

VWグループのデザイン戦略研究

Study of VW Group Design Strategy

デザイン学科
北島 己佐吉
Misayoshi Kitajima

1. はじめに

世界自動車市場が大きく変化する中で、グローバル自動車ビジネス戦争は激化しており、トップ3グループ（トヨタ、GM、VW）のひとつであるVWグループは今世紀に入り他社に比べて安定的に成長を果たしてきている。2018年には世界ナンバーワンになることを宣言し、多様な商品・市場戦略を展開中である。

今日の躍進をもたらしたVWグループのデザイン戦略について商品・デザインの特徴やデザインマネジメント（組織体制の変化など）の視点から分析研究を行い、今後のグローバルデザイン戦略の在り方について提言を行う。

2. 世界の自動車動向

世界の自動車市場は、1970年代から右肩上がりの成長をし続け、2013年の世界の自動車販売台数は8500万台となっている。しかし、その成長の構造は2000年頃を境に日米欧市場が低迷する中で、新興国が急速に拡大し、世界自動車市場の主導権をもつ市場へと大きく変化を遂げ、全体

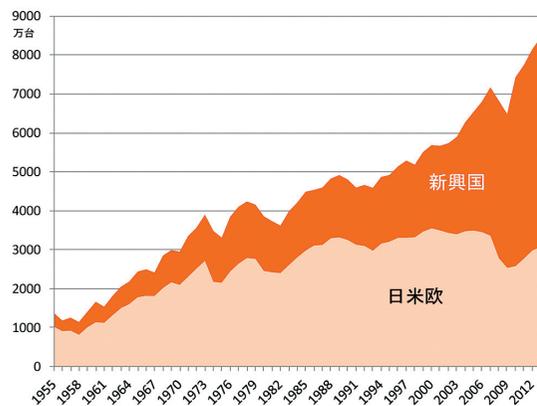


図1. 世界自動車販売台数推移^[1]

の50%以上を占めるに至っている。新興国の中心はBRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）であり、今後10年も安定的に成長を続けると予測されている（図1）。先進国市場では成熟期の特徴である多様化するユーザーニーズや社会・環境ニーズへの対応が高まるのに対して、新興国市場では導入期から成長期への移行段階を迎え、経済発展と共に中間所得者層の増加による需要の増加への対応が求められ、世界の自動車市場は多面化してきている。このように世界自動車市場の構造の転換は自動車産業に大きな影響を与えており、各社の事業戦略、商品・デザイン戦略の再構築が急務となっている。

これまで自動車各社は日米欧市場の発展と共に成長を遂げ、今日のポジションを確立してきた。これからは新興国を新たな市場として位置づけ、戦略の大幅な見直しを商品・デザインから生産、販売、サービスに至るまで多方面で行うことが必

順位	メーカー	基盤エリア	販売台数
1	トヨタ	日本	998万台
2	フォルクスワーゲン	EU	973万台
3	ゼネラルモーターズ(GM)	USA	971万台
4	ルノー&ニッサン	EU&日本	826万台
5	ヒュンダイ& KIA	韓国	756万台
6	フォード	USA	625万台
7	フィアット&クライスラー	EU	435万台
8	ホンダ	日本	410万台
9	PSA(プジョー&シトロエン)	EU	282万台
10	スズキ	日本	266万台
11	BMW	EU	192万台
12	ダイムラー	EU	156万台
13	マツダ	日本	132万台
14	三菱	日本	128万台
15	タタ モーターズ	インド	104万台
16	Geely	中国	98万台
17	ChangAn	中国	84万台
18	スバル	日本	78万台
19	Great Wall	中国	75万台

表1. メーカー別世界自動車販売台数2013^[2]

要とされている。日米欧市場の確保と新興国市場の攻略へ向けて、各社はそれぞれ独自の戦略を展開している。

各企業グループ別の2013年の世界自動車販売台数はトヨタグループ、VWグループ、GMグループの3グループが1位から3位を占め、年間約1000万台を目指してトップ争いを展開している。その後方には4位のルノー・日産グループ、5位の現代(ヒュンダイ)グループ、6位のフォードグループが続いている(表1)。1990年代以降、各企業グループの動向は変化に富んでおり、急速に市場を拡大したグループと安定的に推移しているグループ、あるいは市場を縮小したグループに分かれる。2008年のリーマンショックによる世界経済の低迷を受けて、ほとんどの企業グループが市場を一時的に縮小したが、その後、リーマンショック以前の状況まで回復している。その中で、VWグループと現代グループの2グループはリーマンショックの影響を受けず、安定して市場の拡大を

図ってきているのが特徴である(図2)。

次にトップ5の企業グループの現在の市場別の自動車販売状況を図3に示す。各グループの共通点としてアジア大洋州市場の比率が高く、中でも中国市場での位置づけが高くなっている。また、トップ3のトヨタグループ、VWグループ、GMグループはそれぞれの自国の市場を基盤に、グローバル展開しているのが特徴である。

- ・1位 トヨタグループ：日本、アジアと米国に注力
- ・2位 VWグループ：欧州とアジアに注力
- ・3位 GMグループ：米国とアジアに注力
- ・4位 ルノー・日産グループ：米国と欧州、アジアに注力
- ・5位 現代グループ：米国とアジア(中国)に注力

このように現在は各企業グループが注力している市場は少し異なっているが、今後は新興国市場の拡大に伴い、各グループの注力市場は同質化し

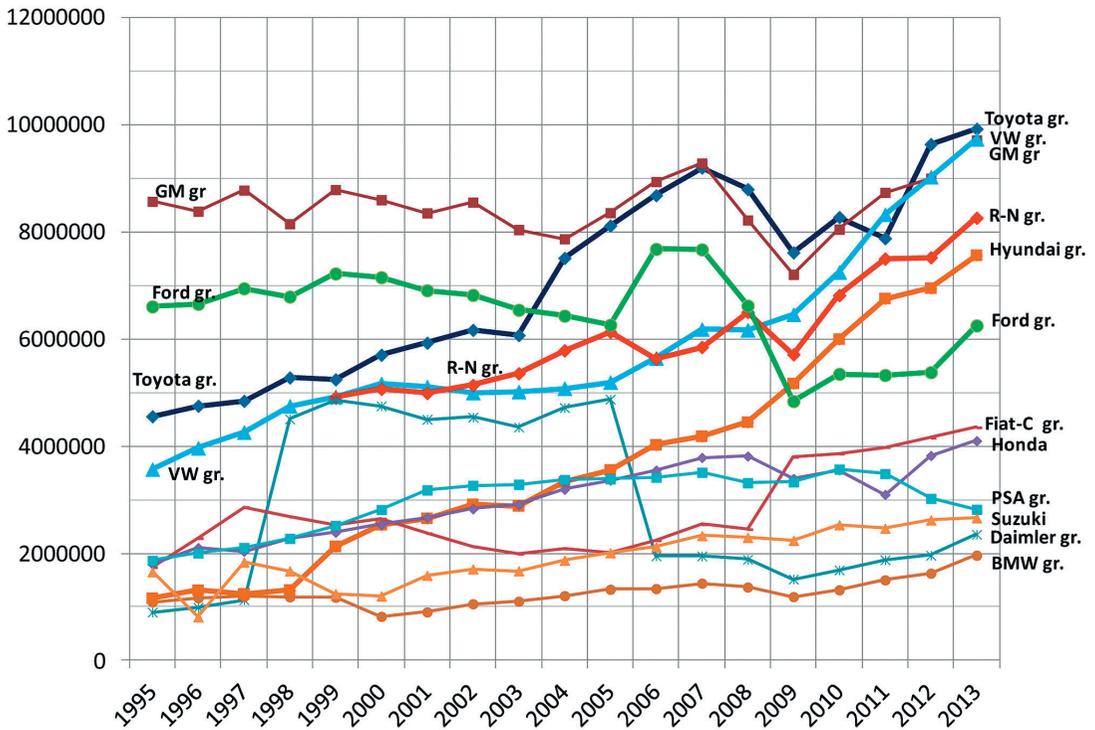


図2. 各企業グループ世界販売台数推移2012^[3]

