

<論 文>

日産自動車の再建について

鶴 岡 詳 晃

目次

- 1 はじめに
- 2 凋落の原因
- 3 再建への模索
- 4 日産リバイバルプラン
- 5 180計画
- 6 むすび

1 はじめに

4年前の1999年には、事業の凋落に歯止めがかからず、2兆1千億円もの実質有利子負債を抱え、経営危機に瀕していた日産自動車が劇的な回復を遂げ、さらに成長の勢いを増している。

この小論は、最近数年間の日産自動車の業績について筆者が入手した文献から得た情報と同社の追浜、座間、村山、栃木工場を見学させていただいた際の印象を加えてまとめたものである。

2 凋落の原因

1980年は、日本の自動車産業が、生産台数で米国を抜いて世界一の座についた歴史的な年であった。73、79年の石油危機のあと、燃費のよい小型車専門メーカーの日本車メーカーは、米国市場を主要な舞台として繰り広げられた小型車の国際競争で勝利を収めた。

当時のマスコミは、「21世紀まで生き残れるメーカーはGM、フォード、トヨタ、フォルクスワーゲン（VW）そして日産の5社である」と宣伝していた。それから20年後の21世紀に入って5社のなかの日産が退出して、高級車メーカーのドイツのメルセデス・ベンツと米国の大衆車メーカーのクライスラーが合併して設立されたダイムラー・クライスラー（DC）が参入した。

日産自動車は、1965年には通商産業省（現、経済産業省）の自動車産業の資本自由化の対応策をうけてプリンス自動車工業と合併し、この頃、一時はトップ企業のトヨタの生産規模を上回ったこともある企業である。

77年に社長に就任した石原 俊は「私の重点課題は商品開発力と国内販売の強化にあります。2年後にトヨタを追い抜いて、日産を日本一の自動車会社にしてみせます」^{〔注1〕}と全社員に宣言した。当時の国内販売のシェア（新車登録台数）は、トヨタが37.7%、日産が31.0%であり、三位グループは三菱自工、マツダ7%台、ホンダは5%台であった。「日産の販売店は赤字——縮小均衡——販売減——赤字という悪循環をたどり始めていた。ところが石原はシェアアップに際して、抜本的な手は打たず、単にディーラーに対して「独立採算・経営計画」を口にするだけに終わった。当然のごとくシェアは坂道を転げるように落ち始めた。就任した年は30.1%と辛うじて30%の大台を維持したが、翌78年には28.8%とあっさり30%台を割り込み、トヨタとの差も9.4%ポイントまで開いた。」^{〔注2〕}（第1表）。

第1表 歴代社長とその任期

代	氏 名	任 期
11代	石 原 俊	1997～87年
12代	久 米 豊	1987～93年
13代	辻 義 文	1993～97年
12代	塙 義 一	1997～99年
13代	カルロス ゴーン	1999～

当時、「トヨタがまだ“三河の田舎大名”と陰口を叩かれていた時代である。トヨタグループの総師でもあるトヨタ自工社長の豊田英二は「安くて性能の良い車を世界に提供するのがトヨタの使命。それには三河（愛知県）で集中生産するのが一番効率的」と信じていた。」^(注3)。

一方、「当時の日産は「輸出の日産、技術の日産」を宣伝文句にしていただけに、国内販売が低迷しても、輸出だけはトヨタと互角に戦っていた。」^(注4)。

そこで「社長の石原は、国内販売で失敗した責任を回避するため、戦略性のないめくらましの海外プロジェクトを次々とぶち上げた。（中略）だがどのプロジェクトにも、長期的な展望もなければ戦略的な視点もない。肝心の採算も度外視された。提携に際して十分な現地調査をしなかったことから、投下資本が当初予定より膨張し、黒字転換のメドが立たず会社の負担だけが増えていった。」^(注5)。

「日産のさらなる不運は、バブル景気の助走期に登場した後任社長の久米豊が、バブル期の業績回復を本物と見誤って、石原から引き継いだ海外プロジェクトも積極的に推進すると同時に、多角経営と国内の設備増強に走ったことにある。」^(注6)

