



慶應義塾大学ビジネス・スクール

フランスにおける日産自動車

1993年10月、フランス日産の中村社長、吉本副社長、ド・ヴィルブル副社長の3人は、パリ郊外トラップ市にある本社の一室で、フランスにおける今後のディーラー政策の進め方および価格政策について検討していた。フランス日産は、日産自動車が91.54%の株式を保有する同社のフランスにおけるディストリビューターであり、傘下の234のディーラーに製品を供給するとともに、マーケティングに関しては、欧州を統括する欧州日産が立てた総合計画のもとで、具体的実行計画を立案・実施する責任を有していた。

フランス市場は欧州で有数の規模を有しながら、従来は政府により、日本からの自動車輸入は市場全体の3%に規制されていた。日産は、規制の対象とならない英国での現地生産を他の日本メーカーに先駆けて開始し、この英国生産のプリメーラとマイクラにより、フランス市場でのシェア拡大を目指していた。とくに、マイクラは、車の大きさからいっても、フランス市場の特性に適しており、大いに売上の拡大が期待された。ところが、1992年10月の発売以来のフランスにおけるマイクラの実績は、必ずしも芳しいものではなかった。もちろん、これは、フランスの自動車市場が空前の不況にあることにもよるものであったが、それとともに、フランスでの日産のディーラー網ならびにマイクラ発売時の価格政策にも問題があるように思われた。そのため、中村社長をはじめとするフランス日産の幹部は、マイクラのこれまでのマーケティングを再検討し、早急に改善策をまとめようと考えていた。

背景

日産自動車は、1992年度で約3兆9000億円の売上をもつ日本を代表する自動車メーカーであり、日本国内では、トヨタ自動車に次いで第2位、全世界でも第5位の生産台数を誇っていた。しかし、長年にわたるトヨタとの競争のなかで、両社のシェアの差はむしろ拡大傾向にあった。しかも、1992年度には、バブル崩壊後の日本国内はもとより、全世界的

このケースは、池尾恭一教授が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はない。本ケースの著作権© (1994) は、慶應義塾大学ビジネススクールに帰属する。(1994年4月作成)

な自動車不況のなか、同社は大きく売上が低下させ、300億円を上回る営業損失を余儀なくされた。日産自動車の最近の損益計算書、日本の自動車メーカー各社の売上高の推移ならびに全世界での乗用車販売台数の推移は、付属資料1-3にある。

欧州市場は、日産にとっては、日米欧三極の自動車市場のなかで、唯一トヨタに対して市場シェアの面で優位な立場にある市場であった。また、既に1986年からは英国工場でブルーバード（日本名オースター）の現地生産を開始し、1990年にはブルーバードに替えてプリメーラを投入、さらに92年8月からは第2車種として、マイクラ（日本名マーチ）も現地生産していた（付属資料4を参照）。これに対して、トヨタやホンダの欧州現地生産は、1992年後半にようやく始まったにすぎなかった。

欧州市場の主要部分をなすEC（欧州共同体）市場は、EC市場統合後も、日本からの自動車輸入に対しては全体での数量監視枠を継続するとともに、英国、フランス、イタリア、スペイン、ポルトガルの各国は、国別の厳しい輸入規制を課していた。そのため、日本からの輸出による売上拡大には限界があり、現地生産に関する日産の先行は、同社の欧州における競争にとって、大きな強みになるものと考えられた。つまり、日産にとって、欧州市場は、単にシェアの面で優位にあるだけでなく、トヨタに対して有利な競争を展開しうる条件を備えた市場として、相対的には高い優先順位をもつものと考えられていた。

しかし、現地生産で先行した強みを発揮するためには、英国工場の生産性を高めなければならず、そのためには、操業度を上げなければならない。さらに、このためには、現地生産車の売上拡大が不可欠であった。もちろん、これには、英国市場は重要である。しかし、英国市場での売上拡大にも限りがある以上、大陸への輸出拡大が必要であった。

英国現地生産が本格化したプリメーラ投入の1990年、あるいは翌1991年には、ドイツの統一後の自動車ブームのなかで、日産は数量監視枠外のこのプリメーラで大きく売上が伸びることができた。

排気量で1600cc-2000ccのプリメーラは、欧州の自動車分類（付属資料5を参照）では上級中型に属し、英国やドイツが大きな市場を有していた。これに対し、1000cc-1300ccのマイクラは、スーパーミニと呼ばれ、フランスやイタリアが主たる市場であった。

もともとフランスやイタリアは、EC諸国のなかでもとくに厳しい日本車の輸入規制を行ない、日本車全体で、フランスは年間市場の3%、イタリアは年間3,000台しか輸入を認めてこなかった。英国生産のプリメーラやマイクラは、これらいわば鎖国市場への日本メーカー初の本格的参入を可能にした。それだけに、主たるターゲットがフランスやイタリアであるマイクラはもちろんのこと、英国市場やドイツ市場での拡販の限界を考えればプリメーラについても、フランス日産にかけられた期待は小さくなかった。

具体的には、1990年代中盤の欧州における日産の売上目標を7万台として、フランスにはその10%の7万台が期待されていた。1991年にフランスでのディストリビューターが現地企業からフランス日産に改組された時点で、日産の売上は3万5千台であったから、こ

これは4-5年で約倍増という計画であった。なお、付属資料6には、欧州各国のプロフィールが示されている。

市場統合後の欧州市場

1992年12月31日、EC市場の統合が制度的にはスタートした。これにより、ECの域内では、モノ、サービス、人、資本などの移動が自由になるとともに、様々な規制や認可が統一された。自動車産業に関しては、従来は国ごとに設けられていた技術基準（型式認証制度）が統一されるため、EC内部での生産施設の効率的配置や在庫の集中・削減が可能になる。EC委員会の推定によれば、市場統合によるこうした自動車の生産費用や物流費用の削減効果は8530億円にのぼり、もしこれが販売価格の切り下げに向けられたならば、一台当たり5.7%価格は低下し、市場規模は6%以上拡大するとのことであった。

ところが、1993年の欧州自動車市場は、前年の市場統合にもかかわらず、1-9月の累計で前年同月比17.2%の減少という、深刻な不況に見舞われていた。市場の落ち込みは欧州諸国間で若干のバラツキはあるものの、英国以外はいずれも大きな落ち込みであることには変わりはない。ある業界関係者の見通しでは、92年末に本格的にしたこの景気の低迷は、95年まで続くのではないかということであった。

日本車規制の動き

EC市場統合は、域内の非関税障壁を撤廃することにより、制度的には同質な統一市場の実現を目指したものであった。したがって、これまでフランスやイタリアなどが実施してきた日本車に対する国別の輸入規制も撤廃されることになる。また、統合にともない、EC全体での日本車輸入の総枠規制もなくなる予定であった。

ただ、実際には、各国経済における自動車産業の重要性ならびに日本メーカーと欧州メーカーの競争力格差を考慮し、1999年までは、移行期間として、暫定的に一部の国による国別規制および年間123万台を上限としたEC全体に対する自動車輸出数量監視枠を継続させることになっていた。このような規制の動きをにらみ、日産をはじめトヨタやホンダ等の日本メーカーは相次いで現地生産を開始し、フランスやイタリア等の南欧諸国を含めた欧州市場への本格的参入を目指していた。

英国現地生産車の大陸への輸出は、1988年の日産のブルーバードに始まり、1992年はまだ日産だけではあったが15万7千台に達し、93年にはこれにトヨタやホンダが加わって27万台、さらに95年には35万台になると予想されていた。

これに対して、フランスやイタリアは、日本メーカー現地生産車の自国市場流入の急増に神経を尖らせ、自動車関係者のなかでは、現地生産車であっても日本メーカーの車には規制を加えるべきだという意見も出されていた。

日本メーカーの現地生産車については、EC委員会と日本政府の協議の結果、結局、規制

対象には含まれないことになったが、今後現地生産が急増した場合には、それが数量監視枠に影響を及ぼす可能性は否定できなかった。また、EC側は、欧州自動車市場の落ち込みのなか、日本車の数量監視枠もそれに応じて削減するよう主張し、1993年は、それまでの108万9千台から98万台に削減することで、EC委員会と日本政府は合意に達した。

ただ、欧州自動車メーカーの心情としては、かれらは統合市場の誕生で激しい競争を繰り返してはいるものの、長年に渡りある種の棲み分けが行なってきただけに、日本メーカーをこの共生システムのなかの攪乱要因と見る向きも少なくなかった。

現地競争メーカー

欧州の現地自動車メーカーは、大きく二つのグループに分けられた。一つは、量産メーカーであり、イタリアのフィアット、フランスのプジョーとルノー、ドイツのフォルクスワーゲン、そしてアメリカ系のGMとフォードがこのグループを構成した。もう一つは、高級車メーカーで、メルセデス・ベンツ、BMW、ポルシェなどが含まれた。いうまでもなく、日産をはじめとする日本メーカーとより直接的な競争関係にあるのは、前者の量産メーカーであった。

量産メーカーはさらに、欧州資本のメーカーとアメリカ系のメーカーに細分された。このうち、欧州資本の現地メーカーは、歴史やナショナリズムもあって、それぞれの母国で圧倒的な強みを見せているのに対し、アメリカ系のGMやフォードはいずれかの国にそれほど片寄ることなく、比較的万遍なくシェアをあげていた。したがって、日本メーカーと最も直接的に競争するのは、このGMとフォードだと考えられていた。付属資料7では、西欧乗用車市場における各メーカーのシェアの推移が、また、付属資料8では、各国における各メーカーの売上が、それぞれ示されている。

1980年代、欧州の量産車メーカーはいずれも、日本メーカーと比べると、生産性や品質の面でかなり劣るとみなされてきた。それだけに、日本車に対しては、EC全体での総量規制や国別での輸入規制が行なわれてきたわけであった。

この間、欧州メーカー各社は、とりわけ日本メーカーの欧州現地生産や92年の市場統合に備えて、競争力の強化に努めてきた。具体的には、効率的な生産方式の導入、人員の合理化、品質改善、納期の短縮による顧客サービスの改善、新製品開発力の強化、新製品投入サイクルの短縮化、買収・提携による事業の拡張や再構築、等々である。その結果、90年代には、欧州メーカーの競争力は相当に向上したと考えられていた。また、日本メーカーが欧州での現地生産のために育成した部品メーカーから、同様の部品を調達することにより、部品性能の格差も縮小しつつあった。しかも、欧州市場統合のメリットは域内で大量販売をしている現地メーカーに大きく、したがって、現地メーカーは今後さらに生産性を改善するのではないかという見方もあった。ただ、欧州の自動車専門家によれば、現在の段階では、欧州メーカーの生産性が向上したとはいえ、日欧間の生産性格差は依然17-

