

# グローバル化と 財務マネジメント

日産自動車株式会社取締役副社長  
最高財務責任者 (CFO)

ティエリー・ムロンゲ

## 六つの重要原則

皆様、こんにちは。今回、CFOフォーラムでお話できることを、非常に嬉しく思っております。企業が信頼を醸成する上で、健全な財務マネジメントが非常に重要な時代になっており、このような機会をいただいたことは、大変タイムリーだと思っております。また、日本CFO協会の理事としてご招待いただいたということも、大変光栄に思っております。これから私個人として可能な限りこの協会が発展できるように貢献できれば幸いです。行天理事長におかれましては、グローバル化について、才気に満ちた、非常に徹底した分析をされました。また、スピーチの中で繰り返し「スピードが重要である」ということを指摘されました。私といたしましては、日産リバイバルの事例をもって、いかにスピードが本質的に重要なものであったかということをご紹介できればと思っております。

さて、以下に示しますように、現在の日産における重要な経営上の原則ということで、六つの項目を挙げております。

### 一、利益がでるか

第一の原則 (Profit criteria back at the center of the decision process) から始めましょう。これ

## Nissan 6 turnaround management principles

1. Profit criteria back at the center of the decision process
2. Global and cross functional management
3. Empowering people and rewarding performance
4. Shifting resources to core business
5. For stakeholders, commitments on financial targets and on transparency of the information
6. Systematic leverage of the Alliance with Renault

はある意味では非常に基本的、かつ大変重要な原則であります。すなわち意思決定をする上では、あくまでも利益が出るかということが、その判断基準の中核であるという原則です。ルノーとの提携が締結されるまで、長年に渡って損失を発生していた日産にとって、これはある意味で新しい原則でもありました。新たな車両を開発する上では、まずその車両事業の正味現在価値が、ディスカウントレート十四%でもはたしてプラスとなることのできるのかどうか、ならびに中期的な経済環境

として、為替レートがドルに対して、そしてユーロに対して一〇〇円という環境下でも黒字を生み出せるかどうかという、非常に厳しい環境を前提においた上で判断基準が制定されました。新たな商品が生み出されるまでには、これだけのものを満たさなければならないというところまで追い込んでいきました。

## 二、クロスファンクショナル・マネジメント

二つ目の原則(Global and cross functional management)、これはグローバルかつクロスファンクショナルなマネジメントを行うということです。クロスファンクショナルというのは、分野横断的なマネジメントを行うということです。ご存じかもしれませんが、今まで世界的に様々な形で事業が分散していた日産のマネジメントを、本当の意味でグローバルかつクロスファンクショナルなものに一本化しなければならなかったわけです。これが日産リバイバルプランのひとつの大きな特徴でありました。研究開発にしても購買にしても、それからファイナンスにしても、あくまでもグローバルに、そして一本化する、そして責任を一カ所にまとめるという体制づくりを行いました。またクロスファンクショナル、これは分野横断的という意味でありますけれども、ここでは、様々な異なる機能においても同じ情報を共有し、意思決定プロセスを共有するということを実行したわけです。

## 三、権限の委譲と報酬体系

三つ目の原則(Empowering people and

rewarding performance)ですが、これは人々に対して権限の委譲を行い、そして優れたパフォーマンスに対しては報いるという原則であります。このためには、まずしっかりした報酬体系を導入するということが、それからストックオプションを導入するということを行っております。日産における様々な事業に対して、そのパフォーマンスに対する見返りを提示するということがその前提となっているわけです。この制度の土台をなしているのは、まず各会計年度の初めにターゲットを設定し、そして、それにコミットをすることから始まります。これは、中堅幹部以上に当てはまるものとなっております。そうすることで、会社、企業としてのパフォーマンスというものが、各個人のコミット、そして各個人の努力とうまく合致して担保されるということを狙っております。

## 四、経営資源の集中

さて、四つ目の原則(Shifting resources to core business)です。これはコアビジネスに経営資源を集中する、シフトするというものであります。日産リバイバルプランにおけるひとつの大きな柱となったのが、すべての財務的なリソース、資源というものを、弊社のコアビジネスである新車両開発に振り向けようというものであります。すなわち、非常にしっかりとした資産売却のプランを立てなければならぬということであったわけです。おかげさまで、様々な証券ですとか、不動産、またいくつかの提携会社に対する出資関係、これらをすべて整理いたしました。二年半で五〇〇億

円ものキャッシュを生み出すことができました。そうすることで負債を軽減し、新車両開発というコアビジネスにより多くの資源というものを振り分けることがかなうようになったわけです。

