

ルノーと日産自動車の提携の頓挫

— 現環境下でのルノーが経営統合へと移行せざるを得ない理由 —

黒川 文子

1. はじめに

2018年11月に日産自動車の会長であり、かつルノーの会長兼CEOのカルロス・ゴーン氏が1. 役員報酬の過小記載, 2. 投資資金の私的流用, 経費の不正支出の容疑で逮捕された。その後、日産はゴーン氏の会長職の剥奪および代表権を外す決定を下した。三菱自動車もゴーン氏の会長職を解任した。具体的な容疑は、①計約91億円の役員報酬を有価証券報告書に記載しなかったとする金融商品取引法違反の疑い, ②私的な投資で生じた損失を日産に付け替えて損害を与えたとする会社法違反（特別背任）の疑いである。①の「金融商品取引法違反の疑い」では、ゴーン氏と共に日産も法人としての刑事責任が問われている。②の会社法違反（特別背任）の疑いでは、ゴーン氏の個人犯罪となり、日産は被害者となる。

ゴーン氏はさらに、日産の子会社から知人が経営する会社に、「販売促進費」などの名目で約16億3千万円を入金させ、日産に損害を与えた疑いもある。しかし、そのような活動を知人が行った実態はなく、この巨額な支払いは、ゴーン氏の信用保証に協力した見返りの疑いがある。

ゴーン氏の逮捕によって、ルノーと日産の今後の提携関係が不透明になっている。ゴーン氏の逮捕は、日産がルノーに経営統合されるのを食い止めるための手段であったとも思われる。というのは、二社の経営統合を実施するために、日産をよく把握しているゴーン氏がルノーには必要であったからである。日産はルノーの支配下に置かれた不平等な提携関係に不満を持っていたが、ゴーン氏を追放することにより、最終的な経営統合というルノーの方針に対して反旗を翻したと思われる。

二社の提携関係の始まりから振り返って見ると、1998年、日産は財務的に非常に苦しい状況にあった。

日産の国内シェアは20年以上も下降しており、世界シェアも90年代に入って減少しだし、1991年以降の8年間で7度の赤字を計上している。自動車関連事業の有利子負債は、1998年には2兆1000億円になっていた。このような日産を救ったのが、フランスのルノーであった。1999年に、日産とルノーの間で提携契約が結ばれ、ルノーが6430億円を出資して日産と、日産ディーゼルの株式を取得し、日産は事実上、ルノーの傘下に入った。ルノーからは日産にカルロス・ゴーン氏が最高執行責任者（COO）として派遣されてきた。

ルノーと日産の提携によって、2004年頃まで日産の再生を果たすために多くの成果があがった。しかし、2005年にゴーン氏がルノーのCEOに就任した頃から、彼の関心事は日産の業績から離れ、ルノーの業績へと軸足を移していく。

ルノーの大株主であるフランス政府が、ルノーと日産を経営統合させようと考え出したのは、2015年頃と思われる。まず、その前年の2014年に、フランスでは2年以上保有する株主に2倍の議決権を与える「フロランジュ法」が制定された。そして、2015年4月には、ルノーが株主総会で「フロランジュ法」の適用を承認した。ルノーの株を15.01%保有するフランス政府は、議決権を増大させることによって、日産への影響力を拡大させていくことになる。2017年12月末日時点で28.67%の議決権をフランス政府は保有している。

しかし、2015年12月に、フランス政府が日産の経営に介入しないことで日産とルノーが合意した。というのは、ルノーの会長兼CEOであったゴーン氏は「ルノーとの合併は今では考える時期ではない」とフランス政府をけん制したからである。この頃、ゴーン氏はまだ日産を庇い、企業の独立を守る姿勢があった。日産はルノーの株式を15%保有しているが、ルノーの株主総会で議決権を行使できない。というのは、フランス

商法では、ある会社から40%以上の出資を受けている場合、出資元の株を持っていても議決権を行使できないとあるためである。

しかし、突如、2018年4月にゴーン氏が「あらゆる選択肢についてオープンに考えている」と述べ、二社の資本関係の見直しを示唆した。これはフランス政府がゴーン氏にルノーでのCEOの任期更新の条件として、経営統合を求めたのが背景にある。そして、ゴーン氏の逮捕、拘留が起きたのである。ルノーも最終的に拘留が長引いたゴーン氏に会長兼CEOの職を退任させた。しかし、前から望んでいた経営統合のために、2019年1月、フランス政府代表者が共同持株会社方式を軸にルノーと日産を経営統合させたい意向を日本政府関係者に伝達してきたのである。ルノーは、早期に新体制をつくって、日産と三菱自動車の会長職にルノー出身者を送りこみ、三社を支配していきたいと考えている。もし、この方式を採用すれば、新設する持株会社の大株主はフランス政府になり、これまで以上に日産の経営への影響が強まることになる。

ルノーと日産の時価総額(2019年1月21日)は、それぞれ、2兆1100億円と3兆8700億円(1.8倍)である。時価総額の比率からルノーは新会社株の35%、日産が65%保有することになる。しかし、ルノーは日産株の43.4%を保有しているため、日産から28%の株がルノーに向かう。その結果、最終的にルノーが新会社株を63%、日産が37%保有することになる。以上から、ルノーは持株会社構想でも大株主として有利となる。持株会社の本社所在地はフランス国内の可能性が大きく、日産の取締役人事に対してもルノー側の発言権が大きくなる。したがって、持株会社構想でもルノーが日産を支配することになるであろう。

