

経営改革

—中国国営企業・東風汽車との合併会社での実践を通じて学んだこと—



講師 中村 克己氏 (なかむら かつみ)

カルソニックカンセイ株式会社 取締役会長

日時：12月9日（水）18：00～19：30

講演会出席者数：117名 内訳：教職員9名、高校教員3名、学生・院生25名、年間会員19社28名、一般52名

講師略歴

1978年3月 東京大学工学系大学院航空学科修士課程卒業
1978年4月 日産自動車株式会社入社
1997年7月 同社企画室主管（ルノー・日産アライアンス交渉担当）
1999年7月 同社商品企画商品戦略室主管
2001年4月 同社常務 プログラムディレクター
2002年4月 同社常務 中国事業室 担当

2003年7月 東風汽車有限公司 総裁 就任
（東風汽車と日産自動車の50：50合併会社）
2008年5月 ルノー社 EVP 就任
2009年6月 ルノー社 EVP 日産自動車株式会社 取締役
2013年6月 カルソニックカンセイ株式会社 取締役会長
日産自動車株式会社 取締役
2014年6月 カルソニックカンセイ株式会社 取締役会長

現在に至る

報告要旨

1. ルノー日産アライアンスについて

1990年以降の日産は、マーケットシェアは徐々に低下し、10年間で利益が出たのが3年間だけで、1999年には7,000億円の大赤字に陥り、生き残りが危うい状況にあった。このため、1997年頃から数社と資本提携交渉を行ってきたが、最終的に仏ルノーとのアライアンスを選択した。このアライアンスは日産の救済という側面だけでなく、ルノーにとっても失敗が許されないことでもあった。当時ルノーも借金経営からようやく脱却できたという状況であり、ルノーは日産に対する必要資金5,000億円を仏政府から特別融資を受けて用意した。こういった状況下でカルロス・ゴーンが日産のCOOとして経営に関わった。

このアライアンス（1999年3月27日）に関し、当初、「40億ドルを日産につぎ込むより、金塊に変えて太平洋に投げた方が良い」「後悔への道」などと酷評されたが、カルロス・ゴーンのリーダーシップの下で、劇的に業績が回復した。1999年は純利益で7,000億円の損失、2兆円の負債があった。しかし2002年までの4年間で、売上高はほぼ横ばいであったが、コスト削減と不良資産の売却等により、営業利益率は10%超、純利益は約5,000億円となり、2兆円あった負債をゼロにした。

2. 東風汽車と日産自動車の合併会社：東風汽車有限公司

(1) 合併の経緯

このような日産の状況を中国が注視していた。中国は2001年にWTOに加盟したが、特に戦略産業である自動車産業は国の将来の基盤産業として育成する必要があった。しかし、時代遅れの技術と生産設備の改善やマネジメントの近代化が必要であったが、資金や人材もないため「外資導入によって問題解決を図る」という方向が示されていた。その中で、中国自動車産業界2位の東風汽車の改革に際し、日産の改革で実績を上げていたカルロス・ゴーンに白羽の矢がたち、日産と東風汽車の合併企業「東風汽車有限公司（DFL）の設立」という運びになった。この合併により、日産はトヨタ、ホンダに対して遅れていた中国市場で一気に挽回できる可能性を得ることができた。

東風汽車は全従業員数13～4万人を有する中国国営の大企業である。国営企業ということでノンコア事業として地域貢献のために学校・病院・水道・ガス・ホテルなどの事業も行ってた。コア事業である自動車についてもプジョーやホンダとも合併企業を持っていたので、

ノンコア事業や競合他社との合併企業を切り離してもらい、商用車・乗用車など5つのコアとなる自動車事業（従業員7万人・子会社約70社）を中心とした合併企業、東風汽車有限公司（DFL）を設立した。合併に際し、東風は現物資産出資83.5億元、日産は現金出資83.5億元（10億ドル）という形の共同出資を行った。この合併事業は中国における自動車産業の近代化のモデルケースにするという目的もあり、日産に対しては、中国国営企業に協力すれば5車種について無条件にライセンスを供与するという優位な条件が示されていた。この条件は製品のラインナップを考える上で非常にメリットがあった。

東風汽車有限公司の本部としての拠点は湖北省十堰（Shiyan）に置いた。ここは本部の他に大型商用車事業（トラック、バス工場）、商用車用エンジンの製造、部品事業などを行っている。また広州（Guangzhou）では主に乗用車を、新疆（Xinjiang）ではトラックを製造するなど、活動の拠点はほぼ中国全土にまたがっている。

(2) 国営企業・東風汽車の問題の経営上の問題点

① 会社経営の問題

「党の方針」は示されるが、会社として明確なビジョンがない。また、個別最適が優先され、一貫性のないバラバラな会社運営が行われていた上に、国営企業であるために「鉄飯碗：絶対に割れない」という意識が蔓延していた。

