

2024 年 10 月 22 日 全 31 頁

シリーズ 横串組織の社会史 -1990 年代編(1)-

歴史としての日産再生を紐解く

マネジメントコンサルティング部
主席コンサルタント 林 正浩
コーポレート・アドバイザー部
コンサルタント 野原 維月

[要約]

- 「おわりのはじまり」と「はじまりのはじまり」の 2 つの顔を持つ 1990 年代。経済も経営も外的・循環的な局面から内的・構造的な局面へと重心が移っていった。
- 民間企業における構造改革・リストラクチャリングの象徴である日産自動車の V 字回復劇（1999～）は、ボトムアップアプローチを基調とする 2 つの戦略的駆動力、すなわち組織としての「CFT（クロス・ファンクショナル・チーム）」と仕組みとしての「V-up プログラム」により実効性が高まったとされる。本稿ではこの 2 つを紐解く過程で横串の本質をあぶり出していきたい。
- 「病巣は内部」の信念のもと、トップマネジメントが課題を適切に設定し、社員に分かりやすく伝えると同時に、構造改革に資する提案と実行を明確に分けて推進した点など、日産再生には今なお学ぶべき点が数多い。
- 一連の構造改革によって企画開発体制も大きく変貌をとげたが、本稿では商品である乗用車がどのように変わったのかにもあわせて注目することで多面的に日産再生を振り返っていききたい。
- VUCA と呼ばれる今だからこそ、「内なる国際化」の推進をはじめ、クロス・ファンクショナルやクロス・カルチャーを強みとした組織デザインなど、日産再生のエッセンスを経営に活かすことは、多くの JTC（伝統的日本企業）に求められるのではないだろうか。

目次

1. 「おわりのはじまり」「はじまりのはじまり」としての 1990 年代.....	2
2. 構造改革や社会システム変革のドライバーとしての「横串」.....	5
3. 日産自動車の V 字回復劇と CFT（クロス・ファンクショナル・チーム）.....	6
4. 守旧派を殺すための CFT.....	8
5. 日産リバイバルプラン（NRP）の概要.....	9
6. ゴーン改革がもたらした日産車への影響.....	13
7. 日産 CFT が成功したポイント.....	17
8. なぜ、いま日産の横串組織なのか -2 つのゴーンショック-.....	24
9. そして、日産の現在地.....	26
参考文献.....	29

1. 「おわりのはじまり」「はじまりのはじまり」としての 1990 年代

失われた 10 年、低迷の 10 年、リストラクチャリングの 10 年、置きざりの 10 年…戦後 50 年の節目となる 1995 年をはさんだ 1990 年代をこう総括し、戦後史の転換点とする識者は少ない。

ざっと振り返ろう。不動産融資総量規制¹をトリガーとしたバブル経済の崩壊が始まったのが 1990 年、湾岸戦争と PKO（国連平和維持活動：Peacekeeping Operations）²が新聞紙面を賑わせた 1991 年、1 月の兵庫県南部地震（阪神・淡路大震災）と 3 月の地下鉄サリン事件という 2 つの厄災で記憶される 1995 年。2 月に神戸連続児童殺傷事件が起こった 1997 年、その年の秋には「暗黒の 11 月」をはじめとした一連の金融システム崩壊がクライマックスを迎える。そして、当時の堺屋太一経済企画庁長官が「日本列島総不況」と総括した 1998 年には我が国の自殺者がはじめて 3 万人を超え、家計部門の所得動向が本格的に悪化するなか、長きにわたるデフレ時代へと突入する。その翌年の 1999 年には核燃料加工会社 JC0 の東海事業所で臨界事故が起こり、日本原子力開発史上初となる被ばくによる死者を出している。

経済白書の副題をたどると（図表 1）、90 年から 91 年が「拡大」、92 年から 94 年は概ね「発展」しつつ「調整」、その後「復活」の夢破れ、96 年と 97 年は「改革」の大合唱へと続く。改革が 2 年間で成就したか否かが判然としないなか、「創造的発展への基礎固め」と 1998 年の副

¹ 年平均 20%近い伸びを記録していた不動産向け銀行融資の鎮静化を図るため、土地取引に対する融資の伸びを抑制することを目的に出された大蔵省通達を指す。不動産向け融資の伸び率を総融資の伸び率以下に抑制することをはじめ、不動産業や建設業、ノンバンクなどに対する融資の実態調査の実施も盛り込まれた。この不動産融資総量規制は「遅すぎた」「やり過ぎた」など、政治の失策と評されることがあるが、むしろ官僚的とも言える煩雑な実務手続きが問題だったとの指摘も少なくない。

² 停戦合意成立後の紛争防止などを目的とした停戦や戦争実施の監視、復興・復旧補助などの平和維持活動を指す。また、この本来の PKO をもじり、株価の大幅下落を防ぐため国が公的資金で株式を買い支える人為的な株式相場維持策、すなわち Price Keeping Operation の頭文字をとり「PKO」と表現したのも 90 年代のことである。

題にはあきらめがにじみ、翌 1999 年は「経済再生への挑戦」とリセット、そしてミレニアムイヤーである 2000 年は「新しい世の中が始まる」とさらっとご破算を宣言している。

(図表 1) 経済白書の副題 (1990 年～2000 年)

1990 持続的拡大への道	1996 改革が展望を切り開く
1991 長期拡大の条件と国際社会における役割	1997 改革へ本格起動する日本経済
1992 調整をこえて新たな展開を目指す日本経済	1998 創造的発展への基礎固め
1993 バブルの教訓と新たな発展への課題	1999 経済再生への挑戦
1994 厳しい調整を越えて新たなフロンティアへ	2000 新しい世の中が始まる
1995 日本経済のダイナミズムの復活を目指して	2001- 改革なくして成長なし

出所：各年の経済白書をもとに大和総研作成

90 年代における国内経済の歩み、その危機の実相が相対的高成長の終焉とも言える第二の敗戦であったからこそ、「ボジョレー・ヌーボーのキャッチコピー」のような「もったいぶった感じ」(速水 2013) とならざるを得なかったのであろう。なお、2001 年に「経済財政白書」に衣替えした後は小泉内閣の政策にシンクロし、5 年間「改革なくして成長なし」(I～V) が愚直なまでに続くことになる。

政治に目を転じると、1988 年のリクルート事件以来の国民の政治に対する不信感が頂点に達していた 1993 年、非自民 8 党派の細川連立政権が成立し「55 年体制」が幕を下ろす。政治改革を期待する国民の声に応え、政権交代可能な 2 大政党政治を目指したものの、30 年以上たった今に至るまでそれは実現しているとは言い難い。

こうしてみると 1990 年代は、漠然とした不安に覆われた、不安定かつ不確実性に満ちたトンネルの入り口、そんな印象であり、今から思えば、経済の停滞と政治の混乱で悪酔いをした体に厄災が加わった「おわりのはじまり」と表現しても良いだろう。

ちなみに、近年よく耳にする「VUCA」³はもともと米国における軍事用語であり、冷戦後の複雑化した国際情勢を指す概念として 1987 年にはじめて登場するが、その定着はこの 1990 年代後半とされている。

一方で団塊ジュニア世代の多くが成人を迎えたのも 1990 年代である。満 20 歳人口をみると、1993 年に約 204 万人と団塊世代が成人を迎えた昭和 46 年の約 216 万人以来の 200 万人台を記録、翌 1994 年には約 207 万人とピークを打ち、その後減少に転じる⁴。一方、15 歳以上 65 歳未満の生産年齢人口のピークは 1995 年の約 8,700 万人である。またこの頃、今日まで続くインターネット時代が幕を開け、携帯電話が徐々に普及期に入っていく。携帯電話端末の売

³ Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性) の 4 つの単語の頭文字をとった「VUCA」は特に近年、ビジネス用語としても定着しつつある。コロナ禍のパンデミックやデジタル化の潮流、地政学的リスクの増大等によりビジネスを取り巻く環境変化の予測が不可能になってきたことが背景にある。2016 年のダボス会議では「VUCA ワールド」という言葉も登場し、世界中で VUCA という概念が認識されるようになった。

⁴ 2024 年 (2024 年 1 月 1 日現在の 18 歳人口) 時点では約 106 万人 (男性約 55 万人、女性約 52 万人)。

切り制が導入され、その販売が実質的に自由化されたのは 1994 年、PHS サービスの開始は翌 95 年である。蛇足だが、Windows95 が我が国でリリースされたこの時点ではパソコンの普及率はわずか 17% 弱に過ぎない。WOWOW の開局が 1991 年、日本初の CATV インターネットサービスの開始は少し遅れて 1996 年である。

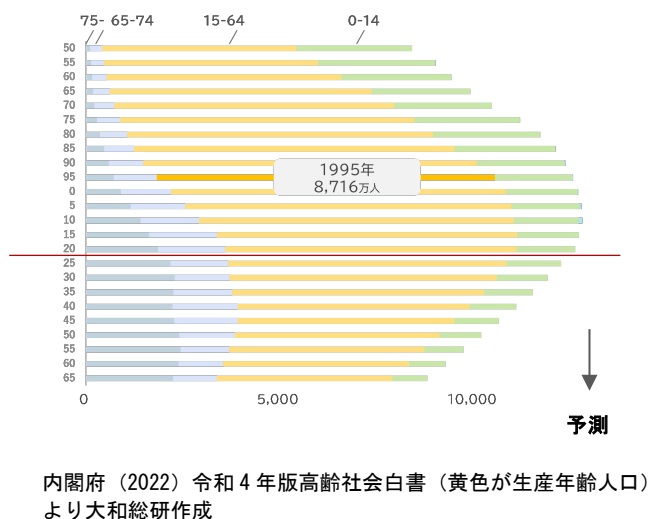
「egg」(1995 年創刊) や「Cawaii!」(1996 年創刊) がギャル文化⁵を生み出し、94 年には「ポケベル暗号ブック」が約 50 万部の大ベストセラーとなった。ちなみに雑誌(紙媒体)の市場規模は 1997 年に 1 兆 5,630 億円でピークを打つ。

「エアマックス」がストリートファッションを彩りポケベルが全盛期だった 1996 年、渋谷 109 が全面改装⁶され、その 3 年後、1999 年の第 16 回新語・流行語大賞に「カリスマ」がノミネート⁷されている。

また、週刊少年ジャンプの黄金期として記憶されるのがこの 90 年代であり、1994 年には歴代最大発行部数となる 653 万部(1994 年 12 月 20 日発売の 1995 年 3・4 合併号)を記録しギネスにも登録されている。また、アニメコンテンツ全般という意味では、「SLAM DUNK」「ONE PIECE」「新世紀エヴァンゲリオン」「美少女戦士セーラームーン」など、今に続く名作が相次いで生まれ、それに呼応するように第三次となる声優ブームが起きている。

不動産や株などの金融資産の暴騰に支えられたユーフォリア(熱狂)は瓦解し、特に自動車や住宅をはじめとしたハード面における消費が大きく落ち込んだ。一方で、書籍や雑誌などの出版、ファッションや音楽、コスメやアニメなどのサブカルチャーはむしろ 90 年代に花開いた。そうした意味で、この 90 年代は「はじまりのはじまり」とも言えるのではないだろうか。

加えて言えば、通信や運輸、金融、エネルギーなどの各分野における規制改革(規制緩和)をはじめとして、雇用流動化や国際分業のあり方など今日まで続くメガトレンドも、この 90 年代にほぼ出揃ったと言っても過言ではないだろう。



⁵ ここ数年、2000 年前後のファッション「Y2K コーデ」がトレンドとなるなど、ギャル文化が再評価されている。いわゆるファッショントレンドの 20 年周期説に依拠するところが大きいと推察されるが、平成ギャル世代が親となり、その子ども世代がティーンエージャーとして「ギャルマインド」を継承していると分析する識者も少なくない。

