

# トヨタ自動車株式会社と日産自動車株式会社が 取り組むデザイン戦略の共通点と相違点に関する研究

坂上 浩司<sup>1</sup>  
富山 栄子<sup>2</sup>

## 要 旨

日本の基幹産業である自動車メーカーは、グローバル・マーケティングの状況下におかれながらも新興国の自動車メーカーにすぐにキャッチアップされない魅力的な商品を開発し、リーマンショック後の2010年以降、堅調に経営が推移している。その日本の自動車メーカー各社（以下各社）が積極的に推し進めている経営方針の1つにクルマのスタイリング・デザインの向上とそのデザインを生み出す企画開発関連の組織改革が挙げられる。各社は、グローバル・マーケティングの状況下において、他社とのセグメンテーションを明確にし、競合優位性をアピールするため「ファミリーフェイス」と呼ばれるブランド展開を実現している。

本稿では、グローバル・マーケティングの状況下においてトヨタ自動車株式会社と日産自動車株式会社が取り組むデザイン戦略の共通点と相違点について「ファミリーフェイス」を中心に考察を行った。

## キーワード

トヨタ、日産、ブランド、ファミリーフェイス、カーデザイン、グローバル・マーケティング

## 1 はじめに

デザインが企業戦略で重視されるようになった。デザインはコーポレート・ブランド戦略の一環として、企業戦略の上位で扱うことが求められるようになってきている。そして、デザインを経営戦略に組み込むという経営とデザインの研究が進められている（森永 [2011] 1頁）。経営とデザインの先行研究には、森永 [2011] の他にも、奥出 [2007]、鷺田 [2014]、栗原 [2016] らの研究等がある。

### 1.1 経営とデザインに関する先行研究

奥出 [2007] は、デザインという行為が、これまでおもに美術系の大学で教えられてきたような形と機能を受け持つ狭い領域を超えて、ビジネス戦略を立案するための新しいア

<sup>1</sup> 事業創造大学院大学 事業創造研究科、専門学校新潟国際自動車大学校 カーデザイン科 科長

<sup>2</sup> 事業創造大学院大学 教授

アプローチになりつつあると説いている。そして、さらに著名なビジネススクールではデザインのプログラムを取り入れ始めており、伝統的な美術大学のデザインコースにビジネスのカリキュラムが組み込まれるなど、以前は両者に壁があった「ビジネス」と「アート（デザイン）」の領域を積極的に飛び越えて「デザイン思考」を活用し、企業やグループにイノベーションを創出し多くの人を惹きつける商品やサービスを生み出して事業を拡大するためにもっとも大切な考え方だと言われ始めていると説明している（奥出 [2007] 11～12頁）。

「デザイン思考」とは、奥出 [2007] によれば、自分が普通に暮らしている日常生活を他者の目で眺め、そこから何か新しいアイデアを思いついたら、それを表現する構成を考えて、最終的な商品のスタイルを決定し販売につなげるという柔軟な経営の取り組みである。また「デザイン戦略」とは、「デザインプロセス」と「デザイン思考」を経営戦略の要として扱うことである（奥出 [2007] 19～20頁）。一方で、「デザイン思考」という言葉がビジネスやマーケティング分野において頻繁に使用されるようになり、デザイン業界が活況を呈しているように映る反面、それに異を唱える先行研究もある。

鷺田 [2014] は、大宅壮一文庫の検索データベース「web-OYA Bunko」において「デザイン」あるいは「design」「Design」というキーワードが含まれる日本国内の雑誌記事（インタビュー・対談・座談・グラビア・書評・小説）の数の推移を求めた結果、2000年前後から「デザイン」という言葉がそれ以前より数倍も多く出現していることを紹介している（鷺田 [2014] 27頁）。反面、経済産業省が推計している日本国内の「デザイン」関連の市場規模、および従業員数の推移では、2000年から2010年において産業規模としては縮小傾向であることを指摘している（鷺田 [2014] 3頁）。また、簿記会計上の費目の観点から「デザイン費」は、「デザイナーの人件費」「モックアップ購入費」「図面購入費」「委託研究費」などの費目で処理され、「デザイン費」という費目が公会計上には存在しておらず、国内の一般的な世論での「デザイン」というキーワード出現数の盛り上がりとは対照的にビジネスや経営においては「デザイン」活動の扱いが依然として低いままであることを説いている（鷺田 [2014] 33頁）。

栗原 [2016] は、2015～2016年の日本カーデザイン大賞を決定する審査会の席上で、現行のトヨタ・シエンタのスタイリング・デザインに対して、他社商品との差別化を意識し過ぎ、他にないから、あるいは奇抜だという理由で採用されており、カーデザイナーの業務領域が経営やマーケティングにまで拡大した弊害によって生まれたデザインであると述べている（栗原 [2016] 106頁）。

このように「デザイン」あるいは「カーデザイン」と「経営」に関する先行研究は様々な立場から論じられている。これらの既存研究では、以前からグッドデザインを生み出すためにはデザイナー個人の感性に寄るべきなのか、それとも多くのデザイナーが関わるやり方が得策なのかといった議論や、あるいは、デザインは純粋にアートとして捉え、そこから開発すべきものなのか、それとも重要な経営戦略の一ファクターとして売り上げに貢献することが大前提なのか等、デザイン、ビジネス双方のアプローチの方向性により多く

