

日産リバイバルプラン

1999年10月18日 東京

リバイバルプラン概要

はじめに

- I) 診断
 - 過去の業績：統計資料
 - 過去の業績：分析および可能性
- II) リバイバルプラン
 - 策定方法
 - 主な内容
 - 効果
- III) 必達目標

まとめ

1999年の沿革

- 3月27日: ルノーとの資本提携に調印
- 5月28日: 資本受入完了
- 6月25日: 株主総会が取締役を選出
- 6月25日: 取締役会がCEO, COO, EVP, SVPを任命
- 7月 1日: 新組織始動
- 9月 1日: 17人のルノー管理職が日産に赴任
- 10月18日: リバイバルプラン発表

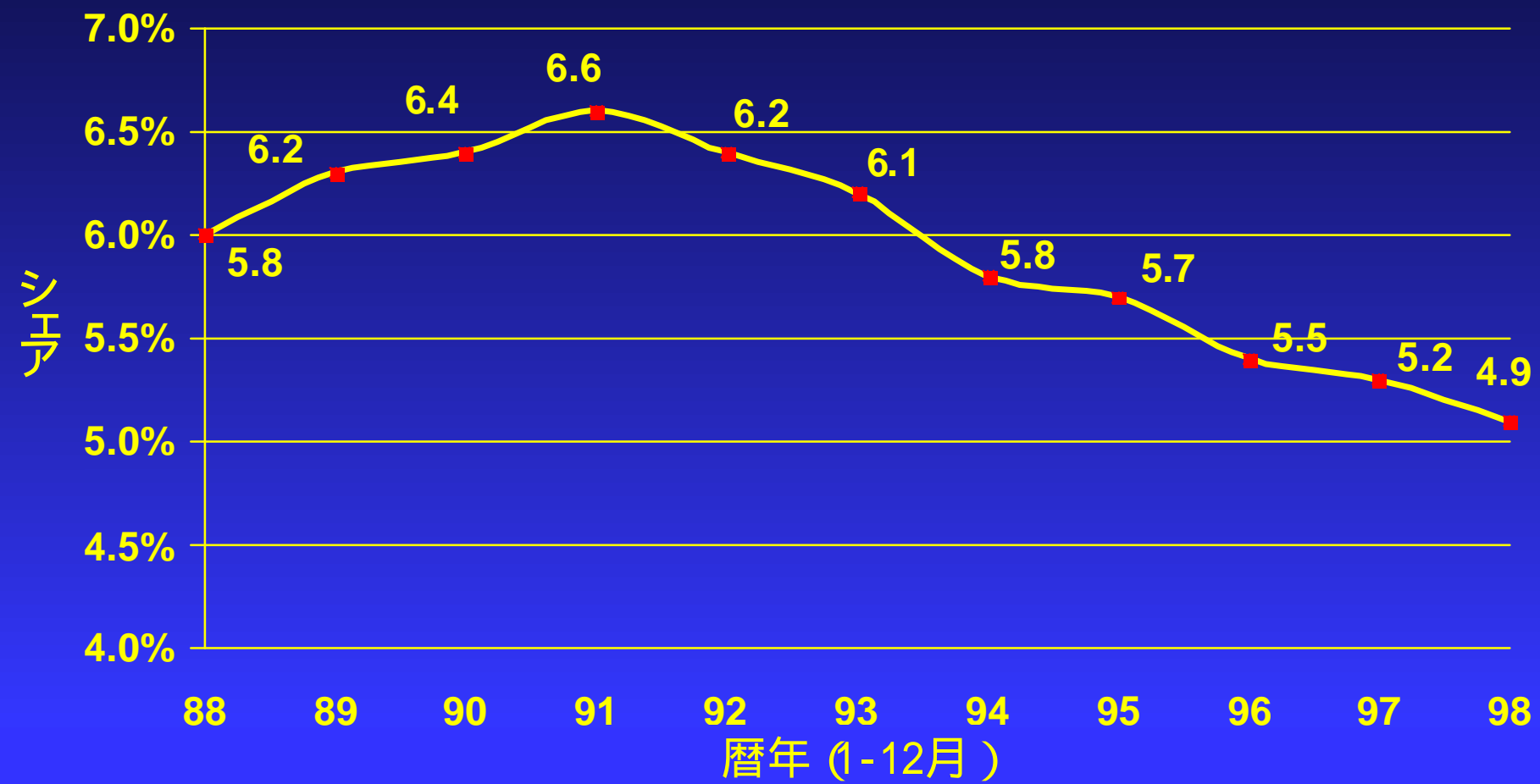
リバイバルプラン概要

はじめに

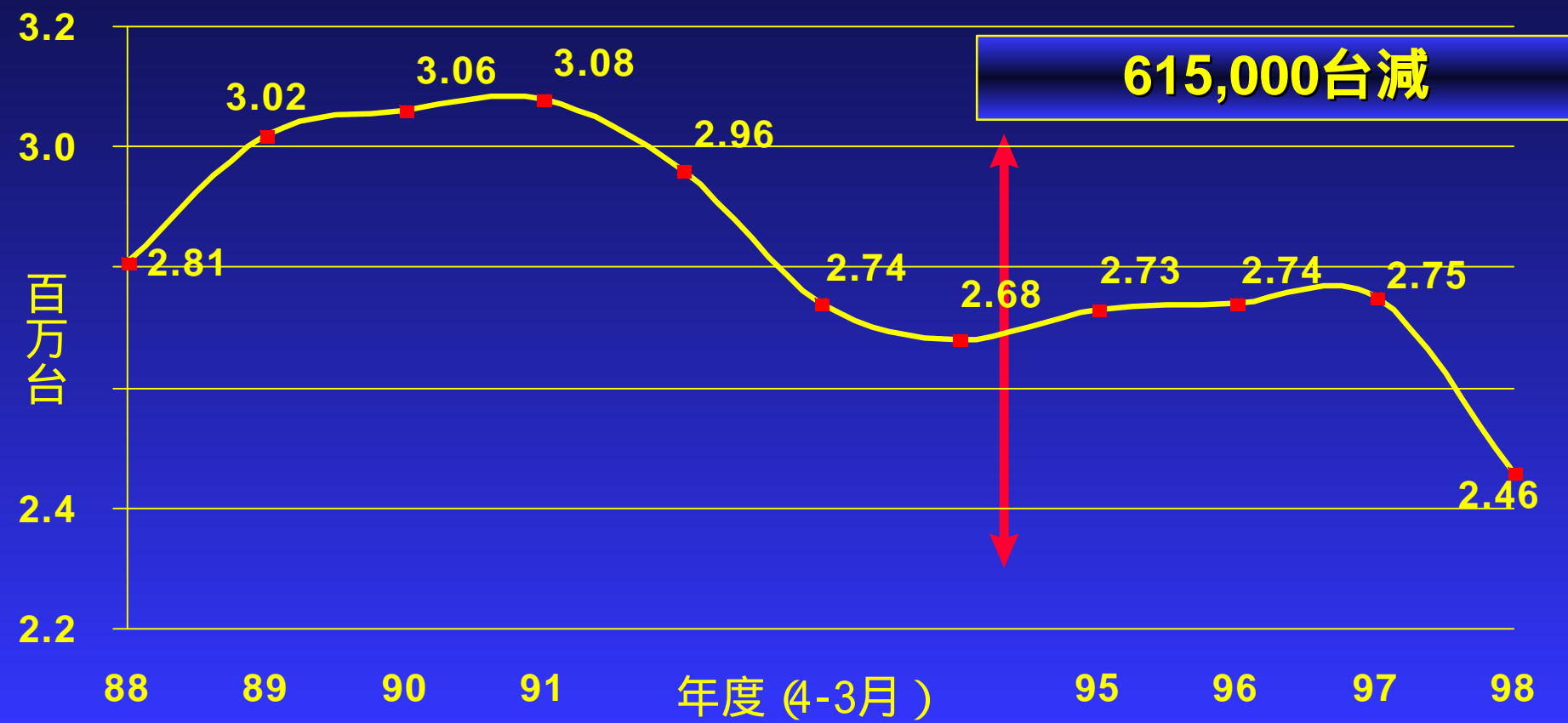
- I) 診断
 - 過去の業績：統計資料
 - 過去の業績：分析および契機
- II) リバイバルプラン
 - 策定手法
 - 主な内容
 - 効果
- III) 必達目標

