

論 説

ホンダのデザイン・マネジメント*

経営資源としてのデザイン・マインド

岩 倉 信 弥
長 沢 伸 也
岩 谷 昌 樹

目 次

- はじめに
1. インダストリアル・デザインとマーケティング戦略
 - 1) ホンダの製品デザインとマーケティング戦略
 - 2) インダストリアル・デザイナーの源流: Raymond Loewy
 2. デザイン・マネジメント・メカニズム
 - 1) ホンダのコア・コンピタンスとデザイン
 - 2) コア・コンピタンスと企業環境の適合: マネジャーの機能
 3. 経営資源としてのデザイン・マインド
 - 1) ホンダのデザイン・マインド
 - 2) ナレッジ・デザイン
- おわりに

はじめに

一般に「商品」とは、多くのユーザーの注目を受け、選別されて初めて使われることになる。そのために商品は、機能面での優位性を持つとともに、ユーザーに訴えかけるような魅力を有する必要がある。

そこで、商品はデザインによって付加価値を高められていく。このときに大事なことは、そのかたちをつくるデザイナーが自分でも欲しいと思えるようなデザインでなければならない、ということである。つまり「モノのつくり手」は、「モノの使い手」でもあるという発想が欠かせない。

例えば本田技研工業株式会社（以下、ホンダ）の「73 年モデルの初代シビック」、「83 年モデルの 2 代目プレリウド」、「95 年モデルのオデッセイ」といった製品は、こうした志向性のもとでデザインがなされ、個性的な商品としてユーザーからの支持を受けてきている。

* 本稿は、岩谷が立命館大学大学院経営学研究科博士後期課程在学中に、大学院科目「特別研究」として岩倉（同科目担当客員教授）からの教授と長沢（同科目コーディネーター）の指導にもとづき行った研究成果の一部である。

既稿¹⁾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。

また、前稿²⁾では、実際にこれらのホンダの代表的な商品がどのような過程で開発されたのかについて、特にデザインの側面から取り上げて検討した。

これらの個性的なヒット商品を生み出したことは、まさにホンダのデザイン・マネジメントの卓越さによるものであるといえる。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)は、そうしたホンダでデザイン・マインドを養ってデザイン・マインドを持って経営に参画してきた。

岩倉によると、現在は「モノ(製品)」だけをデザインするだけではなく、その有用性を活かしながら一歩進むことが大事であるという。それは、「モノ(製品)」によって引き起こされる世の中の様々な出来事を含めた「こと(出来事)」をデザインしていかなければならない、という考え方である。

岩倉は、こうした大きな視点から、デザインとは「大量生産される製品の価値を高めるような姿かたちを決定すること、あるいは、そのようにして現れた結果」であると見なしている。また、その中でも特にインダストリアル・デザインは、「単なる工業製品のデザインを意味するのではなく、現実の市場に積極的に働きかけるために、意図的、計画的に開発されるデザイン」であると捉えている。

そこで本稿では、こうした意味を持つデザイン、およびインダストリアル・デザインに着目し、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ついて、ホンダのデザイン・マネジメントの事例を中心に、その論理展開を行ってみたい。

1. インダストリアル・デザインとマーケティング戦略

1) ホンダの製品デザインとマーケティング戦略

1950年代末、ホンダはオートバイ市場の需要を50%上回る増産を行うことで、当時、日本ではトップのシェアを持つオートバイ・メーカーであったトーハツから、そのマーケットを奪取していった。

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。

2) 岩倉信弥・長沢伸也・岩谷昌樹稿「ホンダのデザイン戦略 シビック、2代目プレリユード、オデッセイを中心に」、『立命館経営学』第40巻第1号 2001年、53~66ページ。

この様子は、日本の経営を研究していた Abegglen からは「あくなき成長の追求 (the strong bias toward growth)」³⁾ の例として挙げられた。このように注目されたのは、ホンダがオートバイという成長産業に見事に対応できたからであった。

確かに、1950年代後半においてオートバイは、日本のモータリゼーションの火付け役となるとともに、新興の中間管理者層の乗り物として、成長市場にあった。

そこでホンダは、より優れたデザインのオートバイをつくり出し、さらに、それをトーハツの優位にたつようなマーケティング戦略にもとづいて、新しいユーザーの市場を支配していったのである。

こうしたホンダの勢いは、日本だけにとどまらず、アメリカの市場でも、ヤマハやスズキを大きく引き離れた。その成功の一因には、ホンダが未来の市場をつくり出すために、現地での顧客ニーズやトレンドをつかんでいったことにあった。

これは、マーケティング戦略には欠かせない、情報の転換 (conversion) という取り組みであり、当時の国際ビジネスの議論でも重要な活動であると言われていた点であった⁴⁾。実際、Porter の分析を見ても、ホンダがオートバイ業界をグローバルにした秘訣は、中流階級のアメリカ人にバイクに乗る面白さを感じさせた点にあると指摘されている⁵⁾。

この市場展開において、ホンダは次の3つのステップを現実のものにすることで、マーケット・ポジションを強力なものにし、主な競合他社に差をつけていったのである。

広告やプロモーション活動、流通ネットワークへの大規模投資：市場の嗜好を自社製品の特性に有利なように、逆にアメリカやヨーロッパの競合製品の特性には不利なように変化させた

ホンダ・ブランドに対するロイヤルティの定着：より高級な製品ラインへと顧客を誘導することで成長を維持した

低コストの製造手法の確立：集中的な製造とロジスティクスによる規模の経済を活用した
ホンダは、こうした段階を通じた積極的なシェアの拡大によって増益を続けることで、市場における競争力を形成していった。それは、ホンダの製造とマーケティング、流通における規模の経済性の達成を可能にさせると同時に、競合他社の市場を小さなものにしたのである。

そこには、まさに「先手必勝のサイクル (the winner's cycle)」⁶⁾ が作用して、いわゆる「ホ

3) James C. Abegglen and George Stalk, Jr., *KAISHA, The Japanese Corporation*, Charles E. Tuttle Company, 1987, p.6. (植山周一郎訳『カイシャ』講談社 1990年, 32ページ)

4) Millard H. Pryor, Jr., "Planning in a Worldwide Business", *Harvard Business Review*, January-February 1965, p.137.

