



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 日産自動車株式会社： 欧州市場のマーケティング戦略

1989年2月、日産自動車第2海外本部（欧州市場担当）の関口部長と五味次長は、1992年のEC（欧州共同体）市場統合に向けて、フランス、イタリア、スペインの南欧3国に対する同社の市場浸透をいかに拡大するかを検討していた。

従来、欧州に関しては、日本の自動車メーカー各社は、総市場の約9割を占めるEC市場について、全体でおよそ10%という自主規制枠を課せられていた。さらに、これとは別に、フランス、イタリア、スペインの3国は、国別の厳しい輸入規制を行い、そのため、日産の乗用車の販売実績も、これらの国々ではきわめて限られていた。しかし、昨年末からは同社の英国工場で生産された「ブルーバード」（日本名オースター）の大陸向け輸出も始まり、また、3年後のEC統合により、国別輸入規制の緩和も考えられた。日産としては、したがって、南欧3国への本格的参入の道が開かれたと見ていた。

関口部長と五味次長は、EC統合後に予想される激しい競争をにらんで、欧州市場全体についてのマーケティング戦略を考える必要があったが、とりわけ決定が急がれた問題は、今後日産にとって売上の拡大が期待される南欧市場において、投入予定の二つの車種の間でいかにマーケティング努力を配分するかであった。現在日産の英国工場では、1800ccクラスの上級中型車ブルーバードが生産されていたが、1992年までには、「マイクラ」（日本名マーチ）程度のスーパーミニ・クラスの小型車（以下「ニューマイクラ」と仮称）も生産される予定であった。日産としてはもちろん、市場に十分に対応していくためには、この他に日本からの輸入車を加え、合計で5-6車種の投入は必要だと考えていたが、戦略的に重要なのは、英国生産のブルーバードとニューマイクラであった。ところが、日産が南欧3国に投入する経営資源、とりわけ広告予算には、かなりの制約があった。したがって、これら

---

このケースは、池尾恭一助教授が、ハーバード大学ビジネス・スクールのジョンA. クウェルチ教授の協力のもと、クラス討議の基礎資料として作成したものであり、経営上の適切もしくは不適切な状況処理を例示しようとするものでない。なお、社内データの一部は偽装されている。本ケースの日本語版の著作権©（1989）は慶應義塾大学ビジネス・スクールに、また、英語版（Harvard Business School Case 9-590-018 “Nissan Motor Co., Ltd: Marketing Strategy for the European Market”）の著作権©（1989）は、the President and Fellows of Harvard Collegeにそれぞれ帰属する。（1989年5月作成、1990年5月改訂）

の国々において、ブルーバードとニューマイクラのいずれを強調し、これらをそれぞれどのように売り込んでいくかは、今後の競争にとってきわめて重要な決定であった。関口部長と五味次長はこの点についてのかれらの意見をまとめ、第2海外本部長の川名取締役役に報告しなければならなかった。なお、付属資料1の写真は、ブルーバードとマイクラの1989年現在のモデルである。

5

## 会社の沿革

日産自動車は、1933年、当時の有力実業家であった鮎川義介によって設立され、1935年から750ccの小型車「ダットサン」の量産を開始した。同社はその後、3670ccの大型車を製品ラインに加えて、順調に生産数量を伸ばし、トヨタやいすゞとともに、戦前の日本自動車産業における中心的存在へとなっていた。しかし、やがて日本が第2次世界大戦へ向かうとともに、生産の中心は軍用のトラックに傾斜し、また、資材の不足から生産量も減少し、ついに終戦により、生産活動の中止を余儀なくされることになった。

戦後、日産のトラックや乗用車の生産は、朝鮮戦争による特需によって、さらには、1950年代後半から日本がモータリゼーション時代に入るとともに、増大していった。とりわけ、モータリゼーションの主役がトラックや業務用主体の中型乗用車から、個人需要を中心とする小型車に移行しつつある時期に、新型の小型車「ブルーバード」が大ヒットしたこともあって、同社は日本の自動車メーカーとして確固たる地位を築くことになった。

また、1958年から本格化した輸出も、次第に競争力を増し、1960年の年間1万台強から1970年には40万台近くに成長した。さらに、70年代に入ると、2回のオイルショックによってガソリン価格が急騰したこともあり、燃費と性能に優れた日本車の売上は、北米を中心に急増し、日産の輸出も1980年には、年間146万台に達した。

1988年度の決算で、日産の総売上は3兆4千億円（連結ベースでは、4兆2千億円）にのぼり、自動車生産台数は国内216万台、海外52万台、また、日本からの輸出は114万台であった。なお、同社の1984-1988年の損益計算書および日本の自動車メーカー各社の売上は、付属資料2と付属資料3にまとめられている。

## 欧州市場への進出

日産の欧州市場への進出は、1959年のフィンランドへの輸出から始まる。この後、主に北欧諸国から浸透を始め、1960年代後半になると、EC諸国を含めた欧州諸国への日産の輸出は本格化し、1964年に年間3600台であったものが、1973年には16万3千台、1978年には20万4千台となった。

ところが、この頃より、日本からの自動車輸出の急増に対して、保護主義的な動

きが見られるようになってきた。アメリカに関しては、それは1981年からの輸出自主規制に結果することになるが、欧州諸国についても、種々の規制や監視が行われるようになっていった。日産の経営陣は、こうした保護主義への動きが定着すれば、完成車輸出の拡大は困難になるというヨミから、1980年頃より急速に海外現地生産へと向かっていった。ライバルのトヨタが海外生産に慎重であったのに対し、それはきわめて対照的だといわれていた。欧州では、スペインの「モトール・イベリカ社」の買収による商用車の生産と「英国日産自動車製造会社」の設立による乗用車の生産が、その結果実現された。

### 日産モトール・イベリカ社（NMISA）

日産は、1980年、スペイン最大の商用車メーカー「モトール・イベリカ社」の株式の35.85%を取得して、同社の経営に参加し、欧州における商用車の生産拠点として育成していった。そして、1983年からは、日産車（商用車）の現地生産を開始する一方、出資比率も経営参加以来徐々に高め、1989年には、68%の株式を保有するにいたっていた。

1988年のNMISAの生産台数はおよそ76,000台で、内66%は日産車で占められ、残りは、モトール・イベリカ社が従来から生産していたバンやトラックなどであった。<sup>1)</sup> また、これらスペイン生産の商用車の32%は他の欧州諸国を中心に輸出されていた。業績的にも、NMISAは近年好調であり、1988年3月期の決算では、累積ベースでも黒字への転換を果たした。

### 英国日産自動車製造会社（NMUK）

乗用車に関しては、日産は、1984年に全額出資の「英国日産自動車製造会社」（NMUK）を設立するとともに、北東イングランドのニューカッスル近く、サンダーランドで工場の建設に着手した。英国工場は1986年に完成し、排気量1800ccの上級中型乗用車ブルーバードの生産が開始された。1987年末でブルーバードの「価値に基づく現地調達率」は60%であり、英国政府は1988年1月にこれを欧州車と認定し、EC委員会もこの立場を支持していた。しかし、フランス政府は英国製ブルーバードを欧州車とみなすことには反対で、現地調達率は80%にすべきだとし、英

1) スペイン生産の商用車の一部は、統計上は乗用車として分類されている。

2) 「価値に基づく現地調達率」は、乗用車の工場出荷価格より、EC外から輸入された部品と原材料の価値を差し引くことによって算出される。これに対して、一部の保護主義的な考えをとる人達は、「費用に基づく現地調達率」の採用を主張していた。これによれば、現地調達率の算出は総生産費の観点から行われるため、設計やエンジニアリングの費用とともにすべての間接費が考慮されることになる。また、エンジン、トランスミッション、車軸、電子部品といった、特定の部品の現地での生産を要求する向きもあった。しかしながら、80%の現地調達率を達成するためには、エンジンかトランスミッションのいずれかを現地で調達する必要があった。

