



日産自動車（A）

1999年3月、日産・ルノー業務提携。—このニュースは日本の経済の転換期を象徴する出来事として、社内・業界を超えて驚きとため息をもたらした。戦後さまざまな問題乗り越え、90年代初頭には「ジャパン・アズ・ナンバーワン」を象徴した自動車産業の雄が、バブル崩壊後、莫大な有利子負債を抱えて行き詰まり、外資との提携により生き残りを計る。かつてあれほど輝いていた企業が……。なぜ、このような状況に陥ったのだろうか。そして今後いかにして日産自動車は立ち直っていくのだろうか。

1990年代の日本経済と自動車産業

1990年の自動車業界は、「内需拡大」の声におされた個人消費の拡大や旺盛な設備投資を反映し、業界全体が空前の活況に沸き、国内生産台数は史上最高の1,350万台を記録した。しかし、翌年の後期から、株価の下落・金利の上昇・米国経済の長期停滞の影響による円高・輸出減などを受け、徐々に下降していく。1991年には「バブル崩壊」、1993年には「複合不況」という言葉の流行が示すように日本全体が不況に陥った。「リストラ」という言葉が新聞を賑わせ、失業率、倒産件数が急上昇していった。（添付資料1）

1997年4月には日産自動車と同じ芙蓉グループで、個人年金を中心に販売していた中堅生保、日産生命が業務停止命令を受け事実上倒産した。その他にも北海道拓殖銀行・山一證券・そごうなどの大型倒産が相次ぎ、銀行は自行の不良債権の処理に追われ融資に消極的になり、「貸渋り」という言葉が一般化した。政府は規制緩和と金融改革により経済の安定を目指し、1997年には持ち株会社法の施行、1998年には産業再生特別措置法・改正外為法・優遇税制・大手銀行への公的資金導入などを行っていた。

自動車業界はこの10年間国内だけでなく海外をも含めた激動の時代だった。国内生産台数は1990年の1,350万台をピークに下降を続け、1998年度には20年ぶりに1,000万台を割り込んでいる。（添付資料2）日・米・欧の自動車市場は成熟し、消費者の嗜好は多様化し、購買においても従来の訪問販売や店頭販売に加えてインターネット上の取引も急増している。メンテナンスなどのサービスや金融部門のニーズはアフターマーケットとして非常に有望視されているが、そのノウハウはまだ未熟だ。そして、企業が国際的に活動を広げれば広げるほど細部での齟齬も多くなる。文化的な風土や習慣の違いが、PL責任やセクハラ訴訟に発展し、企業イメージを左右することも少なくない。安全性への要求や、環境問題、為替、雇用問題など、問題は山積している。

本ケースは株式会社グロービスが、江口良史監修のもと、講義での討議資料として作成したもので、状況の適否を例示することを目的としたものではない。また、記載の出来事・数字に関して何ら保証するものでもない。株式会社グロービスに許可なく転載、複製することを禁ずる。

©2002年 株式会社グロービス

日産の沿革（ルノー提携まで）

日産の沿革

「日産自動車株式会社」の創業は、1934年（昭和9年）「日産コンツェルン」を率いる鮎川義介によるものとされている。義弟・久原房之助が率いていた久原鋳業（日立鋳山）や日立製作所を含んだ「日産コンツェルン」は、第1次世界大戦・満州事変を経て、政界・軍部と強い結びつきをもった新興財閥として成長し、多額の資金で軍部と提携して軍事工業の確立に活躍していた。翌年5月、日本で最初の自動車量産工場といわれた横浜工場から小型自動車「ダットサン」が市場に送り出され、同年オーストラリアにもノックダウン輸出された。当時“旗は日の丸”“車はダットサン”というほどに、日産は躍進する近代日本工業のシンボルであった¹。

日本初の量産車「ダットサン」の名称は、1911年（明治44年）に愛知県出身の機械エンジニア・橋本増次郎が東京・麻布に設立した「快進社自動車工場」に遡る。DATとは、彼に資金協力を行った田健治郎・青山禄郎・竹内明太郎のイニシャルを並べたものである。1914年、彼独自の設計・製造による箱型自動車が完成し、翌年から「DAT自動車（脱兎号）」と命名されて発売された。その後、大阪にある「実用自動車製造」と1926年に合併し、「ダット自動車製造株式会社」となり、1933年には「戸畑鋳物株式会社」（社長：鮎川義介）と合併、翌年「日産自動車株式会社」に改称されている。車種名のダットサンはDATの息子（サン）という意味に、「SUN」の光り輝くイメージを絡ませたといわれている。

設立の基盤となった大阪の「実用自動車製造株式会社」は、米人技師ウィリアム・R・ゴルハム設計のゴルハム式三輪車製造のため1919年に設立されている。機械設備・自動車部品・材料などは米国から輸入したもので、当時としては近代的な自動車工場であった。彼がそのまま日産の技術的な基礎を指導したといわれている²。また「戸畑鋳物」は1910年から東洋初のマレブル（黒芯可鍛鋳鉄）工場として稼動しており、当初から年間1万~1.5万台を量産する計画であった。1936年にはフォード・GMなみの大型乗用車を製造するため、米国グラハムページ社から設計図・設備などを購入したが、戦時色の強まりから軍用トラックの生産が中心となっていた。

終戦後、横浜工場の過半は占領軍の接收下にあり、財閥解体などの措置もとられたが、日本興業銀行の系列につながる産業トラストとして復興の道を歩み始めた。1945年にはニッサントラック、1947年にはダットサン乗用車が生産再開された。しかし当時の国内を走る乗用車（主にタクシー）の多くは海外からの輸入品（ノックダウン生産を含む）であり、当時の日銀総裁の一万田尚登が「乗用車は輸入でいくべきだ」という趣旨の発言をするなど、自家用乗用車というニーズは非常に小さく、技術的にも未熟であった。1952年には通産省の指導もあり、日野ディーゼル工業がルノー公団とルノー4VC乗用車の組立・製造の技術提携を、新三菱重工が米ウイリス社とジープ技術の提携をするなど、海外企業との技術提携が活発に行われた。日産自動車は英オースチン社と技術提携契約に調印し、1953年からはオースチンのノックダウン生産が開始された。

1950年に始まった朝鮮戦争の影響で、業界は「朝鮮特需」の活況に沸いた。しかし戦争終結後の需要反動で、長期間のストライキや工場閉鎖を繰り返す大労働紛争が巻き起こった。トヨタ自動車も同時期同様の労働争議を経験しており、当時の社長豊田喜一郎の退任、工・販分離によってようやくの決着を見ている。日産では、1947年に日本興行銀行広島支店長から日産へ常務として派遣されてきた川又克二が陣頭指揮にあたり争議を収拾、その後1957年から1973年までの8期16年間社長を務めた。労働組合側では、当時の第二組合会長であった塩路一郎が「労使関係の安定、企業の発展」を旗印に掲げ、ストライキを指導する共産党系の第一組合の切り崩しに奔走し、日産労連として労使一体の協

¹ 日産自動車 HP <http://www.nissan-global.com/> (2002.8.23 現在)

² 佃義夫『トヨタの野望、日産の決断—日本車の存亡を賭けて』、ダイヤモンド社、1999年

調路線を築いてきた³。

1955年(昭和30年)には、通産省が、排気量350-500cc、4人乗りで時速100kmが出せ、燃費は1リッターあたり30キロ以上、価格は25万円以下という「国民車構想」を打ち出し、各社は自家用乗用車生産の道を本格的に歩み始めた。同年発売された「ダットサン110」は総排気量860cc、25馬力、80万円という当時としてはこれまでにない安値で⁴、予想を上回る売れ行きを見せた。同年トヨタはクラウンを発売し、いよいよ本格的な量産体制が整えられつつあった。

労働争議も一段落した1959年(昭和34年)に「(ダットサン)・ブルーバード」を発売した。この「ブルーバード」は、当時増え始めていたオーナードライバーに絶大な人気を得て、大ベストセラーカーとなった。これに対抗する車種として翌年トヨタがコロナをモデルチェンジすると、さらに翌年はブルーバードがモデルチェンジ、というように両車は次々に新しい技術や刺激的な広告を導入し毎月販売台数を競っていたので、マスコミはこれを「BC戦争」と名付けていた。

1960年(昭和35年)池田内閣が打ち出した「所得倍増計画」により、設備投資の促進、資本・貿易の自由化による輸出振興策がとられ、内需も拡大、国内の乗用車保有台数は約46万台となった。バスやトラックなどの商用車を合計すると約135万台、人口1,000人あたり15台程度であったが⁵、「BC戦争」や、それに続くサニーVSカローラの「SC戦争」は、日本のモーターライゼーションが急速に発展し、大衆車市場が拡大していることの証であった。日産では1962年には追浜、1965年には座間と矢継ぎ早に、新鋭の大型工場を稼働させた。

1966年(昭和41年)には日本の総人口は1億人を超え、カー・クーラー・カラーテレビは「新・三種の神器」と呼ばれ、こうした耐久消費財の消費ブームはその後の4年間GNP平均約10%ずつ引き上げ、「いざなぎ景気」と命名された。同年8月、日産は経営が悪化していたプリンス自動車を合併する。資本自由化を翌年に控え、通産省が主導し興銀の仲介によって実現したといわれるこの合併は、旧中島・立川飛行機の流れを汲む優秀な人材と、名車「スカイライン」や「グロリア」、その製造工場であった村山工場を日産にもたらした。翌1967年には銀座本社ビルが完成し、1971年には栃木工場、1977年には九州工場が稼働した。

川又克二社長は1957年(昭和32年)から1973年までの16年間社長に在籍し、その後任は岩越忠恕社長が1977年6月までの2期4年をつとめた。この間に、日本のGNPはドイツを抜いて世界第2位になり、1973年には円変動相場制に移行した。一方で、交通事故死亡者が年間1万人を超え、「交通戦争」といわれ、大気汚染問題や石油危機などモーターライゼーションの拡大に伴う環境の変化が国内外でも大きな問題となった。しかし、国内の自動車の所有台数はさらに増えつづけたが、そのような中で日産のシェア下落が目立ちはじめた。

1977年(昭和52年)から1985年まで社長に在籍した石原俊は、「攻めの石原」の異名を持ち、積極的な経営政策をとり世界市場の一角を目指す「グローバル10」を策定した。国内の販売網を拡大し、トヨタと伍する5系列にし、アメリカ・イギリス・スペインに工場を進出する一方、西ドイツのフォルクスワーゲン社と提携し国内で同社ブランド「サンタナ」を生産するなど意欲的な海外戦略を展開した。1980年に海外のブランド名をDATSUNからNISSANに変え、内外統一ブランドとした。しかし、自動車総連の会長もつとめる塩路が率いる労組との対立もあり、シェア低下を食い止めることはできなかった。(添付資料3,4)

1980年(昭和55年)には、日本は国別自動車生産量において米国を抜いて世界第1位になった。小型で燃費のよい日本車が人気を呼び、輸出が急増し米国では激しい自動車不況がおこった。保護主義的な機運が高まり、現地生産が要請された。1981年から業界として輸出台数を自主規制する措置がとられ、自動車は「日米貿易摩擦」の大懸案事項となった。しかし、そのような状況においても日産のシェア下落は続き、1986年度(昭和61年)には25%を割り込み、初の営業赤字を計上した。この時、工

³ 板垣英憲『カルロスゴーンに学ぶ改革の極意』、KKベストセラーズ 2001年

後に、自動車総連会長も務める塩路一郎は、川又社長との密着ぶりや経営問題への発言が目立ち「塩路天皇」「労働貴族」とマスコミから揶揄されるほどであった。

⁴ 当時の大学卒の初任給が9,000円程度であっただけで、80万は年収の約7.5倍である。(徳大寺有恒『日産自動車の逆襲—世界再編成と400万台クラブの真実』によると当時の人気のアメリカ車 直列6気筒のシボレーの価格は3,000ドル(1\$=¥360にして約100万円)、時速は軽く100マイル(160キロ)を超えていた、とある。)

