The University of Osaka
Institutional Knowledge Archive

Title	CI（企業のアイデンティティ）について ： デザイナーとしてCIをどう理解するか
Author(s)	吉羽, 敏郎
Citation	デザイン理論. 1981, 20, p. 32-56
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/52606
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

The University of Osaka

CI(企業のアイデンティティ)について

デザイナーとしてCIをどう理解するか

株式会社アイ・エフ・プランニング
代表取締役　吉羽敏郎

はじめに

日本の企業及びデザイン界で「ＣＩ（企業アイデンティティ）」という言葉が使われはじめて10年余を経過する。

デザイン事務所をはじめ，広告代理店，経営コンサルタント，マーケッティング調査会社などからの企業サイドへのアプローチは,年々益々さかんになってきたようである。

しかし，ロゴ・マークなどビジュアルアイテムや企業イメージ広告の制作に力を入れることばかり夢中になり，ＣＩの本質を考えることは非常におろそかにしている。これがＣＩの現状ではないだろうか。

そこで，今後は，デザインサイドでＣＩを論じ，実施してゆく場合にその本質を十分理解した上ではじめないと，企業サイドからは，価値の少ないものと判断されることになるだろう。

今日，全般的にデザインサイドで理解されているＣＩのとらえ方には，大きく分けて２通りある。

ひとつは，ＣＩを，すべてのデザイン分野の上位の構造として位置づける考え方で，デザイン統合，という意味で解釈しているケースである。

もうひとつは，ＣＩ＝企業の経営理念，という解釈で，経営の高次元のもの

としてとらえ，デザイナーには手の届かぬ存在として位置づけているケースである。そして，この場合は，ＣＩのシステム（ＣＩＳ）作りにデザインサイドが協力するのだ，という考え方なのである。

問題なのは，このどちらかの考え方にしてもデザイナーが，ＣＩという言葉を使えば，自分の本来のデザイン業務がやりやすくなる，又は，自分も高次元でものごとを語れる，と思っている点なのである。これは，広告代理店等でも同様な考え方を持っている。

これに対して企業サイドでは，ＣＩを企業イメージリフレッシュ戦略のデザイン統合として，又は，社会環境の変化に合わせた経営理念の展開として考えているケースが，ほとんどである。しかし，実際は，その効果より，多額の費用がかかることが問題になり又，話題にもなっている。

このような状況では，中堅・中小企業がＣＩの流行についてゆくことに躊躇するのは当然であろうし，ＣＩを実施しても期待するほどの効果は現われることもないであろう。

ここでは，ＣＩの発生から，現在にいたるまでの〈ＣＩのとらえ方〉をもう少し詳しく紹介した後，〈ＣＩの本質〉をあらためて問い直してみたいと思う。そして，我々がＣＩに関して，今何をなすべきかを考えてみることにする。

■１「CI」とは何か

●1-1　発生から現状の一般的解釈まで

本来，Identity（アイデンティティ）という言葉は，単体もしくは個人の概念の中で使われ，欧米の個人主義の世界の中で存在したもので，組織とか企業とかの集合体において使われることはなかったと言える。つまり，欧米では，企業がアイデンティティを持つという考え方は理解しにくい概念であったわけである。

したがって，欧米社会，特にアメリカ社会においては，あらためて企業にお

おけるアイデンティティというものを明解にしなければ企業組織というものを一つの集団統合としてゆくことができない状況で，その必要性が重視されていたと言えるであろう。

それに比べ，日本社会では「村」や「大家族」に見られる様に，集団を一体と見る概念が古くからあり，その集団のアイデンティティというものは，なんとなく理解できる環境にあった。そこで「会社家族」的な感じで，ＣＩをなんとなく理解はしているものの，あらためて「アイデンティティ」と問われると理解しにくい概念であると言える。　（和訳参照）

i·den·ti·fi·ca·tion [aidèntəfəkéiʃən, i-|aidèntifi-] *n.* **1** 同一視する(されている)こと；(同一であることの)確認，証明，鑑定，検証：*—the identification of a drowned body* 溺(で)死体の身元確認．**2** (同一であることの) 証明になるもの(身分証明[書]など)：*—He carries identification with him at all times.* 身分証明書をいつも身につけている．*—Got any scars or marks of identification on your face or body?* 証拠になる傷か印が顔か体にあるか．**3**【社会】同一視，一体化，一体感，帰属化：一つの社会集団の価値や利害関係を自分のものとして受け取ること．**4**【心理】(1) 同一化：他の人の資質や性格を自分のものにする作用．(2) (精神分析で)同一視：ある人に対する感情や反応を別の人に移すこと：たとえば，先生に対して親のような感じをいだき，両者を心の中で同一化すること．(3) 同一視：他人を自己の拡大したものと見なすこと：たとえば，仲間がゲームに勝った場合に自分も喜ぶようなこと．*—He was able to feel a supreme identification with other human beings.* 他の人人に対して完全な一体感を持つことができた．[IDENTI(FY) + -FICATION]

i·den·ti·ty [aidéntiti, i-|ai-] *n.* (*pl.* **-ties**) **1** (どんな状況のもとでも)同一のままであること；一致，同一性：*—The identity of the fingerprints on the gun with his own provided evidence that he was the killer.* 銃に残っていた指紋と彼の指紋とが一致したことが，彼が殺人者である証拠になった．
2 本人(その物)であること：*—the sense of identity* 自分はこういう自分であるというはっきりした意識．*—He doubled his own identity.* 自分がだれだかわからなくなった．*—I want to preserve my identity.* 自分自身を失いたくない．
3 (人・物の) 身元，素性，正体；独自性：*—a case of mistaken* (or *false*) *identity* 人違いのケース．*—lose one's identity* 身元がわからなくなる．*—admit one's identity* 身元を明かす．*—The three exchanged identities.* 3人は互いに身元を明かし合った．*—The Chinese lived in their own sections and maintained their own Chinese identity.* 中国人は自分たちだけの地区に住み，中国人としての独自性を保持した．
4 同一のものであること (state or fact being the same one)．
5 (性格・性質が) 全く類似していること (exact likeness)：*—an identity of interest* 興味の一致．
6 同一，類似(相似)点(instance or point of sameness or likeness)：*—mistake resemblances for identities* 似ているものを同一物とまちがえる．
7【数学】(1) 恒等式：変数のすべての値に対して成立する等式．(2) 単位元(群)：集合の他の元に作用しても，その元が変わらないような元．(また **unit element, unity**) (3) 恒等：各元をそれ自身に写像するような関数・写像の性質．(4) 恒等関数，恒等写像：(3)の性質を持つ関数・写像．
[< LL *identiās* = L *identi(dem)* repeatedly (*idem* IDEM + -ti- < ?) + *-tās* -TY²]

●「ランダムハウス英和辞典」より

ＣＩの発生はこの様な状況の中で，アメリカを中心とする企業が，そのアイデンティティを社内外に明確にする行為の中ではじまったわけで，当初その呼び名は，下記の通り様々であった。企業により，それを表層的な問題として解

