

英国自動車産業と日系自動車企業（1）

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）

①競争からの脱落

②規模の経済

③淘汰：吸収と合併

④価格・モデル競争

⑤共同市場と米系メーカー

（3）第2期（1973～1985年）

①崩落

②BLMCの賃金制度改変と労使関係（以上、本号）

2 90年代末の生産と市場

3 日系3メーカーと自動車部品メーカー

おわりに—若干の展望—

はじめに

英国は自動車発祥の国であり、現在でも世界9位の自動車生産国である。しかしながら、国内生産のほぼ全てが外資系自動車会社と外資が買収した英国自動車会社によって占められるようになったという点で欧州のドイツ、フ

ランス、イタリア、また米日とも大きく異なっている。

こうした状況が何故に生じたのかを洞察することは、きわめて興味深い問題である。ここにはグローバル産業化した自動車産業と一国自動車産業との相剋が如実に示されてもいれば、英国製造業の不可避的な帰結が象徴されており、またこれと似た状況が他の先進国でも繰り返されるのは必至と見てよいからである。

何故を問うことが筆者の目指すところだが、それには英国の経済社会の歴史的理解を含め相当な準備を必要とするため、今直ちに為しうるところではない。そこで、本稿では若干の歴史的な考察を行った後に、イギリス自動車協会(Society of Motor Manufacturers and Traders Limited, 以下SMMT)が1999年10月末に公表した*Motor Industry of Great Britain 1999 - World Automotive Statistics* (以下SMMT-1999)を中心に、筆者の現地での知見¹⁾を加えて、1990年代末の英国自動車産業の問題状況と日系自動車企業が果たそうとしている役割を明らかにすることにしたい。

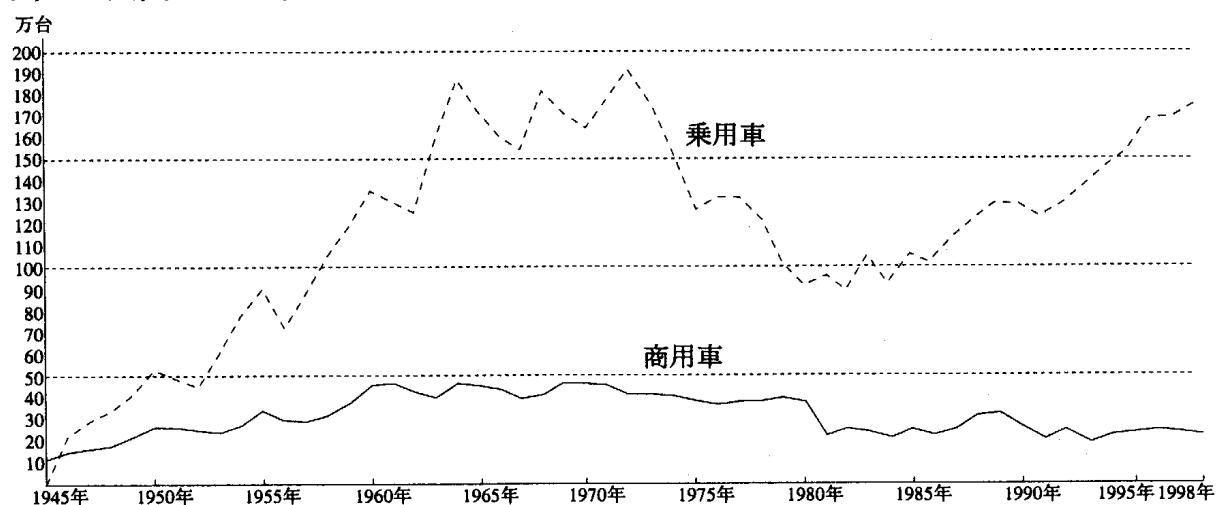
1 戦後英国自動車産業の歩み

現状をとらえる上でも、いくらかは歴史を遡っておかねばならない。戦後の英国自動車産業の歩みは、いわば一直線に伸びてきた新興の日本の自動車産業とは大いに異なっている。それは絶えず古い産業構造と労使関係に引きずられ、のたうちながら進むという波乱に満ちたものである。多くの観察者が自動車産業を英国産業衰退史の好個の例としてとりあげていても、強くは非難できないほどである。

戦後の英国自動車産業の発展は、図1に示されるように三つの時期に分けることが出来るであろう。第1期は、戦後の復興期を含み、鋭い谷を何度か

1) 本稿は筆者の在外研究(研究課題: EU諸国における産業及び地域経済の空洞化に関する調査研究, 期間: 1999年9月1日~12月2日)の成果の一部である。

図1 英国の自動車生産台数の推移



資料：SMMT-1999

見せながらも、1972年に乗用車年間生産台数192万台の頂点に達する発展期である。この台数はその後いまだに(1998年末まで)超えられていない。第2の時期は70年代の釣瓶落としのような崩落が1982年の89万台でようやく止まり、その後ぐずぐずとした停滞が続く1985年前後までの約15年間の時期である。第3期は1980年代後半頃から連続的に対前年生産高を超えるようになった(1990、91年のわずかの停滞を例外として)今日に至る回復期である。

