



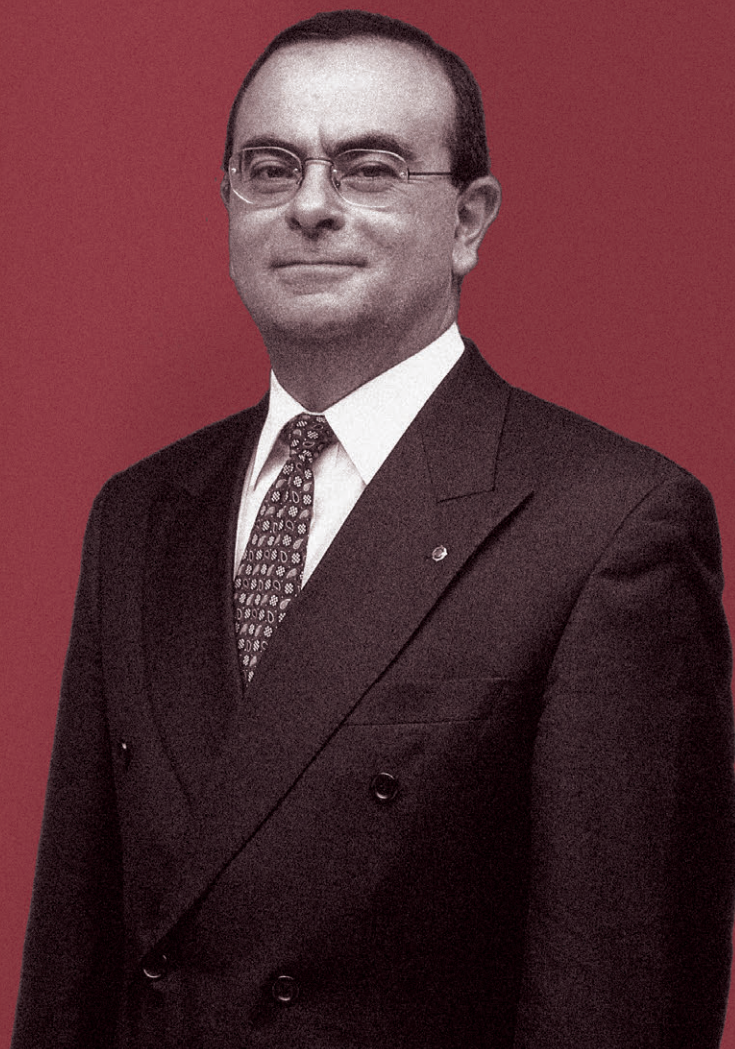
日産自動車 社長兼CEO

カルロス・ゴーン

Carlos Ghosn

中川治子／訳

Saving the Business Without Losing the Company



絶体絶命

「東京へ行って、苦境にあえいでいる日本の大手自動車メーカー、日産自動車（以下日産）の再建に一役かつてくれないか」

ルノーのCEO（最高経営責任者）、レイ・シュヴァイツァーから打診があったのは一九九九年三月、ルノーと日産が大規模な戦略的提携に合意した直後だった。

提携契約の締結によって、ルノーは日産株三六・八%を保有し、これと引き換えに日産の負債六四三〇億円を肩代わりすることになった。こうして世界第四位の自動車メーカー・グループが誕生することになった。

この提携は、双方にとって有意義なものだった。ルノー側は日産の北米市場での強さを生かして、北米進出の遅れを取り戻すことができた。

かたや日産の抱えていた負債の山は、ルノーの資本投資によって軽減された。さらに、革新的なデザインで知

られたルノーとエンジニアリングの質の高さに定評があった日産は、互いに補完し合う長所も持ち合わせていた。

とはいえ、提携の成功は日産が黒字に転じ、業績を伸ばすことができるかどうかにかかっていた。シュヴァイツァーが私に託したのは、まさにその仕事だった。

彼が私に白羽の矢を立てたのも当然だったと思う。その頃私は、ボルボとの合併話が壊れたことによる後遺症に悩んだルノーの再建構想に、決着をつけたところだったからだ。

私たちは、激しい議論を呼んだヨーロッパの工場閉鎖という決断を下さざるをえなかった。国営企業の伝統が色濃く残るフランス企業にとって難しい決断だったが、私自身はこれ以前にも困難な状況を切り抜けた経験が何度かあった。

八〇年代にはミシュランのブラジル子会社のCOO（最高業務責任者）として、日々進行するインフレとの戦いを強いられ、北米ミシュランのCEO時代には、不況のさなかの九一年、アメリカのタイヤ・メーカー、ユニロイヤル・グッドリッチとの合併という困

悪しき伝統からの解放

ルネッサンス： 日産復活の真実

絶体絶命の危機にあった日産自動車を復活させたカルロス・ゴーン。
非効率資産の処分、年功序列の廃止、責任範囲の明確化など
スピーディな経営がこれまで衆目を集めてきたが、
真の成功要因は、社員の自発的な変革を促したことと、
日産の企業としての尊厳を守るよう努めてきたことにある。
変革と企業アイデンティティの擁護という相反する2つの目標を追求した
リバイバル・プランの真相を本人が明かす。

