



慶應義塾大学ビジネス・スクール

日産自動車株式会社（A）

自動車産業の歴史と日産自動車

日本自動車産業の発展

5

日本の自動車生産の歴史は欧米諸国に比較して新しい。1930年代には、フォードとGM（ゼネラル・モーターズ）が本国・米国から部品や半製品を輸入して年間3万台ほどを日本で組立生産をしていた。当時の生産高は高々年間500台以下にすぎない。自動車は投機的要素が強いものとみられ、民間の企業も手をつけることをためらっていた。また政府にも自動車産業を振興させようという姿勢は示さず石炭、鉄鋼、造船などに比べると、優先順位は低いとみていた。しかし、30年に入

10

って、軍国主義の台頭に呼応して自動車生産に対する政府の態度が変わった。35年には「自動車製造事業法」が制定され、外国メーカーに対する国内生産活動が規制され、国内メーカーを育成する試みが始まった。これは軍事力の強化とアジアの兵站整備のため、トラックを生産する必要性が認識されたからである。この国産化・外資規制策の影響を受けたフォードとGM（GMの販売網は後にトヨタ自動車販売の傘下になる）は日本国内から撤退していった。

15

戦後、50年代になり、輸入自動車に対しての数量規制、関税、物品税の3本立ての自動車産業保護政策が採られ、政治的な保護の下で技術導入（日産は英国のオースチン社と提携、現在では同社は存在しない。日野はルノーと提携。トヨタは戦闘機のエンジニアをベースに自主開発）をベースにした国産車の開発が続けられた。

60年からの高度成長期には、車の品質も向上し、消費社会の到来から自動車産業は、目の覚めるような成長を遂げた。その背景に、政府の育成のための規制と生産ガイドラインにみられる行政指導のあったことは否定できない。輸入サイドでの規制のみでなく、小型車への優遇税制、短期間実施の車検制度などの政策も日本車の需要喚起に大きな効果をあげ、小型車中心に米国市場へも本格的に輸出が開始されたのは70年代になってからである。しかし当時の日本車は「安かろう悪かろう」で価格が安い以外には何のとりえもなかった。

20

25

だが、73年に起こった石油危機と米国の環境規制法案（マスキー法：炭酸ガスやNOxの規制）の施行（実際には施行延期）で日本車の国際競争力は一変する。日本の自動車メーカーは低燃費で公害規制にも耐える小型車の開発に成功、米国市場でも小型車に対する消費者の注目が集まるに及び、国内と輸出とが伸び、80年代には、1104万台を越える生産となり、ついに総生産台数では日本の自動車産業は米国を抜き、世界のトップの座についた。つまり、日本が急速に

30

本ケースは「経営再建論」のコースの為に作成した。
本ケースの責任は著者にある。

（許斐義信）

追い上げたのは、石油危機によるエネルギー制約が、米国の消費者を日本の独壇場である小型車の購入に走らせたためだといえる。米国では、75年に「エネルギー節約法」が制定され、企業に対し燃費効率の大幅な改善を求めた。さらに85年型車の27.5mpg（1ガロン当たりの走行マイル、約11.7キロ／リッター）の燃費効率達成が義務づけられた。こうして、米国自動車メーカーは真剣に生産車種の小型車への転換を考えざるを得なくなったが、小型車における日本側の優位は動かず、GM、フォードの売上の低迷、そしてクライスラーの経営危機が表面化するに及び、単なる企業間のシェア争いから、日米間の政治問題へと発展していった。

当時、わが国自動車の対米輸出は、79年以降急増し、80年には241万台に達していた。

米国では日本車の輸入規制を求める声が高まり、日本政府は対応を迫られた。米国自動車産業が困難な局面に立たされ、輸出規制の強化などの声が高まってきた状況に対応して、わが国政府は乗用車の対米輸出を自主的に規制することを取り決めた。81年からの3年間で、輸出台数は168万台となり（83年まで延長）、大幅な輸出台数の削減に迫られた。台数の減少を補うために日本のメーカーが採った戦略は2つあった。その一つが、大型車、高級車へのシフトであった。その代表的な車はトヨタのセルシオであり、日産のインフィニティーであり、もう一つが米国内での現地生産の拡大であった。

このように国際化戦略が展開される中で、日本の自動車メーカーは欧州市場へも同様の方法で現地生産を拡大していったが、86年を境に、自動車産業は複合危機の時代に突入した。危機の要因は3つある。第一は、85年のプラザ合意以降、急激な円高騰がもたらされ、1ドル=150円という円高時代（実際にはドル安）が到来したこと。第二は米国、欧州市場の保護貿易主義の定着による輸出台数の制約であり、第三は韓国、台湾など、発展途上国の追い上げである。

日産自動車の歴史の概要

日産は事実上、日本で最初に国産自動車を生産開始したメーカーである。それは14年、日産自動車の前身である快進社が小型乗用車のダット号を生産したのが始めて、33年、自動車製造株式会社として独立、ダットサンの大量生産がはじまったが、その当時まだトヨタ自動車は設立されてもいない。翌年に、当時の財閥“日産コンツェルン”の傘下に入り日産自動車と社名を変更する。同社は早くも35年にはダットサンの対米輸出を開始したが、戦時中は軍需産業としてトラックの生産に集中した。

戦後は46年にダットサン・トラックの製造を吉原工場再開、その後52年に英国オースチン社と技術提携して本格的な乗用車メーカーへの道を歩んだ。しかし、翌53年にトヨタ、いすゞと同時に労働争議が起き、グループの金融機関興銀から、川又が移籍、事態を収拾した。その後、貿易の自由化に対応するために規模拡大の必要性が叫ばれ、66年にプリンス自動車を合併、

この頃は“世界の日産”といわれ、トヨタと並び日本を代表する世界的な自動車メーカーの地位を得るに至った。

日産はトヨタに次ぐ国内第二位のフルラインメーカーであり、生産台数は、69年115万台から80年代には266万台と増加、「フェアレディ」や「スカイライン」など、数多くの名車を世に送りだし“技術の日産”と称され、技術力、開発力には定評があった。

国内シェアは70年代半ばまで常時30%台を確保し、トヨタに拮抗していたものの、現在では20%ギリギリまで落ち込み、第三位グループの三菱自動車工業（三菱）や本田技研工業（本田）の猛追をうける状態となっている。

企業体質は一言でいえば都会的でスマートだが、逆に“ツメが甘い”とも指摘される。事実、国内販売の低迷、円高による輸出の落ち込みが響き、90年に入ってから3期連続で赤字を出すなど経営難に陥った。しかし96年3月決算で、黒字転換、息を吹き返している。同時に、辻社長から、埴（はなわ）新社長に経営をバトンタッチし、経営陣の一新を図っている。

また同社は、宇宙航空分野、フォークリフト、マリナー分野（レジャー用ボート）、繊維機械（空気製紡機）など自動車以外の事業をも展開している。とくに宇宙航空分野の固体燃料ロケット（M型ロケット、H型ロケットのブースター、防衛庁向け）では国内の最大手である。芙蓉グループ各社（興銀を中核、日立などがメンバー）との関係も深く、エレクトロニクス関連の開発では日立製作所と共同で行う場合も多い。

日産は車両・部品製造会社など、子会社、関連会社729社を持つが、なかでもユニシアジェックス（ピストン、パワーステアリング、ABSなど）、カルソニック（カーエアコン、ラジエーターなど）、カンセイ（計器、樹脂部品など）の部品メーカーは“直系御三家”とも呼ばれ、日産との相互依存関係が深い。

海外生産の中心拠点は米国、英国、メキシコ、スペインの4カ所である。66年にメキシコで現地生産を開始して以来、80年にはスペインの「モトール・イベリカ」に資本参加し、商用車の生産をスタートした。同年、米国テネシー州に米国日産自動車製造会社を設立。83年からは小型トラックの生産を開始した。また86年には英国での生産を立ち上げるなど、アグレッシブともいえる海外戦略を展開し、海外売上比率は現在、54%を越えている。

しかし、主要4拠点のうち黒字は米国、英国のみで、メキシコやスペインでは大幅な赤字に苦しんだ経験を持っている。しかし、成長市場であるアジアでは生産会社はいずれも華僑が主導権を握る資本構成で、他社に比較して大きく出遅れていると言われている。また中国へもエンジン工場建設の計画があったが、経営状態が厳しいこともあり、最近、その進出を断念している。一方、ドイツのフォルクスワーゲンが早期に中国に進出したり、南米では同社以外にも、フランスのルノーやプジョーなども盛んに工場建設をはじめ、発展途上国を巡る先進諸国間の

“大競争時代”が始まっている。国内でもいすゞにはGMが出資比率を上げ、またマツダはフォードの傘下に入るなど、国境を越える競争が国内外で激化している。

製品とその変遷

5

車種別変遷

(1) 中小型車

マイカー普及の中軸である中・小型車市場では、“大衆車”という呼称も死語化、上級者志向が強まっている。戦後しばらくはセドリック（日産）とクラウン（トヨタ）に代表される大型車がタクシー需要にんでいた。59年には日産のダットサン・ブルーバードが登場、初代の310型は小型乗用車の雄として、トヨタのコロナを抜き去り、日産に乗用車市場におけるトップシェアの座をもたらした。コロナも3台目モデルで巻き返し、失地を回復。この間の両軍の争いは熾烈を極め“BC戦争”とまで呼ばれた。61年には大衆車の先駆といわれたパブリカ（トヨタ）が登場。この車を中心に大衆車市場が膨らんでいくが、やがて居住性などの点で不満も出てくるようになった。

こうして66年、初めての1000ccクラスファミリーカー、サニー（日産）とカローラ（トヨタ）が登場し、“マイカー元年”といわれた。サニーは日産が提携していた英国のナッツフィールド社（今は存在しない）から得た技術をフルに発揮したモデルだった。一方のカローラは、サニーよりもやや大きなボディと100cc多い排気量で対抗心を燃やした。この両軍は空前の大衆車ブームを牽引していくが、とりわけカローラはトヨタの強固な販売力にも支えられて、トップセラーカーの道をひた走ることになった。

しかし70年代に入ると米国でマスキー法が施行され、日本でも排ガス規制が強化された。72年発売のシビック（本田）は、他社に先駆けて規制をクリアし、FF2ボックス普及に貢献した。本田は、さらに76年、アコードを出して、米国の小型車市場を席卷した。81年に登場したシティ（本田）は、小さなボディに無駄を省いたスタイリングで、若年層に大受けした。同タイプのマーチ（82年発売）も好評で、82年はリッターカーのブームに沸いた。日産はマーチをベースに、82年、限定車Be-1を発売し、関連グッズとのトータル展開で話題をさらった。90年発売のプリメーラ（日産）は、その走りが欧州車にもヒケをとらないと評価を受けていた。

30 (2) 大型車

55年にトヨタは、総力をあげて取り組んだ高級乗用車クラウンを完成した。日産も同年、同型車を発表、両軍はもっぱらタクシー需要に対応した。57年には、プリンス自動車のスカイラ

インが華々しいデビューを飾った。プリンスは9年後、日産と合併するが、スカイラインは名車の評を得てその後も生き残る。また60年には、日産がセドリックを発表、中型車市場を独走していたクラウンの競合車として追走を開始した。さらに2年後には、セドリックスペシャル50、翌年にはクラウンエイトが登場し、3ナンバー車の販売合戦も火ぶたが切られた。

