

GMグループのデザイン戦略研究

Study of GM Group Design Strategy

デザイン学科

北 島 己 佐 吉

Misayoshi KITAJIMA

1. はじめに

世界自動車市場は先進国（米国、欧州、日本）が成熟期を迎える中で、新興国が成長期に入り、世界の自動車ビジネスは大きく変化をしてきている。GM（General Motors）グループは自動車史上、長年世界一の地位を保持してきたが、今世紀に入りリーマンショック、リコール問題、ユーロ危機等の影響を受けて経営危機に陥り、事実上経営破綻し、2009年6月1日に連邦倒産法第11章の適用を申請し国有化された。その後、新生GMとして出発し、2013年12月9日にアメリカ合衆国財務省は保有するGMの株式を全て売却し国有化が終了している。2014年1月、大手自動車メーカーでは初めて女性のMary T. BarraがCEOに就任し、商品と技術でリードする計画を推進中であり、世界のトップ3グループ（TOYOTA、VW、GM）のひとつとして存在感を示し続けている。

1908年に持株会社としてGMが創設され、100年以上の歴史をもつGMグループのデザイン戦略について商品戦略、デザインの特徴、デザインマネジメント（組織体制の変化など）の視点から分析研究を行い、今後のグローバルデザイン戦略の在り方について提言を行う。

2. 世界の自動車動向

世界の自動車市場は、1970年代から右肩上がりの成長を続け、2015年の世界の自動車販売台数（85カ国）は8967万台（前年+2%）となり、2010年から6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17カ国（年間販売台数が100万台

以上）をみると、2009年以降、世界1位の中国は2459万台（前年比+4.7%）、2位は米国の1747万台（+5.7%）、3位は日本の504万台（-9.2%）、4位はドイツの354万台（+5.4%）、5位はインドの342万台（+7.8%）と続き、地域によって市場の動向に差異が出てきている（図2）。

先進国（日米欧）全体の販売台数はリーマンショック以前の状態まで回復してきている中で、

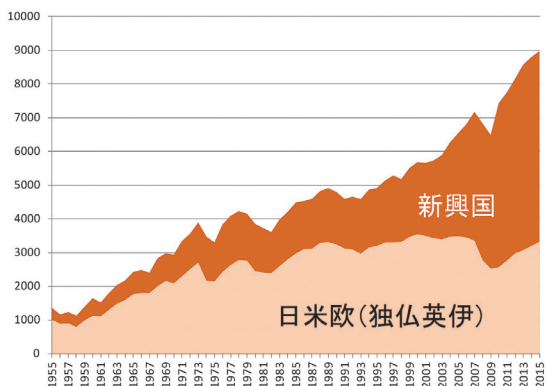


図1. 世界自動車販売台数推移^[1]

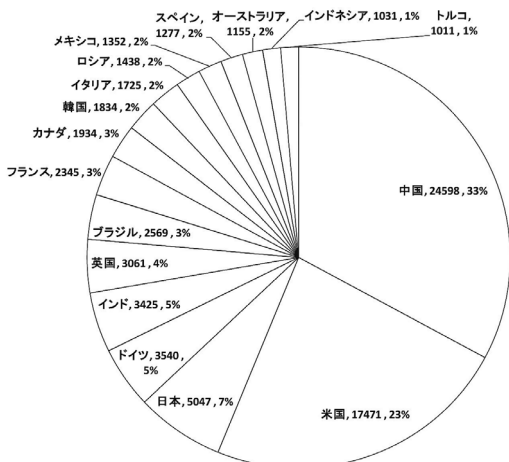


図2. 各国別自動車販売台数2015^[2]

日本市場は縮小傾向にある。新興国はBRICsを中心に市場を拡大してきたが、中国、インドを除いたブラジル（前年比-26.5%）、ロシア（-44.5%）の新興国は景気後退により市場の縮小が生じている。

長期的には新興国市場は導入期から成長期への移行段階にあり、経済発展と共に中間所得者層の増加による自動車需要の増加が予測されている。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2015年の世界自動車販売台数は前年同様にTOYOTAグループ、VWグループ、GMグループの3グループが1位から3位を占め、TOYOTAグループは2年連続して年間1000万台を超えたが、2位VWグループは排気ガス不

<2015年世界販売台数ランキング(前年比)>

01位	トヨタ自動車グループ(日)	1015万台(-0.8%)
02位	フォルクスワーゲングループ(独)	993万台(-2.1%)
03位	GMグループ(米)	984万台(-0.8%)
04位	ルノー・日産グループ(仏・日)	852万台(0.7%)
05位	現代自動車グループ(韓)	776万台(0.6%)
06位	フォード(米)	663万台(5.0%)
07位	フィアット・クライスラー・オートモビルズ(伊・米)	480万台(4.1%)
08位	本田技研工業(日)	471万台(8.0%)
09位	スズキ(日)	298万台(3.8%)
10位	プジョーシトロエングループ(仏)	297万台(1.1%)

<2015プレミアムブランド販売台数ランキング(前年比)>

01位	BMW	190万台(5.2%)
02位	メルセデス・ベンツ	187万台(13.4%)
03位	アウディ	180万台(3.6%)
04位	レクサス	65万台(12.0%)
05位	ボルボ	50万台(8.0%)
06位	ランドローバー	40万台(6.0%)
07位	キャデラック	28万台(7.5%)
08位	ポルシェ	22万台(9.0%)
09位	インフィニティ	21万台(16.0%)
10位	アキュラ	20万台(5.0%)

表1. メーカー別世界自動車販売台数2015^[3]

正問題の影響を受け1000万台を割り込んだ。3位GMグループは微減ながら984万台を確保している。一方、4位のRENAULT-NISSANグループから10位のPSA（プジョーシトロエン）グループ迄は増加している（表1）。

プレミアムブランドグループではドイツのBMW、MERCEDES BENZ、AUDIが1位から3位を占め、4位に日本ブランドのLEXUSが続いている。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。2008年のリーマンショックによる世界経済の低迷を受けて、VWグループとHYUNDAIグループを除くほとんどの企業グループが市場を一時的に縮小したが、その後、以前の状況まで回復してきている。

その中でGMグループは自動車産業発展の歴史において20世紀迄は米国を中心にFORDグループとの競争の中で、世界の覇者としての地位を保持してきた。21世紀に入り、2004年以降はTOYOTAグループとの競争となり、2011年以降は新たにVWグループが加わり、この3グループによるグローバルな競争に変化してきている。21世紀に入りTOYOTAとVWグループが急速に販売台数を伸ばしたのに比べ、GMグループの販売台数は安定的に推移しているがその伸びは小さくなっている（図3）。

トップ5の企業グループの市場別自動車販売動向をリーマンショック前の2007年と2014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を重視してきている。また、トップ3のTOYOTAグループ、VWグループ、GMグループはそれぞれの自国の市場

