

三菱自動車の経営リーダーシップの移譲と成果

The Devolvement of the leadership of Managing Mitsubishi Motors Corporation and the managerial performance

藤原貞雄

SADAO, Fujiwara

Summary

Three of big the major automakers of Japan devolved their management leadership to the foreign automakers during the 1990s. Needless to say, these devolvments were motivated by a series of financial planning problems, which were in turn related to the industrial structure and management style characteristic of the Japanese Automobile industry.

This paper examines and evaluates the management reforms put into place by the DaimlerChrysler management in order to overcome the financial planning problems faced by Mitsubishi Motors.

Keywords: Mitsubishi Motors, DaimlerChrysler, devolvement, management leadership, alliance, restructuring, performance

私がやらなくてはならない、自分に課せられた宿題は、まず三菱の再建、復活です。イメージ、ブランドを復活させるということです。…現在、私は三菱を運営していますが、独立した会社として運営しています。三菱はダイムラークライスラーのブランド・ファミリーの一員ですが、ダイムラークライスラーに統合された一部ではありません。ロルフ・エクルート三菱自動車社長 CEO (『週刊東洋経済』2002年7月27日号)

結果としてパジェロにこだわり、コンパクトカー需要が高まるマーケットへの対応が遅れた。振り返ってみて、中長期的なマネジメント戦略に間違いがあったと言わざるを得ない。園部孝社長 (当時) (『エコノミスト』2002年4月23日号)

有利子負債が多すぎたことだ。この会社の規模で2兆円はいかにも重かった。…乗用車部門とトラック部門を分け、それぞれトラックではボルボと、乗用車ではダイムラークライスラーと組むと決めた。…今でもガバナンスは三菱自動車にあると思っている。河添克彦三菱自動車工業前社長、相談役 (当時) (『日経ビジネス』2001年4月30日号)

はじめに

別稿でも述べたように [9], 1990年代の日本自動車メーカーの一大変化は, Ford, Renault, DaimlerChrysler (以下, DC) にそれぞれマツダ, 日産自動車と三菱自動車が経営リーダーシップを移譲したことである。この一連の経営リーダーシップ移譲には, 3社それぞれに不可欠な金融支援や業務改革・業務提携そして深部に巣くう「癌」の摘出が期待されていた。

三菱自動車の場合は, ちょうど日産自動車に遅れて1年, 2000年3月27日に DC との間で提携合意を調印し, 翌年1月4日に DC 副社長のロルフ・エクルートが三菱自動車の副社長 COO として赴任した。2002年3月期には110億円の経営黒字を発表し, 2003年5月には, 中期事業計画ターンアラウンド (Mitsubishi Turnaround, 2001~2003年度, 以下 T 計画) を1年前倒しでほぼ目標を達成したと発表したものの, 2004年2月は最終年度当期赤字1050億円の見通しを発表している。

本稿では別稿と同様に, 三菱自動車の経営リーダーシップの移譲の目的は果たされつつあるのかどうかに焦点を絞り, かつそれを三菱自動車側から見ることで明らかにしたい。

1 経営リーダーシップ移譲の苗床

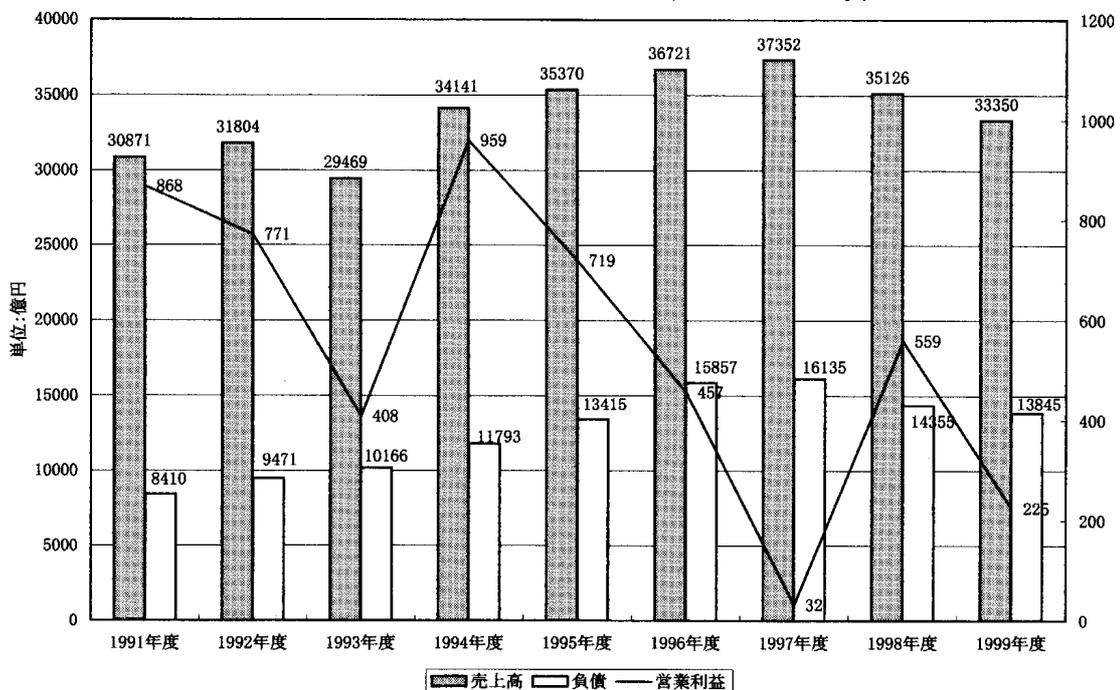
1) 何が苗床か

経営リーダーシップ移譲前の三菱自動車は, 乗用車メーカーとしてはいくつかの特徴を持っていた。最も遅い参入者で, 三菱重工業から独立したのは1970年だが, 東証一部上場は1988年を待たねばならなかった。他の国内メーカーが, 既存企業集団との関係が薄いかあるいは全くないのに比べると, 三菱グループという企業集団との関わりが深かった。公開会社として鍛えられた期間が短く, 系列依存が指摘されることもままあった。トラック・バス事業では国内トップメーカーだが, 乗用車メーカーとしては, 相当引き離された下位メーカーにすぎなかった。1971年から1993年までは Chrysler (当時) から出資を得た合弁メーカーの経験をもっている。Chrysler との契約上, 欧

米への展開に制約があり、このためアジア地域に重点展開せざるを得なかったために、中国を除いてアジア地域に生産販売拠点形成が相対的に進んでいる [8]。こうした特徴は経営リーダーシップを DC に移譲する上で深淺多様な影響を及ぼしており、軽視できない。

日産自動車が、バブル崩壊後、自力で経営再建の努力を続けて、いわば矢尽き刃折れてルノーとの提携にたどり付いたのと比較すると、三菱自動車の場合は、やや異なっている。1990年代前半、三菱自動車の経営業績は圧倒的に良かった。図1が示すように、予想外にパジェロが当たり、販売台数、売り上げも伸びたし、バブル期に設備増強に趨らなかったことが幸いして財務状況も健全であった。それを背景に、Chrysler 持ち分を三菱自動車グループ各社が分担買い取ることによって、Chrysler との資本提携関係を1993年には解消した。

図1 三菱自動車の経営指標 (1991~1999年)



