

2017 年度第 5 回物学研究会レポート

「中村史郎の履歴書」

中村史郎 氏

(元日産自動車専務、チーフクリエイティブオフィサー)

2017 年 8 月 9 日



43年という長きにわたり、カーデザインの最前線で活躍されてきた中村史郎さん。今年3月に日産自動車を退職し、デザインコンサルタントとして新たな一步を踏み出されました。物学研究会では今回で3回目のご登壇です。インハウスデザイナーという立場で積み重ねた実績を振り返りながら、今こそ伝えたい、デザイナーへの提言やこれからのデザインへの率直なご意見を語って頂きました。

以下、サマリーです。

「中村史郎の履歴書」

中村史郎 氏

(元日産自動車専務、チーフクリエイティブオフィサー)



01：中村史郎氏

■日本の企業デザインを変革した移籍

中村 物学研究会でお話しさせていただくのは、今回で3回目になります。今年の3月末に日産自動車を退職しました。黒川雅之さんにその報告をした折、またご登壇いただきたいと頼まれて参りましたが、さて何を話せばよいのか。

辞めた立場で会社や業界の将来を語るのは不自然な感じがあるし、新しい仕事もまだ始めたばかりです。私は日産に17年半、学校を卒業してから43年の間、企業内デザイナーを経験してきました。その軌跡を改めて振り返ってみるのもいいのではないかと。本日お集まりの皆さんも企業デザイナーの方が多いので、そうした皆さんに少しでも何かインスピレーションを与える場になることを願っています。とりあえずタイトルを「中村史郎の履歴書」とさせて頂きました。

ところで皆さんのなかで、現状の仕事に不満を抱いている方はいらっしゃいますか？

参加者 自動車会社に勤務していますが、僕自身まだ経験が浅いせいか、日々の仕事に忙殺されてしまい、今の自動車業界が向き合うべき課題などを考える余裕がありません。心がけようとしてもなかなかできず、日々、中途半端な状況で過ごしていて、その状況に不満というか、わだかまりを感じています。

中村 それは不満というよりも、課題といったほうがいいでしょうね。皆さんと同じように、私も43年に渡り常に課題を持ち、それを一つずつ解決というか克服してきたつもりです。今日、その経験を皆さんと共有できればと思います。

ところで、年齢を重ねてから「しない方がよい」といわれることが3つあるそうです。ひとつが昔話をする、次に自慢話をする、それから説教すること。でも今日の話は、ほとんどこの3つになってしまうと思います。だから、ちょっと我慢して聞いて下さい(笑)。

43年間、クルマのデザインをしてきましたが、皆さんがよく知っているのは日産自動車の中村史郎だと思いますので、まずその話から始めましょう。

私は1999年10月18日、49歳の誕生日の翌日だったのでよく覚えています、日産に入社しました。実は2017年上半期の販売台数で、ルノー日産アライアンスは、世界の首位に立ちました。当時の日産では想像もつかないことです。その頃日産は倒産寸前の状態にあり、ルノーからの資本投入で救われました。日産のCOOに就任したカルロス・ゴーンさんが「日産リバイバルプラン」という再生プランを立ち上げ、一新を図ったところでした。その機に私が採用されたのです。

これは私の人生の中で最も大きな変化だったのですが、同時に日本のクルマのデザインや企業デザイナーにとっても大きな意味がある移籍だったと思います。なぜなら、それまでの30年の間に抱いていた大きな課題に向き合う千載一遇の機会だったからです。

私が抱いていた課題は三つありました。一つは日本のクルマのデザインが世界的に評価されていなかったこと。1960年代から、日本にはいいクルマがたくさんあったにもかかわらず、持続と発展ができていない。また、それを適切に伝えることができなかつたため、世界的な評価を得ることができていなかった。「日本のクルマのデザイン」を確立したい、それを世界に知らしめたい、という強い思いがありました。

次に、日本の企業では、デザイン部門の地位が低いこと。デザイナーはせいぜい部長止まりで役員ではないため、雇用や予算の経営的な権限を持っていない。なぜ日本のメーカーはデザインの経営的価値を認めず、デザイナーのトップを役員にしないのかと不満でした。私は、カルロス・ゴーンはルノーの組織を日産にも持ち込むだろうと予想していたので、デザイナーも役員になる可能性があると考えていました。

