

## 論 文

# 戦後日本自動車メーカーにおける ブランドマネジメントの進化

— マツダの事例 —

菊 池 航<sup>†</sup>

## 要 旨

本稿は、戦後日本自動車メーカーによるブランドマネジメントの進化について、マツダを事例に検討するものである。戦後日本自動車産業の発展については、企業間競争、トヨタ生産方式、サプライヤーシステム、委託生産、集中購買システム、流通網など、様々な観点から膨大な研究が蓄積されてきた。しかし、1990年代以降に本格化したとされる日系自動車メーカーのブランドマネジメントについて、一部の貴重な業績は存在するものの、まとまった分析はなされていない。本稿は、ブランド構築に成功したと考えられているマツダを事例として、視覚情報の少ない部分を占めるためにブランドを認知させるうえで重要な役割を果たしているデザインに着目し、ブランドマネジメントの進化を明らかにする。ブランドコンセプトを確立し、車種群として最適なデザインを実現したことが、マツダのブランド構築の一端を担っていたことを論じた。

## 1. はじめに

本論文は、戦後日本の自動車産業を対象として、ブランドの形成過程の一端を明らかにすることを目標とする。戦後日本自動車産業を対象とした経営史研究は、多くの蓄積を有している。産業全体を捉えた研究だけでなく<sup>1)</sup>、企業間競争<sup>2)</sup>、トヨタ生産方式<sup>3)</sup>、サプライヤーシステム<sup>4)</sup>、委託生産<sup>5)</sup>、集中購買システム<sup>6)</sup>、流通網<sup>7)</sup>などの個別の論点においても研究が行なわれてきた。このように膨大な経営史研究が積み重ねられてきたが、自動車メーカーによる

<sup>†</sup> 立教大学経済学部准教授 E-mail: wkikuchi@rikkyo.ac.jp

1) 四宮 (1998), 呂 (2011), 宇田川 (2013)。

2) 四宮 (2000), 菊池 (2013)。

3) 和田 (2013)。

4) 和田 (1991), 橋本 (1996), 植田 (2001), 菊池 (2012)。

5) 塩地 (1988), 塩地・中山 (2016)。

6) 磯村・田中 (2008), 磯村 (2011)。

7) 塩地・キリー (1994), 塩地 (2002), 孫 (2003), 芦田 (2004), 四宮 (2020)。

ブランドマネジメントの進化に関する研究は、管見の限り、ほとんど存在しない。一部の貴重な業績として、森永（2008）は、1990年代を画期として、ブランドを重視したデザイン戦略に移行したことを指摘している。日系自動車メーカーは、1990年代以前は、低・中価格帯の製品でシェアを獲得するため、消費者の要求を製品に反映させることを重視していたが、1990年代以降は、ブランドの独自性を確立し発展させるためにデザインを活用し始めた。坂上・富山（2017）は、2000年代以降におけるトヨタと日産のデザイン戦略を検討した業績である。林・御園・渡邊（2014）は、戦後の政策や規制が自動車メーカーのデザインに与えた影響を整理している。

ブランドの重要性は経営学者によって指摘されてきた。企業が長期的に競争優位を維持することは困難であるが、ブランドはそれを達成するための数少ない手段のひとつである。ブランドのイメージ、評判などは長期間にわたって構築されるものであり、ブランドは企業に高い収益性をもたらす保証であると考えられている。ブランドを構築することとは、企業が、有形、無形の独自の価値観を持つことである<sup>8)</sup>。ブランドマネジメントとは、ブランドコンセプトをより多くの人に知ってもらい、より多くの人に購入してもらい、より多くの人に共有してもらうことで、競争力を獲得することである<sup>9)</sup>。

ブランドの経営史研究が開始したのは、1980年代後半から1990年代前半であった。まず分析対象とされたのは、食品や飲料などの消費財であった。ブランドは長い時間をかけて構築されるものであるため、ブランドマネジメントの特徴を明らかにするための手段として、歴史研究は適切な手段のひとつである。ブランドの経営史研究が主に焦点をあてたのは、企業内部におけるブランドマネジメントの登場とその進化であった<sup>10)</sup>。例えば Donzé・Fujioka（2017）は、ラグジュアリーを対象としてブランドマネジメントの歴史を明らかにした近年の代表的な研究成果のひとつである<sup>11)</sup>。本論文の目標は、これらの先行研究を踏まえ、研究史上の空白となっている日本自動車メーカーにおけるブランドマネジメントの進化を明らかにすることである。

本論文は、ブランドマネジメントのなかでもデザインに焦点をあてて分析を行なう。製品デザインは視覚情報の少なくない部分を占めるため、ブランドを認知させるうえで大きな役割を果たしている<sup>12)</sup>。より具体的には、まず、デザインをアウトソーシングしているか、内製しているかに着目する。さらに、個別車種ごとに最適なデザインを目指しているか、車種群として最適なデザインを目指しているかに注目する。個別車種を最適化するデザインでは、モデルチェンジにおいて、歴代のモデルを継承しつつ、競合車との差別化を実現し、時代の流行を意識

---

8) Jean-Noël Kapferer (2008), 1-5 頁参照。

9) Jean-Noël Kapferer (2008), 13頁参照。

10) Rafael Castro & Patricio Sáiz (2020), 6-7 頁参照。

11) Pierre-Yves Donzé & Rika Fujioka (2017)。

12) 森永 (2016)。

したデザインが目指される。一方、車種群として最適なデザインを実現する方法としては、ラジエーターグリルなどの部品の共通化がある。ラジエーターグリルとは、エンジンを冷却するための部品であるラジエーターが飛び石などで傷つくのを防ぐために考案されたフレームである。グリルは当初ラジエーターと一体化していたが、車体構造の進化によってボディーの一部となり、「自動車メーカーのアイデンティティすら主張する重要な部品」とまで評される<sup>13)</sup>。

本論文では、日系自動車メーカーにおいて強いブランドを構築することに成功したマツダを事例として取り上げる。1920年に広島で創業したマツダは、2010年代後半に高いブランド力を有する日系自動車メーカーの地位を得た。マツダがブランド力を構築したことを示すひとつの証拠として、株式会社インターブランドジャパンが主催する Japan Branding Awards 2019において最高賞である Best of the Best を受賞したことが挙げられる<sup>14)</sup>。マツダのブランド構築に貢献したひとつの要因はデザインである。マツダは、日系自動車メーカーとして初めて、ワールド・カー・デザイン・オブ・ザ・イヤーを受賞した。ワールド・カー・デザイン・オブ・ザ・イヤーとは、デザインが最も優れた自動車に与えられる賞であり、2006年からワールド・カー・オブ・ザ・イヤーの部門賞として設置された。欧州系自動車メーカーが受賞をほぼ独占してきたが、2016年に日系自動車メーカーとして初めてマツダのロードスターが受賞し、マツダは2020年にも MAZDA 3 で受賞した<sup>15)</sup>。

分析対象とする時期は、社内デザイナーを採用し始めてデザイン組織が設置された1950年代後半から、マツダのデザインが高く評価された第六世代の商品群が発売された2010年代後半までである。

