

# 支配から対等な提携に移行したルノーと日産の経営分析

— 世界一厳格な環境規制を持つ欧州市場で独自の道を歩き出したルノー —

黒川 文子

## 1. はじめに

ルノーと日産の提携は、ルノーの支配的な立場から対等な提携へと変わる。提携は両社が利害対立を解消しながら発展させるか、利害対立によって失敗し終了するか、経営統合で終わる場合が多い。ルノーと日産は、開発・生産で利害対立を解消しながら提携を発展させてきたが、フランス政府の意向を受け、カルロス・ゴーンが日産とルノーの経営統合を行おうとしたが失敗した。そして今回、ルノーと日産は15%ずつの出資比率に変更し、対等な提携関係になった。

なぜ、ルノーは日産を支配下に置くことをやめ、保有する日産株の43%のうち28%を売却することにしたのだろうか。ルノーはEVの新会社を2023年中に設立するが、なぜEV化を急いでいるのだろうか。これらの疑問に対する答えを導き出し、その上でルノーと日産のこれまでの約23年間の提携について評価を下すことにする。そして、自動車産業の大転換期に際し、ルノーと日産が今後、生き残る可能性があるのかを検討し、日産が新たに出資することになるルノーのEV新会社でどのような役割を果たすのかを考察する。そして、最後にこれからの自動車メーカーの提携の在り方を分析する。

## 2. ルノーが日産を支配下に置くことを放棄した理由

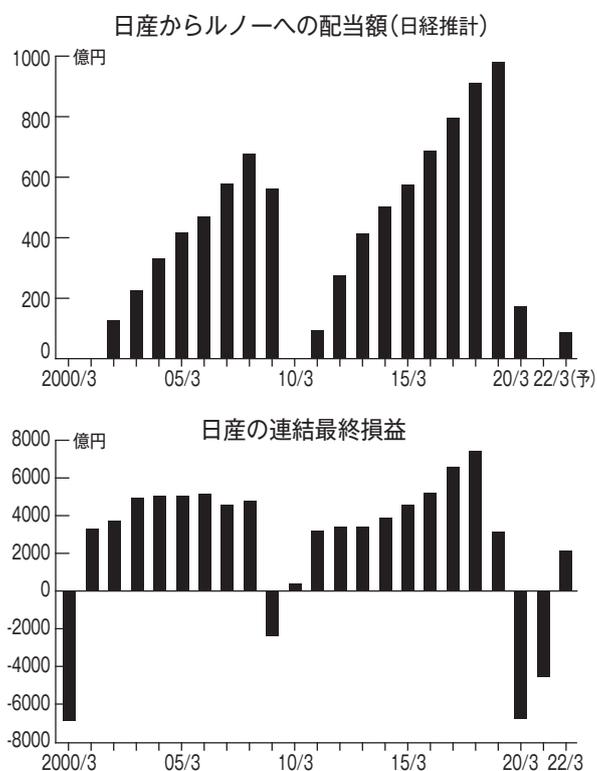
### 2.1. 日産株の保有から得られるメリットの減少

ルノーはEVの開発・生産に多額の投資が必要であるが、ルノーには現在、そのような財務的余裕がない。そのため、保有する日産株28%を売却して投資資金の一部に充てようとしている。しかし、これでは足りずに、ルノーは日本でも資金調達を行う。ルノーは円建てで2,100億円の同社初の個人向け社債を発行する。

図表1に示す通り、日産の連結最終損益は2019年頃から利益額が少なくなっており、赤字の年もある。日

産からルノーへの配当金も近年、少なくなっている。したがって、ルノーは持分法による投資利益や配当額を期待するよりも、日産株の売却で資金を捻出することを選択したと推測される。

図表1 「日産からルノーへの配当額」と「日産の連結最終損益」(2000~2022年)



(出所) 日本経済新聞, 2022年6月2日。

さらに、日産株の保有から得る金銭面だけでなく、日産の技術的な面での便益がルノーにもたらされなくなったためである。カルロス・ゴーンの逮捕前は、ルノーは日産の技術が無償で得て自動車を開発することができたが、逮捕後に両社の関係は険悪になり共同開発は行われなくなった。ゴーン逮捕後、2020年ごろから両社とも販売が急減しコロナ禍でさらに販売が減少した。ルノーは今や存亡の危機に瀕している。したが

って、ルノーは日産を支配しても、近年、利益、技術両面で得られるものがなくなっており、日産株を現金化して独自に新会社やEV開発に投資する道を選んだと思われる。

## 2.2. 異業種との提携への重心の移動

ルノーの今後の主要な投資先はEV新会社であり、欧州市場で他の自動車メーカーに対して競争優位を築く必要がある。ルノーは日産に対しても新会社への15%出資を求めている。日産がこの新会社に投資することを条件として、ルノーは日産株の保有比率を15%へ引き下げることに応じたのである。ルノーがEV事業の分離を進めているのは、既存の内燃機関を搭載した車の開発・製造のスピードがEVでは異なるからであろう。EV事業ではスピードが求められており、それに適した新しい組織を構築した方が実行に移しやすい。このような例として、ソニー・ホンダモビリティや、トヨタとマツダのEV新会社がある。

ルノーのEV新会社にはクアルコムが出資し、さらに車載ソフトウェアを手がけるグーグルと協業する。自動運転やつながる車が広がれば、テスラのOTA(Over The Air)に代表されるように、無線通信でデータを送受信することにより、ソフト主導で車の機能を更新し、さまざまなサービスを提供することができる。今後はソフトの優劣がEVでの競争を左右するため、ルノーは日産よりも、EVに必要なソフトウェアを提供できる異業種との提携に重心を移したと考えられる。

