

2000年度第12回物学研究会レポート

「新生、日産自動車のデザイン戦略」  
中村史郎氏 講演（日産自動車常務 デザイン本部長）

2001年3月16日



BUTSU GAKU  
物学研究会  
SOCIETY OF RESEARCH & DESIGN

2001年3月の物学研究会は、日産自動車デザイン本部長の中村史郎氏を講師にお迎えしました。中村さんはゴーン社長体制以降、同社のデザイン部門の司令塔として精力的な改革にあたっておられます。今回はそんな中村さんに、日産自動車再生の柱と位置づけられている「デザイン戦略」についてお話をいただきました。以下はそのサマリーです。

## 「新生、日産自動車のデザイン戦略」

中村史郎氏 講演  
(日産自動車常務 デザイン本部長)



中村史郎氏

### デザイン部門の再構築

#### ・日産入りのきっかけ

日産自動車は1999年10月17日に「日産リバイバルプラン」を発表しました。私は前日の16日に入社しましたので1年半ほどしか経っていませんが、とにかくチャレンジ精神で自分に課した課題をこなしている状況です。

私が50歳を目の前に長年在籍したいすゝを辞めて日産自動車に入ったのには、いくつかの理由があります。ひとつは日産が大変な状況に陥っている今こそ、自分の力を発揮できるのではないかということ。もう一つは、日本企業のインターナルデザインには目に見えない「壁」のようなものがあって、それを崩せないという苛立ちを常々感じていたのですが、日産への移籍をきっかけにデザインの自己改革を果たして、この「見えない壁」を崩してみたいと想ったことです。実際、ニューヨークのヘッドハンティング会社から電話を貰った当初は戸惑いもありました。けれども具体的な話を聞いているうちに、日本の企業デザインに一石を投じてみようと思いついたのです。

#### ・日産デザインのゴール

前述の「日産リバイバルプラン」は2002年までの計画ですが、「今期中に黒字にする」という目標の一つを無事に達成することができそうです。一方、デザイン部門でも「日産デザインリバイバルプラン」という計画を立てて実践しています。達成目標は「ワールド・リーディング

グ・デザイン」と「ウィズ・パッション・アンド・イマジネーション」です。前者は「ナンバー・ワン」を目指すということではなく、「ワールド・リーディング」、つまりトヨタさんやホンダさんと共に世界をリードするデザインを創造していきたいというものです。最近の日本の自動車産業はまさにトヨタさんの一人勝ちですが、日産も過去の栄光を取り戻し、共に世界のカーデザインを引っ張っていきたく強く想っています。後者は「情熱」と「創造性」をもってカーデザインに取り組むという私たちの姿勢を現しています。

### ・デザイン・アクティビティ

私は、デザイナーの活動分野を広げていきたいと考えています。活動分野の柱となるのが、「クリエイション」、「パーシーブド・クオリティ（感性品質）」、「アドバタイジング&パブリックリレーションズ」です。「クリエイション」はデザインでは当たり前の仕事です。「パーシーブド・クオリティ」は、従来のような耐久性とか機能性から捉えた「品質」ではなく、人々の感動を呼び起こすような「品質」と私たちは定義しています。これを実現するために商品企画、設計、デザインが一体になって活動を進めています。お客様やジャーナリストにクルマのデザインのメッセージを的確に伝えることはとても大切で、デザイン部門が広告宣伝に関わるのは当然だと考えています。例えば、外国の自動車メーカーでは、デザイン部門のトップが機関投資家たちへのプレゼンテーション等を行うような機会も多く、企業経営に対する「デザイン」の重要性が認められています。

## デザイン戦略

### ・新車のプロモーション

このような背景から「シーマ」の発表会では、今までは広報の担当だった場所選びや会場レイアウトに対してもデザイナーが関わるようにしました。ゴーン社長はじめ経営陣がデザインのポテンシャルを高く評価してくれたお陰です。カタログ制作にも口出ししています。以前の日産では、各車種のカタログや発表会の表現が多種多様で、日産のブランドアイデンティティの表現の一貫性に対する意識が希薄でした。今後は、ブランドアイデンティティに基づいた一貫性のある広告・宣伝の表現を目指してゆきたいと考えています。