本論文では、ルノーがなぜ、提携関係ではなく日産との経営統合を欲したのかを検討していく。その際、経営統合を欲する理由を、提携の発展と消滅における枠組みから考察を加える。そして、二社の提携によるメリット・デメリットについても分析しながら、日産が経営統合を回避する対策について検討する。

2. 提携の発展と消滅

提携が成功し継続する場合は、二社が双方とも利益を享受できるウィン・ウインの関係にある時である。しかし、二社の利害対立により提携が解消する場合には、次の二点が考えられる。1. 一方が他方の会社を買収し、子会社化したり合併する。2. 提携を解消し、双方が独立した道を歩む。

提携を継続する道を選択した場合には、提携による片方のデメリットを解消した上で、提携関係を継続しなければならない。現在、ルノーと日産の二社は、提携が成功する条件である1.「共通の目的」が齟齬をきたしている。2.「分業と協業」がルノーの支配的意思決定によって日産側の搾取に変わってきている。3.「双方の協力の意思」が、特に日産側から見られなくなっている。この三点については、後に詳細に記述することにする。つまり、現在、ルノーと日産の提携が行き詰っているのである。

次に提携の失敗を定義づける1.「損失」と2.「機会損失」について見てみよう。1.「損失」とは、提携によって自社の利益が流出することである。まず、ゴーン氏による資金の私的流用があった。また、日産の大株主であるルノーが、日産の株式の配当額を高く維持しようとしており、日産の利益を圧迫してきた。さらに、日産はフランス国内での車の生産を強いられ、そのため製造コストが高くなっている。そしてこれは、ルノーの雇用維持・創出に貢献している。2.「機会損失」：日産は自社の技術を生かした新車開発を断念する時もあり、またフルモデルチェンジまでの期間が長くなっている。これによって、日産の将来の新車販売や売上が低下する可能性がある。

今後、日産とルノーの提携が継続していくためには、1.「資本関係の修正」と2.「提携の運営方針や協業分野の変更」が考えられる。

まず、1.「資本関係の修正」から考察する。日産がルノーの株式を25%まで買い増すことによって、ルノーの日産に対する43.4%の議決権を無効化できる。対等な関係で協業することが提携を長く継続するための条件となつてこよう。しかし、現状を見てみると、ルノーは持株会社構想によって、これまで同様の支配

的な提携関係を継続することを欲している。協業という共同目標を実現するために、日産は経営の独立性を回復することが当面の課題となってくる。したがって、将来の提携の行方は、この二社の対立する意見をどのように調整できるかが鍵となる。

次に2.「提携の運営方針や協業分野の変更」を考察する。現在、購買、物流、生産、開発などで協業しているが、今後、開発投資が高む電気自動車や自動運転などの共同開発も見込まれる。しかし、生産や開発の協業において日産に対してルノーが依存している面が多いため、双方がウィンウィンの関係になる分野だけに絞って提携するように変更する。

ルノーは日産側の不満を感じとり提携が解消する前に、日産と経営統合しようとしたと思われる。日産は、会社の再生という提携当時の目的を達成したため、提携を解消しても良い状態にある。さらに大株主であるフランス政府の意向を最優先するルノーに対して、日産は信頼を持ってない状況下にある。

フランス政府は提携によってもたらされる二社の競争力の向上よりも、自国の雇用維持・創出、技術の獲得、利益貢献の手段として日産を活用したいと考えている。一方、日産はルノーから派遣されてきたカルロス・ゴーン氏個人に対しても、近年の彼の行動に信頼を持ってない状況にあった。

しかしながら、これまで提携によってもたらされたメリットも大きかった。提携から得られるシナジーは2017年時点で57億ユーロであった。二社の販売台数1000万台という規模の経済を活用し、「部品の共同購買」、「地域の補完的生产能力」といった生産と調達効率化があった。そして新車開発でも共通のプラットフォームであるCMFを活用するメリットがあった。このように提携から得られるメリットがあるのに、さらに踏み込んでルノーが日産との経営統合を欲する理由について考察していく。

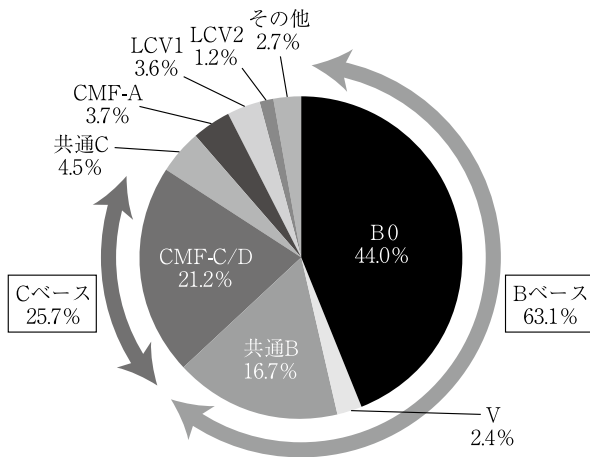
3. ルノーが日産自動車との経営統合を欲する理由

日産とルノー間の新車開発の協力は、現在、最終的な局面まで進展している。すでに生産や調達という多くの機能で提携によるシナジーが生じているが、最後

の新車開発という機能統合の段階まできている。この状態は、すでに二社が経営統合しているに等しい。この新車開発での機能統合を、さらに強固にし安定的なものにすることが、ルノーが日産との経営統合を欲する最も大きな理由であると推測される。

