

# ダイムラー グループのデザイン戦略研究

Study of Daimler 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

21世紀に入り、世界自動車市場は先進国（米国、欧州、日本）が成熟期を迎え、低成長が続く中で、新興国は成長期に入り、世界の自動車ビジネスは大きく変化をしてきている。プレミアムブランド市場も大きく変化してきており、歴史あるプレミアムブランドに加えて1990年以降に誕生したプレミアムブランドとの競争の時代となり、世界市場の拡大とともに商品・デザイン戦略の見直しが進められてきている。

本研究では1886年の自動車の発明を起源として130年以上の歴史をもち、近年では1998年のクラスラーとの世紀の合併、2007年の合併解消を経て、新体制のもと急成長を遂げているDaimler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、今後のプレミアム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、2016年の世界の自動車販売台数（88カ国）は9367万台（前年+4.5%）となり、2010年から7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20カ国（年間販売台数が70万台以上）をみると、2009年以降、世界1位の中国は2803万台（前年比+13.7%）、2位は米国の1787万台（+0.2%）、3位は日本の497万台（-1.5%）、4位はインドの372万台（+7.0%）、5位はドイツの371万台（+4.8%）と続き、インドとドイツの

順位が僅差ながら入れ替わり、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）全体の販売台数は日本市場が縮小傾向にある中で、日欧の各国は過去最高の販売台数を記録し、販売増になっている。新興国はこれまでBRICsを中心に市場を拡大してきたが、中国は世界自動車市場全体の約3割を占め、前年に比べて337万台増加、インドは24万台増加し

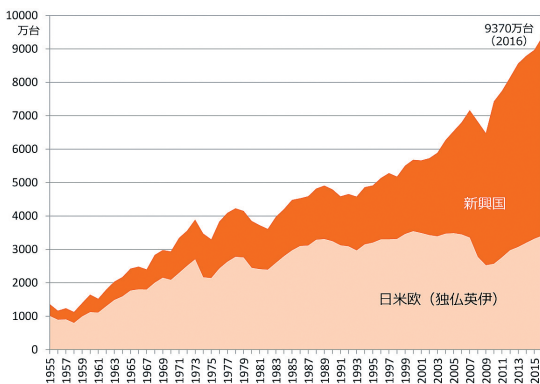


図1. 世界自動車販売台数推移<sup>[1]</sup>

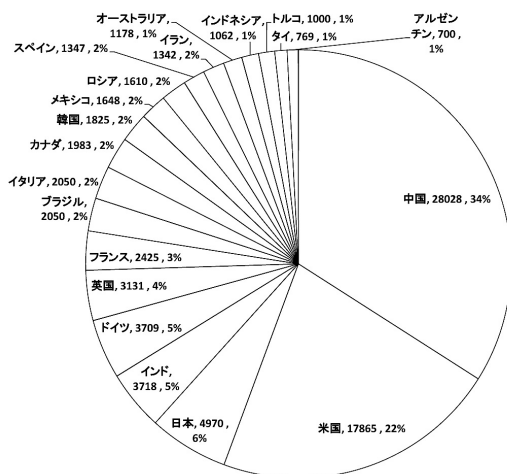


図2. 各国別自動車販売台数2016<sup>[2]</sup>

## &lt;2016歴年世界販売ランキング(前年比)&gt;

01位	フォルクスワーゲングループ(独)	1039万台(3.8%)
02位	トヨタ自動車グループ(日)	1017万台(0.2%)
03位	GMグループ(米)	997万台(1.3%)
04位	ルノー・日産グループ(仏・日)	996万台(17.0%)
05位	現代自動車グループ(韓)	787万台(0.4%)
06位	フォード(米)	665万台(0.3%)
07位	本田技研工業(日)	497万台(8.5%)
08位	フィアット・クライスラー・オトモビル(伊・米)	448万台(-2.6%)
09位	プジョーシトロエングループ(仏)	315万台(5.8%)
10位	スズキ(日)	308万台(-4.7%)
11位	ダイムラーグループ(独)	300万台(5.0%)

## &lt;2016歴年プレミアムブランド販売ランキング(前年比)&gt;

01位	メルセデス・ベンツ(独)	208万台(11.3%)
02位	B MW(独)	200万台(5.2%)
03位	アウディ(独 by VW gr.)	187万台(3.6%)
04位	レクサス(日 by TOYOTA)	68万台(3.9%)
05位	ボルボ(スウェーデン)	53万台(6.2%)
06位	ランドローバー(英)	43万台(1.7%)
07位	キャデラック(米国 by GM gr.)	31万台(11.1%)
08位	ボルシェ(独 by VW gr.)	24万台(5.6%)
09位	インフィニティ(日 by NISSAN)	21万台(7.4%)
10位	アキュラ(日 by HONDA)	19万台(-5.0%)

表1. メーカー別世界自動車販売台数2016<sup>[3]</sup>

ている。一方、ブラジルは51万台減少(前年比-20.2%)、ロシアは16万台減少(-9.0%)、タイは30万台減少(-3.9%)と市場を縮小している。原油価格の低迷等により産油国を中心に景気後退となり販売が減少し、新興国間で明暗が分かれている。

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2016年の世界自動車販売台数はVWグループ、Toyota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、1位VWグ

ループは2015年の排気ガス不正問題の影響を克服し1000万台を超えた。2位Toyotaグループは3年連続して年間1000万台を超えたが、1位のVWグループにはわずかに及ばなかった。3位GMグループは997万台(+1.3%)を確保している。一方、4位のRenault-Nissanグループは三菱自動車を傘下に収め3位GMグループと同等の規模になっている。1990年代に将来の自動車メーカーには400万台クラブと呼ばれる規模のM&Aが重要であるといわれていたが、現在では1000万台クラブに拡大し、自動車環境の変化に伴う自動車の電動化や自動運転の技術研究開発、グローバルな生産効率、経営効率等の面で必要な規模であるといわれている。

本田は販売減のFCAグループを上回り、7位に躍進している。また2017年8月にはGMグループ傘下のオペル(120万台:2016年)はPSAグループに買収され、2017年の世界自動車販売ランキングは大きく変化することが予想される(表1,図3)。

<2017年の予想>

ビッグ3はVWグループ、Toyotaグループ、Renault-Nissanグループとなり、1000万台規模で競争が進み、GMグループ(877万台:Opelブランドを除いた2016年の販売台数)は第4位に後退することになる。一方、PSAグループ(435万台:Opelブランドを加えた2016年の販売台数)は欧州市場ではVWグループに次ぐ第2位のグループになり、世界での順位は2016年と同様の第9位であるが、第8位のFCAグループに近づく(2016年販売ベースでは148万台の差から28万台の差に縮小)ことになる。

プレミアムブランドグループでは2016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がBMWを押しさえて、第1位についている。4位には日本ブランドのLEXUS、5、6位は欧州ブランドのVolvo、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

