向に進もうとも、日本の経済的、文化的視野を考慮に入れるべきだということを念頭に置いてほしい。我々のクライアントとして“バブル経済”の崩壊以降、景気後退がもたらす影響に抵抗力をもっているところはもうほとんど存在しない。PAOSが11年間取り組んで、2桁の成長を遂げてきたINAXでさえ、この2年間は減収減益の憂き目に会っている。そして、皆も知ってのとおり、我々のクライアントの多くがPAOSのプロジェクト予算を削減しており、中には40～50%の大幅カットに踏み切ったところもある。我々のクライアントが決算の数字に全神経を集中しているように、他の多くの企業も同じような状況にある。

現在の経済状況下では、多くの企業がコスト削減戦略を追求せざるを得ない状態だ。レイオフや自主退職プログラムはその方策の一つである。このような動向は、企業社会の構造そのものに根底的な影響をもたらすにちがいない。つまり、会社と従業員の社会的契約関係が、今後崩壊し続けていこうという事だ。長い間温存されきた日本型経営はもはや過去のものとなりつつある。これまで大企業で働くことが何を意味していたか、皆も知ってのとおりである。億万長者にはなれないけれども、安定した給料に一生頼って生きていける。しかし、これはもはや通用しなくなっているのだ。

ただ一つはっきりしていることは、我々やクライアントは今後新しい社会モデルの中で仕事をしていくことになるのだということだ。おそらくこれからは、年功序列や終身雇用を支えられた“企業社会”が崩壊し、個人の価値や選択が大きな役割を果たす“市民社会（Citizens' Society）”へと移行していくことだろう。いずれにしても、これからの企業は、国際秩序と社会秩序の変化に対応しなければならず、その必要性に迫られれば迫られるほど、アイデンティティ・クライシスに陥ることになる。

我々もまた、このような要素を常に念頭に置いて我々のコンサルティング手法を適合させていかなければならない。我々のクライアントに付加価値を提供する新しい方法を見つけるとともに、クライアントが“新しい日本”社会に付加価値をもたらす方法をも追求する必要がある。」

中西は、コズニック (Kosnik) が描いた PAOS の発展軸マトリックスの資料 [補足資料 5] を全員に配った。同僚が配られた資料を見ている間、中西は話を続ける。

「我々が新たな旅路に向けて足を踏み出すに当たり、いくつかの道筋が考えられる。日本での新市場セグメントに進出する。台湾、韓国や、中国に CI 市場を創り出す。経済回復後の大手日本企業に適したサービスを提供できるよう PAOS を改革する。アメリカやヨーロッパの成熟度の高い CI 市場に適した新しいサービスを創出する、などがある。

しかし、どの道筋を選択したとしても、我々の現在のビジネスのあり方や、クライアントとの関係に影響を及ぼすことになるだろう。PAOS はこれまでのフィロソフィーや方法論を修正することなく、幅広いクライアントのニーズに対応していくことができるだろうか？」
中西はテーブルの上座の席についた。始まりのスピーチを終え、今度は同僚の意見を聴く時である。中西の沈黙を意見を促す合図と理解して、小田嶋は自分の考えを述べ始めた。

小田嶋：「中西さん (Nakanish-san), それらは全部非常に興味深い。私も 2, 3 考えがある。

我々は今後、既存のクライアントとは業種の異なる企業を対象にしていくべきなのだろうか？ そして、そのような業種をターゲットとするにはどのようにすべきなのか？ あるいは、多分、もっとタイプの違うクライアントを対象にした方がよいのだろうか？ つまり、もっと革新的なクライアントだ。すなわち、中西さんが先ほど言われたように、“新しい日本” 社会に企業が対応するためには CI が必要であり、そのことを CEO が理解している企業ということだ。」