日産は、93年3月期に上場以来はじめて連結決算で赤字に転落した。92年2月に社長に就任した辻 義文は4年間の社長在任中に一度も黒字にすることなく退任した。

「もちろん経営陣が手を打たなかったわけではない。社長の辻 義文は95年度を初年度とする3カ年計画を策定した。内容は国内生産180万台の確立と経営革新が二本柱となっている。具体的には総資産、固定費、人員を20年前の規模に縮小し、収益の改善をはかることだ。ただし規模縮小を前面に出しても車種の整理、工場閉鎖、販売網の見直しといった具体策に欠けていた。これでは「絵に描いた餅」ならぬ「絵に描いた再建案」の域を出ない。連結決算では塙 義一が新社長として登場した97年3月期こそ黒字になったものの、98年3月期には再び赤字に転落した。」^(注7)。

3 再建への模索

1996年11月に橋本首相は、行政・財政構造改革の一環として金融ビツクバンを表明した。「市場原理」「透明性」「国際性」の三原則をかかげたこの構想は、それまでの「金融機関は潰れない」という常識を覆すものであった。そして実際に翌97年11月には都市銀行の北海道拓殖銀行の経営が破綻し、また、日産の幹事証券会社である山一証券が自主廃業した。

日産は、この時点で有利子負債が本体だけで2兆5千億円、連結ベースでは4兆円を超えていた。株価の高い時代には、社債への転換が進んだが、株式市場の低迷で株式への転換がままならず、償還期間が刻々と迫ってくる。償還資金を新たに借り入れれば、有利子負債はさらに膨らむという事態になっていた。

しかし現実には金融機関の貸し渋りが深刻化し、新規借り入れすらままならない。日産自身の資金繰りさえ危ぶまれる状況に陥った。塙は社長就任直後こそ、自主再建の旗を掲げたが、早晚資金面で日産の経営が立ちゆかなくなることを覚悟せざるを得なかった。日産を再建させるには、外資の力を借りざるを得ないと決断した。

以下、日産が提携を模索した外国企業をダイムラークライスラー、フォード、ルノーの順に佐藤正明著「自動車 合従連衡の世界」から交渉の模様と結末を簡単に取りまとめることとする。

98年に入ってから日産の経営は一段と悪化してきた。株式市場では日産株が売り込まれた。何らかの対策を発表しない限り、下手をすれば市場から撤退命令がでないとも限らない。そこで5月21日に急遽、北米事業の立て直し、車台の統合、販売系列の削減、本社ビルの売却などを骨子とする「事業革新計画」と銘打ったリストラ策を発表した。そして子会社の日産ディーゼル工業の問題を解決させ、かつこの計画を2年で終了させるには8千億円の資金が必要である。それも返済しなくてもよい資金でなくてはならない。

そうした矢先の97年春ルノー社長のルイ・シュバイツァーの代理としてドン副社長が来日して提携を持ちかけてきた。日産とルノーの間で業務・技術提携の交渉が進んだ。ルノーは、91年に民営化されたとはいえ、依然フランス政

府が株式の44%を保有している半官半民の企業である。民営化したにもかかわらず、乗用車の採算悪化から独力では生き残れないと判断して、スウェーデンのボルボとの合併交渉を進めたが、93年にボルボ側の反対であえなく破綻してしまった。

そこでフランスのタイヤメーカーのミシュランの米国法人のカルロス・ゴーン社長をスカウトして再建にあたらせることになった。ゴーンは、赤字の元凶であったベルギー工場を閉鎖し、3年間で2百億フラン（約24億ドル）のコストを削減するという大胆なリストラ策を打ち出した。

その効果は、欧州販売台数の増加、収益の改善となって現れ、経営不振から脱却した。しかし、リストラを最優先させたことから、開発がおろそかになった。技術力も見劣り、海外戦略も遅れており、長期的に見た場合、独力で生き残るのは困難である。とって、長年競争してきた欧州メーカーとは感情面から提携できないので、提携先は日本メーカーにしぼらざるをえない状況にあった。