## 3. ルノーがEV化を急ぐ理由

ルノーが保有する日産株の28%を売却する最大の理由は、ルノーが今後のEVへの投資に資金が必要になったためと思われる。以下で、ルノーがEVの開発・販売を急ぐ理由を見ていく。

### 3.1. フランス政府の意向

ルノーの筆頭株主で30%弱の議決権を握るフランス政府の意向を、ルノーは実現する必要がある。フランス政府の意向とは、2022年にマクロン大統領が再選さ

れた際の選挙公約に掲げた新たな投資計画「France 2030」に基づいて、国内のEVの生産台数を2027年までに100万台/年、2030年までに200万台/年に引き上げることである。これを受けて、ルノーは2031年にBEV(Battery Electric Vehicle: EVの種類の一つで、100%電気で走る電気自動車)の生産台数を100万台/年までに引き上げることを目標に定めた。フランスにはプジョーとシトロエンブランドもあるため、これらを含めるとフランス政府の方針であるEV生産200万台/年を2030年ごろに実現できる可能性が高い。

したがって、今後、ルノーはフランスでEV生産を急速に増加させる必要がある。図表2より2021年のルノーのEV(BEV+PHEV)の世界販売台数は、メーカー別ランキングで13位であり、136,750台であった。そのため、ルノーは2031年にBEV生産台数を100万台/年までに引き上げるには、相当の投資と開発・生産努力が必要となる。

ルノーは欧州で2030年までにルノーブランド車の販売すべてをBEV/FCEVとする計画である<sup>1)</sup>。したがって、これからEVの開発・生産のスピードが求められる。そのために、ルノーはEV新会社を2023年中に設立する。そして、2030年までにBEVを35モデル、新規投入する予定である。なお、ルノーの中のDaciaブランドは内燃機関(ICE)車の販売を継続する方針である<sup>2)</sup>。

### 3.2. EUにおけるEVシェアの拡大に向けて

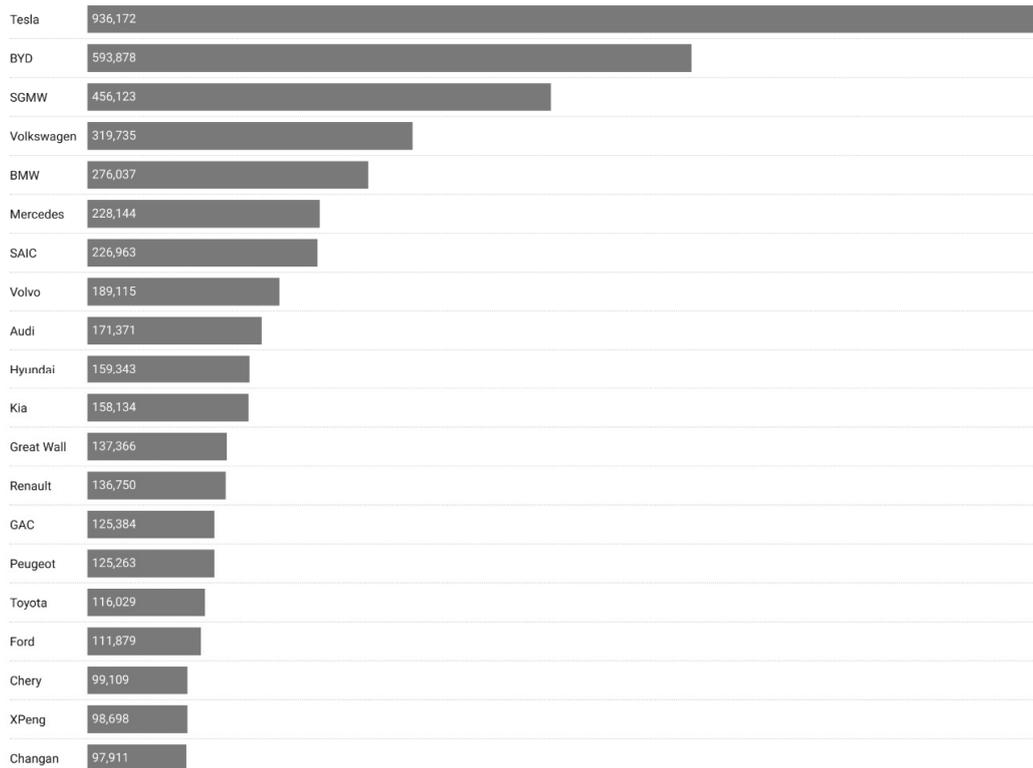
2021年、欧州市場のBEVの販売台数は、中国に次いで世界第2位であった。欧州では政府の手厚い優遇措置によって、多くの消費者がEVを従来の内燃機関を代替する車として捉え始めている。EVモデルを多数販売しようとする自動車メーカーの努力により、これまで以上に多くの選択肢が得られるようになった。例えば、2018年に購入可能なEVは28モデルであったが、2019年には33モデル、2020年には57モデル、2021年には74モデルになった。

一方、ルノーは図表3に示されるように、2018年から2021年にかけて、EUでのEVのシェアが縮小傾向にある。2021年は、1位がVW、2位がステランティス、

図表2 EV (BEV + PHEV) の世界販売台数メーカー別ランキング (2021年)

**World Plugin Vehicle Sales – Top Brands (January–December 2021)**

Brands with most plugin electric vehicle sales across world, data aggregated by Jose Pontes of EV Volumes for CleanTechnica.com.