② 商品、技術力の問題

販売計画でなく生産計画を目標に置く考え方、かつ顧客志向の不足、低いQCDレベルのため将来の市場ニーズに合致しない製品造り（プロダクト・アウト）に終始していた。

③ 財務管理の問題

極めて脆弱な財務体質であり、日産から83億元（2,300億円）の現金を投入したが、ほぼ同額の負債を抱えていたため、投入資金の大半は負債の返済に充て、将来投資等は自分達が稼ぐ資金で行うことを余儀なくされた。また会社として統一された財務管理がされていないことに加え、ノンコア事業の負担や共産党の方針に一貫性がないため事業遂行のプライオリティに混乱が生じていた。

(3) 東風汽車の強み

① 優秀な人材

中国国内で自動車事業を知っている人材が多く集まっていたことや、採用について政府の方針で集められた北京大学・精華大学卒といった高学歴で優秀な人材が多くいたことは大きな強みであった。

② 中国で知名度の高い「東風」ブランドと中国全土にまたがる事業拠点

「東風」ブランドは知名度が高く、中国全土に事業拠点があり地方展開を有利に行うことができた。

③ 政府（中央、地方）の強力なバックアップ

この合併事業は中央政府も成功させなければならないため、多くの面でバックアップがあった。

3. 企業革新・改革の方向と実践

(1) 企業革新に不可欠の要素

企業革新に不可欠の要素として、次の4つがポイントになる。

① トップの明確な方向付けと実行の強い意志

- ② 実行をサポートするツールの整備
- ③ オペレーションの実行者（現場）の巻き込み
- ④ 見える成果を早く出す

特に④については、少なくとも2年間で成果を出さなければ企業改革はできないと認識すべきである。

(2) 企業革新のアクション・ピラミッド

企業改革の具体的なアクションには、次のような要素が必要である。

- ① 改革の目指す方向、目標を明示する・・・トップの役割
- ② 透明でわかりやすい意思決定システムを作る・・・会社運営上の問題を区分し共有した上で実行する
- ③ 効果的で効率的なマネジメント指標を共有する
財務数値、顧客満足度、販売台数、生産性指標、品質指標、コスト、在庫 etc.について数値化しその状況を毎月フォローすることで、問題を共有化する
- ④ 従業員の巻き込み・危機感の醸成と自身に対する誇りの強化
「答えは従業員が知っている、Power comes from inside the company」という意識を強化する。
- ⑤ 人事システム（評価、給与）の刷新
- ⑥ 信頼関係の構築（従業員やステークホルダーとの信頼関係）

これらの要素を必要の都度組み合わせながら実行し、改革に結びつけた。

(3) 企業革新の目指す方向・目標を明示

企業革新・改革を実行するに当たって最も重要なことは「トップ・ダウンでなければならない」ということである。トップは全社に対し「目指す方向・目標を明示」する必要がある、このことは、トップにとって、どれだけ実行の強い意志を持っているかという「胆力」が試されることになる。

(4) 東風汽車有限公司（DFL）企業革新の要点

① 企業革新のポイント

「企業革新のアクション・ピラミッド」を東風汽車有限公司（DFL）に当てはめると、企業革新のポイントは「二兎を追うこと」であった。それは、「成長」と「効率化・合理化」の2つである。「成長」によって、中国トップレベルの競争力を持った乗用車事業を作り上げ、中国市場での販売台数の拡大を実現し、「効率化・合理化」によって、商用車事業、部品事業の古い国営企業体質ややり方を改革し、大きな効率の向上と競争力強化を図る、というもであった。これを実現するために、合併会社設立時（2003年7月1日）に、「商用車はGlobal Top 3になる」、「乗用車は中国で最も顧客に価値を提供できるブランドにする」という2つの目標を提示した。これを単なるスローガンに終わらせないために、各部署のキーメンバー（部長クラス）と具体的方策を論議し、「グローバルで競争力のある会社になる」という目標を立て、事業計画を作成した。事業計画は「販売台数を29万台から60万台にする」「オペレーションの強化（生産性を倍以上にする）」「学ぶ文化（東風と日産の共成）」という3本柱にした。

② 透明でわかりやすい意思決定システムの構築

何か起こった時に「問題」（隠したい）ととらえるのではなく「課題」（オープンにして

解決する）ととらえるという意識改革に務めた。また、要求内容を具体化し、責任の所在を明確にするためにも、商品委員会や技術開発委員会など目的別に設置した「特別委員会」で十分論議した上で個別課題の意思決定をし、月1回行われる「経営会議」で会社全体にかかわる意思決定するシステムを構築した。

