

イギリス産業再生政策（１） ——プロローグ——

山 本 尚 一

The Regeneration of the British Car Industry (1)

Shoichi Yamamoto

Abstract

The author emphasises that the concept of system-mix played an important role in the generation of the British car industry, which is a microcosmos of the world motor industry, because the three production systems—craft, Fordist and lean—co-exist. The craft and Fordist production system could not regenerate the British car industry, but the lean production system, which based on the system-mix of car-making, could present the final solution to ‘ interruptions to the use of capacity ’ and regenerate it.

Key Words : industrial policy 産業政策, interruptions to production 生産の遮断, scale economies 規模の経済, industrial relations 労使関係, trade friction 貿易摩擦

１．はじめに

20世紀世界史においては19世紀型の市場機構の働きによる経済問題の解決が限界に達し、いわゆる市場の失敗が露呈されるにいたり、さまざまな政策的実験がおこなわれてきた。産業における規模の経済性にもとづく独占ないし寡占の成立によってイギリス主導の比較生産費の原理＝自由貿易政策が行き詰りを見せ、2度にわたる世界大戦が端的に示すように列強の生産システムの差異および産業政策の対立から「世界市場の失敗」が顕著になった。第2次大戦後アメリカを機軸としたポリシー・ミックスにもとづく国際協調体制が確立されるにいたったが、石油危機以降それが破綻し、再び貿易摩擦の形で国際的対立が激化するにいたり、新たな政策的対応が迫られることになった。その典型が日米欧自動車経済摩擦とそれにたいする多国籍産業調整であり、本研究の課題であるイギリス乗用車産業の再生もこの国際産業関係と多国籍産業政策の展開のなかで果たされることになる（第1表参照）。

イギリス自動車産業は発生期（1896～1915年）、成長期（1915～1945年）、成熟期（1945

第1表 イギリス乗用車産業の衰退と再生

(千台)

	1968年	1978年	1988年	1998年
新車登録	1,145	1,592	2,216	2,247
国内生産	1,816	1,223	1,227	1,748
輸出	677	466	213	1,031
輸入	102	801	1,357	1,554

(出典) SMMT, *Motor Industry of Great Britain, annual*より作成。

～1974年)を経て石油危機を契機に再生期(1974年～)に入った。またイギリス自動車市場には三つの自動車独占ないし寡占企業(クラフト、フォードおよびリーン)が競合して、いわば世界自動車市場の縮図の観があり、イギリス自動車産業調整は国内平和のみならず世界平和のテスト・ケースとしても注目に値する。1970年代半に唯一の民族系企業BL社が実質的に破綻した後イギリス自動車産業政策はアメリカ多国籍企業を中心とした国際化路線とあくまで国家企業庁によるBL社再建を主軸とした路線とが対抗するなかで展開されることになる。本稿では20世紀最後の四半世紀におけるイギリス乗用車産業の再生ドラマのプロローグとして前稿で紹介したCPRSの『イギリス乗用車産業の将来』(1975年)¹⁾で示された再建のシナリオを紹介し、若干の問題点を指摘したい。

2. CPRSの調査と戦略

CPRSはイギリス乗用車産業の将来を予測して1985年に新車登録1.8～1.9百万台、生産2.1百万台としたが、実績は新車登録が1.9百万台と予想通りであったが、生産は百万台と予想の半分にも満たなかった。これはBL社の不振によるところ大であるが、アメリカ系企業も低迷を続けたためである(第2表参照)。この原因について主としてCPRSの調査に依拠して究明し、それにたいする戦略を紹介したい。

自動車生産は1985年にドイツで内燃機関が発明されて以来欧米で産業化が進み、作業場生産、グループ生産を経て1913年11月ハイランド・パーク工場で流れ生産が確立して以来ひたすら大量生産によるスケール・メリットを追求してきた²⁾。この点はヨーロッパ・フォード副社長ウォルター・ハインズが1985年に述べた「われわれの産業における規模は経済を意味し、われわれすべては規模の経済を提供するあらゆる機会を探さなければなら

第2表 イギリス乗用車生産高

(千台)

	1975年	1977年	1979年	1981年	1983年	1985年
BL社	605	651	504	413	445	465
フォード社	327	406	399	342	319	318
ヴォクソール社	99	93	59	70	127	153
アメリカ系2社合計	426	499	458	412	446	471
その他	237	178	108	129	154	112
総生産高	1,268	1,328	1,070	954	1,045	1,048

