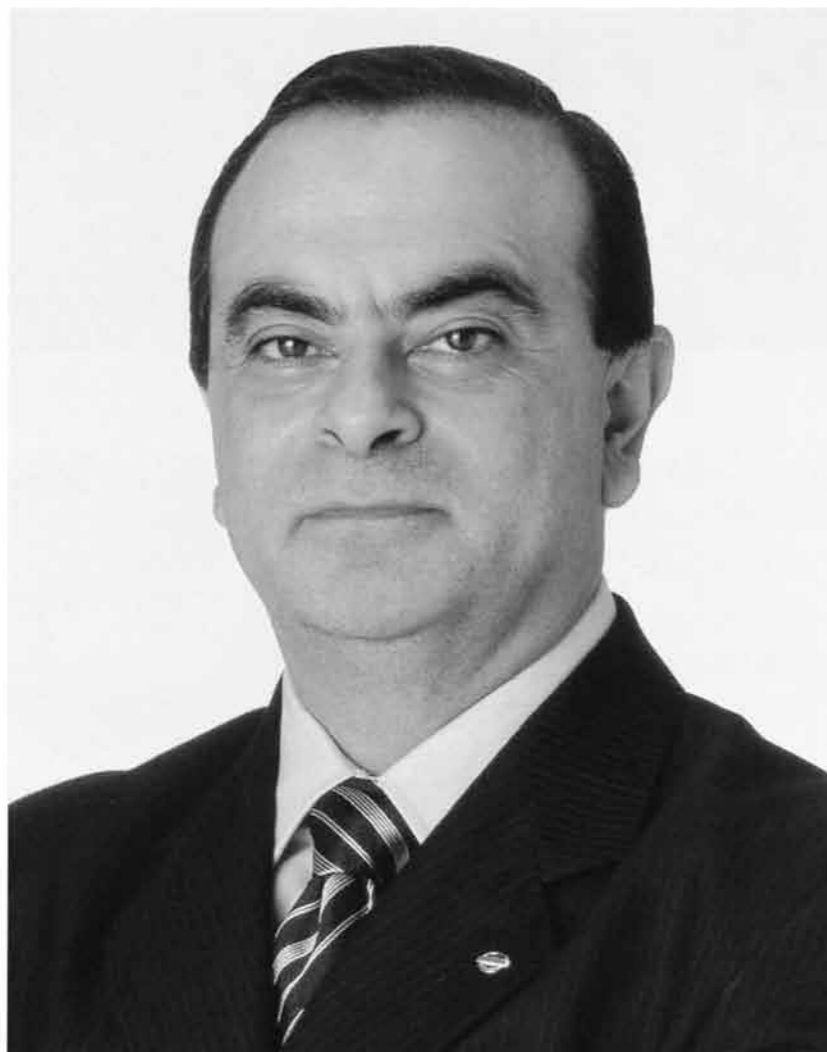


〈2004年 殿堂入り〉

## 新しい企業経営の道を拓く

日産自動車株式会社  
取締役社長・CEO

カルロス・ゴーン



Carlos Ghosn (カルロス・ゴーン) 略歴  
 1954 (昭和29)年 3月9日 ブラジルに生まれる  
 1974 (昭和49)年 国立理工科大学卒業  
 (École Polytechnique)  
 1978 (昭和53)年 国立高等鉱業学校 工学博士を取得し卒業  
 (École des Mines du Paris)  
 1981 (昭和56)年 ミシュラン・ル・ヴェイ工場長就任  
 1984 (昭和59)年 ミシュラン工業用タイヤ研究開発部門統括

1985 (昭和60)年 ブラジル・ミシュランCOOとして南米事業を統括  
 1990 (平成2)年 北米ミシュラン会長 CEO就任  
 ユニロイヤル・グッドリッチ・タイヤ統合  
 1996 (平成8)年 ルノー上級副社長就任 先端研究部 車両開発部  
 製造部 パワートレイン部 購買部 メルコスール市場担当  
 1999 (平成11)年 日産自動車株式会社 最高執行責任者就任  
 2000 (平成12)年 日産自動車株式会社 社長就任  
 2001 (平成13)年 日産自動車株式会社 社長兼CEO就任

カルロス・ゴーン氏は、国際的な企業理念および公約の提示と責任体制の明確化、日産の強みを生かす体制作り、情報の公開と公聴、日本文化の尊重などをもって日産再生に尽力し、世にいわれるところのV字回復をもたらした。

日産自動車は、国内のみならず世界の自動車メーカーとして長年に亘りトップグループの座を占め、優れた開発・生産技術などを基盤にして多くの車を市場に送り出してきた。

時代は移り、名門なるが故の内的要因や国内外の経済情勢による様々な困難が経営を圧迫し、1999年3月にフランスのルノーと日産のアライアンスが締結された。

ルノー社は日産のブランド力と潜在的なポテンシャルを次のように分析・評価していたものと思われる。

- 1) 日産は世界的に確立された強力なプレゼンスを有し、事業をグローバルに展開していたこと。
- 2) 世界に比肩しても第一級の生産体制を備えていたこと。
- 3) いくつかの技術分野でリードし得る優位性を持っていたこと。
- 4) 日産の社員は献身的で高いスキルと熱意を有していること。

かくして、カルロス・ゴーン氏は日産自動車のCOOに就任し、日産再生に向けて英知と情熱を注ぐこととなる。

ゴーン氏が着任してまず行なったことは、経営不振に陥った具体的な原因を探ることであった。それは社員

や管理職クラス、販売会社、部品納入会社、株主などの意見に率直に耳を傾けることから始められた。その結果、速やかに改善すべきことは次の諸点にあるとの結論を得た。

- 1) 明確な企業理念と経営戦略に基づく利潤追求。
- 2) 自信と信念に基づく顧客主義の徹底。
- 3) 組織および地域の横断的活動に向けた体質改善。
- 4) 危機意識の共有。
- 5) 将来ビジョンおよび長期計画の共通認識。

