



# 「日産自動車におけるグローバル 経営と人財育成」

2013年11月5日

日産自動車株式会社

常務執行役員

川口 均

# アライアンスによるマネジメント改革以前の日産の状況(1)

## 1) シェアの低下

1991年以降継続的な凋落傾向にあった  
グローバルマーケットシェア

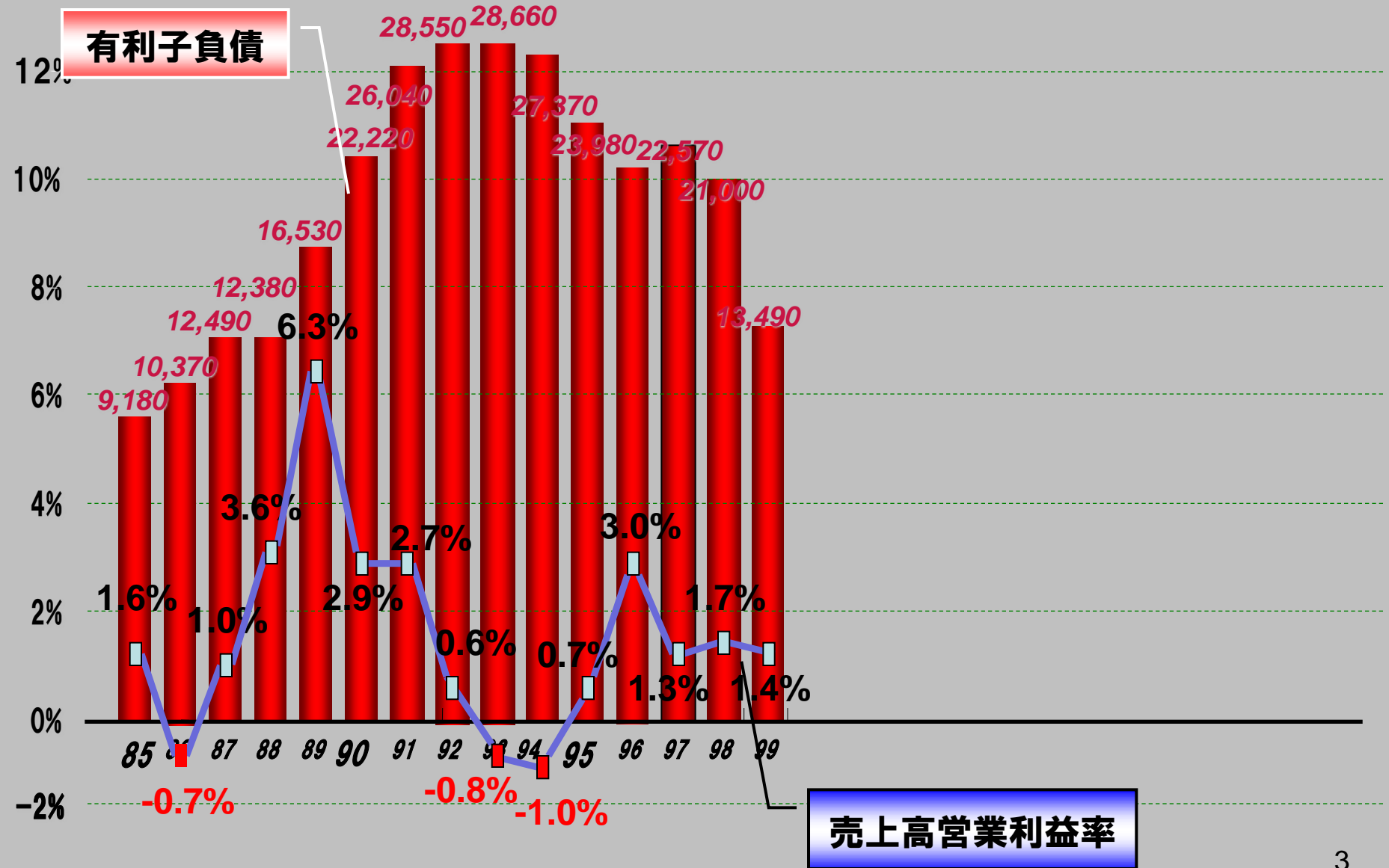
## 2) 収益性の低さ

1991年以降8年間で7度の赤字計上

## 3) 巨額な有利子負債を抱える財務体質

自動車関連事業の有利子負債は、FY98:約2兆1千億円

# アライアンスによるマネジメント改革以前の日産の状況(2)



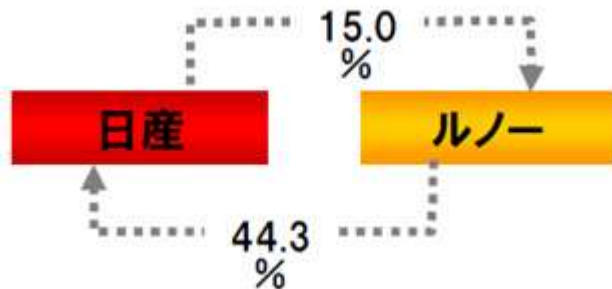
# ルノーとのアライアンス

1999年3月27日

ルイ シュヴァイツァーと塙義一、  
提携契約に調印



(ルノーとの資本関係)



