

[研究ノート]

欧州多国籍企業のリストラクチャリング戦略 (3)

—ルノー社のケーススタディー—

加 藤 達 男

- 〈目 次〉
1. はじめに
 2. ルノー日産連合とライバルメーカーとの業績比較
 3. リストラクチャリング戦略の推移
 - (1) L. シュバイツァーの時代 (1999年～2005年)
 - (2) C. ゴーンの時代 (2005年～現在)
 4. リストラクチャリング戦略の成果についての評価
 - (1) L. シュバイツァーの時代 (1999年～2005年)
 - (2) C. ゴーンの時代 (2005年～現在)
 5. むすび

1. はじめに

筆者は、「欧州多国籍企業のリストラクチャリング戦略(1)」¹⁾というタイトルで、フォルクスワーゲン社 (Volkswagen AG、以下 VW と略) のリストラクチャリング (以下リストラと略) を検討してきた。また、「欧州多国籍企業のリストラクチャリング戦略(2)」²⁾というタイトルで、BMW 社 (BMW AG、以下 BMW と略) のリストラを検討してきた。本稿は、「欧州多国籍企業のリストラクチャリング戦略(3)」というタイトルで、ルノー社 (Renault SA、以下ルノーと略) のリストラを検討したものである。リストラの定義は、BMW を分析する際に用いた以下の定義による。「リストラクチャリング (企業再構築 restructuring)。革新の流れに適応して、企業の構造を変えていくこと。内容はさまざまであり、軽度なものから重度のものまでである。①製品や事業ミックス (組み合わせの) 変更。②財務体質の改善 (たとえば増資による借入金の削減)。③経営組織の改編 (たとえば事業部制の導入)。④事業部門の改編 (統合・買収・分離・撤退など) がある。」³⁾

ルノーの1979年から1999年までの経営上の大きな変革は以下の通りであった。⁴⁾

- ・1979年…米国自動車メーカー American Motors Corporation (AMC) を買収し北米に進出。
- ・1987年…AMC の株式を Chrysler に売却。
- ・1990年…Volvo との業務・資本提携を発表。株式会社化され Renault S.A. となる。
- ・1991年…北米市場から撤退。
- ・1993年…Volvo との合併案を発表するが、計画を撤回。
- ・1994年…仏政府が出資比率を52.97%に引き下げる。
- ・1996年…仏政府が出資比率を45.87%に引き下げて民営化。
- ・1998年…ルーマニア政府から Dacia の株式51%を取得。以降2004年にかけて99.3%へ段階的に引き上げた。
- ・1999年…日産自動車の株式36.6%を取得し資本提携。

本稿は、1999年以降のルノーのリストラ戦略とその成果を検討している。2. では、ルノー日産連合とそのライバルメーカーとの最近の業績比較を行っている。3. では、1992年～2005年まで、最高経営責任者であった Louis Schweitzer (以下、シュバイツァーと略) の時代 (1999年～2005年) と2005年から現在まで最高経営責任者である Carlos Ghosn (以下、ゴーンと略) の時代 (2005年～現在) に分け、リストラ戦略を検討している。4. では3. で明らかになったリストラ戦略の成果について評価する。5. のむすびでは、今後のルノーの展望を試みる。

2. ルノー日産連合とライバルメーカーとの業績比較

表1はルノーの、表2は日産の最近の業績を示したものである。表3から表7は、ルノー日産連合のライバル

表1 ルノーの自動車販売台数、売上高、売上高純利益率、研究開発費

年	販売台数 (万台)	売上高 (億ドル)	売上高純利益率 (%)	研究開発費 (億ドル)
2005	253	514	8.4	25
2006	243	520	7.1	25
2007	249	557	6.7	25
2008	238	554	1.6	26
2009	231	468	-9.1	25
2010	263	495	9.1	24
2011	272	572	5.1	28
2012	255	523	4.2	24
2013	263	543	1.7	24
2014	271	544	4.9	23
2015	280	503	6.5	23

(出所) FOURIN 『世界自動車メーカー年鑑2007』 FOURIN、2006年、19～20頁、FOURIN 『世界自動車メーカー年鑑2009』 FOURIN、2008年、11～12頁、FOURIN 『世界自動車メーカー年鑑2011』 FOURIN、2010年、16～17頁、FOURIN 『世界自動車メーカー年鑑2013』 FOURIN、2012年、16～17頁、FOURIN 『世界自動車メーカー年鑑2015』 FOURIN、2014年、20～21頁、FOURIN 『世界自動車メーカー年鑑2017』 FOURIN、2016年、18～19頁より作成。

1) 加藤達男「欧州多国籍企業のリストラクチャリング戦略(1)」『中央学院大学商経論叢』 第28巻第1号 (2013年3月) 77～89頁。
 2) 加藤達男「欧州多国籍企業のリストラクチャリング戦略(2)」『中央学院大学商経論叢』 第30巻第1・2合併号 (2016年3月) 35～46頁。
 3) 『同上』 36頁。
 4) FOURIN 『世界乗用車メーカー年鑑 2017』 FOURIN、2016年、131頁。

表 2 日産の自動車販売台数、売上高、売上高純利益率、研究開発費

年	販売台数 (万台)	売上高 (億ドル)	売上高純利益率 (%)	研究開発費 (億ドル)
2005	357	832	5.5	40
2006	348	895	4.4	40
2007	377	948	4.5	40
2008	341	840	-2.8	45
2009	352	810	0.6	42
2010	389	999	3.6	45
2011	446	1179	3.6	54
2012	385	1096	3.9	57
2013	406	1046	3.7	50
2014	411	1034	4	46
2015	417	1015	4.3	44