注：負債：短長期借入金+転換社債-現金及び預金

資料：原資料「三菱自動車有価証券報告書」，ただし FOURIN 『日本自動車産業2002』より作製。

事態が悪化したのは後半である。第1にホンダのオデッセイ投入に端を発した、いわゆる「パジェロ包囲網」が完成するにつれて国内販売台数が劇的

に低下しはじめた。パジェロが開拓したRV市場は大きく成長し始めたが、開拓者である三菱自動車は市場の成長力と変化の方向を戦略的に捉えることが出来なかった [13]。第2に、1995年になって、2000年度までに世界シェア5%、国内シェア15%を目指すシェア拡張主義的な中期経営計画（1996～2000年度）「G作戦」に踏み切ったことである。それは国内販売100万台（1995年実績82万台）、海外販売150万台（同99万台）、合計250万台を目標に、国内生産を150万台（1995年度実績123万台）、海外生産100万台（同68万台）まで引き上げる計画であった。他メーカーが市場収縮に対応した生産能力の削減、販社を含めたリストラ強化策に進んでいた時に、拡張策をとったことが、先の商品戦略の誤りと結びついて取り返しのつかない経営悪化を招いた。

第3は、そうした経営戦略上の誤りとは別種の企業の有り様に係わるコンプライアンス（法令遵守）への信頼性が揺らぎ、三菱自動車の企業イメージが低下したことである。1996年4月、米国連邦雇用機会均等委員会が米国三菱自動車を、過去数年間にわたって数百人の女性従業員に対して敵対的な環境を作り、迅速かつ適切な対策を会社が取ることが怠ったとして、連邦地裁ピオリア支部に提訴したことである。それは本国親会社である三菱自動車の責任をも追及することになった [14] [15] [16] [33]。この事件と並んで深刻であったのは、翌1997年10月、三菱自動車の幹部が長年にわたり総会屋に利益供与を続けていたとして、商法違反で逮捕された事件であった。商法が改正され、総会屋との関係断絶が上場企業の社会的責任とされていた時期に三菱自動車が公然とこれを無視したことは強い非難を受けることになった [19] [27] [32]。結局、三菱自動車は1995年塚原董久社長、96年木村雄宗社長、97年河添克彦社長と、3年間に3人の社長が交替する異常な事態に陥っていた。

2) 中期経営計画 RM2001の取組み

結局、95年策定の「G作戦」は、97年3月には達成年度を2006年度まで延期する旨の発表で実体を失った（[11] 1999年版）。しかし、97年秋には前述

表1 RM2001の概要

1 経営目標		
1999年度	単独：復配	連結：黒字化の実現
2000年度	単独	連結
売上台数	120万台以上	
売上高	2兆5千億円以上	4兆円以上
経常利益	500億円以上	
当期利益	100億円以上	200億円以上
有利子負債残高		1兆3千億円
2 企業体質改革施策	具 体 策	
(1)乗用車の車種整理とプラットフォームの集約	1. 乗用車車種の整理統合：現行登録車種40%削減 2. 新コンセプトカー (Smart Utility Wagon=SUV シリーズ) 投入 3. プラットフォームの集約 (12→6) 4. 1998年10月発売の軽自動車から実施	
(2)コスト低減の推進	1. 3年間3500億円以上 1998年度850億円	
(3)国内生産体制の再構築 雇用を確保しながら合理的再構築	1. トラック生産体制のスリム化 国内向け8万台生産規模で利益の出る体制、生産設備の集約化 2. 丸子工場の川崎工場他への集約 (02年度中) 生産規模見直し、関連会社を含めた見直し・再配分・統廃合、開発・実験設備の集約 中津川工場のラインを川崎工場他への集約 (01年度中)	
(4)国内販社の整理・統合	1. ふそう系販社の統廃合 98年度から実施 2. 乗用車系販社の統廃合 98年度から実施	
(5)海外事業改革	1. 北米事業 MMSA, MMMAの98年黒字化、99年以後黒字定着 販売体制強化、販促費削減、コスト低減で20万台販売・16万台生産で利益の出る体質確立 MMSAグループ、MMMAで人員削減 (2000年までに1000人規模削減)と黒字化、販売金融会社(MMCA)の経営体制見直し コアモデル投入検討 2. 欧州事業 MMEグループの黒字化定着 2000年33万台 (現地生産車含む) 販売達成、GDI搭載車投入 3. タイ事業 輸出強化・国内事業リストラで98年黒字化、99年以後利益確保 ピックアップトラック輸出強化、ラカバン工場・本社の売却 1200人削減 (4000人→2800人)	
(6)組織・人員規模の見直し	1. 組織の再見直し 2. 間接人員削減前倒し (2000年末目標を1年繰り上げ) 3. 管理体制のスリム化、役職役位見直し、早期退職制度 4. 間接労務費削減	
(7)総資産圧縮	1. 設備投資：単独500億円/年、連結800億円/年以下 2. 生産リードタイム短縮による棚卸し資産圧縮 3. 売上債権の流動化 4. 資産売却	
3 その他		
(1)新技術：環境対応、資源枯渇対応技術に重点配分	1. GDIエンジンの更なる進化、効率化 2. 燃料電池を三菱重工と共同開発	
(2)協業	GDI供給、ライセンス生産、車種補完等	

資料：PI1998/11/06, <http://media.mitsubishi-motors.com/pressrelease/j/corporate/detail403.html> 等から筆者作製。

の商法違反事件がある一方で、業績の急激な悪化への対処に迫られ、確定的な中期計画すら公表できないままに、98年3月期業績修正に際して社長メッセージで「直面している課題と抜本的解決のための取組み方針」¹⁾を伝えた。98年11月、ようやく三菱自動車は2001年3月を終期とする中期経営計画RM2001 (Renewal Mitsubishi2001) を公表した。これは2000年度末までの部分的な中期経営計画と98年3月公表の「企業体質の改革」の具体案とをとり

まとめたものと説明されている（同社 Press Information 1998/11/06，以下 PI と略，表 1 参照）。

RM2001は，実施期間がわずかに 2 年半しかない中途半端な中期計画であったため，翌1999年12月も押し迫って，新中期経営計画（2000~2003年度）「Heart-Beat21」に繋がれた²⁾。この計画は，Volvo との提携合意後に作成されたために，トラック・バス部門の分社化が明確になったことが RM2001 と異なっている [38]。その他では，経営悪化が一層深刻化した状況を受けて，人員削減をはじめ経費節減，リストラ計画がより具体化していることが特徴的であったが，基本的には前中期計画を受け継いだものと性格付けることができる。翌年 3 月 DC との提携合意が成った後に，Heart-Beat21の詳細な内容が公表され，本計画を進めていくと声明された（PI2000/4/26）。

2 DC 提携とT計画

「企業体質の改革」（98年 3 月），「RM2001」（98年11月），「Heart-Beat21」（99年12月）と，三菱自動車は，計画に掲げた目標に向かって種々の経営改革に取り組んでいる。それは，三菱自動車の経営リーダーシップの下における

