

日産自動車のCI活動について

——社風変革におけるコミュニケーション活動——

島田 京子

「CI (コーポレート・アイデンティティ)」という言葉のもつ意味や定義は、欧米から紹介されて以来、ずいぶん変化してきた。この変化は、近年の日本企業の変革の歴史そのものだと言えるのではないだろうか。企業は、社会環境の変化に伴う体質改善、あるいは経営者の世代交代といったさまざまな理由から、経営上の大きな変革を迫られてきた。その過程で、CIという戦略と手法を、それぞれの企業のニーズに合わせて解釈し、取り入れ発展させてきた。その結果、現在では、欧米から導入された当初の「ビジュアル・アイデンティティ」が主体だったCIの概念は、日本独自のものとして拡大し多様化してきているといっても過言ではないと思う。今やCIは、企業の思想や実態を正しく、好ましいものとして社会に認知してもらう広報・宣伝・社会文化イベントなどの「企業イメージアップ戦略」、そして企業文化を社員全員に共有することによって「企業を活性化させる戦略」として、多くの企業に導入されている。最近ではさらに、新しい経営組織体制や新規事業への進出など新しい経営のパラダイムによって「パワーアップを図ろうとする戦略」としても位置づけられるようになった。

しかし、このように意義が拡大化・多様化したCIのどれが企業変革にとって最も有効か、という一般解はなく、むしろ、それぞれの企業の実態とニーズに応じて、CI活動の目標と手法を決めていけばよいのである。

ところで、CI活動の基本は、その企業が社会においてどうあるべきかという理念を再確認し、企業の実態(製品や企業行動)が企業理念を反映させたものになっているかどうか、そしてそれらが、正しく好ましい企業イメージとして社会の人々に伝達されているかどうかを確認しながら、企業のアイデンティティ、つまり「その企業らしさ」を確立していく、手法を含む戦略である。換言すれば、そこには「コミュニケーション」が必ず存在する。それは経営者と従業員といった社内のコミュニケー

ション、そして、社会のさまざまな人々とのコミュニケーションである。CI活動によって企業の経営目標や企業行動が変化すれば、企業のコミュニケーションのターゲットや方法論も変わっていかねばならない。企業イメージ戦略としてのCI活動にとっても、また組織活性化戦略としてのCI活動にとっても、コミュニケーションの重要性を認識せずにその成功はないであろう。

日産自動車がCIを意識し、取り組み始めたのは1979年のことであった。その後CI導入を決意した1981年から約7年の間、日本社会で独得の変遷をとげていく様子と相俟って、日産のCI活動への取り組み方も変化し、発展してきている。ここでその内容の一端をご紹介することにより、CIの、というよりむしろ、企業活動における変革のさまざまな場面での、コーポレート・コミュニケーションの一考察とさせていただきます。

1. CI導入の背景

1980年代に入り、創業50周年を迎える企業の周年記念によるCI活動導入の記事が新聞や雑誌にぎわえ始めていた。CI活動を導入するには、どの企業にとっても大義名分が必要であろう。というのもこの活動は、企業理念から掘り起していかなければならない遠大な作業であり、思いきった自己変革のためには、過去を否定しながら進まなければならない、摩擦の多い仕事である。そして非常に多くの時間と決断を要する。

日産では、1983年12月に創立50周年という大きな節目を迎え、長期経営戦略として今後の企業存続のための経営理念の見直しが必要であったこと、そして第2に、国際戦略の面から海外におけるブランド名を「DATSUN」から「NISSAN」へ変更することが急務であったこと、を背景として、CI活動の導入が決定された。

さて、具体的に何から手をつけるべきかという検討に先立ち、企業のイメージや商品に対するイメージが、当社の戦略に合致しているかどうか、そして人々がイメージを創り上げていく過程で得る情報のうち、8割を占めるといわれる視覚情報(広告、ステーションナリー、製品