(出所) 『同上』

表 3 VW の自動車販売台数、売上高、売上高純利益率、研究開発費

年	販売台数 (万台)	売上高 (億ドル)	売上高純利益率 (%)	研究開発費 (億ドル)
2005	519	1184	1.2	51
2006	572	1316	2.6	58
2007	619	1490	3.8	73
2008	627	1667	4.1	75
2009	631	1461	0.9	75
2010	728	1669	5.4	41
2011	836	2213	9.7	44
2012	935	2476	11.3	113
2013	973	2616	4.6	135
2014	1021	2686	5.4	153
2015	1001	2366	-0.7	131

(出所) 『同上』

表 4 GM の自動車販売台数、売上高、売上高純利益率、研究開発費

年	販売台数 (万台)	売上高 (億ドル)	売上高純利益率 (%)	研究開発費 (億ドル)
2005	917	1926	1.3	67
2006	909	2056	-1	66
2007	937	1811	-21.4	81
2008	836	1490	-20.8	80
2009	748	1046		60
2010	839	1356	4.8	70
2011	903	1503	6.2	81
2012	930	1523	4	74
2013	973	1554	3.4	72
2014	992	1559	2.6	74
2015	996	1524	6.3	75

(出所) 『同上』

表 5 トヨタの自動車販売台数、売上高、売上高純利益率、研究開発費

年	販売台数 (万台)	売上高 (億ドル)	売上高純利益率 (%)	研究開発費 (億ドル)
2005	797	1857	6.5	72
2006	901	2048	6.9	76
2007	937	2302	6.5	84
2008	757	2043	-2.1	90
2009	724	2042	1.1	75
2010	724	2164	2.1	83
2011	735	2328	1.5	98
2012	887	2765	4.4	101
2013	912	2564	7.1	91
2014	897	2475	8	91
2015	868	2364	8.1	88

(出所) 『同上』

表 6 フォードの自動車販売台数、売上高、売上高純利益率、研究開発費

年	販売台数 (万台)	売上高 (億ドル)	売上高純利益率 (%)	研究開発費 (億ドル)
2005	682	1770	1.1	80
2006	660	1601	-7.9	72
2007	655	1725	-1.6	75
2008	553	1451	-10.2	73
2009	482	1183	2.3	49
2010	552	1290	5.1	50
2011	570	1363	14.8	53
2012	567	1343	4.2	55
2013	633	1469	4.9	64
2014	632	1440	0.9	67
2015	664	1450	4.9	67

(出所) 『同上』

表 7 現代自動車の自動車販売台数、売上高、売上高純利益率、研究開発費

年	販売台数 (万台)	売上高 (億ドル)	売上高純利益率 (%)	研究開発費 (億ドル)
2005				
2006	264	667	2	19
2007	277	749	2.3	24
2008	436	724	1.4	20
2009	512	716	4.4	18
2010	579	579	9	12
2011	654	702	10.4	13
2012	439	750	10.7	15
2013	462	797	9.8	17
2014	481	848	8.2	20
2015	484	813	7	19

(出所) 『同上』

メーカーの最近の業績を示したものである。

(販売台数)

2015年の販売台数の世界上位6位は以下の通りであった。1位・VW (1001万台)、2位・GM (996万台)、3位・トヨタ (868万台)、4位・ルノー日産連合 (697万台)、5位・フォード (664万台)、6位・現代自動車 (484万台)。

以上の6社の2005年の販売台数は以下の通りであった。1位・GM (917万台)、2位・トヨタ (797万台)、3位・フォード (682万台)、4位・ルノー日産連合 (610万台)、5位・VW (519万台)、6位・現代自動車 (264万台、2006年)。

2005年から2015年の販売台数の伸びをみると、VWの伸びが目立つ。約2倍の増加であった。次に伸びが多かったのは、現代自動車の約1.8倍の増加であった。GMとトヨタとルノー日産連合は約1.1倍の増加であった。フォードは販売台数を減らした。約3%減であった。

VWの販売台数推移をみると、2005年から2010年にかけては、約1.4倍の伸びであり、2010年から2015年にかけても約1.4倍の伸びであり、この間の10年間コンスタントに販売台数を伸ばしてきた。

現代自動車の販売台数推移をみると、2006年から2010年にかけては、約2.2倍の伸びであったが、2010年から2015年にかけては、約26%減であった。2006年から2011年までは驚異的な販売台数の増加であったが、2013年以降は、400万台後半で推移している。

GMの販売台数推移をみると、2005年から2010年にかけては、約9%減であり、2010年から2015年にかけては、約1.2倍の増加であった。

トヨタの販売台数推移をみると、2005年から2010年にかけては、約9%減であり、2010年から2015年にかけては、約1.2倍の増加であった。

ルノー日産連合の販売台数推移をみると、2005年から2010年にかけては、約1.1倍の伸びであり、2010年から2015年にかけても約1.1倍の伸びであり、この間の10年間コンスタントに販売台数を伸ばしてきた。

フォードの販売台数推移をみると、2005年から2010年にかけては、約19%の大幅減であったが、2010年から2015年にかけては、約1.2倍の増加であった。

(売上高)

2015年の6社の売上高順位は以下の通りであった。1位・VW (2366億ドル)、2位・トヨタ (2364億ドル)、3位・GM (1524億ドル)、4位・ルノー・日産連合 (1518億ドル)、5位・フォード (1450億ドル)、6位・現代自動車 (813億ドル)。

