



慶應義塾大学ビジネス・スクール

ルノー / 日産 グローバル・アライアンスの形成

1999年3月27日、日産とルノーは包括的なグローバル・アライアンスに調印した。提携によって、技能、歴史、文化の面で非常に異なるふたつの企業が結び付けられた。このケーススタディは、ルノーと日産の観点から提携形成のプロセスを記したものである。ふたつの企業の接触が始まった1998年6月から始めて、両社の歴史を簡単に振り返り、1999年3月までを追いながら提携合意を実現させるまでの内部の動きを追う。

ルノーの観点から

ジュネーブ、1999年3月3日 国際モーターショー

昔から、主要自動車製造業者が集うジュネーブ国際モーターショーは、新しいプロトタイプを発表したり、市場のトレンドをはかったりする場であった。しかし今年は、展示メインホールでの話題は、製品の話にも劣らず国際企業の戦略的動きに集中していた。年頭より、日本第2位の製造業者日産の提携をめぐって大きな動きが進行しており、日本の会計年度末の3月30日までに成立させなければならなかったからである。

本ケースの筆者は以下の通りである。

日産の観点から：LBSMBA学生：飛騨奈央子、アショク・クリシュナン(FT-2000)。

ルノーの観点から：オリビエ・マクレ、博士課程在学中、EMリヨン。

両ケースの執筆の指導：慶應義塾大学ビジネス・スクール浅川和宏教授、リヨン・ビジネス・スクール、ピエール・イヴ・ゴメス教授、ロンドン・ビジネス・スクール、ハリー・コリン教授。LBSのストラテジー・ジック・リーダーシップ・リサーチ・プログラム、EMリヨンの「ルドルフ・メリウー」ベンチャー研究財団、慶応ビジネス・スクールの海外ケース開発予算からの財政支援に深く感謝する。

本ケースは、2000年春にパリと東京で行った以下のエグゼクティブとのインタビューに基づいている。

ルノーの観点から：MM・ダサス VP、財務、ド・アンドリア VP、コーポレート企画、ドゥアン EVP、提携コーディネーター、ユッソン VP、法務、レヴィ EVP、財務、シュヴァイツァー 会長兼CEO

日産の観点から：MM・安楽、財務経理担当常務取締役、志賀、杉野、鈴木、日産コーポレート企画、塙会長兼CEO

2社が名乗りをあげていた。ひとつは、マーケットシェア4.3%、世界第9位の製造業者、フランスのルノー・グループで、日産との交渉は10ヶ月以上にも及んでいた。もうひとつは、世界市場の8.4%を占める世界第5位の製造業者、ドイツ・アメリカの巨大企業ダイムラー・クライスラーで、1998年12月以降関心を示していた。

5

ルノーには難しい戦いだった。まず、ダイムラー・クライスラーの財務状況のほうが魅力的だった。第2に、ルノーは6年前にスウェーデンの自動車会社ボルボとの提携を試みたが、何年も交渉を重ねた結果完全な失敗に終わったからである。他方、ダイムラーとクライスラーは大型合併を成功させ自動車部門を震撼させてからまだ1年もたっていなかった。また、世界三大経済センターの全てで、強大なプレゼンスを持つ企業との統合を実現させるというダイムラー・クライスラーの国際戦略にとって、アジアのパートナーとの提携は欠く事ができないと思われた。

10

ダイムラー・クライスラーのユルゲン・シュレンプ共同会長、ルノー・グループのレイ・シュヴァイツァー会長兼CEOのジュネーブ入りで緊張が高まった。誰もが、日産の未来がこの数日間で決まるということを知っていたからである。大半の経済通は、新たな巨大企業、ダイムラー・クライスラー・日産の誕生を予測していた。

15

しかしルノーのトップには、戦いがまだ終わっていないという確信があった。表面的な根拠を別にするれば、ルノーと日産とのシナジーはダイムラー・クライスラーと日産とのシナジーよりも大きいと思われたからである。なぜなら、彼らは単に営利や技術的問題だけを考えていたわけではないからであった。ふたつのライバルは大きさにこそ差があったが、ルノーには注目すべき強みがいいくつかあった。それは、個人的な確信だったのか、それとも客観的な根拠があったのか？ 日産のエグゼクティブを説得するのに残された日数はわずかだったが、ルノーの交渉団が数ヶ月かけて築いた関係によって、同社には主張の説得力やそれを伝える能力がすでに構築されていた。

20

ルノーの戦略的代替案

1997年春、企業戦略担当のジョルジュ・ドゥアン執行副社長は、レイ・シュヴァイツァーの要請でルノーのマネジメント・コミッティーに国際開発計画を提出した。世界の自動車業界では大きな変化が起こっていた。ヨーロッパではフォルクスワーゲンAGが先頭をきって一連の大型合併が始まったが、アジア経済の減速によって日本の自動車会社のポテンシャル、特に財務関連のポテンシャルはあやしくなってきた。国際的協力の新たなチャンスが生まれかけていた。業界のグローバル化へのシフトは不可逆的であると思われた。

30

このような状況にあつて、この計画ではルノー・グループの強みと弱点に加えて、拡大の可能性について言及された。世界市場の約5%のシェアを持つ、重要ではあるがヨーロッパに限定された企業でありつづけるのか、ゲームのルール決定に加わる主要プレーヤーになるかのどちらかであった。後者は、世界のマーケットシェア10%の獲得と、製品レンジの拡大を意味している。2番目の選択肢は、他の主要経済域のパートナーとの提携戦略を意味している。

5

1993年に、スウェーデン・グループ、ボルボとの合併交渉が頓挫したことは、同社に大きな影響を与えた。1990年2月から1993年12月にかけて細心の注意で進められた交渉のテーマはオペレーションであったが、それは、ふたつの会社のシナジーを前提としていた。それはヨーロッパの産業政策の一環でもあったし、ルノーがフランスの国有企業であったことから政府もそれを奨励していた。交渉には産業相も加わり、均衡にフランスの政治的影響力が持込まれた。どちらのパートナーも、比較的似通った国の文化を持つヨーロッパ企業であった。長い時間をかけて親交関係が確立されると、ルノーとボルボは合併するものと思われた。事態が最終局面を迎えたかに見えた1993年12月、ボルボの株主は合意に反対の決議をしたのである。

10

15

「我が社のパートナーは、フランス政府の大きな関与を歓迎しなかったのだ。我々の方にも交渉能力が欠けていたし、コントロールを握ろうとしすぎた」(ダサス氏、VP、財務オペレーション)。

それで、合併は実現しなかった。ルノーは、国際的地位をかけたレースで5年の遅れを取った。やがて、提携方針策定の必要性はさらに切迫してきた。ジョルジュ・デュアンが提出したプランは、同社が主としてアジア市場での地位を確立する必要性を強調していた。シナリオのひとつでは、パートナー候補としてスバル、三菱、スズキ、日産などがあげられていた。日産を除けば、他は全てルノーよりも小さかったので、可能圏内にあるように思われた。特に、同社は1996年に民営化され、フランス政府は現在46%の権利しか保有していないからであった。フランスでは考え方が大きく変り、政治的影響力と経済的影響力との分離は時代の潮流であった。したがってルノーは、株主が、マネジメントが自由に好みの戦略を実施する権限を与えてくれると考えることができた。

20

25

レイ・シュヴァイツァーは、戦略的選択の危険と問題点とを検証した。ヨーロッパに留まることは大企業が決めた市場のルールに従うことを意味し、資金不足のために長期的には独立性を失うことになるかもしれなかった。しかし、インターナショナルな提携にもう一度失敗すれば、努力は無になり戦略的かつ財政的損失をこうむることは言うまでもなく、ルノーの信用に壊滅的な打撃を与えることになる。提携のチャンスは次第に少なくなり、交渉も難しくなっているために、時間も残り少なくな

30

っていた。会長は決断した。ルノーは国際的に拡大すること、それにはアジアでの提携を含むことという決断であった。プランは承認された。しかし、どうやって適切なパートナーを見つけなければよいのか？

5 慎重な調査

ルノーは、1980年代の半ばからアジア市場を注視していた。提携方針はまだ出来上がっていなかったが、提携の機会をうかがい、アジアの自動車業界やアジア式交渉方法の両方に精通しようとしていた。一人の人物がそれを体現していた。ジョルジュ・ドゥアンで、最初は技術取締役を、続いて1992年から1997年にはルノー・グループのプロジェクトの編成責任者を務めた。現在は、商品企画ならびにインターナショナル・オペレーションのEVPを務めている。

「常に注意を怠ってはならない。...ルノー・日産の交渉が9ヶ月で締結に至ったこと(1998年6月から1999年4月の間)は事実であるが、実際には、ルノーが見えない所で行ってきた膨大な作業がもとになっている。それは、日本側との関係という堅固な土台に基づいたものであるばかりでなく、その分野ではパイオニアでもあった」(ジョルジュ・ドゥアン、EVP)。

したがって、1985年から1995年の間のコンタクトは、時々ではあるが継続的なものであった。1987年、ルノーはホンダとディーゼルエンジンの研究計画を立てたが実現しなかった。1995年には、他の共同調査プロジェクトで新たな関係が築かれた。ほぼ同じ時期に、韓国企業のデウとサムスンとも話合いを持った。韓国企業も日本企業同様、アジア車の輸入を制限する割当制で保護されていたヨーロッパ市場に、現地製造業者と提携を結ぶことによって進出する方法を模索していたのである。とりわけはっきりとしたチャンスが、1993年に訪れた。ボルボとルノーの間で進んでいた話合いのテーブルに載っていた問題のひとつは、ボルボのパートナーである三菱をどうするかということであった。ジョルジュ・ドゥアン率いるルノーチームは、日本企業とのシナジーの可能性を確かめるために日本を訪れた。それは、日本でのビジネスの仕方とエグゼクティブらとコンタクトをとる方法を学ぶよい機会でもあった。

「ボルボとの提携提案では、ボルボの『パッケージ』の一部に三菱があったので...、私も何回か訪問したことがあった。彼らは、すぐにルノーのエンジンを買うことを決定し、それで我々の関係もやりやすいものになり、三菱にはディーゼルエンジンを売りし、ギヤボックスも売った。...それで私は、『とても三菱』だった」(ジョルジュ・ドゥアン、EVP)。

しかし、ルノー・ボルボの合併が頓挫し、三菱との関係は中断された。韓国企業のデウとは1996年に再度コンタクトをとった。あらゆるシナジーの可能性も話し合われたが、4ヶ月後に話し合いは唐突に終了した。

このようなわけで、国際展開計画が提案された時、ルノーにとってアジアや日本は全く未知の領域というわけではなかった。業界にも馴染みがあったし、トップとの個人的なつながりもできていた。しかし少数のプロジェクトや相次ぐ失敗からは、ヨーロッパ企業にとってアジアが未だに参入が難しい市場であることが明らかであった。ルノーが行ってきた戦略観察のおかげで、適切な時が来れば提携のチャンスを掴めるだけの十分な経験を積んできているのか？

予期せぬ狩り

国際戦略計画が承認されると、1998年4月にはルノーの代表団が日本企業の調査を開始した。

「私の任務は、日本の製造業の事情を知るために、日本の銀行、さらには日本の自動車産業アナリストに会うことだった。私は国際銀行大手四、五行と自動車のスペシャリストに会った。...それは、日本の自動車会社がどれほど多くの問題を抱えているか。...また、提携に一番関心を示しそうな会社はどこかを知るための調査をするためであった」(ダサス氏、VP、財務オペレーション)。

