

TOYOTAグループのデザイン戦略研究

Study of Toyota Group Design Strategy

デザイン学科
北 島 己 佐 吉
Misayoshi Kitajima

1. はじめに

世界自動車市場が新興国の成長と共に大きく変化する中で、グローバルに自動車ビジネス戦争は年々激化してきている。TOYOTAグループは今世紀に入りリーマンショック、リコール問題、東日本大震災、ユーロ危機等の世界的な出来事で数々の困難を乗り越え、トップ3（トヨタ、GM、VW）グループのひとつとして地位を固めてきている。2013年、2014年と連続して世界販売台数ナンバーワンを獲得している。将来に向けて、「クルマづくりを通して社会に貢献する」という理念を創業の原点として、現在、トヨタグローバルビジョンの実現に向けて多様な商品・市場戦略を展開中である。

TOYOTAグループのデザイン戦略について商品戦略、デザインの特徴、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、2014年の世界の自動車販売台数（85カ国）は8746万台となり、2010年から5年連続して増加してきている。2008年のリーマンショックで大きく縮小した世界自動車市場はその後、回復し、新しい成長のステージに入っている（図1）。世界自動車販売台数上位15カ国をみると、2009年から1位の中国が2349万台、2位は米国の1684万台、3位は日本の556万台、4位はブラジルの349万台、5位はドイツの335万台と続く（図2）。

日米欧（独仏英伊）の市場はリーマンショック

以前の状態に回復してきている。新興国はBRICsを中心に市場を拡大してきているが、中国を除いたブラジル、インド、ロシア等の新興国は経済的不安により市場の縮小が生じている。

長期的には新興国市場は導入期から成長期への移行段階にあり、経済発展と共に中間所得者層の

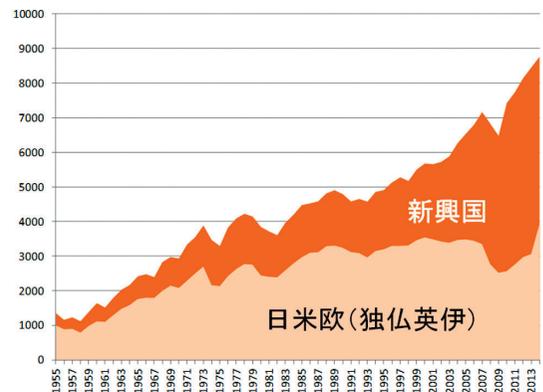


図1. 世界自動車販売台数推移^[1]

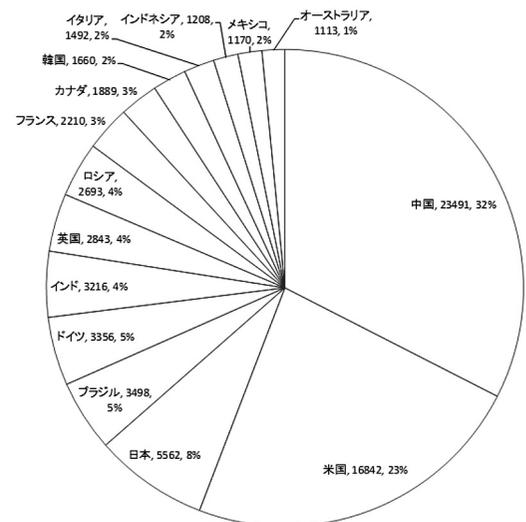


図2. 各国別世界自動車販売台数2014^[2]

増加による自動車需要の増加が予測されている。このように世界自動車市場構造の転換と世界的景気の変動は自動車産業に大きく影響を与えており、各社の事業戦略、商品・デザイン戦略の再構築と市場の変化に対する柔軟性ある対応が重要となっ

< 2014年世界販売台数ランキング(前年比) >

01位	トヨタ自動車グループ(日)	1023万台(3%)
02位	フォルクスワーゲングループ(独)	1014万台(4%)
03位	GMグループ(米)	992万台(2%)
04位	ルノー・日産グループ(仏・日)	847万台(3%)
05位	現代自動車グループ(韓)	771万台(5%)
06位	フォード(米)	632万台(0%)
07位	フィアット・クライスラー・オートビルズ(伊・米)	461万台(6%)
08位	本田技研工業(日)	436万台(2%)
09位	プジョーシトロエングループ(仏)	294万台(4%)
10位	スズキ(日)	288万台(7%)

< 2014年世界高級車販売台数ランキング(前年比) >

1位	BMW	181万台(9.5%)
2位	アウディ	174万台(10.5%)
3位	メルセデス・ベンツ	165万台(12.9%)
4位	レクサス	58万台(11.5%)
5位	ランドローバー	38万台(9.4%)

表1. メーカー別世界自動車販売台数2014^[3]

ている。

各企業グループ別の2014年の世界自動車販売台数は前年同様にTOYOTA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、TOYOTAグループとVWグループは初めて年間1000万台を超えた。4位はRENAULT-NISSANグループ、5位はHYUNDAIグループ、6位はFORDグループが続いている(表1)。

プレミアムブランドグループではドイツのBMW、AUDI、MERCEDES BENZが1位から3位を占め、4位にLEXUSが続いている。高級車の世界販売は景気回復により中国や米国を中心に急速に市場を拡大してきている。

1990年代以降、各企業グループはこの20年間に、急速に市場を拡大したグループ、安定的に推移しているグループ、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、VWグループとHYUNDAIグループを除く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、以前の状況まで回復してきている。その中で、TOYOTAグループ

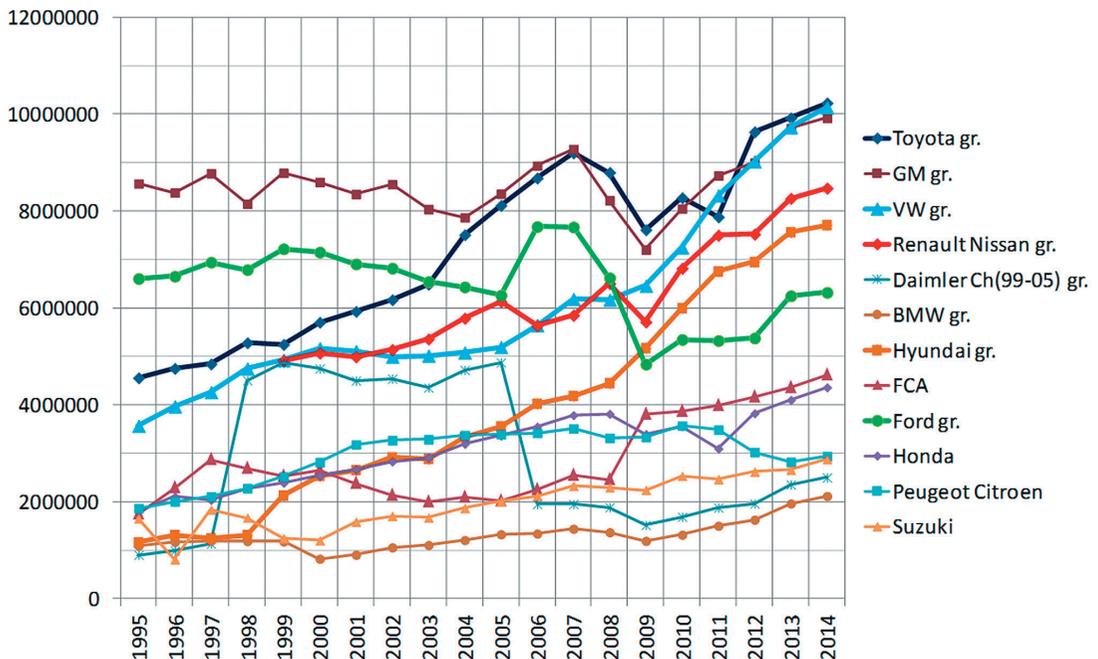


図3. 各企業グループ世界販売台数推移2012^[4]

