

論 説

日産自動車の新たな製品開発体制に関する実証研究
同社の新たな企業戦略との関連から長 沢 伸 也
木 野 龍 太 郎

目 次

はじめに

1. 2000 年 1 月以前の日産自動車における製品開発体制
2. 日産自動車の新たな製品開発体制における CPS
3. CPS とマーケティング
4. 「重量級プロダクト・マネジャー」との関連
5. PD の職務と CPS との分業
6. 新体制での意志決定とトップ・マネジメントの関与
7. 「コミットメント」と成果の評価

おわりに

はじめに

日産自動車においては、仏自動車企業ルノー（Renault）との包括的提携によって大規模な出資が行われ¹⁾、1999 年 6 月にカルロス・ゴーン（Carlos Ghosn）ルノー上席副社長を COO（Chief Operating Officer = 最高執行責任者）として迎え入れた²⁾。同年 10 月に「日産リバイバルプラン（NRP）」を発表し、2000 年 1 月より製品開発部門の組織改編を行っている。

自動車企業においては、プロダクト・マネジャーと呼ばれる役職者が、ある製品の開発において、商品企画立案から実際の製品化、販売戦略に至るまで、広い範囲に渡って大きな権限を持つことが多い³⁾。これを藤本ノクラークは「重量級プロダクト・マネジャー」と規定し、80

1) ルノーの日産に対する持株比率は、当初 36.8%であったが、2002 年 2 月 28 日より 44.4%に引き上げられた（日産自動車株式会社 WWW ページ <http://www.nissan.co.jp/> より。2002 年 3 月 12 日検索）。

2) 現在、ゴーン社長は、CEO（Chief Executive Officer = 最高経営責任者）となっている。

3) プロダクト・マネジャーの名称については、各社によって異なる。例えば、組織改編以前の日産自動車では「商品主管」（単に「主管」とも呼ばれる）本田技研工業では「ラージ・プロジェクト・リーダー（LPL）」、トヨタ自動車では「チーフ・エンジニア（CE）」（以前の「主査」から改称）と呼ばれている。

年代においては、そうした制度を採用している自動車企業が、高い製品開発パフォーマンスを得られることを検証している⁴⁾。その意味では、プロダクト・マネジャーの職務内容や人物自体が、ある製品の競争力を規定する大きな要因となりうると言えよう。著者らは、こうした点に着目して、日産自動車における製品開発部門の組織改編以前の 1999 年 9 月に、同社のプロダクト・マネジャーである商品主管 6 名にヒアリングを行い、彼らの役割や知識、資質能力などについて検証・考察を行った⁵⁾。そこでは、プロダクト・マネジャーは、商品コンセプト創出から、製品の取りまとめ、原価管理、販売台数及び収益の確保に至るまで、非常に広い範囲に渡って大きな権限を持っている点が明らかになった。しかし、90 年代後半には同社の業績は低迷し、結果として外国企業による出資を受ける結果になった。そして先述のような製品開発体制の組織改編が行われたわけである。

本稿においては表 1 に示した同社の製品開発担当者 4 名を対象として 2002 年 1 月 31 日、2 月 19 日の 2 回にわたって行ったヒアリングを元に、新たな製品開発体制についての具体的な様態について検証し、旧体制と比較しつつ、新たな体制への変更が製品競争力にどのような影響を与えているかについて考察を行うこととする。自動車産業においては、市場の成熟化傾向が見受けられ、また、世界規模での競争も激化しており、国内外を問わず生き残りをかけた企業間の合従連携が行われている。こうした状況においては、製品競争力の向上は必須の課題であり、それを規定する大きな要因である製品開発について検証・考察することは、大きな意義があると考えられよう。また、日産自動車の新たな製品開発体制は、日本の同業他社のそれと比べても、非常に特異なものとなっており、「重量級プロダクト・マネジャー」と言われる体制とは違ったものとなっている。先述のように、「重量級プロダクト・マネジャー」制度を採った日本自動車企業は、80 年代には高い製品開発パフォーマンスを得たということであったが、90 年代後半の日産自動車における低迷と関わって、こうした製品開発体制の持つ課題を知る上でも、非常に意義が大きいと考えられる。

4) Clark, K. B. and Fujimoto, T. [1991], *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*, Harvard Business School Press, Boston. (藤本隆宏・キム・B・クラーク著 / 田村明比古邦訳 [1993] 『製品開発力 日米欧自動車メーカー 20 社の詳細調査』ダイヤモンド社), 及び, Clark, K. B. and Fujimoto, T. [1990], "The Power of Product Integrity", *Harvard Business Review*, November-December, pp.107-118. (藤本隆宏・キム・B・クラーク著 / 坂本義実邦訳 [1991] 『製品統合性の構築とそのパワー ホンダのベストセラーカー開発の秘密』『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1991 年 2-3 月号, pp.4-17)。

5) 長沢伸也・木野龍太郎 [2001] 「自動車企業におけるプロダクト・マネジャーの役割と知識に関する実証研究 日産自動車の事例」『立命館経営学』第 40 巻第 3 号, pp.1-22, 及び, 「自動車企業におけるプロダクト・マネジャーの資質と能力に関する実証研究 日産自動車の事例」『立命館経営学』第 40 巻第 4 号, pp.69-98。

表1 ヒアリングを行った方々の名前（50音順：敬称略）と担当車名など

名 前	担 当 車 名	出 身 部 門	出 身 学 科	生 年	入 社 年	ヒ ア リ ン グ 時 の 役 職	旧 体 制 時 の 役 職
谷野幹男	セドリック / グロリア	車体設計	航空	1950	1974	商品企画本部プログラム管理室次席 PD	商品企画本部商品企画室商品主管
出川 洋	キューブ	エンジン実験	機械	1948	1972	商品企画本部商品企画室 CPS（現在、カスタマーエンジニアリング部長）	商品企画本部商品企画室商品主管
戸井雅宏	X-TRAIL , サファリ	車両実験	機械	1954	1977	商品企画本部商品企画室 CPS	商品企画本部商品企画室商品主担
宮内照雄	ステージャ , シーマ , スカイラインなど	シャシー設計	機械院	1950	1976	商品企画本部商品戦略室 CPS（現在、商品企画副本部長）	商品企画本部商品企画室商品主管

注）CPS = Chief Product Specialist, PD = Program Director

出所）ヒアリング及びダイヤモンド社編[1999]『ダイヤモンド会社職員録全上場会社版 - 2000 中巻 - 』ダイヤモンド社 ,
ダイヤモンド社編[2000]『ダイヤモンド会社職員録全上場会社版 - 2001 中巻 - 』ダイヤモンド社。

本稿で明らかにしようとする課題は、以下の通りである。

第1に、日産自動車の製品開発体制における、組織改編の具体的な内容を検証することである。以前の製品開発体制においては、商品主管がある製品に関してほとんど全てに渡る権限を持っていた。新たな製品開発体制ではこれが分割され、複数の担当者による合議によるものであるとされている。そこで、具体的にどのようにして製品開発が行われているのかについて、ヒアリングの内容を元に検証していくこととする。

第2に、製品競争力との関連についてである。商品主管に集中していた権限が分散化されることが、製品競争力にどのような影響を及ぼすのかについて、「重量級プロダクト・マネジャー」の特徴も念頭におきつつ、以前の商品主管制度と新制度との比較を通じて、その利点と課題について考察を行う。

第3に、トップ・マネジメントの関与についてである。新体制においては、ゴーン社長や、パトリック・ペラタ（Patrick Pelata）副社長が、製品開発にどのような形で関与しているのかについても、検証を行うこととする。また、トップ・マネジメントと製品競争力との関連性についても考察を行う。

第4に、製品開発体制の改編と企業戦略との関連である。企業組織のあり方は、企業戦略によって規定されることは言うまでもない。日産自動車の新たな製品開発体制の背後には、どのような企業戦略が存在しているのかについて、検証・考察を行うこととする。

本稿においては、ヒアリングから得られた「生の声」を極力再現することで、製品開発の実態を、より現実に近い形で検証することに重点を置く。本稿中で、発言が引用されている部分については、ヒアリングで聞かれた内容である。その内容についても、説明を加えているので、若干冗長な感もあるが、製品開発の実態やニュアンスを掴むという点を重視したためである。

1. 2000年1月以前の日産自動車における製品開発体制

日産自動車における製品開発は、先述の「商品主管」と呼ばれる役職者が中心となって、製品開発プロジェクトのとりまとめを行い、製品として自動車を作り上げていた。また、最終的にはその製品から得られる収益について責任を負っていた。彼らは商品企画本部の商品開発室に所属しており、全部で19名が在籍していた⁶⁾。彼らは、設計部門出身者が多く、同社内での部長クラスに相当し、ある製品のコンセプト創出から製品技術、原価、収益など、その製品の開発と販売に大きく関わっていた。具体的には、図1に示すように、設計開発部門、生産部門（生産／購買）、宣伝／営業部門、管理部門（利益計算、利益管理）の4部門の「つなぎ役」をしているとされていた⁷⁾。商品主管の役割は、商品の企画とプロジェクトの運営の大きく2つがあり、製品をつくりあげていく際に、プロジェクトチームの意見を引き出しつつコンセプトのとりまとめを行い、そのコンセプトをチーム全体で共有するように方向付けを行いつつ、製品を完成させていくわけである。コンセプト創出に際しては、マーケットリサーチの結果を見るだけではなく、例えば、遊園地やスキー場といったところに直接出かけたり、グループ・インタビューを行ったり、ユーザーの自宅に訪問したりなど、定量データに加えて、潜在的なものも含めた実際の顧客の要求を実感する試みが行われたりしていた。また、コンセプトを実際の製品にするにあたっては、製品開発プロジェクトのメンバーに対して、製品コンセプトに込められた「熱い想い」を伝え、方向付けや動機付けを行っていくことで、製品コンセプトを製品全体で統一することにも注力していた。自動車は、およそ2～3万点の部品によって構成される、非常に複雑で多様な技術領域を含む工業製品である。そのために、製品開発を効果的に行うためには、部品や機能などによって一定の単位に区切り、分業を行うことが必要となってくる。これを再統合することで製品が出来上がるわけだが、製品全体にコンセプトに一貫性を持たせるためには、商品主管が常に部門横断的にそれをチェックする必要がある。加えて、商品主管は収益についても責任を負っているため、原価も常にチェックを行い、各部品について、製品競争力を考慮した原価設定と、その配分を行っていた。

自動車を含む現代の多くの産業においては、「製品の首尾一貫性（product integrity）」が競争の焦点となってきているといわれている。これには内的側面と外的側面がある。内的首尾一貫性は、製品の機能と構造の間の整合性のことであり、部品同士はぴったり合っているか、半製品同士は相性よく作動するか、レイアウトは最大限効率よく空間を利用しているかという

