

日産自動車株式会社（A）

1980年代も後半に入り、日産自動車では、世界の5指に入る自動車メーカーを目指して、積極的な事業展開を行っていた。1990年代の目標としては、約4百万台の自動車販売台数を目指していた。すなわち、日本国内で1.5百万台、輸出で1～1.5百万台、海外生産で1～1.5百万台を目標にしていた。そして、このような目標達成のためには、日本国内、アメリカおよびヨーロッパの各市場での販売力、とりわけ商品力を強化することが、重要となっていた。

ところが、日本国内では、日産自動車のシェアは低下し、トヨタとの差は拡大してきた。一方、アメリカ市場でも、ホンダやトヨタの売上高が堅調に推移していたのに対して、日産自動車は苦戦しており、ディーラー在庫も適正水準をはるかに上回っていた。その原因の一つとしては、円高に対応した販売価格の引き上げがあったが、それは、ホンダやトヨタにも共通の要因であった。

加えて、アメリカ国内では、完成車の輸出規制が継続している一方で、現地生産車について、ローカル・コンテンツ比率を高めるよう圧力が強まっていた。このため、日本からの部品輸出は今後伸び悩むものと予想された。しかも、1988年から1989年にかけて、日本メーカーの現地生産が揃い、1990年代には、現在の輸出台数を上回る台数が現地生産され、アメリカ市場で乗用車が、供給過剰になることも危惧されていた。このため、日産自動車としては、日本国内およびアメリカでの生産・販売戦略を早急に再構築する必要に迫られていた。

I. 海外生産の沿革

アメリカでの生産

1980年4月、日産自動車は、アメリカでトラックの現地生産を開始することを決定した。トラックの現地生産には、外国製トラックに課される25%の輸入関税を回避出来るというメリットがあった。さらに、トラックは部品点数が乗用車よりも少ないことも現地生産リスクを少なくすると思われた。また、現地生産を検討したタイプのトラックは、日産自動車が初めて開発してアメリカ市場で販売していたものであり、人気を博していたこともトラックの現地生産を進める動機になっていた。ただ、トラック生産を始めたあとに乗用車も生産せざるを得なくなる確率が高く、その場合には、日産自動車にとって負担が

このケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクールでのクラス討議のために、同大学教授鈴木貞彦が、公表資料にもとづいて作成したものである。

このケースは、経営の巧拙を例示するためのものではない。（1988年8月作成）

大きくなりすぎるとの危惧は残っていた（注1）。しかし、石原社長は、「アメリカの自動車産業が不況に陥っているなかで、いきなり乗用車からということに多少不安」（注2）を抱いた。結局、日産自動車は、このようなリスクにも配慮した上で、アメリカでトラックの現地生産を開始したが、当初計画では、5年間で全てのコストを回収することを目指した（注3）。

1980年7月には、完全所有の米国日産自動車製造（NMMC）を設立した。同年10月には、アメリカ工場の建設地をテネシー州スマーナ市に決定した。11月には、1981年2月には、工場の建設に着手した。工場の敷地面積は3.17百万m²で、プレス・車体組立、塗装および艤装組立の各工場を建設した。初期投資（創業費・教育訓練費等を含む）として、660百万ドルを投入し、社長にはフォードの副社長であったラニオン氏を採用した。1981年10月には、アメリカ従業員の日本での研修を開始した。1982年4月には建屋が完成し、1983年6月に1トン積み小型トラックの第1号車をオフラインした。

乗用車の生産

一方、ホンダは、1979年9月からオートバイの生産をオハイオ州メリーズビルで開始していたが、1982年11月には、「米国市場はホンダの生命線であり、売れる市場で作るのがホンダのモットー」との意気込みで、メリーズビルのホンダ・アメリカ・マニュファクチャリング（HAM）（入交昭一郎社長）で乗用車の生産を開始し、軌道に乗せた。さらに、1984年1月には、乗用車増産のために、オハイオ工場に第2ラインの新設を発表した。さらに、トヨタは、1983年2月、GMとカリフォルニアで乗用車を共同生産することで覚書に調印し、生産の準備を進めていた。マツダも、1984年4月に、ミシガンへ進出する計画を発表した。この間、日本政府は乗用車の対米輸出自主規制を1984年度も、4年連続で継続することを発表した。しかも、台数は1.85百万台に抑えられた。

このような状況の下で、日産自動車も、スマーナ工場で乗用車の生産に乗り出すことを決定した。1984年5月、日産自動車は、上級車は日本から輸出するほうが有利と判断して、大衆車である「セントラ」（日本名サニー、排気量1600cc）の生産を決定した。このため、約87百万ドルの追加設備投資を行った。1985年3月、スマーナ工場は「セントラ」をオフラインした。同じ3月、日本政府は1985年度も対米自主規制を2.3百万台で継続することを決定した。

ところで、ホンダは、アメリカでの乗用車生産で、1983年には、期間利益を出し、1984年8月に、初期投資に伴う累積損を一掃した。ローカル・コンテンツ比率も1986年で50%に高めていた。これに対して、NMMCは、1987年3月期に営業利益を出した。そして、1989年中に累積損失を一掃することを目指していた。このように利益回収が遅れた理由の一つとしては、NMMCが、日産の他の海外工場と同様に、多くの部品を日本（九州工場と追浜工場）から輸入していたことが指摘されていた。特に、主要部品のうち、エンジン、トランスミッションなどはほとんど日本からの輸入に頼っていた。例えば、1986年には、セントラの自動変速（AT）車22千台用のエンジンの全量および手動変速車43千台

(注1) S A (1983年10月7日), p. 165

(注2) N E X T (1986年11月), p. 236

(注3) T E (July 2, 1983), p. 62

のうち26千台用のエンジンを日本から輸入した。このため、円高の影響は大きかった。このほか、最新鋭の設備で生産を開始する後発日本メーカーの工場よりも、コストや効率面で劣ることも指摘された（注1）。

そこで、NMMCは、コスト・ダウンのため、1986年夏以降、「セントラ」の手動変速車用エンジンについて、連邦基準タイプを17千台分、メキシコ日産（米国向け部品はアグアスカリエンテス工場）からトレーラーによるコンテナ輸送によって調達した。また、手動変速車用トランスアクスルについて、全量メキシコからの調達に切り替えた。さらに、1987年夏からは、カリフォルニア基準タイプも加えて、手動変速車用エンジンの全量（約70千台分）をメキシコから調達し、日本からの供給を中止した（注2）。

さらに、NMMC工場の乗用車生産能力はホンダやトヨタ（GMへの供給分を含む）よりも少なかった。そこで、1986年夏には、乗用車とトラック生産工程について、その生産比率を1対2から2対1の間で自由に変更できるシステムにした。さらに、早い時期に、セントラ 140千台、ダットサン 100千台の体制から、乗用車の生産台数をさらに増やして年産 240千台の体制にすることを計画した（注3）。特に、日本では人気が低くてもアメリカで人気の高い車種（例、シルビア、フェアレディ、エクサ、テラノ）の生産を検討していた。しかし、1986年1月のトラックのフル・モデルチェンジ、1986年8月のセントラのフル・モデルチェンジ、およびフレキシブル生産工程のために改訂工事を2度にもわたって行ったこともある、設備投資の累計額は 848百万ドルに及んだ（注4）。

この間、NMMCのマネジメントがアメリカ人であったこと等から、アメリカの部品メーカーとの取引も多く、その数は 120社を超えるほどになった。このような現地部品調達を反映して、NMMCのローカル・コンテンツ比率は、1986年には50%を超えるようになっていた。

人事・労務

1987年10月末現在、従業員数は 3,172人で、日本人社員は14人であった。1987年9月、ラニオン社長は、レーガン大統領にTVA総裁に任命され、1988年1月に退任し、後任にはベネフィールド副社長を昇格させる予定にしていた。

NMMCでは、サクセス・シェアリング・システムを導入していた。また、予め定められた経費節減目標と品質目標を超えた度合いに応じて、ボーナスを増やしていた。1987年には現地従業員に従来のボーナスとサクセス・シェアリングの合計で、1人当たり 3,000ドルを支払っていた（注5）。一方、ラニオン社長は、UAW嫌いで知られており、再三にわたる全米自動車労組（UAW）のオルグ活動にもかかわらず、NMMCにはUAWの支部は結成されていなかった。

（注1） BW (December 8, 1986), pp. 20-21

（注2） NK (1986年3月30日), p. 17 （注3） NK (1986年12月10日), p. 11

（注4） これに対して、ホンダの総投資額は 670百万ドル（2輪車とエンジン工場を含めた金額）で、四輪車だけでは、530百万ドルであった。また、ケンタッキーのトヨタ工場は 8 億ドルと推定されていた。NB (1986年12月8日), p. 16

（注5） MotorFan (1988年3月), p. 18

設計・開発

一方、日産自動車は、ニッサン・デザイン・インターナショナル（N D I : 1979年4月サンディエゴに設立）によって、セントラやダットサン・トラックなどの北米使用車のデザイン設計を担当していた。1986年9月発売で、好調な売上を記録していた多目的四輪駆動車「テラノ」はアメリカ人を中心とした開発チームの設計による車であった。また、1987年8月には、「エクサ」で、米国工業デザイン優秀賞を受賞した。このほか、ニッサン・リサーチ・アンド・デベロップメント（N R D : 1983年7月アンアーバーに設立）によって、アメリカでの技術調査、車両の実験評価を行っていた。なお、1988年2月には、2社を統合することにしていた。

メキシコでの生産

日産自動車は、1961年にディストリビューターとしてメキシコ日産を設立していた。1966年には、初めて完成車の組立工場を建設した。1978年には鋳物工場とエンジン組み立て工場を建設した。さらに、1983年にはエンジン、アルミ鋳物、プレス部品の工場を建設し、自動車の一貫生産体制を整えた。1985年からは3カ年計画で総額300億円を投資して、アグアスカリエンテス工場の生産設備を増強し、排ガス仕様E型エンジンおよびトランスアクスルの量産体制を整えた（注1）。1986年3月期には、日産自動車は約100億円（50百万ドル）を出資して、資本金を127億ペソから352億ペソへと3倍に増やし（注2），この資金を、生産能力の増強、合理化、エンジン技術の向上を中心とした設備投資に充当した。

この結果、1986年には、サニー、ダットサントラックなどを年間73千台生産し、うち9千台を中南米へ輸出した。また、エンジン工場は、1986年には月産9～10千台を生産し、夏以降は、そのうちの4～5千台の排ガス仕様E型エンジンをNMMCへ供給してセントラに搭載した。また、トランスアクセルも、NMMCにセントラ用に同程度を供給した（注3）。このほか、NMMCのダットサントラック用にプレス部品も供給した（注4）。

さらに、日産自動車では、円高が進む場合には、メキシコ日産から日本にエンジンを輸入して、九州工場では、小型トラックに組み付け、第3国へ輸出することも検討していた。また、サニー用E型エンジンについても、輸入して座間工場で完成車に仕上げた上

(注1) NK (1986年6月5日), p.15; この増資にあたっては、「債務の株式化」という手法を用いた。すなわち、(1) 欧米の中小金融機関が有していたメキシコ向け融資債権をシティコーポが元本の55～60%で買い、(2) 日産自動車はそのドル債権を60～65%でシティコーポから買い取る、(3) 日産自動車はそのドル債権をメキシコ政府に元本の80～90%で売却して、ペソを受け取る、(4) 日産自動車はそのペソ代金をメキシコ日産の増資にあてる。但し、日産自動車はこの株式を1999年までメキシコ国内で売却できない。N (1986年6月24日), p.1

