

FORDグループのデザイン戦略研究

Study of FORD 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2008年のリーマンショックにより一時的に低迷したが、それ以降、先進国(米国、欧州、日本)市場は回復傾向にあり、新興国は成長期に移行し自動車市場は拡大中である。米国を震源地とする2008年のリーマンショックは世界中の自動車メーカーにも大きな影響を与え、米国のBig3の2社(GMとChrysler)は連邦破産法第11条の適用を申請する経営事態となった。その中でFORDは企業改革が進行していたため、経済危機に至らなかった。

世界自動車市場構造が大きく変化する中で近年、米国のBig3は米国市場を重点に各社それぞれ独自の商品・デザイン戦略に転換を図ってきている。

本研究では1903年6月16日に創業し、1908年に量販車Model-Tを発表、1913年には世界初のベルトコンベアによる大量生産方式「フォードイズム」を導入し、1世紀に渡り、今日のモータリゼーションを推進してきたFORD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、今後の米国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、2010年から8年連続の増加となっている。2018年は中国市場の前年割れにより、世界(88カ国)の自動車販売台数は9632万台(前年+0.2%)と成長鈍化となっている。世界自動車市場全体は2008年リーマンショック以降、大きく縮小したが回復し、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、世界第1位中国は2808万台(前年比-3.6%)、2位米国は1727万台(-1.8%)、3位は日本527万台(+0.6%)、4位はインド439万台(+9.5%)、5位はドイツ376万台(-1.2%)、6位は英国272万台(-8.0%)

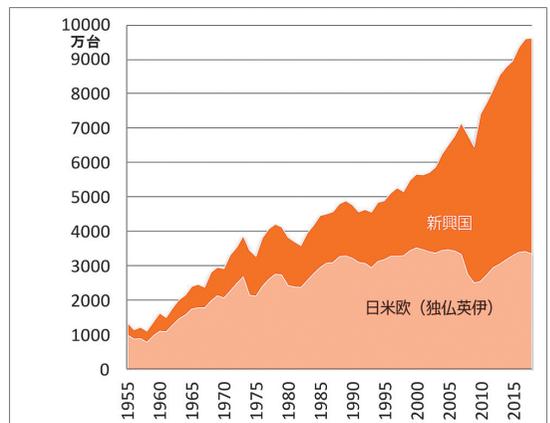


図1. 世界自動車販売台数推移1955~2018^[1]

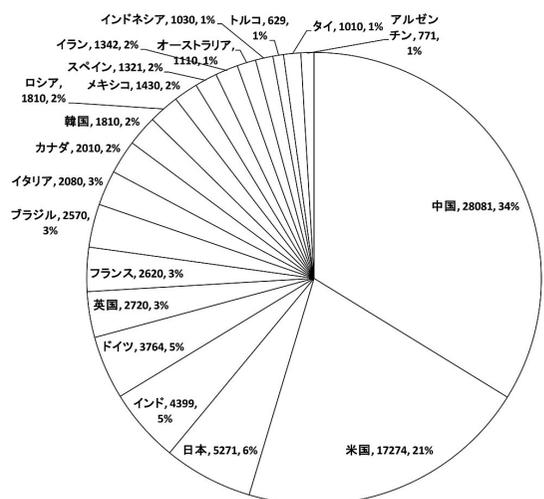


図2. 各国別自動車販売台数2018^[2]

と続き、インドが3年連続してドイツを上回っている。米中貿易経済問題や英国のEU離脱問題等に関係する地域の市場に変化が始まっている(図2)。

先進国全体(日米欧)の販売台数は米国、ドイツ、英国市場を始め縮小傾向にあり、日仏はほぼ前年並みを確保したものの、2008年以降の成長が2018年にはマイナスとなっている。

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、前年に比べて104万台減少したのに対し、インドは38万台、ブラジルは33万台、ロシアは21万台増加している。BRICs市場は中国を除き、回復傾向にあり、今後の成長が見込まれている。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。

<2018年世界販売台数ランキング(前年比)>

01位	フォルクスワーゲングループ(独)	1083万台	(0.9%)
02位	ルノー・日産グループ(仏・日)	1075万台	(1.4%)
03位	トヨタ自動車グル(日)	1059万台	(2.0%)
04位	GMグループ(米)	838万台	(-12.7%)
05位	現代自動車グループ(韓)	740万台	(2.0%)
06位	フォード(米)	598万台	(-10.0%)
07位	本田技研工業(日)	528万台	(-1.2%)
08位	フィアット・クライスラー・オートモビル* (伊・米)	484万台	(2.0%)
09位	プジョーシトロエングループ(仏)	388万台	(7.0%)
10位	ダイムラーグループ(独)	335万台	(2.0%)
11位	スズキ(日)	334万台	(6.0%)

<2018プレミアムブランド販売台数ランキング(前年比)>

01位	メルセデス・ベンツ(独)	231万台	(0.9%)
02位	BMW(独)	212万台	(1.8%)
03位	アウディ(独 VW gr)	181万台	(-3.5%)
04位	レクサス(日 Toyota)	65万台	(12.0%)
05位	ボルボ(中 Geely gr.)	70万台	(9.1%)
06位	ランドローバー(印 TATA gr.)	41万台	(-6.9%)
07位	キャデラック(米 GM gr.)	38万台	(7.2%)
08位	ボルシェ(独 VW gr.)	25万台	(4.0%)
09位	インフィニティ(日 NISSAN)	23万台	(-5.2%)
10位	アキュラ(日 HONDA)	*19万台	(推定)
(参考)	リンカーン(米 Ford gr.)	17万台	(-0.9%)

表1. メーカー別世界自動車販売台数2017^[3]

一方、米国トランプ政権の自国優先主義、米中間の貿易経済問題、英国のEU離脱、中国や英仏の環境エネルギー政策(電動化、補助金等)などが各国の産業政策を左右し、世界の自動車市場に影響を与えてきている。

先進国に新興国を加えた自動車顧客層の増加と顧客の志向の多様化により世界自動車市場構造は大きく転換してきている。また世界的規模の景気の変動やAIをはじめとする技術の進歩は各国の自動車産業の転換を加速させており、各社の事業戦略、商品・デザイン戦略の再構築を世界的規模で対応することが重要テーマとなっている。

各企業グループ別の2018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3年連続、2位Renault-Nissanグループは三菱を加えて2年連続、3位のToyotaグループは5年連続して年間1000万台を超えている。トップグループを競っていたGMグループは2017年3月にOpelをPSAグループに売却したため、4位に後退し838万台の規模に縮小している。

将来の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、生産効率、経営効率等の面でグローバル企業活動として1000万台の規模が必要といわれている。近年、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。

以下、5位Hyundaiグループ、6位Fordグループは前年を大きく下回っている。7位Honda、8位FCAグループ、9位PSAグループ(Opelを買収し388万台を販売)、10位ダイムラーグループ、11位にSuzukiが位置している。

プレミアムブランドグループでは2018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3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、Land Rover、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、

