



日産とルノーのアライアンス成功要因 ーインタビュー調査を中心にー

立教大学経営学部 鈴木秀一

立教大学大学院 Jonathan Bergère

目次

- 本研究の目的・仮説
 1. 日産・ルノーのアライアンスの経緯
 2. Cross Functional Team
 3. Cross Company Team
- 理論的貢献

本研究の目的

- 従来の組織的知識創造論の限界
- 限界＝研究開発チームに焦点を当てる
 - そういう「場」から生まれるイノベーションは限られている（製品またはサービス）
- それ以外の様々な形をとり得る
 - 本研究はそれを示す（同一組織内だけでなく、組織間にも応用できる）

仮説：アライアンスの成功要因

- 組織中上層部のバウンダリーにおける多様な知識共有の「場」: その動的・相互作用的なマネジメント
 - 組織的知識創造プロセスの包含的な促進要因
 - 「場」の理論については後述
 - 内外環境に適した「イノベーション」の創出
 - 「ダイナミック・ケイパビリティ」の促進

日産・ルノーのアライアンスにおける 「場」



- 個別社内レベル：
 - クロス・ファンクショナル・チーム (CFT) : 両社に設置された部門横断チーム
- 企業間レベル：
 - アライアンス・ボード (AB) : アライアンス運営組織
 - クロス・カンパニー・チーム (CCT) : アライアンス執行組織
 - 出向者交換プログラム



1. 日産・ルノーのアライアンスの経緯

組織・統治機構

- 第1段階

- 1999年3月 提携契約。5月 ルノー、日産株式の36.8%取得。6月 ゴーン氏ら日産の取締役役に就任。CCT, FTT(Functional Task Team)など設置
- 2000年6月 ゴーン氏日産社長兼COOに就任