の意見を生んできた。

森永 [2011] の研究によると、日本の主力産業である自動車産業においても、技術の成熟化や部品共通化の進展により、機能面で差別化を図ることが難しくなり、その結果、デザインの重要性が増加している。また、頻繁で多様な新製品の導入やグローバル化の進展により、デザインに求められる役割が、マーケティングのためのデザインから、ブランディングのためのデザインへと変化している（森永 [2011] 112～113頁）。

デザインを経営戦略に組み込み、コーポレート・ブランドの構築のために活用するには、森永 (2011) が述べているように、企業は個性的で一貫性のあるデザインを開発する必要がある。個々のデザインは個性的でコーポレート・ブランドの構築には全体として一貫性が確保されている必要がある（森永 [2011] 1～2頁）。ブランディングのためのデザインは、短期的な売上増加ではなく、長期的な情報価値の創出を意図している（森永 [2011] 287頁）。このことは、自動車メーカーのブランドとデザインの関係では、コーポレート・ブランド構築のために、デザインはファミリーフェイスとして統一されているべきであるということを示唆している。

ブランド構築とは「売れ続ける仕組みづくり」である（和田 [2009] 7頁）。また、小平 [2010] の研究によると、企業の差別化、高付加価値化を進める手段として、ブランド構築がある。ブランド構築の利点には買手が購入する際の品質水準を特別な調査をしなくてもわかることや、売り手は特別な宣伝をしなくても買手が安心して商品の購入をしてくれる等がある。一度ブランドが確立すると、買手の信用が確保でき、リピーターが増えるからである（小平 [2010]）。

欧州の自動車メーカーの採るデザイン戦略は、森永 [2008] の研究によると「仕向け地ごとにデザインを変えないだけでなく、それらに一貫性を持たせるデザイン戦略（つまり、デザインをブランド・アイデンティフィケーションの武器として積極的に活用しつつ、デザインの標準化戦略をとるやり方）」であるのに対し、日本の自動車メーカーが行っていたデザイン戦略は「仕向け地ごとにデザインは変えるが現地での一貫性を重視するデザイン戦略（デザインをブランド・アイデンティフィケーションの武器として積極的に活用するが、デザインの適応化戦略をとるやり方）」であるという（森永 [2008]）。

さらに、森永 [2011] は、製品開発段階におけるコーポレート・ブランド戦略の実行に注目し、個性的で一貫性のあるデザインの開発を可能にするための製品開発組織の構造や、製品開発段階においてコーポレート・ブランド戦略が実行されるには、デザイン部門の高分化・高統合を可能にするような製品開発システムが必要であること。さらに、デザイン部門の高分化・高統合を可能にするような製品開発システムやデザイン部門が経営戦略と開発現場の双方をコントロールできるような組織構造が必要になることを明らかにしている（森永 [2011] 279頁）。森永の研究はデザイン・マネジメント研究分野における製品開発組織の構造の研究で一定の成果を上げているものの、車両本体のスタイリング・デザインそのものの実証研究が希薄となっている。

そこで本稿では、個性的で一貫性のあるデザインを開発するための組織変革を行い成功しているトヨタ自動車（以下、「トヨタ」と略称）と日産自動車（以下、「日産」と略称）を取り上げ<sup>1</sup>、両社の次世代のデザイン創生に向けた車両本体のスタイリング・デザインの実証研究を行う。両社とも、2000年代にデザインを重視する改革に乗り出しており、両社のスタイリング・デザイン戦略の同質性と差異性について明らかにする。

## 2 トヨタが取り組むデザイン戦略

本章では、主としてトヨタの次世代のデザイン創生に向けた取り組みについて論述する。トヨタ・ブランドのデザインフィロソフィーは、ワクワクさせる「活気」と、普遍性ある「爽やかな明快さ」の両立を、エモーションと合理性の調和で目指すことである<sup>2</sup>。トヨタのデザイン手法は、林他 [2013] の研究によると、1992年の開発の効率化から2001年以降はブランドというソフト面の強化に軸足が移り、2003年以降、デザインフィロソフィー策定等のブランド戦略を強化している。ブランドの価値を高め価格競争に巻き込まれないようにするために、2005年から国内のレクサス・ブランド展開とトヨタ・ブランドの強化をめざした<sup>3</sup>。

### 2.1 トヨタ・ブランドのグローバルデザインは「キーンルック」を採用

本節では、朴 [2012] に依拠し、トヨタ・ブランドのグローバルデザインの「キーンルック」の採用について論述する。

トヨタが、グローバルに展開する車両に統一のデザインを採用すると明確に打ち出したのは、朴 [2012] によると、2012年8月20日に日本と欧州でフルモデルチェンジをしたハッチバックタイプの小型車「オーリス」からである。この「オーリス」から車両前面から見たフロントフェイスに「キーンルック」と呼ばれるトヨタ独自のデザインを採用し、車両の内外装のデザインを大幅に変更するとともに、欧州市場でも認められる高い走行性能を実現している。いわゆるグローバル・マーケティング化におけるスタイリング・デザイン戦略である「ファミリーフェイス」の採用がこの時期から始まっている。