5) Michael E. Porter 著 / 竹内弘高訳『競争戦略論』ダイヤモンド社 1999年, 220ページ。

6) James C. Abegglen and George Stalk, Jr., *op. cit.*, p.45. (前掲訳書 87ページ)

ンダ効果(Honda Effect)」⁷⁾が生まれたのである。その効果は、次の6つ(6S)が相互に作用しあった結果でもあった。

それは、戦略(strategy)⁸⁾、組織構造(structure)、システム(systems)、スタイル(style)、スタッフ(staff)、共有された価値(shared values)である。

こうした6つの要因は、石油ショック以降でのヤマハとの競争(いわゆる「H-Y戦争」)にも堪えうる、デザインでの差異や機種の拡充をもたらし、さらには、自動車市場へ参入する際の資金調達や資源創出の能力形成をより容易なものとしたのである。

このような「先手必勝のサイクル」の基盤となったのは、個性的でユーザーの心を捉えるような製品デザインがあったことに加えて、そのデザインを持って効果的にトーハツに対して仕掛けることのできた、ホンダのマーケティング戦略の卓越さであった。

ここに本田宗一郎のタイミング・センスの良さを見るのは、自動車メーカー(特にフォードと日産)の歴史的過程を捉えた著作『覇者の驕り』で知られるHalberstamであった⁹⁾。

こうした絶妙のタイミング感覚は、ホンダがアメリカで自動車の生産を開始したとき(1982年末)にも確認できる。その生産拠点となる工場は、オハイオ州メアリーズビルにつくられたが、その決定がなされたのは1979年であった。

それは、アメリカの自動車産業は不振に陥りはじめ、一方で日本の自動車メーカーはアメリカでの工場建設を検討中の時期であった。つまり、ここでもホンダの「先手必勝のサイクル」がはたらいたのである。その結果、1985年にホンダは、アメリカでの自動車生産でアメリカン・モータースを追い抜いて、第4位になったのである¹⁰⁾。

こうしたホンダのアメリカでの成功への軌跡を追ったShookは、ホンダがアメリカのユーザーの意見を聞き、そのテイストに合うクルマをつくることで、マーケットプレイスを満たしていったと捉えている¹¹⁾。また一方で、そうした市場への対応が首尾よく行えたのは、ホンダには現地の協力者との間でチームワークを吹き込める能力があり、その能力の活用がさらに、チームワークを育てる環境をつくり出した、と見なしている¹²⁾。

7) Richard T. Pascale, " Perspectives on Strategy : The Real Story Behind Honda's Success ", *California Management Review*, Vol.26, No.3, Spring 1984, p.57.

8) ここで言う戦略とは、「 適格的な仕組みとして組織が首尾よく機能するために欠かせないあらゆること」を含むものである(*Ibid.*, p.64.)

9) David Halberstam 著 / 高橋伯夫訳『 覇者の驕り ~ 自動車・男たちの産業史(上) 』日本放送出版協会 1987年, 429 ページ。

10) David Halberstam 著 / 高橋伯夫訳『 覇者の驕り ~ 自動車・男たちの産業史(下) 』日本放送出版協会 1987年, 484 ~ 485 ページ。

11) Robert L. Shook, *HONDA An American Success Story*, Prentice Hall Press, 1988, p.64.

12) *Ibid.*, p.102, 103.

ここには、インダストリアル・デザイナーによる調整的な貢献もあったことを見逃すことはできない。では次には、そうしたインダストリアル・デザイナーの果たす役割について取り上げてみたい。

2) インダストリアル・デザイナーの源流：Raymond Loewy

1920年代末、経済恐慌に襲われたアメリカで、企業は市場を刺激し、活性化させるために、古い商品の外観を変えて、その商品に新たな演出をしていくことで、消費を拡大しようとした。つまり、デザインを変えること（リデザイン）を行ったのである。

その際に企業は、それができる専門家（いわゆるインダストリアル・デザイナー）を活用した。インダストリアル・デザイナーたちは、家庭に入り込み始めた多様な機械類の外観をデザインして、商品に親しみを与えていった。

つまり彼らは、機械生産のシステムが生み出した新たな職業であり、産業の発展に大きく貢献したのである。そのため、外観のデザインによって製品の売上を増やすことができるという認識がメーカーの間で高まっていった。

さらにインダストリアル・デザイナーの役割はそれだけにとどまらず、生産と販売コストを下げるために、既存の製品に新たな形態を与えつつあった。

1930年代のアメリカでのインダストリアル・デザイナーの生成には、そうしたデザインにもとづくマーケティング戦略の基本を見ることができる。この時期のインダストリアル・デザイナーの代表的な存在として、Raymond Loewy がいた¹³⁾。

Loewy は、競争にたえうる価格で良いデザインの製品をつくりだすメーカーこそが、市況が悪化した場合でも、優位なポジションに立つことができると捉えていた。

当時のアメリカの不況下で、Loewy は、「飽和状態は門口まで来ている、競争はいよいよ猛烈になる、売れ行きを助けるのは優れたデザインである、製造者たちにこのことを確信させることは出来る」¹⁴⁾ とし、デザインと説得の仕事をしていったのである。