難な仕事に取り組んできた。

ところが、日産の抱えていた問題はこれまでとはまったく異なっていた。

黒字化を目指す八年間に及ぶ努力は実を結ばず、収益力の少なさはだれもが知るところだった。

ブランド力に劣る日産はアメリカでの販売価格を、競合モデルに対して一台につき二〇〇ドル低く設定せざるをえないと専門家は指摘した。購買コストがルノーに比べ、一五〜二五%高いことにもすぐに気づいた。

コストの高さに加えて、必要とされる生産台数をはるかに超える余剰生産力の問題もあった。日産は国内工場だけでも、年間生産台数をおよそ一〇〇万台も上回る生産能力を持っていた。

そして日産の抱える負債額は、ルノーの資本投資後も一兆四〇〇〇億円を超える額に達していた。これはまさに業績好転、さなければ倒産あるのみという、文字通り「絶体絶命」の状況だった。

相反する二つの目標の追求

さらに日産は、きわめてデリケートな状況にあった。

というのも、こと合併や提携が絡むケースでは、単純に組織や運営方法の

根本的な変革を行うだけでは成功したとはいえないからだ。

変革を進めると同時に、企業のアイデンティティを守り、社員のプライドを尊重していかなければならない。変革とアイデンティティの擁護という二つのゴールはえてして矛盾を招き、相反する二つを追求すれば軋轢が生じ、バランスが崩れる可能性もある。

私が日産で遭遇したのもこうした状況だった。何といっても私は、日産生え抜きの人材でもなければ日本人でもない、いわばアウトサイダーだった。

そんな私に対して、当初日産のマネジャーや社員たちは懐疑的だった。仮に上から押しつけるかたちで変革を進めれば、逆効果となり社員の士気や生産性を損なうことはわかっていたが、かといって受け身に徹していたら日産の凋落を食い止めることはできなかつただろう。

あれから三年近い歳月が流れたいま、私は変革が成功裏に進んでいると胸を張って公言したい。日産は黒字化に成功し、企業としてのアイデンティティはいっそう強化された。では、私たちは困難でデリケートな状況にどのような対処してきたか。

そのカギは二つある。一つは、日産生え抜きのマネジャーたちにリバイバ

ル・プランを押しつけるのではなく、彼らがクロス・ファンクショナル・チームの一員となって、再生に不可欠な抜本の変革を見出し、その牽引者となるよう動機づけを行ったことである。

二つ目は、ルノーが終始一貫して日産のカルチャーを尊重し、日産がみずからの手で日本文化の最良の部分を組み込んだ、新たな企業文化を創出する余地を与えたことである。

以下、日産における変革のプロセスと新しい企業文化についてももう少し詳しく説明していくが、日産の変貌を本当に理解してもらうために、まず過去との劇的な決別を遂げたプロセスから話を進めていこう。

悪しき伝統との決別

私がCOOに就任した九〇年代末、旧来のビジネスのやり方が日産に莫大な損害を与えていた。

資金不足に悩む日産は、商品ラインの刷新に不可欠な投資を行うことができなかった。

例を挙げると、国内およびヨーロッパ市場でのエントリー・カー、〈マーチ〉(ヨーロッパでは〈マイクラ〉)は、

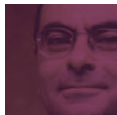
発売からすでに九年近く経過していた。これに対して、ライバル各社のモデルチェンジは五年周期で行われ、トヨタ自動車(以下トヨタ)のエントリーレベル・カーに至っては二年弱という短い周期だった。

〈マーチ〉はこの間、マイナー・モデルチェンジこそ数回行ったものの、実質的には、時代遅れの商品で国内市場とヨーロッパ市場の二五%に挑んでいたことになる。他の商品ラインも同様の問題を抱えていた。

商品開発費を切り詰めていた理由はいたって簡単である。資金の節約だ。継続的な営業損失と膨れ上がる負債を抱える日産は、恒常的資金不足に悩まされていたのだ。だからといって、そこから抜け出す方法がなかったわけではない。日産は多くの資産を保有していたからである。

Carlos Ghosn

日産自動車社長兼CEO。エコール・ポリテクニーク(国立理工科学校)、エコール・デ・ミヌ(国立鉱山学校)卒業。1989年ミシュラン北米CEO。96年ルノー上級副社長。99年日産自動車COO。2001年6月より現職。主著「ルネサンス 再生への挑戦」(中川治子訳、ダイヤモンド社、2001年)。



非効率資産の処分

ただし、問題はそれがノンコア・ビジネス分野、とりわけ「系列」会社関連の保有株式や不動産投資というかたちでこげついていたことにある。

系列制度は伝統的な日本のビジネスに見られる特色の一つで、メーカーはロイヤルティと協力関係を促進するために提携会社の株式を保有するといわれている。提携会社が成長を遂げた暁には、保有する保有株式は何千億円にも上ることになる。私が就任した時点で、日産は総額四八〇〇億円を超える何百社もの株式を保有していた。

