

NISSANグループのデザイン戦略研究

Study of Nissan 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後、先進国（米国、欧州、日本）市場は回復傾向にあり、新興国は成長期への移行段階を迎え、自動車市場は拡大してきた。一方、2018年以降の米中貿易問題や英国のEU離脱、さらには2020年コロナ禍による世界的経済への影響は計り知れず1930年代の大恐慌以上ともいわれており先行きは不透明な状況になっている。

本研究では1933年12月26日に創業し、戦後の日本の自動車産業の自主技術確立を経て、製造業の発展を牽引し、1999年以降はRenaultと2016年からはMitsubishiを加えた3社でAllianceを形成してグローバル事業を展開してきたNISSAN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、今後の日本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。2018-2019年は中国とインド市場が冷え込み、世界（88カ国）の自動車販売台数は9124万台（前年-4.3%）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たが、世界最大市場の中国や米国、成長が望まれるインド等の動向が市場全体に大きく影響を与えてきている（図1）。

世界自動車販売台数の上位20カ国（年間販売台数が65万台以上）をみると、2009年以降、世界第1位中国は2576万台（前年比-8.2%）、2位

米国は1748万台（+1.2%）、3位は日本519万台（-1.4%）、4位ドイツ402万台（+6.7%）、5位はインド382万台（-13.3%）、6位はブラジル279万台（+8.4%）、7位はフランス269万台（+8.4%）、8位は英国268万台（-1.6%）、9位イタリア213万台（+2.5%）と続き、中国、インドは大きく市場が縮小し、日本、英国は微減である。米中貿易経済問題や英国のEU離脱問題等

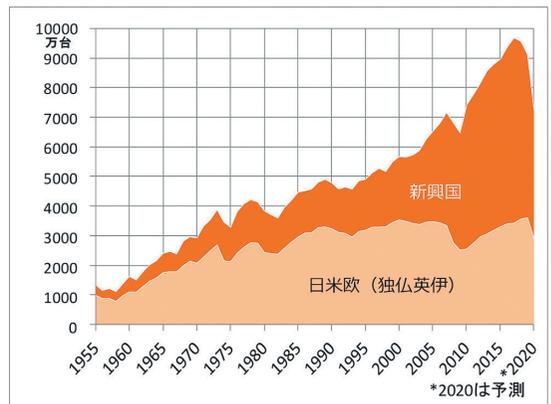


図1. 世界自動車販売台数推移と予測1955~2020^[1]

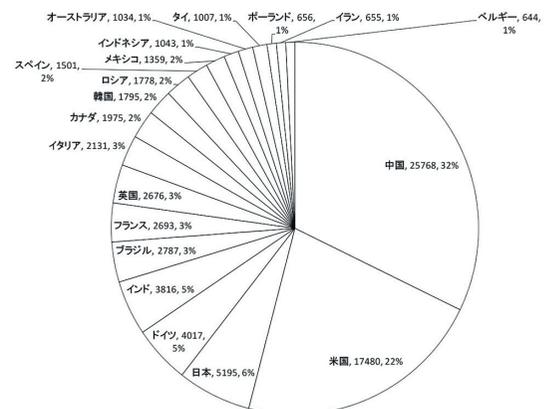


図2. 各国別自動車販売台数2019^[2]

は関係する地域の市場に大きく変化をもたらしている(図2)。

先進国全体(日米欧)の販売台数は米国、ドイツ、英国、フランス市場は2008年以前の状態に戻っている。BRICsを中心に新興国は市場を拡大してきたがBRICs市場全体は減速傾向にあり、世界自動車市場全体の約3割を占め中国が市場の動向を大きく左右している。中国は前年比べて231万台、インドは58万台、ロシアは3万台減少したのに対し、ブラジルは22万台増加している。

近年、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たが、今後2019年末から始まったコロナ禍の影響は計り知れない状態にある。各調査機関による予測では2020年の世界自動車市場は前年度に対して2000万台減(-20%)の約7100万台規模といわれている(図1)。市場の回復に数年かかると思われるが、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増加による自動車需要は増加していくものと予測されている。

一方、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。コロナ禍を機会にAIをはじめとする技術の進歩は各国の自動車産業モデル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が世界的規模で急速に進むことが予測される。

各企業グループ別の2019世界自動車販売台数はVWグループ、Toyotaグループ、REANULT-Nissan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(+1.3%)は4年連続、2位Toyotaグループ(+1.4%)は台数を伸ばし順位を上げている。3位Renault-Nissanグループ(-8%)は年間1000万台を保ったが前年に対して減少し順位を下げている。2016年までは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グループに売却以降は4位に

後退し772万台の規模に縮小している。以下、5位Hyundaiグループ、6位Fordグループ、7位Honda、8位FCAグループ、9位PSAグループ、10位ダイムラーグループ、11位にSuzukiが位置している。上位2グループの販売台数は前年に比べ上昇したのに対し、3位~11位の全てのグループの販売台数は低下している。2020年7月にはFCAとPSAが合併し、800万台規模の新会社STELLANTISを設立している。

プレミアムブランドグループでは2019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4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、10位は日本ブランドのAcura、INFINITI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

<2019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)	1097万台	(1.3%)
02位	トヨタ自動車グループ(日)	1074万台	(1.4%)
03位	ルノー・日産グループ(仏・日)	1016万台	(-5.6%)
04位	GMグループ(米)	772万台	(-8.0%)
05位	現代自動車グループ(韓)	724万台	(-2.2%)
06位	フォード(米)	539万台	(-10.0%)
07位	本田技研工業(日)	518万台	(-1.1%)
08位	フィアット・クライスラー・オートモビル(伊・米)	442万台	(-8.8%)
09位	プジョーシトロエングループ(仏)	349万台	(-6.6%)
10位	ダイムラーグループ(独)	334万台	(-0.2%)
11位	スズキ(日)	307万台	(-8.1%)

<2019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)	234万台	(0.9%)
02位	BMW(独)	216万台	(1.8%)
03位	アウディ(独 VW gr)	184万台	(-3.5%)
04位	レクサス(日 Toyota)	76万台	(12.0%)
05位	ボルボ(中 Geely gr.)	71万台	(9.1%)
06位	ランドローバー(印 TATA gr.)	39万台	(-6.9%)
07位	キャデラック(米 GM gr.)	39万台	(7.2%)
08位	ポルシェ(独 VW gr.)	28万台	(4.0%)
09位	アキュラ(日 HONDA)	20万台	(1.0%)
10位	インフィニティ(日 NISSAN)	19万台	(-19.0%)

表1. グループ/ブランド別世界販売台数2019^[3]

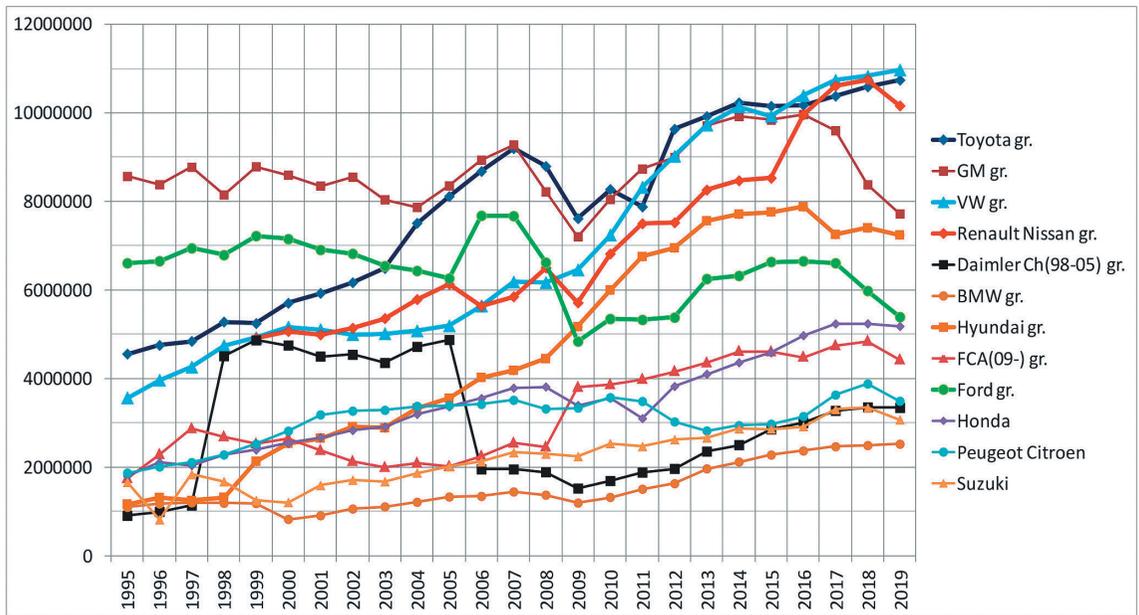


図3. 各企業グループ世界販売台数推移2019^[4]