●米国におけるＣＩの呼称

CI＝CORPORATE IDENTITY

① Corporate Identity

② Corporate Identification

③ Corporate Image Making

④ Corporate Look Making

⑤ Specific Design

⑥ Industrial Design

決しょうとしている場合もあり，又抽象的ながら，奥深いテーマでとらえようとしている企業もあった。

この当初からのとらえ方の違いが，現在のブームの中でも，混乱をおこしている原因の一つと言えよう。

1960年代より始まったアメリカの企業によるＣＩの確立化とシステム化の動きは，1969年，国際企業コカコーラのＣＩＳ発表で一段と拍車をかけ，日本においては，㈱パオスの中西元男氏を中心に積極的に導入されはじめた。

●ＣＩの歴史（概略）

1960……ＩＢＭ．ＣＩ.（アピアランス指向）的な考え方

イースタン航空
モービル石油
ＲＣＡ
ＣＢＳ
etc.
} 各社各様のＣＩのシステム

コカコーラＣＩ．システム発表

1970……日本でパオスによるＣＩの提案

ＭＡＺＤＡ ＣＩ.システム

京信をはじめ銀行が手をつけはじめる。

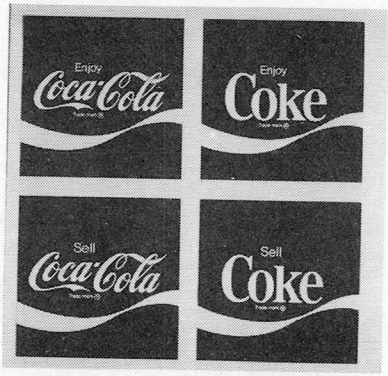
ダイエー新マークシステム化

1980……ライオン
ワコール
フジフイルム
阪神百貨店
美津濃
} 新マーク発表とともにＣＩのシステム化をはじめる。

etc.

白鶴，ミノルタ，ソニー，アシックス，等

現在，日本の企業においては，大企業所得上位1,000社中100社程度が，様々なレベルと方針で，そのシステム化が行なわれている。



顕著な例としては，スーパー「ダイエー」のマーク変更にともなう一連のシステム化を上げることができよう。しかし，一説には四千万とも一億とも言われるデザイン費用を投入したことが「ＣＩは高くつく」という一般論を生み出した。

又，ロゴやマークが内外の著名デザイナーの手によることが，話題の中心となり，表層的な面で経営戦略として解釈されていることも見逃せない。

この様な現状の中で，中堅・中小企業にとっては手が出しにくいテーマとなってしまうのである。

●1-2　DECOMASとしての解釈

ＣＩの発生当初より現在行なわれているシステム化にいたるまで，その解釈と内容は，様々である。それは企業体の業務の性格によることもあろうが，パ

オスによるＣＩ導入運動の変化にも見ることができる。

DECOMAS＝DESIGN COORDINATION AS A MANAGEMENT STRATEGY（企業経営戦略の１つとしてのデザイン統合）

これは，パオスが1971年，日本にはじめてＣＩを紹介するために書かれた書物の題名であり，ＣＩ導入の合言葉であった。

ここでは，極端に言うとＣＩ＝デザイン統合としてとられている。優れた基本デザインによるイメージ的統一を各種のアプリケーションアイテムに展開し，システム化することの必要性は十分理解できるものである。

● DECOMASのCIシステム

ベーシックシステム

1．ベーシックエレメント
〔1〕社名
〔2〕社章
〔3〕商標
〔4〕専用タイプフェース
〔5〕専用ロゴタイプ
〔6〕社色
〔7〕トレードキャラクター
〔8〕スローガンおよびマーケッィングスチートメント
2．ベーシックサブシステム
〔1〕コーポレートロゴシステム
〔2〕コーポレートマークシステム
〔3〕シグネチュアシステム
〔4〕ロゴタイプシステム
〔5〕カラーシステム

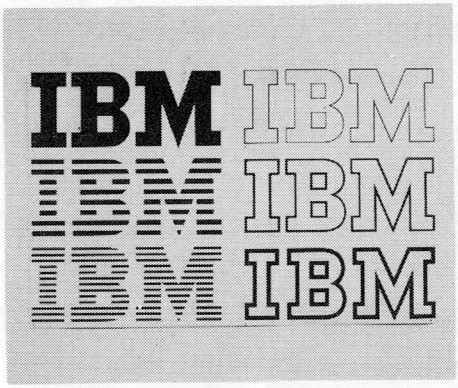
アプリケーションシステム

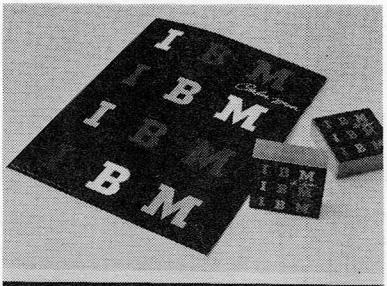
1．アプリケーションアイテム
2．ビジネスフォームシステム
3．オフィスエクィプメントシステム
4．パッケージシステム
5．プロダクトデザインシステム
6．ユニフォームシステム
7．サインシステム
8．ビルディングシステム
9．インテリアシステム
10．ディスプレイ・エキジビションシステム
11．トランスポーテーションシステム
12．広報および広告システム

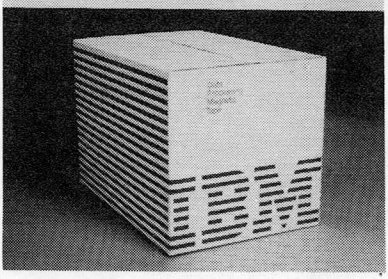
DECOMASではCIS をベーシックシステムとアプリケーションシステムに分け，ビジュアル的イメージ統一をはかることを目的としている。そして，完成されたシステムはマニュアル化し完結する。あとは，そのマニュアルにそって実施してゆくわけである。

しかし，これを完璧に実施することは，創造行為を極端に制約してしまう。マニュアル化した時点で創造行為は止ってしまうと言えるだろう。

又、逆にシステムを完成しない場合は，単にロゴやマークを変えただけに終わることになる。







これを，デザインサイドから見ると，できるだけ多くのアプリケーションを集め，統合してゆく行為が，ここにおいて正当化され，意義ある様に見えてくる。

デザイン統合というシステムの内側でＣＩを解釈する場合は，できるだけ多くのアプリケーションアイテムを統合させてゆくに越したことはないのだが，はたして，それで，企業のアイデンティティが確立されることになるのであろうか。

ここでＩＢＭの例を紹介する。ＩＢＭの基本はベーシックシステムだけである。アプリケーションは，優れたデザイナーを集め，次の時代先どりのための情報収集をして，そのつど作られてゆく。そこには，時代の先端をゆく優れたデザインが次々と生まれてくる。

