

日産自動車の経営リーダーシップの移譲と成果

The Devolvment of the Leadership of Managing
Nissan Motor Co., Ltd. and the managerial Performance

藤原貞雄

FUJIWARA, Sadao

変わらなければ死んでしまいますよ。我々はいま大きな問題を抱えている。これからどう立ち直るのか。新しい血と考え方を入れてもらって、活用させてもらうのです。生き返るのは我々の力であり、努力です。(塙義一日産自動車社長(当時), 『日経ビジネス』1999年4月5日号)

私は白紙の紙一枚もって日産にやって来たただけなのです。計画など何ともありませんでした。私自身の経験と、私の感性と、やる気と決意を持って来ただけです。計画は私が日産にやって来てから、日産の人々と作成していったのです。だからこそ、計画は迅速に実行されたのです。…彼ら自身の計画だからです(カルロス・ゴーン日産自動車代表取締役(当時), 『一橋ビジネスレビュー』2001年冬季号)

Summary

Three big automakers of Japan devolved thier management leadership to the foreign automakers in the 1990s. Needless to say, there was the management difficulty of these automakers in the background of a series of the devolvments. Furthermore, in the background of the management difficulties, there were a couple of the industrial structure and management which is characteristic of the Japanese auto industry.

In this paper, Nissan Motor Co.Ltd.,s' case which the management reforms are performing by the basis of the management leadership of Renault, is taken up and evaluated.

Keywords: Nissan Motor, Renault, Carlos Ghosn, devolvment, management leadership, alliance, restructuring, performance

はじめに

1990年代の日本自動車メーカーの一大変化は、日産自動車と三菱自動車それぞれ Renault (以下, ルノー), DaimlarChrysler (以下, DC) と提携し,

その経営リーダーシップを移譲し、マツダにおいては、提携していた Ford が持株比率を引き上げ、経営リーダーシップを掌握したことである。

これら一連の経営リーダーシップの移譲の背景に日本自動車メーカーの経営困難があったことはいうまでもない。それは、表面的には1990年代の長期不況が生み出した設備過剰と販売不振に示された経営困難ではあるが、日本の自動車産業のもっと奥深い基底に牢固として築きあげられた日本的産業構造とそれと織りなす日本的経営の癌化した負の側面が長期不況によって焙り出された困難に他ならない。したがって、日本三社の抱える困難は、莫大な有利子負債への金融的支援や低下するシェアに対処する業務改革・業務提携によって当面する症状緩和的対処と同時に、「癌」それ自体を取り除くいわば外科的対処が必要であった。

本稿では日産自動車の経営リーダーシップの移譲の目的は果たされつつあるのかどうかに焦点を絞りかつそれを日産自動車側から見ることで明らかにしたい。それには、日産自動車の経営組織・活動内部に深く食い込んだ分析を必要とするが、本稿ではそれらには立ち入っていない。本稿も、これまでと同様に、自動車産業の地域集積構造の与件分析であって、それらに影響を与えらると思われる事象を俯瞰しているだけである。

1 経営リーダーシップの移譲

1) 何が苗床か

1999年3月27日、その内実が経営リーダーシップ移譲であるルノーとの提携合意発表に至る苗床は、もちろん両社にある。ようやく経営改革をやりとげ収益体質を築いたばかりのルノーにとっても日産自動車の経営権獲得は乾坤一擲の大勝負であったが¹⁾、そうしたことについてはここでは触れない。

問題は日産自動車内部の苗床である。後述する「日産リバイバル・プラン」

1) カルロス・ゴーン自身が「ギャンブルだった」と、「一家の主がチャンス到来と見るや、つましい老後の蓄えと家屋敷を根こそぎ注ぎ込むようなものだった」と述べている。
([6] 134頁)

(以下、NRP) が冒頭に90年代における日産自動車の悲惨な経営成果を分かりやすく5点あげている。第1は1991年に6.6%あった世界販売シェアが継続的に低下し98年には4.9%になったこと、第2に1991年に世界全体で308万台生産していたのに98年には246万台と61.5万台も減少したこと、第3に1991年にはそれでも23.2%あった販売シェア(軽自動車を除く)が99年上半期には19.7%まで低下したこと、第4に1991年度以後当期利益(連結ベース)が黒字になったのは91年度、96年度しかなく、その他の年度はいずれも赤字であったこと、第5に自動車の実質有利子負債(連結、自動車事業のみで販売金融を除く)は、バブル崩壊後も94年度までは増え続け、95年度から減少に転じたものの98年度には2兆1000億円になっていたことである。

こうした悲惨な経営成果が苗床かといえ、それも正確ではない。たとえば実質有利子負債にしろ、借入が継続できる限り直ちに危機につながるわけではない。メインバンクであった日本興業銀行、富士銀行自体の経営が危うくなり、借入自体が困難になったこと、連結会計の厳格化によって負債のグループ企業への転化が困難になったこと、またキャッシュフロー会計が重視されるようになったこと、金融危機の中で次第に影響力の増した格付け会社による日産自動車の格下げが社債発行による資金調達に転じることも不可能にしたこと等、金融環境の激変に日産自動車が追いつけなかったことが決定的ともいえる²⁾。

しかし、他の自動車メーカーも金融環境激変に直面したことを考えれば、変化に対応できなかった日産自動車の内部に苗床があったと考える以外ない。NRPは、業績不振の原因として5つをあげている。第1は利益追求が不徹底であったこと、第2に顧客指向性が不足であったこと、第3に機能・地域・職位横断型の業務が不足していたこと、第4に危機意識が欠如していたこと、

2) ゴーンは、3月11日、DCとの提携交渉破談から3月27日ルノーとの提携交渉合意まで時間がなかったのは、格付け会社の格下げ警告だったと述べている([6] 141頁)。日産自動車を急いでルノー提携に追いやったのは格付け会社の「格下げ」であったと描写している。([6] 190頁)

第5に共有するビジョンや長期計画が欠如していたことをあげている。この5点は、日産自動車の少数の経営幹部が思いついたものではなく、後述のように全社的にボトムまで掘り下げて確認したマイナス点であるから、信頼性が高いと考えてよい。

もっとも、これだけでは苗床にはならない。これらのマイナス点を克服して再生に向かうプラスの基盤がなければ、提携には至らない。これについてNRPは、やはり5点を指摘している。すなわち第1に日産自動車国際的な展開もとげ、自動車メーカーとして認知度の高いこと、第2に世界最先端の生産技術を実体化していること、第3に特定分野では世界最高レベルの先進技術を擁していること、第4に優秀な人材が多数存在していることである。第5にそれらにルノーとの連携が加わることである。

2) 「グローバル事業革新計画」

では日産自動車は、具体的に自らの手でどのように経営再建を追求してきたのか。そこには前述のマイナス点やプラスの基盤がどの程度含まれていたのか。その評価が提携に至るかどうかの分岐点であったはずである。

日産自動車は、新しい辻義文社長の下で、1993年には主力工場であった座間工場の閉鎖、5000人の人員削減計画を発表するなど、リストラクチャリングへの取組を強化していた。しかし結論的にはいずれも不徹底であった。96年に辻の跡を襲った塙義一社長のもとでの、経営リーダーシップ移譲前の最後の中期計画が「グローバル事業革新計画」である。その内容はおよそ次のようなものである。事業革新の方向性として「選択と集中による事業運営」をあげ、(1) 選択と集中による事業運営、①売り上げ拡大に依存しない事業運営、②販売効率の良い車種への集中、③米国を重視した海外事業戦略(新規海外事業凍結)³⁾、④グローバルな企業提携による競争力強化の4点を強調した。

経営目標として、連結売上高営業利益率を2000年度5%、2002年度6%と

3) 日産自動車がトヨタに先行して1980年代に行った海外事業の失敗が日産自動車を苦況に陥れた原因という主張は多い。たとえば [5], [11], [24], [25]。

すること、販売台数270万台（国内100万台、海外170万台）で収益確保すること、連結有利子負債削減（1兆円）による財務体質強化を明確にした。事業革新実現に向けての推進体制として、達成責任の明確化とチェック機能の強化、実務レベルにおける意志決定の迅速化（大幅な権限移譲）を進めるとした（ニュース1998/5/2）⁴⁾。