10プレミアムブランドの総販売台数は926万台で前年に対して2.3%拡大している。

1990年代以降の25年間に、各企業グループはAudi、Land Rover、INFINITIを除き、各ブランドが前年を上回っている（表1）。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2019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（+75.1%）が企業グループ（+22.5%）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VW、BMW、Renault-Nissan、Hyundai、Daimlerのグループで、低いのはFORD、GM、FCAのグループである。プレミアムブランドで伸長率の高いのはPorsche、AUDI、Land Rover、Mercedes、BMWである（図4）。

世界の主要企業はこの13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応した各企業間の提携戦略や各企業の新

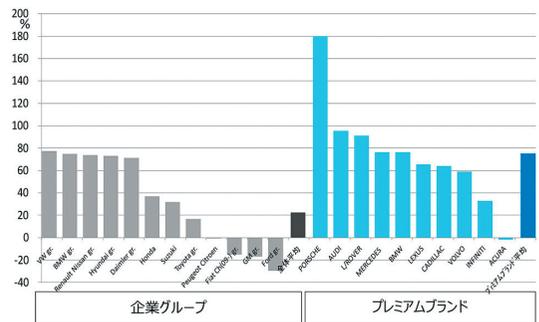


図4. 販売台数伸長率（2007 vs. 2019）^[5]

市場戦略の展開が効果をもたらしてきている。

トップ5の企業グループの市場別自動車販売動向の共通点はアジア大洋州市場の比率が高く、その中でも中国市場、あるいは日本を除くアジア大洋州（インドなど）に比率を高めてきている。各企業グループは歴史的に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。競争力あるブランドの共通点は中国市場への対応を強化しており、特に欧州のプレミアムブランドはグローバル（欧州、米国、中国）にバランスのとれた市場戦略を展開し市場の拡大

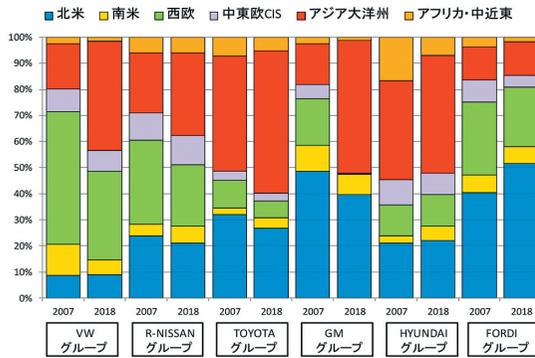
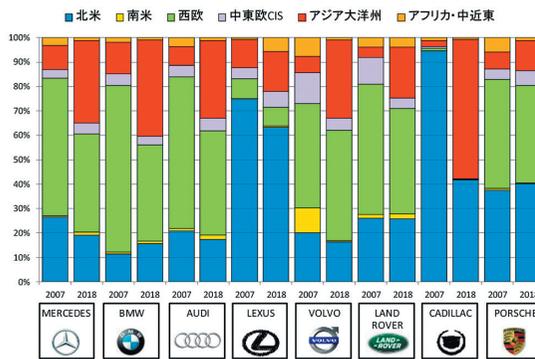


図5. 各グループの地域販売 (2007 vs. 2018)^[6]



(注) 2018LAND ROVERはJaguarを含む。

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

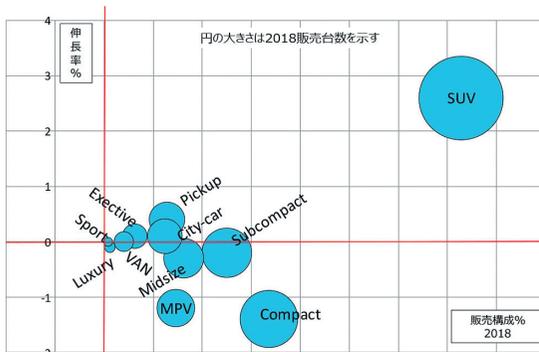


図7. 2017-2018セグメントポートフォリオ^[8]

を図ってきている点は日本や米国ブランドとは異なっている (図6)。

この10年間の市場の変化をセグメント別に比較してみると、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 (図7)。各社のSUV商品の強化はこれまでのSED系の商品開発を廃止してSUV商品に切替えたり、市場の多様化に対応するために従来からのRugged志向のSUVにCity志向のSUVとしてCUV (Crossover Utility Vehicle) の商品を追加してきている。これらは企業グループブランドとプレミアムブランドを問わず、各社は商品体系や地域市場戦略が類似化する中でSUV (含むCUV) を中心に独自のブランドづくりを進めてきている。

3. NISSANグループの企業戦略動向

3-1. NISSANグループの概要

1910年に鮎川義介は日立金属の前身である「戸畑鋳物株式会社」を設立している。1911年には「快進社自動車工場」と「実用自動車製造株式会社」が設立され、1926年に両社合併の「ダット自動車製造株式会社」が設立されている。1928年に鮎川は「日産」の名前の発端となる「日本工業」の社長に就任し、1931年には「ダット自動車製造株式会社」を傘下に迎え、ダットサン製造に関する権利を引き継いでいる。1933年に日本産業と戸畑鋳物の共同出資により「自動車製造株式会社」を創立し、その翌年の1934年に「日産自動車株式会社」に改称しスタートしている。

戦後は自主技術の確立を目指し、オースチンとの提携を始め国内外の企業との業務提携を進め、1960年代にはサニーやブルーバードで大衆車時代を迎えている。同時に海外生産や米国販売を開始し、DATSUN 510、DATSUN Zは成功を収めている。1970年代から1980年代には海外事業をグローバルに拡大しているが、一方で輸出の増大と共に貿易摩擦が表面化し、輸出規制が始まり高付加価値の高級車戦略 (INFINITI) を開始している。国内ではバブル期を迎え、高級車シーマやパイクカー等の多様な商品を市場投入している。

1990年以降は北米事業の強化を図るが、1990

年代後半からは、国内自動車販売の低迷による収益悪化に直面している。1999年にRenaultの出身を受け、同社のCOO（最高執行責任者）にCarlos Ghosnが就任している。RenaultとNissanの戦略的提携Allianceを基に「日産リバイバルプラン（NRP）」を発表し、2000年から同再建計画を推進し、V字回復を図っている。2002年からの「日産180」では再生を完了し、利益ある成長へ軸足を移し、2005年からの「Value up」はさらなる発展と価値創造を掲げて成長戦略へ転換を図るが、目標未達となっている。2008年からの「日産GT 2012」では世界的な景気低迷で自動車市場の減少により、業績目標を凍結している。2011年から「日産パワー88」を発表し、グローバル市場占有率を8%、売上高営業利益率を8%に引き上げる目標を掲げたが未達となっている。

2017年以降はRenault-Nissan-Mitsubishiの3社の「Alliance 2022」に基づき「Nissan M.O. V.E.to 2022」を設定し、電動化、自動運転、コネクティビティを中心に商品力強化で売上高16.5兆円、営業利益率8%の達成を目指したが、2019年に収益改善を優先する方針へと変更し、売上高目標を14.5兆円、営業利益率目標を6%へ下方修正している。2018年末以降、Ghosn氏の逮捕と取締役解任、後任の西川氏の辞任により、2019年12月に内田氏が新CEOに就任しトップが交代している。コロナ禍で世界市場の激変も加わり、2020年5月の新Alliance戦略はこれ迄の規模拡大路線から脱却して競争力と収益性を高める取組みへ転換することを発表している。同5月には新Allianceに基づき「選択と集中」による持続的成長に向けた「事業構造改革計画／NISSAN NEXT」を発表し、事業の立て直しを開始している。