いくつかの製造業者は、ただちにパートナー候補からはずすことができた。スズキにはゼネラルモーターズが多額の出資をしていたし、スバルは技術面におけるオリジナリティー故にシナジーのチャンスはほとんどなかったからである。調査の後、一番提携の可能性が有りそうな候補として2社が浮上した。三菱と日産である。ふたつの会社との提携チャンスをさらに確かめるために、ジョルジュ・ドゥアンが来日した。規模や、ボルボの時にルノーと協力したことがあるなどの点で、三菱の方がよさそうに見えた。日産はパートナー候補にしては大きすぎるように思われた。しかしルノーの代表団は、日本側代表者の熱意とフランスとの協力に対して示された関心に強い印象を受けた。

「彼らにコンタクトをとったのはルノーのほうだったが、大変前向きな反応があって最初は驚くほどだった。...驚いたのは、我々との話し合いを進めるのを日産が非常に喜んでいてくれたことであった」(ド・アンドリア氏、VP、戦略プランニング)。

それで、ふたつのパートナー候補の名前がシュヴァイツァー氏に伝えられた。ほぼ同じ時期に、自動車業界に大きなニュースが飛び込んで来た。ダイムラー・ベンツとクライスラーの合併であった。

5 「1998年4～5月のダイムラー・クライスラーの合併には本当に驚いた。シュヴァイツァー氏はニュースでそれを知った」(ジョルジュ・ドゥアン、EVP)。「ダイムラー・クライスラーは大型の再編だった。提携樹立という背景があつてのことだ」(ド・アンドリア氏、VP、戦略プランニング)。「ダイムラー・クライスラーは、自動車業界、特にフランスではショックだった。我々は、物事が非常に早く変化していること、もはやタブーは何もないことを知った」(ユツソン氏、VP、総合顧問)。

10

その合併は、グローバル化が突如としてスピードアップしたこと、そのため最高のチャンスを大急ぎで作るか掴むかしなければならぬことを示していた。1998年6月、ダイムラー・クライスラーは、日産のトラック事業部、日産ディーゼル買収を念頭に同社との交渉を開始した。一方ルイ・シュヴァイツァーは、三菱と日産の会長に、ルノーとパートナーシップを組む場合の条件の概要を書面で伝えた。

15

「6月に、『戦略的に考えることが重要だと思っている。いっしょにできないだろうか?』という内容の手紙を書いた。それを書く前に、チャンスがあれば行動を起こそうとはっきり決めていた。我々が決定した線にそったシステムで合意する用意はできていた。つまり、相互にということも有り得るが、他方の会社の権利を取得するというので、完全な合併には結びつかないということだ」(ルイ・シュヴァイツァー、会長)。

20

三菱からの返事がなかなかこなかったのに対して、日産の反応は早かった。

25

「銀行が来て『日産に話をするのできる人を知っているので、数ヶ月以内にはルノーと日産との間を取り持つことができるかもしれない。もちろん貴社が日産に手紙を書くという方法もあるが、まず必ず失敗するだろう。そんなことは考えられないことだし、そんなことは決して起こらない』と言った。それで私は6月に埒に手紙を書き、埒は7月には返事をくれた」(ルイ・シュヴァイツァー、会長)。

30

検討事項を作成するために、フランス側代表団がただちに日本に派遣された。7月末には、ルイ・シュヴァイツァーと塙義一日産会長が東京で対面した。ふたりの間には、すぐに信頼関係が築かれた。

「シュヴァイツァー氏と塙氏は、すぐに互いを信頼するようになった。会長同士のこの信頼は、障害、逸脱、裏切りもなく、ずっと変わらず続いていたと思う」(ジョルジュ・ドゥアン、EVP)。「塙とシュヴァイツァーの間には、互いに信頼と賞賛のようなものがあった。それが非常に重要な要素だった。最初の握手が全てを決めたのだ」(ユッサン氏、VP、総合顧問)。「(日本人は)シュヴァイツァー氏のやり方が大変気に入ったのだと思う。日本のマスコミの記事に次のようなものがある。「とても、信じられない！ 自動車業界に獣でないボスがいるなんて！」(ダサス氏、財務取締役)。

両社は7月から8月にかけて、双方にシナジーをもたらすと考えられる約20の項目の特定を行った。市場の地理的分布、製品レンジの補完性、共通のプラットフォームの共有などである。9月10日に両会長が戦略的提携を視野に置いたシナジーの財政的評価と費用に関する覚え書きを交すところまで、事は迅速に展開した。同時に、ルイ・シュヴァイツァーは三菱グループに対してはそれ以上のアプローチをしないことを決定した。

「前にインタビューで、ウサギ狩りに出かけたら鹿が見つかったと言ったことがあった」(ド・アンドリア氏、VP、戦略プランニング)。

予定された提携は、日産の自動車事業部である日産自動車のみに関するもので、覚え書きには1998年12月末までの排他的交渉条項が含まれていた。秘密裏のうちに、ふたつの会社は協力項目の特定と費用計算を行うための活動を開始した。ルノー側では、このキャンペーンに「オペレーション・パシフィック」というコード名が与えられた。

しかし、ボルボのようによく知っていて文化的にも近い企業との交渉が失敗した後で、ルノーは新たなパートナーと速やかな成功を実現することができるのだろうか？

オペレーション・パシフィック

20の日仏チームが、ルノーと日産の提携を決定することになる主な項目を検討するという任務を与えられた。作業は1998年11月まで続いたが、一連の共同調査という形で行われた。チームリーダーは、調査対象課題に一番経験のある会社から選ばれた。結局、各社から100名前後の人が

参加した。共同調査は、ふたつの会社の間草の根の自信をつくりだすのに重要な役割を果たした。項目は大きくふたつに分れることがすぐに明らかになった。

まず、シナジーの問題である。この点に関しては、ルノーは、予測を上回る非常に大きな成果が期待できる状況であることを次第に理解するようになった。何よりも、両社の製品レンジの補完性が極めて高かった。ルノーは中型車と軽商用車に優れていたが、日産自動車は中型車と四輪駆動車、またルノーが生産していないアメリカの軽商用車市場に多いピックアップを得意としていたからである。地理的な面でも状況は同じようによかった。ルノーは、西ヨーロッパと南アメリカで確固たる地位を築いていたのに対して、日産は北米と中米、アジア、日本、アフリカに強固な地歩を築いていたからである。専門性の点では、ルノーは優れたコストコントロールを実現し、プラットフォームと購買の世界戦略を定型化し、革新的スタイルと外見を持つ車両デザインでも知られていた。日産は、クォリティーコントロール、R & D計画、テクノロジーの分野で優れていた。

9月から12月にかけて、両社はさらに詳細に提携の財政的価値と技術的に実現可能かどうかを査定し、シナジーの評価を行った。フランスと日本のチームは、ノウハウ、専門性、プロジェクトに関する情報の交換を行った。作業では、プラットフォームの合理化と共同の購買流通方針によるシナジーにより、計算上は2000年で5,150万ユーロ、2001年で10億ユーロ、2002年で15億ユーロの節約になることが明らかになった。

「シナジーという点では素晴らしかった。我々、少なくとも交渉に関係していた者は本当にそれを信じていた。...率直に言えば、地理、製品、パーソナリティーの点で我々の補完性は非常に高かった。...それで、我々は非常に自信を深めた。我々の専門分野は全く異なっていた。...日産の製品は極めてクォリティーが高い。世界最高の工場のふたつが日産の工場だった。ひとつは英国で、もうひとつはアメリカにある。...我が社のエンジニア達は、日産の製造工程を賞賛することしきりであった」(ダサス氏、VP、財務オペレーション)。

しかし、産業面の状況はうまくいきそうだったが、組織面も同じというわけにはいかなかった1998年の日産自動車は、財政上の大きな問題を抱えていた。何年も損失計上が続いていた同社は、総額で230億ユーロの負債を抱え、毎年の返却が次第に困難になっているものが何件もあった。複雑にからみあった内部の経営問題が原因であった。日産は、長い期間をかけて築かれた系列の頂点にあった。同社はこれまで一度も、合理的な購買方針やサプライヤーとの関係を築いたことがなかった。製造コストは高く、製品レンジは多様化しすぎていた。高価格に支えられたクォリティーであった。さらに、世界市場における日産のシェアは、1990年の6.4%から1998年には4.9%に

低下していた。

技術マインドが経営マインドに優先し、業績やクォリティーの追求が費用計算よりも優先された。昇進は、完全に年功序列であった。埴氏は、同社が破産に向かっていることをはっきりと認識していたようだった。氏は、1999年3月30日という象徴的な日にデッドラインを設定した。日本の会計年度の終了日で、短期クレジットラインの再交渉が行われる日であった。

「私には、非常に人為的であり、また極めて有効であると思われた。人為的というのは、その日は会計年度の終了日だが、会計年度の終了日というものは報告書が発表される日にだけ存在するものだからである。それで、私には全く人為的なデッドラインだと思われた。...しかし有効でもあった。なぜなら、どんな交渉でもデッドラインが決まっていないと、話合いがだらだらと長引くこともあり問題が多いからである。...埴氏がたびたび持ち出したのが、日産の格付けのことだった」(ルイ・シュヴァイツァー、会長)。「彼らは、日本の格付けも落ちるのではないかと恐れていた。それによる経費の増大には対処できなかったから、そうなれば壊滅的だっただろう」(ダサス氏、VP、財務オペレーション)。

そのような低下は、同社の財務状況が悪化していることを正式に認めることを意味することになる。そのため日産は、一方で正当にも製品と技術力を誇りながら、一方では崩壊か競合企業の手中に落ちることに結びつきかねない財政上の損失を抱えるという逆説的な状況に置かれていた。日本企業との関係でバランスをとるための基本的条件である「面目を保つ」ということが、交渉を理解する鍵のひとつであった。

日産は、世界的な競争力を維持するために、生産システム、購買方針、系列全般を組織しなおすための十分な再編と平行して行うという条件で、短期間に財政面での救済をしてくれるパートナーと力を合わせる必要があった。

「日本側のエグゼクティブらは、子細に検討すれば、ルノーの専門性にはダイムラーよりも実施が簡単そうな補完要素が多数含まれているというを理解していた。つまり、我々が提案した再編のプロセスや、コスト削減、購買、生産地、エンジニアリング、サービス...におけるルノーの専門性である。また、マーケティングや製品のイノベーションにおけるルノーの専門性もそうだろう。...これらの要素が、表面的はダイムラー・クライスラー・グループの方が財政的に強そうに見えたかもしれないが...、ルノーは日産が困難から抜け出す方法を見つけるのを本当に助けることができる...という事実と釣り合った。日本側は、魚をもらうよりも取

り方を習う方がよいと言ったが、それはそういう意味だと思う。確かにダイムラーの方が魚を与えることのできるポジションにあったが、自分で捕まえることを教えてくれるという保証はなかった。ルノーの方が、魚の釣り方を教えてくれそうだった」(レヴィ氏、EVP)。

