

2003年度第10回物学研究会レポート

「トヨタ自動車のデザイン戦略」

御園秀一 氏

(トヨタ自動車、理事 デザイン本部グローバルデザイン統括部長)

2004年1月28日



BUTSU GAKU
物学研究会
SOCIETY OF RESEARCH & DESIGN

2004年初めての物学研究会は御園秀一氏（トヨタ自動車 理事 デザイン本部グローバルデザイン統括部長）を講師にお招きしました。一貫した企業哲学、先進的な技術力、あらゆるマーケットにアピールする商品開発力によって、日本の製造業の中で圧倒的な強さを誇るトヨタ自動車のデザイン戦略の最先端についてお話しいただきました。以下はそのサマリーです。

「トヨタ自動車のデザイン戦略」

御園秀一氏

（トヨタ自動車、
理事 デザイン本部グローバルデザイン統括部長）



御園秀一氏

トヨタデザインの概要

・イントロダクション

トヨタの御園でございます。物学研究会にお招きいただきありがとうございます。本日は「トヨタのデザイン戦略」という話を1時間ほどさせていただき、後は皆様からのご質問にお答えするQ & A方式で進められればと存じます。

まず、自己紹介ということで私の経歴から始めます。私は1969年にトヨタ自動車に入って最初はインテリアデザインを担当しました。それから79年から3年ほどアメリカのキャルティに駐在しました。キャルティはロサンゼルス郊外にあるトヨタのデザイン会社ですが、これがカリフォルニアにおける自動車デザインの先駆けです。その後、世界中のメーカーがデザインスタジオを作っています。その後本社に戻ってアドバンスドデザインなどを担当し、92年から5年ほど再びキャルティに副社長という立場で駐在しました。帰国後は様々なデザインマネジメントを担当し、2003年1月からトヨタ自動車のデザイン活動を統括するデザイン本部のグローバルデザイン統括部長を務めています。

・組織と役割

続きまして、トヨタ自動車のデザイン部門全体についてお話し申し上げます。トヨタデザインの本拠は豊田市の本社テクニカルセンター内にあり、ここを中心に日米欧に拠点を展開しています。アメリカはカリフォルニアには「キャルティ・デザイン・リサーチ」を、ヨーロッパはフランスのニースに「トヨタ・ヨーロッパ・デザイン・デベロップメント」（通称E Dスクエア）を、そして日本国内には八王子に「東京デザイン研究所」、名古屋市に「テクノ・アート・リサーチ」という4つの拠点があります。

豊田市の本社では昨年3月に新しい建物がオープンしました。4階建のビルで全館に最先端のIT技術を導入しています。最上階はモデル検討スペースになっており、リアルモデルに加えてバーチャル技術による様々な検討が可能です。例えばフルサイズの画像によって、新しいクルマが都市風景や自然の中でどう見えるのか、光の調子でどう映るのかといったことが臨場感をもって検討できるようになりました。またこのスペースでは天井が自動開閉できて、自然光の下でモデルを見ることができ、5台分ターンテーブルで同時に複数を見比べることもできます。3階は、3次元立体画像によってCADデータによるバーチャル検討を行っています。……とはいえ、いくら最先端の技術であっても従来のモデラーたちの匠の技を超えることは簡単ではありません。トヨタデザインではIT技術はもちろん積極的に取り入れています、人の手、匠の技も大切に考えています。

次に組織をご紹介します。豊田市の本社では基本的に製品デザインを担当しており、大きく、1) レクサスデザイン、2) 第1トヨタデザイン、3) 第2トヨタデザイン、4) デザイン開発室の4組織から成っています。デザイン開発室はカラーデザイン、各種パーツやホイールなどを横差しして開発しています。そしてアメリカのキャルティ、欧州のE Dスクエア、東京デザイン研究所、テクノ・アート・リサーチは主にアドバンスドデザインと競作を担当しており、本社デザイン本部に対して新しいクルマのコンセプトやデザインを提案したり、コンペ形式で実車のデザイン開発を行うという形になっています。そしてこれらの組織を統括して、一定の戦略に基づいて方針を出してマネジメントするのがグローバルデザイン統括部の役割です。以上の全トヨタデザインをトータルしますと750人規模の組織でして、およそ半分がデザイナーです。トヨタグループでは、他に日野自動車やダイハツ工業などの関連会社もあり、グループ全体では1400人くらいの規模になるかと思います。

