

Focus6**【日産のビジネスモデルの変革】****1. 完成車メーカーのビジネスモデル変革が問われる時代**

2008 年の金融危機を契機とした先進国市場の自動車需要急減は、これまで欧米の競合他社に対して強い国際競争力を誇ってきた日系メーカーにとって、ビジネスモデルの変革を迫る新たな競争環境の変化を告げる節目となった。需要の中心は先進国から中国、インド、ブラジル等の新興国へシフトし、日系メーカーがこれまであまり手掛けてこなかった 100 万円未満の機能を絞り込んだ低価格車がボリュームゾーンとなりつつある。また、ドルやユーロに対する急激な円高により、日本の自動車輸出国としての優位性は大きく損なわれた。更に、環境技術については、クリーンディーゼルやダウンサイジング技術、パワートレイン電動化等、複数の技術がデファクトの座を競い合うという、これまでに見られない構図となっている。

金融危機に見舞われる以前、日系メーカーは、米国を中心とする先進国市場に、日本市場向けと同質的な製品をリーズナブルな価格で投入して競争優位を構築してきた。その戦略を支えたのは、完成車メーカーによる技術内製化、系列サプライヤーとの緊密な連携に基づく高い生産性、それらを可能とする日本での国内生産重視といったモノ作り主導のビジネスモデルであった。

しかし、このビジネスモデルは、同質的な製品を安定的に量産する上では強みを発揮したが、地域毎の多様なニーズに即した製品をタイムリーに世界市場に投入する上では必ずしも優れているとは言えない。また、完成車メーカーが技術内製化に拘る限り、本命を見通しにくい環境技術において、他社との協業を通してリスクヘッジを図ることは困難である。日系メーカーは、これまで培ったビジネスモデルの何を残し、何を変革していくか、その判断を迫られており、その対応の巧拙が今後の競争力を大きく左右する厳しい時期に差し掛かっている。

本コラムでは、斯かる環境変化に対して、日系メーカーの中で特にビジネスモデルの変革に果敢に取り組んでいる日産の対応について説明し、最後に、日産とトヨタの経営スタンスの違いについて触れることとしたい。

2. 日産のビジネスモデルの変革

日産が取り組むビジネスモデルの変革のうち、とりわけ特徴的なのが (1) アライアンス活用、(2) 経済合理性に基づくサプライヤーとの共生関係、(3) 適地生産、(4) デザイン・マーケティング重視という4点である。これらの点を概観した上で、ビジネスモデルの変革を推進する (5) 日産のマネジメント体制の特色について触れてみたい。

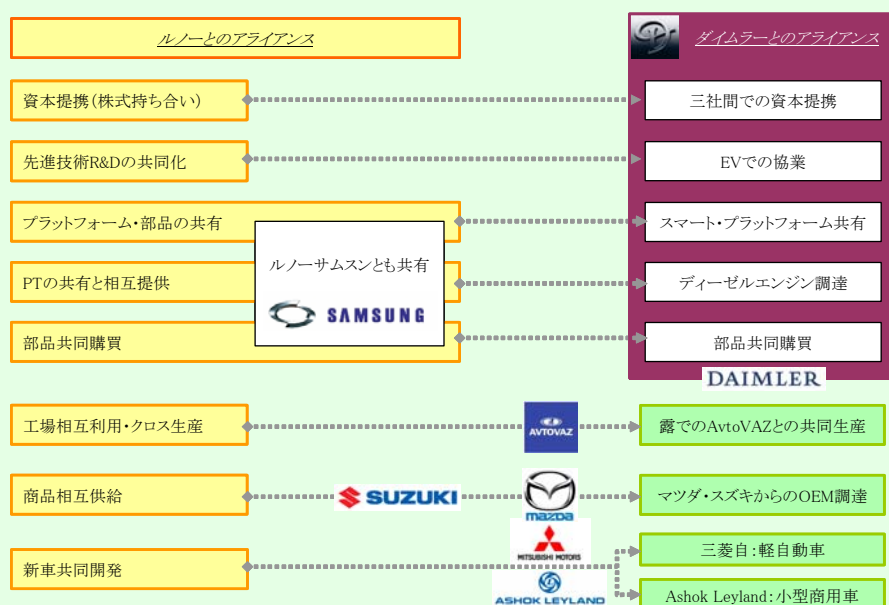
(1) アライアンス活用

【図表IV-5-10】は、日産が進めるアライアンスを纏めたものである。図から分かるとおり、日産はアライアンスに極めて積極的である。日産がアライアンスを積極的に進める背景には、新興国のプレゼンスが高まる中、低価格化と市場へのスピーディな製品投入が極めて重要であるとの判断がある。これらを単独で実現するには限界があるため、アライアンスを通じて、①様々なコストをシェアして低価格化を進めると共に、②自らが強みを持たない商品や地域を補完し合うことでスピーディな製品投入を実現することを意図している。

