

第7期 研究

自動車産業の特質と課題



平成6年10月

(財)中部産業・労働政策研究会

序

日本の自動車産業は、今、量的にも質的にも一つの転換期を迎えつつある。一方では、国内生産についてこれ迄の様な右肩上りの成長の持続が期待できないこと。また、国内市場の成熟化に伴い、顧客の指向は一段と多様化し市場はこれ迄にも増して大きく変化する。他方では、海外生産の拡大によって、関係各国との関わりも単なる通商関係をを超えて各国の産業、社会政策も含めたものへと深化しつつある。また、海外からの参入も産業の各層で幅広く進展しつつある。

こうした変化は日本の自動車産業にどのような影響をもたらそうとしているのか。そしてこれまでの発展過程の上に現在を位置づけるとき、自動車産業はどのような歴史的変質を迫られているのか。また、完成車メーカーを中心に今どういう取り組みが進められているのか。こうした3つの視点から産業の実像を整理し、その中から中長期的な問題点と課題を抽出し対応の方向を考えてみたい。

先づ最初に第1章で、自動車産業の国内経済及び産業社会における位置づけと、海外展開の状況を概括的に整理し、基本的な事実関係を確認した上で、そうした位置づけに相応しい産業の役割なり責任とは何かを、米国のかつての空洞化を例にとりながら具体的に考えてみたい。第2章では、戦後自動車産業の形成の過程を完成メーカー、部品産業、販売店網の整備、そしてそれらを人の面から支えてきた健全な労使関係の構築といった4つの側面から整理する。第3章では、そうした発展過程の上に現在自動車産業が直面する中長期の課題を位置づけ、新しい経営・労働環境の下で健全な産業活動を持続していくための収益構造改革や商品企画・営業の革新、人事・労務政策と労働組合運動の方向を探る。また併せて、新たな課題としての環境との共存のあり方を考え、そして最後に経営の国際化の方向を展望する。

産業の成熟期を迎えた日本の自動車産業が、引き続き健全に成長発展していくために今われわれは何をすべきか。次世代を担うリーダーの皆様に拙稿が何がしかでも参考になればと思う。また、引用参考資料等関係各方面からご協力をいただいたことに深く感謝する。

平成6年10月

目 次

第 1 章 自動車産業の位置づけと役割り

第 1 節 日本の自動車産業の現状	1
第 2 節 基幹産業としての役割り	5

第 2 章 戦後自動車産業形成の過程

第 1 節 国産自動車メーカーの形成と発展	14
第 2 節 部品産業基盤の構築	
第 3 節 マーケティングとチャネル展開	32
第 4 節 労使関係の健全化	41

第 3 章 直面する中長期課題と対応の方向

第 1 節 構造調整を迫られる自動車産業	53
第 2 節 低コスト生産基盤の確立	61
第 3 節 成熟化時代への商品企画と営業の革新	70
第 4 節 人事・労務政策の変質と労働組合の役割り	80
第 5 節 環境との共存	90
第 6 節 海外への展開と経営の国際化	96

第1章 自動車産業の位置づけと役割

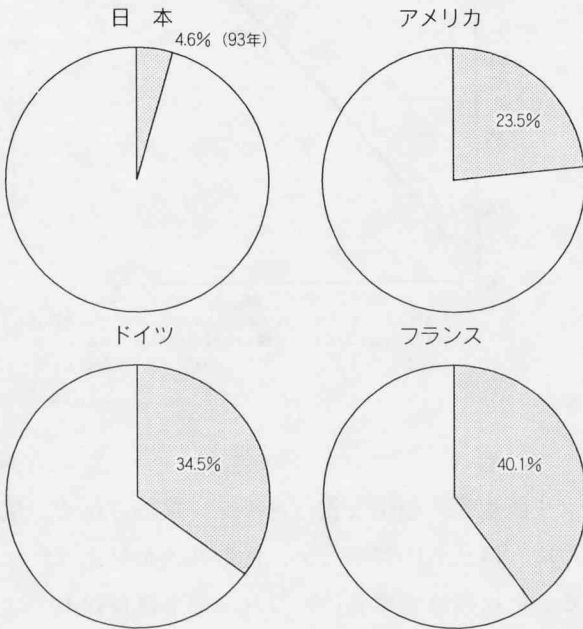
第1節 日本の自動車産業の現状

① 市場の特徴

最初に2つの側面から日本市場の特徴と問題意識を整理してみたい。

先づ第1に、日本は他の自動車先進国市場に較べて国内市場に占める輸入車の割合が極端に低い。このことが例えば日米間の貿易インバランスと結びつけられて、日本に何らかの市場参入障壁があるのではないかという短絡的批判を招いている。しかし、日本の自動車または部品関税は、少数の例外を除いて既にゼロになっている。また、日本のメーカーなりディーラーと販売提携さえすれば輸入車が自ら売れるようになるということでもない。そこには、宣伝・広告は勿論のこと、アフターサービス体制を初め補修用部品供給システムの整備など、完成車メーカー部品メーカー一体となった企業努力が求められる。因みに、米国市場でトヨタが確固たる販売体制を整えるまでに約20年を要している。表面的な結果だけを見て短絡的に結論を急いではならない。

国内販売に占める輸入車の割合（1992年）



主要国の自動車輸入関税

輸入国	関税率	
	乗用車	トラック
日本	0%	0%
アメリカ	2.5%	25.0%
EC各国	10.0%	大型22.0% 小型11.0%

(注) 1993年4月末現在。 資料：各国関税率表

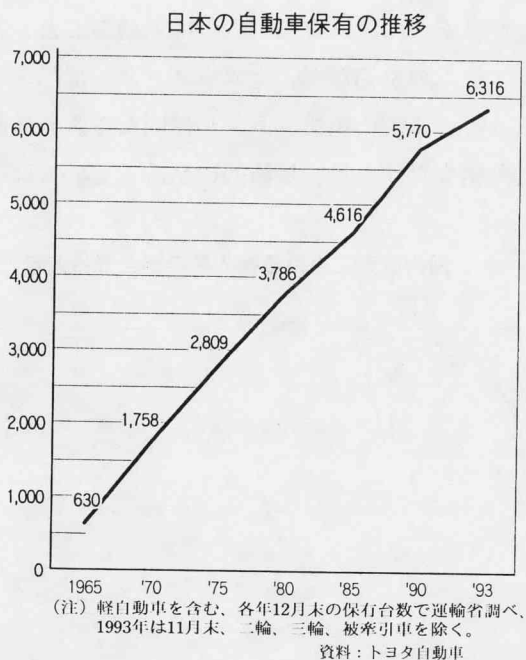
- (注) 1. アメリカはカナダからの自動車輸入に対して関税率0%を適用。
2. EC各国のうち、ギリシャ、スペイン、ポルトガルを除く。
3. EC各国は、ECおよびEFTA加盟国からの自動車輸入に対し関税率0%を適用。
4. ECの大型トラックとは、2.5ℓ以上のディーゼル車と2.8ℓ以上のガソリン車。

出所：日本自動車工業会

第2に国内と海外の市場をどう見るのか、確かに国内市場はバブル崩壊とともに大きく落込んでいるが、目先の新車需要にのみ目を奪われて日本国内市場の先行きをあまり悲観的に見るべきではない。長期で見れば、新車の需要規模は保有増に比例する。目先の短期変動は不況や所得の伸び悩みなどによる使用期間の延長等によるもので、いずれスクラップ化され新車需要に回ってくる。因みにバブルが崩壊した'90年以降も年間約200万台弱のペースで保有は伸びている。また、世界的に見ても日本の保有水準は世界で第7位、乗用車では第9位となお低い。もちろん、保有増は交通インフラなどとの関係も強く、また市場の成熟化もかなり進んでいることから、再びかつてのモータリゼーションの時代の様な伸びを期待することは難しいし、アメリカ程ではないとしても、新車需要は短期的にかなり大幅に変動するものと見られる。しかし、長期で見れば国内市場はほぼ保有増に見合う年率2%程度の伸びを示すものと見てよい。

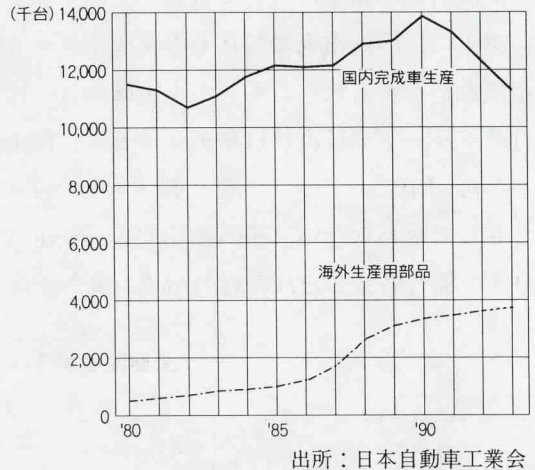
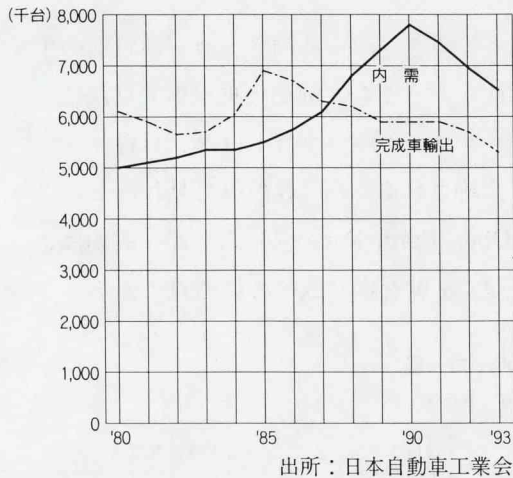


資料：SMMT, IFS



問題は、国内と輸出とを合わせた国内での生産規模の縮小と先行き不安に集約される。量拡大を背景に利益をあげ拡大再生産を図ることは比較的容易だが、量の拡大が見込まれない中で利益を確保し健全な経営を実現することは極めて難しい。これまでの延長線上ではやっていけないからだ。

わが国自動車生産の推移



他方、海外に目を転じると、これから2000年に向けて大きな伸びが期待できるのは、ASEAN、アジアNIE's、そして21世紀の中国へと続く東アジア市場であろう。果たして、日本の自動車産業はこの地域のモータリゼーションの発展にどのように貢献していけるのか、そして日本各社は、そこにどのような事業機会を見い出していくのか。日本自動車産業さらには自動車各社の将来を左右する戦略課題の一つでもある。

急速に成長するアジア市場

世界の自動車保有台数予測

(単位：千台)

	1990年	2000年	2010年
環太平洋	275,080	324,703	361,931
西 欧	157,788	192,140	218,269
東 欧	47,298	75,689	112,341
中 南 米	37,491	53,363	75,251
アフリカ	13,267	18,178	24,309
アジア他	37,407	73,111	126,896
全 世 界	568,331	737,184	918,997

(注) 環太平洋は日本、アメリカ、カナダ、オーストラリア、ニュージーランドの5カ国。1990年は実績値。
資料：EUROMOTOR REPORTS“DATABOOK”

世界の地域別自動車保有状況（1992年末）

	自動車保有台数 (万台)		自動車保有率 (万台)	
	全自動車	乗用車	全自動車	乗用車
南北アメリカ	24,609	18,589	2.9	3.9
ヨーロッパ	23,206	19,702	3.6	4.3
うちEC	16,524	14,557	2.1	2.4
アジア・中近東	10,231	6,177	29.3	48.6
オセアニア	1,219	970	2.1	2.7
アフリカ	1,478	964	43.2	66.2
全 世 界	60,742	46,402	8.6	11.3

資料：SMMT

② 産業の特徴と課題

次に自動車産業について概観してみたい。

第1に、国内市場に11社もの完成車メーカーがひしめき、かつ外国メーカーの自前の生産拠点が一つも無い。もちろん正確に言えば、11社といっても、例えば乗用車で見れば、日産グループ（日産、日産ディーゼル、富士重工）トヨタグループ（トヨタ、日野、ダイハツ）、本田、マツダ、三菱、鈴木と、ほぼ6つに集約されるから、数のみで見ればドイツとさして変わらない（BENZ, BMW, Audi・VW, Opel, Ford, Porsche）訳だが、問題は、日本の場合各社がほぼ同様の市場をターゲットにして乱戦を繰り広げている点である。

主要国のブランド別メーカー数

（乗用車&トラック）

国名	現地ブランドメーカー	〈参考〉 外国ブランドメーカー	代表的な現地ブランド名
日本	8	0	トヨタ、日産、本田 三菱、マツダ、鈴木
アメリカ	4	7	GM, Ford, Chrysler
イギリス	5	6	Rover, Jaguar, RR Lotus, Astonmartin
ドイツ	4	2	Benz, BMW, Audi-VW Opel(GM), Ford, Porsche
フランス	2	0	Renault, Peugeot
イタリア	3	2	Fiat, Detomaso Lamborghini

（トラック専業）

国名	現地ブランドメーカー	〈参考〉 外国ブランドメーカー	代表的な現地ブランド名
日本	3	0	日野、いすゞ 日産ディーゼル
アメリカ	1	3	Navistar
イギリス	2	3	Leyland
ドイツ	3	1	MAN, Kassbohrer
フランス	2	1	RVI
イタリア	1	0	Iveco

これも右肩上りの需要の拡大の時代には、潜在需要の顕在化を促進し各社にそれなりに利益をもたらしてきたが、成長のフォローの風が止んだ今、逆にこの市場の同質化と各社の製品の同質化が商品企画さらには経営戦略転換の足枷となっている。この自縛を自らの力で解くか、成行きに任せて業界再編という名の淘汰に甘んじるか、これも業界の直面する重要な課題の一つである。

第2に、日本の自動車産業は既に追いつき追い越せの時代を終えて、今や先進産業としての位置づけを確保し、国際社会からそれに相応しい役割なり行動を求められている。すなわち、1980年には、日本は総生産台数で世界第1位となり、1987年には乗用車で世界第1位となっているが、問題はそうした生産の多くの部分を海外への輸出に依存している点である。日本からの輸出の急増が相手国の経済や自動車産業に大きな苦痛をもたらし、貿易インバランスの政治問題化すなわち通商摩擦が激しさを増す中で、輸出から相手国内での現地生産へと日本車の生産構造は大きく変化しつつある。そしてまた、こうした

事業規模の国際的な拡大は、経営の国際化をどう進めるかという新たな課題を日本の自動車産業に提起している。

もちろん先例が無い訳ではない。アメリカのGMやFordは、既に20世紀の初めヨーロッパとの間で激しい通商摩擦を引き起こし同様の課題に直面した。GMは既存のヨーロッパ企業アダムオベル社とボグゾール社を買収することによって現地生産拠点を確保した。一方Fordは、当初から自前でヨーロッパに販売拠点と生産工場を展開し、更にEEC成立とともにイギリスにFord of Europe社を設立することによって、各子会社別の経営管理と商品企画、生産分担、財務等機能別管理の両面から汎ヨーロッパ的に経営を統括する形で現地事業を形成していった。

日本の場合どうなのか。アメリカのGMやFordとの決定的違い、すなわち、本国で生産・販売される製品と現地で求められる製品との間に設計上基本的に差が無いことに加えて、単価・利幅の低い小型車が中心になるため或る程度の量産規模が必要なことなどを考えると、技術開発・生産・販売も含めてどういう形で国際化を進めるべきだろうか。日本企業独自の最適解を求められている様に思われる。

第2節 基幹産業としての役割割り

これまで見て来た様に、今自動車産業は量的な制約の中で業界の態勢や経営の国際化など将来を左右する大きな課題に直面しているが、その日本経済・社会に占める位置づけを考え併せるとき、自動車産業がこれらの課題に適切に対処していくことは産業としての社会的責任でもある。

本節では、こうしたスタンスに立って自動車産業の位置づけを概観するとともに、基幹産業としての責任を考えてみたい。

① 自動車産業の性格

第1の特徴は総合産業であること。すなわち多種多様な素材を生産する産業、そしてそれらを用いて部品や材料を組立・加工する産業、さらにはそうした生産活動を支える機械や設備産業など、幅広い産業基盤の上に自動車産業は成立している。

第2の特徴は複合産業であること。すなわち完成車メーカーを中心に部品や資材メーカーが連携・協力して自動車を開発・製造する。そしてディーラーはそれをお客様に販売しアフターサービスを提供する。この全体のプロセスが無駄なく効率的に運用されなければ産業が成り立っていかない。見方を変えれば「オーケストラ産業」と言ってもよい。す

なわち完成車メーカーが全体のシステムをコーディネートしながら、構成する部品・資材メーカーやディーラー等が持てる力を十分に発揮しハーモニーを実現すれば、それぞれが輝き利益を分かち合える魅力的な産業でもある。

第3に非常に裾野の広い産業であること、すなわち自動車産業の周辺に例えば利用面ではバス・タクシーやドライブインなどの事業機会を提供し、販売・流通面ではマイカーローンや保険、中古車やガソリンスタンドなど、幅広く様々な事業機会を提供している。

〈利 用〉

- ・公共交通機関 ・マイカー
- ・道路施設建設 ・トラック輸送 ・レンタカー・リースカー
- ・ショッピング施設 ・ハイヤー・タクシー ・ドライブイン
- ・公共サービス用特殊車 ・駐 車 場
- 消防車・救急車・郵便車 ・カーフェリー
- など ・高速道路網

〈販売・流通〉

- ・オートキャンプ場 ・自動車整備 ・自動車販売 ・輸 送
- ・自動車教習所 ・ガソリンスタンド { 新 車 { 自動車専用
- ・金 融 { 中古車 { 貨車輸送 ・メタル
- 部品販売 { { 陸送 スクラップ
- 用品販売 { { 部品輸送

〈生 産〉

鉄	鉄	シリンダーブロック等 エンジン部品	電装品、ラジエータ	銅
普 通 鋼		車体、フレーム 車輪	エンジンメタル類 ハンダ、装飾部品	鉛・錫・亜鉛
特 殊 鋼		歯車類、アックスルシャフト クランクシャフト	エンジン部品、車輪	アルミニウム
紙		ろ紙、エレメント	排ガス浄化用部品	貴 金 属
織 維		シート、内張用、 安全ベルト	マグネット類、メッキ用	その他の非鉄金属
木 材		荷台	タイヤ、各種シール部品 防振用部品	ゴ ム
石 綿		ライニング、フェイシング ガスケット	装飾用、防錆用	塗 料
セラミックス		プラグ、エレクトロニクス部品 センサー、排ガス浄化用部品	不凍液、エンジンオイル クラッチオイル ブレーキオイル	化 学 製 品
ガ ラ ス		窓ガラス	鋳物用	動 植 物 油
皮 革		シート、パッキング	潤滑、熱処理、切削用	油 脂 類
合 成 樹 脂 ・高分子材料		ステアリングホイール、 ラジエータグリル、バンパー	鋳物用	コ ー ク ス
石 油・電力 ・ガ ス	塗装乾燥用、工場動力用燃料・熱処理			

生産設備・機器、情報処理システム産業

(自動車年鑑)

② 日本経済・社会への貢献

このような産業の性格から、自動車産業は日本の経済社会に幅広く貢献し、生産規模の急速な成長とともに日本の基幹産業の一つとして重要な位置づけを成すに至っている。今や日本の製造業生産額と小売業販売額の約1割、従業者でも約1割を擁し、さらに日本の輸出額の約2割、主要製造業の設備投資額の2割を占める。また、輸送分担の面では国内旅客の3分の2、国内貨物の2分の1を分担するまでになっている。技術開発の面でも、自動車産業の研究開発費は通信・電子や化学に次いで第3位に位置しており、将来の技術振興にも大きく寄与している。

日本経済における自動車産業の位置

(単位：％)									
・従業者数	自動車関連 従業者数		その他						
	11.3		88.7						
・主要製造業の生産額	自動車	電気機器	一般機械	化学	食料品	その他			
	13.5	16.5	10.0	7.3	7.5	45.2			
・小売業年間販売高	自動車小売 販売業	ガソリン スタンド	百貨店	食料品 小売業	その他				
	12.9	6.8	13.9	11.7	54.7				
・年間輸出額	自動車	一般機械			その他				
	16.3	22.9			60.8				
主要製造業の設備投資額	自動車	鉄鋼	電子機械	その他					
	19.4	13.1	12.1	55.4					
・製造業の研究開発費	自動車	通信・電子・電気計測器		化学	電気機械器具	機械・ 精密機械	その他		
	14.3	25.1		17.9	10.8	10.9	20.9		
・税収の内訳	自動車関 係諸税	法人税	所得税		その他				
	7.8	16.5	27.4		48.3				
・輸送分担率（旅客）	自動車					鉄道		その他	
	65.6					29.7		4.7	
・輸送分担率（貨物）	自動車				内航海運			その他	
	50.5				44.5			4.9	

出所：トヨタ自動車

このため、自動車産業の減産が関連産業、さらには経済・社会にもたらす負の影響も軽視できない。因みに、自動車の生産が平成4年度に前年度比▲5％となったときの波及効果を試算した例を紹介する。それによると、愛知県の場合で、県内生産額は▲1兆3千億円減少し鉱工業生産指数は▲2.8％引下げられる。そして消費支出は1,600億円の減少と、平成3年度の県内大型小売店販売額の▲13.5％が失われる。さらに雇用は▲7％と26千人が職を失う計算になるという。

自動車の生産が平成4年において、前年度比5%減をベースに試算（愛知県の事例）

（出所）日本開発銀行名古屋支店、「愛知の産業連関表」（愛知県）より試算

1. 生産に対する波及効果

(1) 県内生産額（85年価格）：▲ 13,300億円

(2) 県内鉱工業生産指数：▲ 2.8%

2. 雇用者所得に対する波及効果（名目）

▲ 1,985億円

3. 消費支出に対する波及効果（名目）

▲ 1,604億円

←平成3年県内大型小売店販売額の13.5%に相当。

4. 自動車産業の雇用に対する波及効果

▲ 26千人 or ▲ 155時間

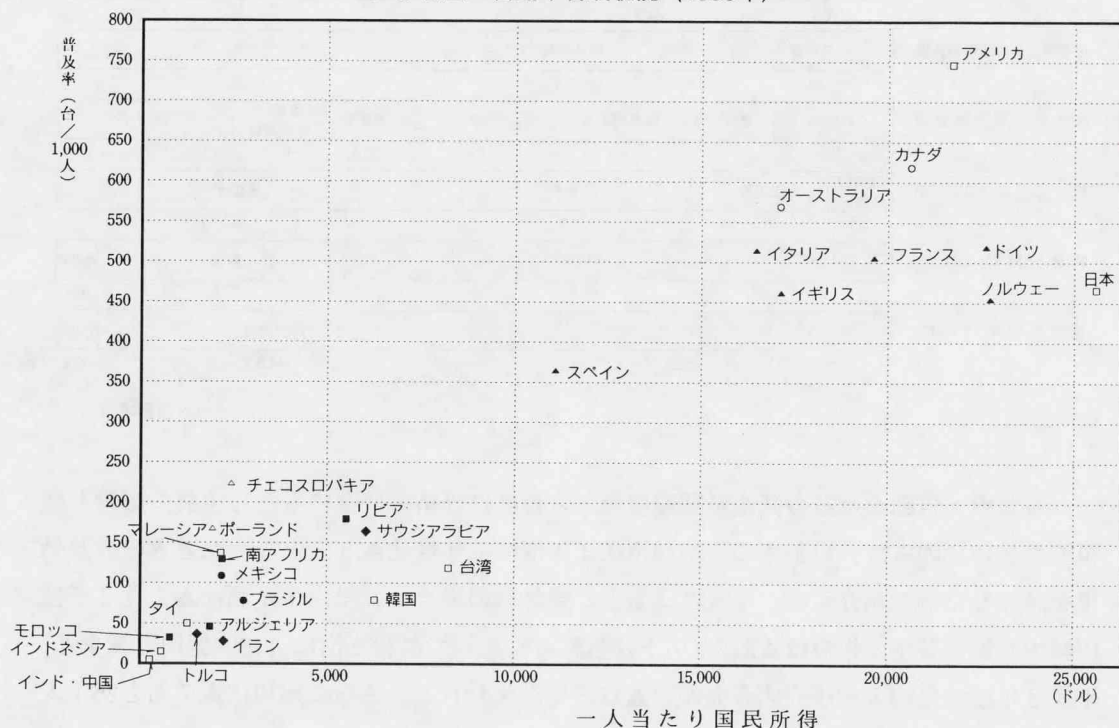
←県内従業者数（369千人）の7.0%に相当。

③ 基幹産業としての責任

次にこうした経産・社会を支える基幹産業の一つとしての、自動車産業に求められる社会的役割りを、2つの側面から考えてみたい。

第1は国際社会に対する役割りとして、自動車文明を広く世界に普及し、人々の生活を豊かにすること、そして、自動車を通じて各国、各地域の経済・社会の発展に貢献することが期待されている。

世界各国の自動車普及状況（1990年）



出所：「主要国自動車統計」等より。乗用車・商用車の総計（1990年）

世界各国の豊かさを一人当たり国民所得で表わし、これと自動車普及率とを較べてみると、強い相関性と2極化が読みとれる。この低所得・低普及地域にどうしたら自動車文明を無理なく着実に普及させていけるかが将来に向けての課題となろう。そのためには、製造技術、販売・サービスシステムなど全ゆる分野で各国各地域の経済構造や工業技術水準に応じた現実的な対応が求められる。先進国の自動車メーカーは、こうした課題を解決するために、様々な現地のニーズに対応できるモノ造りのノーハウなり技術のシーズを常に用意しておく必要がある。

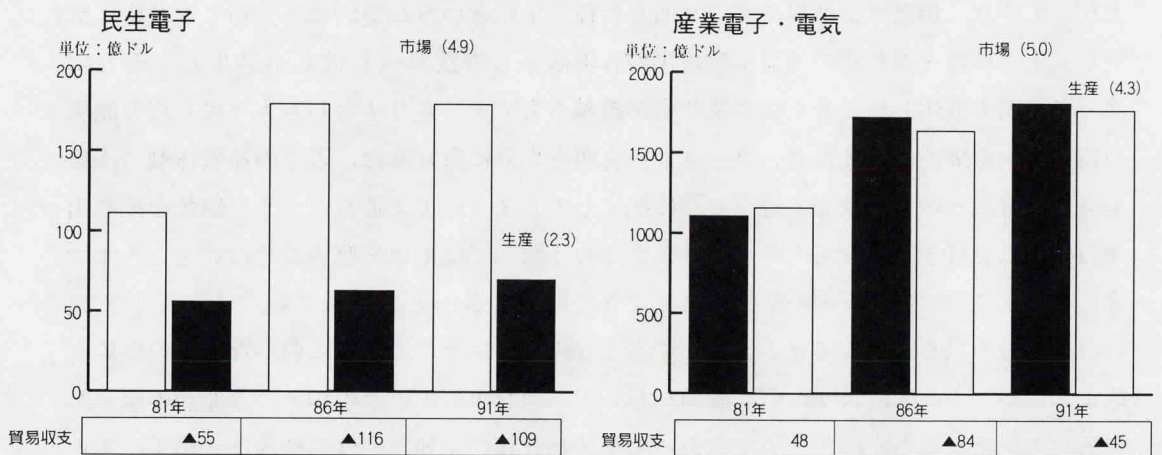
第2に、このことに関連して、国内におけるモノ造りの重要性和製造業の役割について、アメリカの空洞化の先例も参考にしながら考えてみたい。

歴史的に見れば古今、洋の東西を問わずモノ造りは価値を創造し文明を生み出す源動力となってきた。例えば、世界の4大文明も食糧の生産という基礎的なモノ造りを基盤に誕生し、それを蓄えるための土器や農耕用の青銅器そして鉄器へと道具が進歩し、それに伴って文明も進化した。そして産業革命が機械の力でモノ造りすなわち人々に有用な価値の創造力を飛躍的に拡大させ、ヨーロッパ文明を世界に敷延した。近年の冷戦体制の崩壊も見方を変えれば、戦後50年近くの間に拡大してしまったモノ造り、つまり価値を創り出す力の差に気が付き、そしてその差がそれまでの仕組みではもはや解決できないところまで来てしまっていたという事の結果であるように思われる。その意味で起こるべくして起こったものと見ることもできる。共産主義と計画経済は全ての人々に豊かなモノの供給を約束したが、そこには人々が何に価値を見出し何を求めているのかという発想の原点が欠落していた。このため、一方では造っても使われない、他方では必要なモノが手に入らない。そこに造る側のモラルの喪失と、共産主義の理想と現実とのギャップが生じ、人々の支持を失っていった。要は人々にとって「有用なモノ造り」こそが豊かさと文明の源動力であると言っても過言ではないと思う。

しかも、このモノ造りは技術の発展と深い関わりを持っている。すなわち、モノ造りを通じて技術が進歩し、有用な商品が効率的に生産され、新しい需要の創出と経済の成長を可能にする。日本の経済発展は、欧米の基礎技術に多くを依存しながら、その吸収と活用により実現された。そして既に製品技術では欧米へのキャッチアップを完了した今、この基礎技術を自らの手で高め世界へ移転することを期待されている。しかし看過してはならないのは、この基礎技術の進歩も、実際にモノを造る技術、つまり基礎技術を製品化するための開発技術と効率的に造るための製造技術が相待って実現するという事実である。基礎技術は、開発技術と製造技術とがモノ造りを通じて相互に刺激し合い融合し合うことにより、更に高度なものへと磨き上げられていくと言い換えることもできる。

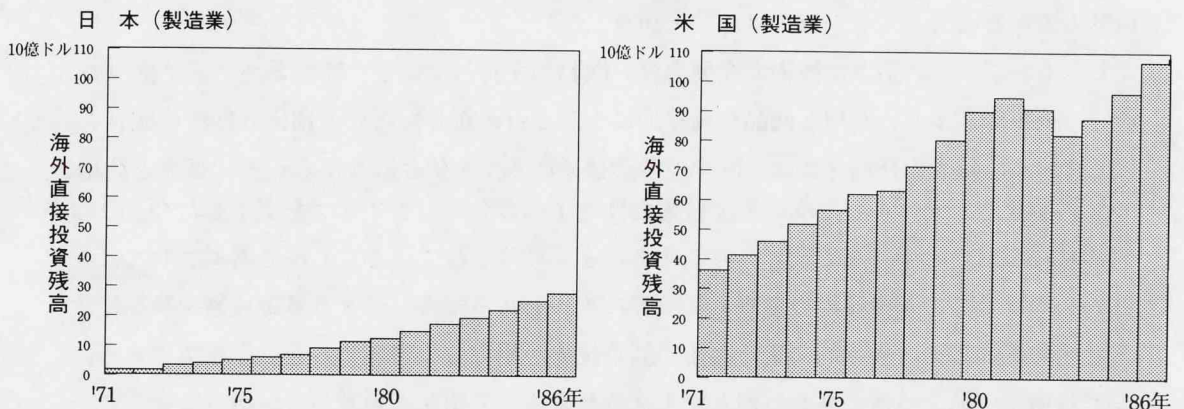
この関係を看過ごして基礎技術に特化したのが80年代の電子産業に代表されるアメリカの製造業であった。'81年と'91年を比較してみると、輸入が急増し国内生産が市場の伸びを大きく下回っている一方、海外直接投資残高が'80年頃から急激な高まりを見せている。すなわち国内製造業の空洞化が始った。この時期に「30年かかって消滅する産業が3年で消滅した」とも言われている。アメリカの賃金高騰と低い生産性にレーガン政権のドル高誘導が迫打ちをかけ、輸出採算の悪化と輸入の急増によって電器・電子や自動車・繊維などの量産型総合産業が打撃を受け技術ベースが弱体化した。

米国電子・電気産業の市場・生産・貿易 () 内91/81年率%



出所：米国商務省

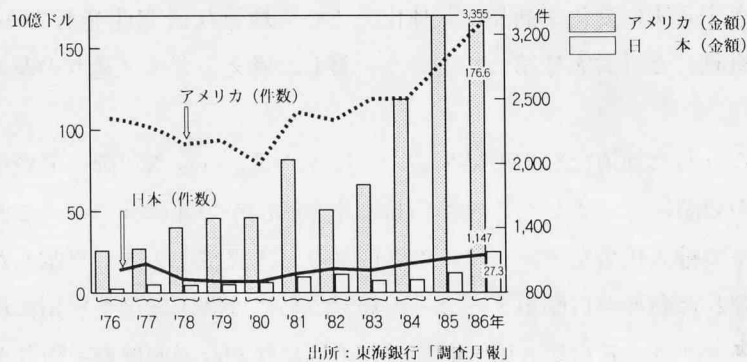
海外直接投資残高



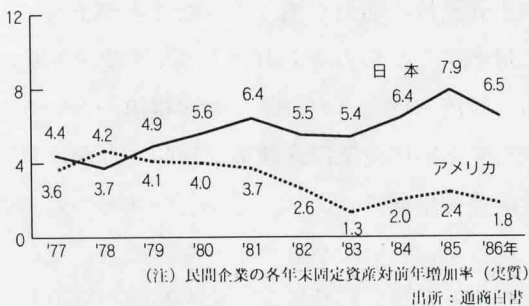
出所：経済企画庁 米国商務省

それ以上に深刻なことは、こうした電器、自動車、繊維といった産業が労働集約型であったために大量の失業と社会不安を招き、加えて高所得者に有利な税制等からアメリカ社会・家庭の健全性を支えてきた中産階級が崩壊し、所得格差の拡大とアメリカ社会の荒廃という取返しのつかない後遺症を残してしまった。加えて、M&A（企業買収）の横行によって競争力を失った分野や企業は従業員・経営者ごとスクラップされ、長期的視点に立った経営や設備投資に対する経営マインドも次第に低下していった。’80年代以降アメリカ製造業の資本ストックは急速に伸び悩みを見せ、製造業従業員も年々減少していった。こうして、経済成長に必要な生産設備は不十分となり、モノ造りのための良質な労働力の安定確保も困難になっていった。

