

タイトル	デザインとブランド
著者	森永, 泰史; Morinaga, Yasufumi
引用	北海学園大学経営論集, 13(3): 75-93
発行日	2015-12-25

デザインとブランド

森 永 泰 史

1. 本稿の目的

ブランドとは、基本的には、消費者の側がその企業や製品に対して感じる「らしさ」のことをいう。ここでいう「らしさ」とは、他社や他の製品からでは感じられない、その企業や製品のみから感じる独特のイメージのことである。したがって、そのような独特のイメージが消費者に認識されていない場合は、本当の意味でのブランドとはいえない。このように、ブランドの主導権は、基本的には消費者の側にあるが、だからといって、企業の側が何もしなくてよいというわけではない。どのような消費者に対して、どのようなイメージを持ってもらいたいのかを考え、それを実現していく必要がある。このような一連の施策のことをブランド戦略という。

ビジネスにおいて、このようなイメージ作りが重要になるのは、一般の消費者が企業や製品の情報をすべて知ろうとしても、知ることが出来ないからである。企業と消費者との間には、経済学でいうところの「情報の非対称性」がある。そして、そのギャップを補うのがブランドである。つまり、「本当はよく分からないけれども、〇〇社の製品であれば、環境に配慮しているに違いない」などのイメージである。このように、ほとんどの消費者は、製品をイメージで（あるいは、そのイメージに基づく信頼をベースに）購入している。これは反対に言うと、企業は特定のイ

メージを消費者に認知させることで、彼等との間に信頼関係を築くことができ、自社や自社製品に対するロイヤリティ（忠誠心）を高めることが出来るということである。そして、そのイメージ作りに深く関係しているのがデザインである¹。詳細は後述するものの、視覚情報であるデザインは、イメージ作りにおいて大きなウェイトを占めている。

しかし、そのようにデザインをブランド構築に活用することは、口で言うほど簡単ではない。現に、多くの日本企業がその活用で苦戦している。それはなぜであろうか。本稿では、まず、デザインをどのように活用すれば、ブランド構築に貢献させることができるのかについて考えてみたい。次いで、どのような要因がブランド戦略の実行を促進・阻害するのかについて考えてみる。

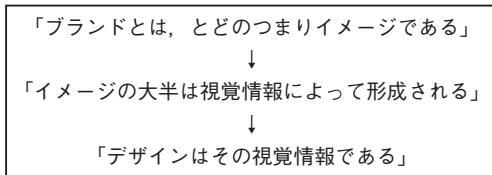
2. デザインとブランドの関係

多くの人々は、ブランドとデザインの間には、なんとなく関係がありそうなことは分かっている。しかし、両者の間にどのような関係があるのかを明確に説明することは難しい。ここでは、その両者の関係について考えてみたい。

2.1 百聞は一見にしかず

まず、デザインとブランドの関係についての最もシンプルな説明は、以下の三段論法に

よるものである。つまり、視覚情報であるデザインは、イメージであるブランドを形成するための主な（あるいは、その大部分を占める）要素というものである。この説明からは、デザインとブランドは重なり合う部分が多いことが窺える。



Nørretrandes (1991) によると、人間は、毎秒 1120 万ビット以上の情報を受け取っており、そのうちの 1000 万ビットを視覚情報が占めているとされている。つまり、人間が受け取る情報の約 90% は、視覚から取り込まれているのである。ただし、脳はそれらの情報をすべて処理することは出来ないため、意識下に留まった 40 ビットほどの情報を基にシミュレーションを行い、つじつま合わせを行っている。つまり、不足分を、処理した情報から作り出したイメージで補っているのである。このように、イメージの大半は視覚情報から形成される。そのため、イメージであ

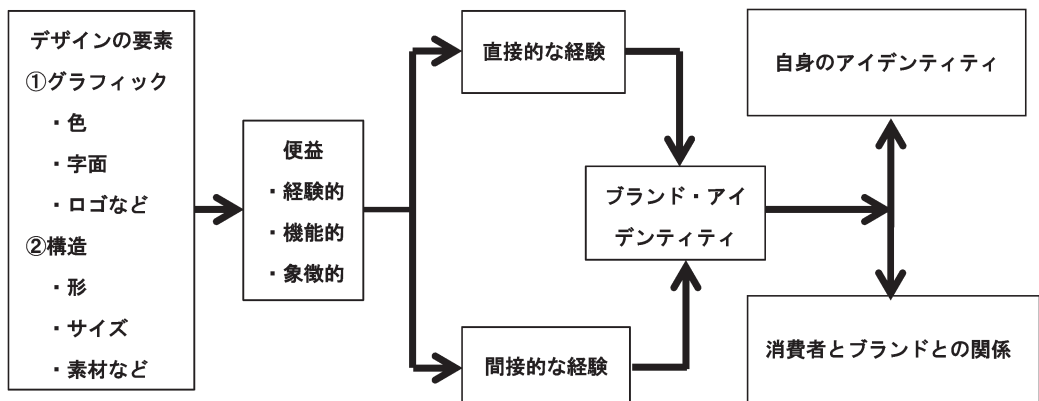
るブランドは、視覚情報であるデザインなしには成り立たないということになる。まさに、“百聞は一見にしかず” である。

2.2 変えないことが大事

デザインとブランドの関係についての大枠の説明は、上記の通りである。視覚情報によってイメージの大部分は規定されており、デザインはブランドを構築する上で強い影響力を有している。しかし、それだけでは、デザインを見た人の内面で起こっている変化までは分からない。消費者はデザインを見たとき、どのようなプロセスを経てイメージを作り上げているのであろうか。以下では、消費者行動論の研究成果を参考に、もう少し詳細な説明を行ってみたい。

2.2.1 デザインに対する消費者の反応

例えば、Underwood (2003) は、インタビュー調査を基に、消費者がデザインを介して、どのようにイメージを作り上げているのかをモデル化している（図表 1 参照）。ここでは、店頭におけるパッケージとの直接的な接触や広告などを介した間接的な接触によって、様々な便益に関するイメージ（①経験的便益に関するイメージ、②機能的便益に関するイメージ、③象徴的便益に関するイメージ）



図表 1 製品デザインに対する消費者反応のモデル

出所：Underwood (2003), p.72 を翻訳して引用。

るイメージ、③象徴的便益に関するイメージなど)が想起され、それらが組み合わさることで当該製品に対するイメージが作り上げられていると説明されている。

また、Kreuzbauer and Malter (2007) は、デザインが持つカテゴリー化効果に注目して、デザインとブランドの関係をモデル化している。彼らによると、製品の形には、単に製品カテゴリーを識別させる効果があるだけでなく、製品の性格やスタイルまでもカテゴリー化して、それを識別させる効果があるとされている。つまり、消費者は、デザインを見た瞬間、それに最も相応しいカテゴリーを見つけ出す(あるいは、作り出す)ことで、当該製品に対するイメージを作り上げていると考えられているのである。

その他にも、長崎(2003)は、ロングセラー商品を題材に取り上げ、パッケージデザインのうちのある要素が、店頭で消費者から特定のイメージを引き出させる機能を果たしていると論じている。つまり、消費者は、パッケージデザインを見た瞬間に、そこから何らかの識別子(=他とは違う何か)を見つけ出し、その部分から特定のイメージを導き出していると考えられているのである。

2.2.2 デザインのむやみな変更は御法度

このように、消費者の内面で起こる変化を説明するモデルは多様で、統一されているわけではない。ただ、その一方で、それらの研究の根底には、デザインをブランド・エクイティの構成要素として捉えようとする共通点がある(大風, 2011)。

ここでいうブランド・エクイティとは、特定のブランドが持つ資産価値のことである(Aaker, 1991)。例えば、企業が消費者から好意的なイメージを持たれていれば、商品の販売価格を他社より高く設定しても売れる。このような、イメージが企業にもたらす効果を資産換算したものが、ブランド・エクイティ

