

日本自動車メーカーの海外進出戦略の比較研究

伊藤孝夫*

The comparative research on the overseas management strategy of the Japanese car manufacturer

Takao Ito*

ABSTRACT: Keen competition is developed with the car manufacturer of Japan and the Western countries, U.S of America, and Japanese car manufacturers settle a big success in not only the domestic market but also the international market. These success cases are taken up, and it can think that the condition to realize efficient management strategy to analyze is explained to have important meaning for the enterprise, which tries to advance abroad from now. As for this paper, it looks back on the history of the overseas advancement of the Japanese car manufacturer first and then it aims at the management strategy, that formation and the elucidation such as the influence factor of the management strategy, the one related to the mutuality with the management strategy and the management achievement. As for me, the success condition of the management strategy requests the originality of management strategy, and puts emphasis on the relativity of the management strategy.

Key word : management based on decision-making, management based on management strategy, the assignment way of management resources, the profit of the advance mover, the originality of the management strategy

1 はじめに

日本自動車の各メーカーは、国内市場ばかりでなく、国際市場においても欧米諸国の自動車メーカーと熾烈な競争を展開し、大きな成功を収めている。これらの成功事例を取り上げて分析し、有効な経営戦略を実現するための条件を明らかにすることは、これから海外に進出しようとする企業にとって重要な意味をもつものであると考えられる。

経営戦略は企業の目的によって決定されるものである。多くの経営学者は経営戦略を意思決定と同義にとらえているのに対して、筆者は経営戦略を連鎖的意思決定のプロセスであるとして、企業経営は意思決定重視型と経営戦略重視型の二つに分けている¹。本稿では、このような視点から、日本自動車メーカーの海外進出の歴史を回顧し、経営戦略とその形成、経営戦略の影響要因、経営戦略と経営業績との相互関連などの説明を目的とする。

2 自動車メーカーのグローバル経営戦略

(2001年12月21日受理)

* 宇部工業高等専門学校経営情報学科

日本自動車産業を発展段階論からみると、1940年から1960年までの内需開発期、1960年から1970年までの内需主導成長期、1970年から1980年までの輸出主導成長期および、1980年以降の現地生産主導成長期の4段階に分けられる²。

1960年までの内需開発期は、自動車輸入禁止政策や通産省の「国民車構想」政策などの実施にもかかわらず、経済復興を支えるトラック主体の日本自動車市場は小規模のままであった。1960年に入ると、持続的に成長した日本経済を背景に、自動車の販売量は急増し、いわゆるモータリゼーションの時期に突入した。1970年代になると、2回のオイルショックという外部環境の激変で、国内自動車市場の伸びが鈍化しはじめた。ところが、オイルショックにもなう燃費志向の向上や排ガス規制の強化などの原因で小型車を中心とする自動車輸出が急増し、輸出主導成長期を形成したのである。しかしながら、輸出の拡大にともなって、日米貿易摩擦の問題が生じたことと、1985年プラザ合意以降の急激な円高も重なり、輸出自主規制や環境変化への対策として輸出数量が減少し、現地生産に重点を移しはじめた。この時期、日本国内の市場もバブル景気で自動車の好況局面をもたらしていたが、1990年以降になると自

自動車メーカー	自動車販売	前身（設立時期）	備考
日産自動車 ^{注1}	1934.6	自動車製造 (1933.12)	戸畑鑄物自動車部 (1933.3)
トヨタ自動車 ^{注2}	1937.8	トヨタ自動織機 (1933.9)	トヨタ紡織(1918.1)
いすゞ自動車	1949.7	自動車工業(1933.3)	
スズキ	1954.6	鈴木式織機(1920.3)	
マツダ	1958.4	東洋コルク工業 (1920.1)	東洋コルク工業 (1920.1)
本田技研工業	1963.1	本田技研(1948.9)	
三菱自動車工業	1970.6	三菱重工業(1934.4)	三菱造船(1917.1)

