

2007年度第9回物学研究会レポート

「否常識のススメ／21世紀のデザインとライフスタイルを考える」

水野 誠一 氏

(株式会社IMA代表、株式会社リプロジェクト・パートナーズ代表取締役C.E.O.)

2007年12月10日



BUTSU GAKU
物学研究会
SOCIETY OF RESEARCH & DESIGN

12月の物学研究会は、経営者、政治家、「Think the Earth」の理事長など、広い視野と経験をお持ちの水野誠一さんを講師にお招きしました。水野さんは、西武百貨店時代から、生活者の無意識のニーズを掘り起こし、新しい事業として実現していらっしゃいます。

21世紀を迎えた今、私たちは、地球温暖化や資源問題などと折り合いをつけながら、従来の大量生産・大量消費とは異なる、ものづくりやライフスタイルを模索しなければなりません。今回のご講演では「サステナブル社会の実現」という視点から、「否常識のススメ/21世紀のデザインとライフスタイルを考える」と題し、これからのものづくりやビジネスについて、ご講演をいただきます。以下サマリーです。

「否常識のススメ／ 21世紀のデザインと ライフスタイルを考える」

水野 誠一 氏

(株式会社IMA代表、株式会社リプロジェクト・パートナーズ
代表取締役C.E.O.)



01；水野 誠一 氏

● 否常識のススメ

ご紹介をいただきました水野誠一です。私は西武百貨店の社長を退任以降も、いろいろなことをやってまいりました。慶応義塾大学でソーシャルマーケティングを教えて1年もしない頃に新党さきがけから参議院議員になり、それから6年間、自民党中心の日本の政治を変革したいと活動しました。新党さきがけは与党の一角を占めていたので政調会長を務めるなど貴重な経験を致しましたが、6年を経て政治の限界を感じ、やはり実業界で頑張ろうと戻ってきたわけです。ところが政治の世界を経て実業界を見つめみると、21世紀という新しい時代を迎えながら、日本企業は環境や資源問題といった視点でピントが外れているのではないかと強く感じました。20世紀のツケが完全に回ってきてしまっているのが21世紀だということを理解できていないのです。

21世紀は20世紀の生んだ矛盾解決の時代です。20世紀に科学はものすごい勢いで進化しましたが、環境負荷が非常に膨大なものになってしまった。同時に技術は進化したが、技能は退化しました。大田区あたりの中小企業の優秀な職人の後継者はおらず、今まさに日本の貴重な技能が途絶えようとしています。換言すれば、中国で物をつくった方が安いという流れの中で、日本の技能者の技が廃れつつあるのです。今頃になってようやく政府も動き出しましたが、少し遅かった。一方、経済が巨大化するのとは対照的に、先進国では少子高齢化になっています。また、資源の枯渇と争奪が始まり、世界的には食料や水不足なのに、先進国はそれを垂れ流し、ゴミを捨てる…このような大きな矛盾が起きています。この矛盾を解決するためには、本日のテーマでもある20世紀の常識をリセットする、つまり「否常識」、あるいは常識を超える「超常識」という概念が必要になってくるのではないかと考えます。「否常識」とは、「非ず」の「非常識」ではない。つまり、「良識」が必要なことは間違いのないけれども、20世紀的な「常識」を一度リセットしてみる必要があるという意味です。

20世紀は「知識」偏重の時代であり、科学や技術が非常な勢いで進歩しました。つまり「常識」がすべてだった。同時に、20世紀は「文明」偏重の時代で、ともかく文明を世界共通、スタンダード化することに大変なエネルギーをかけてきた。自然さえも文明の力で抑え込んでしまおうした。そのことによって「文化」が軽視された。日本は特に明治維新以降、日本独自の文化が軽視をされて、どんどん西洋化が進んだわけです。

