

日産自動車株式会社（B）

1987年末、日産自動車株式会社は、ヨーロッパ市場では、他の日本メーカーをリードしていた。イギリスにおいては、自社の生産拠点をもち、今後のヨーロッパ市場での販売拡充策を練っていた。特に、イギリスにおける今後の生産・販売面の長期戦略は、日産自動車のヨーロッパでの地位を確保するためには重要な意味をもつものと思われた。

海外戦略

1980年代に入って、日産自動車は、アメリカ（Aケース参照）、イギリス、スペイン等への海外生産に積極的に乗り出した。それは、1987年現在のような円高を想定したというよりも、貿易摩擦の回避が主要動機であった（注1）。そして、この間、日産自動車は、対米輸出自主規制という「カルテル」効果もあって、アメリカへの輸出によって1兆円に近い利益をあげ、その多くを、海外生産拠点の拡充に投入した（注2）。

ところが、その後の円高の昂進は、輸出利益を激減させ、日産自動車の「キャッシュ・フロー」の主要源泉を細めた（Aケース付属資料1～3参照）。このため、早急に、日産自動車は、将来展望を開く戦略の検討を迫られていた。しかし、日産自動車ではロケット等の宇宙開発も進めていたものの、非自動車部門の売上高は全体の2%にも満たなかった。このため、本業の自動車事業において、日本国内、アメリカおよびイギリスの重要拠点をどのように展開していくかが緊急の課題となっていた。

すなわち、日産自動車は、世界戦略として、「点と点を結び、さらに面を形成していくことで成果を導き出し」、既存の生産拠点についても「単に現地生産拠点とするだけでなく、完成車輸出とマッチさせ、総合的な市場戦略を展開する」ことにしていた（注3）。さらに、1990年代には、約4百万台販売することを目標にした（注4）。これは、国内で1.5百万台、輸出で1.5百万台、海外生産で1百万台を達成し、これによって、将来、世界の5指に入る自動車メーカーを目指す戦略でもあった。

一方、久米社長は、「流れを変えよう」との合い言葉のもとに、従来の「官僚的」と批判された経営体質からの脱皮を図ろうとしていた。特に、1986年12月、久米社長は、「お客の満足を第一義とする」企業理念を掲げ、この理念のもとに経営の革新を図ろうと

（注1） KZ（1987年12月15日），pp.26-27

（注2） NB（1987年4月27日），p.13

（注3） NJ（1985年8月8日）

（注4） DECIDE（March 1987），p.35

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7月作成：1988年12月改定）

していた。

イギリスでの生産の沿革

イギリスへの進出

1980年6月、日産自動車は、イギリス政府からイギリスへの進出の可能性に打診を受けた。イギリス政府としては、国有企業のBL社やGM系ボクスールがジリ貧状態であり、日産自動車を誘致することによって、イギリスの自動車産業を刺激し、雇用拡大を狙っていた。7月、日産自動車は正式要請を受けた。そこで、日産自動車では、マッキンゼーUKに「事前調査の一段前の調査」を、1億円の費用をかけて委託した。一方、社内では技術企画室（久米常務（現社長）が担当）を事務局として、プレリミナリー・プログラムの作成にあたった（注1）。11月に、イギリス政府にその内容を説明した。1981年1月、イギリス政府は、日産自動車の進出を歓迎し、かつ支援するとの正式見解を伝えてきた。

これを受けて、1981年1月29日、石原俊社長は、イギリスでの乗用車生産について、本格的フィージビリティ・スタディを開始することを発表した。その計画では、1984年に操業を開始して、1986年までに1,600cc級の前輪駆動式乗用車200千台を生産することになっていた。現地部品調達比率については、エンジン製造も含めて、当初から60%とし、最終的には80%にまで高めることにしていた。従業員は4～5千人で、部品などの間接雇用を含めると30千人程度で、投資額は1,500億円の計画であった。一方、イギリス政府からは、税制優遇措置や補助金などが得られることになっていた。そして、3月1日には、フィージビリティ・スタディ・チームを発足させた。

ところが、その後、日産自動車内部では、現地で調達する部品の価格、精度、納期に問題があること、日本式生産方式の根幹をなす労使関係に不安が残ること、他のヨーロッパ諸国がイギリス製日産車の輸入を認めてくれるかが不確定であること、等が確認された。さらに、イギリス政府の補助金についても他社と同じ扱いということが分かってきた。このため、赤字は7～10年にわたって続くと思込まれ、この投資の採算性に疑問が出され、石原社長は工場進出の最終決定を下せなくなった。例えば、生産数量については、川又会長は、「年産100千台体制が確立されれば、単年度収支で黒字となり、採算は十分見合う予定だ」とし、200千台はリスクが大きすぎると慎重な立場をとった（注2）。また、自動車労連の塩路会長は「工場を作れば、生産能力の過剰を招きECでの競争を激化させるだけ。巨大な投資を行なう意味がない」と主張するとともに、「長期にわたって大幅な赤字を覚悟せざるを得ない」等として反対の立場をとった（注3）。しかし、イギリス政府の期待は日増しに強まり、サッチャー首相が日産自動車の決断を促すなど、外交問題に発展しかねない状況になった。

一方、時をほぼ同じくして、トヨタはアメリカのGM工場に合併によって、サブコンパクト・カーを作るという方向で交渉を進めていた。したがって、日産自動車がイギ

（注1）具体化段階は、開発準備室が、現地生産開始後の段階は海外事業本部が担当することになっていた。応用社会学研究（1983年），pp.13-22

（注2）NS（1984年2月3日），p.9

（注3）SA（1983年10月7日），p.165

リスへの進出を躊躇する場合には、トヨタが、イギリスにおいても、GMのボクスール工場を利用して同様の動きにでないとも限らない、と推進派の人々は危惧していた（注1）。大熊副社長は、「目先の採算にこだわってはいは、長期的な小型車戦争には勝てない。GMもフォードも今は苦しい思いをしながら将来の布石を打っている」と進出の必要性を説いた（注2）。このような状況で、石原社長は、「完成車輸出の時代は終わった。海外に生産拠点を設けて、企業の発展を考えるべきである」という基本戦略を進めようとして、社内コンセンサスを模索した。

1984年1月30日、石原俊社長は、中央経営協議会を開いた。そこで、石原社長は、イギリスでの乗用車工場進出計画に関し、2段階方式をとり、第1段階では当初計画よりも小規模で工場進出するとともに、第2段階への移行開始を決定する際には、労使間で事前協議を行うことで、労働組合と最終合意に達した。これを受けて、2月1日には、イギリスの貿易産業省で、テビッド貿易産業相との間で、イギリス工場の建設計画に関する基本覚書に調印した。調印された覚書の内容は次の通りであった（注3）。

1. 英貿易・産業省と日産自動車は日産自動車が日産と英国の双方の利益のために英国の自動車産業で重要かつ拡大的な役割を果たすべきだと言うことを認識し、次のような合意に達した。
 1. 英国の労働組合及び地方行政当局との交渉で満足な結果が得られることを条件に、日産自動車は1984年に自動車工場の設計と建設を開始する。工場は英国の開発地域、あるいは特別開発地域の土地（約800エーカーの見込み）に建設される。
 1. 工場は当初、実験工場（パイロットプラント）として操業し、組み立て能力は輸入部品をもとに年間24千台、直接雇用者数は400人から500人の間とする。この第一段階の間に、日産は、この計画を拡大するかどうかをはっきりさせるために、英国での経営や労働慣行、現地での部品調達先、その他の操業条件について、経験を積む。第一段階では、英国工場で生産される自動車は輸入車と取り扱われる。
 1. 第二段階に進むかどうかの決定は、日産自動車が第一段階の操業経験に照らし、経済性の判断をもとに、1987年までに独自に行う。第二段階に進むと決定した場合、生産能力は年間最低100千台、直接雇用者数は約2,700人とする。第二段階の生産は1990年に始まり、100千台の生産台数は1991年に達成される。第一段階のあと、日産自動車は当然、英国から相当量の輸出をする努力をする。
 1. 第二段階が完了した時点で、日産は独自の判断にもとづき、さらに次の段階に進むかどうかを決める。経済性があると判断した場合、日産はその時点で英国での操業拡大について計画を立てる。
 1. これまでに記した計画の内容は工場の生産台数に対する販売目標が計画通りに進むとの仮定のもとで日産が実施した予測にもとづいている。予知しない重大な外部環境の変化や日産自動車の第一段階の経験によって日産が第二段階の計画を実質的に変更する必要が生じた場合には、英貿易・産業省と日産が協議する。

（注1） The Economist (July 31, 1982), p.58 （注2） A (1982年6月30日), p.

（注3） N (1984年2月2日), p2

1. 計画の第二段階において、日産自動車は生産開始時に工場出荷額価格をもとにしたローカルコンテンツ（部品の現地調達）60%を必ず達成する。そしてこの比率をさらに引き上げ、1991年の上半期までには80%とし、その後もその水準を維持する。また、あとから生産する車種についても同じようにこの水準を適用する。可能な場合にはさらに高い調達比率を達成するのが日産の考えである。英貿易産業省が日産の管理を超えていると認めた重大な技術的及び商業的な困難な環境のもとでは、日産はこの計画に最後まで拘束されないと英貿易産業省は理解する。

1. 部品調達目標が達成された場合、英貿易・産業省は、第二段階で生産される車が、商業生産が始まった時点から、英国製であることを認める。

1. この計画が日産自動車と現地の部品会社及び原材料供給者の間の長期的な協調関係の発展に寄与するというのが日産自動車と英貿易・産業省の相互の目的である。日産は現地の業者に対し部品、原料、サービス、機械、設備などの納入の機会を最大限に与える。

1. 英貿易産業省は、日産の英国操業のあらゆる面について最大限、支援する。英貿易産業省と日産は密接な連絡と協力関係を維持し、計画の完成とこれらの合意内容が円滑に達成できるように努力する。この目的を達成するため、日産が提供する情報をもとに計画の進行状況を見直す会議を毎年開く。

1. 英貿易産業省はこの計画及び覚書のねらいが英国経済を強化するのに長期的で重要な役割を果たすと考える。このため、英貿易産業省は日産自動車に対し、第二段階の適格資本支出額の11.72%（総投資額の約10%に相当）の資金助成を行う。この助成は350万ポンドを上回らないが、英貿易産業相から日産への提案書の中で説明した条件に合致するものである。

1. これらの覚書は英貿易産業省と日産自動車のねらいを説明したもので、両者は誠意をもってこれらのねらいを達成する。しかし、覚書は法的に拘束したり、法的な権利を与えるものとはみなされない。

3月31日、石原社長は、工場建設地をイングランド北部のタイン・アンド・ウエア州サンダーランド郡のワシントン・ニュータウン地区に決定したことを発表した。この敷地は、かつては地方の飛行場があったところであった（注1）。この場所に決定した理由として、(1) 海に面しているので部品および製品の流通コストの面でも最適であるうえ、欧州大陸への輸出基地として優れていること、(2) 特別開発地域に指定されており、イギリス政府が交付する選択的資金援助（SFA；設備投資額の15%を上限）に加えて、地域開発補助金（RDG）が設備投資の22%と高いこと、を指摘していた。特に、開発補助金は、最後まで検討していた同じ東岸のハンバーサイドは、単なる開発地域のため15%にとどまっていた。このため、サンダーランドは、日産自動車の初期投資額から推定して200万ポンド以上もの優位性があると見ていた（注2）。

工場建設用地は全体で3.24百万㎡で、第一段階の計画として1.23百万㎡の土地を購入した。残りの部分は第二段階の計画として遅くとも1990年までに購入することを前提に

（注1） DECIDE（1988年2月），p.132

（注2） NE（1984年3月30日），p.1

してオプションを設定した。1984年4月には、英国日産自動車製造 (Nissan Motor Manufacturing United Kingdom: NMUK) の設立登記を行い、5月には新会社 (授権資本50百万ポンド (約160億円)) を日産自動車の全額出資で設立した。当初払込資本金を1百万ポンドとして、用地買収費などの資金需要に合わせて増資することにした。その土地は造成後引渡されたが、「造成費も出ないのでは」と言われるほど低い価格であった (注1)。そして、第一期段階での総投資額を、運転資金を別にして、50百万ポンドと見込んだ。また、新会社の会長には石原社長、社長には英国工場開設準備室長の土屋利昭取締役が就任した。6月には、工場建設計画が認可された。11月7日には、石原社長が出席して定礎式を行ない、車体組み立ておよび塗装用の工場建設に着工した。この間、10月1日にはロンドン事務所を開設した。

また、日産自動車は、新工場での生産車種をCA型エンジン搭載「ブルーバード」 (日本名オースター) (排気量1600, 1800, 2000cc) に決定した。価格は最高価格で7,600ポンドに設定した。これは、ヨーロッパへの輸出モデルである姉妹車スタンザ (1600, 1800cc; 4,650- 6,279ポンド) と同じ価格帯の車種であった (注2)。

ところで、英国政府は、1984年度予算で企業税制優遇策を撤廃していたが、新会社に対しては、従来通り、減価償却費の特典を特別に適用した。このため、新会社は建物及び設備について初年度で75~100%の償却が可能であった。ところが、この特典は、投資した企業が初年度に利益をあげている場合に限定されていた。このため、12月、新会社では、第一段階分について、ミッドランド銀行の証券子会社フォーワード・トラスト・グループ (FTG) とリース契約を結んだ。この契約の期間は、建物が12年、機械が10年、冶工具類が4年となっており、リース契約は合計50百万ポンド (151億円) であった。リース期間終了後、所有権は新会社に移ることになっていた (注3)。

一方、1985年初め、日産自動車は、スーパーバイザーとなる従業員26人を採用した。5月には、追浜工場において8週間の研修を行った。年間賃金は、12,500ポンドで同業他社の最高水準に近かった (注4)。その後も、エンジニアリング・グループおよびチームリーダーの研修も行った。また、土屋社長を補佐する8ポストのうち、人事・製造・購買・生産管理の4ポストをイギリス人に任せた (注5)。一方、4月22日、合同機械工労働組合 (AEU) を唯一の組合として認めることで関係各組合と合意し、その上でAEUと次のような協定に調印した。すなわち、(1) 組合代表と経営者側から構成される社内評議会を設けて協議すること、(2) 職種名称の区分を最小限に抑える、(3) 職務内容を詳細には規定しない (4) 全従業員について週給でなく年俸とし、毎月銀行口座に振り込むことにする、(5) タイムカードを使用しないこと (注6)、(6) 査定による昇給を前従業員に適用すること、等を決めた。

1985年12月、工場の建屋が完成し、1986年4月には、トライアル生産を開始した。

(注1) NB (1984年10月29日), p.44

(注2) N (1985年6月20日), p.8

(注3) N (1984年12月4日), p.9

(注4) NS (1985年1月21日), p.2

(注5) NS (1985年1月9日), p.27

(注6) AWSJ (June 21, 1985), p.5

ヨーロッパでの乗用車輸入規制とNMUKでの「イギリス車」生産投資

ところで、第一段階のKD生産は、第二段階の生産の黒字化を見極めることにあった。しかし、第一段階に限ってみれば、赤字操業は確実視されていた(注1)。

一方、日本からイギリスへの乗用車輸出は、日英間の紳士協定によって、イギリス国内での日本車シェアが11%に抑えられていた。1986年、日産自動車のシェアは5.8%であった。しかし、NMUKが、生産台数を増加しても、それが「イギリス車」と認められない限りは、日本からの輸出を、その分だけ削減せざるをえなかった(注2)。(ただ、NMUKの車が「イギリス車」と認定された暁には、日産自動車の英国向け完成車輸出のシェアを復活させることで、イギリス政府から合意を取りつけていた。)

ところで、第一段階のローカル・コンテンツ比率は、40%であり、多くの部品を日本からの輸入に依存していた。日本からの部品調達にあたっては、毎日定期的に、通信衛星とファクシミリを使ってNMUKから日産自動車本社に部品発注し、これをもとに本社で部品の供給計画を組んでいた。この計画にもとづいて、部品は追浜工場で梱包し、完成車と共に、ミドルズブロー港(北東イングランド)またはブリストル港(南部イングランド)に輸送し、港からはトラックでNMUKに輸送していた。

