

カルロス・ゴーンさんを知ったのはいつですか

田中 初めまして、田中康夫と申します。ゴーンさんという方は、これまで新聞や雑誌等の記事でしか拝見しておりませんが、21世紀に向けて、新しい日本企業像を提示出来る、得難い経営者ではなからうかと、密かに睨んでおりました。特に印象的なのは、ルノーとの最終交渉の際にパリの空港で取材陣に囲まれた映像です。僕は音声が聞こえないスタジオのモニターで見たものですが、一瞬、イタリヤの有能で辣腕な実業家がインタヴューに答えているのかなあと。向こうの連中と比べても、ヴィジュアル的に遜色ない。

田中 貴重なお時間を戴いたので、早速、質問にいきたく思います。COO（最高執行責任者）に就任されたカルロス・ゴーンさん、この方もインタヴュー等で拝見したのですが、彼の「私はルノーのためではなく、日産のために来たのだ」という発言には感銘を受けました。リーダーというのは、施策や行動と並んで、スピッチという言葉でも人を鼓舞すべきですから。「コストカッター」などと評する日本のマスコミもありますが、実はとても人間的な心の機微をお持ちの方ではないかと思えました。塙さんがルノーとの交渉の過程においてゴーンさんをお知りになったのは、いつ頃の時期ですか。また、ゴーンさんを塙さんはどう評価なさっていますか。

塙 シュヴァイツァーさん（ルノー会長）との交渉が3分の2ぐらい経るまで、正直言ったらゴーンさんという存在を知りませんでした。ルノーがここ数年すばらしい発展を遂げているのは把握していました。でも、その原動力

# 田中康夫、

今年3月27日、日産自動車株式会社・塙義一社長は、負債総額2兆5000億円に達した経営を建て直すため、カルロス・ゴーン氏をはじめとするフランス人重役3人を迎えた。日産は、どこへ行くこととするのか？ 改革のさなかの日産社長に、作家・田中康夫がインタヴューした。

であるゴーンさんという人までは残念ながら知らなかったのです。シュヴァイツァーさんと、去年の暮れあたり、いよいよ本格的にやることにしようかと決めまして、そのとき、あるいはそれを決める前後か、一度、俺のところのゴーンという男の話を聞いてくれないうかと言われたのです。日産全体についての改革案というのかな、自分がルノーで経験したこと、こういうことをしたら日産がよくなるのじゃないだろうかという彼のアイデアを日産側に聞いてもらいたい、その場を設けて欲しいと。そんなことだったと思います。

田中 それは去年ですか。  
塙 ええ、去年です。どういう人だと聞くと、ルノーを建て直した男だと、彼（シュヴァイツァーさん）がそう言うわけです。ゴーンという男をずいぶん長い時間をかけて自分は探してきたと。実際、期待通りの効果を出してくれました。素晴らしい男だと。それじゃあ是非、ということでも担当エンジニアが集まって、ゴーンさんの話を聞いたんですよ。

田中 その時はどう思われましたか、なんて質問は、いかにも日本のテレビや新聞のイン

田中康夫=インタビュー  
Interview by Tanaka Yasuo  
塙義之=写真  
Photographs by Hata Yoshiyuki  
Art Direction & Design by Shiraiishi Ryoichi  
NAVI SPECIAL INTERVIEW

タビュアーっぽくて、自分の言葉の少なさ、質問の貧困さに愕然としますが（笑）。  
塙 年齢が2世代違いますから、若々しいシヤブな人だな、ぐらいな感じはありました。でも、そのときは挨拶程度でしたから。それで何時間か、ウチの副社長連中と話し合っただったと後で聞いたら、とても刺激的な話だったと言っていました。これならば（ルノーとの提携も）うまくいかなと思つた記憶があります。ですから、最終的に決める、ちよつと前でしょうね。