注) 提携当初のルノーの出資比率は36.8%、  
日産からの出資はゼロ

(提携当初の世の中の評価)

“40億ドルの金塊を太平洋に投げ捨てるようなもの”

(競合メーカー役員)

“後悔への道”(Newsweek誌)

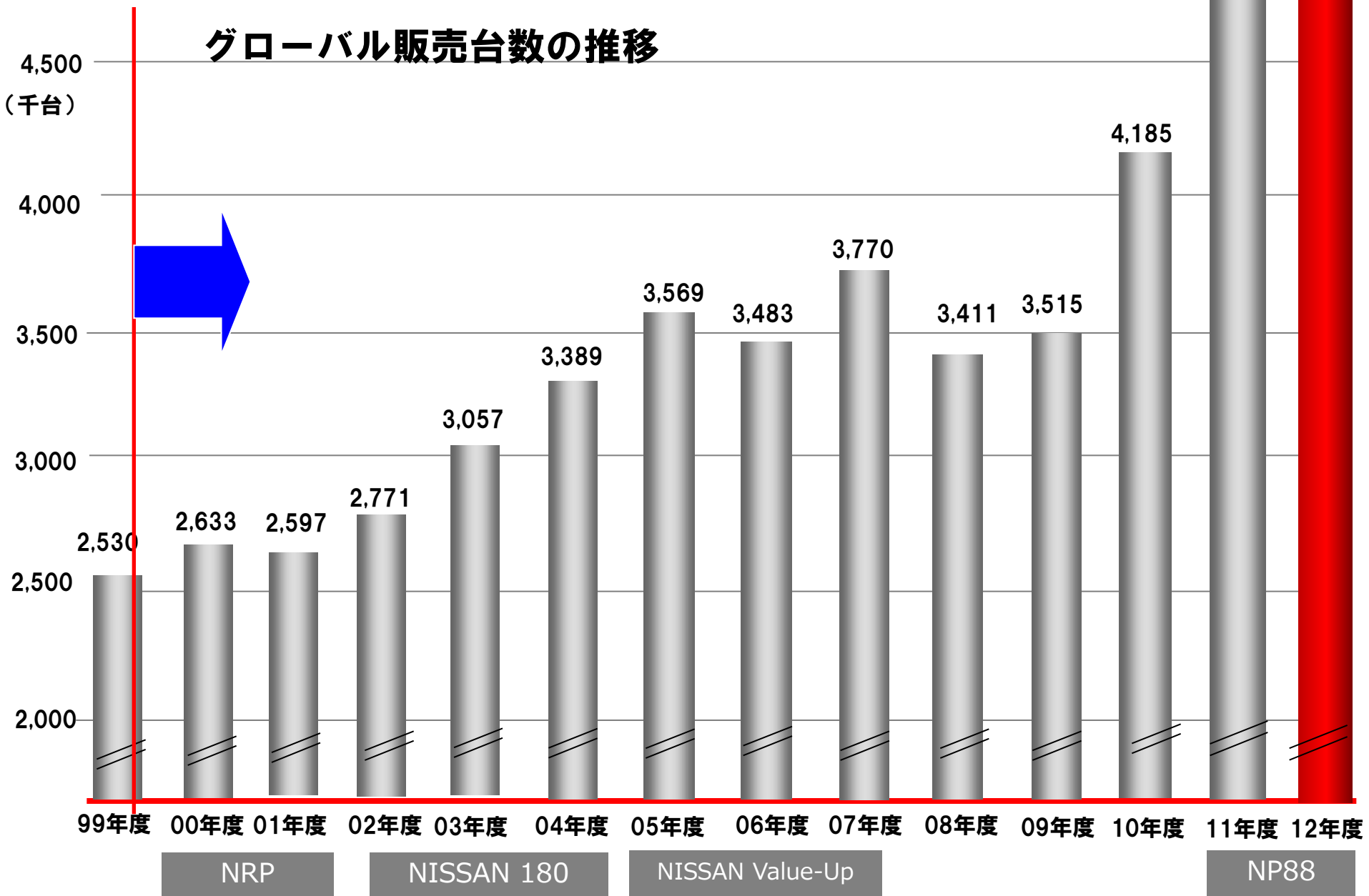
“ルノー・日産同盟は非常に脆弱である”(Financial Times誌)