一方、イギリスの専門家によるローカル・コンテンツ比率の試算では、英国生産における労働コスト等が47.6%にも達すると見込まれるため、残りの12.4%はタイヤ、燃料タンク、バッテリーなどの現地調達だけでも十分に達成出来ると指摘していた(付属資料12参照)。したがって、60%という水準は、NMUKがエンジンやギア・ボックス等の主要部品を日本から運んでも簡単に達成出来る数値であると分析していた(注3)。

ところで、ECへの輸出に関しては、完成車で10%、組み立て部品で5%の関税が課されていた。しかも、自動車産業を持っている国は、西ドイツを除いてなんらかの輸入規制を日本車に対して課していた。すなわち、イギリスのほか、フランスは日本車シェアを3%、イタリアは、日本車の年間販売台数を3,300台(1986年9月以前は2,200台)に規制していた(注4)。スペインも、高い輸入関税を課した上に、完成車輸入を年間

1,000台に制限して、日本車の輸入割当は実質ゼロに等しかった。しかも、1985年秋からは、円はポンドに対しても高くなり、輸出採算は急激に低下した。

当初の計画において、日産自動車では、EC内での販売を拡大するために、NMUK車のローカル・コンテンツ比率を早急に60%へ高め、「イギリス車」としての認定を得ることが必要であると判断していた。そこで、1986年8月、日産自動車は、役員会で、第二段階着工を2年繰り上げて、1987年に拡張工事に着手することを決定した。この第二段階の計画において、ローカル・コンテンツ比率60%を1988年10月に、達成することにした。同時に、イギリス国内用の右ハンドル車に加えて、欧州大陸向けに左ハンドル車も生産し、「イギリス車」として3分の1をヨーロッパ大陸に輸出することにした。すでに、NMUKは、ヨーロッパの部品メーカー約30社(うち、イギリス27社)から部品を購入していた(注5)。ただ、「第一段階の建屋はノックダウンベースに設計」してあったため、「組み立て工場と車体工場が同居する格好」で、特別な基礎工事もしていなかった。そこで、

(注1) N (1984年2月3日), p.9

(注2 & 4) A (1984年1月17日), p.9

(注3) N (1987年3月16日), p.9

(注5) TT (September 9, 1986), p.20

第二段階に移るにあたって、車体工場として新工場に建屋を倍増し、本格的な基礎を打つことにした。

しかし、EC当局および競争他社からは、EC車として認めるにはローカル・コンテンツ比率を80%以上にすべきであるという批判もでていた。特に、日産自動車の第二段階の生産によって影響を受けるフォードUKのバロン会長は「60%程度の現地化率ではEC製とは言い難い。EC車として認めるのは80%以上の現地化を達成した後だ」と主張していた。また、ECの対外関係・通商政策担当のドクレルク委員は、「日本企業の誘致には行き過ぎがある。統一基準を作って歯止めをかけるべきだ」と発言し、EC機関の誘致競争は近隣窮乏化政策になると警告していた（注1）。そして、EC議会では、80%決議案の審議に入る準備を進めていた。

この間、1986年7月1日、NMUKは、1号車をオフラインした。従業員は400人でスタートした。日本人は30人で、このほか現場の技術指導員は20~30人であったが、順次減らす予定であった。工場では、ロボットも車体組立用と塗装用に30台導入した。

さらに、1986年9月、サッチャー首相を迎えて、オフライン式典を行った。このオフライン式典に出席した久米社長は、1991年にローカル・コンテンツ比率を80%に高める方針を発表した。このため、約330百万ポンド（約770億円）を追加投資して、2.0百万㎡の土地を取得し、エンジン組み立て・機械加工、鋳鍛造、樹脂成型、大型プレス用の一貫工場を建設することも明らかにした（注2）。すなわち、1988年からプレス工場、樹脂成形工場およびエンジン組立工場を稼働させるとともに、1990年にはエンジン加工開始することにした。これによって、5年後の1991年には、100千台体制にし、単年度ベースで黒字化することにした。そして、その後は、急速に累積損失を解消できると予想し、10年単位で採算に乗せることを目標とした。また、それに伴って、雇用従業員数は、1986年9月時の470人から、1991年には2,700人の規模に増やすこととした。なお、1987年3月期には、47百万ポンドを増資して、資本金を64百万ポンドとした。

一方、この第二段階の計画を実行した場合、当初の覚書に従って、イギリス政府は、選択的資金援助と地域開発補助金を、推定合計約1億ポンドを提供することになっていた（注3）。ところが、この補助金については、イギリス国内で批判も多く、イギリス政府は、その見返りとして、日産自動車がこの工場を将来の新車開発のための設計・開発拠点にすること、およびエンジン製造設備をワシントンに置くことを求めた（注4）。この要請に対して、久米社長は、チャノン貿易産業相に対して、「かなりの部分」の設計・開発業務をヨーロッパで行うこと、そして、その業務をイギリスに「出来る限り」集中することを伝えた（注5）。また、新車の設計・開発もEC内で行うとして、そのために必要なテスト・コースの建設も検討課題とした。

1986年12月、NMUKは、ローカル・コンテンツ比率の引き上げを急ぐために、新たに、イギリスおよび欧州大陸の部品メーカー35社と契約した。この契約により、契約社

(注1) NS (1986年9月18日), p.24

(注2) NE (1986年9月8日), p.1

(注3) NS (1986年9月10日), p.13

(注4) TT (September 9, 1986), p.1

(注5) TG (September 9, 1986), p.1

数は67社となり、1987年8月でローカル・コンテンツ比率を約50%に高めた(注1)。日産自動車としては、これまでの欧米の自動車メーカーのように1年間契約にしていたのは、部品メーカーとしても、合理化や設備投資に踏み切りにくいと判断して、「一度採用した車種のモデルのライフサイクルの間購入を続ける」と宣言し、3～4年間の購入期間を保証した。これによって、部品メーカーに対しても、コスト意識を徹底するとともに「品質」優先を要求することにした(注2)。また、出来る限り一部品一会社納入を原則とすることになっていた(注3)。

1987年3月、NMUKは、第二段階投資のうち1988年稼働分について、ロンバード・ノース・セントラル社と232百万ポンドのリース契約を結んだ(注4)。1991年稼働予定の残り約98百万ポンド分は、別のリースによってまかなう予定にした(注5)。

また、イギリス工場では、第二段階において、相当の部品を生産出来る能力を備える必要があった。しかし、当初の24千台体制では、生産効率が悪く、採算上も不利であった。このため、この間の稼働率を高めるために、スペインのイベリカ社へ、イギリスから部品を供給することにした。さらに、これによって、現在、必ずしも十分な業績をあげていないイベリカ社の生産効率を向上させることも狙った。それと同時に現在、イベリカ社のクワトロビエントス工場(マドリード)で製造しているフライ・ホイール、ローター、ブレーキ・ドラム等の部品を調達することにした。スペインからの調達分は、同じEC域内ということでローカル・コンテンツ比率の計算に含まれることになっていた。特に、円高によって、日本からイギリスへのKD用部品の供給は不利になってきており、スペインからの調達のメリットも大きいと期待していた(注6)。

一方、1986年以降、通産省と日本メーカーは、ECへの輸出を対前年比10%増しに抑える自主規制を敷いた。しかし、ECの対日批判は収まらず、日本側は、1987年4月以降は毎月の輸出を前年並みに抑えることにした。

NMUKでの人事・労務

ところで、NMUKでは、「改善チーム」という小集団活動を行っていた。1987年7月までの3カ月平均の出勤率は97.2%であり、無断欠勤率は業界平均の7～9%を大きく下回っていた。NMUKでは、ピーク需要に対応するために、イギリスの自動車メーカーとしては異例の臨時工を雇用する慣行を確立していた。4～7月には、8月の新車登録前に備えて、臨時工を入れて、数カ月のトレーニングの後、生産を拡大する体制をとった。臨時工は、正規工員と同じ週39時間で、給与も同額の年8千ポンドとした(注7)。また、NMUKの工員は、マニュファクチャリング・スタッフ(チーム・リーダーを含む)とテクニシャンだけとした。テクニシャンは、多能工であり、その職務での細分はなかった。このため、必要に応じて、組み立てラインにもついていた(注8)。このほか、NMUK

(注1) N (1986年12月4日), p. 8

(注2) NS (1988年1月13日), p. 2

(注3) 財界観測 (1988年3月1日), p.

(注4) N (1987年3月7日), p. 8

(注5) Euromoney (October, 1987), p. 56

(注6) NK (1986年10月20日), p. 13

(注7) NE (1987年2月17日), p. 2

(注8) FT (February 10, 1988), p. 10 ; TT (January 25, 1988), p. 23

では、研修に従業員1人当り年間4千ポンド以上を支出し、生産向上に努めていた。

また、会社側は、社内評議会の全従業員に対して、年2回会社の事業活動報告を行っていた。一方、給料についての交渉は、評議会を通じて処理していた。従業員のうち4分の1未満は、AEUの組合員であったが、組合は交渉権をもたず、単に承認権をもつだけとなっていた(注1)。1987年11月、NMUKは、昼と夜の2シフトを採用し、年産48千台体制に高めた。このため、従業員を新規に300人採用し、全体で1,100人とした(注2)。また、日本人スタッフは約40人であった(注3)。

スペインでの生産

1980年1月、日産自動車は、スペイン最大の商業車・農器具メーカーであるモトール・イベリカ社(MISA)の株式35.7%をマッセイ・ファーガソンから約100億円で買い取った。日産自動車は、モトール・イベリカ社をEC参入の足掛かりとする計画であった。その後、イベリカ社の経営再建のために増資をし、1986年3月期だけでも179億円を増資した。その結果、91.1%を所有することになり、イベリカ社への総投資額は約564億円に達した。1987年6月には、ニッサン・モトール・イベリカと社名を変更した。

その間、日産自動車としては、イベリカ社の技術水準の向上に努めた。その結果、イベリカ社でも、1983年1月からは商用車タイプの四輪駆動車「パトロール(現地名サファリ)」を、1985年1月からは、「バネット」を生産できるほどになった。また、バルセロナのロペスバレラ工場を売却し、工場集約や人員をピーク時の3分の2に減らす等の合理化も行った。さらに、1986年1月のスペインのEC加盟後は、ヨーロッパにおける日産自動車の商用車生産の拠点としての体制を固めつつあり(注4)、1986年には営業利益ベースで黒字化した。1987年には、商用車を55千台(うち輸出16千台)生産し、売上高を1,025億ペセタと大幅に伸ばすとともに、経常利益ベースでも黒字化する見通しとなった。1988年には、さらに生産を拡大し、68千台を見込んでいた。

一方、有賀社長は、今後は、低賃金を前提にした「労働集約的発想は成り立たない」と考えていた。このため、今後は、NMUKにフライ・ホイール等の部品、メキシコ日産にバネット部品を供給するなどして操業効率を高めることにした。また、イベリカ社のトラクターの生産・販売を久保田鉄工との合弁会社(イベリカ社80%所有)であるエプロクボタ社に移管した(注5)。

さらに、1987年秋、日産自動車は、フォードにOEM供給するために、イベリカ社でジープタイプの多目的四輪駆動車を開発し、1992年をメドに50千台規模で生産を開始することにした。ローカル・コンテンツ比率を60%として、日産自動車とフォードが各々25千台をそれぞれのヨーロッパ販売網に乗せることで検討していた(注6:次頁)。

(注1) FT(February 10, 1988), p.10 ; TT(January 25, 1988), p.23

(注2) FT(November 2, 1987), p.13

(注3) 日産自動車において、1987年9月末現在、事務及び技術員(平均35.8才)の平均給与月額は296千円、技能員(平均38.2才)は314千円であった。

(注4) N(1987年3月28日), p.8

(注5) NJ(1987年5月18日)

さらに、乗用車の輸入販売も拡充することにしてきた。1988年からは、NMUKの乗用車を輸入し、1989年には3～4千台を見込んでいた。なお、1987年末には、従業員は約6,100人で、うち開発スタッフとして350人を擁していた。最近では、四気筒4,000ccおよび六気筒6,000ccのディーゼル・エンジンを独自に開発しており、日産自動車も、その開発能力を評価していた(注1)。

イタリアからの撤退

一方、1980年12月、日産自動車は、イタリアのアルファ・ロメオと合弁で生産会社アルナ社(資本金20億リラ：ナポリ)を設立した。当初、日産自動車は、アルナ社によってヨーロッパの生産拠点を確保しようとした。そして、アルナ社は、日産自動車の「パルサー」のボディーパネル、サスペンション等とアルファ製のエンジン、トランスミッション等を利用できる1500cc級の小型乗用車を生産し、50%をイギリスを中心として輸出することにした。ローカル・コンテンツ比率は立ち上がりから80%に達した。しかし、年産60千台の計画に対して、1984年の31千台をピークに減少し、フィアットなどの1000cc前後の低価格車に競争で敗れた。そこで、1985年から1年近く生産を休止した。1986年春から生産を再開したが、その後も売れ行きは鈍かった。このため、累積赤字も増え、1986年後半には80%強の約500人をレイオフした。

ところが、1986年11月に、アルファ・ロメオ社が、フィアット社に買収された。フィアット社は、アルナ事業の継続に難色を示した。一方、日産自動車にとっても、競争相手のフィアットとの合弁では、イタリア戦略への制約が多いと判断した。しかも、イギリスのNMUK工場がヨーロッパの生産拠点として軌道に乗りつつあった。そこで、これを機に、日産自動車は、アルナ社から撤退した。

ヨーロッパにおける競争他社の動向

ヨーロッパにおいて、日産自動車は、1987年に420千台(商用車を含む)を販売し、日本メーカーでトップであった。しかし、他社もヨーロッパ戦略を強化しつつあった。

ホンダは1984年4月に西ドイツに研究所を開設し、ヨーロッパ向け乗用車の技術開発に着手していた。さらに、ホンダは、オースティン・ローバーと提携し、相互委託生産によってイギリス市場に拠点を築きつつあった。1983年には、2000cc級の中級乗用車レジェンド(ローバー800)の共同開発に合意した。1987年7月から、ローバー製小型車バラード5千台(1488cc、標準仕様小売価格7,330ポンド)(イギリス向け)とレジェンド3千台(2493cc V6、標準仕様小売価格14,700ポンド)の供給を受けていた。バラードはローカル・コンテンツ比率が低かったが、ローカル・コンテンツ比率80%以上のローバー製レジェンド1,500台をイギリス車としてEC域内に向けて輸出した(注2)。また、1987年春からは、1600cc級の小型乗用車(ホンダにとってはシビックの上級車)を共同開発し、

(注6) FT (February 10, 1988), p.vi (注1) NE (1988年4月8日), p.11

(注2) NK (1987年11月30日), p.5 : NJ (1987年8月20日), p.1

1989年から年間 150千台委託生産することにした（注1）。しかし、エンジン以外の部品を寄せ集めても、ローカル・コンテンツ比率は70%ギリギリであった。このため、ロンドン西方のスウィンドン市にすでに取得していた用地（350エーカー）の一部に、100百万ポンド以上を投資し（注2）、建屋を建設し、アルミ鋳造、機械加工、エンジンとトランスミッションの組み立て設備をつくることにした。1989年から1600ccのエンジンを年産70千台の規模で生産し、ローバーに供給して、共同開発の小型車に搭載することにした。これによって、1989年からローカル・コンテンツ比率を80%に引き上げ、「ヨーロッパ車」としてイギリスからヨーロッパ大陸へ輸出することを狙っていた（注3）。また、エンジンをアメリカに輸出する計画も検討していた（注4）。

これに対して、トヨタは、輸出では日産自動車を急迫していたが、現地生産ではポルトガルで商用車を月60台KD生産しているだけであった。そこで、1987年6月には、フォルクスワーゲンと提携して、西ドイツで小型トラック「ハイラックス」を共同生産することで合意していた。乗用車については、単独進出かヨーロッパ・メーカーとの提携を検討しているようであったが（注5）、役員の一人は「ヨーロッパへの単独ベースでの進出は困難であろう」と述べていた（注6）。しかし、トヨタもヨーロッパのディーラー網を支えていくためには、より多くの台数を供給する必要がある、いずれヨーロッパに生産拠点を築くものと予想していた。