Loewy には、メーシー百貨店のウィンドウ・ドレッサーとしての経験があったため、リデザインに関する能力がストックされていた。そのリデザインのスキルが生産や販売の面で直接的に結びついた例として、シアーズ・ローバック社の冷蔵庫「コールド・スポット」(1935年)を挙げることができる。

この冷蔵庫は、Loewy のリデザインによって、売上が5年間で約18倍となった。さらには、

13) この時期のアメリカのインダストリアル・デザイナーには、舞台装置のデザイナーやデパートのショーウィンドウのデザイナーなど、商品とその環境を演出する経験を持った者が多かった。Raymond Loewy もその一人であった。

14) Raymond Loewy 著 / 藤山愛一郎訳『口紅から機関車まで』鹿島出版会 1981年、94ページ。

製品の外観をシンプルにしたことで、その生産コストの低下にもつながった。

こうした効果の大きなファクターとなったのは、Loewy 自らも見なしているように、インダストリアル・デザイナーが、依頼者ならびに技術者と緊密な協力の下に問題の分析を行ったことに他ならなかった¹⁵⁾。

このような実際の事業を通じて、Loewy は、インダストリアル・デザイナーと技術者、そして原価分析家(コスト・アナリスト)は、トリオで仕事をなし、ひとつのチームとして問題を解決していくことの重要性を知ったのである¹⁶⁾。

ただ、この時期のインダストリアル・デザイナーの仕事というのは、製品の内部構造は変えずに、外観のデザインを変えることにあった。つまり、パッケージのデザインを新しくすることであったのである。そうしたパッケージングで重要だったのは、デザインが変わることで従来のものよりも販売価格が低下するかどうか、という点であった。

ここに、デザインから接近するマーケティング戦略の基本がある。こうしたデザインによるコスト削減は、実際に技術革新によって、新製品がつくられる場合でも、デザインの果たすべき大きな役割となってくる。

要するに、リデザインの場合でも、新たにデザインをする場合でも、インダストリアル・デザイナーに問われるのは、経営資源をいかに節約するかという点を十分に考えてデザインしつつ、デザイン上、重複することで混乱しがちな部分を取り除くこと、あるいは結合させることなのである。

Loewy は、こうしたデザインの手法を「本質への還元」と呼び、この作業から、「機能と単純化を通じての美」が生み出されると主張している¹⁷⁾。

つまり Loewy は、インダストリアル・デザインの領域が、当初の目的であった外観のスタイリングから、あらゆる製品とサービス、構造物の設計に欠かせない分子へと変化していったことを確信したのである¹⁸⁾。

一方の日本では、デザインという言葉自体が、マネジメントに広がり始めたのが、1950年にアメリカの視察から帰国してきた松下幸之助氏の有名な一言、「これからはデザインやで」というものであることから分かるように、インダストリアル・デザイナーへの評価の再検討は、戦後から徐々行われていった。

次には、そうしたデザイン・マネジメントの考え方の枠組みについてアプローチしてみたい。

15) 同上 143 ページ。

16) 同上 242 ページ。こうした「ものづくり」のコンセプトは、ホンダの「SED(Sales, Engineer, Development) システム」にも通じるものであろう。

17) 同上 244～245 ページ。

18) 同上 422 ページ。

2. デザイン・マネジメント・メカニズム

1) ホンダのコア・コンピタンスとデザイン

1990年代に入り、経営戦略論で主流となったもののひとつに、「コア・コンピタンス（顧客に対して、他社にはまねのできない自社ならではの価値を提供する、企業の中核的な力）」¹⁹⁾を活かして戦略をたてる、という考え方がある。

この議論では、ホンダの場合のコア・コンピタンスは、エンジン技術であると見なされた。つまりホンダは、ひとつの製品市場で開発したエンジンの製造経験を他の製品市場にも適用する能力に優れている、という指摘を受けたのである。

この視点をもっと拡げて捉えてみると、コア・コンピタンスを中心に置き、その性能を最大限に発揮できるようなデザイン・マインドの存在も大きいものである、と指摘することもできる。この点こそが、独自の競争力の源泉となる部分なのである。

そうした競争力の源泉を生み出したもの、つまりは黎明期のホンダ・デザインをつくり出したのは、言うまでも無く、本田宗一郎であった。ホンダの創設当時（1948年）から、その後の数年間にわたって、ホンダ製品のデザインは、すべて本田宗一郎自らが行っていった。

デザイン担当者とそれを決定する者が同じであったこともあり、製品のデザインは絵で検討するよりも、立体そして実物大で検討されていった。つまり本田宗一郎がアイデアを出したものを、自らがクレイモデル（木やスチールの骨組みに粘土を盛り上げて造形したもので）で検討しては、それを木型でつくり、図面に描き、製品化していったのである。

ホンダが、そのコア・コンピタンスであるエンジン（技術）と、それを活かすためのデザイン（スキル）とを見事にマッチングさせる仕組みを持っているのは、このように本田宗一郎が、優れた技術者であると同時に優れたデザイナーであったことに、その端緒を求めることができる。

本田宗一郎は、「デザインについては人一倍の関心を持ち、研究をしてきた」という自負を述べている²⁰⁾。しかし、本田は決して美術系大学や工業デザイン学科で学んだわけではない。岩倉によれば、バイクづくり、クルマづくりの実務の中で学んだ、からだで覚えたという意味であろうという。また、本田はデザインということについて、「まず売れることを考えよ」としている。すなわち「使いやすいデザインであると同時に、つくりやすいということも条件である。ただし、少々つくりにくくても、みんなこの方がデザインのいいんだというならば、やはり

19) Gary Hamel and C. K. Prahalad 著 / 一條和生訳 『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社 1995年、11ページ。

