

● 副会長メッセージ ●

グローバル経営の変遷



一般社団法人 日本在外企業協会 副会長
日産自動車株式会社 代表取締役副会長

志賀俊之

私は 1976 (昭和 51) 年に日産自動車に入社した。38 年前である。日外協の 40 年の歴史には若干届かないが、ほぼ同じ時代を歩んできたと言える。そういう意味で、日産自動車の海外事業の変遷を通じて、40 年の歴史を振り返ってみたい。

輸出から現地生産へ

まず、日産自動車の海外事業の変遷を端的に表す例を紹介しよう。それは、海外事業を行う部門の名称の変化である。私がアジアの仕事を始めた 1983 年当時、私が所属していた部門の名称は「輸出部門」であった。当社が本格的に輸出を開始したのは 1960 年代。当時、事業の中心は国内販売であった。国内で販売している車を米国やアジア向けに輸出するところから海外市場向けのビジネスが始まった。日本からの輸出が中心だったので、海外向けの仕事をする部門を「輸出部門」と呼んでいたのである。私が入社した 1976 年になると、日本国内の生産台数 230 万台の約半分の 114 万台が輸出されていたから、輸出事業の急成長が推し量られる。やがて主な輸出先であった米国や欧州との間で貿易摩擦が起り、徐々に海外での生産を増やしていくことになる。1980 年には米国

に、1984 年には英国に車両生産工場を建設し現地生産が始まり、徐々に海外市場向けのビジネスは“輸出”から“現地生産”に移っていく。特に、1985 年のプラザ合意で円高への誘導が始まると、日本からの輸出の採算が大幅に悪化し、現地生産が加速されることになった。そうした中で、部門の名前は「輸出部門」から「海外部門」に変わり、90 年代末までその名称が続いた。

マトリックス組織でのグローバル経営

1999 年 3 月、日産自動車は業績の低迷から欧州の自動車会社であるルノー社と資本提携し、アライアンスを結んだ。そして、カルロス・ゴーンが日産再生の任を担って最高執行責任者 (COO) として着任した。ルノー社は、自社のグローバル展開を加速させるため、グローバルに事業展開をしている日産をパートナーに選んだのである。1999 年当時、日産は海外 18 カ国で現地生産を行い、日本を含む世界販売の 72% は海外市場での販売であった。まぎれもなく、日産はグローバル企業だと私は自負していた。

しかしながら、当時、ゴーンは、「日産はまだまだグローバル企業ではない。多くの海外市場で事

業をしているが、あくまで日本を中心に海外展開しているだけだ。これでは真のグローバル企業とは言えない」と私に言った。正直に言うと、当時、私はこのゴーンの言葉の意味が分からなかった。そして、日産再生を目指したりバイバルプランの中で、米州、欧州、日本などのそれぞれの市場での収益最大化を目指す地域軸と、開発、生産、販売等の機能軸が縦横にマトリックス組織を形成する「地域事業」組織に変更され、「海外部門」は解体された。輸出事業、海外事業から、それぞれの地域に軸足を置くグローバル事業へ、その組織名称の変遷こそ、グローバル経営の変化を端的に物語っているのではないだろうか。

地域市場を軸に グローバル収益の最大化

私の定義するグローバル経営とは、日本が中心となって海外市場で事業運営するのではなく、それぞれの市場に軸足を置いて、それぞれの市場での収益最大化を目指す方策を取りながら、グローバル全体の最適解を目指す経営だと考えている。例えば、商品にしても、かつては日本国内向けに開発された商品を海外にも輸出するというビジネスモデルであったが、グローバル経営になれば、それぞれの市場に最も適した商品を投入することが主眼となる。しかし、それでは市場の数だけ商品を開発せざるを得なくなり、経営としては非効率になる。そこで、それぞれの市場の特性を踏まえながら、グローバルに受け入れられる商品の開発が重要となるのである。これが正にグローバル経営だと私は考える。

経営体制についても、かつては、当社も海外事業会社の経営のために日本人の経営者を送り込んでいた。今は、それぞれ最適な人材に経営を任せている。現地で採用した人に任せるケースや他の地域から派遣するケースもある。もちろん、日本人を送るケースも当然ある。つまり、国籍に関係なく、その事業会社を経営する上で最適な人材に

経営を任せるのだ。それにより人材の多様化が進む。グローバル市場は多様なので、多様な人材が経営に当たることは至極当然の流れである。さらに、それぞれの市場に軸足を置くことにより、生産の現地化だけでなく、開発や部品調達の現地化も推進される。

真のグローバル化 一強みを保持して弱みを克服

このようにグローバル経営が進展すると、開発、生産、経営の現地化が進み、多様な人材が共に働く組織が生まれてくる。こうしたグローバル化は当然必要だが、私は同時に重要なのは、私たち日本企業が日本の企業としての強みを保持しながらグローバル化していくことだと思っている。

私は、日本企業の強みを「モノづくり」「人づくり」「おもてなし」にあると考えている。日夜、改善を重ねながらより良い商品を作り出す「モノづくり」、チーム全員で取り組む「人づくり」、そして常にお客様の立場になった「おもてなし」、日本企業はそうした強みを海外にも展開していくことで、海外でも日本企業としての強みを発揮してきた。しかしながら、それだけではグローバル市場で勝てない時代を迎えている。

競争の激しいグローバル市場で戦っていくには、従来の強みに加えて、これまで日本企業、あるいは日本人があまり得意でなかった領域も補強していくことが重要である。例えば、多様性を重んじる企業文化がそれである。日本人だけの組織であれば、阿吽の呼吸で仕事ができるが、海外の職場ではそうはいかない。違った考え方、異なった意見を受け入れる多様性や異文化コミュニケーション、ディベート力を備えたグローバル人材の育成が重要になってくる。日本人として、日本企業としての強みを保持しながら弱みを克服していく、日外協40年の節目を迎え、真のグローバル化を進める日本企業の課題がこういうところにもあるのではと私は思う。 ■