しまだ きょうこ 日産自動車㈱営業開発部店舗開発室
〒104-23 中央区銀座6-17-1

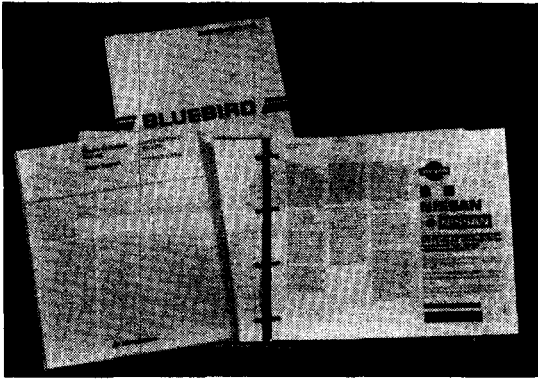


図1 CIデザインシステムマニュアル

表示、パッケージ、看板など)において不統一な部分がないかどうか、などを明らかにするために調査を行なった。その分析結果からは、人々のもつ企業イメージが、当社の実態やこうありたいと期待するイメージと一致しない点も多く見られた。また、コーポレートマークの使い方やデザインにも、不統一で「日産らしさ」が欠如していることがわかった。一方、海外市場ではNISSANの知名度が低いことが、国際化を進める上で障害となっていた。これまで海外では日産の製品は「DATSUN」ブランドで売られてきた。その結果、海外でDATSUNは性能と品質に優れた日本車の代名詞として親しまれるようになったが、一方ではDATSUNのメーカーがNISSANであることを知る人が少なくこのため日産が国際企業として海外で総合力を発揮し、また企業に対する評価を製品に対する評価に効果的に結びつけていく上で不利な状況となっていたのである。検討の結果は多大な費用をかけてでも、長期的戦略のためには、今全世界でブランド名を企業名と同じNISSANに統一することが必要だという結論であった。

2. 「かたち」のCIから

——第1期CI計画——

このような課題を抱えながら、日産のCI活動はまず急を要していた海外戦略としてのDATSUNからNISSANへのブランド名統一を発表することから作業をスタートすることになった。そして全世界でブランド名を統一することは、視覚面でも商品のシンボルと企業のシンボルをひとつにし、より強力な「日産らしさ」を訴求することでもある。こうしてCI計画の第1段階は、CIデザインシステムの開発と、海外でのブランド名認知を推進する活動から始まり、2年後にデザインマニ

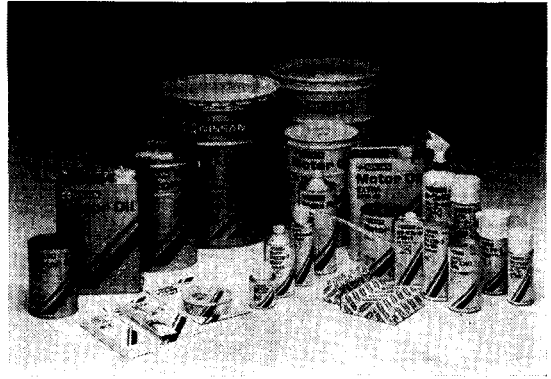


図2 CIパッケージデザイン

アルの完成を見ることになったのである。

海外では、世界150カ国の事情に合わせて、段階的に、ブランド名変更の告知広告を実施していった。一方、国内では、全国3000店のディーラーの看板変更を含め、視覚面でのアイデンティティの統一を行なっていった。この作業でわかったことは、国内と海外でのマニュアルに対する姿勢の違いである。マニュアルは単なる「手段」と考える日本人と、「経営方針の表現」と考える欧米人との違いがあった。価値観や民族性を同一とする日本社会では、皆が同じ言葉やマークなどの表現方法を用いなくとも理解されるだろうという信頼感と甘えがあるのではないだろうか。ともかく、欧米におけるマニュアルに沿った統一化の徹底は見事なものであった。

3. 「かたちのCI」から「こころのCI」へ

——第2期CI計画——

「かたち」から入った日産のCI活動は、経営トップの交代に伴ない、「こころ」のCI、つまり企業理念を核とする「日産らしさ」の追求や、これからの企業イメージ目標をどのように具体的な戦略として展開し行動するか