20) 本田宗一郎著 『得手に帆あげて』三笠書房 1985年、186～188ページ。

売ることが条件になるから、つくりにくいことは忍ばなければならないこともあり得る」として、「いいデザインは売れるデザイン」という見解も示している²¹⁾。

本田宗一郎を源流とするこうしたエクセレントな「ホンダ遺伝子」によって、ホンダは「ひよっとしたらできるかもしれないこと」²²⁾を現実の商品へと次々と変えてきているのである。

そのホンダに初めて専門教育を受けたデザイナー(千葉大学工業意匠学科卒の木村譲三郎)が入ってきたのは、1956年のことであり、その翌年には車体設計課の中に「造形室」が設置された²³⁾。しかし、「造形室」といっても、工場の片隅が仕切られたスペースであったのが実態であった。ここから生み出された最初のヒット商品が「スーパーカブ C100」(1958年)であった²⁴⁾。

この商品を始めとする2輪車での成功によって、「自動車づくり」に必要な高度な技術と莫大な資金がもたらされていった。それとともにデザイナーの幅も広く社内へと集められることになり、1964年に20人目のデザイナーとしてホンダに入社したのが、多摩美術大学立体デザイン学科卒の岩倉であった。

こうしたデザイナーのスキルと、コア・コンピタンスとするエンジンとが相互に刺激し合うホンダにとって、商品開発(商品の企画立案に始まり、ユーザーに渡るまでの一連の作業)とは、「流れ(フロー)」をつくり出すというよりも、「環(ループ)」を創出していくものとなる。

「環(ループ)」とは、ユーザーの立場で商品開発を行い、マーケティングを通じたところで、ユーザーの要望を聞き、それを新技術や新素材というシーズを持って、新商品に活かしていくということを意味する。その構図は、開発の流れの両端にユーザーがいて、企画やデザインをする者にとっては、ユーザーは最も遠い存在となる。それを環で結ぶことにより、プランナーやデザイナーとユーザーが最も近い関係になる、といったものである。

さらにこれには、ユーザーが日常では接することのないエンジニアやデザイナーといった立場からの意見もできるだけ取り入れられる。このように、様々な見方ややり方で客観的な事実に近いことを、ホンダは商品開発の基本に置くのである。

こうした企業体力が十分にあり、ユーザーから再びユーザーまでを着実に結ぶことができるのは、ホンダがコア・コンピタンスとなるエンジン技術と、その良さを最大限に引き出せるデザインのスキルを持っているからである。

ただ、ここでは、エンジニアの設計した製品の内部構造や、生産の加工技術と、製品の外観形状のデザイン、さらには営業部門からの販売上の考慮(形状や色など)といった要望を調整し

21) 本田宗一郎著『俺の考え』新潮社 1996年、104~112ページ。

22) Gary Hamel and C. K. Prahalad 著、前掲書 19, 114 ページ。

23) このときは、デザイナーが2人に、モデラーが1人という3人からの出発であった。

24) 「スーパーカブ」は、発表から40年以上過ぎたが、基本的なかたちを変えずに生産は続けられており、1999年1月末では世界累計生産台数が2,746万台以上を記録している。

ていくことが必要となる。つまり製品開発におけるコーディネーターの存在が、極めて重要なものとなるのである。

例えば、ホンダが「初代シビック」という「新しいクルマの開発」をしていた際も、各部門独自の利害関係（「デザイン上の寸法」に対する「性能上の寸法」など）の調整が大きな課題となっていた。

そこでホンダは、特有の「ワイガヤ」によって、専門外の者どうしの意見交流を行うことで、新たな解決策のアイデアを生み出していった。そして、こうした機種開発チームの組織を最終的にまとめあげたのは、LPL（Large Project Leader）であった。

ホンダでは、その立場を「文鎮のつまみ」という表現で示していた。このような「文鎮組織」が機能しているからこそ、自由な意見が共通の目的に向かって交換できたのである。

また、企業というのは、こうした社内での調整の他に、社外（企業環境）とのバランスもとっていく必要がある。このときに欠かせない手法が、まさにデザイン・マネジメントにもとづくアプローチである。

これによって、より複雑となる商品開発の「環（ループ）」は、高度なところで調整を図られることになる。ただ、それには、次に述べるようなマネジャーの果たす役割がキー・ファクターになる必要がある。

2) コア・コンピタンスと企業環境の適合：マネジャーの機能

前述した Loewy のようなインダストリアル・デザイナーは、Vidal の表現を借りると、「新しいコンセプトを表現するために環境を感じようと懸命に努力する人」²⁵⁾ といえる。こうした人のアイデアが、市場のニーズや企業の戦略に対応できていることを理解しているマネジャーに関心を持たれるときに、デザイン・マネジメントは動き始めるのである。

ホンダの場合でも、社内へと次第に増え始めたデザイナーに対するマネジャー（日本企業では一般的にミドル・マネジメントと呼ばれる）のサイドからの理解が、製品のデザイン戦略の策定やデザイン・マインドの共有につながるようになったのである。

こうしたときにおけるマネジャーは、商品やサービスの能率的な生産を確実に達成するために、インダストリアル・デザイナーに興味を示すことになる。それでは、こうしたマネジャーは一般に、どのような役割を企業内で担っているのであろうか。