以上の6社の2005年の売上高は以下の通りであった。1位・GM (1926億ドル)、2位・トヨタ (1857億ドル)、3位・フォード (1770億ドル)、4位・ルノー日産連合 (1346億ドル)、5位・VW (1184億ドル)、6位・現代自動車 (667億ドル、2006年)。

2005年から2015年の売上高の伸びをみると、VWの伸びが目立つ。約2倍の増加であった。この間のトヨタの伸びは1.3倍、現代自動車の伸びは1.2倍、ルノー日産連合の伸びは1.1倍であった。一方、フォードは約18%減、GMは約21%減であった。

VWの売上高推移をみると、2005年から2010年にかけては、約1.4倍の伸びであり、2010年から2015年にかけても約1.4倍の伸びであり、この間の10年間コンスタントに売上高を伸ばしてきた。

トヨタの売上高推移をみると、2005年から2010年にかけては、約1.2倍の伸びがあり、2010年から2015年にかけては、約1.1倍の増加であった。

現代自動車の売上高推移をみると、2006年から2010年にかけては、約13%減であったが、2010年から2015年にかけては、約1.2倍の増加であった。

ルノー日産連合の売上高推移をみると、2005年から2010年にかけては、約1.1倍の伸びであり、2010年から2015年にかけては同水準の売上高だった。

フォードの売上高推移をみると、2005年から2010年にかけては、約17%の減であったが、2010年から2015年にかけては、約1.1倍の増加であった。

GMの売上高推移をみると、2005年から2010年にかけては、約30%の大幅減であり、2010年から2015年にかけては、約1.1倍の増加であった。

(売上高純利益率)

2011年から2015年の各社の売上高純利益率の年平均を比較すると以下の通りであった。1位・現代自動車 (9.2%)、2位・VW (6.1%)、3位・フォード (5.9%)、4位・トヨタ (4.8%)、5位・GM (4.5%)、6位・ルノ

一日産連合 (4.2%)。

以上の6社の2005年から2010年の売上高純利益率の年平均を比較すると以下の通りであった。(但し、GMについては2009年を除く平均値。現代自動車については2006年から2010年の平均値) 1位・現代自動車 (3.8%)、2位・トヨタ (3.5%)、3位・ルノー日産連合 (3.3%)、4位・VW (3%)、5位・フォード (-1.9%)、6位・GM (-7.4%)。

現代自動車の売上高純利益率の平均をみると、6社中トップであり、2011年から2015年にかけては群を抜いていた。

VWの売上高純利益率の平均の順位をみると、2005年から2010年の4位から2011年から2015年にかけては、2位に躍進している。

フォードの売上高純利益率の平均をみると、2005年から2010年の-1.9%から2011年から2015年の5.9%へ大きく改善している。

トヨタの売上高純利益率の平均の順位をみると、2005年から2010年の2位から2011年から2015年にかけては、4位に順位を落としている。

GMの売上高純利益率の平均をみると、2005年から2010年の-7.4%から2011年から2015年の4.5%へ大きく改善している。

ルノー日産連合の売上高純利益率の平均の順位をみると、2005年から2010年の3位から2011年から2015年にかけては、6位に順位を落としている。

(研究開発費)

2011年から2015年の各社の研究開発費の年平均を比較すると以下の通りであった。1位・VW (115億ドル)、2位・トヨタ (94億ドル)、3位・ルノー日産連合 (75億ドル)、3位・GM (75億ドル)、5位・フォード (61億ドル)、6位・現代自動車 (17億ドル)。以上の6社の2005年から2010年の各社の研究開発費の年平均を比較すると以下の通りであった。(但し、現代自動車については2006年から2010年の平均値) 1位・トヨタ (80億ドル)、2位・GM (71億ドル)、3位・フォード (67億ドル)、3位・ルノー日産連合 (67億ドル)、5位・VW (62億ドル)、6位・現代自動車 (19億ドル)。

VWの研究開発費の年平均の順位をみると、2005年から2010年の、5位から2011年から2015年にかけては、1位に躍進している。金額も62億ドルから115億ドルへと約1.9倍増であった。

トヨタの研究開発費の年平均をみると、2005年から2010年の80億ドルから2011年から2015年にかけては、94億ドルへと約1.2倍の伸びであった。

ルノー日産連合の研究開発費の年平均をみると、2005年から2010年の67億ドルから2011年から2015年にかけては、75億ドルへと約1.1倍の伸びであった。

GMの研究開発費の年平均をみると2005年から2010年の71億ドルから2011年から2015年にかけては、75億ドルへと微増であった。

フォードの研究開発費の年平均をみると2005年から2010年の67億ドルから2011年から2015年にかけては、61億ドルへと9%減であった。

現代自動車の研究開発費の年平均をみると2005年から2010年の19億ドルから2011年から2015年にかけては、17億ドルへと11%減であった。金額的には他の5社に比べるとかなり見劣る。

3. リストラクチャリング戦略の推移

(1) L. シュバイツァーの時代 (1999年～2005年)

1999年にルノーが日産と資本提携したことは、ルノーにとっては、大きな経営上の転換点であった。日産の再建はゴーンに任せられ、ルノー全体としてはシュバイツァーが経営を担った。

(ルノー)

- ・1999年…3月、ルノーは日産の株式の36.8%と日産ディーゼルの株式22.5%の取得を発表した。ルノーは5年後に日産への出資比率を44.4%に引き上げることがができるオプションを持つ。日産は引き続き今までと同じ割合で日産ディーゼルの株式を保有し、将来的にルノーが保有する株式を購入するオプションを持っている。ルノーの副社長であるゴーンは、日産の最高業務責任者 (COO) に、その他2名のルノー役員が日産の取締役役に就任した。⁵⁾
- ・2000年…Samsung Motorsの株式70.1%を買い取った。

