

## 論 説

## ホンダのデザイン戦略\*

シビック，2 代目プレリウド，オデッセイを中心に

岩	倉	信	弥
長	沢	伸	也
岩	谷	昌	樹

## 目 次

はじめに

## 1. シビック：クルマの原点の追求

- 1) 異質併行開発：台形スタイルという安定感の創出
- 2) 5 代目アコードから 6 代目シビックへ：TQM の採用

## 2. 2 代目プレリウド：独自の格好良さの追求

- 1) 初代プレリウドから 2 代目プレリウドへ：デザイン・マインドの高揚
- 2) 「ホンダらしさ」の確立：M・M（マンマキシマム・メカミニマム）コンセプト

## 3. オデッセイ：ホンダ初の RV

- 1) 新しいホンダのイメージ：RV への挑戦
- 2) 多人数乗りのセダン：商用 1BOX コンセプトの破壊

おわりに

## はじめに

1970 年代初頭，本田技研工業株式会社（以下，ホンダ）は，4 輪の製造を続けられるかどうかという危機に立たされていた。そうしたなか，開発された「シビック」は，ユーザーの嗜好や社会的ニーズに対応した，自社のコア・コンピタンス(中核能力)にもとづいてつくった，という点で，その後におけるホンダの「ものづくり」の基礎をもたらしした。

また，1980 年代の前半では，「ホンダらしさ（つまりは企業のアイデンティティ）」が薄れたところに，「2 代目プレリウド」が登場し，ホンダは独自性を取り戻した。さらに 1990 年代中頃において，クルマがなかなか売れない状況の中，ホンダは「オデッセイ」の大ヒットを記録させた。

これらのホンダの商品開発において，「73 年モデルの初代シビック」開発時にはエクステリアデザインのプロジェクトリーダーとして，「83 年モデルの 2 代目プレリウド」開発時には

---

\* 本稿は，岩倉が 1999 年 6 月 16 日に立命館大学経営学会研究会で行った講演を長沢が要約したものと，長沢が行った岩倉へのヒアリングとを岩谷がまとめたものである

株式会社本田技術研究所(以下、研究所)の商品戦略の責任者として、「95年モデルのオデッセイ」開発時にはホンダの4輪車商品に関する総括責任者として、それぞれで異なる立場から携わったのが、著者の一人であり、元・ホンダ常務取締役(四輪事業本部商品担当)の岩倉信弥(以下、岩倉)であった。

前稿<sup>1)</sup>で述べたように、こうしたクルマに共通したヒットの要因には、インダストリアル・デザイナーによって、デザイン上の積極的な冒険がなされながらも、デザインの3特性、すなわち、普遍性(永く万人に好かれること)、先進性(時代に適合し未来を感じさせること)、奉仕性(人の幸せや社会に役立つこと)が追求されていたことを指摘できる。

さらには、どのクルマも「これまでにない」という評価を受け、そのスタイルに他社が追随するという、リーダー役となった商品ばかりである。その上で卓越しているのは、それぞれのクルマのコンセプトやデザインが異なっているという点である。

このように、不変性や有用性を持ちながら、その時どきの時代性を求めるには、企業からの「プロダクトアウト」とユーザーのニーズからの「マーケットイン」のバランスをとらなければならない。岩倉は、そのキー・ファクターは、「世の中の動きや人の心を感度良く知り抜くこと」にあると見なしている。

それでは、実際に「シビック」や「2代目プレリウド」、「オデッセイ」といった、ホンダの代表的な商品は、どのような過程で開発されたのであろうか。本稿では、この点について、特にデザインの側面から取り上げてみたい。

## 1. シビック：クルマの原点の追求

### 1) 異質併行開発：台形スタイルという安定感の創出

前稿で述べたように、ホンダには「ホンダ危機10年周期」といわれる危機がこれまで3度あった。これは逆にみると、ホンダのピークもまた10年周期で訪れ、そのピークが3度きたことを示している。

一つめの危機は、ホンダが自動車製造への参入が続けられるかどうかの瀬戸際に立たされたときであった。そのときのホンダは軽自動車「N360」の大ヒットの後で、「H1300シリーズ(セダン・クーペ)」を出していたが、性能を重視し過ぎたあまり、売れ行きが低迷してしまっていた。

この販売不振は、自動車メーカーとしてのホンダの存立を危うくさせた。この状態を軌道に乗せ、ホンダの最初のピークにまで持っていったのが、「初代シビック」(1972年発売)だった。

---

1) 岩倉信弥・長沢伸也・岩谷昌樹稿「ホンダの製品開発とデザイン 企業内プロデューサーシップの資質」、『立命館経営学』第39巻第6号 2001年、53~66ページ。

これは「クルマとは何か」という原点に立ち返ったことで行き着いた商品であった。

かつてフォード・モーター社は、「T型フォード」(1908年)を「プロダクトアウト」によってつくりだし、その後の20年間を同一モデルで販売していった。「T型フォード」は、頑丈で運転しやすく、実用的大衆車として優れたクルマであった<sup>2)</sup>。

「自動車王」と呼ばれたヘンリー・フォードは、この「T型フォード」の普及が米国の発展につながると信じ、コストの低下や品質の向上のためのモデルチェンジや改良を行わなかった。しかし、そうしたクルマが売れ続けるのは、自動車メーカーがフォード1社だけという場合に限られていた。

