

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） K Z（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）