デザイン部門が何にでも口出しするという方針を打ち出したものですから、なんと！私自身がテレビコマーシャルに登場する羽目になりました。誤解のないように申し上げますが、自分から名乗り出たものではありません。実は以前から、日産アメリカでは「プロダクト・ビジョン・アド」という、開発担当者が登場するコマーシャルを流していて好評を博していました。日本ではゴーン社長の発案から「中村を登場させたら……」ということになったらしいです。もちろん、最初は辞退しました。「広告が悪くって売れなかった！」なんて言われたら大変ですからね。（笑）でも一度引き受けた限りはメッセージの言葉のひとつひとつから衣装に至るまで、全て人任せにせずに自分でチェックし、納得いくまで努力しています。そして第1弾の「シーマ」、第2段の「プリメーラ」とオンエアされました。「シーマ」の発表会はお台場の東京ファッションタウンで、「プリメーラ」は東京都現代美術館で行いました。おそらく美術

館で発表会を行ったのは「プリメーラ」が日本車では初めてだと思います。美術館の対応がとても良く、中庭を使ったり、所蔵品からクルマに合うものを選んで展示する等のコラボレーションができ、大変好評をいただきました。

「プリメーラ」のTVコマーシャルは、ガラス越しに3本の線を引くもので、私たちは「スリーライン」と呼んでいます。これがまた大変で、私とデザイナーのシュテファン・シュバルの2人が、板ガラスに白いチョークで別々に線を引いて最後に合成するのですが、その線がなかなか綺麗にまとまらない。そのため何本も線を引きました。たった15秒、30秒の広告の撮影に丸2日間、朝から晩までスタジオに缶詰でした。アメリカ国籍の中国系の女性映画監督による撮影で、そのため従来の日本のコマーシャルと違う雰囲気のある映像に仕上がっていると思います。

#### ・「モーターショー」におけるブランド訴求

新車の発表だけでなく、モーターショーのディスプレイにも積極的に関わり始めて、昨年「パリショー」を皮切りにディスプレイの基本構成を一新いたしました。日産が日本の企業であることを意識した日本の伝統とモダンデザインの組合せをメインコンセプトにしました。パリショーでは「石庭」をイメージに構成しました。「プリメーラ・コンセプト」のコーナーには砂利を敷いた上にガラス板を置いてクルマを展示し、壁面のビジュアルイメージは、TVコマーシャルで使った「スリーライン」をシンボリックに墨画調で描きました。

続く「デトロイトショー」でも「Z・コンセプト」のコーナーはパリショーと同じように墨画調のスケッチを採用し、日本の伝統とモダンを組み合わせたイメージという点では一貫させています。デトロイトではこのコンセプトが評価されて、ベストディスプレイ賞をいただきました。モーターショーのデザインディレクション等の活動を行うため、私はデザイン部門内にブランドマネージャーを置きました。日産のブランドイメージを、世界の5大モーターショーを通じて再構築していきたいと考えています。

### デザイン・マネジメント

#### ・デザイン組織

現在、日産のデザイン部門はおおよそ全世界で600人、国内に450人、海外に150人規模の組織です。体制としては、日本国内に厚木日産テクニカルセンター内のNDC（ニッサンデザインセンター）、そして子会社のCBI（クリエイティブ・ボックス・インク）、系列会社の日産車体のデザイン部の計3カ所、海外は、ヨーロッパにはNDE（イギリス、ドイツ）、アメリカにはNDA（サンディエゴ、デトロイト）というデザインの開発拠点があります。今まで、海外拠点は現地組織の一部でしたが、新しく、国内を含めて全て私が直接統括する組織としました。

このようにデザイン部門はグローバル体制を敷いていますが、不思議なのは海外のスタッフがすばらしい環境でデザインをしているのに比べ、ヘッドである厚木は扉のペンキもはげているような場所で仕事をしていることです。こんな環境でどうやってクリエイティビティを発揮できるのでしょうか！！ 私は早速ゴーン社長に直訴して、厚木デザインセンターの一部をリ

ノベーションしました。ゴーン社長は「コストカッター」とマスコミでは騒がれています。確かに工場の閉鎖など大胆なコスト削減を行う一方で、必要のあるところには予算をつけてくれます。皆さんも常々感じておられると思いますが、実際デザイン経費というのは説得が難しい。でも経営にとって「デザイン」の重要性を認めるならば、デザイン部門の処遇を向上すべきだ私は考えます。企業内デザイナーの社内のポジションをあげない限り日本のデザインの未来はないとさえ思います。皆さんもそう思われませんか？ゴーン社長は「リバイバルプラン」の中で、子会社は4つしか残さないと明言しましたが、原宿のクリエイティブボックス、六本木のイードといったデザイン系の会社が残ったことでも、彼のデザインに対する意識の高さをご理解いただけるのではないのでしょうか。