たしかに総額は大きかったが、個々の会社に対する保有比率は低く、経営方針に影響を与えるにはほど遠いものだった。

たとえば日産は、乗用車（スバル）とトラックで知られた自動車メーカー、富士重工業に二六〇億円相当の株式投資を行っていた。自社製品のモデルチェンジ資金にも事欠く状況で、ラルチェン社株のわずか四％を保有するためにこれだけの大金を寝かせておく

意味はあるのだろうか。

就任直後、私たちはさっそく系列投資の見直しに着手した。そして、保有株式の売却はサプライヤーとの関係悪化を招くのではないか、という大方の懸念に反して、関係はこれまで以上に深まったのである。

サプライヤーは、顧客としての日産と株主としての日産をはっきりと分けて考えていることがわかった。彼らにとっては日産が顧客でいる限り、保有株式を売却することなどいっこうに構わなかったのである。

系列という冠を取り去ったことで、彼らも恩恵を被ったようだ。日産の要求した価格引き下げに応じると同時に、収益性を改善することができた。実際、日産が取引しているサプライヤーの二〇〇〇年度の収益は軒並み増加した。

当時、日産の行った系列解体は過激な措置に見えたようだが、いまでは多くの日本企業が同じ道を歩んでいる。

「年功序列」の廃止

しかし、日産の問題は財政面だけに

は止まらなかった。最も根本的な問題は文化面、すなわち企業文化にあった。

日産も日本企業の例に漏れず、昇給や昇進は勤続年数と年齢に基づいて行われてきた。実際の業績とは無関係に、勤続年数の長い社員ほど権力と高額の給与を受け取る仕組みになっていた。こうした制度は当然のことながら独りよがりの自己満足を生み出し、会社の競争力を損なう結果となる。

消費者の立場から見れば、彼らがメーカーに求めるのはパフォーマンス、すなわち商品の出来映え、この一言に尽きる。

消費者の願いは、優れたデザインの高品質車が魅力的な価格で期日どおりに届くことだけである。そのためにメーカーが何をしようと、社員が何をしようと、知ったことではない。

だからこそ、年齢や性別や国籍とは無関係に、パフォーマンス、すなわち実績に基づいた報酬制度、インセンティブ制度を導入するのは理に適っているのである。

そこで私たちは、年功序列制を取り払うことにした。もちろん、これは入社したての社員を抜擢する制度を導入

したという意味ではない。

実際、この二年間、私が常務取締役に任命してきたのは、従来の昇進制度の年数には達していないものの、いずれも長く日産に勤めてきた人々である。

昇進を決めるに当たっては、実績を重視した。最長勤続年数者が最高の実績を上げていれば何の問題もないが、勤続年数が二番目、三番目、あるいは五番目の社員が最高記録を達成していれば、迷うことなく序列を組み替えた。予想できることとはいえ、長年定着してきたやり方を変えるときにはある種の問題が生じるものだ。

たとえば日本で若手を起用するとなると、年が若いというだけで障害になることもある。時には、年上の連中が全面的な協力を惜しむケースもあるだろう。

ただし、こうした経験は、マネジャーに必要なリーダーシップの資質を見極める格好の材料にもなる。

さらに、報奨制度も業績重視に切り換えた。日本の伝統的な報奨制度ではマネジャーにストック・オプションが与えられることはなく、給与にインセンティブが組み込まれることもない。



仮に平均昇給率を四％と設定すると、業績のよい社員は五〜六％、悪い社員は二〜二・五％の昇給率が適用されることになる。この種の昇給制度は経営上層部にまで及んでおり、会社にも最も大きな影響を与える決断を下す層に対する正当なインセンティブは、ほとんど与えられないというのが現状である。

日産は、この種の制度を全面的に改革した。現在、業績の高い社員は年収の三分の一を超えるインセンティブを手にすることができるようになった。さらに、ストック・オプション制度も導入した。こうした報奨制度の面でも、日産に追いつく企業が増えつつある。

責任範囲の明確化

カルチャー面では、もう一つ根深い問題があった。組織全体に責任を引き受ける能力が欠けており、互いを非難する文化が横行していたのである。

会社の業績が行き詰まると、販売部門は商品企画部門を、商品企画部門はエンジニアリング部門を、エンジニアリング部門は財務部門を、東京本社がヨーロッパを、ヨーロッパは東京本社をというように、必ずだれかのせいにして非難してきた。

この問題の原因の一つに、マネジャーの責任範囲が明確に規定されていなかったことが挙げられる。実際のところ、シニア・マネジャーや日本人「アドバイザー」、または「調整役」の一団に運営上の責任はまったく課されていなかった。