注1：1950年5月に日産ディーゼル工業と提携、1966年8月にプリンス自工と合併、1968年10月に富士重工と業務提携で日産グループを形成

注2：1966年10月に日野自工、1967年11月にダイハツと業務提携で、トヨタグループを形成

(出典) 日刊自動車新聞社編『自動車産業ハンドブック 1999年版』90-92頁、
日刊自動車新聞社の資料に基づいて作成

表1 自動車メーカーの自動車販売時期

動車の生産と販売がマイナス成長に転落し、現地生産の規模拡大は今後の日本自動車産業を支える決定要因であると思われる。

2-1 自動車メーカーの経営戦略の比較可能性

このような環境のもとで、自動車メーカーはそれぞれの経営戦略を展開し、熾烈な市場競争を展開している。各自動車メーカーの海外進出戦略を比較するためには、それらの比較可能性について分析しておく必要がある。

日本では、自動車の生産歴史は1904年の吉田真太郎の東京自動車製作所に遡ることができるが、本格的な生産は1920年以降のことであった。現在の各自動車メーカーの自動車販売時期は表1の通りである。

1970年6月までに三菱自動車工業(以下三菱自工と略す)は三菱重工業の一部として自動車の生産販売に従事していたが、その後三菱重工業から分離して独立した。表1からわかるように、各自動車メーカーの自動車販売のスタート時期は異なっているが、本田技研工業(以下本田技研と略す)を除くと、各社は1960年の内需主導成長期に入る前に、すでに自動車の生産と販売体制を整えていたといえよう。

2-2 海外進出戦略の展開

一国の自動車産業の総需要は限定的であるので、各自動車メーカーにとって、世界的に事業活動を展

開するビジョンをもつことが要求される。世界市場への進出は一般的に輸出、ライセンス、現地生産の形態に分けられる。

アメリカの自動車メーカーは圧倒的な技術優位と巨大な金融資本を背景に1900年代後半から海外支店網の形成という形で欧州市場に進出し、1910年に大量生産方式導入後、イギリスやフランスなどに工場を造り、現地組立段階に移行したのである。第2次世界大戦の間は一時中断したが、1940年代末に再び本格的な現地生産を展開しはじめた。欧州の自動車メーカーも1940年代末以降中南米とアフリカに、1950年代後半からアメリカに輸出の形態で進出し、1978年から生産拠点を設置して事業を拡大しはじめた。

日本自動車産業は、1960年代前半まで政府の低利融資、法人税の減免などの政策を通じて自動車産業の育成を図った。具体的には1955年に公表した外国乗用車国産化新方針、国民車構想や自動車輸入禁止などの法案があげられる。一方、1951年に三菱自工(当時東日本重工業)がアメリカのKaiser-Frazerと提携(ヘンリーJのKD生産)、翌年、日産がイギリスのAustinと技術提携(1953年のAustinA40型乗用車のKD生産)、および1953年にいすゞ自動車がイギリスのRoots Motors社とヒルマン技術援助提携契約の締結(1957年ヒルマンの国産完了)など欧米自動車メーカーの先端技術を積極的に導入し、国内自動車産業の独り立ちの環境形成に努めていた。

日本国内の自動車（乗用車）販売は1960年には14.5万台であったが、1965年58.6万台、1970年237.3万台で、それぞれ1960年の4倍と16.3倍であった。各自動車メーカーが熾烈な国内販売競争を展開すると同時に、トヨタをはじめ、本田技研と日産の3社はそれぞれ1957年10月、1959年6月および1960年9月にアメリカに輸出販売会社を設立した³。これは1950年代後半のアメリカ市場における欧州製の小型車販売の急増という背景もあるが、日本自動車メーカーの戦略的意図をもうかがいしることができよう。なぜなら、当時のアメリカ自動車市場は、アメリカメーカーばかりでなく、欧州メーカーも世界的な戦略を展開し、拮抗する国際競争が激化する時期であったため、短期的な利益を追求すると、低い技術水準をもつ日本自動車メーカーは進出しなかったと予想できる。技術水準の低さに加えて、広大なアメリカの国土のため、進出当初は自動車の品質問題などで、トラブルが続出していた。1960年代以降、品質の改善、販売サービスの向上、および新製品の開発など企業内部の努力と、欧州各メーカーの貿易摩擦の激化という外部環境の変化で、アメリカ市場における日本の自動車販売が急増したのである。したがって、この3社のアメリカ進出は短期的な利益ではなく、長期的な利益を目標とする戦略的意思決定であるといえよう。