## 五、ステイクホルダーとの関係

さて、五つ目の原則(For stakeholders, commitments on financial targets and on transparency of the information)です。弊社のステイクホルダーに対してまず財務的なターゲットを示し、それに対してコミットをすること。そして情報提供の透明性を向上させるという原則であります。これも大変重要な原則だと思っております。アナリスト、投資家、そしてファンドマネジャーならびにサプライヤーといった、私どものパートナーや金融界の方々に対する信頼を醸成するためには、このようなステイクホルダーに対して、弊社がこれからどこを目指そうとしているのかと



いう地図のようなものを示すことが大変重要です。すなわち、我々が持っている情報と同程度の情報をこういった方々にお持ちいただき、それを共有する。それをベースに、はたして弊社が掲げたターゲットを満たすことができるのかどうかというものを評価していただくわけでありませう。幸いなことに、今のところ弊社はその財務的なターゲットに対しては達成しております。

## 六、ルノーとの提携を最大活用

六つ目の原則(Systematic leverage of the Alliance with Renault)。これは、ルノーとの提携を、最大限活用するという原則です。日産といたしましては、ルノーとの間に機能面で非常にいい補完関係があり、競争上も大変優位に働くものとなったわけです。例えば日産は製造面、そして開



発面で大変優れている。一方、ルノーはコスト管理、そしてデザイン、ならびにマーケティング上で非常に優れたものを持っているということで、双方の持つベストプラクティスを合わせるということが提携により可能となりました。もうひとつは、ルノーと日産の車の生産台数は合計で五〇〇になり、グローバルにスケールメリットを活かすということができたのです。

日産リバイバルプランは、まず日産のコスト面での国際競争力を大幅に改善するための努力(Competitive Cost base)、それとともに、やはり新たな魅力的な商品を導入する(Attractive Brand)ことで、日産というブランドをもう一回リバイバルする、すなわち活性化するということ。そして、あくまでも実績重視のシステムで最大限の力を引き出そうとする(Performance based management)。これらの要素が合体したものが、日産リバイバルプランになっています。

## 二年経過した日産の状況

次に、現在の状況というものを紹介できればと思っております。これは簡単に申し上げます。というのも、このような成果を出す上で財務部門がどのような貢献をしたのかということの方が、おそらく皆様にとつてのより大きな関心事だと思っております。

一つ目はコスト削減(Cost reduction)。購買コ

ストが二〇%も削減されました。当初予定していた三年ではなく、二年間でこのように大幅な二〇%の購買コスト削減が実現できるということが発表できました。先ほど申し上げましたスピードがいかに重要かというひとつの現れでありませう。

また新商品(New product launches)としては、二年で二二の新商品を導入することになりました。これは、日産の歴史の中でも最大の新商品の数ということです。一方ではリストラクチャリングを進めておりますけれども、将来の成長のための準備、そして土台づくりと相反することがないよう、このように腐心しております。

そして次ですけれども、新しいプロセスの一環(New processes)として、いわゆるプロフィットガイド利益ガイドというものを導入しました。これは、会計部門・財務部門が会社全体に対して提供した新たなツールとなっております。日産が事業を展開するすべての地域、ならびに提供しているすべての商品において、ガイドラインとなる連結営業利益というものを常に念頭に置いております。すなわち、あくまでもグループ全体の連結営業利益にどの程度貢献できるのかということを、各地域、そして各商品において考えております。また、プログラム・ダイレクターという非常に重要な、ポストを設定しました。プログラム・ダイレクターは、弊社のエクゼクティブコミュニティに対して、自分が担当する各プログラムがどの程度の利益を生み出すのか、その責任を担っている存在です。次にグローバルキャッシュマネジメントですが、これも日産にとっては新しいシ

システムとなりました。これにより非常に劇的な形で、日産におけるファンドならびにキャッシュマネージメントのシステムを簡素化いたしました。ネットでのような資金の流れになつていいのか、グローバルに把握しようという試みの一環です。また、同時に世界的レベルで取り引きをする銀行の数も大幅に減らしました。現在、グローバルに見てコアバンクとなつている銀行は二二行。この中には、グローバル・キャッシュマネージメントのご支援をいただいているところも含まれます。

続きまして、利益向上の一環として、連結ベースの営業利益の改善(Consolidated operating profit improvement)プログラムを図っております。おかげさまで一年目の上半期では、営業利益率は六・三%にまで向上いたしました。九九年度は一・五%だったのです。