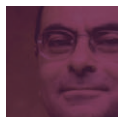
日本企業の海外子会社でお馴染みの「アドバイザー」という肩書は、そもそも革新的な日本式経営方法を適用するためのコンサルタントの役目を果たす役職だった。やがて日本式経営方法が浸透するにつれてその存在意義はなくなっていくが、ライン・マネジャーの権限を侵害する以外はさしたる働きもいないままアドバイザーという肩書だけは残ってしまった。

そこで、この「アドバイザー」制度を廃止し、アドバイザーを務めていた人々全員に直接的な経営上の責任を課した。

さらに、日産の他のマネジャーたち、フランスから一緒に連れてきたルノーの人々全員の役割を明確に規定し直した。現在、彼らは一人残らずラインの責任を分担し、それぞれの貢献度が一目瞭然にわかるようになっていた。

そして、何かが間違った方向に進んでいけば、各自が責任を持って、それを正すようになった。

販売・マーケティング	一般管理費	財務コスト	車種削減・部品管理	組織と意思決定プロセス
<ul style="list-style-type: none"> グローバル販売・マーケティング担当取締役副社長 国内販売・マーケティング担当取締役副社長 	<ul style="list-style-type: none"> 財務担当取締役副社長（最高財務責任者） 財務担当常務（副最高財務責任者） 	<ul style="list-style-type: none"> 財務担当取締役副社長（最高財務責任者） 財務担当常務（副最高財務責任者） 	<ul style="list-style-type: none"> 国内販売・マーケティング担当取締役副社長 商品企画担当取締役副社長 	<ul style="list-style-type: none"> 財務担当取締役副社長（最高財務責任者） 生産担当取締役副社長
<ul style="list-style-type: none"> グローバル販売・マーケティング部マネジャー 	<ul style="list-style-type: none"> 財務部主担 	<ul style="list-style-type: none"> 財務部次長 	<ul style="list-style-type: none"> 商品企画室主担 	<ul style="list-style-type: none"> 人事部主担
<ul style="list-style-type: none"> 販売・マーケティング 購買 	<ul style="list-style-type: none"> 販売・マーケティング 製造 財務 人事 	<ul style="list-style-type: none"> 財務 販売・マーケティング 	<ul style="list-style-type: none"> 商品企画 販売・マーケティング 製造 技術（エンジニアリング） 財務 購買 	<ul style="list-style-type: none"> 商品企画 販売・マーケティング 製造 技術（エンジニアリング） 財務 購買
<ul style="list-style-type: none"> 広告宣伝 流通機構 ディーラー組織 インセンティブ 	<ul style="list-style-type: none"> 固定間接費 	<ul style="list-style-type: none"> 保有株式およびその他のノンコア資産 財務計画組織 運転資金 	<ul style="list-style-type: none"> 生産効率および費用効率 	<ul style="list-style-type: none"> 組織構造 社員のインセンティブおよび俸給
<ul style="list-style-type: none"> 単一のグローバルな広告代理店への移行 販売費・一般管理費の20％削減 国内販売子会社数の20％削減 国内販売拠点数の10％削減 県単位の事業センターまたは共通バック・オフィスの設置 	<ul style="list-style-type: none"> 販売費・一般管理費の20％削減 国内外の総労働力を2万1000人削減 	<ul style="list-style-type: none"> ノンコア資産の売却 自動車事業における負債額の50％削減（58億ドル） 在庫削減 	<ul style="list-style-type: none"> 2002年までに国内工場数を7カ所から4カ所へ削減 2002年までに国内プラントホーム数を24カ所から15カ所へ削減 モデル当たりの部品種類数を50％削減（例：エンジンまたは目的に応じた種類数） 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル本社の設立 地域マネジメント・コミティの設立 プログラム・ディレクターの権限強化 ストック・オプションを含む業績重視報酬・ボーナス制度の導入



クロスファンクショナル・チームの始動

こうした変革はいずれも画期的なものだった。日産の長年の経営方法にはすぐわないだけでなく、ある意味で日本社会の行動規範にも反するものだった。私が単に変革を上から強要していたら、おそらく失敗に終わっていただろう。

そこで、私は一連のクロス・ファンクショナル・チーム（以下CFT）の一团に変革の中心を担ってもらったことにした。

日産に来る以前にもCFTによる変革を成し遂げた経験があり、CFTはライン・マネジャーが直接的な責任を負う担当職務、担当地域を超えた視点を持つには、またとない強力な手段であることがわかっていたからだ。

私の経験から言うと、企業のエグゼクティブはなかなか守備範囲を超えようとはしないものだ。エンジニアはエンジニア仲間と、営業は営業の同僚たちと問題解決に当たることを好み、ア