は1990年代に大きく成長を遂げ、2004年にはFORDグループを抜き、GMに次いで2位となり、2008年には1位となる。2011年以降はトップ3グループによる競争状態が続いている（図3）。

トップ5の企業グループの市場別自動車販売動向をリーマンショック前の2007年と2013年で比較してみると共通点としてアジア大洋州市場の比率が高く、その中でも中国市場あるいは日中を除くアジア大洋州を重視してきている。また、トップ3のTOYOTA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して、グローバル展開しており、現在の各企業グループの市場戦略は異なっている（図4）。

同様に、トップ5の高級車ブランドの市場別販売動向（2007年 vs 2013年）を比較してみると、欧州市場重視型と北米重視型に区分される。各ブランドの共通点は近年、中国市場に注力し市場の拡大を図ってきている（図5）。

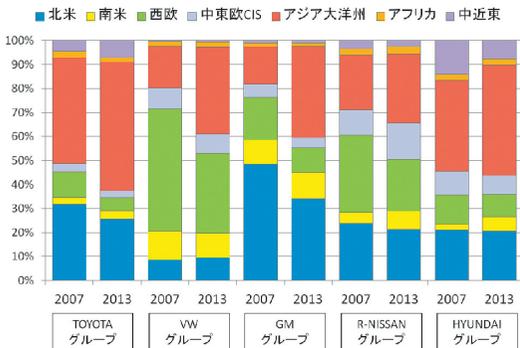


図4. 各グループの地域販売動向(2007 vs 2013) [5]

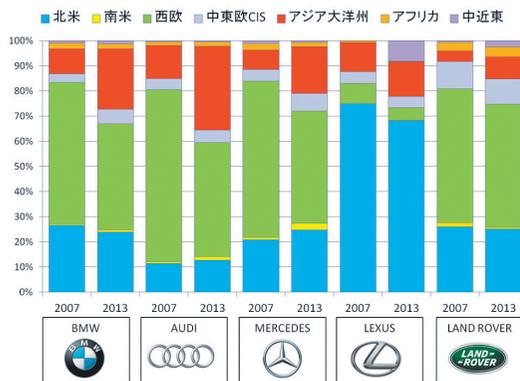


図5. 高級車の地域販売動向(2007 vs 2013) [6]

このように各企業グループや高級車ブランドは、今後も新興国市場の拡大に伴い、アジアを中心とした競争の激化が予想されている。その中でTOYOTAグループはアセアンを重視した展開をとり他企業グループとは異なっている。さらに中国やインド市場へ向けた戦略の強化を図ってきている。

3. TOYOTAグループの企業戦略動向

3-1. TOYOTAグループの歴史

TOYOTAの起源は豊田佐吉が創業した豊田自動織機製作所（現在の豊田自動織機）に豊田喜一郎が中心となって1933年に開設した自動車部であり、1937年にトヨタ自動車工業株式会社が設立され、純国産のAA型乗用車、GA型トラックの生産が開始されている。1954年には技術本館が完成し、初代のクラウンの発売や対米輸出が開始されている。1960年代にはパブリカ、カローラ、S800、2000GTの発売を開始し、カローラは世界自動車市場で大成功を収め、2013年時点で累計販売台数4000万台を突破し、今日のTOYOTAの礎を作った。

今日のTOYOTAグループは軽自動車から高級車、商用車まで4ブランド（TOYOTA、LEXUS、DAIHATSU、HINO）を軸に海外専用ブランド（SCION、PERODUA）を加え、名実ともに世界一のグローバル企業に成長している（図6、7、8）。
〈各ブランドの展開〉

・TOYOTAブランド

1937年の創業までは「トヨタ（TOYODA）」を使用していたが、新マークの設定と同時に「トヨタ（TOYOTA）」に変更を行い、戦後の復興期から日本の経済発展をリードしてきている。また小型車専用ブランドとして1947年から「トヨペット（TOYOPET）」が用いられたが1978年以降は「TOYOTA」に一本化されている。1982年にトヨタ自動車工業とトヨタ自動車販売が合併し、現在のトヨタ自動車株式会社となり、日本一の量販ブランドから輸出産業、海外展開を経て今日のグローバル時代の最量販ブランドに至っている。

・SCIONブランド

2003年からジェネレーションYと呼ばれる1975年から1989年生まれの若者世代層をターゲットに北米で展開しているブランドである。専売のディーラー網を持たず、トヨタ店舗内や隣接してブースや店舗を併設している。TOYOTAブランドのサブブランド的位置づけである。

・LEXUSブランド

1989年に米国市場をメインとしたトヨタの上級ブランド「レクサス」を立ち上げている。レクサスLS（日本名、セルシオ）が米国で成功を収め、その後、世界各国に展開を行い、2005年には高級車ブランドとして強化を行い、併せて日本市場への導入を行っている。

・DAIHATSUブランド

1907年創業の歴史のあるブランドである。1967年にトヨタとの業務提携を行い、1988年にはトヨタグループの連結子会社となる。ブランド展開は日本の軽自動車市場（2014年度最量販ブランド）を中心に、アセアン市場（2014年度インドネシア、マレーシアの最量販ブランド）への展開をトヨタと共同で行っている。

・PERODUAブランド

1993年にマレーシア資本と合弁の国民車メーカー「PERODUA（プロドゥア）」を設立し、低価格帯のエントリーカーの製造・販売を行っている。日本で販売している軽自動車、小型車、商用車をベースにした姉妹車を投入している。

・HINOブランド

1942年に日野重工業発足、1959年に日野自動車工業と改称し1966年にトヨタ自動車と業務提携、2001年にトヨタグループの連結子会社となる。日本ではトラック、バスのトップブランド、アセアン（タイ、インドネシア）でトップシェアをもつグローバル企業。2002年から2011年の間、モジュール化で先行しているSCANIAと販売提携をしており、2015年にはモジュール化商品の導入を開始している。

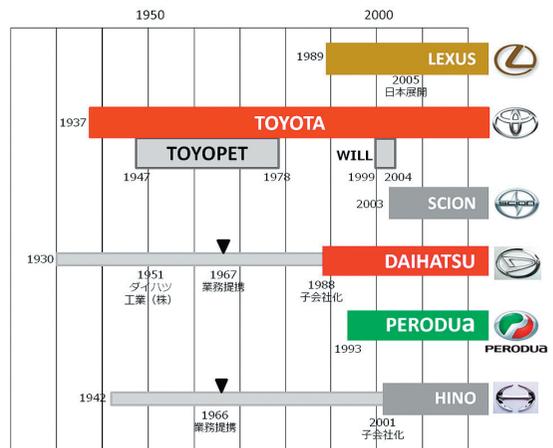


図6. TOYOTAグループブランドの変遷^[7]

2014年度		販売台数	1016.8 万台
		売上高	27兆2345億円
		営業利益	2兆7505億円
		R&D費用	1兆 45億円
		従業員	344109人
乗用車系			
海外専用 (米国、マレーシア)			

図7. TOYOTAグループのブランド^[8]