また負債の削減(Net automotive debt reduction)。これも日産リバイバルプランの鍵となる目標の一つでありました。実はルノーとの提携の前、日産の自動車関連事業における連結有利子負債は二二兆円近くありました。ところが、これがいまや七〇〇億近くまで落ちたということで、たった三年でほぼ三分の一まで軽減することに成功いたしました。これには、ルノーからの資本注入というものもありましたが、それと同時に、ノンコアの資産の売却、ならびに企業の利益体質が向上したということによつてこのような削減ができました。

またルノーとのシナジー、相乗効果を醸成するところ(Points) (The building up of synergies with

Renault)ですが、私どもはすべての分野において非常に迅速に対応しているところです。ルノーとの提携、これは非常にユニークなやり方であったと思います。合併ではなく、ルノー、日産双方の持つ非常によいところを組み合わせた提携関係であります。また、非常に現実的なアプローチをとつておりまして、例えば二つ組み合わせ方がよいということであれば、両者共同でやりますけれども、別々の方がいいという場合には別々でやっています。最終的に重要なのは、ブランドのアイデンティティは、日産とルノーそれぞれ別でやりながら、世界的に双方が拡大できるように、そして伸びることができるよう、に最大の効果を出そうということです。

## 経理財務部門の役割

それではこのようなプロセスに対して、財務部門、経理部門がどのような形で貢献できたのか(The contribution of Finance department)と云うことをご紹介したいと思います。最初に主張しておきたいことは、経理財務部門が提出する数字に対する信頼性がなければならぬということです。この点を強く強調したいと思います。経理財務部門は、世界的な事業活動の結果である様々な数字を提出しますが、その数字は、意思決定にも活用されます。また企業の業績発表という形で、金融界に対する様々な情報伝達の土台にもなるわけです。したがつて、会社のパフォーマンスと

経理財務部門が提示する数字というものは、これは密接に関連していることになります。会社としてしっかりした意思決定をするためには、信頼できる数字というものが必要になりますし、またマーケットにおける会社に対する信頼を勝ち取る上でも必要となるわけです。したがつて、信頼できる数字であるかどうか、これは経理財務部門の機能として大変重要な要素となります。よく経理財務部門というものは、いろいろなところから早く数字を出せとせつつかれるものです。しかし私は、同僚スタッフに対してこのように言います。「たとえどのような圧力がかったとしても、プレッシャーがかかれたとしても、しっかりした、そして信頼できる数字でなければ出すべきではない。もしも信頼できない数字を出してしまったら、それは経理財務部門が死に絶える時だ」と私は主張いたします。

## グローバルな財務機能

財務部門・経理部門は、その他の部門・機能と同様にグローバルな形で運営されております(The building of a global financial function)。したがつて、ルノーと同様、世界的な形で意思決定をする場合には、本部がある東京をベースに全てグローバルな形で意思決定がされるわけです。欧州それから米国担当の財務機能ということ、一人ずつ地域担当の者を置いてはおりますが、それ以外は、グローバルに担当をするコントローラーという形にしております。実は、今まで日産はニューヨークとロンドンにいわゆる財務室というオフィスを構えて



おりましたけれども、これはすべて付加価値を生み出さない、そして無駄な存在だということに閉鎖いたしました。そしてその結果、以前と比べてより効率よくマネジメントすることができました。

### キャッシュマネジメント・システム

次にキャッシュマネジメント・システムを開発する（The developing of a cash management system）。これはすでに言及しておりますように、グローバルな形でキャッシュマネジメントを行うということ、これも大変重要だと思っております。すなわち、様々な資金のフローのネットイングを行うことで、資金の状況を正確に把握し、そうすることで部外との様々な取り引き、そして調達必要性を削減することができます。これも効率のよいキャッシュマネジメントがもたらすメリットであると思います。部外者、社外との取り引きの必要性が減るといふことは、その取り引きの件数も減り、その分コストも削減できるというメリットが生まれます。

### キャッシュフロー予測

これも日産にとっては新たなツールといえるものでありますけれども、毎月いわゆるキャッシュフローの予測というものを行っております（The monitoring of the cash flow forecast）。これは弊社にとりまして、資本調達、そしてファイナンスिंगの戦略の一環として大変重要なモニタリング用のツールとなっております。全社的に様々な情報の

ネットワークを整備し、例えばどの分野で、どの部門でどのような運転資金のニーズがあるのか、設備投資のニーズがあるのか、ということ等を常にフォローすることが出来ます。そうすることで、短期的、そして中期的な資本調達、ファンディングの戦略というものを最適化することが出来ます。