(注2) 碇義明, 日産意識大革命 (ダイヤモンド, 1987年), p.202

(注3) NK (1986年12月15日), p.11 (注4) NJ (1986年10月7月)

でアメリカに輸出することも検討していた。

一方、1987年3月、メキシコ日産は、ワンボックス型商用車「バネット・ラルゴ」を年産13千台規模でフル生産し、この車種の一部を日本からの完成車輸出に代えて、中南米諸国にも輸出することを検討していた（注1）。また、これに伴い、バネット用としてパネルなどの部品の一部を、円高の日本からの調達に代えて、スペインのモトール・イベリカから調達し、コスト低下を図ることも検討していた。このため、1987年3月期には、311億円を増資した。

このような努力の結果、メキシコ日産は、完成車輸入を禁止しているメキシコで、1986年秋以降、販売シェアでフォルクスワーゲンを抜いてトップとなった。1987年には、販売台数70千台を確保するとともに、13千台の輸出を見込んでいた。これに伴って、1987年には黒字化出来る見通しもついた（注2）。1987年現在、メキシコ日産は、鋳造、組立、エンジン用の3工場を持ち、従業員6,000人、販売店150店を擁するメキシコ最大の日系企業となっていた。

ヨーロッパでの展開

1980年、日産自動車は、イギリス政府からイギリスへの進出要請を受けた。その後、社内の合意に時間がかかり、1984年に進出を決定した。1985年、日産自動車は、イギリスにおいて、ブルーバード（日本名オースター）を生産を開始した。1987年には、生産台数を約36千台に高めていた。さらに、1991年までに、ローカル・コンテンツ比率を80%，生産台数を100千台に高めることにしていた。一方、スペインにおいては、1980年にモトール・イベリカを買収して、商用車の生産拠点とするための体制を固めつつあった。1987年には、約60千台の生産を目指していた。（ヨーロッパでの展開についてはケース（B）を参照）

オーストラリアでの生産

豪州日産自動車製造は、1966年に設立した完全所有の生産会社であった。現地生産のほかに、販売店320店を通じて、輸入商用車を販売していた。しかし、ブルーバードのモデル・チェンジを長期間行わなかったことや、競争激化のため、1985年にはオーストラリアのメーカー5社のなかで、シェアが9.39%と、唯一10%を割り込み、37百万豪ドルの赤字を出した。1986年には、シェアは一層低下し、8.24%となり（オーストラリアの総販売台数530千台）、1987年3月期には、114.9百万豪ドルの赤字を計上し、累積赤字は200百万豪ドルとなった。このような状況で、オーストラリア政府は、自動車メーカーを3グループに統合する方針をとり、1989年以降は、原則として1車種40千台を超えないペナルティを課すことになった（注3）。

このため、日産自動車では、1985年3月期の31億円の増資資金も加えて、1986年に、48百万豪ドル（62億円）の追加投資をして、生産設備の増強した。これによって、新開発

（注1）N（1987年1月24日），p.8

（注2）NK（1987年1月6日），p.11

（注3）N（1987年4月17日），p.9

の「ピントーラ（スカイライン）」（排気量2,000cc;13,530～15,680豪ドル）を年間30万台生産し、シェアの回復を目指した。このほか、GMホールディングにパルサーのOEM供給と直列六気筒のエンジン供給を行い、豪州日産の競争力の強化を図っていた。

さらに、フォードと提携交渉を進め、1987年9月に、豪州フォードの乗用車バンのOEM供給を受けるとともに、「サファリ」を豪州フォードにOEM供給することにした（注1）。また、豪州日産は豪州フォードに1989年から新型ブルーバードを生産・供給することにした。このほか、豪州日産は豪州フォードから、3,000cc級の乗用車の供給を受けることで交渉していた（注2）。さらに、豪州日産の生産・販売体制を強化するために、1987年10月に、300百万豪ドル増資し、生産・販売の一本化を図った（注3）。

また、オーストラリア政府は、オーストラリアの自動車メーカー5社に対して、85%の現地部品調達率を義務付けていた。しかし、現地会社で生産する完成車や部品を第三国に輸出すれば、獲得した外貨に応じてローカル・コンテンツ比率を引き下げるここと出来る輸出特典制度を設けていた。このため、豪州日産では、エンジンを台湾の裕隆汽車製造に輸出することも検討していた（注4）。

台湾での生産

一方、1985年7月、日産自動車は、台湾最大の自動車メーカーで年産約150万台の生産能力を有している裕隆汽車製造に、約139億円（65百万ドル）の出資をして25%の資本参加した。裕隆汽車製造は、日産自動車とは20年以上にわたって業務提携をしており、日産自動車のセドリック、ブルーバード、サニー、ダットサントラック、バネット等を1986年には45万台KD生産した。また、1989年からは、マーチの技術を供与して、10万台の規模で生産開始を支援することを検討していた。

その他アジアでの生産

フィリピンでは、ピリピナス日産（日産と丸紅が各15%所有）がオースター、サニー等のKD生産を行っていた。1986年には年間1.3万台であったが、1987年には8万台にする計画であった。

タイでは、サイアム・モーターズ（資本関係なし）で、小型トラックを組み立て、日本からの輸出の肩代わりとして、周辺アジアへ輸出することにしていた。一方、1987年には、地元資本および三菱自動車との合弁で2500ccのディーゼル・エンジンを生産し、ダットサントラックに搭載して輸出するとともに（注5），三菱自動車への受託生産も行うことになっていた。

韓国では、1986年2月、大宇に1トン積み商用車バネットの生産技術と部品を供給する契約を締結した。1987年5月には、バネットの生産・販売を初年度3万台、2年目以

(注1) NS (1987年9月22日), p. 17

(注2) NK (1988年6月3日), p. 10

(注3) N (1987年10月1日), p. 8

(注4) NK (1986年8月21日), p. 11

(注5) NE (1987年6月1日), p. 1

降4万台で開始することにした。このうち、日産自動車と競合しない東南アジアや中近東に年間1万台前後輸出する計画を立てていた（注1）。

イランでは、1985年4月、日産自動車は、重工業省との間で技術援助契約に調印した。この契約において、資金および運営の責任はイラン側が負うことになった。1987年2月、イラン国営のパルス・ホドロ社工場（旧イランGM）において、四輪駆動車「パトロール（日本名サファリ）」の生産ラインを稼働させた。当初、部品の全量を日本から送り、国産化率は10%以下であった。すでに、4.8千台を出荷し、2～3年以内に30万台にする計画であった。また、国営サイバ工場（旧イラン・ルノー）は、日産自動車の2トン積みトラック「ジュニア」の組み立て能力の拡張に着手し、生産能力を現在の年間24万台から3～4年以内に年間60万台に引き上げることにした。また、完成車輸入は原則禁止であり、1986年には100万台の市場であった。このなかで、日本車は27万台で、日産自動車が16万台を占めていた（注2）。

I I. 日本国内生産・販売の現状

国内生産

1986年春からは、労使関係が正常化し、日産自動車では、工場の合理化を積極的に進めた。久米豊社長は、トヨタと日産の1台当たりのコスト差が10万円以上あると推定していた。また、売上高固定費比率はトヨタの14%に対して、日産自動車は20%であった（注3）。このため、日産自動車では、1987年3月期には1,250億円の設備投資を行い、設計の手直しによる部品コスト削減などで、労働生産性を23%高め、1台当たり平均生産コストを約20千円削減した。この結果、製造原価を約500億円削減した。1988年3月期にはさらに生産性を20%引き上げ、トヨタ自動車と同じ水準を目指すことにした（注4）。

一方、海外での生産拡大や輸出の鈍化に伴って、国内工場の生産体制もフレキシブルに対応していた。例えば、NMMC向けに小型トラック用部品を生産していた九州工場では、NMMCの小型トラックの生産の縮小に伴い、その余剰人員200人をバルサー中心の栃木工場や座間工場に派遣した。さらに、九州工場では、シルビア、サファリ、テラノも生産していたが、生産台数の93%が北米や中近東向けであったために、円高や中近東での需要冷え込みで、乗用車も大幅減産を強いられた。そして、九州工場の生産台数は1985年の341万台をピークに、1986年には296万台へと減少し、1987年に入ても対前年比で10%近くも落ちた。1987年8月には、ダットサン・トラックのアメリカへの輸出を打ち切った。このため、日産自動車では、90%以上を北米に輸出しているエクサを栃木工場から

(注1) N (1986年12月29日), p. 6

(注2) イランは1979年の革命時に、全ての自動車メーカーを接収して、国営化した。

N (1987年2月26日), p. 8

(注3) N (1987年4月25日), p. 13

(注4) N (1987年3月14日), p. 8; 為替面での損益分岐点は、トヨタの場合、1ドル=155円、日産自動車の場合、1ドル=170円と言われていた。NB (1986年12月8日), p. 23

九州工場へ移管して操業度の平準化を図った。一方、座間工場では、NMMCでの新型サニーの生産が始まることによって輸出が減少し、その余剰人員 100人を栃木工場に向けた。また、栃木工場から座間工場にラングレーとリベルタを移して、工場間の平準化を図ることにした。

ところで、一時、日産自動車の車には面白みがなくなったという批判も聞かれた。しかし、1986年末には、パルサー・シリーズで「日本カー・オブ・ザ・イヤー」を受賞した。1987年1月に発売した「Be-1」は爆発的な人気をよんだ。ただ、それは10千台の限定販売であり、人気に応じて販売台数を増やすわけにはいかなかった。また、1987年6月には、セドリック／グローリアを、9月にはブルーバードを、それぞれフル・モデル・チェンジしたが、高い評価を受けていた。さらに、10月のモーターショウで公開したシーマ(2000cc)も好評であった。

この間、日産自動車はフォードと、エンジンの共同開発で交渉を続けたが、これは不調に終わった(注1)。しかし、フォードとは、ボンネットバン型多目的車の共同開発生産などで提携することで交渉を続けていた。日産自動車では、これによって、開発リスクや資金負担を軽減できるとみていた。このほか、日産自動車では、日本市場向けに1984年からVWと提携して、「サンタナ」のライセンス生産をしていた。1987年10月には、サンタナの後継車も引き続き提携することで合意した。

国内販売

日本の自動車メーカーでは、経常利益の半分程度が対米輸出による利益であると言われていた(注2)。しかも、ドル建ての輸出は、日産自動車の場合、約60億ドルになっていた(注3)。このため、1985年秋以降の円高によって、他のメーカーと同様に米国への輸出採算性は低下した。

この間、日産自動車の国内販売台数のシェアは、過去10年間で、1976年の31%から1985年の26%へと長期低落を続けていた。1986年には、トヨタは「T50作戦」による猛烈な販売攻勢を受け、日産自動車のシェアは、さらに低下して 24.8%となった。このような状況で、日産自動車の販売会社の80%は赤字で、その累積赤字額は少なからぬ金額に達すると推定されていた。特に、年間40百万円以上の所得があるディーラーは、トヨタの場合、318社のうち 221社(1985年度)であったのに対して、日産自動車の場合、253社のうち僅か37社にすぎなかった。一方、セールスマンの数は、トヨタの38千人に対して、日産自動車では27千人にすぎなかった。

そこで、1985年6月、久米社長は、就任早々、国内販売の建て直しに乗り出した。従来、日産自動車は若手社員約 1,000人を研修のために1年半ディーラーに派遣していたが、これではあまり実効がないと判断し、実働部隊となりうる従業員を毎年 1,000人2年間派遣した。さらに、1986年11月の入れ替え時には、増員して派遣した。