仏両国政府間で折衝が続けられてきた。当初英国製ブルーバードの輸出はアイルランド向け等に限られていたが、1988年末からはいよいよ大陸向けの出荷も始められた。この段階で、現地調達率は既に70%を超え、1991年には、フランス政府が主張する欧州車の基準80%を達成する予定であった。また、1988年において、日産のサンダーランド工場は、113の欧州の現地企業から部品を購入していた。英国製ブルーバードのフランス上陸に当たってフランス政府は最終的には「フリー・サーキュレーション」を認め、現在までのところ関税も課せられず、通関上のトラブルも起こっていないが、英国からの輸入分だけ、日本からの輸入枠を削減するという可能性は残っていた。

NMUKの現在までの生産実績は、1986年で5,079台、1987年で28,797台、1988年で56,744台と順調に伸びてはいたが、収益的には、巨額の初期投資があるため、黒字化にはまだ時間がかかると見られていた。日産としては、今後、1990年に新型ブルーバードを生産する際に年産10万台体制を確立し、さらに、1992年までには、従来のブルーバードに加えてニューマイクラを投入して、生産台数も年間20万台にしたいと考えていた。また、NMUKに対する1989年までの日産による投資額は約500億円であるが、1992年までにさらに、生産能力の拡大のため800億円を追加投資する予定であった。なお、付属資料4には、一例として、オランダで販売した場合のブルーバードおよびニューマイクラの大体の費用データがまとめられている。

## EC市場統合

日産のこのような欧州での展開に大きなインパクトを与えると考えられるのは、1992年に迫ったECの市場統合であった。自動車産業に関しては、ECの統合は、域内でのモノ、サービス、人、資本などの動きを自由にし、また、現在国別に設定されている技術基準（型式認証制度）を統一するため、EC内部での生産施設の効率的配置や在庫の集中・削減を可能にし、その結果、物流費用や生産費用を低下させると期待されていた。技術基準の統一に関しては、既にかんがりの前進が図られ、1970年に提案された44の任意指令のうち41は、1988年までに、すべてのEC加盟国によって採用されていた。残りの三つは、タイヤ、フロント・ガラス、牽引重量であったが、これらについても、EC委員会で早々に論議される模様であり、1990年までにすべてが強制的に統一され、全EC市場に関する単一の型式認証が実現する運びであった。

EC委員会の推定では、市場統合による上記のような自動車の費用削減効果は、8,530億円にのぼり、もしこれを販売価格の切下げに向けたなら、1台当たり5.7%

3) 英国政府は、この工場が北東イングランドに新たな雇用機会を作り出すという理由から、1億2,500万ポンド（約290億円）の資金を提供していた。

価格は低下し、市場規模は6%以上拡大するということであった。さらに、スペインや英国のような国々においては、付加価値税や物品税の統一が自動車小売価格の大幅な削減をもたらすため、一層の市場拡大が考えられた。

しかし、反面、ECの市場統合は、自動車産業においても域内の競争を激化させるとともに、そのなかで企業間格差の拡大を生み出すものと予想されていた。そのため、欧州の自動車メーカー各社は、1992年をにらんで、生産設備の拡大や近代化、あるいは生産拠点の再配置などに力を入れていた。

他方、日本の自動車メーカー各社にとっては、コスト削減効果や競争の激化に加え、EC統合は輸入規制との関連で大きな影響をもたらすものと考えられていた。すなわち、ECの市場統合のもとでは、日本からの輸入総量に関する自主規制は続けられるにしても、フランス、イタリア、スペインによる国別の規制は原理的には廃止されるはずであった。これに対して、とりわけフランス政府筋は、日本車の輸入に対するEC全体での総量規制の継続、EC内での80%の現地調達の要求、そして日本に対するEC製乗用車の輸入拡大要請を主張していた。かれらはまた、EC全体の規制枠をくぐって、米国製日本車が欧州に出荷される可能性にも、神経をとがらせていた。こうしたなか、現実的な観測によれば、イタリアやフランスでは、若干の移行期間を設け、それによってフィアットやルノーといった現地メーカーに、日本車との自由な競争に直面する前に経営の効率化を行う猶予を与え、徐々に日本車に対する国別輸入規制を緩和していくものと見られていた。

加えて、域内移動の自由化や技術基準の統一は、日本のメーカーにとっても、欧州での現地生産をより魅力的なものにすることは間違いなかった。その点、日産は他の日本メーカーに先駆け既にスペインでの商用車生産と英国での乗用車生産を行っているという強みがあった。しかし、トヨタやマツダといった、他の日本メーカーも、EC統合によるこのようなチャンスをつかむべく、欧州での現地生産に向けて活発に動き出していた。付属資料5は、日本の自動車メーカー各社の欧州現地生産への動きをまとめたものである。だが、現地の自動車メーカーのなかには、欧州におけるこうした生産能力の拡大は、欧州市場における過剰設備と価格競争をもたらすと懸念する声もあった。これに対して、ギリシャやアイルランドといった、国内に自動車関連産業をもたない国々は、自国市場における価格競争促進手段として、日本車を歓迎していた。また、いくつかのEC諸国、とりわけ英国は、自国メーカーの衰退を補うべく、日本メーカーによる乗用車生産への一層の投資を積極的に誘致していた。

## 欧州中期計画

欧州市場は確かにこれまでは、日本メーカーにとっては相当の部分が閉鎖的であ

ったため、売上の点では、国内市場や北米市場と比べると小さなものであった。しかし、現在日本メーカー各社が進めている現地生産計画が実行され、また、1992年の市場統合が行われると、きわめて大きな可能性をもつものであった。とりわけ、国内市場や北米市場で、トヨタにはかなり遅れをとり、本田には猛追を受けている日産としては、現在日本メーカーのなかで最大のシェアをもち、また、現地生産でも 5  
先行している欧州市場では、なんとしても優位な立場を固めておきたいところであった。付属資料6は、欧州市場における主要現地メーカーおよび日本メーカーのシェアの推移を示している。

そのため、最近では日産の社内においても、欧州市場への人材や資金の投入は従来と比べより高い優先順位をもつものとして位置付けられていた。また、1988年の秋に 10  
は、欧州市場での地位確保のために1992年の市場統合までになにをすべきかについて、欧州中期計画が作成された。その要点は以下の三つであった。

1. 1992年までに、欧州乗用車市場での日産のシェアを4.5%に高めるとともに、英国工場での乗用車の生産規模を年間20万台にする。また、スペイン工場での商用車の生産台数を、年間10万台に引き上げる。 15
2. 欧州における販売・サービス体制を充実することによって、ブランド・イメージの向上を図る。
3. 開発、生産、マーケティング、販売といった欧州にかかわる日産の事業活動全般を現地化する。 20

この中期計画によれば、欧州における乗用車の販売増の多くは、英国生産車によって達成される。日産のこうした計画の背後には、欧州市場で売上が伸びていくためには、日本からの輸出では円高の進行による採算の悪化や価格競争力の低下あるいは貿易摩擦や輸入規制といった制約があるため、今後は現地生産に依存せざる 25  
を得ないという事情があった。しかし、現地生産を中心とする以上、競争力を維持するためには、現地生産の効率を高めなければならない、それには、生産数量を高め、規模の利益を追求することが不可欠であった。そして、英国工場での生産数量の拡大には、欧州市場の開拓が必要であり、そのための方策が、販売・サービス体制の充実と欧州事業全般の現地化であった。さらに、欧州事業全般の現地化に向けては、 30  
「日産欧州技術センター」(NETC)と「欧州日産自動車」の設立が決定された。

従来日産は、スペインの旧モトール・イベリカ社が開発した一部の商用車を除けば、欧州現地生産車もすべて日本で設計してきた。しかし、今後はこうした体制を改め、欧州の消費者のニーズにヨリきめ細かく対応すべく、1988年に新しく英国に設計会社NETCを設立し、日本人スタッフと欧州人スタッフの協同により欧州市 35

場向けの車を開発する予定でいた。加えて、現在の現地生産車は日本設計であるため、現地の部品メーカーから調達する際に特別注文の必要があることが少なくないが、NETCにはより低コストな現地の標準的部品を組み込めるような設計を行うことが期待されていた。

日産では、1990年に投入される新型ブルーバードや1992年までに発売されるニューマイクラといった英国生産車、あるいはスペイン工場で今後生産される商用車も、このNETCで開発する予定でいた。