5

日本式のコーポレートガバナンスは、個々のマネージャーの責任を団体責任という制度にして薄める傾向がある。そのような環境では、マネージャーが自分自身を問題にしななければならないような戦略を決定することは困難である。

10

「日産には、外部の意思決定者が一人もいなかった。誰が決定を下したかを特定することは極めて困難だった。日本企業は集団で管理されており、取締役会には37名の取締役がいる...と書かれた資料は全員が読んでいた。しかし実際にそれに直面したら、ルノーより大きな企業が、よくてルノーと対等になるというような契約を結ぼうとするだろうか？ある意味で、それはどんな経営においても不自然なもの必要性を認めることを意味していた」(レイ・シュヴァイツァー、会長)。

15

ルノーには、産業面の問題だけでなく、日産が抱える財政や経営上の問題に直面するだけの十分な信頼性があるだろうか？

20

ビッグ・ピクチャー：成功が失敗か

フランス側の交渉団は、日産側の交渉団との間に築かれたよい関係と、製造面での問題に関する話しが早いスピードで進展するのに驚いたが、自分達のハンディキャップも十分認識していた。3点の大きなハンディキャップが特定された。日本ではルノーの印象が薄いこと、日産に比べて資本が少ないこと、昔は大きな赤字を抱えた公的企業だったということである。

25

ルノーは、主としてヨーロッパの会社であることから、日本市場ではほとんど知られていなかった。無名のフランス企業による日本第2位の企業の買収は、外国企業に買収されるという屈辱を埋め合わせるかもしれない名誉な提携という印象を、日産のパートナーに与えないことを意味していたのである。さらに、ルノーの財政状況では、日産の債務を帳消しにできないかもしれない。ルノーの参与は部分的なもので、日産が必ず収支を再均衡させるという保証も必要になるだろう。日産の赤字のおかげで、過去10年間で目覚ましい財政回復を遂げたルノーまでが赤字に引きずり込まれるという恐れもあった。公的企業という過去から決別したルノーは、生産を近代化し、購買網を合理化し、世界で最も効率的な製造業者のひとつになった。パリ近郊にある同社の超モダンなりサ

30

ーチセンターは、イノベーション能力の素晴らしい象徴である。さらに言えば、経済面での合理化の象徴は、交渉当時EVPを務めていたカルロス・ゴーンという人物であった。「コスト・キラー」だという氏の評判は、ルノーのラディカルな財政近代化と、健全な基盤を維持するために払った同社の配慮とを際立たせている。そのような状況では、系列スタイルの組織とコスト管理の点でルノーの対極にあるパートナーとの提携は、前途有望には見えなかった。

5

シュヴァイツァー氏は、非常に早い段階の1998年10月から、ルノーと日産の提携の実現性について明確な見解を持っていた。氏は、それが、妥協の余地のないふたつの原則に則ったものでなければならないと感じていた。すなわち、対等の地位とマネジメントの参加である。

10

「戦略的には、近づく方向で動かなければならなかったが、単純な買収や合併では有り得なかった。日仏合併は決して簡単なことではなかったからだ。...私は、(埴氏に)ルノーの3人を日産の取締役に入れることを提案した。COO、商品企画VP、次席財務責任者である。...私はゴーンに、『君が日本に行かないのであれば、この話は進めない!』と言った。COOの地位を切り出す前に、誰かを確保しておく必要があったのだ。...私の見るところ、この仕事ができる人物は他にいなかった」

15

(レイ・シュヴァイツァー、会長)。

シュヴァイツァー氏は、自分の考えを埴氏に切り出すタイミングを計っていた。10月末、二人は交渉期間の最後に作成されるルノーの意図表明状の草稿について話し合っていた。

20

「日本にはCOOのようなものがないので、彼らはCOOとは何かを本当には理解していなかった。COOにあたる日本語はない。しかし、それについての話はでなかった。私が求めたのはこの3人だけで、この3人以外のポストは何も求めなかった。彼(埴氏)は、どれひとつについても反対しようとはしなかった」(レイ・シュヴァイツァー、会長)。

25

しかし、実現性があるのは日産の問題に対するグローバルな解決策を提供する提携だけであること、それは、ルノー側が出して来た原則という基本なしには締結できないことを日産のマネジメント全員に説得しなければならなかった。それまで、共同調査によってフィールドでは相当量の作業が行われ、チームの間には信頼感が生れていた。しかし、日産側は少数の人しか戦略的交渉に参与していなかった。埴氏と、志賀氏、鈴木氏、杉野氏という3人のコーポレート企画役員であった。

30

「塙氏が私に言ったのだが、私には氏がどのようにして日産側の合意を取り付けたのかわからない。...日産と交渉している間中、私には誰が「賛成」で誰が「反対」なのか、また誰が決定を下したのか解らなかつた」(ルイ・シュヴァイツァー、会長)。

5 フランス側が日産のマネジメント・コミッティーに資本提携の概要を提出することが合意された。「オペレーション・ビッグ・ピクチャー」であった。東京では1998年11月11日に、ルイ・シュヴァイツァー、ジョルジュ・ドゥアン、カルロス・ゴーンが3時間をかけて、戦略的見通し、日産に提携が必要なこと、成功するための条件を説明し、ルノーのこれまでの回復段階などを詳細に述べた。彼らは、それが将来を決する瞬間であると感じていた。彼らが状況を極めて率直に明かしたことで、それが
10 日本にとって好ましいものではなかつたからである。

「我々が、工場の数が多すぎること、従業員の数が多すぎること、あまりに多くの難しい分野での営業が多すぎること...を示したので、彼らは大変驚いたようだった。外部の人がそんなに率直に話すということにショックを受けていた。彼らの動揺が大きかったので、その時我々は、我々のアプローチのために話合いがぶち壊しになるかもしれないと恐れた」(ド・アンドリア氏、VP、戦略プランニング)。「それまでに、私はすごい汗をかいていた！非常に尊大な態度をとっていたのだと心から思った」(ルイ・シュヴァイツァー、会長)。「我々は、扱っているのが火であることを知っていた。敵の領地にいるとは言わないまでも、滑りやすい地面の上
15 上に立っているという印象は次第に強くなった。...成功させられる自信は全くなかつた。それは確かだ」(ドゥアン氏、副会長)。

それまでの合意に従い、フランス側が提出した主張に対する議論はなく、両サイドは黙って席を
20 たった。日本側は、ルノーが主張する戦略的見解について、排他的交渉期間が切れる12月末までに結論を出さなければならなかつた。

25 1998年12月23日、東京。提携の一般条件を定めたルノーの公式の意見表明状に関する議論を始める時になって、突然新たな展開があつた。塙氏がひそかに、ルノーの提案には日産の全ての事業、つまり日産自動車だけではなく日産ディーゼルも含まなければならないとシュヴァイツァー氏に警告したからである。それまでに言及されていたのは自動車部門だけで、ルノーはトラック
30 部門については何も知らなかつた。1999年3月の提携合意形成を目指した交渉の最終ラウンドでは、ルノーの排他的条項は更新されなかつた。

新たなプレーヤーが登場して来た。ダイムラー・クライスラーである。日本側は、フランスから与えられた教訓を十分に理解していたのか？

提携のための競争

ダイムラー・クライスラーは、6月以降日産ディーゼル取得の交渉を行っていた。赤字のトラック子会社は危機的な状況にあった。それで数ヶ月間検討した後に、ドイツ・アメリカ・グループは日産グループの過半数の権利を取得してグループ全体を支配するという提案をしたのである。ダイムラー・クライスラーの健全な財務状況と優位さをもってすれば、日産の問題を解決することもできたし、ドイツのダイムラー・ベンツが支配する国際的企業による吸収は日本側にも受け入れられたらう。

フランス側は立場を少しも変えなかった。彼らは、日産の独立を保証し、ルノーに同グループの36%の権利を与えることになる対等の提携という提案を変えなかった。彼らは、日産の経営再編に関与したいという点と、その分野における自分達の経験を強調し、日産ディーゼルの契約に含めることに躊躇することなく合意した。

「日産ディーゼルの40%を保有することは、我々に多くの問題をもたらした。そのために我々がしたのは次のようなことである。我々は彼ら(日産自動車)に『我々が各々22.5%を保有するように、日産ディーゼルにおける日産自動車の持ち分の一部を買うつもりだ』と伝えた。これには、ルノーにとっては単なる財務参与であるという利点と...、我が社の勘定の大きな部分を連結しなくてすむという利点があった。賢明な会計手法であった」(レヴィ氏、EVP)。

1999年1月には、相当注意義務(due diligence)期間が始まった。ルノーは、ダイムラー・クライスラーとどのような交渉が行われているか知らなかったのも、事は厄介で一喜一憂することになった。ルノーチームは、交渉の初めからトップマネジメントが定めた交渉のルールを変えなかった。すなわち、日産側の人達を対等に扱うこと、あらゆる尊大さを排除すること、提携の両サイドが満足する(ウィン-ウィン)状況にするためには、シュヴァイツァー氏が定めたふたつの原則を条件として維持しつつも注意をし続けることである。

「それについては、これまでの我々の経験を振り返って評価することが非常に役立った。...100%はできなかったにしても、一番気を遣ったのは、我々が買収する側、つまり上になる会社だということを前面に押し出さないようにすることだった。我々は常に、形式を十分に尊重し、日本側に対して十分な配慮をしたいと考えていた。...我々がこれまでの経験から

学ぶことができた教訓を、常に念頭においていた」(ド・アンドリア氏、VP、戦略プランニング)。

5 ダイムラー・クライスラーとの競争に促されたルノーは、アウトサイダーとして振る舞うことにした。つまり、自分達の長所を強調し、日本人の感受性にもっと順応する用意があるということを示すことであった。彼らは、自分達の2倍も大きなドイツ・アメリカ巨大企業に比べ、自分達の方が日産の状況に対してより適切な答えを出していると思っていた。技術チームによる将来の協力に関する検討は引続き進展していたが、戦略チームは、主に形式的に作業をしているという印象を持っていた。日産は、合併とパートナーシップのどちらかを選ぶ必要があった。そしてその選択は、シュツットガルトのダイムラー・クライスラー本社で、アイデンティティーを温存するためにどのような条項が交渉
10 されるかにかかっていた。

15 日産とダイムラー・クライスラーの話合いからは、詳細は何ももれてこなかったが、国際自動車産業の専門家らはダイムラー・クライスラーのほうに決定的な強みがあると考えていた。日産の赤字を吸収し、不透明さで悪名高い日本式の資金調達や労使関係のなかで、長く困難かつ費用の嵩むことが予測される企業再編を引受ける財力があるのは、ドイツの方だけだったからだ。ジュネーブではみんなが、自動車業界のグローバル化という物語の新たな章の始まりとなる発表を待っていた。時は3月の初め、フランス側には結末がどうなるか皆目見当がつかなかった。

20 「状況は非常に緊迫していた。...我々には、彼らがドイツ側の提案に心を動かされているように思われたからであった。...それは、交渉の時、彼らがもう私たちの言っていることに興味を持っていないように思われたり、心がどこか他所にあるように感じられたりした時に持った印象で、...我々は言った。『これで終わりだ。ドイツの勝ちだ。』我々の望みが打ち砕かれ消えていったのは、主にドイツ側に関することだった」(ダサス氏、VP、財務オペレーション)。
25 「全ての確信をなくした週があった。...3月の初めだったと思う。...我々はあきらめた。全てが終わりだ。交渉はひどいものだった。何も起こらなかった、何もだ。...がっかりした」(ユツソン氏、VP、総合顧問)。