(出典) SMMT, *Motor Industry of Great Britain, annual*より作成。

ない」³⁾という言葉が端的に示している。規模の経済は技術の発展段階によって異なるが、1970年代から中葉にかけて最低効率規模は20～30万台であるというコンセンサスがあった。この最適生産高よりも低く経営するコスト・ペナルティは大きい。リースは総生産量が10万台から50万台に増加するにつれて単位当たりコストは23%だけ低下すると推定した。したがって数量の2倍化は10%だけのコスト低下に導く⁴⁾。

他方、規模の巨大化は固定コストの上昇を招き、リスクが増大し、トップ・コントロールによるプランニングが不可欠となる。最低効率規模の工学的推定値は製造業者が生産高の計画水準で工場を経営すると想定するが、実際には70～80%の能力利用が標準であることが一般に同意されている。規模の経済についての先駆的研究者シルバーストンらは固定コストは生産能力の40%以下の生産量において死重となるが、標準生産量においては総コスト中の10～15%を占めるに過ぎないと推定している。そして「完全操業時において(あるいは標準生産量においてさえ)固定コストは総原価において大きな割合を占めないが、それでも、自動車工業の利益は、生産量の変動にきわめて敏感である」⁵⁾と述べ、規模は利益にとって必要条件であっても十分条件でないことを示唆している。自動車企業が生き残るためには最低効率規模を達成するとともに現実能力利用が計画能力利用を実現することが不可欠である。後述のようにBL社はこの二つの条件のいずれも満たしておらず、フォードは第1の条件を満たしたが、フレキシビリティを欠き、リーン・システムにおいて両条件は満たされることになる。「工場のフレキシビリティは規模の経済についての古い議論を空文化する」⁶⁾という言葉は工場レベルでは規模は最早自動車生産の主要な側面

でなくなったことを示唆する。

さて、イギリス自動車産業は1973年11月までに三つの有利な条件、すなはち、第1に国内需要が記録的水準にまで急速に上昇したこと、第2にポンド相場の変更が、イギリス輸出を特にヨーロッパ市場向けに価格競争面で収益のあるものとしたこと、第3に、EECへのイギリスの加盟によりイギリス生産者の「国内市場」を約6倍だけ増加せしめたこと、にもかかわらず利益をあげることができなかった。したがってその構造的停滞の原因は需要サイドではなく、供給サイド特に能力利用にたいする生産の遮断すなはち能力使用の遮断の複雑な問題に有効に取り組むことができなかったことに求められなければならない。NEDOのレポートは「遮断問題の緩和は収益性、キャッシュ・フロー、賃金および労働条件にたいする出発点である」⁷⁾と的確な分析をおこなった。

もっともNEDOの調査は前稿で見たとうり問題の所在を指摘したにとどまり、その詳細な分析はCPRSの調査を待たねばならなかった⁸⁾。それは量産乗用車事業の成功要件として7つを指摘したが、そのなかでも能力利用の高水準での生産の継続を「生き残りを達成する上での最重要要素」として次のように述べている。すなはち、「成功した量産乗用車生産者は高利用水準でその工場を経営し、規則的基礎上で毎日計画生産目標を達成する。組立ラインのいかなる停止も不可避免的に生産喪失をもたらし、もし販売されると仮定しても各単位が生み出す収入を引き下げる。例えば8時間交替での1時間の生産喪失をもたらす生産の遮断は少なくとも40%だけ工場収益を引き下げる」と。けだし工場経営および賃金支払いのコストはほとんど遮断の間継続し、製造業者によって吸収されなければならぬからである。そして生産の継続を確保するために4つの基本的改革を提言している。すなはち、資本支出ギャップの克服、態度・労働慣行の改革、工場・モデル範囲の合理化および産業的安定の増大、がこれである。以下、順次取り上げていこう。

まず第1の資本投資ギャップであるが、CPRSはイギリスと大陸の間に投資ギャップがあることを認めつつも前稿で紹介した理由によってイギリス乗用車産業の競争上の弱さを説明するのに十分でないと見ている。むしろ過大な資本支出はもし生産の遮断が改善されなければ生産コストを引き上げるのみであることを強調する。

次に態度・労働慣行の変更の必要性について現在の生産の絶えざる遮断は根本的に生産性および仕事にたいする労使双方の支配的態度によることにかんがみて決定的に重要であるとして以下の3点を指摘する。