以下では、年間生産高を基準としたこの時期区分を軸に戦後の歩みを素描する。他の基準を取ればもっとちがった区分が可能になることはいうまでもないが、厳密な歴史を述べようとするわけではないので、これで足りるとする。本節では、マキシシー&シルバストーン(1959年)、山本(1974年)、D.G.Rhys(1980)、J.F-Peck(1995)等を借りて第1期を総論的に述べ、第2期では英国自動車産業に固有の労使関係とそれが1970年代の国際競争の激化と「サッチャーリズム」の登場によって如何に変わろうとしたかに焦点を当てることにする。第3期は、次節で現状に含めて述べることにして、ここでは取り上げない。

(1) 前史 (~第2次世界大戦)

少しばかり前史に触れておく²⁾。英国自動車産業が姿を見せ始めるのは、19

世紀末（1896年）に自動車が無振り人なしに公道を走ることが許されて以来のことである。第1次世界大戦前までには、主に自転車メーカーが自動車メーカーに転身したのを始め、銃器、ミシンなどさまざまな機械メーカーが参入し、その数は393社にも及んだ。なかではダイムラー自動車会社(The Daimler Motor Company)、ランチェスター・エンジン会社(The Lanchester Engine Company)、オースチン自動車会社(The Austin Motor Company)、英国フォード会社(Ford Motor Co. Ltd. in England)、モリス自動車会社(W. R.M. Motor Ltd)などが大手メーカーに育っていった。とはいっても、1913年の英国フォードの年産は6139台、ダイムラー社が1000台、オースチン社が1500台程度であった³⁾。

第1次大戦を契機に英国自動車産業は、軍用車の大量発注とマッケナー関税(Mckenna Duties)による国内市場保護が助けとなって大量生産方式を確立する。それは群小中小メーカーに退場の時を伝え、熟練労働者に代わる未・半熟練労働者の登場を促し、古い機械工業中心地であったウエスト・ミッドランズ地域の衰退に拍車をかけるものだった。こうして1924年には初めて英国生産車（乗用車）は10万台を超え、1935年には30万台に達した⁴⁾。

この期の今ひとつの特徴は、世界市場で圧倒的位置を占めた米国のフォード社とジェネラル・モーターズ社 (General Motors Corporation, 以下GM社)が英国にしっかりと楔を打ち込んだことである。GM社は1925年に当時従業員1820人、年産1800台の地場中堅メーカーのヴォグゾール社(Vauxhall Company)を約258万ドルで買収し、英国本土の生産拠点並びに英連邦諸国への輸出基地に位置づけ、工場を拡張し新モデルを投入した。フォード社は、1928年に英国フォード社を英国及び欧州全土、アフリカ、中東の統括会社と

2) この項の多くは、今野源八郎、吉永芳史(1965)訳『自動車工業論—イギリス自動車工業を中心とする経済学的研究—』東洋経済新報社(G.Maxcy & A.Silberstone, *The Motor Industry*, 1959)および山本尚一(1974年)『イギリス産業構造論』ミネルヴァ書房に依っている。

3) 山本尚一(1974), 第6章「イギリス自動車工業の創出過程」を参照。

4) 山本尚一(1974), 第7章「両大戦間期のイギリス自動車工業」を参照。

して再編強化し、ロンドン近郊のダゲナム(Dagenham)に従業員7000人の新鋭工場を建設した。欧州に戦雲が低く立ちこめる30年代末には英国自動車産業は、オースチン社(Austin)、モリス社(Morris Motor)の両社で約51%、英国フォード社とヴォグゾール社の両社で25%、その他メーカー25%という寡占構造に変わっていた⁵⁾。

（2）第1期(1945～1972年)

①競争からの脱落

戦後の10年は英国自動車産業にとっては僥倖に満ちた年月だった。欧州大陸のライバルが受けた戦災に比較すれば、英国企業の被害は無傷に近かったし、米国のライバルは戦争で押さえ込まれていた内需を満たすのに忙しかつたからである。乗用車生産は順調に伸び1955年には約90万台とほぼ4倍近くにもなり、輸出も伸びた。米国企業が世界の覇者とすれば、英国企業は欧州の覇者の感があった。

しかしそれは欧州の戦後復興が終えるまでの虚構のような繁栄に過ぎなかった。英国の乗用車生産は、1955年から72年の文字通り空前絶後の192万台までほぼ2倍に伸びているものの、大陸のライバル企業の成長に比較すれば、遙かに遅々としていたために次々と追い抜かれてしまった。ドイツの乗用車生産台数は55年にはまだ76万台と英国の後塵を拝したが、1957年には一足早く100万台規模に達し、その差は年とともに大きくなっていった。フランスもまた英国に1年遅れて59年に100万台に達し、60年代前半までは英国との差はなかった。しかし1966年に英国を抜いてからはドイツと同様に差を広げていった。イタリアがこの期に英国を生産台数で抜いたのは1970年だけで、英国

5) その他メーカーの中でもスタンダード社(Standerd)、ハンバー社(Humber)の生産量が抜きんでており、上位6社のシェア合計は90%にも達した。したがって山本はビッグシックスによる寡占体制とも表現している。同上書220頁等参照。

