



デザインとしてのマーケティング

栗木, 契

(Citation)

国民経済雑誌, 192(2):59-69

(Issue Date)

2005-08

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/00056022>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00056022>



デザインとしてのマーケティング

栗 木 契

マーケティングを実践するには、目に見えない理論や構想に具体的なかたちを与えていくことが必要となる。本稿は、デザインという概念が、具体的なかたちの付与という行為だけではなく、それに相即した人々の知覚や評価のアフォードをも視野におさめたトータルな概念であることを指摘する。

このデザインという概念は、マネジメントや戦略という概念のもとでは、見逃されがちな問題をクローズアップする。マーケティングの担当者は、マネジメントを行ったり、戦略を策定したりするなかで、ある種の循環する関係に巻き込まれていく。それは、マネジメントや戦略策定の実践に相即して、その前提となるフレームがアフォードされるという関係である。

キーワード デザイン、マネジメント、可視化、アフォード

1 は じ め に

マーケティングの実践は、デザインの連続となる。マーケティングの担当者（マーケター）の仕事は、さまざまなステップを踏みながら、抽象的な理論や構想に次々と具体的なかたちを与えていくことに関わっている。

マーケティングには、やさしいようで、難しいことが多い。当たり前のように思える理論や構想であっても、いざ現場で実践に移そうとすると、空回りしてしまうことが多い。たとえば、マーケティング・コンセプト（消費者の立場を起点として企業活動を行うこと）や、CS経営（顧客満足を高めることを中心に企業経営を行うこと）などは、その典型であろう。

マーケティングにおいて難しいのは、マーケティング・コンセプトやCS経営といった理論や構想を、抽象的な次元で理解することではない。難しく、かつ重要なのは、これらの理論や構想が示唆していることを実現するには、自社において「具体的に何をすべきなのか」を考え抜くことである。

抽象的な理論や構想を、実践へとつなげていくためには、それらに何らかのかたちを与えなければならない。しかし、このかたちの付与という問題を安易に考えていると、マーケティングは空回りしてしまう。デザインという概念は、この「かたちを与える」という行為に、

マーケターがどのように関わっていかなければならないのかを理解するための、一つの重要な手がかりを与えてくれる。

2 デザインとは何か

日常生活のなかで、われわれは、デザインという言葉をもどのように用いているだろうか。「デザイン」とは、生活のなかで用いる道具や空間に「見た目のよい、美しい外観や造形を与えること」であったり、「美的な外観や造形を生み出すための図案や下絵、あるいはそのための調整や計画」であったりする。たとえば、「このメーカーの製品は、デザイン重視だ」という発言は、デザインという言葉をも、「美しい外観を与えること」という意味で用いていると考えるのが常識的である。

しかし、デザインは、こうした美的な造形（美術）の領域だけでしか用いられない言葉ではない。経営学の領域でも、デザインという言葉がしばしば登場する（Chandler：1962, p. 14, ガルブレイス・ネサンソン：1989, p. 6, p.11, 榊原：2002, p. 116, 沼上：2004, p. 17）。だが、そこでは、美的な造形の問題が論じられているわけではない。

一例を挙げてみよう。A. D. チャンドラーは、その著書 *Strategy sand Structure* のなかで、「組織構造は、企業を管理するためのデザインと定義することができる」とし、「このデザインは、公式のものであろうと非公式のものであろうと、2つの側面に関わる。1つはさまざまな部門および管理者間の権限とコミュニケーションのラインである。もう1つは、これらの権限とコミュニケーションのラインを流れる情報と資料である」と述べている（p. 14）。このとき、チャンドラーは、美的な造形の問題を論じているわけではない。ここでは、デザインという言葉は、「設計」や「見取り図」、あるいは「構造化」といったことがらを示す言葉として用いられている。

高橋揚一は、前者の「デザインとは、美しい外観を与えることだ」との理解をとりあげ、われわれ日本人にとって馴染みが深いのは、このタイプのデザイン観であることを指摘している（高橋：2004, pp. 14-17）。日本では一般に、デザインとは、衣服やインテリアなど、生活の道具を「かっこよく」仕立て上げることだと理解されてきたというのである。

