

英国自動車産業と日系自動車企業（2）

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価格・モデル競争 ③規模の経済 ④共同市場と米系
メーカー ⑤淘汰：吸収と合併

（3）第2期（1973～1985年）

- ①崩落 ②BLMCの賃金体系改変と労使関係（以上、第48巻第2号）
③国有化 ④サッチャー政権と自動車産業

2 1990年代末の英国自動車産業の生態

（1）国内市場の特徴

- ①英国乗用車市場の特徴 ②Fleet
③メーカー別市場シェア ④輸入

（2）生産—復活と翻弄

- ①自動車産業の位置 ②ウインブルドン現象
③メーカー別生産シェア ④輸出（以上、今号）

3 日系メーカーの戦略と機能

おわりに—若干の展望—

③国有化

1970年代までの英国労働党の内部、とりわけ左派においては、英国産業の民主的統制と発展のために政府が主導権を発揮することが重要であり、その

ためには主要民間企業の国有化が欠かせないという認識が強かった。労働党政権下の英国系自動車会社の経営はこうした政権の認識に翻弄されたといつてよい。労働の現場では国有化が最終的解決と見なされがちであったし、経営陣は労働側の攻勢に対峙して合理化を進めるより政府からの資金援助を引き出すことに終始しがちで、結果的に経営は泥濘に深く足を取られる様になった。

やや遡って述べれば、労働党政権はすでに1966年産業再編公社 (Industrial Reorganization Corporation, IRC) を設置していたが、鉄鋼、石炭と並んで最大の課題の一つが英国自動車産業の看板であったBMH社の強化であった。その年、BMH社の損失が427万£にもものぼり、先行きの改善の見込みが見えなくなっていた。労働党政権は、業績のよい小さなレイランド社に図体ばかりか赤字も膨れ上がったBMH社を吸収させ経営改善を図らせるシナリオを考えついていた³²⁾。BMH社がレイランド社との対等合併を好まないままに時が流れ、1968年にはBMH社は倒産寸前まで経営の悪化に追い込まれ、好業績のレイランド社主導による合併を選ばざるを得なくなった。労働党政権はIRCを通じて2500万£の無保証貸付を新会社に与えた。BLMCの誕生自身が国家資金の導入による救済合併に過ぎなかった (前稿図2参照)。

労働党政権の産物であったBLMCは、その後も経営改善の実が上がらないままに、保守党政権下で1971年のドル危機、73年の石油危機、その後続いた世界的スタグフレーションという最悪の経営環境に臨まざるを得なかった。ついに経営陣は、74年2月に勝利していた労働党の左派リーダーであるベン産業相に資金窮迫のため工場閉鎖、雇用削減が避けがたいこと (縮小合理化計画) を告げたが、12月産業相はこれを拒否して、国有化措置を含め、公的資金を投入して設備合理化投資を行う方向を示した³³⁾。1975年、労働党政

32) 山本尚一 (1987) 「ブリティッシュ・レイランド・モーター社の成立—BL社10年史(3)—」『香川大学経済論叢』第60巻第1号, 99頁。

33) 戸塚・兵藤・菊池・石田編著 (1987), 197-98頁。

権は新しく設立していた国有企業庁（National Enterprise Board, NEB）を通してBLMCの一定の株式を購入するとともに公的資金を注入することを決めた。野党保守党はむろん反対であった。彼らは、BLMCの問題は政権の甘い経営見通しとそれにひきずられた不徹底な経営戦略、統一を欠いた経営組織と対立的な労使関係にあると判断していた。他方労働側の左派とりわけ当時大きな勢力に育っていた「新左翼」は、完全な国有化とそこにおける労働者による真のコントロールを主張していた³⁴⁾。

こうしてBLMCは国有化企業の道を歩むことになったが、成果は無惨なものであった。BLMCの英国市場シェアは、1974/75年度期には、それでも30.8%あったものが落ち続け、労働党政権末期の78/79年度期には、19.6%にまで低下した。そしてサッチャー首相の下でBLMCグループ企業の分離民営化が始まった85年には17.9%になっていた³⁵⁾。経常利益が赤字の年も多く、労働党政権下では黒字の年はわずかに2年間だけであった。1979年6月サッチャー政権に代わっても事態は変化しなかった。NEBも保守党政権に近いエドワード会長に交代し、彼はBLMCの永久閉鎖という脅しを労働側に対しても政権に対しても用いた。経営側と職場大衆の直接対話という路線は踏襲されたが、依然として労使関係は改善には向かわなかった。1981年から82年にかけての賃金紛争はBLMCの閉鎖を真剣に考えさす契機になった。政権一期目のサッチャーにとってもBLMC閉鎖コストは支援コストを遙かに上回るもので、手を付けるには危険すぎた³⁶⁾。BLMCは1975-84年の間に24億£の政府資金を受け取ったとされる。大半は自由市場政策を掲げたサッチャー政権

34) 戸塚・兵藤・菊池・石田編著（1987），210頁。

35) Timothy R. Whisler (1999), pp. 122, 384.