結果

30 1999年3月10日、ジュネーブ。ダイムラー・クライスラーのユルゲン・シュレンプCEOが記者会見を開いた。

「3ヶ月にわたって、両社が国際的協力の利点と財政面での選択肢を検討した結果をお知らせする。日産との緊密な関係が提供するチャンスは、当初予測したほど迅速かつ順調に達成できないということを受入れざるを得なかった」(ユルゲン・シュレンプ氏、ダイムラー・クライスラー共同会長)。

5

成り行きを見守っていた大抵の人はニュースを聞いて驚いた。ダイムラー・クライスラーは日産との提携構築のチャンスを掴むことができず、ドアがルノーに対して開かれていることが明らかになったからである。今や、ルイ・シュヴァイツァーが提案した条件での提携にルノーが調印する路に立ちだかる物は何もなかった。氏は、同社の元の提案を何も変更しないという点を譲らなかつた。

10

「最終交渉の時に我々が下した決定は、我々の立場を変えないということだった。我々にとって、『提案を変更するが、それはダイムラー・クライスラーがいなくなったからではない』と言うのは重要な選択肢だった。つまり、我々は取引の条件を変えようとしているが、それは他に候補者がいなくなったからではないということである。我々は、彼らが誰かと取引をしなければならぬこと、我々の競争相手は誰もいないことを知っていたからである。私は、我々がともに仕事をするために欠くことのできない信頼関係を損なうと思ったので、そうしないことに決めた。...自分達が、忠実で安定した、信頼できるパートナーであることを示すことの方がもっと大事だと思われた」(ルイ・シュヴァイツァー、会長)。

15

ダイムラーとの交渉が決裂したというニュースは、東京で飛行機から下りてきたフランスの交渉チームを驚かせた。彼らは、法律上の問題についての話し合いを東京で継続することになっていたのだ。大きなミーティングホールの雰囲気は厳粛だった。

20

「我々は銀座に行き日本の友人に会った。我々は彼らに言った。『我々の交渉の状況を変えた出来事があったことは知っている。ダイムラー・クライスラーが手を引いたことも知っている。今後は、パートナーの問題に付け込むのはルノーのやり方でも社風でもないことを知ってもらいたい。』志賀氏が立ち上がり、こうすると(日本式のお辞儀のまね)再び座った」(ユッサン氏、VP、総合顧問)。

25

ルノーと日産の提携は1999年3月27日に締結された。両社は独立を保った。3人のフランス人代表がルノーを去って日産の取締役役に就任した。COOのカルロス・ゴーン、戦略担当のパトリック・ペラタ、財務担当のティエリー・ムロンゲである。提携を管理するために、毎月グローバル・アライアンス・コミッティーを開催することが決められた。11のグローバルチームが形成され、種々の点

30

についてフィールドでの作業が始められた。国際市場の9.4%を占め、おおいに成長が見込まれる世界第4位の自動車会社が誕生した。1999年秋には、カルロス・ゴーンが日産リバイバルプランを提出した。

5

ルノー / 日産 グローバル・アライアンスの形成

日産の観点から

10 1998年6月、銀座

1998年6月のある暑い朝、日産の塙義一社長は、東京の繁華街銀座にある本社に出勤した。氏は、受付で制服姿の従業員の挨拶を受け、1957年型ダットサン・コンバーティブルを通り過ぎ、15階の役員室だけに止まるエレベーターへと歩いていった。

15 オフィスに入ると、執行副社長からルノーが日産とのパートナーシップに興味を示しているとの報告を受けた。

日産が抱える問題（1996～1998）

20 塙が社長に就任したのは、日本の景気後退のさなかであった。1996年当時、同社の売上高に対する債務の割合は62%にも達していた。また、1992年以降は損失を出し続けていた。そのために、約1,400の保有サプライヤー、ディーラー、他の日産子会社を財政混乱に陥らせ、深刻な影響を与えていた。

25 塙が就任して最初の2年間、状況は悪化を続けた。1998年3月終了の会計年度には140億円の損失を計上し、売上高に対する負債の比率は66%にも達した。

30 日産の問題は、自動車業界で起こっていた変化という背景のなかで理解しなければならない。大きな要因のひとつは、自動車市場における世界的な過剰生産能力であった。自動車メーカーの生産能力は7,000万台であるのに対して、需要はわずかに5,200万ユニットにすぎないと推定されていた^(注1)。自動車業界に影響を与えている第2の要因は、環境や安全の規制が厳しくなり、1台あたりのR & Dコストが増加していたことである。

(注1) 日産推定

自動車業界の世界的過剰生産能力と1台当たりのコスト上昇によって、企業にとっては、戦略的パートナーシップや合併によって規模拡大を模索することが次第に重要性を増してきていた。1998年のフォードによるボルボ買収や、同じ年のダイムラーとクライスラーとの合併は、業界への警告となって、この傾向に拍車をかけることとなった。

5

歴史

日産自動車(株)は、小型のダットサン乗用車と自動車部品を製造販売するために、1933年相川吉亮によって設立された。

(i) 戦前

1935年4月、最初の小型ダットサン乗用車が横浜工場のアセンブリーラインから誕生した。また同年にはオーストラリアへの自動車輸出も開始された。「旗は日の丸、車はダットサン」^(注2)というスローガンはその時に生れたものであり、日本の急速な工業化を象徴していた。

10

1936年には、戦局の激化に伴って、生産の重点が小型のダットサン乗用車から軍用トラックへとシフトしていった。

15

(ii) 戦後

日産は、戦後しばらく販売店の大幅減少に苦しんだ。戦時中に自動車の流通を独占していた日本自動車流通(株)の解体で、それまで旧日産ネットワークの傘下にあった主要な自動車ディーラーの多くがトヨタに乗り換えたからである。

20

日産は、1945年には日産トラック、1947年にはダットサン乗用車の生産を再開した。戦後の発展は早かった。1958年には、ダットサン210が過酷なオーストラリア・ラリーにエントリーすることができ、1960年には優れた技術に対して与えられるデミング賞を受賞するまでになった。

25

(iii) 1960年代

1959年型ブルーバードと1960年型セドリックは、日本の自動車購入者のイマジネーションを虜にし、日本のモータリゼーションを加速した。サニーの導入は、日本が「マイカー」時代を迎えた1966年であった。1960年代の日産のモデルラインは、トヨタとの競争をうかがわせる。ブルーバードはトヨタのコロナに、またセドリックはトヨタのクラウンに対抗するラインナップである^(注3)。

30

(注2) 日産の公式ウェブサイト

(注3) 日産ファクトファイル 1999

日産の成長期であった。1961年、同社は最初の海外製造オペレーションとなるメキシコ日産を設立した。また、日本では1962年に追浜プラント、1965年に座間プラントという最新の製造施設2個所が設立された。60年代半ばになると、外国企業による敵対的買収攻勢に対抗するために、政府により日産とプリンス自動車(株)の合併が提案され、1966年には日産自動車とプリンス自動車の合併が実現した。日産は政府との強い結びつきを維持しており、今日でも官用リムジンをかなり提供している。

(iv) 1970年代

1970年代の2度のエネルギー危機によって、世界中で小型の日本車への需要が高まり輸出が急増した。1973年には、米環境保護局が実施した燃費テストでサニーが第1位になり、米国市場では「ダットサンで節約」の広告スローガンによって即座に人気が高まった。1970年代には、米国でスポーツカーZの人気も非常に高まった。

1975年、日産は九州プラントをオープンした。今日でもなお、世界最新のオートメーション技術を誇るほどの最先端施設であった。

(v) 1980年代

1980年代、日産はホンダに続いて日本で2番目に米国に製造ベースを設立し(1980:アメリカ日産自動車製造会社)、ダットサントラックとセントラの生産が始まった。その後日産は、ヨーロッパでの製造ベース設立に移行していった。これは、日本の自動車会社では初めてのことであった(1984:英国日産自動車製造会社)。

急速な海外拡張の指揮をとったのは11代日産社長の石原嵩(1977~1985)であった。1980年代になると、日産の国内売上高は減少し始めた。減少する売上高を食い止めるために、石原はチャンス海外市場に求め、米国や英国での新たなプラント施設設立に着手したのである。しかし国内市場における売上高の減少は解決されないまま、日産は過剰生産能力、売上高の減少、国内価格の引下げという悪循環に陥った。それが、日本の労働組合と経営陣との対立の原因となった。日産の従業員は、国内プラントが十分活用されていない時に海外の生産能力を拡大するという考え方に反対した。しかし石原は立ち止ってこれらの声に耳を貸そうとはせず、世界的拡大という氏の計画は継続された。いわゆる石原の「衝動的経営戦略」の一例であり、単独的なアプローチであった。

労働組合との絶え間ない対立は、日産のイメージを著しく傷つけた。12代日産社長の久米豊（1985～1992）は、日産のブランドイメージを活性化しニューモデルの導入に集中することの必要性を認識していた。ブランド強化スキームの一環として、1980年代末にはエグゼクティブクラス向けの高級車シーマとヤング・ジェネレーション向けのスポーツカー、シルビアが導入された。好景気にも助けられ、これらの車は大人気となった。

5

また久米は、企業内部の健全性にも日産ブランドが反映されることを認識していた。氏が社長に就任する頃には、従業員も、旧石原時代に続いた経営陣と労働組合との絶え間ない対立に嫌気がさしてきていた。久米は、労働者の環境改善を強調し、氏をその肩書きではなく名前で久米さんと呼ぶほどの組織ができるまでになった。

10

(vi) 1990年代

日産のイメージ改善を重視した久米は、「若い世代にもっと魅力的な車をつくりたい。だから、ニューモデルのコンセプトを開発する時には、ボトムアップで下からの声を聞くべきだと思う」と言ったことがある。しかし、ボトムアップのアプローチは、モデル開発における全体的方針の方向を見失わせるように思われた。さらに、日産のディーラーは50%以上が日産に保有されており（トヨタはディーラーのわずか10%しか保有していない）、ディーラーには車のモデルを選定する裁量権はなく、市場からのフィードバックもわずかであった。これは、「日産の車は、どんどん消費者の本当の声から遠ざかっている」という久米の懸念を深めた^(注4)。

15

日本のバブル経済がはじけると、日産の利益も1992年3月の1,013億から1995年3月には1,660億円の損失へと急落した。第13代社長の辻義文（1992 - 1996）は、キャリアの大半を生産サイドで過ごした人物であるが、国内販売の改善に焦点をあてた。氏は、国内のディーラー全てを頻繁に訪れ、ディーラー代表、販売取締役、地域販売部長らに会った。しかし、ディーラー代表者との会合はほとんど効果がなかった。国内売上高の減少は、日産に販売力が欠けていることが原因ではなく、製品それ自体のコンセプトとスタイルにファンダメンタルな欠陥があるためだと思われた。製品改善というファンダメンタルな問題には取組まず、辻は、200万ユニットという低い生産水準でも利益を上げられるよう、1995年までにコストを2,000億円削減することを目標に1993年2月にドラスティックな縮小計画を提案した。