まとめ

1988/1998年 グローバルシェア



1988/1998年 グローバル生産台数

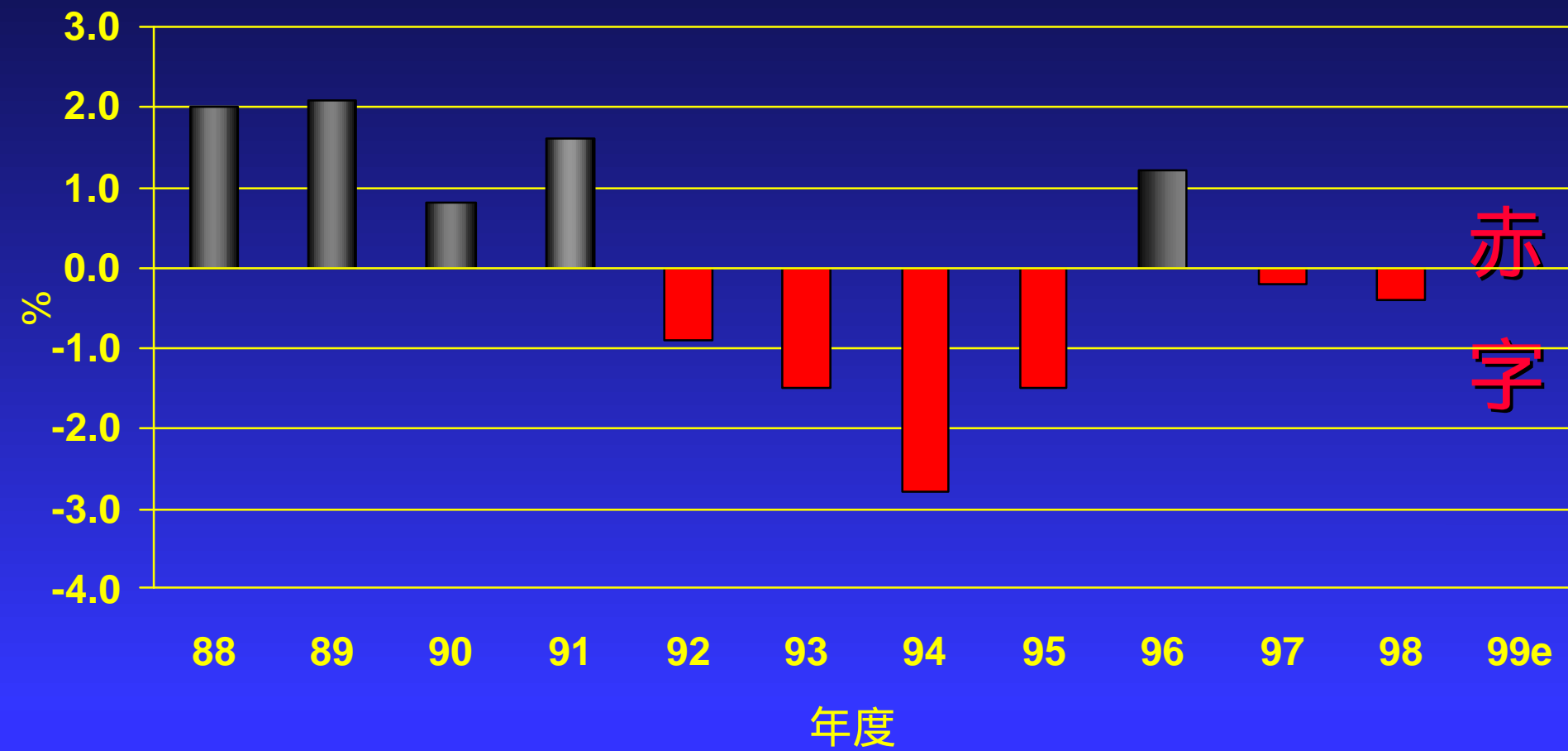


1988/1998年 国内シェア

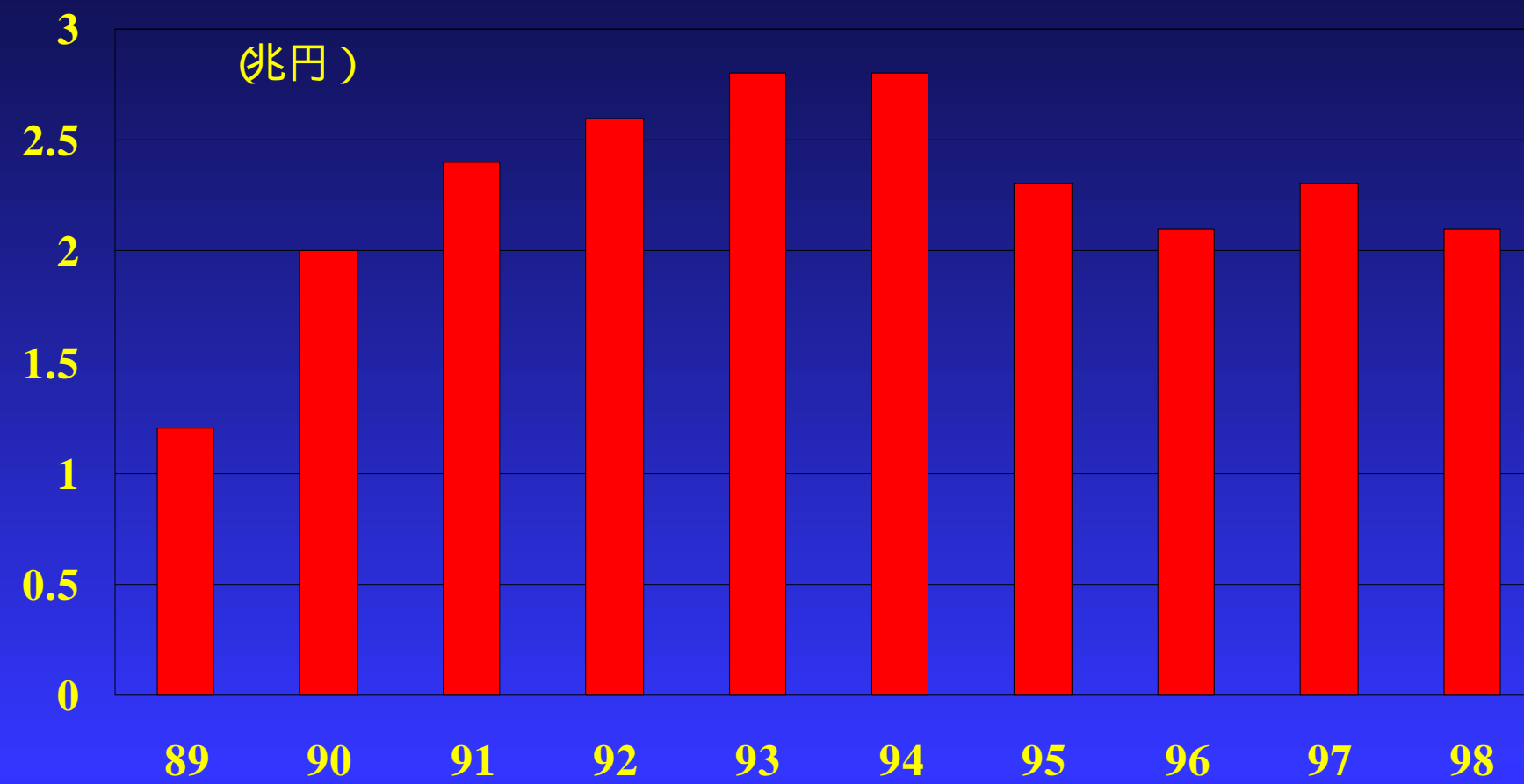


收益状况

1988 - 1999年度当期利益



有利子負債額 (除<販売金融>)