である。そして、上でも述べたように、デザインはそのようなイメージの形成において重要な役割を果たしている。そのため、近年では、デザインはその資産価値に影響を与える重要な要素と考えられている。

ブランド・エクイティを高めていくには、まずは消費者の記憶の中に企業や製品に対するイメージを定着させる必要がある。イメージが定着すれば、消費者との間で信頼関係が構築しやすくなるだけでなく、消費者に他社との違いを印象付けやすくなるからである。しかし、そのためには、反復学習が必要になる。つまり、消費者に何度も同じような体験を繰り返させて、イメージの定着を図る必要があるのである。そして、そのような反復学習を行う上で、デザインの頻繁な変更は好ましくない。モデルチェンジごとにデザインが全くの別物になっていたり、製品ごとにデザインがバラバラでは、消費者の記憶の中に企業や製品に対する安定したイメージを築くことが出来ないからである。

2.3 個性と統一感と一貫性

以上では、ブランド・エクイティを効果的に高めていくには、デザインを「むやみに変えないこと」が重要になる旨を述べた。しかし、だからといって、何世代にもわたって全く同じデザインを繰り返したり、すべての製品のデザインを同一のものにしたりすることは得策ではない。消費者の記憶の中に強固なイメージを築くことが出来る反面、飽きられてしまうからである。それでは、具体的に、デザインをどのように活用すれば、ブランド・エクイティを高めていくことが出来るのであろうか。

ここでの結論を先取りすると、デザインをブランド・エクイティ向上のために効果的に活用するには、企業は個性的で統一感や一貫性のあるデザインを開発することが必要になる。これまでも述べてきたように、視覚情報

であるデザインは、イメージであるブランドを形成するための重要な要素である。そのため、デザインはまず「個性的」でなければならない。没個性的なデザインでは、その企業や製品に対する独自のイメージを築くことは難しいからである。さらに、個々のデザインの間には統一感や一貫性が確保されていなければならない。バラバラのデザインでは、消費者がそれらの間に共通のイメージを見出したり、特定のイメージを蓄積したりすることが難しいからである。

なお、ここでいうデザインの「統一感」とは、製品の枠を超えて（複数の製品の間で）デザインの特徴が共有されている状態のことを指す。一方、デザインの「一貫性」とは、時間を超えてデザインの特徴が継承されている状態のことを指す。このように、製品の枠や時間を超えてデザインの特徴が共有・継承されていると、企業単位でのブランド（いわゆる、コーポレートブランド）が構築しやすくなる。また、仮に製品間のデザインにバラつきがあったとしても、特定の製品においては、時間を超えてデザインの特徴が継承されている場合は、製品単位でのブランド（いわゆる、個別ブランド）が構築しやすくなる。つまり、いずれにしても、デザインを点ではなく、線や面で展開することで、はじめて「らしさ」を創り出すことが出来るのである。

3. デザインとブランドと競争力の関係

以上では、デザインとブランドの関係について説明してきたが、ここでは、それらがどのようなメカニズムで市場での競争力に結びつくのかを説明してみたい。企業がデザインをコントロールして、「らしさ」を作り上げることに成功した場合、どのようなメリットを享受することが出来るのであろうか。

3.1 長期にわたる模倣困難性

まず、個性的で統一感や一貫性のあるデザインを作り出し、その企業らしさや独自の世界観を表現することが出来れば、他社に対して長期にわたる参入障壁を築くことが出来る。そのような「らしさ」や「世界観」の構築には、製品間でデザインを調節する必要がある、時間がかかるためである。

例えば、マツダでは1998年に発売された「ファミリア」からデザインの統一を始め、すべての車種でデザインが統一されるまで約3年を要した²。さらに、そのような手法が成熟するのに約10年を要した³。デザインの統一を試みた当初は、「とにかく統一感を出さねば」といった強引さも時に目立った。デザイナーの間で目指すべき世界観が共有され、その実現に向けて動き始めたのは、2002年頃である。

単一製品のデザインの模倣とは異なり、複数のデザインが丸丸となつて醸し出すらしさや世界観を、短期間で模倣することは難しい。逆に言うと、一旦らしさや世界観を構築してしまえば、長期にわたる模倣困難性を作り出すことが出来るのである。ステーションナリーグッズを取り扱うグリーンフィルでCEOを勤める会田一郎氏の以下の発言には、そのことが端的に示されている。

「（セレクトショップという業態は）単に商品を販売しているのではなく、商品と商品のあいだにある空気感でショップのスタイル観を表しているものであり、それが売っているものの本質です。（中略）このようなスタイル観は、一朝一夕に構築できるものではありません。商品と商品の関連性やデザインテイスト、外してはいけなポイントなどを何年も追及して少しずつ積み上げていくものです。その感覚は、感性と経験に裏打ちされたものであり、計数的に測定できず、物質的

なものと違ってなかなか真似ができません。(中略)スタイル観の確立は定性的な見えない(比較できない)優位性をもたらします。他社が追随しようにも、その商品の本質的な優位性がスタイル観にこそあるということが理解できなければ、困難なことであり、長期的な差別化要因になり得ます。」(会田, 2009, 13-14 頁)⁴



図表2 レッツノート(外観)

出所: 筆者撮影。

3.2 リピーターとコレクターの獲得

さらに、個性的で統一感や一貫性のあるデザインを作り出し、その企業(あるいは、製品)らしさや独自の世界観を表現することが出来れば、リピーターやコレクターを獲得することが出来る。

消費者が、らしさや世界観を気に入ってくれ、彼等との間に信頼関係が構築されれば、当該企業や製品に対するロイヤリティが高まり、そこからリピーターやコレクターが生まれてくる。前述したように、らしさや世界観は、他にはない独自のものであるため、それが好きな消費者にとっては、それ以外の選択肢はあり得なくなる。また、らしさや世界観は模倣困難なため、長期にわたりライバルの登場を阻害する。その結果、当該企業の製品を長年にわたって買い続けてくれる可能性が高くなる(=リピーターの誕生)。さらに、らしさや世界観を気に入った場合には、あらゆる製品を当該企業のもので揃えてみたくなる(=コレクターの誕生)。そして、そのようなリピーターやコレクターの存在は、結果的に、製品の値崩れを防いだり、売上増につながっていく。

例えば、パナソニックのノートパソコン「レッツノート」は2002年以降、マグネシウム合金の軽量・堅牢なデザインを継承し、タフでビジネス用途に強いイメージを消費者に浸透させてきた(図表2参照)⁵。よって、このような「タフでビジネス用途に強い」という世界観に惹かれた消費者は、パソコンの買

い替えに際して、真っ先に当該製品の購入を検討してくれるであろうし、製品が代替わりしても買い続けてくれる可能性が高い。一方、ソニーは、デザインで企業らしさを表現している数少ない日本企業であるが⁶、そのようなソニーの創り出す世界観に惹かれた消費者は、特定の製品(例えば、テレビ)を買い続けてくれるだけでなく、スマートフォンやデジタルカメラ、携帯型音楽プレイヤーなど、すべての製品をソニー製品で揃えようとする可能性が高い。

このように、製品らしさはリピーターの誕生と結び付きやすく、企業らしさはリピーターとコレクター双方の誕生と結びつきやすい。そして、これらの効果は、らしさや世界観を作り出さなければ、得られない効果である。モデルチェンジごとにデザインが全くの別物になっていては、消費者に特定のイメージを刷り込むことは難しく、当該製品を買い続ける誘因にはなりにくい。また、製品ごとにバラバラのデザインでは、(特にリビングに置かれ、人目に付くような製品では)消費者にそれらを収集しようという動機を起こさせることは難しい。