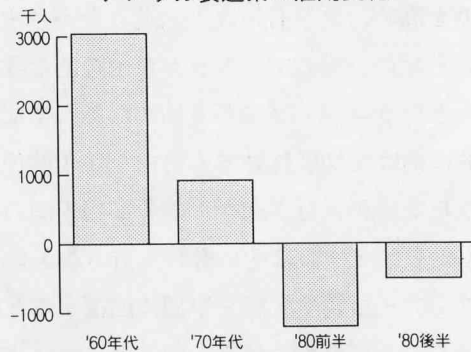
M & A（企業合併・買収）



製造業の資本ストック増加率



アメリカ製造業の雇用変化



確かに製造業が空洞化した反面サービス業は大きく伸び、経済に占めるウェイトも増大した。しかしこのことは決してアメリカ経済にとって好ましい結果をもたらさなかった。日本と同様にアメリカにおいても、サービス業の生産性は製造業をはるかに下回るからだ。MIT も “Made in America” の中で、「一国の繁栄はその国の優れた生産力にかかってい

る。モノを全て輸入し、その代金をサービスの輸出によって賄うということはありません」と明言している。以上から、モノ造りそしてそれを担う製造業が、経済・社会の発展のためにいかに重要な役割りを担っているかという事を理解できるように思う。

それでは次に、どういうモノを造ればよいのか、すなわち、製造業が目指すべきモノ造りとは何かを考えてみたい。

先づ大切なことは、社会の発展・進歩に貢献するモノでなければならない。モノ造りそのものが低公害で省エネルギー、省資源であり、かつ技術や産業の発展を促し、人類の生活をより豊かで快適にするものでなくてはならない。すなわち経済・社会への貢献である。同時に「お客様第一」すなわちお客様の要求を的確にとらえそれを一歩なり半歩先取りし、期待なり夢を満足させる商品を提供することが求められる。そのためには、大きな歴史の流れを見極めその流れに沿って変化を先取りし、そして過去の成功体験に溺れず先を急ぎすぎず着実に変化を商品に具体化していく地道な研究開発努力が求められる。この「社会貢献」と「お客様第一」という一貫した考え方がモノ造りの基本になくなくてはならない。

さてこうした地道な努力の結果、とくにオイルショック以降の省資源・エネルギーという時代の要請にマッチしたことから日本車の輸出が急速に伸びた。これは一面では急騰したオイルの輸入代金をカバーすることにより日本経済に大きく貢献したものの、他面では時流に遅れた海外の自動車メーカーの経営さらには各国経済や雇用に深刻な打撃を与え、日本とアメリカ、EC等各国・各地域との間に深刻な通商摩擦を引き起こした。言うまでもなく、こうした通商摩擦に対応する自国内産業保護政策が2国間あるいは多国間の貿易障壁を高め、より有用なモノ造りをめざす自由主義経済の活力を損うようなことがあってはならない。そこで、こうした国際的な課題に対応するための考え方として、「競争と協調」というコンセプトが大切になる。すなわち、経済・社会への貢献とお客様第一という目的に向けて切磋琢磨する自由な競争関係を制約する国内産業保護政策は排除されなければならないが、行き過ぎた競争が相手国の基幹産業を潰滅させグローバルベースでの寡占をもたらすとすればその弊害も計り知れない。従って、互いにハンディーを認め合いながらフェアな競争状態を早期に回復するために、相手国ないし業界と一定の範囲で協調していくことが求められる。例えば日本は'81年度以降10数年にわたりアメリカ向け乗用車の輸出自主規制を行ってきた。また、両国のトップメーカーであるトヨタとGMは合併でNUMMI (New United Motor Manufacturing Inc.) を設立、互いに研鑽し良い処を採り入れ、GMは後に Saturn 社でトヨタは TMM での本格的現地生産にその成果を活かしている。SRI と ITI (国際貿易投資研究所) の日米補完プロジェクトでも、「この NUMMI の試

みは、広義の技術移転に成功を収め米国の産業競争力強化に大きく貢献した。Transplantではなく Imigration である。」と高く評価している。

こうした日本とアメリカ相方の努力によって行き過ぎた保護主義政策は回避され、アメリカ自動車産業も一時の苦境から抜け出して目ざましい回復を見せている。また、日本車のアメリカにおける現地生産も'93年には126万台と大きく拡大しつつある。このことは別の見方をすれば、日本の自動車メーカーが新たな国際競争フェーズに直面したことを意味する。そうした課題を中長期的視点から正しくとらえかつ日本の特質を活かした解決の方向を考えていくために、次章では戦後日本自動車産業の形成過程を歴史的にレビューしてみたい。

第2章 戦後自動車産業形成の過程

第1節 国産自動車メーカーの形成と発展

戦後日本の自動車産業が近代産業として国際競争力を高めアメリカやヨーロッパにキャッチアップしていく過程を、段階を追ってレビューする。先づ本節では、完成車メーカーについて整理してみたい。

① 第1段階（1945年から54年迄）

第二次世界大戦の終結前に、幼藍期にあった日本の自動車工業は資材不足や疎開、部品メーカーの離散や戦渦によって既に実質的に崩壊していた。ただ幸いにして、完成車の製造工場への損害は比較的軽微であった。

1945年にGHQよりトラック1,500台／月を限度に生産再開を認められたものの、機械設備は老朽化し、戦災によって部品メーカーは潰滅的な状況にあった。

こうした事情を一変させたのは、東西冷戦を背景としたアメリカの対日政策の転換であった。商工省（現在の通産省）の自動車工業基本対策に従い、日産、トヨタ、いすゞといった戦前からの3社に加えて、航空機メーカー、兵器車両メーカーが次々に自動車工業へ参入した。（富士重工＝中島飛行機、プリンス＝立川飛行機、三菱＝航空機・兵器車両・艦船、日野＝兵器車両等）そして、1950年から始った朝鮮動乱は日本の自動車工業の復活を決定的なものとした。すなわち特需がもたらした高利潤と潤沢なキャッシュフローによって、老朽設備を更新し欧米の先進設備や技術を導入していった。そうした技術導入の一環として外国メーカーとの提携も数多く行われ、次第に自動車工業の基盤が整備されていった。

② 第2段階（1955年から61年迄）

日本経済が神武景気から岩戸景気に至る時代。アメリカの戦後景気回復による船舶を中心とした輸出の急増や、豊作による食糧供給の安定と国内景気の回復によって、国内の自動車市場が拡大した。もっとも、この時代の需要は法人企業とくに中小の自家用兼営業用途がほとんどを占めていた。

この時期は、政府の自動車産業振興政策とくに機振法（機械工業振興臨時措置法）による政策金融をフルに活用した乗用車量産体制の整備と素材や設備そして製造技術の進歩によって、日本の自動車技術が急速にアメリカ、ヨーロッパからの遅れを挽回した時代でもあった。

乗用車技術提携の概要

内 容	日 産 自 動 車	日野ディーゼル工業	い す ゞ 自 動 車	新 三 菱 重 工 業
提 携 先	オースチン・モーター (イギリス)	国営ルノー工場管理局 (フランス)	ルーツ・モータース (イギリス)	ウィリズ・オーバーランド エクスポート・コーポレーション (アメリカ)
技術援助 の内容	オースチンA-40 サマセットの製造	ルノー4CVの製造	ヒルマンミンクスの製造	四輪駆動車とくにジープの製作に関する技術
契約期間	7 年	7 年 (2年ずつ更新)	5 年	5 年
対 比	ロイヤルティ (工場渡し販売価格に 対し) 1年目 0% 2年目 2% 3年目 3.5% 4年目以降 5% ミニマムロイヤルティ 2年目 1万ポンド 3年目 2万ポンド 4年目以降 3万ポンド	ロイヤルティ 初年度 0% 2年度 2% 3年度 3.5% 4年度以降 5%	イニシアル・ ペイメント 4,900万円相当の株式 取得 ロイヤルティは、2,000 台分は不要、以後1台 につき25ポンド	年間生産台数が3,000 台を越える場合1台に つき100ドル、2,500~ 3,000台は1台につき 150ドル、2500台以下で は1台につき150ドル、 補修部品のみは6%
許可年月	1952年12月23日	1953年3月3日	1953年3月3日	1953年9月1日
販売方法	初年度は英オースチンの国内特約販売店日新自動車が生産台数の20%または4,000台のうち、有利な条件をとり他は日産販売店に配分して販売する	ルノーの国内特約販売店中外ルノー㈱を日野ディーゼル工業に合併後、日野ルノー販売を設立して総販売店とする	ルーツ・モータースは対価の1部4,900万円を出資して、いすゞの出資金5,100万円と合わせて資本金1億円で新販売会社(やまと自動車)を設立、販売サービスに当たる	新三菱重工と国内総販売店、倉敷フレイザーとは共同出資して新販売会社を設立する
市場制限	輸出は禁止	同左、ただし協議による	輸出は禁止	東半球のみ可能
のべ生産 台数	21,261	24,972	18,203	21,460

(出所)『自動車年鑑』1954年版。ただし、のべ生産台数は、自動車工業会資料。以上のほか、提携交渉があったものとして、同年鑑は、単なる構想程度を含めると注釈をして、つぎの7件をあげている。富士自動車=クライスラー、プリンス自動車=モリス・モーター、京三製作所=シムカ、東急自動車=スタンダード・トライアンフ、ダイハツ工業=スチュワードベーカー、小松製作所=フォルクスワーゲンまたはベンツ、三菱日本重工=カイザー・モーター。

例えば、トヨタ自動車は1960年に元町工場を建設、乗用車生産一貫工場を完成させているが、その際にも機振法による政策金融を十分に活かし、アメリカを中心に当時の世界最新鋭機械・設備を調達している。また、生産システムの面でも、1950年代前半から本社工場の一部で試行されていた「自働化」や「ジャストインタイム」等トヨタ生産システムの基本コンセプトが、この元町工場立上りを契機にトヨタの全工程へ展開されている。

完成車メーカーの取り組み—トヨタの例—

項目 年	市場環境	産業育成の活用	積極的な事業拡大	
			増資	外貨借入れによる設備近代化
1945	'50/6 朝鮮動乱 (特需) 68.6億円 累計 含 再生 エンジン等 ('53/5期 で終了) ※参考 総売上高 億円 '51 64.7 '52 128.3 '53 129.3 カローラ 発売 (モータリゼー ション)	'47以降 固定資産税は全て定 率償却対象となる '50/5～ 資産再評価を実施 ・特需による増収 を背景に '51～52 年にかけて大幅な 減価償却を実施 '56以降特別償却実施 重要機械 3年間5割増し償却 合理化機械 初年度1/3償却 (租税特別措置法) '63以降 特別償却の対象 拡大 上記2項目に 新築貸家住宅 割増償却を追加 耐用年数短縮	(百万円) 109.5 { 公募 7.5 株主割当 91.5 繰作者 10.5	貸付け時に使途を設備取 得に限定しており、実績 もそうになっているためタ イドローンであったと推 定される。
1946			217 { 株主割当 201 繰作者 16 1,254 (株主割当1,254)	
1949				
1950				
1951				
1952				
1953				
1954				
1955				
1956				
1957	3,344 (株主割当3,344)			
1958	9,312 { 公募(時価) 718 株主割当 8,594			
1959				
1960	9,500 { 公募(時価) 700 株主割当 8,000 無償 800 12,750 { 株主割当 10,200 無償 2,550			
1961				
1962	765 (株配 765) 780 (株配 780) 805 { 公募(時価) 9 株配 796			
1963				
1964	1,640 (株配 1,640)			
1965	6,519 { 公募(時価)2,085 無償 4,434			
1966	出所：有価証券報告書、トヨタ自動車50年史			
1967				
1968				
1969				
1970				
1971				
1972				
1973				

出所：有価証券報告書、トヨタ自動車50年史

一方、部品メーカーも1952年の企業合理化促進法により老朽設備の更新と欧米からの高級機種を導入を図ったが、完成車メーカーの本格的な乗用車量産体制に独力で対応するまでには至らなかった。他方、完成車メーカーにも自前で部品生産基盤を構築するだけの技術力も資金的余裕も無かった。このため、完成車メーカーはより付加価値の高い最終組立てに重点を移し、サプラインの分離や外注化を進めた。そして、部品産業の基盤強化は通産省の自動車産業振興政策を軸に政策的に推進されていった。すなわち、通産省は自動車産業を日本の戦略産業と位置づけ、そのためには部品製造業の技術水準を高めることが急務と判断、日本開発銀行融資を中心に一次部品メーカーに重点的に融資し設備近代化や技術の導入を積極的に奨励していった。

自動車部品技術導入(例)

日本側企業	認可時	提携先の外国企業	提携品目
ディーゼル機器	1951. 9	Bendix Aviation (米)	自動車制動倍力装置
	55. 2	Robert Bosch (独)	燃料噴射ポンプ
愛三工業	52. 10	Lahman Werken (独)	自動車用エンジン
日本電装	53. 12	Robert Bosch (独)	各種自動車用電装品
	55. 2	同上	燃料噴射ポンプ
	56. 11	同上	スパークプラグ
矢崎計器	59. 9	Kinzie Apparate (独)	タコグラフ (キンツレー)
日本発条	59. 9	Heinrich Pielsen (独)	ゴムスプリング
厚木自動車部品	61. 3	Fichtel & Saehe (独)	真空式自動クラッチ (サキソマツ)
曙ブレーキ	61. 4	Bendix Aviation (米)	ブレーキ, ディスクブレーキ
自動車機器	同上	The Bendix Corp	自動車自在接手
小糸製作所	62. 4	International General Electric (米)	シールドビームヘッドランプ
厚木自動車部品	62. 4	Thornton Products (米)	自在接手 (ユニバーサルジョイント)
栃木富士産業	62. 5	Thornton Axle (米)	(デフロック) 自動車用滑り制限自動装置
住友電工	63. 4	Dunlop Rubber (英)	ディスクブレーキ
富士トムソン	63. 5	Standard Thomson (米)	自動車冷却装置用温度調節器 温度圧力および流量制限装置
三菱電機	63. 7	Electric Auto-Lite (米)	交流ダイナモおよびセルモーター

(科学技術社『技術導入通信』1965年。)

こうして、完成車メーカーと部品メーカーが共にアメリカやヨーロッパから新鋭設備や技術を導入し、日本の自動車生産基盤の急速な近代化が実現されその後の発展の地歩がほぼ固った。また、こうした中から完成車メーカーと部品メーカーの分業の枠組みも見え始めてきた。

③ 第3段階（1962～65年迄）

この時代も依然として市場の中心は自家用兼営業用途の小型四輪トラックであったが、その約半分は乗用車の後半分に荷物室を設けたコマーシャルカーで占められていた。こうした乗用車指向の高まりに応じて、完成車メーカー各社は個人需要を狙った大衆車の開発に取組んだ。この先鞭となったのは、1955年の国民車構想の提示であった。1955年5月通産省は国民車育成要綱案を発表。これに対応すべく、例えばトヨタはパブリカ（現在のスターレット）を試作し、1961年に乗用車タイプ、62年にはコマーシャルタイプを発売した。確かにこの国民車構想自体は、商品性、技術や原価から現実性に乏しかったものの、その後の大衆車開発に大きな影響を与えた点で高く評価される。また、直接的には軽自動車市場の形成に大きな役割りを果たした。

国民車育成綱案の概要

- (1) 国民車としてえらぶ車は少なくともつぎの条件をそなえていなければならない。
 - A. 最高速度は時速100キロメートル以上出せること
 - B. 乗車定員は4人、または2人と100キログラム以上の貨物が積めること
 - C. 平坦な道路では時速60キロメートルの時には、1リットルの燃料で30キロメートル以上走れること
 - D. 大がかりな修理をしなくても10万キロメートル以上走れること
- (2) 国民車は月産2,000台の場合には1台当たり15万円以下でつくられるものでなければならない。このためには購入部品、原材料費は1台当たり10万円以下、直接工数は同70時間以下におさえることが必要である。またこのような性能、価格上の条件から国民車のエンジンの大きさは、排気量350～500CC、車の自重は400キログラム以下が適当とみられる。
- (3) 各社は、上記仕様にもとづき、通産省が指定する一定期限内に試作しなければならない。
- (4) 通産省が、その試作車をテストしたうえで、量産化にふさわしい1車種を選定する。
- (5) 通産省は、この選定された1車種に対してのみ財政資金を投入して育成をはかる。

出所：昭和30年5月18日付 日本経済新聞、(3)以下は要点のみ

この時期はトヨタの元町工場に次いで、'61年には日産の追浜工場、'62年にいすゞの藤沢工場さらに'66年にはトヨタの高岡工場と、相次いで乗用車専門工場が立上り、乗用車の量産体制が確立された時代でもあった。同時に、この時代に生じた先発メーカーと後発メーカーとの生産能力格差が、その後のモータリゼーションの時代にメーカー間の雌雄を決する大きな要素ともなった。また通産政策の面では、1965年の輸入自由化さらに1971年の資本自由化に備えて、合併・提携による国内完成車メーカーの再編強化が進められていった。

元町工場建設に際しての考え方

- ① 欧米の自動車工場を手本としつつも、我々の国情に合った乗用車専門工場とする。
(本社工場との集中管理、トヨタ式シルバーストーン理論、交通の便)
- ② 日本で、初の乗用車量販専門工場で、最新鋭の設備を導入するなど、当時としては思いきった先行投資を決断。
- ③ 組立、塗装、車体、プレス、機械工場からなる一貫工場を目指す。
- ④ 将来のモータリゼーションの到来とリスクを考えて、第1期（'59年月産5千台）第2期（'62～'64年月産約3万台）と段階的に発展させる。
 - ・第1期：ボデー工場の半分、塗装工場、総組立工場、その他を建設
 - ・第2期：プレス工場、機械工場、ボデー工場の残り半分、その他を建設

出所：トヨタ自動車50年史他

他方部品メーカーも、一次仕入先大手・中堅を中心に引続き第2次機振法の下で積極的に技術革新を進めていった。また、乗用車の本格量産体制が敷かれる中で、完成車メーカー系列と専門メーカーの色分けや完成車メーカーによる複社発注の動き等、現在の取引構造の萌芽も見え始めていた。例えばトヨタにおいても、1962年に精豊会（型・治具）栄豊会（建設・設備）が発足し、協豊会（部品）と併せて実質的に現在の協力会体制の確立を見る。

④ 第4段階（1966年～71年迄）

この時代に国内市場はトラックから乗用車へ、需要の中心は法人から個人へと移り自動車は完全に大衆のものになっていく。国民所得の向上と東名・名神高速道路に象徴される道路インフラの整備に、コロラ・サニーといった商品企画の成功が重なり、国内のモータリゼーションが一挙に華開いた。加えて、コロナ・コロラ・セリカを中心に対米輸出が本格化したため、量産規模は一挙に高まった。

この時期の自動車工業の特徴は次の3点にまとめられる。

1つは、生産能力（供給力）格差と商品企画力の差により企業間格差が拡大，アメリカメーカー資本も加わり完成車メーカーの再編が急速に進展した。そうした中で，トヨタ・日産を核とする2大グループ化等，現在の業界態勢がほぼ固められた。

2つ目には，量産規模の拡大と軌を一にした生産技術と生産システムの飛躍的發展があった。例えばトヨタの場合，1965年には鋳物から機械加工・組付までを含む日本初のエンジン生産一貫工場（上郷工場）を建設，さらに1968年には足廻り小物部品の集中生産工場（三好工場）を建設するなど，生産工程の全社的再編近代化を行う中で生産技術・生産システムの一段のレベルアップを行っている。

3つ目は，輸出産業としての地歩の確立であった。この時期に，量産規模の飛躍的拡大によるコストダウンと低い円レートにより輸出採算が好転し，輸出競争力は飛躍的に向上した。

他方，この急激な生産・保有の増大は，改めて安全・環境といった課題を自動車業界に提起することになる。

⑤ 第5段階（1972年から75年迄）

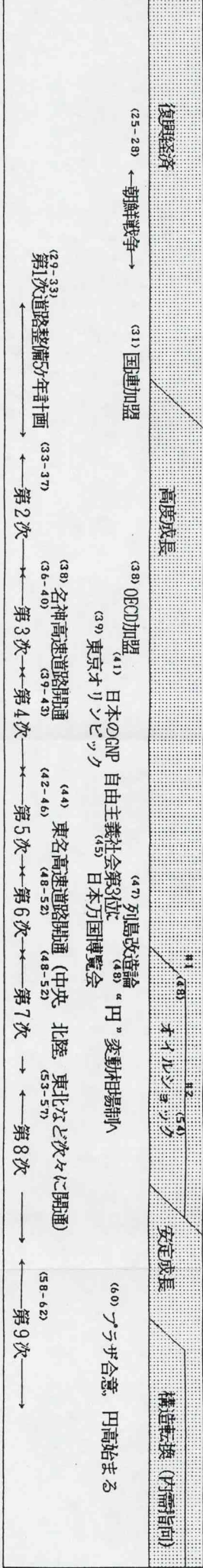
この時期に国内生産の内訳は国内から輸出へと大きくシフトした。国内市場が第1次オイルショックによって大きく落込んだのとは対称的に，海外市場で小型車需要が急増したために大幅に完成車輸出が拡大したからだ。

機械工業振興臨時措置法の融資推移

第	年 度 (昭和)	推せん額 (万円)	備 考
1次	31年度	52,000	(開発銀行)
	32年度	50,000	(開発銀行)
	33年度	45,200	(開発銀行)
	34年度	34,700	(開発銀行)
	35年度	第2次延長立法措置のため中断	
2次	36年度	141,600 20,800 151,508	(開発銀行) (中小公庫) (ワシントン輸出入銀行)
	37年度	150,400 26,900	(開発銀行) (中小公庫)
	38年度	219,300 82,200	(開発銀行) (中小公庫)
	39年度	344,500 68,700	(開発銀行) (中小公庫)
	40年度	294,500 34,400	(開発銀行) (中小公庫)
3次	41年度	264,500 49,100	(開発銀行) (中小公庫)
	42年度	416,500 51,400	(開発銀行) (中小公庫)
	43年度	392,500 46,200	(開発銀行) (中小公庫)
	44年度	340,500 37,100	(開発銀行) (中小公庫)
	45年度	318,500 29,400	(開発銀行) (中小公庫)
計		3,064,200	(開発銀行)
		446,200	(中小公庫)
		151,508	(ワシントン輸出入銀行)
合 計		3,661,908	

モーターリゼーション進展の過程

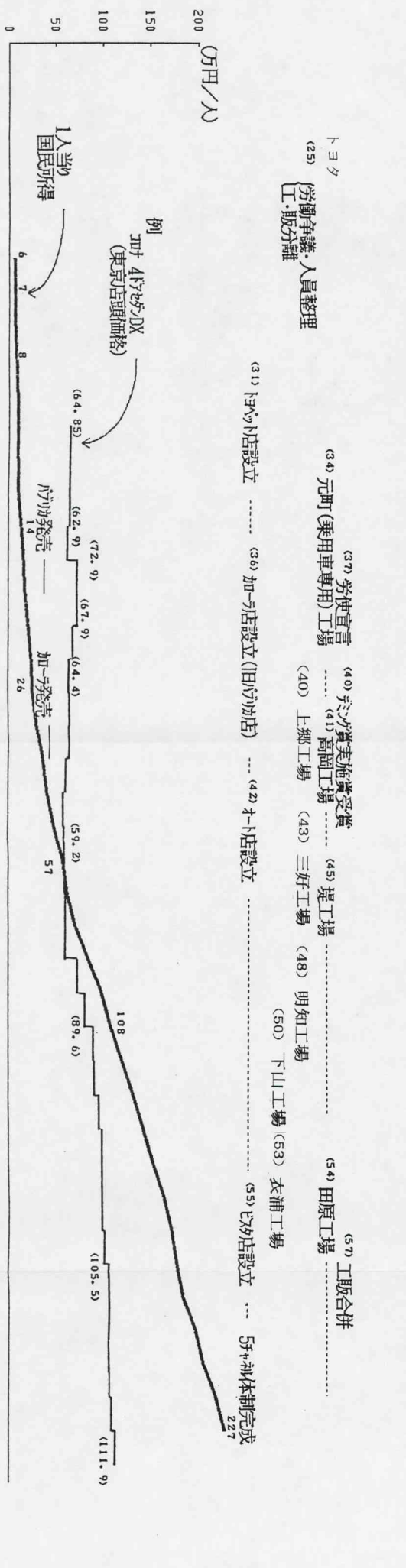
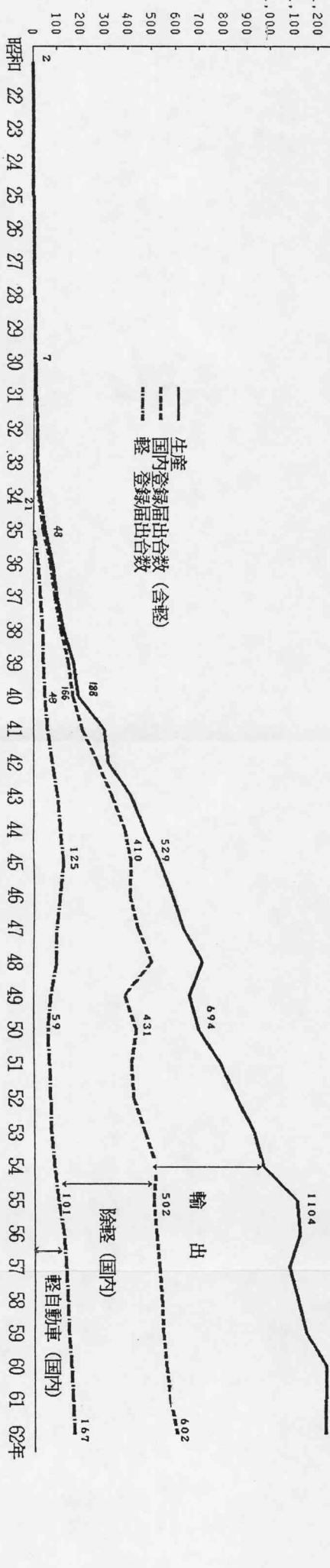
(1) 時代背景



(2) 業界の対応



(3) 生産・販売及び輸出の推移



乗用車1台当り人口	583.8	207.9	45.6	11.8	9.9	8.5	7.5	6.9	6.4	6.1	5.7	5.4	5.1	4.8	4.8	4.6	4.5	4.4	4.4	4.2	—
-----------	-------	-------	------	------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	---

各自動車メーカーは輸出による量の確保によって業績の低下を下支えしながら、完成車メーカーを中心に徹底的な合理化による原価・収益体質の改善を進め、この苦境を乗り切っていった。そしてまた、この過程を通じて日本の自動車メーカーの経営体質は一段と強化されていった。例えばトヨタの場合、7割操業でも食っていける企業体質づくりを標榜し徹底した原価改善を進める一方で、'73年には明知工場を建設し鑄造の抜本的近代化を実施、'75年には衣浦新工場にトランスミッションの加工・組付を集約、同年下山工場を新設し排ガスシステムと新世代エンジンの生産を開始する等生産工程の抜本的再編・スリム化と効率化を進めた。また併行して、こうした生産システムや工程のスリム化・効率化は部品・資材仕入先にも展開され、仕入先の品質・技術力のレベルアップに向けた指導・援助が行われた。更に、こうした過程を通じて完成車メーカーと仕入先との開発・生産の同期化も急速に進展していった。

部品産業との関わりで見れば、仕入先への資本参加や協力会組織の充実さらにはデザイン・インや技術指導を通じて、トヨタのみならず業界全体として完成車メーカーと仕入先との系列化が一段と進展した時期でもあった。

一方、産業政策の面では、とくに安全、公害対策への対応を促進するために、機電法（特定電子工業および特定機械工業振興臨時措置法）による優遇・助成が行われた。

⑥ 第6段階（1976～87年迄）

輸出の増勢に支えられて1980年には遂に日本はアメリカを抜いて世界第1位の自動車生産国となり、先進諸国へのキャッチアップをほぼ完了する。しかし、同時にこの急激な輸出は相手国の経済・産業そして雇用に致命的な打撃を与え、日本自動車産業は初めて国際的な通商摩擦に遭遇することになる。アメリカなどからの現地生産要請の高まりと'85年プラザ合意を契機とした急激かつ大幅な円高の中で、完成車メーカー各社はアメリカそしてヨーロッパでの本格的現地生産へと国際化に向けて大きな変曲点を迎える。

一方、円高による輸出採算性の悪化を吸収すべく、円高メリットの部品・資材コストへの反映と生産工程の一段のリーン化さらには間接部門の合理化など、完成車メーカー、部品・資材メーカー一体となって収益確保に向けた取組みが進められた。

以上、完成車メーカーを中心とした日本自動車工業の成り立ちと特徴を大局的にまとめてみたが、日本の自動車産業の全体像をより正しく理解するためには、完成車メーカーと部品メーカーとの協力関係と部品産業の形成過程を看過ごす訳にはいかない。因みに日本の完成車メーカーの内製率は約3割にも充たないからだ。

産業育成と自動車産業基盤の形成過程（総括表）

区分 年	産業育成のための施策	インフラの整備	技術、周辺産業
1948年	- 自動車工業基本対策 経済5ヶ年計画の特別重点産業として資金、資材、電力、労働力の優先割当をうける。 - ドッジ氏の経済9原則 アメリカの援助と国内の補助金等をカットし企業の自主合理化を促進する。		1947 - 日本自動車技術会発足 - 優良自動車部品認定規則
1950年 1952～ '53 1952年 1957年	- 企業合理化の対象業種に指定 アメリカ製新税機械の購入を補助 —融資、減価償却、税法上の特別措置 - 生産施設合理化補助金、融資規程 設備の合理化と資本蓄積の促進 - 乗用車関係外資導入方針 —技術導入促進 - 企業合理化促進法による租税特別措置 特定機械の購入に対して法人税を減免 —機械及び研究設備の加速償却 (なお、特定機械設備に対しては) 関税を免除	1951 - 自動車型式指定規則 新車の書類登録が可能になる。 1954—1957 - 第一次道路整備5ヶ年計画 1956 - 自動車損害賠償保険法 —自賠責保険制度実施 1958—1961 - 第2次道路整備5ヶ年計画 1959 - 自動車ターミナル法	1955 - 国民車構想発表 (4人乗, 100km/h, 価格, 25万円以下) 1956 - 機械工業振興臨時措置法(機械法) (機械工業の設備近代化生産技術の向上促進) - 日本開発銀行融資 (政府資金の援助)
1965 1967 ～73	- 完成車輸入自由化 - 資本自由化(自動車は1971年実施)への対応 —金融、税制面の優遇 償却期間の短縮等 — 65年 アイシン精機設立 66年 日産がプリンスを吸収合併 66年 トヨタ・日野業務提携 67年 トヨタ・ダイハツ “ 68年 日産・富士重工 “	1961 - 割賦販売法 1961—1963 - 第3次道路整備5ヶ年計画 1964—1966 - 第4次道路整備5ヶ年計画 1966 - 日本自動車査定協会発足 1967—1969 - 第5次道路整備5ヶ年計画 1970—1972 - 第6次道路整備5ヶ年計画 1973—1977 - 第7次道路整備5ヶ年計画 1978—1982 - 第8次道路整備5ヶ年計画	1961 - 第2次機振法 (貿易自由化への対応) (税制などの優遇) 1966 - 第3次機振法 (資本自由化への対応) (企業規模の拡大) (技術開発力の強化) 1971 - 機電法 (安全排気対策部品の) (開発・生産技術向上) 1978 - 機情法 (電子機器, ソフトウェアの高度化, 生産性向上)

第2節 部品産業基盤の構築

日本の自動車産業の一つの特徴は、完成車メーカーと部品・資材メーカーがそれぞれに経営の主体性を持ちながら、生産・開発の同期化によって全体が一体を成し有機的に運営されているという点であろう。そこで先づこの同期生産の基本となっている生産システムの考え方と展開状況をトヨタを例に概観し、次にそうした系列部品産業の形成過程を整理する中から日本独特の完成車メーカーと仕入先との関係を明らかにしたい。

① トヨタ生産システムの展開

先づトヨタ生産方式の基本は、必要なものを必要な時に必要なだけ造ることにより徹底的に無駄を無くし原価を下げることにあり、必要なものを、必要な時に、必要な量だけ生産したり運搬するための仕組み考え方としての「ジャスト・イン・タイム」と、生産の前工程が100%良品を造ることを前提に、自ら異常を検知し生産を止め異常を表示する「自動化」という2つの柱から成り立っている。そして、この考え方を仕入先と共有することによって購入品を含むトータルコストを下げるという目的から、トヨタ生産システムは積極的に仕入先に展開されてきた。

トヨタは1960年代から品質、原価の改善や納期の保証など、仕入先の体制なり受け皿づくりを進めてきた。例えば、完成車メーカー納入時に100%良品を確保し、完成車メーカーと仕入先の工程が淀みなく流れ、そして売れる量に応じてラインスピードを柔軟に変更する、そうした仕入先の体制なり能力を高めながらカンバンを利用した仕入先との生産の同期化を進め、仕入先も含めて無理・無駄・ムラのない生産システムを形成してきた。そして、カンバンを用いた「目で見える管理」、すなわち生産や運搬の前工程への情報指示や、異常で機械が止まるまたは生産を止めることによって現地現物で異常を確認し異常処置と再発防止対策を行なう自動化の徹底が、生産活動への全員参加と作業員、監督者、管理者等それぞれのレベルでの生産の前後工程さらには完成車メーカーと仕入先との一体感を醸成していった。

