

不気下振れ懸念 強める

首相は衆院選で再増税の生の理念を示した。まじり・判断のほか、積極的平和主義を掲げて展開してきた「地球儀を俯瞰する外交」について国民に信を問う考え。また、安倍政権が重要課題に位置づける地方創



「級を前進」

食会で会話

相と朴で計4回行われたが、10月の開催は見送られていた。今首脳間の一致を受け、韓国は局長級協議の年内開催を目指して日程調整に入る。岸田文雄外相は11日の記者会見で、「さまざまな議論が行われた」と報告を受けている。首脳間が意思疎通す

ることは歓迎すべきだ」と説明。菅義偉官房長官も会見で「さまざまなレベルで意思疎通を図っていくのが大事だ」と強調した。

韓国政府当局者によると、両首脳は夕食会で「多様な懸案」について意見を交わした。朴氏に関するコラムをめぐり、ソウル中央地検が経緯新聞の加藤達也前ソウル支局長を在宅起訴した問題が議論になったかは明らかになっていない。

3面に「牽引役不在」、5面に「自然な形」、9面に「中国 反腐敗に利用」

票二を軸に調整する。首相は11日、アジア太平洋経済協力会議（APEC）首脳会議出席のため訪問中の北京で記者会見し、「解散のタイミングは何ら決めてい

た。12月9日公示、21日投票

すでに公明党幹部に選挙準備を指示。党幹部は高野の支持母体・創価学会個人に、準備を進めてほしい」と要請しており、学会側は各ブロック責任者を集めた11日の緊急会議で賛否を整えることを確認した。

一方、消費税率の再引き上げの判断をめぐっては、

「一つでも達成できなかったら、役員は総辞職する」と

11年10月、東京都内のホテルでゴーンはこう宣言した。

ゴーンは12年度連結決算の最終黒字化や有利子負債の削減など、具体的な数値目標を描

き、具体的な数値目標を描

き、具体的な数値目標を描

き、具体的な数値目標を描

き、具体的な数値目標を描

き、具体的な数値目標を描

き、具体的な数値目標を描

き、具体的な数値目標を描

き、具体的な数値目標を描

野心と経営感覚 ゴーン氏が評価

番頭の敷え

番頭は自社を知り尽くすべし

「BANTOU」は自社のプロフ TOU」の異名である。外国人のエッショナルでなければならぬ。社長を迎えた日産自動車における志大企業化が進み、分業がなされる多 賀氏の活躍は、日本型の「番頭」をくの企業では、自社を知り尽くす人 グローバルの「BANTOU」に人材が乏しいのが実情だ。人心を掌握 化させた。日本型の番頭制度が、世し、オペレーションを掌握する。そ 界に適用することを示したのであ

これによりも社長を知り尽くす。これが企業の成長を支える「BAN (レスグロ代表 杉村知哉)

能力もある」

17年2月、ゴーンは最高執行責任者(COO)に志賀を起用する人事を発表した。

かつて志賀は左遷に近い形で部下1人いないインドネシアに赴任した。帰国のために本社役員との折衝を重ね、工場設立にこぎつけた経緯を持つ。さらにルノーとの資本提携や中国自動車大手、東風汽

車との提携など、志賀が手掛けた幅広い仕事をゴーンは高く評価した。

3面に続く

この間、日産は生産の主力だった村山工場(東京都武蔵村山市)を閉鎖するなど大規模なリストラを行う一方、米国内に新工場の建設を進めた。経営企画だった志賀はゴーンの指示を受け、新工場の計画立案に取り組んだ。

志賀は「国内工場を閉鎖しても、収益を見込める米市場には打って出ていくのか、と驚いた」と当時を振り返る。ゴーンの宣言通り日産は、目標を1年前倒しして最終黒字に転換、V字回復を果たした。

「会社のために野心的にならなければならない。経営者としての野心は総辞職する」と

BANTOU 番頭の時代

第一部 カリスマを支える

其三 ▶▶▶ 志賀俊之・日産自動車副会長 (左)