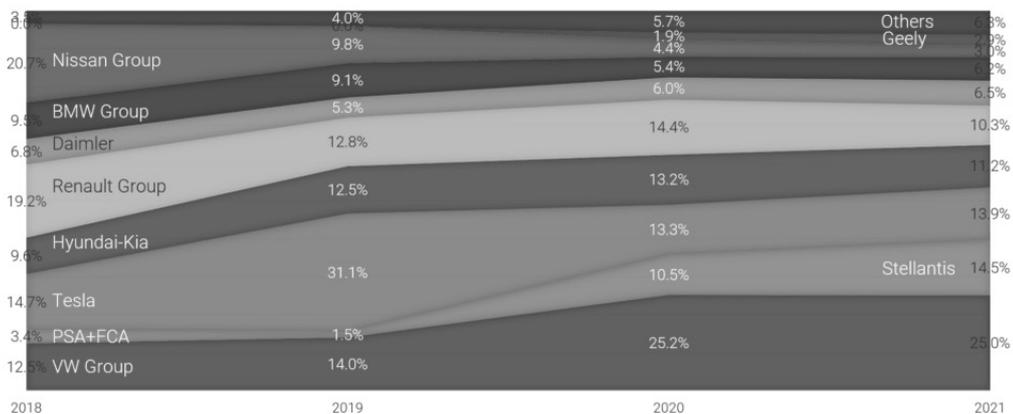
(出所) CleanTechnica

3位がテスラ、4位が現代、5位がルノーとなっており、欧州メーカー以外のテスラや現代にも抜かれてしまったため、ルノーの危機感は強い。2018年に、EUでのルノーのシェアは19.2%で日産に次ぎ2位のシェア

を占めていたが、2021年には5位にまで転落し、シェアも10.3%に半減してしまった。ルノーは、このようなシェアの縮小傾向の状態から脱出しEV化を推進するため、今回のEV新会社設立となったのであろう。

図表3 EUにおける自動車メーカーのBEV販売シェア (2018年~2021年)

**BEV registrations Europe-28. Market share by OEM**



(出所) JATO

3.3. EUの厳格な環境規制の達成

2021年、自動車メーカー各社は世界で最も厳しいとされる欧州CO<sub>2</sub>基準値をクリアできた。ICCTの推計

に基づく自動車メーカー各社の2021年の基準達成状況は図表4の通りである。

図表4 自動車メーカーの2021年EU燃費規制の基準達成状況

Table 3. New passenger car fleet average CO<sub>2</sub> emission level, by manufacturer pool.

	Target gap	New car fleet average CO <sub>2</sub> (in g/km)								
		Dec 2021		2021		Compliance credits		Status 2021	Target 2021	Target gap
		WLTP	NEDC	WLTP	NEDC	EC	SC	WLTP	WLTP	WLTP
Tesla-Honda-JLR	-54%	31	26	65	54	0.0	0.0	65	143	-78
Volvo	-23%	77	64	102	85	0.0	0.0	102	132	-30
BMW Group	-6%	98	84	116	99	0.2	0.0	116	124	-8
Mercedes-Benz	-5%	105	94	116	103	0.0	0.0	116	122	-6
Kia	-4%	91	78	105	91	0.0	0.0	105	110	-5
Ford	-4%	110	89	120	97	0.2	5.7	115	120	-5
<b>AVERAGE</b>	<b>-3%</b>	<b>101</b>	<b>84</b>	<b>115</b>	<b>95</b>	<b>0.0</b>	<b>0.6</b>	<b>114</b>	<b>118</b>	<b>-4</b>
Hyundai	-2%	96	83	107	92	0.0	0.0	107	110	-3
Renault-Nissan-Mitsubishi	0%	94	80	110	94	0.0	0.0	110	111	-1
VW Group	0%	110	92	119	99	0.0	0.0	119	120	-1
Stellantis	0%	109	86	119	93	0.0	0.3	118	118	0
Mazda-Subaru-Suzuki-Toyota	0%	117	93	119	95	0.0	2.6	116	116	0

(出所) ICCT

EUでは2021年に燃費規制が本格的に施行され、走行1キロメートル当たりのCO<sub>2</sub>排出量を平均95g以下に抑えられないメーカーに罰金を科すことになった。しかし、販売した車の平均重量が各メーカーで異なるため、95g以上でも罰金を科せられないメーカーもある。図表4の中で、Target2021、つまり2021年のターゲットとするCO<sub>2</sub>排出量が各メーカーの基準値となる。

全社平均118gの目標値に対して、実際は114gとなり、CO<sub>2</sub>排出量を4g下回ることができた。最も販売台数の多いVWグループも目標値より1g下回ることができ、燃費規制を達成できた。EVの販売台数が多いTesla-Honda-JLRグループは78gも下回っており、最もCO<sub>2</sub>を排出しないグループとなっている。Volvo、BMWグループ、Mercedes-Benzも可達度合が高い事が分かる。一社で燃費規制の達成が難しい場合は、グループで達成することができる。例えば、Tesla-Honda-JLRやマツダ・スバル・スズキ・トヨタがそうである。

ルノー・日産・三菱自グループは2021年の燃費規制の目標値よりも1g下回り、何とかクリアしたため、罰金を払わないで済む。しかし、EUでは、2025年に

は2021年乗用車目標値95g/km（NEDCベース：EU各国ではNEDC [New European Driving Cycle] と呼ばれる計測方法を採用している）比で15%減、2030年に37.5%減の基準値が求められる案にまとまった。ルノーは、今後、次第に厳格化を極める燃費規制を達成することは難しいと分析しており、達成に向けて販売台数に占めるEVシェアを早期にさらに高めたいと考えている。