6) 参考までに付け加えれば、米国の乗用車年間生産台数は1946年に214万台、50年に666万台、65年には空前の930万台に達した。他方、日本は60年によく16万台、67年になってようやく137万台になった。日本が英国を抜くのは翌68年である(数字は本文、注ともSMMT-1999による)。

を凌駕するのは次期のことである⁶⁾。英国自動車産業にどのような理由があってこれほどに追い抜かれてしまったのか、それが問題である。以下ではその要因について検討するが、労使関係問題や政府の政策問題については、矛盾が極致に達する第2期でとりあげることにする。

②規模の経済

脱落の原因については、先のマキシー&シルバストーン(1959)に限らず、リス(D.G.Rhys)(1980)などをはじめ多くの研究者が英国自動車産業それ自体の規模の問題を問題にしている。この傾向は研究を遡るほど、そして英国ほど強い。

自動車産業は、いうまでもなく大量生産による規模経済が濃厚な産業であり、規模の経済を享受できるかどうか競争を決するといつて過言ではない。マキシー&シルバストーンが当時(1950年代前半)のある英国メーカーから得た資料によれば、混合車種生産で10万台規模の生産を仮に40万台(当時では現実的な計画であった)に増やしても1台当たりの組立工場でのコストは25%低下するが、部品メーカーからの供給コストがそれほど低下しないので1台当たり総コストはほぼ15%の低下に止まるとしていた。他方、彼らの1950年代半ばの米国の乗用車工場を例にした計算では、一つのモデルで規模経済が発揮できる工程レベルの最適最小規模は、鑄造工程で年産10万台分、機械加工工程で50万台以上、プレス工程で100万台、組立工程で年産10万台付近であろうとしている。そして大型プレス機の金型交換が恐ろしく時間を食うことを考慮すれば、プレス工程が乗用車生産全体の最適規模を決定するので、年産100万台がそれにあたるとしている。当時こうした規模をもつ企業は米国にあるだけで、英国はおろか欧州にもなかったと述べている⁷⁾。

リスは、年産10万台を100万台に引き上げれば1台当たり総コストは70%に、200万台に引き上げれば66%まで低下すると計算している。そしてもっと

7) マキシー&シルバストーン(1959), 第6章参照。

後 (1970年代前半) の各工程の最小最適生産規模を次のように計算している (単一モデルもしくは幾つかの共通ボディ部品を用いた場合, 2直交代の年産台数)。そして全体として1モデルで100万台, 2モデルで200万台が最高の効率を上げるに必要な台数としている⁸⁾。

エンジンブロック鋳造	100万台
その他部品の鋳造	10-75万個
パワートレイン加工組立	60万機
アクスル加工組立	50万台
プレス	100-200万個
塗装	25万台
最終組立	25万台

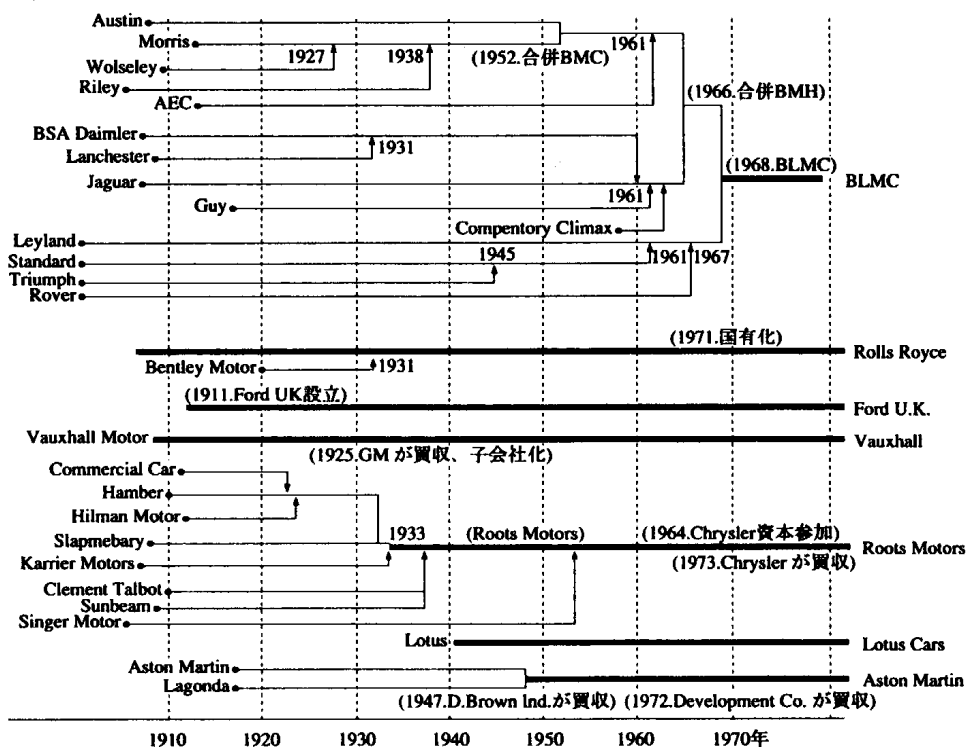
英国の総年間乗用車生産台数は, 前述のように1972年には190万台を超えるが, 各社の数値はとうてい最適規模に遠いものであった。最適規模は条件の置き方一つでかなり変化するので, この数値も絶対的ではない。他にも幾つか計算例がある。はっきりしているのは, いずれの数値によるにせよ, 英国最大の自動車メーカーですら最適規模に達することは一度もなかったということである⁹⁾。

