

英国自動車産業と日系自動車企業(3)

藤原貞雄

はじめに

1 戦後英国自動車産業の歩み

- (1) 前史 (～第2次世界大戦)
- (2) 第1期 (1945～1972年)
- (3) 第2期 (1973～1985年) (以上, 第48巻第2号)

2 1990年代末の英国自動車産業の生態

- (1) 国内市場の特徴
- (2) 生産—復活と翻弄 (以上, 第48巻第4号)

3 日系メーカーの機能と戦略 (以下, 本号)

- (1) 日系英国メーカーと欧州ロジスティクス
 - ① 日産 ② 本田技研 ③ トヨタ
- (2) 日系3メーカーの生産と販売
 - ① 英国日産 ② 英国本田 ③ 英国トヨタ
- (3) 自動車部品メーカーの概況
 - ① 進出の目的・形態 ② 会社規模・納品先 ③ 生産性等の特徴
- (4) リーン生産方式導入を巡って
 - ① Japanization ② リーン生産方式の実態
 - ③ リーン生産方式の「評価」

おわりに—今後の展望を兼ねて—

(謝辞)

3 日系メーカーの機能と戦略

前節までも明らかなように、英国における日系メーカー3社の存在は大きい。国内乗用車新規登録台数シェアでこそ8%に足りないが、生産シェアでは32.8%、輸出シェアでは41.9%だからである。やや大きさに言えば、英国の自動車の生産と輸出は、日系3メーカーの動向に左右されると言える。反面、日系メーカーは、最近のユーロに対する英ポンド高によって経営悪化に悩まされている。つまり英ポンドに振り回される危険性が国内市場志向型の欧米系メーカーより高いわけで、その意味で経営の不安定性もより大きいと言わなければならない。

本節では、最初に日系3社の欧州ロジスティクスを比較検討し在英3社の位置を掘み、次いで3社の生産と販売の概況を明らかにしたい。英国に進出している日系部品メーカーは、重要な役割を果たしているとはいえ、米国の場合とは遙かに異なっている。このことを確認するために日系部品メーカーの概況にも触れておく。

関心のある問題は、日本の自動車メーカーの現場の競争力を支える「リーン生産方式」あるいは「トヨタ方式」を成功裏に導入できているのかどうかであろう。これについてはわずかな時間の工場訪問や聞き取りで分明しうることではない。したがってこの問題を巡っては、英国であるいは専門家の間でどうした議論が行われているかの紹介に止めた。

全体として日系企業が英国自動車産業においていかなる機能を果たしているのかを大まかに観察し、そしてかれらが当初描いていた戦略が現実に果たされているのか、果たされていないのであれば何が問題なのかを検討できればよしとしたい。

いすゞ自動車は1987年9月から1998年9月末まで、IBC Vehicles Ltd. に資本参加していた。同社は前稿で述べたようにVauxhall社の商用車部門を分離独立した会社 (Bedford Commercial) を母胎に出来た会社で、現在ではRVを主に製造しているメーカーである。親会社であるGMが資本提携先のい

すゞに合弁(当初いすゞ出資比率40%)をさそって設立した。IBC社は1998年には資本金8000万£, 従業員1800人, 年間2万4646台を生産している。いすゞのディーゼルエンジン車であるMU/Wizard(英国ではFronteraというペットネーム)をベースにRV車を生産していたが, IBCの拡張につれて, いすゞの出資比率は漸次低下し, 98年9月にはいすゞは持ち分をGMに譲渡して合弁から退いた。この間, イニシアティブは一貫してGM側にあったと推察されるので, ここでは検討の対象から除いた。

周知のように1999年3月フランスのルノー社は日産自動車の株式36.8%を取得し, 同社副社長カルロス・ゴーン氏を日産のCOO(最高執行責任者)に送り込み, ルノー・グループの傘下に収めた。したがって分析課題によれば同社を本田, トヨタと並べて日本のメーカーとして扱うのが妥当といえない場合もあろう。本稿では, 基本的には英国日産も日系組立メーカーとして扱い, 今後に係わる問題を扱う際にはルノー・グループにあることを前提に扱うことにしたい。

(1) 日系英国メーカーと欧州ロジスティクス

欧州は, 1980年代後半からの東欧諸国の資本主義化によって急激な変化を遂げつつある。それはちょうどアジアNIEsがこの地域の成長と変化の主軸を形成したのと似通っている。したがって, 多国籍企業の欧州ロジスティクスは東欧を組み込むことによって従来よりも多様で奥行きのあるものになりつつある。自動車も然りである。ここでは欧米メーカーが日本よりはるかに先行している。日本メーカーは, 1980年代に資源を集中して米国ロジスティクスを展開し, 90年代に入ってようやく先行3社—日産自動車—がやや早い—but英国に軸心をおいたロジスティクスを展開し始めたに過ぎない。90年代後半からドラスティックな買収と連携によってロジスティクスを欧州から世界に急速に展開している欧州メーカーに対して3社が追いつくのは容易ではない。ここでは3社のロジスティクス全般を取り上げるのではなく, 英国メー

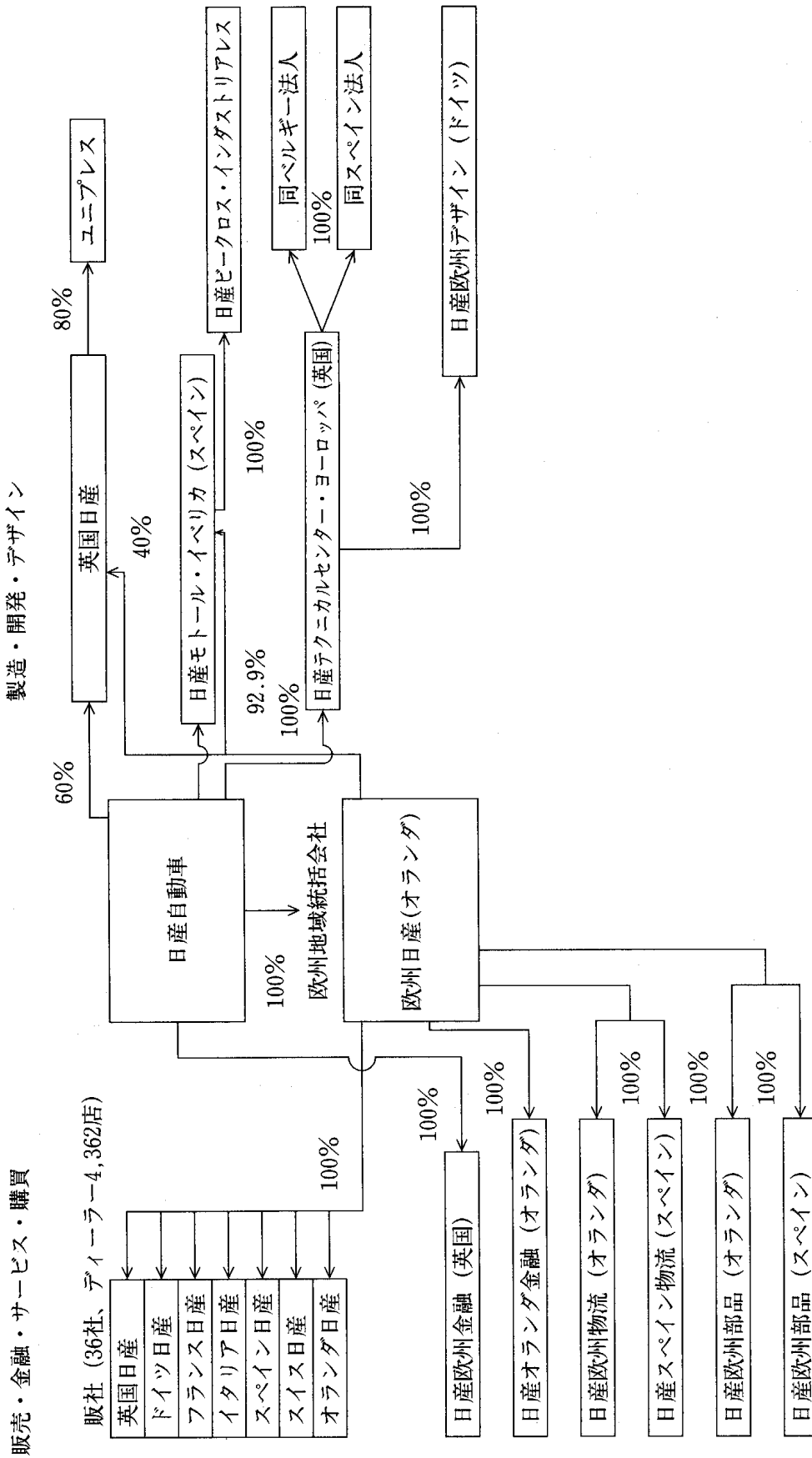
カーを軸において限定的に比較するにとどめる。

① 日産の欧州ロジスティクス

図8に示すように、日産自動車の欧州ロジスティクスは、オランダにおいた欧州日産 (Nissan Europe N. V.) が欧州地域統括会社として相対的に発達している点に特徴がある。欧州日産は英国日産と日産モトール・イベリカ社にも出資するとともに、ほとんどの場合、販社、販売クレジット会社、部品サービス、物流の拠点会社に100%出資している。欧州日産の承認の下にこれらの会社は各自の機能を果たす。製造の2社は日本本社との共同出資である。どのような自動車をいつどのように製造するかは本社の世界戦略に組み込まれて決まる。欧州における資金調達と運用を担当する日産欧州金融会社 (Nissan International Finance (Europe) Ltd.) 及び日産欧州テクニカルセンター会社 (Nissan Technical Centre Europe Ltd., 以下, NTCE) だけは日本本社の完全子会社になっており、欧州日産は出資していない。資金の調達運用と研究開発だけは日本本社の機能に残されているのが先に相対的に述べた根拠である。後者はスペインとベルギーに現地法人そしてドイツに日産欧州デザイン会社 (Nissan Design Europe G. m. b. H, 以下, NDE) を所有し、欧州で開発設計し欧州で生産販売することを可能にしている。

欧州の生産拠点は英国日産と日産イベリカである。英国日産が乗用車を担当し、日産イベリカ・グループがRV, 商用車, 産業用車両を担当している。日産イベリカは、1980年現地メーカーであったモトール・イベリカ社への資本参加で始まったが、同社は赤字を累積する一方であったので、日産側が買収した (1987年日産モトール・イベリカ社に社名変更) うえで、1995年から分離分社化を実施して合理化を図っている。日産イベリカは、サファリ, バネット, セレナ, トラーデ, テラノII等を生産し、フォークリフトはスペイン日産フォークリフト会社 (Nissan Forklift Espana, S. A.) が、そして中大型トラックは日産ビークロス・インダストリアレス会社 (Nissan Vehiculos Industrialles, S. A.) が分担生産している。

