

優秀賞

日産ヘリテージを活用したブランド・マーケティング戦略
～日産80周年の事例を基に～日産自動車株式会社
マーケティング本部 総合メディア・宣伝部 遠藤 祐貴入賞
所感

このたびは、このような名誉ある賞をいただき、大変嬉しく思っております。

2011年に宣伝部に異動してから、「日産ヘリテージ」業務に携わっており、その結果がこのような評価を受けたことは非常に励みになります。

今回の論文では会社の歴史資産である「日産ヘリテージ」を活用して、どのようにブランド及びセールス貢献できるかを日産80周年の事例を基に執筆させて頂きました。

ですが、論文通りこの取り組み自体始まったばかりで、まだまだ解決・改善すべき課題は多くあります。今後も日産100周年、200周年に向けて、「日産ヘリテージ」のマーケティングツールとしての進化に取り組んでいきたいと思っております。

最後になりましたが、本プロジェクトにご協力頂いた皆様、論文執筆にあたり多大なご支援をいただきました皆様に、この場を借りて心より感謝の気持ちと御礼を申し上げたいと思っております。ありがとうございました。



ており、施設・設備面から見ると正直立派なものとは言えないが、そこに所蔵している400台超という台数規模は他社と比べても劣らないレベルである。

しかしながら、今まで日産ヘリテージコレクション自体、一般公開されていないクローズド施設であり、日産社員ですら知る人は少ない状況であった。

また他社に比べ日産のヘリテージ（*以降日産が保管している400台超の記念車、及び歴史資料のことを指す）の活用度合いは高いとはいえなかった。

何故なら、皆ヘリテージを活用すれば企業イメージ、ブランドパワー向上に貢献するだろうという漠然とした思いはあるが、それが数字、エビデンスの裏付けがなされていないことが原因だと私は感じていた。私は2013年12月26日に日産80周年を迎えるにあたり、日産のヘリテージを、ただの過去を振り返るものからブランドパワー向上への貢献、更にはマーケティングツールとしての活用にも昇華させたいと考えていた。

本論文は日産の持つヘリテージを活用した日産80周年の取り組み事例を基に、プロジェクトの立ち上げから、「ヘリテージマーケティング」としての活用ポテンシャルについて探りたい。

はじめに

2013年12月26日、日産自動車は創立80周年を迎えた。その日産80周年の歴史を感じられる施設の一つが「日産ヘリテージコレクション」である【資料1】。

座間事業所内にある日産ヘリテージコレクションは、今まで日産が生産してきたクルマの内、約400台超をヘリテージカーとして保管、展示している施設である。元々はヘリテージカーの保管、整備のためのガレージを目的とし

本当にヘリテージは、
ブランドに貢献するのか？

前述の通り、ヘリテージをマーケティングツールにまで昇華させるために、まずは日産パ

ワー８８の柱の一つであるブランドパワーに貢献できる活用戦略を練ることが、社内で話を進める上で大きな課題であった。ゆくゆくヘリテージに関連する部署・部門を巻き込んだクロスファンクショナルなワーキンググループを立ち上げて、ヘリテージ活用を実施したいと考えていたからである。

実際ヘリテージ活用戦略を考えるにあたり、社内市場調査室が実施しているＳＢＩＳ（Strategic Brand Image Survey）調査結果の棚卸しを実施した。現状お客さまが日産に対して持っている車種イメージ、要は日産と言えば何の車両を想起するのかを確認するためである。その結果は他社に比べ非常に特徴的なものであった。他社は車種イメージのほとんどを市販車種の中の１～２車種で大部分を占めているのに対し、日産は複数市販車種でイメージ形成をしていることが分かった。また、その複数車種として挙げられた車両は、スカイライン、GT-R、フェアレディZであった【資料２】。実際これらの車両は、軽自動車やコンパクトカーなどに比べて販売台数は少なく、マスプロモーションも多くは行っていない。それにも関わらず、お客さまの頭の中で「日産といえば」という車種イメージとして根強く残っていたのである。