しかし, 米国メーカーは別にして, 欧州メーカーにせよ, そしてもっと後に急速に伸びてくる日本のメーカーにせよ, 生産規模に関しては英国と変わらないかもっと小さな規模から出発したことを考慮すれば, 規模の経済を享受できなかったことを英国自動車産業の遅滞の大きな理由にはできなかったに違いない。

8) D.G.Rhys(1980), *Motor Vehicles*, in *The Structure of British Industry*, edited by P.S.Johnson, Granada Publishing, pp.183-4.

9) James Foreman-Peck, Sue Bowden, Alan McKinlay(1995), *The British Motor Industry*, Manchester University Press, Manchester, PP.125-129.

図2 英国自動車企業の推移



資料：日刊自動車新聞社『自動車産業ハンドブック2000年版』による。
一部修正。

③淘汰：吸収と合併

規模経済を実現する最短手段は吸収と合併のはずである。第2次大戦直後の英国には20社もの自動車メーカーが残っていたが、大陸のライバルが力を増してくると、その生き残りは日毎に難しいことが明らかになった。純英国系メーカーは生き残りをかけて吸収合併を繰り返していく。その頂点が1968年1月設立にいたるBLMC(British Leyland Motor Company)である。

図2に示すように幕開けは、1952年に大手メーカーであるオースチン社とモーリス社が合併してBMC(British Motor Corporation)を設立したことである。そこには英国フォード社のシェア上昇に対抗しようとした純英国系トップメーカーの意欲が示されていた。BMCは、1960年にダイムラー社(Daimler)を買収していたジャガー社(Jaguar Car)を66年に買収し、同年買収会社を統括する持株会社BMH(British Motor Holdings)を設立する。

トラックやバスなど大型商業車の専門メーカーとして歴史の長いレイラン

ド社(Leyland)は、乗用車部門への参入を目指して、61年にスタンダード・トライアンフ社(Standard-Triumph, 1945年合併設立)を買収し、67年にはさらに公共用事業車「ランド・ローバー」のブランドで名高いローバー社(Rover)の買収に成功し、レイランド・モーター社(Leyland Motor)を設立、1967年には乗用車部門で11%、商業車部門で14%のシェアを握るまでにいたる¹⁰⁾。

そしてこのBMHとLMの両グループが合同して設立したのがBLMCである。こうして1970年の英国には、純英国系のBLMC、ロータス・カー社(Lotus Cars)、アストン・マーチン社(Aston-Martin)、ロールス・ロイス社(Rolls Royce)それに米国系の英国フォード社、ヴォグゾール社、それに1964年にクライスラー社(Chrysler)の出資を得たルーツ・モーターズ社(Roots Motors)が競う構図が完成した。

では、こうしたBLMC誕生に代表される吸収合併が量産効果を高め、競争力を強化するのに功を奏したのかといえば、断然そうではなかった。1952年に生まれたBMCは、当初こそ競争力を高めたかに見えたが、それも大陸メーカーが本格的に復旧してくると、合併後の経営合理化の不徹底さが露呈した。小規模旧式工場が全国60カ所近くそのまま残り、旧社のディーラー網の整備も進まなかった上に、市場ニーズは中型車（1000ccから1600ccのエンジン）に移りつつあったのに、新会社の主力は依然として旧来の多種の小型車モデル（1000cc以下のエンジン）であったためにニーズから取り残された。労使関係もむしろ合併によって悪化し、ストライキが頻発した¹¹⁾。山本がいうように、BMCは英国産業の苦悩を集中的に表現していたのは確かだが、1968年、BLMC移行後もシェアは40%程度あったこともあり、経営陣の危機意識は熟していなかった¹²⁾。したがって多くは経営の責任に帰されるべきであった。結

10) 山本尚一(1974), 248頁。

11) 山本尚一(1974), 246-7頁。

12) 戸塚秀夫・兵藤釗・菊地光造・石田光男(1987), 『現代イギリスの労使関係 上』東京大学出版会, 84頁。

局BLMCは自力での存続が不可能になり、1975年には国有化され、さらにサッチャー政権の下で分割民営化されることになるが、それはもっと後のことである。

1970年当時、自動車生産国には10社程度の組立メーカーがあるのが普通であった。米国が9社、ドイツが12社、フランスが7社、イタリアが8社、日本に至っては13社あった。したがって、英国のメーカーが当時すでに量産メーカーとロールスロイス等のスペシャリストカーメーカーに棲み分けていたことを考慮すれば、量産メーカーが多すぎて規模経済を発揮できなかったとも過当競争がメーカーを傷つけたともいえない。成長の遅滞原因はもっと根本的なところにあった。