### 情報の一本化

これは九九年末、私どもが日産の経営に携わるようになってから活用している、非常に重要なプログラムでありますけれども、私どもは、新たな報告制度、そして情報の一本化制度を再構築するべく、全社的に同一のソフトを活用して、同一の報告基準を活用する、そして同一の会計基準を活用するということを行っております（Operational support to operations including new reporting and consolidation scheme）。

### 経営資源の配分

そして、様々な経営資源をよりよく配分する（Contributing to a better allocation of resources）。先ほどプロフィットガイド、利益ガイドということに私は言及いたしました。私どもが指標として導入したのがROI Cであります。これは投資資本に対する収益率とということなわけですけれども、私どもは、営業利益／実質自動車関連事業資産ということでのこの比率を使っております。非常に単純なものとなっております。これを活用することで、経営陣としてもよりしっかりとパフォーマンスの予測をする、

そしてバランスシート志向型のマネジメントができるようになります。こうすることで、設備投資も最適化することができますし、また運転資本のニーズというものもより軽減することが出来ます。したがって、通常よく使われております連結営業利益と同様に、非常に有益な指標であると思えます。

### 新しい予算編成システム

更に、私どもは非常に重要な変革ということによって、新たな予算編成のプロセスを導入いたしました（Development of three axis budget process）。ここでは、三つの大きな視点から、一貫性を持ちながら予算を編成しようということによって次のようなことを行っております。まず一つ、その各車両の利益を生み出すことをその責任範囲としているプログラムダイレクターからのインプット、更にはコストセンターとなっております様々なグローバルな機能、ファンクシオンからの様々な情報やアイデア、最後は、収益を生み出す責任を担っております各地域からの様々なアイデア。このような三つの柱から予算編成をしております。ちなみに、地域と申し上げましたけれども、日産では四つの重要な地域を抱えており、日本、北米、欧州、そしてその他の一般海外市場ということになっております。こうした三つのアプローチを合わせることで、私どもは最も最適な形で予算編成ができ、そして編成された予算が、先ほどご紹介いたしましたような我々が示すコミット、そして目標の土台となっているのです。

## 財務部門の貢献

また、財務部門がどのような形で企業に貢献できるかといえば、例えば弊社の場合には、その業績向上の一環としてノンコアの資産売却を実行してまいりました(Directly contributing to the completion of NRP financial commitments)。これも非常に大きな貢献となっております。また、例えば資本調達コスト、そしてその他の金融取引関連のコストを最適化することで、企業の業績に大きく寄与することもできるわけです。弊社の例で申し上げます、九九年度には私どもの金融コストは八〇〇億円かかっておりましたが、二〇〇一年度には、この数字は三〇〇億円に軽減される予定です。

## リスクマネジメント能力の育成

また日産では、新たな能力を育成しようとしており、*Development of new competences like risk management and asset management*。リスクマネジメントに関わる能力です。実は、私どもの財務部門の一環として、グローバルな形でリスク管理を行っている機能があります。ここでは日産が直面するビジネス上の、そして金融面でのリスクを常に特定しています。そして特定したリスクに対してどのような形で反応したらいいのか、その方針を立てるといって責任を担っており、また、私どもの財務部門の一環に、不動産部門というものがあっても、彼らの責任分野の延長ともいえるのが、このいわゆるアセット

マネジメント、資産運用といわれるものです。すなわちこの部門では、グローバルな形で弊社が所有しております様々な資産を、現在おさらいしております。そして、例えばその企業関連の資産、それから不動産関連の資産など、すべておさらいをし、はたして弊社のバランスシートにそれを資産として計上することがいいのかどうか、最適なバランスシートのポートフォリオは何なのかということ、常にチェックしております。このようなおさらいをした結果、付加価値を生み出さない資産というものが多々含まれるということが判明いたしました、これを売却しないしは整理するという方法で最適化を進めております。また、この部門が担当しているもうひとつの機能としては、いわゆるIRR関係があります。弊社では、三人の専任スタッフからなるチームをIRRの分野で形成いたしました。これはどの企業にとっても比較的標準なものだと思っておりますけれども、あくまでもプロフェッショナルがIRRをしなければ関係者に自分の会社の現状を正確に理解してもらえない、そして企業がいかにか財務的な目標に向かってそれを達成しようとしているのか、ご理解いただけないという問題が発生いたします。したがって、このIRR部門は、非常にプロフェッショナルな集団が対応しなければならぬと考えております。

## キャプティブ子会社

また財務部門の貢献のもう一つの例としてご紹介したいのが、弊社が抱えておりますキャプティブ金融販売子会社であります(*Development of*

*our captive sales finance companies*)。新車両などの販売において、こういった金融会社が大きくサポートしてくれております。アメリカでは、NMA Cという金融会社を設立しておりますし、日本ではNFS、日産ファイナンシャルサービスという金融会社を抱えております。こういった企業は、弊社の財務部門が直轄しております。

