

第6回アジアデザイン国際会議

主催：日本学術会議・日本デザイン学会・日本感性工学
会

デザインビジネスフォーラム
デザインビジネスフォーラム委員会
記録2

期日等

2003年10月15日(火)15:00~18:30

場所

つくば国際会議場

講演者

長野宏司氏・日産自動車(株)先行デザイン部部长
1980九州芸工大卒業。1986-1987アートセンター。
1994-1997日産デザインヨーロッパ(ミュンヘン)チーフデザ
イナー。帰国後、プロダクトチーフデザイナーとしてFX45、ム
ラノ等を担当。現在:先行デザイン部部长

進行

・川原啓嗣:キッドスチューディオ代表取締役・神奈川県
デザイン機構前副理事
・比良木高幸:弘前大学教授・前パイオニアデザイン常務
取締役

司会: 長長野部長の経歴を感嘆にご紹介したいと思います。
長野様は1980年九州芸術工科大学卒業後、1986~1987年
にアートセンターに留学。1994~1997年には日産デザインヨ
ーロッパ(ミュンヘン)でチーフデザイナーを歴任。帰国後、プ
ロダクトチーフデザイナーとしてFX45、ムラノ等を担当し、現
在、日産自動車・先行デザイン部部长として活躍されていらっ
しゃいます。では、長野様どうぞ。

長野氏

「日産ブランド強化のためのデザイン戦略」
ブランド価値をどのように上げていくか、評価していくかという
戦略のひとつにデザインが大きな係わり合いを持っている。
本日は、どこまでデザインがその活動範囲を広げ、ブランド強
化に貢献してきたかについて話したい。
ブランドアイデンティティの強化は、日産リバイバルプランの
大きな柱のひとつであった。フォード、GMのようにマルチブラ
ンドを自社内に抱えてラインアップで展開している企業もある。
また、いろいろなブランドを買収したりして、ブランドの補完を
していく、そういう戦略もある。言葉の定義だが、我々は、お
客様のためだけのブランドではなく、広い意味でのブランドの
価値を考えてきた。株主、投資家、地域社会のためのブランド、
最終的には、会社の従業員、OB、全てのステークホルダー
のためのブランドを考えている。ブランドパワーという意味で
は「親近感」、「信頼」、「独自の価値」というものが重要である。
特に、日産だからというような「独自の価値」が最も重要であ

る。カーパークサーベイによると日産のブランドイメージは20
00年時点から2003年までに着実に向上してきた。ブランド
を高めることは、品質を高めるように、時間がかかる。一つ
一つの項目で見ると、「スタイリングのよい車を次々出していく」、
「革新的な企業である」、「個性的な」などがより向上しており、
ブランドを高めるために、デザインに即効性があることが証明
されたとも言える。日産は1970年に33%のシェアをもってい
た。それは、ほぼトヨタと同数、あるいは月によってはよかつ
たこともあるほどで、2大企業と言われていた。それが2000
年には18%まで落ち込んでしまった、これも2005年には2
2%あたりまでもっていきたいと目標を掲げている。ただし、シ
ェアをあげるために安売りはしない。ブランド価値を上げると
いうことはすなわちインセンティブをかけなくて売り切る会社
になることに他ならない。よってここで言っている2005年で2
2%というのは、収益率を保ったまま、あるいは、それ以上の
収益率をとりつつシェアを上げていくということ。

ブランドアイデンティティを考える時、日産の継承すべきヘリテ
ッジについて理解しなければならない。企業としてのコーポレ
イトヘリテッジ、スカイライン、Zのような、個別のプロダクトが
持つモデルヘリテッジ、日産のデザインはこんなイメージがす
るよね、というデザインヘリテッジ、また社風といったカルチュ
アラルヘリテッジ。デザインではモデルヘリテッジとデザインヘ
リテッジを十分考慮して戦略化することが重要である。