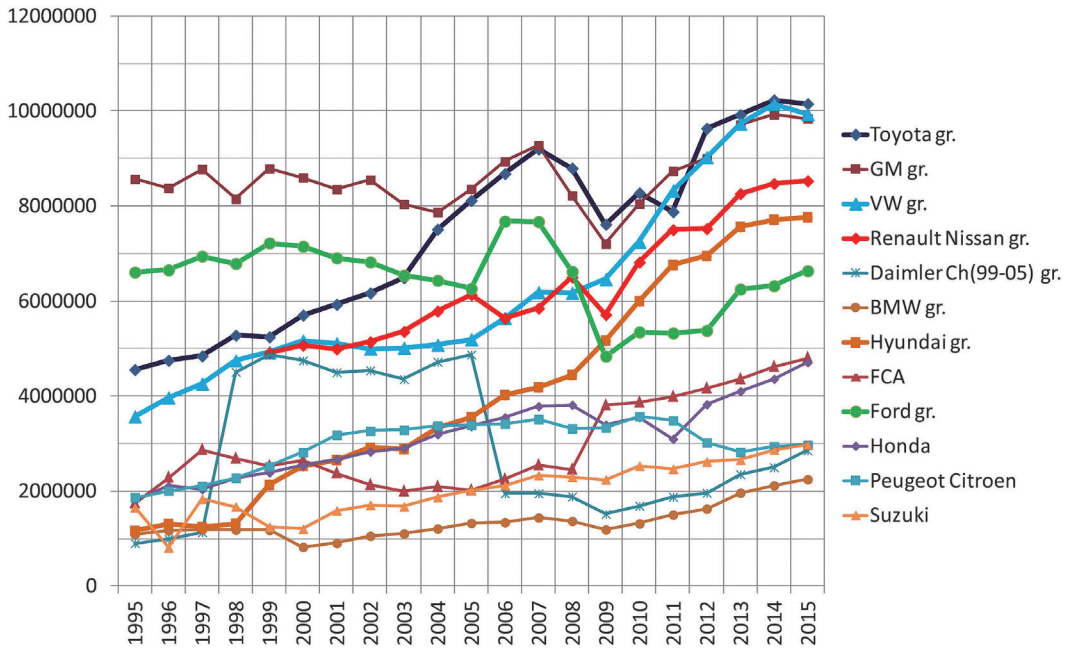


図3. 各企業グループ世界販売台数推移2015^[4]

を基盤にして、グローバルに市場展開を行っている。一方、HYUNDAIグループはアジア大洋州、中近東を強化してきている。このように現在の各企業グループの市場戦略は異なっている（図4）。

同様に主要なプレミアムブランドの市場別販売動向（2007年vs.2014年）を比較してみると、欧州市場重視型と北米重視型（LEXUS、CADILLAC）に区分される。各ブランドの共通点は近年、中国

市場に注力し市場の拡大を図ってきていることである（図5）。

このように各企業グループやプレミアムブランドは、今後も新興国市場の拡大に伴い、アジアを中心としたグローバル競争の激化が予想されている。その中でGMグループは他企業グループと同様に中国やインド市場へ向けた戦略の強化を図ってきている。

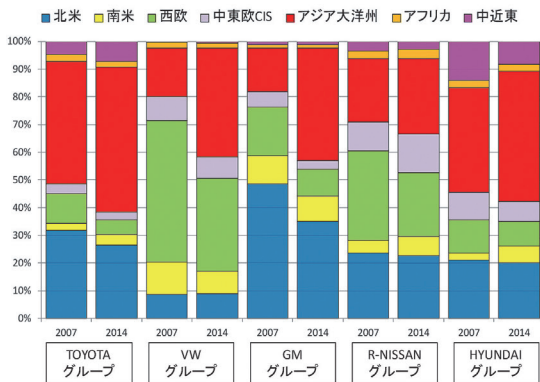


図4. 各グループの地域販売動向（2007vs2014）^[5]

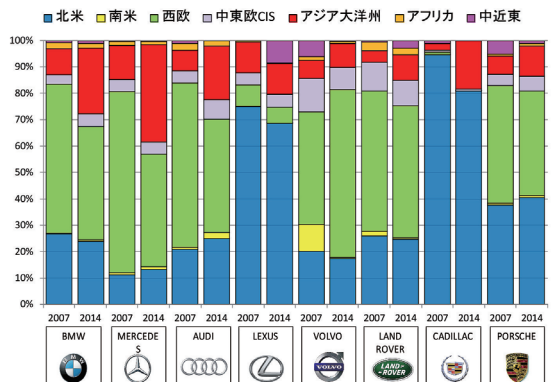


図5. プレミアムブランドの地域別販売動向（2007vs.2014）^[6]

3. GMグループの企業戦略動向

3-1. GMグループの概要

GMは1908年にWilliam C. DurantによってBUICK自動車会社を中心として米国に設立された持株会社である。その後、OLDSMOBILE、CADILLAC、OAKLANDなどの自動車会社を買収し、さらにトラック会社や部品会社も次々に傘下に収め、創成期の苦境を経て1923年に5代目社長Alfred C. Sloanの経営戦略が成功を収め、今日のGMのビジネスモデルをつくり上げている。1931年からは世界販売台数一位の座に君臨し20世紀はGMの時代といわれるように世界の自動車産業を発展させてきた。

21世紀に入り、次第に収益が悪化し、2008年の自動車不況の影響を受け経営破綻となり、2009年には国有化されたが、2013年に国有化が終了し、2014年に新体制のGMとしてスタートし現在に至っている。

〈各ブランドの展開〉

現在のGMブランドは歴史ある7ブランド（CADILLAC、BUICK、CHEVROLET、GMC、VAXHALL、OPEL、HOLDEN）に2002年以降に設立された中国市場専用の3ブランド（WULING、BAOJUN、JIETANG）を加えた10ブランドをグローバルに展開している（図6,7,8）。

- **CHEVROLET**：1911年に創業者のレーサー兼エンジニアのLouis Chevroletが興したブランドで1918年にGMグループに加わっている。ブランドロゴマークは「ボウタイ（蝶ネクタイ）」でGMの最量販ブランドとして、欧州や中国、南米などグローバルに展開している。車種ラインナップは小型車から大型車までの乗用車、SUV、トラックと幅広い。近年は新興国市場向けの専用モデルの投入も増加しているGlobal Mainstream Brandである。

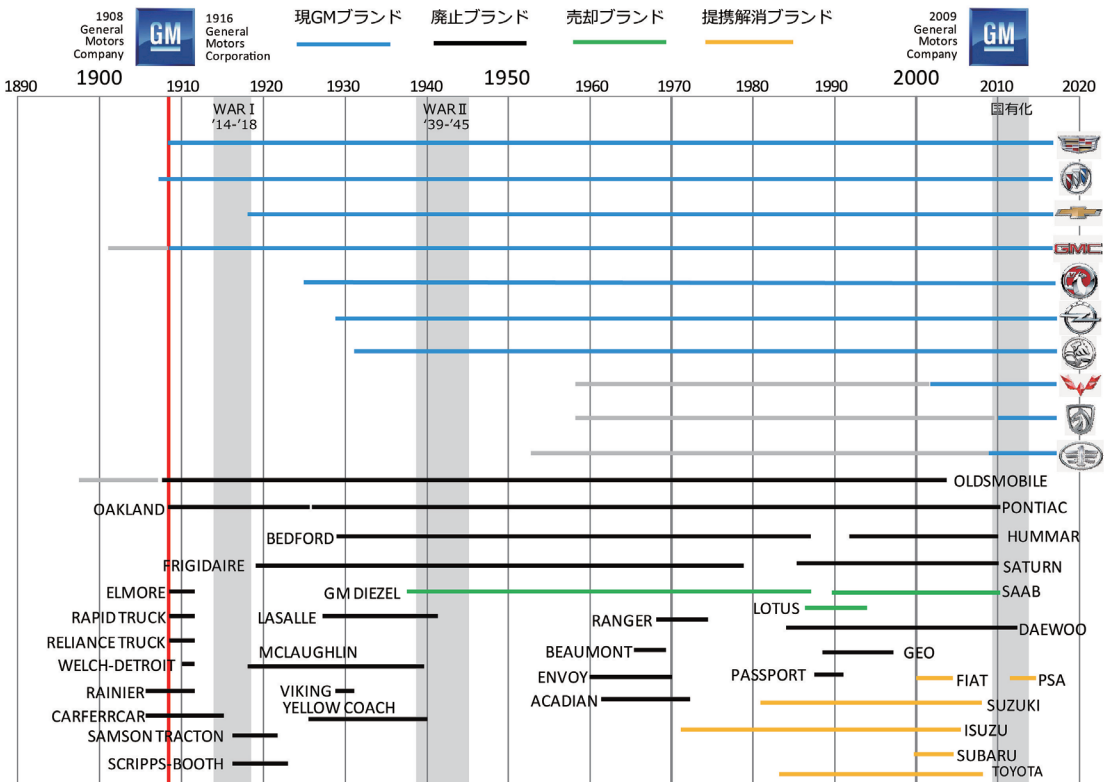


図6. GMグループのブランドの変遷^[7]