図9 日産自動車の欧州ロジスティクス



資料：同社提供資料、(株)アイアールシー『日産自動車グループの実態96年版』、同2000年版、前出『自動車産業ハンドブック2000年版』、東洋経済新報社『日系企業総覧2000年版』、日産自動車広報部『会社概要データ版2000』 (<http://www.nissan.co.jp/>参照)

注：表示した社名(和名)は正式名称ばかりではない。フォークリフト事業を除く。

他の2社がRV、商用車生産部門を欧州にもたず、日本からの輸入車によってフルラインを演出しているのに対して、日産は曲がりなりにも欧州に生産拠点を有しているのも2社との相違である。しかしながら日産イベリカの生産性が高くないこともあって、必ずしも優位性とはなっていない。

英国日産は、サンダーランド工場を核とした乗用車製造機能を分担するだけだが、現在のところ、同工場の高生産性が産み出す利益によって、日産の欧州ロジスティクスを支えている。日産本社がルノー・グループに組み込まれたことによって、日産の欧州ロジスティクスは大きく変わっていくことはまちがいない。ルノー・グループとの有機的な結合は英国日産の合理化を容易にするであろう⁵²⁾。

② 本田技研の欧州ロジスティクス

本田技研の場合、図9に示すように、欧州地域統括会社である欧州本田(Honda Motor Europe Ltd.)は英国本田と、欧州本田ファイナンス(Honda Finance Europe Ltd.)に対しては出資関係があるものの、欧州各国の販社、金融、物流、開発、デザイン等のグループ各社については出資関係を持たない。それらは全て本田技研日本本社の完全子会社かホンダエンジニアリング、本田技術研究所、ホンダトレーディングの場合のように本田技研の国内完全子会社の英国子会社である。欧州本田はスウィンドン工場に近いレディング市に英国販社を吸収して1989年に設立されており、英国の販売サービスを含め地域統括会社としての機能を強化している。出資関係を現実の経営支配のまったき定規と理解すれば、本田技研は欧州ロジスティクスを国内から展開するので十分と考えているともみえる。グループ内の統括機能としては欧州日産の場合よりも遙かに弱いかの外観を与えるが、現実はどうであるか判断

52) この項については、同社提供資料、(株)アイアールシー『日産自動車グループの実態96年版』、同2000年版、前出『自動車産業ハンドブック2000年版』、日産自動車広報部『会社概要データ版2000』(<http://www.nissan.co.jp/>参照)を参考にした。以下、とくに断らない限り日産に関する事項は同様。

する資料を持ち合わせない。

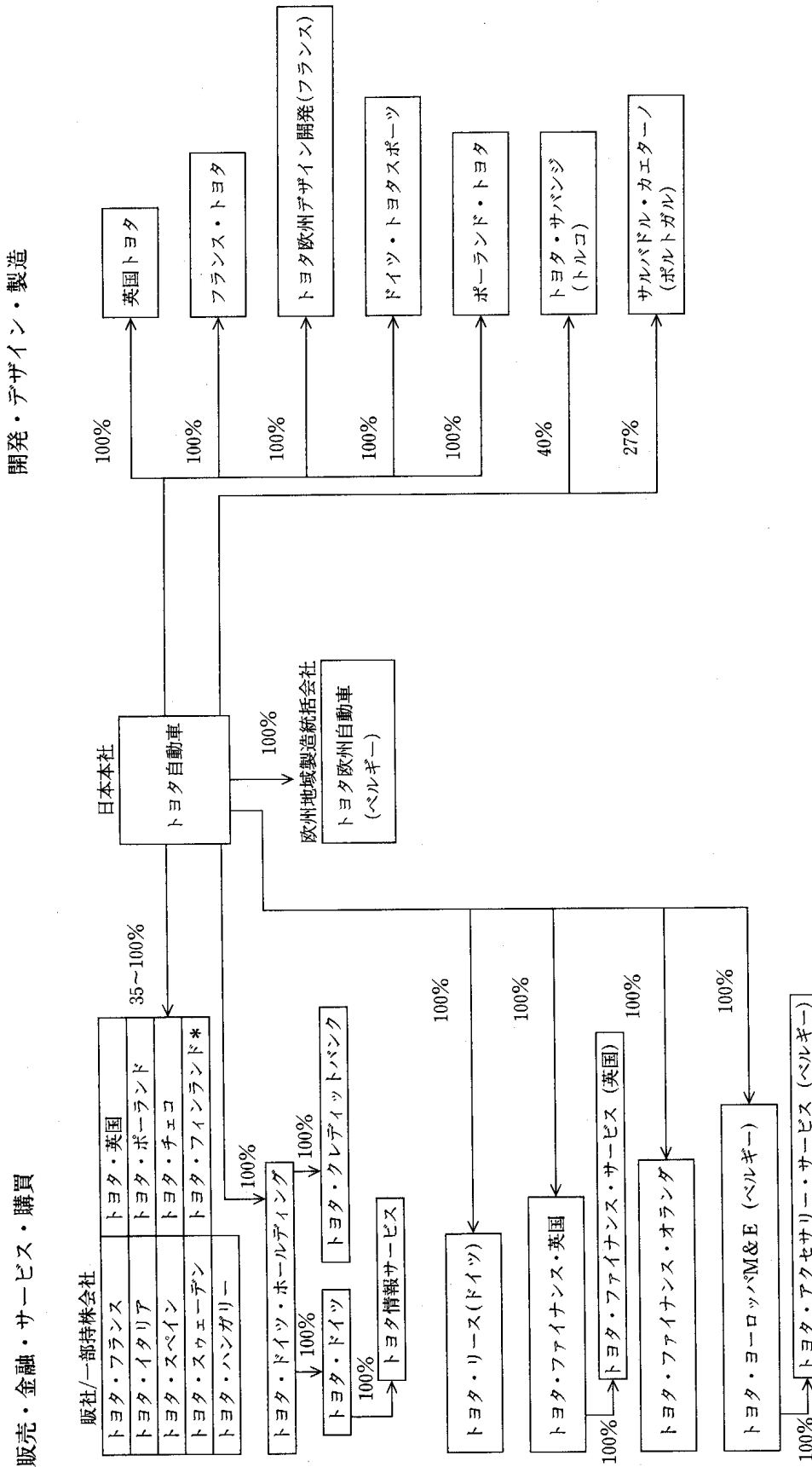
英国本田は、現在のところ欧州唯一の生産拠点といってよい。トルコにあるアナドル・ホンダ自動車 (Anadolu Honda Automobilcilik A. S.) はもともと本田車の輸入販売業務を目的にトルコの地場企業と合併で1992年に設立されたが、97年からトルコ国内市場向けにシビックの1400cc, 1600ccのセダンの生産を始めた。エンジンを英国ホンダが供給している以外は日本からの輸入部品の組付けというノックダウン方式である。将来生産能力を引き上げて、所得水準の低い東欧輸出に乗り出すことになるのか、東欧には現地生産工場を設立することになるのかが戦略的分岐点である。日産自動車は英国日産で乗用車モデル、日産イベリカでRV, 商用車を分業生産して欧州戦略を進めているのに比較すれば、本田技研の場合は英国本田で乗用車を生産するのみで、RV, 商用車は輸入してフルラインを組むというロジスティクス的に見ても相対的に未発達な段階といえよう。またかつて組んでいたローバー社との提携関係も解消せざるを得なかったため、ロジスティクスも厚さを欠くことになっている⁵³⁾。

③ トヨタの欧州ロジスティクス

トヨタ自動車の欧州ロジスティクスは他の2社と比較すると厚みをもっている。1970年代始めには欧州全域にトヨタ車の輸入販売拠点を設立し、現在では3千店を超えるディーラー網を築いたことや1987年から97年まで続いたドイツVW社との商用車ハイラックスの共同生産の経験も基礎になっている。現在は英国トヨタ中心のロジスティクスから複数生産拠点による企業内国際分業の質的強化を基盤にしたロジスティクスへの飛躍を図りつつある。欧米メーカーのロジスティクスに迫るには、後述のフランス・トヨタやポー

53) この項については、同社提供資料、(株)アイアールシー『本田技研・ホンダ技術研究所グループの実態97年版』、同99年版、前出『自動車産業ハンドブック2000年版』を参考にした。また <http://www.honda.co.jp/> および <http://www.honda.co.uk/> も参照した。以下、本田技研に関する事項は同様。

図11 トヨタ自動車の欧州ロジスティクス



資料：同社提供資料，日刊自動車新聞社『自動車産業ハンドブック2000年版』，東洋経済新報社『日系企業総覧2000年版』
 『トヨタの概況2000 データで見える世界の中のトヨタ』(http://toyota.co.jp/gaikyo/参照)

注：表示した社名(和名)は正式名称ばかりではない。産業用車両取扱企業を除く。
 極めて少ない出資のラインは省いてある。

*持株会社である。

ランド・トヨタの稼働を待たなければならない。

図10に示すように、トヨタの欧州ロジスティクスは、この2年ばかりの間に急速に強化されている。まず1998年10月に欧州地域製造部門統括会社、トヨタ欧州自動車 (Toyota Motor Europe Manufacturing) をベルギーに設立し、11月にはフランスにトヨタ欧州デザイン開発 (Toyota Motor Europe Design Development) を設立した。すでに1990年に設立済みのトヨタ・ヨーロッパ・M&E社 (N. V. Toyota Motor Europe Marketing & Engineering, 以下, TMME) が車両・部品材料の認証業務, デザイン・設計・生産技術支援業務, 車両の輸出入・物流管理業務, マーケティング業務, 代理店支援業務を担当していたので, 同社の業務の一部が前2社に移行すると共に, 欧州ロジスティクスの指令は従来の日本本社から地域統括会社に移ったといえよう。

トヨタの稼働中の生産拠点は、現在 (2000年3月) のところ、英国トヨタ、トルコのトヨタ・サバンジ社 (Toyota-Sabancı Automotive Industry & Trade Inc., 以下トヨタサ社)、ポルトガルのサルバドル・カエターノ社 (Salvador Caetano I. M. V. T., 以下サルバドル社) である。図中にあるフランス・トヨタ社 (Toyota Motor Manufacturing France SAS, 以下TMMF) は、1998年11月に設立、現在工場建設中である。ポーランド・トヨタ (Toyota Motor Manufacturing Poland SP Z) は、トランスミッション工場であって2002年稼働予定である。

