

## 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）