## 2. デザインのアウトソーシングから内製へ

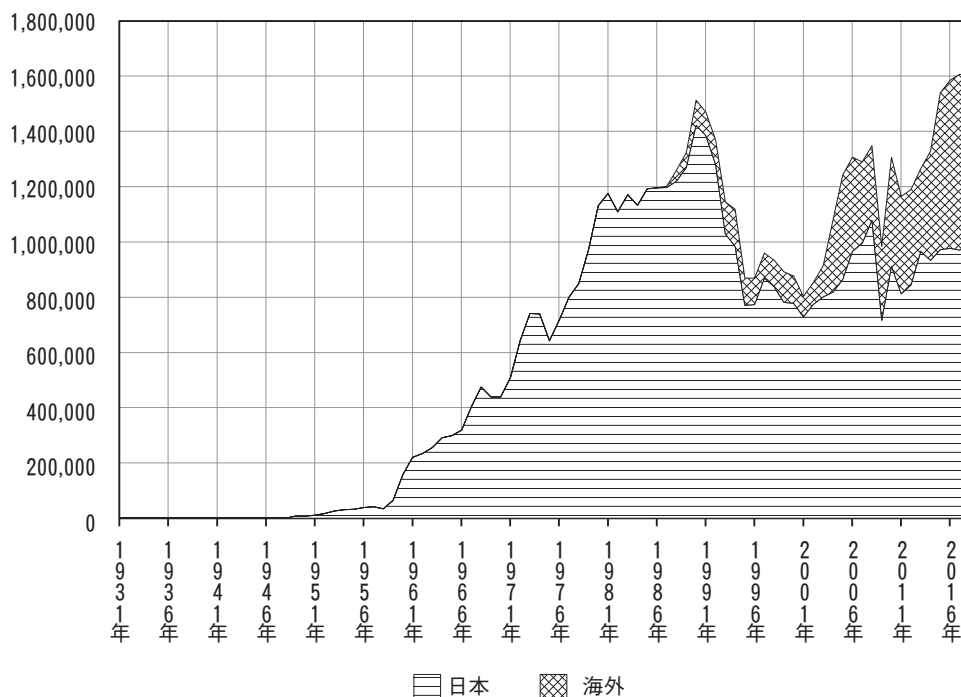
マツダが自動車生産を開始したのは1931年である。最初に生産した自動車は、小型三輪トラックのマツダ号 DA 型であった。戦時期において三輪トラックは、戦争目的に合致しないとして生産の縮小を余儀なくされた。敗戦後の1945年12月、マツダは三輪トラックの生産を再開した。1950年以降、マツダは三輪トラックの大型化を追求し、三輪トラックの生産台数を増加させた（図1）。1959年には軽三輪トラックの K360、1958年には四輪トラックのロンパーを発売した。これらの製品は、インダストリアルデザイナーである小杉二郎氏によってデザインさ

---

13) 『カースタイリング』2000年7月31日、67頁参照。高出力エンジンを搭載する自動車はラジエーターもグリルも大きくなるため、大きいグリルは高出力・高性能のエンジンを搭載している象徴となる。「車格によるヒエラルキーはグリルのデザインに表現されている」とも言われる。

14) マツダは、株式会社インターブランドが発表している日本企業のブランドランキングにおいても2017年に13位まで上昇した。

15) World Car Awards 「World Car Awards: List Of Winners By Year」。



(出所) マツダ株式会社「数字で学ぶ百年史：生産台数の推移」(<https://www.2.mazda.com/ja/100th/>)より作成  
 (注) 自動車生産台数は、三輪車と四輪車の合計台数である

図1 マツダの自動車生産台数 (1931-2018)

れたものである<sup>16)</sup>。マツダがトラック市場において高いシェアを獲得した要因のひとつは、高いデザイン性であった。

1960年代前半頃までのマツダは、デザインを外部から調達していた。マツダには、①小杉二郎氏からデザインを調達し、その後の試作車完成までを小杉氏と協業する、②カロツツエリアのベルトーネからデザインを調達して<sup>17)</sup>、その後の設計を自社で行う、という二つの方式があり、主に①の方式で自動車開発を進めた。優れた自動車を開発するためには、デザイナーと技術者が密接にコミュニケーションを取ることが不可欠である。マツダは、小杉氏との密接な協業によって自動車開発を推進したのであった。一方で、マツダとベルトーネの関係は、ルーチェのデザインを調達するに留まったようであり、マツダは、十分な製品開発をすることができず、製品化を見送った<sup>18)</sup>。

マツダは、1960年頃まで社外デザイナーに依存してきたが、1950年代後半からデザイン活動の内部化を進めた。1958年に社内デザイナーの採用を開始、1959年12月に設計部機構造形課を

16) 石井 (2003), 28頁参照。

17) 当時は、イタリアのカロツツエリアのデザインが全盛期であった (『トヨタデザイン50年の歩み』)。

18) 菊池 (2014)。

新設、1962年3月にベルトネとデザイン技術に関する技術援助契約を締結して、デザイン手法を学んだ。1960年代後半から、マツダは、社内デザイナーによる新車のデザインを実現している。1966年に発売されたルーチェ、1967年に発売されたロータリーエンジン搭載車であるコスモスポーツのデザインを主に担当したのは社内デザイナーであった。機構造形課は、1963年に企画部の傘下となり、1970年1月には自動車企画部デザイン課へと変わった。自動車開発においては、デザイナーとエンジニアの密接なコミュニケーションが必要であること、また、内部組織においては外部組織よりも情報共有を進めやすいことを考えれば、デザイン活動の内部化は、デザインの外部調達と比較して、効率的な選択であったと考えられる<sup>19)</sup>。

1960年代後半以降、自動車のデザインは、自動車を取り巻く環境の変化に対応せざるを得なくなっていく。1960年代後半には、自動車による公害や事故といった社会問題が大きくなった。新車開発においては低公害エンジンや安全対策が重要になり、デザインにおいても視界改善や衝撃吸収バンパーの設置が課題となった。トヨタのデザイン部は、「個人の欲望や好みに応じた車づくりをしていた感があったこの時期に、突如訪れたこれらの問題は、過熟化したスタイリングの時代に警鐘を鳴らす結果となった」と振り返っている。その後、1973年の石油危機を契機として、低燃費を実現することが重要課題となり、1970年代におけるデザインの大きな課題は、軽量化や空力の低減を実現することだった<sup>20)</sup>。こうした経営環境の変化による制約はあったものの、マツダは、ロータリーエンジンを搭載したコスモスポーツやRX-7などのスポーティなデザインを提供してきた<sup>21)</sup>。

### 3. デザイン組織のグローバル化

本章では、マツダにおけるデザイン組織のグローバル化について、アメリカの事例を中心に整理する。1980年頃から、日系自動車メーカーはデザイン組織のグローバル化を推進した。日系自動車メーカーがアメリカのデザイン拠点として選んだのがカリフォルニアであった。1978年4月にトヨタのデザインを担当するキャルティの新社屋が完成<sup>22)</sup>、1979年に日産で初めての海外デザイン拠点である米国サンディエゴが設立された<sup>23)</sup>。カリフォルニアは、市場規模が大きいために動向を把握することが重要な地域であり、また、デザイナーにとって快適な環境であったため優秀なデザイナーを確保するのに適切な場所であった<sup>24)</sup>。マツダがカリフォルニア

---

19) 菊池 (2014)。

20) 『トヨタデザイン50年の歩み』。

21) 中牟田・石原 (2011)、69頁参照。

22) 『カースタイリング』1989年5月31日、75頁参照。

23) 『日産自動車開発の歴史』編集委員会 (2003)、249頁参照。

24) 『日経産業新聞』1983年4月4日、1頁参照。

でデザイン活動を開始したのは1978年頃であった。最初にカリフォルニア駐在のデザイナーとなったのは内田亮氏であった。当時、耐久性に問題のあったロータリーエンジンの再生を主要業務とするMTC (Mazda Technical Center), TKUS (Toyo Kogyo's U. S.) の社屋がカリフォルニアにあったため、内田氏は1978年6月から1979年2月にかけてそこで活動した。内田氏の後任は吉原昭氏 (1980年4月まで) であり、アメリカの情報を広島に送る体制が整った。1980年2月には、山本裕士氏が渡米、1981年2月には八木将雄氏が渡米し、駐在デザイナー2名体制となり、米国での活動が本格化した。

1981年4月、MTCとTKUSが併合し、MANA (Mazda of North America) が設立された。MANAに設置されたプロダクト・プランニング&リサーチ・ディヴィジョンにおいて、デザイン活動が行われることとなった。5分の1モデルや1分の1レンダリングを製作できるデザインルームが確保された。MANAの最初のデザインの成果は、アメリカ市場向け小型ピックアップのB2000であった。1981年からスタッフの現地採用も進められ、オベルにいたマーク・ジョーダン氏、BMWにいた俣野努氏らが入社した。1983年、山本氏と交代で、福田成徳氏が着任し、MANAの副社長に就任した。1984年4月、MANAの新しいスタジオが完成した。1分の1クレイを製作することが可能となり、デザインに必要な設備が整ってきた。新しいスタジオが完成したことで、MANAは、具体的なデザインを提案することが可能となった。