リバイバルプラン概要

はじめに

- I) 診断
 - 過去の業績：統計資料
 - 過去の業績：分析および可能性
- II) リバイバルプラン
 - 策定手法
 - 主な内容
 - 効果
- III) 必達目標

まとめ

日産リバイバルプラン

過去の業績不振の原因：

- 1) 利益追求の不徹底
- 2) 顧客指向性の不足
- 3) 機能、地域、職位横断型業務の不足
- 4) 危機意識の欠如
- 5) 共有ビジョンや共通の長期計画の欠如

再生の可能性大

日産リバイバルプラン

日産再生に向けての強固な基盤

- 国際的な認知と海外展開
- 世界最先端の生産技術
- 特定分野での世界最高レベルの先進技術
- ルノーとの提携
- 優秀な人材

リバイバルプラン概要

はじめに

- I) 診断
 - 過去の業績：統計資料
 - 過去の業績：分析および可能性
- II) リバイバルプラン
 - 策定方法
 - 主な内容
 - 効果
- III) 必達目標

まとめ

日産リバイバルプラン

策定方法：

- 9つのCFT (Cross Functional Team)
- 7月5日のエグゼクティブコミティにて決定
- 事業の発展
- 販売・マーケティング
- 購買
- 一般管理費
- 製造
- 財務コスト
- 研究開発
- 車種削減
- 組織と意志決定プロセス

日産リバイバルプラン

策定：

- 日・米・欧の200名が直接関与
- 2,000件のアイデアを検証
- 400件のアイデアをエグゼクティブコミティに提案
- 10月18日の取締役会にて承認

リバイバルプラン概要

はじめに

- I) 診断
 - 過去の業績：統計資料
 - 過去の業績：分析および可能性
- II) リバイバルプラン
 - 策定方法
 - 主な内容
 - 効果
- III) 必達目標

まとめ

日産リバイバルプラン - 事業の発展 -

目標 :利益ある成長

活動 :

- 新商品の投入

日産リバイバルプラン - 事業の発展 -

目標 :利益ある成長

活動 :

- 新商品の投入
- 自動車関連事業の展開
- ブランドアイデンティティの確立と強化
- リードタイムの短縮

事業の発展

リードタイムの短縮

- 車両/パワートレインの開発期間
- 受注から納車までの期間
- 新車発売時期の地域間較差

日産リバイバルプラン - 事業の発展 -

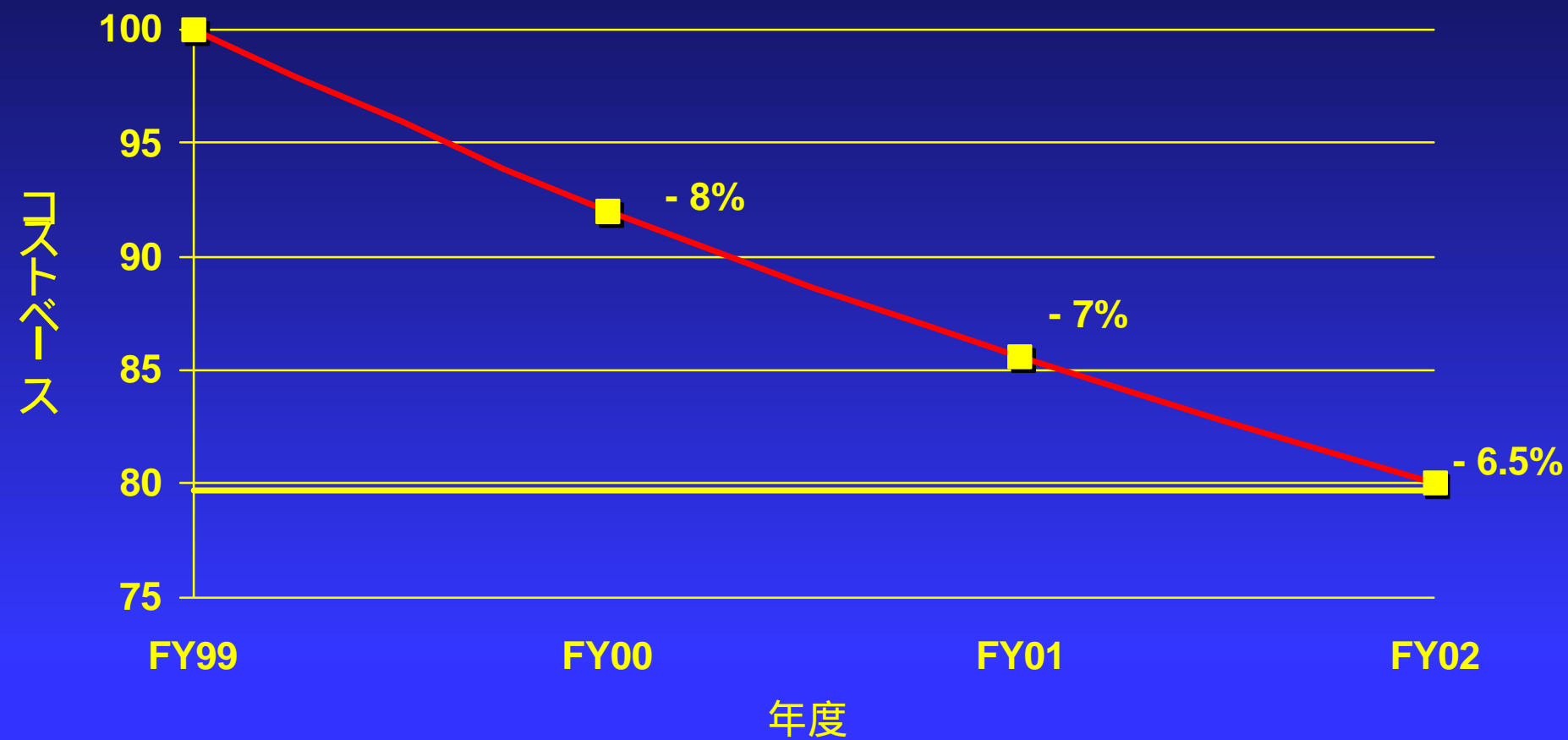
目標 :利益ある成長

活動 :

- 新商品の投入
- 自動車関連事業の展開
- ブランドアイデンティティの確立と強化
- リードタイムの短縮
- ルノーとの提携

日産リバイバルプラン - 購買戦略 -

目標 : 3年間で20%のコスト削減 (およびその早期実現)