影山：「そうだ、小田嶋さん (Odajima-san), それは興味をそそる考えだ。ぴあや福武は、今後我々にとって理想的なクライアントとなるだろう。現在のクライアントの CEO の中で、中西さんより若いのは福武さん (Fukutake-san) と矢内さん (Yanai-san) の二人だけだ。二人とも 40 代で、新世代の日本のリーダーだ。ニューパラダイムのビジネスについて言えば、福武さんと矢内さんは、そういうビジネスを構築できる人たちだ。

実際、福武さんはすでに、個人の幸せを中心に据えた大胆な企業ビジョンを抱いている。そのビジョンを実現するために今後も引き続き我々と仕事をしていきたいとも言うているではないか、中西さん？ 問題は我社のコンサルタント自身がそれに応え続けられるかどうかだが...」

中西はうなずいた。一方、小田嶋はそれに応えて発言する。

小田嶋：「しかし、もし我々がいわゆる“ニューパラタイム・リーダー” をターゲットにするとしたら、既存のクライアントと競合する企業にもアプローチをかけるということにならないでいられるのだろうか？ 既存のクライアントの中で、ぴあや福武のようにメタプルルー的な考え方を持っているところはほとんど存在しない。だから、新しくアプローチをかけるということになると、“一業種一社” のポリシーに抵触することになる。

代わりに、日本の外に新市場を求めてはどうだろうか。PAOSは、ニューヨークとボストンにオフィスがあって、これまでは日本のクライアントのためにアメリカ関連情報を収集することが主な役割だった。アメリカでもクライアントを開拓してはどうだろうか？」

影山：「その通り。アジアでは、従来型CIコンサルティング手法への関心が高まっており、今後の成長市場となりそうな多くの兆候がみられる。例えば、環太平洋のビジネスにおけるデザインとその役割をテーマとしてオーストラリアで開催される予定のデザインフォーカス・フォーラムの議長として中西さんが招かれている。私の記憶に間違いがなければ、今年に入って、台湾から50～60人のビジネスマンがPAOSを訪問している。皆、CIについて大きな関心があるようだ。」

佐野：「欧米社会に我々のビジネスチャンスがあるかということになると、私はあまり楽観視していない。アメリカやヨーロッパでは、CIに限らず、日本とはビジネスのやり方が全く違うわけで...」

影山：「つまり、財務業績を優先し、“美”にはあまり関心がないということを行っているのかい？」

佐野：「そうだ。欧米では昔から、CIというとデザインの標準化やコスト削減の手段という側面が強かった。知ってのとおり、PAOSの創業時に、中西さんはリップスコット&マーギューリーズやIBMなどのアメリカ企業からCIについて学べるだけのことをすべて学んで来られた。しかし、それ以降、日本ではCIに対する考え方が独自に進化し、今ではどの国よりもはるかに進んでいるそうですね、中西さん？」

中西は、同意してまたうなずくが、影山は反論する。

影山：「佐野さん(Sano-san)、あなたが言っていることはわかるが、しかし私はちょっと違う見方をしている。欧米社会には革新と個人主義の伝統がある。例えば、アメリカなどは、個人の価値が認められはじめると同時に産業革命が起こった。しかし、日本では、マス・マニファクチャリング、マス・コミュニケーション、マス・トランスポーターションなどのように、“マス”ということですべてをくくってきた。日本も産業革命を経験したけれども、これまで日本が培ってきたものは企業の価値観だ。だが、今や日本は、欧米が150年前に経験したことを経験しようとしているのではないだろうか。」

だからこそ、欧米のクライアントとのプロジェクトを通じていろいろなことが学べるのではないかという気がする。避けがたい日本の変化に対し、我々の現在のクライアントが適応していく上で、役立つような何かが学べるのでは。」

小田嶋、佐野、影山が自分の考えをすべて述べ終わったと思われた頃、中西がコメントを付け加える。

中西：「3人の意見には、問題に対する重要なポイントがたくさん含まれていて有難く思う。だんだんと2,3の考えに煮詰まってきたようだ。これまで日本でやってきたように、海外の