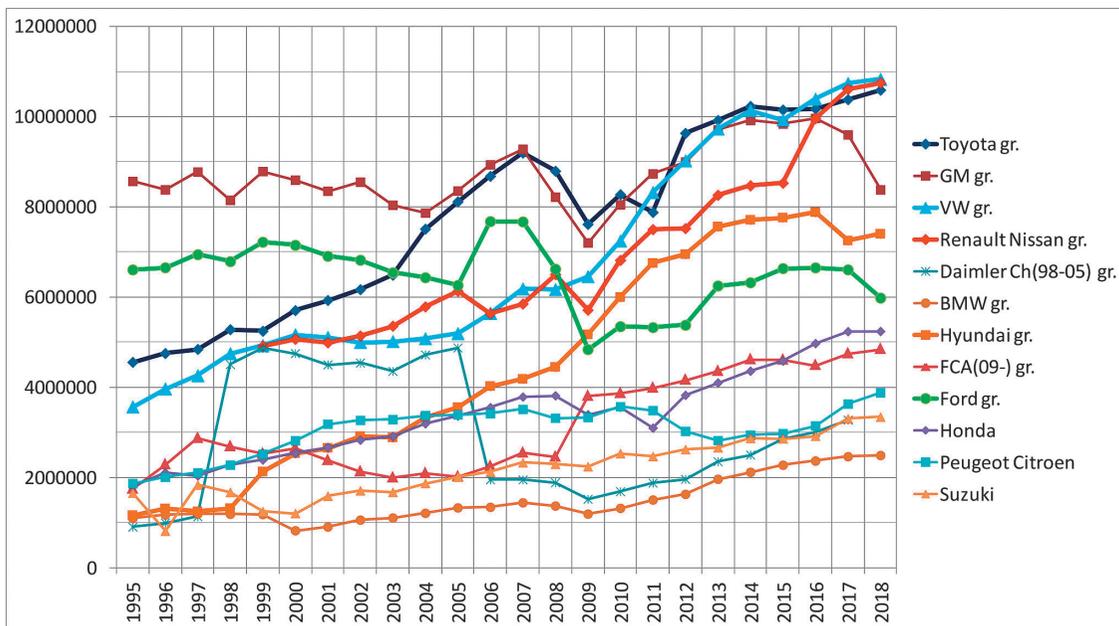


図3. 各企業グループ世界販売台数推移2018^[4]

10位は日本ブランドのINFINITI、Acuraが位置している。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905万台で前年に対して1.0%拡大している。Audi、Land Rover、INFINITIを除き、各ブランドが前年を上回っている。なお、FORDグループのLincolnはトップ10圏外に位置している（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2018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(+71.1%)が企業グループ(+29.2%)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、Hyundai、VW、BMW、Daimlerである。プレミアムブランドで伸長率の高いのはPorsche、Land Rover、AUDI、Mercedes、BMWである（図4）。

世界の主要企業はこの12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

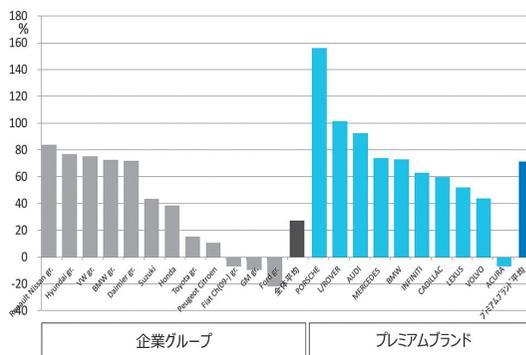


図4. 販売台数伸長率（2007 vs. 2018）^[5]

ことが窺える。この背景には自動車市場の変化に対応した各企業間の提携戦略や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（2007年vs.2018年）は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、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グローバルに市場展開を拡大している（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.2018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、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

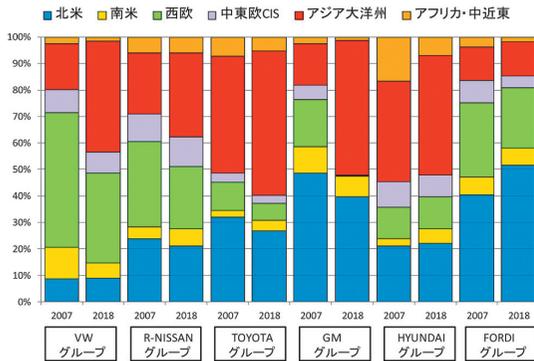


図5. 各グループの地域販売（2007 vs 2018）^[6]

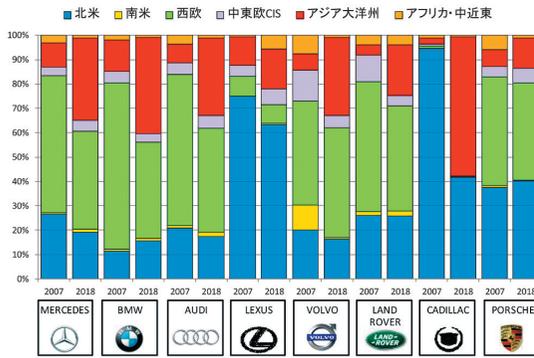


図6. プレミアムブランドの地域別販売（2007 vs. 2018）^[7]

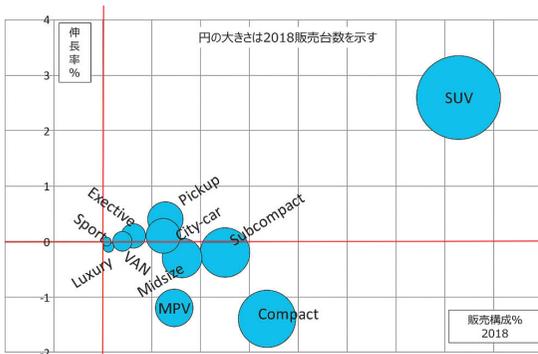


図7. 2017-2018セグメントポートフォリオ^[8]

ると、SUVが市場を牽引しており、2018年の販売は36%を占めている。また、SUV市場のみが前年に対し2.6%増加し、伸長率も高くなっており、量販の企業グループブランドとプレミアムブランドは共に、SUV商品を充実させ、商品体系を強化してきている。これにより急速な世界市場の多様化へ対応を図っている（図7）。各社は新規のSUV商品を追加してきている中で近年、これまでのSED系の商品開発を廃止して、SUV商品に切り替える動きが活発になってきている。世界の自動車市場が新たな成長期に入り、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の商品体系や地域市場戦略が類似化する中で各社は独自のブランドづくりに注力し始めている。

3. FORDグループの企業戦略動向

3-1. FORDグループの概要

欧州でのKarl Benzによる自動車発明(1883年)から20年後、Henry Ford 1世が1903年6月16日にFORD社を創業している。1908年には量販車Model-Tを発表、1913年に世界初のベルトコンベアによる大量生産方式「フォーディズム」を導入し、原料から部品、完成車に至る垂直統合型の生産工程を形成し、自動車産業の基礎を築いている。

1920年代は販売台数でトップのFordはModel-Tを単一車種で量販、安価の製品政策に固執したのに対して、1930年以降はGMの市場動向に対応するフルライン戦略に負け第2位の座となり、その後、一時期はChryslerにも第2位の座も奪われるが、1950年には第2位の座に復帰している。それ以来FordはGMからトップの座を奪うことはできていない。

第二次世界大戦（1935-1945）後は市場の多様化や小型低燃費志向に対してFORDは大型から中型化を進め成功を納めたため、好調な輸入車への対応は積極的ではなかった。第一次石油危機（1973年）以降は小型化、低燃費志向が進み小型の欧州Ford車の活用を始めるが米国向けTaurusやPickupの販売が好調で、グローバル化戦略は進展しなかった。

1993年にグローバル戦略「FORD 2000計画」を発表し、世界中の拠点を活用したグローバル企業への転換を進めたが経営的に業績は悪化した。また、高級ブランド（Aston Martin, Jaguar, Volvo, Land Rover）のPAGグループ（Premium Automotive Group）による業績向上を図ったが、収益性が見込めず、2010年までにPAGはすべて他社に売買されている。

2008年には「ONE FORD戦略」を発表し、グローバルプラットフォームをベースとした商品体系を強化し経営資源を有効に活用したグローバル事業の展開に舵を切り、本格的に始動している。

2016年には次世代へ向けた新たな成長戦略を発表し、現在、以下の4つの柱を軸に展開している。

- ①小型トラックやパフォーマンスカーの拡販
- ②高級車事業の立て直し
- ③小型車・新興国事業の収益強化
- ④新たなモビリティでのリーダーシップの強化

3-2. FORDグループの事業

現在のFORDはミシガン州ディアボーンに拠点を置くグローバル企業である。FORDグループの事業はAutomotive、Mobility、Ford Creditの3つのセグメントからなっている。Fordの自動車、トラック、SUV、電動化自動車およびLincolnの高級車、南米向けのTrollerと多様な車両の設計、製造、販売およびサービス、Ford Creditを通じた金融サービスを提供している。また、Ford Smart Mobility社を設立し、電動化、自動運転およびモビリティソリューションのデジタルサービスの提供を行っている。世界134カ国以上に展開しており、従業員は199000名（2018年）を擁している（図8、9）。