・トヨタデザインの歩み

このようなトヨタデザインですが、戦前には著名な画家や工芸家にデザインのコンサルティングを依頼していたようで、正式に組織化されたのは1948年、技術部内に設計課工芸係という名称の部署が設けられました。当時はデザインという発想も希薄で車体設計者と一緒に仕事をしていたようです。しばらくして1956年になると、当時の通産省が日本製品の輸出競争力の向上を目標にしてアメリカの「アートセンター・スクール=ACS」というデザインスクールの教授陣を日本に招いて、各地で講演会やワークショップを行って大きな影響力を与えました。翌年にはトヨタ自身がACSの先生方を招聘して直接ご指導をいただいています。これを機に1958年に後年初代デザイン部長になった森本眞佐男さんをACSに留学させて、最先端のデザインを学ばせました。このようにトヨタは単に自動車のスタイリングデザインだけではなく、デザイン開発のプロセスやマネジメント、組織の在り方など多くを海外から学び、現在のトヨタデザインにとって大きな資産となっています。トヨタデザインは当初から海外と多くの接点を持っていましたが、最近では私たちが海外に出て行く

ばかりではなく、海外の優秀な人材を積極的に取り込むシステムを整えつつあります。例えば八王子の東京デザイン研究所では将来デザイナーの半数を外国籍にしたいと考えています。また海外からの学生を対象としたインターンシップの実施、契約デザイナー制度であるプロフェッショナル・コントラクト・デザイナーシステム（PCデザイナー）の採用、日本人デザイナーの海外駐在などなど、様々な手法を開発しながら世界を身近に感じられる体制を敷いています。最近印象的だったのはPCデザイナー募集です。インターネットで告知したところ世界中から360人前後の応募があり、最終先行に4名のデザイナーが残りしました。1人はアメリカ人で、他の3人は全員が韓国人、しかも採用した2人は韓国内でしかデザイン教育を受けていない人たちでした。今までの韓国は海外のデザインスクールに留学した人たちが主流でした。しかし今回の結果は韓国内のデザイン教育のレベルが相当高くなっているということだと思えます。うかうかしていると日本は大変なことになります。

トヨタのデザイン戦略

・レクサスブランドのデザインフィロソフィー

これからトヨタブランドのデザインフィロソフィーについてお話したいと思います。

いよいよ来年から日本でも「レクサスブランド」を展開することになり、「レクサスブランド」と「トヨタブランド」というそれぞれのデザイン・アイデンティティを明確にしていくことが重要になっています。そこでまずレクサスブランドのデザイン戦略から始めます。

「レクサスブランド」はプレミアム市場を対象としておりますが、この市場の価値観は最近大きく変貌しています。これらを念頭におきまして、レクサスのデザインフィロソフィーは「L-Finesse」という言葉に凝縮しました。これには「大胆で先進性を極めていながら、エレガントで美しい」という意味を込められています。「L」はレクサスの「L」であり、リーディングエッジのL。「フィネス」は深みのあるエレガンス、至高の技といった意味です。先進性とエレガンスというのは、一見すると対立する概念ですが、この2つの要素をデザインによって高い次元で融合することが「L-Finesse」というフィロソフィーです。

この1月にデトロイトモーターショーでレクサスの次期モデル「GS（日本ではアリスト）」を発表しましたが、これは「L-Finesse」に基づいてデザインした代表的なクルマです。また、今年の東京モーターショーのレクサス・ブースで「LF-S」というコンセプトカーを発表しましたが、この2台を見ていただくと近未来の「レクサス」が実現しようとしている造形を感じていただけるのではないかと思います。一言で表せば、「シンプルさ」と「芸術的・彫刻的味わい」を両立させるハイコントラストなデザイン様式ということになります。例えば「LF-S」のシンプルで優しいボンネットとシャープなフェンダーのコントラスト、凸面と凹面を巧妙に組み合わせたドア断面、流麗さと変化を同居させたボディラインなどは、一見ただけでは捉えきれぬものではありません。しかし時間の経過とともに読み解くことができる「時間」というファクターも盛り込んだデザイン様式です。「L-Finesse」を実現するためには、さらに「時間」という要素がとても大切なのです。「L-Finesse」を構成するのは、「seamless anticipation」、「intriguing elegance」、「incisive simplicity」というキーワードです。

