

## 日産自動車の企業文化について（2019.12.11）

CG ネット自主研究会

上原利夫

なぜ、このテーマを選んだのか。

そのきっかけは、2018年11月の日産ゴーン会長の逮捕です。私は昭和33年に一橋大学を卒業しましたが、その中に日産自動車に就職した仲の良い友人がいました。とにかく自動車が大好きで、文系でありながらエンジン音を聞いただけで車名を判別できたのです。入社して3年ほど経った夏に、日産では1週間ほど会社が一斉連続休暇となり、当時私が居た大阪の実家へ立ち寄ってくれました。なんと素晴らしい会社かと驚きました。これが私の日産に対する第一印象です。だからゴーン事件を知った時、友人に日産とはどんな会社なのか電話で尋ねました。ちゃんとした答えは聞けなかったのですが、「俺は今トヨタに乗っている」と友人はつぶやいたのです。日産に対する私の意識は変わり、その理由を考えました。

私は住友商事の同期の友人二人と正月の挨拶に上司の専務のお宅に伺ったとき、会社の数年先輩が3～4人おられました。たまたま話題が「技術の日産」に及んだ時、専務は意見を言われなかったのを覚えています。専務は住友の事業精神を心得ておられましたし、「報恩感謝」を口に出されることもありました。日産にこの種の理念があるとは聞いておらず、あるのは「技術の日産」という標語だけかもしれない、と思いました。その頃、私は中古の日野ルノーに乗っていましたので、日産に関心が薄かったのかもしれません。しかし、今思うと大学の先輩（昭和4年東京商大卒）の日産自動車社長・川又克二氏が如水会（同窓会）の理事長をされていました。

私は3年前に「国の象徴、会社の象徴——監査役の日から」という論文を書きました。それ以降、「企業文化」に関心を持ち、日立と東芝を比較しました。事業規模も製品も似ていますが、日立には「和・誠・開拓者精神」で表される魂が経営者と従業員に根付いており、「野武士」と称され、東芝の社員は「公家」と称されていました。しかし東芝のトップは経団連会長を囑望するヒラメでした。両社の従業員の学歴は優秀ですが、会社の文化は違います。日産も従業員の学歴はそろっています。東芝との共通点は政治に依存する傾向があり、日産には内部抗争を生じやすい素地があり、社内の「和」が欠けているようです。

最近、私は日産自動車の追浜工場を見学しました。大変印象が良かったのですが、一番の目的であった正門の横にある川又克二氏の胸像を観ることができませんでした。私は現在、川又克二氏が自分で書かれた「わが回想」（190頁 昭和58年2月1日 日経事業出版社）に目を通してあります。川又氏のところを知る一次資料です。会社には正史と裏面史があり、日産自動車の正史からは、企業文化は嗅ぎ出せません。

ゴーン会長逮捕から1年、ゴーンチルドレンは去り、日産の新しい統治体制と経営者が決まりました。東大閥は消え、新CEOは同志社大学神学部出身の日商岩井（現。双日）に入社し、ルノーと提携した日産へ転職した経歴の持ち主です。日産とルノーの融和が進み、新しい企業文化が育つのではないのでしょうか。

## 日産自動車の歴代社長

氏名	任期		
初代 鮎川義介	1933年12月～1939年5月		
2代 村上正輔	1939	5	1942 2
3代 浅原源七	1942	3	1944 9
4代 工藤治人	1944	9	1945 6
5代 村山威士	1945	6	1945 10
6代 山本惣治	1945	10	1947 5
7代 箕浦多一	1947	5	1951 10
8代 浅原源七	1951	10	1957 11
9代 川又克二	1957	11	1973 11 中興の祖
10代 岩越忠恕	1973	11	1977 6
11代 石原 俊	1977	6	1985 6 塩路労働組合長との対立
12代 久米 豊	1985	6	1992 6
13代 辻 義文	1992	6	1996 6
14代 埴 儀一	1996	6	2000 6 ルノーと提携 興銀支援なし
15代 カルロス・ゴーン			2000 6 ~ 2017 3
16代 西川廣人	2017	4	2019 9

## 川又克二著『わが回想』（昭和58年）から

まえがき

私どもは、明年2月に結婚満50年を迎えることになる。昭和8年から58年までの50年（注、日産自動車50年史と時代が一致）というのは、わが国としては有史以来の波乱に富んだ時代である。私どもはすでに喜寿と古稀の年を過ぎたが、一家そろって無事に過ごすことができたのはありがたいことである。これから先は神様だけが知っていることだが、この辺で私どもの生活のあとをまとめてみようと思立った。