4. なぜ、日本企業のデザインには「らしさ」がないのか？

続いて、ここでは、どのような要因が個性的で統一感や一貫性のあるデザインの創出を阻害するのかについて考えてみたい。

以上では、デザインをどのように活用すれば、ブランド構築に貢献させることが出来るのか、またそれがなぜ市場での競争力に結びつくのかを考えてきた。しかし、個性的で統一感や一貫性のあるデザインを生み出して「らしさ」を演出することは、口で言うほど簡単ではない。現に、多くの日本企業では、そのようなデザインを創出することが出来ない。日本企業、しかもいわゆる一般的な「大企業」が生み出すデザインの多くは、没個性的でバラバラで、らしさが無いなどと、これまで何度も批判されてきた（浜野，1985；Stalk and Webber，1993；榊原，1996）。もちろん、日本企業においても、個性的で統一感や一貫性のあるデザインを生み出したいと思っているデザイナーは多い。しかし、現実にはなかなかそうならない。それはなぜだろうか。

以下では、個性的で統一感や一貫性のあるデザインの創出を阻害する要因を4つ（①多い製品数，②効率性を重視した組織構造，③頻繁な人事異動，④日本型流通システム）取り上げ、それらを順に見ていきたい。ただし、これらの4つの要因は、すべての業界に等しく影響を与えているというわけではない。業界によって、主犯格が異なる可能性が高い。この点にも注意が必要である。

4.1 多い製品数

1つ目の要因は、多い製品数である。日本企業は外国企業（特に欧州企業）に比べ、概して取り扱う製品数（＝種類）が多い。そして、そのような製品数の多さが、デザインに統一感を持たせることを困難にし、らしさの

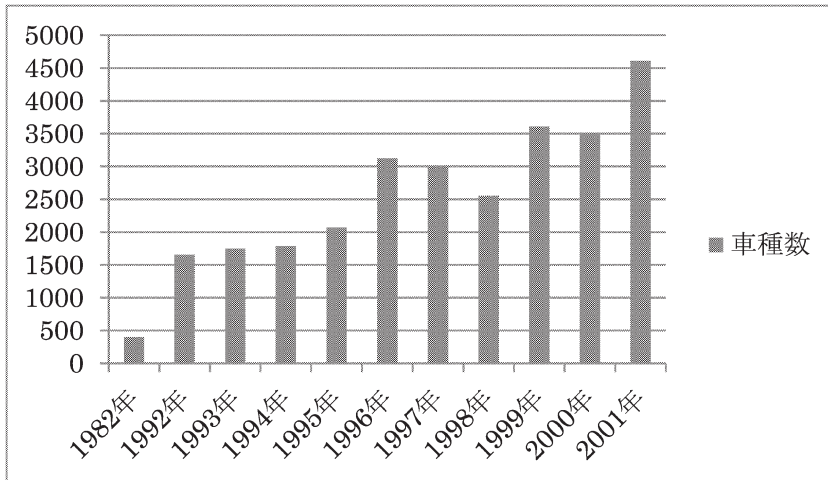
演出を難しくしている。

そもそも、日本企業において取り扱う製品数が増加したのは、多くの企業が、市場の不透明感の高まりに対して、「数撃てば当たる」戦略で対抗してきたためである。一般に、市場が成熟して、消費者のニーズや好みがつかみにくくなると、企業は次のいずれかの戦略を採用するようになる。1つは、製品数をそれほど増やさずに、企業の魅力や個々の製品の魅力を強化する戦略であり、もう1つは、多種多様な製品を投入して、ヒットする製品の数を確保する戦略である（恩蔵，1995）。

そして、日本企業の場合、その多くは、後者の戦略を採用してきた。つまり、多種多様な製品を低コストで迅速に開発し、頻繁に市場に投入することで、売上高やシェアを確保してきたのである（延岡，1996）。その結果、取り扱う製品の数が増え続けていった。例えば、ホンダでは、1982年には、「車種」×「グレード」×「オプション」の組み合わせが、400バリエーションであったのが、2001年には4608バリエーションと、20年間で10倍以上に増加している（山田，2007）。ホンダでは、90年代後半以降に高まってきた市場の不透明感に対して、多種多様な製品の投入で対抗してきたのである（図表3参照）。

しかし、一般に、多い製品数は、デザインによる「らしさ」の演出を困難にする。製品の数が多くなるほど、製品間でデザインを統一するのに手間や時間がかかるからである。また、多い製品数を維持したまま、デザインに統一感を出そうとしても、ぼやけたものになりがちになる。ビビッドで個性的なデザインで統一することは難しい。なぜなら、製品ラインが長くなると、らしさは逆機能を起こす（要は、消費者に飽きられる）危険性が高まるからである。

例えば、BMWでは長年、特徴的なデザインで全車種を統一してきたが、2000年代以降は、製品ラインの拡張に伴い、従来のような



図表3 ホンダの年度別車種バリエーション数推移

出所：山田（2007），140 頁より引用。

完全に統一感のあるデザインから、ある程度統一感のあるデザインへと、デザインの性格を変化させている。これまでのような統一感を保ったまま製品ラインの拡張を行うと、同じ表現の繰り返しが多くなる分、見た目がくどくなり、消費者に飽きられる危険があったからである。反対に、取り扱う製品数を絞り込めば、デザインの統一は相対的に容易になる。アップルがその好例である。当社では、取り扱う製品の種類を絞り込む一方で、製品間のデザインを統一することで、「アップルらしさ」を上手く演出している。

もちろん、数多くの製品を扱う日本企業の中にも例外はある。無印良品である。無印良品では、7000 を超える幅広いアイテムを扱いながらも、デザインに統一感を持たせ、らしさの演出に成功している（これは、アドバイザーボードなどの様々な仕組みが上手く機能しているからである）⁷⁾。したがって、このことは、基本的には製品数の多さはデザインの統一にとって不利に働くものの、絶対的な阻害要因にはならない可能性を示唆している。つまり、他に真犯人がいる可能性が考えられるのである。そして、その容疑者として考え

られるのが、これから見ていく3つの要因である。

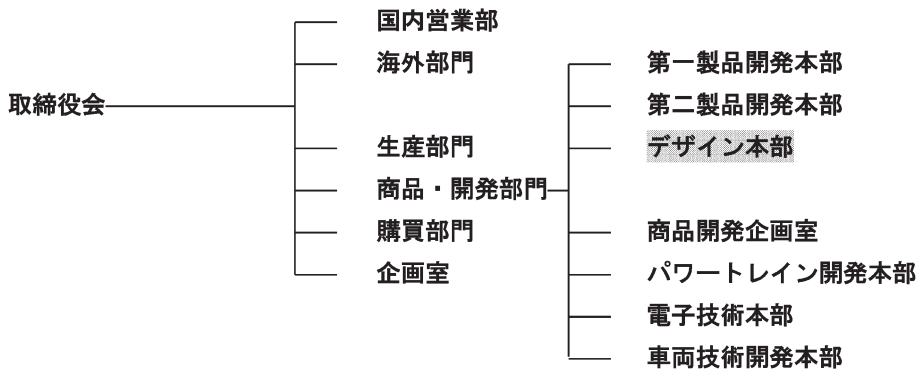
4.2 効率性を重視した組織構造⁸⁾

前述したように、多くの日本企業ではこれまで、多種多様な製品を低コストで迅速に開発し、頻繁に市場に投入することで、市場の不透明感に対抗してきた。つまり、いかに仕事の効率性（あるいは、生産性）を高めるかに主眼を置いて、組織を設計してきたのである。しかし、皮肉にも、そのような製品開発を効率的に行うことが出来る組織構造を採用したことが、個性的で統一感のあるデザインの創出を困難にしてきた。

4.2.1 製品開発組織への配置

具体的に、多くの日本企業では、開発効率を高めるために、デザイン部門を製品開発組織の下に位置付けてきた（図表4 参照）。

これは、製品の開発過程において、デザイナーとエンジニアは調整しなければならないことが多く、デザイナーをエンジニアの近くに置いておいた方が、コミュニケーションがとりやすく、便利だからである（例えば、自



