

日産自動車における クロスファンクショナル・チーム（CFT）の活動 —再生のための活動とその後の活動の 管理会計の立場からの考察—

浜 田 和 樹

I はじめに

環境の急激な変化、グローバルな競争の激化に適応できなくなり、再生が必要な企業が増大している。企業の再生とは、経営不振に陥った企業を収益力ある企業によみがえらせることである。再生が必要な企業の中には、倒産に瀕している状況にある企業と、そこまでには至っていないが財務状況や収益力が極端に悪化している企業がある。前者のような企業の中には、債務超過の状況、すなわち総資産より総負債が多くなっている状況の企業もある。

再生が必要な企業のうち、財務構造が極めて悪化して企業体力が弱っている企業は、まず自力で再生できるまでの体力にするための緊急の財務構造の改革が必要である。そのためには、中長期的には収益力の回復による負債の削減や、純資産（自己資本）の増強を目指さなければならないが、緊急には、債務の減免や、債務の免除と引き換えに自社の株式を債権者に渡すデット・エクイティ・スワップによる負債の削減による救済が可能であるかどうかの検討が必要になる。増資が可能か、銀行あるいはその他の事業会社によるファンドや従業員によるファンドを用いた資本の充実が可能か、時には再生ファンドの利用や公的資金を受けることができるかどうかの検討も必要になる。

再生ファンドとは、さまざまな投資家から資金を集めてファンドを作り、再建中の企業を買収し企業を再建させ、企業価値を高めて企業を売却し、売却益の獲得を目的とするファンドである。企業提携の可能性についても検討する必要がある。

緊急の財務構造の改革が行われた後、企業が継続的に生き残っていくためには、継続的に適正な財務構造に近づけるための改革や、利益が獲得できる経営構造にするための事業構造改革が必要になる。事業構造改革には、大規模なリストラや経営改革が必要になる。このような継続的な財務構造改革と事業構造改革が適切に達成された時に、企業が再生されることになる。

日産も1990年代、債務超過ではなかったが、極めて財務構造が悪かったもので、このような順序で再生がなされた。日産は、まず緊急の財務構造改革のためにルノーとの提携を行い、次に「日産リバイバルプラン（NRP）」に基づく継続的な財務構造改革と事業構造改革を成功させ、再生した。また日産は、再生がなされた後も、継続的に高い利益を維持した経営を行っている。その再生とその後の状況に大きく影響を与えた管理の進め方として、クロスファンクショナル・チーム（CFT）の利用がある。このCFTによる管理が日産の大きな特徴になっている。もちろん、基本的な管理のやり方は同じであるが、再生の時とその後では、CFTの利用法が異なっている。

本稿は、この日産の再生とその後の成長に大きな役割を果たしたCFTに焦点を当てて、その特徴について考察すると同時に、成功をもたらした理由を明らかにすることを目的としている。また本稿は、日産のCFTによる管理は多くの企業の参考になると思われるので、それを有効に実施するための業績評価システムのあり方について考察することも目的としている。

Ⅱ 日産の連結財務状況とルノーによる資本注入

1. 「日産リバイバルプラン（NRP）」実施前までの財務状況とルノーによる資本注入

1985年プラザ合意後、円が急騰し日産は営業損失を計上したが、バブル経済に突入り日産の業績は回復した。それに伴い日産は設備投資を積極的に行った結果、負債総額（流動負債と固定負債の合計）が、1992年3月に5兆2,000億円になった。その後、バブルが崩壊し、深刻な景気後退が続くことになる。日産の業績も悪化が続き、その間、何回も再建計画を立てたが成果はみられなかった。1992年度には営業損失70億、純損失560億、1993年度には営業損失1,440億、純損失870億、1994年度には、営業損失1,060億、純損失1,660億であった。1995年度には、営業利益は410億であったが、純損失は880億であった。その間、負債総額は徐々に増え続け、短期借入金、長期借入金とも多額な水準であった。

ただ、1996年度決算では、アメリカの需要の増大と円安により780億の純利益を計上した。しかし1997年度には、トヨタとホンダの業績が良かったにもかかわらず、日産では営業利益は840億円であったが、140億の純損失を計上した。また、1998年にも再建計画が発表されたにもかかわらず、1998年度決算では、営業利益は1,100億円であったが、純損失は280億円であった。そのため1996年以後も1998年3月まで、負債総額は徐々に増え、短期借入金、長期借入金とも多額な水準であった。売上高、利益の1991年度から1999年度までの状況は（表1）、1992年3月から2000年3月までの負債総額と主要な負債項目の状況は（表2）の通りである。

（表1）から、1990年代の日産の経営は不振で、財務状態は極めて悪いことがわかる。事実、メインバンクはもはや日産を救済できないと判断するようになっていた。そのため、日産は企業提携によって再生を図ろうとして国内外のパートナーを探し始め、運よく1999年3月にルノーと提携関係を結ぶに至った。その提携により、ルノーは5,857億円を投入し、日産の新規発行

(表 1) 売上高、利益の状況 (1991年度～1999年度)

(単位: 10億円)

	1991年度	1992年度	1993年度	1994年度	1995年度
売上高	6,418	6,198	5,801	5,834	6,039
営業利益	147	-7	-144	-106	41
経常利益	86	-108	-202	-223	-53
純利益	101	-56	-87	-166	-88
売上高営業利益率	2.29%	-0.11%	-2.48%	-1.82%	0.68%
	1996年度	1997年度	1998年度	1999年度	
売上高	6,659	6,565	6,580	5,977	
営業利益	197	84	110	83	
経常利益	141	5	24	-2	
純利益	78	-14	-28	-684	
売上高営業利益率	2.96%	1.28%	1.67%	1.39%	