フォードに追従する他社は、「T型フォード」の弱点をつかんだ上で、「マーケットイン」によって、ユーザーに好まれるクルマをつくり出すことにつとめた。その結果が当時、業界2位のゼネラルモーターズ(GM)の「新型シボレー」(1927年)であった。

このクルマが「T型フォード」のシェアを奪ったことは、「マーケットイン」の重要さを初めて示したケースであった<sup>3)</sup>。こうした「プロダクトアウト」と「マーケットイン」の関係は、「シビック」のモデルチェンジにもあてはまる。

というも「初代シビック」は、それまでの日本のクルマには見られなかった新しいかたちをしており、コンセプトを持っているという点で、「プロダクトアウト」の側面が強かった。「初代シビック」は、時代に適したクルマをつくり出すということにおいては、ホンダ側の意思のつまった商品であった。その頃の自動車業界における小型車は、「大きなクルマをいかに上手に縮めるか」ということに焦点を合わせるのが一般的であった。しかし、ホンダは、「小さなクルマ」には、それなりの機能や姿・かたちがあるとして、商品の開発に取り組んだ。

写真1の「初代シビック」の「FF2BOX台形スタイル」という安定感のあるかたちは、そうしたホンダからのメッセージが込められていた。このスタイルは、当時の省エネや排出ガス規制という状況にも対応するために、デザインされたものである。

つまり、ホンダは小型車に本来、求められるのは、「ユーティリティミニマム(必要な機能を満たし、かつ無駄を排すること)」であると考え、そのコンセプトを明確にかたちで表現したのである。

現在において、こうした小型車には、「ユーティリティミニマム」や「ベーシックカー」とい

---

2) この「T型フォード」で特筆すべき点は、ベルト・コンベヤー方式による大量生産が実行されたことであり、その結果、自動車の品質の安定化と低価格が実現された。このため、「T型フォード」は、「アメリカという国に車輪をつけた」とまで言われた。

3) その後のGMが、ユーザーのニーズに応えるために、豊富なバリエーションとカラーをそろえて、スタイリングを重視するという「大量生産と製品のバラエティを両立させたシステム」を確立し、現在も世界最大の自動車メーカーの地位を保っていることから「マーケットイン」の重要さを知ることができる。



写真1 初代シビック(1972年発売) 写真提供:本田技研工業株式会社

った言葉が付けられるが、もともとこれらは、ホンダ自らが「シビック」のためにつくり出したものであった。

「初代シビック」は、世代の違う2つのチームによる「異質併行開発」からアプローチされた。これは、技術者の発想の自由がきく開発チームを2つ同時に走らせて、途中で1つにまとめ上げるという方法である。

このやり方では、互いのチームと刺激し合うことで生まれる競争心が開発の原動力となり、さらには双方のアイデアや成果を取り入れることもできる。こうした同時開発によって、2チームは別々のコンセプトを展開していったが、その両案に共通したのは、従来の小型車に比べて短い全長であった<sup>4)</sup>。

この全長を当時の「5平米規格(軽自動車・小型自動車の専有面積を5平方メートル以内にするもの)」との兼ね合いや、エンジンの設計とトランスミッションの幅の問題とのバランスをとったのが、デザイン担当の岩倉だった。このインダストリアル・デザイナーである彼の調整機能によって登場したのが、全長に対してホイールベースが長く、オーバーハングが極端に短いスタイリングの「初代シビック」のレイアウトであった。

---

4) このときの「シビック」の開発コンセプトには、「軽量コンパクトであること」、「一般ユーザーが取り扱いやすい出力特性を持つこと」、「優れた経済性を備え、燃費、メンテナンスなど、ユーザーの負担は最小限であること」、「静粛性、暖機性の向上など、商品性に優れていること」などが掲げられた。

ここには、インダストリアル・デザイナーによる調整機能が大きく作用した。つまり、「安定感のある台形スタイル」を確立するために、スタイリッシュさ(ないし伝統的な格好良さ)に代替するデザインを、エンジン設計との関係の中で見出していったのである。

こうしたデザイナー・ファンクションによって、「ホンダモンキー」や「ダックスホンダ」にも通じるような、「小さくても引け目を感じない」点が現実のものとなり、「初代シビック」は一般家庭の支持を受けた。これは、高級車と並んでも存在感を主張できるデザインが施されたことを示すものでもある。

つまり「初代シビック」では寸法上、達成が困難となった直感的な格好良さの代わりに、機能的で論理的なスタイルが追求されたのである。この結果、突き詰められた「安定感のある台形スタイル」の「初代シビック」は、「知的なデザイン」とも評され、1973年に最初の「カー・オブ・ザ・イヤー」に選ばれた。

こうした「シビック」が、ホンダの4輪製造の基盤をつくり出したのは、やはり「シビック」が原点志向のクルマであったからである。それは、日本車が通常、4年でモデルチェンジをするのに対し、「初代シビック」が7年間にわたって販売され続けたことにもあらわれている。

そしてまた、当時の石油ショックや、公害問題といった環境要因にも、「シビック」のコンセプトはしっかりとフィットし、日本のみならずアメリカでも、その存在価値は高く評価されるようになった。