ちなみに、『広辞苑』を見ると、たしかにそこに提示されているのはこの前者の語義だけである（『広辞苑』第4版, 1991）。しかし、そのオリジンである英語の design という語には、もう少し違った意味合いがある。この語は、必ずしも美的とは限らない対象を設計したり、ある意図をもって何かを企てたりする場合にも用いられるのである（*Thorndike-Barnhart Comprehensive Desk Dictionary*: 1958, 『プログレッシブ英和中辞典』第2版：1988）。

もっとも、この後者の用法に、われわれは全く馴染みがないわけではない。だからこそ、上述したチャンドラーの言葉を読むとき、われわれは特にとまどうことなく、彼の言わんと

していることを理解できるのである。

3 デザインの束としてのマーケティング

デザインという言葉は、美的な造形の付与だけではなく、設計や見取り図の作成などに関わる場合にも用いられる。では、この2つの異なる行為に、共通の言葉が用いられることを、われわれはどのように理解すればよいのだろうか。

引き続き、高橋揚一の指摘に目を向けてみよう。高橋は、美的な造形の付与と、設計や見取り図の作成という2つの行為には、次のような共通項が見いだせることを指摘している。高橋は、デザインという行為の要点は、「de+sign」、すなわち「サイン(=表したいことを指し示す記号)」の「表出行為(=外に出すこと)」だと述べている。つまり、デザインという行為は、直接目にしたり、手にしたりすることのできない何ものかを、間接的な手段に置き換えて、表出することだというのである(高橋:2004, pp.14-15, pp.18-19)。

なるほど、これは、生活の道具や空間に、美的な造形を与えることと、設計や見取り図の作成を行うこととに、共通して見られる特性である。考えてみると、美的な造形の付与も、設計や見取り図の作成も、共通して、見ることのできないもの、あるいは触れることのできないものにかたちを与え、見ることのできるものや、触れることのできるものにしていこうとする行為である。

このように考えていくと、経営やマーケティングの世界でも、さまざまなデザインが行われていることに気がつく。榊原清則らは、「戦略も組織も、概念(コンセプト)に『かたち』(form)を与えるデザインの営みにほかならない」ことを指摘している(榊原・大滝・沼上:1989, p.17, p.295)。

同様に、マーケティングにおいても、消費者の嗜好や価値観、あるいは潜在的な事業機会(ビジネス・チャンス)といった、さまざまな目に見えないものを、セグメントやポジショニングといった分析ツールを用いて、目に見えるかたちにしていくことが求められる。マーケティングには、製品属性の選択、事業単位の策定、あるいは消費者ニーズをとらえる軸の設定といった、さまざまなデザインが必要となるのである。

さらに、マーケティングでは、こうした分析を踏まえて、製品やサービスのディテールに具体的なかたちを与えていくことも必要となる。これは、製品にファッショナブルなスタイルを与えることや、店舗のインテリアを洗練させることだけではない。具体的にどのような形態を採用するかによって、椅子の座り心地や、衣服の着脱の容易さ、あるいはそれらの製造コストなどが変わってくる。デザインは、製品や店舗などの見た目をよくするだけではなく、その機能性にも貢献するのである(コトラー・アームストロング:1999, pp.277-278)。

デザインが行われることによって、製品やサービスに美的な外観が備わったり、市場分析

や戦略計画がスムーズに機能したりするようになる。デザインは、マーケティングを展開する上での極めて重要な役割を担っている。マーケティングは、さまざまな局面で、デザインと関わることになる。マーケティングは、多種多様なデザインの束として成り立っている。

4 メッセージを可視化する

ところで、デザインという言葉には、もう一つの重要な意味がある。デザイン、すなわち道具や空間に対する具体的なかたちの付与に随伴して、かたちが見えないときには潜在していた、次のような問題が顕在化するのである。それは、道具や空間に具体的なかたちを付与することによって、当の道具や空間をどのように認知し、使用するかという関係のフレームが呼び起こされるという問題である。