デザインの戦略というと、必ずデザインをどういう風に統一し
ていくのかという話になりがちである、ここが一番デザインの
戦略という意味で難しいところというか、論議の多いところ
である。結論を言えば、日産はデザインの多様性と統一性を両
立させていきたいということである。競合他社を見ると、フォ
ルクスワーゲンやBMWは、かなりデザインの統一性ということ
に徹底しており、それによって自分のブランドをひっぱり出す
戦略、逆に言うとブランドイメージが確立しているのもそういう
戦略がとれる、あるいはそういう戦略をとらざるを得ないとい
うことかもしれない。もうひとつはラインナップの多さ。日産
やトヨタは非常にラインナップ、車種数が多い。日産でも全部
合わせると30何車種ある。多かったときには50車種近くにな
ったこともある。それを「一貫性のある多様性」と呼んでいるが、
グリルをこういう風に統一する、あるいはボディのセクションを
こういう風に統一するということではなくて、何となく日産と分
かるという性質をもちながら、それぞれのプロダクトの個性を
強化していきたいと思っている。またゴーン社長の体制にな
ってから、デザインの決定プロセスが非常にクリアになった。デ
ザインを決定することは経営として非常に大きな意思決定の
ひとつであることを、当たり前のことだが、再認識した。デザ
インをして、ある方向性に絞っていく、最終的にこのデザイン
でいくということを決めるときの会議の密度の高さというか、緊
張感、あるいは会議のクオリティみたいなことは非常に重要
で、誰がどういう責任で何を言って、それに基づいて社長がど
う決めるかということがクリアにおこなわれるようになった。逆
にいうと、今までは、ここでの決め方が非常にあいまいな場合
があった。デザイナーはこういう風にやりたいと主張すると、
役員の方々の「デザインがそういう風に言うんだったらいいじ
ゃないか、でも僕はあまり好きじゃないな、何となくもうちょっと

良くしてよ」という形で会議が終わったり、あるいは「こちらのデザインであればアメリカでは売れるけれども日本では売れないような気がする、だから両方合わせたようなデザインにして欲しい」というようなあいまいな結論が出たこともままあった。そういうことがなくなってきた。デザインを決めるということは、こういうことだと、これからこういう風に売っていくという戦略までここで明らかになる。そういうような決め方をしていくので、上流工程でのデザインの活動は非常に重要になる。どれだけ幅の広い活動ができていくかということ、どれだけイノベティブな活動ができていくかということ、特に社会動向、カスタマーニーズを読むことが重要になってくる。デザイン部署自体が、昔は開発部門のひとつだったが、1999年以降、デザインは企画部門になった。デザインは企画であるとするというのは、組織的には大きな変化である。マーケッターとデザイナーが一体となって、あるポテンシャルのあるコンセプトを提案する。そして、開発陣がそれをつくる。そういう体制に変わった。さて、車のデザインにもどるが、日産オリジナルデザインということを考える時、まず我々がしたことは、デザイナーであるわれわれが日産のデザイン、ヘリテッジをもう一度理解してみるということである。中村史郎本人もそうだが、外から入ってくると、日産は何でこんなにいいところがあるのにそれをうまく使わないのだろうと感じるという。われわれは、何10年もいたために気がつかなかった。当たり前だと思っていた。そこで、実際にどういう活動をしたか。例えばこれまでの日産のカタログを全部集めてきて、どんな感じだったか、どういう表情をしていたかと、かなりの時間を使って調べた。勿論世に出た車もあるが、出なかった車もある。86~87年あたりの日産はかなり迫力があり、いったん盛り返した時期だった。今になってこういう話をしても仕方がないが、ショウに出展したショーカーあるいはコンセプトカーが、もしそのままプロダクションに移行していれば、92-93年以降の落ち込みはなかったんじゃないかとも思える。実際どういうことがおきたかという、その後すぐ他メーカーから良く似たコンセプトのモデルが出てきた。このような調査活動と平行して、日本らしさとは何かといったジャパニーズDNAの研究も進めてきた。これまであまり意識せずにやってきたがそこには必ず我々日本人の日本らしさが出ているはずだし、これからも出していくべきだ、というような論議を重ね、一貫性のあるデザインアイデンティティを構築するためのデザインボキャブラリーを決定するに至った。

