



## Nissan Turnaround

---

1. 회사 개요 및 연혁
2. Nissan 자동차의 실패요인
3. Nissan 자동차의 Revival Plan
4. 리더의 특징과 리더십
5. Nissan 자동차의 미래

*NOTICE: Proprietary and Confidential*

*This material is proprietary to writers. It shall not be used, reproduced, copied, disclosed, transmitted, in whole or in part, without the permissions of writers*

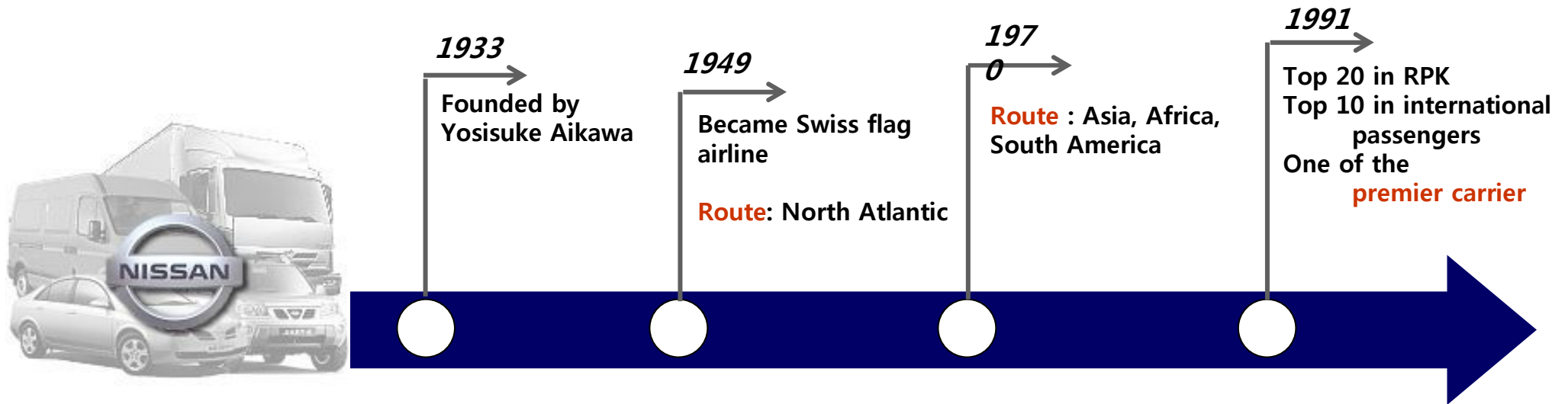
*© 2004 copy rights reserved*



## 1. 회사 소개 및 연혁

## 1-1. Company Overview

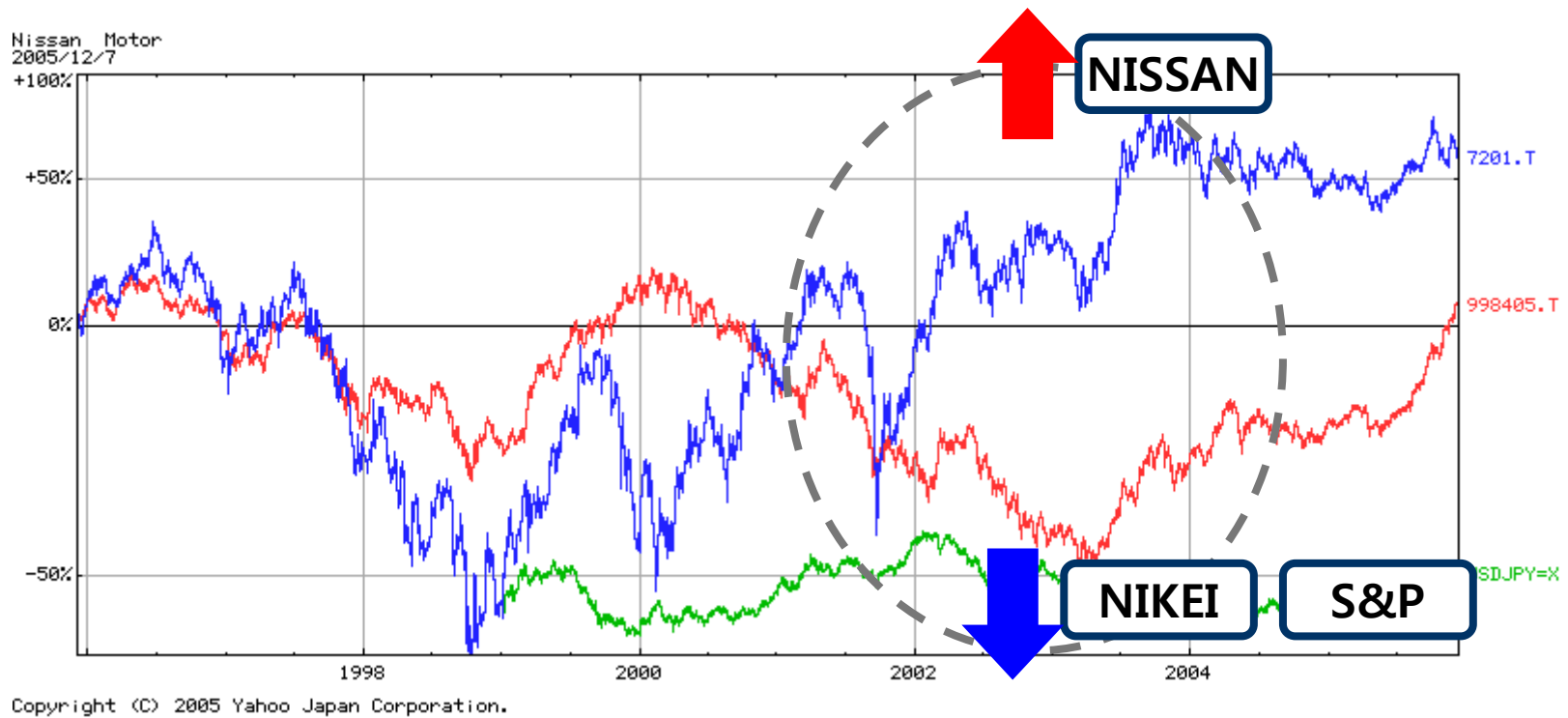
# "NISSAN Motor Company, Limited"