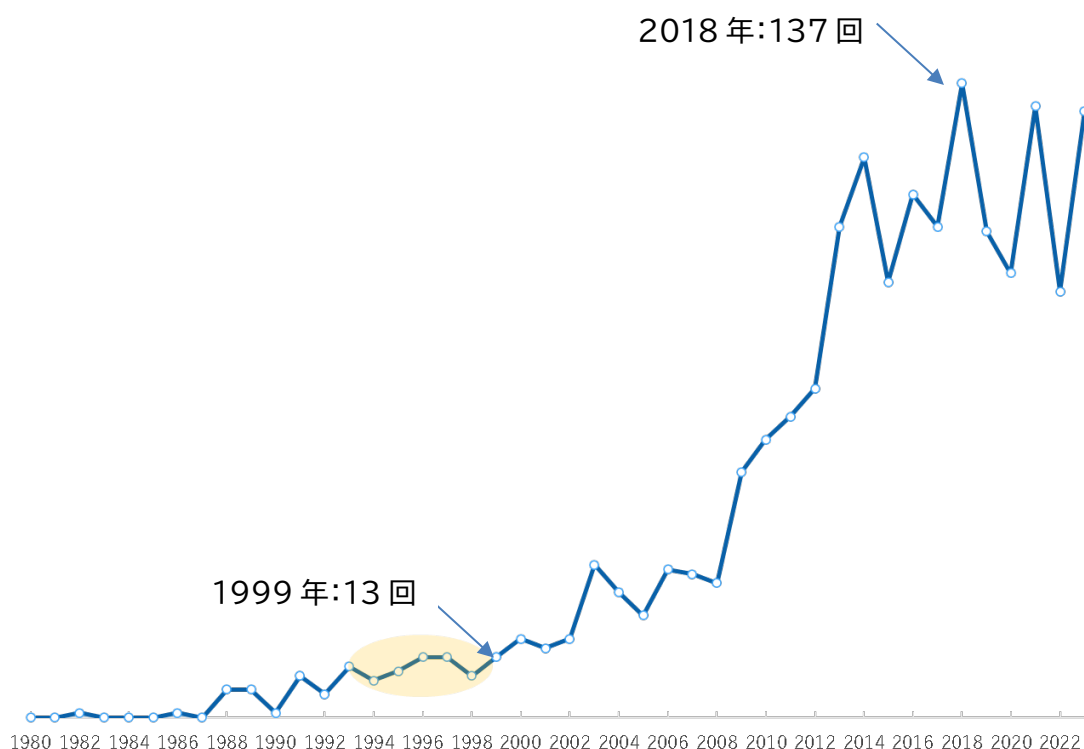
⁶ 高級住宅街・松濤に近いこともあり、1979 年の開業当初こそお嬢様向けファッションビルだった渋谷 109 は、バブル崩壊後の百貨店売上が低迷するなかで、地下 1 階のサブブランドをはじめとしたギャル系・セクシー系ファッションが堅調であることに着目、その後複数回の改装を経てギャルファッションの店舗が多数入居するようになった。2024 年には開業 45 周年を迎えている。

⁷ 「エゴイスト」の森本容子さんをはじめカリスマ店員がノミネートされている。彼女たちのコーディネートやメイクが当時の若い女性のトレンドとなった。

2. 構造改革や社会システム変革のドライバーとしての「横串」

こうした時代背景を踏まえつつ、複数回にわたり 1990 年代における横串機能・横串組織を紐解いていきたい。図表 2 のように、「横串」は 1990 年代に入りやや注目度が高まっているようには見えるものの、その数は概ね横ばいである。経済白書の副題が「バブルの教訓と新たな発展への課題」とされた 1993 年、この集計方法⁸で件数がはじめて 2 ケタにのり、1995 年からは 3 年連続で 2 ケタを数え、その後 1999 年以降は 2 ケタを記録している⁹。

(図表 2)「横串」の登場回数 (1980 年～2023 年)



出所：日経テレコンの記事検索機能を利用し大和総研作成

これからランダムに取りあげていくが、大まかには企業などの法人組織における横串、インターネットの普及など技術革新による横串、そして省庁再編論議における横串の 3 方向で俯瞰しつつ、考察を加えていこう。構造改革の進展やサービス経済化などの社会システム自体の変革、そしてグローバル化の深化過程で「横串」は 80 年代に比べて概念的な広がりを見せていったというのが筆者の見立てだ。

本題に入る前に、再び経済白書の副題に注目する。お気づきのように 1994 年までは経済や社会の停滞を景気循環のなかでとらえ、だからこそ「調整」から「復活」を期待していたことがう

⁸ 集計方法については、大和総研コンサルティングレポート「シリーズ 横串組織の社会史-1980 年代編-「韻」を踏む組織論」https://www.dir.co.jp/report/consulting/vision_ir/20231221_024152.html (2023 年 12 月 21 日) 参照。

⁹ はじめて 3 ケタを記録したのは 2013 年のことである。この年、政府 CIO 制度が創設され、IT の利活用に際しての「横串」に位置付けられている。なお、菅政権下の 2021 年にデジタル庁が発足するタイミングで政府 CIO 制度は廃止されている。

かがえる。しかし前述の2つの厄災に加え、1973年の変動相場制導入以来の最高値である1ドル＝79.75円を記録した1995年の超円高を経て、翌1996年からがらりと様相が変わる。このあたりから「改革」が前面に押し出され、停滞の根本要因を循環ではなく、むしろ内部構造やシステムそのものの中に見出す姿勢がより鮮明になったと言えよう。どうやら屋台骨にこそ問題があり、構造躯体を取り替えない限りダメ、というわけだ。規制改革（規制緩和）時代、そしてリストラクチャリング時代の幕開けである。

3. 日産自動車のV字回復劇とCFT（クロス・ファンクショナル・チーム）

1990年代の民間企業のリストラクチャリングと言え、どんな業界や企業を思い浮かべるだろうか。大口需要家である自動車業界の再編や建設市場などの国内需要の冷え込みが直撃した高炉各社、不良債権問題に苦しめられた大手都市銀行をはじめとした金融セクター、そしてデフレスパイラルを象徴する「価格破壊」という名のモンスターに翻弄され、終わりのなき消耗戦を余儀なくされた小売業界など枚挙にいとまがない。

こうしたことも念頭に置きつつ、本稿では縦割りの官僚機構に「黒船」が横串を刺し込んだケースを振り返りたい。人、設備、負債のいわゆる3つの過剰、硬直化した組織、そして系列取引に見られる甘えの構造によってシェアを落とし続けていた日産自動車のV字回復劇¹⁰である。いきなりではあるが、90年代のラストイヤー、1999年から説き起こしてみよう。1999年4月12日、カルロス・ゴーン氏（以下、ゴーン）来日。時計の針は約四半世紀前に巻き戻る。

正式なCOO（最高執行責任者）に就任した1999年6月の株主総会後の7月7日、ゴーンは本社講堂に中堅幹部約300人を集めて今後の経営方針を伝えた。その中で、中東レバノン生まれのこの再生請負人はV字回復のいわばパワートレインとしての「クロス・ファンクショナル・チーム」（CFT）の設置を正式に表明、早くも同月16日には「CFTキックオフ・ミーティング」が開かれている。

2001年3月期までに黒字化を達成することをはじめ、有利子負債の半減、村山工場や日産車体京都工場など5工場の閉鎖、グループ従業員の約14%にあたる約2万1,000人の人員削減、総コストの約6割を占める購買コストの20%削減などを軸とする、「日産リバイバルプラン」の全容が公表されるのは第33回東京モーターショー¹¹開催を控えたこの年の10月18日である。6,843億円の赤字を抱え瀕死の状態だった日産が3,310億円の黒字（過去最高、当時）に転じた、タブーなき全社改革はこれ以降、CFTの提案活動を起点として猛烈なスピードで進む。そして、1年前倒しで達成することとなる。



1999 東京モーターショー
（日本自動車工業会）

ゴーンのCOO就任約1か月後の8月2日、東京・銀座の日産自動車本社（当時）13階の役員レストラン。この日催された夕食会には、43歳から52歳までの9人のパイロットが集まったと

¹⁰ 2000年代初頭に多くの成果がもたらされたと考える向きもあるが、本稿では再生起点としての1999年に注目し、90年代における横串組織のケースとして日産の再生を取り上げる。

¹¹ この第33回から乗用車・2輪車ショーとなった（それまでは、乗用車・商用車の総合ショー）。またトヨタ、ホンダ、三菱、マツダなどから燃料電池車が登場し注目されたことも特筆されよう。

いう。パイロットとは各 CFT 全体を俯瞰しながら議論をまとめ、最終的な提案まで責任を有するまとめ役、リーダーのことだ。「事業の発展」「購買」「製造」「研究開発」「販売・マーケティング」「一般管理費」「財務コスト」「車種削減」「組織と意思決定プロセス」の9つのCFT（図表3）を統括する精鋭である。

9人のCFTパイロットたちはキックオフから2週間、時には週末を返上して議論を尽くしたものの、最初はCFT活動に対し確信は得られずにいたという。「組織と意思決定プロセス」のCFTパイロットに起用された嘉悦朗氏¹²は当時の状況をこう説明している。

（図表3）CFT（クロス・ファンクショナル・チーム）の概要

	主構成 人数	企画	国内 営業	海外 営業	技術 開発	生産	購買	管理 （財経）	北米 日産	欧州 日産	関係 会社 など
1 事業の発展*	50	◎2	○2	○3		○1			○2	○2	
2 購買	12				○3	○1	◎4	○1	○1	○1	○1
3 製造	10	○2			○1	◎6		○1			
4 研究開発	13	○1			◎9	○1	○1				○1
5 販売・マーケティング	10		○4	◎1			○1		○2	○2	
6 一般管理費	10		○1	○1		○1		◎5	○1	○1	
7 財務コスト	12		○3					◎4	○3	○2	
8 車種削減	13	◎2	○2	○5		○2	○1	○1			
9 組織と意思決定プロセス	12		○1	○1	○2	○1	○1	◎4	○1	○1	

注：◎はCFTパイロットがいる部門。表内数字は参加人数。*の「事業の発展」には他にも補佐役をはじめ38人のメンバーが所属している。

出所：日経ビジネスなどを参考に大和総研作成

「最初は実にカオスの状態であった。わが社の部門ごとの壁というのは本当に厚くて、出身部門が違ふと物事の発想も、どのように教育されてきたかも全く異なる。しかもメンバーに選ばれたのはこれから次長とか主管、部長などのポストを狙っている連中ばかり…（中略）自分の部署で20年間近くもやってきた考え方の癖が抜けないから、なかなか他人の言うことに同調できない…つい反対意見をぶつけてしまう」¹³

「互いに情報を与えあい、問題意識の差を埋めて議論の土台を作るところから始めなければならなかった」¹⁴（当時の財務コストCFT）のが改革前の日産であったが、ゴーンにとってはこれまで渡り歩いてきたブラジルミシュランや米国ミシュラン、フランスルノーと病巣が全く同じだった¹⁵。「いままでやってきたことはすべて、まさにこの瞬間のための作業だった」と著書¹⁶で述べている通り、「部門の壁が厚い」「横のコミ



日産リバイバルプラン（NRP）の発表
（AFP＝時事）

¹² 日産自動車執行役員を経て横浜マリノス社長（2015年退任）

¹³ 「ゴーンが挑む7つの病」（2000）

¹⁴ 日経ビジネス（1999.11.08）

¹⁵ 手法としてのCFTは、ゴーンがミシュランの米国法人CEO時代に米ユニロイヤル・グッドリッチタイヤとの統合の際に用いたとされる。またルノーでの一連の改革に際しても、細分化された縦割り組織を打破するためにミシュランで採用したCFTに近い部門横断的な組織によって改革を前に進めた。

¹⁶ 「ルネサンス-再生への挑戦」（2000）

コミュニケーションがない」と設計・開発部門、生産部門、営業部門が互いを批判しあい、けん制しあう他責文化が当時の日産には蔓延していたという。

ゴーンもことあるごとに「日産再建の解は社内にある」と言い続けた¹⁷。事業環境や競争環境といった外部要因だけでなく、むしろ組織文化や組織構造などの内部要因が引き金となり瓦解していくケースは、いわゆる失敗の本質¹⁸として多くが語り継がれている。日産においても組織内部における失敗の本質を掘り下げ、特に他責文化の打破¹⁹がゴーン最大のミッションとなったのである。2020年代の今にも通じる経営改革の典型的な処方箋がこの「他責打破」ではあるが、最後までやり抜き業績のV字回復に結びつけることは容易ではない。成功要因は一体何だったのだろうか。以下、詳しく見ていこう。

4. 守旧派を殺すための CFT

この役員レストランでの夕食会での席上、ゴーンは9人のCFTパイロットに対して端的にこう伝えたという。

「CFTでのルールはただ一つ。議論の内容に聖域、タブー、制約は一切設けてはならない。決して保守的になるな。アイデアは、理想的、前向き、実現可能性が高い、の三つのポイントから外れないアイデアがほしい…提案の要諦も三つある。行動目標の明確さ、三年間でできるかどうかのタイムスケジュール、どれだけ効果を引き出せるかのポテンシャル。これらを数字で示してほしい」²⁰

経営改革時のプリンシプル（原則）のお手本、そう表現しても良いだろう。三つ、三つとシンプルにまとめられている。そして、「議論の内容に聖域、タブー、制約は一切設けてはならない」は特に徹底され、9人のCFTパイロットの傘下に配されたクルーは全員「CFT活動で議論される内容は上司といえども伝えてはならない」と記された誓約書へのサインを求められたという。取り組みの形骸化を阻止する仕掛けは誓約書だけにとどまらない。9人のCFTパイロットもゴーン自らが選抜することで「現場が全社プロジェクトに一線級の人材を出したとまらない」といった積年の悪弊を断ちきった。こうして横串組織の実効性をトップダウンでより高めていったのである。

「CFTは社内の守旧派を殺すために機能した」²¹こんな過激な表現をした役員もいた。組織の躯体や構造そのものをトランスフォームし、改革を前に進める。そのためには振り切った劇薬としての組織戦略が時には有効なのであろう。部門の利益代表である担当役員をトップとするサイ