6) ダイヤモンド社編[1999]『ダイヤモンド会社職員録全上場会社版 2000中巻 - ダイヤモンド社』p.1075, によっている。

7) 出川洋[2001]『自動車 『キューブ』はどのようにして生まれたか』早稲田大学商学部編『ヒット商品のマーケティング 現場からの報告』同文館, pp.5-7。

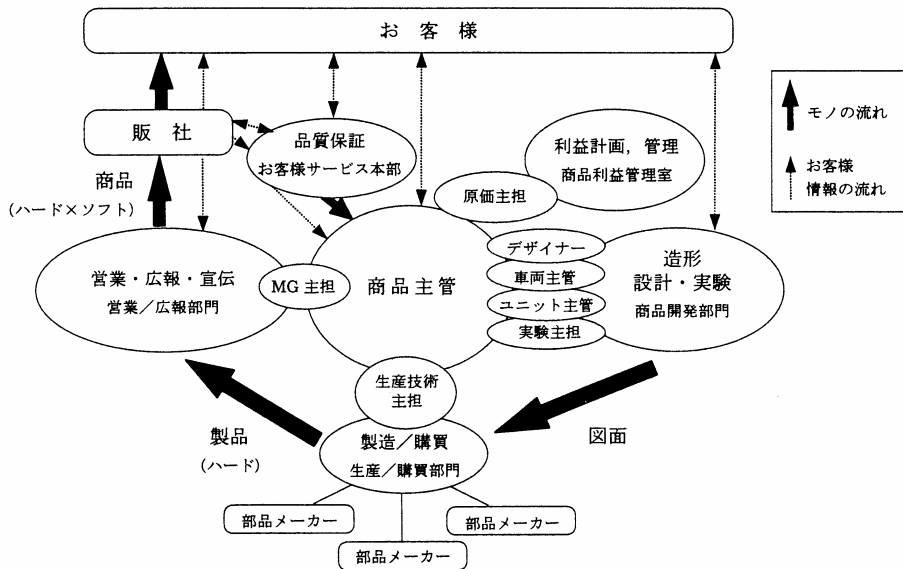


図1 商品主管の役割

出所) 出川洋[2001],『自動車 『キューブ』はどのようにして生まれたか』, 早稲田大学商学部編『ヒット商品のマーケティング』同文館出版, 第1章, p.6, 図。

ことである。外的首尾一貫性は、製品の機能、構造、ネーミング等がユーザー側の目的、価値観、生産システム（ユーザーが製造企業の場合）、ライフスタイル、使用パターン、自己の個性等とどれだけ適合しているかということである⁸⁾。これらの一貫性を確保するために、部門横断的に権限が及ぶ「重量級プロダクト・マネジャー」の役割が重要になってくると考えられる。日産自動車においても、1986年及び1987年に行われた製品開発組織の改革で、「重量級プロダクト・マネジャー」制度を採ることによって、好業績を収めるようになったとされている⁹⁾。

自動車という製品は、長い製品開発期間と製品サイクル、部品点数の多さと必要とされる技術範囲が極めて広いという特徴を持っており、こうした製品上の特徴が、「重量級プロダクト・マネジャー」制に適合的であったと考えられる。すなわち、幅広い技術を効果的にとりまとめ、製品競争力の焦点である「製品の首尾一貫性」を確保しつつ、コスト削減のためになるべく早く市場に投入する必要性があったことから、重量級プロダクト・マネジャーによる、強力なリーダーシップを通じた製品開発が求められたと考えられる。そこでは、市場と結びついた製品コンセプトを、コストを睨みながら、機能として製品構造に織り込み、かつ、製品全体の首尾

8) 藤本・クラーク[1993], 前掲書, pp.52-53。

9) 藤本・クラーク[1993], 前掲書, pp.353-355。

一貫性を確保することで商品性を高め、収益を確保することが行われている。

しかし、こうした「重量級プロダクト・マネジャー」制度を取っていた日産自動車は、90 年代以降の自動車市場の低迷下において、大きくシェアを下げる結果となってしまった。以前の製品開発体制においては、商品主管が幅広い職務内容と大きな権限を持っていた。そのために商品主管自身が、自らの持つ製品コンセプトを製品全体で一貫させることで、「製品の首尾一貫性」の確保によって、製品競争力を高めることに結びつくことが出来たわけである。しかし逆に、このことはいくつかの問題点を含んでおり、この制度が持っている課題が、経済状況の変化に伴って顕在化したと考えられる。ヒアリングを通じて、以下のようなことが聞かれた。

「従来の商品主管というのは、基本的には 1 人が 1 プロジェクトを、企画開発からプロジェクト運営までやりながら、しかも収益も達成するという全責任を持っていた。そこでの反省点は、1 人の人間が自分の中でバランスさせてしまうから、商品自体がごちんまりしてしまうのではないかということです。」（宮内チーフ・プロダクト・スペシャリスト。以下、CPS とする）

「『こんなのでいいかな』と思ってパーっと突っ走ると非常に危険です。商品主管は会社で力を持っていますから、主管がこうすると言うと組織が動くわけです。」（同 CPS）

「商品主管は、あらゆることに責任があるようできて、責任がないような仕事なものですから、『忙しい、忙しい』で過ぎていってしまう。全部に手が回らなかったことを、『これは原価が駄目だ』とか、『投資費用がかかる』とか言って、通りのいい言い訳で過ごしてきていたと思います。」（戸井 CPS）

「商品主管は全てを扱っていますが、台数に責任を持たされているのか、収益の責任を持たされているのか、明文化されていない。販売台数が目標を越えれば成功かという、それが決まっていない。台数は売れても収益は赤字という時は、どう評価するか決まっていない。売れなかった理由は宣伝かもしれないし、販売店の対応かもしれない。販売店については、主管は責任を持たされていませんから、評価が難しいと思います」（谷野次席プログラム・ダイレクター。以下 DPD とする）

これらに見られるように旧体制における問題点として、1 つには、職務範囲が非常に広いことによって、職務内容全てを完全にこなすことが難しいことが出てくる。2 つめは、職務範囲が非常に広いことで、責任の範囲が曖昧になっていることである。3 つめには、商品主管に権限が集中しており、製品競争力が商品主管の能力に大きく依存している点である。4 つめは、商品主管がマネジメント出来る権限を持つ部分と、責任を負っている部分とが、多少のずれを伴っている場合もあるようである。1, 2, 3 の点については、日産自動車だけではなく、「重量級プロダクト・マネジャー」制度に共通する課題であると考えられる。

先述したように、同社においては、仏自動車企業ルノー社による大規模な出資とカルロス・ゴーン社長の就任、それに続いて 2000 年 1 月より製品開発部門の組織改編を行っている。ここでは、これらの課題を、どのように解決しようとしているのかを見ていくこととする。

2. 日産自動車の新たな製品開発体制における CPS

日産自動車における新たな製品開発体制は、製品を6つのグループに分け、図2のようにそれぞれプログラム・ダイレクター（Program Director：PD）が配置されている。PDは収益確保に責任をもち、商品企画、デザイン、開発、製造、購買、販売・マーケティングの6部門の動きを監視する。そして、チーフ・プロダクト・スペシャリスト（Chief Product Specialist：CPS）が商品企画、チーフ・ビークル・エンジニア（Chief Vehicle Engineer：CVE）は開発と原価、チーフ・マーケティング・マネージャー（Chief Marketing Manager：CMM）は販売・マーケティング、プロダクト・チーフ・デザイナー（Product Chief Designer：PCD）がデザインとなっている¹⁰⁾。製品開発における様々な判断は、合議によって決定されるという形になっている。

旧体制における商品主管は、新体制ではCPSと呼ばれる職務に就いている場合が多い¹¹⁾。

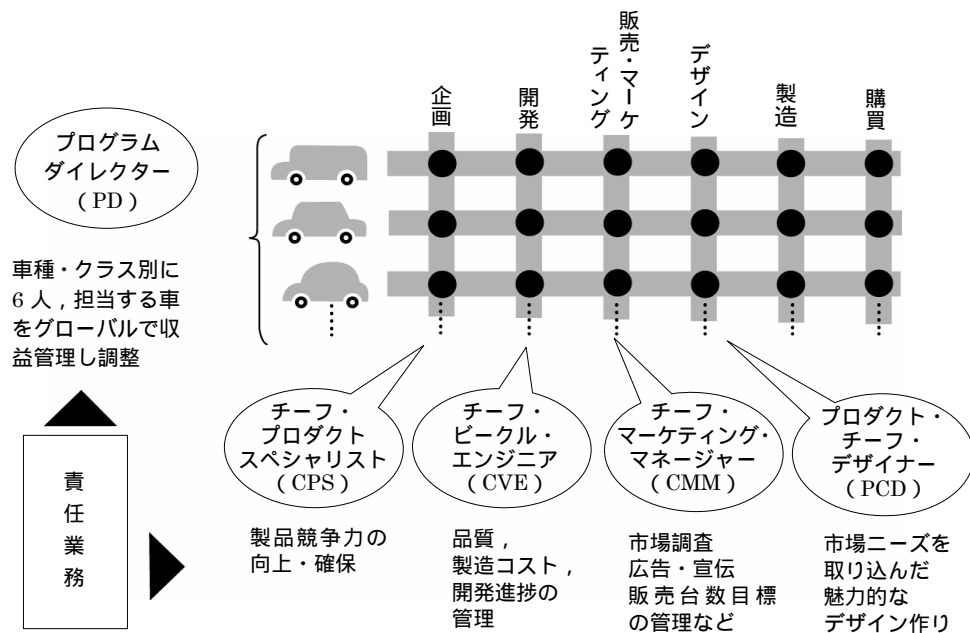


図2 日産自動車の新しい商品企画体制

出所）『日経ビジネス』2000年11月13日号，p.40，図。

10) 改編後の組織については、『日経ビジネス』2000年11月13日号，pp.38-41，『日経産業新聞』2000年9月28日号，『日経産業新聞』2000年11月7日号，及び、『Design Solution デザインの企業競争力19の事例』（『Diamond Design Management Network』特別編集号：2001年5月発行）ダイヤモンド社，p.20，に拠っている。

11) ダイヤモンド社編[1999]『ダイヤモンド会社職員録全上場会社版 2000 中巻』ダイヤモンド社，及び，ダイヤモンド社編[2000]『ダイヤモンド会社職員録全上場会社版 2001 中巻』ダイヤモンド社を参照。ちなみに，CPSの人数は商品主管のほぼ半分になっている。