トヨタサ社は1990年に設立した現地資本との半額出資の合弁で、94年から操業を開始している。トルコ国内向けにカローラ4ドアセダンを中心に生産している。エンジンは全量英国トヨタから輸入し、その他部品もアジア・オーストラリア地域のトヨタ工場から輸入している。97年は2万3千台、98年は1万4千台、99年は9千台と生産は減少している。現在欧州全域へのカローラ輸出拠点化を目指して工場再建中であり、計画通りであれば2002年には生産能力は年間8万台になる。

サルバドル社へのトヨタ出資 (比率27%) の歴史は古く、1972年である。

当時は南欧ポルトガルはEC加盟後の低賃金輸出拠点の可能性が高いと評価されたが、現在では東欧諸国がEUと自由貿易協定を次々と結んだので、低賃金基地としてのかつて期待された役割は減じている。ここで生産されている一連の商用車—ダイナ、ハイエース、ハイラックス、オプティモ(日本のコースター)、グランビア・バンタイプ—はそれでも1993年には1万台を超えたが、99年には6千台にまで減少している。

現在建設中のフランス・トヨタとポーランド・トヨタが英国トヨタ中軸の欧州ロジスティクスを一変させるであろう。フランス・トヨタは周知のヴィッツ(欧州名ヤリス)の生産基地である。トヨタ自動車は拡張可能な英国トヨタのダービー工場でのヤリス生産を考えずにフランスに新しい生産拠点建設という短期的に見ればより困難の大きな途を選んだ点に、ロジスティクスの質的発展が見られる。フランス・トヨタのオナン工場(ノール県バランリエヌ市)は従業員2000人のプレス、ボディ、塗装、組立の一貫工場で、2001年1月に稼働開始が予定されている。当初ヤリス年産5万台、翌年6月までには15万台に引き上げ2005年までに20万台に増強する予定になっている。英国トヨタがエンジンを、ポーランド・トヨタがトランスミッションを供給する。2005年に欧州全域で80万台を販売し、内40万台は欧州生産車で充てるというトヨタの戦略を支えるのが英仏の2工場である。ポーランド・トヨタはマニュアル・トランスミッション(MTM)の専用工場である。欧州では依然としてMTMが主流であるので、オート・トランスミッション(ATM)主流の日本からMTM(車)を輸出するより現地生産の方が合理的である。計画では英国トヨタに6割、フランス・トヨタに3割、トヨタサ社に1割の配分で全量輸出の予定とされている⁵⁴⁾。

54) この項については、同社提供資料、(株)アイアールシー『トヨタ自動車グループの実態96年版』、同2000年版、前出『自動車産業ハンドブック2000年版』、『トヨタの概況2000 データでみる世界の中のトヨタ』(<http://www.toyota.co.jp/gaikyo/>参照)を参考にした。以下、とくに断らない限りトヨタに関する事項は同様。

(2) 日系3メーカーの生産と販売

①-1 英国日産の経緯

日産自動車は、周知のように海外進出に積極的でトヨタに先んじる戦略を採るところに特徴があり、米国でそうであったように、英国日産の設立は1984年4月で英国トヨタよりは5年8ヶ月早かった⁵⁵⁾。日産の英国進出はサッチャー政権の誘致策に応えたもので、1981年には立地先調査feasibility studyの開始を発表し、最終的にタイン・アンド・ウエアTine And Wear州のサンダーランドSunderland市ワシントン地区の飛行場跡に決めた。同市は政府の援助対象地域に属しており、日産は相当の誘致優遇策を引き出したようである⁵⁶⁾。86年7月のサンダーランド工場操業開始まで、調査開始から5年をかけている。

①-2 英国日産の生産と調達

約289万m²の広大な敷地にあるサンダーランド工場は、プリメーラの生産開始後からプレス(2700トⁿ、3200トⁿ、5000トⁿ)、樹脂成形、エンジン(ガソリン、ディーゼル)機械加工組立工場を次々と増設し、プレスから最終組立までの一貫工場になっている。車体工場は自動化率が高い(1996年現在80%)だけでなく車種の変更・増加に備えた汎用自動溶接システムも導入している。現在では従業員約4100人の2直交代で年産30万台の生産能力をもつ欧州随一の高生産性を誇る工場である(表9参照)。サンダーランド工場の生産性が高い

55) 米国日産 (Nissan Motor Manufacturing Corp. U. S. A. (NMMC)) を設立したのは1980年7月で、トヨタがカリフォルニア州のGMの工場に合弁会社 NUMMI (New United Motor Manufacturing, Inc.) を始めた1984年2月より3年半以上早かったし、同じく初めての単独子会社 TMMK (Toyota Motor Manufacturing Kentucky Inc. 1986年1月設立) よりは5年半先駆けている。

56) Nick Oliver & Barry Wilkinson (1992), *The Japanization of British Industry: New Development in the 1990s* では、およそ1億2千万£の援助を得たと他書からの引用がある (ibid. p. 224)。

のは部品点数、工程数が総体的に少ない小型車のマイクラが生産の主力になっているからだという意見が現地でのヒヤリング中にあった。そうした点も否定できないが、サンダーランド工場は、高生産性実現を最初から目指した新設新鋭工場であるという点が基本的理由であろう。そうでなければ、2位以下との大差を説明できない。

表9 1998年欧州自動車メーカー工場別生産性ランキング

単位：台，%

順位	メーカー	工場(所在国)	生産台数 1998年	1人当たり 生産台数	対前年 伸び率
1(1)	日産自動車	サンダーランド(英国)	288,838	105	7.1
2(3)	VW	ナバラ(スペイン)	311,136	76	8.6
2(2)	GM	アイゼナッハ(ドイツ)	174,807	76	-1.3
4(3)	フィアット	メルフィ(イタリア)	383,000	73	4.3
5(12)	トヨタ自動車	バーナストーン(英国)	172,342	72	24.1
6(5)	セアト	マルトレル(スペイン)	498,463	69	0.0
7(9)	ルノー	デュアイ(フランス)	385,118	67	11.5
8(6)	GM	サラゴサ(スペイン)	445,750	67	0.0
9(10)	ルノー	バジャドリッド(スペイン)	213,590	64	8.5
9(7)	本田技研工業	スウィンドン(英国)	112,213	64	3.2

注：順位()は1997年

資料：JETRO『通商弘報』1999年8月27日号、原資料は英国調査会社Economic Intelligence Unit(EIU)8月17日発表。

英国日産の生産は表10に示されるように、順調に伸びてきたといえる。車種は開始当初は中型車クラスのオースター(日本名、ブルーバード)であったが、1990年5月には後継車種として同じく中型車クラスのプリメーラ(1600cc、2000ccガソリン車、1997年に2000ccディーゼル車を投入)の生産を開始し、92年8月からは小型車クラスのマイクラMicra(日本のマーチ、1000cc、1300ccガソリン車)が加わった。マイクラは1993年には日系メーカーでは初の「ヨーロピアンカー・オブ・ザ・イヤー」を受賞した。マイクラのモデルはディーゼルエンジン搭載車(プジョー製エンジンが使用されている)や1700

cc車が増え、台数的には16万台近い。しかし全面モデルチェンジ（1996年）、ステーションワゴンタイプ（1998年）の追加など英国日産は世界戦略車としているプリメーラに注力している（英国のテレビコマーシャルでもプリメーラが目につく）。さらに2000年春にはアルメーラ（日本名、パルサー）1500cc、1800ccのガソリン車、2200ccのディーゼル直噴エンジン搭載車を投入した。15年かけてサンダーランド工場は2車種から3車種生産に増えたことになる。アルメーラはモジュール部品の採用によって生産性を大幅に引き上げる予定とされている。

表10 英国日産の生産輸出台数推移

単位：台；%

	オースター	プリメーラ	マイクラ	合計	輸出	輸出比率
1986年	5,139	0	0	5,139	na	na
87	28,797	0	0	28,797	na	na
88	56,744	0	0	56,744	11,080	19.5
89	76,991	0	0	76,991	34,164	44.4
90	—	—	0	76,239	59,955	78.6
91	0	124,664	0	124,664	112,072	89.9
92	0	141,833	37,176	179,055	157,285	87.8
93	0	93,559	152,722	246,285	182,194	74.0
94	0	73,881	131,063	205,195	133,246	64.9
95	0	89,782	125,564	215,346	161,215	74.9
96	0	95,123	136,504	231,627	167,259	72.2
97	0	123,236	148,430	271,784	206,639	76.0
98	0	129,478	159,340	288,838	215,219	74.5
99	0	114,000	158,000	271,157	200,547	74.0

資料：(株)アイアールシー『日産自動車グループの実態96年版』，同2000年版，SMMT 1999。

注：1999年の車種別生産台数は概数で、合計数値と一致しない。

英国日産の立ち上げ当初の現地調達率は約40%であったが現在ではプリメーラ90%、マイクラ80%とされている（英国外のEU加盟国を含む）。日本から輸入されている主要部品はトランスミッション（MT、AT）である。現

地調達先は約200社ほどであり、大部分は英国内地元企業である。日系自動車関連企業(素材・部品)が調達先として果たしている役割は、米国の場合とは異なりかなり小さい。これは英国自動車産業の規模が小さいために、規模の経済を享受できない日本の部品企業が英国に進出する例が少ないからである。とはいえ、英国に進出している大手関連メーカーあるいは日産系列の部品メーカーからの調達は行われている⁵⁷⁾。英国日産が現地部品メーカーに対して発揮できる品質、価格、納期(QCD)などの交渉力は調達数量からして日本国内のようには強くない。現地大手メーカーは数量の小さい英国日産の要求に容易には応えようとはしない。これに対して、欧州日産は、部品メーカーへの一括発注、スペインにある日産イベリカ社との部品共通化を進め、統合調達を進めることで発注ロットを引き上げ交渉力を高めようとしている。購買部門はSDT=Supplier Development Teamを設置し、地元部品メーカーに対しては品質・価格・納期の改善から部品のデザイン・イン、ユニット化・モジュール化を進めている。

ルノーの日産買収は欧州日産の調達システムを根本的に変えていく可能性が強い。計画されているマーチ次期モデルとルノーのツィンゴ・ルーテシアのプラットフォーム共通化が実現すれば、いずれマイクラもそうした方向を辿ることになる。