- (1) 日産は、98年8月にルノーとの資本提携交渉にはいる前に、(1) 会社を存続させる、(2) 従業員の雇用を守る、(3) リストラは日産主導で進める、(4) CEO（最高経営責任者）は日産側から出すとの4条件を提示した。また、資本提携交渉に入ることには同意したが、日産には現在のところルノーの株式を持てる資金的な余裕がないことを伝えた。
- (2) ルノーは、日産がルノーの株式を持つのは将来でも良い。日産との提携が必要である。この時には金額の提示はなかった（後に4千億円が上限であると日産に伝えてきた）。
- (3) ベンツのユルゲンシュレンプ会長は97年9月に大型トラックの専門メーカーの日産ディーゼル工業（日産が39.8%の株式保有）の買収を提案してきた。日産も同意して交渉も進展し、98年5月には調印を待つばかりになっていた。
- (4) 98年5月8日にベンツは米国のクライスラーとの合併を発表した。11月にダイムラー・クライスラー（DC）として発足した直後、日産の塙社長

は、日産ディーゼル工業株の売却のための調印を促すために訪独した際に、D C側は日産ディーゼル工業のみならず日産本体への出資を表明した。日産も同意し、交渉に入った。99年3月に交渉打ち切り。

(5) フォードもこの頃日産との提携を持ちかけていた。しかし、フォードはマツダの株式を33.4%保有しているが、これでは中途半端なので、過半数の株式を保有したい意向であった。日産は、資金はほしいが、前記の4条件は無視される読んでいた。また、フォードは、日産の巨額な有利子負債を受け継ぐことによってフォードのバランスシートが悪化することを懸念して、その後交渉は打ち切られた。

このようにルノー、D C、フォードとの三巴の交渉が行われたが、結局、99年3月27日にルノーが日産の株式を36.8%保有するとの資本提携に調印した。

4 日産リバイバルプラン

日産の塙社長は、ルノーから6430億円という「カネ」を入手するとともに、ルノーの再建に辣腕をふるったN O.2のカルロス・ゴーン副社長という「ヒト」を日産に派遣するようにルノーのシュバイツァー会長に求めた。

ゴーン氏は、99年4月に来日し、早速、日産社内の現状を調べかつ関係者からの話を聞くのみならず関係者の問題意識を聞きまくった。

以下は、ゴーン氏の著書「ルネッサンス 再生への挑戦」から御自身の真意を順に要約し、筆者の印象や考えを記述する。

(1) 日産が、企業再建ができなかった原因について

ゴーン氏は、「危機意識がないこと」と「社内が横断的に活動していないこと」をあげた^(注8)。

前者は、26年間も市場シェアを減らし続けたうえ、過去8年間のうち7年間も利益がでなかった会社は、けつして「不沈艦」ではなく、燃え盛る甲板から早く脱出しないと船もろとも沈没してしまうという危機意識を全社員がもてと訴えた。

後者は、自動車産業は技能も販売もすべてが横断的である。そのために多部門の社員を一緒に働かせて、その機能をクロスさせることにした。

(2) 再建策づくりについて

再建策づくりを社内で行うためにクロス・ファンクショナル・チーム（CFT）を設立した。ゴーン氏は、1992年から96年に至るフランスのタイヤメーカーのミシュランの米国法人社長時代にはじめてCFTを導入し、97年から99年にかけてのルノーの副社長時代にも同様なチームを導入した経験がある（注9）。

ゴーン氏は、99年6月に日産の最高執行責任者（COO）に就任後の7月に、9つのCFTをつくった。取り組んだテーマは、（1）事業の発展、（2）購買、（3）製造・物流、（4）研究開発、（5）マーケティング・販売、（6）一般管理費、（7）財務コスト、（8）車種削減、（9）組織と意思決定プロセス——である。さらに、リバイバルプランを発表後に設備投資を担当する10番目のCFTが加わった。

CFTには共通のゴールをひとつ設定した。それは、「事業の発展・収益改善・コスト削減を目的とする計画の提案」だった。また、すべてのチームに、聖域、タブー、制約、および日本・欧州・北米の文化的相違に起因する障害はいっさい排除するという共通のルールを課した。