¹⁷ 当時のルノー会長であるルイ・シュバイツァーも解は内部にあるとし、意思決定の遅さや不明確な責任の所在に加え不完全な検証力を日産の弱点と指摘している（日経ビジネス 2000. 11. 13）。

¹⁸ 大東亜戦争における諸作戦の失敗を題材とした「失敗の本質-日本軍の組織論的研究-」（戸部・寺本他 1984）に詳しい。曖昧な責任の所在や空気の支配、前例踏襲主義など、いわゆる日本の組織の特徴を分析した名著である。

¹⁹ 他責を排し自責が文化として根付く組織基盤には、組織の3要素が共通して具備されていると言われる。アメリカの経営学者チェスター・バーナードが提唱する、この組織の3要素は「コミュニケーション（意思疎通）」「貢献意欲（協働意欲）」そして「共通目的」である。

²⁰ 「ゴーンが挑む7つの病」（2000）

²¹ 「ゴーンショック 日産カルロス・ゴーン事件の真相」（2020）

ロ型組織を壊して横串を刺すという観点では、「泥にまみれる」調整役を配した 80 年代の松下電器産業（当時）の重点推進テーマ別の横串組織²²が想起される。ただ、やや日本的とも言える松下のケースに比べると、CFT はかなり急進的な手法に映るかもしれない。また CFT にせよ日産リバイバルプランにせよ、カリスマ経営者によるトップダウンのみに注目が集まりがちだが、必ずしも正確とは言えない。そのあたりは後段で考察を加えることにしよう。

5. 日産リバイバルプラン（NRP）の概要

1999 年 7 月に 9 つの CFT が発足し、それぞれのテーマにおいて「日産の再生に何が必要なのか」「何が欠けていたのか」とのシンプルな問いが立てられた。そして、聖域を設けず且つグローバルな視点で議論した結果、段ボール箱で 7 箱分、約 2,000 件にも及ぶアイデアが出されたという。CFT からは、この 2,000 件のうち約 400 件が提案として同年 9 月 16 日のエクゼクティブ・コミッティに持ち込まれた。これらの提案をベースに練りあげられたのが、日本経営史に残る「日産リバイバルプラン」（以下、NRP）である。本稿では NRP 自体を直接の考察対象とはしないが、CFT の提案実績として以下簡単に振り返っておこう。

(1) 購買コスト 20%削減とサプライヤー数約 50%削減

2002 年までに 1 兆円のコスト削減を完遂するため、1,145 社あったサプライヤー数を厳格な査定のもと 600 社以下と約 50%減らし²³、購買コストの 20%を削減することが NRP の必達目標として打ち出された。こうしたことを背景に、鋼材のメインサプライヤーであった日本鋼管（当時）からの購買量が大幅に減じ、同社は川崎製鉄（当時）との合併を余儀なくされる。鉄鋼業界の 2 位・3 位の大型再編劇の引き金を引いたのが NRP だったことはよく知られるところである。

一方、厳格な査定のもとサプライヤーも約半数に減少し、競争入札に切り替わった結果、いわゆる系列も解体された。結果的に 67 社あった日産の系列企業は 25 社にまで減じた。

(2) 株式持ち合いの解消

サプライヤー数の削減と同時に、1,394 社のサプライヤーとの間に存在した株式持ち合いも順次解消された。その結果、約 3,000 億円の株式売却益を 2002 年までに計上すると同時に保有不動産の売却も断行、2,000 億円の資金を得ることになる。

(3) 工場閉鎖

過剰な生産能力を減じることを目的とし、2001 年 3 月までに 3 工場、その翌年 2 工場の

²² 「シリーズ 横串組織の社会史-1980 年代編-「韻」を踏む組織論」（2023 年 12 月 21 日）に詳しい。

²³ こうした購買改革は系列破壊やいわゆる下請けいじめの側面のみが強調されるが、本質的な目的は、発注先選定的前提をグローバル化し、世界で通用する業務プロセスに変革することにあったとされる。しかしながら、2024 年 3 月の公正取引委員会による下請法違反に関わる勧告を見るにつけ、多くの取引先企業との関係を良好に保つことが欠かせないと改めて認識されよう。なお、日産は公取の勧告を受けて同年 6 月に再発防止策を提出、社長直轄の新組織も立ち上げている。業界全体も取引改善へ動き出しており、取引先支援を徹底し一體的な関係を築くことはグローバルな開発競争を勝ち残るための必須条件であると言える。

閉鎖を実現した²⁴。それに伴い、1999年には24を数えたプラットフォームも2001年時点で15に縮小した。その結果、NRPの掲げる「3年間で国内生産能力の30%、コスト300億円減」を達成することになる。また、過去の工場閉鎖における労働組合との紛争を反省材料²⁵に、業務の存続や社員の身分保障などの諸条件についても労働組合の幹部との面談を通じゴーン自らが交渉の矢面に立ったという。

(4) 販売組織再編

日本と米国で特に顕著であった販売店組織の士気低下にもメスを入れた。具体的には、小規模店舗を大規模旗艦店舗に統合したうえで、店舗改装を実施すると同時にバックオフィス業務を地域単位で統合し効率化を図った²⁶。またのちに有名となる「コミットメント」（必達目標）と「ターゲット」（努力目標）によって販売店業績を管理することでディーラー経営の健全化²⁷を実現した。

(5) グローバル組織の新設

グローバル志向の欠如を打破し、全社としてのパフォーマンスを最大化することを目的として、ゴーンは世界本社組織である「グローバル日産（GNX）²⁸」を立ち上げた（図表4）。このGNXは機能軸（マーケティング・セールス、商品企画、開発、生産物流、購買、経理財務、コーポレート・サポートなど）と地域軸（アジア、アメリカ、欧州など）に加え、商品軸（6つの車種群）を有し、これら3つの軸によるキューブ上のマトリクス組織が「内なる国際化」の基盤となった。また、商品軸ごとに設置されたプログラムダイレクター（PD）が各車種群の利益責任を負うコストリーダーシップ戦略を推進した。

²⁴ 旧プリンス自動車工業の主力工場であり、グロリアやスカイラインを生産していた「技術の日産」の象徴とも言える村山工場をはじめ、日産車体京都工場の量産車製造ライン、愛知機械工業港工場の車両組立工場、久里浜工場、九州エンジン工場の部品工場も閉鎖した。他にも、日産栃木工場は等速ジョイントドライブシャフトの生産部門をGKN（英）に、横須賀の追浜工場は樹脂製燃料タンクの生産ラインをイナジー（仏・ベルギー）に売却した。なお、村山工場の「ローレル」「スカイライン」、愛知機械の「セレナ」が栃木工場に移管され、その他少量車種の生産は日産車体湘南工場に集約するなど合理化を推し進めた。

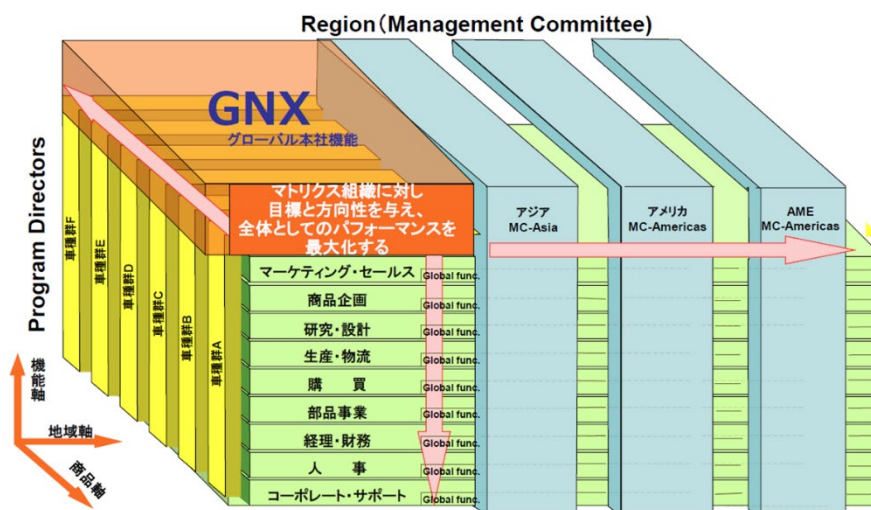
²⁵ かつての日産では労働組合の力が強く、工場での増産の認可権を労働組合が有していた時代があったとされ、労使紛争が日産の力を消耗させた時期があったとする見方もある（「ゴーンショック 日産カルロス・ゴーン事件の真相」（2020））

²⁶ もともと営業拠点300か所の閉鎖を3年で実行する予定であったが、NRPにより1年で完了した。

²⁷ ゴーン改革前は、米国における日産車ディーラーの実に70%が赤字だったとされている。

²⁸ 発足時のGNX構成員は約200名。彼らは機能担当と地域担当の2人の上席者に対して責任を負った。

(図表 4) グローバル日産 (GNX)



出所：産業競争力会議 雇用・人材分科会 有識者ヒアリング資料「日産自動車におけるグローバル経営と人材育成（川口均氏提供）」（2013年11月5日）P.10 図

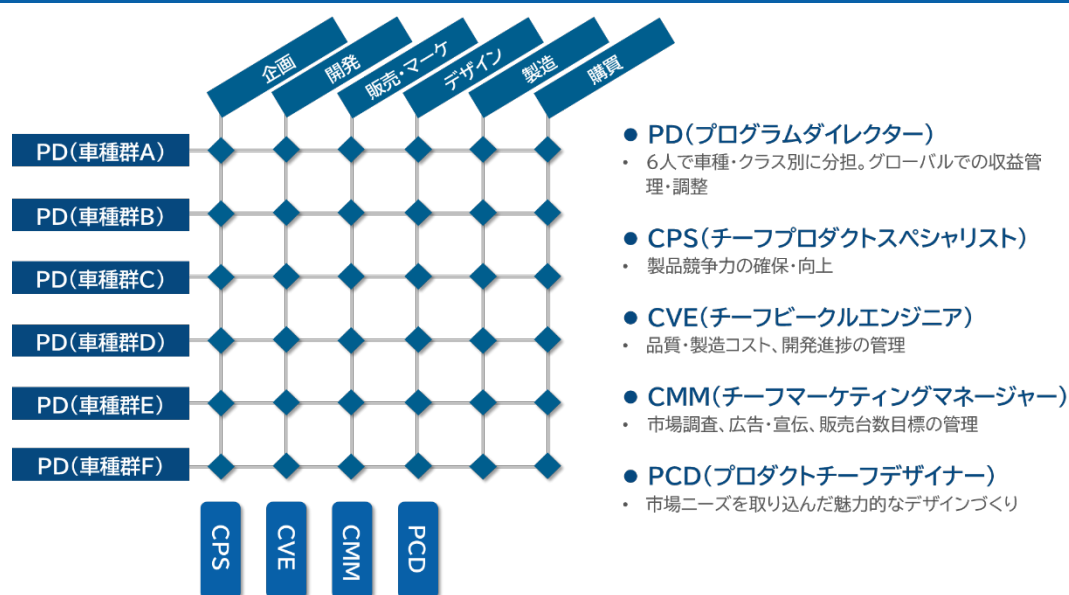
(6) 商品開発力の強化

米国や欧州などからのインプットを重視すると同時に、これまで劣っていた日産車のデザイン力を強化することを目的として、いすゞ自動車で「ジェミニ」の開発などに携わった中村史郎氏をチーフデザイナーに迎えた。また、日産車としてのデザインに一貫性を持たせるため、日米欧のデザイン拠点を中村氏が一元的に統括できるよう組織構造も変更した。こうした決断がキャッシュカイやジュークの斬新なデザインを生み、欧州復活のきっかけとなったとされる。加えて真の意味での顧客志向を定着させるため市場情報室を新設、CIS (Customer Insight Specialist) がグローバルレベルで組織に横串を刺し、顧客情報のデータベース機能を果たした。

商品企画・開発体制もマトリクス組織によって大きく変貌をとげ、GNXで6車種群を担ったPDがグローバルレベルで損益管理及び調整をするスタイルとした。PDをヘッドとし、新車1台の企画開発、販売マーケティング、デザイン、コスト管理といった機能担当者がそれぞれの責任を果たした（図表5）。車種ごとに割り振られた一人の商品主管が性能や仕様のみならず、デザインやコスト、収益管理まですべてを担っていた属人的な製品開発スタイルは姿を消し、責任範囲を明確にすることで問題点を顕在化させ、厳格なコスト管理やお客様志向を基調とした開発が可能になったという²⁹。

²⁹ マトリクス組織において各機能の責任と権限が明確されて以降は、企画責任者（チーフプロダクトスペシャリスト、CPS）や販売・マーケティング責任者（チーフマーケティングマネージャー、CMM）が大きく予算を獲得しようとしても、製造コスト責任者（チーフビークルエンジニア、CVE）が費用対効果を厳密に算定し、引き下げ要求を出すようなこともしばしばあり、摩擦を生んだ。こうした健全な摩擦を前提に、収益管理の観点から各機能担当者間の調整を行い、効果的な選択をするのがPDの役回りであった。なお、開発体制については後段の「6. ゴーン改革がもたらした日産車への影響」で改めて触れる。

