

現代のオーラルヒストリー：
日産自動車の生え抜き史上最も若くして常務となった
遠藤淳一氏が語る、ゴーン改革と
クロスファンクショナルチーム(CFT)の威力

西口敏宏
小口覺

IIR Working Paper WP#16-08

2016年8月

Today's Oral History:
Ghosn Reforms and the Power of CFTs as Explained
by Mr. Jun-ichi Endo Who Became the Second Youngest
Managing Director from within in Nissan's History

Toshihiro Nishiguchi
Satoru Oguchi

一橋大学イノベーション研究センター

東京都国立市中2-1
<http://www.iir.hit-u.ac.jp>

本論は、西口敏宏・小口覺（2011）「現代のオーラルヒストリー：日産の生え抜きの中で史上最も若く常務となった遠藤淳一氏が、ゴーン改革とクロスファンクショナルチーム（CFT）の威力を語る」を適宜、アップデートし、改訂を加えたうえで、新規に公刊するものである。

現代のオーラルヒストリー:

日産自動車の生え抜き史上最も若くして常務となった遠藤淳一氏が語る、
ゴーン改革とクロスファンクショナルチーム(CFT)の威力

聞き手：一橋大学イノベーション研究センター教授 西口敏宏

インタビューまとめ：フリーランス・ジャーナリスト 小口覺

株式会社 NMKV 遠藤淳一 CEO インタビュー2011年7月20日

日産ではアフターセールスという部品部門で育てられました。当時、人の育て方は部門ごとでした。社風としてそこに入ったら、その部門のために働くという意識が強かったのです。その後、社内の公募制度がルノーとのアライアンスが始まる4～5年前に始まって、希望すれば部門外に出るチャンスはあったのですが、年次がいったから出ると、何となくキャリアとして中途半端になってしまうので、すこし我慢をして、部門のなかでやってきました。

そうこうするうちに、ちょうど1999年、ルノーとのアライアンスが始まった年に、いきなり社内でゴーン式のクロスファンクショナルチーム(CFT)が開始されました。それ以前からやっていた新車開発だけではなく、会社のビジネス全般のあらゆる領域の見直しのためです。当時私はメンバーとして、グローバルな事業発展のダウンストリーム(川下)ビジネスという販売以降、つまりアフターセールスのことなのですが、その活動を再検討するCFTのメンバーになったのが最初です。

—ゴーンさんが日産にCEOとしていらっしゃったのが1999年でしたね？

—そうです。

—ゴーン式のCFTが始まったのは？

その年の7月ぐらいからです。まず6月に人が集められてCFTとしてスタートを切って、9月にはもう最初の提案をする、それぐらいのものすごい勢いでやりました。

—6月に声がかかったときは、自分から志願したわけではなかったのですか？

—志願してはいませんが、部門のなかでも企画的なことをやっていたので、声がかかったということです。

—そのときはおいくつでしたか？

—37歳ですね。始まってから、まず驚いたのは、仕事の性質上これが本当にグ

ローバルな CFT として、いきなりアメリカやヨーロッパの現地人社員が来て、ワッと英語で始まるような雰囲気だったのです。英語ができない人もいたので通訳を入れてということもあったのですが、そういうチームの編成自体が新鮮だったということと、そのなかでブレインストーミングから始めて一気に提案と数字のデータをある時期までにまとめるという感じでしたね。

—CFT の名称は？

「事業の発展」です。まさに事業の発展を目指すための、ビジネス・ディベロップメント、CFT 1 チームですね。このチームにはいくつかのサブチームがあつて、細かく分かれていました。そのなかで、いわゆるアフターセールスの領域も一緒にまとめてしまおうということで、そのサブチームのひとつに入つたのです。

—サブチームのメンバー数はどれぐらいでしたか？

6~7人ぐらいでした。アメリカ人1人、正確な国籍はわかりませんがギリシャ系のヨーロッパ人1人、あとは日本人、そんなメンバー構成でした。

—彼らはルノーの社員でしたか？

いいえ、日産の社員です。彼らにしても、それまで日本の本社に呼ばれて会議で議論するなんてことは、夢にも思っていなかったようです。

—そのときの CFT 1 のチームリーダーは？

事業の発展全体を束ねる S さんという「パイロット」（日産用語でチームリーダーのこと）はいました。

—事務系の方ですか？

技術屋さんでした。でも、領域が広すぎるので Y さんというサブパイロットがいました。

—遠藤さんを CFT 1 のメンバーに選んだ方は、パイロットの S さんですか？

このときは、皆状況もわからずにいきなり始まったので、各部門からとにかく人を出したということでした。黎明期だったので。こうした CFT 立ち上げ期のころは、コスト削減の CFT である販売・一般管理費とか購買であるとかが、大きな成果を上げていました。事業の発展は、ブランドの話とかもあつて、ようやく緒に就いたという感じでしたが、本来的には危機対応だったのです。もちろん、コスト削減以外にもいろいろやろうとしていたのですが。そのなかで、とにかくできることを細かく積み上げていくような提案をしました。