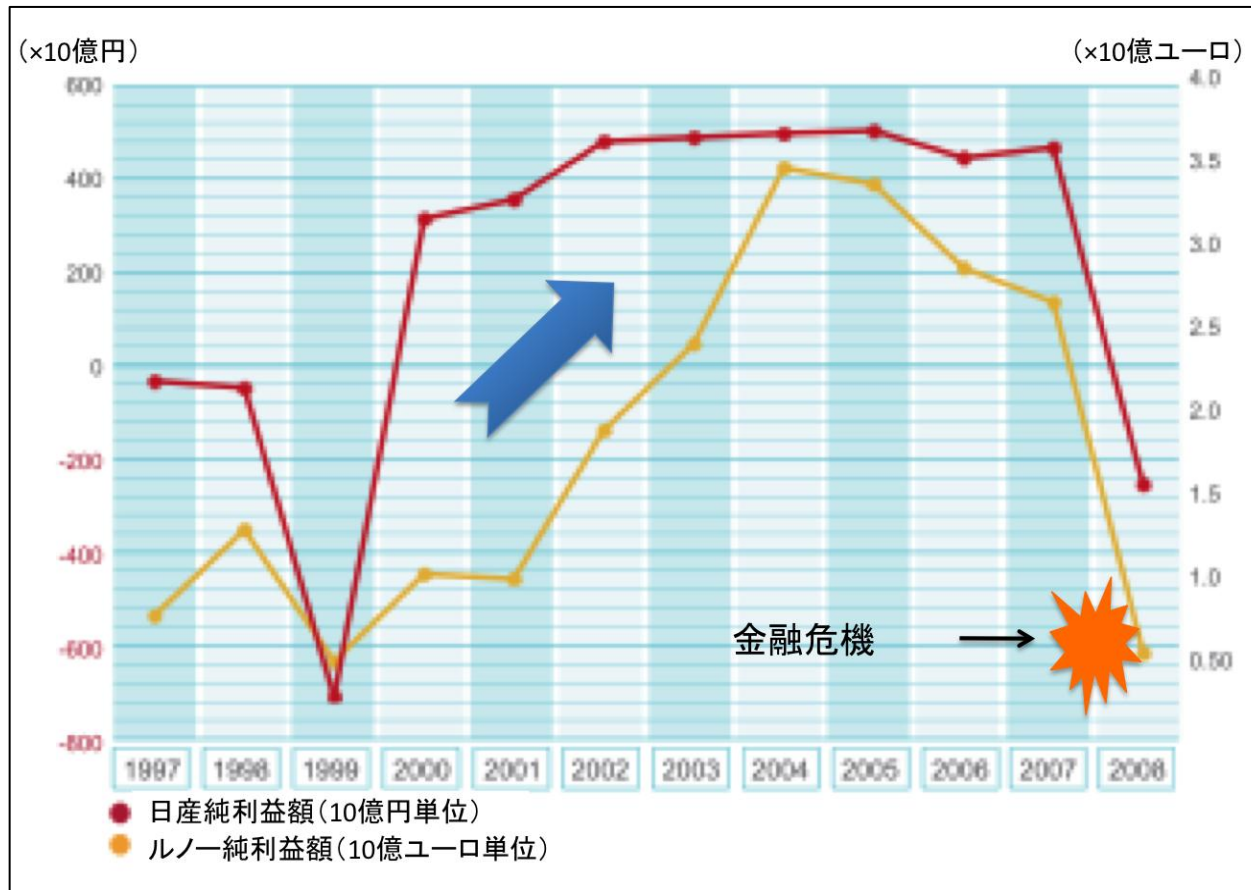
- 第2段階

- 2002年3月 ルノー、日産株式の保有率を44.5%に。共通戦略運営組織、ルノー・日産BVを設立
- 2002年7月 共通情報システム統括・IT関連サービス提供共同会社 RNISを設立
- 2009年6月 両社メンバーからなるアライアンス専門チームの設立

両社の共同活動・協力関係 例

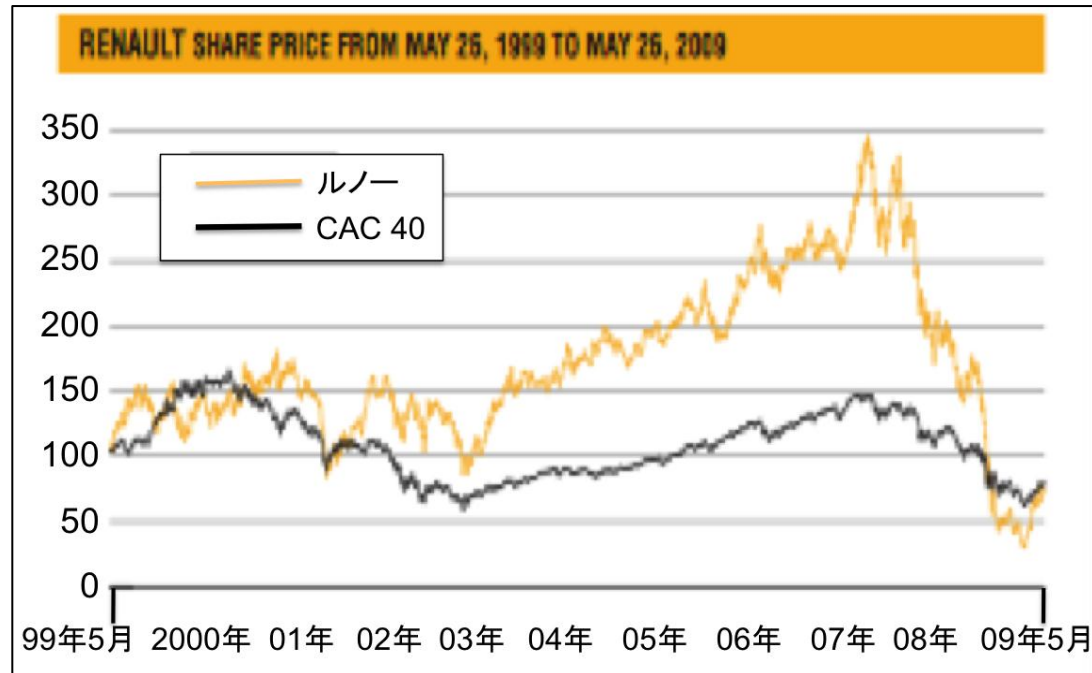
- 商品企画
 - ダブル・バッジング、共同完成車開発
- R&D
 - 資源配置の最適化
- 情報システム
 - 共通グローバルネットワーク
- 車両開発
 - プラットフォームの共有化：全生産台数の7割
- 購買
 - RNPOによる共同購買
- 製造
 - クロス生産、共同工場、共同製造基準の標準化

両社、営業利益（1997-2008）



(出所: Alliance Facts and Figures 2009)