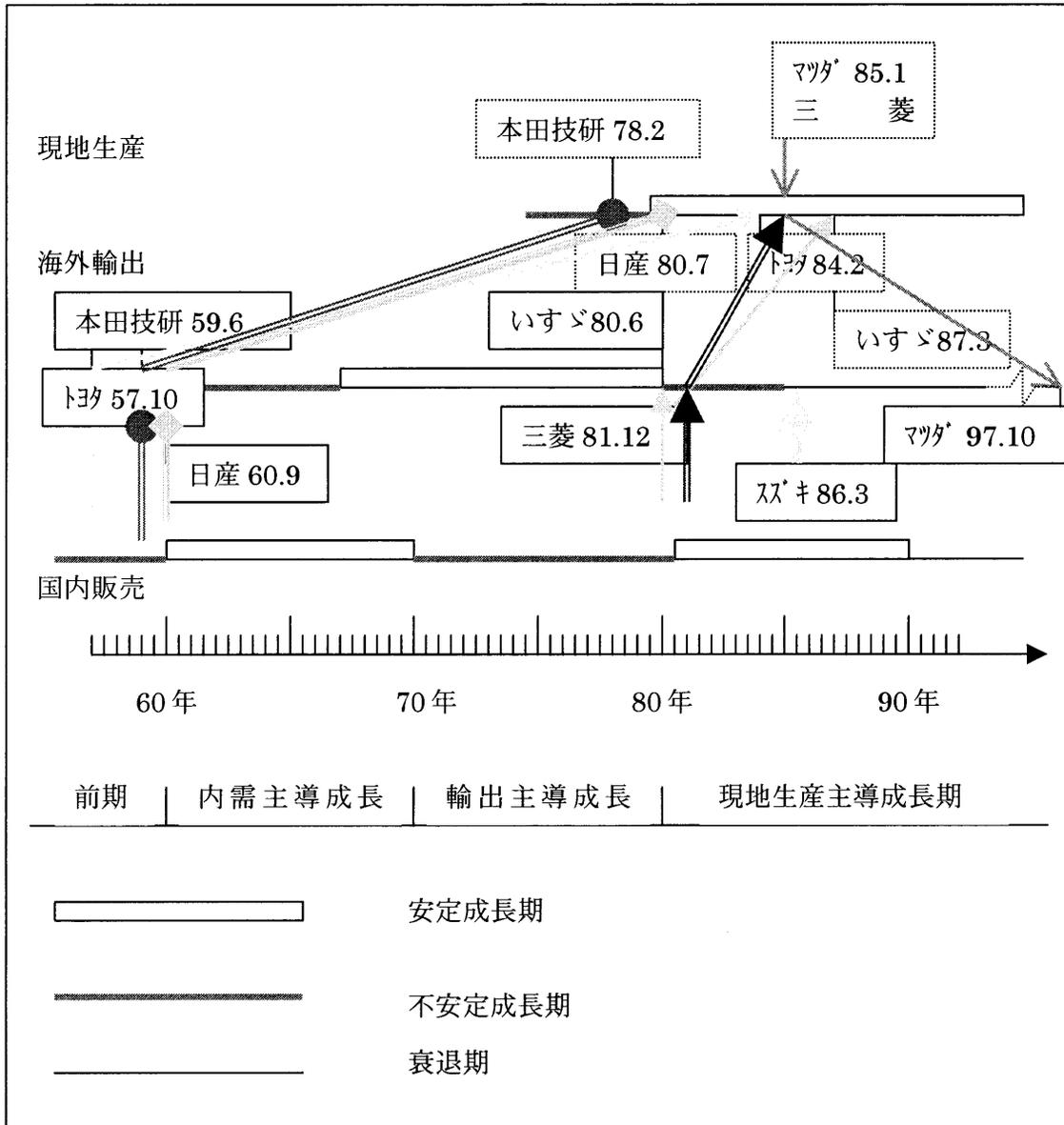
このような輸出戦略の成功を受けて、本田技研と日産がそれぞれ1978年2月と1980年7月にアメリカに現地生産の企業を設立した⁴。本田技研は1979年から二輪の生産を、1980年には四輪車の現地生産計画を発表し、1982年には四輪車の生産を開始したのである。1974年に入ってからアメリカで「外国車輸入規制暫定法案」が提出され、保護貿易主義へ傾斜しはじめたとはいえ、1975年から1980年までの間に本田技研と日産2社の輸出販売台数の年平均増加率はそれぞれ29.54%と11.62%であったこと、そして1981年の日本車対米輸出の自主規制、1985年のプラザ合意による円高およびその後の日米自動車摩擦の前に行われたことを考えると、この2社の経営戦略の優位性が早期に確立していたと理解できる。したがって、本田技研と日産の2社はともに短期的ではなく、グローバル経営戦略を実現するために、連鎖的選択行為の一環として海外輸出と現地生産を展開しているのであり、経営戦略重視型経営であるといえよう。