- ➔ 통신위성, 자동차·화물차·버스 생산업체
- ➔ CEO : Carlos Ghosn (51세)
- ➔ 2004 매출액: ¥7,429,219,000,000(\$71,130,000,000), 직원 수 : 127,625명
- ➔ 2003, 주주들에게 이익을 많이 남겨주는 기업 2위
- ➔ 떠오르는 3대 차 생산기업 중 하나 (4% → 5%, 2005년 현재 세계 8위)

# 1-2. Company Highlight

## Nissan vs. NIKEI vs S&P Stock Index





## 2. Nissan 자동차의 실패요인

## 2-1. 실패의 원인

### 환경변화 측면

- ➔ 80년대 엔고쇼크 이후 직접투자 급증
- ➔ 소비자 니즈의 변화
- ➔ 장기불황에 따른 채산성 악화

### 경영전략 측면

- ➔ 과도한 확장전략
- ➔ 균형 잃은 의사결정
- ➔ 소비자가 아닌 경쟁자에 집중

### 내부역량 측면

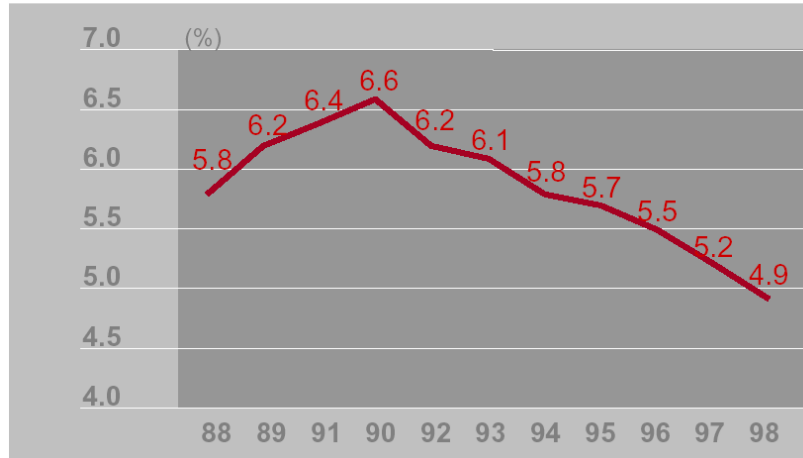
- ➔ 디자인 역량의 부재

### 조직문화 측면

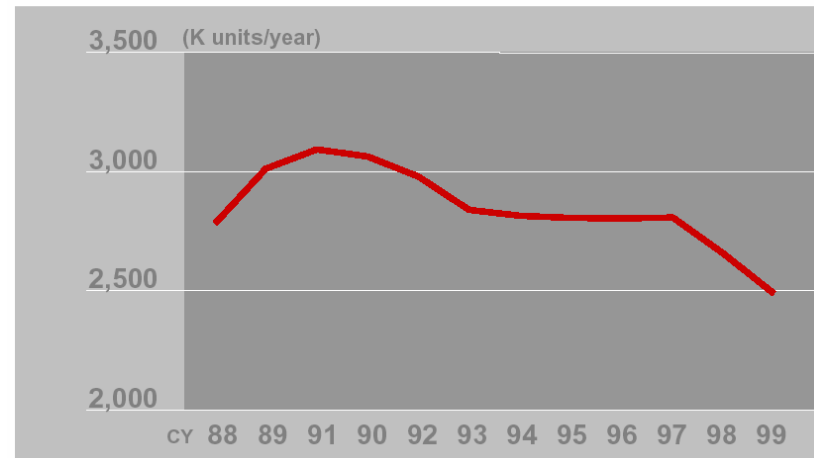
- ➔ 관료주의의 팽배
- ➔ 기업대형화와 노사갈등
- ➔ 비전과 장기전략에 대한 공유 부재