具体的方策としては、以下を掲げた。

- ①商品戦略の革新を第一に挙げ、ヒット商品創出のための商品部門の改革、資源集中を進める一方で、販売効率の良い車種への重点シフト、プラットフォームの削減による効率化を具体的にした。プラットフォームについては、1997年度現在の25種から、2000年度の14種、2002年度の10種まで削減するとした。
- ②国内販売の革新としては、国内販売体制をこれまでの4チャンネルから2チャンネル商品体系へ変更し、顧客の利便性向上と同時に車種当たり販売効率向上を図るとした。
- ③懸案の米国事業の再建については、組織改編、迅速な意志決定の実現（北米日産統括会社と米国日産販売会社の統合）、積極的新型車投入、現地生産車の大幅原価低減（1000ドル/台）リース及びフリート販売比率の適正化、大幅在庫削減などを短期的に進めると同時に、長期的には、米国事業運営の一元化、コアモデルの競争力強化及び現地化、商品ラインナップの強化（イメージリーダーカーの投入）を図るとした。
- ④欧州・アジア戦略としては、欧州での新商品投入、アジアでの新規事業凍結を明らかにした。
- ⑤生産性向上とコスト競争力強化については、FMSによる生産効率化と連動した生産ラインの統廃合、駆動ユニット事業の強化、総原価低減活動の一層の推進を挙げた。
- ⑥組織の活性化と効率化については、2000年度までに約4000億円の効果を上げることが目標とし、業務革新推進による「小さい本社」を実現するとした。
- ⑦財務体質の改善については、不動産売却、有価証券売却を進めるとともに、グローバル在庫削減による運転資金圧縮（2000年度までに2500億円）を挙げた（ニュース1998/5/2）。

この計画は、ゴーン改革のベースであるNRPにもかなりは活かされたが、

4) 本稿で用いるニュースは、特に断らない限り、日産自動車のホームページ <http://www.nissan-global.com/>上に公開されたニュースによっている。なお、ニュースの多くは会社の広報活動として公表されるもので、特に計画については現実には遅延することが多いなど、実際とは異なることも多いことに注意する必要がある。

基本的に不十分であった。商品戦略の重視、米国事業の優先等の積極的な目標を数多くあげながらも非自動車分野の刈り込み、工場閉鎖の具体名や人員削減目標数、納入業者の削減等が明記されなかったことによって、危機意識を醸成することに失敗し、並の計画になってしまった。

3) 経営再建への最後の取組み

日産自動車は、緊迫した状況の中で金融負担の重荷を軽減するために次々と事業の切り離しを進めた。98年以後99年3月のルノー提携までを取り上げても、オーストラリアにおける販売金融事業をGEキャピタルに譲渡（ニュース1998/9/28）、日産自動車リースのリース事業を興銀リースへ譲渡で基本合意（ニュース1998/12/9）、日産自動車グラフィックアーツ（日産自動車のカタログ製作印刷の子会社）を米国の広告代理店持株会社オムニコム・グループに株式譲渡、業務提携（ニュース1998/12/2）、日産テクシス(株)のウォータージェット織機事業を豊田自動織機製作所に営業譲渡することで基本合意（ニュース1999/1/6）、日産自動車が保有する鬼怒川ゴム工業の株式4百万株（発行済み株式数の5.6%）を東洋ゴムに譲渡することで合意（ニュース1999/1/27）などが発表された。

また選択と集中という基本路線によって従来の日産グループを支えた一次サプライヤーの再編を容赦なく進めた。たとえば日産自動車の車両組立を行っていた愛知機械工業を小型エンジン、マニュアルトランスミッション（MT）の開発生産を主体とする部品メーカーに再編、同社で組立てていた車両は日産自動車の工場に移行（ニュース1999/2/24）、日産自動車、カルソニック(株)、(株)カンセイが2000年4月1日を目途に対等合併、新商品開発生産、部品のモジュール化、システム化を通して、開発の効率化、商品力強化を推進していくと発表している（ニュース1999/3/23）。

こうした一連の活動の経験は、ルノーへのリーダーシップ移譲を受け入れる素地を作り、またNRPを間断なく実践する基盤にもなった。

2 ルノー提携とカルロス・ゴーン

1) 提携契約の内容

日産自動車は、グローバルな企業提携を経営再建の基本柱に掲げ、フォード、DCと交渉を繰り返してきた。この間の交渉の詳細は分明的でないが、塙社長のもとで進められていた。有利子負債2兆円と経営リーダーシップ移譲問題の解決がネックとなって合意に至らなかったことは容易に推測できる。1999年3月27日、塙社長兼会長とルノーのシュヴァイツァー会長との提携合意が発表された。合意は、大要次のようであった。

- ①両社はグローバルパートナーシップに関する合意に達した。
- ②ルノーは、日産自動車の負債削減に協力する。資本金は99年5月末までに払い込む。具体的には、日産自動車の第3社割当増資引受け6,050億円（1株400円、日産自動車の株式36.8%の取得）を含め、総額6430億円である⁵⁾。また期間5年のワラント債2159億円引き受けも同意した⁶⁾。
- ③日産自動車も将来ルノーの株式を取得する権利を有する⁷⁾。
- ④ルノーは役員、チームリーダーを派遣する。ルノー執行上席副社長カルロス・ゴーン氏が日産最高執行責任者（COO）として派遣される⁸⁾。
- ⑤日産自動車社長もルノーの取締役役に就任する⁹⁾。
- ⑥両社間のシナジー効果を最大限に発揮させるために戦略策定の意志決定機関として、

5) 金額は、便宜上円表示してあるが、ニュースでは、円、ユーロ、フランスフラン、米ドルの4通貨表示である。日産自動車への出資以外では、日産自動車の欧州金融子会社5社を380億円で買収するのがそれである。この時、日産ディーゼルの株式22.5%を取得することも発表されているが、総額には含まれていない。株式評価額について同意されなかったのであろう。同年10月20日のニュースでは、払込金額について発表されているが、それによれば日産自動車の出資額は5907億円、日産ディーゼルへの出資額93億円、欧州金融子会社買収額378億円、総額6378億円とされている。日産自動車出資額が143億円減少したのは、株価が下落したためである。

6) ルノーは、2002年3月1日付で5億3975万株の新株引受権を行使して、保有比率を44.4%に引き上げた。1株400円、総額2159億円。

7) 日産自動車は、日産ファイナンス（日産自動車の子会社）を通じてルノーの株式を1株50.39ユーロ総額19億400万ユーロ（2175億円）で発行済み株式の13.5%に相当する約3779万株を第3社割当増資によって取得すると発表した（ニュース2002/3/28）。

8) 2001年6月株主総会で、同氏は最高経営責任者（CEO）へ選任された。同時に派遣されていたパトリック・ペラタは商品企画担当副社長、ディエイリー・ムロンゲは常務兼次席最高財務責任者に就任した。

両社6名ずつのGAC (Global Alliance Committee) を設置する¹⁰⁾。またGACに企画提案するチームCCT (Cross Company Team) を11チーム編成する¹¹⁾。また提携の円滑な運営を図るため、スタッフ機能をもつCoordination Bureau (運営事務局) とライン機能を持つSteering Committee (運営委員会) を設置する。

⑦共有化したプラットフォームやパワートレインの開発を計画している。

⑧アジア、北米に実績のある日産自動車と欧州南米で実績のあるRenaultの地域的補完関係、シナジー効果によって2000年から2002年までの3年間で33億米ドル (約200億フランスフラン, 3900億円, 30億ユーロ) のコスト削減を見込む。

3月11日以後の提携交渉については、日産自動車は先述の格下げ問題もあって、事実上弱者の立場から交渉せざるを得ず、塙社長は、日産自動車の会社名を変えないこと、CEOは日産自動車側が出すこと、会社再建は日産自動車主導で行うことを要求し、シュヴァイツァー会長はこれを了承したとゴーンは述べている ([6] 143頁)。ゴーン自身は交渉に大きな貢献をしていないと述べているが、3度日産自動車に赴き、コスト削減のためのクロス・ファンクショナル・アプローチについて彼自身が3時間もの熱心にプレゼンをおこなったことがルノーへの関心と信頼を引き起こしたかもしれないとも述べている ([6] 136-7頁)。

2) カルロス・ゴーン

ルノー提携の特色は、トップリーダー・カルロス・ゴーン (以下、ゴーン) の果たしている役割がきわめて大きいことである。

ゴーンについては、多くの言及がある。将に時の人である。知名度においては、松下幸之助、本田宗一郎を越えるカリスマ経営者となっている¹²⁾。カ

9) 実際には日産自動車副社長澤田勉が1999年7月1日付でルノーのSenior Vice President, 兼会長顧問としてルノーのManagement Committeeに就任した。また鈴木豊企画室担当取締役もSenior Vice President兼パリ運営事務局長に選任された (ニュース1999/6/9)。

10) 第1回会議は6月9日パリで開催され、1ヶ月に1回パリと東京で交代で開催されると予定になっている (ニュース1999/6/9)。

11) 商品企画, 車両開発, パワートレイン, 購買及び7地域 (欧州, 日本, アジア・オセアニア, 北中米, 南米, CIS・トルコ・ルーマニア, 北アフリカ, 中東・他のアフリカ地域) のマーケティング・販売。

12) 例えばgoogleでゴーンを日本語検索すると49,600件, 松下幸之助18,900件, 本田宗一郎12,000件である。2004年1月13日現在。

ルロス・ゴーンが実際にとったリーダーシップについては、相反する評価が溢れている。それは「ゴーン改革」それ自体の評価とも係わっている。そしてそれは、常にそうしたものののだが、時間の経過と共に変化している。したがって、しっかりと事実に基づいてゴーンのリーダーシップを観察しているものを除けば¹³⁾、それらをあれこれ取り上げることは意味のあることではない。