例えば、1500ccのCVCC(Compound Vortex Controlled Combustion)エンジンを搭載した「シビック」(1973年)は、アメリカのマスクー法<sup>5)</sup>の規制を初めてクリアした低公害のクルマとして認証され、燃費のテストでもトップの成績を記録した。

ただ、「初代シビック」で採用された「プロダクトアウト」にも、時代の変化による限界が生じることになり、写真2の「2代目シビック」(1979年発売)では「マーケットイン」によって、改良点が多く盛り込まれた。しかし、こうした市場からのニーズを入れすぎ、保守的になってしまうことが、「ホンダらしさ」を消してしまうことになり、日本での評判は高まらなかった。

こうして実際に学んだことを活かしてつくられた「3代目シビック」(1984年発売)では、「プロダクトアウト」と「マーケットイン」のバランスをはかり、4つの個性明快な用途別のバリエーションが設定された。写真3(a)~(d)の「3ドアハッチバック」、「4ドアセダン」、「CR-X」、「シャトル」がそれである。

---

5) 当時、アメリカ議会の大気・水質汚染特別委員長であった、上院議員のエドモンド・マスクーは、「自動車の排気ガス規制を強化して、排気ガス中の一酸化炭素や炭化水素、窒素酸化物を10分の1以下に定める」という新しい法案をつくり出していた。ホンダのCVCCエンジンができるまで、この「マスクー法」の規制値をクリアできた(さらにはクリアする見通しのあった)自動車メーカーは、アメリカのビッグ3を含めて世界には1社もなかった。



写真2 2代目シビック(1979年発売)写真提供:本田技研工業株式会社

こうした4種類の「3代目シビック」は、外見で違いが分かり、「ワンダーシビック」とも呼ばれた。この「シビック」は、日本の「カー・オブ・ザ・イヤー」にとどまらず、イタリアのトリノ市から「ピエモンテ・デザイン・アワード」を受賞するというに好評を博した。

このように、外見にバリエーションをつけることは、それぞれに新しい部品をつくる必要があり、時間やコストが増してしまうことになる。しかし、ホンダは、この方式でしか多様化する市場のニーズに応えることはできないと判断したのである。

一方で、この「シビック」での「ものづくり」の経験は、次の主力商品となる写真4の「初代アコード」(1976年発売)への取り組みを容易にし、ファミリーカー・メーカーとしてのホンダの社会的認知を確実なものにした。

これほどまでの影響力を持った「シビック」の開発における「既成概念を打ち破る創造のエネルギー」の出所というのは、前稿で述べたように、「共通の目的を持った異質な人たちが集まり、「ワイガヤ(皆でワイワイガヤガヤと話し合うこと)」で開発を行ったことにあった。

ここには、3つの要因が含まれている。第一の要因は、そうして「シビック」開発プロジェクトのために集められてきたメンバーが、いずれも異なった個性を持っていたことである。第二の要因は、そのメンバー全員が対等な意識で議論を行ったことである。そして第三の要因は、明るく楽しく事に当たったことである。

このように「ホンダらしさ」を追い求める技術者が結集したことが、「シビック」という商品



(a) 3ドアハッチバック



(b) 4ドアセダン

写真3 3代目シビック(1983年発売) 写真提供: 本田技研工業株式会社



(c) CR X



(d) シャトル

写真3 ( 続き ) 3 代目シビック ( 1983 年発売 ) 写真提供 : 本田技研工業株式会社



写真4 初代アコード(1976年発売) 写真提供:本田技研工業株式会社

をつくる上での原動力になったのである。また、ここで得られた「ものづくり」の進め方が、「アコード」における「コストダウンと品質向上」につながったのである。

## 2) 5代目アコードから6代目シビックへ:TQMの採用

「アコード」は、4代目あたりからアメリカでつくり、売られるようになっていた。ただ、4年に1度のモデル・チェンジのたびに、ユーザーの要望に応じていったため、重量やコストがそのつど増えることになった。

そのため、写真5の「4代目アコード」(1989年発売)をつくる際は、「新規性」や「スポーティさ」を打ち出して、ブレイクスルーを図るという戦略に出た。このとき、「新規性」を追求して登場したのが、「縦置き5気筒」というエンジンだった<sup>6)</sup>。

これは、ホンダがF1で使用していたエンジン(10気筒)を2枚おろし(その型番号を使うこと)にして、FFに積んだものであった。エンジンを縦に置くことによって、フロントタイヤが前に出て、ミッドシップに近い状態になり、前後の重量バランスが理想に近づき、FFの利点を損なわずにハンドルの切れを良くすることができた。