1988年7月、MANAから研究開発部門を分離独立してMRA (Mazda R&D North America) が設立された。1989年1月の時点で、MRAの従業員数は約100人、その内、商品企画・デザインの担当者は24人であった<sup>25)</sup>。MRAにおいてデザインを担当した部署はAdvanced Product & Development Divisionであった。俣野氏をマネジャーに、カラー&リサーチ、デザイン、モデル、ファブリケーションを検討する4つのグループによって構成された。モデルグループはクレイモデルを製作し、ファブリケーショングループはプロトタイプの製作を担当した。MRAは、その他に、排ガス・認証、安全技術、先行技術のTechnical Research & Development Division、駆動系、シャシー、車体装備、エアコン設計のProduct Engineering & Development Division、戦略企画、製品企画、調査/解析のProduct Planning & Research Division、テスト/調査、評価/調査のProduct Research & Development Division、運営計画、人事のOperational Planning & Administration Divisionによって構成されていた。こうしてアドバンスデザイン拠点としてのMRAが準備されたのであった<sup>26)</sup>。マツダは、MRAと同様にアドバンスデザインを担うヨーロッパの拠点として、ドイツに欧州R&D事務所を準備した。

マツダは、海外拠点に自由にアドバンスデザインを行なわせるため、本社からのコントロー

---

25) 『日経産業新聞』1989年1月19日、21頁参照。

26) 『カースタイリング』1989年5月31日、74-79頁参照。

ルを弱め、海外拠点の自律性を高める方針を打ち出した<sup>27)</sup>。その一方で、デザイン拠点間の情報共有を積極的に行なった。広島にある本社と海外にあるデザイン拠点との連絡は、地理的要因のために不十分になってしまいがちである。そのためマツダでは、各デザイン拠点と本社との連携を密にするため、日米欧のデザイナーが集合するデザイン国際会議を開催した。また、各拠点のチーフデザイナーによるミーティングを年に数回開催し、拠点間で情報交換を行った<sup>28)</sup>。各デザイン拠点は、協力関係にあるだけでなく、競争関係にもあった。マツダは、新車のデザインを決定する際、日米欧のデザイン拠点からデザイン案を提出させ、デザイン拠点間で競争させる制度を採用した。その結果、例えば、ユーノス・ロードスター、RX-7ではMRAのデザインが大幅に採用された<sup>29)</sup>。

日米欧にデザイン拠点を構築したのはマツダだけではなく、トヨタも日米欧にデザイン拠点を設置した。日米欧に拠点を設置した理由について、トヨタのデザイン部長であった渚徹氏は次のように述べている。「デザインというのは、その土地の風土、文化、自然環境などの影響を脱しきれないものだというので一応自動車の三大市場と思われるヨーロッパ、アメリカ、日本にそういう地域のさまざまな情報を収集する機関を置きまして、その情報を検討したり、新しいデザイン開発を展開する拠点をつくろうということになったわけです」<sup>30)</sup>。当時のトヨタがデザイン拠点を設置した都市は、日本の東京都港区と愛知県豊田市、アメリカのカリフォルニア、ベルギーのブリュッセルであった。マツダがデザイン拠点のグローバル化を推進した1つの要因も、トヨタと同様に、海外消費者への適応のためであった。マツダは、日米欧の市場で好まれるデザインは異なっており、それに適応する必要があると考えていたのであった<sup>31)</sup>。

1987年6月、マツダは、横浜研究所を設立し、国内にもアドバンスデザイン部門を設置した。マツダ横浜研究所は、「人々の感性に訴える車づくり」という主張を先端技術の研究によって強化、推進すると共に、更にこれら先端的なエレクトロニクス・通信・コンピューター技術などを生かして21世紀に向け、世界的な産業構造変化にも対応できる新商品、新事業の芽を発掘、育成しようとするもの」として位置づけられた。マツダ横浜研究所の研究開発の役割は、「本社研究所が新車に直結した重要技術を研究開発するのに対し、横浜研究所は、先端・基礎的な研究機関として位置づけ、長期的展望のもとに自動車と人間系の研究や業際分野に関する調査・研究を推進すること」であった。マツダは、横浜市に研究所を設置したことについて、次のように述べている。第一に、「みなとみらい21構想の外縁をなす地域再開発の一環として、

---

27) 『カースタイリング』1989年5月31日、94頁参照。

28) 『カースタイリング』1989年5月31日、78頁参照。

29) 『日経産業新聞』1991年11月13日、31頁参照。ヨーロッパのデザイン拠点がデザイン競争に本格的に参加したのは、1991年頃、クロノスからであった（『日経産業新聞』1991年12月2日、9頁参照）。

30) 渚徹（1990）、4頁参照。

31) マツダ株式会社『有価証券報告書総覧』1991年、19頁参照。

横浜市の熱心な誘致があったこと」、第二に、「首都圏に立地していることから国内外の産・官・学の研究機関との技術交流など業際・学際活動上も有利で、先端技術、先端市場情報が得やすいこと」である<sup>32)</sup>。マツダ横浜研究所のアドバンスデザインでは、「先鋭的な環境の中で、ニューライフコンセプトを提案できる、新しい発想のデザインを開発」することが目指された<sup>33)</sup>。

1980年代のマツダは、性能においては欧米の自動車メーカーを追い上げてきたものの、消費者に対して独自の価値観を感じさせることには成功していなかった。1983年から1986年までMANA にいた福田氏は次のように述べている。「アメリカを走っている日本車を目にしても、誇りに思えないんですね。というよりむしろ、日本車が、アメリカのクルマ文化に悪影響を与えているんじゃないかという危機感のほうが強かった。実際、アメリカ人の話を聞いてみても、彼らは日本車に乗ることを楽しんでいるわけじゃないんですよ。小さくて機能的で便利で、ガソリンをくわらず故障しないから乗っているけれど、楽しくもなんともない『ロボテックカー』。つまり、それが『ジャポニックカー』だということです。「優秀な欧米車がたくさんいて、そういう先輩たちに追いつくために、とにかくテクノロジーを磨くことに専念してきたでしょう。そして、合理的なインダストリアルデザインという視点から、造形をやってきた。それはつまり、理論的に検証していくことのできるデザインですね。小さな箱の中に大きな部屋を確保するにはどうしたらいいか。空気抵抗を減らすにはどうしたらいいか。視界はどうしたらもっと大きくとれるか」。「ところがそこでハタと気がつくわけですよ。日本車のどれもこれもが、同じようなカッコウとテイストになってきているってことにね」<sup>34)</sup>。マツダは、デザイン組織のグローバル化によって主要国市場の理解を深めるとともに、国内外の拠点でアドバンスデザインを強化したが、ブランド構築が課題となっていた。

#### 4. 個別車種のデザインから車種群のデザインへ

1989年、マツダは、広島市の本社にあったデザイン本部の機能を横浜に移転し、デザイン組織を再編成した。デザイン本部を横浜に立地させたことの狙いは、優秀なデザイナーを採用し、商品の先行調査や企画力を充実させ、先端的なデザインの開発を実現することであった<sup>35)</sup>。横浜研究所所長を務めた松井雅隆氏は、「優秀なデザイナーは東京に住みたがる。彼らを集めるには高賃金と職場を横浜に置くことにつける」と述べている<sup>36)</sup>。マツダは、次期モデルのデザ

32) マツダ株式会社 (1987)。

33) マツダ株式会社『マツダ横浜研究所』。

34) マツダ株式会社『High Spirited Design by MAZDA』, 2頁参照。

35) 『日経産業新聞』1989年5月11日, 17頁参照。

36) 『日経産業新聞』1988年9月5日, 28頁参照。



イン開発を担当する広島本社内の第一デザイン部約40人を横浜に転属した。デザイン本部長である福田氏、デザイン主査と呼ばれる車種担当のチーフデザイナーも横浜勤務となった。マツダは、広島を量産設計、実験、生産技術という製造に近いデザイン拠点とし、横浜を中長期的な商品計画、内外装デザインのデザイン拠点とした<sup>37)</sup>。マツダは、長期的な視点からデザインを提案するアドバンスデザインの開発拠点としてマツダ横浜研究所、MRA、欧州 R&D 事務所、製造との密接な関わりを有する量産化デザインの開発拠点として本社デザイン部という組織に移行したのであった(表1)。