(3) 日産リバイバルプラン（2000年度～2002年度）

東京モーターショーの開幕の2日前の1999年10月18日について日産リバイバルプラン（NRP）が発表された。その内容は以下のとおりである（注10）。

コミットメント（必達目標）

- 1 2001年3月31日までに黒字化を達成
- 2 2003年3月31日までに営業利益率4.5パーセント以上を達成
- 3 2003年3月31日までに有利子負債1兆4000億円を7000億円に削減

主要リストラ策

- 4 2003年3月31日までに総労働力の14パーセントにあたる2万1000人

(日本国内1万6500人を含む)を削減(現行の14万8000人から12万7000人へ)

5 2002年3月31日までに、車両組立工場三か所とパワートレイン工場二か所を閉鎖し、国内余剰生産能力の30パーセントを削減、車両プラットフォーム数を現行の24から15に削減。

6 2002年3月31日までに、購買コストの20パーセントを削減し、サプライヤー数を現行の1145社から600社に削減。

7 ノンコア・ビジネス系列会社の株式および資産の売却。

資源の再配備

8 2000年度から2002年度にかけて新製品22種を売り出し、ブランド・パワーの再建に努める。テクノロジーへの再投資を行う。

9 年間投資額を2100億円から3100億円に増やす。

以上のうちの、5について、「過剰生産能力の削減」^(注11)の節で、「国内の日産工場も生産性の高さではサンダーランド(日産の英国工場)やスマーナ(日産の米国工場)に匹敵する。しかし、生産性が高いからといって、必ずしも費用効率や全体的効率がいいとは限らない。日産の社内製造コストの50パーセントは固定費だったからである。

1999年度、日産の国内の車両生産能力は最低でも240万台だったが、実際の生産台数は128万台で、生産能力の50パーセント強しか稼働していなかった。しかし、従業員や家族問題があったため、工場閉鎖という選択肢は見送られ続けてきた。(中略)

そこで日産は妥協案として、工場全体ではなく一部の生産ラインの閉鎖にとどめようとした。しかし、私(ゴーン氏)に言わせればこの種の妥協は間違っている。(中略)

そこで、CFTは車両組立工場三か所とパワートレイン工場の二か所を閉鎖し、コスト競争力を強化するという提案をした。見通しでは、この結果、2002年までに残りの工場の稼働率を80パーセントまで高めることができそうだった。」と記述している。

筆者は、閉鎖された工場のひとつである村山工場を三回も見学させていただいたが、2000年1月に、3月に閉鎖となるので使用中止中の試作車のテストコースまで見学させていただいた。案内してくれた方はこの土地が麦畑と雑木林の時代から生活しており、この機会に引退するが、栃木工場などへの配置転換で家族と一緒に引っ越しせざるを得ない同僚のことまで話された。

また、6について、「高コスト体質の解消」^(注1 2)の節で、「日産の部品やサービスの購買コストはルノーに比べて遥かに高かった。これは日本国内の他のメーカーと比べても同じだった。購買コストの差は時に25パーセントにまで達しており、見逃すわけにはいかなかった。(中略)

実際に日産の購買コストの数字を目にした瞬間、最優先課題は購買部門にあると分かった。日産は部品やサプライに高い代金を払っていることに無頓着だった。気づいてもコスト削減のための措置を講じようとはしていなかった。」と記述している。

筆者は、辻社長の時代に追浜工場を見学させていただいた際に、案内してくれた方がブルバードのハンドルを約70種類も使用していたが、最近3種類に絞ったとの説明をうけた。「お客様は神様です」という顧客尊重の販売政策であるのは理解できたが、あまりにも多品種少量生産となっており、これでは高コスト体質となってしまうのではないかと思った。

(4) 日産リバイバルプラン進捗状況 (2001年3月31日現在の進捗状況)

コミットメント (必達目標)

- 1 連結営業利益2903億円を達成 (税引後最終損益3311億円)。
- 2 売上高営業利益4.75パーセント達成。
- 3 負債額を9530億円に削減。

主要リストラ策

- 4 従業員数1万4200人を削減 (14万8000人から13万3800人へ)
- 5 国内車両組立工場を三か所閉鎖。
- 6 購買コスト削減率は必達年間目標の8パーセントを上回る11パーセント