次に、二社の新車開発での協力を見てみよう。日産とルノーの新車開発において、CMF (Common Module Family) というプラットフォームを共用している。そして、ルノーは「中期経営計画Drive the Future」において、CMFをA, B, C/D, EVの4種類とし、新車開発に占める使用率を2022年までに8割超にするとした。これによりCMFを採用する車は、300万台規模へと拡大する見込みである。

ルノーの新車開発では、すでに共通のプラットフォームを二種類 (CMF-A, CMF-C/D) 活用しており、エンジンの共通化も進めている。2016年時点では、2つのプラットフォームで200万台を生産し、36のエンジンのうち14を共通化している。共通プラットフォームの一つであるCMF-C/Dを活用した車には、日産のX-Trail, Qashqai, Rogueがあり、ルノーのMégane, Kadjar, Espace, Talismanなどのモデルがある¹⁾。図1の2017年のルノーグループのプラットフォーム別自動車生産台数構成を見ると、CMFの比率は24.9% (CMF-C/Dが21.2%, CMF-Aが3.7%) である²⁾。ルノーはこれまでほとんど独自のプラットフォームを使用してきた。ルノー独自のプラットフォームである「Bベース」が63.1%, 「共通C」が4.5%, その他が7.5%の合計75.1%である。これを2022年までに日産との共通プラットフォームCMF (CMF-A, CMF-B, CMF-C/D, CMF-EV) へ転換していき、新車開発の80%まで占めるようにするという事は、ルノーのプラットフォームの大転換を意味している。このCMFは、2013年のC/Dベースを使った日産Rogue, Qashqai, X-Trailでの採用から始まった。ルノーがこのCMFを採用する恩恵は非常に大きく、北米でも競争力のある車を販売できる可能性が高まるであろう。将来、日産とルノーの新車開発機能はほとんど統合されて、8割超のルノーの車と日産の車の性能がほぼ同じになり、ただデザインなどで独自性を保つことになる。



注)Renaultの工場で生産する他社モデル、日産工場で生産するRenaultモデルを含む。
(Renault広報資料より作成)

図1 ルノーグループのプラットフォーム別自動車生産台数構成 (2017年)
(出所) FOURIN世界自動車調査月報, No.400, 2018. 12, p.35.

CMFは、エンジンコンパートメント、コックピット、フロントアンダーボディ、リアアンダーボディ、電子部品をまとめた電子アーキテクチャの5つで構成されている。共通プラットフォームを活用することによって、1モデル当たりの初期コストが平均で3～4割、部品のコストが2～3割低減できる。EVの製品開発ではR&D費を4割、生産コストを3割減らすことができる³⁾。

日産との共通プラットフォームであるCMFは、今後ルノーの新車開発になくはならない存在となり、開発機能上、日産と2022年までに8割が統合されることになる。生産、調達、開発などの多くの機能が統合されたならば、二社の経営統合は必然的なものになる。このようにCMFの存在が、ルノーが日産と経営統合したいと願う根源となっていると思われる。今後、日産とルノーの新車の7～8割が同じ乗り心地であるとしたならば、これは独立した二社ではなく、一つの会社の二つのブランドに過ぎなくなってくる。まさに大方の機能の統合は、経営統合に等しくなり、あとの課題は形式上の経営統合が残っているだけである。現在、ルノー独自のプラットフォームは75%であるが、これを今後20%まで減少させ、代わりに日産との共通プラットフォームCMFを80%にすれば、ルノーの車でも技術面の不安がなくなり、念願の北米進出を果たすことが可能となり、販売台数の増加へとつながって

いくであろう。このようなルノーの車の競争力の強化をフランス政府が望んでいるのである。

また、フランスでは環境意識が高まっており、CO2削減に向けて電気自動車の比率を高めたいと考えている。EV専用の共通プラットフォームであるCMF-EVも、2020年の実用化に向けて開発されつつある⁴⁾。これには日産リーフの技術やノウハウが活用されるため、日産主導でCMF-EVの開発が行われる。2022年までに、3社連合全体でEVモデルを12モデル投入する方針である⁵⁾。

日産リーフには多くの先進技術が詰まっている。2017年の新型リーフは、一回の充電で航続距離が400kmに伸びた。また、発進・加減速・停止までをアクセルペダルの操作だけで速度調整を行うe-Pedal、自動駐車機能、同一車線自動運転技術のプロパイロットなど自動運転や先進技術が搭載されている⁶⁾。電気自動車のほかに、48Vマイルドハイブリッド、シリーズハイブリッド、PHEVなどの技術が日産にあり⁷⁾、このような先進的な技術を、ルノーは経営統合によって内部化することを望んでいるのである。

4. ルノー側の提携のメリット

4-1. 利益貢献

ルノーが日産との経営統合を欲する理由として、機能統合の最終的な段階である新車開発での機能統合を、さらに強固にし安定的なものにするためであるとした。しかし、究極的に経営統合しなくても、提携するだけで得られるルノー側のメリットもある。それには、1. 利益貢献と2. 雇用の安定が挙げられる。最初に、日産によるルノーへの利益貢献について考察していく。

ルノーによる日産の救済から19年経った。再生した日産自動車は、ルノーの業績に大きく貢献している。ルノーは日産の株式の43.4%を保有しているので、その持ち分の利益を計上できる。図2は2010～2017年におけるルノーの当期純利益および日産の持分利益の推移を示している。特に、2013年は日産からの持分利益がなかったならば、ルノーは赤字に陥っていた。この8年間で、ルノーの利益の約半分は、日産からの持分利益である。日産の持分利益がいかにルノーに大き