68年には、マークII（トヨタ）が登場。80年代後半には大衆車に迫る売れ行きを示すアップルミドルサルーンの雄となり、その人気のボディカラーが市場をホワイトに染めた。トヨタはこのマークIIをベースにして、77年チェイサー、80年にクレスタと姉妹車（エンジンは同じだが、外観のデザインの一部が異なるもの）を送り出した。本田が85年に発売したレジェンドは、国産高級車として初めて米国に上陸。その後の高級車輸出への布石ともなった。88年には、3ナンバー車ブームが到来した。その主役をつとめたのが日産シーマである。初代モデルはセドリック／グロリアのワイドバージョンに過ぎなかったが、その沸騰ぶりは“シーマ現象”の言葉まで生んだ。自営業者が節税対策に購入したのが人気の一因ともいわれ、3ナンバー車の登録台数は前年比50%増となった。

次に超高級車のセルシオ（トヨタ）、インフィニティQ45（日産）が登場した。ともに世界市場を意識したプレステージサルーンで、特にセルシオは米国ではレクサスの名で販売、ベンツなどと競争が激化した。

(3) スペシャルティカー

F1人気を背景に、スペシャルティカー（スポーツカー）への関心は依然高いものがある。国内市場に初めて本格的なスポーツカーが姿を現したのは、62年、スカイライン・スポーツ（プリンス自動車）が最初である。しかし価格は200万円近く、一般ユーザーに手の出るものではなかった。やや遅れて日産のフェアレディが85万円の価格で店頭デビューし、スポーツカー需要を顕在化させることになった。また同年、本田が鈴鹿に日本初の常設サーキット場を建設。翌年、DOHC 4気筒、4キャブレターのホンダ・スポーツ500を発売した。64年には、東洋工業（現マツダ）がロータリーエンジンを搭載したコスモスポーツを発表。以後、ロータリーのマツダとして、その名を知らしめることになる。68年には、イタリアの名デザイナー、ジウジアーロがデザインしたいすゞ117クーペがデビュー。そのエレガントなボディはファンを魅了した。翌年にはスカイラインGT-R（日産）、70年にギャランGTO（三菱）が登場。スペシャルティカー・ブームを呼んだ。またトヨタも、70年にセリカを発売。エンジンから内装のアクセサリーまでを顧客の注文に応じるフルチョイス・システムを導入して話題になった。同時にセリカと主要パーツを共有するカリーナを出して、姉妹車商法の走りとなった。

81年には、高級パーソナルクーペのソアラ（トヨタ）が登場。さらにトヨタは84年、国産初

のミッドシップカーMR2を繰り出した。このような状況下において、88年には日産が新型シルビアを発売、低価格、若者向けの市場を開拓し、安定したセールスを行っている。

(4) RV（レクリエーショナル・ビークル）

- 5 80年代後半より本格的に市場に出てきたRV（レクリエーショナル・ビークル）は、今や国内だけで年間100万台市場に成長した。乗用車では大衆車に匹敵する程で、今後も成長が見込まれ、国産各社は必死になって戦略モデルを投入している。「クロス・カントリー・4WD」「ミニ・バン」「ステーションワゴン」等だが、登録車シェアナンバーワンはトヨタである。日産もラインアップとしては取り揃えてはいるが、トヨタに大きく水を開けられており、第3位グループにもリードを許しているような状況にある。何故このような状況になったのか、その原因が問題である。
- 10

バブル崩壊後の製品政策

(1) ラインアップの見直し

- 15 バブル崩壊後、日産は生産モデルの効率アップを図るために、ラインアップの見直しを進めている。その中で目立つのは生産を中止するモデルの続出である。94年にはマキシマがセフィーロと統合し廃止となったが、今後は180SX、インフィニティQ45、レパードJ・フェリーなどが対象となっている。

- 20 セフィーロは初代モデルはローレルベースのハイオーナーカーでFR（フロントエンジン・リアドライブ；前置きエンジン・後輪駆動）車だった。スカイライン4ドア／ローレル／セフィーロの三姉妹でトヨタのマークII／チェイサー／クレストに対抗させる戦略モデルだった。

- マキシマは初期はブルーバードの上級グレードとして設定していたものを88年10月に分離独立させ、FF（フロントエンジン・フロントドライブ；前置きエンジン・後輪駆動）最上級の3ナンバーサルーンとして売り出した。オーソドックスなスタイリングで、広い居住空間と使い勝手の良さは、専門家筋からの評価は高かったが、国内では最高でも月販800台そこそこしか売れなかった。セフィーロとマキシマを統合したのは、セフィーロが国内でモデル初期に売れ、マキシマは国内ではまったく不人気だったが、アメリカを中心とした海外では高人気で月間1万台をコンスタントにさばっていた経緯があったからである。
- 25

- 30 180SXは前モデルのシルビアと基本コンポーネント（シャーシ・エンジン・トランスミッション）を共用した姉妹モデルであるので、シルビアがノッチバックの2ドアクーペなのに対し、180SXは3ドアファストバッククーペとし、よりスポーツ色の強い味つけとしている違いがあり、どちらも人気モデルでマーケットでの評価は高かった。ところが日産は93年10月のフルモ

デルチェンジ時にシルビアだけを新型とし、180SXはそのまま継続生産としている。当面は生産を続けるが、フルモデルチェンジせず、行く行くは廃止する方針のようだ。現在、180SXは下請けの高田工業に委託生産している。同社は月産2000台の生産能力しかない。94年10月から新型RVの「ラシーン」を生産開始しており、こちらの人気次第では180SXは生産中止に追い込まれる可能性が充分ある。

5

インフィニティQ45はトヨタ・セルシオ、レパードJ・フェリーはトヨタ・ソアラに対抗させる狙いで投入したが、いずれも売れ行き不振で生産中止の方向にある。レパードJ・フェリーはスタイリングの悪さで失敗した。日産にしてみれば、メイン市場はアメリカであるから、アメリカのチームにデザインさせるのが妥当といった方針で対応したのが裏目に出たといえる。

10

(2) 部品共用化

日産は新商品開発で各モデルの部品共用化を進めている。研究開発や生産コストを引き下げる狙いによるものである。94年から97年あたりまでの新商品展開にあてはめると、モデル自体はシーマ／フェアレディZ／プレジデント、スカイライン／ローレル／シルビア、セフィーロ／マキシマ、ブルーバード／プリメーラ／プレリー／アベニール、サニー／パルサー／プレセア／ADワゴン&サニーカリフォルニアが同一ジャンルのモデルとして大幅な部品共用化に踏み切りつつある。ボディ構造ではアンダーボディ（自動車の足回り）全体、基本コンポーネントなどが挙げられる。極端に進むと全く違うモデルでも、ボディパネル（車体の外装・デザイン）とインテリア（内装）だけの差になってしまう可能性がある。

15

20

(3) フルモデルチェンジ延長化

「フルモデルチェンジ期間を延長せよ」との欧米各国からの政治的圧力に応じて、国産自動車メーカー各社は93年からその動きをみせていたが、バブル経済の崩壊によって、国内のマーケットが縮小、その活路として新しいモデル政策が必要になってきている。

トヨタはフルモデルチェンジ期間の延長が叫ばれている現在でも、主力の戦略モデルは4年パターンを変更せず、わずか1～2ヶ月ずらしただけである。日産はセドリック／グロリア、ローレル、スカイライン、サニーの主力モデルは4年パターンを堅持するが、他は軒並み半年から1年以上延長して、平均半年程度ずらす方針としている。これによって毎年平均的に投入していたニューモデルのラインアップにバラツキが生じている。例えば93年では5月にラルゴ、8月にスカイライン、10月シルビア、94年は1月サニー、5月サニー・ルキノ、8月セフィーロ、12月ラシーンとなっており、投入モデル数が少なくなっている。

25

30

(4) 小型車へのシフト

欧州のメーカーは、環境保護・低燃費・省エネに対する自動車ユーザーの関心の高まりに対応し、小型車へのシフトを強め出した。ドイツのダイムラー・ベンツでさえ、1400cc~1700cc級の小型乗用車を開発、輸出する計画で日本での注文を受け付け出している。約200万円

5 ベンツが手に入るとあって、97年10月の出荷開始までに、すでに98年半ばまでの出荷分が予約済みのようである。ブランド信仰の強い日本の消費者を刺激する欧州メーカーの進出によって、競争が一段と加熱しそうだ。

ディーラーと販売

10

国内販売網の形成（トヨタとの比較）

戦後、トヨタは工販分離（トヨタ自工とトヨタ自販の分離）を基礎に量産工場と量販体制づくりが並行してすすめられ、日産に先立ち、1工場-1車種-1チャンネル（1つの工場で1つの車種だけを製造し、それを1つの販売チャンネルだけで販売する）の販売網が作り出され、その結果として1県1店体制から1県多店体制への移行がすすんだ。これに対して日産は、1工場-1車種-1チャンネルの販売網をすすめたものの、製販一体で生産技術に重心を置いたため、量販体制の整備でトヨタの先行きを許さざるを得なかった。かくて日産が後発的に販売店網の組織化に乗り出したときには、すでに地方有力ディーラーはトヨタに押さえられ、したがってそれより遥かに資金力の弱いディーラーを組織化せざるを得なかった。こうして組織化されたディー

15

20 ラー網は、トヨタがトヨタ店、トヨペット店、カローラ店、オート店、ビスタ店の5チャンネル体制を敷くことになり、日産もトヨタと同様、日産店、モーター店、サニー店、プリンス店（プリンスとの合併後）、チェリー店の5チャンネル体制を敷くこととなった。（図1参照）

図1—日産ディーラー別取り扱い車種一覧（97年9月現在）

25

日産店	プレジデント・フェアレディZ・レパード・セフィーロ・クルー・ブルーバード・パルサー/SR-V・マーチ・アベニールサリュウ・ウイングロード・ラルゴ・セレナ・ダットサン・サファリ・テラノ・テラノレグラス・ラシオン
モーター店	インフィニティQ45・シーマ・セドリック・ステージア・クルー・ローレル・シルビア・プレセア・マーチ・プレーリージョイ・キャラバン・エルブランド・サファリ・ラシオン・ウイングロード
サニー店	レパード・セフィーロ・セフィーロワゴン・シルビア・プレセア・プリメーラカミノ・サニー・ウイングロード・ルキノ/SR-V・マーチ・ラルゴ・セレナ・ミストラル・ラシオン
プリンス店	シーマ・グロリア・フェアレディZ・スカイライン・ステージア・180SX・プリメーラ・パルサー・マーチ・アベニールサリュウ・プレーリージョイ・ホームー・エルブランド・サファリ・ミストラル・ラシオン・ウイングロード
チェリー店	ステージア・180sx・プリメーラ・パルサー・マーチ・セレナ・ラルゴ・ウイングロード・ラシオン

30

国内販売網の整備

日産は1987年度より、国内販売シェアの低下によって経営悪化をきたした直営ディーラーや同社が資本参加するディーラーを中心に、同年度通期約350億円、翌88年度通期約384億円、さらに89年度も通期で約300億円、合計1034億円にのぼる資金援助を融資または資本参加の形で推進した。そして同時に、これらのディーラーに対して、従来の1工場-1車種-1チャンネルの販売体制（系列別販売部体制）を、自動車市場の成熟に対応して、地域別販売部体制に再編することを意図し、全国を10ブロックに分けて各地に担当部長を配置、販売店間の調整や地域特性に密着した販売戦略の展開を計画した。