を達成。プライヤー数を1145社から810社に削減。

- 7 不動産、有価証券、ノンコア系列会社および資産を売却（合計 3410億円）。

資源の再配備

- 8 新製品四種を発表
- 9 投資を総売上高の3.7パーセントから5パーセントに増加。
- 10 メルコスールへ3億ドルを投資。ミシシッピ州キャンプトンの新しい車両組立工場建設に9億3000万ドルを投資。インドネシア事業の株式取得と経営権の取得。

「N R Pの成果は2001年3月31日に終了した2000年度決算報告に現れた。2000年度のコスト削減は必達目標を超える成果を上げた。購買コストの11パーセント削減は、必達目標の8パーセントはもとより努力目標の10パーセントををも上回る数字だった。部品および資材のサプライヤー数は1999年10月の1145社から30パーセント減って810社に、サービス・サプライヤー数は40パーセント減少した。

製造部門では、国内車両組立工場三か所の閉鎖を完了した。結果的に、国内生産稼働率は前年度の7工場による51パーセントから、再編後の4工場による70パーセント強に向上した。（中略）

自動車事業における連結実質有利子負債残高は3960億円削減され、1兆円を切って9530億円となった。」と記述している^(注13)。

5 プラン180

日産は、ポストN R Pの重点は成長、収益性、負債削減であるとしてN R Pに続く計画として「プラン180」を作成した。「1」は販売台数の100万台増、「8」は営業利益率8パーセント、「0」は負債ゼロを意味する^(注14)。

以下、成長、収益性、負債削減についての記述を要約すると、以下のように

なる。

(成長)

2005年までに全世界での販売台数を100万台増やす。

成長力を強化するには、売れる新製品の開発が必要である。2003年度から2005年度に至る三年間にさらに22種のまったく新しいモデルを送り出す予定である。つまり、1年ごとに着実に7種のニューモデルを送り出す計算になる。

(収益性)

自動車業界でトップレベルの収益性を確保する。

N R Pの速やかな立ち上がりは、効果的なコスト削減を目指した努力の賜物だった。業界で一段階上のレベルの競争に打ち勝つには、コスト削減を続行し、購買、製造、R & D、販売・マーケティング、一般管理費など、すべての分野で効率を向上させなければならない。

収益性はビジネスの成長と継続的な品質改善努力、コスト競争力が相まってもたらされる。

(負債)

財務資源の面での目標は、負債ゼロに持っていくことである。

負債ゼロとは財務上の制約がコントロールされていることを意味する。負債ゼロを達成できれば、収益性目標を満たしつつ、最適な財務構造の枠内で、投資を柔軟に行えるようになる。

日産の負債額は1998年度の2兆1000億円から、1999年度には1兆4000億円、2000年度末には9530億円と着実に減少してきた。このままでいけば、2000年度末の必達目標7000億円を下回ることは十分に可能である。

プラン180は、まさに日産の次なるステップを象徴する名称である。同時にこの名称は、90年代に目指していた方向を180度転換するという意味にも通じる。

(5) 最近の業績 プラン180の進捗状況

日産自動車の最近時点の業績をみる前に、自動車業界の他社の業績をみることにする（第2表参照）。

第2表 自動車メーカー大手5社 2003年3月期連結決算

	売上高	営業利益	経常利益	当期利益	国内販売	海外販売
トヨタ	160,542(6.3)	13,636(21.4)	14,140(27.0)	9,446(53.4)	2,218(0.0)	4,028(12.9)
	—	—	—	—	2,280(2.8)	3,980(▲ 1.2)
日産	68,500(10.6)	7,370(50.7)	7,090(70.9)	4,950(33.0)	816(14.3)	1,955(3.8)
	74,500(8.8)	8,200(11.3)	7,810(10.2)	4,950(—)	867(6.3)	2,173(11.2)
ホンダ	79,714(8.3)	6,894(7.8)	6,097(10.6)	4,266(17.6)	849(▲ 3.3)	2,039(14.0)
	83,000(4.1)	6,200(▲10.1)	6,200(1.7)	4,400(3.1)	855(0.7)	2,255(10.6)
三菱	39,620(10.0)	830(107.0)	550(364.0)	380(238.0)	354(▲12.3)	1,209(4.9)
	—	—	—	—	—	—
マツダ	23,645(12.9)	506(77.4)	407(111.8)	241(173.3)	294(1.9)	723(9.6)
	24,200(2.3)	650(28.3)	570(40.0)	300(24.3)	299(1.6)	754(4.3)