今回は、商品主管及びそれに準ずる職務である「主担」¹²⁾ から CPS に転じた 3 人にヒアリングを行っている。CPS の具体的な職務内容と、商品主管のそれとの違いについて聞いてみた。「今回の新しい製品開発体制の意図は、会社全体のパワーによって、もっと商品力を高く、しかも収益性も高く、技術的にも高いものを提供しようというものです。今までは商品主管が、商品力からコスト、収益性、日程管理まで全てをやっていた。CPS では、日程管理や原価、収益を外して、商品力に特化したわけです。だから、商品力については、もっと深くやらなければいけない。お客様のニーズはどうか、それにこたえるべく何をつくり出したら、お客様がびっくりするかというようなことを、もっとお客様を理解しながら、商品力を上げていくというのをやらなければいけません。

CPS は唯一日産の中で、お客様を代表して、お客様になりきって、お客様の要望を通すという位置付けにあります。CPS 全員がゴーンから、『とにかくお客様の立場を貫け』と言われていました。『ここは出来ない』とか、『これを付けるなら、これは諦めて貰わないと困る』と CVE が言ってくる。『でもお客様だもんね、そんなの説明したって駄目だよ、納得しないよ』といったふうに、お客様の立場になりきることです。お客様のわがままを作り手はどれだけ先に読み込んで、お客様自身が気付かない段階でそれを満たした商品を出すことが、独創的な商品になるわけです。お客様のわがままは商品作りにとって大事なところで、そこを出来るだけ貫くのが CPS の役割だと思っています。商品主管との違いは、コストや収益、作り易さの概念だとかを入れずに、もっと純粋な感覚で、創造的なものを出すということではないかと思います。」（宮内 CPS）

「CPS がやるべきことは、自分の作ろうとしている車が、マーケットに受け入れられるかどうかだけにタッチすればいい、この車で売れるのかどうかだけ考えれば良いわけです。商品主管の時よりも、もっと深くマーケットを分析して、深く掘り下げていかなければいけない状況になったと思います。」（谷野 DPD）

「経営の意図として狙ったことは、もともと商品主管が持っていた権限を分離して、カスタマー・オリエンテッドな部分を増やそうということで、お客様の勉強や、ニーズの勉強の部分を大幅に強化するということです。」（出川 CPS）

「商品主管では、たまたま忙しくて手が回らないとか、お金のことを考えるから、お客様の言っていることをきちんと理解できなくて、うがった見方しかできないとか、そうした部分を切り離して、QFD（Quality Function Development = 品質機能展開）を分解して要求品質展開表の部分を取り出したようなものです。CPS の仕事の神髄とは、やはりお客様のニーズをつかむと

12) 戸井 CPS は「主担」といわれる、商品主管のすぐ下でサポートをする職務に就いていたが、ヒアリングではほぼ仕事内容は同じであるということだった。

ということと、その点においては、競合他社には確実に勝っているということです」（戸井 CPS）

以上に見られるように、CPS は製品競争力を高める職務に特化している。非常に広範囲の職務をこなしていた商品主管と比較すれば、CPS の職務範囲は小さく、職務内容は専門化されているように思われる。1999 年のヒアリングでは、商品主管の仕事は「オーケストラの指揮者みたいなもの」（谷野 DPD）と表現されていたが、CPS では「オーケストラの指揮者というよりは職名通りスペシャリストに近い」（戸井 CPS）と述べられている。従来、商品主管を務めていた「X-TRAIL（エクストレイル）」の初代 CPS の清水主管は、新体制移当初には、「新体制では事業性は PD が見てくれるので過負荷が解消した」¹³⁾ と述べているなど、商品主管への権限と責任の集中が一定程度緩和され、それぞれの職務に集中することが出来ると考えられる。ただし、ヒアリングでは以下のような内容も聞かれた。

「当然分割されたから、楽になるだろうと思っていましたが、実際には、仕事自体は専門性が求められるわけです。スペシャリストと言うぐらいですから、スペシャリストとしての能力を要求され、その部分は深くやらなければいけない。求めるアウトプットを高くするために分割したわけですから、1 人当たりの負荷は軽減されたわけではなくて、より深くなったということです」（宮内 CPS）

「CPS になってから、24 時間常に緊張感があります。僕は 1 日に大体 4 時間半ぐらい寝ていますが、なるべく朝早く起きて、家でも電子メールでヨーロッパと交信したりしています。自分にとって必要な情報が世界中から入ってきますから、それに素早く反応していかなければいけません。収益などは、PD が責任を持ってくれるわけですけど、CPS の分野だけでも、私が持て余すほどの責任があると思っています。例えば、お客さまが何か不満を持っていたり、困っている販売会社がいたり、他社が何か新しい商品を出してきたら、すぐ手を打たなくては行けない。TV の CM がうまく行かなかったら変えさせなくては行けないし、思った通り行っているもので行っていないものを、常に把握していないといけません。例えば、『この間行ったサウジアラビアのプランはその後うまく行っているか』とか、『コロンビアから今日メールが来たけど、あそこは作戦通りうまく行っているのかどうか』などということです。それを世界全体で見ているわけですから、それだけでも相当大変で、もう十分責任が高いですし、とても他のことは出来ないと思います。素早く手を打って行かなくては、競争に負けてしまうわけです。うまく指摘できなくて方向を誤ってしまったら、その後でどんなに一生懸命開発したり原価低減しても、全く売れなくなってしまうわけです。販売台数が突然減少したら、販売台数や他社製品の競争力を予測出来なかった CPS に責任があるわけです。そういう意味では非常にプレッシャーを感じます。」（戸井 CPS）

13) 『日経産業新聞』2000 年 11 月 16 日号。

このように新体制においては、職務範囲が狭くなった分、職務に対する責任が明確になり、より深く高度な内容が求められるようになったといえよう。責任の明確化という意味では、同社では「コミットメント」を交わすことも行われているが、これについては後述することとする。

また同社では、自社が販売している車種を大きく5つのセグメントに分け、セグメントCPSという役職がCPSと兼任で兼任で置かれている。CPSは自分が担当した車について、製品開発から販売まで関与しているわけだが、担当している車が、自社の別の車種と同じ顧客をターゲットとしている場合、市場のカニバリゼーション（Cannibalization：共食い）が起こることになる。こうした状況を防ぎ、ラインアップをどのようにするかといったことを行うことで、セグメント全体の販売台数増加を目指すことが行われている。今回のヒアリングでは、出川CPSがSUV（Sports Utility Vehicle）のセグメントCPS、宮内CPSが高級車のセグメントCPSであるとのことであった。具体的には、以下のようなことが行われている。

「主として、カニバリゼーションが起きないように製品ラインナップをおくとか、マーケットリサーチや購入者分析方法の統一といったことを行います。最初にその車ごとのポジションを決めてしまったら、後はあまり細かいことは言いませんが、大きな会議で報告を行う際は、そこで経営判断が行われるので、そういうときには一緒に出てサポートします。プレゼンテーションはCPSが行うので、何か質問がきたときに、セグメント全体の視点から、例えば、『このセグメントで見ても大変だから是非やらせてほしい』だとか、『このデザインは隣のモデルとこういうところに共通点があってもいいし、十分に差別化できている』といったことを答えたりします。後は人事です。仕事の繁閑がありますので、人員を適当に動かしたりします。」（出川CPS）

このようにセグメントCPSは、カニバリゼーションを防ぎ、また、人事面での融通などをしながら、セグメント全体での製品競争力向上を行っている。

3. CPSとマーケティング

CPSが「お客様の立場を貫く」立場にあるということは、先ほど見てきたが、そのためには、顧客について詳細に知ることが求められる。戸井CPSは、「X-TRAIL」（写真1）の前任CPSであった清水主管とともに、マーケティング活動として以下のようなことを行っていた。

「X-TRAILを作ったときには、日本、欧州、オーストラリア、チリ、パナマ、台湾、タイなど歩いて、実際のお客さまの声をずっと聞いて歩いたわけです。それで。この車の企画をやってきて、やはり強みは『実際にお客さんのニーズをとらえてきた』というだけなんです。あそこで『あれが積みにくい』と言っていたとか、市街地で『こういう車が欲しい』というふうに言っていたよねというのが強みです。」（戸井CPS）

「X-TRAIL」に関しては、当初のターゲット通り、若年層（シングル&カップルのレジャー・ア



写真 1 X-TRAIL（出所：日産自動車 WWW ページ <http://www.nissan.co.jp/index.html>）



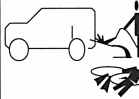






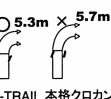


 <p>4人が 快適で 楽しい 200万円の 『使える4駆』</p>	<p>このクルマは4人乗って 4人分の荷物が ちゃんと積めます。</p> <table border="0"> <tr> <td>X-TRAIL</td> <td>ワゴン</td> </tr> <tr> <td>荷室幅 1.4 m</td> <td>荷室幅 1.35 m</td> </tr> </table> <p>後席を倒せばそのまま MTBが2台積めます。</p> 	X-TRAIL	ワゴン	荷室幅 1.4 m	荷室幅 1.35 m	<p>簡単に掃除ができ 耐久性に富む大きな 荷室と撥水性のある シート生地です。 タフで使い勝手の良い 荷室とシートです。</p> 	<p>このクルマはゆとりの 3ナンバーボディです。</p>  <p>3No SIZE ワゴン、 本格クロカンよりも 広い室内です。</p>	<p>このクルマは2000ccだと ワゴンよりも40万円安い 200万円。 車両本体価格</p> <table border="0"> <tr> <td>2000cc X-TRAIL</td> <td>200万円</td> </tr> <tr> <td>2700cc 本格クロカン</td> <td>270万円</td> </tr> <tr> <td>2000cc ワゴン</td> <td>240万円</td> </tr> </table>	2000cc X-TRAIL	200万円	2700cc 本格クロカン	270万円	2000cc ワゴン	240万円	<p>このクルマは 本格クロカンより 400kgも軽く 直噴ガソリンエンジンで 2倍の燃費。</p>  <p>本格クロカン 同じガソリン代で 本格クロカンの 約2倍走れます。</p>
X-TRAIL	ワゴン														
荷室幅 1.4 m	荷室幅 1.35 m														
2000cc X-TRAIL	200万円														
2700cc 本格クロカン	270万円														
2000cc ワゴン	240万円														
<p>丸いクルマに飽 きてませんか？ X-TRAILは四角い クルマです。</p> 	<p>2000ccのエンジンと 軽いボディで ゆとりの走りです。</p> 	<p>背が高く 見晴らしの良い クルマです。</p> 	<p>本格クロカンよりも 低いシートなので よじ登らないで 楽に乗れます。</p>  <p>68cm 82cm X-TRAIL 本格クロカン</p>	<p>本格クロカンよりも 小回りが効き ワゴンと同じ 運転のしやすさです。</p>  <p>5.3m X 5.7m X-TRAIL 本格クロカン</p>	<p>シートは 大きくて ゆったりと座れます。 大きい 大きい 大きい</p> 	<p>雪道でも 安心、安全な 4駆システムです。</p> 									