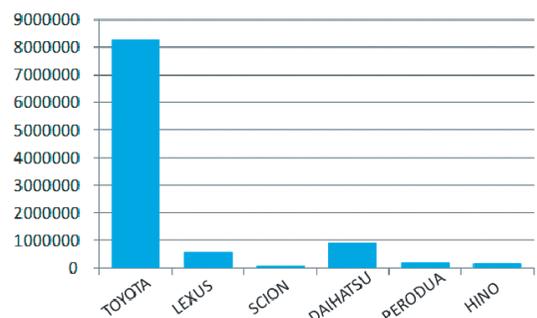


図8. 各ブランドの販売台数2014^[9]

3-2. TOYOTAグループの経営戦略の歴史

TOYOTAグループの歴史はTOYOTAの歴史であり、その底流には1950年頃から始まるコスト競争力の革新を図る「トヨタ生産方式 (TPS)」の確立がある。「ジャスト・イン・タイム (JIT)」「かんばん方式」「リーン生産方式」「自動化」などのキーワードで語られ、現在のトヨタの強みとなっている。1960年代の国内生産・国内販売中心から1970年代からの輸出の増加で1980年代は国際化が進み、1990年代から海外生産が加わりトヨタ生産方式はグローバルに展開されている(図9)。

またトヨタ生産方式は生産される車両の企画や開発設計プロセスの変革に影響を与えてきており、国際化、海外現地生産、グローバル化の進展で商品数の増大、商品の多様化を実現してきている。いくつかのターニングポイントがある。

- ・ 1955年にトヨペットクラウンが日本製乗用車として発売され、自動車事業確立へ向けた本格的活動が開始される。
- ・ 1966年のカロラ発売で国内市場の成長が始まり、1973年には乗用車が商用車の商品数を上回り市場の拡大と共に、乗用車が主流になり、自動車事業の基盤が確立していく(図10)。
- ・ 1973年と1978年の2度のオイルショックで小型車を中心に需要が高まり、対米輸出が増加し、次第に通商摩擦が高まっていく。1973年に米国にCALTY(Calty Design Research Incorporated)デザインスタジオを開設している。
- ・ 1980年代はグローバル企業への活動が本格化している(図11)。1981年には日本車の対米輸出を年間168万台とする自主規制により収益性の高い高級車や海外生産車の開発が進み、1989年にはLEXUSを米国に投入し、高級ブランド構築への活動が始まる。1986年には市場の多様化・個性化に対して国内(名古屋)にデザイン会社「テクノアトリサーチ」を、1989年には欧州(ベルギー)にEPOCデザインセンターを、1990年には東京デザインセンター(三田)を設立している。1994年には契

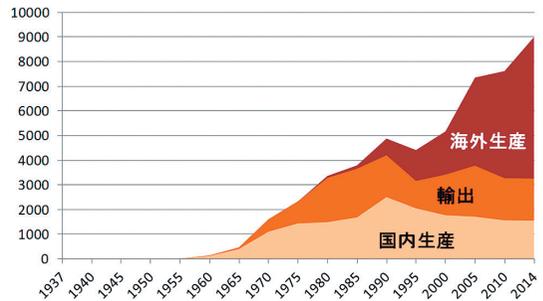


図9. TOYOTA生産の動向^[10]

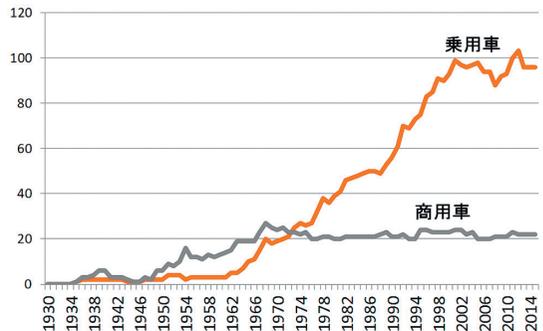


図10. TOYOTA車種数の動向-1^[11]

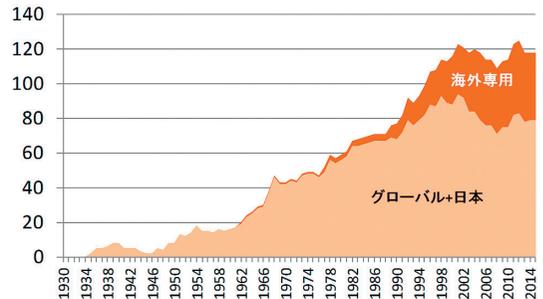


図11. TOYOTA車種数の動向-2^[12]

約デザイナー制度を導入し、社内の活性化を図っている。

●奥田碩社長 1995～1999の時代

1996年に「調和ある成長—Harmonious Growth」を基本テーマとする「トヨタ2005年ビジョン」を制定し、各事業分野の活動を開始する。グローバルな成長を目指し、徹底した現地化と社会貢献を重視すると同時にF1参戦を始め改革的な計画が始動し、企業体質の強化を図っている。デザイン開発は1992年からのFR車、FF車、RC車(多目

的RV車)、要素技術からなる開発センター制組織で行われている。1997年には本社内にデザイン専用棟を竣工、1996年には東京デザイン研究所(八王子)を開設し、1999年にはデザイン棟を増設し、デザイン開発体制の強化を図っている。これ以降、車種数の増加と多様化がさらに進み、日米欧の各デザイン拠点からのデザイン提案が本格化する。

この時代の主要プロジェクトとして

・プリウスの開発 (1997発売)

将来の環境資源問題へ向け、トップダウンによる判断で世界に先駆けて先進技術を搭載したハイブリッド車。個性的デザイン開発とデザイン開発期間短縮への取り組みが行われている。

・Yaris/Vitzプロジェクト (1999年)

欧州重視のプロジェクトとして現地でデザイン開発した若者向けのプロジェクト。T字のグリルを採用し、その後の欧州向け車のフロントデザインにリゼンブランド手法を導入している。

・WILLプロジェクト (2000年発売)

社内のVVC (ヴァーチャル・ベンチャー・カンパニー) による企画開発で、若者や女性にライフスタイルを提案する異業種合同のブランド「WILL」を立ち上げている。

・ラウム (1997年発売)

将来の高齢化に向けてユバーサルデザインをテーマに開発を行い、その後のデザイン開発へ影響を与えている。

トップの改革の方針に沿って新しい分野へのデザイン開発が行われた時代である。

●張富士夫社長 1999～2005の時代

環境やIT分野で次世代技術の開発の進展と、自動車業界では企業の合弁、合従連衡による400万台クラブが進みグローバルな大競争時代への突入した時代である。2002年に「2010年グローバルビジョン」を制定し、「Innovation into the Future～豊かな社会創りに情熱をかけて～」を基本テーマに掲げ、「モノづくり」と「技術革新」を基盤として豊かな社会の実現を目指すとしている。その実現のための「変革の視点 (パラダイムチェ

ンジ)」により従来の体質や手法の大胆な見直しに果敢に取り組むことを狙っている。また中国事業の展開を強化し、9つの工場を建設している。

〈2010年グローバルビジョンの数値目標〉

目標：グローバル15 (全世界のシェア15%)

販売台数：900万台/年 (日米欧以外で100万台の販売増)

この時代の主要プロジェクトとして

・IMV*プロジェクト (2004年発売)

(*Innovative International Multi-purpose Vehicle) 新興市場向けのIMVプロジェクトを始動し、世界規模での効率的な生産・供給の構築を目指したIMVシリーズ (3車型・5車種) のデザイン開発を行っている。

・SCIONブランド創設 (2003年)