次に、日本独特の完成車メーカーと仕入先との関係が形成されてきたいわば必然性を理解するために、トヨタを例に部品産業基盤の形成過程を整理してみたい。

② 部品産業基盤の形成

トヨタと仕入先との関係についての基本的考え方は、既に1939年の「協力会」発足に際して次の様に「購買規定」として明示され、以降これが一貫してトヨタと仕入先との信頼関係の基盤とされてきた。

昭和	20	30	40	50	60
トヨタ生産方式の展開	昭和二〇年代に本社機械工場を中心に試行錯誤を繰り返して骨組を確立した。三〇年代には、対象を本社工場全体に広げ、三五年には当社の全工場への展開に着手。	昭和三〇年代に入り、トヨタグループ（仕入先）各社へ導入展開。昭和五〇年代にさらに徹底をはかるため、トヨタグループ内の教育や研究会を実施。			
自動	目で見る管理 工程内品質確保 25 目で見る管理アンドン方式の採用（エンジン組付ライン） 28 標準作業の設定 38 多工程持ち	25 目で見る管理アンドン方式の採用（エンジン組付ライン） 28 標準作業の設定 38 多工程持ち	25 目で見る管理アンドン方式の採用（エンジン組付ライン） 28 標準作業の設定 38 多工程持ち	25 目で見る管理アンドン方式の採用（エンジン組付ライン） 28 標準作業の設定 38 多工程持ち	25 目で見る管理アンドン方式の採用（エンジン組付ライン） 28 標準作業の設定 38 多工程持ち
化	多工程持ち 標準作業 22 機械の二台持ち 24 機械の三、四台持ち（人の仕事と機械の仕事の分離）	22 機械の二台持ち 24 機械の三、四台持ち（人の仕事と機械の仕事の分離）	22 機械の二台持ち 24 機械の三、四台持ち（人の仕事と機械の仕事の分離）	22 機械の二台持ち 24 機械の三、四台持ち（人の仕事と機械の仕事の分離）	22 機械の二台持ち 24 機械の三、四台持ち（人の仕事と機械の仕事の分離）
生産指示方式	32 順次表の採用	32 順次表の採用	32 順次表の採用	32 順次表の採用	32 順次表の採用
受注・生産・納車システム	41 旬間オーダー・システム採用	41 旬間オーダー・システム採用	41 旬間オーダー・システム採用	41 旬間オーダー・システム採用	41 旬間オーダー・システム採用
外注品管理	45 デイリー・オーダー・システム（堤 せりか）*	45 デイリー・オーダー・システム（堤 せりか）*	45 デイリー・オーダー・システム（堤 せりか）*	45 デイリー・オーダー・システム（堤 せりか）*	45 デイリー・オーダー・システム（堤 せりか）*
かんばん方式	49 ニュー・オーダー・システム（NOS）	49 ニュー・オーダー・システム（NOS）	49 ニュー・オーダー・システム（NOS）	49 ニュー・オーダー・システム（NOS）	49 ニュー・オーダー・システム（NOS）
段取替え 短縮	54 NOSリードタイム短縮	54 NOSリードタイム短縮	54 NOSリードタイム短縮	54 NOSリードタイム短縮	54 NOSリードタイム短縮
運搬方式	50 全工程に搬運作業の展開	50 全工程に搬運作業の展開	50 全工程に搬運作業の展開	50 全工程に搬運作業の展開	50 全工程に搬運作業の展開
工程の流れ化 同期化	50 全工程に搬運作業の展開	50 全工程に搬運作業の展開	50 全工程に搬運作業の展開	50 全工程に搬運作業の展開	50 全工程に搬運作業の展開

そこには、「当社ノ下請工場ト決定シタルモノハ、当社ノ分工場ト心得、」（対等の立場）
「從ラニ他ニ變更セザルヲ原則トシ、」（長期取引）「出来得ル限リソノ工場ノ成績ヲアゲル
ヤウ努力スルコト」（共存共栄）と記されている。

（第1ステップ）

当初この協力は親睦の場に留ったが、1945年頃から会員の相互研鑽の場へ発展していった。すなわち、'45年に協豊会会則と組織の改革を行い、会員相互の親睦に加えて会員相互の技術交流・研鑽、優良自動車部品の能率的工業化、会員相互の経営合理化研究という3項目が会の目的として会則に明示された。さらに、製品領域に従って、鋳鍛造、旋削品、特殊部品、プレス品の4支部を設置した。また、活動内容にも、トヨタとの緊密な連携による部品、工作法の合理化や工場経営の研究等が盛り込まれていた。

次いで、1949年に始まるドッジラインがもたらした不況の中で、トヨタは明確に外注重視の方向を選択する。見方を換えれば、当時資金繰りが悪化する中で、小規模脆弱な周辺の仕入先を本格的にテコ入れする余裕も積極的に内製化する余力も無かったため、仕入先の自助努力を基本に、専門技術向上への支援を通じて部品工業基盤の確立を促進するという途しか残されていなかった。このため具体的には、高度な特定部品を関東・関西の大手・中堅サプライヤーに依存しながら、東海地区サプライヤーの自助努力を支援するという形態が採られた。

トヨタ自動車の貸借対照表

単位：千円

営業期	営業期末 (昭和)	資 産		合 計	負 債 お よ び 資 本		
		流動資産	固定資産		流動負債	固定負債	資 本
20	24.11.15	2,560,891	486,230	3,047,121	2,610,852	222,710	213,558
21	25. 3. 31	3,395,278	614,217	4,009,496	3,418,096	454,610	136,790
22	25. 9. 30	2,587,590	1,419,925	4,007,516	2,763,407	233,686	1,010,422
23	26. 3. 31	3,964,646	1,250,776	5,215,423	3,652,712	303,192	1,259,518
24	26. 9. 30	3,744,130	997,083	4,741,214	2,253,673	630,000	1,857,540
25	27. 5. 31	3,993,788	967,388	4,961,177	1,891,125	726,882	2,343,037

出所：トヨタ自動車50年史

（第2ステップ）

トヨタが経営、技術面から本格的に仕入先の指導、育成に乗り出したのは1952年以降であった。トヨタは1950～51年の特需景気の時代に、JPA（在日米軍調達本部）の納入検査を通じてアメリカのSQC（統計的管理）や標準化といった手法に触れ、それらも含めた生

産及び経営管理面での日米格差を痛感する。そこでトヨタは、1952年に生産設備近代化5ヶ年計画を策定。更に、1952年7月に中小企業庁が「機械器具系列診断要領」に基く診断制度を発足させるや、このいわゆる「系列診断」の受診を申請する。

企業系列診断実施要領

対 象 工 場		担 当 者	診 断 方 法
現 工 場→トヨタ自工		愛知県経済部の村井診断長以下9人 東京都商工指導所の並木診断長以下5人 大阪府産業能率研究所の竹谷診断長以下5人	予備調査→診断 →診断総括→発表会
協 力 工 場 計 40 社 〔全協力工場 の32%〕	東海地区 21社		
	東京地区 14社		
	関西地区 5 社		

この系列診断は、例えば東海地区は愛知県工場診断班に依頼する等、トヨタにも仕入先にも利害を持たない第3者に指導を要請し、経営方針、生産性、品質、生産管理の4つの視点から、トヨタの購買担当者が同行して言わば系列ぐるみで11ヶ月にわたって展開された。すなわち、トヨタは協力工場育成の視点から積極的に受診を勧め、受診後には巡回研究会を行ない指摘事項の実施をフォローするとともに、系列他社への横断的な展開を図った。また、受診各社の序列づけを行う等仕入先相互の競争と切磋琢磨を奨励するための施策も行われた。

これを契機に、仕入先の経営は個人経営から組織としての経営へと変化の兆しを見せ、またトヨタも仕入

系列診断受診企業一覧（東海地区）

企業名	経営	生産	労務	販売及び購買	財務	経理	試験研究	評点合計
	A	A	B	C	C	B	B	8,680 点
	B	B	C	B	C	B	C	7,640
（受診対象者21社を1社1名別に1覧）	B	B	B	C	C	B	B	7,580
	B	B	B	C	C	B	C	7,500
	B	B	B	C	C	C	B	7,340
	B	B	C	C	B	C	B	7,300
	B	C	C	B	C	C	C	6,900
	B	B	B	C	D	D	C	6,900
	B	C	C	B	C	C	D	6,820
	B	C	D	C	B	C	C	6,560
	C	B	C	B	D	D	C	6,440
	C	C	C	B	B	C	C	6,420
	C	B	C	D	D	B	C	6,320
	C	C	B	C	B	C	C	6,280
	C	C	C	C	C	B	C	6,240
	C	C	C	C	C	B	C	6,240
	C	C	C	B	D	C	C	6,180
	C	C	C	C	C	C	C	6,000
	C	C	C	C	C	C	C	6,000
	C	C	B	D	C	C	C	5,860
	D	B	C	D	D	B	C	5,720

出所：愛知県他

先の診断・指導ノウハウを習得した。以降トヨタは購買管理機能を大幅に充実して仕入先への指導体制を強化、併せて「発注会議」を開催し発注数量を内示する等トヨタのニーズや課題を早目に仕入先に伝えるよう努力がはらわれた。さらに、購入単価の決定についても統計的手法を取り入れて客観性を高める等近代化が進められた。

こうした効果と併せて注目すべきことは、一つは、この系列診断以降トヨタが仕入先の工程に積極的に関与するようになったことであった。例えば、1953年には品質管理委員会を設置。同年トヨタは、協豊会からの要請を受けて仕入先の工場に出向き品質管理の実施状況を調査・指導している。二つ目は、系列診断による仕入先の序列化が仕入先に強い競争意識を植えつけたことであり、しかも、それがトヨタの購買政策に従って方向性を以って管理されていたということであった。その意味で、この系列診断はトヨタと仕入先との分業構造（系列）の形成に非常に大きな役割りを果たしたと言ってよいと思う。

（第3ステップ）

乗用車の本格量産化時代を迎える中で、1965年以降トヨタと仕入先との生産の同期化と分業構造の形成は急速に進展する。

その前段階として避けて通れないのがトヨタと仕入先との品質管理の同水準化、すなわち100%良品の供給を保証できる仕入先の品質保証体制の確立であった。1958年US-APA特需（Army Procurement Agency Japan）への対応に際し、トヨタはAPAより仕入先の品質保証体制整備の指示を受ける。そこで1959年には検査部を品質保証部に改称し部内に特需検査係を新設、購買部門には技術連絡課を新設し仕入先への技術情報の提供と技術指導を行い、さらに、両部共同で仕入先の品質管理体制の充実を支援した。しかしAPAの納入検査への対応や要求品質の充足には極めて難航した。こうした中でトヨタは改めて日本とアメリカとの品質格差を痛感し、乗用車の本格的量産に向けて仕入先の品質・コストの抜本的改善に着手することになる。

1960年から'61年にかけて、トヨタは仕入先を対象に品質管理研究会を設けて品質管理の実施状況を7項目100点満点で評価、これに基いて仕入先を層別してそれぞれに合せた指導内容を決定、1961年から'62年にかけて仕入先毎に指導を実施した。加えて、協豊会にテーマ別に11の委員会を設け、全ての委員会にトヨタから人材を派遣・支援した。とくに合理化総合委員会では、量産規模の拡大に応じた経営管理の近代化と品質管理体制の整備に重点がおかれ、かつての系列診断の手法がほぼ踏襲された。

そして、こうした仕入先の品質保証体制の充実と部品品質の向上を待って、トヨタは1963年より一部仕入先にカンバン方式を導入し、'64年からは無検査受入れ部品の拡大を

仕入先に働きかける等、トヨタ生産システムの仕入先への展開と生産の同期化を急速に進めていった。またこの推進にあたって、1966年までにトヨタ社内における仕入先の評価基準を統一。これに従って一定点数以上なら発注量を増やし下回れば発注は自然増以内に留め指導・育成するという形で、仕入先の経営努力と仕入先間の競争を奨励しながら、トヨタの方針に添って分業構造の再編と全体の競争力強化を推進していった。

（第4ステップ）

1965年のデミング賞実施賞受賞に際して審査委員より、「なお仕入先の品質管理水準は低く、これをトヨタ並みまで引上げる必要がある。」との指摘を受け、これを契機にトヨタは仕入先での品質管理に組織的かつ直接手を下すことになる。すなわち、1966年に購買管理部を設置して、TQC ノーハウを主要仕入先に移転、さらに仕入先の改善意欲を高めるために、仕入先努力による原価低減は全て仕入先に還元し、VA・VE 提案による原価低減効果は2分の1を還元することを原則とした。また併行して、協豊会の「工数低減研究会」を通じてトヨタ生産システムの徹底を図った。

こうした努力の結果、完成車メーカーと直接取引している一次仕入先までの経営及び品質管理体制はほぼトヨタ並みのレベルにまで高められたが、二次以下については手付かずの状態に近かった。品質上の不具合を追求していくと二次、三次の品質管理の甘さに到達するケースが多く、しかもモータリゼーションに伴う発注量の増大を賄うために一次仕入先が仕事を二次以下に外注化する傾向も出始めていた。こうした中で、トヨタは一次仕入先が責任を以って二次以下を管理するという基本を貫き、そのために、トヨタの外注管理ノーハウを積極的に一次仕入先に移転していった。その背景には、資本自由化に備えて一次仕入先の経営体質を強化する必要があったことや、トヨタが一次を超えて二次以下まで管理することは、品質・納期・コストに対する責任の所在を不明確にするばかりか、系列内にトヨタを中心とする「親方日の丸」的な甘えを醸成しかねないという懸念もあった。また、この選択は、トヨタ生産方式の前提である前工程が後工程に対して出荷品質責任を負うという考え方に照らしても当然であった。

以上のようなステップを踏んで1970年代初めには、トヨタを中核に日本電装、アイシン等世界有数の部品仕入先から成るトヨタグループ仕入先群の基本型が完成した。同時に、トヨタ生産方式の基本的考え方と手法が体系化され仕入先に広く浸透し、生産の同期化がさらに進展した。

このような完成車メーカーと仕入先との関係を規定している要因を整理すると、一つは、仕入先の主体的経営努力を前提とした完成車メーカーからの支援・協力と協力会を通

じての意思疎通。二つ目は、仕入先間の競争の奨励と公正な成果配分による強固な信頼関係。三つ目は、こうした中で培われてきた共存共栄と長期取引をベースとした共同体意識であろう。そしてこれこそが、アメリカにおけるような敵対的機会主義を抑止し、また、低い内製率の完成車メーカーを中心に仕入先企業群が有機的に一体を成して自動車産業を形成するという、日本独特の産業構造を規定している要因でもある。

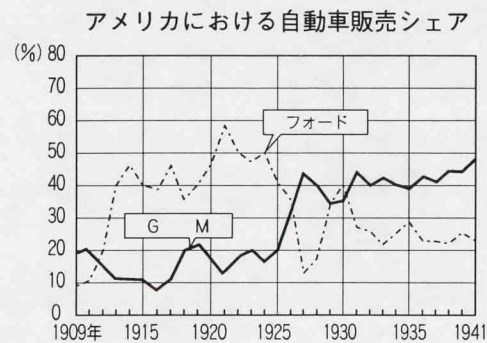
第3節 マーケティングとチャネル展開

本節では先づ自動車の流通・マーケティングの特徴とチャネル政策の意義を整理し、次にトヨタを例に、チャネル政策の展開を歴史的にレビューしてみたい。

① 自動車のマーケティング

マーケティングの対象としての自動車に求められるものは、ファッション性と機能性である。それだけ自動車は差別化がしやすい商品であるとも言えよう。従って後発や下位のメーカーでも、お客様の心をとらえる商品を提供することができれば、いつでも先発メーカーを抜き去るチャンスに恵まれる。

こうした実例として、1920年代のフォードとGMのマーケティング戦略は余りにも有名である。フォードは、T型フォードの大量生産によって劇的なコストダウンと低価格を実現し、1903年のT型フォード発売以来、車を持つことにあこがれていた大衆の支持を受けて急速にシェアを高め、1911年にはGMを抜き1921年にはシェア60%に迫る圧倒的優位を確保した。これに対してGMはA. スローン会長の下で、あらゆる人に合ったあらゆる目的に沿う乗用車づくりを標榜し、車にファッション性を求め始めていた人々の支持を受けて1926年にはフォードを抜き返し再びトップメーカーの座に返り咲いた。このフォードのマーケティングを生産指向・非差別化マーケティングとすれば、GMのそれは顧客指向・差別化マーケティングという言い方もできよう。

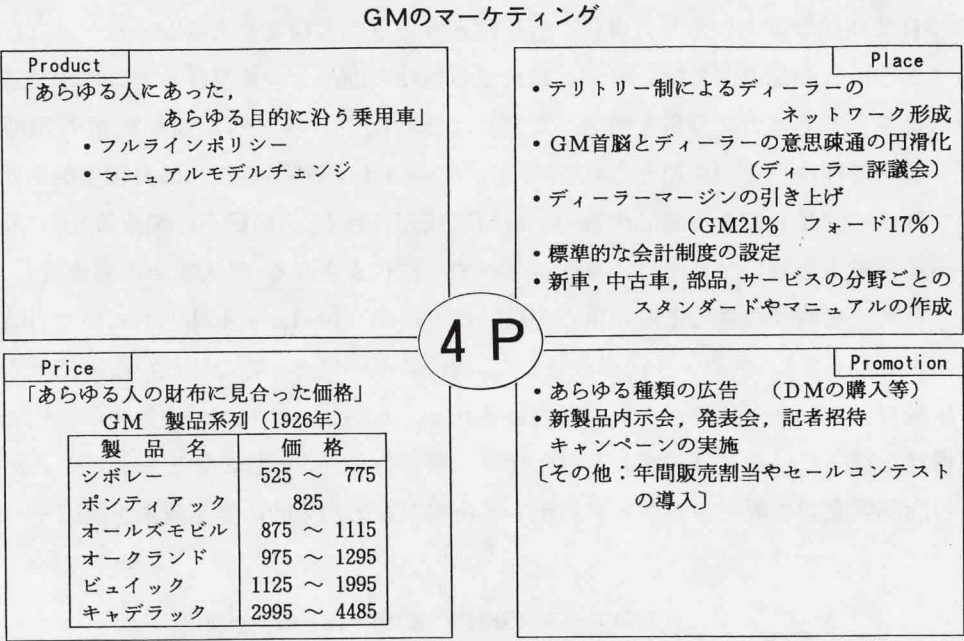


フォードT型の価格推移

年 別	T型価格	同 販 売 台 数	価格低減率
1909	950 ドル	12,292 台	100 %
11	690	40,402	73
13	550	182,809	58
15	440	355,276	46
17	450	802,771	47
19	525	782,783	55
21	355	933,720	37
23	275	1,917,353	29
25	290	1,771,338	31

出所：Federal Trade Commissirn, Report on the Automobile Industry, 1939.

そして、このGMのマーケティングの中から、現代のマーケティングの基本とされている4P（Product, Price, Place, Promotion）を読みとることができる。すなわち、あらゆる人にあったあらゆる目的に沿う乗用車（Product）、シボレーからキャデラックまであらゆる人の財布に見合った価格（Price）、テリトリー制によるディーラーのネットワーク（Place）、あらゆる種類の広告、新製品発表会、セールスコンテスト等（Promotion）といった4つの政策が展開されている。



② 企業間競争を左右するマーケティングの機能

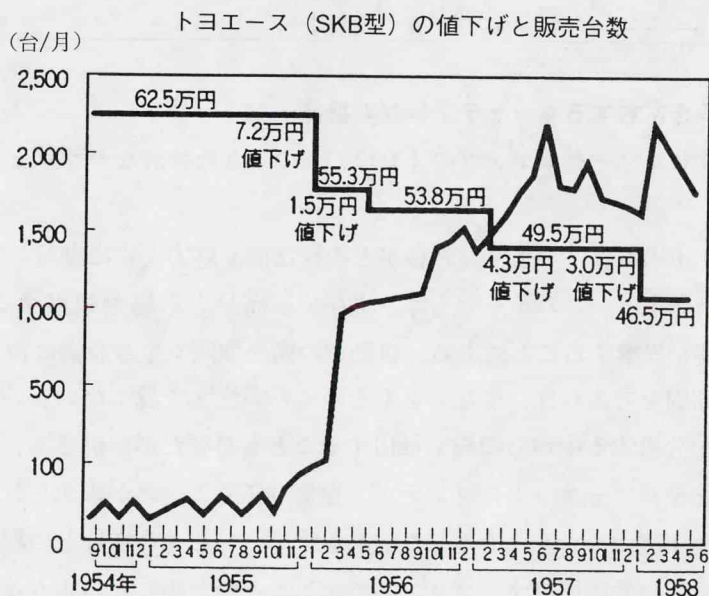
それではこうしたマーケティングの4Pは、どのような検討なりプロセスを経て決められるのか。

先づ第1は、市場調査。つまりお客様がどのような商品魅力を車に期待しているのかを読み取る処から出発する。このポイントは、現存する商品と市場を観察する中から、その4～6年先の姿を提案することにある。自動車の開発期間や生産設備に投下した資金を回収するための期間を考えれば、少なくともそのくらい先まで読まないといけない。もちろん過去の実績を分析する中から傾向を抽出することも必要だが、併せて、市場に肌でふれて変化の兆しを把みマーケットフロンティアを切り拓くセンスが求められる。

2つ目は需要予測。つまり、そうした商品を求めているお客様はどの程度いるのか、すなわち商品指向を台数に換算するプロセスである。そのためにどのような市場区分が適切

なのか、それぞれが将来どの程度の規模（台数）になるのか、という辺りまでブレークダウンされなければならない。需要予測については、販売拠点や生産設備への投資さらには生産に必要な人員の手配等も含めて利益計画や資金計画の基礎となることから、ある程度定量的かつ客観的な裏付けが求められる。例えば、どういう要素をどの程度のウェイトで予測に織込んだのか過去の傾向とはどう異なるのか等、実績と予測との乖離の分析と検証が常に行われ必要に応じて見直しのできるものでなくてはならない。「予測」と「予想」とは違う。

3つ目は商品政策。つまり、自分の会社はどのようなお客様なり市場をターゲットにし、従ってどういう商品展開で臨むのか、競合する他社の商品との優位性をどこに求めるのかといったことを具体的に分析・検討しなければならない。基本的な商品政策の類型として、一般的には次の4つが紹介されている。「フルライン政策」。これは高級車から低価格車まで幅広く商品を揃える商品政策で、GMに代表される。「高級車市場政策」。これは高級車市場に重点を置いたもので、ロールスロイスに代表される。「大衆車市場政策」。これは主として大衆向けの量販市場に重点を置いたもので、Beetleを主体としていた当時のVWに代表される。「スペシャル市場政策」。これはスポーツカー等の特殊な市場に重点を置いた政策で、フェラーリやポルシェに代表される。しかし、この4つの分類が現代において説得力を持っているとは必ずしも言えない。むしろこうした枠にとらわれることなく、自社の商品開発力や販売力等からターゲット市場を定め効果的に商品政策を展開すべきだろう。



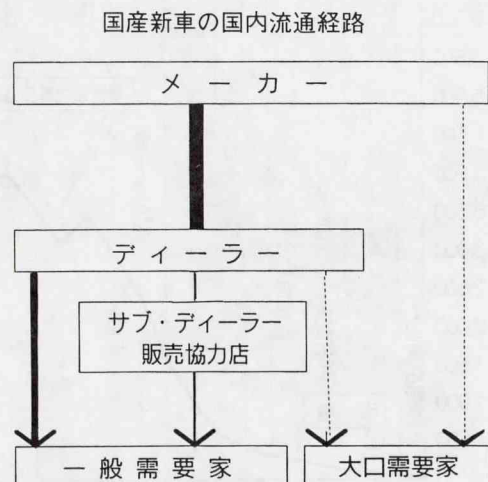
4つ目は価格政策。つまり市場要求品質を正しくとらえ競合商品との比較も行ない、それをもとに、販売目標台数と台当り利益を見ながら適正な価格を設定する。価格政策は、この台数と収益のバランスのとり方や市場の競争状態に応じていろいろに使い分けられる。例えば1954年発売のトヨエースは、当時圧倒的な市場支配力を誇っていた小型三輪トラックに対抗して最小限の利益水準を前提に低価格攻勢をかけ、量産規模の拡大を背景にした一層の値下げ攻勢によって遂に小型三輪トラックを市場から駆逐してしまった。いわゆる「市場浸透価格戦略」である。

5つ目は流通経路。つまりどのような販売経路を選択するかということで、自動車の場合にはメーカーからディーラーを経て直接お客様に届けられる非常にシンプルな流れが基本になっている。店によって取扱い車種が特定しており（チャンネル）責任販売地域制（テリトリー制）が敷かれている。そして、自動車のマーケティングはこのディーラーのネットワークを通して様々な広告・宣伝やコンテスト等の手法を用いて展開される。その意味で、自動車のマーケティングを考える前提として、先づもってチャンネル政策の意義とチャンネル展開の過程をレビューしておく必要がある。

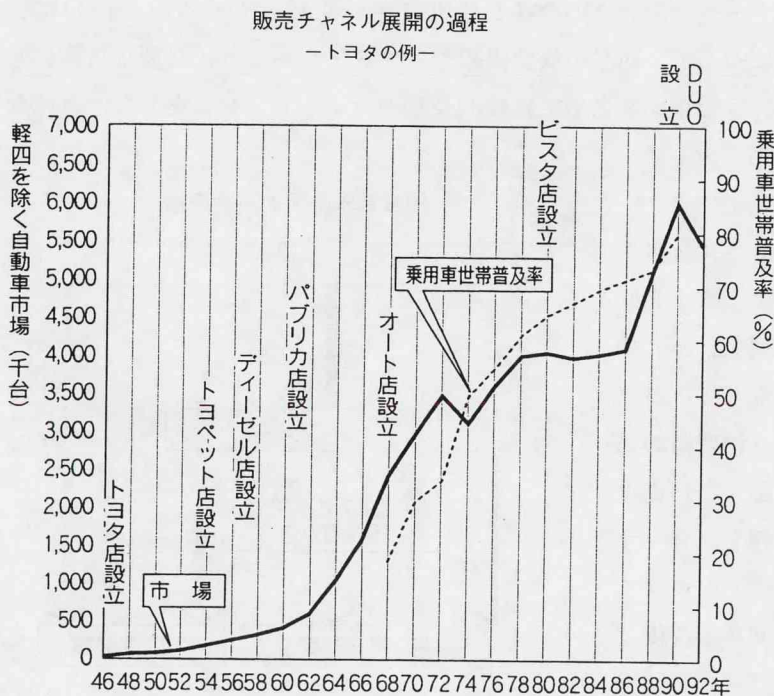
③ チャンネル政策の意義

先づ一つは、どのような販売ルート（チャンネル）を採るかで、セールスフォースの構成から価格政策や広告政策等マーケティングの全ゆる意思決定が変わってくる。二つ目に、メーカーは販売チャンネルに対して、商品の安定供給やアフターサービスに必要な技術供与や補修用部品の供給さらには資金面も含めて比較的長期のコミットメントをしなければならない。こうした事情から、チャンネルは一度決めるとなかなか変更できない。

また、自動車の販売チャンネル政策の類型は、いわゆる製造業者主一小売フランチャイズシステムに属し、かつ非常に短くかつシンプルになっている。とくに自動車のような耐久消費財の場合、アフターサービスに関する技術供与や拠点整備のための支援を必要とするため、チャンネルが長くなりすぎると、お客様に十分なサービスが提供できなくなる。



こうした日本のチャネル政策の特徴をより明確にするために、アメリカとの比較をしてみたい。アメリカでは各メーカーのディーラーシステムへの参加が比較的容易にできるため、複数メーカーの車を販売する併売店が多い。このため、メーカーは活発に価格改訂、プレミアム、インセンティブや広告・宣伝を打つことによって、販売と生産の需給インバランスの解消を行わざるをえない。これに対して、日本では当初からメーカーが主体となってディーラー網を整備してきた結果、メーカーによるディーラーフランチャイズの垂直統合が実現された。これは日本のメーカーが積極的な設備投資と研究開発によって量産規模を高め、高い国際競争力を確保してきたことと裏腹の関係を成している。すなわち生産量の安定的な確保はメーカーのマーケティング上最重要課題であることは言うまでもないが、そのために日本のメーカーは幅広い製品ラインアップとタイムリーな商品改良によってディーラー収益の安定を図るとともに、サービス技術の供与や補修部品供給体制の充実、更には生産工場と店頭とを結ぶ情報ネットワークを構築しきめ細かくマーケティングを行う等、長期的視点から販売店の経営体質や営業力の強化を支援してきた。他方ディーラーも、テリトリー制の下でメーカーの期待に応じて販売量の安定的拡大を進めてきた。こうして、メーカーとディーラーとの間にも部品メーカーと同様の相互信頼と共存共栄の関係が形成されていった。



(参考)

トヨタ店	1946年(昭和21年)
トヨベツ店	1954年(昭和29年)
ディーゼ店	1957年(昭和32年)
カローラ店	1961年(昭和36年)
オート店	1968年(昭和43年)
ビスタ店	1980年(昭和55年)

④ 販売チャネルの展開

次に、日本の自動車販売チャネル整備・充実の過程をトヨタを例に紹介する。国内市場の成長段階に応じて、最適なチャネル選択が試みられている。

(第1の節目)

——パブリカ店（現カローラ店）設立迄の創草期——

1946年、戦争中に設けられた各販売店自動車配給整備会社の解散を契機に、ディーラーがメーカー系列別に分離再編されることになった。以降、対象とする客層に応じて複数のチャネルが形成されていった。

とくに1954年のトヨペット店設立は、複数チャネル化への歴史的転換となった。トラックと社用車を中心とする法人使用・法人購入に対して、中小企業経営者を中心とする個人使用・法人購入マーケットが拡大、これに対応するために従来のトヨタ店テリトリー内に新たにトヨペット店を設立した。これは新しい市場への対応と併せて、競争原理をテリトリー内に導入することによる相乗効果を狙ったものであった。「一升のマスには、一升の米しか入らない」、トヨタは一県一店のトヨタ店の限界をこういう言葉で表わしている。

次いで1957年には長距離自動車輸送の本格化に備えて、トラック・バス運輸業を対象にしたディーゼル店を設立する。（このディーゼル店は、後に日野との提携もありトヨタが大型トラック・バスを整理したため、現在はカローラ店に編入改称されている）

更に、1961年にはパブリカ店（現カローラ店）を設立。大衆乗用車の大量販売を狙って、多数の小規模店を自由に競争させるアメリカ式ディーラーシステムの採用を試みている。すなわち、規模は小さくても店数は極力多く、とくに大市場では同一車種を併売する本格的複数チャネル制を取り、卸売もCOD（Cash On Delivery）方式をとった。現実に

カローラ店設立まで
ー対象マーケットに応じたチャネルー

	対 象 マー ケ ッ ト	設 立	会 社 数
ト ヨ タ 店	法人使用／法人購入	1946年	51社
ト ヨ ペ ッ ト 店	個人使用／法人購入	1954年	51社
* デ ィ ー ゼ ル 店	トラック・バス 運送業	1957年	ピーク時 11社
カ ロ ー ラ 店 設立時パブリカ店	個人使用／個人購入	1961年	76社

*漸次カローラ店に編入

出所：トヨタ自動車

は、トヨタ陣営内での過当競争やアメリカ式卸売システムによる生産面への影響等から後に若干の修正を加えられたが、モータリゼーションによって大衆車市場が大きく成長する中で、トヨタの市場シェア拡大に貢献した。

（第2の節目）

—— オート店の設立によるモータリゼーションへの対応 ——

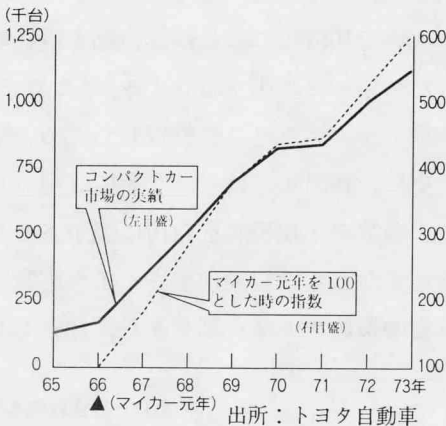
モータリゼーションによる大衆車市場の成長スピードがパブリカ店の販売力増強のスピードを上回る勢いを見せ始めたため、1968年オート店を設立した。なおこの時、パブリカ店は「カララ店」に改称される。

拡大する需要を効果的に吸収しトヨタトータルとしての販売台数上乗せを図るために、オート店はできるだけ地元の新資本と人材を中心に編成された。これは、地元資本とすることにより「親方トヨタ」的甘えの慢延を回避するとの一貫した考え方と併せて、新資本を募ることで従来より一段と広く市場をカバーすることを狙ったものであった。

オート店設立
——マーケットの急激な拡大への対応——

	対象マーケット	設 立	会社数
オート店	個人使用／個人購入	1968年	66社

コンパクトカー市場の推移



（第3の節目）

—— ビスタ店の設立による200万台体制の確立 ——

国内市場が急激な成長期から安定期へと移行しつつある中で、経営の安定を図るためには国内市場で圧倒的な優位を確立する必要があった。このため、「国内200万台を安定的に売る体制づくり」を目指して、新チャネル「ビスタ店」が設立される。つまり、市場が大衆車から小型車（ミディアムカー）へと上級移行していく中で、トヨタのミディアムカー市場シェアは日産を下回り依然低迷を続け、既存4チャネルの販売力増強を待つだけでは時間的にも限界があった。