しかしその結果、21世紀は先述の資源や環境問題に加え、宗教や文化の対立という点でも大きな矛盾を抱えることになりました。その象徴的出来事が「9・11」です。サミュエル・ハンチントンの著書に則り『文明の衝突』と言われますが、西洋文明がイスラム文明よりも優れていることはすでに明白な事実として勝負がついている。それに対し、キリスト教文化とイスラム教文化はまだ折り合いがついておらず、それぞれが違う哲学を主張する。こう考えてくると「9・11」の本質は「文化の衝突」なのです。重要なことは、21世紀の課題とは「文明の衝突」ではなく「文化の衝突」であり、その解決のためには20世紀的「常識や非常識」をリセットする「否常識」が原点となります。これは20世紀的な「常識」を否定するものであり、過去も含めて人間の暮らしの原点に立ち戻ることもかもしれません。

「否常識」には、進化型と深化型があります。読みは同じですが、意味はまったく違います。どんどん右肩上がりでもロケットのように進んでいくのが進化、一方、どんどん掘り下げていくのが深化です。20世紀の100年は宇宙に向かって突っ走っていくような進化であり、文明だった。この「進化」型否常識の矛盾が暴露されつつあります。例えば、20世紀の終わりに、日本はアメリカンスタンダードの経営手法や会計制度を取り入れた。ところが、当のアメリカで、エンロンの問題や最近ではサブプライムローン問題などが多発し、アメリカの経済先進性のまやかしがあからさまになってきています。わが国でも日本型経営を一度リセットしようと、20世紀的な進化の否常識をやったんですね。ところが本当に正しかったのかというと、どうもそうではない・・・と。21世紀は「深化」型、深くする否常識、常識否定ということをしなければいけない。換言すれば、進化が右肩上がりのリニアな一直線な変化であるのに対して、深化とはスパイラルを描きながらだんだんに地中に掘り進んでいくような変化ということが出来ます。

デザインに関わっている皆さんは、今私が話した内容をイメージしていただけたと思います。この深く地中に潜っていくスパイラルの変化のイメージがとても大切です。

●否常識のマーケティングのキーワード

その1は、市場ではなく社会に目を向ける。これは「会社＝社会ではあらず」「市場＝社会ではあらず」ということです。皆さんはお仕事をされていて、どこに目を向けていらっしゃるか。たぶんマーケット（市場）でしょう。従来の企業は市場を第一主義で考えていましたが、これが通用しない時代になってきています。

私がよくいうジョークをご紹介しましょう。日本には「会社」という言葉があります。これを鏡に映すと、逆さ文字で「社会」と書いてあると一瞬勘違いします。ところがこの勘違いが、20世紀の日本企業ではすごく多かった。例えば、20世紀に大企業が不祥事を起こす。総会屋問題などは典型的です。会社に対する「忠誠心＝社会に対する善、正義である」が常識だったのに、ある時からこの行為が立派な犯罪であることが明白になった。担当者は頭をガーンと叩かれたような気分になったことでしょう。これは何かというと、まさに「会社＝社会」という勘違いだったわけです。

