

# BMWグループのデザイン戦略研究

Study of BMW Group Design Strategy

ソーシャルデザイン学科

北島 己佐吉

Misayoshi Kitajima

## 1. はじめに

世界自動車市場は、先進国(米国、欧州、日本)市場は2008年のリーマンショック以降、回復傾向にあるが、新興国は成長期に入り、世界の自動車市場を牽引してきている。その中で、プレミアムブランド市場も大きく変化してきており、歴史あるプレミアムブランドに加えて1990年以降に誕生したプレミアムブランドとの競争の時代となり、世界市場の拡大とともに商品・デザイン戦略の転換が行われている。

本研究では1916年の航空機エンジン製造を1928年から自動車製造を開始し、長い歴史の中で幾度の経営危機を経て、今世紀に入り成長著しいBMW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の視点から分析を行い、今後のプレミアムブランド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、2017年の世界(88カ国)の自動車販売台数は9530万台(前年+2.6%)となり、2010年から7年連続の増加となっている。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きている(図1)。世界自動車販売台数の上位20カ国(年間販売台数が70万台以上)をみると、2009年以降、世界1位の中国は2912万台(前年比+3.9%)、2位は米国の1758万台(-1.62%)、3位は日本の524万台(+5.4%)、4位はインドの402万台(+8.1%)、5位はドイツの381万台(+2.8%)と続き、インドが2年

連続してドイツを上回っている。地域によって市場の動向に差異が出始めている(図2)。

先進国全体(日米欧)の販売台数は米国、英国市場が縮小する中で、日欧の各国は過去最高の販売台数を記録し、販売増になっている。新興国はこれまでBRICsを中心に市場を拡大してきたが、中国は世界自動車市場全体の約3割を占め、前年

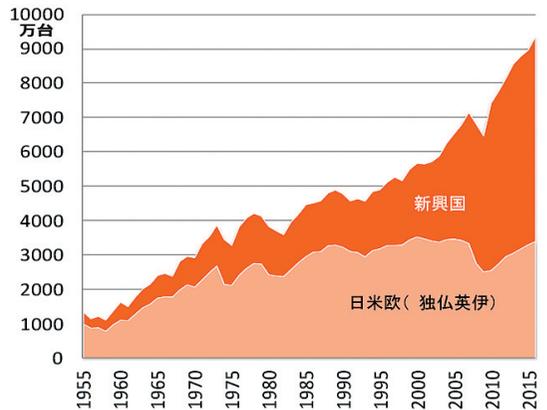


図1. 世界自動車販売台数推移1955~2017<sup>[1]</sup>

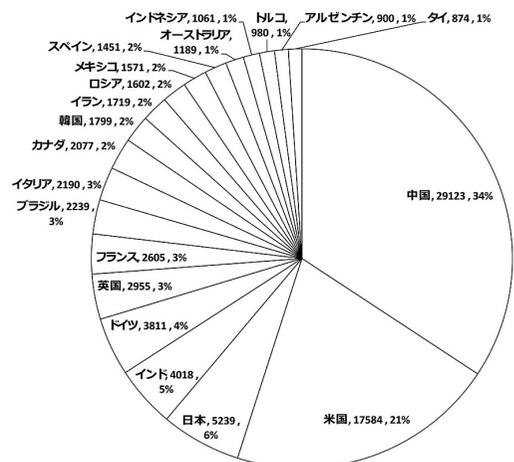


図2. 各国別自動車販売台数2017<sup>[2]</sup>

に比べて109万台増加し、インドは30万台、ブラジルは19万台と増加している。ロシアは0.8万台減少（-0.5%）し、前年並みとなっている。BRICs市場各国は回復傾向にあり、今後の成長が見込まれている。

市場を縮小した主要市場は米国（-1.6%）、英国（-5.6%）、韓国（-1.4%）、メキシコ（-7.9%）、インドネシア（-0.1%）、トルコ（-2.0%）であり、トランプ政権の自国優先主義、英国のEU離脱、中国や英国、フランスの環境エネルギー政策（電動化、補助金等）などが各国の景気動向に変動を招き、世界の自動車市場に影響を与えてきている。

新興国市場がグローバル化の影響を受ける中で、現在の新興国市場は長期的に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増加による自動車需要の増加が予測されている。新興国市場を加えた需要層の増加と多様化は世界自動車市場構造の転換となり、また世界的規模の景気の変動や技術の進歩は各国の自動車産業に大きく影響を与えてきており、各社の事業戦略、商品・デザイン戦略の再構築と世界的な市場の変化に対して柔軟性ある対応が重要となっている。

各企業グループ別の2017の世界自動車販売台数はVWグループ、Renault-Nissanグループ、Toyotaグループの3グループが1位から3位を占め、1位VWグループは2015年の排気ガス不正問題の影響を克服し2年連続して1000万台を超えた。2位Renault-Nissanグループは三菱を加えて初のベスト3入りを果たしている。Toyotaグループは4年連続して年間1000万台を超えている。前年3位のGMグループは2017年3月にOpelをPSAグループに売却し、4位に後退している。

1990年代に将来の自動車メーカーには400万台クラブと呼ばれる規模（1998年Daimler-Chrysler合弁、1999年Renault-Nissan戦略提携等）が必要であるといわれていたが、現在では1000万台クラブに拡大し、自動車環境の変化に伴う自動車の電動化や自動運転の技術研究開発、グローバルな生産効率、経営効率等の面で必要な規模といわ

れている。これらのグループ経営規模に加えて、グループ外の他社との戦略的な出資提携、業務提携を拡大してWin-Winの関係を築く動きが高まっている。

順位に変動はないが、5位Hyundaiグループ、6位Fordグループは前年を下回っているのに対して、7位Honda、9位PSAグループ（Opelを買収）、10位Suzukiは大幅に販売を伸ばしている。8位のFCAグループは前年並みとなっている。

プレミアムブランドグループでは2017年もドイツのMercedes-Benz、BMW、AUDIが1位から3位を占めているがMercedes-Benzは2年連続してBMWを押さえて、第1位である。4位には日本ブランドのLEXUS、5、6位は欧州ブランドのVolvo、LandRover、7位は米国ブランドのCadillac、8位はドイツのスポーツカーブランドPorsche、9、10位は日本ブランドのINFINITI、Acuraが

#### <2017歴年世界販売ランキング（前年比）>

01位	フォルクスワーゲングループ（独）	1074万台（4.3%）
02位	ルノー・日産グループ（仏・日）	1060万台（5.1%）
03位	トヨタ自動車グループ（日）	1038万台（2.1%）
04位	GMグループ（米）	960万台（-4.1%）
05位	現代自動車グループ（韓）	725万台（-7.9%）
06位	フォード（米）	660万台（-0.7%）
07位	本田技研工業（日）	523万台（4.8%）
08位	フィアット・クライスラー・オートモービルズ（伊・米）	474万台（0.4%）
09位	プジョー・シトロエングループ（仏）	363万台（15.4%）
10位	スズキ（日）	330万台（12.1%）
11位	ダイムラーグループ（独）	327万台（9.2%）

#### <2017歴年プレミアムブランド販売ランキング（前年比）>

01位	メルセデス・ベンツ（独）	228万台（9.9%）
02位	BMW（独）	209万台（4.1%）
03位	アウディ（独 by VW gr.）	188万台（0.6%）
04位	レクサス（日 by TOYOTA）	64万台（-6.2%）
05位	ボルボ（スウェーデン by Geely gr.）	57万台（7.0%）
06位	ランドローバー（英 by TATA gr.）	44万台（2.0%）
07位	キャデラック（米国 by GM gr.）	36万台（15.5%）
08位	ポルシェ（独 by VW gr.）	25万台（4.5%）
09位	インフィニティ（日 by NISSAN）	25万台（7.0%）
10位	アキュラ（日 by HONDA）	19万台（0.8%）