リーダーシップ能力は、自分自身のビジョンを設計し (Envision)、これを他の人に説明し説得し (Communication)、実現に向けて不足している情報や手法を提供し (Coaching)、そしてさらに実現に向けて人々の意欲を高める (Motivating) という4つの行動から構成されている ([2] iii頁)。ゴーンは、日産自動車は、生産と特定技術、海外拠点の展開はあらゆる点でルノーを超えており、問題なのは経営であるから、ここを優先徹底して改革できれば、ルノーとの連携によって世界第4位のメーカーグループとして生き残れる (ルノーもそれによってのみ生き残れる) という明快な envisioning を NRP に落とし込んだ。彼が精力的な説得者であることは誰もが認めるところだが、彼の説得力の源泉はブラジルとアメリカのミシュラン社、ルノー本体での実績である。coaching の手法は、大企業の疾病である官僚化した縦割り組織を壊した cross functional team を設置し、自らの手によって作り上げ、一切の妥協と後退を許さない明確な目標計画を公開した NRP を徹底することである。そのためには全工場のラインを一時ストップすることもためらわなかった。motivating の方法は、具体的な期日までの達成目標をマネージャー達に「コミットメント」(約束) させる方法である。このコミットメントは単なる約束ではなく、最低限果たさなければならない「契約」であって ([7] [8])、それが年俸と直結する。

もちろん、こうした能力は、発揮できる場、条件によっても変わってくる。これまでのところ、いうまでもなく日産自動車に後がない状況だったことや、

13) たとえば、[17]、[18] を参照。[6]、[7]、[8]、[10] もよい。

ゴーン派遣を依頼したのが塙社長であり、ルノーが送りこんだ印象が薄かったことも、コストカッターの異名にもかかわらず、ゴーンが好意的に受容され、リーダーシップを発揮する上で好都合であった¹⁴⁾。またリーダーシップ論が喧伝される時代的背景がゴーン改革を容易にしたことであろう。ジョン・P・コッターも指摘するように、20世紀型リーダーは21世紀への転換点で失敗を犯しやすく、また変化のスピードが高まっているので、組織を動かす上で優れたリーダーシップの重要性が高まっている（[1] 18-19, 21-22頁）ことが、これまでの日産自動車には例のない、若くしかも国際経験豊かなゴーンへの信頼を増幅し、それがリーダーシップ発揮を容易にした。

3 ゴーン改革の実行と成果

ゴーン就任時には、前年策定のグローバル事業改革計画に基づく改革が進行しており、ゴーンはその実施を加速督促しながら、新たにNRPの策定を急いだ。したがって本格的なゴーン改革というべき改革はNRP策定以後のものであったとあってよい。ゴーンは、2002年2月8日、約650社のサプライヤーを集めた「サプライヤーズ・ミーティング」で、購買コスト20%削減を含むNRPでの全てのコミットメントを3月末に1年繰り上げて達成するというNRP完了宣言を行い、サプライヤーの協力への謝辞を述べた。

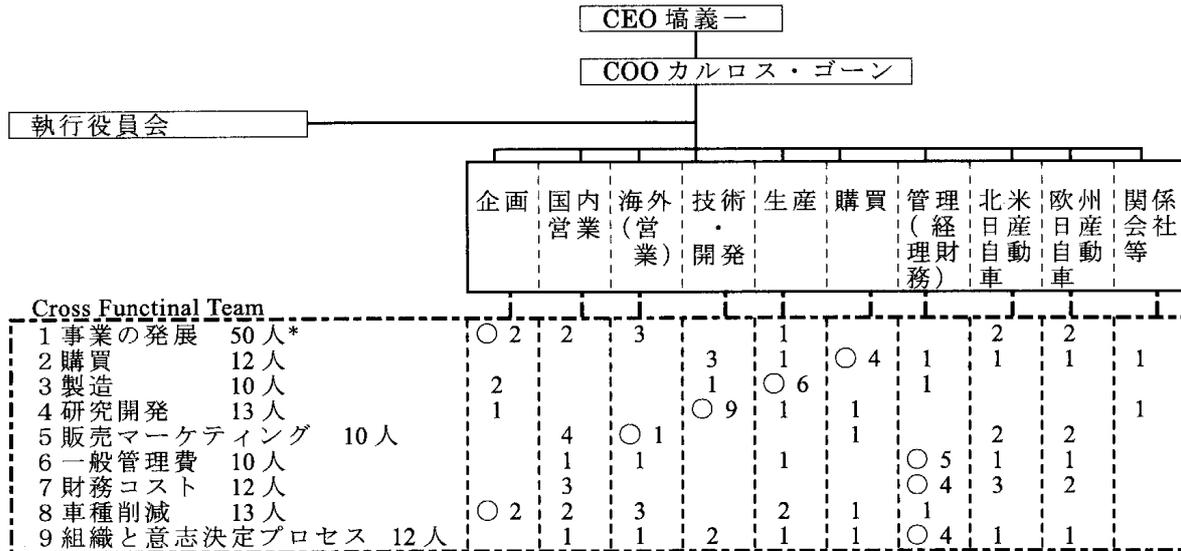
したがって、ゴーン改革は、コストカッターと呼ばれるにふさわしい果敢な改革を先行させ、損益決算改善を計ったNRP準備期間を含む3年間（1999年4月から2002年3月末まで）とNRPの成果を刈り取り、ルノーとの連携を実体化させ、攻勢的に増産・販売増加を軸に市場ポジションの強化を図って行きつつある次の中期経営計画「日産180」期（2002年4月～2005年3月）という期間に分けて考えた方がよい。それを仮に前期改革と後期改革

14) シュヴァイツァー会長は、ゴーンを出す以上はトップにすることを求め、塙社長は3月提携契約ではCOOにすることにしていたが、2001年6月株主総会ではCEOに引き上げた。この時点で塙が交渉で要求していたCEOは日産自動車から出す約束が崩れている。

に分けると、その対照的な性格がはっきりする。ここでは、最初に NRP 及び同時に発表された CCT 計画の概要を示し、次に実施された改革と成果を二つの時期に分けて述べる。

1) 日産リバイバルプラン (NRP)

図1 NRP 策定の組織図



注 ○はチームのしきり役でパイロットと呼ばれる。
 事業の発展の人数は補佐役12人の人数、この他に30人いる。
 購買チームの関係会社等は日産車体(株)、研究開発の関係会社等は総合研究所。
 資料：[7] 37頁より作成。

NRP はゴーンのもとで行われた日産自動車の2000年4月から2003年3月末までの3カ年再建計画であり、年度末毎の達成目標がコミットメントされている。「全世界で持続的に利益を出し、成長し続けるための包括的再建計画」であり、「日産が、…ルノーとのアライアンスによって、胸を張って世界第4位の自動車グループといえるようになるため」の計画である。NRP は図1にあるように、9個の目標・計画を策定するために10の部門・関係会社から合計200人の一騎当千のメンバー¹⁵⁾を集めて Cross Functional Team を結成し策定した。NRP の報告では、下から吸い上げた2000件のアイディアを検証し、400件のアイディアを執行役員会に提案したと誇っている。策定過程それ自体が従来の日産自動車の組織原理と組織風土を否定した改革であ

15) 彼らが名誉心、自己実現心、自尊心、反逆心に溢れたゴーンの使徒であったことは確かであろう [16] 参照。筆者のゴーン改革評価は短兵急にすぎた。

り ([7] [8]) ゴーンのルノー改革での経験手法が活かされている。とはいえ、ゴーンが半年あまりでNRPを策定し終えたのは前年五月に塙社長のもとで「グローバル事業革新計画」という中期経営計画が存在したからに他ならない。NRPの概要については表1に示されている。