ルノー株価指数の推移



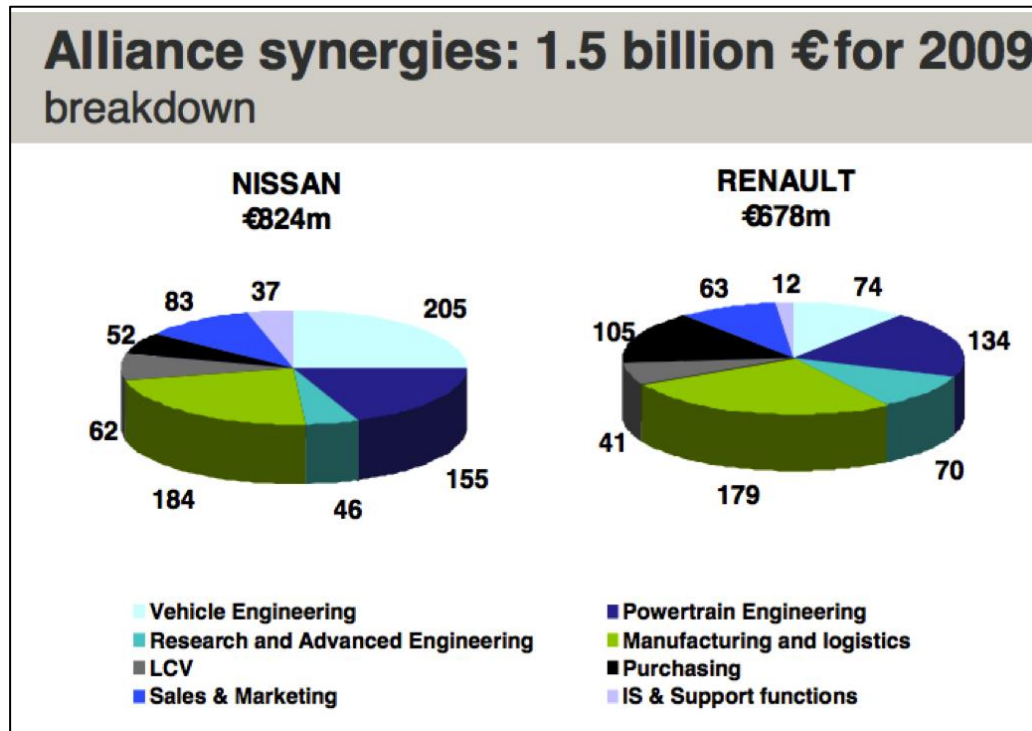
(出所: Alliance Facts and Figures 2009)

日産株式指数の推移



(出所: Alliance Facts and Figures 2009)

シナジー総額とその内訳 (2009)



(出所: Analysts Conference May 29th 2009)

ハイブリッド組織構造

Avant

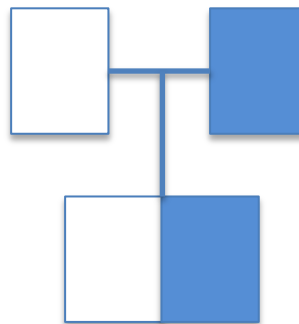


Après

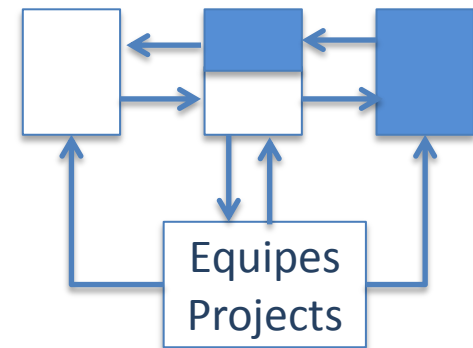
Fusion-Acquisition



Alliance Strategique



Hybride



(出所: Monin et Rouzies. 2005. Entre Fusions & Acquisitions et Alliances Strategiques)