⁵ 上杉治郎『日産自動車の失敗と再生』、KKベストセラーズ 2001年

場の稼働率を高めるために、販社在庫を急速に増やし、一方で、その資金繰りを助けるために販社への増資を行っていた。

1985年（昭和60年）6月、社長は久米豊に引き継がれ、これまでの閉鎖的な状況を打ち破るべく、改革的な姿勢を打ち出した。1987年1月に発売され Be-1 は、社内の若手デザイナー達からのボトムアップによる企画で、おもちゃのようなかわいらしさで大人気となり「バイクカー」という新しいセグメントを切り開いた。

折しも、国内で地価が異常高騰し「バブル景気」が盛り上がる。1988年1月に発売された高級パーソナル乗用車「シーマ」は爆発的な流行となり「シーマ現象」という言葉をも生み出した。この時期に同社は、土地を担保に興銀や富士銀などのメインバンクから低金利で大量の融資を受け、設備投資、研究開発、販売会社への支援などを積極的に行い、シェア奪回を目指した。1988年には「N-MAX 5000」として 5,000 億を投下し販売店強化を目指し、その結果 1989 年には前年度比 17%増（乗用車 22.4%増、商用車 5.7%増）の過去最高の 583 万台を販売し、1991 年度には 1,842 億円の史上最高益を出した。1992 年には九州工場敷地内に最新の自動化技術を導入した新工場を加え、さらに 1994 年には最新鋭のエンジン製造工場としていわき工場を開設した。

しかし 1991 年以降国内の景気は後退し始め、日産の業績は瞬く間に悪化した。社長は 92 年 6 月から辻義文に変わった。1993 年の「バブル崩壊」を受け、日産の 1993 年度決算は 336 億の営業赤字、262 億の経常損失という、1951 年の株式上場以来初の経常赤字転落となった。国内需要が冷え込んでいるにもかかわらず、設備過剰が生産過剰をもたらし、販社への無理な押し込み販売が行われ、ブランドイメージが低下し、ますます販売不振に陥るという負の連鎖から抜け出すことができなくなっていた。1997 年、マーチこそ 14 万 4,000 台を販売したものの、6 万台を超える販売数を確保できたのはサニーだけで、トヨタが 6 車種、ホンダが 4 車種であるのと比べると、明らかに多品種少量になっていた。96 年、塙が辻の後継社長となった年、国内販売シェアは 20.8%と過去最低を記録し、1997 年はさらに 20.4%まで落ちていた。主力工場であった座間工場の閉鎖は業界中に大きな衝撃を与えた。翌 1994 年は 40 億の黒字を確保したが、十分な含みを持つ土地や株式の売却益が寄与したものであり、1995 年には本社の一部を売却しリリースとしている。（添付資料 3,4）

日産の変革プラン

辻社長の事業構造改革

辻は、1993 年度黒字化、1994 年度復配、1995 年度に適正黒字化（200 万台体制でも黒字化できる）という目標を掲げ、1993 年に「事業構造改革」という変革プランを発表した。その内容は、

- 販売会社への出向強化
- 車種・部品の削減と共有化
- 1995 年春に座間車両工場閉鎖
- 海外事業の体質強化（増資、現地生産化）
- 5,000 人の人員削減
- 資産の有効活用、在庫圧縮

というものだった。又、今後 3 年間で部品の共通化率を平均 30%とし、重点部品数と車台（プラットフォーム）数を絞り、3 年間で 2,000 億円のコスト削減をもくろむ。これまで、あるモデルのハンドルの種類は 80 種を超え、サニーの運転席メーターの種類は一時期 500 種類を超えていた。ホンダでは全車種の半分で、部品共通化率が 5 割を超えていた。辻は言う。「1994 年からの 3 年間は国内販売の強化、物づくりの再構築、海外事業の体質強化の順でやっていく。」一方で問題の根深さにも気が付いていた。「自分の担当部門でも気付かずに埋もれている数字やデータが多いのではないか、国内シェアにしても問題は乗用車のシェア下落よりも商用車のそれにあるのに、何ら手が打たれていない。」⁶

⁶ 1994/1/10 日本経済新聞

塙社長のグローバル事業革新

1996年6月、辻の後を受けて社長になった塙義一は、早くからプリンスと目され日産復活の期待を一身に受けていた。塙社長の戦略は、技術の日産と言われる開発力が生きてるうちに、販売の日産と言われる程の市場対応力をつけようというものであった。1996年に過去最低の20.8%までシェアが落ち込んでいたが、2000年に連結売上高営業利益率5%、連結有利子負債を1兆円削減、シェア25%を目指すという目標をあえて掲げていた。頭の切り替えを促すため社長車をプレジデントから大型ワンボックスカーのエルグランドに変えたり、社内各部門や全国198の販売会社を全て回り、自分のベクトルを紹介し歩調を合わせてもらうように説得もした。夜遅くまで、社員から来たメールに返信したりもした。

しかし業績は落ちていく一方であった。

1998年5月、塙社長は満を持して外資系コンサルタントの力を借りながらも、日産の変革プラン「グローバル事業革新」をまとめ公表した。その中身は、

国内4系列の販売店を2系列に集約
車種（プラットフォーム）の削減
生産ラインの統廃合
米国事業再建、アジア新規事業凍結
間接部門2,000人削減
不動産、有価証券の売却、在庫削減などの資産圧縮

1999年4月に現在の「日産」系と「日産モーター」系をブルーステージに統合、「サニー」系と「プリンス」系をレッドステージに統合し、複数チャンネルで販売していたリバティー、セフィーロをブルーステージ専用車にまとめることにした。一方で、全国3,000カ所の拠点、及び26,500人もの販売員には一切手をつけないことを明らかにした。又、現在50種類ある車種を3割削減し、25種類に上る車台（プラットフォーム）は2002年度までに10種類に削減し、売れる車に集中して、国内工場や関係会社の生産ラインの統廃合を検討する予定であった。

しかし、栃木工場の従業員は語った。「その頃、一直生産体制で稼働率は5割しかなかった。座間の次は栃木だろうか、村山だろうか、追浜だろうか」と相談していた。」

米国については、統括会社の北米日産と販売会社の米国日産を統合し、SUV（スポーツユーティリティークル）の新型車を投入する予定であった。

塙は相談役制度、専務制を廃止し、取締役と常務の位置付けを並列化して、通常的意思決定は副社長と担当役員だけで決めていけるようにするとともに、部長級の管理職約20人で作られた「業務分掌整備プロジェクトチーム」を新設した。これは各部門の部課長の職務権限を明文化し、合議制ではなく管理職各人が決定できる項目を増やし、意思決定のスピードをあげ、間接部門の要員を削減しようとするためのものであった。又、日産は1995年から3年連続で大卒の採用を見送っていた。工場でも同様に平均年齢40歳と高く（トヨタの工場が34才）なっていた。

東京銀座の本社ビル新館を森ビルに売却、関連会社株の一部を売却した。しかし、こうした変革プランは、例えば車種を減らすと売的商品がなくなるという販売店からの圧力や、新車を開発しようにも48ヵ月かかってしまうなど、資産売却以外はなかなか進みにくかった。

1996年に大ヒットしたオリックス（当時）の人気野球選手イチローによる「イチロー、ニッサン」の販売キャンペーンは、1998年からは同じイチローでも「変わらなきゃ」「変わらなきゃも変わらなきゃ」と企業変革をPRするものとなった。しかし、折からの金融不況下では銀行からの援助は期待できず、日産のCPは日銀が買い支えているような状況だった。このままでは日産は潰れてしまう、まとまった資金を提供できる外資と提携するより道はない、というニュースが時折流れるようになった。

特に、米国・メキシコ事業と日産ディーゼルの経営悪化が深刻で、日産ディーゼルの実質的な累積損失額は約1,000億円をはるかに超え、同社の販社などを含むグループ全体の有利子負債は5,000億円といわれていた。1998年5月には日産ディーゼル工業の株式取得を独ダイムラー・ベンツ社が取得するという意思表示があったが、この話は独・ダイムラーベンツ社と米・クライスラー社が合併したことにより白紙撤回された。1998年、S&Pは日産の長期債格付をトリプルBマイナスまで下げた。

日産の企業風土

技術のニッサン

日産自動車はこの十数年「技術のニッサン」を一大キャッチコピーとして利用してきた。歴史的にみても 1960 年にデミング賞受賞するなど、技術力には定評があり、BC 戦争の時代から「技術のニッサン、販売のトヨタ」と人々に認知され、当時の革新的な技術や車種はほとんどがニッサンからの発売になっていた。

1966 年（昭和 41 年）4 月に発売されたサニーでは、1,000cc という大衆車カテゴリーを切り開き、同年の 12 月には 1 ヶ月の登録台数が 1 万台を超えるという大ヒットになった。そこでトヨタはその 12 月にカローラを「プラス 100cc の余裕」と銘うって投入した。操作性においてはサニーの方が上⁷という評価があったにも関わらず、結局、スタイルやアクセサリーを重視したカローラに消費者はなびき、「NO.1 小型車」の地位は得られなかった。1968 年（昭和 43 年）に発売されたローレルに対するマークⅡや、セドリックに対するクラウンなど、発売当初の技術的水準は日産の方が高いと専門家には評価されるものの、大衆にはそれが通じず売上が伸びないという図式が多くみられた。

ある役員は、当時を振り返って言う。「CVT（無断変速トランスミッション）をセダン全部に入れたりする。必要であるという考えではなく、技術者の好みで車が作られてしまう。他社の車と比較した時、社員でさえ日産の車の方が使い勝手がよくないと感じていた。」

工場の従業員はこうも言った。「日産の車は車ごとに部品が違う。だから、生産過程でも部品の取り間違えをなくす仕組みが多い。でもその部品ひとつひとつを作り込むことが日産の良さでもあるし、それが好きで入ってくる人もいるんだよね。」また、こんなことを言うものもいた。「工場にいて不安はなかった。日産がなくならない限り大丈夫だと思っていた。工場については追浜は港が近いから大丈夫とか、栃木工場は部品を作っているから大丈夫とか、飲み会ではよくそんな話が出ていました。」

マーケティングの不徹底

とはいうものの、技術力を武器に高イメージで根強い人気を誇る車種も存在した。プリンス時代からのレース実績を伝説として持つスカイラインは 1968 年に「ケンとメリーの愛のスカイライン」というコピーと独特の丸いテールランプで一世を風靡した。また 1960 年から米国輸出もされていたフェアレディ Z は、スタイリングや性能・価格のバランスから全盛期には月 6,000 台という販売記録を持ち、スポーツカーの単一車種として世界一の販売台数を誇る車であった。特に米国の人気は高く「Z カー」とよばれ、オーナードライバーズクラブも存在した。「Z カー」の出現によって MG やトライアンフといったヨーロッパのスポーツ車メーカーの淘汰が進んだともいわれるほどである。⁷しかし、両車とも日産という会社より、スカイラインもしくはフェアレディという車種に対する思い入れの強い人々に支えられていた。

日産は早くから「ダットサン」（米国ではダッツと発音された）ブランドでアメリカに進出し、市場の評価を得ていた。上述のフェアレディ Z も「ダットサン・フェアレディ Z」として発売されていた。1992 年に英国工場で生産されたマイクラ（日本名マーチ）は日・欧のカーオブザイヤーを受賞し、このように世界市場で長い間人気を継続している車種も存在する。しかしながら 1980 年に日産は「ダットサン」ブランドを廃止し、小型トラックを除く全ての車を「ニッサン」の名前で世界統一をはかることにした。1992 年に米国でブルーバードをアルティマと名前を変えて発売したが、このデザインはそもそも日本国内で人気がなく、次第に車から感じられる「日産」という会社のイメージが薄れていった。