当時、トヨタの製品企画本部チーフエンジニアであり、新型オーリス開発担当者である藤田博也氏は「世界中どこでもトヨタ車と分かる新たな“顔”の導入により、車両デザインの改革を推し進める。『キーンルック』を採用した新型オーリスから、トヨタ車の“顔”を変える。オーリスのようにグローバル展開する車両については、世界中どこでもトヨタ車と分かるデザインとして『キーンルック』を導入していく。」と語っている。

ここで語られている「キーンルック」とは、以下のようなデザインである。「キーン (Keen) が意味する『(感覚が) 鋭い、鋭敏な』のように、知的で明晰な印象を与えることを意図したデザインであり、その目的の達成のため、キーンルックでは中央のエンブレム部を中心にして、ヘッドランプまで意匠がV字型に広がっている。従来のトヨタ車のフ

フロントフェイスは、エンブレム部の下側にアッパーグリルの意匠が入って横に広がるデザインだったが（図1参照）、キーンルックではエンブレム部を中心にしてV字型かつより立体的に広がっていくようにした。ヘッドランプも精かんな表情になるようなデザインにした（車両デザインの担当者談、図2参照）」という。

この他、台形のロアグリルが特徴の「アンダープライオリティ」についても、開口部が車両底部まで開いたデザインを採用している。今後投入されるトヨタ・ブランドのグローバル展開車両は、このキーンルックと、より強調されたアンダープライオリティがフロントフェイスの特徴となる（図2参照）。



図1 「キーンルック」導入前のトヨタ・ブランドのフロントデザイン  
（出所）[23]。



図2 「キーンルック」が採用されたフロントデザイン  
（出所）図1に同じ。

## 2.2 レクサス・ブランドのデザインは「スピンドルグリル」を採用

本節では同じトヨタ社内において「トヨタ」ブランドの更なる上位を占める「レクサス」ブランドにおけるデザイン戦略を概観する。

レクサス・ブランドのデザインフィロソフィーは、L-finesseである。これは「先進・先端」を意味する「finesse」で「先鋭一精妙」を目指すことである<sup>4</sup>。

### 2.2.1 レクサス・ブランドの歴史

本節では、河合 [2015] に依拠し、レクサス・ブランドの歴史について論述する。レクサスは、河合 [2015] によると、ドイツ車に席卷されていた高級車ブランドへのアン

チテーゼとして、素材から見直す「源流主義」で究極の品質を追求するブランドとして生まれた。ベースにあったのは、世界一といわれたトヨタの“モノづくり”への気概である。実際、1989年に米国で発売されたレクサスLSは「品質を超えた品質」といわれ、圧倒的な静粛性や快適性などから世界を驚かせ、成功を収めてきた。特に静粛性たるや、ドライバーがエンジン音に気づかず、またキーを回してしまうという逸話があるほどであった。だが、2000年頃から、そうした機能価値の追求だけではブランドの発展は難しいのではないかという議論が出始めたという。

当初のデザインの方向性は、上述のデザイン理念をもとに、「高級車」に見られる威圧感のあるスタイルではなく、シンプルで知的で先進的なイメージを意識したスタイリングを目指していた。トヨタのレクサスブランドマネジメント部部長、高田敦史氏（2015年当時）は「背景には、富裕層のクルマ選びが『他人基準』から『自分基準』に変わったことが考えられます。“見栄え”や“ステータス”より、自分のライフスタイルに合うこと、運転している時の心の豊かさ、内装が素敵なことなど、クルマに求める基準がよりエモーショナルに変化してきました。」と述べている。

つまり、高級車オーナーにとってクルマは“自己表現の一つ”になっており、「新しいデザインのクルマが出たからぜひ見てほしい」「この機能が競合メーカーより優れている」などと言っても見向きもされない状況が生まれていた。

「お客様は、どのクルマを買うかよりも、人生をより楽しむために今、クルマを買うべきか、それともクルーザーを買うべきかといった選択で悩みます（高田氏談）。」そうした中で選択候補に挙がるためには、単なる高級車レクサスではなく、レクサスならではのブランド価値を訴求していかなければならないという結論に達した。

そこで、レクサスは2012年に、今ではレクサスの“顔”ともなっている個性的な「スピンドルグリル」の採用に踏み切る。「グローバルなマーケットで認められるにはフロントグリルに“高級車的なアイコン”が必要というのがデザイナーの結論でした。アウトバーン（ドイツの速度無制限の高速道路）を走っていて、後ろからBMWが来たら誰にでもわかるように、『レクサスが来た』とはっきりわかるアイコンを必要とした訳です（高田氏談）。」

BMWブランドにおけるキドニーグリル（キドニーは腎臓の意）を初めて採用したクルマは1933年、BMW303からであり84年間の歴史をもつ。そういったブランド・アイコンが持つ視認性の強さを模索した結果、レクサスは「スピンドルグリル」を纏うこととなった。

## 2.2.2 「スピンドルグリル」の意味

「スピンドルグリル」の「スピンドル」は、糸を紡ぐための道具である糸巻き型を意味している。スピンドルグリルデザインは、グリルが大きい＝高級車というイメージを払拭し、多くの空気をローアグリルから取り込むための下側の台形型を発展させた結果、現在のグラフィックに落ち着いた（図3参照）。



