

論 説

ホンダに見るデザイン・マネジメントの進化 (3) :
デザインのブランドづくり*

岩 倉 信 弥
長 沢 伸 也
岩 谷 昌 樹

目 次

はじめに

デザインによる企業イメージの構築

1. スペシャリティ・カーのデザイン
2. バリュー・クリエーション
3. 軽乗用車“復活”

デザインによるブランドの創出と定着

1. ヤングプレステージ・カーのデザイン
2. サスペンションがデザインを変えた
3. エグゼクティブ・カーのデザイン

デザイン・パワーの強化

1. 達人からのデザイン・アドバイス
2. 極限キュービック・デザイン

おわりに

はじめに

これまで著者たちは、ホンダのデザイン・マネジメントの段階には、デザイナーの育成、デザイナーの活用という2つのフェーズが存在するということを論じてきた¹⁾。これに続く第3のフェーズとして指摘することができるのは、そうしたデザイナーによるブランド形成であるということである。本稿では、この部分を豊富な実例をマテリアルとしながら探っていくこととしたい。

* 本稿は、長沢がプロデュースし、岩倉の大学院科目「製品開発論」および「特別研究」での講義と資料に基づき、岩谷がまとめたものである。

1) これについては、岩倉信弥・長沢伸也・岩谷正樹稿「ホンダに見るデザイン・マネジメントの進化(1): デザインの技術づくり」立命館大学経営学会『立命館経営学』第41巻第2号 2002年7月, 45~67ページ、および同稿「ホンダに見るデザイン・マネジメントの進化(2): デザインの商品づくり」立命館大学経営学会『立命館大学』第41巻第3号 2002年9月, 1~18ページを参照。

1981 年初頭、本田技研工業株式会社（以下、ホンダ）の社長であった河島喜好は、本格化してきた小型車競争に挑むために、「差」ではなく、「違い」をつくり出そう」という企業指針を示した²⁾。

「差」とは大きい、小さいといった数量のことを主にさすものである。これに対して「違い」とは、異質さを強調するものであった。つまり、物質的な面で差をつけるのではなく、精神的な面で違いを出していこうとする戦い方である。

河島喜好は、ホンダがそれまで成長してきた原動力を、この「違い」をつくってきたことにありと捉えた。そこで引き続き、他社とは違うという点を、よりいっそう際立たせようとしたのである。この企業指針は、ホンダの 1980 年代における基本戦略を方向づけるものとなった。

1980 年代というと、いわゆる小型車競争がグローバル規模で繰り上げられた時期である。その状況下でホンダは、小型車の領域において、世界レベルのトップメーカー（例えば GM やトヨタなど）に異質さで勝負するという、ピンポイント攻撃をしかけていこうとしていた。

要するにホンダは、メジャー企業との差（生産規模や市場シェアなど）を縮めていくことよりも、違い（個性）を活かして、「お客さん」のここを打つことを、世界市場での競争戦略のメソッドとしたのである。

この戦略は、「ホンダ」という企業の顔を明確にすることに他ならなかった。つまり、揺るぎないホンダ・ブランドを創出することが、この時期に意識的に展開されていったのである。

ブランドに関するセオリーでは、企業のブランドが成立するためには、ターゲットとする人々の頭の中に、そのブランド名義の預金口座がきちんと開かれていなければならないと言われる³⁾。

これには、覚えやすいブランド・ネームや、印象に残るマークなどを揃えることが欠かせない。

1980 年代にホンダは、「ワンダーシビック」や「ヤング・アコード」といったオンリーワンの商品をつくるとともに、4 輪のシンボルマーク（H マーク）を一目でホンダと分かるように近代的なものにつくり直した（図 1）。

この新しいマークを F 1 の復帰第 1 戦から用いて、以後それを順次、ホンダ車に付けていったことは、「お客さん」のこころの中に、「ホンダ」という名の預金口座を開く大きなきっかけを与えたのである。

この時期、ホンダ 4 輪のシンボルマークづくりに当たったのが、著者の一人である岩倉信弥（以下、岩倉）だった。

2) 『DIAMOND ハーバード・ビジネス』1981 Sep.-Oct., 「トップ・インタビュー 河島喜好 差ではなく“違い”で勝負」5～9 ページ参照。

3) 片平秀貴稿「ブランドをつくるということ」、嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵編『マーケティング革新の時代 ブランド構築』有斐閣 1999 年所収、5 ページ。



図1 「○」の発想でデザインした「Hマーク」

図提供：本田技研工業株式会社

そのHマークは、それまでのものをベースに、岩倉が以前、本田宗一郎から教わった「
」の考え方（の持つ堅実さのイメージを基本とした上で、時代の動きを良く見定め、の持つ円満さ
やの持つ革新の要素を上手く混ぜ併せること）に基づいたものであった。つまりHマーク全体の
輪郭を、日本的な三味線をモチーフに、各辺に丸みのある張りを持たせた四角とし、それで「H」
を囲む。これを立体のエンブレムとする場合、各部分の断面は三角にしたのだ。

こういった印象的なマークづくりからも分かるように、デザインという要素が、ホンダのク
ルマに強い存在感を醸し出すためのクリティカル・ファクターとなっていた⁴⁾。

このマークを付けた「シビック」や「アコード」といったホンダの4輪事業を支える量産モ
デルは、時代とともに変化する社会的ニーズ（環境、安全、資源）と、多様化する顧客ニーズに
よるモデルチェンジを繰り返してきている。

こうした繰り返しの過程を経ることによって、ホンダのブランドは確立してきた。最初に「お
客さん」のこころの中に「ホンダ」という名前の口座を開き、そこに「歓喜」や「興奮」とい
った独自のエモーション・バリューを振り込み続けてきたのである。

これはとりもなおさず、ホンダが、デザインをキー・ファクターとして用い、ブランドが顧客ロ
イヤルティを定着させることができる強さを持つ卓越した商品づくりを行ってきた証であった⁵⁾。

こうしたホンダの意図的なブランド形成戦略の契機を、河島喜好の「違いをつくり出そう」
という企業指針に求めることができる。

4) 例えば「3代目シビックシリーズ」では、グリルを無くすという「グリルレス・フロントフェイス」に
よって、このシリーズのデザイン・ポリシーを統一し、コンセプトを主張しやすくした。

5) これに関して、大塚紀元（「初代シビック」開発時のインテリア・デザイン担当者）は、「ブランドをつ
くる行動とは、いかに人々に尽くすことができるかということ」であると捉えている（大塚紀元稿「日本
で生まれてアメリカで熟成 ホンダ“USアコード”」, 嶋口充輝ほか編, 前掲書2 所収, 176ページ）。
これは、デザインの奉仕性を示すコメントであると言える。