D.A.ノーマンは、デザインにあたっては、この問題への自覚が欠かせないと主張している（ノーマン：1990, pp. 1-13）。ノーマンは、日常生活の不便の多くは、デザインに起因すると述べている。その一例として、彼は、郵便局のドアに閉じこめられた友人の話を挙げる。この友人は、ある街の郵便局で、ちょっとしたパニックを体験するはめになった。室内から出ようとしたところ、どうしたことが、さっき入ったはずのドアが開かなくなってしまったのである。

このドアは、スイングドアと呼ばれるタイプのガラスのドアで、ドアの片端が、軸とちょうつがいによって支えられており、もう一方は、何にも支えられていないという作りだった。このドアを開けるためには、軸とちょうつがいによって支えられていない方の端を押さなければならない。ところが、この友人は、軸の側を押していたのである。これではドアは開かない。

なぜ、このようなことになってしまったのだろうか。ノーマンは、悪いのは、ドアのデザインだと言う。このドアは、洗練された美しいデザインを取り入れており、軸の支柱も、ちょうつがいも見えないように隠されていた。しかも、開く側の手がかりとなるサインや押し棒は用意されていなかった。これでは、ドアのどちら側をおせばよいのかわからない。

ノーマンは、このドアの問題は、デザインの基本的な原則を無視していることだと言う。それは、「使い手に必要なメッセージを可視化する」という原則である。必要なメッセージの可視化とは、このドアのケースであれば、そのどちら側を押したらよいのかを、自然に伝えるシグナルを提供することである。デザインは、美しい外観を与えたり、機能性を高めたりするだけでなく、わかりやすさを構成するものでなければならない。

この可視性の原則をどのように実現するかは、マーケティングにとっても重要な問題となるはずである。なぜなら、どのようなメッセージを可視化するかによって、同じ属性の製品やサービスに対する使い手の評価が大きく変わってしまうからである。このドアの事例は極端だが、デザインしただけで、同じ属性のドアが、開かずの扉になってしまうことすらあるの

である。

ところが、現実には、この可視性の原則を無視した、理解できないデザインの製品が世の中には溢れている（佐伯：1997, pp. 39-49）。ノーマンはそのようなデザインを次々とやり玉に挙げている。

5 使い手の行為をアフォードする

このノーマンの怒りは、デザインという言葉の意味を問い直し、さらにデザインという概念を研ぎ澄ましていくことにつながるものである。

注意が必要なのは、デザインとは、見ることのできないものに、かたちを与えることだと考えていると、ノーマンの批判の核心を見逃すことになりかねないということである。単純にサインの表出行為をデザインだと考えていると、可視性の原則を無視した造形であっても、美しくスムーズに機能するのであれば、それはそれで優れたデザインだということになってしまう。

ノーマンは、デザインとは、「単にかたちを与えること」ではないと考えている。ノーマンが指摘しているのは、かたちを与えることは、どのように見たり、味わったり、操作したりするのかをアフォードする（呼び起こす）潜在性の提供に関わっているということである。ノーマンは、デザインを、①見ることのできないものに、かたちを与えることを通じて、②われわれが生活環境やそこで使う道具を、容易に解釈したり理解したりできるようにする働きに関わっていく行為だと考えているのである（ノーマン：1990, p. 20-35）。言い換えると、ノーマンは、デザインという行為を、「ものづくり」の次元から、「コミュニケーション」の次元へと射程を広げてとらえようとしているのである。

以上のようなノーマンの指摘を踏まえると、デザインの役割は、われわれの生活環境やそこで使う道具に、単に美しく操作しやすいかたちを与えることではないということになる。美しく操作しやすいかたちを与えることを通じて、さらにその使い手がそれらの道具や環境とどのように関わっていくかをアフォードすること。これが、ノーマンの考えるデザインの役割である。すなわち、デザインは、鑑賞の対象をつくり出すだけでなく、さらにそのことを通じて、鑑賞という行為のあり方を変化させていくことに関わっている。デザインとは、図と地が反転し合う関係と渡り合うことなのである。