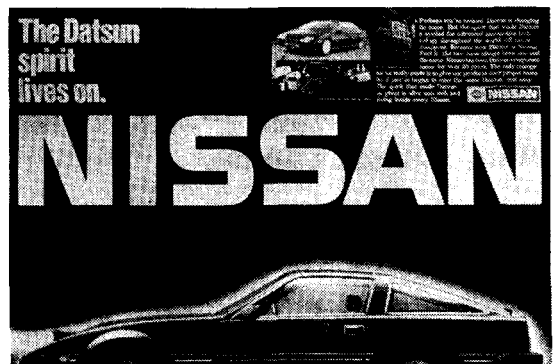


図3 海外でのブランド変更キャンペーン

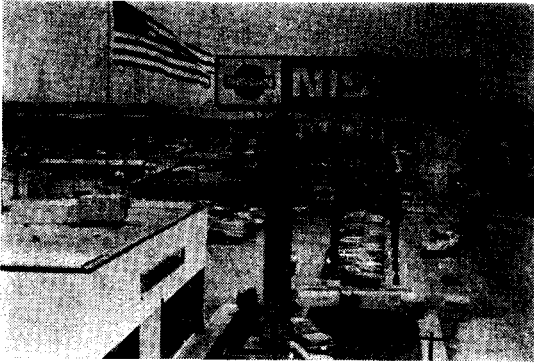


図 4 C I看板 (アメリカのディーラー)

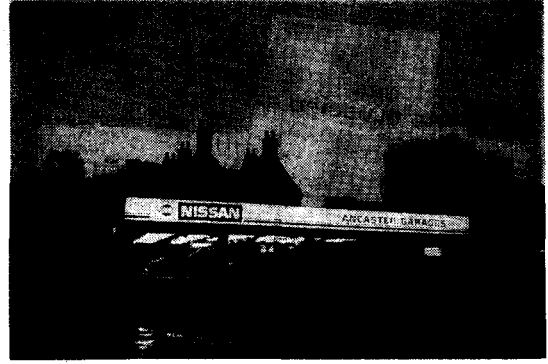


図 5 海外のディーラー (イギリス)

について検討しなければならなかった。いわばC Iの第2段階に入ったというわけである。シェアやイメージの低下という状況から脱するためには、やはり企業経営の根本から見つめ直し自己変革を図らなければならないというエネルギーが、経営トップの交代を1つの契機として高まっていった。

C Iにおける企業イメージ論は、企業活動の実態と遊離して語られがちであった。しかしC I活動と企業イメージ戦略とは切り離せない関係であろう。なぜなら、C Iは理念と行動を一致させようとする自己認識であると同時に、それを第三者の抱くイメージと一致させようとする他者認識を必要とするものであるからである。企業は行動することによって絶えず人々に情報を送っている。それは商品であったり、トップや従業員の態度、新聞・雑誌記事、企業スローガン、店舗であったりする。これらを市場の一人ひとりが思い思いの角度からキャッチし、その情報が累積されて日産という企業がイメージされるのである。したがって、すべての物事や行動がイメージの発生源であり、きわめて構造的なものである故に、イメージはコントロール可能であるということができる。とすれば、企業活動のさいには、あらかじめ企業イメージ目標を定めておくべきであろう。そうすればイメージという共通言語で企業活動を評価することが可能となる。これがC Iの方法論としての企業イメージ戦略がクローズアップされる由縁である。

4. 企業イメージと新しい社風づくりへの意識改革活動について

さて、これまでの日産の諸活動の蓄積から醸成された企業イメージはどうやら、プラスイメージでは、・技術の
良い・海外戦略の進んだ・真面目で信頼のできる・品格



図 6 C I看板 (日本のディーラー)

のある、といったところで、反面マイナスイメージは、
・官僚的・若々しくない・センスが悪い・女の子に人気がない、ということのようだった。また当時、従業員の意識調査の結果も、セクショナリズムで、社会を知らない会社人間だという自己批判であった。

これらの悪しき風土や経営体質を一掃し、新しい社風をつくり上げようと、社内できざまな変革の動きが起り始めた。

まず、1985年の新体制スタートに当って、社内の意識統一や、企業イメージを社外に端的に伝えるものとして、新しい企業スローガン『もっと楽しく感じるままに——技術の日産』そして英文で『Feel the Beat』を発表した。新スローガンは「お客様の立場に立ち、時代のニーズと感性にマッチした、人間尊重の技術開発の姿勢で、乗って楽しく見て楽しいクルマづくりを目指す企業」であること、そして「とどまることのない時代の鼓動と、それを敏感に共有していこうとする、日産という企業の生命の鼓動」を基本コンセプトとして制作されたものである。