18%はあるだろうとのことだった。さらに、モデル・チェンジのサイクルにしても、欧州メーカーは日本メーカーと比べるとまだかなり長かった。しかし、欧州メーカーの生産性や競争力の向上は確かであった。その結果、92年には、欧州市場が全体で横這いを続けるなか、日本メーカーのシェアは円高の影響もあるにせよ0.52%低下して、11.88%に留まったのに対し、フォルクスワーゲン、ルノー、プジョーといった現地メーカーは、逆にシェアを伸ばしていた。なお、付属資料9では、スーパーミニ、下級中型、上級中型の各クラスについて、各メーカーの主要モデルの全欧およびフランスにおける売上が示されている。

ルノー

欧州の現地メーカーのなかで、まず、フランスの国営企業ルノーは、1980年代は業績不振に苦しんでいたが、その後、人員削減、生産設備の合理化、品質改善、積極的な新車開発を進めてきた。こうした努力により、生産性は大幅に改善されるとともに、89年以降は、モデルチェンジしたルノー19（下級中型車）を手はじめに、新型車のクリオ（スーパーミニ）、サフラン（エグゼクティブ）、ツウインゴ（ユーティリティ）と、相次いでヒット車種が発売された。

もっとも、ルノーの品質改善については、自動車専門家筋は、まだ日本車の域までには達していないと見ていた。しかし、少なくとも本国フランスの一般的消費者の間では、ルノーの品質は既に日本車並みだと考えられていた。

ルノーは、92年に前年比85%増の1093億円の連結純利益を出し、93年上期も、自動車不況で赤字転落メーカーが多いなか、利益額は前年同期と比べ急減したとはいえ、黒字を確保していた。また、1993年上期のフランス国内のシェアでは、ルノーはプジョーを抑え、トップに立っていた。

PSA

プジョーとシトロエンをもつフランスのプジョー・グループ（PSA）は、早くから日本型生産方式の導入に積極的であり、それだけに、他の欧州メーカーと比べ、生産性の改善は進んでいた。しかし、1989年以来1993年2月にプジョー306（下級中型）を発売するまで、同社は、エグゼクティブ以外の量産車種では、新モデルとしてプジョー106（スーパーミニ）とシトロエンZX（下級中型）を発売しただけで、モデル・チェンジは行っていなかった。したがって、同じフランスのルノーが次々とヒット車種を発売したのに比べると、製品ラインの見劣りは否めなかった。また、スーパーミニ・クラスについて見ても、シトロエンAXは発売から5年以上経っていたし、プジョー106にしても、さしたる商品力はないといわれていた。

さらに、折からの不況のなか、従来堅調に推移していた業績も悪化し、92年は前年比で

39%の減益となり、93年も厳しい状態が続いていた。

欧州フォード

1980年代に比較的安定した利益を確保してきた欧州フォードは、1990年にはじめて売上で欧州GMに抜かれ、純利益も前年比88%減と大きく落ち込んだ。さらに、その後、1991年と1992年は、赤字の決算を続けていた。欧州フォードの収益性の悪化については、買収したジャガーの赤字負担やエンジン工場などへの投資負担とともに、主要市場である英国で日本メーカーとの競争のなかでシェアを低下させ、その分をカバーすべく大陸で廉価販売を行ったことが、大きな理由として指摘されていた。その結果、フォードの上級中型車であるシエラの売上は88年の37万6千台から91年には26万9千台に低下する一方、スーパーミニのフィエスタの売上は88年の37万8千台から91年には60万7千台に増大していた。また、これにともない、フランスやイタリアでの欧州フォードのシェアは増加傾向にあった。ただ、フィエスタは低価格で多くの標準装備を備えているとはいえ、商品力自体はマイクラと比べても劣っていると思われた。

現在、欧州フォードにとって最大の課題は収益性の改善であり、そのため、人員の一層の合理化を含む徹底したコスト削減を図るとともに、価格訴求を控え、収益構造の変換を目指していた。また、93年3月には、シエラの後継として戦略車種のモンドオが投入され、これまでのところ順調に売上を伸ばしていた。しかし、欧州フォード全体の売上は、93年も、1-7月の数字を見る限り、前年比で20%近く減少していた。

欧州GM

これに対して、欧州GMは、80年代後半から日本流のジャスト・イン・タイム方式やカンバン方式などを積極的に導入し、急速に生産性を向上させていた。とりわけ、92年9月に稼働を始めた旧東独地域のアイゼナハ工場は、GMが米国でのトヨタとの合弁事業（NUMMI）から得たノウハウを本格活用した最新鋭工場で、日本メーカーに近い生産性を達成したといわれていた。

また、同社は、88年のオペル・ベクトラ（上級中型）あるいは91年のオペル・アストラ（下級中型）と、安全対策や環境対策を含め、品質や性能に優れたヒット車種を投入する一方、生産能力の増強に努め、着実にシェアを拡大させてきた。さらに、93年4月には、欧州市場における小型車へのシフト傾向を睨み、スーパーミニ・クラスのオペル・コルサでニューモデルを投入した。新しいコルサは、明らかにマイクラを意識したもので、エンジンサイズ、安全対策や環境対策など多くの面でマイクラと同等であるにもかかわらず、価格は5%程安くなっていた。しかも、ニュー・コルサは、デザインにも優れ、発売以来大きく売上を伸ばしていた。

フィアット

従来フォルクスワーゲンに次ぎ欧州第2位のシェアを有していたイタリアのフィアットも、1991年の決算では、売上で1.3%、利益で30%近い減少を被っていた。また、同社は、欧州全域でシェアを低下させており、これまで圧倒的といわれたイタリア国内のシェアも50%を割り込んだ。これには、もともとフィアットはイタリア以外では低価格を売り物にしていたが、イタリア国内の人件費の高騰でコストが上昇する一方、低品質イメージが浸透してしまったことが、理由として指摘されていた。さらに、その背後には、設備投資や研究開発投資の怠り、新モデル投入の後れ、イタリアでの販売網の強さと独占的なシェアへの甘えなどがあるといわれていた。

そのため、フィアットは大胆な人員削減や工場の閉鎖を行なうとともに、新鋭工場を新設し、日本流のTQC（総合品質管理）の導入、傘下の部品メーカーや販売店の効率化に乗り出していた。

さらに、93年11月には、従来の主力車種ウノ（スーパーミニ）の後継として、新型車プントを独仏伊で同時発売する予定であった。これは実に10年ぶりのフルモデルチェンジであり、フィアットはこのプントの開発に約4500億円を投入したといわれていた。エンジンは新開発の1100cc-1600ccの5タイプと1700ccのディーゼル（ターボ）を搭載し、新鋭工場で94年には最大70万台生産予定とのことであった。プントは、これまでのフィアットの主力車種のウノやティポ（下級中型）の輸出比率が30%程度であったのに対し、50%を輸出予定であり、折からのリラ安（伊リラはこの1年半の間に仏フランに対し約20%下落）もあって、各国市場でかなり売上が伸びるのではないかと見られていた。

フォルクスワーゲン

フォルクスワーゲンは、1980年代に他の欧州メーカーが苦しい状況に置かれていたなか、1984年以降安定して収益を拡大し、また欧州市場でのトップ・シェア争いでも、フィアットの後退もあって、1990年以降は安定して第一位を占めてきた。ところが、そのフォルクスワーゲンも、1992年には赤字に転落した。これは、同社の主力車種であるゴルフの新モデル導入にともなうコスト負担、旧東独地域での工場建設、欧州一といわれる人件費負担、ドイツ統合にともなう自動車ブームの鎮静化などによるものと見られていた。

現在、フォルクスワーゲンは、アウディ、セアト、スコダ、フォルクスワーゲンの四つのブランドを含め、現行の300万台から1996年までに400万台へ生産能力を拡張する予定であり、それだけに販売の拡大は急務であった。

ただ、フォルクスワーゲンのスーパーミニであるポロは、価格帯からいってもマイクラよりもかなり上で、直接的な競合はさほどないと思われた。

日産自動車の欧州展開

欧州市場での現地化については、日産は、日本メーカーのなかで最も進んだ存在であった。まず、1980年にスペイン最大の商用車メーカー「モトール・イベリカ社」の株式を取得し、1983年からは日産の商用車の現地生産を開始した。1987年、モトール・イベリカは日産モトール・イベリカ（NMISA）と社名を変更し、1992年には、7万6千台の商用車を生産していた。NMISAの生産車種には、サファリ、バネット、トラデーなどのバンや四輪駆動車が含まれるが、これらのうちの一部は、フランスでは乗用車として分類されていた。なお、NMISAに対する日産の出資比率は、67.6%であった。

さらに、1984年には、日産は全額出資の「英国日産自動車製造」（NMUK）を設立し、1986年から英国での現地生産を開始した。欧州での現地生産については、各国政府やEC委員会から、現地生産車と認定するためには現地調達率を最低でも60%に高めることが要求されていたが、NMUKの現地調達率は1987年に60%を超え、1993年には83%に達していた。1992年に生産が開始された第2車種のマイクラの場合は、当初から現地調達率は80%であった。

また、NMUKの英国工場は、日産のなかでも最新鋭の工場であることもあって、平均的な欧州メーカーと比べると生産性は相当に高いと見られていた。しかも、工員の平均年齢も若く、労務費も安いというメリットを有していた。

しかし、日産としては、既にNMUKに対して1500億円にものぼる投資を行なってきただけに、投資の早期回収が望まれた。そのため、同社は、とくに1990年のプリメーラ投入以来、急速に生産規模を拡大し、生産開始5年目の1991年には、生産台数は12万4千台にのぼった。また、この年、NMUKは、単年度での黒字を達成した。1992年の英国工場の年間生産台数は17万9千台であり、内プリメーラが14万4千台、8月から生産開始されたマイクラが3万5千台であった。

さらに、1993年の計画では、プリメーラ11万台、マイクラ16万台の合計27万台が生産される予定であった。ところが、1993年に入って一層深刻さを増した欧州自動車不況により、日産は、英国工場での1993年の生産台数を9%下方修正し、プリメーラは9万3500台に、マイクラは15万2500台に、合計24万6千台に削減することを余儀なくされた。