(注1) NK(1987年3月4日), p. 11

(注2) 自動車年鑑(1986年)(日刊自動車新聞社), p. 35

(注3) トヨタは50億ドル、マツダは20億ドルであった。自動車年鑑(1986年)(日刊自動車新聞社), p. 35

1987年1月、日産自動車は、販売網の再編成に乗り出した。従来、日産系（55店）、モーター系（44店）、サニー系（60店）、チェリー系（38店）、プリンス系（51店）の5系列のチャネル別販売網をもっており、これを第1～4販売部と別会社の日産プリンス自動車販売で管理していた。しかし、相互の協調・連繋を強めるとともに、顧客志向を重視し、地域別販売体制を導入した。すなわち、全国を東日本、首都圏および西日本の営業部に3分割し、各営業部には、取締役を担当役員として据えた。また、営業部の下には、合計10ブロックの地域別営業部を置き、地域特性に応じた営業活動を展開することにした（注1）。

また、日産自動車とトヨタと販売力の差は、地元ディーラーをどれだけ抱えているかの差にあると言っていた。トヨタが系列ディーラー350社のうちメーカー直営が約20社で、大部分が地場資本店であった。これに対して、日産自動車の系列ディーラーは250社であり、その半分はメーカー資本の店であった。さらに、そのうちの50社に対して、任期3年を目処に社長を派遣していた。このため、日産自動車では、ディーラーのメーカー直営から地元資本への転換を進めることにした（注2）。

さらに、1987年1月の組織変更の際に、商品開発の分野でも、商品開発室と販売企画室を統合し、商品グループ別に商品本部を新設した（注3）。これによって、開発設計と営業との垣根を取り払いマーケティングを重視した商品開発体制を敷くことにした。さらに、組織変更に伴って、営業開発部を新設し、開発推進室、販売技術室、店舗実験室で構成することにした。

また、海外部門については、従来は、米州と米州以外という大まかな編成であり、輸出を中心とした営業関係の部と海外事業を担当する事業部とが両輪となっていた。新しい組織においては、米州、欧州、アジア・太平洋、中近東・アフリカの第1～第4までの海外事業本部に分割するとともに、輸出部と海外事業部を本部で統括する形で編成替えした。これによって、各地域に密着した体制にした。そして、各地域本部にまたがる問題は、スタッフ部門としての輸出企画部で行うこととした。

資金調達

日産自動車は、1976年から1983年にかけて、時価発行増資2回、EDR（欧州預託証券）2回、および転換社債7回の発行によって、資本市場から3,500億円を調達した。これは「自己資本比率を40%台に維持」するためであった（注4）。しかし、その後の株価低迷で、資本型証券の新規発行は行いにくくなかった。そこで、日産自動車は、1987年3月期に5回にわたって、外貨建ての普通社債だけを発行して、約940億円を調達した。その際、金利・通貨スワップを組み合わせることによって、実質コストを引き下げた（注5）。

一方、1986年11月、日本公社債研究所は、日産自動車が1982年2月に発行した無担

（注1）N S（1987年1月6日），p.15

（注2）N S（1987年5月16日），p.7

（注3）N（1986年12月26日），p.8

（注4）N（1981年6月22日），p.15

（注5）N（1986年3月4日），p.25

保証換社債の格付けをAAAからAAに引き下げた。その理由は、次のようにあった。

「(1) 日産自動車の国内での新車登録台数シェアは50年代後半に入ってじりじりと低下、トップのトヨタ自動車との格差が広がっている。(2) その背景にはユーザーのニーズを適格にとらえる商品開発の立ち遅れがある。(3) 先行している海外でも進出先の経済政策や為替動向に振り回される傾向が強まっている。・・・61年3月期の連結決算が357億円と56%減少したのは、メキシコ日産がペソ切り下げで大幅な赤字となつたほか、海外製造子会社の不振に足を引っ張られたもの。このほか、輸出比率が60%を占めるため、原材料、購入部品価格の引き下げ、合理化といった対応をしても円高による収益の圧迫は長期化するとみている。」(注1)

これに対し、1986年12月、アメリカの社債格付機関のムーディーズ・インベスター・サービスは、日産自動車が発行していたユーロ円債2銘柄をA2(19段階評価の上から5番目、平均を上回る安全性)に格付けた。その際、「1989年までには生産コストの削減など営業効率の向上で利益の回復が見込め、現在の厳しい環境を克服し、より良い財務体質を整えると期待」したと述べていた(注2)。

1987年3月期、日産自動車は、営業利益で、上場以来初めて営業段階で赤字(約84億円)を計上した。しかし、1987年9月中旬には、営業利益234億円と回復の兆しを示した。これを反映して、株価もこれまでに発行した転換社債の転換価格をようやく上回ってきた。そこで、日産自動車は、国内市場で無担保転換社債1,000億円およびユーロ・ドル市場で7億ドルのワント付普通社債の同時発行を計画した。転換社債については、AAプラスの格付けを得て発行した。ところが、ユーロ債の発行は、1987年10月の株価暴落によって、中止した。

さらに、国内にエヌ・エム・ファイナンスを設立して、日産自動車を除くグループ企業の資金調達・運用の一元化に動き出した。一方、ロンドンに日産欧州金融を設立して全欧州全域の子会社の資金を一元して管理することにした。さらに、オランダに日産オランダ金融を設立して、グループ各社の資金調達を一手に引き受けることにした。このような金融子会社の設立によって、金融の現地化も進めることにした。

I I I. 今後の課題

日本国内

日産自動車は、過去数年間にわたって、毎年、国内設備投資に1,000億円前後を支出していた。1988年にも、新商品の研究・開発やコンピューター関連投資を中心に1,200億円を支出する予定についていた。また、研究・開発費全体では、ここ数年、対売上高比率を高め、売上高の4.5%に相当する1,550~1,700億円を支出しており、今後も同程度の支出を予定していた。

一方、日産自動車の国内販売台数は、1985年3月期の1.23百万台をピークにして、1987年3月期には1.01百万台に減少した。乗用車だけのシェアもピーク時の34%から1987

(注1) N (1986年11月8日), p.16

(注2) N (1986年12月13日), p.12

年1～12月には23.5%に落ち込んだ。このため、今後の展望を切り開くために、日本国内でのシェアの低下に歯止めをかけるとともに、そのシェアを高める対策を検討した。

具体的には、1991年度までに、販売台数を1.3百万台に増やし、シェアを30%（軽自動車を除く）に高める体制を確立する目標を掲げた。その販売強化策としては、特に、1990年度までに営業拠点を10%増やし、既存拠点の10%を移転すること、および、大都市での拠点を増やすとともに、需要低迷地域の販売会社を整理・統合し販売効率を高めること等、従来の販売促進費関連重視に代えて、営業拠点の新設・移転、増改築など物的資産への投資を重視した。

ところで、シェアを1%回復するには1,000億円以上が必要とされていた。そこで、1988年から3年間にかけて、ディーラーの投資分も含めて、約5,000億円を投資することにしていた（注1）。

しかし、日産自動車のシェア・アップは他社のシェア・ダウնにつながることから、トヨタ自動車をはじめ、他社も対抗的な戦略をとってくることが予想された。その場合には、日産自動車のシェアは高まらないにもかかわらず、利益は圧迫される可能性が高かった。このため、シェアを意識しないで、国内販売の赤字体質を脱却し、収益の出る体質に転換する方策を探るべきであるという意見が強まっていた。特に、トヨタ自動車の資金力と比較した場合、日産自動車の資金力は見劣りしていた。このため、「特定の戦線に兵力を集中する」戦略を勧める人々もいた。また、今後国内シェアが25%を下回るのであれば、海外工場の生産増加を計画している下で、従来のような30%シェア体制で、全ての国内工場でフル操業を期待することはかなり難しくなると危惧されていた。このため、国内工場等の有効活用を行なうことも考えられた。

さらに、販売系列を5系列もつことやフル・ライン・メーカーとしての戦略を続けることに疑問もでていた。特に、フル・ラインメーカーとして多くの車種を生産していたために、新しい車がヒットし始めていても、古くて売れない車種も多く抱えていた。このため、全体のシェアの向上につながらないという見方もある。

このような状況の下で、久米社長は、「車は今やパーソナルな時代に入った。お仕着せのような標準のものを大量生産して大量販売するという時代ではなくなった」と述べていた（注3）。それとともに、日産自動車が万人向けの量産車によって、漠然とトヨタに挑戦しても、勝つことは難しいと考え始めていた。すでに、ホンダは、顧客のセグメントを意識した個性的な商品開発で、トヨタや日産自動車に挑戦して成功していた。したがって、日産自動車も、競争戦略車種を絞って、「局地攻撃」戦略によって、シェアを高めることも検討していた。これに伴って、「売れない」車種の生産中止を思い切って行なう必要があると考え始めていた。

一方、従来の量産車のモデル・チェンジ・サイクルは、4年とされていた。しかし、最近では、新車の開発期間は短縮傾向にあり、ホンダの関係者は2年に短縮できると述べていた。この開発期間が短縮できなければ、顧客ニーズの変化に対応することが難しくなると予想された。これに加えて、一つのモデルを生産し続ける期間も短縮していた。ホン

(注1) N (1988年3月5日), p.8

(注2) JG (1986年11月1日), p.57

(注3) Weeks (1988年5月 日), p.54

ダでは、4年以上になることはないと述べていた（注1）。一方、日産自動車でも、市場ニーズの速い変化に対応して、新車の開発期間を従来の4～5年から3年程度に縮めたが、さらに2年程度に短縮する必要性が強まっていた。

アメリカ

生産

1987年秋、NMMCは、ローカル・コンテンツ比率を52%に高めた（注2）。今後、アメリカ国内で生産過剰時代が訪れる確率が高いとされており、日本メーカーがアメリカで生産する乗用車のローカル・コンテンツ比率についての関心は一層高まると予想された。例えば、フォードの国際戦略担当役員のライリー氏は、「ローカルコンテンツが80%以上あれば、米国車と認められるだろうが、50%ぐらいでは認められない。1990年には日本メーカーは2百万台を米国で生産すると予想されているが、その時のローカルコンテンツが今のようにだったら、2,300万台から米国生産分を差し引いた台数しか、輸入は認められないであろう」と述べていた（注3）。さらに、円高が一層進む場合には、アメリカ工場の生産コストが相対的に低くなる可能性が強かった。例えば、フォードの CFOであるセネカー出席副社長は、「日本車の1台当たりコストは1ドル145円では米国産車に比べ輸入車が800ドル、米国製日本車が750ドル上位にある。1ドル135円ではこの関係が逆転し、輸入車が400ドル、米国製日本車が550ドル、1ドル125円では輸入車はゼロ、米国製日本車は350ドル上位になる」と述べていた（注4）。

この状況から、日産自動車としても、ローカル・コンテンツ比率を高める必要に迫られていた。しかし、エンジン工場を造って一貫生産しても、まだ「採算上難しい」（注5）と判断していた。