他方、「欧州日産自動車」は日産本社による100%出資の子会社として、欧州での開発・生産・物流・マーケティングなどを総括・総合調整することを目的に、1990年から、オランダにおいて、スタートする予定であった。とりわけ、マーケティングということに関しては、同社は欧州全体のマーケティング戦略の作成にあたり、このいわばマスター・プランをもとに、各国のディストリビューターがそれぞれの地域戦略を作成することになっていた。

欧州日産が行うこうした業務の多くは、現在は東京本社の第2海外本部で行われていた。つまり、欧州日産の設立にともない、東京本社の第2海外本部のかなりの部分がオランダに引越しをするわけであった。

さらに、欧州日産自動車は、1992年以降の域内移動の自由化や技術基準の統一をにらんで、物流合理化の要としての役割も期待されていた。具体的には、各国のディストリビューターの注文を取りまとめ、英国、スペイン、東京へ発注するとともに、現在アムステルダムに建設中の大規模な車両集配基地と流通加工施設を中心とした工場から販売店までの配送業務を総合的に管理することになっていた。つまり、これまでは日産本社と現地ディストリビューターで分担されていた自動車の輸送や在庫の機能は、今後は欧州日産とその物流子会社によって行われるわけであった。物流のうち今後もディストリビューターがかかわるのは、部品に関するもののみであった。

## 欧州市場の動向

欧州の乗用車市場は、1987年で年間1,240万台の規模を有し、全世界の1/3に当たるが、そのうち1,000万台近くは、西独、フランス、英国、イタリア、スペインの5大市場で占められていた。付属資料7は、欧州各国市場およびその他の世界の主要市場における乗用車売上の推移をまとめたものである。また、付属資料8と9では欧州各国における1987年と1988年の乗用車販売データが、付属資料10と11では主要欧州諸国のセグメント別乗用車販売台数が、付属資料12では欧州各国のプロフィールが、付属資料13では各国における日産のディストリビューターのプロフィールが、それぞれ示されている。さらに、各国での日産の投入車種とそれぞれの小売

価格帯は付属資料14にある。

欧州の乗用車メーカーにとって、日本メーカーに追いつくためには、平均しておよそ 1/3の生産性の改善が必要であった。すなわち、現在、日本では乗用車1台の組立が20人時で行われるのに対し、欧州では平均36人時を要していた（ちなみに、北米では26.5人時）。日本メーカーに対する現地調達率の規制は、欧州での日本車の組立をより高コストなものにすべく計画されたものであったが、業界筋の分析では、例え90%の調達率を要求したとしても、欧州における日本メーカーの工場は、欧州メーカーの工場よりも効率的なものになるだろうとのことであった。

**西独** 年間 300万台近くという欧州最大の乗用車市場をもつ西独においては、従来より輸入に対して規制が行われてこなかったこともあって、日本の自動車メーカー各社は既にかかなりの売上をあげていた。しかし、同時に、西独は、フォルクスワーゲンをはじめいくつかの強力な現地メーカーを有し、欧州でも最も競争の激しい市場だと見られていた。市場の特性としては、西独の消費者は一般に自動車についての知識水準が高く、性能等についてのデータをよく検討して購買を行う傾向にあった。また、こうした傾向を反映して、自動車の専門誌も非常に普及していた。車種については、西独では、他の欧州諸国、とりわけ南欧諸国と比べると、より大きな「下級中型車」以上のものが大きな比率を占めていた。なお、表Aは、西独をはじめ主要欧州諸国における各製品属性の相対的重要性を要約したものである。

表A 製品属性の国別の相対的重要性<sup>a</sup>

|           | 西独 | 英国 | フランス | イタリア | スペイン |
|-----------|----|----|------|------|------|
| 走行性能      | *  | *  |      |      |      |
| 燃費        |    |    |      |      | *    |
| 価格        |    | *  | *    | *    | *    |
| スタイル      |    |    | *    |      |      |
| 信頼性       | *  |    |      |      |      |
| 付属品       |    |    |      | *    |      |
| アフター・サービス | *  |    |      |      |      |

a : \*印はとくに重要な属性であり、\*印がない場合も、その属性が重視されないわけではない。

出所： 五味次長の推定



日本メーカーのなかでは、従来よりマツダが海外戦略のなかで西独をきわめて高く位置付け、この市場にかなりの的を絞ったマーケティングを展開していたこともあって、高いシェアを有していた。日産はトヨタとこのマツダに次いで、日本メーカーのなかでは第3位につけていた。日産としてはもちろん、英国工場の生産量の拡大にともない、西独での販売量を高めたいところであったが、現在の競争状況のもとでは、西独市場が吸収しうる英国生産車の数量には限りがあると見られていた。

西独は、日本の自動車メーカーに対し、最も寛大な立場を取っている国であった。これは、西独の自動車メーカーが、日本市場において1988年で2%（8万台）という市場シェアを有し、他のECのメーカーを圧倒していたからであった。また、フランス、スペイン、イタリアによる国別規制が取り除かれ、自由なEC乗用車市場が実現すれば、現在のように、日本からの輸入車の大部分が、西独をはじめとする北部EC諸国に向かうということは、もはやなくなるだろうとの読みも働いていた。

**英国** 英国市場は、フリート需要（企業が自動車を購入し、従業員に貸与するという方式）が全体の半分以上を占めているというユニークな特徴を有していた。そして、このフリート需要のかなりの部分は1600cc-2000ccの「上級中型車」に集中しているため、市場全体のなかでも、このクラスの比率は約25%に達していた。日産英国工場で生産される英国製ブルーバードも、実はこのフリート需要を中心とする上級中型市場を標的としたものであった。

英国市場では、欧州全体に対する日本車の自主規制枠の他に、日英両国自動車工業会の間での紳士協定により、日本からの輸入は、英国市場全体の11%に制限されていた。ところが、日産はこの輸入規制が設定された際に英国での販売が好調であったため、きわめて有利な形で輸入割当を手にすることができ、その結果、現在も、シェア6%近くと、日本メーカーのなかでは群を抜いた存在であるばかりか、全体でも、フォード、GM、プジョーに次いで、フォルクスワーゲンと4位を争っていた。しかも、近年、英国市場が順調に拡大したことにより、英国での日産の売上は10万台以上にのぼり、欧州市場全体における同社のシェアに大きく貢献していた。また、1986年から出荷された英国生産車も、1988年まではほとんどが英国市場で販売されていた（1987年まで日産の英国生産車は輸入車扱い）。

ところが、1989年1月27日、トヨタは1992年より1800ccクラスの上級中型車を年間20万台生産すべく、英国に工場を建設することを発表した。なお、現地調達率は、当初は60%でスタートし、早急に80%に引き上げて、他のEC諸国に輸出も行う予定とのことであった。トヨタによる現地生産の開始は、日産の戦略に対して様々な影響を及ぼすことが予想されたが、トヨタにしても、英国生産車のかなりの部分は英国市場での販売に向けるものと考えられ、少なくとも英国市場での競争の激化を

もたらずのは確実であった。そのため、今後、日産の英国工場の生産量を拡大していくに際し、英国市場が吸収しうる程度はより制約され、大陸輸出への依存を強めざるを得まいと見られていた。

他方、英国での日産車の販売は、現地の資本家が 100%株式を保有する「日産UK」により、傘下の 450の販売店を通じて行われていた。日産UKは、英国市場における日産のシェアを見れば明らかなように、優秀なディストリビューターではあったが、日産本社では、今後欧州戦略は欧州日産のもとで統合的に展開していきたいという意向から、英国での影響力を高めるべく、日産UKの買収を計画していた。しかし、日産と現地資本家との買収交渉はこれまで不調であり、したがって、当面は、英国でのマーケティングや物流は、他の欧州諸国と比べ、日産本社の影響は薄く、より独自性の強い形で進められる見通しであった。

フランス フランスの乗用車市場は、1988年で、220万台強の規模を有していたが、日本車の総輸入量は市場の3%に抑えられるとともに、メーカーもトヨタ、日産、ホンダ、マツダ、三菱の5社に限定されていた。セグメント別では、スーパーミニ市場が大きく、これに下級・上級の中型車が続いていた。また、消費者は価格にはシビアであるが、品質に対する要求は、西独やオランダといった国々と比べると低いといわれていた。