田中 ゴーンさんの物の考え方、構築の仕方を具体的に知りになったのは？

塙 それはもう今年の4月に入ってからですね。契約が終わって、それ以降のことです。私たちが3月27日に契約したんですが、ゴーンさんはシュヴァイツァーさんに、4月1日からルノーの仕事はしなくていいと。日産を勉強しなさいと。仲間として日産に正式に入るのは6月25日の株主総会と取締役会を経てからですから、それ以前はフリーランサーで、日本を勉強しておきなさいと言われて、それで来日して、私と平日、差しでね。じつくり

と話したのは、そのときが初めてです。

ルノーとはほとんど最初から一本だった

田中 すると、それまで塙さんはシュヴァイツァーさんとだけ話されていたということですね。そのシュヴァイツァーさんとの交渉のなかで、ルノーという選択肢が確固たるものになってきたのは、どの辺りの時点からでしょうか。

塙 ルノーとは、ほとんど最初から一本なんですよ。世間一般の報道と中身が違うかもしれないですが、ルノーとは去年の7月頃から話し合うようなことになりまして、それから去年の暮れまでに、更に話を続けるか、やめにするか決めようと言っていたんです。で、去年の暮れになって、シナジー（相乗）効果を初めとして色々調べていった結果、これはどうもいけそうだな、となりまして。じゃあ、条件について話し合おうということ。1月、2月、3月、3月の13日が最終ですから、人の問題、組織の問題、いろいろな条件の話をしました。契約は3月27日ですが、それがひとつの流れとしてあるんですね。ご質問は、じゃあ、噂されていた他社とはどうなんだと、そういう趣旨だと思っただけですが（笑）、聞かれもしないで言うのもなんだろうが（笑）、ダイムラー・クライスラーとは去年の暮れまではね、日産ディーゼルの問題だけで話をしていたんです。この問題については一昨年から、1年半近く話し合っていました。

田中 ですが、日本のメディアでは、メルセデスと提携交渉をしているというミスリッドな記事が出続けた。逆に、これはルノーとの交渉を続ける上ではありがたかった？

塙 いえいえ、騒がれるのは迷惑ですよ、どっちにしても。本当はそうじゃないって、何度も言ってるんですよ。どういう訳か、それは書いてくれないんだ（笑）。ちよつと話がいつたりしますが、日本のメディア上で日産ディーゼルとダイムラー・クライスラー



# 塙義一・日産社長に会いに行く

インタビューでありますが、一社であるような関係

田中 ルノーとの提携で生まれたCCT（クロス・カンパニー・チーム）やGAC（グローバル・アライアンス・コミッティー）という組織は日産側で発想したことですか。  
塙 これは双方です。基本的にルノーと提携して一番よかったと思うのは、両方とも同じぐらいのサイズ、似たような歴史を持った会社ですから、両者とも両立できるなど。かな

り早い時期から、そういう話になった。それはルノーとの話を進める大きな動機になりました。ちよつと手をつなぐだけではなくて、かなり深い関係にはなるんだけど、両社ともインタビューで、ルノーはルノー・ブランドを、日産は日産ブランドを維持して、というところで意見が合っていました。すりあわせとかということではなくて、それでいてあたかも一社のような組織にしよう、私もそういう環境を望んでましたし、彼（シュヴァイツァーさん）もそういう関係を望んでおられた。そうするにはどういう仕組みが考えられるかというなかで、クロス・カンパニー・チーム、それをまとめるGACをつくつたのです。これは両方の人間を同じ数出し合っただけで、同じような立場の人間が一緒に考えて決めていく。ものごとのアライアンスに関して、全

て対等の関係で、という方法論を出した。  
田中 CCTというのはグループ・バイ・プロジェクト、つまり課題毎にグループを設けるのですね。

塙 そうです。たとえばアメリカ問題、エンジン問題、ヨーロッパ問題、南アフリカ問題、いろんな形がありますが、両者のアライアンスとして一緒に考えた方が望ましい話については委員会を作りましょうと。もうずいぶん



あります。最初口作りまして、いまはほっと増えていますね。

田中 たじろは開巻を担当していた方が、その部署に留まりながら、やるわけですか。

堀 やらなきゃいけない日常業務の一部なんです。たとえば、メキシコ委員会というのがありまして、私どもだけに限っても、メキシコの問題というのはあるわけです。ルノーはルノーでメキシコの問題がある。それを両方合わせて、一緒に同時に決めていくというところなんです。