メリカ人はアメリカ人同士が心地よいと感じている。

問題は、本来なら口に出すべき手厳しい意見を、同じ職務や地域のチーム内では差し控えてしまふ、という点にある。

これに対して、CFTのなかで話し合えば、個々の職務や地域で中心となるマネジャーらに、新しい方法で考えたり既存のやり方に挑戦したりする意欲を養わせることができる。

さらにCFTは、変革の必要性を説得し、全社にさまざまなメッセージを伝えるメカニズムを提供する役目も果たす。

次代を担う「パイロット」の選出を間近に見る

私たちは就任後一カ月も経たないうちに、九つのCFTを設立した。

チームの担当分野は研究開発から組織構造、車種削減に至るまで多岐にわたった。全チーム一丸となって、業績向上を引き出すあらゆる方策を検討した（CFTの詳細および担当分野、彼らが主導した根本的な変革内容については、表1「日産のクロス・ファンクショナル・チーム」を参照）。

表1 日産のクロス・ファンクショナル・チーム (CFT)

本表は日産リバイバル・プランの作成に当たった9つのクロス・ファンクショナル・チームの人員構成や検討項目の詳細である。

チーム	事業の発展	購買	製造・物流	研究開発
CFTリーダー	<ul style="list-style-type: none"> 海外販売・マーケティング担当取締役副社長 商品企画担当取締役副社長 	<ul style="list-style-type: none"> 購買担当取締役副社長 技術開発担当取締役副社長 	<ul style="list-style-type: none"> 生産担当取締役副社長 商品企画担当取締役副社長 	<ul style="list-style-type: none"> 購買担当取締役副社長 技術開発担当取締役副社長
CFTパイロット	<ul style="list-style-type: none"> 商品企画室室長 	<ul style="list-style-type: none"> 購買部主管 	<ul style="list-style-type: none"> 生産管理部次長 	<ul style="list-style-type: none"> 製造部主管
構成メンバーの所属職務	<ul style="list-style-type: none"> 商品企画 技術（エンジニアリング） 製造 販売・マーケティング 	<ul style="list-style-type: none"> 購買 技術（エンジニアリング） 製造 財務 	<ul style="list-style-type: none"> 製造 物流 商品企画 人事 	<ul style="list-style-type: none"> 技術（エンジニアリング） 購買 設計
主要な検討項目	<ul style="list-style-type: none"> 収益増 新規商品開発 ブランド・アイデンティティ 商品開発期間 	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤーとの関係 商品スペックおよび規格 	<ul style="list-style-type: none"> 製造効率および費用効率 	<ul style="list-style-type: none"> 研究開発能力
検討結果に基づいた目標	<ul style="list-style-type: none"> 2002年までに22の新型車を投入 2002年までに国内向け軽自動車モデルを投入 	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤー数の半減 3年間で購買コストの20%削減 	<ul style="list-style-type: none"> 国内車両組立工場3カ所の閉鎖 国内パワートレイン工場2カ所の閉鎖 国内生産稼働率を1999年53%から2002年82%に向上 	<ul style="list-style-type: none"> グローバルに統合された組織へ移行 プロジェクト当たりの効率を20%向上



Saving the Business Without Losing the Company
ルネッサンス：日産復活の真実

ナル・チーム（CFT）を参照）。

チームは結成と同時に動き始めた。彼らは与えられた三カ月のうちに、経営の現状を検討して日産に収益性を取り戻し、将来的な成長を確保する機会を見出すためにさまざまな提案を行わなければならなかった。

各チームは、九名から成る経営委員会（エグゼクティブ・コミッティ）に、逐次その結果を報告した。CFT自体には意思決定の権限はなく、決定権は経営委員会と私が持っていたとはいえ、どのチームも経営上のあらゆる側面を洗い出し、すべてが白目の下にさらされたのである。

CFTは一〇名余りのミドル・マネジャー、すなわちラインの責任を負うマネジャーらで構成された。一〇名に限定したのは、緊急を要する状況でこの人数ならチーム内での議論が速やかに進むと考えたからである。長々と議論に明け暮れる余裕はなかった。

ただし、チームが直面するすべての問題を、これだけの人数で掘り下げることは難しかった。

そこでCFTごとに、CFTのメンバーとCFTが選出した他のマネジャーから成るサブチーム群を設けることにした。

このサブチームも人数は一〇名に制

透明性に徹した信頼関係の確立

変革のプロセスを成功に導くには、「真実を口にできる」「人の話が信じられる」と人々に確信させなければならぬ。また、信頼関係を築き上げるのは、長期的なプロジェクトである。

この仕事に着手した者は、やり遂げると口にしたことはやること、そして、そのためには時間がかかることをみずから実践して示していかなければならない。

私の場合、就任当初から、数字はすべてチェックするよう社員に言い渡した。少しでも正確さに欠ける報告や、根拠のあいまいな報告は受け取らず、各人が関わるすべての意見や要求にそれぞれが責任を持つよう求めた。

そして、リバイバル・プランを発表した際に、設定した目標を一つでも達

成できなかった場合は辞職すると宣言し、私自身が率先して実例を示したのである。

さらに、社員のだれもが互いの仕事内容を知ることができるように、組織全体の透明性を確保する努力も続けた。例を挙げると、欧州日産と北米日産はかねてから独立して運営され、情報や専門職に就く人材を他の部門と共有することはほとんどなく、それぞれ社長と現地チームを擁していた。