●R-N-M Allianceメンバーについて（図8、9）

現在、日産自動車の筆頭株主はRenaultであり、日産自動車の株式の43.4%を保有している。日産は三菱自動車の筆頭株主で株式の34%を保有している。なお、フランス政府と日産はRenaultの株式をそれぞれ15.0%保有している。

2019年はグループで世界販売台数1016万台

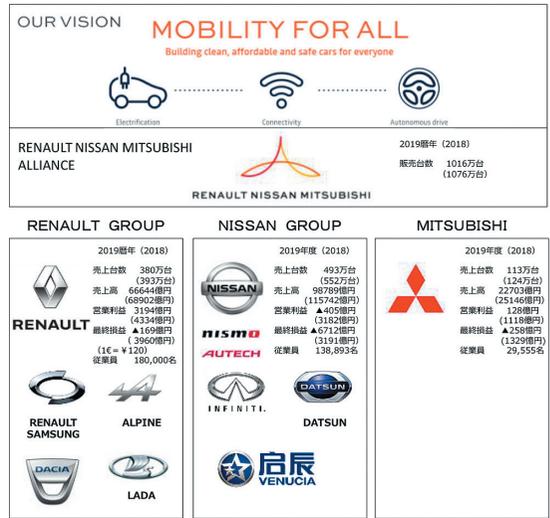


図8. R-N-M Allianceメンバー構成^[9]

を販売しているが、2018年に比べて60万台減少し、3社共に競争力が低下してきており、Alliance戦略の変更を行っている。2019年の世界売上実績はRenault 380万台（暦年：前年比－13万台）、Nissan 493万台（年度：同－49万台）、Mitsubishi 113万台（年度：同－11万台）である。

●RENAULT GROUP

欧州、南米、北アフリカを重点に5つのブランドを展開するグループ

Renault (欧)、RSM (韓)、Alpine (欧)、Dacia (欧)、Lada (露Autovaz社)

●NISSAN GROUP

北米、日本、中国を重点に4つのブランドを展開するグループ

Nissan (日)、Infiniti (米)、Datsun (印)、Venucia (中)

●MITSUBISHI

東南アジア、豪を重点に展開するブランド

●新R-N-M Alliance（2020年5月）について

各社は、商品および技術開発の効率性向上を目指し「リーダーとフォロワー」を決めコスト削減を図り、競争力と収益性の向上を図る計画である。

①車両におけるリーダーとフォロワー

・標準化をP/F（プラットフォーム）からアッパーボディまで拡大する。

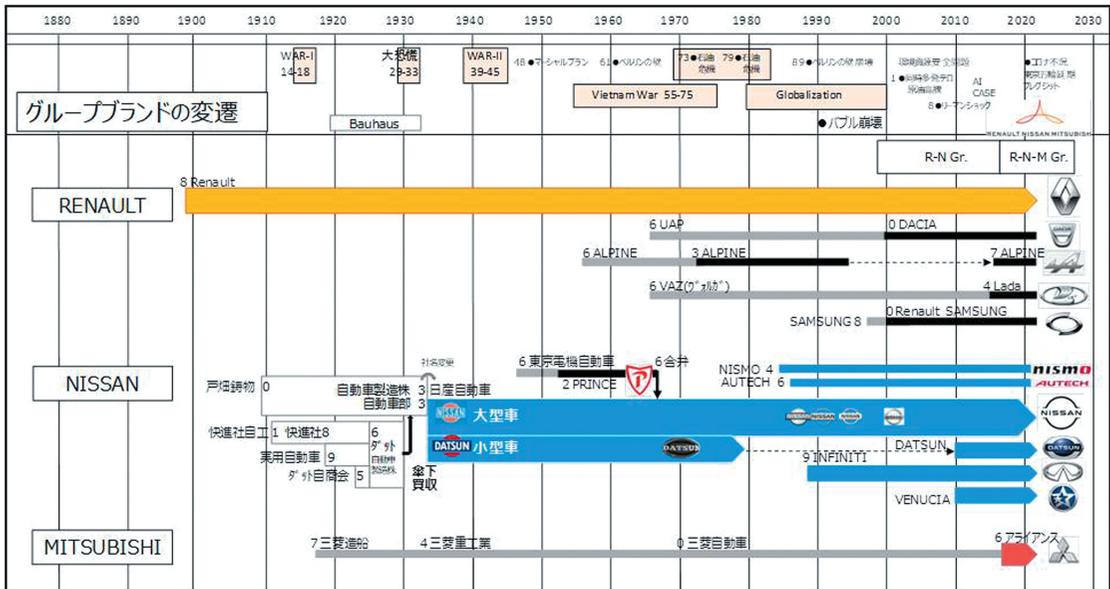


図9. R-N-M Allianceブランドの変遷^[10]

- ・商品セグメント毎にリーダー会社を決め、マザー車両（リーダー会社の車両）とシスター車両の開発を進める。
- ・同時に生産も競争力ある工場に集約する。
- ②技術におけるリーダーとフォロワー
 - P/F、パワートレインの合理化を含め、以下のようにリーダーを設けている。
 - ・Renault：B-SUV（欧州）、コネクテッドカー技術（アンドロイド）、eボディ（電気電子アーキテクチャのコアシステム）、eパワートレイン（CMF-A/B）
 - ・Nissan：C-SUV、運転支援技術、コネクテッドカー技術（中国向け）、eパワートレイン（CMF-EV）

リファレンス地域：メンバー各社の強みでお互いに補充
 アライアンス各社で主要な自動車市場を100%カバー

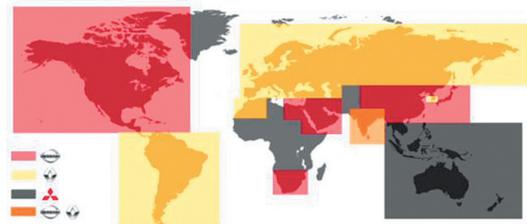


図10. Allianceメンバーのリファレンス地域^[11]

- ・Mitsubishi：C/Dセグメント向けPHEV
- ③リファレンス地域（図10）
 - 各社のそれぞれ大きな強みを持つ地域においてリファレンスとなり、他のメンバー各社の競争力を高めるためのサポートをする。
 - ・Renault：欧州、ロシア、南米、北アフリカ
 - ・Nissan：北米、日本、中国
 - ・Mitsubishi：東南アジア、オセアニア

3-2. 日産グループの事業

現在のNISSANは横浜に本社を構えるグローバル企業である。NISSANグループは自動車事業を以下のブランドで世界展開している。

●NISSAN（1934年～）

常に先端の商品開発や技術革新に取り組んできた日産自動車を代表する量販ブランドである。今日では、世界の様々な国と地域において高い信頼を獲得し、革新的なクルマやサービスを創造しているブランドである。

●INFINITI（1989年～）

INFINITIは、革新的な技術と洗練されたデザインを備えた日産自動車のプレミアムブランドである。先進的な感性と高精度なレスポンスで、比

類なき優れたドライビング体験を提供している。米国、中国を中心に海外展開しており、年間約20万台を販売している。

●DATSUN (1934年～1980年頃、2013年～)

DATSUNは、NISSAN、INFINITIに続く第3のブランドとして30年ぶりに復活した。80年にわたる日本のクルマづくりの技術を蓄積している、日産のDNAを体現する重要なブランドのひとつである。2013年より新興国インド、インドネシア、ロシア、南アフリカに展開している。

●VENUCIA (2017年～)