日産リバイバルプラン

- 購買戦略 -

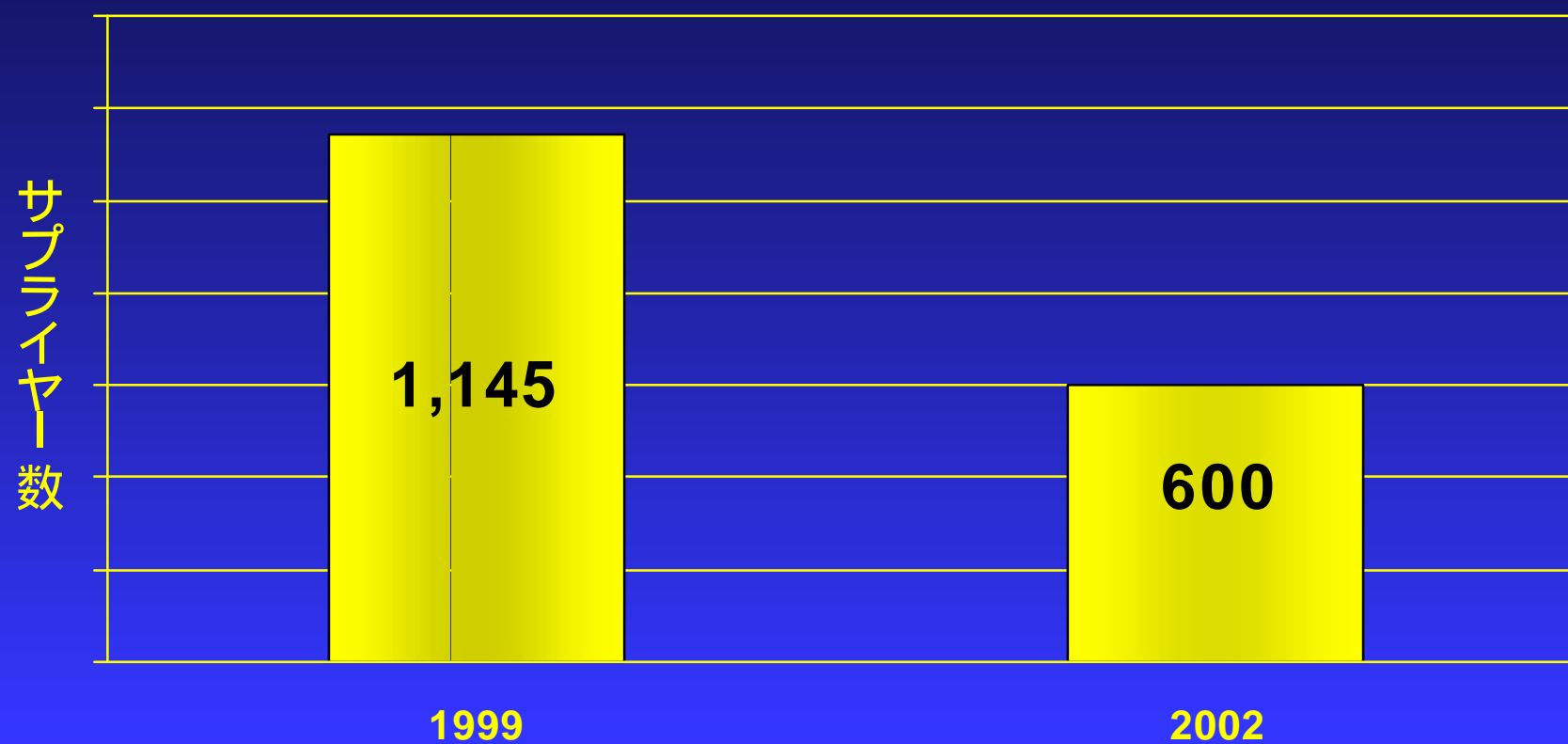
目標 3年間で20%のコスト削減 (およびその早期実現)

活動 :

- 部品・素材の集中購買化
- グローバル購買戦略にサービスを含める
- サプライヤー数の削減

1999/2002年 サプライヤー数の比較

サプライヤー数50%削減



日産リバイバルプラン

- 購買戦略 -

目標 3年間で20%のコスト削減 (およびその早期実現)

活動：

- 部品・素材の集中購買化
- グローバル購買戦略にサービスを含める
- サプライヤー数の削減
- 競争力のあるグローバルサプライヤーとのパートナーシップ
- 「仕様削減と標準化」への挑戦
- ルノーとの提携

1999/2002年 日産のグローバル生産

目標： 最適生産効率 / 最適コストの達成

活動：

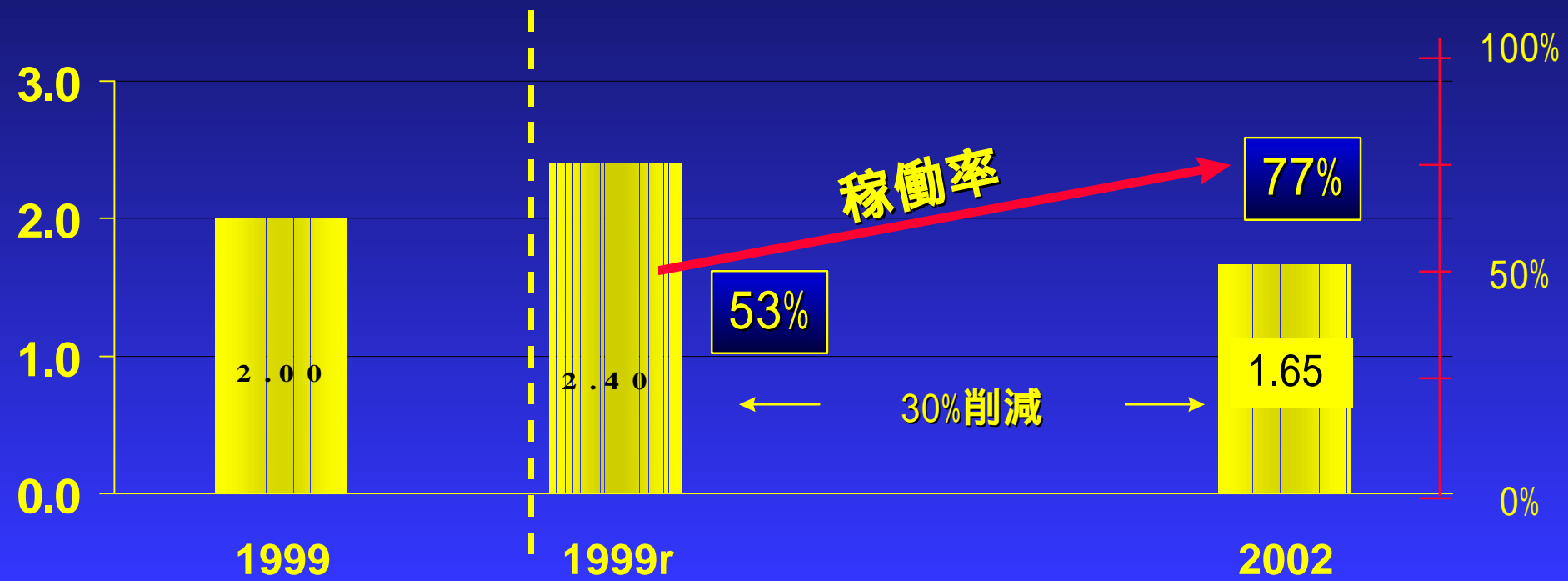
- 車両組立・ユニット生産能力の適正化

1999/2002年における 国内生産能力

年間生産能力3,660時間

年間生産能力4,400時間

(2直体制での理論上max時間)