図3 「スピンドルグリル」が採用されたフロントデザイン  
(出所) [26]。

### 2.3 トヨタ車とレクサス車のデザインに関する小括

上述のように、トヨタは、トヨタ・ブランドとレクサス・ブランドのブランドフィロソフィーを設定し、ファミリーフェイスによるブランドとしての一貫性を行った。そして、トヨタ・ブランドであれば「キーンルック」、レクサス・ブランドであれば「スピンドルグリル」と呼ばれる世界標準の個性的なデザインを採用し、デザイン面でも顧客に認知されるためにリスクを恐れない攻めのデザインを採用している（柴田 [2014]）。

## 3 日産が取り組む次世代のデザイン創生に向けた取り組み

本章では、日産の次世代のデザイン創生に向けた取り組みについて『日産技報』に掲載された日産のデザイナーである小林他（2014）の研究に依拠して論述する。

### 3.1 Nissan のデザイン戦略

#### 3.1.1 Nissanデザインアスペクト

日産のデザイン価値を具体化し、実際の車にどのように適用しているのかを、小林他 [2014] は、「Design Aspect（デザインアスペクト）」と呼んでいる。「Aspect（アスペクト）」とは外観、様相、見た目を意味する。全ての日産車は、これらの共通の表現をもつことになる。それらは全く同じ形状ではなく車種、車型ごとに多少のadjust（調整）を行いながら、全体としては同じfamily（家族）に見え、一貫した印象が顧客に伝わることになる。それらは明快で印象的、そしてmemorable（記憶 [注目] すべき、印象的な）でなければならない。当然、他社との類似性は完全に排除され、Nissanブランド特有の形状である必要がある。結果として各車個体ごとの魅力度を高めなくてはならないが、一方でこの一貫性がクリエイティビティの妨げとなってはならない。デザイナーはこの一貫性と創造性の両立を果たす必要があり、それを両立させたデザイン表現のみが市場価値をもつことになる（図4参照）



図4 Nissanデザインアスペクト

(出所) 小林他 [2014] 48頁を基に筆者作成。

「デザインアスペクト」は、車両前方のデザインを司る「Fr Aspect (フロントアスペクト)」、車両側面のデザインを司る「Side Aspect (サイドアスペクト)」、車両後方のデザインを司る「Rr Aspect (リヤアスペクト)」によって構成される。

### 3.1.2 Nissanブランドのフロントアスペクト

フロントアスペクトは“V-motion (Vモーション)”から構成される(図5参照)。単にV型のグリルではなく、ボディボリューム、フードボリュームから一気にフロントのVクロムグリルにつながる3次元的立体構成の大きなテーマである。その最前線にNissanのブランドシンボルを奉るように囲う象徴的なV型の力強いクロムグリルが装着される。フードから続く、あくまでも縦流れの大きな立体構成である。この造形テーマを更に強調するために“ブーメランヘッドランプ”“ブーメランランプシグネチャー”が配される。



左 Friend-ME [2013 Auto Shanghai]  
中央 Sports Sedan Concept  
[2014 Detroit auto show]  
右 Resonance [2013 Detroit auto show]

図5 Nissanブランドのフロントアスペクト

(出所) [25]。

### 3.1.3 Nissanブランドのサイドアスペクト

“Energetic & Emotional flow (エナジェティック&エモーショナルフロー)” “Floating roof (フローティングルーフ)” “Kick up waist line (キックアップウエストライン)”の3つがサイドアスペクトである(図6参照)。

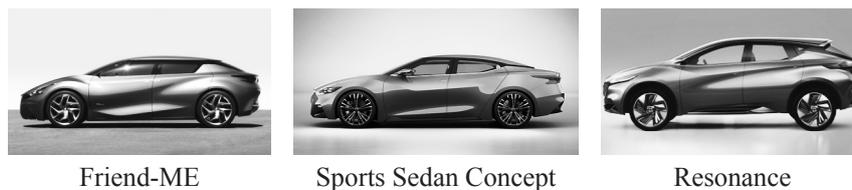


図6 Nissanブランドのサイドアスペクト  
(出所) 図5に同じ。

#### ① “Energetic & Emotional flow”

ボディサイドに共通するダイナミックで抑揚の強いシャープなキャラクターラインであり、それらの抑揚はフロントタイヤとリヤタイヤを中心に配され、タイヤの存在を強調し、車らしい活力を感じさせる「Energetic」(エナジェティック)で安定したフォルムを形づくる。

#### ② “Floating roof”

宙に浮いたルーフの扱いを指す。AピラーとCピラーに黒色部を設けることで浮いた表現を作っているが、重要であるのはサイドウィンドウグラフィックを個性的にしている点である。それは車にとって最も重要なグラフィック要素であり、遠目で見たときに大きな差別化要素につながる。

#### ③ “Kick up waist line”

ウエストから延びるラインが後方で強く跳ね上がるラインとフローティングルーフのコンビネーションで、Cピラーの形状を後ろに流れる三角形にし、強い個性を出している。

### 3.1.4 Nissanブランドのリヤアスペクト

リヤにおいても一貫性と個性を兼ね備えている(図7参照)。ボディアッパー部ではセダン、クロスオーバー共にフローティングルーフによる特徴ある処理と、“Kick up waist line”から成る三画形状のCピラー頂点から車両後方のリヤデッキに流れる直線的ラインが、リヤビューでも強い個性を表現している。

三画形状のCピラー上部の黒色部を挟んだ“Floating roof”との勘合表現は各車異なるが、一貫した特徴となっている。またリヤパネルではリヤコンビランプ内側端末形状のハの字型も共通した特徴となっている。同時にリヤバンパ下部の立体的処理も合わせて、リヤビューをエモーショナルなものにしている。