トヨタブランドのデザイン戦略

「トヨタブランド」のアイデンティティ、デザインフィロソフィーの確立はレクサスブランドと比較するとさらに困難です。画面は最近の一般的な自動車デザインの傾向を示した図ですが、縦軸の上位にanimate、下位にstatic、横軸の右側に labored、左にfreshという座標があります。最近の自動車のデザイントレンドは「フレッシュ (fresh) × スタティック (static)」という傾向が強くなってきています。そんな中でトヨタデザインの傾向は「動きがある (animate) × フレッシュ (fresh)」というゾーンを狙っています。そこで「トヨタブランド」のデザインフィロソフィーは「Vibrant Clarity」という言葉で総括しています。これは新規なコンセプトではなく、歴代のトヨタ車、特に成功したクルマに織り込まれた思想でもあります。

「Vibrant Clarity」をどうやって具体的にデザインに展開していくかということで、3つの造形要素をあげています。「perfect imbalance」、「symbolic simplicity」、「freeform geometric」です。「perfect imbalance」は美しく崩すという意味で、ベストなバランスを敢えて崩しながら洗練された斬新さと完成度を高めていくというもの。「symbolic simplicity」はシンプルだからといって単純にしてしまうのではない、特徴をより強調するシンプルさということです。「freeform geometric」は幾何学的なドライな曲面に手書き感覚の勢いのあるエッセンスを取り入れるということです。

これら3つのフィロソフィーは昨年発売された新車から少しずつ取り入れています。だからといって、トヨタブランドのクルマが一樣に同じデザイン様式を目指しているわけではありません。現在トヨタは全世界で100種類に及ぶボディーシルエットを持っていますが、あくまでも「change and consistency」、「変化と一貫性」を上手にバランスさせながら、トヨタデザインの新しいアイデンティティを作っていきたいと考えています。

・2つのブランドの住み分け

最近トヨタではデザインプロジェクトを始めるときに、その担当者は全トヨタ商品群の役割とポジションをまとめたマップを使って、これから開発する車種のポジションや役割を明確にした上で仕事に取り掛かります。マップは7つの役割とポジションに色分けされており、その中心はグローバルコア商品（世界展開する主要車種、カローラ、アベンシス、カムリ、ヴィッツなど）です。これらの車種ではフロントグリルやトヨタマークの使い方などで明快な共通性を持たせて、一見してトヨタ車であることが分かるような持続的なブランドアイデンティティの創造を目指しています。このコアを取り巻くようにしてランドクルーザー群などなど、戦略的に7つのモデル群にグルーピングすることによって、トヨタデザイン全体のフォーメーションを構築したいと考えています。大雑把に言ってしまうと、「レクサスブランド」は「妙」、「トヨタブランド」は「明快」という住み分けになります。

・全トヨタブランドが目指す「J-factor」

さて、トヨタデザイン全体の将来を見据えたとき、ポジティブな日本のイメージを取り込んでいく必要があるのではないかと考えます。トヨタ自動車がグローバル企業となりデザイン部門も国際化するにつれて、日本のデザインを意識せざるを得なくなっています。また、外国籍のデザイナーたちによって日本のイメージが非常に刺激的であることも教えられました。

