



Strategic Alliance

Case: Renault and Nissan



Renault & Nissan

- Renault SA.
 - 本社所在地 :Boulogne-Billacourt, Cedex, France.
 - 設立 :1899年
 - 発行株式 :2398十万株
 - 社長 :Louis Schweitzer
 - 従業員数 :140417人 (全世界)
 - 基本事業
 - 1. 自動車 :
 - Renault, Samsung, Dacia
 - 2. 金融
 - 3. その他
 - 生産台数 :2,375,084台
 - 売上 :36351十億ユーロ
 - 利益 :10億5千万ユーロ
 - 事業展開 :36カ国、350事業所
- 日産自動車株式会社
 - 本社所在地:東京都中央区銀座6-17-1
 - 設立:1933年
 - 資本金:6,045億5,600万円 (2002年3月末現在)
 - 社長 :カルロス・ゴーン
 - 従業員数 (2002年3月末現在)
 - 30,365名 (単体)
 - 125,099名 (連結)
 - 生産台数合計(2001年度の業績)
 - 2,474,888台
 - 国内生産 1,272,851台
 - 海外生産 1,202,037台
 - 国内登録台数 713,521台
 - 輸出台数 577,119台
 - 売上 (2002年3月)
 - 単体3兆198億6,000万円
 - 連結6兆1962億4,100万円
 - 連結決算対象会社総数 計297社 (2002年3月末現在)

1990年代の日産の迷走

- 何をする会社なのか？
 - 無関連多角化：技術者パラダイスとしての日産」
 - 織機、防衛、宇宙事業などの無戦略な多角化と資源展開
 - 将来無い織機、儲からない衛星、あがらないロケットは民間企業に何のため？
 - 肥大化する事業と過剰資源、人員と本業の弱体化
- 何のための日本的経営なのか？
 - 成長しか分らない＝撤退ができない
 - 日本本社主導による国際事業戦略の視点の弱さ(足を引っ張る日本事業)
- 何のための系列なのか？
 - 系列企業の過保護による低い提案力と競争力
 - 天下りが高コスト体質を助長
- なぜ改革ができないのか？
 - 大企業病 誰もが分かっている問題と解決策：なぜ改革ができないのか
 - カルロス・ゴーン：「マネジメントの不在」

日産は国際的にどう見られていたか

- 投資リスクの高さ＝大手は二の足
 - フォード・ナッサー社長
 - 苦労して稼いだ資金をどこぞの誰かが苦労している借金の返済に充てるつもりはさらさらない」
 - クライスラー・ルツソ社長
 - 「日産に資金を注ぎ込むのは50億ドルをコンテナに詰め、「日産」と書いたラベルを貼って海に投げ捨てるようなものだ」
- 欧州中堅企業ルノーにとり飛躍のチャンス

提携の要因

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">○ ルノー1. コスト体質改善<ul style="list-style-type: none">– コスト削減で企業再建にめど2. 遅れていた国際化対応<ul style="list-style-type: none">• 欧州企業からグローバル企業へ• アジア市場重視3. 同等規模での対等関係<ul style="list-style-type: none">• 米国大手企業では併呑恐れ?4. 技術力強化<ul style="list-style-type: none">• 電子技術・生産技術導入5. 外国人経営者登用6. 財務体質の改善<ul style="list-style-type: none">• キャッシュフローの余裕 | <ul style="list-style-type: none">○ 日産1. 高コスト体質<ul style="list-style-type: none">• 過剰生産能力• 無戦略な多角化2. シェア低下(2位から3位へ)<ul style="list-style-type: none">• 製品・ブランドの魅力低下3. 負債増大による危機の進化4. 事業国際化の行き詰まり<ul style="list-style-type: none">• 日本事業が足を引っ張る5. 大企業病蔓延と改革絶望<ul style="list-style-type: none">– 日本人社員、経営陣無気力化6. 系列の疲弊<ul style="list-style-type: none">• 過剰保護と競争力不足 |
|--|---|