岩倉はそうした時期において、デザインのパワーを最大限に活かした商品を連続してつくり出すことで、ホンダ・ブランドの創出と、それを定着させる活動に携わってきた。

そしてまたこのころ、彼は、デザインとは商品そのものであり、「企業の顔」であるという考えに至っている。企業の顔とは、企業の総合力（従業員の資質や技術力、生産力、販売力、管理能力、経営陣の決断力など）によって、商品を顕現し、それを通じて「企業の考えるところ」を表明することである、と確信していた。

本稿では、このような企業の顔をつくる時期（1980年代）にあたる、ホンダのブランドづくりに焦点を当て、ホンダ・ブランドの形成にデザインが、いかに密接に関連しているかについてアプローチしていきたい。

デザインによる企業イメージの構築

1. スペシャリティ・カーのデザイン

1978年に発売された、初代の「プレリウド」(写真1)は、日本におけるホンダのベルノ・チャンネル設立のために、「アコード」クラスのスペシャリティ版として誕生する。



写真1 「プロダクト・アウト」による産物「初代プレリウド」(1979年発売)

写真提供：本田技研工業株式会社

しかし、この「プレリウド」が、若者たちの支持を集めて新たなポジションを築き上げるには、4年後の、「2代目プレリウド」(1982年11月発売)の登場を待たなければならなかった。

1980年2月から始まった「2代目プレリウド」の先行企画検討において、岩倉は、初代に対する「ホンダらしくない」という不満を真摯に受け止め、いま一度「ホンダらしさ」というものを徹底的に追求しようとした。つまり、ホンダのスポーツイメージの再構築が図れるデザインを施そうと考えたのである。

彼はその実現のために、スポーツカーのシルエットが持つ格好良さと、乗用車（アコード）の持つ実用性という、相容れない要素を兼ね備えたデザインを標榜した。

すなわち、こうした不可能命題とも言える矛盾と対峙し、それを乗り越えることによって、新しさや固有性が生み出せるのではないかと期待したのである。

スポーティカーは普通の乗用車とは異なり、一目見ただけで「俊敏にして高品位で本格的」だと感じ取れるような、エモーショナルかつセクシーなデザインでなければならない。そして生まれたのが、「パッと見て、グー」というこのクルマのデザイン・コンセプトであった。

このような考えをもとにして、原寸の線図上に描かれたのは、「初代プレリウド」よりも、ボンネットが 100 ミリも低いシルエットであった。低いシルエットは、車体を低くすることによって、重心を下げることに同時に空気抵抗を減らすことができる。

さらに、そのシルエットは何よりも、ミッドシップエンジンの本格的スポーツカーを髣髴とさせるものであり、誰もが一目でスポーツカーだと分かるものであった。ただしこれの実現のためには、エンジン高を 100 ミリ下げることが必須となる。ボンネットを低くすることで、エンジン以外でも、サスペンションやワイパーモーター、エアコンを含むインストルメント・パネルなどの機能部品までも、同時に下げざるを得なくなり、それらの処理は困難を極めた。

そのため「2 代目プレリウド」の開発過程では、デザイナーとエンジニアたちとの間で激しい論議が続いたのである。

最終的にボンネットは 100 ミリ下がり、そのためにホンダの中核技術であるエンジンにまで手を加えて達成された「未来を予感させるロー＆ワイドフォルム」は、市場に強烈なインパクトを与えることとなった。

さらに、点灯時にポップアップするヘッドランプ（リトラクタブルライト）は、保安基準を守るために採用されたとはいえ、このクルマの最大の魅力になったのである。

このように性能とスタイルを両立させ、かつ色気のあるクルマをつくり出すことによって、人々のこころの中に、「ホンダ」という名でのエモーショナルな預金口座が開かれ始めたのだ。

実際、この「2 代目プレリウド」の好評によって、不人気であった「初代プレリウド」を中心に据えて設立されたベルノ・チャネルは苦境を脱することができたのである。

こうして「2 代目プレリウド」（写真 2）は、日本のみならず世界市場に新しい息吹を与えていった。またこのクルマは、「企業の顔」づくりに大きく貢献し、ホンダにとって、「ホンダらしさ」の再構築が可能となったのである。



写真 2 色気と洗練さを兼ね備えた「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

2. バリュー・クリエーション

本田は、「2 代目プレリウド」に本田の独自性を盛り込み、「ホンダらしさ」を再び打ち出すことに成功した。次には、基幹機種である「シビック」についても、同様の「ホンダらしさ」が求められたのである。

そこで、「ワンダーシビック」と呼ばれる「3 代目シビックシリーズ」(1983 年 9 月)を登場させた。

このシリーズは、2 ドアから 5 ドアまでの 4 バリエーション(すなわち 4 つの役割)を揃えることで、個性化する大衆のカーライフに幅広く応えるものとなっていた。

同時に、FF の特徴を活かしたデザインによって、「2 代目シビック」や競合他車に比べ、ユーティリティをはるかに向上させたものとなる。このシリーズの完成度は高く、「3 代目シビック」の登場は、まさに「シビックルネッサンス」と言うべきものであった。

そうした「3 代目シビック」の開発は、先行研究である超低燃費車⁶⁾のデザイン検討から始まり⁷⁾、デザイン検討は、日本の先行デザイングループとアメリカのロスアンゼルス郊外にある研究所・HRA のデザイングループとの異質併行方式によって進められた。

超低燃費達成のためには、空力性能を向上させなければならない。がそのための、日米のデザインスタジオが追求するスタイリング手法には大きな違いが見られ、それにより、日本の先行デザイングループは自家用ジェット機をイメージした「エアロデザイン」を、また米国 HRA

6) 高速道路と市街路の平均燃費が 50 マイル / ガロン以上のクルマのこと。こうしたクルマは、アメリカからの強い要望によるものだったが、当時ではほとんど不可能な目標設定であった。

7) このときの岩倉は、「3 代目シビック」の LPL (Large Project Leader) の代行をつとめ、主としてシリーズを通してのコンセプトとデザインの領域を担当していた。

は後方ヘスローブした「ロングルーフスタイル」を提示したのである。

結果、先行デザイングループによる「エアロデザイン」のモチーフが採択された。そしてこのモチーフをもとに新たにデザインされたモデルは、後に「CR-X」(写真3)と名付けられ、「3代目シビック」シリーズの2ドアバージョンとして市場に登場する。特にアメリカにおいて、「小さなスポーツカー」として、若者からの絶大な支持を集めるクルマとなった。