フランス市場においては、現地フランスのメーカーであるプジョーとルノーが合計で60%以上のシェアを有し、輸入車のシェアは1/3に留まっていた。しかし、最大シェアをもつプジョーでさえ日本メーカーと比べると必ずしも生産性は高くなく、現在1992年の市場統合に向けて、生産設備の増強と近代化に取り組んでいた。これに対し、ルノーは、多額の負債を抱え、コスト削減も不十分、設備投資計画も具体化していないという状態で、今後の生産性改善も容易ではないと見られていた。

他方、フランスにおける日産のマーケティング体制は、これまで日産車の販売実績がわずかであったため、十分なものとはいえなかった。フランスにおける日産のディストリビューターは、日産本社が9.6%の株式を保有する「リシャル日産」という現地会社であった。しかし、リシャル日産の体制は改善の余地も多く、現在は、本社から人員を投入してマーケティングを含め経営力の強化を図っていた。販売店はほとんど専売店で203店あり、これまでは、日本からの輸入車とスペイン生産の商用車を販売していたが、従業員規模で20人程度から3-4人の家族経営までと、小規模なものが多かった。

イタリア イタリアも年間200万台近くという大きな乗用車市場をもちながら、1957年以来規制市場であり、日本からの乗用車輸入に対しては1988年で年間3300台

と、厳しい規制を行っていた。イタリア市場では、現地メーカーのフィアットが60%という高いシェアをもっていたが、同社は単にイタリア最大の自動車メーカーであるというだけでなく、1988年上半期には、同社の売上の54%を占める本拠地イタリア市場の成長や下級中型車における新製品の成功もあって、ついに欧州全体で最大の15.5%のシェアを手にしていった。また、EC統合を控えてのフィアットの攻勢には注目すべきものがあり、設備投資や研究開発投資を大幅に増額し、新製品開発期間の短縮や生産性の改善にも積極的であった。

イタリア市場における需要の中心は下級中型車以下の車であり、とりわけユーティリティ・クラスが大きな比率を占めている点が特徴的であった。また、フランスと同様、他の欧州諸国と比べると消費者は品質よりも価格を重視する嫌いがあった。

イタリアにおける日産車の販売は、日産本社とスペインのN M I S Aの合併会社（日産64.2%、N M I S A 35.8%）「イタリア日産自動車」が担当し、この傘下に160の販売店が組織化されていた。しかし、これまでは、日本からの輸入車は極端に少なかったため、イタリア日産傘下の販売店の扱いの中心は、スペイン生産の商用車であり、1988年で約6,200台を販売していた。このような事情を反映して、日産の販売店は従業員規模で10人以下と小規模のものが多く、しかも、他のメーカーの自動車も扱う併売店がほとんどであった。そのため、イタリア日産では、今後のイタリア市場での販売量の拡大のために販売網を再構築するという観点から、従来の販売店のうち業績の思わしくないものを整理し、新たにヨリ大規模な専売店を募集していた。

スペイン スペインの乗用車市場は、1985年頃までは50万台程度に留まっていたが、その後急激に成長し、1988年では、100万台強の規模をもつに至っている。ただ、完成車に関しては、フランスやイタリアと同様に閉鎖市場であり、日本からの乗用車の輸入は、1988年で3200台（他のEC諸国経由も含む）に限られていた。もっとも、この数量枠は1989年には7000台程度になり、今後も増加もしくはEC全体の枠へ統合される見通しであった。

スペイン市場においても、乗用車市場の圧倒的部分は、下級中型以下の車に向けられ、また、西独等と比べると、品質よりも価格が重視される傾向にあることは、フランスやイタリアと同様であった。

スペインは欧州のなかで、市場規模では第5位であるが、同国の安い労働コストと1986年のEC加盟に誘発されて外国メーカーが多く投資を行った結果、自動車生産量では1984年以来英国を抜いて、欧州第4位の地位を占めていた。しかし、乗用車については、メーカー6社はいずれも外資系であった。このうち、西独フォルクスワーゲン系のセアトは、フォルクスワーゲン社の南欧向け小型車の生産基地と

して位置付けられ、高い競争力を有していた。

他方、日本メーカー各社は輸入規制のため、乗用車では、ほとんど見るべき実績を残していなかった。これに対して、商用車については、日産は系列会社のNMI S Aで現地生産を行い、スペイン国内で約20%のシェアを有していた。また、鈴木自動車も、現地の商用車メーカーであるランド・ローバー・サンタナ社に17%出資し、スペイン国内で、小型の4WD車を生産していた。<sup>4)</sup>

5

日産は、乗用車の分野でも、このNMI S Aにスペイン市場の開拓に関して大きな期待をかけていた。というのは、NMI S Aは、日産の乗用車の現地ディストリビューターでもあり、しかも、商用車販売のために、スペイン国内に148の販売店をもっていたからである。また、これら商用車の販売店は従業員規模で平均70-80人と、他の欧州諸国の日産の販売店と比べると大規模であった。ただ、NMI S Aの販売店はこれまでNMI S Aの専売店として活動してきただけに、乗用車の販売経験が非常に少ないという問題はあった。そのため、日産では、今後これらの販売店を乗用車販売にヨリ適した形に転換していく必要があるという認識から、販売店に対して、面積、外観、資本、組織等々についての要件を満たすよう要請していた。

10

15

その他の諸国 5大市場以外では、オーストリア、フィンランド、デンマーク、アイルランド、ノルウェーといった国々においては、保護すべき自動車関連産業がないため、輸入規制もなく、日本車は30%以上のシェアを有していた。また、これ以外のオランダ、ベルギー、スウェーデン、スイスといった国々でも、輸入規制を行っているポルトガルを除けば、日本車は全体で20%以上のシェアを有していた。しかし、それだけに今後日産がシェア拡大を図っていく余地も少なく、しかも、これらの市場は規模的にも小さいため、英国工場の生産量拡大の受け皿としては必ずしも多くは望めなかった。

20

25

### プロモーション戦略

関口部長と五味次長は、関係者の意見も考慮に入れながら、1992年のE C市場統合をにらんだ南欧3国に関する日産のマーケティング戦略について、思案を巡らしていた。日産の社内では、今後の日産の成長のために欧州市場がきわめて重要な意味をもつということについては、共通の理解が見られた。また、欧州市場で競争力を維持していくためには、英国工場での生産規模を拡大しなければならず、それには、市場規模も大きく、これまで事実上未開拓であったフランス、イタリア、スペインの南欧3国での売上の拡大が不可欠であるということについても、大方の見通

30

4) 鈴木の4WD車の一部は、統計上は乗用車として分類されている。

しは一致していた。問題は、これらの市場において、マーケティング努力を二つの英国生産車の間でいかに配分していくかであった。もちろん、南欧3国においても、ある程度の品揃えは必要であるから、日産としても、英国生産のブルーバードとニューマイクラの他、日本からの輸入車を加え、5-6車種の投入は考えていた。しかし、戦略的に重要なのはあくまでも二つの英国生産車であった。他方、いかに欧州市場の重要性が認識されているにしても、これら3国に投入しうる経営資源には限界があった。 5

利用可能な経営資源のうち、最も重要な制約は広告予算であった。欧州における日産の広告は、日産本社、現地ディストリビューター、および現地ディーラーの三者によって行われていた。このうち、日産本社による広告は、欧州各国共通であり、最初に英語で作られたうえで翻訳され、各国で同じメッセージが同じ時期に流されていた。したがって、これについては、特定の国に対して特定のモデルを強調するということは困難であった。 10

他方、現地ディストリビューターの広告は、日産の欧州についての総合的マーケティング戦略に基づいて、国別に作成され、その費用は、ディストリビューターの12%のマージンから支払われていた。また、従来まで、欧州では、日本や北米と比べ一般にテレビ広告の役割が限られていたということもあり、媒体的には印刷広告が中心であった。ところが、最近では欧州諸国においても、テレビ広告の重要性が増大しつつあった。実際、西独のディストリビューターは大規模なテレビ広告を計画中であり、日産本社にその費用の一部を負担してほしいとの要請が来ていた。もちろん、南欧3国についても、英国生産車を本格的に販売していく際には、日産本社による広告費の割戻しは必要だと考えられていた。しかし、これらの国々における日産のディストリビューターは売上高が少ないため、広告予算もきわめて限られ、さらに、テレビ広告はある程度の規模で行わないとあまり効果がないことを考慮に入れると、例えば日産本社が広告費の一部を割戻すにしても、ブルーバードとニューマイクラのいずれかに焦点を当てざるを得まいと見られていた。 20 25

