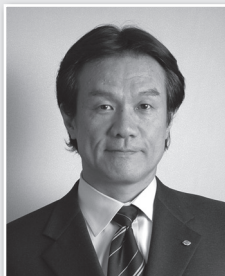


「市場の変容と新時代の人事戦略」

～日本発のグローバルカンパニーを目指して～



講師 川口 均氏 (かわぐち ひとし)

日産自動車株式会社 常務執行役員

日時：11月6日(水) 18:00～19:30

講演会出席者数：122名 内訳：教職員18名、高校教員3名、学生・院生19名、年間会員19社40名、一般35名、関係者7名

講師略歴

1953年、福岡県生まれ。一橋大学経済学部卒業。1976年日産自動車入社。商品企画室主担、フランス日産自動車社長、欧州日産上級副社長、日産フィナンシャルサービス社長などを経て、2005年から

常務執行役員に就任、現在に至る。これまでに人事、ダイバーシティディベロップメントオフィスなどを担当。現在は渉外、日本広報、知的資産管理を担当する。

報告要旨

1. はじめに

本講演では、①ルノーとのアライアンスとマネジメント改革、②自動車産業のメガトレンドと日産の取り組み、③グローバル人材マネジメント、そして、最後に、サブタイトルに「日本発のグローバルカンパニーを目指して」とあるように、④われわれが目指す姿、という内容で進めたい。

2. ルノーとのアライアンスによるマネジメント改革

(1) アライアンス以前と以後の状況

アライアンス以前には、グローバルマーケットシェアの低下、低い収益性、巨額な有利子負債（最大では3兆円弱）などを背景とした組織的な障壁、顧客指向性の不足、利益追求の不徹底、ビジョンや危機意識の欠如といった問題があった。アライアンス以後はイコールパートナーシップによる「双方に有益なWIN=WINの関係の維持」の徹底化をアライアンスの基本原則とし経営を進めた。そして、2000年度に、02年度には営業利益率4.5%以上、有利子負債の50%削減等を目標とする「日産リバイバルプラン（中期経営計画）」を策定し、2002年度以降は「日産180」という計画を立て、営業利益率8%、05年度までにグローバルで100万台の増販、有利子負債ゼロ等を目標にした。2005年度には「日産バリューアップ(更なる発展と価値創造)」を実現するために、08年度に420万台、業界トップレベルの営業利益率を維持、投下資本利益率は期間平均20%を目標とし、それらの計画について具体的数値を含め「コミットメント＝公言（約束）」することによって事業を推進した。

その結果、1999年は販売台数2,530万台であったが、ゴーン改革以後は順調に推移し、2012年度は4,914万台とほぼ倍増することができた。収益面でみても、リーマンショックによる落ち込みがあったものの、利益率も回復し、最大で約3兆円あった有利子負債も2012年度においては、逆に1兆円程度の資金余剰を得るまでの状態になり、全体としてマネジメント改革は概ね成功したのではないかと考えている。社内アンケートを見ても「経営トップ層の決断や意思決定が早い」「会社の方針が明確になっている」といった項目の評価が高く、改革前と後で大きく変化したポイントになっている。アライアンスによるグローバル販売ランキングをみても2012年度では800万台で世界第4位グループとなっている。今後は、1,000万台に近づけるかが目標であり、そのためには、グローバル提携できる会社と積極的にアライアンスを組んで行く方針である。

(2) マネジメント改革について

参考までに、改革に関する具体例を示しておく。例えば、協力会社などとの関係も系列会社だけから部品を調達するのではなく、系列外の企業を含めた受注競争の中から部品調達を行うように努めてきた。組織内のことでは、改革前は「機能軸と地域軸が独立したチムニー経営」を行ってきたが、それぞれがバラバラになっていた。改革後はそれに商品軸を加えた「3軸経営」中心にして本社のコントロールの機能をより強めた「マトリックス業務運営」による経営の徹底化を図った。

さらに、組織改革の一例として「CFT（Cross Functional Team）活動（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）」を展開したことを挙げておく。CFTの役割として取り組むべき主要領域は、専門的な部門を超えて、①改革のアイデアを出す、②改革のオポチュニティを定量化し経営会議に提案する、③実行部隊に移されたアイテムのフォロー、④特定の地域やオペレーションに留まらないグローバルな展開、⑤過去のやり方やしがらみにとらわれず、独創的なアイデアを出す、といったことであり、直接CEOに提案を行う。