マネジャーの仕事に関する研究を行った Mintzberg によると、マネジャーは様々な役割を担うものであり、その活動の種類は次の3つに大別される²⁶⁾。

25) Florence Vidal 著 / 岡本義行訳『イタリア式マネジメント』三田出版会、1995年 190ページ。

26) Henry Mintzberg 著 / 奥村哲史・須貝栄訳『マネジャーの仕事』白桃書房、1993年 93ページ。

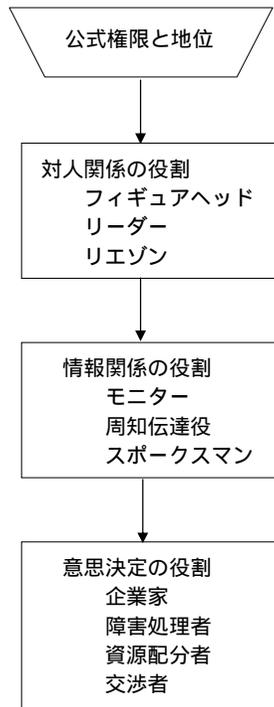


図 1 マネジャーの役割

（出所）Henry Mintzberg 著 / 奥村哲史・須貝栄訳『マネジャーの仕事』白桃書房，1993年 96 ページ。

主に対人関係に関連するもの

情報伝達を扱うもの

本質的に意思決定に関わるもの。

それらをより詳しく分けると，図 1 のようなマネジャーの役割が示される。

この図が表すように，さまざまな側面を持つマネジャーの役割は，統合化されることで，マネジャーの機能自体がひとつの「インプット・アウトプット・システム（権限と地位が対人関係を構築することで，それが情報をもたらし，その情報が順に情報と意思決定を生むという仕組み）」となるのである。

対人関係の役割としてマネジャーは，

フィギュアヘッド：公式権限のひとつの象徴となり，多数のルーティン義務を遂行する責任を持つ

リーダー：組織がどんな雰囲気や方向性を動かすかを方向づける

リエゾン：外部との特別なリンケージ・システムをつくりあげ，それを維持する

という活動を行う。

また、情報関係でのマネジャーは、

モニター：絶え間なく情報を探り、組織や環境の変化に対する知識を積み上げる

周知伝達役：社内外の情報を組織に流していく

スポークスマン：組織に関する情報を自社外に伝える

といった役割を担う。

さらには、意思決定に際してマネジャーは、

企業家：自社組織変革の創発と設計を行う

障害処理者：重要な不測の事態や緊急の状況変化に対応する

資源配分者：自らの時間の割り当てや作業のプログラム化、活動の認可を行う

交渉者：組織を代表してリアルタイムに資源を取引する

といった役割を果たす。

このようにマネジャーは、激しい企業環境下で安定性を保てるように、組織内の資源を配分し直すとともに、新たに必要となった資源を獲得することで、環境との調和を持たせつつ、組織とのバランスも図っていくのである。

こうしたマネジメントのあり方は、完全に科学的な原理に基づいた仕事にはならない点で、アートであるとも見なされる²⁷⁾。つまり、マネジャーは「刺激 反応」という環境の中で仕事を続けることで、即時的な活動（ライブ・アクション）を好むようになるのである²⁸⁾。

この活動では、企業の内部性（コア・コンピタンス）と企業の外部性（環境）とを適合させることを目指した戦略的なマネジメントが試みられる。そのプロセスを示しているのが、図2である。

この図にある「デザイン・スクール」とは、企業の内的能力と外的可能性を調和させること、すなわち双方を適合させることをめざした戦略作成モデルを提案することである²⁹⁾。また、SWOT分析とは、「組織を取り巻く外部環境に潜む機会や脅威（Opportunities & Threats）を考慮した上で、その組織の強みと弱み（Strengths & Weaknesses）」を評価する³⁰⁾ことである。

この図で特に重要となるのは、企業内外の歩み寄りの中から、いくつかの戦略が作り出さ

27) Henry Mintzberg 著 / 奥村哲史・須貝栄訳『マネジャーの仕事』白桃書房、1993年 258ページ。

28) 同上 64ページ。

29) Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel 著 / 齋藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済新報社 1999年 25ページ。なお、Mintzbergによると、デザイン・スクールの起源は、Selznick 著 *Leadership in Administration* (1957) と、Chandler 著 *Strategy and Structure* (1962) に求められるという。詳しくは、Henry Mintzberg, "The Design School: Reconsidering the Basic Premise of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol.11, 1990, pp.171-195 を参照のこと。

30) 同上 25ページ。

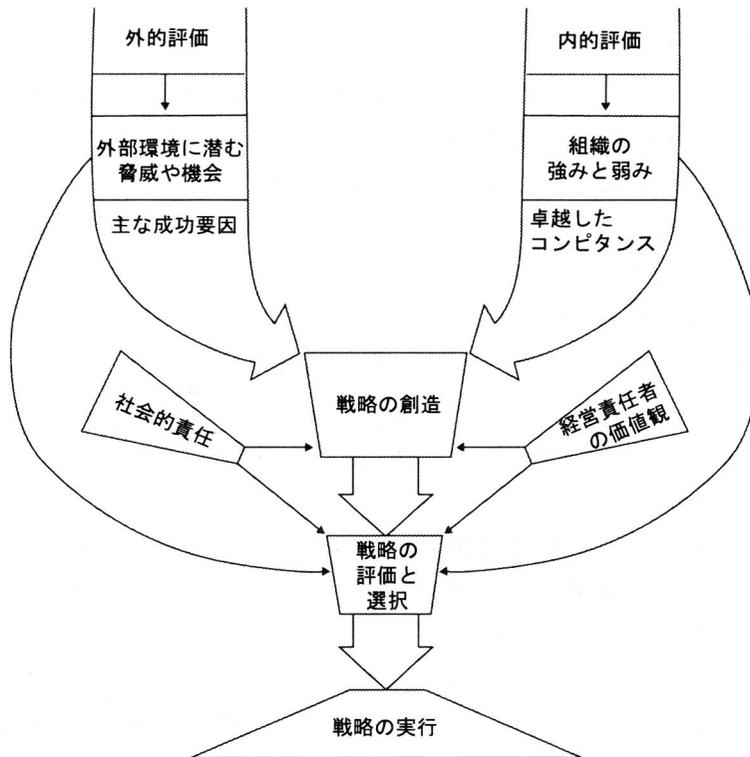


図2 デザイン・スクールの基本モデル（SWOT分析）

（出所）Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel 著 / 齋藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済新報社
1999年，27ページ，図2-1。