(1) 生産の継続が達成されなければデリバリ・パフォーマンスが改善されないであろう。

CPRSのメンバーはこの研究中にイギリスの6つの工場と大陸の5つの工場を見学して次ぎのように述べている。「イギリスの乗用車では生産ラインが原料不足や設備の故障以外の理由で遅くスタートし、早くストップし、交替の間およびその途中でストップするのが普通である。大陸工場の見学の間労働日およびシフト交替時にラインは決して止まらなかった。交替要員は常に交替時以前に引き継ぎを待っており、全生産ラインは決して稼働をやめなかった。……労働力が確立された苦情処理手続きの受け入れに失敗したことが絶えざる生産の遮断に失敗したもう一つの要因である」と。

(2) 品質が劣悪である。イギリス工場におけるラインを移動して働く慣行は、貧弱な品質に導く種類のもう一つの慣行の一例である。ラインの速度に合わせた作業に先立って働く目的は後に自由時間——すなはち、一つの作業をおこなうために一つのステーションに留まるかわりに労働者はラインを移動することによって「クレジット」を作る——ことである。この慣行は作業のリズムを損ない、不完全な車を作り、誤った作業のやり直しのための余分な時間を必要とする。

(3) 新しい人員配置レベルと労働慣行を進んで受け入れなければ生産性は改善されないであろう。CPRSはこれを「主要な問題」と見て、イギリスで経営する3つの多国籍企業の経営者は大陸の工場が生産性向上のための新設備の採用でイギリス工場より3年先行した理由をこの点に求めている。CPRS調査の最も衝撃的部分をなす恐らくフォードの例と思われるイギリスと大陸工場の2倍の生産性格差は資産ギャップによっても説明できない。ただし、第3表の示すように1970～73年においてフォードおよびGMのイギリス工場および大陸の工場の資産基礎と資本支出はほぼ同一水準にあるにもかかわらず両社の二つの工場における収益率はすべての指標において2倍のギャップがある。その原因は両者の労働慣行の差異にあるとCPRSは強調する。

これらの態度がなぜ存在するかを確認することは、それらを変える第一歩である。いくつかの理由が指摘できるが、目前の雇用保障についての産業全体の不確実性がきわめて大きいとCPRSは強調する。特にBL社およびクライスラーにおける計測日給制への移行は、経営によりまずく処理され、従業員によって絶望的に対応された。分断された交渉構造も良好な労使関係と生産の継続への進歩を阻止した。最後に政治的動機からこの産業を破壊しようとする過激派がこの産業に存在することも日々の基礎での生産の遮断を引き起こした重要な要因であった。

第3の改革は工場と製品範囲の合理化である。1985年までに年産190万台でコスト競争

第3表 フォードとGMのイギリスおよびドイツ工場の実績（1970 - 73年平均）

	フォード		GM	
	イギリス	ドイツ	イギリス	ドイツ
自動車販売高(千台)1973年	674	732	259	847
資本支出(百万ポンド)	191	209	61	257
株主資本利益率(%)	5.9	17.9	- 8.4	19.1
投下資本利益率(%)	10.2	22.3	0.6	28.1
営業資産利益率(%)	21.6	37.4	13.7	37.4
売上高利益率(%)	8.6	11.3	6.0	15.3
固定資本 / 売上高比率(%)	49	67	81	67
総固定資産 / 付加価値比率(%)	161	149	203	150
資本支出 / 売上高比率(%)	6.7	5.9	5.8	6.9
資本支出 / 付加価値比率(%)	20.6	13.8	14.9	15.7

（出典）CPRS, *The Future of the British Motor Industry 1975*, pp. 53 - 86より作成。

力を確保するためにイギリス乗用車産業はモデル範囲をほとんど半分だけ、組立工場を少なくとも二つだけ減らさねばならない。この合理化を達成しなければ現在価格で乗用車1台当たり100ポンド近くのコスト・ハンディキャップがあり、この産業の生存を脅かすであろう。労働力にとっても工場合理化の失敗は不確実性の継続を意味する。労働者は彼等の工場が過少利用されているのを見るとき、不可避免的に生産をスローダウンさせ、余分な仕事を作り出すからである。製造業者にとっても長期にわたる余分な能力の維持は、深刻な稼働ペナルティをもたらす。CPRSの推定によればイギリス乗用車産業がこの産業の主要モデルを19から10に削減することによって大陸メーカーの新モデル採用率に対抗しようとすればほとんど年間8千5百万ポンドだけ総資本必要額を削減するであろう。合理化の失敗は現在の量産レベルで1台当たり約40ポンドのコスト・ペナルティをもたらす。

第4の産業経営の構造改革は安定した操業環境の確保である。新モデル開発に必要な長いリード・タイムのために乗用車産業はあらかじめ合理的な確信をもって計画されねばならない。この産業の困難な課題をかなり複雑にした二つの要因があった。すなはち、新車にたいする割賦購入および税の頻繁な変更ならびに日本からの最近のきわめて急速な輸入の増大である。まず前者から見ていこう。