最後に、ディーラー広告は、個々のディーラーによってほとんどの場合印刷媒体を用いて行われていたが、費用についてはディストリビューターが一部を負担することが少なくなかった。ディストリビューターからの広告割戻しは、ディーラーの広告が一定の基準を満たした時に支払われ、通常その費用の50%であった。したがって、ディーラー広告も日産にとってある程度まで管理可能ではあったが、この広告割戻しはディストリビューターの広告予算を一層希少なものにしていった。 30

## ブルーバード対ニューマイクラ

日産の経営陣のなかで、ニューマイクラを支持する人々は、なによりも、南欧諸国の消費者がブルーバードよりも、ニューマイクラのようなより小型の車を好む傾向にあることを強調していた。つまり、市場があるところに売り込むべきだというわけである。また、ニューマイクラによる急速な売上の拡大は、販売網の整備にも、5  
必要だとされた。

さらに、ニューマイクラの場合は、他の日本メーカーとの競合がないことも、ニューマイクラ支持派の重要な論拠であった。日産にとって、欧州で売上を拡大していくためには、もちろん現地のメーカーと競争していく必要があるが、競争上の脅威ということでは、やはり体質やイメージが類似している他の日本メーカーを意識 10  
せざるを得なかった。しかし、日本の自動車メーカーのなかで現在乗用車の欧州現地生産を行っているのは、日産以外では、英国でローバー・グループと中型車を共同生産しているホンダだけで、1992年の段階では、これにトヨタが加わり、後はマツダが間に合うかどうかといったところであった。トヨタの英国生産は、少なからず日産と同様の事情をもつため、南欧に力を入れてくると考えられたが、トヨタの 15  
英国生産車は既に1800ccクラスの上級中型車と決定されていた。また、マツダの現地生産車も、当初は上級中型になる模様であった。そのため、ニューマイクラに関しては、当面は他の日本車との本格的競争は回避できると予想された。

これに対して、ブルーバード支持派の論拠の一つは、ブルーバードが、ニューマイクラよりも利益に貢献するという点であった。すなわち、ブルーバードは、ニュー 20  
マイクラと比べて1台当りのメーカー利益マージンが大きく、また、既に1986年から英国で生産されてきただけに、その売上の増大は、規模の利益とともに、累積生産量の拡大による費用の低下という効果の面でも、利益に大きく貢献するものと期待された。これに対して、ニューマイクラの強調は、英国におけるブルーバード 25  
生産の累積での黒字転換を遅らせるという危惧を生んでいた。

ブルーバードが支持されるもう一つの理由は、ニューマイクラが欧州現地メーカーを不必要に刺激する恐れであった。南欧諸国のプジョー、ルノー、フィアットといった自動車メーカーは、それぞれの国の政府の自動車関連政策の決定にもかなりの影響力を有し、しかも、その基盤を小型車市場、とりわけ自国を含めた南欧諸国における小型車市場に置いていた。したがって、ニューマイクラの強調はプジョー、 30  
ルノー、フィアットとの真正面からの衝突を意味し、それだけに激しい競争が予想されるとともに、長期的には、これらの国々の政府との摩擦や日本メーカーに対するなんらかの政府規制の可能性も否定できなかった。

これらに加えて、欧州市場における日産車のイメージの確立ということも考慮に入れる必要があった。元々日本の自動車メーカーが得意とする中型車や小型車の開 35

発は欧州が先進国であり、日本の開発担当者は、欧州車に一種の憧れのようなものを抱いてきた。他方、日本メーカー各社は生産技術を磨くことにより、北米市場や欧州市場でかなりの実績をあげ、また、開発力を身につけてきた。しかし、中型・小型車の市場に当初はほとんど競合現地メーカーが存在しなかった北米市場とは異なり、欧州には、この分野にも強力な現地メーカーが存在する。そのため、日本車は欧州では長らく安物というイメージが強く、高級車はあまり売れないという傾向があった。それが、ここ数年ようやく日本車のイメージが向上し、西独車には劣るが、フランス車やイタリア車よりは上といわれるようになってきた。

そうしたなか、近年は、各日本メーカーとも、独自のイメージ作りに取り組んできた。例えば、トヨタは高性能を強調し、ホンダは高級な高付加価値車をうたい、また、マツダは欧州のなかでも自動車先進国である西独に焦点を当て、欧州に合った車作りに努めてきた。これに対して、日産車は日本車のなかでは平均的存在と見られていた。そのため、ともすれば、従来から日本車にあった安物のイメージが尾を引くということもあり、南欧諸国におけるニューマイクラの強調は、この傾向を助長しかねないという懸念もあった。

しかし、南欧3国に関していえば、日産の名前は、商用車の現地生産を行っているスペインで多少知られるようになってきたことを除けば、ほとんど知られていなかった。もちろん、これは日産に固有の問題ではなく、輸入規制のため日本車の販売実績がきわめて低かったからであるが、それだけに、日産の経営陣は、今後これらの国々で競争上有利な立場に立つためにはいち早く知名度を高めることが重要だと考えていた。この点に注目するならば、幅広い層に訴求し、ヨリ大きな売上数量が期待されるニューマイクラの方が、ブルーバードよりも好ましいように思われた。

付属資料 1

日産ブルーバードと日産マイクラ



**NISSAN BLUEBIRD**



**NISSAN MICRA**



付属資料 2

損益計算書：1986 - 1988

|            | 1986      | 1987      | 1988      |
|------------|-----------|-----------|-----------|
| 売上高        | 3,754,172 | 3,429,317 | 3,418,671 |
| 売上原価       | 2,930,562 | 2,780,511 | 2,680,149 |
| 販売費及び一般管理費 | 764,662   | 657,255   | 690,911   |
| 営業利益       | 58,999    | (8,449)   | 47,610    |
| 営業外収益      | 124,613   | 189,316   | 163,413   |
| 受取利息及び配当金  | 101,018   | 75,607    | 60,902    |
| その他営業外収益   | 23,594    | 113,708   | 102,510   |
| 営業外費用      | 58,937    | 62,311    | 73,980    |
| 支払い利息及び割引料 | 42,237    | 38,429    | 36,594    |
| その他営業外費用   | 16,699    | 23,882    | 37,386    |
| 経常利益       | 124,675   | 118,555   | 137,043   |
| 特別利益       | 974       | 5,792     | 24,011    |
| 固定資産売却益    | 806       | 3,045     | 1,955     |
| 投資有価証券売却益他 | 167       | 2,746     | 22,055    |
| 特別損失       | 28,307    | 28,583    | 39,520    |
| 投資・債権評価損   | 13,308    | 19,066    | 30,442    |
| 固定資産廃却損    | 9,843     | 8,284     | 4,170     |
| その他特別損失    | 5,155     | 1,232     | 4,907     |
| 税引き前当期利益   | 97,342    | 95,763    | 121,533   |
| 当期利益       | 64,752    | 46,606    | 38,584    |

(百万円)

付属資料 3

日本の自動車メーカーの総売上高：1983 - 1988

|      | 1983      | 1984      | 1985      | 1986      | 1987      | 1988                   |
|------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------------|
| 日産   | 3,187,722 | 3,460,124 | 3,618,076 | 3,754,172 | 3,429,317 | 3,418,671              |
| トヨタ  | 4,892,663 | 5,472,681 | 6,064,420 | 6,304,858 | 6,024,909 | 6,691,299              |
| ホンダ  | 1,746,919 | 1,846,028 | 1,929,519 | 2,245,743 | 2,334,597 | 2,650,077 <sup>a</sup> |
| マツダ  | 1,364,229 | 1,431,815 | 1,569,553 | 1,626,187 | 1,602,293 | 1,844,300              |
| 三菱   | 1,061,375 | 1,173,631 | 1,408,307 | 1,578,823 | 1,558,670 | 1,752,697              |
| いすゞ  | 684,624   | 769,071   | 1,016,250 | 1,013,434 | 909,915   | 1,023,300              |
| 鈴木   | 542,319   | 524,259   | 580,841   | 722,336   | 744,854   | 759,550                |
| 富士   | 580,052   | 602,735   | 672,071   | 768,424   | 715,717   | 686,238                |
| ダイハツ | 425,909   | 469,950   | 515,911   | 535,645   | 557,627   | 445,665 <sup>b</sup>   |