田中 物理的に、どういう形で会議を行っていらっしゃるのか。通常はEメールや電話でやりとりをするんですか。

堀 行ったり来たりして、これまで何百人行ったのか、正確な数字はわかりませんが、かなりな数です。握権を決めるまでにも、

そうしたなあ、優に200人は往復したんじゃないですか。アライアンスをやる意味があるかどうか、シナジー効果の実務的な検討のためにですね。お互いのインディペンデントな部分を残しながらもアライアンスするからこそ、合同会議が必須になってくるわけです。

田中 若い時から僕には、生理的に日産のメンタリティーの方が好ましかったんです。どこと比較しては言いません。(笑) つまり、減収奉公ではない、適に傍若無人でもない、良い意味での身の程を、わきまを置いている社員比率が、本来、高かった気がするんです。

堀 良い意味での都会性や上品さ、恬淡としている、お坊ちゃん企業、なんて誇め上げると、だから、踏ん張りが足りないんだよ、と茶々を入れる人も居るでしょうね。(笑) だけど、元々の日産のDNAは、粗でも野でもないし、

卑でもなかった。まあ、一時期、野でも粗でもないけど、単な時期があつて、風通しが悪くなつてしまった。済みません、もう、こうした発言をしても、抗議は来ませんよね。(苦笑)

密やかな自信を抱いていた筈の、個人主義のジェントルマンたちは、その中で次第に萎縮してしまつて、だから、官僚的で冷たいなんて、益々、外から見られてしまった。でも、

その日産が、堀さんの前の前辺りから少しずつ、放言別としても、社内、社内の雰囲気は良い方向へと回帰しつつあつて、そこへ今回、イコール・パートナーという対等な伴侶としてのルノー、更にはゴーンさんが最終秘密兵器として登場した。僕は、そう捉えています。

堀 喜ぶべき御言葉なのでしようか。(笑)

田中 ええ、もちろん御座います。「NAVY」読者には周知の事実ですが、この田中康夫が奮めるなんて滅多なこととして。(笑) 何れにせよ、今回の選択は、長い間の氷河期で埋もれていた能力のある社員や企業としての日産の底力を引き出して、大化けする可能性は極めて高いと思います。

堀 嬉しいですね。その分、余計に身も引き締まりますが

田中 その意味では、日本のマスコミは本当に勉強不足というか、視覚の鈍い記者が多いなあと思つてますね。ルノーはエール・フランスと同じ団体価格が、またに残る親方、三色旗「企業で、一方、そこに乗り込んだゴーンさんは「コストカッター」と呼ばれる非情な数字至上主義者だ、なんて実にヒント外れな報道に終始している。

堀 実は、フランス政府はルノーに対して、ほとんど介入していません。精神的なバックアップは別ですけども、物理的には何もしていない。非常に独立を重んじている。それから官僚主義とも無縁ですね。確かに、昔は違つたと思います。でも、それを覚えてきたのがニューヴァイターさんとゴーンさん

どの組み合わせだったんですか。ニューヴァイターさん以外の人々も、口を揃えて、そう言つてました。ゴーンがウチの会社を変えた。だから、日産にあげちゃうわけにはいかない、貸し出すから、その間に、お前のところも変えるようにしたらどうかと。

田中 ありや、最終秘密兵器はレンタカー契約でしたか。

堀 だからお互い、必死なんです。(笑)

堀義一(はなわ・よしかず)  
1934年3月16日生まれ。57年、東洋火災海上保険株式会社に入社。同年、日産入社。北本日産を継ぐ。89年から代表取締役社長。99年6月から社長兼株主。好むのはゴルフ。現行生業車の中ではルノーが一番。不愉快な販売には抵抗していません。(笑) いいクルマです。GT-Rはやめまわし、とキム・ハリ

### 2カ月かけて会う人全員のリストをつくらせてくれ

田中 具体的に返却期限を定められている。病気の日産を建て直したら返して頂戴、と言われています。あまりその点を強調するとウチの連中から、なんでそんなことを強調するのかと言われますが、ルノーにじつと非常に大事な人間だと思つてますね。ルノーが