欧州における日産の現地化は、生産のみならず、管理や研究開発の面でも、他の日本メーカーと比べると先行していた。まず、管理面では、1990年にオランダのアムステルダムに欧州統括会社として欧州日産を設立し、従来は東京の第二海外本部で行なわれていた活動の大半を移管した。その結果、欧州における生産計画やマーケティングの基本計画は欧州日産が決定し、東京本社はその承認を与え、さらにこれに基づいて、NMUKやNMISAは生産を行ない、また、各国のディストリビューターは国別のマーケティング計画を作成・実行することになった。なお、日本からの輸入車およびNMUKやNMISAで生産された現地生産車は、一旦欧州日産が仕入れ、そのうえで現地のディストリビューターに卸し売りされる形になっていた。したがって、欧州の20のディストリビューターおよび日本、NMUK、

NMISA の三つの製造会社の間を受発注、決済、物流（流通加工を含む）は、欧州日産によって管理されていた。

ただ、欧州日産と各製造会社の間では、よい車を安く作るという共通の目標が存在するのに対し、欧州日産と各ディストリビューターの間では、販売量を増やすという共通目標はあるものの、利害が一致しない部分もあった。例えば、欧州日産は各国での活動をできるだけ均一化して質を高めていこうとするのに対し、各ディストリビューターは国別カラーに基づく独自性を主張する傾向にあった。また、欧州日産とディストリビューター間の仕切り価格は、各国の競争環境や市場環境を配慮して、両者の協議のもとに決定されていたが、この際も、欧州日産は連結利益の最大化を考え、ディストリビューターや製造会社間の利益調整を行おうとするのに対し、やはりディストリビューターはそれぞれの利益を追求しがちであった。

研究開発に関しては、1988年に英国に日産欧州技術センター（NETC）が設立された。ただ、従来のプリメーラやマイクラの設計に関しては、他の日本メーカー同様、基本設計は日本で行なわれ、NETCの役割は部品設計や試作などに限られていた。しかし、現地の市場ニーズに即応した体制作りという観点から、1996年に予定されているプリメーラのフルモデルチェンジからは、もちろん日本本社で行ってスケールメリットが追求できるところは本社が担当するにしても、NETCも設計・開発のかなりの部分を分担することになっていた。また、これに応じて、現在 350名の人員も 3年後には、400名に増員される予定であった。

競争日本メーカー

EC市場統合を迎え、日本メーカーの欧州における動きも急であった。まず、トヨタは、英国トヨタ自動車製造（TMUK）を設立し、1992年12月から英国で現地生産を開始した。生産規模は93年の3万6千台からスタートし、94年に10万台、95-96年には20万台に達する模様であった。生産車種は1800ccと2000ccの上級中型車のコロナ（現地名カーリーナE）で、現地調達率は当初は60%で、95年までに80%を達成する予定であった。トヨタの計画によれば、現地生産が年間20万台になる95-96年には、日本からの輸入車を含め、欧州における年間販売台数を75万台にするとのことであった。また、英国生産車の70%は大陸向けに出荷する予定だったが、現地との摩擦を避けるために、無理な拡販はせず、販売も当初はドイツから開始すると発表されていた。しかし、最近の欧州自動車市場の冷え込みのなかでの現地生産の開始であったため、値引きをはじめとするある程度強引な販売は不可避ではないかとする向きもあった。

他方、本田は92年10月から、同じく英国で、現地製造会社のホンダ・オブ・ザ・UK製造（HUM）により上級中型車のアコードの生産を開始した。生産規模は5万台で、90年代半ばからは、提携先のローバーに現在生産委託しているコンチェルト（下級中型）の次期モデルを5万台規模で生産し、10万台体制を目指す予定であった。

この他、三菱はオランダのボルボの工場で、1995年よりスーパーミニ・クラスの年間10万台規模での生産を計画していた。

しかし、トヨタの場合、英国現地生産を開始したとはいえ、当初は一車種のみで、他は規制を受ける日本からの輸入車に頼らなければならなかった。そのため、とりわけ国別規制が厳しいフランスやイタリアでは、ディーラーにおける品揃えに制約があり、その面では既に二車種を現地生産している日産は有利な立場にあった。そうしたことから、トヨタは近々、第二車種の現地生産を発表するのではないかという憶測も流れていた。ただ、トヨタの第二車種が日産と同じスーパーミニになるのかあるいは下級中型になるのかについては、日産の社内でも見通しは分かれていた。

フランス市場

フランス市場は、1992年で年間 200万台以上の規模をもつ、欧州では第3の市場であった。

セグメント別では、道路事情や保険・税金の理由もあって、マイクラが属するスーパーミニ・セグメントが40%と、大きな比率を占めていた。このセグメントは、若年層需要あるいは主婦の通勤用としての2台目需要が多かった。したがって、ファミリー需要中心のプリメーラ・セグメントとは異なり、マイクラのセグメントでは長距離移動のニーズは相対的には低かった。

市場特性としては、一般にフランスの消費者は、一定の走行性能は求めるものの、それが確保されている場合には、むしろ価格や燃費やデザインなどを重視する傾向にあった。また、女性においてはデザインの重視度が、若者層ではデザインと性能の重視度がやや高くなっていた。この他、都市部と地方の比較では、前者がよりデザイン志向であるのに対し、後者は価格や燃費を重視する傾向が強かった。ただ、デザインの好みについては、保守的な人々も多く、調査によれば、斬新なデザインのマイクラに対する評価も、賛否ほぼ半々に分かれていた。

ブランド・ロイヤルティという面では、とくにフランス車に対して強固なものが見られた。なかでも、シトロエンの場合は、ユニークな特徴を継続していることもあって、ユーザーの間に神話とでもいべき選好が存在していた。そのため、買い替えにあたって、日産車への乗り換えは、ルノーやプジョーといったフランス車からは比較的少なく、輸入車、とくにGMやフォードのアメリカ系メーカーからが多かった。さらに、フランスは、政府が保護主義的なだけでなく、消費者の間にも愛国主義的理由で国産品を愛好する傾向が見られた。この傾向は、景気が悪くなるほど、そして、大都市よりも地方にいくほど、強まるといわれていた。なお、買い替えのサイクルは、従来は大体6年程度であったが、最近はこの傾向が8年に延びる方向にあった。

加えて、フランスでは、燃料費が30%近く安いという理由から、ディーゼル車の比率が

全体の40%と高く、とりわけディーゼルで高性能のディーゼル・ターボは人気を集めていた。ところが、日産では、プリメーラにはディーゼルはあるがディーゼル・ターボはなく、マイクラにいたっては、ディーゼル車は全く用意されていなかった。ディーゼル車の比率は、大型車ほど高く、スーパーミニ・クラスでは25%程度であったが、それにしても市場のこれだけの部分に全く入り込めないというのは、日産にとっては苦しかった。ディーゼル比率は昨今のように景気が悪くなると、さらに高まる傾向にあった。実際、1993年1月－9月においてディーゼル車が総市場に占める割合は、前年同期の38.9%から、43.5%に上昇していた。

フランスにおけるの乗用車の販売では、他の欧州諸国と同様、セールスマンが顧客の自宅へ訪問するというのは比較的まれで、多くは顧客が販売拠点を訪れ、購買するという形をとっていた。

この他、会社が自動車を購入して従業員に貸与するというフリート需要が、英国ほどではないにせよ、とくに大都市ではかなり比率を占め、この部分で外国メーカーが食い込むのは難しいと見られていた（フリート需要は全体で約20%）。ただ、フリート需要の中心は、上級中型車であり、マイクラ・セグメントでは、10%程度であった。

フランス日産

従来、フランスにおける日産車のディストリビューターは、リシャル日産という現地人オーナーの会社であった。

当初、フランスにおける日本車は、現地メーカー車と比べて低いイメージしかなく、欧州車と比べ10%程度の低価格を余儀なくされていた。ただ、3%の輸入枠という数量の制約により、希少価値は有していた。

この環境のもとで、リシャル日産は、例えば、当時欧州車には一般にアクセサリーなどはあまり付いていなかったのに対し、多くのアクセサリーを標準装備とする一方、価格はこれらの装備がない場合の水準に設定して販売してきた。また、投入車種の選択にあっても、市場ニーズへの適応よりも、むしろ限られた数量で高い収益性を達成するという観点が重視された。さらに、当時欧州メーカーが売上の3%程度は行っていた広告も1%以下であったし、さしたる販売促進策もとってこなかった。こうしたやり方で、リシャル日産はかなり高い収益を確保してきた。

1986年、日産はこのリシャル日産に9.6%の資本参加を行った。しかし、リシャル日産は、規制市場に応じた体制の会社であり、しかも保守的で、本格的な売上拡大を目指すとなると改善の余地も少なくなかった。

そのため、英国生産車の投入やEC市場統合によってフランスでの売上拡大の条件が整ってくると、フランスにおけるマーケティング戦略ひいてはマーケティング体制の修正が必要であった。そこで、日産本社は、1991年11月、リシャル日産に対する日産の出資比率

を 91.54%に高め、リシャール日産をフランス日産に改組したのであった。なお、フランス日産の概要は、付属資料10にある。

ただ、組織は改組したものの、フランス日産の強化は必ずしも容易ではなかった。フランス日産の改組にあたり、日産本社は、社長と副社長をはじめ4名の日本人社員を送り込むとともに、約30名の現地人を新規に採用した。しかし、フランス日産の約280名の人員のうち約250名はリシャール日産から引き継がれた人々で、リシャール日産が長年新規採用をしてこなかったことから、かれらの平均年齢は40歳を超えていた。また、中村社長が、「リシャール時代に欠けていた設備投資をする一方で、社員に顧客志向を徹底させたい。従来はやや殿様商売的な面もあったが、本当の意味でのセールスを身につけてもらう」（日経産業新聞1993年7月24日）と語っているように、輸入枠で与えられた数量を比較的苦労なく売るといった体質は否めなかった。そのため、フランス日産では、組織改組以来、社員の意識改革と教育に努めていた。

また、フランスにおける日産の知名度（日産という名前をあげたとき知っていると考えた比率）は、1991年の段階でも18%にすぎなかった。もっとも、これは日産に限ったことではなく、トヨタもほぼ同様であった。しかし、ホンダだけはF1の影響で、例外的に高い知名度を有していた。これに対して、フランス・メーカーのプジョーやルノーはもとより、GMやフォードも、圧倒的に高い知名度を誇っていた。

一方、フランス日産は上場企業であり、日産の出資比率が高まったために配当が低下するというのは好ましくなかった。この点は、また、日産本社がリシャール日産の株式の大半を取得する際、フランス政府からとくに念を押されたことでもあった。したがって、フランス日産においては、量販体制を整備しながらも、利益を確保していく必要があった。