組織的知識創造プロセスの促進要因

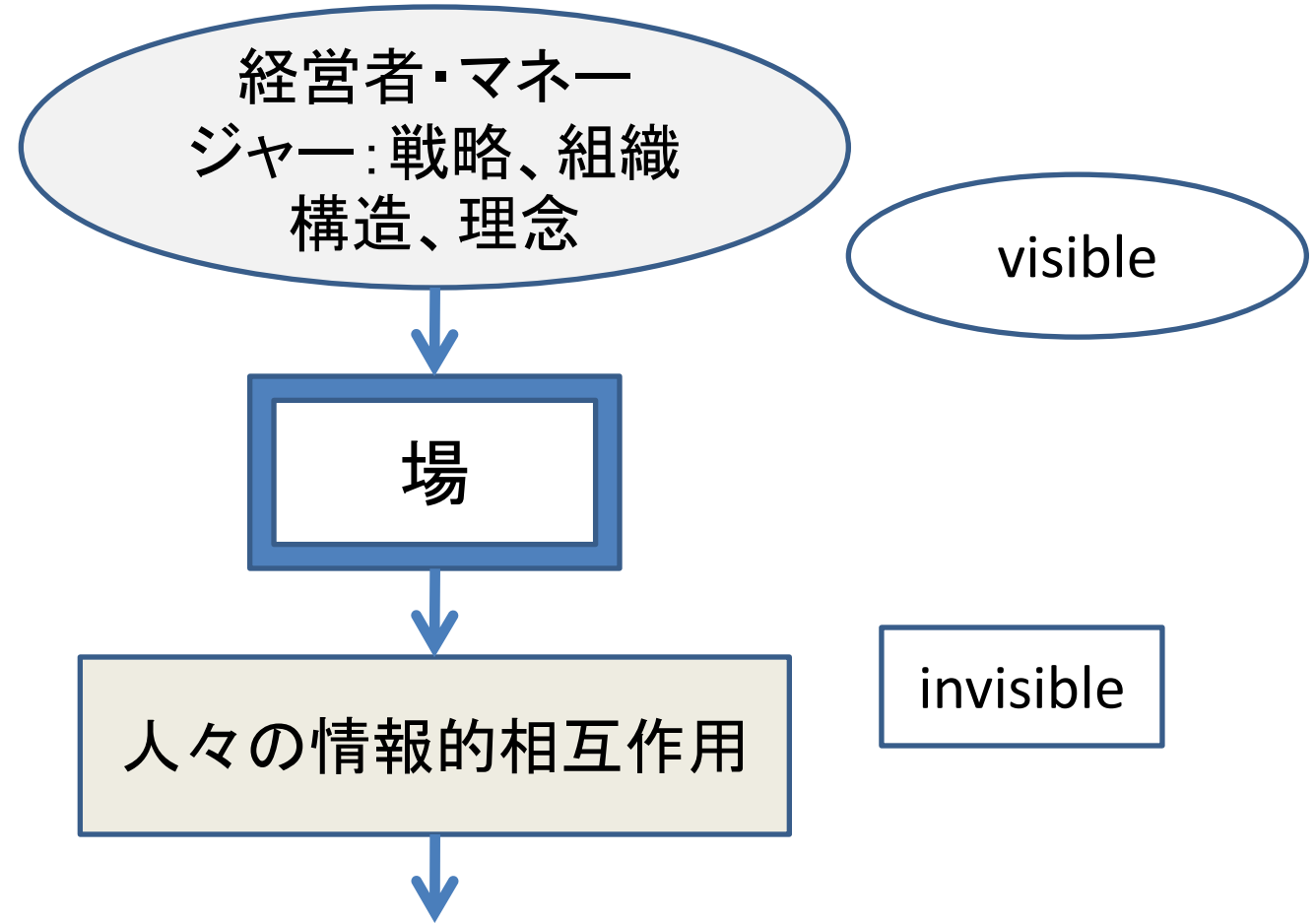
- 「場作り」、「対話」、「形式知の結合」、「行動による学習」、「組織の意図」、「自律性」、「ゆらぎとカオス」、「冗長性」、「最小限有効性」、「ミドル・アップダウン・マネジメント」、「ハイパーテキスト型組織構造」(Nonaka and Takeuchi, 1995)
- 「ナレッジ・ビジョンの浸透」、「会話のマネジメント」、「ナレッジ・アクティビストの動員」、「適切な知識の場作り」、「ローカル・ナレッジのグローバル化」(Nonaka and al, 2000)