日産自動車の中国合弁の東風日産乗用車会社が展開するブランドである。2010年にブランド創設を発表し、2011年には市販車を発表している。ブランド名は古代ローマ語で金星を意味する。2017年からVENUCIAブランドを独立させ、「東風啓辰」として展開している。

●NISMO (1984年～)／AUTECH (1986年～)

感性に響く美しさ、あるいは走りへのこだわりを満たすパフォーマンス、豊富なラインナップを展開する2つのカスタマイズブランドである。

- ・NISMOはモータースポーツ向け自動車部品の設計・製造・販売、レースへの参画や日産車をベースにした改造販売、独自のオーダーにも対処するブランドである。
- ・AUTECHは福祉車両、商用特装車（少量限定生産車含む）及び部用品等の企画、開発、生産、販売を行うブランドである。

3-3. NISSANグループの経営戦略の歴史 (図11)

●創業期 (1933～1945)

1933年12月26日、「日本産業」と「戸畑鋳物」の共同出資により、「自動車製造株式会社」（後に「日産自動車」に改称）が日本で初めて大量生産により外国車と対抗できる良質・低価格の乗用車を生産しようとする、本格的な自動車企業が誕生した。初代の社長には鮎川義介氏が就いている。

1935年4月、小型自動車『ダットサン』が日本で最初の量産工場の横浜工場からオフラインしている。当時のブランドはDATSUNが小型車、

NISSANが大型車として展開され、大型の輸入車ばかりの日本でDATSUNは小兵でスマート、フレッシュなイメージを特長としていた。NISSANブランドは米車に対抗するべき、高性能なエンジン搭載、居住性の高い乗用車、キャブオーバー型スタイルのトラック・バスを特長としていた。

1937年の日中戦争により自動車は政府の重点産業に指定され、生産能力体制の拡充が図られている。1938年には物資動員計画の通達により、自動車の生産は貨物自動車に限定されることになり、戦時下でのNISSAN、DATSUNの乗用車の生産は停止している。

第二次世界大戦下（1941～1945）では資材の調達も難しくなり、また軍需会社法の発令で軍需会社「日産重工業株式会社」に改称し、航空機や魚雷艇のエンジン製造を行っている。戦争末期に向けて経営業績が悪化しており、この戦時下で社長は村上正輔氏（1939-）、浅原源七氏（1942-）、工藤治人氏（1944-）、村上威士氏（1944-）が就き、短期間で交代している。1930年代のDATSUNボディデザインは田中常三郎氏（後の取締役1944-1953）が担当している。

●戦後復興と自主技術確立 (1945～1957)

戦後はGHQ（連合軍最高総司令部）の制約の中で復興が始まり軍需工場は生活必需物資の生産へ転換され1945年にトラック生産を1947年には乗用車の生産を開始、同時に進駐軍の軍用車の生産も行っている。自動車生産開始は資金不足問題、資材不足やGHQの制限下で行っている。当時の欧州の小型輸入車は関税を40%掛けてもDATSUNより安価な時代であった。戦後復興がGHQ公職追放令により1947年には山本惣治社長が辞任し、社長には箕浦多一氏が就いている。

1948年GHQの「企業合理化3原則」「単一為替レートの設定」、1949年ドッジラインは米国の負担軽減と日本の経済再建という厳しい経済政策下にあったが、朝鮮動乱の一時的な特需のお陰で業績はかろうじて回復している。1948年に自動車生産5か年計画、1949年に長期設備計画が策定されている。1949年に社名を「日産重工業

株式会社」から戦前の「日産自動車株式会社」に戻している。

1952年に通産省は自動車工業を確立して国民生活の向上と輸出の振興のために、小型車中心で育成する方針を提示している。日産は英国のオースチンと技術提携を締結しKD生産を開始している。AUSTIN A40の生産を通して設計図や生産技術面でのノウハウを学んでいる。これと併行して国民車構想の新型DATSUN計画を進め、1995年には自主技術を確立しDATSUN 110型セダン、120型トラックを発表し、1956年には乗用車の対米輸出を開始している。

1952年には山本惣治社長が再度、社長に就いている。1954年に設計部に造形課が設置され、佐藤章蔵課長が就いている。

●成長期 I (1957~1973)

日本経済は岩戸景気 (1958-1961)、1964年

東京オリンピック、いざなぎ景気 (1965-1970) と飛躍的に高度成長した時期である。自動車業界はモータリゼーションの開花を迎え、日本経済成長を牽引した時期である。1969年以降は高度経済成長への反省も始まり、企業の社会的責任として安全や公害問題に対する環境との調和が企業の重要課題となっている。

外国との競争から保護されてきたが、1961年にはトラックとバスから貿易自由化が段階的に始まり、当時の乗用車は海外メーカーに比べて量産規模や企業規模の面で格差があった。その後、技術力が飛躍的に進み、1958年には過酷といわれる豪州ラリーにDATSUN 210型が出場しクラス優勝を果たし、ブルーバード310、410、510へと日産の主力商品に成長し、モータリゼーションをリードしている。東京オリンピック (1964) を機会に市場は多様化し、一般ユーザーに適した

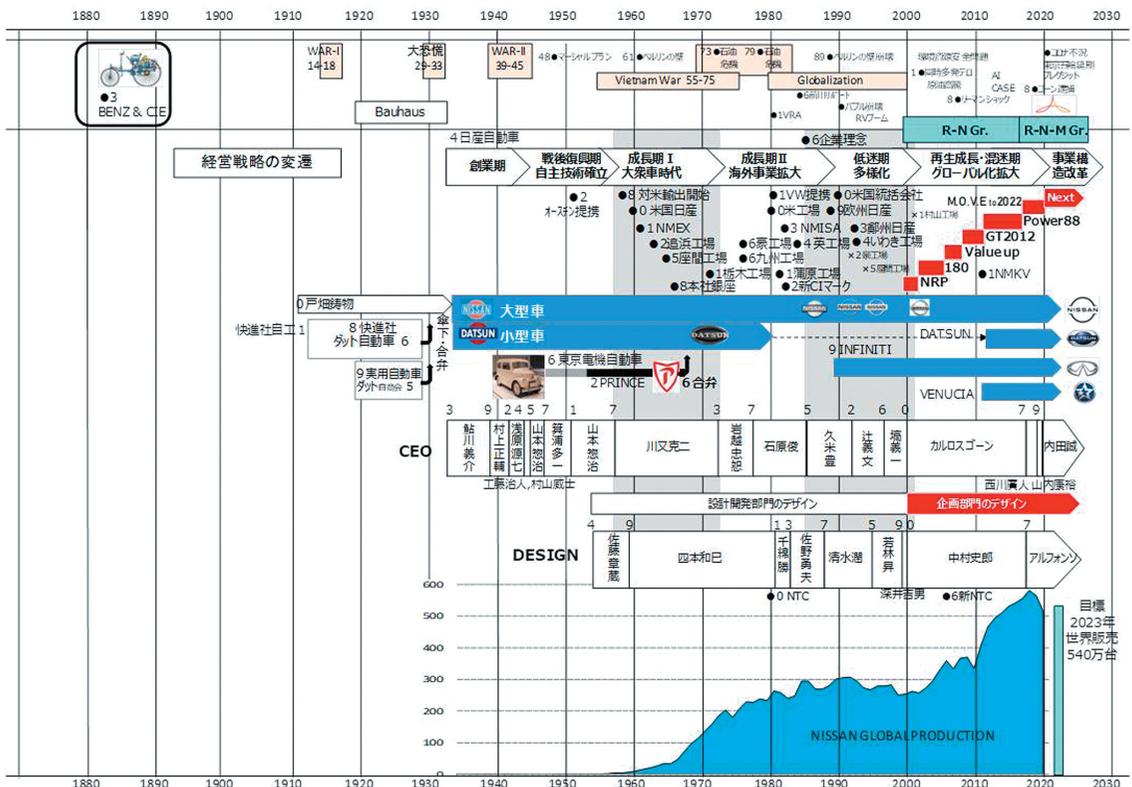


図 11. NISSAN グループの経営の変遷 [12]