商品戦略面では米国の若者層を獲得するための試みとして国内向けWILLに続き、米国にTOYOTAのサブブランドとしてSCION(2003)を創設している。

・TOYOTA、LEXUSデザイン戦略 (2002年)

2001年にはデザイン本部となり、グローバルデザイン企画室の設置、トヨタ、レクサスのデザインアイデンティティ構築を行っている。グローバルビジョンに沿って2003年にはデジタル開発に対応したデザイン新棟が完成し、各開発センター内の各デザイン部をデザイン本部への集約と新たにレクサスデザイン部を加え、意思決定の迅速化とグローバルなブランド戦略展開の組織再編を行っている。

2000年に欧州デザインスタジオ (ED²) を開設し、2003年からはデザイン本部体制となり、TOYOTA、LEXUSブランド構築に向けて、グローバルなデザイン戦略展開の開発組織、設備体制を整備している。2004年には米国デザインスタジオ (Calyt-Ann Arbor) を開設している。日米欧の新開発体制が完成した時代である。デザイン本部長は技術部門担当副社長、副本部長はデザイン本部の理事が、2004年からは平井和平常務 (デザイン出身初の役員) が誕生している。

●渡辺捷昭社長 2005～2009の時代

創立70周年の2007年に「トヨタグローバルビジョン2020」を発表している。

〈トヨタグローバルビジョン2020〉

「自然循環」と調和した「産業連環」の原動力となることを使命としている。創業の精神に立ち返り、全社員が企業の将来像を共有することを狙いとしている。進化の追求（技術と技能の飽くなき革新）、深化の追求（人材の開発と組織力の発揮）、真価の追求（新しい市場と価値の創造）をしていくこと。また、CSR活動の指針から持続可能な成長を目指した「3つのサステナビリティ」として「研究開発」「モノづくり」「社会貢献」を打ち出している。数値目標は示さず世界各地で地域社会と調和し、共に成長をすることで「地球にいちばんの企業」を目指すことを示している。

2008年はトヨタでも営業赤字となり経営の転換が求められ、グローバル事業計画の再構築に向けて米国中心のビジネス展開の見直しと新興国に向けた事業基盤の強化が始まっている。

〈主な事業計画の例〉

- ・ハイブリッド車をトヨタが環境対応車の“本命”として全車種展開を取り組む。(2010年代初頭の販売目標は年間100万台)
- ・福祉分野などで人間を助ける「パートナーロボット」で、新市場開拓を行う。
- ・1人乗り自動車など次世代の移手段の開発
- ・通信を利用した運転支援システムの実用化などを進める。

この時代の主要プロジェクトとして

- ・LEXUS国内展開（2005年）
LEXUSブランドの強化を図るために再構築を行い、国内にLEXUS導入展開を行っている。同時に国内販売チャネルの再構築を実施している。
- ・地域専用車の現地開発
北米専用車VENZAは企画、開発、生産まで米国で完結する体制を構築している。企画から量産化までのデザインをCaltyが担当し、地域戦略の強化、開発生産の現地化が本格化している。
- ・TOYOTA DESIGN INTERSECTION開設

(2008年)

社外クリエイターとの交流の拠点として東京・原宿に「トヨタデザインインターセクション (TOYOTA DESIGN INTERSECTION)」を開設。

デザインのグローバル化とデザイン戦略によるブランド展開が推進され、リーマンショックを境にさらなるブランド強化を目指した時代である。デザイン本部長は技術部門担当副社長、副本部長はデザイン本部の平井和平常務（～2009）が継続して就いている。

●豊田章男社長 2009～の時代

2008年の世界的な金融危機による赤字転落、2010年の品質問題の試練後、次なる成長に向けて2011年に「トヨタグローバルビジョン」を発表している（図12）。

〈トヨタグローバルビジョン〉

「新興国」と「環境車」を事業の柱に位置付けている。「地域主体」で「お客様第一主義」と「現地現物」の具現化と「未来を動かすモビリティ社会の実現」に向けての技術開発とコミュニティづくりを狙いとしている。地域別の戦略的位置づけを明確にし、地域主導の経営を推進するために経営体制の変更、各地域に向けたクルマづくりへの改革、環境車の充実、レクサスの世界展開等を示している。

〈数値目標〉（ゆるやかな数値目標である）

- ・新興国での販売比率50%（2015年）
- ・営業利益1兆円の早期達成
- ・グループの世界販売台数1000万台超え



図12. トヨタグローバルビジョン^[13]

開発体制面では1992年からの開発センター制を2011年に製品企画本部直轄のCE（チーフエンジニア）体制に改編し、デザイン・設計の一体改革を行い、「デザインの強化」「開発力の強化」「地域重視のクルマづくり」「組織・体制の整備」に取り組んでいる。CEを開発の総責任者として権限を強化し、デザイン決定プロセスなども含め、CEを中心とした組織・体制へと再編している。また「いいクルマづくり」に向けた新たな「Toyota New Global Architecture (TNGA)」の導入など開発体制の改革で開発効率の最大化と新技術開発強化で国際競争力向上を目指している（図13）。

この時代の主要プロジェクトとして

- ・レクサスインターナショナル設立（2012）
日本発のグローバルプレミアムブランドの確立に向けて、レクサス車の開発・営業・マーケティング・広報機能を集約し、さらなる意思決定の迅速化を図るため、従来のレクサス本部を

グローバルなレクサスのヘッドオフィスの役割を担うLexus Internationalとして再編し、新興国への展開を強化している。

- ・デザイン戦略の強化
TOYOTAブランド、LEXUSブランドのデザインリゼンプランスを地域別に体系化し、ブランド作りを強化している。（TOYOTAのキーンルック、レクサスのスピンドルグリルの採用など）
- ・次世代燃料電池車MIRAIの商品化（2014）
量産型として世界初の燃料電池自動車で、ハイブリッドに次ぐ、次世代のトヨタの象徴的な商品デザインのリーダー的役割をもたせている。
- ・デザイン審査制度の改革（2012）
デザインの改革を目指し、社内での車両デザイン評価体制を変更し、デザインの個性化を図っている。「デザイン審査」プロセスへの参加メンバーを絞り、開発責任者の権限強化と併せ、