2000年に、私は国内営業部門に異動になりまして、サービスをやるようにな

りました。国内にはあまり英語ができる人もいなかったため、多少注目されていたと思うのですが、そのころ CFT 1 の下にできた CFT 1-3 というダウンストリーム・ビジネス・ディベロップメント（川下事業の発展）というサブチームが独立した CFT に格上げされ、そのパイロットに任命されました。当時パイロットはふつう部長でしたが、私はまだ課長だったので、正直きつかったです。——パイロットになって何が一番変わりましたか？

メンバーでいるのとパイロットになるのでは大きな違いがあつてですね、自分でゴーン CEO に提案しなくてはならない。それがパイロットのいちばん大きな役目ですから。どんな提案でも年に 2 回ぐらいは直接ゴーンに提案する場があつて、当時チームにはパイロットとリーダーがおり、リーダーはエグゼグティブ・コミッティのメンバーで、どちらかというとならからサポートする側ですね。実際の提案はパイロットがメンバーと一緒に作り上げる。リーダーはメンバーを各業務にアサインしたりといったサポート役に徹している。こうしてエグゼグティブ・コミッティがちゃんとサポートしていますよ、という構図です。——CEO と COO の直轄オフィスと人事部のキャリアコーチ・グループが最初、人選を含めて各 CFT をいきなり立ち上げた、以前お聞きしたことがあったのですが。

一番最初は、そうかもしれないですね。でも、それ以降は CEO オフィスがパイロット候補を入れながら、設定して行くみたいなき感じになったようです。人選はそれぞれのリーダーや部門からだったりしますが、そこが入ってスクリーニングするという感じですかね。

——リーダーは各パイロットを統括する立場に？

統括というかサポートです、まさに。パイロットが働きやすいようにサポートする。リーダーによっては、統括するぞというような人もいたかもしれませんが、どちらかというとならからやボトムアップを尊重する形だったのです。ゴーンに言うのだったころ、といった指導はなかったですね。どちらかというとならからやりにやらせてくれて、これだったらいいんじゃないといったアドバイスはもらう。

当時、アフターセールスも見ていた M という副社長がいて、私のところのリーダーでした。なんとなく、CFT を部門の利益代表に使ってはいけないということで、リーダーとしてもう 1 人、他の部門の人も入れて 2 人制でした。"co"リーダーということで開発の方でした。さらに門外漢のマーケティングセー

ルスでない人も入ったり、後には開発の人がリーダーになったりと、そのような多様性がありました。

——パイロットや「クルー」（日産用語でメンバーのこと）も、専門性に偏るのではなく、いろいろな部門から意図的に組み合わせられたのでしょうか？

そうですね。クルーはパイロットが、「この人がいいね」というのはありますし、人事部のキャリアコーチが、いろいろ言ってくれて、皆それぞれの出身部門の仕事をしながら何十%かを CFT に割いてもらわないといけないので、最終的には一番上のトップの役員や部門長にメールを送って、M 氏には cc を送ってみたいな形でリクルートしたこともあります。

——パイロットも人選に関わるし、人事部のキャリアコーチも関わるし、リーダーも…？

決める際にサポートしてもらおうという形ですね。「この人が欲しいんですが、何とかサポートしてください」というような。当時から CFT 活動は通常業務の他にやるものですから、それをどうやって評価してあげるのかは課題としてとらえられていて、ある時期からクルーの場合、持ち時間の 20%~30%を CFT にあてがい、明確に CFT を彼らの業務のひとつとして評価することになりました。一方、パイロットが CFT に割く時間は一般に 50%といわれていました。そして、パイロットとクルーが、週 1 回集まって課題をやるのです。

——週 1 回ということですが、曜日は決まっていたのですか？

それぞれ違っていました。

——専用の部屋もなくして会議室を？

今もそうですね。会議室を事前に予約してやっていますし。課題ごとにチームはフレキシブルに、例えばオフサイトで合宿形式で行ったりする場合もありましたし。

——特定のクルー、あるいは複数のクルー専用の部屋というのは？

特になかったですね。

——遠藤さんがパイロットになられてからは、50%の時間を CFT に？

実際はもっと多かったですね。CEO に直接提案しますから、やはりこちらも相当の責任感をもってやりますし。クルーと集まるのは週 1 回ですが、それ以外の時間でもそれなりに、パイロットとしていろいろな仮説を立てたりですとか、仮説を検証するために各部門や販社にインタビューしたりですとか、やはり現場の人の話を聞かないと、なんともいえないものですから。そして自分の