両社は本社や他部門とのつながりを確保する役目を果たすはずだったが、実際にはそれぞれの領域に塀を巡らせ、他部門との協力関係は見られなかった。

そこで私は、両社の社長職を廃止する決断を下し、日産リバイバル・プラ

ンの発表から半年後の二〇〇〇年三月に組織改革を発表した。

現在は、各地域事業を監視する四つのマネジメント・コミッティが、月に一度会合を開いている。各コミッティは製造、購買、販売、マーケティング、財務といった主要部門の代表で構成されている。

日本を監視するコミッティの議長は私自身が務め、ヨーロッパ、北米および全般的な国外市場を監視するコミッティの議長は、日本を拠点とする取締役副社長らが担当している。

また、ヨーロッパおよび北米のコミッティ会議には、私も最低年四回は出席している。この組織再編は、組織内の透明性の確保という任務の一環として、私が行ってきた変革の一例である。

限し、所属するCFTが直面した個々の問題を個別に担当し検討した。

たとえば、製造担当のCFTには生産能力、生産性、固定費、投資を担当する四つのサブチームを設けた。CFTとそのサブチームに関わった人数は合計で五〇〇名近くに上った。

組織内での権限を与える目的で、各

CFTには経営委員会から二人の「リーダー」を送り込んだ。リーダーはチームの後援者として、仕事が進捗するように道をならし、制度上の障害を取り除く役目を果たす。リーダーの数を一人ではなく二人にしたのは、二人の上司の意見があれば視野が広がると思ったからである。

例を挙げると、購買部門のCFTのリーダーには大久保宣夫・研究開発担当取締役副社長と小枝至・購買担当取締役副社長を任命したが、二人の意見を聞くことでバランスが取れ、視点がいくらかの担当分野に限られることはなくなるはずだった。

しかし、CFTの役割が上から強要



されたあら探しにならないように、気をつける必要があった。そのためにはリーダーたちは実際の作業にはでしゃばらず、ミーティングにもほとんど顔を出さなかった。

実際に作業に当たったのは一〇名のメンバーである。このなかの一人がチームの「パイロット」を務め、予定どおりにことを運び議論を促す役目を果たした。

パイロットは経営委員会が選び、リーダーとパイロットがチームの他のメンバーを選出した。基本的にパイロットは、第一線で運営上の問題に関わってきた、一般社員の信望が厚いマネジャーが選ばれた。

パイロットの選出プロセスは、個人的に興味深いものだった。日産の次世代を担う人材を、間近に観察することができたからである。

ブレーキを踏みながら アクセルを踏み込む

プロセスを明確に設定することで、マネジャーたちは、仕事に専念すれば何を達成できるかをいっそう認識するようになった。

購買担当チームを例に挙げると、私は、他の自動車メーカーと肩を並べるために購買コストを二〇%削減する策を見出そうとした。購買チームに、削減額の三分の一はスペックの変更で達成できるのではないかと提案した。日産のスペックの多くは、他社に比べてはるかに厳格だったからである。

当初、エンジニアらは、スペックの変更によって一定額の削減が可能とする見方を信用しようとはしなかった。

ところがCFTで試算を進めるうちに、当のエンジニアたちが間違いを認め始めたのである。彼らは無数の細かい変更を洗い出し、私の予想をはるかに超える削減額を算出した。

たとえば、日産が設定したヘッドランプに対する品質規格は、性能に目に見える差はないにもかかわらず、他社に比べて厳しすぎることが判明した。

ヘッドランプの反射鏡の表面規格を少し下げただけで、部品廃棄率はゼロになった。また、耐熱規格を少し下げただけで、ヘッドランプのレンズと内部パネルにより安い原料を使えるようになった。規格に二カ所の変更を加えたことだけで、ヘッドランプの総コス

トは二・五%削減されたのである。

三カ月にわたるCFTによる検討作業の成果は、再生のための詳細な青写真、「日産リバイバル・プラン」として一九九一年一〇月に発表した。

日産のエクゼクティブたちが作成したこの計画には、前述した日産の従来の経営方法に対する抜本的な変革や工場閉鎖、国内の人員削減といった荒療治も含まれていた。

メディアの関心が、私たちが日本のビジネスの伝統にいかに向き合うか、そして、終身雇用が当たり前のようになり保証されてきた社会では革命的だと受け止められた人員削減策に集まったのも、仕方がないことかもしれない。たしかにこうした変革は必要かつ重要ではあったが、それだけが日産リバイバル・プランの全貌ではなかった。

日産のような状況にあった企業を好転させるのは、言ってみればF1レースのようなものである。最速軌道を維持していくには、ブレーキを踏みながらアクセルを踏んで加速しなければならぬ。