日産自動車株式会社『有価証券報告書』から作成。

(表 2) 負債総額と主要な負債項目の状況 (1992年 3 月～2000年 3 月)

(単位: 10億円)

	1992年 3 月	1993年 3 月	1994年 3 月	1995年 3 月	1996年 3 月
負債	5,192	5,409	5,706	5,740	5,712
短期借入金	1,447	1,259	1,669	1,722	1,799
社債	885	900	1,106	1,177	904
長期借入金	950	1,109	1,262	1,032	1,025
	1997年 3 月	1998年 3 月	1999年 3 月	2000年 3 月	
負債	6,099	6,574	5,641	5,552	
短期借入金	1,870	2,673	2,025	1,317	
社債	900	899	807	910	
長期借入金	1,070	771	785	746	

負債は流動負債と固定負債の合計。

短期借入金の中には輸入引受手形が含まれている。

日産自動車株式会社『有価証券報告書』から作成。

株式14億6,425万株を1株400円で購入した。その結果、株式保有比は、36.8%になった。またルノーは、日産が発行するワラント債を2,160億円で購入した。これで将来、ルノーは株式保有比率を44.4%に増やすことができることになった。さらにルノーは、日産の関連会社である日産ディーゼルの株式

の22.5%を93億円で購入し、その他にも子会社株式の取得を行った。またルノーは、金融子会社も380億円で買収した。（吉野・江川 2010, 42頁）

以上のように、日産はルノーとの提携により大規模な資金提供を受け、財務構造を大幅に改善し、これによって、自力で財務構造改革や事業構造改革を行うための体力が整ったと思われる。大胆な財務構造の改革なく事業構造改革を行ったとしても、多額の支払利息の支払いに追われ、また慢性的な資金不足のために、大規模な改革は実行不可能であるからである。

2. NRP とそれ以後の中期利益計画、財務状況

1999年3月、ルノーのCEOは日産を立て直すために、カルロス・ゴーンをCEOに指名し、事業構造改革に乗り出した。その計画として、ゴーンCEOは「日産リバイバルプラン（NRP）」（2000～2002年度）を策定し、1999年10月に発表した。そのプランの目標は、

- ① 2000年度に、連結黒字化
- ② 2002年度に、売上高営業利益率を4.5%以上
- ③ 2002年度末までに、自動車事業の実質有利子負債を1兆4,000億円から7,000億円に削減

であった（畠山 2006, 166頁）。その具体的な詳細は後で述べる。このプランのコミットメントは、1年前倒しして達成された。（表3）は2000年度と2001年度の売上高と利益を示しており、（表4）は、2001年3月と2002年3月の負債と主要負債項目の額を示している。ただ、その表には自動車事業の実質有利子負債のデータは、不明のため示していない。

2002年度（NRPが1年前倒しして達成された）以後、日産は中期利益計画として以下の計画を立案した。それらの目標と結果は以下の通りである。

（1）「日産180」（2002～2004年度）（畠山 2006, 168頁）

- 目標：① 2004年度末までに、グローバル販売台数を100万台増加
- ② 2004年度末までに、連結売上高営業利益率8%を達成
 - ③ 2004年度末までに、自動車事業実質有利子負債残高ゼロを達成

(表 3) 損益計算書項目の状況 (2000年度、2001年度)

(単位：10億円)

	2000年度	2001年度
売上高	6,090	6,196
営業利益	290	489
経常利益	282	415
純利益	331	372
売上高営業利益率	4.76%	7.89%

日産自動車株式会社『有価証券報告書』から作成。

(表 4) 貸借対照表項目の状況 (2001年 3 月、2002年 3 月)

(単位：10億円)

	2001年 3 月	2002年 3 月
負債	5,414	5,517
短期借入金	1,430	1,425
社債	699	786
長期借入金	703	809

負債は流動負債と固定負債の合計。

短期借入金の中には輸入引受手形が含まれている。

日産自動車株式会社『有価証券報告書』から作成。

結果： 最終年までにすべての目標を達成した。

(2) 「日産バリューアップ」(2005～2007年度) (細田 2008.5, 8 頁)

目標：① 期間中3カ年の各年度において、グローバルな自動車業界の中で、トップレベルの売上高営業利益率の維持

② 2008年度において、グローバル販売台数420万台の実現

③ 期間中平均で ROIC (投下資本利益率) 20% (手許資金を除く)

結果： 販売台数目標の達成は1年先送りになったが、売上高営業利益率は高水準で、ROIC は17%と未達ながらも、自動車業界でトップレベルであった。

（３）「日産 GT 2012」（2008～2012年度）……これまで日産は利益をコミットしてきたが、この中期計画では利益のコミットメントを示していない。もちろん社内では利益目標を持っている。コミットメント経営の精神は不変である。（細田 2008.5, 8 頁）

G: Growth, T: Trust

目標：① 品質領域でリーダーになる：商品、サービス、ブランド及びマネジメントの質を向上

② ゼロエミッション車でリーダーになる：2010年度に米国、日本で電気自動車を投入。2012年度にグローバルで量販

③ 5 年間平均で売上高を 5 % 増大する：2012年度までに60の新型車、2009年度から毎年15以上の新技術を投入

（４）「日産パワー88」（2011年度～2016年度）（日産プレスリリース 6 月 27 日）

目標：① ブランドパワーおよびセールスパワーの向上

② 2016年度までにグローバル市場占有率 8 % を達成

③ 2016年度までに連結売上高営業利益率 8 % を達成

（表 5）は2002年度から2010年度までの売上高と利益を示しており、（表 6）は2003年 3 月から2011年 3 月までの負債総額と主要負債項目の額を示している。