## 2-2. 실패의 결과

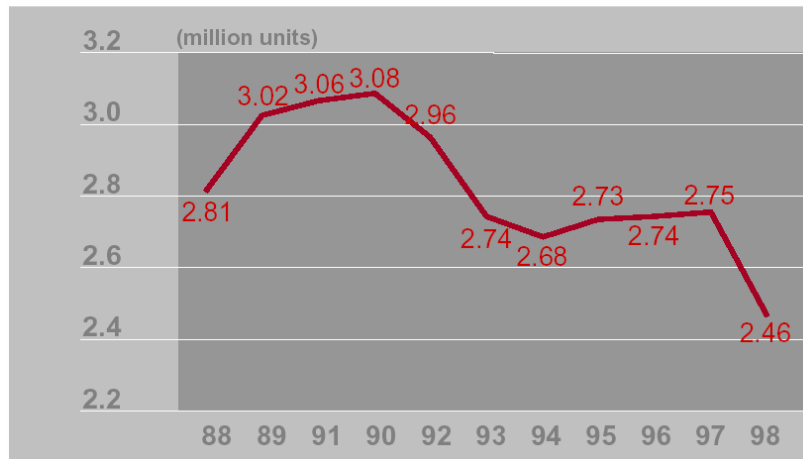
Global market share 1988-1998



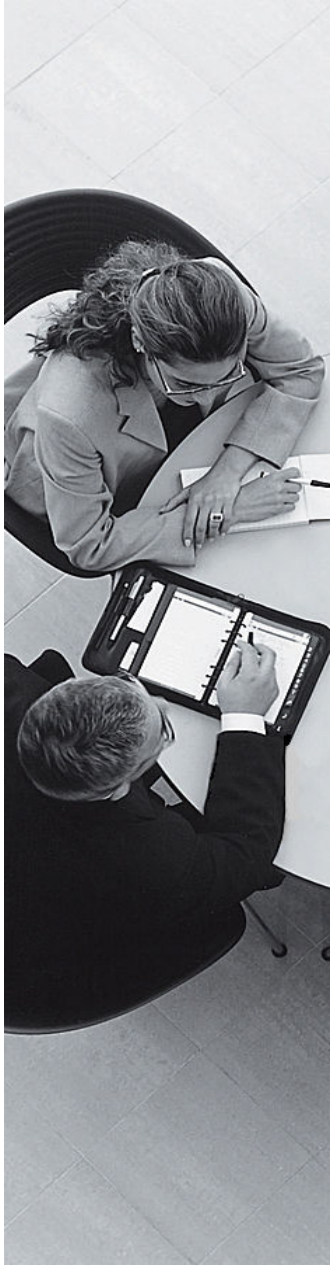
Sales volume



Global production 1988-1998



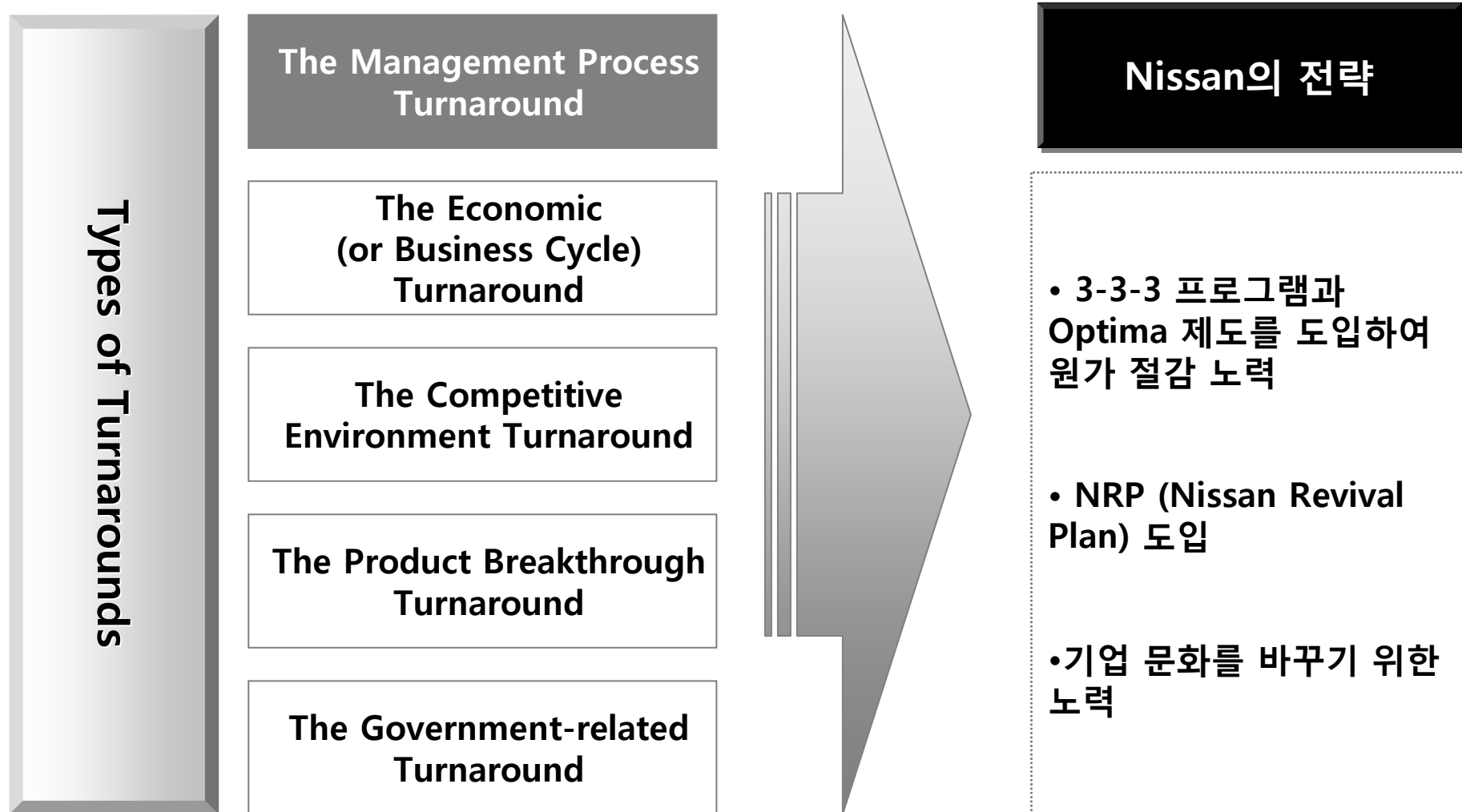
# NISSAN Revival Plan (NRP)



### 3. Nissan 자동차의 Revival Plan



## 3-1. Turnaround Strategy



## 3-2. Turnaround Policy – 4 Principles

### Four principal keys to a turnaround

**New competent management with full authority to make all the required changes**

- Management Style: 현장중심, 저돌적
- Management Control: 시장중심적, 선택과 집중

**An economically and competitively viable core operation**

- Key to a Viable Core: Positive Cash flow
- Sound Strategies: Renault와의 전략적 제휴

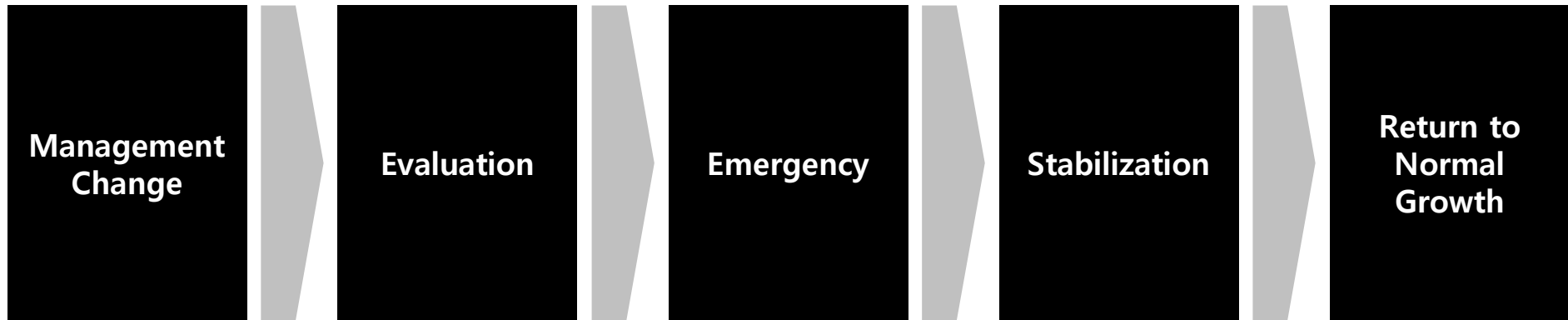
**“Bridge” capital from external and internal sources to finance the turnaround**

- External support: Renault로부터 필요한 자원 공급
- Internal ability: 시너지 효과가 적은 부분은 과감하게 매각