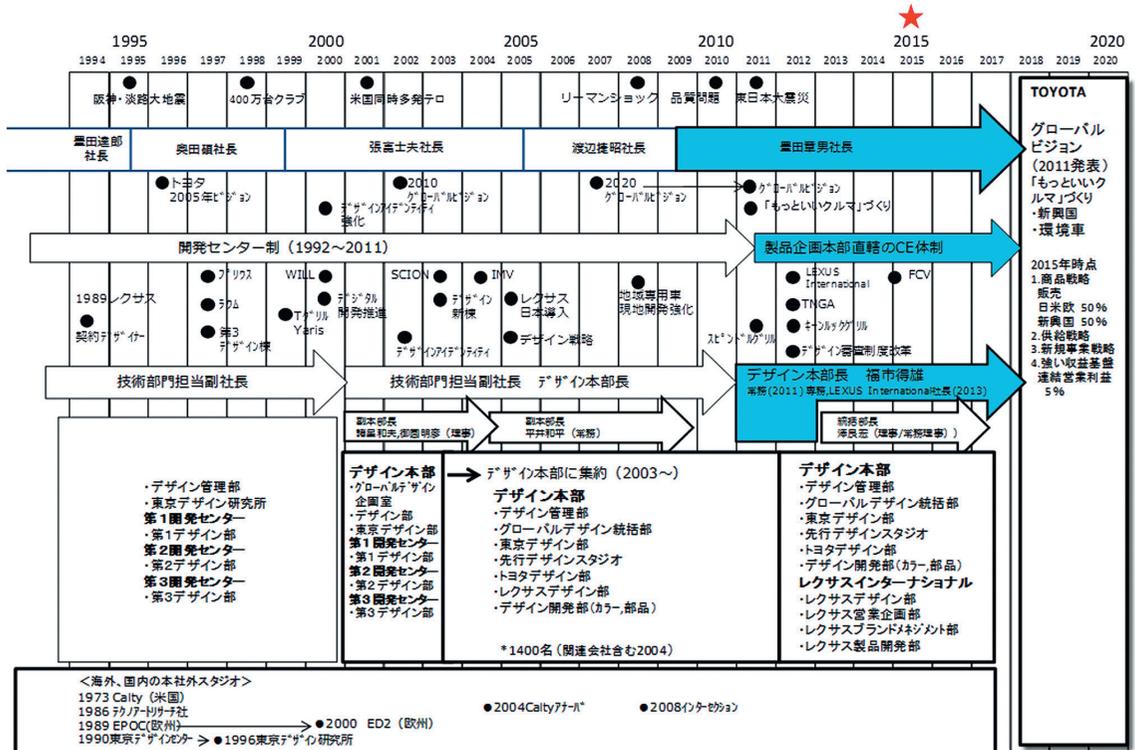


図13. グループの経営戦略とデザイン^[14]

判断の迅速化が行われている。

・TNGAプロジェクトの市場投入（2015）

従来の先進国向けのプラットフォーム開発からモジュールアーキテクチャーの導入を開始した。次世代のブランドづくりに向け、デザイン戦略をグローバルに実行する段階が始まった時代である。TOYOTAとLEXUSのデザイン開発はそれぞれ独自の組織体制となり、デザイン本部長は2011年から福市得雄常務が就き、2013年には専務、同時にレクサスインターナショナルの社長に就任している。2011年以降はブランドづくりをテーマに経営トップとCE体制、デザインが一体となった改革が進み、意思決定の権限委譲と迅速化を図っている。デザインの位置づけが大きく変化した時代である。

3-3. TOYOTAグループの商品戦略動向

2011年の日米欧にBRICsを加えた世界自動車市場において、主要自動車メーカーの投入車種ブランド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14、15のようになる。

販売台数の大きい市場には投入車種ブランドが大きくなる傾向がある中で、TOYOTAグループのセグメントカバー率は高く、全方位型の商品体系となっている。①全長3000～3500には多様な車型、②全長4000～4500にはセダン、MPV、③全長4500～5000にはセダンを重点にMPV、SUVブランドを設定し、販売台数を確保している。

2015年時点でTOYOTAグループは約115車種ブランドを世界市場に展開している。豊富な車種は量販ゾーンを中心に構成しており、超高級や超廉価のゾーンの車種は少ない。

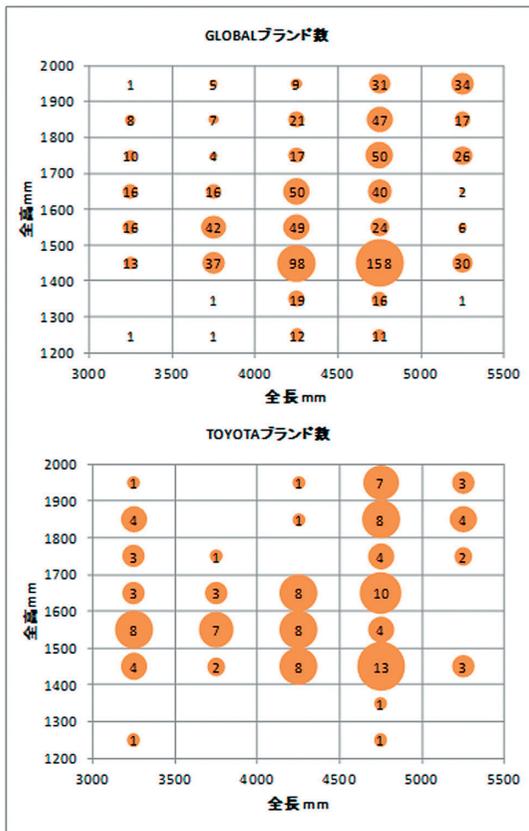


図14. TOYOTAグループのブランド数構成比較2011^[15]

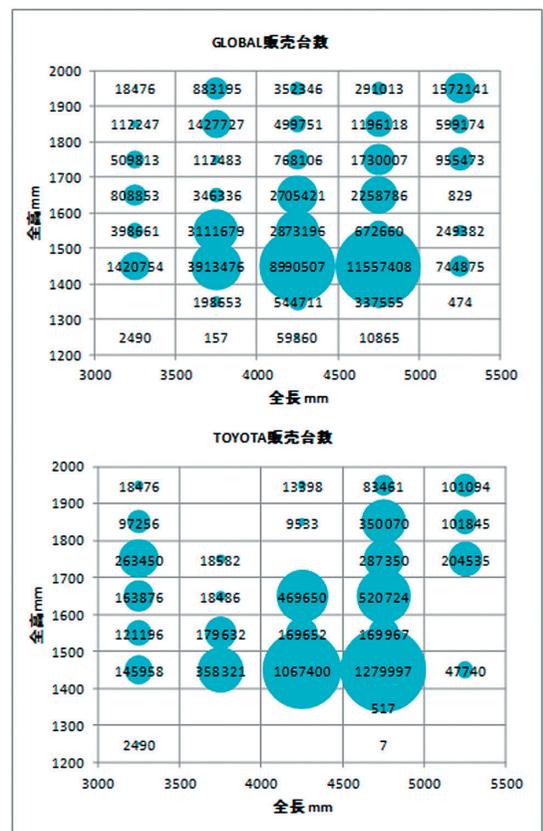


図15. TOYOTAグループの販売台数構成比較2011^[16]

- ・日一般型 (ハイエース, アルファード, クラウン等)
- ・日本重点型 (ウィッシュ, ノア, マークX, コンフォート等)
- ・北米重点型 (アバロン, タコマ, セコイア, シエナ, サイオン等)
- ・欧州重点型 (アベンシス, アイゴ, ハイラックスヴィーゴ等)
- ・一般重点型 (フォーチュナー, イノーヴァ, ヴィオス, アバンザ等)

●LEXUSブランド

世界中の富裕者層をターゲットに絞り、全モデルのグローバル投入を基本としている。但し、一部の地域に未投入の車種もある。

(例: LEXUS ES, GX, LX, HS)

●DAIHATSUブランド (PERODUAブランド含む)

日本国内の軽自動車市場に集中し、トップブランドを確保している。軽自動車としてフルラインの車種を展開しており、これらの一部を海外に投入している。

●HINOブランド

世界のトラック、バス市場に集中し、日本国内ではトップブランドを確保している。フルラインの車種を展開しており、海外での販売が国内を上回る。

このようにグローバルビジョンにより、地域主導型の商品戦略が強化されてきている。日本国内

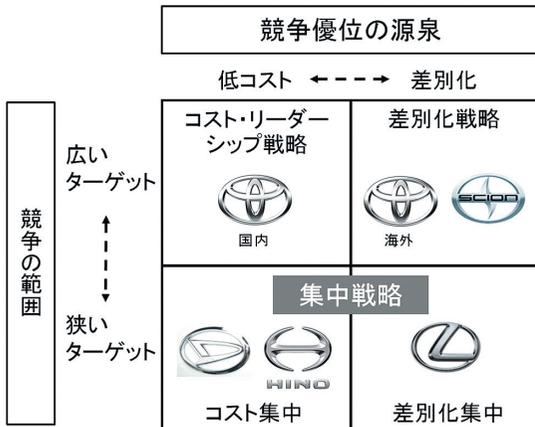


図17. 各ブランドの基本戦略^[19]