以上の表から、日産は NRP 後も負債総額は少し増えてはいるが、順調に利益を獲得していることが分かる。ただリーマンショック（2008年 9 月発生）後、日産が再び赤字計上し、リストラのしすぎで将来への投資を怠ったつげだと言われた。しかし、中国への先行投資、次世代の電気自動車への対応等を適切に行い、立ち直りは早かった。

(表 5) 売上高、利益の状況 (2002年度～2010年度)

(単位: 10億円)

	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度
売上高	6,829	7,429	8,576	9,428	10,469
営業利益	737	825	861	872	777
経常利益	710	810	856	846	761
純利益	495	504	512	518	461
売上高営業利益率	10.79%	11.11%	10.04%	9.25%	7.42%
	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	
売上高	10,824	8,437	7,517	8,773	
営業利益	791	-138	312	537	
経常利益	766	-172	208	538	
純利益	482	-234	42	319	
売上高営業利益率	7.31%	-1.64%	4.15%	6.12%	

日産自動車株式会社『有価証券報告書』から作成。

(表 6) 負債総額、主要負債項目の状況 (2003年 3 月～2011年 3 月)

(単位: 10億円)

	2003年 3 月	2004年 3 月	2005年 3 月	2006年 3 月	2007年 3 月
負債	5,452	5,732	7,126	8,108	8,525
短期借入金	1,315	1,361	1,926	2,534	3,097
社債	778	543	493	708	730
長期借入金	825	1,068	1,374	1,446	1,168
	2008年 3 月	2009年 3 月	2010年 3 月	2011年 3 月	
負債	8,090	7,313	7,200	7,463	
短期借入金	2,752	2,292	1,627	1,871	
社債	773	595	507	641	
長期借入金	1,051	1,700	1,792	1,422	

負債は流動負債と固定負債の合計。短期借入金の中には輸入引受手形が含まれている。

日産自動車株式会社『有価証券報告書』から作成。

Ⅲ 日産における CFT の特徴と NRP の策定

前章では日産の業績、負債の額を時系列で見てきたが、日産の再生は NRP の策定と実行が端緒となっていることが分かる。本章では、この策定に重要な役割を果たした CFT の特徴について考察することにする。日産再

生のための事業構造改革を行うには、まず何をなすべきかの課題を決定する必要がある。そのために、ゴーン CEO は現場を廻ってヒヤリングをした。その結果、日産に欠けているものとして、①利益志向、②顧客重視、③機能・分野横断志向、④危機感、⑤共通のビジョンと長期戦略、を発見した（吉野，江川 2010, 43頁）。特に、再生するには③の機能横断型の解決策が必要であるにもかかわらず、日産は非常に官僚主義的な縦割り型であることに気づいた。しかもそれがその他の問題をもたらす根源でもあるように思った。それ故、それを打破する方法を思案した結果、1999年7月に、再生のために必要と思われる9つの課題に対する機能横断型のチームであるCFTを組織した（畠山 2006, 167頁）。

9つの課題とは、

- | | |
|-------------------|------------|
| CFT#1 事業の発展 | CFT#2 購買 |
| CFT#3 製造・物流 | CFT#4 研究開発 |
| CFT#5 マーケティング・販売 | CFT#6 一般管理 |
| CFT#7 財務コスト | CFT#8 車種削減 |
| CFT#9 組織と意思決定プロセス | |

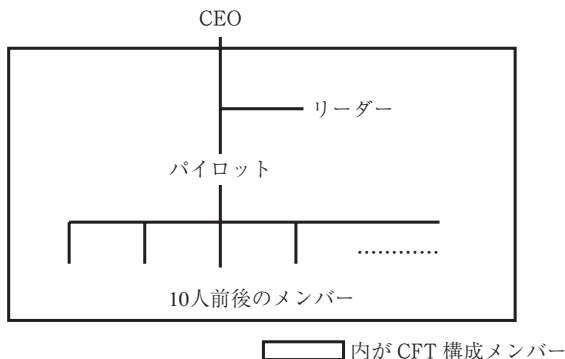
であった。

これらの課題解決に対するCFTの必要性は、まず第1に、大きな活動成果を得るためには企業全体で解決策を考えることが必要であるからである。問題は部門間、組織間に潜んでいることが多いので、縦割り型の管理だけでなく、企業全体プロセスを意識した解決策が必要であるからである。また、全体を俯瞰して管理する方法がないからである。第2に、大企業であれば分業が進んでいるので、問題が発生している部門と問題を作っている部門が必ずしも一致しないからである。

日産のCFTはCEOの下に置かれ、メンバーが平均10人前後であった。このCFTは、タスクフォースやプロジェクトチームのように、自分たちで立案、実行し、結果に対して責任をとるチームではなく、提案に集中するチームとして編成された。これは、実行段階までを対象とし、その責任までも持

たせるとどうしても発想が委縮しまうという理由からである。(図1)はCFTの構成を示した図である。

(図1) 日産におけるCFTの構成図



(図1)におけるパイロットは、CFTにおいて中心的活動を行う人であり、中間管理職の中から選ばれ、通常業務と兼務している。パイロットの活動が提案の良否を決定するとまで言われるほど、パイロットは重要な役割を果たしている。CFTパイロットの具体的活動は、次の通りである(畠山2006, 171-172頁)。

