

2012 年度第 12 回物学研究会レポート

トークセッション「RESET_初期化から始める」

中村史郎氏

(日産自動車株式会社常務執行役員、CCO)

黒川雅之氏

(物学研究会代表)

2013 年 3 月 21 日

2013年度テーマ「RESET_初期化から始める」について、日産自動車チーフ・クリエイティブ・オフィサーの中村史郎さんを迎え、黒川雅之さんとのトークセッションを行います。グローバル時代の先端を走る自動車業界にあって、長年クリエイティブ部門のトップとして活躍されている中村さんの視点から、日本企業やインハウスデザインが向き合っている課題を提起いただきながら、大いに語り合ってください。

以下サマリーです。

トークセッション「RESET_初期化から始める」

中村史郎 氏

(日産自動車株式会社常務執行役員、CCO)

黒川雅之 氏

(物学研究会代表)



01：中村史郎氏、黒川雅之氏

■情報革命が引き起こしたこと

黒川 こんにちは。今日は、来年度のテーマ「RESET_初期化から始める」をもとに、早速ですがいくつか問題提議をしていきたいと考えています。最初に私からお話させていただきます。今日、私が準備してきた内容は、事前に中村史郎さんとメールで何度か意見を交換させていただいた中からピックアップしてまとめたものです。

「RESET_初期化から始める」というテーマには、実は「見えない未来を見る」という、もうひとつのテーマが裏に隠されています。今、ひじょうに未来が見えにくい時代になってきました。そうした中で何を、どのように見ていったらいいのか。そのために、まず自分の頭を初期化する、RESET することが必要ではないかと思うのです。

最初に近年に起こった 5 つの出来事について、簡単にお話しさせていただきたいと思えます。「情報革命」「グローバル化」「世界の重心移動」「見えない未来」「変化する価値」です。IT というものが現れたのは 1980 年頃で、その後、激しいスピードでこの 5 つの出来事が連鎖して起こっていきました。かつての農業革命や産業革命のように世界規模で起こった大きな出来事として、これを「情報革命」と呼んでいいのではないかと私は思っています。

この情報革命は、次第にグローバル化を促していきます。日産自動車は現在、資本の 34% がフランスで、社長はレバノン系のブラジル人、「INFINITI」の本社は香港に移転し、その「INFINITI」の社長はオランダ系南アフリカ人だそうです。日産という会社を見るだけでも、企業というものがこれからどんどん変わっていくのではないかと予想できますよね。

そうした中でアイデンティティという問題がわき上がっていきます。史郎さんのメールには企業としてのアイデンティティ、日産としてのアイデンティティ、それだけでなく自分自身のアイデンティティをも考えていかなければいけないと書かかれていました。グローバル化すればするほど、アイデンティティ探し、自己回帰の思いが強くなっていくと思います。

■見えない未来の時代

グローバル化によって「世界の重心移動」も起こっていきます。これまでにキリスト教文明が栄えたヨーロッパが中心だった時代、デモクラシーの文化が生まれたアメリカを中心とする時代がありました。そして、今、経済や文化など、世界中のあらゆるものがアジアに移動し始めています。私も現在、講演会やコンペなども合わせて、仕事の 8 割は香港や台湾も含めて、中国が占めています。

このアジアの時代は、同時に「見えない未来」の時代になったとも言えると思います。未来が見えないということです。企業では常に先を見通して仕事をしていかなければなりません。大きな投資をする際には、間違いのない予測をしなければなりません。また、クルマの開発には 3 年も 4 年も前から開始するという話も聞いたことがあります。けれども、未来が見えない今、どうしたらいいのか。

その前に、なぜ未来が見えなくなってしまったのかということを考えてみたいと思います。私は 4 つの要因があると思っています。ひとつは IT によって情報伝達のスピードが速すぎるために、世の中が急速に変化してしまうということです。予想しても現実がすぐに追いついてしまうので、予想が役に立たないのです。

