

2010年 第6回 「現代経営研究会」

講師： 楠美 憲章（くすみ けんしょう）氏

日産自動車元副社長・中央大学大学院客員教授

経団連・理事、経済同友会・幹事

日本自動車工業会・理事兼常任委員長 ほか

演題： 企業転換のとき 塙の決断とゴーンの決意

講演会出席者： 78名

内訳：教職員16名、学生・院生5名、法人年間会員10社20名、一般37名

報告要旨

日産の事例を通じて、日本企業がいかに企業変革を求められているかということについてお話したい。日産は新興国市場を開拓し、中国市場で1,000億円かせいでいて、電気自動車でも開発でも世界中でトップを走っているが、その元気さはどこから来たのか？

それは、10年前の日産改革に出発点がある。日産改革＝ゴーン改革ではない。日産改革の後段がゴーン改革だが、その前段にも改革があった。企業変革は、顕在化された部分だけではなく、前工程が大切であり、出発点を間違えると咲く花も違ってくる。

10年ほど前は、トヨタ、ホンダが勝ち組で、日産は負け組みだったが、その時に、日産がどのような決断をしたかについてケーススタディとして紹介したい。

1. 20世紀末の世界自動車産業

(1) 業界：再編の波

1998年は、世界の自動車産業史にとってエポックメイキングな年だった。当時は、21世紀の自動車市場競争に対してどう生き残るかが問題だった。先進国は成熟しており、発展途上国でのモータリゼーションに対してコスト競争が厳しくなっていた。また、当時から、脱ガソリンの方向性が明らかだったが、そうした自動車技術上の競争も1社では不可能だった。こうしたことを背景に、国境を超えた合従連衡の動きが活発化した。それがまさに1998年だった。例えば、GMがいすゞ、富士重工、スズキに出資したし、フォードがボルボの乗用車部門をテイクオーバーした。日本でも、トヨタが、日野、ダイハツに対する出資比率を50%以上に子会社化した。

燎原の火の如くとはよく言ったもので、他社が動くとき自社のポジションが下がるので、浮き足立つような状況だった。当時は、「400万台クラブ」と言われ、グローバル競争に生き残れる規模は400～500万台とされていたが、400万台を超えていたのは、GMとフォードのみで、トヨタですら、400万台には達していなかった。

そんな時、どこを提携するかが問題だったが、「ベンツだけは埒外でいいよね」と社内では言っていたら、1998年の5月の連休にクライスラーと合併してしまった。

(2) 日産固有の課題

内部的に日産固有の問題もあった。第1に、商品力が衰えていた。当時は、三菱のパジェロやホンダのオデッセイなどRV車が人気だったが、日産には四輪駆動車のセグメントで強

い商品がなかった。第 2 に、海外事業、特に、アメリカ事業でリース販売の失敗があって大きな赤字が出た。第 3 に、日産の財務体質にも問題があった。この、①商品力、②海外事業、③財務的問題という日産固有の問題を解決しなければならなかった。

しかし、社内では、自動車産業は、ファッション産業的な要素もあるので、そのうち、乗用車でヒット商品を作って、一発逆転しようという雰囲気があった。海外事業も現地法人のトップを代えてやり直そうなどという感じだった。

そんな時、1997 年に金融ビックバンがあって、長銀、山一証券、北海道拓殖銀行がつぶれた。その原因は財務体質にあって、次に注目されたのは、借金（有利子負債）の多い一般事業会社で、格付け会社の目に止まったのが、日産とダイエーだった。

金融ビックバンの結果メインバンク制が崩れたが、日産もメインバンクがなくなったら危ないという論理だった。日産に 2 兆円の借金があったのは事実だが、それは昨日今日の話じゃなかった。それなのに、格付けが落ちると、世間が日産を見る目が変わった。

このような状況に対して、塙社長は、当時、6~7 人いた副社長を呼んで、問題の原因を考えさせた。ところが、最初は、販売担当の副社長は開発担当の副社長に商品力について文句を言うし、開発担当の副社長は販売力について嘆く、という具合に、結論が出ない状態が続いた。