① 課題設定

自社の中期目標と照らし合わせて、現在の組織構造や業務プロセスの問題点を明らかにし、競争相手と比べて劣っている点や、売上高、利益を革新的に向上するポイントを決定する。課題の設定には、入手可能なデータ、情報による分析や、現場の人、部署や会社のコアの人へのヒヤリングが有効である。

② メンバー選定

原因の究明や問題解決に必要な部署と関係会社を選定し、その中から、それぞれの機能に関する専門的知識を持った人を選ぶ。適切な人の推薦を依頼する場合もある。関係会社の人メンバーに選ばれることもある。

③ 根本原因の究明

現在保有しているデータをから、業務プロセスや結果等を分析し、メンバーとブレインストーミングを行う。その結果を基にして、また仮説を構築し、顧客・他社訪問調査や分析を行い、また、ブレインストーミングをするという手続きを繰り返す。根本原因の究明には、ベンチマーキングの実施が有効である。

④ 解決策の立案と効果試算

解決策の決定にはベンチマーキングや、他社の事例研究が効果的である。数値によって実施効果試算を行う。明確につかめない場合には、パイロットラン（試験的実行）を行ってみることも有効である。意見を取りまとめ、CEO への提案を行う。提案はすべての案を数字で裏付けられるようにしている。どの案を採用するかどうかは経営委員会で決定される。

リーダーはCFTにアドバイス、支援、パイロットの選定することが任務である。日産ではリーダーに権威を持たせるために、経営委員会の中から異なる機能分野を代表する人を2人ずつ割り当てるようにしている。

ただ、CFTの問題点もあるように思える。例えば、クロスファンクショナルな多様性が多様な見方や考え方をもたらし、創造的な解決策を生むこともあるが、多様性が高まるにつれて多様な考え方が提案され、問題解決はかえって困難になる場合もある。また、メンバーは所属分野を重視した案を提案しがちであったり、情報過多が決定の遅れの原因になったりすることもあると思われる。さらに、CFTが有効に機能するためには、メンバー同士の人間的な結束力が重要であるが、CFTの結束力が高まると、提案の創造性が逆に失われるということもある。そのために、これらの問題点をうまく解決しながら実施することが重要であると思われる。

日産ではCFTをうまく活用し、CFTの提案は400を超え、その提案に基づいて経営委員会は包括的な計画を立案した。それが、ゴーンCEOが1999年10月にNRPとして発表したものである。

ゴーン CEO が CFT に NRP の骨子を作らせた理由は、前述したように、企業全体での取り組みが必要と判断したからだと思われる。また、日産の問題解決策は社内であり、トップダウンではなく従業員に作成させることが、部門間の対立を緩和させ、企業全体の構造的な問題を特定する必要と判断したからだと思われる。

IV NRP の具体的内容

NRP の発表後その計画が実行されたが、その計画内容は、適正な財務構造に近づけるための有利子負債の削減と、利益確保のためのコスト削減の 2 つに大きく分けられると思われる。日産の再生には、それらを同時に進める事業構造改革が必要であったからである。以下、NRP の内容をその 2 つに分けて述べることにする。

1. 有利子負債の削減のための資産売却

前述したように、NRP 策定時には自動車事業実質有利子負債 1 兆 4,000 億円であった。負債の返済のためには、その手段として現金を獲得する必要がある。現金の獲得手段には、①資産の売却、②利益の獲得等がある。ただ利益を獲得し、現金を得るには時間がかかるので、素早い対処にはどうしても資産の売却に頼らざるを得ない。資産の売却としてまず考えられるのが、有価証券、不動産、コアビジネス（自動車）関係以外の資産の売却である。日産もそれらの手段によって、できるだけ有利子負債の削減を行った。特に、有価証券（短期保有の有価証券、関係会社株式等）の売却を大規模に実施した。当時、日産は 1,000 社を超える関係会社株式を保有し、その過半数の会社で 20% 以上の株式保有をしていたが、4 社を除いて日産の将来にとって不可欠でないと判断し、できるだけ売却に努めた。主要業務と関係ない関係会社の売却（営業譲渡、資産売却等）も実施した。（門田 2005, 74 頁）

資産の売却はかなりの有利子負債の削減につながったが、その方法による現金の獲得は一時的なものである。日産が再生し継続的に活動していくため

には、引き続き利益の獲得とそれによる有利子負債の削減が必要になる。これをうまく実施したことが再生に繋がったと思われる。これについては、次節で述べることにする。

2. 利益確保のためのコスト削減

利益を獲得するには、売上高の増大かコストの削減の方法がある。日産はまず短期的な措置が必要であるとして、成果がすぐに現れるコスト削減を徹底して行うことを決定した。コスト削減は、販売価格の低減を通して売上高の増加にもなる。

コスト削減には企業の業務フローの改善が必要であり、そのためにはバリューチェーンの職能部門の改革が必要である。個々の職能部門によって実際の業務が営まれているからである。1998年時点における日産の総原価に占めるコスト構造は、次の通りであった（門田 2005, 75頁）。

購買コスト（直接材料費）	60%
製造コスト（加工費）	11%
研究開発費	3%
販売費、一般管理費	23%
その他	3%

総原価に占める購買コストの割合が特に大きく、日産ではこの原価の削減が特に重要であると考えた。また、加工費、販売費、一般管理費の削減も重要であるとされた。そしてそれらの点に焦点を当て、CFTの提案に基づいてコスト削減策が実施された。以下、特徴的な5つの項目に焦点を絞り、述べることにする。