20

25

30

(注4) 「トヨタの野望と日産のやる気」 佃良夫

埴時代

1996年、埴義一が第14代社長に就任した。1957年に東京大学で経済学の学位を取得して日産に入社した氏は、まず人事部に配属された。氏はその後、日産の海外オペレーションに携わるようになり、米国に日産テネシープラントを立ちあげるための委員会の委員長に任命された。1985年にはコーポレート企画部における最初で最年少の取締役役に昇進した。氏は、1995年の座間プラントの閉鎖など、多くの再編計画にも携わった。日産のトップマネジメントの多くは東大卒なので、埴は日産社長になるには理想的な人物であった。

(i) 埴の任務

社長就任の最初のインタビューで、埴は次のように語っている。

日産はよい結果を出すために、全ての作業をひとつのベクトルにむけて協力し統合しなければならない。長年の「日産官僚制」という日産のイメージを変えなければならない...^(注5)。

埴が社長に就任した時、国内市場における日産のシェアは、トヨタのわずか半分の15.9%^(注6)にまで落ち込んでいた。埴の最初の計画は、国内のマーケットシェアを回復し2000年までに25%^(注7)を達成するという目標のもとに、新車開発に重点を置いていた。この目標を発表した時、氏は「消費者と企業の両方にとって、ひとつの自動車会社が販売を独占しているという状況は健全でない。私は、トヨタと日産の両方が互いに刺激しあって共に成長できるよう、ふたつの企業が互いに同じ関係を持つ時代を確立したい」と述べた^(注8)。

(ii) 内部組織

埴の社長時代の早い段階から、氏の最大の関心は社風を変えることだった。埴は、バブル経済がはじけた後、日本をおそった経済逼迫や同社の市場や財政面での業績が思わしくないにもかかわらず、日産が自己満足に陥り、「緊急」という感覚を無くしていることを深く懸念していた。

埴が日産に入社した1957年には、日産は新しいアイデアや革新に満ちた、フレッシュでまだ小さな企業であった。昔を振り返って氏は語った。「日産が規模を拡大するにつれて、新たな社風が台頭してきた。大半の従業員は、自分の業務ラインや機能の心配ばかりをするようになって、日産

^(注5) 「日産は再生するか？」日経新聞社

^(注6) 数値は軽自動車を含む

^(注7) 数値は軽自動車を含みまず

^(注8) 「日産は再生するか？」日経新聞社

全体の価値がどこで付加されるのかわからなくなってきた。我が社は、機能間と地域間のどちらでもコミュニケーションが不足していた。消極的な社風は我が社の車にも反映されて車を魅力のないものにし、消費者の好みから遠ざけた。日産は常に、品質がよければ値段は高くても我が社の車は売れると考えて来た。しかし、今日の市場では、もはやこの論理は通用しない。大事なものはデザインであり、消費者重視である。しかし我が社の組織には官僚的社風が根強く残っており、そのために変化を起こすことが難しくなっている。しかし、我々には変化が必要である。そして、解決法のひとつは新しい風を持込むことである。」

(iii) グローバル・ビジネス・リフォーム・プラン

日本の1998会計年度の終了後ほどなくして、日産のコーポレート企画部は塙と取締役会に「グローバル・ビジネス・リフォーム・プラン」を提出した。1998年は、国内の需要減少、米国のリース・ポートフォリオにおける自動車繰越残高の帳簿価格引下げ、市場性証券の評価損などのために、連結ベースで140億円の純損失を計上した^(注9)。

従業員には、日産の将来が決して明るくないことは明らかであった。日産は、1992年以降連続して損失を計上していた。誰もが何かをしなければならないことは分かっていたが、同社が捕われている悪循環を断ちきるために、どのようなイニシャチブを、また誰がとるのは誰にも分かっていたようだった。

「グローバル・ビジネス・リフォーム・プラン」のプレゼンテーションでは、売上高に対する連結の営業利益の比率を2001年3月終了の会計年度には5%に、2003年3月終了の会計年度には6%にすることが提案された。これらの目標を達成するために、この計画の中で提案された選択肢はふたつあった。ひとつは、開発費の削減、プラットフォームの統合、販売チャネルの簡素化、中核事業以外の資産の売却、他のコストの削減などの戦略によって、ドラスチックなダウンサイジングを行い、他に頼らない生き残り計画を実施する方法であった。第2の方法は、グローバル・アライアンスを構築し、規模を拡大することによって生き残る方法であった。

グローバルな戦略的提携は、このような背景で提案された。

ルノーとの新たな協力

塙は、ルノーからの提案に応えるために、コーポレート企画部の鈴木豊取締役兼本部長に連絡をとった。鈴木とコーポレート企画部の志賀俊之上席部長は、塙からルノーに関する調査を至急

(注9) 日産のメディア発表(1998年5月27日)

行うようにという具体的な指示を受けた。志賀は、技術提携や事業協力など外部からの提案全てに対する対応の責任者であった。実際、ルノーからの提案について埴から志賀に連絡があった時には、ルノーとの共同開発のために行ったこの前の話合いのことかと思った。志賀は、ルノーのアドレドゥアン企画部長には、ルノーが日産の許諾でメルコスール地域においてピックアップトラックを生産することができるかどうかをめぐって1997年9月にパリで会っていた。だから、志賀はルノーについて多少知っていたばかりでなく、ルノーが前年から日産と進めたがっていた事業協力の単なる延長だと考えていた。

しかし今回、ルノーは単に新たな事業協力を申し込んできたのではなかった。ルノーは、日産が企業レベルでグローバルな提携を進めることに関心があるかどうかを知りたがっていたのだ。しかし、志賀がこの提案について調査するようにと埴から指示された時、志賀は驚かなかった。日産には、過去にも様々な自動車会社からの協力提案があり、それぞれの提案についてその可能性を調査するのが志賀の役割だったからである。

提携のプロセス

(i) フェーズ1: 予備調査(1998年7月～9月)

日産のコーポレート企画部は、グローバル・アライアンスの可能性に関する調査を始めるには最適の部署であった。生産、購買、開発、海外販売、国内販売、財務部、法務部、HRなど、日産の各主要機能別部門からの代表が集まっている唯一の部署だったからだ。コーポレート企画部は、次の要領で調査計画を発表した。

コーポレート企画部内の調査グループは、ルノーについて徹底的な内部調査を行った。ヨーロッパの自動車会社について、そのような詳細な分析を行ったのは初めてのことであった。

調査には、国際法とコーポレート・ガバナンスに通じているコーポレート企画部の杉野太治部長が加わっていたが、次のように述べている。

「私の仕事は、ルノーという会社についてもっと知ることだった。ルノーは日本ではあまり知られておらず、そもそも我々もほとんど知らなかった。提携について検討する前に、どうすればルノーとの統合が可能なのか、業務協力の観点から理解する必要があった。また、提携による経済的利点についても検討する必要があった。私は、日常的にどのようなシナジー効果があるかを調べるために、競合企業情報収集法、SWOT分析、戦略的調査などを行った。」

この調査で明らかになった事実から、日産はこの提携には大きな可能性があると考えた。楽観的観測の根拠は主に3点であった。まず、ふたつの企業が世界の異なる地域で優位を保っていること(日産はアジアと米国で、ルノーはヨーロッパで)、またふたつの企業が協力すればより大きな地域をカバーすることができることである。第2は、ルノーは小型車を作るのに優れており、日産は大型車を作るのに優れていることである。ふたつの会社の車は互いに直接競合することはないものの、プラットフォーム統合の可能性は大きく、ふたつの会社にとってコスト削減や効率改善の可能性を示していた。第3は、1998年現在における時価資本総額と生産されるユニット数の点で、ふたつの会社の規模は非常に似通っており、将来相手側からの支配やテイクオーバーの脅威が少ないことであった。

杉野は語った。「我々はルノーの成功に驚いた。軽自動車や小型自動車のマージンが、日産の大型車に比べればはるかに少ないからである。それにもかかわらず、ルノーは非常に短期間に業績を回復させることに成功した(小型車を基盤にして)」杉野、コーポレート企画部長。

提携のプロセスが始まった時(1998)、ルノーの税引前収益マージン(EBT)は4.6%であった。1996年に損失を計上して(EBT: - 3.6%)後、ルノーは利益計上に成功し、総売上高は1,840億7,800万フランスフランから2,439億3,400万フランスフラン(1998)に増加した。

しかしルノーは、今後の成長の限界に直面していた。売上げの80%以上がヨーロッパからという状況にあって、ルノーは地域を拡大し、スケール・メリットを得、市場基盤を安定させることを望んでいた。

グローバル・アライアンスの可能性が次第にはっきりとしてきた時、調査は日産のコーポレート企画部内の戦略グループに委ねられた。そこで、日産とルノーの間で実現するかもしれない共同プロジェクトのリストが作成された。

ルノーの企画部でも同様のリストが作成された。1998年7月、鈴木、志賀、コーポレート企画部の前川敬一エンジニアリング部長は、ふたつのリストを交換するためにパリに向けて出発した。初めは、ふたつのリストを合わせて約100の共同プロジェクトがあったが、7月と8月をかけてふたつの企画部が膨大な交渉を重ねた結果、最終的にその中から21のプロジェクトが優先事項とされた。このリストを手に、3人の日産代表は帰国し、埒に調査の進展具合を報告した。

(ii) フェーズII: 共同調査チーム(1998年9月～12月)

1998年9月、鈴木は塙から、日産とルノーとで「共同調査チーム」を作り21の共同プロジェクトを進めるようにと言われた。

5 ここで初めて、共同調査に事業レベルでの参加が始まった。しかし、コーポレート企画部は塙から事を内密に進めるようにという厳密な指示を受けていた。彼らは、関与する技術者に調査の目的を明かさないうこと、チームが互いに知り合わないようにすること、自分達の仕事の全体図を知らせないことなどを命じられた。彼らには、それが単に前にも行ったことのある他の共同調査プロジェクトのようなものだと思わせる必要があった。過去にも、フォルクスワーゲン・サンタナ・プロジェクトの
10 ような共同調査プロジェクトが行われたことがあった。この提案では、日産が座間プラントでVW車を組み立てることになっていた。しかし、VWと日産の技術者のそりが合わなかったために、VWとの協力は実現しなかった。だから、共同調査チームで、エンジニアリングレベルで業務がうまくいくかなどのソフト面を評価することが非常に重要だったのである。

15 コーポレート企画部には、塙が進めようとしている共同調査の目的も方向性も知らされなかった。ただ塙が、詳細な調査のための余地を残すために、このステージ以降はエンジニアが完全なコントロールを握らなければならないと繰り返し強調するのを聞かされた。

20 不確かな点が多く結果を出すまでのデッドラインも非常に短かった(1998年12月)ので、日産のコーポレート企画部は急いでルノーと以下のチームを作った。

グループA: 地域別のオペレーショングループ

A-1) ヨーロッパチーム

A-2) アジアチーム

A-3) メキシコチーム

A-4) 南アフリカチーム

A-5) メルコスールチーム

グループB: 製品グループ

グループC: プラットフォーム統合グループ

グループD: パワートレイングループ

計: 21の共同調査チーム

30 21の共同調査チームは、チームリーダーと、特徴的チームに参加した各企業から10名のオペレーション関係者が選ばれて作業を行った。

チーム内では、どの程度の協力を行うのかに関する疑問が出た。例えば、日産A - 3チームのメンバーからは、なぜ日産が日産のメキシコプラントにルノーを入れなければならないかという質問がでた。鈴木は次のように答えた。