図表4 デザイン部門の位置付け（90年代の日産のケース）

出所：『ダイヤモンド組織図・事業所便覧／全上場会社版（下巻）1999年』1727～1729頁を基に筆者作成。

動車の開発では、1回のプロジェクトにつき、デザイナーとエンジニアの間で100回以上の調整会議が必要になる場合があると言われていた。しかし、そのような体制では、効率的な調整が出来る反面、エンジニアに「常に自分たちのそばにいて、言うことを聞いてもらうために、開発部門にデザインを置いた」との意識が生まれやすい。また、開発担当役員のコントロール下にデザイン部門が置かれていると、開発部門が作業を進めやすいように、デザイン部門に圧力がかかることがあり、デザインの開発がどうしても、ハード寄りで没个性的なものになりがちになる。

以下の発言は、日産のカルロス・ゴーンCEOが、リバイバルプランに着手した当時の日産が抱えていたデザインの問題点について語ったものである。

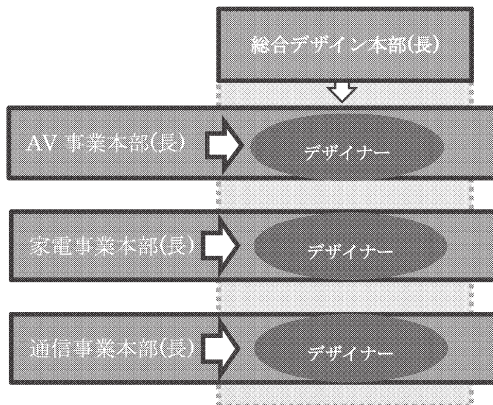
「これまでは開発部門の長がデザイン部門を統括していました。（中略）こういった体制では、やり方のわかっている車づくりしかしなくなる傾向があります。開発部門がやり易いように、デザイン部門に圧力かける状況になってしまう。そうすると（部品の）流用率を高めたり、作り易い構造を採用したりできるので、コスト的には有利になり、競争力は高ま

るかもしれません。しかし革新性はなく、魅力的とはいえない車になってしまいます。」⁹

また、そのように、デザイン部門を製品開発組織の下に位置付けると、デザイン部門のポジションが低くなり、デザイン部門と経営トップとの距離が遠くなる。デザインをブランド構築に活用するには、本来、デザイナーと経営トップが二人三脚で仕事を進めていかなければならない。なぜなら、どのようなブランドを目指すかは、経営トップが決めることだからである。ブランドの決定権を持つ経営トップと、そのブランドを製品の形に落とし込むデザイナーは常にそばにいて、絶えずコミュニケーションをとる必要がある。しかし、距離が遠いと、それがうまくいかない。

4.2.2 事業部ごとのデザイナー管理

さらに、日本企業では、製品開発を効率化するために、デザイナーを各事業部に張り付けて管理しているところも多い。つまり、組織図上には、独立したデザイン部門は存在するものの、実際は、各事業部にデザイナーが配属され、そこで彼等の管理が行われているのである（図表5参照）。しかし、そのような組織構造を採用すると、仮にデザイン部門全



図表5 90年代後半のシャープにおけるデザイナーの管理

出所：『日経デザイン』1998年9月号、30-33頁を参考に筆者作成。

※図中の矢印の方向は、指揮命令系統を表している。また、矢印の太さは影響力の強さを表している。

体でデザイン開発のガイドラインや指針（以下、デザイン・ポリシーとする）を決めたところで、事業部ごとにデザイナーが分断されてしまい、企業全体で統一感や一貫性のあるデザインを開発することが困難になる。そのような組織構造の下では、デザイナーはデザイン部門の事情よりも、各事業部の事情を優先させてしまうからである。

また、そのようにデザイン・ポリシーが上手く機能しないと、他社のデザインと似通った没個性的なデザインが生み出されやすくなる。日本企業では、デザインの開発に際して市場調査を行うことが多いが、そのような調査を行うと、大抵の場合、どこの企業でも似たような結果になる。そのため、自社のデザイン・ポリシーを無視して、その結果に盲従すると、他社と似通ったデザインになってしまうのである。

そもそも、消費者の意見に合わせてデザインを開発すると、その製品領域やターゲット市場でトップシェアを持つ企業のデザインの後追いになることが多くなる。なぜなら、消費者に、どのようなデザインが好きかと尋ね

れば、たいていの場合、現段階で売れている製品の名前やそのデザインを答えるからである。ほとんどの消費者は、自分なりのデザイン観を持っていないため、どのようなデザインが好きかと聞かれても、自分なりの格好よさを答えることは出来ない。その結果、よく見る製品のデザインをイメージして答えることになる。したがって、そのような消費者の言説を鵜呑みにしてデザインをすると、トップ企業と似通ったデザインを開発することになるのである。

4.3 頻繁な人事異動

加えて、3つ目の要因として考えられるのが、頻繁な人事異動である。前述したように、日本企業では、事業部の業務としてデザインの開発が行われることが多い。しかも、そのトップである事業部長が、短期間で人事異動してしまい、継続的にデザインを発展させていくことが難しい状況に置かれている（喜多，2007）。

事業部長が異動するたびに、デザイナーはスタート地点に引き戻され、なかなか一貫性のあるデザインを開発することが出来ない。ブランドの構築には時間がかかるのに、数年で方針がコロコロ変わり、デザインも変わってしまう。さらに、そのような現象は、4.2.2. のところで見たようなデザイン・ポリシーの機能不全によっても助長されている。なぜなら、事業部長が入れ替わっても、デザイン・ポリシーが社内に浸透していれば、そのような迷走はある程度防げるはずだからである。

対照的に、欧州企業では、そもそもデザイン部長が役員クラスであることが多く、デザイナーは事業部長ではなく、デザイン部長のコントロール下に置かれている。しかも、在任期間は、日本企業に比べると概して長い。例えば、ルノーのパトリック・ルケマン氏は、20年以上（1987年～2009年）にわたって、デ

デザイン部門の指揮を執ってきた¹⁰。もちろん、欧州企業でもデザイン部長が変われば、デザインの方針も大きく変わる。例えば、前出のルノーでも、デザイン部長がルケマン氏から、ローレンス・ヴァン・デン・アッカー氏に代わって、デザインの方針が大きく変化した。しかし、方針の持続時間が日本企業に比べて長いこと、一貫性のあるデザインを開発することが出来る。

また、そのようにデザインの方針は変わっても、デザインの特徴的な部分や、根幹にあるブランドの方向性は変わらない。欧州企業には大抵、電話帳並みの厚さのあるデザイン用のガイドラインが存在しており、変えてよいことと、変えてはいけないことの線引きがきちとなされている。例えば、BMW では、顔の正面に2つ並んだラジエーターグリルは「キドニー（腎臓）グリル」と呼ばれ、1930年代からの伝統である¹¹。その他、後部のトランク部分のデブ（＝ダックテイル）や、くの字に折れ曲がったCピラーも BMW のデザインの伝統となっている（河岡，1994）。

4.4 日本型流通システム¹²

最後に、4つ目の要因として考えられるのが、日本型流通システムである。日本企業から個性的なデザインがなかなか生まれないのは、日本では、メーカーよりも流通業が力を持っていることや、その流通業が POS（Point of Sales）や QR（Quick Response）などの「売れ筋」重視の手法を採用しているからである¹³。このように、流通業の力が強く、かつそこからの要求が「売れ筋を追いかけよ」といった内容の場合、どのメーカーの製品も似たり寄ったりのデザインになってしまう。

通常、モノが不足している時代には、流通側よりもメーカー側が力を持っている。なぜなら、モノさえあれば売れるような時代では、作り手の側が、売り手の側を選ぶことが出来るからである。しかし、モノ余り（あるいは、

供給過剰）の時代に入ると、一転して、流通側が力を持つようになる。作り手の側が多くなり、今度は売り手の側が、作り手を選べる立場になるからである。そして、現在の日本では、多くの業界においてモノ余りの状態にあり、メーカーよりも流通業が力を持っている。

