



慶應義塾大学ビジネス・スクール

日産自動車株式会社（B）

経営体質転換への努力

5

経営改革を進める日産自動車では以下のような改革への手だてを導入してきた。

その一つは『経営戦略会議』で、取締役、監査役の合計43人全員が出席する。同会議は、社長就任後「経営会議のかき回しに専念してきた」埒の意思で開始されたもので、従来からあった「専務制」の廃止と副社長→専務→常務→取締役と4層になっていた経営層の階層を、副社長→常務・取締役（常務取締役と平取締役を業務上は並列に位置づける）の2層に圧縮すること、と同時に導入された制度であった。このことでフラットな会議を行う風土を形成し、「縦に短く、横の広い」効果的意思決定を狙いとしたものであり、旧来から行われてきた根回しを排除すること、そして全役員が担当部署以外の課題についても討議できる風土を醸成することに目的があったと言われている。

もう一つは、部課長レベルの意思決定を迅速にするため、職務権限を明文化することであった。つまり明文化された職務権限の範囲なら上司の決裁を仰ぐことなく自分で即決できるようにすることが狙いであった。このため約20人の部長級の管理職より成る『業務分掌整備プロジェクトチーム』が権限規定マニュアルを整備することより、上司への仰裁や会議の数を減らしスピードアップした決断ができる体制と、合議制による責任回避を封鎖するという傾向にも歯止めをかけることが、目標となっていた。

一方、『技術の日産』の復権を象徴するような2つの技術的対応も進行していた。

その一つは、無段変速機（CVT）で、2000cc級のワゴン車と3000cc級の上級セダンに搭載するなど搭載機種を増加させる計画の下に生産を開始した。これで従来の自動変速機に比較して20%の燃費向上を達成するものであった。

もう一つは、1997年三菱自動車が先鞭を付けて発売した直接燃料噴射エンジン（ガソリン）のディーゼル版で、1998年春にはレジャービークル（RV）に搭載して低公害エンジンとして、ドイツのフォルクスワーゲンやオペルに次ぐ発売で日本勢としては最初の実用技術である。このため横浜工場に100億円の設備投資を行うことを発表している。尚、ガソリン式では97年秋に直接燃料噴射エンジンを実用化した。

本ケースは「経営再建論」のケース討議のために作成した。

本ケースの責任は作成者にある。

（許斐義信）

このような技術開発の進展を基礎に、米国、東南アジアそして中東向けなどの輸出が好調であることから、期間工を500人から1000人に増員して、1997年度では年間174万台強の生産台数を達成する計画を進めた。

更に同社ではアジア戦略の再強化を狙い97年8月、インドネシアに100億円を投資して、ガソリンエンジンの合弁生産を2000年には開始することも発表した。これは、同社初のアジアでのエンジン工場の建設となり、域内部品調達率を一気に10%から40%に向上させるという計画でもある。さて、ASEANでは域内産業の活性化を目標にした『ASEAN産業協力計画（AICO）』が進められ各国政府の認可を得られれば、現行の関税である30~40%が0~5%に引き下げられることになっており、地域内での自動車部品の調達体制を統合化することで、この恩典を受けられるのである。日産では、このため、シンガポールに仲介会社を設立し、貿易業務の受託、部品の物流、販売価格の集中管理などを行う計画である。

また生産面でも、RVとセドリックなどのセダンとを同じ生産ラインで並行組み立てできるように、国内4工場の整備を取り掛かったり、設計→試作→量産のプロセスでの試作工程を3回から2回に減らし、生産準備期間（9~10ヶ月）を1~2ヶ月間短縮するために高速情報通信ネットワークの整備や三次元CADの導入を進めてきた。

赤字下の中期計画と縮小均衡

このような変革を進める中でも、同社の中期計画策定作業を進められ、98年5月には『グローバル事業革新』（1998年~2000年）を公表した。

同計画では、連結ベースで7500億円（本社ベースで5000億円の投資で減価償却費の枠と同額）の投資を実行、低公害車の拡充と海外生産拠点の再構築とを柱にしたもので、国内販売でこ入れのための新車の投入なども視野に入れた計画となっていた。そして日米でのこ入れの狭間で問題を抱えている欧州市場強化のため、英国、スペインでの生産増強や欧米での新型車の投入を目標にしていた。