デザイン本部長の福田氏は、デザインの共通認識としての基本方針として High Spirited

表1 1989年頃の各デザイン拠点

名称	デザイン本部及び横浜デザイン部	MRA (Mazda Research & Development of America)
所在地	神奈川県横浜市神奈川区守屋町	USA アーバイン市 (ロスアンゼルス市郊外)
敷地/建物面積	約37,000㎡/約7,500㎡	約12,000㎡/約5,000㎡
業務内容	1. 本部機能 (4拠点開発の統括他) 2. 先行デザインの開発 ・デザインコンセプト及びデザインテーマの設定, 提案 ・新商品の提案, 開発	先行デザインの開発 ・デザインコンセプト及びデザインテーマの設定, 提案 ・新商品の提案, 開発
社員	デザイン本部デザイン企画 Gr. 担当次長 (横浜) 河岡徳彦 1966年 多摩美術大学卒 1966年 東洋工業入社 1970年 Adam Opel AG 入社 1978年 マツダ入社	MRA チーフデザイナー/マネージャー 俣野努 1974年 Art Center College of Design 卒 1974年 GM 入社 (オールズモビルスタジオ) 1976年 Holden (Australia) 1982年 BMW 1983年 北米マツダ (後の MRA)
名称	欧州 R&D 事務所	本社デザイン部
所在地	西ドイツオーバーヴァゼル市 (フランクフルト市郊外)	広島市外府中町
敷地/建物面積	約70,000㎡/約5,000㎡	約11,000㎡
業務内容	先行デザインの開発 ・デザインコンセプト及びデザインテーマの設定, 提案 ・新商品の提案, 開発	量産化デザインの開発 ・量産化新技術の開発 ・パーツおよびアクセサリ用品の開発
社員	欧州 R&D チーフデザイナー Arnold Ostle 1973年 Newcastle of Art College and Design 1975年 コンセプトスタジオ 1979年 インテリアスタジオマネージャー 1982年 インテリア・グラフィックスタジオ マネージャー 1988年 マツダ入社	第1デザイン部担当次長 (広島) 内田亮 1964年 京都工芸繊維大学卒 1964年 東洋工業入社 1970年 東京支社 1978年 米国駐在 MANA (後の MRA) 1982年 デザイン部

(出所) マツダ株式会社『High Spirited Design by MAZDA』より作成。

37) 『日経産業新聞』1989年2月20日, 19頁参照。

Design というコンセプトを打ち出した。High Spirited Design とは、「お客様が見て、我々が提案していることが理屈抜きでわかるデザイン」である。福田氏は、「かつては“マジメ・マツダ”といわれていたが、チャレンジング・マツダに変わっていく。デザインは工業デザインから High Spirited Design に、その手法は機能主義からエンターテイメントに変わる。それらによってお客様に伝えたいのは、我々の車に載せた“ときめきの世界”だ」と述べた<sup>38)</sup>。福田氏の“ときめきの世界”という発言は、ブランドの価値観を意識した発言として注目される。さらにマツダは、1988年、「市場に届ける商品は、一貫したメッセージとイメージを発するべきとの考え方に基づいて、デザインポリシーを設定し、全ての車にそのメッセージを具体的なカーデザインや車の機能として表現した」<sup>39)</sup>。1988年におけるデザインポリシーを具体的に明らかにする資料を発見することはできなかったが、デザインポリシーの策定は、個別車種のデザインではなく、車種群のデザインを意識したものであり、マツダというブランドを意識した取り組みであったと考えられる。

デザイン本部に所属していた北村英二氏も、福田氏と同様に、ブランドの価値観の重要性を述べている。「私たちは、今まで自動車先進国、特にドイツ車を主とした欧州のクルマ造りに多くのことを学びながら、クルマの研究開発を行ない、現在では日本のみならず全世界のユーザから機能・品質で高い評価を得るまでになった。しかしながら、モノがあふれ豊かな時代となった現在、機能とか品質とかいった合理的な発想によるクルマ造りだけではユーザの満足は得られなくなってきた。このことは、デザイン領域においても同様で、自動車のデザインを「インダストリアルデザイン」の範疇でとらえデザインしても、もはやユーザに十分な満足を与えることが困難な時代となりつつある。これからは、視覚に訴えるだけでなく、人の内面にまで強い訴求力を持ったデザインが求められてくる」<sup>40)</sup>。

マツダの独自性を追求するうえで、日本の伝統、感性、美意識を学び、デザインに反映させる取り組みも行われた。田中俊治氏は、ユーノスロードスターのデザインにあたり、「日本人の心に潜む「静」「動」「寂」の行動パターンのリズムをスポーツカーのフォルムに込めたい」とし、「動」について、「獲物を求めて俊敏、かつ正確に疾走する肉食動物のように獐猛で、猛々しい野生を感じさせるものでありたい」と述べている<sup>41)</sup>。日本の感性に着目したデザインとして、マツダは、「光と影の変化に絶妙に呼応する美しい造形の追求」に取り組んだ<sup>42)</sup>。1980年代後半から1990年代にかけて、マツダは、ボディーの面構成によって生じる光と影をコントロールしたデザインを重視し、1989年にはMX-5、1990年にはユーノスコスモ、1991年には3

38) 『カースタイリング』1989年5月31日、94頁参照。

39) 井ヶ田(2006)。

40) 北村(1990)、12頁参照。

41) 田中(1990)、74-76頁参照。

42) 佐藤(1992)、66頁参照。

代目RX-7を発売した。ユーノスコスモのエクステリアデザインにおいては、「初代コスモの特徴的なプロポーションを生かした造形」が目指された<sup>43)</sup>。RX-7においては、「三代目RX-7として先達の遺産をどう継承し発展させていくかが大きな課題」であり、「一連のスペシャルティカーやラグジュアリースポーツカーと明確に区別されるデザインを確立すること」が目指された<sup>44)</sup>。歴代のモデルを継承しつつ、競合車との差別化を実現しようという姿勢を見てとることができる。これらの車種はデザインにおいて高く評価された。マツダのデザイン能力は、個別車種に最適なデザインをするという点において高い水準に達した<sup>45)</sup>。

しかし、この頃のマツダが、車種群のデザインを統御し、ブランドを確立することはできなかった。マツダにとっては、車種群で統一したイメージを打ち出すための新車開発よりも、多数の個性的な新車を開発することのほうが重要な経営課題であったからである。当時のマツダは、5チャンネル体制を構築し、急激な販売台数の増加を狙っていた。すべてのチャンネルの特性

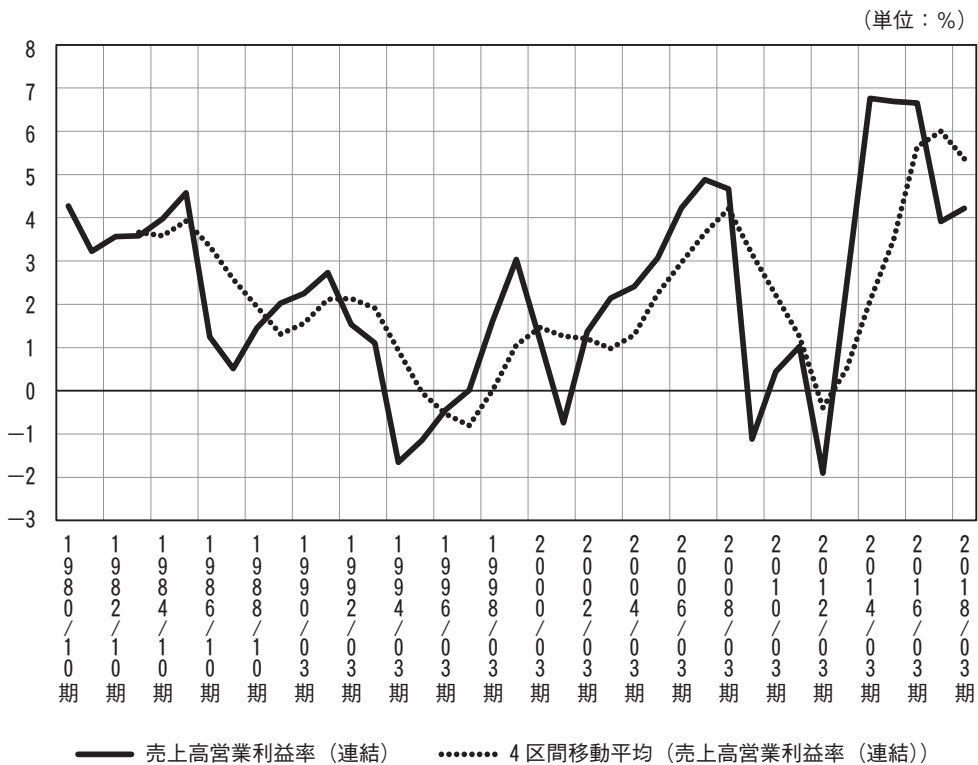


図2 マツダの売上高営業利益率 (1980-2018)