- 1) 1. 国内乗用車のラインナップ見直しのための乗用車商品戦略室設置。2. 販社管理体制の合理化，シェア責任・テリトリー責任の明確化。3. 乗用車生産体制の見直し。4. 海外事業の黒字化。5. タイのラカバン工場，ニュージーランドの工場の閉鎖。6. 3年間3,500億円のコスト削減。7. プラットフォームの削減（12から6），基本部品の30%種類削減等ベストグローバルソーシングによるコスト低減，労務費・経費削減。8. 組織簡素化，役員大幅削減，間接人員削減。9. 成果主義の徹底，年俸制度の拡大。9. 連結有利子負債 3 年間 3,000 億円圧縮，設備投資 2 分の 1 圧縮。
PI1998/03/11)
- 2) キャッシュフロー経営による資本効率向上が新たに経営目標に加えられた。経営目標として2000年度経常利益：単独200億円，連結200億円，2003年度：単独1,000億円，連結1,500億円，2003年度末有利子負債残高 1 兆円とされた。新型車全車併売の国内体制強化，車種毎に事業責任を持つ Chief Project Manager の権限強化，国内生産体制の更なる再構築，北米事業の利益拡大，トラック・バス事業の完全分社化，ボルボ提携の効果実現，組織人員のスリム化，ストックオプション制度導入などの骨子が発表された（PI1999/12/24）。

経営改革であり、三菱自動車にとっての国際提携とは、あくまでも経営リーダーシップを確保した上での対等な連携であって、それ以外ではなかった[20]。これは三菱自動車が日産自動車の場合と異なり、借入金決済の迫り来る危機といった問題に直面していなかったからである。ムーディーズ・インベスターズ社は1998年7月12日に三菱自動車の長期債務各付けを投機的等級である「Ba1」に下げたが、それは金融問題ではなく経営状況の悪化にあるとしていた。市場は、三菱グループが最終局面では金融支援にはいると考えていた。これは日産自動車の場合と決定的に違う点である。

1999年10月、三菱自動車は、スウェーデン・ボルボ社 (AB Volvo) との間でトラック・バス事業において、資本提携契約及び戦略的業務提携の覚書を交わし、ボルボ社は三菱自動車の第三者割当増資290億円 (増資後全株式の5%に相当する4851万株の新株発行) を11月末に払い込み、12月にオランダのマーストリヒトで正式調印した。この提携によって、三菱自動車はトラック・バス事業を完全分離する方向を確定した³⁾。それは、経営リーダーシップを確保した上で、世界最強の大型商用車メーカーと提携するという目標に叶ったものであった。

したがって、三菱自動車にとっての次の国際連携の課題は、乗用車部門で同様な手法で資本・業務提携を具体化することであった。その動きは、当然の事ながら表面には浮き上がっては来ない。巷間伝えられるところでは [36]、前年までの日産自動車と同様にいくつかの外国メーカーとの交渉もあれば、DCとの交渉もあり、焦点の一つは経営リーダーシップの所在をどう定置するかであったようである。

3) 三菱自動車はトラック・バス事業を2000年4月1日に社内分社化し、2001年末までに新会社を設立し、トラック・バスの開発・生産・販売関係業務を営業譲渡する。ボルボ社は、この新会社の19.9%の株式を取得すると共に、中型トラックの共同開発、三菱ブランド小型トラックの欧州販売等で協力する (PI1999/12/13)。

1) 提携契約の内容

2000年3月27日、ドイツのシュトットガルトで三菱自動車の河添克彦社長とDCのユルゲン E・シュレンプ会長は、両社の戦略提携に関する合意書に調印した。それはDCが第三者割当増資によって三菱自動車の株式の34% (出資額約2250億円, 450円/株) を得て、出資比率に比例した取締役を派遣し (代表取締役には就任しない合意)、三菱自動車の意志決定過程に参画することを基本に、中大型トラック・バス事業を除く、乗用車および小型商用車のデザイン、開発、生産、流通の分野にわたる提携を行うこと、三菱自動車は、DCの金融サービス部門 (debis Financial Services Inc., 以下 debis) を利用できることなどであった⁴⁾。

この合意は、経営リーダーシップを三菱自動車側がぎりぎり把握することを意味していた。DCの出資比率は3分の1をкаろうじて超すものの、代表取締役を三菱自動車側が出すからである。DC側は出資比率に比例した数の取締役を派遣するとし、リーダーシップを三菱自動車側に丸投げしない意志を示している。

2000年7月28日、上記合意は提携契約締結となった。基本点は次の通りである。

第1は、乗用車及び小型商用車の包括提携契約に関するもので、目玉というべき重要プロジェクトは、三菱自動車がオランダで進めていたボルボ社との小型乗用車合弁事業 Netherlands Car B.V. (NedCar)⁵⁾をDCとの小型車の共同開發生産事業に転換し、2004年から両社のブランド名で合計25万台を生産するプロジェクトになった。第2に、包括提携を推進する組織として、ア

4) シュレンプ会長は「三菱自動車は、DCがアジア全域でプレゼンスを高める上で理想的なパートナーである。この合意は、DCのアジア戦略にとってのマイルストーンとなる」と語った。また河添社長は「三菱自動車は、この提携で、DCの経営資源の活用が可能となり、また、DCと組むことで得られるスケール・メリットは、我々の事業の将来性を広げてくれる。さらにアジア以外、主に欧州と北米での事業拡大を進めることが可能となる。三菱自動車は自主的な経営を維持しつつも、DCと多くの分野でそれぞれの長所を合わせ、この提携のメリットを享受することが出来る」と語った (PI2000/3/27)。

ライアンス・コミッティ (Alliance Committee), 協業案件の検討実施のためにプロジェクト・ステアリング・コミッティ (Project Steering Committee) を設置した。

第3に, 三菱自動車の北米, 欧州の販売事業支援のために, debis を通じてクレジットサービス, リース商品を顧客に提供することができるとした。第4に, 第三者割当増資によって三菱自動車が当面不可欠な資金を DC が供給した。払い込みが終わった10月18日以後, 協業プロジェクトは動き出した⁶⁾。第5に, 三菱自動車は, DC による経営支配の深化を防止し, 両社提携の互惠性を維持するという提携契約の前提を維持した⁷⁾。したがって, DC 側の役員派遣は, 非常勤役員1名を含め3名に限られていた。

第6は, この時点では両社ともトラック・バス事業分野では, 三菱自動車が Volvo との提携を進めることを前提にしていた。同日付でボルボ社との提携基本契約締結が発表されている⁸⁾。

-
- 5) 同社は, Volvo の既存工場に, 三菱自動車の新鋭設備機械を導入して95年から共同開発車生産を開始し, 三菱自動車ブランドと Volvo ブランドで販売していた。1999年, Volvo はトラック製造に特化する戦略から乗用車部門を Ford に売却したために, Volvo の持株50%の三菱自動車への売却が予定されていた。三菱自動車は Volvo 保有の Ned Car の株式を買い取り, 2001年3月一旦同社を完全子会社化することになる。
- 6) 証券引受契約時ではその額は一株450円で5億株—正確には4億9985万6000株—2250億円であった。この後, いわゆる三菱自動車リコール隠し事件で9月に運輸省処分を受けたことなどもあり同社株価が急落したたために, 10月18日の出資時点では一株405円に変更されたために2024億円となった。また, 三菱自動車は転換社債213億円を発行し, これをダイムラー・クライスラー日本ホールディング(株)が引き受けることになっていたが, これも192億円に減額となった (PI2000/10/18)。転換社債発行は既発行転換社債 (2003年3月満期) の普通株転換によって DC の持株比率が希釈化することを防ぐことを考慮したものであった。なお, 出資後の持株比率は, DC34.00%, 三菱重工業16.91%, Capital Research and Management Company.6.04%, 三菱商事5.27%, AB Volvo 3.30%, 三菱信託銀行3.08%, 東京三菱銀行2.93%等である。
- 7) 7月の株式買増禁止契約では, DC は三菱自動車取締役会の承認のない限り, 上記第三者割当増資によって取得した34%以上を10年間は買い増さない契約となっていた。(PI2000/07/28) 直後, リコール隠し問題発覚後の経営立て直しのために, この期間は3年間に短縮された (PI2000/09/08)。