(百万円)

a: 決算期変更のため13カ月

b: 決算期変更のため9カ月

出所：社内資料

付属資料 4

オランダで販売した場合の日産車の費用構造（％）<sup>a</sup>

|                 | 英国生産車<br>ブルーバード <sup>b</sup> | 日本生産車<br>ニューマイクラ <sup>c</sup> | (平均) |
|-----------------|------------------------------|-------------------------------|------|
| 小売価格            | 100                          | 100                           | 100  |
| 販売店マージン         | 18                           | 18                            | 18   |
| ディストリビューター販売価格  | 82                           | 82                            | 82   |
| ディストリビューター・マージン | 12                           | 12                            | 12   |
| 日産販売価格          | 70                           | 70                            | 70   |
| 輸送費             | 3.5                          | 4                             | 8    |
| 関税              | 0                            | 0                             | 10   |
| 労働費             | 8                            | 10                            | 12   |
| 部品・材料費          | 39                           | 40                            | 32   |
| 販売・一般管理費        | 12                           | 10                            | 3    |

a: 数字はいずれも小売価格（関税以外の税金は含まない）を100とした時のパーセント

b: 1988年現在

c: 生産開始年見込み

付属資料 5

日本メーカーの主な欧州進出の動き<sup>a</sup>

| 企業名  | 進出国  | 目的    | 概要   |
|------|------|-------|--|
| 日産   | スペイン | 商用車生産 | 商用車を年間7万6千台（1988年）生産                                       |
| 日産   | 英国   | 乗用車生産 | 上級中型車を年間5万7千台（1988年）生産                                     |
| トヨタ  | 西独   | 商用車生産 | 西独フォルクスワーゲン社と提携し、同社ハンノーバー工場に年間1万5千台規模の小型トラック生産を1989年より開始予定 |
| トヨタ  | 英国   | 乗用車生産 | 1992年より、英国で1800ccの上級中型乗用車を年間20万台規模で生産開始予定                  |
| ホンダ  | 英国   | 乗用車生産 | 英国ローバー・グループとの共同で、年間8万4千台（1987年）の中型乗用車を生産                   |
| マツダ  | スペイン | 商用車生産 | 年間2万5千台規模での小型商用車の生産を検討中                                    |
| マツダ  | 未定   | 乗用車生産 | 提携先のフォードの工場に1992年より年間20万台規模で上級中型車を生産することを検討中               |
| いすゞ  | 英国   | 商用車生産 | GMとの英国合弁会社において、年間5400台（1987年）の商用車を生産                       |
| 鈴木   | スペイン | 商用車生産 | スペインのランドローバー・サンタナ社との共同で、年間2万5千台（1987年）の小型4WD車を生産           |
| 富士重工 | フランス | 乗用車生産 | フランス北西部に1992年頃から年間3万台規模で乗用車を生産することを検討中                     |

a: ノックダウン生産を除く

付属資料 6

西欧乗用車市場における各社のシェア (%) : 1983 - 1988

|                         | 1983  | 1984  | 1985  | 1986  | 1987  | 1988(推定) |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|
| VWグループ <sup>a</sup>     | 13.02 | 13.56 | 14.37 | 14.70 | 14.95 | 14.44    |
| 欧州フォード                  | 12.47 | 12.80 | 11.90 | 11.67 | 11.93 | 11.45    |
| フィアット・グループ <sup>b</sup> | 13.78 | 14.48 | 13.74 | 14.01 | 14.20 | 15.35    |
| プジョー・グループ <sup>c</sup>  | 11.71 | 11.50 | 11.52 | 11.38 | 12.12 | 12.83    |
| 欧州GM <sup>d</sup>       | 11.07 | 11.04 | 11.36 | 10.95 | 10.55 | 10.29    |
| ルノー・グループ                | 12.63 | 10.90 | 10.65 | 10.61 | 10.62 | 10.34    |
| 日本車合計                   | 10.06 | 10.27 | 10.77 | 11.71 | 11.38 | 11.00    |
| 日産                      | 2.79  | 2.83  | 2.89  | 3.00  | 2.93  | 2.84     |
| トヨタ                     | 2.25  | 2.24  | 2.58  | 2.88  | 2.81  | 2.66     |
| ホンダ                     | 1.02  | 1.14  | 1.11  | 1.17  | 1.03  | 1.11     |
| マツダ                     | 2.01  | 1.97  | 1.91  | 2.05  | 1.90  | 1.88     |
| 三菱                      | 0.98  | 1.09  | 1.10  | 1.21  | 1.22  | 1.10     |
| 鈴木                      | 0.42  | 0.43  | 0.47  | 0.58  | 0.65  | 0.66     |
| 富士                      | 0.29  | 0.30  | 0.38  | 0.44  | 0.45  | 0.40     |
| ダイハツ                    | 0.27  | 0.24  | 0.28  | 0.32  | 0.30  | 0.25     |

a: VWグループは、1985年までは、フォルクスワーゲンとアウディから構成されていたが、1986年からは、これにセアトが加わっている。

b: フィアット・グループは、1986年までは、フィアット、アウトビアンキ、ランチア、フェラーリから構成されていたが、1987年からは、これにアルファ・ロメオが加わっている。

c: プジョー・グループには、プジョー、シトロエン、タルボが含まれる。

d: 欧州GMには、オペルとヴォグゾールが含まれる。

出所: DRI World Automotive Forecast Report

付属資料 7

全世界における乗用車販売台数：1983 - 1993

|          | 1983  | 1984  | 1985  | 1986  | 1987  | 1988(推定) | 1993(推定) |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|----------|
| 西独       | 2427  | 2394  | 2379  | 2829  | 2916  | 2730     | 2660     |
| フランス     | 2018  | 1758  | 1766  | 1912  | 2105  | 2217     | 2146     |
| 英国       | 1792  | 1750  | 1832  | 1882  | 2014  | 2195     | 1939     |
| イタリア     | 1581  | 1636  | 1746  | 1825  | 1977  | 2131     | 2002     |
| スペイン     | 547   | 520   | 572   | 686   | 925   | 1039     | 1089     |
| オランダ     | 459   | 461   | 496   | 561   | 556   | 485      | 550      |
| ベルギー     | 339   | 352   | 360   | 395   | 406   | 435      | 426      |
| その他E C諸国 | 329   | 342   | 388   | 402   | 353   | 388      | 531      |
| E C合計    | 9492  | 9212  | 9540  | 10492 | 11251 | 11620    | 11343    |
| スウェーデン   | 217   | 231   | 263   | 270   | 316   | 331      | 352      |
| スイス      | 274   | 267   | 265   | 300   | 303   | 322      | 327      |
| その他西欧諸国  | 486   | 450   | 540   | 572   | 509   | 505      | 599      |
| 西欧合計     | 10494 | 10161 | 10608 | 11635 | 12380 | 12779    | 12622    |
| アメリカ合衆国  | 9181  | 10393 | 11043 | 11452 | 10227 | 10699    | 10623    |
| カナダ      | 842   | 964   | 1137  | 1089  | 1057  | 1013     | 1196     |
| 北米合計     | 10023 | 11357 | 12180 | 12541 | 11284 | 11711    | 11819    |
| 日本       | 3136  | 3096  | 3104  | 3146  | 3275  | 3609     | 3497     |
| 全世界合計    | 29151 | 30289 | 31821 | 33049 | 32657 | 34277    | 35528    |

(千台)

