



慶應義塾大学ビジネス・スクール

5

ルノー／日産

—グローバル・アライアンスの形成：ルノー編—

1999年3月27日、ルノーと日産は包括的なグローバル・アライアンスに調印した。このケーススタディは、ルノーの観点から提携形成のプロセスを記したものである。多くの面で非常に異なるふたつの企業の接触が始まった1998年6月から1999年3月までを追いかながら、提携合意を実現させるまでの内部の動きを追う。

10

ジュネーブ、1999年3月3日—国際モーターショー

15

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つ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つたからである。

20

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。

25

このケースは「ルノー／日産 グローバル・アライアンスの構造」を基に、慶應義塾大学ビジネス・スクールの浅川和宏助教授がルノーの観点からの記述部分のみを抽出し編集したものである。

30

本ケースの該当部分は、オリビエ・マクレ（博士過程在学中、EMリヨン）が慶應ビジネス・スクール、浅川教授、リヨン・ビジネス・スクール、ゴメス教授、ロンドン・ビジネス・スクール、コリン教授の指導のもとに作成したものである。LBSのストラティージック・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・メリュー」ベンチャーリサーチ財団、慶應ビジネス・スクールの海外ケース開発基金からの財政支援に深く感謝する。

本ケース（ルノー編）は、2000年春にパリ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。

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。

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5
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・グループのルイ・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15
を予測していた。

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15
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、ルイ・シュヴァイツァーの要請でル25
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つ
てきていた。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って、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イ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。

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。5 10

「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)。15

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。

ルイ・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い。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ればよいのか？25 30

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つたが、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。

5 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。

10 「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）。

15 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。とりわけはつ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し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。

20 「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、ギャボックスも売った。…それで私は、『とても三菱』だった」（ジョルジュ・ドゥアン、EVP）。

25 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？

5

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。

10

「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)。

15

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と思われた。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。

20

「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つ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たことであった」(ド・アンドリア氏、VP、戦略プランニング)。

25

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。

30

「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」(ユッサン氏、VP、総合顧問)。

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ないことを示していた。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。

「6月に、『戦略的に考えることが重要だと思っている。いつ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つきり決めていた。我々が決定した線にそつたシステムで合意する用意はできていた。つまり、相互にといふこともあり得るが、他方の会社の権利を取得するということで、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)。

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。

「銀行が来て『日産に話すこと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月に塙に手紙を書き、塙は7月には返事をくれた」(ルイ・シュヴァイツァー、会長)。

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したのだ」(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つ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日の日仏チームが、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名前後の人々が参加した。共同調査は、ふたつの会社の間に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

5

10

15

20

25

30

sample sample sample sample

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、クオ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。

15 「シナジーという点では素晴らしいだった。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オリティーが高い。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」（ダスティン氏、VP、財務オペレーション）。

20 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る同社は、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。複雑にからみあつ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オリティーであった。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。

25 技術マインドが経営マインドに優先し、業績やクオ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。塙氏は、同社が破産に向かっていることをはつきりと認識していたようだつた。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。… 壇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」（レイ・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つたから、そうなれば壊滅的だつただろう」（ダサス氏、VP、財務オペレーション）。

5
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。

10
15
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。

20
25
「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ことを理解していた。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、表面的にはダイムラー・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つたが、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つたが、自分で捕まえることを教えてくれるという保証はなかつた。ルノーの方が、魚の釣り方を教えてくれそうだった」

30
(レビ氏、EVP)。

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。

5 「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、
10 会長）。

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？

15 ビッグ・ピクチャー：成功か失敗か

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と、
20 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。

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、
25 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懼れもあった。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リサーチセンターは、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つた。

シェヴァイツァー氏は、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つたものでなければならぬと感じていた。すなわち、対等の地位とマネジメントの参加である。

5

「戦略的には、近づく方向で動かなければならなかつたが、単純な買収や合併では有り得なかつた。日仏合併は決して簡単なことではなかつたからだ。…私は、(塙氏に) 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!』と言つた。COO の地位を切り出す前に、誰かを確保しておく必要があつたのだ。…私の見るところ、この仕事ができる人物は他にいなかつた」

(レイ・シェヴァイツァー、会長)。

10

シェヴァイツァー氏は、自分の考えを塙氏に切り出すタイミングを計つてゐた。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つてゐた。

15

「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つた。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つた。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つた。彼(塙氏)は、どれひとつについても反対しようとはしなかつた」(レイ・シェヴァイツァー、会長)。

20

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、ルノー側が出して來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つた。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関与していなかつた。塙氏と、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つた。

25

「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ぬ。…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」(レイ・シェヴァイツァー、会長)。

30

sample

sample

sample

sample

sample

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、レイ・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と、それが日本にとって好ましいものではなかったからである。