①コストシェアリングとしては、環境技術や軽自動車開発等の R&D 負担のシェアに加え、規模の経済性の享受を狙ったプラットフォームやパワートレインの共有化及び部品共同購買を進めている。日産によれば、Renault との協業では 2009 年だけで R&D・エンジニアリング共通化で€6.83 億、部品共同購買で€1.57 億のシナジーを享受しているとのことである。

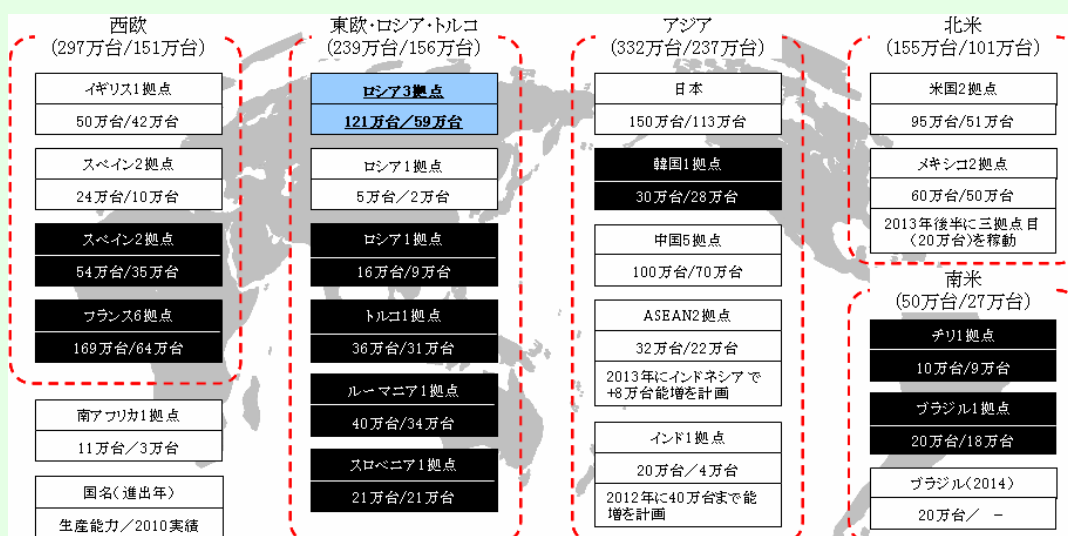
②商品・地域補完では、Renault との間で、韓国、ブラジル、メキシコ、スペインでの工場相互利用、欧州での商用車 OEM 調達を進めると共に、今後成長が期待されるロシア市場攻略のため、同国最大の完成車メーカー AvtoVAZ を共同で買収した。これにより、【図表IV-5-11】に見られるように、北米、南米、アジア、欧州、ロシアとグローバルにバランスの取れた生産・販売ネットワークをいち早く構築することに成功している。

【図表IV-5-10】日産が進めるアライアンス



(出所) 日産自動車 HP 等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表Ⅳ－５－１１】Renault・日産・AvtoVAZ のグローバル生産体制



(出所) 世界自動車統計年刊等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) 白地黒文字は日産、黒地白抜き字は Renault、薄い網掛け下線は AvtoVAZ の生産拠点を表す

