



俊志 之賀



Toshiyuki Shiga

孤立無援の逆境の中で、単身インドネシアに乗り込んでの市場開拓。バブル崩壊で会社が経営危機に陥った状況下でのカルロス・ゴーン氏との出会い。そして、ルノーとの提携で果たした大きな役割。現COOの志賀俊之氏が日産への想いと創意工夫に富む和歌山人気質について、仁坂知事と語り合う。

知事対談

伝統があるから 変革できる



Yoshinobu Nisaka

吉仁 伸坂

子供の頃から日産好きで

仁坂知事(以下知事) 今日、和歌山県出身者として一流企業のトップに上り詰められた志賀さんに、現在に至るまでのご経験についてお話をうかがいたいと思います。

まず、どうして就職先に日産自動車を選ばれたのでしょうか。

志賀COO(以下志賀) 父親が和歌山日産に勤めていたので、子供の頃から日産の車に親しんでいたんですよ。子供の頃から車が好きで、日産が好きで。

知事 確か、振り出しは車ではなかったと聞きましたが…。

志賀 入社後の配属先はマリーン事業部でした。ポートやヨットの製造・販売を統括する小さな事業部でした。日産の社員としては、少し風変わりなキャリアースタートでした。

六年くらいして、新聞記事で「日産、中国でトラックを受注」とあつて、海外の仕事はカッコいいなと思いはじめた。…実は、家内と新婚旅行でオーストラリアに行った時に、たまたま知り合いの課長さんが出張で来ていて、空港で自分たちがエコノミークラスに並んでいるところを、横からアタックシユケースを持ってビジネスクラスにバーンと入っていったんです。「カッコいいな」と思って、やっぱりああいう仕事をしたいなと。

志賀 いやいや、確かにインタビューは受けたんですが、少し美化されている部分もあると思いますよ(笑)。

八〇年代後半ぐらいにプロジェクトが立ち上がって、九〇年代後半にやっと工場が立ち上がったんですが、ちょうどアジア危機に直面して…。「さあ、これから」という時に投資が完全にストップして、プロジェクト続行が否決されたんです。でも、私はどうしてもインドネシアという市場への想いが断ちきれませんでした。当時、ASEANの中で一番大きな市場でしたから。

知事 上司が決めても「まあしゃーないわ」と言つて黙ってしまわないで、「どうしてもつたない。おかしいじゃないか」と言うのがエライと思います。

志賀 うん、エライ(笑)。役員の中にサポートしてくれる人もいて「三年くらい頑張つてこいよ。そのうち良くなるから」って。

「またチャンスが回ってくる」と自分を励ましながらいつ再開されるか分からないプロジェクトのために、たった一人で頑張りました。

知事 組織の人間は、組織が立派になるために自分が思っていることを全部言わなければいかんって思います。最後は経営者やトップが責任をとる。「長いものにまかれよう」と一人ひとりが思い始めたなら組織はダメになってしまう。そういう意味では、日産に志賀さんがいたことは良かったんですね。

知事 そりゃ、正直なところですね(笑)。

志賀 そんなことがあつてからしばらくして、輸出関連の部署に異動となりました。「お客さんとのコミュニケーションを通じて自分の実績を上げていく」という営業の仕事が本当に好きで、現在のポジションになる直前までずっとやっていたんです。

知事 それでインドネシアにも行かれたんですね。

志賀 海外担当になった時に、アジアが担当地域になりました。特にインドネシアは思い出深い国ですね。日産はインドネシアではほとんど事業をやっていない時期でしたが、私は創造的な仕事をするのが好きで、「新市場開拓はすごくいいな」と魅力を感じて。

日本で四年間勤務して、それからインドネシアに向いました。

もともとあつたプロジェクトが潰れてから一人で赴任したんです。プロジェクト再開までの三年間の駐在員は私一人だけでした。日産の社内でも珍しいことなんですよ。

知事 新聞記事で読んだんですが、プロジェクトが潰れて「どういうつもりだ!」先行きのことも考えないで、「現地に事務所を作る、俺が行く!」と、上司に食つてかかったとか。それから現地工場を立ち上げ、日産の幹部が訪れるとアジアビジネスの大事さを常に説いた。カッコいい。「課長島耕作」みたいですね。