(1) Automotive Segment

●Automotive Brand

Automotiveセグメントは量販ブランドのFordとプレミアムブランドのLincoln、南米向けのSUVブランドTROLLERの3つのプロダクトブランドからなっている。

●Ford

1903年に設立され、初めて大量生産システムを導入し、米国のBIG 3のひとつとして、20世紀の産業史に残るブランドである。2003年から使用されている現在の楕円形のFordマークの基本形は1907年に導入されている。背景色はフィンランドの国旗と同じブルーで形状は幅と高さの比率が8対3の完全な楕円形である。FORDグループを代表するブランドであり、全販売台数のFord（TROLLERを含む）ブランドが占める割合は97%である。歴史的には1900年代初期から近年まで世界的に事業展開をしてきたが、米国と海外市場を含めた大きな市場変化への対応の遅れから、2010年以降は米国市場を軸に欧州市場と中国市場を加えた事業戦略へ転換してきている。2016年には日本市場から撤退している。



図8. FORDグループのプロダクトブランド^[9]

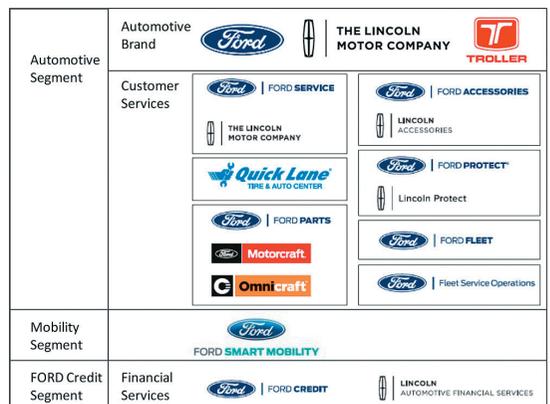


図9. FORDグループのサービスブランド^[10]

●Lincoln

1917年にThe Lincoln Motor CompanyがHenry Martyn Lelandにより設立され、1922年にFORDに買収され子会社となっている。FORDの高級車ブランドとして位置づけられ、Cadillacと並ぶアメリカを代表するブランドである。ブランド名は第16代アメリカ合衆国大統領Abraham Lincolnに由来している。1940年にはFORDのLincoln部門として再編されている。

販売地域は北米、中東、韓国、中国とグローバルに展開しているが、2016年には日本市場から撤退している。2018年の販売台数は17万台でFORDグループ販売の2.8%である。

●Troller

1995年にアフリカ向けに設立されたブラジルのブランドである。2007年にFORDの子会社のFord Brazilが買収している。現在はSUVモデルのT4を製造している。

●Customer Service

Automotive Brand用のサービスパーツ、アクセサリパーツの開発・製造・配送・販売をグループ企業の12社でグローバルに展開している。展開地域は北米、南ア、欧州、中東、アフリカ、中国を含むアジアである。

Service

FordとLincolnの店舗でのFordとLincolnの所有者のための唯一のトータルサービスで顧客満足度とロイヤリティを届けるようにデザインしている。

- ・FordとMotorcraft partsはFordとLincoln車に適合するようにデザインしている。
- ・FordとLincoln車について工場訓練された認定された技術者が対応を行う。
- ・すべての車両のメンテナンスと修理のニーズに対するOne-stopサービスを行う。

Quick Lane Tire & Auto Center

Ford Motor製品についての万全で迅速なメンテナンスとサービスセンターの体制は顧客へ独自の「迅速で信頼できるオートサービス」の提供を行う。

- ・予約不要
- ・夕方と週末の時間
- ・競争力のある価格

Ford Parts, Motorcraft and Omnicraft

FordとLincolnの店舗ではFord社が推奨する新品および再生のパーツをFord社が認定した販売店や何千もの主要な小売店および修理店で入手できる。

Ford and Lincoln Accessories

多種多様なオリジナルで保証されたアクセサリが入手でき、FordとLincoln車をパーソナライズできる。

Ford Protect and Lincoln Protect Extended Service Plans

FordやLincoln車、特殊車両の総合的な車両サービスとメンテナンス計画を行う。

Ford Fleet/Commercial Vehicles

Ford Fleetは専門家チームが加わり、フリート特有の車両やプログラムについて検討ができる。

Fleet Service Operations

フリート車両の保守と整備に焦点を当て、性能や信頼性の向上を強化し、車両の寿命の延長と再販価値の改善を図っている。

(2) Mobility Segment

Fordはスマートシティ時代を迎え、次世代モビリティ分野を強化し自動車以外の部門の収益性の向上を行ってきている。自動車、SUV、トラック、電気自動車など、設計、製造、マーケティング、資金調達およびサービスという中核事業に加え、Ford Smart Mobilityとして、コネクティビティ、モビリティ、自律走行車、カスタマーエクスペリエンス、そしてデータ分析を行っている。

(3) Ford Credit Segment

- ・1959年に設立された大手自動車金融サービス会社。
- ・多様なディーラーおよびカスタマーファイナンス商品やサービスを提供し、グローバルにFord Motor Companyの自動車販売の支援を行う。
- ・2018年末時点でFord Creditは世界中の5000のFordとLincoln販売店と500万の顧客に資

金を提供している。

3-3. FORDグループの経営戦略の歴史^[11](図10,11) 〈創業期(1903年~1940年)〉

FORD社の歴史は1903年6月16日のHenry FordによるFord Motorの設立とModel-Aの発表に始まる。設立当時は道路が比較的整備され、自動車は高価で富裕層のものとして位置付けられ、高級な車が求められていた。一方、農村では短・中距離の移動手段はなく集落、都市間の距離は長いいため、個人の自由な移動を可能にする乗り物が求められていた。当時はこれらのニーズを一部満たすものとして馬車が広く利用されていた。

Fordは1908年に量販車Model-Tを発表し、自動車事業を国際的に展開している。1913年に世界初のベルトコンベアによる大量生産方式「フォードイズム」を導入し、価格の低下により、購入層の広がり、馬車に代わる移動の基本機能を備えた新しいパーソナルトランスポーターションとして人気を博し、米国No.1のメーカーとなっている。1904年にカナダ、1911年に英国、1925年には日本、ドイツ、オーストラリアへ進出している。Model-Tは海外でのノックダウン生産を考慮したシンプルな構造の設計を行っていた。またModel-Tのシャシーはいろいろな用途に応じてさまざまなボディスタイルを可能にする構造であった。同時に1914年の労働改革では高い生産性上昇の一部を劇的な価格引き下げと賃金引き上げに還元し、米国の自動車産業の発展に貢献している。これについてHenry Fordは「労働者は、売り手である以上に買い手である。車輪の回転に弾みをつけるのは買い手側である。商品は一般の人々に買いやすいようにすることである。それが仕事をつくり、賃金を生む。それが事業拡大とより大きなサービスのための余剰を生むのだ」と述べている^[11]。

歴史的にModel-Tは以下の点で、その後の自動車産業に大きな影響をもたらしている。

- ①全体的なレイアウト、デザイン、スペック、パフォーマンスの基本形を造った。
- ②最初で、おそらく最高のワールドカーである。

③米国の文化と経済に多大な影響を与えた。

④国際的に大きな影響を与えた。

まさに、Henry Fordは20世紀の初め、今日の資本主義を築いた起業家のひとりであり、自動車の大量生産方式を確立し、自動車産業を根付かせた人物である。2019年に息子のEdsel Fordが社長に就任し、FordはModel-Tへ資源を集中をす一方、高級車市場への参入を目指して1922年にはLincoln Motor Companyを買収している。

1920年代前半は個人所得の増加、自動車価格の低下、安価なガソリンによりModel-Tを中心に自動車販売が急増し、競合車も増加している。その後、単一モデルでモデルチェンジをしない機能一点張りのFord Model-Tに対して、競合のGM車は多様なスタイルや性能をもつモデルやモデルチェンジ、中古車対策等で付加価値をつけ、1920年代後半になるとModel-Tの販売が低下し始め、Fordは米国販売台数No.1の地位をGMに明け渡している。