だが、この地域別販売部制へのディーラーの再編は、実際に容易ではないため、87年からは改めて全国を東日本、首都圏、西日本の3テリトリーに分けて、それを各営業部門が担当し、さらに前述のように全国を10地域ブロックに分けてこれを担当する営業部を設け、その下にディーラーを組織するという方向が模索された。かくてその延長戦上に、たとえば89年10月には日産系有力ディーラーである日産プリンス東京販売と日産チェリー東京販売の対等合併を実現した。この合併では、それに先立って東京全域を営業範囲とする日産チェリー東京販売が、その多摩地区の営業権を日産プリンス多摩販売に譲渡した後に、日産プリンス東京販売と合併、新会社日産プリンス東京販売に統一された。これにより新会社は従業員3000人、月間販売台数4500台を予定し、日産系全国ディーラー約230社中、東京日産販売と並ぶ最大手となり、あわせて日産系の5販売網のうちチェリー店をプリンス店に統合して4系列網に集約しようとする販売力強化戦略を促進する役割を果たした。

なおこうした販売店の再編のうえにたつて、日産では88年4月から90年を最終年とする3ヵ年の中期販売増強計画「N-MAX」(Nissan Maximum)を作成している。その基本戦略は90年度の国内販売を120万台に乘せることを目指して、当時の販売拠点数約3000ヵ所の約1割の増加と、約半数1500拠点の増改築を実現しようとするもので、これにより同時にディーラーの営業マンも約1割を増やして3万人体制の達成を目標とした。しかしこの計画は実際には内需拡大により、89年度中には早くもその目標台数を突破したことから、1年前倒しして、90年度からは新たに「N-MAX・Q」計画を標榜することとなる。その内容は拠点数のうえで先のN-MAXが2年間で270拠点を増加させながら、他方で前述のようなプリンス、チェリー店の統合により、依然3000ヵ所に止まっていることと、他方営業マンも実際の増加が1000人で計2万8000人に留まっているため、これを新たに3300ヵ所、3万人に増加させることを目指したものである。

併売車（複数のディーラーで販売されている車）の増加

日産は1998年現在、日産店、モーター店、サニー店、プリンス店（一部チェリー店も含む）の実質4チャンネル体制を敷いているわけだが、併売車がやたらに増えてきている。本来、複数チャンネル化はそれぞれ専売モデルを数多く扱わせて、お互いが販売競争しながら、トータルの販売実績を伸ばすことにねらいがあった。併売車は増えるにしたがって複数チャンネル化の意味からずれてしまうのである。

併売車が多いと、販売台数が伸びるように思えるが逆効果もある。マーケットニーズの高いうちは良いがモデルが古くなり商品力が落ちるとディーラーの営業マンがその車種を売りたいがらず、他の扱い車種に力を入れようとするから販売台数は加速度的に減少する。つまり、人気差による売れ行きへの影響度合いがより強くなる。こうして扱い車種間のバラツキが多くなることによって、生産中止に追い込まれる車種が増える結果を招きやすくなる。併売がさらに進みすぎるともはやチャンネル分けの意味がなくなり、一本化せざるを得ない。そうするとディーラーの扱い車種数がダブつき、これまた生産中止モデルの多発化につながる。そうすれば、トータルの販売台数は更に減少するといった図式になってしまう恐れがある。

15

ディーラー合併

日産の国内販売力はここ数年パワーダウンしている。販売拠点、セールス人員の減少等によるものである。92年2月と94年8月末現在の全国傘下ディーラーの販売社数、新車販売営業所数、従業員数を比較してみよう。トータルは92年2月に213社、3170営業所、78,294人であったものが、94年9月末には207社、3099営業所、75,396人と6社、71営業所、2,895人も減っている。これはメーカー主導によって経営状況のよくないディーラーを合併させたためである。

合併によって販社の数は減るが、営業所数は同じ、スケールメリットによってセールスパワーは増強される、としている。販売力から見るとデメリットの方が大きいと言われることもあるが、実際はその様な発展的な事態の解決方法ではなく、ディーラーの合体の本質はリストラであり、いわば合理化である。なぜなら、同一会社だと同じテリトリー内の近くに2カ所の営業所を持つことになるから、販売効率を良くするために、どちらかの営業所を廃止するケースが多い。

移転は営業所数を減らさないようにするのがベストだが、今の日産ディーラーは大半が赤字経営だから、数億円出資して新店舗を新たに設置する余裕はない。したがって、つぶした営業所はそのままにしておくしか手がないわけである。

30

ディーラーとの関係

日産の全国傘下ディーラーは約70%がメーカー資本で占められ残りの地場資本は資本力が弱いディーラーが多い。トヨタは逆に90%強が地場で、しかも各地区の有力資本で占められる。このことはマーケットニーズを新型車開発に反映させる上で、かなりの格差が生じることにつながる。

5

ディーラーがメーカーに対して弱い立場だと正確な情報がメーカーの開発陣やトップに伝わりにくくなる。新型車を投入し、それが不人気モデルで売れ行き不振になると、地場資本の有力ディーラーであれば、売れない理由がモデルそのものの出来の悪さによることを具体的に正確にメーカーに伝えることが可能だが、弱い立場だとセールスパワーのせいとされるから、あまりはっきりとモデルの市場評価がコメント出来なかつたりする。そうするとメーカーは次のフルモデルチェンジ、マイナーチェンジ、一部改良、追加モデル設定の際にどうすべきか適切な判断が出来なくなり、同じような誤りを侵してしまうことになりやすい。

10

値引き販売

91年から94年までの国内販売低迷によって、日産系ディーラーは収益が急激に悪化、大半が経営赤字になっている。

15

収益悪化は販売台数の減少だけでなく、台当たりの利益減も響いている。つまり、売れないから、少しでも台数を稼ごうとして大幅値引きをしてさばいてしまう。

94年に発売した新型車だと、サニー、サニー・ルキノ、セフィーロは低価格設定をして、これをセールス・ポイントのひとつとしている。当然のことながらマージン幅が小さい。値引き幅を小さくして売らないと利益が上がらない。サニー・ルキノやセフィーロは売れ行きが良いからまだ小幅値引きで対応が可能だが、売れ行き不振のサニーセダンは設定価格が低い上に20万円以上も値引いて売っているのである。

20

その他

25

日産は98年より新販売手法を順次導入することになっている。毎月の支払い額が購入の際のローンより割安になる個人向けリースや、価格交渉次第で購入価格が違うといった消費者の不満を解消する為、あらかじめ割安な価格を設定しておき、それ以上は値引きしないワンプライス制度が柱となるようだ。同じ支払い能力なら買い取る場合に比べてワンランク上の車に乗れる点が若者を中心に受けているが、課題もある。先にGM製のキャビンカーでリースを始めている三井物産では、表面的な月額支払額だけを見て過大な車を求める若年層には、予信審査段階で利用に至らなかったケースが以外と多いらしい。また、リース終了後の大量の中古車の

30

価格を維持しながら、中古車市場で流通させることができるかどうか大きな課題となる。

また、日産は販売促進活動についても積極的に進んでおり、特にオリックスのイチローを起用した広告宣伝は消費者の注目を浴びているようだ。

5

組織と人事

日産はトヨタよりも技術開発部隊の質、量ともに有能な人材を抱えていると言われている。それなのに市場に送り出されるニューモデルのヒットの確率が低いのは、新型車を開発し売り出すのに、常に「このニューモデルは開発に全力を投入してつくり上げたのだから売れるはずである」といった姿勢がまず先に立つからであろう。またトヨタ、三菱と違って日産では失敗作をつくるとすぐに人事的問題処理で決着をつける傾向がある。例えば開発の責任者を左遷したり、同様に営業部門でも人事異動をかけ責任問題を処理する。そして、当然販売店にもハッパをかけるのである。したがって「販売が伸びないのはセールスパワーが弱いから」ということでのディーラー支援と本体社員の販売研修を目的に、1970年から出向を積極的に進めてきたりもした。もっともディーラー側でも当時は採用難であったから、日産本体のリストラが実行されだした80年代のピーク時には出向者の数が3,500人程度にまで膨脹、現在も出向者数はディーラー全社員の約7%近くに達している。しかし、原則2年で本体に復帰する出向社員では顧客と継続的な付き合いが保てず、需要の掘り起こしが難しくなっている。そこで、退職金の上積みを行った転籍奨励制度を導入し、ディーラーへの出向社員数は減らしていきつつある。このように人員合理化が進行している現段階では厳しい空気が漂っている。

さらにディーラーと関わり、販売を促進する営業部隊の組織は、87年1月以降、全国を10地域に分け、それぞれに担当の営業部を配置する地域別営業部制を採用してきた。しかし地域別の組織対応では緻密な市場毎のマーケティングが展開できないとの考え方から、97年7月1日付で系列チャネルごとの営業部制に全面移行した。それは、系列の性格に応じた商品開発、販売・マーケティング戦略を積極展開できるようにすることが狙いであった。新体制では日産系、モーター系、サニー系、プリンス・チェリー系の4系列に対応した営業部を置いている。したがって、市場セグメント毎に新型車の開発や発売計画について、メーカーとディーラーの意思疎通を容易にし、系列の性格に適した新型車をタイミングよく投入できるようにすることが重要な役割となっているし、店舗作りの指導や広告宣伝なども効率的にできるようになるといわれている。一方、トヨタでは地区担当員制度と呼ばれる日産と類似の営業組織があるが、チャネル別でしかも地域別に区分されており、いわゆるマトリックス構造の組織となっている。

さて自動車メーカーの組織は設計、生産、購買、営業というように区分されており、原則的

に職能別組織であるし、例えば設計部門もエンジン、トランスミッション、内装などと部品や
部位別の構造で、しかも専門性が個別の組織単位毎に異なるので、一旦入社して内装の設計部
門に配置されたら、相当の期間はその一部分の職能の業務に長期に携わることとなる。会社の
規模は大きい、社員は職能別に細分化された個々の職制に特化した業務の遂行が求められ、
総合的な業務に就く機会に至って少ない。その意味では会社や特定製品の全体を見渡せる立場
5
で業務を行う機会は少ない。

また、縦割りの組織体系のため生産と販売の利害がぶつかりやすく、生産部門はコスト削減
のため計画を変えたくない反面、予測不可能な需要を相手にする販売部門は柔軟な対応を望
む。このため、意志決定が遅くなってしまふ。このことを解消するため、97年5月に役員構成か
ら専務という職制を排除し、部門長の副社長のすぐ下に常務か取締役のいずれかを配置して横
10
並びの位置づけにした。つまり、担当役員を二層にシンプル化して、権限委譲を進めたことと
なる。これと同時に重要案件を最終決定してきた経営会議および常務会も廃止した。そして
開設したのが、最高意思決定機関の「経営戦略会議」である。取締役、監査役43人が全員参加
し、会議の場を一本化して、全役員が決定事項を正確に把握することがその狙いである。また、
部課長レベルの意思決定をスピードアップし、それぞれの部門の部課長がどのような職務権限
15
を持っているかを明文化、その権限の範囲内なら部課長は自分の裁量で即決できるようにした。
このような経営組織のフラット化は、官僚化してきている日本の大企業の組織変革の事例とし
て、日産のケースが取り上げられているが、役員数を極端に減らしたソニーのケースと並んで、
各業界のみならず、財界からも注目されている。

しかし、社内では「最近でこそ合理化で管理職の人数も減少したので、少しは改善してきて
20
いるが、日産は全体にエンジニアの人数がトヨタに比較して多い。しかも特定のリーダーの専
制的な意思決定を許容しないという風土があるため、議論や根回しをする時間が多くかかり、
その上、リーダーシップが課題毎に移動してしまうので、それが製品戦略の一貫性を削いだり、
デザインやコンセプトがふらつく原因となっている」という意見もある。その意味では、上記
の役員構成の変更にしる、管理職の権限の明確化にしる、公式的な対応でどれだけ、組織の本
25
質的問題を解決できるか否かは不透明な部分が残っていると云わざるを得ない。そういう議論
もある。