市場でも成果を上げることで、我々は今後も成長を続けていくことができるかもしれない。問題は、アジアでその可能性を追求するのか、欧米であるのかという点をはっきりと選択しなければならないということだ。また、PAOS自身を改革して再定義することによって日本での発展の可能性を求めていくという選択肢もある。革新的なタイプのクライアントをターゲットとするにしろ、クライアントの業種の幅を広げていくにしろ、これまでとは異なるクライアントを開拓するという方向で進めていくということだ。」

この時点まで日本人の同僚たちが“知的ダンス”を繰り広げているのを黙って聞いていたバーニス・クレイマーの方に中西はここで顔を向けた。中西は彼女に意見を促す。

中西:「あなたはと思う、クレイマーさん (Cramer-san) ?」

クレイマー:「今話題になっている選択肢について考えると、コズニックさん (Kosnik-san) を空港まで送る途中で彼がPAOSを評して語った言葉が思い出されてくる。彼が言うには、欧米のコンサルタント会社の多くは戦略構築の最善の方法として論理的な分析を重視している。しかし、彼の考えでは、PAOSが他社と異なるユニークな点は、PAOSがクライアントのために“スピリッツを喚起するようなシステム”をデザインしているということだ。つまり、当社が企業戦略の重要な要素として“美”と“エモーション”(感情)に的を絞っているということが他社と差別化される我々の大きな強みである。PAOSが今後も成果を上げていくためには、矢内さんや福武さんのように、クライアントがPAOSの哲学を共有してくれる必要がある。果たして、今挙げられた市場機会のうち、PAOSの哲学や手法を理解してくれるクライアントの割合が一番大きいのはどの市場だろうか？」

中西:「非常に興味深い質問だ。その答えを探ることで、賢明な意思決定ができるかもしれない。」

クレイマー:「もちろんです、中西さん。今日は参加させて頂いて大変感謝します。この討議はとても刺激的でした。」

中西は窓の方に視線を向けた。太陽は木々の背後に隠れ、会議の間中は盛んにさえずっていた鳥たちも、今ではすっかり声をひそめている。自然がデザインした合図を受けて、中西は会議の終了を告げる。

中西:「今日の討議に貢献してくれて感謝する。我々はどの方向に進むべきかという結論はまだ出ていないが、今日の会議でかなり考えがまとまり、目指すべき方向についての取りうる選択肢はすべて出揃ったと思う。当面の私の課題は、賢明な選択をすることだと考えている。皆さんが私の立場だったら、今後PAOSを再創造するにあたってどのような道筋を選ぶべきか自問してみたい。最後に一言付け加えさせてもらいたい。PAOSは創業以来“実験会社”を標榜し、新たな課題と新たな試みを求め続けてきた。我々は今後も、量よりも質を目指して成長し続ける道筋を探し求めていかなければならない。このことを、常に念頭に置いておいてほしい。」

補足資料1 PAOS 経営陣略歴

中西元男 会長 中西は、CIならびにメタブルヌール・コンサルタントとして、50社以上のプロジェクトを手掛けている。25年前にPAOSを設立した。ビジネスにおけるデザインへの役割について経営学の研究者たちとともに大規模な調査を実施した直後のことである。この調査は日本、アメリカ、ヨーロッパ全域を対象に、数年がかりで実施された。1959年に桑沢デザイン研究所を卒業後、1964年に26歳の時、早稲田大学で文学士(芸術学)の学位を取得。

主要実績：著書28冊。最新作は、PAOSの考え方を解説した『美的経営』。1989年、権威ある勝見勝賞の第1回受賞者となる。1989年、日本のデザイン界で最も著名な賞の一つである毎日デザイン賞を受賞。

小田嶋孝司 戦略コンサルティング部門担当常務 小田嶋孝司は、PAOSの戦略コンサルティング部門の常務として、川崎製鉄、NTT、INAX、東レ、キリンビール、三井不動産、東京海上火災、松屋、ダイエーなどのプロジェクトの企画ディレクションを担当する。PAOS入社前は、東京のマーケティング・コンサルタント会社のディレクターであった。小田嶋は、ニューヨークとパリで建築、インテリアデザイン、映画などの仕事も経験している。北海道大学で獣医学を専攻。1972年、同大学を中退し、フランスのソルボンヌ大学でフランス語を学ぶ。