2) T計画

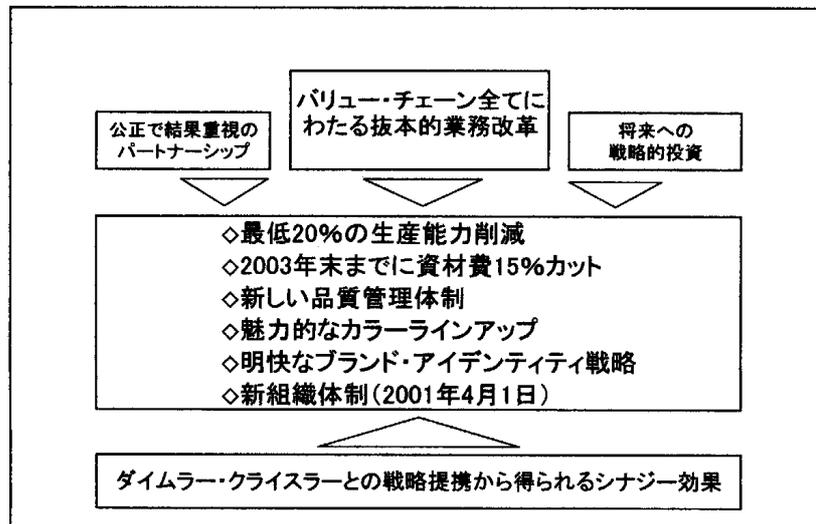
2000年7月18日、三菱自動車の長年のリコール隠しが社員の運輸省への告発によって暴露された。1996年セクハラ事件、97年総会屋利益供与事件に次ぐこの事件は、三菱自動車のコンプライアンスの組織風土的欠如を端なくも露呈していた。8月27日、警視庁が三菱自動車を道路運送車両法違反容疑で捜索、社会の三菱自動車への批判は厳しく [25] [30] [31] [40]、業績の更なる悪化が予想された。DCも座視できなかった⁹⁾。9月8日、河添社長が記者会見において、社長CEO引責辞任と後任に園部孝が就任すること、DCからロルフ・エクロートが経営執行責任者COOとして就任すること、品質管理担当幹部を派遣することを明らかにした。後にカルロス・ゴーンと何かにつけて比較されるようになるロルフ・エクロートが就任するのは、この事件が契機である [41]。

2001年2月26日、「三菱自動車にとって、歴史上画期的なもの」(PI01/2/26)と位置づけられた新経営ビジョン、中期経営計画(以下T計画)の骨子が発表された¹⁰⁾。この計画の実行によって、売上高営業利益率を2001年度

-
- 8) 三菱自動車のトラック・バス事業の新会社「三菱ふそうトラック・バス株式会社」を2001年7月を目途に設立するように両社は努力し、ボルボ社は発行株式数の19.9%に相当する出資(試算値395億円)をする。両社は、トラック・バス事業に関する提携関係を一層強化することを明記した(PI2000/08/28)。
- 9) シュバイツァー会長のリーダーシップで進めた1998年のクライスラーの吸収合併は、2000年にはクライスラー事業部門の赤字によって、DCの業績悪化、株価下落によって株主の同会長への批判が高まりつつあった。同じく同会長のリーダーシップで進めた三菱自動車との資本提携が、三菱自動車の業績悪化で批判の的になるのは何としても避ける必要があった。
- 10) 主要項目1. 資材費を2003年までに15%削減。サプライヤーとの「公正で結果重視の緊密な協力関係(コスモス: Common Supplier and MMC Operation System)」を通じて実現。2. 20%の生産能力削減。乗用車組立工場の一つ閉鎖を検討する。3. グループ総従業員の14%にあたる約9500人の削減。生産能力削減、アウトソーシング、ビジネスプロセスの適正化を通じて実現する。4. コア・ビジネスへの集中による商品力強化、プラットフォームの削減。5. 販社との密接な関係構築を通じた、最高のお客様サービス提供。6. 新しい品質管理システム、品質確保プロセス構築を通じた高品質車提供。7. 新組織体制への移行。8. 顧問制度廃止。(PI01/02/26.)

黒字化、2002年度2.5%、2003年度4.5%を実現することになっている（有利子負債削減目標は示されなかった）。3月28日には新経営体制・新組織及びT計画骨子の詳細が「T計画の進捗について」として発表された。T計画の概念図は図2のように示される。6つの目標・戦略を「DC提携によるシナジー効果」と「バリュー・チェーン全てにわたる抜本的業務改革」¹¹⁾とが主幹的に、「公正で結果重視のパートナーシップ」及び「将来への戦略的投資」が補完的に支える形になっている。

図2 ターンアラウンド計画：概念と施策



資料： <http://medea.mitsubishi-motors.com./pressrelease/j/corporate/detail???html> の PDF ファイル

3 T計画の実行と成果

ロルフ・エクロートのリーダーシップの印象は当初は薄かったが、紛れもなく、T計画は、エクロートのリーダーシップの下で進み始めた中期計画であった¹²⁾。当初からカルロス・ゴーンの全面的なリーダーシップのもとで怒濤のような勢いで出発した日産のリバイバルプラン（以下NRP）とはかな

11) 1 商品ラインアップ計画, 2 マーケティング戦略, 3 商品デザインと開発, 4 購買, 5 生産, 6 卸売りと小売り, 7 アフターセールとサービスがそれにあたる (PI01/02/26)。
12) エクロートは、COO時代にはCEOである園部と毎日の入念な打合せの上で実行したようである。園部はエクロートを信頼して任せたと述べている [26] [47]。