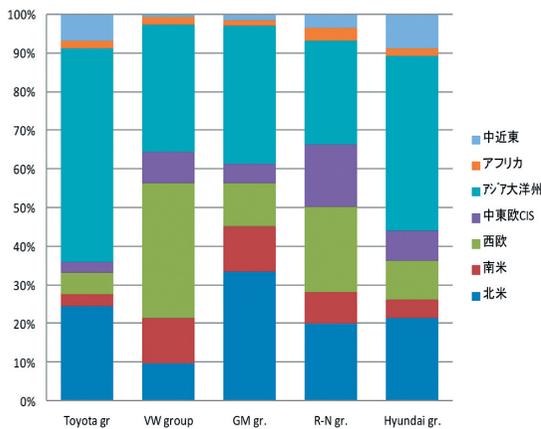


図3. 各企業グループの地域販売台数構成2012^[4]

てくることが予想され、企業グループ間の競争がさらに激化することが予想されている。

近年、VWグループは欧州とアジア（中国）への注力に加え、米国市場の拡大を目指した事業強化を行っており、新興国での競争はもとより、先進国である米国市場での競争も注目されている。

3. VWグループの企業戦略動向

3-1. VWグループの歴史

フォルクスワーゲン（VW：VolksWagen大衆車の意味）は第二次世界大戦（1939～1945）前にナチス政権の国営企業として1937年に設立されている。1938年から通称カブトムシで知られるビートル（Beetle）の生産を開始し、世界の自動車市場で大成功（2013年までの累計生産台数は約2153万台）を収め、今日のVWの礎を作った。今日のVWグループは大衆車から超高級車、商用車、2輪車までの12ブランドをもつグローバル企業に成長している（図4）。2007年のブランドグループ解体までは以下のグループ部門を中心に展開してきた。

- Audiブランドグループ部門

1964年にベンツから1932年に設立されたホルヒ（Horch）、アウディ（AUDI）、ヴァンダラー（WANDERER）、DKWからなるアウトユニオン（Auto Union）を買収し、1965年にはNSUを加え、

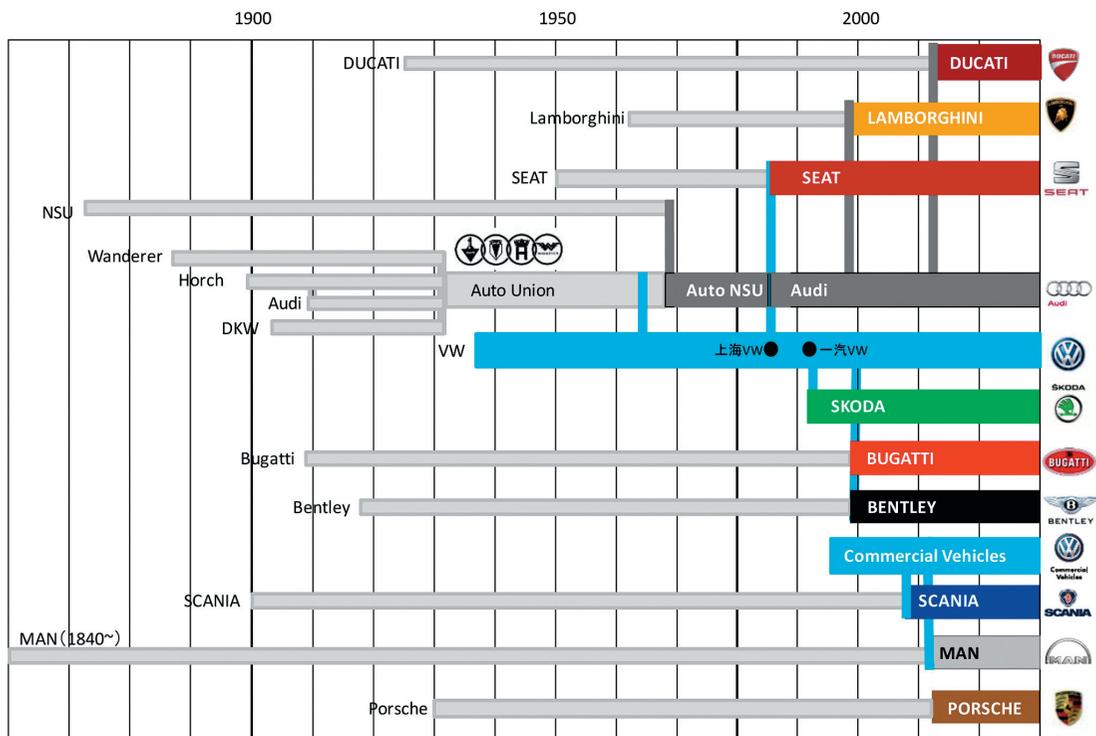


図4. VWグループブランドの変遷^[5]

Auto NSUとなり、1985年からは今日の先進技術のプレミアムブランドのAudiに統一を図っている。1986年にスペインの大衆車ブランドのセアト(SEAT)、1998年にはイタリアの超高性能ブランドのランボルギーニ(Lamborghini)、2012年にはイタリアの2輪車のドゥカティ(DUCATI)の支配権を獲得し、子会社化している。

• VWブランドグループ部門

1991年にチェコの大衆車ブランドのシュコダ(SKODA)、1998年にはイタリアの超高級スポーツカーブランドのブガッティ(BUGATTI)の商標権および製造販売権を獲得し100%子会社としてフランスに設立し、1998年には英国の高性能スポーツカーメーカーのベントレー(BENTLEY)を買収、2012年にはポルシェ(Porsche)を買収し、経営統合を行っている。また、1984年には上海VWと上海汽車集団(SAIC)の合弁会社を設立、1991年には中国第一自動車集団会社(FAW)と大型乗用車生産企業の一汽大衆有限会社(一汽VW)の合弁会社を設立し、中国市場への本格的進出を開始している。

• VW Commercialブランド部門

1995年にVW Commercialブランド部門を設立し、2014年にはスウェーデンのスカニア(SCANIA)、2011年にはドイツのマン(MAN)と資本提携し、2014年には完全子会社化を行い、出遅れていた商用車事業の強化を図っている(図5、6、7)。

2013年 (1€=¥135)	販売台数 売 上 高 営業利益 R&D費用 従 業 員	973万台 1970億ユーロ(26兆6000億円) 117億ユーロ(1兆6000億円) 100億ユーロ(1兆3500億円) 57万人
乗用車系		商用車系

図5. VWグループの12ブランド^[6]

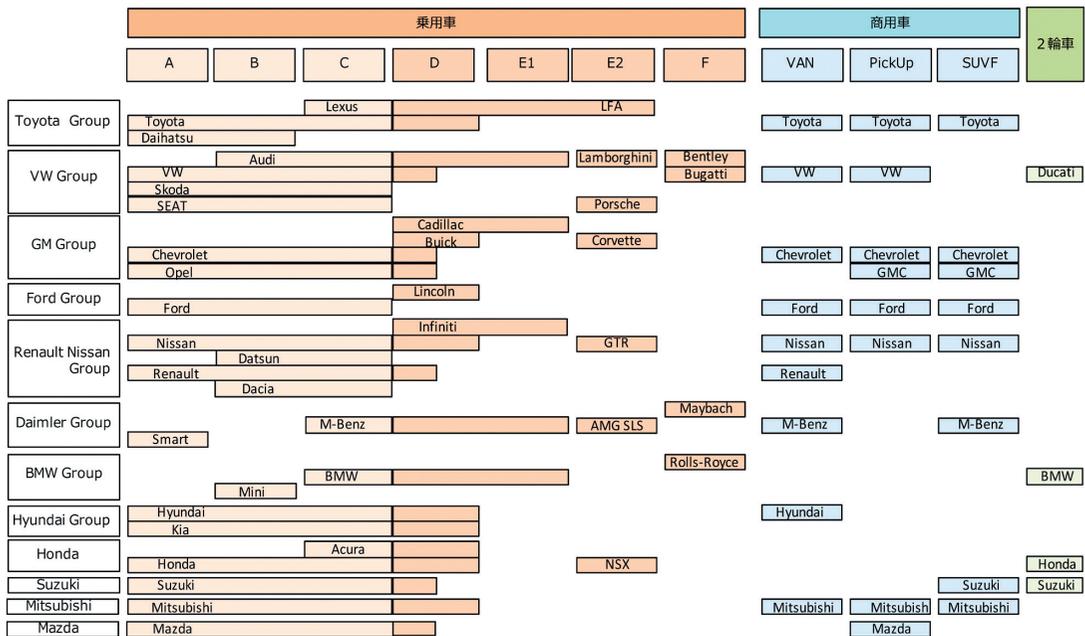


図6. 世界の自動車メーカーの製品セグメントとブランド展開^[7]