---

6) このエンジンは、「インスパイア」や「ビガ」にも積まれたが、そのコンセプトは、ホンダが期待したほどの理解は得られなかった。

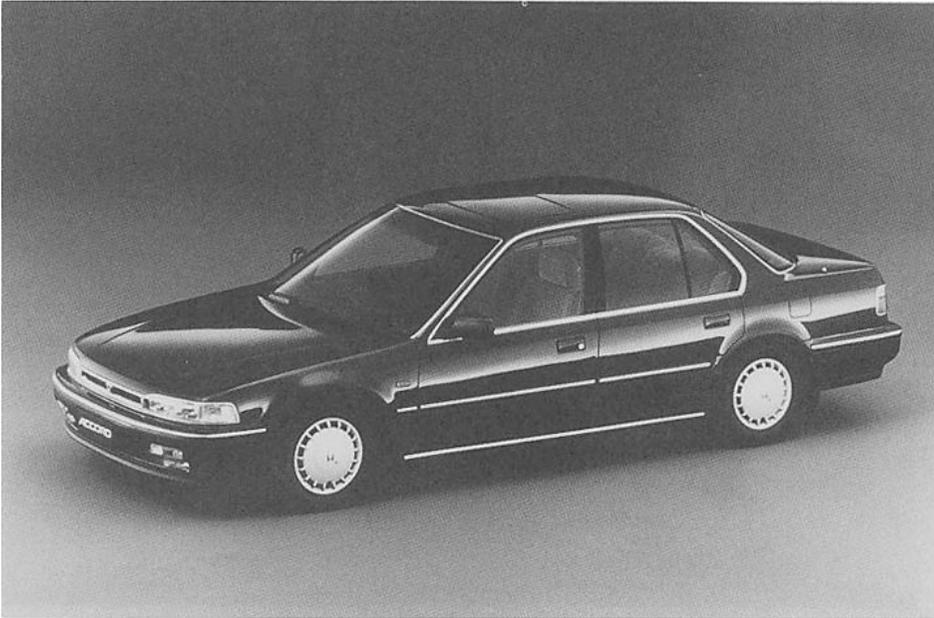


写真5 4代目アコード(1989年発売)写真提供:本田技研工業株式会社

しかし、ホンダ・オハイオ工場では、「横置きFF」を行うことで成功していた。つまりアメリカの市場では、「横置き」が主流だったのである。そこで、「縦置き5気筒」のアコードは日本でのみの発売となった。

このために、「横置き」と「縦置き」の両方をつくり始めたが、1つのシリーズに2つのエンジンをつくり、その並行生産を行うことへのコストは莫大なものとなり、さらにはバブル経済の崩壊によって、日本での販売台数は期待したほど伸びなかった。

こうした状況の中、対応策として登場することになった「5代目アコード」は、資金面での大きな制約を受けた。つまり、新たな生産機械を買わない、新たな部品を使わない、ということであった。これは、図面を描かずに「戦闘力のある商品」をつくりあげてを意味した。

したがって、そこでは、より安価で、かつ品質の良い部品を探すことが必要となった。これは新しいものをつくり出したい設計者たちにとって、図面を描けない点で、大きなモラルの低下をもたらしかねなかった。

そのため岩倉をはじめとする研究所のトップマネジメントは、研究所の意識改革を行うことで、士気の向上を図るとともに、部品メーカーとの一体感も高めていった。それは、いわゆる「デザイン・イン」としての共同作業であった。

この結果、写真6の「5代目アコード」(1993年発売)は、コストも重量も上げずに完成にい



写真6 5代目アコード(1993年発売) 写真提供:本田技研工業株式会社

たった。これは値段が上がらないことにもなり、その上で、時代性も取り入れたことで、アメリカにおいて大きな支持を受けた。こうした「図面無きデザイン戦略」の成功もまた、ホンダの卓越した組織能力を示すものとなった。

ただ、その頃は、日本においてはRVが流行した時期であり、「5代目アコード」は、ホンダの国内販売の回復まではもたらさなかった。そこで、このときのホンダは、「6代目シビック」の開発を始め出していたが、コストの面での大きな引き下げが課題となった。したがって、今度は、「図面を描かない」ということではなく、「図面から変える」ことが求められた。

ホンダでは、前稿でも述べたように、SED(Sales, Engineer, Development)システムが作用するため、営業と生産と開発(研究所)とがそれぞれの立場から対立しがちであった。

そのため、ホンダは独自のTQM(Total Quality Management)<sup>7)</sup>を採用することで、「図面を変える」ことに取りかかった。そこでは、限定したユーザーの見地からの製品開発が始められた。

7) ホンダのTQMは、1992年4月1日から導入・スタートされた。その定義は、「客観的に事実事実としてとらえ、重点指向するなかで、体系的・科学的・全体的に計画(P)・実施(D)・検討(C)・処置(A)を繰り返す質の高いマネジメントを行う」というものであった(酒詰裕治稿「新時代の人、仕事、組織の調和と活性化」、早稲田大学商学部・(財)経済広報センター編『自動車産業のグローバル戦略 挑戦から共生へ』中央経済社 1995年、第9章、176ページ)。



写真7 6代目シビック(1995年発売) 写真提供:本田技研工業株式会社

クルマの開発というのは、さまざまなユーザーを想定して、そのニーズをすべて満たすようなクルマを目指そうとするために、余分なものを付け足してしまうことが多い。それがまさに、コストの増加を呼んでいるのである。

そこで、ユーザーを真のユーザー、すなわち間違いなく買い求めてくれる人に限定し、そのユーザーが確実に欲していることを、チーム全員が共同で知り抜く方法をとった。そして、その要求を満たすような品質をもくろんでつくり、また、それを確実にチェックし、不適合のところはすぐに直すという作業を繰り返した。