43) 北村 (1990), 13頁参照。

44) 佐藤 (1992), 66-67頁参照。

45) 中牟田・石原 (2011), 69頁参照。

に合わせた新車を提供するため、少しでも新規性を出そうと奮闘し、5年間で開発した新車は25車種以上に及んだ<sup>46)</sup>。フォード傘下となったマツダにおいて常務を務めたマーティン・リーチ氏は、「5チャンネル制はお客様のすべてに魅力的でありたいという欲求が強すぎた。そのことによって商品のイメージが希薄になった」と述べている<sup>47)</sup>。

バブルが崩壊し、マツダの販売台数は急激に低下した。1990年に約151万台であった生産台数は、1992年約137万台、1993年約114万台と低下し、1995年には約87万台となった(図1)。1991年に2.7%であった連結決算の売上高営業利益率は、1994年-1.7%、1995年-1.1%、1996年-0.4%と三期連続でマイナスを記録した(図2)。1994年にフォードから経営陣が送り込まれ、マツダは1996年にフォードの傘下となった<sup>48)</sup>。

## 5. 車種群のデザインマネジメント

### (1) フォード傘下でのブランドの模索

フォード傘下となったマツダは、フォードグループのなかでどのような個性を発揮できるかを意識することとなった。当時のフォードグループは、フォード、マーキュリー、リンカーン、ジャガー、アストンマーチン、ボルボ、ランドローバー、マツダの8つのブランドを保有していた。フォード出身のマツダ社長であったウォレス氏は、「マツダは乗用車を見る目が最も厳しいドイツでも高い評価を受けている。製品は優れているが、日本の消費者への浸透が足りない」と認識しており、ブランドを確立することを重視していた<sup>49)</sup>。1999年から社長を務めたマーク・フィールズ氏は、フォード傘下になる1996年以前のマツダについて、「マツダの開発、生産能力は世界的にも高いが、マーケティング・販売能力が高いとは言い難い。マツダとはどんな車なのか、何を顧客に提供したいのか、一般の消費者には伝わってこなかった」と述べている<sup>50)</sup>。

フォードは、マツダに対して、ブランドの確立を求める一方で、新車開発におけるプラットフォームの共通化も求めた。フォードのプラットフォームを可能な限り利用することは、傘下企業への基本的な要求であった。フォードの視点に立てば、グループ企業でプラットフォームを共通化することで規模の経済を実現することができる。しかし、マツダの視点に立てば、マツダブランドの車種間での様々な共通化を図ることが困難になった。マツダは、マツダブランドのプラットフォームは共通化できないという制約のなかで、ブランド構築を目指すこととな

46) マツダ株式会社(2020), 190-192頁参照。

47) 『カースタイリング』1998年9月30日, 53頁参照。

48) 『日経ビジネス』2018年3月5日, 66頁参照。

49) 『日経産業新聞』1996年9月5日, 11頁参照。

50) 『日経産業新聞』1999年3月24日, 11頁参照。

った<sup>51)</sup>。

1998年4月、社長のミラー氏は、ワールド・ワイド・ブランド・ポジショニングと名付けた戦略を立案し、開発、生産、販売、サービスで意識するブランドの統一を図った。ワールド・ワイド・ブランド・ポジショニングの構成要素として、目指すべき人格DNA（企業の特長）、商品DNA（商品の特長）が設定された。より具体的には、人格DNAとしてStylish, Insightful, Spirited, 商品DNAとしてDistinctive Design（際立つデザイン）、Exceptional Functionality（抜群の機能性）、Responsive Handling and Performance（反応の優れたハンドリングと性能）が定められた<sup>52)</sup>。人格DNAのStylishとは、「すべてのマツダ車がそれ自体でマツダと分かり、人々の注目を引き付けること」である。Insightfulとは、「お客様のニーズと価値を十分に把握し、創造的かつ斬新的な方法でマツダの車がこれらに対応していること」である。Spiritedとは、「お客様やマツダで働く社員のようにマツダの車が常に熱意に満ち溢れ、人生の楽しみと喜びを表現しているということ」である。ワールド・ワイド・ブランド・ポジショニングを展開することで、「マツダとは何か、マツダのブランドが意味するものは何か、をはっきり定義づけることにより、世界市場でのマツダの位置付けや存在意義を明示していきたいと考えています。そして、私たちのマツダブランドに対する「執着」こそが、マツダとお客様との間の精神的絆をつくりあげ、最終的にはお客様のマツダに対する「思い入れ」につながっていくものと確信しています」と述べている<sup>53)</sup>。

マツダは、グローバルにブランドを確立するため、日米欧においてグリルの形状を統一した<sup>54)</sup>。一目でわかるデザインを実現するため、ファミリーフェイスと称し、エンブレムとファイブ・ポイント・グリルを全車種のフロントに配することを決定したのであった。図3では、それぞれの車種に適切なファイブ・ポイント・グリルを展開していく様子が表現されている。そして、「マツダの究極の目標」として、「このファミリーフェイスをお客様のマツダの品質に対するご支持と満足の証として育てていくこと」を掲げた<sup>55)</sup>。マツダは、フルモデルチェンジ

---

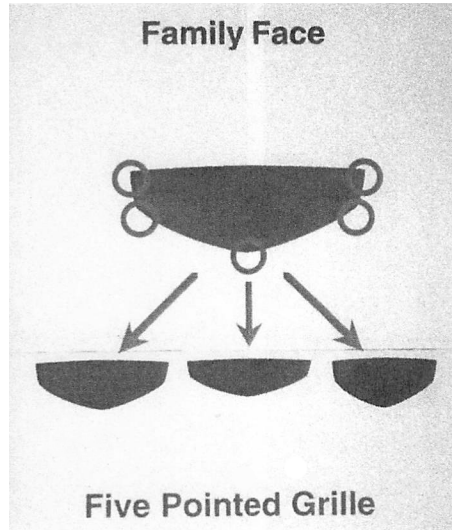
51) 菊池 (2019)。前田氏は、「1996年からしばらくの間、フォードグループの傘下に入っていたころは、マツダのブランドの方向性はフォードが決めていた」と述べている（前田・仲森 (2020), 15頁参照）。1996年以降のマツダの社長は、1996年6月から1997年11月はヘンリー・ディー・ジー・ウォレス氏、1997年11月から1999年12月はジェームズ・イー・ミラー氏、1999年12月から2002年6月はマーク・フィールズ氏（元フォードアルゼンチンS.A.マネージングディレクター）、2002年6月から2003年8月はルイス・ブース氏（元フォードアジアパシフィックアフリカ アンド テクニカルスタッフス プレジデント）と、フォード出身者がつとめた（マツダ株式会社『有価証券報告書』各年版）。

52) 井ヶ田 (2006)。

53) マツダ株式会社『アニュアルレポート』1999年3月期。このブランド戦略を体現する自動車として開発されたのが、2002年に販売された初代アテンザである。初代アテンザは、「生き残りを賭けたマツダ自身とその新ブランド戦略の試金石」であった（マツダ株式会社 (2020), 246頁参照）。