図 3 X-TRAIL 商品像

出所：戸井雅宏 [2002] 『新型 NISSAN X-TRAIL の商品企画と商品企画七つ道具『品質』（日本品質管理学会誌），第 32 巻第 4 号，p.39

クティビティ）への販売が来ているとのことであったが、それ以外にも、中高年層への販売も好調であるとのことであった。「X-TRAIL」は、SUV（Sports Utility Vehicle）という種類の車で、多人数でスキーやスノーボードなどに出かけて遊ぶためのものである。そのため図 3 のように、撥水性の高いシートで濡れたスキーウェアでの乗車が可能であったり、内装の一部分が取り外して洗えることに加えて、比較的安価にもかかわらず高機能な四輪駆動システムが搭

載されているといった特徴がある¹⁴⁾。それらは顧客の要望を反映して製品開発が行われているわけだが、それに加えて、同車種の場合は以下のようなことが行われている。マウンテンバイク、スノーボード、サーフィン、クライミング、ポディーボードなど、各界のチャンピオンを組織して「チーム X-TRAIL」¹⁵⁾ とし、その公式スポンサーにもなっている。そして、彼らに同車種を 1 台ずつ使ってもらい、その人達と一緒に作ってきたという経緯がある。「X-TRAIL」は、彼らの持つ道具が全部入るような設計になっており、長いサーフボードなどが全部入るようにされている。また、2 ヶ月に 1 回ぐらいずつ定期的に話をして、同車種の評判やアウトドアスポーツの状況、日産自動車への要望などを聞くといったことが行われている。ちなみに、同社がスポンサーになっている、「X-TRAIL ジャム・イン・東京ドーム」¹⁶⁾ という催しが毎年行われている。これは東京ドームの雪のジャンプ台を作って、スノーボードの競技会をやっているが、約 5 万人ぐらいの入場者があり、テレビ放映も行われている。冬場はこのような催しがいくつか行われ、夏はサーフィンの公式スポンサーにもなるといったことが行われている。「私はこの車を通じて、彼らに楽しんでもらいたい、道具として使ってもらいたいということで、そういう意味も込めてこういうスポンサーをずっとやっています。最近、サーファーだとかスノーボーダーなんかで、日産自動車が X-TRAIL を出してから、こういう競技が盛んになったという嬉しい話をいくつか聞いています。単に車を作っていくということから、そういう貢献のために、道具としてこの『X-TRAIL』を使ってもらいたいということです。」（戸井 CPS）

技術系の出身者が多い CPS は、市場をよく知ることによって顧客のニーズをつかみ、技術的要素に「翻訳」して、自動車という製品に仕上げていく。そのために、技術上の知識に加えて、マーケティング能力と「顧客志向」の考え方を求められるということであろう。戸井 CPS も以下のように述べている。

「お客様が知らないニーズかもしれないが、こういうニーズがある、それを我が社の技術だとこんな形で実現できる、間をうまくつなぐ『翻訳』というのか、それが欠けると何百億もかけた仕事が全部意味が無くなってしまいます。つまり、車というハードウェアと、お客様という

14) X-TRAIL の開発については、以下に詳しい。

戸井雅宏 [2002] 「新型 NISSAN X-TRAIL の商品企画と商品企画七つ道具『品質』」（日本品質管理学会誌），第 32 巻第 4 号，pp.37-41。

長沢伸也・川栄聡史 [2002] 「『新型 NISSAN X-TRAIL の商品企画と商品企画七つ道具』へのコメント」上掲誌，p.42。

長沢伸也 [2002] 「商品企画七つ道具による日産エクストレイルの開発」『感性工学』（日本感性工学会誌），第 2 巻第 1 号，pp.12-15。

15) 「チーム X-TRAIL」のメンバーは、スキー：立花透氏，サーフィン：細川哲夫氏，フリークライミング：平山ユージ氏，スノーボード：上村能成氏，ポディーボード：小池葵氏，マウンテンバイク：増田まみ氏である。それぞれが、その競技のグル（教祖）と言われる人たちである。

16) 詳細は、WWW ページ <http://x-trailjam.ocn.ne.jp/> を参照されたい。

非常にエモーショナルなものとのニーズを結んで考える，そういうことによって商品力の差を見極めたり，将来の動向を見たりということです。技術と心理学の両方をつなげて考えるということだと思います。エンジニア出身者は，お客様のご要望よりも，それが出来るかどうかが先に来ってしまうので，それを出さない訓練というのをやらないといけません。そして，お客様について相当勉強しないとイケないと思います。文科系の出身者は，逆にお客様のご要望を，技術者に伝えるための言葉や，使われ方を勉強しないとイケません。」（戸井 CPS）

ちなみに戸井 CPS も技術者の出身であり，マーケティングとは全く無関係の職務に長く従事していたということである。こうした戸井 CPS が，上記のような「顧客志向」の考えに至るには，以下のようなエピソードがあったことが聞かれた。

「私の場合は，入社してから 11 年間，エンジンのクーリングや燃料について，ずっと研究室で，朝まで実験やってレポートを書く仕事を一生懸命やっていて，研究論文を書いて発表することなどに生きがいを持っていました。ところが，突然，アメリカのアリゾナにテストコースと実験設備を造るということで，お前行って作って来いと言われて，日本人 3 人だけ放り出されました。そこに 3 年半いて，アメリカのお客様の使い方や，道路，気温などを再現するテストコースを設計して，アメリカ各地を歩いてはデータを蓄積してテストコースを作って，その評価手法や，アメリカの車はこうやって作るべきだという基準などを作ってきたわけです。そこでは，販売会社とかサービスだとかに，『あれが壊れた』『これが良くない』といった，お客様からの苦情を聞くことが多くありました。冬のカナダや夏のフロリダで，何が困っているかということをお客様に相当インタビューして歩きました。それを整理して，アメリカに車を出すに当たって，何が足りないのかということ整理したわけです。

そういうことをやっていくうちに，お客様からクレームなどを伺って，自分でも確かめて，日本に連絡すると，『そんなはずはない』，『これを直したらお金がかかる』，『工場の設備がどうのこうの』といった山のような言い訳が出てきたわけです。そういう『企業の論理』のようなものが，お客様と非常にかけ離れていることを痛感したわけです。『それより僕の前のお客様をどうしてくれるんだ』と。そのときに考えたのは，『会社ではなくてお客様が僕の給料をくれているのだ』ということです。その後，車をまとめる方の仕事をやれということで，スペインで『テラノ 2』を作ったり，『パスファインダー』¹⁷⁾をまとめたりしていました。そんなことをやりながら思ったのは，お客様のおっしゃっていることはそんなに間違っていない，それを企業側がきちんと解釈出来ていないということです。」（戸井 CPS）

このように，戸井 CPS の場合には，もともと顧客からの接点がほとんどない職場にいて，

17)『テラノ 2』，『パスファインダー』は，日本ではそれぞれ『ミストラル』，『テラノ / レグラス』として発売されている。

そこから米国での勤務を通じて、顧客との接点を直接持つことになった。日産自動車テクニカルセンターは神奈川県厚木市岡津古久という場所にあり、駅からも少し離れた丘陵地で、門を入っていったんトンネルをくぐって施設に行くようになっている。そのため、とすれば、テクニカルセンターの内部だけで観念的に作り上げた顧客像を基に自動車を作ってしまう、実際の顧客との距離が離れてしまって、顧客の要望に応えられないという可能性もある（「岡津古久シンドローム」という言葉も聞かれた）。戸井 CPS のケースは偶然とはいえ、今後、商品企画に関する職種が CPS として独立したことで、顧客との接点を意識して増やすような努力を通じて、より深い「顧客志向」が求められていると考えられる。

また、上述の「X-TRAIL ジャム・イン・東京ドーム」といったケースもそうだが、CPS は製品開発の期間のみではなく、発売後のプロモーションにも関与している。発売後のプロモーション（販売促進）については、CMM という役職があり、ここの分業関係はどのようなになっているかについて見てみることにする。

「CPS は CMM に、商品の特徴と、我々が描いているお客様像を正しく伝えます。正しく伝わらなくては、プロモーション計画もちゃんとしたものが出来ません。まず、正しく伝えたか、伝えた結果が正しくプロモーションの計画に反映されたかどうかを見ます。コマーシャル・フィルム の 作 り 方 と か、あそこのカットが気に入るの、気に入らないのという次元の話は出来ないの、一連のプロモーション計画の中で本当にターゲット・カスタマーが要求しているようなことが、車のある部分、あるいは全体から、そのお客様に正しく伝えられるかどうかということだけです。」（出川 CPS）

「『X-TRAIL』では、CM でスノーボードやサーフィンで失敗するシーンを出し、同じようなスポーツをする人間特有の心理に焦点を当てました。上手な人を出しても受け入れられないのです。CM 会社や広告代理店は、半魚人が出て来て車に乗ったり、雪男がスノーボードをするシーンを提案してきましたが拒否しました。サーファーは半魚人と茶化されるのを極度に嫌うことが彼らへのインタビューでわかっていましたから。それではクルマのアイデンティティから離れてしまう。」（戸井 CPS）

CPS が作り上げた製品コンセプトを正確に CMM に伝え、それがプロモーション活動に正確に反映されているかをチェックすることも、CPS の職務に含まれているようである。また、CMM は直接製品開発に関わるわけではないようである。同社では、「ユニーク・セリング・ポイント（Unique Selling Point = USP）」というのがあり、他社の製品や自社の他製品と比べて、この車にしかない、特徴的なものは何かというもの（例えば「運転がしやすい」、「室内が広い」、「速い」、「価格が安い」など）を、USP としてプロモーションなどに利用することがある。CPS はそうした USP とセットで、製品コンセプトの提案を行うことになる。

製品競争力との関連で、販売に関する部分についても、以前は多少曖昧であったが、新体制

では CPS が責任を負うようになってきている。そのために、製品にこういった機能や特徴を盛り込むか、それをどのようにプロモーションするかという点で、マーケティングに関する知識は強く求められているようである。

「CPS では、マーケティングとの連携が大変強く要求されていますので、一生懸命勉強しています。マーケティング部門がいろんなプランを作ってきますので、そのプランが CPS の目から見て妥当なのかどうかというようなことも求められます。ですからコトラーの本をずいぶん読みました。」（出川 CPS）

CPS は、自身が担当する車種については、全世界規模での製品競争力について責任を負っていることは既に述べた。そのために、発売が行われる国での新車発表には、CPS が直接出向くことが行われている。