表1 日産自動車リバイバルプラン (NRP) の概要

プランの基本性格と基本目標	*事業発展・市場プレゼンスの強化とコスト削減・有利子負債削減・営業利益率目標を組み合わせた期間3年の迅速大胆な総合的再建計画。 *世界で22車種のニューモデルを期間内投入。2万1000人の人員削減、1兆円のコスト削減、2000年度連結当期利益黒字、2002年度連結営業利益率4.5%、2002年度までに連結有利子負債7000億円以下。
分野別目的・目標	具体的実施計画
市場プレゼンス強化 *市場別目標	米国：2002年度末までに商品ラインナップ拡大、Zカー（日本名フェアレディーズ）投入 日本：ルノーとの共通プラットフォームのマーチ/キューブ投入 欧州：2003年までに全ての商品をフルモデルチェンジ、小型4輪駆動車新規投入
購買・サプライヤー関係強化	総コストの60%を占める購買コストを3年間で20%引き下げ 部品・資材サプライヤー1145社を2002年度までに600社に削減 地域/国毎に行っている購買をグローバルに集中化 グローバル・サプライヤーとのパートナーシップを促進 サプライヤーに対する世界レベルでの技術開発、コスト、品質、納期の要求 サプライヤーに対する品質・信頼性の要求基準の見直し パートナー・サプライヤーに対する取引量増大によるより大きな利益の提供
国内生産体制の再編成 *稼働率引き上げ *FMSの推進 *工場閉鎖 *プラットフォーム削減	1999年現在の生産能力228万台、稼働率53%（見込み）を2002年に生産能力を30%削減して生産能力165万台、稼働率82%に引き上げ リーン生産/フレキシブル生産システムを更に推進し、市場の需要変化に対応した生産システムを構築 2001年3月までに3つの車両組立工場（村山工場、日産車体京都工場、愛知機械港工場）の生産中止 2002年3月までに2つのパワートレイン工場（久里浜工場、九州エンジン工場）で生産中止 1999年10月、7工場で24プラットフォームでの生産を2002年度までに4工場15プラットフォーム、2004年度までに4工場12プラットフォームに削減
販売・一般管理費の20%削減	販売奨励金の削減 広告宣伝のグローバルな集中化（グローバルなブランドマネージメントの強化、広告代理店の1社化） 間接業務の合理化の促進 国内：子会社ディーラーの20%削減、営業拠点の10%閉鎖、営業時間延長、バックオフィスの統合 米国・欧州：リージョナル・オフィスの統合、ディーラー網の再編 Eビジネス分野での提携強化
財務の強化 *グローバル化 *ノンコア資産処分 *在庫比率削減	世界各地で行っている財務管理やリスク管理業務をグローバルなレベルで集中化 ノンコア資産売却から生まれる資源を本来の自動車事業により多くの資源を投入、1394社の株式を費用対効果の観点から売却 土地・株式、ノンコア資産の処分を2002年までに完了 売上在庫比率を30%削減
研究開発 *グローバル化 *開発期間短縮 *ルノー共用化 *コアテクノロジー	研究開発部門のグローバル組織に改編（日産自動車テクノロジーセンターが統括）、各地域の開発拠点により大きな責任と権限を付与 コアテクノロジーに資源を集中、浮いた研究開発資源を「日産3・3・3プログラム」に投入し、サプライヤーと共同して原価低減 開発期間短縮・開発コスト削減のためのサプライヤーとの連携 新型車の国内立ち上げから海外市場投入まで12~18ヶ月かかっているリードタイムを短縮 「日産とルノーの研究開発部門の業務やプロジェクトの迅速な分担、重複回避、基準やサプライヤーを共用
組織強化 *人員削減 *実績主義 *グローバル組織への移行 *ルノーとの提携	2万1000人：自然退職、パートの活用、ノンコア事業分離、早期退職制度 国内外問わず給与・昇進・評価制度へ実績主義導入、ストックオプション制度等導入 グローバルな戦略・企画・管理・ブランドマネージメントのための世界本社制への移行 開発・財務・製造システム・購買・人事の機能別統括体制のグローバル化 欧州：数カ国で中核拠点、共通バックオフィスを設置、業務の共通化 南米：ルノーの体制・インフラを活用したプレゼンス強化 メキシコでの日産販売強化のために、ルノーが金融販売会社を設立

資料 日産自動車「ニュース」1999年10月18日、日産自動車「日産リバイバルプラン」<http://www.nissan-global.com/JP/IR/PDF/FINANCIAL/1999/revival-j.pdf>、[24, 2002年版] などから筆者作成。

NRP に掲げられた目標・計画の多くは、日産自動車の再建には必須な目標・計画として従来から認識されていたながら、具体的なプログラムとして約束することを逡巡してきたものである。カルロス・ゴーンの役割はそうした種々の経緯を意識的に排除し、必要なプログラムを必要な時に必要な形で果敢に実施することをゴーン自身のコミットメントにした。それは、各リーダー・マネージャー層に後退逡巡を許さないものにしただけでなく、従業員、労働組合、サプライヤーに覚悟を求めたのである。

こうしたコミットメントは従来の日産自動車の中期経営計画には見られないものであった。例えば、国内生産体制の再編について、2002年の生産能力を30%削減するために3つの車両組立工場、2つのパワートレイン工場の生産中止、2万1000人（製造4000人、国内ディーラー6500人、一般管理6000人、事業売却による移動5000人、開発だけは500人をターゲットにとしたがコミットメントに入っていない）の人員削減などが好例である。こうした計画は「グローバル事業革新計画」には公表されていなかったが、その規模はどうか、立案過程では当然検討されていたと考えられる。計画として公表しないことで、衝突を避け、経営リーダーの裁量の余地を残し、責任の回避の道を用意したのであろう。そうでなければ、例えば同計画にあったプラットフォームを2002年までに10種まで削減するという（NRP で逆に14種に緩められている）厳しい計画と整合しないからである。

購買・対サプライヤー関係強化についても然りである。購買コスト削減は、日産自動車に限らず、自動車メーカーが従来から競って進めてきた目標であり、具体化策である。しかし部品・資材サプライヤーを2002年度末までに半分以下の600社に絞る等の約束は従来しなかったことである。サプライヤーに対する品質・要求基準の見直しについても、現場で実際には進行していたことを、計画で約束することで日産自動車の責任を明確にした。

2) CCTの計画発表

事業・組織改革は、NRP にそって日産自動車が相対的に独立的に実施したものと、ルノーとの共通戦略策定機関 GAC（後にAB）が共通スタッフ組

織 CCT の提案によって策定したものに分けることができる。NRP と GAC 戦略とのフィードバック関係の詳細は明かでないが、NRP の策定にあたっては、常に GAC、CCT へ報告がなされたはずであり、GAC の戦略的な決定によって NRP が修正を受けるべきものは受ける関係にあったのであろう。

1999年10月20日には、ルノーと日産自動車の共同記者会見で、CCT が策定した提携事業を中心に今後の成果見込み、計画等を発表した。それは提携効果を強調することで2日前発表した NRP の信頼性を強化する役割を果たした。要点を掲げれば次の通りである。

- ①両社は、高度な協力関係を築きつつあり、バランスのとれた協力関係と両社のブランド・アイデンティティを強力に発展させることこそ重要な意味があると認識している。提携によるシナジー効果によるコスト削減効果は、2000～2002年までの間で合計33億ドル、2005年以後は年間30億ドルが期待できる。内、共同購買政策による強力な購買力による削減効果は2002年までで17億ドルで、全ての購買品目を対象に詳細なベンチマーキングに基づいて行っている。
- ②プラットフォームやパワートレイン、その他構成部品の共通化によって最大の利益を目指す。現在、1プラットフォーム当たり年間生産台数がルノーで28万台、日産自動車で10万台にすぎないが、2010年までに共通プラットフォームを10種に統合する予定で、そうすると、1プラットフォーム当たり平均50万台、大量生産車種では100万台にすることが可能である。これらの共通プラットフォームをベースに両社が独自モデルを開発していくことで、それぞれのブランドが大きなスケールメリットを受ける。また、両社のパワートレイン、エンジン、トランスミッションのラインナップも合理化し、共用化を進める。現在、1パワートレイン当たりの生産台数はルノーで32万台、日産自動車で14万台だが、2010年には50万台に引き上げることができる。また小型ディーゼルエンジンの共同開発を進めると共に、ルノー車への日産 V 6 エンジン、日産製 4 輪駆動ユニットならびにジャトコ社製の CVT 搭載、日産車へのルノー製 MT 搭載を進める。
- ③新しい流通システムの構築を目指す。それは「強大な少数のディーラーが、与えられたテリトリー内で、日産とルノーのローカルディーラー網を運営する」というもので、2002年前半までには欧州で実施する予定で、流通システムの構造的コスト削減に繋がるサービス部品、車両輸送といったいわゆるバックオフィス機能のシナジー効果を視野に入れて検討する。日本市場では、日産のバックオフィスを活用し、中期的に販売台数10倍、年間3万台販売を目標とする。

3) ゴーン前期 (NRP) 改革の実行と成果

(1) リストラクチャリング

日産自動車の事業構造のリストラクチャリングはほぼ前期に集中している。これは第1に日産自動車本体事業の一層の集中化、第2に子会社関連会社の統合・切り離し、第3に機能・組織構造の合理化がある。

①日産自動車本体事業の一層の集中化 日産自動車は、自動車事業への集中を進めるために、それ以外の事業部門の切り離しはもちろん、自動車部門でも低効率部門の外注化だけでなく高採算部門の独立化も進めた。

(ア) 1999年7月1日付で、日産自動車富士工場及びその自動変速機・無段変速機開発部門を営業譲渡して(譲渡部門の売り上げ1521億円、資産190億円)トランステクノロジー株式会社(資本金193億円、日産自動車の100%子会社)として独立させた¹⁶⁾。日産自動車はその後、ジャトコ株式会社¹⁷⁾とトランステクノロジー社を合併させ、完全子会社としてジャトコ・トランステクノロジー株式会社(資本金299億円、従業員6500人)を10月1日付で設立した(ニュース1999/8/3)。

