



グローバル日本の 将来を考える

日産自動車株式会社 取締役社長・CEO
カルロス・ゴーン

日本自動車殿堂 会長
芝浦工業大学教授 前学長
小口 泰平

小口 私どもの日本自動車殿堂活動の目的ですが、先人、あるいは現在活躍されていて、大きな功績を残されている先達の方々を顕彰し、永く伝承するとともにそれをアピールすることで、次世代の若者たちの励みにしたい。資源の少ないわが国では、人的能力こそが最大の資源です。

しかし、農耕民族的資質のわが国では、個人の突出をこの風土では人を称える風習も無い代わりに、本来は取るべき責任までを分散し、曖昧^{あいまい}にしてしまいます。

そこにいきますと御国では、世界大戦の英雄であった元大統領のシャルル・ドゴールの名を空港や地域に残して称えています。そればかりかバリエーションを開放した米国大統領フランクリン・ルーズベルトの地名や駅名まであります。技術あるいは経営などに、功績のあった方々の名を永く伝承し、若い人達の創造力を育む一助にしたい。そう考えていますが、このことについてどう思われますか。

ゴーン 先ずは私を本年の殿堂のインダクティとして選んで下さり、光栄なこととお礼を申し上げます。また私は今あなたがいわれたことに全面的に賛同します。聞くところによりますと、日本の若者は歴史にあまり関心がないようです。

日産は昨年70周年を迎えました。20年前はどうであったか、或いは40年前の世相は何をもたらしていたか。自動車は人間の情緒性に訴える商品であって、技術面

だけではありません。歴史を知ることで人の心にも深みが培われます。

現代の自動車産業には、もはや国境は無くなりました。ITの発達によって今やデジタル、モバイル、バーチャル・ワールドに生きています。経営を考える上でも種々の情報に瞬時にアクセスできます。そのような環境にあればこそ、私は逆に日本文化を深く知り、それに沿いたいと考えています。日本の自動車づくりの基盤をなされた人々の、その志を知ることに興味を抱いています。確かに日産の再生は軌道に乗りました。しかしそれは私一人で出来たことでもありません。私は進む方向や目的を明確に示し、旗を振ったに過ぎません。

小口 さて本題に入りたいと思いますが、私どもは日産の再生を心から喜んでおります。日産の活力が増すことは、日本の自動車産業全体の更なる興隆のためにも、



ブルーバードシルフィ

極めて重要なことと考えております。

ところでゴーン社長がこの日本に赴任されるまでに、実感されていた西欧の経営体質、あるいは文化という点で何か大きな違いのようなものがありますでしょうか。

ゴーン そうですね、先ずはグローバル化において日本の企業は、現実を正しく直視して経営していると思います。自動車企業でいえばトヨタ、ホンダ、当社ともに世界の自動車企業と比較して時価総額や営業利益の点でも成功しているといえます。そしてバランスシートも確固たるものです。成長率においてもまた然りでしょう。世界の自動車に与える影響力の点でも、グローバル化の役割を見事に果たしているといえます。

違いを強いて申し上げるとしたら、そうですね、多様性の重要さを解っていないのではないかと感じています。

例えば今や自動車に限らず、産業に国境はなくなると申しました。世界に日本の事情を押し付けるだけでは、決してことは旨く進みません。日本では他国の慣習を「異文化」と称してきました。

しかし現在では、多様な文化や多様な経験を積んだ人材を登用することで、企業のマネジメントをより補完できる。日本のマネジメントをより強力にし得ると考えています。異なる文化、異なる経験、異なる施策を積極的に取り入れる、このことが重要だと思われまます。

次は意思決定に要する時間です。現代は激動の時代であればこそ変化する状況に速やかに対応すること、意思決定のスピードをあげるということです。日本企業は、実行力においてはとても優れています。この点では世界でもナンバーワンであろうと思います。ただ実行

までの準備の段階で余りにも時間をかけ過ぎる。準備期間を短縮することで、もっと業績が上がると思います。

日本企業の長所と強み

小口 トップ・マネジメントの意思決定の時間を短縮し得る条件としては、企業活動や世界の最新情報に精通していることが大切ですね。日本企業の長所・強みを更にいえば何処にあるでしょうか。

ゴーン その一として、日本人は押しなべて感性が豊かです。そして飲み込みが早い。この資質は特に自動車業界においては重要なことです。業務の優先順位を察知して、全員が特定の目的に向かって邁進できる。日本文化というものが、それをしっかりと成し遂げる母体となっているのです。

二つめは、組織が非常に規律正しく機能するということが挙げられます。忠誠心といいますか献身的に業務に取り組み、これが実行力を高める原動力であろうと思っています。このことはまた、商品の質を高める基本でもあります。自動車は多種の部品から組み上げられる製品です。問題が生じて、それぞれが的確に判断し対処できるため、品質が向上し高い信頼性に結び付くのです。

三つめは、皆がプロセスの重要性を理解し始めたことです。コンセプトもアイデアも大切ですがプロセスも重要なのです。日本人はそのプロセスを理解し、編成し、実行に移す。これはもう天性の資質であろうと思います。

