



グローバル化は 世界と日本の融和

日産自動車株式会社 代表取締役社長 (CEO)
カルロス・ゴーン

対談者

日本自動車殿堂会長 小口泰平

小口 この度私ども日本自動車殿堂は、故浅原源七元社長を殿堂者としてお迎えすることになりました。戦後の国土荒廃と混乱のなかで日産自動車の社長を務められ、日産自動車の技術基盤を形成するとともに、わが国の自動車技術の総本山ともいえる社団法人自動車技術会の初代会長をなさっています。さらに自動車工業会の会長も歴任されるなど、日本の自動車産業の発展に尽力されたその功績は誠に大であります。

日産自動車は「技術のニッサン」といわれてきたように、優れた技術力と社員の勤勉さを有しながら、課題の多い困難な経営がつづき、やがて時代が求める経営者カルロス・ゴーン CEO、あなたをお招きすることになった、と私は思っています。その後は、ニッサン・リバイバル・プラン(NRP)に基づく再建計画が着実に進められ、その

間日本的体質からの脱皮に多くの人々がつらい思いを強いられたことも確かですが、はるかにそれを越える社会的な成果を上げられています。このNRPはニッサン180へと進化し、更に成果を上げつつありますが、これらはゴーン社長の指導力と車への愛情の賜といえましょう。加えて私は日産社員の方々が本来的にそなえている高い資質、そしてひたむきな努力によるものと思います。

ところで、ゴーン社長がフランスから日本に來られ業務を始めた時、国民性のちがいが、文化といってもよいと思いますが、グローバル化の中でそれらをどのように受け止めたか伺いたいですね。ロングレンジで企業経営を捉えるとき、根本になるものと考えておりますので。

ゴーン 21世紀に入り、グローバル化の流れは更に加速しています。国境は消え、経済、金融、文化そして人



輝やき始めたNISSAN

材の交流がますます盛んになってきています。しかし、グローバル化を恐れるべきではありません。「グローバル化」は「アイデンティティ」を否定するものではないからです。人のアイデンティティを形成する出身地、文化、歴史、そして言語といったものは、その人にとって切っても切り離せないものです。それは企業においても同じです。「グローバル化」の時代において大切なのは、どちらが日本企業で、どちらがフランス企業であるかということではなく、双方がそれぞれのアイデンティティを尊重する一方で、海外メーカーと提携するビジネスチャンスを模索することです。日産の場合、ルノーとのアライアンスを通じて、新たなチャンスを見出しました。異文化との交流は、特にグローバルマネジメントにおいて、それぞれの会社により大きな可能性と、より高い業績をもたらします。他文化への適応は資産であり、企業が学び豊かなための有効な手段です。ルノーと日産のアライアンスは、両社がそれぞれのアイデンティティを維持すると同時に、株主、顧客、そして従業員にも価値をもたらすシナジー効果を実現するという、新たな文化を確立しました。

小口 これまでの日本企業の多くは、合議制という名のもとに一種の集団指導体制のもとで、欧米とは異なるボトムアップ主導の方式をとってきました。思考と行動の原理が下から起案され集団で討議し多数の同意で決定する以上、責任の所在は曖昧となり、もし失敗してもトップ以下その責は問われない。企業の経営のみでなく政治も行政もその図式で、結果的には無責任体制になりかねない。この方式は、業績が何時も右肩上がりの状況では、そこから生ずる問題を吞込んでくれますが、この状況が崩れたときにはただ手を拱ねくのみです。この辺りはどうご覧になっていますか。

ゴーン その通りですね。ただ全ての日本企業が経営上の問題を抱えているわけではありません。現在、この業界をリードしている企業のように、順調な会社もあると思えば、一方で苦戦している会社もあるのです。日産の場合の問題は、共通のビジョンの欠如、ビジネスの優先順位の欠如、そして危機感の欠如にありました。従業員は混乱し、お互いを非難し、問題の原因を外因的要因に求めていたのです。必要であったのは明確なビジョン、信頼性のある計画、そして全社員が優先順位を共有化することでした。行動を起こす前に、様々な制約を取り払い、現実と向き合い、現状を十分に分析しなけれ

ばならなかったのです。また迅速な経営とは、決定の速さではなく、問題を発見してから、その問題を迅速に解決するマネジメントの力です。私は日本の人々がいったん目標を理解し、その目標を達成する手段を納得すれば、目を見張るような迅速な行動力を発揮することを、日産の再建プロセスを通じて実感しています。いかなる企業経営であれ、全社員が共有する明確な共通のビジョンが、変革には不可欠です。