36) ある試算によればBLMC閉鎖のコストは下のようであった。

	1982年	1983年
GDP	-0.62%	-0.77%
失業者	+204,000人	+230,000人
国際収支	-7億£	-5億£
公的部門借入	+2億£	+3.7億£
固定資本投資	-0.5%	-1.0%

資料：J. F-Peck, S. Bowden, A. McKinlay (1995) p. 212.

下で与えられたものだった³⁷⁾。

労働党政権がBLMCに続いて英国クライスラー社を救済したこともBLMCの経営スタンスを甘くした要因の一つだった。中型車（ヒルマン、シンガー、ハンバー等）メーカーであったルーツ社は1964年にクライスラー社から30%の資本を受け入れていたが、67年にはクライスラー社の出資は66%にまで高まり、73年にはク社100%出資となり社名も英国クライスラーに改めていた。75年英国クライスラー社の損失は3500万£にものぼり、11月には政府に対して、76年末までに会社を清算するか、会社を政府に移譲するか（国有化）、80%以上の株式を政府が受け入れるかの選択を迫った。政府は、同社の国有化も株式受入をも拒否したが、工場閉鎖を避ける代償に1976-79年に同社に1億6250万£を援助する約束を行った³⁸⁾。この後、ク社は78年には英国ク社をフランスのプジョー・シトロエン・グループに売却して英国から撤退する。同年プ社は英国ク社をタルボータlbot社に80年には英国プジョー社に名前を変えて建て直しに躍起になった。結局、英国プジョー社が建て直しに一定成功し、BLMCが経営に失敗して分割民営化への道をたどったその後の経過を見れば、国有化が致命的失敗への迂回策にすぎなかったことは明かである。

④ サッチャー政権と自動車産業

サッチャー政権（1979年5月～1990年11月）が行った公共支出の大幅削減、間接税制の強化、国営企業の補助金削減・民営化、労働市場からの国家の退出といった一連の連なり合った体系的政策は、戦後のイギリス社会へのほとんど真正面からの批判であり挑戦であった³⁹⁾。英国社会はその政策思想（サッチャー主義Thatcherism）から広範な政策的、倫理的影響を受けたが自動車産

37) J. F-Peck, S. Bowden, A. McKinlay (1995), pp. 211-212.

38) J. F-Peck, S. Bowden, A. McKinlay (1995), p. 213.

39) 稲上毅（1990年）『現代英国労働事情—サッチャーイズム・雇用・労使関係—』東京大学出版会、4頁。

業も例外ではなかった。結論的に言えば、サッチャー政権の11年半を経て、英国自動車産業はようやくそれ自体として国際競争に復帰できる最小限の資格を得たといつてよい。その影響が具体的に発現し始めるのは政権が二期目に入った80年代後半期以後からで、この期の時期区分（1985年まで）を超える部分が多いが、便宜的にここに含めて述べておく（後掲図6参照）。

自動車産業が受けた影響は、競争政策と労使関係に集約できる。サッチャー政権の競争政策は、周知の金融ビッグバンをはじめとする諸規制の緩和、国有企業の民営化と補助金削減、外資メーカーの誘致と広範囲にわたっている。自動車産業ではBLMCの分割民営化を始め、各メーカーの外資への売却や提携、不採算部門の閉鎖、日系メーカー等の新規参入によって様相は一変したといつてよい。

1983年に2期目に入ったサッチャー政権は、赤字を垂れ流す図体の大きなBLMCを民営に移しスリム化に取りかかった。1984年には、スペシャリスト・カーとして名高いジャガーを分離民営化しJaguar Cars社とした。86年にはバス部門も分離民営化しLayland Bus社に、翌年にはトラック部門を分離民営化し、中大型トラック専門メーカーであるDAFと合弁させLayland-DAF社とした。残った乗用車、4WD車を中核とした部門が86年からRover Groupを名乗ることになった。