BANTOU 番頭の時代

1面から続く

自らは女房役 出会った当初から自覚

会見を主に手掛けた。

私ルノーの最高経営責任者(CEO)を務める日産自動車社長のカルロス・ゴーンは、就任当初から「仕事は4割が東京、パリが4割、残り2割がグローバル経営と米国などへの出張」といってはばからない。最高執行責任者(COO)としてゴーンを支えた志賀俊之ならば「1日が不在でも現場の判断を任せられる」という全職の信頼の裏だ。

実は8年7カ月のCOO在任中に、志賀がゴーンと同じ層上に立ち、会見に臨んだことは就任時を除いて一度もない。日本向けの新車販売の発表会などは志賀が大半を担い仕切り、ゴーンは経営発表

志賀は、平成23年8月11日に発生した東日本大震災でも、留守を陣頭に立った。「業界が一丸となって再建を目指したい」

日本自動車工業会会長だった志賀は、震災から1週間足らずの17

ゴーンを経営の師と仰ぐ志賀は、出会った当初から「女房役」が自らの役割だと自覚していた。業務分担以上で、一歩引いた立場で「番頭」としての務めを責めとができたのだ。志賀はいう。

「あうんの呼吸だったね。彼がいろいろなことはいつも頭に入っていた」

◇ ◇

志賀俊之のCOO時代の日産の主な出来事

平成17年	4月	営業、最終利益が過去最高。売上高営業利益率は10%
	10月	9月までの年間販売が367万1000台を達成。再建終了を宣言
18年	4月	最終利益が6年連続の過去最高
	9月	日産ティエール初の普通乗用車をすべてをボルクに売却
19年	4月	ゴーン体制になって初の7期ぶり営業、最終利益
	10月	5年ぶりにスカイライン「GT-R」復活。スカイラインの車名外す
21年	8月	本社所在地を東京・銀座から横浜へ戻す
22年	12月	電気自動車(RV)「リーフ」を発売
23年	3月	東日本大震災で、区内全工場が一時休止
	9月	九州工場を分社化し「日産自動車九州」を発足
24年	4月	高級車ブランド「インフィニティ」の本社拠点を香港に移転
	11月	円高などの影響で、25年3月期の連結業績見直しを下方修正
25年	11月	新買回の不届で、26年3月期の連結決算見直しを下方修正。2業連続。志賀氏がCOOを外れ、副会長に
		13代目「スカイライン」発表。初顔にインフィニティロゴ



日、定例会見でこうアピールした。

志賀は震災の発生直後から、トヨタ自動車社長の豊田章男やホンダ社長の伊東孝紳らライバル企業とのトップと、携帯電話で連絡を取りあった。被害状況や今後の対応などの情報を共有し、未曾有の大災害に「オールジャパン」で取り組む姿勢を打ち出すためだ。

普段はライバルでも、有事には一枚岩となる。自動車産業の結束力を内外に示した志賀の対応は、多方面から評価された。危機対応で信頼感を高めるその姿に、関係者は「ゴーンに通じるしたたかさを感した」という。

同時に志賀は、日産社内でも従業員の安全を最優先に、生産の継

続に向けた指示を飛ばした。横浜市内の日産本社では震災発生からわずか30分で、緊急時の機材や専用電話などを備えた災害対策部署が整えられたという。志賀は「ゴーンのおかげで頭の中がいわねえくらい分かった」と打ち明けた。

◇ ◇

「日本市場を軽視していると取られかねない」

志賀はこう言う。一部は外国人役員に真っ向から対立した。25年5月、日産で最も長い歴史を持つスポーツセダン「スカイライン」のブランド廃止が提案された役員会でのことだ。

外国人役員らは、スカイラインを海外で販売する際のブランド名「インフィニティQ50」に呼称統一すべきだと主張した。これに対し、日本人幹部らは志賀の主張に同調した。

◇ ◇

その発表会で、副社長の西川広人は、「スカイラインは日産で最も長い歴史をもつブランド」だと強調した。ただ、そこに志賀の姿はなかった。ゴーンと志賀の蜜月は、終わりを告げた。

(敬称略)