この判断に基づき最初に打った手は、それまでの弱点を払拭し、日産の潜在力をクローズアップすることであった。

1999年7月、さまざまな部門、組織、地域、職階の中堅マネージメント社員で構成されるクロス・ファンクショナル・チームが編成された。

例えば、購買に関する課題を検討するチームでは、購買部門の担当のほか開発、生産、財務に携わる関係者を含めて構成し、部門を越えての目標設定、現行手順の見直しと新しい考え方を貫く方針を、厳しく社員に問うた。組織を横断するこのチームの目的は、まず日産の置かれた状況を全社員に知らせ、社員の手でいかに業務を見直し、再生するための現場における具体的方策を練り上げさせるかにあった。

日産再建をどう果たすかについては、ゴーン氏の胸の内に秘めた試案があったが、単にそれを押し付ける手法では、社員のやる気を削ぐことになることを既に読



み取っていた。それぞれの社員にボールを投げることで危機意識を持たせ、士気を高めたのである。3ヵ月におよぶ徹底的な検討作業の結果、練り上げられたのが3年計画の日産リバイバルプラン(NRP)であった。ノンコア資産の売却、遊休生産設備の閉鎖そして人員削減もすべて包含した創案であった。かくして、それまで何となく感じていたものの、実感として遠くに存在していたコンセプトが、一人ひとりの社員に浸透し、自らを励ます力となった。

このような経緯の中で、いつの時代もそうであるように、変革に対する戸惑いや不満が渦巻いていたことも確かである。資産の売却、五つの工場や多くの販売拠点の閉鎖、また日本の終身雇用や、年功序列の給与体系の撤廃、能力主義の導入などに対する抵抗もあった。ならば何故、危機的な経営状態に陥る以前にそれへの対応が為されなかったのか。その理由はまさに、日本的風土の先送り体質によるものであったと言える。事業の Slim 化は、それ自体が目的ではなく、日産車を愛する顧客に応えるものであり、日産ブランドへの信頼の再構築とその高揚にあったのである。

NRPに基づいて行なったことは、一部資産の売却と関連事業の縮小であったが、それは単にプロセスの始まりであり、それと同時に本体の事業拡大にも着手して

いる。

例えば日本国内では、スズキと提携して軽自動車市場への参入、海外ではブラジルのルノー工場で日産車を生産するために360億円の投資、米国ではミシシッピのキャントン新工場に1120億円を投資し、フルサイズトラックとSUV市場への積極的な参入を計画し実行した。

元来NRPなるものは、次の3点の公約であった。

- 1) 2000年度には業績の黒字化を果たす。
- 2) 2002年度末までに売上高営業利益率4.5%以上を達成する。
- 3) 2002年度末までに自動車事業実質有利子負債を7000億円以下とする。

しかもこれらを達成できなかった場合には、ゴーン氏を含む取締役全員がその責任をとり辞任するとの追加公約が付されていた。

役員が、その覚悟ならば社員も奮起するであろう。全社各部門・部署・チームごとに具体的なターゲットが設定された。目標の設定は責任の共有であり、具体的な役割の認識となった。NRPの進捗状況は毎月報告され、スケジュールの遅れや目標に至らない場合は、直ちに再分析と評価そして修正が行なわれた。その結果3年間を経ずして、1年前倒しの2年間で目標は達成された。1999年の日産の株価時価総額は約1兆円足らず、それ

が2004年では5兆3千億円、投下資本収益率も1%から21%に増加した。

極めて日本的な経営であった日産にとって、ゴーン氏の欧米的経営の真髓は確かに一面で非情とも映る厳しさもある。財務、人事、報償、商品計画などすべてに微塵の甘さもない。その冷徹さを、コミュニケーション技術で補う特性を併せ持つ。日本的な「和」の経営には金融、行政、株主、社会に対するもたれ合いの甘えがあったが、そうした慣習はもはや許されざる社会情勢にあることを、ゴーン流経営再生手法が改めて教えてくれたといえよう。大きな教訓である。

日本的企業経営の場では、社員の多くは役員室から時に漏れ聞こえる情報から、会社の立場を斟酌するしかなかったのがこれまでの体質であった。日産の場合もその例にもれず、日々懸命に勤めても何がそこまで業績を悪化させたのか、解せない想いが強かったに違いない。

カルロス・ゴーン氏の方策は、経営の透明度を高め、社員の責任感をも高揚させ、なおざりにされかけていた能力の公正な評価と適材適所への配置、そして自己啓

発の道を拓いた。また、ゴーン氏は経営のトップに在りながら、開発された新車のハンドルを自ら握り、開発・生産にあたった人たちを讃えている。さらに全国の販売店を訪ねて、労をねぎらうとともに、ユーザーの意見や希望を伺うことに努めていた。いずれもごく当たり前のことと思われがちであるが、旧来の日本的企業体質からは到底為しえなかったことである。

言うは易く行なうは難しである。

2002年4月から、新たな3ヵ年計画「日産180」が始まった。04年度末までに、グローバル販売台数を100万台増やすこと、連結営業利益率8%の達成、自動車事業実質有利子負債をゼロにするというものである。

もう一つの目標は国内営業の改善であり、そこにもドラスティックな改革が進行中である。

2004年9月「SHIFT\_」の掛け声のもと、これまでのコンセプトを越えて、刷新した車名と商品群による攻勢がスタートを切った。ゴーン氏が率いる新生日産の更なる挑戦である。(猪本義弘)



新しい日産の新型車群