



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。 10

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。 15

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 20 25 30

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）