このほか、韓国の現代自動車は、1987年にイギリスでポニー（1300cc,1500cc）を中心に約10千台（11月末標準仕様小売価格 4,499～7,698ポンド）を販売していたが、日産自動車の後を追って、イギリスでの工場建設を検討しているとのことであった（注7）。

一方、フォードUKやローバーは、NMUKに対抗するため、競争力の向上に力を入れていた。これら乗用車メーカーは、NMUKよりも生産コストが高いと認識していた。外部アナリストも、NMUKの生産性は、競争相手のイギリスの他社よりも2倍以上も高いと指摘していた（注8）。例えば、NMUKの生産性は1人当たり年間生産台数が40台であったのに対して、フォードUKでは、16台であると言われていた（注9）。このため、フォードでは、NMUKに対抗することに加えて、1992年のEC統合後の競争激化に備えて、1986年から1991年にかけて、1,660百万ポンドを投資して、イギリスの22工場を近代化しようとしていた（注10）。さらに、「NMUK型の経営」スタイルを導入しようとして、組合と交渉していたが、ストライキの危機に直面していた。このほか、ボクソールも、100百万ポンドを投資して工場の合理化・生産拡大を図っていた（注11）。

（注1） N（1987年4月9日），p. 8

（注2） T T（March 9, 1987），p.21

（注3） N K（1987年4月29日），p.9

（注4） Y（1987年10月31日），p.6

（注5） T S T（September 14, 1986），p.68

（注6） F T（March 24, 1988）

（注7） T T（November 27, 1987），p.43

（注8） T T（December 15, 1987），p.23

（注9） T S T（February 21, 1988），p.8：1985年、フォードでの1人当たり年間生産台数は16.8台で、フィアットが僅かの差で続いていた。その後には、はるかに低い値でGM（オペル／ボクソール）、ルノー（11.9台）が続いていた。VWはさらに低い値であった。T T（December 14, 1987），p.21

（注10） A W S J（February 22, 1988），p.4（注11） S T（October 11, 1987），p.80

ところで、大陸系のヨーロッパ・メーカーは、アメリカ市場に多くの車を輸出していた。特に、1986年には輸出の34%を北アメリカ向けに行ない、643千台販売したが、その大部分は最上級車であった。しかし、ドル高の修正で、1987年には、596千台へと減少する見通しであった。このため、「アメリカがヨーロッパ自動車メーカーの安易な花園であった時代は終わった」とEC委員会も指摘していた。すなわち、ドル安に伴うアメリカでの小売価格の引き上げの影響は、上級車ほど大きく、ヨーロッパ・メーカーの最上級車は、アメリカおよび日本メーカーの上級車移行によって、厳しい競争に曝されていた。また、最下級小型量産車の分野でも、韓国車との競争に押されていた。

この状況のもとで、ルノーは、小型車の分野で、アメリカン・モーターを北アメリカの生産拠点としようとしたが、膨大な損失の後、1987年3月に、その持株46%をクライスラーに売却し、撤退した。さらに、1987年11月、フォルクスワーゲンは、ペンシルバニア州ウェストモーランド工場(2,500人)でのジェッタ/ゴルフの生産を中止し、いずれ売却することを発表した。この状況に陥った原因としては、現地人登用の失敗、品質維持の失敗、モデルの陳腐化の放置、価格設定のミスなどが指摘されていた(注1)。

一方、ヨーロッパ市場では、EC委員会が、1992年以降の域内の自動車市場の開放に向けて積極的に取り組んでいた。このため、大陸系ヨーロッパ・メーカーも、今後に予想される大きな変化に対して、「戦闘」態勢をとりつつあった(注2)。

ヨーロッパの市場概況

現在、日産自動車がいギリスに輸出販売している車種のなかで、主要車種は、マーチ、サニーおよびブルーバードであった。マーチは排気量1,000cc中心の大衆乗用車で「マイクラ」の呼称で販売していた。マイクラは、ローバーのメトロ、フォードのフィエスタ、ボクソールのノバに対抗する車であった。また、サニーは排気量1,300~1,700ccで、フォードのエスコート・クラスの対抗車であった。さらに、ブルーバードは、フォードのシエラ、ボクソールのキャバリエ、ローバーのモンテゴの対抗車であり、1987年には、さらに売上を伸ばしていた。一方、西ドイツへの輸出している主要車種もイギリスと同じであったが、1986年には販売台数でトヨタに追い越されていた。

ところで、ヨーロッパ全体では、1986年には、過去数年間の横這い状態を脱して、売上高は10%に近い伸びを示していた。1987年も、当初の減少予想を覆して、売上は伸びていた。市場セグメント別にみると、1,000~1,400ccクラス小型車の需要は強く、過去5年間で、60%も伸びていた(注3)。1986年には、新車登録台数のうち、ローアー・ミディアム・クラスが30%と最も多く、スーパーミニ・クラスが28%と続いていた。国別にみると、西ドイツは、中型から高級クラスが多く、小型クラスは相対的に少なかった。同様の傾向はイギリスでもみられ、中型クラスが多くを占めていた。これに対して、フランスでは、中型から小型クラスが大きな割合を占めていた。イタリアも同様に、中型から小型クラスが多く、1000cc未満クラスも大きな割合を占めていた。また、スペインでも、小型車が大きな割合を占めていた。

(注1) 財界観測(1988年3月1日), p.49 (注2) ECジャーナル(1987年10月), pp.6-9

(注3) T G(December 15, 1987), p.19

また、メーカー別では、西ドイツではフォルクスワーゲン、イタリーではフィアット、フランスではプジョーとルノーの各民族メーカーが、飛び抜けて高いシェアをもち、それぞれの国で、寡占メーカーが住み分けをしている状態であった。一方、イギリスでは、フォードとGMが、スペインではルノーがシェアでリードしていた。ところが、フィアットは小型車ウノの成功により、1980年代に業績を急回復させるとともに、過去5年間にわたって約17億ドルをかけて中級車ティボを開発していた。1987年、フィアットは、ティボにより、フォルクスワーゲンがゴルフによって支配していたCクラスの中型セグメントを強化し、そこで10%のシェアを取る戦略を練っていた。このため、この分野では、今後、ヨーロッパでの競争が熾烈を極めるものと予想されていた（注1）。

ところで、日本から輸出する完成車の利益率は元来低い上に、日本からの輸送費と関税で約1,200ドルがかかり、さらに円高によって、利益率はさらに低下していた。このため、日本からの輸出では、この小型車市場でのシェアを守ることが難しくなっていた。「マイクラ」と同様、ホンダも「JAZZ」（シティーの現地名）を輸出していたが苦戦していた（注2）。

一方、ヨーロッパでも、排ガス規制が強化されつつあった。すでに、EC環境相理事会は、2000cc以上の大型車、1400cc以上で2000cc未満の中型車については、1988年秋から実施を決めていた。さらに、1400cc未満の小型車についても、アメリカや日本の基準よりも緩やかなものになると思われたが、1992年を以てに検討していた。このほか、1992年の市場統合に際して、制限速度、安全評価などの諸規制および規格が統一されれば、NMUKで部品等の生産集約化・合理化を進めることが一層可能になり、かなりのコスト・ダウンを実現出来ると期待していた。また、EC委員会でも、EC自動車産業のコスト削減額を5,540百万ECU（約8,530億円）、1台当りの販売価格を5.7%引き下げることが可能になると試算していた。これに伴って、市場規模は6%以上拡大するとともに輸入車は価格を引き下げない限り、42%減少するという見通しを示していた（注3）。

日産自動車のヨーロッパにおける開発・販売・物流・金融体制の強化

ところで、日産自動車では、ヨーロッパ市場を重視して、いくつかの施策を打ち出した。まず、1990年に投入を予定しているブルーバード（1600～2000cc）の次期モデルをヨーロッパで開発することにした。このため、ロンドン事務所、ブリュッセル技術事務所の技術要員を強化した。すでに、3カ所で合計して約50人（うち日本人は半数）に増やしていた。開発部隊の主力を日本から派遣して、品質管理・部品設計・製造技術などをヨーロッパ駐在員が受け持つ体制にした。

さらに、1988年夏には、イギリスに、ヨーロッパ・デザイン・センターを開設し、ブリュッセルの技術駐在事務所などを吸収してスタートすることを検討していた（注5：次頁）。それによって、イギリス工場ヨーロッパ向けの次期モデルのボディ設計、現地生産車を開発することにしていった。日産自動車の首脳は「これまで、日米欧のどこでも売りたいと色気を出し過ぎ、対象需要層を絞り切れなかった。競争が激しくなってきたの

（注1） The Economist (July 9, 1988), p.60; F T (January 27, 1988), p.1

（注2） F T (March 24, 1988), p.

（注3） N (1988年7月11日), p.34

で、大胆な割り切り方が必要」とみていた（注1）。とりわけ、ヨーロッパの生活慣行や様式が異なっており、日本のユーザー向けに開発した車を、現地の規制に合わせて手直しするだけでは適応出来なくなると見ていた。このため、1990年代初めにはスタッフを150人程度に増強することを計画していた。

今後、日産自動車は、NMUK製ブルーバードを、日本車に対する輸入規制の最も厳しいフランス、イタリアおよびスペイン（6頁参照）を中心にヨーロッパへ輸出したいと考えていた。特に、イタリアでは、イベリカの商用車販売網を活用して販売するとともに、合弁の販売会社ニッサン・イタリア（イベリカ51%、日産自動車49%：資本金40億リラ（3.27百万ドル））を設立する計画も進めていた（注2）。スペインについては、イベリカ社の商用車専売店160店のなかから、乗用車販売店を選定して販売することにして（注3）。フランスでは、1986年4月に日産自動車のディストリビューターのリシャル社（1985年末で、158人、ディーラー193店）に10.6%（約250百万円）の資本参加をして、販売体制を強化しつつあった（注4）。このほか、スイスにも、1985年に販売拠点としてスイス日産を設立していた。

また、ヨーロッパのディーラーの在庫削減を支援するとともに、完成車の保管・分配拠点の拡充のため、日産自動車は、ヨーロッパの3カ所に物流センターを設置することにした。これにより、物流システムの効率化を図ることにした。まず、30億円強を投資して、1988年までにオランダの日産欧州部品会社（資本金50百万ギルダー（約37億円）；100%所有）の新倉庫を完成し、倉庫の保管能力を倍増することにして（注5）。

さらに、日産自動車は、今後、ヨーロッパの各国に、自動車の消費者金融およびディーラー在庫金融を行なう金融子会社を設立する計画を練っていた。これまでは、イギリスのニッサンUKだけが、このような金融業務を行っているだけであった。最初に、オランダに設立して、業務ノウハウを蓄積した後に、1～2年以内に、西ドイツに設立し、以後、順次主要国に設立する計画にしていた（注6）。

最終的には、このようなヨーロッパでの活動をまとめる組織として、1991年に、統括会社としてヨーロッパ日産を設立する構想をもって（注7）。立地としては、物流の利便性や税金を考慮して、ブリュッセルかアムステルダムを検討していた（注7）。

イギリスにおける今後の生産・販売戦略

ブルーバード（オースター）の生産計画

日産自動車では、NMUKにおいて、1991年の段階まで、次のようなブルーバード

（注5） NS（1988年2月29日），p.1； フォードはエセックスのダントンにリサーチ・センターに3500人を擁し、R & D に毎年100百万ポンドを投資していた。

Engineer（March 17, 1988），p.15

（注1） N（1986年10月6日），p.9

（注2） FT（January 27, 1988），p.6 （注3） NJ（1988年4月7日），p.

（注4） NK（1986年4月15日），p.9 （注5） NK（1986年12月18日），p.9

（注6） NK（1988年2月15日），p.13 （注7） NS（1988年2月29日），p.1

単一車種体制で臨み、1991年に期間損益を黒字にし、1995～96年に累積損失を一掃する計画を進めていた（付属資料 18）。

	1986年	1987年	1988年	1989年	1990年	1991年
生産（千台）	6	29	50	65	90	100
ヨーロッパ大陸への輸出（千台）	-	-	10*	20	40	40
ヨーロッパ・ローカル・コンテンツ比率（%）**	40	45	55**	60**	75**	80
ヨーロッパ部品調達額（百万ポンド）	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	350
NMUK従業員数（人）	470	1,100	—————→			2,700
年間給与（スーパーバイザー）（ポンド）	←— 12,500 —→					
年間給与（工員）（ポンド）	←— 8,000 —→					
年間研修費（従業員1人当たり）	←— 4,000 —→					
設備投資額（百万ポンド）	←— 50 —→		←— 330 —→			
リース契約（百万ポンド）	・ 50 ・		・ 322 ・			
増資（百万ポンド）	17	47				
政府補助金（百万ポンド）	←— 119 —→					

**（完成車工場出荷額 - EC域外部品調達額）／完成車工場出荷額
年間平均推定値

*** 1987年価格ベース

資料：F T (November 2, 1987), p.13; (December 15, 1987), p.1;

(January 27, 1988), p.6 * ; * The Engineer (February 18, 1988).p.31

NMUKは、ヨーロッパ・ローカル・コンテンツ比率を、工場出荷価格ベース（全ての間接費を含む）で、1988年中に60%を達成することになっていた（注1）。また、そのヨーロッパ部品調達のうち約80%はイギリス国内の部品メーカーから購入することになっていた。そして、1989年の輸出規模に達する段階で、NMUKの「貿易収支」は黒字になると見込んでいた。さらに、1990年にエンジン加工を開始する段階で、ローカル・コンテンツ比率を80%以上に高めることにしていた。そして、その時点で、NMUKのイギリスにおけるローカル・コンテンツ比率を部品の5分の4とすれば、ブルーバードのローカル・コンテンツ比率は、イギリスで生産をしている競争相手のプジョーやボクソールのローカル・コンテンツ比率を凌駕することになると予想していた。しかし、1990年に、鋳物鋳造についても、現地で調達するかどうかを決めかねていた。

イギリスにおける販売網の整備

イギリスにおける日産自動車の販売の全ては、ボトナー氏（73才）が資本を100%有するニッサンUKによって行われていた。1986年には、新車登録台数は109千台（イギリスのマーケット・シェアの5.9%）であり、日産自動車のヨーロッパ全体での売上高の

（注1）F T (December 15, 1987), p.1

3分の1に相当する貢献をしていた。また、それは、日本メーカーからイギリスへの全輸入乗用車の50%超を占める規模であった。一方、日産自動車は、このニッサンUKを傘下において、ヨーロッパ大陸での販売活動との統合を図りたいと考えていた。すでに、日産自動車は、ヨーロッパ大陸における販売について、西ドイツ、オランダ、スイス販売会社をコントロールするとともに、ヨーロッパで3,110のディーラー網を築き、統合的な販売活動を進めつつあった。日産自動車は、NMUKの生産が軌道に乗ってくるに備えて、ヨーロッパ市場での販売網の一層の拡充を計画していた(注1)。

ニッサンUKは、1969年に、所有者のボトナー氏が、日産自動車から、イギリスにおける独占販売権を得た会社であった。現在、ボトナー氏自身が、パナマに設立した持株会社 European Motor Vehicles Corporation を通じて(注2)、ニッサンUKを経営していた。ニッサンUKは、約450のディーラーを擁していた(注3)。そのうちの326店は独立ディーラーであり、100店はボトナー氏が所有していた(注4)。そして、直接傘下および子会社ニッサン・リーティル傘下のディーラーによって、販売台数の55%を扱っていた。また、販売網に127百万ポンドを運転資本として注ぎ込んでいた(注5)。1988年には、ディーラー販売網に150百万ポンドを投資して、リーティル・チェーンを65店に増や

ニッサンUKの概要

	1986年	1987年	1988年	1990年
売上高(百万ポンド)	671	859	n.a.	1,000*
税前利益(百万ポンド)	71	100	120	
うち乗用車販売	(27)	(34)	(47)	
うち部品販売	(18)	(20)	n.a.	
その他ニッサン・ファイナンス**	n.a.	n.a.	n.a.	
ニッサンUKのディーラー・ファイナンス**	n.a.	n.a.	n.a.	
販売台数(千台)	109	114	134	
ディーラー数	n.a.	450**	n.a.	
直接傘下	n.a.	80 [#]	n.a.	
ニッサン・リーティル傘下	n.a.	30 [#]	65**	
独立ディーラー	n.a.	326 [#]	n.a.	