成長を生み出すためのコストというものも必要となりますが、一方それと同時に、その成長を生み出す上でのリスクがどうなっているのかということも必要で、この二つのバランスを図る必要があります。そういった意味では、やはり財務部門の果たす役割というものが大変重要であると思っております。また、二〇〇二年度、数多くの新型車を弊社は市場に導入することになりますけれども、そこでも日産ファイナンシャルサービス社の方が優れたサービスを提供してくれるだろうと期待しています。

## 結論

結論に移りたいと思います。弊社の原則が何であるのかも一度おさらいしたいと思います。まず二〇〇二年は、日産にとりまして、また日産のリバイバルにとりまして、新たな段階を意味いたします。まず(2002 the first year combining a more competitive cost base with a more attractive brand for the consumer)。日産リバイバルプラン

の最初の二カ年が経過した結果、より競争力のあるコスト基盤というものができました。今年度は、新型車が大量に導入されることになり、ますので、それをうまく組み合わせることができるところです。向こう数週間で、日本市場で新型マナーが導入されることとなります。そういった意味では、消費者の方々にとってより魅力的な商品ラインアップができるということで、これを機に成長路線にまた戻りたいと思っております。最終的に私どもが願うのは、長期的な、そして持続的な利益を伴う成長路線です。

さて、日産リバイバルプランを受けて、今度はこの新しいステップの一環ということで、新たなパラダイムを打ち出すことになりました(Plan 188 comes next)。これを「一八〇計画」というふうに呼んでおります。それぞれの数字に意味があります。「一」これは、新たに一〇〇万台の台数を増やしたいという目標。「八」これは、営業利益率八%を目指すということです。すでにこれを達成するだけのポテンシャル、潜在能力を私どもは実証済みであると自負しております。そして最後の「〇」これは、自動車事業関連の有利子負債をゼロに抑えるということです。

さて、このようなプロセスを進める上で、弊社では二つの非常に基本的なルールというものをこれから実行することになります(The two key rules: Performance and transparency)。「〇」は、やはりパフォーマンスです。そのためには、進捗を測定できるような、定量化できるような指標が必要でありましょう。また社内において、責任者

そして関係者すべてが、このパフォーマンスに対する様々な予測、これに関わる情報を共有し、そして掲げたパフォーマンスに貢献するということが必要となります。実際には、それをベースにそれぞれがコミットし、そしてターゲットを設定するわけです。

二つ目の基本原則、これは透明性ということですが、社内でもより早い形で情報を流し、しかもシームレスな形で日産全体でもって情報を共有し、それをベースにお互いに意思決定を行うという、社内の透明性でありましょう。また、社外に対する透明性も必要です。サプライヤーを含めるパートナー、そして金融界の方々に対して、様々な情報を透明な形で提供し、そして弊社の進捗状況を常にフォローしてもらおう、そしてモニタリングをしてもらおうということでもあります。いかに目標に向かつて進捗を遂げているのか、評価をしていただかなければなりません。

最後に申し上げたいのが、日々新たな発見があるということなのです。世界各地のどこかで、弊社よりもよりよいプラクティス、そして慣行を行っているところがあれば、それを弊社のプロセスに常に取り入れていきたいと思っております。だからこそ、弊社は全世界の動きに対して非常に強い好奇心を常に抱いております。可能なかぎりベンチマークという手法を活用しておりますし、また金融関連のプレスの動きも常にフォローしております。また社内でも、常に新たなアイデアを出せるようなプレインストーミング、いろんなアイデアをお互いに自由闊達に言えるような会議も行う

ております。改善・向上というプロセスには、終わりというものはありません。二年前に始まったこのリバイバルのプロセス、これを日々少しずつでもいから改善するという努力を積み重ねてまいりました。そういった意味では、改善の余地は常にあると思っております。常に皆様からのベストプラクティスをお教えいただきたいと思っておりますし、また皆様と色々な意見の共有ができればと思っております。ご静聴、どうもありがとうございます。

### ティエリー・ムロンゲ (Thierry Moulonguet)

1976年エコール ナショナル ダドミニストラシオン(国立行政学院)卒業、フランス大蔵省入省。91年ルノー入社、94年IR担当上級幹部、96年投資管理担当上級幹部。99年日産自動車株式会社取締役。上席常務、次席財務責任者を経て2000年取締役副社長最高財務責任者。2001年日本CFO協会理事。