5) 日刊自動車新聞社『自動車産業ハンドブック 2000年版』日刊自動車新聞社、1999年、199頁。

- 生産台数を2000年の年産3万台から2005年までに同20万台超に引き上げる計画。2000年から2003年にかけて3億ドルが投じられる計画⁶⁾
- ・2000年…Volvoと提携することで合意。ルノーがVolvo Groupの株式15%と引き換えに北米Mackを含むトラック事業をVolvoに売却し、さらに5%の株式を公開市場から購入している。⁷⁾
 - ・2001年…2010年までにルノーと日産は、年間平均50万台以上を生産する10のプラットフォームを共有する計画。2001年2月には、両社はCプラットフォーム共用開始に向けて着手したと発表。計画ではBとCのプラットフォームで、年間200万台生産する。これによって、ルノーと日産の今後の生産台数の50%以上を占めることになる。⁸⁾
 - ・2001年…「2001年はRenaultの収益性が急速に悪化したものの、Nissanの業績回復によりグループの利益は前年並みを維持している。」⁹⁾
 - ・2002年…「Renaultの2002年の純利益は特にNissanの寄与度が前年より3倍近くに増加したことで著しく回復している。」¹⁰⁾
 - ・2004年…4月、「RenaultとNissanは提携5周年にあたり両社で共有する価値観や理念について再確認するため『アライアンス・ビジョン—目指すべき姿』と題した文書を配布。その中で3つの目標を掲げている。1.各地域、各市場セグメントで、その製品とサービスの品質・価値においてベスト3に入る自動車グループであることを顧客から認識されること。2.それぞれ得意とする特定の領域で責任あるリーダーシップを発揮し、将来的に重要な技術で、世界のベスト3に入る自動車グループになること。3.高い営業利益率を維持しつつ常に成長することにより、両社の営業利益合計額が世界の自動車グループの中で常に3位以内に入ること。」¹¹⁾
 - ・2004年…6月、新興市場向けの戦略車“ロガン”を発表した。ダチア・ルーマニア工場で生産を開始し、順次世界市場に投入する。2005年にはロシア、モロッコ、コロンビアで、2006年にはイランでも生産し、2010年には年間50万台を販売する計画。中国でも2006年から2010年までに生産を立ち上げ、2010年の中国の販売目標は、20万台。ロガンはBプラットフォームと現行のプラットフォームをミックスして開発した。¹²⁾
- (日産)
- ・1999年…「10月には新たな再建策でゴーン指令ともいえる『リバイバルプラン』を発表した。急を要する米国事業の立て直しに加えて国内でも販売2系統への再編に着手('99年4月～)。9月には宇宙航空部門の売却を明らかにした。」¹³⁾
 - ・2001年…「2000年4月からスタートした『日産リバイバルプラン(NRP)』が奏功、2001年9月中間連結決算で中間期としては過去最高となる1870億円(前年同期比39%増)営業利益を記録、さらに実質有利子負債も2001年3月期の9530億円から8040億円へと圧縮に成功した。」¹⁴⁾
 - ・2002年…「日産リバイバルプラン(NRP)は1年前倒して02年3月で完了、同期決算は4半期連続で過去最高を果たした。4月から『N180(ニッサン・ワンエイティ)』が始動へ。向こう3年間の包括的計画は日本市場で30万台増、米国で30万台、欧州10万台、その他地域で30万台増の計100万台増を世界市場で狙い、同時に営業利益率8%増、有利子負債ゼロを達成しようというもの。一方、NRPで推進した20%のコスト削減新計画のもとでさらに15%削減を目指す。」¹⁵⁾
 - ・2002年…「9月、トヨタと日産がハイブリッド車で業務提携を発表したのだ。その内容は今後10年以上の長期、トヨタがハイブリッドシステムを日産に供給するほか、二次電池やモーターなどハイブリッドの部品に

6) 日刊自動車新聞社・(社)日本自動車会議所共編『自動車年鑑ハンドブック 2001～02年版』日刊自動車新聞社、2000年、214頁。

7) 『同上』

8) 『同上』216頁。

9) 日刊自動車新聞社・(社)日本自動車会議所共編『自動車年鑑ハンドブック 2002～03年版』日刊自動車新聞社、2001年、148頁。

10) 日刊自動車新聞社・(社)日本自動車会議所共編『自動車年鑑ハンドブック 2003～04年版』日刊自動車新聞社、2002年、154頁。

11) 日刊自動車新聞社・(社)日本自動車会議所共編『自動車年鑑 2004年版』日刊自動車新聞社、2003年、184頁。

12) 日刊自動車新聞社・(社)日本自動車会議所共編『自動車年鑑 2005年版』日刊自動車新聞社、2004年、187頁。

13) 日刊自動車新聞社『自動車産業ハンドブック 2000年版』162頁。

14) 日刊自動車新聞社・(社)日本自動車会議所共編『自動車年鑑ハンドブック 2001～02年版』59頁。

15) 日刊自動車新聞社・(社)日本自動車会議所共編『自動車年鑑ハンドブック 2002～03年版』189頁。

ついて情報交換や共同開発に取り組むというもの。]¹⁶⁾
 ・2003年…「03年5月には米国キャントン新工場の稼働を開始したほか、6月に中国で新たな合弁会社『東風汽車有限公司』の設立を発表した。]¹⁷⁾
 ・2004年…「『日産180』に続く新長期計画『日産バリューアッププラン』を04年4月に発表した。新計画は、07年度末までに世界市場で年販420万台の実現、世界自動車業界トップレベルの営業利益率の維持、投下資本利益率 (ROI) 20%以上を目標に掲げている。世界市場で日産のプレゼンスを図るとし、『インフィニティ』ブランドを全世界で展開することを打ち出した。]¹⁸⁾