と海外では競争戦略上、事業戦略上の役割が異なり、TOYOTAグループの各ブランドの重点地域に沿って市場投入車種も大きく異なっている。各ブランドの基本戦略は図17のように位置づけることができる。

4. TOYOTA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

TOYOTAとLEXUSブランドの車種数は2001年まで急成長を遂げ、その後、2008年にかけて減少するが、現在は高原状態となっている。

1990年以降の変化として大きく以下の3つに区分できる (図18,19)。

●1990年～

バブル崩壊後、グローバルに市場が多様化し、急速な車種ブランド数の増加に伴い、クルマづくりはプラットフォーム (P/F) の増加と共用化、各種部品の共用化が進み、デザイン開発にも効率化を目指した姉妹車政策が採用されている。外販パネルの共用化とフロントデザインを始めとする部品でデザインの差別化を追求している。

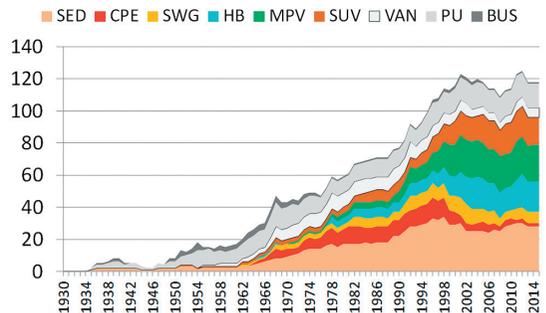


図18. TOYOTA&LEXUS車種数の動向-3^[20]

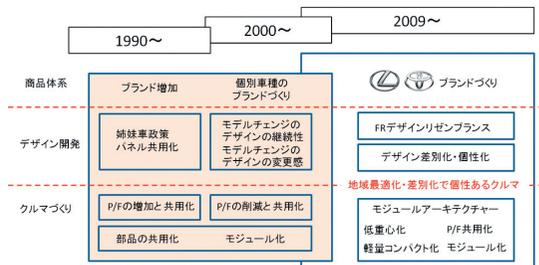


図19. デザイン開発とクルマづくりの流れ

●2000～

従来のSEDを主軸とする車種構成からHB、SUV、MPVを加えた新しい車種構成へと大きく変化している。PF数の削減と共通化、部品のモジュール化によるクルマづくりがさらに効率化していく。デザイン開発は個別車種のブランドづくり、LEXUSブランドづくりがテーマとなり、モデルチェンジの変更感と継続性を実現するためのデザインアイデンティティ戦略が始まっている。

●2009～

豊田章男社長の「地域最適化と差別化で個性あるクルマ」をつくるトップ方針でクルマづくりとデザイン開発が大きく変化し、クルマづくりとデザイン開発の最適化を目指してきている。従来、クルマづくりの要件を優先にデザイン開発が進んでいたのに対して、魅力あるデザイン優先のクルマづくりの要件（TNGA等）の開発へと転換している。グローバルにTOYOTA、LEXUSブランドづくりを目指しており、LEXUSブランドのグローバル統一デザイン戦略に対して、TOYOTAブランドは地域性を重視したデザイン戦略を展開してきている。

4-2. デザイン差別化と個性化

高級車LEXUSブランドは世界中の富裕層を顧客とするため、全てのデザインに個性ある共通性と一貫性で差別化を進めている。

差別化の例としてLEXUSブランドは他の高級ブランドと同様にSEDを中心に展開してきているが、1998年のGS以降は他の高級ブランドに比べてキャビン長が長く、ノーズが短い。居住性の高いスポーティなデザインを目指してきている（図20）。

豊富な車種ブランドをもつTOYOTAブランドは地域毎に対象顧客が異なる。例えば、日米欧の先進国の顧客はこれまで同様にデザインへの関心度は高く、ブランドに対する志向も高い。一方、アジア等の新興国は発展途上にあり、ブランドへの志向も途上にあり、価格に見合った商品価値に対する意識も高い。先進国では一般の大衆車クラスが新興国では高価格帯の商品に入るため、先進国向けのデザインを新興国市場のニーズに沿ってデザインの差別化・個性化や高級感を向上し、市場競争力を強化してきている。

また、新興国を対象に効率的な生産・供給の構築を目指したIMVプロジェクト（2004年）はP/Fの共通化を図り、5つのボディタイプの開発を行い、徹底したコスト低減と同時にセグメントの異なる商品をデザインで実現している（図21）。

一方、TOYOTAを代表するカローラは2000年以降、海外向けのデザインを段階的に差別化してきている。2000年までは世界共通のデザインとP/Fで対応してきたが、2000年にはデザインイメージとP/Fを共通に米国専用のフロントデザイ

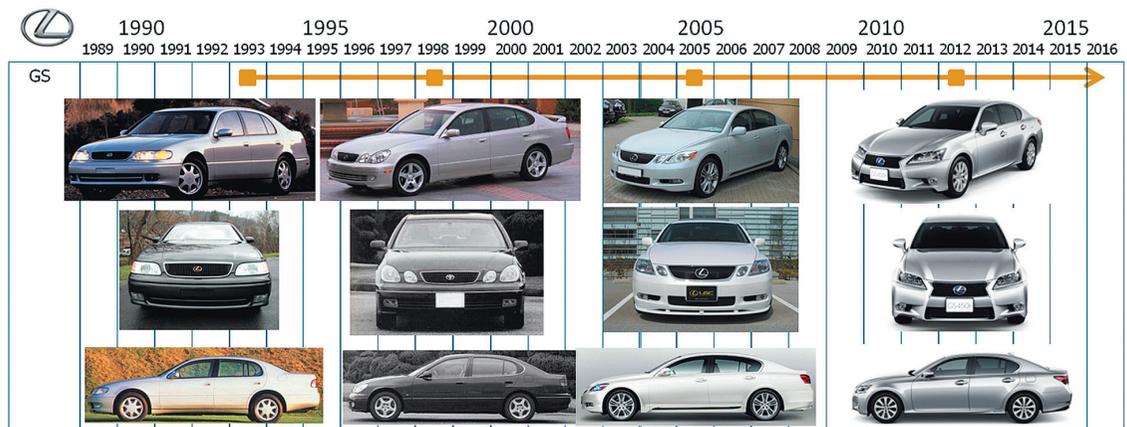


図20. LEXUS GSのデザインの流れ^[21]

シリーズ(車型)車名	サイドビュー	導入地域
IMV-I ピックアップ (シングルキャブ) Hilux/ Hilux Vigo		ASEAN countries Middle East Middle and South America Africa Oceania Europe
IMV-II ピックアップ (エクストラキャブ) Hilux/ Hilux Vigo		
IMV-III ピックアップ (ダブルキャブ) Hilux/ Hilux Vigo		
IMV-IV SUV Fortuner/SW4		
IMV-V ミニバン Innova/ Kijang Innova		

図21. IMVシリーズのデザイン展開^[22]

ンを採用し、2006年にはデザインイメージを保持しながら海外のニーズに対応するため専用のP/Fを加え、より大きい外形寸法を与えている。2012/2013年にはイメージの異なる専用のデザインと専用のP/Fで差別化を強化している。さらに米国向けとアジア向けはフロントを中心にデザインの差別化を行い、2015年には国内向けのフ