10

「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。彼らの動搖が大きかったので、その時我々は、我々のアプローチのために話し合いがぶち壊しになるかもしれない恐れた」(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」(レイ・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った。それは確かだ」(ドゥアン氏、副会長)。

15

20

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。

30

新たなプレーヤーが登場して來た。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つてすれば、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だろう。

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、日産ディーゼルを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。そのため在我ら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」（レビ氏、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つたので、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つた。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（双赢）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%はできなかつたにしても、一番気を遣つたのは、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）。

sample

sample

sample

sample

sample

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き進展して
5 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されるかにかかっていた。

10 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。
15

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と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つ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）。「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」（ユッソン氏、VP、総合顧問）。

結果

25 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。

30 「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ぬ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）。

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は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。

5

「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くてはならないこと、我々の競争相手は誰も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）。

10

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肅だった。

「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）。

20

25

ルノーと日産の提携は1999年3月27日に締結された。両社は独立を保つ。3人のフランス人代表がルノーを去って日産の取締役に就任した。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。

30

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：ウォーバーグ・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 ダイムラー : 1.1 クライスラー: 2.8	2.6	2.1

付属資料 3 世界のルノーと日産

	ルノー	日産		
販売車両(1998年)	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・ プラント	現地組立 工場	フル・フレッジ・ プラント	現地組立 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

ルノー			日産	
名前	販売台数 (概数—1998年)	モデル・カテゴリー	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、R19	800,000	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、ブリーメーラ
サフラン、スピデール	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、Q 45、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、カングー、トラフィック、マステール	350,000	ユーティリティ	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		製品とプロセスの品質マネジメント

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 トランスマッショナリ		
	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: シュローダーズ; 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ヤのビヨンクールに創設（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。
- 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・デズュジンヌ・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。
- 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 Franc（年間収益の半分）、
年間損失125億 Francでルノーは実質的な破産（生産：174万0,737台）。
- 1985 : ベルナール・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 Franc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・ベスがアクション・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、ビ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・レビイが社長就任。
- さらなる軽減：AMCがクライスラーに売却。
- フランス政府と株主による第2フェーズの増資（100億 Franc）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・レビイが退職年齢に達し、ルイ・シュヴァイツァーに社長を譲る
(生産：209万4,774台)。
- 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。
- 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

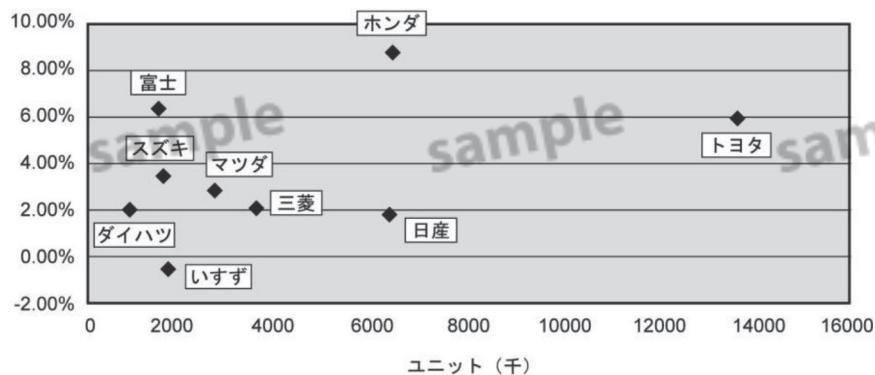
(単位:100万FF)

付属資料 9 ルノー SA (フランス) -財務概況

	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	6,190	6,902	7,707	7,904	9,125	9,038	10,189
税引き前所得	6,481	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：シヨローダーズ；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 3月31日	1993年 3月31日	1994年 3月31日	1995年 3月31日	1996年 3月31日	1997年 3月31日	1998年 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%
PSA	12.70%	12.00%	11.30%	11.40%	11.50%
日本製	11.40%	11.10%	11.50%	11.70%	11.50%
GM	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%
BMW	6.40%	6.30%	6.10%	5.70%	5.20%
ダイムラー・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					
GM	33.10%	31.70%	31.50%	29.40%	29.60%
フォード	36.20%	25.90%	25.70%	25.00%	24.70%
ダイムラー・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					
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%
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:ウォーバーグ・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)
GM	2.50%	-0.30%	3.50%	6.80%
フォード	3.40%	6.60%	6.70%	7.70%
ダイムラー・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%
BMW	4.50%	5.50%	4.70%	5.20%
トヨタ	4.90%	6.60%	6.30%	5.90%
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:ウォーバーグ・ディリオン・リード世界自動車分析(1999年9月)

sample

sample

sample

sample

sam

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2014.1 PDF