●ソーシャルマーケティング

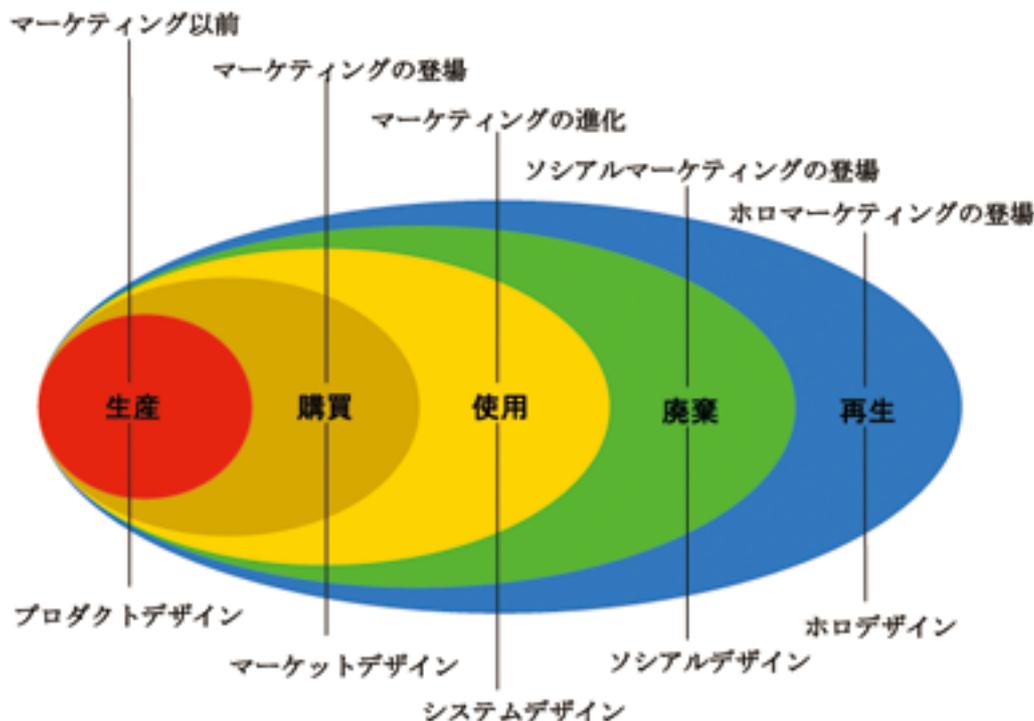
このような矛盾を解決する否常識な手法には、「ソーシャルマーケティング」、さらに「ホロマーケティング」へという発想の転換が必要であると考えます。「ソーシャルマーケティング」とは、先述の深化型ソリューションであり、別の表現をすれば「知恵のマーケティング」ということができます。

「ソーシャルマーケティング」には、大きく1. 企業のソーシャルマーケティング、2. NPOや大学などの非営利組織のマーケティング、3. 人口問題やAIDSなど社会的キャンペーンによるマーケティング、4. 年金改革問題のような、政治・行政の改革のマーケティングという4つのフィールドがあります。本日は特に「1」についてお話をします。

「ソーシャルマーケティング」にとって重要なことの一つは、「会社（企業）」と「社会」の関係形成、つまり「会社＝社会」という混同からいかに脱するか、です。「会社」は「企業市民」と呼ばれるように、市民ひとりと同格のポジションでしかなく、当然、社会のルールを守らなければいけません。そして「市場」も「社会」の一部です。ところが従来のマーケティングは、市場に対しての関係論に終始していました。

二つ目は「政治・行政」と「社会」の関係形成論であり、現代社会において「政治・行政」と「社会」の関係をいかに構築していくかです。これは、従来の「生産～販売まで」に照準を当てたマネジリアルマーケティングから、「生産～販売～使用～廃棄まで」を考慮するソーシャルマーケティング、さらに「廃棄～再生まで」をも含むホロマーケティングへの移行を意味します。例えば、自動車のデザインも売って終わりではなく、廃棄やリサイクルまでを考慮することが当たり前となっています。つまりマネジリアルマーケティングからソーシャルマーケティングへと深化してきています。

<図02>



マーケティング深化のキーワードは「知識から知恵の時代へ」です。つまり「知識」偏重だった20世紀の矛盾点をトレード・オフ（二者択一）するのではなく、アンビバレント（両義的）に解決、両立する「知恵」を持つことです。「知恵」とは「知識×経験」であり、「文明×文化」であり、「知識を熟成させたもの」であります。

これをご理解いただくために、1枚の織物を思い出してください。文化は縦糸で、脈々と受け継がれる歴史や伝統であり、その縦糸に各時代の技術や道具などの文明という横糸が折り重ねてられていく。皆さんが何か物を考える、物をつくるときに縦糸と横糸があるかを必ずチェックしていただきたい。