2015年 ●販売台数 984.0万台 ●売上台数 995.8万台 ●売上高 \$ 1523.5億 (16兆7591億円\$=¥110換算) ●純利益 \$ 96.9億 (1兆670億円\$=¥110換算) ●R&D費用 8250億円 ●従業員 215000人	
GLOBAL BRAND	  Chevrolet Cadillac
REGIONAL BRAND	   Buick Opel GMC
LOCAL BRAND	     Vauxhall Holden Baoyun Wuling Jiefang

図7. GMグループのブランド^[8]

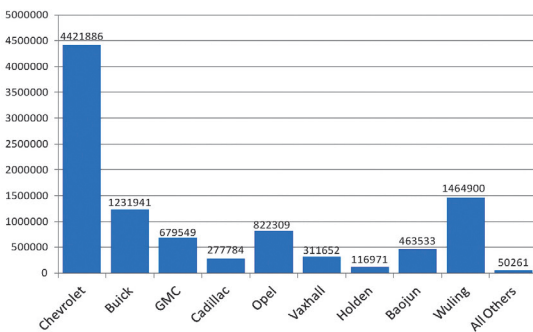


図8. 各ブランドの販売台数2015^[9]

- **BUICK**：1903年に設立された「BUICK MOTOR社」を前身として1908年GMグループの設立時のブランドである。GMのブランド群の中では大衆車ブランドのCHEVROLETより上級でCADILLACの下の中級車ブランドとして位置づけられ、主に中大型の乗用車を扱う。米国と中国市場を中心に展開しているRegional Luxury Brandである。
- **CADILLAC**：1902年にCADILLAC車の生産を始めており、1909年にGMグループの一員となっている。当時のCADILLACのエンブレムには「STANDARD OF THE WORLD」の文字が表示され、時代の最先端の技術とデザインで最高級のブランドを目指していた。現在もGM

グループの最高級ブランドとして位置づけられ、米国と中国、欧州市場をメインのターゲットとしているGlobal Luxury Brandである。

- **HOLDEN**：1856年にオーストラリアで創業された老舗ブランドで、1931年にGMグループに入っている。中大型車はアメリカ車とヨーロッパ車の中間のボディサイズを持ち自社生産、小型車はOEM供給を受けているLocal Mainstream Brandである。2013年にGMはHOLDENの現地生産を2017年末までに終了すると発表している。
- **OPEL**：1863年にミシンメーカーとして設立され、1899年から自動車製造を始めたドイツのメーカーであり、1929年にGMの子会社となっている。現在のオペルのマークは稲妻（Blitz）をモチーフに力強さ、近代化、テクノロジー、エレガンス、ダイナミックのコンセプトを示している。ドイツの品質を備えた経済的な小型車を中心に欧州全体市場をカバーするRegional Mainstreamブランドである。
- **VAXHALL**：1903年から自動車製造に参入し、1925年にGMグループに入ったイギリスのメーカーである。1970年以降はGMのモデル共用化政策によりOPELとのボディの共通化が始まり、現在は車種名も統一され、OPELのバッジエンジニアリング車である。イギリス専用のLocal Mainstreamブランドである。
- **GMC**：1901年に設立されたRapid Motor Vehicle Companyは商用車を開発していたが、1909年にGMに買収され、1911年に合併して「ゼネラルモーターズ・トラック・カンパニー」となり、1912年に「GMC」ブランドを発表している。現在は北米と中東市場向けの商用車、P/U(Pick up)、SUVのブランドである。GMCの車種はCHEVROLET車をベースにしたバッジエンジニアリング車であるが、GMCマークと豊富な標準装備やオプション装備で高級化したRegional Premiumブランドである。
- **BAOJUN「宝骏」**：2002年にGM、上海汽車(SAIC)、三菱グループの3社による合弁会社の上汽

通用五菱汽車 (SAIC-GM-Wuling) が2010年に導入した乗用車ブランドである。CHEVROLET車をベースにしてエントリーカー市場をターゲットに開発された中国専用ブランドである (図9)。

- **WULING「五菱」**：WULINGはBAOJUNと同様に上汽通用五菱汽車 (SAIC-GM-Wuling) が2002年に導入した商用車 (VAN、TRUCK、MPV) ブランドである。CHEVROLET車をベースに経済的な小型車を揃え、中国を中心に海外市場もターゲットにしているブランドである (図9)。
- **JIEFANG「海放」**：2009年にGMと第一汽車 (FAW) との合弁で設立された会社Jiefang light duty trucks (FAW-GM) のブランドである。小型から中大型の幅広いトラックを揃える中国専用ブランドである (図9)。

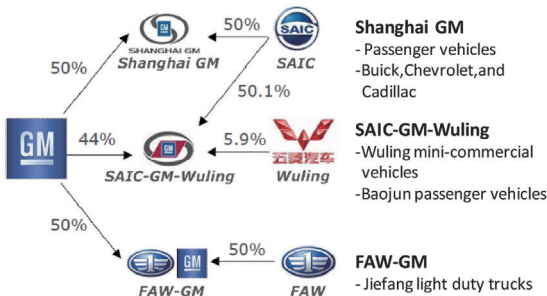


図9. GMの中国合弁企業関連図^[10]

3-2. GMグループの経営戦略の歴史^[11]

GMのブランドは創設以降、各ブランドの設立と廃止あるいは売却を繰り返してきている。ブランド数は創設時 (1920~1940年)、1960年代、1990年代において大きく変動している (図10)。この間に多数の経営者が交代しており、その任期は長期から短期までと様々であり、経営面での変化が読み取れる。一方、デザイン部門 (1927~) は7名のヘッドが交替をしており、経営者の交代に比べて約半分と少ない。

〈1908年から1922年：創成期〉

数百年の自動車メーカーが誕生する中でFordは実用車としての分野に対して単一の車種 (例：T型

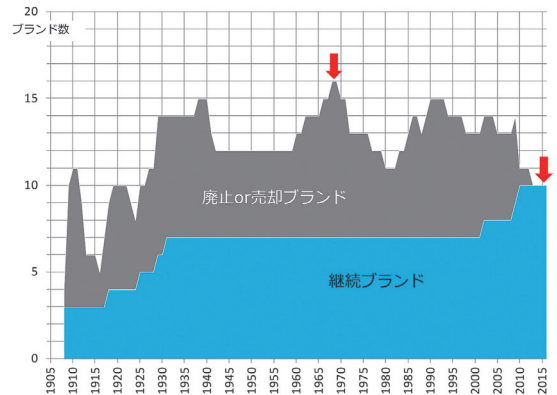


図10. GMグループブランド数の推移^[12]

Ford) を投入して低価格化戦略を展開し成功を収めていた。GMの初代社長のWilliam C. DurantはBUICKを中心にCADILLAC、OLDSMOBILE、GMC、OAKLAND (後のPONTIAC)、CHEVROLET等を傘下に収め、多彩な車種を用意して、嗜好や収入水準の異なる様々な顧客層に提供するという考えを持っていた。また、当時のFordはあらゆる意思決定を一元化しようとしたが、GMは分権化と拡大化を追求し、傘下の各社は従来の組織のまま自主的な経営を継続していたため、意思決定の統一性が取れず、景気低迷の影響で経営危機に直面していた時代である。

〈1923年から1960年：成長期〉

1923年から1946年まで社長のAlfred P. Sloanは競争に打ち勝つためにマーケティングやデザインを活用した戦略策定と分権化していた組織を事業部として運営する方針を打ち出し、GM経営の仕組みを作りあげている。その考え方は今日のGMの経営に受け継がれている。その戦略と運営の特徴として