いまだ直して3年くらい、また途上だと思

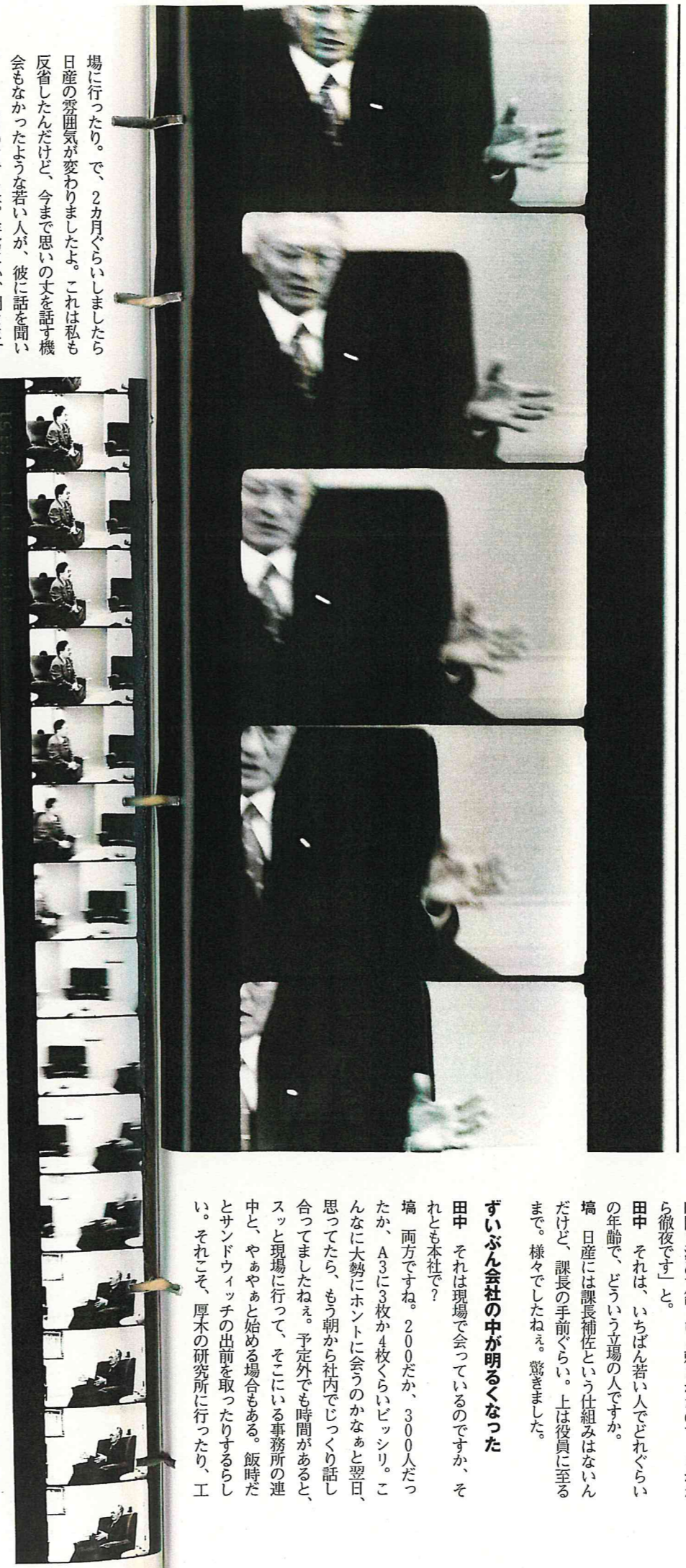


います。この時期に外に出すのは本当は惜しいんじゃないかと思うんです。でも、あえて我々のところに応援に来てもらった。だからこそ逆に彼は、来たからには僕は日産の人間だ、と強調してくれるのかも知れませんが、彼のやり方はなにかを押しつけるというよりも、日産の中にあるいいものを見つけて出してそれをうまく機能させる。力はあるんだけど仮死状態に陥っちゃっている、ま、我々の組織が殺してきちゃっている、そういう部分を人材も含めて発掘してフルに力を出させる。そうしたことに非常に長けている人です。