57) 一部例示すれば以下の通りである。エンジン・エンジン関連部品では、排ガス浄化用触媒担体=NGK Ceramics Europe S. A. (ベルギー)、エキゾーストシステム=Calsonic Automotive Products Ltd. (イギリス)。エンジン電装品では燃料噴射システム/電子点火システム=Hitachi Europe Ltd. (イギリス)。ステアリング部品ではステアリングコラム/同ジョイント=NSK Bearings Europe Ltd. (イギリス)。ブレーキ部品ではブレーキパッド=Akebono Europe S. A. R. L. (フランス)。タイヤ・ホイールではスチールホイール=Dunlop-Topy Wheels Ltd. (イギリス)。ボディ・外装品ではサイド/ウィンドモールディング=Hashimoto Ltd. (イギリス)。内装品ではカーペット/シート/成型天井=Ikeda-hoover Ltd. (イギリス)。車体電装品ではワイヤーハーネス=Yazaki(UK) Ltd. (イギリス)。用品その他では、自動車用塗料=Nippon Paint (Europe) Ltd. (イギリス)、カーオーディオ=Clarion France S. A. (フランス)。

①-3 英国日産の市場

表10にも示したように英国日産の主力は輸出である。英国日産は1991年3月には業界（英国自動車製造販売業者協会，SMMT）から英国自動車製造業者の認定を得ており，EU輸出に際して障害はない。毎年のように輸出貢献企業女王賞を受賞しており，1991～93年までは3年連続受賞した。輸出比率を取ってみると1994年が例外的に64.7%と低かったが，その他の年はほぼ7割から9割近くが輸出向けである。英国日産の経営は，輸出減少がたちまち破綻を招く薄氷の上を歩くようである。したがって英国日産は輸出先を欧州地域からオーストラリア，アフリカ中東地域に必至に拡大しようとしている。

輸出とは裏腹に国内販売が手薄である。それまで現地業者に日産車の独占販売権を与えていたが，1991年3月にNissan Motor (GB) Ltd.（以下，英国日産販売，資本金1億3600万£）を設立して国内販売の強化を図った。販社設立は欧州では遅い部類に入る。450店のディーラー網構築を目標としていたが，240店（1995年）をもつに至った程度である。日産車の1998年の英国国内新規乗用車登録台数が輸入車を含め10万台ほどであるから，英国日産車7万3千台，輸入車2万7千台程度である。ディーラー1社当たり平均年間42台ほどで，ディーラーにしても魅力のある台数ではない。国内販売拡大は依然難しい課題として残っている。

②-1 英国本田の経緯

本田技研は，1979年5月にローバー・グループ（以下，ローバー）と本田技研が開発したバラードをローバーに生産委託し欧州域内販売する業務提携契約を結んだ。本田技研は英国ではローバーとの提携をベースに拠点の拡大を図った点で他の2社とは異なった出発をした。ローバーが1994年にBMWに買収されるまでの提携はローバーの不振を別にすれば順調であった。提携解消は英国本田の自立を促迫したに過ぎなかった。1983年4月には2000cc級の高級乗用車（ホンダブランド名レジェンド）を共同開発・相互生産し，それぞれ販売する契約に進めた。このため1985年2月に英国本田をウイルト

シャー州スウィンドン市 (Swindon, Wiltshire) に設立し、ローバーが受託生産したホンダブランド車の配送前検査業務のためにPDIセンター、部品組立工場建設した。後の英国本田の一貫生産工場はここから出発する。

1987年4月には次の乗用車(ホンダブランド名コンチェルト)の共同開発、相互生産販売契約に進み、1989年春には、エンジン工場(アルミ鋳造、機械加工、エンジン組立、ミッション組立)を建設し、1400cc、1500cc、1600ccのSOHCエンジンを生産しローバーに供給することになった。同時に本田技研のローバー出資が決まり資本提携関係に進んだ。1990年4月、英国本田が2000cc級の乗用車をローバーブランド、ホンダブランドも生産する計画(ローバーブランドはローバーから受託生産契約)が発表され、エンジン工場に隣接して年間生産能力10万台の乗用車組立工場を建設することになる。しかし、1988年にBAeに買収されたローバーの経営はいつこうに改善されず、1991年10月、先の委託生産契約は解消された。英国本田は1992年10月欧州専用アコードの生産を開始した。

1994年1月、BMWがローバーを買収したため、5月には資本提携関係を解消し、6月には英国本田の自立化計画を発表した。それは1990年代末までに年産15万台体制を達成するというものであった。このため1994年9月には先のコンチェルトに替わる後継車種として欧州専用シビック5ドアの生産を開始した。1995年5月には、ローバーから供給を受けていたプレス部品の内製化のためにプレス工場を建設し、乗用車の完全一貫生産体制を完成した。

②-2 英国本田の生産と調達

スウィンドン工場(約148万 m^2)は、英国日産のサンダーランド工場、英国トヨタのバーナストーン工場が古い工業地帯に立地しているのとは異なり、新しい産業が集積し、人口も経済も成長性の高いSoutheast地域にある。本田技研は先述のようにPDI業務のためにセンターを設置していた。ここは旧飛行場跡地で将来の工場拡大も容易であったし、ローバーのカウリーCowley、ロングブリッジLongbridgeの工場に近く輸送が便利だったからである。実際、

業務提携が拡大しローバーに供給するエンジン生産のために工場を増設した際にも便利だった。一貫工場に拡張する際にも工場周辺の物流基盤（道路，鉄道，港湾，空港）が整備されていたことを考えれば，他所に新たに工場を建てる考えはなかった。1999年3月現在，平均31.9歳の従業員2966人が2直制で働いていた（2000年3月には3100人に増えている）。本田技研は，経費を惜しまず多数の駐在員を工場に送り込み，本田のやり方を現地に植え込むやり方を採用する。このためスウィンドン工場には126人という他の2社よりは遙かに多数の駐在員がいる。そのほとんどが現場要員である。

表11 英国本田の生産輸出台数推移

単位：台；％

	Civic	Accord	合計	輸出	輸出比率
1992	—	1,001	1,001	998	99.7
93	—	32,139	32,139	27,121	84.4
94	6,534	36,262	42,805	31,175	72.8
95	67,661	23,423	91,084	63,487	69.7
96	64,224	41,586	105,810	76,853	72.6
97	74,658	33,439	108,097	76,386	70.7
98	84,441	30,687	112,089	71,967	64.7
99	50,300	64,500	114,800	60,192	59.5

資料：(株)アイアールシー『本田技研・本田技研研究所グループの実態97年版』，同99年版。SMMT1999。同社提供資料。

1998年末までに年産15万台生産体制を確立するという英国本田の自立化計画は生産能力では達成できたが，表11に示すように，現実の生産はそこまで伸びていない。スウィンドン工場の生産能力はエンジン工場が20万台，車体工場が15万台である。さらに，年間生産能力10万台の第2車体組立工場が建設されており，2001年春完成すれば英国本田の生産能力は25万台となる。英国本田のプレスリリース（2000年7月6日）によれば，このため新規に1000人が雇用され，組立工場に1億3千万£，ニューモデル用生産設備機械に2億£，第1工場等の更新に1億2千万£，合計4億5千万£が新規に投資さ

れる。また英国本田は次々とニューモデルを投入している。新しいモデルは英国及びドイツOffenbachの本田技研研究所のデザインセンターが開発設計した欧州専用車である。主力生産車はシビックだが、アコードの生産に力を入れている。欧州のニーズにあったディーゼルエンジン(ローバーから購入)搭載車も1996年(アコード)、97年(シビック)から始め両車種それぞれ約5%にまで増やしている。

英国本田によれば、現地調達率は、アコード、シビックとも現行生産モデルで90%以上となっている。これは英国日産よりも高い水準である。調達先は、英国内188社、欧州59社(ドイツ21社、フランス20社、ベルギー6社、イタリア5社、その他7社) 米国1社である。英国内が圧倒的に多い。エンジン関連、トランスミッション関連の高精度部品の現地調達を拡大している。本田技研を大株主とする大手協力会社である八千代工業(株)、ユタカ技研(株)、柳河精機(株)が英国に進出し部品生産をしており、ここから調達も行われている。英国本田も他の2社と同様に調達先の部品メーカーへ品質向上、納期安定、価格低下を目的に恒常的な技術指導を行っている。

②-3 英国本田の市場

表11に示したように、英国本田の輸出比率は低下する傾向にみえるが、それでも1998年に65.7%である。輸出が英国本田の経営を左右する。輸出は大部分が欧州向けで、中近東、アフリカ向けは輸出全体の10%程度しかない。欧州市場でシェアがどれほどとれるかが決め手である。欧州ではドイツが主戦場でもあり、日本車の最大市場であるので、本田ドイツの販売店も500店に及ぶ。本田技研の欧州地域販売目標は1998年までにおよそ英国本田車で15万台、米国車で5万台、日本本田車で10万台の合計30万台販売達成にあったが、総数も及ばなかったし、英国本田の目標も実現していない。欧州地区全体の本田車の販売台数は1999年には234,942台で、英国本田車の比率は42%にすぎなかった。英国本田はアコード、シビックのセダン、ハッチバックにワゴンタイプを加え、さらにディーゼル搭載車を増強することによってシェア

の拡大を図ろうとしているが、欧州市場は地場メーカーの数も多く、競争も厳しい。ユーザーニーズに合った車種、モデルをタイミングよく供給するメーカーとしての力量と強固な販売網が欠かせない。英国本田の競争力は総合的にはやはり劣る。

③-1 英国トヨタの経緯

トヨタ自動車（以下、トヨタ）は米国トヨタ（ケンタッキー）が立ち上がる頃には欧州進出を検討し始めており、1989年1月には英国進出のFSを始めた。4月には約30カ所の候補地からイーストミッドランドEastmidlandのダービシャー州DerbyshireのバーナストンBurnastonに決めた。この辺りは、工業都市バーミンガムBirminghamからも近く、自動車関連企業が集中しており、ダービーDerby市にはロールス・ロイスの工場があり、良質の労働力を得やすいと考えられたこと、飛行場跡地が工場用地として地元から誘致策の一環として安価に提供されたこと等の理由からである。

1989年6月、トヨタはバーナストン工場敷地が235万㎡と広大な敷地をもつにも係わらずエンジン工場を同敷地内には建設せず、同工場から北西に150km離れた北ウェールズのクルエド州ショットン・ディーサイド工業団地に建設することを決めた。表向きの理由としては、同工業団地は整備済みでエンジン工場建設に適していることや、バーナストン工場へは高速道路で1.5～2時間と物流上便利であること、鉄鋼産業地帯で良質の労働力が得やすいことなどが上げられているが、現実にはトヨタの政治的配慮も大きかったと思われる。この時期は、前稿で述べたように、サッチャー政権の2期目でBLMCの解体が進む他方で外資誘致が積極的に行われており、トヨタもその対象であった。トヨタは組立工場をイングランドに置き、エンジン工場をウェールズに置くことで、英国内の地域対立に配慮し両地域から支持を得るという保険をかけたといえよう。

1989年7月トヨタは、ダービー事務所を設立し、バーナストン工場立ち上げに取りかかり、12月には英国トヨタ(Toyota Motor Manufacturing (UK)