双方のメリット

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">○ ルノー• 対等以上での提携可能• 同業種で似た事業構造• 国際事業展開可能• 日産の生産力・技術力• 共同事業による国際化• アジア市場への浸透 | <ul style="list-style-type: none">○ 日産• 資金提供急務• 同業種による救済• 合併・子会社化を回避• 日産社員主導改革• 経営体制の刷新• 経営改革能力の導入 |
|--|--|

提携の展開

- 1998年
 - 日産の行き詰まる資金繰り= 倒産の危機
 - ムーデーズ、S&P:日産社債を「ジャンク」レベルに
- 1998.11
 - ルノー・シュバイツァーと日産・塙社長での秘密交渉
 - 当時はダイムラー・クライスラー、フォードとも交渉
- 1999.3
 - ダイムラー・クライスラー提携交渉打ち切り
- 1999.3.27
 - ルノー・日産の提携発表
 - ルノーが資本参加、資金援助、経営陣派遣による改革
 - 日産の技術をルノーに供与、購買・開発での協力
- 1999.6
 - カルロス・ゴーン来日、日産COO(最高執行責任者)に
- 1999.10
 - 日産リバイバル・プラン発表

合意内容

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">○ 1999.3.27合意内容<ol style="list-style-type: none">1. 日産の第3者割当増資5857億円で株式36.8%ルノー引受2. ルノーが日産傘下日産ディーゼル株22.5%引受3. ルノーが日産欧州販売金融会社380億円で買収4. 日産が将来ルノー株を取得し、持ち合い○ 日産 = ルノー<ul style="list-style-type: none">● 両社合計480万台、世界シェア9.1% | <ul style="list-style-type: none">○ 提携内容<ol style="list-style-type: none">1. 財務<ul style="list-style-type: none">○ ルノーが日産、日産ディーゼルへの出資2. 経営管理<ul style="list-style-type: none">○ COOを含む3人の役員派遣と40人弱のマネージャー派遣3. 事業<ul style="list-style-type: none">○ プラットホーム(車台)統合○ 中南米工場共同利用○ 南アフリカでの日産合併参加○ 世界規模での事業協力で33.2億ドルの節約 |
|--|---|



提携の目的

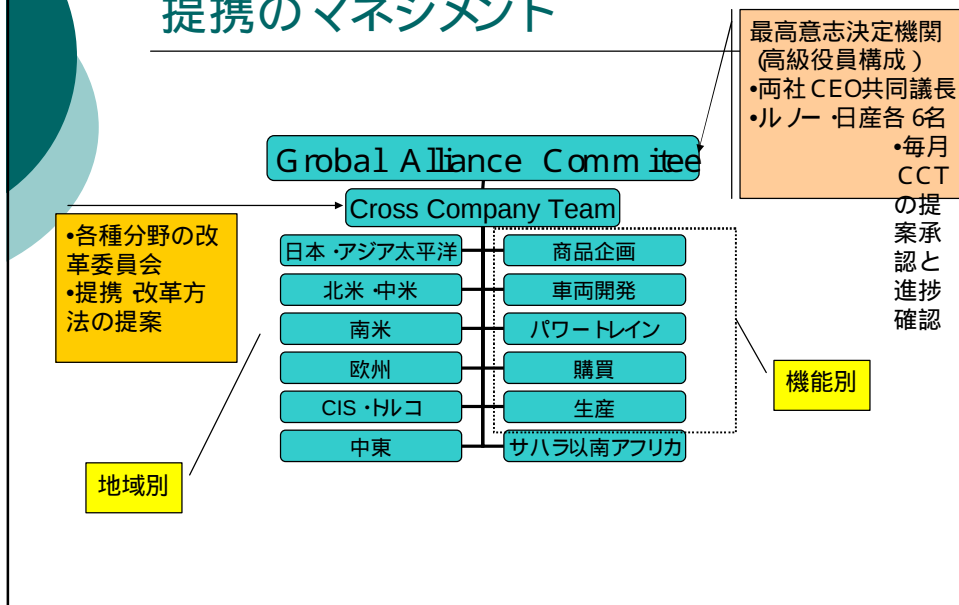
- コア事業への選択と集中
 - 日産とルノーは自動車企業
- 共同化によるコスト削減
 - 国際事業での共同（生産、購買、販売）
- 共同による相互学習
 - 新技術、生産技術、改革能力、経営国際化