（1）直接材料費の削減（購買コストの20%削減）

購買コストを削減するには、サプライヤーの数を減らすことが必要であると考え、その数を半減させることを目標とした。そして、取引をするサプライヤーには、取引規模を大きくし発注量を増やすことにより規模の経済性を

実現し、購入単価を引き下げようとした。そのために従来の系列の見直し、効率性に基づきサプライヤーを選別した。取引先の選定は国内に限らず、グローバルな視点で判断するようにした。また、取引をするサプライヤーには効率性を要求し、調達プロセスの合理化を行った。その結果、購買コスト削減目標を超過達成することができた。

（２）加工費の削減

加工費の削減には、最適な生産効率を達成することが必要である。そのためには、最適な費用対効果を考慮し、非効率な工場を閉鎖したり、業務の改善が必要になる。本社の村山工場、日産車体の京都工場、愛知機械港工場と、久里浜と九州のエンジン工場を閉鎖した。また、生産組織の集約化、合理化をし、規模の経済性が達成されるようにした。

（３）販売費及び一般管理費の削減

販売費の20%削減を目標とした。当時、シェア重視、台数重視のため収益性の低い営業拠点をたくさん抱えていたので、多額の販売インセンティブ（リベート）や直営店維持のためのコストの削減が必要であった。そのため、流通機構の合理化を行い、収益性の低い直営ディーラーや営業所の削減と、大幅なリベートの削減を行った。特に、北米の地域機構の合理化と、欧州のディーラーネットワークの再編成を実施した。

（４）研究開発費の重点的使用

研究開発は将来の発展にとって重要であるので、研究開発費は削減を目標とするのではなく、有効利用を図ることを目標とした。すなわちコアテクノロジーを重視し、研究開発の重点分野に多くの資金を使うようにした。また、グローバルな開発体制を構築するために組織を再編成した。結果として、研究開発費は17%減少したが、新製品や新技術に携わる人は15%増加した。

（５）財務管理

財務コストの削減のため、キャッシュ・マネジメントシステムを導入した。キャッシュ・マネジメントシステムとは、財務関連業務を集中し、グループ全体的な視点で財務管理、リスク管理を行うために工夫された資金の最適管理を目指すシステムである。有利な資金調達、運用が中心課題となる。子会社の借入を低コストのグループ内資金で置き換えることにより、調達コストを削減したり、財務関連リスクを削減すること等が一例である。

V CFT 活動と V-up 活動

１．V-up 活動の必要性

NRP 策定の原動力になったのは CFT であり、日産の再生に大いに寄与した。大げさにいえば CFT 活動によって日産が再生したともいえる。CFT は前述したように、当時 9 つであり、1 チーム約 10 人強であったので、直接に CFT に係わったメンバーは比較的少人数であった。しかしながら、迅速性が要求される場合は少人数が効果的であるが、企業再生から次なるステップに進むためには、もっと多くの社員のモチベーションを高める仕組みが必要である。そこで日産では、全社的問題解決のために用いられた CFT 考え方を組織の下部に下ろすことが検討された。それにより、部署ごとの課題を改善する業務改善手法である V-up プログラムが考案され、2001 年 4 月に、国内外の日産グループに導入された。

V-up プログラムは CFT と同様に、部門横断的に 10 人程度のチームを組んで実施される。それは、日産本体だけで 400 以上ある各部署の課題を洗い出し、長くて 6 カ月を目途に解決する業務改善手法である。実際にこれを用いて、2005 年 3 月までに 4,400 件以上の多くの課題が解決された。

V-up プログラムの特徴は、次の通りである（杉山 2005, 59-60 頁）。

- ① 分析ツールを固定しないで、課題に応じて変える。
- ② V-up プログラムは、課題の内容により V-up と V-FAST に分かれる。

V-up は解決までに 3～6 カ月かかる大きな課題を扱い、V-FAST は 1

ヶ月程度ですむ身近な課題を扱うことにしている。どちらで解くかは部長が決める。

- ③ 部門横断的にチームを編成する。部署ごとの問題も他部門に影響を与えたり、他部門の影響を受けるからである。
- ④ 課題は多様なルートから提案される。CFT、国内外の地域の経営会議である「マネジメント・コミッティー」、部長や部下の直接提案、事務局が設置した提案箱「イシュー・バンク」から提案される。
- ⑤ 目標も結果も数値化する。測定は「バリデーター」とよばれる経理部社員が担当し、課題を解いて得られる効果を事前に予測したり、ライン組織が実施した実際の効果を測定する。ただ、V-up の効果は必ず財務値に換算しなければならないが、V-FAST の効果は必ずしも財務値に換算しなくてよいことになっている。測定される指標は、売上アップ、コスト削減、品質アップのいずれかに明確に結びついていることが必要である。また、指標は必ず2指標をセットでつくられるようにしている。第1指標は主目的の指標であり、第2指標は第1指標を達成することによって発生する可能性ある弊害を防ぐための指標である。

2. V-up チームと V-FAST チーム

V-up チームのメンバーは、

V リーダー（1名）……課題達成の責任者（部門長、部長クラス）である。

V パイロット（1名）……解決案作成の立役者であり、議論進行役（課長クラス）を務める。V パイロットは CFT のパイロットと同様に、大胆で斬新なアイデアを出しやすくするために、結果に対する責任を問われないようにしている。いかにチームのメンバーのモチベーションを高めたり、有効なアイデアを引き出すかの工夫が重要である。