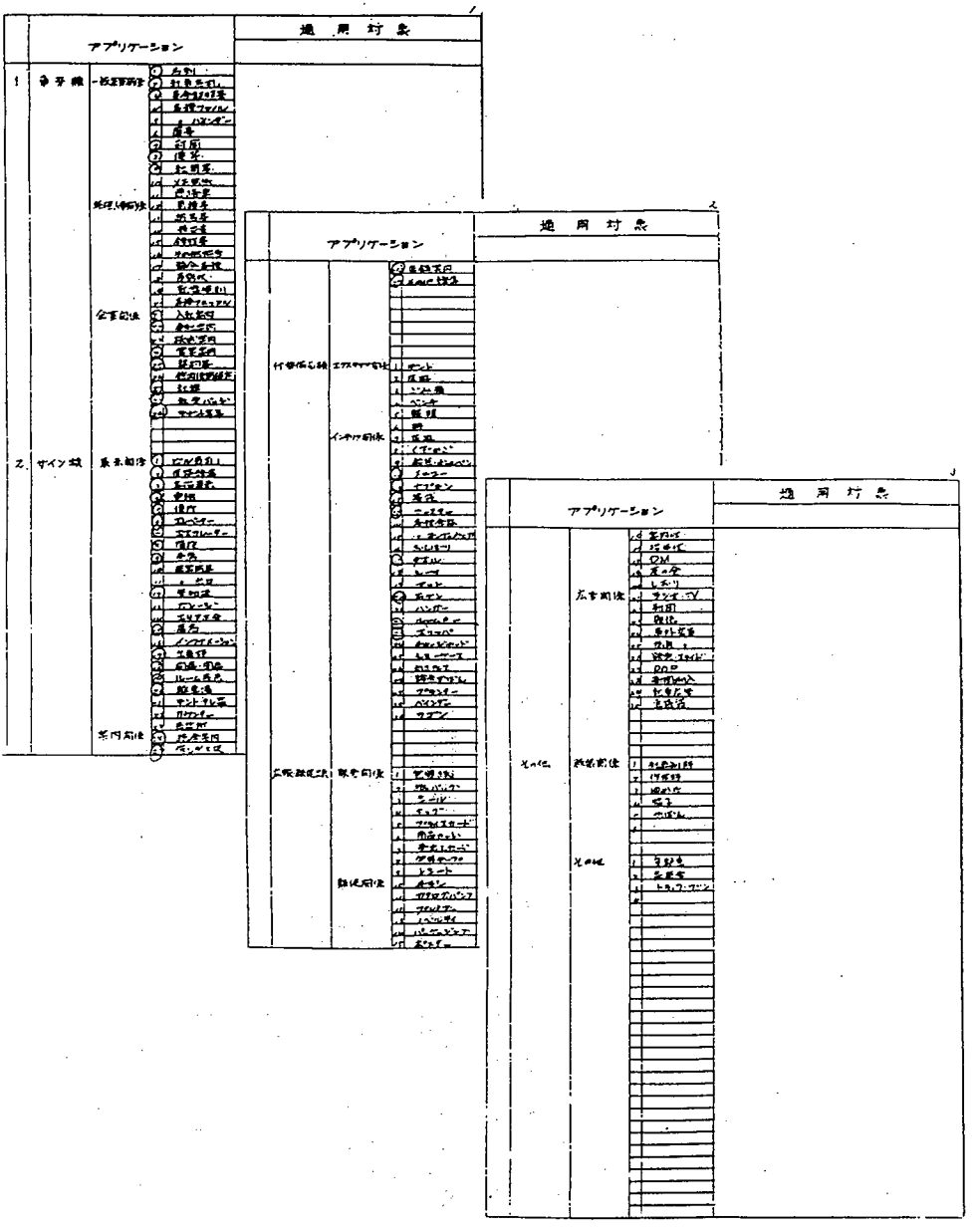
ここにはハードな意味でのデザイン統合はなく，人的で情報的なデザイン指

● DECOMASのCIアプリケーションアイテムの例（MAZDA）

各アイテムの項目分類規準

大項目		項目	
11	事務用品	01	便せん
		02	限枠用紙
		03	パブリシティー関係用紙
		04	各種社内連絡用紙
		05	封筒
		06	紙袋
		07	名刺
		08	各種帳票・伝票類
		09	各種届出用紙
		10	各種通知・報告・記録用紙
		11	証明書類
		12	各種契約書・証券
		13	各種表彰状
		14	各種辞令
		15	一般文書用ホルダー類
		16	ノート・メモ用紙
		17	各種印刷
		18	図面用紙(トレーシングペーパー)・図面用ゴム印
		19	その他
12	広報・広告・販売促進	01	会社案内・営業案内
		02	入社案内
		03	社報・社内報・各種通知
		04	PR誌
		05	一般文書・各種報告書
		06	労働組合関係報
		07	各種マニュアル
		08	自動車関係カタログ
		09	産業機械関係カタログ
		10	部品表
		11	テレビ・ラジオCM
		12	新聞・雑誌広告
		13	ダイレクトメール
		14	ポスター・掛図
		15	各種ステッカー・カーバッジ
		16	各種ノベルティ
		17	映画・スライド
		18	その他
13	製品・部品	01	エンブレム
		02	部品マーキング
		03	各種銘板
		04	検査表証
		05	工具類マーキング
		06	純正部品
		07	その他
14	包装・梱包	01	箱（紙）
		02	箱（木・プラスチック・その他）
		03	缶
		04	びん
		05	袋
		06	台紙
		07	包装紙（紙・その他）
		08	各種テープ・シール
		09	荷札・内容表示ラベル
		10	その他
15	標識	01	社旗・応援旗
		02	標札
		03	各種社名表示標識
		04	各種室内標識
		05	各種注意標識
		06	施設・部門表示標識
		07	掲示板・巻物板
		08	各種広告・宣伝標識（ネオン・サインなどを含む）
		09	その他
16	輸送用機器	01	各種自動車（乗用車・トラック・三輪車など）
		02	自転車
		03	貨車
		04	船舶
		05	構内運搬車類（フォークリフト・バッテリーカーなど）
		06	構内運搬機器（クレーンなど）
		07	その他
17	ユニフォーム	01	作業服、事務服、サービスマンユニフォーム、展示会・ショールーム・レーシングチームユニフォーム、医師・看護婦ユニフォームなど
		02	各種帽子
		03	バッジ（社章）
		04	名札（社員、臨時）
		05	腕章
		06	来客用名札・入門票・工場参観証など
		07	その他
18	什器・備品	01	机・椅子
		02	事務用機器類（事務機・キャビネットなど）
		03	応接用備品
		04	灰皿
		05	食器類
		06	ゴミ箱
		07	部品・工具用棚など
		08	部品・工具保管運搬用箱など
		09	その他
19	ディスプレイ・エキジビション	01	ショールーム・ショーウィンドー・ディーラー店内ディスプレイ（ガラス器具類・展示ユニットなど）
		02	展示会・発表会などのディスプレイ（装飾看板など）
		03	各種ディスプレイ用資材（旗・のぼり・垂幕・ちょうちん・POPなど）
		04	その他