ふたつ目は、多様性の社会になったということです。多様性というのは、ただ民族的な文化や人間の個性の違いがあるというだけではありません。そこには軋轢もありますし、競争もありますし、殺し合いも起こるかもしれないし、助け合うこともあるでしょう。そういうさまざまな状況の中で、互いに対等な力を持って共存していかなければならないというのが、多様性の社会です。

3 つ目は、広域の動的均衡の社会になったということです。グローバル化していくという

ことは、世界中で仕事をするようになったとか、企業が多国籍になったとか、そんな生易しい話ではありません。グローバル化によって、ひとつの国の出来事が他国にも影響を与えるということが起こるようになりました。つまり、いつも地球は動的でさまざまなことが起こるようになったために、私たちは常に均衡を保つためにバランスをとって生きていかなければならなくなったのです。

■ 「DESIRE」と直感力

この3つの状況を考えただけでも大変なのに、さらに4つ目として「変化する価値」、つまり、価値の変化が起こっていることです。幸福論が変わってきていると言ってもいいのですが、人間にとって何が幸せか、何がいいことなのかという価値基準が変わってきているのです。

卑近な例で言いましょう。成熟国では、平等で富裕で、成熟していて協調していて、安心で満足感を得られます。一方、成長国というのは、格差があって貧困で、未熟で競争があって、不満や不安がたくさんあります。これまでは成熟国の方が幸せだと思われてきましたが、はたしてどちらが本当の幸せでしょうか。

実は格差があって貧困で競争が激しくて、不満や不安がある方が、人間はもっと生きる力を奮い立たせて、命を輝かせることができるのではないかと思うのです。スティーブ・ジョブズは、「Stay hungry, Stay foolish」と言いましたが、これはまさに成長国のことを言っていると考えることもできます。

ほかにも、資本主義の自由経済や民主主義の平等や自由という概念も疑問視され始めています。今、何がよくて悪いのか、単純には言えなくなってきていて、先ほど言ったように不幸こそが幸福だという、おかしい話になりかねない状況にさえあります。

このように人々の価値観が変化し、未来が読めない時代の中で大事なものは、「DESIRE」だと私は思うのです。この「DESIRE」というのは、たとえば、コンセプトカーのコンセプトというのは思想を意味する言葉ですが、こういうクルマが欲しいなあ、こういうものが欲しいなあという願望です。自己の内なる心からわき上がってきたエネルギーが、生命のエンジンになると思うのです。

また、スティーブはスーパーマンだと私は思うのですが、彼はまさに超人のような直感力を持っていました。今、日本は頭脳を初期化して RESET して、そういった超人的な直感力で、自分と時代の願望の中に未来を見つけることが求められているのではないかと思うのです。そのためにまず、人間の原理に戻って、人間とは何か、企業とは何かと考える。そういうところから再出発することが、今の私たちに課せられたテーマだと思います。

「RESET_初期化から始める」というテーマのもとで、これからの一年をみなさんと一緒に語り合っていきたいと思っています。それでは、史郎さんにマイクをお渡ししたいと思います。よろしくお願ひします。

■企業のあり方が変わっていく

中村 こんばんは。来年度のテーマ「RESET_初期化から始める」について、私自身もまさに今、もう一度、過去を振り返って、RESETして、次の10年間を考えることが必要だと切実に感じていたところでした。今日は、日本の自動車業界において、現在、どのような問題点や課題があるかをみなさんと一緒に探っていければと思っています。

私がデザイナーになったのは1975年ですが、現在の日産自動車に来たのは1999年、今年で13年目になります。今、振り返ってみると、その頃にいくつかの点において現在のような状況をまったく想像もしていなかったことがあります。

ひとつは、いわゆる新興国がクルマ市場としてだけでなく、生産国としてここまで大きく成長を遂げたということです。その頃、日本が競争相手として考えていたのは、アメリカとヨーロッパで、アジア諸国のことは視野に入れていませんでした。ところが、現在、販売台数と生産台数との両方で世界一位なのは、中国です。10年前に誰がそこまで想像していたでしょう。