主要実績：著書に最近日本で出版された『シンボリック・アウトプット』がある。

佐野 豊 デザイン部門担当常務 1972年にPAOS入社後、佐野 豊は、同社が依頼を受けたほとんどのCIデザインプロジェクトのディレクションを担当している。グラフィックデザイン、プロダクトデザインから建築まで、幅広いデザイン活動を展開。佐野は1963年に名古屋市立工業高校を卒業後、中部デザイン研究所を経て、名古屋造形芸術大学ビジュアルデザイン研究所で教鞭をとった。

主要実績：著書にPAOSの20年以上におよぶデザイン活動の集大成である(中西元男との)共著『PAOSデザイン』。

バーニス・クレイマー PAOSボストンの共同創業者および社長 PAOSボストン設立以前は、クレイマー女史は東京に拠点を置くコーポレート・コミュニケーション会社、ウィタン・アソシエイツの創業者および同社の専務であった。欧米のクライアントには、アメリカン・エクスプレス、ヘアリング・ブラザーズ、ヘアリング証券、ノースウエスト航空など。日本のクライアントには、キヤノン、TDK、日商岩井、三井OSKライン、トヨタなどがある。クレイマーの日本でのキャリアは、東京のキヤノンでの勤務経験からスタートした。1973年コーネル大学文学部(フランス文学)卒業。

主要実績：日本のアメリカ商工会議所マーケティング委員会座長(1988)。コーネル大学東アジアプログラム顧問。コーポレートコミュニケーション・フォーラム創設者で会長。著作『競争力を開発する：アメリカのビジネスマンはいかに日本語を学び使用するか』(政策・社会科学年報、1990年9月)。

補足資料2 PAOS クライアント・リスト及び統計表 (1968年以降。アルファベット順)

クライアント名	業種	1993年売上 (単位:100万ドル) (アジア)	1993年売上順位	1993年売上順位 (業界内)	PAOSとの 契約年数
アターブル松屋	給食, 食品	N/A	<7,500	<100	5
アサヒコーポレーション	靴, ゴム製品	10,308	66	3	4
アシックス	スポーツウェア, スポーツ用品	144	2,239	<100	3
バンダイ	玩具	1,614	447	73	1
ブリジストン	タイヤ, 化学製品	14,316	43	N/A	13
中外製薬	製薬, 農化学	1,427	493	67	15
ダイドーリミテッド	ニット系, 織物, アパレル	378	1,339	62	3
福武書店*	出版, 通信教育	970	N/A	N/A	9 (継続中)
INAX*	タイル, 浴室設備	2,411	<7,500	<100	13 (継続中)
伊藤忠	総合商社	149,888	4	N/A	3
日本サテライトネットワーク	衛星通信	N/A	<7,500	<100	1
日本社会福祉協会*	行政	N/A	N/A	N/A	1 (継続中)
ユーハイム*	製菓	N/A	<7,500	<100	12 (継続中)
神奈川県	行政	N/A	N/A	N/A	12
神奈川信用金庫 (トライバンク)*#	商業銀行	N/A	<500	<500	3 (継続中)
川崎製鉄	鉄鋼, 電気	10,609	65	4	7
ケンウッド	家電	2,025	366	85	12
麒麟ビール	ビール, 清涼飲料	14,099	44	1	12
小岩井グループ	食料品	N/A	<7,500	<100	17 (継続中)
KDD	電信電話	2,220	<7,500	<100	1
コクヨ	文房具, 事務機器	2,600	284	7	1
松屋*	百貨店	1,055	638	<100	15 (継続中)
マツダ	自動車	15,834	37	14	18
三井不動産	不動産	647	943	N/A	5
日本ビソー	ビル外壁保守	N/A	<7,500	<100	5
日本生命#	生命保険	52,165	<500	<500	2
日本信販#	消費者クレジット・ローン	3,405	<500	<500	2
NTT	電信電話	59,555	10	N/A	9
ノーリツ	熱機器	1,025	645	<100	2
びあ*	娯楽情報	N/A	<7,500	<100	5 (継続中)
リコー	事務機, カメラ	8,669	86	28	3
積水化学工業*	プレハブ住宅	6,139	<7,500	<100	20 (継続中)
世田谷信用金庫#	地域銀行	N/A	<500	<500	5
サントリー*	ウイスキー製造 (酒販, ビール)	N/A	<7,500	<100	2
ダイエー	スーパー	23,758	25	10	12
毎日新聞	新聞	N/A	<7,500	<100	4
住友銀行#	商業銀行	453,337#	2	2	7
東亜医用電子	医用機器	54	3,359	<100	3
東京海上火災保険	損害保険	42,401#	1	1	2
東レ	繊維, プラスチック, 化学	7,914	97	9	5
やまと	着物設計販売	N/A	<7,500	<100	3
ゼクセル	機械, 電気機器	2,322	322	72	6
象印マホービン	家庭器具	576	1,018	<100	3