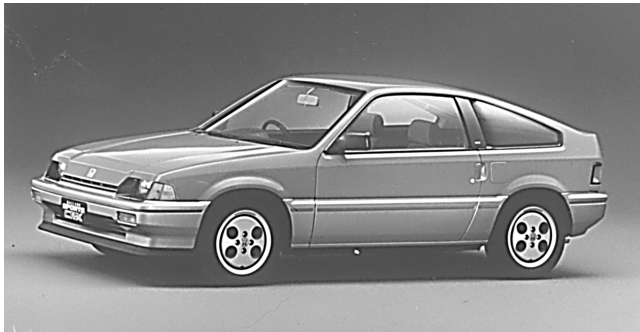


写真3 エアロデザインによる小さなスポーツカー「CR-X」(1983年発売)

写真提供：本田技研工業株式会社

一方、米国 HRA によるロングルーフのデザインコンセプトは、和光研究所で始まっていた「シビック・3ドア」のデザインモチーフとして採り入れられる。

そして、同時に進められていたエンジンルームのコンパクト化⁸⁾や低ボンネット化技術⁹⁾と相俟って、小気味のいいロングルーフスタイルを現実のものとした。

その結果、短めの全長からは考えられないほどの大きな室内スペースを持つ「ランアバウト」と呼ばれるにふさわしい「ロングルーフ3ドアハッチバック」の完成につながったのである(写真4)。

またこのとき、和光研究所のデザイン室は3ドアの他にも4ドアと5ドアを担当し、それぞれのデザイン作業が同時に進行していた。

そのいずれの箱の検討においても、ホンダの競争戦略である「他社の追従を容易には許さない

8) エンジンルームの前後上下を縮小するという機械部分極小化の技術は、他社(他車)との「違いの核」として、「3代目シビック」の4つのパッケージ(3, 4, 5ドアと「CR-X」)をつくる際の「核技術」とされた。実際、「2代目シビック」と比べると、前後で約60ミリ、上下で約30ミリのエンジンルームの縮小が可能となった。そこで得られる寸法の余裕は、良好な視界と圧倒的な室内長の確保につながった。さらには、それぞれの箱が個性あるスタイルを生み出すための「デザイン代(自由度)」をも作り出した。

9) 低ボンネット化技術は、ホンダが「2代目プレリウド」の開発において習得したノウハウであった。



写真4 「ランアバウト」と呼ばれた「3代目シビック・ロングルーフ3ドアハッチバック」(1983年発売)

写真提供：本田技研工業株式会社

‘違い’の創出」が目指されていたのだ。つまり、ホンダという企業の顔をしっかりと定めて、ホンダ・ブランドを不動のものにするための製品開発が、徹底して行なわれていたのである。

その結果、4ドアは、大衆車クラスファミリーカーとしての居住性、傑出した好視界、大容量トランク、3ドアと同様の短く低いボンネットなどを持つ「ビッグキャビン」の「4ドアセダン」(写真5)となった。

また、「シャトル」と名付けられた5ドアは、ショートノーズ/ロングルーフという空力デザインに、セダンとワゴンの良さを集約した「5ドアハッチバックセダン」としてその姿を現し、ビッグスペースを備えた、RV時代を先見する「ニューコンセプトカー」として登場したのである(写真6)。

こうした日米のデザインチームによる異質並行と役割分担が、「3代目シビックシリーズ」のデザイン戦闘力を引き上げる原動力になったのは言うまでもない。限られたデザインリソースを、個々のモチベーションを上げながら最大限に活用し、期待以上の成果に結びつけたマネジメントの成果である。

このように、個性明快な4バリエーションで展開された「3代目シビックシリーズ」は、1984年に、イタリアのトリノ市から「ピエモンテ・カー・デザイン・アワード」を受賞した。つまり、デザインで世界一に輝いたのだ¹⁰⁾。

かつてこの「3代目シビック」の企画を展開していた頃、岩倉は本田宗一郎から次のような叱責を受けたことがある。

10) また、「シビック」の持つコンセプト(シンプルで機能的なこと)や、かたち(台形で、その角が丸くなった格好)は、青山のホンダ本社ビルを考え方や、外観にも取り入れられている。これは、本田宗一郎の四角好みと、藤沢武夫の丸好みを同時に叶えたデザインであると言われる。



写真5 「ビッグキャビン」の「3代目シビック・4ドアセダン」(1983年発売)

写真提供：本田技研工業株式会社



写真6 ショートノーズ/ロングルーフという空力デザインによる
ニューコンセプトカー「シャトル」(1983年発売)

写真提供：本田技研工業株式会社

「一貫目なんぼ(いくら)の仕事をしているんじゃないぞ。きみたち、それでもデザイナーか」と。

この忠告を契機に彼は、「デザイン」とは何かと、真剣に、考えるようになった。とりわけ彼は、「デザイン」は一種の「謀りごと」である、と考えた。

例えば、200 円分の材料にデザインを施して 1,000 円の商品として売ろうとする。これは安いものを高く売って儲けようとする「謀りごと」には違いない。しかし、お客さんがその商品のデザインを気に入ってくれて、200 円と 1,000 円の差額分を喜んで払ってくれるなら「謀りごと」ではない。それがデザインによる付加価値ということである。

つまりデザイナーとは「一貫目なんぼ」ではなく、「付加価値」をつくり出す者、言うならば「バリュー・クリエーター」であるのだということを、さらには、その付加価値を喜んでくれ

る人のためにあるということを、彼は強く意識し始めたのである。

「ピエモンテ・カー・デザイン・アワード」の受賞は、そうした「バリュー・クリエイター」が生み出したデザインに対する、最初にして最高の評価であったに違いない。

3. 軽乗用車“復活”

ホンダは、採算の悪さを大きな理由として、「初代ライフ」の生産を 1975 年に中止して以来、長らく市場から遠ざかっていた。「ライフ」を生産する分の経営資源を、「シビック」のほうにシフトさせていたのである。

そうした中、1980 年代の前半になって、軽の商用車を実際には乗用車として使う低価格のボンネット付きバン（いわゆる「ボンバン」）が、特に女性ユーザーからの支持を集め始めた。販売店からの強い要望もある。そこで岩倉たちは、この「ボンバン」の検討を密かに進め、採算性という課題を克服して、軽自動車の復活が果たせるかどうかを探りはじめていた。

こうした先行検討の結果、かつて「2 代目プレリウド」や「初代シティ」の開発の際に試みた「機械部分の極小化」技術が、サイズに制限のある軽乗用車にこそ最も有効な技術ではないか、という考えにたどりついたのである。