今年のジュネーブモーターショーで、「QOROS」というクルマが発表されました。今年から中国で販売され、近くヨーロッパでも販売がスタートします。ごらんのように極めてドイツ車的なデザインです。けれども、このクルマをつくっている会社はドイツとも中国とも言えません。実は中国のチェリーという会社が50%を投資、イスラエルコーポレーションという投資会社が50%という、折半出資の会社なのです。

この会社のチェアマンはアメリカのフォルクワーゲンのCEOだった人で、ドイツ人です。デザイナーもドイツ人で、独オペルにも在籍した経験があり、最近ではBMWの「Mini」などもデザインした人です。そして、デザインスタジオはドイツにあって、開発はBMWやプジョーなど、世界中の多くのクルマの設計を手がけているオーストリアのマグナという会社であり、生産工場はコストの安い中国にあります。つまり、世界のもっとも有利な地域で、世界から一番能力のある人たちを集めて作ったのが、このQOROSという会社です。

先ほど黒川さんのお話にもありましたが、日産の社長もブラジル人ですし、社員もさまざまな国の人間がいるように、日本の企業もだんだん変わってきていますが、最初から国だとか、属するところを考えずに会社をつくるということ、まさにトランスナショナルなグローバル企業が当たり前になっていくのかもしれない。

私はこれまでクルマのデザインにおいて自国の文化のアイデンティティを考えることを拠り所にしてきましたが、彼らにはそういった考えはないかもしれません。グローバル企業のあり方はこれからどのように変わっていくのか、そのなかで企業とデザインのアイデンティティをどう考えていったらいいのかと、このQOROSというクルマを見ていろいろなことを考えさせられました。

■日本のクルマの特殊化

今、日本市場はガラパゴス化していると言われています。クルマ市場も同じで、例えば今年の2月のクルマ販売ベスト10の中で、グローバル市場で販売されているクルマは、「Aqua」「Prius」「Note」の車種だけです。販売ランキングの上位は軽自動車やミニバンが多く占めていて、それらは日本市場でしか販売されていません。一方で、韓国やドイツ市場のベスト10を見てみると、ほぼすべてのクルマが世界中で販売されている車種です。

一方、アメリカのベスト10には、「Camry」「Accord」「Altima」など、日本のクルマがいくつもランクインしています。けれども、これらのクルマは、実は日本市場で販売されていなく、海外向けにつくられたもので、国内と海外の市場に向けたクルマをつくり分けています。そういう状況は、日本以外の自動車メーカーではめずらしいことです。

つまり、日本のクルマは、日本で人気のあるものをそのまま持っていても、受け入れられない、逆に海外で人気のある日本車は日本市場では売れないという非常に特殊なクルマ文化になってしまったといえます。こうした現象もこの10数年間で起こった変化です。

70年代から90年代にかけては、世界の自動車産業で変革を起こす中心的存在だったのは、日本でした。当時、日本企業には安くて品質のいいクルマが多くあり、瞬く間に日本のクルマが世界中を席巻しました。しかし、ふと気づけば、世の中を動かす原動力は新興国に移っていたというのが現状です。日本国外でじわじわと変わってきたので、自分たちがこの変化に気づかなかったということも問題だと思えます。

■ドイツのデザインが世界のスタンダードに

黒川 日本のクルマが世界で受け入れられないのは、何が原因だと思われませんか？

中村 日本のクルマの世界シェアは3割を超えていますし、日本のクルマが世界で受け入れられていないわけではなく、日本市場に特化されたクルマが世界で受け入れられていないのです。

日本では、グローバル市場で見ればメインのセグメントである、セダンやハッチバックの市場は、現在では極めて縮小傾向にあり、かつての人気はありません。その一方で、特に日本の軽自動車は日本では人気があっても、世界では受け入れられないという状況があります。それは日本特有の軽自動車の寸法や排気量の規格が挙げられると思います。軽自動車だけでなく人気のあるミニバンも幅が狭くて、背の高いプロポーションは、海外では格好悪いと思われると思います。