それに対して、トヨタは1957年10月の海外輸出の後、1984年2月の合弁事業（NUMMI）を経て、1986年1月に単独の現地生産⁵を実現するようにな

った。このような現地生産の遅れは、トヨタ経営陣の政策による問題であるが、客観的にはトヨタ独自のジャストインタイム（後にリーン生産システムと呼ばれるもの）の海外移植への不安があったことを見逃してはならない。具体的には、日本的な相互信頼をベースとする労使関係、多能工などフレキシブルな人員配置と創意工夫の改善活動の実施および、部品メーカーとの協力関係などの影響によるものである。したがって、トヨタは輸出段階の経営戦略重視型経営と現地生産段階の意思決定重視型経営の混合型であるといえよう。

いすゞと三菱自工の2社はそれぞれ1980年6月と1981年12月に輸出販売企業を設立した⁶。いすゞは富士重工業との間に、1987年3月に現地生産のため、合弁会社SIA⁷を設立し、1989年から生産開始したが、すでに経営基盤の強化を目的に1971年にGMと資本提携を含む全面提携で合意した経緯があった。同じように、1970年にクライスラーの資本参加を前提に三菱重工業から分離独立した三菱自工は1993年までクライスラーと資本提携の関係を結んでいた。1985年10月にクライスラーと折半出資で合弁企業DSMを設立し、1991年に三菱自工が全株式を買取り、1995年にDSMからMMMAへ社名変更した⁸。この2社は1970年代にアメリカの企業と資本提携関係にあったにもかかわらず、現地生産への進出が遅れていたことから、両社とも意思決定重視の進出といえよう。

マツダはアメリカ市場に1985年1月に現地生産企業（Flatrock工場、現AAI⁹）を設立し、1987年から稼動しはじめた。1979年に、経営安定のためフォードと資本提携の関係を結んだ。1997年10月に輸入・販売会社MNAO¹⁰を設立したが、フォードに自動車を供給することに加え、1967年4月にオーストラリアに、1968年7月にカナダにそれぞれ製品の輸入販売会社を設立した¹¹ので、自動車の輸出販売量は1994年までずっと3位の水準を保っている。スズキは1981年にGMとの資本・業務の提携の関係を結んでいた。1984年からGMにスプリント（カルタス）の自動車を供給しはじめた。また、1986年10月にカナダで設立したGMとの合弁会社CAMI¹²は1989年から生産を開始した。アメリカには1986年3月に製品輸入・販売会社（American Suzuki Motor Corp.）を設立したが、現地生産工場を持っていない。したがって、現地生産段階のマツダは意思決定重視型とはいえ、この両社はともにアメリカ市場への進出は遅れをとっており、経営戦略的な視点が欠如しているのではないと思われる。



(出典) 日刊自動車新聞社編『自動車産業ハンドブック 1999年版』130-149頁, 日刊自動車新聞社; 早稲田大学商学部(財)経済広報センター編『自動車産業のグローバル戦略』6頁, 中央経済社などの資料に基づいて作成

図1 自動車産業における各自動車メーカーの経営戦略の展開

図1は、日本の各自動車メーカーがアメリカに輸出および現地生産の会社を出資または設立した経緯の概要図である。ここでアメリカを取り上げた理由は、世界最大の自動車市場であり、1997年に日本の2.3倍、カナダの11倍弱に相当する1549.7万台の自動車を販売しているからである。