表1. メーカー別世界自動車販売台数2017<sup>[3]</sup>

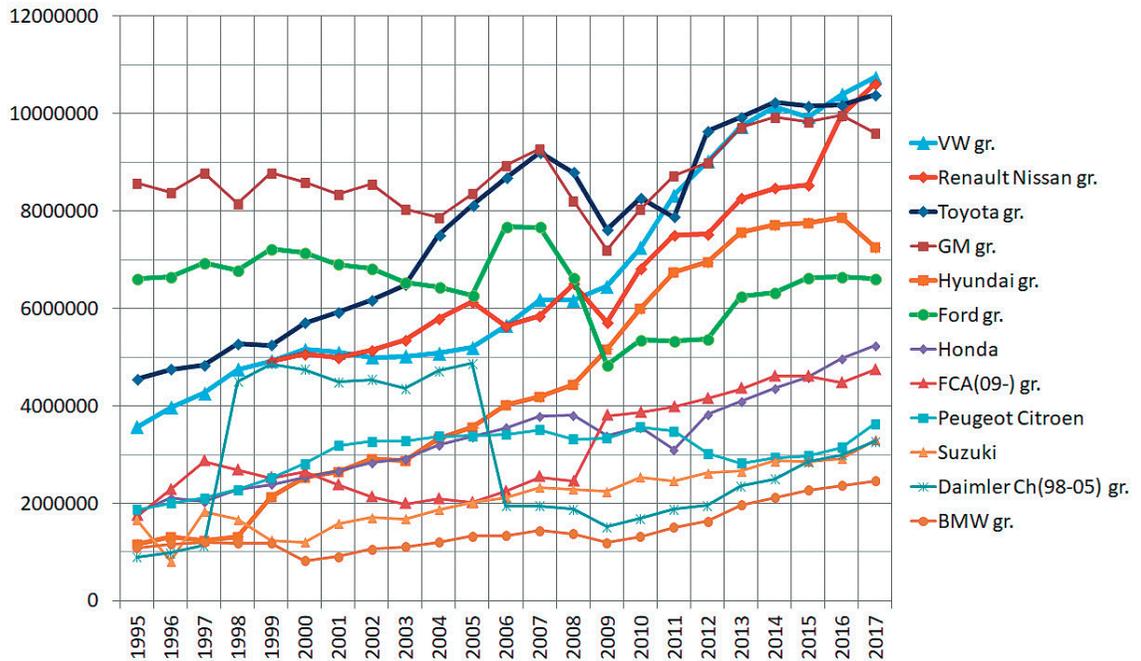


図3. 各企業グループ世界販売台数推移2017<sup>[4]</sup>

位置している。高級車全体の世界販売は中国や米国を中心に急速に市場を拡大してきており、トップ10ブランドの総販売台数は896万台で前年に対して4.9%拡大している。Lexusを除き、各ブランドが前年を上回っている（表1）。

1990年代以降の20年間に、各企業グループは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（図3）。企業グループとプレミアムブランドの自動車販売動向をリーマンショック前の2007年と2017年で販売の伸長率で比較してみるとプレミアムグループ全体（+69.4%）が企業グループ（+28.5%）の伸び率を上回っている。企業グループで伸長率の高いのはRenault-Nissan、VW、Hyundai、BMW、Daimler、Suzuki、Hondaである。プレミアムブランドで伸長率の高のはPorsche、Land-Rover、AUDI、INFINITI、Mercedes、BMWである（図4）。

世界の主要企業はこの10年間にリーマンショック後、市場を拡大し、次の成長段階に移っていることが窺える。この背景には自動車市場の変化に対

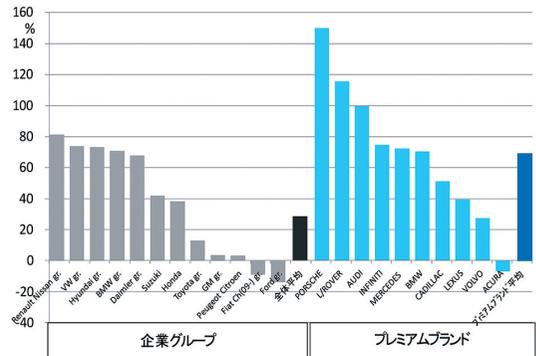


図4. 販売台数伸長率(2007 vs. 2017)<sup>[5]</sup>

応した各企業の新市場戦略の展開がある。

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2017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なってきており、その中でも中国市場、あるいは日本を除くアジア大洋州（インドなど）を重視してきている。各企業グループは自国の市場を基盤にして、グローバルに市場展開を行っている（図5）。同様に主要なプレミアムブランドの市場別販売動向（2007年vs.2017年）を比較して

みると、欧州市場重視型と北米重視型に区別される。各ブランドの共通点は近年、アジア大洋州(中国市場)への対応を強化し、欧州、米国、中国市場を中心に各市場の拡大を図ってきている(図6)。

各社の商品戦略の変化をセグメント別にみてみ

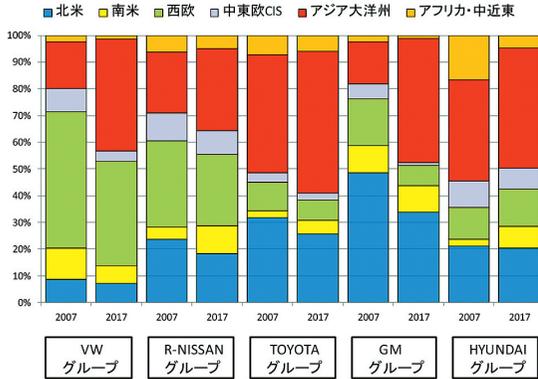


図5. 各グループの地域別販売(2007 vs 2017) [6]

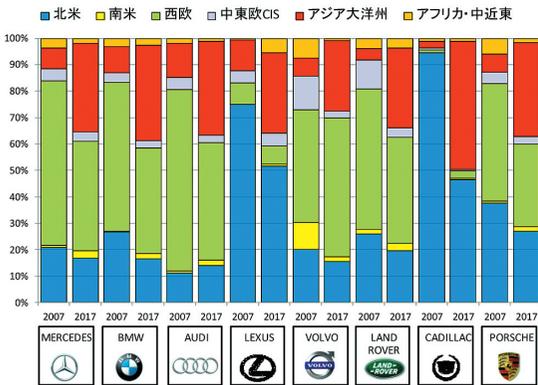


図6. プレミアムブランドの地域別販売(2007 vs. 2017) [7]

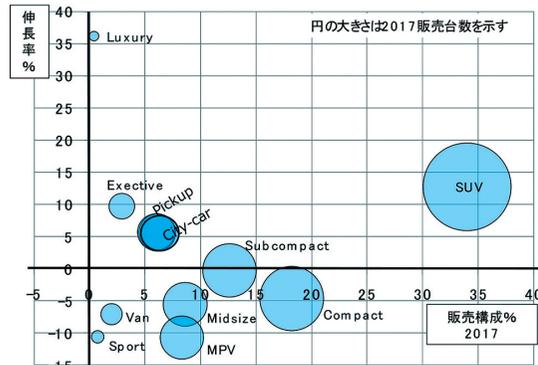


図7. 2016-2017セグメントポートフォリオ [8]

ると、SUVが市場を牽引しており2016年販売の29%を構成している。その中でもより小型のSUVセグメントの伸長率が高くなっており、量販の企業グループブランドに加えてプレミアムブランドは近年、SUV商品戦略の強化を図ってきており、急速な市場の多様化への対応を行っている(図7)。世界の自動車市場の多様化の進展と共に企業グループブランドとプレミアムブランドが対象とする地域差が減少し、各社の商品体系の多様化が急速に拡大している。

### 3. BMWグループの企業戦略動向

#### 3-1. BMWグループの概要

BMWは1916年創業の航空機製造メーカー BFW (Bayerische Flugzeugwerke AG) を起源に1917年BMW (Bayerische Motoren Werke) GmbHに、1918年BMW AG(名称変更)に始まる。100年以上の歴史をもち、1923年に二輪車製造、1928年に自動車製造を開始している。第二次世界大戦の敗戦による操業停止、1948年に操業再開するが商品戦略失敗による倒産の危機を迎え Herbert Quandt家の救済を受けている。1961年からのNeue Klasse戦略によるBMW 1500が成功を納め復活を果たしている。

創立50周年の1973年にはBMWミュージアム創設、BMW Motor Sport (後のM社) を設立、BMW 5シリーズを始めとする新商品戦略の展開を開始し、成長が始まる。1994年にはRoverグループを買収、1998年にはRolls-Royceの商標権の獲得と事業の拡大を図るがRoverグループの経営悪化でブランド整理を行い、現在のBMW、Rolls-Royce、Miniとなり、その後、グローバルに市場の拡大を行ってきた。

