



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。