大衆車クラスが望まれるようになり、1966年には大衆車のサニーを発売し、続いて1966年のプリンスとの合弁でスカイライン、グロリア、チェリーと商品展開を拡大している。

輸出面では1958年に対米輸出を開始し、1960年には米国日産を設立して販売体制を拡充している。ブルーバード410、フェアレディ240Z、サニー、ダットサントラックが人気となり最大の輸出先となっている。米国に加え、欧州、中南米、大洋州、アフリカ、中近東と海外市場の開拓を行っている。

世界的な貿易の自由化に備え、1960年にはデミング賞を受賞し、量産体制の確立と製品の品質向上で本格的な輸出産業体制づくりを行っている。1962年に乗用車専用の追浜工場を、1971年には栃木工場を、1964年にはトラック専用の座間工場を操業し、量産体制の拡充や自動車専用船の建造や本牧埠頭の建設も行っている。海外での事業展開も推進し、1959年に台湾の裕隆汽車でKD生産を開始し、1961年にはメキシコに現地会社を設立し1966年に現地生産を開始している。

国内では1966年に資本自由化に備え「プリンス自動車工業」と合併し、村山工場を拡充している。

1957年～1973年は川又克二社長が就任し、モータリゼーションの主導と国際競争力向上を図り、輸出事業の成長を展開した時期である。1959年からは造形課長に四本和巳氏が就いている。

●成長期Ⅱ（1973～1991）（図12）

日本経済の発展の中で自動車産業は輸出産業の中核として大きな役割を担う時代を迎えていた。しかし、輸出の増大と共に先進諸国からの秩序ある輸出の要求、発展途上国からは経済ナショナリズムの芽生え、これに石油危機が加わり輸出環境が厳しくなった時代である。

1973年の第一次石油危機により、石油価格や原材料が高騰し、国内市場が低迷する中で懸命なコストダウン活動や販売サービス体制の充実を図っている。商品面では多様化するニーズや排ガス規制に対応したシルビア、オースター、スタンザやレジャー志向のトラックなどの新商品（乗用

車、商用車）の導入を行っている。

1978年の第二次石油危機は回復途上の世界経済に深刻な事態を招き、各国の保護主義が再燃し、完成車輸出環境は厳しくなった時期である。消費者の小型車志向が高まり、世界的に小型車開発競争が進展している。また、各国の自動車メーカーの合従連衡が世界的規模で行われている。

生産面では排ガス規制や品質の向上を目指し、1977年にはダットサントラック専門の九州工場が竣工している。海外の現地生産として1976年豪州工場、1980年米国工場、1983年スペイン工場、1984年英国工場が稼働している。1981年にはVWと生産販売提携をしている。

成熟化する国内市場は省燃費、低価格、ニーズの多様化、軽自動車の人気が増加する中で日産は多彩な商品体系の拡充を図っている。

1980年レパード、1981年サニーのFF化、RVのプレーリー、1982年マーチ、1980年には各販売系列（4系列）に対応した姉妹車バネット等の商品ブランドが急増した時期である。

1981年にはグローバル戦略に向けての対応として、輸出ブランド名をDATSUNからNISSANに統一したが、これはその後のNISSANの認知度向上と販売面で苦戦するブランド変更となった。

日産は1986年に創業以来、初の営業赤字を計上している。1986年には世界的な優良企業として、長期的にフルラインで多彩な商品群をもつ「特色あるデパート」計画を策定し、組織改編を行っている。新たに商品企画室を設置して商品を軸にした経営戦略を開始している。

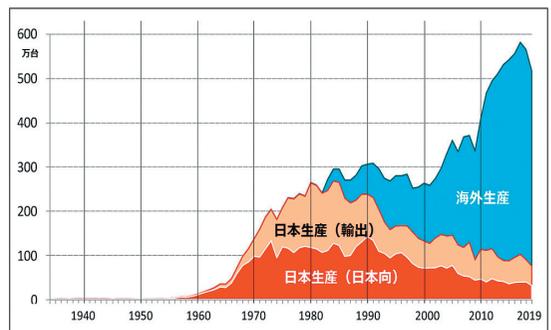


図12. NISSANの生産台数の推移^[13]

- ・高級車戦略として1988年3NO専用のシーマ、1989年北米INFINITIの設立とQ45の発売。
- ・リードカントリーとトレンドリーダー戦略、1988年Be-1に始まるパイクカー戦略、セフィオーロ、マキシマ、1989年スカイライン、1990年プリメーラを発売。
- ・901活動：1990年代までに技術世界一を目指し、1990年代まで開発された全車種を対象にシャシー、サスペンション、品質、デザインなどの技術開発強化を推進。1980年代後半は日産の技術やデザインイメージがアップした時期である。

1985年のプラザ合意は円高を招くが、省燃費と品質に優れるコンパクトカーは海外で人気を博し、輸出自主規制により現地生産を拡大、1980年代後半のバブル経済による内需の拡大（シーマ現象など）で経営は持ち直している。構造改革すべき課題が後回しとなり抜本的な対策が停滞している時期である。

1989年に欧州、1990年に北米と相次いで統括会社を設置して主要地域における事業強化とグローバル商品開発体制の強化も行っている。1980年に厚木の日産テクニカルセンター（NTC）に横浜と荻窪の開発組織が集結、1983年北米NRD、1988年欧州NETCを開設。

デザイン拠点では1979年米国NDI（後のNDA）、1992年欧州NDE、1987年原宿Creative Box（サテライトスタジオ）、1990年六本木IID社（デザインコンサルティング：2001年にMBOで独立）を開設している。

1973年に創立40周年を機に岩越忠恕社長、1977年には石原俊社長、1985年には久米社長が就任している。1973年に造形部が設置され、四本和巳部長、1981年から千綿勝部長、1983年から佐野勇夫部長、1987年から清水潤本部長（1990年に理事）が就いている（図13）。

●低迷期多様化（1991～1999）

1991年のバブル崩壊以降、国内需要の低迷、輸出の減少（1996年が底）、円高の進展の中で日産は多様化したユーザーニーズ（RV等）への対

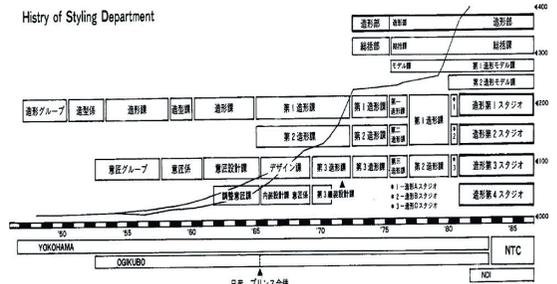


図13. 造形部組織変遷図^[14]

応が遅れ、国内自動車販売の低迷とグローバル販売台数の低下による収益悪化に直面し、1990年代半ばには苦況に陥っている。1990年代後半の国際再編の嵐の中で、1999年3月に日産はルノーの傘下に入ることになる。

商品面ではバブル崩壊後、1990年代当初は姉妹車ブランドの統廃合などで大幅に車型数を絞り込んでいるが、また国内と海外での売れ筋商品が異なり、それぞれの市場向け専用車種が増え、車型数が急拡大した時期である（図14）。

商品の投入はセダン系のセドリック、ローレル、マキシマ、スカイライン、ブルーバードなどRV系はパトロール、テラノ、ミストレイルと従来セグメント対応が主体となり、1990年代後半に新セグメントに向けたRV系のレグラス、エルブランド、プレサージュ、ティーノ、ルネッサなどが投入されるが、市場のRV化へ出遅れている。1999年から国内販売系列はブルーステージとレッドステージの2系列となっている。

1992年から辻義文社長が、1996年から塙社長が就いている。1995年からは清水潤デザイン

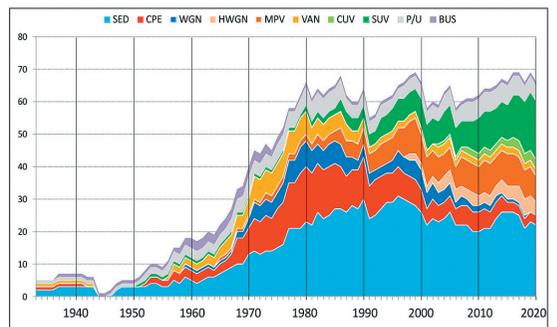


図14. NISSANのボディタイプ数の推移^[15]