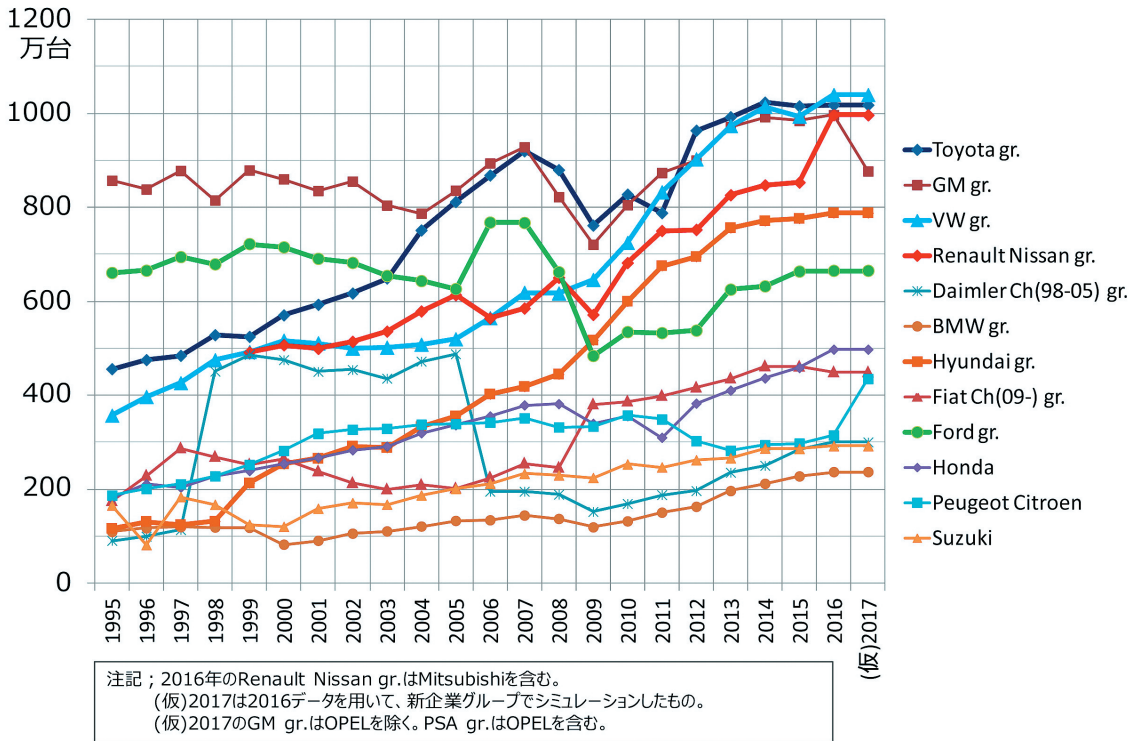


図3. 各企業グループ世界販売台数推移2016<sup>[4]</sup>

している。高級車全体の世界販売は中国や米国を中心に急速に市場を拡大してきており、トップ10ブランドの総販売台数は854万台で前年に対して6.3%の拡大である。Acuraを除き、各ブランドが前年を上回っている（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。企業グループとプレミアムブランド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2016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が企業グループの伸び率を上回っている。企業グループで伸長率の高い（50%以上）のはHyundai、Renault-Nissan、VW、BMW、Daimlerの各グループである。プレミアムブランド（CAR&LCV）で伸長率の高い（50%以上）のはPorsche、Land-Rover、AUDI、BMW、Mercedesである。

世界の主要企業はリーマンショック以前の状態

を上回り、次の成長の段階に入ったことが窺える。この背景には自動車市場の変化と各企業の市場戦略の変化がある（図4）。

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2015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（インドなど）

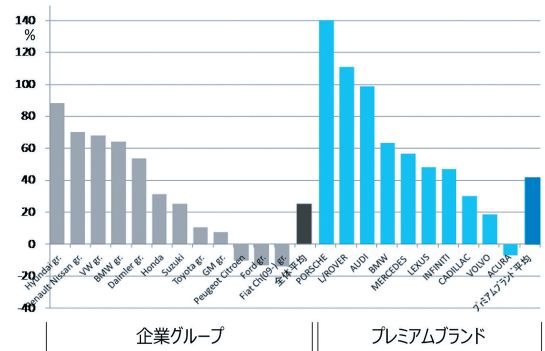


図4. 販売台数伸長率（2007 vs. 2016）<sup>[5]</sup>

を重視してきている。各企業グループは自国の市場を基盤にして、グローバルに市場展開を行っている(図5)。同様に主要なプレミアムブランドの市場別販売動向(2007年vs.2014・2015年)を比較してみると、欧州市場重視型と北米重視型に区分される。各ブランドの共通点は近年、中国

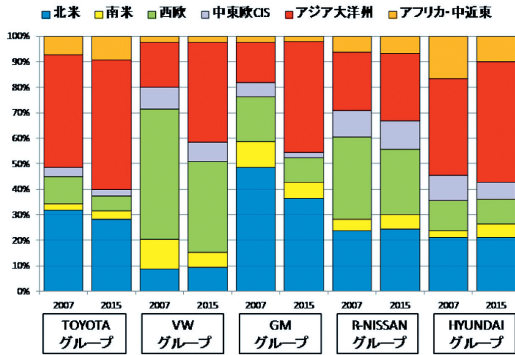


図5. 各グループの地域販売(2007vs.2015)<sup>[6]</sup>

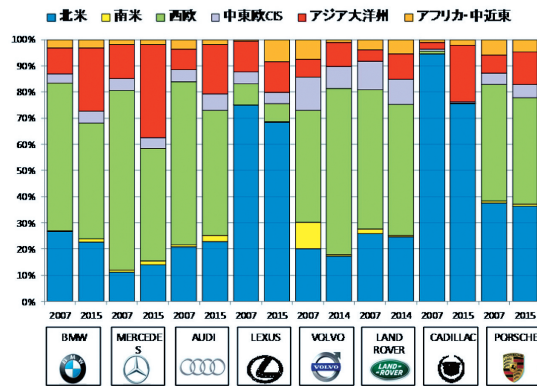


図6. プレミアムブランドの地域別販売(2007vs.2014・2015)<sup>[7]</sup>

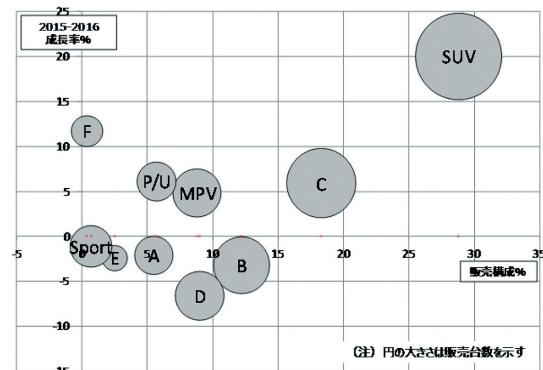


図7. 2007-2016セグメントポートフォリオ<sup>[8]</sup>

市場への対応を強化し市場の拡大を図ってきていることである(図6)。

各社の商品戦略の変化をセグメント別にみると、SUVが市場を牽引しており2016年販売の29%を構成している。その中でもより小型のSUVセグメントの伸長率が高くなっており、量販の企業グループブランドに加えてプレミアムブランドは近年、SUV商品戦略の強化を図ってきている(図7)。

### 3. Daimlerグループの企業戦略動向

#### 3-1. Daimlerグループの概要

DaimlerはKarl Benzが設立したBENZ & CIE(1883年)とGottlieb Daimler、Wilhelm Maybachが設立したDMG(Daimler Motoren Gesellschaft, 1990年)が1926年に合併して誕生したDaimler-Benzに始まる自動車メーカーである。第2次世界大戦を経て、乗用車事業の拡大、レースカーの走行性能や安全面での先進技術でグローバルな高級車ブランドの確立を進め、自動車業界をリードしてきている。また、商用車事業にも積極的で大型トラック、バスから小型バンまで幅広く、グローバルな事業展開を行っている。1998年にはクラスラーとの世紀の合併、2007年の合併解消を経て、新体制のもと次世代に向けて新戦略(Mercedes

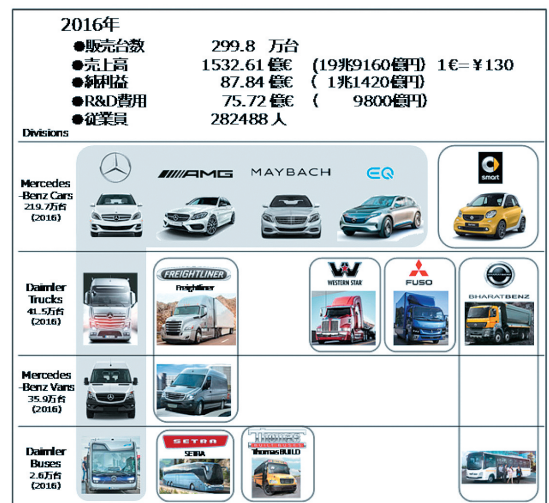


図8. Daimlerグループのディビジョンとブランド<sup>[9]</sup>

-Benz 2020 Growth Strategy) を推進している。  
 (各ディビジョン・ブランドの展開)

現在のDaimlerは5つのディビジョン(含Financial Services) からなり、各ディビジョン別に運営が行われている (図8)。

●乗用車系 (Car) ディビジョンとブランド (図9)  
**Mercedes-Benz Division)**

乗用車系のディビジョンで商品ブランドとして Mercedes-Benzと Smartの2ブランドからなり、Mercedes-BenzにはサブブランドとしてAMG、MAYBACH、EQを持ち、DAIMLERのプレミアムブランドのイメージや経営の中心を担っている。年間の販売台数は約219.7万台 (2016) で全ディビジョンの73.2%を占める。

