

日産自動車(株)執行役員市場情報室長、星野朝子さんに聞く 技術開発とトップマネジメントを つなぐマーケティング

インタビュアー：熊谷則道 (財)鉄道総合技術研究所 理事

今回のテーマはマーケティングです。P.F.ドラッカーによると、マーケティングとは「販売を促進することではなく、販売しなくてもよいようにすること」であるとされています。1970年代に研究が盛んになりました。自動車製造の大手である株式会社日産の市場情報室(MI：マーケットインテリジェンス)室長、星野朝子さんに自社におけるマーケティングの意義、技術開発とマーケティングの係わりなどについてお話を伺いました。

1. 市場情報室とは

熊谷：星野さんは市場情報室の初代の室長ですね。現在のお仕事の内容を紹介してください。

星野：MIは簡単に言うとマーケットの情報、お客様の声、社会のトレンドなどを分析して、意思決定に必要な情報に加工し、タイムリーに提供するという業務です。

熊谷：意思決定のための情報の提供ですので、誤りが許されない重要な仕事とおもいます。それだけに、社内の目も厳しくなりそうですが、会社の中に

おける位置づけはどのようなようになっていきますか。

星野：以前はこのような機能の部署はなかったのです。各部門がそれぞれに情報を持ち加工していました。このような体制だと、その部門の意思とはそぐわない情報は、その部門の外には出て行きにくくなります。

熊谷：会社の情報というより、それぞれに都合がよい情報を選択されていたのでしょうか。

星野：ある期待をもって情報を取りに

行けば、結果としてその期待どおりの情報を作ることは、よほど変な期待でないかぎり可能です。MIへの最大の要望は、部門を越えたニュートラルで客観的な情報の解釈です。最初は思い通りにならないMIに、目の上のたんこぶのような反発があったと思いますが、逆にMIがサポートすれば提案は通りやすいという状況を理解していただけになってからは、プロジェクトメンバーはMIと一緒に提案をつくっていくという流れに変わってきました。

熊谷：非常に厳しい立場だったこともあるということですね。

星野：そうですね。今は「かなり頼りにされている」と感じるのですが、どうでしょうか。

熊谷：MIの業務の重要な手法にマーケティングがあります。マーケティングはあるモデルに基づいて実行されるわけですが、日産におけるモデルというのは誰がどのように作成されるのですか。

星野：例えば、販売台数の予測には、お客様の評価をベースとした予測モデルとそれをPDCA (PLAN - DO - CHECK - ACTION) の「C」とする商品開発プロセスが作られています。日本だけでなく世界中のお客様のニーズごとに分類(セグメンテーション)し、セグメントごとに想定される競争力を事前に設定します。これが「PLAN」。この競争力設定をベースに商品開発を



星野朝子さん(経営学修士)
(ほしの あさこ)

福岡県生まれ

昭和58年 慶応義塾大学経済学部卒業
昭和58年 日本債権信用銀行(株)入行
昭和63年 米国ノースウエスタン大学
ケロッグ経営学大学院修了(MBA取得)
平成元年 (株)社会調査研究所(現(株)インテージ)入社
平成14年 日産自動車株式会社市場情報室長
平成18年~ 同 執行役員市場情報室長

します。「DO」です。次に実際にお客様に車を見ていただいて評価します。「CHECK」。これで、どのニーズを満たせたのか、満たせなかったのかが明確になり、必要に応じて商品を変更します。「ACTION」です。

熊谷：車の開発責任者にとっては厳しい評価にもなりますね。実際、非常に厳しい予測値が出されると反論されたりするのでしょくか。

星野：最初は確かに嫌がられていました。しかし最近では、商品開発のプロセスの中で、お客様の客観的な評価を、しかも「ACTION」に結びつくように提供される情報ということで、むしろ欲しがられる情報になりました。

熊谷：MIの意義が社内で認知されるまで、相当時間がかかりましたか。

星野：予測の精度が高かったことを実証したことも今の信頼を得る大きな理由だったと思うのですが、MIの予測を開発プロセスの中に組み込むようなプロセスができたことも大きかったと思います。予測が違ったときに、ただがっかりする、または喜ぶというのではなく、予測値を評価して、それに対して行動が打てるようなプロセスを作りました。プロセスがあれば、データはちゃんと受け入れられ、安心してプロジェクトをよりよくするための議論が始まります。