# ルノーとのアライアンス、マネジメント改革のスタート

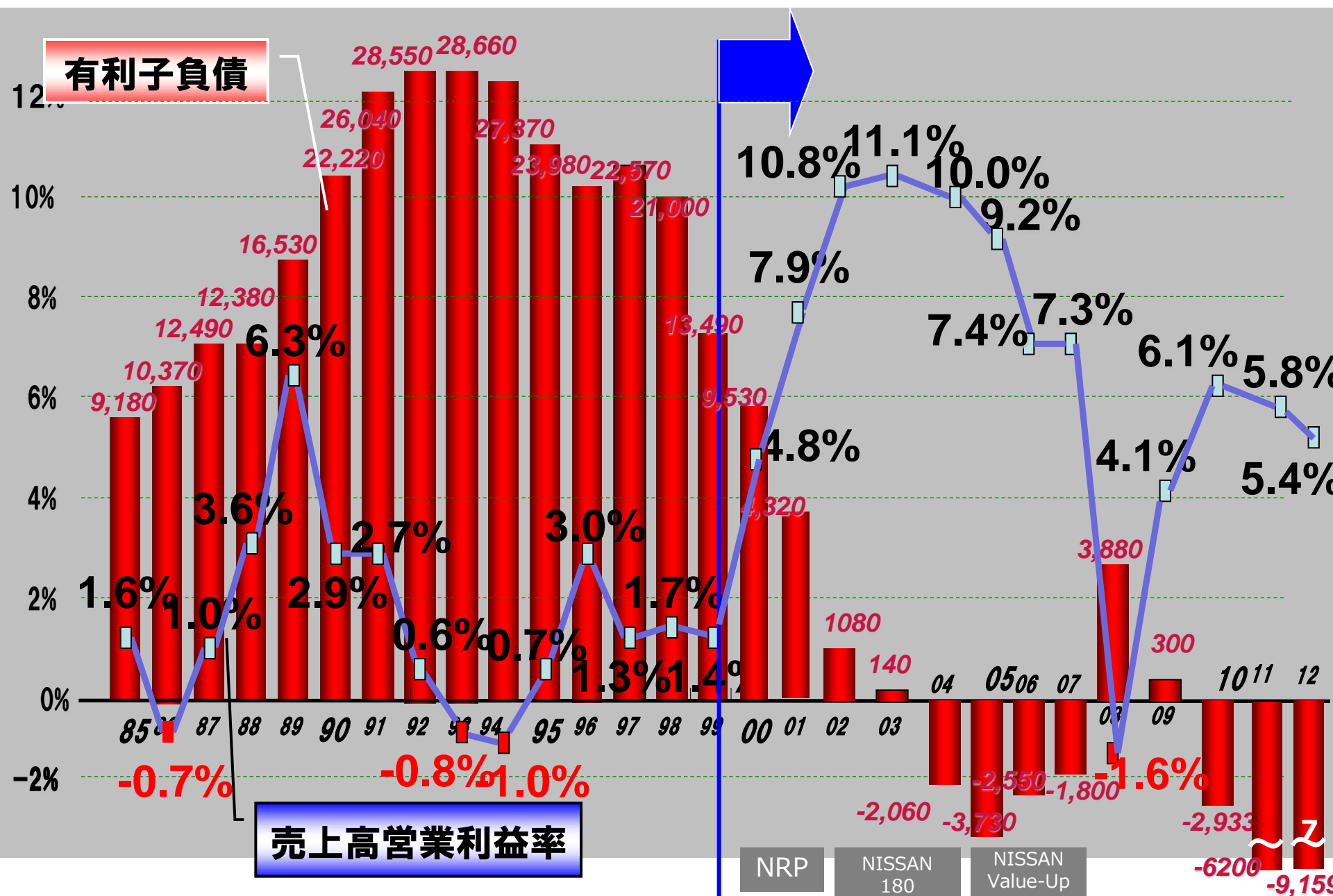
- 1999年 6月 カルロス ゴーン(当時ルノー上  
席副社長)、日産COOに就任
- 10月 **日産リバイバルプラン(NRP)  
発表**
- 2001年 6月 カルロス ゴーン、日産CEOに  
就任
- 2005年 4月 カルロス ゴーン、ルノーCEO  
に就任(日産CEOと兼任)