(図表 5) 新たな商品企画・開発体制 (2000 年 1 月～)



出所：2000 年 11 月 13 日付日経ビジネス「日産改革の真実 ゴーンと普通の社員、激動の一年」などを参考に
大和総研作成

(7) 人事制度改革

前述のコミットメントの成果に報酬や昇進を連動させる実績重視型の人事評価制度を導入、またターゲット目標を達成したマネージャーには最大年収の 3 分の 1 程度の報奨金を出すようにしたという。社内における人事書類の入社年次記入欄を廃止、5 段階あった管理職等級は 2 段階に減じた。年功序列と終身雇用を柱とする日本型の雇用システムにメスを入れた代表的なケースとされる。また、オープンエントリー制度の導入をはじめ、やりたいことがやれる仕組みの整備が進んだのもこの頃のことである。

(8) ブランドアイデンティティ

1 年前倒しで達成された NRP を受けた中期経営計画「日産 180 (ワンエイティ)」(2002 年～2004 年) のもとでは、従前からの財務体質の強化や事業再構築に加え、ブランドの確立とマーケティング改革が戦略的に推し進められた。具体的には日産ブランドの定義をまとめた「ブランド・ディクショナリー」の作成や「シフト (Shift) ・キャンペーン」の実施が挙げられる。後者は文字通り全社視点での既成概念からの「Shift」を目指した。特にマーケティング分野では、同時期に発売された新車種の統一的なブランディング活動や、シートデザインなどインテリアに着目した独自の広告出稿など、かつての日産には見られなかった斬新な取り組みにより、ブランドアイデンティティの確立を目指した。

(9) ルノーとの連携強化

両社から 6 名ずつ、計 12 名がメンバーとして名を連ねるグローバルアライアンスコミッティ (GAC) を創設、また日産・ルノー連合の最高意思決定機関である GAC 傘下には 11 のク

ロスカンパニー・チーム（CCT）を設置し、各機能分野における相乗効果を追求した。両社は GAC を通じて生産・販売の相互補完のみならず、部品の共同購買やプラットフォームの共通化、販社のバックオフィス共通化などを推進した。

ゴーンという非情なコストカッターの印象がいまだに根強いが、決してそんなことはないことが改めて分かるだろう。組織内部に病巣が存在するとの確信のもと、打ち手は全方位にわたっており、企業再生を企図した包括的アプローチの典型例と言える。また、一人のカリスマ経営者によるトップダウン型企業再生、いわば急性期の大規模外科手術のイメージがゴーン改革には付きまとうがこれも正確ではない。CFT はもちろん、後述する V-up プログラムも基本的にはボトムアップアプローチを採用しており、ゴーンは数値目標と基本方針をいわばガイドとして示すにとどまり、そのプロセスや方法はすべて現場に任されていたことは改めて強調しておきたい。

6. ゴーン改革がもたらした日産車への影響

ここまで、CFT 発足から NRP の概要までざっと振り返ってきた。これらを踏まえて本項では、少しアングルを変え、商品である乗用車の質的变化から日産の再生を眺めていくことしよう。当時の経営戦略や車に対する思想、そして開発体制の変化が日産車にどのような影響をもたらしたのかを詳らかにしていくことは本稿の趣旨に照らし有意義であると考ええる。

まず前段では、ゴーン改革前の日産車の特徴を運動性能世界一の追求を目指した「901 運動」を通して紐解いていく。続いて後段では、ゴーンによる一連の改革で日産車がどのように変わったのかを考察していきたい。

(1) ゴーン改革前の日産車の特徴 -技術の日産と「901 運動」-

日産の「901 運動」とは、1980 年代中頃から 90 年代にかけて展開された社内プロジェクトである。1990 年代までに運動性能世界一の評価を獲得することをミッションに掲げた車づくりに関わる長期戦略と位置づけられ、きたる 1990 年代に開発される全車種を対象に品質向上はもちろんのこと、主にシャーシやエンジン、サスペンション、ハンドリング、デザインを対象にした要素技術の開発に全力を注ぐことを目的としていた。

「catch the GTI and 944」（長江 1989）を目標としたこの 901 運動は、欧州のベンチマークで FF 界のトップに君臨していたフォルクスワーゲン「ゴルフ GTI」とニュルブルクリンク³⁰で当時最速を記録していた FR 界のトップ「ポルシェ 944」を打ち負かすことを目標とした、日本国内だけでなく世界に目を向けた壮大なプロジェクトであったと評価されている。

³⁰ ドイツニュルブルク城の周囲を囲む、全長約 20 km の北コースと約 5 km の GP コースからなるサーキットの名称。ニュルブルクリンク（通称ニュル）は自動車開発の聖地と言われ、特に北コース（ノルトシュライフェ）におけるラップタイムは今でもスポーツカーの性能指標である。北コースでは R32 型 GTR が 1989 年に 8 分 24 秒と当時の量産車としては世界最速となるラップタイムをたたき出し、「ポルシェターボと戦えるクルマ」として一躍有名となった。ちなみに現在では BMW のコンパクト、同ミッドレンジでも 7 分台を記録するにいたっている。

(2) 901 運動で追い求めたもの

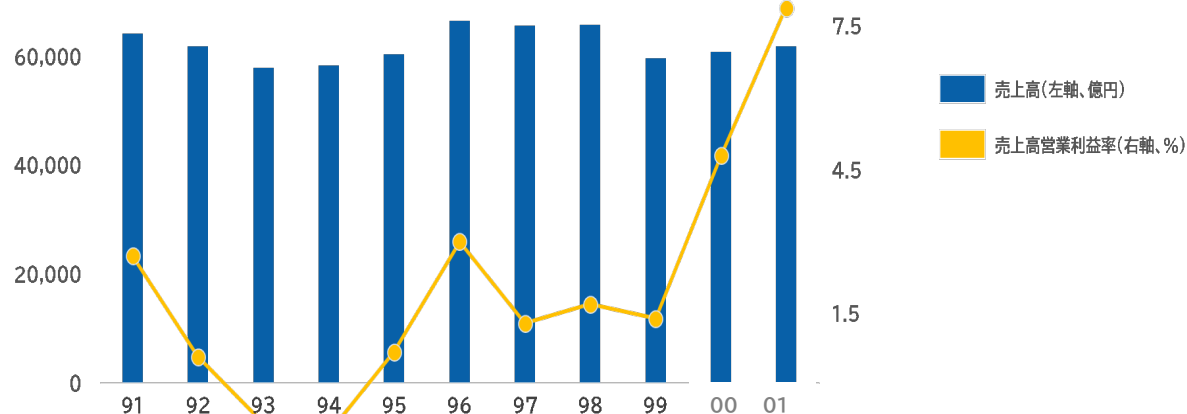
「技術の日産」を体現するために 901 運動で追い求めたのは卓越した運動性能に他ならない。シャーシ、エンジン、サスペンションの性能に特にこだわった。具体的には、HICAS(四輪操舵システム)、アテーサ E-TS(4WD システム)、マルチリンクサスペンションといった技術が特徴的であろう。901 時代の代表的な車種と言えば、SUPERHICAS(4 輪操舵システム) 採用の S13 型シルビア³¹、打倒ポルシェ 944 のためにアテーサ E-TS を搭載した R32 型 GT-R が真っ先に想起される。



901 運動時代のシルビア (S13 型)

欧州車の性能を強く意識した³²、そして走り重視の技術への傾斜は「技術の日産」を確固たるものにした一方、ともすると顧客ニーズからはやや外れた車種が生まれることも少なくなかった。結果的に、自動車メーカーとしての安全・環境基準への適応が遅れ、加えてマーケティング活動も後手に回るケースが目立つようになる。他社が着実に安全・環境基準に注力し、エンジンやシャーシ性能においても日産のレベルに追いついたとき、総合力の観点から徐々に日産の見劣りが目立つようになった。そして、バブル経済崩壊後、日産は長きにわたり業績低下に苦しめられることになる。

(図表 6) 日産の業績推移 (1991-2001)



出所：各年の有価証券報告書より大和総研作成

(3) 1980 年代における開発体制と問題点

ゴーン改革前における企画および開発は、901 時代も含め長きにわたり商品主管のもとに行われていた (図表 7)。当時は車種ごとに割り振られた一人の商品主管が性能や仕様のみ

³¹ デートカーとして一世を風靡した S13 型シルビア (1988-1993) は、専用シャーシに卓越したデザイン、そして国産車では初となるヘッドアップディスプレイの搭載が話題を呼んだ。累計販売台数約 300,000 台。

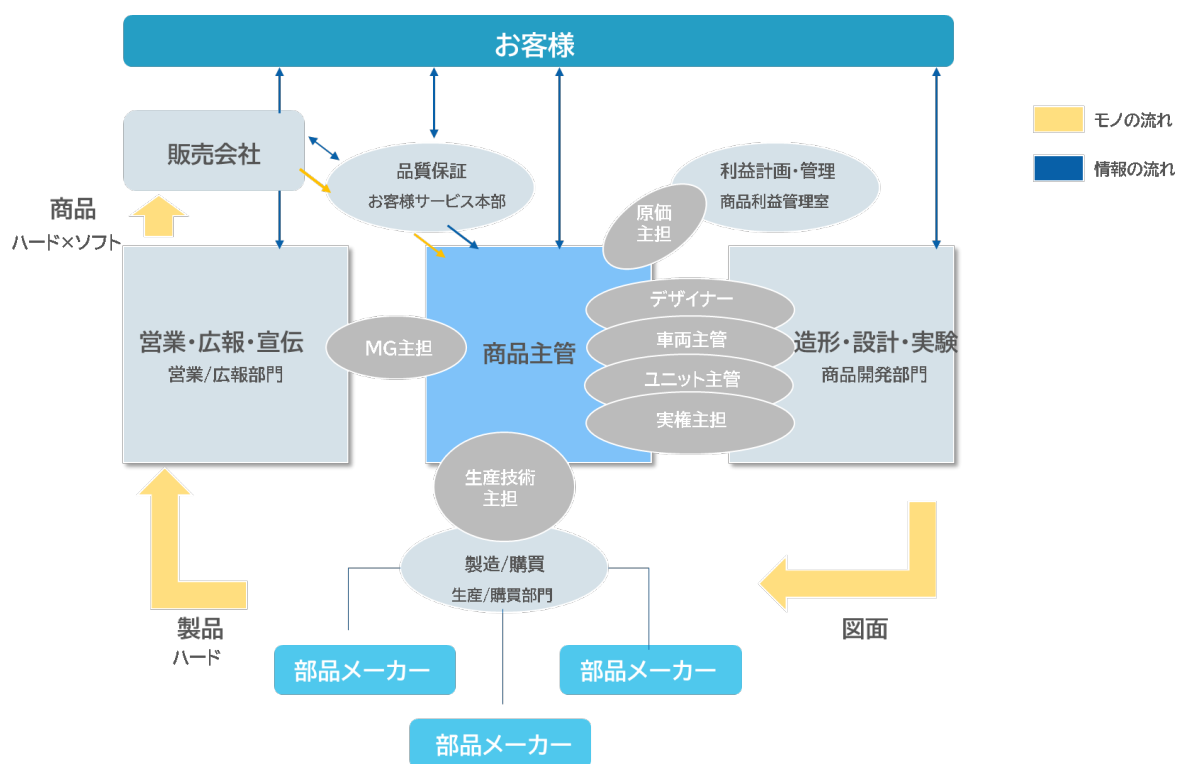
³² 欧州車を意識したとの観点では、他にもマルチリンク式サスペンションが奢られ、優れた直進安定性とコーナリング性で「ゴルフ GTI」抜き去ったとも称された「プリメーラ」が想起される。また、メルセデスと同じ塗料を施した Y31 型シーマは、その光沢感から当時「シーマの前で化粧ができる」と言われた。

ならず、デザインやコスト、収益管理まですべてを担っていたのである³³。商品主管の一貫した思想が車に反映されるやや属人的な開発スタイルと言えよう。

商品主管に全権限が集中していた頃の日産車は、商品主管と顧客ニーズが合致すれば大ヒットするが、的が外れると独善的な車に仕上がってしまうケースも少なくなかった。この商品主管を中心とした開発スタイルの高いパフォーマンスが世界的に評価されていた時期もあったが、技術やニーズが複雑化、多様化する過程で徐々に時代に合わなくなっていたのである。

また、会社単位ではなく商品主管単位の車づくりに終始したことで、日産という自動車メーカーの製品としての統一性が損なわれ、また開発効率性の面でも他社に劣後するというデメリットも顕在化した。とりわけコスト管理面での課題が多かったことから、一連のゴーン改革では、前述の通り PD（プログラムダイレクター）のもと、徹底したコストリーダーシップ戦略が取られたのである。なお、ゴーン改革における開発体制については後段で考察を加えたい。