以上見てきたように、今回のルノーが保有する日産株28%の売却案は、EV新会社を設立し、EVの開発・生産に資金を回そうとするところから出てきたと思われる。そして、ルノーがEV化を急速に進める理由は、①フランス政府の意向の実現、②EUでのルノーの縮小傾向にあるEVシェアを拡大するため、③EUの厳格な燃費規制を達成するための三つの動機からきていと推測される。

4. ルノーと日産のこれまでの提携関係の評価

経営危機に陥った日産は1999年にルノーの出資を受け入れ、ルノーが日産株の約43%を保有し実質的に日産を支配してきた。一方、日産はルノー株を15%持つ

形となったが、フランス会社法により、日産はルノーの議決権を持っていない。しかし、売上高や販売台数では日産がルノーを上回っており、同社では資本の見直しを求める声が強まってきた。今回、日産とルノーが15%ずつ出資し合う対等な関係になることで合意したが、両社の協業は続く。

これまでルノーが支配してきた日産とルノーの提携関係は約24年間も継続し、提携の形として一定の評価をすることができる。以下では、ルノーと日産双方のこれまでの提携のメリット・デメリットを考察する。

#### 4. 1. 日産側のメリットとデメリット

##### (1) 日産側のメリット

ルノーは日産の財務危機を救った。ルノーから派遣されたカルロス・ゴーンの経営手腕によって、1999年当時の約2兆円の有利子負債を返済することができたのである。そして、日産は再生への道を歩み、リバイバルプランにより多くの成果をあげた。多々ある自動車メーカー同士の提携の中でも、弱者連合と言われながら成功した提携例となった。

購買、物流、生産、開発（CMFプラットフォーム等）面では、両社共同によるコスト削減がなされた。また、両社が強みを持つ地域が異なっていたため、販売網などで補完関係を構築できた。

##### (2) 日産側のデメリット

日産株の配当額が高く維持され、日産の業績低迷でも増配した結果、利益がルノーへ流出した。日産側では繰越金が圧迫され、経営に必要な資金が目減りした。

また、日産の小型車マーチの生産がフランス国内で行われ、マーチの製造コストが高くなった。一方、ルノーにとってはフランス国内の工場の稼働率を高めることができ、さらに工場の従業員の雇用維持にも貢献した。

ゴーンが海外市場の拡大を優先する戦略をとったため、日産の車のモデルチェンジの期間が長くなり、販売減につながった。開発では、ルノーの開発陣が支配的となり、日産のエンジニアの技術力を生かす機会が少なくなった。この状況を嫌った日産のエンジニアが

会社を辞めていった。これまでの日産の技術力の評価は高く、エンジニアの流出は企業の知的財産権を弱めることにつながる。日産のEV特許（先進運転支援システム等）はルノーの6倍ある。2021年、日産の特許件数は2,719件で、国内自動車メーカーでは3位である。なお、1位はトヨタの6,395件、2位はホンダの2,760件である。日産が開発を進めている全固体電池の量産を2028年中頃までに開始する計画であり、2030年までにルノー、三菱自もこれを活用するとしている。以上のように、日産の技術力は高く、それを支えてきたエンジニアの流出は日産にとって大きなデメリットとなった。

日産側のデメリットが発生し出したのは、ゴーンが2005年にルノーのCEOに就任した頃であり、ゴーンに関心事がルノーに移ってしまった。ルノーの業績が日産の業績よりも優先された結果、日産の株の配当を高め、ルノーの利益を増加させた。つまり、ルノーの支配、日産の利益の搾取へとつながった。そして、最後にゴーンは長期政権によって、ゴーン個人の保身と私財の増加へと関心事を移していく。ルノーの筆頭株主であるフランス政府が、ゴーンのルノーでの続投を条件に日産との経営統合を行わせようとしたが、ゴーンの逮捕により、日産は経営統合を回避できた。

#### 4. 2. ルノー側のメリットとデメリット

##### (1) ルノー側のメリット

###### ①利益貢献

ルノーは、日産の持分法による投資利益を計上できた。2013年にはルノーは日産からの持分法による投資利益がなかった場合、赤字に転落していた。日産株の配当収入は、すでに日産株の購入額7,094億円を超えており、ルノーは日産への投資額を回収し終えている。

###### ②雇用の安定

日産のマーチをインドからフランスの工場へ生産移転した結果、フランス国内の工場の稼働率が高まり、ルノーの従業員の雇用を守ることができた。

###### ③EVの技術を日産から獲得

ルノーは、HVなどで共同保有する知的財産権を利用してきたが、特にEVでは日産の技術を大いに活用

した。ルノー、日産、三菱自グループは、車両開発の効率を高める目的で「リーダーとフォロワー」という枠組みを導入している。ある会社がリーダー企業になった場合に、他の2社がフォロワー企業となってリーダー企業を支援するシステムである。C/DセグメントのEV開発は日産がリーダー企業となりマザー車両を開発する。他の2社はマザー車両をベースとする派生車を開発することになる。2025年までにグループ3社の車両の2分の1を、リーダー／フォロワーの枠組みで開発・生産する計画である。

たとえば、ルノーは、日産が開発を主導するEV専用プラットフォームを採用しており、Cセグメント車

では日産の新型EV「アリア」と主要部品を共用している。

(2) ルノー側のデメリット

デメリットというよりも、日産との提携のメリットが少なくなったというのが、よりの確に現状を表している。近年、日産の株価が2007年の高値の1/3となり、提携当初の日産株取得時の株価（463円）に近い。2.1. で、日産株の保有から得られるメリットが薄れたことを述べたが、図表5の日産の2018年から2022年までの株価の推移が、それを如実に表している。

図表5 日産の株価の推移 (2018年～2022年)