自動車産業に選択的に作用する財政的武器は、割賦購入（HP）規制、付加価値（VAT）、乗用車特別税、自動車内国税（VED）および揮発油税である。最後から三つ目は自動車産業に固有のものであるが、HP規制は耐久消費財全体に影響し、VATはより広い商品範囲に影響する。ただHPだけは需要水準規制のためだけに使われる。イギリスでは現在VATおよび乗用車特別税となった購入税の税率の変更が需要管理のきわめて強い要素であった。ポンド危機が深刻であった1961年1月から1969年12月までの間にHP規制の9回の変更と新車購入税の4回の変更があり、そのうち2回はHP規制の変更と同時におこなわれた。そのうち1966年7月のデフレ措置がBMCに与えた破壊的措置については先に指摘したとおりである。1970年1月以来HP規制の頻繁な変更は少なくなり、ただ2回のみであったが、その両方ともきわめて過激なものであった。これは他国が景気変動による新車需要の変動の影響をあまり受けなかったことと比較すればイギリスは例外であった。政府が新車需要に直接影響を与える日本ではメーカーに事前に警告が与えられたが、イギリスではそのような警告はなく自ら判断するしかなかった。イギリス経済の「アキレス腱」である国際収支問題の解決が最優先されて乗用車産業は経済政策の「いけにえの羊」とされたのである。将来の販売・生産計画の困難が大いに増大し、効率を低下させコストを引き上げた。これがこの産業の不安定性を増大せしめ、労使関係を悪化せしめる要因となったことは周知のとおりである。

操業環境を不安定ならしめた第2の要因は輸入の急速な増大である。1975年の輸入はイギリス市場の37%に達し、そのうち約20%はEEC加盟国からのものであり、10%は日本からのものである。これは1974年にフランス18%、ドイツ26%、イタリア28%の輸入浸透に比較して高かつたため、イギリス・メーカーの能力利用、ひいてはそれに決定的に依存する収益性に破壊的作用を与えた。最近5年間に輸入の絶対額においても輸入シェアにおいても最も急速な増大は日本からのものであり、1970年の4,500台すなわち市場の0.4%から1975の年間110,000台すなわち10%へと増大した。これは同一期間——イギリスの共同市場への加盟およびそれに続く関税障壁の切り下げを含む——におけるEECからの輸入が11.5%から約19.5%へ、その他の市場からの輸入が2.3%から4%へ増大したのと比較して顕著なものがあつた。

さらにその5年間に日本への乗用車輸出が1,900台を超えなかったことも不均衡を増大せしめた。現在自動車検査を除いて日本側に不公正な貿易慣行のある証拠はないが、日本における販売施設の欠如、言語、距離および厳格な排ガス規制が日本への輸出増大への障

碍になっている。CPRSは両国の競争力格差を産業政策の差異に求めて次ぎのように述べている。「1960年代中葉まで日本自動車産業は実質的に浸透できない関税障壁を背景とする全面的な政府の支持のもとで発展した」と。

以上4つの改革案を提示した後CPRSは次の4つの方法で政府がイニシアシブを採るべきであると強調する。すなはち、

- (1) 重要で生存能力があり、国際競争力があり、補助金の支払われない乗用車産業を1980年代に確立する政府の決意を表明すること
- (2) 生産の継続、生産性および品質を改善するために労使双方が態度と慣行を変更する確固たる約束を取り付けること
- (3) 計画協定によって生産能力削減および工場合理化を雇用への犠牲を最小限にとどめながら断行すること
- (4) 財政政策により国内市場の安定化を図るとともに日本からの輸入規制の代替案を研究すること。

3. 若干の問題点

以上においてわれわれは前稿にひき続いて主として生産の遮断の問題を中心にNEDOおよびCPRSのレポートを紹介したが、以下2, 3の問題点を指摘して結びにかえたい。第1は自動車産業の生産性にかかわる問題である。自動車生産において規模とは設備産出能力の大きさ（capacity）を指し、その操業度が最適である場合の年産で示される。また経済とは厳密には「産出高1単位の生産に必要とされる生産諸要素の物理的量の減少、したがって貨幣費用の減少」を意味するが、現実にはそれにとまなう参入障壁の形成、市場集中度の上昇によって売手独占化を進めるとともに買手独占力を行使して実現した「金銭上の経済性」を含む⁹⁾。しかし高水準の投資は自動的に高生産性を保障しない。NEDOの調査は現実的生産性と潜在的生産性を区別し、イギリス自動車産業は1970年代初めに後者において主要競争者に比して遜色がなかったにもかかわらず前者において劣った理由を生産の能力使用の遮断に求めた。それを発展させたCPRSの調査は自動車産業の再建策のためにはライダー・レポートの主張する過小投資ではなく不満足な労働慣行の改革こそが優先すべきであると主張した。ライダー路線が1977年に破綻した後CPRSの主張にもとづくエドワーズ路線が採られたことはCPRSの正しさを立証すると見てよいであろう。しかし今日の視点から回顧すればエドワーズの社長としての最善の仕事はホンダとの提携であ