本部長の後任に若林昇氏が就き、1999年にはNRP新体制までの間、深井吉男氏が就いている。

●再生成長・混迷期（1999～2019）（図15）

21世紀に入り、日産の世界生産は2000年の260万台から2017年の577万台へと拡大したが、ホームマーケットの国内販売は低迷を続け2000年の73万台から2017年の59万台と落ち込んでいる。この間の海外生産は2000年の128万台から2017年の475万台へと大きく拡大し、国内と輸出依存型から海外生産依存型構造に変化している。この20年間に6つの経営計画が展開されている。

①NRP [Nissan Revival Plan]（1999-2001）

会社の再生をテーマに工場の閉鎖、購買系列などの合理化とデザインやイメージの刷新を推進し、黒字化、営業利益率4.5%、有利子負債50%削減を2002年に1年前倒しで達成。デザイン本部は従来の設計開発部門から企画部門に移り、先行デザイン部の設置や決定プロセスの変更、HINTs

発想支援プロジェクトを開始している。1999年にGhosn COO（2001年CEO）が就任。2000年に中村史郎デザイン本部長が就任（2001年常務）している。

②計画180（2002-2004）

利益ある成長を目指して、主要市場での事業強化により販売規模の拡大、収益力強化を目標にグローバルで100万台の増販、営業利益率8%、有利子負債ゼロを達成。デザイン本部にモーターショー等の展示デザイングループを組織化している。

③Value up（2005-2007）

業界トップレベルの営業利益率の維持、グローバル販売台数420万台（2008年）を目指す。原材料の高騰や景気後退の影響を受けて未達。2007年から国内販売系列が1本化されている。商品面ではINFINITIのグローバル展開、小型商用車の強化を図っている。

2005年に中国にNDCを設立、2006年に新デ

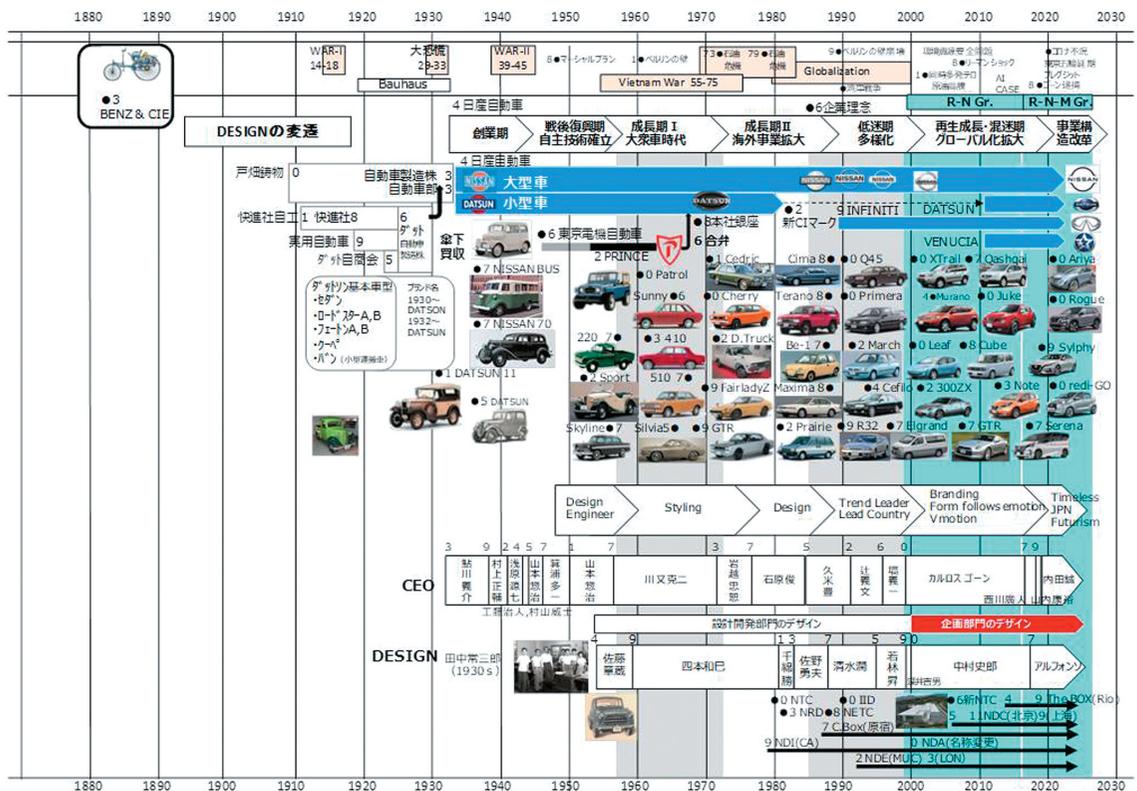


図15. NISSANグループの主要車種の変遷^[16]

ザインセンターが稼働し、デジタル化によるコンカレント開発を開始している。

2005年からGhosn氏はR-Nの2社の社長に就任。2006年に中村史郎氏はCCOに就任し、企業全体のブランディング活動を強化している。

④GT2012 (2008-2012)

売上高を5年間で平均5%の成長 (Growth) と信頼 (Trust) を同時に実現することを目的に品質領域とゼロエミッション車でリーダーになることを目指したが、金融危機、景気後退、円高という三つの課題に直面し2009年2月に、「日産GT2012」を一時中断し、危機への対抗策リカバリプランを実行し危機を乗り越えている。

先進国で販売台数増に加え、新興国市場拡大に向けた事業の強化を図っており、商品面ではグローバルエントリーカーの開発を進めている。2010年に量販EVのリーフを発売している。

⑤Power 88 (2011-2016)

グローバル市場占有率を8% (720万台)、売上高営業利益率を8%に引き上げる目標を掲げていたが未達となっている。

中国、ブラジル、ロシア、インド、インドネシアなど、重要な成長市場として位置づけ、グローバル720万台の生産体制づくりと商品ラインアップを拡充し、新車種の増加を行っている。

2012年にINFINITIネーミング体系を、初代Q45を想起させるQシリーズ (SED, CPE系) とQXシリーズ (SUV, CUV系) に変更しイメージ強化している。

2014年から海外向けとは異なり日本市場向けにプレミアムブランドとして名前はSKYLINE, FUGAでフロントはINFINITIマーク装着、リアはマーク無しで発売し、その後リアにINFINITIマークを追加するが、販売はNISSAN店が行った。2019年にフロントとリアをNISSANマークに戻しており、プレミアムブランド戦略は短期間で終了している。

2014年に新興国戦略車としてダットサンブランドを復活させ発売している。また、2014年にはリオにデザインスタジオNDA-Rを開設している。

2016年にGhosn氏はR-Nに加え、三菱のCEOに就任、2014年に中村史郎氏はSVPに就いている。
⑥M.O.V.E to 2022 (2017-2022)

2017年に電動化、自動運転、コネクティビティを中心に商品力の強化で売上高16.5兆円、営業利益率8%を目指す、主力の米国市場や中国市場が台数優先による利益率悪化のため、2019年に売上高目標を14.5兆円、営業利益率目標を6%へ下方修正している。収益改善を優先する軌道へ修正し、販売規模の「身の丈」に合った体制にする方針である。不採算事業のリストラ、電動化や知能化などの新技術、新商品を軸にした戦略を推進することでブランドの再構築を目指す。

2017年は三菱自動車との提携本格化に伴い新たな経営体制へと移行している。2017年から西川廣人社長が就くが、2018年末からGhosn氏の逮捕と取締役解任、西川氏の辞任とトップの交代が相次ぐ中で2019年12月からは内田誠CEOのもとで事業立て直しを図っている。2017年からグローバルデザイン担当のSVPにAlfonso Albaisaが就いている。