この技術を活かしてつくる新たな軽乗用車のエンジンには、手持ちの「アクティ」のもの（水冷 2 気筒 360cc）を用いることとなった。後輪駆動の商用車「アクティ」のエンジンは、後車軸前の荷室の下に置かれ、高さを抑える目的でシリンダーを水平に配置していた。これによりエンジン高は低く抑えられるが、トランスミッションを含めたエンジン長はかなり長くなっている。これをそのままフロントに置くのは到底無理であった。

そこでクランクシャフトを軸に、トランスミッションだけを回転させるようなレイアウトにすることによって、前後長や高さをコンパクトにできる見通しがつき、フロントへの搭載が可能となったのである。

そしてキャビン（室内レイアウト）については、2 つの案が出された。ひとつは、パッケージ担当からの「屋根の高い居住性優先型のボンネットタイプ」であり、いまひとつは、外観デザイン担当からの「低全高のスタイル重視型の 1 BOX タイプ」であった。

このとき、デザインとコンセプトの方向付けをする立場にあった彼は、ホンダが軽乗用車を 10 年ぶりに復活させるということや、販売店からホンダに対しての期待などを熟慮した上で、よりコンパクトがあり、個性的なスタイルを持つ「低全高 1BOX タイプ」を選んだ。

同時に、そのクルマのイメージを開発チームに伝えるために、「全身は居住性」というキャッチフレーズ（ひとくち言葉）を、デザインコンセプトに付け加えた。このひとくち言葉を含むコンセプトをチームが共有することで、低全高でありながらも、軽とは思えないほどの居住性を現実のものにしたのである。

加えて、より画期的だったのはインテリアの部分であり、特にインストルメント・パネルのデザインにあった。彼はここで、大胆にも、インパネの「デザインをやめてしまう」というアイデアを示す。その真意は「常識に捕らわれたインパネのデザインをしない」ということであった。

デザインをしないということは、つまり、室内のドア前方の両壁に直径約 50mm ほどのパイプを渡し、それを強度のメンバーとして柔らかなパッドで覆い、その上に必要最低限のメーターをのせるという、極めてシンプルなデザインを考えたのである。

その結果、ユニークで機能的な「インパネ」が誕生した。このパイプ案は、開発工数を少しでも減らすための工夫であり、彼の苦し紛れの知恵から出たものである。その方法によれば、確かに、小さなメーターバイザーを新たに作る程度の手間で済んだのだった。

また、四分の一クレモデルから一分の一（原寸）のモックアップをダイレクトに製作したのもこの機種からで、時間や要員のないときほど新しいアイデアが生まれる、という良きお手本となる。

こうした独特のデザインが施された軽自動車は、「トゥディ」という名でマーケットに登場し（写真7、1985年9月発売）、このクルマでホンダは、軽乗用車のフィールドにおいて見事な復活劇を演じ、軽の顔をも取り戻したのである。



写真7 全身は居住性「トゥディ」(1985年発売)

写真提供：本田技研工業株式会社

その年（1985年）、ホンダは「トゥディ」をプリモ店で販売する一方で、ベルノ店には「インテグラ」を、そしてクリオ店には「レジェンド」を、それぞれ投入した。

つまり、「ピン」と「キリ」と、その「真ん中」という、全く異なったコンセプトを持つ3機種を、この時期切羽詰っていた工数（時間や要員）を乗り越え、同時に開発することに成功したのである。

そこで次には、この「インテグラ」や「レジェンド」などについて見ていくことにしたい。

デザインによるブランドの創出と定着

1. ヤングプレステージ・カーのデザイン

1982 年 11 月, ホンダのオハイオ 4 輪工場において, 「2 代目アコード・4 ドアセダン」がラインオフした。これは, ホンダが日本メーカーとして初めてとなる, アメリカでの現地生産を果たしたことを示すものである。

「2 代目アコードシリーズ」(1981 年 9 月発売) は, 4 ドアセダンと 3 ドアハッチバックで構成されていた。このシリーズは, アメリカの市場要望で, 基本のパッケージ・レイアウトが 4 ドアセダンを主体につくられたため, 「初代アコード」に比べかなり大きな室内を持っており, これに伴い外形サイズが大きくなり, 同時に排気量もアップしていた。

その結果, 派生の 3 ドアのほうも, 4 ドアに引きずられてサイズが大きくなり値段が高くなってしまったことで, 若者からの支持が得られないクルマとなっていたのである。

アメリカン・ホンダがこの時期, ブランド力をさらに強くしていくためには, 若いユーザー層を見逃すわけにはいかなかった。

そこで企画をしたのが, アメリカの若者がプレステージを語れるクルマの創造, つまり 3 ドアの「ヤング・アコード」の開発である。この基本コンセプトは, ロスアンゼルス郊外にある研究所・HRA よりもたらされた。

「ヤング・アコード」は, 「3 代目シビック・4 ドアセダン」のプラットフォームを用いながら検討が進められる。そしてここでは, かつて, 「初代シビック・4 ドア」をベースにして, 「初代アコード・3 ドア」をつくったときの経験が大いに活かされた。つまり, それまでの製品開発という実際の現場で学び取り, 獲得したスキル(いわば「ルーティン」)¹¹⁾を, 状況に応じたかたちで発揮することで, このクルマの開発過程に, スムーズさを与えたのである。

そうした滑らかなものづくりのプロセスに支えられて, デザインにおいても新たな試みが採り入れられた。リトラクタブル・ヘッドライト(格納式)や, フラッシュ・サーフェイス¹²⁾を

11) 企業進化論の見地では, ルーティンとは, 「注意深く謀ったり, あるいは極めて何気なかったりする試みや誤りの過程によって, 確立された解釈と行動のパターン」であるとされる(Loasby, B. J., *Equilibrium and Evolution: An exploration of connecting principles in economics*, Manchester University Press, 1991, p. 65.)。つまり岩倉には, 過去の「ものづくり」を通じて体得し, 自らの中に貯めた知識(「learning by doing」によって得た暗黙知)があり, それを場面に応じて適切に用いることで, 製品開発を円滑に進めることを支えたのである。通常, 知識の量が多ければ多いほど, その人のスキルのレパートリーは豊富となり, その場その場でふさわしい対応ができる。