これまで10チーム位のCFTがあり、活動を継続している。CFTについては、例えば、購買部門で10%原価低減という活動があった場合、CFTとして20%原価低減とするとしたら何をなすべきかという課題に取り組む「パイロット」を含めさまざまな部門からクルーが選択されて実行し、行動結果を当該パイロットがCEOに直接レポートすることが挙げられる。それが成功すれば、当該パイロットがそれまで一般のスタッフだったとしても、いきなり部長になるといった「組織破壊」が起こることもあるが、良い意味の緊張感を持った組織運営が出来る効果もある。これはCEOが直接コントロールする体制を採ったことがそれを可能にした。

「C&T（コミットメント&ターゲット）」を掲げ、世界の全管理職を対象とした「Variable Compensation制度」を導入し、個々に設定した目標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年棒にボーナス分を上乗せしている。これにより、会社や個人として「達成すべき目標」と「Stretchした目標」を区分し、目標を明確にして業績評価の透明性を高め、成果・業績に応じた処遇を実施している。また「ダイバーシティの徹底」が改革で一番変わった点であるがこれについて最後に触れることにしたい。

3. 自動車産業のメガトレンドと日産の取り組み

(1) 地球環境問題への対応

地球温暖化への対応、特にCO₂排出量の削減が急務である。特に自動車産業は世界のエネルギー消費によるCO₂排出量の23%が運輸部門を占め、その中の73%が自動車産業で占められているため、エネルギー消費全体の15%位が自動車産業の責任になる。「IPCC4次レポート」によると、2050年までに現在のCO₂排出量を半減しないと将来の地球の気温上昇を2度以下に抑えることができない。このため、CO₂濃度レベル450ppm達成のためには2050年時点で新車からの排出量を対2000年比で90%削減しなければならない。これに向けて世界の自動車会社は様々な対策を講じている。ガソリン車やディーゼル車についてはCO₂排出量の低減のための改良、ハイブリット車やゼロ・エミッション車である燃料電池車・電気自動車への移行といったことを行っている。但し、内燃エンジン車では30%程度の削減、ハイブリット車でも50%程度の削減しか出来ないため、90%削減という問題に対してはゼロ・エミッション車への取り組みが不可欠になる。また、CO₂だけでなく原油生産量や原油価格の乱高下という不安定さへの対応といった問題

もある。自動車は大量生産による化石燃料を大量消費してきた100年位の歴史があるが、今後の100年は低炭素社会への対応のためにゼロ・エミッションに向かって進む必要がある。

日産としては世界初の量産型の電気自動車「Nissan LEAF」を2010年に発売した。電気自動車には、家庭での充電・廉価な電力・静粛性・軽快な走行といった従来の車と大きく異なった点がある。また、バッテリーを床下に設置し安定性の確保、スタートダッシュ時点で最高トルクになるといった点もガソリン車と異なっている。そして、車とセンターの接続により、乗車前・中・後のトータルでのサポートも可能になる。

「エネルギーインフラとしての電気自動車」という観点からいえば、「Nissan LEAF」は満充電時24kWhの容量（一般家庭の2日分の電力消費量と同等）があり、バッテリーによる「太陽光の活用・ピークカット・災害時のバックアップ・夜間電力の有効活用」ができる。さらに、「Nissan LEAF」のバッテリーに蓄えた電気を家庭内に供給することによって主要な電気製品を一度に稼働させることも可能である。このことにより電気自動車による「スマートエネルギー化の推進」によりエネルギー利用効率の向上にも貢献できるため、日産は電気自動車のラインナップを更に拡大し、「新たなチャレンジ」として「自動運転システムの開発」に積極的に取り組んでいる。

(2) グローバル化

世界人口は2010年の70億人から2050年には90億人になると予想されており、今後はアジア・アフリカ等の新興地域における人口増加が見込まれる。人口増加と自動車普及率をみると、現在人口1,000人当たりの自動車保有台数は米国799台、ドイツ562台、仏国599台、日本591台等に比べ、中国70台、インド20台となっている。特に中国が先進国並みの普及率になるには、7億台以上の台数保有が必要になる。もし中国で7億台保有したら、10年サイクルで車が変わると想定すると毎年7,000万台の需要があることになる。現在世界全体需要が7,000万台位なので、中国だけで同等の需要になる。