ホンダとトヨタの対応

ところが、1987年秋、現地生産で先行していたホンダでは、「150円水準ならオハイオ工場での現地生産の採算が日本からの輸出よりも完全によくなってくる」（注1）との判断していた。そこで、シビック（1300cc, 1500cc）およびアコード（2000cc）用に、年産360千基の生産能力をもつエンジン工場を450百万ドルをかけて建設することを表明した。さらに、ホンダは、約380百万ドルをかけて、インテグラ（1500cc, 1600cc）を年産150万台生産するために第二工場を建設することも明らかにした。その結果、ホンダの第一・二工場の乗用車生産能力は年産510万台となり、それに伴って、エンジン工場の生産能力も500千基に引き上げることであった。そこで、ホンダは、150百万ドルを追加投資して、エンジン工場を拡充し、1991年に、ローカル・コンテンツ比率75%を達成することであった。しかも、その時点で、アメリカ国産車として、日本だけでなく、ヨーロッパへも輸出することであった。一方、トヨタ自動車も、1987年11月、ケンタッキー工一

(注1) スペクトラム (1988年6月), p. 71

(注2) AWSJ (November 27-28, 1987), p. 8 (注3) NK (1987年1月22日), p. 8

(注4) NS (1988年1月26日), p. 17

(注5) N (1988年3月5日), p. 8

場に年産 200千基のエンジン工場を約 300百万ドルをかけて併設するとともに、アメリカの部品メーカーからの調達体制を確立することにした。これによって、1991年にローカル・コンテンツ比率75%を達成することを発表した。しかし、この計画修正によって、当初の800 百万ドルの組立工場だけの計画における 3年で単年度黒字という目標を放棄せざるをえなくなるとのことであった（注 2）。

日産自動車の対応

これに対して、日産自動車は、メキシコ日産からのエンジン調達体制を確立しており、このような競争相手の戦略への対応に苦慮していた。日産自動車の首脳は「仮に米国にエンジン工場を造っても、年産10万基規模では採算がとれない。また、メキシコ日産をどうするかの問題もある」と述べていた（注 3）。しかし、新しい状況のもとで、日産自動車では、メキシコ日産を含めた生産体制の再検討に入った。その結果、1987年遅く、これまでの計画を変更して、NMMCでは、ダットサン・トラックの全量を生産することにした。そのため、ダットサン・トラックの生産を全量九州工場から移管することにした（注 4）。そして、NMMCで、トラックの生産を増やすと同時に、セントラの生産を5割減少させることにした。また、NMMCで、1990年から生産開始を計画していた新型セントラについて、メキシコ日産でも、新型セントラの生産を開始することも検討していた。これによって、NMMCからは、メキシコ日産に対してプレス部品などのボディーパーツも供給し、新型セントラ用パーツの相互互換性を高めることを計画していた。

ところで、日産自動車は、ブルーバードにV6 3000cc エンジンを搭載した高級車マキシマをアメリカに輸出しており、最近では年間 100千台を販売し、オースター（現地名スタンザ）よりも人気がでていた。しかし、久米社長は、「かって円安時代には、現地生産する車種は、サニーのような大衆車でも良く、日本からは高級車を輸出する方が適していたが、こう円高になると、現地生産車はもっと付加価値の高い車種を狙いたい」と思っていた（注 5）。このため、NMMCの第二車種として、新型のマキシマを生産する可能性を検討することになった。すなわち、日産自動車では、1988年にマキシマのフル・モデルチェンジを計画していたが、NMMCには、フル・モデルチェンジの1年後に開始することを検討していた。しかし、そのためには、テネシー工場を拡充して、ラインを増やす必要があった。また、ローカル・コンテンツ比率を高めるために、新型マキシマ用のエンジン（V型六気筒3000cc）や変速機もアメリカでの生産に踏み切らざるをえないと判断していた（注 6）。このほか、NMMCでは、販売台数の多いレジャー用の四輪駆動車テラノの現地生産も検討していた。

このような生産体制の再構築の見通しのもとで、結局は、日産自動車は、エンジンも現地生産に踏み切らざるをえないという結論に達した。すなわち、NMMCは、現工場敷地内に組立ラインを設け、1990年に新型サニー向けの1600cc直列四気筒12バルブ型エンジンを年産 140千基生産することにした。これにより、セントラのローカル・コンテンツ

（注 1） N J（1987年11月 6 日），p.

（注 3） M（1987年11月 25 日），p. 8

（注 5） N K（1988年 1 月 7 日），p. 10

（注 2） N E（1988年 5 月 26 日），p. 2

（注 4） T K（1987年 3 月 28 日），p. 96

（注 6） N（1987年12月 31 日），p. 6

比率を、1990年に70%、1991年にビッグ・スリー並みの75%を達成することにした（注1）。これに伴って、NMMCで生産するトラックのエンジンは、メキシコ日産からの調達に切り替えることにし、NMMCではリア・アクスルを生産することにした。そこで、1989年からの新型サニー用エンジンとトラック用リア・アクスルの生産のために、生産設備と工場新築等に約100百万ドルを投資することにした（注2）。

販売

ところで、アメリカにおける日産自動車の販売は、100%子会社の米国日産自動車（アメリカ日産：従業員2,200人（うち日本人24人））が行っていた。しかし、円高に伴って、1985年12月以降、アメリカ国内での販売価格を小刻みに合計30%近くも引き上げた結果、1987年9月からは、サニーで6,499ドルとなり、大衆車の競争力は低下していた。特に、韓国の現代自動車の小型乗用車（5,000ドル台）よりも価格が高くなつた。しかも、1800～2000ccクラスの200SX-SE（シルビア）は14,949ドル、マキシマGXE（ブルーバード）は16,949ドルとなり、アメリカのビッグ・スリーの得意とする中型車クラスと価格面でこれまで以上に差がつき始めていた。しかも、アメリカの自動車メーカーは、これまでの値上げは、円高の割合に比べて、不十分であるとして、ダンピング提訴の可能性を示唆していた。ところが、1987年秋、アメリカでの在庫は、トヨタやホンダが適性在庫の60日前後を下回る20日前後であったのに対し、日産自動車では適性在庫水準を超えて増加していた。これは、日産自動車のアメリカ市場への新車投入が2年近くも見られず、市場ニーズへの対応に遅れたことが最大の要因であるとみられていた。このため、価格引き上げも難しい状況を迎つつあった。しかも、「ダットサン」ブランドを「ニッサン」ブランドに変えたものの、浸透は不充分であると推察されていた（注3）。

一方、アメリカ日産は、1987年央で約1,100社のディーラーによって構成される販売網を確立し、このうち、日産車だけを扱う専門ディーラーは53.6%であった。しかし、ディーラーの数をこれ以上拡大することは益々難しくなってきていた（注4）。アメリカ日産は、在庫の増加を抑えるために、これらディラーに対して報奨金政策をとっている最中であった。

一方、日産自動車は、輸出を減らして、在庫調整を進めていた。さらに、1988年秋からは、新車を投入することによって、アメリカでの販売を促進することにしていた。

（注1）N（1987年12月31日），p.6

（注2）NK（1988年4月8日），p.10

（注3）他社の首脳は「ダットサンのブランドには手を付けず、ニッサンの名前を第二販売網のために残しておくべきだったのではないか」と批判的であった。

NS（1988年1月5日），p.15

（注4）1987年1月現在の販売体制

	ディーラー数	専売店数	専売店比率	ディーラー1店当たり年間平均販売台数
日産	1,109店	594店	53.6%	495台
トヨタ	1,085	645	59.2	592
本田	1,086	921	63.9	639

資料：調査（三菱銀行）（1988年3月），p.22

さらに、アメリカ日産は、現地生産を計画している新型マキシマ等に加えて、レバード級の2ドア・スポーツ車とかV型八気筒4000cc搭載車で価格レンジとして30,000ドル級の高級車の販売に力を入れることにした。しかし、そのため、高級車を専門に扱う第二販売チャネル「インフィニティ」を新設することにした。1988年秋の開設時点で、少なくとも、全米で60~70店の販売網を設定することにした。この体制が整えば、これら専門店1店当たり販売台数を年間500台として、全体で50万台を販売できるものと期待していた。そして、このような「インフィニティ」部門の設置に加えて、新モデルを投入することによって、アメリカ国内でのシェアを1987年の5.2%（1986年4.8%）から、3~4年後に6%に高めることにしていた（注1）。

一方、ホンダは、アコードなど大衆車を扱うホンダ店900店に加えて、1986年春に第二販売網「アキュラ」を新設した。1987年秋、すでに192店を展開し、高級スポーティ車のレジェンド（15千ドル）とインテグラ（20千ドル）を1987年の8カ月間で32万台販売し、軌道に乗せていた（注2）。このほか、トヨタも上級車需要を開拓するために新車の販売網の設置を計画中であった。

意思決定

日産自動車では、世界戦略の一環として、日本、アメリカに加えて、ヨーロッパの各市場での販売力の強化を進めていた。イギリスでは、投資総額380百万ポンドのプロジェクトを進めていた。さらに、1992年からの第二車種の生産開始を目指した計画も策定中であった（ケースBを参照）。しかし、当面の課題は、日本およびアメリカでは、現在の販売・生産体制をいかにして、リストラクチャーするかであった。

（注1）NK（1988年4月20日），p.10

（注2）TNYT（October 4, 1987），p.4

付属資料 1

日産自動車の連結財務諸表
(単位: 10億円)A. 貸借対照表

	1984年	1985年	1986年	1987年
現金及び預金	333.7	338.1	205.6	342.1
受取手形* 及び売掛金	591.5	648.9	632.1	648.4
有価証券	102.1	97.1	69.1	271.1
棚卸資産	416.0	444.3	453.1	406.3
その他の流動資産	239.8	371.9	396.9	403.3
流動資産合計	1,683.1	1,900.5	1,756.8	2,071.3
有形固定資産合計	1,050.0	1,076.8	1,123.0	1,107.9
無形固定資産合計	5.9	2.9	2.8	2.9
投資その他の資産合計	547.4	572.3	635.9	442.3
固定資産合計	1,603.3	1,652.0	1,761.7	1,553.1
繰延資産合計	26.8	23.5	10.8	9.1
為替換算調整勘定	26.5	63.9	58.9	100.2
資産合計	3,339.7	3,639.9	3,588.2	3,733.7
支払手形及び買掛金	459.9	470.6	457.5	464.2
短期借入金及び輸入引受手形	661.3	776.8	710.5	798.8
未払費用	198.9	225.0	210.3	205.9
その他の流動負債	275.2	319.7	281.3	348.6
流動負債合計	1,595.6	1,792.2	1,659.6	1,817.6
社債・長期借入金	388.0	338.2	393.3	386.7
退職給与引当金その他	107.6	138.3	150.9	150.9
固定負債合計	495.6	486.6	544.3	537.7
少数株主持分	21.6	17.8	16.4	19.3
負債合計	2,112.8	2,296.5	2,220.3	2,374.7
資本金	105.5	109.8	113.1	116.5
資本準備金	212.7	219.8	244.6	259.8
利益準備金および剰余金	908.7	1,013.8	1,010.2	982.7
資本合計	1,226.9	1,343.4	1,367.9	1,359.0