FORDはModel-Tでの大成功が新製品開発の妨げとなり、GMに遅れて1927年に150万台生産したModel-Tに代わるModel-Aを投入し一時的に販売台数No.1となるが、その後、GMを逆転することはなかった。

1923年の米国自動車販売は400万台に達し、買い替え需要が増加しており、価格の安さが最優先だった時代は終わりを迎え、顧客は自動車に生活の量となる物的充足から生活の質の充実となる精神的充足を求める時代へと移行していったのである。Henry Fordの技術・生産思考型に対して、GMのAlfred Sloanの市場・消費者ニーズ志向を取り入れたマーケティングと事業戦略が勝った時期である。

大恐慌期(1929年~1933年)は労働時間の短縮により、労働者の収入は半減し、大量失業と生活苦となり、米国自動車販売が落ち込む中で、Chryslerはデザイン、性能、価格のDodge, Plymouthで人気を博し、Model-AのFordの販売台数は第3位に落ち込んでいる。米国自動車業界のBig3寡占体制が出来た時期である。

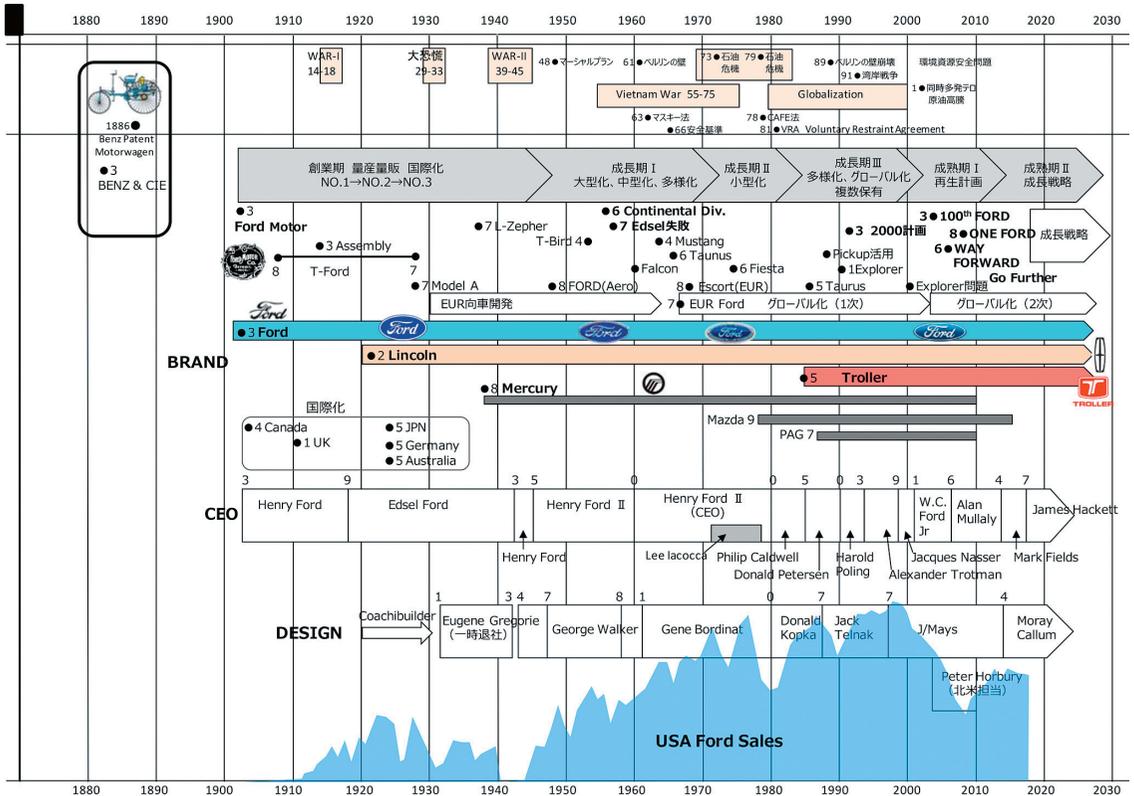


図10. FORDグループの経営の変遷^[12]

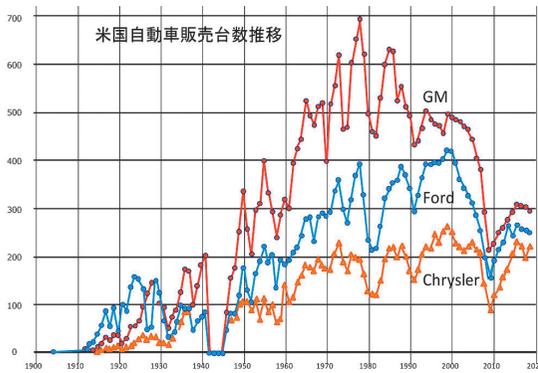


図11. Big3の米国販売台数の推移^[13]

その後、Fordはマーケティング戦略、事業戦略を強化してきており、1938年に大衆車のFordと高級車のLincolnの間を埋める中間のMercuryブランドを発表している。Mercuryの由来はローマ神話の商業神Mercuriusにちなんだものである。創業期の経営者は初代社長のHenry Ford (1903

-1919)、2代目は息子のEdsel Ford (1919-1943)が就いている。Fordのデザインスタジオは1935年に設立され、Eugene Gregorieがデザインマネージャーに就き1943年まで担当している。1937年Lincoln Zepher、1939年Mercury Model 99Aと流線型のスタイルが登場している。

〈成長期 I (1940年～1970年)〉

●1940年～1960年

Fordは第二次世界大戦時 (1939年～1945年)は軍需契約を結び米軍のジープやトラックなど車両、航空機の生産を行っている。第二次世界大戦終戦後は、1930年代と第二次世界大戦期間からの繰り延べ需要によって販売台数が急増しており、1950年代前半まで増加を続けている。

1950年代にはBig3各社と同様にFordはモデルチェンジとマイナーチェンジを定期的に行い需要の喚起を行っている。モデルチェンジの度にボディは大型化し、エンジンのV8化と上級化し、

デザイン面では流線型のテールフィンが流行し、米国の消費者の成功の証となった時代である。

1950年代後半にはFORDは一時期Ford, Edsel, Lincoln, Continental, Mercuryの5つの部門で市場展開していた。この頃、主要な車種を発表している。

・1948年 Ford Aero

風洞空力試験に基づき、飛行機から連想したスピナーグリルをもつ新世代のデザイン

・1948年 Ford F-Series

戦後初の本格派のトラックで、乗用車のプラットフォームではなく、トラック専用のプラットフォームの設計であった。現在のベストセラーF-Seriesの元祖である。

・1954年 Ford Thunderbird

特徴的なラップウィンドウをもつ高級志向のスペシャルティカーである。

・1956年 Continental Mark II

Lincoln部門とは別に超高級ブランドとしてContinental部門を設立し、1955年にContinental Mark IIを導入している。1960年のMark Vを最後に、Continental部門を解体している。

・1957年 Edsel

Mercuryブランドの高級化に伴い、MercuryとFordの間を埋める中級車ブランドとして2代目社長のEdsel Fordの名称を用いたブランドである。大々的なキャンペーンを展開したが、消費者には価格面等が不評で失敗している。FORD社内の過大評価と市場の評価が大きく異なり、ビジネス的に大損失を招いたのである。経営は1943年に死去したEdselの後Henry Fordが復帰し、1945年にはHenry Ford IIが就任している。デザインヘッドには1944年にEugene Gregorieが、1947年にはGeorge Walkerが就いている。

●1960年～1970年

Big3の経営が安定している時代であり、消費者の高級化・上級化志向が高まり、米国の自動車ユーザーは女性の社会進出、複数保有世帯の増加等で多様化が進展し、インターメディアイトクラ

ス、コンパクトクラス、パーソナルカー、輸入車の需要が増え始めた。一方では、ベトナム戦争の長期化による景気動向や新たな安全規制、環境規制（1963年マスキー法）への対応が生じている。