一昨年私たちはヨーロッパの若者たちが日本のデザインをどう捉えているのかという調査を行いました。方法はイタリア、ドイツ、イギリスの3カ国の若者に様々なプロダクト製品を見せて、どの製品が日本的なのか、その理由は何なのかをインタビューしたわけです。その結果、彼らは日本製品に対して、未来的、ハイテク、革新的といったポジティブな印象を抱いている一方で、過剰な革新性、おもちゃ的、安物感といった感情も持っており、その差は紙一重であるということが分かりました。トヨタデザインはこのテーマに取り組む上で、「J-factor」というキーワードを作りました。そして日本人が考える「J-factor」、そして外国から見た「J-factor」を融合させながら、新しいトヨタデザインのアイデンティティの創造を模索しています。「CS&S」というスポーツカーは「J-factor」というフィロソフィーに基づいて開発したものであり、ハイブリッドとスポーツ、エコとパワーといった一見相反する要素を両立させています。助手席側に作った空中に立体的に浮かび上がるバーチャルな球体は「スペースタッチ」というコントローラーです。こうした先進技術を積極的に導入してデザインに取り込んでいくことは、まさに近未来的でハイテクな日本のイメージを表現したいという「J-factor」の反映です。「レクサス」はいつみれば世界価値に昇華した日本を表現しており、そういう意味では「J-factor」をすでに実現しているといえるかもしれません。「J-factor」を造形的な意味合いで言いますと、「simplicity is not simple」ということです。日本の形で思い浮かぶものは「シンプルさ」や「ミニマリズム」であるわけですが、例えば日本庭園などは一見シンプルですが、目を凝らすそのディテールは微細であり複雑です。多くの要因がきちんと処理されているからこそ簡潔に見えるのです。

最後に、J-factorの要素を3つのキーワードにまとめてみました。

「Seamless anticipation = 絶え間ない予見」、「simplicity is not simple = 単調でないシンプルさ」、「time into design = 時間を織り込んだデザイン」、これらをうまく融合させながらトヨタデザインの未来を切り開いていきたいと思います。

以下質疑応答

明快なデザイン戦略をお聞きできて大変勉強になりました。そこで、この戦略をまとめるきっかけとそのプロセスについてお聞かせください。

御園 こういった戦略について考え始めたのは3年ほど前からです。以前も個々の車種デザインは担当者がそれぞれ一生懸命取り組んでいましたが、トヨタデザイン全体を見渡したデザインアイデンティティ不在の時代が長く続いていました。92年にトヨタの技術部門がセンター制を敷くようになってデザイン部門も同様にFF、FRというクルマのプラットフォームによって分割されました。その後、2001年にこれではだめだということでデザイン部門を再統一してデザイン本部という名称になったわけです。

来年には国内も「トヨタブランド」と「レクサスブランド」という2ブランド体制になり、それぞれ主張をもってやっていかないとまずい。またトヨタ本体だけでも700人以上のデザイナーがいるのだから、やはりしっかりしたトヨタデザインとしてのフィロソフィーとアイデンティティの構築が重要だと考えたのです。

戦略づくりのプロセスでは民主主義的な方法はとりませんでした。このような問題は意識のある人間

がしっかり議論して、「えいやっ！」と決めることだと考えます。そして、失敗したらやり直せばいいというくらいの割り切りが必要です。またこの戦略を実現するためには社長の存在も大きく、毎月行われるプロジェクト審議会などの機会を捉えてはデザインに対する意見交換を行ったり、働きかけをすることが大切です。

今後、「トヨタブランド」と「レクサスブランド」という2つの販売網ができるわけですが、デザイン戦略と販売現場のコミットメントはどのようになさっているのですか？

御園 これが結構大変でして、特にレクサスについてはまだまだです。ご存知のようにレクサスは1989年にアメリカでスタートし、こちらの予想以上に成功しました。それだけに販売を担当したTMS（トヨタモーターセールス）はレクサスを自分の子供のように大切に思っています。そのため、クルマを開発したのはTMC（トヨタモーターコーポレーション）ではありますが、これだけ成功した理由はTMSによるブランドイメージ構築や販売戦略のおかげであるという自負が強く、主導権をとりたがるわけです。とはいえ同じトヨタグループです。最近では私たちが考え出した「L-finesse」というフィロソフィーをTMSのトップがいろんな機会に使っているようで、少しは歩み寄れたのかなあと考えています。日本国内では現在連携を固めているところです。