(出所) TradingView

4.3. ルノーと日産の提携の総合的評価

日産とルノーの提携のメリット・デメリットを考察し、総合的に言えるのは、これまでの日産とルノーの資本関係はおかしかったということである。つまり、小企業が大企業を支配する関係になっており、売上高、利益、販売台数の面で日産が上回っている。2021年度の連結売上高は、日産が8兆4246億円、ルノーが6兆6500億円であった。世界販売台数は、日産が387万台、ルノーが269万台であった<sup>3)</sup>。日産は支配されるのを好まず、近年ルノーの支配をいかに避けることができ

るかを腐心してきた。

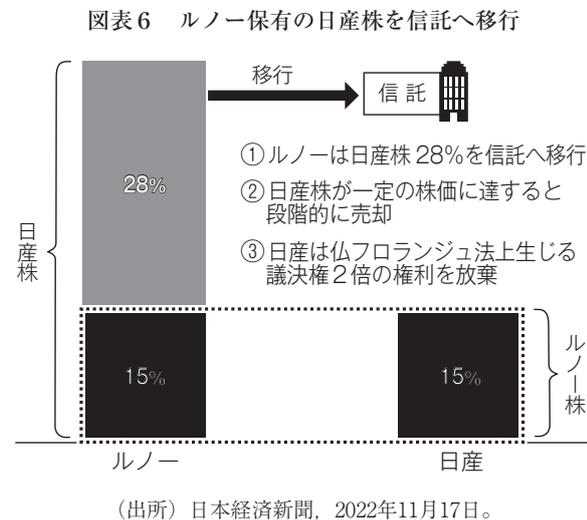
特に、フランス政府はルノーの筆頭株主で、30%弱の議決権があるため、ルノーを通して、日産に影響を及ぼしてきた。したがって、今回のルノーの日産株43%を対等の15%にすることは、日産の意思決定上の独立につながる。

フランス政府の議決権数は、2年以上株を持ち続けると2倍議決権を得ることができるというフランス商法のフロランジュ法（2014年制定）からきている。そして、40%以上の株を持たれると、その企業の株を持

っていても議決権がない。したがって、日産にはルノーに対して議決権を持たなかった。これまで、ゴーンはルノーの代理人、すなわち、フランス政府の代理人となっていた。悪いことに、日産にはゴーンの暴走を止めるシステムがなかった。

ゴーン逮捕後、日産はコーポレートガバナンスを正した。2019年、日産は監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ変更し、監査、指名、報酬を委員会制で管理できるようにした。その結果、会長に権力が集中するのを防ぎ、ルノーの意向を退けることができるようにした。

今回の、出資関係の対等化とEV新会社への出資はパッケージになっている。日産には、一時に自社株の購入とEV新会社への出資をする余力がないため、図表6に示されるように、ルノーの保有する日産株28%の信託への移行、そして段階的に日産が自社株を購入していく案は都合がいい。ルノーにとっても発生しかねない損失のリスクを抑制することができ、一定の株価に達した時に日産株を売却すれば、より多くの資金をEV投資に回すことができる。



ルノーと日産のこれまでの提携の評価としては、最初は双方ともメリットの方が多かったが、最後はメリットも少なくなり、日産側はデメリットの方が多くなったと言える。したがって、支配関係を解消し、新しい提携の形へと移行したのは自然の流れであり、落ち着くべき所に落ち着いたのではないと思われる。

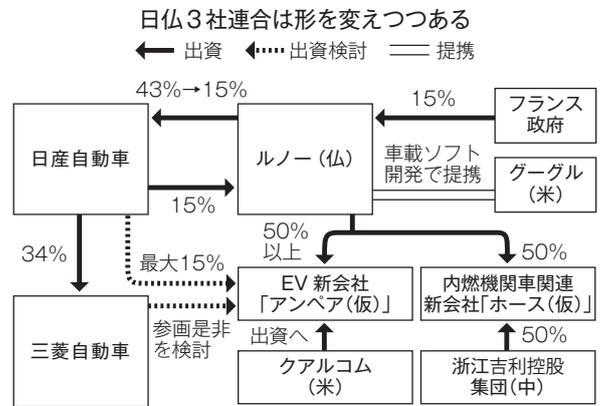
## 5. 今後のルノーと日産が生き残る可能性

### 5.1. ルノーが生き残る可能性

ルノーはロシアと周辺国のユーラシア市場を、ロシアのウクライナ侵攻で失った。ルノーはロシアでの販売を諦め、2022年5月、ロシア自動車事業からの撤退を決定し、Renault Russiaの株式すべてをMoscow市へ売却することで合意したからである。中国でも2020年にルノーは販売不振により東風汽車との乗用車合弁事業を解消した結果、ルノーに残された大きな市場は欧州のみになった。

しかし、EUはEVを推進し、環境規制の厳しい市場である。ルノーは欧州市場でEVを中心に据えるためには投資のための資金が足りない。そこで日産株の売却案となった。さらに日産に対して、EV新会社への出資の依頼を行っている。ルノー、日産、三菱自の3社連合の出資関係は図表7のように形を変えつつある。

図表7 ルノー、日産、三菱自の3社連合の出資関係の変更



(出所) 日本経済新聞, 2022年11月10日。

2035年にガソリン車の新車販売禁止をしている各地域・国は以下の通りである。

- EU
- イギリス
- アメリカ (ニューヨーク州など)
- 中国 (ハイブリッド車50%容認)
- 日本 (ハイブリッド車50%容認)

EUでは2035年、HVを含めて内燃機関車の新車販売が禁止になる。日本では2035年にHVを含めた電動

車のみの販売を許可する方針である。HVを許可する日本と、許可しない欧州との温度差が、日産が多くの車種をEV化することを急がず、ルノーは急ぐことになった。そして、ルノーはEV新会社を独自判断で設立することになったのである。

