

フォード・オブ・ヨーロッパ(A)

フォード・オブ・ヨーロッパ(FOE)の財務担当副社長であるバッド・マークスは、1981年2月に行なった日本への財務担当者達の出張報告を読んでいた。しかし、その報告書を読み進むにつれて、マークスは、ヨーロッパにおけるフォードの各企業の財務部門が、その役割について、1967年のFOE設立以来受けてきた挑戦のどれよりも、深刻な挑戦に直面していることに気づき始めていた。この報告書の書かれた時点で、ヨーロッパにおけるフォードの各企業で働いていた給与受領者ベースの従業員の数は、30,000人であり、そのうち、5,000人は財務部門で働いていた。ところが、この報告書によると、訪問した日本企業(東洋工業、日本電装および日産自動車)では、財務部門で仕事をしている従業員の割合が、フォードよりも35%~60%も少なかった。しかも、悪いことに、このような結論が下されたのは、小型車の原価で1,200~1,700ドルも日本側に有利であったことや、1980年に15億ドルもの赤字を合衆国のフォード(フォードUS)が計上していたという状況の下であった。

ヨーロッパの乗用車産業

1981年における西ヨーロッパの乗用車産業は、世界全体の状況と同じように、すでに成熟段階に達するとともに、集中度も比較的高くなっていった。年間伸び率は、約2.5%であり、ルノー、プジョー、フィアット、フォルクスワーゲンおよびフォードの各々が12~14%のマーケット・シェアをとっていた。平均的なヨーロッパの顧客がテクニカルな面で洗練されていたこともあって、乗用車市場は、国別に分断されていただけでなくサイズによっても分割されており、そのなかで最も伸びていたのは、中型車であった。(主要なセグメントについては、付属資料3を参照。)

オイル・ショックは、燃費効率のよい乗用車に対する需要を強めさせた。しかし、

This case was prepared by Professor Paul Strebel as a basis for class discussion rather than to illustrate either effective or ineffective handling of an administrative situation. Copyright 1984 by IMEDE (International Management Development Institute), Lausanne, Switzerland. Translated by permission.

このケースは全文、IMEDEの許可にもとづいて、慶應義塾大学ビジネス・スクールの鈴木貞彦が行なった。訳文の正確度に関する一切の責任は翻訳者にある。当翻訳文の著作権(C)(1984)はIMEDEに属する。IMEDEが著作権(C)(1984)を有する原ケース[Ford of Europe (A) GM 321]は、クラス討議の資料として、ポール・ストレーベル教授が作成したもので、経営管理に関する適切または不適切な処理を例示するためのものではない。産業およびフォードに関する部分は、ジョージ・タウチャー教授の指導のもとにフォード・オブ・ヨーロッパのために作成したIMEDEコンサルティング報告書にもとづくものである。