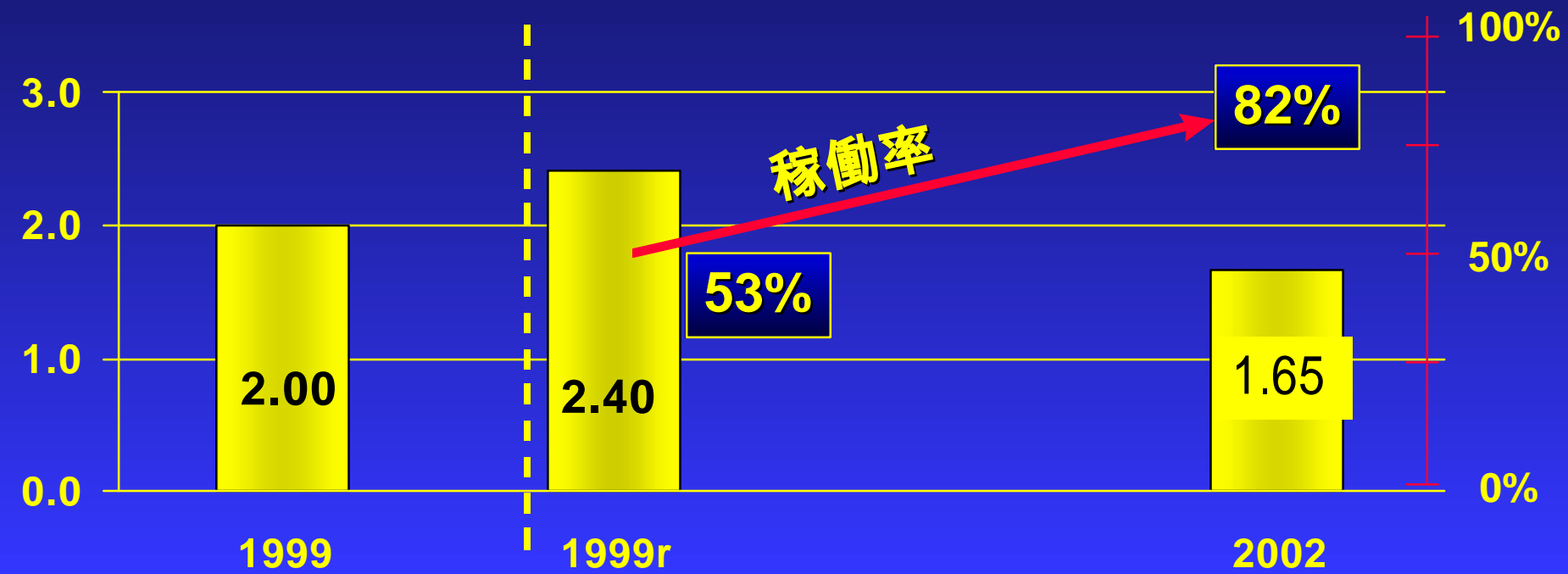


1999/2002年における 国内生産能力

年間生産能力3,660時間

年間生産能力4,400時間

(2直体制での理論上max時間)



日産リバイバルプラン - 生産 -

車両組立工場閉鎖：

- 村山工場
- 日産車体京都工場
- 愛知機械港工場

日程：

2001年3月
2001年3月
2001年3月

ユニット工場閉鎖：

- 久里浜工場
- 九州ユニット工場

日程：

2002年3月
2002年3月

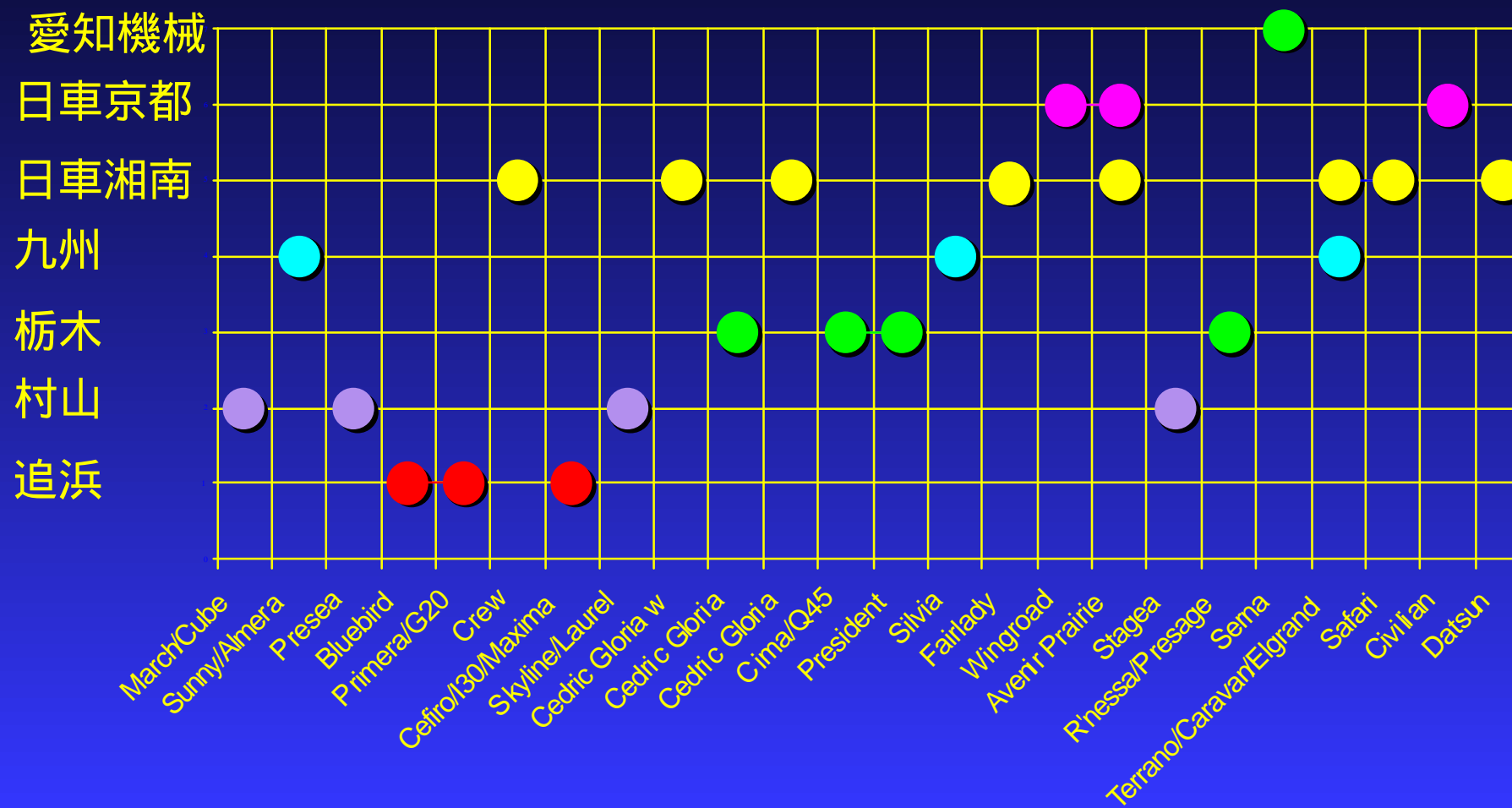
1999/2002年 日産のグローバル生産

目標 : 最適生産効率 / 最適コストの達成

活動 :