97年以来生産中止であったZは新しい車として復活した。これまでのZの遺産にイノベーションを加え、Zらしさというお客様の期待に応えようと努力した。商品企画としても、初代Zが持っていたアフォードブルなスポーツカーという遺産も同時に復活した。

スポーツカーには、ある性能に相応する価格というものがあるのだが性能を保ちながら価格を下げるのは、かなりアグレッシブな戦略であった。いままで5万ドルしているものを、3万ドルで売るとゴーン社長が言ってしまった。デザインのクオリティは下げるわけにはいかないのでもろんな格闘があったが、最終的には、我々が思った以上の数が北米、国内で出た。安売りした結果ではない。新しい体制あるいは考え方の成果だ

と思う。この背景には、商品の性格あるいはデザインの違う車(例えばZとステージア、FX45など)を同じプラットフォームで生産できるようにした、デザイナーとエンジニアとのコラボレーションがあった。プラットフォームを共用化してもここまで違う車ができるということ。

マーチでは12色の車体色を導入した。12色というのは、国内の1車種でのカラーのラインナップのもち方としては非常に多い。通常7、8、高級車でも10色ぐらい。女性のお客様はカラーに非常に感度が高い、これは調査結果が出ていて、真実である。こういう車は高いから、あるいは利益が上がるからコストをかけて10色、20色にしようというのは、あまり意味がない。カラーの選択肢が多いことに期待の高いお客様が買う車に対してそういうことをしないと意味がない。キーレスエントリーシステムをマーチから導入した。新しいシステムを導入するという意味ではコストがかかった。極端かもしれないが、扉をあけてもらって乗車するような人の車のためにはこの機能は必要ない。両手に買い物袋を下げてドアを開ける機会が多いお客様にこそその機能が必要だ。このように常にお客様のニーズをつかみ、その期待を超えるような商品作りをしてきている。

われわれデザイナーがやらないといけない仕事が急速に増えてきた。どこまでデザインがやらないといけないのかを考えた場合、デザインがブランドを高めるためのひとつの機能と考えた場合に、デザイン自体をどういう風にプロモーションしていくか、ということであるいろいろなことをやってきた。一番初めにやったことは、日産のマークを変更したこと。700位アイデアを出して、最終的にこのデザインにした。このマークは格好悪いとか、新しい日産になるんだからもっと変えようとか、いろいろ意見が出たが、これまでのマークを大事にしながらクオリティを高めていくという方向で決定した。またビジュアルアイデンティティとして厳しい運用ルールも同時に決めていった。たとえば紙の上に表現する場合も、ただそのシルエットをグラフィック的にそのまま投影させるようなことはしない、必ず3次元的な表現をもたなければいけない、といった具合に。逆に言うと、今までいいかげんにやってきた。名刺にはこのマーク、車にはこのマーク、店舗にはこのマークといった感じでそういうものが当たり前という感度をもっていた。われわれはとんでもないことをしていたんだなということに気づいたわけである。一番最初に申し上げた「日産という企業はブランドということに感度が低いね」ということは、そういうことからいえると思う。

こういう例はいろんなところに残っていて、ひとつずつシラミつぶしに変えていくことになるので、ものすごいお金がかかる。それができたというのは、企業としてそういうことをやるんだという、社長の意思に大きなインパクトがあったからといえる。デザインの感度が低いわけではなく、今までも「そんなことは、おかしい」と言ってきたが、デザインという部署が言ったところで、何100億とかかかると、誰も動けなかったということ。そういう意味で、デザインをブランド力向上に使ったということは、象徴的に現れたと思う。ちょっと神経質すぎるくらいに。例えば