ルノーとの提携に奔走

知事 ルノーとの提携、ゴーン改革で日産は有名になりましたね。提携の時期は志賀さんはどんな状況でしたか。

志賀 インドネシアに駐在している間にバブルが弾けて、九五年に座間工場閉鎖、シエラも落として赤字が続いていました。

私は海外で、「経営者は何をやっているんだ」と思っていて、日本から来た役員をつかまえては、「こんなことをしてはダメです」と意見した。私は「課長だったんですけれどね。そしたら、「戻つてきなさい」ということになつて、ジャカルタから企画室に戻つた。それが九七年。ルノーと提携したのが九九年ですから、一番大変な時期でした。

企画室は、経営企画を推進する中枢部署で、「選択と集中による自力再生」と「外資と提携して日産の生き残りを賭ける」という二つのプランを並行して検討していました。私はたまたま海外での仕事ながかつたので、外資との提携検討を担当しました。

九八年六月にルノーから提携話があり、その交渉に一気に突き進みました。ゴーンと初めて出会ったのもその頃です。

知事 志賀さんは交渉役だったんですか。

志賀 いえ、私は、提携で日産にとつてどういうメリットがあるのかを検討していました。当時は日産も環境技術の開発をしていたんですが、開発コストの問題



知事 「技術の日産」と昔から言われていますよね。その技術を生かしてシナジー効果を作る、日本にも進出できるなど、ルノーにとってもなかなか魅力的だったんじゃないでしょうか。

志賀 九〇年代は、京都議定書が議論され、地球温暖化や環境問題がクローズアップされた時代です。

ルノーも、欧州市場中心のメーカーで、グローバルに拡大する必要があった。また、エンジンの環境対応、トランスミッションの改良、ハイブリッドの開発など、将来投資を考えないといけない。日産とルノーは非常に良い補完関係でした。

知事 一方が支えるだけだと、上手くいきませんからね。

志賀 「Win-Win」でメリットがないとやらない。どちらかが我慢するならやらない」ということにしています。交渉には時間がかかりますが、お互いに納得できることしかやらないという考え方が結果的に良かった。我慢していると、やる気が失つたりしますから。

知事 提携時の投下資金はルノーの方が多かったですね。徹底的に交渉して主張するというのは、なかなか簡単なことではないでしょう？

志賀 そこは、本当にルノーに感謝しています。資本関係ではルノーが親会社ですから。でも対等のパートナーとして納得できることだけをやっていくほうが、

お互いにメリットがあると思っています。それが十年続いてきた理由ですね。

創意工夫は和歌山の伝統

志賀 和歌山には、日用雑貨を作っている会社が多いでしょう。なぜ雑貨を作っているのかと思ったら、昔はタワシを作っていたんですね。たまたまネットを見ていて発見したんですけれど、タワシから派生してスポンジを作って、それが日用雑貨に発展した。いやー、おもしろいなと。

知事 私は生物部だったので、「なんで熱帯植物が和歌山にあるのか」と思って調べたら、ホウキを作るために江戸時代にシロトとかヤシの類を植えたらしい。それでタワシとホウキの製造から、時代の流れに乗って日用雑貨になっていった。いまはガーデニング用品で世界企業になっている会社もあるんです。

今日のお話でも、志賀さんはいろいろと考えて行動されていらっしゃる。いい意味での和歌山人の伝統なのかなと思います。黙って黙々と働くんじゃないかと、考えてから行動に移す。それも経営における種の創意工夫ですね。

志賀 和歌山県は昔から貯蓄率が高いと言われているんですか。五十五万石の御三家の一つではあるけれど、山が多いから創意工夫していかないと食べていけない。金沢百万石のように米がたくさんくれる訳ではないから。でも、二方見栄っ張り

なところがあって、そういう所で工夫をしているんじゃないですか。

知事 和歌山は明治以降の産業革命にうまくのり、さらに、昭和三〇年代から四〇年代は繊維・鉄鋼などを中心に産業が栄えて発展してきた。ところが、ここ最近、経済成長率が最下位なんです。

志賀 繊維から重工業へ変わったように、今また次の産業へ構造的に変わる時期に来ていますから、そういう意味ではチャンスだと思いますよ。

知事 はい、このチャンスを活かすためにも、地元企業はもろろん、誘致企業との関係を大事にしようと考えています。でも、もし間違った方向に行くようなことがあったら、志賀COOのように堂々と意見を言いたいと思っています。