4. 事業構造改革NISSAN NEXT(2020～) (図16)

4-1. 事業構造改革計画 (2020年5月28日発表)

前述のR-N-M Alliance (2020年5月) に基づき持続的成長が可能な事業への道筋として目標を設定し、「最適化」と「集中と選択」により、規模から価値への転換のNissan Nextを推進している。

●目標 (2023年度末)

販売台数 世界シェア6.0% (540万台)
車齢 4.0年以下、営業利益率 5.0%以上

●Nissan Next計画の考え方

日産のDNAであるPassionate、Innovative、Challengerを基に「最適化」と「集中と選択」の戦略でアライアンスを活用して推進する。

①最適化

- 余剰設備、採算性の低い商品群を削減し、集中する領域に投資を継続し着実な成長を実現する。
- ・事業規模/生産能力/商品体系の最適化
- ・車種数を69から20%削減し55以下に



図19. 2000年～のフロントデザイン^[20]



図20. 新旧NISSANロゴマーク^[21]



図21. NISSAN DESIGN例^[22]

2.0としてmore Dynamic、3 Dimensional、more Aggressiveを目指している。

2020年以降の商品は新デザイン組織体制のもとで開発されたデザインの時代となり、デザイン戦略の大きな転換期を迎えている。Intelligent Mobilityに向けて2020年発表のARIYAを皮切りにTimeless、Japanese FuturismをポリシーにJapanese Taste、Japanese DNA「おもてなし、粋、移ろい、間、傾く」の表現を追求している。より洗練されたForm Vocabulary「Sleek、Chic、Seamless」と新NISSANロゴマークを適用している。同時に日産デザイン全体のAgility、Acuityを高めた創造性豊かな組織運営を追求している。

● INFINITI BRAND DESIGN (図23, 24)

INFINITIは1989年に新しい高級ブランドとして「T.O.E. (Total Ownership Experience) : 商品から販売・アフターケアのすべてにおいて、お客さまに最上の満足と感動を提供する」を基本コンセプトとしている。ブランドロゴマークは無限大の記号をモチーフにデザインされている。

NISSAN	2000～	2013～	2017～	2020～
Goal	Establish power brand through world leading design with "Passion" and "Imagination"			Intelligent Mobility
Strategy	Strategic Diversity (戦略的多様性) Heritage and Innovation Exceed Customer's Expectation			
Design Policy	Clear Creative Consistency Customer Focus	Form follows emotion		Timeless Japanese Futurism Simple Clean Purity
Design Keyword	象 Symbolic 魁 Advanced 豪 Broad Plane 素 Simplicity 匠 Finessed 和 Human Scaled	Energetic (元気) Provocative (挑発的) Engaging (魅力的)		Japanese Taste Japanese DNA おもてなし ・粋 ・移ろい ・間 ・傾く
Design Value		V motion	V motion 2.0	
Visual Identity	2000～ 	Emotional Geometry	Emotional Geometry 2.0	2020～ 
Form Vocabulary			V motion Grille Structure more Dynamic 3 Dimensional more Aggressive 5 Design Aspects	・Sleek ・Chic ・Seamless
Brand Symbol		5 Design Aspects		
FR. Aspects	NISSAN Car Badge ・Front center <Front Pattern> ・Main NISSAN (ガゴ-ル系) ・Flying Grille (EUR系) ・Angled Strut Grille (SUV系)	NISSAN Car Badge Brand Symbol Enhancement V motion Grille Boomerang Head Lamp Boomerang Lamp Signature	NISSAN Car Badge Brand Symbol Enhancement V motion Grille Boomerang Head Lamp Boomerang Lamp Signature	NISSAN Car Badge Brand Symbol Enhancement V motion Grille
Side Aspects	NISSAN Car Badge ・Wheel center	Brand Symbol Enhancement Energetic & Emotional Flow Floating Roof Kick up Waist Line	Brand Symbol Enhancement Energetic & Emotional Flow Floating Roof Kick up Waist Line	Brand Symbol Enhancement Seamless Shoulder Line Floating Roof
RR. Aspects	NISSAN Car Badge ・Rear center	Brand Symbol Enhancement Boomerang Tale Lamp Boomerang Lamp Signature	Brand Symbol Enhancement Boomerang Tale Lamp Boomerang Lamp Signature	Brand Symbol Enhancement

図22. NISSAN BRAND DESIGN戦略推移^[23]

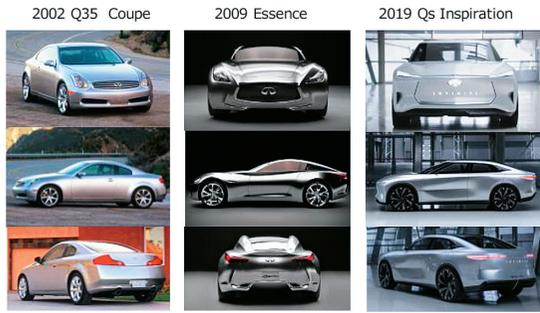


図23. INFINITI DESIGN例^[24]

ブランド展開は1989年に北米から開始し、海外の各国に展開してきたが、2020年以降は米国と中国に集中する計画である。2019年にはデザインや研究開発、生産部門との連携を強化するためにグローバル本社を香港から横浜へ移転している。

2025年までに電動車専門ブランドの構築、SUV商品の強化を目指す考えでデザイン開発を進めている。

2000年からはNISSAN BRANDと差別化された Design Aspects 「Double Arch Grilleなど」のデ

ザインを採用している。

2009年からはINFINITI BRANDのPolicy, Valueを「Emotive Seductive」とし、Visual IdentityからAspectのデザインガイドを設定している。

2017年からはIntelligent Mobilityのデザイン実現に向けて、Japanese DNAを採り入れた新しい高級車のデザイン表現を追求し、Distinctive Designを目指している。2019 Qs Inspirationがその例であり、Design Aspectsもこれまでと大きく異なっている。

● DATSUN BRAND DESIGN (図25, 26, 27)

DATSUN (DATSON) ブランドは日産自動車創業前の1930年から1980年代まで使用され、日本では2002年までダットサントラックとして個別の商品名に使用された。2012年に耐久性、信頼性、経済的なモビリティを象徴するDATSUNブランドを成長著しい新興国市場向けに再び採用することを発表し、2013年にDATSUN GOを発表している。

DATSUNロゴマークは信頼性や耐久性などを

INFINITI	2000～	2009～	2017～ Electrified Era
Goal Strategy	Establish power brand through world leading design with "Passion" and "Imagination"	プレミアムブランドの中で ・Consistency トップグループ ・Distinctiveness リーダーポジション	Intelligent Mobility
Design Policy	Clear Creative Consistency Customer Focus	Consistency Distinctiveness	Distinctiveness Electrified Challenge Tradition
Design Keyword Design Value	象 Symbolic 魁 Advanced 豪 Broad Plane 素 Simplicity 匠 Finessed 和 Human Scaled	<Design Value> Emotive & Seductive ・Energetic Force ・Seductive Aura ・Dignified Intelligence	Electrified Form Language Inspired by JPN ART and Modern Architecture Japanese spatial concept of 'Ma' By Highly Structural, Contemporary Form Japanese DNA ・おもてなし・粋・移ろい・間・傾く Artistry & Craftsmanship
Visual Identity Form Vocabulary Brand Symbol		Power & Artistry Bold yet Nuanced Powerful Elegance Unmistakable Signature	Clean Liquid White ・Expansive, Muscular Surface, with Clear, Concise lines inspired by origami.
FR. Aspects	INFINITI Car Badge ・Front center Double Arch Grille	INFINITI Car Badge ・Front center Double Arch Grille with Directness & Tension Focused human eye Headlight Lamp Signature (瞳と臉) ・アートとサイエンスが融合した独自性	INFINITI Car Badge No Air Intake(EV) Outline Grille Smooth Panel Razor Sharp H/L Piano key Lamp
Side Aspects	INFINITI Car Badge ・Wheel center	INFINITI Car Badge ・Wheel center Crescent cut C-Pillar Strong Assertive Shoulder Flowing Muscularity	INFINITI Car Badge Short O/H Powerful Muscular Longer Cabin
RR. Aspects	INFINITI Car Badge ・Rear center	INFINITI Car Badge ・Rear center (配置を規定) Lamp Signature	INFINITI Car Badge Piano key Lamp