(2) 経済合理性に基づくサプライヤーとの共生関係

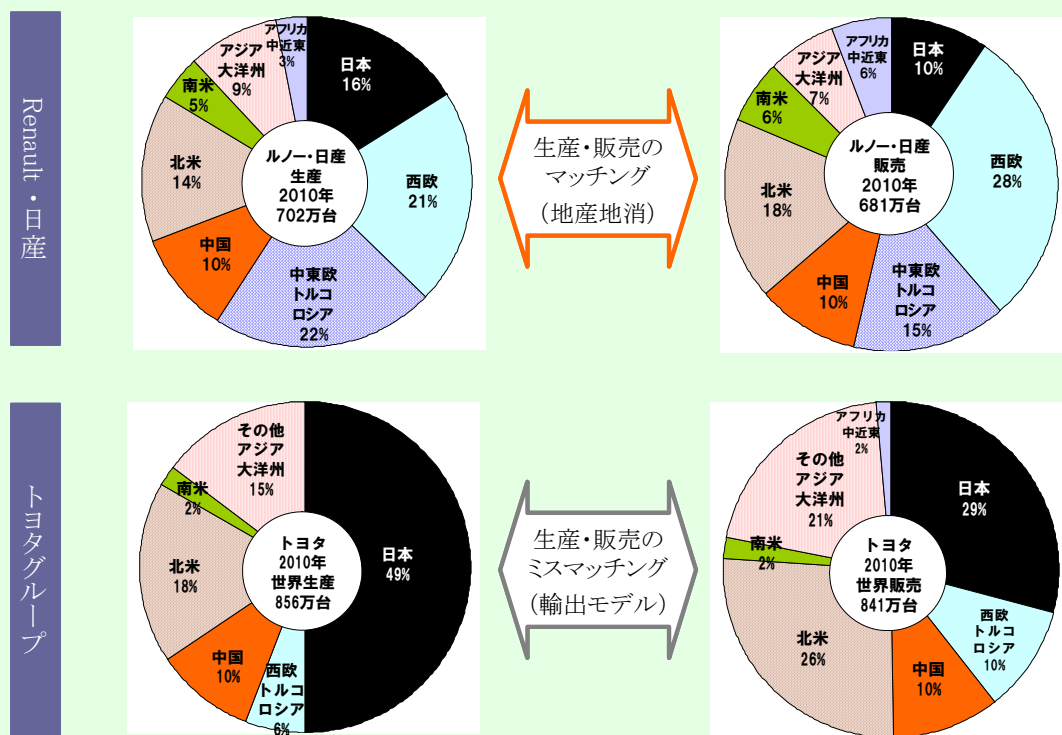
日産は、1999 年に「リバイバルプラン」に基づいて系列サプライヤーとの資本関係を解消し、その後、欧州メーカーに倣ってオープン調達を模索した試行錯誤の時期が続いた。しかし、2008 年頃からサプライヤーとの関係を見直し、部品毎に品質、コスト、グローバル展開、開発面で競争力のあるサプライヤーをアライアンス・チャンピオンとして選定し、製品開発にも積極的に関与させる一方、グローバルベースの大規模発注を約束する代わりに、実現したコスト低減効果を日産に還元してもらう共生関係を構築している。このようなサプライヤーとの新しい関係は、経済合理性が基本原理であることから、海外サプライヤーにも広く門戸が開かれており、日産との関係も主従ではなくパートナーと位置付けられている点で、従来の系列関係とは大きく異なっている。アライアンス・チャンピオンとの共生関係は、新興国を中心に海外生産拠点で現地調達をいち早く進める上で有利に働いており、日産のコスト競争力強化を下支えしていると考えられる。

(3) 適地生産

2011 年は、日系メーカーにとって、日本に生産拠点が集中しているリスクを痛感する一年となった。急激な円高により日本製自動車の価格競争力は大きく損なわれ、東日本大震災によるサプライチェーン寸断により国内生産が大きく落ち込んだため、供給不足により各国市場で日系メーカーはシェアを落とした。そのような中、日産は比較的影響を軽微に抑え、日系メーカーの中で最高益を計上する見通しである。

この背景には、日産が、日本で販売する主力小型車マーチの生産を全てタイに移管する等、金融危機以降、他メーカーに先駆けて経済合理性を重視した生産地域の最適化を推進してきたことがある。【図表IV-5-12】は、Renault・日産とトヨタの販売と生産の地域的なマッチング状況を比較したものであるが、トヨタは国内生産への依存度が高いのに比べて、Renault・日産はバランスがとれた構成になっていることが分かる。

【図表IV-5-12】Renault・日産とトヨタグループ 生産と販売の地域的なマッチング状況



(出所) 世界自動車統計年刊等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(4) デザイン・マーケティング重視

新興国を中心にボリュームゾーンになりつつある小型低価格車は、コスト低減のために複数の車種間で部品やモジュールを共通化することから、工業製品としては画一化する傾向にある。このため、ユーザーに訴求するためには、デザイン性を高めて、ブランディングやマーケティングで差別化していくことが重要となる。実際、欧州系メーカーの間では、ターゲットとなる顧客層に応じてブランドを分けて、同じアーキテクチャーの車を装備やデザイン性、肌理細やかなマーケティングによって差別化して売り分けていく、マルチブランド化への取り組みが進んでいる。

斯かる中、日産も日系他社に先駆けてマルチブランド化への取り組みを加速させている。現在、日産は、日産ブランドに加えて、プレミアムブランドとして Infiniti、中国低価格ブランドとし