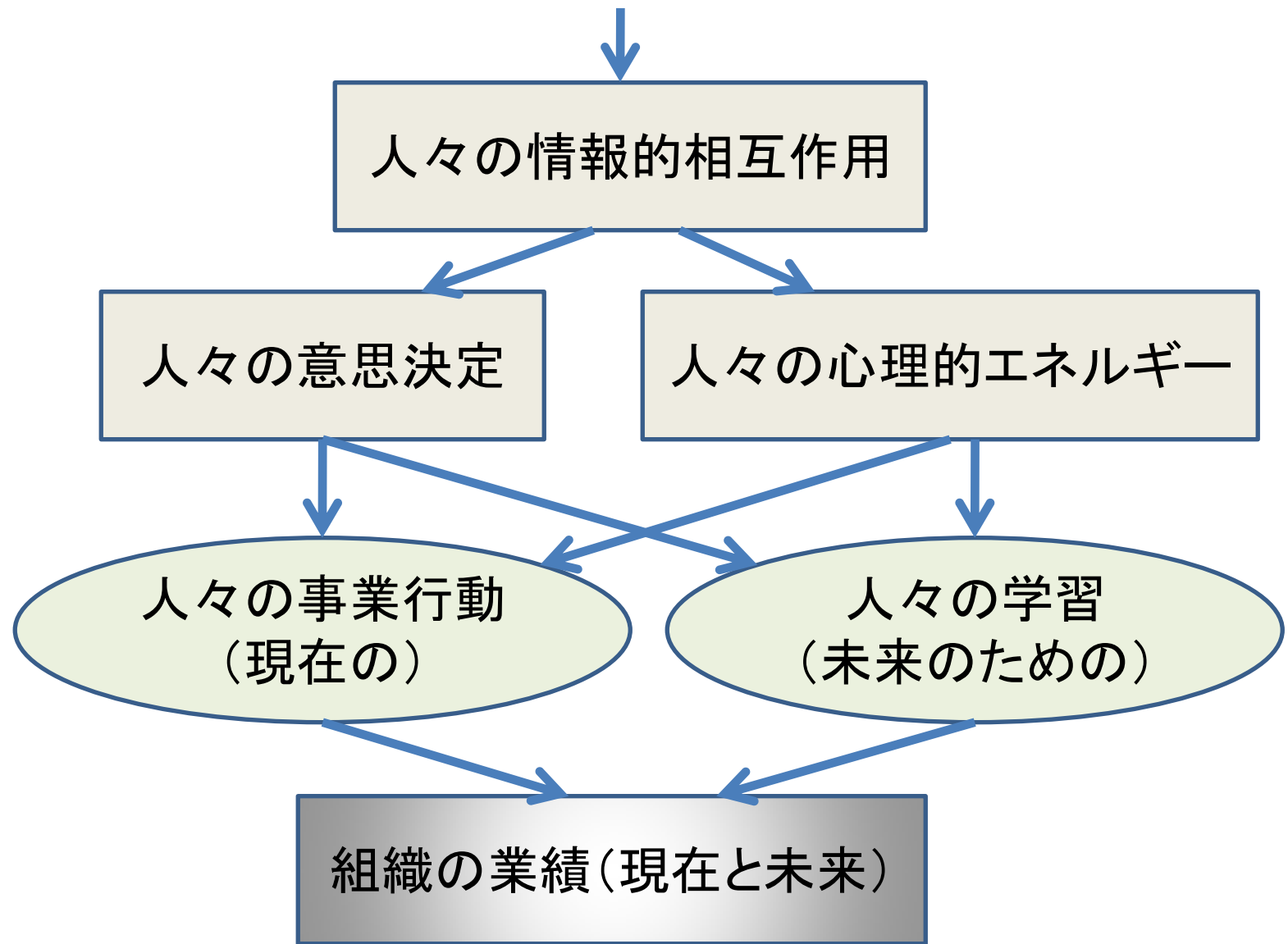
「場」の定義

- 人々がそこに参加し、
- 意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、
- 相互に理解し、相互に働きかけ合い、
- 相互に心理的刺激をする、
- その状況の枠組み

(伊丹敬之『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社、2005, p.42)

組織の経営と「場」





(伊丹敬之『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社、2005, p.93, 図2-1を改)



2. CROSS FUNCTIONAL TEAM

アライアンスの産物

- CFT:「日産リバイバル・プラン」の策定を目的に、ゴーン氏が初めて設置した(2001年から、「V-Up」プログラムへの発展)
- ルノー:ゴーン氏のルノー社長としての就任を機に、2005年以来設置
- ここ数年来、両社のCFT間の協力・関係関係強化への動き

CFTの基本的役割

- 特定テーマに関する様々な問題点の分析・診断、その問題解決のための検討と提案
 - 個々のメンバーによる他社ベンチマーキングや社内調査
 - グループによるブレインストーミング

イノベーションにおけるCFTの貢献

- ライン組織だけでは困難な改革策や改善策を可能にする



内外環境に適した多種多様な「イノベーション」創出

中上層部のバウンダリーにある

- 階層構造：リーダー、パイロット、メンバーの3階層
- ライン組織との兼務
- リーダー：方針を決める
- パイロット：活動の具体的な進め方を決める

CFTの構成メンバー

- リーダー(2人)
 - 当該テーマを管轄する部門の担当役員
 - その部門と利害が対立する部門の担当役員
- パイロット(1人)
 - どの既存部門にも全く関係のないテーマでない限り、
テーマ管轄部門出身の課長または若手部長クラス
- メンバー
 - 多少、テーマに関係のある様々な部門から幅広く選
定される部長クラス以下の管理職