- Mercedes-Benz (乗用車) : 1886年の自動車発明を起源とし、乗用車と商用車のブランドで幅広い車種に使用され、全ディビジョンで活用

されているブランドである。Mercedesの名称は1899年当時、ダイムラー車の販売代理店を経営していたEmil Jellinekの娘の名前に由来する。1902年にMercedesの商標が登録されDaimler社としてスタートする。1909年に現在のスリーポイントド・スターの元となるシンボルマーク (3本の線は陸・海・空を指す) が生まれている。1926年の合併によってDaimlerのスリーポイントド・スターを中心にして周辺にBenzのシンボルである月桂冠とMercedes-Benzのロゴを配置したマークとなり、世界的高級車ブランド (Mercedes-Benz) の新しいシンボルとして現在まで使用されている。プレミアムセグメントのリーダーとしてINNOVATIONをテーマに展開している。年間の販売台数は約205.4万台 (2016) でグループ全体の68.5%を占める。

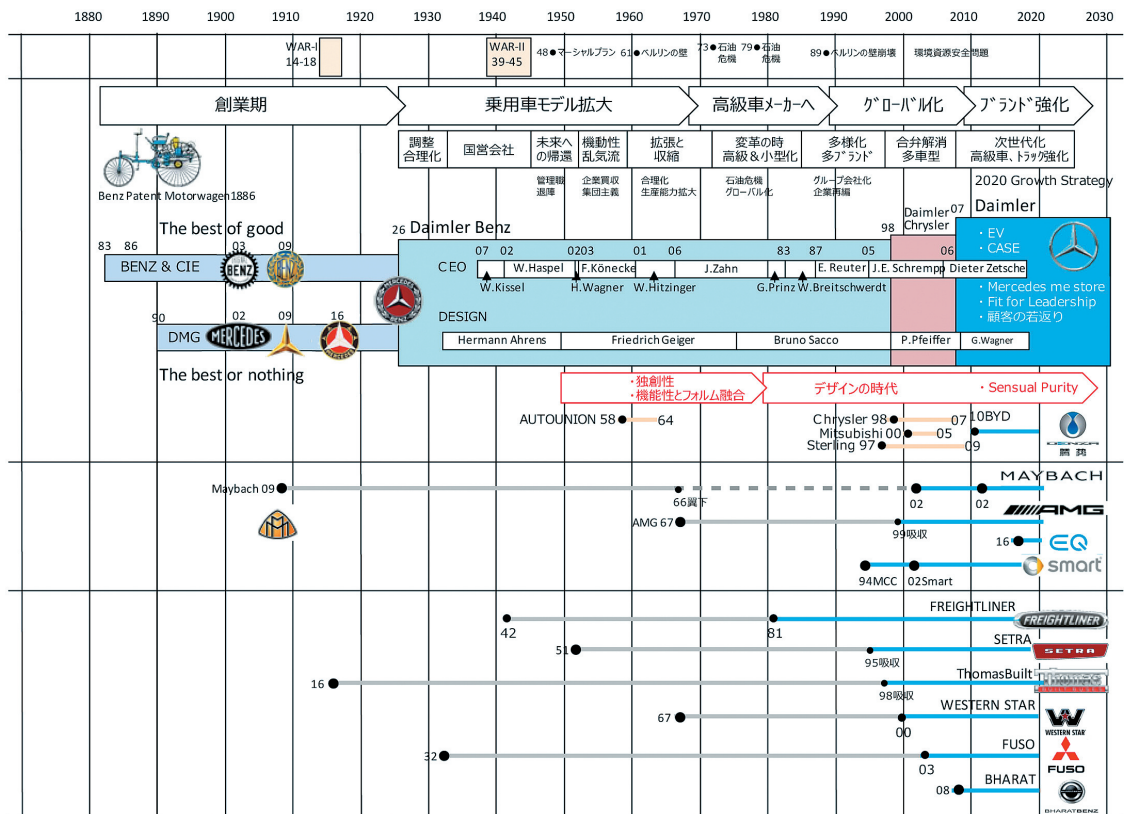


図9. DAIMLERブランドの変遷<sup>[10]</sup>

- **Mercedes-AMG** : Mercedes-Benzが展開するスポーツカーとハイパフォーマンスカーのブランドである。「Driving Performance」をテーマに最先端の技術と上級でダイナミックなドライビングの喜びを提供している。AMGが1967年に自動車エンジンの設計会社として創業され、1999年にダイムラー・クライスラー（当時）に吸収されている。2014年からはサブブランド（Mercedes-AMG）として幅広い車種（SED、Coupe、Wagon、SUV）に採用され、スポーツイメージを強化してきている。
- **Mercedes-Maybach** : 超高級セグメントの顧客の要求「Luxury、Comfort、Exclusivity」を追求するプレステージャスブランドである。1909年にドイツで創業したエンジン製造会社で自動車創業期ブランドである。1966年にはダイムラー・ベンツの傘下となり、2002年にダイムラー・クライスラー（当時）における高級車ブランドMAYBACHで復活するが、収益性の面で2012年に廃止されている。2014年にMercedes-Benz S600の最高級サブブランドとしてMercedes-Maybachが復活している。今後はCoupe、SUV等の車種への展開を検討している。
- **Mercedes-EQ** : アメリカのZEV (Zero Emission Vehicle) 規制、中国の環境保護強化を始め、将来の電動車、エコシステムモビリティに向けて、2016年に新設されたMercedes-Benzのサブブランドである。Electric Intelligenceとして「知能」を持つ電動車両として小型から高級車までをカバーするブランドである。2019年に市販予定で、2025年までにEQシリーズ（SUV、サルーン、クーペ、カブリオレ等）10車種以上の投入を予定しており、EQA、EQC、EQE、EQSのサブブランド名が用意されている。全体の15～25%の販売を占める計画である。
- **Smart** : 1994年にDaimlerとSwatchの合弁により設立されたシティカー、コンパクトカーを中心とするブランドで2000年にダイムラー・クライスラー（当時）の完全子会社となっている。

Smartの名称は、Swatchの「S」と、Mercedesの「M」に芸術の「Art」を組み合わせたもので個性的なデザインを展開している。年間の販売台数は約14.4万台（2016）でグループ全体の4.8%を占める。

#### ●商用車系（Truck, Van, Bus）ディビジョンとブランド

商用車系のディビジョンは次の3つのディビジョンと6つのブランドからなる。

##### 〈Daimler Trucks Division〉

世界最大のコマーシャルディビジョンとして全世界の6t以上の市場を5つのブランド（MERCEDES-Benz, Freightliner Trucks, Western Star, FUSO, BharatBenz）でカバーしている。Pioneering Technologies、Tailor-made productをテーマに最先端技術、Intelligent Platformの導入でグローバル展開を強化している。年間の販売台数は約41.5万台（2016）でグループ全体の13.8%を占める。

##### 〈Mercedes-Vans Division〉

中型のコマーシャルビークルを中心に欧州市場を重点にMercedes-Benzのブランドでurban delivery vehicle, van, MPVの車種を構成し、世界展開を行っている。コマーシャルカーとして信頼性、高品質で安全と先進技術で走りの価値を訴求するブランドである。また、将来に向けてデジタルコネクト、IoT（Internet of Things）化、オンデマンドモビリティの分野を強化している。年間の販売台数は約35.9万台（2016年）でグループ全体の12.0%を占める。今後は新規のXクラス（pickup）商品を加え、ディビジョンの強化を展開中である。

##### 〈Daimler Buses Division〉

世界のバスのリーダーとしてフルラインの商品を4つのブランド（Mercedes-Benz, SETRA, Thomas Built, BharatBenz）でカバーしている。バスの安全性、効率性、環境対応の追及を世界的なサービスネットワークの中で実現している。将来のモビリティへの対応を最高の安全性、自動運転、デジタルコネクト、サステナブルモビリティ