(イ) 日産自動車は同社の産業機械事業部門を米国の産業機械専門メーカー Naccco Industries Inc の子会社に半年後譲渡する計画を発表した(ニュース1999/5/17)。

(ウ) 日産自動車は、同社の樹脂製燃料タンク生産工程をソルベイ・オートモティブ・アジア(株)(東京)に譲渡すると発表した¹⁸⁾。

(エ) 等速ジョイント・ドライブシャフト生産工程をジーケーエヌ・ジャパン社に譲渡し、同社からアウトソーシングを決めた¹⁹⁾。

②子会社・関連会社の統合・切り離し

(ア) 日産自動車は、関連会社の技術コンサルティング会社の(株)エステックの保有株

16) 日産自動車は譲渡益237億円を得るが、主目的は、業界に数少ないCVT 専門サプライヤーに育成することにある。2005年にはCVT 搭載車は、年間300~400万台と予想されるために、外販よりその方が利益が大きいと判断したためである(ニュース1999/5/14)。

17) 日産自動車65%、マツダ35%の出資で設立したAT 専門サプライヤー、資本金64億円余、従業員2700人、売上1995年3月期1241億円。

18) ソルベイ社は、2000年8月にイナジー・オートモティブ・システムズ社を設立し、9月より業務を開始する。11月よりは同社は日産自動車の追浜工場、九州工場の樹脂製燃料タンク製造工程を引き継ぐ。イナジー社は世界最大規模、年間900万個の樹脂製燃料タンクを製造することになり、スケールメリットは極めて大きい。ルノーは90%以上をイナジー社から調達することになる(ニュース2000/8/2)。

19) GKN グループはイギリスに本社を置く、世界のCVJ生産の3分の1を占める専門サプライヤー。GKN 社への譲渡価格90億円で、2000年11月より同工程の従業員250名がGKN 社に出向する(ニュース2000/8/4)。

式全てを12月18日米国ミシガン州の Mechanical Dynamics, Inc. に譲渡する。(ニュース2000/11/17)

- (イ) 日産自動車は、情報技術分野における競争力、効率向上を図るため情報システム系関連会社3社(日産コンピュータテクノロジー(株)、(株)日産アイ、(株)日産情報ネットワーク)を2000年4月目途に統合すると発表した(ニュース1999/9/16)
 - (ウ) 日産自動車は、販売金融、関連サービス事業の再構築と発展を図るため、(株)日産クレジット、日産カーリース(株)、日産自動車ファイナンス(株)、(株)日産カーライフネットワークの4社を2000年7月に統合すると発表した(ニュース1999/11/30)²⁰⁾。
 - (エ) 日産自動車は、バンテックの²¹⁾全株式をスリー・アイ・グループに譲渡した。
 - (オ) 日産自動車は、2000年4月11日までに富士重工の全株式2540万株をGMに売却すると発表した(ニュース2000/3/24)。
 - (カ) 日産自動車は、同社系列の内装部品メーカー河西工業(株)の保有株式の一部(全発行株式の6.5%)を化学系商社として国内最大手の長瀬産業に譲渡した結果、日産自動車の持ち株数は全発行株式の14.7%に低下した(ニュース2001/3/22)。
- ③機能・組織構造の合理化 日産自動車は、IBMを北米におけるグローバル・インフォメーション・プロバイダーに選び、包括的ITマネジメントとデリバリーサービス供給契約を結んだ(契約期間9年半、契約価格10億ドル)。日産自動車は、契約によって相当の経費節減が可能になるだけでなく、IBMのノウハウに近づくことができる、IBMとの契約は他地域にも拡大していく予定としている(ニュース1999/10/15)。

(2) 提携による改革

ゴーン改革とそれ以前の改革との間の大きな違いは、当然の事ながらルノー提携が可能にした改革である。ルノーが日産自動車に与えた金融的支援は、結局のところゴーン改革を直接間接に助けた。ルノー提携は5つの改革をもたらした。第1の日産自動車によるルノーへの支援や第2のルノーによる日産自動車への支援は前期に始まった。それらは既存設備や組織を利用したも

20) 実際には日産自動車ファイナンス(株)を除く3社が合併して(株)日産自動車フィナンシャルサービスを設立した(ニュース2000/6/29)。

21) 1954年設立、主に日産自動車系列の自動車部品の輸送、梱包、通関業務を行う、資本金24億円 売り上げ630億円(1999年) 従業員2000人、日産自動車の持株は全体の66.7%(ニュース2001/1/12)。

ので多くは大きな費用を要しないものであった。第3の世界における共同生産は、かなり巨額の初期投資を必要とする案件で、後期に始まった。

- ①ルノー支援 日産自動車によるルノー支援は、主にルノーの海外市場進出・復帰支援である。それはグローバル化の遅れたルノーが進んだ日産自動車に賭けた期待点である。しかしルノー支援は複雑な側面をもつ。一面では日産自動車の新しい負担だが、他方ではルノーによる日産自動車支援への対価の側面をもつ。またルノー支援それ自体が日産自動車支援になっている場合もある。しかし他方では、支援がライバルに「塩を贈る」ものである以上、現地市場の競争激化やシェア低下を甘受せざるを得ない側面をもつ。結果としてルノー・ニッサン・グループとして利益の最大化を図るという視点から調整を受け止める以外ない。ルノーのメキシコ市場復帰への共同生産を含む日産自動車支援はその典型である²²⁾。似たような支援は豪州市場への復帰²³⁾、日本市場への進出²⁴⁾、台湾への進出²⁵⁾に対しても行われた。
- ②日産自動車販売支援 ルノーは南米、アフリカ市場では日産自動車よりは強い市場

-
- 22) ルノーは1986年にメキシコ市場から撤退せざるをえなかったが、成長市場であるメキシコ市場への復帰をメキシコ日産自動車 (Nissan Mexicana. S.A. de. C.V. (NISMEX)) でルノーの小型車を生産し、ルノーのチャンネルで販売することを早くに決め (ニュース1999/12/10)、1年後にはルノー・セニックの生産にこぎ着けている。日産自動車のディーラーの中から選定されたディーラーを順次増やして現地生産車、輸入車を2003年には年間3万台、長期的には8万台販売してシェア6~8%を目指すとしている (ニュース2000/12/7)。ルノー・クレジット・インターナショナル (RCI) が日産自動車、ルノー両社の販売店及び顧客の金融サービスを提供すると報道されている (ニュース1999/12/10)。NISMEX はルノー車生産によってスケールメリットを得ることができ、生産効率向上を実現できるだけでなく、RCI が日産自動車、ルノーの金融サービスを担当することによって販売金融負担軽減を図ることができるとしている。
- 23) ルノーは2001年5月から日産自動車の協力を得て、オーストラリアで販売を開始する。このために豪州日産自動車 (NMA) は、ルノーのオーストラリアへの復帰を支援するために、ピークル・ディストリビューター・オーストラリア (VDA) を100%子会社として設立した (ニュース2001/2/28)
- 24) ルノーは日産の支援により日本市場での販売 (1999年実績は3千台) を強化する。2000年中に日産の販売店50店でルノーを売り出す。ルノーは、ルノー・ジャポンを設立し、3年間で40億円を投資し、150店まで拡大を予定。ルノーは最小コストで販売強化が可能となり、2004年には1万5千台、長期的には3万台を目標とする (ニュース2000/4/25)。
- 25) ルノーは、アジア進出策の一環として、日産自動車の25%出資会社である台湾の裕隆汽車製造の販売網 (1995年からは日産自動車ブランドで販売) を通じてルノー車を販売する契約に合意した。裕隆汽車は台湾で22.5%、第2位の販売シェアを持っている (ニュース2000/12/19)。

ポジションを擁しており、日産自動車の販売網の強化支援を行っている²⁶⁾。

- ③共同販売・生産 ルノーと日産自動車は、2000年4月から欧州地域に共通ハブ・ディーラーを設立し、合計販売シェア17% (1999年14.2%) を獲得する計画を発表した。これは、NRPにもコミットメントされていた。ルノーによる日産自動車の販売支援を含んでいるが、最終的には両社の共通ハブ・ディーラーによって流通コストの引き下げと販売力強化をめざしたものである²⁷⁾

共同生産は、新工場建設負担の分散、生産・管理・物流等のスケールメリット実現の有効な手段であるが、車種決定は市場予測、棲み分け調整次第であり、モジュール生産をどの程度持ち込むかなどの製造思想も異なり、製造車種によってライン設計も異なるので、立ち上げまでの両社の調整には障害も多い。前述のメキシコ日産自動車におけるルノー車の生産も共同生産の一例ではあるが、これは日産自動車による既存ルノー車の受託生産と同様なので、立ち上げは容易であった。ブラジルのパラナ州のルノー工場に新工場を増設して共同生産する計画も立ち上がった²⁸⁾。ブラジルの共同生産の例は、前期から後期にまたがる例である。