# マネジメント改革の成果（１）



# マネジメント改革の成果 (2)



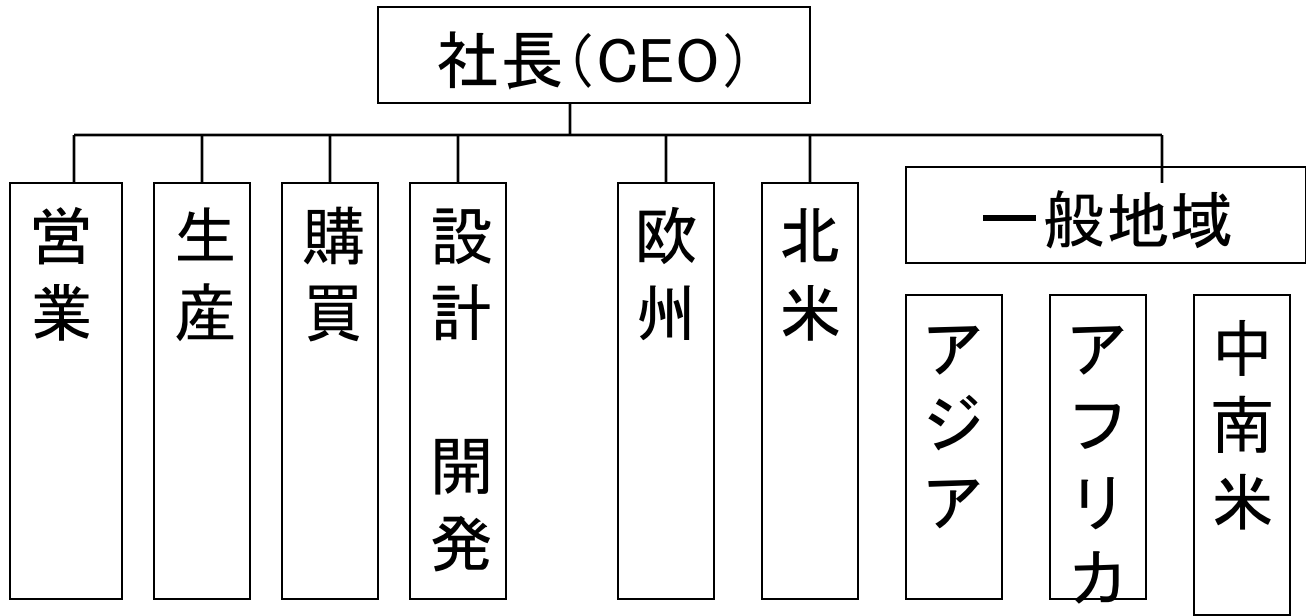
## システマティックな、そしてスピーディーな DNA 改革にチャレンジ

- マトリックス業務運営（3 軸経営）
- CFT（クロスファンクショナルチーム）
- コミットメントシステム
- ダイバーシティ



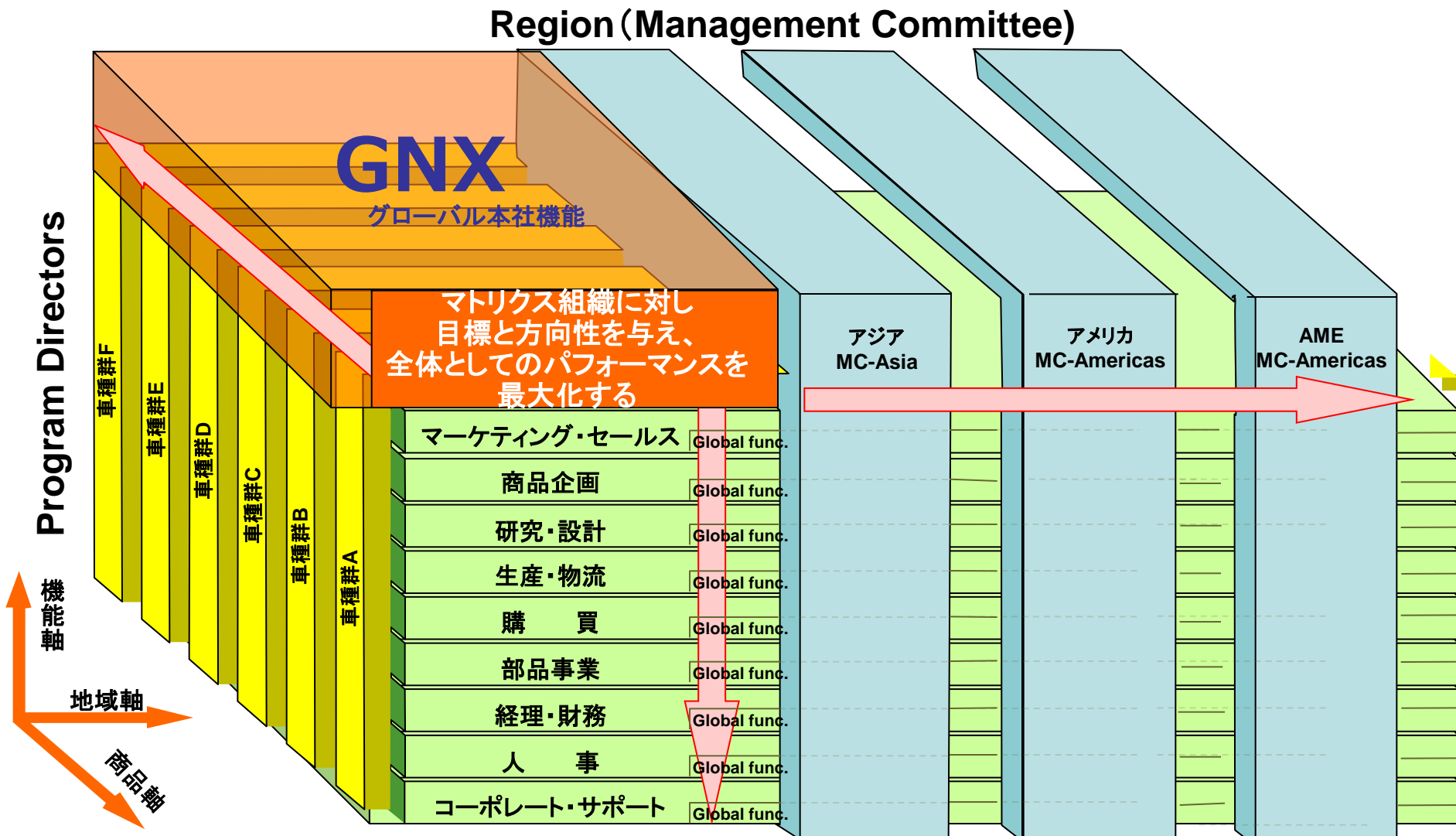
# マネジメント改革の一例 【3軸経営】

## 以前のマネージメント



機能軸と地域軸が独立したチーム経営

# マネジメント改革の一例 【3軸経営】



# マネジメント改革の一例 【CFT】

## CFT (Cross Functional Team) 活動

### CFT の狙い

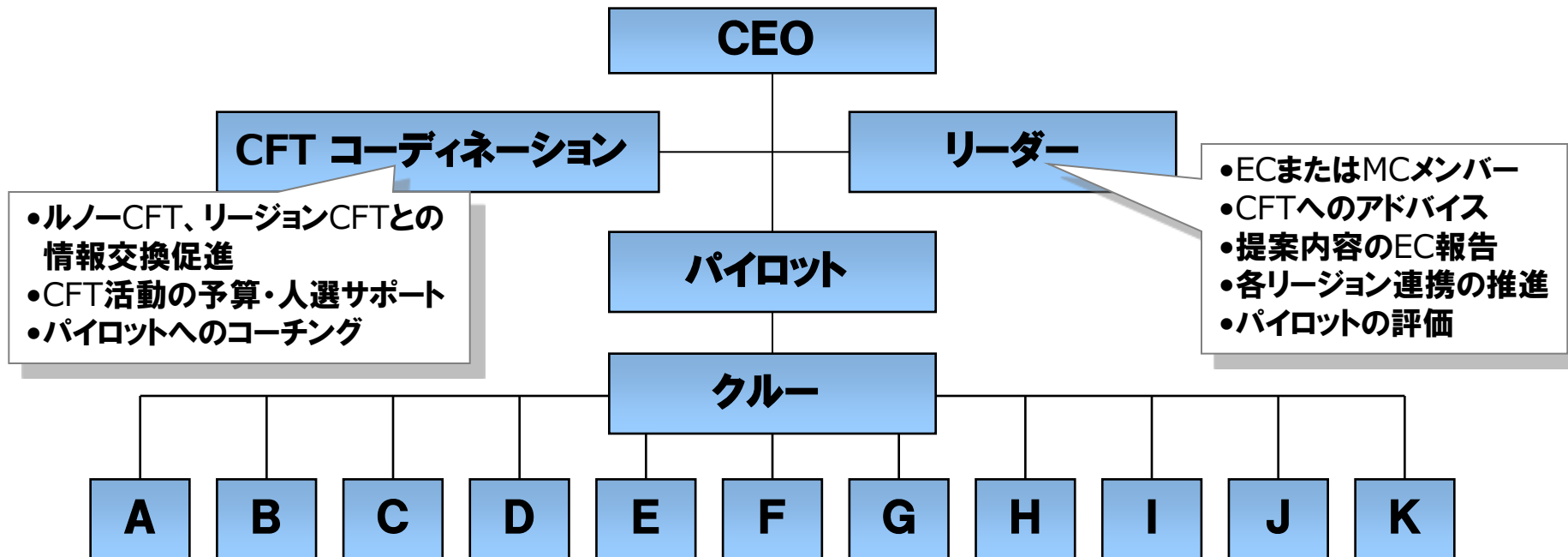
- 事業運営と収益の改善に向けてより戦略的・構造的な課題にチャレンジし改革の提案を続けていくこと

### CFT の役割

- 取り組むべき主要領域について
  - ・改革のアイデア出しを行う
  - ・改革のオポチュニティを定量化し、経営会議に提案する
  - ・実行部署に移されたアイテムについてフォローする
  - ・特定の地域あるいはオペレーションに留まるのではなくグローバル
  - ・過去のやり方、しがらみにとらわれず、独創的なアイデアを出すこと

# マネジメント改革の一例 【CFT】

- 1999年に導入され、NRP(NISSAN Revival Plan)の策定やその後の日産の成長の大きな原動力。
- パイロットやメンバーは社内の様々な部署から構成され、従来のやり方やマネジメントに挑戦し、既存の枠を超えたブレークスルーを追求。