出典: PAOS 社資料。「アジア大企業 7500 社」ECL インターナショナル, ロンドン, 1995 年。

注: *印は現在のクライアント。#印は、売上高順位に対して、資産および資産高順位が示されている。売上高順位はアジア内での比較および同一業種内での比較。業種内比較のために、業種は大きく 13 分野に分類されている。

補足資料3 PAOS の売上および従業員数 (1968~1993 会計年度)

年	年間売上 (単位:100 万円)	従業員数
1968	22.3	4
1971	40.1	6
1974	77.8	12
1977	149.6	22
1980	392.7	30
1984	925.0	45
1987	1,097.4	50
1988	1,274.8	50
1989	1,141.3	47
1990	1,554.2	42
1991	1,774.1	35
1992	1,358.5	27
1993 (予測)	800.0	23

出典：PAOS 社財務報告書。

注：従業員数はデザイナーとコンサルタントのみ。間接部門スタッフは含まない。年間売上および従業員数は、推定値で示したものもある。

補足資料4 日本の経済指標 (1980~1993 年)

年	株式市場指数 (1990年 = 100)	為替レート (円 / 米ドル)	金融市場レート (%)
1980	21.7	226.74	10.93
1981	25.3	220.54	7.43
1982	25.2	249.08	6.94
1983	29.7	237.51	6.39
1984	37.4	237.52	6.10
1985	45.7	238.54	6.46
1986	60.7	168.52	4.79
1987	89.8	144.64	3.51
1988	97.8	128.15	3.62
1989	117.8	137.96	4.87
1990	100.0	144.79	7.24
1991	84.5	134.71	7.46
1992	62.6	126.65	4.58
1993	69.9	111.20	3.06

出典：「国際財政統計年鑑」1995年,第48巻,国際通貨基金(IMF),pp.468-471。
注：すべてのデータは期間平均である。株式市場指数は、国内外の株式取引所で売買された共通の企業の株式に関するものであり、重み係数を用いての主だった株式の市場価値による重み付け算術平均である。

補足資料 5 1993 年～2003 年の PAOS 発展軸

市場および顧客セグメント

		現状	将来
製品およびサービス	現状		日本のアントレプルヌール企業に PAOS の CI 活動を拡大する。 PAOS がこれまで手掛けなかった業種の日本企業に拡大する。 台湾, 韓国, 中国に CI 市場を創出する。
	将来	PAOS のクライアントである日本の大企業のニーズの変化に合わせて PAOS の CI 活動を再生する。 日本の大企業の意欲的なデザインマネジャーに向けた著書を執筆する。	欧米の企業のニーズに合わせて PAOS の CI 活動を再生する。