マイクラの発売

フランスにおいて、従来日産は、総市場の3%という日本車輸入枠のなかで、日本メーカー中最大の0.875%のシェアを有し、年間2万台程度の売上を安定して維持してきた。これに、スペインでの現地生産車（商用車が中心であるが一部は乗用車として分類されている）が加わり、さらに1988年には、最初の英国生産車として、ブルーバードがフランスでも発売された。フランスでのブルーバードの売上は、期間が限られていたこともあって、累計でも5,000台程度であったが、1990年後半に投入されたプリメーラは、欧州のカー・オブ・ジ・イヤー第2位という商品力もあって、大きな成功を収めた。

その結果、フランスにおける日産の売上は、商用車を含め、1990年には、日本からの輸入で2万台、現地生産で1万台、合計約3万台に拡大し、日本メーカーのなかでは2位以下を引き離していた。91年の売上は、年間3万7千台に迫り、そのうち、プリメーラは1万2千台を占めた。こうした売上拡大にともない、現地ディーラーの日産に対する信頼感や忠誠心は高まり、かれらによる設備投資も活発化していった。そのため、プリメーラの

成功は、ディーラー網の強化にも大きく貢献したと考えられていた。

日産の知名度も、プリメーラの投入にともなう販売数量の増大により、92年後半には24%まで高まっていた。また、この頃になると、日産のイメージもかなり改善され、高品質で多くの標準装備を備え、サービスもよいというのが、通り相場になっていた。なお、このサービスがよいというイメージは、欧州メーカーの保証が1年であるのに対し、日産がトヨタやマツダとともに、1991年から、3年間の保証を行っていることによるものと思われた。

そして、1992年10月には、英国工場の第2車種として、スーパーミニ・クラスのマイクラが投入された。従来からの見通しによれば、この時期のマイクラの発売は、92年12月31日のEC市場統合を迎え、絶好のタイミングと思われた。また、マイクラは、日本車では初の欧州カー・オブ・ジ・イヤーを獲得したことに示されるように、走行性、安全対策、デザインなど多くの面から見て、優れた商品力を持つ製品であった。したがって、割安ということではなく、品質のよさを前面に出すことによって、それを評価する層には受け入れられるものと考えられた。

ところが、実際には、フランスをはじめとする欧州の自動車市場は、92年中頃から低下傾向に入り、マイクラの発売以来の売上も、期待をはるかに下回るものであった。

また、フランス日産の売上も、92年には、乗用車と商用車を含め3万8千台近くを確保したものの、93年に入ると、自動車不況のなか、英国生産の拡大やEC市場統合にもかかわらず、大きな落ち込みを示していた。1993年の9月までの累計の売上は、対前年比で、乗用車は17%の落ち込みであり、商用車にいたっては40%以上も低下していた。フランス市場における日産の主要モデルの売上推移は付属資料11に、生産国別のフランス日産の売上の推移は付属資料12に、また1993年のフランス自動車市場の状況は付属資料13に、それぞれ示されている。

しかし、フランスでのマイクラの不振については、同様に自動車市場が低迷していたイタリアではマイクラがかなりの成功を収めていたことから、フランスでのマーケティング固有の理由による可能性も少なくないと思われた。また、イタリアでは単に売上数量が多かっただけでなく、ほとんどの購買顧客層に浸透し、マイクラが本来標的としていた若者層や女性層も捉えていたのに対し、フランスではこれらの層にはあまり売れず、むしろ50歳以上の層や男性層に偏っていたのも気にかかるところであった。

価格政策

問題はいくつかあった。その一つは、マイクラの導入価格が高すぎたのではないかという点であった。

フランスでは、最初の英国生産車のブルーバードが相当安い価格で発売されたのに対し、プリメーラはかなり高めの価格で導入され、成功を収めた。そのため、欧州日産は、マイ

クラについてもかなり強気な価格を考えていた。一般に欧州日産は、NMUKの投資回収ということもあって、各国のディストリビューターに対して高めの仕切り価格を設定していた。また、とくにフランスにおいては、あまり価格競争が厳しくないという競争風土から、小売の実売価格も、欧州各国のなかでは最高水準にあった。

そうした背景のなかで、欧州日産は、性能、仕様、装備などの点でマイクラを主要競合車と比べた場合、きわめて高い価値をもつという理由から、マイクラの価格をルノーのクリオに対して100%の水準（つまり同じ価格水準であり、これをクリオ比100という）を主張していた。これに対して、フランス日産では、マイクラのライバルをより低価格のフォードのフィエスタと想定し、さらにそれよりも安いフィエスタ比95（フィエスタの価格の95%）を主張した。両者の協議の結果、結局92年10月のマイクラの発売価格は、3ドアで57,000-67,400フラン、5ドアで67,000-83,500フランとなった（1フランは約18円）。これは、クリオ比で95であり、フィエスタ比では100を超えていた。しかも、最も安い57,000フランの3ドア1.0Lは、発売当初は商品を準備できず、結果的にマイクラの導入価格はかなり高めになってしまった。

フランス日産では、この高価格ゆえに、本来の市場標的である若者層や女性層に敬遠され、むしろ経済的に余裕のある50歳以上の層に5ドアの80,000フラン以上のモデルが売れたのではないかと見ていた。そのため、93年2月の価格改訂では、ようやく供給が行われるようになった1.0Lは57,000フランから54,900フランに値下げする一方、高級モデルは逆に値上げを行った。付属資料14と15には、マイクラと競合各モデルの価格関係が示されている（マイクラの価格は92年10月と93年7月のもの）。また、付属資料16は、1993年7月1日に改訂された前後のマイクラとプリメーラの価格体系である。

なお、フランスでは、モデルチェンジのサイクルが8-10年と非常に長いにもかかわらず、同一モデルのままほぼ毎年2回ずつ値上げを行うというのが、通例であった。そのため、自動車の値上げ率は、最近でこそ多少低下したものの、1980年代後半は、インフレ率を上回っていた。

フランス日産としては、今後もこの通例の値上げは行っていくにしても、値上げ幅は現地競合メーカーよりも若干抑えめにし、やはりフォード・フィエスタよりも多少安めにすることが、売上の拡大には必要だと考えていた。しかし、欧州日産は、サニーなどの日本からの輸入車が、93年の急激な円高の進行により、現地メーカー以上の値上げをしてもなお収益の低下を余儀なくされているため、マイクラやプリメーラの英国生産車についても、現地メーカー並みの値上げはしていきたいと考えていた。

プロモーション

欧州における日産のプロモーションは、欧州日産によっても、あるいは個々のディーラーによっても行われていたが、中心は、各国のディストリビューターであった。したがっ

て、フランスにおいても、日産のプロモーションの主役はフランス日産であった。しかし、フランス日産の場合は、販売数量が限られているため、行いうる広告やSPには限界があった。

それでも、マイクラの発売時には戦略車種であるだけに、欧州日産の援助も受けて、最初の3週間で2千5百万フラン前後という、かなりの広告投入が行われた。ただ、訴求の焦点は、スーパーミニ・クラスにしては標準装備が多いことに置かれ、製品のコンセプトはあまり明確にされなかった。また、映像や写真には最高級モデル（5ドアSLX）が用いられたが、モデル名や価格は明示されなかった。

これに対して、現在は、マイクラの発売に際してはプロモーションにも問題があったという反省から、広告には3ドア 1.3LXを用い、63,400フランという価格も示して、主に若者や女性を標的としたブランド・スイッチ喚起型の訴求が行われていた。

1993年について、フランス日産の広告予算は1億フランで、このうち20%がマイクラに投入されることになっていた。広告予算の残りは、パトロールなど他の車種と企業広告にあてられる計画であった。プリメーラに関しては、ここ数年広告を行っておらず、今年も行う予定はなかった。そのため、プリメーラの知名度やイメージはともに低下傾向にあったが、売上は堅実に推移していた。

フランス日産としては、マイクラの売上の拡大が求められているだけに、今後もマイクラの広告を続けていくつもりであったが、現在の売上規模では、広告の大幅拡大は不可能であった。

ディーラー網

もう一つの問題は、ディーラー網であった。流通に関するフランスとイタリアの大きな違いは、従来からのディーラー網の有無であった。つまり、フランスでは、リシャール日産以来のディーラー網は存在していたが、規制により数量が制限され、顧客間で製品の取り合いが行われかねないという状況にあったため、ディーラーの間には競争やマーケティングといった意識はあまり見られなかった。例えば、値引きもしない、下取りの優遇もなし、マーケティング計画もないといったごとくであった。なかには、セールスマンをもたないディーラーさえ存在していた。そのため、いよいよ本格的な拡販が可能になり、マーケティングの強化が必要になると、うまく対応できず、弱さが露呈してしまったわけであった。

これに対して、イタリアの場合は、確かに従来からイタリア日産のディーラー網はあったものの、日産のイタリア全体での乗用車の販売量は年間でも数百台程度で、ディーラーもほとんどが他社の製品を同時に扱っていた。そのため、英国生産車の投入による本格的な進出にあたっては、イタリアではいわばゼロからディーラー網の再構築が行われ、このことがかえって競争環境に適したディーラー網を可能にしたのではないかと思われた。

また、フランスで日産が当初ディーラー網を築いたときには、まだ欧州における日産のイメージは低く、優秀なディーラーが集めにくかったのに対し、イタリアでのディーラー網の構築時には、日産のイメージは既にかなり改善されており、ディーラー募集も容易であったという指摘もあった。

ただ、理由はともあれ、フランス市場でのディーラー網が、欧州の量産メーカーと比べて、不十分であることは事実であり、今後のフランスでの拡販のためには、その整備が不可欠であった。また、フランスにおけるディーラー網の強化は、やがて本格的参入が予想されるトヨタなどの他の日本メーカーに対して、先発としての優位性を日産が確保していくためにも、きわめて重要であった。

ディーラー網の整備にあたっては、大きく分けて、既存ディーラーの強化と新規ディーラーの募集の二つの方法が考えられた。このうち、新規ディーラーの募集は、毎年10%前後のディーラーが入れ替わるため、常に必要ではあるが、問題は現在のフランス全体で234という総ディーラー数をどこまで増やしていくかであった。確かに、ディーラー数の増大は、拡販には効果的であったが、日産の4-5倍の売上をもつGMやフォードでもディーラー数は300前後であり、全国を見渡しても、日産の空白区はほとんどなかった。そのため、あまり数を増やすよりも、質の向上を図ったほうがよいという意見も聞かれた。フランスを含めた主要欧州諸国における各メーカーのディーラー数は、付属資料17にまとめられている。

もっとも、とくにパリなどの大都市部では、十分な数のディーラーが確保できておらず、これらの地区については、ディーラー募集を強化する必要がある。ただ、大都市部でディーラーを開設するには初期投資だけでも1件当たり400万フラン近くかかるため、これらの地区での優良なディーラーの確保は必ずしも容易ではなかった。これに対して、ルノーやプジョーといった現地メーカーは、大都市部では、大規模な直営店を数多く有していた。そのため、日産本社や欧州日産の一部では、日産も大都市部では直営店をもつべきだと主張されていた。