(2) C. ゴーンの時代 (2005年～現在)

2005年にルノーの最高経営責任者であるシュバイツァーが退任し、その後任にはゴーンが指名された。ゴーンは日産の経営とルノー全体の両方の経営を担うことになった。

(ルノー)

・2005年…以下のような中長期経営目標・戦略を発表した。
 ・2010年世界自動車販売400万台。・年間10億ユーロ規模のコスト削減。この手段は、日産との共同購入によるコスト削減と日産とのプラットフォーム/パワートレイン統合によるコスト削減。
 ・営業利益率4%、ROE (株主資本利益率) で最低11%維持を目標。¹⁹⁾
 ・2005年…4月、2億3000万ユーロを投じモスクワにロシアで初めての自動車生産工場を開設した。²⁰⁾
 ・2006年…2月に以下のような『中期経営計画 (Commitment 2009)』を発表した。「①営業利益率目標：2009年6% (2005年3.2%) ②世界販売目標：2009年330万台 (2005年実績253万台から80万台の拡販を図る。地域別内訳は、欧州で25万台、欧州外で55万台の販売増を目指す) ③品質目標として、新型Laguna (2007年

10月投入) で同社セグメント内の製品・サービス品質においてトップ3入りを掲げる。]²¹⁾

・2007年…12月、ロシア AvtoVAZ と資本提携で合意した。ルノーは AvtoVAZ 株式25% + 1株を取得する。AvtoVAZ の2007年の生産実績は75.9万台。このうち18万台を CIS 諸国に輸出している。²²⁾
 ・2008年…『中期経営計画 (Commitment 2009)』で掲げた世界販売目標 (330万台) を下方修正 (300万台) したが、営業利益6%の目標は維持する方針。AvtoVAZ の販売台数を含めると380万台。営業利益6%の目標は維持するために緊急の『Action Plan』を策定した。これには、雇用削減、製品ラインの簡素化、研究開発費の削減などがある。²³⁾
 ・2008年…1月、ルノー・日産同盟はモロッコの Tangier 近郊に製造拠点を建設することで合意。年産40万台規模。²⁴⁾
 ・2008年…6月ルノー・日産のインド合弁会社 (RNAIP) は Chennai に設立する乗用車工場の起工式を行った。新工場の年産能力は40万台で、2010年に稼働予定。²⁵⁾
 ・2010年…4月、ルノー・日産連合はダイムラーと相互出資を行い、小型車などの分野で提携することに合意したと発表した。小型乗用車や小型商用車の共同開発、エンジンの相互供給などでも提携。²⁶⁾
 ・2011年…2月、2016年までの新中期経済計画『Renaut 2016 Drive the change』を発表した。①低公害・低CO₂車実現のための技術革新。具体的には内燃エンジンの改良とEVの投入による。②製品の更新と強化。具体的には、2016年までにモデル数を48とする、ルノー・日産連合で、2011年～2016年にEVの累計販売台数150万台にする、等。③ルノー・ブランドイメージの向上。近年、製品が不足したことなどからブランド力が低下。再強化を図る。具体的には、顧客のニーズ

16) 『同上』69頁。

17) 日刊自動車新聞社・(社)日本自動車会議所共編『自動車年鑑ハンドブック 2003～04年版』195頁。

18) 日刊自動車新聞社・(社)日本自動車会議所共編『自動車年鑑 2004年版』、85頁。

19) FOURIN『世界自動車メーカー年鑑 2006』FOURIN、2005年、202頁。

20) 日刊自動車新聞社・(社)日本自動車会議所共編『自動車年鑑 2005年版』187頁。

21) FOURIN『世界自動車メーカー年鑑 2008』FOURIN、2007年、224頁。

22) FOURIN『世界自動車メーカー年鑑 2009』FOURIN、2008年、153頁。

23) 『同上』152頁。

24) 日刊自動車新聞社・(社)日本自動車会議所共編『自動車年鑑 2008-2009年版』日刊自動車新聞社、2008年、193頁。

25) FOURIN『世界自動車メーカー年鑑 2009』153頁。

26) FOURIN『世界自動車メーカー年鑑 2011』FOURIN、2010年、153頁。

に合った技術を搭載する手ごろな価格の製品を発売する、等。④販売見直しによる顧客との関係強化。⑤R&D 及び投資の最適化。プラットフォームの共有化、統合を進め、2014年～2016年の間にルノー・グループの8割のモデルが共有プラットフォームを採用する体制とする計画。売上高に対する R&D 費と投資支出の合計比率が9%以下になることを目指す。⑥コスト削減。固定費削減を行い、販売管理費の対売上高比率を4%以下とする方針。⑦欧州でのポジション維持と欧州外でのポジション拡大。欧州では、ルノー・日産連合で欧州第2位の販売台数を目指す。欧州外では、ブラジル、ロシア、インドを重視。²⁷⁾