田中 でも、そうした動きは、塙さんが社長になられた時から、実は始まっていたのではないですか。これは画期的だなあと改めて僕が塙さんに注目したのは、何十人もの役員をみんな集めて毎週、円卓会議を行うようになった。それも毎回、半日近く時間を掛けて全員が自由に討論する。あの時も日本の多くのメディアは、そんな大勢で話をしようとするんだと。ソニーのように執行役員制を敷く

のがトレンドなのに、船頭多くして何とかなだ。逆行している、と冷たかった。でも、そうじゃないよ、違うよ僕は思ったんです。取上げて申し上げると、ソニーという組織は、実は井深さんだったり盛田さんだったり、御神体”が存在して、禪譲を受けた大賀さんだったり縁戚だった出井さんだったり受け継ぐ。カタカナ企業のイメージを外側には振りまきながら、内側ではエスパーというか多分に呪術的で、どういうわけか、そうした不思議な社員も納得している。他方、日産は、久原房之助や鮎川義介といった破天荒な人物を創業者に抱くけれど、良くも悪くもエスタブリッシュされた組織ですよ。そうした多くの優秀な個人がいる会社において、突如、少数で物事を決める執行役員制を導入したら、伏魔殿の再来になっちゃうかねない。心ある社員も萎縮しかねない。ま、この辺りは、塙さんといえども、リアクションしにくい。

田中 大丈夫、誉めてるんですから(笑)。開



## NAVI SPECIAL INTERVIEW

かれた役員会を運営する。効率だけ考えたら明らかに悪いけれど、それをやることで、沈滞していた社内の空気を先ずは変えよう、そこから実も出てくる。ウチの企業は開かれた経営のデザイン・メイキングをしていけるんだ、大組織だけど、平場でみんなが話し合えるんだ、という認識を、1人ひとりの社員に与えたという意味で、急がば回れで、僕は多大なる効果があったと思うんです。そうした共有感、参加感を構築しようとした上で執行役員制を導入した。無意識でした、と塙さんは照れるでしょうが、少なくとも僕はそう捉えているんですね。で、その延長に、ゴーンさんという自分から積極的に社員の中に飛び込んでいく現場主義の人物の登場があるのでは。それは偶然ではなく、そこには神の見えざる手が働いたのではないかと、ときえ思っています。

塙 彼(ゴーンさん)の動きを見てましてね、僕もひとつ感心するのは、組織に縛られない。誰がキー・パーソンなのだろうと熱心に

場に行ったり。で、2カ月ぐらいましたら日産の雰囲気が変わりましたよ。これは私も反省したんだけど、今まで思いの丈を話す機会もなかったような若い人が、彼に話を聞いてもらえるわけですよ。非常に心、開きますよね、鬱屈したものをぶつけられる。で、会社の中が、随分と明るくなったんじゃないかと。それは私たちにも責任があるんだけど、どうしても我々は、ひとつの組織を考えますから、どっちかという上の方から見た改革になるんだけど、ゴーンさんの場合、時間が足りないという意識もあるんじゃないかと、キーンになる人、誰がキーか、ともかく会ってみなければ判らない。見当をつけて話をすると、話をしている間に、しばしば名前の出てきた、じゃあ、その人にも会わせて欲しい、紹介してと。それから毎日毎日通って、色んな人にインタビューして、トータルで一体、何人と会ったのか、正直言って知りませんが、ただ、ゴーンさんの話をオフィスのあちこちで聞く。その反応がいい。で、日本国内でヒアリングがある程度終わると、ヨーロッパ(日産)へ。ヨーロッパでも各国を駆け巡って1週間ぐらいい居たかな。それからアメリカにも行って、ともかく行動的ですよ。