さて自動車業界は伝統的に労働組合が強い業種である。それは、多くの現業職の社員が顧客
と接している訳でもなく、昼夜の8時間2直体制の中で厳しい生産作業に従事していることも、
その背景にある。工場では、朝晩は工程の段取りや設備の保全に充てられており、2直は昼間
30
と夜間に区分され一定の期間でローテーションしている。このような労働環境の下で経営管理
を巧く進めることも簡単な作業ではない。つまり全員を集めて会議することすら、困難であり、

その中で改善活動を行い、しかも組織の活性化を維持することは難しい。トヨタのカンバン・システムが生産管理技術として注目されているが、それは「次工程をお客さま」に見立てて、組織に緊張感を植えつける機能を果たしている側面も無視できない。

同様に営業部門ではディーラーのセールスがいわゆる現業的業務を行っているから、自動車会社の営業部門はスタッフの役割を課せられている訳で、しかもそれは販売会社という別の法人なのであるから、営業活動に対して直接的に指示や命令を与える権限はない。セールスは顧客の主人にアプローチする必要があるから、実際の営業活動は夕方や土日となりがちで、そのセールスに対する指導は間接的になるので、自動車会社としてはディーラーのセールス活動の質を向上させるためには、研修センターを多用することが、唯一の直接的指導の場となる。

10

日産の量産工場と生産構造

生産工場の概要

日産の自動車製造工程は、巨額の設備投資を必要とし主に量産効果が極めて大きい車体組立部門、エンジン本体や車軸など重要部品、塗装の分野を社内で生産。それ以外の鋳物粗型材やタイヤ、ガラス、各種部品加工などについては外注に依存する割合が高い。こうして自動車生産に占める完成車メーカー日産の内製率は、今日では小型車1台当たり製造原価で約30%とされ、他の部品は系列部品メーカーや一部関連メーカーにより重層的に生産が担われている。現在の主要な工場は、自動車の組立てや部品の製造を行う追浜、座間（95年3月閉鎖）、村山、栃木、九州の5工場と、主要部品を生産する横浜、吉原工場である。これらの工場の配置は他社に比較して地域的に分散していると言われている。

生産の自動化

自動車の生産構造は、組立メーカーでの生産と部品メーカーでの生産という系列構造を採っているのが特徴である。米国では、例えばフォードなどでは鉄鋼所までも社内に抱える極端な社内一貫生産であり、欧州では大手の部品メーカーが存在するので、逆に中小のスポーツカーのメーカーでも設計だけで何とか車を生産できる体制にある。従って、日本の組立メーカー（完成車メーカー）では、社内で2つの主要で異質な生産工程を保有している。その一つがエンジンやトランスミッションなどの重量物の鋳造から機械加工、車体のプレスに及ぶ工程であり、もうひとつは外注の部品メーカーからの部品と社内で生産した車体とを組み立てる工程の2つである。

まず前者の機械加工部門に関しては特に注目されるのは、生産工程の自動化により省力化が

積極的に進められてきたことである。日産では機械加工部門にトランスファーマシン（自動加工機）を導入し、さらに生産制御用コンピュータを投入してラインコントロールシステムを強化するなど、業界でも早い新鋭加工機械の導入を進めた。つまり、エンジンなどのユニットの機械加工の自動化、大物部品自動組立機の開発、そして工程間部品搬送の自動化を図り、積極的に量産化を押し進めた。

5

第2の組立工程でも大量にロボットの導入、積極的に自動化に取り組んだ。

日本の自動車メーカーでは米国式の大量生産方式から離脱して、1つのラインで多くの種類の車を組み立てる混流生産と呼ぶ生産体制を開発し、市場の変化に柔軟に対応できる生産システムを完備してきた。問題は、多くの車種を生産するに当たりそれぞれ異なった部品が各工程毎に必要なことから、如何にして必要な部品を適時、必要な生産工程に届けるのかという課題が出てくる。そこで、開発されたのが、有名なトヨタのカンバン方式である。日産も類似の生産システムを追従して開発したが、同社ではさらにそれを進め、コンピュータを利用してシステムに改良して、他社を抜くコンピュータ制御の生産体制を整えたのであった。それを同社ではインテリジェント生産システムと呼称している。

10

15

部品メーカーの組織化

自動車産業では、コストの圧倒的部分を占める部品の品質と価格が国際競争力を規定すると信じられている。したがって完成車メーカーは国内外の競争力を強化するため、これら下請け部品メーカーの系列化に注力してきた。その証拠に日産の社史でも「わが国の部品工業は結合力の強い系列生産体制を特徴とする」と自ら認めている。トヨタや日産による系列メーカーの組織化の方法は、(1) 効率的管理の観点から系列同士の業務提携を促し統合化を促進する方法であり、(2) 同一の部品生産のメーカーでも企業格差に応じて一次取引メーカーや二次メーカーへの階層別に再編を進めることであった。こうして同一種類の部品は特定の少数の大手部品メーカーに集約してピラミッド型の統合化した構造に組織化する努力が続いた。したがって、規模が比較的小さい自動車メーカーではトヨタや日産など大手のメーカーの系列部品メーカーとの取引が必要となったり、あるいは相対的に弱小の部品メーカーとの取引が避けられなかったり、コストの面でも新製品の量産化に於いてもハンディキャップがあった。そしてトヨタ系部品メーカー、日産系部品メーカーという色分けが鮮明になり、そのグループ間での取引は原則的に無く、それぞれが支配する系列を重視する購買政策が常識化していた。

20

25

またこれらの部品メーカーとは新車の開発でも、完成車メーカーと同一ピッチで新車向けの部品を設計してきた。これを業界では設計段階でも同時に連結を組み込むという意味で“デザイン・イン”と呼んでいる。それはオープンな交渉が商習慣として前提となっている米国

30

の部品メーカーと完成車メーカーとの関係とは根本的に異質であった。

つまり、利害を共にする利益共同体であり、完成車メーカーが苦しい時期には、部品メーカーは利益を削って完成車メーカーに奉仕することが常識化していたと言ってもよい。たとえば日産では円高対策とシェア奪回のために、これらの系列部品メーカーに対して88年以降の3年間だけでも平均15%のコストダウンを要請した。このように系列部品メーカーは、日産の競争力強化のために品質、コスト、納期について極限迄の努力を要求された。コストダウンの要請だけではなく、海外進出においても完成車メーカーは系列部品メーカーを連れて現地生産を立ち上げてきた。しかし問題は、各進出国に於ける生産台数が部品の量産規模に到達できず、どうしてもコスト割れとなる。そこでカルソニックなどの系列部品メーカーは生き残りを掛けて、現地でGMなどの競争メーカーに売り込みを掛けた。さらに、アジアなどではさらに生産台数が少ないことから、系列を越えた取引が次第に常識化していった。その結果、日本の自動車メーカーの特徴であった系列構造は次第に崩壊していく過程を歩んでいる。国際競争力が強いと見なされた日本の自動車メーカーが、その競争力を背景にして海外進出をしてきたが、それが逆に系列という日本の自動車メーカーの長所を削ぐという皮肉な状態になっているとも言える。

また、92年には取引先の部品メーカーと一体となりアジア地域からの部品調達戦略を強化した。日産の後押しで部品メーカー11社がアジアへ進出、これを受け日産はアジア5ヶ国の進出した系列部品メーカーからの輸入を増額、購入コストの削減に繋げている。

極限のコスト・ダウン

プラザ合意後1ドル240円からの円高に対応したコスト・ダウンは単なる工程の合理化では限界にぶつかっている。しかし、さらなるコスト削減を達成するために極限的な努力が傾注されている。

その一つは企業を越えた製品の融通である。たとえば日産とマツダは93年に「お互いの弱い部分を補完し合う事」を目的に提携し、商用車の相互OEM（相手先ブランドによる生産）供給を行なう契約をしたが、これは、従来のメーカー別チャンネル別の流通構造を越える取引で、不採算部分を思い切って切り捨てる本格的なリストラクチャリング（事業の再構築）時代に突入したことを示している。

第二は、基本コンポーネントであるシャシーを車種別に関発生産することを止め、できるだけ少ない種類で対応することである。日産では94年から98年までに自動車の基本骨格であるシャシーの種類を30%以上減らすことを計画している。このコスト改善も、多品種少量生産を標榜してきた日本のメーカーの長所を犠牲にした対応と注目されている。そればかりか、社内の車種別の設計体制では対応できなくなり、エンジニアは全社的にコミュニケーションを取りな

から作業を進める必要が増加していると言える。日産では、車種（乗用車、商用車合計で31種類）の構成は基本的には変えないが、シャシーの共用化を進めることで、エンジンなど主要部品の種類統合に拍車をかけ、総額1千億円の開発コストを減らす計画で、これまで、トヨタ（40車種、26シャシー）を意識したシャシー構成を維持してきたが、生産・販売規模に見合った開発体制に路線を変更せざるを得なくなっている。

5

乾いた雑巾を更に絞る。

それは新車に対応した部品の開発を止め、既存の部品の流用で我慢することでありそれは個々の部品などを開発、設計してきたエンジニアの業務負荷が軽減されることと同義である。つまりは、エンジニアの余剰が発生することになる訳で、その後に厳しい合理化が密かに進められてきたことを意味している。特に成長期に入社した50歳台のエンジニアの多くはここ数年間に肩叩きに合い、相当数が会社を去っている。しかし、自動車の特定部分の設計などに限定した業務をしかも30年も実施してきたエンジニアにとっては、この早期退職勧奨制度は厳しいものがあると言われている。部品のコストも車のコストもその相当部分は、設計や試験そして量産時の金型投資の償却費用であり、製造原価に占める材料費はほんの僅かだから、見かけ上の車種は減らなくても、似たような車が次第に増加してしまうこととなる。確かに、この種の対応でコストの削減は出来るが、同時に個性化してきている顧客の満足感との間で微妙な問題を提起してくる可能性は否定できない。正に体力勝負の時代が到来したのである。

10

15

そのような中で、いすゞは乗用車の生産を中止しなければ、経営の再建が出来ない状態に陥ったし、マツダはフォードの傘下に入らざるを得ない事態に立ち入ったのは、象徴的な事件であった。

20

技術と開発プロセス

“技術の日産”の歴史

日産自動車は広告のコピーでも見られるように「技術の日産」を標榜している。

25

そう言われる理由は、新型車の開発に際して必ずと言ってよい程、新規の技術を採用してきたことであり、また80年代ではサファリ・ラリーの4年連続制覇を果たしたことなどに代表される「技術の日産」を証明する成果を上げてきたことである。

例えば1980年に日産は国産車としてはじめてターボエンジン（低燃費と高出力の両立）を搭載したセドリック／グロリアを発売したし、83年には同様にはじめてV型6気筒エンジンを開発、セドリックのモデルチェンジで搭載。軽量化、静粛性、走行性を向上させることに成功するなど、エンジン開発では主導権を握っていた。また89年には世界に先駆けてECCSと呼ばれ

30

たマイクロ・コンピュータによるエンジン集中電子制御システム（燃費、出力、排出ガスの最適条件に制御するもので、燃費が10%以上改善した）を完成させ、セドリックとグロリアで実用化を果すなど、同社が技術革新を先導してきた例を挙げれば枚挙にいとまがない。