売上高、利益は7月に終わる1年間、販売台数は歴年の新車登録台数

資料：* TG (December 15, 1987), p.19; ** TT (January 29, 1988)

p.26; # FT (January 28, 1988), p.11; NS (1987年12月17日), p.17

(注1) TST (September 14, 1986), p.68 (注2) FT (January 28, 1988), p.11

(注3) TT (January 29, 1988), p.26

(注4) TG (December 15, 1987), p.19

(注1) FT (January 28, 1988), p.11

すことにしていた。このほか、ディーラーとの全ての交渉やTV広告も行ない、ディーラーへのファイナンスも行っていった。その結果、イギリス内でもトップクラスの高い収益を誇る自動車販売会社に成長していた（注1）。

しかし、今後、NMUKの生産拡大に伴って、ディーラー網の一層の強化が期待されていた。ところが、1店舗当りの土地価格は1百万ポンドと高くなっており、ディーラー網拡大の資金も急増していた。このため、ニッサンUKは、450百万ポンドを国際銀行団から借り入れる準備をしていた（注2）。

フリート・カー市場

日産自動車は、イギリスでのシェア拡大戦略としてフリート・カー（カンパニー・カー）市場を重視していた。フリート・カー市場は、カンパニー・カーの市場のことを意味しており、イギリスでは、会社が乗用車を一括購入して、それを従業員に貸与する慣行があった。このフリート・カー市場は、イギリスの乗用車市場の約半分を占めていたが、イギリス会社の国産車嗜好が強かった。このため、輸入車だけしかなかった日産自動車は、まだ、この市場には実質参入出来ず、1987年には、約4,800台（シェア0.9%）を販売しただけであった（注3）。この市場のなかで、1社25台以上を利用している会社への販売台数は543千台（乗用車全体に占めるシェア27.1%）であり、トップのフォードにボクソールとローバー・グループを加えた3社で、90%のシェアを占めていた。

しかし、1988年には、プジョー・タルポーがプジョー405サルーン（ヨーロッパ・カー・オブ・ザ・イヤー：12月初め小売価格7,500~11,000ポンド）によって、フリート・カー市場に参入することになっていた。NMUKのブルーバードは、優れた装備がついた状態で、小売価格が8,297~10,600ポンドで、シエラの対抗車になると予想されていた。さらに、NMUKは、フラグシップ・カーとして13,900ポンドのエグゼクティブ・クラス高級車をラインアップに加えることにしていた。これに対して、1987年に、フリート市場で、ボクソールから「シエラ」によってトップを奪ったフォードは、その地位を守るために、ディスカウント戦争を仕掛ける体制を整えているようであった。また、ボクソールは、キャバリエの後継車を1988年秋に投入するとのことであった（注4）。このようなことから、今後は、フリート市場で、激しい競争が予想された（注5）。その場合、政府系のオースチン・ローバーは、いくつかの部門で、操業度は、生産能力の半分にも満たない状態で（注6）、競争の余波は大きいものと危惧された。

ところで、このカンパニー・カーの需要は、小型車（1,200~1,600cc）および中型車（1,600~2,000cc）のセグメントに集中していた。しかし、1987年4月以降、税制区分の下限が1200ccから1400ccに引き上げられた。また、フリート・カーの平均価格は1987年で約8,000ポンドになっていた。これは、1970年代末以降、8,000ポンドを上回る車の場合、税法上損金への計上の面で不利になることも影響していた。

（注1） T T (January 29, 1988), p.26 （注2） T T (January 29, 1988), p.26

（注3） F T (January 27, 1988), p. III （注4） F T (January 13, 1988), p.26

（注5） F T (December 24, 1987), p.6 ; T G (December 15, 1987), pp.1 & 19

（注6） T G (December 15, 1987), p.1

フリート・カー市場に、日産自動車がどの程度参入できるかどうかは未知数であったが、1987年9月にウィンザーのグループが行なった調査では、日本メーカーのイギリス車をフリートとして購入しないと答えた会社は6%にすぎないという結果がでていた。しかし、他方では、「古い習慣やバイ・プリティシュの慣行はそう簡単にはなくならないでしょう。日産自動車が、希望する数量の乗用車を売り捌くには、大変な時間がかかる」という見方もあった(注1)。

このほか、イギリスにおけるフリート市場の割合は、現在の50%前後から、今後20年程度をかけて、ヨーロッパの平均値である15~20%近く、すなわち、25%程度にまで低下するという予測もみられていた(注2)

ニッサンUKの買収交渉

1987年に、イギリスの新車登録台数は、初めて2百万台に乗せる可能性が強まっていた。しかし、E I Uは、1988年には1,850千台に落ち込み、新車登録台数が2百万台に戻るには1992年までかかると予想していた(注3)。一方、1988年5月には、NMUKの生産する車は、目標のローカル・コンテンツ比率60%を達成し、イギリス車と認められ、輸入割当分に上積みされる見込となった。そこで、日産自動車のイギリスにおける販売台数は、1987年の約110千台の輸入台数がそのまま推移するとして、1991年には、イギリス製ブルーバードの国内向け販売60千台が加わり、合計170千台となるはずであった。これは、1992年の新車登録台数をE I Uの予想値2百万台と想定すると、日産自動車は約8.5%のマーケット・シェアをとる計算であった。

ところで、日産自動車は、NMUKでの生産を開始する以前から、ボトナー氏からの申し出を受けて、この数年間にわたって、ニッサンUKの買収交渉を続けていた。当初、日産自動車は、買収価格として、約500億円を想定していたが、価格面で折り合いがつかない(注4)。現在では、10億ポンドを上回る価値があるとの評価もみられた(注5)。日産自動車としては、三井物産とともに、26%資本参加することも検討したこともあったが(注6)、早い時期にメドをつけたいと考えていた(注7)。

日本車輸入への規制強化の動き

ところで、EC内部では、1992年のEC域内の市場統合の時期に合わせて、輸入規制を強化する意見が強まっていた。特に、フランスの自動車業界が強い規制論を主張し、EC委員会も同様の主張を高めていた。さらに、欧州金属労連(FMF)も日本車の輸入規制を求めた意見書をまとめつつあった。その主張によると、自動車部門のECの対日貿易赤字は50億ECUに拡大しており、日欧の業界が健全に発展するには自動車の貿易不均衡の解消が急務としていた。そして、このままでは、1992年のEC統合が実現した際には、日本車のシェアは9.2%から15%に高まると予想していた。このため、日本車のシェアを

(注1) FT (December 24, 1987), p.6

(注2) NS (1988年5月24日), p.13

(注3) FT (January 13, 1988), p.26

(注5) N (1985年7月18日), p.1

(注6) TT (January 29, 1988), p.26

(注7) N (1986年9月9日), p.8

(注8) NS (1988年2月27日), p.1

現在の9.2%に凍結すべきであると主張していた。

特に、フランスとイタリーは、NMUK製ブルーバードの輸入について、ECローカルコンテツツ比率80%を要求するものと予想された(注1)。これまでも、ローバー・ホンダのトライアンフ・アクレイムの輸入に対して、ローカル・コンテツツ比率が73%と低いと抗議していた。そこで、日産自動車はこれらの国々への輸出を抵抗の少ない形で進めるために、早急に、NMUK製乗用車のローカル・コンテツツ比率を80%まで引き上げる必要が強まっていた。

生産規模拡大および第二車種の検討

NMUKで生産しているブルーバードの現行モデルは、3年目に入っており、1990年には次期モデル(1600-2000cc)の発売を検討していた。日産自動車では、この段階で、生産数量をさらに高めるべきか、また、複数車種体制をどうすべきか、等の検討に入っていた。しかも、1992年にはEC域内の国家間の市場障壁が撤廃され、323百万人からなる統合市場が誕生する予定であり、競争各社とも、1992年以降の戦略を練りつつあった。

(1) 小型車案

NMUKの稼働率を安定化させる観点からは、ブルーバード単一車種の生産体制よりも、複数車種生産体制のほうが対応しやすかった。とりわけ、モデルチェンジの場合には、単一車種生産では、弾力的な生産対応が難しくなると予想していた。したがって、市場の変動に対するNMUKの抵抗力を増すために、生産面でも第2車種をもつ案を検討していた。

第2車種案の一つとして、検討していたのは、製造工程で自動化の進んでいるマーチ(1000cc)の次期モデルを、排気量1000ccをベースに、1300ccも含むバリエーションを、生産することであった。

日産自動車では、マイクラ(マーチの現地名)であれば、1992年に生産を開始でき、その段階で、ローカル・コンテツツ比率を60%とすることが可能であると見込んでいた。さらに、1993年には、生産台数を100千台に高め、同時にローカル・コンテツツ比率80%の水準も、エンジンやトランスミッションをヨーロッパで調達することにより達成可能と見込み、生産開始後18カ月以内にその80%を達成できると計算していた。また、マイクラであれば、搭載するエンジンは総アルミ製とし、アルミダイカスト・マシンを設置すれば現地生産が可能であり、鉄鋳造設備も必要ではないと考えていた。このため、設備の資金負担は約220百万ポンド程度に抑えることが可能であると見込んでいた。

一方、マイクラの場合、組み立てラインでは新規に1,000人程度で済むと計算していた(注2)。さらに、NMUKは、ブルーバード用の現地部品調達額を、1991年には、1987年工場出荷価格ベースで350百万ポンドを見込み、マイクラを含めて生産台数が200

(注1) The Engineer (Jan. 12, 1984), p.23

(注2) この場合、サンダーランド敷地内の部品メーカーであるニッサン・ヤマト・エンジニアリングおよびイケダ・インターナショナルでは、新規に400人を雇用することになるはずであった。

千台に乗る1993年には、マイクラ用に 100百万ポンド（1987年価格ベース）を見込んだ（注1）。そして、そのうちの80%を、イギリスの部品メーカーから調達することにしてきた（注2）。

ところで、1987年には、日産自動車は、マイクラ（1,000cc, 5,000～6,000ポンド）をイギリスで42千台、ヨーロッパ大陸で約70千台を販売する見込であった。この状況から判断して、1993年には、NMUKで生産するマイクラ 100千台のうち、その60%を他のEC域内、とりわけ、小型車の需要の多いフランス、イタリアおよびスペインを中心に輸出できると期待していた。そして、NMUKの生産するマイクラがEC域内へ輸出可能となれば、日産自動車としては、1992年のEC統合以降に日本からの輸入規制が残っても、それに抵触することなく、日本からの輸出の余地を拡げることができると期待していた。1987年、日産自動車は、EC域内での販売見込み 375千台のうち、マイクラ、サニー、ブルーバード（オースター）の3車種で約80%を占めていた。今後は輸出枠を、高価格でラグジャリー・カーやスポーツ・カーなどに振り向けるとともに、上級車を含めたフルライン化を図れるものと期待していた（注4）。

このような日産自動車の動きに対して、これまで日本車の進出から保護されていたイタリアのフィアット、フランスのルノーやブジョーの民族資本メーカーは、NMUK製乗用車の輸入に対しては、特に強硬な態度をとり、「イギリスからの輸出は『失業の輸出』である」と主張していた。したがって、これらの国々が、何等かの制約を課してくることも懸念された。

一方、フォード・オブ・ヨーロッパは、1992年に市場に投入する予定の新型車フィエスタに搭載する小型エンジンについて、日産自動車に技術供与を求めてきた。すなわち、フォード・オブ・ヨーロッパは、NMUKがマイクラを生産し、それに1300cc級エンジン「シグマ」の搭載を計画するのであれば、もう少し性能を高め1400cc級としてもらい、フォード・オブ・スペインのバレンシア工場に600千基生産し、うち100千基をNMUKに供給したいとの打診してきた（注5）。

ところで、マイクラ案は、工場の操業面からはスケール・メリットが得られると期待された。しかし、一方で、第二段階の期間損益が先に延ばされるという問題があった。すなわち、当初の計画では、ブルーバードの生産台数が100千台に達する1991年以降は、単年度で黒字を計上できる見通しであった。ところが、生産台数をさらに100千台増やして、合計生産台数を200千台にする計画になると、少なくとも今後5年間は、NMUKは、期間利益を期待できなくなると予想された（注6）。もう一つの懸念は、イギリスにおいて、NMUK生産のブルーバードとマイクラの国内販売分を輸入枠に上乗せすると、日産自動車のマーケット・シェアは、イギリスで10%を凌駕することになるはずであった。

(注1) TG (December 15, 1987), p.1 ; FT (December 15, 1987), p.1 & (December 24, 1987), p.6

(注2) FT (December 15, 1987), p.1 (注3) NK (1986年2月25日), p.10

(注4) FT (December 15, 1987), p.1 ; NK (1988年7月11日), p.9

(注5) N (1988年4月14日), p.9 (注6) FT (December 15, 1987), p.1

(2) 他車種案

当初、マイクラ案は、円安時代に策定していた。しかし、現在、マイクラのマージンは少なくなっていた。現在、イギリスでも、ブルーバードは、標準仕様込みの価格で販売していた。しかし、外国メーカーの乗用車の価格は、いわゆる「裸」の価格であり、付属品はオプションであった。したがって、この時期に、さらに小型のマイクラを生産することに疑問を呈する見方もあった(注1)。

ところで、第2車種としては、パルサー(1400, 1600cc)案も考えられた。このパルサー・クラスは、ヨーロッパではゴルフなどがあり、「最激戦地」のセグメントであった。

一方、複数車種のほかに、ブルーバード上級車シフト案も考えられた。すなわち、現在のブルーバード(オースター)の次期モデルを生産する段階で、ブルーバードの生産規模を100千台から拡大することも考えられた。1981年の最初のフィージビリティ策定段階では、ブルーバード200千台案(2頁参照)も検討されたことがあった。

ところで、1987年、ブルーバードのヨーロッパへの輸出は、約75千台を達成する見込みであった。これは、フランス、イタリーおよびスペインへの輸出が実質的にゼロの状態での実績であった。ところが、1988年に、NMUK車のローカル・コンテンツ比率は60%をクリアし、イギリス車として認められる予定であり、秋には、NMUKからこれら3カ国への輸出も可能になる見込みであった。このため、ブルーバードの販売をさらに伸ばせると見込んでいた。

一方、NMUKでの生産量の増大に合わせて、ヨーロッパで販売するブルーバードをすべてNMUK製車に切り換えれば、空いた日本からの輸入枠を他の車種に利用できると思われた。したがって、1992年以前に、イギリスやヨーロッパ大陸の販売網に対して複数車種を供給する問題は、日産自動車により付加価値の高い車種を日本から輸出することによって、対応力が高まると思われた。

ところで、従来から輸入規制を敷いていない西ドイツにおいて、日本車は、大衆車を中心にシェアを伸ばし、西ドイツ市場の15%を占めるほどになっていた。この段階になって、西ドイツ・メーカーでさえも、日本車のシェア増大を憂慮していた。このため、現地メーカーとの摩擦をさけるためには、上級化によって、付加価値を高める戦略に切り換える動きもみられるようになっていた。

例えば、ホンダは、1987年に、ヨーロッパの販売でシビック54千台、アコード50千台で50%近くを占めていたが、1987年には、1300cc級のシティの対ヨーロッパ輸出を停止するとともに、レジェンド、プレリユード等の上級車へシフトしつつあった。さらに、ローバーに委託生産したイギリス車レジェンドをヨーロッパ大陸に輸出する等して、上級車の需要の多い高所得層顧客の開拓に重点を置き、1500cc超の乗用車の比率を55%以上に高めていた(注2)。さらに、ローバーとの共同開発の第2車種目であるコンチェルト

(1600cc)についても、イギリスの工場からエンジンをローバーに供給して委託生産することにしていった。それとともに、ヨーロッパ、とりわけ西ドイツの販売店で上級車を抱えるための店舗作りに着手していた。これにより、1985年に始まった対EC輸出割当枠の範