EVの販売価格を下げるためには、日産との提携を活用できるため、両社は今後も対等な関係に変化しながら提携を継続するのが合理的であると考えられる。しかし、両社はCASEといった大変革期において、生き残るためにはテック企業との提携も必須となり、複雑な提携関係を模索していくものと思われる。特に、ルノーはEV新会社で、日産が持つ先進運転支援システムなどのソフト開発の特許の共有を求めた。これに対し、日産は技術流出を懸念し、交渉が難航した。クアルコムとグーグルから、日産の知財をどう保護するかが交渉の最大の焦点であった。

日産とルノーの提携は、以上のような知財の使用権などの問題を乗り越えながら、ルノーの支配的な立場から対等な関係へと形を変え、各社の生存をかけて長期的に継続すると思われる。ルノーはフランス政府の意向に沿って、2030年に100万台のEVを生産できたとしても、それが全部販売できるとは限らない。テスラ、VWと競争し、さらには低価格帯の中国のEVも参入してくるであろう。差別化できなければ、消費者がルノーのEVを購入してはくれない。総合的に判断すると、ルノーは新たな提携の形の下で、シナジー効果を楽しみながら生き残れると思われる。しかし、今後、EVでいかに競争力を高めるかがルノーの生き残りの大きな鍵となろう。

## 5.2. 日産が生き残る可能性

日産はルノーと異なり、内燃機関のモデルを中心に国内以外に北米、中国市場での販売台数が多く、EVの販売に頼らなくとも当面は生き残れる。日産は中国や日本で2035年時点でも販売する車の50%はハイブリッド車で満たすことができるため、ルノーほどEV化の観点で差し迫ってはいない。しかし、EUでの日産のEVの販売は図表3に見る通り、近年、急激にシェアを落としているのが懸念材料である。EVが特定の

地域で売れるかどうかは、EVをとりまくエコシステムがうまくできあがっているかどうか重要となる。急速充電器設置数もエコシステムの一要因である。また、EVの生産・販売を促進するような環境規制も非常に重要な要因である。日本メーカーが近年、世界市場でのEVシェアを低下させた理由は、環境規制などで中国、欧米が厳格化し、日本はHV重視の政策があったためである。中国は2035年時点でHVを50%容認しているが、日本と異なり、自動車メーカーに一定の割合をZEVが占めないと罰金を科す規制がある。日本では自動車重量税の「エコカー減税」で、燃費基準を達成すれば、HVもEV、FCV同様減税対象となった<sup>4)</sup>。

日本の燃費規制も環境規制も、欧州や中国に比較すると緩い。急速充電器の設置数も少なく、このようなEVを取り巻くエコシステムでは日本の自動車メーカーはEV促進に真剣になることは難しい。日本の自動車メーカーでも危機意識が高いのはホンダであり、2040年に脱エンジンを掲げている。世界のEVの新車販売に占める日本メーカーの比率は2022年に5%以下であったが、中国メーカーが4割、米国メーカーが3割、欧州メーカーが2割であった。しかし、2010年前後は、日本メーカーが7~9割を占めていた<sup>5)</sup>。日産はEVの大量生産を始めた最初の企業である。現在、日産のリーフ、アリア、サクラとラインナップを増やしてきたが、2035年に脱エンジンを表明している国も含めてグローバルに生き残るためにはさらなるEV重視の必要性があろう。

日産はルノーのEV新会社への出資によって技術などの非金銭的資源の共有によるメリットを活用できる。また、共有プラットフォームにより、EVの低価格化を実現できる可能性が高い。日産の先進技術ADAS、プロパイロット、E-POWER、全固体電池等では、素晴らしいものがあるが、ソフトウェアが大きな比重を占めるEVでは、ソニー・ホンダモビリティのように、異業種との提携も模索する必要がある。

しかし、今後EV投資に多額の資金が必要なことは確かである。日産の2022年の設備投資額は3,450億円である。ルノーが保有する日産株の買い戻しは足元の

時価ベースで5000億円以上の出費となる。日産の現金は(連結)2022年3月で1兆7926億円である。そのため、現預金額から設備投資額を引き、ルノーに5,000億円を支払っても、現預金は1兆円弱残るため、今回の対等合併に一度に現金を支払ったとしても日産は経営を行っていくことはできる。図表6のように日産株を信託に預け適切な時期に徐々に自社株を買い増すことはさらに有利な条件となる。ただ、ルノーのEV新会社に15%一度に出資することは、また大きな預金流出となるため、日産はグリーンローンで2000億円調達する方針である。「グリーンローン」とは、調達資金の用途を環境に配慮した事業に限定するものである。日産は2030年度までに車種ベースで5割を電動車にする目標を掲げている。「グリーンローン」は、融資期間の長期化や低利率を利用できる。これを使ったEVへの投資は、環境に配慮した事業への投資になると思われる。

総合的に考えると、日産は今後ルノーに支払う資金やEV投資を捻出しなければならず、かつ近年の連結最終損益が悪い傾向にあるというネガティブな要因を多く持っている。しかし、これを乗り越えれば、日産は独立した戦略を自由に描くことができ、ルノーとの新たな提携の形の下で、シナジー効果を楽しむことにより、生き残る道が開けてくるであろう。