「この間では中近東で、『X-TRAIL』の発表発売をレバノンなどでやってきて、1 カ国ごとにジャーナル試乗会をやって、各界の方々をお呼びしてセレモニーをやってというのをずっと繰り返していました。」（戸井 CPS）

「X-TRAIL」の場合は、アフリカ、豪州、中南米、中近東、アジアの各地で販売が行われているため、こうした国々でも新車発表を CPS が行っている。さらに、発売後の状況についてもフォローが行われ、それに基づいたマイナーチェンジ（製品仕様変更）などに関与し、販売増加政策が取られることになる。

「各国で買って頂いたお客様と、買って頂かなかったお客様にお願いして、それぞれ 100 人ぐらいずつインタビューをやっています。日本では、こういうパフォーマンスで受けた、海外でも同じ理由なのか、違う理由なのか、どういうお客様なのか、それに基づいて今後の計画を立てていきます」（戸井 CPS）

既に述べたように CPS には、「お客様の立場を貫く」ということが求められる。そのために、製品開発のプロセスにおいては、顧客との接触を積極的に行い、顧客の要求を取り込むことが必要となる。これに加えて、製品開発終了後においても、プロモーション活動を通じて顧客との接点を持つことも必要になる。また、顧客へのフォローを通じて反応を調査し、マイナーチェンジなどに活かすことで、販売の維持・増加が図られているわけである。

4. 「重量級プロダクト・マネジャー」との関連

以上見てきたようなことが、CPS の職務内容である。製品開発における CPS の位置づけは、製品競争力に関わる部分に関与するものであり、商品主管とは違い、職務上は製品開発プロジェクトのリーダーというわけではない。

「CPS、PCD、CVE などは、昔の商品主管と違って横に並んでいます。CPS が立てたコンセプトに基づいて PCD がデザインし、CVE が設計をするというのは、仕事の流れがそう流れて

いるからです。ただプロジェクトは一緒にやっていますから、毎週プランニングセンターに集まっていますとやっていますが。」（宮内 CPS）

「常に議論体制になっているので、責任が明確になっているわけですから、他の人を説得しなければ動かないし、逆に彼らからもいっぱいいろんなことを言ってこられるわけです。例えば、『収益達成が難しそうだから、もっとお金がかからない企画にしてくれ』とか、『開発部門に頼んでいただけ、実際に開発したら技術的に出来なくなった』など、のほほんとしていらなくて、常に周りやっているとこの感じがします。」（戸井 CPS）

このように、製品コンセプトは製品の根幹に関わる部分なので、そこが中心となって展開されることになるが、あくまでそれらは並列になっており、上下関係もない。しかし、あくまでそれは役職上のことであって、CPS には従来商品主管であった人も多く、また、製品コンセプトは非常に重要なものであるため、実際に業務が行われる中では、リーダーに近い様子も受け取られるケースもあった。

「商品主管の場合には、そのプロジェクトの明確なリーダーです。今の体制になったときにそこは分業にしていますが、誰がプロジェクト・リーダーかという、私は商品主管出身ですのでリーダーとしての意識が強い。しかし、最終的な仕様設定や目標性能の判断は、PD が行うべきかもしれません。現在、PD はペラタ副社長が管轄していますが、本来ゴーン社長直轄です。ゴーンが全て判断すべきですが、そういうわけにも行かないので、PD がゴーンの意志の下に決めるという体制なのです。ただ、そのプロジェクトにどのくらい深く関わっているかという、やはり CPS が一番近い立場にいて、それから CVE がその次です。」（宮内 CPS）

「今は、プログラム全体を進めるのは PD ということになっています。CPS は商品に関する専門家だと言われています。他に、エンジニア、デザイナー、プロモーションの専門家がいて、それを横串で刺すのが PD という理解です。ただし、業務分掌と実際はどうかということですが、やはり自動車会社は商品ありきというところがあって、エンジニアにしてもデザイナーにしても、商品の専門家がどう考えているのかということが出発点ですので、私たちの言うことも相当注目してもらっています。」（戸井 CPS）

「PD というのは、言ってみれば社長代行です。CEO が 1 つ 1 つの詳細までは見切れないので、それを代行して見るという位置づけの人間です。ですから、プロダクト・マネジャーは、本来 PD です。ただ、個人差が大きくて、商品を取りまとめた経験が豊富な CPS がいる場合は、CPS が中心になることもあります。」（出川 CPS）

「例えば新車発表をするときに、ゴーン社長が説明し、その後にこの商品の企画を CPS が説明する、デザインはこうだと PCD が説明し、技術的な部分は CVE が説明するという形になっています。PD はその中に入ってなくて、裏方という感じです。実際に私が思っていることですが、昔の商品主管に近いプロジェクト・リーダーは、CPS だと考えていただいていたといいと思

ます。」（谷野 DPD）

これらの話を総合して考えてみれば、いわゆる「重量級プロダクト・マネジャー」といわれる人物は、この体制では誰が最も近いのかということについては、権限という点では PD になるのかもしれない。しかし、実際の業務においては、プロジェクトの運営という意味では、CPS が中心的になっているように受け取られる。確かに、例えば新車発表を取り上げる雑誌¹⁸⁾などでは、宮内 CPS と水野和敏 CVE が全面に出て「ステージア」「スカイライン」¹⁹⁾の説明をしている。ただし、「プロジェクトの運営については、今の段階ではかなりばらつきがある」（宮内 CPS）とも聞かれている。商品をとりとめる仕事の経験が深い CPS の場合は、プロジェクト運営に長けているために、いわゆる「重量級プロダクト・マネジャー」に近い形になっているのではないだろうか。ちなみに、戸井 CPS からは以下のような話も聞かれた。

「エンジニアには途中で諦めてしまう連中もいます。僕は直接彼らの上司でもないし、言える立場ではないかもしれないけど、『いざ1対1なら負けないぞ』と思っているので、彼らを励ましたり、一緒に考えたり、ここが一番ポイントだと思ったら飛び込んでいって、一緒に栃木のテストコースまで走りに行こうとやったりしています。普段は CPS ですから『技術のことは分かりません』と言っていますけれど、『生半可なことでは手を打たせないぞ』『出来ないなんていう言葉を俺の前では口が裂けても言うなよ』というのはあります。僕は車輛全体をみることが多かったものですから、四輪駆動システムやエンジンなど、車の核となるところは、ほとんど自分で作ったことがあるので、ほとんどの話は言ってくれば分かります。普段はそういう会話にならないですけど、『どうしても達成できない』と言ってきたら、『全部の資料を俺の机に持ってこい、全部見るから』と言ってやると大体成立してしまいます。変なものは持って来れないとチームは思っていると思います。私も以前それをやっていた、元の部下も一杯いるわけですから。」（戸井 CPS）

「重量級プロダクト・マネジャー」を念頭に置いて、商品主管が行っていた職務のうちで、「プロジェクト運営」が新体制では誰によってどのように行われてきたかを見てきた。組織における権限としては、「横並び」の CPS、CVE、PCD、PD ではあるが、役職のもつ性質や、個々人の持つ能力や経験から、必ずしも職権と実際とが完全にリンクしていないようである。商品主管としての経験が豊富な人間が CPS となっている場合、また、CPS が担当する仕事の

18) 『モーターファン別冊ニューモデル速報第 284 弾 新型スカイラインのすべて』2001 年 7 月 29 日発行、三栄書房、及び、『モーターファン別冊ニューモデル速報第 292 弾 新型ステージアのすべて』2001 年 12 月 13 日発行、三栄書房。

19) 新型スカイラインは、従前の丸型テールランプを廃したことから賛否両論が巻き起こったが、「狙った通りになったので確信犯です。スカイラインが変わった、と思ってもらうためには、スカイラインのシンボルともいえる丸型テールランプを捨てなければならなかったのです。（宮内 CPS）とのことであった。米国では非常に好評で、トータルでは収益はプラスになっている。

性質上、実質上のプロジェクト・リーダーとなっているケースが多いように思われる。

ただし、次の点は留意する必要があるだろう。

「現在はほとんどの人が商品企画経験者のため仕組みが回っていますが、これから新しい人材が育ってくるとどうなるかキチンと考える必要があると思っています。例えば、私が直接付き合っている二つのプロジェクト関係者ともに、DPD（次席 PD）は元商品主管、CVE も元商品主管といった具合です。こちらも、お金の事情はわかっているのに、優先度は常に意識して最も効果的に要求するようにしています。」（戸井 CPS）

この戸井 CPS の発言からわかるように、現在はほとんどの CPS が元商品主管経験者であるため、このようにプロジェクトが運営されていると考えられる。また、PD や CVE も元商品主管であったりするため、お互いの事情（特にお金）がわかるので効果的に運営されているが、これから旧体制の経験のない新しい人材が育ってくるとプロジェクト運営がどうなるか総括し、場合によっては見直す必要があるかもしれない。

5. PD の職務と CPS との分業

ここまで見てきたように 本来 CPS は製品競争力に関わる部分について責任を負っており、プロジェクト運営と収益の部分については、PD が担当するということであった（運営の実態は多少異なるとしても）。PD は、セグメントごとに 1 名ずつ存在し、基本的な役割は、車および企業が市場において、どのようにブランドを形成しているかを基盤に、顧客に受け入れられる商品作り、収益を確保するというものが前提である。今回のヒアリングにおいては、商品主管の経験のある谷野 DPD（Deputy Program Director：次席 PD）に話を聞くことが出来た。まず、商品主管との職務内容の違いについて、以下のように述べられている。

「商品主管では、担当車種に関する全てのことを視野に入れながら、バランスを取っていかなければなりませんでした。PD では収益が第一であるとされています。ただし、単に収益第一だと、商品に問題が出る場合もありますから、お客様を念頭に置いて、どこが限界かというのを見て、あるときは商品を強化する、場合によっては、『これももう少しこうした方がいいんじゃないか、そのためのお金はあげるよ』とか、『ここはお金を使い過ぎだから、少し返してよ』ということを CPS に言ったりして、調整をするということです。CPS が立てた目標に対して、PD が予算を割り付けます。その両方のタスクをうまく達成させるのが CVE で、PD が割り付けた原価の中で、最適解を求めることになります。CPS と PD が『1 万円でこの性能を達成してくれ』と言ってきたら、それを CVE が知恵を絞って開発するということです。以前なら商品主管は、『1 万円でなぜできないのか聞かせてくれ』とやっていたんですが、今は『頼むよ』という一言で、CVE がそれを全権委任でやります。」（谷野 DPD）