12) 凹凸を, 出来るだけ減らそうとする車体構成のこと。例えば, ボディ面とガラス面の段差を少なくして, 空気抵抗を減らしたりする。

考えたフルドア（一体型）などがそれである。

このようなスポーティ・コンセプトに沿ったデザインによって、「ヤング・アコード」には、力強さと端正さが付け加えられていった。

このクルマは、ベルノ店で販売されていた小型乗用車「クイント」（1980年2月発売）のモデルチェンジも兼ねるものとなり、バリエーションとして、5ドアタイプも加わることになる。このとき、「ヤング・アコード」には「インテグラ」と名付けられ、「2代目クイントインテグラ」（写真8、1985年2月発売）というスポーティカーとして登場することとなった。



写真8 ヤング・アコード「2代目クイントインテグラ」（1985年発売）

写真提供：本田技研工業株式会社

やがてこのクルマは、3ドア／5ドアそろって、新しくアメリカで発足した第2の販売チャネル「ACURA（アキュラ）」の立役者として、そのブランド力の向上に貢献したのである。

2. サスペンションがデザインを変えた

1983年、ホンダは、「2代目プレリウド」を世界的にヒットさせており、また「3代目シビック」も好調なすべり出しを見せていたことで、「ホンダという企業の顔」が、社会的認知を確実にしつつあった。

そこでホンダは、この流れをとめることなく、ブランド力をさらに強化するために、「3代目アコード」（写真9、1985年6月発売）の開発に着手したのである。

「3代目アコード」といえば、発売されたその年の日本カー・オブ・ザ・イヤーを受賞し、なおかつ、'86欧州カー・オブ・ザ・イヤー選考において、日本車としては最高の4位入賞を果たしたクルマであった（いずれも1985年12月）。

開発チームのLPL代行だった岩倉は、直感的に「このクルマは『プレリウド・4ドア』でいこう」と考えたのである。その考えに開発チームも賛同し、「ホンダらしいスポーティなセダ

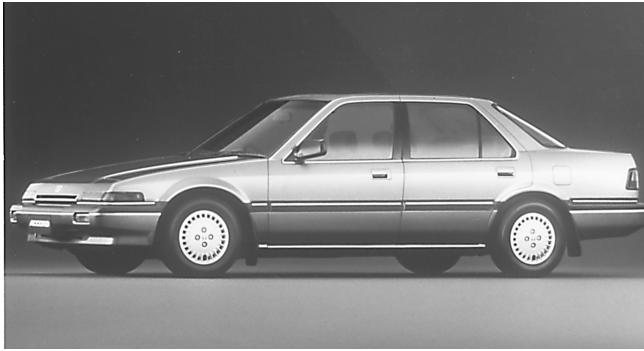


写真 9 ダブル・ウィッシュボーン・サスペンション採用の「3代目アコード」(1985年発売)

写真提供：本田技研工業株式会社

ンをつくろう；「2代目プレリウド」のように挑戦的にやろう」と、想いをひとつにしていた。

この開発過程で課題となるのは、次のふたつであろうと彼は直覚していた。そのふたつの課題とは、一つは、このコンセプトを進めていって、果たしてファミリーカーとして十分な居住性が確保できるか、また一つはリーズナブルな価格を設定するためのコストに抑えることができるかどうかという点である。

いずれも、「2代目プレリウド」のときには、スペシャルティ・カーだから、という理由で多少なりとも大目に見ていたものだった。このふたつの問題を克服することが、「3代目アコード」開発の最も重要なサブジェクトとなっていたのである。

「2代目プレリウド」は、若者をターゲットとしているために、ヒップポイント（シート座面の高さ）は、極端に低いものとなっていた。低いシートや低い屋根は、例えばお年寄りの乗り降りに際して苦痛を伴うこととなる。「アコード」はファミリーカーであるから、これでは困る。

したがって、パッケージ・レイアウトは、特にリアのヒップポイントを、乗降性を損なわずに、どこまで低くできるかがカギとなった。

また、低全高スタイルを実現するために、前後のシートを下げて、なおかつ居住性を確保しようとする、自ずとホイールベースやルーフ長が伸びてしまう。これによって、ホイールベースは回転半径の大きさに、ルーフ長はシルエットのバランスに、それぞれ大きな影響を及ぼすことになる。

このように、低全高を実現し、なおかつ居住性を確保しようとする、次から次へと難題が生じてきた。これらを乗り切るために大きくサポートしてくれたのが、それまでの製品開発で蓄積してきたパッケージづくりのノウハウや、M・M思想にもとづく様々な技術である。

例えば、乗り降りに必要なドアの開口部を確保するためには、かつてホンダが独自に開発した「モヒカン」が用いられた。「3代目アコード」では、この「モヒカン」を巧みに使った「4

ドア用廉価型フルドア方式」が考案されたのである。

こうしたフルドアが採用されることで、フラッシュ・サーフェイス（注 12 参照）が可能となり、これがスタイルの「新しさ」を生み出すのであった。しかし前後のサスペンション方式に関してだけは、お手上げ状態と言うしかなかったのである。

つまり、チームが考える「ダブル・ウィッシュボーン・サスペンション」は、コストを高める要因となっているという理由から、マネジメント・サイドからは代案として、よりコストの安い「ストラット・サスペンション」に切り替えることを求められていた。

今回のダブル・ウィッシュボーンタイプの前後サスペンションは、スポーティな操縦性とファミリーカーとしての乗り心地を両立させ、その「際だった走り」が「3代目アコード」の新しい価値のひとつとなるように、特にこのクルマのために開発されたものである。

しかし経営サイドでは、「際立った走り味が必ずしも新しい価値を生み出していない」との懸念が持たれていた。この懸念を払拭し、納得ゆく走り味をつくり出せたのは、開発チームの一丸となった「これしかない」という信念以外になかったと彼は振り返る。

そして実際に「ダブル・ウィッシュボーン・サスペンション」がこのクルマに採用されると、そこには「広い室内と、スポーティテイストのスタイルと走り」という、「新たな価値」を備えたクルマが姿を現したのである。

そうした「ダブル・ウィッシュボーン・サスペンション」や「30 mm低いボンネット」は、国内用のニューコンセプトカーであるロングルーフの「アコードエアロデッキ」(写真 10, 1985 年 6 月発売)や、後に誕生したアメリカ用の「2 ドアクーペ」といった、スポーティなバリエーションをつくる基礎をも提供したのであった。

これらは、デザイナーとエンジニアが心をひとつにしてつくり上げたデザインの好事例である。



写真 10 ロングルーフのニューコンセプトカー「アコードエアロデッキ」(1985 年発売)