志賀 中国や米国では、「工場を建てたい」と言うと、知事ははじめ行政関係者が積極的に対応します。日本は「来てくれるのは良いけど、地域と仲良くやってくださいよ。公害は出さないでください」と、引き気味の姿勢なんですけれど。

知事 和歌山は特にそれが強かったと思います。ようやく、ここ二、三年ぐらい前から本格的に「企業誘致グループ」を作って、一生懸命やっているんですけど。

変革が必要な時期

志賀 自動車産業も転換期にきているんです。去年は需要が7%強減り、今年も上半期で2%くらい減っています。「地方にいた時は車を使っていたが、都市圏に来たら車を手離す」という人がどんどん増えている。今年はずいぶん二世帯当たりの保有台数が減少しました。一番高い愛知県で二六万台なんですけど、東京では〇三万台。だから、人口が都市に集中すると我々自動車産業にとっては非常に困るんですね。データを見ると、人口流失が一番多い県は秋田県で、その次が和歌山県なんです。

上位の県の周りには大きな都市がないことが多い。秋田県はそうですね。でも、和歌山県は北に大阪があり、紀南からは東海地区につながっているんです。が、すごく悲しくてね…。

知事 この問題については、私は三つの処方箋があると考えています。

ひとつは、インフラをきちんと整備すること。和歌山県は、全体として道路がまだ整備されていない。これは国の責任であると同時に、県としての運動が足りなかった。

ふたつめは、ポジティブなマインドを持つということ。状況が悪くなると、どうしても「手取り早く」ということが起ります。官製談合などはその最たる例です。経営改革をしないでもしいでいけるわけですから、misallocation（誤配分）が起る。県民全体のモチベーション

ンも落ちてしまうわけで、絶対に許してはいけません。

最後は、時間をかけてこれまでの悪い評判を払拭していくということ。それは行政がきちんと役割を果たすということ。企業が住民ともめている「県の規制で困っている」といった場合の相談窓口になり、丁寧に、素早く、確実に処理していく。十年努力したら評判も回復するかなと思っています。

志賀 変革が必要、という意味では、かつての日産も同じでした。経営が厳しくなるまでは、「自分たちのやり方でいいんだ」と思っていました。「自動車はトヨタ、日産だ」とタカをくくっていたのに、いつの間にか売上高も利益もホンダさんに抜かれていた。

ゴーンが来てすぐに、置かれている状況や危機意識を従業員全員に共有させたんです。八年間ずっと赤字だった企業が変わるためには、従来の仕事の仕方ではダメです。日産が持っている良さをきちんと残すためにも、まず状況を自覚して、内部から変えていく必要があります。

知事 和歌山も今、県全体で変えていくようにしています。

あとは提灯を点けて、「こつこつどうですか？」というアイデアを行政がどれだけ出せるかということじゃないかなと思っています。

志賀 そうですね。和歌山は潜在力がありますし、かつては金属や石油化学な

ど、いわゆるリーディング産業を誘致してきた歴史もあるわけですから、こういう時期に知事がリードして波に乗るべきだと思います。

知事 私は、熱意を持ってやるのが一番大事だと考えています。さまざまな意見をうまくつなげられるようにしたい。そうすれば、また和歌山はきっと良くなる。なにしろモノづくりの伝統があるんですから。

志賀 私も、和歌山のモノづくりの強みは、きちんと伝統に根ざしていることだと思います。

知事 和歌山では最近優秀な高校生たちが育っているんです。紀北工業はソーラーカーで優勝、和歌山高専はロボットコンテストで全国二位。ソイルタワーコンテストではなんと東大をやってチャンピオンになった。

志賀 すごくですね！

知事 やはり創意工夫の伝統があるんですよ。これを組織化して産業界にして、なんとか盛り上げたいと思っています。

今後和歌山に良きアドバイスをお願いします。

志賀 はい、私にとっては、インドネシアと同じように、ふるさと和歌山の発展はどうしても気になりますから。



しが としゆき (左)
1953年和歌山市生まれ。76年大阪府立大学卒業後、日産自動車(株)入社。91年ジャカルタ事務所長、99年企画室長アライアンス推進室長を経て、2000年常務執行役員。05年から代表取締役、最高執行責任者(COO)。

にさか よしのぶ (右)
1950年和歌山市生まれ。東京大学経済学部卒業後、通商産業省(現・経済産業省)入省。ブルネイ国大使を経て、2006年12月和歌山県知事に就任。