注 : イゴール・アンソフ (1960) : *Corporate Strategy* (企業戦略), ペンギンブックス, ニューヨーク, 99 ページ のマトリックスを応用。

補足資料 6 米国と日本の GNP 統計 (1970～1993 年)
(1990 年度の US ドル・レートで換算)

年	日本 GNP (単位:10 億ドル)	米国 GNP (単位:10 億ドル)	日本の 1 人当たり GNP(単位:千ドル)	米国の 1 人当たり GNP(単位:千ドル)
1970	506.2	3,256.0	4.9	15.9
1973	816.5	3,700.6	7.5	17.5
1976	795.9	3,827.7	7.1	17.6
1979	1,251.0	4,298.7	10.8	19.1
1982	1,217.6	4,257.3	10.3	18.3
1985	1,434.0	4,845.5	11.9	20.3
1988	3,036.9	5,342.3	24.8	21.8
1991	3,308.9	5,458.3	26.7	21.6
1992	3,567.3	5,637.5	28.7	22.1
1993	4,067.5	5,813.2	32.6	22.5

出典 : 「国際財政統計年鑑」1995 年, 第 48 巻, 国際通貨基金 (IMF), pp.468-471, 776-781。

補足資料 7 日本の業種別統計 (1986 ~ 1991 年)

	1986 年 業者数	1986 年 総売上 (単位:10 億円)	1986 年 税引前純益 (単位:10 億円)	1991 年 業者数	1991 年 総売上 (単位:10 億円)	1991 年 税引前純益 (単位:10 億円)
農林水産業	17,400	4,325	41	20,967	4,385	-29
鉱業	6,003	2,941	-32	5,287	3,635	222
建設	576,279	90,276	1,780	602,587	167,682	5,098
食品	71,357	36,934	1,238	68,629	44,262	1,395
アパレル	66,240	10,143	182	66,125	10,150	204
パルプ, 製紙	19,171	9,023	277	18,203	9,862	219
出版, 印刷	67,603	14,025	557	70,148	20,134	535
化学関連製品	9,031	29,184	1,504	9,729	34,752	1,739
石油, 石炭	1,387	10,141	192	1,419	12,349	268
セラミック, 石材, 陶 製品	36,337	10,865	324	35,461	13,567	389
鉄鋼	9,276	14,549	14	9,691	16,784	359
非鉄金属	7,184	9,234	114	7,554	9,188	156
金属加工製品	104,041	19,334	596	103,627	22,218	577
電機・機械類	131,898	70,569	2,018	142,380	98,000	1,516
車両	28,100	36,219	1,220	29,903	51,090	1,033
精密機器	15,865	7,066	140	15,380	8,397	164
その他製造業	306,981	47,642	827	234,076	57,279	1,513
卸売業	476,184	391,548	3,491	484,717	470,165	3,585
小売業	1,726,822	108,098	1,636	1,592,087	163,293	1,801
不動産	256,868	23,004	1,241	287,269	35,964	-1,177
輸送, 通信	144,350	40,065	1,195	182,303	66,742	1,515
電力・ガス・水道	3,961	14,504	1,837	9,835	17,053	890
ビジネス・サービス	325,392	19,212	607	334,652	43,540	690
ホテル・宿泊	99,107	5,390	-57	94,426	7,381	11
娯楽・レクリエーシ ョン	62,562	13,769	234	68,641	45,266	562
ラジオ・テレビ放送	1,519	1,519	116	1,894	2,476	105
その他のサービス業	1,003,524	17,764	382	910,512	29,442	751

出典:「日本統計年鑑」1988 年度版および 1995 年度版, 総理府統計局。

注:上記のデータは,金融・保険サービス業,政府機関,飲食業を除く。

補足資料8 アジアにおける業種別企業規模 (1993年)
 (アジアに拠点を置く企業の業種別トップ100社についての売上規模別企業数)