(注1) TT (December 15, 1987), p.15 (注2) NS (1988年2月10日), p.15

囲内で、利益率を高める戦略をとりつつあった。

一方、フォルクスワーゲンは、マルク高や労働コストの上昇に対応して上級車の割合を高める戦略をとりつつあった。また、フィアットも同様に上級車市場に注目し始めていた。このほか、フォード・オブ・ヨーロッパも、1985年から上級車モデルの販売強化戦略を打ち出し、1986年には、これまでで最高の1,490千台（うち乗用車1,340千台）を生産し、売上高・利益とも大幅に伸ばしていた（注1）。

このため、日産自動車にとっては、ヨーロッパで販売競争に勝つための上級車をいかにするかの問題も残っていた。2000cc級の上級車を開発する場合、ローカル・コンテンツ比率を80%に高めるためには、ヨーロッパの高速道路に適したエンジンを開発したうえで、エンジンを現地生産することが必要になると思われた。その場合、例えば、エンジン工場だけでも100百万ポンド前後の追加投資が必要になるものと予想された。

（3）アメリカ車輸入案

1992年以降、これまで、自国自動車産業を擁護してきたイギリス、フランス、イタリア、スペイン等の政府が、自国自動車産業が競争激化で衰退するのを容認してまで、市場の一体化を受け入れるかは不確定であった。むしろ、なんらかの国別規制が、市場統合後も継続する見通しが強かった。したがって、日本のメーカーは、生産拠点を、とりわけ、ヨーロッパ大陸の国々にもたない限り、市場参入に限界がある、とみられていた。

ところが、ヨーロッパ市場で販売を伸ばす方法として、アメリカのNMMCで増産しているセントラ（1600cc）あるいは生産予定のマキシマ（3000cc）をヨーロッパに輸出することも考えられた（ケースA参照）。これが可能であれば、日本からの輸入規制枠とは別に、ヨーロッパの販売網に対して、複数車種を供給できる道が残っていた。

この戦略は不確定要素が強かったが、現実には、ヨーロッパの乗用車メーカーの首脳は、ドルの下落に加えて、アメリカの政治力を考慮すれば、アメリカで生産される日本メーカーの乗用車がヨーロッパにおいても十分に競争力をもつと警戒していた。もし、アメリカ製日本車が500千台ヨーロッパに輸入される場合、ヨーロッパの需給バランスを一層悪化させると恐れていた。ヨーロッパの乗用車メーカーでは、アメリカの3大メーカーが、ヨーロッパに適合する車種を開発して、輸出してくるのには時間がかかると見ていた。しかし、日本人は素早く、ヨーロッパに相応しい車種を開発してくるのに時間はあまりかからないと予測していた。欧州金属労連（EMF）も、将来、「アメリカ製日本車」が欧州に輸出される場合には、欧州の業界が厳しい競争に直面し、人員の削減、失業の増加につながりかねないと懸念していた（注2）。事実、ホンダは、アメリカ製乗用車を日本だけでなく、ヨーロッパへも輸出することを発表していた。このため、輸入車の割合が50%強と多いイギリスにおいては、この種の輸入車の脅威は大きかった（注3）。

ヨーロッパでの多国籍「面」生産体制

日産自動車が、200千台・2車種体制を実現すれば、イギリスにおいて、現在のホ

（注1）日産自動車編、自動車ハンドブック1987年版（1987年8月）、p.173

（注2）TT（December 15, 1987）、p.1（注3）TT（December 29, 1987）、p.17

クソールやプジョーUKの生産体制と対抗できると思われた。しかし、フォードは3車種体制をとっていた。

一方、日産自動車では、1992年以降の日本からのヨーロッパへの輸出を現在の370千台にとどまると仮定しても、NMUKの生産台数を200千台とすれば、乗用車で500千台の体制をヨーロッパに築くことを意味していた。しかも、その時点までに、スペインのニッサン・イベリカ社で、商用車の生産を100千台に高めることになれば、商用車を含めてヨーロッパで700千台体制を確立することになるはずであった。それは、日産自動車が、ヨーロッパで、ECの6大メーカーに次ぐ位置を確保するとともに、インサイダー（域内メーカー）としての基盤を固めるためには必要な戦略であると思われた。

ところで、西ヨーロッパ全体をみた場合、量産車メーカーのなかでは、フォード・オブ・ヨーロッパは、インサイダーとしての戦略をとっていた。すなわち、フォード・オブ・ヨーロッパは、ヨーロッパで約110千人の従業員を雇用するとともに、「ヨーロッパで販売する車はヨーロッパで生産する」戦略によって、イギリス、ドイツ、ベルギー、およびスペインに組み立て拠点を分散配置し、乗用車を生産していた。さらに、エンジン等部品についてもフランスを含めた複数拠点で生産し、その有機的供給体制を構築していた。例えば、1976年に発売したヨーロッパ仕様のフィエスタは、フォードUKがエンジン、フォード・フランスがトランスミッションを担当するとともに、労働コストの相対的に低いフォード・スペインが組み立てる、という多国籍の有機的体制をとっていた（注1）。さらに、1986年には、エスコート／オリオンを組み立てる、広域体制に支えられて、スペインで開始した。ただ、以前に縮小体制をとったときに優れた開発部隊を放出してしまい、現在はエンジンの開発力に問題を抱えているとみられていた。

このほか、ヨーロッパの他の量産車メーカーも、EC内で最も労働コストの低い（西ドイツに比べて約30%低い）スペインにおいて、低価格車の生産拡大および輸出拡大を目指していた。例えば、フォルクスワーゲンは、傘下に収めたセアトを小型車の供給拠点として育成することにしており、1990年までに50億マルクを投資して、生産能力を400千台に拡大することにしていった（注2）。

このような状況で日産自動車は、NMUKをどのように位置付けていくべきであろうか。イギリスで、フォードUKに対抗するためには、少なくとも1998年までに、年間500千台の乗用車を生産し、生産車種も3モデル体制とする計画も考えられた（注3）。その場合、イベリカでの乗用車生産の可能性も否定できないと思われた。

補助金・税金

NMUKは、第二段階までの投資に対して100百万ポンド以上の補助金を受けてい

（注1）一方、フォードは、このような生産体制に合わせて、販売面でも、2,520のメイン・ディーラー及び1,460のサブ・ディーラーを有し、強力な販売網を築いていた。フォード・オブ・ヨーロッパは、ヨーロッパで競争優位に立つ戦略によって、親会社フォードの北米地域での活性化及び業績に大きな刺激を与えていた。

（注2）日産自動車編、自動車ハンドブック1987年版（1987年8月）、p.29

（注3）FT（June 3, 1988）、p.12

た(注1)。また、NMUK場合には、マイクラ案を実施する場合、1,400人の雇用が生み出されることから、最高25百万ポンドの補助金(RDG約10百万ポンド、RSA約15百万ポンド)が受けられる見通しであった(注2)。しかし、イギリス政府では、1988年4月以降の申請については、企業に支払う地域援助の方法を変更することにしていた。すなわち、これまでの地域選択援助(RSA)は継続するものの、これまで日産自動車のような大企業が実質的に自動的に受けられた地域開発補助金(RDG)の自動支給制を修正することになっていた(注3)。なお、サンダーランドの失業者数は32,900人で、成人人口の18.6%相当に減少していた。しかし、この比率は、北東地域全域の平均失業者比率である15.8%よりもはるかに高い数字であった(注4)。

一方、1986年4月以降、イギリス政府は、法人税率を40%から35%に引き下げた。

意思決定

今後、乗用車の主要市場である日本、アメリカ、ヨーロッパのいずれにおいても、供給過剰時代が訪れる確率は高かった。国内外市場で、顧客の嗜好は多様性をもちながら速い変化を示していた。これに対応して、開発のリード・タイムや製品のライフサイクルは、短縮しつつあった。このため、焦点を絞った技術開発・生産とマーケティングを駆使した「価値」追求の重要性がいっそう高まっていた。

一方、日産自動車は、日本およびアメリカ等の海外市場で、多様なプロジェクトを展開していた。とりわけ、現在、日産自動車は、ヨーロッパに自前の乗用車工場をもつ唯一の日本メーカーであった。このため、日産自動車では、どのような戦略によって、1992年以降を見据えて、このポジションの競争力を強化するかが課題となっていた。

(注1) TT (December 15, 1987), p.1

(注2) FT (January 28, 1988), p.III ; TT (December 15, 1987), p.1

(注3) TG (December 15, 1987), p.1 ; FT (December 15, 1987), p.1 & (December 24, 1987), p.6

(注4) NE (1988年3月25日), p.3

付属資料 1

ヨーロッパのGDP/GNP成長率 (%)

		1985	1986	1987	1988F	1989F
西ドイツ	名目	4.2	5.6	4	3	3
	実質	(2.0)	(2.5)	(1 1/2)	(1 1/2)	(1 1/4)
フランス	名目	7.5	6.8	4 1/2	4 1/4	3 3/4
	実質	(1.7)	(2.0)	(1 1/2)	(1 1/2)	(1 1/4)
イギリス	名目	9.9	6.9	8	8	6 3/4
	実質	(3.6)	(3.3)	(3 3/4)	(2 3/4)	(1 3/4)
イタリア	名目	11.8	11.0	8 3/4	7	6 1/4
	実質	(2.7)	(3.3)	(2 3/4)	(2)	(1 3/4)
スペイン	名目	11.1	14.9			
	実質	(2.2)	(3.4)	(4 1/2)	(3 1/2)	(3 1/2)
EEC	名目	8.4	8.2	6 1/2	5 3/4	5 1/4
	実質	(2.4)	(2.6)	(2 1/4)	(1 3/4)	(1 1/2)
(参考)						
アメリカ	名目	6.3	5.6	5 3/4	6	5 1/2
	実質	(3.0)	(2.9)	(2 3/4)	(2 1/2)	(1 3/4)
日本	名目	6.3	4.3	3 1/4	4 1/2	4 1/2
	実質	(4.7)	(2.4)	(3 1/2)	(3 1/2)	(3)

F: 予想値

資料: OECD Economic Outlook (December, 1987), pp.5-7, 175

付属資料 2

	1985年平均賃金* (時間当り)	民間部門の単位労働コストの上昇 (%)				
		1985	1986	1987	1988F	1989F
西ドイツ	16.20マルク (1,331円)	1.4	2.3	2 3/4	1 1/2	1 1/2
フランス	37.75フラン (1,017円)	4.4	2.1	1 1/4	1 1/2	1 1/2
イギリス	3.706ポンド (1,086円)	4.5	4.5	4	5	5 1/4
イタリア	8,539リラ * (1,133円) *	9.8	4.5	4 3/4	5	5 1/4
スペイン	564ペセタ (747円)	9.8	7.9	6 1/2	5 1/2	5
アメリカ	6.53ドル (1,315円)	4.0	2.3	2 3/4	3	3 3/4
日本	n.a.	0	3.1	1/2	1 1/4	2 1/4

* 円換算額は、1985年末の為替相場により換算

* 1984年の数字

資料: 総理府統計局, 国際統計要覧(1987), p.197

OECD Economic Outlook (December, 1987), p.60

付属資料 3

	1985年		
	1人当りGNP	人口	乗用車普及率 (1000人)
西ドイツ	10,282マルク	61,175千人	402台
フランス	9,219	54,947	376
イギリス	8,114	56,488	281
イタリア	6,224	56,344	345
ベルギー	7,987	9,855	331
オランダ	8,630	14,424	332
デンマーク	11,319	5,114	n.a.
スペイン	4,255	30,602	n.a.
スイス	14,552	6,374	n.a.
日本	11,014	120,020	221
アメリカ	16,709	236,681	527

資料: 日本銀行調査統計局, 国際比較統計(1987), pp.30, 167, 169

総理府統計局, 国際統計要覧(1987), p.197

付属資料 4

ヨーロッパの主要国別のセグメント別新車登録台数
(乗用車：千台)

	1984	1985	1986	1987F	1988F	1989F	1990F	1991F	1992F
西ドイツ									
A: エコリティ	53.6	48.4	60.2	50.6	51.4	53.0	57.9	55.9	56.9
B: スーパーミニ	303.0	347.3	430.0	368.5	356.0	353.9	360.4	347.8	336.9
C: ローアー・ミディアム	830.8	822.1	1,026.9	927.5	865.6	815.3	844.8	864.4	880.3
D: アッパー・ミディアム	567.7	509.9	604.5	605.6	661.8	655.0	669.5	640.1	638.2
E: エキュゼクティブ	638.9	651.6	707.9	733.1	717.3	721.0	746.1	736.6	770.2
合計	2,394	2,379	2,829	2,685	2,652	2,598	2,679	2,645	2,682
フランス									
A: エコリティ	93.9	89.1	107.1	82.6	73.9	73.3	98.1	123.8	122.6
B: スーパーミニ	599.7	698.8	711.9	739.2	742.1	715.3	685.8	677.8	686.4
C: ローアー・ミディアム	491.0	441.8	457.6	477.6	459.7	525.5	541.7	545.8	544.7
D: アッパー・ミディアム	353.1	307.0	410.0	419.9	481.9	463.6	441.5	454.5	439.5
E: エキュゼクティブ	220.0	229.6	224.9	211.6	207.3	217.0	243.2	264.3	262.1
合計	1,758	1,766	1,912	1,931	1,965	1,995	2,010	2,066	2,055
イギリス									
A: エコリティ	42.7	41.9	45.4	38.8	31.7	31.9	32.0	27.5	21.0
B: スーパーミニ	467.1	491.3	501.8	476.8	439.3	479.6	482.1	467.3	435.9
C: ローアー・ミディアム	577.4	594.4	628.1	607.7	575.2	584.1	605.4	591.1	598.9
D: アッパー・ミディアム	480.2	500.9	484.5	492.7	493.7	539.5	519.1	518.3	516.2
C: エキュゼクティブ	182.3	204.0	222.7	241.4	239.6	236.4	228.1	221.6	217.6
合計	1,750	1,832	1,883	1,857	1,790	1,871	1,867	1,826	1,790
イタリア									
A: エコリティ	280.3	269.2	296.7	288.1	288.5	286.0	317.0	307.9	301.6
B: スーパーミニ	578.3	707.0	744.5	743.5	661.4	675.8	596.1	606.7	623.4
C: ローアー・ミディアム	546.7	521.9	490.7	438.7	454.1	495.7	501.0	519.4	518.9
D: アッパー・ミディアム	106.5	106.9	121.0	131.3	138.2	154.3	199.2	204.4	207.6
E: エキュゼクティブ	123.8	140.9	172.6	165.2	178.5	188.9	190.4	188.4	188.3
合計	1,636	1,746	1,826	1,767	1,721	1,801	1,804	1,827	1,840
4カ国合計									
A: エコリティ	470.5	448.6	509.4	460.1	445.5	444.2	505.0	515.0	502.1
B: スーパーミニ	1,948.1	2,244.4	2,388.2	2,328.0	2,198.8	2,224.6	2,124.4	2,099.6	2,082.6
C: ローアー・ミディアム	2,445.9	2,380.2	2,603.3	2,451.5	2,354.6	2,420.6	2,492.9	2,520.7	2,542.8
D: アッパー・ミディアム	1,507.5	1,424.7	1,620.0	1,649.5	1,775.6	1,812.4	1,829.3	1,817.3	1,801.5
E: エキュゼクティブ	1,165.0	1,226.1	1,328.1	1,351.3	1,342.7	1,363.3	1,407.8	1,410.9	1,438.2
合計	7,538	7,723	8,450	8,240	8,128	8,265	8,360	8,364	8,367
スペイン	520	572	665	701	675	758	758	784	830
EC合計	9,212	9,540	10,470	10,298	10,180	10,409	10,504	10,590	10,680
西ヨーロッパ 16カ国 合計	10,161	10,608	11,622	11,388	11,264	11,544	11,675	11,777	11,900

(注1) A: 1,000cc未満, B: 1,000-1,100cc, C: 1,300-1,500cc, D: 1,600-1,800cc,
E: 2,000cc以上