小口 欧州の学術機関や企業をしばしば訪れましたが、驚いたことに研究所のある部門ではその国の人が一人もいないという例もありました。

ゴーン フランス人は、自らのアイデンティティと文化を強く意識している民族であると思います。同時にフランス文化は、異文化に対する受容性も高いのです。フランス人気質というものは、自分の経験とは異なるものに対しては好奇心が強い体質で、異文化に興味を持ち許容し或いは吸収することを、幼い頃から知っているのです。例えば黒澤明から北野武に至るまでの日本の映画や、大相撲から歌舞伎公演のような日本文化を、もっとも好んで積極的に受け入れている国は、フランスではないでしょうか。文化や教育はひとりひとりの人間の個性を造り出す手助けをするだけです。企業は人の集団ですから当然そこにも文化が生まれ、企業の成功や失敗に影響を与えます。その点でフランス文化は異文化に対する受容性がありますから、グローバル化には向いていると言えるでしょう。



ニッサン フェアレディZ

これに対して日本文化には、外からの影響に対して、開かれていると同時に閉鎖的な側面もあるようです。例えば日本には漢字、ひらがな、カタカナという異なる文字がありますが、漢字というのはまず中国から渡来して、そこから日本独自のひらがなやカタカナが生まれています。また、極めてシンプルで風通しの良さそうな、日本古来の建築の集落を見受けられるかと思えば、一方で極めて統制のない乱雑な、新宿のような街もあります。この両極或いはその中間、いずれも日本として形成されているものです。私にとって日本の文化は、今までに経験した何処の文化とも相違しているにも関わらず、時に自分が長く親しんだもののように感じるがあります。このことは私自身の感じ方や考え方が、既に日本の影響を受けているからでしょう。今後グローバル化が進んでいくなかで、自らの文化や考え方のみに固執せず、互いの文化やアイデンティティを尊重し認め合うことで、他者との関係強化を図る上で非常に大切なことであると考えます。

小口 たえば、NRPやニッサン180などに対して、経済記者などの質問に対していかなる内容の質問にもゴーン社長は即答されていますね。多くが部下委せであったこれまでの日本の経営者に較べて、経営の総てを熟知されていることもさながら、感銘しましたのは日本インダストリアル・マネージメント協会(JIDA)の場での基調講演でした。デザイン・マネージメントについて、経営者の方があれほど明確に語られたことは、今までの日本ではなかったように思います。近年の日産車のデザインの進歩も納得がゆきます。

ゴーン これだけモノが溢れる時代にありながら、自動車ほど情熱をかき立てる商品も珍しいと思います。それは自動車が普通の製品ではなく、「理性」と「情緒」の両面を訴求するものだからです。人はクルマを購入する際、品質、価格、納期といったことを考えます。これは理性に関する部分です。同時にそのクルマから受けるイメージやデザイン、フィーリングも大切です、これが情緒に関わる部分です。つまり人は冷静に頭で考える一方で、自分の好みにもこだわってクルマを選ぶということです。一方で大量生産にも拘わらずクルマ造りには、機械、電子、化学、材料、生産技術など、多くのエンジニアに加え、内、外装、色彩などに取り組む、デザイナーの専門性が要求されます。更に財務、マーケティング、販売など、多くの部門が関わっています。



日産 マーチ



日産 キューブ

小口 大脳生理学者のスペリー教授が左脳と右脳の働きを説いていますように、左大脳半球は論理的思考を受け持ち、たとえばクルマづくりにおける定量的解析や理詰めの設計に不可欠です。でも、もう一方の右大脳半球の感性や好みも商品としてのクルマにはこれまた欠かせないもの。よく分かります。

ゴーン 私は日産でクロスファンクショナルチームを活用していますが、自動車そのものが「クロス=横断的」な商品であり、産業でもあるために、こうした活動が成果を挙げているとそういえるでしょう。

日本人の美的感覚や感性は民族の長所であろうと思います。例えば日本独特の歌舞伎、生け花や茶道、枯れ山水、侘びと寂びなどは、日本人の色、形状、質感、デザインなどに対する鋭い感覚を表しています。日産はグローバル企業ですが、「日本らしさ」を会社の資産と位置付け、クルマのデザインにより反映させていきたい、そう考えています。

小口 示唆に富む率直なお話をありがとうございました。

(2003年『JAHFA No.3』収録)