ここに、戦略を進めるためのひとつの仮説を立てることができた。それは、スカイライン、GT-RやフェアレディZに絡めたヘリテージを活用した情報の接触量を若年層およびクルマ低関心層へ拡大したら、日産に対する好意度は純増するのではないか？である。

そこで早速ヘリテージに関わる史料及び知見を持つ部署、有識者たちへ上記仮説を基にした戦略を説明して回り、この仮説検証を進めるための賛同者を集めた。そして、我々宣伝部を事務局に、７部門８部署＋日産OB組織にまたがるヘリテージワーキンググループが発足したのである。

仮説検証のステップ ヘリテージの接触量の拡大

接触量の拡大といってもいきなり外部メディアへの投入は、効果の有無が不確定である現状ではリスクがある。そこで、ちょうど同時期に立ちあがったオウンドメディアの日産公式facebookの新プロジェクト「にっちゃん」を通して日産８０周年に絡めたヘリテージの情報発信をすることに決めた。

現在日産facebookはファン数７３万人と自動車会社では１位、上場企業の中でもベスト１０に入るほどまでに成長拡大したオウンドメディアであり、発足当時から投稿内容の面白さから急激にメディアパワーをつけているオウンドメディアである。

正直、ヘリテージという過去や歴史を語るものと、にっちゃんを閲覧しているようなデジタルネイティブ層との親和性が有るかは不安であった。しかし、この層にヘリテージが刺さらなければ、戦略の方向性を見直す必要も出てくるため、避けて通れない非常に重要な検証である。

ワーキンググループ内で議論を重ねた結果、にっちゃんを通して発信するヘリテージ情報は以下とした。

- ・誰に向けるのか：前述した理由から今回は特定のコアターゲットは設けず、にっちゃんユーザー層全体とした。
- ・WHAT（何を伝えるか）：日産には「日産ヘリテージコレクション」という何かワクワクするような施設があることを伝える。
- ・HOW（どのように伝えるか）：にっちゃんスタッフが日産ヘリテージコレクションに潜入し、４００台余りの車両を見つけるまでのティザー的な動画とし、好奇心をくすぐるような演出を狙った。

http://www.nissan.co.jp/SOCIAL/ARTICLE/20121012_001/

結果これが、当時のにっちゃんの「いいね！」数の平均値を大きく上回り、バズったのである【資料３】。

更にユーザーからのコメントを見ると、ネガティブな意見はほとんどなかった。むしろ実際

にヘリテージコレクションに行ってみたい、見てみたいという、SNSというバーチャル情報を超えて、リアルな体験を要望するポジティブな内容が大部分であったのには驚かされた。

この結果がワーキンググループとにっちゃんチームとの成功体験となり、投稿がホットな内にお客さま要望に応える形で日産80周年特別企画として、初めて一般のお客さま向けに日産のヘリテージコレクションのトライアル見学会の企画を進めることにした。

実は当時、私自身企画進行しながら、座間事業所内の施設というあまりアクセスが良いとは言えず、さらに博物館のような立派な施設ではないところに本当に一般のお客さまから申し込みがあるのか、疑心暗鬼な部分もあった。しかし、それは杞憂であると募集告知を掛けるとすぐに分かった。なんと10組20名の募集枠に対して、北は北海道から南は沖縄まで計1220件の応募（倍率122倍！）があったのだ。この時、私は日産ヘリテージは十分キラーコンテンツになりうると確信したのである。

仮説検証のステップ ヘリテージの接触情報の質の向上

繰り返しにはなるがこれまでクローズド施設であった日産ヘリテージコレクション。活用方法としては主に、ヘリテージカーの取材・撮影や社内の新入・中途社員向けブランド教育見学として活用されていた。そのため、車両の説明台本はあるものの、非常に専門的な内容か社内ブランド教育的な内容に限られており、お客さま視点を意識した対外的な内容とはいえなかった。

今回トライアル見学会とはいえ、一般のお客さまをお招きする以上、お客さま視点の説明台本の作成はもちろん、日産80年の歴史をちゃんと伝えるために、下記3点を重点的にトライアル見学会に向けて取り組むことにした。