アスペクトとしては“Boomerang lamp signature (ブーメランランプシグネチャー)”となり、リヤコンビランプの外形形状と共に夜間の灯火状態での光り方と合わせて一貫した特徴となる。

また、リヤパネル部ブランドシンボル周辺のパネルスペースを十分広く取り、サイズの大きいブランドシンボルを装着することと合わせてリヤビューにおけるNissanブランドの認識性を高め、同時にクオリティも上げている。



図7 Nissanブランドのリヤアスペクト

(出所) 図5に同じ。

### 3.2 Infinitiのデザイン戦略

#### 3.2.1 Infinitiブランドデザイン戦略

日産は、Nissanブランドデザインと同様に、2011年のInfinitiブランドデザインの独自性と一貫性の状況を確認し、近い将来、プレミアムブランドの中で一貫性域でトップグループ、独自性域でリーダーポジションに位置付けることを目標に定めた。その達成までの具体的な方策は以下の通りである。

一貫性の表現を高め、かつ独自性の高いデザインを実現するために、まずInfinitiデザインが表現すべきデザイン価値とは何か、それらの概念をデザイナーが共有することを目的としてデザインバリューを規定した。表現すべきバリューとして、主に以下の3つが規定されている。

[Energetic force] 自然の持つ躍動感。内側から湧き上がるような力

[Seductive aura] 色香を感じる。抗し難い刺激。

[Dignified intelligence] 引き締まった様。知性と気品。

これらを一言で表現すると“Emotive & Seductive”となる。

#### 3.2.2 Infinitiトリロジー

Infiniti ブランドは、2009年Essence、2011年Etheria、2012年Emerg-Eと名付けられた「Infinitiトリロジー（三部作）」(図8参照)を発表した。これらのコンセプトカーのデザインは、今後のInfinitiデザイン戦略の方向を示すショーケースであり、その「フォームボキャブラリ」と「デザインアスペクト」は見る人の感情に強く訴えかける魅惑的な表現を志向している。

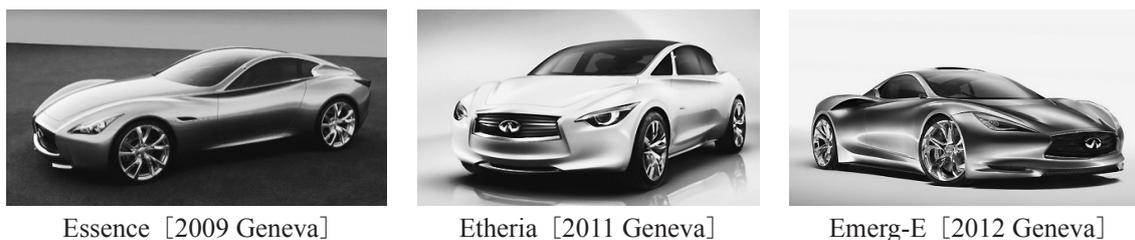


図8 Infinitiトリロジー

(出所) [27]。

### 3.2.3 Infiniti ブランドのフロントアスペクト

フロントアスペクトを構成する、「ダブルアーチグリル」の形状は、Directness & Tensionを伴った緩やかな曲面、無駄がなく力学的にも安定し優美で凛とした曲線を持つ、橋の美しいアーチ（円弧）からインスピレーションを受け、橋そのもののみならず、その下を流れる水面の映り込みが作り出す対称的な美しさから人工美と自然美の両面を表現したものである（図9参照）。



Essence [2009 Geneva]



Etheria [2011 Geneva]

図9 Infiniti ブランドのフロントアスペクト  
(出所) [27]。

### 3.2.4 フロントランプシグネチャ

夜間のブランド弁別性を担保する「ランプシグネチャ」は、エモーションとテクノロジー表現が融合した特徴的なデザインを採用している。デザイナーは瞳（虹彩）とそれを覆う瞼（まぶた）によって表される人間の表情を綿密に研究した。細目のように瞳の上半分がわずかに瞼に覆われているときに人間の目は、注意深い、決意に満ちた、魅惑的な表情が感じられる。こうした「人の目が持つ魅惑的な力強さ」を、そのランプテクノロジーと共に表現することで、「アートとサイエンスが融合された」独自性があり、かつ特徴的なランプシグネチャが形成されている

### 3.2.5 Infinitiブランドのサイドアスペクト

サイドアスペクトのCピラー表現「クレセントカット」も、自然美からインスピレーションを得たものである。このCピラーでは、月相のひとつである三日月の形状が、シャープさと繊細さを伴いながら、特徴的なフォルムとして表現されている。また、月の満ち欠けは、あたかも筆さばきのような動きであり、これがInfinitiのデザイナーにインスピレーションを与えこの造形につながった（図10参照）。



Essence [2009 Geneva]

図10 Infinitiブランドのサイドアスペクト  
(出所) [27]。

### 3.2.6 Infinitiブランドのリヤアスペクト

リヤアスペクトでは、まず、ブランドシンボルとCI（コーポレートアイデンティティ）バッジが明確に認識されるように、ブランドシンボルとCIバッジのサイズ、配置に関わる規定を設定している。またリヤコンビランプでは、フロント同様のコンセプトで「ランプシグネチャ」が表現されている（図11参照）。