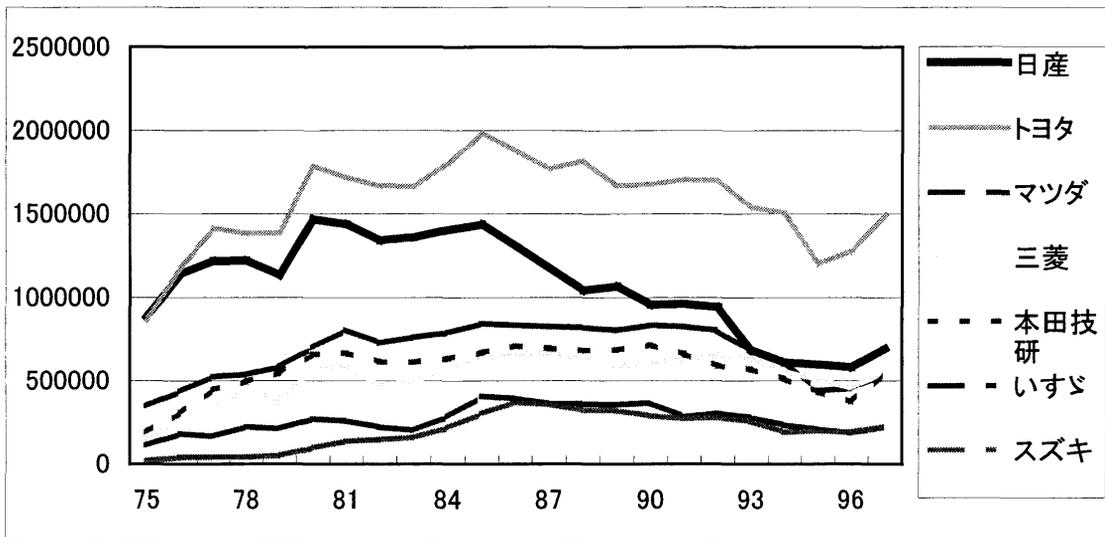
3 有効な経営戦略の構築

上述の分析からわかるように、各自動車メーカーは海外進出に関してそれぞれの対応策をとっ

ている。これらの対応策の有効性を検討し、経営戦略の成功条件を明らかにすることは重要であると考えられる。

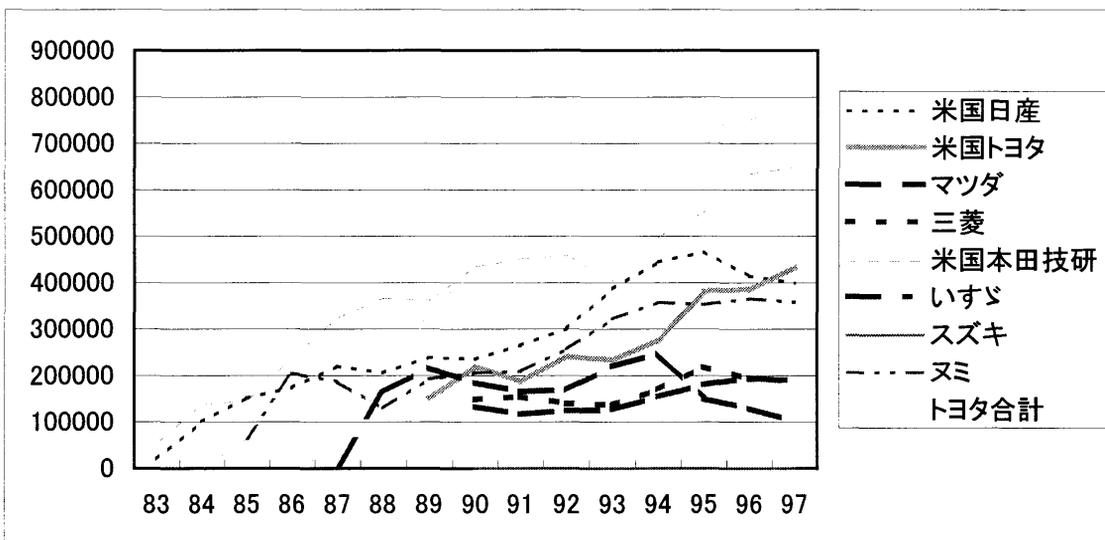
3-1 経営資源の運用方法

日産もその他の自動車メーカーと同じ変化する環境に直面している。輸出や現地生産工場設立などの経営戦略のパターンにも類似性、または先行性が見られ、自己資本などの経営資源はいつも業界2位を占めている。ところが、図2と図3からわかるように、同様な経営戦略重視型経営を展開している本田