先ほどご説明いただいたデザイン戦略を今後どのような形で具体的に新車開発に反映されていくのでしょうか？

御園 トヨタにはブランド審議会委員会とかデザイン戦略審査委員会というような組織はありませんから、通常のデザイン決定機構の中で検討することになります。当たり前ですが、デザイン本部の中では各担当部長と私とでデザイン評価委員会を持っており、ここでデザイン決定を行います。その意思決定に基づいてさらに審査会に臨みますが、その審査会議長はデザイン本部長も兼務している商品開発担当の専務がやっています。またこの審査会のメンバーではありませんが、トヨタの技術部門の総責任者である副社長も必ず出席して審議に参加します。副社長はブランドに対しての問題意識を強く持っていて、私たちデザイン部門の人間はいつもけしかけられています。こうした体制がデザイン戦略推進の追い風になっていると思います。

ニッサンの場合は、今までのニッサンデザイン、デザインの財産などをベースに新しいデザイン戦略を構築していますが、トヨタの場合はデザインDNAのようなものをどのように考えているのでしょうか？

御園 トヨタの場合は過去に価値を見出さないというか、レトロ調を嫌う傾向が強いように思います。トヨタの場合「これって、トヨタらしいデザインだね」というのは駄目なデザインという意味なのです。つまり自己否定を限りなく繰り返している会社なのです。けれどもトヨタのDNAは存在しています。それは「お客様第一主義」と言いますが、「トヨタデザインの品質」ということでしょうか。

お話を聞いていて不思議な気持ちになってきました。お客様第一主義でやってきたトヨタデザインですが、そうして成功してきたデザインは「トヨタっばい!」ということで好意をもって受け止められない。私自身は、貴社のデザイン開発のようなある意味で「根無し草的」、「時代の流れに身を任す」という姿勢を否定したいし、現在はそういう時代ではないとも考えています。ところが・・・です。トヨタは日本の企業の数少ない勝ち組になっています。どうしてなのでしょう？

御園 確かにトヨタは全方位体制でクルマ作りをしてきたわけですが。それがゆえに、遅ればせながらトヨタのデザインフィロソフィーを明確にしていくべきではないかと、試行錯誤をしているわけです。

御園部長のデザイン戦略をお聞きした後で何なんですが、トヨタという会社は巨大なアメーバーのような生き物で、勝手気ままな微細な生物の集合体であるように思うのです。ですからトヨタという会社は勿論一つの巨大企業体なのですが、確固たるルールとか戦略を決めないまま小さな生物の集合体が高いところから低いところへ水が流れるような自然のルールによって常に変化する というほうがトヨタらしい。ここにこそトヨタの成功の秘訣があるようにも感じるのです。ですから、トヨタがイメージとかブランドとかフィロソフィーを語り始めた途端に、その自然の動きが止まってしまうのではないかという危惧を抱いてしまうのです。

御園 そのような意味では、先ほどお話ししたデザイン戦略もまた自然の運動のひとつであるといえるかもしれません。

今、自分の日本文化論のようなものを整理していますが、そこで気がついたことは、「日本は西洋的なストラクチャーを都市デザインや社会システムにおいて構築していない」ということなのです。一人一人の人間が何となくコミュニティを作ったり、活動してる。それらには強固なコンセプトやシステムはないのだけれど、しなやかであり強靱であり何となく調和も保たれている。これはすごいことです。トヨタという会社はまさに典型的な日本的コミュニティ、日本的な会社なのだと思います。今後のトヨタに期待します。ありがとうございました。

講師略歴

御園 秀一（みその ひでいち）

トヨタ自動車株式会社デザイン本部 グローバルデザイン統括部部長 理事。
1947年生まれ。1969年千葉大学工学部工業意匠学科卒業後、トヨタ自動車入社、デザイン部に配属され、マーク2・コロナ・クラウン等の室内デザイン担当。1976年～1979年、米国CALTY DESIGN RESEARCH INCに出向し、先行開発担当する。
その後、CALTY執行副社長、第1デザイン部部長、デザイン部部長、副本部長を経て、2003年7月より現職。

2003年度第10回物学研究会レポート
「トヨタ自動車のデザイン戦略」

御園秀一 氏

(トヨタ自動車、理事 デザイン本部グローバルデザイン統括部長)

写真・図版提供

; 物学研究会事務局

編集=物学研究会事務局

文責=関 康子

[物学研究会レポート]に記載の全てのブランド名および
商品名、会社名は、各社・各所有者の登録商標または商標です。
[物学研究会レポート]に収録されている全てのコンテンツの
無断転載を禁じます。