● 大阪マルビル・大阪第一ホテルの例――実際は400アイテムぐらいに増えた。



アプリケーション				適用対象
1	事務機	一般事務機	1	為替
			2	計算システム
			3	自分専用計算
			4	各種ファイル
			5	ハンダー
			6	簿記
			7	計算
			8	伝票
			9	社内通信
			10	メモ管理
			11	問合せ
		経理・会計機	12	見積書
			13	給与計算
			14	賃金計算
			15	経費計算
			16	年賀状作成
			17	総合会計
			18	月次決算
			19	売上管理
			20	在庫管理システム
		金融機関	21	入出金管理
			22	総合出納
			23	預金管理
			24	定期預金管理
			25	代理店管理システム
			26	社債
			27	株式ポートフォリオ
			28	外国為替
2	サイン機	表示機	1	ビル内案内
			2	住宅情報
			3	生活情報
			4	市場
			5	銀行
			6	コンピューター
			7	コンピュータ・サービス
			8	情報
			9	人事
			10	経営管理
			11	・ポロ
			12	電子計算
			13	コンピュータ
			14	文書管理
			15	商品
			16	インフォメーション
			17	工場管理
			18	商品・倉庫
			19	ルーム管理
			20	電子機器
			21	ヤントドリル管
			22	カウンター
			23	点検
		案内掲示	24	作業管理
			25	ビルディング

アプリケーション				適用対象
	行政伝達機	エスカレーター	1	自動販売
			2	4mm 検査
			3	
			4	
			5	
			6	
			7	
			8	
			9	
			10	ポンプ
			11	風呂
			12	シャワー
			13	ベンチ
			14	観賞
		インテリア	15	椅子
			16	家具
			17	食器
			18	インテリア
			19	絵画・オブジェ
			20	ドーター
			21	インテリア
			22	装飾
			23	ニュース
			24	各種会議
			25	・オフィスレイアウト
			26	ベンチャー
			27	学校
			28	レンタル
			29	・ボット
			30	学校
			31	ハンガー
			32	・ロッカー
			33	・ボックス
			34	・ロッカー
			35	・ロッカーボックス
			36	・ロッカー
			37	掃除ロッカー
			38	・ブラウン
			39	・ベンチ
			40	・ラック
	広報啓発機	販売用機	1	電動式
			2	自動バンク
			3	・ビール
			4	・ラック
			5	・ウェイスタンド
			6	自動ドア
			7	手洗いボード
			8	・ケーキ・ショップ
			9	・トラック
		販売用機	10	自動
			11	・ウェイトレス・バンク
			12	・ブロック
			13	・ハンバーガー
			14	・ハンバーガーショップ
			15	・ホットドッグ

アプリケーション				適用対象
		広告用機	1	電光ボード
			2	巨大ボード
			3	CM
			4	天井広告
			5	・ビル
			6	ラジオ・TV
			7	利用
			8	電話
			9	手付広告
			10	外国
			11	観光・ガイド
			12	DOP
			13	手間かけ入
			14	社会広告
			15	生活広告
そのほか		販売用機	1	自動販売機
			2	代行機
			3	自動バス
			4	電子
			5	・ボタン
			6	
			7	
		そのほか	1	写真館
			2	生産管
			3	トラック・ワゴン
			4	

CIベーシックエレメントのビジュアルデザイン項目　　1974年大阪マルビルのために作成

100 企業名
- ○ネーミング
- ○ロゴタイプ

110 英文ロゴタイプ
- 111 作図規定
- 112 グリッドスケール
- 113 カラーポジロゴ(清刷)
- 114 カラーネガロゴ(清刷)
- 115 モノクロポジロゴ(清刷)
- 116 モノクロネガロゴ(清刷)
- 117 その他の特記事項及び実施要領　傾

120 和文よこ組ロゴタイプ
- 121 作図規定
- 123 カラーポジロゴ(清刷)
- 123 カラーポジロゴ(清刷)
- 124 カラーネガロゴ
- 125 モノクロポジロゴ(清刷)
- 125 モノクロネガロゴ(清刷)
- 126 その他の特記事項及び実施要領

130 和文たて組ロゴタイプ
- 131 作図規定　132 グリッドスケール
- 133 カラーポジロゴ(清刷)
- 134 カラーネガロゴ(清刷)
- 135 モノクロポジロゴ(清刷)
- 136 モノクロネガロゴ(清刷)
- 137 その他の特記事項及び実施要領

200 マーク
- ○シンボルマーク

210 シンボルマーク
- 211 作図規定
- 212 グリッドスケール
- 213 カラーポジ(清刷)
- 214 カラーネガ(清刷)
- 215 モノクロポジ(清刷)
- 216 モノクロポジ(清刷)
- 217 その他の特記事項及び実施要領

300 シンボルカラー
- ○ベーシックカラー
- ○サブカラー

310 ベーシックカラー
- 311 基本色規定
- 312 カラーサンプル
- 313 印刷インキ適用規定
- 314 ペンキ色適用規定
- 315 その他特記事項及び実施要領

320 サブカラー
- 321 基本色規定
- 322 カラーサンプル
- 323 印刷インキ適用規定
- 324 ペンキ色適用規定
- 325 その他特記事項及び実施事項

400 企業スローガン
- ○ロゴタイプ

410 ロゴタイプ
- 411 作図規定
- 412 グリッドスケール
- 413 カラーポジロゴ(清刷)
- 414 カラーネガロゴ(清刷)
- 415 モノクロポジロゴ(清刷)
- 416 モノクロネガロゴ(清刷)
- 417 その他特記事項及び実施要領

500 専用タイプフェース
- ○制定書体

510 漢字
- 511 書体規定
- 512 基本実施要領

520 ひらがな
- 521 書体規定
- 522 基本実施要領

530 カタカナ
- 531 書体規定
- 532 基本実施要領

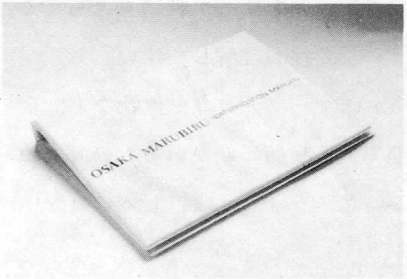
540 アルファベット
- 541 書体規定
- 542 基本実施要領

550 数字
- 531 書体規定
- 552 基本実施要領

600 統合マニュアル

610 基本実施要領
- 611 企業名＋スローガン　612 企業名＋マーク　613 その他の組合せ

620 実施サンプル
- 621 カラー　621 モノクロ



● 大阪マルビルのCIマニュアル

● 大阪マルビルのロゴ・マークの例

向があるだけである。そこには，目に見えないが，膨大な金と時間がかけられているのである。

つまりＩＢＭのケースは例外であって，一般的な意味のＣＩ＝デザイン統合のシステム化は，高額の費用がかかるとは言え，デザインの省力化をめざし，いわば管理システムを作り上げることになるのである。

●1-3　COCOMASとしての解釈

COCOMAS=CORPORATE COMMUNICATION AS A MANAGEMENT STRATEGY（企業経営戦略の１つとしての企業コミュニケーション）

DECOMAS の発展型として COCOMAS という合言葉が生み出された。(同じくパオスより）これは企業のコミュニケーション的価値，つまり情報価値を高めることをＣＩの確立と解釈する考え方である。

この場合，情報を持つ母体（企業の内容）の問題が問われるわけで，ＣＩを単なるデザイン論やデザイン物としてとらえてはいない。それらを，情報価値を持つ企業体の一部として位置づけているのである。

企業における各種戦略の中で，近年一般化したマーケティング戦略に近い存在としてコミュニケーションの問題があった。広報や宣伝広告としてとらえられていた分野に，企業体の顔の重要性を再認識し，それを中心とした戦略構造を組み上げることをＣＩと呼ぼうとする考え方である。