出所：DRI World Automotive Forecast Report

付属資料8  
欧州諸国における乗用車販売台数：1987

|                          | 西独     | フランス   | 英国     | イタリア   | スペイン  | オランダ  | ベルギー  | スウェーデン | スイス   |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|--------|-------|
| 総計                       | 2915.7 | 2105.2 | 2013.7 | 1976.5 | 924.8 | 555.7 | 406.2 | 316.0  | 303.3 |
| メーカー別：                   |        |        |        |        |       |       |       |        |       |
| VWグループ <sup>a</sup>      | 872.2  | 159.3  | 116.2  | 225.8  | 161.2 | 63.0  | 65.6  | 37.7   | 50.0  |
| 欧州フォード                   | 300.8  | 143.4  | 580.1  | 78.4   | 142.1 | 56.0  | 39.5  | 34.3   | 21.2  |
| ファイアット・グループ <sup>b</sup> | 132.8  | 151.8  | 74.3   | 1179.9 | 69.6  | 35.3  | 18.5  | 8.2    | 29.5  |
| プジョー・グループ <sup>c</sup>   | 123.3  | 703.5  | 147.3  | 148.8  | 154.2 | 65.0  | 57.3  | 11.0   | 25.1  |
| 欧州GM <sup>d</sup>        | 453.3  | 96.8   | 270.8  | 57.3   | 130.1 | 88.6  | 46.8  | 31.1   | 37.6  |
| ルノー・グループ                 | 89.6   | 641.7  | 78.7   | 154.2  | 209.4 | 22.6  | 35.3  | 5.1    | 16.6  |
| 日本車合計 <sup>e</sup>       | 441.4  | 63.1   | 225.4  | 13.7   | 6.8   | 144.0 | 83.5  | 68.5   | 87.6  |
| 日産                       | 84.5   | 17.8   | 114.2  | 0.0    | 2.1   | 31.3  | 19.4  | 18.1   | 13.7  |
| トヨタ                      | 93.3   | 14.3   | 38.3   | 2.0    | 2.1   | 31.2  | 26.8  | 22.8   | 26.6  |
| ホンダ                      | 41.5   | 10.2   | 24.7   | 0.2    | 0.5   | 11.9  | 8.5   | 4.1    | 7.6   |
| マツダ                      | 91.0   | 16.6   | 18.8   | 0.0    | 0.5   | 24.5  | 10.6  | 13.9   | 8.1   |
| 三菱                       | 68.6   | 3.3    | 11.8   | 0.7    | 1.0   | 15.3  | 9.6   | 3.6    | 11.1  |
| 鈴木                       | 27.1   | 0.9    | 5.6    | 9.9    | 0.4   | 18.0  | 3.3   | 2.4    | 4.1   |
| 富士                       | 16.7   | 0.0    | 5.0    | 0.4    | 0.1   | 4.7   | 3.0   | 1.8    | 14.3  |
| ダイハツ                     | 13.0   | 0.0    | 4.6    | 0.5    | 0.0   | 7.1   | 2.3   | 1.7    | 1.4   |

(千台)

- a: VWグループには、フォルクスワーゲン、アウディ、セアトが含まれる。  
b: ファイアット・グループには、ファイアット、アウトビアンキ、ランチア、アルファ・ロメオ、フェラーリが含まれる。  
c: プジョー・グループには、プジョー、シトロエン、タルボが含まれる。  
d: 欧州GMには、オペルとヴォグゾールが含まれる。  
e: 日産や鈴木によるスペイン生産のバンや4WD車の一部およびポルトガルでノックダウン生産されているトヨタや三菱の商用車の一部が乗用車として集計されているため、イタリアやスペインにおける日本車の合計は、乗用車の日本からの輸入割当量を上回っている。

欧州諸国における乗用車推定販売台数：1988

付属資料9

|                         | 西独     | フランス   | 英国     | イタリア   | スペイン   | オランダ  | ベルギー  | スウェーデン | スイス   |
|-------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|--------|-------|
| 総計                      | 2730.2 | 2216.8 | 2195.4 | 2030.9 | 1039.2 | 484.8 | 435.0 | 331.3  | 322.1 |
| メーカー別：                  |        |        |        |        |        |       |       |        |       |
| VWグループ <sup>a</sup>     | 797.0  | 168.8  | 125.4  | 220.3  | 196.5  | 54.7  | 70.7  | 36.8   | 50.9  |
| 欧州フォード                  | 269.9  | 139.2  | 582.2  | 79.6   | 152.9  | 50.6  | 44.5  | 34.0   | 21.5  |
| フィアット・グループ <sup>b</sup> | 138.9  | 217.1  | 86.6   | 1211.7 | 85.4   | 29.4  | 16.3  | 7.6    | 31.0  |
| プジョー・グループ <sup>c</sup>  | 108.4  | 740.2  | 187.1  | 165.1  | 197.4  | 60.6  | 65.6  | 14.7   | 23.9  |
| 欧州GM <sup>d</sup>       | 418.4  | 104.1  | 302.2  | 71.6   | 136.6  | 69.0  | 50.4  | 28.7   | 38.4  |
| ルノー・グループ                | 84.8   | 639.4  | 84.4   | 148.0  | 217.7  | 21.3  | 38.9  | 4.7    | 16.6  |
| 日本車合計 <sup>e</sup>      | 390.0  | 65.0   | 247.5  | 10.7   | 8.3    | 127.5 | 88.4  | 81.4   | 100.0 |
| 日産                      | 71.9   | 18.7   | 132.6  | 0.2    | 2.8    | 23.9  | 20.5  | 19.8   | 13.5  |
| トヨタ                     | 77.2   | 14.9   | 39.2   | 0.6    | 2.2    | 23.3  | 29.1  | 25.5   | 31.0  |
| ホンダ                     | 45.7   | 10.6   | 25.9   | 0.5    | 0.6    | 12.0  | 9.0   | 5.5    | 8.3   |
| マツダ                     | 82.6   | 17.2   | 20.4   | 0.1    | 0.6    | 24.5  | 9.8   | 18.3   | 12.3  |
| 三菱                      | 55.0   | 3.0    | 12.4   | 0.8    | 1.0    | 13.1  | 9.4   | 6.0    | 13.1  |
| 鈴木                      | 26.7   | 0.6    | 5.9    | 7.8    | 1.0    | 18.2  | 3.8   | 3.3    | 4.7   |
| 富士                      | 13.7   | 0.0    | 4.5    | 0.2    | 0.1    | 5.1   | 3.3   | 1.6    | 14.1  |
| ダイハツ                    | 10.7   | 0.0    | 3.4    | 0.5    | 0.0    | 7.3   | 3.2   | 1.2    | 1.7   |

(千台)

a: VWグループには、フォルクスワーゲン、アウディ、セアトが含まれる。

b: フィアット・グループには、フィアット、アウトビアンキ、ランチア、アルファ・ロメオ、フェラーリが含まれる。

c: プジョー・グループには、プジョー、シトロエン、タルボが含まれる。

d: 欧州GMには、オペルとヴォグゾールが含まれる。

e: 日産や鈴木によるスペイン生産のバンや4WD車の一部およびポルトガルでノックダウン生産されているトヨタや三菱の商用車の一部が乗用車として集計されているため、イタリアやスペインにおける日本車の合計は、乗用車の日本からの輸入割当量を上回っている。

出所：DRI World Automotive Forecast Report



付属資料 1 0

セグメント別乗用車販売台数：1 9 8 7

|            | 西独     | フランス   | 英国     | イタリア   | スペイン                |
|------------|--------|--------|--------|--------|---------------------|
| 総販売台数（千台）  | 2915.7 | 2105.2 | 2013.7 | 1976.6 | 924.8               |
| セグメント別（％）： |        |        |        |        |                     |
| ユーティリティ    | 2.22   | 4.06   | 2.30   | 18.50  | } 43.0 <sup>a</sup> |
| スーパーミニ     | 14.46  | 40.31  | 25.51  | 38.94  |                     |
| 下級中型       | 35.62  | 23.03  | 34.41  | 25.37  | 37.1                |
| 上級中型       | 22.92  | 22.25  | 25.48  | 8.06   | 13.9                |
| エクゼクティブ    | 24.76  | 10.35  | 12.31  | 9.14   | 6.0 <sup>b</sup>    |

a: ユーティリティとスーパーミニの双方を含む。

b: 日産300ZX（フェアレディ）のようなスポーツクラスを含む。他の国々では、スポーツクラスは、車の大きさに応じて各セグメントに分類されている。

注記

各セグメントに含まれる典型的な車種は、以下の通りである：

ユーティリティ —— フィアット126, ルノ-4, セアト・パンダ, 鈴木セルボ

スーパーミニ —— ダイハツ・シナレッド, フィアット・ウーノ, フォード・フィエスタ, 日産マイクラ,  
プジョー-104, ルノ-5, トヨタ・スターレット, ワーゲン・ポロ