「我々が日産のメキシコプラントにルノーを入れれば、次は我々がルノーのブラジル/アルゼンチンプラントに入れるだろう。ギブアンドテイクの視点を持たなければならない。」鈴木、志賀、杉野は、チームから出てくる全ての疑問に日産側から答える責任者であった。

シナジーは、日産にとってふたつのことを意味していた。補完性と互いの効率性である。同じ能力を持ったふたつの会社と一緒にしても、日産には意味がなかった。ふたつの会社が互いに補完しあい、両方の会社に全体的効率性と利益をもたらして始めて意味があったのだ。

当初、ふたつの会社の間には秘密がたくさんあった。しかし、ルノーと日産の共同調査が進むにつれ、両社のシナジー効果と実際の利益を検討するために、事実を明らかにしなければならなくなった。志賀は、「提携合意前には、互いに共有しあっていた情報はほとんどなかった」と回想する。

例えば、1リットルのガソリンエンジンの開発に関する共同調査が行われたことがあった。共同調査チームが行った共同調査に基づいて、日産はこの投資のNPVを計算した。さらにそれを、日産とルノーがそれぞれ所有している異なる研究施設を使って別々に行った場合にはどうなるかを、この開発の基準例として予測した。ルノーと日産のNPVを合わせたものが、共同調査チームの試算したNPVより勝っていれば、共同プロジェクトを推進する意味がない。ふたつのNPVの違いこそ、日産が「シナジー効果」と呼ぶものである。

片方が得をして片方が損をする(「ウィンーローズ」)というプロジェクトも多少あったが、大半のプロジェクトは両方が満足する(「ウィンーウィン」)状況になるという結果がでた。目的は、両方のサイドが利益を得ることであった。

(iii) フェーズIII: 報告

21の共同調査チームは、10月から12月にかけて毎月進捗報告書を作成した。志賀は、埴と鈴木に結果を報告した。

ルノーと日産の共同調査が進展したところで、ふたつの企画部が共通の戦略に取り組むことにな

った。

「ルノーと日産のふたつの企画部は、共同調査によって戦略的つながりが特定されたあかつきには、両社が利益ある成長をするために共通の戦略を策定しなければならないということに合意した。提携戦略の基本方針は、全てのシナジーからブランド・アイデンティティーを区別するということだろう。バックオフィス統合の可能性はあるが、フロントオフィスの統合はないのと同じように、製造を統合する可能性はあるが、ブランド統合の可能性はなかった。つまり、ルノーと日産は、消費者から遠く離れたプロセスだけを統合すべきだと考えたのである」(志賀、コーポレート企画部部長)。

1998年12月15日、21の共同調査チームが作成した最終報告書が埒に提出された。

iv) 提携のプロセス(1月～3月)

1999年初め、交渉は、財務ならびに法務関連事項のほか組織の再編に重点をおいた、より精力的かつ迅速なものになってきた。相互の主張を有効にするための相当注意義務が1999年1月15日から始まった。

志賀は、提携のプロセスについて次のように述べている。

「両サイドには、自社の強化というそれぞれの大きなニーズがあったので、共同調査は『真摯』に行われた。それは、トップマネジメントの単なる握手ではなかったのである。」

提携のプロセスについての杉野の見方は以下の通りである。

「日産にとって、提携契約の交渉と締結はプロセスであって目的ではなかった。目的は、契約の文言を確定することではなく、ベストプラクティスをどのように共有するかを調査することだった。例えば、ルノーがふたつの分野で優れていることは明らかだった。コストマネジメントとコンシューマー・サティスファクションである。日産は、テクノロジー、生産性、クオリティーコントロール、グローバルレベルのオペレーションが強かった。日産は、ルノーがどのようにしてあのような低コスト構造を維持しているのか知りたいと思ったが、ルノーは提携が実現するまでその情報を明らかにしようとはしなかった。したがって、提携の実現はこのノウハウを得るための手段であり、それ自体が目的ではなかった。合意の最終化は、提携の出発点に過ぎなかった。」

(v) 従業員の関与

杉野は、ルノーと日産の業務レベルでの関係は次のようなものだと説明した。「日産の社員は、ルノーは交渉よりもコミュニケーションの改善を重視する会社だと考えていた。」

ルノーがコミュニケーションを重視していたので、日産がルノーを理解するのは容易だった。しかし杉野は、ルノーの状況はそれとは正反対だと思っていた。

「日産サイドでは、コンタクトをとる唯一の人物は、全体図を本当に知っていた埴氏だけだったので、ルノーにとって日産の理解は難しかったと思う。...『我々は誰も、書類に書かれた事以外には、何が起きているのか実際には知らなかった。私は1999年1月には知っていたが、それは相当注意義務の準備をしなければならなかったからだ。しかし大半の取締役は、1999年3月の発表の日まで、それについては知らなかったと思う。取締役会メンバー、志賀氏、杉野氏だけは、埴氏から知らされていた』(安楽、財務経理担当の常務取締役)。

常にコントロールの中心にいた埴は、副官の鈴木、志賀、杉野らに対して、非常に迅速な返答をした。

「通常はその日のうちに返事が返って来た。氏の決断は非常に早かった。埴氏とシュヴァイツァー氏が頻繁に話をしていると感じたのはその時だ。そうでなければ、そんなに早く私に返事をするとはできない」(杉野、コーポレート企画部部長)。

「グローバル・アライアンス」という言葉が、埴の口から副官らに語られたことはなかったが、彼らは近い将来、日産が本当にルノーと提携するのだと次第に確信するようになった。共同プロジェクトについて、埴が頻繁にコーポレート企画部にフィードバックを求めたり、取締役らに相談するかわりにコーポレート企画部の部長らを活発に関与させたり、プロセスの間質問に対して埴から迅速な返答があったりという異常な行動で、鈴木、志賀、杉野は埴がほどなく大きな決断を下すことを確信した。企画レベルでも確信が高まっていた。最終決断を下すのは埴であったが、提携に至るまでの行動はコーポレート企画部が行ってきたのである。鈴木は言った。「我々が提携を実現させたのだ。我々がやった。」

しかし日産の中には、ルノーとの話合いに社内のキーパーソンがもっと加わっていればよかったのと思う人々もいた。そうすれば、その後のショック回避に役立ち、提携後の統合に関する問題を人事部が考えることができたろう。

塙とシュヴァイツァー

(i) 手紙 (1998年6月)

塙は、最初はグローバル・アライアンスが本当に必要だとは感じていなかったと説明している。それよりも、日本の中央オフィスを通じて日産の海外オペレーションを強化する必要があると考えていた。塙は言った。「私は最初、ルノーとの提携を考えてはいなかった。事業協力ができないかと考えていたのである。何といても、誰もがそれをやっていたから。」

「1998年5月のグローバル・ビジネス・リフォーム・プランのプレゼンテーションにおいて選
択肢が明らかにされた時、塙氏は、最初他に頼らない生き残り法を取りたいと思っていたと
思う。7月から12月にかけて、氏は両方を試みられたと思うが、最終的にはグローバル・アラ
イアンスというアプローチに落ち着いた」(志賀、コーポレート企画部部長)。

(ii) シュヴァイツァーとの交渉 (1998年7月～12月)

1998年7月、塙はルノーのレイ・シュヴァイツァー会長に会うことを決めた。それが、その後続いた多くの会合の最初であった。

1998年7月から12月にかけて、二人は提携について話し合うために、無数の私的な電話に加えて10回以上も会っている。会合は、全て一対一で行われ、部外者は塙の長年の通訳だけであった。

「シュヴァイツァー氏との関係は率直なものだった。実際、7月にシュヴァイツァー氏に会った時私が最初に言ったのは、『交渉の結果がどうなろうと、私はあなたには率直に話をしようと思う。だから、互いに率直にいこう』ということだった。しかし、まわりに大勢の人がいる時には互いに本当の事を言いにくいので、一人で交渉に臨むことにしたのだ。インサイダーリスクを避けることにもなる。しかしシュヴァイツァー氏の方は、前のボルボとの経験から、私に対して率直になる事に関してはもっと慎重だったと思う。提携に至るプロセスで大事なものは、本当の事を話すことだと信じている。不正直は、プロセスを長引かせるだけだ」(塙、社長)。

(iii) シナジーの提案

話し合いの過程で、塙とシュヴァイツァーの両氏は、業務レベルで組織がかみ合うかを評価するために、提携に先立って共同調査を行う必要があるという点で合意した。両CEOは、自社の企画部に対し、共同プロジェクトの可能性のあるもののリストを作り、これらのプロジェクトを「共同調査チー

ム」の形で実行するようにと指示した。両CEOは、両サイドの業務レベルからシナジーの可能性が提案されることを求め、結果のデッドラインは年末と定められた。

「自動車会社では、問題がある場合、問題は普通エンジニアリング部門から起こってくる。そこで両サイドからエンジニアが選ばれ、3ヶ月に渡って調査テーマの調査を行うことになった。他の部門についても、類似のプロジェクトが行われた。その結果、ルノーと日産とは相性がよさそうに思われた」(塙、社長)。

ルノーと日産の共同調査が進展するにつれて、シュヴァイツァーと塙には、ふたつの会社が組織面でもうまくかみ合うことが分かり始めた。

「ルノーのことで感心したことがふたつある。ひとつは、新たなビジネスチャンスをつかむためにシュヴァイツァー氏が果敢な決断をされたことで、もうひとつは、対等の立場という条件で合意したという事実である。これは私には重要なことだった。支配はモチベーションを喪失させるからである。日産の業績が回復したら、ルノーの株式を取得する予定である。それが、二人が合意した条件だ」(塙、社長)。

塙は、共同調査チームの評価が提携を決定する要因であったことを強調した。

「ルノーと日産のプラットフォームの統合を例にとって見よう。日産には、現在26レンジのプラットフォームがあり、ルノーには8レンジある。提携後に、10の共通レンジのプラットフォームを製造することができれば、コストは削減され効率は向上する。我々は全員コンセプトが正しいことは分かっているが、やってみるまでそれが正しい選択かどうかは分からない。それで、やってみようと思って提携を決意した。...シュヴァイツァー氏は、3年前のルノーの業績改善にカルロス・ゴーンが重要な役割を果たしたことを話してくれた。...私は、(日産を助けるために)その人物が欲しいと彼に伝えた」(塙、社長)。

(iv)ルノーによる「ビッグ・ピクチャー」のプレゼンテーション(1998年11月10日)

1998年10月、シュヴァイツァーは塙と会い、ふたつの会社の提携に対する自分の考えを詳しく説明した。塙は「もちろん私は、最初から賛成していたわけではない。しかし、驚きはしなかった。話し合っているうちに、シュヴァイツァー氏がパートナーシップについて、いつも私よりも総合的な見方をしているのが感じられた。私は、これも選択肢のひとつだと思った」。