・1960年 Ford Falcon

米国のコンパクトクラス市場への対応として幅広い車型(Sedan, Wagon, Coupe, Convertible)シリーズをもち、欧州からの輸入車にも対抗した。

・1962年 Ford Taunus

西独Fordから輸入販売したFFのサブコンパクトカー。米国で生産予定の世界戦略車であった。

・1964年 Ford Mustang

FalconをベースにしたスペシャルティカーのMustangを発表し、大成功を収める。当時の開発部門の副社長のLee Iacoccaがベビーブーマーをターゲットにして開発を担当している。

・1965年 Ford Transit

英国と西独Fordが共同で欧州市場向けの商用車Transitを投入している。

・1968年 Ford Escort

欧州向に開発されたFRのコンパクトカーである。1967年に英国Fordと西独Fordを統合した欧州Fordを設立し、米国向けと欧州向けの開発をそれぞれ独自に行う体制に変更している。その後、車名は同じでもハードウェアが全く異なる車が登場している。経営戦略的には効率の悪い設計の車であった。

Fordの商品戦略は高級化を目指し、多様な車種・車型による差別化戦略を展開した時代である。ビジネス面ではFordは多様なモデルの品揃えと

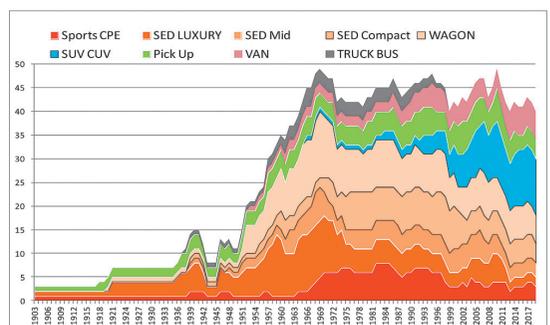


図12. FORDグループのボディタイプ数の推移^[14]

同時に技術機構面では共用化を進め、技術開発よりはデザイン面での差別化に資源を投入し、デザイン面を重視した多車型戦略をとっている(図12)。

経営は1960年にHenry Ford IIが社長に、1961年にはGene Bordinatがデザインヘッドに就いている。

〈成長期Ⅱ(1970年～1980年)〉

1960年代の米国の自動車産業の発展は1970年代も継続するが、1970年代の後半にはFordが大きな曲がり角に直面した時代である。その要因は①1960年代の後半から始まった安全、環境問題が市場の志向に大きな変化をもたらし、1973年の石油危機は小型車志向を加速させた。②Fordは景気後退と各種の規制への対応に出遅れた。小型で燃費の良い日本車はセカンドカーの需要増加と共に人気が高まり、この影響で長期的にFordの販売は低下している。Fordは2度に渡る石油危機の影響は一時的に

ビジネスに大きな影響を与えたが、米国の消費者はすぐに大型車に戻ったため、Fordの本格的な大型車から小型車への戦略転換には至っていない。

- ・1970年にFordはサブコンパクトのPintoを発売し、人気を博したが、構造上の欠陥を抱え失敗している。
- ・1977年には西独Fordからワールドカーとして開発された小型のFiestaの輸入を開始したが販売は伸びず、経営的には大きな成果を生まなかった。
- ・1979年にはマツダと資本提携をして米国向け小型車の開発・生産を委託している。

この間の社長にはHenry Ford II、デザインヘッドにはGene Bordinatが共に1960年代より継続して1980年迄就いている。

〈成長期Ⅲ(1980年～2000年)〉

1979年の第二次石油危機によりBig3の販売は大幅に低下し、日本車の品質や性能、価格が評価

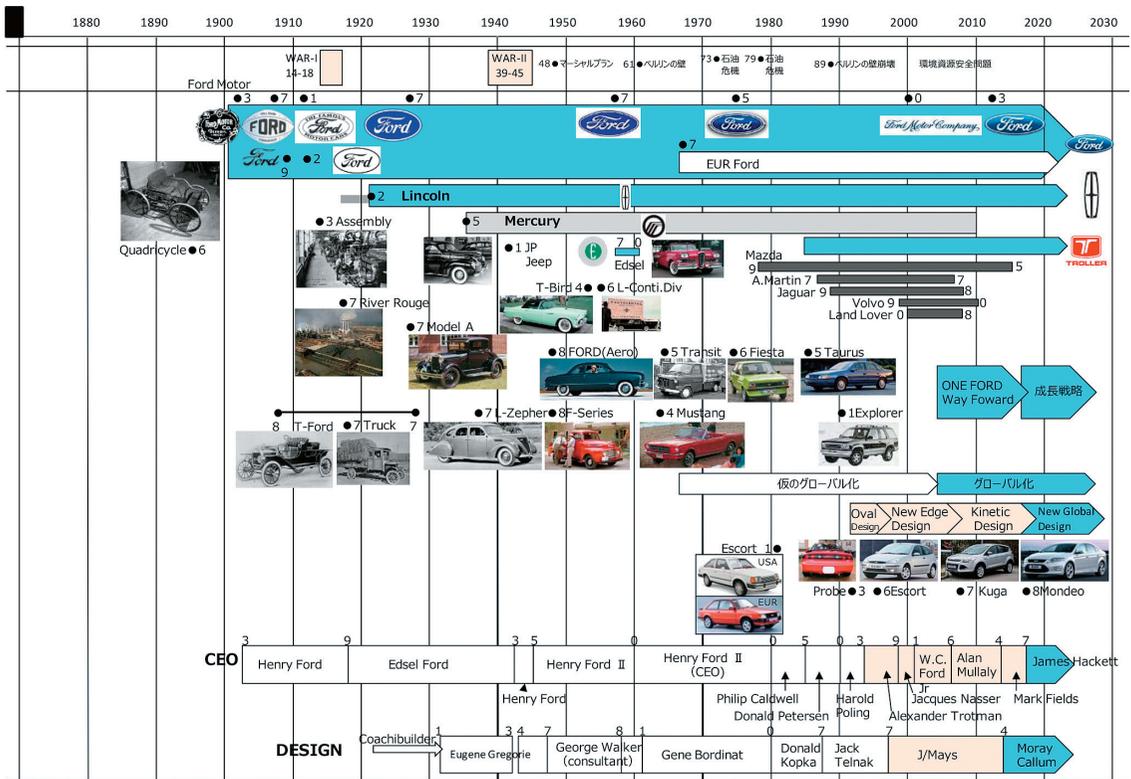


図13. FORDグループの主要車種の変遷^[15]

され販売が増加し、1980年には日本車の生産が米国を抜いて世界1位になっている。

米国Fordは1980年を前後して大幅に販売が低下するが、欧州Fordが損失をカバーしている。1980年には新しい経営合理化再建計画を発表し、生産工場の縮小、従業員の削減を行っている。加えて、日本車の競争力が低下した時期である。1981年の日本車の輸出自主規制、1985年のプラザ合意による円急騰で日本車の価格競争力が大幅に低下している。

FORDグループの世界販売台数は1980年から2000年までの間、増加傾向であった。一時的に湾岸戦争や欧州通貨危機による景気後退で1990、1991年は低下しているがその後回復し、2000年の742万台をピークにその後、急降下している。

●1980年～1990年

1979年から始まった製品開発の強化の期間である。部門横断型の開発組織で品質の向上や伝統的なデザインから脱却を行っている（図13）。

- ・1984年には若手で都市に住むエリートサラリーマンのヤッピーをターゲットにしたエアロダイナミクスに基づく革新的なデザインのTaurus/Sableを伝統的デザインのLTDの後継車として発表している。
- ・1980年代の後半は石油価格の低下で大型車の人気と小型のPickupやSUVの販売が好調であった。1991年ExplorerはSUVブームを作り出している。
- ・Taurus/Sableの開発では400項目のBest in Class車をベンチマークとして設計開発を行い、デザインや品質面で高い評価を受け成功を納めている。また、グローバルな3極体制（Ford、Mazda、欧州Ford）による製品開発分担や完成車・部品の相互供給が進みコスト削減を図っている。
- ・1980年代後半になると1987年にはAston Martin、1989年にはJaguarの買収や金融サービス事業等への多角化へ向けた投資を優先し、技術開発面やコスト削減へ活動が停滞している。欧州事業も1980年代末には再び悪化している。