業種 \ 売上(10億ドル)	\$200-50	\$50-10	\$10-5	\$5-1	\$1-0.5	\$0.5-0.25	<\$0.25
農林水産業	0	0	1	6	14	32	47
食品, 飲料, たばこ	0	1	8	31	28	32	0
化学, プラスチック, 石油製品	0	3	12	76	9	0	0
機械, 電気, 輸送機器	4	16	19	61	0	0	0
鉄鋼, 非鉄金属	0	4	3	21	20	24	28
織物, 衣料, 履物	0	0	0	14	30	34	22
製紙, 印刷, 出版	0	1	3	11	9	16	60
建設	0	7	9	59	25	0	0
小売業, 卸売業	8	11	8	73	0	0	0
輸送および関連サービス	0	3	6	30	17	17	27
ホテル・レストラン	0	0	0	3	10	4	83

出典:「アジア大企業 7500社」ECL インターナショナル, ロンドン, 1995年。

注: 上記の11のカテゴリーは標準的な産業分類を崩している。農林水産業についてはトップ61社のみ。

訳注: 掲載順を一部入れ替えている。

補足資料9 電通のサービス分野別請求額

(単位: 100万円)

サービス分野	1990年	1991年	1992年
新聞	253,703	251,904	248,602
雑誌	51,796	53,154	54,281
ラジオ	35,776	39,191	37,914
テレビ	471,993	515,103	548,913
国際通信	20,778	21,712	19,115
販促	223,771	220,049	197,295
マーケティング	14,279	16,584	16,010
広報	12,214	12,521	12,686
クリエイティブ・サービス	108,175	118,133	124,253
CI	1,765	2,233	2,026
スポーツ, 文化	11,852	20,013	16,232
ビジュアル・ソフト	5,077	7,968	7,266
電子図書館	2,754	4,333	1,233
連結関連会社	70,483	77,830	75,323
その他の売上	1,070	1,282	964
総売上	1,285,426	1,362,010	1,362,113

出典: 電通アニュアルレポート, 1992年, p.27。

補足資料 10 北米コンサルタント業界売上 (1970~1993 年)

(単位: 10 億 US ドル)

収 入	1970	1975	1980	1985	1990	1991	1992	1993
北米コンサルタント 業界総売上	1.00	2.13	2.25	5.50	13.80	14.50	15.20	16.70
経営コンサルタント 会社トップ 40 社	N/A	N/A	N/A	3.60	7.70	8.10	8.88	7.68
総合戦略コンサルタ ント会社トップ 8 社	N/A	N/A	N/A	N/A	1.31	1.43	1.79	1.74

出典:「コンサルタンツ・ニュース」, ケネディー・パブリケーションズ, 1990-93, pp.2-3。

注: 総合戦略コンサルタント会社トップ 8 社は, マッキンゼー, プーズアレン&ハミルトン, CSC コンサルティング・グループ, ジェミニ・コンサルティング, A.T.カーニー, ペイン&カンパニー, ポストン・コンサルティング・グループ, モニター・カンパニーである。

補足資料 11 アジアその他の諸国の一人当たり GDP 伸び率 (1987~1993 年)

(単位: 千 US ドル)

国	1992 年						
	一人当たり GDP	87-88	88-89	89-90	90-91	91-92	92-93
先進工業国							
オーストラリア	\$16.7	2.6%	2.4%	-0.2%	-2.9%	1.3%	2.9%
カナダ	\$20.6	3.7%	1.2%	-1.5%	-7.2%	-0.3%	0.4%
ドイツ	\$24.1	3.0%	2.7%	3.8%	N/A	1.0%	-2.4%
日本	\$29.4	3.6%	4.6%	2.6%	3.6%	3.8%	3.5%
ニュージーランド	\$12.0	1.2%	-1.9%	-2.0%	-3.4%	1.0%	3.7%
アメリカ	\$23.3	2.9%	1.6%	0.0%	-2.2%	2.2%	2.0%
アジア新興工業国							
香港	\$16.6	11.2%	7.4%	1.8%	2.9%	3.3%	4.0%
シンガポール	\$16.6	7.9%	9.2%	7.2%	6.0%	4.5%	3.7%
韓国	\$6.7	11.0%	10.4%	5.1%	8.1%	7.4%	3.5%
台湾	\$10.2	11.2%	6.3%	6.2%	3.8%	6.0%	6.4%
アジア開発途上国							
マレーシア	\$3.1	2.7%	6.3%	6.6%	7.2%	6.2%	5.5%
タイ	\$1.9	7.6%	11.0%	10.2%	8.5%	6.7%	6.0%
インドネシア	\$0.7	2.8%	3.6%	5.1%	5.1%	4.7%	3.7%
フィリピン	\$0.8	2.3%	3.8%	3.6%	1.7%	-2.9%	-3.5%
中国	\$0.4	9.0%	9.4%	2.6%	1.4%	6.1%	11.1%
世界 計	\$19.6	2.8%	1.1%	1.1%	0.0%	1.1%	1.6%