り、さもないればこの企業は存続できなかったであろう¹⁰⁾。

第2にこれと関連してCPRS調査はイギリスと大陸の比較に焦点があてられ、日本の生産システムとの比較がほとんどなされなかった。これらの体系的比較はウォマックら『世界を変えた機械』¹¹⁾を待たねばならない。この詳細な分析は次稿以降の課題であるが、クラフト、フォードおよびリーンの生産性比較も生産の遮断の観点からなさるべきであろう。リーン生産システムはクラフトの多品種生産とフォードの大量生産を融合して多品種柔軟生産を完成させたシステム・ミックスであり、日本企業はマイクロ・エレクトロニクス革命が本格化する以前の1970年代に継続生産を微調整し、品質管理を改善することにより競争優位を確立した¹²⁾。

第3に自動車産業発展における産業政策の役割が問題となろう。フォアマン・ペックらは近著『ヨーロッパの産業政策：20世紀の経験』（1999年）¹³⁾において産業政策の比較研究をおこない学界に一石を投じた。規模の経済とそれにもとづく自然寡占を容認すれば収穫逓減ないし収穫一定を前提としたイギリス型の自由貿易政策は現実妥当性を失い、過程政策としての産業政策が必要となろう¹⁴⁾。むしろ日本型の産業政策が国際競争力強化のために実効性を持つことは日英自動車産業の歴史が「実物教訓」となっている。しかし産業政策の過保護性¹⁵⁾によって企業がレント・シーキング行動に走り「公共の利益」を損なうことも事実である。フォアマン・ペックらの主張のように産業政策の理論的ないし記述的研究とは別に「異なった政策の効果を分離するために類似の諸国の比較」¹⁶⁾が不可欠であり、日本の研究者の論争への参加が望まれる。

注

1) Central Policy Review Staff, *The Future of the British Car Industry*, 1975.

2) 大島隆雄『ドイツ自動車工業成立史』創土社、2000年、464 - 466ページ。

3) EIU, *European Motor Business*, Aug. 1986, No.6, p.67.

4) Foreman-Peck, J., Bouden, S., and Mckinlay, A., *The British Motor Industry*, 1995, p.124.

5) Maxy, A. and Silberston, A., *The Motor Industry*, 1959, p.174.邦訳、195ページ。

6) EIU, *op., cit.*, 3rd 1995, p.72.

7) NEDO, *Motors : Supplementary note on oil supply/price problem*, 1974.

8) Central Policy Review Staff, *op., cit.* 以下の叙述は本書に依拠する。

9) 越後和典「規模の経済性について—予備的考察—」越後和典編『規模の経済』新評論、1969年所収、9ページおよび同氏『競争と独占—産業組織論批判—』1985年、137 - 138ページ。

10) Thomas, D., and Donnelly, T., *The Coventry Motor Industry*, 2000, p.194.

11) Womack, J. P., Jones, D. T., and Roos, D., *The Machine that Changed the World*, 1990.

- 12) 土生芳人『現代経済と財政』御茶の水書房，1995年，第5章参照.
- 13) Foreman-Peck, J. and Federico, G. (ed.) *European Industrial Policy : The Twentieth-Century Experience*, 2000.
- 14) 新野幸次郎「産業政策の課題と体系」，加藤寛他編『経済政策(3)—日本の産業政策—』有斐閣，1971年所収，11 - 15ページ.
- 15) 岡田賢一「自動車工業における企業生産規模の経済性—シルバーストン分析批判とその現状分析への適用—」，越後和典編，上掲書，144 - 146ページ.
- 16) Foreman-Peck, J. et. al., eds, *op. cit.*, p. 2 .

高 松 大 学 紀 要

第 35 号

平成13年 2 月23日 印刷

平成13年 2 月28日 発行

編集発行

高 松 大 学
高 松 短 期 大 学

〒761-0194 高松市春日町960番地

TEL (087) 841 - 3255

FAX (087) 841 - 3064