(注2) F: 予測値

資料: DRI World Automotive Forecast Report, April 1987

付属資料 5

主要メーカーのヨーロッパ主要国におけるセグメント別新車登録台数

	西ドイツ				フランス			
	1984	1985	1986	1987E	1984	1985	1986	1987E
合計	2,394	2,379	2,829	2,916	1,758	1,766	1,912	2,095
変化率(%)	-1.4	-0.6	18.9	3.1	-12.9	0.5	8.2	9.6
国産比率(%)		72.8	70.3			63.4	63.6	
アルファ・ロメオ								
B:Arna	0.0	0.4	0.0		21.6	11.4	10.4	
C:Alfasud, 33	5.6	5.0	3.0		53.5	47.0	42.2	
D:Giulietta, Alfa 75	5.6	1.6	2.0		21.2	32.0	45.8	
E:Afletta, 6, 90, Type 4	1.2	0.9	1.7		24.1	22.6	13.8	
	12.4	7.9	6.7		120.1	113.0	112.2	
フィアット								
A:126, Panda	22.2	23.2	23.5		18.5	21.4	29.2	
B:127, Uno	39.1	39.7	53.2		28.6	31.3	44.3	
C:Ritmo, Regata, Type 2/3	32.8	26.7	25.6		30.0	21.3	19.6	
D:131, Van Derivative	3.3	2.8	2.6		0.5	0.0	0.0	
E:132, Argenta, Croma	2.6	1.0	6.7		0.9	0.4	3.0	
	99.9	93.5	110.4		78.5	74.4	96.1	
ランチア								
A:A112, Y10	1.9	2.8	5.8		67.5	66.5	66.1	
C:Delta, Prisma, Type 2	6.8	4.6	3.3		68.8	76.1	77.6	
D:Beta, Type 3	1.1	0.3	0.0		2.9	0.5	0.1	
E:Gamma, Thema	0.0	1.3	3.6		1.6	22.2	31.5	
	9.8	9.1	13.9		78.5	74.4	96.1	
フィアット(ランチアをふくむ)	109.7	102.6	124.3	126.5	97.3	92.7	114.8	
アウディ								
D:80, 90	74.3	73.1	90.0		14.0	16.5	16.7	
E:100, 200, Quattro	69.6	57.2	60.9		10.3	8.1	7.9	
	143.9	130.2	150.9	161.1	24.3	24.6	24.6	
フォルクスワーゲン								
B:Polo	62.1	68.4	79.6		15.3	26.7	29.1	
C:Golf, Jetta	324.9	342.6	421.0		48.5	53.1	56.4	
(Golf only)	253.9	298.2	371.4	378.9				
D:Passat, Santana, Scirocco	137.1	138.8	158.1		9.4	6.3	4.7	
(Passat only)	92.4	98.1	118.8	107.0				
	524.1	549.7	658.8		73.3	86.2	89.7	
VAG(VW+アウディ)	668.0	680.0	809.7	861.7	97.5	110.7	112.1	
BMW	159.4	144.3	147.8	148.9				
ダイムラー・ベンツ	233.6	273.5	303.0	289.3				
ポルシェ	11.1	11.4	10.5					
セアト								
A:Marbella	0.0	0.0	0.0		0.0	0.0	0.0	
B:127, Fura, Ibiza	0.0	2.1	2.7		7.1	13.8	16.1	
C:Ronda, Malaga	5.1	2.3	2.8		10.0	8.2	9.0	
	5.1	4.4	5.5		17.1	22.0	25.1	
ローバー・グループ								
A:Mini	2.0	0.9	1.8		6.7	6.2	6.8	
B:Metro	2.6	1.9	3.6		12.9	14.7	18.7	
C:Maestro, AR8	1.7	1.6	3.0		5.8	3.9	3.3	
D:Montego, Rover 200	0.3	1.5	2.4		3.3	6.3	9.9	
E:Rover SD, 800, 600	0.9	1.2	2.4		1.6	0.8	1.0	
	7.4	7.1	13.1		30.2	31.9	37.1	

付属資料 5 (続き)

	1984	1985	1986	1987E	1984	1985	1986	1987E
フォード・オブ・ヨーロッパ								
B:Fiesta	73.0	64.8	76.5		50.3	46.4	43.0	
C:Orion	13.1	5.5	9.5		15.8	13.5	13.9	
Escort	84.2	67.9	89.2	90.9	42.0	38.2	39.1	
D:Capri	13.0	6.8	8.5		0.0	0.0	0.0	
Sierra	88.7	76.4	78.6	86.7	29.0	30.3	29.6	
E:Granada/Scorpio	21.4	33.0	34.4		1.0	4.9	5.5	
	<u>293.3</u>	<u>254.3</u>	<u>297.0</u>	<u>301.0</u>	<u>138.2</u>	<u>133.3</u>	<u>131.3</u>	
GM・オブ・ヨーロッパ								
B:Corsa/Nova	42.0	45.5	46.4		38.3	44.7	49.5	
C:Kadett/Astra	171.7	190.1	236.1	239.9	16.6	24.5	23.7	
D:Manta, Ascona/Cavalier	107.4	78.7	82.0		18.9	15.6	15.6	
Omega	-	-	11.7	88.4				
E:Rekord, Cariton, etc.	68.2	53.4	56.6		2.6	2.3	2.2	
	<u>389.4</u>	<u>367.7</u>	<u>421.3</u>	<u>454.5</u>	<u>76.5</u>	<u>87.1</u>	<u>92.0</u>	
シトロエン								
A:2CV, Dyane	11.8	11.1	15.7		16.5	16.2	14.0	
B:LNA, Visa, AX	6.7	6.9	8.2		70.7	65.0	66.5	
C:GSA	2.2	0.8	0.0		11.9	5.5	1.1	
D:EX	12.6	13.5	17.6		107.2	123.3	125.2	
E:CX	10.0	4.7	5.1		17.8	16.9	15.9	
	<u>37.7</u>	<u>37.0</u>	<u>46.7</u>		<u>224.1</u>	<u>226.8</u>	<u>227.6</u>	
プジョー								
B:104, 205, Samba	29.2	42.7	55.8		215.6	263.5	210.1	
C:Horizon, 309	6.3	1.7	16.6		12.7	27.7	91.5	
D:305, 405, Solara	12.6	10.1	7.4		89.4	59.4	32.9	
E:505, 604	10.0	6.4	6.5		40.7	34.9	34.3	
	<u>58.1</u>	<u>60.9</u>	<u>86.3</u>		<u>358.3</u>	<u>385.5</u>	<u>384.7</u>	
PSA (プジョー・シトロエン)	95.8	97.9	132.9		582.4	612.3	612.3	
ルノー								
A:R4, R3	9.7	5.9	3.1		41.4	34.2	25.3	
B:R5	18.3	26.0	36.6		155.5	191.3	226.9	
C:R9, R11	41.0	30.8	27.8		212.2	162.1	122.7	
D:Fuego, R18, R21	7.6	3.9	15.4		59.5	29.2	150.8	
E:R25, Espace, Alpine	8.6	7.5	5.3		76.3	90.9	77.2	
	<u>85.2</u>	<u>74.1</u>	<u>88.0</u>	<u>86.7</u>	<u>545.0</u>	<u>507.8</u>	<u>601.6</u>	
トヨタ								
B:Starlet	2.7	15.0	25.5		0.0	0.0	0.0	
C:Tercel	12.2	5.9	5.2		3.0	1.3	1.1	
Corolla	21.4	24.2	35.3	35.4	4.8	5.8	6.1	
D:Carina, Celica, Camry	13.6	12.5	18.7		3.6	3.4	3.6	
E:Cressida, Crown, Land Cru.	1.7	3.5	7.0		1.4	1.4	1.9	
	<u>53.1</u>	<u>61.2</u>	<u>91.7</u>	<u>93.3</u>	<u>12.7</u>	<u>11.9</u>	<u>12.6</u>	
ニッサン								
B:Micra	11.3	15.4	21.1		2.8	3.9	5.2	
Cherry	10.4	10.6	9.9		2.6	1.5	1.1	
C:Sunny	12.7	12.9	16.3		4.0	3.9	3.3	
D:Stanza, Bluebird	16.5	16.2	28.0		4.4	5.1	4.6	
(Bluebird only)	5.6	7.6	15.7		2.7	3.8	4.2	
E:Cedric, Silvia, 280, 300	7.2	8.2	7.1		1.1	1.1	2.3	
	<u>58.0</u>	<u>66.9</u>	<u>86.2</u>	<u>84.5</u>	<u>14.7</u>	<u>15.5</u>	<u>16.5</u>	

付属資料 5 (続き)

	1984	1985	1986	1987E	1984	1985	1986	1987E
ホンダ								
A:Jazz	4.0	3.0	2.0		0.0	0.0	0.0	
C:Civic	16.4	22.0	22.3		4.0	6.2	4.9	
D:Accord, Prelude, Quintet (Accord only)	17.2	12.3	21.5		3.6	2.6	4.5	
E:Legend	0.0	0.0	0.0		0.0	0.0	0.0	
	<u>37.6</u>	<u>37.3</u>	<u>45.9</u>	<u>41.5</u>	<u>7.7</u>	<u>8.8</u>	<u>9.4</u>	
マツダ								
C:323	21.1	23.1	40.5		8.0	6.8	8.3	
D:626	35.2	37.5	41.5		4.7	5.7	4.9	
E:929, RX7	7.2	6.3	4.2		1.9	1.3	1.1	
	<u>63.5</u>	<u>66.9</u>	<u>86.2</u>	<u>91.0</u>	<u>14.6</u>	<u>13.8</u>	<u>15.1</u>	
JAPANESE	288.2	316.4	425.5		53.2	53.6	61.8	

	イギリス				イタリア			
	1984	1985	1986	1987E	1984	1985	1986	1987E
合計	1,750	1,832	1,883	2,013	1,636	1,746	1,826	1,970
変化率 (%)	-2.3	4.7	2.7	6.9	3.5	6.7	4.6	7.9
国産比率 (%)		41.9	44.0			60.0	61.6	

アルファ・ロメオ								
B:Arna	0.2	0.8	0.5		21.6	11.4	12.6	
C:Alfasud, 33	3.1	1.6	1.1		53.5	47.0	42.9	
D:Giulietta, Alfa 75	0.6	0.3	0.4		21.2	32.0	42.8	
E:Afletta, 6, 90, Type 4	0.4	0.4	0.2		24.1	22.6	13.9	
	<u>4.3</u>	<u>3.1</u>	<u>2.2</u>		<u>120.1</u>	<u>113.0</u>	<u>112.1</u>	

フィアット								
A:126, Panda	12.7	15.9	18.1		157.7	157.5	197.5	
B:127, Uno	21.0	25.9	31.1		350.8	406.3	450.6	
C:Ritmo, Regata, Type 2/3	11.8	12.1	11.3		223.9	174.7	130.3	
D:131, Van Derivative	1.5	0.5	0.0		6.3	3.9	1.9	
E:132, Argenta, Croma	0.5	0.0	1.2		8.6	4.8	36.8	
	<u>47.6</u>	<u>54.5</u>	<u>61.7</u>		<u>747.3</u>	<u>747.2</u>	<u>817.0</u>	

ランチア								
A:A112, Y10	0.0	0.7	1.2		67.5	66.5	68.5	
C:Delta, Prisma, Type 2	1.6	1.9	1.7		68.8	76.1	75.4	
D:Beta, Type 3	1.0	0.4	0.0		2.9	0.5	0.1	
E:Gamma, Thema	0.0	0.1	0.5		1.6	22.2	31.3	
	<u>2.6</u>	<u>3.1</u>	<u>3.4</u>		<u>140.8</u>	<u>165.3</u>	<u>175.3</u>	
フィアット(ランチアをふくむ)	50.2	57.5	65.1		888.1	912.5	992.4	

アウディ								
D:80, 90	8.0	9.2	7.3		12.4	13.8	11.1	
E:100, 200, Quattro	11.7	10.7	12.0		4.7	4.0	2.7	
	<u>19.7</u>	<u>20.0</u>	<u>19.3</u>		<u>17.1</u>	<u>17.8</u>	<u>13.9</u>	

フォルクスワーゲン								
B:Polo	31.3	31.5	32.8		10.2	15.2	16.7	
C:Golf, Jetta	28.5	37.0	42.5		65.8	108.8	108.0	
D:Passant, Santana, Scirocco	17.0	15.4	14.6		3.0	3.6	3.9	
	<u>76.9</u>	<u>83.9</u>	<u>89.9</u>		<u>79.0</u>	<u>127.6</u>	<u>128.5</u>	
VAG(VW+アウディ)	96.6	103.9	109.2		96.1	145.4	142.5	

セアト								
A:Marbella	0.0	0.0	0.0		0.0	0.0	0.0	
B:127, Fura, Ibiza	0.0	0.4	4.5		20.9	31.0	35.4	
C:Ronda, Malaga	0.0	0.0	1.4		10.3	6.1	7.9	
	<u>0.0</u>	<u>0.4</u>	<u>5.9</u>		<u>31.2</u>	<u>37.1</u>	<u>43.3</u>	

付属資料 5 (続き)

	1984	1985	1986	1987E	1984	1985	1986	1987E
ローバー・グループ								
A:Mini	23.3	18.6	16.2			1.4	1.1	
B:Metro	117.4	118.8	109.4			12.9	13.6	
C:Maestro, AR8	83.1	57.5	51.4			1.6	0.5	
D:Montego, Rover 200	68.4	117.8	108.0			7.0	8.9	
E:Rover SD, 800,600	19.8	15.2	12.6			1.4	1.7	
	312.1	328.0	297.5	14.99%	20.4	24.5	25.7	
フォード・オブ・ヨーロッパ								
B:Fiesta	129.2	124.1	143.7			32.5	30.4	
C:Escort	157.3	157.3	156.9			32.9	34.1	
Orion	51.0	65.4	55.2					
D:Capri, Sierra	129.5	112.8	122.0			2.8	3.5	
(Sierra only)	113.1	101.6	113.8	139.9				
E:Granada/Scorpio	23.2	26.1	37.5			1.2	1.4	
	487.0	485.6	515.4	28.81%	47.6	47.5	49.5	
GM・オブ・ヨーロッパ								
B:Corsa/Nova	61.4	61.5	48.5			22.4	17.4	
(Nova only)	55.4	61.3	48.5					
C:Kadett/Astra	56.5	76.6	99.1			23.2	34.4	
D:Manta, Ascona/Cavalier	142.3	141.5	118.0			9.5	4.9	
(Cavalier only)	132.1	134.3	113.5					
E:Rekord/Cariton, etc.	22.6	23.9	18.9			3.1	1.5	
	282.8	303.5	284.5	13.45%	31.3	35.1	38.2	
シトロエン								
A:2VC, Dyane	4.4	5.5	7.7			5.7	3.9	
B:LNA, Visa, AX	6.5	5.6	2.7			28.2	20.5	
C:GSA	1.0	0.2	0.1			0.4	0.0	
D:BX	11.5	14.7	19.0			24.3	31.3	
E:CX	1.2	1.3	1.4			2.8	2.6	
	24.6	27.3	30.9		58.0	61.4	58.2	
プジョー								
B:104, 205, Samba	30.2	36.7	43.1			46.3	50.4	
C:Horizon, 309	12.5	12.4	29.0			1.2	11.4	
D:305, 405, Solara	22.8	20.7	10.0			7.6	3.3	
E:505, 604	5.0	4.1	4.6			1.5	0.9	
	70.5	73.9	86.7		50.8	53.3	64.8	
PSA	95.1	101.3	121.1	5.67%	108.8	114.7	123.0	
ルノー								
A:R4, R3	1.7	0.8	0.5			23.7	16.0	
B:R5	15.2	27.3	28.6			99.4	94.3	
C:R9, R11	27.8	24.2	16.1			41.8	30.9	
D:Fuego, R18, R21	11.4	8.0	13.7			3.5	12.2	
E:R25, Espace, Alpine	3.7	10.2	10.4			6.6	5.9	
	59.8	70.6	69.3		146.5	179.2	159.3	
トヨタ								
B:Starlet	2.1	2.4	1.8			0.6	0.9	
C:Corolla, Tercel	15.9	16.9	17.0			0.0	0.0	
D:Carina, Celica, Camry	14.4	12.4	12.1			0.0	0.0	
E:Cressida, Crown, Land Cru.	0.3	3.0	4.9			0.0	0.0	
	32.7	34.7	35.8		0.1	0.6	0.9	