出典:「アジア大企業 7500 社」ECL インターナショナル, ロンドン, 1995 年, pp.11-50。「国際財政統計年鑑」1995 年, 第 48 巻, 国際通貨基金 (IMF)。「1993 年統計年鑑」国際連合, ニューヨーク, 1995 年, pp.153-69。

訳注: 日本とアメリカの GDP を修正している。また, 世界 計を追加している。

補足資料 12 中西元男の CI 関連著書よりの抜粋

「美」が企業経営を左右する時代

物質的に満ち足りてくると、価値を生み出すのは、美の問題だと思います。これからの経営者は、美の意味がわからないで、そういう価値を企業経営の中に取り込めないと、非常に問題が出てくる。

企業美経営の競争の時代がやってきつつあると思います。……美というような創造的な価値が企業経営を非常に左右していく時代だと思います。美の分かる人とか、システムの美を生み出し得る人が非常に重要になってきつつある。

われわれがデザインと経営や、CI の問題を考え始めた原点は、人は「美しいものを身につけて生活したい。いい環境の中に身を置いて暮らしたい」という基本的な欲求があるということにあります。

心の奥深くに食い込む「美」の力

もう一つ、美に対しては、みんな一人では自信が持てないという問題がある。……ですから、他者から評価されることによって「うちの会社は立派なことをやっているな」と思う状況をつくり出す必要がある。それが経営の中に美を取り入れていくうえで重要な勘どころではないかという気がします。

また美というものは、即効効果ではなくて、じわじわと効いてくる。文化ってそういうものだと思います。たしか「コモディティ・スピークス、カルチャー・ウィスパーズ(日用品は話し、文化はささやく)」という表現があります。……その代わり、ものすごく深層心理的なところに食い込んでいきますから、その効果は実に計りしれないものがあります。

美と経営を結びつけて考えるのはむずかしい。しかも「美」観は絶えずうつろいゆく。……ところが美の問題を無視しては経営が成り立たなくなりはじめた。これからは「美の創造者としての企業」が非常に大きなポイントだと思います。

出典：中西元男、『CI 革命』朝日ブックレット，朝日新聞社，1987年7月，pp.57-61。

補足資料 13 PAOS の代表的著書の価格と発行部数 (1993 年現在)

- | | |
|-------|---|
| 1971年 | 『DECOMAS (経営戦略としてのデザイン統合)』：経営戦略に不可欠なデザインの実践を提唱する種子のような著作。
価格(税込み)：¥48,000
現在までの販売部数：6,331 |
| 1987年 | 『個業化の時代』：日本における CI 活動の詳細な解説。
価格(税込み)：¥1,250
現在までの販売部数：13,000 |
| 1989年 | 『PAOS デザイン』：PAOS が何年にもわたってディレクションしてきた多くの CI プロジェクトの絵入りの 400 頁の総説。『PAOS デザイン』は、PAOS の 20 周年を記念して出版された 3 冊のうちの 1 冊。
価格(税込み)：¥45,000
現在までの販売部数：8,810 (国内)，5,200 (海外) |

出典：PAOS 社資料