- ①日産ヘリテージコレクションのスケール感を一瞬で感じられること
- ②ガイドツアー形式により誰が聞いても日産80周年の歴史を理解できる説明内容であること

- ③アンケートを取得し、お客さまからの声を基にPDCAを回すこと

①日産ヘリテージコレクションのスケール感を一瞬で感じられること

現時点やっと動き始めたばかりの本プロジェクトに対して、最初から博物館のような設備を準備する大規模投資はできない。そのため、現状のガレージのような趣をあえて前面に出していくことにした。そこで日産ヘリテージコレクションへの入り口の一つである車搬入出用のガレージシャッターを一般のお客さまの入場導線として活用しようと考えた。シャッターがゆっくり上に上がるにつれて、少しずつヘリテージカーが見えてくる。そしてシャッターが上がりきると、初めて一面に400台超のヘリテージカーが、お客さまの目に飛び込んでくるという演出である。これは心理学では有名な「メラビアンの法則」の効果を狙った。人の第一印象は、最初の数秒間で決まるという法則だ。400台超のクルマが一堂に並ぶその様は、数秒でお客さまに、これから何か「ワクワク」するものが始まるという十分なインパクトを与えられる自信があったからだ。

②ガイドツアー形式により誰が聞いても日産80周年の歴史を理解できる

ワーキンググループ内で議論を重ねた結果、一般のお客さまの見学一回あたりの時間は120分とした。理由としては下記である。

- ・他社ベンチマークの結果、見学者の博物館滞留時間は約100分～120分程度であること。
- ・所在地が座間事業所という秘匿エリア内であり、お客さまがフリーに出入りできるような環境になく、長時間のオペレーションが難しいこと。

そのため、この120分という限られた時間で、日産の歴史を伝える見学パッケージの作り込みを始めた。まず見学時間を大きく下記のように割り振った。

- ・全員参加型のガイドツアー：30分
- ・自由見学：60分
- ・その他（諸注意事項やアンケート記入）：30分

本見学会の特徴としては、他社施設では積極的に行っていない説明者が参加者全員を引率して説明・案内するというガイドツアーを見学パッケージに組み込んだことである。本ガイドツアーの実施に当たってはワーキンググループ内でも意見が分かれた。理由としてはガイドツアーに時間を割かれるよりは、見学時間全てを自分たちの好きに見学したい人もいたというものであった。しかし、日産ヘリテージコレクションは他社施設に比べ、自由見学だけでも展示内容が理解できるような説明パネルや装飾等の設備面が十分でなかった。加えて何より、今回のトライアル見学会の一番の目的は、一般のお客さまにヘリテージとの接触体験を通して、日産ブランドを感じて頂くことである。そのためにはヘリテージを伝えるタッチポイントとして全員参加型のガイドツアーは絶対必要であると、反対意見を押し切って実施を決めた。

平行してガイドツアー内での説明台本の作成に取り掛かった。日産が純国産車を製造した最も長い歴史を受け継ぐ自動車会社であることを、日産社員でも知っている人は多くない。それが一般のお客さまでは、なおさらである。ポイントはこういった、聞けば「なるほど」と響くような情報を入れつつ、どの層のお客さまにも内容を理解していただけるガイドツアー台本づくりである。そうでなければ、わざわざお客さまの時間をいただいてガイドツアーを実施する分、ネガティブになりかねないと考えていた。

ポイントとしては、

- ・自動車専門用語を極力排除し、分かりやすくすること
- ・日産の80年の歴史を語るだけでなく、日本の自動車産業全体の発展の歴史と共に語ること
- ・聞き手の知的好奇心をくすぐるような、展示車にまつわるトリビア的な要素を入れ楽しく語ること

とした。ワーキンググループだけでなく、有識者に協力頂き、上記ポイントを取り入れつつ台本作成に着手した。

また、400台超のヘリテージカーを日産創立の年のクルマである1933年製のダットサン12型フェイトンから2000年代に、展示順序をガイドツアー台本とリンクするように展