過去の輝かしい技術競争で、先行的開発をしてきたことは日産をして「技術の日産」と呼ぶに相応しい快挙であったといえる。

新型車と新技術

同社のこのような新技術指向は90年代に入っても続いていた。

例えば94年に発売されヒット商品となっているトヨタのRAV4があるが、実はそれに先立つ91年、日産でも同様のRV車の開発が計画されていた。しかし日産ではこの新RVには「新技術が搭載されていない」という技術陣の反対で企画段階でこの車の開発は立ち消えになったと言われている。技術陣が反対した理由は単に「新技術を開発したい」という技術陣の欲求が高かったという訳ではない。それは「既存の技術の組合せだけで新しいものは何もない。これでは発売しても売れない」という趣旨の意見だったと言われている。しかし排ガス規制や石油危機などの影響で馬力よりも燃費が重視される環境に変質するに従い、高回転でパワーがあるエンジンに対する必要性が減り、日産は一時期、DOHCエンジンの開発を中止した。しかし一方のトヨタは高性能でスポーツ走行に向くエンジンとしてではなく、高級エンジンとして生産や開発を継続、日産がターボエンジンを搭載した時点で、トヨタでは標準エンジンの上にターボエンジンそして最上級エンジンDOHCのエンジンをランクさせ、宣伝効果も使ってターボエンジンの位置をトヨタのDOHCエンジンの下に位置づけるという芸当を成功させた。このようにトヨタは技術を活用したマーケティングで、正直に技術をその目的に活かすことにだけ注力してきた日産との競争優位性を確保したのであった。確かに「技術の日産」を標榜している会社としては、その判断は必ずしも全面的に間違っていたと言い切れまい。しかし現在の新型車から判るように、実用ベースではすでに成熟段階にあり、革新的な性能や走りに関する新技術を必ずしも必要としなくなっているといつてよい。

しかし日産が「単に純粋な技術にのみ固執していた」とは言い切れない。

その証拠に「技術陣が総力を結集して開発した車が売れないはずはない」という姿勢が全面にでて、何度もディーラーと日産との間で新車の販売実績を巡る摩擦を起こしてきた。例えば66年、「ハイオーナーカー」という概念をつくり、最初に市場に新車を出したのは日産で、当時のローレルは月販1万台を越す人気をさらった。トヨタはこの市場にマークⅡを投入したのは日産に遅れること2年。しかも“コロナ”マークⅡというブランドを付けたことは、当時のトヨタにはローレルとの競争上「マークⅡの拡販に自信がなかった」のがその理由であると

言われている。マークⅡがローレルに追いつき、追越しはじめたのは80年代に入ってからであった。そして最近ではトヨタのマークⅡ、チェイサー、クレストに対してローレル、スカイライン4ドアの販売実績は2倍以上となっている。何がこれ程の格差を生んだのか、その原因が問題である。

88年に発売され革新的な個人向け高級車のシーマでも、モデルチェンジでセドリックと似たデザインになり、折角の個性が失われた。また乗用車色の強いRVとして開発に成功したプレーリーは、モデルチェンジを行わず、後発のRVR（三菱）やオデッセイ（本田）に抜かれ、現在では競争力を失ったばかりか、折角開発した新たな市場ニーズを結果的に放棄しているが如く見える。

また3ナンバー車であっても自動車税が安い2500ccのエンジン開発でも日産は出遅れた。だが、トヨタがマークⅡに搭載、発売した時点では既に同種のエンジンを開発し終えていたというのである。しかし「セドリックなどの上級車に搭載していない」というだけの理由でセフィーロへの2500ccエンジンの搭載は見送られたようで、その他の理由はなかったといわれている。

CADシステムと開発プロセス

国際的な自動車開発拠点の拡大では、すべての機能を現地で開発する訳ではなく、例えば欧米の現地では車体を開発し、日本では同時にその車に適合したエンジンを開発するといったように国際分散開発が行われている。また現地開発要員の熟練度や経験不足を補うためにも日本の開発陣の支援機能が重要となる。このような国際的な開発分業を円滑に進めるためには、情報ネットワークの重要性が高くなる。

88年、日産では、海外での新車開発力を強化するためにコンピュータによる設計システムであるCAD（キャド）を人工衛星で結び、情報ネットワークを通じてデータを国際的に共有して開発が進められる体系を構築した。まず米国の現地開発会社と商品開発を担当する厚木のテクニカルセンターとをKDDの国際通信網で結び、ついで英国の欧州開発会社とも同様のシステムを構築した。このような対応は早く、米国での開発機能の始動が早かった本田ですら、同社に追従するという具合であった。

この種の情報システムは単に国際開発の効率を高めることに寄与するだけでなく、CAE（コンピュータによるエンジニアリング）と呼ぶシステムにも不可欠なものである。新車のモデルを決定する前に詳細な計画図をコンピュータで作成、設計や生産の各種の要件をその計画図に盛り込む。コンピュータで実施するから設計変更やシミュレーションも簡単で、類似の既存の車のデータを転用して利用することも可能となるばかりか、生産部門や部品メーカーもこの検討作業に同時に参加できることとなる。このCAEはトヨタでは97年にカローラ・ベースのRV

であるスパシオの開発から導入されたが、日産でも同じ97年のローレルの開発から利用が開始され、これで開発期間を30ヶ月から19ヶ月に短縮することに成功している。

次世代自動車開発競争

- 5 97年は次世代エンジンの開発競争が表面化する年とも言われている。

それは環境問題や石油埋蔵量の問題などは深刻な地球規模の問題になってきているが、これに対応して、電気自動車の開発が注目されだしているからである。トヨタは松下電器グループと電気自動車用のニッケル水素電池を、そして日産はソニーとリチウム・イオン電池の共同開発を進めている。

- 10 しかし、全ての動力を電気に依存した場合、ガソリン・スタンドのようにあちこちに電気の充電設備が必要で、また電池の重量や充電サイクルなど問題も多いことから、ハイブリッド自動車（HV）と呼ばれる、電気モーターとガソリンとを組み合わせたシステムの車が発売されだす。ハイブリッドといっても単に電池の技術が異なるだけではない。日産の方式はエンジンで発電機を回し、そこで得た電力でモーターを回すという電気自動車の改良型（シリーズ方式）

- 15 であるが、日産に先立ち本年から新型セダンの発売を予定しているトヨタでは逆にエンジンでの走行を基本にして、低速運転時にはモーターを利用する方式（パラレル方式）で、それをさらに改良したものである。どの技術が主流になるのかは、欧米でも重点開発課題となっており将来の自動車の動力を巡る技術開発競争は次第に加熱化していくと考えられている。

- 20 電気自動車に先立ち三菱自動車が開発した燃料直接噴射方式の新エンジンGDIは低公害エンジンとしても、また燃費の大幅改善も狙うということでも業界の評判となったが、それに競争他社が追従。トヨタは97年のコロナに、そして日産はレパードにこの新しいエンジンを搭載発売する。日産では、このエンジン工場の建設投資を進め、相当額の投資を決定している。

- 25 燃費向上の競争はエンジンだけではなくトランスミッションにもおよび、油を介して動力の伝達をしている既存のAT（自動変速機）に比べて2割の燃費向上が果たせるという無段変速機（CVT）を、日産では2000ccクラスのエンジンと組み合わせたステーションワゴンを発売した。

しかし従来の車の開発競争が終わった訳ではない。

それは安全や環境、快適性を両立させる小型でしかも容積が大きい車の開発でもあり、スポーツ仕様のRVである。このように省資源を目標に、世界の自動車市場は新たな新車開発競争の時代を迎えようとしている。

日産の海外進出

概要

自動車産業の海外進出は輸出とKD（ノックダウン：部品を輸出して現地で組み立てる）で始まった。 5

日産の海外展開は早く、1958年の年度方針として「中・小型部門に強力な地盤を確立して乗用車部門にも重点を置き、広く海外の市場を開拓する」ことが掲げられた後のことである。つまり、それはオーストラリア・ラリー初優勝で自動車の品質が世界に認知されるようになってからである。同年、466台のダットサン乗用車が米国に向けて輸出されたが、これをもって日産の“輸出元年”と称され、日産はその先駆けとなった。 10

その後、輸出台数は順調に伸び、63年には4万5000台に、そして石油危機の年である73年には71万台、輸出先も120余か国へと増加した。しかも、自動車輸出の内容が開発途上国向けの商用車中心から、次第に先進諸国に対する乗用車輸出を主力とする傾向へ変貌していった。 15

現地生産拠点と主要工場

しかし発展途上国の中には外貨不足から輸入制限をするケースが多く、これらの国に対しては積極的にKD輸出と、それに対応する組立工場の建設が進められた。

たとえば台湾に関しては57年に、ダットサントラック車の組立て用KD工場と契約を結んだし、タイに関しても現地の華僑の会社を総代理店として、トラックやブルーバードのKD組立てを支援した。このほか、フィリピンやインドについても、同様に現地資本と提携、資本参加を行い、技術指導を通じてKD組立ておよび一部の部品生産に力が入れられてきた。 20

本格的な海外生産がはじまったのは、石油危機以降のことで、日本の小型車が燃費効率の面から販売が伸び、同時に米国自動車メーカーとの貿易摩擦が激化しはじめてからである。日産は、米国に進出第1号の本田（78年設立）に次いで、81年テネシー州スマーナ市郊外に大工場を建設してダットサントラック、次いでサニーの生産も始めた。 25

また欧州でも、80年にスペインのモートル・イベリカ社に資本参加して商用車生産を行った。さらに英国でも日本の他社に先駆けてイギリス日産を設立し、86年から乗用車の生産を開始した。これは欧州統合を目指した活動が活性化、域内生産が欧州における事業継続の要件となると判断されたためである。したがって、米国メーカーも同様に欧州の活動に対応して欧州拠点を強化する動きを示したし、本田はローバー社と提携して欧州での拠点を設置するなど、域内生産への対応が急がれたのであった。特に当時の英国首相サッチャーは訪日の際、日産の座間 30

工場を見学、日本の労働生産性が高いのは、ロボットの導入など自動化に熱心なためであると、英国の労働界が短期的視点で自動化に反対するのと対峙したことは有名である。そして、96年、「イギリス日産が欧州自動車工場の生産性でトップに立つ」との調査会社の報告を得るに至っている。しかし、現地生産はKDとは異なり、部品のローカルコンテナント（域内調達比率）

5 が問題となるから、日本の部品メーカーの進出が、まだ不完全な欧州では現地の部品メーカーを育成したり、あるいは現地の部品メーカーから購入せざるを得なくなり、現地のメーカーに比較して生産台数が少ない日産は、3割もの高値で部品を購入せざるを得ない場合もあり、収益性は生産性の高さに関係なく、低い水準に甘んじている。特に欧州は米国と異なり小型車の競争力は高いため米国市場に参入したようには、順調な事業展開が出来てはいない。それは本

10 田と同様で、提携したローバーから高額で株式の買い取りを要請され、それを拒否したため結局、ドイツのBMWに買収され契約解約の憂き目に合っている。

自動車需要の大市場、米国と欧州で現地生産拠点を拡大したが、同時に現地での販売網の整備、マーケティング活動、販売金融の強化、部品サービスなど支援機能も求められ、会社の設立や販売資金の投下も加わり、相の投資金額となっていて、投資資金回収は問題である。しか

15 しバブルの最中の89年には、92年度を目標に貿易摩擦で減少した輸出（台数で100万台目標）を補うため、同台数の現地生産（100万台目標）を目指しグローバル企業となるべく中期計画が策定され、一層の国際展開が進められたのであった。日産のこの国際戦略が実現すると、80年代に布石した日本を含む主要6ヶ国の自動車生産拠点で、それぞれ設計・開発から生産まで