この間の社長には1980年から Philip Caldwell、

1985年から Donald Petersen、デザインヘッドには1980年から Donald Kopka、1987年から Jack Telnakが就いている。

●1990年～2000年

1980年代からのFordの米欧でのワールドカー開発の分業化を進めてきたが重複商品が多く、外観のデザインイメージは同じだが、部品の共通化は少なく、本来目指したグローバル化によるコスト削減は進んでいなかった。

1993年に「FORD 2000計画」を発表している。

- ・経営層の15%削減
- ・5つのVC（Vehicle Center）の設置
 - Small cars, Large cars, Luxury cars,
 - Personal trucks, Commercial trucks
- ・欧州と北米を統合した自動車事業部の設置
- ・商品計画をMazdaと統合

1995年にFAO（Ford Automotive Operation）を設置し、欧米の開発組織を統合している。これにより、各PF（Plat Form）を軸にした開発センターを欧米に配置し、開発の効率化によりコスト低減を図っている。ビジネス面ではPFを統合しても各市場のニーズを反映した商品づくりが十分でなかったため、欧州で開発された小型車は米国での販売は成果を納めなかった。

1999年からは社長が変わり新計画がスタートする。

- ・乗用車からPickupとSUVを重視する戦略へ
- ・広範な消費財とサービスを行う消費者企業へ
- ・PAG（Premium Automotive Group）を新設（1997年Volvo、2000年Land Loverを買収）
- ・外部人材の登用、人事システムの厳格化

この計画は戦略、人事組織面での急激な大変更であったため、乗用車販売の低迷やFordの企業文化との摩擦を引き起こし、品質や生産性の向上活動が停滞しリコールが増加している。この短い間に、Fordは経営陣が入れ替わる度に新しい計画を展開しており、経営戦略面では混迷の10年間である。米国のトラックブームのお陰でグローバル販売台数は伸びたが、業績は悪化している。社長は1990年から Harold Poling、1993年から

Alexander Trotman, 1999年からJacques Nasser が就いている。デザインヘッドには1987年からのJack Telnakから1997年にJ.Maysに引き継いでいる。

〈成熟期 I (2000年～2010年) 再生戦略〉

日米欧の先進国が成熟期を迎えBRICsを中心に新興国市場が成長する時期で、2001年の同時多発テロ、2008年のリーマンショックは自動車業界に大きな影響を与えた時代でもある (図14)。FORDは2003年に100周年を迎え、新たな再生に向けRevitalization Plan (2002)、Way Forward (2005, 2006)、ONE FORD (2008) を展開している。

米国はSUVとトラックがブームとなる中で、乗用車のPFを用いたCUV(Crossover Utility Vehicle)が新しい市場セグメントを作り、世界的な市場の多様化の中でCUVの拡大が始まった時期である。

2000年にFORDの稼ぎ頭のSUV Explorerがタイヤ破損による死傷事故を起こし大リコールとなり、タイヤメーカーのFirestoneとの訴訟問題へと拡大しFordのブランドイメージは大きく低下している。

2001年にはMazdaと小型CUVのEscapeを開発し、姉妹車としてMazda Tribute、Mercury Marinerを販売し、一時ベストセラーとなるが、2000年以降のFordの米国販売は低下している。これを補うために、欧州や新興国向けの事業を強化し、小型のSED、SUV、WGN、VAN系の商品の拡充を行っている。

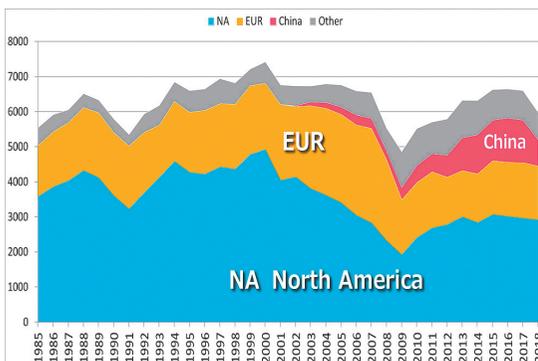


図14. FORDグループの地域別販売台数の推移^[16]

● Revitalization Plan (2002)

2005年までに20の新車投入、5工場閉鎖、米国で20000人削減するRevitalization Planを2002年に発表している。自動車部門の業績悪化は続くが、これを金融・サービス部門の利益で2008年のリーマンショックを除きカバーしている。

● Way Forward (2005)

2005年以降はガソリン価格高騰により米国自動車事業の損失は激増している。稼ぎ頭のSUV、Pickupも不振となり、2005年12月に第2の大規模リストラ計画としてWay Forwardを発表している。

Revitalization Plan、Way ForwardはFord Jr. 社長により発表されている。2006年に社長に就いたAlan Mulalyは2006年9月にWay Forwardを前倒した第3のリストラ計画を発表している。

● ONE FORD (2008) リーマンショック

リーマンショックにより世界中の自動車メーカーが大苦戦する中で2008年にFORDは新経営戦略ONE FORD (ONE TEAM, ONE PLAN, ONE GOAL)を発表している (図15)。

● PAGの解体とMercuryの廃止

経営的に不振のPAGブランドを2007年にAston Martinを、2008年にJaguar、Land Roverを、2009年にVolvoを売却し、欧州の高級ブランドを解体している。また、Mazdaへの出資比率も大きく低下させている。2010年には高級ブランドLincolnに注力するためにFordとLincolnの中間

ONE FORD
ONE TEAM • ONE PLAN • ONE GOAL

Expected Behaviors

ONE TEAM
People working together as a lean, global enterprise for automotive leadership, as measured by:
Customer, Employee, Dealer, Investor, Supplier, Union/Council, and Community Satisfaction

ONE PLAN

- Aggressively restructure to operate profitably at the current demand and changing model mix
- Accelerate development of new products our customers want and value
- Finance our plan and improve our balance sheet
- Work together effectively as one team

ONE GOAL
An exciting viable Ford delivering profitable growth for all

Foster Functional and Technical Excellence

- Know and have a passion for our business and our customers
- Demonstrate and build functional and technical excellence
- Ensure process discipline
- Have a continuous improvement philosophy and practice

Own Working Together

- Believe in shared and motivated people working together
- Include everyone, respect, listen to, help and appreciate others
- Build strong relationships; be a team player; develop ourselves and others
- Communicate clearly, concisely and candidly

Role Model Ford Values

- Show initiative, courage, integrity and good corporate citizenship
- Improve quality, safety and sustainability
- Have a can do, find a way attitude and emotional resilience
- Enjoy the journey and each other; have fun - never at others' expense

Deliver Results

- Deal positively with our business realities; develop compelling and comprehensive plans, while keeping an enterprise view
- Set high expectations and inspire others
- Make sound decisions using facts and data
- Hold ourselves and others responsible and accountable for delivering results and satisfying our customers

図15. ONE FORD戦略^[17]

的位置づけのMercuryブランドを廃止している。これらの施策により、リーマンショックの影響で一度政府に経営支援を申請したが、撤回し自前で経営再建を果たしている。

2006年から社長のAlan MullalyはONE FORD、PAGの解体、Mercuryブランドの廃止を展開している。デザインヘッドはJ/Maysが継続している。**〈成熟期Ⅱ(2010年～) 成長戦略〉**

リーマンショック後の世界の自動車市場の回復と並行して、米国の自動車市場は2009年100万台から2018年1730万台まで景気は拡大してきている。

Fordは米国市場の回復やリストラ政策による成果、出遅れていた中国市場への進出もあり好業績をあげてきたが、2016年に業績低迷、株価の低下となり、社長が交代している。2005年にはMazdaとの資本提携を解消している。

成長に向けて自動車事業を顧客を移動する事業と位置づけ、新たに次世代に向けた自動運転車の開発やIT化、ライドシェアなどの事業Customer Serviceへの対応を強化してきている。

経営はAlan Mullalyの後を2004年にMark Fieldsが受け、2007年にはJames Hackettが就任している。デザインヘッドにはJ/Maysの後を2004年にMoray Callumが受け、就いている。