熊谷：経営の意思決定に必要な客観的な判断は、外部へ求めることもあると思うのですが、それはやはり経

営の中核だから、きちんと社内でそういう部門を持って、マーケティングによる意思決定がなされているとあってよいですね。

星野：それまではコンサル会社とリサーチ会社など部外能力に依存していました。私見ですが社外の会社が本当に100%客観的かと言うとちょっと疑問があるかなと思っております。私も以前リサーチ会社に在籍していたのですが、コンサルテーションを依頼された時、その会社が求めたい結果は何ですかということをお聞きします。アウトサイダーとしては、極力その人が求めている結果に合うような答えを出してあげようという情が働くこともあります。例えばゴーン社長が電気自動車を開発したいことを部外の人知っていたとすると、電気自動車の需要を予測してくれと言われたら、部外の方はどちらかと言うと高いほうの予測値を提出しがちであると思うのです。喜んでいただいて、次も仕事が欲しいので。

熊谷：なるほど、次につなげるために配慮されるんですね。逆に現在、MIという部署が日産の中に根づいているということは、星野さんの多大なる貢献があると思うのでよいですね。

星野：私のようなスペシャリストを今まで社内で育ててこなかったのに、情報の解釈に透明性を持たせるためにも、外からスペシャリストを雇い、客観性を邪魔されないように組織的にサポートし、情報が意思決定にきちんと

反映できるプロセスを整備したいという、社長のゴーンの強い意思だったと思います。

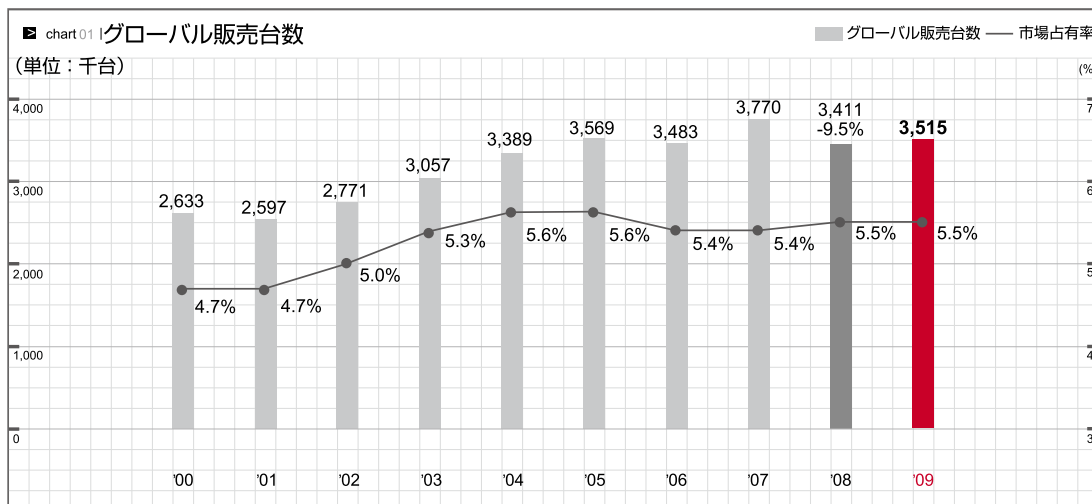
2. マーケティングに魅せられた理由

熊谷：星野さんはマーケティングサイエンスを学びにノースウエスタン大学のケロッグ経営大学院に行かれ、MBAを取得されました。これらを目指された理由は何ですか。

星野：大学を卒業した後、当時珍しく昇進昇格に男女差別なしという看板を掲げていた銀行に就職しました。国際金融部に配属になり、毎日刺激的な経験をさせていただきました。その後、腕を磨くためには海外勤務が不可欠と思いましたが、女性を海外に出した例がないとの理由で拒否されたのです。若気の至りもあったのですが、会社をやめようと決意し、大学時代の計量経済学ゼミの蓑谷先生に相談したところ、先生からあなたはマーケティングをやったほうがよいと言われたのです。ただし、日本のマーケティングでなく、アメリカへ行って勉強しなさいと強くアドバイスされました。大学では統計学を学んだんだから、ちゃんとマーケティング理論をアメリカで学ばば、日本でマーケティングサイエンスの第一人者になれる、と言われて、それだ！と思いました。