- ④共通化戦略 部品の共通化、プラットフォーム、パワートレイン、エンジンの整理統合は、1990年代に日産自動車に限らず、世界の自動車メーカーが競ってコスト削減の切り札として追求してきた。ルノーとの共通化はその延長上にある。共通化についてはNRPにコミットメントされていたが、決して容易ではない。社内共通化とは異なる利害調整や技術的障壁の克服が厳しい課題となるからである²⁹⁾。2003年末現在、ルノーと共通プラットフォーム車はマーチ、キューブ・キュービックであ

26) ルノーの現地合弁会社ルノー・モロッコ (ルノーの販売シェア27.4%) がモロッコで現地の日産自動車のインポーターを買収し、販売網を強化して、日産自動車の現地販売力 (現状販売シェア2.1%) を強化する (ニュース2000/10/11)。

27) ハブ・ディーラーは、新しく設立したり、既存の両社のディーラーから選び出す。2002年に共通ハブの販売台数は全体の約70%、2005年までには約90%に達する見込みである。2005年には共通ハブの数は460となる見込みである。共通ハブが扱う販売は、2002年までにはルノーの販売台数の3/4に、また日産の販売台数の2/3となる。それぞれ年間平均販売台数が、2,200台 (現在のルノーの平均販売台数の2倍以上)、約700台 (現在の日産の平均販売台数の約3倍) となる。このハブ戦略による販売増とコスト削減効果は、日産とルノーあわせて2005年までに2億3,000万ユーロを上回ると見込まれる (ニュース1999/12/21及び2000年5/15)。

28) この新工場はルノー・日産自動車によるクロス・マニュファクチャリング (共同生産) 方式を実施する初めての工場で、両社が2億3600万ドルを出資して、日産ブランドの小型商用車 (フロンティアピックアップ、エクステラ) を生産し、ルノーのバックオフィスを利用してブラジル日産自動車の販売拠点を通じて販売する (ニュース2001/12/20)。同工場では予定より1カ月早く「フロンティア」の生産を開始した (ニュース2002/4/22)。

る。NRPではルノーとの間でbセグメント車（年間生産170万台）の共通プラットフォーム開発を始めていたが、2001年にはcセグメント車（年間生産200万台）の共通プラットフォーム開発に着手した（ニュース2001/2/7）。共通化のための開発の成果は出始めたところであり、はたして販売台数100万台増の戦力になるかどうかはまだ予断を許さない。

(3) 米国事業の再建 米国日産自動車の強化は二重の意味で最大の課題であった。トヨタ、ホンダを見るまでもなく、米国事業の収益化なしに日産自動車の再建が困難だからであり、米国に足がかりをもたないルノーにとって米国日産自動車はトロイの木馬だからである。北米日産の競争力強化は1998年のグローバル事業計画以来の悲願であり、NRPの主要なコミットメントであり、そのためには何としても売れる車を現地で生産する巨額の新規設備投資を必要としていた。2000年7月にはテネシー州デカード工場を拡張して、エンジン／トランスアクスル工場の生産能力をアップする計画を発表しただけでなく（ニュース2000/7/21）、11月にはミシシッピ州マディソン郡キャンプトンに新しく車両組立工場を建設すると発表した³⁰⁾。

4) ゴーン後期改革（「日産180」）の実行と成果

ゴーンは先述のサプライヤーズ・ミーティングで、次の日産自動車の中期経営計画「日産180」³¹⁾に言及し、購買コスト15%削減への協力を求めた³²⁾。「日産180」の特徴は、リストラを終えて、アグレッシブな販売増を打ち出し

29) 一口にプラットフォームの共通化といっても、共通化したエンジン、トランスミッション、伝達駆動装置、ステアリング装置等の組み合わせを意味するプラットフォームから、そうしたシステムを載せる枠組みという意味での「車台」だけが共通化している程度までプラットフォーム共通化は一様ではない。プラットフォームの共通化は、当然にエンジン、パワートレイン等の積載システムの共通化を促す。

30) 同工場は2001年4月に建設着工、2003年夏稼働開始の予定で、年産25万台、フル操業時には従業員4千人となる予定で、日産自動車は3億ドル投資する。ゴーン社長は記者会見で「NRPの予想を上回る進展と力強い業績の回復がなければ、今回の決定はなかった」「今回の投資あってこそ、北米の商品ラインナップの強化、事業の発展を目指すことができる。強固な利益ある成長を築くには、適切な商品を適切な場所で作ることが不可欠である」と発言した（ニュース2000/11/10）。キャンプトン工場の建設は翌年春に始まった（ニュース2001/4/7）。

たことである。売上高営業利益率8%，自動車事業実質有利子負債ゼロのコミットメントとセットにはなっているが、本質的には世界市場で100万台の販売増が重要なコミットメント課題である。これは1990年代に世界市場で失った61.5万台を回復し、約40万台を新たに獲得することを意味している。

詳細なコミットメントは入手できていないので、ここでは後期改革の特徴点を述べ、公表された進捗状況を論評するに止める。

(1) 共通組織強化

提携を実質的に進めていくための組織や機構の設置はコミットメントになっており、当初から積極的に追及されてきた。2003年段階では、図2に示すようになっている。ABは、締結当初グローバル・アライアンス・コミッティー(GAC)として設置されていたが、2002年5月に現行名称に変わった。提携に関する最高意志決定機関である。IABはABをサポートする提案勧告を可能にするために、ルイ・シュヴァイツァー両社会長を共同議長として2000年3月に設置された。2001年4月には共同購買会社RNPOを設立し、後述の共同管理会社Renault・日産BVが100%所有する会社となっている³³⁾。同様に半年後に、効率的な情報システムその基盤構築を目標に設置されたル

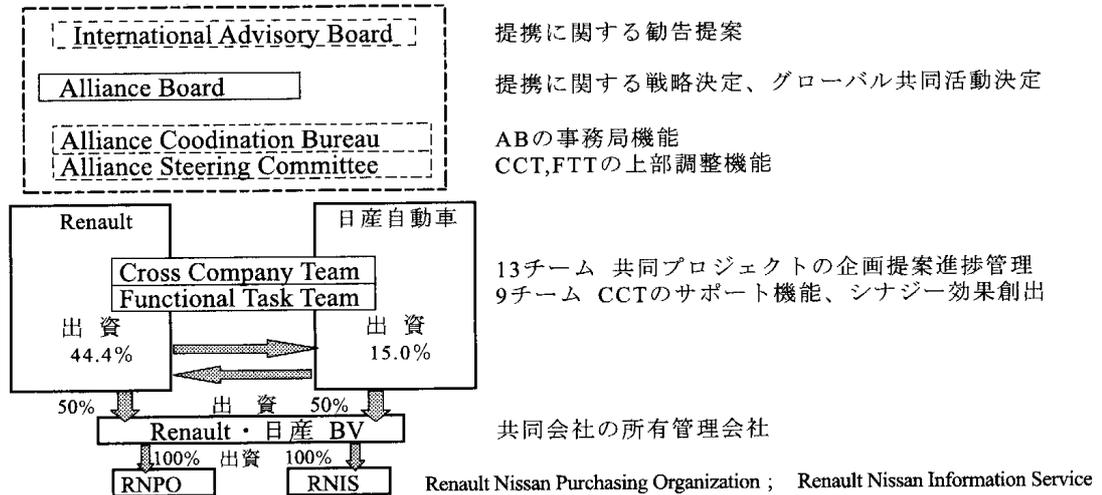
31) 1・8・0は、2002年4月に始まる3カ年計画期間(2005年3月末)の主要目標を象徴したもので、予測される経済状況の下で、2001年度末と比較して、1は年間販売台数を100万台増やす。8は売上高営業利益率8%を達成して世界の自動車メーカーの中でトップクラスになる。0は自動車関連事業の有利子負債をゼロにすることを示している(ニュース2002/2/8)。

32) 今後予定されている新規投入車の購買コスト削減は、NRPのもとで明確なコスト削減・品質向上目標の下で開発生産が行われること、ルノーとのプラットフォーム・部品等の共用化が進むことや販売台数増加による規模の経済の享受によって可能だという判断である(ニュース2002/2/8)。

33) 共同購買は当初から大きな目標だった。当初は、RNPOの取扱額を両社年間購買額500億ドルの30%、145億ドルとする計画だったが(ニュース2001/3/12)、2002年6月にABはそれを210億ドルに引き上げることに決めている(ニュース2002/6/28)。2002年末43%(215億ドル)から70%水準(330億ドル)へ引き上げている。このため共同購買対象は従来の自動車部品の品目が拡大するだけでなく機械設備、物流関連へ拡大する。また従来欧米日の工場だけが対象であったが、今後は世界の生産拠点が対象となる(ニュース2003/10/1)。