加えて、日本の流通業の多くは、現場での売り易さを優先して、POS や QR などの売れ筋を重視した手法を採用している。トレンドやブームに乗る方が、消費者への宣伝コストを低く抑えることが出来るからである。これは逆に言うと、近年の流通業界では、「売れる製品をじっくり育てる」とか、「今は売れなくても売れるまで我慢する」などの選択肢が取られにくくなっていることを示している。しかし、そのような手法を採用すると、どのメーカーからも似たような製品しか生み出されなくなり、画一化が進んでいく。デザインもその例外ではない。他社と似たような没個性的なデザインばかりが生み出されるようになっていくのである。デザイナーの村田智昭氏は、次のように述べている。

「供給過剰の時代は、流通が権力を握る。マーチャンダイザー（MD）がノーと言えば、商品の納入は出来ない。では、マーチャンダイザーはどうやって判断するのか。POS データを分析し、そういうものを作れとメーカーに指導する。だから、製品の顔はみな同じになる。同じものはブランドではなく、コモディティだ。」¹⁴

さらに、そのような手法に長く依存し続けていると、デザインだけに限らず、他社との違いを生み出す能力をメーカーが失ってしまう危険がある。最悪のシナリオは、以下の記事にあるように、「後追いするだけの存在」→「デザイナーや企画担当の力量が落ちる」→

「消費者が放れて行く」という流れに陥ってしまうことである。

「売れ行きが流行や天候に左右されてきたアパレル業界。IT（情報技術）革命で切り札を得たつもりだった。売れ筋情報を素早く生産に反映させれば、最短2週間で商品が店頭に並ぶ。業界用語でいうQRの確立だ。これで販売機会の損失を防げると受け止めた。ところが、(中略)QRは収益を改善させたが、副作用も大きい。トレンドコートがはやれば、みんなが追随して百貨店の売り場は一色に。メーカーは新しい売り場の提案どころか、後追いするだけの存在になりかねない。やがて、デザイナーや企画担当者の力量が低下。最後に顧客が離れる。売れ筋重視の波乗り経営のパラドクスだ。」¹⁵

そこで、そのような流れに抗しようと、家電業界などでは、2000年代中盤以降、SPA (Specialty store retailer of Private label Apparel) に近い事業形態を採用して、デザインやブランド構築を重視するベンチャー企業が生まれ始めている。なお、ここでいうSPAとは、製造小売業のことで、製品の企画・開発・製造を行うだけでなく、自ら小売業（流通業）まで手掛ける事業形態のことを指す。つまり、それらの企業では、流通業まで手掛けることで、既存の流通業界からの影響を受けずに、個性的で統一感や一貫性のあるデザインを開発しようと考えたのである。

そして、そのうちの1社が、アマダナである。アマダナでは、「美しいカデン」や「トウキョウカデン（＝東京のような都市型のライフスタイルに合致した家電）」などのデザイン哲学を掲げ、個性的で統一感のあるデザインの開発を目指すとともに、直営店と当社の哲学を理解してくれるセレクトショップでのみ製品を販売し、大型家電量販店での販売を

回避している（藤川・楊・廣瀬，2008）。

5. なぜ、欧州企業のデザインには「らしさ」があるのか？

以上では、なぜ多くの日本企業が、個性的で統一感や一貫性のあるデザインの創出に苦戦しているのかを見てきた。しかし、その一方で、欧州企業の多くは、個性的で統一感や一貫性のあるデザインの創出を得意とし、ブランド戦略を強力な武器として活用している。なぜ、欧州企業では、そのようなことが出来るのであろうか。ここでは、日本企業との比較を通じて、どのような要因が個性的で統一感や一貫性のあるデザインの創出を促進しているのかについて考えてみたい。

以下では、そのようなデザインの創出を促す4つの要因（①少ない製品数とデザインを重視した組織構造、②開発リードタイムの長さ、③ある種の傲慢さ、④文化的・歴史的要因）を取り上げ、それらを順に見ていく。

5.1 少ない製品数とデザインを重視した組織構造

1つ目の要因は、少ない製品数とデザインを重視した組織構造である。欧州企業では少なくとも、4.1～4.3のところで見たとような日本企業が直面している制度的な諸問題からは解放されている。

まず、多くの欧州企業では、日本企業に比べ、取り扱っている製品数が少ない。例えば、フォルクス・ワーゲンの主力製品は、「ゴルフ」、「パサート」、「ポロ」などの3種類しかない¹⁶。そのため、デザインに統一感を持たせやすい状況にある。あるいは、以下に示すように、取り扱う製品数が少ないが故に、逆に「らしさ」のあるデザインを開発せざるを得なかったという側面もある¹⁷。

そもそも、欧州企業では、市場の不透明感が高まるなか、日本企業とは別のアプローチ

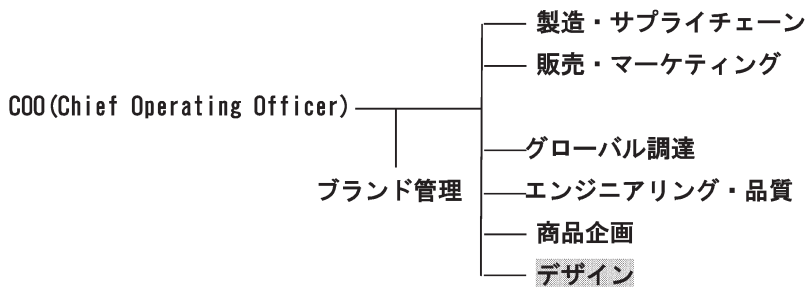
で売上や利益を確保しようとしてきた。それが、ブランド戦略である。市場が成熟し、消費者のニーズや好みがつかみにくくなっても、多くの欧州企業では、製品数を大幅に増やそうとはしなかった。しかし、製品数を増やさなければ、市場の見通しが利きにくい分、ヒットする確率も低くなる。また、外国企業が多く製品を市場に投入してくれば、消費者にとっての選択肢が増えるため、ヒットの確率が下がる。そこで、注目されたのがブランド戦略である。ブランドを磨き、リピーターやコレクターなどの固定客を作り出すことで、売上や利益を確保しようと考えたのである。その結果、個性的で統一感や一貫性のあるデザインが生み出されるようになった。

さらに、欧州企業の多くは、日本企業が直面しているような組織構造上の問題もクリアしている。そもそも、欧州企業には、デザイン部門を社内に抱えず、デザインの開発を外注しているところも多い。ただ、その場合でも、社内には、数人のデザイン・ディレクターからなる組織を有し、デザイン担当役員が責任を負っていることが多い¹⁸。これは、実際のデザインの開発は外注するにしても、企業内にデザイナーやデザイン組織が存在しなければ、外部のデザイナーが提案するデザインの善し悪しを判断したり、彼らに伝えるためのコンセプトや戦略を生み出したりすることが出来ないからである。つまり、外部の

デザイナーを使いこなすためには、企業内にデザインの知識を持った人材が一定数必要なのである¹⁹。

また、社内にデザイン部門を抱えている場合でも、デザイン部門が社長直轄であったり、デザイン担当役員がいたりするなど、デザイン部門が組織の上位に位置づけられている場合が多い（図表6参照）。ブランドは企業の理念や哲学と関係するトップ・マターである一方、デザインはその重要な構成要素であるため、経営者とデザイナーの二人三脚が必要になると考えられているからである。

加えて、欧州企業では、デザイナーが各事業部に配属されている場合でも、デザイナーは事業部長ではなく、デザイン部長のコントロール下に置かれており、ガイドラインとしてのデザイン・ポリシーが機能するようになっている。前述したように、多くの欧州企業には、重厚なデザインのガイドラインが存在し、そのガイドラインによる縛りと、デザイナー間で競争を促す雇用慣行との相乗効果によって、個性的で統一感や一貫性のあるデザインの創出が可能になっている。ガイドラインによって様々な制約を受けつつも、個性的なデザインを提案しなければ、社内競争に敗れ、他のデザイナーのアシスタントに回されたり、年俵が下がったりするからである。そのため、デザイナーは課された制約の中で、出来る限りの創造性を発揮して、ブレークス