③ 効果的で効率的なマネジメント指標の設定

「KPI（Key Performance Index）による管理」の下でマネジメントを行った。全体収益は把握できるが、個別の問題が把握できない。また、部署ごとに銀行口座を持ち独自で運営していたのでキャッシュ・フローが不明確、また子会社のコストや品質情報が不明確、新車開発のプロセス管理が出来ていないなど多くの問題を抱えていた。このため、個別銀行口座をすべて閉鎖し本社で管理された銀行口座のみでキャッシュ・フローを管理し、P/L、FCFなどの財務値に加えて、コスト、品質、生産量、在庫、新車開発日程などの主要な実務指標をKPIとして設定し、管理責任者を明確にした各事業部別（PV/CV/LCVなど）経営会議で毎月報告し対応策について議論した。その後、全社経営会議に毎月報告し議論する仕組みとし、各KPIの達成度合いに応じてボーナスを支払う仕組みを導入した。

④ 危機感の醸成と誇りの強化

商用車事業と部品事業は余剰の生産能力と人員を抱えていたためリストラが必要であった。一方、生産現場の労働者の能力は高いが、教育し、さらに質を高める必要があった。特に、乗用車事業は将来発展のために能力増強と人材が必要であった。このために、リストラ（早期退職）による危機感を持たせたこと、現場のQCD改善活動による能力強化、乗用車についてはモデルであった日産の日本工場（九州）追い抜くことを目標にし「誇りを持って！やればできる！」という意識の下で業務を行った。

⑤ 人事システムの刷新

これまで、人事システムの問題点として「透明性・公平性が不十分」「給与システムが不明確（低いベース給、雑多な手当）」などがあった。3年かけて「新賃金表の作成（ベース給2-3倍、手当0）」「会社・所属部署のPerformanceに応じたボーナス支給」を行い、上級幹部の任免については「人事委員会」で透明に決定し、将来の幹部候補生（HPP）の選別と育成に努めた。「年金システム改革」として、確定給付型から確定拠出型へと改革した。

人事のしくみは会社の企業文化そのものなので、企業革新のためには必ず手を付けなくてはならない領域である。このため、轢きは必ず起こるがやり遂げないと会社は変わらないという考え方の下で断行したが、理屈だけではなく、従業員やステークホルダーに受け入れられる現実的な方法論が必要であると思っている。

⑥ 信頼関係の構築

「信頼関係の構築」は企業革新の最重要なキーである。「何を」言っているのではなく「誰が」言っているかで人は動くものであり、信頼関係があるかどうかで企業革新の成否を決めることになる。信頼関係を構築するための必須条件として、「結果を出す」「自分達の会社の為に考え行動していると感じてもらう」「説明・説得・感謝のコミュニケーションを継続する」ということが挙げられる。このため、幹部社員に対し年1・2回、労働組合にも半年に1回、会社についての状況報告を行い、各工場へは毎週のように出向き情報交換を行った。また、必要の都度、中国政府との協議、さらにメディア関係者に対しても年2回位、意見交換の機会を持った。これらの施策に通して、自社の状況説明を行い、信頼を

得た上で協力体制を構築してきたが、このような努力をしないと企業改革はできないと思うのである。

(5) 企業革新の結果

具体的な成果として、販売台数を2倍にするという目標達成と、品質・購買コスト・財務値・生産性向上などの数値についても、人員を増加させることなく改善することができた。2003年に合弁会社を設立したが、その後は順調に成長し、2010年には販売台数100万台を超えて日系企業ではトヨタ・ホンダを上回る実績を上げることができ、2003年～2007年にかけての企業革新によって、合弁会社・東風有限公司の基礎作りは終了した。

これらの改革によって、国営企業であった東風汽車の伝統を継承しつつも、全く異なったマネジメントシステムで動く会社に変貌することができ、中国政府の国有企業を管轄している国有資産管理委員会の大臣である李円融氏からも「東風有限公司は外資合弁の成功のベンチマーク」との評価を得た。

また、これらの改革によって業績向上だけでなく、同時に、KPI、意思決定システム等のマネジメント・ツール、信頼関係の構築、人材育成、あるいは健全な財務体力といった将来に向けての財産を作ることもできた。

4. まとめ

企業革新は経営者のリーダーシップがなければできない。そのためには、同時に従業員の参画、ステークホルダーからの信頼やサポートが不可欠である。ルノーと日産のアライアンスについて「Renault-Nissan Alliance Charter アライアンス憲章）」という基本理念を定めたものがあり、その中に「Respect each other：相互信頼」という項目がある。これからは、合弁、合併、M&Aなど異なった育ち方をした会社同士が共同で事業を行う機会が増えると思われる。その際、一方の会社の色に染めるというやり方では成功しない。互いの長所・短所を理解しあって進めて行くという、いわば忍耐と手続きが必要であると考え。「自分が信頼され期待されていると感じる時に人は最も力を発揮する。」ので、企業革新といった大きな変革ではこういった考え方を持った人材を集めることが必要である。

以上