- 車両組立・ユニット生産能力の削減
- 生産組織の合理化・簡素化

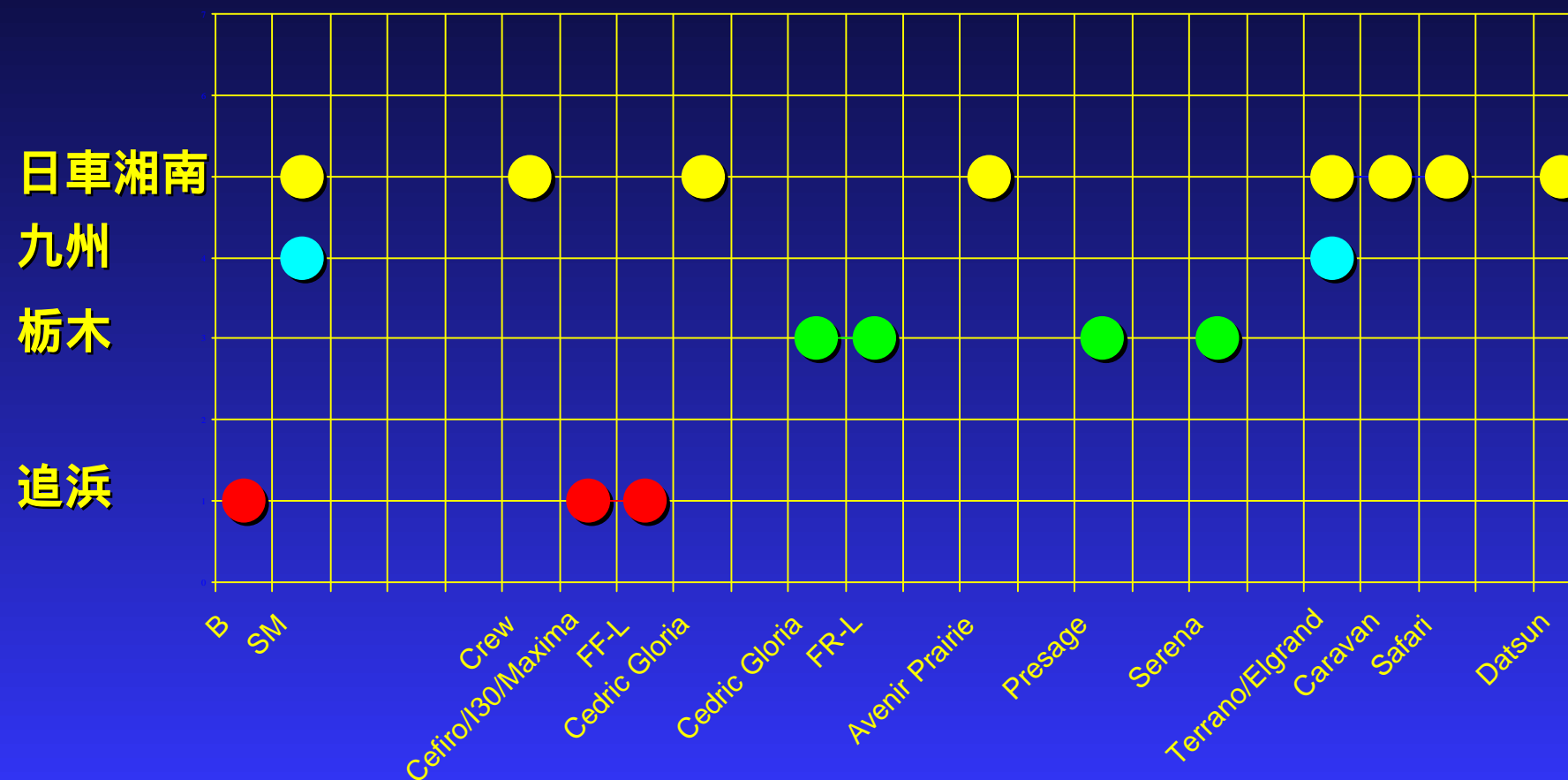
1999年 日産の国内生産体制



7工場

24プラットフォーム

2002年 日産の国内生産体制

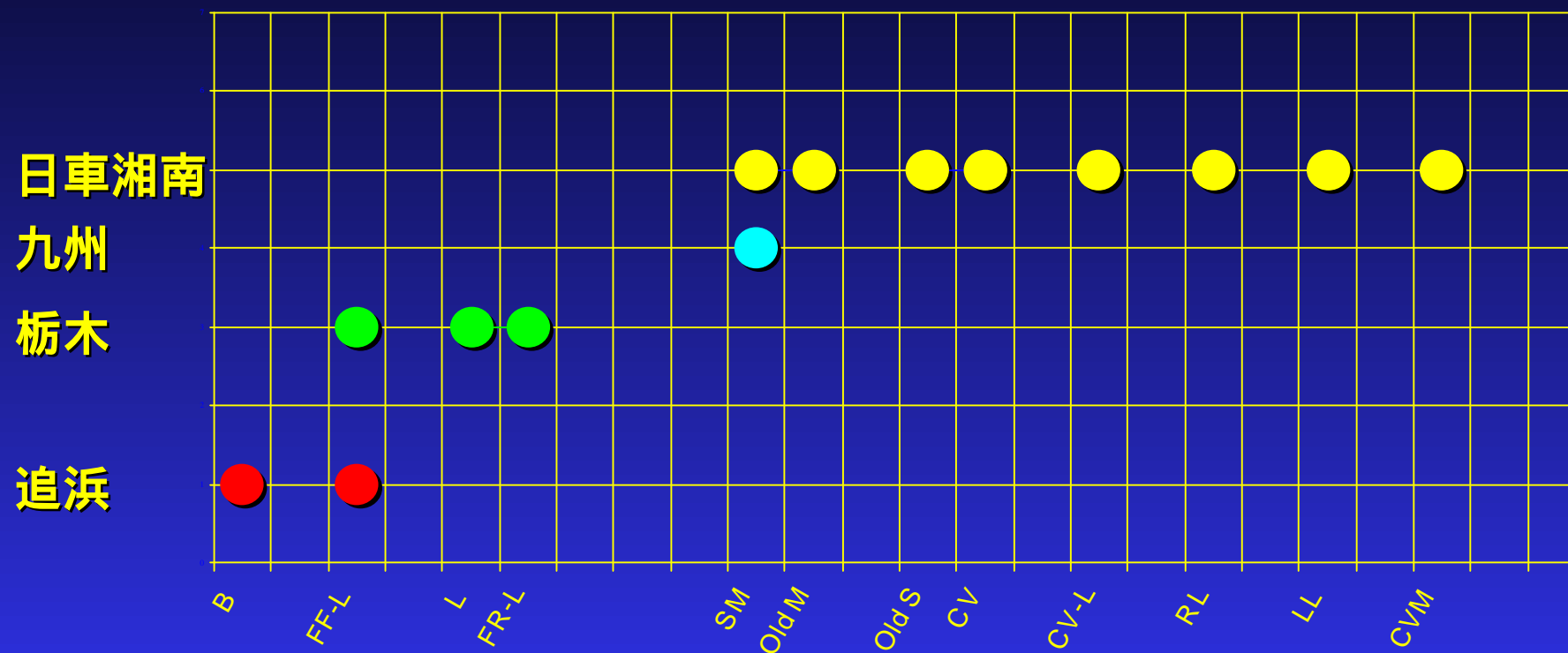


4 工場

15 プラットフォーム

* 上記に加えてシビリアンの少量生産を現在の日産車体京都工場の一部で継続

2004年 日産の国内生産体制



4 工場

12 プラットフォーム

* 上記に加えてシビリアンの少量生産を現在の日産車体京都工場の一部で継続

1999/2002年 日産のグローバル生産

目標 :最適生産効率 / 最適コストの達成

活動

- 車両組立・ユニット生産能力の削減
- 生産組織の合理化・簡素化
- グローバルレベルでの管理によるコスト削減：
 - 物流
 - ベストプラクティス
 - ベンチマーキング
- F.M.S. (Flexible Manufacturing System)の採用拡大

日産リバイバルプラン 販売費および一般管理費

目標：販売費および一般管理費の20%削減

活動：

- ブランドパワーの向上によるインセンティブの削減
- グローバル化による広告費の削減
- 販売網のスリム化

日産リバイバルプラン 販売費および一般管理費

販売網のスリム化

- **国内販売網の再編**
 - 子会社ディーラー数の20%削減
 - 営業所数の10%削減
 - 営業時間の延長
 - ビジネスセンターの設置 (バックオフィスの統合)
- **北米リージョナル組織のスリム化**
 - リージョナルオフィスのスリム化
- **欧州ディーラー網の再編**
 - ルノーとの提携による共通ハブおよびバックオフィスの設置
- **E - ビジネス分野でのカーポイントとの提携**