グローバル全体需要の推移をみると2010年時点で先進諸国と新興諸国の全体需要比率が逆転し、将来的には新興諸国の需要比率が高まることが予想されている。このため日産は新興国市場向けの新ブランドを立ち上げ、2014年よりインド、インドネシア、ロシア、南アフリカでも販売を開始する予定である。日産の2012年度のグローバル販売実績は北米（米国）、中国、欧州、日本という順位であるが、新興諸国の比率が増えつつあり、全体として海外販売比率87%、国内販売比率13%になっている。また、生産比率も海外が78%、国内生産が22%となっており海外生産が高くなっている。これはホンダと同様の傾向にある。トヨタは日産より国内生産比率が38%と高い状態にある。軽自動車メーカー（ダイハツやスズキ）の国内生産比率は90%以上となっている。生産状況の歴史的経緯をみると、1960年代は国内で生産し海外へ輸出していた。70年代になると海外での生産比率が徐々に高くなり、現在は「マルチプルソーシング」というべき状況で、世界各国で生産し必要に応じて各国で輸出入を行っている。このため、各地域に地域本社、開発、デザイン、工場、販売拠点が市場に対応している。また、従業員構成も変化し、2013年3月期で177,723名の構成は日本61,004名（34.3%）、北米32,772名（18.4%）、欧州17,725名（10.0%）、その他（中国・インド等）66,222名（37.3%）となっており、グローバル企業としての人財やマネジメントの在り方について試行錯誤を繰り返しながら進めている。

3. グローバル人材マネジメント

(1) グローバル人事政策

ゴーン経営以後実施している人事政策として「人財の発掘・育成」がある。①グローバルな

主要ポストのサクセッションプラン（後継者育成計画）の作成、②次世代リーダーの発掘と育成プランの作成、を目的として人事委員会的な「NAC：ノミネーション・アドバイザー・カウンスル」を立ち上げ、従来各地域でバラバラに行っていた管理を会社全体としてグローバルに管理する方法に切り替えた。NACは月1回2時間位、CEO、COO、全EVP、人事担当役員が集まり議論している。

次世代リーダーの育成については、人財の発掘は各地域や部門といった組織の中から選び、コーポレートな人財については全社的なNACによって育成する方法を採っている。また、「キャリアコーチ制度」を導入し、ヘッドハンティング的に人財を選抜しキャリアコーチの下で管理することになっている。育成方法としては、いろいろな部門での経験、主要ポストへの異動、ルノー本社への配属などを通して経営視点の育成を図っている。

また、研修機会も提供している。2002年度よりサクセッションプランのサポートを目的としたリーダーシップ研修を部長クラスと課長クラスに分け、全世界から各20～25名選拔し、実施している。研修は各1クラスだけで、すべて英語で行い、外人比率は40%、女性比率は5%程度の構成になっている。研修は次世代リーダー育成専用施設「マネジメントインスティテュート」（在箱根）で行われる。ここはGEの経営者養成施設であるクロトンビルをイメージしてつくられた施設で、施設稼働率は30%程度と低いが、このようなエリート教育は必要との認識の下で行っている。

個別人事政策としてのグローバル評価と報酬体系は世界共通にしている。先に触れたように、通常の賞与は年棒の中に織り込み、業績評価は（C&T）を基本とし、達成すれば業績賞与（VC）としてオンされる仕組みになっている。それと「NISSAN WAY」という新たなDNAをグローバルな行動指針として共有することも行っている。「NISSAN WAY」は「すべては一人ひとりの意欲から始まる（焦点はお客様、原動力は価値創造、成功の指標は利益）」というスローガンの下、5つの「Mindset：心構え」と5つの「Actions：行動」を設定し、世界中の言語に置き換え、評価を含め世界共通として各国での徹底化を図っている。

(2) ダイバーシティ

リバイバルプラン以降一番変わったのは「ダイバーシティ」の徹底化である。ダイバーシティの4つの活動として「①女性の能力活用、②異文化理解、③ワークライフバランス、④多様性を尊重する風土」がある。その活動の成果として、女性管理職比率、外国人比率、中途入社社員比率、各管理職への最年少登用比率は2013年4月時点で向上していることが挙げられる。また、多様な人財の最適活用が可能となり、組織、プロセス、人事の見える化を促進させる効果があり、見える化により異質な「個」が能力を発揮する土壌を生むことができるといったメリットもある。

4. われわれが目指す姿（日本発のグローバルカンパニーを目指して）

グローバル企業として目指す姿は、無国籍企業ではなく、「和魂洋才」という言葉が示すような調和のとれた企業体ではないかと思っている。すなわち、海外（人・企業）が持っている良いところとして「個人力」「リーダーシップ」などが挙げられる。また、日本人・日本企業が持っている強みとして「モノづくり」「組織力＝個々のメンバーの力を組織としてまとめ、成果を出すマネジメント力」がある。国内外にあるこれらの良いところや強みが「融合」できるグローバル企業としての経営風土の醸成を目指したい。