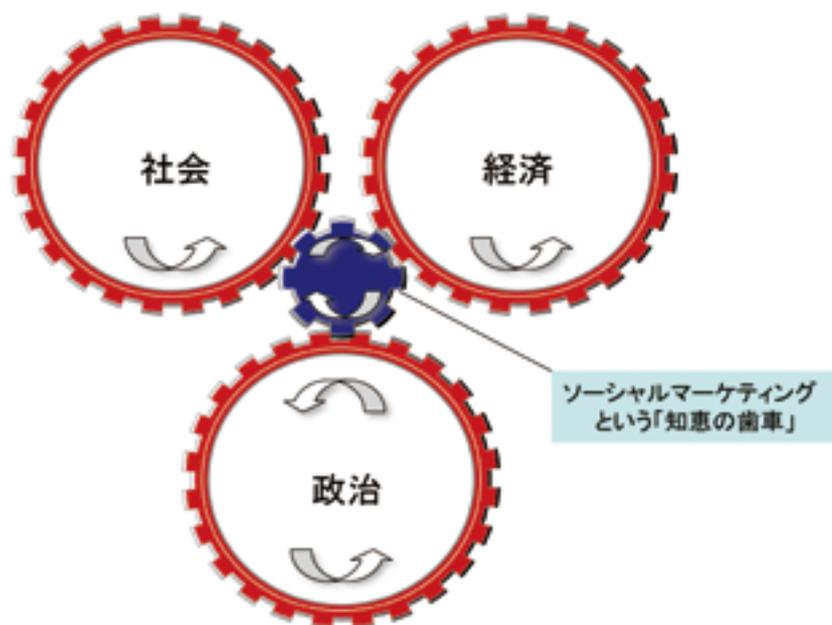
つまり、最新の技術と素材（＝横糸）があれば物ができるかといったら、そうではない。皆さんのお仕事であるデザイン（＝縦糸）がなければいけない。今、デザインが世界共通のテクノロジーになっています。例えば 自動車のデザインは、CADによって空気抵抗が少なく生産負荷の少ない車を目指すようになり、車の形はどんどん同質になっていきます。しかし、それでも違う要素、つまり、ドイツ車はドイツ車、日本車は日本車、BMWはやっぱりBMWであり、ポルシェはやっぱりポルシェであるという個性があります。これこそが文化、企業文化です。つまり、先ほどの織物の話に譬えれば、横糸は共通化しても縦糸に個性があるから違う車が出来るといことです。

●否常識のマーケティング

否常識のマーケティングのためには、「知恵の歯車」が必要です。今日のレクチャーでは主に社会、経済、政治の3つの分野を取り上げていますが、現代はこの政治、経済、社会がガチンコ勝負で絡んで、それぞれの歯車が噛んでしまって上手く回らない時代です。こうなった背景は、ファ

ジーさを排除して、物事を正確にデジタルに判断していこう、正義を実行しようという傾向が強すぎて、世の中が回らなくなっているのではないかと思います。ではどうしたら回るようになるのか？ それは、この3つの歯車の間にソーシャルマーケティングという「知恵の歯車」を噛ませることです。そのことによって、それぞれがスムーズに、しかも同じ方向に回るようになります。この知恵の歯車として期待されるのがNGOやNPOなのです。

<図03>



2つ番目のキーワードは、「売らないマーケティング」です。これには、1. 売り手であることをやめる、2. 買うのではなくて使わせる、3. 無制限に売らない、という3つの意味があります。「売り手であることをやめる」は、「助け手」のマーケティングということでもあります。この「助け手」とは、目きき、コンシェルジュ、ソムリエなどの存在です。つまり従来によくつくって売らただけでなく、助け手という意識になって、使い手の代理人的な役割をしていかなければならない。なぜなら、単に物を売るだけであれば、インターネットで作り手と買い手はすでに直結しており、極論すれば小売業、流通業は必要ない時代になっています。そこで、アドバイザー、コーディネーター、コンセルジュといった役割をする「助け手」という人間のポジション、位置づけが、非常に重要になってくるということです。デザイナーも製品開発におけるコンセルジュであると思います。

3つ目のキーワードは、「三位一体×三位循環」のバランスを目指すこと。つまり三性 (three senses) と三感 (three feelings) と三間 (three spaces) にあるそれぞれ3つのコンセプトを循環させていくことが大切です。

三性とは、**理性、感性、知性**です。ある製品の機能や適正価格であるかは理性によって判断します。感性はカッコイイな、好きだな、嫌いだなといった部分。そして21世紀になって急速に注目されてきているのが知性、つまり知性的な満足です。その製品の文化的な背景や地球への環境負荷などへのこだわりといえます。