連結損益計算書

	1984年	1985年	1986年	1987年
売上高	4,308.0	4,626.3	4,627.5	4,273.4
売上原価	3,157.2	3,350.0	3,496.2	3,373.6
物品税等	170.3	166.4	175.7	173.2
売上総利益	980.5	1,110.0	955.6	726.5
販売費及び一般管理費合計 (うち給料手当)	842.1	872.1	880.1	757.9
営業利益	(177.8)	(172.1)	(175.9)	(167.2)
割賦販売利息、受取利息・受取配当	138.5	237.9	75.5	-31.4
雑収入	86.9	84.1	81.2	61.5
営業外収益	17.4	19.9	21.4	110.4
支払利息及び割引料	104.2	104.1	102.6	175.9
雑支出	104.2	95.4	86.3	79.2
営業外費用	16.5	15.5	55.2	43.1
経常利益	120.8	110.8	141.6	122.3
特別利益・損失	121.9	231.2	36.5	22.2
特別利益	-12.0	-6.7	-33.2	-21.3
為替換算調整	14.6	-34.1	94.3	74.5
税金等調整当期純利益	124.5	190.4	97.5	75.3
法人税及び住民税額	48.6	100.1	66.8	46.2
連結会計調整額	-1.8	-8.5	5.0	-8.7
当期純利益	74.1	81.8	35.7	20.4

* その他受取手形割引高

24.1 21.8 21.0 14.8

減価償却費

41.3 38.7 16.4 9.3

1株当たり純利益(円)

従業員数(千人)

付属資料 2

日産自動車の単独貸借対照表
(単位: 10億円)

3月末	1984年	1985年	1986年	1987年
現金及び預金	182.6	174.3	78.2	244.0
受取手形* 及び売掛金	186.4	218.1	193.5	209.7
関連会社受取手形* 及び売掛金	296.5	291.8	307.7	290.5
有価証券	87.8	80.6	54.8	248.0
製品	120.8	132.8	139.0	125.3
その他の棚卸資産	72.2	74.2	74.0	58.8
前払費用	4.0	6.1	6.5	7.2
関連会社短期貸付金	119.0	121.0	131.4	222.0
短期貸付金(自動車特約販売会社に対する貸付金)	15.3	27.0	31.9	36.6
その他の流動資産	-14.6	-20.2	-14.5	-28.4
流動資産合計	1,070.0	1,105.7	1,002.4	1,413.7
建物及び構築物	202.1	197.9	200.9	198.8
機械装置	235.5	215.9	224.6	214.7
車両運搬具及び工具器具備品	42.2	45.7	50.5	43.9
土地	103.0	111.2	114.7	114.7
建設仮勘定	32.0	38.2	34.7	24.1
有形固定資産合計	614.8	608.8	625.4	596.1
無形固定資産合計	1.9	1.8	1.7	1.6
投資有価証券	109.3	112.2	118.8	8.3
関連会社株式及び関係会社出資金	284.9	340.5	411.9	458.7
長期貸付金(対日産クレジット)	5.5	65.3	67.3	77.2
従業員に対する長期貸付金(住宅建築資金貸付金)	96.2	102.6	108.0	17.4
関連会社貸付金	184.0	136.8	136.3	90.8
その他の投資その他の資産	13.2	13.1	12.7	13.5
投資その他の資産合計	698.3	770.6	855.1	665.8
固定資産合計	1,315.1	1,381.1	1,482.3	1,263.5
資産合計	2,385.1	2,486.9	2,484.7	2,677.3
支払手形及び買掛金	170.3	174.5	168.2	164.7
関連会社支払手形及び買掛金	210.2	204.7	205.7	203.5
短期借入金及び1年以内返済予定の長期借入金	177.7	162.1	196.1	295.5
1年以内償還予定の転換社債	1.8	23.4	14.3	-
未払費用及び関係会社未払費用	125.3	130.7	129.7	118.5
未払法人税等	22.1	55.0	4.6	49.9
従業員預り金	94.9	101.3	94.6	92.0
その他の流動負債	101.9	122.5	112.1	174.1
流動負債合計	904.4	974.3	925.5	1,098.4
社債	-	-	18.0	93.8
転換社債	126.7	92.0	72.5	7.8
長期借入金	157.7	164.7	144.1	126.8
退職給与引当金	83.3	86.1	92.6	84.2
その他の固定負債	0.4	0.4	0.4	0.4
固定負債合計	368.2	343.2	327.6	312.9
負債合計	1,272.5	1,317.5	1,253.1	1,411.3
資本金**	105.5	109.8	113.1	116.5
資本準備金	212.7	219.8	244.6	259.8
利益準備金	21.6	27.1	28.1	28.8
その他の余剰金	772.7	812.7	845.9	860.9
資本合計	1,112.5	1,169.4	1,231.6	1,266.0
* その輸出荷為替手形割引高	11.7	18.3	20.5	21.8
** 発行済株式総数(百万株)	1,926.0	2,135.7	2,180.5	2,207.2

付属資料 3

日産自動車の単独損益計算書
(単位: 10億円)

4月～3月末	1984年	1985年	1986年	1987年
売上高	3,460.1	3,618.1	3,754.2	3,429.3
売上原価*	2,641.3	2,784.4	2,930.6	2,780.5
物品税	171.0	167.1	168.7	167.6
割賦販売利益調整前売上総利益	647.8	666.6	654.9	481.2
割賦販売利益調整高	1.2	8.1	0.0	-
売上総利益	649.1	674.7	654.9	481.2
運賃及び発送諸費	189.7	192.6	179.3	137.1
広告宣伝費	31.1	27.4	28.3	28.4
サービス保証料及び製品保証引当金繰入額	40.0	47.3	52.4	42.2
販売諸費	132.4	146.9	150.3	138.4
給料手当	79.2	75.3	81.1	69.2
退職給与引当金繰入額	2.1	2.0	2.7	0.4
減価償却費	14.5	12.9	12.8	10.2
その他販売費及び一般管理費	97.5	99.6	89.2	62.3
販売費及び一般管理費合計	587.6	603.8	595.9	489.6
営業利益	61.5	70.8	59.0	-19.7
割賦販売利息	12.8	12.1	12.1	9.0
受取利息及び関係会社受取利息	54.8	60.2	58.4	50.0
受取配当金及び関係会社受取配当金	31.9	35.2	30.5	16.6
有価証券売却益	-	-	-	85.8
雑収入	13.7	21.6	23.6	27.9
営業外収益	113.3	129.1	124.6	189.3
支払利息及び割引料	38.9	40.3	37.9	31.9
社債利息	7.1	5.9	4.3	6.5
雑支出	12.8	5.6	16.7	23.9
営業外費用	53.9	51.8	58.9	62.3
経常利益	120.9	148.2	124.7	118.6
固定資産売却益	1.3	1.2	0.8	3.0
投資有価証券売却益	0.5	1.5	0.2	2.3
特別利益	2.0	2.8	1.0	5.8
固定資産廃却損	7.2	6.0	9.8	8.3
関係会社投資・債権評価損	-	3.7	12.9	18.6
その他	2.3	0.9	5.6	1.6
特別損失	9.5	10.6	28.3	28.6
税引前当期純利益	113.4	140.4	97.3	95.8
法人税及び住民税	42.8	66.1	32.6	49.2
当期純利益	70.5	74.3	64.8	46.6
1株当たり純利益(円)	39.3	35.1	29.7	21.2
1株当たり配当金(円)	14.0	14.0	14.0	14.0
当期減価償却額合計	144.3	130.0	133.5	113.5
開発投資	140.0	155.0	170.0	155.0
* 材料費	2,245.8	2,373.7	2,508.2	2,371.5
労務費	258.1	271.2	281.5	254.1
経費	202.8	194.0	194.6	170.3
(うち減価償却費)	(125.7)	(111.0)	(114.3)	(96.8)
当期製造費用	2,706.7	2,838.8	2,984.3	2,795.9
従業員数(人)	59,615	58,926	57,612	54,573

販売実績
(単位:千台, 10億円)

	1984.4~1985.3		1985.4~1986.3		1986.4~1987.3	
	台数	金額	台数	金額	台数	金額
自動車 車両						
乗用車	1,825.9	2,433.3	1,831.1	2,564.8	1,820.2	2,403.4
商用車	638.0	616.8	596.6	586.7	464.7	429.3
小計	2,463.9	3,050.1	2,427.7	3,151.5	2,284.9	2,832.8
KDセット	213.9	57.8	206.7	49.3	219.5	50.2
部品						
米国向組付部品	-	82.5	-	122.8	-	112.3
部品	-	350.1	-	359.0	-	367.2
小計	-	432.6	-	481.8	-	479.5
計	-	3,540.4	-	3,682.7	-	3,362.4
(うち輸出)	(2,062.0)		(2,206.4)		(1,882.4)	
その他						
繊維機械	-	21.3	-	13.2	-	12.9
(うち輸出)	-	(20.0)	-	(9.9)	-	(10.6)
宇宙航空	-	17.9	-	18.5	-	20.0
フォークリフト・マリン	-	38.5	-	39.8	-	34.1
(うち輸出)	-	(26.6)	-	(27.3)	-	(22.2)
計	-	77.7	-	71.5	-	66.9
合計		3,618.1		3,754.2		3,429.3
(うち輸出)	(2,104.5)		(2,243.6)		(1,915.2)	
(輸出の総販売高に対する割合)	(58.2%)		(59.8%)		(55.8%)	

うち輸出 車両	台数		台数		台数	
	乗用車	商用車	乗用車	商用車	乗用車	商用車
仕向地						
米州	553.5	153.1	625.1	181.4	607.2	141.0
欧州・中近東	309.6	131.9	343.2	110.1	386.4	67.7
太平洋・アフリカ	43.0	54.0	22.8	44.9	19.1	33.5
極東	73.0	51.8	37.9	37.5	12.5	20.8
国際機関等	4.9	0	4.9	0	5.5	0
計	984.2	390.9	1,034.1	373.9	1,030.8	263.1
KDセット	213.9		206.7		219.5	

主要国別輸出 (KDを除く)	1984年	1985年	1986年	1987年1~6月
	617.5	686.2	664.6	280.2
アメリカ	111.7	111.0	114.2	65.8
イギリス	67.2	63.7	72.6	75.1
西ドイツ	45.6	49.0	58.3	25.6
カナダ	-	-	33.5	27.8
オランダ	84.0	64.2	-	-
サウジアラビア	926.0	974.1	943.2	474.5

日本国内の車種別生産台数および新車登録台数
(千台)