付属資料 5 (続き)

	1984	1985	1986	1987E	1984	1985	1986	1987E
ニッサン								
B: Micra	48.3	28.2	33.6	42.0	0.0	0.0		
Cherry	27.5	23.3	14.5		0.0	0.0		
C: Sunny	31.4	28.7	28.1		0.0	0.0		
D: Stanza, Bluebird (Bluebird only)	23.4	20.1	29.9		0.0	0.0		
E: Cedric, Silvia, 280, 300	10.4	13.6	26.1	32.0	0.0	0.0		
	3.3	5.2	3.8		0.0	0.0		
	106.4	105.5	109.9	114.0	0.2	0.0	0.0	
ホンダ								
A: Jazz	0.6	0.3	0.0		0.0	0.0		
C: Civic	5.5	6.1	6.4		0.0	0.0		
D: Accord, Prelude, Quintet (Accord only)	12.8	12.5	14.0		0.3	0.2		
E: Legend	n.a.	9.7	9.0					
	0.0	0.0	0.0		0.0	0.0		
	18.9	19.0	20.5		0.3	0.2		
マツダ								
C: 323	9.4	8.9	9.7		0.0	0.0		
D: 626	6.7	7.4	7.4		0.1	0.0		
E: 929, RX7	1.4	0.9	0.9		0.0	0.0		
	17.5	17.2	18.0		0.1	0.0		
JAPANESE	197.9	200.3	209.8					

スペイン

	1984	1985	1986	1987E
合計	522	575	689	916
国産比率 (%)	90.0	86.4	81.8	
フォード・オブ・ヨーロッパ	74.3	76.8	98.9	
GM・オブ・ヨーロッパ	43.7	68.5	100.1	
セアト	104.4	72.4	83.4	
フィアット(Fiat Auto)	n.a.	5.8	16.2	
ルノー	143.1	170.9	177.8	
シトロエン	35.6	32.7	38.2	
プジョー	64.0	69.6	72.7	
フォルクスワーゲン	6.6	47.1	48.0	

付属資料 6

ヨーロッパの主要4カ国の乗用車の気筒容積別新車登録台数 (%)

	西ドイツ		イギリス		フランス		イタリー
	1984	1986	1984	1986	1984	1986	1984
1000cc未満	7.7	7.9	12.6	11.9	10.8	12.0	35.6
1000-1200cc	8.0	5.5	12.4	10.9	47.9	41.0	37.1
1200-1500cc	21.6	19.5	27.8	25.5			
1500-1600cc					12.9	12.9	
1600-1800cc	51.1	53.0	39.0	44.0	10.2	15.4	22.7
1800-2000cc					10.4	10.6	
2000-2500cc	7.4	9.1	4.1	4.1	7.6	7.7	
2500-3000cc	2.7	3.8	2.5	2.3	0.1	0.1	4.5
3000cc以上	1.5	1.2	0.8	1.3	0.2	0.2	

資料：日本自動車工業会, 主要国自動車統計 1987年版 (1987年8月), pp.76-77

付属資料 7
西ヨーロッパの主要国での乗用車生産
(1986年：千台)

	ドイツ	フランス	イギリス	イタリ-	スペイン	ベルギー	ルウエ-	スウェーデン	ダグ・ カント	生産 合計	新車登 録台数	(1987年)
Ford (Europe)	562	0	346	0	257	239	0	0	0	1,404	1,362	12.0%
GM (Europe)	897	0	162	0	304	0	0	0	-97	1,266	1,269	10.7%
Volkswagen	1,421	0	0	0	0	0	0	0	-14	1,407	1,244	15.0%
Audi	353	0	0	0	0	0	0	0	0	353	274	
Daimler-Benz	592	0	0	0	0	0	0	0	0	592	439	3.5%
BMW	452	0	0	0	0	0	0	0	0	432	298	2.4%
Porsche	53	0	0	0	0	0	0	0	0	53	20	
Renault	0	1,305	0	0	231	0	0	0	-108	1,426	1,229	10.6%
Peugeot	0	946	58	0	101	0	0	0	-140	966	778	12.1%
Citroen	0	522	0	0	70	0	0	0	-61	531	467	
Fiat	0	0	0	1,232	0	0	0	0	0	1,232	1,227	14.2%
Lancia	0	0	0	228	0	0	0	0	0	228	232	
Alfa-Romeo	0	0	0	161	0	0	0	0	0	161	173	
Nuova	0	0	0	13	0	0	0	0	0	13	14	
Rover Group	0	0	404	0	0	0	0	0	0	404	409	3.4%
Jaguar	0	0	41	0	0	0	0	0	0	41	11	
Saab	0	0	0	0	0	0	0	126	0	126	68	
Volvo	0	0	0	0	0	0	119	295	0	414	268	2.2%
Seat	0	0	0	0	318	0	0	0	0	318	186	
Nissan	0	0	7	0	0	0	0	0	0	7	349	2.9%
Toyota	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	339	2.8%
Honda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	137	1.0%
その他	0	0	0	19	0	0	0	0	0	19	n.a.	
生産台数	4,311	2,773	1,019	1,652	1,282	239	119	421	-420	11,396		
新車 登録台数	2,829	1,912	1,882	1,825	665	395	167	270	オランダ スイス 561	305	11,685	(12,370)

資料：DRI World Automotive Forecast Report(April 1987), p.33

付属資料 8
フォード・オブ・ヨーロッパの乗用車の生産・販売体制
(1986年の西ドイツ・イギリス販売分：千台)

	販売国	生産国				販売台数		
		イギリス	西ドイツ	スペイン	ベルギー	イギリス	西ドイツ	フランス
Fiesta	イギリス	109.2	4.5	30.0	-	143.7	76.5	42.9
	ドイツ	16.8	59.7	-	-			
	フランス	-	-	-	-			
Escort	イギリス	108.4	48.5	-	-	156.9	89.2	39.1
	ドイツ	14.3	75.0	-	-			
	フランス	-	-	-	-			
Orion	イギリス	24.3	20.2	10.7	-	55.2	9.5	13.9
	ドイツ	0.3	9.2	-	-			
	フランス	-	-	-	-			
Sierra	イギリス	88.8	-	-	25.0	113.8	78.6	29.6
	ドイツ	-	78.6	-	-			
	フランス	-	-	-	-			
Scorpio	ドイツ	-	34.4	-	-	34.4	5.5	
	フランス	-	-	-	-			
		362.1	330.1	40.7	25.0	355.8	288.2	131.0
	総生産台数	346.2	562.3	256.9	221.1			
	総販売台数	330.9	879.0 *	127.0	25.0			

* ベルギーを含む

資料：日本工業会，主要国自動車統計 (1987), pp.84-89

付属資料 9

ヨーロッパ市場におけるトラック・バスの販売台数
(台数単位：千台)

	西欧 (EC + EFTA)			イギリス			西ドイツ		
	1985	1986	1987	1985	1986	1987	1985	1986	1987
トラック・バス									
総販売台数	1,253	1,388		287	291		134	143	
EC製	1,167	1,297							
うち自国製	-	-		182	176		101	107	
日本製	142	166		28	30		9	11	
欧州フォード	93	131		80	73		7	8	
GMグループ-ボクスール・オベル	60	66		39	42		1	2	
ローバー・グループ (IHBL)	50	48		46	43		-	-	
アウディ・フォルクスワーゲン	87	95		12	13		33	35	
メルセデス・ベンツ	105	105		12	14		49	49	
プジョー・シトロエン	158	160		7	7		3	3	
ルノー	167	215		12	14		-	-	
フィアット	117	120		7	7		11	11	
ボルボ	19	22		2	2		1	1	
ニッサン	10	16		0	2		-	-	
スズキ・サンタナ	6	7		-	-		-	-	
セアト	20	20		-	-		-	-	
スペインその他	86	110		1	3		-	-	
日産自動車	30	35		6	8		3	3	
トヨタ	45	60		5	6		2	2	
本田技研	6	3		4	3		-	-	

	フランス		イタリア		スペイン	
	1985	1986	1985	1986	1985	1986
トラック・バス						
総販売台数	342	391	105	105	132	162
うち自国製	255	290	64	64	117	139
日本製	9	10	-	-	2	3
欧州フォード	12	15	10	11	2	3
GMグループ - ボクスール・オベル	3	3	5	5	-	-
ローバー・グループ	2	3	-	-	-	-
アウディ・フォルクスワーゲン	10	11	6	6	-	-
メルセデス・ベンツ	16	17	2	2	1	2
プジョー・シトロエン	125	124	4	4	3	1
ルノー	129	165	12	14	2	2
フィアット	21	22	7	7	4	0
アルファ・ロメオ	15	17	113	112	-	-
ニンサン・モトル・イベリカ(スペイン)	-	-	-	-	9	14
スズキ・サンタナ(スペイン)	-	-	-	-	6	7
セアト(スペイン)(フォルクスワーゲン)	-	-	-	-	20	19
その他スペイン	-	-	-	-	81	99
日産自動車	1	1	-	-	-	2
トヨタ	6	7	-	-	1	2

資料：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 10

A. イギリスのフリート・カー市場の推移

	1985	1986	1987	1988	1989	1990
フリート取得合計 (千台)	965	1,110	1,020	1,040	1,070	1,404
内訳 (%)						
購入	66	65	63	62	60	59
ファイナンス・リース	14	12	12	11	10	9
フリート・マネジメント	2	3	4	4	5	5
コントラクト・ハイヤー	18	20	21	23	25	27

Source: BVRLA Stats 1985; SMMT 1987; James Morrell Forecasts 1987; Harris Research; Hertz
資料: Financial Times (January 27, 1988), p.V

B. イギリスのフリート・カー市場での上位10車種 (25台以上の会社) (単位: 千台)

	1986	1987		1986	1987
フォード・シエラ	71.2	92.4	フォード・オリオン	25.7	31.9
フォード・エスコート	64.0	72.0	フォード・グラナダ/スコピオ	26.4	25.5
ボルソール・キャバリエ	68.4	64.3	ローバー・モンテゴ	22.5	25.2
フォード・フィエスタ	36.2	45.2	ローバー・メトロ	18.4	22.8
ボルソール・アストラ	33.9	35.4	ローバー 200	10.8	19.0
				471.0	542.8

資料: Financial Times (February 21, 1988), p.6

C. イギリスにおけるニッサン・オースターの主な競合車一覧 (代表車種による比較)

車種名	ニッサンオースター 4ドアセダン 1.6LX	オースターモンテゴ 4ドアセダン 1.6L	フォードシエラ 5ドアハッチバック 1.6L	ボルソールキャバリエ 4ドアセダン 1.6L
導入時期	1986年3月	1984年4月	1984年10月	1983年6月
駆動方式	FF (前輪駆動)	FF	FR (後輪駆動)	FF
排気量(cc)	1,598	1,598	1,593	1,598
ホイールベース(mm)	2,550	2,570	2,609	2,574
価格(ポンド) (1986年4月適用価格)	6,995	7,030	7,204	6,999

付属資料 11

日産自動車のヨーロッパでの国別販売台数
(1986年: 千台)

西ドイツ	82.5	スペイン	0.8
フランス	16.5	ポルトガル	2.8
イギリス	108.9	EC	284.0
イタリア	0.0	スウェーデン	15.0
オランダ	27.3	ノルウエー	10.2
ベルギー	16.5	スイス	11.5
デンマーク	9.8	オーストリア	13.0
ルクセンブルク	0.8	フィンランド	15.3
アイルランド	6.7	アイスランド	0.4
ギリシャ	11.2	EFTA	65.5

資料: 日本工業会, 主要国自動車統計(1987), pp.90-93

付属資料 12

乗用車の部品調達率計算
イギリスで現地部品調達比率60%の可能性

日本からの輸入部品		現地購入部品		工場内製造 (部品/工程)	
	工場出荷		工場出荷		工場出荷
	ベース		ベース		ベース
パワー・ユニット	12.4%	ホイール & タイヤ	1.9%	B.I.W. 最終組立	
ステアリング & サスペンション	6.4	ガラス	1.2	ペイント・トリム最終組立	47.6%
BIW(パーツ)	4.7	シート & トリム 材料	3.0		
		排気システム	0.8		
ファッショ & インストルメント	2.1	燃料タンク	0.6	NB全ての工場コスト *	
ライト/スイッチ/ラジオ	1.6	バンパー	0.6	を含む	
ヒーター	0.9	ラジエーター	0.5		
ワイヤーリング・ハーネス	0.8	バッテリー	0.3	* 労務費, 光熱費, 資本費用,	
ブレーキ・サーボ &	0.8			広告費等も含む	
マスター・シリンダー		トリム & ハードウェア	3.5		
ドア・ロック & ラッチ	0.6				
ワイパー・モーター & リンケージ	0.6				
ステアリング・ホイール	0.3				
シート・ベルト	0.3				
ドア・ミラー	0.2				
ドア・シール	0.2				
ギアチェンジ・リモート・コントロール	0.2				
トリム & ハードウェア	7.9				
合計	40.0		12.4		47.6

資料: The Engineer (January 12, 1984), pp.22-23

付属資料 13
イギリスの自動車関連の税制

A. 所得税

	使用年数 4 年未満		使用年数 4 年以上		ガリン代補填 の課税標準 1988/89
	1987/88	1988/89	1987/88	1988/89	
新車購入価格が19,250ポンド未満 (排気量が明示されている) 車*					
1400cc 以下	525ポンド	580ポンド	350ポンド	380ポンド	480ポンド
1401-2000cc	700	770	470	520	600
2000cc 超	1,100	1,210	725	800	900
新車購入価格が19,250ポンド未満 (排気量が明示されていない) 車					
6,000 ポンド未満	525	580	350	380	480
6,000- 8,499ポンド	700	770	470	520	600
8,500-19,250ポンド	1,100	1,210	725	800	900
新車購入価格が19,250ポンド以上の車					
19,251-29,000ポンド	1,450	1,595	900	970	900
29,000 ポンド	2,300	2,530	900	1,530	900

B. 付加価値税

エンジン・サイズ	1987年4月6日以降	
	四半期別スケール	月別スケール
1400cc 未満	120ポンド	40ポンド
1401-2000cc	150	50
2000cc 超	225	75

* フリート・カーの「みなし給与」算定基礎は、1986年までは「1300cc以下、1301-1800および2000cc超」であった。

資料: Financial Times (January 27, 1988), p.III

NISSAN

イギリスにおけるブルーバードの広告

NISSAN

WHO GIVES YOU MORE?

STANDARD EQUIPMENT COMPARISON

CURRENT PRICES	BLUEBIRD	CAVALIER	SIERRA	MONTEGO
	1.6LS £7,999	1.6L £7,953	1.6L £8,091	1.6L £7,962
Electric tilt/slide screened sunroof	•			
Electric windows (front & rear)	•			
Central door locking	•			
Electric aerial	•			
Tilt adjustable steering	•			
Reclining rear seats *	•			
Twin trip meters	•			
4 Speed heater fan	•			
Lockable glove box	•			
Drivers foot rest	•			
Tinted windows	•	•		
Integral rear head restraints	•			•
Rear wash/wipe †	•	•	•	
Stereo radio/cassette	•	•	•	•
Five-speed gearbox	•	•	•	•
Laminated windscreen	•	•	•	•
60/40 Split rear seats †	•	•	•	•
Front & rear inertia reel seat belts	•	•	•	•

Bluebird gives you this much more equipment	£1,300	£1,350	£1,025
---	--------	--------	--------

At £7,999, the new 1988 Nissan Bluebird 1.6LS gives you a great deal more than the competition.

Over £1,300 more equipment than either the 1.6L Sierra, or the 1.6L Cavalier. It's the kind of lavish equipment you'd associate with much more expensive luxury cars such as larger BMW's and Mercedes.

Electric sunshine roof, electric windows rear and front, central door locking and an electric aerial are only part of the story.

Take the stereo radio cassette. It's a self-seeking, electronic tune Blaupunkt. (We thought you'd like the sound of that.)