3つ目がデザインの開発設備の改善です。そもそも日本のクルマのデザインや開発は、生産部門の付帯として位置づけられており、設備も良くないし工場の空いているスペースなどにつくられていました。クリエイティブな雰囲気ではなかった。しかも、同じ会社なのに海外拠点だとすごくいい環境にある。本社のほうがボロいという国内外の不平等な状況がとて

も嫌でしたが、改善するには何か大きな力が必要でした。

ニューヨークのヘッドハンティング会社から声をかけられた時は、デザインのあり方を変えることができる、まさに 50 年に一度の大きなチャンスだと思いました。とはいえ、私に決定権があるわけではありません。他の誰に声がかかっているかは、ほぼ想像できましたが、実績と経験から見て最後には私が選ばれるだろうと確信していました。同時に、日本のクルマのデザインと企業のデザインの未来のためにも、移籍したら絶対に失敗できないという覚悟で挑んだのです。

日産の 17 年半で、ショーカーとコンセプトカーを含め、150 台ほどデザインしてきました。もちろん自分が直接デザインしたわけではありませんが、当初の予想を超えた多くの経験を積みました。

クルマのライフサイクルは 5~6 年で、モデルチェンジをします。17 年在籍すると、3 世代のフルチェンジを経験することになります。どんなモデルでも初代の成否は、かなり「運」に托すようなところがあります。往々にして成功した後の 2 世代目は保守的になることが多い。3 世代目になると、それまで 2 度のモデルの積み重ねた経験からどうすれば成功できるかが見えてくる。3 世代にわたるデザインを手掛けてみて、リーダーとしての本当の評価がされるのだと思います。日本の自動車会社では 15 年以上デザインのトップを務めた人はほとんどいませんが、まさに代えがたい貴重な経験だったと実感しています。

クルマのデザインだけでなく、2006 年からチーフクリエイティブオフィサーとして、ブランドのデザインにも担当することにしました。お客様の目に触れるものは、すべてブランドに通じます。クルマをデザインすることと、何ら変わりがありません。かつては宣伝やマーケティングがそれぞれ責任を担っていたものを、デザインのトップが全て統制するようにしました。横浜本社の建築デザインにも携わりましたし、昨年オープンした「銀座クロッシング」のショールームも手掛けました。なかなか素敵ですから、ぜひ訪ねてみてください。

2010 年にアメリカの Eyes ON Design という団体より Lifetime Design Achievement Award を受賞しました。1988 年より 30 年続いている賞で、今年シド・ミードが受賞しましたが、過去の受賞者にはジウジアーロやピニンファリーナ、ガンディーニらそうそうたる名が並びます。自慢になって恐縮ですが、日本人では私ただ一人です。受賞者全てが私から見るとヒーロー、リジェンドであり、彼らの名に連なるということが名誉なことでした。クルマのデザイナーになって、自分の足跡が目に見える形で評価していただけたというのはとても嬉しいことです。ただし、私個人の名前になっていますが、実際は日産デザインとしての功績です。日産のデザインチームが生み出してきたものが、先達の目に止まり、そのトップとして賞を貰ったということ。つくづく日産に移籍してデザインをやってきてよかったな、と感じました。

■日産に入社するまで

ここからは、日産に入社する以前の話になります。大学を出て私はいすゞに入社しました。現在では、いすゞは商業車者だけをつくっているのですが若い方は想像しにくいかもしれませんが、当時のいすゞは「117クーペ」や「ジェミニ」などの乗用車をつくっている非常にユニークな会社でした。入社前にGMと資本提携をしていたのも気になっていました。また、デザインの名門校アートセンター・カレッジ・オブ・デザイン（Art Center）に留学したデザイナーが多くいたのも気になりました。私は60年代のヨーロッパのクルマやGMのデザインに憧れていましたから、海外で仕事を経験することに強い願望がありました。つまりこの会社ならば、アートセンターに留学でき、GMデザインにも行けるかもしれないと思ったのです。そして実際に留学し、GMでも経験をさせてもらいました。