また、バブル期中の 1989 年のシーマや 1992 年のシルビアという高級車種やスポーツカーの成功体験から抜け出せず、その後の SUV やミニバンブームに乗り遅れたことも大きい。「プレーリー」という SUV コンセプトの車をいち早く発売していながら、その後の継続的な売上にまで続けられなかった。市場の人气が SUV やミニバンブームに移ると、そのカテゴリーでの人気車を持つホンダや三菱に一気

⁷ 徳大寺有恒『日産自動車の逆襲—世界再編成と 400 万台クラブの真実』光文社 1999 年

にシェアの差を縮められている。

組織的な問題

終戦後のディーラー編成の遅れ⁸や、莫大な赤字を抱えていたプリンス自販の清算など、日産の販売網の弱さは長年の大きな問題だった。(添付資料5)地元の有力者をディーラー経営者として確保し、工販分離を経験したトヨタ自動車に比べ約50%が直営店であったので、資金面などからも本社への依存度が非常に高かった。販社の経営者には日産本社からのOB天下りが日常茶飯事だったため、リスクをとらない雰囲気が蔓延し横並び主義が横行した。日産の組織をひと言でいえば「東大生が多く官僚的」⁹「技術屋主導」「他人任せ」といったところであろうか。ある役員は言う。「(当時は)人ごとのように売れない理由を分析し説明するだけ。何としても売るという意欲がない。」

80年代後半の石原社長時代には、強力な販売支援策を行い、シェアアップを目指したが、その時の資金負担は重く、その後の業績悪化の大きな原因となった。1998年に5チャンネルの整理が発表され、1999年4月にセダンを中心とした家族向けの車をレッドステージ(サティオ店:旧サニー店とプリンス店)と、若者向けのスポーツ車の多いブルーステージ(日産店・日産モーター店)として2系列に移行したが、資本構成や商品構成についての抜本的な改革にまでは至らず、現在進行中となっている。

また、「技術の日産」のアイデンティティが、技術陣優位の雰囲気をもち、販売力を無視した生産計画になることや、販売側からのニーズを汲み上げることが少なかったといわれている。技術部門内でも、革新的な提案が無視されたり¹⁰、新しいモデルを開発している途中に平気でその責任者を異動させたりしてしまうことが度々あったりしたという¹¹。「好き」や「面白い」が仕事に直結することが少なく、人事的な閉塞感は強かった。

例えば、米国で「ミスターK」と呼ばれた元米国日産会長、片山豊は、1960年に米国に赴任して以来「ダットサン」の販売に奔走し、1960年には1,640台しか売れなかった「ダットサン」を77年の退任時は年間48万8千台、累計200万台まで引き上げた功労者である。1995年にアトランタで開かれた「Zカー」愛好者による「Zカー」誕生25周年では、大歓声をもって受け入れられ、1998年には米国自動車業界に貢献した偉人として、本田宗一郎・豊田英二に続いて、日本人として4人目の「自動車の殿堂」(ホール・オブ・フェイム ミシガン州・ディアボーン)入りするほど米国での人気と評判は絶大だった。しかし、彼のような人間ですら、最近まで日産内では忘れられた存在であった。¹²

労使関係のゆがみ

1953年の労働争議終結に第2組合を結成しその組合長に就任した塩路一郎は、日産のみならず自動車総連会長として自動車産業にかかわる労働者をとりまとめた。時の社長川又と親しく、人事・経営問題にも積極的に介入してきたといわれている。社長が石原に変わっても、彼の発言力は絶大で、日米貿易摩擦が表面化した1980年には、塩路自身が全米自動車労組(UAW)と渡り合い、石原社長に米国工場で乗用車を生産するように具申したり¹³、1984年の英国進出決定に際しては「(進出を決定したら)ストライキも辞さない」と反対表明したことは、当時としても非常に異例のことであった。石原社長はこうしたゆがんだ労使関係を改善することに在任期間中大きな労力が必要だったと述懐している。¹⁴

積極的な海外展開

日産では1959年の台湾でのノックダウン生産を皮切りに、1961年の「メキシコ日産自動車」による

⁸ 戦時中、自動車配給業者は一県1社に統制されていた。終戦後いち早くトヨタはディーラー大会を開き、地元の有力資本家をディーラー経営者としてスカウトした。

⁹ 40人いた役員の4割は東大出身者だった。

¹⁰ 宅配便市場の最大手ヤマト運輸の専用輸送車開発は当初日産にも持ち込まれたが対応したのはトヨタだった。

¹¹ 上杉治郎『日産自動車の失敗と再生』KKベストセラーズ、2001年

¹² 一説によると、片山は川又と仲が悪く冷遇されたという。

¹³ 結局、この時は当時米国国内好評だったダットサントラックの増産のみで対応した。当時すでに工場進出を実行していたホンダやトヨタに比べ、このことが現在の北米事業不振の原因とみる人は多い。

¹⁴ 佃義夫『トヨタの野望、日産の決断』ダイヤモンド社 1999年

海外生産など、グローバル展開は早くから行われていた。米国輸出も先の片山の活躍で、1975年の米国輸入車ランキングでトヨタやフォルクスワーゲン車などの欧州社を抑えてダットサンが第1位である。日米自動車摩擦が表面化してくると、1980年に「米国日産自動車製造会社」を設立し、テネシー州スマーナに工場建設を開始した。翌年にはホンダに続いて日本車メーカーとしては2番目にダットサントラックの生産を開始し、1984年からはサニーの生産も開始した¹⁵。

また、同じ1980年にはスペインのモトール・イベリカ社に資本参加し商用自動車を生産した。イタリアのアルファロメオ社とも合併で欧州の乗用車生産に参入したり（後に提携解消）、ドイツのフォルクスワーゲン社との提携によって、国内で同社ブランドの「サンタナ」を生産・発売したり（1987年に提携解消。生産中止）もした。1984年には、英国で他の日本車メーカーに先駆けて「英国日産自動車製造会社」を設立し乗用車のノックダウン生産工場を建設し、1986年から生産を開始した。欧州市場においては殊に日産の積極性は目立っていた。

世界的な再編成と競合の状況

1999年当時、世界の自動車会社各社の販売台数と売上は、1位GM（814.9万台 19.4兆円）、2位フォード（682.3万台 17.3兆円）、3位トヨタ自動車（499.2万台 12.3兆円）、4位フォルクスワーゲン（475万台 11.5兆円）、5位ダイムラー・クライスラー（450万台、18.6兆円）、6位日産自動車（256万台 6.6兆円）であった。次いで7位フィアット（239.8万台 5.9兆円）、8位本田技研工業（234.3万台 6兆円）、9位PSA プジョー・シトロエン（227.8万台 4.4兆円）、10位ルノー（220.9万台 4.9兆円）と続いている。¹⁶ 各社とも、提携合併を重ね、かつてはその国の産業を代表するメーカーも、ほとんどのところグループ化されており、国内の独立資本を保っているのは日本ではトヨタとホンダのみ、海外ではBMW・ボルシェといったごく一部のメーカーのみとなっている。（添付資料7）

GMグループ

シボレー、キャデラック、オペル、サーブ ブランドの商品群に加え、いすゞ、富士重工業、スズキ、フィアットグループ（アルファロメオ、ランチアフェラーリ）などにも資本提携を行っている世界最大の自動車メーカーである。1983年にトヨタ米国進出時には合併でケンタッキー州に工場を作り、その後も環境技術開発などでの提携は続けられている。最近ではホンダとも技術提携契約を結び、各社の独自性に合わせた比較的穏やかな世界戦略といわれている。

いすゞ

1972年（昭和47年）の資本自由化によってGM社と全面提携に関する基本協定に合意した後も関係は強化され、いすゞへのGMの出資比率は2000年6月現在49%にのぼっている。戦前・戦後を通じて中島飛行機時代からの高い技術力と商用車部門が事業の柱となっており、乗用車部門では関係者が絶賛する昭和30年の「いすゞクーペ」や、1974年にはGMとの共同開発乗用車「ジェミニ」のヒットなどもあったが、操業以来赤字が続き、1995年には撤退を決定した。以後、国内では商用車・RV・コンポーネント（部品）を事業の柱とし、バブル崩壊後の自動車業界でいち早く業績を回復した。現在ではGMグループの一員としてディーゼルエンジンと商用車の世界的供給を担っている。

富士重工業（スバル）

戦前の中島飛行機（株）が戦後富士産業（株）と名前を変え、スクーターや乗用車生産に乗り出したのが同

¹⁵ 同時期、ホンダはすでに米国で2つの工場を稼働させていたが、トヨタは「石橋を叩いてわたる」と揶揄されるような慎重な姿勢を続け1983年にGMと合併でNUMMIを設立しカローラの生産を始めた。

¹⁶ 板垣英憲『カルロス・ゴーンに学ぶ改革の極意』KKベストセラーズ 2001年

社の源流である。技術力には定評があったが、販売力不足などで経営は安定せず、1968年には日産と業務提携し、以後40年間メインバンクである興銀と日産双方から交代で社長を受け入れてきた。同社では「スバル」ブランドの軽自動車と乗用車の他に、航空宇宙事業部門やバス・特殊車両・環境などの事業部門を持っている。乗用車に関しては独自性の強い水平エンジンなどで固定的なファンが多い。1999年12月には日産保有の4.1%の株をGMが取得し、日産との業務提携は打ち切られた。以後自動車事業に関してはGMグループの一員としての地位向上を目指している。

スズキ

日本一の軽自動車メーカーであり、二輪車や汎用機器事業など併せ持ちながら会社として安定した収益をあげている。1981年にはいすゞ・GMとの業務提携を結び、1984年からはGM社ヘリッターカーを輸出開始した。二輪・(小型)四輪ともに特にアジアでの地位が高く、小型車を持たないGMとの提携を通じて世界進出にも積極的である。1998年9月にはGMからの出資比率をそれまでの3.3%から10%へ引き上げると発表し、さらなる関係強化を行った。2001年4月には、日産自動車と軽自動車のOEM供給についての基本合意している。

フォードグループ

リンカーン、マーキュリー、ジャガー、アストン・マーチン、ランドローバー、マツダなどを傘下に持つ。1999年1月には、ボルボの乗用車部門であるボルボ・カーも完全買収している。近年、生産台数ではGMに劣るものの利益率やキャッシュフローではフォードの方が大きい。日産とは平成2年に商用車についての事業提携をしている。1999年頃にはフォードがBMWやホンダを買収するという噂が流れたこともあるが、それぞれ双方に否定され今に至っている。

マツダ

1979年のオイルショック直後に経営危機に陥った時、創業者であった松田家は経営権を全て手放し、フォードからの資本を受け入れた。同社にはロータリーエンジンという優れたエンジン技術と、RX-7やユーノス・ロードスターといったスポーツタイプのデザイン力には定評がある。しかし、その後もフォードとの経営方針の違いやメインバンクの住友銀行の介入など不安定な要素が多かった。1989年には高級路線を目指し、ディーラーの5系列化・工場の増設などを行ったが、バブル崩壊後これらの過剰投資が負担となり、再び苦境に陥った。1993年からマツダ入りしていたヘンリー・ウォレス氏が、1996年にフォードの出資比率引き上げに伴い社長に就任し、日本企業における初の外国人社長として話題を呼んだ。フォードの出資比率は33.4%になっており、フォードの子会社としてアジア戦略を中心に担うものとされている。

ダイムラー・クライスラーグループ

1998年5月、ドイツの大手自動車メーカーダイムラー・ベンツのユルゲン・シュレンプ社長は、米国ビッグ3のクライスラーのロバート・イートン会長とともに「自動車業界を変える歴史的合併」を発表した。ダイムラー社はメルセデス・ベンツシリーズの他、世界最大の大型トラックメーカーでもあり、航空機産業、エレクトロニクスなどドイツの一大産業コングロマリットである。1999年のユーロへの移行などを控え、さらなる飛躍を目指していたシュレンプ会長は、米国のビッグ3とはいえ1位のGM、2位のフォードに大きく引き離されていたクライスラーのイートン会長と直接会談し17分でこの話をまとめたという。これにより年間売上高1,300億ドル(約17兆円)と、トヨタ自動車を抜いて、GM、フォードに肉薄する世界第3位の自動車メーカーになる予定であった。