## CFTの役割

- ファンクションに対するチャレンジ(ストレッチした目標設定と変革を促す)
- ベンチマーク
- 会社業績へのインパクト特定
- 提案内容の導入状況のフォロー

# マネジメント改革の一例 【コミットメント&ターゲット】

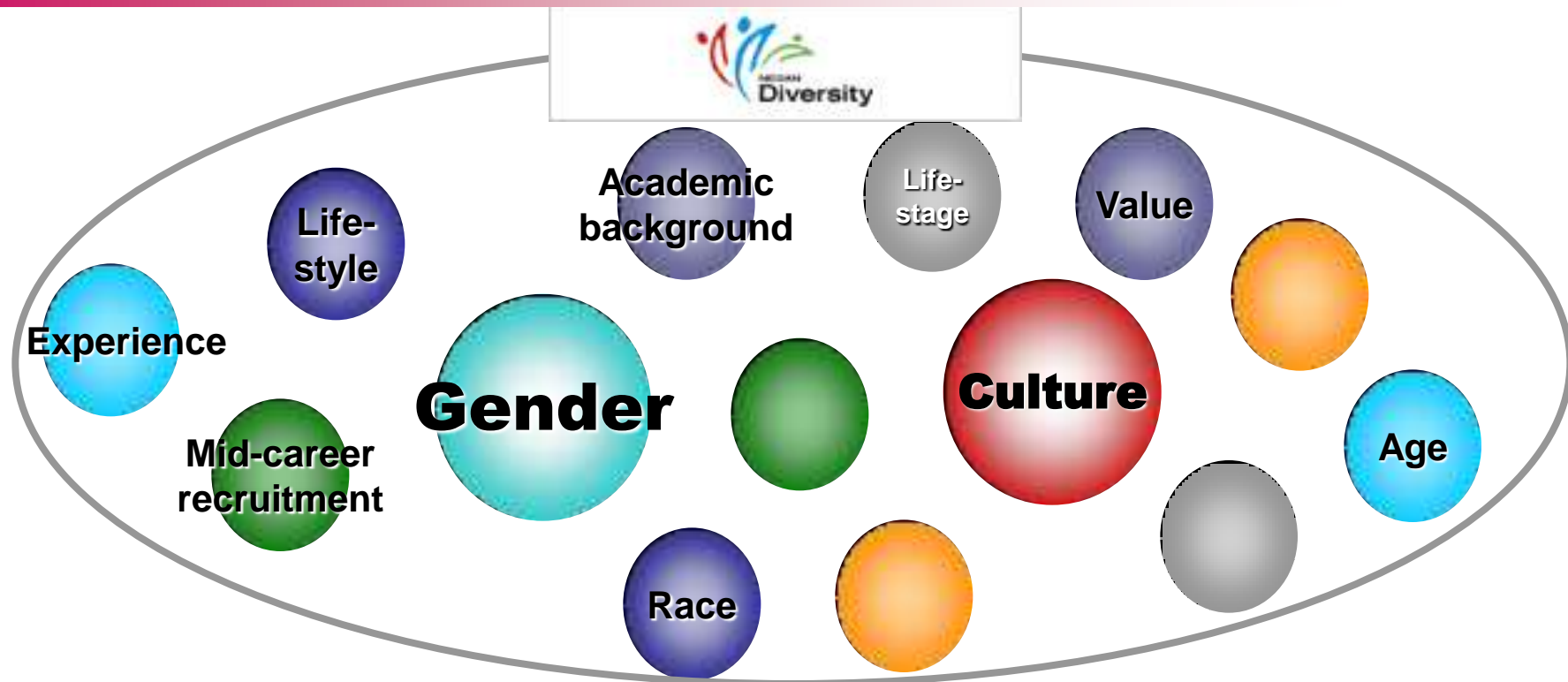
## 目的

- **世界全管理職を対象としたVariable Compensation制度**
- **個々に設定した目標(コミット値、ターゲット値)をベースにコミット達成しなかったらゼロ、ターゲットを達成したら金額上乘せ**

## ポイント

- **会社や個々人として最低限成し遂げなければならない目標と、Stretchした高い目標を分ける**
- **目標を明確化し、業績評価の透明性を高める**
- **成果・業績に応じた処遇を実施する**