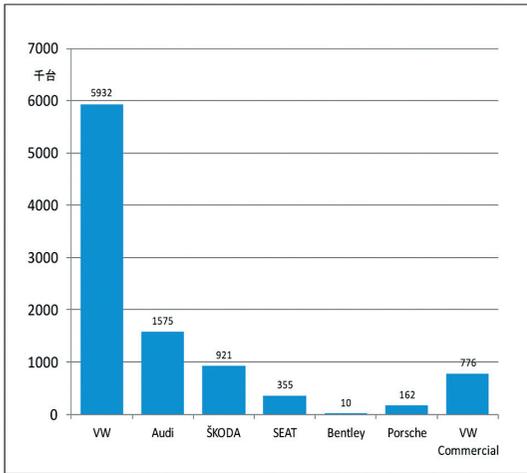


図7. VWグループブランド別販売台数2013^[8]

3-2. VWグループの経営戦略の歴史

VWグループが飛躍を遂げ始めた1995年以降の商品開発の動向を振り返ってみる。大きくは歴代3名のVWグループの会長（CEO）の経営方針によるところが大きく、デザイン戦略もこの経営方針に沿って変化してきている（図8）。

●ピエヒ（Piëch） 1993-2002の時代

当時のVWは赤字に転落し、北米事業の撤退の中で、世界一のメーカーになることを目標に、AudiとVWのブランドの差別化とプラットフォーム（Platform）の共用化による収益向上を柱とする方針を打ち出した。当時、16のプラットフォームを4つのプラットフォームに統合することを進めた。また、これまでVWとAudiブランドを同一のディーラーで扱っていたが、それぞれ独自のディーラーに分離を行い、高級車ブランドづくりのスタートを切った。さらに、VWグループは高級化路線を推進し、VWブランドの高級車フェルトンの投入、超高級スポーツカーブランドであるベントレー（Bentley）、ランボルギーニ（Lamborghini）、プガッティ（Bugatti）を買収した。ピエヒが会長になると同時にデザインのヘッドにはハルトムート・ヴァルクス（Hartmut Warkuss）が就いている。

●ピシェッツリーダー（Pischetsrieder）

2002-2006の時代

1995年以降、順調に販売台数を伸ばしてきた

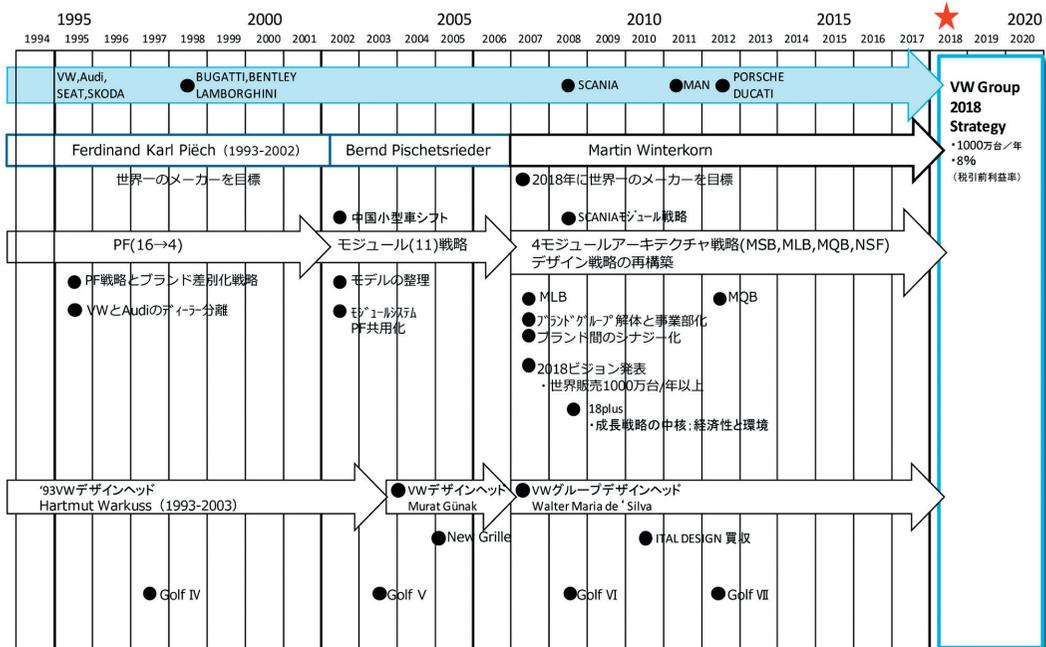


図8. グループの経営戦略とデザインマネジメントの歴史^[9]

中で、2001年から2005年の間は販売台数の伸びが停滞状態を迎えた期間である。VWブランドは競合ブランドに対してプレミアムなイメージづくりを進めてきたが、販売の伸び悩みから従来より低価格商品の追加を行った。また、重複するモデルの整理やプラットフォームに加え、プレーキシステムなどの11のモジュールシステムの共用化を推進している。中国では合弁会社を設立し、量販を目指し低価格の商品の強化を行っている。デザインヘッドにはムラット・ギュナック (Murat Günak) が就いている。

● ヴィンターコルン (Winterkorn)

2007-現在の時代

2007年にヴィンターコルンは「グループの大いなる可能性は各ブランド価値の上に成り立つものであるため、これらの資産を高めていかなければならない。そのために、我々には強くて、独立したブランドが必要なのである」と述べている。2007年のはじめにVWブランドグループとAudiブランドグループに分かれていたブランドグループを解体し、各ブランドが事業の主体となり同時にブランド間のシナジー効果を得る戦略へ転換した。デザインについてもブランド構築のための新たな戦略作りへ移行することになる。

2018年にはVWグループ全体で販売台数、収益、顧客満足度、従業員満足度で世界1位となることを目標とする「Strategy 2018」を掲げ、その実現に向けて、BRICs (ブラジル、ロシア、インド、中国) 市場の拡大を推進している。同時に、他社に比べて、出遅れた商用車事業や北米事業の強化を図っている。競合他社に先駆けて、SCANIAのモジュール戦略と共に4つのモジュールアーキテクチャー (MSB、MLB、MQB、NSF) 戦略の世界展開を2007年以降開始し、コスト競争力と品質の向上を強化してきている。また2007年からデザインヘッドにワルター・デ・シルバ (Walter Maria de’Silva) が就任している (図9)。

このように、3人の会長時代の経営戦略と技術、製造、デザイン戦略がリンクするようにデザインヘッド等があてられ、確固たるバリューチェーンが構築されている。2007年以降はデザイン再編を行い、従来以上にデザインと一体となった経営戦略に転換してきている。

3-3. VWグループの商品戦略動向

2010年の日米欧にBRICsを加えた自動車市場において、世界のメーカー (TOYOTA、GM、VW、Renault、Nissan、Hyundai、Ford、Fiat、Honda、