デザインを中心に企業戦略をとらえるよりは，情報を中心に戦略をとらえる方が経営サイドからはとらえやすい。又，その重要性も理解しやすい。

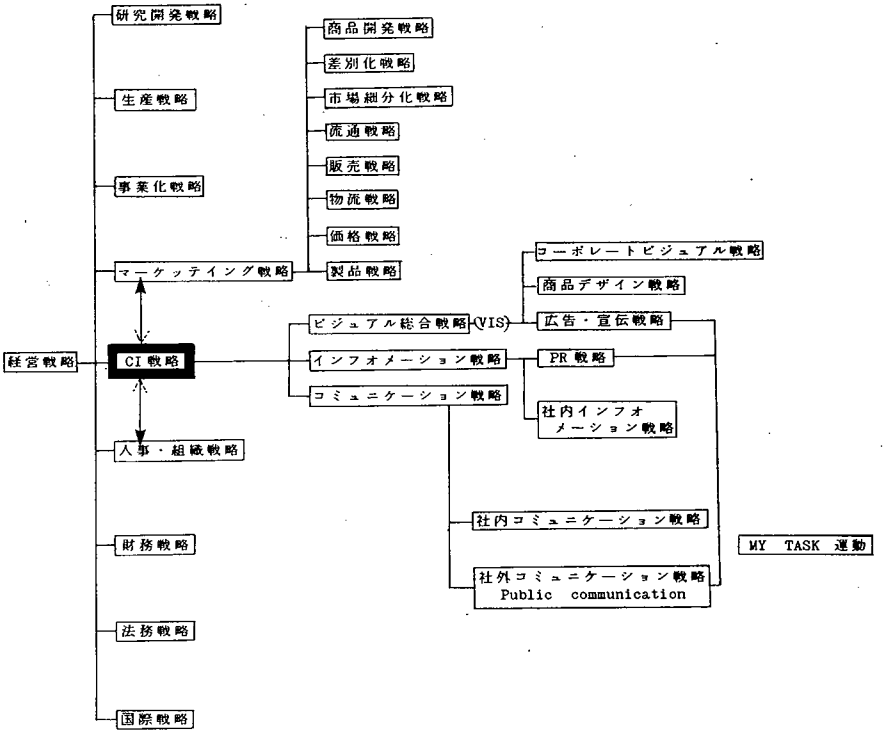
この中では，デザインは３つに分けられる。①マーク，ロゴ，建物など，企業体そのものにかかわるもの，②企業の一部である商品にかかわるもの，この２つは情報の母体である。これに，③コミュニケーション手段としてのコマーシャルデザインがある。

企業経営戦略の中で情報的価値論を戦略に組込むことにより，より企業が明解になってはくるが，企業のアイデンティティを確立することと同義とはならないであろう。

下図は，COCOMAS 的解釈のＣＩ を企業経営戦略の中で位置づけた図である。

COCOMAS 的解釈では，ＣＩ を各戦略の中心的な位置に置き，それぞれに対しても，影響や制約を与えるような力あるものとして考えられている。つま

●現在の経営戦略の中でのＣＩの位置づけ



り，ＣＩ戦略の中で，各戦略の評価がなされるからである。

企業の中で，広報課が社長室と近い位置にあるケースなどは，これに相当すると考えてよいだろう。

デザインサイドから考えた場合，デザインというものをかなり拡大解釈し，ＣＩ戦略の構造の中で発言しないかぎり，デザインそのものは軽く評価されてしまう。

ここでのＣＩのとらえ方は，デザインの上位構造ではあるが，ＰＲやＳＰ戦略，さらには，社内コミュニケーション問題までを含めなければならない。単純にデザインサイドのみで，ＣＩを論ずることは不可能であると言えよう。

そのような意味で，CIのコミュニケーション論的なとらえ方は，広告代理店

が企業に持ち込むことが多いようである。

●1-4　デザインサイド的な解釈

ＣＩとは企業のアイデンティティで，それを確立し，構造化してゆくことをＣＩのシステム化と呼ぶ。これがこれまで述べてきたところの抽象的な一般論である。

これをデザインサイドから見なおすと，下表のように位置づけることができよう。この表は，筆者の事務所の営業案内として作ったものの一部で，あくまで，ビジュアルデザインの領域の中でＣＩを位置づけたものである。

インテリアや建築，インダストリアルデザインから，ＣＩを論ずるには，企業レベルの話が発生しにくい点などがあり，アプローチがむつかしいように思われる。

●現在のデザインサイドから見たビジュアル戦略の中でのCIの位置づけ

	個別デザイン制作	総合デザイン計画	イメージ戦略企画
企業会社関係	●社名の考案及び調査 ●社章・マーク・シンボルのデザイン ●ビジネス用品一式デザイン（封筒名刺etc） ●マッチ・メニュー・包装紙等デザイン ●会社案内・入社案内の企画デザイン ●社内報の企画デザイン ●各種サイン看板のデザイン(屋外サイン・電飾)	●CIデザイン計画 ●CIアプリケーションデザイン計画 ●CIマニュアル製作 ●企業広報計画 ●ビル及びS.Cサイン計画	●CI調査・企画 ●CIマニュアル化計画 ●企業イメージ計画
商品関係	●ブランド名の考案及び調査 ●商品ロゴデザイン ●取扱説明書 ●ラベルシールのデザイン ●パッケージ(個袋・ダンボール等)のデザイン ●グラフィック商品デザイン ●パターンデザイン	●ブランド計画 ●商品シリーズ化計画 ●パターン開発	●新製品開発 ●商品化企画 ●商品イメージ計画
販売促進関係	●キャンペーンロゴマークデザイン ●新聞雑誌・広告原稿制作 ●ラジオ・テレビCM制作管理 ●DM(ハガキ・封書)の制作デザイン ●カタログパンフレットの制作 ●チラシのデザイン制作 ●ポスター類のデザイン ●ディスプレーデザイン ●POP制作 ●PR紙の制作 ●イベント用小物のデザイン ●ワッペンステッカーデザイン	●媒体広告計画 ●販促制作物計画 ●イベント計画	●新商品キャンペーン企画 ●商品セールスプロモーション企画 ●S.Cオープニングキャンペーン企画 ●各種セールスキャンペーン企画 ●広報総合計画

表に見るように，デザインサイドからは，DECOMAS 的なＣＩのとらえ方が優先する。しかし，情報価値的な評価からレベル設定をしなければ，経営者サイドの理解に得にくいという現状から，表は作られている。

つまり，DECOMAS 的にＣＩをとらえた場合は，完全にデザイン主導型で計画が進められるのであるが実際は，経営的に価値判断されて，レベルアップされてゆくのが，現実的であるからである。