- ・2012年…3月、モロッコで2カ所目となる Tanger 新工場を稼働した。生産能力は稼働時、17万台から2013年には40万台を予定している。コスト削減策として、部品調達を高コスト国フランスからの比率を下げ、低コスト国ルーマニアなどからの比率を上げる予定。²⁸⁾
- ・2012年…12月、ルノー・日産連合は AvtoVAZ の経営権を取得することでロシア側と合意した。今回の買収で、日産、ルノー、Lada (AvtoVAZ の低価格車ブランド) 間で、生産・開発でのシナジー効果を算出する考え。2014年にロシアで生産販売する DATSUN ブランドの乗用車を共同開発する計画。²⁹⁾
- ・2014年…2月、ルノー・日産連合は統合深化プロジェクトを開始した。購買、研究・開発、生産・物流、人事の4領域である。ルノー・日産連合で2016年までに年間45億ユーロのシナジー効果を創出する。³⁰⁾
- ・2014年…6月、「ルノー・日産アライアンスは戦略的資本提携を結んでいるダイムラーは14年6月、新たにプレミアムコンパクトカーの共同開発やメキシコでの共同生産に協力体制を拡大することで合意した。ダイムラーとルノー・日産アライアンスのパートナーシッ

プは、2010年4月に締結、主に欧州に焦点を置いた三つのプロジェクトを柱として開始した。現在は、米国や日本での主要な案件を含む12の重要プロジェクトに拡大、連携を強化することで投資を抑えながら事業を拡大する戦略を進める。³¹⁾

- ・2015年…12月、「Renault と日産は、2015年12月にフランス政府と Renault への出資比率をめぐる問題について大筋で合意に達したことを発表。」³²⁾ 「日産は、経営に関して Renault およびフランス政府から不当な干渉を受けた場合、Renault への出資比率を現行の15%から25%に引き上げる権利がある。日本の会社法では、日産が Renault の株式を25%以上保有すれば、Renault は日産に対する議決権を失う。」³³⁾
 - ・2016年…2月、中国で東風汽車との合弁工場が稼働した。年産能力15万台、将来的に年産能力30万台への拡大構想もある。³⁴⁾
- (日産)
- ・2006年…3月、「保有していた日産ディーゼル工業の株式19%のうち、13%をボルボ社に売却。残りの約6%についても4年以内にボルボ社が買い取れるオプションを有する。」³⁵⁾
 - ・2006年…6月、「スズキとの事業協業拡大に合意、相互に OEM 供給車を拡大するほか、両社の海外工場の活用も検討する。」³⁶⁾
 - ・2006年…7月、「国内の連結対象販売会社(52社)の資産管理を行う『日産ネットワークホールディングス(株)』を設立した。」³⁷⁾
 - ・2006年…12月、中期環境行動計画『ニッサン・グリーンプログラム2010』を発表した。以下の3点が重要課題と認識し、取り組みを強化する方針。①CO₂排出量の削減。技術開発目標を、2006年12月からの10年間でCO₂排出量40%削減を実現する技術開発を推進する。

27) FOURIN 『世界自動車メーカー年鑑 2012』 FOURIN、2011年、140頁。

28) FOURIN 『世界自動車メーカー年鑑 2013』 FOURIN、2012年、144頁。

29) FOURIN 『世界自動車メーカー年鑑 2014』 FOURIN、2013年、214頁。

30) FOURIN 『世界自動車メーカー年鑑 2015』 FOURIN、2014年、190頁。

31) 日刊自動車新聞社・(社)日本自動車会議所共編『自動車年鑑 2014-2015年版』日刊自動車新聞社、2014年、123頁。

32) FOURIN 『世界乗用車メーカー年鑑 2017』 FOURIN、2016年、190頁。

33) 『同上』

34) 『同上』

35) 日刊自動車新聞社・(社)日本自動車会議所共編『自動車年鑑 2006-2007年版』日刊自動車新聞社、2006年、103頁。

36) 『同上』

37) 『同上』

具体的な取り組みとしては以下の3点である。(ア)パワートレイン開発による燃費向上。この中には、新型クリーンディーゼルエンジンの開発などがある。(イ)電動車両技術開発強化と電動車両の投入・普及。(ウ)工場でのCO₂排出量削減。②エミッションのクリーン化。具体的には、各国の将来の排気規制に適合する車両の早期投入を実現することと、工場でのVOC(揮発性有機化合物)の削減である。③資源循環(リサイクル) 具体的な取り組みとしては以下の2点である。(ア)使用済み自動車のリサイクル実行率の向上。(イ)工場の再資源化効率の向上。³⁸⁾

- ・2007年…4月、「日産は日本電気(NEC)、NEC トーキンとの合弁により、リチウムイオン電池の開発、マーケティングを行う合弁会社『オートモーティブ・エナジー・サプライ株式会社』を設立した。³⁹⁾
- ・2008年…5月、新中期経営計画『日産 GT2012』を発表した。対象期間は2008年度～2012年度であり、内容は以下の6点である。①品質領域でリーダーとなること。②ゼロエミッション車でリーダーとなること。2010年度に米国及び日本に電気自動車を導入、2012年度にグローバル量販開始。③5年間平均で売上高5%増大。④事業の拡大。④市場の拡大。⑤コスト領域でリーダーとなる。⁴⁰⁾
- ・2009年…2月、「日産は2008年秋の世界不況と金融危機の勃発後、国内外の減産や人員削減など複数の施策を展開したが、一段の状況悪化に対応して2009年2月に、中期計画の見直しを含めた改善策を発表した。⁴¹⁾「業務改善に注力するため、2008～2012年度の経営計画である『日産 GT2012』を一時中断する。ただし、品質とゼロエミッション車に関連するコミットメントは継続する。コアビジネスに集中するため、企業スポーツ活動(硬式野球部、卓球部、陸上部)は休部する。⁴²⁾業務改善策の具体策は以下の通りである。⁴³⁾労務