つまり本田は、PDCA(Plan, Do, Check, Action)の作業を密接に関連づけて行い、ユーザーに向けて無駄なことを行っていないかどうかを徹底してチェックすることで、洗練したクルマをつくり出したのである。それが写真7の「6代目シビック」(1995年発売)であった。

こうした「6代目シビック」のつくり方は、それまでのコスト体質を大幅に改善し、なおかつ本田の体質までも変えていった。特に営業が、正確に確認作業ができるようになった点が大きな変化であった。

## 2.2 代目プレリウド：独自の格好良さの追求

### 1) 初代プレリウドから2代目プレリウドへ：デザイン・マインドの高揚

ここで時代は前後するが、ホンダの2つめの危機を救ったのは、「2代目プレリウド」(1982年発売)であった。ただ、この危機のもととはいうと、写真8の「初代プレリウド」(1978年発売)にあったのである。

「初代プレリウド」の開発は、「初代シビック」と「初代アコード」という、ホンダの4輪事業の柱をなす2種類の量産モデルの成功によって生じた。つまり、これらのベーシック・カーとは別のテイストである「スポーツカーをつくりたい」という、デザイナーや技術者の欲望を満たすためのものであった。

それは、新しいデザインや技術の方向を求める「ホンダ・スピリット」の現れでもあった。そのため、「プロダクトアウト」による産物となった。このアプローチによりつくられることになった「初代プレリウド」には、新たなアイデアやデザインが数多く盛り込まれ、さらには販売のワン・チャンネルとして、ベルノ店が置かれるなど、ホンダ側の期待も大きなものだった。

しかし、このクルマは、アメリカからは「良くも悪くも日本車の典型」とされ、また欧州からは「アメリカ的なクルマ」などと言われた。つまり「初代プレリウド」は、デザイナーや技術者による「プロダクトアウト」に偏りすぎてしまったのである。

さらには、日本の自動車雑誌からは、「川越ベンツ」であるとも称された。もちろん「ベンツ」は世界的な高級車であるので、これにたとえられたこと自体は悪くないが、問題はこれにわざわざ「川越」がかぶせられたことである。川越は、埼玉県にある古い町で、薩摩から芋のつくり方をならって栄えた町であった。そのため東京からは、川越は「イモ」と呼ばれていた。つまり、「川越ベンツ」とは、「世界一を標榜しているイモ」、ないし「一流気取りの田舎者」であることを示していたのである。また、川越は、ホンダの主力工場や研究所がある埼玉県和光市から東武東上線でさらに都心から反対方向の終着駅であるので、和光市も川越も東京の都心から見れば同一方向の同じような埼玉の田舎という揶揄も含まれているように思われる。

これは特にインダストリアル・デザイナーにとっては決定的なダメージを与える批評であり、払拭すべき大きな課題となった。岩倉は、この「川越ベンツ」と呼ばれたことが、「2代目プレリウド」の誕生に結びついたといっても過言ではないと捉えている。

「初代プレリウド」に対する評価は、岩倉のデザイン・マインドを大きく揺るがし、その結果、「イモでもゴリゴリ洗って練れば綺麗になる」という意識を高めさせた。さらに垢抜けるには、「洗剤(人、情報など)を入れる」ことで、余分なものを取ってしまうことだと見なしたのである。



写真8 初代プレリュード(1978年発売) 写真提供:本田技研工業株式会社

そうして洗練していくうちに、表面が綺麗になり、風を感じるようになる。風とはつまり、「世の中の動き」を意味している。岩倉は、こう変化していく過程で、「躰」が身に付くようになると主張する。

要するに、変わっていくために絶えず注意を払っている者が「躰のきいた者」であり、そうした者によるデザインが良いものを生み出していく、ということである。このように「躰」があり、デザイン・マインドを持ったインダストリアル・デザイナーを商品開発の支柱に据えることが、ホンダのデザイン戦略の骨格をなしているのである。

## 2) 「ホンダらしさ」の確立: M・M(マンマキシマム・メカミニマム)コンセプト

実際、「2代目プレリュード」は、そうした人材活用による効果を得て、初代では成し得なかった評価を受けた。それは、「初代プレリュード」の問題点を徹底的に洗い出し、それを改善するとともに、スポーツカーの分野でユーザーがホンダに期待するものを考え出したからだった。

これに対する応えは、「ホンダらしさ」の新たな追求、すなわち、ホンダの「スポーツイメージ」の構築につながるものとなった。そのイメージとは、「スポーツカーの格好良さ」、「乗用車の実用性」、「手頃な値段」であった。

「プロダクトアウト」と「マーケットイン」のバランスのとれた「2代目プレリュード」に

は、単なる洗練さ(身の美しさ)だけではなく、さらに人の心を揺るがし打つための色気のようなものが加わったのである。

写真9の「2代目プレリウド」の色気には、低いボンネット、リトラクタブル・ヘッドライト、リーズナブルな価格、などがあつた。言い換えれば、  
シンプルで格好の良いスポーティー・カーであること、  
乗用車の居住性(最低4人分の席があること)、実用性(効きの良いエアコンなど)があること、  
値段がそれに対して高くはないこと、  
が揃っていたクルマだったのである。

このクルマでは、大人4人が座れるシートを確保できるシルエットを追求したデザインがなされ、そのために、ボンネット(エンジンの入っている部分)が100mm下げられることになった。これは、1mmの違いをデザイナーやエンジニアが取り合う自動車開発の世界においては、極めて異例のことであつた。