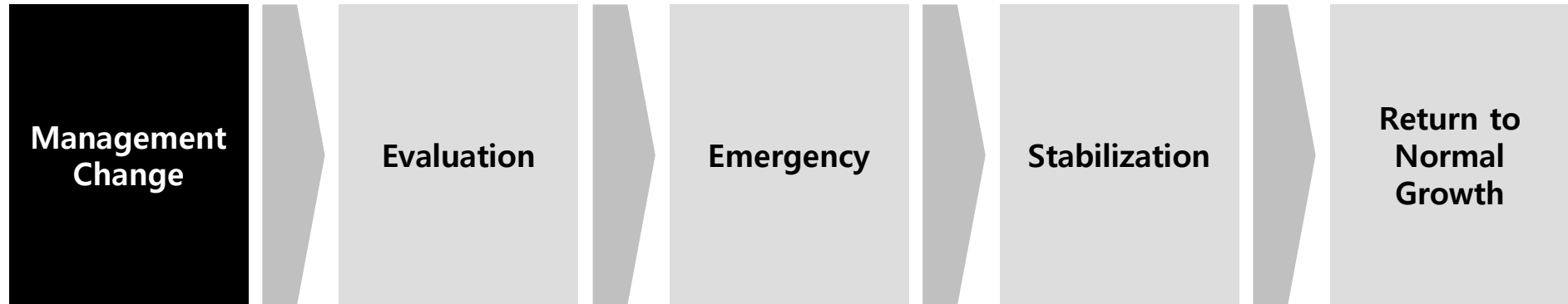
**A positive attitude and motivated people so that initial turnaround momentum is sustained**

- The Power of Positive Thinking: 모든 문제는 해결 가능하다는 긍정적 사고로의 전환의 유도
- Dealing with Uncertainty: 강력한 리더십을 통한 불확실성 제거

### 3-3. Turnaround Cycle vs. Change Monster

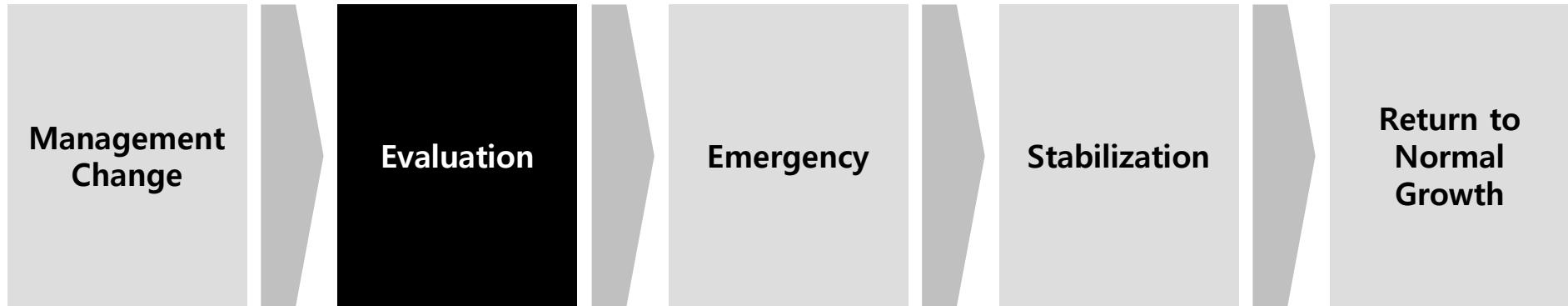


### 3-3. Turnaround Cycle – Management Change



- **1998 Renault가 Nissan Motors를 인수**
  - Nissan의 과대한 부채(210억 달러)로 인한 경영난
  - 경쟁사인 Daimler-Chrysler가 Mitsubishi를 인수한 데 따른 영향
- **1999. 3 Renault에서 Carlos Ghosn을 Nissan Motors 재건을 위해 내정**
- **1999. 4 Nissan 주주총회에서 Carlos Ghosn이 COO (Chief Operation Officer)로 선출**

### 3-3. Turnaround Cycle – Evaluation



#### 문제점 진단

- 취임 직후 공장 견학을 통해서 전 level의 조직원과 면담
- 사내에 문제를 스스로 규명하고 전 사원이 공유하기 위해서 9개의 사내 횡단 조직(CFT: Cross Functional Team)을 구성 - 중간 관리자를 pilot(리더)로 하여 젊은 사원 중심으로 구성
- 각각의 CFT는 9개 key area에 대해 평가
  - 사업의 발전, 구매, 제조, 연구/개발, 판매/마케팅, 일반 관리비, 재무 비용, 차종 삭감, 조직과 의사 결정 과정

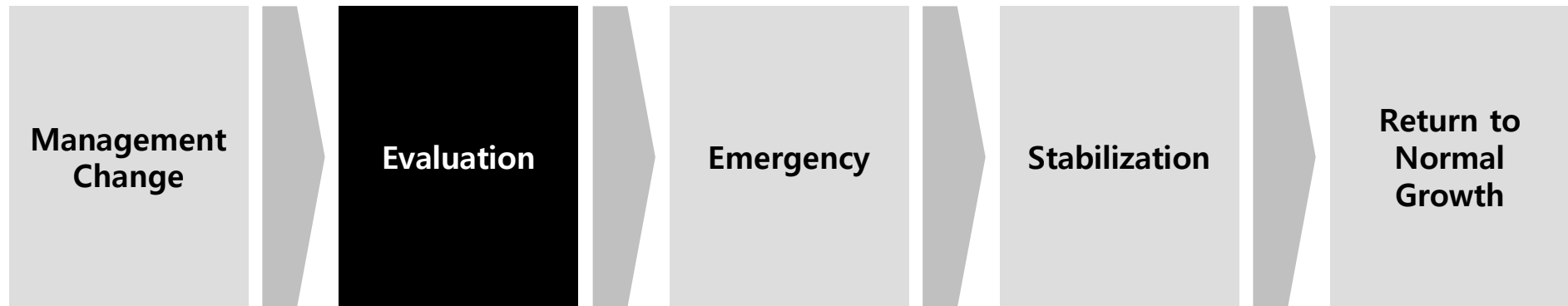
#### • Nissan Motors의 현 문제점을 지적하여 전 사원과 공유

1. 명확한 이익 지향점 부재
2. 고객보다는 경쟁 상대만을 고려
3. 업무의 외부 제휴 부재
4. 위기감 조성 실패
5. 비전이나 장기적인 계획 공유 실패