2007年には高収益体質企業を目指して、中期経営計画(2007~2016) Strategy Number ONEを設定し、商品体系の拡充活動を推進し、創業100周年の2016年にはトッププレミアムブランドのポジションの確保を目指して、新経営計画(2016~2020) Strategy Number ONE>NEXTを設定し、収益性、ブランド、デザイン、商品、技術、

顧客満足経験・サービス、デジタル化をテーマに活動を展開している。

〈BMWグループの事業セグメント〉

現在のBMWグループの事業はAutomotive、Motorcycles、Financial Servicesの3つのセグメントからなり、世界150カ国以上に展開され、従業員は129932名（2017年）を擁している。Automotiveは3つのプレミアムプロダクトブランド（BMW、Rolls-Royce、MINI）とサブブランド（BMW M、BMW i、Mini JCW）、中国の合弁ブランドZINOROからなっている。MotorcycleはプレミアムプロダクトブランドBMW Motorradである。Financial Servicesは顧客のモビリティのためにプレミアムな8つのサービスブランドを提供している（図8、9）。

●プロダクトブランド（Product brands）  
〈Automotive〉

• BMW

1917年設立のBMW(Bayerische Motoren Werke)はバイエルン地方のモーター工場を意味している。BMWの前身は航空機用エンジンのメーカーBFWであり、BMWのロゴマークはバイエルンの青い空と白い雲によるプロペラをテーマにデザインされ、世界的高級車ブランドBMWのシンボルとして現在まで使用されている。

BMWはドライバーズカーのブランドとして、単に車を作るだけではなく、運転する喜びのインベーションによって、感情、熱意、魅力とスリルの創造を提供するブランドである。年間の自動車販売台数は約209万台（2017）でグループ全体の84.7%を占める。

サブブランドとして、BMW i、BMW Mを持ち、中国にはZINORO（BMW Brilliance合弁のブランド）を展開している。

• BMW i

2011年設立のBMW iは、持続可能な顧客指向の未来のプレミアムモビリティソリューションを提供するブランドである。BMW iは電気自動車として、ドライブ・トレインの代替化、軽量設計、空力特性でリードすることを目指している。エレクトロモビリティに加えて、自律走行、ハイエンドの接続性とデジタルサービスがBMW iに組み込まれ、これらの技術が他のBMWグループのブランドをリードし、将来のために持続可能なプレミアムモビリティを再定義するホリスティックで画期的なアプローチをとっている。

• BMW M

1992年設立のBMW M社（前身は1972年設立のBMW Motorsports）は高性能スポーツモデルのMモデルの開発、モータースポーツ用アフターパーツの研究開発、特別注文モデルの生産、限定モデルの企画等を担当している。

BMW Mは、非常にダイナミックな運転魅力を表すハイパフォーマンスのブランドである。独特のスポーティな審美的な魅力と本格的なモーター

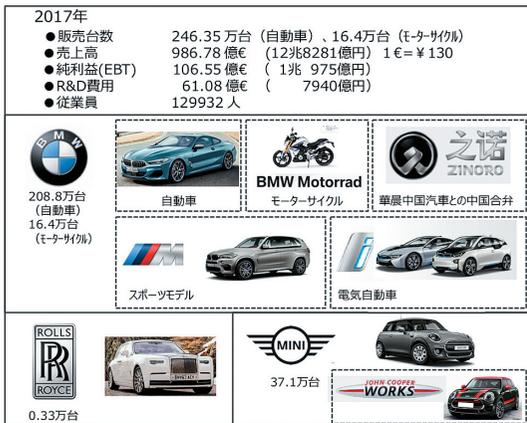


図8. BMWグループのプロダクトブランド<sup>[9]</sup>

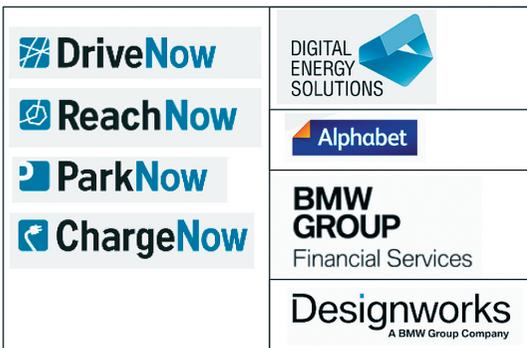


図9. BMWグループのサービスブランド<sup>[10]</sup>

レーシング機能を備えたパイオニアでもある。BMW Mはモーターレースの成功をマーケティングに活かしたブランドであり、1980年代以降、セダン、クーペからSUVの主要モデルまで幅広く設定されている。

• **ZINORO** (by BMW Brilliance)

ZINOROは中国合弁BMW Brilliance Automotiveが2013年に設立した中国エコカー事業を強化するグローバルブランドである。BMWは中国をエコカー投入の重点マーケットと位置付け、電気自動車、プラグインハイブリッド車の現地生産、販売を行っている。

BMW車をベースに開発した電動車モデルで、外観はフロント周りのパーツ等で差別化している。

• **Rolls-Royce**

1906年にロールスロイスは英国で設立された高級車ブランドである。1998年にBMWがロールスロイスの商標権を獲得し、2003年から製造販売を行っている世界最高峰の高級自動車ブランドである。

ロールスロイスは長年の歴史と伝統を持つ最高の品質、絶妙なハンドクラフトマンシップ、細部まで配慮された最高級のデザインを特徴としている。

• **MINI**

1994年にBMWがRoverグループを買収し、2001年よりBMWのMiniとして販売を開始したブランド。デザインモチーフは1956年のAlec Issigonis設計の初代Miniを踏襲し、現在まで継承されている。

MINIは誠実で真正な本質を備え、創造性と巧みさを融合させ、人々、デザイン、活気に満ちた都市生活を提供するブランドである。

• **MINI JHON COOPER WORKS (MINI JCW)**

JCWは1960年代のモータースポーツで活躍したチューナーJhon Cooperに由来する。JCWは2000年に設立され、2007年にBMWがその使用权を獲得している。

MINI JCWは、モータースポーツの伝説の遺産を継承し、最高レベルを極めた走りを楽しむため

のMINIのサブブランドである。すべてのJCWモデルは、独特で大胆なスタイリングで驚異的なパフォーマンスと感動を提供し、パフォーマンスと排他性を備えたスポーツアイコンである。

(Motorcycles)

• **BMW Motorrad**

BMW Motorradは1922年のBMW R32に起源をもち、他社とは異なるユニークな特徴をもつプレミアムモーターサイクルブランドである。

ライダーの感情と多様なライフスタイルに対応するワイドレンジの商品系列を備え、常にモーターサイクリングの自由と楽しさを提供する。

● **サービスブランド (Service marks)**

• **DriveNow**

DriveNowは、BMW Group、MINI、Sixt Rentalのカーシェアリングサービスで、利用可能な車をDriveNowアプリ、ウェブサイト、または通りで直接ピックアップして見つけることができるサービスブランドである。

• **ReachNow**

ReachNowは米国でプレミアムBMWとMINI車の革新的なカーシェアリングを提供するサービスで、すべての車は、ReachNowアプリを使用して見つけて予約することができるサービスブランドである。

• **ParkNow**

駐車スペースをオンラインまたはParkNowアプリを使用して見つけたり、予約したり、支払いをしたりすることができるサービスブランドである。

• **ChargeNow**

ChargeNowはプロバイダが運営する充電ステーションをすばやく簡単に見つけることができるサービスブランドである。ChargeNowカードを使用すると、充電スタンドを現金なしで支払いができる。

• **DIGITAL ENERGY SOLUTIONS**

BMWグループとViessmannグループの合弁会社で、法人顧客のエネギーシステムを最適化し、エネギーコストを恒久的に削減するための革新

的な技術を提供するサービスブランドである。

#### • Alphabet

Alphabetは特定の法人顧客を対象に革新的な車両管理と優れたビジネスモビリティのソリューションを提供するリーディングプロバイダーを目指すサービスブランドである。