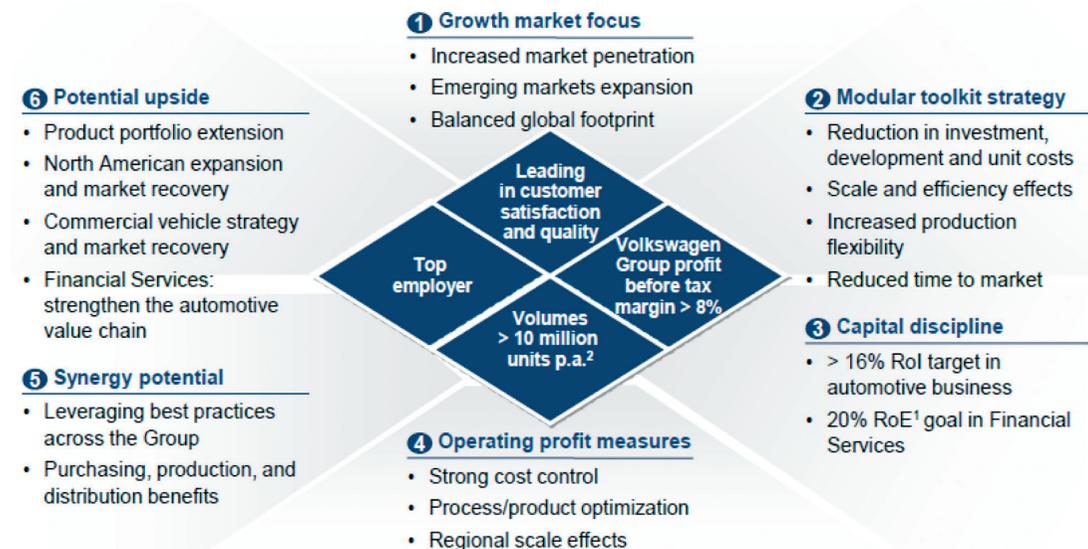


図9. VWグループのStrategy 2018^[10]

PSA、Suzuki、Daimler、BMW、Mazda、中国、インドの主要グループ)の投入車種ブランド数と販売台数を車両の全長と全高によるセグメントで位置づけてみると図10のようになる^[11]。

販売台数の大きい市場には投入車種ブランド数が多くなる傾向がある中で、VWグループの投入車種ブランド数は全長×全高によるセグメントでのカバー率は多くないが、販売台数の大きいセグメントに重点化して数多くの主力の車種ブランドを投入している。その結果、全長が3500~5000、全高が1400~1500の3セグメントに全体のブランド数の47%を投入し、販売台数は全体の販売台数の74%を確保している(図11)。

この3セグメントはポロ、ゴルフ、ジェッタ、パサート、ラビタ、A4、オクタビア等のハッチバックやセダンの量販車が占めている。グローバルにみてこのセグメントに対する商品投入戦略の

考え方は他の自動車メーカーと共通しており、市場規模も大きく、各社の投入ブランド数も多いため競争は厳しい状況になっている。

2014年時点でVWグループは90車種ブランド、119車型を世界市場に展開している。豊富な車種のラインナップ、幅の広い価格帯の商品を備えており、特にグループ全体のブランドイメージの広がり他企業グループに対して群を抜いている。(表2は自動車業界で用いられているセグメンテーションに基づき分類した)表2の赤線枠の領域がVWグループの成長を支えてきた車種群で販売台数の大半を占めている。

次に、VWグループの投入車種ブランド数と設定車型数からみた販売効率を他の企業グループと比較してみると非常に販売効率の高いポジションにある。ブランドや車型の設定が効果的に機能している事が窺える。

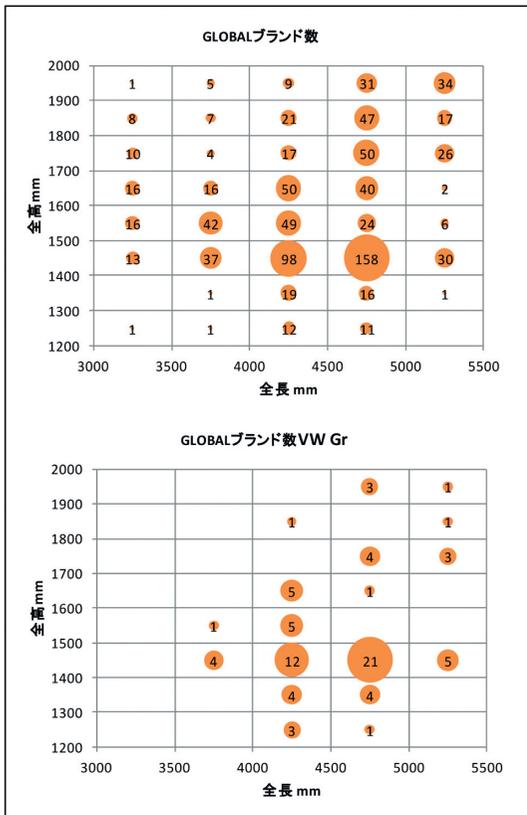


図10. VWグループのブランド数構成比較2011

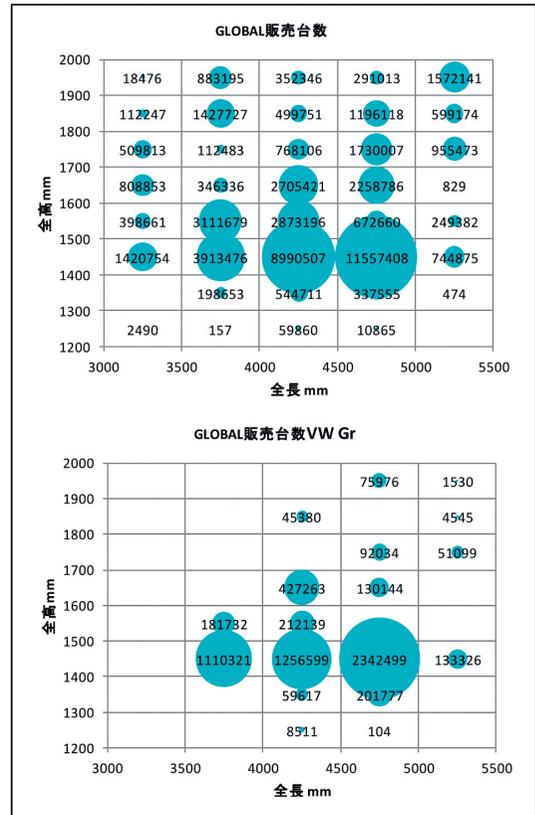


図11. VWグループの販売台数構成比較2011

	H/B	SED	WGN	MPV	SUV	CPE	Convettible	Roadster	VAN	P/U
F		Mulsanne				Veyron		Veyron 918 Spyder		
E2		Phaeton A8 Flying Spur Panamera				XL1 R8 Continental GT Aventador 911 Gallardo Huracan	911 911 Targa Continental GTC	R8 Aventador Gallardo	Multivan Business	
E1		A6 A6L	A6 A7		Touareg Q7 Cayenne				Crafter	
D		Passat Magotan CC A4 A4L Exeo Superb	Passat Magotan A5 A4 Superb	Sharan Alhambra	Q5 Macan Passat Alltrack	A5 Cayman	A5	Boxster	Multivan California Caravell	Transporter Amarok
C	Golf A3 Leon Octavia	Jetta Bora Sagitar Lavita Santana Lamando A3 Rapid Toledo Octtavia	Golf Jetta Lavita Leon Octavia	Touran Golf Sportvan Altea	Tiguan Q3 Octavia Altea	TT Scirocco Beetle Leon SC	EOS Golf Beetle A3		Caddy T2 Kombi Cross Caddy	
B	Polo Fox Gol A1 Fabia Ibiza	Voyage/Gol Polo Santana Vista	Ibiza Rapid Fabia	Space Fox Roomster	T-Roc Cross Polo Cross Fox Space Cross Taigun Yetti	Ibiza Cupra			Praktik	Saveiro
A	UP! Mii Citigo									

表2. VWグループの車種体系^[12]

2010年の各社のデータで比較してみるとVWグループは79車種ブランド、109車種を展開している。その数はトヨタグループの118車種ブランド、126車種、GMグループの95車種ブランド、117車種に比べると多くはない（図12）。近年、VWグループは市場の多様なニーズへ対応するためにSUVや小型車を中心に車種の拡充を図ってきている。