V エキスパート（1名）……V リーダーや V パイロットのサポート役である。V パイロットを経験した後、専門的な研修を受けた人が担当する。

V クルー（平均 6 ～ 8 人）……V リーダーと V パイロットが協議して複数の部署から選ばれる。

バリデーター……効果の事前の予測や、ラインの実施結果の測定を担当する人である。

から構成される（杉山 2005, 61-63頁）。V-up チームのメンバーの役割は、CFT が全社的問題の解決案を提示することに対して、部署ごとの課題の解決の提示を目的としている点で解決すべき問題が異なっているが、それぞれのメンバーの役割は類似している。

V-up 活動の手順は、次の通りである。

- ① まず、部門長、部長が課題を掌握することから始める。課題はさまざまなルートで V リーダーに提起される。重要な課題を検討するために、自らリーダーになり、部下の中から V パイロットを使命する。
- ② V リーダー、V パイロットに V エキスパートとバリデーターも参加して、課題の決定とその課題を解いて得られる財務効果を事前に予測する。
- ③ V パイロットが V-up チームを編成するために、部門横断的に V クルーを選抜する。
- ④ V-up チームが詳細なデータを分析し、課題を解決するための根本要因を特定し、その要因を取り除くための効果的な方策を作成する。その方策についての検証試験を実施し、有用な方策を決定する。
- ⑤ V-up チームが立案した方策を、ライン部門がいかにも実施するかを決め、実行する。
- ⑥ バリデーターがライン部門の実施した効果を測定し、目標達成度を評価する。約 3 年間は継続的に効果を検証するようにしている。また、活動内容をイントラネットで公開するようにしている。

これに対して V-FAST チームのメンバーは、リーダー（1 名）……課題達成の責任者である。

ファシリテーター（1 名）……資料やアジェンダを事前に用意し、1 日の集

中討議で司会進行役を務め、有効策をまとめる解決策提案の責任者である。

エキスパート（1名）……課題解決促進者であり、アドバイザーである。

クルー（平均6～8人）

バリデーター

から構成される（杉山 2005, 63頁）。

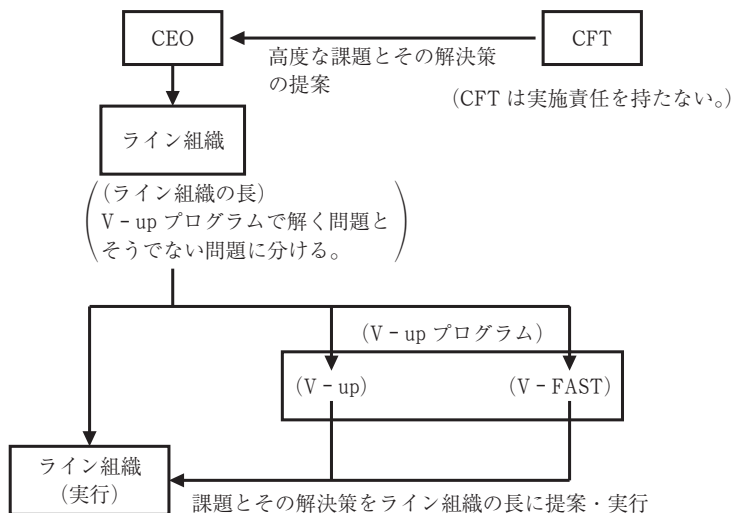
V-FAST 活動の手順は、①課題設定、②チーム編成と集中討議の準備、③集中討議（チームでの議論は1日だけ）、④方策提案とライン組織による実行、⑤定着と評価、の順で実施される。

3. CFT 活動と V-up 活動の連動

今までに述べた CFT と V-up プログラムは日産マネジメントウェイを支える両輪である。CFT は全社的なマクロ的な課題を扱うことを目的としており、課題の報告先は CEO である。これに対して、V-up プログラムは部署ごとのミクロ的な課題を扱い、その課題の報告先は、その部門のトップ（副社長クラス）である。NRP の策定時には、他社の取り組みに追い付けばよかったので参考にする改善の事例があったが、再生が軌道に乗った「日産 180」以後では、他社が実行していないことにも挑む必要が生じた。そのためには、課題を細かく分析する仕組みが必要になった。また再生が進んでくると、改革が実施され尽くし、初期ほどの劇的な成果を上げる施策が少なくなってくる。そのために成果を上げるためには、きめ細かな改善の積み重ねが重要になった。その結果として、きめ細かな対応を可能にする V-up プログラムが必要になったと考えられる。

CFT と V-up プログラムの関係を示した図が、（図 2）である。CEO は CFT からの全社的な観点からの課題とその解決策の提案を受け、その提案の中から実施策を決定し、ライン組織に実行を命令する。しかしライン組織では、問題なくすぐに実行に移せる場合と、実施上の課題がある場合もある。課題がある場合には、V-up プログラム（V-up か V-FAST のどちらかを

(図 2) CFT と V-up プログラムの関係



日産自動車（2005）から筆者作成。

用いて）で課題とその解決策を検討することになる。その課題と解決策をライン組織の長に提案し決定すれば、それをライン組織が実行することになる。

VI 有効な CFT 活動のための業績評価システム

1. プロセス評価指標の重要性

日産の CFT は実施に対して責任を持っていない。しかし、CFT が成果を上げるためにはライン組織の実行状態、結果を CFT に報告するような業績評価システムを設計することが必要であると思われる。また、日産以外の企業が CFT による管理を実施しようとすれば、各種の利用法があるが、CFT が実行を伴わない場合にも実行を伴う場合にも、それに合った業績評価システムを設計することがより重要となる。CFT が成果をあげるためには、新しい業績評価システムが必要であると思われる。業績評価システムが明確でないと、CFT と部門との間のトラブルの原因にもなる。