れた際に、それらを評価して最もふさわしいものを選択する、経営責任者の価値観（トップ・マネジメントの信条）と、その企業の社会的責任（社会における企業の倫理観）である。

このように企業の戦略とは、極めてクリエイティブな活動であるとともに、企業内外の整合性が図られて初めて実行されるものであり、その接合作業に求められるのが、デザイン・マネジメントの才覚なのである。

「デザイン」は日本語で「意匠」「意表」という。また同時に「計画」「企画」の意味を持つ。いずれのものについても、高度な「意志」や「意向」が要求される。「意匠」「意表」「意志」「意向」「意匠」……というフローの循環が繰り返し行われることで、「デザイン」がさらに高度に、かつ精度の高いものに磨き上げられる。

そして、こうした経営手法が正しく作動するには、その企業がデザイン・マインドというものを見えざる経営資源として有する必要がある。次には、この点について取り上げてみたい。

3. 経営資源としてのデザイン・マインド

1) ホンダのデザイン・マインド

ホンダのアメリカ子会社（American Honda Motor Company）が設立されたのは、1959年のことであった。この点で1960年代は、ホンダにとって、国際経営の進め方を模索し始めた時期となった。

米国市場に出て行くという前進的な活動をとるにも関わらず、その管理面での様々な問題が未解決のままであると、「ideal world enterprise（架空の世界企業）」³¹⁾ となってしまう。

それを避けるには新たな経営手法が必要である。国際ビジネスの理論においても、当時はそうした議論が行われていた³²⁾。その中でも有効な手法は、当時の議論では出てこなかったが、上記に見てきたようなデザイン・マネジメントであり、ホンダにはそのスキルがあったということが、本稿の主張点である。

こうしたデザイン・マネジメントが巧みに機能すると、メーカーのアイデンティティが、より分かりやすくなる。このことによって、ユーザーは自分の好みや暮らしに合ったメーカーを決めやすくなる。

例えばヨーロッパにおける各自動車メーカーのクルマのつくり方や志向性は、そのまま企業のアイデンティティとなっている³³⁾。こうした明快なアイデンティティは、ヨーロッパのメーカーに特有なものであるが、日本企業の場合においても、ホンダは例外的にアイデンティティがはっきりとしたメーカーである。それは、デザイン・マネジメントの効果に他ならなかった。

このホンダに岩倉が入社して数年目に、「N-360」という軽自動車のバンパーのデザインを行ったことがあった。当時のバンパーは、いまのようにプラスチック製で車体と同じ色といったものではなく、金属製でメッキにしたものであった。こうしたメッキは、塗装やパフ（磨き）といった自動車部品の表面処理の中でも最もコストが高いものであった。さらに言うと、軽自動車は値段が安いので、メッキ部品は多く使うことができなかった。

そのメッキについて岩倉は、「太陽の光を反射して光る部分」と「地面を映して暗くなる部分」のコントラストをつけて見た目を引き締めようとした。ちょうど鉄製のバンパーの断面は「コ」の字型をしていたため、「コ」の字の縦の部分を少し下に向けて地面を映し、太陽を反射する上

31) この言葉については、W. Jack Butler and John Dearden, “Managing a Worldwide Business”, *Harvard Business Review*, May-June 1965, pp.93-102. を参照にした。

32) 例えば、Gilbert H. Cleo and Wilbur M. Sachtjen, “Organizing a Worldwide Business”, *Harvard Business Review*, November-December 1964. など。

33) 例えば、メルセデス・ベンツの高級品質と高速性能の高さ、ボルボの安全性、シトロエンの斬新な技術とユニークなスタイル、BMWの高級なスポーツイメージなど。

の面とのコントラストを強くしようとしたのである。

このアイデアでは、自動車の車体が前後左右ともに下すばまりにできていたため、バンパーの両端と車体の関係もうまくいくという見込みを持つものであった。

しかし、これに対する本田宗一郎の考えは異なっていた。岩倉が下向きにした縦の面を上向きにすべき、という指摘があったのである。それは、メッキの部分は高価であるため、そこに期待して購入する人のことを考えれば、せっかく明るく光っている部分をわざわざ暗い地面に向ける必要はない、という理由からであった。

この結果、岩倉は本田宗一郎の指摘通りに直したのであるが、その経験が岩倉にデザイン・マインドの本質に触れさせたのである。つまり岩倉のアイデアはデザインを純粹に考えてつくった場合のものであったのに対し、本田宗一郎の場合は、広い意味でのマーケティングからの発想であったのである。

岩倉によると、このことに気付いたのは、自らがホンダの経営の一翼を担うようになり、デザインを経営者の感覚で捉えることができるようになってからだった、という。それはまた、長期にわたって培われてきたデザイン・マインドの存在を明らかにする見解でもある。

またホンダが、「S-600」というスポーツカーに少し大きめのエンジンを載せ換えた「S-800」を輸出することになった際に、岩倉は、そのデザインを一人で初めて担当した。このときには、詳細な計画書や指示書はなく、自分の裁量で行うこととなった。

しかし当時、アメリカではヘッドランプ、テールランプなどの灯火器類に厳しい規制があり、これをクリアしないと輸出できないことになっていた。この規制にしたがっていくと、フロントのウィンカーランプはかなり大きなものとなり、テールランプは赤色とオレンジ色のウィンカーランプが同居することになった。さらには、クルマの両サイドと前後に向けて赤いリフレクター(反射板)が必要であった。こうした取り組みは、デザインと言うよりもまさに法規に対応しているだけという感じのものであった。