仮説や検証した結果を、もう 1 度クルーにぶつける、といったような感じでしたね。

——本業と CFT との軋轢、ジレンマはありませんでしたか？

私の場合、まわりにもそこはおおらかに見てもらっていて、「CFT 優先だよな」という感じでやらせてはもらいましたね。国内営業に関わる仕事ではありましたが、大目に見てもらった。でも、そうでない CFT もあって、購買とか開発の CFT では、人によっては部門の人をあごで使えたりするんですね。そういうところは、自分の本業を持ちながらやっているという感じでしょうか。

CFT も、最初は課長でやったのですが、だんだんとパイロットは部長クラスでないと厳しいかなという感じになってきてですね。課長でもパイロットがやれるとすれば、相当よく業務を知っていて、かつ戦略的な提案ができれば、やれなくはない。私のときも部長は何人かいましたが、若手が中心になってやっていた走りの時代でした。

——ゴーンさんへのプレゼンは年に 2 回ですか？

この提案だったらぜひ持って行きたいなとか、準備完了になったら持って行くということもありました。でも、いずれにせよ最低、年 2 回は提案しろよというプレッシャーはありました。CEO は忙しいですから、結構以前から時間は組まれているので、そのスケジュールをターゲットに相当準備していく感じですね。そこで一発で終わらなくて、宿題が残ったからどこかで聞かせろとか、基本的に CEO 対 CFT の会議なんですけど、これはマネジメント・コミティにかけなさいという指示も出ますし、いつまでにやりなさいという指示もあります。

エグゼクティブ・コミッティに持って行く、グローバルな組織の提案をしたこともあったのですが、この種のものそれぞれのマネジメントを通さずに直接エグゼクティブ・コミッティに持ってこいと指示されたこともあります。課長でいきなりエグゼクティブ・コミッティに提案するというのには、びっくりしましたけれどもね。

アフターセールスの組織の盲点を突く提案をしたのですが、要は補修部品やアクセサリをビジネスとしてやっている領域があり、これはサービスと一緒に売れるものなので、それまで別々だった部品部とサービス部をアフターセールスとして統合して、お客様の満足度も上げながらビジネスを伸ばしていく組織にするという提案でした。そのとき、地域によっては、すでにヨーロッパではそうなっていたり、アメリカではそうなっていなかったりだったの

ですが、そこをグローバルにアライメントをとって一体化した組織にしていきましよう。この提案を出したのは2002年頃のことでした。

一課長の私が会社全体の最適を考える提案をしたというのが、会社にとっても自分にとっても非常に新鮮でした。それまでは部門の利益を最大化することばかり気にしていたのです。

こうした全社的視野から業務全体を見直して、提言するようになっていったきっかけになったものがあり、子会社含めて会社間をまたがるような課題に取り組みました。最初にやったのは販売金融改革のテーマです。2001年11月ごろに提案を行いました。これがCFTのパイロットになって最初の提案でした。

クルマを売るためにいわゆるキャプティブという自分たちの出資会社がクレジットを提供してクルマを販売する低金利プログラムがありました。当時100%子会社の日産フィナンシャルサービス(NFS)がこの仕組みで利益を上げていきたいと。一方、こうしたプログラムを実施する場合は、マーケティングセールス側からクレジットのサポートをして拡販していくのですが、実は低金利ローンをやると、販売会社からすると金利の手数料が減ります。それって本末転倒だよ、そもそもクルマを拡販するためにやっているのに、効果が認知されていないというお話です。

ところが、販売の現場まで行ってみて驚いたのですが、せっかく低金利ローンをやっているのに、お客さんへの勧め方が商談がすべて終わった後に「ところでお客さん、支払いはどうしますか」なんてことになると、そもそも低金利ローンをやっている意味がないのです。でも、ちゃんとやっているところは、「頭金がいくらだと、月々の支払いがこうなりますよ」と商談の最初に提示して背中を押したりしていたのです。

このようにプログラムとして皆バラバラになっていた。日産フィナンシャルサービスも低金利ローンをやるのだったら利用率を上げてほしいが、利用率は上がらないし、拡販も中途半端になってしまっていたところを、明確にこういうパッケージでやれば拡販できるから、それに向けて国内営業も販売会社も同じベクトルで動きましようよ、という提案だった。当たり前といえば当たりの提案だったのですが、会社組織や部門をまたがっていると本来の目的に向かって仕事できていないところがあったのです。

そのため、私が最初にこれを提案したとき、ゴーンは「何をやっているんだ、これは！」という感じだった。そして国内営業に雷が落ちた。われわれのCFT

はこうした飛躍のきっかけを作った。「国内営業はちゃんとした改善提案を持ってこい」と。そこで CFT としては、仕事をひとつラインに落とした。

何となく、私は自分の出身部署を刺したような感じにはなったのですが、結果としてはよい方向に向かった。その後、日産が先駆けて 2.9% のローンをも日本全国でやった。トヨタさんでは、それぞれ地場につきあっている販売金融会社があったりして、全国一律でやれるというのは、当時意外となかったのです。——部門最適の追求ばかりで、全社的に見るととんでもなく不効率で意味のないことがおこなわれていたのですね？