韓国のベスト3位に入っている「PICANTO」という韓国の軽自動車などは、海外中でも売られています。というのも、韓国や中国などはいろいろな法規制をすべてヨーロッパの基準に合わせているんです。日本だけが、日本の固有の規格をずっと引きずっていて、それによってどんどん特殊化していっていると言えると思います。

日本のもうひとつの問題は、日本にはクルマメーカーが7社もあって、限られた国内市場で戦っています。家電メーカーの数も多いですね。中国を除いた自動車生産国では一カ国に自国メーカーは最大で3社ほどです。韓国などは実質的に国内メーカーは1社で戦力を海外市場に使えるのです。日本は、内戦にエネルギーの多くを使ってしまっているんですね。

以前、韓国ソウルの大学でデザインフォーラムがあった時に、ヒュンダイ・キアなどのデザインヘッドがプレゼンを行ないました。私は、日産のクルマは日本の文化を大切にしたいデザインを考えたいという話をしました。韓国メーカーもそうかと思っていたら、キアのチーフデザイナーでドイツ人のピーター・シュライアーは、デザインにはいいデザインと悪いデザインしかない、というわけです。ドイツ人が韓国ブランドをデザインするわけですから、そう言うしかないとそのときは思いましたが、今は彼の言ったことが理解できます。

現在、グローバルなクルマの価値観は、完全にドイツ的だといえます。デザインでもそうです。韓国のクルマはうまくドイツ的な手法を受け入れて、成功しています。フランスやイタリアが凋落して、ここまでドイツ的なデザインやブランド手法がヨーロッパだけでなく世界中を制覇してしまうということは、2000年の時点では想像がむずかしかったことのひとつです。

ドイツ的な価値観での彼らのものづくりというのは、クルマに限らず、自分たちがいいと思うものが一番正しいと信じていて、それを突き詰めていくやり方です。つくる側と使う側の価値観がぴったりあっているから可能だとも言えますが。それはフレキシビリティやホスピタリティなど、使い手のことを考えてデザインに表現するわれわれ日本人の価値観とは対極にあると思います。ただ、ある意味で保守的なモノづくりであり、会社として徹底的なトップダウンで決定していますから、どちらが最終的に勝つのかということは、わかりませんが。

■日本の強みとは

黒川 日本人はもっとドイツ人的になってもいいのかもしれないですね。市場に耳を傾けて、方針を考えて決めてからデザインをするというやり方をしているといけないと思います。未来の市場は、未来のクルマはこうなるだろうと高いところから俯瞰して客観的に見るのではなく、私たち日産のクルマはこうあるべきだと、それぞれの **DESIRE** をもっと表に強く出していくことが未来をつくり出すことに結びつくのではないかと思います。

中村 その時にドイツ人的な発想の仕方と同じでいいのかということですね。彼らは現在グローバルに販売を大きく伸ばしてしまいますから、手法としては正しいのかもしれませんが、その後を追っているだけでは、永遠にフォロワーになってしまいます。ですので、自分たちの独自の文化を加えてつくらなければいけないと思うのです。

黒川 けれども、日本の文化というのはひじょうにピュアで、デリケートだと思うんですね。純粋な調和を求めた美意識を持っているがゆえに、簡単に調和が崩れてしまうという欠点も

あります。

中村 確かに日本の文化は繊細ですが、黒川さんのお話にもありましたが、今、多様性の時代といわれています。多様性を受け入れる力というのは、ヨーロッパやアメリカの人たちよりも日本人の方が強いと思うんです。多様性を受け入れることで、デリケートな感性だけでなく、強いものやエネルギッシュなものも理解し表現できるようになると思うんですね。

多様性を受け入れたうえで、先ほどおっしゃった超人のような直感力を持って、日本人である自分たちの考えていることをデザインすることができれば、日本本来の強みが出せるのではないかと思います。それを考えていくためにも、今、本当に **RESET**、初期化しなければいけない時だと思います。日本と日本の企業には、まだまだ踏ん張れる力は間違いなくあると私は信じています。