(出典) 自動車産業ハンドブック 1986年版 418-429頁、自動車産業ハンドブック 1999年版 362-379頁の資料に基づいて作成

図2 各自動車メーカーの輸出台数推移図



(出典) 自動車産業ハンドブック 1991年版 256-257頁、自動車産業ハンドブック 1999年版 254-255頁の資料にもとづいて作成

図3 各自動車メーカーの現地生産台数推移図

技研と比べると輸出台数の下落が激しく、現地生産台数の上昇幅も小さく、1996年と1997年2年連続下落している。また、現地生産に出遅れたトヨタと比べると、米国トヨタの現地生産台数だけでも進出からわずか8年目で日産のそれを上回るようになった。

日産は、トヨタと比べると経営資源に格差があるが、本田技研より上回るものである。したがって、後発者であるトヨタの現地生産の急増は経営資源を用いて説明できる。ところが、本田技研の場合には、

経営資源の差だけでは説明できないので、3社の経営資源の運用方法を取り上げて分析してみよう。

輸出は外部環境の変化でこれからも減少する方向に進み、現地生産についてはこれから増えるだろうと予測できるが、アメリカにおける日産の現地生産への投資は1980年代から1998年までにずっと変わらなかったのに対して、トヨタと本田技研は年々上昇しており、1986年に本田が、1987年にトヨタがそれぞれ日産のそれを上回るようになった。

トヨタと本田技研の2社と比べると、日産の生産

(98年3月現在, 単位: 億ドル)

	生産工場	輸入販売会社	金融調査会社等	合計
トヨタ	24.34 (42.77%)	3.65 (6.41%)	28.93 (50.82%)	56.92 (100%)
日産	3.75 (13.01%)	9.55 (33.12%)	15.53 (53.87%)	28.82 (100%)
本田技研	6.86 (45.13%)	2.00 (13.16%)	6.34 (41.71%)	15.20 (100%)

(出典) 日刊自動車新聞社編『自動車産業ハンドブック 1999年版』130-143頁、
日刊自動車新聞社の資料に基づいて作成

表2 アメリカ市場におけるトヨタ、日産と本田技研三社の投資の内訳

	77-91年	92-93年	94年	95-96年	97年
全世界の場合	0.75 p=0.052	0.57 p=0.180	0.54 p=0.215	0.46 p=0.294	0.57 p=0.180

表3 輸出業者の設立・出資順位と輸出台数とのピアソン相関係数

	90-94年	95年	96年	97年
アメリカの場合	0.89 p=0.007	0.75 p=0.052	0.68 p=0.094	0.64 p=0.119

表4 現地生産企業の設立・出資順位と現地生産台数とのピアソン相関係数

工場への投資が少なく、輸入販売会社への投資が多すぎるのが明らかであろう。アメリカにおける3社の現地生産、輸入販売および金融調査等に投資した金額と割合は表2の通りである。1998年の本田技研の総資産は日産の約4割に過ぎず、現地生産工場への投資は逆に2倍弱である。これはまさに孫子兵法の「いつ鎰をもってしゅ銖を称るがごとし」であるといえよう。つまり、環境が変化しているにもかかわらず、日産はアメリカという巨大な自動車市場で従来の政策を変更せず、ライバル会社との競争を展開していると理解される。これは経営資源の大きさと、経営資源の運用方法がともに重要であることを意味する。また、このことから日産の投資は環境変化にマッチしていないのが明らかであろう。

3-2 先発者の利益

輸出や現地生産などの企業活動は投資から生産、販売までに時間がかかるので早期投資が重要である。表3と表4の輸出業者の設立・出資順位と輸出台数とのピアソン相関係数と現地生産企業の設立・出資順位と現地生産台数とのピアソン相関係数の計算結果から、1977年から1991年までの輸出の進出順序と輸出台数、1990年から1995年までの現地生産の開始時期の順序と現地生産台数との間に正の相関関