な意味を持っているかがうかがいしれる。たとえば、2017年12月期のルノーの純利益52億1000万ユーロのうち、過半に当たる27億9100万ユーロが日産の貢献分である⁸⁾。

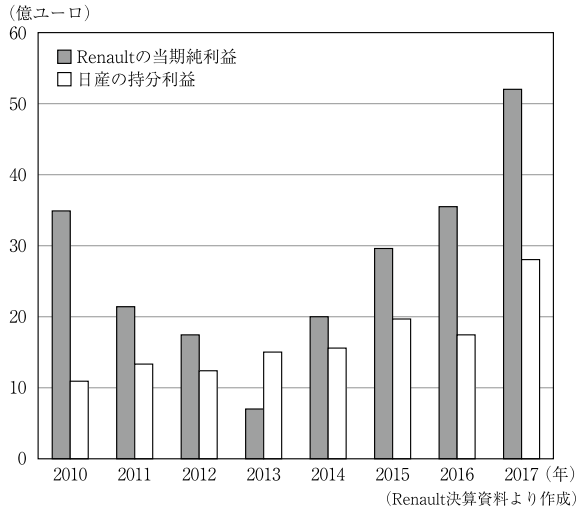


図2 ルノーの当期純利益および日産の持分利益の推移 (2010～2017年)

(出所) FOURIN日本自動車調査月報, No.237, 2018. 12, p.1.

さらにルノーは、日産株への投資の見返りとして、日産からの配当と日産株式の売却収入がある。まず、ルノーの配当収入を見てみると、19年間の受取配当額合計は8674億円に達する。この額はすでに、ルノーの日産株式購入額である7094億円を超えている。

図3は、1999～2017年の日産の経常利益とルノーの配当受取額との関係を示している。2004年から2008年まで日産の業績はほぼ横ばいなのに、1株当たり配当額は19円から40円に増えている。リーマンショック後も2010年から2013年の業績停滞期に配当額は10円から30円に増加している。また、2015年から2017年にかけては経常利益が横ばい、または減益となったのに、42円から53円へと増配している⁹⁾。

この図が指し示すものは、日産は株主への利益還元を優先したという事実である。もちろん、株式保有比率が4割を超える大株主のルノーが、それによって多くの利益を得た。2005年以降は、ゴーン氏がルノーと日産のトップを兼ねているとなれば、業績停滞が続いたルノーのために、日産から利益を搾取したと言っても過言ではないであろう。



図3 ルノーの配当受取額と日産の経常利益 (1999～2017年)
(出所) 週刊ダイヤモンド, 2018年12月15日, 29ページ。

さらに、ルノーは日産株の売却によっても利益を得ている。まず、ルノーの出資比率を44.33%から43.4%へ引き下げた時、そして日産の自社株消却に伴う出資比率維持のための売却時に利益を得ている。株の売却の実施年は、2011年、2016年、2017年に行われており、それぞれの株価の最安値水準で売却したとしても、ルノーは少なくとも1413億円の売却収入を得た。

受け取った配当金総額と株式の売却収入の合計は1兆円を超える。フランスでは子会社からの受取配当金への課税が優遇されていることを考慮すれば、ルノーの日産への投資はほぼ回収済みといってもいい。フランスでは当該企業の40%以上の株を所有すれば子会社となる¹⁰⁾。

今後、日産との提携を継続していけば、ルノーはこのような利益を引き続き享受できる。したがって、利益面から考えると、提携から経営統合へ転換するインセンティブは低い。しかし、日産への出資比率を高めれば、その分、持分比率による利益の計上が多くなり、株の配当金も多くなる。しかし日産への出資比率を高めるには、ルノーはそれなりに投資資金が必要となる。

次に、提携から生じるシナジーについて見てみよう。これも、ルノーのコスト削減などにつながり、最終的に残る利益が多くなる。シナジーとは、協業による相乗効果であり、1. 販売増加効果 (OEMなど)、2. コスト削減効果 (共同購買や共同物流など)、3. コスト増の回避効果 (共同技術開発や開発の分担など) があげられる¹¹⁾。ルノーと日産で機能統合した分野は

以下のとおりである。

2014年統合 購買、研究・開発、生産・物流、人事

2017年統合 小型商用車事業

2018年統合 品質・顧客満足、アフターセールス、事業開発

2017年度にルノー、日産自動車、三菱自動車の3社合計で57億ユーロ（約7400億円）のシナジーが得られた。57億ユーロの内訳は日産が31億ユーロ、ルノーが23億ユーロ、三菱自動車が3億ユーロであった。図4は2011～2017年の提携によるシナジーの推移を示している。確実にシナジーは毎年、増大しており、2022年には100億ユーロのシナジーを目標としている。これら提携から生じるシナジーは、経営統合しなくとも得ることができる。しかし、人事を巻き込み多くの分野で提携する結果となっているのを見ると、ほとんど経営統合に近い印象は否めない。