をテーマに展開するブランドである。年間の販売台数は約2.6万台（2016）で全ディビジョンの0.9%を占める。

- **Mercedes-Benz**（商用車）：乗用車に加え、Daimler Trucks, Mercedes-Vans, Daimler Busesの全商用車のディビジョンをカバーし、欧州と南米市場を重点するブランドである。Trucks you can trustをスローガンに最高クラスの商品、経済性、信頼性、サービス、サステナビリティを追求している。先進的かつ革新的な技術開発によって、西ヨーロッパ市場をリードしている。
- **Freightliner Trucks**：1942年創設のブランドで75年の歴史を持ち、1981年にDaimlerグループに入っている。北米市場（USA、メキシコ）のweight class 5～8のトラックをカバーしているブランドでトラックの革新、最先端の技術、顧客に焦点を当て天然ガスやハイブリッド技術による多様なドライブトレインの革新を進めている。北米市場では最量販ブランドであり、2015年には15.5万台の販売をしている。プレミアムクラスの大型トラックブランドWestern StarやスクールバスのThomas Builtを傘下に擁している。
- **Thomas Built**：1916年創設のブランドで1998年にFreightlinerに買収されDaimlerグループに入る。米国市場のスクールバスを中心に展開するイエローボディのブランドとして認知されている。商品は小型～中型クラスの高品質のバスを展開し、ドライブトレインの変更やソーラーの活用などに取り組んでいる。
- **Western Star**：1967年に創設のブランドで2000年にDaimlerグループに買収されている。北米市場（USA、メキシコ）をメインに展開する大型（heavy-duty）トラックのプレミアムブランドとして特殊な用途のトラックや長距離輸送トラックの信頼性と高性能を追求している。2015年には0.5万台の販売をしている。
- **FUSO**：1932年の三菱重工の前身三菱造船時代にバス製造に端を発するブランドである。

1970年に三菱自動車工業として独立し、2000年にダイムラークライスラー（当時）の傘下となり、2003年に三菱自動車工業の分社化に伴い、ダイムラークライスラーの三菱ふそうトラック・バスとして独立し、現在はDaimlerグループの傘下であり、2016年には13万台の販売をしている。信頼される高品質とすぐれた経済効率性、機能性、サービスをテーマにアジアを中心に展開する日本の代表的なブランドである。

- **BharaBenz**：2008年にインドのHero MotoCorpとのジョイントで設立されたインド市場向けのブランドである。インド特有の市場要件を踏まえ、お客様のニーズ（軽量～重量級のトラックやバス）に対応したクラス最高水準のトラックをテーマにDaimler Truckの技術を活用した商品を揃えている。
- **SETRA**：1951年にシャシーフレームレスの革新的構造のバスを発表し創設されたバスのブランドで、1995年にDaimlerグループ傘下のEvoBusグループに入り、欧州、米国、中国でライセンス展開している。The Sign of Excellence.をスローガンにエンジニアリング、デザイン、品質、快適性でリードする最高級クラスのツーリングコーチや都市間を結ぶバスを提供している。

### 3-2. Daimlerグループの経営戦略の歴史（図10,11） 〈創業期（1885年～1926年）〉

自動車は132年前の1886年1月29日にドイツのKarl Benzが制作した原動機付の3輪車の特許がドイツ政府から認められ、今日の自動車産業を創り上げたといわれている。同時期の1989年にGottlieb Daimlerが世界で最初の4輪自動車を完成させそれぞれの自動車会社（Benz & Cie、DMG（Daimler Motoren Gesellschaft））を設立している。レーシングカーでブランド力を上げながら乗用車から商用車まで幅広い領域の商品を展開している。

第1次世界大戦中（1914～1918）は経済的な通貨崩壊により兵器分野の民生製品の開発生産が行われ、重要な海外市場失っている。ドイツの第1次世界大戦敗北による経済低迷と輸入車との競争

の激化から両社が1926年に合併し、Daimler Benz が設立され、高級車メーカーとしてのMercedes Benzブランドが誕生している。

〈乗用車モデル拡大期（1927年～1945年）〉

第1次世界大戦後、1930年代以降はドイツ政府の国策で自動車事業の推進が追い風にもなり、アウトバーンの建設や大衆車の製造などが進められている。Daimler-Benzは経営的にはトラックビジネスを強化して安定化を図りながら、世界的なレース（ルマン）に参加し、活躍した時代である。1928年には中型と高級車クラスに4モデル（SS,27/170/225）、1931年にはエントリーモデルMercedes170を発表し乗用車モデルの拡大を行っている。同年にMercedes-Benzブランドのショウケースとしてレーシングカー（SSKL）の発表を行っている。この時代に現在のDaimlerの乗用車モデルの源流となる基本体系を構築している。1937年からは再び、軍事企業として軍用車、航空機エンジン製造などを手掛け、第2次大戦（1939～1945）を迎えることになる。この

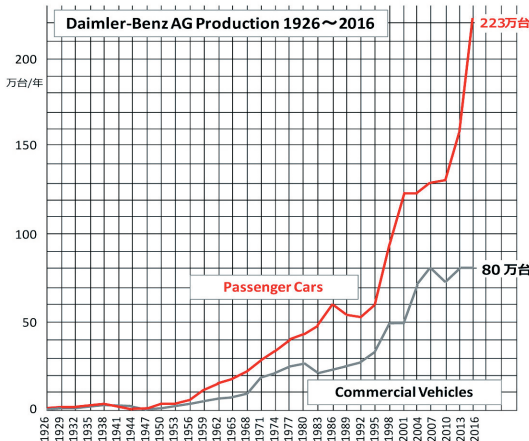


図10. Daimler生産台数の変遷<sup>[11]</sup>

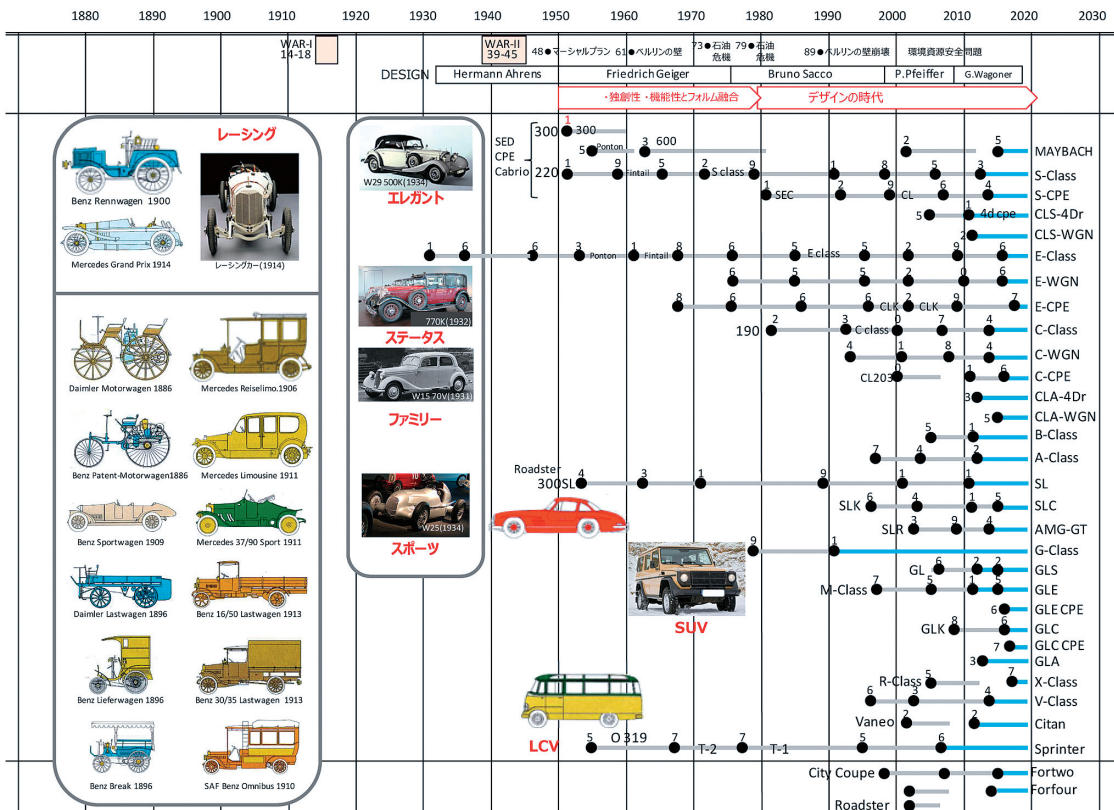


図11. Daimler主要車種の変遷<sup>[12]</sup>



時代のCEOはWilhelm Kissel (1937-1942) が就いている。

#### 〈第2次世界大戦と復興期 (1945年～1950年)〉

第2次世界大戦の敗戦によるポツダム宣言後、Daimler-Benzは海外子会社を没収され、東西ドイツ分断により、西ドイツの工場の規模を縮小・再配置して生産体制の再構築を行っている。1946年からは戦前のMercedes-Benz乗用車170Vの製造を再開し、ドイツの復興へ貢献している。1951年以降のMercedes-Benzの中核モデルの中型、上級モデルの投入へ向けて準備をしている時代である。この時期のCEOはWillhelm Haspel (1942-1952) が就いている。