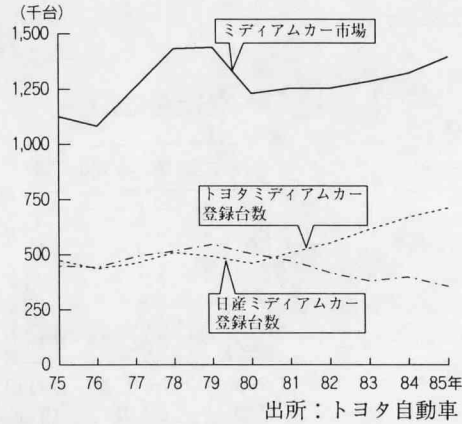
こうした状況を打開すべく、ビスタ店はコロナとマークⅡの中間を狙う車種「ビスタ」をメインに、ミディアムカーチャネルとして1980年に設立された。この時併せて、既存チャネルの収益力強化を図るために「1系列3乗用車体制」が確立された。すなわち、既存の各チャネルにエントリー（底辺種播き）車種からチャネルの看板としての中核量販車種、そして収益車種という3乗用車体制を展開し、経営の安定とチャネルアイデンティティーの両立を図った。

また、このビスタ店ではマーケティングの面でも、店頭販売の比重を高めるために漸新な店舗設計やレーザーディスクによる商品説明など様々な試みが行われ、日曜営業なども初めて試行された。

ビスタ店設立

	背景と狙い	設立	会社数
ビスタ店	・上級移行の急激な増加 ・新しい販売手法によるマーケットの開拓	1980年	66社

ミディアムカー市場の推移



5チャネル取扱車種クラス表 一乗用車一

■ チャネルメイン車種

クラス	車名	トヨタ店	トヨペット店	カローラ店	オート店	ビスタ店
ラージ	センチュリー	■	■			
	セルシオン	■				
ミディアム	アラビスタ			■	■	
	クラウン					■
	クリスタ					
	セリカ			■		
	カムリ			■		
	ピクニック			■		
	コロナ		■			■
	カリナ	■				
	セリカ	■	■	■		
	MR2				■	■
コンパクト	カローラ			■	■	
	ランサー		■			
	プリンス		■			
	コルサ		■	■		
	カローラ			■		

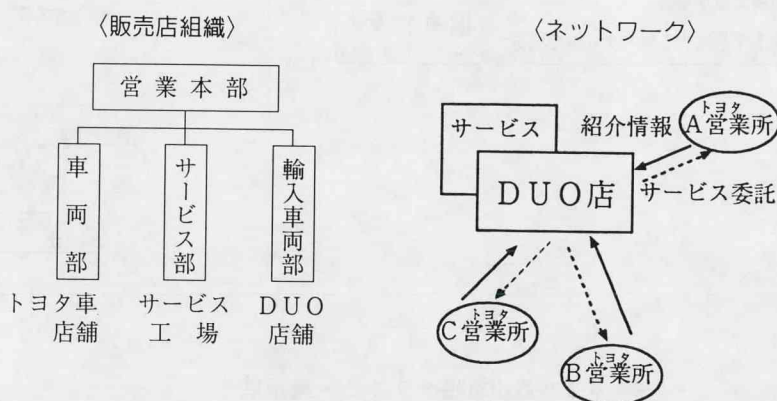
出所：トヨタ自動車

(第4の節目)

—— DUO 店の設立、ハードからソフトの時代へ ——

ビスタ店設立の当時から、チャネル政策は新商品（ハード）の投入による量拡大の時代からマーケティングソフトの時代へと変質しつつあった。ちなみに、ビスタ店の取扱車種は全て他チャネルとの併売または姉妹車であった。こうした流れの中で、トヨタ自動車自身が Audi と VW のディストリビューターとして本格的なエリアマーケティング経営を試行する。すなわち、既存のトヨタ販売店と DUO 店が地域内で連携をとりながら DUO 店を中心に地域ネットワークを形成するもので、複数メーカー車種の併売について、日本的なチャネル政策とアメリカ的なチャネル政策を融合する新しい方向への一つの試みとして重要な戦略的意義を持つものと言えよう。

DUO 店の設立



以上で自動車産業の形成・発展過程のレビューを終え、次節ではこうした日本の自動車産業の成長を支えてきた人の問題に焦点をあて、主として自動車工業の労使関係の形成過程をレビューしてみたい。産業の発展は健全な労使関係の上に初めて実を結ぶからだ。

第4節 労使関係の健全化

自動車産業に代表される日本経済の驚異的な発展を可能にした人の面のシステムとして、かつて OECD は「終身雇用制」、「年功序列制」、「企業内労働組合」の3要素（一般に「三種の神器」と呼ばれる）を指摘した。より正しく言い換えれば、終身雇用制＝雇用の安定、職を失う不安からの解放、年功序列制＝企業内でいろいろな仕事を経験することによって能力を高め、それに相応しいポストと賃金・処遇を受ける。企業内労働組合＝組合員の様々な利害の中から共通の利益を見出し、その実現に向けて組合員を代表して経営と話し合い現実的な解決策を見出す、といった仕組みであろう。本節では、この企業内労働組合に焦点をあて、日本的労使関係の変遷をレビューする中からその特質を明らかにしたい。また分析の対象は、トヨタ自動車労働組合における労使関係の形成を中心に、トヨタの仕入先企業群を組織する全トヨタ労連への展開の過程にまで拡げたい。

① トヨタの労使関係の基本的考え方

トヨタの労使関係の基本は、会社と組合がそれぞれに相手の立場を理解し、相互信頼を基本に、企業の発展と労働条件の向上は車の両輪であるという考え方に立って互いに協力する関係であるとされる。すなわち、会社は企業の繁栄を目的とする。そして、その繁栄の源は企業に働く人にあるとの認識に立って、進んで労働条件の向上に努める。組合は生活の向上を目的とする。そして生活の基盤は企業にあるとの認識に立って企業の発展と生産性の向上に協力する。

そこで、先づトヨタでこうした考え方が確立した過程をレビューし、次いで、グループ労連を通してその考え方がトヨタグループ全体に敷延されていった過程をレビューしてみたい。

② 労使関係の基本理念の確立

（闘争の時代）

トヨタに労働組合が結成されたのは1946年であった。その後間もなく日産、いすゞで大量の解雇が実施される等、ドッジラインによる超緊縮財政政策がもたらした景気後退のために雇用情勢は悪化の一途をたどった。1949年、トヨタの労使は「賃金カットを条件に、人員整理はしない。」という内容の覚書を交わしたが、経営は日を迫る毎に悪化し、遂に1950年には会社が1,600人の指名解雇を一方的に発表する。労働組合はこれを1949年覚書に対する背信として、全社を巻き込む大争議に突入した。そうした中で一段と経営は悪化

し、倒産の瀬戸際にまで追い込まれつつあった。従業員も給料の遅配・欠配が続く中で生活の苦しさは極限に達していた。結局この大争議は、労使ともに何の得るところも無いまま、全従業員の4分の1に当たる1,500人の解雇と、社長以下経営陣の辞任によって終結する。なお、歴史をふり返っても、経営が悪化する中で闘争に訴えて成功を収めた事例を見ない。

1951年以降、朝鮮動乱による特需によって生産活動は立直りを見せていたが、労働時間の増加や労働密度の上昇にもかかわらず組合員の実質賃金は停滞したままであった。こうした状況を打開するために、トヨタ・日産・いすゞを中軸にいわゆる「高速回転闘争方針」が展開される。すなわち、特需によるパイの拡大の配分を求めて春期闘争、夏期闘争、9・1闘争、10月闘争、年末闘争と、部分スト、全面ストが波状的に展開された。しかし、こうした闘争に次ぐ闘争は、特需への対応面で著しい生産機会損失をもたらし経営に打撃を与えたのみならず、やっと明るさの見え始めた生産を無視するかのような割切れない感じが組合員の間にも広がり、従って執行部にも職場からの支持を失いつつあるむなしさのみが残るという誰にとっても後味の悪いものであった。「職場委員長は執行部と会社とのサンドイッチになり苦勞したようである。しかし、執行部もストを打ち続ける苦痛をいやという程味わった……」と当時の組合機関誌は総括している。

1952年組合運動は総評（日本労働組合総評議会）の影響を強く受けて一段と左傾化を強め、一部政治色を示すようになり経営側と真向から対立する。労働組合が破防法（破壊活動防止法）反対闘争に呼応してストライキを構えるや、会社は組合に対して「このようなゼネストは……政治ストの傾向が強いので責任者を処分する」との方針を明示。結局、破防法は同年7月に公布される。本来政治の場で審議を尽くし解決すべき問題を企業内に持ち込んでも得るところは無く、そのことを執行部も従業員も身をもって実感したむなししい闘いであった。

1953年特需景気の終焉にともなうデフレが進行する中で、経営側が労使交渉を制約または放棄する傾向が強まり、職場放棄や職場交渉が散見されるようになった。会社はこれに対して「ノーワーク、ノーペイ」（No Work = No Pay）の原則に従って一方的に賃金をカット、組合はこれを不満として4ヶ月にわたる闘争を展開して対抗したが、満足のいく回答を引出せないまま闘争は終結した。この状況は日産においても同様であった。しかしトヨタとの大きな違いは、トヨタは執行部が闘争の最後まで職場を一本化しリーダーシップを発揮してきたが、日産では執行部が分裂、それまでの執行部がトヨタなど他社の組合から資金援助を受けながら依然として強硬な闘争を持続した。これに対し日産の経営側は日経連（日本経営者団体連盟）の全面的支援の下に徹底抗戦の構えで臨んだ。しかし、経

営の実態をあまりにも無視した執行部の方針から組合員の支持は次第に遠ざかり、結局、新たに結成された第2組合（現在の全日産自動車労働組合）が職場の支持を得て、闘争は既存組合の全面的敗北のうちに終結した。

（闘争から話し合いへの転換）

こうした闘争の時代を経て1954年、組合は自動車産業危機突破に対する基本姿勢を明示する。当時の組合機関誌は「賃上げという具体的な事実のみに集中、本来の目的が忘れられてしまっている。賃上げをやる熱意、それ以上のエネルギーをもって企業の問題に取り組むべきだ」と、執行委員長の演説内容を伝えている。ここには、賃上げを実現するために組合として何をすべきかを問うそれまでにない発想が見られる。

また1955年には、トヨタ・日産・いすゞの3つの組合代表者から成る「三者懇談会」をもち、政治色の強い総評、共産党の路線から決別して、自動車産業の復興と労働者の生活向上に役立つ真に自由で民主的な組織を目指すことを申し合わせた。

1956年、経済白書は「もはや戦後ではない。これからの日本経済の方向は近代化であり、その内容は経済成長率の闘い、生産性向上のセリ合いである」と宣言している。これを受けて通産省は、生産性の向上こそ国民所得を増やす源泉であるとし、生産性向上運動を支持した。これをめぐって労働界の意見は2分された。すなわち、総評は、独占資本の利潤追求を目指すコスト引下げ運動であるとしてこれに反対したが、同盟（全日本労働総同盟）は、これは単なる能率向上や個別企業の合理化、私的利潤の追求ではなく日本の自立経済を目標とした運動であるとして前向きの評価を示した。こうした労働界の動きはトヨタ社内にも影響し、組合員の一部に戸惑いや不安も与えたが、同年、執行部は定期大会の大会宣言で「生活の安定と産業・企業の発展の実現をめざす」とし、これを支持する立場を職場に明確に示した。当時、神武景気による好況と、業界初の元町乗用車専門工場の順調な立上りやロンドンー東京5万km（耐久）ドライブに象徴される商品への自信に裏付けられて、従業員の労働意欲は次第に高まりつつあった。このことが生産性向上への前向きな反応なり支持につながったものと思われる。もちろん、それ迄の実り少ない闘争の教訓も少なからず影響していたものと考えられる。1958年の運動方針には、「企業の発展は、労働者の生活安定向上の要因であるという考え方から、……企業発展の共通目標に対しては、双方一体となって推進につとめ、その中で、労使相互信頼の実をあげる。」と明記され、大会において執行部より、生産性向上運動については「良いものなら良いと積極的に進めるべきである」との明確な答弁が行われている。

(労使宣言)

こうした流れをうけて、1962年トヨタの労使によって労使宣言が発表される。これは、一つは、労使が協力し、基幹産業としての自動車産業の興隆を通じて国民経済に寄与すること。二つ目に、労使関係は相互信頼を基盤とすること。三つ目に、生産性の向上を通じて企業の繁栄と労働条件の維持・改善を図ること。そして、こうした三つの考え方に立って、自動車の貿易自由化に労使で対応するというものであった。これを以って、トヨタの労使関係を規定する理念が確認されたと見ることができよう。

■労使宣言

▶労使宣言の内容

1. 自動車産業の興隆を通じて、国民経済の発展に寄与する。

わが国の基幹産業としての自動車産業の使命の重大さと、国民経済に占める地位を認識し、労使相協力してこの目的のため最善の努力をする。とくに企業の公共性を自覚し、社会・産業・大衆のために奉仕するという精神に徹する。

2. 労使関係は相互信頼を基盤とする。

信義と誠実をモットーに、過去幾多の変遷をへて築きあげてきた相互理解と相互信頼による健全で公正な労使関係を一層高め、相互の権利と義務を尊重し労使間の平和と安定をはかる。

3. 生産性の向上を通じ企業の繁栄と、労働条件の維持・改善をはかる。

そのために、労使は互いに相手の立場を理解し、共通の基盤にたち、生産性の向上とその成果の拡大につとめ、その上に立って雇用の安定と労働条件の維持改善をはかり、さらに飛躍する原動力をつちかわなくてはならない。会社は企業繁栄のみならず人にあるという理解の上にたち、進んで労働条件の維持改善につとめる。また、組合は生産性向上の必要性の認識の上にたち、企業の繁栄のために会社諸施策に積極的に協力する。

以上3つの基調の上にたち

- (1) 品質性能の向上
- (2) 原価の低減
- (3) 量産体制の確率をはかる。

▶労使宣言について（トヨタ自動車労働組合30年史より抜粋）

「……組合活動とは争議ばかりではない。筋を通すところは通し、要求することは要求し、権利と義務をわきまえ、すべきことはしなければならない。相互理解と相互信頼によって健全で公正な労使関係が確立され、雇用の安定し、労働条件の維持改善が行われるならば争議の必要はない。……（中略）……幸いにして会社は、企業繁栄の源は人にあるという認識に立ち労働条件の改善に努めることを約束してくれた。これが労使宣言である。」

③ グループ労連の形成

グループ労連としての全トヨタ労連（全トヨタ労働組合連合会）が結成されたのは、それから約10年の後であった。モータリゼーションを背景にトヨタグループ各社の事業規模が急速に拡大し、かつ、トヨタ生産システムを軸に、生産工程の同期化を初めとして事業活動の全ゆる面で有機的に結びついた分業関係が形成されつつあった。こうした産業分業構造の形成に対応する労働組合運動の新しい形態として、グループ労連は組織化された。

従って、その役割りの一つは、トヨタを中核に有機的分業を形成する仕入先に労働組合を組織化するとともに、トヨタの労使関係の基本、すなわち企業の発展と労働条件の向上は車の両輪であり労使関係は相互信頼の上に成立するとの考え方をグループ仕入先に敷延すること。二つ目は、基本的労働条件の底上げを図るとともに、グループ全体の労働条件の安定的向上をめざすこと。三つ目は、自動車産業を代表するグループの一つとして、望ましい社会政策や産業政策の実現に向けて役割りを果していくことであった。

全トヨタ労連は、1973年には販売労組も加えトヨタ車の生産から輸送・販売にたずさわる人々を広く結集する連合体としての形態を整えた。このグループ労連の機能と役割りを具体的に理解するために、その結成当初から現在に至る活動の経過をレビューしてみたい。

（第1～2期 1972／9～74／8）

—— 組織体制の整備 ——

発足に際して、組合として整えるべき基本的要素でもある「賃金政策」、企業活動に伴い職場で生じる様々な労働問題を解決するための「産業対策」、そして労使関係の基本ルールとしての「労働協約」の合せて3分野に、取組みのモデルとして相応しい「モデル組合」の設定を加えた4分野の専門委員会を設定した。この委員会活動の狙いは、一つには、基本的労働条件と協約について、傘下組合間の格差を是正するとともに目指すべき将来の指針を提示すること。二つ目には、そうした取組みを通じて各社の労使関係なり組合活動のレベルアップを図ろうというものであった。

また、販売労組については、活動が広域に及ぶことや地域の市場特性にもそれぞれに特徴があることから、全国を7支部に分けて本部・支部体制をとった。これは地域の事業に応じたキメ細かな活動を狙うものだった。またこれと併せて、全国レベルでは、活動全体の整合性を高めるとともに取組みの相乗効果を引出すために販売代表者会議を設置、更に、経営と話し合うためのテーブルとしてトヨタ販売店協会との懇談会を設置した。

一方、国際活動の面ではIMFトヨタ世界協議会を設け、トヨタの海外活動について労働組合の立場から話し合うこととした。当時、第1次オイルショックを契機にした日本車の

輸出急増は、アメリカ・ヨーロッパを中心に様々な労働問題を引き起こしつつあった。

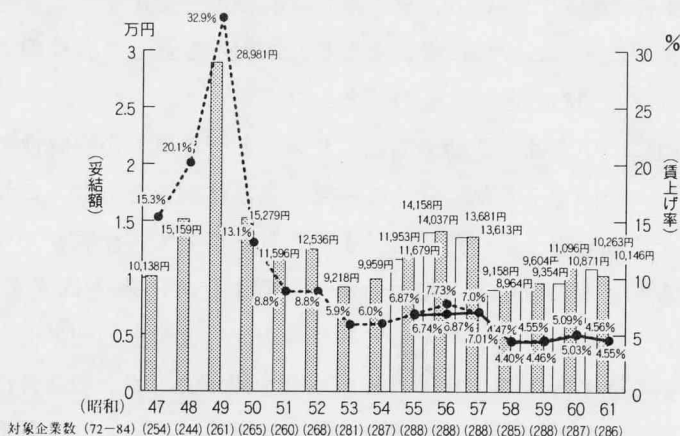
他方、国内における地域組織の整備も進められ、愛知県内7地区に「ゆたか会」が設立された。これは、各自治体首長や推せん議員との懇談会などを通じて住民としての組合員の生活環境の整備を進め、また併せて、様々な地域活動を通じて住みよい地域社会づくりへの貢献を目指すものであった。

(第3期 1974/9～75/8)

——労働組合としての経済政策を展開——

1973年の第1次オイルショックに伴ういわゆる狂乱インフレの中で、官公労を中心とする国民春闘共闘会議は経済や企業経営を無視した大幅な賃上げを主張し、これが国民の先行き不安とも重なり大衆の支持を背景に74年にはインフレを上回る大幅な賃上げが行われた。しかし、そうした経済を無視した大幅賃上げは更にインフレを加速し、次第に経済も企業も家計も疲弊の度を増しつつあった。こうしたインフレと大幅賃上げの悪循環を断つべく、全トヨタ労連は自動車総連の中核を成すグループ労連として鉄鋼労連を中心に、造船重機、電機労連（現電機連合）、自動車総連の4産別の結集を図り、IMF-JC（全日本金属産業労働組合協議会）を通じて民間企業労働組合の立場から経済と整合性のとれた賃金決定を主張し独自の取組みを進めた。これは日本経済の安定を図るために政府・労働界、産業界がそれぞれに責任を分担するという、言わば社会契約的発想によるものであった。すなわち、基幹産業に携わる4産業の労働組合は賃金引上げ要求を自粛し、政府は財政政策も含めてインフレの沈静に努力し、そして企業はコストを製品価格に安易に転嫁しない

民間主要企業の賃上げ状況の推移



ということを条件に、企業内の労使関係を重視する中で現実的な賃金決定を行うというものであった。また、4産業別組合が同時期かつ同水準の賃金引上げ回答を引出すことによって社会的な波及力の確保も狙った。この結果、政府の経済政策と企業努力があいまってインフレは終息し、以降、春闘の主導権も官公労から民間へと移ることになる。

(第4～5期 1975/9～77/8)

——活動指針の提示——

全トヨタ労連結成以来3年に及ぶ検討を経て、第1期に基本的な取組みの柱として政策立案をすすめてきた賃金・労働条件と労使関係に関する活動の指針を提示する。すなわち、一つは、第4期を労使関係近代化5ヶ年計画の初年度と位置づけて、加盟組合の事前協議制（つまり直ちに争議行動に入るのではなく事前に労使で十分に話し合い解決の方途を見い出すという考え方）も含めた労使協議制の定着や、労働協約の締結を促進することとした。二つ目は、第5期の「トヨタミニマム」設定であった。これは、トヨタグループに働く者に相応しい生き甲斐・働き甲斐と安心感のもてる生活を実現するために、目指すべき総合的な労働条件のあり方を明示するものであった。

また、第1期に揚げた産対活動については、傘下組合が統一して明るい職場づくりに取り組み、生産・販売負荷変動への対応ルールの協定化や安全といった基本的内容から休憩所の充実等まで幅広く取組みが進められた。

一方、労働組合が大衆運動を組織し自らの行動を通して経済政策の実現を訴える新たな試みとして、この時期特筆されるのが（大阪→東京）「減税要求大行進」であった。当時、経済成長が停滞する中で物価は高騰し、働く者の生活は一段と苦しさを増しつつあった。そうした中で、'76年度の予算編成は16年ぶりに物価調整減税を見合わせるという内容であった。そこで全国民労協（全国民間労働組合連絡協議会）は、生活防衛と個人消費拡大のためには所得税減税が必要であるとの考え方に立って、「1人3万円の所得税減税の実現」を求め大阪から東京まで610kmを22日間で徒步行進した。その結果、かつてない大衆行動を通じて一般大衆の労働組合への親近感や支持も高まり、ついに標準世帯で15,000円の減税現金還付が実現した。

(第6期 1977/9～78/8)

——運動の基本理念を改めて組織内に徹底——

こうした草創期を経て、この時期にトヨタの労使宣言に明示された基本理念が全トヨタ労連の組織内に改めて徹底され確認される。すなわち、'73年の第1次オイルショック以

降依然として低成長を余儀なくされている中で、'77年11月に経営側から、「これまでのような高度成長経済は望むべくもない。……仮に7割の操業度に陥ったとしても、なんとか耐えていくことのできる企業体質をつくり上げていこう。」という考え方が打ち出された。全トヨタ労連は、この考え方を基本的に受容れ積極的に協力するとした上で、その実施にあたっては労使で徹底した話し合いの場をもち、その上で施策の実現に向けて労使が相互に協力していくよう、傘下組合に対する理解活動を展開した。「全トヨタ労連十年のあゆみ」はその時の判断を「(この目的は)生産性向上と企業体質の強化であり、結局は働く者の雇用確保と労働条件の向上につながる……またどのようにすぐれた施策であっても、それが短兵急に実施された場合には、ともすれば働く者へのしわ寄せが来ることが考えられた。」と記している。

すなわち、こうした全トヨタ労連の取り組みを通じて、トヨタで培われてきた組合運動の基本理念と行動指針、すなわち企業の発展と労働条件の向上は車の両輪であるという認識に立って、労使相互信頼に基き生産性向上に努めるという考え方が、徹底した事前の話し合いによる解決といった仕組みも併せてトヨタグループ内に深く浸透していったと考えられる。

(第7～8期 1978/9～80/8)

—— 国際化と政治課題への対応 ——

次に全トヨタ労連が直面したのが国際化と政治課題への対応であった。すなわち、'78年末のイラン革命に端を発する第2次オイルショックは世界自動車市場の小型化を一層鮮明なものとし、時流に乗った日本車の増勢は多国間または2国間に様々な通商摩擦を引き起こした。とくにアメリカではUAW (International Union of United Automobile, Aerospace, and Agricultural Implement Workers of America: 一般に全米自動車労組と略称される)を中心に労働界にも日本車批判が高まり、UAWはついに'80年6月ITC (国際貿易委員会)に「米国自動車産業不振の原因は日本車にある」として提訴するに至った。もはや通商摩擦は経営のみの問題に留らず、労働組合もまた一定の役割りを果たすべきことが期待される状況に立ちいたった。'79年6月にはUAW副会長級をトップにする代表団が来日、'80年2月にはUAWフレーザー会長(当時)も来日している。

雇用を守るというスタンスこそ違いが、全トヨタ労連の基本的な認識は経営と共通するものであった。すなわち、米国自動車産業不振の要因は内部的なものであり、日本車のアンフェアな輸出攻勢によるものではない。従って自由貿易を基本とし、安易な保護主義に依存すべきではないとする主張を展開した。「全トヨタ労連は、雇用を守る立場から

“競争と協調”の考え方に基いて、国際連帯活動を展開していった。」と前掲“十年のあゆみ”には記されている。

一方こうした国際通商問題に加えて内政面でも、第2次オイルショックに伴うインフレの再燃や石油代替エネルギー開発のための自動車諸税引上げ構想といった中央レベルの課題から、生産規模や従業員数の拡大に伴う道路整備や住環境など様々な地域レベルの課題が山積しつつあった。こうした要請に応じて、全トヨタ労連の政治活動体制は急速に強化・充実されていく。’79年統一地方選挙では組織内から推薦した候補者27名全員の当選を実現、同年の総選挙でも組織内と準組織内から5名を国政の場へ送り出している。

(第9期 1980/9～82/8)

——グループ労連としての内部体制固め——

この時点で全トヨタ労連は発足10年の節目を迎える。運動の理念、取組みの指針、そして政治課題も含めた体制の整備を終えて、残された課題、すなわち、一つは中央執行部体制の強化、二つ目は労連としての将来像の提示、三つ目はバランスのとれた活動全体の充実という視点からこれまでややもすると手薄になっていた分野への取組みに重点が移される。

具体的には、役員任期がこの期から2年に延長され、中期ビジョン検討会が発足する。また、比較的手薄だった販売店での働き方に関する取組みも本格化する。更に対米輸出自主規制や第2次オイルショックに対応すべく、産業対策研究会の設置などが行われている。

(第10～11期 1982/9～86/8)

——社会的責任の増大と主体性の強化——

第3期(1975年)以降IMF-JCが民間賃金決定の主導的役割りを担うようになってから初めて、JCを構成する4つの産業別組合の回答にバラツキが生じた。これは、鉄鋼産業の業績が低迷している中で同率決着に固執することがかえって民間の賃上げ相場を引下げ、経済にマイナスの影響を及ぼすと判断したからだった。鉄鋼・造船の3%台賃上げに対して電機は4%、自動車は5%の回答となった。これをIMF-JC共闘の枠組みの中での正当な格差として4つの産業別組合が互いに認め合い、産業の実態に応じた実質同水準決着と位置づけることによって民間賃金決定の目安としての社会的波及力を確保することができたと総括されている。これ以降、自動車とくに全トヨタ労連はJC共闘の中でパターンセッターとしての主体的役割りと責任を求められる立場になったともいえよう。

一方、組織内においては、全トヨタ労連主導による一律的な取組みから各組合の主体性

と傘下各組合間の労働条件のバランスの確保に重点が移されていく。すなわち、1984年から「秋闘」を「秋の取組み」に改称、内容面では水準より制度面の充実に重点がおかれ、労使協議制の徹底やディーラーの労働時間等への取組みが行われた。またバランスのとれた総合福祉の実現に向けて、レーダーチャートをもとに各組合の実態に応じた要求の優先づけも行われた。

(第12期 1986/9～88/8)

—— 製造・販売それぞれの課題への効果的対応 ——

1985年秋のプラザ合意を契機とした急激かつ大幅な円高は、生産拠点の海外移転に伴う雇用機会の喪失という新たな課題を製造部門に提起していた。一方、販売部門については、モノ造りと小売・サービスの働き方の質的な差もあり製造とは一律に論じられない様々な課題をかかえていた。

こうした状況の下で、先づ製造部門については、雇用問題を未然に防ぐとともに相手国で無用な混乱を生じない様、「海外活動に対する三原則」を設定し組織内に徹底した。すなわち、海外生産は日本と相手国双方の産業・経済・社会に貢献することを基本とする。国内においてグループ内の雇用に悪影響を及ぼさないこと。そして相手国でも健全な労使関係の確立と発展を図ること。この3点が、労使協議における確認項目として傘下各組合に徹底された。

一方、販売関係についてはCND（Challenge for New Development＝新しい飛躍への道）委員会を設置。そして'88年9月を目標に労連を結成し全トヨタ労連に加盟、製造から販売までの一貫性と整合性を確保する中で、自立的に販売労組のかかえる諸課題への取組みに専念することとした。

(第13～14期 1988/9～92/8)

—— 成熟化時代に相応しい新しい労働運動の方向性を確認 ——

ほぼ賃金水準等基本的労働条件も産業の位置づけに相応しいレベルに達し、また労働運動の態勢も連合、産別、グループ労連そして単組とそれなりに整理されていく中で、改めてこれからの労働運動のあり方とグループ労連の役割りが問われつつあった。

こうした状況をふまえて、全トヨタ労連は「春闘」を「生活闘争」へ転換する。すなわち、それまでの成果配分の考え方から、賃金引上げと所定労働時間の短縮さらには政策・制度要求を含む「三位一体の活動」によって総合的な生活改善に取り組むこととした。また、UI（Union—Identity）委員会を設置して今後の全トヨタ労連のあり方を論議し、労

連として重点的に取組むべき方向を次の5つの領域とした。すなわち、一つは加盟組合の組織力アップ、二つ目は政治・政策制度、三つ目はスケールメリットを活かした福祉・サービス、四つ目は組織拡大、五つ目は社会貢献である。そして、この具体化に向けて7つの専門委員会を設け、その答申も受けながら取組みが進められた。

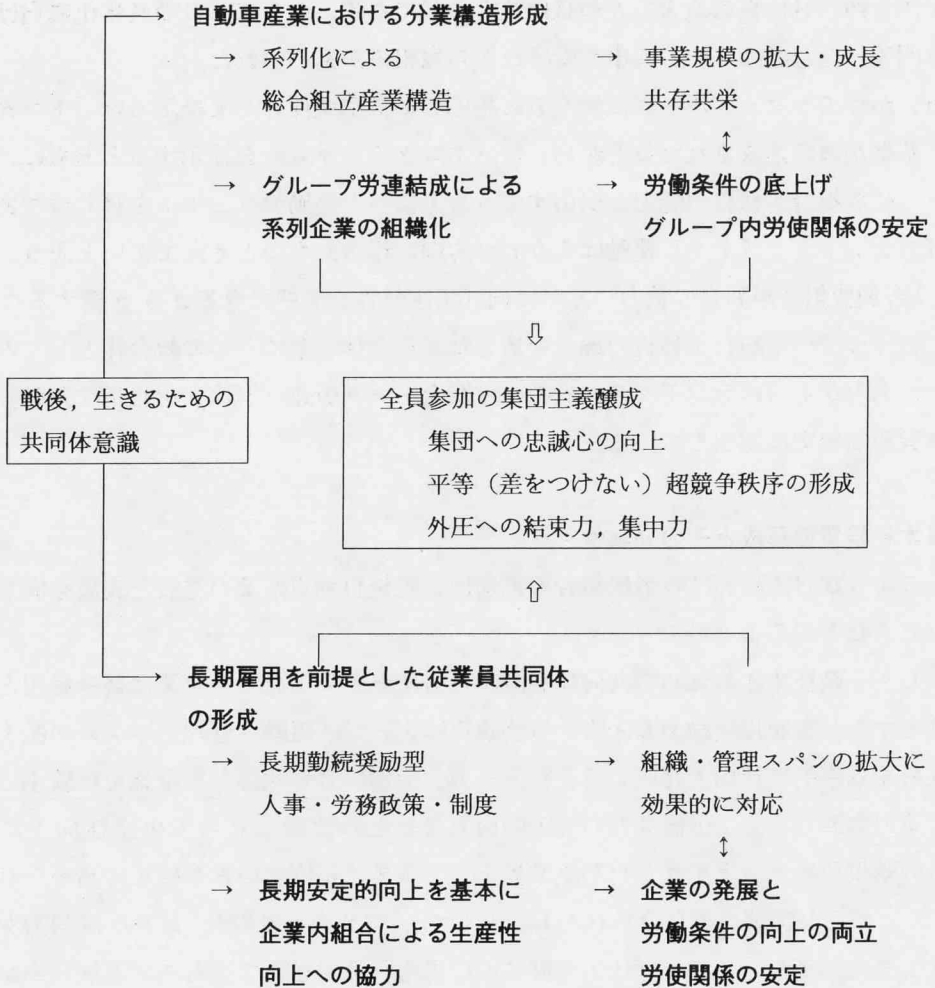
一方、かつてトヨタグループに働く者に相応しい労働条件として提示した「トヨタミニマム」基準がほぼ達成されたことから、新「トヨタミニマム」を提示するとともに、これをベースに各組合が独自の魅力を引出すような方向へと運動のウェイトを移しつつある。SGZ（スタンドグラス全ト）運動はそうした方向に添ったものと考えてよいと思う。すなわち、「各加盟組合が独自の魅力づくりに向けて主体性を発揮できるよう支援することを通じて、一つ一つの組合が独自の輝きを放ちながら全体として一つの統合体としての魅力を放つ、あたかも『スタンドグラス』のような全トヨタ労連（SGZ）を目指す運動」と全トヨタ労連20年史は説明している。