4. FORDグループの商品戦略

4-1. ONE FORDの進化

FORDは全体計画「人類の発展を基本に活動推進するを信条とし、世界で最も信頼される企業になることを目指し、Smart world、Smart Mobilityのデザインを進める」を策定している。これを実現するために以下の4つの商品政策を掲げている(図16, 17)。

- ①Winning Portfolio勝てるポートフォリオ
 - ・ Mustang Explorer Ranger Transit
- ②Propulsion Choicesクリーンな高性能車
 - ・ Mustangから発想したEVの高性能SUV
- ③Autonomous Technology自動運転技術
 - ・ Fusion Hybrid Autonomous

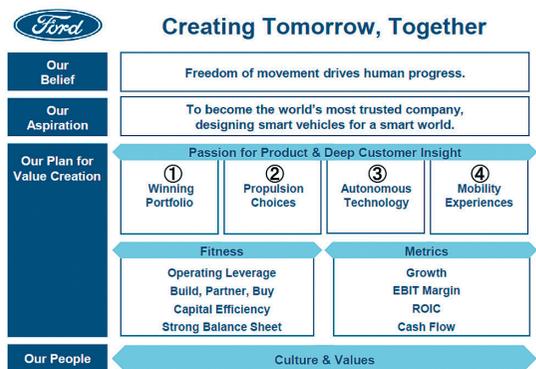


図16. ONE FORD戦略の推進^[18]



図17. ONE FORD価値創造の4本柱^[19]

④Mobility Experienceモビリティ体験

- ・ FordPass SPIN

〈ONE FORD+進化の推進〉

Fordは重点市場を米国、欧州、BRICsとして、より強い未来を築くために、自動車事業を中心とするコアビジネスと新たな機会のSmart Mobilityの両面に取り組んでいく。同時にグローバルにFordの商品やブランドイメージの統一を図る(図18)。

●グローバルプロダクトの開発と販売

世界中で販売できる商品の開発・生産体制を一本化し、Quality、Green、Smart、Safetyの4項目を基本として世界トップを目指す。

- ・ グローバルに投入する商品デザインを同一とする。

2014年以降、北米Fusionと欧州Mondeoは名称のみが異なる同一モデルである。



図18. ONE FORD コアビジネスと新興ビジネス [20]

・小型車からトラックまでを含めたフルラインを維持して、FordとLincolnの両ブランドを軸にベスト・イン・クラスを目指した車の開発を行い、販売地域を欧米市場にBRICsを加え拡大している。

- グローバルにPF、Moduleの共用化を推進
- ・8つのPFに統合し、70%の車両をカバー
- ・小型で燃費効率の良い車両の開発
- ・EV、PHV、Hybrid車の開発と投入
- ・開発期間の短縮、リードタイムの短縮

5つのFlexible architectureの導入

- FWD (transverse) unibody横置きFFモノコック
- RWD (longitudinal) unibody縦置きFRモノコック
- Commercial van unibody商用バン、モノコック
- Body-on-frameフレーム付ボディ
- Battery-electric vehicleバッテリーEV車

●将来的に経営効率の悪い市場や商品セグメントの整理を進め、有望市場へ展開する。

- ・2016年に日本、インドネシアからFordとLincolnの輸入・販売を停止し、全事業を撤退している。
- ・2018年に米国のTaurusなどのSEDを廃止・縮小し、2020年迄にTruckやSUV、CV比率を90%にする。

●Smart Mobilityの開発

- ・Connectivity, Autonomy & Full-service Mobility Solutionsを通して、顧客に愛される革新的な体験を提供し、より良い世界を可能にしていく。

4-2. 商品体系

現在のFORDグループの商品ラインはCUV、SUV、CVを重視したものになっており、今後は

図19. FORDグループの商品ライン (現在と今後) [21]



図20. FORDグループの新規重点商品領域 [22]

これまで主力であったSED系商品を絞り込み縮小していく計画である。市場戦略的にはFordとLincolnの2ブランドで米国、欧州、中国を重点市場と位置づけた展開を推進している。商品ラインではPickupとSUV系、Mustangは米国を、SED系、CUV系、CV系は欧州を軸として開発し、商品ミックスによるグローバルな市場展開を行っている (図19の赤線枠)。

将来はUrban系 (CUV) からRugged系 (SUV) の商品を小型から大型までフルラインで商品セグメントを充実させていく予定である (図20)。

- ①Urban系：都市部での機動性、ユーティリティ性能を強化する。
- ②Sports, Off-road系：コア商品の継続とSports、CUV商品デザインを強化する。
- ③Rugged系：これまで創り上げたSUV市場で勝てる商品を再投入する。

5. FORDグループのデザイン戦略

FORDはFordとLincolnの2ブランドのデザインの棲み分けを行っている。FordはPracticalでSportyなイメージを強化してきている。LincolnはFordに対して高級なイメージでより洗練された個性を強化してきている（図21）。

5-1. Fordデザイン

Fordデザインは1993年以降デザイン改革を開始し、Oval Design、New Edge Design、Kinetic Designを経て現在New Global Designを展開している（図22）。

●Oval Design（1993～）

1993年ProbeのテールランプにFORDのトレードマークの楕円を用いたデザイン。その後ヘッドランプ、グリル等内外装に採用して特徴を出している。

●New Edge Design（1995～）

1995年FORD GT90のフロントに採用され、

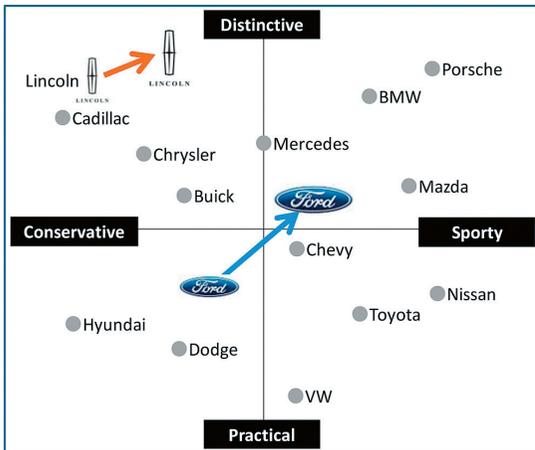


図21. Ford、Lincolnのイメージマップ^[23]



図22. FORDデザイン戦略の変遷^[24]

FORD Kaの量産車から順次開始し、米国モデルにも展開している。

●Kinetic Design（2005～）

欧州FORDのMartin Smithにより2005年SAV Conceptに初めて採用されたデザインテーマ。欧州FORDを中心に採用されたが、ONE FORD戦略により世界的に展開されたデザインである。Kineticとは運動を意味し、台形をモチーフに動的で安定感のあるイメージを創り上げている。

●New Global Design（2011～）

One Ford戦略に沿って2011年Ford Evos Conceptに初めて採用されたFordブランドのVisionを示すデザインである。New Global DesignはKinetic Designを進化させ、シンプルで躍動感あふれるスタイルを実現し、デザインDNAを保持している。

- ・Silhouette：スポーティでFun-to-Driveな特徴
- ・Body Side：Wedgeを強調したプロポーション
- ・Efficient Shape：空力性能、スリムなピラーで軽快感
- ・Surface Language：Strong but Simple強くてシンプル
- ・New Ford Face：ファミリールックとして形成
- ・台形(六角形)を基調とするグリルを上方に配置
- ・Fordのブランドマークはフードの上へ移動
- ・シャープに切れ上がったヘッドランプ

5-2. Lincolnデザイン

LincolnデザインはFORDの米国生まれの高級車ブランドであり、競合するGMのCadillacとは異なるデザインを目指している。FORDにとってLincolnデザインの成功は経営面からも重要なテーマである。

●Lincolnデザインコンセプト

American LuxuryをテーマにTangibleでEmotionalなQualityを継承し、新しい時代のリーダーとなるクリエイティブな富裕層をターゲットに洗練されたLuxuryデザインを実現する。