て啓晨（ベヌーシア）を展開しており、更に 2014 年までに新興国低価格ブランドとして DATSUN を立ち上げる予定である。特に、DATSUN については、かつてトラックで培った「丈夫で壊れない車」というブランドイメージを有効活用しつつ、日産ブランドへの影響を遮断しながら、新興国ユーザーの目線で機能や品質基準を思い切って絞込んで踏み込んだ低価格化を図る、極めて巧みなマーケティング戦略であると言える。

【図表Ⅳ－５－１３】日産のマルチブランド化戦略



（出所）日産自動車 HP 等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

（5）マネジメント体制の特色

これら、従来の日系メーカーのビジネスモデルに囚われない大胆な戦略の立案推進を可能にしたのは、日産の特色あるマネジメント体制と言える。日産は Renault との提携下、中長期の経営計画や商品計画、他社とのアライアンスに関する事項、プラットフォームやパワートレインの共通化等の重要事項を Renault・日産アライアンスボードで意思決定することとしている。Renault・日産アライアンスボードの構成員は 18 人、うち 12 人が外国人で、各人のバックグラウンドも様々である。多様性に富む少人数のメンバーが、大きな意思決定をスピーディーに行い、責任と権限が明確化な指揮命令系統の中で個々の戦略・施策を遂行していく。このマネジメント体制が経営にダイナミズムをもたらしていると考えられる。

また、もう 1 つの特色は、CEO であるカルロス・ゴーン氏の発するトップメッセージが組織全体に浸透していることである。日産では新たな施策採否の判断基準として、その取り組みがフリーキャッシュフローの最大化に資するかという点が極めて重視される。これは 1999 年以来、カルロス・ゴーン氏が強調している点である。筆者はこれまで世界各地の完成車工場を見学してきたが、日産の工場では改善活動に関する壁新聞 1 つ 1 つに、活動によって節約された年間フリーキャッシュフローの金額が明記されている。トップの明確なメッセージが組織全体に深く浸透している証左である。従業員がトップの価値観を共有してそれを行動原理としていることが、戦略や施策を迅速に遂行することを可能にしているものと思われる。

3. 日産とトヨタ、経営スタンスの違い

日産がビジネスモデルの変革を果敢に進める根底には、営利企業として経済合理性を追求して安定した収益基盤を築かない限り、激化する競争に勝ち残ることは難しいという、冷徹な状況認識がある。わが国では、基幹産業である自動車産業を牽引する完成車メーカーに対して、企業収益の最大化を追及するのではなく、国内雇用や関連産業への影響等、マクロ経済全般に目配りしながら経営することを求める雰囲気強い。しかしながら、競合他社との競争に敗れば、日本経済への貢献はおろか、米国の Big3 のように企業の存続さえ危ぶまれ、従業員やサプライヤーを守ることも覚束なくなる。日産の経営には、まずは日産自身が強くなってグローバル競争で生き残ること、そのために変革すべきことは多少の軋轢が生じてスビード感を持って断行するという、強い自己主張が感じられる。

他方、トヨタには、産業報国を謳う豊田綱領、豊田社長が唱える公益資本主義というスローガンや国内生産 300 万台死守というメッセージに見られるように、自身の収益最大化を最優先するのではなく、日本の産業経済に貢献して日本と共に発展していくことを重視する姿勢が強く感じられる。このため、トヨタは、事業構造の変革についても、雇用や関連産業等にネガティブな影響が及ばないよう、慎重に進めていくスタンスである。

現時点において、両社の経営スタンスの違いについて優劣を論じることは極めて難しい。それは哲学の違いであり、倒産の危機に瀕して Renault から経営者を招聘して大胆な経営改革で業績回復を果たした日産と、製造業の盟主として常に日本の産業経済への貢献を求められてきたトヨタという、立ち位置の違いの反映でもある。

しかしながら、自動車産業を取り巻く事業環境はダイナミックに変化している。金融危機以前は強みを発揮していた国内生産・輸出を軸としたビジネスモデルは、金融危機後の急激な円高と震災後の電力供給不安等により、急速に競争力を失ってしまった。電機産業をはじめ日系企業が続々と海外に生産拠点を移転する中、日本の産業競争力や雇用維持という観点から、トヨタが国内生産を維持しようとすればするほど、国内製造業におけるトヨタのプレゼンスが増し、更に方針転換が困難になるという自縄自縛の構図も出来つつある。このような状況では、業界最大手のトヨタとて、熾烈なグローバル競争に勝ち残っていくことは容易なことではないだろう。

新興国戦略や適地生産、サプライヤーとの関係再構築で先行し、収益面でも快走を続ける日産を前に、トヨタが企業収益の最大化を自己主張する経営にシフトする時期が近く訪れる可能性も否定できない。

(組立加工チーム 米澤 武史)
takefumi.yonezawa@mizuho-cb.co.jp