ノー・日産 IS・IT オフィス（ニュース2001/9/13）も現在は Renault・日産 BV の完全子会社 RNIS となっている（設立は2002年7月1日）。

図2 Renault 日産の提携図（2003年現在）



資料：日産自動車『提携ハンドブック2003』<http://www.nissan-global.com/JP/HOME/0,1305,SI9-LO4-MC92-IFN-CH20,00.html>
より筆者作成。

提携契約調印から3年たった2002年3月、ルノーが新株引受権を行使して、日産自動車の株式保有比率を44.4%まで引き上げた。他方、日産自動車もルノー株3780万株（ルノーの全発行済株式の13.5%、10億0400万ユーロ、日本円で2175億円）を第3社割当増資によって取得した（5月28日に15.0%に引き上げ。普通株だが議決権を持たない）。並行的に28日には、本社を東京とパリに置き、社長をシュヴァイツァー・ルノー会長、副社長をゴーン・日産社長とする（あとルノー、日産3人ずつ出す）ルノー・日産 BV を設立した。当初は、GAC に代わる業務を予定しており、統括会社の位置づけであったが（ニュース2001/10/30）、現在は共同会社の所有管理に狭めているようである。

両社の社員で構成されている CCT は、設定された13の課題領域³⁴⁾の進捗管理を行っている。FTT は、それらをサポートする9つのチーム³⁵⁾である。NRP 策定のために設置された CFT が発展的に恒常組織化されていると考え

34) ヨーロッパ、アフリカ・東欧・中東、アジア・オセアニア、日本、メキシコ・北米、南米、商品企画・戦略、研究、車両開発、パワートレイン、製造・物流、購買、LCV（小型商用車）

35) 経営企画、法務・税務、コスト管理、品質、クロス生産、情報システム、部品・アクセサリー、研究開発、マーケティング。

ればよい。後期以後に共通組織はより統合的、総合的になりつつある。
Renault・日産 BV が世界統括会社化するかどうかはまだ明かでない。

(2) 米国事業と中国事業

米国事業の再建の足がかりを前期で手にして以来、後期には継続的にその拡大強化を図っている。2002年6月にはキャントン工場当初計画（敷地24万㎡、生産能力25万台、従業員4千人）を、5億ドル追加投資して敷地33.3万㎡、生産能力40万台、従業員5300人に大幅拡張政策を発表した³⁶⁾。キャントン工場は2003年操業を開始した。同工場への投資額は14億ドル、米国3工場への総投資額は40億ドルに上った（ニュース2003/5/27）。日産自動車は、2004年春には北米市場に新型高級フルサイズ SUV [インフィニティ QX]、フルサイズ・ピックアップトラック「タイタン」2004年モデルを投入すると発表しており（ニュース2003/11/5）、ビッグスリー、トヨタと並んで主要舞台にはじめて登場した。

中国事業は日産自動車の泣き所であった。ホンダ、トヨタが乗用車生産の橋頭堡を築いていくのを指をくわえてみているしかなかった。1998年のグローバル事業計画では北米事業を除く新規海外事業の凍結を決めていたからである。NRP は凍結を解除して、中国事業の再構築にかかった。それが実を結んだのが、中国2位の東風汽車グループと50%出資で新規設立した東風汽車有限公司である。日産自動車は株式取得のために85.5億元（1204億円、10.3億ドル）出資し、さらに2006年までに2～300億円新商品開発のために投資する事を内容とする提携の成立である（ニュース2002/9/19）。

日産自動車はこの提携に事実上中国ビジネスを委ねた。同会社は2003年7月に設立され事業を開始した。フルラインナップの日産ブランドの乗用車（6車種）及び東風ブランドのバス、トラック、商用車事業を扱う予定になっ

36) 同工場では、フルサイズピックアップトラック、フルサイズ SUV、アルティマを生産する予定で、ゴーン社長は記者会見で「北米市場のニーズに合致した商品を生産することは、利益ある成長のために極めて重要な要素である。我々は北米での日産車への高い要求を考慮して、更なる投資をキャンントンにおいて実施する」と述べた（ニュース2002/6/25）。

ており、2003年30万台、2007年62万台を販売する計画見込みが示されている（ニュース2003/11/24）。日米欧³⁷⁾中の主要市場でどれほどユーザーに訴求できるかが試されようとしている。

(3) 国内提携の拡大

国内市場の弱点補強を国内メーカーとの提携によって具体化し始めたことも後期の特徴である。軽自動車を持たなかった日産自動車はOEMによって軽市場への参入を図った。軽乗用車については2002年からスズキからのOEMで基本合意、軽商用車については2003年度後半期から三菱自動車からOEM供給開始した（ニュース2001/4/2, 2003/8/29）。ハイブリッドシステムについては、トヨタのハイブリッドシステムの日産自動車への販売、システムの部品については両社の技術情報交換及び共同開発の協議をすすめることで合意している（ニュース2002/9/2）。日産ディーゼルの経営不振への対処はルノー出資（22.5%）とによって前進したが、収益改善するには至っていない（2003年3月期は単独連結とも当期利益は赤字）。小型トラックについては、日産自動車と日産ディーゼルが共同出資で小型トラック専門の合弁会社「日産ライトトラック(株)」を設立した（資本金10億円 出資比率日産自動車85%、日産ディーゼル15% 従業員119名（ニュース2003/10/1））。

おわりに—決算と成果

図3に示したように、日産の経営指標は、はっきりとした成果を示している。ゴーン改革前期の初年度（2000年3月期）こそ、決算上の改善は、主としてリストラチャリング、購買コスト、販売・一般管理費の大幅削減等に

37) 日産自動車は、日産モトール・イベリカ（NMISA）に4億ユーロ投資して、SUV、ピックアップトラックの新型車2車種と新型ディーゼルエンジンを生産すると発表した。生産は2005年から開始し、合計年間8万台生産を目標としている（ニュース2003/7/2）。他方、乗用車専用工場として、イギリスのサンダーランド工場は、ユーロ通貨圏外で生産するコスト上の不利を克服して新型マイクラの生産を開始した。このために2億3500万ポンドの設備投資を行った（ニュース2002/11/29）。

表2 経營業績 (連結ベース: 1999~2002年度)

	1999	2000	2001	2002	2004目標
グローバル販売台数 (千台)	2,530	2,633	2,597	2,771	3,600
売上高 (億円)	9,771	60,896	61,962	68,286	
営業利益 (億円)	826	2,903	4,892	7,372	
売上高営業利益率 (%)	1.4	4.8	7.9	10.8	
当期純利益 (億円)	-6,844	3,311	3,723	4,952	
自動車事業実質有利子負債 (億円)	13,487	9,527	4,317	-86	
自動車事業投下資本利益率 (%)	1.3	7.5	12.7	19.8	20.0

資料: <http://www.nissan-global.com/JP/IR/SUMMARY>

よって生み出されたことは確かで、このためゴーン改革の手法については否定的評価が支配的と言えるほどであった [9] [16]。しかし、それは近視眼的評価というべきであった。2001年3月期には世界販売台数は263万2千台で対前年比+4%、売上高も対前年比+1.9%の6兆0900億円となったことに注目すべきであろう。連結当期利益3311億円、連結営業利益は2903億円、連結売上高営業利益率は4.75%と目標より2年早く達成した。有利子負債残高は9530億円まで減少し、1999年度末1兆3490億円から3960億円減少した。

2002年春、NRPを繰り上げ達成して改革後期にはいると、本格的な回復を示し始めた。2002年度には世界で12の新型車を投入し、売上を伸ばした。1989年から内外生産、国内販売、輸出そろって13年ぶりに対前年増加に転じた (ニュース2003/1/27)。2002年度の営業利益率は10.8%で史上最高の収益性を達成し、連結営業利益は7370億円、連結自動車事業実質有利子負債はゼロとなった。

2003年度9月中間連結決算によれば、販売台数は前年同期比5.9%増、連結売上高8.2%増、連結営業利益15.2%増、連結経常利益20.7%増、税金等調整前当期純利益31億円増、連結自動車事業実質有利子負債 (従来 of 同一会計基準ベース) 208億円、連結株主資本908億円増が発表されている (ニュース2003/11/6)。

以上の点から、日産自動車のNRPは達成され、「日産180」計画は順調に進行していると評価してよい。ただし、それはあくまで数値に示された外見的事実にすぎないことにも注意が必要であろう。「癌」が摘出できたのかど

うかの確認は本稿の課題からはずれているので行っていない。また、一見成果にみえることも、他面では新しい病巣を形づくることもある。これらの検討にはもう少しの時間の経過が必要である (22/100)。