6 デザインの誕生

このノーマンのデザイン観は、けっして特異なものではない。モダン・デザインの萌芽期から、デザインに関わる人々のあいだには、単に美的な造形を与えたり、設計や見取り図を作成したりするだけではなく、さらにそのことが、それに関わる人々の知覚や評価をアフォ

ードしてしまうことに自覚的であろうとする、もう一つの志向が見られる。

柏木博は、日々の生活のなかで、デザインが、「ひとつの根源的なメディア」として機能してきたことを指摘している。そして、このようなデザインのあり方は、19世紀以降のモダン・デザインの特質だと述べている（柏木：1992, pp. 3-4）。

柏木によれば、モダン・デザインがそれ以前の都市や建築、あるいは道具のデザインと異なっているのは、ものを「可視化」することの効果を積極的に利用しているという点である（柏木：1992, p. 24, pp. 37-38）。たとえば、19世紀末のフランスで活躍した、ロートレックやミシャラのポスターでは、文字の「可視化」が意識的に行われている。ロートレックたちは、文字というものを、字義通りの意味を伝えるだけではなく、その視覚的な効果からもメッセージを構成するものとして、利用し始めたのである。

柏木は、モダン・デザインの源流は、19世紀のイギリスで活躍した、W.モリスたちだと考えている（柏木：1992, p. 24, pp. 37-38）。それは、モリスたちのプロジェクトが、ものづくりとデザインとを結びつけることで、人々の生活、そして社会のあり方を変革しようとするものであったからである。モリスたちのプロジェクトは、生活環境やそこで使う道具に、統一のとれた美しい造形を与えることを通じて、人々の生活をつくりかえようとするものであった。

このモリスたちのプロジェクトは、彼らの生きた時代の現実から生まれたものであった。原研哉は、このプロジェクトは、モリスたちが味わったであろう、ある種の美意識の痛みのなかから生まれたものだと考えている（原：2003, pp. 3-5）。原は、モリスたちが生きた19世紀の後半が、機械による大量生産の勃興期だったことに注目する。初期の機械生産は、粗雑で無神経な造形を、世の中に大量に出回らせることになった。このことは、当時のヨーロッパの人たちに、自分たちが愛着を感じていたのは、どのような感覚や感性であったのかを、強く意識させることになったはずである。そのなかでモリスたちは、製品やサービスのデザインによってアフォードされた世界のなかを自分たちが生きていることへの自覚を、先鋭化していったのである。

モリスたちは、この美意識の痛みをもたらず関係を反転させて、喜びを生み出す関係を創造しようとした。モリスたちが残した造形は、必ずしもアートとしてのオリジナリティが際だつものではない。それは、モリスたちが二流の芸術家だったからではなく、彼らのねらいが別のところにあったからなのだろう。モリスたちのねらいは、造形の選択が、道具とそれを使う人々との関係を変化させるという可能性を追求することにあったのである。

7 マーケティングをマネジメントする／デザインする

すでに指摘したように、マーケティングには、製品属性の選択、事業単位の策定、消費者ニーズをとらえる軸の設定といったさまざまなデザインが必要となる。このことは、マーケティングが、上述したような2つの問題と関わっていることを意味している。すなわち、第1に、マーケティングは、消費者の嗜好や価値観、あるいは潜在的な事業機会といった目に見えないものに、具体的なかたちを与えることに関わっている。第2に、マーケティングは、かたちを与えることによって、その前提となる、人々の嗜好や価値観、あるいは潜在的な事業機会をアフォードする（呼び起こす）ことに関わっている。