## 6. EV新会社で日産の果たす役割

日産はEV専用プラットフォームの開発を主導するリーダー企業として、CMF/BEVでのルノー、三菱自を含めた3社のスマート差別化を実現させる役割を負う。2030年までにEVを35モデル開発する方針である。グループで5つの新しいプラットフォームを開発し、2026年までに3社が投入するBEVの80%を、2030年までに90%を、共通プラットフォームベースとする方針である。共通プラットフォームはEV開発のコスト削減には欠かせない。例えば、C/Dセグメントの共有プラットフォームから、日産のカシユカイ、Xトレイル、三菱アウトランダー、ルノーのオーストラル、7人乗りSUVの5モデルが出る予定である。ルノーが設立するEV新会社ではあるが、EVの

開発では日産が主導する形になるのは、興味深い。

EVの生産の方は、Renault ElectricCityが引き受ける形であり、日産はこれを活用できる。ElectricCityは、フランス北部の3工場を再編したもので、BEV生産の中核事業拠点として設立される。各工場の役割は以下の通りである<sup>6)</sup>。

Douai工場：CMF-EVプラットフォームベースのBEVの生産

Maubeuge工場：KangooなどのBEVバンの生産

Ruitz工場：BEV向けの部品の生産

ElectricCityは、2025年までに同拠点で年間40万台のBEVを生産する目標である。2021年6月時点で、3工場合計の従業員は約5,000人であるが、今後700人を新たに雇用する予定である。

ルノーの2021年、国内自動車生産台数は482,136台である。つまり2025年にはこれらすべてがほぼBEVになるに等しい。2021年のルノーのBEVは82,418台で国内生産台数のまだ17.1%である。EVのZoeがBEV生産の大半を占めており、71,454台である。

日産が持つEV特許件数は、2000年以降で2,070件とルノーの6倍になる<sup>7)</sup>。ルノーの有価証券報告書によると、過去5年間の日産との共同特許は約1,770件に及び<sup>8)</sup>、EVの中核となる車載電池や自動運転車でも要となるADASなどの次世代技術も含まれる。

両社がエンジン車、HV、EVで共同開発をした場合、主導した側がどちらであろうと、共同特許となる。したがって、ルノーのEV新会社や内燃機関車関連新会社でルノーがグーグルや吉利汽車等、他社と共同で開発する車に共同特許をどのように使用するかで問題が生じてくる。日産は特に先進運転支援システム(ADAS)のソフト知財を懸念しており、車のデータすべてを握られかねないと考えている<sup>9)</sup>。ルノーとしても、日産の資金力や技術が全く使用できなくなるような関係にはなりたくないと考えている。

日産の技術力は高く、例えば2022年、日産のローグに搭載されている1.5リッター可変圧縮ターボ(VCターボ)エンジンが、米国ワーズ社の「10ベストエンジン・推進システム」賞を受賞した。日産にとって通算19回目の受賞となる。ガソリンエンジンでは日産の技

術力は優れているが、先進運転支援システムにおいても、以下のような機能で日産が一步リードしている。

- ① 前方衝突予測警報：見えない2台前の車が急ブレーキをかけたことも警報で知らせてくれる。
- ② ハンズオフ：「プロパイロット2.0」は渋滞時だけでなく、120km/hまでハンズオフが可能。

全固体電池の開発では2028年の商業化を明言している。日産の長期ビジョン「Nissan Ambition 2030」では、電動車比率をグローバルで50%以上にするという目標をたてた。エンジンを発電のみに使う「e-POWER」も電動車に含まれるため、発電専用エンジンの開発は今後も継続する。この戦略は、それぞれの国や地域の顧客に多くの選択肢を用意することであり、トヨタの全方位戦略と類似点がある。

日産の栃木工場はBEV、e-POWER、ガソリン車といった多様化したパワートレインに対応した工場である。今後、多様なパワートレインの需要に対応できる柔軟さや、製造時におけるCO<sub>2</sub>排出削減という環境負荷の低減に留意している点で、同工場は海外工場のマザー工場となれるであろう。また、ルノーのElectriCityに対してもマザー工場としての役割が出てくるかもしれない。

## 7. 今後の自動車メーカーの提携の在り方

今後、グローバルにすべてをカバーしようとする提携の在り方の終焉となろう。欧州、米国、中国等、環境規制が地域や国によって異なり、したがって求められる車も異なってくる。そのため、これからは地域ごとに異なった相手と組むといったフラグメント化した提携の時代となろう。つまり、企業提携が地域によって提携相手を変えるように変化していくであろう。

また、提携相手も自動車メーカーだけではなく、テック企業との提携がより比率を高めていくであろう。自動車メーカーの事業環境は、EV、自動運転、つながる車を目指した競争へと変化しており、その結果、今後、自動車のハードよりもソフト関係をめぐる提携が増える。そして、長期的に同一の自動車メーカーとの提携を継続するよりも、分野ごとに複数企業との提携が増えるであろう。

ルノーと日産は利害対立を解消しながら提携を進展させ、経営統合の危機を乗り越えて継続してきた。自動車産業を取り巻く脱炭素化の流れの中、ルノーはEV化へまい進し、必要となる技術を求めて、異業種との提携を開始している。そしてルノーは、欧州にはEV新設会社、中国ではHVシステムのサプライヤーというように地域的に異なる事業を行い、フラグメント化した提携を行おうとしている。

ルノーは、2030年には欧州市場での新車販売を100% EVにしようと計画し、アンドロイドを使用したつながる車や自動運転でグーグルと提携し、クアルコムとEV新会社で提携を計画している。2022年11月に、クアルコムとルノーグループは、両社の戦略的提携を拡大することで合意した。クアルコムグループは、ルノーが新たに設立するEV会社へ出資するほか、ソフトウェア定義型電気自動車向けのアーキテクチャの共同開発を目指す。クアルコムは、車内のディスプレイの表示や音響といった「デジタルコックピット」のための半導体の供給を始めており、ボルボ・カーやルノーとも新たな契約を結んだ。「デジタルコックピット」は新車購入を決める際の大きな要因になっており、車内で快適に過ごすための中核技術として自動車各社が開発に力を入れている。