25

しかし、現実の企業業績（1998年3月期）は、国内販売の低迷により経常利益目標1000億円が577億円となり、連結でも米国事業の450億円の赤字などが重なり、純利益は160億円に止まった。このような計画と実績の乖離は、経営計画を柱にした同社の経営の根幹を揺るがすことになり、98年8月には銀座本社ビルを森ビルグループに146億円（売却利益72億円）で売却や12月には国内外の生産拠点閉鎖（国内では関連会社で生産受託先の愛知機械工業の工場閉鎖を2003年迄に実施する方向で検討、インドネシア工場を休眠会社化し従業員全員を解雇するなど）を含む大規模なリストラ計画の策定をせざるを得ない事態に陥った。そして年間国内生産

30

規模を170万台（1999年4月には150万台に生産台数を再度変更、当時の生産能力は200台）に、15%削減することを決定、関連会社でも、繊維機械事業をこともあろうに豊田自動織機製作所に売却するなど、ドラスティックに縮小均衡策をとらざるを得ない状況になった。

このようにして、1999年度は策定した中期計画とは逆に、大幅な縮小均衡に向かい、その収拾に経営的努力が注入されたが、1999年3月の同社の決算は、連結で277億円の赤字（単独では348億円の赤字、メキシコの赤字120億円、米国は50億円の黒字）となった。 5

ルノーとの提携

1998年は日産にとって対外的なニュースの発表は少なく、縮小均衡策の実行計画の策定に注力している期間ではないかと想像されていたが、1999年3月、同社は突如、フランスのルノーとの資本提携を発表した。 10

その概要を以下に列記したい

- ・ルノーから資本出資（第三者割当増資5907億円：36.8%）
 - ・ルノーから日産ディーゼルへ93億円の出資（22.5%）
 - ・取締役を37人から10人に削減 15
 - ・塙社長は会長兼社長（他に最高経営責任者：CEO）
 - ・カルロス・ゴーンは筆頭副社長（最高執行責任者：COO：6月）
 - ・他にルノーから2名の取締役就任（商品企画デザイン戦略担当、次席財務担当）
 - ・塙はルノーの取締役に就任（6月）
 - ・ルノーより18名の管理者が日産に出向 20
 - ・日産より21名がルノーに出向
 - ・世界戦略の調整をするGAC（グローバルアライアンスコミッティー）を設置
 - ・GACの下に部門横断チームCCT（クロスカンパニーチーム）を設置
 - ・日産（ルノーには既に設置）にCFT（クロスファンクショナルチーム）を設置 25
- チームメンバーは30歳代から40歳半ばで職能横断的チームを構成する

そのGAC、CCT及びCFTでの活動の集約した計画『日産リバイバルプラン』が1999年10月に発表（以下の如き概要）された。

- ・利益ある成長
- ・2000年度での黒字化 30
- ・2002年で営業利益率4.5%（連結）
- ・2002年に有利子負債の半減（1兆4千億円→7千億円：連結）

- ・ 人員を2万1千人削減（グループ）
 - ・ 20%の購買関連コスト削減（3年間で）
 - ・ 生産効率の向上（3工場の閉鎖、ユニット工場2ヶ所の閉鎖：生産能力30%削減）
 - ・ 販売網のスリム化（直営ディーラー20%削減、営業所10%削減）
- 5
- ・ 戦略的株式保有の取り止め（4社以外は株式売却）
 - ・ 研究開発能力の有効活用

カルロス・ゴーンの発言

この『日産リバイバルプラン』の発表後、某雑誌がゴーン氏とインタビューした記事の抜
10 粋を以下に紹介したい。

伝統ある日産自動車を再生する。

この重くも、やり甲斐のある目標を持って今年4月に来日してから半年あまりたった10月
18日、かねてお約束していたとおり『日産リバイバルプラン』を発表いたしました。村山工場
15 や関連会社である日産車体の京都工場の閉鎖、グループ全体で2万1000人の人員削減など、痛
みや犠牲を伴う内容を盛り込んだだけに、様々な反響がありました。実際、工場の閉鎖は厳し
い決断でした。そこで働く人々の心の痛みを伴うつらい決断であったことは、私も重々承知し
ています。、、、しかし、何もしなければ競争力が低下した状態が続くだけです。これは許され
ることではありません。閉鎖される工場にとってはつらいことではありますが、残った工場に
20 対しては希望の灯をともすことができます。

、、、生産能力が生産量に比べて多過ぎるばただでなく、長い目で見ても合理的でないこき
とは早い時点で私にもわかりました。少なくとも役員は生産能力が過剰だとはっきり認識して
いた。でも誰もこの問題に手を付けてこなかった。