三菱自動車

三菱重工から分離した三菱自動車は、1971 年（昭和 46 年）にクライスラー社が 15%の資本提携を行っている。¹⁷ 軽自動車からトラック・大型バスまでのフルライン生産を行っていることと、GDI エンジンというガソリン直噴射の高燃費のエンジン技術などに特徴があるが、シェア的にホンダとの 3 位争いが続いていた。バブル崩壊後パジェロの大ヒットでいち早く R V ブームを牽引し、「日産の背中が見えてきた」といわしめていたが、それに続くヒットが存在せず、北米での R V や S U V の事業展開が不振で次第に業績が低迷していった。

1998 年には米国三菱自動車製造が従業員からセクハラを集団提訴され、49 億円という莫大な和解金を支払った。2000 年には過去 30 年間にわたるクレーム・リコール隠しが刑事告発され、企業イメージや市場の評価はますます悪化し河添社長は引責辞任した。経営再建に向けて、2001 年 1 月にはダイムラー・クライスラー社が 2,250 億円出資し、34%の筆頭株主となり、クライスラーから派遣されたロルフ・エクロートが COO（取締役執行副社長）に就任した。ダイムラー・クライスラーとは乗用車および小型商用車の全面提携のみであり、トラック・バス事業は 1999 年にボルボと 5 %の資本提携を実施しており、将来の分離・分社化も検討されている。

ルノーグループ

ルノーはプジョー・シトロエン（PSA）とともにフランスを代表する自動車メーカーである。創業は 1898 年であり、かつてはルノー公団という国営企業だったが、1994 年以降段階的に民営化をすすめ、創業 100 周年を迎えた 1998 年には欧州乗用車市場でトップの座を占めた。商用車部門でも、傘下の米・マックトラックス社などを含めると世界有数のメーカーである。日産および日産ディーゼルとの提携後の 2000 年 4 月には、スウェーデン・ボルボの商用車部門を統合し、世界第 2 位のトラックメーカーとなることになった。同じ頃、経営が破綻していた韓国のサムスン自動車を買収する契約を債権銀行団との間に締結し、ルノー、サムスングループ、再建銀行団の三者で合併会社を設立することとなっている。

トヨタグループ

バブル崩壊後の痛手はトヨタといえども同様で、1994 年にはシェアを大きく落とし社内に危機感が走った。1995 年 8 月に奥田碩が社長になってから、国内シェア 40%奪回に向けてさまざまな施策を行った。セダン中心のグレードアップを重視する商品構成から、RV やニューベシックカー、ハイブリッドカーなどの開発に力を入れ、1996 年のイプサム、1997 年のプリウス、1999 年のヴィッツなどの新たな商品群を加えていった。販売方法も 5 系列化は維持しているものの、1998 年 8 月にオート店をネット店と名前を変え、店舗イメージも一新した。ネット店ではトヨタが弱いといわれる若年層と女性にアピールするべく、ブルーの明るいロゴに替え、これまでの訪問販売から店頭販売への移行を目指し、営業時間を休日・早朝・深夜に延長した。また、東京・お台場には 1.2 キロメートルの試乗コースを備え全車種をそろえた大規模な総合展示場「メガ・ウェブ」を開設する一方で、インターネット上では「GAZOO(ガズー)」を通じて新車情報提供や車検などの受付サービスを開始している。

企業グループとしては、これまでも同じ愛知県内にデンソーやアイシン、豊田自動織機、トヨタ車体など密接な関係を築いていたが、1995 年にはダイハツへの出資比率を 33.4%に、1997 年には日野自動車への出資比率を 20.1%に引き上げ、さらなるグループ規模の拡大を目指している。グループ会社への役員派遣や金融持ち株会社構想を表明し、自社株償却も積極的に行っている。

本田技研工業（ホンダ）

創立からわずか 50 数年の会社でありながら、創業者本田宗一郎の名とともに「若々しい」「エンジンへのこだわり」などの強力なブランドアイデンティティを築きあげているホンダは、商用車を持たず、二輪・軽自動車・汎用品などを製造・販売している。1982 年（昭和 57 年）に日本企業として最初に米国での乗用車現地生産を決め、国内と同じような高イメージで米国での地位を確立し、国内が不

¹⁷ 1993 年（平成 5 年）には一旦解消している。

況にあえいでいる現在、米国の好況が業績を支えている。

車種が少なく、系列にもこだわらないため、1995年の新型シビックでは業界の慣習に反して部品スペックを公開することで原価低減とホンダの体質変革を目指した。1996年のミニバンプームの火付け役となったオデッセイやCR-Vなどのヒットにより、1999年には軽自動車を含めると日産のシェアを上回った。1997年には国内年間80万台販売体制を目指し、営業員の増強や新車投入によって2位の確立を目指している。

1990年にホンダはローバーと資本提携を結んだがそのメリットは生まれず4年後に、ローバー株をBMW社へ売却した。¹⁸この時の経験からもホンダは資本提携を回避する方向にあるが、1999年12月にはGMとエンジン供給を含む協力関係を発表している。

安全・環境問題への対応

製造物責任法(PL法)

1995年7月、製造物責任法(PL法)が国内で施行された。製品の欠陥によって人の生命・身体・財産に被害を受けた場合、製品を製造または加工したメーカーなどに損害賠償を求めることができるという法律である。1960年代の米国の消費者運動を背景に発展し、被害者救済責任が厳しく問われるところに特徴がある。

2000年に表面化した、ブリジストン・ファイアストーンとフォードに対するPL問題では、両社の経営者の態度・社会的安全への認識・市民へのアピール方法など、日米の違いを明らかにするものとなった。この事件では、ファイアストーン製のタイヤを装填したフォードの「エクスポローラー」が多数の死亡事故を引き起したとされ、米高速道路交通安全局がその調査に乗り出したが、因果関係がはっきりしないうちにファイアストーンが自主的にリコールを開始したため、かえって市民の疑惑を広げ、米上下院の公聴会が開かれた。証人台に立ったフォードのナッサー会長は堂々とフォードの安全性をアピールしたが、ファイアストンの小野会長は通訳を通じて謝罪に徹した結果、ファイアストーンは莫大な補償金(推定1億7700万ドル以上)を支払うこととなった。

インテリジェンス・トランスポート・システム(ITS)

ITSとは、最先端の情報通信技術を用いて人と道路と車両とを情報でネットワークすることにより、交通事故、渋滞などといった道路交通問題の解決を目的にする新しいシステムである。具体的には、ナビゲーションの高度化による交通・道路情報の提供、一時停止の必要の無い自動料金収受システム、いねむり防止や車間距離確保、自動運転など運転者のための安全支援、緊急時の支援などさまざまなサービスが考えられ、その効果は国内で50兆円ともいわれている。

ナビゲーションシステムについては、VICS(Vehicle Information and Communication)という道路付近に設置された情報受送信機(ビーコン)から各受信機へ、FM多重放送や光を利用した情報提供がすでに実用化しており、カーナビゲーションシステムは、各社からの製品化、多機能化が相次いでいる。2000年11月からはノンストップ自動料金支払いシステムETS(Electronic Toll Collection System)も実用化される予定である。¹⁹

車の側からの安全確保システムの研究も各社ごとに盛んである。日産では1998年に「車間自動制御システム」「前車追従システム」などの試乗会を行った。²⁰その他に、まぶたの動きを感知する「居眠り警報システム」や「全自動駐車システム」なども公開した。

ITSへの取り組みには電子制御技術が不可欠であり、トヨタではデンソー、日産には日立や独・ボッシュも資本参加するユニシアジェックスという有力な電子部品メーカーを抱えている。しかし、技術

¹⁸ BMWは10億ポンド(1,700億)を投資して取得したローバーであったが、その後も赤字は解消せず2000年に「ミニ」部門は英国のベンチャーキャピタリストにただ同然で売却され製造中止となった。4WDとして高い評価のあった「ランドローバー」部門はフォードに売却された。

¹⁹ 車載器や支払いカードの購入が自己負担なこともあり、搭乗車は2002年4月で19万件となっている(補助金制度有り)。国土交通省道路局ITS HP(<http://www.mlit.go.jp/road/ITS/j-html/>)より

²⁰ 2002年発売のシマには世界で初めて車間距離を自動的に制御するレーンキープシステムが導入されている。あらかじめスピードを設定すれば、先行者との距離をセンサーで把握し一定に保ったまま走行する。またカメラによって道路の白線や割り込み車を認識し、カーブやブレーキも自動で対応できるというもの。

革新は早く、世界的に系列を超えた部品調達が進む中、完成車メーカーと部品メーカーとの関係を再考する問題源ともなっている。

環境技術

これからの自動車産業にとって環境への配慮は欠くことができない、という認識はすでに充分浸透している。排気ガス規制は年々厳しくなり、石油エネルギーへの依存にも限界があると考えられる。将来的にはガソリンを使わない動力機関の実用化が望まれており、水素と酸素を反応させる過程で出来る電気を動力源とする燃料電池（フュエルセル）の開発がすすめられている。しかし現状では水素供給路などインフラ整備も必要であり、一般化にはまだ時間がかかるとみられている。そのため各社は燃費の向上や低排気ガスによって環境への負荷を少しでも減らしていく方向が主流である。欧州では燃費のよさからディーゼルエンジンに人気があるが、現行で最も注目されるエコロジーカーとしては、ガソリンエンジンと電力モーターを組み合わせるハイブリッド方式である。

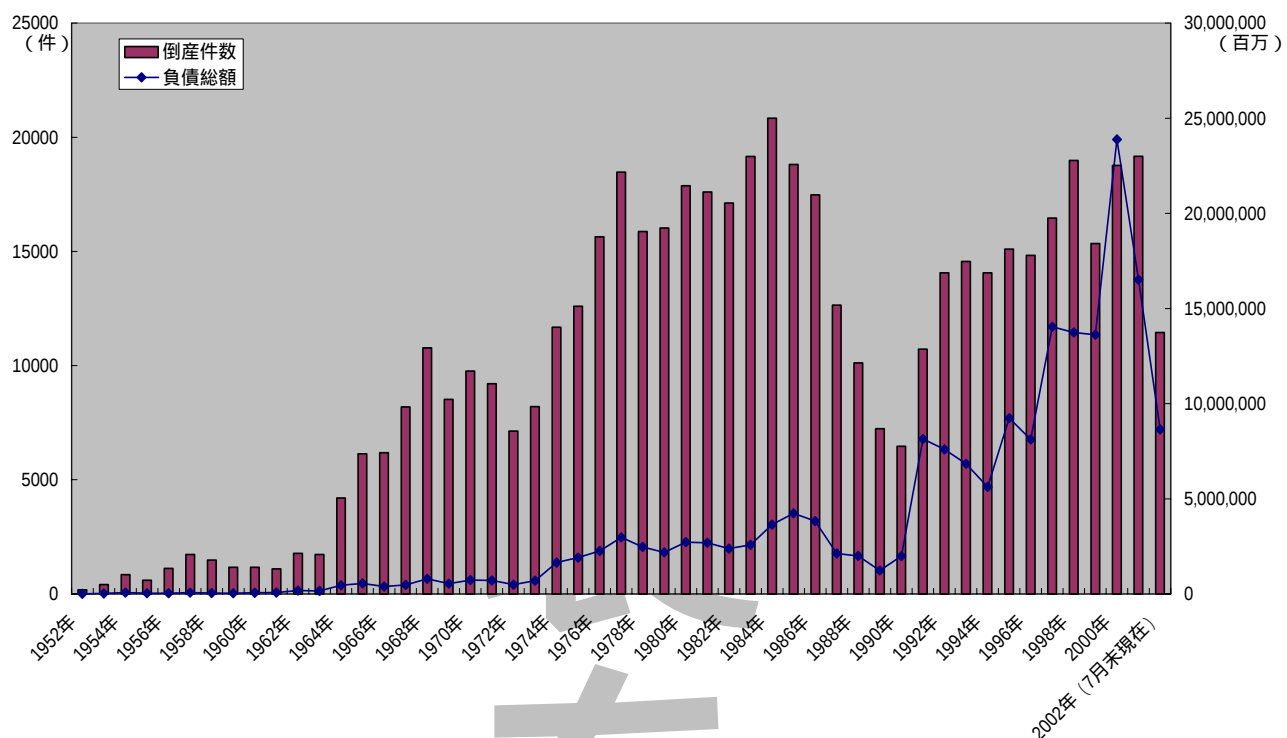
1997年12月、トヨタは世界初の量産ハイブリッドカーとして「プリウス」を、一般乗用車と同程度の215万円という採算度外視した価格で発売した。高速・安定走行中はガソリンでエンジンを回し蓄電池に充電し、瞬時に大きなエネルギーを必要とする発進時には電池エネルギーを使うというハイブリッドシステムそのものは、ディーゼル機関車などですでに実用化されていたが、これを乗用車に搭載したのは世界でもトヨタが初めてのことである。時間的な制限、「全てが新しい車を作る」ことを目標としたスタッフ陣に困難な要素はいくつもあったが、トップ直属のトヨタの変革を担うプロジェクトとして強力に推進された。その結果、プリウスは世界中に評価され、トヨタは環境に配慮する志の高い企業として企業イメージを一気に向上させた。²¹ その2年後にはホンダがやはりハイブリッド方式で、オールアルミボディにより軽量化した二人乗り乗用車「インサイト」を世界最高燃費として発売した。²² 日産ではディーゼルエンジンや無段変速機（CV など）ガソリンエンジンにおける燃費向上と排気ガス削減に力を入れてPRしていくようになった。