（図表 7）商品主管の役割イメージ



出所：早稲田大学商学部編「ヒット商品のマーケティング」第 1 章 P. 6 の図を参考に大和総研作成

³³ いわゆる重量級プロダクトマネージャー制度であり、本田技研工業の「ラージプロジェクトリーダー (LPL)」やトヨタの「チーフ・エンジニア」も類似した体制と言える。重量級プロダクトマネージャーについては、大和総研コンサルティングレポート「シリーズ 横串組織の社会史-1980 年代編-「韻」を踏む組織論」(2023 年 12 月 21 日)に詳しい。

(4) ゴーン改革で日産車はどう変わったのか

ハンドリングや旋回性能といった運動性能向上を追求した 901 時代から日産車はどう変わったのだろうか。一つには、顧客ニーズへ寄り添い、ユーザーフレンドリーなブランディングによる車づくりを意識したことが挙げられよう。代表的な車として、4 人が快適に楽しめる 200 万円台の「使える本格 4WD」として名を馳せた「エクストレイル (T30 型)」³⁴や、



初代 X-TRAIL (T30 型)

日常の生活にマッチした親しみやすさを感じられるコンパクトハッチバックとして人気を博した「ノート (E11 型)」³⁵が挙げられる。

つまり日産は、開発者自身の考える「良い車」を通じて技術を示すことから、ユーザーが安全な、そして快適で楽しいカーライフを実現することへと重心を移しはじめたと言える。高性能なマシンから普段使いのビークルへの転換。やや極端だが、そう表現しても良いだろう³⁶。

また、こうした変化はユーザーに寄り添った分かりやすいキャッチコピーにも表れている³⁷。その結果、より多くのユーザーに受け入れられる車を中心となり、最終的にモデルライフの長期化につながったのではないだろうか³⁸。そしてその舞台裏では、前述のように中村史郎氏を起用しデザイン性を重視しながらも部品共通化を伴うコストリーダーシップ戦略が有効に機能していたのである³⁹。

(5) ゴーン改革における開発体制と課題

前に述べた通り、商品企画・開発体制は大きく変貌をとげた。車種別の商品主管が中心であったかつての開発現場と特に大きく異なるのが、コストに対する考え方に他ならない。コストに関するガバナンス (統制) は「製造コスト責任者 (チーフビークルエンジニア、CVE)」が効かせ、費用対効果を厳密に算定、企画責任者や販売・マーケティング責任者をけん制することを通じコストリーダーシップ戦略を推し進めた。

³⁴ 商品企画担当者が遊園地やスキー場の駐車場で立ちっぱなしで調査を重ね、20 代～30 代ライフスタイルを徹底的に分析した結果生まれた SUV である。走りを楽しむために 2000cc クラスの排気量を実現、同時にコスト管理を徹底した結果、車両価格も 200 万円に抑えることに成功した (参考：日経ビジネス 2000. 11. 13)。T30 型エクストレイル (2000-2007) の累計販売台数は約 800,000 台。

³⁵ 初代 E11 型ノート (2005-2012) の累計販売台数は約 940,000 台。コンセプトは、毎日リズムカルに楽しくの「NOTE (音符)」と、そんな毎日を記録しておく「NOTE」に由来する。今までのコンパクトカーにはない走りはスーパーチャージャー直噴エンジンによる動力性能によるものであるが、同時に環境性能の評価も高く、英国サンダーランド工場でも製造されるグローバル戦略車として名を馳せた。

³⁶ 一方で、ゴーン改革において「走りの質」へのこだわりを捨て去ったわけではないことを付記しておく。具体的には 901 時代に開発された技術を踏襲し、それをより洗練させて一部車種で採用しているケースが想起されよう。当時のアテッサ E-TS を洗練させて搭載すると同時に職人による手組みエンジン (VR38DETT) を実装した、クラフトマンシップが光る R35 型 GT-R や、HICAS を進化させた 4WAS を搭載した Y51 フーガの 370GT タイプ S が車種としては代表的である。

³⁷ 「スケールも自由自在」「親だって育ちざかり」(以上ノート)、「濡れたままでいい、あなたはただ楽しめばいい」「X-TRAIL the tough gear」(以上エクストレイル)などが想起される。1988 年のグッドデザイン賞を受賞した S13 型シルビアの「ART FORCE SILVIA」や欧州車を強く意識し、ヨーロッパ・カー・オブ・ザ・イヤーで日本車初の第二位に輝いた初代プリメーラ (1990-1995) の「INTERNATIONAL QUALITY」といった 901 時代のキャッチコピーと比べるとその差が理解できよう。

³⁸ ゴーン改革前の 901 時代と比べると、ゴーン改革後は総じてモデルの寿命がやや長くなっている。前者は主要 15 車種で約 5 年、後者は同 8 車種で約 6.5 年 (いずれも中央値ベース、筆者調べ)。

³⁹ 商品主管制のもとでは、特定車種のインテリアにイタリア製の本革シートを使うこともあったがゴーン改革後は、インテリアの差別的優位性を前面に押し出したプレミアムセダンにおいてもコストは抑制し、デザイン性の面からセンターコンソールやダッシュボードに高級感を醸し出すなどの工夫が凝らされた。

ただ、収益管理面で健全な摩擦を生んだとされるこうした体制は課題がないわけではない。極端とも言える部品共通化もその一つであろう⁴⁰。ロングモデルの開発にも寄与する部品共通化は確かに原価抑制につながった。また製造原価の抑制により、売価や販売報奨金の柔軟な設定が容易となり、販売がしやすくなったことは事実であろう。一方で過度な原価抑制が商品力自体の低下につながり、ひいては企業価値をも棄損する。こうした副作用・逆コースも決して無視することはできないであろう。現在に続く課題と言える。

7. 日産 CFT が成功したポイント

本項では日産再生の原動力となったクロス・ファンクショナル・マネジメントによる自己変容の成功要因を、(1) 戦略的揺さぶり、(2) 適切な課題設定、(3) 提案機能と実施機能の分離、(4) ボトムアップアプローチ、(5) 業務改善手法「V-up プログラム」との連動、の5つに分けて考察を加えていく。もちろん、日産の再生にのみ当てはまるような特殊要因もあろうが、そのエッセンスの多くは低成長から抜け出せない JTC⁴¹（伝統的日本企業）の経営革新に不可欠な要素であると筆者は考える。なお、(1) 及び (2) は CFT のみならず日産の再生全般に当てはまるベース論点であり、(3) ～ (5) は全般にも当てはまるが、むしろ CFT 成功に関わる個別論点として整理している。

(1) 戦略的揺さぶり

再生に際して、原動力としての危機意識は同社にあったのだろうか。いわゆるゴーン改革前夜とも言える 1990 年代初頭から半ばにおいても様々な戦略が打ち出され、改革案⁴²が策定されたことはよく知られているが、当時、多額の有利子負債（連結自動車関連事業の実質有利子負債は 1998 年度で約 2.1 兆円）を前にしても「経理がまたうるさいことを」と経営陣が経理部門の再三にわたる忠告を歯牙にもかけなかったとの逸話は多くの論文や雑誌記事などで紹介されている。まさに危機意識のなさが露呈されていると言えよう。また、その改革案にしても本社部門が一方的に策定した漸進的リストラ案のケースが多く、他責文化の根強い同社においては実行が伴わなかったという。

改革には危機意識が欠かせないとよく言われるが、危機意識だけでは実効性を持った改革は難しいと筆者は考える。危機意識を煽りたてても、社歴の長い大手企業の場合は特に「だったらなおさら政府が助けてくれる」「最終的にメインバンクが救済してくれる」「他社と統合すれば良い」など、かえって他責を加速させるだけであり当時の日産における意識も

⁴⁰ プレミアムセダンにも小型車中心のルノー社製の部品が装備されるなど、部品共通化が過度に進んだ結果、日産車が帯びていた「らしさ」がなくなったとする見方も少なくない。

⁴¹ JTC とは、ジャパニーズ・トラディショナル・カンパニーの頭文字で、主に伝統的な日本企業における組織運営を皮肉交じりに表現しているとされる。上意下達の企業文化や硬直的な縦割り組織、根強い前例踏襲主義などが含まれる。しかしながら、生産年齢人口の減少や一層のグローバル化の進展、一連のコーポレートガバナンス改革を受け、多くの JTC が変貌をとげつつある。

⁴² 1990 年代の日産は中期経営計画を 3 度策定しているが、いずれも縦割りの組織構造の中でうまく機能しなかった。92 年の中計では部品メーカーを犠牲にした合理化をやめるとし、95 年の中計では最大 7,000 人の人員削減を盛り込んだ。一方で「選択と集中の事業運営」を掲げた自主再建計画でもある 98 年の中計「グローバル事業革新計画」では JP モルガンを起用したこともあり、経営戦略自体に積極性が目立つ半面、人員削減数や閉鎖工場の具体名は明記されなかった。こうしてみると確かに戦略の一貫性が読み取りにくい。

それに近かったのではないだろうか。また、実際に倒産の憂き目にあっても危機感を持てないことすらあることも強調しておきたい⁴³。

後述の「5つの欠如」の中に「危機感の欠如」が含まれていることから、ゴーン自身、危機意識を維持することの重要性を理解していたことが分かる。しかし、社員の危機意識を煽るよりも「2000年度の黒字化に失敗したら自分を含めたエグゼクティブ・コミティのメンバー全員が辞める」と、「自責」を宣言することをむしろ優先した。ゴーンのこうした戦略的揺さぶりは、社員の危機意識の醸成以上に再生の起爆剤になったのではないだろうか。

自ら退路を断ったうえで「日産再建の解は社内にある」と分析し、当時の日産におけるあらゆる「あたりまえ」を否定して見せたのである。交代したトップマネジメントがいわゆるプロ経営者であったことも見逃せないが、改革はトップ交代により加速する可能性が高いことも改めて示唆されよう。同時に自責を基調とした「揺さぶり」が他責文化の修正に効果的だったのではないかと推察される。あわせて戦略的揺さぶりの観点では、CFT発足時の一連の動きに見られる圧倒的なスピード感もプラスに作用したことも見逃せない⁴⁴。

(2) 適切な課題設定

四半世紀前におけるゴーンの発言を「逆・タイムマシン経営論」(楠木 2020)のアプローチしながら、当時の雑誌記事や論文でたどってみる。すると、日産再生の現場では「そもそも論」とも言える課題設定が的確になされており、且つその課題解決のための行動変容を促す言葉も平易で理解しやすく、現在でも十分通用することに改めて驚かされる。

巨額の有利子負債を抱え、まさに迷走状態にあった90年代における中期経営計画をゴーンは「経営陣が方向を見失い、利益を上げるためになすべきことの優先順位を見失っていた」⁴⁵と正確に言い当て、全社としての方向感のなさの真因を硬直的な機能別組織構造に求めた。加えて、組織における機能不全の要因を大きく2つに分けて認識し、その認識のもと平易な言葉で解決策を実務の現場に落とし込んでいった。機能不全を引き起こした要因の一つを以下のようにゴーンは説明している。

「日産には部門横断的な話し合いが全く欠如していました。人々は自分の責任範囲である所属部門や専門分野については詳しく語り、問題点も率直に挙げます。しかしながら、関係のない部門部署の事は自分の範疇外だとして、会社全体について考え、物事を語ることがなかったのです」⁴⁶

どうだろうか。典型的なタコつぼ化・サイロ化の症状といえ、伝統的な大企業が陥りが

⁴³ 会社更生法適用を受け倒産した日本航空も似たような状況にあった。倒産時の率直な感想として「倒産しても飛行機はこうして飛んでいるし、会社がなくなったとの実感はどうしても持てなかった」と同社の当時の経営幹部は筆者らのインタビューにこう答えている。この逸話は、倒産しても危機意識が醸成されるとは限らないことを示唆している(参考：引頭 2013)。

⁴⁴ 発足時だけでなく、CFTによる提案活動にもスピードが求められた。例えば販売会社187社の収益力改善や組織構造改革に関わる提案については、ゴーンから「1か月で」と厳命されたという。当時の販売業務部長は「目の回るようなスピード感覚」とこのことを表現している(日経ビジネス(2000.11.13))。

⁴⁵ 「ルネッサンス-再生への挑戦-」(2001)

⁴⁶ 日経ビジネス(1999.11.01)

ちな構造的病理と言えるだろう。また、タコつぼ化・サイロ化による悪弊としては組織の情報感覚が鈍くなることや情報自体の変質が思い浮かぶが、これについても組織における機能不全のもう一つの要因として、ゴーンはこう指摘している。

「以前の日産は貴重な情報やアイデアを活かす仕組みが整っていなかった。現場の人は問題やアイデアを見つけるとまず営業所長に報告し、所長がディーラーの上司なり役員なりに伝え、それがようやく本社に来る。問題に対する回答も、全く同じルートをたどって現場に返される。しかも、2、3か月経ってから」⁴⁷

自部門の利益になるか否かを判断基準とするあまり、組織にめぐらされた血管、すなわち情報経路が目詰まりを起こし、血液たる情報が行き渡らなくなる。あるいは、伝言ゲームの末、忖度を帯びた歪曲情報が上層部にもたらされる。そして情報の遅延が当たり前になれば、隠ぺいが横行し、それが「隠したがる文化」⁴⁸へとつながってしまう。そうした悪循環を断ち切るために組織構造に素早くメスを入れたというわけだ。CFTパイロットが「CFT活動で議論される内容は上司といえども伝えてはならない」と記された誓約書へのサインを求められた意味もこう考えるとよく理解できよう。