#### • BMW GROUP Financial Services

主な事業活動は、リテールおよび商業顧客向けのBMWグループの自動車およびオートバイの融資およびリースを行うサービスブランドである。

#### • Designworks

Designworksは、グローバルな創造的なコンサルティングで、多様な業界の顧客との経験を通じて、BMWグループに外部視点と創造的な発想やデザインを提供したり、自動車分野からのノウハウを他の業界の顧客と共有するサービスブランドである。

### 3-2. BMWグループの経営戦略の歴史<sup>[11]</sup> (図10,11) 〈創業期 (1885年～1926年)〉

BMWは1916年にGustav Ottoにより創航空機製造機会社BFW (Bayerische Flugzeugwerke AG) が設立され、1917年にKarl Rappがエンジン製造会社BMW (Bayerische Motoren Werke) GmbHを設立し、青い空と白い雲によるプロペラをテーマにデザインされたBMWのロゴマークの商標を登録し、1918年にBMW AGと名称を変更している。1922年にはBFWとBMWが合併し、BMWとして初めてのモーターサイクルの生産が開始し、1928年には1896年に設立されたDixi社を買収し、アイゼナハ車両製作所FFE (Fahrzeugfabrik Eisenach、FFE) で、オースチンとのライセンス契約のDixi3の生産を開始している。自動車生産に向けての車種選定はダイムラー・ベンツ社との関係を考慮し、製品が競合しないこと、市場動向から安価な大衆車であることであった。1886年にベンツの自動車発明から遅れること30年である。初代の社長はBFW時代からのFranz Josef Poppが1918年から就いている。

### 〈危機と成功～第二次世界大戦 (1928-1945)〉

1932年までオースチンとのライセンス車が製造されたが、その間、ドイツユーザーに合うように改善され、安全性を向上している。ラジエーター・グリルの変更やBMWのエンブレムの装着、オープントップ・バージョンや4人乗りツーリングカーなどが用意されていた。これにより、BMWは小型車市場で優位なポジションを獲得することに成功し、1929年の大恐慌によりBMWも経営的には打撃を受けるが、他の企業に比べ比較的少なかった。

1932年にはBMW独自の3/20を開発し、市場投入を果たし、328モデルのスポーツ性能の良さで他社との差別化でイメージアップを図り、ベストセラーとなっている。1939年には第二次世界大戦が始まり、個人に対する自動車の販売や譲渡が禁止され、1941年には生産が停止している。一方、モーターサイクル、航空機の生産は継続するが、英軍や米軍の爆撃機のターゲットとなり、1945年の敗戦までの間に、BMWの施設は深刻な被害を受けるが、アラヒ工場、アイゼナハ工場の損傷は比較的少なかった。

1933年BMW303に初めてKidney Grilleを採用し、1938年にはデザイン部門を設置している。この間のCEOはFranz Josef Popp (1942迄)、Friz Hille (1942-1944)、デザインヘッドはWilhelm Meyerhuber (1938-1944) が就いている。

### 〈大型車への挑戦と危機 (1945-1962)〉

戦後、BMWはモーターサイクル生産の再起に向けた活動を開始している。1948年にR24を発表し、順次、モデルの充実を図り、1954年、モーターサイクルの生産がピークに達している。その後、モーターサイクルのブームが下降し、経済成長が進むにつれて2輪車は貧しい者たちの交通手段という烙印を押され、市場は個人向けのセダンに目を向け始めている。一方、BMWのモデルは英国プリストル社へのBMW327のライセンス契約、東ドイツのアイゼナハ工場はソ連の支配下に置かれ、一時期、EMW (Eisenacher Motorenwerk)

として別デザインのロゴマークが用いられ生産されている。

BMWの再生に向けて、BMWブランドを経済車ではなく、格式の高い大型車でイメージアップを図る計画が始まり、1951年にBMW501が登場し、成功を収め、502、503へと上級化を進め、車種の充実を図っている。「バロック・エンジェル」という愛称も生まれ、人気を博したが販売価格が高価すぎて、値下げを強いられて経営的には難しくなっていた。1954年にはメルセデス300 SLの大成功の影響を受け、スポーツカーの開発が決定し、1955年にAlbrecht von GoertzによるデザインのBMW503、507が発表されたが、価格が高価すぎてこちらも販売が伸びなかった。

販売回復のために、BMWは大型車に加えて、小型車を導入する方針をとり、1955年に親しみ

やすい流行の実用車Isettaのライセンス生産契約をFiatと交わし、販売を行い経営的には利益をもたらした。1957年にはモーターサイクルエンジンを転用したBMW600、1959年にはBMW700シリーズが発売され大ヒットとなったが、1959年には経営危機状態となり、Daimler Benzによる買収を大株主のHerbert Quandt家の援助により、阻止し、独立性を守っている。

この間のCEOはHanne Grewenig(1948-1957)、Heinrich Richter-Brohm(1957-1960)、デザインヘッドはPeter Szymanoski(1944-1955)、Wilhelm Hofmeister(1955-1970)が就いている。  
**〈新クラス戦略の展開(1962-1980)〉**

1960年のBMWの株主総会で再建計画が承認され、未来の進路を決定している。その始まりが1961年発表のBMW 1500から始まるNeue Klasseであ

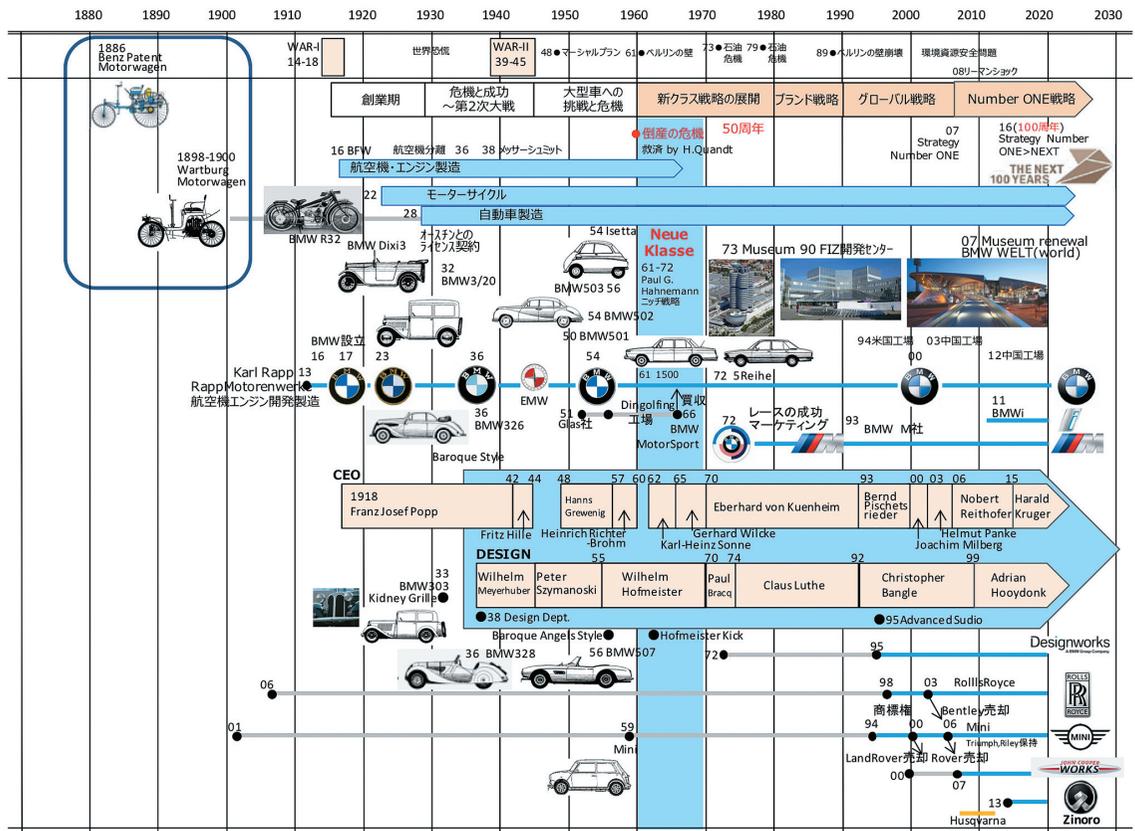


図10. BMWブランドの変遷<sup>[12]</sup>

り、1960年代から1970年代のBMWの繁栄を築くことになる。BMW 1500は他社とは異なり若い顧客層をターゲットにするニッチ商品と位置づけ、無駄な装飾がなく、シンプルでクオリティの高い車として評価され、その後、各種の仕様のボディスタイルや高性能車を追加し、1500シリーズは生産・販売台数を塗り替えていった。1966年にはHans Glass社を買収してDingolfing工場の生産力を強化している。BMW1500にはBMWデザインのアイコンであるリアのCピラーのくの字のカーブHofmeister Kickが初めて採用されている。モーターサイクルの販売台数も回復し、2輪車は自動車の代替品ではなく、自動車を補うものとして位置づけられるようになっていく。

