

JIRON
KOHROH

IV

強力なカリスマ性で日産を再生

ゴーン氏の「次の一手」

国際アナリスト

和田 誠

18年間にわたって日産自動車を率いて来た、カルロス・ゴーン社長が退任する。

経営が悪化していた同社に乗り込

み、世界市場でグローバル企業として再生させた功績は偉大だった。

今後は会長として資本業務提携のルノーや三菱自との3社連合のグル

ープ統括に集中する。

ゴーン氏の強烈なリーダーシップとその経営手腕は、しがらみのない目であらゆる課題を洗い出し、「売上高営業利益率」の改善という具体的な数値目標を掲げ、求心力を高め、早期の再建につなげた手法は有名だ。

「必達目標」を掲げ経営改革

コミットメント（必達目標）を掲げ、経営改革を進めた「ゴーン流経営」は、系列企業との馴れ合いを一切排し、大胆なリストラ断行となつて表れたため、「コストカッター」とまで言われて恐れられた。

だが、自慢のスポーツカー「フェアレディZ」を復活、電気自動車（EV）を他社に先がけ発進させるなど、日本のクルマづくりにその情熱を傾けた。

そんなゴーン氏の日産での足跡をたどると――。

2000年日産社長兼COO、2

001年同社社長兼CEO（最高経営責任者）にそれぞれ就任し、村山工場（東京）の閉鎖などリストラを実施、再建策「日産リバイバルプラン」によってV字回復を達成した。

2005年にはこの功績が評価され、ルノーの社長兼CEOに抜擢。

2012年には連結最終利益でトヨタ自を抜き国内大手の首位を取った。

その一方、東日本大震災やタイの洪水の復興支援にも注力する。

2016年燃費データ改ざん問題で経営が悪化した三菱自と提携、三菱自会長も兼務。

そして2017年社長兼CEOの退任を決意、代表権のある会長に留まる人事を発表――、と言った具合に日産を率いて来た。

同年にはルノー社長兼CEOへと昇進、日産・ルノー連合を率いる上、昨年、三菱自を傘下にし、その存在感を世界に知らしめた。

ややもすると随所で軋轢を生みが



2016年三菱自を事実上傘下に。同会長の益子修氏と握手するゴーン氏



環境・エネルギー問題の高まりを先取りしEV「リーフ」開発も推進

ちだが、確かな実績を残した姿は経営者として学ぶ点が多い。

ゴーン氏は、かつて「日本企業の社員は優秀だ。リーダーがふさわしい資質を身につければ、企業は生まれ変わる」と説いた。思い切った改革に着手できないでいる日本の経営者に聞かせたい言葉でもある。

仏のルノーを振り出しに、当時経営危機にあった日産に乗り込み、経営再建策「日産リバイバルプラン」を策定。工場閉鎖など周囲が驚く大胆なリストラや徹底した経費削減を断行、営業利益率「4・5%以上」の目標を前倒して達成して経営立て

直しを図った。

ただし、その徹底さゆえに「コストカッター」とも皮肉られたが、反面環境規制の厳格化なども話題を呼んだ。

2016年の日産・ルノー連合の世界販売台数は996万台に拡大、世界第3位の米ゼネラルモーターズに肉薄し、1000万台を超える独のフォルクスワーゲン・グループ、トヨタを射程内に入れた。

3社連合はさらなる成長を目指して、「規模による競争優位性を享受させる」としている。

3社連合のトップとして辣腕

ゴーン氏の魅力は一体どこにあるのか。

ルノーから転身したばかりのゴーン氏に対して、日本の経営陣は全く異質のフランス人経営者として見なし、「得体の知れない外人経営者」日本の企業風土に馴染めるかどうかなどの評価でスタート。

「日産はゴーン氏の就任で危険度を早めた」とまで酷評された時期もあった。

しかし、ムダと日本独特のしがらみを一切排し、欧米型経営者にある

超合理的な経営者としての存在感を強めていく。

当初、困惑したのは日産の労働組合でもあり、連合だったに違いない。

ゴーン氏はリストラ敢行後、「鬼の経営者」とまで酷評されたが、すぐさま手腕を発揮。業績のV字回復達成は就任後2年6カ月で成し遂げており、経営陣からクロースアップされるようになった。

まず第1に、そのカリスマ性だった。

就任するとすぐさま、日本人気質をマスター、強烈なリーダーシップを発揮しながら、日本人のよき体質も理解したことが大きかった。

V字回復への実現は自分達の責務だとして、求心力を高めた手法はあまりにも有名で、「日産の奇跡」とまで言われたほどであった。

株主総会は株主との対話集会という型破り総会とし、個人株主を大幅に増やした。春闘では業界の横並びを排し、利益が上がれば社員に還元を図った。

三菱自との提携には、社内でも種々異論はあったようだが、法令順守などを含めた意識改革は道半ばだ。しかし、ゴーン氏の取り組みは

これから日産社員に引き継がれて行くに違いない。

彼のリーダーシップは、日産、ルノー、三菱自の3社連合にさらなる成果を目指す。生産や調達を共同で行なうことで費用低減につなげる他、投資負担の大きい自動運転やEV（電気自動車）という次世代技術の開発、部品の共通化などで、規模拡大の効果が期待されている。

ゴーン氏は日産での権限を一部委譲し、連合全体を見渡す立場で世界市場における競争力の強化を図る。「3社連合のトップを兼務するゴーン氏のカリスマ性がどこまで発揮できるか。彼ならやるに違いない」業界関係者と期待を集めている。

社長を引き継ぐ西川廣人副会長は、「アライアンスに貢献していく」と強調している。

ゴーン氏の社長退任については、「会長は続けるので、日産の経営から完全に退くわけではない」（市場関係者）と、退任の報でやや反落した日産目の株価反応には冷静だった。いずれにしても、日産をV字回復させ、さらに3社連合へのゴーン氏の「ゴーン流経営」はこれからが見ものと言える。