写真提供：本田技研工業株式会社

3. エグゼクティブ・カーのデザイン

1983 年 4 月、ホンダは B L 社（British Leyland 社、後の Rover 社）と上級車種の共同開発に関する契約に調印した¹³⁾。この両社による開発は、フィフティ・フィフティの関係で行われることとなる¹⁴⁾。この共同開発車の基本コンセプトは、「エグゼクティブクラスの 4 ドアセダン」と定められた。ホンダにとっては、「アコード」の上のクラスにあたり、B L 社にとっては、「ローバー 2000」のモデルチェンジとなるクルマだった。

こういった「エグゼクティブ・カー」は、その企業のアイデンティティを表すものでなければならない。そこで、このクルマのデザインを施すにあたって岩倉はまず、ホンダのアイデンティティを主張するための「何か」を見つけ出すべく検討を開始した。

徹底した彼我研究のすえ、このクルマの特徴を、F 1 に通じるスポーティ・イメージである「速く走る」という一点に絞って、デザインコンセプトを練り上げていったのである。

このアプローチは、それまでの日本の高級車とは全く異なる発想であり、なおかつ、すでに「エグゼクティブ・カー」としての名声を確立している、ベンツや B M W とも異なった路線をとるものだった。こうしてホンダチームは、スポーティさを強調するため、ルーフやボンネットを極力低くしたウェッジ・シェイプを採用し、独自のスタイルを完成させたのである。

こうして登場した「ロー＆ワイドの台形フォルム」の上級セダン「レジェンド」(写真 11, 1985 年 11 月発売)は、アメリカではヤングエグゼクティブから、その明確な主張が認められ大歓迎を受けた。



写真 11 ロー＆ワイドの台形フォルムの「レジェンド」(1985 年発売)

写真提供：本田技研工業株式会社

13) それまでのホンダと B L 社は、1979 年の技術提携にもとづいて、ホンダで開発中だった小型乗用車「バロード」(1980 年 8 月発売)を、フロントデザインとリアデザインだけを B L 風に変えた「トライアンフ・アクレーム」(1981 年 10 月、英国で発売)の B L 生産にホンダが協力する、という関係にあった。

14) 当時の両社はどちらも約 70 万台の生産規模であった。

そしてこのクルマは、米国におけるホンダの新設第2チャンネル「ACURA」の「フラッグシップ・カー」となり、これまでになかった独自の「ニア・ラグジュアリー・カーの世界」を生み出したのである。

しかし、日本市場では、トヨタの「クラウン」や日産の「セドリック」といった、「運転手付き」を前提とした高級車の牙城は崩れることはなかった。これらとは一線を画して、いわば「ドライバーズ・エグゼクティブ・カー」を標榜した「レジェンド」ではあったが、発売当初から苦戦を強いられていたのである。そうした状況を見てあるとき、本田宗一郎はこう言った。

「レジェンドは、デザインが悪いから売れないんじゃないかね」と。

というのも本田宗一郎は、「レジェンド」が売れない理由を次のように捉えていたのである。

・グリルがしっかりして立派だと、エンジンも立派なものが入っていそうな感じがするものである

・昔から、高級車にはしっかりしたグリルとメッキのモールと、それに高そうなエンブレムがつきものである

このように、本田宗一郎の目には、「レジェンド」のコンセプトである「スポーティでシンプル」ということが、「若者向きで貴族に乏しい」ものとして映っていたのであろう。

これは、ホンダが得意とする「走りや燃費」、あるいは「スポーティなスタイル」だけでは、日本における上級車クラスの「お客さん」のこころを惹き付けることは容易ではないことを示していた。そこで岩倉は、徹底した「人間研究」の必要性を痛切に感じたのである。

「あくまでこれは参考意見だがね」と、本田宗一郎は告げたが、彼はこのとき、高級車への一歩は厳しい、と感じていた。何より「原因がデザインにある」という指摘が、大きな壁としてデザイナーたちの前に立ちはだかっていたのである。

「レジェンド」の初めてのマイナーモデルチェンジで、このクラスに乗る日本のユーザー心理を考えたデザインが施された。それは、グリルをヘッドランプと一緒にメッキモールでくるむことで、グリルが車幅いっぱいに拡がって見えるようにデザインされていた¹⁵⁾。つまり、グリルとヘッドランプを一体化にした「門構え」をつくったのである。

ダイカスト製のグリルが、ボンネットの幅いっぱいの大きなものとなった「レジェンド」ではあるが、それでも「クラウン」や「セドリック」と比べると、はるかにシックだった。結果として、このデザインはアメリカでは受け入れられず、日本の専用にとどまったのである。が、このときの、フロント廻りに関する様々なデザインの試行錯誤は、後の「2代目レジェンド」(1990年10月発売)や、「3代目レジェンド」(1996年2月発売)のデザインへと確かに活かされていった。「体で覚える」とは、こういうことを言うのであろう。

15) 通常は、左右のヘッドランプの間に、独立したグリルを配置するという手法がとられる。

デザイン・パワーの強化

1. 達人からのデザイン・アドバイス

1980年代中頃、岩倉は、ホンダの最高顧問である本田宗一郎、藤沢武夫のそれぞれから、「レジェンド」のデザインに関して、いくつかの示唆に富む視点を投げかけられている。

まず本田宗一郎からは、「レジェンド」の前廻りをデザインしているときに、いきなりこう言われた。

「マネをすんな」と。

フロントグリルというクルマの顔の部分のデザインすることは、極めて重要な作業である。それを真似事であると指摘された彼は、これを機会に改めて「真似る」とはどういうことかを真剣に考えるようになった。

人間は、幼い頃は両親、長じて先生や先輩の真似をしながら成長していく。また、「写生（自然のものをそっくりに写すこと）」や「模写（先人による優れた作品を正確に再現すること）」も、徹して真似をすることである。「真似」が、未だこうした域に達していなかったからこそ、「マネをすんな」との指摘を受けたに相違なかった。

そうして懸命に真似事を繰り返していくうちに、「なぜ」、「どうして」と、その対象の本質に迫っていくことになるのだ。そして、いつしか「真に似る」ことができるのである。

このように、優れた手本を真似て、それを身体で覚えるまで馴らしていくことが「学習」と呼べるものであると考えた。つまり「学習」とは、良い手本を見つけて、それをもとに習うことであり、その習いを重ねることによって初めて、基礎を身に付けることができるのである、と。

その上で、さらにそれを乗り越えて、ようやく個性というものがつくり出されることになる。彼はこうした考えをもとに、真似をしてもなお自らが出てくるものが「真の個性」であるということを知った。