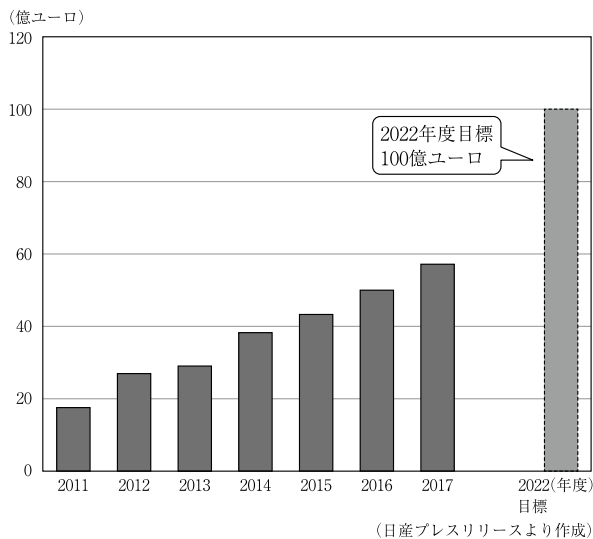


図4 提携によるシナジーの推移 (2011～2017年)

(出所) FOURIN日本自動車調査月報, No.237, 2018. 12, p.1.

4-2. 雇用の安定

究極的に経営統合しなくても、提携するだけで得られるルノー側のメリットとして、雇用の安定を挙げた。日産との提携によって、ルノーはフランス工場の稼働率を高め、雇用を守ることができる。たとえば、ルノーのフラン工場では日産のマーチ（マイクラ）が生産されており、モーブージュ工場では、日産の商用車が今後、生産されることになる。同様にモーブージュ工

場では、ダイムラーのMercedes Citanも同社との契約によって生産されている。

フランス政府がルノーの雇用維持に神経質な理由は、これまでのフランス政府とルノーの関係からきている。ルノーは第2次大戦中、ドイツに協力したため、懲罰的に国有化された。その後、ルノーでは雇用の維持を目的とした多角化によって子会社が急増し、1970年代初頭には、約300の子会社を有していた。フランスの経済発展において、政府の産業政策が非常に大きな役割を果たしてきたのである。1992年にルノー公団総裁に就任したルイ・シュバイツァーも官庁からの天下りである。そして、フランス政府がルノーの株を50%以上放出し、1996年にルノーは国有企業から民間企業になった。

フランスでは日本以上に官僚主導型の経済体制を採っている。たとえば、フランス政府は、日本車の輸入台数をフランス国内の新車登録台数の3%以下にするという措置を採り、強力に自国の自動車メーカーをバックアップしてきた。現在、フランスの失業率は9%を超えており、25歳以下の失業率は24%近くまで達しているため、マクロン大統領は、雇用を促進する意味でもルノーの工場の稼働率をあげたいと考えている。現在、フランス国内のルノー工場では4万人超が働いている。

しかし、金融危機でルノーでは4,400人が失職した。2013年1月にはルノーで7,500人の人員削減が発表された。ルノーは小型車の割合が多いため、その分、一台当たりの利幅が小さい。そして、フランス工場での生産は労務費が高くつく。したがって、労務費の低い国へ生産を移す傾向がある。ルノーはより収益性の上がる商用車や高付加価値の電気自動車へ生産車種を入れかえて、工場の収益性を高め、フランスの雇用を維持しようとしてきた。そして、重要なのは提携先の車の生産をルノーのフランス工場に移転することである。したがって、日産、ダイムラー、三菱自動車の車の生産をルノーのフランス工場に移転することは、工場の存続に直接影響してくるため、この提携先との関係を今後も維持していかなければならない。

ルノーでは小型車の生産を海外に移す傾向にあるが、

日産の小型車マーチ（マイクラ）の生産をインドからフランス工場に移したことは皮肉なことであり、ルノーの雇用を守るために日産を犠牲にしていると言えよう。

たとえば、モーブージュ工場はルノーのカングーの生産工場であるが、今後、4億5000万ユーロの投資を受け、200人の従業員を2019年に新しく採用し、2019年中頃より、新モデルの日産NV250の生産を始める。また、サンドビル工場でもルノーのトラフィックのプラットフォームを使って三菱自動車のバンを製造する計画である。

ルノーは、提携先の車をフランス工場で生産することにより、雇用を維持・創出しているが、自力でも工場の生産性を高め、海外に生産を移さないように努力している。たとえば、モーブージュ工場は年間一従業員あたり（非正規を除いて）100台を生産しており、フランス国内のルノー工場だけでなく、フランス国内の他の自動車メーカーの工場の中でも最も生産性が高い工場となっている。ルノーは2020年に向けて、フランス工場の生産性を改善して、一人あたり年間90台の生産を達成するよう、従業員に求めている。モーブージュ工場ではすでに達成済みであり、他の工場の目標となっている。モーブージュ工場は、フランスのルノー工場では最高であるが、提携先を含めても、トップ10の中に入っている。モチベーションも高く、欠勤率も4%以下である。その結果、2,200人の従業員（臨時雇用は約600人）が働き、2017年には16万台の車を生産した。

ルノーの有力労組CGTは、ゴーン氏を雇用面でそれほど評価していない。提携によってルノーは利益率だけを追い求めるようになり、期間雇用者がフランス工場の8割を占めるようになり、従業員の生活は不安定になっているとしている。労組は日産との経営統合にも反対である。統合によって重複部分を廃止する流れが出てくると、雇用の安定が脅かされるようになるからである。日本企業と異なる点は、ルノーの取締役会に労働組合（CFE-CGC, CGT, FO）の代表者や従業員株主代表も含まれていることである。したがって、フランス国内での工場閉鎖がなかなか進まないのも、