り異なっていたとはいえ、移譲されたリーダーシップの下で実施された点は

表2 T計画と成果の概要

経営目標/実績	2001年度	2002年度	2003年度見通し
乗用車販売台数 (千台)	1,556	1,543	1,520
売上高 (億円)	(目標35,000) 32,767	(目標36,800) 27,362	(目標38,700) 24,700
営業利益 (億円)	(目標200) 402	(目標930) 840	(目標1,750) ▲1,050
当期利益 (億円)	(目標) 113	(目標) 439	(目標) ▲720
有利子負債残高 (億円)	13,500	10,086	
主要項目	具体策と成果		
新組織体制への移行の狙い (1)職務分担・個人責任明確化 (2)マネージメント階層削減 (3)業務運営権限移譲 (4)厳格な運営管理規則・手法 (5)業績主義報酬の全面適用	生産の地域レベル管理から世界レベル管理へ移行。 世界レベル販売管理に向けて地域レベルで本部統合。 世界的調達・物流の一元的購買部門設置。COSMOS導入。 最高財務責任者 CFO のもとでグループ全体の財務コントロール。最高情報責任者 CIO による IT 投資の一元管理。 経営戦略室開設 (取締役会、CEO 支援組織)。COO 直轄のターンアラウンド推進室設置。乗用車開発部門とマーケティング統合。 乗用車デザイン部門を COO 直轄へ。 執行役員削減 (38→29人)。管理職層を4階層、管理職ポスト大幅削減。 2001年株主総会で顧問廃止。グループ会社の会長、顧問等原則廃止。 02年管理職、03年一般社員に成果主義人事適用		
新しい品質管理システム、品質確保プロセス構築	生産段階でクオリティーチェック・ゲートシステムを導入 ユーザークレーム自動登録システム導入、社長直属の品質監査委員会設置。保安品質監査プロジェクト・マネージャー設置		
資材費15%削減 サプライヤーとの公正で結果重視の緊密な協力関係実現	コスモス COSMOS : Common Supplier and MMC Operation System 導入 新コスト削減プログラム (DC のベンチマーキング方式・VA 導入) 実施 サプライヤーをシステム・コンポ・サプライヤーに育成支援 01年度600億円削減 02年6月柏会解散 03年9月 DC と整合した部品単位の組織に改変 03年9月部品購買部門を細分化		
20%の生産能力削減	01年9月京都大江乗用車組立工場、閉鎖 03年10月ワールドエンジン生産拠点として滋賀工場を選定、100億円を投資して04年夏設備設置完了予定、世界最高水準の生産力を持つ工場へ		
総従業員数の14%にあたる約9500人の削減。	三菱自動車4000人強、関連会社 (海外を含む) 5000人強、2001年度約2400人。自然減、早期退職プログラム実施、アウトソーシング実施		
コア・ビジネスへの集中 アウトソーシング 子会社化 売却	01年大江工場部品生産をアイシン精機グループ等へ移管 02年 I T 事業の保守運営を日本 I B M へ移管 02年 AC/CVT 事業を分社化後、ジャコ・トランステクノロジー(株)と事業統合 02年水島工業(株)、水島プラスチック(株)を完全子会社化 03年三菱ふそうトラック・バス(株)設立 03年パジェロ製造(株)を完全子会社化		
商品ラインアップのスリム化 プラットフォームの削減。	プラットフォーム半減、DC との間でプラットフォーム統合 2004年から順次投入、向社で8モデルのプラットフォームを3つに統合、車種数削減、世界戦略小型車 Z カーの共同開発 RV、SUV、大型セダン共通化しない		
魅力的カーラインナップ	新型軽自動車 (eK) 投入。Z カー (コルト) 投入。新柄クロスオーバー SUV 投入。		
販社との密接な関係構築、最高のお客様サービス提供。	フィールドマネージャーの増強。テクニカルセンターによる販社社員教育。 03年1月から総合販売ネットワークへの移行 (2チャンネル廃止) 04年4月から基準合格会社のみと販売契約 03年6月岩國額二フォード自動車 (日本) 会長を引き抜き国内販売担当副社長		
将来投資 IT、社員教育、技術開発	グローバル IT 本部設立 大型 IT プロジェクトを計画		
提携	2002年 Global Engine Alliance LLC 設立 (DC・現代自動車・三菱自動車) 2003年同社のエンジン工場を米国に建設計画発表 2003年三菱自動車・現代自動車・現代モビス (現代自動車のサプライヤー) による部品開発製造販売の共同プロジェクト協定締結 2003年欧州向けディーゼル乗用車へ VW がエンジンを供給 2003年三菱自動車が日産自動車へ軽商用車を OEM 供給 2004年クライスラー工場ピックアップトラック共同生産 2004年 NedCar で世界戦略小型車共同生産 2004年世界戦略小型車搭載エンジン合弁会社		

資料：PI1998/11/06, <http://media.mitsubishi-motors.com/pressrelease/j/corporate/その他>。

注：「T計画」全体を正確に示したのではなく、筆者が2003年末段階で整理したものである。一部は予定を含んでいる。

共通していた。また2003年5月には、T計画は、1年繰り上げておおむね目標を達成した（PI2003/5/26）と発表された後には、米国事業の赤字、国内新車販売の低迷によって、期限内完全達成が危ぶまれている。T計画とその成果の概要については表2に掲げた。経営目標の達成については項を改めるとして、以下では、表にそって説明を加えていく。

1) 組織改革と新組織体制

T計画と同時に新組織体制への移行が発表された。その狙いは、表2の左欄に掲げてある。DCとの提携によって組織体制は大きな変化を遂げた。その一つが、生産・販売を地域レベルの管理からグローバル管理へと方向を明確にしたことである。このために調達もCOSMOSによるグローバル調達を明確にした。またCFO、CIO、デザイン部長（乗用車デザイン部門をCOO直轄へ移した）はいずれもDC派遣の役員で固めた。エクロートが代表取締役社長兼CEOに就任した2002年度以後、DCは主要ポストに役員等を派遣して経営リーダーシップの把握に努めている¹³⁾。

2) 品質管理システム

前述のような事情から、品質管理保証システムの抜本的な再建は最重要課題であった。2000年9月、社外有識者を含む「品質諮問委員会」を設置し、体制整備を進めた。具体的には品質・技術本部に属していた品質保証部を品質保証本部として独立させたこと、品質監査体制を強化するために11月には品質監査委員会を新設し、社長直属とした（2002年6月には幹部会に統合）こと、形骸化していたリコール監査会を経営トップと品質部門以外の幹部が

13) 2003年6月現在、DC派遣役員執行役員の役職は次のとおりである。代表取締役社長兼CEO、代表取締役副社長海外販売統括、同商品事業統括、社外取締役2名、常務執行役員（SEO）コントロール部門担当、同経営戦略本部長、同デザイン本部長、同商品企画・プログラム推進本部長、同グローバル購買・物流本部長、執行役員（EO）コミュニケーション本部長兼社内ネットコミュニケーション部長、同情報化推進担当役員（CIO）グローバルIT本部長、同商品企画・プログラム推進本部コーポレートマーケティング並びにモータースポーツ担当兼マーケティング・モニター部長、同開発本部統括部長、合計14名である。同社『Facts & Figures2003』による。

関与する体制としたこと、開発、生産段階では保安品質監査プロジェクトマネージャーを新たに設置したこと、DCからクオリティチェック・ゲートシステムを導入したことである。クオリティチェック・ゲートシステムは、商品開発の構想段階からフル生産段階までの各段階で15のチェックゲート（関門）を設け、各ゲートにおいて全ての要件を満たさない限り次の段階に進めないシステム（PI01/3/28、ゲート数はその後変化あり）である。同様な進捗管理システムは各社に共通しており、珍しいシステムではない。三菱自動車の場合は、保安品質監査プロジェクトマネージャーによる監査および幹部会（EC会議）によるチェックゲート通過の審議承認といった、格段に厳格な運用体制を取るようになったのは明らかな違いである。また、こうした厳格な品質管理システムの実践は開発・生産の現場レベルの品質・コスト意識変化と技術開発を促進するという効果を生み出した¹⁴⁾。

3) 資材費削減

三菱自動車の資材削減目標は、2001年度が600億円、02年度が1300億円、最終年度の03年度が1480億円に設定されていた。2000年度の資材購入は94%が国内調達であり、海外調達はわずかに6%にすぎなかった¹⁵⁾。資材費削減を実現するには、グローバル調達、オープン調達を進める以外の方法はなかった。三菱自動車の購買量は、相対的に小さいために交渉力が低く15%削減は難しいと考えられていたが、協力会である柏会の解散（2002年6月）、8月にはDCからグローバル購買・物流本部長に執行役員が着任、DCのベンチマーキング方式を導入、価値分析の実施などによって実際には実現した。2003年7月にはサプライヤー500社を集めて「三菱自動車・グローバル・サプライヤープレナム」を初開催し、三菱自動車の調達戦略、開発・デザイン戦略への理解を求めた（PI03/7/11）。2003年9月のグローバル購買・物流本部の組織改正では、DCと整合した部品単位の組織に改正して、提携