田中 彼が認識している問題点、改善点は塙さんと同じですか。

塙 同じです。これはもう、私どもが前から思っていたことであつたり、やろうとしていたことであつたり、それを彼なりにサマライズしている。

田中 塙さん以外に、彼を日本側でサポートしているのはどういう人ですか。

塙 彼は私の下で、全体を統括出来る形にしましたので、あらゆる副社長はレポートを全

部、ゴーンさんに出すことになっていきます。渉外以外は全てです。

田中 フーム。ま、それも、ゴーンさんを高く買う塙さんの判断ですから、彼が統括しなくても東芝のような、みつともない問題は起きないでしょう(笑)。渉外担当の副社長以外全部ゴーン氏の相談相手であると。

塙 相談相手というか、ま、そうですね。ただ、昔でいえば経営会議、そこかなりの部分、決めてもいきます。彼の素晴らしい点は、指示を受けた人が、なるほどなあ、そうしたなあ、論理的にも心情的にも思えるところですね。嫌だけど上の命令だから仕方ない、というんじゃないで、かなり大変な内容でもよおし、やってみようという気持ちに周囲をさせる名人ですね。だから、独断先行でビジネス決めていく冷酷な「コストカッター」に命令されて、ぬるま湯育ちの日産の人間がオロオロしてんじゃないかという、当初、皆さんに抱かれていたイメージとは、まるつきり異なるんです。

田中 同感です。でも、日産の変革を進めてきた塙さんとしては、あまりにゴーン氏が優秀すぎると、少し寂しかったりして。

塙 いやいや(笑)。

田中 優秀な息子を持った父親の気持ち、塙 それはもう会社がよくなれば。

田中 さて、塙、ゴーン体制の下で日産は確かに変わったなあ、と目に見える形で変化が現れるまでに、どのくらいかかりますか。



やれるような組織のものです」と答える。数字は全てを物語る、と端から信じるアメリカ型ビジネス・スクールの呪縛が、日本では未だに幅を利かせている。「たかが数字、されど数字」。だが、「たかが人間、されど人間」でもあるのだ。数字のみが独走する「経済社会」は、そこに参加する人々にとって「残酷な経済」に他ならない。仮令、フローとしての収入は多量であろう。

浅田彰氏との対談に於いて、僕が繰り返して喋ってきたのも、この点だ。騎手、馬主、調教師、観客、馬券場の職員……。1人ひとりの収入は異なるけれども、走馬を愛する人々(マニエー)の回りに集う人々(皆、参加する者)を養育出来る「ステイクホルダーエコノミー」の実現を、トニー・ブレア英首相を始めとするヨーロッパの指導者は目指す。

ブラジル生まれ、レバノン育ちのカルロス・ゴーン氏も又、斯なる心算の持ち主ではあるまいか。僕は、コリン・マーシャル氏に彼を勧める。イギリスの高校を卒業後、船会社のスチュワードからスタートし、アメリカのハーツとエイヴィスでCEOを務め上げた彼は、マーガレット・鉄面「サッチャー」宰相に語られて、往時、Bloody Auld(血を見る程に恐ろしいサイヴィス)と敬愛されていた国際企業フリティッシュ・エアウェイズ(BA)のCEOに就任するや、僅か数年で世界最良の評価と世界最強の経営へと立て直したが、全部門の社員を順次、シャッフルしての研修で、彼は脱した。私たちは高度1万の上空に鋼鉄の物体を飛ばすハイテク企業だ。が、その機内では数十年後も、人が操縦棒を握り、人がコヒーを配っているに違いない。私たちはローテク企業なのだろうか。否、人が人をケアする、人が人にケアされる喜びを味わえる、ハイテクロティ企業なのだ。私たちは座席という物質を売るのではなく、体験という精神を顧客に買って戴くのだ。

急進、ニューヨークへ出掛ける事になった彼は、密かに自分でコンピュタを叩き、エコノミーに予約を入れて搭乗する。パイプが駆け寄り、くる。サー・マーシャル、ファーストにも空席が。すると彼は客席ののだ。いや、太っちょの私でも6時間、快適かどうか、座席の具合を確かめてみたかね。顧客は、商品を選択した自分がその会社から尊重されていると実感できる瞬間を仮令、1秒でも持つて得たなら、付加料金を支払おうという気持ちになる。それは僅か5%でも莫大な金額になるのだ、との彼の発言も、傾聴に値する。ゴーン氏が随時指導する日産も又、そうした可能性を秘めているのではなからうか。僕の覚悟は今、そうした匂いを感じている。