そうして「S-800」のデザインが一通りできあがったところで、本田宗一郎がやってきて、「ボンネットに何か特長がある」ということを指摘し、ボンネットには膨らみが付いた。これは、特に機能面を助ける細工ではなかったが、その膨らみこそが、まさに付随する価値(情動的機能)を表すこととなり、ホンダのアイデンティティを明示することになった。

このようにデザインは、法規などの対応を出来上がった形の中にむりやり入れ込んだり、場合によってはアイデンティティの主張を意識的に形に表現する役目を受け持つ。

また、1972年の秋、ホンダは「初代シビック」を日本国内で発売した。このとき、岩倉は開発担当者として、ヨーロッパへと向かった。その目的は、輸出する「シビック」のグレードや塗色を最低限に抑え、現地法人やディーラーと協議し、ユーザーの要望とメーカーの事情との最良の接点を探ることにあつた。

現地のセールスやサービスの人たちにとっては、担当地域ごとのユーザーの好みに合わせて、多くの種類（豊富な装備仕様や塗色）を揃えたいが、一方でメーカーとしてはなるべく少ない種類を大量に生産することでコストを下げたいという、正反対の圧力がかかる。岩倉の立場は、この間に入り、調整を図ることにあった。

当初は研究所（株式会社本田技術研究所）の所長から、仕様装備は1つか2つ、塗色は3色以内と言われていたが、パリでは会議の結果、温度差の激しい地域ということが考慮され、仕様装備は2つ、塗色は3色とメーカーの許容範囲いっぱいラインで取り決めがなされた。しかし、その後、イギリス、ベルギー、ドイツを「シビック」とともに廻り、再びパリへと戻ったときには、仕様、内外塗色ともに5割ほど増えることになっていた。

このように、メーカーと地域とをコーディネートするという経験から、岩倉は「デザインの地域性」というものを学び取った。それは、デザインとは世界中の様々な地域において、人々の暮らしを快適にするための「モノ（クルマ）」と「こと（出来事）」のバランスをとって表現することであり、そのためにデザイナーが知恵をしぼれるかどうか問われることになる、というものであった。

このように、「モノ」と「こと」との関係を立体的に可視できる想像力に富み、さらに、それらに関連づけてまとめていける能力が、インダストリアル・デザイナーにはあると指摘されて久しい³⁴⁾。

そうしたインダストリアル・デザイナーが企業に必要な変化をつくり出すキー・パーソンとなり、独自の機能を果たせるように、トップ・マネジメントが仕組みをつくることのできる企業が、デザイン・マインド・カンパニーと呼べるものである。

デザイン・マインドのある企業は、自社に成長をもたらすスキルは何であるのかを深く理解することができる。そして、社内で未活用になっている経営資源に光をあて、その組み合わせを考えることができる。

なおかつ、そうした有益な経営資源を管理し、さらには補完的な経営資源を獲得してくることを可能にするのである。

2) ナレッジ・デザイン

デザインに関する有名な言葉として、建築家 Henry Sullivan の言った「形態は機能にしたがう」というものがある。これは、基本性能に忠実な形態のことを表している。

こうした基本性能が技術の発展とともに向上していくと、製品には基本的な機能の他に、情

34) 例えば、Christopher Lorenz 著 / 野中郁次郎監訳・紺野登訳『デザイン・マインド・カンパニー』ダイヤモンド社 1990年 を参照。

報価値という一種、捉えどころのない付加価値的な機能も出現してくる。

例えば、「T型フォード」の実用面重視の黒くて頑丈なボディに比べて、「新型シボレー」のスタリングと魅力的な車体の色は、明らかに情報価値がほどこされており、それにしだがつたデザインがなされている。

別の例で言うと、日本の高度成長期では、いわゆる「3C(カラーテレビ、クーラー、カー)」が広く普及し、クルマでは1960年代には軽自動車が大衆車となったため、自動車メーカーは、その生産を中心に行うことで価値を高めていった。

1970年代では、これが小型車(シビック、カローラ、サニーなど)へと移行したので、これに対するような情報価値、つまり省資源、省エネルギーに対する「コンパクト性(大きな機能を小さくすっきりとまとめ上げること)」が付け加えられたのである。

さらには、1970年代前半の公害問題が大きく問われた時期には、「CVCC(Compound Vortex Controlled Combustion)エンジン」という明確な情報価値を生み出すことで、ホンダは有害な排気の低減への取り組みを積極的に行った。

1980年代に入ると、そこに快適さや遊具性、個人化などが解決できるような付加価値が求められた。それはつまり「ライフスタイル」や「テイスト」といった視点にもとづくデザインの多様化であった。これによって、製品のメッセージ性が重要視され始めたのである。

現在においては、どの分野でも、ほとんどの製品の基本的な機能には差がつきにくくなっている。そこでメーカーは、こうしたメッセージ性という情報価値をユーザーに提供することによって、そこから製品の価値を判断してもらうようになってきている。それはまさに「成熟消費社会」の到来を意味している。

このような社会になると、製品の持つ機能の進化や付加価値は増していき、それにともなって、また新たなデザインが生まれてくることになる。そうして次々とデザインを受け入れることになると、それがユーザーにとっては新たな欠如感を生みだすことになってくる。

つまり情報が古くなってしまふこと、あるいは情報を消費し尽くしてしまうことに対する欠如感である。このことに着目して、その欠如感を埋め合わせするために、さらに新しいデザインが求められる、という見解もある³⁵⁾。これは、デザインのスペクトラム(変動範囲)の絶えざる拡大を意味している。