1973年の石油危機による影響をBMWも受けるが、1970年代はBMWにとって充実した時代

となっている。レースで勝利を取め、モータースポーツの成功を活かす政策を打ち出している。1972年にはNeue Klasseの後継モデルとして、スポーティで、快適性、贅沢さをもった新ネーミングのBMW 5シリーズを発売し、1975年には3シリーズ、1976年には6シリーズ、1977年には7シリーズとラインナップを充実させている。同時に、グローバルなネットワークを整備し、米国市場への輸出、南アフリカ工場建設などの海外生産の強化を図っている。

この間のCEOはKarl-Heinz Sonne (1962-1965)、Gerhard Wicke (1965-1970)、Eberhard von Kuenheim (1970-1993)、デザインヘッドはWilhelm Hofmeister (1955-1970)、Paul Bracq (1970-1974)、Claus Luthe (1974-1992) が就いている。

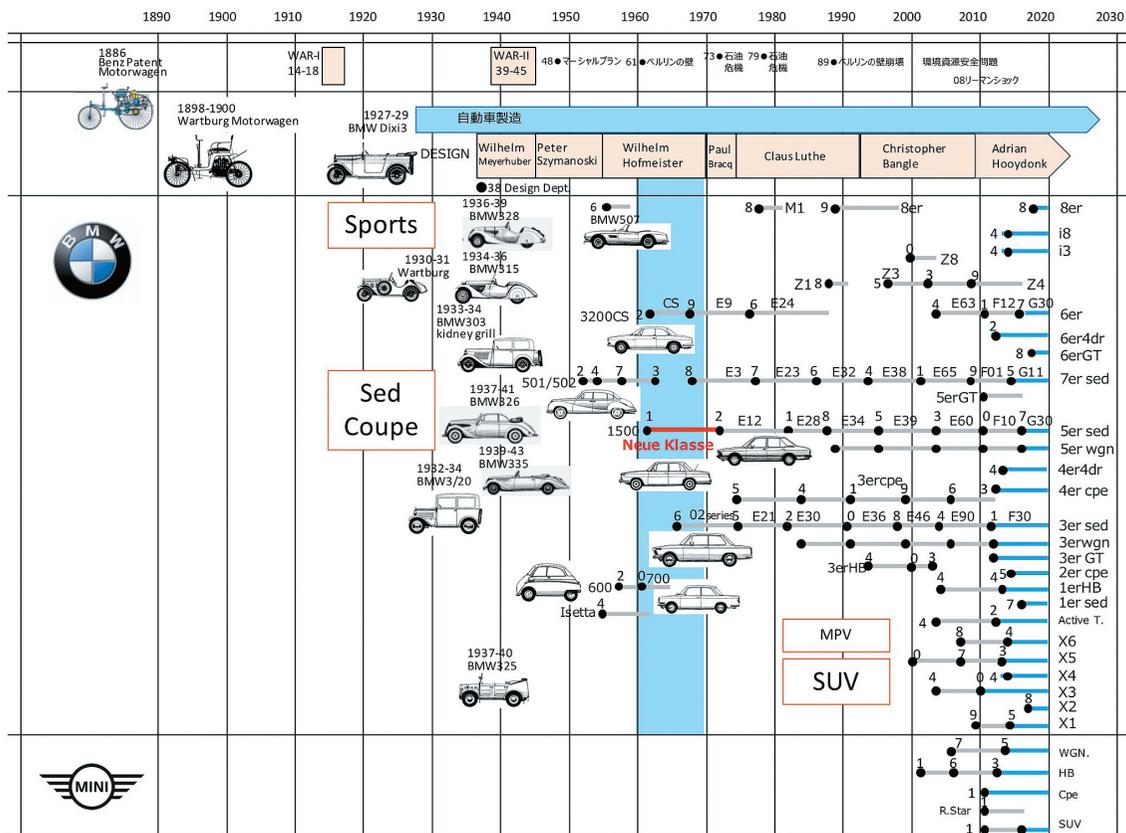


図11. BMW主要車種の変遷<sup>[13]</sup>

### 〈ブランド戦略の始まり（1980-1990）〉

BMWとしてF1への挑戦が始まり、1982年のカナダグランプリで初優勝して、1983年には世界タイトルを獲得している。これを機会にフラッグシップモデルの7シリーズに745i、732i、735iを加え、高性能イメージの強化を図っている。1981年に5シリーズの新型の発売と同時に将来の成長市場として海外販売網（スペイン、日本）の拡大を図っている。1980年頃の小型の高級車市場はニッチ市場であったが、1982年BMW 3シリーズは1982年Mercedes 190と差別化され、ともに人気を博して新市場の開拓を行っている。1983年にはBMW525e、524tdは静粛性と燃費経済性、堅牢性に優れる性能で経済的・儉約的な顧客層の獲得を図っている。1987年には12気筒の750iLを発表し、ブランドのprestige性を強化している。同年の1987年には新たな市場の開拓に向けて1986年設立の子会社BMW Technik GmbHが開発した個性的なロードスターZ1を発表している。1989年にはBMWの世界販売台数が50万台を超え、511476台を記録し、そのうち3332658台が世界各国へ輸出されている。

1989年のベルリンの壁崩壊後、BMWは代理店のネットワークの拡大、サポート・センターの充実や多角化プログラム（車両技術開発、航空技術、航空機エンジン開発）を開始している。1990年にはFIZ（Forschungs-und Innovationszentrum 開発センター）を開所し、6000人の開発体制を整えている。

この間のCEOはEberhard von Kuenheim（1970-1993）、デザインヘッドはClaus Luthe（1974-1992）が就いている。

### 〈グローバル戦略（1990-2006）〉

1990年代は1980年代に商品開発体制が強化され、BMWはこれまでにない商品系列の拡大と販売・生産、さらにはグローバルな自動車ビジネス競争に勝つためのM&Aなど、事業の拡大と見直しを行った時代である。

商品面では「モビリティ（機動性）が命」というスローガンの下、BMWはセダンクーペ系（1シ

リーズ、3シリーズ、5シリーズ、6シリーズ、7シリーズ）、スポーツ系（Z3、Z8）、SAV\*系（X3、X5）とMiniは1994年にNew Miniを投入し、商品系列の拡大を図っている。並行してデザイン面の革新も行われ、グローバル化へ向けた新しいデザイン戦略が始まっている。（\*SAV=Sport Activity Vehicleの略、SUVをBMWではSAVと称している）

1994年にはRoverグループを買収し、英国ブランド（Mini、Land-Rover、Range Rover、MG）を手に入れているが、Roverグループの経営がうまくいかず、2000年にはLand-Roverを、2006年にはRoverを売却し、BMWグループにはMini、Triumph、Rileyブランドのみを残している。その中でMiniの成功はBMWグループにとって強力なブランドとなっている。1998年にはVWグループとの競争の末、Rolls-Royceブランドを買収している（図12）。

1994年には米国工場を設立、1995年にはインドネシアでモーターサイクルのCKD（完全ノックダウン方式）、ブラジルに子会社を設立、米国のDesignworks社を買収、ベトナムに自動車組立工場を設置、フィリピン、ノルウェー、フィンランド、韓国に販売会社を設立し、グローバル化を加速している。

この間のCEOはBernd Pischetsrieder（1993-2000）、Joachim Milberg（2000-2003）、Helmut Panke（2003-2006）、デザインヘッド

