



お客様の情熱を掻き立て、 価値を回復する

日産自動車株式会社
社長兼最高経営責任者

カルロス・ゴーン

今や「価値 (Value)」は完全に経済用語になりつつありますが、「価値」にはそれ以上の意味があります。自動車事業における価値とは、金銭的な側面だけでなく、情熱、興奮、そして自由を意味します。

自動車メーカーはお客様の愛着を持っていただくことで争っています。これは正に戦いです。もしお客様の心を掴むことに失敗すれば、業界全体が深刻な状況に陥るでしょう。メーカーはお客様にとっての価値を回復させるべく、クルマに対する情熱を呼び起こさなければなりません。これはお客様が変化していることが原因ではないのです。問題はお客様の想像力を刺激する商品が少ないことです。メーカーが工場の稼働率を維持するべく、優れた商品でも代替がきくものを数多く販売した結果、お客様はクルマには表示価格ほどの価値はないと判断したのです。メーカーの努力次第で、お客様はクルマに対する愛情を取り戻すでしょう。クルマは価値の高い商品です。中国やインド、ロシア等の新興市場の消費者の最初の大きな買い物はクルマです。運転免許をとることは大半の十代の若者にとって自由の象徴です。また、新車の匂いは世界中で好まれる香りです。

しかし、メーカーは時に実際にクルマを買ってくださるお客様のこと以上に、自動車業界の関係者の動向を気にする傾向があります。

自動車メーカーに限られた自動車雑誌やテレビ番組の趣向だけに合ったクルマ造りをすると、ごく一部の熱狂的ファンを奪い合うことになり、残る大多数の潜在顧客を無視することになります。私たちは「ファン」の定義を見直し、カーマニアだけでなく、全てのお客様の心を掴むクルマ造りをしなくてはなりません。

私はジャーナリズムを批判している訳ではありません。自動車業界が低迷した70年代、80年代、そして90年代初めを通じてクルマに対する愛情を持ち続けてくれたのは、この少数の熱狂的なファンの皆さんです。

現代では、どの分野においても、ジャーナリズムのような世論の仲裁者の存在は、情報の氾濫に晒されている人々が情報を取捨選択する上で、益々重要になってきています。私どもはメーカーとして、より多くの適切な商品を提案することで、ジャーナリズムからも更に力強いご支持を獲得しなければなりません。しかし、一部のカーマニアを生み出すだけでは十分ではありません。500馬力やコーナリングの高性能 (1G以上) を求めないユーザーの情熱も呼び覚ます必要があります。

改めて申し上げますが、自動車事業は優れた商品と卓越したサービスの提供によって成り立っています。ではどうすれば消費者が再び価値を見出す商品を作ることができるのでしょうか？ 私の考えを述べさせていた

だきます。

①まず新しいデザインを提案するスピードを上げ、目まぐるしく変化するお客様の期待とニーズに対応しなければなりません。自動車業界は総体的に柔軟性の高いグローバルなプラットフォームの開発力は向上しましたが、必要に応じて修正する柔軟性も持たねばなりません。3ヵ月～6ヵ月毎にモデルチェンジするiPodのようなエレクトロニクス業界程のスピードは無理でも、商品の鮮度を維持し、迅速な提案のできる仕組みを作る必要があります。

②次に、将来を見据えたデザインや考え方が必要です。過去を振り返るような文化は、将来に対する恐れを表れです。確かに、240Zは人々とクルマの間に深いつながりがあった時代を思い出させる当社の大切な財産のひとつです。しかし、現行のニッサン350Zは懐かしさを売り物にしているのではなく、現代の新鮮且つ日産ならではの情熱的な走りを提供するクルマです。

③三つ目に、メーカーは計算尽くされたリスクを負わなくてはなりません。私は日産を世界で最も独創的な自動車メーカーにしたいと思います。ただ、それは業界トップレベルの収益性を確保して初めて目指すことのできる目標です。

④次に革新性を生み出さなくてはなりません。ここで言う革新性とは、価値ある発明を意味します。今までもお客様のニーズや価値とは全く無関係の新技術や発明が数多く提案されました。MP3プレーヤーは曲を買って自分のものにする以上、曲へのアクセスを重視するお客様のニーズに応えることで成功を収めました。iPodはより大きな変化する価値を提供する発明です。

情熱を取り戻すには、メーカーはまずお客様の声に耳を傾けた上で、発明に取り掛からなくてはなりません。日産では、満たされていないニーズを特定する作業が、新商品の開発プロセスの大きな部分を占めています。例えば北米で発売しておりますピックアップ。硬質な樹脂製の荷台、可動式の荷台フック、そしてキングキャブの開口の大きなリアドアは今までのピックアップのデザインに対するお客様の不満に応えた結果です。問題を解決しない提案は解決策とは言えず、必ず失敗に終わります。

⑤メーカーは全てがお客様次第であるという現実を

受け入れなくてはなりません。柔軟性を持つということは即ち、よりカスタマイズすることです。人は本質的にナルシストである為、他人と同じものでは満足できないのです。シルバーや黒塗りの高級車のように、定番もありますが、カスタマイズはあらゆるマーケティングの分野で台頭しつつあります。

自動車業界はお客様により幅広い選択肢を提供しなければなりません。そのために現行の生産・流通システムの限界に挑戦することになったとしても、お客様が最優先です。

⑥更に、デザインを工夫し、視覚に訴え、情熱を掻き立てなければなりません。デザインが日産を成功に導きましたが、当社は今まで以上に革新性を追求しています。これを常務執行役員チーフクリエイティブオフィサーの中村史郎は「スーパー・エボリューション」と呼んでいます。クルマを停めて歩きだしてから何度も振り向いてクルマを見る。それが情熱です。優れたデザインは情熱を呼び覚まします。自動車業界は岐路に立たされています。リスクを嫌って危険を冒さない業界に期待する人がどこにいますか？ 感動のない商品を欲しがらるお客様はいません。お客様との関係を壊す訳にはいかないのです。悪循環を断つには、普遍的な真実を受け入れなくてはなりません。人は必ずしも車を買う必要はない、買うかどうかを決めるのはお客様次第であるという真実です。メーカーはお客様に、クルマには買うだけの価値があるということを示さねばなりません。価格、信頼性、サービス等理性に訴える要素だけでなく、乗ることを通じて見出す価値や情熱といった情緒に訴える魅力を持つ商品を提案するのです。情熱のないクルマを販売して、生産の縮小と利益の低下に苦しむのか？ 或いは革新性、インスピレーション、クルマに対する情熱を通じて価値を増大させるのか？ それはメーカー次第です。

私は後者を選びます。日産では情熱が原動力であり、情熱のある人々が日産車を支えるのです。

新商品を通じてより大きな価値と革新性を追求する自動車メーカーがこれからの自動車業界を支えることを願っています。そうなればお客様はクルマを買って、楽しみ、その結果、より健全且つ競争力の高い、息の長い自動車業界になるでしょう。