アートセンターでの同窓生は、元BMWのチーフデザイナーのクリス・バングルを筆頭に、マクラーレンのデザインディレクターら、第一線で活躍したデザイナーばかりです。世界でトップレベルといわれる学校でしたが、そこではデザインの技術を学んだというよりも、優秀な仲間と一緒に勉強をした経験が大きかったと思います。「世界のトップといっても、これだったら勝負できる、負けない」と感じられたことですね。実際に卒業後彼らは活躍しましたが、「BMWですごいデザインしていると聞くけど、俺だったらあいつより絶対にいいものができる」と思っていました。世界のレベルがどんなものかを見て知っていたから、信念をもってやれば世界のトップレベルに負けないと、自信をもって自然と仕事ことができました。

技術はどこでも学べます。競争相手のことを知るということはすごく大事なことで、そういう自信を得る機会として留学の意味はひじょうに大きかった。その後の将来に大きな影響を与えてくれました。

一方のGMデザインでは違った経験をさせてもらいました。私は60年代のGMデザインに大きく影響を受けていました。私がいたときのデザインのトップはチャック・ジョーダンでしたが、彼もデザイナーとして大変尊敬していました。当時のGMデザインでは、デザイナーは一日中ひたすら絵を描いて、それをトップに選んでもらいモデルにする。お客のためのデザインではなく、デザインのトップが気に入ってくれることのためだけに絵を描いていたのです。こんなマネジメントスタイルは長く続かないと思っていましたが、80年代当時の競争環境ではそれでもビジネスが成り立っていたのです。しかし、その後GMは倒産の危機に瀕した。自分がデザインのトップになったら、こういうマネジメントだけは絶対にはいけない、ということを反面教師として身を以て学びました。

いすゞの「ジェミニ」は、私がデザインを手掛けました。いすゞ最後の乗用車となりました。私が乗用車の息の根を止めたことになるわけですから、非常に責任を感じています(笑)。「ジェミニ」はGMでデザイン的に学んだことの集大成でもありました。自画自賛ですが、今見てもクリーンで無駄のないデザインだと思います。

いすゞでは5年以上継続して日本にいたことがありません。5年ぐらいうると何か新しいことにチャレンジしたくなるのです。アートセンター留学、GMデザイン派遣、その後にはヨーロッパのブラッセルに赴任しました。そこではスタジオの設立や、ピークロスなどのデ

ザインをしました。いすゞでは、自分の思うようにやらせてもらえた。上司はデザインに関してほとんど口出しせず、ほぼ一人でやっていました。今考えると信じられない、まさに学校のようないい社風でした。あんなに勉強させてもらい、自分が成長する様々な機会をもらえるなんて、本当にありがたいことです。

■次世代に繋ぐ

今や、クルマ一台開発生産するのに 200 億～300 億はかかります。会社として絶対に失敗ができないから、どうしても大勢の意見を集約することになる。でもそれをやっている、ピュアなデザインが生まれにくいし、若い人が経験を積むことができなくなります。昔のいすゞは 37～38 歳の若造に好きにやらせて実績を積みさせたけれど、そんなことは現在の大企業ではありえません。入社 20 年経ても、与えられる責任や経験はすごく限られる。でも私たちの世代がしてきたような経験を経ないと、次世代のデザインのトップはつukれないのです。戦略、人事、予算、設備などを本当に全てを今の日本のシステムだと、50 歳になっても、経験することはできないでしょう。

私はデザインのトップになりたいと思ったことは一度もありません。ただ組織をマネージすることには興味があり、優秀な若い人にいいデザインをしてもらうことに早くから関心を寄せていました。自分で絵を描くより、自分より絵のうまい人に任せる、才能ある人材を起用したいと思っていたのです。そうしたマネージする人材を育てたり、それを経験させることができる会社はやはり強い。そうでない会社は将来につながっていかない。組織をマネージするというをしっかりやっていかないといけないのです。

これは私の経験からくるものですが、やりたいことがあったら、絶対に口に出した方がいい。黙っていても可能性が広がりません。口に出していると、いつかどこかでつながっていくからです。留学、GM 派遣、欧州駐在と私もいつも自分から手を挙げていました。上司にどう思われるか心配する人もいますが、そういう積極的な部下の態度を上司は悪くは思いません。

会社というのは自分のやりたいことを実現する場なのです。日産の入社式でも、自分のやりたいことが見つからなかったら、いつでも辞めていいと若い人に言ってきました。ただし、まず会社の隅々まで本当に自分のやりたいことがないのか探してから辞めてください、とも。インハウスデザイナーにはやれることの可能性は、限りなくあるのです。