4. VWグループの共用化とデザインの差別化戦略

4-1. デザイン展開の歴史

現在のVWグループの発展の歴史はAUDIとVWブランドの歴史でもある。AUDIは中・上級を担う高性能ブランド、VWは大衆ブランドとして1970年代から本格的に市場の開拓を図ってきた。AUDIは当時のAUDI80、100がVWはビートルの後継者であるゴルフ、パサートが両ブランドを支えるモデルとしての役割を担ってきた（図13）。

商品展開の歴史は商品間の差が小さいパッケージエンジニアリングからスタートし、共用化によるコ

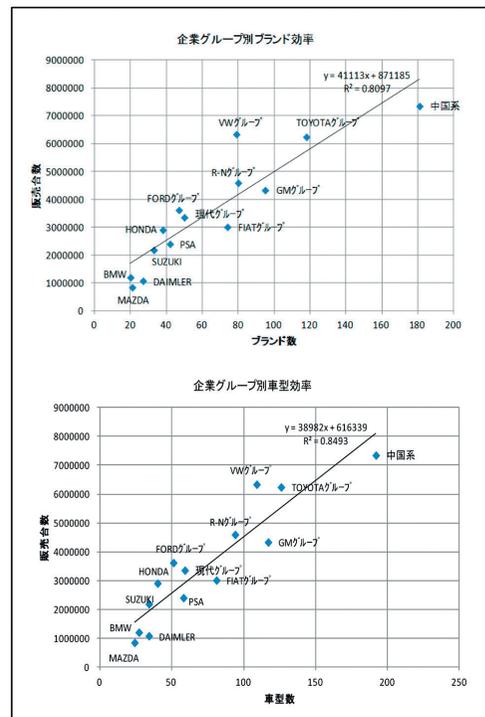


図12. ブランドと車型あたりの販売台数2011

スト低減が優先された。市場の拡大と多様化の進行に伴い、ブランド構築を目指してブランドの継承発展とブランド間の差別化、収益性向上のための高付加価値化、プラットフォーム戦略の推進と最近のモジュールアーキテクチャー戦略等の推進によりグローバル化を展開してきている（図13、14、15）。主要なVW、AUDIブランドのモデルの商品投入の流れをみると、1970年から1990年頃まで車種ブランド数が増加するが、一旦減少し、1990年代後半から再度、積極的な車種ブランド数を拡大している事が特徴的である。これは前述のピエヒ会長による世界一のメーカーになることを目標にしたAudiとVWのブランドの差別化とプラットフォームの共用化による収益向上を柱とする方針と一致している。その後、この方針を基に歴代の会長が継続発展させてきていることが解る。

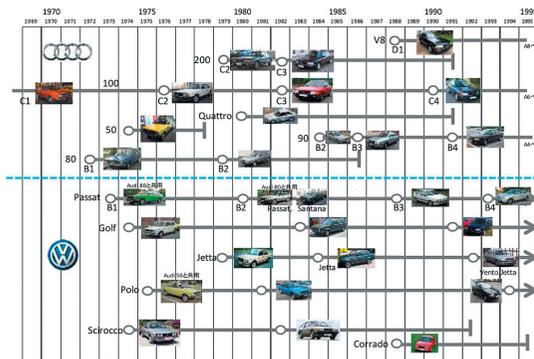


図13. AUDI・VWデザインの歴史1970～1995 [13]

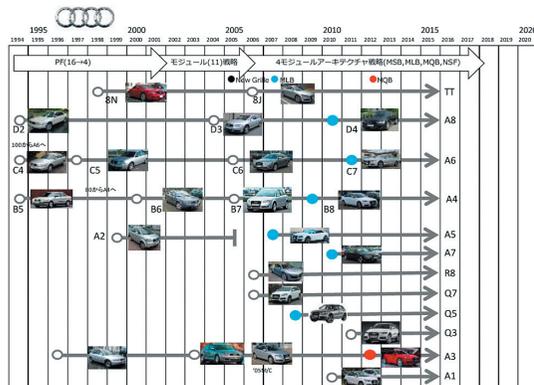


図14. AUDIデザインの歴史1995～ [14]

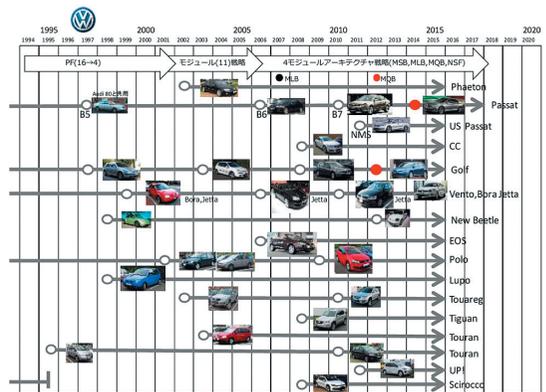


図15. VWデザインの歴史1995～ [15]

4-2. デザイン差別化と共用化の流れ

AUDI 80, A4 vs. VW Passat (図16)

●PFとBODYの共用の時代 (1972年～)

AUDIによって開発された縦置きエンジンのプラットフォームをもつAUDI 80をベースにVW Passat (1973) は開発された。この2モデルはブランドマークと車型構成 (AUDIはSED (セダン)、VWはHB (ハッチバック)) で差別化が行われていた。さらにAUDI 50 (1974) とVW Polo (1975) はブランドマークのみの違いで差別化を行っていた。

●PFとBODYの非共用の時代 (1991年～)

AUDI 80 (1991) は縦置きエンジン、VW Passat (1993) は横置きエンジンでそれぞれ独自のプラットフォームで開発された。外板BODYは非共用で独自のデザインをもつモデルとして開発された。この頃からVW PassatのBODY寸法はAUDI 80より大型化していく。両ブランド共に6ライトのセダスタイルを持ちデザインイメージの差異は小さい。

●PFの共用とBODYの非共用の時代 (1994年～)

伝統の縦置きエンジンを持つAUDI 80はAUDI A4 (1994) に名称を改める。VWは再度、このプラットフォームを用いてPassat (1997) を開発した。外板BODYは非共用であり、デザインの差別化は従来より進み、現在の各ブランドの基本となるBODYの断面形状の特徴作りがこのモデルか

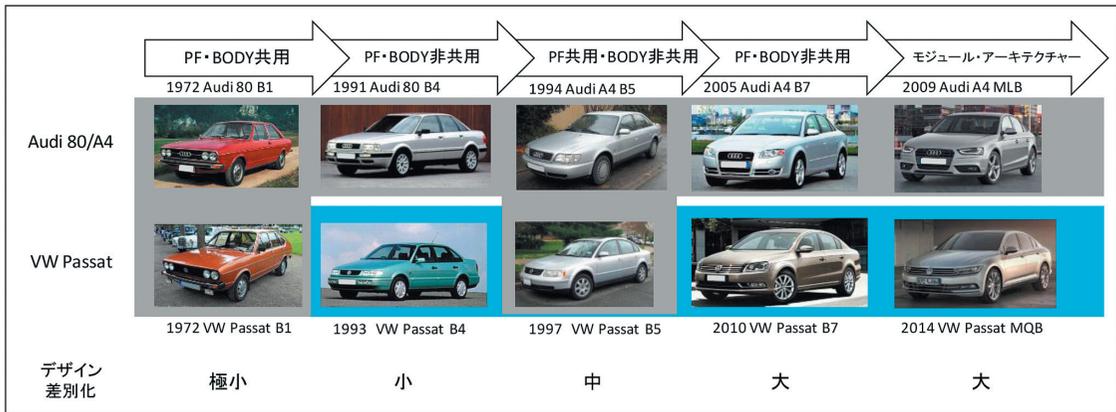


図16. AUDI 80・A4とVW Passatのデザイン差別化と共用化^[16]

ら始まっている。フロントデザインの構成については両車とも上下に分かれたダブルグリルで差異は十分でない。

●PFとBODYの非共用の時代 (2005年～)

再び、それぞれAUDI A4 (2005) は縦置きエンジンのプラットフォームをVW Passat (2010) は横置きエンジンのプラットフォームとなり、モジュール化された部品の共用化を進めながら、デザイン的にはまったく異なる外観をもつデザインが開発された。このモデルからBODY断面形状の差異化に加え、AUDIは現在のシングルフレームのフロントグリルデザインを、VWはバンパーの上下に車幅一杯に広がる横線基調のグリル・ヘッドランプをテーマにしたデザインを採用し始めた。これによりデザインイメージの差異化が大きく進