もっとも、この製品属性の選択、事業単位の策定、あるいは消費者ニーズをとらえる軸の設定といった問題は、マーケティングにおいては、特に目新しい問題ではない。これらの問題は、マーケティングでは一般に、「マネジメント」や「戦略」あるいは「戦略計画」といった概念のもとで論じられてきた（上原：1999, p. 58, pp. 131-132, コトラー・アームストロング：1999, pp. 267-269, 和田・恩蔵・三浦：2000, pp. 40-44, p. 57, コトラー：2001, p. 115, p. 272, 榊原：2002, pp. 190-202, 嶋口・和田・池尾・余田：2004, pp. 31-33, 恩蔵：2004, p. 96）。

だがここで、注意しておきたいのは、このマネジメントや戦略という概念は、デザインという概念とは少し異なる意味合いで用いられてきたということである。両者の相違点を見逃さないようにすることは、単に言葉の使い方を的確にするだけではなく、これまでにマーケティングにおいて、「マネジメント」や「戦略」という言葉のもとでとらえられてきた行為に対する認識を、さらに研ぎ澄ますことになるという点で重要である。

マネジメント、あるいは戦略という概念が強調してきたのは、場当たりの局所的な対応を避けることである。その場その場での対応に終始していると、自社の経営資源、すなわち企業が保有しているさまざまな技術や設備、あるいは人材などの可能性を最大限に引き出すことができなくなってしまう（嶋口：1984, pp. 12-13, コトラー・アームストロング：1999, pp. 42-43, 石井：2004, pp. 184-185）。

この問題は、企業や事業の規模が拡大するにつれて顕著になる。そのため、ビッグビジネスの世界では、マネジリアルあるいは戦略的な考え方を企業のなかに定着させることが不可欠になる。一般に、大規模な企業の経営やマーケティングにおいては、次のような仕事の流れのアウトラインを確立することが必要だと考えられてきた（嶋口：1984, pp. 13-16, コトラー・アームストロング：1999, p. 43, クレイナー：2000, p. 154, コトラー：2001, pp. 97-108, サローナー・シェパード・ポドルニー：2002, pp. 10-12, 伊丹・加護野：2003, pp. 21-25, 加護野：2003, 守口：2004）。

① 市場動向の予測や経営資源の分析などに基づいて、事業の目標を定める。

- ② 目標を達成するための道筋を見いだし、その実現に向けた計画を立案する。
- ③ 計画に沿って、マーケティング活動を実行する。
- ④ 実行したマーケティング活動の評価を行い、その結果を新たな目標や計画に反映させる。

8 デザインの概念が問いかけるもの

企業のなかに、マネジリアルあるいは戦略的な考え方を定着させていくためには、上記の①～④のようなプロセスを機能させることが必要だと考えられてきた。それは、経営者やマーケティング担当者の頭の中にある、目で見ることのできない洞察や構想に対して、予測や分析、あるいは計画や設計や評価などを通じて、具体的なかたちを与えていくプロセスだと言えることができる。

そして、このマネジメントや戦略に関わる表出行為は、ビジョンやコンセプト、市場予測や事業ドメイン、ミッションや目標、計画や予算など、多様なレベルと領域に広がって展開されることになる。加護野忠男は、戦略がこのように多様な表出行為と関わるのは、戦略というものの本質的な役割が、経営者やマネジャーの頭の中にある洞察や構想を、企業内のさまざまな人々に伝えることにあるからだ、と述べている（加護野：2003）。

このように、マネジメントや戦略は、多様な活動や資源をコーディネートするために、さまざまなレベルで、「見ることのできないものに、具体的なかたちを与える」行為と関わることになると考えられてきた。この点では、マネジメントや戦略は、デザインとよく似た概念だといえる。

なるほど、菊池禮や紺野登の言うように、デザインとは、具体的なかたちを付与することを通じて、多様な活動や資源をコーディネートすることだと考えることもできる（菊池：1991, pp. 106-107, 紺野：1992, p. 21-24, pp. 53-55, 堤：1996）。しかし、このようなデザイン観からは、マーケティングにおけるマネジメントや戦略という行為に対する認識を、さらに研ぎ澄ましていくことは期待できそうにない。それだけでは、デザインという概念が、上述したようなマネジメントや戦略という概念に新たに何を付け加えることになるのかが見えてこないからである。