車種別		1983		1984		1985		1986	
		生産	登録	生産	登録	生産	登録	生産	登録
<u>普通乗用車</u>									
ブレジデント(4.4)	NM	1.6	1.5	1.1	1.2	1.2	1.2	1.0	1.0
セドリック・グロリア(3-2)	MP	35.9	20.6	28.9	18.1	30.8	13.8	12.8	10.2
レバード(3-2)	NC	-	0.0	0.9	0.7	0.2	0.3	1.3	1.1
フェアレディ(3-2)	N	67.4	3.5	91.5	4.0	74.0	1.7	61.1	1.3
ローレル(2)	M	20.6	-	12.3	-	26.3	-	7.1	-
スカイライン(2)	P	3.4	-	5.9	-	1.7	-	-	-
ブルーバード(2)(マキシマ)	N	75.2	-	78.8	-	117.6	-	137.3	-
シリビア	MS	16.3	-	-	-	-	-	-	-
サファリワゴン	NMP	-	-	-	-	-	-	5.7	-
<u>小型乗用車</u>									
セドリック・グロリア	MP	73.6	71.4	77.1	71.9	77.4	67.6	51.5	57.0
レバード	N	12.2	12.8	5.8	6.7	2.7	3.2	6.6	6.3
フェアレディ	N	5.3	4.8	4.8	6.0	4.7	4.8	5.1	4.1
ローレル(2-1.8)	M	71.5	45.7	72.2	53.3	79.6	71.3	72.6	65.7
VHサンタナ(2-1.8)	SP	-	-	21.6	17.4	10.7	12.3	5.1	6.9
スカイライン(2-1.8)	P	99.5	100.0	95.2	89.6	94.0	81.4	68.9	86.7
ブルーバード(1.8-1.6)	N	213.3	133.2	159.3	147.8	215.5	139.3	127.9	127.7
シリビア(1.8)	MS	23.6	16.3	89.2	10.7	78.4	4.8	61.6	4.1
スタンザ(1.8-1.6) (オースター)(1.8-1.6)	SC	110.2	19.2	88.3	17.4	76.7	16.4	156.5	25.0
ブレーリー(1.8-1.5)	MP	17.6	8.5	15.6	5.9	48.3	7.2	34.0	6.2
サニー(1.8-1.3)	S	556.3	184.7	510.2	172.2	489.9	175.3	434.7	189.4
ローレルスピリット(1.6-1.6)	M	21.7	-	14.6	-	14.7	-	18.2	10.3
バルサー(1.6-1.3)	C	220.3	66.3	186.6	64.3	182.6	59.1	211.1	58.0
エクサ(1.6)	C	-	-	-	-	-	-	20.6	1.1
ラングレー(1.6-1.5)	P	44.9	41.6	33.8	34.4	27.7	29.2	27.4	29.6
リベルタビラ(1.6-1.5)	N	19.5	19.7	15.5	14.9	12.3	13.8	13.3	12.7
マーチ(1.0)	NSC	150.0	80.6	128.0	66.4	164.0	75.3	159.2	59.2
Be-1(1.0)	NMSCP	-	-	-	-	-	-	0.1	0.1
バネットコチ	NSC	34.7	30.2	39.9	25.1	43.4	26.1	36.7	27.1
キャラバン(ホーミー)	MP	12.5	9.8	11.5	10.8	11.9	8.3	9.9	7.2
テラノワゴン	N	-	-	-	-	-	-	14.0	1.0
サファリ	NMP	-	-	-	-	-	-	8.1	-
		1,858.8	844.9	1,846.4	814.8	1,864.7	795.9	1,769.5	786.9
<u>小型四輪トラック</u>									
キャラバン(ホーミー)	MP	20.7	-	20.9	-	22.0	-	22.4	-
ダットサントラック	N	21.3	-	21.8	-	20.9	-	17.9	-
バネット	NSC	43.9	-	44.2	-	43.8	-	41.9	-
セドリックバン	M	3.4	-	2.8	-	2.8	-	2.7	-
ブルーバードバン	NM	20.8	-	21.7	-	20.9	-	18.8	-
スカイラインバン	P	6.6	-	6.5	-	5.6	-	2.8	-
サニートラック	S	13.5	-	9.5	-	8.3	-	7.7	-
ADバン		48.7	-	55.4	-	56.4	-	51.6	-
サファリ	NMP	1.1	-	1.8	-	1.3	-	1.0	-
アトラス(コンド)1/2	NMP	29.9	-	31.4	-	30.8	-	26.8	-
ブレーリーバン	MP	2.1	-	1.6	-	1.8	-	1.7	-
テラノ	N	-	-	-	-	-	-	0.2	-
K D	乗用車	623.8	212.0	635.3	217.6	435.4	214.6	473.5	195.6
	商用車	175.0	-	174.1	-	138.5	-	142.6	-
	計	36.7	-	48.3	-	56.9	-	67.0	-
		211.7	-	222.3	-	195.4	-	209.6	-

(注) N:日産系、M:モーター系、S:サニー系、C:チェリー系、P:プリンス系
()内の数値は、気筒容積量

付属資料 6

主要設備の状況
(1987年3月)

	従業員 (人)	投下資本 (10億円)	うち土地 金額 面積(千m ²)	生産体制	稼働率 (%)
横浜工場	5,593	72.9	2.5 679.0	エンジン・車軸の組立、機械加工、 鋳造、鍛造、設計開発、工機	
久里浜分工場	500		159	エンジンの組立、機械加工	
吉原工場	4,949	49.5	7.5 619.1	トラクミッシュン・ステアリング部品の組立、 機械加工、鋳造、鍛造	
蒲原工場	600		73	FF用トランスクスルの製造	
追浜工場	4,958	37.3	5.6 761.5	プレジント、ブルーバード、スタンザ、オースターの 生産、設計開発、工機、KD	480**
座間工場	5,214	38.0	5.4 773.6	サンタナ、サニー、ラングレー、リベルタビラの生産 工機	420**
村山工場	4,963	37.5	3.9 681.3	レバード、ローレル、スカイライン、マーチの生産、 フォークリフトの設計開発、生産、工機	87.4
栃木工場	7,424	60.3	2.4 1,935.7	セドリック、グロリア、パルサー、エクサ、ラングレー、 リベルタビラの生産、車軸の組立、 機械加工、鋳造、設計開発	
九州工場	4,222	45.4	8.3 1,468.4	シルビア、サファリ、テラノ、ダットサントラックの 生産、エンジン・車軸の組立、 機械加工、KD	
荻窪地区他	1,396	15.3	5.0 269.6	カットの設計開発および 製造	87.4
三鷹事業所	500		84	繊維機械の設計開発および 製造	55.9
本社	15,854	193.7	57.2 5,843.8		
うち中央研究所				基礎開発研究 (追浜)	
テクニカル・センター	4,700		1,127	技術開発および商品開発 (厚木)	
福利施設	-	46.2	16.6 1,501.4		
	54,573	596.1	114.7 14,533.3		

稼働率：乗用車 87.4%，商用車 56.5%，KDセット 47.0%，米国向け組付部品
100.1%，部品 94.3%

*含み資産 1兆円以上 日経会社情報 (1987年夏号), p.605

**生産能力ベース (千台) 財界観測 (1988年3月1日), p.37

付属資料 7

日産自動車の海外生産
(単位：千台)

	1984年3月期	1985年3月期	1986年3月期	1987年3月期
海外生産				
アメリカ	44	107	160	191
メキシコ	51	61	75	76
スペイン	20	21	30	47
オーストラリア	37	46	38	29
イギリス*	-	-	-	10
イタリア**	21	27	5	6
計	174	262	308	359
乗用車	(89)	(121)	(153)	(153)
商用車	(46)	(133)	(152)	(174)
計	(136)	(254)	(305)	(328)

()は歴年数値

* 英国日産製造 (1986年7月から生産)

** アルファ・ロメオ日産 (1987年1月まで生産)

主要関係会社への投融資
(単位10億円)

		株式		短期貸付金		長期貸付金	
		1986.3	1987.3	1986.3	1987.3	1986.3	1987.3
国外	米国日産自動車	110.2	117.4	-	-	-	-
	米国日産自動車製造	17.9	17.9	-	-	23.0	0.0
	米国日産販売金融	8.4	8.4	-	-	5.3	0.0
	ニッサン・インダストリアル・イクイメント	1.8	1.8	-	-	-	-
	日産デザイン・インターナショナル	1.5	1.5	-	-	-	-
	ニッサンダントサン・ホールディングス	-	-	1.3	-	0.5	0.0
	ハワイ日産自動車	1.1	1.1	-	-	0.4	0.0
	英国日産自動車製造	5.0	15.9	-	-	-	-
	メキシコ日産	64.6	95.7	-	-	21.9	0.0
	ニッサン・モトール・ペリカ	56.4	52.3	-	-	-	-
	スイス日産自動車	4.5	4.5	-	-	-	-
	カナダ日産自動車	4.2	4.2	-	-	-	-
	西ドイツ日産	2.0	2.0	-	-	-	-
	オランダ日産自動車	0.6	0.6	-	-	-	-
	オランダ日産販売金融	1.3	1.3	-	-	-	-
	日産欧州部品	3.7	3.7	-	-	-	-
	豪州日産自動車製造	14.7	14.7	-	-	1.0	15.1
	豪州日産自動車	8.0	8.0	-	-	-	-
	豪州日産金融	-	-	-	-	1.0	1.0
	裕隆汽車製造	13.9	14.7	-	-	-	-
	アルファロメオ 日産自動車	3.7	-	-	-	-	-
	国外合計	325.6	368.2	-	-	52.0	16.1
国内	日産セール 東京販売他91社 (子会社)	29.1	-	-	-	-	-
	神奈川日産自動車他43社 (関連会社)	8.9	-	-	-	-	-
	日産系販売会社	-	-	2.3 ⁵	4.2 ⁷	1.7 ³	1.6 ³
	モーター系販売会社	-	-	18.1 ¹⁰	24.9 ¹¹	3.0 ⁵	1.4 ⁴
	サニー系販売会社	-	-	23.9 ¹³	34.2 ¹⁵	5.7 ¹¹	4.6 ⁹
	チエリー系販売会社	-	-	32.1 ¹³	40.7 ¹⁵	2.3 ⁹	3.2 ¹⁰
	プリンス系販売会社	1.5 ¹	1.6 ¹	0.0	55.6 ⁴	0.0	0.3
	フォークリフト系販売会社	-	-	0.5 ³	0.3 ⁴	-	-
	部品販売会社	-	-	0.0 ³	0.0 ³	-	-
	サービス会社	-	-	39.3 ¹²	44.7 ¹⁴	4.7 ⁷	0.0
	その他	n.a.	24.6	15.0 ¹³	17.4 ¹⁴	2.8 ¹²	2.7 ¹¹
	日本自動変速機	5.0	5.0	-	-	-	-
	土屋製作所	2.2	2.2	-	-	-	-
	日産ディーゼル	6.0	6.0	-	-	0.3	0.0
	日産車体	3.2	3.2	-	-	0.3	0.0
	日本ラジエーター	2.9	2.9	-	-	-	-
	池田物産	2.6	2.6	-	-	-	-
	市光工業	2.4	2.1	-	-	-	-
	厚木自動車部品	1.8	1.8	-	-	0.3	0.0
	日産観光サービス	n.a.	n.a.	-	-	19.6	21.7
	日産土地建物	0.5	0.5	-	-	43.7	39.0
	国内合計	86.4	90.5	131.4	222.0	84.3	74.7
	総合計	411.9	451.1	131.4	222.0	136.3	90.8

(注) 右上の添字は会社数

資本市場からの資金調達

	発行年月	発行額 (百万円)	株数 (百万株)	発行価格 (円)		
E D R (欧州預託証券)	1980.11	34,450	50	698		
E D R (欧州預託証券)	1981.5	47,820	60	797		
	発行年月	発行額 (百万)	利率 (%)	固定為替 レート	転換価格 (円)	未償率 (%) (1987.3.31)
無担保第3回転換社債	1979.4	50,000	4.4	-	615.0	
英ポンド建転換社債	1981.6	50	6.0	465.70	684.3	99.6
イス・フラン 建転換社債	1982.2	170	5.5	123.46	726.5	0.0
無担保第4回転換社債	1982.2	60,000	5.2	-	706.6	98.0
米ドル建転換社債	1983.3	100	5.75	236.9	636.4	25.6
イス・フラン 建転換社債	1983.3	100	3.5	116.41	636.4	13.8
イス・フラン 建転換社債	1983.3	100	3.5	116.41	636.4	8.5
無担保第5回転換社債	1987.11	100,000	1.6	-	732.0	
	発行年月	発行額 (百万)	利率 (%)	発行価額 (円)	応募者 利回り	満期 (年)
ユーロ・ダラー 建普通社債	1986.3	100	8.25	101.5	7.962	7
ユーロ円建普通社債	1986.7	15,000	6.25	101.25	6.08	10
E C U建普通社債	1986.7	100	7.5	100	7.5	10
ユーロ円建普通社債	1986.10	10,000	8.5	117.625	5.409	7
ユーロ円建普通社債	1987.3	35,000	5.125	103.375	4.8	7