④価格・モデル競争

周知のように、T型フォードは単一モデルの大量生産によって乗用車価格を劇的に引き下げ、価格競争で勝利を得た最初の典型だが（1914年には米国市場の半分を押さえた）、後に豊富なモデルを用意したGMとの競争に破れる（1927年以後）。それ以来、乗用車の市場競争は改善された性能や品質、新機能を備えた新しいモデルの投入あるいはマイナーモデルチェンジ等と価格とを組み合わせた「価格・モデル」競争が主流になる¹³⁾。

換言すれば、価格だけでも勝利できなければ、新モデルだけでも勝利できない時代に入ったのである。それは乗用車が大量生産され、価格と品質が厳しく問われる大衆消費財に変わったこと、したがって生産・流通・サービスという全プロセスで総合的な競争力がメーカーに要求される競争の時代に入ったことを意味していた。大量生産は大量販売を必要とするために、ディーラー網を整備し、消費者の至近距離に大量の小売店を用意し、商品をストックし、アフターサービスを提供しなければならなくなった。大規模な広告宣伝といったこれまでにない支出も必要になった。

13) マキシシー&シルバストーン(1959), 第8章参照。

「価格・モデル競争」の核心は、大きな利益を稼ぎ出すことのできる大量生産可能なベストセラーカーをもてるかどうかである。新モデル車の大規模生産には開発費を別として専用の金型、治具工具、ラインが必要であり、その投資額は膨大になる。英国の自動車メーカーはこうした固定資本投資は通常は内部資金から調達しようとしたから¹⁴⁾、スケールメリットの効くモデルをもたない限り投資資金を調達しようがない。そうしたモデルは次のモデルの投入資金を稼ぎ出すから、いわば好循環の鍵である。ベストセラーモデルをもつことがまた大量には売れない他のモデルを維持してモデルレンジを広げることができるのである。逆の場合は逆である。

こうした競争のスタイルは、戦前の英国では一般的ではなかった。英国フォード社もヴォグゾール社も米国で開発した大量生産方式を前提にした競争スタイルを持ち込むことに成功しなかった。たとえば、英国では1939年にはまだ30をこえるメーカーが136の基本モデルの車を作っていた¹⁵⁾ように多モデル少量生産がその特徴であった。しかし戦後になり、乗用車市場が成長するにつれて「価格・モデル」競争がようやく本格化した。1970年の英国では18の全く異なったエンジンで約30の車体body shellの乗用車が作られていたが、その中でも売れ筋はわずかであった。BMCのオースチン1100/1300、英国Ford社のエスコート、ヴォグゾール社のヴィヴァ、ルーツ社のヒルマン・アヴェンガーのベストセラー4モデルで総販売額の41%を占めるまでに達した¹⁶⁾。統合されたBMCはオースチンやモリスの小型車モデルの延長上に新モデルを投入したが、このモデルは需要トレンドからはずれていることが分かった。英国フォードは、旧来の2モデル（従来の英国市場規模ではこれ以上のモデルは規模の経済を著しく犠牲にすることを意味していた）を5モデルに増やし、新たに中型車モデルを投入し、新しいユーザーニーズをとらえることに成功した。この差が結局英国フォードとBMCとの差を拡大し、BMCを

14) 山本尚一(1974), 266頁。

15) James Foreman-Peck, Sue Bowden, Alan McKinlay(1995), p.130.

16) James Foreman-Peck, Sue Bowden, Alan McKinlay(1995), p.131.

内部資金の豊富なレイランド社との合併に走らすことになる。

この時期（1950年代初頭までの供給不足期や、60年代末の急激な需要減退期を別にして）の「価格・モデル」競争においては、自動車生産技術や組立システムそれ自体の変革がコストを引き下げても、概して短期的価格引き下げ競争に走らないで、一定の価格でより質のよいモデルを投入するかあるいは1台当たり利幅を大きくするとかあるいはその両者のかねる方向¹⁷⁾に向かうのが普通であった。したがって前述のように単に時宜にかなったモデル投入の重要性もさることながら、徹底した製品・工程技術の改良開発とシステム合理化によってコスト削減を実現して、内部資金の留保を厚くし、再投資を積極化して総合的な競争能力を高めることが欠かせなかった。

技術進歩は、マキシーとシルバストーンが当時考えていたよりも遙かに速かった。彼らが最適生産規模に決定的な影響を与えると考えた大型プレスの金型換えの段取り時間は1950年代中葉には8時間かかっていたが¹⁸⁾、日本の自動車メーカーは1970年頃には30分もかけていなかった¹⁹⁾。このため、大型プレス部品を大量に作り置く必要もなくなり、ラインに流すモデルを頻繁に変えることも困難でなくなった。最小最適生産規模は小さくもなれば柔軟になった。日本のメーカーでは品質管理や工程管理にも変革といえるほどの変化が生じ始めていた。こうした変化がコストを引き下げ品質を向上させていた。英国フォード社、ヴォグゾール社がBMCなどの純英国メーカーに対しては優位を確立しながら、「価格・モデル」競争で決定的な国際競争力をもち得ず、大陸メーカー、新興の日本メーカーから日々遅れていった理由の背後には、上記の点で問題があったからである²⁰⁾。

17) マキシー&シルバストーン(1959), 226頁。James Foreman-Peck, Sue Bowden, Alan McKinlay(1995), p.134.