共有される知識の多様性

- 多様な構成メンバー
 - 多様な知識の共有
- 知識の多様性
 - 既存のライン組織では生み出し難い改革案や改善案の創出
- なぜか
 - 外部者または「第三者」の客観的な視点の提供

「場」としてのCFTの性質

- 少人数:平均10数人
- ブレインストーミング、Face-to-faceの交流
- 対等な関係:
 - 職位の違いがあっても、原則として対等な発言権
- 自主・自発的な交流、ベンチマーキング活動による相互学習
 - 2年ごとに各社CFT全員での協議会
 - 週に1回ぐらいメールや電話などで連絡し、月に1回電話会議を行う

動的マネジメント

- 平均継続活動期間：
 - 本来型CFT: 2年間／V-Up型CFT: 3～4ヶ月
- 期間中、CFT活動は、当該テーマに関する問題点の解決を目標とするプロジェクト体制で運営
- CFTによる提案
 - その多くは戦略的中期経営計画の原案となる

相互作用的管理

- 組織の中上層間の相互作用（本来型CFT）
 - トップ：テーマの決定
 - CFT：テーマに関する問題点の特定とそれに応じる具体的目標の設定
 - トップ：長期的全社戦略などのより大きな目的（ビジョン）にそって、各CFTの提案を評価し、その実行の有無を決断することにより、CFTの目標を調整
 - 検討期間中、トップによる継続的フォロー（ミーティング、中間報告、個別相談セッションなどにより）



3. CROSS COMPANY TEAM

CCTの基本的な役割

- 各CCTの担当分野と目的
 - ファンクション、ビジネス・ユニット、地域ごとに分かれている
 - 相手企業にあるカウンターパートのCCTと協力してシナジーやベスト・プラクティスを追及
- 具体的活動例
 - 両社間の情報交換
 - フィージビリティ・スタディー
 - 共同プロジェクト・チームにハンドオーバーして、サポート役に代わる

提携組織全体におけるイノベーション・プロセスとCCTの役割



- 両社間における様々なシナジー創出
- 各社固有のベスト・プラクティスのベンチマーキングによる相互学習
- 相互理解、相互信頼の基となる共通コンテキストの形成

 内外環境に適した「イノベーション」の創出

組織の中上層部のバウンダリーにあるCCT



- 組織として両社から独立している
- 基本構成パターン：
 - リーダー（役員クラス）
 - パイロット（実質的推進役としての部長クラス社員）
 - メンバー（部長クラス以下の役職）
- ライン組織との兼務

中上層部のバウンダリーにある

- パイロット
 - 各CCTの人数、構造、業務・活動の手順や方法、カウンターパートCCTとの多くの共通のルールや基準などの決定
- アライアンスと関係のない社員との情報共有は必要最低限にとどめる
- 両社間に共有される情報保護・機密システムの整備

交換・共有される知識の多様性

- 企業間：国民文化・組織文化レベルの多様性
- 階層間：地位的な多様性
- 分野・機能間：専門的・職種的な多様性

「場」としてのCCTの性質

- 少人数
 - 濃密な交流を促す条件
 - テーマによるが、10数人を超えない
- 交流やコミュニケーションの形態・手段・頻度
 - TV会議、TV電話、電話、メールなど
 - パイロット同士では、週に1回2時間ぐらい
 - 年に2～3回、直接の面会（当初、月に1回ぐらいと、もっと多かった）

「場」としての性質

- 対等な関係
 - カウンターパートとの同程度の職位
 - 中立的な共通公用語としての英語
- 必要最低限の共通・共有コンテキストの維持
 - パイロットは減多に変わらない
- 出向者交換プログラムによって促進される「場」
作り
 - 出向期間終了後、関係ある各CCTパイロットに直接報告
- 一社内の各CCT間の協力関係強化への動き