※上段は03年3月期実績(日産、三菱、マツダは見通し)、下段は04年3月期予想。単位は億円、カッコ内は前期比%。

▲はマイナス。 04年3月期予想、トヨタは公表せず、三菱は5月26日に発表予定。

(資料出所) 日刊自動車新聞2003年5月10日

自動車大手5社の2003年3月期連結決算をみると、海外需要の好調と原価低減効果で5社がともに増収・増益を確保した。建設業など業績が低迷する産業を尻目に、マツダを除く4社が過去最高の収益を更新し、自動車業界の好業績が目立っている。

つぎに日産自動車について、成長、収益性、負債の順に検討することにする。
(成長)

前期(2003年3月期)の売上高は前期比10%の6兆8285億円となった。今期(2004年3月期)は9%増の7兆4500億円を見込んでいる。世界販売台数は、前期に277万台となり、プラン180のスタート時に比べると約17万台を上乗せしたわけである。今期は、約30万台増、10%増の304万台と、初めての3百万台突破を目標にしている。新型車も10車種の投入を予定している。

なお、今期は国内の販売台数は6%増の86万7千台、欧州も12%増の53万

台を見込んでいる。

(収益性)

収益力の目安となる営業利益率は、1997年度から99年度にかけて1%台に低迷していたが、前年度の7.9%から来年度は10.8%に拡大すると見込んでいる。つまり、プラン180の目標値である8%を初年度でクリアしたわけである。

なお、トヨタの営業利益率も7.4%から8.5%に向上し、ホンダも0.1%減ながら8.6%を確保している。

(負債)

財務体質も改善した。これまでのリストラや株式や土地など余剰資産を売却し、有利子負債の圧縮を進めてきた。販売金融事業を除いた自動車事業の実質有利子負債は1999年度3月期に2兆1億円あったが、前期末にゼロになった。資産売却により銀行との株式持ち合いはほぼ解消しており、前期は株価下落による持ち合い株の評価損も発生しなかった。

(全体の評価と今後の課題)

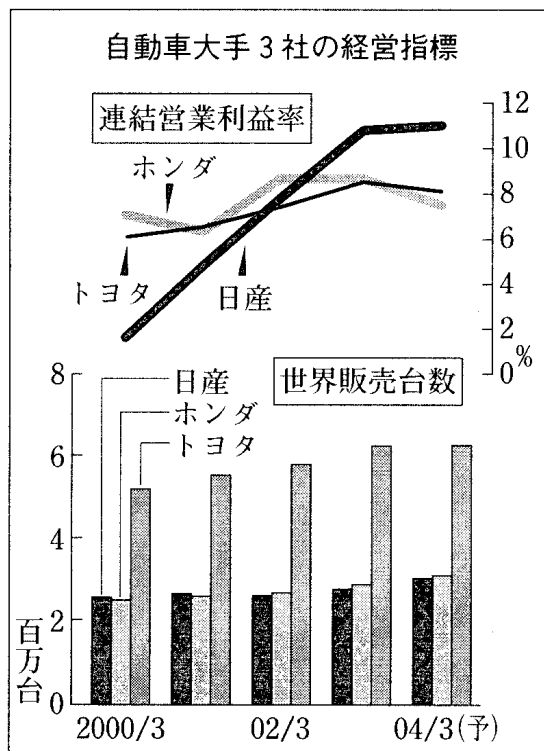
2002年度からの中期経営計画の「プラン180」について2003年5月現在の時点で評価すると、営業利益率8%以上という「8」と実質有利子負債ゼロという「0」という目標値は初年度に早々と達成した。しかし、世界販売台数の百万台上乗せという意味の「1」が今後の課題となっている。