Ltd. 略称TMUK) を設立した。1991年末162万m²のバーナストーン工場が完成した。投資額7億£, エンジンを除いて、プレス, 溶接, 塗装, プラスティック成形, 組立4ラインをもつ年産能力10万台の工場である。敷地46万m²のディーサイド・エンジン工場も1億4千万£を投資して完成, 1992年夏にはバーナストーン工場で試験生産が始まり, 9月にはエンジン工場も稼働開始, 12月には1号車がラインオフした。

③-2 英国トヨタの生産・調達と販売

英国トヨタの生産は, カリーナ (コロナベース) 2000cc, 1600cc 4ドアセダンで始まり, 1993年12月にはハッチバックを追加, 94年2月には2直に移行し生産は本格化した。表12に示されるように生産は順調に推移している。

表12 英国トヨタの生産輸出台数推移

単位：台；%

	生産台数	国内販売台数	輸出台数	輸出比率
1993	37,314	—	—	—
1994	85,467	—	—	—
1995	88,440	22,302	67,410	75.1
1996	116,973	24,214	92,759	79.3
1997	104,615	20,670	83,945	80.2
1998	172,342	31,790	140,552	81.6
1999	178,660	35,297	143,363	80.2

資料：(株)アイアールシー『トヨタ自動車グループの実態96年版』, 同2000年版, 前出『自動車産業ハンドブック2000年版』。トヨタ提供資料。

輸出比率=輸出台数÷(国内販売台数+輸出台数)

1997年10月にはカリーナのフルモデルチェンジを行い, 現地開発の欧州専用カリーナを投入し, 社名をアベンシスに変更した。同年2億£の追加投資によって第2組立工場が完成し, 合計生産能力22万台となった。98年10月にはカローラ・リフトバックを加え, 現在同一プラットフォーム (車台) 3車

種の混流生産である。英国トヨタはディーゼルエンジンを生産していないので、カローラ5ドアリフトバックのディーゼル車にはプジョー社製ディーゼルエンジンを搭載している。ディーサイドエンジン工場では94年7月にはトルコのとヨタサ社へ1600ccエンジン単体を輸出する程度の余力があったが、組立工場の生産増加によって、余力がなくなり、98年10月には6千万円を投じてアルミダイキャスト設備を強化し、生産能力を年産17万基に増強した。さらに2000年12月を目処にフランス・トヨタのヤリス専用工場が建設されており、年間生産能力35~40万基になる予定である。

英国トヨタの現地調達率は、1992年の出発当時は60%程度であったが、その後、輸入部品の現地生産切り替えも進み着実に上昇し、98年には現行車種平均で80%になっている。94年当時で調達部品点数1500点、調達先は約200社（半数が英国内にあり、残りは欧州大陸）であった。日系現地メーカー数社からも調達していた⁵⁸⁾。

欧州全域でのトヨタ車の販売は、1995年の38万4100台から順調に伸びて99年には59万2300台に達した。英国トヨタを主力とする欧州での生産は99年18万1500台であったから、残り41万800台が欧州外からのトヨタ車の輸入であった。同年の日本から欧州向け輸出は44万7200台であったから、輸入車のほとんどは日本トヨタ車であったと思われる。英国トヨタの輸出比率は8割を超えており、他の2社と同様に輸出が英国トヨタの命運を左右する。ヤリスの生産を敢えてフランスに決定したのはこうした輸出基地型生産の脆弱性を改善する意図が働いている。

英国内販売は年間2万数千台であるから、輸入車を主力にフルラインを構成している。上級車は欧州メーカーとの競争が厳しく、低価格車も韓国車を含めて競争が激しいので、価格競争力を高めると同時に販売網強化が課題と

58) 例を挙げれば、デンソー（英国2社、スペイン1社）からラジエーター、エアコン、DLIコイル、光洋精工（フランス合弁会社）からパワステ、矢崎総業（ポルトガル合弁）からワイヤーハーネス、英国日本精工からはステアリング・コラム、英国土屋製作所からはカーボンキャニスター等である。

なっている。このため98年から高級車店として「レクサス」店を開き始めた。また98年1月には販社への経営支配を強化するためにトヨタ英国への出資比率を51%に高めている。

(3) 自動車部品メーカーの概況

在英日系自動車部品メーカーの数は、表13によれば英国は43社(自動車メーカー3社を差し引いて)である。ジェトロ・ロンドンの鈴木英夫氏の調査によれば1997年8月現在で56社である⁵⁹⁾。43社についていえば、内29社が1995年以前に進出した企業であり、96年7社、97年4社、98年2社、99年3社となっている。在英部品メーカーは社数でこそ米国約270社と比べると約1/6だが、会社規模を考慮すれば、比較にならないほど小さい。90年代前半までに進出のピークは越えたとみえるが、自動車メーカーの世界的な再編にともなって大手部品メーカーの世界的再編(連携・買収)も進んでいるので、今後も英国進出あるいは撤退の大きな波があるとも推察される。

表13 在英米日系メーカー

単位：社；()内%

	英 国	米 国
自動車・部品	46 (15.5)	276 (15.3)
電気機器	89 (30.0)	345 (19.2)
機 械	40 (13.5)	192 (10.7)
製造業合計	297(100.0)	1,799(100.0)

資料：『海外進出企業総覧〈国別編〉』週刊東洋経済臨時増刊2000年4月26日号

59) Hideo Suzuki (1998), *Investment in Britain by Japanese Automotive Component Manufacturers*. JETRO London Occasional Series. (邦題、鈴木英夫「調査報告書 英国における日系自動車部品製造業の投資の現状と今後の課題について」) 部品メーカー25社及び自動車メーカー3社の訪問調査とアンケート調査結果からなる英文、和文各20数頁のパンフレット。最新の貴重な調査結果である。

表14 在英日系自動車部品・関連企業の業態

会社 番号	資本金 万£	日本側 出資比 率 %	進 出 形 態	設立/操 業開始 年	従業 員数 人	生 産 品 目	売上高 万£	納品先
1	1450	100	新規	'89/90	67	ボールベアリング用鋼球	—	日系1社
2	100	100	新規	1989	18	シート, 内装部品設計開発	115	日系1社
3	207	51	合弁	1986	471	シート, 天井製造	5222	日系1社
4	450	100	新規	1995	98	車体プレス部品	574	*
5	519	100	買収	1989	941	ラジエーター, ヒーター, シートフレーム	6306	日系その他
6	270	100	新規	1986	227	マフラー, ヒーター	3162	日系その他
7	800	50	合弁	1990	124	インストルメントパネル	30億円	日系その他
8	1000	50	合弁	'91/92	212	内装部品	*	*
9	100	50	合弁	'69/96	450	ランプ類	*	日系その他
10	2413	100	新規	1990	191	軸受	*	*
11	156	40	合弁	1991	36	加工チューブ	*	*
12	200	100	新規	/1988	129	樹脂製品・金型設計加工	*	*
13	*	100	新規	1995	*	カーエアコン用樹脂製品	*	日系その他
14	500	100	新規	'95/97	当初70	パワステ, ポンプ, ショックアブソーバー	*	日系1社
15	2600	100	新規	/1985	2600	タイヤの研究開発製造	16800	*
16	1200	50	合弁	/1990	2490	ワイヤーハーネス・同部品	*	*
17	*	100	新規	1988	975	シートベルト, ドアラッチ等	*	*
18	97	100	買収	1992	9	カーボンキャニスター	*	日系その他
19	*	100	買収	1996	223	エアクリナー	1540	*
20	2880	75	合弁	1989	975	ラジエーター, オイルクーラー, インタークーラー	1540?	日系その他
21	48600	75	合弁	'90/92	600	カーエアコン, ヒーター	1540?	日系その他
22	100	15	資本参加	1987	482	スチールホイール	4256	日系その他
23	3650	100	合弁	1993	1500	自動車用ガラス	*	*
24	250	50	合弁	1990	140	プラスチック精密部品	775	日系その他
25	350	35	合弁	1989	265	コントロールケーブル	1599	日系その他
26	1200	100	新規	'87/88	213	計器類	*	日系その他
27	4260	100	新規	1994	*	軸受	*	*
28	19000	100	買収	1990	2768	軸受	8900	日系その他
29	1200	50	合弁	1995	615	ステアリングシステム	*	日系その他
30	970	100	新規	1995	35	塗料	*	日系2社
31	230	95	合弁	1995	20	精密バネ工業用ファスナー	*	*
32	600	100	新規	1989	289	内外装部品	*	*
33	150	100	新規	1988	250	コイル, トランス	*	*
34	30	100	買収	1978	635	プラスチック部品	*	*
35	3390	100	買収	1987	523	ロッドエンド, ベアリング類	*	*
36	250	100	新規	1993	26	ステアリング部品, サス・ボールジョイント	2672	日系その他
37	*	44	合弁	1997	*	車体プレス部品	*	日系1社
39	*	44	合弁	1997	64	カウンターシャフト・ギア	*	日系1社
40	1200	100	新規	1987	520	小物プレス部品	*	日系1社
41	*	44	合弁	1998	100	触媒コンバーター, 排気系部品	*	日系1社
43	500	100	新規	1988	555	バッテリー	3600	*
44	200	100	新規	'90/92	42	ダイキャスト製品	1200	*

資料：(株)Fourin 『1997 日本自動車・部品産業の世界事業展開』1997年, その他。

注：売上高は概ね1994~96年の期末。

*は記載なし。

電気機器のうち電子部品や一部の機械、また表には掲げていない化学のうちプラスチック・自動車用塗料、ゴム・皮革のうちタイヤ、窯業のうち自動車用ガラスなど、素材関連メーカーを含めるとおよそ60社前後の自動車関連メーカーが存在していると思われる。表14は、代表的なそうしたメーカーのリストである。筆者はこの表に含まれる部品3社の工場見学とヒヤリングをおこなったに過ぎない。その知見を部品メーカー全体に普遍化するのは危険である。したがって先の鈴木英夫氏の調査（以下、鈴木調査）や二次資料をも利用して自動車部品企業の特徴について要約するにとどめる。

① 進出の目的・形態

日本親会社が、二次三次下請の部品メーカーだという例はない。系列一次メーカーが日本国内の納品先メーカーの英国進出にともなって進出した例、随伴的進出も多くはない。多くは大手メーカーである。表中の主な納品先が日系1社となっているのは系列一次メーカーである。他方、大手部品・素材メーカーは日系3社への納品あるいは日系3社に限らず欧州内メーカーへの取引拡大を目的に進出している。また納品先が自動車メーカーに限らず電機、機械と広範囲な例もある。進出形態は合弁、買収が多いのが特徴である。その理由としては、英国内には自動車部品メーカーは多く、合弁・買収が比較的容易であること、また日系自動車メーカーの生産台数が少ないために稼働率維持が難しいこと、英国のように成熟した自動車産業では他のメーカーへの納品を新規開拓するのは容易ではなく、取引先をもつ既存部品メーカーと合弁あるいは買収する方が短期立ち上げには易しいこと等があげられる。