動的・階層相互作用的マネジメント

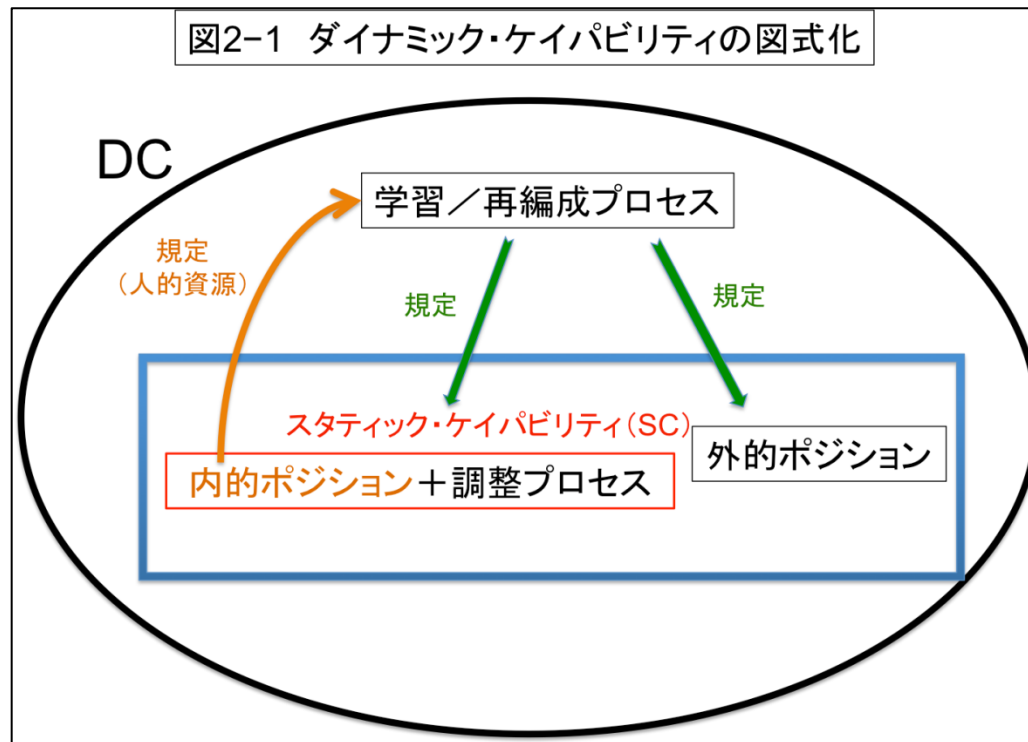
- 中上レイヤー間及び同レイヤー間で情報共有・相互作用
(定期的・臨時的報告や会議、統合情報システムなどにより)
- 共同プロジェクトの立案の出発点
- 定期的な単発的知識創造が任務

動的・階層相互作用的マネジメント

- 積極的でシステマチックな反省態度
 - 必要なときに、各社CCTの業務手順、ルール、標準や規範などの修正・見直し
- コンフリクトの段階的解消プロセス
- CCT枠内での個人的学習成果
 - より積極的な文書化・デジタル化への動き

理論的貢献

- ダイナミック・ケイパビリティ論 (Teece and al., 1997)
 - DC = 「万能な持続的競争優位の源泉」



ダイナミック・ケイパビリティ論

- 学習／再編成プロセス＝「DCの最も根本的・先行的な規定要素」
 - ➡ 普遍的で優先的な経営管理課題
- 問題：両プロセスの非整合性・部分的重複性
 - ➡ 整合的・具体的な促進の仕方・手法：不明
 - ➡ DC論はまとまらない

ナレッジ・マネジメント

- 組織的知識創造プロセス：
 - 学習／再編成プロセスの首尾一貫した統合
- 当プロセスの促進要因：
 - 学習／再編成プロセス双方の一貫した促進要因
- 促進要因：
 - 「組織中上層部のバウンダリーにおける多様な知識共有の「場」とその動的・相互作用的なマネジメント」
 - 体系的な具体法の例：CFTとCCT

CFTとCCTの比較

- CFT

- 同一組織内におけるチーム ➡ 「場」としての性質が前提
- 「多様性」が決定的変数(特に「外部者」の視点提供がメリット)
- 目標設定の如何により:
 - ・「変革／再編成」指向(本来型)
 - ・「改善／学習」指向(V-Up型)

- CCT

- 企業横断チーム ➡ 「多様性」が前提
- 「場」としての性質が決定的変数(特に良き関係構築と相互学習がメリット)
- 何より学習プロセス
- 異文化間では、再編成プロセスにもつながり得る(相当に異なるベスト・プラクティスのベンチマーキングなどにより)