このように PD は、基本的にはある車種の収益の部分について責任を負いつつ、セグメント

内での開発費や原価の調整を行っている。また、以前は商品主管も行っていた、製造部門や購買部門との調整についても、PD が行っている。

「PD は、商品がうまく育っていきこうとするときに、どこから資金を捻り出してあげればいいんだろうというところで苦労していると思います。例えば、『販売台数を増やしてくれ』と営業部門に言う、販売価格を上げるか、それは実際には難しいので、ディーラーに卸す価格やディーラーのマージンを調整する、あとは購買部門に『もう少し安く買ってきてくれ』と言う、製造部門に『もう少し効率をよくして値段を下げられないか』と言う、開発部門に『部品を共有化して原価を下げられないか』と言うなど、あちこちつつくところはたくさんあります。」（谷野 DPD）

このことは、CPS が製品競争力強化に没頭しやすい体制を、PD がサポートしていると考えられよう。その点については、以下のように述べられている。

「CPSが車のことを中心に考えるということが、良くなった点ではないかと私は思っています。例えば、私が商品主管をやっていた時は、ある部品を付けるにしても、収益の問題をどうしようかと悩んでいましたが、今は CPS が『商品力の点からこれが欲しい』と、高らかに宣言するわけです。それに PD が納得すると、それ以外のところで一生懸命調整をしてあげる。そちらの方で力を出してあげるということは、CPS のバックアップになるし、商品も良くなるという気がします。それは多分商品主管 1 人では出来ないものを、PD が成り代わって資金を稼いで、バックアップするというような体制になりましたので、責任が明確になった、分業が明確になったということではないかと思います。」（谷野 DPD）

また、谷野 DPD は商品主管の経験があるため、CPS との調整がスムーズに進みやすいとも述べている。

「『これを付けたい』という気持ちは分かります。自分でもなるほどそうだろうなと思うと、いちいち論議しなくても、それはそうだよねと納得して仕事を進められます」（谷野 DPD）

このように、従来商品主管が行っていた職務は、主に CPS と PD によって分業されているように思われる。新体制では、製品競争力を高めるという部分が特に強調されており、その部分を担うのが CPS であるとされている。PD はそれ以外の部分について、製品競争力強化のためのサポートを行いつつ、収益を高めるための試みを行っているわけである。商品の魅力を高めることは、販売台数の増加に結びつき、企業収益の増加に大きく貢献することになる。

しかし、PD は権限としては CPS などよりも若干離れた立場にいるようだが、CPS、CVE、CMM、PCD などは、基本的には「横並び」であるということであった。PD が関わらない部分（つまり収益関連以外）における意志決定や判断を行う際に、これらの間の意見調整や判断は、具体的にはどのようにして行われているのだろうか。例えば、CPS と CVE、PCD の意見が割れた場合は、どのようにして決定されるのか、これらの点について以下で見ていくことにする。

6. 新体制での意志決定とトップ・マネジメントの関与

ここまで見てきたように、PDがあるセグメントの製品群についての収益管理、CPSが各担当する車種の製品競争力、CMMがその販売・プロモーションについて、CVEが製品の設計・開発について、責任を負っている（これらには多少オーバーラップしている場合もあるが）。このほか、PCDという役職があり、これはデザインに関する責任を負っている。デザインについては、いすゞ自動車からヘッドハンティングされた中村史郎デザイン本部長が、全車種のデザインに関するとりまとめを行い、ゴーン社長に提案を行う。デザイン決定会議の議長はゴーン社長となっており、最終的なデザインに関する決定権限はゴーン社長になっている。これは、2008年まで日産自動車は、デザインを車作りの中心におくとしているためである。だから、TVコマーシャルにおいても、中村本部長が全面に出て説明をしたりしている。そして、これらの役職は「横並び」であるということだが、意見が対立したりした場合に、どのような形でこれらを取りまとめ、決定されるのだろうか。この点については、以下のように述べられていた。

「PD、CPS、CVEの3人が相談して、『この辺りで行こうか』と決めます。CPSが決める範囲はかなりありますが、結局お金の話をしないと決めきれません。そうするとやはりPDが決めるということになります。そういうことはあまりありません。決めきれない場合には、経営レベルの会議にかけて、最終的にはゴーン社長が決めることになりますが、商品企画担当のペラタ副社長、もしくは技術・開発担当の久保宣夫副社長の2人による合意によって決めます。」（宮内 CPS）

「例えば、どのデザインが良いかとCPSとPCDが論議しているときは、その範囲内は任せています。PDが『私が今、出せるお金はこれだけだ』という。そうすると『そんな予算じゃ、箸にも棒にも掛からん』と言われる。どちらをやるにしてもお金が足りないすると、採用したいもののプライオリティーを付けさせて、『これをやるから、この部分はあきらめなさい』ということを調整してあげます。基本的にはまず協議から入ります。合意すればそれでよし、合意しない場合があると、トップ・マネジメントであるペラタ副社長あるいはゴーン社長に判断を委ねます。」（谷野 DPD）

基本的には横並びの存在であるCPS、CVE、PCD、時にはPDも加わって協議を行い、判断を行う。そこで判断がつかない場合は、トップ・マネジメントに諮り、そこが判断を下す形になっているようである。ただし、実際上はそれ以前に決定してしまうことも多いようである。

「組織の建前上は、合意できない場合はどんどん上位者にあげることになっています。私の場合は、合意できなくてEVP（Executive Vice President＝副社長、この場合はペラタ副社長）に上げたのは、この2年間で1回だけありました。それは非常に稀です。」（出川 CPS）

「どちらが正しいかということで、ずっと対立したままだったら、ゴーン社長がいつでも持つ

てこいと言っています。ただ、大体は途中でお互いの知恵が出てきます。また、ペラタ副社長は、非常にたくさんの報告を受けていますので、向こうがどんどん指示を出して来たりしますから、PD とか CVE と、CPS だけが対立したままということは、実際にはあり得ないです。ゴーン社長やペラタ副社長は、朝 7 時くらいから 11 時くらいまで働いていて、社員の中で一番働いています。出した電子メールも 7 時くらいには見てくれますので、指示がすごく速く飛んできます。」（戸井 CPS）

このように、実際上にはトップ・マネジメントに諮る前に、決着が付くケースが多いようである。どちらにしろ、製品開発に関わる決定に、トップ・マネジメントが大きく関与していることは事実のようである。

「ゴーン社長やペラタ副社長は、重要な決定事項は必ず絡んできます。それも基準が明確で、ゴーン社長及びペラタ副社長の決定事項というのが、業務処理基準書になっています。例えばスタイル、収益の決定、材質の決定、ビジネスプラン、こういうものは全部細かいところまでゴーン社長が目を通して決めます。」（戸井 CPS）

ここまで見てきたように、「横並び」の組織にすることで、議論をすることが前提とされており、それを補完する、あるいは直接関与するために、トップ・マネジメントが関わる形になっているようである。このような体制の目的とは一体何であろうか。

「もともと、CPS、CVE、PD の 3 人の組織というのは、ある意味ではやることが重複しています。しかし、それぞれに見方が違うので、そこにコンフリクトが当然ありますが、それを顕在化させるというのがこの組織の目的です。その意味では大変うまく目的は果たせています。」（出川 CPS）

「役割を分けたわけですから、ある意味ではチームワークがすごく大事であり、ある意味では対立することが非常に大事なわけです。チームワークが良すぎると、以前と同じようになってしまう。チームワークで分かり合えて、同質化ではなくそれぞれの意見を持ちながら、あうんの呼吸で進めるようになってくる。ただし、そこはやはり違う価値観の人間が入っていないと、商品としては絶対につまらないものしかできません。同質化するということは、イエスマンがたくさんいるということで、自分の考えが広がらないです。『ああいう考えがあったのか』とか、『こういう割り切りがあったのか』っていうのは、異質な人間や考え方があって、初めて気付くことです。」（宮内 CPS）

「僕は議論とか対立を生むためにこれが出来たと思っています。つまり、商品主管 1 人の中でうやむやにしていたり、個人の狭い判断基準で進めていたのが、公の論議になりますと、例えば商品力、技術、収益などを、人に説明しなくてはいけないので、自分の中で適当にというわけにはいかないわけです。そうすると従来以上に論理的思考が求められますし、情報もきちんと集めないといけないわけです。違う立場から意見をぶつけようと、手法が違うわけですから、

対立することはあります。ずっと対立したままだったら、社長や副社長に持って行って、そこで議論すればいい。妥協は絶対してはいけないと思っています。」（戸井 CPS）

「私が理路整然ときちっと情報などをつかんできて、やりたいことを説明できれば、皆は納得して、責任を持ってやってくれます。だから、私は自分の領域に専念出来ます。もちろんコンフリクトはあって、『もうこいつの顔なんか2度と見たくない』という日もありますが、『今度はどうやって説得してやろうか』ということで、さらに考えていくと、実際に自分の案が、お客様に対してより魅力的で、しかも安くできる案になっていたりします。」（同 CPS）

商品主管が1人で全てを取り仕切っていた時は、商品主管の能力に製品競争力が大きく依存しており、担当する商品主管の能力などによって、製品競争力にバラツキが出てくることも考えられよう。こうした問題は、自動車企業による多品種化政策によって、それほど顕在化していなかったと考えられる。しかし、バブル崩壊後の市場低迷下においては、自動車の製品開発費用は数百億円にものぼることから、費用負担は非常に大きいものとなっている。また、市場の成熟化に伴って、販売台数の大幅な増加が見込めない中、顧客の要望に応えるような製品を確実に作り上げていくことが必要であろう。そのためには、従来の商品主管の能力に大きく依存する体制から、「会社全体のパワー」を効果的に活用し、製品競争力を高める必要がある。そのための一つの試みとして、権限の分散化とトップマネジメントによる関与とサポートによって、製品競争力の向上が図られていると考えられる。こうした体制における問題点はないのだろうか。それについては、以下のような話が聞かれた。

「当然ながら効率は悪いですね。1つのものを決めるのに大変手間がかかる、時間がかかるということは当然出て来ます。また、PD、CPS、CVEは、それぞれ権限が違っていると同時に、責任を負う領域が違いますので、必ずしもベクトルが合わないことも出て来ます。そのときに、その3者の力関係で、結論が変わるのではないかというのがちょっと不安です。」（出川 CPS）

「同じことを決めるのに、昔に比べればはるかに時間はかかります。例えば、誰かが出張していたりすると決着つかないですから。それが自分自身の責任、給料につながるわけですから、他人に決められたら困るというのがあります。発売の間際になって、『俺は認めない』と言って、急に仕様変更になることもあったりします。だから電子メールで常に見ていたりとか、場合によっては飛んで帰って来たりします。」（戸井 CPS）

従来のような「重量級プロダクト・マネジャー」と呼ばれるような人物による製品開発であれば、担当者の意見は聞きつつも、最終的な判断は自分1人で行うことが出来るため、意志決定は非常に簡潔になり、短い時間で判断を行うことが出来る。しかし、新体制であれば、上記のように担当者間でコンフリクトが起きた場合、解決に時間がかかることもある。こうしたケースでは、トップ・マネジメントによる関与とサポートによって、解決が図られるケースもあるが、そのことは、製品競争力がトップ・マネジメントの能力にも、大きく依存することにな