こうした思い切りの良い「FFレイアウト」の実現によって、スポーツカー(例えば「フェラーリ」や「ランボルギーニ」といったスーパーカー)のシルエットとセダン(すなわち「アコード」)の実用性とを同時に達成しようとしたのは、いろいろな説明を加えなくても、ひと目でそれがスポーティー・カーであると、作り手が感じ、またユーザーを説得するためであつた。

何よりも、こうした全く新しいやり方のデザイン戦略は、「初代プレリウド」の失敗から学んだことが大きく、それが成功したのは、クルマの「方向づけ」を明確にしていたためであつた。つまり、開発者の「想い」が同じベクトルに向かっていたのである。

この意識の統一感が、実際の開発過程において、ボンネットを下げるために、エンジン高を100mm下げ、エンジンを後ろに傾けて取り付けすることで、ミッドシップの状態にすることを可能にした。このミッドシップ・エンジン(車体の中心にエンジンを置くレイアウト)は、スポーツ・イメージを持たせやすいものであつた。

なぜなら、クルマの部品の中で最も重いエンジンが、車体の中心にくることで、全体の重量のバランスがとれ、優れた操縦性を得ることができるからである。さらには、ボンネットも低くできるため、空気の抵抗の少ない、低いシルエットが実現できる。

こうなってくると、次にはサスペンションが飛び出さないような工夫<sup>8)</sup>や、エアコンなどの装置の置き場から搭乗者の足の入れ場所にいたるまでを、限られた高さの中で作りだす必要があつた。これは、デザイナーとエンジニアとの衝突と調整の過程を示すことになった。

そうした矛盾を乗り越えていく中で、あらゆるものがすべて下がっていった結果、クレイモ

---

8) 「2代目プレリウド」では、超小型のエアコンを新規に開発し、当時このクラスではあまり使用されなかった「ダブルウィッシュボーン・サスペンション」が採用された。

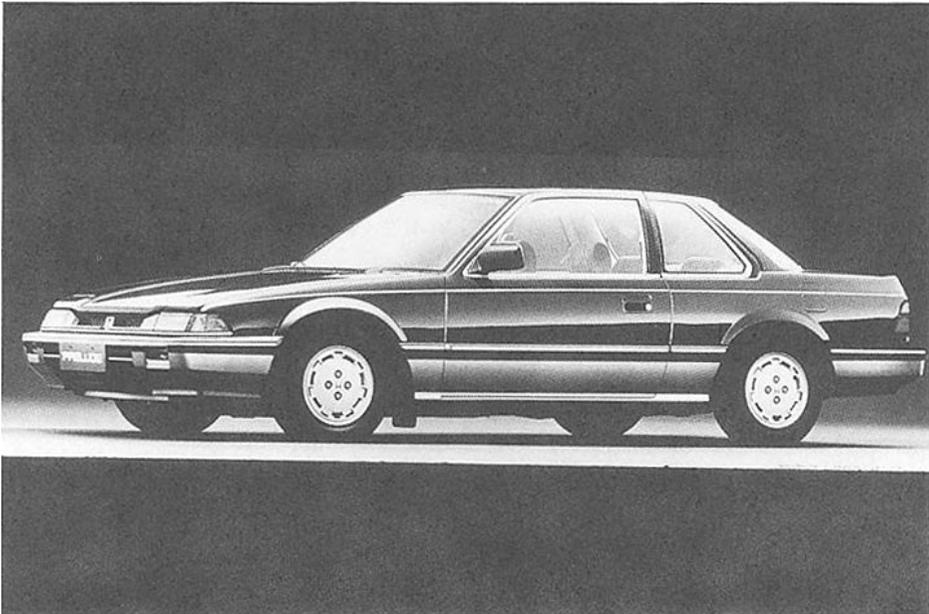


写真9 2代目プレリウド（1982年発売）写真提供：本田技研工業株式会社

デル（スチールの骨組みに粘土を盛り上げて造形したもの）の完成にいたった。

しかし、このモデル段階では、ボンネットを下げすぎた関係で、ヘッドランプの高さが運輸省の保安基準に適合せずに、販売のための認定が取れないことがわかった。そこで急遽、ヘッドランプを点灯させるとヘッドライトがホップアップするものに変更した。

特筆すべきことは、このホップアップが何よりの色気となり、それがないとユーザーに支持されないような、一種のファッションをつくり出したという点にあった。

こうした過程を経た「2代目プレリウド」（1982年発売）のデザインは、大きなインパクトを与え、その色気は洗練さとあいまって、多様なユーザーの心を捉えたのである<sup>9)</sup>。

ホンダには、この「2代目プレリウド」が開発された頃から、「M・M（マンマキシマム・メカミニマム）コンセプト」が定着しつつあった。これは、「機械部分を極小化することによって、人間が使う部分を極大化する」というホンダの「ものづくり」の基本概念をあらわすものであり、そのコンセプトの源流は、「初代シビック」にあった。