展した。

●モジュール・アーキテクチャーの時代 (2009～)

全体の車種体系の見直しにより、プラットフォームの共用とモジュール部品の共用をさらに進めたモジュール・アーキテクチャーMLBによるAUDI A4 (2009) とMQBによるVW Passat (2014) が開発された。新しいモジュール・アーキテクチャーにより、デザインの自由度が高くなり、ブランド間のデザインイメージの差別化はより効果的なものになっている (図17、18)。

4-3. モジュール・アーキテクチャーと今後のデザイン戦略

共用化と差別化について現在までを振り返ると1990年代後半からマルチブランド化を迎え、徹

	GOLF	A3	Leon	Octavia
PF共用 2003				
	L4155,W1735,H1455,WB2513	L4152,W1735,H1415,WB2513	L4183,W1742,H1439,WB2513	L4511,W1731,H1429,WB2513
MQB共用 2014				
	L4255,W1790,H1452,WB2637	L4237,W1777,H1421,WB2601	L4236,W1810,H1446,WB2601	L4659,W1814,H1460,WB2686

図17. PF共用とMQB共用によるデザインの差別化比較^[17]

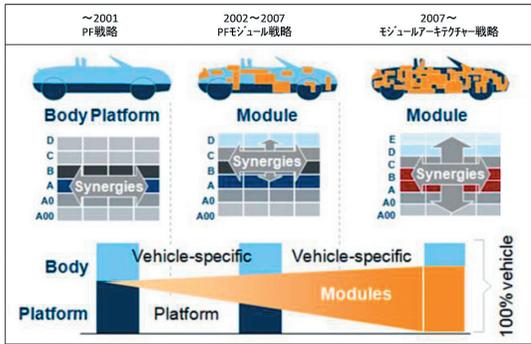


図18. PF, Module, Architectureの考え方^[18]

底したプラットフォームの共用化を行い、外観と内装の品質の向上活動PQ (Perceived Quality : 知覚品質) を推進してきている。プラットフォーム戦略には商品力向上による収益性向上が秘められている。車両の開発の中でプラットフォーム開発費用は非常に大きい負担となるため、VWグループ内のブランドや車種間で共用し、従来に比べて効率化された費用の一部を商品力向上に生かし、収益性向上を狙ったものである。1990年代後半からのVWグループの知覚品質の向上には目を見張るものがあり、各社のベンチマークとなっている。

一方、プラットフォーム共用化によるデザイン開発への制約もあり、市場からみて各ブランド間のデザインイメージの類似性が指摘され、各ブランド間の差別化が限界となる。市場の視点よりも企業の視点が優先された設計思想であることが窺われる。これを解決するために、プラットフォームに加え部品のモジュール化が進み、現在はモジュール・アーキテクチャーの時代に入っている。VWグループに遅れて、Toyota New Global Architecture (TNGA)、Nissan Common Module Family (CMF)、PSA Efficient Modular Platform (EMP2) など世界の自動車メーカーが既に商品の投入を始めている。

VWグループのモジュール・アーキテクチャーは2007年のAUDI A5のMLB (AUDIが開発を担当 : 縦置きエンジン) に始まり、2012年のAUDI A3、VW GolfのMQB (VWが開発担当 : 横置きエンジ

ン)、2011年のVW up!、SEAT Mii、SKODA CitigoのNSF (VWが開発を担当 : ミニクラスの横置きエンジン) が商品化されている。今後はミッドシップレイアウトのMSB (PORSCHEが開発担当) が商品化される予定である (図19)。このようにモジュール・アーキテクチャーは商品の性格の特性に応じたブランドの開発部門が担当している。

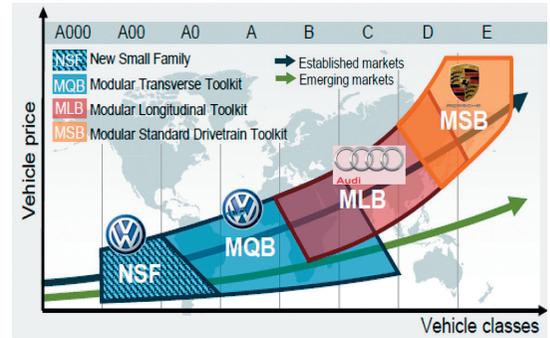


図19. モジュールアーキテクチャー計画^[19]

- モジュール・アーキテクチャーの特徴は
- ・市場の視点を優先すべく、ブランド間の差別化に重点を置いた設計思想である。
- ・デザイン面での自由度が向上し、各ブランド間でのイメージの差別化が確保されている。
- ・クラスの異なる車種間で共用でき、共用範囲が従来に比べて広い。(MQB : Golf, Passat)
- ・同時にグローバル化への対応が容易となり、地域性を考慮したデザイン展開が可能である。

このモジュール・アーキテクチャーの考え方はVWグループのSCANIAを下敷きにしているといわれている。SCANIAは1891年の創業時から標準化によって部品数を減らし、共用化を進めてきており、不況時でも安定的に収益を確保してきた経緯をもっている。現在でも常に、顧客と企業の視点から解決する方法としてモジュラーシステムを核にしている。モジュール化された数種のキャビン、変速機、プラットフォームからなり、レゴブロックのように様々なバリエーションを展開でき、顧客への対応を可能にしている (図20)。

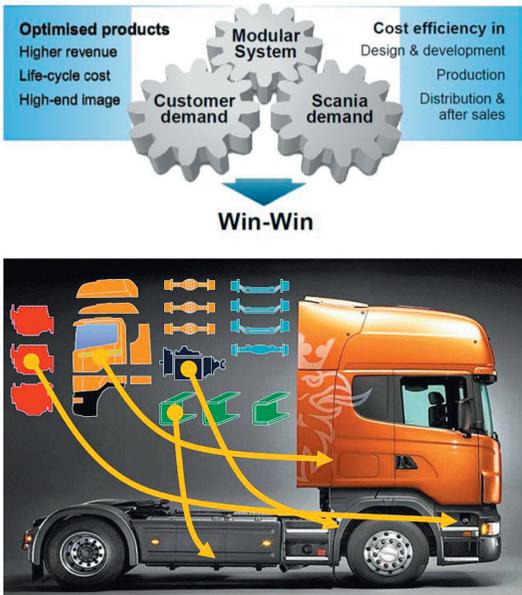


図20. SCANIAのモジュラーシステム^[20]

5. VWグループのデザイン戦略

5-1. ブランドデザインポジショニング (図21)

各ブランドの位置関係を明確化するために主要な各ブランドを以下のように位置付けている。

〈Volume Brand〉

- VW : Das Auto (自動車)
ひとクラス上を求める世界中のドライバーに向け、メインストリームとなる革新的で信頼できるモビリティを提供。ミニカーのup! から高級車フェートンまで幅広い車種ブランドをもつ。競合ターゲットはMercedesとしている。
- SKODA : SKODA's Aspiration (野望)
日常生活の使用に重きを置く一般ユーザーに向け、機能的で室内の広さ等の実用性とチェコの伝統を備え、高品質で時代を超える価値を提供。競合ターゲットはRover、Volvoとしている。
- SEAT : Temperament & Precision (気質と精密)
ヤングマインドをもつユーザーにスペインブランドのもつエモーショナルで高品質・技術でわくわくするスポーティ&スタイリッシュを提供。競合ターゲットはFiat、Alfa Romeoとしている。

〈Premium Brand〉

- AUDI : Vorsprung durch Technik (技術による先進)
革新的なものを求めるユーザーに先進的な軽量、高効率、システムの技術でクリアな線とスポーティデザインでprestigeを提供。競合ターゲットはBMWとしている。
- PORSCHE
成功した富裕層にドイツの優れた技術で最も効率的なスポーツカーを作り、フルスロットルのサーキット走行に加え日常使用でも楽しめるスポーティさとprestigeを提供。