筆者が訪問した3社のうち1社は自動車メーカーよりずっと以前に進出した日本有数の軸受メーカーA社（訪問したのは幾つかある工場の一つ）で、工業団地への誘致策に乗って新規設立したメーカーであった。また1社は北アイルランドの工業団地に誘致を受けて進出した有数のシートベルトメーカーB社である（日本では今ではチャイルドシートメーカーとして知られている）。他の1社はやはり日本有数の自動車用ランプメーカーで、合弁で立ち

上げて、1999年に合弁先出資分を買収して完全子会社化しているC社である⁶⁰⁾。

② 会社規模・納品先

全体的に合弁・買収のケースでは比較的公司規模は大きく、納品先も広範囲である。これに対して随伴的進出の場合は会社規模は当然それほど大きくはない。日系メーカーだけを取引対象とするのでは規模のメリットを享受できないために、取引先の拡大に真剣である。筆者の訪問したA社の工場の従業員数は700人余り、生産高7000万£、納品先は欧州全域に広がっており、自動車用軸受は全体の51%にすぎなくなっていた。B社の従業員は540人で納品先は日系メーカーだけでなく欧米メーカーに広がっている。C社も従業員424人、売上高2700万£で納品先は日系3社以外に欧州のほとんどのメーカーに広がっている。とはいえ、3社とも日本国内ではトップメーカーだが、英国メーカーとして、欧州大手部品メーカーと比較するとその規模は小さい。

③ 生産性等の特徴

部品メーカーの競争力を支えるのは価格・品質・納期である。筆者の訪問した工場に関する限り、応接者(親会社派遣の日本人スタッフ。A社はオフィス出身、B社は技術畑出身のマネージャークラス、C社は海外子会社の工場を歴任した副社長)は自信を持っているようであった。彼らは、日本の工場以上に生産性を高めることに意欲を湧かしている。彼らの従業員、スタッフに対する評価は一様ではない。鈴木調査(表15参照)によっても評価の振幅は大きい。

表15によれば、総合評価では「一応満足」に近い。総じて賃金、その他価格面では満足度が相対的に高いが、労働生産性については「あまり満足していない」に近く評価が低く、信頼性も満足度が低いほうに偏っている。予想

60) 以下、とくに断らない限り、数値は会社提供資料による。

表15 英国日系部品メーカーの労働力評価

評価項目	平均満足レベル	回答幅
賃金レベル	2.95	2-4
社会コスト	2.85	2-4
柔軟性	2.80	2-5
信頼性	3.23	2-4
労働生産性	3.50	2-5
定着率	2.45	1-5
総合評価	3.05	2-4

資料：鈴木調査

注：調査対象企業；日本側出資比率20以上の20社。うち完全子会社12社，合弁企業8社。12社が新設工場，8社が既設工場。
5段階評価；1＝きわめて満足，2＝要求水準以上でかなり満足，3＝一応満足，4＝要求水準以下であり満足していない，5＝全く満足していない（許容できない）

に反したことだが，日系英国自動車部品企業はどちらかといえば，賃金コストの低さが労働生産性の低さを補う発展途上国型に近いともいえる。鈴木調査によれば，賃金水準が日本の40%程度だが，労働生産性が新設工場で日本の80%，既存工場で60%であるとしている。この20%の差は設備投資不足に起因する。したがって，ライバル企業より生産性を高めれば，競争の余地はある。C社が新たに導入した機械は日本の工場の同種機械よりも生産性が高いだけでなく，新製品の製造を目的にしている。欧州市場に参入するには。日本よりも更に進んだ製品でなければ難しいとのことであった。

回答幅が大きく振れているのも特徴の一つである。完全子会社で新設工場を建て，従業員を新規採用した場合と買収あるいは合弁形態で既設工場で操業している場合によっては回答が相当異なるのは当然である。また定着率は，自動車企業集積地域ではジョブホッピングが普通なので低く，そうではない地域では思いの外よい。筆者が聞き取りをした3社でも，スコットランドに近いダーラムDurhamにあるA社工場，北アイルランドのベルファーストBelfastにあるB社は，バーミンガムに近いドロイッチDroitwichにあるC社

よりも定着率はよい。

全体としては日本企業が持ち込んだQCDに係わる思想と技法は、生産性の引き上げに貢献しているようである。鈴木調査によれば、改善活動やチームワークによる生産管理の導入は試みられているが、浸透している企業もそうでない企業もある。大幅な生産性向上を実現している企業が半分以上ある。筆者のみた工場でも、職場単位での改善活動導入は行われている。配送の正確度は大幅に向上しているが、ジャストインタイムを可能にするほどにはなっていないので材料在庫を抱えておく必要がある。

鈴木調査によれば、60%の企業は技術レベルに満足しているが、技術者はとくにメカトロ、情報関連で不足しており、知名度のない新規進出企業は採用難である。OJTやOff JTを実施して技術水準の向上に努めている。日系部品メーカー自身で開発センター、デザインセンターをもつ例はなく、現地には開発及びデザインに決定権がない。したがって英国部品メーカーとのデザインインは行われていない。また収益性は高くない。ポンド高で輸出所得が低下する一方で、生産性の上昇スピードが納入先メーカーからの価格削減要求においつけないためである。彼らは部品材料購入者としては、英国部品メーカーをそれほど高くは評価していない（総合評価=3.64、品質=3.73、コスト=3.16、納入=3.42、評価方法は表15と同じ）。むしろ欧州メーカーに対する評価の方が高い。とくに金型、工具、鋳造品（とくに精密アルミ鋳造品）、電子部品、電子制御システム、油圧・水圧ポンプ、工作機械、複雑鍛造、プレス（精密プレス）の分野で競争力に欠ける。

英国部品産業は、納品先英国自動車メーカーが歴史的に衰退する過程で避けようもなく衰退してきた。残ったのは欧州大陸部品メーカーに伍して競争できる少数の部品メーカーしかなかった⁶¹⁾。こうした状況の下で日系自動車・同部品メーカーが英国内に取引先を求めようとするなら、自らの生産性を高めるためにこそ、取引先地場メーカーの技術水準・生産性を更に高めることが不可欠になっている。実際彼らはそうした仕事に取り組んでいる。

(4) リーン生産方式導入を巡って

① Japanization

日系自動車メーカーの生産開始は、サッチャー政権の外資誘致政策への反感をも伴って当時(1980年代末から90年代前半にかけて)かまびすしい議論を沸き起こしていた。バリー・G・ジェームズなどは、日系企業を厳しく監視して、日系メーカーの部品輸入には懲罰関税をかけ、すぐに高いローカル・コンテンツ義務を課さないと「トロイの木馬」と化して、英国産業の破壊を促進すると過激な警告を発していた⁶²⁾。他方、ジェフリー・マレーは、日系企業が英国の企業経営や地域経済に与えた影響をもっと具体的に検討して日本企業の進出に高い評価を与えたし⁶³⁾、キャサリン・マクロンは、日系企業で働く英国人へのヒヤリング調査を重ねて、日系企業の職場の実態を白日の下に曝した⁶⁴⁾。

こうしたジャーナリズムの作品と並行して進行したのが、経済学、経営学、産業社会学の専門研究者の“Japanization”研究である。Japanizationというのはつづめていえば、在英日系企業の経営それ自体であり、その成功に影響

61) 最近になると英国自動車部品産業研究は目につかない。旧聞に属するが、大田進一(1985)「対英企業進出と英国自動車部品工業(1)(2)」『同志社商学』第36巻5号、同6号、は現地ジャーナルの要約が主だが有益である。池田正孝(1989, 1990)「英国自動車部品産業の新しい動き(上)(下)」、『自動車工業』Vol. 23 No. 12, 同Vol. 24 No. 1, は英国部品大手メーカーであるルーカス・グループを主な検討対象としている。池田正孝「英国南ウェールズ地方の下請企業調査一日・英下請企業の比較分析—(1)(2)—」(1992年, 1993)『経済学論纂』(中央大学)第33巻第5号、同6号、はヒヤリング調査でサンプルが少ないのが難だが、手だれの専門家の詳細な調査で有益である。まとまった著書としては、J. h. Thoburn and Makoto Takahashi(1992), *Industrial Subcontracting in the UK and Japan*, Avebury Ashgate publishing の第5章が自動車産業を取り上げている。

62) バリー・G・ジェームズ著、願化孝志訳(1990)『トロイの木馬：現地生産—日本の戦略』(James, Barrie G. *Trojan Horse : Ultimate Japanese Challenge to Western Industry*. London. W. H. Allen and Company, 1989.) TBSブリタニカ, 330-58頁。

63) ジェフリー・マレー著、海部一男訳(1991)『大英帝国の日本企業事情』PHP研究所。

64) キャスリーン・マクロン著、柳本正人訳(1991)『日本人のボス：在英日本企業に働くイギリス人の目』草思社, Catherine Macklon, *Japanese boss : English worker*, 1991.

を受けて英国企業経営が何らかの型と程度で「日本的」と見なされる経営の技法や要素を取り入れる様がJapanization(日本化)と称されるほどの水準に達することであろう⁶⁵⁾。

ふりかえれば、対米カラーテレビ輸出自主規制を契機に、大手家電メーカーが「集中豪雨」的に在米生産を開始した当時、“Japanese Management”が焦点となった歴史がある。1970年後半から80年代始めにかけて、日本の文化的歴史的経営環境の中でのみ効能灼かと考えられたJapanese Managementが、3種の神器や4種の神器が存在しない米国で果たして可能かどうか、どのような変化を被るのかが議論された。米国の場合は、当時は企業経営にまだ自信たっぷりであり、Japanizationなどという受け身なコンセプトは出て来ようがなかった⁶⁶⁾。むしろ彼らがJapanese Managementに真剣に取り組み始めるのは、80年代に入って日本自動車メーカーがこれも一斉に在米生産を開始して以後である⁶⁷⁾。

いわばJapanization問題は、その英国版だが、米国と異なるのは、英国の場合の方がはるかに危機意識が強い中での議論だったことである。現実には自動車産業に象徴される英国製造業が存亡の危機にあり、サッチャリズムに英

65) 90年代前半までを視野に収めた日本での紹介は石田和夫/安井恒則/加藤正治編(1998)『企業労働の日英比較』大月書店、の結章「イギリスにおけるジャパナイゼーションをめぐる最近の研究動向—そのイギリス的研究内容の特徴—」、土田俊幸(1998)「海外研究動向 イギリス産業社会学と日系企業研究—自動車産業の労働者調査を中心に—」『日本労働社会学会年報第9号』、岩内亮一(1994)「英国産業の“日本化”と日系企業—自動車産業を中心に—」『経営論集』(明治大学経営学研究所)41巻3、4合併号を参照。

66) この辺りをよく反映したのが津田眞激責任編集(1982)『現代の日本的経営』(現代経営学⑩)、有斐閣である。ここでは当時の日米のJapanese managementをめぐる論議が整理されている。日本の経営学者の多数がJapanese managementに大きな自信を持ち始めたのがこの頃からであることが分かる。

67) 1986年末、MITマサチューセッツ工科大学が莫大な費用をかけた広範な調査プロジェクト「MIT産業生産性調査委員会」を設立し、米日欧産業比較調査に取りかかったのが、それである。丁度レーガン大統領の2期目に入って半ばで、本気で強いアメリカの再生に取りかかる契機になった調査である。後述のウォマックらはこの委員会で自動車産業調査を担当した。MIT産業生産性調査委員会/依田直也訳(1990)『Made in America: アメリカ再生のための米日欧産業比較調査』(Michael L. Dertouzos et al. (1989), *Made in America*, MIT Press.)