幸い私は、日本経済新聞の「私の履歴者」に登場したことがある。それは昭和38年のことで、もう20年近くも前である。その後、日産自動車の社長を続け、オイルショックのあ

った昭和48年に会長（注、昭和32年11月社長）となって今日に及んでいる。「私の履歴書」に登場するのは少し早すぎたとも思う。そこで今回は、その後の生活の記録を思い出すままに綴り、前者に若干、補・加筆した分と合わせて1冊の「回想録」としてまとめることにした。もし明年金婚式のお祝いをするようになったら、今日までご厚誼をいただいた方々をお招きしいと思っているが、そのときはごあいさつ代わりに本書を差し上げようとの魂胆でもあるし、また私どもの子供や孫などの身内の者たちにも読ませて、発奮の資にもしてもらいたいとも思う。そこで巻末には私どもの私生活上の記録ともいえるいくつかの思い出話もつけ加えることにした。

以下略

昭和57年秋 川又克二

## 目次

### 第1部 私の履歴書

- 1 水戸の生家
- 2 京北中学から東京商大へ
- 3 興銀入社、麻布三連隊に入る
- 4 主任さんの教訓
- 5 結婚、大阪支店の4年間
- 6 二度目の軍隊生活、終戦
- 7 廃墟に立つ広島支店長

-----昭和22年7月以降

- 8 日産入社、いきなり立役者に
- 9 日産争議（Ⅰ）
- 10 日産争議（Ⅱ）

-----昭和32年11月社長就任 追浜工場完成

- 11 「相互信頼の碑」の感慨

### 第2部 わが回想

- 1 ブルーバードの飛翔
- 2 心に残る人々
- 3 プリンズ自動車の合併 昭和29年
- 4 日産グループ考
- 5 海外進出のベースとポイント
- 6 日米自動車交渉の顛末
- 7 石油ショックの教訓
- 8 私の経営体験抄

- ① 一位か二位かは別問題
- ② 最新の設備と最先端の技術を
- ③ 労組は一つ釜の飯を食う仲
- ④ 鴨と雀とカナリヤの話
- ⑤ 経営のトップは伯樂たれ
- ⑥ 会長の立場
- ⑦ 本社の移転

## 9 結びに

昭和50年春、勲一等瑞宝章受章（70歳）

20人家族になった。（夫婦2人、子供4人、その伴侶4人、孫10人）

長男48歳（昭和9年生まれ）慶応経済卒、興銀池袋支店長。孫3人。

長女46歳（昭和11年生まれ）夫、大蔵省役人、国際交流基金理事。孫3人。

次男43歳（昭和14年生まれ）慶応経済卒、日産経理部監査課長。孫2人。

三男39歳（昭和18年生まれ）慶応商学卒、日立製作所国鉄営業関係。孫2人。

川又克二生年月日 明治38年3月1日 水戸市下市（町人の町）で5人の子供の末っ子。9歳の時、東京小石川指ヶ谷町へ移住。竹早小学校高等科1年から京北中学（国粋主義の気風、仁義礼智信の5学級に分かれる）へ、慶應義塾も受験したが第一志望の東京商大へ入学。大正12年9月関東大震災。3年間の予科時代は上石神井の仮校舎で過ごし、同人雑誌、戯曲などに時間を費やした。就職は三菱商事を受けたが不合格、父の知人が興銀の理事だったので、希望していなかった興銀に入った。入ってみると中山素平君（のちの興銀頭取）が一橋から入っていた。興銀の初任給は60円、手当てが5割ついて90円。ボーナスは本給の3カ月だった。同期の新入生11人は各部局各課の人から仕事の説明を受け、そろばんの実習もあった。最初に配置されたのは中小工業課で、手形の記入帳と貸出し内入れ金元帳を持たされて銀行員生活が始まった。1年もたたぬ年の暮れに麻布三連隊第七中隊に入隊、主計将校。二度目の軍隊生活（戦地には行っていない）終戦。原爆被災地の興銀広島支店長から日産常務（経理担当）へ。労働争議団体交渉の真っ最中に労使双方に入社挨拶させられた。社長に社内改革を進言したら、社長が退任し、常務1年で専務に。第二組合（同盟系）が発足。相手が強気ときは譲らない。弱気ときは優しく。これが川又流。第二組合との協調体制が整う。追浜工場に相互信頼の碑、川又胸像建つ、以下略