### ・新しい開発体制

99年7月1日以降、日産自動車では大組織変更がありました。それ以降、社員ひとりひとりの責務が明解になり、お互いに直接コミュニケーションできるようになりました。製品開発においても、議論を徹底して妥協のない開発を推し進めることが可能となりました。

ゴーン社長と10人の副社長から構成されるEC（エクゼクティブ・コミッティ）が経営の基本方針を決定します。そのディシジョンを受けて、プロダクトプランニング、デザイン、プログラムマネージメントの3部署が対等な立場で、新車の開発にあたっていくことになりました。そして車種ごとにそれぞれの部門から順にチーフ・プロダクト・スペシャリスト（CPS）、プロダクト・チーフ・デザイナー（PCD）、プログラム・ディレクター（PD）と設計部門のチーフ・ビークル・エンジニア（CVE）の4人を中心としたプロジェクトチームが構成されます。各部門が明確な責任範囲を持っていますので、互いに妥協することなく議論を尽くす。こうしたダイナミックな体制から、今後の日産のクルマは生まれてきます。

### ・デザインプロセス

日産では、先行デザイン、プロジェクト先行デザイン、プロジェクトデザインというプロセスで進めています。各プロセスの締めにはデザイン・ディシジョン・ミーティングを行い、重要なタイミングにはゴーン社長が議長になりクルマのデザインを決めていきます。こうしたデザインプロセスで重要なのは、誰がデザインの最終決定を行うのかということです。日本企業はこの部分がとても曖昧で、なんとなく決まって誰も責任を取らない。日産では、社長がクルマのコンセプトとデザインに対して自身が決定を下すと明言しています。これは正しい選択だと思います。

デザインに限らずゴーン社長の結論の出し方は素晴らしいと思います。全てに関して必要な情報を収集し、それを完全に理解し、スパッと結論を出します。この判断力、集中力、直観力はものすごい。デザイン決定でも、一見しただけでデザイナーが狙っているところを的確に理解し、意見や結論を述べてくれます。

新しいデザインプロセスでは先行デザイン（エクスポラトリー・デザイン・フェーズ）を重要視しています。ここがデザインの出発点だからです。ですが、まだ完全に軌道には乗っていません。このステージでは、プランナー、エンジニア、デザイナーが対等な立場で仕事にあたってくれることを期待していますが、発想の新鮮さという意味でデザイナーが一步リードし

ているのが現状です。その解決方法の一助として、エンジニアとプランナーにも時代のトレンドを意識してもらおうと、厚木のエントランスホールに、トレンドグッズを陳列するギャラリースペースを設けるといった活動も行っています。デザイナーと意識や発想の上で共通基盤をもってほしいと願っています。

### ・デザインの一貫性

現在、私が最も力を注いでいるのが「デザイン・コンシステンシー（一貫性）」の実現です。ゴーン社長は「デザインに一貫性を持たせ、魅力度を高めたい」と当初から発言しています。これを実現するために、クリア（明解）、クリエイティブ（創造的）、コンシステンシー（一貫性）というデザインポリシーをもってデザインに取り組んでいこうとしています。さらに、日本の自動車会社ならではのデザインボキャブラリーとフォームランゲージにより、その魅力を高めていきたいと考えています。日産デザインの目指す一貫性とはBMWとかベンツといったドイツ的な意味での一貫性を指していません。日産のマーケットは全世界であり、車種も極めて豊富です。全てを一つの価値観で統一することは不可能で、そんなことは日産のお客様にとって意味を持ちません。日産デザインでは、織物の縦糸横糸のように、車種ごとの時系列的な一貫性と車種を横断する一貫性とを織り交ぜながら表現していこうと考えています。

### ・日産のデザインアイデンティティ

日産のオリジナリティ、アイデンティティとは何か？です。一つの手がかりとして、「ジャパニーズ・デザイン」があるように思います。なぜなら日産自動車は日本のメーカーだからです。では日産ならではのジャパニーズデザインとはどんなものでしょうか？ 建築やインテリアデザインの分野ではモダンの中に和風のモチーフ、例えば格子などの直線的造形、紙や木材などの和の素材を上手く取り入れて、日本のデザインのヘリテージや精神性を表現しています。こうした建築やインテリアは世界的にも高い評価を得ています。ところがカーデザインにおいては、あまり例がありません。