18) マキシー&シルバストーン(1959), 106頁。

19) 例えば、山代研一氏（淑徳大学）によるマツダ社生産技術部への照会によれば、同社では当時すでに金型交換機（moving bolster）が導入されており、交換には25～30分しか要さなかったという。

20) James Foreman-Peck, Sue Bowden, Alan McKinlay(1995), pp.148-56.

⑤共同市場と米系メーカー

この時期に欧州大陸ではEEC-EC共同市場が発足発展し、域内自動車貿易が活発になったが、英国が1973年まで共同市場に加わることができなかった。1970年には各国の優劣がはっきりするようになった。英国車は1970年にはドイツでは0.7%、フランスでは0.5%、イタリアでは3.9%のシェアしかもっていなかった。これに対して例えばドイツ車はフランスで6.6%、英国で3.4%、イタリアで13.3%のシェアをもっていたし、フランス車はドイツで10.9%、英国で4.2%、イタリアで10.2%のシェアをもっていた。比較的弱いと見られたイタリア車でもドイツで8.2%、英国で2.7%、フランスで6.8%のシェアをもっていた²¹⁾。この数字は、共同市場が自動車の水平貿易機会を創出したことによって、規模経済が強力に作用する自動車産業に貢献したことを物語っている。そして英国自動車産業がそうした機会を失ったことが類推できる。

しかし、個々のメーカーをとってみれば英国が共同市場から排除された影響は異なっていた。GM本社は共同市場についてはドイツの子会社オペル社(Opel)を生産拠点として強化する方針を取り、英国の子会社が共同市場でシェアをとることを諦めた。ドイツでは1965年当時、VW社が最も強く年間136万台(シェア49.9%)を生産しており、次いでオペルが61万台(同22.5%)生産していた。同じ年英国ではボグゾール社が22万台(シェア12.8%)を生産していたが、輸出はもっぱら非EEC市場向けであった。フォード社はもともと英国フォード社を欧州拠点として位置づけていたから独フォード社より英国フォード社の生産能力が大きく、1965年英国フォードは50万台(シェア29.3%)を生産したのに対し、独フォードは31万台(同11.6%)で3位であった。しかしフォード社は英国とドイツの子会社の孤立的な運営を改め、1967年にはフォード・ヨーロッパに統合した。以後1967年発売のカプリ Capri, 1970年のコルチナ/トーナス Cortina/Taurus, 1972年のグラナダ Granadaは両拠点の共同デザイン・組立であった²²⁾。統合以後、共同体市場を

21) James Foreman-Peck, Sue Bowden, Alan McKinlay(1995), pp.160-1.

22) James Foreman-Peck, Sue Bowden, Alan McKinlay(1995), pp.162.

独フォード車に任せ、英国フォード車は南米、極東市場に向かわせる市場分割が実施された²³⁾。

この時期の英国国内生産のトップシェアを握っていたのは吸収合併で図体の膨れたBMCで、1955年の38.9%から70年には48.0%になっていた。2位は英国フォード社で一時32.8%まで上昇するものの(61年)、同様に27.0%から27.3%とほぼ変化がなかった。ヴォグゾール社は3位と4位あたりをルーツ社と競っており、68年には13.3%に達したが70年には10.8%だった。米系2社のシェアはこの期間を通じて大体40%前後だったから、米系メーカーの戦略と行動が英国自動車産業の動向に大きな影響を与えたといっても過言ではない。2社が共同市場から退場せざるを得なかったことは、競争力の結果であるとも言えたが、共同市場への挑戦の途を封じたことは、その後の発展の契機を奪い去ったに等しかった。

(2) 第2期(1973~1985年)