外資系メーカーでは不採算部門を切り離すリストラクチャリングが進行した。英国フォードは86年には採算の悪いトラック部門を分離してイタリアの商用車専門メーカーであるIVECOと合弁でIVECO-Ford社をつくった。Vauxhall社も83年には商用車部門を切り離し、GMOCV（現IBC Vehicle）を設立した。Peugeot-Talbot社（85年英国プジョー社を社名変更）も86年に商用車部門を売却した。ロータス社も86年に商用車部門を売却した。

経営改善の見込みがつかないメーカーは経営効率の高いメーカーに容赦なく売却されたのもこの期の特徴である。ジャガー社は、89年にフォード社に売却され、レイランドバス社は88年にVolvo社に売却された。ローバー・グループも88年にはBAe（British Aerospace）社——1981年に民営化されてい

た航空宇宙部門の大手メーカー——に売却された。ロールスロイス社は80年にVickers社に売却されたし、アストン・マーチン社は87年にフォードに売却された。売却されたメーカーがまた90年代に売却される例が現れるが、それは後述する。

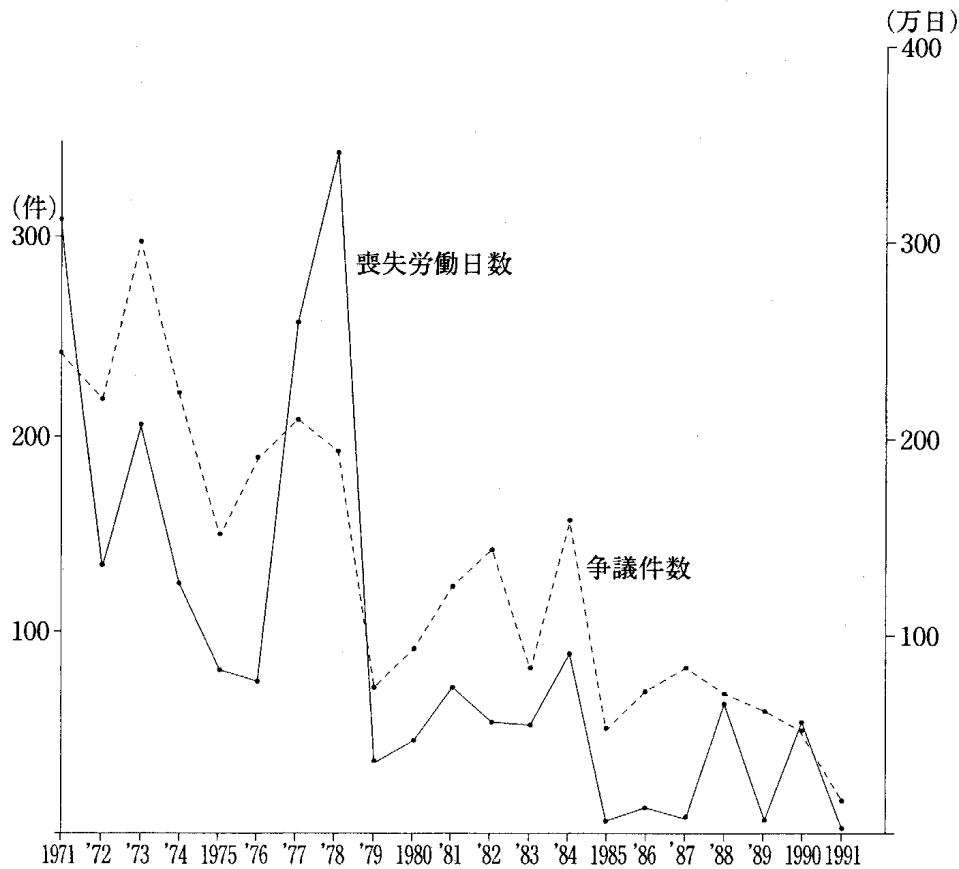
サッチャー政権は競争政策の有力な手段として外資系企業の誘致を行った。米系メーカーや大陸メーカーと競争するには日本メーカーが格好の対象であったから、日本メーカーの誘致に力を注いだ。1986年にNissan Motor Manufacturing (UK) Limited社 (以下、英国日産) が大規模な新規工場を立ち上げた。続いて1992年にHonda of the U.K. Mfg. Ltd. (HUM)社 (以下、英国本田)、Toyota Motor Manufacturing (UK) Limited (TMUK)社 (以下、英国トヨタ) が立ち上がった。