係をもっていることがわかる。これは、いわゆる先発者の利益によるものである¹³。

先発者の利益を実現するためには、そのタイミングが重要であると指摘しておかねばならない。なぜなら、それは将来への予測力、洞察力を持つことを必要としているからである。経営戦略の作成と実施は、現状の把握ばかりでなく、将来への正確な予測も必要条件である。今日では、行き渡った情報下で利益を追及する集団行動、火災・交通事故などの非常現象、および存在しないまたは存在しても感知不能の予期し得ない現象を除けば、人為的影響を受けない物理現象や、循環性、傾向性のある社会現象、および条件付の未来現象など、情報処理技術の向上と予測手法の開発で、比較的正確に予測できるようになった。これからの不確実性時代においては、さらなる情報収集と情報処理能力の向上が主な課題になろう。

長期的目的の実現にあまりにも重点を置きすぎると、最初段階の機会を失うことにもなりかねないことがある。これは経営戦略の問題点の一つとして考えなければならない。問題解決ではなく、機会の利用という戦略的な発想に重点を置くべきである。

3-3 経営戦略の独自性

経営戦略は段階性を持つものである。長期的目的

を実現するために、限られた経営資源をいかに効果的かつ効率的に利用するかが重要な作業である。その方法の一つは段階的に計画し、実施する。いわゆる経営戦略の持続力である。

この持続力を維持するための要因の一つは経営戦略の独自性が取り上げられる。たとえば、同じ輸出を実施しても、他社と異なる展開の仕方が要求される。また、各会社はそれぞれ得意とするものがあるので、後発者の場合でも、独自の政策があれば、ライバル業者との共存関係を形成することができる。

また、これらの成功企業の事例からわかるように、次なる戦略を展開できる基本的理由については、ビジョンがあるからではないかと思われる。つまり、ビジョンが行動の前提条件である。ビジョンがなければ、方向性を持つ長期的、戦略的な行動を展開できない。少なくとも、いままでの自動車メーカーの各社は、アメリカの企業を目標とし、世界市場で事業活動を展開することが行動の指針であり、ビジョンであった。

ビジョンがあって、そのビジョンを具体化するためのプランが必要である。その理由は、行動の具体的な指針ばかりでなく、経営資源の有限性からの制約でもある。

日本自動車メーカーがアメリカ市場で成功した理由は主に小型車の販売によるものである。日本企業の進出する前に、ヨーロッパ自動車メーカー、特にドイツの Volkswagen 社がすでに小型車の販売を独占していた。ところが、「チキン・ウォー」に代表されるような欧米の間の貿易摩擦で、ヨーロッパ諸国の市場販売力の衰退を機に、日本自動車メーカーが徐々に力を伸ばしていた。アメリカ国内の自動車メーカーも小型車の開発を目指して、巨額の投資をしたが、経験と技術の不足で、失敗に終わっていた。このような環境に加え、2回のオイルショックにともなう燃費を重視する消費志向の台頭で、日本自動車の成功をもたらしたのである。

ところが、図3からわかるように、日本自動車メーカーの現地生産時期が異なっているとはいえ、1997年になると、大きな格差が見えはじめている。これらの格差をもたらした原因はただ外部の環境に求めることができず、それぞれの独自のノウハウや生産技術などの経営資源に求めるべきであろう。従って、日本自動車メーカーの成功をもたらした原因は外部環境のほか、小型車の生産技術と経験という自社の経営資源によるものであると強調しておかねばならない。

上述の分析からわかるように、経営戦略の有効性

は競争相手の経営戦略との相互関係によって決定されるものであると理解できよう。経営資源の運用方法も、先発者の利益も、また経営戦略の独自性もほかの企業に対して相対的なものであり、これはいわゆる経営戦略の相対性である。つまり、経営戦略を展開する場合、競争する相手の企業より相対的な優位に立つことが重要である。

経営戦略の相対性は絶対に有効な経営戦略は存在しないことを意味する。したがって、多くの経営戦略の理論研究家は成功した事例を集め、その成功原因を析出しようと思っても、その成功した企業とそれを取り巻く環境全体を分析しない限り、成功要因を解明できないだろう。これは、理論研究家たちが成功した経営戦略の事実を追認し、結果論的に成功要因の解説に終始する理由であると思われる。

4 おわりに

各自動車メーカーの海外進出戦略の事例分析を通じて、有効な経営戦略を構築するには、経営資源の運用方法、先発者の利益、経営戦略の独自性が条件であることを析出したとともに、経営戦略の相対性の存在を明らかにした。つまり、「経営戦略の相対性は絶対に有効な経営戦略が存在しない」ので、経営戦略を展開する場合、競争する相手の企業より相対的な優位に立つことが重要である。