燃料電池車については、ダイムラー・ベンツ社が1999年に実験車を公開し、現ダイムラー・クライスラー社では2004年頃の量産化を目指していると伝えられる。トヨタも2004年の製品化を目指していると伝えられ、さらにGMもかなりの技術力を持っているといわれている。GMとトヨタは2000年には技術開発に関する提携に合意しており、この3社が商品化に最も近いところにいるといわれている。

²¹ トヨタは2002年には、エスティマとクラウンにもハイブリッド車を投入し、ハイブリッドカーメーカーとしての実績を着実に積み上げている。

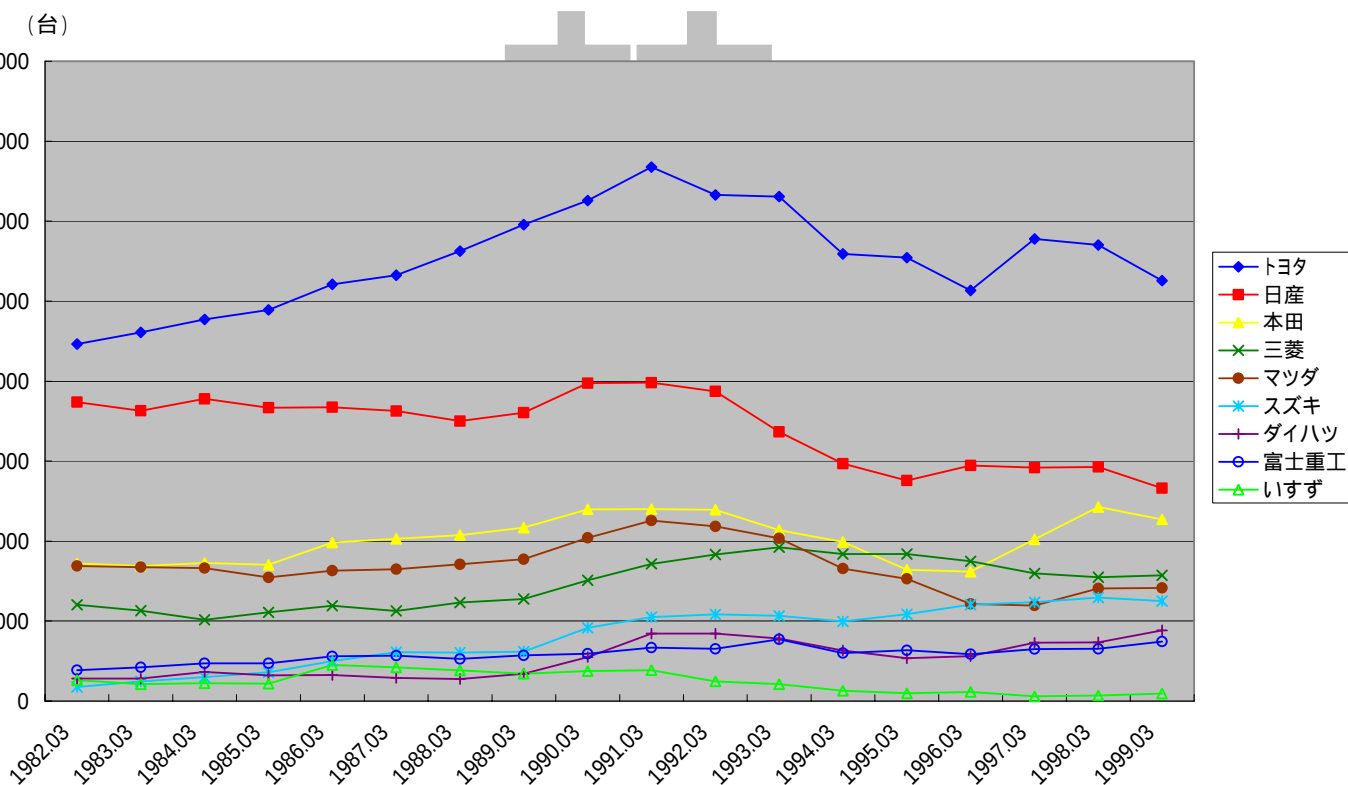
²² 日産も2000年にティーノのハイブリッドバージョンを発売したが、この車は発売しても損失が発生するということで、インターネット上での100台を限定販売したのみで現在は販売されていない。

添付資料 1：日本における倒産件数と負債総額



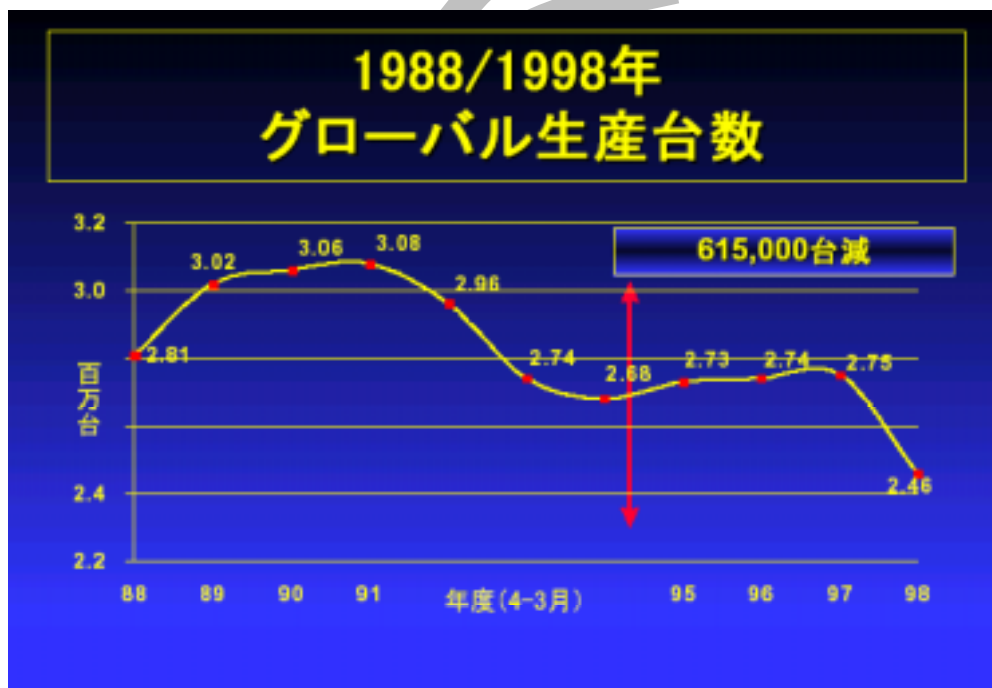
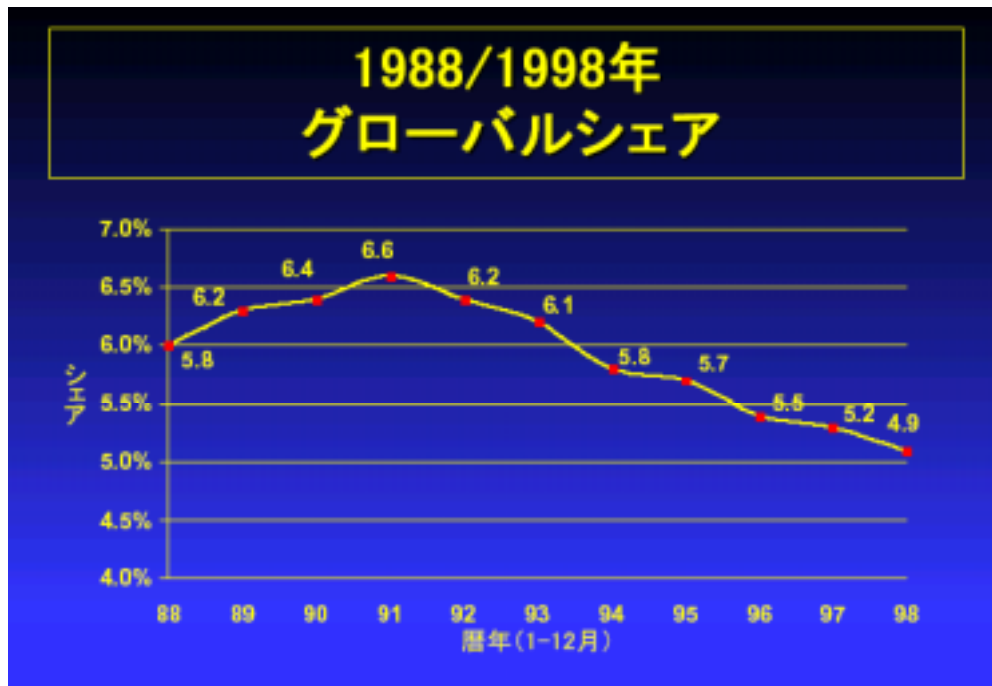
出典：東京商工リサーチホームページ（http://www.tsr-net.co.jp/topics/zenkoku/level_4/tousan_suii.html）
 全国企業倒産状況より作成（2002/09/11 現在）