14) 加來浩一・安藤剛史「コルトの生産方式」『テクニカル レビュー』2003年15号参照。

15) また国内調達先は三菱グループが13%、三菱自動車関連会社が14%、三菱自動車系中規模サプライヤーが16%、その他のサプライヤーは57%であった（PI01/05/18）。

のシナジー効果を追求した (PI03/09/01)。

資材費削減, 固定費削減, 人件費削減全てを含む総コスト削減については, 2002年5月に2001年度が計画を38%上回る1369億円, 2002年度, 2003年度のそれぞれ目標が2300億円, 2500億円とされている (PI02/05/13)。

4) 生産能力削減

20%の生産能力削減は, 2001年9月の大江工場 (生産能力22.2万台) の乗用車組立ライン閉鎖によって18%が実現され, 2002年の水島工場の乗用車組立ラインの一部閉鎖 (4本を3本に) によってさらに10%積み上げ実現された。なお, 生産能力削減目標とは別に, 2001年度固定費削減目標として2001年度400億円, 2002年度450億円, 2003年度550億円が掲げられていた (PI02/05/13)。これにはアウトソーシング等による設備削減等による効果を含んでいる。

一連の生産能力削減策と併行して, 工場の統合再編も行われている。京都製作所と水島製作所のエンジンとパワートレイン生産部門が統合されパワートレイン製作所が設立されている (PI03/06/02)。また2003年10月には京都製作所滋賀工場をDCグループの「ワールドエンジン」(3種類の排気量を持つ直列4気筒アルミニウムエンジン) 工場とすることが決定したと発表している。予定では滋賀工場に100億円あまり設備投資をして, 2005年春から生産を開始するとしている (PI03/10/03)。

5) 従業員削減

2000年4月の従業員は, 79,050人 (Ned Car5450人を含む) であった。計画では2001年3月70,400人, 2002年3月68,000人, 2003年3月65,700人, 2004年3月末で63,550人にまで計9,500人削減する目標であったが, 2002年3月時点で5,050人, 4月には9,100人削減した。2001年5月には早期退職優遇取り扱い, 転職支援休職取り扱いなどの「セカンドキャリア支援プログラム」(PI01/05/29) を実施して削減を進めた。2003年3月末現在の従業員数は連結で45,275人, 単独13,258人と発表されている (『Facts & Figures2003』)。

6) コアビジネスへの集中

三菱自動車のリストラクチャリング（事業再編）の戦略目標はコアビジネスへの集中にある。それによって、コスト削減、人員削減、負債削減と同時に競争力のある新モデルの迅速な市場投入が可能になるからである。内製事業のアウトソーシング、関連部品子会社の持株関係の見直し、内部プロセスの効率化等がその手段である。

①アウトソーシング

アウトソーシングは、内製部門を専門サプライヤーとして設立したり、サプライヤーに売却したりして、複数の効果の獲得を同時に目指して行われた。2001年秋の大江工場の閉鎖に伴って、同工場で生産していた後輪駆動車用トランスファー・ディファレンシャルをアイシン・エーアイ(株)、フロントアクスルをアイシン高丘(株)（いずれもトヨタ系のアイシン精機グループ会社）、プロペラシャフトを(株)ショーワ（ホンダ系）へ同年9月から翌年8月にかけて移管した（PI01/9/06, 02/2/21）。

先に日産自動車が自動変速機 AT、無段階変速機 CVT 事業を独立分社化したジャトコ・トランステクノロジー社に三菱自動車の CVT 設備・人員・技術（最新鋭 CVT 生産工場である八木工場を含め）を2002年上半期に統合することを決めた（PI01/10/14）¹⁶⁾。

2001年6月、全 IT 業務を統括するグローバル IT 本部を設立した。DC との共同プロジェクトに対応するためには IT 基盤の共通化が不可欠であった。CIO（情報化推進担当役員）には DC から迎えた。三菱自動車は IT 業務での戦略的提携先として日本 IBM を選んだ。具体的には1999年に三菱自動車のシステム部門を分社化した MITS¹⁷⁾、MSYS¹⁸⁾、MCOR¹⁹⁾の要員を移管して、日本 IBM が100%出資会社 ITS（Information Technology Solution、従業員約600人）を2002年4月設立し、ここが三菱自動車の IT 業務の保守・運用及び一部の開発を担当し、三菱自動車はメーカーとしてのコア機能である IT 企画業務（DC とのエンジニアリング協業、e ビジネス、SCM、CRM：Customer Relationship Management）に集中する体制に変更した（PI01/12/13）。

また関連会社が行ってきたプロパティマネジメント業務（建物設備の保守・保安・営繕・警備・清掃業務）やケイタリング業務も大手専業会社へ移管して効率化を図り（PI02/03/04）、また移管対象外の関連会社については統合を進め業務効率の向上を図った（PI02/10/01）。

16) 2002年4月1日付で三菱自動車は AT/CVT 事業を分割し、ダイヤモンドマチック(株)を完全子会社として設立、AT/CVT 事業を引き継ぎ、2003年春にはジャトコとダイヤモンドマチック(株)は合併する（日産自動車82%、三菱自動車18%）する予定であった（PI02/03/25）。

17) MMC IT Solution 主に経営・生産・物流・管理系システム担当会社、従業員140人。

18) MMC System Service、主に乗用車販売システム担当会社、従業員90人。

19) MMC Computer Research、主に技術システム担当会社、従業員160人。

②完全子会社化

三菱自動車が3分の2、東洋紡が3分の1の出資であったパジェロ製造株式会社²⁰⁾を2003年3月に完全子会社化した。代表的なSUVであるパジェロは三菱自動車の主要モデルだからである。また前年の2002年11月には44%出資の水島工業株式会社²¹⁾、半数出資の水島プラスチック株式会社²²⁾を完全子会社に行っている (PI02/10/01)。

7) 商品ラインナップのスリム化と新車投入

三菱自動車は、プラットフォームの半減、車種数の削減を目標に掲げ、実際、2001年以後には10車種を削減している。この中には、98年8月投入のアスパイア、99年1月投入のミラージュ・ディンゴ、2000年2月に投入したばかりのプラウディア・ディグニティなどが含まれている。他方、T計画による新車投入も8車種ある。エアトレック (01年6月)、eKワゴン (01年11月)、eKスポーツ (02年9月)、eKクラッシャー (03年5月)、世界戦略小型車コルト (03年11月)、グランディス (03年5月) などである。このため車種数は2003年3月現在で19とそれほど減っているわけではない (三菱自動車「Facts & Figures 2003」)。コルトはDCとの大衆車セグメントにおける共通プラットフォーム使用の世界戦略小型車 (Zカー) として予定より1年遅れて投入したが、最も競争の厳しい小型車セグメントでは期待通りの成果を生み出してはいないようである。プラットフォームの統合は、三菱自動車、DCの8モデルのプラットフォームを3つに統合する計画が明らかにされている。その中には、クライスラー・ネオンと三菱自動車ランサーの共通化、クライスラー・セブリング、クライスラー・ストラタスと三菱ギャランの共通化があり、2004年から06年に順次投入の予定になっている ([11] 2002年版, 53頁)。RV, SUV, 大型セダンは車種コンセプトに大きな違いもあれば、成功車もあるので共通化はしないとされている。