あるいは、榊原清則らは、デザインという概念には、「『かたち』というものが積極的な役割を果たしているという洞察」が込められていると述べている（榊原・大滝・沼上, 1989, p. 299）。だが、「積極的な役割」を主張するためには、さらにその独自の作動を特定しなければならないはずである。それは、見えないものを見えるようにするということではない。マーケティングの問題を考える上で重要なのは、デザインという概念のもとでは、以下のような関係をも視野に入れて、かたちの付与という行為がとらえられてきたことであろう。

9 デザイン効果

一般にマネジメントや戦略という概念のもとでは、「市場や経営資源の実態」と、それらに対する「予測や分析という行為」は、リニアな関係をなすものと考えられている。つまり、デザインとは異なり、マネジメントや戦略という概念のもとでは、予測や分析は、市場や経営資源の実態を把握する行為であって、この行為を行うことが、市場や経営資源のあり方(実態)に影響を及ぼすとは考えられていないのである。

このように言い切ってしまうことは、少し乱暴であるかもしれない。マネジメントを行ったり、戦略を策定したりすることを、リニアなプロセスではなく、ダイナミックな循環として理解しようとする考えもある。T.ピータースは、「組織構造は、戦略にしたがう」というA.D.チャンドラーの命題(Chandler: 1962, p. 14)を批判し、「時間の経過とともに、組織構造が、戦略の対象となる市場を決定するようになる」と述べている(ピータース: 1994, p. 31)。何らかの組織構造を選択した企業は、時間の経過とともに、採択した組織構造を前提に、自社の市場を選択したり、その戦略を考えたりするようになるというのである。

現場のマネジャーの立場に立てば、マーケティングのマネジメントは、それほど自由度の高い仕事ではない。ピータースの指摘によれば、それは、ある計画の実行が、次時点以降のマネジメントや戦略の前提に影響を及ぼすという関係が働くからである。なるほど、この組織の慣性力にしばられて、惰性的な組織運営に陥っているというのが、多くの企業組織の実態であるのかもしれない。

しかし、これが、チャンドラーの命題に対する本質的な批判となり得ているのかという点については、疑問が残る。というのも、チャンドラーは、戦略を、このような惰性的な組織運営と決別して、新たな挑戦を行おうとする局面を導くものと考えていたからである(クレイナー: 2000, p. 161-162)。

ピータースが指摘する組織の慣性力を抜け出すためには、何が必要なのだろうか。「この惰性を突き破ろうとする挑戦を導くのが、戦略だ」というのであれば、やはり「組織構造は、戦略にしたがう」ことになってしまう。実は、この新たな挑戦のまさにその渦中において、マネジメントを行ったり、戦略を策定したりすることが、その前提となる市場や経営資源のあり方を構成してしまうということが起こるのだが、ピータースが指摘しているのは、このことではないのである。

デザインという概念がユニークなのは、マネジメントや戦略を執行しようとする、具体的なかたちを与えていくことが必要となることだけではなく、このかたちの付与に相即して、人々の知覚や評価がアフォードされてしまうことをも視野におさめている点である。この視角は、「マネジメントや戦略の執行を、リニアなプロセスと考えていると、なぜマーケティング

グは袋小路に追い込まれてしまうのか」という問題に対して、ピーターズとは異なる視角から説明を行うことを可能にする。

マーケティングの担当者が、マネジメントを行ったり、戦略を策定したりしようとする際には、何らかの具体的なかたちを付与することが必要となる。だが、それだけではない。マーケティングの担当者は、このかたちを採択することに相即して、マネジメントや戦略の前提ともいべきフレームがアフォードされるという関係に巻き込まれることになるのである。なぜなら、マーケティングの担当者は、この採択したかたちを使用する当事者でもあるからである。そのために、マーケティングの担当者が、このかたちの付与に相即してアフォードされたフレームに依拠して、市場や経営資源の実態を知覚し評価してしまうという転倒が起こる。