これに対して、地方では、それぞれの地方のいわゆる名士がディーラーになっていることも少なくなく、保守的な土地柄で国産志向が強いにもかかわらず、日産はかなりの実績をあげていた。大都市部では、消費者の保守性は低く、一般的には地方よりも輸入車が多いといわれているにもかかわらず、日産の実績が不十分なのは、フリート需要に食い込めないこととともに、やはり流通網の弱さによるものと思われた。付属資料18は、フランスにおける日産の都市規模別シェアである。

全国的に見ると、フランスにおける日産のディーラー数は、プリメーラ発売の1990年当時と比べると、その後のプリメーラの成功もあって、かなり増加していた。

日産は基本的にディーラーに対して資金を提供しない方針をもっており、個々のディーラーは投資意欲をもって自分の資金により支店を開設するなりをする必要があった。日産

のディーラーの-marginは、平均的欧州メーカーの12-13%（対小売価格）と比べれば高めであったが、それにしても、新規ディーラーの募集や既存店の強化には、ディーラーの投資意欲をそそる商品力のある車が必要であった。現地生産車のプリメーラとマイクラがいずれも優れた商品力をもつ現在は、その面では、チャンスであるように思われた。

既存ディーラーの強化策

既存ディーラーの強化に関しては、販売力・サービス力の向上による量販システムの確立が強調されていた。つまり、年間売上2万台体制のディーラーから7万台体制のディーラーへの転換であった。

これには、なによりも個々のディーラーの質の向上が必要であり、それに対応できないディーラーは切り捨てざるを得ないと思われた。そのため、フランス日産は、欧州日産が打ち出している全欧的ディーラー強化策との関係のなかで、とりわけセールス活動とサービス活動の充実に努めていた。

まず、セールスについては、セールスの活動規定や運営マニュアルを示し、各ディーラーにその徹底を求めるとともに、トレーニング・センターを建設し、ディーラー・セールスマンに対して顧客対応などに関する教育を提供していた。また、ディーラーの活動を円滑化するために、物流や決済条件などの改善も図っていた。

他方、サービスについては、これまではフランス全体で日産車の保有台数が20万台程度であったため、ほとんどのディーラーはサービスのためには投資できない状態に置かれてきた。したがって、ショールームはきれいでも、ワークショップはお粗末というディーラーが少なくなかった。しかし、今後本格的な販売の拡大が行われるようになると、逆に新車販売による利益の低下が予想された。そうすると、ディーラーにしても、部品とサービスで利益をあげ、新車販売による利益だけに頼らなくて済むような体質を作ることが必要であった。そのため、ディーラーによるサービス投資の喚起が続けられていた。

新規ディーラーの開設

ディーラー網の整備に関するもう一つの問題は、新規ディーラーの開設をいかに進めていくかであった。吉本副社長は、直営店をもたない場合でも、フランスにおける日産の最終的な流通チャンネルは、ディーラー数で300程度、拠点数で400程度が適当だと考えていた。そして、この考えをベースに、付属資料19と20にあるような、当面のディーラー拡張計画を描いていた。なお、付属資料21には、フランスにおける日産車の地域別シェアおよび付属資料20の各都市の位置が示されている。

しかし、現地メーカーは、ルノーが511、プジョー・グループがプジョーで451、シトロエンで396を有し、しかも、現地メーカーのディーラーは規模が大きいだけに、販売拠点の数ではさらに大きな差があった。例えば、ルノーの販売拠点数は、サブディーラーまで

いれると、約 6,000といわれていた。しかも、ディーラー数の拡大は、拡販に即効性があるうえ、後発日本メーカーに対する優位性という面でも効果的であるため、ディーラー数を 300以上に拡大すべきという意見も根強かった。

しかし、ディーラー数の増加は、各ディーラーの販売テリトリーの縮小を意味した。したがって、ディーラー数を増やしたとき、それに応じて日産全体の売上増がないと、ディーラーの平均規模は小さくなり、ディーラーの競争力や物流効率の低下が予想された。ただ、逆に、個々のディーラーがあまりに大規模化すると、フランス日産のコントロールが行き届かなくなることも考えられた。

さらに、日産ディーラー間の競争という心配もあった。現在、フランスの法律では、メーカーがディーラーの販売価格を拘束する再販売価格維持行為は禁止されていたが、メーカーが各ディーラーの販売地域を指定するテリトリー性は、ディーラーによる競合製品の取り扱いを禁止する専売性ととも、例外規定により95年6月までは、認められていた。そのため、日産も、現在は、他の自動車メーカー同様、各ディーラーに販売地域を指定するとともに、ほとんどの場合は、専売性をとっていた。この例外規定については、欧州自動車工業会ならびに自動車ディーラー協会の双方から延長の要望が出されており、延長が認められる見通しは高いといわれていた。しかし、仮にこの延長が認められないと、安易なディーラー数の拡大は、日産ディーラー間の共食いや価格競争を招く恐れがあった。

直営店問題

新規ディーラーの開設を巡る大きな問題は、とりわけ大都市部における直営ディーラー開設の是非であった。

直営ディーラーは、ディーラーが弱い地域の改善に即効性をもち、過去の経験から販売力向上という面からも有効だと予想された。また、現在のフランスのように、大きな環境変化のなかで一般ディーラーの体質改善が求められているときには、フランス日産による直接的な管理が行き届く直営ディーラーは、多くのディーラーが抱えている問題の解決策に関するノウハウを手に入れるという面でも、あるいは大都市に開設されるだけに日産のイメージ・リーダーとしても、大きな役割が期待された。

現在、フランスでは、ルノーやプジョーはいずれも大都市部に大きな直営店をもっていた。ちなみに、ルノーの直営店はおよそ300あり、これらは年間600台－1000台を販売していた。また、トヨタは既に二つの直営店をフランス国内に開設していた。日産も、日本国内には、かなりの数の直営店をもつ他、英国にも2店の直営店を有していた。日産がもつ英国の二つの直営店は、これまでのところ売上は順調にあげているようであった。

ただ、日本国内の経験から見て、直営店は、全体の売れ行きが順調なときは一般ディーラー以上の有効性を発揮するものの、全体の売れ行きが悪くなると、本社がいわば押しつけにより調整弁としての役割をもたせがちになるため、全体のシステムを不健全な方向に

導く可能性が危惧されていた。この他、独立ディーラーと比べた場合の企業化精神の欠如、メーカーとディーラーの文化の違い、販売の増減が独立ディーラーに吸収されずフランス日産に直結する、なども、直営店の問題点として指摘されていた。

さらに、仮に直営店を開設した場合、採算がどうなるのかも大きな問題であった。かつてリシャール日産は、マルセイユとリールの近郊に一つずつ直営店をもっていたが、このときはどうにも採算がとれず、結局やめてしまった。一般に、販売拠点を一つ開設する場合のコストは、土地や施設のための初期投資が200万-400万フラン（約3600万-7200万円）といわれていた。大都市でフランス日産が想定している程度の規模で営業を行うためには、400万フラン近い初期投資に加え、15名程度の人員が必要であり、1名当たりコストが年間20万フランで、人件費は20万フラン×15=300万フラン、また、運営費は年間200万フランが予想された。ディーラー・マージンは、日本からの輸入車で16%、マイクラは13%、プリメーラは16%であるから、人件費と運営費をカバーするだけでも、年間300台以上の売上が必要とされた。もちろん、この程度の規模の直営店で大都市を販売テリトリーとした場合、日産ディーラーの年間平均販売台数の160-170台を上回る売上は十分に期待できた。しかし、今後は比較的収益性の低いマイクラの売上拡大が目指されるだけに、投資の回収までに何年かかるかについては、中村社長達も明確な見通しをもてなかった。

なお、付属資料22は、フランスにおける日産車の費用構造を示したものである。また、付属資料23と24は、1992年10月にフランス日産の社内で行われたフランスの日産ディーラーに関する経営分析の結果である。この分析の対象は、当時の231ディーラーのうち、日産ディーラーの平均イメージを崩すと思われるものおよび財務諸表を提出しなかったものを除いた、192であった。まず、付属資料23においては、1990年と1991年の比較、法人組織ディーラーと個人事業ディーラーの比較、日産車のみを扱う専売ディーラーと他メーカーの車も扱う併売ディーラーの比較が、それぞれ平均値によって示されている。また、付属資料24では、新車販売台数によるディーラー規模別に、ディーラーの経営状態が平均値により比較されている。

フランス日産の一部では、とりあえず実験店を作って様子を見るべきだという意見も出されていた。しかし、もし大都市部でディーラーを募集していくとすると、実験店であれ、フランス日産による直営店の出店は、今後のディーラー募集に悪い影響を与えることは確かであった。また、ディーラー政策の進め方は、フランス日産の価格政策とも関連を有しているように思われた。さらに、出口が見えない自動車不況も、事態を複雑にしていた。

中村社長等フランス日産の幹部は、これらの点も考慮に入れながら、今後のディーラー政策と価格政策のあり方に関して、決断を下さなければならなかった。しかし、売上の低迷が続いているだけに、時間の余裕はあまりなかった。

付属資料 1
損益計算書：1990－1992

	1990	1991	1992
売上高	4,175,013	4,270,523	3,896,888
売上原価	3,520,818	3,723,835	3,444,637
販売費及び一般管理費	534,534	512,912	485,891
営業利益	119,660	33,775	△ 33,639
営業外収益	129,043	162,577	110,157
受取利息及び配当金	93,665	80,018	59,279
その他営業外収益	35,377	82,559	50,877
営業外費用	83,956	108,597	102,770
支払利息及び割引料	69,091	74,309	72,672
その他営業外費用	14,864	34,287	30,098
経常利益	164,747	87,755	△ 26,253
特別利益	12,458	48,426	48,366
固定資産売却益	10,327	46,561	42,465
投資有価証券売却益他	2,130	1,864	5,900
特別損失	46,909	55,746	40,645
投資・債権評価損	28,915	44,501	-
固定資産廃却損	14,808	8,380	8,024
その他特別損失	3,185	2,864	32,620
税引き前当期利益	130,296	80,435	△ 18,532
当期利益	78,159	54,191	△ 15,052

(百万円)