下級中型 —— フィアット・ティボ, フォード・エスコート, ホンダ・シビック, 三菱ミラージュ,  
日産サニー, 日産バイオレット, トヨタ・カロラ, トヨタ・ターセル, ワーゲン・ゴルフ

上級中型 —— アウディ80/90, フォード・カプリ, ホンダ・アコード, 日産ブルーバート,  
日産プレリー, スバル1.6/1.8, トヨタ・カムリ, トヨタ・カーナ, ワーゲン・シロッコ

エクゼクティブ —— アウディ100/200, BMW（全車種）, マツダRX7, ベンツ（全車種）,  
日産セドリック/ローレル, 日産280/300ZX, 日産シルビア, トヨタ・クラウン

出所：DRI World Automotive Forecast Report

社内資料

付属資料 1 1

セグメント別日本メーカー乗用車販売台数：1 9 8 7

|         | 西独   | フランス | 英国   | イタリア |
|---------|------|------|------|------|
| 日産：     |      |      |      |      |
| スーパーミニ  | 21.8 | 5.1  | 38.9 | 0.0  |
| 下級中型    | 31.6 | 6.2  | 36.7 | 0.0  |
| 上級中型    | 25.0 | 4.8  | 35.3 | 0.0  |
| エクゼクティブ | 6.2  | 1.7  | 3.3  | 0.0  |
| トヨタ：    |      |      |      |      |
| スーパーミニ  | 16.6 | 0.0  | 1.2  | 0.0  |
| 下級中型    | 39.0 | 7.9  | 17.1 | 0.0  |
| 上級中型    | 28.7 | 3.1  | 9.8  | 0.0  |
| エクゼクティブ | 9.0  | 3.3  | 10.1 | 2.0  |
| ホンダ：    |      |      |      |      |
| スーパーミニ  | 0.1  | 0.0  | 0.0  | 0.0  |
| 下級中型    | 19.3 | 5.2  | 5.8  | 0.0  |
| 上級中型    | 21.9 | 4.8  | 18.2 | 0.2  |
| エクゼクティブ | 0.2  | 0.2  | 0.8  | 0.0  |
| マツダ：    |      |      |      |      |
| スーパーミニ  | 0.0  | 0.0  | 0.0  | 0.0  |
| 下級中型    | 47.9 | 9.7  | 11.9 | 0.0  |
| 上級中型    | 40.0 | 5.6  | 6.2  | 0.0  |
| エクゼクティブ | 3.0  | 1.2  | 0.7  | 0.0  |

(千台)

出所：DRI World Automotive Forecast Report

付属資料12

欧州各国のプロフィール: 1987

|                                | 西独     | フランス   | 英国     | イタリア   | スペイン   | オランダ  | ベルギー  | スウェーデン | スイス   |
|--------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|--------|-------|
| 乗用車販売台数 (千台)                   | 2915.7 | 2105.2 | 2013.7 | 1976.5 | 924.8  | 555.7 | 406.2 | 316.0  | 303.3 |
| 商用車販売台数 (千台)                   | 113.7  | 369.4  | 252.8  | 163.0  | 170.0  | 69.6  | 28.8  | 29.5   | 24.3  |
| 自動車総販売台数 (千台)                  | 3029.4 | 2474.6 | 2266.5 | 2139.5 | 1094.8 | 625.3 | 435.0 | 345.5  | 327.6 |
| 日産の商用車販売台数 (千台)                | 2.9    | 3.1    | 10.5   | 4.0    | 33.7   | 3.1   | 1.5   | 2.8    | 1.3   |
| 乗用車生産台数 (千台)                   | 4374   | 3052   | 1143   | 1713   | 1403   | 125   | 277   | 432    | 0     |
| 乗用車輸出台数 (千台)                   | 2451   | 1681   | 226    | 641    | 707    | 112   | 228   | 340    | 0     |
| 乗用車輸入台数 (千台)                   | 1012   | 760    | 1041   | 780    | 188    | 535   | N. A. | 226    | N. A. |
| 人口千人当りの<br>保有乗用車台数             | 468    | 385    | 360    | 392    | 264    | 340   | 351   | 400    | 423   |
| 乗用車価格指数 <sup>a</sup><br>(税を除く) | 128    | 128    | 144    | 129    | 151    | 122   | 121   | N. A.  | N. A. |
| 乗用車価格指数 <sup>a</sup><br>(税を含む) | 105    | 124    | 129    | 112    | 139    | 135   | 109   | N. A.  | N. A. |

a: ECにおいて最も価格の低い国を100とした場合

出所: DRI World Automotive Forecast Report

BEUC Car Report

社内資料

付属資料 1 3

欧州各国における日産のディストリビューター一覧

| 国名     | ディストリビューター名              | 日産出資<br>比率 | 販売店数 | 日産からの<br>派遣社員数 |
|--------|--------------------------|------------|------|----------------|
| 西独     | Nissan Motor Deutschland | 100        | 734  | 4              |
| フランス   | Richard-Nissan           | 9.6        | 203  | 1              |
| 英国     | Nissan U.K.              | 0          | 450  | 0              |
| イタリア   | Nissan Italia            | 64.2       | 160  | 2              |
| スペイン   | Nissan Motor Iberica     | 68         | 148  | 19             |
| オランダ   | Nissan Motor Nederland   | 100        | 170  | 3              |
| ベルギー   | N.V.Nissan Belgium       | 0          | 345  | 0              |
| スウェーデン | Philipson Bil            | 0          | 50   | 0              |
| スイス    | Nissan Motor Schweiz     | 100        | 284  | 3              |

出所：社内資料

付属資料 1 4

欧州各国における日産の投入車種と小売価格帯

| 欧州名    | 300zx  | ローレル   | マキシマ   | ブルーボード | シルビア               | サニー    | マイクラ   | フレリア               | サニー・ワゴン     |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------------------|--------|--------|--------------------|-------------|
| 日本名    | フェアレディ | ローレル   | ブルーボード | オースター  | シルビア               | サニー    | フーチ    | フレリア               | サニー・カリフォルニア |
| 西独     | 4,088  | 2,023- | 2,861- | 1,613- | 2,791-             | 1,315- | 962-   | 2,093-             |             |
|        |        | 2,138  | 3,035  | 1,873  | 2,962              | 1,912  | 1,179  | 2,512              |             |
| フランス   | 4,386- |        |        | 1,675- | 2,670 <sup>a</sup> | 1,364- | 972-   | 2,027              |             |
|        | 5,256  |        |        | 2,360  |                    | 2,308  | 1,262  |                    |             |
| 英国     | 4,533- | 3,839  | 未定     | 2,110- | 3,440 <sup>a</sup> | 1,721- | 1,246- | 2,369-             | 1,458       |
|        | 5,394  |        |        | 2,965  |                    | 2,645  | 1,588  | 2,743 <sup>a</sup> |             |
| イタリア   |        |        |        | 未定     | 3,689              |        | 未定     | 未定                 |             |
| スペイン   | 7,095  |        |        | 2,543- | 未定                 | 2,668  | 未定     | 未定                 |             |
|        |        |        |        | 2,917  |                    |        |        |                    |             |
| オランダ   | 5,493  | 2,872  |        | 1,788- |                    | 1,260- | 1,086  |                    | 1,046       |
|        |        |        |        | 2,257  |                    | 2,347  |        |                    |             |
| ベルギー   | 3,974- | 2,110- |        | 1,527- | 2,722-             | 1,266- | 825-   | 1,589              | 1,172       |
|        | 5,072  | 2,474  |        | 1,764  | 3,171              | 1,752  | 1,106  |                    |             |
| スウェーデン |        |        |        | 2,056- | 2,826              | 1,645- | 1,373- | 2,661              |             |
|        |        |        |        | 2,144  |                    | 2,215  | 1,416  |                    |             |
| スイス    | 4,323  |        |        | 1,643- | 2,705-             | 1,346- | 984-   | 1,890-             |             |
|        |        |        |        | 2,108  | 2,870              | 1,931  | 1,206  | 2,545              |             |

(千円)

a: 旧モデルを投入

出所: 社内資料

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---

Contents Works Inc.