また、本田宗一郎は、「レジェンド」の最初のモデルチェンジ作業に入っていた彼に、こう言ったことがある。

「デザインは感動だね。やっている者が感動できないようなモノは、ヒト（他人）を感動させられないよね」と。

それ以来、この「感動」という言葉が、彼の心を支配するようになっていた。ある「こと」や「もの」に激しく心を惹かれ、さらにそれに対して強く驚き、あるいは喜ぶ。つまり、「感動」とは、このように心が動くことである。何事かに出会い（知）、それに心惹かれ（情）、さらにそれを心に決める（意）。この知・情・意という一連の「心」の動きこそが「感動」にあたるわけだ。

こうした「感動」という言葉の持つ意味を咀嚼することで、彼はデザイナーにとって一番大切なことは、「?!」、すなわち「何事にも常に不思議がる?」心を持って、それが分かった

‘！’ときは素直に感動すること」だという考えに辿り着いたのである。

一方で彼は、藤沢武夫から「レジェンド」の椅子のデザインに関して、次のような話を受けた。

「レジェンド」はいいクルマだね。今はあれがないと、私はどこにも行けないんだよ。それから、もうひとつ、身体から離せないものがあってね。これなんだ」と、見せられたのは一足の靴である。

「イタリア製だね。これがなかなかよくできていてね。これ、おまえさんにあげるから、切っても、ばらしても、好きにしていから、これが何故いいのか調べてみてくれないか」

つまり藤沢武夫は、イタリアの靴は履き心地が良く、しかも洒落ているとして、「レジェンド」のシートも、このように「気持ちのいいもの」であってほしい、ということを彼に伝えたのである。

そのイタリアの靴を持ち帰り、片方を縦にふたつ割りにしてみると、底が幾層にもなっていて、それぞれで硬さが違っていた。また、場所によって層の数や硬さが異なっており、外見からは分からないところで手が込んでいる。さらには、甲の部分の皮が非常に薄く、それを袋縫いのように二枚重ねにしているため、靴の内外が同じような感触となっていた。この重ね縫いが、履いたときに、靴が足の一部となるような心地良さをかもし出していたのである。

このように、機能を超えたところでのモノに対するこだわり方を、一足のイタリアの靴から彼は学びとった。「モノ」や「こと」にどれだけ深くこだわられるかということが、高級車への重要なアプローチとなることを教えられたのである。

2. 極限キュービック・デザイン

1986年、新しく制定された軽自動車枠（排気量やサイズ）にもとづいて、「2代目アクティ」（1988年5月発売）シリーズのクレーモデルがつくられていた。

「アクティ」といえば、それまで、軽トラック「TN アクティ」（写真12、1977年7月発売）がその力強さと信頼性によって、10年近く高い評価を受けてきている。この2代目ということで、開発チームには、よりいっそうの商品力（商用車としての性能やパッケージ、デザインなど）が求められていた。

しかしその頃、シリーズの中でも乗用車風の「アクティ・ストリート」が一番の人気であったため、開発チームはスタイリッシュな方向のデザインを追いかけてしまっていたのである。

この開発チームから、企画段階にある商品コンセプトとデザインの考え方について中間報告を受けた岩倉は、このとき次のような意見を述べた。

・今回も先代同様、これから先10年間は売っていくのだから、チームの言う「グライダー方式」¹⁶⁾で、という考えに賛成できる

16) 最初に高く「技術」を上げておいて、ゆっくり永く「滑走距離」を下りていく、ということ。



写真 12 軽トラックとしての力強さと信頼性を兼ね備えた「TN アクティ」(1977 年発売)

写真提供：本田技研工業株式会社

- ・技術のほうは、「お客さん」からのコンプレイン（要望）や問題点をよく聞いて組み立てられているので説得力がある
- ・しかし、コンセプトとデザインについては、このクルマが商用車であるということを忘れていているように思われる
- ・もっと実用的であり、もっと普遍的（例えば、大きい、広い、力強い、使い易い、丈夫で長持ち）であって欲しい
- ・そのカギは、この手のクルマを使っている「お客さん（農家や商店）」を回って、使い方をよく見て、そして使っている人の話をよく聞くことである

こうしたアドバイスに加えて、彼は自らの経験と直感にもとづき、デザインを進めるにあたっては、まず軽自動車の規定サイズである「3200（長）×1400（幅）×1500（高さ）」の「四角い箱」を、粘土の塊でつくるところから始めていくことを提案した。

このように、「四角」という方向付けの示唆を与えたのは、デザイン作業というものは、進むべきベクトル、あるいは解決すべき目標が定まればスピードが速まる、ということ、誰よりも彼がよく知っていたからである。

そのデザイン作業では、初めの四角い塊が、次第に全体として機能的なかたちへと変貌していった。そうして完成したのが、「2 代目アクティ」(写真 13)の「キュービック・デザイン」であった。

彼の経験則に基づく的確な指示が、「キュービック・デザイン」という新たなデザイン・パワーを生み出し、そうしたデザインを始めとする「総合商品力（コンセプト、性能、コストなど）」をつくり出すことに、大きく貢献したのである。



写真 13 キュービック・デザインの「2代目アクティ」(1988年発売)

写真提供：本田技研工業株式会社

おわりに

本稿で捉えてきたように、これまでデザイナーの育成と活用を行ってきたホンダは、こうしたデザイナーの能力が他との「違い」を生み出す、つまりは差異化の源泉となるように、デザインに基づくブランド形成戦略を展開していった。

つまりデザイナーの育成と活用によって「シビック」「アコード」といった基本機種を確立した後が続いて、今度はそれを基盤として積極的にブランディングを図っていくことで、さらなる企業成長を試みていったのである。それが、1980年代におけるホンダのデザイン・マネジメントの大きな特徴であると言える。

こうした企業成長を確かなものに導くものが「デザイン」であるということに深い理解があったところに、ホンダ・ブランドの揺るぎない確立（顧客ロイヤルティの創出など）の力があったと考えられる。

こうした「デザインのブランドづくり」こそ、「デザイナーの育成」、「デザイナーの活用」に続くデザイン・マネジメントの第3段階に当たるものと呼べるだろう。

1990年代に入り、ホンダは社長の久米是志のもと、「人と地球に『夢・ドラマ・発見』を」¹⁷⁾という企業メッセージにもとづく活動を行ってきた。このフレーズを日本での企業広告用として販促部がアレンジし、次のような社会性と物語性のあるコピーとなった。