伝統的業績評価システムは、通常、プロセス評価に適していない。というのは、そのシステムは、個々の部門の評価のために部門の成果を測ることを目的に設計されているからである。そのため、部門目標の達成度はわかるが、いかにして目標を達成しようとしたか、これでよいのかわからないという欠点がある。すなわち、そのシステムは1つの部門で起きていることを測定するもので、複数の部門にまたがって起きていることを測定するものではない。伝統的業績評価システムでは、管理指標として、利益、売上高、コスト、マーケットシェア等の成果指標が主に用いられている。

CFTは部門横断的な課題の解決を担当するので、部門間の繋がりをとらえる必要がある。そのためには、成果指標と同時に、プロセス評価指標が重要となる。成果指標は、経営活動の成果や結果を評価する指標（遅行指標）であるのに対し、プロセス評価指標は、成果や結果を生み出すための手段の状況を評価する指標（先行指標）である。成果指標だけで評価したのでは、問題が生じていたとしても対応が手遅れになる。それ故、進捗状況を管理するためには、プロセス評価指標がどうしても必要になる。プロセス評価指標を用いれば、①タイムリーに、しかも正確に達成状況がわかる、②問題が生じていれば、即座に原因が探索できる、③問題を予知し、未然にそれを防止できる、④継続的にプロセスの改善を動機づける、等の利点がある。

2. プロセス評価指標と成果指標の関係の明確化

ただ、プロセスの先行指標によるよい評価が、必ずしもよい成果指標（成果目標）に結びつくわけではない。それ故、最終目標は成果目標の達成であるので、プロセス評価指標と成果指標の関係を把握し、成果目標の達成に向けて管理する必要がある。プロセス評価指標が達成されているにもかかわらず、成果目標が達成されていない場合は問題であり、施策と結果の間の因果関係の見直しが必要である。

成果目標には、課題別目標と部門別目標がある。それ故、プロセス評価指標と課題別目標の間の関係と、プロセス評価指標と部門別目標の間の関係を

明確化する必要がある。また、課題別目標の達成は、関係する各部門の効率化によって達成される。しかし、個々の課題の達成だけにとらわれすぎると、部門の効率化を無視するようになる。それ故、課題別管理と部門別管理の両方を可能にするような管理が必要となる。CFT による管理も課題別目標を達成することはもちろんであるが、部門別目標の達成をも意識して実施されなければならないと思われる。そのためには、CFT による管理も適切なマトリックス業績評価システムを設計し、それを用いた管理が重要となると思われる。

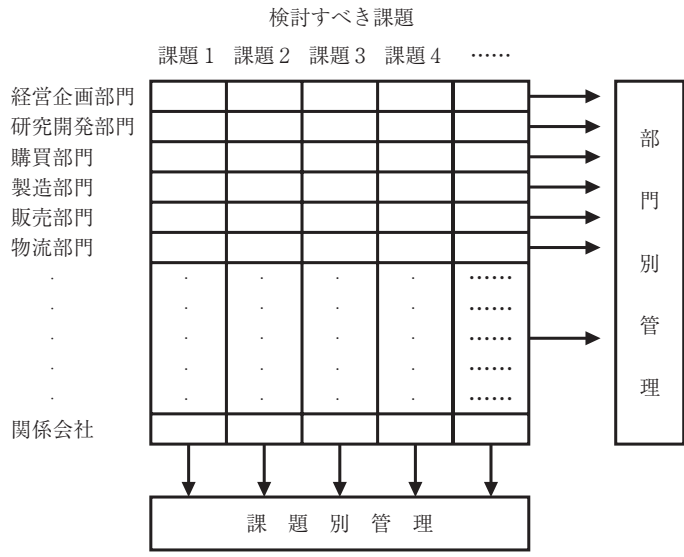
両者の管理の考え方（マトリックス業績評価システムの考え方）を示したものが、（図3）である。課題別管理は、課題ごとに部門間の相互関係を考慮しながら行う管理で、図では縦方向の管理になるが、部門別管理は部門ごとに課題間の相互関係を考慮しながら行う管理で、図では横方向の管理になる。そしてこの両方向の管理（マトリックス業績評価システムによる評価）には、プロセス評価指標・成果指標の両方の指標が用いられることになる。

プロセス評価指標と成果指標の両者の関係を考慮に入れた管理法としてバランス・スコアカード（BSC）による管理が有効である。BSC による管理は戦略を重要な財務・非財務指標に落とし込んで、その指標間の関係を考慮しながら、目標達成プロセスと結果を管理する手法である。因果関係を明確にするためには、戦略を達成する道筋を示した戦略マップを用いればよい。戦略マップを用いれば、戦略目標を実施するためには何を行えばよいか、それを行うための戦略指標間の因果関係がよくわかる。

この BSC を CFT の管理のためのマトリックス業績評価システムに応用すればよい。ただ利用するためには、適切な指標を選び、①部門別管理におけるプロセス評価指標と成果指標の関係、②課題別管理におけるプロセス評価指標と成果指標の関係、③部門別管理と課題別管理におけるプロセス評価指標相互間の関係、④部門別管理と課題別管理における成果指標相互間の関係、を明確にしておくが必要になる。

本章では、全社的な CFT 活動に焦点を当てた業績評価システムについて

(図 3) 課題別管理と部門別管理の関係



考察したが、もちろんそれは部署ごとに CFT を展開する場合にも、扱う問題の範囲が異なるだけであり、同様に実施すればよい。

VII おわりに：まとめ

日産の企業再生とその後の継続的な成長をもたらした要因には諸種のものがあるが、主要な要因を列挙してみると、次のようなものが考えられる。

第 1 の要因は、ゴーン CEO の経営者としての能力と同時に、ゼロベースで客観的に経営改革に取り組んだことである。ゴーン CEO は明確でわかりやすいビジョン示し、一貫した言動により日産グループ全体にビジョンを共有させ、経営危機の原因の究明のために、現場の意見を取り入れ、事実に基づく分析を重視した。そして課題の発見や解決法の探索に、CFT を有効に利用した。