付属資料 2
日本の自動車メーカーの総売上高：1986～1992

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
日産	3,429,317	3,418,671	3,580,110	4,005,550	4,175,013	4,270,523	3,896,888
トヨタ	6,024,909	6,691,299	7,190,590	7,998,050	8,564,040	8,940,898	9,039,857
ホンダ	2,334,597	2,650,077 ^a	2,636,769	2,748,863	2,800,199	2,911,044	2,694,836
マツダ	1,602,293	1,844,300	784,917 ^c	2,045,567	2,225,714	2,304,110	2,191,276
三菱	1,558,670	1,752,697	1,898,828	2,025,715	2,313,636	2,554,055	2,615,959
いすゞ	909,915	1,023,300	1,023,300	1,092,192	1,195,873	1,145,629	1,196,691
スズキ	744,854	759,550	816,618	843,617	1,011,428	1,046,791	1,053,056
富士	715,717	686,238	663,442	658,016	755,803	823,917	873,043
ダイハツ	557,627	445,665 ^b	684,041	694,682	787,502	783,393	784,946

(百万円)

a : 決算時期変更のため13ヶ月

b : 決算時期変更のため9ヶ月

c : 決算時期変更のため5ヶ月

出所：社内資料

付属資料 3
全世界における乗用車販売台数：1988－1993

	1988	1989	1990	1991	1992	1993 (推定)
ドイツ	2807	2831	3040	4158	3929	3168
フランス	2217	2274	2309	2031	2105	1987
英国	2215	2300	2008	1592	1593	1767
イタリア	2184	2362	2348	2340	2374	2081
スペイン	1031	1123	982	886	979	790
オランダ	483	496	502	490	492	459
ベルギー	473	503	534	539	507	483
その他EC諸国	417	436	486	542	611	572
EC合計	11827	12325	12209	12578	12590	11307
スウェーデン	343	307	229	188	154	128
スイス	319	338	322	310	286	277
その他西欧諸国	493	506	489	448	447	415
西欧合計	12982	13476	13249	13524	13477	12127
アメリカ合衆国	10550	9770	9389	8211	8215	8856
カナダ	1049	986	891	871	798	870
北米合計	11599	10756	10280	9082	9013	9726
日本	3718	4399	5102	4868	4454	4296
全世界合計	33944	34856	35025	33696	33867	33800
(千台)						

出所：DRI World Automotive Forecast Report

付属資料 4
日産マイクラと日産プリメーラ



日産マイクラ



日産プリメーラ

付属資料 5
セグメント別乗用車販売台数：1992

	ドイツ	フランス	英 国	イタリア	スペイン
総販売台数（千台）	3929.6	2105.7	1593.6	2374.8	979.4
セグメント別（％）：					
ユーティリティ	2.07	2.11	1.12	15.37	1.84
スーパーミニ	16.41	40.82	24.67	37.69	35.24
下級中型	36.34	28.57	36.52	25.69	36.11
上級中型	24.86	18.66	25.29	12.89	18.22
エグゼクティブ	19.76	9.82	12.37	8.34	8.49

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，ローバー・ミニ，鈴木セルボ，ルノー・ツウインゴ
 スーパーミニ：ルノー・クリオ，フォード・フィエスタ，プジョー205/106，日産マイクラ，
 ダイハツ・シャーレード
 下級中型：VWゴルフ，オペル・アストラ，日産サニー，トヨタ・カローラ，ホンダ・シビック
 上級中型：オペル・ベクトラ，VWパサート，日産プリメーラ，トヨタ・カリーナ，ホンダ
 ・アコード
 エグゼクティブ：アウディ100/200，ルノー・サフラン，日産セドリック／ローレル，トヨタ・
 クラウン，日産280/300ZX

出所：DRI World Automotive Forecast Report

社内資料

付属資料 6
欧州各国のプロフィール：1992

	ドイツ	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)	3929	2105	1593	2374	979	492	507	154	286
商用車販売台数 (千台)	351	323	172	155	164	68	42	12	21
自動車総販売台数 (千台)	4280	2428	1765	2529	1143	560	549	166	307
日産の商用車販売台数 (千台)	23.1	5.2	3.2	1.4	1.0	0.5	1.4	0.2	2.4
乗用車生産台数 (千台)	4859	3325	1291	1476	1790	94	222	293	0.0
乗用車輸出台数 (千台)	2570	2080	588	550	1254				
乗用車輸入台数 (千台)	1543	848	875	1391	457				
人口 (千人)	80556	56876	57763	58026	38554	15193	10041	8669	6868
人口千人当たりの乗用車数	468	423	411	463	328	386	403	433	456

出所：DRI World Automotive Forecast Report

BEUC Car Report

社内資料

付属資料 7

西欧乗用車市場における各社のシェア (%) : 1988-1993

	1988	1989	1990	1991	1992	1993(推定)
フィアット・グループ	14.65	14.70	14.10	12.66	11.76	11.75
欧州フォード	11.47	11.81	11.57	11.92	11.22	11.40
欧州GM	10.93	11.46	11.82	12.03	12.34	12.07
プジョー・グループ	12.95	12.69	12.96	12.06	12.17	12.67
ルノー	10.11	10.35	9.85	9.99	10.64	10.28
VWグループ	15.15	15.24	15.53	16.33	17.44	16.22
日本車合計	11.25	10.86	11.71	12.40	11.88	12.85
日産	2.92	2.89	2.87	3.28	3.29	3.74
トヨタ	2.68	2.57	2.71	2.68	2.51	2.80
ホンダ	1.08	1.03	1.23	1.28	1.30	1.49
マツダ	1.93	1.76	2.09	2.11	2.02	1.97
三菱	1.20	1.21	1.30	1.42	1.20	1.25
鈴木	0.67	0.64	0.73	0.76	0.79	0.82
富士	0.39	0.38	0.39	0.41	0.39	0.38
ダイハツ	0.27	0.29	0.29	0.39	0.33	0.37

a: VWグループには、フォルクスワーゲン、アウディ、セアト、スコダが含まれる。

b: フィアット・グループには、フィアット、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、プジョーとシトロエンが含まれる。

d: 欧州GMには、オペル、ヴォグゾール、サブ、ロータス、IBCが含まれる。

e: 欧州フォードには、フォードとジャガーが含まれる。

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：1992

	ドイツ	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	3929.6	2105.7	1593.6	2374.8	979.4	492.1	507.8	154.2	286.3
メーカー別：									
フィアット・グループ	151.7	124.4	34.1	1039.1	58.6	34.1	26.7	1.4	19.8
欧州フォード	377.1	169.7	359.0	254.7	138.3	39.1	45.1	14.8	21.3
欧州GM	679.7	131.9	276.4	140.1	123.1	75.1	50.9	23.5	42.7
プジョー・グループ	176.9	639.4	188.4	171.8	203.4	54.4	71.7	4.8	19.2
ルノー	200.7	620.1	73.1	180.3	175.6	30.9	53.6	5.1	15.8
VWグループ	1153.4	136.6	65.2	243.8	56.4	39.7	85.1	12.7	46.7
日本車合計	548.9	86.6	195.8	72.1	123.1	132.7	117.2	37.9	84.3
日産	136.2	33.8	74.2	26.2	17.2	30.0	36.2	7.2	13.1
トヨタ	101.4	15.5	42.2	4.7	4.6	25.3	31.9	11.4	24.6
ホンダ	63.3	15.5	26.8	10.9	5.0	9.7	8.4	2.5	7.2
マツダ	104.0	15.6	19.1	3.7	3.2	29.0	19.4	8.4	12.7
三菱	67.3	4.0	11.1	9.3	3.5	10.4	9.8	6.8	11.0
鈴木	42.4	2.1	8.4	10.4	2.1	14.8	5.0	0.7	4.0
富士	17.3	0.1	4.6	4.0	0.7	5.0	3.2	0.6	10.6
ダイハツ	15.7	0.1	5.2	2.7	0.3	8.5	3.3	0.2	1.0

a:VWグループには、フォルクスワーゲン、アウディ、セアト、スコダが含まれる。

b:フィアット・グループには、フィアット、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、プジョーとシトロエンが含まれる。

d:欧州GMには、オペル、ヴォグゼール、サーブ、ロータス、IBCが含まれる。

e:欧州フォードには、フォードとジャガーが含まれる。

f: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組立生産されているトヨタや三菱の商用車の一部は、乗用車として集計されている。

出所：DRI World Automotive Forecast Report

付属資料 9
 主力モデル別売上：全欧ならびにフランス市場（千台）^a

スーパージョー	全欧		フランス	
	1991	1992	1991	1992
	シトロエンAX	256.9	219.4	95.0
フィアット・ウノ	538.3	483.9	48.2	44.9
フォード・フィエスタ	599.3	564.9	72.8	79.5
日産マイクラ	101.1	95.6	5.2	4.9
オペル・コルサ	342.0	285.6	62.9	62.0
プジョー205/106	488.9	537.1	200.8	227.4
ルノー・クリオ	629.2	648.1	240.7	280.4
VWポロ	300.2	300.5	27.3	32.4
セアト・イビザ	172.8	155.5	24.4	20.1
その他	423.0	320.9	47.6	19.6

下級中型	全欧		フランス	
	1991	1992	1991	1992
	VWゴルフ	642.1	760.0	61.2
フォード・エスコート	449.7	494.1	58.9	53.8
フォード・オリオン	157.2	116.5	24.8	16.7
マツダ323	141.8	113.1	10.1	8.9
日産サニー	130.2	138.2	8.5	9.5
トヨタ・カローラ	162.3	136.0	4.9	2.9
ホンダ・シビック	91.5	98.2	6.5	6.9
オペル・アストラ	575.4	684.5	22.0	35.0
ルノーR19	390.4	426.6	118.3	148.4
シトロエンZX	127.0	268.7	64.3	98.6
プジョー309	168.8	138.6	71.5	56.4
アルファ33	109.2	80.8	7.1	4.1
フィアット・ティボ	238.6	205.4	25.0	24.5
その他	689.6	546.7	39.4	40.6