20 分業も始まる日本からの輸出はピーク時の半分の70万台に減るが、日産グループ全体では適地生産の利点を生かし、世界自動車市場でシェア10%（欧州ではベンツ、ローバーを抜く）を目指すことになった。

グローバル企業への模索と壁

25 しかし、この日産の意欲的な計画は現段階では遠い夢に終わっている。

バブルの崩壊による国内需要の急減と競争の激化によるシェア低下、そして大幅な赤字に転落、グローバル戦略はその修正を迫られている。そればかりか、進出先でのトラブルも続出している。

例えば豪州拠点は、米国、英国、メキシコ、スペインと並ぶ海外5大生産拠点と位置づけ690

30 億円を投じて育成してきた。しかし努力も現地政府の政策変更で、撤退せざるを得ない羽目に陥った。つまり、豪州では国産化計画の下で最低生産台数の目標が決められていたが、日産はそれに到達出来ず、年60億円相当の罰金を支払った。その上、国産化計画を放棄、大幅に輸入

関税を引き下げたため、現地生産のメリットは消滅したから、泣き面に蜂。92年には豪州にある生産拠点の撤退を決断するに至ったのであった。

また北米の発展途上国メキシコに進出した現地生産も数度に及ぶ通貨危機に見舞われ、その都度、輸入インフレが発生、現地の消費は冷え込んだ。そしてメキシコ日産（メキシコ市）では年生産能力27万台に対し、95年の実績でも10万台前後しか販売が出来ないし、新車市場は前年比60～70%減っているため、年間約20万台規模まで生産規模を縮小していた。メキシコはNAFTA（北米自由貿易協定）の下で、安価な労働力を活用、対米輸出拠点としても有力であった。しかし、通貨下落で、100億円もの為替差損を計上することになった。同社の95年3月期の連結決算ではメキシコ関連で約600億円の赤字を計上、96年3月期でも相当額の赤字が続いた。一方GMは賃金が高い米国工場を撤収して9万人雇用のメキシコ工場を米国輸出基地として建設する計画を持つなど同国に対する考え方が、日産とGMとで如何に異なるかが明確になってきている。

また、スペイン工場も稼働率が低く採算性は悪いと言われており、英国と米国の拠点以外は大きな傷を負い、アジア戦略では合弁相手の華僑資本がマジョリティー（大株主）を持ち、経営の主導権を握ることは簡単ではない。このように同社のグローバル戦略は大きな壁にぶつかっている。

ただ一つの光明は94年末に韓国財閥の三星と業務提携が出来たことである。

その契約は、日産が2000cc級の乗用車生産技術を供与し、技術支援費68億円や1台当たり約1.8%のロイヤリティを受け取り、そのため工場建設指導のための従業員を派遣するというもので、当時巨額の赤字に苦しんでいた日産としては収入自体も無視できないが、それ以上に成長市場のアジアで強力な日韓連合に発展する可能性が魅力と映ったと報道されている。しかし本年に入り韓国経済は不況の波に洗われ通貨危機にまで心配が及んでいる。しかも大統領選挙を前に同国財界の混乱も見られ、しかも、8社もある韓国の自動車メーカーの再編の問題やら紀亜自動車の経営危機が叫ばれる中で、提携の成果を疑問視する向きが多い。

日産の海外主要工場

	従業員数	生産開始	出資比率	生産車種	
5	米国	6000人	1983年	100%	ダットサン、サニー、ルキノ、ブルーバード
	メキシコ	8400	1966	99	サニー、ルキノ、ダットサン、ワゴン、バン
	英国	4300	1986	100	プリメーラ、マーチ
	スペイン	4500	1983	99	サファリ、ミストラル、セレナ
	台湾	2700	1959	25	セフィーロ、サニー、マーチ、アトラス
	中国	2500	1994	5	ダットサン
10	タイ	3100	1962	25	ダットサン、セフィーロ、サニー
	フィリピン	1000	1983	23	サニー、ブルーバード、ラルゴ、アトラス、ダットサン等
	インドネシア	440	1996	35	サニー、テラノ、セレナ

経営計画と財務

15

円高の修正と国際財務体制

日産自動車の経営状態は1985年のプラザ合意による急激な円高へのコスト削減を中心とした対応を終え、名実ともに日本の自動車産業の国際競争力が評価されるにおよび、国際化戦略を中心に事業構造を為替変動に耐えうるように変革していった。その財務面からの対応は進出先
20 の現地国で必要な資金は現地で調達するという財務の国際化であった。

特に欧州進出が早かった日産は、すでにオランダと英国に金融会社を設立、現地での資金調達と運用体制を支える体制を完備していた。ついで89年には「日産アメリカ金融」に、90年には「日産キャピタル・アメリカ」をニューヨークに設立、現地での販売金融支援などの運用機能と現地での資金調達体制を整えた。これにより、海外事業に関する資金を日本の本社から送
25 金する物理的な必要性は減少することになるだけでなく、円高の影響で本社からの貸付金や売上債権が為替変動で目減りし、為替差損を計上するリスクも減少することとなる。また購入者への融資やディーラーへの金融支援などを行う販売金融子会社「日産自動車アクセプタンス」の機能も代行。他社に先駆け本格的な財務戦略の集中化と現地化体制を整備した。

元来、国際投資に係わる財務戦略では日産は優れたノウハウを真先に導入してきた経緯がある。80年、米国テネシー州スマーナに軽トラック製造のために設立した「米国日産自動車製造
30 会社」では、州政府に債券を発行してもらい、その債券を日産が購入、その代金で州政府の資産という名目で工場を建設、それを日産の現地会社が賃借するという複雑な仕組みを採用して

業界の話題をさらった。その仕組みは金融エンジニアリングとか、制度金融とかと呼ぶが、米国の地方自治体での雇用確保の政策に乗り、自治体自体の資産という形式を整え、地方税（州税）を減額する。さらにこの工場の資産はリース的な扱いとなるために、決算書にも出てこないで、総資産利益率（ROIとも言う）が見かけ上、高く表示できた。このような財務でも「流石に日産」だと評価された。

5

円高で一時は1ドル240円（84年度以前）から130円（88年度）にまで急上昇した為替水準は、160円（89年度、年平均は1ドル143円）水準にまで調整が進み、1ドルの円安で約60億円の利益がでると言われていた当時の業績を急速に改善させ、同時に為替の予約など為替変動のリスクを回避する手法についても、柔軟な体制を完備していった。また90年にはオランダにEU統合をにらんで戦略拠点の設立を決定。これは英国とスペインの製造工場を含む販売やマーケティングの戦略を推進する、欧州統括本部であった。

10

このように日産は国際化路線を走ったが、「単独決算では日産はフォードを大きく越える財務体質を完成しているが、連結で見た場合、フォードはアジア、中南米、欧州と国際化が進行しており、日産の約3倍の規模になる。営業利益率の差も海外の利益の差である。部品調達の国際化などで差があり、今後は国際化戦略で追撃する。自己資本比率も日産が20ポイント以上高く、十分に成算がある」と認識されていた。

15

バブルの崩壊と最適成長戦略

ところがバブルの崩壊で日産の国際化戦略や九州工場の増設など積極的な投資戦略は一举に危機的状態に転落させた。それは単に営業利益が前年比で79%も急減（92年3月期）だけでなく、トヨタ、松下電器と共に4大証券会社の証券投資にかかわる損失補填が表面化するという問題でジャーナリズムに詰め寄られるというオマケまでついた。このバブルの崩壊で受けた経営状況の悪影響は円高のそれを凌駕する厳しいもので、以降同社は3年間に渡って営業損失を計上するという最悪の決算を続けることになった。

20

利益の急減に見舞われた92年、日産は中期計画を決定したが、それは需要減退の市場環境の下で過激な競争を回避し健全な業界の商慣習を追及するという類の計画であった。その骨子は概略以下のごとくであった。

25

30

91年度予想決算		94年度計画		
売上高	4.2兆円	売上高	4.9兆円	高付加価値経営
営業利益	250億円	営業利益	1300億円	適性利潤
国内生産	233万台	国内生産	240万台	現上維持
国内販売	134万台	国内販売	144万台	現上維持
輸出台数	96万台	輸出台数	100万台	現上維持
(対米)	(33万)	(対米)	(23万)	輸出削減
国外生産	75万台	国外生産	130万台	現地化推進

10

そして久米社長は、この計画を策定、関連193社の社長会で方針を伝え、その94年度の定時株主総会で社長の座を辻に渡した。危機感をバネに改革をやりぬくとの決意の下で、損益分岐点は計画台数の80%として、生産が落ちても利益がでる体質への改革が進められていくこととなった。モデルチェンジサイクルの延期、車種の整理、部品の共用化、値引き競争の是正、そして値上げなど効率化を推進して、量は増やさず、時短も実施しながら収益を改善するという意欲的な案であったが、社外の評価はまちまちであった。その計画の中には、トヨタとの防錆鋼板の共通化、設計のコンピュータ化であるCADソフトの開発統合化、日立が撤退したカーエアコンの一部をトヨタ系の日本電装からの調達など業界規模での意欲的な戦略提案で、これに対してトヨタでは「日産系の部品メーカーとは50社ほどは同じ企業だ。そういうところを通して共用化がドンドン進むだろう。独占禁止法に抵触しない範囲内で自動車産業のためになるように日産さんとも協力していきたい」と前向きの反応を示したのであった。このような低成長経済における付加価値指向型の経営計画は業界ばかりではなく学会でも高く評価されたのであった。

25 赤字転落

バブル崩壊の影響は予想を越える厳しいものであった。

92年度では、87年に連結決算を発表して以来、はじめての赤字となったが、それは米国でのアルティマ（ブルーバード）や英国でのマイクラ（マーチ）の生産開始による減価償却費320億円の増加や欧州での販売減、米国での新車効果の期待外れなどの要因に加えスペインやメキシコの子会社の赤字転落に為替差損の影響があり、米国では200億円、欧州でも250億円の減益となったことも原因していた。

93年春に策定された事業構造改革計画の中で、コスト削減目標2000億円を前倒ししての実行

や輸出価格の修正を決めるなど、リストラだけが先行して実施されることとなった。

それにさらに問題だったのは2割を越す国内販売台数の減少が追い討ちをかけ、座間工場は95年3月で閉鎖せざるを得なくなった。特に輸出依存度が高い日産とマツダの落ち込みはきつ
く、日産では有形固定資産が42%も増加しながら、売上高は10%以上減少、仮に座間工場を売
却しても総資産回転率の悪化に歯止めがかからない事態に立ち至った。効率面での問題は資産
回転率の悪化だけではなく、人時生産性の悪化にも現れ、自動車1台当たりの人件費はトヨタ
の14万円に比較して日産は20万円だった。計算の上では、トヨタと同じコストに引き下げるに
は1万5000人は余剰という結果であった。

継続する赤字で債券の格付け機関スタンダード・アンド・プアーズ社（S&P）では95年にはBBBプラスからBBBに格下げされるにおよび、海外で設立した金融子会社の資金調達でも
調達コストに跳ね返った。S&Pの格付けではBBBはジャンク債と呼ばれるクズ債の格付けで
あるBBの一步手前であり、BBの格付けは「会社が経営危機に陥り、債券が無に帰す可能性が
高い」ことを意味しているから、同社の経営的危機の状態は財務面にまで波及したといえる。

1995年中期計画と再度の投資

94年度には700億円を越す営業損失を計上した日産は、95年度からはじまる3ヶ年の中期計画で
はさらに2割もの大幅な原価低減の上積みを目にした「再建計画」を策定せざるを得なかった。