今までのコンセプトとまったく異なる新車「Be-1」を

東京モーターショーに参考出品したのはこの年であった。従来の日産の歴史の中で「技術の日産」は「デザインセンスの良くない日産」と置きかえられて人々にイメージされていた。このイメージを払拭すべく、技術的束縛から脱却してデザインを最優先として創られた車が Be-1 であった。「技術」はむしろ、新しいコンセプトやデザインを可能にするための「新技術」として位置づけられた。モーターショーの1年後、新しいコンセプトの製品にふさわしい業界でもまったく新しい販売方法、つまり期間と台数を限定した販売を行なった。そしてアンテナショップとしての「Be-1ショップ」も開設した。テレビや新聞広告も今までの手法とは異なる企業広告として Be-1 を登場させた。新しいコンセプトの商品には、新しいコミュニケーションの手法を採用したのである。

そして1981年暮には新しく企業理念が成文化された。これを機にさらに本格的な意識改革の活動が全社的に展開され始めた。新しい日産の社風づくりへの意識改革の目標は、「常に外に目を向け、お客さまの満足を第一義とする、チャレンジ精神に溢れた若々しいセンスのある企業」、そして、「異質な価値観を受け入れながら切磋琢磨できる、個性溢れる個の集団」である。

この理念はすべての行動基準となるもので、常に確認できるよう「企業理念カード」として、全社員に配布された。あとは、これがいかに徹底し各人の行動の変化につながっていくかであるが、現在までに、制度の数々の変更、そして社員による自発的な各種の運動が起されている。ここでその一部をご紹介します。

諸制度の変更

自由闊達な職場づくりにより個人を生き活きさせるた

1988年11月号

昭和	<社会情勢>	<日産の企業スローガン>
30年	「ゆたかな社会」のはじまり ・「レジャー」ということばのはじまり ・首都高速道路開通	高度経済成長・大量消費の時代 33年 「よりよい車をより多く」 37年 「顧客と共にあゆむ」 39年 「よりよい車をより多く」 (42年) 「安全は人と車でつくるもの」
35	「黄金の60年代」幕明け ・消費ブーム ・レジャーブーム ・東海道新幹線営業開始	
40	高度経済成長の時代 ・3C時代(カラーTV,マイカー,クーラー) ・GNP世界第2位 ・東名高速全通 ・生産規模拡大による製品の輸出増大 公害・安全問題起る ・公害対策基本法公布 ・全国交通安全運動	
45	反公害運動の時代 ・環境庁開設 ・自動車騒音規制施行 海外旅行時代(円高による) 石油ショックによるエネルギー資源の見直し	安全・公害・資源問題の時代 45年 「人とクルマの調和をめざす」 48年 「人とクルマの明日をめざす」
50	安定成長への軌道修正 ・失業率増加 ・市民運動の激化・省エネ ・大企業の爆破事件 ・自動車排ガス規制 「文化の時代」の幕明け(大平首相スローガン) ・カルチャーセンター ・文化庁行政に着手 「核家族化時代」	国際化・文化の時代 56年 「世界に愛される先進技術の日産」 58年 「もう走り始めています：21世紀へー先進技術の日産」 60年 「Feel the Beat」 「もっと楽しく感じるままにー技術の日産」
55	「国際化時代」 「自動車摩擦時代」 「高齢化社会」 「女性の時代」 「感性の時代」	
60		

図7 日産の企業スローガンの変遷



図8
テレビ広告



図 9 企業広告シリーズ——Be-1他編——（新聞）

め、タイムカードの廃止、フレックスタイムの導入、役職名を呼ばず「さん」付けて呼ぶ運動、女性の制服廃止などを行ってきた。また新規関連会社の設立に当っては、社員を社内から公募し、本当にヤル気のある人間集団を作ろうという試みも実施され好評を得ている。そして異質な価値観をもった人間を導入し、組織の活性化を図るため、部門間の異動を活発にしたり、外国人の採用を推進するなど今では定着した制度となっている。「タウン・ウォッチング」というカリキュラムが、社内研修に取り入れられたのも、社会の動きや感性に敏感になるという試みである。