このホンダのコンセプトが見事に結実した商品が、「オデッセイ」であったといえよう。

---

9) 例えば、日本では若い男性に、アメリカでは若い女性に、欧州では初老夫婦のセカンドカーとして、など、幅の広いユーザーに受け入れられた。

### 3. オデッセイ：ホンダ初のRV

#### 1) 新しいホンダのイメージ：RVへの挑戦

ホンダの3つめの危機にあたるのは、バブル経済の崩壊した後の市場の冷え込んだ時期であり、そこでのユーザーのニーズとのギャップを埋めるために登場したのが、「オデッセイ」(1994年発売)であった。

バブル経済の絶頂期のクルマというのは、日産自動車の高級車「シーマ」を嚆矢とした国産高級3ナンバー車ブームを指す「シーマ現象」という言葉もあったように、華やかなものが主流であり、大きく豪華なクルマがユーザーに受けていた。

当時のホンダは、そうした大きなクルマを持っていなかったために、「インスパイア」や「ビガー」の幅を少し広げて、大きいエンジン(2.5リッター)を載せた3ナンバー車仕様で対応した。しかし、このような小手先の対応では、ユーザーの心を思うようには捉えることができなかった。

バブル期からその後にかけて、日本の自動車メーカーは、トヨタ・ハイエースや、三菱デリカといった商用車をベースにした1BOXカー、ないし乗用車ではないクルマ(三菱パジェロのようなジープタイプのオフロード車)として、いわゆるRV(米国ではmini-vanまたはSUV: Sports Utility Vehicle)をつくり始め、セダンに代わってユーザーの注目を集め、これが主流に変わりだしていた。

これに対してホンダは、これまで見てきたような「シビック」や「アコード」といった高効率のクルマを主としてつくっていたために、こうした4輪駆動車はほとんどつくっていなかった。つまり、ホンダの工場の生産ラインはすべて、屋根の低い乗用車を効率よく流すためにつくられた設備であり、屋根の高いクルマはつくれなかったのである。

さらに、ホンダでは、ディーゼルエンジンや、RVのベースとなる商用車もなかった状態であった。このように、時代のニーズに応える要素がまったくない状況は、国内4輪の販売台数の低下に結びついた<sup>10)</sup>。

このとき、取締役4輪企画室長であった岩倉は、こうなった原因の解明と、現実の対応策、そのための目標設定についてタスクチームをつくって追求していた。

その結果、これまでに何をしてきて成功や失敗を得てきたかを探りだすことで、前進のためのヒントやアイデアを求め始めていった。つまり、一度立ち止まり、過去を振り返ることで、活路を見出そうとしたのである。

---

10) 一番落ち込んだときの国内年間販売台数は60万台を大きく割り込んだ。

こうした「温故知新」がもたらしたのが、まぎれもない「オデッセイ」の大ヒットであった。この意味で、「オデッセイ」は、ホンダの「ものづくり」という歴史から生み出された産物に他ならなかった。

## 2) 多人数乗りのセダン：商用1BOXコンセプトの破壊

「オデッセイ」をつくるきっかけとなったのも、そうした歴史から見出されたものだった。それはつまるところ、ユーザーの本当のニーズに応える、という一点にあった。そのニーズのもと、ミニバンの市場を求めているアメリカにあった。

アメリカ製のミニバンは、クライスラーに見るように、大きな車体にV6エンジンを積み、7~8人が乗れるようなものであった。当時、ホンダには、これに近い値段(2万2~3千ドル)のクルマには、「アコード」があった。しかし、これはセダン系で4気筒エンジンであり、4~5人しか乗れなかった。

そこで、まずは、この「アコード」の値段で、7人乗れるような箱をいかに作るかについての検討ををはじめた。ホンダは、「アコード」をベースに「レジェンド」のV6エンジンを用いたアメリカサイズのものをつくり出そうとしていたのである。

この開発過程では、重量を試すため、「アコードワゴン」に100kg前後のウエイトを積んで、ロスアンゼルスさまざまな道で走行テストを行った。このようにアメリカで検討された際は、アメリカ車のV6エンジンよりも走りが良いことが分かった。

そこで次には、ミニバン・サイズのクルマが工場の生産ラインに流せるかどうかが問題となった。そこで、世界中の工場を回り、生産ライン(とくに塗装ライン)の高さを改造できる場所を探ることが行われた。この結果、埼玉製作所の狭山工場がラインの高さの問題をクリアできそうなことが明らかになった。

こうして、「アコードワゴン」にさまざまなユーティリティを加えるアプローチで作り始めた「オデッセイ」には、日本の営業部門からディーゼルエンジン<sup>11)</sup>やスライディングドア、回転対座シート、高い屋根などが要求された。しかし開発チームは、それぞれに対して、機能性について検討を行うことで、その代替策を決定していった。

ディーゼルエンジンは、燃費やコストの面で有利であるが、音や振動、黒煙の点で問題が残るため、ガソリンエンジンを採用することになった。スライディングドアの代わりには、ドアの安全性を考慮して、扱いやすい4枚のスイングドアとした。

また、回転対座シートの代わるものとして、シートの真ん中に通路をつくって、自由に席が

---

11) 他社自動車メーカーの1BOXカーの常識は、ディーゼルエンジンであった。



写真 10 初代オデッセイ(1994年発売) 写真提供:本田技研工業株式会社

移動できるウォークスルーシートや、3列目のシートをフロアに格納するビルトインシートを採用した。さらに、高さについては、走りの安定性を追及して、低くても車内を歩けるようなデザインが選択された<sup>12)</sup>。