示をし直し、視覚的にも楽しめるような仕掛けも取り入れた。

③アンケートを取得し、お客さまからの声を基にPDCAを回すこと

そして最後に効果測定を実施する上で、もっとも重要なアンケートの取得である。日産パワー88のブランドパワー向上に貢献できるためには、見学来場された一般のお客さまの属性（年齢・男女・所有車両情報）、見学会自体の満足度はもちろん、見学を終えた後「日産に対する好意度変化」がポジティブに働くことが絶対条件である。加えて、今後見学会の拡大を見込んで、PDCAを回せることができるように、社内市場調査室と連携し、効果測定できるアンケートを新規設計し、やっとはじめての一般のお客さま向けの見学会に臨んだのである。

一般のお客さまトライアル見学会の結果

結果は予想を遥かに上回るものであった。

- ・見学会に対する満足度：参加者の93%が非常に満足・満足と回答。
- ・日産に対する好意度変化：参加者の92%がポジティブに変化。

というアンケート結果を得ることができた。

この数値は他イベントでの平均が各項目約80%程度という結果に比べても非常に高い結果であると言えた。この時はじめて日産ヘリテージが、ブランドパワー向上に貢献できると数字を以って確認出来たのである。

また、同時にお客さまからのアンケートから気づき・改善すべき点も見つかった。お客さまの声をまとめると以下が主な内容であり、次に取り組むべき課題であった。

1. 定期開催にして欲しい
2. ヘリテージカーへの乗り込みなど体験コンテンツが欲しい
3. 「昔の日産車は良かった。」

実際1と2については、今回の結果を踏まえて、ワーキンググループ内での調整で何とか対応できると見込んでいた。しかし、3について

は、複雑な思いにさせられる意見であった。要は、見学を通してお客さまへヘリテージの魅力は伝えられることは出来たが、今の市販車の魅力が伝わっていないことを、まざまざと突き付けられた内容であったからだ。

課題解決に向けて

トライアル見学会の実施から数か月程度経ち、ヘリテージ活用としては十分なアンケート結果を携え、関係部署への説得が功を奏し、お客さまからの主な要望であった、定期開催化と、ヘリテージカーへの乗り込み体験は実施できるようになっていた。

定期開催化に伴い、アンケート回収数も2000名分に近づこうとしていた。見学会への満足度、日産への好意度変化は依然として90%超のレベルで推移していたが、一番の解決すべき課題であった「昔の日産車は良かった。」という声の大きいことへの対策案はまだ出せずにいた。そこで、もう一度原点に戻り、今まで取ってきたアンケート情報の再棚卸しを実施した。今まで満足度や好意度変化、およびフリーアンサー、要望欄を中心に見ていたが、一般のお客さまの属性からすべての傾向値を分析した。

その結果興味深い事実気づくことができたのである。

マーケティング活用への昇華

実は見学会に参加されている一般のお客さまの4割が、日産車以外のクルマ所有者であったのだ。

私たちワーキンググループの勝手な思い込みで、座間事業所というあまりアクセスの良くなく、見学告知もオウンドメディアのみという施設に来場頂いている日産に興味のあるお客さまは、ほとんど日産車に乗っているだろうと思いついでいた。

しかし、実際に来場されているお客さまは、日産内で「身近な未納先」とカテゴリーされる

「日産に興味はあるが、日産車には乗っていない」という優先度の高いマーケティングターゲット層が多くいることがわかったのである。

“身近な未納先”のお客さまがなぜ日産車を購入しなかったのかを分析したデータを見ると、

- ・日産の現行市販車にどのようなラインナップがあるか知らない
- ・検討している車両のユニーク・セリング・ポイント（USP）を知らない

といった単純に情報不足から日産車購入に至っていないという傾向があることが分かった。またそういった“身近な未納先”に、ちゃんとラインナップやUSPを伝えれば購入検討に繋がったという回答データもある。

これはまさに、日産ヘリテージをブランドパワーの向上に加えて、マーケティングツールにも昇華できるポテンシャルがあることに気付くと同時に、「昔の日産車は良かった。」への対策案が定まった瞬間であった。