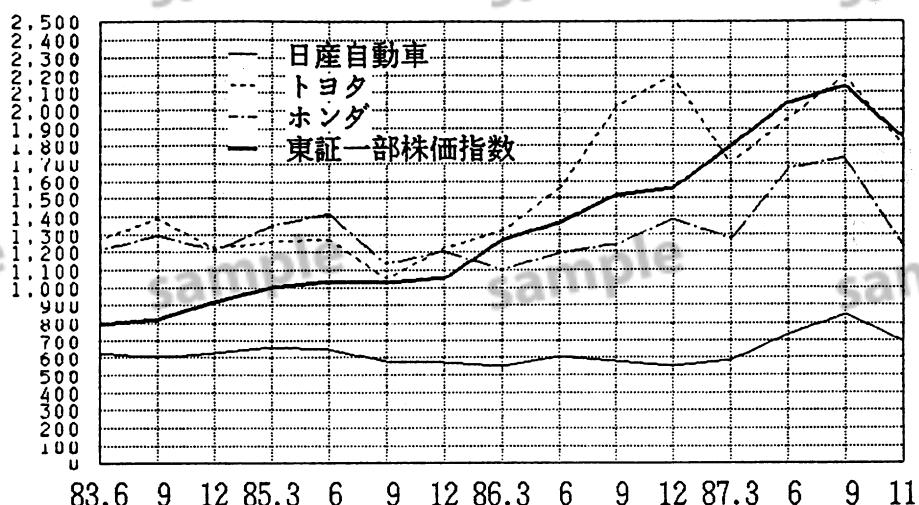
付属資料 10

トヨタおよびホンダの1985年以降の資本型証券の発行

	<u>発行月日</u>	<u>発行金額</u>	<u>利子率</u>	<u>転換価格</u>	<u>期間</u>
トヨタ 転換社債	1986年12月9日	2,000億円	1.7%	1,930円	10年
ホンダ 転換社債	1985年3月18日	350億円	2.8%	1,492円	6年
ワント債	1985年3月18日	200百万DM	3.375%	1,457円	5年
ワント債	1985年3月18日	100百万FL	3.875%	1,457円	5年

付属資料 11

日産自動車の株価



付属資料 12

β 値

	日産自動車	トヨタ自動車	ホンダ
1986年 6月	0.87	0.91	0.87
12月	0.71	0.69	0.59
1987年 6月	0.73	0.29	0.18
9月	0.65	0.15	0.11

資料 : Daiwa Securities Co., Tokyo Stock Market Quarterly Review

付属資料 13
日本の競争他社の1987年財務諸表
(単位: 10億円)

	トヨタ自動車		本田技研*	
	単独	連結	単独	連結
貸借対照表				
現金及び預金	846	893	93	135
売掛債権	626	715	140	136
有価証券	213	369	57	
棚卸資産	150	259	129	431
その他	220	293	70	161
流动資産合計	2,055	2,530	489	862
有形固定資産	982	1,142	417	688
投資その他	1,016	1,181	242	144
固定資産	1,998	2,322	660	832
為替換算調整勘定	-	18	-	198**
資産合計	4,053	4,871	1,150	1,892
貢掛債務	422	461	306	387
短期借入金	0	143	9	117
未払金及び未払費用	202	250	43	127
その他	427	528	128	78
流动負債合計	1,051	1,381	486	709
転換社債	200	200	64	53
長期借入金・社債	-	21	102	150
退職引当金	196	208	-	2
固定負債合計	396	429	173	233
少数株主持分	-	15	-	-
負債合計	1,447	1,826	659	942
資本金	133	133	58	58
資本準備金	150	150	127	128
利益準備金及び剰余金	2,323	2,762	307	765
資本合計	2,606	3,045	491	951
損益計算書				
売上高	6,025	6,675	2,335	2,868
売上原価	5,267	5,601	1,936	2,057
売上総利益	758	1,075	399	811
販売費及び一般管理費	510	708	316	641
(うち給料手当)	160	121	(32)	
営業利益	248	367	83	170
受取・有証利息及び割引料	104	115	10	11
受取配当金	23	10	2	
その他	61	62	26	14
営業外収益	188	187	38	25
支払・社債利息及び割引料	10	19	13	24
その他	28	33	22	5
営業外費用	38	52	35	29
経常利益	398	502	86	166
法人税及び住民税	198	259	36	86
持分法による投資損益	-	16	-	4
当期純利益	200	261	42	84
減価償却費	231	245	68	110
1株当たり利益(円)	75	98	47	85
発行済株式総数(百万株)	2,666	2,666	915	915
従業員数(千人)	64.8	84.2	30.7	57.1

* SEC方式

** SEC方式では、株主資本の差引項目であるが、トヨタと比較のため資産計上

付属資料 14

日本国内の新車登録台数
(単位:千台, () 内はシェア%)

車種別	1983年	1984年	1985年	1986年	1987年
乗用車	2,938	2,902	2,943	3,007	3,147
普通車	(80)	(82)	(74)	(81)	
小型四輪車	(2,857)	(2,819)	(2,870)	(2,927)	
トラック	1,021	1,056	1,063	1,065	1,174
普通車	(111)	(121)	(118)	(110)	
小型四輪車	(911)	(935)	(945)	(955)	
バス	20	20	22	22	22
合計	3,980	3,978	4,028	4,094	4,344

主要企業別

トヨタ (乗用車のみ)	1,599 (1,248(42.5%)	1,624 (1,275)	1,683 (1,323)	1,754 (1,383(46.0%)	1,876
日産 (乗用車のみ)	1,101 (833(28.4%)	1,075 (805)	1,047 (782)	1,014 (765(25.4%)	1,022
本田 (乗用車のみ)	252 (245(8.3%)	252 (246)	301 (296)	309 (305(10.1%)	340

気筒容積別

551-1000cc	5.4%	5.3%	4.2%
1001-1500cc	39.4	37.5	37.1
1501-2000cc	46.2	49.6	51.7
2001以上	2.7	2.4	2.6

資料: 日経産業新聞 (1985年1月10日), p.11; (1986年1月9日), p.15; (1987年1月9日), p.13; 自動車統計年報 (1987) (自動車工業会, 1987年10月30日), pp.26-27

付属資料 15

1986年の日本メーカーの主要国海外生産台数
(単位:千台)

乗用車	アメリカ	カナダ	オース トリア	スペイン	メキシコ	ブラジル	1986年 計	台湾*
ホンダ	238	0.4	-	-	-	-	239	20
ニッサン	65	-	29	-	50	-	143	45
トヨタ	205*	-	51	-	-	-	257	-
三菱自動車	-	-	53	-	-	-	53	11
計	508	0.4	133	-	50	-	692	-
トラック・バス								
ニッサン	108	-	-	42	24	-	174	18
トヨタ	-	-	5	-	-	3	8	3
三菱自動車	-	-	1	-	-	-	1	13
計	108	-	6	-	-	3	184	-
	616	0.4	139	42	73	3	875	

(注) 日本メーカーが独自あるいは合弁で運営する工場での生産台数のみ
* GMへのOEM 生産 * 提携先の組立台数

資料: 主要自動車統計 (1987) (日本自動車工業会, 1987年12月1日), p.43

付属資料 16

北米市場自動車販売
(単位:千台)

	アメリカ					カナダ		
	1983年	1984年	1985年	1986年	1987年	1986年	1986年	1987年
乗用車								
自国車								
GM	4,054	4,588	4,607	4,533	3,556	394	397	
フォード	1,571	1,979	2,070	2,067	2,020	193	187	
クライスラー	842	987	1,140	1,173	941	172	152	
AMC	193	190	123	73	21		9	
米VW	85	74	78	74	61	-	-	
米ホンダ	50	134	146	235	317	-	-	
米ニッサン	-	-	40	53	120	-	-	
NUMMI(トヨタ)	-	-	-	7	45	-	-	
小計	6,795	7,952	8,205	8,215	7,081	787	755	
外国車								
日本車								
トヨタ	556	558	620	634	584	57	59	69
日産	522	485	535	494	457	34	34	36
本田技	351	375	406	458	422	63	64	73
マツダ	173	170	212	223	206	23	22	26
三菱自	136	131	155	185	168	10	9	
富士重	157	157	178	183	177	10	8	8
いすゞ	21	19	81	138	116	1	3	
鈴木	-	11	31	61	60	3	3	4
小計	1,916	1,906	2,218	2,376	2,190	201	202	
欧州車								
アウディ・VW	77	103	139	143	130	34	30	41
その他			467	557	522	29	28	
小計			606	700	653	63	58	
韓国車								
現代			n.a.	169	264	79	70	51
外國車小計	2,387	2,439	2,837	3,244	3,190	361	345	
総販売台数	9,182	10,390	11,029	11,459	10,270	1,137	1,089	
小型トラック								
自国車								
GM	223	231	257	250	274	140	152	
フォード	188	221	247	269	305	115	125	
クライスラー	13	11	0	29	137	61	60	
AMC	5	3	11	33	-	-	-	
米VW	5	0	0	0	-	-	-	
米ニッサン	12	95	110	97	79	-	-	
小計	445	560	625	678	795	342	365	
日本車								
トヨタ	171	245	291	321	253	18	19	
日産	126	109	145	119	85	17	18	
マツダ	82	119	116	157	124	8	8	
三菱自	42	66	94	107	103	3	3	
いすゞ	42	37	52	52	44	-	-	
小計	462	578	699	756	609	50	53	
総販売台数	907	1,139	1,324	1,435	1,404	1,527	1,509	

資料：アメリカ：日経産業新聞（1988年1月11日），p.13
主要自動車統計（1987）（日本自動車工業会，1987年12月1日）

付属資料 17
アメリカにおける乗用車のセグメント推移
(%)

	1975年 4(6)	1980年 5(5)	1986年 (9)	1987年 9	1995年 (予) 11
ラグジュアリー (e.g., コルベット, エンチネタル, キャデラック, リンカーン)			21		
フルサイズ	18(22)	17(16)	(13)	9	8
インターメディエイト (e.g., セレブリティ, トーラス, レジェンド, アウディ100)	27(30)	16(28)	24(30)	21	25
コンパクト (e.g., Jカー, テンボ, Kカー, ブルーバード, カムリ, アコード)	26(25)	28(25)	26(30)	31	32
サブコンパクト (e.g., エスコート, サニー, スタンザ, カローラ, シビック, ゴルフ)	24(17)	34(25)	30(16)	25	23
サブミニコンパクト	-	-	n.a.	5	3
日本車の比率	9.4	21.2	n.a.	26	31

()はアメリカ国産車についての割合

資料: 財界観測 (1988年3月1日), p.34および藤本隆宏, 「米国自動車市場での中型車革命」エコノミスト (1987年6月23日), pp.43-44

付属資料 18

ビッグ・スリー車と日本車(輸入車)の製造コスト比較(1台当り)

	ビッグ・ スリー	日本車		
		1ドル=160円	1ドル=140円	1ドル=120円
部品材料費	6,131 (56.9)	6,519 (72.9)	7,450 (同左)	8,692 (同左)
労務費	3,080 (28.6)	593 (6.6)	677 (同左)	790 (同左)
製造経費(減価償却他)	945 (8.8)	662 (7.4)	756 (同左)	883 (同左)
販管費	626 (5.8)	1,163 (13.0)	1,329 (同左)	1,551 (同左)
製造コスト合計	10,782 (100.0)	8,936 (100.0)	10,213 (同左)	11,915 (同左)
日本車のコスト優位性	-	1,846	569	▲ 1,133