洗練された曲線基調のラインで美しいプロポーションを持つ‘Elegant Beauty’をテーマにelegance、

calmness (静けさ)、serenity (平穩)、harmony を表現している。

●Lincolnデザインの特徴 (図23)

同一PFを用いたLincoln AviatorとFord Explorerのデザインを比較してみると

- ・Aviatorのボディサイドは機能性を確保しながら、ベルトラインが高いフロントからリアにかけて下方に流れるプロポーションでExplorerとは全く異なる独自性を表現している。
- ・フロントのノーズを視覚的に長くして高級感を演出している。
- ・Aviatorはフロントグリルを強調した高さ感のある縦型のデザインで格調あるイメージを出している。
- ・リアはテールランプとフィニッシャーが一体となった横バー基調のデザインである。

Lincolnデザインはセグメントを問わず、全て同じデザイン言語でイメージの統一を図っている。Fordデザインは基本となるデザイン言語を用いて各セグメントのバリエーション間にファミリールックを形成し、デザインの多様性と共通性を実

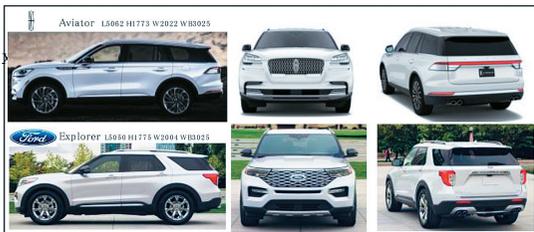


図23. AviatorとExplorerのデザイン比較^[25]



図24. FORDグループのファミリールック^[26]

現している (図24)。

6. まとめ

現在のFORDグループの経営とデザイン戦略は2008年のONE FORD戦略に始まり、グローバルに一体化され進行中である。Fordの経営やデザイン戦略分析から今後のグローバルデザイン戦略の在り方への提言として以下の点が挙げられる。

①顧客ニーズを先取りするポリシーと発想

Henry Fordは労働者の生活の向上のために企業の発展を目指す起業家精神をもち、大量生産方式の確立や今日の大企業とサラリーマンを生んだとされている。どの時代も企業の発展には安く優れた製品を提供することを追求することと同時に、顧客の志向の変化を先取りするポリシーとこれを実行する組織づくりが重要である。

②次世代の事業環境から事業領域を再定義

FORDグループは次世代の自動車産業を自動車中心の発想から顧客の移動を中心とした産業と捉え直し、事業の領域の見直しと新規事業領域 (Smart Mobility) の設定を行っている。将来を見据えた戦略には企業環境が大きく変化する時代を迎え、多方面 (顧客の志向、技術動向など) から捉え、従来の事業の定義に固執せず、顧客目線で再定義し挑戦していくことが重要である。

③戦略には全体性、継続性、一貫した進化が重要

Fordは経営史の中で幾度の経営危機に遭遇し、新しい計画を策定し開始するが、景気の改善などによる外的要因に助けられ回復し、元の経営状態に戻るケースが多い。短期的には現状を維持できるが成長しないというサイクルを繰り返した。過去の成功体験は通用しない市場環境であり、短期的で個別の戦略では企業の発展は望めず、常に戦略には全体的、長期的、継続的、一貫した進化が重要である。

④デザインによるブランドイメージの強化

FORDは多ブランド戦略からFord、Lincolnブランドに絞り込み、コアとなる商品群で体系

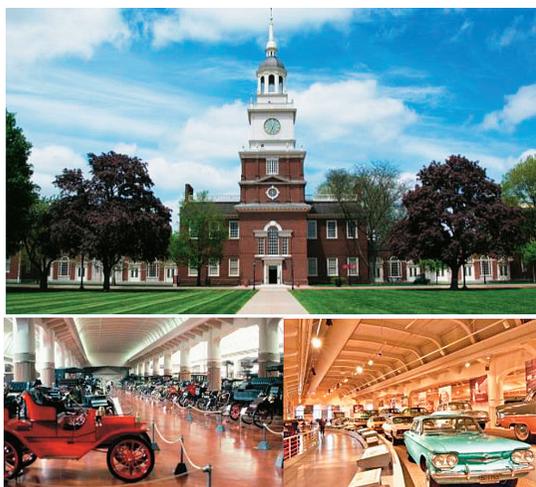


図25. Henry Ford Museum^[27]

化している。ブランド浸透にはコア商品の先行指標となるモデルのデザインで視覚化し、発信することが重要である。

⑤Henry Fordの起業家精神

Ford MuseumはFordや各社の歴史や米国の交通の歴史、生活史を展示物を通してタイムスリップできる博物館である。この博物館を計画建設したHenry Fordの起業家精神が今日のFord内外に語り継がれ、ブランドづくりの財産となっている（図25）。起業家精神の伝承が重要である。

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, BMW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.50, 101-117, 2018, 世界自動車統計年鑑2019, (株)フォーイン, 日本自動車工業会 http://www.jama.or.jp/world/world/world_1t2.html
- [3][4]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, 世界自動車統計年鑑2018, (株)フォーイン, 各社広報資料 <https://response.jp/article/2019/01/31/318614.html>
- [5][6][7]各社のアンニュアルレポート, 各社の投資家向資料 FOURIN 世界自動車統計年刊2009, 2019
- [8]<https://www.jato.com/japan/2019030801/>
- [9][10]FORD 2018 Annual Report
- [11]ヘンリー・フォード, 竹村健一, 藁のハンドル(Today and Tomorrow), 2002, 中央公論新社, 鈴木直次, モータリゼーションの世紀, 2016, 岩波書店, 久保鉄男, ビッグスリー崩壊, 2009, (株)フォーイン
- [12]<https://corporate.ford.com/homepage.html>, 世界自動車メーカー年鑑2017 (株)フォーイン, 世界自動車統計年刊2019, (株)フォーイン
- [13]久保鉄男, ビッグスリー崩壊, 2009, (株)フォーイン
- [14]https://en.wikipedia.org/wiki/Ford_Motor_Company
- [15]<https://corporate.ford.com/homepage.html>, https://www.autocar.jp/wp-content/uploads/investigation/ACJ107_Ford.pdf
- [16]FORD Annual Report, 世界自動車メーカー年鑑 (株)フォーイン, 世界自動車統計年刊, (株)フォーイン
- [17]<https://www.slideshare.net/scottmonty/one-ford-strategy>
- [18][19][20]FORD Annual Report
- [21]<https://www.ford.com/>, <https://www.lincoln.com/>
- [22]Ford Bank of America Merrill Lynch 2019 Auto Summit, Playing to WinFord Europe March 22, 2019
- [23]<https://medium.com/@zrstevens/when-among-avengers-be-a-dark-knight-brand-positioning-89a66847a180>
- [24]<https://ja.wikipedia.org/wiki/>, <https://www.cargurus.com/Cars/1993-Ford-Probe-Pictures-c268#pictureId=10890507>, https://www.netcarshow.com/ford/1995-gt90-concept/1280x960/wallpaper_01.htm, http://www.carstyling.ru/en/car/2005_ford_sav/images/7503/, https://www.netcarshow.com/ford/2011-evos-concept/1280x960/wallpaper_03.htm, <https://www.cars.com/research/ford-taurus-1997/>, <https://www.parkers.co.uk/ford/fiesta/hatchback-1995/>, <https://www.carsinvasion.com/ford/1998-focus/>, https://en.wikipedia.org/wiki/Ford_Fiesta, https://www.carfax.com/Research-2013-Ford-Escape_z4686, <https://www.carbuyer.co.uk/tips-and-advice/151793/used-ford-fiesta-buying-guide-2002-08-mk6-2008-13-mk7>, <https://www.motortrend.com/cars/ford/escape/2017/>, <https://cars.usnews.com/cars-trucks/ford/fiesta/2014>, <https://www.ford.com/>

[25] [26] <https://www.ford.com/>、<https://www.lincoln.com/>

[27] <http://weareframelab.com/5-questions-the-henry-ford/>、

<https://patch.com/michigan/dearborn/dearborns-henry-ford-museum-other-attractions-national-tv-0>

<http://woed.com/woprojects/henry-ford-museum-driving-america/>