#### 〈世界市場へ再参入の時代 (1950年～1960年)〉

好景気時代を迎え、Mercedes-Benzブランド車の販売が急速に回復した時代であり、乗用車の販売の伸びが商用車を上回っている。当時の好調なMercedes-Benzブランドの販売はドイツ経済のシンボルとなっている。

乗用車では3本柱の高級車の源流となる大型の300、220シリーズ、中型車の源流となる170Vシリーズ、スポーツカーの源流となるモータースポーツ活動を活かした300SL (ガルウイング)、190SLを商品化している。商用車ではUnimog、L319Van、O319Vanを商品化している。この頃から自動車の安全追求への活動が本格的に開始しており、1959年には初めての衝突実験とクラッシュ・ロールオーバーテストを行っている。

乗用車は米国市場へ、商用車は南アフリカ、トルコ、アルゼンチン、ブラジル、インドへ再参入している。また、商用車のディーゼル化が経済発展を加速した時代である。この時期のCEOはHeinrich Wagner (1952-1953)、Dr. Fritz Könecke (1953-1960) が就いている。

#### 〈成長期 (1960-1985)〉

1960年代はMercedes-Benz乗用車の車種を4つの柱 (超高級の600、Sクラス、コンパクトクラス、SLクラス) で構成し、そのバリエーションで商品ライン展開を行い、世界的な乗用車・商用車の両市場で高評価を獲得している。この背景

には“The best of the good (Karl Benz)、The best or nothing (Gottlieb Daimler)” の設計思想があり、1車種当たりの研究開発費用の確保による効果的な商品力の強化が挙げられる。

1973年の第1次オイルショックはDaimler-Benzにも大きな影響を与え、小型車メーカーの買収がうまくいかず、1979年の第2次オイルショックの後、1982年にはコンパクトクラス (Eクラス) の下に位置するベビーベンツのMercedes-Benz 190を市場に投入している。その後、1984年にはワールドカーオブザイヤーを獲得している。小型であるが、コンパクトクラス並みの安全性能を備えていた。2度に渡るオイルショック等の市場環境の変化への対応としてMercedes-Benzが高級車メーカーとしての戦略“高級と小型化”への転換を象徴するモデルであり、1995年から1999年の間にMercedes-Benz乗用車の販売が伸長している。この時期のCEOはWalter Hitzinger (1961-1966)、Joachim Zahn (1971-1979)、Gerhard Prinz (1980-1983) が就いている。1974年にはデザイン部門のヘッドにBruno Sacco (1974-1999) が就任し、190のデザインを開発している (図12)。

#### 〈多様化と多ブランド化 (1985-1999)〉

1980年代中旬以降、世界的規模で組織改編、買収、拡大が行われ、将来市場で生き残るには年間400万台の生産規模が必要といわれるようになった。1990年の東西ドイツの統一と冷戦終結

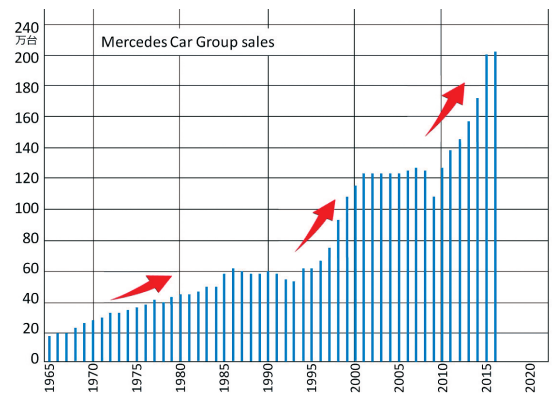


図12. DAIMLER乗用車販売台数推移<sup>[12]</sup>

により、経済の自由化が進み、世界自動車市場の多様化が加速している。

Daimler-Benzも企業買収や事業の多角化を行っている。同時に商品ラインの多様化や新規ブランドの追加を行っている。

- ・1985年MAN買収
- ・1989年航空機部門、ファイナンス、不動産事業、携帯電話サービス、保険事業など
- ・1991年サンヨン・モーター・カンパニーと提携
- ・1994年スウォッチ社とMCC設立。  
SMARTブランドで小型車を新規投入
- ・1995年SETRA（バス）を吸収
- ・1996年SLK、Vクラスの新規投入
- ・1997年Aクラス、Mクラスの新規投入

この時期のCEOはWerner Breitschwerdt (1983-1987)、Edzard Reuter (1987-1995)、Jürgen E. Schrempp (1995-2006) が就いている。この間のデザインヘッドBruno Sacco (1974-1999) は多様な新規車種のデザインを行っている。

#### 〈Daimler-Chrysler (1998-2007)〉

1998年、Daimler-BenzとChrysler Corp.が合併し、Daimler-Chryslerが誕生している。乗用車では世界第6位のグループとなり、商用車においては世界第1位のグループであった。プラットフォームや部品の共用化が行われ、合理化を図っている。Chrysler 300にはMercedes-Benz Eクラスの部品が共用されている。この時代もブランドの拡大や多様な車種の投入を図っている(図13)。

- ・1998年ThomasBuiltを吸収
- ・1999年AMGブランドを子会社化
- ・2000年Western Starを買収
- ・2002年Maybachブランドを復活
- ・2005年CLS、Bクラス、GL、Rクラスを市場投入

また、2000年には三菱自動車と資本提携を結び、2003年にFUSOを分社化し、2005年に三菱自動車との提携を解消している。

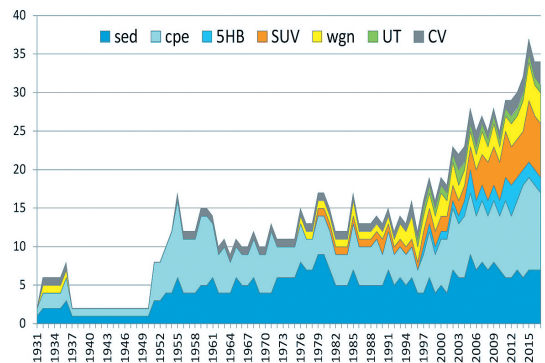


図13. DAIMLER主要車種・車型数の変遷<sup>[14]</sup>

経営面では車種数は増加するがMercedes-Benz車の品質や信頼性の低下が問題となり世界販売台数は低迷し、Chryslerの米国市場での不振により、2009年に合併が解消されている。この時期のCEOはJürgen E. Schrempp (1995-2006)、Dieter Zetsche (2006-現在) が就いている。2001年にSindelfingenに新開発センター (EVZ) を開設し、組織的ネットワークにより同時並行の開発システムや外部のパートナーとのコラボレーションを重視した組織運営を構築している。同時期のデザインヘッドにはPeter Pfeiffer (1999-2008) が就いている。

#### 〈Daimlerへ (2007-)〉

2007年の合併解消により、従来のDaimler-Benz社からDaimler社に名称を改称し、ディビジョン組織を現在のMercedes-Benz Cars、Daimler Trucks、Mercedes-Vans、Daimler-Buses、Daimler Financial Servicesに再編している。改正の狙いは

- ・多様な新商品の投入と商品ラインの拡大  
高級車ユーザーの多様な嗜好に対応する多様な商品の投入で、従来のMercedes-Benzブランド顧客の拡大を図っている。
- ・新たな企業提携による経営効率の改善
- ・2010年Renault-Nissanとの提携  
プラットフォームの共用、FCV等の新技術の開発
- ・2013年エアバス関連株売却と自動車事業重点化を継続して推進している。