上級中型	全欧		フランス	
	1991	1992	1991	1992
	シトロエンBX	156.7	88.9	55.3
フィアット・テンブラ	141.5	124.4	12.9	9.2
フォード・シエラ	269.6	217.8	16.1	15.2
日産プリメーラ	133.9	132.6	12.5	11.3
オペル・ベクトラ	430.7	413.8	17.4	26.0
プジョー405	260.7	259.0	106.4	104.3
ルノーR21	187.4	173.7	109.6	107.3
トヨタ・カリーナ	73.7	83.8	3.9	4.2
VWパサート	346.5	301.5	18.1	13.3
セアト・トレド	41.2	126.9	4.2	13.3
BMW 3シリーズ	242.9	282.2	19.5	21.7
メルセデス190	155.2	127.2	12.2	11.1
アウディ80	235.5	283.4	17.4	22.1
その他	458.8	409.2	22.0	18.5

a: 出所が異なるため、ここでの車種分類と付属資料5の車種分類は、一部一致していないところがある。

出所：社内資料

付属資料10
フランス日産の概要

創立	1969年 2月
資本金	2800万フラン（5億400万円） 1フラン=18円
発行株式	697,350 総数 638,377 欧州日産（91.54%） 58,973 パリ証券取引市場にて上場（8.46%）
従業員 (1993年7月31日現在)	276 総数 193 本社 30 流通センター 53 部品センター
ディーラー	234 自動車（内91%は専売）（他サブディーラー ^{a)} 69） 28 フォークリフト
1992年業績	販売総台数 37,973 乗用車 33,774 商用車 4,199 フォークリフト 617 総売上高 3,149,240,000フラン 税引き後利益 77,592,000フラン

a:ディーラーが指定した代理店で、在庫やショールームをもたず、委託による販売のみを行う。サービスの委託は行われぬ。市場規模が小さく、別途にディーラーを置いたり、既存ディーラーの支店を開けないような地域では、このサブディーラーが用いられた。ただし、現在は、各メーカーともサブディーラーを削減し、ディーラーの支店を開設する方向にあった。

付属資料11
フランス市場におけるモデル別売上推移

		マイクラ	サニー	プリメーラ	その他	総計
1991.	1	583	319	858	618	2378
	2	488	401	552	440	1881
	3	641	978	922	519	3060
	4	673	1133	1297	673	3776
	5	588	970	980	587	3125
	6	374	671	814	421	2280
	7	586	1300	2233	918	5037
	8	272	754	1242	611	2879
	9	341	727	878	386	2332
	10	386	716	888	389	2379
	11	173	394	931	289	1787
	12	68	149	846	258	1321
1992.	1	505	1098	882	792	3277
	2	426	752	687	577	2442
	3	388	855	1025	659	2927
	4	390	899	909	809	3007
	5	338	653	771	634	2396
	6	308	432	523	465	1728
	7	191	1072	1550	969	3782
	8	108	685	948	791	2532
	9	40	580	736	631	1987
	10	99	740	988	606	2433
	11	853	828	1137	533	3351
	12	1287	947	1098	580	3912
1993.	1	234	277	439	479	1429
	2	323	299	466	648	1736
	3	609	648	640	877	2774
	4	791	681	660	734	2866
	5	454	382	393	600	1829
	6	291	273	298	702	1564
	7	771	652	1045	1491	3959
	8	459	449	657	1149	2714
	9	487	405	363	813	2068

出所：社内資料

付属資料12
フランスにおける日産車の売上

	英国生産車	スペイン生産車 (乗用車)	スペイン生産車 (商用車)	日本生産車 (乗用車)	日本生産車 (商用車)	合 計
1988	600	629	3,376	17,463	1,220	23,288
1989	3,458	1,554	3,727	15,964	1,480	26,183
1990	4,411	2,211	3,466	18,206	1,597	29,891
1991	11,798	2,039	3,430	17,921	1,581	36,769
1992	12,789	2,464	3,298	18,161	897	37,609
1993 ^{a)}	14,623	4,465	1,850	10,651	1,084	32,673

a : 1993年は推定

出所：社内資料

付属資料13
フランスにおける乗用車販売台数：1993.1－1993.9

	売上(台) 1993年1月－9月	売上(台) 1992年1月－9月	指数 1992=100	シェア(%) 1993年1月－9月	シェア(%) 1992年1月－9月
総市場	1254180	1514248	82.8		
ルノー	394143	450191	87.6	31.43	29.73
プジョー・グループ	369790	459850	80.4	29.48	30.37
VWグループ	104069	145235	71.7	8.30	9.59
欧州フォード	102184	122893	83.1	8.15	8.12
欧州GM	73471	88750	82.8	5.86	5.86
フィアット・グループ	64679	90043	71.8	5.16	5.95
日本車合計 (内日本製合計)	53220 (37366)	59526 (46012)	89.4 (81.2)	4.24 (2.98)	3.93 (3.04)
日産合計	19986	24078	83.0	1.59	1.59
日産日本製	7443	14613	50.9	0.59	0.97
日産英国製	9325	7488	124.5	0.74	0.49
日産スペイン製	3218	1977	162.8	0.26	0.13
トヨタ	10228	11245	91.0	0.82	0.74
マツダ	9747	10370	94.0	0.78	0.68
ホンダ (内英国製・米国製)	9862 (3341)	10970 (4049)	89.9 (82.5)	0.79 (0.26)	0.72 (0.27)
三菱	2331	2863	81.4	0.19	0.19
ダイハツ	471	0	—	0.04	0.00
鈴木	326	0	—	0.03	0.00
富士	269	0	—	0.02	0.00

出所：社内資料

付属資料14
マイクラ3ドアの価格比較 a)

ルノー クリオ	ルノー ツクインゴ	プジョー 106	プジョー 205	シトロエン AX	日産 マイクラ	フォード フィエスタ	オペル コルサ	フィアット ウノ	ローバー 100	セアト イビサ	日産 サニー
120,000	Baccara 1.8i 120000										
119000	Baccara 1.4i 119000										
118000											
117000											
116000											
115,000	105 115000										
109000											
108000											
107000											
106000											
110,000	CENTR Y BA 110300										
111000											
111600											
111600											
105,000	GTI 1.9 104100										
104000	CENTR Y 103300										
103000											
102000											
101000											
100,000											
98000											
96000											
96000	R SI 97500										
93,000											
94000											
93000											
92000											
91000											
90,000	RT 1.4iBA 91500										
89000											
88000											
88000	RT 1.8 88500										
86000											
85,000											
84000											
83000											
82000											
80,000											
79000											
78000											
77000											
76000	RN 1.4iBA 77500										
75,000	1.4iS RT 1.2 76100										
74000											
73000											
72000											
71000											
70,000	RN 1.4 72500										
69000											
68000											
67000											
66000											
65,000											
64000											
63000											
62000											
61000											
60,000											
59000											
58000											
57000											
56000											
55,000	1.2 55000										
54000											
53000											
52000											
51000											
50,000											
49000											
48000											

a:マイクラ以外は、1983年8月
出所：社内資料

付属資料15
ライクラ5ドアの価格比較a)

価格	車種	型式	エンジン	トランスミッション	駆動方式	燃費	備考	価格	車種	型式	エンジン	トランスミッション	駆動方式	燃費	備考	価格
110,000	Baccara 1.8iRM	123000														
109000	Baccara 1.4iBVA															
107000																
106000																
105,000																
104000																
103000																
102000																
101000																
100,000																
99000																
98000																
97000																
96000																
95,000																
94000	FT 1.4iBVA	94500														
93000																
92000																
91000	FT 1.8	91500														
90,000																
89000																
88000																
85,000																
84000	FT 1.4	84000														
83000																
82000																
81000																
80,000	RM 1.4iBA	80500														
79000	FT 1.2	79100														
78000																
77000																
75,000																
74000	RM 1.4	75500														
73000																
72000																
71000																
70,000	RM 1.2	70500														
69000																
68000																
67000																
66000																
65,000																
64000																
63000																
62000	RL 1.2	62400														
61000																
60,000																
59000																
58000																
57000																
56000																
55,000																
54000																
53000																
52000																
51000																
50,000																
49000																
48000																

a: ライクラ5ドアは 1993年8月
出所: 社内資料

付属資料16

マイクラとプリメーラの価格：フランス

マイクラ		プリメーラ	
タイプ	価格	タイプ	価格
3 ドア		ガソリン仕様 4 / 5 ドア	
1. 0L	54,900F	1. 6LX	93,900F
1. 0LX	64,700F	1. 6SLX	103,400F
1. 3LX	68,100F	2. 0SLX	122,600F
5 ドア		2. 0SLX A/T	129,600F
1. 0L	57,900F	2. 0GT	159,400F
1. 0LX	67,700F	ディーゼル仕様 4 / 5 ドア	
1. 3LX	71,100F	2. 0DLX	101,000F
1. 3SLX	76,700F	2. 0"INVITATION"	106,000F
1. 3SLX NCVT	83,200F	2. 0DLX	110,500F
オプション：		オプション：	
メタリック塗装	1,500F	エアコン	10,000F
エアコン	7,500F	革張りシート	10,200F
ABS (SLX以上)	7,000F		
サンルーフ	2,800F		

マイクラ		プリメーラ	
タイプ	価格	タイプ	価格
3 ドア		ガソリン仕様 4 / 5 ドア	
1. 0L	55,900F	1. 6LX	93,900F
1. 0LX	59,900F	1. 6"INVITATION"	98,900F
1. 3LX	63,400F	1. 6SLX	103,400F
5 ドア		2. 0SLX	122,600F
1. 0L	58,900F	2. 0SLX A/T	129,600F
1. 0LX	62,900F	2. 0GT	159,400F
1. 3LX	66,400F	ディーゼル仕様 4 / 5 ドア	
1. 3SLX	77,400F	2. 0DLX	99,500F
1. 3SLX NCVT	84,200F	2. 0"INVITATION"	106,000F
オプション：		オプション：	
メタリック塗装	1,500F	エアコン	10,000F
エアコン	7,500F	革張りシート	10,200F
ABS (SLX以上)	7,000F		
サンルーフ	2,800F		

付属資料17
 欧州各国における各メーカーのディーラー数

	ドイツ	英国	フランス	イタリア	スペイン
日産	784	362	234	115	126
トヨタ	802	230	193	58	49
マツダ	919	160	260	52	10
三菱	888	112	106	106	30
ホンダ	445	151	111	54	14
その他日本メーカー	1343	634	82	139	50
フォルクスワーゲン	3226	317	782	240	232
セアト	481	224	253	230	232
欧州GM	2187	535	350	222	208
欧州フォード	2098	968	309	280	209
ルノー	1311	285	510	384	259
プジョー	928	401	493	250	215
シトロエン	628	235	440	183	182
フィアット	1172	250	307	800	149
アルファ・ロメオ	176	55	342	340	60

出所：社内資料

付属資料18
都市規模別市場シェア

	日産のシェア	日産の売上に占める比率
大都市（人口23万以上）	1.3%	25%
中都市（人口10万以上23万未満）	1.5%	20%
小都市（人口10万未満）	1.7%	55%
全フランス平均	1.6%	

出所：社内資料

付属資料19
フランスにおけるディーラー網：1992－1995

	1992	1993. 1 - 9	1993 (年末予定)	1994 (予定)	1995 (予定)
総販売拠点数	263	279	282	300	315
契約ディーラー数	232	233	235	240	245
専売店比率	90%	91%	91%	93%	93%
新規ディーラー	5	4	6	5	5
ディーラーシップの移転	4	4	8	20	20
契約解消ディーラー	7	8	13	20	20
新規開設拠点	5	15	19	13	10
新規建築ビルディング	8	→	7	10	
ショールームその他の改装	22	→	15	30	
潜在的販売能力	100		115	130	145