つまり、ヘリテージをマーケティング活用にも昇華させるには、日産の歴史を振り返るもので終わるのではなく、現在の日産、これからの日産が描く未来までをお客さまに提示するという視点が必要だったのである。

マーケティング活用としての取組み

2014年6月より、今まで日産80周年を伝えるガイドツアー台本に加えて、下記テーマ型ガイドツアー台本を新規に制作した。

- ・初代スカイラインから新型スカイラインの歴史、デザイン、先進技術に特化した「スカイラインツアー」
- ・「技術の日産」と呼ばれた時代のクルマに搭載された世界初や日本初の技術に絡め、現在の日産のワクワクするテクノロジー通称「ワクテク」が搭載されている新型車と将来の自動運転技術までを語る「ワクテクツアー」
- ・日産のモータースポーツを司るニスモと、国内のモータースポーツカテゴリーの中で一番の人気を誇り、20年以上の歴史を持つレースシリーズSUPER GTなどのモータースポーツに特化した「モータースポーツ

アー」(仮題：現在作成中)

これらのテーマ型台本では、まず最初に日産80年の歴史を語った上で、その80年が礎となって現在の日産車、そして日産が描く未来につながる内容としている。

これらのテーマ型ガイドツアーは現時点アンケート自体、十分なサンプル数はまだ集まっていない。しかし、お客さまに回答頂いたアンケートの内容をいくつか見てみると、「ここまで自動車技術が進んでいると思わなかった。」や「デザインかわいい！」などの市販車に対するコメントが増えてきている。また、ガイドツアーの説明員からも、市販車や未来を語る部分の説明をすると、お客さまの反応がかなり良いと聞いており、マーケティング活用としては間違っていないと感じており、今後のアンケート分析が今から楽しみである。

最後に

振り返ると私が初めて日産ヘリテージコレクションの存在を知ったのは、宣伝部に異動してきた3年前である。足を踏み入れた瞬間の400台のクルマが並ぶ姿のインパクトは強烈に脳裏に焼きつくと同時に、当時ブランド教育や一部の貸し出しにしか活用されていない状況を知って、驚いたことを記憶している。

以降、業務に関連して日産の歴史や日本の自動車産業の歴史を調べるうちに、「この資産は、このままにしておくべきではない。」という想いが強くなっていた。

当初この想いだけで日産80周年をフックに、日産のヘリテージをブランド、マーケティングに活用できないかを思い立った、半ば強引なプロジェクトであった。

日産80周年という歴史は、日産の先人たち及びお客さまがこれまで築いてくれた資産そのものである。今回、その資産がブランドパワー向上に貢献できることの立証とマーケティングツールとしての活用のきっかけを宣伝部として見出すことができたことは、これまでにない進歩だと自負している。これからも日産80周年をフックに動き始めた本ヘリテージ活用は、ただ

の周年プロジェクトに留めず、宣伝・広告としての可能性の幅を拡げて行きたいと考えている。

宣伝の仕事は、有形のクルマという商品だけでなく、ヘリテージのような無形の資産についても、新しい付加価値を付けることができる素晴らしい仕事だと感じている。

日産がこれから100周年、200周年を迎えたとき、お客さまへ「ワクワク」を伝えられる資産を残し続けるためにも、これからも熱い想いを胸に、新しいチャレンジをし続けていきたいと思う。