ここで問題は，ビジュアルデザインの世界は，体系的にものごとを作り上げることをあまり得意としない傾向がある点である。

イメージという世界をシステム化することは容易なことではない。さらに，戦略として構築するにはもっとむつかしく感じられる。

つまり，デザイン的手法のみでＣＩを確立してゆくことは不可能である。それならば，どんな手法が，イメージのシステム化を可能にするのだろうか。

■2．CIの本質は

これまでのＣＩの解釈による実例は，日本でも，かなりの数にのぼってきているわけだが。企業のアイデンティティと言うには，表層的でありすぎる。つまり，これまで説明してきた様なＣＩでは，企業は決して儲からない。それどころか，過大な投資のみで終ってしまう場合も多々あるということである。

企業のアイデンティティを確立することの最終目標は，企業体全体が一団となって，その成長と安定を不動のものとしてゆくことである。そのためには，己自身を知り，外部に対して確固たる立場を持ち，かつ外部社会に貢献してゆくことが不可欠なのだ。

●2-1　アイデンティティとは何んだろう。

最初に，アイデンティティという言葉の和訳を載せてあるが，観念的な意味で，これを少しかみ砕いて考えることからはじめよう。

ひとりの個人のアイデンティティを考えた場合，それは住民票や組織が出す身分証明書であるなどとは誰も考えていないだろう。

ここで，アメリカのジャーナリスト，ジョンガンサー氏の言葉を紹介する。

「何んでもない仕草に，人格のすべてがあらわれる。何んでもない仕草が，その人を形成し，人生の成否までも決める。熱中できるものを持つ人ほど，その何んでもない仕草が光るのである。」

どんな些細な癖でも，その人であることを証明できる。その人らしさ，などという表現も，外に現われる現象はほんとうに些細でも全体像としての「らしさ」は感じることができるという意味である。

アイデンティティとは，具体的な事柄も含めて，その人の全体像すべてを言うのである。

これを国家というレベルでとらえてみると同じ様なことが言える。
そこで，日本という国のアイデンティティとは何かを考えてみよう。

日本の国民性について，色々書かれている。しかし，これを日本のアイデンティティとは言わない。又，国旗や国歌，象徴としての天皇も，そうは言わない。ましてや，憲法をアイデンティティのマニュアルなどと考えることは不自然である。

日本のアイデンティティとは，これらをすべて含み，さらに技術力，経済力，文化，歴史，スポーツ，などなど，すべての統合した全体像なのである。

この様に考えてくるとＣＩ，つまり企業のアイデンティティとは何か，明らかになってくるであろう。

企業名やマーク・ロゴタイプだけではない商品やコマーシャルも含まれる。さらに，会社の雰囲気，社員のことば使い，服装，文章の書き方……。ありとあらゆる企業にかかわるものが，全体像を形成し，それをアイデンティティと言うのである。

たとえば，どんなに良いイメージをテレビコマーシャルで流していようと，

社会悪的な事件を起こしたときや，事件にならなくても，そのような体質を持つ企業は，決して良いイメージを社会に対して与えてはいない。

ここで，注意したい点は，「それならどの様に見られているかを，調査することによってＣＩが，浮かび上がってくる。」と思いがちなことである。ＣＩがマーケッティング戦略に近いと思われていたと書いたが，この様な調査は，全体像を正確にとらえているものではない。又，イメージという，非言語を，言話系でとらえるむつかしさからしても，全体像をとらえているとは言いきれない。

ＣＩの確立とは，見られ方を気にして作り上げるものではなく，主体的に，どの様な企業にしてゆきたいのかを，明確にしてゆくことなのである。

●2-2　ＣＩと経営理念との関係

企業にかかわるありとあらゆるものが，全体像を形成している。それを主体的に形成させてゆくことをＣＩの確立と言う。この様に書くと「経営理念の確立」という問題にすり変わってしまうことがよくある。最初に述べた「ＣＩ＝経営理念」という解釈である。

ところが，企業が存立する以上，程度の差こそあれ，経営理念のない企業はないと言っていいであろう。そして，それを成文化したところで，その内容がありとあらゆるものに影響を及ぼしているとは思えない。

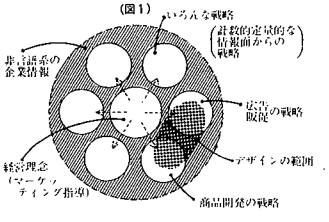
経営理念の成文化の一つに，社訓・企業スローガン・企業ステートメントなどがあるが，DECOMAS 的解釈の中では，逆にＣＩベーシックエレメントの一部として位置づけられてしまう。

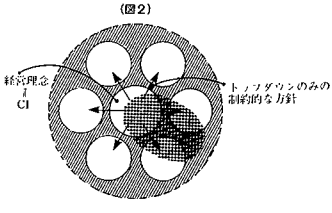
そこで，経営理念とＣＩの関係を，歴史的に見ながら，ＣＩをさらに解明にしてみよう。

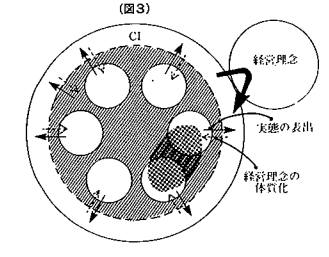
ＣＩという言葉がない段階においては，経営理念が戦略レベルに対して，明解ではなくとも伝えられ，企業活動が行なわれていた。（次頁図１）

●社訓・企業スローガン・企業ステートメントの例

「心の背広を脱ぎ捨てて，自動車屋になりきろう」（東京ダイハツ自動車）
「あとあとまで，めんどうみのいい店」（東京・カメラのきむら」
「地元に育てられ，地元にご奉仕する」（下館市・関彰商事）
「油断大敵，万事丁寧，明日の仕事」（東京・電気堂）
「一度しかない大切な人生を自然とともにより豊かに」（東京・ジャパン・ピラ・クラブ）
「１にならず３に下らず」（日産ディーゼル東京販売）
「商品の品質が，われわれの運命を決定する」（大阪・大寅蒲ぼこ）
「みんなで相談，みんなで実行」（千葉・ダイケン）
「すべての従業員にとって，一生を賭して悔いない職場たること」
（東京・コックドールフーズ）
「喜びのタネをまこう」（大阪・ダスキン）
「小さいが会社も人も一流に」（大阪・佐藤正）
「物を売るより知恵を売れ」（大阪・谷村高速印刷）
「果す」（大阪・パイン製菓）
「お客さまの目につき，体にふれるものすべて清潔に，器具に光沢あり，
花いきいき，ほこりあるまじきこと」（大阪・阪神美容）
「希望に起き，努力に生き，感謝に眠る」（大阪・三崎商事）
「最大の企業たらんより，最良の企業たれ」（大阪・山喜本社）







社員の意識のレベルに対しては，「ＺＤ」や「ＱＣ」などの定量的計数的評価するものはあるにしても，イメージ的な情報は，必ずしも経営理念と結びつく状況ではない。

この段階において，デザインは，商品開発の戦略と広告・販促の戦略レベルで重要性が認められている。又，マーケッテイング戦略が，経営戦略の中心課題として重視され，経営理念を形づくっている状況でもある。

次は，ＣＩが経営理念と一体化されたものと解釈されている段階である。(左図２)