8) 販売ネットワーク

国内乗用車販売体制の再建は重要課題であった。これまで維持してきた

20) パジェロ, パジェロスポーツ, 輸出専用車モンテロスポーツの組立を行っていた。本社岐阜県加茂郡, 従業員約1200人, 2002年3月期売上381億円。

21) 水島工場で使われる部品の溶接塗装, 乗用車・特装車の組立, 従業員320人。

22) 水島工場で使われる内外装プラスチック部品の製造, 従業員650人。

2チャンネル（ギャラン系，カープラザ系）制を2003年1月から乗用車ラインアップを一括して取り扱う総合販売ネットワークへ移行し，2004年3月末で現在のディーラーとの販売契約をすべて完了して，4月からは新たに策定する「ディーラー・スタンダード」に適合した販売会社・販売店とのみ販売契約してネットワークを構成することを発表した²³⁾。このため販売店は3割程度削減になると見られている。実際にこうした荒療治が順調に進んでいるかどうかは明かでない。総合販売ネットワーク効果が現れるのが先か、国内販売の落ち込みが先になるかで，T計画全体の帰趨が決まるであろう。

9) DC との海外連携強化

DC との海外連携強化は，もともと DC の進出が遅れていた東アジアを除けば，アメリカではクライスラーグループとの利害調整，欧州では DC のスマート事業との調整など，複雑な利害調整を必要としている²⁴⁾。

①北米

米国における DC との連携は，DC・三菱自動車・現代自動車の3社が共同して新エンジンの開発を行うために2002年5月に設立していた Global Engine Alliance LLC がミシガン州でエンジンの現地生産化を発表している (PI 03/2/12)。同工場で生産される共通エンジンが MMNA の傘下工場および DC グループへ供給する構想である。エクロートは三菱自動車のエンジンの現地生産は北米事業の更なる拡大のための重要な案件とコメントしていた (PI 03/2/12)。もう一つの連携計画は，需要が急拡大しているピックアップトラック市場参入をクライスラーのミシガン州ウォーレンのトラック組立工場で両社の技術を共用して各独自のデザインで2004年から生産する計画である (PI03/12/17)。

他方，これらが計画どおりに実行されるかどうかは明かでない。復調を謳った米国販売がリース販売による見せかけの拡大に過ぎないことが2003年第一四半期には顕かになったため，MMNA 会長兼 CEO は9月に更迭された。北米の売上はその後も低下

23) ディーラー・スタンダードは，販売におけるクオリティ・ゲートと説明されており，①市場責任の履行，②ネットワーク統一感，③店舗設備の標準化，④業界ナンバーワンの店舗スタッフ，⑤ビジネススタイルの確立と質的向上の領域における具体的基準を設定すると説明されている (PI02/10/04)。

24) 2000年6月に「ハートビート21」計画で北米30万台販売体制早期確立を掲げた。三菱自動車は独自に北米乗用車事業の効率化，迅速化を実現するために事業本部を日本から米国現地に移し，現地統括会社 MMNA (Mitsubishi Motors North America Inc.) を設立し，中枢機能を現地に集約することを決めていた。それが T 計画の一部として実際に実現したのは2003年1月になってからであった。

し続け、年が明けると北米の生産力増強策は延期すると発表された (PI04/02/19)²⁵⁾。

②欧州

欧州では、Zカー構想が進みつつある。この構想はもともとボルボと三菱自動車が中心に合弁設立したオランダの Netherlands Car B.V. (NedCar) のボルボ持ち分 (50%) をいったん三菱自動車を買収 (2001年3月) 後、DC に売却し、両社が共同開発したZカー (1100~1500cc クラス) を2004年から年25万台規模で生産し、それぞれ三菱ブランド10万台、スマートブランド15万台程度各販売する計画であった (PI00/12/18)。Zカーに搭載するエンジンを両社合弁で設立 (MDC Power GmbH) し2004年春から供給するために、2002年にエンジン工場をドイツのチューリンゲン州に建設を開始すると発表している (PI01/12/20)。

10)トラック・バス事業

三菱自動車のトラック・バス事業は、営業利益は1997年~99年度赤字で経営状況は悪かったが、国内トップシェアを長い間保持していた。トラック・バス事業については、前述のように2000年にボルボ社 (AB Volvo) との業務資本提携で契約が出来ていた (PI 00/07/28)。したがって、三菱自動車の提携はトラック・バス事業はボルボ社、乗用車事業はDCに分かれて出発した。T計画が始まるまでに丸子工場の閉鎖決定 (2001年4月完了)、生産ラインの縮小 (1998年度の14ラインから2000年度の10ライン)、アウトソーシング (機械加工138ライン中58ライン)、受注生産比率 (1998年度24.3%から2000年度47%)、損益分岐点 (1998年度165.1千台から2000年度149.4千台)、国内販売会社 (1998年度45社から2000年度36社)、人員 (1998年度19,868人から2000年度17,000人) と改革は進んでいた²⁶⁾。2001年4月、ボルボ社はDCに対して同社所有の三菱自動車株式 (3.3%) 及び事業提携契約をDCに譲渡した。したがってT計画では乗用車、トラック・バス事業ともDCに一本化していた。DCとの提携は、資材費低減、部品・コンポーネントの効率化、商品ラインアップの共用化、品質管理体制強化、欧州・アフリカでの販路拡大で進んでいたとされる。2001年度以後は営業利益も黒字化した。三菱自動車

25) 新聞報道 (日経04/02/18/19) によれば、T計画の次期計画は国内生産拠点閉鎖、人員削減、海外子会社売却等を内容としているため経営責任を取ってエクロートが退陣し、DCは新しい代表取締役社長兼CEOを派遣するとされている。

26) 2001年2月のT計画説明資料による。

がコア事業に集中するためにはトラック・バス事業の分社化は避けられないことであった。2003年1月、関連会社（社内カンパニー）であった「三菱ふそうトラック・バス会社」は、いったん三菱自動車の完全子会社として出発した。後に、DCが約890億円、三菱グループが約310億円で同社株を買い取り、DC43%、三菱自動車42%、三菱グループ15%の合弁会社として出発することになった。代表取締役社長兼CEOはDCが派遣することになっていた（PI03/01/06）。合計1226億円が3月には三菱自動車に払い込まれ、同社はこの資金をT計画加速に注ぐと述べた（PI03/03/14）²⁷⁾。

おわりに — T計画の評価について—

表2に見るように、最終年度である03年度の見通しは惨憺たる結果であった。販売台数（乗用車のみ）は減少し、売上高（目標値はトラック・バス事業を含んでおり、実績値は除いてある）も減少した。このため営業利益、当期利益とも大きな赤字となった。国内は売上高は前年度比1000億円を超える売上高増であったが、営業損益（乗用車部門のみ）は2002年度の668億円の赤字に次ぐ400億円の赤字であった。欧州は前年度より売上高も増加し、営業損益も250億円の黒字にかわった。アジアその他地域の売上高は前年度より減少したが、営業損益は550億円の黒字であった。焦点は北米で売上高が前年度の9,876億円から6,000億円に4割減少し、営業損益は前年度1,016億円の黒字から1,450億円の赤字になった。三菱自動車は、北米の成果は短期的に回復可能と見ているようであるが（PI04/02/19）、少なくとも中期計画の経営目標数値は達成できなかったわけである。