っているといえよう。ゴーン社長もペラタ副社長も、「会社がどうやって成り立つのか、どうやれば収益が上がるかというメカニズムを、非常に良く分かっている」（戸井 CPS）とのことであり、また、自動車に関しても詳しく、大変な「車好き」²⁰⁾であるとのことでもある。ゴーン社長の経営再建の手腕については、よく知られているが、ゴーン社長及びペラタ副社長退任後における製品開発については、さらに検討をしていく必要があるだろう。

7. 「コミットメント」と成果の評価

これまで見てきたように、新しい製品開発体制においては、権限が商品主管 1 人に集中していたものを分割し、企画、開発・原価、収益、デザインといったように責任範囲を明確にしているということであった。そうすると、各担当者が負っている責任がきちんと果たされているかどうかを、評価する必要が出てくる。従来は、一応商品主管が全責任を負っているということであったが、実際は責任範囲が大きすぎて曖昧になっていたり、評価基準が明文化されていないといった状況であった。こうした点は、新体制においてどのように変わっているのかを、見ていくこととする。引用部分が若干長くなっているが、以下に出てくる「コミットメント」「ターゲット」についての理解を深めるためである。

「日産の管理職の場合は年俸制度ですから、基本的には年間契約をするわけです。そのときに『来年私はこれを約束します』という、いわゆる『コミットメント』を出すわけです。CPS の役割は『お客さんに対して商品力を保証すること』ですから、買っていただいたお客さんの満足度が 80% 以上だとか、発売前の車については、クリニック（診断）をやったときに、競合車と比較して 1 番に選ばれるといったものです。『コミットメント』よりももう少し高い目標は、『ターゲット』といいます。1 番になるにしても、競合車に対して何%引き離して 1 番になるとか、我々が想定した販売価格よりも、お客様は 20 万高く買って頂けるといったものです。こうした『コミットメント』『ターゲット』が、何%遂行されたかによって査定が行われて、それに基づいて年俸が決まります。」（宮内 CPS）

「社内の関係する全部門が『コミットメント』を出します。『コミットメント』は、『契約』に近い感じだと思います。約束というような軽い概念ではありません。販売台数や収益といった数字に責任を持つ部署が、社長にコミットするということです。『コミットメント』を集めて社長の承認をもらいます。その時の提案文書には『コントラクト』というタイトルが付いて

20) ペラタ副社長の「車好き」については、以下のようなエピソードが聞かれた。

「ゴーン社長もペラタ副社長も車は大好きです。出張に行く飛行機の中で、フェラーリ（イタリアのスポーツカー・メーカー）で採用されている『パドルシフト』（ステアリングの後ろに付いているパドルの操作によってギアチェンジが出来る機構）が載っている雑誌の切り抜きをペラタ副社長が持ってきて、『スカイラインの追加車ではこれをやりたい』って言うわけです」（宮内 CPS）

います。そこには、商品の概要、強み、弱み、開発費、内製投資、変動費が各部門ごとに全部出ています。」（出川 CPS）

「今回の体制は、責任範囲が分かただけではなくて、自分の給料が何によって決まるのかが決まっています。CPS ならば、今年の商品の競争力と販売台数が幾らという『コミットメント』を年間の初めに出していますから、それが達成できたら給料が上がるし、達成できなかったら下がるというのが自分でも分かりますから、非常に明確です。何をやるにしても、『コミットメント』と『ターゲット』というものが出てきます。『コミットメント』は『最低限絶対クリアする』、『自分の全知全能を尽くしてやります』という数値で、『ターゲット』は、『遂行出来たら偉い』という数値です。ビジネスプランが会社の中にあり、『コミットメント』、『ターゲット』が自動的に決まります。後はどれだけ自分の仕事をやっていくかだけです。」（戸井 CPS）

以上のように、各担当者が仕事を行っていくに際して、『コミットメント』『ターゲット』というものが設定されている。どちらについても、数値が設定されていて、非常に明解な形で評価を行うことが出来るようになっている。とりわけ『コミットメント』については、今まで曖昧になっていた責任をはっきりさせるため、「契約」ともいえるような形になっている。これが達成されない場合には、給与面で不利な扱いを受ける可能性があるということであった。そのことが「24 時間常に緊張感」を社員に持たせ、責任を持って職務を遂行させることを目的として、利用されていると考えられる。ちなみにこれは、ルノー社でのやり方を採用したとのことであった。「コミットメント」の具体的内容については、以下のような話が聞かれた。

「『コミットメント』における数値目標は、商品競争力にいろいろなパフォーマンスの軸があって、それぞれのパフォーマンスが、周辺の競合車に対しての位置関係から作ります。具体的には、例えば『ライディング・コンフォート（Riding Comfort = 乗り心地）』だとか、あるいは『キャビン・コンフォート（Cabin Comfort = 車内空間の快適さ）』、『ドライビング・プレジャー（Driving Pleasure = 運転の楽しさ）』といったものです。『ドライビング・プレジャー』の中には『アクセラレーション（Accelerate = 加速）』、『ハンドリング・アンド・ブレーキ（Handling and Brake = 車の取り回しと停止能力）』、その中に『パーシーブド・クオリティー（Perceived Quality = 感性品質）』があったり、あるいは『デザイン』などがあります。それぞれの項目について、競合車との位置関係で評価されます。」（出川 CPS）

「コミットメント」は、ある一定の期間に、ある数値目標を達成することを、書類によってサインを取り交わす形になっている。これによって、誰が何について「コミットメント」を出しているか、その内容についても、明確にわかるようになっている。これについては、以下のようなエピソードも聞かれた。

「副社長の所に、『コミットメント』を貰いにいったら、『俺はもうすぐ会社を退職するかも

しれないけど、辞めても穴を開けたら損失分を払えと言われても、家を売ったって大した金はないぞ』といったように、みんなびくりにしてしまっていました。」（戸井 CPS）

戸井 CPS が担当している「X-TRAIL」は、ゴーン社長が初めて承認を出した自動車ということで、新聞などで取り上げられている²¹⁾。承認当時は、製品開発の体制はまだ商品主管が中心となって行っていたが（承認は1999年7月、新体制移行は2000年1月）、「コミットメント」が、このケースあたりから用いられるようになったようである。「X-TRAIL」では、ルノーとの提携前に承認を取っていたが、新たな経営体制でも承認が必要ということで、ゴーン COO（Chief Operation Officer = 最高執行責任者、当時）が初めて出席した、第1回エグゼクティブ・コミティー（Executive Committee: EC = 取締役会）にて、「X-TRAIL」に関する提案を行った際に、ゴーン社長から承認を得ることが出来なかったということである。当時の「X-TRAIL」は、清水哲夫主管²²⁾が担当しており、現在の担当者である戸井 CPS は、清水主管の下で主担として一緒に仕事をしていた。そして、エグゼクティブ・コミティーにも出席しており、以下のようなやりとりがあったということである。

「今までの常識だと、『このくらいだったら収益的にも結構いい線を行っているだろう』と思っていたんです。ところがゴーン COO は『全然話にならない』と、これを題材にして講義みたいに、重役・役員に『車の収益は今後こう考える』といった方針を説明していました。良い車なのは分かったが、この収益では話にならないので、1ヵ月の間に商品主管は、各副社長から収益が上がるという『コミットメント』を取り付けてくるように言われました。例えば、生産担当の人には幾らで作るとか、販売担当の人たちには幾らの価格で何台売るといったものです。それで幸いなことに皆さんのご協力が得られて、いろいろ工夫もして、営業利益率を倍ぐらいに上げることが出来て、それでもう1回提案を行って、承認を貰いました。」（戸井 CPS）

新しい製品開発体制における目的の1つには、責任関係の明確化があげられたが、それを補完する意味で、「コミットメント」が機能していると考えられる。「コミットメント」としてサインを行い明文化することで、誰が何について責任を負っているのかについて明確にすることをやっているといえよう。

「以前は商品主管が提案者で、例えば、営業費が幾らで、幾らの値段で何台売ってというのを、担当者と調整して書式にまとめて、結果として、原価が幾らで利益が幾らという提案をするわけです。会議で承認されたらみんなが責任を持ってくれていると提案者側は思っていたが、聞く側はそうは思ってなかった、そうした認識ギャップは多少はあったかも知れません。」（出

21) 『日経産業新聞』2000年11月7日、『日経産業新聞』2000年11月16日、『日経ビジネス』2000年11月13日 pp.38-41、を参照。

22) 当時の清水主管の役職は、「商品企画本部 商品企画室 商品主管」であった。

川 CPS）

「コミットメント」が達成されたかどうかは、給与面に反映されるということであったが、人事考課への反映については、今のところまだ行われていないようである。また、「コミットメント」は、製品開発だけではなく全社的に採用されているようである。「コミットメント」では、販売数や収益などを数値化することによって、その達成について誰の目にも明らかなものになっているが、これが全社的に採用されるにあたっては、全てのものを数値化する必要が出てくる。

「数値化して目標を決めるというのは、給与だけではなくて、全ての面でやろうとしているところです。数値化しないと、契約にならないですから。今まで計ってないところに何かの物差しを作らないといけないわけです。」（宮内 CPS）

今まで数値化されていなかった部分を、どのようにして数値化するのか、それをどの程度、給与、人事考課などに反映させるのか、数値目標をだれがどのように設定し評価するのか、これらについては、非常に興味深い点である