デザインは空間的な配置を決定しない限りは、作業が終わらない活動である。その点では、「デザインの本質はコンフィギュレーション(図形配置)にある」³⁶⁾と言える。

図形配置には、いわゆるアーキテクチャ(設計思想)にもとづいて、時代とデザインとの新たな

35) 柏木博『デザイン戦略』講談社 1987年、44ページ。

36) 松岡正剛『知の編集工学』朝日新聞社 2001年、188ページ。

な関係を見出し、フィットさせる才能が求められる。現代では、そうした関心ごとが、ナレッジ・マネジメントの領域で考えられるようになった。

クルマのデザインに関して言えば、その源流は、GM 創成期の Harley Earl 副社長が「クルマは見た目でする」と見なして、モデル・チェンジを繰り返しては、T 型フォードを販売で追い抜いたことに求められる。

これは、ユーザーを時代の流行に敏感に反応させるためのデザイン戦略であった。ただ、こうした戦略も耐久性のあるものではなく、前述したように常に新たな欠如感が生まれてくるので、時代に絶えずマッチングしていくための仕掛けが必要となる。

1930 年代にクルマのデザインは、そうした点では歴史的な転換期を迎えた。つまりクルマが「人間の能力をはるかに超えた強大な力と速度を持つ機械」であり、「豊かな暮らしを夢見させるための機械」であることを表すようなイメージとして、「流線型」が選ばれたのである。

この時期のアメリカ産業は、このようなデザイン・パワーを利用して市場をつくり出し、不況をしのいでいったのである。デザインの歴史から見ても、デザインと時代性との新たな関係をつくり出し、クルマのデザインに独自性を見出したという点で、この年代は重要な意味を持つものである。

ただ、こうしたイメージ・ベースの「商品づくり」には、マーケティングの問題を踏まえなければならない。そこで、岩倉がデザインの 3 要素としている普遍性、先進性、奉仕性を十分に考慮する必要が出てくる³⁷⁾。

そのためには、社内で蓄積されている知識を組み合わせ、商品開発を行うことが求められる。それは、いわば経営資源をナレッジ・デザインしていく（知識をもとに組み立てていく）ことである。

現在は、Loewy のようなデザイナーが活躍した時代と比べると、クルマに関しては少量多品種生産ができるようになっており、規格化された大量生産のためのデザインではなく、他の製品との違いを明確に表すデザインが求められている。

さらに言うと、クルマは単なる移動のための道具として開発されるのではなく、クルマで何ができるのかという可能性を追求していく必要がある。つまりクルマには、人や物を効率よく運ぶための物理的な完成度が問われるだけにとどまらず、どれだけ人の暮らしを豊かにしているのかという点が重視されてくるのである。

このように、次第に変わりつつあるクルマのコンセプトや方向性との新たな関係線を引けるようなデザインを見出していくためには、やはり異質な者どうしのナレッジ・デザインが不可欠となる。

37) 岩倉信弥・長沢伸也・岩谷昌樹，前掲稿 1。

これはまた、ホンダの得意としてきた領域でもある。例えばホンダの基幹車種である「アコード」は、現在では日本とアメリカ、そしてヨーロッパにおいて、それぞれ名前は同じであるが、実際には各地域向けに全く別のかたちのクルマをつくることで、時代性とデザインとの新たな関係をつくり始めている。

これからは、グローバルな(グローバルに考えて、ローカルに活動する)時代に入ることは確かである。そこでは、「ホンダ・アコード」のように、その地域での「多少のこと」をクローズアップでき、変化に対応していけるような「ものづくり」を行うことが求められる。

そうしたローカライジング(言わば、ひとりひとりが喜べるような商品の提供)が、結局はグローバルライジング(言わば、世界中で愛され感動される商品の提供)につながっていくのである。

おわりに

ホンダが1990年代、バブル経済崩壊後の厳しい経営状況を乗り切る中でキーワードとして掲げてきたのは、「夢・発見・ドラマ」である。つまり、人と地球の「夢」を追い求めて、新たな「発見」によって得られる刺激や喜びを分かち合い、さらに様々な人との出会いが生み出す「ドラマ」に感動する、ということである。

これについて、岩倉自らが挙げる21世紀のデザインのキーワードは、「モノ」から「こと」へ、の一言に集約される。それは、今後は「こと」を通じて、企業や商品、デザイナーたちが、社会やユーザー(岩倉のいうところの「お客さん」)から期待される存在になるべきだ、という見解である。

岩倉によると、「必要十分な機能と心豊かになるデザイン」を持つ「モノ」に多くの人は惹かれ、それを中心とした「こと」に幸福感を得るといふ。そして、このうちの機能の面は論理的に追求できるが、人に好まれて、受け入れられるような「モノ」は論理的に考えることはできても、つくり出すことはできないと岩倉は指摘する。

それを可能にするのが、デザイン・マネジメントについての才覚であり、さらにその発揮を容易にする卓越したデザイン・マインドである。良いデザインというのは、テクニックだけでなく心を込めることと、自分でも気に入るようなデザインであることがポイントとなるのである。

前稿³⁸⁾では、そうしたデザイン・マインドを有する岩倉の手がけた「初代シビック」、「2代目プレリウド」、「オデッセイ」に横たわるデザイン戦略の基本を見てきた。

こうした商品を手がけてきた岩倉は、日本車の良さは、実質的な機能を重視した欧米産のクルマと比べて、きめが細かく配慮の行き届いた装備や、豊富なオプションパーツなどをベース

38) 岩倉信弥・長沢伸也・岩谷昌樹、前掲稿2。

に見栄え良くまとめあげられている高品質なところにあると見なしている³⁹⁾。

こうした性能を持つクルマが、「人と人」、「人とモノ」、「人と自然」などのコミュニケーションに役立つ場をつくり出し、それを演出していけるようにすることが本質的に必要である。

それこそがデザインに求められる役割であり、それを機能させるためのデザイン・マネジメントの展開が大きく問われる時代になってきているのである。

39) このように日本車がディテールに凝る傾向にあるのは、日本の伝統的な工芸に見られるような精緻な細工と美しさの追求につながるころがあると、岩倉は捉えている。