提携内容のポイント

- ルノーによる資本投資（6430億円）と資本参加（36.8%）
- ルノー支援での日産の経営改革
 - 財務強化の日産リバイバルプラン
- 国際事業での共同展開
 - 技術、生産面での国際協力

提携のマネジメント



購買と生産の提携

- 購買分野
 - 2001年RNPO (日産ルノー共同購買会社) 設立
 - グローバルな共同購買の実施とシナジー
 - 両社年間購買額 30%削減を目標
- 生産分野
 - 2000年「プロジェクト64」
 - メキシコの日産工場でルノー車生産
 - ルノー中米市場への復帰



日産リバイバルプラン

- 1999年10月発表、2000ー2002年度
- 1. 財務目標
 - ・ 収支黒字化、利益率向上、有利子負債圧縮
- 2. リストラ政策
 - ・ 2003年までにグループ14%人員削減
 - ・ 工場3カ所とパワートレイン工場2カ所閉鎖
 - ・ 購買コスト20%削減 / サプライヤーを半数の600社に
- 3. 資源の再配分
 - ・ 2000から02年度に新製品を投入しプラント再構築、技術投資
 - ・ 年間投資額増加
 - ・ 5000億円のノンコア事業・資産の売却



その成果

- めざましい成果 (2001年3月)
- 1. 財務目標の進展
 - ・ 営業利益、利益率、負債削減進展
- 2. リストラの進展
 - ・ 1万4200人削減
 - ・ 工場3カ所閉鎖
 - ・ 購買コスト削減、サプライヤー810社に
- 3. 資源再配備
 - ・ 新製品4車種
 - ・ 投資率5%増加
 - ・ ノンコア資産、事業の売却3410億円



組織改革

- Cross-Functional Team
 - 関連部門の公式的な連携と戦略策定・実施
- 重量級マネージャーによる改革プロジェクト
 - 能力ある中堅の投入、トップの支援と進捗管理
- マトリックス組織
 - 国際事業での経営管理体制の再編
- 組織文化の改革
 - 社員意識の改革、やる」体質に



提携の将来

- 日産＝ルノーの提携とは別に
- 提携は5～7年で解消する可能性が高い
 - 経営環境や事業戦略の時代的变化
 - 相互学習が進み能力を持った場合は解消に
 - 提携後の資産、特に知的資産の分割の問題
 - コアの競争能力を各企業がどう育成するか
 - 双方の新たな提携が提携を変質させる可能性
- シナジー革新のマネジメントが提携発展の焦点に



カルロス・ゴーンをどう見るか

- カルロス・ゴーン 『ルネサンス』ダイヤモンド社
- 率直な改革型リーダーシップ
 - 普通の改革ができない : bボトムアップ型の限界
- 経営戦略と経営資源の有効活用
 - 戦略に基づく選択と集中
- 提携についての日本側の戦略不在
 - 我々は資産 能力で何を得て何を失うのか
- ルネサンス後の日本的経営
 - 内部成長ではなく外部提携による事業展開パターン？



検討点

- 提携内容の検討
- 組織改革の影響
- ビジネス・スクールの意義
 - 改革の仕方とされ方の教育
- 反対意見



主要参考文献

- カルロス・ゴーン 『ルネサンス』ダイヤモンド社
- 『日本経済新聞』朝刊 1999年 3月 27日
- 同上 1999年 3月 28日
- 『日経産業新聞』1999年 3月 18日