販売金融にインセンティブでお金を使っていたのは事実ですね。今言ったアフターセールスの話も、部品を売ることで、お客様を無視して価格を上げていこうとなると、もっとトータルで考えていこうと。

もうひとつ狙いがあるって、部品部門、アフターセールス部門は、クルマを売る本流にくらべて、亜流というか傍流ととらえられがちだった。そこをグローバルに組み直してプレゼンスを示す。最終的には部品の営業利益として出ますけれども、グローバルに貢献しているんだぜ、だから今までよりもずっと高い目標に向かいましょうよと。アフターセールスに一本化して、より高い目標を設定するということが提案が通った。

ゴーンが「このことによって非常に大事な部門をセカンドシチズンにしてはいけない。ファーストシチズンにしなくてはならない」と言ってくれたので、出身部門の人間として私も非常にモチベートされました。おかげでアフターセールス部門は毎年高い目標を掲げ、達成して花形になっていきました。特に地域を越えてグローバルに上手くチームワークができたので、グローバル部門として発展した短いとはいえ輝く歴史があるのです。こういった意味でも、私も随分 CFT に育てられ、成長しました。

——日産生え抜きで、国内や国際のいずれの部門にいても、内部のポリティクスだけに関わっていると、そういう発想が出てこないのではないのでしょうか？

基本的にはスクラッチから考えるということだと思います。

——ところで、遠藤さん、ペンシルベニア大学のウォートン・スクールに行かれて MBA を取得された 2 年間の体験というのは、今の仕事に活かされていますか？

役に立ちましたね。まず、プレゼンテーション能力が鍛えられましたから(笑)。どういうロジックを進めると理解されるか。日本だと、シンプルにしようと、

はしよる傾向がある。すると外国人にはわからない。そこを丁寧に前提から入って、プレゼンテーションの枚数は多くなりますが、きちんとロジックを付けてエビデンスを付けて説明していくと、相手も理知的に納得できるところがある。

そのためにはデータを全部集めなくてはならないので、現場に行って聞き取りをして、そういう意味ではストラテジックでありながらダウトゥアース（実地的）であることも求められる。結構レベルの高い話なので、そうした提案をするにはウォートンの経験が役立ちました。

—何年に行かれていましたか？

1991年から93年までです。まだ会社の海外派遣制度があった頃です。

—そうしたところで培われたケーパビリティが発現できる場所というのは通常の日本の伝統的な会社では…？

ないですね。まさに。留学した後、海外に行かせてくれとは言っていましたがなかなかチャンスはなかった。MBAで学んだ能力を発揮する機会がなかったのが、急にそういう環境になって、それだけでもモチベートされました。CFTの会合でよく発破をかけられるのですが、「あなたがたは会社にとってウェイクアップコールでなければならない」とよく言われます。「何を持ってきててもエグゼクティブ・コミッティがサポートするから」と。「あなたがたは提案するだけでいい。意思決定はわれわれがやるから」と。「その代わりにボード（大胆）なものを持ってこい。つまらないもの、臆病なものを持ってくるな」と。

その通りに私はやった（笑）。真に受けたというか、よくわからなかったですから、そうだろうなと思って。型にはまった提案を持って行くと、つまらないと言われてしまいますし。とにかくボードでチャレンジingなものを。構造的な問題にチャレンジするというのがCFTの役割だと思ったので。構造的に根深いところに切り込んでいくのがミッションなのです。子会社と親会社の間でなすりつけ合って誰も責任をとっていないな、というようなところに。

—空理空論ではなんとなく理解できても実際にやるとなると、これまでの人生でやったことがないし、発想さえ浮かばない。ところがウォートンに行かれて、ああいう競争の過激なところで揉まれて、とにかくロジックとエビデンスを積み重ねて、結論はこうだと。しかもウェイクアップ的に仕立て上げるのが得意なヤツが集まっていたので自然に身についた。それがふつうに日本の企業に戻ってくると、一生発言する機会もなく、なんてことになりかねないのでは

ないでしょうか？

国内営業だと、当時はどれだけ部長に顔が売れているとかで決まるところあって、そのため私は異動したての頃、人脈がないので、「これは辛いな」と思いましたが、CFT をやることによってそうした次元を超えた範疇のところで勝負ができた。これはよかった。グローバル CFT でも、アメリカや欧州のサブチームを作る。一緒にゴーンのところへ行くこともあるし、代表でやることもあった。グローバルチームでやっていた。