そのようなガバナンス構造に一因がある。

ルノーは子会社にルーマニアのダチアと韓国ルノー・サムスン自動車を抱え、さらに日産やダイムラーと提携し、グループとしてのメリットをフルに活用して雇用維持に努めている。日産と経営統合すれば、さらにルノーのフランス工場の雇用が安定することは確かであるが、提携でもある程度、問題の解決はできていると思われる。

5. 経営統合への日産の対抗策

日産はルノーが提案する経営統合を拒んでおり、そのための対抗策が必要である。ゴーン氏は、2018年6月以降も、ルノーのCEOを続投する条件として、大株主のフランス政府から「ルノー・日産の不可逆的な関係構築」を求められたと見られている。今回のゴーン氏の逮捕劇は、日産が経営統合を阻止する動きの一環と思われる。

日産の取締役会では経営統合を阻止する派と賛成派があり、西川社長は経営統合を阻止する派の人数を大多数にしたいと考えている。また、取締役会会長を日産出身者にする必要がある。そのためには、株主総会で多数派の議決権を持つルノーから指名された者を取締役にしない策を考える必要があった。そこで日産は現在、採用している監査役設置会社から指名委員会等設置会社への移行を模索することになった。

この指名委員会等設置会社は、社外取締役が主導して取締役候補の「指名」や職務上の「監査」、「報酬」の3分野を委員会制で管理する。これによって、報酬や人事の透明性を高めることができ、ゴーン元会長に権力が集中していたこれまでの統治体制の見直しにつながる。そして何よりもルノーが株主総会で取締役を指名してくる前に、指名委員会で日産側に有利な人を指名することができるのである。

もし、日産側の指名した人にルノーが異議を唱えると、日産は承認なしにルノーの株を買い増す権利を持っている。そして25%まで買い増すと、ルノーの日産に対する議決権を無効化できる。その結果、日産の指名委員会が指名した人が取締役になることができるのである。ただ怖いのは、日産がルノー株を25%買い増

すまでに、ルノーが日産をTOBを使って買収してしまうことである。そうなれば、すべてがルノーの思い通りになってしまうであろう。

さて、ルノーから「不当な経営干渉」を受けた場合、日産は承認なしにルノーの株を買い増す権利を持っているが、「不当な経営干渉」とは、1. 日産の株主総会で、日産が提案する取締役の専任・解任にルノーが反対すること、2. ルノーが日産の取締役会の承認していない議案（株主提案）をだすことなどと規定されている。反対に、日産によるルノー株の買い増しは、次の株主総会までできないということになる。

2002年に、日産がルノーに15%出資した際に、ルノーと日産は「互いにこれ以上、株を買い増さない」という協定を結んでいた。しかし、2014年の「フロランジュ法」の成立によって、フランス政府はルノーを介して、日産への経営関与を強めようとした。そして日産は、2015年に上記のような日産によるルノー株の買い増し条件を決めたのである。

2017年12月31日時点のルノーの株式の所有者構成は、個人株主62.69%、自社所有株2.17%、フランス政府15.01%、日産15%、ダイムラー AG3.1%、従業員持ち株2.03%である。日産が25%までルノー株を買い増す場合は、個人株主所有の浮遊株を買うことになる。

日産は社外取締役を含む指名委員会を設けることによって、現取締役の中から会長を提案すると決めており、ルノー側の意向を退けている。日産は日本側の経営主導で再出発を図りたいのである。しかし、日産が指名委員会等設置会社へ移行するという組織形態の変更は、株主総会での決議が必要である。そのため、次の株主総会まで会長職の指名をめぐる日産とルノーの対立が長期化することになるであろう。

ただ、ゴーン氏の有価証券の虚偽記載に関して、日産も法人として金融商品取引法違反（有価証券報告書の虚偽記載）の罪で起訴されることになったのは、痛手である。ゴーン氏を追放するために日産自体も傷を負ってしまった。西川社長も個人として、株主代表訴訟によって、会社法上の民事責任を追求される可能性がある。

ルノー側は3社連合のトップをルノー出身者が務め

るのが望ましいと考えており、日産に対する議決権を基に、ルノーのトップを日産会長に据えたい考えである。2019年4月に開催される日産の臨時株主総会では、ルノーのスナール会長を日産の取締役役に選ぶ方針である。

結局は、ルノーとの経営統合に対する日産の対抗策として、日産のコーポレート・ガバナンスを改善することが重要である。というのは、ゴーン氏は以前から日産よりもルノーの代理人としての顔を優先しており、日産においては自己の利益を優先するゴーン氏の暴走を止めるシステムが、日産にはなかったからである。

6. 提携による日産のデメリット

日産はルノーとの提携によって、企業再生を果たした。しかし、近年ルノーとの提携にデメリットを感じるようになってきており、ルノーと日産の間では大きく提携に対する考え方にギャップが出てきた。ここでは特に提携による日産のデメリットに焦点を当てて、そのギャップの根源を考察する。

1999年、日産の最高執行責任者（COO）に就いたゴーン氏は、「リバイバルプラン」によって大胆なリストラを行い、業績を回復させた。ルノーと日産の提携は、世界の自動車メーカー同士の提携で最も成功した事例となり、2017年、三菱自動車を加えた3社連合の世界販売は約1060万台であり、世界第2位となった。