費削減。在庫適正化。投資圧縮。資金の獲得。ルノーとのシナジー徹底。経営体制の変更。

- ・2009年…8月、2010年度後半に日米欧を中心に世界市場に投入する世界戦略電気自動車、Leaf を発表した。⁴⁴⁾
- ・2011年…6月、2011～2016年度の新中期経営計画『日産パワー88(エイティエイト)』を発表した。この計画の意味と基本方針は次の通りである。「ブランドパワー及びセールスパワーの向上を図り、2016年度までにグローバル市場シェアを8%に伸ばすと同時に、売上高営業利益率を8%に引き上げ、その後維持していく。一日産によると、2010年度のシェアは5.8%で、営業利益率は6.1%。一対象期間を6年間とすることで、長期戦略に基づいた一貫した経営判断を行う狙いがある。一重点方針として、①世界中の成長市場でリーダーとなる、②収益性を確保する、③電気自動車と低排出ガス技術を通じた持続可能なモビリティ社会を積極的に推進する、④全ての人にモビリティを提供するといった方針を掲げる。⁴⁵⁾
- ・2014年…7月、自動運転技術の導入計画を発表した。2016年度末までに、高速道路上で渋滞時に操作が不要となる『トラフィック/ジャム/パイロット』と完全自動化した駐車支援システムを導入する。2018年に危険回避や車線変更を行うレーンコントロール技術を導入する計画。2020年に、ドライバーの操作介入なしに、十字路や交差点を自動的に横断できる交差点での自動運転技術の導入する予定。⁴⁶⁾
- ・2016年…10月、三菱自動車の株式34%を取得し、事実上、三菱自動車は、日産の傘下に入った。日産のメリットとしては三菱自動車の東南アジアでの事業基盤・販売網、軽自動車等のノウハウが得られる。また、アウトランダーなどで得意としているPHEVの技術に関しても三菱自動車に強みがあるとみられている。2016年5月時点で、日産はEVに経営資源を集中する方針

38) FOURIN『世界自動車メーカー年鑑 2008』251頁。

39) 『同上』256頁。

40) FOURIN『世界自動車メーカー年鑑 2009』214頁。

41) FOURIN『世界自動車メーカー年鑑 2010』FOURIN、2009年、202頁。

42) 『同上』

43) 『同上』

44) 『同上』203頁。

45) FOURIN『世界自動車メーカー年鑑 2012』206頁。

46) FOURIN『世界自動車メーカー年鑑 2013』194頁。

であることが報じられている。PHEVの技術に関しては日産は開発体制を縮小し、三菱自動車の技術を活用する。⁴⁷⁾

4. リストラクチャリング戦略の成果についての評価

(1) L. シュバイツァーの時代 (1999年～2005年)

シュバイツァーが経営最高責任者であったときのリストラ戦略の成果についての評価は、主として経営計画の達成度で評価したい。

(ルノー)

2000年から2005年までの主な経営指標は以下の通りであった。⁴⁸⁾

	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年
世界販売台数(万台)	238	241	240	239	249	253
従業員数(万人)	17	14	13	13	12	13
売上高利益率(%)	2.69	2.89	5.38	6.61	7.26	8.35

世界販売台数は、2000年の238万台から2005年の253万台へとやや増加したが、従業員数は、2000年の17万人から2005年の13万人へと約25%減少しており、5年間で従業員の人員削減はかなり進んだ。売上高利益率は、2000年の2.69%から2005年の8.35%へ大幅に改善している。この要因としては、人員削減と日産の再建が順調だったことが指摘できる。

(日産)

2000年4月からスタートした『リバイバルプラン』は1年前倒しで、2002年3月に目標を達成し、日産の再建はわずか2年で完了した。

2002年4月からスタートした『N180』の計画では、向こう3年間で日本市場で30万台増、米国市場で30万台増、欧州市場で10万台増、その他の市場で30万台増の計100万台増を達成するというものであったが、その結果⁴⁹⁾は以下の通りであった。

2001年度を基準にすると、2004年度の世界販売台数は、79万台増であった。日本市場では、14万台増。米国市場

(万台)

	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度
世界販売台数	260	277	306	339
日本市場	71	82	84	85
米国市場	72	73	93	101
欧州市場	48	47	54	54
その他の市場	43	48	54	68

では、29万台増。欧州市場では、6万台増。その他の市場では、25万台増。計画の達成率をみると、世界全体では、約80%であった。日本市場では、約47%。米国市場では、約97%。欧州市場では、60%。その他の市場では、約83%。日本市場では、計画の半分以下であったが、米国市場では、ほぼ計画を達成し、世界全体で約8割の計画を達成できたということは、この計画はほぼ成功したといえるのではないだろうか。

『N180』の計画では、営業利益率8%を目指すという目標もあったが、結果⁵⁰⁾は以下の通りであった。

2001年度	2002年度	2003年度	2004年度
7.9%	10.8%	11.1%	10%

2002年度からは、10%を超えており、目標は十分達成されたといえよう。

(2) C. ゴーンの時代 (2005年～現在)

ゴーンは現在(2017年5月)でも経営最高責任者の地位にあり、在位期間は12年になろうとしている。この時代のリストラ戦略の成果についての評価も主として経営計画の達成度で評価したい。

(ルノー)