16 田中康夫、**巻頭スペシャル・インタビュー**  
 塙 義一・日産社長に会いに行く



特集

66 **感動の360モデナ!**

**NAVI**

CONTENTS

1  
 October  
 1999

HEAD ART DIRECTOR/森本潤一  
 PHOTOGRAPHER/初沢克利  
 ART DIRECTOR/佐々木達彦  
 DESIGNER/古賀桂子  
 STYLIST/KERVELLA FUMIE  
 HAIRMAKE/TSUBUKI ETSUO  
 COSTUME/MASAKI MATSUSIMA  
 EST-CE QUE  
 MANAGEMENT/PARIS DOCUMENTARY  
 KEISI KAGEYAMA

自動車好きの一人のジジィとして、想いを書く

文=徳大寺有恒

理屈ではなく、頭の中が真っ白になり、  
 自分とクルマが同化する瞬間 文=清水和夫

360モデナは芸術である以上、  
 常識にとらわれない

由田晃一さんが語る  
 フェラーリの魅力

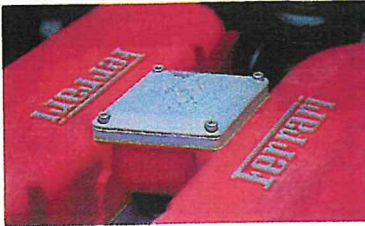
コーンズ技術部  
 高田浩治さんに聞く

文=金子浩久

コーンズ営業課  
 平野徹さんに聞く

私は断然、360モデナ!  
 『贅沢は敵か!?』フェラーリ360モデナ編

文=甘糟りり子



クルマを運転しない人に、クルマのすばらしさを説明してあげてください。  
 ステアリングを右に回せば、クルマは右に曲がってくれる。アクセルを踏めば加速し、  
 ブレーキを踏めば止まってくれる。運転しはじめた頃、そんな当たり前すぎるのが、  
 すごく嬉しかったのではありませんか。クルマの面白さやすばらしさは、実に素朴なところから  
 出発して、無限にふくらんでいくのだと思います。運転しない人は人生をすごし損している、  
 といったら言いすぎだろうが、クルマの楽しさは他に変わるものがないよね、エンケイ



クルマって、いいヤツだと思う  
**ENKEI**



118 [第45回] 徳大寺有恒と  
それゆけ、消費者派隊!! Mk.2

どのクルマがクラシックたりえるか?

[今月のテスト車]  
ジャガーSタイプ3.0V6  
BMW528i Hi-Line  
メルセデス・ベンツE320アバンギャルド  
アウディA6 2.4クワトロ

196 鈴木亜久里の『全部書いてね』  
NAVI読者よ、156を買おう!

ブジョー206S16 vs ブジョー206XT vs アルファ・ロメオ156セレスピード

200 君よ、大衆に埋もれることなかれ!  
“M”はクーペか  
ロードスターか?  
テリー伊藤が決断を下す



102 海外試乗会リポート5連発

- ①ポルシェ・ボクスターSにイタリアで乗る
- ②BMW3シリーズ・ツーリングに  
ミュンヘンで試乗
- ③ボルボV70R AWDにノルウェーで乗る
- ④フィアット生誕100年記念式典の模様と、  
生まれ変わったニュー・プントを  
大川悠がリポート
- ⑤サターンの新型中型車、  
Lシリーズにテネシーで乗る