(注1) 日本車の販管費には、米国までの輸送コスト、関税等も含む

資料: 調査 (三菱銀行) (1988年3月), p.18

付属資料 19

日産自動車のアメリカへの主要輸出車
(千台)

	1984年	1985年	1986年
Sentra (210) (サニー)	189.5	179.2	158.9
Pulsar NX (310)	37.3	49.8	47.4
Stanza (510)	44.6	64.4	67.8
Maxima (810) (ブルーバード)	68.2	99.1	112.8
200 SX (シルビア)	63.5	65.8	46.0
300 ZX (280ZX) (フェアレディZ)	73.1	67.4	52.9

資料: 自動車産業ハンドブック (1987年版) (1987年8月), p.283

付属資料 20

日本の自動車メーカーの北米工場進出状況

形態	工場所在地	稼働開始時期	生産能力	車種
アメリカ				
本田	単独 オハイオ・メリーランド	1982年11月 1988年~	150千台 360*	アコード・シビック
日産	単独 テネシー・スマーナ	1983年6月 1986年夏~	180 240	ダットサントラック サニー
トヨタ	GMと合弁 カリフォルニア・フリーモント	1984年12月	250	カローラ系 スプリンター系
マツダ	単独 ケンタッキー・ジョージタウン	1988年	200	カムリ 級
三菱	単独 ミシガン・フラットロック	1987年秋	240	カペラ 級
富士重工	単独 イリノイ・ブルーミントン・ノーマル	1988年秋	240	1.8~2.0 級
・いすゞ	合弁 インディアナ・ラフィエット	1989年末	120 120	レオーネ級(富士) 小型トラック(いすゞ)
		合計	1,770	
カナダ				
本田	単独 オンタリオ・アリストン	1986年	80	
トヨタ	単独 オンタリオ・ケンブリッジ	1988年	50	
鈴木	GMと合弁 オンタリオ・インガソル	1989年	200	
		合計	330	
(現代	単独 ケベック・プロモント	1989年	100	ステラ、エクセル)

* ラインのスピード・アップにより 400千台まで可能 (日経ビジネス(1986年12月8日), p.16)

資料: 日刊工業新聞(1987年1月1日), p.15; 朝日新聞(1987年1月7日), p.9

付属資料 21

日本製乗用車の対米輸出規制
(1986年4月~1987年3月)

トヨタ	616,000
日産	544,500
本田	427,000
マツダ	227,800
三菱	195,100
いすゞ	120,400
富士	107,600
鈴木	60,700
合計	2,300,000

資料: 日刊工業新聞
(1987年1月28日), p.9

付属資料 22

米国自動車供給台数
(1990年時点)

1. 北米での生産能力	
GM	6,000 千台
フォード	2,100
クライスラー	1,400
AMC	300
日本メーカー	1,900
フォルクスワーゲン	200
現代	100
計	12,000
カナダ向け販売台数	1,000
米国への供給台数	11,000
2. 輸入台数	
日本から	2,200
欧州から	800
その他から	750
計	3,750
3. 米国への潜在供給力	14,750

資料: マリアン・ケラー, 日経ビジネス(1986年12月8日), p.26

付属資料 23

アメリカ乗用車市場需給ギャップ予測

	1986年	1987年	1988年	1989年	1990年	1991年	1992年
日本車	267.7	267.3	299.0	331.0	359.0	368.0	371.0
うち輸入分	238.2	219.0	230.0	230.0	230.0	230.0	230.0
現地生産分	29.5	48.3	69.0	101.0	129.0	138.0	141.0
歐州車 (東欧を除く)	73.5	66.4	63.0	60.0	60.0	60.0	60.0
韓国車	16.9	34.7	40.0	50.0	60.0	70.0	70.0
その他中進国製車	3.6	4.9	8.0	10.0	12.0	14.0	15.0
外国車計	361.7	373.3	410.0	451.0	491.0	512.0	516.0
ビッグ・スリー計	784.6	653.7	653.7	653.7	653.7	653.7	653.7
供給合計	1,146.3	1,027.0	1,063.7	1,104.7	1,144.7	1,165.7	1,169.7
需要見通し	1,146.3	1,027.0	1,030.0	990.0	950.0	1,020.0	1,080.0
需給ギャップ	0	0	33.7	114.7	194.7	145.7	89.7

- (注) 1. 日本車の輸入分にはキャブティブ・インポート車を、歐州車には米国現地生産分(VW)を含む。
 2. 日本車の輸入台数は、現状の自主規制が存続したと仮定。
 3. ビッグ・スリーの数字は、1987年の自社生産による販売分(キャブティブ車を除く)。

資料: 調査(三菱銀行) (1988年3月), p.12

付属資料 24
その他地域の販売台数

乗用車	メキシコ		オーストラリア	
	1985	1986	1985	1986
総販売台数	242	161	500	393
うち自国製	242	161		
フォード	38	20		
GMメキシコ	19	11		
クライスター・デ・メキシコ	39	28		
フォルクスワーゲン・デ・メキシコ	76	55		
ルノー・デ・メキシコ	19	4		
ニッサン・メキシカーナ	51	43		
フォード・モーター・オーストラリア			144*	121*
GM - ホールデン			112*	82*
ニッサン・モーター・オーストラリア			43	29
オーストラリアン・モーター・インダストリーズ(トヨタ)			65	58
ミツビシ・モーターズ・オーストラリア			58	52
トラック・バス				
総販売台数	149	98	196	137
フォード	36	21		
GMメキシコ	37	21		
クライスター・デ・メキシコ	27	19		
フォルクスワーゲン・デ・メキシコ	15	10		
ルノー・デ・メキシコ	-	27		
ニッサン・メキシカーナ	16	17		
フォード・モーター・オーストラリア			27*	22*
GM - ホールデン			16*	11*
ニッサン・モーター・オーストラリア			22	15
オーストラリアン・モーター・インダストリーズ(トヨタ)			69	50
ミツビシ・モーターズ・オーストラリア			22	12

* オーストラリア子会社を含む

付属資料 25

世界の乗用車生産についての予測
(千台)

	世界	北米	うちアメリカ	欧州	日本	その他
1984年実績	32,220	8,840	7,770	10,720	7,070	5,590
1990年 A	36,200	8,700	-	13,200	7,500	5,800
B	32,800	-	7,650	11,700	7,550	5,900
1995年 B	34,200	-	7,900	11,550	7,800	6,950

A : Ward's Research (1986.1), B: アーサー・アンダーセン (1985)

資料: 日本自動車工業会, 日米欧を中心とした自動車産業・市場および政策の現状と発展
(1986年3月), p.70

付属資料 26

世界の乗用車需要についての予測
(千台)

	世界	北米	うちアメリカ	欧州	うちE C	日本	その他
1983年実績	30,000	10,700	-	11,100	n.a.	3,150	5,050
1987年予想			10,700*				
1990年 A	34,500	11,300	-	12,200	n.a.	n.a.	n.a.
B	35,250	12,660	11,587	11,340	9,530	3,530	7,720
C	36,200	12,600	11,300*	11,600	n.a.	3,600	8,400
1995年 B	40,400	12,100	-	13,900	n.a.	4,400	10,000

A : OECD当部会修正(1985), B : DRI ヨーロッパ (1985), C : 米商務省 (1985)

*米商務省 週刊東洋経済 (1987年2月28日), p.95

資料: 日本自動車工業会, 日米欧を中心とした自動車産業・市場および政策の現状と発展
(1986年3月), p.9

付属資料 27

外国為替相場の推移
(東京銀行: 対顧客電信売相場)

月末	米ドル	英ポンド	DM	F F r	S F r	イタリア・リラ (100リラ)	スペイン・ペセタ (100ペセタ)	メキシコ・ペソ (100ペソ)
1980年12月	204.80	491.06	104.13	45.42	115.54	22.24	259.20	892.0 (1981)
1981年12月	221.10	424.94	98.39	38.87	123.55	18.61	228.80	844.82
1982年12月	236.75	386.16	99.73	35.39	118.54	17.52	189.38	163.20
1983年12月	233.45	341.98	86.19	28.35	107.57	14.35	149.48	146.03
1984年 6月	238.50	324.86	86.10	28.22	103.11	14.18	152.40	124.15
12月	252.05	295.97	80.49	26.38	97.92	13.27	147.85	117.08
1985年 6月	250.00	326.70	82.23	27.17	98.16	13.09	144.83	84.30
12月	201.35	293.10	82.15	26.93	97.50	12.26	132.42	45.76
1986年 3月	180.60	267.56	76.93	25.28	92.96	11.60	124.41	43.42
6月	166.00	256.37	75.63	23.90	92.67	11.22	119.59	32.07
9月	154.60	224.42	76.68	23.59	94.84	11.31	117.26	26.10
12月	161.60	239.92	83.08	25.29	99.43	12.14	123.38	23.52
1987年 3月	146.85	239.11	81.86	24.77	98.37	11.70	117.20	13.08
6月	148.10	239.36	80.99	24.48	97.74	11.39	118.23	10.97
9月	147.55	242.58	80.35	24.33	96.87	11.36	121.68	9.41
12月	124.05	233.86	78.21	23.23	96.88	10.85	115.84	5.72

付属資料 27 (続き)

外国為替相場の推移
(東京銀行: 対顧客電信売相場)

月末	ECU	オーストラリア ・ドル	台湾 ドル
1981年12月	n.a.	250.74	
1982年12月	n.a.	233.61	(5.85)
1983年12月	n.a.	212.17	(5.80)
1984年 6月	193.33	208.05	(5.98)
12月	180.74	210.36	(6.39)
1985年 6月	185.88	167.96	(6.28)
12月	180.41	139.03	(5.06)
1986年 3月	168.81	130.55	(4.62)
6月	163.38	113.55	(4.35)
9月	161.21	98.96	4.18
12月	173.78	109.38	4.52
1987年 3月	170.81	104.74	4.26
6月	168.94	108.41	
9月	168.10	108.12	
12月	162.31	91.34	

付属資料 28

利子率の推移 (日本)

	定期預金 (1年)	プライム・レート	
		短期	長期
1986年 2月24日	5.0	5.0	7.2
2月28日			6.9
3月28日	↓	↓	6.4
3月31日	4.5	4.5	
5月19日	4.13	4.125	
11月25日	3.76	3.75	↓
11月28日			6.2
1987年 1月28日			5.8
2月28日			5.5
3月16日	3.39	3.375	
3月21日			↓
3月28日			5.2
5月28日			4.9
8月 1日			5.2
10月 1日			5.7

() の値は対米ドルとの裁定値

付属資料 29

優良顧客への商業銀行貸出利子率

	アメリカ	イギリス	西ドイツ	イタリー	フランス
1984年12月	10.75%	9.50%	7.75%	18.00%	12.00%
1985年12月	9.50	11.50	7.25	15.88	10.60
1986年12月	7.50	11.00	6.75	13.00	9.45
1987年 6月	8.25	9.00	6.25	12.50	9.45
12月	8.75	8.50	6.25	13.00	9.45

資料 : Morgan Guaranty Trust Company, World Financial Markets (March 18, 1988), p.25

付属資料 30

株式投資収益率 (東証1部市場買持ち型: 5年間の年平均利回り)

1979~1984年	1980~1985年
13.9%	15.8%

資料 : 株式投資収益率' 85 (日本証券経済研究所)