この計画は日本の自動車産業の競争力の源泉といわれていた部品メーカーとの間に秋風を吹
かせ、「日産の目指す方向が見えにくく、もう頼ってはもらえない」という部品メーカーすら
出てきた。部品メーカーだけではなく販売ディーラーも出向者に対する不満が増大。グルーブ
の結末にもヒビが入る状況になってきた。この状況は日産の利益が回復した97年度でも続き、
部品メーカーでは「値引き要請が厳しく利益が出ない」状況が継続している。

瀬すれば鈍するの例えではないが、98年生産開始に向けてアジア市場奪還を目指して提携し
た韓国の三星へのセフィエロの技術供与ですら、「技術支援費用約200億円が魅力だったのでは
ないか」と囁かれた。

しかし120億円に至る円安は日産の業績を回復させ、95年度の単独決算では黒字転換。海外
の収益力が回復していないので連結決算は未だ赤字だが、96年にはブルーバードやシーマの新
型車を投入するなど新車効果が加わったが、全体での設備投資は減価償却範囲を大きく下回る
水準が続いた。「財務改善を優先」という経営方針は業績回復の中でも継続されたが、唯
一例外だったのはタイやインドネシアなど大規模な増産が進行している東南アジア向けの投資
は増額していた。

一方、96年度には懸案だったメキシコは為替問題と対米輸出の増加から収支トントンの状態

にまで改善したことで、ようやく黒字転換を果たし、単独決算と共に連結決算でも黒字を計上できたのであった。

97年度では、世界を取り巻く環境問題に対する消費者の厳しい要求から燃費効率が高いエンジンの開発競争の中で、日産も上級セダン向けガソリンエンジン工場の建設投資に200億円、
5 そして直噴型ディーゼルエンジンに同額の100億円と立て続けに投資を増額している。さらに98年3月までには4車種のRV車（レクリエショナル・ビークル）を投入して遅れを取ったRV車での巻き返しに投資を上乗せしている。さらに環境対策から工場での廃棄物処理の必要性が高まり神戸製鋼所と共同で実証プラントの建設をする。これらに投下する資金は合理化投資を含め合計で1700億円と計画されているが、この資金は自己資金と2度にわたる無担保社債の国内発行（総額400億円〔利率は2.5%～2.1%〕を調達したが、格付け機関はS&Pではなく日本の格付け機関を起用した）で調達するとみなされている。
10

しかし、97年7月に始まったタイの通貨バーツの下落はインドネシアをはじめとする周辺諸国にも及び、赤字決算に陥っていたメキシコと類似の業績問題が東南アジア諸国でも起こると噂され、折角投資を増額して、成長市場アジアへの強化策を試みようとして進み出した矢先の難題
15 が待っている。

塙社長と日産の今後

辻社長体制で塙社長実現は延期

20 日産自動車では川又社長をはじめ、財界のリーダーシップを握った著名な人材を多く輩出している。1996年に社長を退任した辻会長もその例にならない自動車工業会の会長の座にある。同氏が社長についたのは92年で当時64歳であった。

辻氏の前社長久米氏は7年間の在任期間を経てグローバル化する経済環境への対応策として進めてきた国際戦略が完成したと見られた時点だったと言われている。80年代には日本を含む
25 世界6ヶ国に生産拠点を完成させ、それぞれ設計、開発、生産の一貫体制が整った時期でもあった。したがってこの6製造拠点を活用して生産車種を国別に分担、6工場間で相互融通する国際水平分業も開始できる布石が整った。その結果、日本からの海外への輸出台数は70万台とピーク時点に比較して半減するものの、適地生産の利点を生かして世界の自動車産業の10%（88年は5.6%）のシェアを目指す計画を策定した後だった。辻社長誕生のその2ヶ月前の90年4月
30 には、欧州地域の統括会社欧州日産、そして米国地域の事業統括を担当する北米日産が始動していた。これらの統括会社へは本社から各地域での戦略立案をはじめとする意思決定機能が移管されたが、北米日産の社長は辻の後を次いで96年に社長に就任した塙であった。

当時業界では日産の世界戦略の推進者であった塙が次期社長となると噂されていたが久米が退任する92年時点は正にバブルが崩壊した、その時点だった。このバブル崩壊は次期社長選定にも大きな影響があったというのが専らであった。つまり久米が後継者に託したいと没頭してきた『世界戦略を骨子とする中期計画（92年～94年）』は逆にバブル崩壊から自動車の販売台数は急減。設備投資に係わる減価償却負担も増加し、生産性向上に対する重要性が一気に高まり、久米同様生産畑出身の辻を次期社長に据え、稼働を前にしていた九州工場（福岡県）の増設完了に伴った、国内工場の再編成、スクラップアンドビルド、モデルチェンジ期間の延長そして車種間の部品統合など主として生産に係わる多くの経営課題の処置が求められていた。久米も辻社長を推す以前は「社長は50才台が好ましい。副社長との年次バランスを気にする必要はない」などと暗に塙社長を念頭に置いていると想像される発言があったが、いざ辻社長と決断するや「他の役員との和を重んじる」タイプが重要な要件で、当時会長の石原や社長の久米が「社長になったのは60才台だった」とか、あるいは石原会長が「副社長は2期以上務めない」と。将来の役員構成を考えて人事を進めてきたのに、突然抜擢するのはどうか」ともらしたり、話のトーンは急に変化したことが報じられていた。

辻社長の経営と塙の開発

さて久米社長の後を継いで社長に就任した辻はバブル崩壊で急減した国内市場への対応に追われることになった。辻は93年に事業構造改革の中期計画を打ち出し、95年までに2000億円のコストダウンの実現、座間工場の閉鎖、社員5万3000人を4万8000人へ減員、同時に営業強化のためにディーラーへの出向者を1600人から2500人へ増員、財務体質強化のために1兆円以内の有利子負債の圧縮などたて続けに合理化へ向けて邁進した。しかし同計画で目標としてきた200万台体制には到底及ばない販売実績では、次の95年度からの3年間の中期計画では、その損失バランスの目標生産台数を更に180万台に落とした計画にせざるを得なかった。このように辻が合理化を促進する一方で、米国日産から開発部門統括となっていた塙副社長は開発中心で動く組織を変革することに執念を燃やしていた。同氏の経営の成果がよく現れていた事例に94年8月に投入したセフィーロがある。同氏は「セフィーロのような車は技術者にとって新奇な技術が少ないから不満だと思う。しかし、これからマーケットの意見により耳を傾けた車作りをするしかない。今までの技術至上主義の車を作り続けるならば、会社がなくなってしまう。」と述べ、伝統的に社内に蔓延していた開発、生産、営業という序列を逆転させることに腐心していた。塙は統括する開発部員をディーラーに送り、客のクレームを肌で感じさせる工夫を始めた。情報はフィードバックがなかなか進まない現状を改善しようとする施策を推進したり、仕事の仕組みやシステムを変革していった。

塙社長の就任と今後

辻社長の合理化計画は計画通りに進んだが、生産台数の減少は200万台体制から180万台体制に更に縮小され計画は厳しさを増したにもかかわらず、95年は3月決算期では159万台そして96年3月期でも168万台と大幅に目標生産台数を下回った。しかし、再度の円安の影響で96年3月期には4年ぶりの増収で営業黒字、2期ぶりの経常黒字を達成。辻はこれを花道に社長の座を塙に譲り、96年5月、日本自動車工業会会長に就任した。

そして続く97年3月期は国内シェアが過去最低の20.8%であったにも係わらず、塙経営は円安という幸運にも恵まれ大幅な増益となった。(生産台数は166万台、国内販売台数106万台、輸出台数60万台、海外生産台数108万台)

就任して約1年を経過した段階で塙は次のような計画を発表した。

「中期経営計画の3ヶ年目となりますが、結果としては計画通り進んでいます。しかしこれには円安効果が寄与しており、まだまだ体質改善は本物とは思えません。引き続き収益体質強化を図らねばなりません。そのためにはなんとと言っても商品力の強化が最大の課題です」

「シェア奪回が悲願で、西暦2000年には25%、2010年には30%」

この発表を受けて新聞記者とのインタビューを受けた塙は次のように語っている。

質問：96年のシェアが20.8%と過去最低で逆風の中なのに、25%というシェア目標を宣言したのは何故か？

「社員の力を引き出す動機づけとしてシェアが一番分かりやすいからで、漫然と売れと言っても焦点がぼけるだけ。中期的なシェア目標を示すことで、取り組むべき課題が明らかになり、何をしなければならぬかを自然に考えるようになる」

質問：課題は？

「当社は伝統的に商品開発力があるんです。が、今後ますます市場が非常に変化して競争が激化した時代に入っていくので、いま以上に商品力をつけ、マーケティング指向を強めていく必要があります」。「資産のリストラも課題ですが、土地の買い手が見つからず処分はなかなか難しい。座間工場も買い手が見つからなかった」

質問：「技術の日産」の看板が重すぎたのでは？

「今は会社中が販売になれとっています。車としての魅力とマーケティングを常に考えて欲しい。社員が浮世離れしては、売れる車は生み出せない。最近では『外界志向』という表現を使っているが、とにかく外に目を向けようと繰り返している」

「“存在感のある2位メーカー”を目標とする。」

「シェア向上には商品力が欠かせないため、開発担当者は増員していく。ただ、開発者は強

引にでも販売出向に出して市場の動きを体感させる。お客様相談室でも技術者にクレーム処理に当たらせ、ユーザーが何を求め、何を困っているかを勉強させる。意識改革が何よりも必要だからだ」

質問：販売改革をどう進めるか？

「方向は固まっていないが、タブーを設けず様々な模索をしている。ディーラーが設定した価格から一切値引きしないワンプライス制度やオープンプライスの導入も検討の対象だ。現行の4チャンネル体制が本当に適しているかを検証する必要もある。いずれにしろ、日産は資本系列にある直営ディーラーが多い。改革を決断したら、どこよりも早く実行に移せる」

質問：中国、南京のエンジン合併計画を撤回するなど、海外事業も転換期にある？

「海外拠点は長男から育てるとのことだ。経営資源には限りがあり、メリハリのある割振りが必要になる。今ある拠点を一人前に育成するのが先決で、日産にとってはまず欧州だ、次はアジアということになるだろう」

97年上期の販売実績は消費税上げの反動減（9.3%減）が現在まで6ヶ月間続き、自動車業界では生産調整の動きもでてきている。このように経営環境の厳しさは増しているが、日産の希望退職募集に応じた某経営幹部は「塙社長は日産にとって本命の登場だが、時期が遅かったのではないだろうか」と漏らし、経営の意思決定においては、タイミングが重要なポイントであることを強調した。

[付表-2]

世界自動車販売台数
1997年1～8月

日 本			米 国			欧 州		
トヨタ	134	1%	GM	182	-7%	VW	162	4%
日産	72	-4	フォード	111	-8	GM	114	-1
本田	35	6	トヨタ	59	6	フィアット	112	9
三菱	29	-6	本田	55	6	フォード	107	-2
マツダ	21	12	クライスラ	53	-12	プジョー	105	-3
富士重	10	12	日産	34	-3	ルノー	91	1
いすゞ	9	-7	マツダ	13	-9	BMW	56	4
スズキ	5	11	三菱	11	-6	ベンツ	34	4
ダイハツ	3	163	富士重	8	1	日産	28	11
日野	3	2	スズキ	1	-11	トヨタ	26	9
日産ディ	2	2	韓国車	9	-3	本田	15	7
輸入車	25	-12	欧州車など	36		ボルボ	15	17
						マツダ	13	3
						三菱	12	11
						韓国	19	10
合計	348	0	合計	572	-4	合計	937	3