国の企業経営のあり方、労使関係のあり方を根本的に揺すられながらの議論であったところに特徴がある。R・P・ドーアが日英の労使関係を独自の視点で論じたのはまだそうした兆しもない1973年のことで、そこでは英国の労使関係が日本に近づきつつあることをすでに論じていた。ある意味でJapanizationの先駆であったといえるかもしれない⁶⁸⁾。英国でのJapanizationの理解は多様であり、それへの態度も一様ではない⁶⁹⁾。しかし日本的経営技法の優越性、普遍性の承認をJapanization論の核とすれば、その負の側面(労働強化や労働側の従属性の深化等)の認識を含めて、英国とりわけ自動車産業では、Japanizationが進行しつつあることを大方の論者が認めているとあってよいだろう。

② リーン生産方式の実態

「リーンな生産が世界に浸透して行くには実際問題として二つの道しかない、ということをお出ししてほしい。一つは、日本のリーンな生産型企業が海外に工場を建設し、ほかの自動車会社を吸収していく道、もう一つは米国や欧州の大量生産型企業が自分自身でリーンな生産を取り入れる、という道である」⁷⁰⁾。

自動車産業におけるリーン生産方式lean production systemの導入普及を

68) ロナルド・P・ドーア著/山之内靖・永易浩一訳(1987)『イギリスの工場・日本の工場：労使関係の比較社会学』筑摩書房(Ronald P. Dore(1973), *British Factory-Japanese Factory: The Origin of National Diversity in Industrial Relations*, University of California Press.)

69) 石田和夫/長谷川治清(前注の「結章」)は、それを5つのパターンに分類しているが、ここではそれぞれの代表作を掲げておく。Nick. Oliver and Barry Wilkinson(1992), *The Japanization of British Industry: New Development in the 1990s*. Blackwell. John Bratton(1987), *Japanization at Work*, Macmillan, 1992. Peter Wickens(1987), *The New Road to Nissan: Flexibility Quality Teamwork*, Macmillan. (佐久間賢監訳(1989)『英国日産の挑戦』, 東洋経済新報社) Philip Garrahan and Paul Stewart(1992), *The Nissan Enigma: Flexibility at Work in a Local Economy*, Mansell. Tony Elger and Chris Smith (eds.) (1994), *Global Japanization?: The Transnational Transformation of the Labour Process*, Routledge.

70) ジェームズ・P・ウォマック他著, 沢田 博訳(1990)『リーン生産方式が世界の自動車産業をこう変える』経済界, 297頁。Womack, James P., Daniel T. Jones and Daniel Roos (1990), *The Machines that Changed the World*. New York: Raw and Associates.

J. P. ウォマックたちのグループがJapanizationと呼ぼうが呼ぶまいが、英国では英国日産、英国本田技研、英国トヨタの工場がJapanizationの震源だった。リーン生産方式というのは、ウォマックらが認めるように、少なくとも20世紀末段階における自動車生産方式の最も先進的な合理的形態である。それをFordismの克服とみるのかどうかについては世界的な議論があるにせよ⁷¹⁾、それは日本の自動車メーカー(象徴的にはトヨタ自動車)が戦後追求し続けてきた生産方式(日本的生産方式)であって、世界の自動車メーカーが競争に勝とうとすれば必ず採用せざるを得ない方式である。それを現地の経営環境に適応させ得るか否かが勝敗の分かれ目である。したがって、リーン生産方法式にはJapanizationと呼ばれるような日本的なものと同時に決してそれに同化されない現地要素が融合しているのである。

これを安保哲夫たちのグループは日本的生産方式の「適用と適応」問題として理解し、有益な多くの事例調査結果を公表してきた⁷²⁾。英国については、時期的には新しいとはいいかねるが、公文溥の4工場の調査がある⁷³⁾。表16がその調査結果である。この調査対象には前述GMの小型トラック工場(赤字でもて余していた)にいすゞが出資を求められてできたRV中心のIBC Vehiclesの既存工場が加わっているために全体の数値が下方に偏っていると思われる反面、英国トヨタも英国本田技研も立ち上がったばかりの労使蜜月時代

71) Steven Tolliday and Jonathan Zeitlin(1986), *The Automobile Industry and its Worker: Between Fordism and Flexibility*. Polity Press in association with Basil Blackwell. (丸山恵也監訳(1996)『フォーディズムとフレキシビリティ』新評論)を参照せよ。藤本隆宏/ジョセフ・ティッド(1993)「フォード・システムの導入と現地適応:日英自動車産業の比較研究(1, 2完)」『経済学論集』第59巻2号及び3号, は日英の自動車産業がフォードシステムにどのような適応してきたのかを比較しており, 英国自動車産業の失敗理由を理解するのに参考になる。

72) 安保哲夫その他編著(1991)『アメリカに生きる日本的生産システム:現地工場の「適用」と「適応」』, 東洋経済新報社。安保哲夫その他編著(1994a)「韓国・台湾における日本的生産システム:日系自動車・電機工場の「適用」と「適応」」, 『社会科学研究』(東大社会科学研究所)第45巻第3~6号。安保哲夫その他編著(1994b)『日本的経営システムとアメリカンシステムの国際移転とハイブリッド化—』, ミネルヴァ書房。板垣博その他編著(1997)『日本的経営・生産システムと東アジア:台湾・韓国・中国におけるハイブリッド工場』, ミネルヴァ書房。

73) 公文溥(1994)「英国の日系自動車工場」, 『武蔵大学論集』第42巻第2, 3号。

表16 在英米日系自動車組立工場における適用度評価

	英 国	米 国
1 作業方式とその管理運営	3.9	3.3
1 職務区分	5.0	4.8
2 多能工化	4.0	2.1
3 教育・訓練	3.5	3.2
4 賃金体系	3.8	3.4
5 昇進	3.5	3.2
6 作業長	3.5	3.1
2 生産管理	3.7	3.4
7 生産設備	3.3	3.9
8 メンテナンス	4.3	4.0
9 品質管理	3.3	2.9
10 工程管理	3.8	2.9
3 部品調達	1.8	3.0
11 ローカルコンテンツ	1.5	2.3
12 部品調達先	1.0	3.8
13 部品調達方法	2.8	3.0
4 参画意識	3.4	3.9
14 小集団活動	2.5	2.7
15 情報共有化	4.0	4.4
16 一体感	3.8	4.6
5 労使関係	4.0	4.2
17 採用方法	4.0	4.3
18 長期雇用	3.8	4.9
19 労資協調	4.3	4.2
20 苦情処理	4.0	3.2
6 親—子会社関係	2.7	3.5
21 日本人従業員比率	2.8	3.8
22 現地会社の権限	2.3	3.3
23 現地人経営者の権限	3.0	3.3
総 平 均	3.4	3.5

注：米国はカナダを含む9工場の平均，英国は4工場の平均
英国は公文の計算，米国は他のグループの計算。調査時期も異なる。

資料：公文（1994）132頁，一部変更あり。

で、これは上方バイアスがかかっている可能性もあることに注意しなければならない。比較と言うよりは参考のために米国の日系工場の数値を掲げてある。

適用度評価は、5に近いほど日本的生産方式の適用度—別言すれば貫徹度—が高く、1に近いほど低い。3が中間点ということになる。1は適用が難しく現地への「適応度」が高いともいってよい。それぞれの項目には評価基準が設けられており、これにしたがって調査者が現地でのヒヤリングで記入していく等の方法を採用している。例えば、作業区分については5：職務区分2以下，4：同3～5，3：6～10，2：11～50，1：51以上といった具合である。

全体としてみれば（総平均）、適用度は3.4、中間点を少し過ぎたところだが、注目すべきは労使関係が4.0と適用度が高いことである。これは日系企業が良好な労使関係維持に神経を使っていることの反映である。シングル・ユニオニズムsingle unionismの下に労使協議会制度を確立して、会社側と従業員の意志疎通を積極的に追求していることが労資協調の4.3という最も高い評価につながっている。また苦情処理の4.0には、労働環境、職場環境の改善など従業員の要望を積極的に組み取ろうという姿勢が見て取れる。採用の4.0も、一般作業員の採用まで注意深い選抜を行おうとしていることのあらわれである。

また作業方式は、労働組合の影響力を排して、職務区分の単純化を5.0と日本方式を徹底して行ない、ジョブローテーションを計画的に行い積極的に多能工化を進めている（4.0）。これに比べれば、教育・訓練、賃金体系、昇進、作業長等の適用度評価はやや下がる。これらは定着にいずれも時間がかかる項目であり、立ち上がったばかりの本田、トヨタでは高い評価が難しいであろう。

生産管理ではメンテナンスの適用度評価が4.3と高い。これは一般作業員の中からメンテ要員を生みだしていく（あるいは別途採用の未経験者の中から採用教育していく）日本のやり方が、教育水準が高い英国では容易に実施し

やすいことのあらわれであろう。これに比べれば、工程内での品質作り込み、一般作業員の品質確保などの品質管理は今一步(3.3)であり、混流生産や頻繁な機種切り替えに対応する工程管理も今一步である(3.8)が、そうしたことが要請されていないという現実もある。参画意識を醸成するために幅広い従業員を対象にした懇談会やミーティングは頻繁に開かれており、情報の共有化に会社側は熱心である(4.0)。一体感強化のための設備(全従業員共用食堂・駐車場、ユニフォーム、保養施設等)もそこそこだが(3.8)、しかし日本のように全員時間外参加型主流の小集団活動はなく、半数程度が(時間内に行う)小集団活動に止まっている(2.5)。