日産リバイバルプラン 販売費および一般管理費

目標：販売費および一般管理費の20%削減

活動：

- ブランドパワーの向上によるインセンティブの削減
- グローバル化による広告費の削減
- 販売網のスリム化
- 固定費の削減
-

日産リバイバルプラン 財務コストの削減

目標 : 財務管理の強化
財務コストの削減

活動 :

- グローバルレベルでの財務業務の集中化
 - グローバル財務管理 / リスクマネージメントの実現
 - グローバルレベルでの会計、資金、キャッシュ管理の構築
- 戦略的な株式保有の取りやめ
- 不動産、有価証券および自動車関連以外の資産の売却
- 30%の在庫削減
- ルノーとの提携

日産リバイバルプラン 研究開発

目標 : 研究開発能力の有効活用

活動 :

- グローバルレベルでの組織の集中化
- サプライヤーと共同でコスト削減活動の推進
 - “Nissan 333” プログラム
- コアテクノロジーへの資源の集中化
- ルノーとの提携

日産リバイバルプラン 組織

目標：地域別組織からグローバル組織への変革

活動：

- 世界本社の設立
 - 全体戦略
 - 企画
 - 全体管理
 - ブランドマネージメント
- グローバルレベルでの機能別管理
 - 開発
 - 財務
 - 製造システム
 - 購買
 - 人事

日産リバイバルプラン 組織

目標： 地域別組織からグローバル組織への変革

活動：

- 機能横断性と収益指向を実現のため、
プログラム・ダイレクターを任命
- 実績重視型評価制度: ボーナス、ストックオプション
制度を2000年に実施
- 実績重視型昇進制度

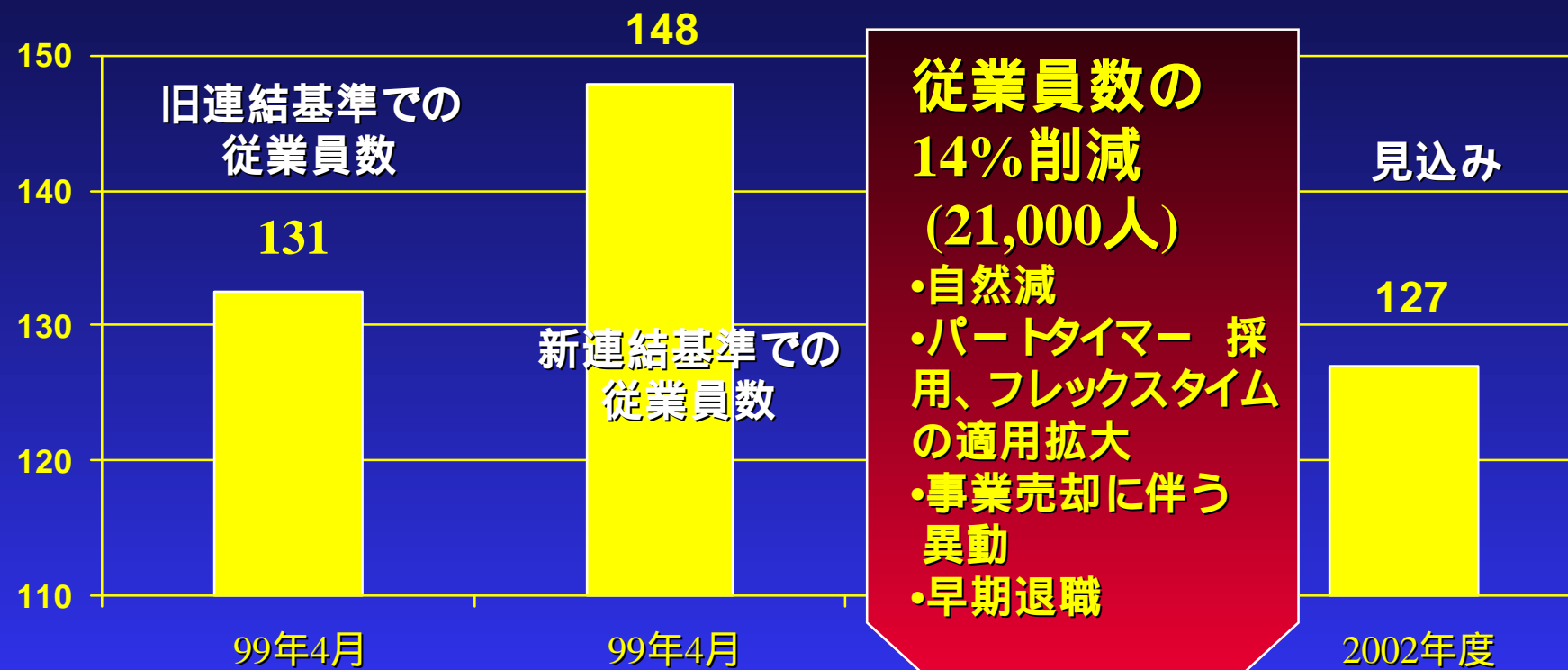
リバイバルプラン概要

はじめに

- I) 診断
 - 過去の業績：統計資料
 - 過去の業績：分析および可能性
- II) リバイバルプラン
 - 策定方法
 - 主な内容
 - 効果
- III) 必達目標

まとめ

日産リバイバルプラン 日産グループ従業員数



(99年度は季節従業員とパートタイマー含む)

日産リバイバルプラン 効果

人員削減：

- グローバルレベルで21,000人

内訳

- 製造 4000 人
- 日本国内ディーラー 6500 人
- 一般管理 6000人
- 事業売却による異動 5000人
- 開発 (500人)