- ①事業部制の導入
- ②製品ポリシーの構築
- ③年次モデルチェンジ
- ④技術スタッフ
- ⑤スタイリング

等や流通組織制度等が挙げられる。

①事業部制の導入

CHEVROLET、PONTIAC、OLDSMOILE、

BUICK、CADILLACの事業部ごとに分け、それぞれが独立性を持ち、GMの各ブランドが競合しないように各事業部のトップが統制し、GM全体の活動を調整する組織をつくった。

②製品ポリシーの構築

低価格帯から高価格帯にCHEVROLET、PONTIAC、OLDSMOBILE、BUICK、CADILLACといったブランドの階層を設け、消費者の嗜好や上級化に対応した多様な製品体系を構築した。

③年次モデルチェンジ

毎年の新型車のモデルチェンジによって既存車種が時代遅れになり、買い替え需要を促進する計画的陳腐化の仕組みを作った。

④技術スタッフ

GMの発展にはテクノロジーの高度化が欠かせないことを方針として技術スタッフ部門を組織化した。リサーチ・ラボラトリーズ、エンジニアリ

ング部門、製造部門、スタイリング部門の4つからなり、これらの部門を集約するGMテクニカルセンター構想が1944年にスタートしている。

⑤スタイリング

T型Fordは価格の安さが最優先であったが、当時の消費者のニーズが物的充足から精神的充足を重視する時代へと変わり始めていた。1926年にArt & ColorのヘッドにHarley Earlが就き、1927年にはCADILLAC LaSalleを開発し、スタイリングの重要性を提示している。1937年にGM Stylingの名称に変更し、1940年にHarley EarlはStyling担当副社長に任命されている。

●Art & Color (1927年~1936年)

1927年のCADILLAC LaSalleは「装飾」と「スタイル」という概念を大衆市場に持ち込んだ最初の車である。それまでのT型Ford等はエンジニアによる機能性の追求であったのに対して、曲線

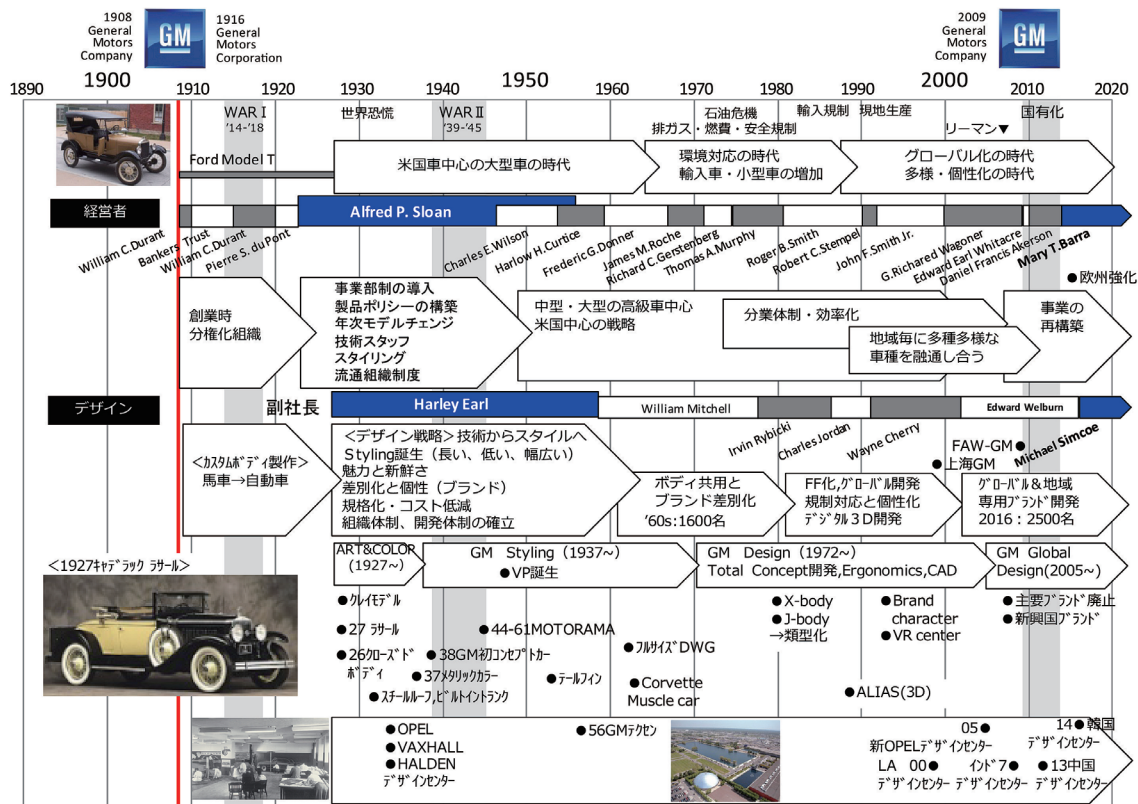


図11. GMグループの経営戦略とデザイン^[13]

や曲面を応用したボディデザインや華やかなボディカラーを採用していた。CADILLAC LaSalleのデザインは当時の専門のアーティストによるものであり、建築家、塗装家、彫刻家、広告アーティストなど多岐に渡っていた。既にクレイモデルを用いたデザイン開発を始めており、またオープンタイプのボディからクローズドボディやメタリックカラーの開発等エンジニアリングとデザインが一体の活動を始めている。

● GM Styling (1937年～1971年)

1937年には各ブランド (CHEVROLET、PONTIAC、OLDSMOBILE、BUICK、CADILLAC) と TRUCK & COACH、ADVANCED DESIGNのスタジオを設け、1938年にGM初のコンセプトカー (CADILLAC 60 SPECIAL) を発表している。またGMは今日のモーターショウの原型となるMOTORAMA (1944～1961) を開催し、コンセプトカーの発表による消費者へのアピールとそのスタイルの市販車への展開を行っている。1950年代にはテールフィンスタイルを作り出し、米国市場を中心とする中型・大型車の高級車に展開し、経営的にも大成功を収めた。スタイルの役割が明確になり、それを活用し実現するためのプロセス、仕組み、組織体制が形成された時代である。

1955年にはGMグループの世界生産台数は500万台に達している。Alfred P. Sloanは1956年に会長職を引退し、その2年後にHarley Earlはスタイリングのヘッドを退任している。経営とデザインが一体となった活動が32年間継続し、世

界の自動車メーカーのデザインマネジメントのベンチマークが確立された時期である (図12)。

〈1960年から1980年：変革期〉

1960年代のアメリカ自動車産業はハイウェイの完成や長距離運転の増加によりGMは大型乗用車を中心とした車種構成で収益性の向上を図っていた。1960年代半ばまで産油国のアメリカはガソリン価格が安いいため燃費経済性は悪くても大型車の需要は高く経営は安定していた。ところが、1973年の第一次石油危機により原油価格が高騰し、消費者は大型車志向から小型車志向に変化し始めた。当時、日本から輸入された小型車は燃費、品質面で評価が高く、急速に市場を拡大し始めた。1979年の第二次石油危機以降、消費者の小型車志向がさらに進んだため、GMは大型車のダウンサイジングや小型車の導入で対応を行ったが十分ではなかった。

● StylingからDesignへ (1972年)

1958年にWilliam MitchellがGM StylingのヘッドとなりCorvetteなどのマッスルカーのデザインを発表し、GMの新時代を切り開いた。1956年に新設されたGM Technical Centerではデザインの新体制のもとでフルサイズドローイングなどのデザインプロセスも始まっている。ブランド間のボディ共用化とブランドの差別化手法が展開され、姉妹車のデザインの手法が導入されている。1972年にGM Designに名称を変更している。