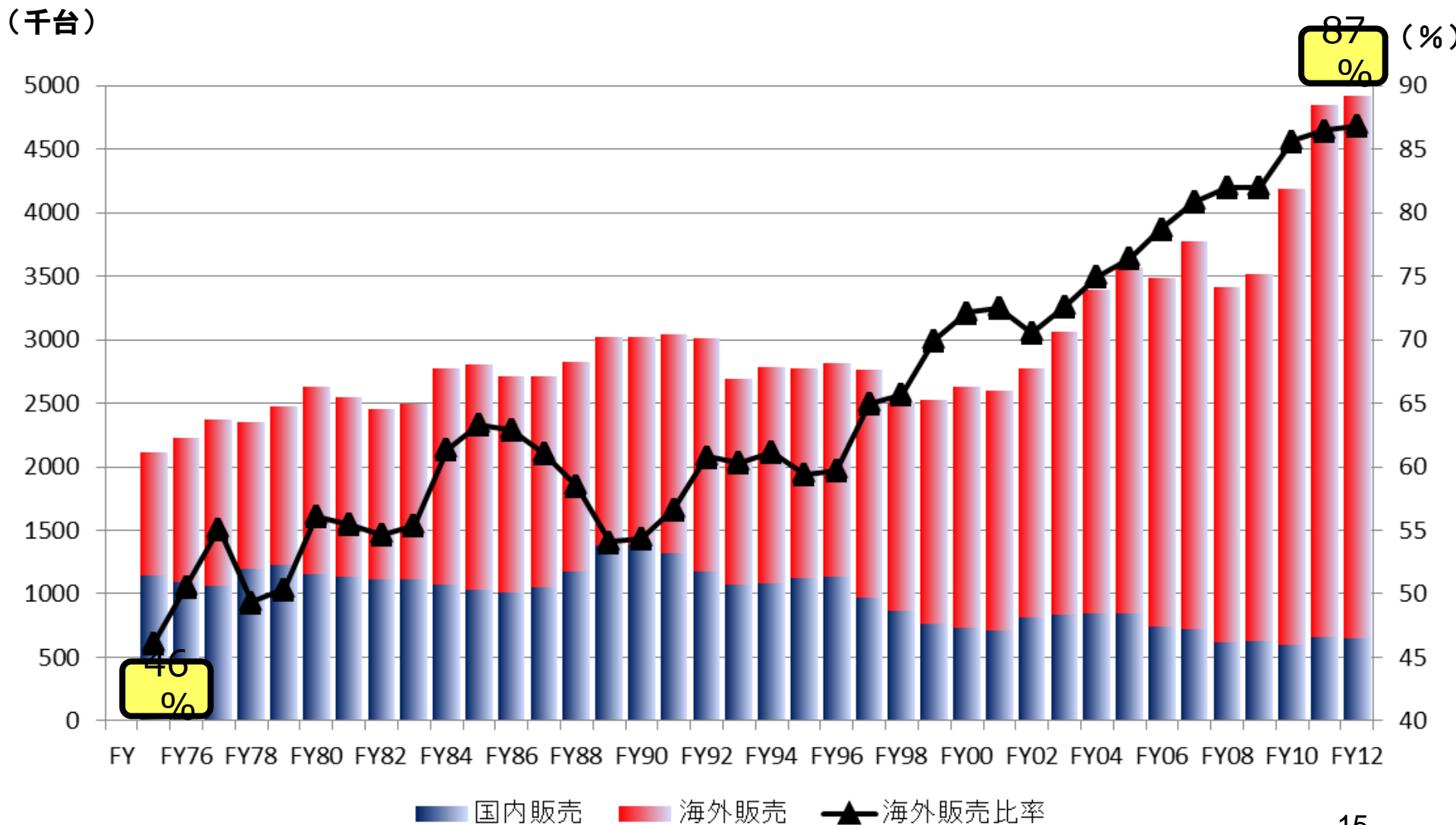
# マネジメント改革の一例 【ダイバーシティ】



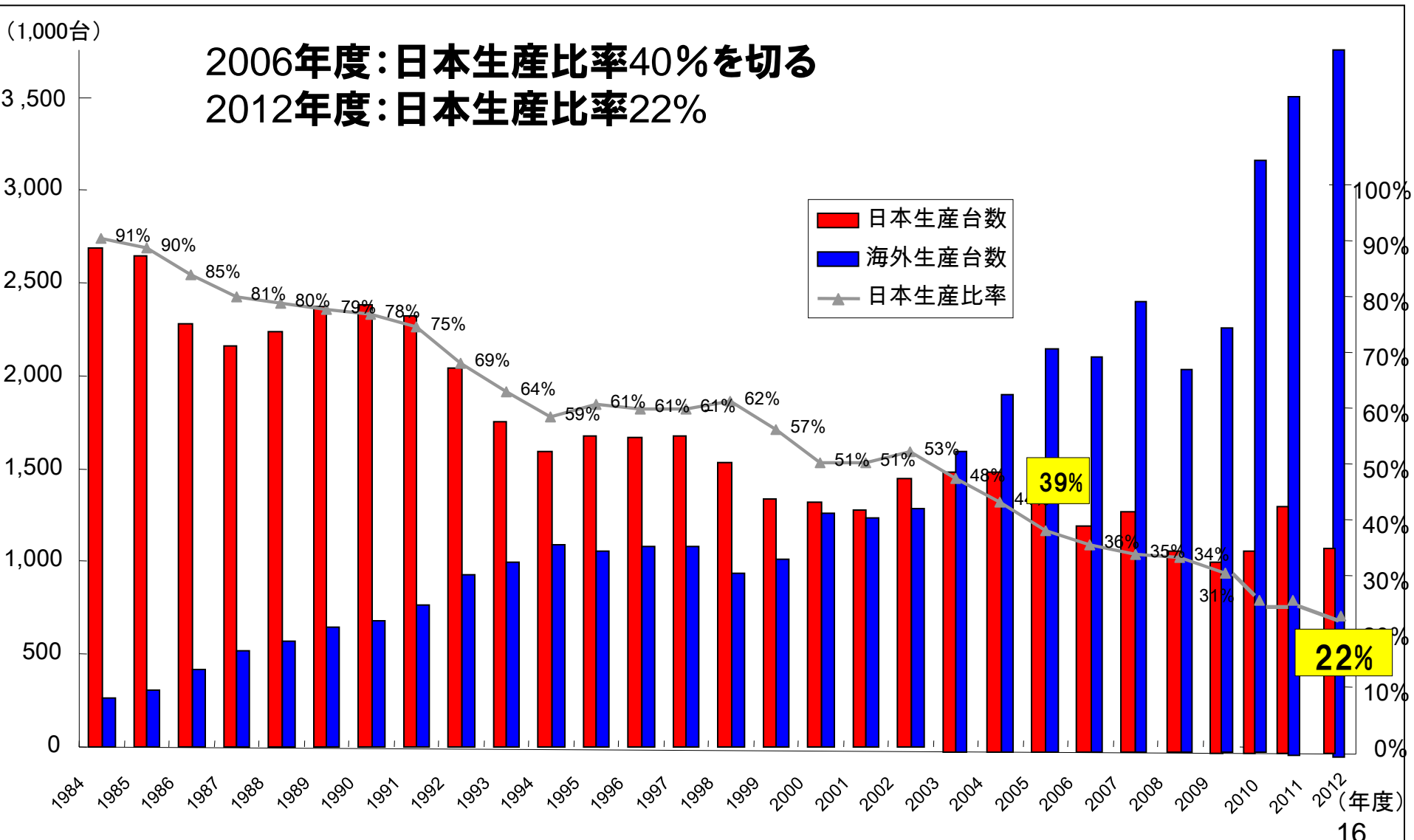
色々な価値観をもつ人の意見がぶつかり合うことにより  
**より大きな価値を創造**