以上

審査講評

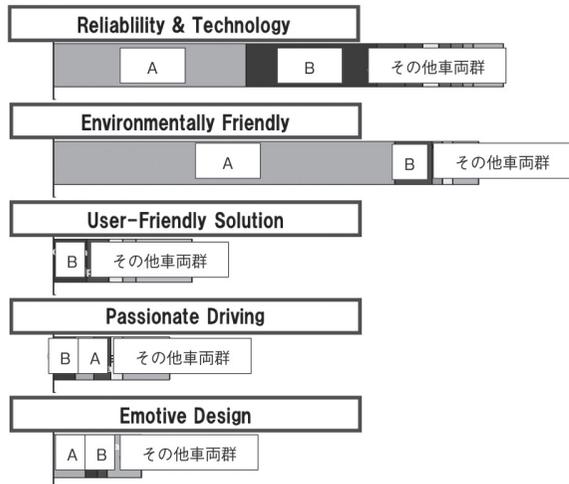
- ・「ヘリテージコレクション」を、栄光の過去の振り返りだけでなく、企業の未来像の提示に繋げるためにマーケティング活用するという発想は素晴らしい。歴史ある企業が参考にすべき好例である。
- ・業種に関わらず、老舗企業には後世に伝えるべき資産があるはず。しかし、ややもすると後ろ向きの回顧趣味に終わりがちである。資産を未来にどうつなげるか、新しい付加価値を加えられるか、これも宣伝の仕事の重要な役割だろう。
- ・日産のヘリテージを活用したマーケティングが、現在の日産、未来の日産をお客様へ提示する場へ昇華した事例として論じられている。今後このマーケティングの効果がどのように現れてくるのか awaited。
- ・仮説から実行、検証と結論までしっかりとまとめられており、非常に読みやすくよく書いている論文である。着眼点やテーマも面白く、読んでいる側にも興味を持たせる内容である。添付資料が充実していればさらに良い論文になったと思う。
- ・自社のヘリテージを見直し、それを今後のマーケティングに活かそうとする試みは非常にユニークでチャレンジングである。トライアル見学会への応募者に占める若年層・低関心層の比率などが示されていると良かったと思う。また、こうした層に「なぜ」ヘリテージが有効なのかについての考察もあるとより良かった。
- ・自身の発想・想いを形にしていこうという熱意が伝わってくる内容となっている。実際に来ている層が日産のコアユーザー層でなかったという点も発見であった。
- ・ヘリテージを活用したマーケティング戦略は着眼点としては面白い。

【資料1】日産ヘリテージコレクションの画像

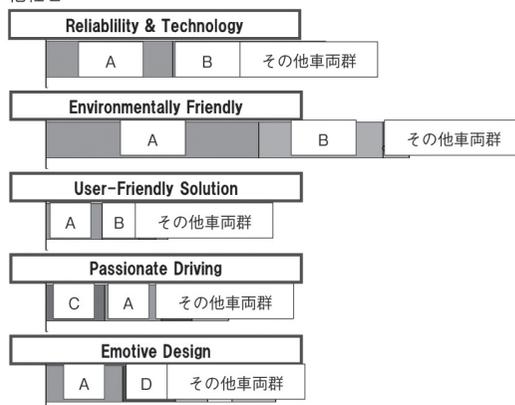


【資料2】他社、日産の企業イメージに占める市販車

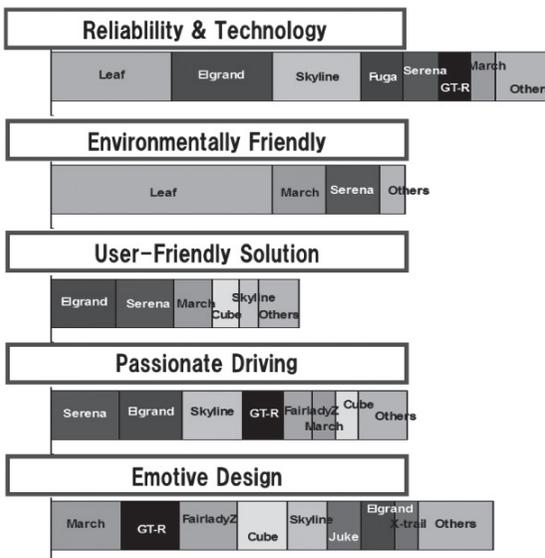
他社 1



他社 2



日産



【資料3】 にっちゃんでの「ヘリテージコレクション潜入ポト」結果



当時 にっちゃんの投稿に対する平均「いいね！」数：5,000
 ヘリテージコレクション潜入レポートシリーズに対する「いいね！」数：約10,000