Essence [2009 Geneva]

図11 Infiniti ブランドのリヤアスペクト  
(出所) [27]。

### 3.3 日産車・インフィニティ車のデザインに関する小括

Nissan とInfiniti の各ブランドのデザイン戦略について、「デザインアスペクト」を中心に事例を交えながら論述してきた。日産のデザインセクションはこれらの方策をもって今後、NissanブランドとInfinitiブランドのそれぞれの魅力を際立たせるデザインを具現化していくであろう。ターゲット顧客のニーズを深く理解し、顧客の期待を超える「魅力的」なデザインを提供すべく、各ブランドがより「一貫性」と「独自性」を兼ね備えた存在として市場でのプレゼンスを向上させるために、日産のブランドデザイン表現は強化されていく方向性である。

## 4 トヨタと日産が取り組むデザイン戦略の共通点と相違点

第2章と第3章においてグローバル・マーケティングの状況下におけるトヨタと日産のデザインセクションの取り組みに関し、論述を進めてきた。本章では両社のデザイン戦略の共通点と相違点について分析を行う。

### 4.1 トヨタと日産が取り組むデザイン戦略の共通点

自動車メーカーにおけるグローバル・マーケティングへの対応は、各ブランドでのスタイリング・デザインの共通化である。すなわちレクサス、トヨタ、インフィニティ、日産、各ブランドから発売される自動車はその車らしさ以上に属するブランド・アイデンティティを具現化していることが大前提であり、その上でそのクルマらしさを表現する流れとなっている。小林他 [2014] の言葉を借りれば、各ブランドがより「一貫性」と「独自性」を兼ね備えた存在として市場でのプレゼンスを向上させるために、ブランドデザイン表現

が強化されている状況である。

しかしながら、有元 [2013] が述べているように、以前は、日本国内の販売サイドから「高級車と大衆車が似たようなデザインでは困る。」などと反対され、グリルを統一的なデザインにすることすら難しかった（有元 [2013] 60頁）。現在、各メーカーがブランドとして一貫性のあるデザインを追求し始めたのは、日本マーケットが少子高齢化社会となり、先細り傾向が否めない事情から国産メーカーといえども主要マーケットとしてグローバル市場を重視した証でもあろう。その効果もあり、トヨタ、日産2社の売上高と経営利益はリーマンショック後の2010年以降、堅調に推移してきている（図12、表1、図13）。

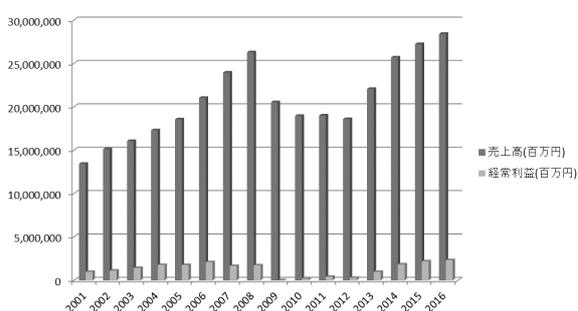


図12 トヨタの売上高と経常利益の推移

(出所) 図1に同じ。

表1 トヨタの売上高と経常利益の推移

年	売上高(百万円)	経常利益(百万円)
2001	13,424.423	972.273
2002	15,106.297	1,113.524
2003	16,054.290	1,414.003
2004	17,294.760	1,765.793
2005	18,551.526	1,754.637
2006	21,036.909	2,087.360
2007	23,948.091	1,644.032
2008	26,289.240	1,717.879
2009	20,529.570	△1,743.937
2010	18,950.973	209.456
2011	18,993.688	408.183
2012	18,583.653	283.559
2013	22,064.192	962.163
2014	25,691.911	1,823.119
2015	27,234.521	2,173.338
2016	28,403.118	2,312.694

(出所) 図1に同じ。

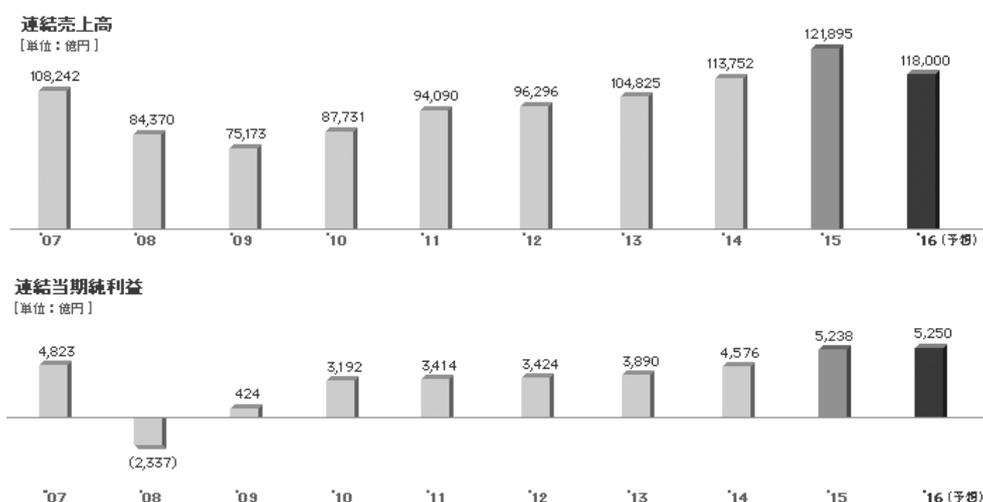


図13 日産の売上高と経常利益の推移

(出所) [24]。

#### 4.2 トヨタと日産が取り組むデザイン戦略の相違点

トヨタと日産が取り組むデザイン戦略の相違点は、その共通デザインを採用する範囲である。第2章で述べた通り、トヨタはレクサス・ブランドにおいてもトヨタ・ブランドにおいても共通デザインを規定しているのはフロントデザインのみである。一方、日産は