④ 日本の特質の形成とその必然性

以上のような日本における労働組合の態勢は、戦後自動車産業の発展と表裏を成して形成されてきたと見ることができよう。

すなわち、戦後生きるための共同体意識から労使ともに出発し、企業は終身雇用と年功制を柱とする長期雇用奨励型の人事・労務政策によって、組織（管理スパン）の拡大に必要な人材を効率的に社内で育成してきた。一方、労働組合も悲惨な大争議を経験する中から、企業の発展なくして労働条件の安定的向上なしとの認識に立って生産性向上に協力し、その結果賃金・労働条件も自動車業界そして企業に相応しい水準にまで高められてきた。またこうした実績に裏付けられたものとして、「企業内労働組合」は高い説得力をもちつづけてきた。また、グループ仕入先群についても、戦渦を経て金もモノも無い中から完成車メーカーを中心に有機的な分業構造を形成し、共存共栄の利益共同体を形成してきた。一方、労働側もグループ労連を結成し、仕入先企業の組織化を進めるとともに、「トヨタは一つ」という考え方に立って完成車メーカーで培われた健全な労使関係の基本理念を仕入先企業の労使にも敷延し、労働条件の底上げによる全体のレベルアップと加盟各組合間の公正なバランスを実現してきた。日本独特と言われる労働組合運動の内部化は、こうした過程を経て必然的に進展していったと考えるべきであろう。

日本的労働組合運動の形成過程（総括表）



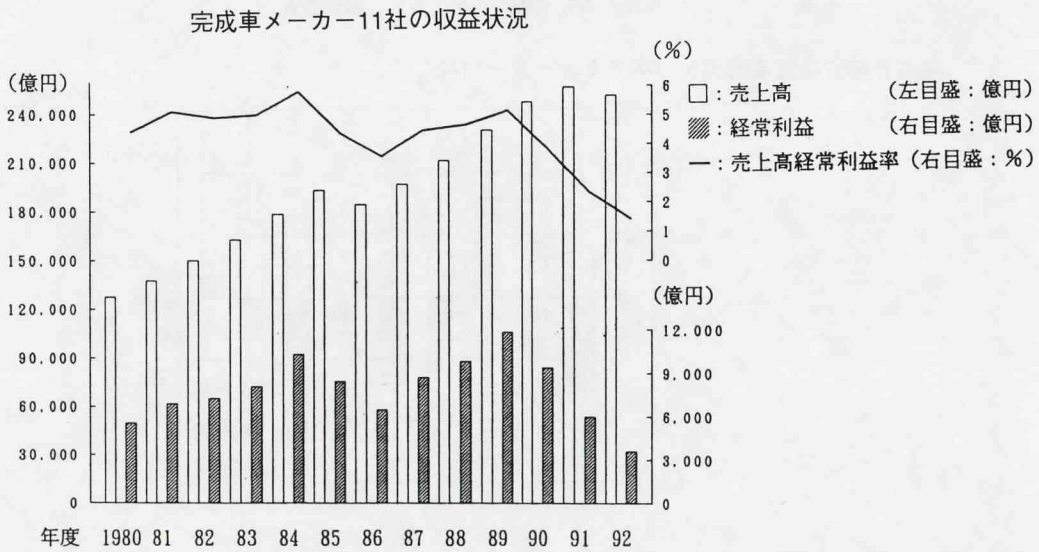
第3章 直面する中長期課題と対応

第1節 構造調整を迫られる自動車産業

これまで見てきたような様々な施策なり対応を通じて、日本の自動車産業はオイルショック以降の低成長期にも長期的に見れば堅調な成長トレンドを持続してきた。しかし収益の面から見ると、既に'80年代後半から序々に収益率が下降傾向を示し始め、いわゆる'90年度を絶頂とするバブルの崩壊とともに大幅な減益に陥った。本節では先づこの当面する問題について、中長期の視点からその要因と課題を整理した後、将来に向けて取り組むべき新たな課題について概観することにした。

① 収益構造の改革

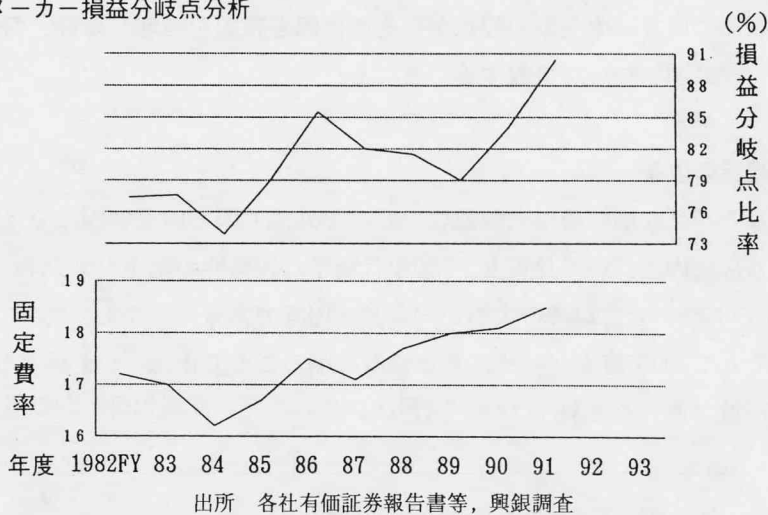
先づ、このバブル崩壊後の大幅減収の要因を外部要因と内部要因に分けて分析を試みたい。先づ外部要因について見ると、'80年代後半に収益性の低下をもたらした大きな要因は、'85年のプラザ合意以降の大幅かつ急激な円高であった。また、'90年度にかけて回復に向かいそして'90年度をピークに再び減益に陥るこの変化は、いわゆる国内経済のバブルとその崩壊であったと見てよい。問題は、このバブル崩壊以降の収益性の落込み幅であ



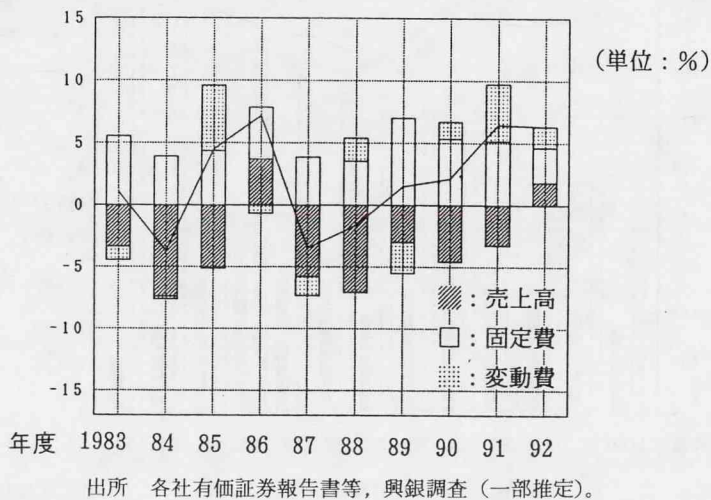
出所 各社有価証券報告書等，興銀調査

る。総生産量が1,300万台程度から1,100万台程度へわずかに十数パーセント変動しただけでこれだけの増・減益が生じる体質自体に問題が内在している。そこで次に、内部要因に目を転じると、バブル以前の'80年代半から既に固定費率は一貫して上昇を続けていて、とくにバブル期にはこれが更に加速している。そしてこれが損益分岐点を押し上げ、ついに'91年度には90%操業でも一般管理販売費をまかなうのが精一杯と、ほとんど営業利益を出せない体質に陥っている。とくに'90年度以降は変動費の上昇が限界利益を圧迫し、これに売上の減少も加わって損益分岐点売上高比率を大きく押し上げている。この変動費の上昇要因は主として材料費（購入部品・資材費）の上昇によるものであった。

完成車メーカー損益分岐点分析

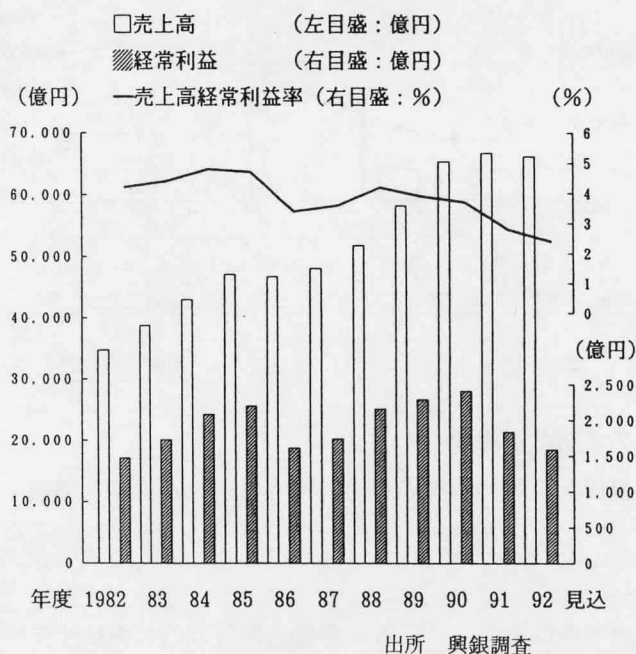


損益分岐点増減要因分析（完成車メーカー11社）



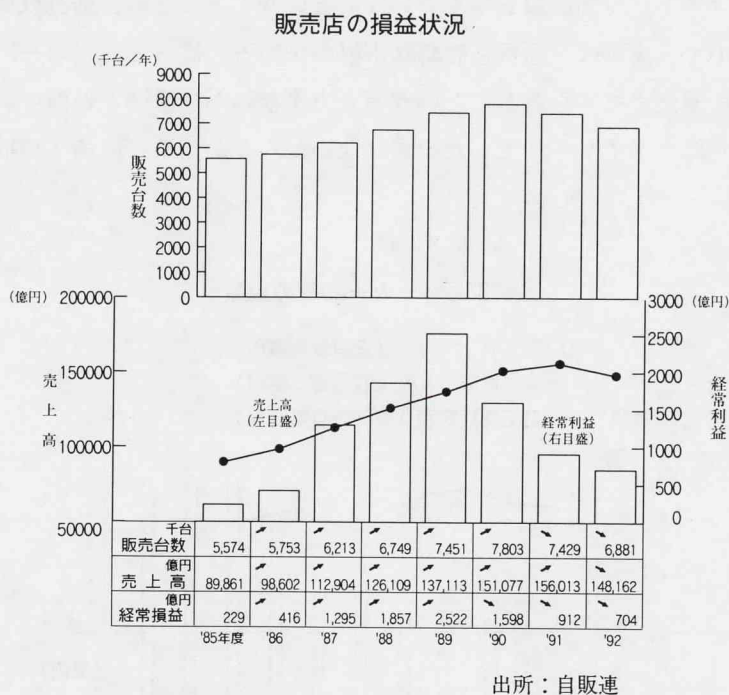
それでは材料を完成車メーカーに納めている部品仕入先は儲かっていたのか、若しそうであれば、部品購入単価を改訂するなどして産業分業構造内部における利益配分を是正すればよい。しかし、主要部品メーカーの収益もまたこの完成車メーカーと同様に推移し、既にバブル崩壊前の'89年度から収益率は減少に転じている。ということは、自動車業界全体として売上げに反映されない部分でコストの上昇が生じこれが収益を圧迫していた、言い換えればコストが付加価値を生んでいないということになる。造れば売れるというバブルの風潮の中で、次第に「品質と価格は市場が決める。従ってメーカーはより低いコストでその品質を充たすモノを造る」という考え方すなわち「原価との闘い」の精神が知らず知らずのうちにスポイルされていたのではないだろうか。ここに第1の問題点があるように思われる。

主要部品メーカー29社の収益状況



一方、販売面についても、バブル期には上級車種の販売比率が高まったこともあり売上げは伸びたが、利益率についてはメーカーと同様の傾向を示しており、販売規模との間にも依然として強い相関性が見られる。このことは、市場が成熟化に向かう中で販売店が今なお新車販売量に過度に依存する高度成長時代の収益体質から抜け切れていない、という第2の問題を提起している。

従って、生産面では、モノ造りの原点に立ち帰り、製品企画・開発と生産・製造技術の両面からいかにライトでスリムな設計・生産構造へと転換し、コストレベルを引下げるか。また販売面では、より高い市場価格と台数を実現できる商品企画と市場成熟化に対応する営業の革新により営業収益の安定的向上を図るかということが将来に向けての大きな課題となろう。



② 21世紀に向けての新たな課題

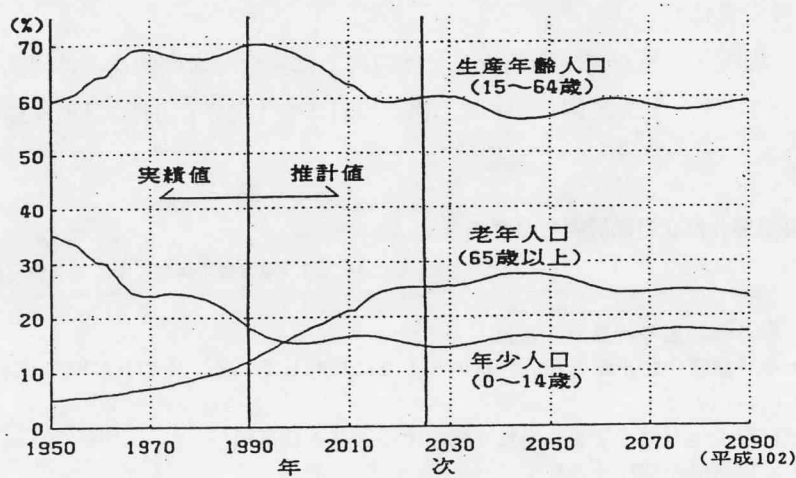
次に、中長期的視点からこれから顕在化してくる新たな課題を概観してみたい。

（労働環境の変化）

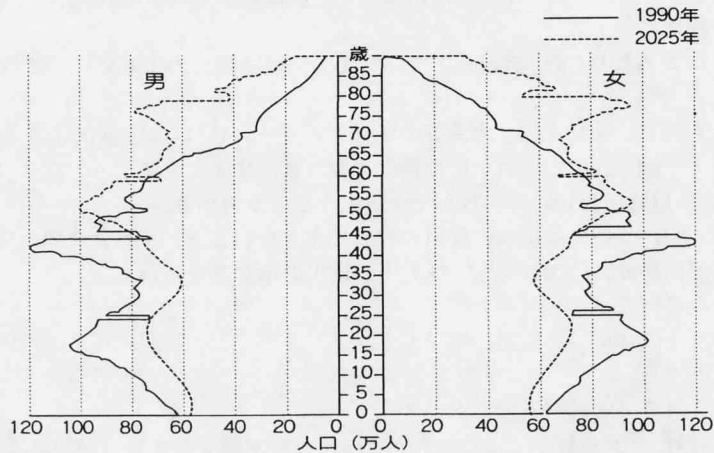
先づ第1に、出生率の低下によって若年労働力が長期的に減少する中で、労働力の高齢化が進み労働力人口も全体として減少に向かうと予測されている。こうした中で自動車産業は限りなく自動化を進めヘビーな装置産業化への途を歩むのか。そうではなく、依然として労働集約型産業の形態を維持していくのか。人の創意や改善の積み重ねによる現場の技量と成熟化した市場への柔軟な対応力を重視するのであれば後者であろう。それでは若年労働力の減少を何で補うのか。やはり男子労働力にこだわり、途中採用によって必要要員を確保するのか。それとも、これ迄それほど依存してこなかった女子労働力や外国人労

働力さらには高齢者を本格的な戦力に組み込んで労働力の再編成を進めていくのか。前者はこれ迄の採用の枠組みの中で対応できるという点でメリットはあるものの、就業人口全体が減少する中では限界もあろう。一方後者は、既に一部で試行されているものの、人材の育成と活用の面で若干の時間を必要とする。このため現実的に考えれば、前者を中心にしながら序々に後者の方向を模索するものと思われる。

年齢3区分別割合の推移（中位推計の結果）



年齢別人口分布予測



こうした認識が正しいとすれば企業内における労働力の高齢化は避けられないだろう。こうした中で、長期雇用と年功制を柱とする日本的人事労務政策はどのような変容を求められるのか。また様々な労働力の混在化する中では従業員の価値感の多様化・分散化といった質的な変化も予想され、組合活動のベースとも言うべき組合員の共通の利益をますます見えにくくするであろう。こうした中で、従業員の様々な利害を一本化し、生活の安定とゆとりの確保を基本に進められてきた労働組合運動はどのような変容を求められるのか。

（社会環境の変化）

第2に、環境・エネルギー問題や安全性の向上は、今や人類共通の世界的な課題となりつつある。ヨーロッパ先進国を中心に、例えば日本でも'90年10月の「地球環境保全に関す

「地球温暖化防止行動計画」の概要

（'90, 10, 23 地球環境保全に関する関係閣僚会議決定）

1. 行動計画策定の背景及び意義
 - ・地球温暖化防止の国際的枠組みづくりに貢献していく上での我が国の基本的姿勢を明らかにする。
2. 地球温暖化対策の推進に当たり配慮すべき基本的事項
 - 1) 環境保全型社会の形成
 - 2) 経済の安定的发展と両立
 - 3) 国際的協調
3. 行動計画の目標
 - 1) CO₂については、先進主要諸国がその排出抑制のために共通の努力を行うことを前提に,
 - ① 一人あたりCO₂排出量について2000年以降概ね1990年レベルでの安定化を図る。
 - ② さらに、太陽光線、水素等の新エネルギー、CO₂の固定化等の革新的技術が現在予測されている以上に早期に大幅に進展することにより、CO₂排出総量が2000年以降概ね1990年レベルで安定化するよう努める。
 - 2) メタンについては現状の排出の程度を超えないこと、また、亜酸化窒素等その他の温室効果ガスについても、極力その排出を増加させないこと。
4. 行動計画の期間
 - ・1991年（平成3年）から2010年（平成22年）までとし、2000年（平成12年）を中間目標年次とする。
5. 講ずべき対策（項目のみ）
 - 1) CO₂排出抑制対策
 - 2) メタンその他の温室効果ガス排出抑制対策
 - 3) CO₂の吸収源（森林等の緑化）対策
 - 4) 科学的調査研究、観測・監視の推進
 - 5) 技術開発及びその普及
 - 6) 普及・啓発
 - 7) 国際協力の推進

る関係閣僚会議決定」で地球温暖化対策について2010年迄の行動計画を確認する等、環境問題への意識が世界的に高まりつつある。

もちろん自動車産業は1966年のガソリン車のCO濃度規制を初めこれまでも様々な対応を進めてきたが、今求められているのはそうした他律的な規制への対応ではなく、大量生産・消費・廃棄型産業の一つとして自らの責任で自律的にそうした問題に取り組むことを、広く社会から期待されているということであろう。そうした意味で、この環境・エネルギーや安全問題にいかに関断的に取り組んでいくかが、今後の経営を左右する新しい課題の一つになりつつある。

（事業経営の国際化）

第3に、日本の自動車産業の発展は、とくに第1次オイルショック以降、アメリカの小型車生産能力の過少と途上国の生産体制未整備を背景にした、完成車または海外生産用部品の輸出により支えられてきたという見方もできる。しかし、そのことがとくにアメリカの著しい貿易収支の赤字や日本・EC間の貿易インバランスを招来し、日本の自動車輸出に対する様々な規制や保護主義的な政策の背景ともなってきた。そして、'85年末以降の急激な円高や北米自由貿易圏あるいはEU（ヨーロッパ連合）拡大等地域経済ブロック化の懸念が強まる中で、日本の自動車産業各社は部品仕入先も含めて北米とEC域内に次々に独自の生産拠点を展開していった。因みに、日本から北米に'80年代を通じて100万台を超える生産能力の移転が生じている。

この'80年代の海外生産の拡大が'50年代以降の東南アジアを中心とするCKD（組立）拠点の展開と大きく異なるのは、単なる組立に留らず素材の加工組付からプレス・ボディーそして部品の調達を含めた一貫生産を前提にしている点であり、投資額一つとってもCKD組立拠点の数10倍にのぼるなど、投資リスクは較べものにならない程大きい。また、例えば北米製の自動車と認定されるためには、部品、資材の半分以上を現地で購入し使用する必要があるため、品質、コスト、納期管理等、日本の本社と大きく変らない管理態勢が求められる。将来に向けての大きな課題は、本社とこうした海外事業体との関係をどうしていくのか。すなわち海外事業体の経営に本社がどの様に関与し、また権限委譲をしていくのか。そうしたことも含めて、人材・技術や商品・資金といった経営リソースの視点からどのようなグローバルマネジメントのあり方が最適なのかということであろう。事業の海外への展開に伴う経営の国際化をどう進めていくかというこの問題は、アメリカ・ヨーロッパの多国籍企業が必ず遭遇してきた古くて新しい課題である。

③ 中長期課題の解決に向けて

以上から、自動車産業が取り組むべき中長期の課題は次の5つにまとめることができよう。すなわち、一つは低コスト生産基盤の確立、二つ目は成熟化時代への商品企画とマーケティングの革新、三つ目は人事・労務政策と労働組合の新しい役割、四つ目は環境との共存、五つ目は経営の国際化である。このそれぞれについて、次節以降で取り組みの現状を整理し目指すべき方向について検討を加えてみたい。

第2節 低コスト生産基盤の確立

モータリゼーションの始まりとともに、自動車は一部の金持ちの資産あるいは企業の設備や備品から定価販売を基本とする大衆商品へと変質した。自動車も他の大衆商品と同様に、いくらコストをかけても商品魅力に較べて割高なら買ってもらえないし、逆にコストを無視して商品魅力に較べて不当に安く売れば、メーカーの経営が成立たないばかりか、研究開発や設備投資に回す資金余裕もなくなり商品の改良も進まなくなる。したがって価格は商品に対するお客様の魅力に相応しい適正な水準に設定されなければならない。このように「価格はマーケットすなわちお客様が決める」とすれば、メーカーがどれ程の利益を得られるかはコスト次第ということになる。因みに、モノ造りは「原価との闘い」であるとも言われている。

価格決定の方式（一般論として）

原価加算方式	原 価 + 一定率のマージン	寡占市場や特注品に多い方式
市場価格方式	競合商品と競争価格（原価管理により 適正マージンを確保）	競争市場では一般的な方式 （例、自動車・家電などの大衆商品）

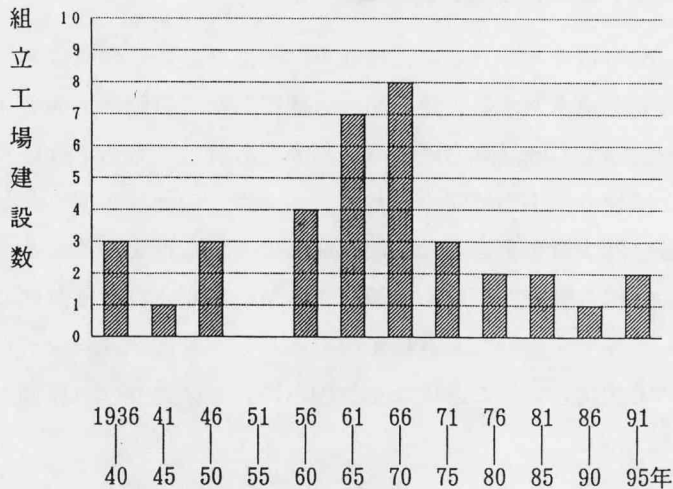
そこで、コストの低減への取組みを、製品の製造に直接ついやされる原価の低減と、管理・間接部門を含めた経営全体の効率化という2つの側面から整理してみたい。

① 製品の製造原価の低減

先づ生産効率の向上、すなわち、設備と人の効率を高めることを通じて一台当りの加工費を引き下げるという観点から日本の現状を見ると、例えば、国内の組立工場は各社とも'60年代までに建設されたものが主体となっており、アメリカ・ヨーロッパにおける最新鋭工場の建設と旧式工場の閉鎖によって、設備年齢からのみ見れば日本の優位性は次第に狭まりつつあるという評価もできる。加えて、1ドル=100円を越える円高の下で採算面からも海外生産の魅力が高まり、長期的には国内生産の縮小によって国内工場の稼働率が大幅に低下する可能性も懸念されている。

こうしたアメリカ・ヨーロッパメーカーの動きに対応し、21世紀に向けて日本が高い設備効率を確保していくためには、一つは新鋭工場や先進設備によるリフレッシュと併せて設備全体の過剰能力の削減・スリム化を進めること。二つ目には、既存設備の有効活用または転用により新規投資負担を軽減すること。三つ目に、これら二つの施策を同時に進め

組立工場建設数推移



(注) 既存工場内のライン増設を除く
出所 興銀調査

る中で、高効率高付加価値設備を優先的に活用することによって、全工程をスルーで見たトータル効率の最大化を図ることが必要となろう。しかもこうした全体効率の視点に立った施策は完成車メーカー社内に留らず、広く系列仕入先群も含めて体系的に進められなければならない。すなわち、グループ全体の効率化の視点から、完成車メーカーを中核に同期化された各分業工程を担う仕入先が連携し、部品・ユニットのモジュール化や生産分担の見直し等も含めて、最適生産プロセスを再構築していく必要がある。

他方国内需要については、長期的には1～2%の安定した伸びが期待できるものの、短期的には市場の成熟化に伴う需要の大幅な変動が避けられない。このため、生産品目・種類の変化に即応しえる設備のフレキシビリティが一層重視されなければならない。設備設計も、量確保を基本とした専用設計から、互換性や汎用性の重視へと転換が求められている。

このように生産設備や生産工程が変化する中で、人の働き方や役割りはどのように変質をとげるべきだろうか。

'60年代から'80年代までの約30年間に亘り、総じて生産量は拡大傾向をたどり、人手は常に不足気味に推移してきた。このため、量確保の視点から設備と同様に人の専用化も進んだ。すなわち、自動化により設備が新鋭化高機能化する中で作業の標準化と分業化が進み、次第に限られた狭い領域での専門性が重視されるようになっていった。これに加えて、とくにバブルの時代には忙しさ等から基礎技能の習得やノーハウの伝承にも支障が生

じ始めていたと言われる。若しそうだとすれば、日本の技術力の低下が知らず知らずのうちに進行していたことになる。

生産台数が大幅にレベルダウンしかつ大きく変動するこの新しい環境に対応するキーワードが「フレキシビリティ」だとすれば、設備のスリム化・汎用化と併せて、幅広く生産設備を使いこなし最大の性能を引出す技能のフレキシビリティが必要になる。そのためには、幅広い技能と基礎技能の上に培われた専門技術ノウハウの再強化がされなければならない。こうした技能の向上は、設備のスリム化フレキシビリティとあいまって高い生産性・品質を実現し、加工費の大幅な低減をもたらす。例えば、トヨタ自動車では専門技能修得制度を’91年より導入し、基本技能からそれをもとにした幅広い実践技能へ、そして専門知識や関連知識へと技能のレベルアップを組織的に進めつつある。また’93年には、既存生産設備の有効活用を基本に自動化率も抑えて、働く人の技能や創意を最大限に発揮できる生産ラインを元町工場内に新設し、小型4WD車の生産を開始した。

1. 制度内容

専門技能修得制度の概要

- (1) 仕事に密着した技術・技能を計画的に修得し、それを認定する制度

• 職種毎に、C級・B級・A級・S級の4段階の技能修得基準を設定し、技能修得目標に向けて努力していくチャレンジシステム
- (2) 技能修得・認定は「実践技能（実務）」「専門知識」「基本技能」の3本立てで構成

• 実践技能……OJT（ローテーション）で拡大される仕事の領域

• 専門知識……職種共通および固有業務の基本・専門的な知識

• 基本技能……職種共通の基本的な技能

2. 技能等級と修得基準イメージ（職種毎に設定）

等級	経験年数	専門知識	実践技能	基本技能
S級	15年～	専門＋関連知識	組内全工程の作業指導＋手直し＋保全	
A級	10年～15年	専門＋関連知識	組内80％以上の作業＋手直し＋保全	基本技能
B級	5年～6年	基本知識	組内50％以上の作業＋手直し	基本技能
C級	1年～2年	基本知識	組内20％程度の作業	基本技能

以上の様な施策と併せて、長期の課題として、一つは総労働時間短縮への取組みと、二つ目には若年男子労働力供給の先細りへの対応が求められている。総労働時間短縮による時間当り賃金率の上昇を吸収しうる生産性の向上と、多残業によらない需要変動の吸収策が検討されなければならない。また、男子労働力人口の減少も考慮した多様な労働力を最適に編成し、高い生産性を実現できる新しいマネジメント（管理）能力の育成も必要となるろう。

次に取組まなければならないのは、市場要求を上回る設計品質の見直しや需要に応じた種類数の適正化などによる購入部品や資材のコスト低減であろう。またとくに部品・資材メーカーについては、完成車メーカーと同様の設計品質過剰や種類増によるコストアップに加えて独自の問題として、莫大な種類の旧型部品の補給責任も大きな負担になっている。このいずれもコストが売上げに反映されないという点で共通している。

こうした問題に対応するために、一つは、開発の段階から基本設計も含めて市場性を確認し、ターゲットユーザーに即した品質・仕様の適正化を目指すVE活動や、発売後の市場評価に応じて仕様の見直し・削減を行うVA活動を通じてコストを下げること。二つ目は、販売規模と市場要請を見極めながら製品仕様を整理・統合し種類数を削減すること。三つ目には、旧型車の補修用部品の現行車との互換性の拡大や補給形態、さらには供給責任期間と単価についても改めて検討を加える必要があろう。因みに、アメリカではメー

車型削減の具体例

車 種	切 替 え 内 容	削 減 実 績 (車型)
コロナ	92/ 2 モデルチェンジ	40 → 31 ▲20%
カローラ系	91/ 6 モデルチェンジ	114 → 102 ▲10%
	92/ 5 ハードトップ追加	
ビスタ・カムリ	92/ 6 マイナーチェンジ	84 → 66 ▲20%
マークⅡ系	92/10 モデルチェンジ	46 → 45 (モデルチェンジ 対象のみ [モデルチェンジ 見送りは24型式])
スープラ	93/ 5 モデルチェンジ	18 → 7 ▲60%

部品種類削減の具体例（現行マークⅡ系）

部 品 例	従来型	新 型	削減率
フロント及びリアバンパー	68種類	24種類	▲65%
サイドプロテクションモール	45種類	36種類	▲25%
フロントサスペンションメンバー	5種類	2種類	▲60%

※数値は全て一車名あたりの種類 出所：トヨタ自動車

カーの旧型部品補給責任は原則として新車保証期間までとされている。いずれにしても、カケ声だけではコストは下らないし下っても長続きはしない。先づもって設計や種類数を見直し、それに応じて最適に生産工程を再編スリム化することによって初めて材料や部品のコストは下がる。例えばトヨタは'92年に、車型や部品種類の適正化を図るために、车型は2割減、部品は主要部品で3割減を長期目標として設定し、モデル切替えなどの機会をとらえて着実に推進している。

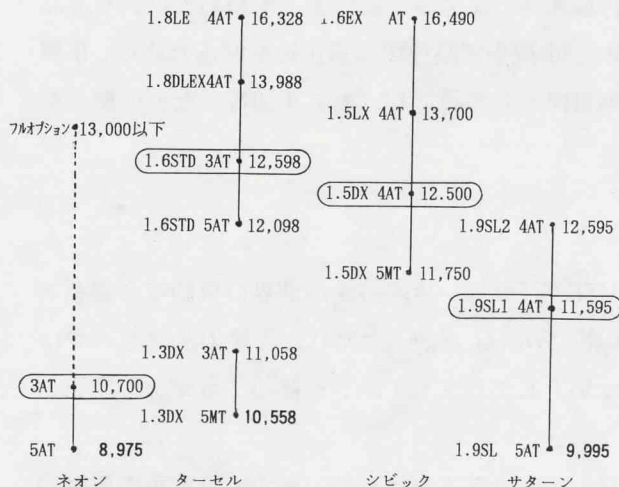
（クライスラーの試み）

今や日本メーカーの優位性は、かつてMITが「リーン生産方式が世界の自動車産業をこう変える」(The Machine That Changed the World)と評した時代ほど絶対的なものではない。そうした意味で、製品自体の評価は別として、クライスラー社の“ネオン”開発への挑戦は注目に値する。

アメリカのBig 3と呼ばれるGM、フォード、クライスラーは、かつて日本車の圧倒的優勢の中で低収益で競争の激しい小型車市場から撤退し、フォードはトールスのような中型車へ、GMはキャデラックに代表される大型から中型へと特化していった。かくして「小型車の放棄はデトロイトの崩壊を早める」といった業界アナリストの懸念は的中し、日本の輸出自主規制と大中型寡占市場のぬるま湯の中で、アメリカメーカーは次第にその国際競争力を失っていった。このMITの報告書はそうした事実を実証的に明らかにし、アメリカメーカーの再起を促したものであった。そしてこのRude Awakening(=“不快な目覚め”マリアン・ケラー「GM帝国の崩壊」の原書タイトル)以降様々な努力が行われているが、最も注目を集めたものがクライスラーの小型車「ネオン」の開発であった。いわば日本メーカーの開発システムを、たとえ表層的な形態だけにすぎないにせよ、初めて全面的に採り入れて開発が進められた。すなわち、一つは、市場競争価格を出発点に徹底したコスト低減が行われた。しかもベースモデルの価格は8,975ドルと、一回り小さいトヨタのターセルの価格10,558ドルを下回り小型量販車の中では最も廉価な価格ポジションをつけている。二つ目には、日本メーカーと同様に、開発の当初から営業・購買・経理等関係部門を加えて、競合車の仕様や部品コストの分析をもとに目標原価を設定、パーティーやショッピングモールでの市場調査を通じてVEを推進している。三つ目に、この目標達成に向けて仕入先や工場も加えた原価管理活動を展開している。現場からの提案は4,000件を上回り、思い切った部品種類の削減や不要装備の切り捨てが行われたと伝えられている。また、こうした試みの結果、開発コストは13億ドルとGMの小型車「サターン」の50億ドルを大きく下回り、開発期間も31ヶ月と大幅に短縮されている。