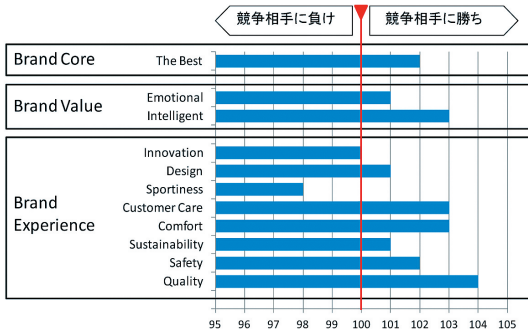


図14. Mercedes-Benzブランド力評価<sup>[15]</sup>

現在は、次世代の環境変化の先取りへ向けて2012年に発表された“Growth Strategy 2020”が展開中である。2017以降、CEOにはDieter Zetsche (2006-現在) が就いている。同時期のデザイン部門のヘッドにはGordon Wagner (2008-現在) が誕生している。

#### 4. Daimlerグループの商品戦略

##### 4-1. “Growth Strategy 2020” (2012年発表)

プレミアムブランドメーカーとして4本柱「ブランド力、商品力、収益性、販売台数」で世界NO.1を目標としている。

- ・ブランド：多様化する顧客や若い顧客を魅了する完璧なブランド価値に強化する (図14)。
- ・商品：各セグメントの商品ラインを収益性の高い派生モデルを活用して拡大する。コンパクトカークラスの商品ラインの強化を行う。
- ・収益性：企業間の戦略提携によりプラットフォームの共用、モジュール化等による開発、生産のバリューチェーンの構築による経営効率を向上する。
- ・販売台数：生産、販売ネットワークの強化を図る。特に、中国、NAFTAに注力する。

この目標実現に向けて、下の4つの重点領域(各ディビジョンのコアビジネスの強化、グローバルな成長、技術でリード、デジタル化の推進)を設けている。

##### 〈各ディビジョンの目標は世界一〉

- ・ Mercedes-Benz Cars  
Most successful Premium manufactures

- ・ Daimler Trucks  
No 1 in the global truck business
  - ・ Mercedes-Benz Vans  
Most successful player in worldwide van business
  - ・ Daimler Buses  
No 1 in the global bus business
  - ・ Daimler Financial Services  
Best financial and mobility services provider
- 〈将来に向けての活動の考え方〉

目標実現に向けて、各ディビジョンの活動が最大の効果を発揮するバリューチェーンを構築するための考え方「AMBITION TO LEAD」が提示されている。

以下の3分野に区分され、具体化している。

- **Fascination** (魅力づくり)  
Refined Sportiness (洗練されたスポーティさ)  
Distinctive Style (独自のスタイル)  
Trendsetting Design (トレンドを作るデザイン)
- **Perfection** (完璧さ)  
Exemplary Safety (本質安全)  
Perceivable Quality (感性品質)  
Energizing Comfort (活気づく快適)
- **Responsibility** (責任)  
Passionate Innovation (熱意溢れる革新)  
Holistic Sustainability (全体的持続可能性)  
Delightful Customer Care (喜びとなる顧客配慮)

〈新しい取り組み〉

##### ●CASE (2016年発表)

CASEとは“Growth Strategy 2020”のひとつとして将来のMercedes-Benz Carsを形成するコンセプトであり、4つの戦略分野を示している。

- ・ connectivity (Connected) 接続性
- ・ autonomous driving (Autonomous) 自動運転
- ・ flexible use (Shared) 共有サービス
- ・ electric drive systems (Electric) 電動化技術  
ハードウェアだけでなくソフトウェアとしてのサービスも戦略的に重要な分野として位置付けている。4分野を個別に扱うのではなく、4分野を関連付けて、新しい提案をしていくことがCASE

の大きな狙いである。

・Mercedes me 2014年発表の車と日常生活を結ぶ Connected 分野のプラットフォーム。「Mercedesが自分にベスト」という気持ちをもってもらうために個々の顧客へのサービスをオンラインやショップを通して行っている(図15)。

●EQブランド

2016年発表のCASEのElectric分野の電気自動車のブランド(前述)で2019年に市場導入を開始する予定である。2010年に中国市場向け電動車専用ブランド“DENZA”をBYD社と共同で設立し、2014年より市場投入を行っている。



図15. CASEの例<sup>[16]</sup>

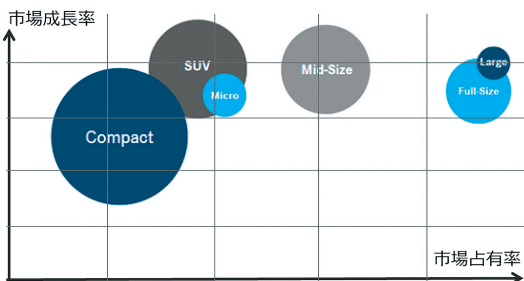


図16. Mercedes-Benzのポートフォリオ2012<sup>[17]</sup>

Core	4d Sedan	Roadster	SUV	Pickup
S	CLS	SL	G	X
E	CLE	SLE	GLS	
C	CLC	SLC	GLE	
B	CLB	SLB	GLC	
A	CLA	SLA	GLB	
			GLA	

図17. Mercedes-Benzのネーミング体系<sup>[18]</sup>

4-2. 商品体系

1990年代前半の商品ラインに比べて2000年以降、商品ラインが大幅に拡大している。伝統的な車種であるセダン、クーペをベースに派生車種の展開を拡大して、市場の多様化へ対応を図っている。派生車種はセダンのプラットフォーム、ボディパネル、部品の共用化を行い、合理的な開発が行われているのが特徴である。

また、2000年以降は新たに、グローバルに収益性を見込める市場への積極的な商品対応をおこなっており、セダンベースの4ドアクーペ (CLS、CLA) の派生車、新規の小型のクラス (A,Bクラス) やSUV (GLE、GLC) の投入でプレミアムブランドとして量販メーカー並みの豊富な商品ラインを持つまでになっている。そのため、2014年には商品ラインの拡大による顧客の混乱をなくすために車名の新体系を導入している(図16,17)。

●プラットフォーム、アーキテクチャー戦略

派生車種や新規商品は従来のようにプラットフォームの共用を行いながら、ボディパネルや外装部品等は専用化してきている。また、Daimlerの各ディビジョン内の各ブランド連携や戦略的企業提携によるプラットフォームや主要ユニットの共同開発と活用によるコスト削減と開発期間の短縮を図っている。例として大型トラックのモジュール化やR-N (ルノー日産) との提携によるXクラスの開発が挙げられる(図18)。

主要なアーキテクチャーモジュールはMFA (FF車)、MRA (FR車)、MHA (SUV系)、MSA

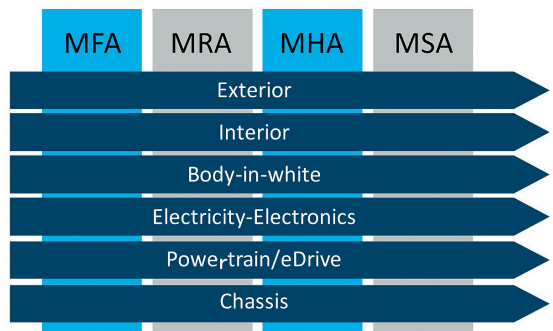


図19. モジュールアーキテクチャー戦略<sup>[20]</sup>

(スポーツ系)の4タイプで電子部品、内装部品、外装部品、ホワイトボディ部品、パワートレイン、電動ドライブ、シャシーの共用を進めている (図19)

### 5. Daimlerグループのデザイン戦略

#### 5-1. Daimlerデザインの流れ

Daimlerは130年の歴史の中で数多くのアイコン的な商品・デザインを産み出してきている。これは他社にはないブランド資産となっている。

Mercedes-Benz		1992					
		Sedan 4d Coupe	Wagon	Coupe,Cabri.		SUV,Truck	MPV, Van
S	S-Class SEL						
	S-Class		SEC	SL		G-Class	
E	M class	T series	M-Class CE	CE Cabriolet			T-1
	190						
C							
Mercedes-Benz		2017					
		Sedan 4d Coupe	Wagon	Coupe,Cabri.		SUV,Truck	MPV, Van
S	Mybach MAYBACH			AMG-GT			
	S-Class		S-Class Cpe	SL		G-Class	
E	CLS	CLS Wgn	S-Class Cabri			GLS	Sprinter
	E-Class	E-Class Wgn	E-Class Cpe	E-Class Cabri	GLE cpe	GLE	
C	C-Class	C-Class Wgn	C-Class Cpe	SLC	GLC cpe	GLC	V-Class
	CLA	CLA Wgn	C-Class Cabri	EQ EQ	GLA	X-Class	Vito
B		B-Class					Citan
A	Concept A sedan	A-Class					
smart	Fortwo	Forfour	Fortwo Cabri		DENZA		