リバイバル・プランも、将来の成長（加速）とコスト削減（ブレーキング）

表2 数字に見る再生の足跡

本表は日産リバイバル・プラン(NRP)の各年度の主要目標の数値で再生の足跡を示したものである。太字は3つの必達目標(2000年度に黒字化、2002年度までに営業利益率4.5%以上、2002年度までに有利子負債7000億円以下に削減)。

	1999年度	2000年度	2001年度上期	2001年度見通し	2002年度目標
営業利益率	1.4%	4.75%	6.3%	5.5%	4.5%以上
営業利益	826億円	2903億円	1888億円	3500億円	—
当期利益(▲損失)	▲6844億円	3311億円	2303億円	3300億円	—
実質有利子負債(自動車事業)	1兆3490億円	9530億円	7990億円	7500億円以下	7000億円以下
国内生産稼働率	53.0%	51.1%	75.7%	74.1%	82%(2002年度予想)
購買コスト削減率(2000年度からの累積)	—	11%	—	18%以上	20%
部品サプライヤー数	1145社	810社(30%削減)	750社(35%削減)	—	600社(半数に)
従業員数	14万8000人	13万3800人	12万8100人	—	12万7000人



の比重は同じだった。「コスト削減の時期が過ぎたら、次は成長の時期が訪れる」などと悠長なことは言っていられなかった。両方同時に進めなければならなかったのである。

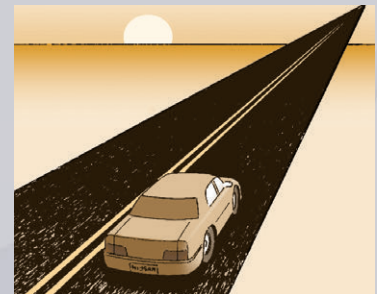
このため、リバイバル・プランにはコストや人員の削減策、工場閉鎖などの措置に加えて、多くの投資計画が含まれていた。ブラジルのルノー工場では日産モデルを製造するために三六〇億円、ミシシッピ州キャンプトンの新しい工場建設に一〇〇〇億円の投資を行ったのも、その一環である。

また、国内の軽乗用車市場への参入を発表し、インドネシア事業の経営権を得る措置も取った(日産リバイバル・プランの概要および成果については、表2「数字に見る再生の足跡」を参照)。

CFTは現在も、日産のマネジメント組織に不可欠な部分を担っている。私はいまでも少なくとも月に一度はパイロットらに会い、年に一度は全チームの簡潔な状況説明を受けている。当初九チームだったCFTに、その後、投資コストと効率を担当する一〇番目のチームが加わった。

現在、CFTの任務は二つある。一つはリバイバル・プランの進捗状況を監視することであり、二つ目は新たな業績改善策を見つけることである。簡

クロス・ファンクションから クロス・カンパニーへ



Artwork by GUY BILLOUT

法律の詰めか 現実問題か

CFTは日産再生の中核を担ってきたが、日産とルノーが提携に成功した背景でも同様のアプローチが主要な役割を果たした。

両社の交渉がある時点で差し掛かった時、いかにして互いに協力していくかという問題が浮上した。

ルノーの交渉担当者は、話を先に進めるには一連のジョイント・ベンチャーの設立が最善の方法であると考えた。両社がどのようなかたちで貢献できるか、どの程度出資するか、成果の配分といったジョイント・ベンチャーに伴う法律面の問題を洗いざらい議論するよう求めた。

ところが、法律面よりマネジメントやビジネスの問題を追求したいと考えていた日産は「二の足を踏んだ。そして、提携交渉は暗礁に乗り上げてしまったのである。」

この難局を切り抜ける方法はないか

と、ルノーのCEOルイ・シュヴァイツァーに尋ねられ、私はジョイント・ベンチャー方式をあきらめるよう勧めた。力を合わせて協力関係をつくりたいなら、邪魔になる法律面の詰めなどは最後の最後でいっこうに構わない。

私の打開策は、非公式のクロス・カンパニー・チーム(以下CCT)の導入だった。

自動車の製造と輸送分野では、製品企画、製造、物流などを担当するチームが設けられ、地域分野ではヨーロッパ、メキシコおよび中央アメリカなどを専門に検討するチームがつくられた。この種のCCTの数は一チームに及んだ。

メキシコでの協力

ルノーと日産のマネジャーは、チームでの話し合いを通じて、互いの長所を生かすさまざまな方法を考案した。

メキシコ地域を担当するチームは、格好の例である。

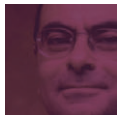
提携交渉さなかの一九九九年初頭、日産は、メキシコ市場で生産力の余剰という問題に直面していた。メキシコ市場の景気停滞と、アメリカ市場でモデル末期となっていた「セントラ」(日本名「サニー」)の売上げが落ち込んだことが、原因だった。一方のルノーは、八六年に撤退したメキシコ市場に再び参入しようとしていた。