何度も強調するように「病巣は内部」との信念のもと、外部のコンサルティング会社を起用せず、機能別組織構造を見直すことへのこだわりが改革を軌道に乗せた。一見順当なアプローチのように見えるが、決してそうではないだろう。例えば戦略コンサルタントであれば、1991年以降グローバルマーケットで落とし続けていたシェア（1991年6.6%→1999年4.9%）や環境対応技術への投資負担増大など外部環境の変化を直視し、環境変化を先取りした車づくりによるグローバルシェア奪還を最優先課題としても不思議ではない。

コンサルタント主導による外部環境変化への「対応」ではなく、トップマネジメントによる内部環境の「否定」が様々な課題設定に結びついたと推察され、このことが再生の原動力になったと言えるのではないだろうか。

さて、課題設定ができたとしても現場の行動変容を促すことは簡単ではない。しかし、ゴーンは巧みに課題を現場に落とし込むことで従業員の行動を変えることに成功している。その成功理由はメッセージのシンプルさにある。前述のCFTにおけるルールもそうだが、ゴーンの言葉の中には3という数字が頻出する。例えば、CFTが考えるべき解決策の視点は顧客、株主、従業員の3つとされ、ポストNRPの新中計「日産180」では、品質管理3原則（「製品の魅力」「信頼性」「サービス」）や「品質3-3-3運動」（品質管理3原則のすべてについて、欧州、北米、日本の3地域で自動車メーカーの上位3位にランクインすること）などが行動目標として掲げられている。こうしたSimple and Clearとも言えるスタンスは、ゴーンが10年間通ったノートルダム・カレッジでの教育が深く影響して

⁴⁷ 日経ビジネス（2000.11.13）

⁴⁸ 組織的隠ぺいの横行を防ぐための可視化を前提とした組織デザインや仕組みが「隠したがる文化」を一掃する一方、経営の可視化の過程で醸成された「コミットメント文化」が過度なマイクロマネジメントや過度な原価抑制を招く。そしてそのことが別の「隠したがる文化」を生んでしまう。この一連のループを断ち切ることは容易ではないが、往々にしてその原因は顧客不在・消費者不在に帰結するのではないだろうか。

いるとする識者もいる⁴⁹。

加えて、内部の病巣を因数分解し、それを「5 つの欠如」として明確に指摘している。5 つの欠如とは①収益志向の欠如、②顧客志向の欠如、③クロス・ファンクショナル・マインドの欠如、④グローバル志向の欠如、⑤危機感の欠如である。そのどれもが「そもそも論」なのであるが、この 5 つの欠如を正すために次々と横串を刺していく。その結果、CFT（クロス・ファンクショナル・チーム）や GNX（グローバル日産）、そして PD（プログラムダイレクター）を中核に据えた商品企画体制などが生まれ、戦略的駆動力として日産の再生を支えていったのである。

(3) 提案機能と実施機能の分離

CFT は、日産全体を視野に入れた社内横断的な特命プロジェクトとして組成されている。とはいえ、CEO 直下のパイロットをはじめ各部門から選抜されているクルーは通常業務を兼務しており、そうした意味では改革の実施工程にまで CFT に責任を持たせてしまうと、提案内容自体がどうしても保守的になってしまう懸念がある。

そこで、CFT は提案に集中するチームと位置づけられ、実行は後述の V-up プログラムと呼ばれる業務改善手法に委ねられた。提案機能と実施機能の分離である。自分たちで企画立案し、実行後の結果責任も負うことが多い一般的なタスクフォースやプロジェクトチームとはこの点が異なるだろう。確かに、実行責任の伴わない組織であれば保守的にならず委縮の懸念もないかもしれないが、無責任且つ実行可能性に疑問符のつく提案が横行する懸念もぬぐい切れない。だからこそ、役員レストランでの夕食会の席上でゴーンから披露された一連のグランドルールが徹底されたうえ、特に CEO への提案に際してはすべて数字での裏付けが求められたのであろう。

通常のタスクフォースでは、克服できるか否かを先んじて考えながら課題を設定するケースがほとんどではないだろうか。そうした意味で、自社の中期目標に照らし合わせて、何が課題なのかを考え抜く行為を独立させた CFT はある意味画期的であったと言えるだろう。

但し一般化に際しては、部門横断的にメンバーが集められ多様性を担保したチームが初期的には混乱する負の側面があるように、提案と実施の分離にも無責任体制に陥るなどの負の側面があることを忘れてはならない。

(4) ボトムアップアプローチ

サイロ化した機能別組織構造が意思決定の遅さの要因であり、日産のウイークポイントであることを指摘したのは確かにトップマネジメントであるゴーンである。しかし、その指摘をもとに発足した CFT はトップからの押しつけで生まれた組織でなく、現場のミドルが自らの会社を改革するために必要な提案を行う組織として位置づけられている。大方針はトップからもたらされるが、「数字で示せ」といったルールはあるものの、提案内容自体は CFT 自身に任されていたという。確かに「私は方針を提示するだけ」といったゴーンの発言

⁴⁹ レバノンのイエズス会系の学校であるノートルダム・カレッジでゴーンが師事したラグローバル神父 (Father Larovole) の教訓として「分かりやすい人間であり、明瞭な言葉で説明すること」「自分で言ったことはやり遂げること」「まず周囲に耳を澄まし、それから考えること」が挙げられている (岩谷 2005)。

は当時の雑誌記事などで多く目にすることができる。

トップの現状否定メッセージに呼応した自発的活動が、CFT と名付けられたミドル活躍のインフラによって加速したと見るのが妥当であろう。あるパイロットは「従来のどの方式よりも抜本的な会社再建策が出せた」としており、別のパイロットは「CFT に対する意見や提案を社内イントラネットで募ったら、海外や製造現場などからもアイデアが集まったのには感激した」⁵⁰と当時の心境を述べている。

内向きで閉鎖的な企業体質を変えるために組織内部の病巣にフォーカスし、内部に原因があるからこそ現場のミドルに解決を委ねる。そして組織に横串を刺すことで改革の実効性を高める。こうした普遍的な原理原則の大切さは 2020 年代の今でも色褪せることはないだろう。

(5) 業務改善手法「V-up プログラム」との連動

CFT はアイデアを出しあい知恵を絞り、全社課題を解決に導くために部門の枠を超えて組成された横串「提案」組織であることは前述のとおりである。CFT の提案がベースとなって再生の礎である NRP が練られ、日産再生の方向性が定まったのであるが、CFT の思想を更に組織の下部に落とし込んだことも見逃せない。部署ごとに抽出された課題に対し、個別の改善活動で応える「V-up プログラム」がそれである。日産独自のマネジメント手法として今も同社に根付いている V-up プログラムであるが、「日産 V-up の挑戦」(2013) では以下のように定義されている。

「会社の業績に貢献する課題を設定し、クロスファンクショナルに編成されたチームが、有効性が実証された手法を活用しながら課題を効果的に解決していくプログラム」

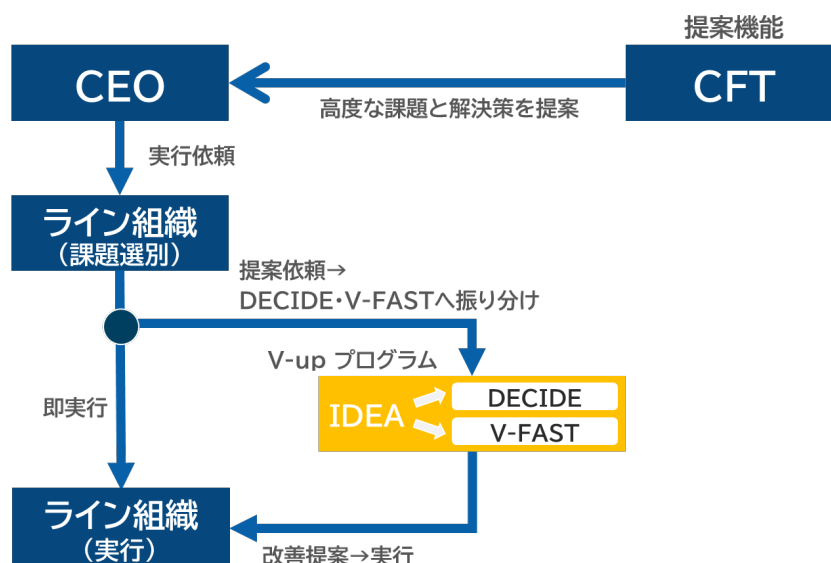
(傍点筆者)

2001 年に導入された V-up プログラムも CFT 同様、部門の壁を超えて 1 チーム 10 名程度のクルーで組成され、各部署の課題解決にあたったとされる。再生へのブループリントを描くことをミッションとした提案組織である CFT と実行手段としての V-up プログラムはいずれもクロスファンクショナルな組織を採用した。この 2 つが再生・改革のいわば車の両輪だったと評価する向きは少なくない。

まず、CFT と V-up プログラムの関係を確認したい。図表 8 にあるように CFT から CEO に対してなされた提案のうち、実施が決定された課題に関してはライン組織に一旦委ねられる。そして、ライン長はライン組織として即実行可能な課題とそうでない課題(部門を横断するクロスファンクショナルな課題)に選別し、前者はライン組織が責任を持ち即実行に移される。一方、後者に関しては V-up プログラムで解決策が検討され、その解決策がライン組織に提案されたのち速やかに実行される。

⁵⁰ 日経ビジネス (1999. 11. 08)

(図表 8) CFT と V-up プログラムとの関係



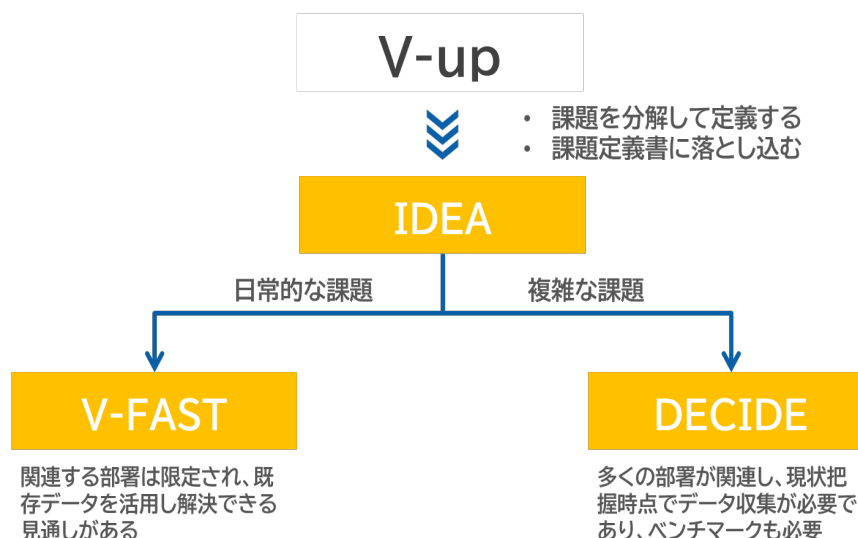
出所:「日産 V-up の挑戦」(2013) および浜田和樹「日産自動車におけるクロスファンクショナル・チーム (CFT) の活動」を参考に大和総研作成

次に、プログラムの構成要素を詳しく見ていこう。プログラムは大きく、効果的且つ効率的に結果を出すための課題分解・課題定義プロセスと、その課題を実際に解決する課題解決プロセスの2つに分かれる。前者は「IDEA」⁵¹と呼ばれ、後者は更に「V-FAST」と「DECIDE」に分かれる（図表 9）。V-FAST とは関連部門が限定され比較的解決に時間のかからない日常的な課題、対して DECIDE は複数部門にまたがり、解決に時間を要する全社的な課題と定義されている。なお、V-FAST における課題提示から方策提案までの期間は約 2 週間から 1 か月、一方 DECIDE は 1 か月から 3 か月程度と定められている。

通常、課題を分解し定義する課題特定プロセスとその解決のための実行プロセスは同時並行で行いがちであるが、これをしっかり分けた点がプログラム自体の実効性を高めた要因であると推察する。加えて解決すべき課題もその難易度によって振り分けられており、こうした前さばきをルール化しシェアすることの重要性が改めて示唆されよう。

⁵¹ Identify（課題発掘）、Define（課題分解と定義）、Effect Validation（予想効果確認）、Approve/Accept（承認・合意）の4つのフェーズで構成される課題定義のプロセスである。解決すべき課題は既存のライン部署をはじめ、V-up プログラムにおける「DECIDE」「V-FAST」のいずれかのプロセスに引き継ぐことを目的として「課題定義書」にまとめられる。