#### • 문제점과 Nissan Motors의 강점을 동시에 지적

1. 확고한 국제적 지위
2. 세계 최첨단의 생산 라인과 기술
3. 우수한 인재
4. Renault와의 협력 관계

### 3-3. Turnaround Cycle – Evaluation



#### 해결책

• CFT 단위로 문제점을 찾고 이에 대한 해결책을 Executive Committee(9월 중순)에서 제시하도록 함

#### • 해결 방안

1. 협력 기업 수를 줄여서 부품 구매 가격을 3년간 20% 삭감
2. 일본 내의 다섯 개의 공장을 폐쇄하여 조업률을 82%로 올려서 생산 효율을 높이고, 경비와 관리비를 20% 삭감
3. 종업원의 수를 2002년까지 21,000명으로 정리
4. 새로운 디자인의 자동차를 출시하여 수요 창출

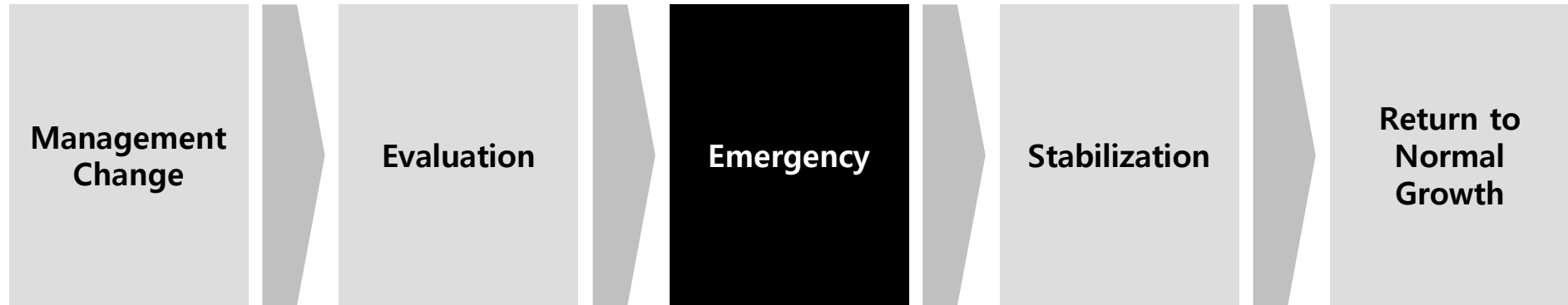
#### 커뮤니케이션 계획

• Nissan Revival Plan (NRP)를 통해 전 사원이 공유

1. 2000년도 흑자 전환
2. 2001년도 영업 이익률 4.5% 달성
3. 2002년도 차입금 규모를 7천 억 엔

***“이러한 약속들이 하나라도 지켜지지 않는다면 나는 사임하도록 하겠다.” Carlos Ghosn('99.10)***

## 3-3. Turnaround Cycle – Emergency



### 부품 구매 가격 절감

- 부품 구매 가격을 20% 절감하기 위해 공급자를 50%로 줄이고 경쟁력 있는 공급자와 관계를 강화
- Keiretsu 그룹 내의 철강업체인 NKK와의 공급 계약을 대폭 축소하여 다른 공급자에게도 signal을 보냄
- 3-3-3 프로그램, Optima 제도

### 공장 폐쇄

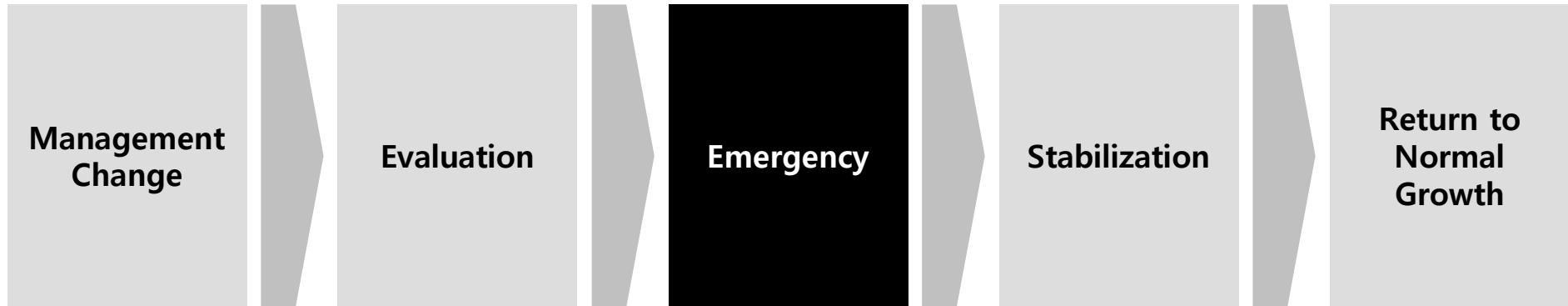
- 3년간 일본 내의 생산량을 30% 축소
- 3,300명의 직원을 해고되고 2억 5천만 달러 절감

### 개인 성과 시스템 개혁

- 일본 기업의 종신 고용 제도를 폐지
- 근무 연차에 따른 일괄적인 봉급 체계도 성과급 체계로 전환

*“Nissan이 주식을 보유하고 있는 1394개 회사 중 4개 사를 제외하고는 당사의 장래에 반드시 필요한 존재라고는 생각하지 않습니다. 현재 1145개 사가 있는 거래 부품 메이커는 2002년까지 600개 사 이하로 줄일 것입니다.” Carlos Ghosn('98.10)*