ロントデザインを海外向けと類似した個性的イメージに大きく変更してきている。アジア向けはより高級感を、日本向けはより個性的な方向で他車とのデザインの差別化を図りつつある (図22)。

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

TNGA (トヨタ・ニュー・グローバル・アーキテクチャー) とは、全体最適を目指したものづくりとして個々の商品毎ではなく、将来投入される複数商品をグルーピングして一括開発し、車両の骨格や各種ユニットの共通化を図り、設計や生産工程の効率化を図っていく取り組みである。

主な狙いは「お客さまの嗜好に合わせ、個性あるクルマづくりで、地域最適化・差別化」を目指している。そのための基本部分は「いいモノをつくり、賢く共用化し全体最適を目指していく」と位置付けている。主な取り組みとして以下の項目が挙げられている。

- ・商品力・デザイン力の向上
- ・グルーピング開発による効率化
- ・ものづくり改革
- ・グローバル標準への取り組み
- ・TNGAと連動した調達戦略

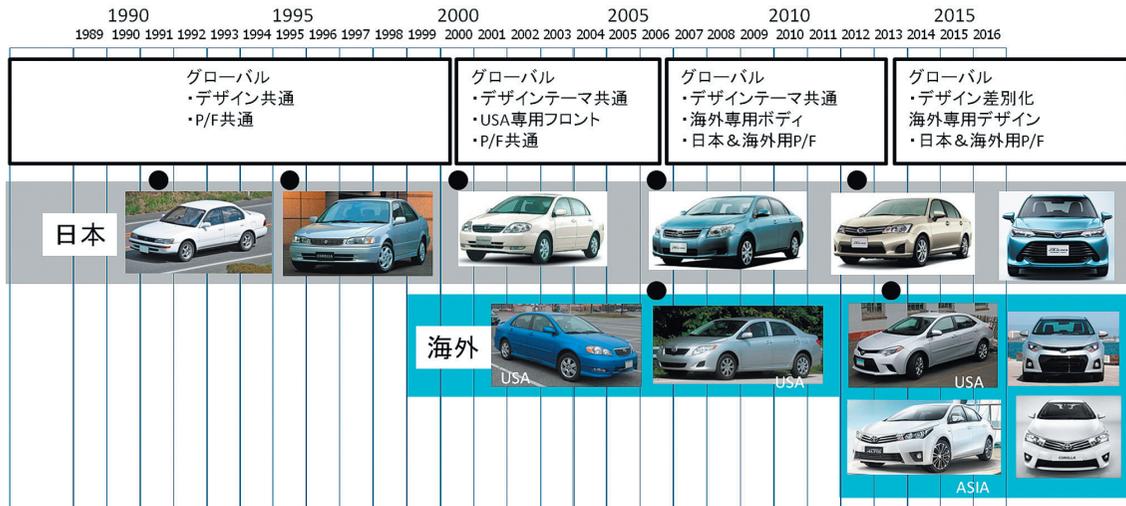


図22. カローラのデザイン展開の流れ^[23]

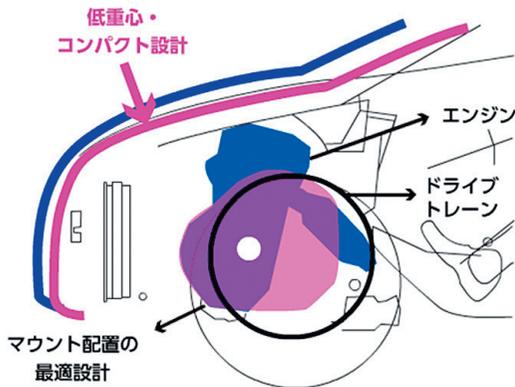


図23. TNGAによるデザイン力向上^[24]

商品力・デザイン力を向上に向けて、デザイン面ではデザイン開発における自由度を拡大するために、車の骨格を低フード化&低重心化、商品面では軽量・コンパクト化、視界や運動性能向上を目指している（図23）。

新しいデザイン主導型の開発は2015年の新型プリウス以降、2020年には全体の50%以上がTNGAを採用予定である。TNGAはグローバルにデザインと設計開発連携により、商品体系の統一感を生み、同時に世界中のどこでも現地開発や現地生産が可能となり、開発期間の短縮やコスト競争力も同時に向上させていく狙いがある。

5. TOYOTAグループのデザイン戦略

5-1. ブランドデザインポリシー

TOYOTA、LEXUSブランドポリシーづくりのベースは2011年グローバルビジョンの商品戦略の項で以下のように提示されている。

- TOYOTAブランド
 - ・デザイン、感性品質の大幅向上
 - ・地域毎にお客様のニーズに合った商品の投入
 - ・お客様にワクワク、ドキドキして頂けるクルマ

	 TOYOTA	 LEXUS
<p>フィロソフィ</p> <p>時代に左右されないもの</p> <p>三つの構成要素</p>	<p>Vibrant Clarity 心と知にひびく</p> <p>J-Factor：日本独自の価値観と美意識</p> <p>VibrantエモーションとClarity合理性の二律双生による心と知にひびくデザイン</p> <p>心：わくわくどきどきエモーション等の感性的価値 知：知性、合理性などの論理的な価値</p> <p>彩 Surprising flair 潔 Simple Ingenuity 強 Bold Challenge</p>	<p>L-finesse=Leading Edge + Finesse 先鋭—精妙の美</p> <p>Leading Edgy（最先端）とFinesse（洗練された深み）の二律双生の追求</p> <p>予 Seamless Anticipation 純 Incisive Simplicity 妙 Intriguing Elegance</p>
<p>メソッド</p> <p>時代と共に進化していくもの</p> <p>形態キーワード</p> <p>リゼンブランス</p>	<p>Perfect Imbalance Integrated Component Architecture Free Form Geometrics</p> <p>Keen Look Under Priority 3D Concaves 数理面 Contact Value Tech Value</p> <p><フロントデザインのリゼンブランス> ・グローバルコアとしてKeen Lookのデザインを採用し、市場戦略上、地域別に独自のフロントデザインを構成している。 日本 米中 欧州</p>	<p>Resolute Look Time in Design Spindle Grille Arrowhead "L" Shape</p> <p><フロントデザインのリゼンブランス> ・グローバルにSpindle Grilleを全ての商品に統一して採用している。</p>

表3. ブランドデザインポリシー^[25]

の展開

●LEXUSブランド

- ・エモーショナルな走り、独創的なデザイン、先進技術の付与
- ・高品質、高付加価値商品として、日本で開発、生産
- ・新興国への展開

これに対してTOYOTA、LEXUSブランドのデザインポリシーはそれぞれ以下のように展開されている(表3)。フィロソフィとメソッドに区分され、各ブランドの狙いを明示している。

●フィロソフィ

両ブランドが共に時代に左右されない二律双生への挑戦を行っている。感性と合理性の両立、最先端と洗練の両立である。日本独自の価値観や美意識や日本のモノ作りが得意とする美の追求は日本を根源とするブランドづくりである。

●メソッド

時代と共に進化していくものとして形態に関するテーマをキーワードとビジュアルを用いて提示している。特に両ブランド共、フロントデザインについてのデザインリゼンプランスを重視してきているが、TOYOTAブランドとLEXUSブランドのフロントデザイン戦略は大きく異なっている。TOYOTAブランドはグローバルコアとしてKeen Lookのデザインを採用し、市場戦略上、地域別に独自のフロントデザインを構成しているが、LEXUSブランドはグローバルに同一テーマのデザインを全ての商品に統一して採用している。