図18. Mercedes-Benz商品ライン (1992 vs. 2017) [19]

Daimlerのブランドづくりの歴史の背後には創業者の2つ理念である“The best of the good” (Karl Benz)としてのRationalityと“The best or nothing” (Gottlieb Daimler)としてのEmotionの考え方が歴代継承され、ブランドデザインの実現を目指してきている。

近年までのDaimlerデザインの大きな流れを振り返ってみると、1970年代まではBruno Saccoによる「独創性・機能性とフォルム融合」を追求した時代である。1975年の小型車190（現在のC-class）のデザイン開発はその後の商品ラインデザインの骨格をつくり上げている。1980年代以降は世界市場の多様化（新規セグメントへの参入）への対応と同時にプレミアムブランドの強化という新しいデザインの時代へ大きく舵を切っている。市場戦略に基づくデザイン戦略の推進が始まった時代であり、デザインとブランドの関係が重要視されている。1998年～2007年は世紀の合併といわれたDaimler-Chryslerの時代とその後の2008年のリーマンショックは、経営・デザイン面で苦境となった時期である。この間はPeter Pfeifferがデザインのヘッドとして就き、エンジニアリングがリードして個々のモデルのスタイリング開発が行われた時代である。

2008年以降は新デザインヘッドGordon Wagonerのもとに新しい変革期の時代に向けたデザイン戦略がスタートしている。

〈将来予測される変革期の事項〉

- ・多様な自動車の増加
- ・多様なパワートレインの増加
- ・移り気な市場特性
- ・巨大市場の成長
- ・ネットワークの複雑化
- ・コスト増、使用されないもの、より垂直志向
- ・ハイブリッド、EV、FCV
- ・軽量化された構造
- ・インダストリー4.0
- ・スマートファクトリー

## 5-2. Daimlerのデザイン戦略

2008年以降のデザインは商品ライン全体をひとつのデザインフィロソフィで開発し、若者層の顧客を獲得するためにより新鮮なデザインにしていくことを狙いに行っている。

### ①ブランドとデザインの融合（図20）

- ・ブランドはデザインメッセージを伝える
- ・デザインはブランド価値を実現する
- ・商品は最強のブランドマークである。

Mercedes Designはブランドとデザインの世界の間の戦いであり、デザインとブランドという重要な2つのファクターの根幹はメッセージであるとしている。

### ②Wagonerによるキーストリー

- ・商品が最強のブランドマークであることは完璧性（Perfection）を追求する情熱が重要であり、これが今日の成功をもたらしている。
- ・ブランドとデザインの融合は個性をもたらし、メルセデスの魅力づくり（Fascination）に貢献している。この魅力づくり（Fascination）の美的哲学として3つの基本エレメント“Heritage, Innovation, Future Vision”を共有している。

ブランドメッセージ「AMBITION TO LEAD」のコアは魅力づくり（Fascination）とResponsibilityとPerfectionから構成されている。これらの魅力づくり（Fascination）の3つの基本エレメントは異なるように見えるが、メルセデスデザインチームの哲学として推進されている。ブランド哲学はブランドを深く理解するためにマーケティングとのコラボレーションで展開することである。Mercedes-Benzがブランド創設以来、長きに渡り、継続している内容や価値を具体化し、将来に向けて展開することがデザインである。

これにより、これまで以上に解りやすいデザイン開発の方法をリードすることができるのであり、



図20. ブランドとデザインの融合<sup>[21]</sup>

これが我々の仕事のベースでなければならない。これはシステマチックなプロセスであり、ルールブックでデザインの作業のプロセスに沿ってやるべきことを規定している。過去には異なるテーマや異なるデザインランゲージが存在していた。現在は明確なデザインランゲージを用いてデザイン開発を行っている。新車のデザインを始めるにあたり、ブランドを念頭においてこの多面的なデザインメッセージの相互作用を通して展開している。審美的にみて3つの基本エレメントの融合は新しいフォーマルランゲージで挑戦する意思を示している。3つの基本エレメントは細分化し、全体としての考え方や独自の重要コンセプトを新しいデザインのディレクションとして活用している（表2）。

③新時代のプレミアムブランドデザインの構築

ブランドテーマ “THE WORLD OF MODERN

LUXURY”を掲げ、これを実現するためにデザイン哲学“Sensual Purity”を設定している。Sensual Purityとは感情と理性を融合し、本質の豊かさを大事にして、研ぎ澄まされた無駄のない豊かさ・贅沢を追求することである。デザイナーのもつクリエイティブなインスピレーションで相反する事項の両立を可能にする活動への挑戦を重要視している。また、未来の変革世界へ向けてテクノロジーにより刺激ある新しいデザインへの挑戦はMercedes Designの伝統として位置付けている。

Sensual Purityの実現する魅力づくりの3本柱を“Heritage”、“Innovation”、“Future”として展開中である。特徴的な例として

・全ディビジョンのMercedes-Benzブランドのデザインを統一してプレミアムブランドの強化を計画している（図21）。

Aesthetics		
Heritage	Innovation	Future
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Unique Identity</b></li> <li>&lt;Tradition and Identity&gt;</li> <li>• moderate revolution</li> <li>• spirit has remained</li> <li>• through the genetic filters of heritage</li> <li>• look the same (Different in size)</li> <li>• different appearance</li> <li>• individual character is the strongest family-building cue</li> <li>• more sporty concept</li> <li>● <b>Brand-Expression through Highest Quality</b></li> <li>&lt;Refined Quality&gt;</li> <li>• Design=Ambassador</li> <li>• choice of form and material</li> <li>• ext &amp; int detail absolute quality</li> <li>• pursuit of perfection</li> <li>• refinement passion &amp; taste for detail</li> <li>• grand breaking solutions explore</li> <li>• absolute quality</li> <li>● <b>Classic &amp; Iconic Designs</b></li> <li>— <b>Unique Proportion</b></li> <li>— <b>Continuing the Myth M-B</b></li> <li>&lt;Legendary Classicism&gt;</li> <li>• FR proportion</li> <li>• long bonnet, driver seat set back</li> <li>• same architecture(sportcar &amp; sedans)</li> <li>• beautiful proportion</li> <li>• contemporary rather than retokey</li> <li>• preserve the DNA (proportion, grille etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>New Car Concept &amp; Portfolio Innovations</b></li> <li>&lt;Innovative Concept&gt;</li> <li>• innovation is detail, shape</li> <li>• proportion</li> <li>• heart of innovation for new design icons</li> <li>● <b>Brand-Shaping Icons</b></li> <li>● <b>Modern Interpretation of Traditional Materials</b></li> <li>— <b>Wood</b></li> <li>— <b>Metal</b></li> <li>— <b>Leather</b></li> <li>&lt;The Language of Materials&gt;</li> <li>• new interior design icons</li> <li>• heritage &amp; sense of new image (sportiness)</li> <li>● <b>Design stages modern Technology</b></li> <li>— <b>High-Resolution Displays For a fascinating high-tech Experience</b></li> <li>— <b>New Materials &amp; Surfaces</b></li> <li>&lt;High tech architecture&gt;</li> <li>• new information architecture</li> <li>• interaction between man &amp; machine</li> <li>&lt;Technology in the spotlight&gt;</li> <li>• link between design &amp; technology</li> <li>• formulating identity through technological innovation</li> <li>• modern look by putting technology</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Refined Sportiness</b></li> <li>● <b>Beauty &amp; Sensuality</b></li> <li>&lt;Sensual Sportiness&gt;</li> <li>• refined sportiness (not aggressive)</li> <li>• relaxed, classic, highly refined</li> <li>• youthful vigour (sportiness)</li> <li>● <b>Embracing avant-gardistic Design</b></li> <li>&lt;The avant-garde of tomorrow&gt;</li> <li>• balance between nature and high-tech</li> <li>• taking risks</li> <li>• beyond new frontiers</li> <li>● <b>Modernity F125!</b></li> <li>&lt;In pursuit of modernity&gt;</li> <li>• advanced sustainable design</li> <li>• organic appearance</li> <li>● <b>Mercedes-Benz Aesthetics</b></li> <li>&lt;Creative Art&gt;</li> <li>• artistic connection of automotive product</li> <li>• placing sculpture</li> <li>• shape of the future</li> <li>• experimental and visionary</li> <li>&lt;M-B Aesthetics&gt;</li> <li>• beauty, sensuality, refinement</li> <li>• experimental and freeform</li> <li>● <b>DICE</b></li> <li>(Dynamic &amp; Intuitive Control Experience)</li> <li>&lt;Intuitive Control&gt;</li> <li>• DICE</li> <li>• simple hand movement</li> <li>• safety access and handle</li> </ul>