③ リーン生産方式の「評価」

「僕らの工場を見ていて、ここではイギリスの自動車産業では過去に見たこともないような最良のチームが自動車を組み立てているなっつくづく感じますね。そして、自分がこういうところの一員なのだというのに、ぼくはすごくこだわりたいですね。ぼくは(11年間実際働いてきたから)イギリスの自動車メーカーの内情を知っているし、彼らの意識も理解していますからね。」

「でも、今は会社が立ち上がりの段階で成長期にあるので、まあ、人為的状況とはいえますけどね。だから、もし景気後退になったときに僕の気持ちはどう変化するかということにはすごく興味があるのですよ。そう遠からず、自動車産業にもリセッションが来るでしょうからね。この会社の成長が止まり、市場が飽和したときに問題が始まるはずです。」アンディ・ゴートン、日系自動車メーカー設計技術・30歳(専門学校卒・男)、1990年5月1日インタビュー⁷⁴⁾。

公文らの調査から6年あまり経った現在、リーン生産方式がどのような発展を遂げたかについて最新の調査はない⁷⁵⁾。したがって、ここでは二次資料や筆者の現地での観察を補って、評価に近いことをおこなうに止めておきたい。

前表にも明かなように、適用度が4に近いかそれ以上の項目を整理すると

74) キャスリーン・マクロン著、柳本正人訳(1991)、128頁。

次のようになる。

作業方式・管理運営＝職務区分，多能工化，教育・訓練，賃金体系，昇進，作業長

生産管理＝品質管理，工程管理

参画意識＝情報共有化，一体感

労使関係＝採用方法，長期雇用，労資協調，苦情処理

これらの項目は、明らかにリーン生産方式の工場内組織運営の根幹をなすものであって、その適用度が高いということは日本的生産方式の移植が意外に進んでいることを示している。逆に英国の労働者側が日本的生産方式を積極的に受け入れていることを示している。ゴートンがインタビューで答えたように、労働者は躰でリーン生産方式の合理性を理解しているのであろう。筆者の訪問した3工場の印象は公文の調査結果を容認するものであった。現時点で適用度を評価するなら、おそらく評点はいくらかは上昇しているかもしれないし、あるいはその後の数年の経験で適応が進み低下しているかもしれない。これは厳密なヒヤリングを重ねない限り分からない。

前掲表9で見たように、英国日産サンダーランド工場の生産性が高いのを除けば、英国トヨタバーナストン工場、英国本田スウィドン工場の生産性(年間生産台数/従業員数)は決して誉めるほど高いものではない。この点とリーン生産方式はどのように絡み合っているのか。英国日産と他の2社との間に顕著な生産方式の差があるのか。結論的言えば、二つの工場の生産性が低い理由の大半は年間生産台数の差によっている。つまりリーン生産方式がうまく行っていないので生産性が上がらないと言った類の問題ではなく、大半は生産規模(規模の利益)の問題である。日本の自動車組立工場を見慣れた目からすると、3工場の作業はのんびりとしており、労働密度は決して高くないが、だからといって粗雑な印象は受けず、日本の工場とそれほど違わない。

75) また安保グループが開発した評価表や評価基準が10年以上以上経ってもそのまま現在でも有効とは思われない。日本的生産方式のメルクマール自体も変化していると思われるからである。たとえば部品調達関係ひとつとっても最近の変化は劇的である。

もつとも、全てを規模の問題に帰することもできないかも知れない。3工場のラインデザインは基本的に日本の基幹工場をマザー工場としたものであり、ある工場での説明によれば、バブル崩壊後の厳しい合理化の洗礼を受ける前に建てたので全体に無駄が多い、今(1999年秋)建てるとのあればもっとコンパクトで合理的な工場になっていたであろうとのことであった。

他方、適用度が3に近いかそれより低い項目は以下の通りで、作業方式・管理運営には見つからない。

生産管理＝生産設備、メンテナンス

製品調達＝ローカル・コンテンツ、調達先、調達方法

参画意識＝小集団活動

親-子会社関係＝日本人従業員比率、現地会社の権限、現地経営者の地位

生産設備や部品を現地で調達するのは、欧州には長い小型車生産の歴史があり、生産設備、部品のサプライヤーも多いことを考えれば当たり前であろう。

時間外に無償で暗黙的強制に近いかたちで実施される日本型の小集団活動が受け入れられないもの当然である。ただ、P・ウィッキンスによってもチーム意識の重要性は英国労働者によく理解されており、ただ日本型の小集団活動が受け入れられないに過ぎない⁷⁶⁾。

日本人従業員比率は全体としては低くなっているが、3社によって考えかたに相違があるようである。英国トヨタと英国本田(この2社は工場立ち上げ時期が近い)では派遣従業員数(訪問時、英国トヨタには数名、英国本田には126名)に大きな差がある。前者は少なく後者は多い。リーン生産方式を移植するのに本田は日本人従業員を大量に派遣することが効果的と考えてい

76) 前出のP・ウィッキンス著/佐久間賢監訳(1989)参照。著者はチームワークの重要性は英国日産の哲学とも言っているし、また同社だけで受け入れられたわけでないことも主張している。同じく在英日系企業研究としてはM・トレバー著/松村司叙・黒田哲彦訳(1990)『英国東芝の経営革新』、東洋経済新報社(Malcolm Trevor(1988), *Toshiba's New British Company: Competitiveness Through in Innvation in Industry*, Policy Studies Institution)も業種が違いますが参考になる。

るようである。武骨だが効果的なやり方かも知れない。ウォマックはリーン生産の移植には時間がかかることを重視しており、本田の方式を評価するであろう。

3社とも英国の工場操業については、米国での経験を活かして自信を持っているようである。ヒヤリングによれば、品質については、本国と遜色ないところまで来ているとのことだが、生産性に関する限りは課題は残っている。本国の経験は大規模生産におけるリーン生産方式であり、英国の中規模工場（サンダーランド工場を除いて）では新しい実験であった。バーナストン工場では第2工場の立ち上げが終わり、スウィンドン工場では間もなく立ち上がる。英国におけるリーン生産方式がその効果（生産性）を現実にするのかどうかは、今後の二つの工場によって一層はっきりするのであろう。

おわりに—若干の展望を兼ねて—

この2年間ほどの間に、日本の自動車企業は所有・連携関係において大変貌を遂げてしまった。日産、三菱自動車、マツダ、重工富士、いすゞが外国メーカーのグループに深く組み込まれ、スズキもまたGMとの連携を自ら決めた。ダイハツは完全にトヨタの子会社と化した。こうした変化の背景にあるのは、地球環境負荷を軽減する技術革新の必要と文字通りのグローバル・カンパニーに成長したトップ企業が次々に打ち出してくるグローバル調達によるコスト軽減策への対抗ないしは同調である。その点では欧米メーカーも同様であり、研究すれば一層はっきりするのであろう。

リーン生産方式も、組立工程におけるモジュール化部品供給によって劇的に変わる可能性に直面している。欧米メーカーがモジュール型組立工程によってコスト削減に成功するようであれば、日本のリーン生産方式も変化せざるを得ないであろう。総合型部品大メーカーが多い欧米では、これらのメーカーの位置をさらに一層高める可能性が高いし、専門型部品大メーカーが強い日本では、吸収合併などの再編をへてモジュール化に対応が必要となろう。

こうした流れの中で在英日系メーカーと英国自動車産業を見れば、その前途が洋々と開けているなどとはいえないことが分かる。BMWが結局ローバーを棄てたように、GMそしてもしかしたらフォードすらも生産拠点をとことんニッチェ指向にして英国に残す戦略を採る可能性も高い。英国は市場あって工場なしといった事態に陥る危険性がある。それには、M・J・ウィーナー⁷⁷⁾が論じたような産業精神衰退要素がいまなお蠢いているのか、それともJ・F・ウイルソン⁷⁸⁾が論じるように80年代英国は過去を克服したのかも深く係わっている。21世紀初頭に生産が本格化する英国トヨタ、英国本田が上述のような巨大な流れの中で孤立する可能性も否定できない。

謝 辞

3回に分けて載せていただいた拙稿は、1999年秋に文部省短期在外研究の機会を得ての知見を一文にしたものである。欧州は初めての経験で、見るもの聞くもの全てが新鮮であったが、欧州車の強さも実感できた。ある日系メーカーでのヒヤリングの際に耳にした「われわれの車作りで、米国では勝てると思ったが、ここではなかなかそうは思えません」という述懐はまことにそのとおりであった。EUの対日自動車輸入規制のせいだけでなく、車作りそれ自体でもそう簡単には勝てない部分もあるということである。

現地での工場見学とヒヤリングに際しては、現地オフィスの方、本社の方にご面倒をかけた。トヨタ、日産、本田技研、いすゞ、タカタ、小糸製作所、NSKピータリー工場の関係の方々、連絡手違いから訪問できなかったデンソー、コーヨー・ベアリングの現地オフィスにお礼を申し上げたい。ジェット

77) マーティン・J・ウィーナー著/原 剛訳(1984)『英国産業精神の衰退—文化史的接近—』勁草書房 (Martin J. Wiener(1981), *English Culture and The Decline of the Industrial Spirit 1850-1980*, Cambridge University Press.)

78) J・F・ウイルソン著/萩本眞一郎訳(2000)『英国ビジネスの進化』文眞堂 (John F. Wilson(1995), *British Business History 1720-1994*, Manchester University Press.)

ロ・山口及びジェトロ・ロンドンの方にも御世話になった。SMMTには貴重な資料をいただいた。

私事ながら、なによりも無限の暖かさを与えて下さった大家のアディガン・ジョイス夫妻と息子のアディ君にお礼を申し上げたい。日毎に秋深まるロンドン郊外のフィンチレイから地下鉄を乗り継いで市中心に群れなすミュージカルを見に行く楽しみを教えていただいたのも、英国国教会北フィンチレイ教会の日曜礼拝に無信心な筆者を同道していただいたのも、ロンドンにおける旧植民地アフリカ系マイノリティの生活と精神世界を垣間見せていただいたのも、それに予告もなしに筆者を訪ねてきたゼミ生たちにベッドをつくって下さったのも……、数え切れない親切にはお礼の言葉もない。またご夫妻をご紹介いただいた同僚の石田成則助教授にもお礼を申し上げたい。

留守中ご迷惑をおかけした同僚の方々、筆者の頻繁なメールに面倒くさげらず丁寧な返事をいただいた友人、同僚の方々にもお礼を申し上げたい。

(完 9/100)