熊谷：一生の方向を決める発言を受けたんですね。

日産の 世界の販売台数



星野: ええ。その帰り道、本屋に寄って、マーケティングでリーダー格のケロッグ経営学大学院のコトラー教授のもとに行こうと決めていました。今から25年ぐらい前です。

熊谷: 意思決定が速いですね。先生のアドバイスにピンと来たのですね。

星野: すばらしいアドバイスでした。すごく楽しんで2年間学んできました。その後、日本で就職活動をするのですが、日本のマーケティングリサーチ会社で雇ってもらうのはたいへんでした。米国では引く手あまただったのに、ですよ。

熊谷: 当時の日本企業は、中途採用もしていなかったし、マーケティングを専門性を持って行うという認識が低かったということですね。

星野: そうですね。雇っていただいた社会調査研究所の当時の社長には感謝しています。仕事も、企業の行く末を左右するようなかなり難しい課題を担当させられて、エキサイティングでした。

熊谷: マーケティングを実践し経験を蓄積されたのですね。

星野: そうですね。マネジメントの研究者であるP.F.ドラッカーもマーケティングのF.コトラーもマーケティングの起原は日本であると言っています。江戸時代に越後屋(現三越の前身)の創設者である三井高利が、最初にお客様のためのバイヤーであれと言って、社員教育をしたという資料が残っているらしいのです。それが世界の中でマーケティングの始まりだと言われ

ています。先進国であるヨーロッパは当時、植民地政策に基づく考え方で陣取り合戦が主流でしたので、お客様のニーズを掘り起こすという発想のマーケティングは存在しなかったためなのです。一方、日本は鎖国をしていたので、限られた市場の中での競争にさらされ、それがお客様志向という発想をはぐくんだのだと思います。

熊谷: マーケティングの起源は日本のオリジナリティであるということですね。オリジナリティといえば、故ケネディ大統領が日本人で印象深い人は誰かと聞かれた時に、民主政治の基本を明言した上杉鷹山だと述べたそうです。人民のための政治を行うという姿勢をケネディが評価したということでした。日本の先達が現在のグローバルな思想をすでに持っていたことになりますね。

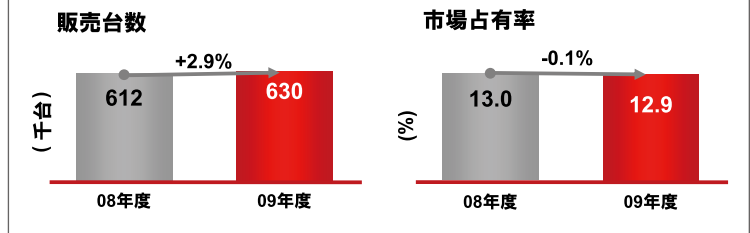
3. 日産自動車からの ヘッドハンティング

熊谷: どのようにして星野さんは日産自動車に招かれたのでしょうか。ゴーン社長からのオファーをどのように受け取られましたか。

星野: 自動車会社に就職するということは自動車のことばかりやるということですよ。しかも、ひとつの会社の中では、長期的な戦略に関わるような



09年度 販売実績：日本



エキサイティングな課題や高度な技術を必要とする分析は1年に1本あるかないかぐらいだと思っていました。私は、色々な会社の難しい課題ばかりを担当し、日々仕事を楽しんでいましたので、メーカーに入るというのは、ちょっとためらうところがありました。ところが、ゴーンをはじめとして当時の経営者の悩みを聞いているうちに、私への期待というのは全然違うところにあると感じました。客観的な情報分析部隊を持つことで、会社全体を真の顧客志向のプロセスに作り上げるためと理解し、それなら私にとっても新しいチャレンジであると思い、オファーを受けることにしました。

4. マーケティング、技術開発とマネジメントの連携

熊谷：そういったマーケティングから見て、特に自動車の技術、技術開発の重要性についてどのように思われますか。

星野：マーケティングと技術開発によるイノベーションは会社がアウトソースできない、またはしてはいけないコアの業務だと思います。お客様のニーズに答えていくという部分もありますが、技術のイノベーションがシーズとなり市場を創造するという部分もあります。

熊谷：シーズというのは、日産がこうやりたいとかという企業側からの提案ですね。

星野：イノベーションの種なのですね。しかし、企業はすべての研究を同

時に同じレベルで投資し続けることはできないので、それらを選ぶプロセスにマーケティングが必要になってきます。今、日産でやろうとしているのは、顧客のニーズを探ることに加え長期的な社会トレンドの研究です。グローバルに顧客のニーズトレンドが、どこを向いているのかということを理解することによって、投資の優先順位をつけるのです。将来のニーズを満たすシーズがあるかどうか、シーズはニーズを創造できるかのチェックを我々と先行開発の担当者と一緒にを行っています。