——それは CFT 1-3 の？

1-3 のアメリカ版、欧州版があって、サブパイロットを集めてベンチマークやブレインストーミングをやることができました。彼らも私がゴーンに直接提案するとわかっているのだから、行くとなんか気をつけてくれる。よい情報をくれたり。グローバル・パイロットという大きな経験をさせてもらいました。

——これは日本の伝統的な会社では希有なる事例かもしれませんね？

そうですね。

——特に 80 年代以降しばらくは日本の大企業が優秀な社員を海外の MBA コースに送っていましたね。流行のように。ウォートンにも、ちょうどいらした頃は 50 人を越える日本人留学生がいた。ブームで送っていたけれども、おそらくほとんどの会社が活かし切れていないのでは？

帰国後は私はたまたま国内アフターセールスの変革期（新車両法の施行による規制緩和）でおもしろい経験をさせてもらった。その後、99 年以降は CFT で、1-3 をやった後は 1-7 もやれと言われた。フリート・ビジネスです。これが 2002 年にできて、ゴーンからいきなり、お前やれと直接言われたような感じでしたが、このときは 2 つ同時に抱え込んでさすがに参りましたね。しかも知らない領域だったので。知らない領域にパイロットとしてアサインされるというので、驚きました。

でも、それなりに分析してみると、アフターセールスとも関連のあるフリート・リースというのがあって、さっき出てきた日産フィナンシャルサービスがやっていたりするわけですね。ここもリースの競争力をトータルで上げていかないと勝てないのですが、何となく仲が悪くてですね。

——フリートというと、具体的にはレンタカー？

レンタカーと社用車などのリースですね。ふつうの会社が資産を圧縮するために、リースで買うんですよ。そのリースをめぐる、日本の場合はオリック

スや住商リースなど強いリース会社がたくさんあった。自動車会社とか販売会社はこてんぱんに叩かれて、クルマを出すだけになっちゃってた。だったら、せっかく NFS という連結の子会社があるのだから、そこと組んで競争力のあるリース商品を作っていたらいいよね、とは提言してみたものの、なんとなく、そんなまどろっこしいのはという感じになってしまって、やれない。

典型的な例は、メンテナンスですね。メンテナンスの競争力がないと、メンテナンス・リース・フィーって下がらないんですが、なぜか販売会社はサービスの価格を安くしたくない。それは違うでしょと。下げればそれだけ台数も増えるし結果的にサービスも増えていきますよねと。そういうところに入っていた。

——子会社があって、本来ならメンテナンス・リースが有機的に結びつけば、もっとちゃんとできていたはずなのに、ということですね？

トータルで考えれば絶対その通りなんですけども、皆自分のところだけ儲かればいい、と思ってつながらない。そうすると、「じゃ、オリックスか」となり、本末転倒というか、妙なことになってしまうのです。

——自分の縄張りだから余計なことをしてくれるなという論理ですね？

その代わり、たくさん売っていきこうね、と提案しました。また、ヨーロッパの話も担当させてもらって、そちらは自分が手一杯でヨーロッパの CFT の 1-7 に任せました。そんなによい提案ではないと思ったんだけど、案の定「こんなんじゃダメだ」と。向こうはゴーンに呼ばれているから必死にまた提案に来るような感じなんですね。

——日産は当時 8000 億円ぐらいの負債があって、いつ潰れてもおかしくない状態だったので、もう背に腹は代えられない。ゴーン社長は優秀な方だし、新しい仕組みでそれまでだったら考えられなかったような情報の流れがリワイヤされて、横串どころか、いきなり縦横無尽に伝達経路が直結して、吹きだまりのようだった社内のあちこちが一気に活性化した。ゴーンさんは即断即決で、それなりの哲学を持っておられるから、彼のピクチャーに合うものはすぐに実施せよということだったのでしょいか？

トップダウンなんだけれども、ミドルアップでアイデアを借りるのも上手くて、「別にゴーンから言われたからやったんじゃないんだ」という形もありましたし、ゴーンはすべてにおいて自分がこうしたいからその通りにせよと考えていたわけではないと思います。

とはいえ、一部の購買の領域とかでは、彼は明らかに問題点がわかっていました。そのパイロットには「でも、実はこんな状況なのだろう」としみじみ納得させて、購買のパイロットもそうだなと納得して、よい提案をしてきました。つまり、ゴーンのロボットのように使われたということではなくて、やはりわれわれなりに自分が会社を変えなくてはならないという強い気持ちでやっていました。

——購買のパイロットは、どういうご提案をされたのですか？

いわゆるサプライヤーとの関係を含めて、ロジックに合った購買の仕方に変えたのだと思います。購買の人に聞いてもらった方がいいと思いますが、O というのがいました。ゴーンも当時サプライヤーに会っていろいろな意見を聞いていたんですね。何が問題かというのは、サプライヤーに聞くといっぱい出てくる。ゴーンは「こうしろ」というのではなく、提案を待っていたと思います。結果的には彼の納得する数字に落ち着きましたが。