今日の日本企業は高度成長期の共通ビジョンである「アメリカに追いつき、追いこせ」を実現し、まさに成熟した時期に入っているといえよう。現在、自動車産業の国際ネットワークが形成されつつあり、東南アジアや中国などの台頭で、日本自動車メーカーが新たな問題に直面している。そのため、規制緩和など従来の経済制度の見直しやベンチャー企業の設立奨励などの政策を導入して更なる企業の活性化を図ろうとしている。これらの政策の共通点は、現在の不況から脱出し、将来の好況を実現するためのものであり、長期的な利益を実現しようとする政策であるが、将来のビジョンの具体性を欠けているので、経営戦略の欠如であると言わざるを得ない。明確な経営戦略がなければ具体的な戦術も考え出せないのが今日の現状である。したがって、今日の日本企業が必要としているものは、価格やデザインの競争ではなく、これらの環境を認識し、これからの10年先、20年先、または50年先の環境を正確に予測し、独自の経営戦略を構築することではないだろうか。

海外進出戦略に影響を与える要因は経営資源の運

用方法や経営戦略の独自性のほか、組織文化や立地条件など多くの要素が考えられる。これらの要素を取り上げ、企業のデータを用いた経営戦略の計量分析を今後の研究課題にしたい。

注釈

¹ 宇部工業高等専門学校研究報告 48号「有効な経営戦略の構築を目指して」(拙稿)を参照

² 日本自動車の発展段階の時期とステップについては、論者によって異なるものである。たとえば、井上輝一は1960年から1970年までの国内モータリゼーション期、1970年から1982年までの販売のグローバル化期、1982年から1992年までの生産のグローバル化期、および1992年以降調達のグローバル化期の4段階に分けている。

³ 表1からわかるように、本田技研の自動車生産は1963年からスタートしたものである。『自動車産業ハンドブック1986年版(426-427頁)』によると、1965年に2404台の自動車を輸出した記録があり、10万台の輸出を記録し始めたのは1975年以降のことである。また、トヨタ、本田技研および日産はそれぞれToyota Motor Sales U.S.A. Inc. (米国トヨタ)、American Honda Motor Co., Inc. (米国ホンダ)およびNissan Motor Corp. in U.S.A. (米国日産)である。

⁴ 本田技研はHonda of America Mfg., Inc. (HAM)で、日産はNissan Motor Manufacturing Corp. U.S.A. (NMMC)を設立したのである。

⁵ これはToyota Motor Manufacturing Kentucky Inc (TMMK)である。また、NUMMIはNew United Motor Manufacturing, Inc.の頭文字の略である。

⁶ いすゞはAmerican Isuzu Motors Inc. (AIMI)であり、三菱自工はMitsubishi Motors Sales of America

Inc. (MMSA)である。

⁷ Subaru Isuzu Automotive Inc.の頭文字である。

⁸ DSMはDiamond Star Motors corp.の略であり、MMMAはMitsubishi Motor manufacturing of America Inc.の略である。

⁹ AAIはAuto Alliance Internationalの頭文字である。

¹⁰ Mazda North American Operationsの頭文字である。

¹¹ Mazda Australia Pty., Ltd. (MA)とMazda Canada Inc.の2社である。

¹² CAMIはCanadian Automotive Manufacturing Inc.の意味である。

¹³ 山田英夫は先発者の利益の原因を分析するときに、参入障壁の形成、経験効果の早期獲得、利用者の情報収集、有利な市場展開、技術リーダーシップの保持、稀少資源の先取などに求めている。(大滝他、108-110頁)

参考文献

[1]大滝精一・金井一頼他『経営戦略 創造性と社会性の追及』有斐閣アルマ, 1997年

[2]日刊自動車新聞社編『自動車産業ハンドブック1986年版』, 日刊自動車新聞社, 1986年

[3]日刊自動車新聞社編『自動車産業ハンドブック1991年版』, 日刊自動車新聞社, 1991年

[4]日刊自動車新聞社編『自動車産業ハンドブック1999年版』, 日刊自動車新聞社, 1999年

[5]早稲田大学商学部(財)経済広報センター編『自動車産業のグローバル戦略』, 中央経済社, 1995年