(図表 9) V-up プログラムの構成要素



出所：「日産 V-up の挑戦」（2013）を参考に大和総研作成

もっともゴーン改革前にも類似した取り組みがなかったわけではない。いわゆる品質管理のための QC サークルや品質管理を目的とした TQC/TQM⁵²なども日産は他社に先駆けて導入していた。ただ、中期経営計画をはじめとした経営戦略との結びつきが弱く、この点はゴーンも「業績に貢献しない TQM はいらない」⁵³とくぎを刺している。そうした意味では、IDEA の「E」すなわち「Effect Validation（予想効果確認）」が極めて重要な意味を持つ。IDEA プロセスの最終アウトプットである課題定義書にも予想効果金額⁵⁴を効果発生期間とともに記入することが求められている。

続けていくうちにマンネリ化が進行し、多くの組織で自己目的化する従前の TQC/TQM が、明確な課題定義と効果金額の予測を通じて V-up プログラムとして生まれ変わったと言えるだろう。金額でその効果を測定する以上、それまでの TQC/TQM が帯びていた単一部署における仲間意識の醸成やコミュニケーションの一環としての意味合いが薄れ、より課題解決思考になっていくことは自明である。そして IDEA のプロセスで複雑な課題に向きあうためには、様々な意見が飛び交う多様性をベースにしたクロスファンクショナルな横串組織が不可欠となったのである。

一方で多様性は常に非効率や摩擦と表裏一体であり、だからこそ、そうした問題を事前に解消するために様々な打ち手が講じられている。解決プロセスの標準化（IDEA/V-

⁵² TQC とは Total Quality Control の略で全社的品質管理の推進に関わる活動を意味する。関連する手法を総合的かつ全社的に展開し、従業員の総力を結集して製品の品質向上に貢献することを目指す。一方、TQC の発展形である TQM（Total Quality Management）は業務プロセス全体・経営全体の品質管理の推進を担う。ともに内部視点での品質向上ツールであり、ISO9000 などの客観的な品質管理基準と組み合わせることで、より強固な品質管理体制が実現できると考えられる。

⁵³ 「V-up の挑戦」（2013）

⁵⁴ 効果としての金額を追い求める過程で課題解決の方法の解像度は上がる一方、マイクロマネジメントが行き過ぎる弊害も否定できないであろう。

FAST/DECIDE) や議論に際してのルールの設定⁵⁵、共通ツールの導入⁵⁶などがそれである。こうして改めて V-up プログラムの設計思想や仕組みを振り返ると、VUCA の時代そして多様性の時代と呼ばれる 2020 年代の今だからこそ、V-up プログラムのような仕組みが求められていると改めて実感する。

8. なぜ、いま日産の横串組織なのか -2 つのゴーンショック-

ここまで、再生計画である NRP およびその NRP を提案活動で具体的な形にした「CFT (クロス・ファンクショナル・チーム)」と呼ばれる横串組織のあり方を通じて、四半世紀前にスタートした一連の日産改革を振り返ってきた。日本経済低迷の要因が外的・循環的なものではなく、内的・構造的なものであるとの見立てからリストラ時代の幕が開けたと前段で述べたが、日産においても似たような状況だったと言えよう。

例えばグローバル化のアンクルでは、海外販売に占める海外生産比率が 90 年代初頭の約 3 分の 1 から 2000 年には 3 分の 2 まで増加し、海外生産の成否が企業業績を左右するまでになったにもかかわらず、海外生産の規模拡大に対し適切な管理体制を整備することなく、その実態は依然として輸出管理型だったとされる (西川 2024)。まさに構造的変化に対し、循環型とも言える対応を続けていた証左と言えるだろう。このことも経営不振を招いた一つの理由である。

循環型対応が傷口を広げているとの環境認識のもと、プロ経営者の登場がきっかけとなった再生劇が始まる。内外に対してトップマネジメントがコミットし、簡潔且つ分かりやすい言葉で課題を表現しつつ、圧倒的なスピードで内的・構造的な病巣にメスを入れていく。実行はボトムアップアプローチを基調とし、相互コミュニケーションを重んじ、多様性を担保し「内なる国際化」を推進する。そして実効性を高めるために何より数字による可視化を求め、説明可能性を常に高めていく。

別名「ゴーンショック」とも呼ばれた一連の再生過程をこうして言葉に落とし込んでみると特別な考え方は何一つもなく、むしろ今だからこそ、その「あたりまえ」の帯びる普遍性に輝きが増しているように思えてならない。実際、1999 年の来日時から少なくとも 2005 年～2006 年までの新聞記事や雑誌記事は、今から思えば恥ずかしいほどのゴーン礼賛一辺倒であり、救済者カルロス・ゴーンに学ぶ経営者も実際多かったことは想像に難くない。

改めて 25 年前の大手自動車メーカーの V 字回復劇に立ち返り、国際競争力の面で見劣りする⁵⁷多くの JTC 再建に際しての普遍的なエッセンスを見つめ直し、改めて再認識することに意義はあるはずだ。そう考えたのが本稿のきっかけである。もちろんそれだけではない。想定外そして想像外の、箱の中に隠れてレバノンに逃げ帰ったもう一つの「ゴーンショック」。これもきっかけ

⁵⁵ 「V-up の挑戦」(2013) には、グランドルールを決める際の基本形として、「予定外の議題を持ち出さない」「ポジションパワーを使わない」「積極的に『聴く』『話す』『書く』『行動する』『時間厳守』『いかに、～するか』などの建設的な表現活用」「ここで話したことは口外しない」などが紹介されている。

⁵⁶ 特別なツールはないが、「V-up の挑戦」では、課題定義書のほかに一般的な QC で用いられるヒストグラム、散布図、連関図、親和図、プロセスマップなどが挙げられている。

⁵⁷ IMD (国際経営開発研究所) が毎年公表する「世界競争力ランキング」の 2024 年版を確認すると、日本は 67 か国中 38 位と前年比で順位を 3 ランク下げ、過去最低となっている。東アジアでは中国が 14 位、韓国が 20 位。ちなみに日本の順位の変遷は、1989 年から 1991 年までが 1 位、92 年に 3 位、96 年が 4 位としばらくは上位に位置していたが 1997 年に 17 位と急落して以降、低迷が続いている。

けの一つだ。

4度の逮捕及び3度の起訴を経たゴーン⁵⁸が5億円の保釈金を支払い保釈されたのは2019年4月25日。続いて5月23日には公判前手続きが開始され、9月5日には初公判を2020年に開きたいとの意向が東京地裁より示される。そして、楽器運搬用の黒色の箱に隠れてプライベートジェット専用ゲート「玉響」のある関西国際空港第2ターミナルからレバノンに向けて出国したのが同年12月29日である。世界有数の自動車メーカーのトップが保釈中に不法な手段を用いて国外に逃亡した事実を、朝日新聞は元旦の一面トップで「ゴーン被告、レバノンに逃亡 自家用機で関空から？」と報じた。スパイ映画さながらの衝撃的な脱出劇を各国メディアが競って取りあげたことは記憶に新しい。

尊敬すべきビジネスリーダーであり「ターンアラウンドアーティスト」とも称された国際経営者の裏の顔はあまりにも醜く、そして世界中の多くの人を落胆させた。「心から悪いことをしたと本当に思っていないのではないか」「一般常識と価値観がかけ離れている」「刺し違えてでもゴーンを刑務所に送る」(以上朝日新聞取材班2020)と現役の社員や同社幹部からも厳しい声が相次いだ。

逃亡後も2020年3月には堀江貴文氏とレバノンで対談、そして2022年10月には、その半生を描くドキュメンタリー「逃亡者 カルロス・ゴーン 数奇な人生 (Fugitive: The Curious Case of Carlos Ghosn)」がNetflixで配信されるなど、ゴーンは私たちの記憶にとどまり続けている。日仏両国から逮捕状が出ている現在でも、カトリック系大学のビジネスセミナーで教鞭をとるなど、ゴーンは逃亡先のレバノンで精力的に活動していると雑誌メディアは報じている⁵⁹。

起訴事実からも、ゴーンは企業倫理の観点で許されない過ちを犯し、またその行為の多くは違法である可能性が極めて高い。また、立証に堅固さはないものの刑事事件化したことは紛れもない事実である⁶⁰。「道徳なき経済は犯罪であり、経済なき道徳は寝言である」(二宮尊徳翁)を引くまでもなく、「道徳なき経営は犯罪」と言い換えても過言ではない。一部有識者が強調する企業統治システム不全以前の問題であろう。

ゴーンによる目にあまる企業の私物化は確かに残念だが、一方日本経営史上まれにみる再編劇、日産のターンアラウンド自体の評価が全く無に帰すわけではないだろう。手のひらを返したようなマスメディアの姿勢によって、ゴーン弾劾一色に世論が染めあげられる過程で筆者はそう感じざるを得なかったのである。

2018年11月19日、東京地検特捜部に金融商品取引法違反容疑でゴーンが逮捕されたことを受け、当時の西川廣人社長兼最高経営責任者(CEO)は横浜市の日産自動車本社で記者会見を開いている。この中で、「最後に一点だけ」と前置きしたうえで、以下のように一連の日産改革について偽らざる本音を漏らしている。少し長いが以下に引用したい。

⁵⁸ カルロス・ゴーンが起訴された4事件は、①役員報酬の虚偽記載(金融商品取引法違反)、②日産に損失を付け替えた特別背任(会社法違反)、③サウジアラビアルートの特別背任(同)、④オマーンルートの特別背任(同)である。

⁵⁹ 2024年7月3日付FRIDAY

⁶⁰ しかしながら「事件は想像の産物」とゴーンが無罪を主張するなか、不法出国後は証拠に基づいた審判の見通しは立っていない。

「(中略) 一方で、この 19 年間で日産で積み上げてきたこと、この中には将来に向けた素晴らしい財産がたくさんあると。もちろん、CEO としての個人の貢献はありましたが、これは個人に帰するものというよりも、その期間に多くの従業員が努力をして積み上げてきたことであること。あるいは、その前の経営危機に至るまでの 90 年代の苦労の時代、これは従業員の皆さん、ご家族、お取引先を含めた皆さん大変苦労をしました。その苦労と努力の貢献の結果、2000 年を越えた後のリカバリーがあったというふうに思っておりますので、その努力の結果あるいはその結晶を今事案で無にはしたくない、できない。守るべきものは守って育てていきたいと思っております。ここはぜひ、皆さんにもご理解をいただきたいなあという気持ちでございます。」⁶¹

(傍点筆者)

確かにカリスマ経営者の個人的貢献は少なくなかったが、何より日産の再生には、多くの従業員の努力があり、そしてボトムアップの結晶であったこと、だからこそ無にしたくない。この西川氏の言葉は重い。「守るべきものは守って育てて」いくためにも、ゴーンの金融商品取引法違反や特別背任とは切り離して日産の再生を振り返ることは決して無駄ではないだろう。そう考える。

9. そして、日産の現在地

2018 年 11 月のゴーン逮捕後、カリスマなきあとの「はじまりのはじまり」を企図した日産だったが、当初はルノーとのアライアンス再構築や事業構造改革を余儀なくされた。そして 2020 年の 1 月、そのルノーとの駆け引きの中で経営執行体制を刷新したものの、ゴーン逮捕前から既に顕在化していた業績悪化に歯止めがかからなかった。そしてグローバル販売台数も 2017 年をピークに下がり続け、新型コロナウイルスの感染拡大による自動車需要の世界的な落ち込みも影響し、2019 年度、2020 年度と 2 年連続の赤字に沈んだ。当時各メディアは「悪夢再来」などと報じている。

一方で、日産は事業構造改革計画「Nissan NEXT」(2020～2023)で新設されたコーポレートカルチャー改革部のもとで行動指針「日産ウェイ」を再定義した。具体的には、一連の改革においてドライバーとなった「コミットメント」「ターゲット」の 2 つの文言が日産ウェイから姿を消し、代わりに「お客様の事を常に考える」とウェイの冒頭には記された。そして、2023 年 11 月にはルノーとの資本関係を見直し(ルノー 43%出資から相互 15%出資へ)、同年 12 月 26 日には創立 90 周年を迎えている。

「悪夢再来」後は順調に復調、2023 年には営業利益で 5,687 億円と、2017 年の水準にまで戻っている。しかしながら 2024 年に入り、またも厳しい状況が続いている。足元では、米国市場におけるモデルイヤー切り替えの遅れに伴う在庫増や販売報奨金(インセンティブ)の増加など

⁶¹ 2018 年 11 月 24 日付週刊エコノミストオンライン「西川・日産社長会見(2018 年 11 月 19 日)全文」より一部抜粋

が影響し大幅減益を余儀なくされている⁶²。同年3月に発表した中期経営計画「The Arc」も「数字目標が多く並び、(日産自動車の)コミット文化がよく表れている。ただ、どうやって増やすのかの『HOW』の具体的な説明がなかった」⁶³など手厳しい意見があることも確かだ。