ところで、彼の数字の相場観の正確さには息を飲むほどのものがあります。アフターセールスで地域の数字を言ったときも、「この地域の数字が足りないんじゃないの。ここはこのぐらいだな」と彼は言うわけです。それがことごとく、なるほど、と納得させられるものがあった。

ゴーンは経験上、購買活動をルノーでやっていたので、要点はきちんと押さえていたはずです。日産の購買価格が高かったのはルノーと比較したベンチマークで明確に出ていました。ベンチマークということはよく言われました。(CFTの前に)自分がいた部品部門を説明する機会があり、たとえば、日本の部品販売会社のばらつき関連のデータで、「トップ3の平均を目標としてとりました」と言ったら怒られました。「なぜトップじゃないんだ」と。「トップをベンチマークすべきだ」とはっきり言われました。

購買部門も社内ではまさに、「購買村」と呼ばれていまして、特に CFT を通して横串的に他部門からヤリが入ってきて、ひどくやられました。ゴーンは「ペインでいいんだ」と。ウェイクアップコールなのだから痛みはしょうがないと。好きな人同士で集まってレクルース (recluse)、世捨て人になってはいかん、とおもしろい表現でいろいろと言いつわられていました。

——世捨て人とは、なんだか、われわれ学者のことみたいですね (笑)。

ときどきパイロットを集めてブレインストーミングをゴーンとやったりすることもあります。9～10人ぐらい集められて。これは年2回の個別のミーティ

ングとは別の「オールパイロット・ミーティング」なのです。

私はフリートの CFT 1-7 を改組してマーケティング・部門 (フリートマーケティング部) を提案したところ、そのゼネラルマネージャー (GM) になってくださいということで、CFT を卒業して部長になりました。子会社の NFS の人も入れてそういう組織を作りました。2003 年 1 月のことです。

最初の仕事は、前にも言った、サービス価格を下げることだったのですが、それをやって 2 か月後か 3 か月後 (2003 年 3 月ごろ) にゴーンに呼ばれて「子会社オーテックの社長をやらないか」と言われました。青天の霹靂で、そのときまだ 41 歳でしたから、子会社の社長になること自体、驚きでした。1 週間考える時間をもらった後、「お話しがあった 4 月からはご勘弁願いたい。ただし、その前に CFT を作らせてほしいと」願い出ました。子会社との関係なので、おそらく構造的な問題があるのではないかと考えたのです。「半年間 CFT で徹底的に調べ上げて、改善策を提案してから、秋口にオーテックに赴きたい」と逆提案して認めてもらいました。

そして、オーテックの業務である特装のコンバージョン、特装ビジネスの CFT を立ち上げて、パイロットになりました。そのときにはまだ私が社長になることを知らないオーテックや日産車体の人も入ってきて、ヨーロッパ、アメリカを調べに行ったりして、最終提案を 9 月にゴーンにプレゼンしてから、10 月にオーテックの社長に就任しました。そのゴーンに対する 1 対 1 の提案の際、「俺がエグゼクティブランチオンに責任もって提案しておく」との承認を彼からももらいました。

——特装ビジネスの CFT は 4 月から 9 月の期間限定で、次の社長になるステップとして、ご自身の勉強のためでもあり、就任以降の活動をスムーズにするために行かれたのですか？

CFT のパイロットとして向こうに行くと、情報は開示してくれますし、話が早かったのです。いろいろな事柄に切り込んでいける。一緒にやっていたメンバーが「CFT ってジョーカーみたいだよな」と言っていました。つまり、このカードを切ることによって、ふだん入り込めないところにも入れるし、ゴーン社長とも直接話ができると。いきなり子会社の社長になっていたら分けがわからなくなっていたと思います。日産との関係が上手くいっていないところもあったし、オーテックの役割や、日産はどうサポートするかをクリアにしたうえで行ったので非常によかった。

ところで、事前の CFT ではマクロな方向性や戦略は作れましたが、それをオーテックで具体的に落とししていくには、もう一步踏み込んでいろいろとやってみなくてはならないということで、オーテックのなかに新たに CFT を作ってみました。

——よりオペレーショナルライズされたレベルでの CFT ですね？

具体策を進めていくための組織や評価、意識がそうになってないね、と感じたのでそこを変えるのに CFT を使ってみました。会社のなかの優秀な若手を選び、また外からコンサルを呼び入れました。その仕上げにゴーンにオーテックに来てもらって、社員にも呼びかけてもらい、「日産としてもサポートする」と彼に言ってもらったりして、一気にモメンタムを作っていました。