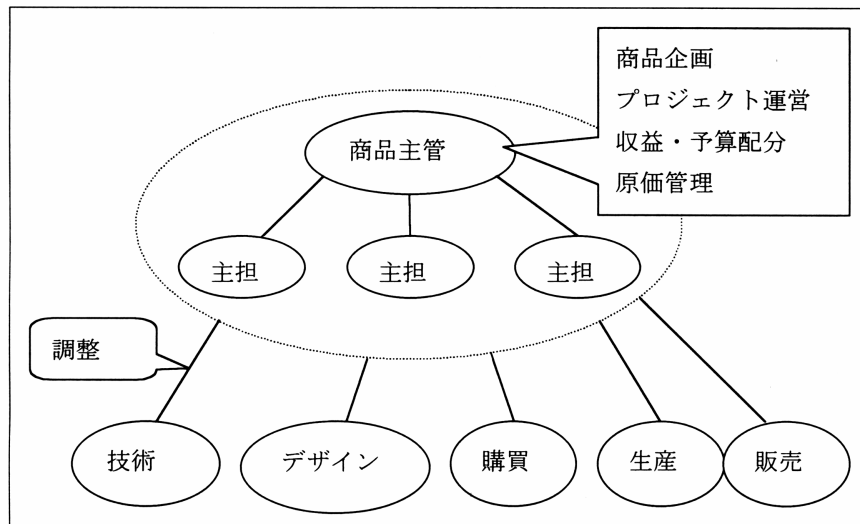
おわりに

以上において、日産自動車における新たな製品開発体制について見てきた。明らかになった点は以下の通りである。

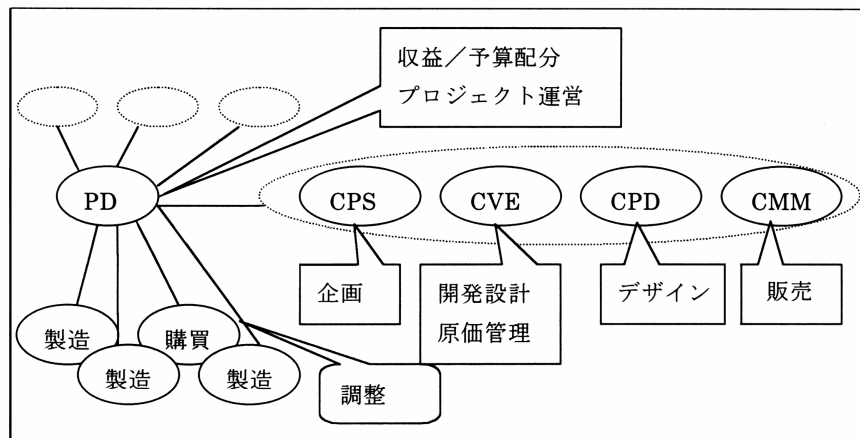
第 1 に、旧体制では商品主管 1 人に集中していた権限が、新体制では分割されている。とりわけ、製品競争力（特に顧客志向の部分）に関する部分を CPS が専ら担うことで、顧客の要望を取り込む、製品コンセプトを製品全体に行き渡らせることに注力出来るようになる。また、図 4 に示すように、旧体制では開発・設計担当者やデザイン担当者は商品主管の下で職務を遂行していたが、新体制では CVE、CPS、PD、PCD が「横並び」で製品開発に関わることになり、デザインについては、ゴーン社長直轄の組織となっている。

第 2 に、商品主管制度の利点と問題点、新制度との比較では、商品主管制度では、製品開発に関しての（販売にも一定程度関与）権限が集中していたために、「製品の首尾一貫性」を確保しやすくなっていた。しかし、製品競争力が商品主管の能力に大きく依存することになり、競争力にバラツキが出る可能性があった。また、責任範囲が大きすぎて、責任が曖昧になるという側面もあった。これを分散化し、常に合議性にすることで、個人の能力に大きく依存する体制から、「会社全体のパワー」を利用することで、こうしたリスクを分散する試みがなされている。さらに、「コミットメント」という制度を取り入れることで、各担当者の責任範囲を明確にしている。ただし、こうした体制では、重要事項は必ず合議によって決めるため、時間がかかりやすいという難点がある。

第 3 に、トップ・マネジメントによる関与についてであるが、合議による製品開発では、意



(a) 旧体制



(b) 新体制

図4 旧体制和新体制との職務内容比較

見が割れたときに決定が出来ない可能性もあるが、そうした場合には、ゴーン社長やペラタ副社長へと持ち上げ、経営判断が行われている。しかし、そうしたケースは非常にまれで、実際は常にトップ・マネジメントが製品開発に関する情報を獲得し、図5に示すように適宜指示が出てくる状況にあるということであった。新体制では、トップ・マネジメントが大きく関与しているが、このことは、製品競争力がトップ・マネジメントにも、大きく依存しているということになる。経営手腕について評価の高いゴーン社長やペラタ副社長が、将来的に退任した場合に課題が残るように思われる。

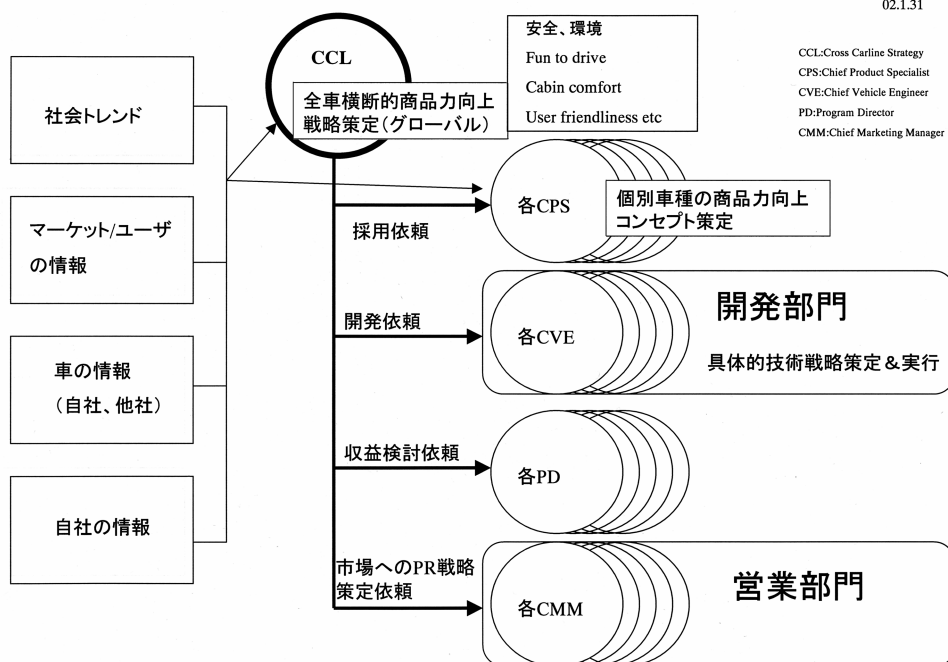


図5 戦略と製品開発体制

出所) 谷野 DPD 提供。

第4に、ゴーン政権下の新製品開発体制における重点戦略は、「顧客志向」「デザイン」があげられよう。「顧客志向」に関しては、商品主管の職務内容の中から、顧客に関わる部分だけを取り出して、独立の役職としたことにも見られている。また、「デザイン」については、ゴーン社長が部門のトップとなり、自動車デザインでは非常に高名な、中村史郎デザイン本部長をヘッド・ハンティングし、TVのCMで前面に出すなど行っている。この点については、以下のようなことが聞かれた。

「今までは、商品企画は開発・設計と同じ部門で、開発部門がトップでした。それも役員は全部、開発出身者がトップだったわけです。また、デザイン本部もそこに入っていました。ですから、何を提案しても開発の言うことが最優先になっていました。つまり、テクニカルセンターのトップが、全てのトップだったわけです。それをペラタ副社長が、デザインと企画を切り離して、完全に開発部門と分けたわけです。企画はペラタ副社長が見て、開発は大久保副社長が見ています。上下の関係ではなくなったということです。

デザイン本部も自分達の主張をはっきりできるようになりました。ゴーン社長も相当スタイルは重視しています。だから、今まで彼らの主張が通らなかったのが、中村デザイン本部長をヘッドハンティングしてきて、相当発言力は強くなりましたし、我々も企画部門として独立し

ましたので、開発部門の影響が無く、我々の仕事が出来ようになりました。」（戸井 CPS）

このように、商品企画というものを開発部門から切り離して独立させて、「顧客志向」を高め、「製品の首尾一貫性」のうちの、とりわけ外的首尾一貫性（顧客と関わる部分）を強調することが行われている。デザインについても同様に、デザイン部門の独立化などによって、これを強調しようとしていると考えられる。

「顧客志向」という点では、戸井 CPS より非常に興味深い話も聞かれた。

「『X-TRAIL』を次にモデルチェンジするとしたら、『次も四輪駆動で SUV（Sports Utility Vehicle）で、なんて誰が決めたの？』と言いたいです。お客様の要望が一番ですから、お客様から求められる形にすればいい。別に四輪駆動にこだわる必要はありません。『セグメント』なんて『クソ食らえ』です。」（戸井 CPS）

このように CPS にとっては、顧客の要望にいかに応えるか、顧客にこういった提案をすることが出来るかが最重要課題であり、セグメントといったような考え方は、あくまで企業側の理論に過ぎないと言うことであろう。このあたりも、「顧客志向」という考え方が浸透していることを見て取れよう。

新体制では、意志決定に時間がかかる、トップ・マネジメントへの依存度の大きさなど、幾つかの課題が残されている。また、「顧客志向」「デザイン重視」という狙いが、製品競争力に今後こういった形で影響してくるのかに付いては、今後の検討課題としたい。

謝辞

ヒアリングに際して、日産自動車株式会社 商品企画本部 商品企画室チーフ・プロダクト・スペシャリスト（現、カスタマーエンジニアリング部長）出川洋氏、同 戸井雅宏氏、同（現、商品企画副本部長）宮内照雄氏、ならびに、同本部 商品戦略室 車種横断商品戦略グループ主管 谷野幹男氏には、ご多忙にも関わらず貴重な時間を割いて頂き、長時間のヒアリングにも快く応じていただいた。また、著者が不勉強なために、ヒアリングでは同じ質問を繰り返すこともあったが、これについても丁寧で、詳細かつ明解なご回答を頂戴することが出来た。

出川氏、宮内氏、谷野氏は、1999 年 9 月のヒアリングに続いて、2 度目のヒアリングとなった。また、戸井氏も前回の清水主管へのヒアリングに同席いただいていたので、やはり事実上 2 度目のヒアリングであった。重ねて御礼申し上げたい。また、同社商品企画本部 商品戦略室 ブランドマネージメント&市場調査グループ主査 高祖洋氏には、ヒアリングの実現に多大な協力を賜った。併せて御礼申し上げる。そして、立命館大学経営学部 今田治教授には、ヒアリングに同行していただき、様々なアドバイスを頂戴した。加えて、立命館大学大学院経営学研究科博士前期課程 川栄聡史君には、同じくヒアリングに同行していただき、インタビューや録音などで協力を賜った。記して感謝したい。

訂正とお詫び

本稿の執筆に関連して、前稿[2001]「自動車企業におけるプロダクト・マネジャーの資質と能力に関する実証研究 日産自動車の事例」『立命館経営学』第 40 巻第 4 号、p.74、図 2 において、「谷野主管が企画段階で描いた『セドリック』のデザイン画（谷野主管提供）」とあるが、これは谷野主管の筆によるものではなく、デザイナーによるものであり、谷野主管は綿密な打ち合わせなどを通じて間接的に関与したものである。訂正するとともに、著者の思い違いによる不正確な記述により、谷野主管はじめ関係者各位には、多大なるご迷惑をおかけしたことを、心よりお詫び申し上げます。