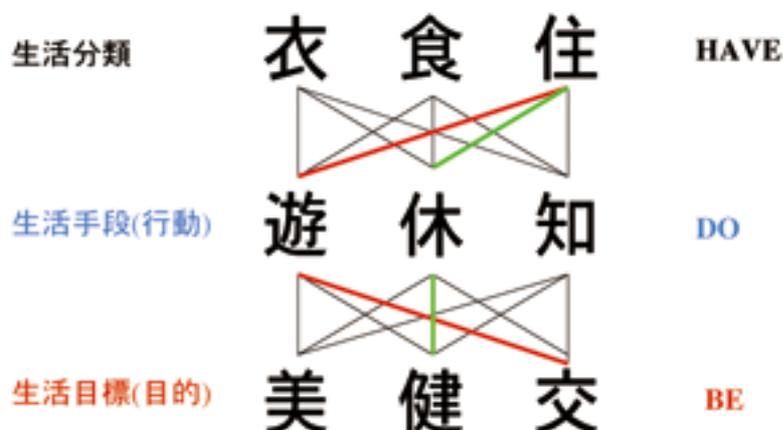
三感とは実感、共感、交感という3つです。皆さんが製品をデザインするときに、少なくとも自分が、これはいいぞ、好きだぞと思う「実感」がなければいけません。それに対して共感を覚えてくれる人が居るのです。そして21世紀にはさらにもう一つ、「交感」が重要です。つまり、コミュニケーションです。これは企業がやらなくても、共感をもって集まってきてくれた人たちに対して一定方向のベクトルを与えればいいのです。例えば、交わりの場、コミュニケーションの場をつくって自分も参加すればいい。デザイナーだってそのような場に居ることによって、何か新しい実感を獲得できるでしょう。これが好循環となって、21世紀のマーケティングにとって重要な意味を持つと思います。

三間とは仲間、時間、空間です。インターネットであろうが、リアルな世界であろうが、仲間の存在は大きい。次は時間。物を熟成するには時間がかかります。今は何でもインスタントになってしまいましたが、時間をかけないと熟成できないものもいっぱいあります。そして空間、セカンドライフなんかはもてはやされていますが、やっぱりリアルな空間での交歓はとても大切です。昔は「間」がよい時代だった。今は「間」がない時代。再び「間」を重視する時代にしなければいけないということです。

否常識のマーケティング・その3は、「成長ではなく成熟化が前提」ということ。つまり、豊かさの定義を深化しなければいけない。本当の豊かさとは何か？ 「競争から共創へ」「矯正から共生へ」「教育から共育」という、発想の転換が重要です。その根底には成熟化という概念の変化があります。成熟化のマーケティングには、「衣・食・住」「遊・休・知」「美・健・交」というレイヤーがあります。「衣・食・住」は生活分類であり「have」つまり持つ、所有する対象です。次の「遊・休・知」は生活手段（行動）であり、「do」というレイヤー。そして、「美・健・交」、目的として「be」というレイヤーがあるのです。これは非常に大事です。