しかし、提携による負の側面も現れてきており、販売面では将来の販売を減少させるような機会損失があった。たとえば近年、日産のフルモデルチェンジ車の数は少ない。これもゴーン氏による国内市場の軽視と見られる。近年、日産の国内市場シェアは減少している。図5は、2007～2017年の日産の日本国内自動車販売台数と自動車市場シェア推移を示したものである。2017年は、Note e-POWERという電動化モデルの好調な販売により、前年よりも販売台数、自動車市場シェアが増大したが、2007年から10年間を俯瞰すると、販売台数、自動車市場シェアとも下降傾向と言えよう。これには、フルモデルチェンジの車種が少なくなった影響もあると思われる。

2014年からは、開発において技術力で日産が上で

も、ルノーのモノを選ぶよう開発陣に強要されることが多くなったという。また、ゴーン氏は海外市場の拡大を最優先し、日本市場の新車導入に対して消極的になっていった。軽自動車を除くと、フルモデルチェンジは、直近の5年間で4車種しかない。2013年の「スカイライン」、2014年の「ティアナ」、2016年の「セレナ」、2017年の「リーフ」のみである。そのうち「スカイライン」は、北米のインフィニティ「Q50」を持ってきただけであり、「ティアナ」は中国モデルを持ってきただけである。したがって、「セレナ」と「リーフ」のみが国内向けに開発されたモデルと言える。

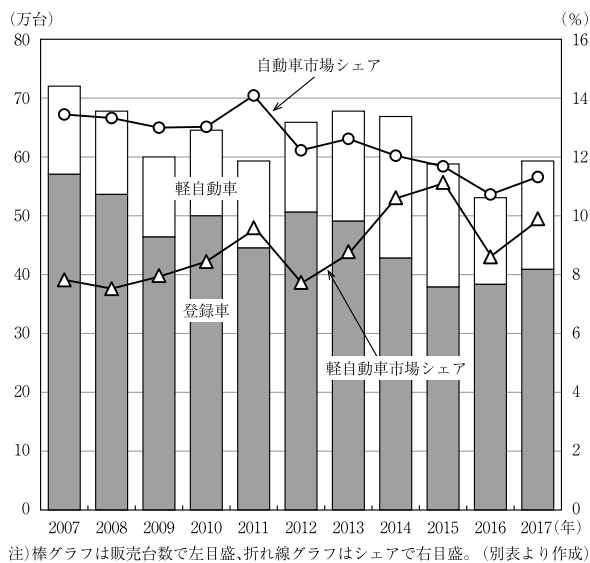


図5 日産の日本国内自動車販売台数と自動車市場シェア推移 (2007~2017年)

(出所) FOURIN日本自動車調査月報, No.227, 2018. 2, p.22.

ゴーン氏が日産にきた当時は、国内市場で発売された新型モデルが多かった。2002年には「マーチ」、「ムラーノ」、「エルグランド」、「フェアレディZ」、「モコ」といった人気車種の新型モデルが数多く発表された。また、車種名を変えて、ブランド力を高めた車もあった。2003年には、セフィーロとローレルの後継車としてティアナが投入された。2004年には、サニーを廃止しティエダを発売した。またセドリック・グロリアを廃止し、フーガを発売した。2007年には、日産のスポーツカー「GT-R」が発売された。そして日産は2010年に、電気自動車である「リーフ」を世に送り出す。

2004年から2005年にかけて日産のグローバル販売台

数は367万1000台を記録し、2005年10月には、「日産180」に掲げた「100万台販売増加」という目標を達成してしまった。

このようにゴーン氏は意欲的に日産を変革してきたが、近年、国内向けの新車開発の現場では、不満が多いと思われる。優れた日産や系列の部品メーカーの技術や部品が使われないで、ルノー側の技術が使われることが多く、日産の開発陣は残念な思いをすることが多かった。たとえば、2014年の日産独自の駆動システムである「e-POWER」とルノーの自社開発技術の採用をめぐり、両社は対立した。ゴーン氏は、日産の小型車「ノート」に「e-POWER」を採用することで収まったのは特別な例である。

さらに、将来の新車開発を阻むような理解不能な経営判断も見られる。それは、日産が2017年3月に系列最大のサプライヤーであるカルソニックカンセイの41%の全保有株式を、投資ファンドに売却してしまったことである。カルソニックカンセイは日産の商品開発の初期から関わり、コックピットモジュールやインバーターなどを手がけ、日産の追浜工場内で生産ラインを設けてサブアセンブリする重要なサプライヤーである。株式の売却額は約2000億円であった¹²⁾。カルソニックカンセイのインバーターはEVのコア部品でもある。今後、EVが中国市場や先進国市場でシェアを伸ばすと見られているのに、合理性の欠ける経営判断であったと思われる。さらにNECとの合弁会社、オートモーティブエナジーサプライで行ってきたバッテリー事業部も売却する方針であり、EVに関連する技術やノウハウの蓄積がなくなってしまう。この2つの売却のメリットは、日産にとって売却益以外にない¹³⁾。ただ、この売却益によって日産はフリーキャッシュフローを増大させることができ、株の配当金を増やして、ルノーの利益に貢献することができる。そして、日産は将来の電気自動車のコア部品で競争力をなくしていくことになる。

生産においても、日産の不満はあった。前述のマーチ(マイクラ)の生産をインドからフランスのルノー工場に移転したこともそうであるが、稼働率低下に陥っていたルノーの子会社、ルノーサムスン自動車に