### 3-3. Turnaround Cycle – Emergency



#### 3-3-3 프로그램

그룹: 개발, 구매, 부품 공급  
지역: 일본, 미국, 유럽  
기간: 3년



20% 원가 절감

#### Optima 제도

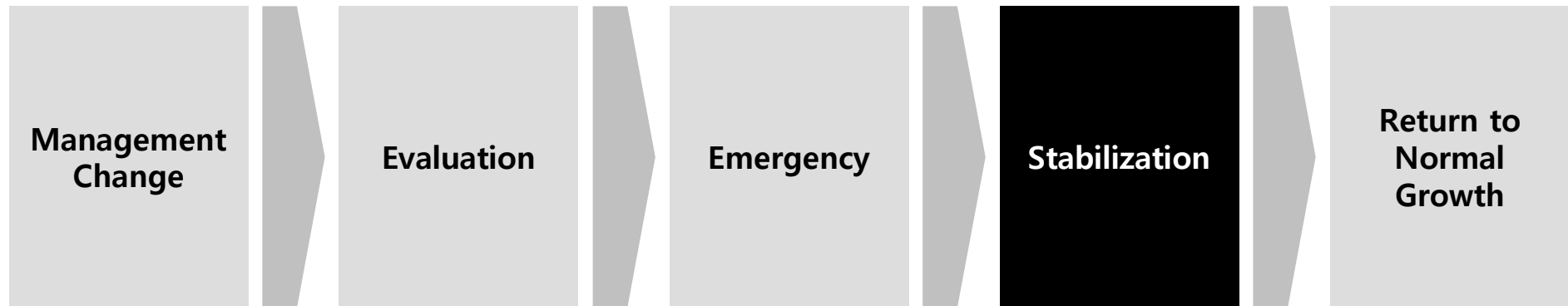
- 가격 경쟁력과 기술이 뛰어난 기업
- 세계 주요 지역에 생산 거점을 갖춘 기업
- 자사 이외의 자동차 메이커와 실적이 있는 기업



일본 전통적인 거래  
관행의 비효율성 해소



### 3-3. Turnaround Cycle – Stabilization



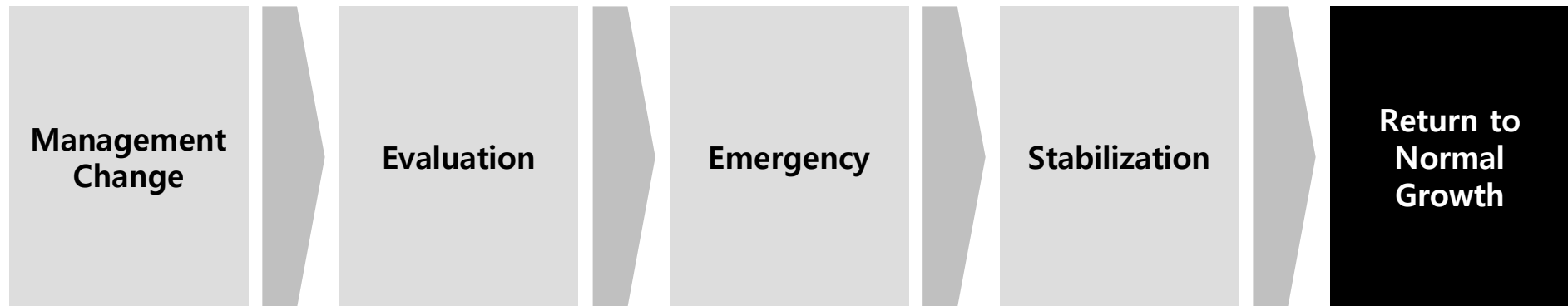
#### 첫 1년의 성과를 정리하여 회사 내외와 공유

- 부품 공급자 수 -22%
- 서비스 및 기타 공급자 수 -33%
- 국내 판매망 258개 폐쇄
- 8개 지역 판매 회사의 분사
- 8800명의 글로벌 인원 감축

#### 디자인 부문도 '횡적 혁명'

- 일본, 미국, 유럽에 흩어져 있는 Nissan의 디자인 거점을 일원화
- 지역 별로 다른 디자인에 일관성을 부여, 일본인과 외국인 디자이너가 함께 신형 차를 디자인
  - 신형 '프리메라' 디자인 (일본 + 유럽 디자이너)
  - 'Fairlady Z' 디자인 (일본 + 미국 디자이너)

### 3-3. Turnaround Cycle – Return to Normal Growth



- 북미 시장에 신차를 출시하는 등 2003년까지 22종의 신차 발표 계획
- 2002년 말까지 15개 차종을 일본 내 투입
- 차후의 신상품, 선진 기술 개발을 위해 단기간에 1000명의 엔지니어 채용 계획
- 생산 시스템의 증강과 갱신을 진행
  1. 미국 디커드 공장의 엔진 생산 능력을 3배로 확대
  2. 미국 시장에 투입할 픽업 트럭, SUV, 미니밴은 현지 생산

## 3-4. Corporate Culture Conflict

- 일본 manager와 프랑스 manager 간의 인식 차이
- Executive 모임에서 자료는 영어와 일본어가 구비되지만 영어로 진행이 되고 통역이 붙기 때문에 일본 manager가 활발한 논의에 참여하는 것에 한계가 분명히 존재
- 프랑스인의 추상적인 것에서 전략을 세워내는 능력과 일본인의 실행/관리 능력이 결합되면 시너지를 낼 것으로 기대
- 영어 능력을 배양하기 위한 노력이 진행 중



## 4. 리더의 특징과 리더십

## 4-1. 최고 집행책임자 '카를로스 곤' (Carlos Ghosn)



- 1954년 3월 9일 브라질 태생
  - 레바논계 부모의 1남3녀 중 둘째
- 프랑스 에콜 폴리테크니크(국립공과대학)와 에콜 드 민느(국립광산학교)졸업
- 1978년 9월 미쉐린 입사(24세)
- 1980년 공장장 취임(26세)
- 1985년 미쉐린 남미총괄 CEO(31세)
- 1989년 2월 북미 미쉐린의 사장 취임(미국, 캐나다, 멕시코)
  - 미쉐린과 유니로열긱리치 통합작업
- 1996년 12월 프랑스 Renault 부사장 취임(42세)
  - Renault 혁신을 위한 계획
    - 5개월 후, 200억 달러의 비용 삭감 계획
    - Hit 차를 탄생시켜 수익은 1997년 이후 급격하게 회복
- 1999년 6월 일본 Nissan자동차 최고운영책임자(COO)
- 2000년 6월 Nissan 총괄사장(46세)
  
- 다국어 구사 능력
  - 포르투갈어: 유년기를 브라질에서 보냄
  - 아라비아어: 청소년기를 레바논에서 보냄
  - 프랑스어: 프랑스에서 고등 교육을 받기 위해 공부
  - 그 후, 부임지마다 현지어를 배우기로 결심(5개 국어 구사 가능)

## 4-2. Turnaround – Taking Charge

### Take-charge strategies

- To give evidence of action & change after you charge immediately
- To make some short-term improvement
- To lay the groundwork and control system