車についているのは勿論のこと、ビジュアルアイデンティティ全体に関しても見直した。これらは全部デザイナーがデザインしていた。そういうこともあって、こういうセクションをひとつ作らざるをえなかった。それから車のプロモーションに関して、デザイナーがかなり入り込んでやっている。東京モーターショー自体の会場のデザイン、あるいはコスチュームのデザインについてもデザイナーは深く関係している。モーターショウとかで、デザイナーがその車の紹介やプレゼンテーションをするのは、これまではわりとまれであったが、中村が出ていたり、私が出ていたり積極的に行なってきた。最近、他のメーカーのデザイナーが、このようなショウに説明者として出てくるようになった。株主総会は内輪のイベントということで、会場の設営やビジュアルアイデンティティに対して、目が行き届いていなかった。株主というのはブランドアイデンティティを高めていくために非常に重要。新車の発表会と同じように株主総会を支援する。こういう車を何ヶ月後には出しますと披露する。また、オフィシャルに出していくプレゼンテーションの資料というのはすべてデザイン部門で作成する。最終的にどういう形で見せるかという効果を含めてデザイナーが担当する。これは新型フェアレディZの発表会だが、撮影者の位置をきめ、そこから社長と2台の車とシンボルマークが必ず入るように設営した。次の日の新聞の写真には、必ず社長の顔と日産のシンボルマークが入った。

他の分野のデザインの方々と新車の発表に合わせてトークセッションの企画もした。最近も続けているが、こういうのは大変クリエイティブだし、デザイナーにとっても刺激のある企画である。

それから、店舗デザインだが、これも全国的にリニューアルしている。コストのかかることなので一気にはいかないが、順次改修している。結果、来場者数が4割増、成約数が2割5分増ということで、効果が検証された。

以上、ブランド確立に向けたデザインの新領域についてその活動の一部を述べた。このような活動自体がグッドデザインの新領域デザイン部門での受賞となった。以下がその時の受賞理由である。

「日産リバイバルプランを実行する中で、「強いブランドの確立」を目標に、デザインに重点化した企業戦略とその戦略を実践する新しいデザインマネジメント体制、さらに、プロダクトのみならず広報/宣伝などのプロモーションからディーラーショールームまでお客様とのあらゆる接点(インターフェース)のデザインにまで活動の領域を広げたデザインアクティビティ。そして、これらを連動させる経営としてのデザイン。」

ブランドイメージ調査においても顕著な向上が結果として現れてきており、「Customer Focus・お客様志向」をベースに「Clear・明快」「Creative・創造的」「Consistent・一貫性」をデザインポリシーとして、一つ一つの商品のデザインはもとより「ブランドメッセージをお客様に届けるまでがデザイン」との認識の基に、株主総会からモーターショーや店舗ショールームの空間デザインまで、「お客様の期待を超える」日産独自の価値の創造が実体化してきたと信じている。

司会: どうもありがとうございました。普段、なかなか聞くことのできない自動車会社の開発ストーリー、そして驚異的な復活を果たした新日産の企業戦略の一端を垣間見た思いで、たいへん興味深く拝聴させていただきました。ここで会場から、ご質問をお受けしたいと思います。

Q: 海外のデザイン拠点との共同開発について

A: プロジェクトによってコンペであったり、また、そこがメインマーケットである場合は、拠点を中心にデザインしていくことも多い。

Q: マーチは、どこの拠点が提案し、どこの拠点を詰めたのか。

A: 日欧のコンペで進めた。最終的には日本からのデザイン提案が選択された。エクステリアは日本案だが、インテリアはヨーロッパ案を選択した。そういう意味では、両方でやったことになる。

Q: 日本らしさとか潜在的なイメージとか、そういうものを具体的に出していくための絞り込みはどのような形で行なうのか。

A: たとえばジャパニーズDNAといってもいろいろな価値がある、もてなし感、シンプルさ、自然から見出されたダイナミックさ、大胆さ、その中から日産として差別化できるものに焦点を当てて選択しようと思っている。

Q: 問題はこれからどうするか、というところにあると思うが。

A: 今のような、危機から脱したときが一番危ない、常に継続的に挑戦していかないといけない。

司会: まだまだ、お聞きしたいことはたくさんあると思いますが、そろそろ時間ですので、これで終了したいと思います。長野様、どうもありがとうございました。(拍手)

完(文責・和田)