自動車で日本発のデザインを表現するためには私たちなりに「ジャパニーズデザイン」の根源を探る必要があります。そのヒントを幾つかお話したいと思います。ひとつは都市の風景です。パリ、シカゴ、大阪とその都市景観を比較しますと、パリやシカゴはある美意識で統一された整然としたイメージですが、大阪はアジア特有のごちゃごちゃ感が際立っています。これはアジア、日本の美意識の一つの側面だと思えます。もう一つの日本の美意識の象徴である「紋」のデザイン。「紋」の中には、その洗練された美において、現代のCIのロゴマークにも引けをとりません。日本では江戸時代頃にはこうした洗練された「紋」のようなロゴタイプ文化がすでに確立していました。最後にフランスと日本の雑誌の目次部分を見ていただきます。前者はアルファベット＋横書で統一された整然としたレイアウトです。一方日本の方は、漢字やアルファベット、カナと平仮名、さらに数字という5種類の文字が混在し、その上、横組と縦組が1ページの中にレイアウトされています。私が考えますに、こうした部分こそが日本人の「強み」なのではないでしょうか？……。いろんな要素を日本人独特の感受性によって受け入れ、ある美意識によってまとめてあげてしまう。「一貫性」と言いますと、どうしても「ひとつのものにこだわる」といった面が強調されますが、日本における「一貫性」、「アイデン

ティティ」にはこうした柔軟性があるように思います。

けれども不思議なことに、海外では「日本の車は全部同じに見える」と言われています。さらに「ドイツにはBMWやアウディやベンツが、イタリアにはアルファ・ロメオが、フランスにはルノーやシトロエンがあるではないか……、どのクルマも個性的だ」といわれます。私たちは一般的に「ヨーロッパ車」とか「ヨーロッパ人」といって一括りに捉えますが、それは実態ではありません。彼らは国、民族によって歴史、文化、言語、食事や気質まで全く違っています。加えてヨーロッパは未だに階級社会を引きずっていますから、「差」があって当たり前です。アメリカは一つの国ではありますがリーダーシップを発揮しやすい社会なので、経営者の個性がクルマ作りに反映されやすい。それに比べて日本は、大阪と東京などの地域差が多少ある程度で、階級も無い、個性を発揮しづらい社会風土です。メーカーが違っていてもクルマのデザインに個性が出難いのは仕方の無いことだと思います。

けれども……です。日本の場合は個々の車のデザインが似ていても、走っている車の種類は実に豊富です。ヨーロッパではせいぜい3ボックスのセダンかハッチバック車です。ところが日本は1ボックスの軽自動車、ミニバン、セダン、スポーツタイプ、RVと、ありとあらゆる形の車が走っている、そのバラエティは世界一です。だから「日本の車はみんな同じ」と指摘されても、最近ではすぐに「そうですね」と認めないようにしています。

#### ・ クルマ開発最前線

最近の日産のコンセプトカーのデザインについてご説明致します。

デトロイトショーで発表した新型「Z」（写真 ）です。「Z」は日産にとって特に想い入れの強いクルマです。だからといって「レトロ」でよいわけではありません。今に相応しい「Z」を創造することが必要です。まずエクステリアデザインですが、設計当初は車両の剛性を高め、コストの有利さを優先させてノッチバックの採用を計画していました。しかし、ユーティリティ面を強調し、さらに「Z」の伝統とイメージを維持するためにハッチバックにしました。エンジニアからは相当反対されましたけれど、妥協しませんでした。インテリアは「Z」のオーナーの心をくすぐるような3連メーターのデザインが特徴です。ハッチバックをあけると、ボディの剛性やハンドリング性能をアップするためのストラット・タワーバーがあり、この下に荷物を納めることができます。インテリア素材にはアルミを採用し、クール・モダンにまとめました。プラスチックに比べるとコスト高になりますが、質感を高めるための選択です。今後はコスト高のアルミのインテリアを量産のデザインでどのように実現させるかが課題になります。



新型「Z」

「 T」というトラックのコンセプトです。日産では03年を目処に大型ピックアップを出す  
と発表しています。「 T」はそのスタディモデルで量産車そのままのデザインではありません。  
インテリアを今までになくシンプルで大胆にまとめました。日本では大胆すぎるかもしれ  
ませんが、マーケットはアメリカですからこのくらい大きなとらえの方が受け入れられるで  
しょう。

「FX45」というクロスオーバー-SUVを意識した車です。日産は残念ながらこの種の車を  
持っていませんでしたので、ここではスポーツカーとSUVをクロスオーバーさせたコンセプト  
を提案しました。