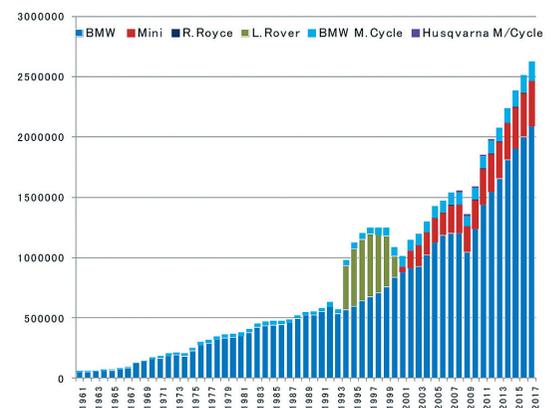


図12. BMWグループ販売台数の変遷<sup>[14]</sup>

はChristopher Bangle (1992-1999)、Adrian Hooydonk (1999-現在) が就いている。

〈Number ONE戦略 (2007-現在)〉

2007年に中長期経営計画Strategy Number ONE (2007-2016) を発表し、財務目標、利益目標を設定、高収益企業への転換を実施してきている。

BMWはデジタル化による顧客の車生活が変化する中で、自動車販売に顧客体験満足やサービス等を加え、人間および環境に焦点を当てた革新的戦略を打ち出している。

2016年にはBMW創立100周年を迎え、次世代へ向けてStrategy Number ONE>NEXTを設定している。これまでのStrategy Number ONE (2007-2016) の継続発展を基本としてトッププレミアムブランドを確立することである。2020年までの計画として位置付けられている。

- この間の新規商品として、BMWブランドは
- ・セダン系：1シリーズSED (2017)、2シリーズCPE (2015)、3シリーズGT (2011)、4シリーズSED (2014)、4シリーズCPE (2013)、6シリーズSED (2012)、6シリーズGT (2018)、8シリーズ (2018)
  - ・iシリーズ系：i3 (2014)、i8 (2014)
  - ・Xシリーズ系：X1 (2009)、X2 (2018)、X4 (2004)、X6 (2008)

と数多くの車種が追加され、基本車型は2007年の24車型から2018年には41車型と拡充している (図13)。

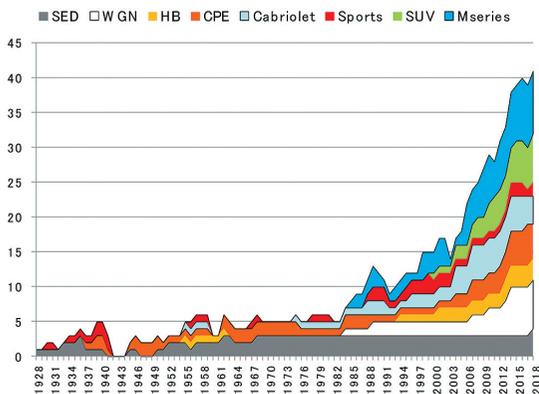


図13. BMW主要車種・車型数の変遷<sup>[15]</sup>

2007年にはBMW WELTの設立とBMW Museumの改装を行い、プレミアムブランドとしての確立を推進している。2007年にMiniの高性能ブランドJCWを買収し、ブランドの強化を図り、2012年には華晨汽車と第二の中国工場を設立、2013年には中国合弁ブランドZINOROを展開し、2018年には長城汽車とMiniの電気自動車合弁企業を設立し、中国市場を重視している。

この間のCEOはNobert Reithofer (2006-2015)、Harald Kruger (2016-現在)、デザインヘッドはAdrian Hooydonk (1999-現在) が就いている。

4. BMWグループの商品戦略<sup>[16]</sup>

4-1. Strategy Number ONE>NEXT (2016年発表)

グローバルにLUXURY市場は今後成長が見込まれており、100兆円産業といわれている。2016年にBMWグループは創立100周年を迎え、次の100年に向けての戦略を発表している (図14)。

プレミアムブランド確立のための戦略の柱を①VISION、②Competitive Advantage、③Strategic Approach、④Corporate Cultureの4つ設定している。

①VISION (ビジョン)

- ・我々はナンバーワンであること。
- ・我々は移動中の人々をインスパイアする。
- ・我々は明日のIndividual Premium Mobilityを作る。

②Competitive Advantage (競争優位性)

- ・我々は興奮、責任と成功を兼ね備えている。
- ・我々は最もエモーショナルな商品と魅力的なサービスを持っている。
- ・BEST CUSTOMER EXPERIENCE

我々は最高の顧客体験を提供するために、顧客との継続的な対話を通じて、顧客理解とプレミアム製品とサービスだけにフォーカスし、顧客のニーズと希望を予測する。革新的でエモーショナルなことの提供と経験で、これらを素早く実現する。

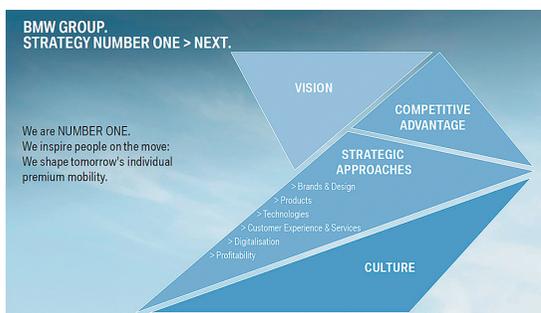


図14. Strategy Number ONE>NEXT<sup>[17]</sup>

- ・ MOST ASPIRATIONAL BRANDS.  
我々はブランド管理と優れたデザインでブランドの価値を継続的に向上する。
- ・ FUTURE TECHNOLOGIES  
我々は明日の商品とサービスのための革新的な技術を開発する。
- ・ INSPIRE PEOPLE  
我々は誠実と尊敬をもって従業員をリードする最も魅力的な雇用主であることを保証する。
- ・ PART OF THE COMMUNITIES  
我々はより広い社会の中で責任を持ち、ポジティブな結果を達成する。
- ・ EXCELLENT RESULTS  
我々は一貫して優れた結果を生み出していく。
- ③ Strategic Approach (戦略的アプローチ)
  - ・ 我々は新しい時代の中でリードしていく。
  - ・ 革新的なテクノロジー、デジタル化、持続可能性でユニークな顧客体験を提供していく。
  - ・ TRANSFORMATION  
我々は業界変革の機会を捉えて、今後の個人、車両、サービスの関係の強化と持続可能なモビリティの推進を促進するために、技術的優位性を拡張していく。当社の成功を保証するため、競合他社に対する新基準を設定する。
  - ・ 戦略的アプローチの構成 (6項目)
    - Brands & Design
    - Products
    - Technologies
    - Customer Experience & Services
    - Digitalisation

Profitability

#### ④ Corporate Culture

- ・ 我々は将来を創造する。
- ・ 我々は優れた運営と斬新な思考を結合する。

## 4-2. Strategy Number ONE>NEXT

### コアエレメント<sup>[18]</sup>

この戦略を実現するコアエレメントをBMWはACESと位置づけ、顧客にフォーカスして展開している。

ACES=Automated, Connected, Electrified and Shared

〈ACES〉

#### ・ Autonomous (運転支援技術)

BMWの次世代モビリティとして自動運転でも走りの歓びを提供する技術である。テクノロジーフラッグシップとして新しいインテリア・コネクティビティ機能を備え自動走行を目指す。

#### ・ Connected (コネクテッド)

ドライブの快適さに加えて、将来のモビリティと生活のすべての面をつなぐネットワーク化技術である。顧客のパーソナル・アシスタントとして働き、モビリティに関するすべての情報を提供し、モビリティの概念を変えていく。

#### ・ Electrified (電動化)

多様な電動化の技術を開発し、電動モードの航続距離のさらなる増加とすべての機能をより一層進化させた次世代の電動化技術開発も進める。将来の様々な駆動方式と共生できるプラグイン・ハイブリッド・モデルを含めた多様な電動化モデルの追加をする。

#### ・ Shared/Services (共有/サービス)

車生活を快適にするために、いつでも乗りたい車を検索し、利用できるサービスや必要な充電スポットやパーキングの検索から予約支払いまでを行うサービスを提供する。

## 4-3. 商品体系

プレミアムブランドとして1980年代の後半から車種・車型数を拡大して商品ラインの充実を

図っている。SED、CoupeをベースにWagon、H/Bの追加を、2000年以降はSUV系の追加を行い、急拡大している。従来のSED中心の市場にWagon、SUVが新市場として伸長してきている。商品体系では量販メーカーと同等となり、プレミアムブランド市場のカバレッジが広がっている(図15,16)。