第 2 の要因は、大胆なコスト削減策、大胆な人員の削減策の決定と実行で

ある。そのために M & A の実施、大規模な組織の再編を行ったことである。ただ改革を進める中で、将来性ある技術・製品への投資も同時並行的に行っていたことは注目に値するが、財務体質の改善を優先したので、技術開発に十分な資金がすぎ込めなかったのとは否めない。特に、99年度から03年度までの累計の日産の研究開発費は、トヨタの半分以下、ホンダの7割であった。

第3の要因は、CFTを通しての社員への利益志向の浸透が適切になされたことである。これにより、社内コミュニケーションが活発になり、社員の意識が向上したと思われる。

第4の要因は、利益の最大化という方向と整合性のある業績評価システムを採用し、成果に対する適正な評価が行われたことである。

本稿では、日産の上記の要因のすべてについては詳細に考察することを目的としないで、その中の最も重要な成功要因は CFT の効果的な利用であるとして、論を進めている。そして日産の CFT の独自の利用法の工夫と、効果的な利用法について考察した。日産では、CFT を課題の発見や解決のための管理法として中心的に利用している。また企業再生後は、部署ごとの問題解決のために V-up プログラムを実施し、CFT とこの V-up プログラムの連動による効果的な利用を行っている。これらの利用法は、極めて興味深いものである。

日産のこの CFT による管理の成功要因は、次のような点にあったと思われる。

- ① 各部門の参加が適正にバランスがとれていた。
- ② 企業全体の課題設定が適切になされていた。
- ③ CFT による管理をフォーマルなシステムとして実施した。
- ④ CFT が提案し決定された課題の実施を可能にするライン組織の能力が優れていた。
- ⑤ トップが CFT を重視した。

このようなクロスファンクショナル・マネジメントは、日産のみが実施している管理法ではない。トヨタでも、「機能別管理」とよんで実施している。

トヨタでは、機能別会議は、通常、会社の多くの部門担当役員から構成され、原価管理機能、生産管理機能、品質保証機能のような、全社にまたがる部門横断的機能に係わる問題をそれぞれ機能別に検討する会議である。そして機能別会議が決定した方針とその実施計画を、各部門に伝えて実施させるようにしている。

またトヨタ以外の多くの企業でもクロスファンクショナルな活動が実施されている。企業グループ全体、企業全体での戦略や目標の立案と実施には、多くに企業、多くの部門、多くの従業員の知恵が必要であるからである。それ故、個々の企業に合った、実施法を工夫することが重要である。日産の事例は、実施法の工夫において多くの参考となるものを提供していると思える。

（筆者は関西学院大学商学部教授）

参考文献

- 上田 統（2011）『企業再生 7つの鉄則』日本経済新聞社。
- 漆原次郎（2012）『日産 驚異の会議：改革の10年が生み落としたノウハウ』、東洋経済新報社。
- クリストファー・メイヤー（2005）「クロス・ファンクショナル・チームの業績評価システム」DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編・訳『いかに「高業績チーム」をつくるか』ダイヤモンド社。
- スティーブン・M・フォロニック、アーサーアンダーセン&カンパニー著、アーサーアンダーセン・オペレーショナル・コンサルティング・グループ（1994）『リエンジニアリングのための業績評価基準』産能大学出版部。
- 畠山太作（2006）「日産自動車におけるクロス・ファンクショナル・チーム（CFT）：活動の概要と最近の動向」企業研究会編『「選択・集中」から「次なる成長戦略の実現」へ：経営革新推進実践事例集』企業研究会。
- ヘンリー・J・リンドバーク著、今井義男訳（2003）『CFT クロスファンクショナル・チームの基礎：勝ち残りをかけて変革を目指す組織』日本規格協会。
- 杉山泰一（2005）「部門横断型業務改善手法 V-up プログラムの威力：グループ+数万人が「ゴーン」になる」『日経情報ストラテジー』7月号，56-73頁。
- 細田孝宏（2008）「日産ゴーン社長が語る新中期経営計画：利益の次は社会からの「信頼」」日経ビジネス，5月号，8-9頁。
- 日産自動車『有価証券報告書』日産自動車。
- 門田安弘（2005）「企業再生への財務構造改革と事業構造改革」門田安弘編著、『企業価値向上の組織設計と管理会計』税務経理協会。

- 門田安弘（2006）『トヨタ プロダクションシステム：その理論と体系』ダイヤモンド社.
- 門田安弘（2009）『不況に克つ経営変革』税務経理協会.
- 森田松太郎，フランシス河野（2008）『脱「資本効率」の経営：クロスファンクショナル IAC で成長を取り戻せ』日本経済新聞社.
- 吉野洋太郎，江川雅子（2010）「日産自動車：再生への挑戦」ハーバード・ビジネス・スクール著，ハーバード・ビジネス・スクール日本リサーチ・センター編『ケース・スタディ日本企業事例集』ダイヤモンド社.
- ラジェ・セシイ，ダニエル・C・スミス，C・ワン・パーク（2005）「クロス・ファンクショナル・チームの落とし穴」DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編・訳『いかに「高業績チーム」をつくるか』ダイヤモンド社.