54) 『日経産業新聞』1999年4月19日, 11頁参照。

55) マツダ株式会社『アニュアルレポート』1999年3月期。



(出所)『カースタイリング』1998年9月30日, 54頁

図3 ファミリーフェイス

などのタイミングで、グリルとエンブレムを統一していった。このことから、マツダが車種群のデザインを強く意識していたことが窺える<sup>56)</sup>。グリルの形状の統一という意思決定においてマツダが参照したのは、特徴的なフロントを有していたベンツ、BMW、ボルボなどの欧州車であった<sup>57)</sup>。当時のグリルとヘッドライトで構成されるフロントエンドのデザインについて、かつてトヨタのデザイン部に所属していた畔柳俊雄氏は、日本車について、「グリルやヘッドライトの形状も常識的な範囲にとどまっている」と指摘している。一方、ヨーロッパ車について、「メーカー内の車格ヒエラルキーを保ちつつ、ブランド・イメージや独自性が重んじられて個性的な顔を持って」おり、「特徴的なグリル」が大きな役割を果たしていた。そして、「マツダが既にグリルの統一を試みていることは喜ばしい」と述べている<sup>58)</sup>。車体のプロポーションについては、かつてデザイン本部長の福田氏が提示したコンセプトである“ときめきの世界”が活かされた<sup>59)</sup>。

56) 2000年には、ブランドを強化するため、1984年以来採用していた社旗をエンブレムと同様のデザインに変更した(『日経産業新聞』2000年1月7日, 23頁参照)。

57) 『日本経済新聞』1999年4月27日, 23頁参照。1951年から1998年のベンツSクラスのグリルの変遷をみると、発売当初からのデザインの伝統が重視されてきたことがわかる(『カースタイリング』2000年7月31日, 66頁参照)。

58) 『カースタイリング』2000年9月30日, 73-75頁参照。

59) 『カースタイリング』1998年9月30日, 53-54頁参照。マーティン・リーチ氏は、「自然界には様々なシェイプがあり、これをデザインにいかに取り込むべきかを考えた。現在は“リジッド(固い)”がトレンドではあるが、私たちは以前に“ときめきのデザイン”をテーマとしてソフト・シェイプを

2001年、マツダは、目指すべき商品の特性である、際立つデザイン、抜群の機能性、反応の優れたハンドリングと性能を一言で表す言葉として、Zoom-Zoomを掲げた。Zoom-Zoomとは、「子供の時に感じた動くことへの感動を持ち続ける人々に、心ときめくドライビング体験を提供すること」である。マツダにおいては、「お客様に伝えるメッセージを端的に表現した言葉である。と同時に、社内では商品づくりをはじめあらゆる活動で、方向性を共有化する「合言葉」として使われた<sup>60)</sup>。2002年4月から、ブランド力を強化するため、全世界共通のブランドメッセージとしてZoom-Zoomを使った広告を展開した<sup>61)</sup>。Zoom-Zoomは、2010年代後半に至るまで採用されるマツダブランドの価値観である。

ワールド・ワイド・ブランド・ポジショニングは、一定の成果を収めた。丸本明氏は、2006年、1998年以降の一貫した商品の特性によって、「ブランドイメージの大幅な向上を実現させつつある」と述べている<sup>62)</sup>。フォード傘下のマツダは、エンブレムとファイブ・ポイント・グリルを全車種のフロントに配し、Zoom-Zoomというマツダブランドの価値観を提示するなど、車種群のデザインを推し進めた。ただし、フォードとのプラットフォーム共通化を求められたことは、車種群のデザインの最適化を阻む一因になっていたと考えられる。フォードがマツダの主導権を握る時代は、リーマンショックによってフォードが2008年に経営危機に陥るまで継続した<sup>63)</sup>。

## (2) マツダ主導のデザインマネジメント

マツダは、2007年、中期計画「マツダアドバンスメントプラン」を策定し、2010年までの4年間を「モノ造り革新を中心とする構造改革を加速し、将来に向けて前進（アドバンス）する期間」とした。モノ造り革新とは、一括企画、コモンアーキテクチャー構想、フレキシブル生産の3つで構成されていた。一括企画とは、内燃機関、ボディ、シャーシを新しくするためには膨大な開発工数・生産工数が必要であるため、2015年までに投入するモデルを一括して企画することであった。マツダは、理想とする開発コンセプトを設定し、それを全車種に展開することで開発工数・生産工数を減らすことを狙った。コモンアーキテクチャー構想とは、車種に応じて変動する部分を残す一方で、すべての車種で共通とする固定部分を設定することである。これは、部品の共用化ではなく、エンジンにおける燃焼の特性やサスペンションにおけるタイヤの動かし方などの性能の共通化であった。フレキシブル生産とは、多品種変量生産を少

---

推し進めており、このイメージは活かしたい」と述べている。

60) 井ヶ田 (2006)。

61) 『日本経済新聞』2002年5月17日、23頁参照。

62) 丸本 (2006)。

63) 2007年の時点でフォードモーターのマツダ株の持株比率は33.7%であったが、2009年14.9%、2011年3.5%、2013年2.1%と低下した (菊池 (2019))。

品種大量生産に負けない効率で実現することである。マツダは一括企画によって車種間の構造上の関係性を相似形にすることで、高効率な多品種変量生産を目指した。マツダのモノ造り革新は、個別車種の開発の最適化ではなく、車種群としての開発の最適化を目指したものであると評価できる<sup>64)</sup>。

2009年、フォード出身のローレンス・ジー・ヴァンデンアッカー氏がデザイン本部長を退任し、RX-8やデミオのデザインを担当した前田育男氏が昇格した。前田氏は、「就任した時点で私がやるべきことは、海外のトップメーカーに負けないマツダというブランドを確立すること」であると認識し、「強いブランドメッセージをつくるため、骨格にメスを入れてクルマを再構築していくこと」だと考えていた<sup>65)</sup>。前田氏の就任により、2001年から続いていたフォード主導のデザイン体制から、マツダのデザイナーが主導権を握る体制へと転換した。

デザイン本部長に就任した前田氏は、「一般ユーザーにプロトタイプの感想を聞いて製品に反映させる「市場調査」を辞め」た。その理由について、「「マス」に嫌われないようなデザインを」といった受動的な姿勢でいる限り、ブランドのアイデンティティは確立させられないから」と述べている<sup>66)</sup>。市場調査の廃止は、個別の車種における様々な市場適応を抑制し、車種群のデザインを貫徹するうえで、大きな意義を持つ意思決定であったと考えられる。

そして前田氏は、ブランドを確立するため、2010年に「魂動デザイン」を打ち出した<sup>67)</sup>。前田氏が掲げた「魂動」の定義を確認しよう。「マツダデザインがたどり着いたのは、生き物が見せる一瞬の動きの強さや美しさです。それは例えば、何かを狙って動き出す瞬間のフォルム——日本古来の武道である剣道の突きの一瞬、あるいはチーターが獲物を狙って力をため飛び掛る一瞬です。この瞬間が、もっとも研ぎ澄まされた力のバランスを持ち、無駄がなくて美しいとえます。そして、この最大の集中力を要する一瞬に、瞬発的な力、スピード感、凛とした緊張感、洗練された美しさ、ある種の色気を感じるのです。マツダデザインはこの一瞬の動きを、Motion Formの究極の姿として純粋に見出し、その生命感あふれる動き、心ときめかせる動きを「魂動 (KODO)」と定義した<sup>68)</sup>。

2011年、マツダはデザイン開発推進部を新設し、広島本社におけるアドバンスデザインを強化した。マツダは、「明確なデザインビジョンを構築し、将来の商品デザインを戦略的かつタイムリーに提案し続けるために、先行デザイン領域を強化」するものであり、「デザイン提案

---

64) 菊池 (2019)。

65) 前田・延岡・青島 (2014), 102頁参照。前田氏は、Zoom-Zoom が発表された2001年以降の10年間について、「「Zoom-Zoom」という大きな枠組みはあったものの、それに沿ってマツダが計画的にブランドを育ててきたかという点、そうではないと私は思う」と指摘している (前田 (2018), 73頁参照)。