# 日産のグローバル販売台数の推移

海外販売比率が全体の87%を占めている。



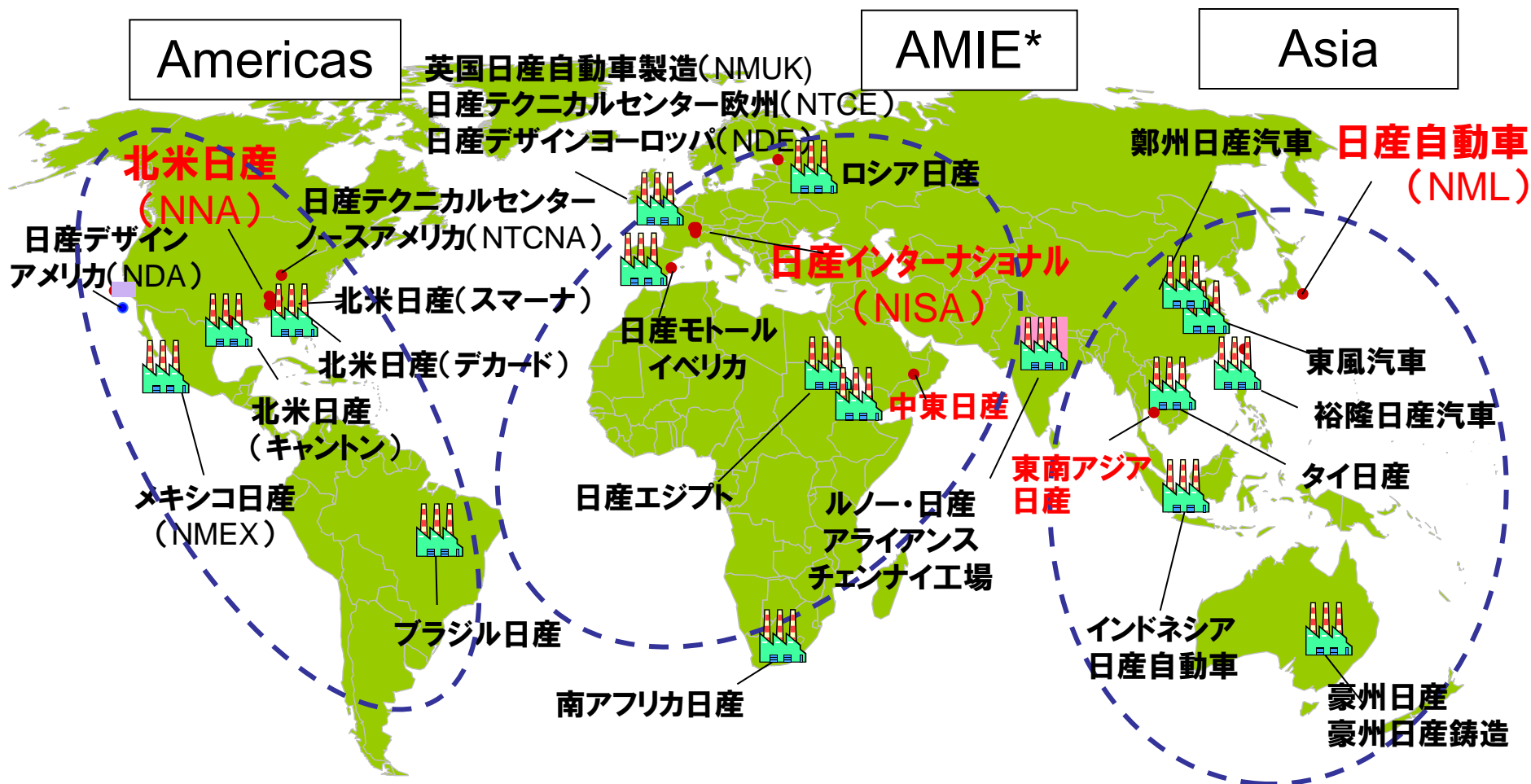
# 日産の国内生産比率の推移





# グローバル主要拠点所在地

各リージョンに、地域本社、開発、デザイン、工場、販売拠点がある



赤字-統括会社、地域統括会社

\* )AMIE: アフリカ、中近東、インド、欧州

## 世界共通・公平なルール／制度

- 給与体系・報奨スキーム
  - 評価システム
  - 海外出向制度
  - 教育スキーム
  - 行動規範(Common Value)
- etc.

# 日本発(初)のグローバルカンパニーを目指して

**グローバル企業** ≠ **無国籍企業**

目指すべきところは

**和魂洋才**

日本人、日本企業  
が持つ強み

ex. モノづくり、組織力

融合

海外が持つ  
良いところ

ex. 個人力、リーダーシップ