一方、ルノーは、2040年時点でエンジンを残したICE/HEVは世界の乗用車市場の最大50%を占めると見込んでおり、狙う市場は、南米、インド、韓国、北アフリカとしている。中国では吉利汽車と合弁会社を2023年中に設立し、ICE/HEVのパワートレインコンポーネントを約130カ国に供給する世界有数のサプライヤーを目指している。車ではなくサプライヤーというのがルノーにこれまでにない発想である。供給先は、ルノー、吉利汽車、Volvo Car、日産、三菱自等を検討している<sup>10)</sup>。

ルノーが中国市場では、乗用車の販売で失敗しているため、車ではなく部品のサプライヤーに徹するのである。2020年にルノーと東風汽車との乗用車合弁事業が解消された。2013年設立の50%ずつ出資していた「東風ルノー」では、ルノーブランド車の販売不振に陥っていた。2019年の販売台数は、わずか1万8500台

であった。一方、「東風日産」は同年、117万台と東風ルノーの60倍以上であった。中国からのルノーの撤退は合理的な判断であった。したがって、ルノーは中国で車ではなく車に組み込まれる部品のサプライヤーになろうと決断したのであろう。しかし、日産は、ルノーと吉利汽車との合弁会社に対して、HVなどでルノーと共同保有する知的財産の利用を米中市場で制限するとしている。欧州や中東などの地域でも、共同知財を使った製品が日産以外のメーカーに供給される場合には、日産の同意を求める方針である。日産は新会社でルノーとの共同出資者である吉利汽車への技術流出を防ごうとしているのである<sup>11)</sup>。

このように、ルノーが新しい提携相手と共同事業を始めようとする、日産は共同保有する知的財産の利用を制限する事態となる。提携関係が複雑化すると、このように知財の利用が問題となる。これからは、このような事態が増加するのではないかと危惧される。

ルノーの新会社2社の設立によって、ルノーは内燃機関の乗用車事業を切り離し、欧州のEV会社として生存していくものと思われる。ルノーは日産との提携による販売台数の規模を追求するのではなく、今後は、利益を高めることを重視していく方針である。これもこれまでの多くの提携の目的とは異なっている。

このように、今後の提携の在り方は、地域的なフラグメント化、異業種との提携の増加、販売規模から利益重視の提携、車のみならず部品のサプライヤーを目指した提携というように、複雑化していくであろう。このような経営環境下でルノーと日産の提携は、ルノーの支配から対等の出資関係へと変わったのではないかと思われる。

## 注

- 1) FOURIN 世界自動車調査月報, No.443, 2022.7, p.3.
- 2) FOURIN 世界自動車調査月報, No.446, 2022.10, p.50.
- 3) 日本経済新聞, 2022年10月16日。
- 4) 日本経済新聞, 2022年12月29日。
- 5) 同上。

- 6) FOURIN 世界自動車調査月報, No.443, 2022.7, p.44.
- 7) 日本経済新聞, 2022年10月30日。
- 8) 日本経済新聞, 2022年12月9日。
- 9) 日本経済新聞, 2022年11月10日。
- 10) FOURIN 世界自動車調査月報, No.448, 2022.12, pp.40-41.
- 11) 日本経済新聞, 2023年1月5日。

## 参考文献

- 泉谷渉 (2018年)『日本vsアメリカvs欧州 自動車世界戦争 EV・自動運転・IOT対応の行方』東洋経済新報社。
- 風間智英 (2018年)『決定版 EVシフト 100年に一度の大転換』東洋経済新報社。
- 加藤康子・池田直渡・岡崎五朗 (2021年)『EV推進の罨「脱炭素」政策の嘘』ワニブックス。
- 黒川文子 (2017年)『自動車産業のESG戦略』中央経済社。
- 曾根英秋 (2021年)「中国の新エネルギー自動車 (NEV) 政策とトヨタの事業戦略」愛知大学国際問題研究所 紀要157, pp.95-128.
- 深尾幸生 (2022年)『EVのリアル先進地欧州が示す日本の近未来』日本経済新聞出版。
- 藤村俊夫 (2022年)『EVシフトの危険な未来 間違いだらけの脱炭素政策』日経BP。

## Management Analysis of Renault and Nissan from Domination to Equal Partnership

— Renault Going its Own Way in the European Market,  
which has the World's Most Stringent Environmental Regulations —

KUROKAWA, Fumiko

The alliance between Renault and Nissan will change from a dominant position of Renault to an equal alliance. In many cases, the alliance is developed while the two companies resolve their conflicts of interest, fail due to conflicts of interest, or end with enterprise consolidation. Renault and Nissan have been developing their alliance while resolving conflicts of interest in R&D and production. However, Carlos Ghosn tried to integrate Nissan and Renault at the request of the French government, but failed. This time, Renault and Nissan have changed their stake to 15% each, and the alliance has become an equal relationship.

Why did Renault decide to stop controlling Nissan and sell 28% of its 43% stake? Renault will establish a new EV company by the end of 2023, but why is it rushing to convert to EVs? I will derive answers to these questions and evaluate the alliance between Renault and Nissan over the past 23 years. At the time of a major turning point in the automotive industry, I will examine whether Renault and Nissan have the potential to survive in the future, and what role Nissan will play in Renault's new EV company, in which Nissan will newly invest. Finally, I will analyze the future trend of alliances between automobile manufacturers.