〈Luxury Brand〉

- BENTLEY
伝統のベントレーのもつレーシングと企業家精神を継承し、ベストインクラスの車を作ること。ベントレー仕立ての良さ、完成された作りの良さ、パワフルな性能を高いレベルで提供。
- BUGATTI
自動車でもあり、アート作品でもあるのがBugatti。芸術的にも技術的にもユニークな車である、他のいかなるスポーツカーよりも早いことを提供。
- LAMBORGHINI
妥協のないスポーティ魂、先端のデザイン、究

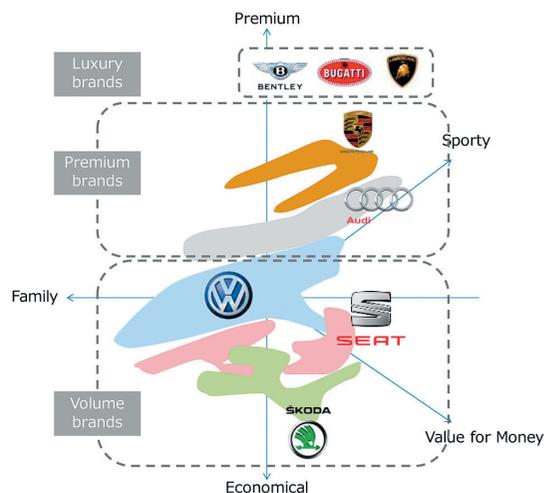


図21. ブランドポジショニング^[21]

極の性能をもつ典型的なイタリアの超軽量のスポーツカーを提供。

〈Motorcycle Brand〉

• DUCATI

モーターサイクルではなく、人生の道。優れたエンジン技術と革新的な軽量設計に裏付けられたエモーションはマシンとの一体感により妥協のない、この上ない自由な生活を提供。

〈Commercial Brand〉

• VW Commercial Vehicles

VW商用車は個々人のモビリティや移動のニーズを満たす。日常の使用やレクリエーションにも対応した高信頼、多様性、経済性を提供。

• SCANIA

商用車セグメントの中でコスト効果と広範囲のサービス体制を備え、最大の効率性と絶対的な信頼性を提供。

• MAN

250年以上の革新の歴史に裏付けられた技術の商品を提供。

このように、各ブランドの役割や狙いを明確にし、量販ブランドについては競合するターゲットブランドの設定によりその位置関係を定義している事が解る。

5-2. ブランドデザインエレメント

ユーザーが自動車デザインを評価する上で注目する部位について分析してみると一般に

- ・フロントからみた印象
- ・サイドからみた印象
- ・リアからみた印象

の順に注目度が高い傾向がある。各モデルがモデルライフの途中でマイナーチェンジを行う場合にフロント周りを中心にデザイン変更を行い、ユーザーへ変更感を訴求している。

VWポロのマイナーチェンジ（2014）を旧モデルと比較してみると全体のデザインテーマを維持しながら品質感の向上を行っている。各部位ごとの変更点を見てみるとフロント部の変更が多いのが解る（図22）。



図22. VW Poloのマイナーチェンジ^[22]

〈フロントの変更部位〉

- ・バンパー、グリル、ヘッドライト、エアインテーク、フォグランプ

〈サイドの変更部位〉

- ・ホイール

〈リアの変更部位〉

- ・バンパー、テールライト、リフレクター

自動車のフロント部は人の顔と同様に一瞬の内にそのデザインを印象付けてしまう力がある。VWグループのブランド（除くDUCATI）の代表的な車種のフロント周りのデザインを比較してみると個々のフロントデザインがブランド毎に特徴的である事が解る（図23）。

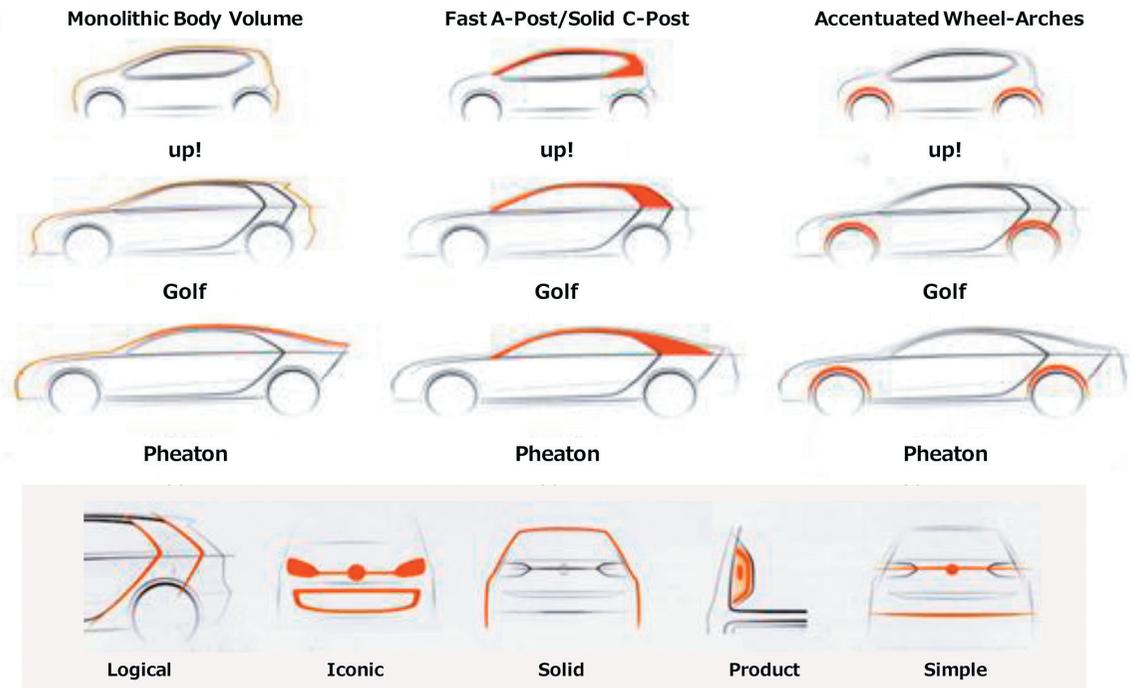


図23. VWグループのフロントデザイン^[23]

次に、VWグループの中でVW、AUDI、PORSCHEの外観のデザインを例にその特徴を分析し、最近のモデルで検証してみる。

●VWのデザインエレメント（図24、25）

ミニカーのup! から高級車のフェートンまで同一のデザインテーマで開発されている（図24）。

図24. VWのデザインエレメント^[24]図25. VW GOLFのデザインエレメント^[25]

VWデザインのDNAはビートル、初代ゴルフに遡る。

〈デザイン言語の規定〉

・ Logical, Iconic, Solid, Product, Simple

〈フロントビューのエレメント〉

・ バンパーで上下2段に分割されたグリル

・ 上段の横バーグリルはヘッドランプと一体化

・ グリルの中央に大きなブランドマーク装着

・ 安定感ある台形形状のフロントシルエット

〈サイドビューのエレメント〉

・ コンパクトでモノフォルムシルエット

・ Aピラーは大きく傾斜し、Cピラーは力強く、
安全感を強調

・ ホイールアーチは力強く

・ ドアハンドルの下に水平基調のキャラクターライン

〈リアビューのエレメント〉

・ 水平基調のキャラクターライン

・ 中央に大きなブランドマークを装着

● AUDIのデザインエレメント (図26、27)

AUDIデザインのDNAはAuto Union Racertに遡る。

〈フロントビューの要素〉

- ・大きなシングルフレームグリル (A6で導入)
- ・中央に大きなブランドマークを装着

〈サイドビューの要素〉

- ・ショルダーとドアの下部を走る2本のラインでエレガントを表現
- ・縦置きエンジンレイアウトによるフロントオーバーハング
- ・ルーフパネルの頂点をより前方に配置してクーペのようなスタイルに
- ・4WDモデルはウイング調のフロントとリアホイール周り