<図04>

成熟化期の複層的マーケティング・レイヤー



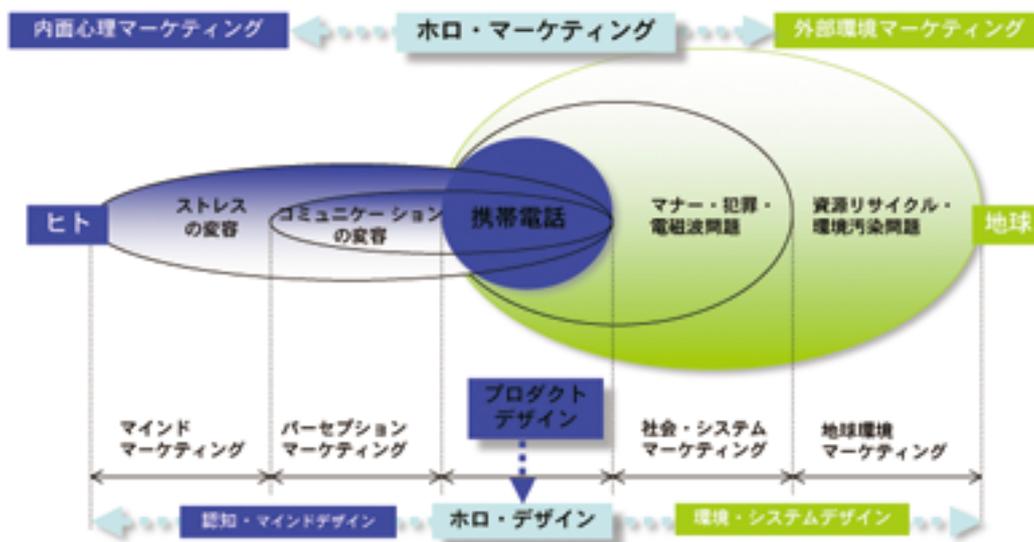
●そして、ホロマーケティングへ

「ホロマーケティング」とは、ソーシャルマーケティングをさらに深化させたもの、ヒト（内面）と環境（外面）へのインターフェイスの双方に対してバランスよく配慮したマーケティングです。いうなれば、ホロマーケティングとは「知恵のマーケティング」であり、1. マネジリアルマーケティング、2. ソーシャルマーケティング、3. 外部環境マーケティング、4. 内面心理マーケティングの4つをすべて駆使しなければなりません。

ホロマーケティング、ホロデザインについて、携帯電話を例にお話しましょう。携帯電話という商品のマーケティングが、商品単体のみならず、社会やシステムに対するマーケティングになってきているのは当然のことです。そしてさらにヒトに対する内面心理と外部環境のマーケティングが関係してきています。つまり、その製品がもたらすコミュニケーションやストレスなど、つまり携帯電話がヒトの内面心理に与える影響。そして、使用のマナーや犯罪利用など外部環境への対処や配慮。まさに外部環境と内面心理と両面において、携帯電話というものはどうあらねばならないかというところのデザインが、ホロデザインといわれていく所以です。それだけデザイナーの仕事というのは大変広く複雑なものになってきているのです。

<図05>

ホロマーケティングからホロデザインへ・・携帯電話の事例



環境問題を解決するためには、「クイックでリニアな経済成長から、スローでスパイラルな経済成熟化にパラダイムシフトする」ことが求められています。織物の横糸である文明は、IT化による経済活動の省エネルギー化と環境技術の進化。縦糸である文化はロハス化とスローライフスタイル化によるサステナビリティの確保。この2つを実現していく。

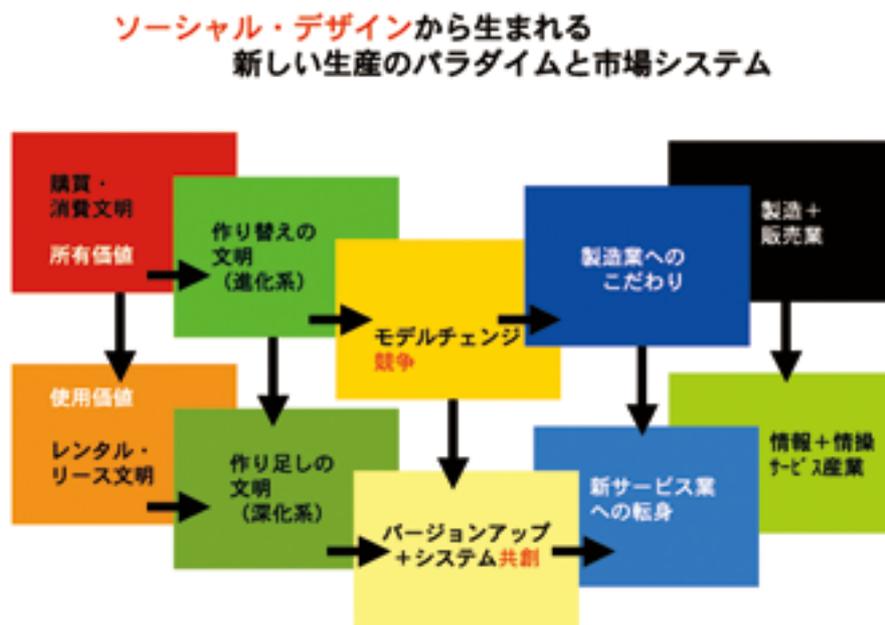
さらに、国を超えた国際分業化＝文明立国と文化立国の分業化。今後ますます、発展途上国や南洋のすばらしいパラダイスのような国が、先進国と同じように近代化、文明化を目指すことにな