日産リバイバルプラン 効果

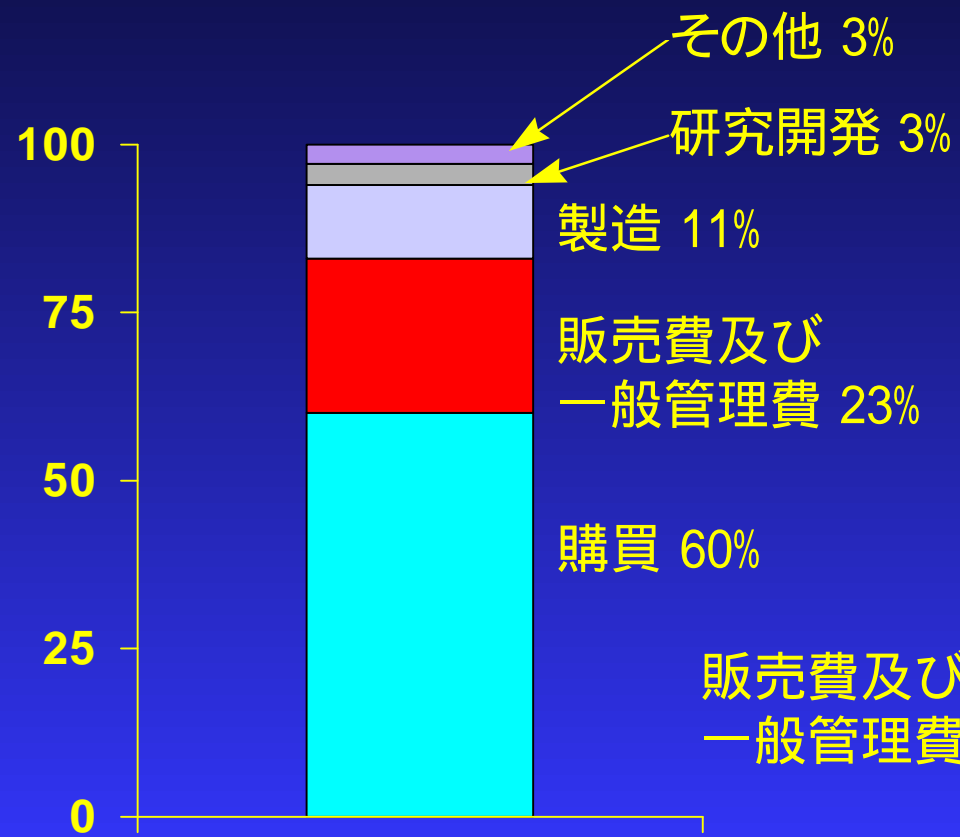
影響額：

- 99年度での引当金*計上額
2000億円

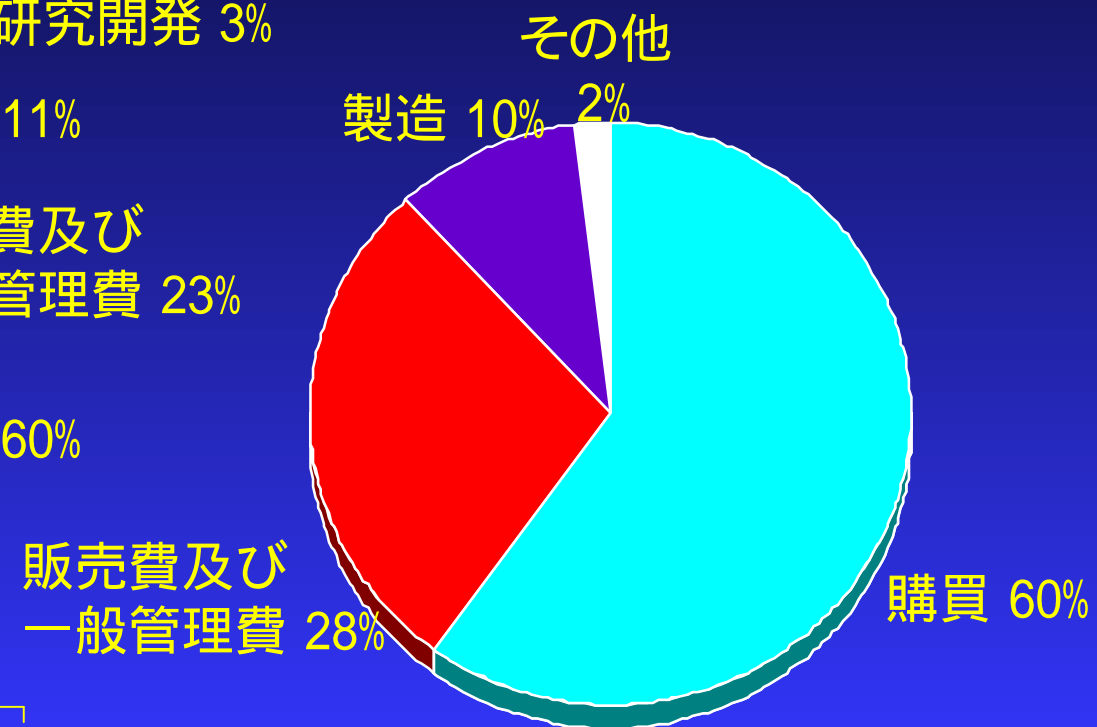
* 資産減および社会コストをカバーするための引当金

日産リバイバルプラン コスト削減効果 : 1兆円

現状のコスト構造



コスト削減の内訳



リバイバルプラン概要

はじめに

- I) 診断
 - 過去の業績：統計資料
 - 過去の業績：分析および可能性
- II) リバイバルプラン
 - 策定方法
 - 主な内容
 - 効果
- III) 必達目標

まとめ

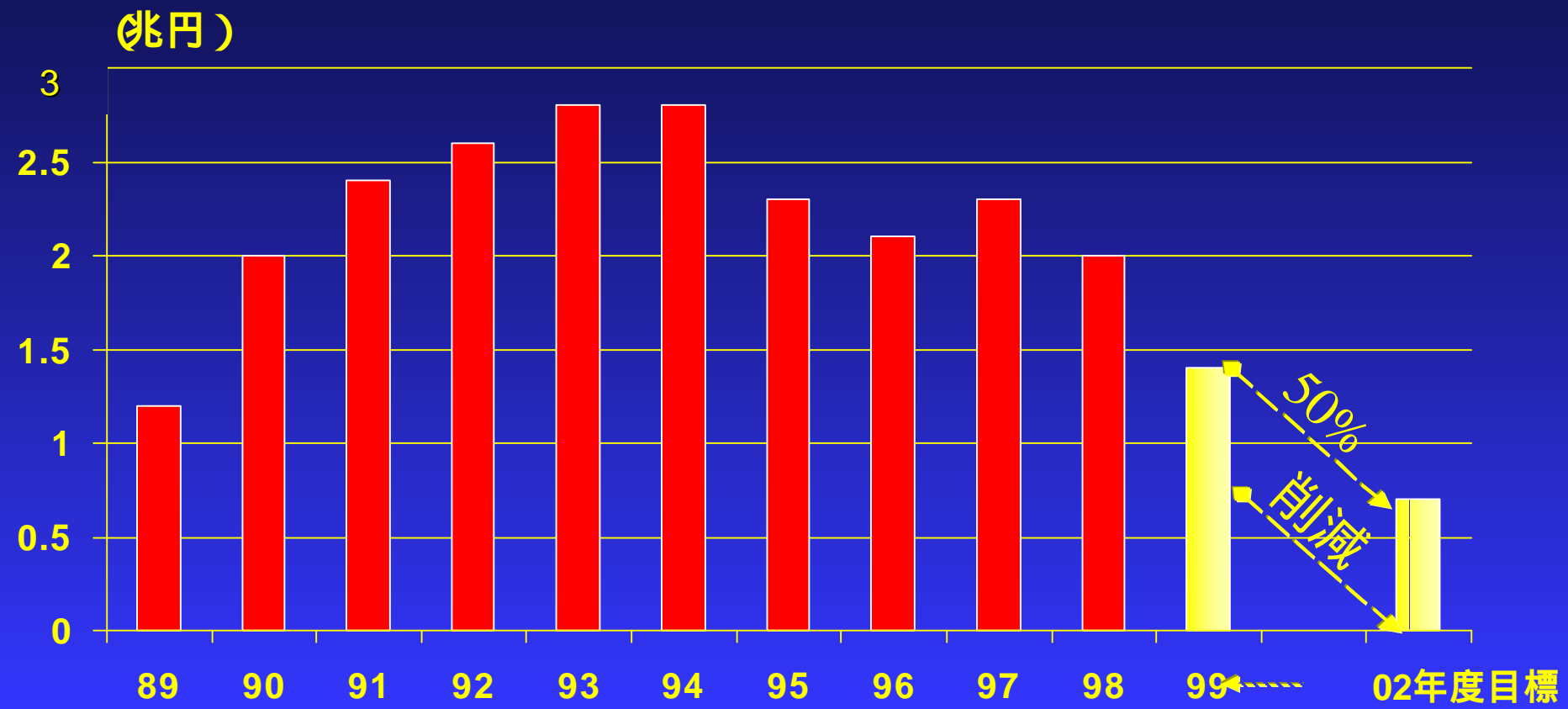
日産リバイバルプラン 必達目標

収益目標

2000年度 黒字化

2002年度 営業利益 $\geq 4.5\%$

有利子負債額 (除〈販売金融〉)



¥/ドル換算レートは110/\$を便宜的に使用

リバイバルプラン概要

はじめに

- I) 診断
 - 過去の業績：統計資料
 - 過去の業績：分析および可能性
- II) リバイバルプラン
 - 策定方法
 - 主な内容
 - 効果
- III) 必達目標

まとめ

日産リバイバルプラン