こうしてサッチャー政権の競争政策は80年代も終わりには、自動車産業の「ウインブルドン現象」(ロンドン近郊のウインブルドンで1877年以来世界で最も権威のある全英テニス選手権大会が開催されているが、近年英国人選手が優勝したためしがなくなくなったことから、一般に伝統のある英国の舞台から英国人や英国企業が姿を消す現象をいう)を引き起こすことになる。

サッチャー政権が、雇用法改正(1980年, 82年, 88年)、労働組合法改正(1984年)を陸続と実施し、労働側の弱体化を推し進めたことはよく知られている。その赫々たる「成果」は、労働組合員数の減少とユニオンショップ制の衰退に示された⁴⁰⁾。その結果、自動車産業においても図4に示されるように、80年代には争議件数、争議参加者数、喪失労働日数も目に見えて減少した。喪失労働日数だけを見れば、労働党政権時代の1974年から78年の5年間の平均では、年間179万日を超えたが、サッチャー政権の1期(1979-83年)は56.6万日、2期(1983-87年)36.5万日、3期(1987-90年)は33.0万日であった。

40) 稲上によれば、ナショナルセンターである労働組合会議(TUC, Trade Unions Congress)傘下の労働組合員数が1979年1220万人から89年の880万人に劇的に減少したことや組合権力を底支えていたユニオンショップ制下の組合員も78年の約500万人から89年には半減して260万人になった。稲上(1990), 45, 49頁。

図4 自動車産業の争議の推移（1971-1991年）



資料：1971年～78年については、J. F-Peck, S. Bowden, A. McKinlay (1995), p. 178.による。1979年91年については、Ministry of EmploymentおよびEmployment Gazette各号による。ただし、1984年及び85年の争議件数、争議参加者数は1月から11月までの合計。また各年の区切りは1月から12月までとは限らない。

いずれの年の争議も半数以上が賃金問題を原因としており、それらは景況にもよるので、この現象をサッチャー政権の労働政策の結果とのみ見なすことはもちろんできないが、政権の労働側に対する強硬な姿勢が減少を産み出した主要な原因であった⁴¹⁾。

しかし、むしろサッチャーリズムは、こうした数値よりもっと経営内部の

41) 産業全体では、1979年の年間喪失日数は2947万日だったが、間歇的な増加はあったにせよ89年412万日、90年には109万時間に減少した。ちなみに日本の喪失日数は79年91万日、89年17万日、90年14万日、西ドイツは48万日、10万日、36万日、米国は2040万日、1699万日、592万日であった（日本銀行『国際比較統計』による）。

変化を引き起こした意義の方が大きかった。すなわち労働者には伝統的な労働組合運動に対する疑念、失望を植え付け、経営者には労働組合否認を公然と打ち出させ、これに政府の反組合政策が重なり、産業別全国統一交渉や複数組合主義、敵対的労使関係といった硬直的な労使慣行は打破されていくことになった。こうして80年代後半には英国の人事労務管理は変身した⁴²⁾というほどの変化が目立ってくる。それは自動車産業においては敵対的な労使関係を前提としたフォーディズムから協調主義的労使関係を前提としたリーン生産方式への移行の試み (Japanization) として現れた (第3節で詳述する)。