るでしょう。しかし、地球上のすべての国々が近代化、文明化を果たしたら、地球は成り立たなくなることは明らかです。でも、先進国が発展途上国の進歩を否定することができません。だったら、国際分業化すればいい。パラダイスはずっとパラダイスのままであってもらう。「でも、冷房に入りたいんだよね」という人は、先進国に来て暑い先進国で冷房の中に入ってもらう。「もう冷房はたくさんだよ」という人は、南の国のパラダイスに行って裸でリゾートをエンジョイしてもらう。というような分業化をしていく考え方で立たないと、地球はもう破綻しますよと、こういうことあります。

そして、**経済と環境、両軸のバランスを意識した新たなマーケティングデザイン、即ちプロダクトデザインからソーシャルデザインへ、あるいはホロデザインです。**つまり、もともと語源は一緒だった「ECONOMY」と「ECOLOGY」を再びバランスさせる、両立させることを考える。

加えて、**所有価値から使用価値へパラダイムシフト。**つまり、物売ることをそろそろ忘れてもいいのではないかと。物売らないけれども、使ってもらうという仕組みをつくっていったらいいのではないかと。今までは購買・消費文明でありました。これは所有価値、物を持つ価値の追求です。だから、どんどん新型車をつくらないと売れないし、モデルチェンジ競争が激化する。これは何かというと、製造業へこだわり、つくって売るという考え方です。それに対して、使用価値で考えると、レンタル・リース文明。例えば、車は売らないかわりにレンタルシステムをつくって、毎朝家の前に乗りたい車がデリバリーされる。しかも仕事に行くので1人乗り、家族全員でレジャーに行くので7人乗れる車をその都度オンデマンドでデリバリーされるようなレンタルシステムを構築する。こうすることによって、車のメーカーは、製品をつくりかえるのではなく、つくり足し、バージョンアップすればいい。つまり、自動車メーカーではなくて、移動サービスプロバイダーという役割になっていくということです。

<図06>



これによって何ができるか。環境問題は掛け算だったものが、せいぜい足し算程度に、資源問題は割り算だったものが、せいぜい引き算の資源問題というふうに、スローダウン、ペースダウンすることができます。

環境問題が経済に与える影響ですが、2003年は6兆円。2002年は2兆円だった。一年で3倍です。それに対して国連環境計画の予測ではCO₂が増え続けると、2050年には35兆円になるということがいわれている。今、まさにターニングポイントです。「カオスの縁」というふうに書かれています、進化の臨界点に達しているということです。つまり、成長社会から成熟化社会にまさに切りかえるタイミングに来ているということでもあります。

●エコノミーとエコロジーの共存へ

こういう中で、私は「Think the Earth」 (<http://www.thinktheearth.net/jp/>) という活動を5年前から始めました。これは、環境問題や社会問題への無関心、諦めの心を最大の問題ととらえ、クリエイティブなデザインの力によって対処していくことを目指しています。確かに、環境問題は、今までともかくやばった、何か泥臭いみたいな世界でした。これからはデザインの力がなければ世の中は変えられないという発想で、デザインの力をもって地球のことについて考えたり感じたりするきっかけをつくり出そうというプロジェクトです。目標は「エコノミーとエコロジーの共存」。