〈引用・参考文献〉

- [1] ジョン・コッター著/黒田由貴子監訳『リーダーシップ論』ダイヤモンド社, 1999年
- [2] 大仲忠夫/ウィリアム・ドルフィン著『戦略リーダーの思考技術』ダイヤモンド社, 2000年
- [3] 今ハーバード・ビジネス・レビュー編/ダイヤモンド社訳『リーダーシップ』ダイヤモンド社, 2002年
- [4] ジョン・コッター著/梅津祐良訳『企業変革力』日経BP社, 2002年
- [5] 上杉治郎『日産自動車の失敗と再生』ベスト新書, 2001年
- [6] カルロス・ゴーン『ルネッサンス 再生への挑戦』ダイヤモンド社, 2001年
- [7] 日経ビジネス編『ゴーンが挑む7つの病: 日産の企業改革』日経BP社, 2000年
- [8] 日本経済新聞社『ドキュメント日産改革』日本経済新聞社, 2000年
- [9] 安田有三『ゴーン改革が日産自動車を減ぼす』KKベストセラーズ, 2002年
- [10] 峰如之介『いま、日産で起こっていること』ダイヤモンド社, 2003年
- [11] 佐藤正明『自動車合従連衡の世界』文藝春秋, 2000年
- [12] 加登豊「組織変革・企業理念浸透活動と商品開発—日産自動車の事例」(経営学・会計学・商学研究年報(神戸大学経営学部), 第39号, 101~190頁, 1993)
- [13] 渡辺広明「90年代不況時における自動車産業の展開: 日産自動車を中心に」, (経済科学研究所紀要, 第20号, 27-41頁, 1995)
- [14] 嵯峨一郎「「経営権」と労使関係: 日産自動車の事例」(熊本学園商学論集, 第6巻第2号, 1999/12)
- [15] 「〈マネジメントフォーラム〉提携成功の秘訣は「コンセンサス重視」: ゲスト—カルロス・ゴーン」(一橋ビジネスレビュー2001/WIN. 164-179頁)
- [16] 薄羽哲也, 柳川高行「C.ゴーンによる日産自動車復活の実証的研究: 管理的成功と戦略的失敗」(白鷗大学論集, 第16巻第2号, 233-289頁, 2002年3月)
- [17] 今田治「(論説) 自動車企業のグローバル化と生産技術部門: 日産自動車を事例として」(立命館経営学, 41(6), 209-227頁, 2003/03)
- [18] 長沢伸也・木野龍太郎「(論説) 日産自動車の新たな製品開発体制に関する実証研究: 同社の新たな企業戦略との関連から」(立命館経営学, 41(6), 241-270頁, 2003/03)
- [19] ティエリー・ムロンゲ「日産自動車の構造改革」(証券アナリストジャーナル, 2003/01)
- [20] 藤原貞雄「世界自動車産業の1990年代とは何であったのか」『山口経済学雑誌』第

50巻第2号, 2002年3月。

- [21] 藤原貞雄「日本自動車メーカーの開発・生産・販売の国内構図」『東亜経済研究』第62巻第2号, 2003年3月。
- [22] 藤原貞雄「日本自動車メーカーの世界生産と成果(上下)」『東亜経済研究』第62巻第2, 3号。2003年7月, 10月。
- [23] 日産自動車『アニュアルレポート』1998~2003年版
- [24] (株)アイアールシー(1996, 2000, 2002)『日産自動車グループの実態1996年版, 2000年版, 2002年版』。

〈参照雑誌記事〉

- [25] 塩路一郎「政治に食われた英国進出問題」(文芸春秋1995/5)
- [26] 塩路一郎「石原社長が火をつけた日米自動車摩擦」(文芸春秋1995/4)
- [27] 塩路一郎「日産・迷走経営の真実」(文芸春秋1995/3)
- [28] 佐藤正明「国内大手5社の運命を変えた「1979年」」(日経ビジネス1999/2/1)
- [29] 江坂彰「日産の苦境は日本的経営の総崩れを意味する」(エコノミスト, 1999/2/2)
- [30] 田畑道雄「日産：外資提携交渉のネックは3兆円の有利子負債」(エコノミスト1999/3/9)
- [31] 吉田信美「日産・ルノー提携：ダイムラーとは決裂し、ルノーとはうまくいくこれだけの理由」(エコノミスト1999/3/30)
- [32] 池田正孝「解体・日産の系列メーカーは外資提携に生き残りをかける」(エコノミスト, 1999/12/14)
- [33] 江坂彰, 乾達他「〈特集〉日産「生体解剖」の成否」(エコノミスト1999/11/9)
- [34] 松島憲之「日産復活への道」(エコノミスト2000/2/15)
- [35] 田畑道雄「国内トラック4社体制の崩壊目前」(エコノミスト2002/6/25)
- [36] 「特集 自動車メガ再編の苛烈」(エコノミスト1998/6/2)
- [37] 「特集 崖っ淵の日産自動車」(エコノミスト1998/10/10)
- [38] 「特集 「外資頼み」に追い込まれた日産」(エコノミスト1999/2/2)
- [39] 「特集 世界小型車戦争」(エコノミスト1999/4/23)
- [40] 「特集 成功するか日産自動車の危機突破戦略」(エコノミスト1999/6/8)
- [41] 「特集 5「変身大企業」の中間通信簿：日産自動車」(エコノミスト2001/1/23)
- [42] 「特別レポート ルノーの出資を仰いだ日産自動車：血を流す改革はこれからが本番」(週刊東洋経済1999/4/10)
- [43] 「日産自動車ドン底での覚醒」(週刊東洋経済, 1995/5/27)
- [44] 「日産自動車, 四年ぶり黒字化の真相」(週刊東洋経済, 1995/11/25)
- [45] 「自前路線との決別を迫られる日産」(週刊東洋経済, 1998/5/23)
- [46] 「特集 崖っ淵の日産自動車：「無責任経営」の帰結」(週刊東洋経済, 1998/10/10)
- [47] 「日産自動車 真の成長へ「180」計画が問うゴーン日産の真価」(週間東洋経済2002/6/1)

- [48] 「1200億円投じ東風と提携 ゴーン日産の大胆不敵」(週間東洋経済2002/10/5)
- [49] 「気の緩みなどまったくない 今こそ日産の実力を示す」(週間東洋経済2002/12/21)
- [50] 「相次ぐ格下げ、瀬戸際の日産・三菱自工」(日経ビジネス1998/8/31)
- [51] 「日産だけ蚊帳の外、北米で見せた深刻な競争力低下」(日経ビジネス1998/6/1)
- [52] 「戦略なき開発が招いたヒット車不在」(日経ビジネス1998/4/27)
- [53] 「始まった世界自動車大再編」(日経ビジネス1999/2/8)
- [54] 「特集 日産、3番手の危機」(日経ビジネス1998/2/16)
- [55] 「特集 日産：編集長インタビュー、埴義一氏」(日経ビジネス1998/2/16)
- [56] 「ルノーとの提携で日産は生まれ変わるか」(日経ビジネス1999/3/29)
- [57] 「日米欧総力取材世紀末自動車ウォーズ：日産・ルノー誕生、次に動くのは」(日経ビジネス1999/4/19)
- [58] 「蘇るか日産(上)：ゴーン流中堅社員の掌握術」(日経ビジネス1999/11/8)
- [59] 「〈ケーススタディー〉蘇るか日産：復活のカギ握る米国事業」(日経ビジネス2000/2/21)
- [60] 「〈ビジネススペシャル〉21世紀に勝ち残るのは誰だ：自動車ウォーズ第2幕へ」(日経ビジネス2000/4/17)
- [61] 「〈特集〉日産改革の真実」(日経ビジネス2000/11/13)
- [62] 「〈編集長インタビュー〉カルロス・ゴーン日産自動車社長」(日経ビジネス2001/3/5)

- [63] 「IT化モノづくり 日産にみる日本製造業の底力」(日経ビジネス2002/3/18)
- [64] 「日産の中国戦略明らかに、マーチを年一五万台生産へ」(日経ビジネス2002/5/6)
- [65] 「ルノー提携の申し子誕生 世界戦略車こう作られた」(日経ビジネス2002/5/20)
- [66] 「ゴーン社長激白 日産は全快、次は販売攻勢だ！」(日経ビジネス2002/5/20)
- [67] 「日産自動車の中国進出に変調」(日経ビジネス2002/9/9)
- [68] 「ゴーン革命第二幕、目玉は「バリューアップ」」(日経ビジネス2002/11/4)
- [69] 「特集ゴーンが語る再生の法則「日本にないのは経営だけだ」」(日経ビジネス2003/1/13)
- [70] 「特集日産自動車 5人衆の権限強化 小型車戦争をリードする」(日経ビジネス2003/10/6)
- [71] 「対談日銀総裁福井俊彦・日産代表取締役社長カルロス・ゴーン 失われた10年の先」(日経ビジネス2003/10/27)

小稿は、「国際的再編成下における日本自動車産業の地域集積構造の変動に関する調査研究」(日本学術振興会科学研究費補助金，課題番号：10630063，期間：平成13～15年，研究代表者：藤原貞雄)の成果の一部である。