Q&A

Q1: 日本のクルマのデザインにおける特殊性というのはどういうところですか？

中村: 日本のクルマのデザインは静的で、極めて平面的です。日本の建築物も同じ傾向だと思います。クルマの顔の一部である目とも言えるヘッドランプは、ほんわりと優しい印象です。それに対して、現在のデザインのスタンダードとなっているドイツ系のクルマは、動的で立体的で、アグレッシブです。目はきつい表情です。日本の得意な、かわいらしく温かみのあるデザインでも、同じようなイタリアの「500 (チンクチェント)」がリバイバルヒットしたことからも、うまくプロモートすれば日本のクルマも、世界で受け入れられる可能性はあると思うのです。

Q2: ヨーロッパのクルマと比べると、日本のクルマのインテリアはチープな印象を感じるのですが。

中村: 確かに現在、内装だけでなく外装の質感が不足しているということは、残念ながら認めざるを得ません。ひとつはこれまで為替をはじめとしてコスト面で不利な状況があり、地震、タイの洪水など、毎年のように日本の産業にとっては試練といえるようなことが続けて起こりました。しかし、日本も新しい政権にもなって、ようやくいい方向になり、コスト面で海外メーカーに対する不利な状態から脱することができるようになってきた。改めて世界のリーダーとして勝負する時が来たのではないかと考えています。

Q3: 私も含めてデザイナーは、ヨーロッパのクルマに乗っている人が多いと思います。皆、デザインがいいか悪いかで判断して選んでいると思うのです。ぜひ、デザインの格好いい国産車をつくっていただきたいと思っています。

中村: 「Juke」というクルマは、アニメの世界から出てきたようなファニーなスタイルで、日本企業でしかできないデザインだと思いますが、この個性的なデザインはヨーロッパを中心に世界中で非常に受け入れられていて、年間25万台という我々が想定していたよりはるかに多く売れています。

ほかには日産のプレミアムブランドである「INFINITI」は、ベンツ、BMWというヨーロッパのブランドと同等の価格で海外では販売していますが、価格や品質ではなくデザインがいいと買ってくれる人が大勢います。ですから、ヨーロッパのクルマのデザインの格好よさだけがすべてではないということ、日産車だけでなく日本のクルマのよさを理解してくれている人が世界にはたくさんいるということ、ぜひ知っていただきたいと思っています。

Q4: 日本の軽自動車はあんなに小さい中にユーティリティスペースがあるなんて素晴らしいと、自身のブログに写真を上げてヨーロッパの人たちに広めたいと言っているドイツ人もいますが、世界で日本の軽自動車を受け入れられないのはなぜですか？

中村: さきほど言いましたが、やはり規格の問題による制約が大きいと思います。私が変わえられるとすれば、まず幅を拡大して、660ccの排気量を1000ccぐらいにしたいと思います。おそらく規格を変えるだけで、世界で受け入れられる運転性能と見た目のよいバランスになると思うんです。せっかく日本にはこれだけ才能のあるデザイナー、エンジニア、プランナーがたくさんいて、世界でもユニークな商品をつくっているのですから、日本だけでしか販売していないというのはもったいないですね。

黒川: 今日はグローバル化によって起こってくる、さまざまな状況のお話があがったと思います。その先にもまだまだもっと根深く、問題や課題がたくさんあります。それをどこまで4月からの一年間で追求できるか、これからみなさんと共にお話を深めていければと思います。今日のご多忙の中、お越しいただき、中村さん、ありがとうございました。来年度も、みなさんどうぞよろしく願いいたします。

以上

2012 年度第 12 回物学研究会レポート
トークセッション「RESET_初期化から始める」

中村史郎 氏

(日産自動車株式会社常務執行役員、CCO)

黒川雅之 氏

(物学研究会代表)

写真・図版提供

01 ; 物学研究会

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 1998~2013 BUTSUGAKU Research Institute.