最初のテーマは「組織、プロセス」。その後は、味をしめていくつか開発とか分野ごとに作ってみました。結果的にすごく影響力のあった CFT ではなかったが、若手が僕に直接提案できるということで、日産本社と同じ意味で活性化して、そちらの効果は大きかったと思います。

ふつうは上がってこない情報が社長の私に上がってくるようになった。オーテックといえども 400~500 人規模の会社ですから、たとえば開発でどんなことが起きているか周囲ではよくわからなかった。ところが「そうだったのか」というような話がよく上がってくるようになった。

社長になってみると、やはり CFT って必要だなと実感しました。社長として単に祭り上げられることを防ぐという意味でもこれは大切なことでした。あるいはまた構造的な問題があって、経営的には放っておけない話も上がってきました。こうして私は CFT で育てられ、CFT を使って上手く経営をやることのできたのだと思います。

ゴーンの薫陶を受けていたので、ここでこうしなきゃ、というのが自然に、マネジメントとして、日産でゴーンがやってきたことが何となく模範となってきたというところはあるでしょう。

——これはある意味で理想的な現実のビジネススクールですね。

ビジネススクールの座学で学んだこともよかったですと思いますが、アイデアを実地に試す実践力はゴーンから学びました。非常に具体的なよく考え抜かれたプランが出てきましたし、教条的でない、教科書的でもない、地に足のついた現実的な提案やアイデアが会社のなかにあり、それを彼は上手く引き出して

くれましたから。

——私企業レベルではもったいない話ですね。

日本の総理大臣にこういったことをやる力があるかわかりませんが、日産では、CEO がゴーンだったからやれた。リーダーシップがあったからこそ CFT としても提案しがいがあったし、見て判断する力もあったし、それを社内に落とせる力もあった。だから僕らも必死になって提案するわけですよ。提案しっぱなしで実行されないのだったら、やる価値がないですけども。

——トップがしっかりしてないと恐くて提案できませんよね。後で後ろから刺されたりして。

当時 CEO は日産しか見てなかったですから、ひとつの CFT の提案を下手すると 90 分も時間をとって聞いてもらったこともありました。今は兼任で忙しくなり全然そんなことできませんけれども。その頃は丁寧に聞いてくれましたから、90 枚ぐらいのプレゼンテーションを持って行ったこともありましたよ。90 枚ないと説明できないなと思ったので持って行ったのです。当時、日本の情報を丁寧に説明して理解させるだけでも CFT の役割はありましたしね。翻訳してわかるように説明することは、ビジネススクールの教育で役立ったことのひとつです。

——受け身の座学だけでなくプレゼン能力も自然と身についた。ところが、せっかく世界第一級のノウハウを身につけても、通常ならば日本に戻ってくると 99% 活かす機会がないでしょう？

後任で僕の 1 年先輩の K¹ というのが、ノースウエスタン大学のケロッグ経営大学院に留学し、その後もドイツなど海外勤務が長くこうした実践もしていたので、彼もゴーンに見出されて CFT のパイロットをやっていました。

彼の場合は販売管理費の、いわゆるインセンティブなどいちばんお金を使っているところに切り込むような CFT でした。非常に難しい国内営業の改革に切り込んでいったのですが、ここは保守的な金の流れだとか意思決定といった、まさに営業マンの琴線に触れるところでした。そのため、すごいコンフリクトがあったのですが、やり抜いたのです。国内営業の役員からも嫌がられたところを、ゴーンを使って最終的に説き伏せたのです。

——今はその K¹ さんは何を？

グローバルセールスの副社長ですね。今年[2011 年当時]からエグゼクティブ・コミッティ・メンバーはすべて副社長以上になっています。あとは商用車のビ

ジネスユニットを見たりしています。50歳ですね。私の後、オーテックの社長にもなりました。

——ところで、遠藤さんご自身はオーテックから日産に戻るといきなり常務になられましたね？そのとき何歳でしたか？

43歳でした。

——すごいですね。日産のような伝統ある会社でも、史上最年少ではないですか？

80年代に会長だった石原に次いで生え抜きの中では役員では2番目、常務では1番の若さだと聞いています。

——日産の新しい息吹を感じますね。ところで、海外経験も含めてCFT出身で他に同じような経緯を歩んだ方は？

そんなに多くはないです。でも、初期のCFTのパイロットだった人は皆役員になって、今横浜マリノスの社長のK²もそうですし、少しずつ外へ出ていますね。志賀（COO、2011年当時）もCFTをやっていたと思います。私より8つぐらい上ですが、当時企画室長だったので、直接CFTを見ていたかはわかりませんが。

ところで、日産では「〇年入社」と言わなくなりました。昔はそればかりでしたが。日産CFTを真似してやっている会社の話もいくつか聞きます。「うちもやってるんですよ、すごい仕組みですね」というところもあれば、「やったけど、そんなにうまくいかなかった」というところもあります。