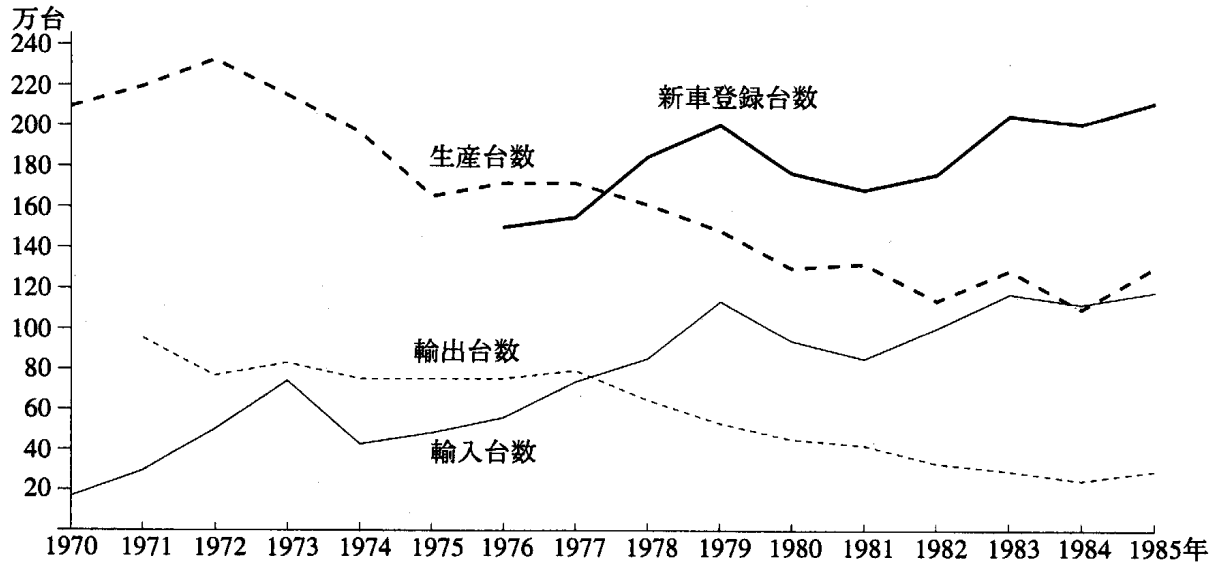
①崩落

1973年秋のオイルショックを契機とする激しい景気後退は英国自動車産業を泥沼に追い込んだ。まず生産が止めどもなく落ち込んでいった。1972年史上最高に達していた乗用車生産は年を追って下落を続け、第2次オイルショック後の82年には88万台に達した。72年に比べて46%、数量だけを言えば、ほぼ1957年とほぼ等しいところまで後退した。大陸のライバルの生産も停滞あるいは後退したが、英国ほどではなかった。フランスは、72年には272万台を生産していたが、しぶとく数量を維持し82年には278万台、ドイツは同じく352万台から376万台への数量を伸ばした。イタリアは173万台から130万台へと減らした²⁴⁾。

23) 山本尚一(1974), 271頁。

24) 英国と並ぶ崩落を示したのは米国で、1973年の乗用車生産は史上最高の967万台だったが、82年には507万台に激減した。この期間、日本が一人勝ちだった。日本は1970年にはじめて乗用車生産が300万台の大台に乗り、72年402万台、76年503万台、83年715万台、88年には820万台に達したからである(数値は本文、注とも *SMMT-1999* による)。

図3 生産・輸出入・登録台数の推移(1970-1985年)



資料：SMMT-1999

こうした生産の縮小は、図3が示すような輸出減少と輸入増大を伴ったもので、英国自動車産業の国際競争力の紛れもない劇的とも言える低下を示していた。乗用車、商用車の総輸出は、それでも1971年には95万台あったが、80年には半分以下の47万になり84年にはさらに半分近い26万台にまで減少した。他方、輸入はEC加盟後の関税低下もあって、増加を続け、ついに1978年から輸入が輸出を上回るようになった。その差は年を追う毎に大きくなり、85年には90万台に近くなった。国内の新車登録台数は、景気循環にそって増減を繰り返しながら増えたが、増加のほとんどは輸入車増加で吸収された。1976年には新車登録台数に占める輸入車の比率は3分の1以下であったが80年には52.4%となり、以後は輸入車が半数を超える年が続いた。つまり英国自動車産業はこの期になると輸出市場を失っただけでなく、自国市場も輸入車に席卷される脆弱な産業に衰退したのである。逆に大陸ライバルメーカーは英国市場を食うことで生き延びようとした。

この間、英国内市場におけるシェアの変動も劇的であった。輸入車がシェアを伸ばしたのは前述の通りだが、BLMC 1社は輸入車にも国内米系メーカーにもシェアを提供し続けた。1973/74年の各社のシェアはBLMCが32.7%、英国フォード社が22.7%、ボグゾール社が7.3%であったが、85年にはそれぞれ

れ17.9%, 26.5%, 16.6と変化したからである²⁵⁾。

なぜ、かくもBLMCはシェアを落とさざるを得なかったのであろうか。その原因は、突き詰めれば、英国産業に根深く張っていた伝統的労使関係のために、新興の日本の自動車産業が創り出したきわめて効率的な生産システムによる攻勢やEC加盟による乗用車関税の低関税化といった国際競争環境の変化への適応が容易に行えず、競争力衰退を労働党政権による「国有化」という英国的な「解決」に求めたことにあったとみてよい。この期の崩落を体現したBLMCに焦点を当てることで英国自動車産業の崩落原因に辿り着くことができよう。

②BLMCの賃金制度改変と労使関係

英国フォード社では工場の直接労働者の賃金は時間賃金だったが、BLMCに合併されるまでの英系各社の工場では長く出来高賃金制が続いていた。BLMCは出発と同時に出来高賃金制を時間賃金制に改変することを大きな経営合理化目標においた。なぜなら専門技術者であるIE(インダストリアル・エンジニア)による動作研究を基に会社側が時間賃率を決め、現場職制が作業にあたる個々の労働者の労働強度と課業達成を徹底管理する方法は、当時の有力な管理思想であったフォード主義fordismの神髄だったからというだけでなく、旧来の英国型労使関係を改革する試金石だったからである。BLMCのC工場(オクスフォード大学の近くにある車体製造および組立工場)を丹念に調査した戸塚秀夫氏らの調査グループによれば、1960年代末葉の出来高賃金制下の工場の模様は概略以下のようなものであった²⁶⁾。

工場のラインで作業する直接労働者は集団的出来高賃金制で、運搬、営繕

25) Timothy R. Whisler(1999), *The british Motor Industry, 1945-94 : A Case Study in Industrial Decline*, Oxford Unive. Press. pp.122, 384.