クライスラー「ネオン」と競合車の比較（米国）

〈発売時の価格ポジション〉○：ほぼ同じレベルの仕様と思われるグレード



〈主要諸元〉

	ネオン	カラーラ	シビック	サターン
全長(m)	4,363	4,368	4,394	4,478
全幅(m)	1,712	1,684	1,699	1,717
全高(m)	1,392	1,359	1,313	1,351
ホイールベース	2,642	2,464	2,621	2,601
トリアックス(F)	1,458	1,461	1,476	1,443
(m)(R)	1,458	1,450	1,465	1,422
搭載(ℓ)	2.0	1.6	1.5	1.9
エンジン		1.8	1.6	
93年	119台			
販売	87台			
台数	206台	194千台	230千台	229千台
	(計画280千台)			

もちろん、このクライスラーの試みに関しては、将来に向けた技術開発体制や商品品質など様々な問題も指摘されているが、これまで日本が強みとしてきた車づくりの原点、すなわち市場価格から出発し原価と真正面から闘ったという点で、日本メーカーはこれを真摯に受け止め、先に述べた中長期課題への取組みを急ぐべきであろう。

② 管理・間接部門を含む経営全体の効率化（リエンジニアリング）

こうした製品の製造原価を直接引下げる活動と併せて、会社全体の収益性を高めるためには、管理・間接部門も含めた経営全体の効率化を進めなければならない。このための手法として脚光を浴びているものに「リエンジニアリング」というアメリカで提唱された考え方がある。これはアメリカにおける情報処理やコンピューターネットワーク技術と日本の経営手法の上に華開いたものと言われている。歴史時に見れば、1960年代にコングロマット化を通じて拡張しすぎた事業分野が1980年代になって見直され、M&Aや提携を通じて事業単位の再構築、リストラクチャリングが行われた。併せて製品の値ごろ感の提供や品質管理が再認識され、バリューオリティーというキーワードも用いられた。しかし、このリストラクチャリングも概して不採算部門のカットとか成長部門の取りこみといった外郭的なものに留まり、本体の経営効率に手をつけられることはほとんどなかった。そして、ようやくこの本体の経営効率にメスが入るのは1990年代以降になる。すなわち、日米の生産性格差や“ジャパン・アズ・No1”といったアメリカ産業界への警鐘や、アメ

リカ国内における日本各社の現地経営の成功に触発され、やっと本体の業務プロセス再構築に手がつけられる。この引き金になった研究が、M. ハマーとJ. チャンピによる“REENGINEERING THE CORPORATION”であった。この中で、リエンジニアリングは次のように定義されている。それは「コスト、品質、サービス、スピードのような重大で現代的なパフォーマンス基準を劇的に改善するために、ビジネス・プロセスを根本的に考え直し、抜本的にそれをデザインしなおすことである。」とされている。ここには4つのキーワードが示されている。すなわち、一つは「根本的」。最も基本的で当たり前だと思っていることに対する問いかけをすること。二つ目は「抜本的」。既存のものを改良すれば事足りりとするのではなく、既存のものが無いものとして考えること。三つ目は「劇的」。小さな改善ではなく大飛躍を考えること。四つ目は「プロセス」。複数インプットの組合せにより、全体として顧客にとって価値あるアウトプットを生み出す行動を考える。そして、こうすることによって、これまでの様な、既存の枠組みを前提にした改善や現状追認の単純な自動化や縮小均衡的なリストラ・ダウンサイジングといった経営手法から決別し、経営のブレークスルーを実現するよう提唱している。先に紹介したクライスラー社の試みも、まさにこうしたリエンジニアリングの一例と見てよいのではないかと思う。そこで、経営全体の効率化に向けてのアメリカ自動車産業の取組みの状況を概観してみたい。

アメリカ自動車産業は今、クライスラーを筆頭にリストラやリエンジニアリングに積極的に取組み、着実に商品力、収益力を高めつつある。最も取組みが遅れていると言われていたGMでも、「アメリカでシェア30%でも安定した収益が確保できる体質づくり」を目指す合理化計画を'91年に発表。'95年迄に人を▲10万人削減、23工場を閉鎖（トヨタの国内従業員数は約7万人、13工場）する大リストラ計画を推進するとともに、部品コストを目標管理し低減していくための全く新しいシステム“PICOS”を開発し稼働させた。また、フォードはGMより一足先に'79年から'86年にかけて人と設備のリストラを完了し、更に、GMやクライスラーより先に、開発段階から部品サプライヤーを参加させるいわゆるデザイン・インを実施している。また購買政策の面でも、従来から伝統的に行われてきた複社発注入札方式から1社発注長期取引へと転換を図りつつある。社内事務処理の面でも、買掛金支払いシステムを全面再構築することにより、要員を500人から125人に削減したと伝えられている。

日本はこうした状況を傍観していてよいのだろうか。事業規模の拡大に伴う社内の分業とシステム化・マニュアル化は避けられないが、それが行き過ぎれば各組織なり部門の間に越え難い壁を生み、社内セールスや利害の対立、果ては部門トップの全社の経営センスの希薄化さえ招きかねない。さらに、組織やシステムは、完成度を高めれば高める程その

役割りを終えた後も存続し、新しい経営ニーズへの変革の足枷となりかねない。また、一般に日本における産業社会の情報インフラ整備と活用状況は、アメリカに較べて大きく後れをとっていると言われている。今一度こうした目で経営全体の再点検をしてみる必要はないだろうか。一部に情報化による雇用への影響を懸念する意見もあるが、例えばエンジニアリングは最新の情報技術の利用によって情報インフラの整備や産業構造転換を促進し、マクロの雇用にはプラスの効果をもたらすと言われている。

小型乗用車 1 台当たり生産コスト比較

〔ケース 1〕フル生産を前提。医療費，年金，資本コストを含まない。

	G M	フォード	クライスラー	トヨタ	本 田	日 産	マツダ
労働 コスト	2,388	1,629	1,872	928	1,031	1,118	1,161
部品 コスト	4,560	3,802	3,906	4,619	4,867	4,867	4,867
総 コスト	8,361	6,323	6,794	6,850	7,288	7,461	7,505

〔ケース 2〕各メーカーの稼働率を考慮。資本コストを含む
(医療費，年金は含まず)。

	G M	フォード	クライスラー	トヨタ	本 田	日 産	マツダ
総 コスト	10,353	7,558	8,173	6,990	7,592	7,772	7,658

各メーカー稼働率

G M	75%	トヨタ	95%
フォード	85%	本 田	90%
クライスラー	85%	日 産	90%
		マツダ	95%

出所：92. 6 経済戦略研究所

トヨタでも、’93年から全社の間接部門で既存業務から人を 2 割引き抜いて、彼等を中心に、経営全体の視点から部門全体さらには全社横断的な課題を抽出して、現実的かつ実行可能な解決策を提言し実施に移しつつある。これと併行して、従来の枠組みにとらわれない全社的な収益・原価管理体制についての検討も進められつつある。また、既に技術開発の面では、それまで車種横断的に分業されていた開発組織・機能を製品特性・技術分野別に 4 つの系列に再編成し、それぞれに開発責任を明確化するシステムへと転換が図られている。

経営システムは環境の変化に即して常に最適に補正され、ある時には全く新しいシステムへと進化をとげなければならない。そうした柔軟性を失えば、いかに優れた経営システムでも次第に硬直化し経営効率を引下げる桎梏となる。リエンジニアリングは所詮は日本の経営システムのアメリカ版にすぎないと高慢に構えることなく、謙虚に現実を直視すべきだろう。

いずれにしても、製品原価すなわちモノ造りと管理・間接部門を含めた経営全体の効率化が相まって、初めて生産基盤としてのメーカーのコスト競争力ひいては収益性は持続される。

第3節 成熟化時代への商品企画と営業の革新

収益力を高めるためには、これまで見てきた製品の低コスト化と併せて、1台でも多く売り1円でも多く賭けるための商品企画と営業の知恵が必要とされる。無責任に市場を樂觀して極端な種類増や無理なモデルチェンジを重ねることは慎まなければならないが、逆に目先の市場の厳しさや販売実勢に目を奪われて必要以上に先行きを悲観し、徒らに種類の削減やモデルチェンジ時期の一律延長を行うなど縮小均衡的発想に陥るべきではない。むしろ大事なことは、販売台数とかシェアは現在の商品に対するお客様の評価の結果であると謙虚に受け止めて、いかにお客様に感銘を与えより多くをお求めいただける新しい商品・サービスを提供することができるか、またそうした商品企画と営業を通して市場を創造していくことができるかということであろう。これまでもそうした観点から様々な努力が積み重ねられてきた。そこで、トヨタを例にして、先づ、これまでの商品企画の歴史をレビューしながら、将来に向けて取り組むべき課題を整理し、次いでそうした商品をいかにして売るかという営業の課題について検討を加えてみたい。

① 商品企画の発展と課題

商品企画の基本は、どういうお客様のどういうニーズを充たす車をつくるかということに尽きるが、このニーズは必ずしも固定的なものではない。経済・社会の発展段階に応じて変化を遂げてきたし、今もまた車に対するニーズは変わりつつある。そこでマーケットにおける車の価値観が、モータリゼーションの進展に伴いどのように変質してきたのか、そうした中で商品企画はどのように展開され、そして今どのような課題に直面しているのか、歴史的な流れの中に位置づけしてみたい。

（モータリゼーション前期）

当初、自動車の用途は、裕福な一部の人々のオーナーカーを除けば社用車やタクシー営業用の乗用車と産業用資本財としてのトラックや公共交通機関としてのバスであった。1957年にトヨタが発売したコローナは65万円と、当時の一人当り国民所得の6.5倍であった。

（モータリゼーション進展期）

日本にファミリーカーの時代が訪れたのは1960年代中ばであった。1人当り国民所得も'65年には26万円に、そしてコローラが発売された'66年には30万円を上回り、43万円のコローラに何とか手の届くレベルになった。お客様の要望は「憧れの商品としての自動

車」を手にすることだった。すなわちファミリーの共有財産、我家の宝物だった訳で、ご主人も奥さんもお嬢さんも息子さんも皆満足できるという80点主義の商品が求められた。そこで、そこそこよく走って広くて使い易く、しかも経済的で格好のよいトヨタのカローラや日産のサニーが大ヒットした。こうした状況はアメリカでもヨーロッパでも見られた。代表的な車は1906年発売のT型 Ford と1946年発売のVWビートルであった。



トヨタカローラ KE 10型



VW Beetle

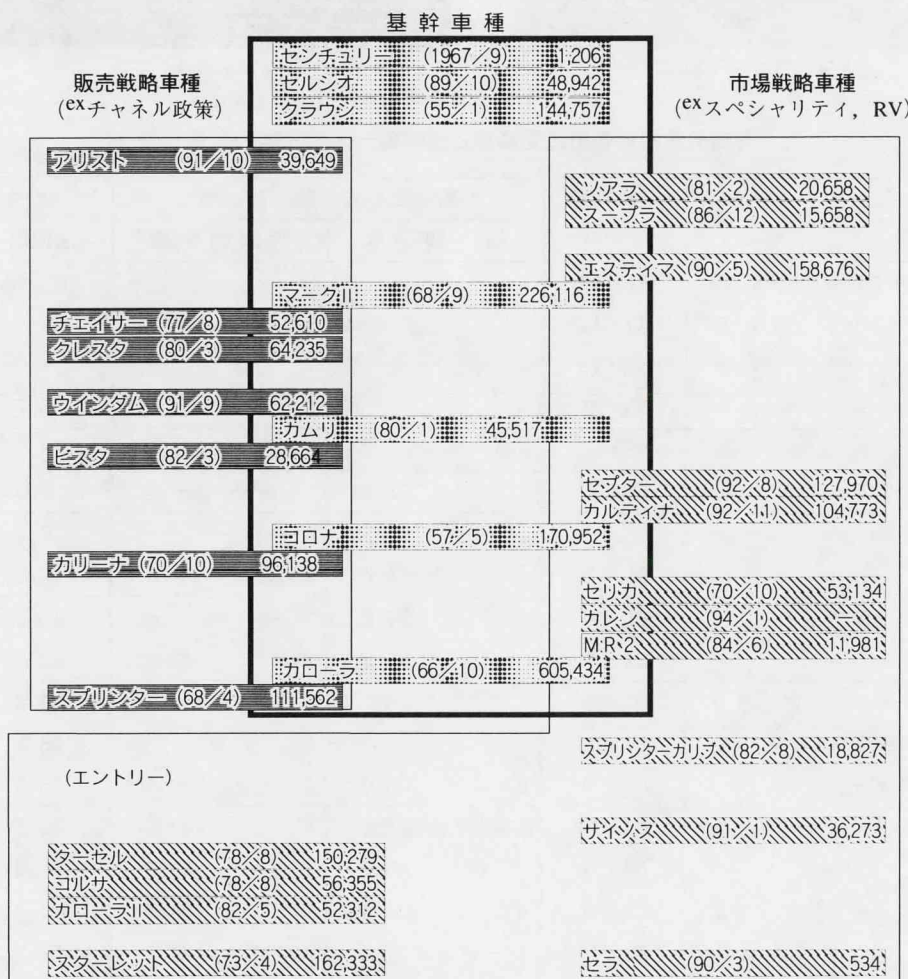
トヨタ乗用車の新発売価格と当時の一人当り国民所得 (単位：万円)

車名	区分	発売時期 (年/月)	新 発 売 時 価 格		一人当り 国民所得
			標 準 車	代 表 的 車 種	
ト ヨ ペ ッ ト S A		1947/10	91.0		未 詳
” S D		49/11	95.5		”
” S F		51/10	120.7		”
ス ー パ ー		53/9	102.0		6.7
ク ラ ウ ン		55/1	STD 101.486	DX 121.98	8.0
マ ス タ ー		55/1	91.48	—————	8.0
コ ロ ナ		57/5	64.85	—————	10.2
”		61/3	64.9	1500DX 72.9	16.1
パ ブ リ カ		61/6	38.9	—————	16.1
”		63/7	38.9	DX 42.9	20.8
トヨタスポーツ800		65/3	59.5		26.2
トヨタ2000GT		67/5	238.0		35.5
トヨタセンチュリー		67/9	Bタイプ 208.0	Dタイプ 268.0	35.5
カ ロ ー ラ		66/10	STD 43.2	DX 49.5	30.3
ス プ リ ン タ ー		68/4	48.7	SL 58.7	41.3
マ ー ク II		68/9	STD 56.4	HT1900SL 84.8	41.3
セ リ カ		70/10	ベーシック57.2	1600GT 87.5	57.2
カ リ ー ナ		70/10	STD 50.9	1600ST 72.0	57.2

(モータリゼーション成熟期)

こうして自動車の普及がある程度進み所得水準も上がってくると、ただ車さえ持てればよいということでは、お客様の満足は得られなくなる。GMの名経営者A. スローン J r は「あらゆる所得階層とあらゆる目的のための乗用車（“A Car for Every Purse and Purpose”）」を柱に、シボレーからキャデラックまでフルラインポリシーを展開し、T 型 Ford のシェアを奪取して再びGMをアメリカの第一位メーカーに成長させた。この時代の特徴は、日本においても商品のフルライン化と上級化・差別化であったが、また同時にそうした商品戦略の選択を通して、自動車メーカーの将来の姿が決定づけられる重要な

商品体系 (イメージ) () 内発売時期、右端は年産規模 93 年実績



時期でもあった。例えばトヨタは、既存のカラーラ（Corolla）－コロナ（Corona）－クラウン（Crown）の基幹車種体系を、最上級車センチュリー（Century）とクラウン～コロナの間を埋めるコロナマークⅡ（Corona MarkⅡ＝現MarkⅡ）で充実するなど、フルライン体制の整備を着々と進めていった。この時期の一人当り国民所得は57万円と、ほぼ59万円のコロナと並ぶ水準に至り、それまで5次に亘る道路整備5ヶ年計画や'69年の東名高速道路開通に象徴される交通インフラの整備ともあいまって、'60年代後半にかけて国内市場は急速な拡大を遂げた。いわゆる国内モータリゼーションの時代である。

（複数保有進展期）

この'60年代のモータリゼーションを経て、'70年代初頃からお客様の指向はパーソナリ化・個性化へと向かう。このお客様の要望を充たしたのが、トヨタのセリカであった。「恋はセリカ」青春の夢として登場し、若い世代から熱狂的な支持をいただいた。同様の商品は、マスタング（Ford Mustang）とカマロ（Chevrolet Camaro）であった。これもアメリカの若い世代にアピールしマスタングはベストセラーとなった。このように、「私の車」を求めて若い人や女性が新しい市場を形成し、それに応える商品が大ヒットを放っていったのがこの時代の特徴であった。

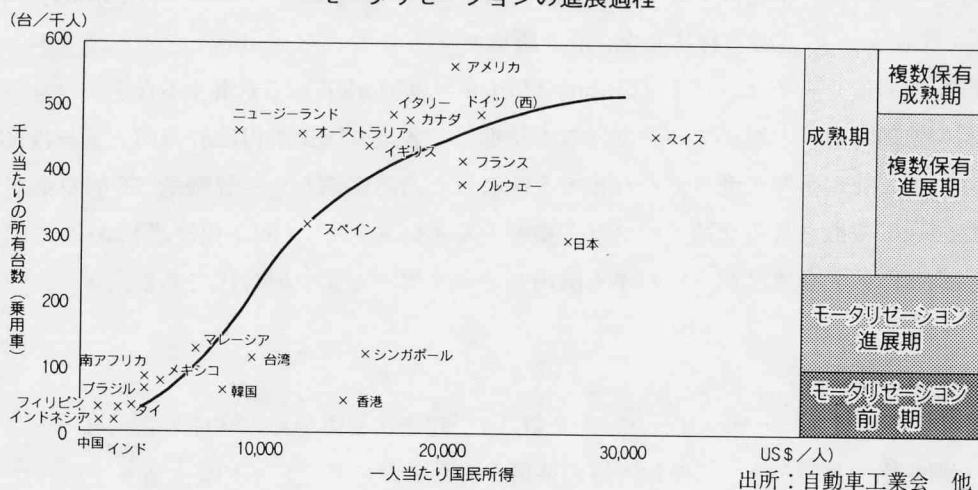


トヨタセリカ1600GT

（複数保有成熟期）

お客様の指向はライフスタイルなり生活シーンに合せた車へと変化し、車が生活の場や目的、人に応じて使い分けられる時代へとマーケットは変貌を遂げていく。スキーや釣には1BOXのワゴン、「彼女と海へ」はコンバーチブル・スポーツ、ご夫妻はフォーマルセダンでディナーというように、車が生活を演出する時代を迎える。

モータリゼーションの進展過程



以上見てきたように、お客様の自動車に求めるもの、そして価値観はモータリゼーションの進展段階に応じて大きく変わってきた。こうした中で、日本は今パーソナル化・個性化の時代を経て、アメリカやカナダに見られる様な、自動車が生活シーンあるいはライフステージを演出する複数保有成熟期へと向いつつあるように思われる。日本の複数保有率は急速にアメリカに近づきつつあり、またRVと呼ばれる4WDやワゴン車が新車総市場の増減に左右されることなく着実な売れ行きを見せている。そして、お客様は行動範囲の広がる、生活に潤いと楽しみをもたらしてくれる車を求めつつある。

こうしたモータリゼーションの変曲点に求められる商品企画の課題は、先づ第一に、その変化の予兆をとらえてそれをリードし、新しいトレンドと市場を創出する商品をお客様に提案することであり、遅れることなくかつ拙速にすぎることなくお客様の指向すなわち市場構造変化を正しく商品に具体化していく情熱と、既存のコンセプトをブレイクスルーする勇気が求められる。'66年のコロラ、'70年のセリカ、'80年代に女性のモータリゼーションを現出したFFファミリアやシティー、'90年代のRVクラスレスカー、そして今何が提案できるのか。例えば免許保有人口の見通しからだけ見ても、50才代以上のニューシニアや女性ドライバーの急増、そして常に新しいトレンドをリードするヤングなど様々な変化の兆しが見われつつある。第二に、そうした新しい時代に相応しい商品ラインアップの実現に向けて、既存の車種体系やチャネル別商品展開の見直し再編成を進めなければならない。それは、限りある経営資源を創造的な部分に効果的に再配分するという点からも非常に意味深く、しかしストレスの多い困難な取組みでもある。

日本・米国の複数保有進展状況

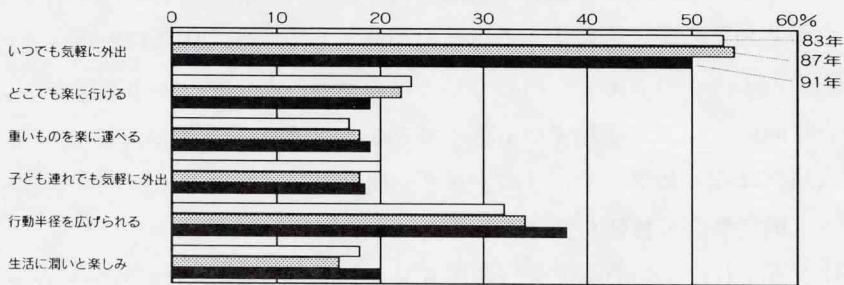
〈日本〉

年	'60	'65	'70	'75	'80	'85	'90
新車市場（万台） （軽乗用用途を含む）	15	82	254	279	307	379	536
世帯普及率（％）	—	6	22	43	52	59	66
複数保有率（％）	—	—	2	5	10	15	24

〈米国〉

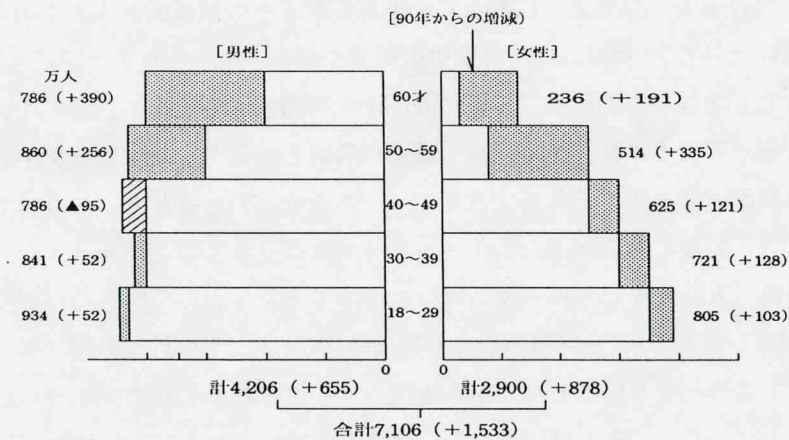
	'65	'70	'75	'80	'85	'90
新車市場（万台）	1060	1143	1278	1220	1455	1381
世帯普及率（％）	77	80	83	86	87	89
複数保有率（％）	24	29	35	51	53	53

車保有の効用



出所：自工会 乗用車市場動向調査 93 年度

日本の免許保有人口の見通し（2000年）



② 販売と営業の革新

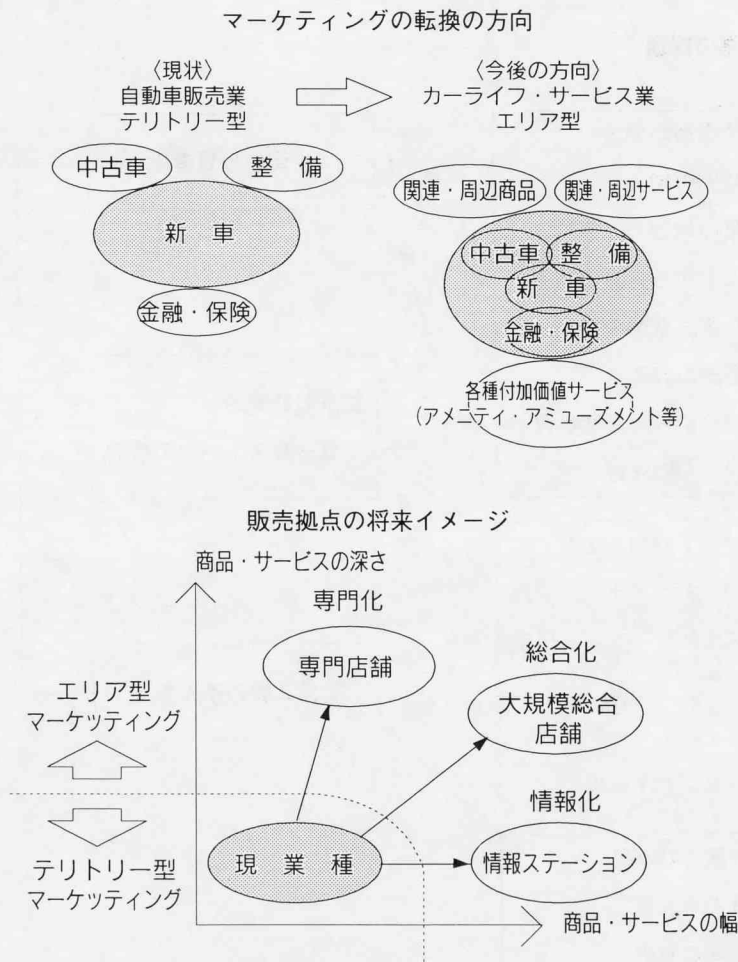
次に、いかに効率的により多くを売るかという視点からマーケティングと営業の課題を整理してみたい。

先にふれた様に、日本の販売チャネル政策は基本的にはバーティカル・マーケティング・システムとしてその充実が図られてきた。

このメリットとして、一つは、目標市場に合わせたチャネル設計が行われ、これが多チャネル化と相まって、モータリゼーションの急速な発展に対応する十分な商品・サービスの供給を可能にしてきた。二つ目は、メーカーから小売までのシンプルで短いチャネルがローコスト・クイックレスポンスの効率的経営を可能にした。しかし反面、デメリットとして、一つは、各チャネルが同質化しやすく、マーケットが急成長から安定期に向かう中ではブランド内過当競争を招き易い。二つ目は、完成車メーカーとの距離が短いため、ディーラー経営の新車販売依存が過度に高まり、その結果リースや中古車さらには整備といった業界外との業態間競争への抵抗力が低下しやすい。因みに、トヨタの新車販売が国内市場の約1/3のシェアを占めているのに較べると、リース車の保有シェアは2割程度、中古車販売のシェアはわずか1割にすぎない。また、トヨタ車のディーラーへのサービス入庫率は売った車の1/3にすぎず、残りの2/3のトヨタ車はディーラー以外のサービス工場で整備・修理を受けている。

それではどうすればよいのか。先づ考え方として、例えばトヨタのようなフルラインメーカーの採るべき方向として、一つはトヨタの強味すなわち充実した商品ミックスと販売・サービスネットワークを活かすこと。二つ目に、テリトリー型マーケティングすなわち商圈というサプライサイドの視点から生活態というカスタマーサイドの視点への転換。三つ目には、周辺領域への事業の拡張とくに業態間競争への積極的参入が求められる。そこで具体的方向として、一つには、「自動車販売業」から「カーライフサービス業」への変貌が考えられる。すなわちこれまでの販売訪問から店頭販売の重視へ、そしてお客様に接する機会も、新車販売と車検・法定点検の機会のみに限らず、新車販売を中心に広く金融・保険から修理・サービスそして中古車やリース販売への拡張など、これまで以上に積極的に拡げていく必要がある。また、セールスマンはカーライフコンサルタントへ、拠点長もこれまでの「人」すなわちセールスマンのマネジメントから「店」のマネジメントへと変質し、店舗は単なるショー（Show）ルームから商ルームすなわち各種メディアを備え情報提供なども含めた売り場としての総合施設へと変貌する。そして、二つ目に、商品の深さと幅の拡大に応じて、販売拠点もあるいは専門店化しまたあるいは情報ステーション化し、そしてそうした流れの中で次第に総合化、大規模化していくであろう。その嚆矢と

も言えるものをアムラックストヨタに見ることができる。アムラックスは3つの目的を以ってスタートした。すなわち、一つは大量集客によってトヨタに対する好意度・親しみを増すことであり、二つ目には、お客様とのコミュニケーションを深め、お客様の立場に立ったカーライフコンサルティングすなわち2way コミュニケーションの場とするとともに、そうしたことを通して三つ目に、お客様の購買行動に寄与するというもので、設立以来ほぼ狙い通りの成果を挙げている。



次は営業力について考えてみたい。言うまでもなく「営業」とは、どのような大企業でも所詮はセールスマン個人の活動として展開され、例えば月単位の短い単位で成果を問われる。しかも重視されるのはプロセスよりノルマ達成の結果である。そして有力メーカーほど販売ネットワークが確立されているため固定得意先巡回が中心となる。しかしこうし

た従来型の営業スタイルは、生活者と市場と経営環境の3つの視点から変容を迫られつつある。すなわち、生活者の視点からは、経済的余裕と自由時間の拡大、そして雑誌等による情報量の増加や様々なテスト情報を通じての商品意識の高まり、さらにはそうした状況の中で、選択の基準も、安さと便利さを求める部分と自分の価値観に合うものには惜みなく金をかける部分、というように大きく変わりつつある。このように生活者が賢者化することで、次第に、従来からの訪問とセールストークによる販売には限界が見え始めている。

営業の課題



これからは、例えば業態メリットを活かした買い物選びや通信販売など、様々な試み中から新しい方向を見い出していく必要がある。二つ目に、マーケットの視点から見ると、従来は生活者の属性すなわち性別、年齢、所得、職業や行政区分といったとらえ方を基本としていたため、ややもすると生活者の顔を見失いがちであった。因みに、本物指向・高級指向といったキーワードで表現されるニューシルバー層は、単なる加齢だけでは説明できない新しいマーケットを現出させようとしている。同様に、モノよりココロ、理屈より感覚といった団塊ジュニア、そして一人暮らしエンジョイ派のニューシングル、こうした様々なマーケットが従来のマーケット区分を超えてクロスオーバー的に醸成されつつある。例えば、マーケットの切り口をライフスタイルとか価値観というように変えてみると、新しいマーケット区分が見えてくるかもしれない。三つ目に経営環境の面では、若年労働力人口の減少傾向に加えて、営業・販売職の人気の低さが人材確保の大きな制約となりつつある。営業・販売職の魅力アップはこれからの自動車販売を考える上で避けて通れない最重要課題の一つになりつつある。

以上、商品企画と営業の2つの側面から直面しつつある変化と中長期課題の整理を試みた。このいずれにも共通するキーワードは「供給者中心からお客様中心へのパラダイムチェンジ」であろう。もちろんこれまでもそうした方向を十分意識してきたからこそ今日の自動車産業の成長があった訳だが、生活者とマーケットと経営環境が大きく変化しつつある今、従来以上にそうしたことを意識して既成の枠組み（パラダイム）を積極的に変革していくことが求められているように思われる。

第4節 人事・労務政策の変質と労働組合の役割

先にふれたように、企業を支える労働力は次第に高齢化し、その要求は一段と多様化の方向に向かう。こうした中で企業の活力を高めていくために、人事・労務政策はどの様に変容し、また労働組合は多様な要求をどのようにまとめあげ、従業員の生活の安定的な向上と質的充実を実現していくのか。そうした問題意識に立って中長期的な課題を整理してみたい。

① 企業活力の確保に向けた人事・労務政策の变革

先づ高齢化を論じる際の基本スタンスは、企業活力と産業競争力確保に向けたこれからの仕事能力と技能のあり方をどう考えるのか、そしてそのために最適な人事・労務政策制度とその運用はどうあるべきかということであろう。留意しておかなければならないことの一つ目は、労務費負担やポスト詰りは、人事・労務政策なり制度運用の結果であり、加齢による必然的帰結ではないということ。二つ目に、自動車産業については、新卒の大量定期採用が高度成長期から始まりその後も着実に新卒採用を続けてきたため、年令・勤続から見た賃金水準は高くても実際の労務費負担はこれ迄はあまり問題にならなかったという特殊事情があったこと。そのため三つ目に、長期的に見れば、この大量採用層が定年を迎える十数年後には若年層の正規入社減少も加わり労務費負担は軽減されていくが、逆に少くとも今後十数年についてのみ見れば、現在の制度と運用の枠組みを見直さない限り労務費負担の急増が避けられない。こうした基本スタンスと問題意識に立って、かつてOECDが日本経済の強味として世界に広く紹介した「終身雇用制」と「年功序列制」について、当研究会の平成5年度の調査研究報告をもとにその変質の方向を考えてみたい。

第一に注目すべき点として、平成不況が一段と深刻さを増しつつある中においてすら、企業は依然として新規採用を重視し経営戦略の重点を人材の育成においている。そして、規模により若干のバラツキはあるものの選択定年制などに対しては極めて慎重な姿勢を崩していない。このことから、長期に亘り人を育て活かしていくこれまでのシステムへの強い支持を読みとることができる。そして、中長期的視点に立った日本的経営姿勢と相まって、この考え方なりシステムが従業員の高いモラルや安定した労使関係の基盤を成してきたことを併せ考える時、この基本的枠組みに対しては高い優先順位が与えられてしかるべきだろうし、従って今後とも大きく変わることは無いものと思われる。