〈1980年から2000年：グローバル化〉

GMは石油危機後、大胆な多角化やたくさんの自動化工場の建設と新車開発投資などに巨額の投資を行なっている。また多数のブランド (DAEWOO、SATURN、GEO、HUMMER、SAABなど) をグループ化し、FF (Front Engine Front Drive) 化とグローバル開発体制をとり、効率的な分業体制を敷いている。この時期に、グローバルカーとしてX-body、J-bodyを投入したが品質問題と効率重視による各ブランド間の差別化不足は消費者に混乱を与えている。これにより米国の主要市場である中大型乗用車市場におけるGMのシェアは大幅に低下する結果となり、経営が迷走していた

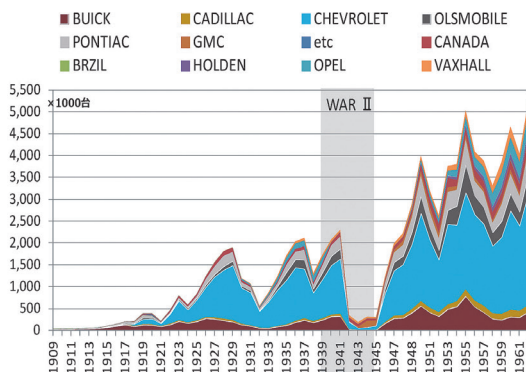


図12. GMの生産台数推移(1909～1961)^[14]

時期である。GMは1962年米国で50%以上のシェアを持っていたが、2000年には30%以下まで落ち込んでいる。

これらの課題に対して1992年に社長となったJohn F. Smith Jr.は以下の改革を進めている。

- ・本社組織のホワイトカラーのスリム化
- ・情報ネットワーク構築による業務改革
- ・マーケティング体制の見直し
- ・製品開発体制の変更
- ・ブランドマネージャー制の導入

これにより新車開発は小型車グループ、大型車グループから乗用車、トラックの車輛センター制を取り、ブランドイメージを強化するために価格による差別化から消費者のライフスタイルやライフステージを軸にした製品開発体制を敷いている。

● GM Design (1980年～)

X-body (4ブランド)、J-body (5ブランド) は各事業部から発売されたが、同一の設計で外観のデザインのみを変更する手法が採られた。効率的であったが、デザインの類型化を招き、ブランドイメージ向上の面での貢献はできなかった。1985年のSATURNのデザイン開発ではCADやAlias等のデジタル3Dツールの導入を始めており、グローバル開発やエンジニアリング部門と一体の開発体制が整備され、開発期間の短縮に取り組んでいる。デザイントップのIrvin Rybickiの時代(1977～1986)にはアドバンスデザイン部の活動にエンジニアリンググループが参画し、デザインとパッケージを含めたトータルコンセプトデザイン開発を開始している。Wayne Cherryの時代(1992～2003)にはFF化とグローバル開発に対応した各ブランドの個性化を進める体制づくりを行っている。

〈2000年から2016年：再構築と挑戦〉

グローバル化の進展で2002年に14ブランドをもち、地域毎に多様なブランド戦略を展開し、多様な車種を融通してきたが、米国でのGMのシェアの低下傾向は止まらず、2015年では17.6%まで落ち込んでいる(図13)。この背景には長年、収益性の高い中大型の乗用車、SUVやP/Uを重

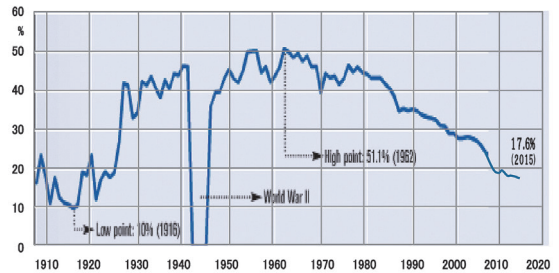


図13. 米国におけるGMのシェアの推移^[15]

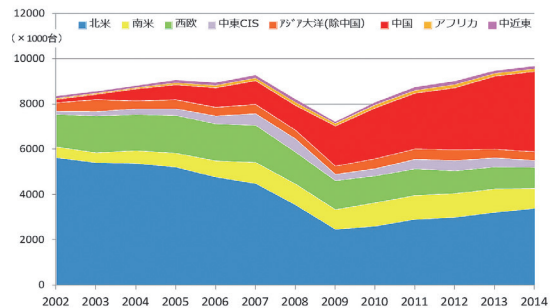


図14. GMの地域別グローバル販売台数推移^[16]

視し、小型車への比重が低かった点が挙げられる。石油価格の上昇等による消費者の小型車志向への対応が遅れ、さらに2008年にはサブプライムローン問題を発端とするリーマンショックにより世界的経済不況はGMの販売台数の減少や年金制度費用の負担等で財務的に大打撃を受け、2009年6月1日に連邦倒産法第11章の適用を申請し国有化されている(図14)。その後、新生GMとして、歴史あるブランド等の整理・売却や提携ブランドの解消によるリストラと新興国の強化を行い、米国と中国を柱とする事業展開を行っている。

・廃止ブランド：

- 2004年 OLDSMOBILE
- 2010年 PONTIAC、HUMMER、SATURN、DAEWOO

・売却ブランド

- 2000年 SAAB

・提携ブランド、事業の解消

- 2005年 FIAT
- 2006年 SUBARU、ISUZU
- 2008年 SUZUKI
- 2009年 TOYOTA合弁事業NUMMI

2013年 PSA

・新興国（中国）ブランドをグループ化

2002年 Wuling

2009年 Jiefang

2010年 Baojun

2013年12月9日にアメリカ合衆国財務省は保有するGMの株式を全て売却し国有化が終了している。2014年1月にMary T. BarraがCEOに就任し、2014年10月にはGMの戦略的計画を発表し、事業の再構築と次世代への挑戦を提示している。

◀GM戦略的計画2014年10月1日発表▶^[17]

- ・商品と技術でリードする
- ・CADILLACの発展
- ・中国における継続的成長
- ・GMファイナンシャルの継続的成長
- ・コアとなる事業効率を達成

●GM Global Design（2005～）

グローバルなデザイン開発拠点の充実を図るため、2000年にロサンゼルスにアドバンスデザインスタジオ、2005年に新OPELデザインセンター、2007年にインド、2013年に韓国、2014年には中国にデザインセンターを開設している。2003年にEdward Welburnがデザインヘッドに就任し、2005年にはGM Global Design Centerに名称を変更している。世界7カ国に10拠点のデザインセンターを開設しており、総勢2500名以上（2016年時点）の人員規模となっている。2016年7月からはMichael Simcoeがデザイントップに就任している。

2014年以降、各ブランドのデザイン強化を図っており、CADILLACのイメージづくりや中国市場に向けたSUVを含む多数の新車のデザイン

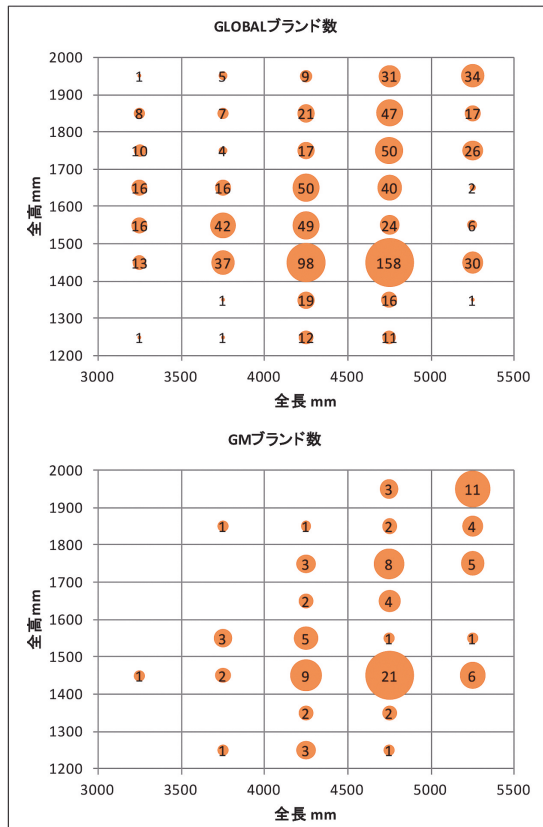


図15. ブランド数構成比較2011^[18]