2006年に発表された『中期経営計画(Commitment 2009)』では、2009年には6%の営業利益率が目標であったが、これは達成されたであろうか。実績⁵¹⁾は以下の通りであった。

2005年	2006年	2007年	2008年	2009年
3.4%	2.7%	3.5%	0.58%	-1.2%

47) FOURIN『世界乗用車メーカー年鑑 2017』18頁。

48) 日刊自動車新聞社・(社)日本自動車会議所共編『自動車年鑑 2006-2007年版』189頁。

49) FOURIN『世界自動車メーカー年鑑 2006』219頁より抜粋。

50) 『同上』221頁より抜粋。

51) FOURIN『世界自動車メーカー年鑑 2011』150頁より算出。

2008年からの世界不況の影響のためか、2008年から急激に営業利益率が下がり、2009年にはマイナスまで落ち込んだ。

『中期経営計画 (Commitment 2009)』の世界販売目標300万台 (2008年に当初の330万台が引き下げられた) は達成されたであろうか。表1によれば、2005年の253万台から2009年には231万台まで減少しており、2015年でも280万台であり、目標は達成していない。

『中期経営計画 (Commitment 2009)』を営業利益率、販売台数という観点から評価すれば、失敗した計画といえるだろう。

2011年に発表された新中期経営計画『Renaut 2016 Drive the Change』で低公害・低CO₂車実現のための、EV車の販売台数の目標 (2011年～2016年で、累計150万台) は達成できただろうか。

2016年8月までのEV車の販売台数は35万台で、2014年に当初の目標は断念、4年先送りにされた。⁵²⁾

当初の目標の約23%の達成度であった。

売上げ目標の500億ユーロは達成できなかった。(2014年…410億ユーロ、2015年…453億ユーロ)⁵³⁾

営業利益率5%の目標は、2015年に達成できた。⁵⁴⁾
(日産)

2008年2月に発表された『日産 GT2012』は2008年秋からの世界不況により一時中断されたが、品質とゼロエミッションについては継続の方針であった。ゼロエミッション車については2009年のLeaf発売を皮切りに世界各地で販売されるようになったので、一定の評価はしてよいのではなかろうか。

2011年に発表された『日産パワー88』での売上高営業利益率の8%の目標については、2016年11月時点で、連結売上高営業利益率⁵⁵⁾は6%なので、中期目標の達成は難しい情勢である。

5. むすび

ルノーの1999年から2016年までの17年間のリストラ戦略の目標達成度をみると、2008年から2009年にかけての世界不況の前後で大きく異なる。2007年までの実績は目標を大きく上回るが多かったのに対し、2008年以降は目標の達成が難しいケースが多かった。

2007年までのリストラの実績としては、日産の再建が予定より早く達成できたことが大きい。その成果がルノー本体の経営実績にも大きく反映している。

2008年後のリストラ戦略の目標達成度をみると、日産がかなり目標を達しているのに対し、ルノーは未達成のケースが多かった。

結局、ルノーのリストラ戦略で最も成功したのは、日産とのアライアンスであったと言ってもよいのではなかろうか。

2015年の世界の自動車販売台数をみると、VW、GM、トヨタの3社が、ビッグスリーだが、売上高をみると、GMのそれは他2社に比べ大きく見劣りしていて、実質的には、ビッグツリーの様相である。

2017年になると、GMの凋落ははっきりしてきた。欧州の子会社であるオペルを売却⁵⁶⁾し欧州から撤退すると発表した。また、インドからの撤退⁵⁷⁾も発表した。

一方、GMに代わってビッグスリーに躍進したのが、ルノーである。ルノーはビッグスリーの中での今後は他2社とどのような競争状況になるのであろうか。

ルノーの強みとしては、三菱自動車とアライアンスを組んだことではなかろうか。販売地域的な観点に立つと、ルノーと日産が弱い、東南アジア市場で三菱自動車は強いといった補完的であることが指摘できる。また、三菱自動車は電気自動車の分野では世界にトップレベルであるので、その会社をルノーが取り込んだことも大きいと

52) FOURIN『世界乗用車メーカー年鑑 2017』134頁より。

53) 『同上』130頁より。

54) 『同上』134頁。

55) 『同上』188頁。

56) 「フランスの自動車大手グループPSA (旧プジョーシトロエングループ) は6日、米ゼネラル・モーターズ (GM)の欧州子会社、独オペルを買収すると発表した。GMは欧州から事実上撤退し、世界販売台数は独フォルクスワーゲン (VW)、トヨタ自動車に次ぐ3位から、日産自動車・仏ルノー・三菱自動車連合に抜かれ4位に落ちる見通しだ。』『日本経済新聞』2017年3月7日号。

57) 「米ゼネラル・モーターズ (GM) は18日、インドでの自動車販売から年内に撤退すると発表した。現地で生産した自動車は輸出用に切り替える。同社は欧州子会社の売却を決めたほか、南アフリカでは商用車事業などをいすゞ自動車に譲渡する。新興国市場で競争が激しくなるなか、収益性を重視し米国と中国に経営資源を集中させる。』『日本経済新聞』2017年5月19日号。

いえる。経営不振で、ルノーのアライアンスに入った三菱自動車だが、たった1年でV字回復⁵⁸⁾している。

ルノーの懸念材料としては、ゴーンが CEO を去った

後、自動車業界では他に例をみないユニークなアライアンスを発展させることができるかどうかではなかろうか。

58) 「三菱自の30年3月期の連結最終損益は前期の1985億円の赤字から680億円の黒字にV字回復する見通しだ。」『日本経済新聞』2017年5月10日号。