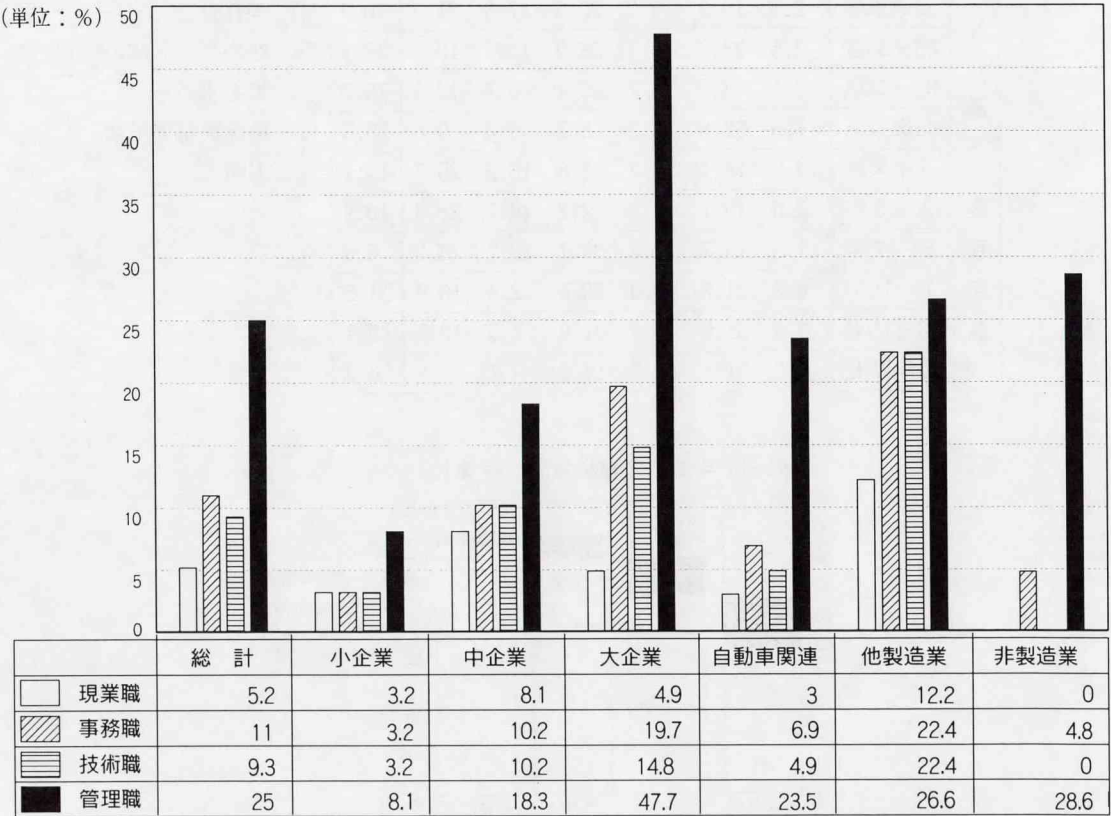
企業規模・業種別今後の採用政策(上位 5 項目)
(単位：％)

総 計	小企業	中企業	大企業	自動車 関連	他製造業	非製造業
新規採用 重視	新規採用 重視	新規採用 重視	新規採用 重視	新規採用 重視	新規採用 重視	新規採用 重視
73.3	74.2	77.6	68.9	74.5	75.5	61.9
定年退職 者活用	中途採用 重視	中途採用 重視	定年退職 者活用	中途採用 重視	パート活 用	パート活 用
35.5	46.8	32.7	37.7	38.2	38.8	42.9
中途採用 重視	定年退職 者活用	派遣契約 社員活用	パート活 用	定年退職 者活用	定年退職 者活用	定年退職 者活用
35.5	43.6	22.5	32.8	36.3	34.7	33.3
パート活 用	女子採用 重視	定年退職 者活用	中途採用 重視	女子採用 重視	中途採用 重視	女子採用 重視
27.3	30.7	22.5	24.6	27.5	32.7	28.6
女子採用 重視	パート活 用	パート／ 女子採用	女子採用 重視	パート活 用	派遣／女 子採用	中途採用 重視
25.0	29.0	18.4	24.6	18.6	18.4	23.8

企業規模別おもな経営戦略(上位 7 項目)

総 計		大 企 業 (1000人以上)		中 企 業 (300～999人)		小 企 業 (300人未満)	
人材 育成	82.0	収益体 質強化	88.5	人材 育成	91.5	人材 育成	80.7
収益体 質強化	79.7	能力 主義	80.3	収益体 質強化	75.5	収益体 質強化	74.2
良好な 労使 関係	71.5	良好な 労使 関係	77.0	能力 主義	69.4	良好な 労使 関係	67.7
能力 主義	67.4	人材 育成	75.4	良好な 労使 関係	69.4	能力 主義	53.2
既存製 品強化	51.7	既存製 品強化	65.6	既存製 品強化	51.0	市場 開拓	51.6
市場 開拓	46.5	組織ス リム化	54.1	市場 開拓	51.0	設備 投資	40.3
組織ス リム化	41.9	リス トラ	52.5	設備 投資	44.9	既存製 品強化	38.7

企業規模・職種別終身雇用制度の今後の見通し（「選択定年制」と「非定年制」の和）



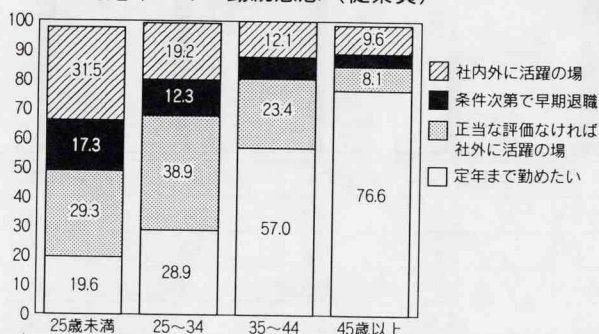
しかし第二に、この考え方の具体化に際しては、国内自動車生産ベースの成長力低下や当面増えつづける労務費負担の現実など、経営環境や労務構成の変化が十分に織込まれなければならない。すなわち、一つ目に、終身雇用の性格は、これまでの様な「所与」のものから経営と従業員によって「選択」されるものへと変質していくであろう。すなわち、終身雇用は、自己申告やチャレンジ（目標）シートなどを用いたコミュニケーションの機会を通して、若い段階から長期にわたって経営と従業員の双方が期待のミスマッチを解消していく努力の中から「選択」されるものへと変質する。もちろん従業員の大多数は雇用や生活への安心感そして誇りや愛着を感じながら定年まで務めるとしているが、深刻な不

定年までの勤続

(単位：%)

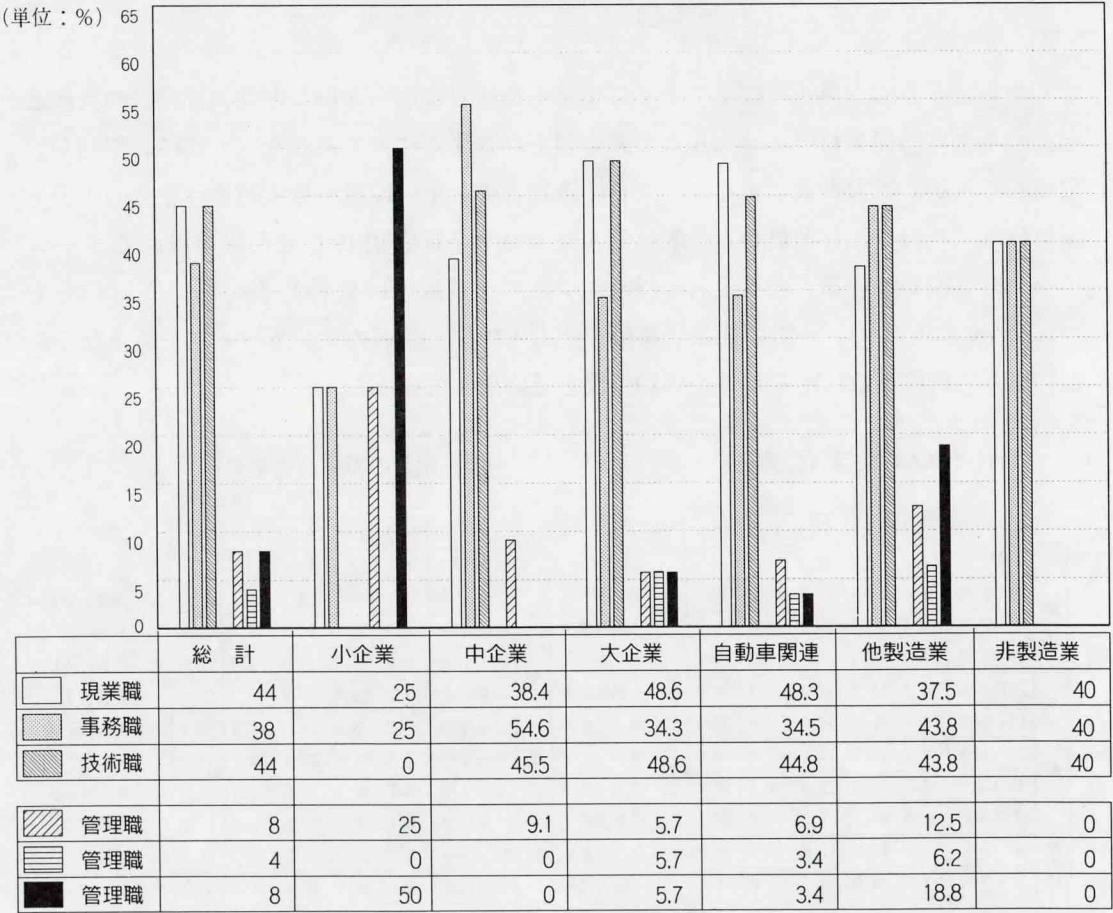
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	計	
計		5.1	33.0	6.0	26.5	10.0	18.0		
職 種	現 業 職	7.1	39.3	7.8	20.6	7.1	17.0	42.1	(1) 定年まで頑張る
	事 技 職	2.8	25.9	3.8	32.0	13.5	20.3	52.9	(2) 安心感
	管 理 職	7.2	46.7	10.8	23.1	4.1	7.7	4.2	(3) 誇りと愛着
年 齢	25歳未満	2.3	14.3	3.0	29.3	17.3	31.5	20.9	(4) 条件付き
	25－34歳	3.5	23.3	2.1	38.9	12.3	19.2	32.1	(5) 社内外に活躍の 場を求める
	35－44歳	7.1	44.7	5.2	23.4	6.7	12.1	26.0	
	45歳以上	7.6	52.8	16.2	8.1	3.4	9.6	20.6	(6) 条件次第で早期 退職
勤 続 年 数	3年未満	4.0	18.1	3.3	27.8	18.5	25.7	14.7	
	3－5年	2.9	16.7	1.9	32.2	16.7	28.3	10.9	
	5－7年	1.8	16.2	3.5	39.7	12.2	24.9	8.0	
	7－10年	4.2	21.8	3.0	38.5	12.4	19.4	11.5	
	10－15年	3.9	33.5	4.6	31.9	7.3	18.1	18.1	
	15年以上	7.8	51.1	10.5	14.8	4.7	9.8	36.4	

年齢別定年までの勤続意思（従業員）



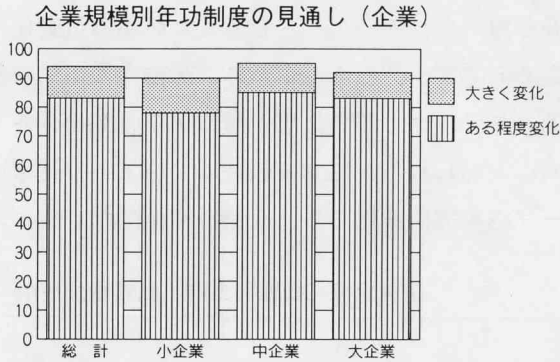
況下においても、社外に活躍の場を求めたいとか条件次第では早期退職もという意向が一部に見られる。本来、そうした経営と従業員双方の期待のミスマッチを解消する努力を促すことは人材開発の基本であろうし、そのために、目標管理の仕組みさらには人事考課制度の充実と適切な運用が先づもって優先されるべきことは言うまでもない。しかしどうしても期待の不一致を埋められないケースを考えた雇用の流動化のための諸制度あるいは条件整備も併せて進める必要があるだろう。企業外に労働力の市場機能が十分整備されていない現状では、その第一ステップとして仕事の類似する企業系列内での人の流動化に着手することも一つの方向かと思われる。出向・転籍についても、従来のような中高年処遇から若年層教育やグループ内組織活性化へと、次第に積極的な意味づけを与えられつつある。

企業規模・職種別出向・転籍増加理由



二つ目に年功制も、その基本的な枠組みの中で、従来以上に様々な仕事経験を通じて形成されそして発揮された能力を重視したものへと、修正を加えられなければならない。

これまでも年功制は勤続年数のみで規定されてきたわけではなく、本人の能力や業績に基く考課・査定が加えられてきたが、そうした能力要素がこれからは一段と重視されるべきであろう。既に賃金制度も、総合決定方式の年功加算給から職能資格等級制等へと急速に変わりつつある。



しかし、こうした修正に際してとくに留意しなければならないことは、従業員の大多数を占める平均的従業員のモラルへの悪影響を回避することであろう。一部に、年功制を全面的に否定し能力主義によるリーダーの選別育成を早い段階から実施すべきとの主張も聞かれる。しかし、従業員の大多数は個人の能力の発揮と併せて一致協力によるチームワークを重視している。会社生活の将来について「頑張れば報われる」という確信をもち、給与についても、一方で成果と報酬や能力と地位・処遇のアンバランスを訴えながらも、他方で勤続年数に応じた賃金に納得性を見い出している。

会社と個人の生活（従業員）

(単位：％)

		(1)	(2)	(3)	(4)	計
計		5.3	72.2	16.0	5.7	
職 種	現 業 職	6.1	71.5	16.3	5.3	42.1
	事 技 職	4.4	72.9	15.7	6.5	52.9
	管 理 職	7.2	73.9	15.9	2.1	4.2
年 齢	25歳未満	4.2	67.2	17.0	11.7	20.9
	25－34歳	3.8	69.6	19.7	6.3	32.1
	35－44歳	5.2	77.2	14.2	2.8	26.0
	45歳以上	8.3	75.6	11.5	2.4	20.6
勤 続 年 数	3年未満	4.8	69.1	15.4	10.7	14.7
	3－5年	3.5	66.9	19.6	10.0	10.9
	5－7年	1.8	68.6	18.8	9.6	8.0
	7－10年	3.6	69.7	18.8	6.7	11.5
	10－15年	6.4	70.8	19.2	3.3	18.1
	15年以上	6.8	77.6	12.1	2.4	36.4

(1) 個人をおさ
え会社繁栄
のため

(2) 一致協力と
個人の能力
発揮

(3) 個人の能力
成果重視

(4) 会社の発展
と個人は無
関係

会社生活の将来（従業員）

(単位：％)

		(1)	(2)	(3)	(4)	計
計		6.2	57.3	33.1	2.9	
年 齢	25歳未満	6.8	59.8	29.3	3.8	20.9
	25－34歳	4.9	55.3	36.2	3.4	32.1
	35－44歳	6.2	58.4	33.0	2.0	26.0
	45歳以上	7.6	56.9	31.8	2.2	20.6
勤 続 年 数	3年未満	7.8	65.1	23.5	3.6	14.7
	3－5年	4.8	55.6	35.4	4.2	10.9
	5－7年	5.7	56.3	32.3	4.8	8.0
	7－10年	6.4	51.2	39.1	2.7	11.5
	10－15年	5.8	51.9	39.2	2.7	18.1
	15年以上	6.3	59.6	31.3	1.9	36.4

(1) 確実に報わ
れる

(2) それなりに
報われる

(3) それほど報
われない

(4) 全く報われ
ない

年功制度に修正が必要な理由（従業員）

（単位：％）

N=2526		(1)	(2)	(3)	(4)	計
計		34.0	30.6	7.3	26.0	
年 齢	25歳未満	31.7	48.1	5.0	13.0	19.8
	25-34歳	36.9	25.4	5.4	28.0	33.1
	35-44歳	33.2	24.2	8.8	31.6	27.0
	45歳以上	32.1	25.4	10.9	28.6	19.6
勤 続 年 数	3年未満	26.2	48.4	7.1	16.5	13.9
	3-5年	31.2	39.9	9.1	18.1	10.9
	5-7年	32.0	35.0	4.4	25.6	8.0
	7-10年	39.9	27.7	6.1	24.7	11.7
	10-15年	38.7	23.9	5.4	30.5	18.9
	15年以上	33.7	24.5	8.7	30.5	36.0

納得のいく給与（従業員）

（単位：％）

(1) 成果と報酬 とのアンバ ランス		(1)	(2)	(3)	(4)	計
計		38.8	19.5	21.9	18.5	
年 齢	25歳未満	41.7	17.7	19.7	20.5	20.9
	25-34歳	31.5	24.9	23.2	19.2	32.1
	35-44歳	36.8	16.8	24.2	21.2	26.0
	45歳以上	49.4	16.4	19.6	11.8	20.6
勤 続 年 数	3年未満	40.4	16.6	20.2	22.6	14.7
	3-5年	36.3	16.7	24.8	21.2	10.9
	5-7年	34.5	27.5	22.3	15.7	8.0
	7-10年	29.7	27.6	22.7	18.2	11.5
	10-15年	34.8	22.5	21.5	20.4	18.1
	15年以上	44.6	15.7	21.6	15.8	36.4

- (1) 勤続年数
- (2) 能力
- (3) 仕事の成果
- (4) 仕事や職務

そしてこうした圧倒的多数の平均的従業員によるチームワークこそが日本の経営の優位性の基盤を成してきたことを考え併せれば、少なくとも中期的には年功制の枠組みの中での能力重視がチームワークと個人の能力・リーダーシップを両立させる最も現実的な方向であろう。従って、具体的に賃金・人事制度の面では、従業員の生活の安定への配慮や昇格昇進における「追いつき、追いこし」機会の提供による選別意識の払拭が必要となろうし、併せて幅広い仕事能力発揮の機会提供や、本人はもちろん周囲からも納得の得られる能力評価の仕組みなど、制度運用面での努力も求められよう。

次に、そうした人事制度を通じて育成すべき仕事能力とは何か、それはこれまでとはどうちがうのかを検討されなければならない。必然性と方向性のない制度の変更は混乱と渦根しか残さないからだ。そこで先づ事務・技術系について観察したい。日本の自動車産業が既に先進国でもトップクラスにまで成長し、自らの手で進むべき方向を見定めなければならない「手本の無い時代」に入ってしまったと言われて久しい。今、国内における市場の成熟化と成長トレンドの変化に加えて、海外における事業規模の拡大や途上国自動車産業のキャッチアップなど国際競争の枠組みも大きく変化しつつある。こうした経営環境の変質にどのように対応していくのか、また新たな課題として地球的規模で進みつつある環境保護にどのように寄与・貢献していけるのか、そしてそうした取組みの中で、日本の基幹産業としての責任をどのような形で将来に亘り果たしていくのか等、経営全体の視点から中長期の方向を見定め、既存の事業活動領域そしてそのための管理組織の枠を超えて経営資源すなわち人、モノ、金の再編成を迫られる新たな課題が山積している。そして今こうした新たな経営課題を発見し、既存の部門組織や機能の枠組みを超えて経営の自己革新を提言・推進する仕事能力がとくに事務・技術系職場に求められている。既に“リエンジニア

リング”の紹介に際してもふれた通り、飛躍的な効果をもたらす変革（ブレイクスルー）は既存の枠組みに縛られない問題意識や発想の中から生まれる。もちろんこのことは既存の管理組織の役割りを否定するものではない。むしろ、これまでの成長を支えてきた効率的な事業管理組織・システムには、高い経営効率を実現するための足腰つまり「経営の必要条件」として引き続き高い位置づけが与えられなければならない。しかし同時に、将来に向けて経営の方向性を見極め経営資源を再編し重点投資していくことも、企業の長期的発展を約束する「経営の十分条件」としての位置づけを与えられるべきであろう。そうだとすれば、昇進や処遇についても、従来からの「管理職としてのポスト」にこだわらず、こうした新しい仕事能力へのニーズと従業員の適性に応じてより柔軟に設定することができるであろう。



次に技能系について観察してみたい。とくに完成車メーカーにおいては、'80年代後半以降情報ネットワーク化が進み、CAD/CAMの導入をはじめF AからCIMへと設備の高度化が進められた。こうした変化の中で、本来であれば新鋭設備の正確な操作はもちろんのこと、さらに異常処置ができ軽保全や改善のできる技能レベルの高度化が図られる筈であった。しかし現実には量をこなすことが最優先され、これにバブルによる忙しさも加わり、次第に一人一人の技能が担当工程の範囲内のしかも導入された新鋭設備を使いこなすための狭い専門的スキルへと特化していった。ところが、バブル崩壊による生産水準の大幅な低下と市場の成熟化による量の変動や好調不調（当り外れ）車種のバラツキの拡大によって、より幅広い工程をフレキシブルにこなせるスキルが重視される時代へと技能ニーズは大きく変化した。すなわち、ライン全体の仕組み・システムが理解でき、新鋭設備の異

常にも的確に対応しながら多品種大量生産を需要変動に応じてフレキシブルにこなせる、いわば「高度複合型技能」と新鋭設備の異常を見抜く「基礎技能」が同時に要求される時代を迎えたと言えよう。こうしたニーズに応えるべく、例えばトヨタでは先に紹介したように専門技能修得制度を導入し、勤続に応じて目指すべき技能レベルを明示しながら必要な研修機会を積極的に提供している。また人事制度の面では、従来の管理・監督職とは別に要求技能レベルの高度化に応じて「エキスパート」（専門職）を新設、更に一人一人の技能レベルを示す技能表を各職場に掲示する等OJTの充実と各自の研鑽を奨励している。またこうした制度の運用を通じて各人の技能レベルの客観化を図り、チームワークを重視する中で本人・職場の納得性に基く昇格・昇進管理への試みも進められている。もちろん自動車産業全体で見れば、要求される技能の中味は生産品目やそのための生産設備・システムによって分業の各段階で大きく異なるため一律には言えないが、産業の国際競争力を支えているものが生産現場の技能であるとすれば、国内産業空洞化を回避するためにも、分業の各段階でそれぞれの持ち場に応じた技能向上策と、それを奨励する人事・労務政策が将来に備えて真剣に検討されなければならないだろう。

② 労働組合の役割

こうした働き方の変化と、組合員の多様化が進む中で労働組合の役割りと機能はどのような変質を求められようとしているのか。

組合として関心を持たなければならない点の先づ第一は、産業対策活動すなわち生産性向上と収益体質強化に向けての適正な協力と成果の公正な配分であろう。とくに国内生産ベースがその成長力を失っている状況の下では、内部努力すなわちマネジメントと従業員の手による地道な改善や革新が企業の業績や成長力を大きく左右するからだ。二つ目は、生産総量が長期的に減少に向かう可能性があるとするれば、いずれ業界内部の再編淘汰が避けられないという現実はどう対応していくかということであろう。まだ完成車メーカー11社が自らの将来を決める力を保持し、グループ仕入先からの信頼をそれなりに確保できている間に、グループ労連とそのリーダー組合は、再編淘汰に最小の犠牲で対処するための現実的なシナリオづくりに向けて内部検討に着手すべきであろう。

一方、組合員の多様化は労働組合に二つの課題を提起している。一つは、先にもふれたように組合員の共通の利益をどこに見い出すか。それは企業内労働組合の伝統的な機能、すなわち組合員の様々な利害を一本化しその実現に向けて会社と交渉するという基本的な部分に関ってくる。かつてのそれは生活の安定と向上であり、賃金・一時金や福利厚生の実現に全精力が注がれた時代もあった。今確かに組合員の価値観や労働組合に対するニ

ズは当時とは較べものにならない程多様化し、またそれぞれに要求水準が高度化していることも事実であろう。しかし、そうした多様なニーズの基盤を成しているものは、職すなわち雇用と生活の安心感と安定的向上へのゆるぎない確信ではないだろうか。すなわち企業の発展と労働条件の向上は「車の両輪」とであるという考え方に立って、これまで生産性向上に自ら努力し積み重ねてきた成果としてのそうした安心感なり確信つまり「ゆとり」が組合員の様々なニーズのベースに在るように思われる。そうだとすれば、労働組合はそこに組合員の共通の利益を見出し、いわば「“ゆとり”のスタンダード」を目指して引き続き取組みを進めていくべきではないだろうか。例えば全トヨタ労連は先に紹介したように「トヨタミニマム」という形でグループに働く者に相応しい労働条件の水準を明示し、取組みのガイドラインを定めて傘下組合のレベルアップに取り組んでいる。

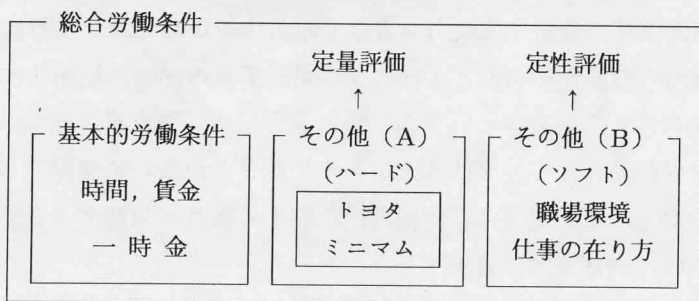
トヨタミニマム運動

トヨタミニマム運動の基本的考え方

- ① トヨタグループに働く者の安心感、働きがい、生きがいを高めていく。
- ② トヨタミニマム達成に向けて労使が努力することにより、労使関係の基盤の確立につなげていく。
- ③ 全体の水準の引き上げのエネルギーにより、グループの一体感を高めていく。

トヨタミニマムの範囲

総合的労働条件の中の基本的労働条件（労働時間、基本的賃金、一時金）以外で、定量的評価ができトヨタグループとしてレベルアップしていく必要のあるものとする。



出所：全トヨタ労連

トヨタミニマムシステム項目
①持家制度
②通勤費補助
③マイカー購入補助
④国内出張旅費
⑤時間外割増率
⑥休日割増率
⑦深夜割増率
⑧交替手当
⑨定年年齢
⑩定年退職金
⑪労災付加補償
⑫通災付加補償
⑬休職期間

二つ目の課題は組合員のニーズの多様化をどのように労働組合運動に反映していくか。それは企業内労働組合ベースでは、組合員の価値観や期待の多様化に加えて、女性や外国人労働力等の増加による労務構成の変質にいかに対応していくのか。グループ労連ベースでは、いかに傘下各組合独自の魅力を引出しながら全体としての総合力を高めていくかということであろう。いずれにせよ、異なる価値観なり主張をそれぞれが認め合う中から新しい方向性を見い出していく努力が求められているように思われる。例えば全トヨタ労連は「ステンドグラス全ト（SGZ）」というコンセプトを傘下各組合に提示、加盟組合個々の魅力づくりを支援する中から全体としてバランスのとれた一つの統一体としての魅力づくりを目指す活動に取り組んでいる。また企業内労働組合においても、賃金・時間等基本的労働条件への取組みを柱にしながら、同時に職種部門別や性別さらには組合員の価値観に応じた活動のくくりやモジュール化など、幅広く組合員の期待に応えていくための新しい組合活動の枠組づくりに向けて様々な試行が進められている。

ステンドグラス全ト（SGZ）

■「主体性発揮による加盟組合の魅力づくり」への支援

「トヨタは一つ」という基本理念は、ややもすれば、「画一的目標設定」による弊害も起こりやすい。したがって「トヨタは一つ」の基本理念に立った上で、まず「主体性発揮による加盟組合の魅力づくり」への支援を新たな主たる役割としたい。このことは、加盟組合個々の魅力づくりを通じて全体の活力向上につなげ、格差圧縮のバネとする中で組織全体としての魅力向上を図っていくことである。

つまり、一つひとつの組合が独自の輝きを放ちながら、全体として一つの統一体としての魅力を放つ、あたかも「ステンド・グラス」のような全トヨタ労連を目指すロマンである。

また、従来の労働条件積み上げ型の活動から、目標を提示し、労使の合意を形成していくという目標実現型の役割を担っていくことも重要になってくる。

〈参考〉

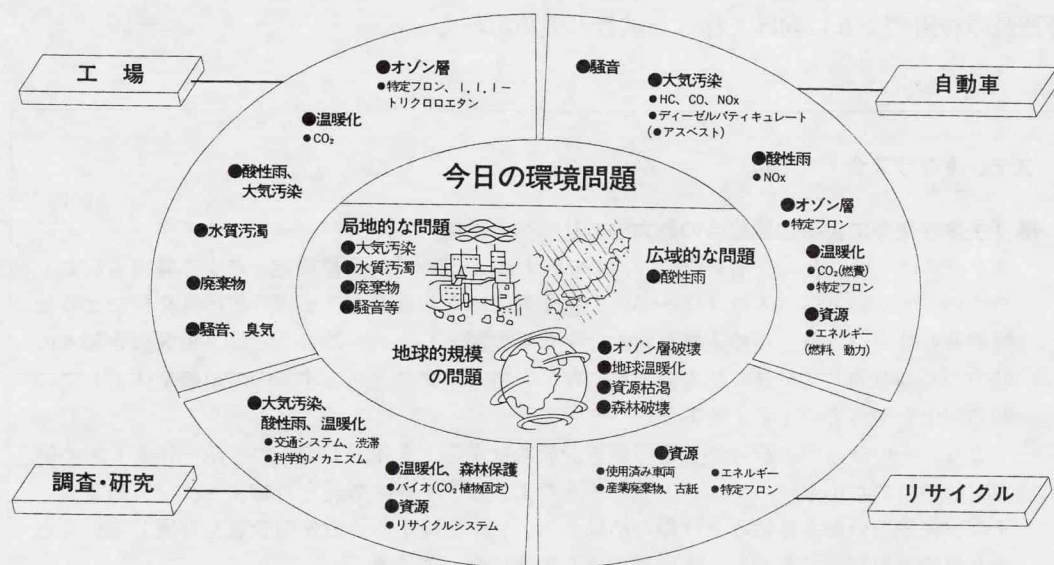
トヨタ SUN プラン

- ▶ トヨタ・ステップ・アップ・ニューミニマムシステムプランの略。
- ▶ トヨタミニマム達成によるグループの一体感に加え、ミニマム基準達成組合がステンドグラス全ト（SGZ）運動をふまえてホップ、ステップ、ジャンプとステップアップする目標実現型の運動を進め、太陽のように自ら光り輝くことをめざす意味。

出所：全トヨタ労連

第5節 環境との共存

地球の豊かな自然を守りこれを子孫に伝えることは現代に生きる私たちにとって最も重要な課題であり、一人一人が真剣に取り組まなければならない。とくに自動車は生産から使用の各段階で地球環境と深く関りをもっていることから、完成車メーカーの内外の生産拠点を初め部品、資材や設備の仕入先さらには販売店も含めた総合的な取り組みが必要になる。また生産規模や車の保有期間が長いといった特徴から、製品の開発・設計・生産・販売・廃棄にいたる全ての段階において環境汚染の未然防止に努める必要がある。更に将来的には、無公害車の開発はもちろんのこと新交通システムや環境インフラ整備など社会や地域と一体となった環境保全へと取り組み領域を発展させる必要もある。



出所：トヨタ自動車

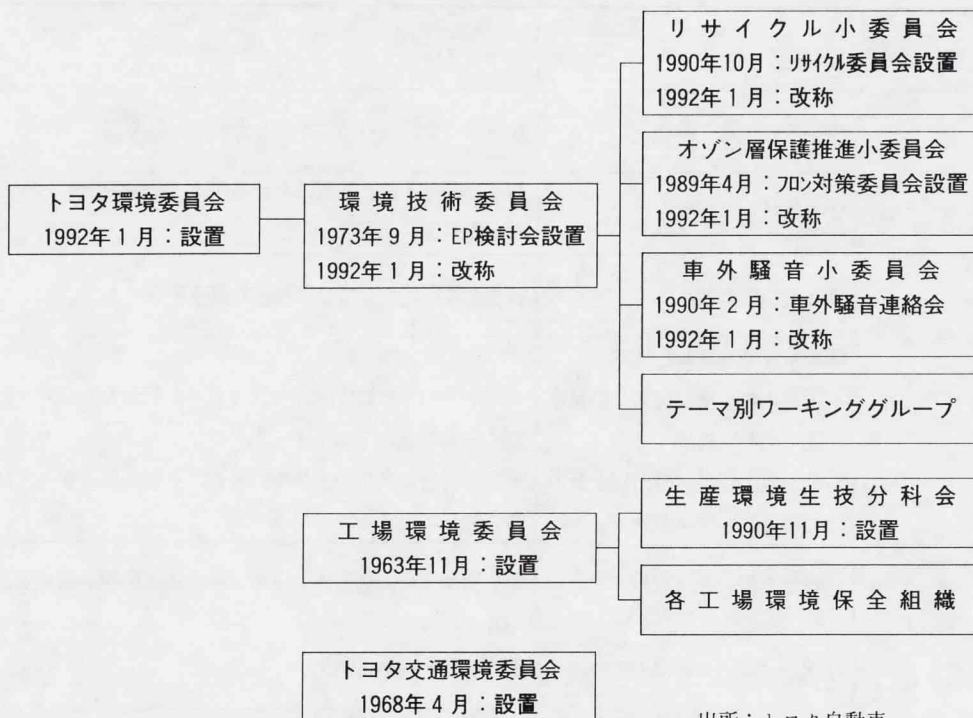
このような基本認識のもとに、取り組みの具体的方向を車の生産・販売に関わる分野とリサイクルそして社会的活動の3つの側面から整理してみたい。先づ一つ目は、言うまでもなく排出物質を極力抑えた自動車の開発、提供であり、開発の面では、排気の清浄化や騒音レベルの低減を始めオゾン層破壊につながる特定フロンなどの材料転換、生産面では、排出物を極力抑えかつエネルギー消費の少ない生産工程の開発・導入を推進する必要がある。とくに日本では完成車メーカーの内製率が低いこともあり、欧米メーカー以上に部品・資材の仕入先との連携を密にし、研鑽しあいながら環境保全技術の開発や製品化を進め