### The first step: Getting people's attention

- Shock the system
- The sacrificial lamb

### Immediate actions

- Implementation of action programs that smack of toughness, which can be initiated without delay
- The imposition of the turnaround executive's modus operandi at headquarters and the divisions
- The delegation of authority to key lieutenants, but with retention of key decision authority by the CEO

### Attacking problems

- Total financial control
- Key managers
- Profit improvement
- Gathering the facts
- Keeping charge
- Changing power continuum
- Power sharing

### Some parting thoughts on taking charge

- Focusing on the relatively unimportant too quickly
- Allowing oneself to be swallowed up in extraneous meetings and activities
- Permitting early confrontations with key people

## 4-3. Power Leadership - Take-Charge Strategies



“우리는 불타는 갑판(burning platform)으로부터 달아나야 합니다. 자신의 집이 화염에 휩싸일 때 편안히 있을 수는 없습니다. 위기감이 약한 사원은 자각하지 않으면 안됩니다. 26년 이상 시장 점유율이 감소되어 온 결과 과거 8년 중 7년간 이익을 내지 못한 회사는 위기 이외에 그 무엇도 아니라는 점을 자각할 필요가 있습니다.”

- 곤은 이어 Renault가 일본 Nissan자동차의 지분을 인수, 전략적 제휴를 맺자 2000년 6월 Nissan 사장으로 취임하자마자 1년 만에 경영을 흑자로 전환한다는 'Nissan 회생계획'(Nissan Revival Plan)을 발표

## 4-3. Power Leadership – The First Step



**“목표를 달성하지 못하면 나를 비롯한 임원 전원이 사임한다”**

- 곤은 사장에 취임한 지 얼마 안 된 어느 날 돌연 “오늘 임원 회의는 신차의 테스트 코스에서 합시다. 그리고 테스트 코스에서 임원 전원이 Nissan의 모든 차를 탑시다.”라고 제안하고, Nissan자동차의 역대 사장을 비롯하여 임원이 자사 제품인 모든 자동차에 타보고 핸들을 잡아본 적이 없다고 하는 그 자체가 경영자로서는 실격이라는 의견 피력



## 4-3. Power Leadership – Immediate Actions



**“실행이 곧 전부다. 이것이 나의 지론이다.  
아이디어는 과제 극복의 5%에 불과하다.  
아이디어의 좋고 나쁨은  
어떻게 실행하느냐에 따라 결정된다고 해도 과언이 아니다.”**

- 무자비한 구조조정으로 '칼잡이', '장의사', '비용 절감기'(Cost Cutter) 등의 별명을 얻음
- 아침 7시부터 밤 11시까지 일한다고 해서 '세븐 일레븐'으로 불리움(오전 7시에 출근하고 밤 11시에 퇴근한다고 해서 붙여진 닉네임)

## 4-3. Power Leadership – Attacking Problems

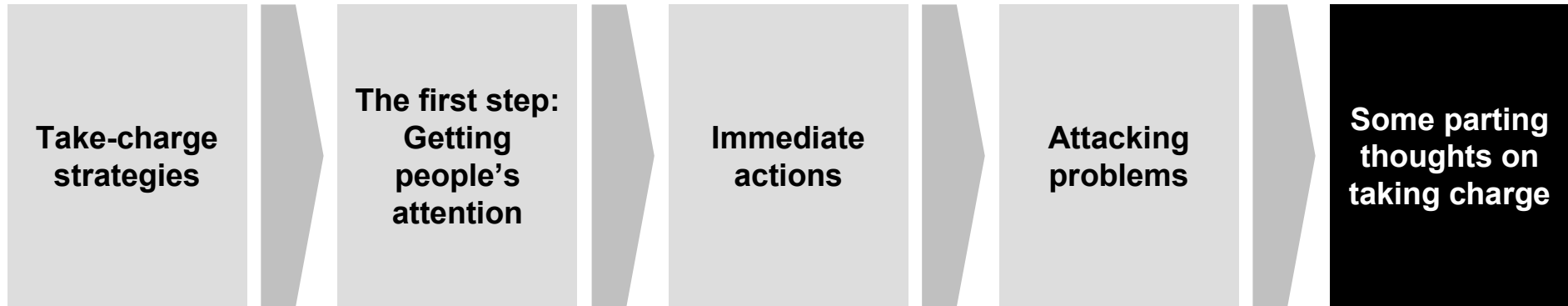


### [ 카를로스 곤의 경영의 원리 ]

"문제점을 정확히 찾아낸다", "우선순위를 결정한다", "모든 차원에서 양방향 커뮤니케이션을 촉진한다"  
수익을 올리는 회사로 만들고 싶은 경영자에게는 "문제의 핵심을 간파할 수 있는 능력"이 필수적이다.  
"해결할 수 없는 문제는 없다"

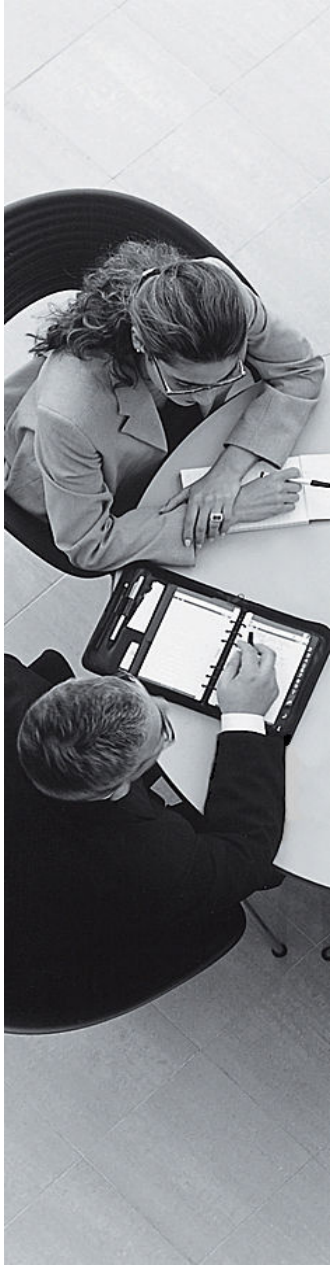
- "약점을 지켜보고 있으면 자연스럽게 해결 방법도 발견하게 됩니다. 예를 들면, 프로젝트를 실현시켰을 경우 개개의 사람들에게 어떤 혜택을 주겠다고 약속을 한다면 수익을 올리는 의미가 보다 구체적이 됩니다."
- "목표 달성의 기한을 설정하는 것도 중요합니다. 직원들은 자신들이 어디로 가려고 하고 있는가를 끊임없이 알아야 할 필요가 있습니다."
- "기업의 목적은 경쟁력의 강화이며 이익의 확보입니다. 여기서 구매 경비의 20% 삭감을 목표로 제시하고자 합니다. 공급자로부터 구입을 늘릴 것인가, 공급자와 협력해 부품 규격을 통일할 것인가 등 낭비를 없애는 방법을 찾아야 합니다. 비용 삭감을 통해서 기술 혁신을 이뤄낼 수 있는 것입니다."