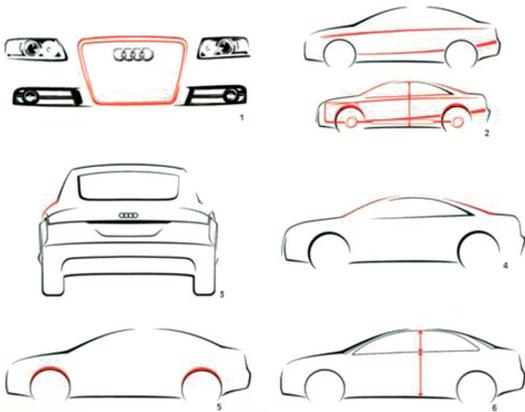


図26. AUDIのデザイン要素^[26]



図27. AUDI A4のデザイン要素^[27]

- ・ドアとガラス部の比率を2:1にすることでスポーティ感と乗員保護感

〈リアビューの要素〉

- ・ショルダーラインは横方向に豊かな立体感、スポーティさを強調
- ・中央に大きなブランドマークを装着

●PORSCHEのデザイン要素 (図28)

ポルシェのデザインの特徴は将来に向けて常に発展させていく開発のプロセスにある。デザインとテクノロジーの統合力は他のブランドを超える。形と機能はお互いに影響しあい優れたものを生み出す。現代では時空を超えて変化しないものをつくるのは難しいが発展させることはできる。ポルシェのデザインのDNAは911に遡る^[28]。

〈フロントビューの要素〉

- ・ラジエターグリルはない
(これはリアエンジンに起因している)
- ・フロントエンジンの場合もラジエターグリルはもたない
- ・中央に大きなブランドマークを装着

〈サイドビューの要素〉

- ・ホイールを引き立たせるリヤフェンダーの張り
- ・頂点が前方に位置するルーフラインとサイドウインドウグラフィック

〈リアビューの要素〉

- ・力強いショルダーからリアフェンダーに繋がる面構成
- ・中央に大きなブランドロゴを表示



図28. PORSCHEのデザイン要素^[29]

以上3ブランドについて分析してみると各ブランドのデザインには共通しているのは

- ・ブランド内のすべての車種のデザインに共通するデザインキャラクターやエレメントを規定している。
- ・どのブランドも時代と共にデザインを進化させていくという姿勢がある。
- ・各ブランドのデザインのDNAとなる象徴的なデザインをベースにしている。

があり、徹底した一貫性と継続性を示している。

5-3. コミュニケーションデザイン戦略

ブランドはユーザーがつくるものであり、企業とユーザーの接点におけるコミュニケーション活動が重要である。VWグループは商品、広告、宣伝、展示、イベントなどを通じて、一貫性ある思想のもとでデザイン展開している。

例えば、エコカーとして、各商品にグレード名を設けており、その名称やデザインは各ブランド毎に異なる。さらに、各ブランドの販売店のデザ



図29. エコカー仕様のデザイン^[30]



図30. 販売店のデザイン^[31]

インもそれぞれの独自の外観を持ち、グローバルに統一されたものが展開されている（図29）。

ユーザーとの全ての接点となるところのデザインには各ブランドの考え方が展開され、身近なカタログや商品から、販売店やカスタマーセンター、Autostadt（VWブランドグループのテーマパーク）に至る全ての場面で独自性が発揮されている（図30）。

6. まとめ

VWグループは2018年にはVWグループ全体で販売台数、収益、顧客満足度、従業員満足度で世界1位となることを目標とする「Strategy 2018」を掲げ、推進中である。この計画の実現にはデザインの役割が非常に大きい。経営戦略、組織面からもグループ内のデザインの位置付けからもその重要性は明らかである。

今回は紙面の関係でデザイン組織や開発プロセス面については触れることができなかったがVWグループはグローバルに18のデザイン拠点と約2000人の人員規模を持ち、BRICsなどの重要市場の拠点強化に積極的である。その中には初代ゴルフデザインを担当した外部のイタルデザイン社を2010年に買収し、外部組織として位置づけて新コンセプト提案の役割を持たせている。

開発プロセスについてもデジタルツールの導入以来、現在ではデザイン開発に24ヶ月、デザイン凍結からラインオフ迄24ヶ月が標準となり、従来から比べると大幅に短縮化されている^[32]。

最後に、VWグループのデザイン戦略の特徴をまとめると以下の点が挙げられ、今後のグローバルデザイン戦略の在り方が見えてくる。

- ・グループ全体で統制のとれたデザイン戦略を推進している。
- ・各ブランドの歴史、伝統をベースに一貫性をもって時代を先取りするデザイン展開を行っている。
- ・ターゲットを競合ブランド、ターゲットユーザーの視点で明確化している。
- ・デザイン戦略が企業戦略の中で重要な要素であ

ることが認知され、デザイン部門は企業トップマネジメントの中で優先順位が与えられている。

- ・ブランドの確立には上位のイメージ作りを重要視しており、上流から下流へイメージの展開を図っている。AUDIがコアとなり、全てのグループ内のベンチマーク的存在となっている。
- ・モジュールアーキテクチャーによりデザインの柔軟性と設計的共用化を実現し、開発から生産までの独自のシステムを構築している。

このようにVWグループのデザイン戦略は欧州ブランドに共通するストック型のデザイン戦略と位置付けられる。

今後はGMグループ、Toyotaグループ等のデザイン戦略について分析を行い、日米欧の企業グループの差異を明らかにしていく。

参考文献

- [1]北島己佐吉, グローバルデザイン戦略の研究, 九州産業大学芸術学会研究報告 Vol.44, 65-88, 2013, 世界自動車メーカー年鑑2014, (株)フォーイン, 中西孝樹, トヨタ対VW, 20-23, 2013, 日本経済新聞社
- [2]<http://kch-t.co.jp/2014/03/19/2013worldcarsalesdata-mk/>
- [3][4]世界自動車メーカー年鑑2014, (株)フォーイン
- [5]<http://www.volkswagenag.com/>
- [6]Volkswagen Factbook 2014, 5, 2013
- [7]世界自動車メーカー年鑑2014, (株)フォーイン, 中西孝樹, トヨタ対VW, 230-231, 2013, 日本経済新聞社
- [8]<http://www.volkswagenag.com/>
- [9]加藤達男, 欧州企業のリストラクチャリング戦略, 中央学院大学商経論叢, 28(1), 77-89, 2013-09
- [10]Volkswagen Factbook 2013, 46
- [11]北島己佐吉, グローバルデザイン戦略の研究, 九州産業大学芸術学会研究報 Vol.44, 65-88, 2013
- [12]VWグループの各国のホームページ
- [13][14][15]VW Aktiengesellschaft, Corporate History Department VW chronicle Historical Notes
- [16][17]http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/brands_and_products.html
- [18][19]Volkswagen Factbook 2014, 49-53, 2013
- [20]Scania Value, Success through modularization, 6-7, QUARTER, 4, 2009, SCANIA, AnnualReport, <http://www.ida.liu.se/~snt/teaching/REAP/HT13/Scania.pdf>
- http://www.cing.chalmers.se/cing_data/documents/Nyheter/Speech%20Gothenburg%20on%2001%20March%202013_CING_Chalmers.pdf
- [21]VW Investor Roadshow with Barclays, New York and Boston, 27-28 March 2014
- [22]VW Homepage, <http://carview.yahoo.co.jp/>
- [23]http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/brands_and_products.html
- [24]Volkswagen's DNA, Auto & Design Supplemento n.190, 14-15, Sep/Oct 2011
- [25]<http://www.volkswagen.co.jp/ja/models/golf/gallery.html>
- [26]Design Criteria, Auto & Design Supplemento, n.178, 11-13, Sep/Oct 2009
- [27]http://www.audi.co.jp/content/dam/ngw/jp/Models/a4_/my15/catalogue/MY15_A4_Catalog_20140912.pdf
- [28][29]<http://www.porsche.com/japan/jp/aboutporsche/principleporsche/>
- [30][31]http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/talks_and_presentations/2004/01/CHEUVREUX_3rd_German_Corporate_Conference_.bin.html/binarystorageitem/file/20040121_kronberg_handout.pdf
- [32]Design is the key to the success of our models, VIAVISION, Vol.05, 2-3, Jun., 2013