トヨタの地球環境憲章の概要

構 成		
基 本 方 針	①総合的な取り組み	社内外の全部門のベクトルを合わせた取り組み
	②未然防止の徹底	製品の開発，設計段階における配慮，生産段階における発生源対策
	③社会への貢献	良き企業市民としての積極的な取り組み
行 動 指 針	①環境対策の積極的推進 (1)排出物を極力抑えた自動車の開発，提供 (2)生産工程から排出物を極力出さない生産活動	トップレベルの燃費維持・排出ガスの低減等製品開発に関する取り組み 循環型，省エネ型等生産部門における環境保全型生産技術の開発に関する取り組み
	②資源の節約と再利用	製品開発，生産活動におけるリサイクル思想の織り込み
	③関係会社との協力	関連会社との連携強化
	④海外への展開	国情に合った車の提供，海外生産拠点における対応
	⑤環境政策への協力	行政への情報提供と有効な提言
	⑥積極的な社会貢献活動	事業活動以外における社会貢献
	⑦積極的な情報提供・啓発活動	広報活動の積極的展開
取り組み体制	①トヨタ環境委員会の設置	環境問題への全社的な取り組み強化

ていく必要もある。更にこうした活動は国内のみに留まらず，必要な環境技術の移転も含めて海外の生産・組立拠点へも展開していかなければならない。二つ目には，限りある地球の資源を有効に活用するために，全ゆる資源の利用可能性と回収・再利用に取り組む必要がある。そのためには，回収・再利用を考慮した製品設計や資源を無駄に消費しない生産，そして環境への影響を考えた再利用技術の開発に努力していかなければならない。

環境問題への社内対応組織

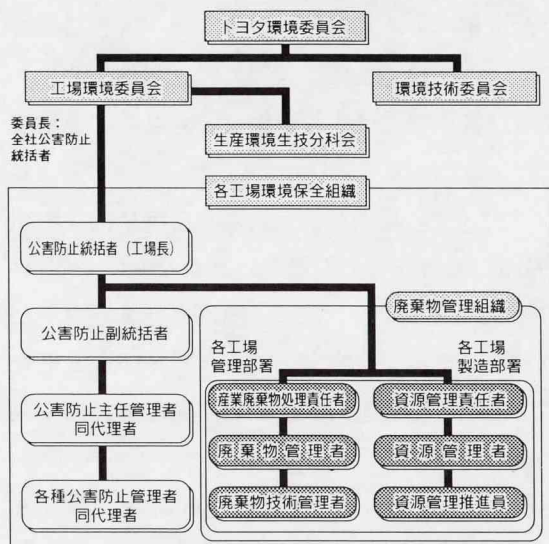


出所：トヨタ自動車

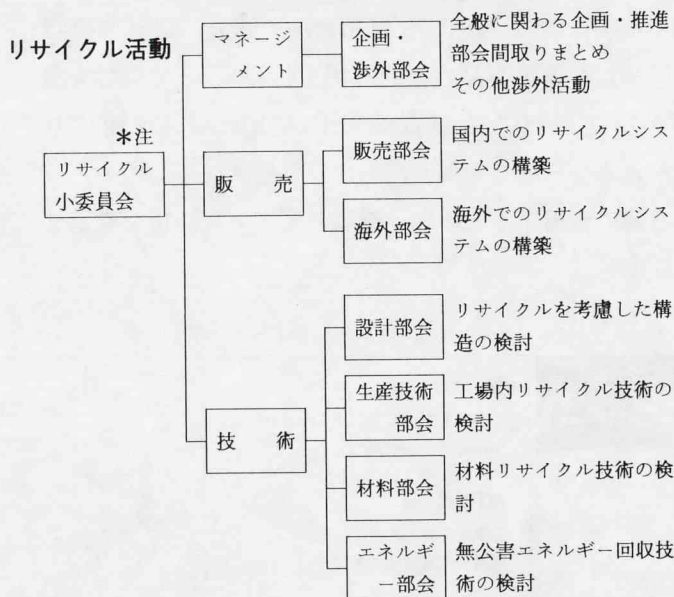
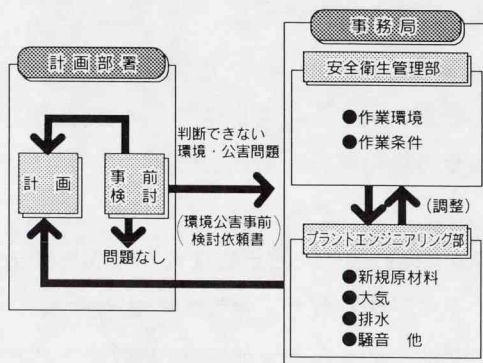
三つ目は社会的取組みへの参加。すなわち、快適で効率のよい新交通システムの実現に向けた調査・研究や自動車産業で開発された環境技術の公開を通じての社会への貢献はもちろんのこと、基幹産業としての立場から、経済の発展と環境の保全とを両立させながら文明と環境との調和をめざす「持続可能な開発」(Sustainable Development)の実現に向けて積極的に役割りを果たしていく必要がある。

こうした方向に添って、例えばトヨタでは1992年1月に地球環境保全に取り組む基本方針、行動指針、取組み体制などを定めた「地球環境に関するトヨタの取組方針」(通称：トヨタ地球環境憲章)を制定し、同年1月にはトヨタ環境委員会を設置、その下に車両開発と工場環境を担当する委員会を位置づけ、小委員会やワーキンググループなどで具体的活動を進めている。先づ車両開発の面では、コンピュータ制御技術の高度化やエンジン設計の改良によって排出ガスの浄化を進めるとともに、希薄燃焼(リーンバーン)方式などによるエンジン技術の向上を柱に軽量化や動力伝達効率の改善を図るなど燃費改善に向けての取組みを進めている。また無公害車や代替エネルギーの使用については、環境のみならず将来のエネルギーセキュリティの観点からも積極的に取組みを進めている。

全社環境管理組織



事前検討システム



短期目標

- ・リサイクルできない材料を使わない方向へのガイドラインの設定
- ・回収廃棄材料の有効化技術の開発
- ・ダストの無公害処理及びエネルギー回収技術の開発
- ・関連素材メーカーとのリサイクル技術の検討

長期目標

- ・リサイクルを考慮した車の設計の検討
- ・リサイクル材使用部品の活用設計・生産技術の開発
- ・リサイクルしやすい材料・構成の開発
- ・無公害高効率エネルギー回収技術の開発

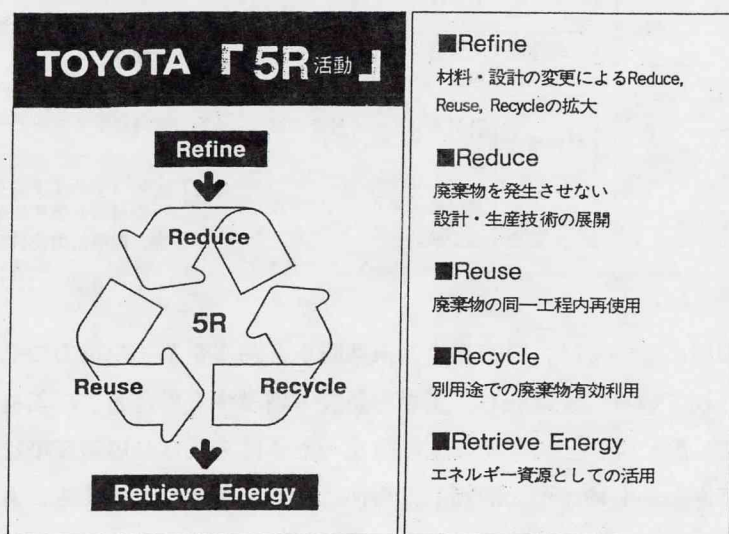
※注) 90年「リサイクル委員会」設置, 92年小委員会と改称し海外も加え内容を充実, 環境技術委員会の下に位置づけ

出所: トヨタ自動車

他方, 工場環境については, 公害発生の未然防止と関連企業との協力の2つの視点から取り組みが進められている。すなわち, 工場を新設・増設する場合および新材料や新しい加工技術を導入する際には, 公害発生の未然防止のためにそれらが周辺環境に及ぼすであろう影響を必ずあらかじめ予測・評価し, 事前に適切な対策を実施することを制度化している。

また、関連仕入先を含めた環境保全レベルの向上に向けて、全豊田環境保全研究会や関連会社環境連絡会を通じて、環境保全に向けた取組みの政策調整や技術交流・支援活動を組織的に進めている。更に海外工場に対しても、例えば途上国については、現地に導入した設備に関する技術指導やそれを管理担当する技術員の受け入れ研修なども含めて、環境保全技術の移転を積極的に進めている。

次に、リサイクルの面では既に'90年から「リサイクル委員会」を設置して本格的な取組みを開始、更に'92年にはこれに海外部会を追加して海外まで視野に入れた活動へと内容の充実が図られた。そして「'96年リサイクル率85%達成」を目標に、関連素材メーカーとのリサイクル技術交流や使用素材についてのガイドラインの設定といった短期方策と併せて、素材技術や設計・生産技術の革新やエネルギーの無公害回収技術の開発など長期の取組みも着実に進められている。また工場内リサイクルについては、「トヨタ・スリーフアイブ・アクションプログラム (Toyota 555 Action Program)」を掲げ、1995年までに5R活動により工場廃棄物の発生量を50%低減するという意欲的な目標に取組んでいる。この5R活動とは「まず廃棄物を出さない」ことを原則に、製品企画、開発・設計の段階からReduce (減) (質の変更) Reduce (低減) を考え製品の事前評価を行なう。「やむなく発生した廃棄物」は再資源化の検討が加えられ、物質資源として Reuse (再使用) Recycle (再利用) のための方策がとられる。それでもなお残った廃棄物は最終的にエネルギー資源 (Retrieve Energy) として有効に活用するという、資源のトータル活用を推進するための一連の活動と定義されている。



このトヨタのスリー・ファイブ・アクションプログラムは、5つのステップに分けて推進されている。すなわち第1ステップでは、大学・各種研究機関、部品・設備納入メーカーや商社と連携して、廃棄物低減のための技術開発を積極的に推進する。第2ステップでは、社内への徹底浸透を図り廃棄物低減意識の向上と5R活動の定着を進める。そして第3ステップでは、こうしたリサイクル技術を公開し広く社会に還元するとともに、第4ステップとしてデータベース化を行い、第5ステップでは、生産の上流から下流まで一貫した廃棄物低減管理体制の確立を狙っている。

今見てきたように、自動車の普及や生産活動に伴う環境への影響や資源問題などへの解決努力を抜きにした事業経営はもはや許されない段階に至っている。そうした意味で、「環境問題への対応は企業の生命線」と言っても過言ではない。環境への取組みは世界的レベルに達した日本の自動車産業が今後避けて通れない最重要課題の一つと考えるべきであろう。

第6節 海外への展開と経営の国際化

最後に、これまでの日本の自動車産業の海外展開の歴史をふりかえりながら、その流れの上に欧米の先例も参考に自動車産業経営の国際化の方向を探ってみたい。

① 海外展開の歴史的特徴

海外への進出は先づ、完成車の輸出という形で1940年代から細々とスタートした。東南アジアを中心に代理店網を整え、同時に部品供給体制の整備やサービス技術の移転を行いながら販路を次第に拡大していった。こうした過程の中で、仕向国の様々な使用環境への適合とそのための製品技術・品質の向上が図られていった。そして、'60年代後半にはほぼ国際市場での要求品質を充たす技術レベルにまで達したことで、それまでの地道な販売・サービスネットワークの拡大・充実が効を奏して、完成車輸出が飛躍的に増大した。この頃から非常に初歩的な海外生産（組立）が本格化するが、この直接の動機は、途上国を中心とした外貨不足や国内産業育成を理由とする完成車輸入禁止または強い規制措置への対応であった。その後、2度に亘るオイルショックを契機に、日本車の燃費・性能と品質が世界中のお客様から注目を浴び、アメリカ・ヨーロッパを中心に完成車の輸出が急増した。この日本車のいわゆる「集中豪雨」的な輸出はアメリカ・ヨーロッパの国内自動車産業に深刻な打撃を与え、失業の急増など様々な社会問題を招来し次第に政治問題化していった。この結果、例えばアメリカ向け乗用車輸出については、1981年度以降10年以上に亘る輸出自主規制（VER）がスタートする。これは、日本政府が貿易管理令によってメーカー毎にアメリカ向け輸出台数を規制するというものであった。

こうしてアメリカ・ヨーロッパからの日本車に対する保護主義圧力つまり規制が強まる中で、現地のお客様そして販売店からの切実な商品供給要請と現地政府、労働界からの生産拠点の現地進出要請に依って、日本の自動車各社は本格的な生産拠点をアメリカ・ヨーロッパに持つようになる。すなわち、完成車輸入規制または禁止を背景として'60年代から始められた途上国におけるSKD・CKDのような比較的初歩的な組立から、先進国におけるエンジン・足廻りを含む本格的な自動車生産へと海外事業は新しい段階を迎える。経営の視点から見れば、この時日本の自動車産業は、国内モータリゼーション前夜の乗用車専門工場投資に次ぐ2度目の決断を迫られたと見ることができる。本格的生産拠点の建設は付帯設備等も併せればSKD・CKD組立拠点とは較べものにならない程巨額な資金を必要とする。加えて、現地国産メーカーや労働界の政治力や社会的影響力も考えれば、途上国とは異質のリスクを負うことになる。

地域別輸出台数（トヨタ）

単位：台

年	北 米	中南米	ヨーロッパ	豪 亜	中近東	アフリカ	その他	合 計
'36				4				4
'37				883				883
'38				278				278
'39				809				809
'40				1,643				1,643
'41				938				938
'42				545				545
'43				741				741
'44				123				123
'45				0				0
'46				0				0
'47				1	1			2
'48				0	0		4	4
'49				179	0		11	190
'50		3		478	2		9	492
'51		0		207	0		6	213
'52		100		206	1			307
'53		2		277	0			279
'54		124		237	0		2	363
'55		57	1	193	30			281
'56	6	231	6	424	202			869
'57	53	1,812	0	2,010	230	12		4,117
'58	887	2,166	19	1,935	449	66	1	5,523
'59	1,597	1,850	1	1,847	671	168		6,134
'60	534	2,102	13	2,898	467	87	296	6,397
'61	444	5,207	63	5,095	584	276	6	11,675
'62	1,110	2,342	102	5,954	704	989	6	11,207
'63	1,171	2,395	557	14,665	1,375	4,238	14	24,379
'64	3,842	3,836	2,290	23,617	1,591	7,608	1	42,785
'65	13,224	4,983	5,916	28,697	3,118	7,464	2	63,474
'66	27,537	9,032	12,267	38,043	6,696	11,570		105,145
'67	42,658	14,144	18,104	55,245	8,476	19,255		157,882
'68	107,412	21,473	25,670	86,351	12,798	25,383		279,087
'69	180,147	25,739	41,198	89,384	15,522	43,112		395,102
'70	245,062	28,470	59,019	86,644	18,977	43,720		481,892
'71	462,045	43,646	87,709	106,867	19,491	66,529		786,287
'72	359,443	38,789	162,833	98,856	24,254	40,377		724,552
'73	310,545	38,517	163,150	124,147	29,958	54,323		720,640
'74	370,399	49,797	138,424	161,797	60,589	75,259		856,265
'75	318,684	43,803	185,699	149,823	102,820	67,523		868,352
'76	475,656	61,081	228,767	184,487	161,416	65,907		1,177,314
'77	597,097	91,418	234,051	213,573	209,328	67,768		1,413,235
'78	598,155	66,059	214,682	206,399	221,632	75,247		1,382,174
'79	636,061	65,105	255,271	167,026 (63,090)	198,111	62,074 (15,420)		1,383,648 (78,510)
'80	762,829	106,238	318,714	223,592 (59,950)	279,493	94,579		1,785,445 (87,910)

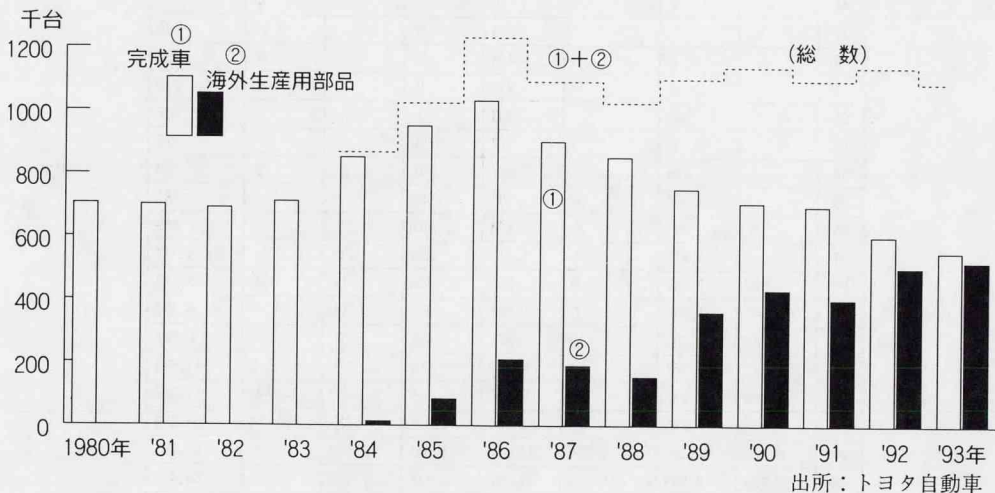
出所：トヨタ自動車50年史

日本の対米輸出自主規制措置内容

- ① 1981年4月から84年3月までの3年間について、外国為替及び外国貿易管理法に基づき、各社から対米乗用車に係る報告を毎月徴収することとし、新たな監視制度を採用する。
- ② 1年目（1981年4月～82年3月）は対米乗用車輸出台数を168万台に規制する。
- ③ 2年目（1982年4月～83年3月）は同1年目の輸出可能台数 168万台に2年目におけるアメリカ乗用車市場の拡大量に一定の割合（16.5%）を乗じた量を台数に規制する。
- ④ 3年目（1983年4月～84年3月）はアメリカ自動車市場の動向を勘案して規制の継続の可否を検討。
- ⑤ 以上の措置はいかなる場合においても3月を限度として終了する。*注

*注 以降毎年度更新され、93年度まで継続れた。

アメリカ向け輸出台数の推移（トヨタ）



幸いなことに1985年のプラザ合意以降の急激な円高もあり、一部を除き総じて現地生産は順調に軌道に乗り、日本からの完成車輸入を代替する形で生産規模を拡大しつつあるが、当時は最重要経営課題の一つと位置づけられ各社各様に対応が進められた。例えば本田はアメリカ市場依存度が極端に高く、かつアメリカで“Mini BENZ”と呼ばれる等トヨ

タ・日産のような量産メーカーにはないニッチマーケットを形成していた。このため、'70年代から既に本格化していたオートバイの現地生産ノウハウを活かして他に先駆けてアメリカに進出し、日本車の品不足を背景に先行の利益をフルに享受した。

ホンダ対米進出の過程

- | | |
|----------|--------------------|
| 1979年10月 | 2 輪車の生産開始 |
| 1982年11月 | 4 輪車(アコード)生産開始 |
| 1985年7月 | エンジン、駆動系部品生産開始 |
| 1989年12月 | 4 輪車第2工場(シビック)生産開始 |

※ 約10年を経て、ほぼ現在の体制整備を完了

一方、トヨタが本格的な生産拠点をアメリカに設立したのは本田のオハイオ工場が操業を開始した'82年から6年後の'88年であった。この間、先づ'84にアメリカ最大の国産車メーカーGMと合弁でカルフォルニア州フリモントにNUMMI社を設立、アメリカにおける工場運営や労使関係について十分に研鑽を積んだ後、ケンタッキー州にTMM社（Toyota Motor Manufacturing USA Inc.）を自前で建設し本格的現地生産を開始した。それは'81年度に自主規制が施行されてから7年後、'50年代末にSKD・CKD組立を途上国で開始してから4分の1世紀を経て初めて本格的海外生産に移行したことになる。

なぜ、これ程の期間を要するのか、その理由を分析することを通じて、日本自動車産業の海外事業の特徴をより具体的に明らかにしてみたい。まず一つは、内製率つまり完成車メーカーの生産分担率が低く、このため優秀な部品、資材そして設備メーカーとの長期安定的な協力関係をベースに生産活動が行われている。従って、優秀な部品、資材や設備産業基盤の整っていない国や地域とか、商取引習慣が全く異なる中では、直ちに現地生産を行うことが難しい。無理をすればお客様の期待に応える商品品質・価格さらにはサービスの提供ができなくなるからだ。このため、単純なキット組立てのSKDからボディー製作等も含むCKDへ、そしてエンジン・足廻り等の生産も含めた本格的な車両生産へとステップ・バイ・ステップで発展させていかざるをえない。その間に並行して、共存共栄を基本に部品・資材や設備の仕入先との信頼と協力関係を築き上げていくことになる。更に、販売網のない地域では、修理・サービス技術の移転や部品流通システムの整備も含めた代理店網の構築が必要となるため、さらに長い期間と資金や人を投入しなければならない。二つ目には、現地の使用条件や法規制さらには産業政策への適応が必要となる。状況によっては現地に開発機能の一部を移す必要も生じるが、ここでも日本での製品開発の仕組みやプロセスとの差の克服といった課題に遭遇する。技術者の考え方やアプローチの違いも含めて、時間をかけて解決していかなければならない。三つ目に、労働者の改善意欲や企業あるいは製品への誇りも、優れた製品品質を実現するための重要な要素である。例えば、アメリカの生産職場の賃金は人ではなく仕事により決まる仕組みになっているため、個人の技量が賃金に十分反映されない。このため、「品質は工程で造り込む」という考え方が一人一人の作業者に浸透するまでには、かなりの努力と時間を必要とする。四つ目に、自動車産業は組立に代表される労働集約的な部分と並んで、鋳造、鍛造やボディー（プレス、溶接）のように装置産業的な側面を併せ持っている。このため本格的な生産拠点ともなると巨額な設備投資を必要とし、従ってその投資を償却・回収するだけの生産・販売量の確保が前提となってくる。例えばトヨタのTMM工場は第一期分だけでも11億ドル（当時の為

替レートで1,500億円)を要したといわれる。五つ目には、以上のような分業構造や産業の特質から、製造原価に占める購入品費や償却費の構成比が比較的高いため、現地の部品・資材のコストレベルの適正化も重要な課題となる。とくに立上り当初の少量生産期や専用部品の割高分(コストペナルティー)の軽減は、早期に事業経営を軌道に乗せるための最重点取組み課題である。一方、人件費比率はそれほど高くなく、従って単に人件費が安いだけでは進出の決定的要因とならない。いずれにせよ、こうした課題は一朝一夕に解決するものではないだけに、時間をかけながら段階を追って克服されていかなければならない。しかし別の見方をすれば、地味ではあるがこれまでのこうした努力を通じて、日本の自動車産業は進出した国や地域の基礎産業・技術レベルを高め、雇用機会の拡大やお客様のニーズに適した商品を提供し、産業と社会の発展にそれなりに貢献してきたと言うこともできよう。因みに、アメリカ、ヨーロッパへはNUMMIでの合併事業を通して小型車の生産技術が移転され、また東南アジア諸国からは国内産業振興への貢献に対して高い評価をいただいている。

それでは、本格的な海外生産の段階を迎えた日本の自動車産業は、これから国際事業をどう発展させていくべきであろうか。そのためには先づもって確固たる方針・理念なり哲学が必要となる。例えばヘンリー・フォードは「フォードシステムを全世界へ移転することにより、自動車を一部の特権階級から大衆の手に解放する。」と自伝で述べている。また、フィアットの総帥J. アニエリは「アニエリ家の資産を安全に守るために、全ゆるリスクを想定して生産拠点を全世界に分散する。」と明言している。それでは我々はどう考えるべきか。世界との協調と平和主義を基本とする日本のスタンスからすればキーワードは「貢献」であろう。すなわち一つは、世界中のお客様の求める商品を適正な価格で提供することによって、車文明を広く普及させ世界の人々の生活に「貢献」する。二つ目に、モノ造りの技術や生産・流通システムを移転することにより、各国、各地域の産業の発展に「貢献」する。三つ目に、そのような国際貢献を支援する基本技術、技能の蓄積と健全な国内生産基盤の確保を通じて日本経済・産業の発展に「貢献」するということであろう。自動車文明の恩恵に浴していない人々は今なお世界の4分の3に及ぶ。世界経済のボーダレス化や経済統合による地域経済の活性化そして途上国の民主化と市場経済への移行など、21世紀に向けて胎動しつつあるこうした動きが市場の活性化をもたらし、これからも世界の自動車市場はゆっくりとしかし着実に拡大の方向に向かうものと予測される。こうした流れに即して、各国・各地域の実情に応じた自動車産業の興隆を支援していくことは、自動車先進国としての日本の自動車産業に課せられた国際的役割りでもある。

② 経営の国際化

それでは、そうした理念をどのように具体化していくのか。すなわち限られた経営資源をいかに効果的に活用し世界各地の事業活動をマネジメントしていくのか。つまり経営の国際化である。この課題を考える際にアメリカ、ヨーロッパの多国籍企業の汎欧州経営システムが先例として参考になる。

アメリカのIBM、GM、フォードもヨーロッパのフィリップスも第2次世界大戦後のEEC成立（1958年）迄は、ほぼ同じ様に、ヨーロッパ各国に設けられた子会社が独自に経営を進め、それを本社がモニターするという形態をとってきた。この様相を大きく変えたのは、'58年のEEC成立を契機とする汎ヨーロッパ経済圏の具体化であった。例えば、IBMはEEC成立を契機に欧州域内事業を統括調整する「欧州本部」をフランスに設置、各国子会社の生産品目を整理・統合することによって特定品目に生産を集中させ、そこから全欧州市場に供給するという「汎欧州分業体制」を構築した。戦後復興需要に支えられてこの戦略は大成功を収め、IBMは欧州域内関税率低下と量産によるコストメリットをフルに享受した。また、各子会社の量産規模が高まったことから、生産品目再編による雇用調整も行われなかった。IBMより若干遅れたものの、フォードも1960～70年代前半にかけてフォード・オブ・ヨーロッパ（FOE、1967年設立）の下にヨーロッパの各子会社事業を統合し、汎欧州分業体制を確立した。すなわち、1968～72年にかけて各子会社の生産モデルの統合再編を行ない、イギリスフォードはイギリス国内向けのための生産に限定し、大陸ヨーロッパ市場へはドイツとスペインから供給する体制へと生産分担を再編した。そして幸運にもこの統合再編によるスリム化がオイルショック以前に完了していたために、オイルショック以降の不況下にも高い収益性を確保しアメリカのフォード本社に巨額の配当を還流することができた。こうした対応に遅れをとったのがGMとフィリップスであったが、両社の対応には大きな違いが見られる。すなわちGMの場合、GM本体自体が買収（M&A）によって成立した経緯もあり、海外子会社についても一貫して分権政策がとられていた。このため欧州事業全体としてのスリム化が進まず、フォードとは対称的に低収益にあえいでいた。GMがフォードに倣い欧州事業の本格的な再編・統合に着手するのは70年代後半になってからであった。当時オイルショック後の経済停滞期であったこともあり、この事業再編は各国政府との間に雇用をめぐる激しい摩擦を生じたが、GMは強引にイギリスの事業を縮小し人員を削減、ドイツには開発機能を集中させ生産能力も増強した。更に'86年にはスイスに欧州統括会社を設立し汎欧州経営管理体制を確立した。以降GMの欧州事業収益の回復には目覚ましいものがあった。

これに較べて、フィリップスのトップマネジメントは'70年代初には既に欧州事業統合再編の必要性を十分認識していたにもかかわらず、本格的な再編統合への着手は'70年代後半になるまで見送られた。これは一つには、当初再編を実行に移そうとした時期がオイルショックによる不況期と重なったため、再編・統合は必然的に雇用削減や人の大規模な再配置をとまなうこと、二つ目にフィリップスが各国の防衛分野などの公共調達市場に深く関わっていたため、各国政府がこれを切り札にして雇用維持をフィリップスに強く迫ったためであった。結局、フィリップスはこうした各国政府の圧力に屈し、再編スリム化も経営リソースの新技术分野への集中もできないまま急速な技術変化への対応に遅れをとり、これに日本メーカーの欧州市場攻勢が加わって欧州全域で事業の縮小・撤退を余儀なくされていった。このGMの行動に代表されるアメリカ多国籍企業がフィリップスと明確に異なっているのは、アメリカ多国籍企業は企業の論理と経済合理性を最優先し、各国政府や社会からの批判をはねのけてでもそれを貫徹している点である。他方共通しているのは、再編統合に際して各子会社を汎欧州的に統括管理する機能を新たに設けている点である。

フィリップスのイエローブックレット

▷米国企業が欧州で汎欧的な大規模事業展開を行っていることから、70年代初頭フィリップス社取締役会は、同社国外事業組織の今後のあり方についての委員会を設置した。

▷1972年委員会は報告書（イエローブックレット）を提出し、その中で次の2点を示唆した。

- (1) 生産拠点の集約・生産品目の統合によって、一拠点当たり、一品目当たりの生産規模の拡大を図り、特定品目の開発・生産に特化した各国子会社が製品を相互に融通し合うことによってスケールメリットを享受する必要がある。
- (2) しかしそれを実行する際には、組織体制の大幅な変更によらず、管理責任システムの漸進的な改善により大きな混乱を招くことなく推進していくべきこと。

以上の先例から二つのことが言えるように思う。一つは、経済合理性の追求は企業の存続発展のためのいわば必要条件であり、マクロベースで長期的に見れば経済・産業の発展にも大きく貢献する。しかし反面、それは個別の国、地域社会といったミクロベースでは短期的に大きな苦痛を伴うこともある。そこには、この二律背反的命題にどのような解を見い出すべきかという、経営の国際化を進める上での重要な課題が提起されている。フィリップスはこのミクロベースの影響を重視するあまり、経済合理性に立った長期の施策を躊躇したため衰退を余儀なくされた。逆にミクロの摩擦を無視して経済合理性を貫徹した

GMに代表されるアメリカの多国籍企業は、国際社会からの厳しい批判にさらされた。二つ目は、域内事業全体の視点から横断的に各子会社の事業を統括管理し、経営リソースの再編成と配分を効果的に行う仕組み、機能の必要性であろう。この先例はヨーロッパ事業という範囲での分析に留るが、ここから得られる教訓はヨーロッパ事業にとどまらず、北米など他の主要地域さらにはグローバルな子会社経営について考える際にも、なにがしかの参考になるのではないかと思う。

そこでこうした先例もふまえながら、日本の自動車産業について考えてみたい。先づ、マクロの経済合理性とミクロの短期的な苦痛との二律背反に関しては、これまでもそうであった様に「競争と協調」という考え方に添って現実的な解決策を見い出していくということであろう。かつてアメリカ自動車産業が、オイルショックを契機とした小型車指向への対応の遅れから厳しい不況と失業の急増に見舞れた際に、一方では、対米乗用車輸出自主規制の実施やNUMMIでの合弁生産によるアメリカメーカーへの小型車の生産技術ノウハウの移転など、アメリカメーカーと協調して自助努力によるアメリカ自動車産業の回復を支援し、他方では、現地生産を拡大するとともに輸出完成車の商品力を高めアメリカメーカーと活発に競争することによって、保護主義政策による弊害を未然に防いできた。その結果、アメリカの自動車メーカーは今や日本車の輸出自主規制無しで十分競争できるまでにその体力を取り戻している。つまりオープンでフェアな競争のない処にモノ造りの進歩はないという考え方に立って、自由な競争状態を早期に回復するために、目的を明らかにし期間を定めて競争相手と協調していくということである。二つ目のグローバルな経営管理のあり方については、経済合理性の視点から最適な生産・調達体制の実現をめざすという基本スタンスに立って、自社の身の丈、すなわち人材、資金、商品と技術、情報ネットワーク力といった経営リソースに照らして最も効果的なマネジメントシステムを選択するということであろう。本社が果たすべき機能や経営管理体制、海外子会社との権限・責任分担、更には本社をどこにどのように持つべきかも含めて、各社の実情に応じて具体的かつ現実的に判断されなければならない。

最後に、日本の自動車産業の国際化の将来方向を概括的に展望してみたい。先づ「要」としての生産、調達そして技術ベースについては、引続き日本国内に置かれることになる。アメリカに次ぎドイツと世界第2位を競う規模を誇る安定した国内自動車市場の存在と、極めて高い国産車シェアそして世界トップクラスの低いカントリーリスクは、経営を考える上で何ものにも代え難い魅力である。従って本社機能の中心も日本におかれ、日本を核にグローバルマネジメントシステムが編成されることになろう。その際具体的にどのようなマネジメントシステムを採用するかは、先にもふれたように各社の経営リソースに

応じて現実的に選択されるべきだが、いずれにも共通する課題はこれからのグローバル経営を担う人材の育成と充実であろう。GMやフォードは、本社と海外子会社間の戦略的な人事交流によって厚い国際経営者層を形成していると言われる。例えば現会長スミス氏はかつてGMヨーロッパの経営を、前会長ステンペル氏はオペルの経営を担当している。本社における国際経営人材の充実と、併せて海外子会社の経営を信任しうる人材の育成・確保が急がれる。

著者略歴

1970年 名古屋大学卒業

同 年 トヨタ自動車工業（現トヨタ自動車株式会社）入社
業務部、国内企画部、調査室、経営企画部を経て

1993年 （財）中部産業・労働政策研究会へ出向、同主任研究員

1994年 南山大学非常勤講師（兼務）

1994年10月25日印刷

1994年10月25日発行

著 者 願興寺 皓 之

発 行 人 梅 村 志 郎

（財団法人）中部産業・労働政策研究会

〒471 愛知県豊田市山之手 8 丁目131番地

愛知労済豊田会館 3 F

電話(0565)27-2731・FAX(0565)27-2259

印刷・製本 (有) 第一プリント社

© 1994年 中部産業・労働政策研究会

