

《シンポジウム》

日本自動車産業とグローバル競争

《シンポジウム》基調報告要旨 (1) '01年12月13日(木)

## 日産の国際戦略について

小 沢 正 道

(日産自動車渉外部 部長)

### 自動車業界の国際再編

1998年5月に発表されたダイムラーとクライスラーの合併は世界の自動車業界に大きな衝撃を与えました。ヨーロッパと米国の大会社が合併してできる巨大な会社とどう戦っていくのか、世界中の自動車メーカーはその対応を迫られることになったのです。これに触発され米国メーカーを中心とする世界的な再編劇が動き出しました。

フォードは自社に無い高級ブランドを入手するために、ボルボ、ジャガーを買収します。GMは成長市場であるアジアでの地位を強化するために日本のスズキへの出資比率を上げ新たに富士重工(スバル)への出資を行います。これはスズキや富士重工サイドから観れば今後の世界競争の中で生き残っていくための選択でした。

こうした再編劇の背景にはグローバル化する競争にどう対処するかということと、ますます巨額になることが予想される環境対応への投資に備える意味があったと思います。

### 日産とルノー

当時日産は大きな債務と赤字体質に悩まされていました。バブル崩壊後、高コスト体質改善などの経営転換がうまくいかず、世界的に市場シェアは落ち続け赤字が続きました。この結果債務が膨らみ、どこかの自動車メーカーと手を組んで新たな資本の注入を必要としていました。

一方ルノーは、売り上げの85%は欧州という欧州を本拠とするメーカーで、国際場裏で競争していくためにはどこかのメーカーと手を組みたいと考えていました。その時日産という会社を見つけたのです。

欧州を中心とするルノーにとって、米国・中米、日本・アジア、欧州、中東、アフリカと世界的にビジネスを行い、優れた開発や生産技術力を持つ日産は魅力的な会社でした。両社は提携の

話し合いを行い1999年3月に合意しました。

両社は提携をアライアンスと呼んでいます。日産・ルノーの両社にとって国際戦略とはこのアライアンスを中心に事業を展開することに他なりません。

## ルノー・日産アライアンス

提携の大きな骨子は、ルノーは日産に6400億円の資本を出し、その見返りに日産の株式36.8%を取得する（日産もルノー株を取得する権利を持つ）。互いにマネジメントを送る。両社の提携事業はGAC（Global Alliance Committee）という委員会で決定する。その委員会のもとにCCT（Cross Company Team）という地域戦略や技術戦略をテーマとするワーキングチームを置きGACに提案します。両社のシナジー効果は3年間で33億ドルと見積もられました。

この提携は両社のアイデンティティーを尊重しながら最大限のシナジー効果（相乗効果）を狙うもので、両社対等の関係を基本に置いています。この意味でこの提携は他に例を見ないユニークなものだと思います。

今まで決定された主なものは次の通りです。

### 1. 地域的な協力

- ① 欧州での日産の販売をルノーが支援する。
- ② メキシコでのルノーの参入

日産のメキシコ工場ではルノー車を製造し、ルノーの販売網構築に日産も助力する。ルノーの販売金融会社は日産の販売も支援する。

- ③ ブラジル（メルコスール）での日産事業にルノーが協力

ルノー工場の敷地にルノー・日産共同で新工場を建設し、日産車を製造。販売にもルノーが協力する。

- ④ 日本でのルノー車の販売に日産が協力する。

### 2. 技術的な協力

- ① プラットフォームの共用化（2種類について決定、将来は10種類へ）。
- ② エンジン・トランスミッションの共用化。

### 3. ソフト面の協力

- ① 購買＝共同購買政策の採用（共同購買会社の設立）。
- ② その他：製造、物流、情報システムなどでベスト・プラクティスを実施。

ルノーと日産は2000年10月、アライアンスを次のステップに進めることを発表しました。

今までの両社の協力関係と、日産の業績の順調な進展を受けて決定したものです。

ルノーの日産の持ち株比率を44.4%に上げるとともに日産もルノーの15%の株を持ち、GACという共同戦略を決める委員会を発展させたルノー・日産BVという戦略決定会社を両社が50%ずつ出資して設立します。これにより両社の関係をより強固にすることを狙っています。