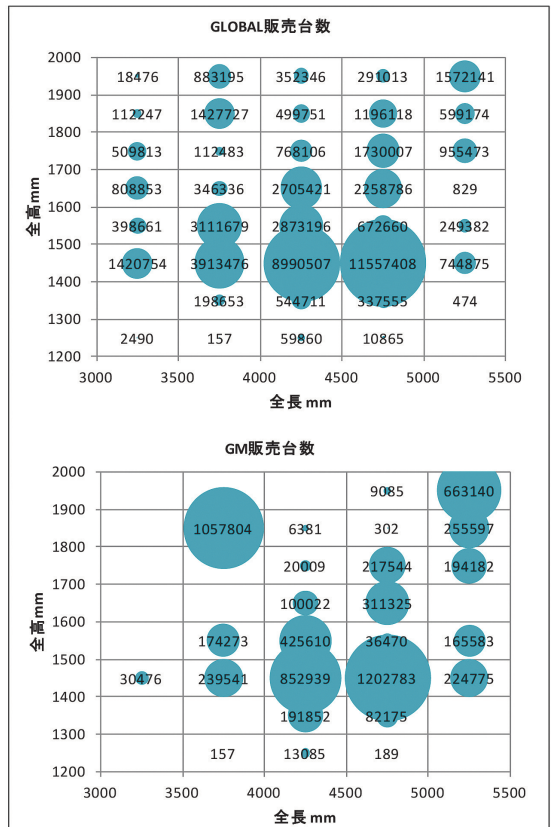


図16. 販売台数構成比較2011^[19]

開発が進行している。また、物流や開発効率を向上するためにコアとなるプラットフォームやアーキテクチャーをベースにした戦略を展開中である。

3-3.GMグループの商品戦略動向

2011年の日米欧にBRICsを加えた世界自動車市場において、主要自動車メーカーの車種ブランド数を車両の全長と全高によるセグメントで位置づけてみると図15、16のようになる。

投入車種ブランド数は販売台数が大きいセグメントが多くなる傾向がある中で、GMグループは全長が4000mm以上のセグメントカバー率は高いがそれ以下のカバー率は低くなっている。

- ①GMグループは全長4000～5000、全高1400～1600のセダン、ワゴンの量販ゾーンをコアに米国、中国、欧州市場を中心にグローバルに展開している。
- ②全長4500～5000、全高1600～のSUVは成長市場としてグローバルに展開している。
- ③全長5000～、全高1400～1500、1700～の大型のSUV、PICKUPの量販ゾーンは収益性の高い高級セグメントとして米国を中心に展開している。
- ④全長3500～4000、全高1800～1900の小型のMPVの車種ブランド数は少ないが中国の量販セグメントとなっている。今後は新興国市場向けに全長の低いセグメントへの注力が予想される。

GMグループはグローバルに10のブランド、約120の車種ブランドを展開し、各市場のニーズに応じた商品を配置している。10のブランドはグローバルブランドとリージョナルブランド、ローカルブランドに区分して位置づけている（図17）。

●グローバルブランド

●CHEVROLET：グローバルなブランドとして小型車から大型車までの多様な車種ブランドをもち、世界115カ国に投入され、440万台（2015年）を販売し、GM全体の45%を占める最量販ブランドである。乗用車から商用車まで全ての車種ブランド（現在37車種）を持っている。

2016年からは欧州のCHEVROLETをOPELに1本化し、資源の集中を図っている。但し、スポーツ車のCAMARO、CORVETTEは継続して販売している。

- CADILLAC：米国中心の高級車からグローバルなブランド（現在10車種）として、新しい世代の高級車志向の顧客をターゲットにデザイン革新や先進技術の採用により新しいイメージづくりを行っている。28万台（2015年）を販売している。
- リージョナルブランド
- BUICK：米国と中国をターゲットにCHEVROLETの上に位置するプレミアムブランド（現在10車種）としている。120万台（2015年）を販売し、GM全体の13%を占める重要ブランドである。
- OPEL：欧州（英国を除く）の市場をターゲットにするブランドで、110万台（2015年）を販売し、GM全体の12%を占める量販ブランド（現在19車種）である。

	N.A.	S.A.	Europe	Germany	U.K.	Russia	China	India	Korea	Australia
Chevrolet										
GMC										
Cadillac										
Buick										
Opel										
Vauxhall										
Holden										
Baojun										
Wuling										
Jiefang										

図17. 各ブランドの投入地域^[20]

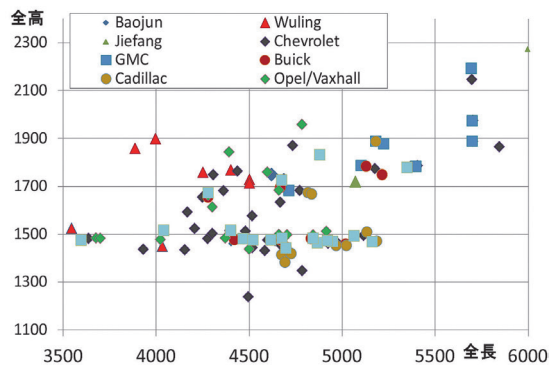


図18. 各ブランド車（全長－全高）の位置関係^[21]

● ローカルブランド

- **VAXHALL**：英国向け専用の量販ブランド（現在19車種）である。31万台（2015年）を販売。
- **GMC**：北米市場と中東向け専用のCHEVROLETの上に位置するSUV、TRUCK専用のブランド（現在9車種）である。123万台（2015年）を販売。
- **HOLDEN**：豪州向け専用のスポーティで中大型車中心のブランド（現在19車種）である。11万台（2015年）を販売。
- **BAOJUN**：中国専用の小型車を中心とするエントリーカーのブランド（現在7車種）である。46万台（2015年）を販売。
- **WULING**：中国専用の小型のMPV、VANを中心とするブランド（現在7車種）である。146万台（2015年）を販売。
- **JIEFUNG**：中国専用のTRUCK、VANを中心とする商用車ブランドである。

4. GMグループの共用化とデザインの差別化戦略

4-1. デザイン展開の歴史

GMは創立時から5系列の販売体制を敷いており、高級車のCADILLACを除く4系列に同一のプラットフォームを使用して兄弟車の開発を行っていた。GMは長年に渡り、米国市場向けを中心にプラットフォームやボディ設計、ボディデザインを共用した中大型車の商品デザイン開発を進めてきていた。グローバル化の進展と共に小型車1973年Tカー、1979年Xカー、1982年Jカー等のグローバルプロジェクトの導入を行ったが、デザイン開発面ではバッジエンジニアリングを中心にブランド展開が行われている。

プラットフォームやボディパネルの共用化は開発効率や生産効率の向上のメリットがあるが、ブランド間のデザインや技術面での差異化が難しく、商品としての類型化が起りやすいという問題に直面してきた。また長期間、旧プラットフォームを継続して使用するケースもあり商品力低下や地域別に新旧プラットフォームが混在するという課題を抱えてきた。

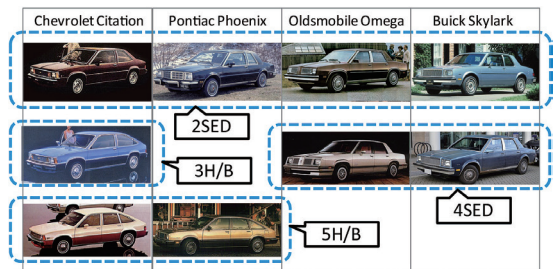


図19. Xカープロジェクト^[22]