添付資料 2：メーカー別乗用車生産台数



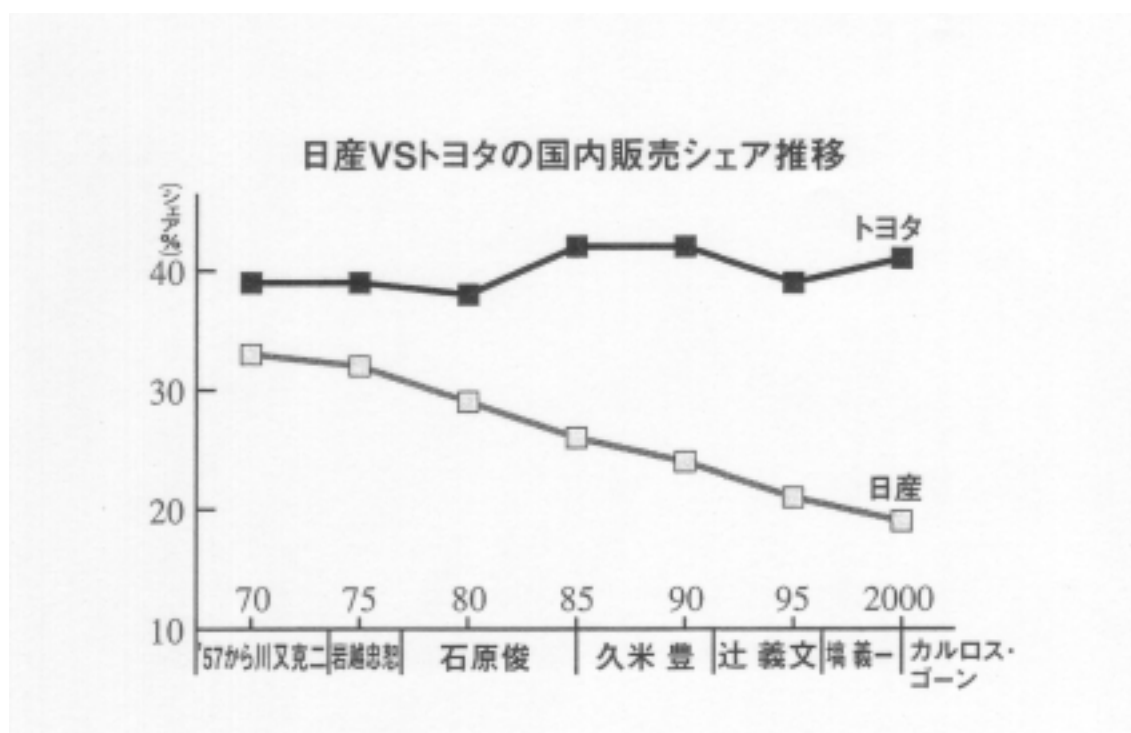
出典：（社）日本自動車工業会『世界自動車統計年報 2001』、『主要国自動車統計 1994』より作成

添付資料3：日産グローバルシェア及び生産台数



出典：日産自動車株式会社 HP <http://www.nissan.co.jp/> (2002.8.23 現在)

添付資料4：日産 VS トヨタの国内販売シェア推移



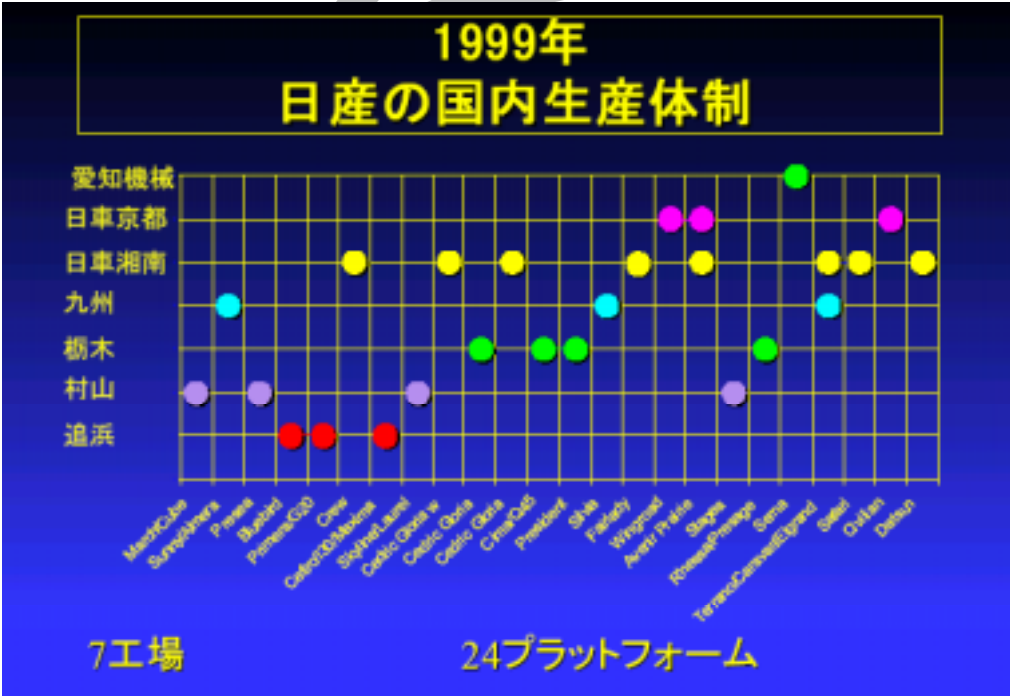
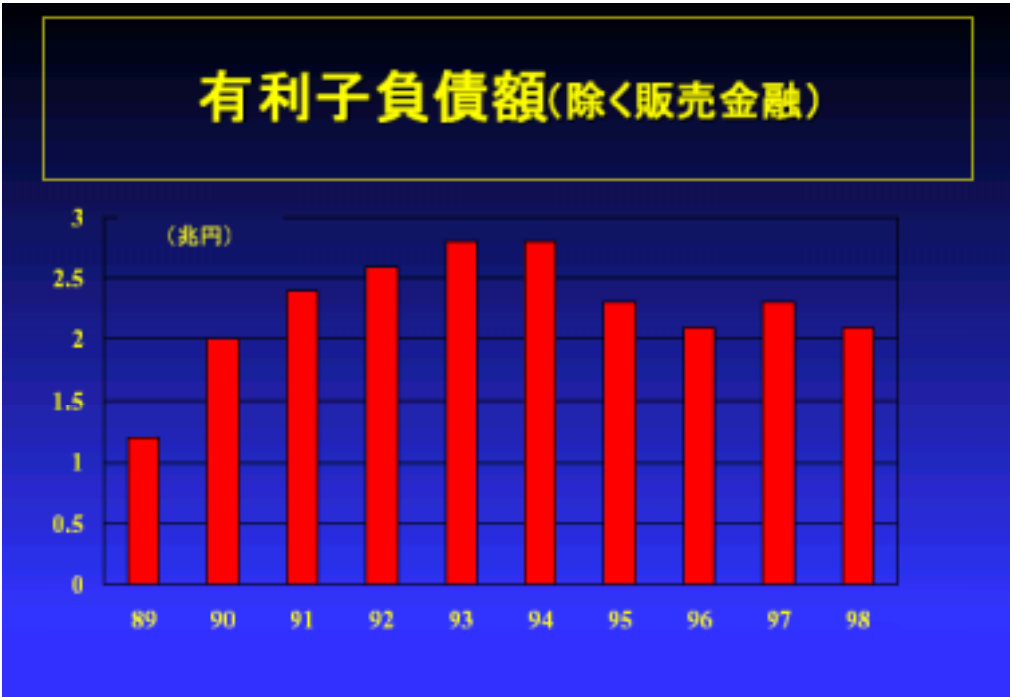
出典：上杉治郎『日産自動車の失敗と再生』KKベストセラーズ 2001年

添付資料5：トヨタ・日産の国内販売体制（1998年現在）

	系列	販社数(社)	新車拠点(店)
トヨタ	トヨタ	50	1,083
	トヨペット	52	1,029
	カローラ	74	1,549
	ネッツ	66	1,089
	ビスタ	66	712
	計	308	5,462
日産	日産	58	945
	日産モーター	34	488
	サテリオ(サニー)	54	801
	プリンス	52	805
	計	198	3,039

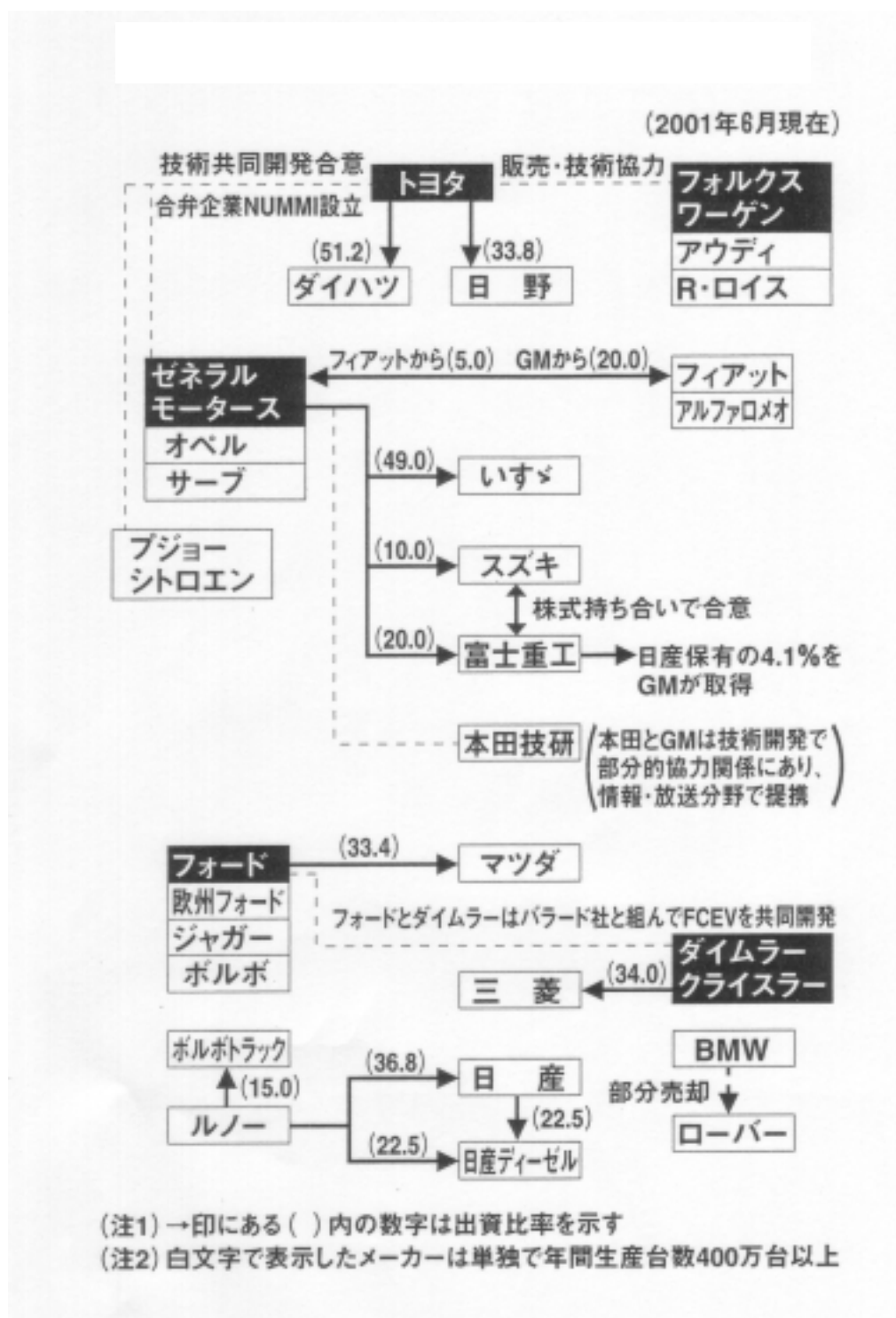
出典：佃義夫『トヨタの野望、日産の決断』ダイヤモンド社 1999年

添付資料 6：日産有利子負債額推移及び国内生産体制



出典：日産自動車株式会社 HP <http://www.nissan.co.jp/>（2002.8.23 現在）より

添付資料 7：世界の主要自動車メーカーと国内メーカーの関係図



出典：上杉治郎『日産自動車の失敗と再生』KKベストセラーズ 2001年

添付資料 8：

2000 年 3 社主要販売車種別採点簿

	日産		トヨタ		ホンダ
	2000 年		2000 年		2000 年
コンパクトカー 1-1.3L	マーチ 8		ヴィッツ 9 ファンカーゴ 10 デュエット 9 (ダイハツ:ストーリー)		ロゴ 6
ベーシック 1.5-2L	サニー 7 パルサー 7 ウイングロード 6		カローラ 8		シビック 7
ハイブリッド			プリウス 9		インサイト 7
スタンダード	ブルーバード 7 アベニール 7 セフィーロ 8		コロナ・プレミオ 8 ビスタ 8 カムリ 7		アコード 8 アヴァンシア 7
中・大型 2.5-5L	ステージア 7 セドリック 6 シーマ 7 プレジデント 8		マーク 7 プログレ 7 クラウン 8 セルシオ 9 センチュリー 8		レジェンド 7
SUV	ルネッサ 7 ラシーン 7 テラノ 7 サファリ 7		ハリアー 8 テリオス(ダイハツ・キャ ミ) 8 RAV-4 7 ハイラックス 8 ランドクルーザー		CR-V 7 HR-V 7
スポーツ	シルビア 7 スカイライン 9		アルテッツア 8 セリカ 8 ソアラ 8 アリスト 9 スーブラ 7		プレリウド 7 NSX 7 S2000 9
ミニバン	キューブ 7 ティーノ 9 プレーリー 7 セレナ 7 プレサージュ 7 エルグランド 7		ファンカーゴ 10 ラウム 7 ナディア 8 イプサム 8 ガイア 7 エスティマ 9 グランビア 7		キャパ 7 S-MX 7 ステップ・ワゴン 7 オデッセイラグレイト 7