つまり、営業サイドからの要求に対するネガティブな部分(ディーゼルエンジンでない、スライディングドアでない、など)を、すべてポジティブな代替物に変えていったのである。こうして作り出された写真 10 の「オデッセイ」(1994年発売)は、アメリカのミニバンと比べて、シルエットが二まわり小さく、当時の日本の1BOXカーと比べると、屋根が低かった。

このような「オデッセイ」が、アメリカに向けて販売できる体制が整い出した矢先に円高が起こってしまったことで、その販路を日本に求めることになった。しかし、あらゆる点をネガティブにつくっていたために、日本市場での販売台数が低いことは予測調査からも明らかであった。

そこで、日本でいう場合の1BOXの幅を「商用1BOXカー」のセグメントから拡げて、「多人数乗り乗用車(ワゴンやミニバンのように大勢乗れて、ちょっと遊び心のあるクルマ)」として調査

---

12) 屋根が低いというのは、操縦安定性の良い乗用車の乗り味を出すことが可能となるため、その実現に向けて、開発チームはドイツの高速道路アウトバーンで徹底的にテストを重ねていた。

を行ってみると、かなりの販売数を見込める結果が出てきたのである。

この予測にもとづいて本田は、多人数乗りセダンとしての「オデッセイ」の魅力を「アコード」と改めて比べ直した。「オデッセイ」は、「アコード」と比較して、2人多く乗れるファミリータイプである上に、同様な価格であった。

このことから、「オデッセイ」の広告には、「幸せ家族」をイメージさせるような、アダムス・ファミリーが起用された。こうした宣伝マーケティングは、本田の「SEDシステム」に、より共通の意識を高める効果も持つことになった。

また、「オデッセイ」の販売方法についても画期的な変化があった。それまでは、クリオ店(フォーマル)、プリモ店(カジュアル)、ベルノ店(スポーティ)といった商品の性格別に分けた営業戦略が採られていたが、これは専売車をつくり出すことになり、効率が悪かった。

その点を踏まえて、「オデッセイ」は、3つの販売チャンネルの枠を超えて、総力的に販売を行うことを決めた。これは当時、「オデッセイ」しか新車がなく、3チャンネルとも商品を欲しかったためでもあるが、3チャンネルでの販売は、価格の差異やサービスの乱れ、品質の低下にもつながりかねた。

そこで、本田は、値引きをしないということを会社命令で義務づけたのである。本田の出資度の高いクリオ店が率先し、プリモ店やベルノ店にも影響を及ぼしたため、どのチャネルも決して値引きはしない姿勢をつくり出した。

これは逆に捉えると、値引き以外のサービス(夜間や休日でのメンテナンス、代車の持ち込み、使用しているクルマの無料整備など)で、3チャンネルが競争し合うかたちになったことを示している。3チャンネルでの販売は、本田のサービス革新に大きく貢献したのである。

## おわりに

本田における「ものづくり」の経験から、岩倉は「身のすくむような危機感」と「経営資源のないないづくし」とが重なり合ったときに、まったく新しいものをつくり出そうとする能力がはたらき出すということを学んだ。ここで言う「危機感」とは企業環境からもたらされるものだけではなく、自ら「危機感」を演出することも含んでいる。

こうした演出力にもとづくことで、その時代に求められている商品のコンセプトに接近することができる。そこで企業としては、この方向づけを行う際に、重要になるのがデザインとなってくる。

デザインとは、その「モノ」をつくり出した人間や企業の考え方や製品に込めた「想い」を表すものであり、言ってみれば「企業からのメッセージ」である。本田の場合であると、クルマを通じて感動を伝えることとなる。

そうしたメッセージを正確に伝達するには、デザインが企業と受け手(社会や人々)とがコミ

コミュニケーションし合える「共通の場」をつくり出す役割を持つ必要もある<sup>13)</sup>。というのも、企業の考える企業イメージと、ユーザーの捉える企業イメージとの間には、ギャップがあり、それを合致させていかなければならないからである。

このように、メッセージを発信しつつ、受け手と触れ合えるような企業姿勢と仕組みをつくり出していくには、デザイン(ないしデザイン・マインドを持つ者)が双方の間に入り、それらを結び付け、調和させる役割を担うことが求められる。

岩倉は、このデザインの役割が、文化に関して「多少のこと」がより重要になってきている現在においてこそ、欠かせないものであると主張する<sup>14)</sup>。

現在、ホンダは、各地域ごとに最も適した分野のクルマをバリエーション豊かに開発している最中にある。そこでは、その地域に向けて、ホンダがメッセージを発信し、それを正確に伝えなければならない。そのときにおいて、こうした意思伝達を行えるスキル、すなわちデザイン・マネジメントの技術が問われることになる。

そこで次稿では、ホンダのケースを中心に、デザイン・マインドを持った経営を行うことが、いかに企業にとって決定的な意味をなすかに関して取り上げることにしたい。

---

13) 岩倉信弥稿「商品(クルマ)づくり デザインの側面から」, 早稲田大学商学部・(財)経済広報センター編, 前掲書, 第6章, 108~110ページ。

14) 同上 125~126ページ。