前期の世界販売台数は277万台であったが、これは「プラン180」のスタート時に比べると約17万台を上乗せしたことになり、残る83万台を2005年9月までに増やさなければならないわけである（第3図、第4図）。

まず、海外市場のうち主戦場の米国市場について、日産は2003年の米国の新車市場は前年比7%減の1500万台になると見ており、米ビックスリーなどとの競争が激化すると想定している。米国での市場シェアは約4%で、トヨタの10%、ホンダの8%に比べシェアを伸ばす余地は大きい。今期は6車種の新型車を投入し、85万台の販売を計画している。また、2003年5月に開所するミシシッピ州のキャントン工場で大規模SUV（多目的スポーツ車）などを量産する

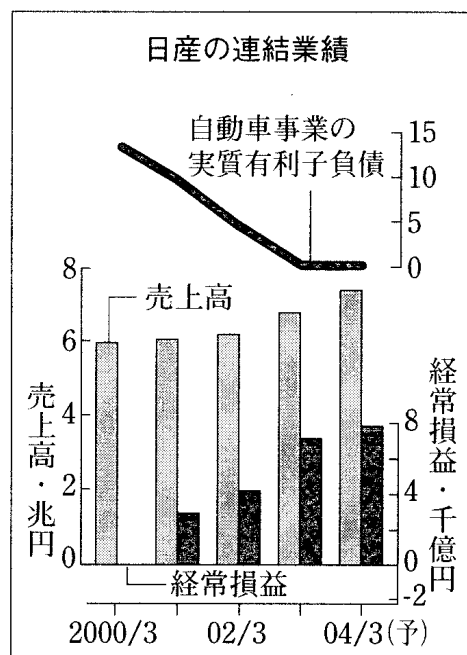
ほか、米国で200万台の市場規模のある大型ピックアップトラックにも本格的に参入する計画である。なお、欧州では小型車の「マイクラ」（日本名マーチ）の販売が本格的になると見込んでいる。

第3図



(資料出所) 日本経済新聞2003年5月22日

第4図



(資料出所) 日本経済新聞2003年5月22日

つぎに国内市場についてみると、前期の好調な販売を支えたのは小型車の「マーチ」、「キューブ」などであった。今期は新型車を三車種投入する予定である。日産は、1999年に国内に四系列あった販売チャネルを二つに統合した。しかし、一店舗当たりの販売効率は、依然としてトヨタやホンダに比べて低く、店舗の再配置や店舗改装などで集客力を強化する必要がある。

6 むすび

最後に日産自動車の再建の要因について触れてむすびとする。

第一は、船長のゴーン社長の下で全社員が沈没しかかった「日産丸」の救出

のためのリバイバルプランを作成したことである。過去にも二度ほど再建計画を作成したが、工場閉鎖のような痛みを伴う経営改革を先送りしてきたためにいずれも失敗した。今回は、失敗は許されないという危機意識をもって現場の社員が計画を作成したことである。

第二は、数値目標を示し社長自らが「失敗したら辞任する」と宣言したことである。役員から平社員まで「最低限の目標」を公約させ、達成できれば報い、できなければ責任を取らせた。信賞必罰を徹底し、潜在能力を引き出させたことである。

第三に、本業の自動車事業に資源を集中し、関係の少ない事業や資産を売却したことである。すなわち、市場シェアを重視して販売台数を伸ばしたが、売れば売るほど赤字になるという体質を改革し、クルマを売ってきちんと利益を出すという基本に戻したことである。

(注1) 佐藤正明 著「自動車 合従連衡の世界」文芸春秋社 平成13年 105ページ

(注2) 同書 105ページ

(注3) 同書 105～106ページ

(注4) 同書 108ページ

(注5) 同書 116ページ

(注6) 同書 177ページ

(注7) 同書 187ページ

(注8) 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 2002年
156～157ページ

(注9) 同書 156～157ページ

(注10) 同書 180ページ

(注11) 同書 181ページ

(注12) 同書 184ページ

(注13) 同書 193～194ページ

(注14) 同書 198～199ページ

(つるおか よしあき 本学教授)