「CHAPPO(シャッポ)」(写真 )はジュネーブショーに出品したコンセプトカーです。  
「シャッポ」は車高の高い印象的なプロポーションをしており、エクステリアよりもインテリア  
を前面に押し出しました。このクルマのコンセプトは動くリビングルーム、最新のIT技術を  
ふんだんに持ち込むことです。インテリアのレイアウトはフレキシブルなので、走っていない  
ときにはリビングやオフィスにも使うことができます。ドアの位置や開き方も非対称になっ  
ています。当初「シャッポ」をジュネーブショーで発表すべきかどうか議論がありました。なぜ  
なら同ショーはイタリアのカロッツェリアが出品するというのもあって、数あるモーター  
ショーの中でも最もトラディショナルでオーセンティックな雰囲気だからです。ところが、そ  
の特異さが目だったので、特にメディアが興味を示してくれてTV取材が殺到しまし  
た。



「CHAPPO(シャッポ)」

以上が、私が1年半の間に実践したこととその結果です。このように様々な課題に取り組ん  
でいますが、最終的には日産自動車の新しいブランド・アイデンティティを構築し、そのアイ  
デンティティに基づいた新しい日産デザインの実現を目指していきたいと考えております。



## 以下質疑応答

「シーマ」以降、新しいマークを採用された理由は何ですか？

**中村** 2001年から出る車には、全て新しい「カーバッジ=マーク」をつけることにしました。理由は新生日産の象徴するということです。案は幾つかありましたが、最終的に現在のマークになったのは「日産が培ってきた財産」を表現したいからです。社内には「シーマ」と「マーチ」が同じカーバッジをつけているのはおかしいという異論もありましたが、日産のブランドアイデンティティを構築するためには「カーバッジ」にも一貫性を持たせていくことが重要です。社内には「ブランド・アイデンティティ・コミッティ」という会議体があって、ここではゴーン社長と数名の副社長、商品企画本部長と私がメンバーとなって日産ブランドに関する指針を検討しています。実際、新しいカーバッジもここで決定しました。ブランド再生は新生日産の最重要課題なのです。

コンセプトカーなどのネーミングにもデザイン部門が関わっておられるのですか？

**中村** ネーミングや広告宣伝に関するコミッティが決定を下していますが、私は両コミッティのメンバーでもあるので、意見を反映させることはできます。

デザイナーの能力 造形力や創造力 を高めるための施策は何かなさっていますか？

**中村** 今年中はアウトプットで手一杯で、デザイナーの能力育成プログラムにまで至っていません。ただ、厚木のデザインセンターもグローバル化しようと、積極的に外国人デザイナーを採用しています。こうすることでデザイナー同士が刺激を受け合うような環境作りをしていきたいとは考えています。

中村さんのリーダーシップには大変刺激を受けました。その信念を実現するにあたって障害になっていることがあるとすると、それは何でしょうか？

**中村** そうですね。やはりコストの配分権という部分でしょうか。日本の自動車メーカーではコストの配分権は大抵エンジニアリング部門が持っています。例えば、先ほどの「Z」でもインテリア素材にコストをかければお客様はすぐに分かって下さるのに……と思うのですが、エンジニアたちはサスペンションなどの見えないところにお金をかけたがる傾向があります。例えば全コストの中で1万円だけでもデザイン部門に多く配分してくれたら、商品がすごく魅力的になるのになあと思うことは多々あります。

日産の場合は、ゴーン社長はじめ経営陣がデザインの重要性を認めておられるということですが、それを全社的な意識に浸透させるにはどんな方法があるのでしょうか？

**中村** お客様が「良いデザイン」を評価してくださって売上げが伸びれば、自然な形でデザインの重要性を全社的に認識してくれるでしょう。あるいは、マスコミ関係者にキチッと評価していただくことも、大きな励みになります。

以上

**中村史郎**（なかむら・しろう）

1950年生まれ。武蔵野美術大学、81年アートセンター・カレッジ・オブ・デザイン卒業。

74年いすゞ自動車株式会社入社後、GMデザインアドバンススタジオ勤務、

いすゞ自動車ヨーロッパ、いすゞ自動車アメリカ商品担当副社長を経て、

いすゞ自動車デザインセンター部長。

99年日産自動車株式会社入社、00年デザイン本部長、01年常務デザイン本部長。

## 2000年度第12回物学研究会レポート

### 「新生、日産自動車のデザイン戦略」 中村史郎氏 講演（日産自動車常務 デザイン本部長）

---

写真・図版提供

; 物学研究会事務局  
; 日産自動車株式会社  
; 日産自動車株式会社

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。

(C)Copyright 1999 ~ 2001 Society of Research & Design. All rights reserved.