■Dream、Passion、Conviction

今日に私の話もそろそろ終わりになりますが、私はデザインに必要なのは Dream、Passion、conviction、夢と情熱と信念だと思っています。私の趣味は音楽なのですが、クルマのデザイナーとして有名になったお陰でジャズピアニストのハービー・ハンコックと知り合い、一緒に演奏するまでの仲になりました。彼とは音楽とデザインには共通する部分が多いと話をしたことがあります。彼はこう言いました。「The most important thing for creation is

Honesty、(創造には、どれだけ自分に忠実であるか、ということが一番大切)」と。そして、「You have to place the best balance of Honesty to yourself and your responsibility to answer to public、(自分に対して忠実であることと、お客様に応えるという自分の責任との最良のバランスをとることが必要である)」と。これは、デザイナーに心がけてほしい言葉です。

デザインがいいだけでなく多くの人に受け入れられるデザインをする私自身の信念でもあります。

アメリカの AutomotiveNews という新聞が、私が退職する際に記事にしてくれました。私を「crossover king」と称して、「日本のクルマのデザインを再活性化した」と業績を讃えてくれました。その記事は私への最大のプレゼントとなりました。17年前の移籍時に、日本のデザインの確立や、デザイナーの地位を高めることを目指したのは、後に続いてくる人たちを考えてのこと。今ではクルマメーカーのデザインのヘッドはほぼ役員になっていて、その起用はもはや常識にもなっています。デザイナーの責任領域も拡大した。

問題意識をもってやってきたことがほぼ実現できました。自分のやりたいことは全てやり尽くした。本当に幸運なデザイナー人生としかいいようがないです。これからはその恩返しとして、夢を抱く人を支援するためのコンサルタントとして、そして次の世代を育ていけたらと思っています。

Q&A

黒川 大変にエキサイティングなお話をありがとうございました。ぜひその情熱をもって、EVなどクルマの会社を新たにつくっていただきたいと感じました。

中村 ありがとうございます。実はそういう選択肢もなくはない、と思っています。しばらくは今までのご恩返しに注力しますが、それだけだと物足りなくなってしまうという予感があります。

Q1 デザイナーの指導はどのようにされてきたのでしょうか。

中村 一つのブランドとしてやっている以上、デザイナーは好き勝手にデザインすることはできません。戦略的なものがあるので、デザイナー個人が発揮できる範囲は狭まってきているのは事実です。でも同じチームとして、どういう方向に向かっているか、それを面や線、プロポーションなどの細部にわたりこだわって指導します。それは、いくら若い才能があっても、伝えないとできない部分なのです。若い人はアイデアはあるけれど、完成度は低い。クリエイトされたものをどれだけレベルの高いものに昇華させるか、というのがマネージャーの仕事なのです。完成度が高いと、説得力が増す。そうすると、サステナブルになる。長く愛されるデザインにするために、マネジメントの経験を積んだ人の力が必要なのです。その両方あって初めて成り立つ。基本はチームワークで、それぞれの人の一番強い点を生か

せばいい。それができるのが企業の面白さだと思います。

Q2 日本のクルマのスタンダードをつくる上で、欧米と比べてさまざまな葛藤が生じたかと思いますが、いかがでしょうか。

中村 確かに、日本のミニバンや軽自動車は交通法規に従うと、どうしてもいびつなプロポーションになってしまいます。日本のレギュレーションがある限り、残念ながらどちらも海外に持っていけるようなものはつくれません。でも「CUBE」は、日本的なクルマですが、実は海外に出せるクルマとしてつくっているんです。欧米のクルマと並べてもおかしくないプロポーションでもある。あのクルマは、上から見ると樽型をしていて、丸いのです。タイヤも踏ん張っていて、バランスがとれています。それは見えない隠し味です。だから海外に持っていっても評判が高かった。左右非対称というのも取り入れています。日本的な形でありながら、プロポーションもいい。そういうものの両立は絶対にできていると思っています。

以上

2017年度 第5回物学研究会レポート

「中村史郎の履歴書」

中村史郎氏

(元日産自動車専務、チーフクリエイティブオフィサー)

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 1998~2017 BUTSUGAKU Research Institute.