「人と地球にやさしい」、「移動することで人の心を解放する」、「交通という交流から新たな

17) これについて、久米是志は、夢とは潜在意識のこと、ドラマとは創出の価値が広がる多彩なステージをイメージしているもの、発見とはひらめきのことだと言えると述べている（吉田恵吾著『共創のマネジメント ホンダ実践の現場から』NTT出版 2001年、3ページ）。

可能性をつくる', こういう視点から, 人と地球の新しい'夢'を追いかけ, そこで生まれる'新しい発見'から, 新鮮な刺激や喜びを分かち合えたら。そして, 新たな人と人との'ドラマ'が始まれば。何よりもクルマが好きなホンダだから。新しい発想と人と地球の未来を考えたいと思います」

つまり, 「お客さん」に新しい夢を与え, そこで何かを発見してもらい, さらにドラマを感じてもらえる商品をつくることで, 「楽しさ, 面白さ」の幅を広げることにつとめたのである。

これは, それまでに築いてきた明快で独創性豊かなホンダ・ブランドや, ホンダの良いイメージ(「スポーティな走り」や「都会的なセンス」など)を保っていくためのアクションであった。

ブランドに関して, 「パワー・ブランド(数あるブランドの中でも卓越した強さを持つブランド)には夢がある」と言われることがある¹⁸⁾。ブランドから夢を感じとることが出来るということは, そのブランドがユーザーにとって, 他の何にも替えがたい魅力を有しているという証である。

ユーザーがブランドに感じる夢は, ユーザーそれぞれに, 自分自身の夢を投影できるからであり, それはそのブランドによってのみ, 実現されると期待するからである。

ただ, そうしたパワー・ブランドは, 反面, 脆弱性を持っていて, その強さを保持し続けるのは極めて難しいものとなる。

企業のブランドは, 一旦定着すると, そのブランドに対してのユーザーの期待に, 応え続けなければならない。つまりユーザーは, そのブランドが自分の期待に, 「いつでも同じように応えてくれる」ことで安心するのである。

企業にとっても, ブランドを頼りにしていれば, それなりの商売が出来るのであるから好都合であり, 安心でもある。パワー・ブランドの持つ脆弱性がこうした「保守性の循環」であり, ブランドにあぐらをかいて業績不振に陥った企業数は知れない。

ホンダが1990年代に入り, こうした状況に陥った際に, 久米社長の指導のもと, 岩倉は, その局面を打開するために設置されたタスクチームのセンターに身をおくこととなった。

このとき彼は, ホンダという企業と「お客さん」をつなぐのは商品であり, その商品が持つ「ドキドキ・ワクワク」にあると捉えていたのである。そのためには単に物を売るのではなく, 物の持つ意味的価値を売っていく方向へとマインドを転換していく必要がある, と考えていた。

そうしたトランスフォーメーションを行なうことで, 「お客さん」が生活の中に求めている楽しさや面白さを, ホンダらしい商品で応えることができるようになるに違いない, とも。

これは, この先, 企業が商品を介しながら「お客さん」とコミュニケーションし, 価値観や情報を共有(ないし共感)していくことを一義とする時代になっていく以上, 欠かせない企業進化の過程である。

18) 片平秀貴著『新版 パワー・ブランドの本質』ダイヤモンド社 1999年, 77～81ページ参照。

そのためにホンダは、これまでに培ってきたチャレンジング・スピリット、先進性、フレキシビリティという持ち味をさらに発揮して、お客様からの共感度を限りなく早く引き上げる必要があった。

「お客様共感度」というのは、例えば自動車で言うと、高性能車よりも楽しいクルマ、すなわち「いい夢、いい場所、いい時間」をつくってくれるクルマづくりに向かうことで獲得できるはずだ。

ただ、そういった商品を提供するには、企業自体が変わる必要がある。例えば、これまでの馬車馬のような「それ行けドンドン」ではなく、

- ・「オープンマインド」でことにあたり、
- ・商品開発は、生きた情報の流れを重視しながら、
- ・市場に柔軟に応えるために、客観的な評価を怠らず、
- ・世界の各マーケットへの商品投入は、重点的に行なう、

などなど 様々な新しい考え方を取り入れることである。そうしてタスクチームは、1990 年代、厳しい経営環境にあったホンダの 4 輪商品群の再構築に入っていた。

次稿では、そうした 1990 年代においてホンダが、いかにして見事なまでに経営危機を乗り越えたかを、デザイン・マネジメントの視点から取り上げることにしたい。

そこには、ホンダマンとしてのデザイナー岩倉が、本田宗一郎を始めとする先人から、「手」、「頭」、「心」へと順々にたたき込まれ、鍛えられた商品マインドの発露を見ることができであろう。

「心」は難しい。なぜ難しいか、彼は、動くからだと捉えていた。だからこそ面白いのだ、とも。心を定め、想いを高くして、人の心を動かすことの難しさと楽しさを同時に感じていた、と彼は述懐する。

謝 辞

本論文で使用した写真および図に関しては、本田技研工業株式会社広報部 商品広報担当の舟田様、萩原様に提供していただいた。この場を借りて、御礼申し上げたい。

< 参考文献 >

『DIAMOND ハーバード・ビジネス』1981 Sep.-Oct., 「トップ・インタビュー 河島喜好 差ではなく“違い”で勝負」

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」, 立命館大学経営学会『立命館経営学』第 39 巻第 6 号 2001 年 3 月, 53~66 ページ

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 代目プレリウド, オデッセイを中心に」, 立命館大学経営学会『立命館経営学』第 40 巻第 1 号 2001 年 5 月, 31~51 ページ

岩倉信弥・長沢伸也・岩谷昌樹稿「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」, 立命館大学経営学会『立命館経営学』第 40 巻第 2 号 2001 年 7 月, 29~47 ページ
- 岩倉信弥・長沢伸也・岩谷昌樹稿「ホンダに見るデザイン・マネジメントの進化(1): デザインの技術
つくり」立命館大学経営学会『立命館経営学』第 41 巻第 2 号 2002 年 7 月, 45~67 ページ
- 岩倉信弥・長沢伸也・岩谷昌樹稿「ホンダに見るデザイン・マネジメントの進化(2): デザインの商品
つくり」立命館大学経営学会『立命館経営学』第 41 巻第 3 号 2002 年 9 月, 1~18 ページ
- 片平秀貴著『新版 パワー・ブランドの本質』ダイヤモンド社 1999 年
- Loasby, B. J., *Equilibrium and Evolution: An exploration of connecting principles in economics*,
Manchester University Press, 1991.
- 嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵編『マーケティング革新の時代 ブランド構築』有斐閣 1999
年
- 吉田恵吾著『共創のマネジメント ホンダ実践の現場から』NTT 出版 2001 年