熊谷：その際のMIの役割としては、モデル化して、数式に乗せて結果を得るところまでは達していませんね。例えば運転手が何もしなくても、自動運転で走行する車をつくりましょうかというようなイメージを議論するのでしょうか。

星野：昔は、自動運転を実現するための技術に挑戦するので150億円くださいと申請され、それが通ってきたようですが、今はそれは通りません。自動運転というのは会社のシーズであり、顧客のニーズは楽をしたいか、安全でいたいのか、どういうベネフィットを実現したいかということなのです。それを満たすには自動運転しかないのか、そこを説明することが顧客ベネフィットを優先するプロセスです。先行開発を行う技術者が顧客のベネフィットを考えることが一番重要で、何のために開発しているの

かを説明できないまま開発させないぞというのが、多分、ゴーン社長の仕分けのマインドだと思います。

熊谷：確かにそうですね。これまでニーズとシーズが合致した自動車技術で、印象に残ったものはありますか。

星野：オールアラウンドビューモニターという、車をバックギアに入ると画面がちょうど車の真上から見た映像に変わって、それを見ながら車をバックさせることができるという技術があります。これは結構大変でした。

熊谷：大変というのは、製品価格の問題ですか。

星野：そうです。コストに見合うほどお客様が価値を感じてくれるのかという疑問です。後ろを見ればいいという意見が大勢でした。確か当初の想定価格は14万円だったと思いますが、お客様に14万円をノーと言われたら、もうお手上げですね。

熊谷：そのときMIとしてはどうされたのですか。

星野：実際に試作品を作り調査をしたところ良い結果がでました。お客様が価値を感じたということですね。

熊谷：新しいものというのは、調査票からは浮かび上がってこないのではないかとも思うのですが、ニーズトレンドをどのように把握されているのですか。

星野：ニーズトレンドは、量的には出てきません。だから、お客様には聞きません。トレンドスタディーはその国の社会学者とか文化人類学者を



星野さんがお気に入りの
日産LEAF(左)、
JUKE(右)

パネルにして、将来について議論をし、方向を推定してもらいます。それを我々が技術側のトレンドも聞きながら、我々にとっての重要なトレンドを選定していきます。

5. 自動車技術の特徴について

熊谷：自動車技術は各地で競争状態にあります。星野さんが思う日産の自動車技術の特徴とは何ですか。

星野：私が入社したときに日産の車の特徴って何ですかと聞いた際に、皆さん胸を張って早く走ることって言われました。例えば1.3リッターのマーチは、他社の1.3リッター車よりも絶対に速いと言うのです。とにかく速いことにすごく誇りを持っていらっしゃるみたいでした。

熊谷：自信の大きな発露の一つですね。

星野：日産自動車では、ハンドリングとか加速とかいうと自信があふれているのです。だから世界最速の量販車であるGTRを作ってしまうのです。今、この時代にどうなのと思いますけれども。もう誇りですね。そういうところは、私はすごいことだと思います。ボルシェより速いのです。他方で、例えば鉄板と鉄板の張り合わせが歪なく接合される、それも技術じゃないですか。この点はドイツのやり方はすごいのです。エモーショナルな形を維持しながら、高品質の車ができています。

熊谷：高い接合技術がドイツ車全体のフォルムだとかバランスとかにかいて

くるということですね。

星野：従来、日本のメーカーが相当開発にお金がかかることもあり、ラグジュアリーブランド、日本ではレクサスがあてはまりそうですが、をやってこなかったこともあり、世界的には遅れをとっています。そういう技術を日本が本気になって育てたらすごく良くなると思います。

熊谷：グローバルな企業では、そもそもブランドというのはどういうふうに扱うべきもので、どのように維持しようと考えられていますか。

星野：当社では商品の技術志向が強く、ブランドを大切にしようという志向が歴史的に少なかったのです。今はブランドがいかに大切かわかってきたので、日産のブランドを築くためにいろいろ検討しています。経済的に苦しいときほどマーケットではブランドの魔力がききます。