日本では工場閉鎖が特に難しい問題であることは分かっています。だから私は生産能力に
25 焦点を当てて議論しました。、、、そして、日産には無駄なことをやっている余裕がないことも、
みんなが理解していました。だからこそ我々は、いまこそ工場閉鎖に踏み切るべきだと判断し
たのです。、、、かつての日産の経営では、購買と株式保有が混同されていました。その結果、
日産が株式を保有する会社の数は現在、1400社にも上ります。リバイバルプランの中で、関係
会社のうち4社を除いては、株式を保有するコストとそれによる利益を精緻に分析しながらそ
30 のほとんどを売却していく考えを打ち出しました。、、、そんな数は誰にも管理しきれないでし
ょう。1400社というのは、これはもはや全くコントロールの範囲外です。、、、関係会社をコ
ントロールできていなかったことは、例えば巨額の負債を抱え、収益が低迷している日産ディ

一ゼル工業を見れば明らかです。

自動車メーカーにとって重要なことは、煎じ詰めればただ1つ、企業に成長をもたらす魅力的で強力な商品をつくり続けることです。もちろん株式の保有ではありません。

そもそも日産が窮地に追い込まれたのは、売れる車づくりでライバルに後れを取ってしまったからなのです。

5

非戦略的資産を売却して投資に回す、あるいは負債を減らすのと企業経営では当たり前のことです。例えば、1998年度、日産は売上高の3.7%しか投資に回せていませんが、これではライバルとの差を縮まりません。...

...、実を言うと、私が米国ミシュランで経営の指揮を執っていたとき、最も気に入った車が日産の「300ZX」（フェアレディーZ）でした。その優れたデザインに驚愕し、エンジンの素晴らしさに心底感動したものでした。そういう光栄ある会社がなぜいま、経営的な苦況に陥っているのか。外部にいたときは断片的な情報を基に想像力を働かせて考えざるを得ず、経営悪化と収益性の悪さの理由が、判然とは分からなかったのです。

10

...、正確に日産の現状を捉えるため、それまで持っていたあらゆる情報をいったんすべて忘れ去ることだつた。頭の中をまっさらの白紙に戻したうえで、自分自信が日産内外の様々な人に会って話を聞き、ゼロベースからこの会社の歴史と現状分析を自分なりに書き直す作業を始めました。

15

...、問題はどこにあったのか。まず日産には部門横断的な話し合いが全く欠如していました。人々は自分の責任範囲である所属部門や専門分野については詳しく語り、問題点も率直に挙げます。しかしながら、関係ない部門部署のことは自分の範疇外だとして、会社全体について考え、物事を語る事がなかったのです。

20

2番目の驚きは、世界企業であるはずの日産が、グループ全体の戦略を国内市場中心にして考えていなかったことでした。...、グローバルな企業と思っていた日産が、実はクローバルな視野で物事を考えなくなっていた。地域や子会社への権限委譲の名の下に、組織がばらばら

25

6月25日にCOOに正式就任した私がやるべきことは決まったも同然でした。

まず、部門の壁を取り払い、クロス・ファンクショナルに意見を交換する場をつくって抜本的な改革アイデアを募る。そしてそのアイデアの中から、早期に実行可能で、成長の機会を

30

約束し、コストを大幅かつスピーディーに削減して収益性を高められる改革案を抽出する。そしてそれらの案でリバイバルプランをつくり上げる。逆に言うと、これに成功すれば、日産の

業績的な立て直しと会社の再生は大きな可能性を持つと自信を深めました。そこで7月5日にリバイバルプラン策定のためのアイデア検討組織「クロスファンクショナルチーム」を発足させました。テーマは日産再生に不可欠な、「事業の発展」「購買」「製造」「研究開発」「販売・マーケティング」「一般管理費」「財務コスト」「車種削減」「組織と意思決定プロセス」の9つです。

5 メンバーはテーマに関係するあらゆる部門から、まさに部門横断的に選びました。.....

世界の自動車業界を眺め渡せば、再編の行方はまだどうなるか分かりません。かつて私は「日産とルノーの提携だけでは十分でない時が来るかもしれない」と語りましたが、いまもその考えは変わりません。ですが、いまは他のものに心をとらわれている時期ではありません。

10 集中すべきは日産の再生ただ1つ。我々が再び再編のドアを開くとすれば、それは日産が復活してからです。

(以上、日経ビジネス誌 1999年11月1日号より抜粋した)

15

20

25

30

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネススクール

Contents Works Inc.