日産の北米量販モデルのRogueの生産を委託した時もそうである¹⁴⁾。そして、近年のリコールの多さである。無資格者による完成車の検査が分かってからも、なかなか改善できないでいる。これもゴーン氏による現実的でないコストカットの影響と言えよう。

近年、日産は特に新車開発の面で日本市場を犠牲にして、新興国へ投資する戦略をとっている。その中で三菱自動車はOEM生産する日産の「デイズ」が売れ行き好調であり、日産のディーラーがなんとか生き残ることができている。対するルノーは、2022年までに21モデルを更新または新規投入する予定である¹⁵⁾。

7. おわりに

ルノーの大株主であるフランス政府がゴーン氏のCEO続投と引き換えに、日産との経営統合をさせようとした背景には、ルノーが2017年10月に発表した「新中期経営計画Drive the Future」の実現がかかっているからであると推測される。

「新中期経営計画Drive the Future」の数値目標は、2022年の売上高700億ユーロ、営業利益率7.0%、自動車事業のフリーキャッシュフローの黒字維持、世界販売台数500万台強を掲げている。提携のシナジーの目標には、2017～2022年の6年間で、42億ユーロのコスト削減を設定している。2018年4月から提携企業間の機能統合を強化しており、三菱自動車を段階的に加えて、購買、R&D、生産・物流の機能統合の進化を深め、新たに品質・TCS (Total Customer Satisfaction) およびアフターセールスの機能統合、事業開発機能の設立による組織強化を図る方針である。

「新中期経営計画Drive the Future」の数値目標は、日産の大きな関与なしには達成できない。ルノーの部門ごとにアライアンスリーダーが配置されており、すでに経営統合されてもルノーの組織は機能するようになっている。

そして、提携の最大の機能統合として新車開発があげられる。ルノーは、現在の日産との共通プラットフォームの使用率を25%から80%へと転換する計画である。自動車メーカーの最も重要な新車開発が統合されることになれば、もはや日産とルノーは一つの企業の

ようなものであり、日産は一企業ではなく、ルノーの一ブランドとなってしまう。機能統合が進みすぎ、経営統合と等しくなってしまうと、最終的に資本関係や支配関係によって実際の経営統合へと変化していくのが当然の流れであり、それがルノーの望むところである。

しかし、仮に提携解消となった場合は、ルノーと日産にとって提携のメリットがすべてなくなることになり、両社に大きなダメージとなる。生産拠点の変更、調達網の変更、プラットフォームの自力での開発負担がふりかかる¹⁶⁾。このダメージを考えると、これまで両社が提携で享受してきたメリットを引き続き維持し、将来、自動運転や車の電動化などの新しい分野での競争力強化に努め、他の自動車メーカーと戦っていった方が得策に思われる。そのためには、両社にとってウィン・ウィンとなるように提携する分野を模索し、調整していくしかない。

注

- 1) FOURIN日本自動車調査月報, No.237, 2018. 12, pp.1～2.
- 2) FOURIN世界自動車調査月報, No.400, 2018. 12, p.35.
- 3) FOURIN世界自動車調査月報, No.400, 2018. 12, pp.34～35.
- 4) FOURIN日本自動車調査月報, No.228, 2018. 3, p.25.
- 5) FOURIN日本自動車調査月報, No.226, 2018. 1, p.26.
- 6) FOURIN日本自動車調査月報, No.223, 2017. 10, pp.22～23.
- 7) FOURIN日本自動車調査月報, No.237, 2018. 12, p.2.
- 8) 同上。
- 9) 週刊ダイヤモンド, 2018, 12. 15, p.29.
- 10) 同上。
- 11) 週刊ダイヤモンド, 2018, 12. 15, p.35.
- 12) FOURIN日本自動車調査月報, No.223, 2017. 10, p.21.

- 13) FOURIN日本自動車調査月報, No.237, 2018. 12, p.3.
- 14) FOURIN日本自動車調査月報, No.237, 2018. 12, p.2.
- 15) FOURIN世界自動車調査月報, No.399, 2018. 11, pp.34~35.
- 16) FOURIN日本自動車調査月報, No.237, 2018. 12, p.3.

参考文献

- 泉谷渉（2018年）『日本vsアメリカvs欧州 自動車世界競争』東洋経済新報社。
- 黒川文子（2005年）『製品開発の組織能力』中央経済社。
- 黒川文子（2008年）『21世紀の自動車産業戦略』税務経理協会。
- 黒川文子（2017年）『自動車産業のESG戦略』中央経済社。
- Attias, Danielle editor (2017) *The Automobile Revolution*, Springer.
- Schweitzer, Louis (2007) *Mes Années Renault*, Gallimard.

Deadlocked Alliance between Renault and Nissan

— The Reason why Renault wants business integration with Nissan —

KUROKAWA, Fumiko

The paper investigates the reason why Renault wants closer ties with carmaker, Nissan. Now the alliance between Renault and Nissan is deadlocked after Carlos Ghosn was arrested for the financial misconduct allegations related to understating his salary and also improper payments to a company run by a Saudi businessman.

The paper concludes the reason why Renault wants closer ties with Nissan is to carry out the biggest unification of the development function of new car by using a common platform (CMF) with Nissan. Renault has a plan to switch the utilization of a common platform with current Nissan from 25% to 80%. If the most important new car development of the car manufacturer will be unified, Nissan and Renault are already like one company, and Nissan will be one of the best brands of Renault.

If function unification advances too much and equals business integration, it is finally a proper flow to change into real business integration by tighter capital ties.