図表6 デザイン部門の位置付け（2000年代のルノーのケース）

出所：『Renault Atlas March 13』を基に筆者作成。

ルーを生み出そうとする。

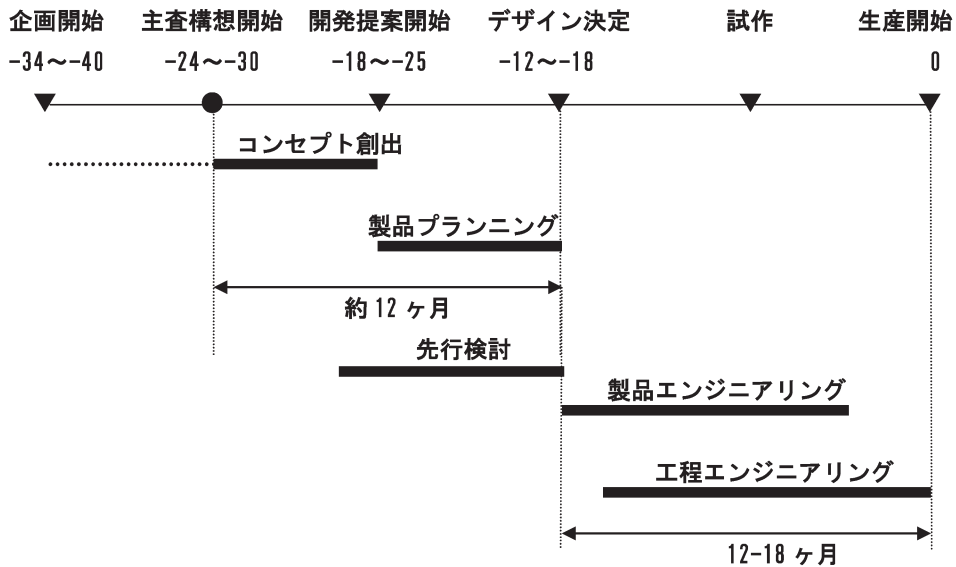
5.2 開発リードタイムの長さ

2つ目の要因は、開発リードタイムやモデルチェンジのサイクルの長さである。欧州企業は日本企業に比べ、開発リードタイムやモデルチェンジのサイクルが長い。その結果、個性的で統一感や一貫性のあるデザインが生まれやすくなっている。なお、ここでいう開発リードタイムとは、新製品の開発に要する時間のことで、より具体的には、企画開始から生産開始前までに要する時間のことである(図表7参照)。

前述したように、日本企業の多くは、多種多様な製品を迅速に開発し、頻繁に市場に投入してきた。つまり、製品を短期間で開発し、短いサイクルで市場に投入してきたのである。それに対して、欧州企業の多くは、それほど製品数を抱えていないため、製品の開発期間も長く、モデルチェンジの幅もゆったりしている²⁰。具体的に、日本の自動車企業での開

発リードタイムは、平均46か月程度であるのに対して、欧州の自動車企業でのそれは、平均56か月程度である(Clark and Fujimoto, 1991)²¹。そして、そのような開発リードタイムの違いは、デザインの開発期間にも影響を及ぼしている。日本の自動車メーカーでのデザインの開発期間は、平均13か月程度なのに対して、欧州の自動車メーカーでのデザインの開発期間は、平均22か月程度もある(森永, 2008)。

さらに、そのような開発期間の違いは、生み出されるデザインの性格にも影響を及ぼす。まず、日本企業では、短期間で新しい製品を投入するため、製品寿命は短い。それゆえ、どうしてもトレンドを追いかけたデザインになりやすい。短期間で売上を伸ばすには、トレンドを反映させる必要があるためである。しかし、そのような方法を採用すると、デザインが他社のものと似通ったり、自社の製品間でデザインにバラつきが生じたりしやすくなる。一方、欧州企業では、次の製品が投入される



図表7 トヨタの製品開発プロセスと開発リードタイム

出所: 森永(2004), 119頁より一部を修正して引用。

*図中の数字は月数で表示している。

までの時間が長いと、逆にトレンドに左右されない普遍性のある（あるいは、タイムレスな）デザインを生み出す必要がある。市場のトレンドを追いかけたところで、開発中のデザインが投入される頃には、トレンドが変わっている可能性が高いからである。そして、その際に拠り所となるのが、自社のデザイン・ポリシーである。時間や製品の枠を超えてデザインを継承・共有していくことで、普遍性を演出することが出来るからである。

このように、開発リードタイムの長短は、創出されるデザインの性格にも影響を及ぼす。特に、短いリードタイムで製品開発を行う場合、個性的で統一感や一貫性のあるデザインを開発することは難しい。

5.3 ある種の「傲慢さ」

3つ目の要因は、ある種の「傲慢さ」である。例えば、フランスの自動車メーカーはかつて、米国に自動車を輸出する際にも、インテリアの雰囲気や損傷などの理由から、カップホルダーをつけなかった²²。米国では、カップホルダーが必需品であったにもかかわらず、である。このような行動は、一見すると、消費者のニーズを無視した傲慢な振る舞いのように見える。しかし、実は、これこそがブランドを構築するための秘訣でもある。ブランドを構築するには、仮に消費者に求められても、自社のイメージやキャラクターに合わないことは行わないという自律が必要になるからである。

しかし、日本企業には、なかなかそれが出来ない。極度の心配性（あるいは、リスクをとることを過度に嫌う安全志向）だからである²³。その結果、デザインの開発においても、出来る限り多くの人々に配慮しようとして、他社と似通った没個性的なデザインになってしまうことが多い（荷方、2013）。例えば、「製品に角があれば、あらかじめ丸くしておいて、いざというときの事故に備えておく」

とか、「取扱いのエラーが多いとしたら、見えるところに表示やガイドをつけておく」など、日本企業の多くは、このような点に配慮してデザインを開発することが多い。しかし、このような対処を積み重ねていくと、多くの企業でデザインに共通点が増え、次第に似通ったものになっていく。つまり、多くの人々に配慮すればするほど、没個性的なデザインに陥りやすいといったジレンマにはまり込んでしまっているのである。

5.4 文化的・歴史的要因²⁴

4つ目の要因は、文化的要因・歴史的要因である。これらの要因は、これまで見てきたいずれの要因とも異なり、企業の戦略や事業形態などの制度の枠を超えた社会の深層に潜在するものである。つまり、欧州には歴史的・文化的に見て、個性的で統一感や一貫性のあるデザインを支持する素地があるということである²⁵。以下では、具体的に7つの歴史的・文化的要因を取り上げてみたい。

5.4.1 経営者がデザインを選ぶ伝統

1つ目の要因は、経営者がデザインを選ぶという伝統である。欧州では、伝統的に経営者がデザインについても最終的な判断を下することが多く、デザインの選択は、トップの重要な仕事の1つとして位置づけられてきた（奥山、2007）。そのため、経営者のデザインに対するこだわりやブランドに対する思い入れも強く、個性的で統一感や一貫性のあるデザインが重視されてきた。

5.4.2 M & A（企業買収）の歴史

2つ目の要因は、M & A（企業買収）の歴史である。欧州では、過去にM & Aを繰り返してきた結果、1つの企業が複数のブランドを保有するようになり、それぞれのブランドの違いを明確にしないと、共食いを起こす危険があった。そのため、それぞれのブラン

ドに固有の個性的なデザインや、統一感や一貫性のあるデザインを採用し、他のブランドとの違いを際立たせてきた。

5.4.3 人間中心の発想

3つ目の要因は、伝統的な人間中心の発想である。欧州では、「技術は人間のためにある」という人間中心の発想が強い。そのため、最先端の技術によってライバルと競争するのではなく、技術的にはありふれた製品であっても、そのデザイン力（ここでいうデザイン力には、見た目だけでなく、使いやすさや新しいコンセプトの提案なども含まれる）で、ライバルと競争しようとする傾向が強い。その結果、個性的なデザインが生み出されやすくなっている。

