

ターンアラウンド ゴーンはいかにして 日産を救ったのか？

デビッド=マギー著
福島俊造 訳

倒産の危機に瀕していた日産自動車の再建を、わずか数年で達成し、2003年3月期の連結営業利益を過去最高にまで回復させたのは、カルロス=ゴーンである。

日本に赴任した当初、マスコミ等でコストキラーとして紹介されていたカルロス=ゴーンが、瀕死の日産を、どのようにして世界最高の自動車メーカーの位置をねらえるほどの、利益率が高い企業に転換したか。

その答えは、改革への強烈な情熱を持ったリーダーシップである。彼の戦略とスタイルは、次のとおりである。

—ゴーンの戦略—

- ・先入観を持たない
 - ・迅速に行動する
 - ・納得のいく結果を出し、信頼と尊敬を得る
- 先入観を持たずに現場に身を置き、周囲のスタッフの話にじっくり耳を傾けることで問題の核心を把握する。

—ゴーンスタイルの特徴—

- ・達成の可能性のある高い目標をあげる
- ・全ての役割と責任のレベルを明確にする
- ・迅速に作業をこなす
- ・進捗状況を確認する
- ・事実に基づいて結果を評価する

社員に課すチャレンジは、シンプルで明快である。社員と約束を交わす。社員は約束の履行に集中し、目標を達成し、それ以上の成果をあげようと努力する。

このようにゴーン改革の真髄は、いたってシンプルである。本書の中で、次のことが特

に印象的であった。

(1) 先入観を持たない

(常に白紙の状態からスタートする)

赴任した時の日産の状況を考えれば、時間的な余裕などなかったが、ゴーンは日産の再建案について白紙の状態で日本に到着した。性急に判断を下す前に腰を据えて、社内から解決策を見つけようと思ったのである。それぞれの現場に出かけ、すべてのレベルの社員から直接に情報を収集した。

(2) 優れた製品は、すべての問題を解決する

ゴーンによれば、エキサイティングな車を投入できるか否かが、企業の成功と失敗の分かれ目になる。日産に赴任して以来、ゴーンは、製品こそ会社の活性化を持続する決め手になると明言してきた。顧客の高いニーズを満足させる製品の開発によって、雇用が増え、給与が上がり、士気が高まり、そして社員のプライドが高まるとしている。

(3) 完全な透明性は信頼を築く

本書でよく出てくる単語が、「透明性」である。これは、日産が全てを明るみに出し、消費者や株主に企業の全体像をいつも公開しているという意味である。

そして、企業が長期的に成功するための不可欠な条件として「透明性」をあげ、カルロス=ゴーンと日産が活用した、新しい国際的なマネジメントスタイルを明らかにしている。

本書は、ブラジルに生れ、レバノンで育ち、フランスで教育を受けた多文化的なバックグラウンドを持った経営者であるカルロス=ゴーンと、彼が主導した日産の再生計画（NRP）を述べたビジネス書である。

「ものづくり」に関しても、多くの示唆と夢を与えてくれる内容となっている。

(東洋経済新聞社、302頁、1800円)(井本祐司)