小口 例えば人間の優しさについてはどうでしょう。責任を分散する体質は、単なる無責任というよりも、一面で



フェアレディZ



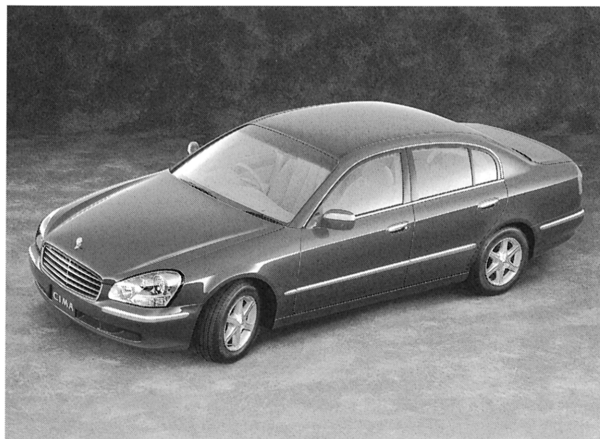
マーチ



キューブ キュービック



スカイライン



シーマ

は優しさでもあると思われませんが。

ゴーン 日本人の優しさは献身のあらわれでもあるのでしょう。家庭に対する献身、コミュニティ(社会)に対する献身、その心が礼儀正しい人間を作るのだと思います。とくに現場においては、その資質が強みを発揮しています。研究、設計、実験、組立などなど、私が日産にきて感じたことは、現場の人々の変わらぬ志気の高さでした。

ああ、この人達は日産車を造ることにとっても誇りを持っている。そして多くの人々に日産車が愛用されることを、心から願って努力している。そのことに感動しましたね。こうした現場の人達は、日産のリバイバルの大きな力となりました。クオリティサークル(QC)活動、バリューアップ活動、そして労働組合からの支持、マネジメントに対しても間違ったことは指摘もしてくれました。ですから私もマネジメント側も、不具合があってもしっかりと対応出来たのです。これらは今後も日産の進展の原動力となるでしょうし、そこに期待もしています。

以上が日産の強みでもありますし、このことは日本の産業に共通した強みでもあると受けとめています。

重要なデザイン・マネージメント

小口 ところで、ゴーン社長がJIDA(日本インダストリアル・デザイナーズ協会)で行なわれた基調講演を拝聴した方から伺ったことですが、「日本の企業トップがこれほど明確に、デザインの管理方針について語られるのを、かつて聞いたことがありません」とのことでした。「形態は機能に従う」というフランスの博物学者の言葉もありますが、自動車の場合はそう単純なものではありません。それぞれの固体が個性を保ちながら、企業全体としての一貫性も感じさせなければならない。最近の日産車はそれを極めて上手に表現されています。

ゴーン デザインというのは車の必須条件なのです。その車を人が最初に見るのはまず外形です。その印象が魅力的なものでなければ、ドアを開け車内に乗り込むという、第2のステップにまで至りません。車に実際に試乗していただいて、さらにその性能を評価し、納得して貰うためにも、デザインの持つ役割は重要なのです。そしてそのデザインは、長く人を惹きつけ、愛着の湧くものでなければなりません。例えばZカーの場合ですが、草原を疾駆する「虎」の印象があるとよく言われます。そうであるならば乗って走らせる場合、その加速感、ハンドリ



ティアナ



ティイダ



ムラーノ



フーガ

ング、走行フィーリングにまで、虎の精悍さの印象がなければならぬ。Zが成功したのはそうした総合性にあるといえましょう。

日産とルノーの両社経営と「SHIFT_」

小口 ところで、日産のCEOに加え、ルノー社のCEOに就任されると伺っております。たとえIT社会であり、オンラインで会議が出来るといっても、フェイス・トゥー・フェイスが必要なこともあるでしょう。

ゴーン ルノーの株主総会は、2005年の4月末に行なわれます。その日に合わせて取締役会も開催されますから、そこでルノーの社長兼CEOに任命されます。しかし私は、日産とルノーのCEOを支障なく兼務することも可能であると考えています。

その結果は、その内に評価や判断が出るでしょう。例えば2005～7年の日産の業績はどうなっているか、その結果には自信を持っていますし、結果についても評価されると思います。

小口 さて最後に、新生日産のスローガン「SHIFT_」についてお聞かせ下さい。今後の日産の前進を示すキーワードであろうと思いますので……。

ゴーン 「SHIFT_」というのは変化、変革を意味するものです。意味のない変化のためではなく、目的を持った変化なのです。変速機(ギヤレバー)をシフトするように、方向性や意図を持ったシフトなのです。より高い業績を求めるための変化でもあります。また市場やお客さまには、リファインされた日産車に「SHIFT_」して下さい。より良くなったサービス、格段に向上した性能とフィーリング、改めて日産車を見直して下さいという、日産からの呼びかけでもあります。

小口 気迫の程は良く解りました。米国でも一足早く新生日産の再評価が起きて、飛躍的な需要の伸びを示していると聞いています。日産自動車の発展は日本だけでなく、世界中の車愛好家に活気と利便性をもたらすものです。私ども日本自動車殿堂としても、今後の日産自動車の更なる発展を期待しております。

(2004年「JAHFA No.4」収録)