66) 前田・仲森 (2020), 16頁参照。

67) 前田 (2018), 6頁参照。

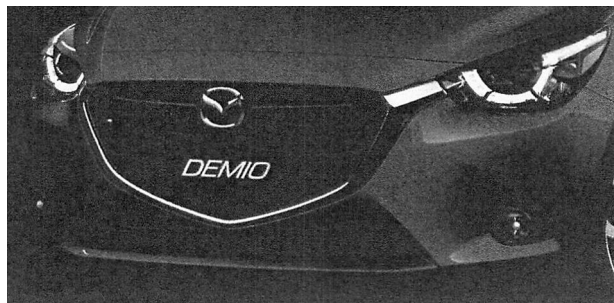
68) マツダ株式会社『アニュアルレポート』2011年3月期, 22頁参照。



を確実に商品に結びつけていくために他部門との連携体制を強化」と述べた<sup>69)</sup>。1980年代以降、アドバンスデザインは海外のデザイン拠点が中心的な役割を担ってきたが、2011年の組織改革は広島デザイン拠点の役割を高めるものであった。前田氏は、本社にアドバンスデザインが無いと、「将来のデザインにブランドの方向性を確実に反映するのが難しいし、なかなか量産車に結びつけられない」という問題があると考えていた。そのため、「本社がグローバルな視点で、強力でデザイン全体を牽引するという体制」に変化させたのであった<sup>70)</sup>。

魂動デザインを本格採用した自動車は、第一弾が2012年2月に発売されたCX-5、第二弾が2012年11月に発売されたアテンザ、第三弾が2013年11月に発売されたアクセラであった。魂動デザインにおいては、2002年以降に導入されたファイブ・ポイント・グリルが継承され、変更が加えられた。フロントグリルの下側から左右のヘッドランプへとつながるラインを打ち出した立体的なフロントフェイスを採用し、シグネチャーウィングと呼んだ(図4)。グリルの表面をやや下に向かせることで前傾姿勢を強調し、ヘッドランプはやや上向きにデザインにした。マツダはこのフロントフェイスについて、「獲物に狙いを定めるチーターの表情をイメージ」していると説明している<sup>71)</sup>。デザインを仕上げる局面においては、日独米のデザイン拠点が頻繁に連絡を取りあい、全世界で感性を統一したデザインを作り上げた<sup>72)</sup>。

マツダは、デザインの機能ピラミッドを作成し、車種群としてのデザインを推進した。デザインの機能ピラミッドとは、オンリーワンの骨格、エモーショナルで精緻なフォルム、ブランドを認知させるエレメントという3つのデザイン価値で構成されている。ピラミッドの底辺はオンリーワンの骨格、中間はエモーショナルで精緻なフォルム、頂点はブランドを認知させる



(出所) マツダ株式会社 (2014) 『Mazda Demio Sales Manual』.

図4 シグネチャーウィング

69) マツダ株式会社「組織改革と人事異動」『ニュースリリース』2011年4月11日。

70) 前田・延岡・青島(2014), 102頁参照。

71) マツダ株式会社「CX-5について #1:シグネチャーウィング」『ZOOM-ZOOM BLOG』2012年2月21日。

72) 『日経産業新聞』2013年11月18日, 13頁参照。

エレメントでありシグネチャーウイングなどである。デザインの機能ピラミッドがどのように運用されているかという点、サイズが大きくダイナミックな骨格としやすい大型の自動車はピラミッドの底辺を支える骨格であるプロポーションにウエイトを置き、サイズの小さい自動車はエレメントであるフェイスやランプに特徴を持たせるといった具合である<sup>73)</sup>。

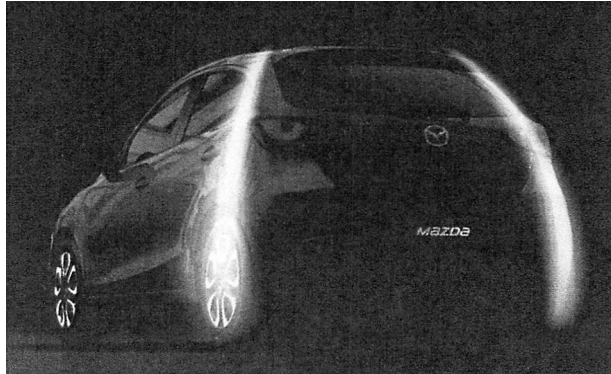
デザインの機能ピラミッドが具体的にどのように運用されているのかを、最上級SUV (Sport Utility Vehicle) であるCX-9と、コンパクトカーのデミオを例に挙げて説明したい。CX-9は大きいサイズの自動車であるため、「ダイナミックな骨格やプロポーションを表現し、洗練させることがデザインが一番の見せどころ」であった。具体的には、「ヘッドライトからリアコンビランプまで一直線につなぐ軸を感じるように、面のハイライトやテンションを調整した。この軸を中心にして、ボディー、キャビンへの流れを作りダイナミックで力強い骨格を組み立てた」。フォルムについては、「タイヤの位置からヘッドランプなどの各パーツを通過してキャビンに至るまでの造形を、安定感ある台形フォルムになるように作り込んだ。丹念に各パーツのレイアウトと造形を作り込み、台形スタンスを磨き上げた」。さらに、ブランドエレメントとしては、「威厳のあるクルマの多くがグリルの構えが大きく立派であるように、マツダの中で最も大きなグリルとシグネチャーウイングを与え」た<sup>74)</sup>。

次に、デミオの例で説明する。「[「走りの骨格」を徹底して追求した。全高を低く抑え、他に類を見ないロングノーズ&コンパクトキャビン]とした。フォルムとしては、「タイヤを極限まで車体の四隅に配置」し、「力強く張り出した前後フェンダーにより、タイヤを起点とする台形シルエットを造ることで、踏ん張り感と俊敏な走りを強調」した。マツダは、CX-9でもデミオでも、大地に踏ん張る台形のフォルムを重視している (図5)。ブランドエレメントである「シグネチャーウイングは、より力強く立体的な造形に進化させ、金属の塊を削り出したかのような重厚感と質感を実現した。ウイングの先端はヘッドランプの中心を貫き、車両後方に伸びていくかのようにデザインすることでシグネチャーウイングとヘッドランプの一体感をさらに高め、クルマ全体の前後方向の動きに勢いを持たせ」た。さらに、「U字型のテール／ストップランプを独自の発光シグネチャー」として特徴を持たせた<sup>75)</sup>。このようにマツダは、機能ピラミッドに従って個別車種のデザインをすることで、車種群として消費者に認知されるためのデザインを実現したのであった。

73) 前田・仲森 (2020), 129頁参照。前田氏は、2014年、「ブランドを認知させるには、個性、一貫性、継続性がキーファクターだと思っている。ブランドデザイン構築には、オンリーワンの個性と、それを群として表現し続けることが必要である。骨格、フォルム、シグニチャー、質感、色、加えて、器 (販売店、ショールームなど)、広告宣伝……全ての領域に、個性、一貫性、継続性がある初めてブランドとしてのプレゼンスが認知される」と述べている (前田・生水・増田 (2014), 24頁参照)。

74) 木元 (2016)。

75) 柳澤 (2015)。



(出所) マツダ株式会社 (2014) 『Mazda Demio Sales Manual』.

図5 台形フォルム

## 6. おわりに

本論文は、デザインに焦点をあてて、マツダのブランドマネジメントの歴史的変化を検討した。マツダがブランドを構築するために選択した方法は、個別車種ごとに最適のデザインをすることではなく、ブランドコンセプトを確立し、車種群として最適なデザインを実現することであった。まずマツダは、1950年代後半にデザインの内製化に取り組んだ。マツダが内製化を進めた要因として、乗用車がインテグラル型の製品であることは無関係ではないであろう。その後、1980年代後半のデザインポリシーの策定、1998年以降のファミリーフェイスという車種群のデザインを経て、2001年にZoom-Zoom、2010年に魂動デザインというコンセプトを確立し、2010年代にデザインの機能ピラミッドという車種群のデザインマネジメントを整備した。マツダがブランドを強く意識する契機となったのは、1990年代後半にフォード傘下になったことであった。1998年のワールド・ワイド・ブランド・ポジショニングにおいて採用されたエンブレムとファイブ・ポイント・グリルを前面に配したファミリーフェイスは、その後のマツダの車種群としてのデザインの基礎となった。また、この時期、日本の伝統、感性、美意識を学ぶなかで、「獲物を求めて俊敏、かつ正確に疾走する肉食動物のように獐猛で、猛々しい野生を感じさせる」というデザインのテーマが提示されており<sup>76)</sup>、この考え方は魂動デザインに継承されたと推察される。2010年代後半におけるマツダのブランド構築の成功の一因は、これまで発表してきたデザインやコンセプトを再解釈し、デザイン組織の強力な働きかけにより、独自の価値観を確立したことにあると考えられる。1990年代以降の日本自動車産業の競争力は、先行研究が強調してきたような生産や開発の効率性だけでなく、デザインを活用したブランド