参考文献（欧文文献）

-
- Alliance Facts & Figures 2009, 日産自動車ホームページから
 - Balfour (2007) « Carlos Ghosn un Ovni chez Renault », *Le Point* n° 1702, 17/01/2007
 - Barel (2006) « Fusions-acquisitions internationales: le choc des cultures », *La Revue des Sciences de Gestion* (Direction et Gestion) n° 218, pp.53-60
 - Barmeyer, Mayrhofer (2009) « Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan » Management Prospective Editions, *Revue management et avenir* n° 22, pp. 109-131
 - Barney (1991) « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol.17 n° 1, pp. 99-120
 - Bebenroth, Ri (2007) « Performance of inbound Japanese M & A », in Bebenroth, *In the wave of M & A : Europe and Japan*, Ludicum Verlag, pp.122-144
 - Bruner, Spekman (1998) « The dark side of alliance : lessons from Volvo-Renault », *European Management Journal* vol.16 n° 2, pp.136-150
 - Brylawski (1999) « Automotive platform sharing's potential impact on advanced technologies », Hypercar Inc.
 - Bungsche, Heyder (2003) « Restructuring companies : The post-merger era at Nissan and Mazda » Université Evry Val d'Essonne, acte du GERPISA n° 36, pp.57-70
 - Christensen (1996) « Analyzing the technology base of the firm », in Foss and Knudsen *Towards a competence theory of the firm*, Routledge, pp.111-132
 - Clark, Fujimoto (1991) *Product Development Performance : Strategy, Organisation, and Management in the World Auto Industry*, Harvard Business School Press
 - Collis (1994) « Research note : how valuable are organizational capabilities? », *Strategic Management Journal* vol.15, pp.143-152
 - Eisenhardt, Martin (2000) « Dynamic Capabilities : What are they ? », *Strategic Management Journal* vol.21 n° 10-11, pp.1105-1121
 - Freyssenet (2000) « Renault, une stratégie d' innovation et flexibilité à confirmer », dans Freyssenet, Mair, Shimizu, Volpato (dir.), *Quel modèle productif?Trajectoires et modèles industriels des constructeurs automobiles mondiaux*, La Découverte, pp.405-440
 - Gomez, Korine, Masclef (2001) « Le rôle du don dans les processus d'alliances stratégiques : le cas Renault-Nissan » Université Laval (Québec) Faculté des Sciences de l'Administration, 10^{ième} conférence de l'association internationale du management stratégique 13-14-15 juin 2001
 - Grant (1991) « The resource-based theory of competitive advantage : Implications for strategy formulation », *California Management Review*, Spring, 114-13
 - Henderson, Cockburn (1994) « Measuring competence - Exploring firm effects in pharmaceutical research - », *Strategic Management Journal* vol.15, pp.63-84

欧文文献

- Hofstede (2001) *Culture's Consequences : comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, Thousand Oaks
- Leonard-Barton (1995) *Wellsprings of knowledge : building and sustaining the sources of innovation*, Harvard Business School Press
- Loomer, Harington (2003) « Sharing Synergies », CA magazine May 2003
- Mintzberg (1987) « Crafting strategy », Harvard Business Review, July-August 1987, pp.66-75
- Monin, Rouzies (2005) « Entre Fusions & Acquisitions et Alliance Stratégique : Renault-Nissan et Air France-KLM comme formes organisationnelles hybrides d'avant-garde » EMLYON, Working Papers n° 2005/05
- Nahavandi, Malekzadeh (1988) « Acculturation in Mergers and Acquisitions » Academy of Management, The Academy of Management Review vol.13 n° 1, pp.79-90
- Nonaka, Takeuchi (1995) *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press
- Nonaka, Von Krogh, Ichijô (2000) *Enabling Knowledge Creation*, Oxford University Press
- Philippart (2004) « Design juridique versus discours : le cas de "l'Alliance" Renault-Nissan », dans Freohlicher et Walliser, *La métamorphose des organisations. Design organisationnel : créer, innover, relier*, L'Harmattan
- Polanyi (1983) *The tacit dimension*, Gloucester, Mass. : Peter Smith
- Renard, St-Amant (2003) « Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique : une proposition de définitions », Les cahiers du Management Technologique vol.13 n° 1, pp.43-56
- Schreyogg, Kliesch-Eberl (2007) « How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization », Strategic Management Journal vol.28 n° 9, pp.913-933
- Schumpeter, (trans.) Redvers Opie (1951) *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*, Harvard University Press, Cambridge
- Segrestin (2005) « Partnering to explore : The Nissan-Renault Alliance as a forerunner of new cooperative patterns » Elsevier, Research Policy vol.34 issue 5, pp.657-672
- Stalker, Evans, Shulman (1992) « Competing on Capabilities : the New Rules of Corporate Strategy », Harvard Business Review, March-April 1992, pp.57-69
- Teece, Pisano, Shuen (1997) « Dynamic Capabilities and Strategic management », Strategic Management Journal vol.18 n° 7, pp.509-533
- Winter (2003) « Understanding dynamic capabilities », Strategic Management Journal vol.24 n° 10, pp.991-995
- Zaheer, Schomaker, Genc (2003) « Identity versus culture in mergers of equals », European Management Journal vol.21 n° 2, pp.185-191