最近のデータでは、エコノミーとエコロジーは矛盾しないことを証明しています。例えば、時価総額が高い企業は、イコール環境経営度も高い。トヨタ、デンソー、東芝、日立、リコー、ここに関係者がいらしたら、誇りに思っていていただいていいと思うのですが、こういうところは環境経営度も高いし、時価総額も高い。不思議なことに、環境経営度が低いところは時価総額も低い。まさにこういう分布になっている。「Think the Earth」プロジェクトというものが、エコノミー、エコロジー、これはさっきの歯車になればと考えます。

同プロジェクトでは、さまざまな活動を行っていますが、その中のひとつが環境に考慮した商品の開発、プロジェクトメイキングです。最初にやったのは、「アースウォッチ」。セイコーインスツルさんと一緒に、時計の中で地球儀が1日24時間で回るという時計をつくりました。2番目のプロジェクトでは『100年の愚行』の出版。つまり、20世紀の100年に、戦争から環境破壊まで、人類がどれだけの愚行をやってきたかをまとめています。その他、ピースボールキャンペーンと題し、世界の子たちにサッカーボールを贈る。『1秒の世界』という本の出版。東京大学の山本教授とダイヤモンド社と一緒に出しました。1秒の間に地球環境がどれだけ変化しているかということです。これもぜひ皆さんに読んでいただきたいのですが、地球の砂漠化がどんなスピードで進んでいるといった、恐ろしくなるような事実がたくさん掲載されています。『1秒の世界』はテレビ番組にもなり、小中学生を対象としたエデュケーションプログラムにも発展しています。

●最後に

私は本日、物づくりの話をしてきましたが、流通業界の人を対象とした講演会ではもっとひどいことを話します。大型量販店などは、過疎化、高齢化が進んでいるようなところにまで巨大ショッピング

グセンターを出店し続けていますが、いったい何をするつもりですか？ということです。実際、その中には勢いにのった専門店なども出店していますが、そこに相応しいスタッフもお客様もみんな都会に出てしまっている。こうした地域では、お客様以前に、労働力さえも確保できない状態になっている。ところが、このような地域においてさえも、経済拡大競争、20世紀的競争をしている。でも、もうそれをやめましょうよ、と私は話すわけです。国民総生産（GDP）で世界一、二を競うことよりも、むしろブータンが持っている国民総幸福度（GNH）が世界一であることにほうが意味があるのではないか。

皆さんも恐れることはないです。現代という時代は「もう売らない！」といった途端に売れる時代なのです。「限定です。これは100個しか作りません」といった途端に、100個が瞬間的に売れる時代です。でも「これは幾らでもあります」といった途端に、みんな「じゃあ、もう少ししてから買おう」と、だれも買わなくなる。ですから、少しだけ、考え方を変えてみる。本日は「否常識、21世紀は常識をリセットして考える時代」だと、こんなことをお話ししました。ありがとうございました。

講師プロフィール

水野誠一（みずの せいいち）

1946年東京生まれ。慶応義塾大学経済学部卒業後、
1970年株式会社西武百貨店入社。
西武百貨店社長、慶応義塾大学総合政策学部特別招聘教授を経て、
1995年参議院選挙に比例代表で当選。
現在、株式会社IMA（インスティテュート・オブ・マーケティング・アーキテクチュア）代表、
株式会社リプロジェクト・パートナーズ 代表取締役C.E.O. 他。

水野さん詳細は以下サイトをご覧ください。
<http://www.miznos.com/menu.html/>

2007年度第9回物学研究会レポート

「否常識のススメ／21世紀のデザインとライフスタイルを考える」

水野 誠一 氏

(株式会社IMA代表、株式会社リプロジェクト・パートナーズ代表取締役C.E.O.)

写真・図版提供

01；物学研究会事務局

02；株式会社IMA

03；株式会社IMA

04；株式会社IMA

05；株式会社IMA

06；株式会社IMA

編集=物学研究会事務局

文責=関 康子

- [物学研究会レポート] に記載の全てのブランド名および商品名、会社名は、各社・各所有者の登録商標または商標です。
- [物学研究会レポート] に収録されている全てのコンテンツの無断転載を禁じます。