自主的な変革活動

一方、会社の制度変更だけに頼らず、個人や一部の部門で、さまざまな自発的活動が行なわれている。たとえば、商品を開発する立場から、従来の反省を踏まえ、「ヒラメ」と「ホウキ」をマークにした禁止ツールを作り、上ばかりを見て仕事をするな、や自分の庭から問題点を掃き出してセクショナリズムな仕事の仕方をするな、ということを戒める、ユニークなアイデアも実行された。今、社風変革にエンジニアたちが深く関わってきているということは大事なことだと思う。何故なら、企業イメージアップの核となるものは、何といても商品である。しかも、自動車の場合、商品の開発に要する時間は最低3～4年と長い時間がかかり、せつかく商品以外の企業行動が新しい方向を向き、イメージが向上しても、商品が旧態然としたままでは、お客様の信頼を裏切り、再びイメージ低下を招いてしまうからである。

そして「テクニカルセンター」や「工場のオープンデー」という一般公開日を設け、クルマづくりを知っていただき、また、中で働く人々とのコミュニケーションを図る試みが例年行なわれるようになり、昨年のテクニカルセンター主催の開発祭には、各地域から5万人の人々が集まった。このように、今まで秘匿にしていた企業のありのままの姿や個性を、外に向けてオープンにしておくことは、社会の人々にとって、企業を身近かな存在としていくばかりでなく、企業にとっても、アンケート調査などでは得られない世の中の情報や社会環境変化を、すばやくキャッチできるメリットともなるのである。

PR活動の新しい動き

変わっていく企業行動を、積極的に、かつ理解されやすいようストーリーを組み立てながら、社内や社外に訴えていく広報活動もまた、社風変革にとっては大切な活動である。この広報・宣伝活動でもまた、新しい動きが見られる。

第1に商品PRと企業PRとの区別があいまいになったことである。つまり、商品をより理解してもらうために、その背景である企業の技術力や、思想をPRする必要が増してきており、商品を見せながらも、単に販売促進のための広告ではなく、企業イメージアップのための企業広告という色彩が濃くなってきている。

第2に、PRの対象が、マスコミ経由のものから、直接一般を対象とするものが増えてきたことである。たとえば「ニッサン・フォーラム」と称して開催した、自動車評論家と日産の開発者たちとの公開パネルディスカッ



図10 ①企業広告シリーズ
——自動車評論編（テレビ）——

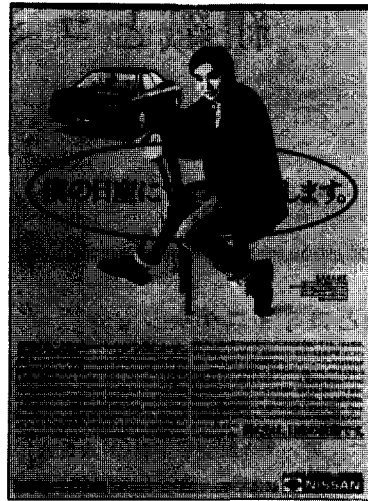


図10 ②企業広告シリーズ
——ブルーバード編——（新聞）

ションである。新聞で公募したところ、約1500名の応募があり、抽選で選ばれた300名を混えて熱心なディスカッションが展開された。いわゆるトゥー・ウェイのコミュニケーションである。その他、「技術展」などのイベントや、各種の文化イベントが活発に行なわれている。

第3には、社内広報活動の重要性がますます高まってきたことである。社外から得た、異質なものの考え方や、当社に対する評価を社内に伝えて意識を活性化し、また、企業の理念や、変わっていかうとする方向を示唆しながら、社内の意識改革に対する世論づくりをしていくことが、広報活動に求められ始めている。

5. CI活動の今後

これまで日産の事例により、CI活動の発展の過程に

ついて触れてきたが、その成果を見るにはまだ時間を要すことと思われる。むしろ、これで完全、という成果は永久に期待できないのではないだろうか。日産ではCI活動のセンターを今も広報室に置き、恒久的なものとして位置づけている。CI活動ではプロジェクト解散後、それぞれの担当部署に実施と管理を移し、センターレスとする企業も多いが、それで良いものであろうか。

CIの本来の狙いは、社会との双方向のコミュニケーションを保ち、企業活動を続ける限り、自らの存在意義や役割を問い続け、その存在を確かなものにしていくことにある。CIは終わりのない活動なのである。



図11 セフィーロ発表・ティザーキャンペーン新聞広告