134 いま人間は、どんな「運転」を  
しているのか? 文=下野康史

[第3回]「タンカーの運転」～出光スーパーゼアス丸の場合

222 「私の中のアイヌ」  
～トンコリ奏者オキの肖像～

[第2回] アボリジニが教えてくれた  
—先住民族は未来をめざす  
文=岡見 圭



254 NAVIスペシャル・インタビュー  
鳩山邦夫

280 大地の風貌  
空をさまよう

「鳥になった」日々へのオマージュ  
文=狩野喜彦



300 篠山紀信のHi-Touch BEAUTY  
Convertibleの女 Vol.16

Ryoko Shinohara with  
Cadillac Convertible de Ville '65

NAVI

CONTENTS

2  
October  
1999

29 NAVI INSIDE  
31 FROM OUR STAFF  
車評  
33 VWニュー・ビートル  
35 VWルボ 1.4 トレンドライン  
37 ボルボV70ノルディック  
39 日産セドリック/グロリア  
TOPIC  
41 中古シトロエンの話 その①  
中古車市場でシトロエンが高値取り引きされている  
理由は? /金子浩久  
43 中古シトロエンの話 その②  
ル・バルナスのチューンド・シトロエンはいかがでしょう  
ミシュランが発表したランフラット・タイヤ、PAXとは?  
/清水和夫  
47 初めての小説集を出す甘糟りり子さん  
49 モンブランの流行ライン、  
新しいマイスターシュテック/大住憲生  
51 エンスーな買い物/菊池仁志  
53 男の知的料理/石原隆司  
55 Music on Wheels/尾基順子  
58 PERSONAL SCENE/神足裕司  
62 是非々々ジドウシャ巷談/えのきどりちろう  
93 NEWCOMERS  
95 SOON TO COME  
98 AMS特約: BMWZ8 詳報&ニュー7シリーズをスクープ  
メルセデス・ベンツ試乗会 A160マイナー・チェンジ  
115 10年10万kmストーリー/金子浩久  
130 遥かなる食卓/戸塚省三  
132 NAVIGATORS  
徳大寺有恒、館内 端、堀内貴和、上野俊哉、  
永倉篤治、野村 梓、永井 旦、笠井 潔  
144 連載小説 SO LONG/矢作俊彦  
148 What's New  
151 BOOK IN BOOK  
171 エンスー新聞  
180 DRESSED TO SUCCESS  
GIORGIO ARMANI LE COLLEZIONI  
204 Grand-Prix Inside Line1999/赤井邦彦  
208 異冠のサラブレッド——第5回  
長島正興のものがたり/仙北茅人  
212 交通事故シリーズ 第7話: 轢き逃げ [最終回]  
「解きあかされなかった事実」/矢貫 隆  
216 田中康夫と浅田 彰の超世相対談  
「間違いだらけのニッポン」  
最終回: こういう話も今日限り。  
228 NAVI長期リポート  
BMW Mクーペ/トミーカイラZZクーペ/マツダ・ロ  
ードスター/フォード・マスタング・コブラ/トヨタ・ア  
ルテツツァ/トヨタ・ヴィッツ  
234 巨匠 徳大寺有恒保有車の長期リポート 第101回  
1999年型ブジョー206XT3ドア その1  
236 ちょっと古いクルマ探偵団 第97回  
238 隔月連載: クルマ趣味の危機/いのうえ・こーいち  
240 エンスーへの道/渡辺和博  
242 悩めるクルマ/マンフレッド・ビンツァウアーティ  
244 NAVI CUISINE 本当にうまかったのか  
日本料理とフレンチが皿の上でひとつになった/松木直也  
249 SCANDINAVIAN MODERN DESIGN  
258 安易に決めないでください。  
男四十の農業宣言/鬼塚 順  
262 第21回JALゴールドコースト・マラソン挑戦記  
遥かなる42.195km  
268 スウェーデン紀行  
世界でいちばん夏を感じる国へ  
理想のドライビングジャケットをめざして  
モータージャーナリスト・ジャケットを作ろう!  
274 スタイリッシュ・カリスマ/中野香織  
第1回: ヘンリー八世とブレ・パロック  
276 イタリアの自動車博物館めぐり/石田雅芳  
286 再びアウトサイダーに向かって(第11回)/加納典明  
「キャンギャル・レーサー」  
292 志賀正浩の車中対談 第49回  
今月のゲスト 近田春夫さん(ミュージシャン)  
とホンダ・ビート  
294 ああ、交通違反/今井亮一  
313 新車番付