76) 魂動デザインの源流をどこに見出すことができるのかはわからない。ここで強調したいのは、魂動デザインというコンセプトは突然提案されたものではなく、マツダの歴史を踏まえたコンセプトであるということである。

マネジメントによって構築されたものでもあるのかもしれない。

最後に、本論文に残された課題について述べたい。本論文はマツダのブランドマネジメントの歴史を素描したにとどまっており、実証水準は言うまでもなく、様々な課題が残されているが、ここでは二つの課題を述べることにしたい。第一に、マツダ以外の事例を分析することである。上述した仮説を検証するため、戦後の完成車企業のブランドマネジメントを明らかにする作業を継続していきたい。第二に、消費者との主要な接点のひとつであるディーラーがブランド構築に果たした役割である。自動車流通網の歴史研究は自動車メーカーとディーラーの企業間関係に焦点をあててきたが、自動車メーカーが構築しようとしているブランドとの関わりにおいて、ディーラーがどのような役割を果たしたのかは十分には明らかにされていない。筆者の今後の課題としたい。

強いブランドの構築というマツダの選択は、自動車産業において進みつつある MaaS (Mobility as a Service) へのひとつの回答でもある。自動車は移動手段のサービスのひとつとして利用されることとなり、カーシェアやレンタカーの利用率が高まることが予測されている。こうした経営環境のなかで、自分の自動車を所有したいと考える顧客に訴求できるブランドを構築できない自動車メーカーは、単なる移動手段としての自動車を供給するだけの存在になってしまう可能性がある<sup>77)</sup>。マツダのブランドマネジメントは、自動車メーカーが生き残るひとつの戦略を示していると考えられる。

#### 参考文献

- アクセンチュア株式会社 (2019) 『モビリティ・アズ・ア・サービス』。
- 芦田尚道 (2004) 「トヨタ・日産の戦後初期 (1946~1947年) における販売網形成—配給統制会社と系列ディーラーの関係を中心とした定量的分析—」 『産業学会研究年報』 第20号。
- 井ヶ田章 (2006) 「ブランド戦略とカーデザイン」 『デザイン学研究特集号』 第14巻第1号。
- 石井誠 (2003) 『人の想いをかたちに—カーデザインをささえた半世紀—』 ガリバープロダクツ。
- 磯村昌彦・田中彰 (2008) 「自動車用鋼板取引の比較分析—集中購買を中心に—」 『オイコノミカ』 第45巻第1号。
- 磯村昌彦 (2011) 「自動車用鋼板取引における集中購買システムの進化」 『経営史学』 第45巻第4号。
- 植田浩史 (2001) 「高度成長期初期の自動車産業とサプライヤ・システム」 『季刊経済研究』 第24巻第2号。
- 宇田川勝 (2013) 『日本の自動車産業経営史』 文眞堂。
- 菊池航 (2012) 「高度成長期自動車産業における下請取引—東洋工業を事例に—」 『経営史学』 第47巻第1号。
- (2013) 「戦後自動車産業における企業間競争の展開—東洋工業のロータリーエンジン戦略—」 『経営史学』 第48巻第3号。
- (2014) 「戦後東洋工業における製品開発組織の展開」 『立教経済学研究』 第68巻第1号。
- (2019) 「中核企業の競争力形成史—技術の選択と提携による資源補完—」 佐伯靖雄編 『中国地方の自動車産業—人口減少社会におけるグローバル企業と地域経済の共生を図る—』 晃洋書房。

77) アクセンチュア株式会社 (2019)。

- 北村英二 (1990) 「ユーノスコスモのデザインについて」『マツダ技報』No. 8.
- 木元英二 (2016) 「新型CX-9のデザイン」『マツダ技報』No.33.
- 坂上浩司・富山栄子 (2017) 「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」『事業創造大学院大学紀要』第8巻第1号.
- 佐藤洋一 (1992) 「アンフィニRX-7のデザインについて」『マツダ技報』No.10.
- 塩地洋 (1988) 「日野・トヨタ提携の史的考察」『経営史学』第23巻第2号.
- 塩地洋・T. D. キーラー (1994) 『自動車ディーラーの日米比較—「系列」を視座として—』九州大学出版会.
- 塩地洋 (2002) 『自動車流通の国際比較—フランチャイズ・システムの再革新をめざして—』有斐閣.
- 塩地洋・中山健一郎編 (2016) 『自動車委託生産・開発のマネジメント』中央経済社.
- 四宮正親 (1998) 『日本の自動車産業—企業者活動と競争力：1918~70—』日本経済評論社.
- (2000) 「自動車：1960年代における競争パターン」宇田川勝・橋川武郎・新宅純二郎編『日本の企業間競争』有斐閣.
- (2020) 『自動車流通の経営史—メーカーとディーラーの関係を中心に—』日本経済評論社.
- 孫飛舟 (2003) 『自動車ディーラー・システムの国際比較—アメリカ、日本と中国を中心に—』晃洋書房.
- 田中俊治 (1990) 「ユーノスロードスターのデザインについて」『マツダ技報』No. 8.
- 『トヨタデザイン 50年の歩み』(社内資料).
- 中牟田泰・石原智浩 (2011) 「次世代デザインテーマを具現化したコンセプトモデル「靱」の開発」『マツダ技報』No.29.
- 渚徹 (1990) 「国境を超えるデザインを求めて：トヨタ・デザインの国際化への歩み」『motor age』No.609.
- 「日産自動車開発の歴史」編集委員会 (2003) 『日産自動車開発の歴史 (下)』説の会.
- 橋本寿朗 (1996) 「長期相対取引形成の歴史と論理」橋本寿朗編『日本企業システムの戦後史』東京大学出版会.
- 林孝一・御園秀一・渡邊誠 (2014) 「日本の自動車デザインと政策、規制の変遷」『デザイン学研究』第60巻第6号.
- 前田育男・生水俊彰・増田尚嗣 (2014) 「マツダでのブランド戦略におけるデザイン開発と知的財産」『特技懇』274号.
- 前田育男・延岡健太郎・青島矢一 (2014) 「技術経営のリーダーたち (第19回) クルマをデザインするのではなく、マツダブランドをデザインする」『一橋ビジネスレビュー』第61巻第4号.
- 前田育男 (2018) 『デザインが日本を変える—日本人の美意識を取り戻す—』光文社新書.
- 前田育男・仲森智博 (2020) 『相克のアイデア—マツダよ、これからどこへ行く—』日経BP.
- マツダ株式会社『アニュアルレポート』.
- 『ニュースリリース』.
- 『マツダ横浜研究所』.
- 『High Spirited Design by MAZDA』.
- (1987) 「マツダ横浜研究所竣工：21世紀展開の芽を育てるインテリジェント・リサーチ・センター」『News from Mazda』第964号.
- (2014) 『Mazda Demio Sales Manual』(社内資料).
- (2020) 『マツダ百年史—エピソード編—』.
- 丸本明 (2006) 「今後の商品開発の在り方」『マツダ技報』No.24.
- 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』第6巻第2号.

- (2016) 『経営学者が書いたデザインマネジメントの教科書』 同文館出版.
- 柳澤亮 (2015) 「新型デミオのデザイン開発」『マツダ技報』 No.32.
- 呂寅満 (2011) 『日本自動車工業史—小型車と大衆車による二つの道程—』 東京大学出版会.
- 和田一夫 (1991) 「自動車産業における階層的企業間関係の形成—トヨタ自動車の事例—」『経営史学』 第26巻第2号.
- (2013) 『ものづくりを超えて—模倣からトヨタの独自性構築へ—』 名古屋大学出版会.
- Jean-Noël Kapferer, *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*, Kogan Page Publishers, 2008.
- Pierre-Yves Donzé & Rika Fujioka (eds.), *Global luxury: organizational change and emerging markets since the 1970s*, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2017.
- Rafael Castro & Patricio Sáiz (2020) Cross-cultural factors in international branding, *Business History*, 62: 1.