一つのチームに組み込まれた両社のマネジャーは、いち早くシナジーを生み出す機会を見出した。五カ月後、彼らはメキシコの日産工場でのルノー車の製造を目指した詳細な計画を完成したのだ。そして、一年余りを経た二〇〇〇年二月、初のルノー車の生産を開始した。

日産の製造分野が置かれていた状況は、劇的に改善された。ケルナバカ工場の稼働率は、九八年末の五五%からほぼ一〇〇%近くまで向上した。ルノー側もメキシコ市場への復帰が大幅に早まり、初のルノー車「セニック」の生産に着手する前にメキシコ市場での販売が可能になった。

メキシコ政府がルノーを日産グループのパートナーとして承認したこと、独自に政府認可を取得するまでもなく、日産の輸入枠を利用して、本国から車を輸出できるようになったためである。さらにルノーは、日産のメキシコでのディーラーを使って販路を広げることができた。

現在CFTが社内での再建計画の進捗状況を見守り、CCTが提携の成果を見守るというかたちで、両チームは互いに補い合う役割を果たしている。



単に言う、CFTとは日産が目覚まし、健全な状態であることを確認するための私なりの方法なのである。

企業のアイデンティティと 尊厳を守る

私たちが国内で行った人員削減策は予想どおり、世間のリバイバル・プランに対する不安感を煽るものだった。当初、私は、プランを遂行する外国人責任者としてさまざまな非難を浴びた。しかし社内の人々は、ルノーからの一団が会社を乗っ取る目的ではなく、日産にかつての栄光を取り戻すためにやってきたことを理解していた。

社員たちが私たちを信頼してくれたのは、私たちが彼らを尊重したからに他ならない。

私たちは日産のビジネスのやり方に多くの根本的な変革をもたらしてきたが、日産のアイデンティティや、企業としての尊厳を守ろうと、常に努力してきた。

この点は、ルノーと日産が提携交渉を開始した当初から一貫している。

ルノーが日産の提携相手の第一候補ではなかったことは、周知の事実だった。日産にとって望ましい相手は、ダイムラー・クライスラーだった。同社の資金力と当時の風評を考えれば、当然のことである。日産は、ルノーとの交渉を重ねる一方で、ダイムラー・クライスラーとの交渉も続けており、私自身も両社が合意に達するだろうと思っていた。

しかし、最終的にダイムラー・クライスラーは、日産はあまりにもリスクが大きすぎるとして、交渉から撤退した。同社のあるエグゼクティブは、日産の救済に手を貸すことは五〇億ドルをコンテナに詰め込んで海に投げ捨てるようなものだ、と語った。

ダイムラー・クライスラーの撤退によって、ルノーは日産の生き残りをかけた唯一の交渉先となった。候補に挙がっていたフォードは、とうの昔に交渉の席から下りていた。

このような状況下では、ルノーが日産に厳しい契約条件を突きつけることも十分考えられた。

しかし、ルノーは目先の優位性の追求ではなく、あくまでも長期的な関係

づくりを目指した。パートナーをおとしめるところから関係が始まれば、いずれその報いを受けることになる。

ダイムラー・クライスラー撤退以前に日産に提示した条件に徹するというルノーの姿勢は、日産のマネジャーたちが士気を保つうえで大きく貢献したに違いない。

以来、両社の協力関係において、外国人による支配という不安は一掃された。たしかに、立て直しの必要に迫られていた日産は当初ルノーから学ぶものが多かったが、両社の関係は次第にバランスの取れたものとなった。

いまではルノー側が日産から学ぶようになり、日産のシニア・マネジャーらはルノーの事業ユニットにその技術を委譲している。

日産に来てちょうど三年が過ぎたいま、最初にフランスから連れてきた人々を果たしてルノーの人間と呼んでいいものかどうか、私は疑問に感じるようになった。彼らの日産への貢献度は、おそらくルノーに対するよりも高いだらう。

また、日産のアイデンティティが強まるにつれて、私には共に働くアメリカ

人、ヨーロッパ人、日本人たちが次第に似通ってきたように思えてならない。総じて、業績を上げるうえでは、企業の国籍よりも、企業としての日産のアイデンティティと企業文化の方が、はるかに重要な要因になると思う。これは、ほとんどの企業に当てはまることだろう。

実際、企業の失敗や成功の要因を、その国の文化に見出すことはほとんど無意味である。国の文化にできることは、企業に生の素材、すなわち人材を供給することだけである。こうした人材に知識や経験が不足していたり、ビジネス環境が整っていなかったりする場合、どんなに優れた企業でも成果は上がらないだろう。

逆に、どれだけ有望な人材が集まろうと、しかるべき企業文化がなければ彼らを存分に生かすことはできない。

優れた企業文化は、国の文化の生産的な部分を触発する。日産の場合も、ソニーやトヨタ、そして過去の日産に匹敵するような、この国特有の強い競争力と共同体意識の結合を生み出すことができたのである。

(HBR二〇〇二年一月号より)



Saving the Business Without Losing the Company
ルネッサンス:日産復活の真実

©2002 Harvard Business School Publishing Corporation.