しかし、塙社長は、そうした副社長の議論に満足せず、3 ヶ月間、ほとんど毎日、副社長を集めて討議をさせた。すると不思議なもので、同じメンバーが毎日会って話していると、次第に客観的に冷静に見られるようになって、原因が見えてきた。

例えば、①商品力、②海外事業、③財務問題についても、すべてが内向きの企業体質に問題があることが見えてきた。第 1 の商品力であるが、これはお客様よりもライバルを見ていたからである。第 2 の海外事業も、本社の海外の把握力の問題で、国内中心、本社中心だったからである。第 3 の財務問題でも、金融ビックバンの動向についてアンテナが低かったからで「格付けをけしからん」と言ってもしかたないことである。

つまり、商品展開でも、海外事業でも、財務問題でも、国内中心および本社中心で視野が狭かったと反省せざるを得なかったのである。3 ヶ月間の討議の結果、副社長全員が、「内向き志向」に原因があることに気づいた。

成長期には、各部門がそれぞれ頑張っていればよかったが、かつての成功体験が返って災いをしてきた。また、部品企業も含めて、会社組織が“共同体”化していて、部品メーカーの社長の顔を見ると大胆なことはできなかった。社内を見ても、当時は“銀座の通産省”と呼ばれるほど官僚的だった。人事制度でも、各部門で優秀な人を昇進させていたので、部門で優秀な人は部門の利益を代表しがちで、副社長は部門を守ろうとしていた。後に、ゴーンから「副社長は経営者だろう」と言われたが、当時の副社長は、各部門の代表者のようで、部門の壁を越えることができていなかった。部門が 1 つの会社のようになって、部門最適解を求めていたのである。部門を優先する部分最適のマネジメントは、実行力にも乏しい弱いマネジメントだが、これは日本企業に共通する傾向で、日産だけに限らないのではないだろうか。

3 ヶ月の副社長討議を経て、我々が得た結論は、工場や現場に原因があったのではなく、本社に問題があったのであったというもので、トップマネジメントが悪かったのだと反省した。塙社長は「万死に値する」といったが、我々自身が切腹ものだったのである。コー

ポレートガバナンス的にいえば、顧客に見放されて、株主に見放され、経営陣が首になるはずだが、その仕組みすらなかったわけで、我々の責任は、日産を再生させる新しいマネジメントを作り出すことだった。

2. 提携戦略：塙の決断

(1) 塙の決断

このように、当時の日産は、二つの経営課題を同時に解決することを迫られていた。つまり、業界再編の波に乗り遅れずに、いい相手と組んで300~400万台の規模を確保するという「量の問題」と、日産のマネジメントをよくするために日産に合う相手と組みたいという「質の問題」である。

そうした中で生まれてきた答えが「国際提携」だった。数ヶ月後には、3社との提携交渉が始まっていた。しかし当初は、提携にあたって「社名は捨てたくないし、社長の地位は守りたい」「中核の技術は出せない」などの主張もある一方、「相手もあるのだから、そうはいかないだろう」という立場をとる者もいた。幕末の攘夷派と開国派の争いを連想してもらえば想像がつかだろうが、そんな中で、徳川慶喜ならぬ、塙社長に最後の決断を迫ると、塙からは「名を捨てて実を取る」という方針が示された。

塙は、「顧客から見れば、良い車を提供してもらえばいいわけだし、従業員から見れば給料を払ってくれればいいわけだし、株主から見れば、配当を払ってくれればいいわけだ」という考えで、「コーポレートガバナンスの根本を考えれば、社名や社長の地位にこだわる意味はない」というのである。これこそが、本日の演題に選んだ「塙の決断」である。私も、日産に長く奉職したが、これほど大きな決断はなかったと思う。

(2) 3社同時交渉とルノーの選択

夏明け、ベンツ、フォード、ルノーとの交渉が明らかになった。社内では、「1番がベンツ、2番がフォードで、ルノーはないよね」という雰囲気だった。日産は、ベンツやフォードとは技術提携などで関係が深かったが、ルノーとは何の縁もなかった。