このように、デザインという概念を導入することによって、ピーターズが指摘した問題は、時間の経過を待たずとも、具体的なかたちを与えるという行為の渦中においてすでに生じていることに気づくことができる。マーケティングの問題を考える上で、デザインという概念が重要なのは、分析のフレームが変わるという点にある。そして、分析のフレームが変われば、問題の見え方が変わってくる。

マーケティングの担当者は、マネジメントを行ったり、戦略を策定したりするなかで、「かたちを付与することに相即して、マネジメントや戦略策定の前提となるフレームがアフォードされる」という循環する関係に巻き込まれることになる。この、デザインという概念を通じてクローズアップされる効果は、従前のマネジメントや戦略という概念のもとでは、見逃されてきた効果である。デザインという概念を用いることによって、われわれは、はじめてこの潜在的な思考の罫を直視することができるようになるのである。

参 考 文 献

- Chandler, Alfred D. *Strategy and Structure*, The MIT Press, 1962
Thorndike-Barnhart Comprehensive Desk Dictionary, Doubleday and Company, 1958
石井淳蔵『営業が変わる』岩波アクティブ新書, 2004
伊丹啓之・加護野忠男『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社, 2003, pp. 21-25
上原征彦『マーケティング戦略論』有斐閣, 1999
恩蔵直人『マーケティング』日経文庫, 2004
加護野忠男『経営戦略とは何か』, 加護野忠男編著『企業の戦略』八千代出版・現代経営学講座 6, 2003, pp. 1-15
柏木博『デザインの20世紀』NHK ブックス, 1992
J. R. ガルブレイス・D. R. ネサンソン『経営戦略と組織デザイン』白桃書房, 1989
菊池禮『ヒューマンデザインの視点: 松下が拓げる暮らしの夢』につかん書房, 1991
S. クレイナー『マネジメントの世紀』東洋経済新報社, 2000

- P.コトラー『コトラーのマーケティング・マネジメント』ピアソン・エデュケーション, 2001
- P.コトラー・G.アームストロング『コトラーのマーケティング入門』ピアソン・エデュケーション, 1999
- 紺野登『デザイン・マネジメント』大手町ブックス, 1992
- 佐伯胖『新・コンピュータと教育』岩波書店, 1997
- 榊原清則『経営学入門〔上〕』日経文庫, 2002
- 榊原清則・大滝誠一・沼上幹『事業創造のダイナミクス』白桃書房, 1989
- G.サローナー・A.シェパード・J.ボドルニー『戦略経営論』東洋経済新報社, 2002
- 嶋口充輝『戦略的マーケティングの論理』誠文堂新光社, 1984
- 嶋口充輝・和田充夫・池尾恭一・余田拓郎『マーケティング戦略』有斐閣, 2004
- 高橋揚一『デザインと記号の魔力』勁草書房, 2004
- 堤清二「文化生産者としての資本主義」, 井上俊, 上野千鶴子・大澤真幸・見田宗介・吉見俊哉編『デザイン・モード・ファッション』岩波書店・岩波講座・現代社会学21, 1996,
- 沼上幹『組織デザイン』日経文庫, 2004
- D.A.ノーマン『誰のためのデザイン』新曜社, 1990
- 原研哉『デザインのデザイン』岩波書店, 2003
- T.ピータース『自由奔放のマネジメント〔下〕』ダイヤモンド社, 1994
- 守口剛「プロモーションの計画と評価：近視眼的なプロモーション展開による弊害の回避」, 上田隆穂・守口剛編『価格・プロモーション戦略』有斐閣・現代のマーケティング戦略②, 2004, pp. 169-190
- 和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦『マーケティング戦略・新版』有斐閣, 2000
- 『広辞苑』第4版, 1991
- 『プログレッシブ英和中辞典』第2版, 1988