フロント、サイド、リヤの各デザインにおいて目標とすべきデザインアスペクトを細かく規定している（表2参照）。

表2 トヨタと日産の共通デザインを採用する範囲

企業名 ブランド名	トヨタ自動車株式会社		日産自動車株式会社	
	レクサス	トヨタ	インフィニティ	日産
Frデザインに関する規定	スピンドルグリル	キーンルック、 アンダーブライオリティ	ダブルアーチグリル	V-motion
Sideデザインに関する規定	規定なし	規定なし	クレセントカット	Energetic & Emotional flow” “Floating roof” “Kick up waist line”
Rrデザインに関する規定	規定なし	規定なし	ブランドシンボルとCIパッ チのサイズ、配置に関わる 規定	Boomerang lamp signature

（出所）第2章、第3章の資料より筆者作成。

## 5 おわりに

本稿では、トヨタと日産が取り組むデザイン戦略の共通点と相違点について検証した。その結果、わかったことは以下の通りである。

第1に現在のグローバル・マーケティングの状況下においてトヨタも日産も他社とのセグメンテーションを明確にし、競合優位性をアピールするため「ファミリーフェイス」と呼ばれるブランド展開を実現している。グローバル展開する車両については、世界中どこでもトヨタグループであるレクサス車、トヨタ車、日産グループであるインフィニティ車、日産車と分かるデザインを採用し、消費者に各車のデザインを伝える以上にレクサス、トヨタ、インフィニティ、日産の各ブランドを伝えるデザインを採用していることが明確になった。

第2に「ファミリーフェイス」と呼ばれるブランド展開をトヨタも日産も使用しているながら規定を定めているデザインの範囲においては明確な差があることが明らかになった。

トヨタは主にフロントデザインアスペクトのみを規定し、サイド、リヤのデザインアスペクトには自由度を持たせている。一方、日産は、フロント、サイド、リヤのデザインアスペクトを細かく規定している。このことから、トヨタよりも日産の方がカーデザインにおいて「標準化」を志向していることが窺える。

第1章における経営とデザインに関する先行研究でも記したように「ビジネス」と「アート（デザイン）」の領域を積極的に飛び越えて、企業やグループにイノベーションを創出し多くの人を惹きつける商品やサービスを生み出すために「デザイン思考」を最大限活用することは重要であるという研究もあれば、車のスタイリング・デザインに対して、他社の商品との差別化を意識し過ぎ、他にないからとか奇抜だからという理由で採用されたデザインが市場に流通することはカーデザイナーの業務領域がマネジメントやマーケ

ティングまで拡大した弊害であるといった研究結果もある（栗原 [2016] 106頁）。

トヨタよりも日産のデザイン戦略は規定が多い。そのため、効率良い経営を図れると考えられる。一方、トヨタは自由度が多いためデザイン開発の効率化は劣るが、他社にはない新鮮で未来的なスタイリング・デザインを生み出す余地を残している。どちらのデザイン戦略が正しいかは売上高や経営利益等の実績という市場による判断を参考にするのが最も効果的であろう。しかしながら、良好なデザインであれば必ず売上高等の実績が上昇するか、あるいは売上高が上がらない商品は全て悪いデザインなのか等、デザインと売上高の関係は機能面での商品力や宣伝、営業等の要因が影響を与えるため、未知数な部分も多い。そのため、この点に関しては今後も継続的な研究が必要である。

#### 【注】

- <sup>1</sup> 森永 [2011] 114頁参照。
- <sup>2</sup> 「トヨタでは、日本独自の価値観・美意識をベースにしながら、トヨタとレクサスが異なるブランドメッセージを持つために、それぞれのデザインフィロソフィーを定め、デザイン表現を追求している。ハイテク製品、ユースカルチャー、ナチュラルなど、世界に認められている現代日本の価値を「j-factor」とし研究を進めてきた。それは表層的な「和風」を標榜するのとは異なる、世界の目を通して創るまったく新しい価値である」（トヨタ自動車株式会社 [2012]）  
[https://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/data/automotive\\_business/products\\_technology/technology\\_development/design/details.html](https://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/data/automotive_business/products_technology/technology_development/design/details.html)（2017年3月19日アクセス）。
- <sup>3</sup> トヨタ自動車のデザイン部門のデザイン手法は、第1フェーズ（1933～48年）：デザイン手法がない時代、第2フェーズ（1948～56年）：工芸係が誕生したが、手法は試行錯誤の時代、第3フェーズ（1956～73年）：1956年の米国アートセンターの来日デザイン講習会でデザイン手法に衝撃を受け、その手法を吸収した時代、第4フェーズ（1973～2003年）：海外と国内にデザイン拠点を拡大した時代、第5フェーズ（2003年～現在）：デザインフィロソフィー策定等ブランド戦略強化の組織編成へ移行した時代である。2001年にはブランドの一貫性強化を狙いとして、デザインブランド戦略を担うグローバルデザイン本部制を敷き、デザインブランド戦略を担うグローバルデザイン企画室を設置した。そこで作成したデザインフィロソフィーを実践するため2003年にさらにレクサスデザイン部とトヨタデザイン部へ再編した（林・御園・渡邊 [2013] 17頁）。
- <sup>4</sup> トヨタ自動車株式会社 [2012] [https://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/data/automotive\\_business/products\\_technology/technology\\_development/design/details.html](https://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/data/automotive_business/products_technology/technology_development/design/details.html)（2017年3月19日アクセス）。