付属資料20
主要大都市部におけるディーラー開発計画^a

(地図番号) 都市名	人口 (千人)	ディーラー数 (1993.1.1)	市場シェア (1993.1.1)	行動計画	時期
(1) リヨン	1,260	5	1.3%	新支店の開設	93.9
(2) マルセイユ	1,090	5	1.9%	ディーラーを一つ入れ替え	
(3) リール・ルーベ・ トゥルクワン	950	2	1.4%	リール郊外に新支店を開設	93.9
(4) ボルドー	669	2	1.3%	低業積ディーラーの入れ替え	93.9
(5) トゥールーズ	600	2	1.4%	新支店の開設(新規ビルディング)	93.12
(6) ナント	491	2	1.4%	既存ディーラー一つを解約し、新規ディーラー二つと新たに契約	94.1
(7) ニース	478	1	1.2%	既存ディーラー一つを解約し、新規ディーラー二つと新たに契約	94.1
(8) トゥーロン	436	2	2.0%	支店として新拠点を開設	93.10
(9) グルノーブル	400	2	1.3%	新規ディーラーと契約	93.9
(10) ストラスブール	390	1	1.7%		
(11) ルアン	380	2	1.3%		
(12) バランシェンヌ	337	1	2.0%	新支店を開設	93.2
(13) カンヌ	335	1	2.7%	新規ビルディングへ移転	94.1
(14) ランス	323	1	1.9%		
(15) サン・テチエンヌ	314	1	1.2%	既存ディーラーを入れ替え	93.9
(16) ナンシー	310	1	1.8%	新支店の開設	93.2
(17) トゥール	272	1	1.6%	新支店の開設	94.1
(18) ベテューヌ	263	1	1.4%		
(19) クレルモンフェラン	260	1	1.3%		
(20) ルアーブル	252	1	1.8%		
(21) レンヌ	245	1	1.4%	既存ディーラーの入れ替えおよび新規ビルディングの建設	93.10
(22) オルレアン	243	1	1.3%	新規ビルディングへ移転	93.12
(23) モンペリエ	237	2	2.2%	既存ディーラーの入れ替えおよび新規ビルディングの建設	93.7

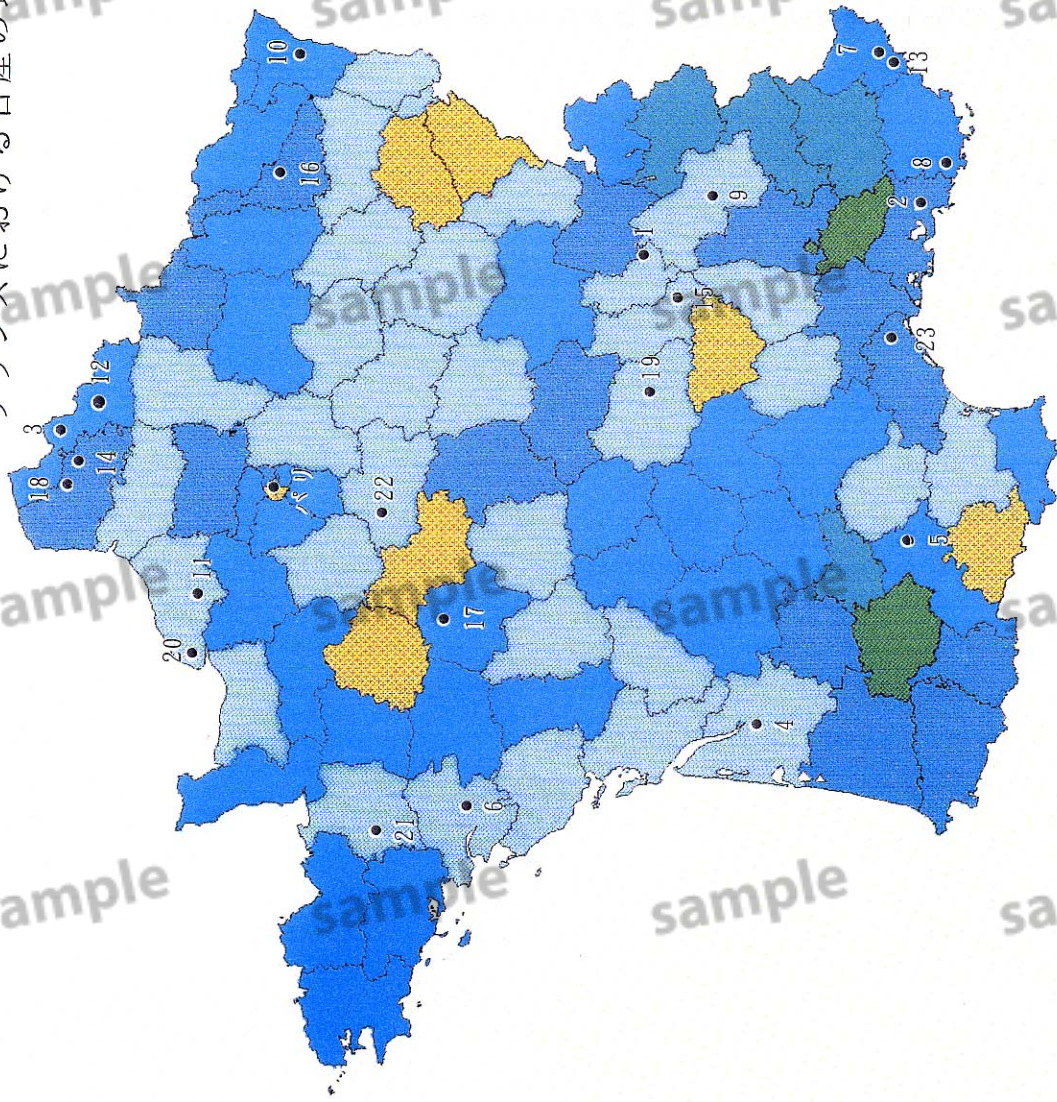
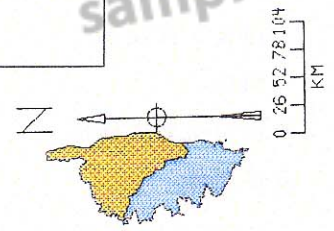
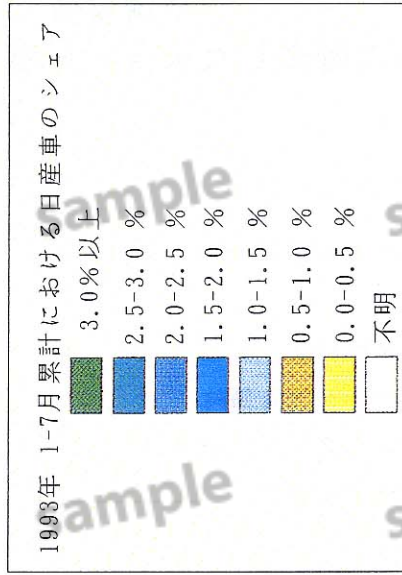
a: 各都市の人口は近郊部も含む。大都市部としては、この他、日産は、人口 218万人のパリ市で5つのディーラーを、また、人口 851万の大パリ(グラン・パリ: パリ市および隣接諸都市を含む)で約30のディーラーを、それぞれ有していた。

出所: 社内資料

付属資料21

フランスにおける日産の地域別シェア

1: リヨン	12: バランシェンヌ
2: マルセイユ	13: カンヌ
3: リール・ルーベ・トウルクワン	14: ランス
4: ボルドー	15: サン・テチエンヌ
5: トゥールーズ	16: ナンシー
6: ナント	17: トゥール
7: ニース	18: ベテューヌ
8: トゥーロン	19: クレルモンフェラン
9: グルノーブル	20: ルアーブル
10: ストラスブール	21: レンヌ
11: ルアン	22: オルレアン
	23: モンペリエ



出所：社内資料

付属資料22

フランスで販売した場合の日産車の費用構造（％）^{a)}

	英国生産車	
	プリメーラ	マイクラ
小売価格	100	100
ディーラー・マージン	16	13
ディストリビューター販売価格	84	87
ディストリビューター・マージン	7	5
ディストリビューター倉入	77	82
運賃・保険等	2	3
関税	0	0
欧州日産販売価格	75	79
直接原価	54	70

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としたときのパーセント。1993年現在。

付属資料23

ディーラーの経営状態：1990vs1991，法人vs個人，専売vs併売

	1991年		1990年		1991年		1991年	
	1991年	1990年	法人	個人	専売	併売	専売	併売
分析対象ディーラー数	192	185	162	30	161	31		
平均新車販売台数	167	139	176	123	171	148		
売上高	(フラン) 23510643	(フラン) 19461001	(フラン) 24771867	(フラン) 16700033	(フラン) 23093117	(フラン) 25679084		
税引き前利益	400497	216945	369566	567518	410665	347691		
付加価値 ^{a)} に対する人件費の比率	68.56%	73.91%	70.67%	53.14%	68.08%	70.82%		
利益率(付加価値に対する営業利益の比率)	25.89%	19.55%	23.80%	41.18%	26.51%	22.98%		
平均販売価格	140782	140007	140749	135773	135047	173507		
一台当たり利益	2398	1561	2100	4614	2402	2349		

a:付加価値は、粗利益より、社外からの販売およびその他対外支払を差し引いたもの。なお、粗利益 = 売上高 - 商品原価。

付属資料24

ディーラーの経営状態：販売規模別比較（1991）

	100台未満	100-199台	200-299台	300-399台	400台以上
--	--------	----------	----------	----------	--------

分析対象ディーラー数	59	78	37	12	6
平均新車販売台数	74	148	240	342	552
売上高	(クラン)	(クラン)	(クラン)	(クラン)	(クラン)
	10649310	20981417	33529541	45469765	77158899
税引き前利益	216419	344062	537943	882624	1132416

付加価値 ^{a)} に対する人件費の比率	66.08%	68.23%	69.95%	69.45%	68.80%
利益率（付加価値に対する営業利益の比率）	28.64%	26.08%	24.56%	25.45%	24.95%
平均販売価格	146910	141766	139706	132953	139781
一台当たり利益	2925	2325	2241	2581	2051

a:付加価値は、粗利益より、社外からの購買およびその他対外支払を差し引いたもの。なお、粗利益＝売上高－商品原価

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

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

© 13年9月・100