26) 以下、特に頁を明示しない場合も戸塚・他(1987)『現代イギリスの労使関係 上』東大出版会、第1章 歴史的な前提—1960年代の労使関係、による。

保守などの準直接労働者は時間賃金制で払われていた。出来高単価は、経営側のレート・フィクサー (rate fixer) がラインの工程毎の作業に要する時間を計り、生産物1単位当たりの必要時間をショップ・スチュワードと交渉して決定する。ショップ・スチュワードは作業の難しさや強度やもっと高い賃率を獲得している他の作業集団と比べたりして、必要作業時間を大きく計算するよう求める。必要作業時間について妥結したら前もって決まっている換算率（例えば1時間2シリング）によって出来高単価が自動的に決まる（必要時間が30分であれば単価1シリング）。

「労働者はモデル・チェンジやデザインの変更の場合はもちろんのこと、些細な原材料の変更、作業方法の変更の場合でも、必ず作業時間の再測定 retiming を要求し、より高い出来高単価を獲得することにつとめた。出来高単価の交渉が妥結するまでは、労働者は作業テンポをおとし、その間は、準直接労働者の不熟練ないし半熟練グレードの賃金相当額をうけとる、という慣行が定着していた。すなわち、労働者は、納得できる出来高単価の決定がなされるまでは、スロー・テンポで働きながら経営側に圧力をかけた」(106頁)。新型車発売期などは注文に応えるために経営側は単価決定交渉では弱い立場に立たされた。

出来高労働者にも機械の故障など会社に責任がある空き時間には賃金を払うことになっていた。こうした場合には現場でフォアマンとショップ・スチュワードが交渉して決めた。空き時間は組立工場では就業時間の5-9%にも達していた(106頁)という記録もあった。他方、経営側は原材料、部品の中断が生じたとき、比較的安易に直接労働者を職場から閉め出していた。毎週、数回どこかの職場で「締め出し shut out」が行われていた

出来高賃金制は「自分(労働者)が行うあらゆる作業の賃金率の決定に自分が直接関与しうる仕組みである」²⁷⁾というだけでなく、残業の配分や作業時間

27) 戸塚・他(1987), 107頁。

についてもある程度まで作業集団が自主的に運営し、作業集団の要員数、作業割り当て、人員配置を労働者集団自身が決めるという、1960年代のショップ・スチュワード運動の発展によって、獲得された職場の民主主義shopfloor democracyの基盤であった。

他方、BLMC本社トップの意向とは異なり、傘下の経営側では出来高単価が決まれば、労働者自らが高い能率で生産していくので、機械整備、原材料・部品供給、作業環境改善に努力を集中していけば、監督業務に煩わされることなく高能率経営が可能という判断が一般的で、時間賃金制より出来高賃金制に好意的であった。また現場の生産マネージャーも時間賃金制（計測日給制）導入に反対であった²⁸⁾。実際、時間賃金制を採用していた英国フォードでも、H・ベイノンが現場で生き活きと採録しているように²⁹⁾、経営側が「職場の民主主義」を排して職場の経営専権を確立するには職場労働者集団とその代表たるショップ・スチュワード達との力対力の壮絶な長い戦いが必要であった。その前線に立たされるのは彼ら現場の監督層だからである。

したがって、C工場への1971年の時間賃金（計測日給）制導入は労働側の強い反発と経営側の確信のなさとが作用して、フォーディズムよりほど遠い微温湯的なものに止まらざるを得なかった。例えば、英国フォードでは、作業現場に必要な要員数といった問題は、会社がIEの計測によって決定すべきことで、労働側と合意の必要な問題ではなかったが、C工場では、高い時間賃金率、息抜き時間の許容をはじめ、作業割り当て、労働強度、要員、人員配置などの処理に当たっては、職場での労使間の合意mutualityを「尊重」とするという妥協が織り込まれた³⁰⁾。結局、こうした妥協的な時間賃金制の導入は、BLMCトップが期待したような内部からの労使関係変革を迫る契機にも、生

28) 戸塚・他(1987), 112-13頁。

29) ヒュー・ベイノン著・下田平裕身訳(1980)『ショップ・スチュワードの世界—英フォードの工場活動家伝説—』澁岩社 (Huw beynon (1973), *Working for Ford*)。

30) 戸塚・他(1987), 161-62頁。

産性向上には繋がらなかった³¹⁾。それにはBLMCの解体を迫る倒産の危機と政権の交代が必要であった。(つづく。7/100)

31) 戸塚・他(1987)によれば、C工場の組立工場では、1970年には全従業員一人当たり年生産台数は19.3台だったが、1978年でも22.2台だった。工場内紛争による従業員一人当たり年間労働損失時間は、1968年15.4時間、69年81.6時間、73年181.2時、74年135.9時間であった(166-67頁)。