この時シュヴァイツァーは、自分の考えをもっと多くの日産の人達に知ってもらえないかと尋ねた。塙は、シュヴァイツァーと氏のチームが訪日して、ルノーのコスト削減体験やふたつの会社の提携で見込まれるシナジーについてプレゼンテーションをすることに賛成した。塙と日産の一部のトップエグゼクティブに対するプレゼンテーションは、11月10日に日産本社で行われた。シュヴァイツァー、ドゥアン、ゴーンがルノーのコスト削減能力について説明し、総合的な業績回復計画を示した。

「プレゼンテーションの時、参加者は初めて共同調査が目指している全体的方向性について知らされた。しかし正直なところ、私自身がシナジーに関する彼らの調査の詳細さに驚いた。私は、ルノーの提携計画に多くの人が関与していることや調査の詳細さに驚いた。日産側では、交渉は厳密にシュヴァイツァー氏と私だけの秘密だったからだ。これはルノーと日産の違いだった。ルノーは、最初から自分達が何を望んでいるのかを正確に理解していた。日産の取締役会は、ひとつの可能性として理解していただけだと思う」(塙、社長)。

(v)最後の会合(1998年12月21日～23日)

12月15日、共同調査チームの最終報告書が提出され、「シナジー効果」の数値が示された。これらの数値に基づいて、シュヴァイツァーと塙は、提携計画に関する最後の会合を持つために12月21～23日に会った。12月23日、塙は、提携の話合いが排他的なものではないこと、ルノーは日産自動車と日産ディーゼルの両方への出資を求められていると告げた。

実際のところ、日産のトラック子会社である日産ディーゼルについては、1998年5月以降、ダイムラー・クライスラーとの交渉が進行していた。ダイムラー・クライスラーの乗用車部門の取締役であるユルゲン・ヒューバートは、「日産自動車は10年以内に、アジアの売上高をグループ売上高の20～25%にするというダイムラー・クライスラーの目標達成に貢献するようになるだろう。アジアに乗用車という足がかりがなくても短期的にはやっていけるが、トラック部門での足がかりがなければやっていくことはできない。アジアのトラック事業への参入は、ダイムラー・クライスラーにとって最も緊急を要することだが、日産ディーゼルと日産自動車はあまりに絡み合っているので、我々は両方について話し合うことを余儀なくされた」(注10)。

塙は、ダイムラー・クライスラーの関心について、後に次のように語っている。

(注10) ファイナンシャル・タイムズ、1999年3月8日号

「1998年5月にダイムラーとクライスラーが合併した時、シュレンプ氏は日産ディーゼルの興味があると言った。これは内部情報だと思われるので問題になったが、それまでには、日本のマスコミがこれを大スクープとして取上げていた。」

噂だけ？

「提携相手の決定には、実際には多くの作業、共同調査チーム、ボトムアップの報告他...が関係してくる。ルノーとの調査プロセスにつき込まれた全ての作業を考えると、同時に別の提携話を検討することは本当に大仕事だろうと思う」(志賀、コーポレート企画部)。

(vi)最後のプロセス

12月23日から3月13日の間、ルノーと日産が基本の提携合意の最終作業^Nしていた時に塙とシュヴァイツァーが会ったのは2回だけだ。交渉の中核は1998年12月には終了していた。

「提携はマネーゲームではない。特に自動車会社にとってはそうだ。全てのレベルの人々に対する責任がある。私たちは全員が、塙氏の決断が正しいと信じていたし信頼もしていた。私たちは、氏が正しいことをしたと信じている」(志賀、コーポレート企画部)。

1月15日には相当注意義務が始まり、法務ならびに財務部の出番となった。塙はデッドラインを3月としたが、それはプロセスを長引かせても対立や動揺を生み出むだけだと感じていたからである。

ダイムラー・クライスラーは、1999年3月11日に日産との話し合いを全て終えた。ルノー / 日産の提携合意が公式に調印されたのは1999年3月27日だった。この合意の目的は、日産の財務基盤を強化し、両社が利益のある成長を実現することであった。1999年3月28日、ルノーは6,430億円を投じて日産自動車の36.8%の株式と日産ディーゼルの22.5%を取得した。

付属資料 1 主要自動車製造業者の世界ランキング (1998年)

世界のランキング	台数 (100万台)	マーケットシェア
ゼネラルモーターズ	8.90	15%
フォード	8.50	15%
トヨタ	6.40	10%
ルノー/日産	4.80	9%
フォルクスワーゲン	4.30	9%
ダイムラー・クライスラー	4.00	8%

資料：ウォーバーク・ディリオン・リード世界自動車分析 (1999年9月)

付属資料 2 比較：ダイムラー・クライスラー、日産、ルノー

	ダイムラー・クライスラー	日産	ルノー
年間収益 (100万ドル)	147.745.000	50.212.000	41.349.000
純所得 (100万ドル)	5.404.000	-213.000	1.500.000
労働者数	441.500	135.800	140.900
ワールドマーケットシェア (価格)	8.4%	4.9%	4.3%
生産台数 (単位：100万台 1998年)	3.9	2.6	2.1
	ダイムラー : 1.1 クライスラー : 2.8		

付属資料 3 世界のルノーと日産

販売車両 (1998年)	ルノー		日産	
	台数	マーケットシェア (価格)	台数	マーケットシェア (価格)
西ヨーロッパ	1.798.160	11%	505.768	3.1%
北アメリカ			656.704	4%
南アメリカ	110.656	5.1%		
日本			902.968	15.3%
ASEAN			129.172	10.8%
トルコ、中東、北アフリカ	117.040	7.9%	116.512	9.1%
その他	102.144		336.296	
プラント数 (1998年)	フル・フレッジ・現地組立 プラント 工場		フル・フレッジ・現地組立 プラント 工場	
ヨーロッパ	18		3	
日本			12	
アジア	1 (中国)	2	2	3
北米	1 (メキシコ)		4	
南米	3	2		
アフリカ		1 (モロッコ)	1 (南アフリカ)	

付属資料4 ルノーと日産のモデル・カテゴリー

名前	ルノー 販売台数 (概数 1998年)	モデル・カテゴリー	日産 販売台数 (概数 1998年)	名前
ツインゴ	250.000	エントリーレベル		
クリオ	600.000	サブコンパクト	350.000	マーチ、ミクラ、キューブ
メガンヌ、セニック、R19800.000		コンパクト	550.000	アルメーラ、サニー
ラグナ	250.000	中型	350.000	ブルーバード、プリメーラ
サフラン、スピダール	50.000	ラグジュリー	500.000	アルティマ、マキシマ、 インフィニティー、 Q45、セドリック
エスパス	100.000	ミニバン	150.000	クエスト、エルグランド、 プレーリー
		4 * 4	250.000	サファリ、パトロール、 テラノ
		ピックアップ	250.000	ピックアップ
エクスプレス、カンゲー、 トラフィック、マステール	350.000	ユティリティ	150.000	アトラス・シビリアン

付属資料5 ルノーと日産の専門能力 (提携調印時に認識されていたもの)

ルノー	日産
コスト管理	エンジニアリング能力
グローバル・プラットフォームと購買戦略	テクノロジー
革新的製品	プラント生産性
マーケティングとデザイン	製品とプロセスのクオリティマネジメント

付属資料6 プラットフォームの統合

例：共通のプラットフォーム (クリオ/ミクラ)

	共通レンジのプラットフォーム		
	ルノー	日産	提携
プラットフォーム数	8	26	10
1プラットフォーム当たりの台数 (1,000ユニット)	280	105	500

例：コンポーネント (小型ディーゼルエンジンの共同開発)

	共通レンジのエンジンと トランスミッションファミリー		
	ルノー	日産	提携
エンジン・プラットフォーム数	7	20	8
1プラットフォーム当たりの台数 (1,000ユニット)	320	140	630

資料：シュローダース；ルノー・日産戦略的提携レポート (1999年4月)

付属資料7 ルノーの歴史

- 1898：フレール・ルノーによりボローニャのピヨンクールに創設（生産：1台）。
- 1903：マルセル・ルノー死亡。
ルイ・ルノー社長就任（生産：778台）。
- 1941：占領とアクシスとの協力。
- 5 1944：ルイ・ルノーが同盟国に逮捕される（9月24日に死亡）。
工場が徴用される。
- 1945：軍への協力のために国有化決定。
レジ・ナシオナル・デズジヌヌ・ルノーの誕生：社長はピエール・ルフォシュ（生産：1万2,031台）。
- 1969：世界進出を支援するためにルノーファイナンス設立（生産：104万7,986台）。
- 1979：AMC（米）に22.8%出資。
10 ボルボ（スウェーデン）に10%出資、20%のオプション（生産：187万2,526台）。
- 1980：AMCへの出資を46.4%にまで拡大（生産：205万3,677台）。
- 1981：RVI（ルノー自動車）がドッジ・トラック（米）を買収（生産：176万4,701台）。
- 1983：マトラと合意。マック（米）の支配権取得（生産：203万5,133台）。
- 1984：負債570億フラン（年間収益の半分）、
年間損失125億フランでルノーは実質的な破産（生産：174万0,737台）。
- 15 1985：ベルナル・アノンの辞任。
ジョルジュ・ベスが社長に就任し、再編方針を発表：フランス政府による80億の増資、5億フランでRVIの財政再建、撤退ならびにリフォーカス方針、RVIの一時解雇2,550名、2年以内で2万1,000名の人員削減計画（生産：1,637,634台）。
- 1986：11月17日、ジョルジュ・ベスがアクシオン・ディレクトに暗殺される。
RVIが2,624名のレイオフを発表、サハグンのメキシコ工場閉鎖、ピヨンクールの工場スペース13.5ヘクタールが売りに出される（生産：175万4,322台）。
- 1987：レイモン・レヴィが社長就任。
さらなる軽減：AMCがクライスラーに売却。
20 フランス政府と株主による第2フェーズの増資（100億フラン）を受けて、ルノーは再び営利目的の企業になり、営利追求理論に従う準備を進める。（生産：183万1,390台）。
- 1990：ルノーは株式会社（SA：ソシエテ・アノニーム）になり、現在ではボルボが資本の20%を保有（生産：184万8,078台）。
- 1992：5月27日、レイモン・レヴィが退職年齢に達し、ルイ・シュヴァイツァーに社長を譲る
（生産：209万4,774台）。
- 25 1993：9月6日、ルノー・ボルボの合併発表。
12月、ボルボ合併破棄（生産：176万1,496台）。
- 1994：ルノーは公開会社になる。
フランス政府の資本保有はわずか52.97%（生産：191万4,662台）。
- 1996：民営化。
1980年代以降初めての損失（生産：180万4,910台）。
- 1997：ボルボード工場（英国）閉鎖（2,700の雇用）。
再び利益計上。
30 フランス政府の資本保有46%。

付属資料8 ルノーの再生

	1983年	1984年	1985年	1986年
収益	104.145.000	110.274.000	117.584.000	122.138.000
純所得	-1.420.000	-1.576.000	-12.555.000	-10.897.000
CAF (MBA)	1.446.000	1.938.000	-6.481.000	-6.003.000
自己資本	10.119.000	11.164.000	1.851.000	-7.365.000
労働者数	215.000	219.805	213.725	196.414
	1988年	1989年	1990年	1995年
収益	147.510.000	161.438.000	174.477.000	178.537.000
純所得	3.256.000	8.834.000	9.289.000	3.636.000
CAF (MBA)	10.010.000	15.260.000	15.050.000	12.145.000
自己資本	-5.726.000	14.012.000	22.466.000	42.784.000
労働者数	188.900	181.715	174.573	138.279