BMWはマスターブランド体系をとっており、各商品のネーミングを記号で表し、各商品の特徴は出していない。ブランド名BMWは企業の名称であり、商品名をも意味するものとしている。こ

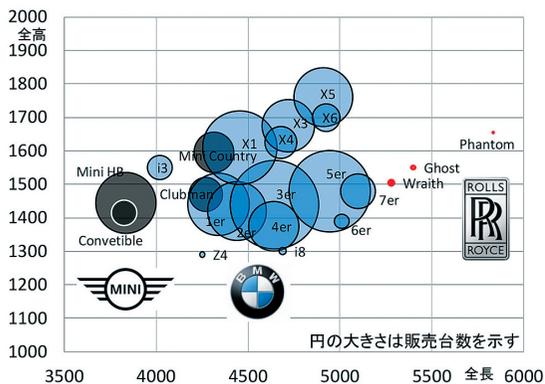


図15. BMWグループ車の緒元と販売台数2017<sup>[19]</sup>

1992						
	Sedan	4d Coupe	Wagon	Coupe Cabri.	SAV_SAC	MPV
8						
7	7er					
5	3er					
3	1er					
2018						
	Sedan	4d Coupe	Wagon	Coupe Cabri.	SAV_SAC	MPV
8				8er		
7	7er			7er		
6	6er			6er	6er	
5	5er			5er	5er	
4	4er			4er	4er	
3	3er			3er	3er	
2				2er	2er	
1	1er	Mini	Mini Clubman	Mini Convertible	Mini	Mini Crossover

図16. BMW, Mini商品ライン(1992 vs. 2018)<sup>[20]</sup>

Core	Sedan Wagon H/B	Coupe Convertible MPV-H/B	Roadster	SAV	SAC Coupe	電動車
8		8				i8
7	7			X7		
6		6			X6	
5	5			X5		
4		4	Z4		X4	i4
3	3			X3		i3、iX3
2		2			X2	
1	1			X1		

図17. BMWのネーミング体系<sup>[21]</sup>

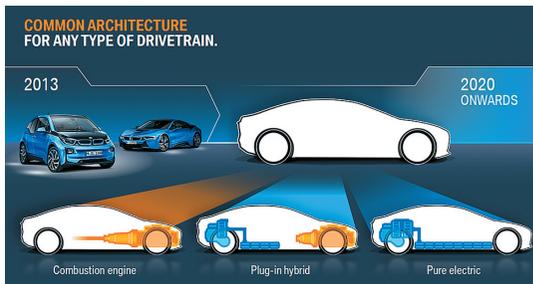


図18. BMWのArchitecture戦略<sup>[22]</sup>

のため、商品ラインのネーミングを記号で体系化している(図17)。

商品ラインの充実と並行して、Architecture、Modular戦略をすべての商品に適用してきている。各Moduleは全商品を対象にしており、具体例として、同一ボディにエンジン、PHEV(プラグインハイブリッド)、EV搭載ができ、多様な顧客のニーズに対応できるシステムである。これにより開発効率、生産効率と同時に商品力の向上を図っている(図18)。

- ・開発期間、開発コストの低減
- ・市場導入までの期間の短縮
- ・投資コスト、生産コストの削減
- ・固定費の削減

### 5. BMWグループのデザイン戦略<sup>[23]</sup>

BMWグループはブランドを最大のUSP(Unique Selling Point)と位置づけ、全ブランドをプレミアムブランドと位置づけ、グローバル展開している。

BMWグループのブランド戦略に対するBMW

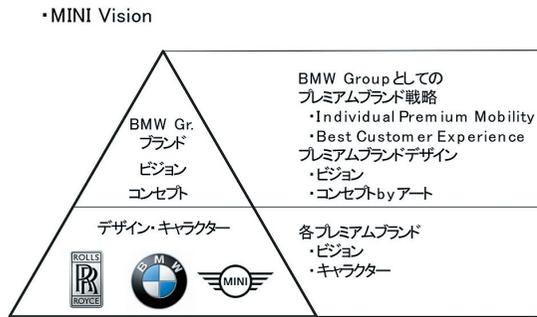


図19. BMWグループのデザイン戦略<sup>[24]</sup>

グループのデザイン戦略が提示されている。BMWグループ・デザインのクロスブランド&ブランド専門部門を設置して、顧客、商品、ブランドとの間に長く続く関係を推進している (図19)。

●顧客視点からのデザイン

プレミアムカーのターゲット顧客の視点から重点項目をBrand、Brand heritage、High quality、Price、Innovative technologyとして、ブランド実現に重要なデザインの要素をdistinctive design、luxurious、elegant、beautiful、longevityで位置付けている。プレミアムな本質の要求をBMWグループ・デザインのクロスブランド哲学の中心に位置づけている (図20)。

●ブランドポジショニング

Individual Premium Mobilityを実現する各ブランドポジショニングと方向性をVISION NEXT 100 Designで提示している (図21,22)。

...AND THE CURRENT CUSTOMER UNDERSTANDING OF PREMIUM CARS IS GLOBALLY ALMOST IDENTICAL.



図20. 顧客のブランドに対する重視項目<sup>[25]</sup>

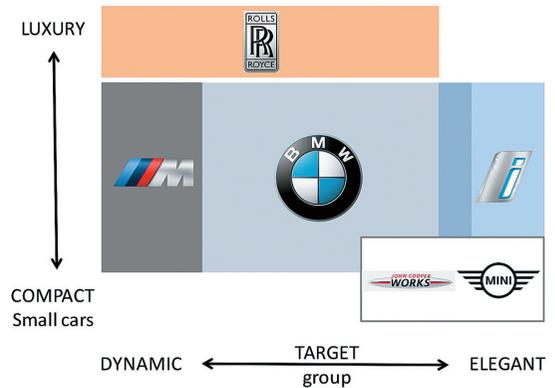


図21. ブランドポジショニング<sup>[26]</sup>



図22. VISION NEXT 100 Design<sup>[27]</sup>

• BMW Vision

BMWとドライバーとの間に常にEmotionalな関係を持ち、過去、現在、そして今後100年間、Sheer Driving Pleasure (駆けぬける喜び) の表現を追求する。運転者を直観や知覚に対応できる「究極のドライバー」に変身させ、ドライバーのニーズに応える。

• MINI Vision

MINIはすべての感覚を備えたClever Urban Mobilityと位置付けている。将来は「Every MINI is my MINI」という考え方で所有するよりも共有するというMINIコミュニティのモビリティパートナーとして考えている。今後はモビリティ体験を各顧客のさまざまなニーズに合わせたインテリジェンスを活用していく。

• Rolls-Royce Vision

Rolls-Royceは革新的で、同時にブランドのデザイン史を超越することを目指している。テクノ

ロジーによるモビリティに関する問題の解決よりも贅沢な未来を追求していく。すべての欲求を満たす本当のLuxuryであるRolls-Royceはアートと美が科学と一体となり完璧さを実現する。

● BMW Motorrad Vision

BMW Motorradはオートバイの本質である究極の乗り心地を目指す。ヘルメットと保護服の着用から解放され、周囲の世界と触れ合いと加速、風、自然、時間をライディングで楽しむことができる。人間と機械の一体化というモーターサイクルの本質を表現する。

● デザインキャラクター

BMWのプレミアム・キャラクターは高度なプロフェッショナルの熟練した技が編み出してきたも

のであり、Kidney Grille (1933～)、BMWのシンボルマーク(1917～)、SED系のHofemeinster Kick (1961～)が現在でも使用され、長年に渡り変わらないのがBMWの特徴となっている。その他、各年代毎に異なるが、以下の部分を共通テーマでBMWらしさを表現している。同様の考え方で、各ブランドには独自のキャラクターが用いられている (図23,24)。

- ・ヘッドランプの形状及びライト構成
- ・テールランプの形状及びライト構成
- ・フロントからリアへのショウルダーライン
- ・プロポーション(ウエッジ～水平基調のデザイン)
- ・ボディサイドのサーフェス処理