Bluebird saloons and hatchbacks are manufactured in Britain to Nissan's exceptionally high standards.

This precision engineering makes sure that when you come to sell, or trade in, your Bluebird still gives you the best deal.

Experience proves, that after 20,000 miles, your Bluebird is worth at least £500 more than a comparable Sierra or Cavalier. Montego owners are some £700 worse off.

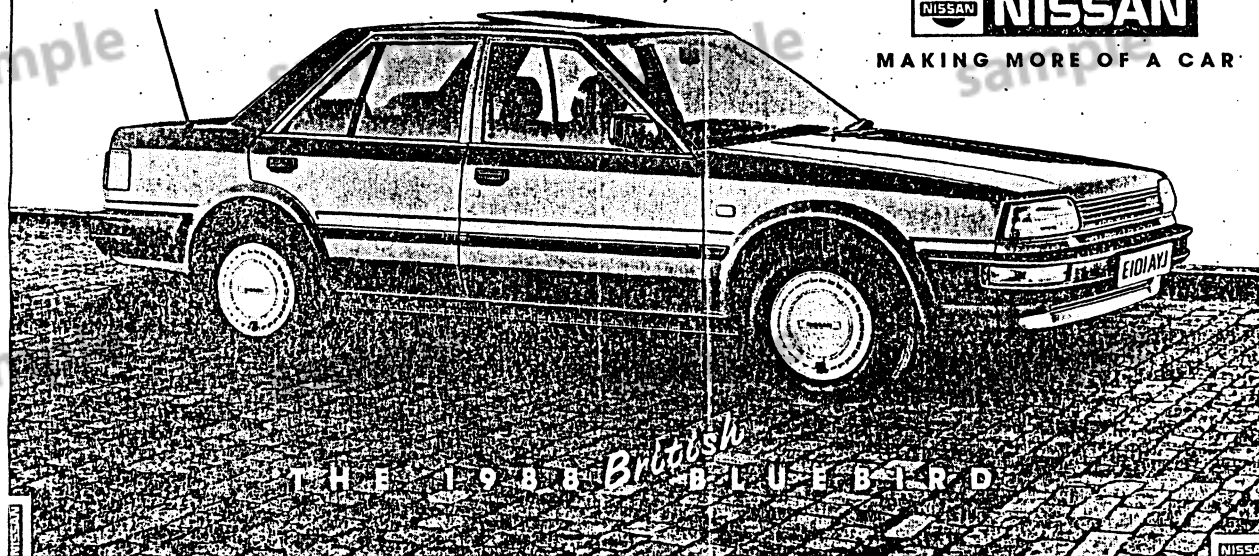
All the 1988 Bluebirds give you more when you buy, when you drive and when you sell.

But don't just take our word for it. Try the 1.6LS, the 1.8GS, the 2.0GSX, or any of the other added-value Bluebirds.

Visit your Nissan dealer and you'll agree that no-one gives you more.



MAKING MORE OF A CAR



THE 1988 *British* BLUEBIRD

* † 4 door models Bluebird 1.6LS at £8,099 and Cavalier 1.6L at £8,078. Bluebird prices include car tax and VAL Delivery and road fund licence extra.

Nissan UK Ltd., Nissan House, Worthing, Sussex BN13 3HD, Tel. Worthing (0903) 445

付属資料 15

イギリスにおけるフォードの広告

0% DIC-51K

The more you put down, the less you pay out.

Buy a new Fiesta,* Escort or Orion between October 15 and December 15 and choose how you pay. 20% deposit (9.5% APR) or 50% deposit (4.8% APR).

These days you can buy almost any car you like on credit. The question is, though, on whose terms? The manufacturers? Or yours?

As you can see, Ford do their best to be flexible. They offer a choice of finance plans so that you can choose whichever fits your circumstances best.

Briefly, here are the details.

Either you can put down a minimum deposit

of 20% in which case the interest rate is 4.9% (APR 9.5%). Or you can make a higher deposit, 50% or more, in which case the interest rate is lower, 2.5% (APR 4.8%).

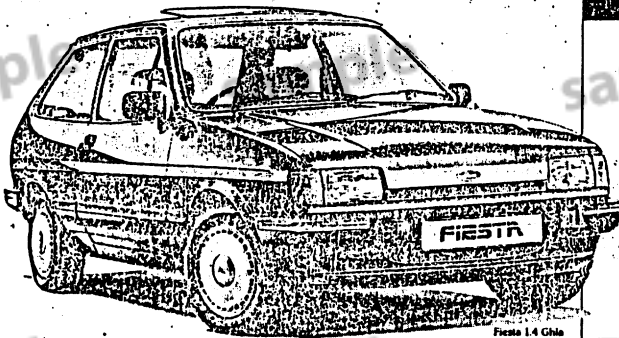
Furthermore, your deposit can be in the form of cash, or a trade-in or a combination of both. So your present car can help you pay for your new one.

To decide which alternative might suit you

best, study the examples below. We've made the figures as clear as possible!

Or, better still, pay a visit to your Ford dealer and he'll explain in detail.

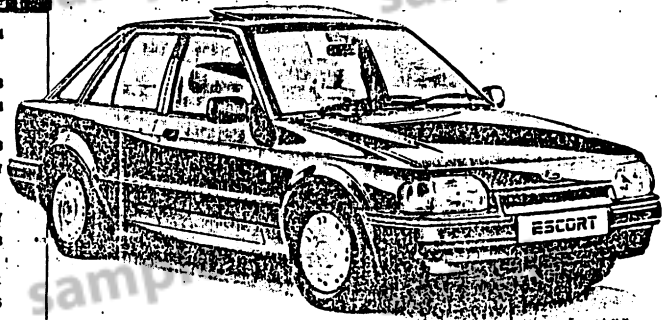
These finance plans are scheduled to run until December 15. But don't leave your decision too long. Due to demand some of the models on offer could be in short supply.



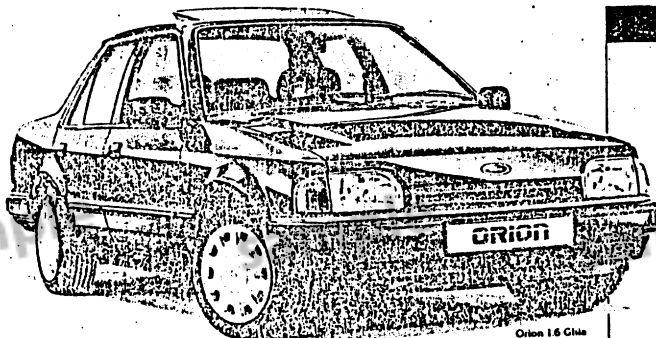
Fiesta 1.4 Ghia

FIESTA*	950 POPULAR	1.4 GHIA	XR3i	1.6L DIESEL
Cash price† (inc. delivery)	£4053.14	£7407.86	£7499.78	£6863.74
9.5% APR				
Initial Payment (Minimum 20%)	£970.63	£1481.57	£1499.96	£1372.75
36 Monthly Payments of (Starting 1 month after contract)	£123.70	£188.82	£191.16	£174.95
Charge for Credit	£570.69	£871.23	£881.94	£807.21
Total Credit Price	£5423.83	£8279.09	£8381.72	£7670.95
4.0% APR				
Initial Payment (Minimum 50%)	£2426.57	£3703.93	£3749.89	£3431.87
36 Monthly Payments of (Starting 1 month after contract)	£72.46	£110.60	£111.96	£102.48
Charge for Credit	£181.99	£277.67	£281.39	£257.41
Total Credit Price	£5035.13	£7685.53	£7781.17	£7121.15

ESCORT	1.1L 3 Floor	1.4LX	1.6L DIESEL	XR3i with anti-lock brakes
Cash price† (inc. delivery)	£694.85	£7648.50	£8373.90	£9208.14
9.5% APR				
Initial Payment (Minimum 20%)	£1370.97	£1929.70	£1674.78	£1857.63
36 Monthly Payments of (Starting 1 month after contract)	£174.72	£194.95	£213.44	£236.74
Charge for Credit	£806.04	£899.40	£964.72	£1092.13
Total Credit Price	£7660.89	£8547.90	£8358.62	£10380.27
4.0% APR				
Initial Payment (Minimum 50%)	£3427.43	£3024.25	£4186.95	£4644.07
36 Monthly Payments of (Starting 1 month after contract)	£102.35	£114.20	£125.03	£138.68
Charge for Credit	£257.18	£286.95	£314.13	£348.41
Total Credit Price	£7112.03	£7835.45	£8688.03	£9636.55



Escort 1.4LX



Orion 1.6 Ghia

ORION	1.3L	1.4LX	1.6L DIESEL	1.6 GHIA
Cash price† (inc. delivery)	£7234.80	£7740.42	£8612.27	£9310.82
9.5% APR				
Initial Payment (Minimum 20%)	£1446.96	£1548.08	£1722.45	£1862.16
36 Monthly Payments of (Starting 1 month after contract)	£184.41	£197.29	£219.52	£237.32
Charge for Credit	£850.92	£910.10	£1012.90	£1094.86
Total Credit Price	£8085.72	£8650.52	£9625.17	£10405.68
4.0% APR				
Initial Payment (Minimum 50%)	£3617.40	£3870.21	£4308.14	£4655.41
36 Monthly Payments of (Starting 1 month after contract)	£108.02	£115.57	£128.59	£139.02
Charge for Credit	£271.32	£290.31	£323.11	£349.31
Total Credit Price	£7508.12	£8030.73	£8935.36	£9660.13

Except Fiesta Bonus. The above Low Rate Finance Plan is subject to credit approval and applies to Fiesta, Escort and Orion cars and estate cars registered between October 15th and December 15th 1987 and which are subject to Conditional Sale Agreements arranged by participating Ford dealers and underwritten by Ford Motor Credit Company Limited, Regent House, 1 Hubert Road, Bresswood, Essex CM14 4QL. Applicants must be over 18 years of age and credit worthy. Please note various factory fitted options are available at extra cost. †Maximum retail price as at October 15th 1987 including delivery.



付属資料 16

ECの主要メーカーの財務状況
(1986年)

	売上高	税引後利益	総資産	資本	従業員
<u>ドイツ (million marks)</u>					
Audi AG	9,908 (823)	102.00 (8.5)	3,660	954	39,843人
Daimler-Benz AG	65,498 (5,442)	702.00 (58.3)	47,011	10,914	319,965**
Ford-Werke AG	16,682 (1,386)	587.16 (48.8)	6,716	1,073	46,311
Porsche AG	3,176 (263)	120.40 (10.0)	1,444	407	7,915
Volkswagen AG	52,794 (4,386)	580.16 (48.2)	40,765	2,122	281,718
<u>イギリス (million pounds)</u>					
Ford Motor Co.	4,374 (1,049)	79 * (18.5)	3,804	1,094	49,000
(うち国内)	3,190)				
(うち輸出)	1,190)				
Jaguar *	830 (199)	83.4 (20.0)	657.9	234.2	11,324
Vauxhall		-93 **			11,000
Peugeot UK	639 ***	-15 ***			6,500
<u>フランス (million French francs)</u>					
Peugeot S.A.	104,946 (2,654)	3,590 (90.7)	72,088	10,535	165,000
<u>イタリア (billion liras)</u>					
Fiat Auto s.p.A.	12,026 (1,460) #	402.36 (48.8) #	14,554 #	1,694	81,859
<u>スペイン (million pesetas)</u>					
Motor Iberica, S.A. **	79,664 (98)	-8,485 (10.5)	81,660	15,272	6,453

() 10億円

1985年数値

* すべて、エグゼクティブ・クラス

** 子会社を含む

* 1987年は、売上高5,200百万ポンド(うち輸出1,250百万ポンド)、税引前利益で317百万ポンド(1986年109百万ポンド)を記録 FT(May 6, 1988), p.10

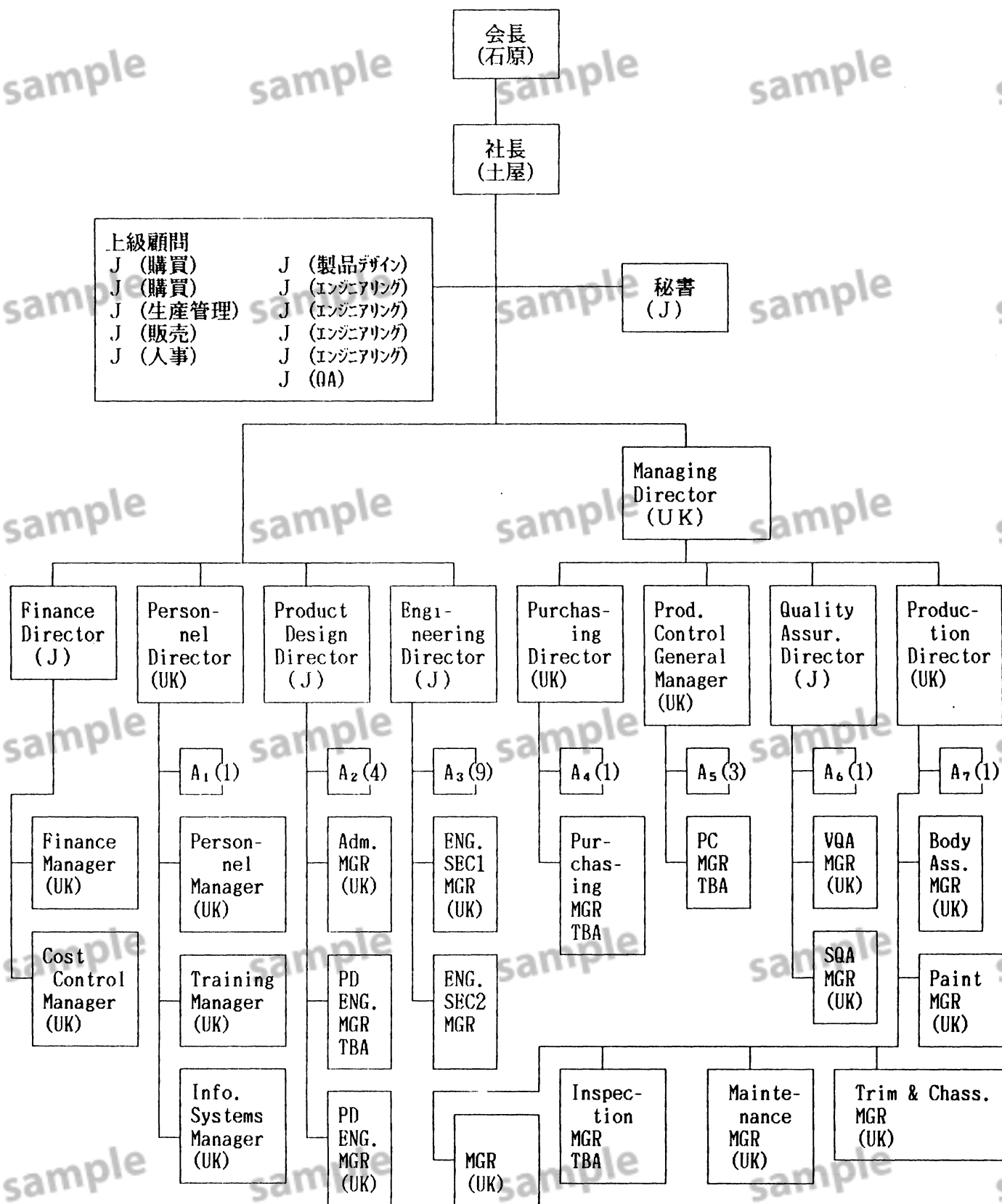
** 1987年は、過去10年間で初めての黒字で31百万ポンドを記録(過去の累積損は300百万ポンド TG(April 13, 1988), p.14

*** 1987年は、過去10年間で最高の利益で13.1百万ポンドを記録、1987年の売上高は740百万ポンド TG(April 16, 1988), p.10

** 1987年は、売上高102,553百万ペセタ、利益2,100百万ペセタ NE(1988年4月8日), p.11

資料: Moody's International

NMUKの組織図
(1987年4月)



J : 日本人, UK : イギリス人
A₁₋₇ : Advisors (全て日本人) ()は人数

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.