注) 数字は 10 点満点での評価

出典：徳大寺有恒『2000 年版 間違いだらけのクルマ選び』草思社、1999 年

添付資料9:

日産自動車工業 貸借対照表

	平成元年 90期 1989年3月	平成2年 91期 1990年3月	平成3年 92期 1991年3月	平成4年 93期 1992年3月	平成5年 94期 1993年3月	平成6年 95期 1994年3月	平成7年 96期 1995年3月	平成8年 97期 1996年3月	平成9年 98期 1997年3月	平成10年 99期 1998年3月	平成11年 100期 1999年3月
(貸借対照表:資産の部)											
流動資産合計	1,716,780	1,838,200	1,681,233	1,678,987	1,511,321	1,332,098	1,077,918	1,056,578	1,086,833	1,465,334	1,350,018
現金・預金	343,670	386,696	195,151	182,389	153,438	98,308	18,227	41,094	25,751	315,919	357,258
受取手形・売掛金	597,141	685,137	665,044	678,690	556,593	528,586	464,336	467,129	496,024	531,437	451,152
有価証券	387,563	413,388	406,050	447,290	459,936	395,770	346,428	329,094	343,744	291,623	237,595
製品	71,406	72,296	111,312	107,166	128,908	115,913	95,091	81,924	81,366	101,927	56,935
仕掛品	35,480	40,801	68,197	45,024	37,489	32,184	32,501	37,520	38,800	40,969	41,763
原材料・貯蔵品	32,926	37,159	43,755	61,394	62,201	50,292	34,408	28,519	32,046	34,385	35,165
前渡金・前払費用	16,473	14,415	19,187	28,612	21,094	18,918	18,721	14,966	12,580	28,339	30,982
関係会社短期貸付金	263,515	216,128	174,340	107,773	65,359	43,079	33,948	23,487	12,898	58,031	74,650
未収入金				38,814	43,810	59,914	45,546	42,115	50,388	67,538	67,391
その他の流動資産	52,748	25,953	33,405	4,179	3,455	3,882	3,381	2,575	1,207	834	743
(▲)貸倒引当金	84,148	53,777	35,223	22,349	20,968	15,384	14,674	11,854	7,978	5,675	3,620
固定資産合計	1,400,718	1,498,383	1,792,674	2,022,555	2,070,364	2,069,224	2,093,006	2,086,171	2,143,522	2,195,759	2,245,253
有形固定資産合計	573,082	633,035	823,250	937,661	933,670	900,948	866,077	781,187	755,542	764,415	733,903
建物・構築物	183,880	189,338	223,665	260,552	285,655	292,594	287,091	274,603	264,408	262,465	237,620
機械装置及び運搬具	194,261	220,870	287,480	352,265	355,235	341,546	302,942	265,460	236,370	230,404	230,812
工具・器具および備品	37,626	42,691	48,858	45,660	42,803	44,367	39,886	37,500	35,747	38,898	41,448
土地	115,209	121,264	139,554	151,435	149,811	158,516	168,588	174,195	193,375	193,398	186,129
建設仮勘定	42,102	58,870	123,690	127,745	100,162	63,922	67,568	29,428	25,638	39,247	37,891
無形固定資産合計	1,443	1,336	1,426	1,292	1,283	1,369	1,689	1,616	1,555	1,549	1,520
特許権	85	74	67	56	49	33	21	10	-	-	-
借地権	760	753	903	741	741	884	1,270	1,270	1,270	1,270	1,270
商標権	6	8	7	15	16	14	12	9	8	23	19
施設利用権	591	499	448	478	475	437	384	325	275	255	230
その他の投資・その他の資産	826,192	864,011	967,997	1,083,602	1,135,410	1,166,906	1,225,239	1,303,367	1,386,424	1,429,794	1,509,829
投資有価証券	12,051	12,350	13,612	14,396	14,377	15,877	16,135	16,122	15,013	15,217	11,480
関係会社株式・社債・出資金	623,089	697,908	861,510	909,406	953,278	991,551	1,076,402	1,184,912	1,265,815	1,316,874	1,407,907
長期貸付金	76,234	1,126	916	692	462	124	51	231	1,456	1,454	1,388
従業員に対する長期貸付金	13,965	12,709	11,462	10,134	8,906	7,616	6,499	4,880	3,782	3,146	2,600
関係会社長期貸付金	102,168	122,421	77,317	89,002	107,769	110,201	95,833	69,937	73,671	71,207	61,724
長期前払費用	11,624	16,764	22,037	25,621	28,768	29,760	26,502	22,092	24,100	22,254	22,602
繰延税金資産											
その他	4,514	8,521	8,779	37,694	25,847	14,916	6,579	6,986	7,192	7,079	9,315
(▲)貸倒引当金・投資損失引当金	17,456	7,791	27,639	3,348	4,002	3,143	2,765	1,797	4,610	7,439	7,190
資産合計	3,117,499	3,336,584	3,473,898	3,701,542	3,581,686	3,401,322	3,170,924	3,142,750	3,230,355	3,661,093	3,595,272
(貸借対照表:負債の部)											
流動負債合計	1,148,450	1,130,316	1,145,024	1,128,308	1,195,695	985,029	971,710	1,004,961	1,041,135	1,464,539	1,323,603
支払手形・買掛金	421,015	492,244	488,837	494,883	456,409	398,966	396,273	360,250	408,107	375,346	355,134
短期借入金	264,944	180,881	183,275	172,279	172,279	172,410	138,445	123,626	83,824	92,605	98,054
コマーシャルペーパー	100,000	25,000	50,000				84,000	55,000	109,300	518,500	450,500
1年内返済の長期借入金	17,073	22,611	13,437	48,469	65,837	87,444	74,058	69,602	15,619	66,396	39,384
1年内償還予定の社債			35,000	81,367	200,927	8,000	20,022	100,778	85,567	112,000	100,000
未払金・未払費用	209,960	223,540	208,146	187,515	175,927	184,586	134,305	178,613	204,971	167,850	152,396
未払法人税等	13,051	51,994	27,449	13,056	38	78	77	78	78	81	82
前受金	5,073	3,207	7,050	5,329	3,926	8,520	4,403	5,231	6,381	4,369	10,633
預り金	4,039	5,671	6,994	5,652	13,347	20,013	16,068	10,728	9,844	12,959	3,587
従業員預り金	78,578	84,084	82,646	82,545	84,179	85,406	86,400	81,857	79,639	80,075	77,268
前受収益	7,860	12,215	12,852	12,106	6,560	4,541	3,551	2,364	2,154	2,462	4,623
製品保証引当金	22,102	23,135	23,249	20,784	12,854	14,043	13,707	16,559	35,231	31,143	31,435
設備関係支払手形	4,749	5,674	6,084	4,318	3,407	1,017	395	271	414	749	501
固定負債合計	467,000	630,646	708,520	933,863	779,442	819,635	680,749	633,205	650,766	666,655	794,170
社債	168,827	360,417	378,682	506,705	375,778	457,778	437,778	427,000	452,000	510,000	510,000
転換社債	22,613	5,770	3,716	3,327	3,314	3,236	2,781	2,721	2,577	2,567	2,567
長期借入金	197,521	176,871	241,304	340,690	330,870	293,926	181,358	153,737	151,294	109,948	237,461
退職給付引当金	77,369	75,141	72,617	71,612	66,549	62,392	56,559	47,413	42,325	41,069	41,110
長期納税引当金	0	1,117	3,683	5,972	0						
長期前受収益	0	10,438	7,008	2,507	0						
長期預り金	668	890	1,507	3,048	2,930	2,301	2,273	2,331	2,570	3,070	3,031
負債合計	1,615,451	1,760,963	1,853,544	2,062,172	1,975,137	1,804,664	1,652,460	1,638,166	1,691,901	2,131,195	2,117,773
(貸借対照表:資本の部)											
資本合計	1,502,047	1,575,621	1,620,353	1,639,370	1,606,548	1,596,657	1,518,464	1,504,583	1,538,453	1,529,898	1,477,498
資本金	190,496	202,162	203,191	203,360	203,392	203,431	203,647	203,678	203,742	203,755	203,755
資本準備金	384,130	395,799	396,828	396,997	397,029	397,068	397,284	397,335	397,398	397,412	397,412
利益準備金	32,718	36,467	40,225	43,983	45,783	47,583	49,383	50,911	50,919	50,936	50,938
その他の剰余金合計	894,702	941,191	980,107	995,028	960,342	948,574	868,148	852,657	886,392	877,794	825,391
諸任意積立金	817,556	837,155	886,629	896,358	934,985	933,592	928,766	848,792	834,764	832,890	830,903
当期未処分利益	77,145	104,036	93,477	98,669	25,357	14,981	60,618	3,864	51,628	44,903	5,511
負債・資本合計	3,117,499	3,336,584	3,473,898	3,701,542	3,581,686	3,401,322	3,170,924	3,142,750	3,230,355	3,661,093	3,595,272

(単位:百万円)