6. BMWグループのデザインマネジメント<sup>[30]</sup>

1992年にChristopher Bangleがデザインヘッドに就いてから新しいデザイン革命が展開され、1999年からはAdrian Hooydonkに引き継がれている。

BMWグループのデザイン革命は自動車デザインをブランドの価値と継続発展に活用することを目指し、自動車デザインを芸術様式として位置づけているところから始めている。ミュンヘンにあるPinakothek der Moderne美術館に2002年にHufinagle教授とBMWのデザイナーが協力して制作した作品“The Art of Car Design”が永久展示してある。このレリーフ状の作品は芸術作品としての強さを示しており、カーデザインとは彫刻すること、カーデザインとは芸術の一形式であることを発信している。ここにBMWグループデザインの造形言語を重要視するデザイン活動の源を示している (図25)。

● BMWの魂 (BMWのコアバリュー)

- ・情熱から自動車やオートバイを生み出すエンジニアリング重視企業として存在すること。
- ・A地点からB地点に移動するだけという実用一辺倒の自動車は造らない。
- ・ドライバーの品質へのこだわりや愛情が一見して伝わるような、動く芸術品としての自動車を造っている。

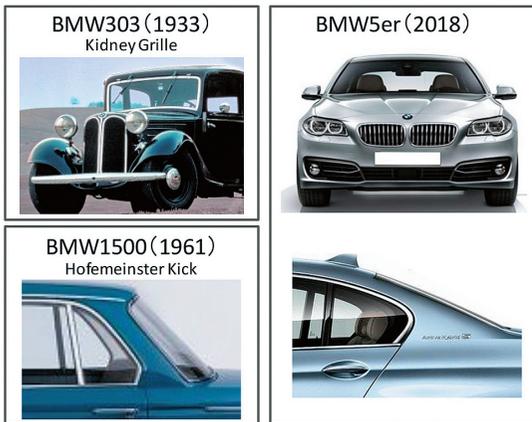


図23. Kidney GrilleとHofemeinster Kick<sup>[28]</sup>



図24. 各ブランドのフロントデザイン<sup>[29]</sup>



図25. レリーフ「The Art of Car Design」<sup>[31]</sup>

### ●芸術性とビジネスを両立させる三原則

デザインは社内における企業の思考と芸術的思考の媒介者となり、卓越したデザインと利益を同時に達成するために3つの原則を設けている。

- ①クリエイティブチームを庇護する。
- ②創作活動のプロセスを保護する。
  - ・理解する（他部門へのデザインの理解を促進する）
  - ・信じる（アイデアを発展させデザインを完成させる）
  - ・見る（顧客視点で細部まで検討し修正する）
- ③創意工夫に富んだ媒介者となる。
  - ・市場心理学のMAYA “Most Advanced, Yet Acceptable”（受容しがたいほどの先行）原則を実行する。

## 7. まとめ

BMWグループの100年の歴史を振り返ると、経営的には失敗と成功の繰り返しを経て、現在の繁栄に至っている。創設時から独自の機構や構造で性能重視のプロダクアウトのニッチな商品づくりで、市場性は後回しとなっていたが、市場のニーズも加味され、新しい戦略が展開され、ブランドづくりを目標にした活動に転換してきている。その結果、プレミアムブランドの地位を確固たるものにしてきている。

- プレミアムブランドBMWの成功要因として
- ①創業時から、独自性を大事にし、个性的商品づくりや対象市場を限定したニッチ商品づくりで他社との差別化を図ってきたこと。
  - ②1970年代からレースで得たノウハウを自動車の性能やマーケティングに活かしたこと。
  - ③1980年代からBMWの強みを生かしたプレミアムブランドづくりを積極的に進め、そのシンボルを作り、継続していること（図26,27,28）。
    - ・1973 BMWの本社（HQ）のシンボルタワー
    - ・1973 BMW Museum
    - ・2007 BMW WELT（World）



図26. BMWのシンボル<sup>[32]</sup>



図27. BMW Museum<sup>[33]</sup>



図28. BMW WELT<sup>[34]</sup>

- ④1990年代からプレミアムブランドづくりにデザインが大きく寄与し、顧客とのタッチポイントにおけるコミュニケーションを促進したこと。
- ⑤市場の動向ニーズを先取りし、デザインで見える化する経営戦略を展開してきたこと。特に芸術性を重視したBMWグループのデザイン戦略は商品（ハード、ソフト）、ブランドづくりに留まらず、新たな価値を創造するBMWの企業文化、企業哲学となり、他社との明確な差別化を実現している。
- 次世代のカーライフスタイルはハード、ソフト面でイノベーションが起り、大きな転換が進行しており、経営戦略において、デザイン戦略をブランド確立に向けて、どのように位置づけるかがより重要になっていく。

## 参考文献

- [1][2]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, 北島己佐吉, ダイムラー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告Vol.49, 93-110, 2017, 世界自動車メーカー年鑑2017, (株)フォアイン, 日本自動車工業会  
[http://www.jama.or.jp/world/world/world\\_1t2.html](http://www.jama.or.jp/world/world/world_1t2.html)
- [3][4]北島己佐吉, GM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告Vol.48, 73-89, 2016, 世界自動車メーカー年鑑2017, (株)フォアイン, 各社広報資料,  
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO26324870Q8A130C1T11000/>
- [5][6][7]各社のアニュアルレポート, 各社の投資家向資料FOURIN世界自動車統計年刊2009、2017
- [8]<https://www.jato.com/japan/2018041201/>
- [9][10]BMW Group Annual Report 2017
- [11][12][13]BMW, 8-35, トランスワールドジャパン(株) 2006, <https://www.bmwgroup.com>, Automotive NEWS Europe, BMW 100, 2016, [www.autonewseurope.com](http://www.autonewseurope.com), 世界自動車メーカー年鑑2017, (株)フォアイン, BMW Group Media information, BMWグループの歴史, 2016
- [14][15]BMW Group Annual Report 1961-2017
- [16][17][18]BMW Group Corporate Communications, Mar. 16, 2016, BMW Group Investor Presentation, Dec. 2017, BMW Group, The Next 100, Hatje Cantz, 2016
- [19]BMW Group Annual Report 1961-2017
- [20]Motor Fan Illustrated Vol.68, 62-63, 2012, BMW Group Web site
- [21]BMW Group Annual Report 2017
- [22]BMW Group Annual Accounts Press Conference, Mar.21, 2018,
- [23][24]Chris Bangle, How to BMW Turns into Profit, Diamond Harvard Business Review, May. 2011, Giancarlo Perini, BMW GROUP Design, 三栄書房, Oct.19, 2007, BMW Media Information, GINA-BMWグループのデザイン哲学, 2008.06.16
- [25]BMW Group Analyst and Investor Conference, Mar.14, 2012
- [26]BMW Group Investor Presentation, Jul. 2016
- [27]<https://www.bmwgroup.com/en/brands-and-services.html>
- [28]<https://simplypetrol.com/bmw-100-years-anniversary/bmw-303/>, <https://clubmini.jp/25051>
- [29]<https://besthqwallpapers.com/ja/download/12808/1536x864>, [https://www.caricos.com/cars/b/bmw/2014\\_bmw\\_i3/](https://www.caricos.com/cars/b/bmw/2014_bmw_i3/), <http://www.trendzcar.com/2013-rolls-royce-phantom-drophead-coupe.html/2013-rolls-royce-phantom-drophead-coupe-front-1>, <https://www.motortrend.com/cars/mini/cooper-hardtop/2016/>
- [30]Chris Bangle, How to BMW Turns into Profit, Diamond Harvard Business Review, May.2011, Bruno Alfeieri, Chris Bangle BMW Global Design, Automobilia, Dec. 2000
- [31]Giancarlo Perini, BMW GROUP Design, 三栄書房, Oct.19, 2007, [https://www.caricos.com/cars/b/bmw/2014\\_bmw\\_5-series/](https://www.caricos.com/cars/b/bmw/2014_bmw_5-series/)
- [32][33][34]<https://www.bmwgroup.com/en/next100/iconicimpulses.html>, BMW Group, The Next 100, Hatje Cantz, 2016