表2. Mercedes Aestheticsの3要素<sup>[22]</sup>

- ・Mercedes Carrera Panamericana Mexico (1952年)のHeritageをフロントグリルのデザインに活用し、スポーティブランドAMGの強化を行っている(図22)。
- ・機能性やMercedes伝統を継承するデザインからEmotionalデザインを重視し、クラスやセグメントを問わず、全車種に展開中である(図23)。(例) E-Class、A-Class



図21. Mercedes Benzの新世代EVデザイン<sup>[23]</sup>



図22. AMGのPanamericanaグリル<sup>[24]</sup>



図23. Mercedes A-Class<sup>[25]</sup>

## 6. まとめ

世界的に市場構造が変化中、先行する欧ブランドに続き、日米自動車メーカーがブランドを強化する活動が高まってきている。さらに後発の中国ブランドも欧米のデザイナーの活用等によりブランド作りが始まっている。

Daimlerグループはブランド作りが企業経営戦略の要として、商品デザインを軸に顧客との接点においてコミュニケーションやサービスを通して創り上げていく総合活動が浸透している。その背景にある考え方が他の量販ブランドとは異なり、継続と革新の両立が戦略のテーマとなっている。

企業活動にとってマーケティング志向やベンチマーク活動は重要であるが、Daimlerはこれに偏

重することなく、企業のもつ哲学や個性を大事にする志向がより強く、デザイン開発に活かされている。

Daimlerグループは長い歴史の中で、ブランド作りを学び、近年その考え方をより強くするためにブランドの強化を図ってきていることが窺える。そのためのプロセスや仕組みが構築され、トップからデザイナーまで行き渡り実行されている。

経営トップがブランド作りを経営活動のコアに位置付け、その中にデザインを組み込み、デザイン活動を含んだ一貫性ある意思疎通を展開することの重要性が確認される。デザインは一人ではできない組織活動であるが、一人のデザイナーが創造したデザインの考え方がブランド作りの源となり、その伝達力は大きいことが提示されている。ブランド作りとデザイン活動をひとつに融合することの重要性をDaimlerが語っている。

また、次世代へ向けて、商品づくりと共に顧客へのコミュニケーションを通じた革新的な活動が重要であり、コミュニケーション活動領域の革新がブランド作りに大きな役割を果たしていくことが提示されている。一方では、歴史から生まれる文化や伝統を活かして、独自の世界を創り、伝えることの重要性が示されている。歴史的に新旧のMercedes-Benz Museumは自動車文化作りと同時にDaimlerのブランドづくりに貢献している。Mercedes-meは新たに、顧客とブランドの接点づくりのコミュニケーション面でのデザインの革新の重要性を示している(図24、25)。

Daimlerのブランドづくりに対する組織、開発、プロセスを構築したデザイン戦略の奥深さが見て取れる。顧客には見えない将来世界のビジョンを示すことは企業のブランドづくりの根幹であり、これをデザイン戦略として提言し、視覚化できるのはデザイナーである。

- 今後のデザイン戦略の方向として、プレミアムブランドには常にInnovationをテーマにして
- ・歴史や伝統を大切にし、時代を先取りする革新によりデザインの変革に挑戦すること。
  - ・企業戦略の目標はブランディングであり、企業



戦略とデザインとの融合を図ること。

- ・企業全体をデザインする力としてデザイン活動を組織的に位置付けること。
- ・選択と集中により、ブランドデザインをより先鋭化し、全タッチポイントでブランドをデザインで見える化すること。

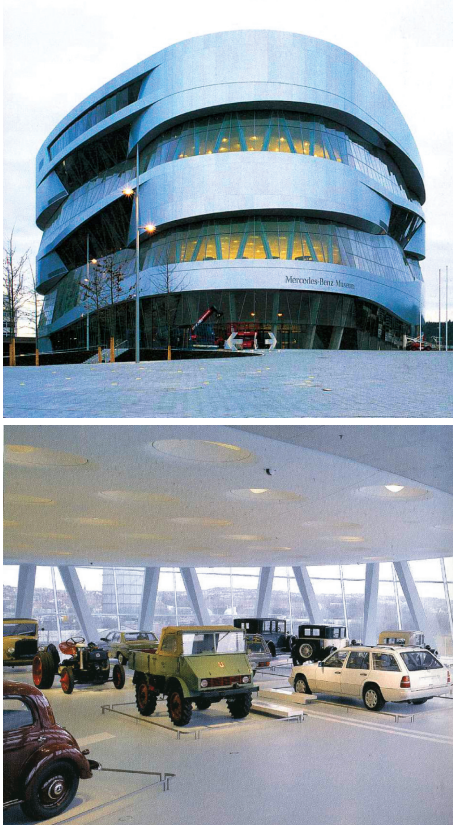


図24. Mercedes-Benz Museum<sup>[26]</sup>



図25. Mercedes-me<sup>[27]</sup>

が重要である。

## 参考文献

- [1][2]北島己佐吉, グローバルデザイン戦略の研究, 九州産業大学芸術学会研究報告Vol.44, 65-88, 2013, 北島己佐吉, GM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.48, 73-89, 2016, 世界自動車メーカー年鑑2017, (株)フォーイン, 日本自動車工業会  
[http://www.jama.or.jp/world/world/world\\_1t2.html](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告Vol.47, 83-99, 2016, 世界自動車メーカー年鑑2016, (株)フォーイン, 各社広報資料
- [5]各社のアニュアルレポート, 各社の投資家向資料
- [6][7]FOURIN 世界自動車統計年刊2009, 2017
- [8][9]Daimler Annual Report 2016他
- [10]Mercedes, 7-66, トランスワールドジャパン(株) 2006, <https://daimler.com>, カール・ベンツ, 自動車と私 カールベンツ自伝, 2013, 草思社文庫, メルセデスベンツ, 78-81, 96-97, AUTOCAR 03 2012
- [11]Leslite Butterfield, ENDURING PASSION, 42, John Wiley & Sons, Ltd. 2005, Daimler Annual Report
- [12]Mercedes-Benz Museum Historical Production Programme, Daimler Museum, <http://daimler.com>, メルセデス・ベンツ, 78-81, AUTOCAR 03, 2012
- [13]Leslite Butterfield, ENDURINGPASSION, 171, 192, John Wiley & Sons, Ltd.
- [14]<http://daimler.com>
- [15]Brand Monitor Report 2016, Daimler Greater China, Ltd.
- [16]Daimler Corporate Presentation Q2, 66, 2017
- [17]Mercedes-Benz Division Day 2012
- [18]<http://tarorin.com>
- [19]Motor Fan Illustrated Vol.68, 62-63, 2012
- [20]Daimler Corporate Presentation, 33, 2017
- [21]Auto & Design nr.193, 30, Marzo/Aprile 2012
- [22]Auto & Design nr.193, 2-3, 30-45, Marzo/Aprile 2012
- [23]Ola Kallenius, Mercedes-Benz Capital Market Day 2017, Sep.11, 2017
- [24]<https://www.redbull.com/it-it/ricordi-carrera-panamericana>, [http://www.hdcarwallpapers.com/2017\\_mercedes\\_amg\\_gt\\_r\\_5-wallpapers.html](http://www.hdcarwallpapers.com/2017_mercedes_amg_gt_r_5-wallpapers.html)  
<http://media.daimler.com/marsMediaSite/en/instance/picture/Mercedes-AMG-GLC-63-S-4MATIC-Coup-Edition-1-C253-2017.xhtml?oid=>

16413294

[25] <http://www.parkers.co.uk/mercedes-benz/a-class/hatchback-2005/review/>、daimler.com

[26] Ben van Berkel & Caroline Bos Thomas Thiemeyer,  
BUY ME A MERCEDES BENZ, THE BOOK OF  
THE MUSEUM, ACTAR, 2006

[27] [http://www.engagement-forum.com/mercedesme\\_tokyohaneda](http://www.engagement-forum.com/mercedesme_tokyohaneda)