——CFTのルーツは戦中の航空機開発にあり、戦後、日本の新車開発で普及して国際的にも有名になりましたが、日産のように、モノではなく目に見えないビジネス・ディベロップメントやヒューマン・リソース・マネジメントにも、ここまで徹底的にCFTを使ったのはゴーンさんが最初ではないでしょうか？

確かにテストされていました。「若手に刺激になる」と言っていたのを聞きました。ゴーンも本当に力を入れていましたから、個々の試みから日産の改革は始まったと思います。CFTについてはマネジメント研究会のようなところで公演したことがあり、そこではゴーンが言ったことで印象的なものを簡単にまとめて発表しました。

——それは有益な作業ですね。ところで、今までで知りうる限り、CFTを核とした日産改革のこうした側面について、本格的な調査はなく、理論的、組織論的な調査となると皆無に等しいのですが。

トップがやろうと決めないと、なかなかできない仕組みではありますね。
——まず、トップが優秀じゃないとね（笑）。

いつも、何を言われるか、楽しみな部分もありましたが、とにかく必死でやってきました。でもエキサイトメントはありましたね。それまでの会社生活とは全然中身が違いますから。

——この国で、こういった例を他であまり聞いたことがない。つまり人々が入れ替わったわけではない。ただ社内のインフォメーションの伝達の仕組みが変わったことで、部門ごとに滞留していた情報が次々と上がるように、下がるようになり、よいアイデアのお通じが著しくよくなったということでしょうね？

それは、もうすり込まれるように言われましたから。

——部分最適より全体最適を優先せよ、ということですね？

そうです。やってみて、会社全体を考えてないことが意外と多いんだなど。

——お金が絡むと、よりポリティカルとなって、難易度も増すのではないのでしょうか？

ひとつ時効だから言いますが、国内の販売会社は、日産が出資している連結会社が多かったものですから、そこが何をかうかは本来親会社が見ることができる。自動車保険ももう少しまとめて、しかも「日産保険」のような形にできるのではないか。

しかしこれには、いろいろなしがらみがあって過去にはできなかった。CFT提案で結局2社に絞りましたが、それでも革命的だと保険会社からも言われました。結果的に保険に真摯に取り組んでもらえるようになって、保険の利用率も上がりました。保険会社の営業の人が、いかに自分のところの商品を使ってもらうかだけのために販売会社に行くのではなくて、川下ビジネスの一環としてどうやったらクルマが売れるかという、もっと本質的な側面にフォーカスしてもらえるようになった。

広い領域、バリューチェーンとしてとらえるということが最も重要なことであり、保険も販売金融もその一翼を担っているのです。こうしたそれぞれの活動をひとつにつなげることで、お客様にとっても会社にとっても価値が出てくるのです。

ダイバーシティ（多様性）というのは日産のなかで大事な価値観として根付いています。西口先生の言われる遠距離交際と近いのかもしれませんが、私もエグゼクティブ・コミッティの一員でしたが、半分はノンジャパニーズで

したし、役員の4分の1は外国人ですね。いろいろな国籍の人がいて、女性ももっと登用していきましょと全社的にやっているものですから。多様性を力にしていこうと、簡単ではないですけども。

互いによく知っている日本人だけでやった方が話は早いですが、それだと西口先生の言うところの近所づきあいの煮詰まった関係になってしまう。女性の課長（管理職）の比率も高くて、表彰されたこともあります。まだ5%、FY11でも6%ですが。日本のなかでは高い。ニューヨークのNPOから2008年にカタリスト・アワードという国際的な賞をもらいました。アジアに本社を置く企業として、また自動車メーカーとしては初めてだそうです。

CFTは少し過去のものになりつつあるのかもしれませんが、すごいと思っているのはグローバルマネジメントが進んでいることです。講演などで話すと「日本の会社じゃないみたい」とよく言われます。ルノーは女性の登用は多いのですが、フランス人ばかり。それは問題だと思っていて、変えていこうとしている。日産の場合はもともと各国でやっていたこともあって、マネジメントの中核にノンジャパニーズがいる。現地の人と話すとはモチベーションになるらしいですね。

「私たちは単に日本の会社に勤めているのではなく、グローバルな会社に勤めているのだ」という意識を持ち、将来にチャンスがあるという、励みになっている。

——ルノーにもCFTは採用されましたか？

やっています。日産が先行しましたが。うまくいっています。互いにミーティングを持ち、ルノーと日産のパイロットが集まってワークショップをやったりしています。だんだんルノーの方でもCFTが活性化しているようです。米国日産でもゴーンの肝煎りでCFTを進めていました。これはグローバルで、どこでもできる制度ではないでしょうか。

——本日は大変貴重なお話をうかがうことができ、誠にありがとうございました。