これは，DECOMAS 的か COCOMAS

的かは一体化の程度差で，あくまで，ＣＩをその様に解釈することで，経営理念に近づいてゆこうとしている状態なのである。

この段階では，ＣＩは経営理念のマニュアル化として，各戦略に対して，制約的なものをめざし，いわゆる管理のシステム作りを行なってゆくわけである。

この考え方の中で，デザインは，経営理念のレベルまで，関与してゆこうとする。「イメージ戦略なくして経営理念は構築できない。」とデザイナーは考えがちである。事実その面も否定はできないが，ＣＩ＝経営理念というすり変えば，ＣＩに関与する人の立場を，持ち上げようとしているにすぎないのである。

そこで，結論的に，ＣＩの本質を概念図として表わしたものをもって，経営理念との関係を説明してみよう。（前頁図３）

ここでは平面的に表現しているが，立体構造的に理解していただきたい。

問題なのは，ＣＩに向っての矢印なのである。ＣＩの確立には，あらゆる戦略，イメージ的な情報などを，洗い出すことが必要なのである。ここでは「実態の表出」と書いているが，マーケットリサーチ的な見られ方の調査ではない。企業組織の内側の問題である。

企業が持つすべてを分析し，それを経営理念と照らし合わせて，一つの体系化を計り，それを今度は並に，すべての実態の中に落し込み，体質化してゆく。この行為がＣＩを確立してゆくことになる。つまり，ＣＩは，実態の表皮のようなものである。

ここで，経営理念が，なぜＣＩの外部にあるのか，というのが問題である。それは，たとえ経営サイドが，方向づけをしたいと思っても企業組織全体が，同意してその方向に動くとはかぎらないからである。

つまり，経営サイドがＣＩという概念を認識し，それを通して，実態に方向性を与え，体質をしてゆかねば，本当の企業のアイデンティティは確立しない場合があるからである。

今日のような価値の多様化がはげしい社会環境の中では，ＣＩと経営理念とは，このような関係を持って存在することが必要な状況にきていると言えよう。

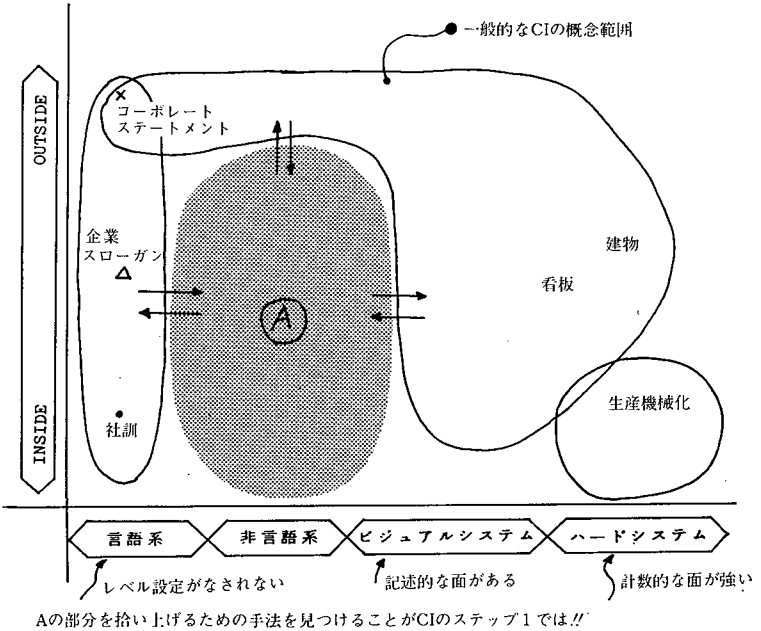
ここで，いわゆるデザインは，実態の一部にすぎない，ととらえるのが，正しいと思うのである。

●2-3　CIの内側でとらえにくいもの

企業にかかわるありとあらゆるものの実態を表出する行為が，ＣＩを確立する第一歩なのであるが，その中で，最もつかみにくい範囲が下図におけるⒶの網点の部分である。

企業内における，感覚的，心理的，情緒的，観念的なものごと，たとえば，礼儀やしつけと言われるものなども，この範ちゅうであろう。つまり，企業を構成する「人」の問題にかかわるところである。

●企業アイデンティティの概念としての全体像



Aの部分を拾い上げるための手法を見つけることがCIのステップ１では!!

企業人といえども，個人であり，価値観やものに対するイメージの持ち方は様々である。それを一つの統合として，企業を構築しているわけである。

COCOMAS の説明のところで，コミュニケーション，情報価値の問題をとらえていたが，ここでＣＩの本質を考えると，社内コミュニケーションの問題の重要性が，あらためて理解されるであろう。

P.48に経営理念の成文化されたスローガンや社訓の例を参考を掲げているが，これらは，どこまで社員レベルで，体質化しているだろうか。単なるトップダウン式経営の中では同意はなかなか得られていないであろう。

言語系での企業内統合ならまだしも，デザイナーが関与する，非言語系のイメージの世界では，「人」の問題同様，企業体として統合してゆくことは，非常に困難な問題なのである。

この様に，企業のアイデンティティを確立してゆく中で，非常に扱いにくい部分の実態を表出し，かつ経営理念に側した実態に作り上げてゆくためには，デザインや，マーケッティングの手法にかわる，各種の手法を持たねばならないであろう。

■３．ケーススタディとして

以上のような広範囲で奥深いＣＩのとらえ方で筆者が進めている一つの事例をここで簡単に紹介する。

スタディ（その１）は，まず実態の表出の一段階目で，各セクションの人によるフリートーキングにより，ＫＪ法的にまとめ上げられたものである。（その２）（その３）は，（その１）で得られた分類をさらに，情報収集し，まとめ上げたものである。

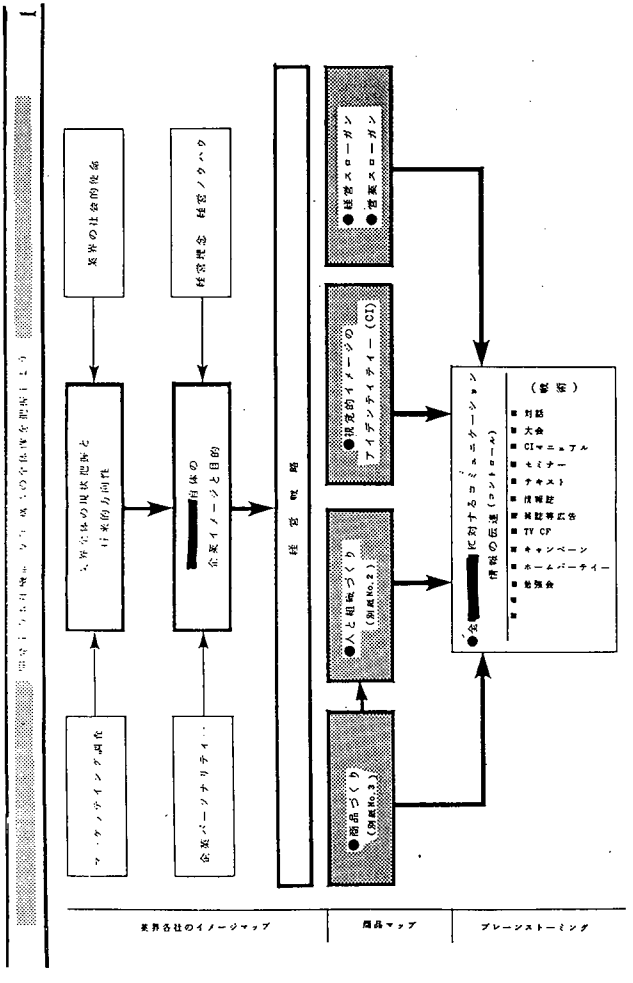
現在，さらに分析しつつあるが，企業秘密に属することなので，ここでは，紹介できない。