#### 【参考文献】

- 1 有元正存 [2013] 「トランスポートーション→Transportation」『AXIS』Vol.166, 60頁, December 2013, 株式会社アクシス。
- 2 奥出直人 [2007] 『デザイン思考の道具箱～イノベーションを生む会社の作り方～』早川書房。
- 3 河合起季 [2015] 「「究極の品質」から「感情」へ～日本発の世界ブランドが挑むマーケティングの模索～」『DIAMOND online』2015年12月21日号, <http://diamond.jp/articles/-/83527>, 2017年1月18日アクセス。
- 4 栗原典善 [2016] 「2015-2016 JAPAN CAR DESIGN AWARD」『CARSTYLING』Vol.7, 106頁, 三栄書房。
- 5 小平和一郎 [2010] 「エンジニアリング・ブランドは変革の時代の技術経営戦略」『開発工学』

- Vol.39, No.2, 117~124頁, 一般社団法人日本開発工学会。
- 6 児玉修作・高橋俊弥・武政憲明・岡本桃子 [2016] 『TOYOTA Technical Review』 2016年4月号, 第62巻 (通算232号), トヨタ自動車株式会社。
  - 7 小林利巳・青木 譲・アルバイザ アルフォンソ・早川忠将 [2014] 『日産技報』 第75号 (2014-10), 46~52頁, 日産自動車株式会社総合研究所研究企画部。
  - 8 柴田健二 [2014] 「過去最高益を叩き出したトヨタの死角」 『経済界』 2014年5月27日号, <http://net.keizaikai.co.jp/archives/7805>, 2017年1月18日アクセス。
  - 9 千葉 匠 [2016] 「デザインインタビュー／プリウスらしさの進化に挑む」 『新型プリウスのすべて』 No.526, 24~31頁, 三栄書房。
  - 10 千葉 匠 (2017) 「デザインインタビュー／メリハリ・ボディに大人の質感」 『トヨタCH-Rのすべて』 No.545, 28~35頁, 三栄書房。
  - 11 トヨタ自動車株式会社 [2012] 『トヨタ自動車75年社史』 トヨタ自動車株式会社。
  - 12 中村史郎 [2004] 「経営資源としてのデザイン」 『一橋ビジネスレビュー』 26~35頁。
  - 13 日産技報編集委員会編集 [2014] 『日産技報』 第75号 (2014-10), 日産自動車株式会社総合研究所研究企画部。
  - 14 朴尚洙 [2012] 「車両デザイン~トヨタがグローバル車に「キーンルック」デザインを採用、新型「オーリス」から~」 『MONOist』 (2012年08月20日号), <http://monoist.atmarkit.co.jp/mn/articles/1208/20/news111.html>, 2017年1月18日アクセス。
  - 15 福市得雄 [2016] 「LEXUS CONCEPT TO THE LC500」 『CARSTYLING』 Vol.8, 14~15頁, 三栄書房。
  - 16 松永大演 [2015] 「ART&DESIGN The Relationship Between Art and Design」 『CARSTYLING』 Vol.6, 6~21頁, 三栄書房。
  - 17 松永大演 [2014] 「WELCOME LEXUS RC RCF」 『CARSTYLING』 Vol.2, 6~17頁, 三栄書房。
  - 18 森永泰史 [2008] 「デザイン戦略の類型化と、デザイン開発における意思決定スタイルに関する研究~自動車企業と電機企業の国際比較~」 『北海学園大学経営論集』, 47~68頁, 北海学園大学。
  - 19 森永泰史 [2011] 『デザイン重視の製品開発マネジメント~製品開発とブランド構築のインタセクション~』 第2版, 白桃書房。
  - 20 鷺田祐一 [2014] 『デザインがイノベーションを伝える』 有斐閣。
  - 21 和田充夫 (2009) 第1章「地域ブランド・マネジメントの視点」 電通abic project編集『地域ブランドマネジメント』 1~26頁, 有斐閣。
  - 22 林孝一・御園秀一・渡邊誠 [2014] 「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.61, No.2, 17~26頁, 日本デザイン学会。

#### 【資料】

- 23 トヨタ自動車公式HP <http://toyota.jp/2017年1月18日アクセス>。
- 24 日産自動車公式HP <http://www.nissan.co.jp/2017年1月18日アクセス>。
- 25 NISSAN GLOBAL公式HP <http://www.nissan-global.com/JP/DESIGN/2017年3月10日アクセス>。
- 26 レクサス公式HP <http://lexus.jp/2017年1月18日アクセス>。
- 27 INFINITI公式HP <http://www.nissan-global.com/JP/INFINITI/2017年1月18日アクセス>。