〈1979年Xカーの例（図19）〉

Xカーは4ブランド（CHEVROLET、PONTIAC、OLDSMOBILE、BUICK）に共通のプラットフォームを採用し4車型（2SED、3H/B、5H/B、4SED）を持ち、ドアパネルやフロントウインドシールド等を共用している。フロントやリア周りのボディパネルを2種類用意しており、各ブランドは各ボディパネルの選択と独自の部品（グリルやランプ類、ブランドマーク等）の組合せで独自のデザインを表現する手法をとっていた。

4-2. VSSと今後のデザイン戦略

2000年以降、地域毎に多種多様な車種を展開してきたため、地域専用プラットフォーム（Regional Architecture）数は増大し、2010年は28（総数30）、2015年は12（総数26）のプラットフォームになっている。今後、多様なブランドをグローバルに展開するためにGMは地域専用のプラットフォームを減らし、グローバルプラットフォーム（Core Architecture）を活用しながら柔軟性のある新プラットフォームVSS（Vehicle Set Strategy）への転換を推進し、ブランド間の差別化の実現を目指している（図20）。

2020年には2つのVSSを導入し総数15のプラットフォームとなり、2025年には総数4のVSSに統合していく計画を発表している（図21）。これにより更なる新型車の開発コスト削減、開発期間短縮、品質向上、生産効率向上等が改善されることになる。VSSとは世界の自動車各社が開発を行っているModule Architecture（VWのMQB、TOYOTAのTNGA、R-NのCMF等）のひとつで

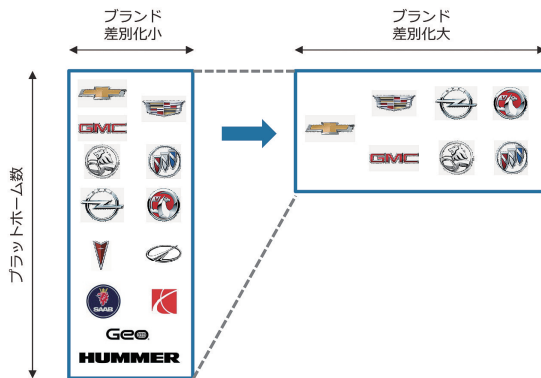


図20. プラットフォーム削減の考え方

	2010	2015	2020	2025
Core Architecture	8	14	12	0
Regional Architecture	22	12	2	0
VSS*	0	0	2	4

4 VSS
VSS-F (FF)
VSS-R (FR)
VSS-S (SUV)
VSS-T (TRUCK)

(*) VSS: Vehicle Set Strategy

図21. プラットフォーム・VSS計画^[23]

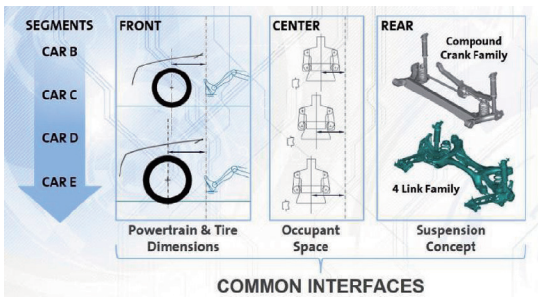


図22. VSS-F (FF)の例^[24]

自動車の主要部位（エンジンルーム、キャビン、トランク等）毎に共通のModuleを数種類設定し、そのModuleを自由に組合せることで各セグメントの車の開発を可能にするシステムである（図22）。

5. GMグループのデザイン戦略

5-1. ブランドデザインポジショニング

現在の各ブランドは以下のように役割を位置づけている。^[25]

• CHEVROLET (Cars for Life's Journey)

優れた品質、手ごろな価格、燃費経済性に優れ、

先進的で幅広い乗用車、トラック、SUVの商品ライン。デザイン、性能、技術面で細部に至る最高レベルの洗練性を追求するブランド。日常生活で活躍するスポーティで逞しいイメージを志向。

• BUICK (Inviting Luxury)

優良で、モダンラグジュアリーセダンの、SUVの商品ライン。彫刻的デザイン、燃費経済性、活気溢れる性能、先進技術を備える高級ブランド。控え目で考え抜かれた美しさのイメージを志向。

• CADILLAC (Red-Blooded Luxury)

大胆、挑戦的、独自の商品ライン。熱狂的でラグジュアリーを追求する人を対象に運動性能、優雅さ、先進技術のブランド。アートと技術が一体のクリーンなイメージを志向（図23）。

• HOLDEN (We're on a journey together)

オーストラリアの幅広い層をターゲットに乗用車、トラック、SUVの商品ラインのブランド。サイズは大きく、シンプルでパワフルなデザインと高性能イメージを志向するブランド

• OPEL (Forward-thinking Car for Real Life)

精巧なエンジニアリング、手ごろな価格で運動がエキサイティングになる乗り心地や運転操作性とドイツのものづくりの品質を約束するブランド。エモーショナルで現代的なイメージを志向している。



図23. CADILLAC BRAND IDENTITYの例^[26]

• VAXHALL (Inspire Passion and Loyalty)

顧客のニーズ先取りや新しいトレンドを創出するエキサイティングで考え抜かれたデザインで、常に進歩的なブランド。

• GMC (Professional-Grade Trucks and SUVs)

エンジニアリングの優秀性とイノベーションにより高水準の車の提供を目標に、ユーザーが求めるベスト解を提示するプロフェッショナルグレードのブランド。大胆で、艶やかな逞しさと力強いイメージを志向している。

• BAOJUN

BAOJUNとは「信頼できる案内者」を意味している。初めて車を購入しようとするエントリーユーザー向けに、高品質で世界標準の信頼性と魅力を備えた車を提供するブランド。

• WULING

人々の豊かな生活を目標に掲げ、中国やその他の諸国に向けて、パーソナルユースと商業ユースのニーズに対応できる手ごろな価格のモデルやミニカークラスの貨客兼用車を提供するブランド。

• JIEFANG

グローバルな耐久性を目指して、高品質のエントリーレベルの小型トラックから中型、超大型のまでのトラックを備えるブランド。

以上の各ブランドの役割を基に各ブランドのポジションは図24のように布置することができる。主要ブランドが従来のポジションに比べて、スポーティ、個性的で車格を高める方向にシフトしながら、ブランド間の差別化を進めてきている(表2)。

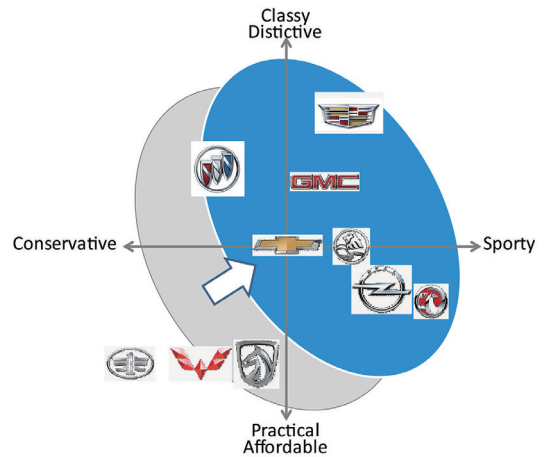


図24. ブランドポジショニング^[27]



	Cars for Life's Journey	Inviting Luxury	Red-Blooded Luxury	Forward-thinking Cars for Real Life	Professional Grade
PRODUCT	Purposely Empowering Openhearted Expressive	Sculptural Beauty Thoughtful Alluring Aspirational	Provocative Powerful Best-of-The-Best Clean Looking Lines American Spirit	Approachable Exciting Energizing Flowing German Spirit	Premium Sculptural Reliability Squared-off Wheel Arches
PEOPLE	The Everyday Hero Hardworking Optimism Sportsmanship	Quiet Confidence Curious Balanced	Passion Bold Sophisticated Optimistic A Brand for Me	Drive Progressive Realist Determined Responsible Approachable	Strong Bold Professional Private Use Power & Hard
TONE	Passionate Inspired Genuine	Bright Optimistic Reward Inspire Delight	Visceral Energetic Unapologetic Art & Science	Inspiring Emotional Familial Innovative Contemporary	Vitality High Standard Engineered Extraordinary Sleek & Softened