ルノーのシュバイツァー会長は「相互補完という点から色々な会社を検討したが、日産がベストパートナーだ」と言ってきた。一方、ベンツやフォードには世界分割主義（地域別の棲み分け）が見られた。例えば、フォードは、日産にアジアをまかせるからアメリカから出て行って欲しいというし、ベンツはヨーロッパから撤退して欲しいという感じだった。

日産固有の問題であるマネジメントの改革についても、ベンツやフォードからは、学べるものが少ないと感じた。マスコミは「DCN（ダイムラー・クライスラー・日産）連合は最強だ」と騒ぎ立てたが、ベンツは、お金は出すが、クライスラーと合併して大変だから、日産に出せる優秀な人がいないという状態だった。

一方、ルノーのシュバイツァーは「2年前のルノーも日産と同じような状態だったが、ゴーンという人間が来て足早に変えた。その人物と会って欲しい」と言ってきた。私は、ゴーンと会って、30分もしないうちに面白い人物だと思った。

ベンツやフォードの人は、商品戦略、ビジネスモデルやキャッシュフローなどという難しい言葉を使ったが、ゴーンは、コミュニケーションやチームワークという言葉が多かった。その日の午後、副社長全員で、ゴーンの話聞いた。ゴーンは、4時間、プレゼンをしたが、

プレゼンの後、副社長は皆、「ゴーンは面白い」ということで一致した。

秋口になると、ベンツが先に「提携交渉中止」のプレスリリースを出した。フォードとも話しは頓挫していた。その結果、交渉相手はルノーしか残っていなかった。通常の交渉なら、ルノーが嵩に懸かってくるところだが、シュバイツァーは「日産をいじめてどうなる。もう一体じゃないか」と言った。

肝心のマネジメントの問題について、日産はますますルノーに興味を覚え、塙は最後に「ゴーンを貸してくれ」とシュバイツァーに率直に頼んだ。数日後、シュバイツァーから電話があって「最大 3 年間、ゴーンを貸す」と言ってきた。この段階でルノーとの提携が事実上整ったが、これに対して、社内からはブーイングがあったし、社外からは「弱者連合」と揶揄された。しかし、我々当事者には迷いはなかった。トップ同士に信頼関係があったからだ。

(3) ゴーンの決意

その後のことはご承知の通りである。ゴーンは株主総会（6月）に先立つ4月上旬に来日し、さまざまな人々からヒアリングを行った。彼は、自分の目で日産の状況を知ろうとしており、彼の決意と責任感を感じ取った。塙は、合併もしていない会社から来たゴーンに対して、実質的な社長にしたし、ゴーンもそれに責任感をもって応えた。

ゴーンは、日産について4つのことを言った。第1に、ライバルばかりを見て、お客様を見ていない。第2に、その場しのぎで、中期的な計画性がない。第3に、企業の社会的責任は利益にあるのに、収益に対するこだわりがなさすぎる。第4に、危機意識が薄い。ということである。

この年の秋に、「日産リバイバルプラン」を発表して、その後のことは報道され顕在化されているが、今日は、その前段の日産改革についてお話した。最後に、ゴーン改革について誤解されていることがあるので、言っておきたい。ゴーン改革を苛烈なリストラと同一視する向きがあるが、従業員の生首を切ることはしていない。退職金を積み増して早期退職を推進したり、事業ごとの売却はやったりしたが、それは合意に基づくことで、会社が、会社の都合で従業員を解雇したことはない。例えば、ツーカーという携帯電話事業をやっていたが、ゴーンは、儲かっているから売るという決断をした。

（質問に答えて）リーダーの条件は、自分に謙虚であることだ。good listener, good communicator で motivator（人を動かす人間）であるべきだ。ボスシップとリーダーシップは違う。社長 1 人がどんなに優秀でも限界はある。社員を巻き込んで体質を変えていくべきだ。ゴーンは、時には言葉も変えて意思を伝えようと努力した。ミドル自身のリーダーシップも大切であり、仕事を変えて新しい付加価値をつけていくことが重要である。

その後も、楠美氏は、懇親会などで積極的に個別の質問に答えてくださった。

以上