北米市場におけるインセンティブの増加はゴーン時代より見られたことから、この一面だけをとらえ「必達経営を標榜するゴーンの誤った拡大戦略の弊害が尾を引いている」などとし、台数至上主義に警鐘を鳴らす報道も一部見られる。確かに「北米シェア10%」を意識するあまり、インセンティブ頼みの量を追い求める姿勢が同市場で問題視されていたことは事実だろう⁶⁴。しかしながら、NRPを軸にしたボトムアップによるターンアラウンドや後期改革の要とも言える「日産180」(2002年～2004年)までさかのぼってゴーン批判を繰り広げる報道も散見され、絶賛から酷評へ、メディアのその変わり身の早さには閉口せざるを得ない。

輸出型ビジネス全盛期から、海外、とりわけ北米市場における競争力・体質強化は日産の悲願であり、これは今にはじまったことではなく、直近のインセンティブ政策のみを取りあげて批判を展開するほど単純な話ではないだろう。それはさておき、現在の日産の苦境の原因は何だろうか。今一度考えてみたい。ゴーンの逮捕に端を発した経営の混乱にはじまり、新型コロナウイルスの感染拡大、長期化する北米事業⁶⁵及び中国事業の不振、そして不透明感が一層強まる電気自動車(EV)の市場動向など様々な外部環境の変化が想起されよう。しかし、今こそNRPの原点に立ち返ることこそ重要なのではないかと筆者は考える。そう「病巣は内部」である。

一般的に「企業の寿命は30年」と言われ⁶⁶、倒産企業に限っては、25年にも満たない⁶⁷。V字回復から既に四半世紀が経過し、日産内部にも制度疲労が起きているのではないだろうか。ゴーン逮捕をめぐる経営の混乱を経て、むしろ制度疲労の進行が早まり、組織内部にクラック(亀裂)が一部生じている。そう思えてならない。

日本企業は少しでもメンテナンスを怠ると、気づかぬうちに「大企業病」が巣食い、JTCに戻ってしまう。今一度他責を排し、自責で退路を断ち、敢えて内部の病巣に分け入ることが何よりも今の日産には必要であろう。原点に再び回帰することが求められているのではないだろうか。そのうえで、ゴーン改革では示すことのできなかったサステナブルな成長戦略を改めて示すことが肝要だ。

「変わらなければ死んでしまいますよ。我々はいま大きな問題を抱えている。これからどう

⁶² 2024年4～6月期(2025年3月期第1四半期)の連結決算(日本基準)の売上高は前年同期比2.8%増の2兆9,983億9,500万円と増収ながら、営業利益は同99.2%減の9億9,500万円と大幅な減益となった。

⁶³ 2024年3月31日付東洋経済オンライン「日産の新中計『3年間で100万増版』の現実味」

⁶⁴ 「ステアアッププログラム(段階的向上)」と称されるインセンティブ制度は、2017年中の達成を目指した「北米シェア10%」をクリアするために生まれた制度と言われている。販売店同士での過当競争の末、日産系ディーラー全体の地盤沈下につながったとされる(日経ビジネス 2019.06.12)。

⁶⁵ 北米市場に関連し、ミシシッピ州のキャントン工場が2025年から完全にEVセダンの生産に特化することを受け、フルサイズピックアップトラック「タイタン(TITAN)」の生産が2024年の最終モデル発売をもって終了される見通し。2023年(1月～12月)の「タイタン(TITAN)」の販売台数は1.9万台であり、前年比27.4%増と回復したとはいえ、5.8万台の「フロンティア(FRONTIER)」の約1/3に過ぎず、北米マーケットにおけるピックアップトラック市場のマーケティングが一筋縄ではいかないことがうかがえる。

⁶⁶ この基準は日経ビジネス(1983.09.19)における「特集 企業は永遠か」ではじめて示され、1984年には「会社の寿命-盛者必衰の理-」として日本経済新聞出版社より刊行されている。

⁶⁷ 東京商工リサーチの調査によれば、2023年の倒産企業の平均寿命は23.1年であり、これは年々短縮する傾向にある。

立ち直るのか。(中略) 生き返るのは我々の力であり、努力です」⁶⁸

(下線部筆者)

-塙義一日産自動車社長(当時) -

*

マーク・トウェインの言葉「歴史は繰り返さないが韻を踏む」をリフレインしながら本稿では、90年代の代表的横串組織である日産 CFT を中心として、同社の再生劇の歩みを振り返った。「技術の日産」と称される高い技術力と商品開発力、そしてクロスファンクショナル・クロスカルチャーで実現される多様性や内なる国際化を強みとした日産の、次なる 100 周年に向けての「はじまりのはじまり」ははじまったばかりだ。EV が失速する中、PHV の自社開発にも乗り出すという。熱烈な日産ファンとして同社の更なる飛躍を願ってやまない。

(続)

-以上-

⁶⁸ 日経ビジネス (1999. 04. 15)

参考文献

(出版・発表順)

- ・ 戸部良一/寺本義也/鎌田伸一/杉之尾孝生/村井友秀/野中郁次郎 [著]「失敗の本質」ダイヤモンド社 (1984 年 5 月)
- ・ 長江隆行著「日産 遊び心の秘密」経済界 (1989 年 12 月)
- ・ 日経ビジネス 1999 年 11 月 1 日号「特別レポート 黒字化失敗なら去る カルロス・ゴーンが語る日産大リストラの全て」
- ・ 日経ビジネス 1999 年 11 月 8 日号「ドキュメント短期連載 蘇るか日産 ゴーン流中堅社員の掌握術」
- ・ 日経ビジネス編「ゴーンが挑む 7 つの病」日経 BP (2000 年 3 月)
- ・ 日経ビジネス 2000 年 11 月 13 日号「会社はどこまで変われるか 日産改革の真実 ゴーンと普通の社員、激動の一年」
- ・ 早稲田大学商学部編「ヒット商品のマーケティング：現場からの報告」同文館 (2001 年 5 月)
- ・ カルロス・ゴーン「すべての社員が、明確な目的と目標を共有」経済広報 (2001 年 10 月)
- ・ カルロス・ゴーン [著] 中川治子 [訳]「ルネッサンス-再生への挑戦-」ダイヤモンド社 (2001 年 10 月)
- ・ 安田有三著「ゴーン革命が日産を減ぼす」ベストセラーズ (2002 年 2 月)
- ・ 日経ビジネス 2002 年 5 月 20 日号 時流超流「ゴーン社長激白 日産は全快、次は販売攻勢だ！」
- ・ カルロス・ゴーン「トップの視点」Quality Management (2002 年 7 月)
- ・ 長沢伸也・木野龍太郎「日産自動車の新たな製品開発体制に関する実証研究」立命館経営学第 41 巻第 6 号 (2003 年 3 月)
- ・ 藤原貞雄「日産自動車の経営リーダーシップの委譲と成果」山口経済学雑誌 第 52 巻第 3 号 (2004 年 3 月)
- ・ 岩谷正樹「国際経営者カルロス・ゴーン」東海大学政治経済学部紀要 第 37 号 (2005 年 9 月)
- ・ カルロス・ゴーン/フィリップリエス [著]「カルロス・ゴーン 経営を語る」日本新聞出版 (2005 年 12 月)
- ・ リタ・ゴーン [著] /小林 禮子 [訳]「ゴーン家の家訓」集英社 (2006 年 5 月)
- ・ 日経ビジネス 2006 年 10 月 16 日号「特集 ゴーンの正念場 問われる成長神話」
- ・ カルロス・ゴーン著「ゴーン道場」朝日新書 (2008 年 11 月)
- ・ 下川浩一・佐竹弘豊編「日産プロダクションウェイ-もう一つのものづくり革命-」有斐閣 (2011 年 8 月)
- ・ 日経情報ストラテジー2012 年 4 月号「インタビュー カルロス・ゴーン ストラテジーは見えない 製品にしてこそ魅力伝わる」
- ・ 菖蒲誠「論説 ゴーンが発揮したリーダーシップ-CFT による暗黙知の活用-」立命館国際研究 25-2 (2012 年 10 月)
- ・ 浜田和樹「日産自動車におけるクロス・ファンクショナル・チーム (CFT) の活動-再生のための活動とその後の活動の管理会計の立場からの考察-」関西学院大学商学研究第 60 巻 (2012 年 12 月)

- ・ 佐藤正明著「日産 その栄光と屈辱」文藝春秋（2012 年 10 月）
- ・ 引頭麻実編「JAL 再生-高収益企業への転換-」日本経済新聞出版（2013 年 1 月）
- ・ ピル・クルーガー「米国拠点のキーパーソンに聞く グローバル時代を生きる多様性マネジメント」JAMAGAZINE（2013 年 1 月）
- ・ 日産株式会社 V-up 推進・改善支援チーム [著] / 井上達彦 [監修] / 鈴木竜太 [協力]「日産 V-up の挑戦」中央経済社（2013 年 4 月）
- ・ 速水健朗著「1995 年」ちくま新書（2013 年 11 月）
- ・ 博士論文 中央大学大学院戦略経営研究科 木村剛「企業変革による競争優位性の再獲得と持続のメカニズム」（2014 年 3 月）
- ・ 戸井雅宏・中島敬・前田敦・赤石永一・足立浩哉「新しい先行開発の創生に至る課題と理念」日産技報 No. 75（2014 年 10 月）
- ・ 宮田進著「世界を走る 901 日産車の「走り」を復活させたプロジェクト」e ブックランド（2016 年 2 月）
- ・ 王亦軒「クロス・ファンクショナル・チームの知識融合」名古屋大学経済学部・経済学研究科 経済科学目録 第 64 巻第 1 号（2016 年 6 月）
- ・ 今沢真著「日産、神戸製鋼は何を間違えたのか」毎日新聞出版（2018 年 2 月）
- ・ 小森哲郎著「企業変革の実務」ダイヤモンド社（2018 年 11 月）
- ・ 川勝宣昭著「日産自動車 極秘ファイル 2300 枚」プレジデント社（2018 年 12 月）
- ・ 井上久男著「日産 vs ゴーン 支配と葛藤の 20 年」文春新書（2019 年 2 月）
- ・ 日産自動車株式会社 ガバナンス改善特別委員会報告書（2019 年 3 月）
- ・ 高杉良著「落日の轍 小説日産自動車」文春文庫（2019 年 3 月）
- ・ 有森隆著「日産 独裁経営と権力抗争の末路」さくら舎（2019 年 3 月）
- ・ 日経ビジネス 2019 年 6 月 12 日号「特派員レポート ゴーン氏を知らない販売員 日産、米国不振の原点」
- ・ 森山寛著「これまでの日産 これからの日産：塩路一郎からカルロス・ゴーンまで」22 世紀アート（2019 年 8 月）
- ・ 郷原信郎著「深層 カルロス・ゴーンとの対話 起訴されれば 99%超が有罪となる国で」小学館（2020 年 4 月）
- ・ 朝日新聞取材班編「ゴーンショック 日産カルロス・ゴーン事件の真相」幻冬舎（2020 年 5 月）
- ・ レジスアルノー/ヤンルソー [著] / 林昌宏 [訳]「誰も知らないカルロス・ゴーンの真実」東洋経済新報社（2020 年 5 月）
- ・ 楠木健/杉浦泰 [著]「逆・タイムマシン経営論 近過去に学ぶ経営知」日経 BP（2020 年 10 月）
- ・ 八代充史他編「日産・ルノー アライアンス オーラルヒストリー」慶應義塾大学出版会（2021 年 3 月）
- ・ 市岡豊大著「証言・終わらない日産ゴーン事件」光文社（2021 年 4 月）
- ・ 恩田饒著「実録バブル金融秘史」河出書房新社（2023 年 1 月）
- ・ 西川廣人著「私と日産-巨大自動車産業の光と影-」講談社（2024 年 5 月）
- ・ 吉田誠 [著] / 岩田正美他 [監修]「戦後初期日産労使関係史」ミネルヴァ書房（2024 年 4 月）

- 志賀俊之 [著] /DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 [編]「日本企業の再建には、組織のしがらみを断ちきることが欠かせない」ダイヤモンド社（2024 年 7 月）⁶⁹
- 星野朝子「独立行政法人経済産業研究所 ブレイン・ストーミング最前線（2007 年 2 月号）日産自動車のマーケティング改革」
〈<https://www.rieti.go.jp/jp/papers/journal/0702/bs01.html>〉
（2024 年 8 月 29 日閲覧）
- ChristopherSmith 「20 Best-Selling Cars In The US In 2023」
〈<https://www.motor1.com/features/703891/best-selling-cars-2023/>〉
（2024 年 8 月 30 日閲覧）
- Web CG 沼田亨デイリーコラム「技術の日産」が開花 日産の黄金期を生み出した「901 運動」〈<https://www.webcg.net/articles/-/43491>〉
（2024 年 9 月 2 日閲覧）
- Automotive media Response. ビジネス「日産の米国販売 23%増、主力 SUV『ローグ』は 45%増 2023 年」〈<https://response.jp/article/2024/01/05/378180.html>〉
（2024 年 9 月 23 日閲覧）
- 日本経済新聞、朝日新聞、毎日新聞、読売新聞、産経新聞、週刊東洋経済、週刊ダイヤモンド、週刊エコノミスト、日経ビジネス、FRYDAY
- 日産自動車株式会社 IR 資料

⁶⁹ 初出「DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー」2023 年 10 月号