表2. 主要ブランドの概要^[28]

5-2. ブランドデザインエレメント

大型車のFFプラットフォームEpsilon IIを共用した2014年型のChevrolet Impala、Buick Lacross、Cadillac XTSのデザインについて比較してみる。基本寸法となるホイールベースは同一であるが、ガラス周りの一部を除いてすべての外板パネル、各種ランプ等の部品類はそれぞれ独自のデザイン仕様になっている。サイドはスポーティ感を出すためにキャラクターラインやウェッジボディ形状等でブランドの特徴を出している。特にフロントのデザインは歴代の各ブランドの特徴を継承してきている。これにより、全体デザインのイメージの差異化が強化されてきている（図25）。

各ブランドの代表的なモデルを対象に、ブランド間の差別化と各ブランドのデザインエレメントについてフロント周りを中心に比較してみると、各ブランドのデザインはフロントグリル、ヘッドランプ、アンダーグリル、フォグランプの形状やその配置によりそれぞれ独自の個性化を進めている事がわかる（図26）。

- **CHEVROLET**：上下に分割された横長の2段のグリルを持ち、グリルの形状は従来の長方形から逆台形と車種に応じて変化を付けている。上下のグリルの間はボディカラーあるいは幅広いモールをもつ。中央に黄色のブランドマークを装着している（図27）。
- **GMC**：大きなセンターグリルを持ち、CHEVROLETとは大きく異なるデザインを採用している。フロント全体構成が縦型基調でグリルは大柄のパターンを用いている。グリルの中央に赤いブランドロゴを装着している（図27）。
- **BUICK**：曲線基調の大きなセンターグリルを配置している縦長のグリルパターンを持ち、グリル中央に大きなブランドマークと横長のパーツを装着している。ヘッドランプはグリルと分離している（図27）。
- **CADILLAC**：直線基調の大きなセンターグリルを配置している。横線基調のグリルパターンを持ち、グリル中央に大きなカラーのブランドマークを装着している。縦型基調のヘッドラン



図25. Epsilon II (FF) プラットフォーム共用の例^[29]



図26. 各ブランドのデザイン例^[30]

ブ類はグリルと分離している（図27）。

- **OPEL**：横長基調の大きなグリルで全体を構成している。グリル内に大きなブランドマークと横長のウイング上の2本のパーツをセットにして装着している。
- **HOLDEN**：上下に2段のグリルを持ち、上下のいずれかが大きいグリルで構成している。グリルの中央に大きなブランドマークを装着している。
- **BAOJUN**：横長基調の大きなグリルとそれに続くヘッドランプで構成している。グリルの中央に大きなブランドマークを装着している。
- **WULING**：横長基調のグリルとヘッドランプが連続したラインで構成している。グリルの中央に赤いブランドマークを装着している。
- **JIEFANG**：直線基調の上下幅のある大きなグリルを上方に配置している。ヘッドランプは直線基調の縦型である。グリルの上方に大きなブランドマークを装着している。

米国市場を軸に各国へ展開する4ブランドのデザインが明確化されてきている。欧州向けの2ブランドのデザインについては強化が始まっているが、中国市場やその他の地域向けの4つのローカルブラ



図27. 主要ブランドのデザインエレメント^[31]

ンドのデザインの差別化は他のブランドに比べて控えめである。市場の成長と共に差別化の検討が進むことが予測される。

6. まとめ

GM創成当初のAlfred P. Sloanによるマーケティングとデザインを取り入れた事業部組織運営は今日の世界の自動車業界に大きな影響を与えてきたことが窺われる。1920年代にはFordとの競争に始まる戦略では顧客の志向や嗜好を先取りし、デザインを活用した製品、広報、宣伝、中古車流通に至るまでのプロセスや事業部制の組織、開発施設の整備等を行い、確固たるバリューチェーンを構築している。

GMの経営破綻の理由のひとつは成功体験がもたらす弊害である。GMは1970年代まで米国中心の戦略で大成功を収め、米国市場の成長期には効果的な戦略であった。ところが世界の自動車産業を取り巻く環境の変化は排気ガスや安全、燃費等の環境問題、資源問題、グローバル化の進展により次第に米国を含め世界中の顧客の価値観が変化してきた。この状況下でGMの経営姿勢が米国主体の利益率の高い中大型車中心の戦略から脱却できず、米国外のGMグループブランドの活用が進展しなかったためである。

もうひとつは巨大なGMグループは景気が悪くなると、短期的な収益志向の経営となり、原価低減や効率化が優先され、一時的には改善するが次第に商品力の低下を招き、顧客の志向に対応した機動的な動きができなくなり、この繰り返しが経営の悪化を招いてきたためである。

現在、GMは2014年発表の戦略的計画を推進し、その中でGMのデザイン戦略は成果を収めてきている。これらの状況を踏まえ、今後のグローバルデザイン戦略に求められる事項として

- ・ブランドづくりとしての活動の構築
→長期的視点に立った戦略と実行
- ・ブランド資産の活用と継続的挑戦
→企業戦略、市場戦略、技術戦略と連動したデザイン戦略と機動的組織体制

- ・ 選択と集中によるデザイン資産と資源の活用
→ リソースに見合ったブランド数の適性化
- ・ 統合と分散による多様なブランドマネジメント
→ グローバル、リージョナル、ローカル
を提言することができる。

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, 世界自動車メーカー年鑑 2014, (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: TOYOTAグループのデザイン戦略研究, 九州産業大学芸術学会研究報 Vol.47, 83-99, 2016, 世界自動車メーカー年鑑 2014, (株)フォーイン, 各社広報資料
- [5][6]FOURIN 世界自動車統計年刊 2009, 2014
- [7][8][9]GM 100 Years, Automotive News Commemorative Edition, Sep.15.2008
<http://www.gm.com/index.html>
GM Annual Report 2015, 2014
- [10]<https://www.gm.com/content/dam/gm/events/docs/5195903-584988-Chartset-6-25-2015>
- [11]アルフレッドP.スローン, GMとともに, ダイヤモンド社, 2003 GM 100 Years, Automotive News Commemorative Edition, Sep.15.2008, Driving in Style, GM News Jun 13.2012
- [12]GM Official Global Site
<http://www.gm.com/company/history-and-heritage.html>
- [13]GM 100 Years, Automotive News Commemorative Edition, Sep.15.2008, Driving in Style, GM News Jun 13.2012
- [14]アルフレッドP.スローン, GMとともに, ダイヤモンド社, 2003, Annual Report 1963
- [15]GM 100 Years, Automotive News Commemorative Edition, Sep.15.2008
- [16]世界自動車メーカー年鑑 2014, (株)フォーイン
- [17]GM Outlines Strategic Plan 2014-10-01
<http://media.gm.com/media/us/en/gm/news.detail.html/content/Pages/news/us/en/2014/Oct/1001-gm-plan.html>
- [18][19]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
- [20][21]GM Official Global Site
- [22]https://en.wikipedia.org/wiki/GM_X_platform
- [23][24]General Motors 2014 Global Business Conference
<https://www.gm.com/content/dam/gm/events/docs/5170019-556115-ChartSet-10-1-2014PM>
- [25][26][27][28]GM Official Global Site
General Motors 2014, 2015 Global Business Conference
<https://www.gm.com/events/5194074.html>,
<https://www.gm.com/events/5237319.html>
<https://www.gm.com/content/dam/gm/events/docs/5200122-592418-ChartSet-8-11-2015>
- [29][30][31]GM Official Global Site