TOYOTAブランドとLEXUSブランドでは前述のように地域別市場戦略が異なるため、デザイン展開の方法もそれぞれ独自展開となっている。

5-2. ブランドデザインエレメント

ブランドづくりの特徴的デザインエレメントとして、フロントデザイン全体とこれを構成する各部のデザイン処理を挙げる事ができる。

●TOYOTAブランドのフロントデザイン

グローバルにKeen Lookデザインを軸に地域のニーズに応じて専用のフロントデザインを組み

合わせて展開している。

〈グローバルコアのKeen Lookデザイン〉

・Keen Look(精悍な顔つきの強い個性と統一感を持たせたデザイン)とUnder Priority(空力や冷却性能に配慮した台形のバンパー開口)を2012年オーリスより採用し、新デザインを展開している(図24)。

・TOYOTAブランドマークをフロントの中心に装着している。但し、日本国内の一部車種は個々の車両のマークや販売チャネル(ネット店)のマークを装着している。

〈地域別の専用デザイン〉

- ・日本国内は歴代多様な車種を展開してきており、個別車種のフロントデザインを中心に個性化と各販売系列の専売商品の差別化を図るためにフロントデザインも多様となっている。なお販売系列間で併売する商品はKeen Lookデザインが多くとなっている(図25)。
- ・欧州ではほとんどがKeen Lookデザインを採用



図24. グローバルコアのKeen Lookデザイン^[26]

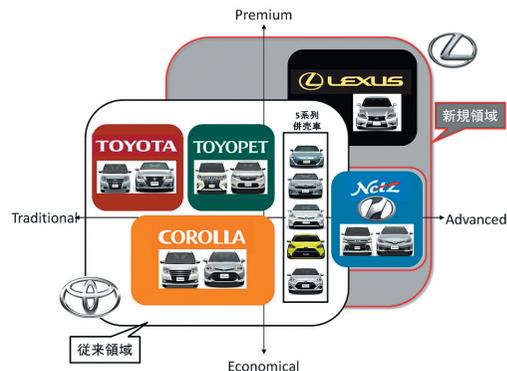


図25. 日本国内のブランドポジショニング^[27]



図26. 米国、中国向け専用デザイン^[28]



図27. Resolute LookとSpindle Grille^[29]

しているが、北米と中国についてはそれぞれ専用の独自のフロントデザインを加えて展開している(図26)。

●LEXUSブランドのフロントデザイン

2005年以降、グローバルにResolute Look(ヘッドランプよりやや低い位置に逆台形のグリルを構える)デザインやArrow Head(矢じり形をモチーフとして使用)デザインを用いてデザインに特徴を出してきている。2012年のGS以降はこれを進化させたSpindle Grille(豊田佐吉の自動織機の糸巻きをモチーフにしている)のフロントデザインを全モデルに展開している(図27)。

6. まとめ

トヨタの強さの本質は、創業時からのモノづくりの理念が今日まで引き継がれているといわれている。2011年発表のグローバルビジョン「もっといいクルマ」づくりを目標に掲げ、モノづくり体制の強化により着実に成果を上げてきている。

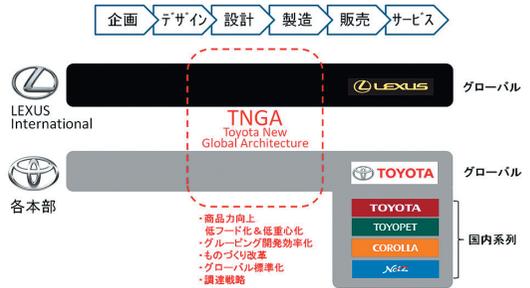


図28. TOYOTAグループの価値連鎖

量から質への転換を目指し、企業全体として地域最適化、全体最適化によりブランド価値向上をテーマに企業の価値連鎖を構築している(図28)。

TOYOTA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る。

- ・デザイン戦略がリーマンショック(2008年)を境にして大きく転換してきている。そのひとつはデザイン本部体制の強化であり、デザイン本部長が役員となり、経営トップ、製品企画本部と一体のマネジメント体制が敷かれている。
- ・デザイン部門の役割がデザイン開発からデザイン戦略によるブランド構築の領域まで拡大してきている。
- ・より個性的デザインを生み出すデザイン改革が進み、デザイン新審査制度の設置やブランドを軸にしたデザイン開発の改革が行われている。
- ・TNGAによるグルーピングによる一括開発は他社のモジュールアーキテクチャーとやや異なり、時代の変化や地域のニーズへの対応を組み込んでおり、魅力あるデザイン戦略推進と商品体系に統一感を生む組織運営が敷かれている。
- ・TOYOTAグループ全体で約1400名の豊富なデザイン人材とグループ間の競作による開発体制を確立している。

LEXUSブランドのデザインはグローバルに欧州ブランドに共通するストック型を目指しているが、TOYOTAブランドのデザインは地域によって差異があり、日本国内はフロー型寄りのデザインに位置づけられる。今後のTOYOTAブランド構築には販売系列や地域特有セグメントの専用車を含めたデザイン戦略の構築が進むことが予想さ

れる。

今回のTOYOTAグループのデザイン戦略研究から企業が成長発展していくためには

- ・常に全社レベルでデザインを軸に改革を継続していくことが重要である。リーダー企業は一般に保守的といわれるが、トップを維持するには継続した革新的活動が行われている。
- ・世界で認められるブランドを構築するには企業戦略にデザイン戦略を組み込むことが重要である。
- ・そのためのマネジメント（組織体制）構築には全体最適と個別最適の視点が重要である。ことが提言できる。

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]FOURIN 世界自動車月報 NO.358, 2015.6
- [3][4]北島己佐吉: VWグループのデザイン戦略研究, 九州産業大学芸術学会研究報 Vol.46, 87-103, 2015, 世界自動車メーカー年鑑2014, (株)フォーイン, 各社広報資料
- [5][6]FOURIN 世界自動車統計年刊 2009、2014
- [7][8][9]トヨタ自動車75年史
<http://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/>,
<http://www.daihatsu.co.jp/company/index.htm>,
http://www.hino.co.jp/about_us/index.html
- [10][11][12]<http://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/>
- [13]Toyota Annual Report 2011
- [14]林孝一: トヨタ自動車のデザイン組織とデザイン手法の変遷, デザイン学研究, Vol.224, 17-26, 2014
- [15][16]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
- [17]FOURIN 世界自動車統計年刊 2014
- [18]http://www.toyota.co.jp/jpn/company/about_toyota/data/pdf/model_lineup.pdf
- [19]マイケル・ポーター: 競争の戦略、ダイヤモンド社, 1980
- [20]トヨタ自動車75年史
<http://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/>
- [21]<http://www.toyota.co.jp/jpn/>
- [22]トヨタ広報資料2012.4.6
http://www2.toyota.co.jp/jp/news/12/04/nt12_0405.html
- [23]トヨタ自動車75年史
<http://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/>
- [24]トヨタ自動車「もっといいクルマづくり説明会」プレゼンテーション・解説資料, 2015.3.26
<http://www.toyota.co.jp/jpn/investors/features/tnga2015/index.html>
- [25]澤良宏: 「もっといいクルマづくり」に向けたトヨタ/レクサスのデザイン戦略, 自動車技術, 自動車技術会, Vol.69, 6, 58-65, 2015, 御園秀一: トヨタ自動車のデザイン戦略, 物学研究会レポート, vol.10, 2004
- [26][27][28][29]<http://www.toyota.co.jp/jpn/>