(単位：100万FF)

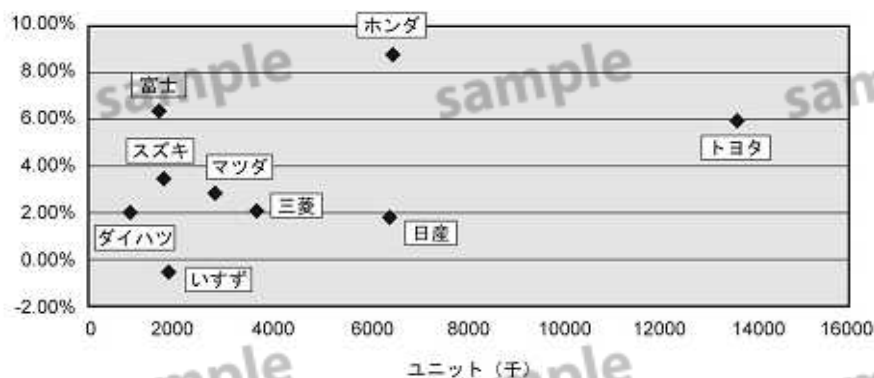
付属資料9 ルノーSA (フランス) 財務概況

ルノーSA (フランス) (単位：100万FF)

	1992年 12月31日	1993年 12月31日	1994年 12月31日	1995年 12月31日	1996年 12月31日	1997年 12月31日	1998年 12月31日
売上高	184,252	169,789	178,537	184,065	184,078	207,912	243,934
R&D費	6190	6,902	7,707	7,904	9,125	9,038	10,189
税引き前所得	6481	1,094	3,485	1,976	-5,645	4,095	11,145
EBTマージン	3.52%	0.64%	1.95%	1.07%	-3.07%	1.97%	4.57%
株式数 (100万)	224	227	238	239	240	240	240
1株当たり収益	28.93	4.09	15.65	9.02	-22.07	22.78	36.97
自己資本総額	33,965	33,877	42,784	43,796	37,770	43,917	51,562
負債総額	8,727	7,851	-1,458	3,368	9,385	2,097	-12,650
負債 / 資本比率	26%	23%	-3%	8%	25%	5%	-25%
負債 / 売上高比率	5%	5%	-1%	2%	5%	1%	-5%
R&D費 / 売上高	3.36%	4.07%	4.32%	4.29%	4.96%	4.35%	4.18%

資料：ルノーの決算報告書

付属資料10 日本の自動車製造業者の収益性（1998年）



資料：シュローダーズ；ルノー・日産戦略的提携レポート（1999年4月）

付属資料11 日産の構造的過剰能力（1998年）

地域	プラント数	生産能力	生産台数	過剰能力	%
日本	4	2,000,000	1,600,000	400,000	20%
その他のアジア	3	260,000	106,000	154,000	59%
北米	3	720,000	500,000	220,000	31%
ヨーロッパ	2	430,000	280,000	150,000	35%
計		3,410,000	2,486,000	924,000	27%

資料：自動車ニュース

付属資料12 日産自動車 財務概況

日産自動車（100万円）		1992年	1993年	1994年	1995年	1996年	1997年	1998年
		3月31日	3月31日	3月31日	3月31日	3月31日	3月31日	3月31日
売上高		6,417,931	6,197,599	5,800,857	5,834,123	6,039,107	6,658,875	6,564,637
営業所得（損失）		154,279	-5,417	-142,319	-102,717	43,235	199,880	84,346
税引前所得（損失）		166,371	-56,545	-101,331	-179,745	-81,454	101,073	-24,458
EBTマージン		2.59%	-0.91%	-1.75%	-3.08%	-1.35%	1.52%	-0.37%
所得税総額		67,859	7,842	-1,357	2,901	12,504	31,619	-6,842
純所得（損失）		101,295	-55,998	-86,915	-166,054	-88,418	77,743	-14,007
株式数（100万）		2,512	2,512	2,512	2,513	2,513	2,513	2,437
1株当たりの純所得（損失）		40.32	-22.28	-34.59	-66.09	-35.18	30.94	-5.57
販売数（1,000ユニット）			2813	2691	2700	2671	2710	2568
長期負債総額		2,045,135	2,331,172	2,680,736	2,209,000	3,728,000	3,839,000	4,342,000
自己資本総額			1,580,000	1,429,000	1,429,000	1,356,000	1,356,000	1,282,000
負債／資本比率			148%	188%	155%	275%	283%	339%
負債／売上高比率		32%	38%	46%	38%	62%	58%	66%

資料：日産決算報告書

付属資料13 国別の需要

世界の自動車需要 (1,000ユニット)							
	1995	1996	1997	1998	1999 (予測)	2000 (予測)	2001 (予測)
米国	14,800	15,097	15,115	15,697	16,900	16,300	16,300
%の変化		2.01%	0.12%	3.85%	7.66%	-3.55%	0.00%
ヨーロッパ							
ドイツ	3,314	3,508	3,528	3,740	3,880	3,980	3,950
%の変化		5.85%	0.57%	6.01%	3.74%	2.58%	-0.75%
フランス	1,930	2,132	1,713	1,944	2,130	2,160	2,080
%の変化		10.47%	-19.65%	13.49%	9.57%	1.41%	-3.70%
イタリア	1,720	1,719	2,412	2,364	2,350	2,400	2,420
%の変化		-0.06%	40.31%	-1.99%	-0.59%	2.13%	0.83%
英国	1,945	2,026	2,171	2,247	2,180	1,950	1,880
%の変化		4.16%	7.16%	3.50%	-2.98%	-10.55%	-3.59%
スペイン	833	909	1,012	1,191	1,450	1,450	1,400
%の変化		9.12%	11.33%	17.69%	21.75%	0.00%	-3.45%
ヨーロッパ合計	9,742	10,294	10,836	11,486	11,990	11,940	11,730
%の変化		5.67%	5.27%	6.00%	4.39%	-0.42%	-1.76%
アジア							
日本	6,865	6,896	6,726	5,880	5,886	6,000	6,200
%の変化		0.45%	-2.47%	-12.58%	0.10%	1.94%	3.33%
中国	912	976	1,085	1,027	1,120	1,305	1,493
%の変化		7.02%	11.17%	-5.35%	9.06%	16.52%	14.41%
韓国	1,556	1,644	1,513	780	1,092	1,190	1,273
%の変化		5.66%	-7.97%	-48.45%	40.00%	8.97%	6.97%
アジア合計	9,333	9,516	9,324	7,687	8,098	8,495	8,966
%の変化		1.96%	-2.02%	-17.56%	5.35%	4.90%	5.54%
中南米							
ブラジル	1,579	1,632	1,827	1,415	1,100	1,250	1,450
%の変化		3.36%	11.95%	-22.55%	-22.26%	13.64%	16.00%
アルゼンチン	319	362	396	437	445	493	510
%の変化		13.48%	9.39%	10.35%	1.83%	10.79%	3.45%
中南米合計	1,898	1,994	2,223	1,852	1,545	1,743	1,960
%の変化		5.06%	11.48%	-16.69%	-16.58%	12.82%	12.45%
その他	5,910	5,446	6,019	6,000	6,314	6,765	6,957
%の変化		-7.85%	10.52%	-0.32%	5.23%	7.14%	2.84%
世界合計	41,683	42,347	43,517	42,722	44,847	45,243	45,913
%の変化		1.59%	2.76%	-1.83%	4.97%	0.88%	1.48%

資料：ウォーバーグ・ディリオン・リード世界自動車分析（1999年9月）

付属資料14 地域別のマーケットシェア

	1995	1996	1997	1998	1999 (予測)	
欧州マーケットシェア						
	フォルクスワーゲン	18.30%	17.20%	17.20%	18.10%	18.90%
	P S A	12.70%	12.00%	11.30%	11.40%	11.50%
5	日本製	11.40%	11.10%	11.50%	11.70%	11.50%
	G M	13.30%	12.50%	12.10%	1.50%	11.60%
	フォード	12.40%	11.60%	11.30%	10.20%	11.50%
	ルノー	10.70%	10.10%	9.90%	10.70%	10.60%
	フィアット	12.00%	11.10%	11.90%	10.90%	10.40%
	B M W	6.40%	6.30%	6.10%	5.70%	5.20%
	ダ임ラー・クライスラー	3.80%	3.60%	4.40%	5.00%	5.40%
米国マーケットシェア						
10	G M	33.10%	31.70%	31.50%	29.40%	29.60%
	フォード	36.20%	25.90%	25.70%	25.00%	24.70%
	ダ임ラー・クライスラー	15.60%	17.30%	16.50%	17.70%	16.90%
	トヨタ	7.30%	7.70%	8.10%	8.70%	8.60%
	ホンダ	5.40%	5.60%	6.20%	6.40%	6.30%
	日産	5.20%	5.00%	4.80%	4.00%	3.90%
	フォルクスワーゲン	0.90%	1.10%	1.10%	1.70%	2.20%
	マツダ	1.90%	1.60%	1.50%	1.50%	1.50%
	韓国製	90.00%	1.00%	1.10%	1.10%	1.90%
日本マーケットシェア						
15	トヨタ	29.60%	30.50%	29.60%	28.90%	28.20%
	日産	16.00%	15.90%	15.40%	15.30%	13.60%
	三菱	11.90%	10.90%	10.10%	10.10%	10.20%
	ホンダ	8.30%	10.20%	11.50%	11.60%	11.10%
	スズキ	9.00%	9.00%	8.90%	9.40%	10.50%
	ダイハツ	6.00%	6.80%	6.70%	7.40%	9.10%
	マツダ	5.30%	4.80%	5.00%	5.40%	5.40%
20	富士	5.00%	5.10%	4.50%	4.70%	5.10%
	輸入	5.70%	6.20%	5.40%	4.70%	4.70%

資料：ウォーバーク・ディリオン・リード世界自動車分析（1999年9月）

付属資料15 世界の自動車製造業の収益率（EBITマージン）

	1996	1997	1998	1999 (予測)	
25	G M	2.50%	-0.30%	3.50%	6.80%
	フォード	3.40%	6.60%	6.70%	7.70%
	ダ임ラー・クライスラー	5.20%	4.70%	5.60%	8.70%
	フォルクスワーゲン	3.00%	3.00%	4.90%	5.00%
	ルノー	-3.30%	1.00%	4.40%	4.10%
	フィアット	2.30%	3.90%	1.60%	1.40%
	B M W	4.50%	5.50%	4.70%	5.20%
	トヨタ	4.90%	6.60%	6.30%	5.90%
30	日産	2.40%	1.70%	1.60%	1.60%
	ホンダ	6.70%	9.80%	9.30%	8.70%
	スズキ	4.10%	3.50%	3.30%	3.30%

資料：ウォーバーク・ディリオン・リード世界自動車分析（1999年9月）

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample sample sample sample sam
sample sample sample sample sam
sample sample sample sample sam
sample sample sample sample sam
sample sample sample sample sam
sample sample sample sample sam
sample sample sample sample sam
sample sample sample sample sam
sample sample sample sample sam

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

2013.12・PDF