出典:日産自動車株式会社有価証券報告書総覧

添付資料 10：

日産自動車 損益計算書

	平成元年	平成2年	平成3年	平成4年	平成5年	平成6年	平成7年	平成8年	平成9年	平成10年	平成11年
	90期	91期	92期	93期	94期	95期	96期	97期	98期	99期	100期
	1989年3月	1990年3月	1991年3月	1992年3月	1993年3月	1994年3月	1995年3月	1996年3月	1997年3月	1998年3月	1999年3月
売上高	3,580,110	4,005,550	4,175,013	4,270,523	3,896,888	3,583,482	3,407,512	3,518,153	3,690,441	3,546,126	3,319,659
売上原価	2,745,602	3,289,884	3,520,818	3,723,835	3,444,637	3,156,997	2,990,884	2,964,379	2,965,458	2,905,872	2,776,694
物品税	236,244										
売上総利益	598,262	715,665	654,195	546,688	452,251	426,485	416,628	553,774	724,983	640,254	542,965
販管費および一般管理費	506,251	577,000	534,534	512,912	485,891	463,116	491,438	513,746	612,065	554,628	527,799
営業利益	92,010	138,664	119,660	33,775	33,639	36,631	74,810	40,027	112,917	85,626	15,165
営業外収益合計	130,002	135,271	129,043	162,577	110,157	128,245	89,979	59,471	50,756	72,324	67,538
割賦販売利息	11,359	13,068	20,438	22,022	12,301	7,877	5,248	3,544	1,800	510	-
受取利息・受取配当金	56,925	71,386	73,226	57,994	46,977	24,529	16,963	13,205	14,613	15,431	20,139
有価証券売却益	39,457	23,351	510	38,810	3,571	51,449	35,495	13,587	0	13,936	39,473
賃貸料									5,401	5,248	5,506
受取ロイヤルティー	-	-	15,636	18,305	22,732	26,106	21,789	19,219	24,114	33,462	0
雑収入	22,259	27,464	19,230	25,444	24,573	18,282	10,482	9,914	4,825	3,733	2,418
営業外費用合計	67,240	89,665	83,956	108,597	102,770	87,517	76,242	67,068	82,639	100,243	68,057
支払利息・割引料	37,005	48,575	52,107	45,650	39,410	34,398	28,420	17,361	16,263	10,790	11,603
社債利息・ＣＰ利息	9,716	13,130	17,073	28,659	33,261	26,634	23,593	20,874	18,643	15,170	23,521
為替差損									10,971	5,473	3,101
増資費用・社債発行費用	1,579	5,285	1,110	4,023	478	802	105	545	732	962	722
貸与資産原価償却費	1,831	1,197	1,201	1,960	1,995	2,019	2,004	1,815	1,722	1,600	1,702
貸倒引当金繰入額	8,468	5,086	17								
有価証券評価損										15,708	14,699
雑支出	8,638	16,390	12,535	28,303	27,624	23,661	22,117	26,470	18,595	16,683	12,705
経常利益	154,772	184,270	164,747	87,755	26,253	4,097	61,072	32,430	81,033	57,707	14,646
特別利益合計	4,916	941	12,458	48,426	48,366	29,446	13,428	23,383	4,211	4,649	21,107
固定資産売却益	1,031	813	10,327	46,561	42,465	25,583	12,107	20,374	1,982	2,105	8,644
関係会社有価証券売却益	3,702	0	1,745	1,585	3,457	396	0	751	1,312	2,025	8,905
前期損益修正益	13	32	1	220	1,023	534	1,149	328	821	195	1,579
長期納税引当金取崩額				0	1,330						
その他	169	95	383	58	90	2,932	171	1,929	95	322	1,977
特別損失合計	41,714	35,428	46,909	55,746	40,645	24,635	13,260	51,678	33,826	45,730	70,481
固定資産売却損	6,585	9,584	14,808	8,380	8,024	6,378	12,222	10,759	8,111	8,044	9,193
前期損益修正損	309	626	3,184	2,859	804	718	159	304	10	119	1,009
投資・債権評価損	34,058	21,065	28,915	44,501	3,000	1,613	513	1,558	12,902	37,566	58,232
海外共同開発費				0	19,181						
子会社損失負担金				0	7,535	15,718	0				
関係会社有価証券売却損	0	4,093	0								
特別退職金								36,307	12,208		
長期金銭債権債務為替換金差損								1,960	0		
その他	761	58	-	5	2,100	206	365	786	592	0	2,045
税引前当期純利益	117,974	149,783	130,296	80,435	18,532	8,908	60,905	4,135	51,418	16,626	34,727
法人税・住民税・事業税	54,368	63,526	50,144	23,983	1,161	1,293	135	510	85	77	82
長期納税引当金繰入額	0	880	1,993	2,261	0						
長期納税引当金取崩額					4,642						
当期純利益	63,606	85,377	78,159	54,191	15,052	7,615	61,040	3,625	51,333	16,548	34,809
前期繰越利益金	32,176	37,905	34,651	42,819	40,410	7,366	422	238	294	35,895	29,297
研究開発積立金取崩額				17,000	0						
為替変動準備積立金取崩額				4,000	0						
中間配当額	16,942	17,496	17,575	17,582	0					7,539	
中間配当に伴う利益準備金積立額	1,694	1,749	1,757	1,758	0					1	
当期末処分利益	77,145	104,036	93,477	98,669	25,357	14,981	60,618	3,864	51,628	44,903	5,511

減価償却費	N / A	89,366	106,481	134,343	138,074	136,105	124,322	110,116	94,811	89,949	96,530
-------	-------	--------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	--------	--------	--------

(単位：百万円)

出典：日産自動車株式会社有価証券報告書総覧

添付資料 11：主要な設備状況（平成 11 年 3 月 31 日現在）

事業所名	所在地	帳簿価格 (百万円)	時価 [*] (百万円)	従業員数 (人)	生産能力 (年)	主要生产品目
横浜工場 (久里浜除く)	横浜市神奈川区	78,003	94,301	3,268	-	エンジン、車輪の組立、 触媒、アルミニウム部品 の圧造部品の製造
富士工場	富士市	59,067	49,542	3,568	-	自動変速機(AT・CVT)
追浜工場 (総合研究所含む)	横須賀市	90,171	168,858	3,325	30万台	ブルーバード、プリメー ラ、セフィーロ、マキシマ
座間地区	座間市	32,804	111,353	1,153	25万台	型・治工具 ^{**} (サニー、プ レセア)
村山工場	武蔵村山市	55,900	96,288	2,567	30万台	マーチ、キューブ、スカイ ライン、ローレル、プレセ ア
栃木工場	栃木県上三川町	77,686	179,053	5,270	27万台	車輪の組立、機械加工 ・グロリア、シーマ、プレ ジデント、ルネッサ、プレ サージュ
九州工場	福岡県苅田町	102,499	72,088	5,153	60万台	エンジン：サニー、アル メーラ、シルビア、エルグ ランド、キャラバン、テラノ
いわき工場	福島県いわき市	18,871	9,234	487	70万台	エンジンの組立、機械加 工・鑄造
富岡地区	富岡市他	32,187	40,000	925	-	宇宙航空
合 計		547,188	820,717	25,716	-	

日産車体	湘南	-	-	2,268	24万台	クルー、グロリア、セドリッ ク、アベニール、フェアレ ディ、テラノ、エルグラン ド、キャラバン、サファリ、 ダットサン
	京都	-	-	1,152	12万台	ウイングロード、AD パン、 アベニール、エクスパート
愛知機械工業	-	-	-	3,410	10万台	セレナ

*土地時価(機械は価値評価せず)

**工場廃止まで生産していた車種

出典：日産自動車有価証券報告書及び国税庁ホームページより作成・<http://www.nta.go.jp/category/rosenka/rosenka.htm>添付資料 12：100 期（平成 11 年度）有価証券^{*}の時価上位 25 社

(単位：百万)

	社名	簿価	時価	含み益(損)
1	(株)富士銀行	40,678	43,117	2,439
2	(株)日本興業銀行	30,892	30,878	-14
3	(株)住友銀行	18,842	24,299	5,457
4	(株)東京三菱銀行	15,748	20,174	4,426
5	富士重工業(株)	13,466	18,276	4,810
6	(株)あさひ銀行	10,904	13,069	2,165
7	(株)日立製作所	9,905	12,715	2,810
8	クラリオン(株)	5,514	8,728	3,214
9	(株)三和銀行	6,677	7,210	533
10	日本通運(株)	5,337	5,833	496
11	(株)小糸製作所	3,050	4,904	1,854
12	三菱信託銀行(株)	3,687	4,308	621
13	丸紅(株)	4,012	4,011	-1
14	日産火災海上保険(株)	4,007	4,006	-1
15	新日本製鉄(株)	2,915	3,310	395
16	東京海上火災保険(株)	2,588	2,989	401
17	曙ブレーキ工業(株)	2,946	2,945	-1
18	NTN(株)	2,549	2,885	336
19	カヤバ工業(株)	2,882	2,881	-1
20	セントラル硝子(株)	1,752	2,856	1,104
21	大同特殊鋼(株)	2,010	2,827	817
22	(株)横浜銀行	2,444	2,443	-1
23	安田信託銀行(株)	1,973	1,972	-1
24	住友信託銀行(株)	1,916	1,915	-1
25	(株)ブリヂストン	1,586	1,890	304
	計	198,280	230,441	32,161
	その他	39,293	** -	-

* 投資有価証券以外

** 銘柄及び時価判明分のみ

出典：日産自動車有価証券報告書より作成

添付資料 13：100 期（平成 11 年度）国内関係会社有価証券明細表

（単位：百万）

	銘柄	簿価	時価	含み益(損)
1	東京日産自動車販売(株) 他19社	11,714	-	-
2	日産ディーゼル工業(株)	7,643	18,834	11,191
3	(株)ユニシアジェックス	5,608	9,059	3,451
4	愛知機械工業(株)	5,580	7,053	1,473
5	日産車体(株)	4,381	16,801	12,420
6	市光工業(株)	3,396	3,395	-1
7	カルソニック(株)	3,182	17,574	14,392
8	(株)タチエス	2,189	3,093	904
9	栃木富士産業(株)	1,842	1,841	-1
10	河西工業(株)	1,600	1,599	-1
11	鬼怒川ゴム工業(株)	1,554	1,553	-1
12	ユニプレス(株)*	1,297	2,397	1,100
13	(株)大井製作所	1,030	1,366	336
14	自動車電機工業(株)	985	984	-1
15	(株)エクセディ	971	8,157	7,186
16	富士機工(株)	922	1,507	585
17	(株)ヨロズ	776	5,214	4,438
18	橋本フォーミング工業(株)	580	745	165
19	(株)日本気化器製作所	296	468	172
	合計**	55,546	101,640	57,808
	その他	448,297	—	—

出典：平成11年3月期有価証券報告書より作成

* ユニプレス(株)は、平成11年4月1日付で、山川工業(株)と大和工業(株)が合併し、商号変更したものである。

** 時価、含み益(損)の合計は、それぞれ18社の合計金額である。

添付資料 14：98 期（平成 9 年度）大株主の状況

平成 9 年 3 月 31 日現在

氏名または名称	所在地	発行済株式総数に対する所有株式の割合(%)
第一生命保険相互会社	東京都千代田区	5.61
株式会社 富士銀行	東京都千代田区	4.57
株式会社 日暴興業銀行	東京都千代田区	4.40
日暴生命保険相互会社	東京都千代田区	4.22
株式会社 あさひ銀行	東京都千代田区	2.96
株式会社 住友銀行	大阪表大阪市	2.95
日産海上火災保険株式会	東京都港区	1.99
株式会社 東京三菱銀行	東京都千代田区	1.96
住友信託銀行株式会社	大阪表大阪市	1.96
安田火災海上保険株式会	東京都新宿区	1.93
計		32.56

出典：日産自動車有価証券報告書総覧

参考文献

- 上杉治郎著『日産自動車の失敗と再生』KK ベストセラーズ 2001 年
- 板垣英憲著『カルロス・ゴーンに学ぶ改革の極意』KK ベストセラーズ 2001 年
- 長谷川洋三著『ゴーンさんの下で働きたいですか』日本経済新聞社 2001 年
- 徳大寺有恒著日本経済新聞社編、『2000 年版 間違いだらけのクルマ選び』草思社 1999 年
- 徳大寺有恒著『02 年上期版 間違いだらけのクルマ選び』草思社 2001 年
- 上杉治郎著『「トヨタとホンダ」勝ち組の自信と不安』エール出版社 2000 年
- 徳大寺有恒著『日産自動車の逆襲 世界再編成と 400 万台クラブの真実』光文社 1999 年
- 佃義夫著『トヨタの野望、日産の決断』ダイヤモンド社 1999 年
- 日本経済新聞社編『トヨタ「奥田イズム」の挑戦』日本経済新聞社 1999 年
- 碓義朗著『ハイブリッドカーの時代 世界初量産車トヨタ「プリウス」開発物語』光人社 1999 年
- 板崎英士著『革新トヨタ自動車 世界を震撼させたプリウスの衝撃』日刊工業新聞社 1999 年
- 大久保敦彦著『トヨタの新しいクルマづくり』グリーンアロー出版社 1998 年
- カルロス・ゴーン著『ルネッサンス 再生への挑戦』ダイヤモンド社 2001 年
- 日本経済新聞
- 日経金融新聞
- 日経産業新聞
- 日産自動車ホームページ <http://www.nissan.co.jp/>（2002.8.23 現在）
- （社）日本自動車工業会『世界自動車統計年報 2001』『主要国自動車統計 1994』