



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：日産編 —

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。このケーススタディは、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。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月までを追いながら、提携合意を実現させるまでの内部の動きを追う。

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。

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）

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

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日産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。

本ケースの該当部分は、LBS MBA 学生の飛騨奈央子とアショク・クリシュナン（ET-2000）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（日産編）は、2000年春に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。

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。

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。

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。

5

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^[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。

10

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。

15

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。

20

(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SEMB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」^[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。

25

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。

30

^[1] 日産推定

^[2] 日産の公式ウェブサイト

(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。

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。

(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^[3]。

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箇所が設立された。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。

^[3] 日産ファクトファイル 1999

(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、石原はチャンスを海外市場に求め、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。

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。

(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^[4]。

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月にドラステックな縮小計画を提案した。

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...^[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%^[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%^[7]を達成

^[4] 「トヨタの野望と日産のやる気」 佃良夫

^[5] 「日産は再生するか？」 日経新聞社

^[6] 数値は軽自動車を含む

^[7] 数値は軽自動車を含むはず

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^[8]。

5

(ii) 内部組織

塙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。塙は、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。

10

塙が日産に入社した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。」

15

20

(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^[9]。

25

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ぬ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、また誰がとるのかは誰にも分かっていたようだった。

30

^[8] 「日産は再生するか？」日経新聞社

^[9] 日産のメディア発表（1998年5月27日）

「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塙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、ルノーのアンドレ・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興味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塙から指示された時、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関わっていたが、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る。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る。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、塙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。

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ないこと、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。

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。

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。

- 5
- 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
- 10
- 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

15 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。

20 「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。

25 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いっても、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。

30 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埴に提出された。

（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。

5 「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。

10 「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
15 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

20 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。

25 「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
30 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塙は、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。塙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ことはできない」(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、塙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、塙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塙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、杉野は塙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塙であったが、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だろう。

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。何といっても、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。

5 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）。

15

(iii) シナジーの提案

話合いの過程で、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が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。

20

「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）。

25

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。

30

「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捕らえる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取って見よう。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に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埴は、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、埴は、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」^[10]。

埴は、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。

「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に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）。

^[10] ファイナンシャル・タイムズ、1999年3月8日号

(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を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:ウオーバーク・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 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	
	台数	マーケットシェア (価格)	台数	マーケットシェア (価格)
販売車両(1998年)				
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、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、 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ォリティー・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。
- 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・デズジュジヌ・ルノーの誕生 : 社長はピエール・ルフオシュ (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)。
- 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、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。
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)。
- 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)

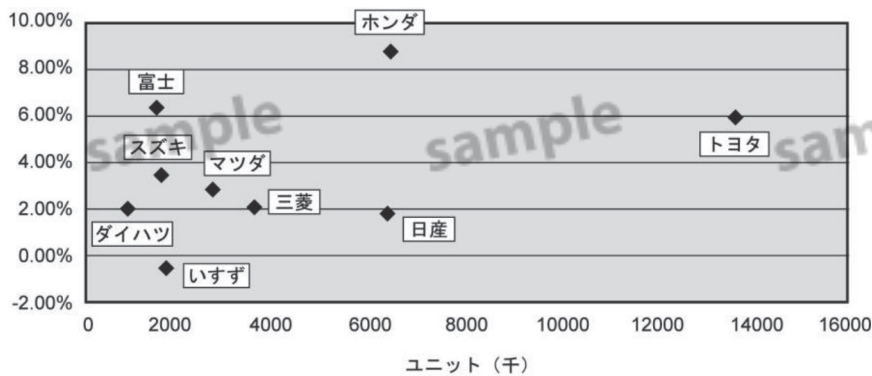
付属資料 9 ルノー SA (フランス) -財務概況

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:ウォーバーク・デシリオン・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)
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

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

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