図24. INFINITI BRAND DESIGN戦略推移^[25]



図25. 2013 DATSUNロゴマーク^[26]

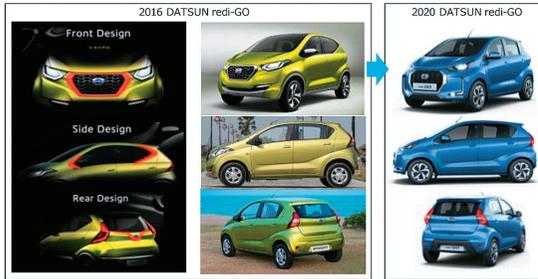


図26. DATSUN DESIGN例^[27]

DATSUN	2000～	2013～	2019～ Change Language
Goal Strategy	Establish power brand through world leading design with "Passion" and "Imagination"		Intelligent Mobility
Design Policy	Clear Creative Consistency Customer Focus		more modern and attractive
Design Keyword Design Value	象 Symbolic 魁 Advanced 業 Broad Plane 素 Simplicity 匠 Finessed 和 Human Scaled		Japanese Taste Japanese DNA ・おもてなし ・粋・移ろい・間・傾く
Visual Identity Form Vocabulary Brand Symbol		Straight Forward 	Dynamic Purity BOLD STYLISH MODERN Desirable and Alluring
FR. Aspects		DATSUN Badge Iconic Grille -D Cut Grille	DYNAMIC FRONT GRILLE DISTINCTIVE LED DRLLS Full Chrome Surround Sleek Headlight
Side Aspects		DATSUN Badge Shoulder Line Boned Characteristic Window	Wide Solid Stance
RR. Aspects		DATSUN Badge	Wide Solid Stance LED Signature Lamp

図27. DATSUN BRAND DESIGN戦略推移^[28]

モダンに表現したものであり、メインカラーは「信頼性」を示す青を採用している。

2013年からはフロント、サイド、リアの共通のAspectsをガイド化し、各車に適用している。

2019年以降のデザインはNISSAN、INFINITIと同様にIntelligent Mobilityのデザイン実現に向けて、JPN DNAを採り入れ、more modern & attractiveを指針にDynamic Purityデザインへ舵を切っている。

6. おわりに

NISSANグループのデザイン戦略の変遷を振り返って見ると、大きく以下の2つの

- ・特需による危機感の薄れが経営面で不調を繰り返してきている。

- ・2019年のRENAULTグループとの戦略提携後、経営とデザインの関係が大きく変化し、ブランド構築へのデザイン活動が活発に推進されてきている。

は参考になり、グローバルデザイン戦略の在り方として以下の点が提言される。

- ①企業活動とデザインの関係を強化
 - ・デザイン組織が従来の設計開発部門から企画部門に属し、企業全体の上流工程から参画し同時並行型の活動を強化する。
 - ・経営の目標であるブランド力強化をデザインと一体となり、タッチポイントにおける企業活動を推進する。

- ②時代をリードするデザイン活動の活発化
 - ・コンセプトは言語で共有化、キーワードとビジュアルの両面で精緻化し、デザイン戦略を進める。
 - ・ショウカーや顧客の志向、技術動向をリードするシンボルとしてデザイン先行モデルで社内外に訴求し、将来顧客へ先行投資を行う。

- ③ブランドデザイン戦略の強化 (図28, 29)
 - ・目先の利益を追うのではなく、長期的でトータルな視点に立った活動を強化する。
 - ・企業活動の歴史からくるブランド資産と将来ビジョンの両面からデザイン戦略、組織、施設・設備を含め、マネジメント体制を構築する。
 - ・ブランドアイデンティティとなる独自の拠り所(ホームマーケットとしての日本)を明確にしてグローバル展開する。

- ④経営戦略にデザイナー発想を組み込むこと
 - ・経営戦略にデザインの活用ではなく、経営戦略をデザイナー視点を加えて時代を切り開く活動にする。デザイントップが企業のブランディングのマネジメントをリードする。
 - ・リソース面と市場の特性・将来性を考慮し、商品デザインを中心に置いた商品市場戦略、研究開発のシナリオを組む。

- ⑤フレキシブルな企業文化にすること
 - ・想定外の環境変化により経営の悪化を想定して

図28. 日産デザインアーカイブ^[29]図29. 日産ヘリテージセンター^[30]

常に多方面（外的要因、内的要因）から戦略提言ができるクリエイティブなマネジメントや文化を構築する。

参考文献

- [1] [2] [3] [4] 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, FORD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.51, 99-116, 2019, 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
- [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
- [8] <https://www.jato.com/japan/2019030801/>
- [9] [10] 日産、ルノー、三菱のAnnual Reportなど
- [11] 日産ニュースリリース, ルノー・日産自動車・三菱自動車, 競争力と収益性を高める新たなアライアンスの取り組みを発表, 2020/05/27
- [12] <https://www.nissan-global.com/JP/COMPANY/PROFILE/HERITAGE/HISTORY/>, Wikipedia
- [13] <https://www.nissan-global.com/JP/IR/RESULTS/2020/>

- [14] 日産自動車造形部にみる独立スタジオ制の意味と可能性, 第7号, APRIL, 1983, AXIS
- [15] [16] <https://www.nissan-global.com/JP/COMPANY/PROFILE/HERITAGE/HISTORY/>
- [17] https://www.nissan-global.com/JP/DOCUMENT/PDF/FINANCIAL/PRESEN/2019/2019_results_presentation_939_j.pdf
- [18] <https://www.nissan-global.com/JP/GLOBAL/>
- [19] Nissan Corporation Fact File 2019
- [20] <https://www.carsensor.net/catalog/nissan/tida/F001/>
<https://www.carsinvasion.com/gallery/2003-infiniti-q45/2003-infiniti-q45-02.jpg>
https://www.cars-directory.net/gallery/nissan/safari/2002/nissan_safari_a1248655812b2914350_p.html
- [21] <https://kuruma-news.jp/post/262093>
- [22] [23] 3ブランドに共通の「基礎」を採用, Car Styling, May, 2019, Nissan Vmotion 2.0, Car Styling, May, 2017, 日産技報, No.53, 2003
<https://www.nissan-global.com/JP/DESIGN/NISSAN/DESIGNWORKS/CONCEPTCAR/>
<https://www.nissan-global.com/JP/DESIGN/NISSAN/LANGUAGE/>
 Owen Ready, NISSAN DESIGN Cardesignnews, 2015, AXIS 8月号増刊, 2020, ALL NISSAN MEETING. August 20, 2020.
 「ニッサン アリア コンセプト」と「ニッサンIMK」, 日産ニュースリリース, 2019
- [24] [25] 3ブランドに共通の「基礎」を採用, Car Styling, May, 2019, <https://www.nissan-global.com/JP/DESIGN/NISSAN/DESIGNWORK>, インフィニティデザインにおける魅惑創造手法, 自動車技術, Vol.69, No.6, 2015, <https://www.nissan-global.com/JP/DESIGN/INFINITI/LANGUAGE/>, Owen Ready, INFINITI DESIGN, Car designnews, 2015, INFINITI Qs Inspiration, MEDIA INFORMATION, 16. APRIL, 2019, ALL NISSAN MEETING. August 20, 2020.
- [26] [27] [28] 3ブランドに共通の「基礎」を採用, Car Styling, May, 2019
<https://www.nissan-global.com/JP/DESIGN/DATSUN/LANGUAGE/>
<https://www.nissan-global.com/JP/DESIGN/DATSUN/>, ALL NISSAN MEETING. August 20, 2020.
- [29] Automotive News December 18, 2017 12:00 AM
- [30] <https://www.webcg.net/articles/gallery/30825>