このスタディは，未完で，かつ，未熟な点も多いが，その会社の人達にとっ

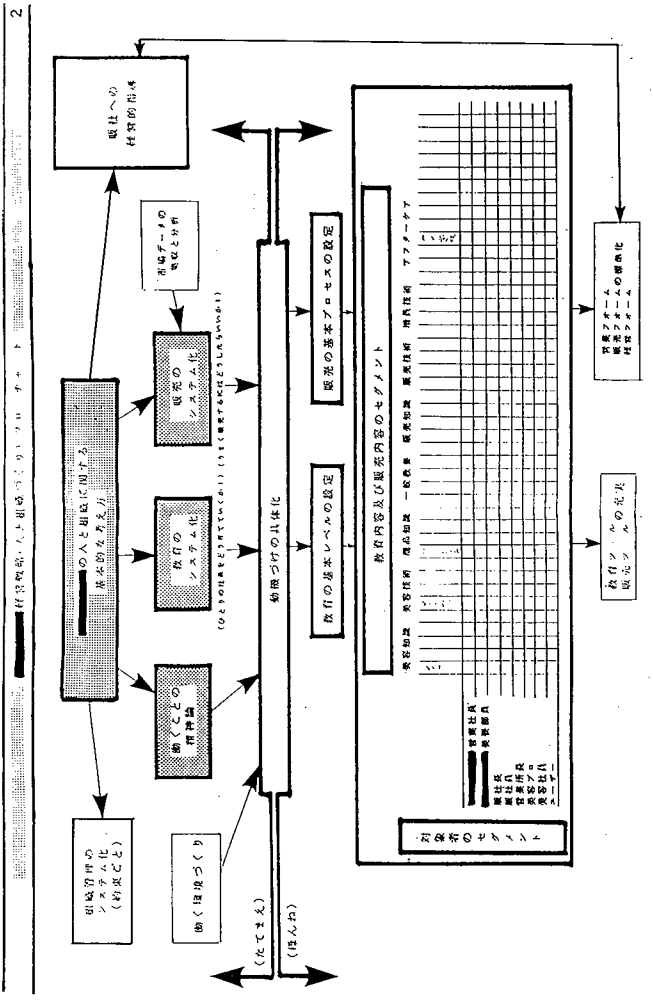
て，自分達の実態が見えはじめ，かつ，それが，皆の同意のものとして，確信されてきた，という点は評価できよう。

企業の全体像を見ながらの視覚的イメージのアイデンティティ論は，その重要性の評価にも役立つ。つまり現在，どこまでのビジュアル的統合が必要なのかが見えてくるのである。

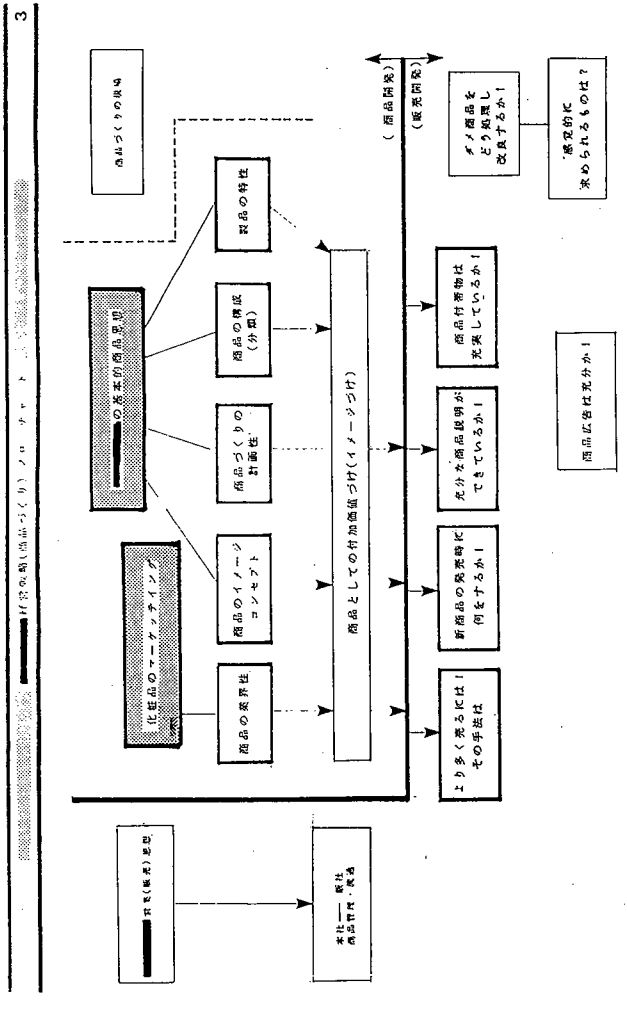
●ケーススタディーとして（その1）



●ケーススタディーとして（その2）



●ケーススタディーとしての（その3）



■おわりに

ＣＩブームの中，いろんな意味で，これにかかわっているデザイナーも多いと思われる。

しかし，ＣＩの本質を考えると，たとえ，マークやロゴタイプのデザインをするだけといえども，決して容易ではない。ましてや，ＣＩ論を語るには，片よったデザインサイドの論で，押し進めることは，許されないことであろう。

本当にＣＩ確立するには，一見派手な，ビジュアルの世界は，あとまわしにして地味で困難なテーマから着実に明らかにしてゆかねばならない。

一般的に，ＣＩに限らず，企画，開発，広報，宣伝等にたずさわるデザイン関係者も，経営サイドに近い立場にいるわけで，企業や業界，広くは社会に対する全体像のとらえ方をしっかり持ち，また，それのまとめ上げ方に関して，いくつもの手法を持たねば，この情報過剰の時代で，適切なものは，生み出せないであろう。

最後に，ＣＩに関しての第一人者，中西元男氏の最新の考え方をご招介し，まとめとしたい。

〈つまりＣＩとは，情報化時代，文化の時代に生きる企業が，それにふさわしい経営哲学を再構築し，それを企業のスタイルや行動に置き換え，やがて体質化していくというプロセスを，戦略的・意図的・計画的に実施していくことである。〉

参考文献

1）中西元男・デコマス委員会／DECOMAS〈経営戦略としてのデザイン統合〉／1971年／三省堂

2）中西元男・ココマス委員会／企業とデザインシステム A・B・Cシリーズ／1977年／産業能率短期大学出版部

3）㈱パオス／The CI〈Mazda Corporate Identification System〉／1976年／株式会社宣伝会議

4）山田　宏／小さいからこそできる／1980年／日本経済新聞社

5）高橋憲行／カタストロフィーマーケッティング／1980年／ビジネス社

6）広告月報／特集・コーポレートアイデンティティ／1981年／朝日新聞社