(注) 台数は万台単位

%は前年比

日本は軽自動車を除く(トラック含む)

米国は乗用車のみ(商用車、ピックアップ、バン、小型スポーツは除く)

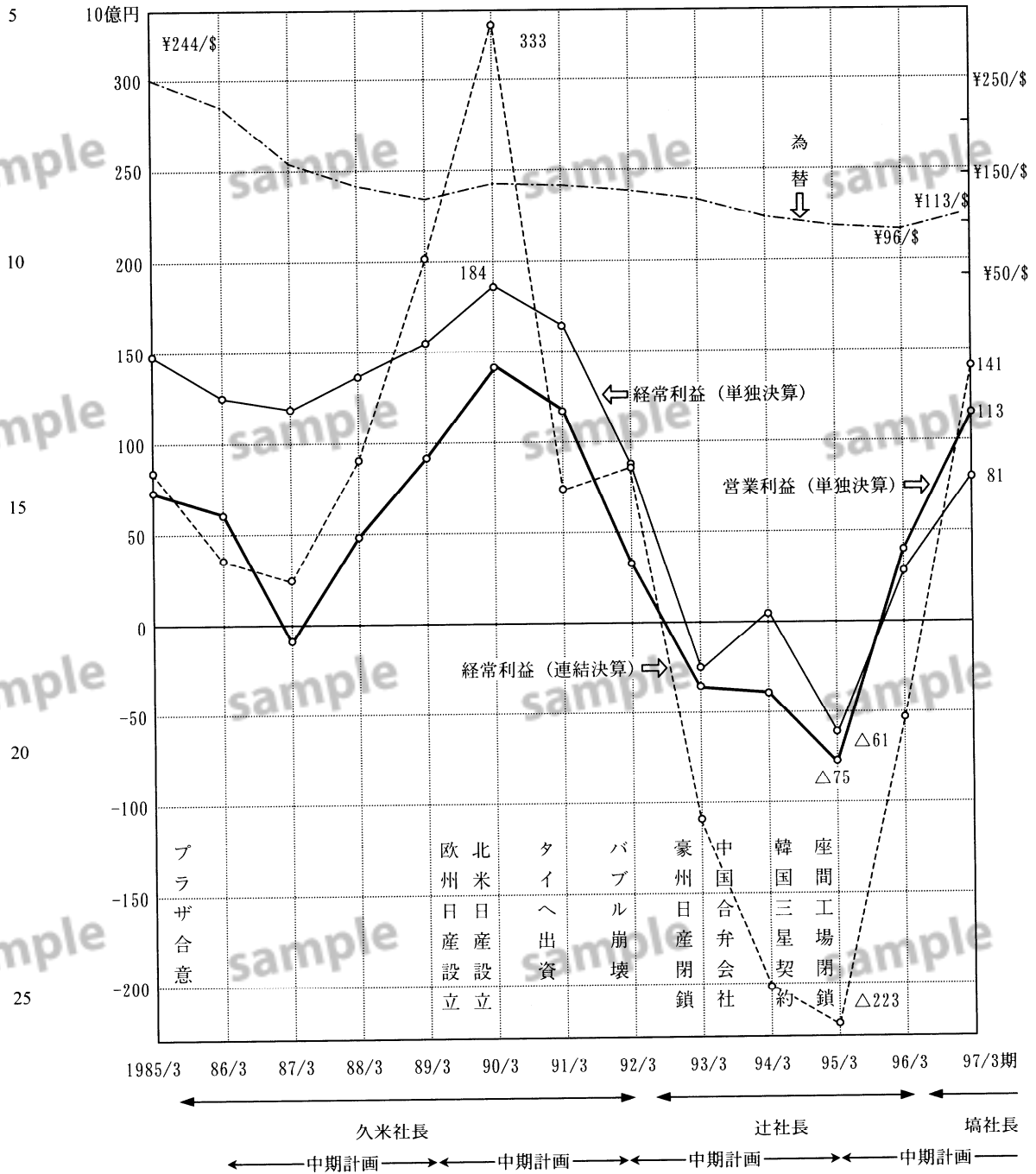
北米産車

本田	44	(-2%)
トヨタ	43	(13)
日産	20	(-7)

輸出台数：1-7月

トヨタ	84	(13%)
日産	40	(22)
三菱	32	(27)
マツダ	32	(17)
本田	31	(52)
ダイハツ	7	(12)
富士重	6	(54)

[日産自動車の利益推移]



[付表-4]

[日産自動車の比較損益計算書]

(単位10億円)

	1995年3月期	1997年3月期	差額
売上高 (売上台数) (1台当単価)	3,408 (116万台) (155万円)	3,690 (172万台) (166万円)	+282
売上原価 (労務費) (減価償却費) 売上総利益	2,991 (257) (111) 417	2,965 (245) (83) 725	△26 +308
販売費一般管理費 (運搬・発送費) (広告宣伝費) (サービス保証料) (販売諸費) (給与手当) 営業損益	491 (131) (34) (48) (122) (79) △75	612 (126) (59) (95) (156) (82) 113	+195 +188
営業外収益 (有価証券売却益) 営業外費用 (有価証券評価損) 経常損益	90 (35) 76 (0) △61	51 (0) 83 (16) 81	△39 +9 +142
特別利益 特別損益 (固定資産廃却損) (特別退職金)	13 13 (12) (0)	4 34 (8) (12)	△9 +21
税引前当期純損益	△61	51	+112

連結当期純損益	△166	78	+244
---------	------	----	------

[付表-5]

[日産自動車の比較貸借対照表]

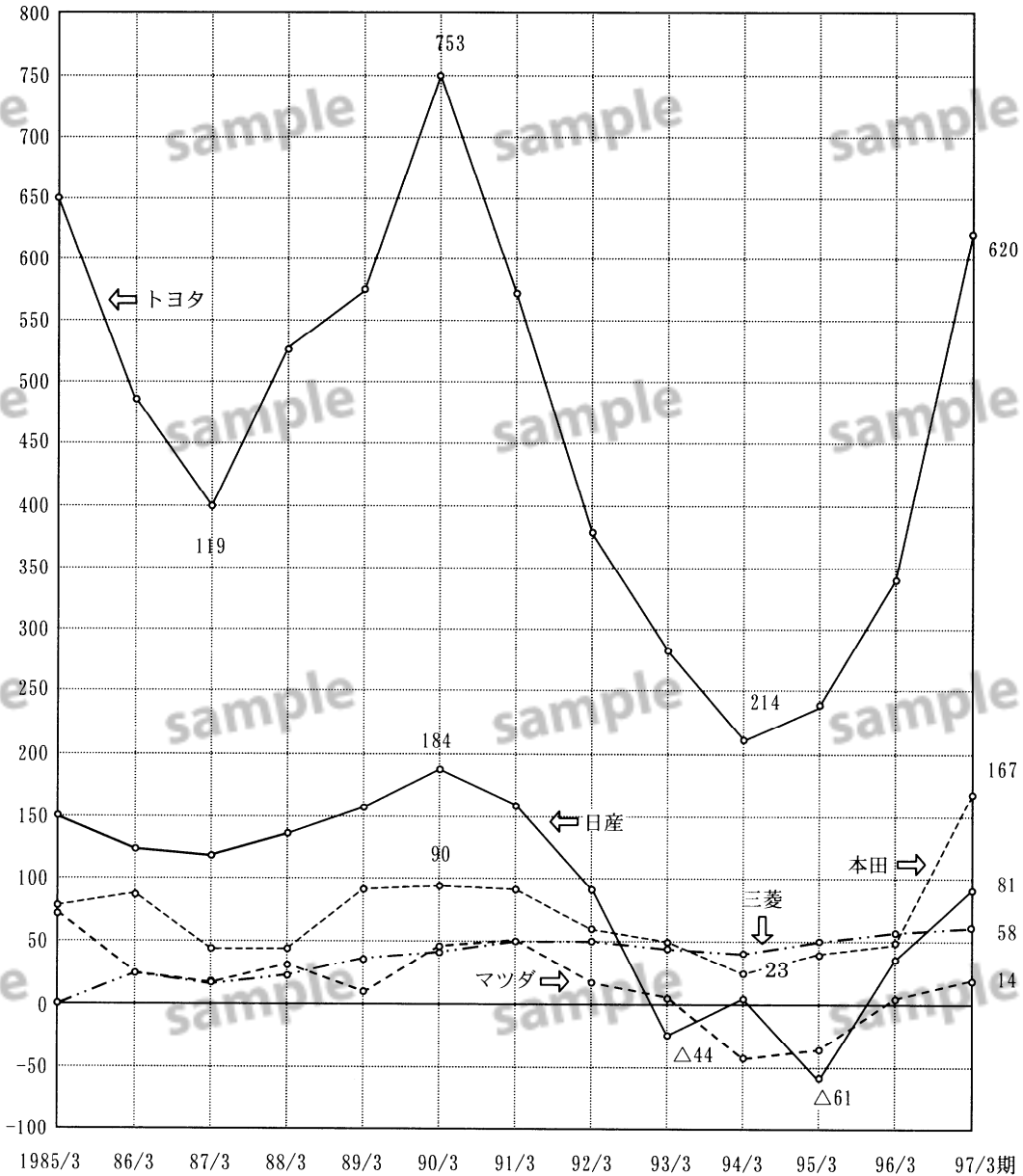
(単位10億円)

		1995年3月	1997年3月	増減
5	現金及び預金	18	26	
	売上債券	464	496	
	有価証券	346	344	
	棚卸資産	162	152	
	関係各社短期貸付金	34	13	
	未収入金	46	50	
	流動資産	1,078	1,087	+9
10	建物他	287	264	
	機械装置他	343	272	
	土地	169	193	
	建設仮勘定	68	26	
	有形固定資産	866	756	△10
	無形固定資産	2	2	±0
	投資有価証券	16	15	
	関係各社株式	1,067	1,258	
	関係各社長期貸付金他	105	75	
	長期前払費用	27	24	
	投資その他の資産	1,225	1,386	+161
15	資産合計	3,171	3,230	+59
20	仕入債務	396	408	
	短期借入金	391	83	
	1年以内返済長借	74	16	
	コマーシャルペーパー	84	109	
	1年以内償還社債	20	86	
	未払金、未払費用	134	205	
	従業員預り金	86	80	
	製品保証引当金	14	35	
	流動負債	972	1,041	+69
	社債(含転社)	441	455	
	長期借入金	181	151	
	退職給与引当金	57	42	
	固定負債	681	651	△30
	負債合計	1,652	1,692	+40
25	資本金	204	204	
	資本準備金	397	397	
	利益準備金	49	51	
	任意積立金	929	835	
	当期末処分損益	△61	52	
	資本合計	1,518	1,538	+20
	自己資本比率	47.9%	47.6%	
30	配当金	16	18	+2
	3月株価(中値)	767円	815円	

(注) 各項目の値は主な科目を抽出してあるので、その合計は合計欄の値とは一致しない。また値はそれぞれ四捨五入してあるので同欄は合計値と合わない。

自動車メーカー各社の利益推移

(10億円)



※本田の1987、88年3月期及びマツダの89年3月期は決算期を変更。それ以前は年度の対応関係にズレが生じている。
 上記の値は年/月の決算期を示す。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

5

sample

sample

sample

sample

sample

10

sample

sample

sample

sample

sample

15

sample

sample

sample

sample

sample

20

sample

sample

sample

sample

sample

25

sample

sample

sample

sample

sample

30

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネススクール

Contents Works Inc.