ただT計画が目指した経営改革の達成度がどうかとなると、その評価を下すのはまだ難しい。一連の不祥事を生み出した組織風土は一掃されたのか、クオリティチェック・ゲートシステムは厳格に運用されているのか等は外部

27) 三菱自動車は2004年3月末までにさらに株式22%を約520億円でDCへ売却することを決めている（PI04/01/15）。

からの観察ではわかりにくい。また T 計画の多く、たとえば総合販売ネットワークや業界最高の販売サービスの実現、欧州における Z カー投入、ワールドエンジン計画等はこれから動き出す予定となっており、その評価は当然不可能である。

すでに次期中期事業計画の策定が急がれており、4月には公表されることになっているが、それは最早、DCの世界戦略に一段と深く規定されたものになるであろうことだけは明かである。(23/100)

〈引用参考文献〉

- [1] ジョン・コッター著/黒田由貴子監訳『リーダーシップ論』ダイヤモンド社、1999年。
- [2] 大仲忠夫/ウィリアム・ドルフィネ著『戦略リーダーの思考技術』ダイヤモンド社、2000年。
- [3] 今ハーバード・ビジネス・レビュー編/ダイヤモンド社訳『リーダーシップ』ダイヤモンド社、2002年。
- [4] ジョン・コッター著/梅津祐良訳『企業変革力』日経BP社、2002年。
- [5] 佐藤正明『自動車合従連衡の世界』文藝春秋、2000年。
- [6] 藤原貞雄「世界自動車産業の1990年代とは何であったのか」『山口経済学雑誌』第50巻第2号、2002年3月。
- [7] 藤原貞雄「日本自動車メーカーの開発・生産・販売の国内構図」『東亜経済研究』第62巻第2号、2003年3月。
- [8] 藤原貞雄「日本自動車メーカーの世界生産と成果（上下）」『東亜経済研究』第62巻第2、3号。2003年7月、10月。
- [9] 藤原貞雄「日産自動車の経営リーダーシップの移譲と成果」『山口経済学雑誌』第52巻第3号。2004年3月。
- [10] 三菱自動車『アニュアルレポート』1998～2003年版。
- [11] (株)アイアールシー (1996, 2000, 2002)『三菱自動車グループの実態』1999年版、2002年版。
- [12] 高橋泰隆「三菱自動車のヨーロッパ戦略：Ned Carについて」『関東学園大学経済学紀要』第26集第1号、1999年3月。

〈参照雑誌記事〉

- [13] 木村孝浩「RV 包囲網で苦戦する三菱自工の次の一手」(経済界1996/4/9)
- [14] 柏木宏, ローズマリー・デンプシー, 渡辺智子, 中原美香「米国三菱自動車製造(MMMA) セクシュアル・ハラスメント事件」(貸金と社会保障 No.1184, 1996/8)

- [15] 井上健「企業のリスクマネジメントとしてのセクハラ対処法」(エコノミスト 1996/7/9)
- [16] 若菜力人「三菱自動車の陥った罠」(エコノミスト1996/7/9)
- [17] 松島憲之, 徳大寺有恒「〈対談〉窮地に追い込まれる日本メーカー」(エコノミスト 1998/6/2)
- [18] 「三菱自工「3位メーカー」転落の危機」(週刊東洋経済1997/11/1)
- [19] 「三菱自動車工業社長河添克彦:逆風を止めるために現実を直視する」(週刊東洋経済1997/12/20)
- [20] 「工場閉鎖に踏み切れるか:黒字達成でも出口見えず三菱自動車の深い苦悩」(週刊東洋経済1999/8/28)
- [21] 「国内自動車再編大詰め GM の囲い込み進行三菱, 日デは漂流続く」(週刊東洋経済 1999/12/18)
- [22] 「三菱自動車工業それでもデボネアは残った迫力なき「逆転のシナリオ」」(週刊東洋経済2000/2/26)
- [23] 「ダイムラーの軍門に下った三菱自動車ねじれ現象で難問山積み」(週刊東洋経済 2000/4/8, 13-14 p)
- [24] 「三菱自工の外資支配決定的出資比率引き上げ無制限の権利得たダイムラーの快哉」(週刊東洋経済2000/9/23)
- [25] 「三菱自動車工業:自己改革は不可能!ダイムラーに根本治療仰ぐ」(週刊東洋経済 2000/9/9)
- [26] 「エクロート改革が本格始動:三菱自動車復活の日は来るか」(週刊東洋経済 2002/7/27)
- [27] 「総会屋問題で露呈した三菱自動車工業の迷走」(週刊ダイヤモンド1997/12/13)
- [28] 「直噴エンジンは三菱自動車再生の切り札となるか」(エコノミスト1996/9/17)
- [29] 「世界小型車戦争」(エコノミスト1999/4/23)
- [30] 「リコール費用, 信頼低下, 強まるダイムラー支配で三菱自動車の経営崖っぷち」(エコノミスト2000/9/19)
- [31] 「「伝統と信頼」から「汚れたスリーダイヤ」への奈落の底」(エコノミスト 2000/9/19)
- [32] 「三菱自動車「再建請負人」がかく語りき」(エコノミスト2001/5/8)
- [32] 「三菱自工の利益供与事件, 経営の根幹が腐っている」(日経ビジネス1997/11/3)
- [33] 「三菱自, セクハラ賠償は巨額に「責任」の定義は日米で違う」(日経ビジネス 1996/11/25)
- [34] 「三菱自動車工業 戦略なき開発が招いたヒット車不在」(日経ビジネス1998/4/27)
- [35] 「相次ぐ格下げ, 瀬戸際の日産・三菱自工」(日経ビジネス1998/8/31)
- [36] 「世紀末自動車ウォーズ:日産・ルノー誕生, 次に動くのは」(日経ビジネス 1999/4/19)

- [37] 「始まった世界自動車大再編」(日経ビジネス1999/2/8)
- [38] 「ボルボ提携で苦渋の選択, 三菱自・河添社長」(日経ビジネス1999/10/18)
- [39] 佐藤政明「国内大手5社の運命を変えた「1979年」」(日経ビジネス1999/2/1)
- [40] 「会社が壊れる: リスク不感症三菱自動車の諦めと馴れ合い」, (日経ビジネス2000/10/2)
- [41] 「ダイムラーが三菱自に距離を置く理由」(日経ビジネス2000/9/18)
- [42] 「21世紀に勝ち残るのは誰だ: 自動車ウォーズ第2幕へ」(日経ビジネス2000/4/17)
- [43] 「激動の自動車業界: ダイムラー・三菱自動車提携で見えてきた再編第2幕」(日経ビジネス2000/4/3)
- [44] 「再び輝けるか, 三菱自動車」(日経ビジネス2001/4/30)
- [45] 「三菱自動車が新再建計画, ダイムラーはどう動くか」(日経ビジネス2001/3/5)
- [46] 「三菱自動車とクライスラー関係強化」(日経ビジネス2001/3/5)
- [47] 「エクロート社長, 再建を語る 三菱自動車の新たな歴史を作る」(日経ビジネス2002/7/22)

※小稿は、「国際的再編成下における日本自動車産業の地域集積構造の変動に関する調査研究」(日本学術振興会科学研究費補助金, 課題番号: 10630063, 期間: 平成13~15年度, 研究代表者: 藤原貞雄)の成果の一部である。