**有森隆著「日産独裁経営と権力抗争の末路 ゴーン・石原・川又・塩路の汚れた系譜」**

さくら舎（2019年3月15日 第1刷発行）

なぜ歴代トップが独裁と腐敗に陥るのか！

「1人に権限が集中しすぎた」「長年にわたる統治の負の側面と言わざるを得ない」—— 圧倒的なパワーをもつ権力者があらわれると、圧倒されてしまうのが日産の社風である。権力に従順な社員のDNAが独裁者を生む土壌となっている。川又、塩路、石原の3人はそれぞれ権力を手にするために、激しい社内抗争を勝ち抜いてきた。怪文書が飛び交い、社内は疲弊し、経営破綻寸前追い込まれ、ルノーの軍門に下る遠因となった。ゴーンの独裁も川又、塩路、石原がやってきたことと相似形だ。

ゴーンの正体は強欲な独裁者！

川又、塩路、石原、ゴーンと続く権力抗争と腐敗の不毛地帯。

いびつな企業統治の歴史に出口はあるか！

前々からゴーン経営を否定していた著者が緊急書下ろし！

## 目次

2人の天皇の君臨——川又克二（社長）・塩路一郎（労働組合長）と組む  
改革という名の権力抗争——石原俊（社長）、塩路を排斥  
コストカッターから独裁者へ——カルロス・ゴーン  
日産よ何処へ行く

**高杉 良「落日の轍（わだち） 小説日産自動車」（文芸春秋 2019年3月10日）**

解説 加藤正文「非情の歴史は繰り返す——ゴーンに至る迷走の轍」

## 石原俊の軌跡

明治45年3月3日東京・麴町で生まれ、富士見小学校から府立四中（現・都立戸山高校）へ、旧浦和高校へ進学し、ラグビー部で活躍した。在学中左翼運動が起こり、ラグビー部の自由化や学生寮の自治化を求めて同盟休校に発展した。学校の成績は悪くなかったが、左翼的な人間と誤解されていて、推薦してもらえなかったので、東大へ行けなかった。昭和10年東北大学3年のとき、仙台市で創業300年を誇る和菓子の老舗「玉沢」の娘に一目ぼれし毎日通い詰めた。昭和18年1月20日に学士会館で結婚式を行った。

昭和12年、わが国の自動車産業はまだ揺籃期で、先々発展するのかどうか見通しがつかない状態だった。11月に日産自動車に入社し、本社経理課に配属された。経理課長を経て26年経理部長、29年取締役、38年常務、44年専務、44年副社長、52年社長

昭和58年2月1日、川又会長は、結婚50周年の金婚式の披露宴を一ツ橋の如水会館で開き、200人余の親しい知己を招いた。中山素平（興銀相談役）が参会者を代表して祝詞を述べた。{川又に早く楽をさせてやってほしい}と。当時日産は英国プロジェクトを抱えており、会長、社長、労働組合長の意見が相違していた。英国からはサッチャー首相が来日し、

中曽根総理も嘸んでいた。中曽根さんも先日なくなり、英国からの撤退も決まったので、日産の新 CEO も 12 月に就任し、私のテーマも一段落した。(2019. 12. 1)

## 参考文献

日産自動車「21世紀への道 日産自動車三十年史」(1984年)

塙儀一「決断・そのときわたしは」(日刊工業新聞2006年1月11日～13日付)

塩路一郎「日産自動車の盛衰——自動車労連会長の証言」(緑風出版2012年8月)

川勝宜昭「日産自動車極秘ファイル2300枚「絶対的権力者」と戦ったある課長の死闘7年間」(プレジデント社 2018年)

井上久男「日産 VS. ゴーン 支配と暗闘の20年」(文春新書2019年2月20日第1冊)

## 日産自動車の企業文化とは

川又と塩路に共通する価値観を感じるが、これが日産の企業文化かもしれない。

### 日産に経営理念があるのか、ないのか。

日産：人々の生活を豊かに

ミッション：私たち日産は、独自性に溢れ、革新的なクルマやサービスを創造し、その目に見える優れた価値を、全てのステークホルダーに提供します。それらはルノーとの提携のもとに行っていきます。

注、私の出身の住友では、事業精神として、「営業の要旨」(昭和3年)が残されている。

第一条 我が住友の営業は信用を重んじ、確實を旨とし、以て其の鞏固隆盛を期すべし。

第二条 我が住友の営業は時勢の変遷理財の得失を計り弛張興廢(しちょうこうはい)することあるべしと雖も苟も(いやしくも)浮利に趨り(ふりにはしり)軽進することべからず。

権力者に弱い日産社員気質 信じる神や仏を持たないからか。

日本企業には神仏を祀る傾向がみられる。アサヒビール、サントリー

高野山には企業の墓がある。和の重視。

寺や神社を持つ会社がある。出光、トヨタ、花王など。日産にはない？。

## 日産における東大閥の抗争(日比谷対戸山)

前 CEO 西川廣人は、都立戸山高校から東大経済学部。