熊谷：マーケティング論によるとブランドは新たに創造するよりも、維持することに時間とかお金をかけるほうが効率的であるようなことが言われていますね。

星野：そうです。ですが、製作側は変えたがる傾向があります。私も驚いたのですが、例えば、日産がサニー、セドリック、グロリア、リバティーもなくて、言うてはいけないのかもしれませんが、ティーダ、ラフェスタ、フーガを入れて、とにかく変えてきました。

熊谷：それは開発者のプライオリ

ティーとか、新しいものを世に出したという表現ともいえます。私はティーダを作りましたとか。

星野：なるほど。自分がオリジナルを作ったという達成感はあるのですね。ヨーロッパ人ってオーソドックスといわれる継続性みたいなものを大切にするようですね。

熊谷：車の安全性について、どのような取り組みがありますか。

星野：日産自動車は安全には相当こだわりをもっています。もちろん、衝突の際の安全とか、ブレーキが何メートルでとまるとか、衝突したときに発火しないとか、そういうことは国の安全基準で定められていて、各社しのぎを削ってやっています。今日産では、衝突安全のさらに先の安全、危険予知技術や危険回避技術に力を入れていて、こちらも技術者たちが胸をはる分野になっています。例えば、道路のコーナーで、そこから子供や自転車が出てくるのを予知して車を停止させるとか、そういう社会実験を今やっています。

具体的には、自転車に電子タグを全部つけて、それで見えるようにして、走ってきたらアラートを発するとか。ある地区の子供全員のランドセルに付けてもらい、見えないところから子供が歩いてくるのがわかるとか、そういうことです。ドライバーの高齢化に対しても取り組んでいます。事故を起こさないようにするための技術はこれから重要になります。

6. 鉄道の印象とマーケティング

熊谷：鉄道についての印象はどのようなお持ちですか。

星野：学生時代に電車通学であったことと、丸々2年ぐらい長野新幹線で通勤していました。でも、正直言って都心の駅、車内の混雑には閉口しました。新幹線では座って仕事ができ、本を読めることが良さですね。乗用車と異なり鉄道は酔わないので不思議ですね。駅にもうすこし駐車場が完備されていたらよいと思います。欲を言えば、寒い時期に少し離れた駐車場から駅前に車が自動的に来てくれるとよいですね。

熊谷：なるほど。東京駅では無理かもしれないけれども、土地に余裕がある個所では方法がありそうですね。鉄道におけるマーケティングの活用についてご意見をいただけますか。お客様に喜んでもらうために、特急列車をこの区間に、この時間帯に何本ふやそうとかを導いたり鉄道に多くのお客様に乗ってもらうための方策の効果などの推定ができるのでしょうか。

星野：そうですね。鉄道にもセグメンテーションが必要だと思います。全員をターゲットと考えるのではなく、平日の昼間に旅行に出かける人と、出張で使う人、週末のユーザーでは、ニーズが異なります。どのような異なるニーズが存在するのかをまず明らかにすることで、どのような商品のラインナップが必要なのか、わかるようになります。

熊谷：セグメンテーションをした後の

取り組みはどのようになるのですか。

星野：セグメンテーションの後は、ターゲットとするセグメントを決め、彼らを深く理解するための調査をします。そのセグメントに特徴的なニーズ、彼らが絶対にあきらめない点、車を買う理由、選ぶ魅力などを理解します。

熊谷：東京大阪間ではリニアで1時間で結ばれたらエコロジーの観点から飛行機はいらないじゃないかと。

星野：そうですね、うちも電気自動車の開発に取り組んでいます。

熊谷：電気自動車は自動車革命と言われていて、従来のメーカーの概念を変えそうで、電機会社の参入など製造技術の障壁が縮小しそうですね。

星野：よくそう言われますね。モーターやインバーター、電池などは、別に電気会社でもつくれます。鍵は安全性だと思います。歴史的に自動車会社が蓄積した安全に対する経験値とか、技術

力とか、それは一朝一夕には他ではまねできないと思うのです。

熊谷：鉄道も安全について着実に高めていこうと思います。今後も良い仕事をされることを期待しております。ありがとうございました。

持続可能な企業にとって科学的手法によるマーケティングの重要性が重要ですが、さらに、星野さんのお話で、マーケティングはそれを行う人とその結果を使う人の信頼関係が重要であることが分かります。将来、どのような技術がお客様や社会の役に立ち、会社の競争力を強めていくかということについて、鉄道業界も自動車業界も真剣に考えています。経営に直結するマーケティングの活用を基に、リスクはあっても将来に的確な技術開発にチャレンジしていきたいと思います。