## 4-3. Power Leadership – Some Parting thoughts on Taking charges



### "경영자는 '경영(management)'의 품질을 정기적으로 조사하는 사람"

- 숫자경영'이 Nissan 회생 비결: 경영 목표를 숫자를 제시할 때는 세가지를 염두에 두어야 함
  - 숫자가 많아서는 안됨 → 많은 숫자를 제시하면 초점이 흐려지기 때문임
  - 숫자에 의미가 담겨야 함 → 그래야 직원들의 공감을 얻을 수 있음
  - 목표치를 다소 높게 책정 → 사내에 긴장감이 생기고 직원들도 의욕을 갖게 됨
- 곧 사장 취임 후 1년 만에 6844억엔 적자(99년)에서 3311억엔 흑자(2000년)로 전환하고, 2005년 봄 전년도(2004년) Nissan의 결산을 발표하는 자리에서 "Nissan이 사상 최대 순이익(5122억엔)을 달성, 완전히 회생했다"고 선언함



## 5. Nissan 자동차의 미래

## 5-2. CEO's Vision

Renault와 Nissan의 사장 겸 CEO 카를로스 곤은 일본 동경 도내에서 강연을 통해 지배와 비지배가 결합한 M&A(인수합병)에서는 사원의 모티베이션을 가지는 것이 어렵기 때문에 Nissan과 Renault의 합병과 경영통합은 없다고 밝혔다. 환경 대응에 관해서는 “가솔린 엔진과 전기모터를 조합한 하이브리드카는 만능이 아니라고 해 디젤 엔진과 연료전지 등 폭 넓은 연구를 할 것이라는 자세를 내비쳤다.

카를로스 곤은 Renault가 Nissan 재건에 들어선 1999년 당시 자회사화하지 않고 대등한 제휴관계를 가지는 것이 성공에 불가결했다고 강조했다. 기업의 실제 가치는 사원의 단결력으로 상호의 기업 문화를 존중하지 않으면 그 단결력은 순간 무너지고 만다고 지적했다.

카를로스 곤은 4월부터 Renault의 CEO도 겸임하고 있는데 Nissan자동차와 Renault의 제휴에 관해서는 현상태로도 충분하다고 강조했다. 자재의 공동 구입에 따른 코스트 저감과 2010년까지 10개의 플랫폼을 공용화하는 계획을 추진하면서 서로 뜻을 맞춰가는 자세가 있다면 합병은 필요하지 않다고 단언했다.

토요타자동차가 주도권을 쥐고 있는 하이브리드카에 관해서는 매스컴이 과대평가하고 있는 것이라고 코멘트했다. 전기, 디젤, 연료전지 등 각각에 장단점이 있고 지역에 따라서 받아들여지는 기술은 다르다고 설명, 당장에는 모든 부문에 투자를 계속할 방침임을 시사했다.

Renault의 경영계획에 관한 질문에는 아무것도 말할 수 없다고 즉답을 피했다. 경영 위기에 직면했던 Nissan 때와는 달리 Renault는 절박한 상황은 아니라며 계획을 충분히 검토해 갈 방침이라고 말했다.

## 5-2. Nissan & Mitsubishi Case Lessons

	Nissan	Mitsubishi
1917 ~ 1990 중반	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nissan자동차는 Mitsubishi에서 차를 내놓은 지 16년 뒤인 1933년 출범</li> <li>▪ 니혼(日本)산업과 도바타(戸畑)주물이 공동 출자한 것이 모체로 이듬해인 34년 현재의 이름으로 바뀜</li> <li>▪ 2차대전 전까지는 주로 트럭 등을 생산했으며 '6·25 특수'를 거쳐 영국 오스틴사와의 제휴를 계기로 50년대 중반부터 승용차 양산 기술을 습득함.</li> <li>▪ 도요타, 혼다, 미쓰비시와 함께 일본 4대 자동차 메이커가 됨</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1917년 1차대전때 합작을 했던 이탈리아의 피아트를 토대로 만든 '모델 A'라는 차를 일본 최초로 만듦</li> <li>▪ 50년대 후반 자동차 투자를 강화해 59년 첫 자체 디자인 승용차 Mitsubishi500을 내놓았음</li> <li>▪ 70년에는 중공업에서 자동차를 분리하여, 미니카에서 대형차까지 풀라인업을 갖추</li> <li>▪ 자동차 기술이 일천했던 현대차는 Mitsubishi기술도 전수받아 Mitsubishi 차량을 한국에 들여와 판매를 하였음. 대표적으로 산타모나 갤로퍼, 그랜저 등이 Mitsubishi 모델을 들여와 판 것들임</li> </ul>
1990년 대말	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1999년 Nissan이 Renault에 인수</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2000년 Mitsubishi의 지분 37%가 다임러 크라이슬러에 넘어가 최대 주주 자리를 넘겨줌</li> </ul>
2000 ~ 현재	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1999년 6천8백억엔 적자</li> <li>▪ 2000년 1천3백억엔 흑자</li> <li>▪ 2001년 3천7백23억엔 흑자</li> <li>▪ 2002년 4천9백52억엔 흑자</li> <li>▪ 2003년 5천37억엔 흑자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2001년 1백20억엔 흑자</li> <li>▪ 2002년 3백73억엔 흑자</li> <li>▪ 2003년 7백20억엔 적자                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2002년 자동차론 문제발생 → 다임러 크라이슬러 자금 지원 중단</li> <li>- 2000년 푸조에서 차량결함 발생하였으나 은폐한 사실 알려짐</li> </ul> </li> </ul>

# Questions & Answers



2005. 12. 7