5.4.4 クラフトマン・シップの伝統

4つ目の要因は、伝統的なクラフトマン・シップである。欧州では、クラフトマン・シップが根付いている。デザイナーは自分の仕事にプライドを持っているため、自己主張が強く、オリジナリティへのこだわりが強い。また、周囲にもデザイナーを含めた職人へのリスペクトがあるため、デザイナーの主張を認め、受け入れる素地がある。特に、イタリアは個人を尊重してきたので、デザイナーの考えがそのまま製品に反映されやすく、個性的なデザインが生まれやすい（奥山，2007）。

5.4.5 強固な社会階層

5つ目の要因は、強固な社会階層の存在である。欧州には、ある程度固定された社会階層が存在し、消費者は、自身のステータス（社会階層におけるポジション）に応じた企業や製品を選択する傾向が強い（齋藤，2006）。つまり、欧州の企業やその製品には、長年にわたる固定客がついていることが多いため、デザインにおいても、変わるよりも、変わらないことの方が重要になる。つまり、一

貫性のあるデザインの方が好まれやすいのである。

5.4.6 地理的要因

6つ目の要因は、地理的要因である。欧州では、多くの国々が陸続きで隣接しているため、何度も戦争が繰り返されてきた。その結果、自己のアイデンティティに対する思い入れが強く、それを重視する傾向が強い。そして、そのような傾向が、デザインにも反映されている。特に自動車業界では、多くの企業がシェアを分け合っており、自社の存在感を示すために、個性的で統一感や一貫性のあるデザインが重視されてきた。

5.4.7 生活スタイルや生活習慣

7つ目の要因は、欧州に特有の生活スタイルや生活習慣である。欧州の建物には、居間とダイニングが一体化している間取りのものが多くある。そのため、テレビなどの家電製品と、電子レンジやコーヒーメーカーなどの調理機器との調和を重視する傾向が強い。また、パーティーを開く文化があるため、様々な製品が来客者の目に触れる機会が多い²⁶。その結果、製品間でのデザインの統一感が重視されるようになった。

6. ま と め

以上で見てきたように、本稿では、ブランドの文脈に沿って、企業がデザインをいかに活用すれば、消費者の信頼を高め、自社の利益に繋げることが出来るのか、また、そのためには、企業はどのようなマネジメントを行わなければならないのか（あるいは、行ってもいけないのか）を論じてきた。

まず、デザインとブランドの関係については、視覚情報であるデザインは、イメージであるブランドを形成するための主な（あるいは、その大部分を占める）要素であり、ブラ

ンドは、デザインなしには成り立たないことを明らかにしてきた。さらに、そのデザインをブランド構築のために活用するには、企業は、個性的で統一感や一貫性のあるデザインを開発する必要があることも明らかにしてきた。

次に、デザインがブランド構築を介して発揮する効果として、ここでは、①長期にわたる模倣困難性と、②リピーターやコレクターの獲得の2つを取り上げた。個性的で統一感や一貫性のあるデザインを作り出し、その企業らしさや独自の世界観を表現することが出来れば、他社に対して長期にわたる参入障壁を築くことが出来る。そのような「らしさ」や「世界観」の構築には、製品間でデザインを調節する必要があるため、時間がかかるためである。また、消費者が、らしさや世界観を気に入ってくれ、彼等との間に信頼関係が構築されれば、当該企業や製品に対するロイヤリティが高まり、そこからリピーターやコレクターが生まれてくる。そして、そのようなリピーターやコレクターの誕生は、結果的に、製品の値崩れを防いだり、売上増につながっていく。

しかし、個性的で統一感や一貫性のあるデザインを生み出して「らしさ」を演出することは、それほど簡単ではない。現に、多くの日本企業では、そのようなデザインを創出することが出来ていない。ここでは、その原因として、①多い製品数、②効率性を重視した組織構造、③頻繁な人事異動、④日本型流通システムの4つに注目してきた。

これまで多くの日本企業では、多種多様な製品を迅速に開発し、頻繁に市場に投入してきた。しかし、多い製品数は、デザインの統一に手間や時間がかかるため、「らしさ」の演出を難しくする。また、効率性に主眼を置いて組織を設計すると、デザイナーがエンジニアの近くや各事業部に配置されるため、デザイナーの発言力やデザイン部門のコントロー

ルが弱まり、デザインが没個性的でバラバラなものになりがちになる。さらに、メーカーよりも流通業の力が強く、そこから「売れ筋」重視の指示が来る場合、どのメーカーの製品も似たり寄ったりのデザインになってしまう。

このように、多くの日本企業が、個性的で統一感や一貫性のあるデザインの創出を苦手としている一方で、欧州企業の多くは、そのようなデザインの創出を得意としている。なぜ、欧州企業では、そのようなことが出来るのであろうか。ここでは、その促進要因として、①少ない製品数とデザインを重視した組織構造、②開発リードタイムの長さ、③ある種の「傲慢さ」、④文化的・歴史的要因の4つに注目してきた。

まず、欧州企業の多くは、取り扱う製品数が少ないだけでなく、(仕事の効率性ではなく)デザインを重視した組織構造を採用している。また、そのように製品数が少ないため、開発リードタイムやモデルチェンジのサイクルが長く、短期的なトレンドを追いかけたデザインが開発されることはあまりない。このように、欧州企業では少なくとも、日本企業が直面している制度的な諸問題からは解放されており、そのことが、個性的で統一感や一貫性のあるデザインの創出を可能にしている。加えて、欧州企業にはある種の傲慢さがあることや、欧州の文化的・歴史的要因が、その下支えとなっている。

¹ ただし、一般に「らしさ」は、ブランド・エクスペリエンス全般(例えば、製品そのものから得られる体験に加え、広告やお店の雰囲気、接客など)を通じて形成されるものであり、デザインだけでは不可能である。デザインが提供することが出来るのは、見かけや使用感に関わる部分の経験のみである。そのため、ここでの議論は、それらに限定したものになる。

² 『日経デザイン』2004年12月号、44-79頁。この統一は98年発売の「ファミリア」に始まり、99年発売の「プレマシー」や「MPV」を経て、2000年に発売された「トリビュート」で一応の完成を

- 見る。ただし、マツダが展開している車種数は10程度しかないため、それ以上に多くの車種を抱えている自動車メーカーではより多くの時間が必要になる。
- 3 『マガジンX』2014年11月号、116-119頁。
- 4 カッコ内は筆者が補足した。
- 5 『週刊東洋経済』2009年7月11日号134-135頁。
- 6 『NAVI』2003年3月号126-127頁。
- 7 様々な仕組みについての詳細な説明はここでは割愛するが、その中身については『日経デザイン』(2014年6月号、18-47頁)に詳しい。
- 8 ここでの議論の大部分は森永(2010)に基づいている。
- 9 『カースタイリング』2007年5月31日号8頁。なお、カッコ内は筆者が補足した。
- 10 以下のルノーに関する記述は、『別冊モーターファン：ルノー・ルーテシアのすべて』(2013年11月)に基づいている。
- 11 『日本経済新聞』2013年10月22日。
- 12 ただし、ここでの説明は、アパレルメーカーや電機メーカーなどには当てはまっても、自動車メーカーにはあてはまらない。なぜなら、自動車メーカーでは、自前の流通網を持っているからである。
- 13 ここでいうPOSとは、商品を販売するごとに商品の販売情報を記録し、その集計結果に基づいて販売予測を行ったり、在庫管理を行ったりする手法のことで、QRとは、そのPOSを用いて、販売情報を迅速に生産に反映させる手法のことである。
- 14 『週刊東洋経済』2005年10月8日号、94-95頁。
- 15 『日本経済新聞』2005年5月18日。
- 16 『日本経済新聞』2013年5月13日。
- 17 このような状況は、三菱自動車が2000年代に置かれていた状況とよく似ている。三菱自動車では、ダイムラーとの提携を機に、大規模な車種のリストラとファミリーフェイスの導入が同時に行われ、すべての車種に共通の「顔」が付けられるようになった。リストラにより、自社の製品数が減る一方で、市場の成熟化により、ライバル製品の数が増える状況下で、消費者に自社製品の存在を知ってもらうには、デザインを統一し、企業単位で存在感を誇示する必要があったのである。
- 18 『NUDN』(<http://www.nudn.net/nagaki/index1.html>)。
- 19 経営学では、このような議論は「吸収能力(absorptive capacity)」(Cohen and Levinthal, 1990)を巡る問題として知られている。外部の知識を上

- 手く活用したり、学習したりするには、関連する知識が事前に社内に蓄積されていなければならない。つまり、外部企業と社内の間で、ある程度の知識の重複が必要になるのである。
- 20 5.1のところで、欧州には社内にデザイン部門を抱えている企業は少ないと述べた。杉山(2002)によると、その理由は、欧州企業ではモデルチェンジのサイクルが長く、次の開発までに時間が空くため、企業内にデザイン部門を抱えておく固定費がかさむためとされている。反対に、日本企業は常に製品開発を行い、製品数も多いため、ほぼ全ての企業が社内にデザイン部門を設置している。
- 21 ただし、ベンツやBMWなどの高級車専用メーカーの開発リードタイムはそれよりも長く、平均63か月程度である。
- 22 『ENGINE』2011年11月号50-101頁。ただし、現在はカップホルダーをつけている。
- 23 これは、なにもデザインに限った話ではない。例えば、ロボット掃除機の市場投入で、i-Robot社の「ルンバ」に先を越されたのも、掃除機が仏壇のろうそくを倒し、火事になった場合の訴訟リスクを恐れたからである。また、多くの日本企業が高度な技術を持ちながらも、医療機器の開発に消極的なのは、医療訴訟に対する過度な心配があるためである(『SankeiBiz』http://sankei.jp.msn.com/west/west_economy/news/120211/wec12021118000001-n1.htm)。
- 24 ここでの議論の大部分は森永(2008)に基づいている。
- 25 したがって、これらの要因は、個々の企業の努力ではコントロールすることは不可能である。
- 26 『日本経済新聞』2007年2月16日。

謝 辞

本研究は、日本学術振興会科学研究費補助金(若手研究(B)、課題番号25780238)の支援によって行われた。

参考文献

- ・Aaker, D. A. (1991) *Managing Brand Equity*, New York: The Free Press. (陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲訳『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社、1994)

- ・会田一郎（2009年）『デザインで視せる企業価値』幻冬舎。
- ・Clark, K. and T. Fujimoto. (1991) *Product Development Performance: Strategy Organization and Management in the World Auto Industry*, Harvard Business School Press. (田村明比古訳『実証研究・製品開発力：日米欧自動車メーカー20社の詳細調査』ダイヤモンド社, 1993)。
- ・Cohen, W. M., and Levinthal, D. A. (1990) “Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation,” *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- ・藤川佳則・楊佩綸・廣瀬文乃（2008）「ビジネスケース：リアルフリート 美しいカデン『amadena』が目指すデザイン・イノベーション」『一橋ビジネス・レビュー』2008年4月号, 128-147頁。
- ・浜野安宏（1985）『企業トップのデザイン観』講談社。
- ・河岡徳彦（1994）『クルマの時代と私たち』オーム社。
- ・喜多俊之（2007）『ヒット商品を創るデザインの力』日本経済新聞社。
- ・Kreuzbauer, R. and A. J. Malter (2007) “Product Design Perception and Brand Categorization,” *Advances in consumer research*, Vol.34, pp.240-246.
- ・森永泰史（2004）『デザイン（意匠）重視の製品開発：自動車企業の事例分析』神戸大学大学院経営学研究科博士論文。
- ・森永泰史（2008）「デザイン戦略の類型化と、デザイン開発における意思決定スタイルに関する研究：自動車企業と電機企業の国際比較」『経営論集』第6巻第2号, 47-68頁。
- ・森永泰史（2010）『デザイン重視の製品開発マネジメント：製品開発とブランド構築のインタセクション』白桃書房。
- ・長崎秀俊（2003）「ブランド管理におけるパッケージ戦略：パッケージ・アイデンティファイアの役割とコミュニケーション効果」『ブランド・リレーションシップ』同文館出版, 27-54頁。
- ・荷方邦夫（2013）『心を動かすデザインの秘密』実務教育出版。
- ・延岡健太郎（1996）『マルチプロジェクト戦略：ポストリーンの製品開発マネジメント』有斐閣。
- ・Nørretrandes, T. (1991) *The User Illusion: Cutting Consciousness Down to Size*, Penguin Books (柴田裕之訳『ユーザーリユージョン：意識という幻想』紀伊国屋出版, 2002)
- ・大風かおる（2011）「製品パッケージのコミュニケーション効果」『マーケティング・ジャーナル』Vol.30, No.4, 108-117頁。
- ・恩蔵直人（1995）『競争優位のブランド戦略』日本経済新聞社。
- ・奥山清行（2007）『フェラーリと鉄瓶』PHP出版。
- ・齋藤通貴（2006）「社会階層とラグジュアリー・ブランド」『三田商学研究』第49巻第4号, 163-177頁。
- ・榊原清則（1996）『美しい企業 醜い企業』講談社。
- ・Stalk, G. and A. Webber (1993) “Japan's dark side of time,” *Harvard Business Review*, July-August. (「日本企業に迫られる時間競争からの脱却」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』1993年November)。
- ・杉山和雄（2002）「これからもデザインの時代」『郵政研究所月報』2002年9月号, 35-41頁。
- ・Underwood, R. L. (2003) “The Communicative Power of Product Packaging: Creating Brand Identity via Lived and Mediated Experience,” *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol.11, Issue 1, pp. 62-76.
- ・山田太郎（2007）『日本製造業の次世代戦略』東洋経済新報社。

●参考資料

- ・『別冊モーターファン：ルノー・ルーテシアのすべて』2013年11月。
- ・『カースタイリング』「社長、わが社のデザインを語る〈4〉 日産カルロス・ゴーン社長に聞く」2007年5月31日号5-11頁。
- ・『ダイヤモンド組織図・事業所便覧／全上場会社版（下巻）1999年』ダイヤモンド社。
- ・『ENGINE』「フランス車の『独善』と『普遍』」2011年11月号50-101頁。
- ・『マガジン X』「デザイン不振の責任はどこに」2014年11月号, 116-119頁。
- ・『NAVI』「美しくなければソニーでない：ソニーデザインの系譜」2003年3月号126-127頁。
- ・『日本経済新聞』「会社とは何か 第2部企業価値を紡ぐ」2005年5月18日。
- ・『日本経済新聞』「経営の視点 VW 高収益の秘密」2013年5月13日。
- ・『日本経済新聞』「ブランドビジネス BMW（ドイツ）」2013年10月22日。
- ・『日本経済新聞』「見せる白物家電 リビングの主演」2007年2月16日。
- ・『日経デザイン』「総合家電 新たなクリエイティブ集団を模索」1998年9月号, 30-33頁。
- ・『日経デザイン』「マツダ、ブランド再生の軌跡」

2004 年 12 月号, 44-79 頁。

- 『日経デザイン』『無印良品の目利き力』2014 年 6 月号, 18-47 頁。
- 『Renault Atlas March 13』
- 『週刊東洋経済』『デザイン経営の時代』2005 年 10 月 8 日号 88-95 頁。
- 『週刊東洋経済』『アップル躍進が示す“計画的陳腐化”の終焉』2009 年 7 月 11 日号 134-135 頁。

●ウェブサイト

- 『NUDN (Nihon University Design Network)』『デザイン方法論の日米比較分析 連載 1』<http://www.nudn.net/nagaki/index1.html>
- 『SankeiBiz』『日本の家電各社が『ルンバ』を作れない理由』http://sankei.jp.msn.com/west/west_economy/news/120211/wec12021118000001-n1.htm