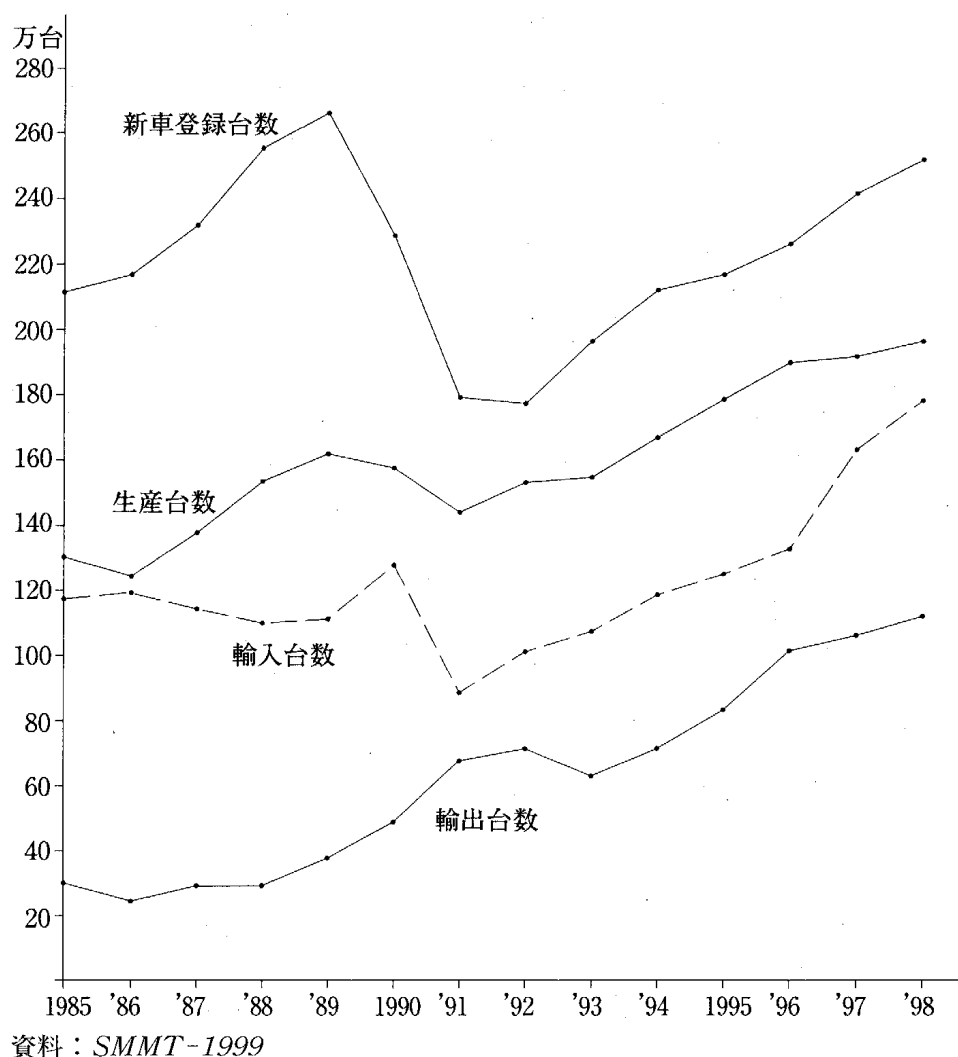
2 1990年代末の英国自動車産業の生態

すでに述べたように、1980年代後半から英国自動車産業は、生産量、輸出量も増加し、新車登録台数も着実な増加を示している。この点を見る限り、明らかに復活の軌道を歩んでいる。したがって、この期を第3期として1970年代から80年代前半まで続いた崩落期と区別したのである。他方で輸入台数が輸出台数を上回ったのは1971年であったが、その差は年を追って拡大する一方であった (図5参照)。

いったん衰退した産業 (製造業) が再び国際競争力を備えて復活するには、衰退の原因が根本的に除去されるか、あるいは競争環境が幸運にも一変するか、衰退と見られたことが実際には一時的な後退に過ぎなかったかの場合のいずれかかあるいはその組合せであろう。ではこの期の生産量の回復は、国際水準の生産性と品質を兼ね備えた競争力に富んだ産業の復活を現わしているのだろうか。それを検討することも本稿の課題だが、それには日系メーカーの果たしている役割を検討した後の方がいっそう十分に行われうると思われるので、その検討は次節で果たす。本節では最初に英国乗用車市場を概観し、次に生産の実態を検討するにとどめる。

42) 稲上 (1990年), 98頁。

図5 生産・輸出入・登録台数の推移（1985-1998年）



（1）国内市場の特徴

①英国乗用車市場の特徴

1998年12月現在の英国の自動車保有台数はちょうど3041万台、このうち乗用車が2701万台、商用車が340万台である。欧州の中ではドイツの4498万台が最も多く、次いでイタリアの3460万台、フランスの3231万台に次ぐ規模である。英国の自動車普及率は乗用車1台当たり2.2人で、フランスと同じで、イタリアの1.8人、ドイツの2.0人よりはやや低い。

1998年の新車登録台数は254万台のうち乗用車が224万7千台、商用車が29万5千台である。英国市場は先進国市場の例にもれず成熟市場であり、乗用

車需要の大部分は買換え需要である。英国は、欧州大陸諸国と同様に全般的に小型車志向が強い。燃料価格が高い上に⁴³⁾、普通道路は特に市街地では道幅も狭く、高速道路は鉄道普及によってそれほど発展していないので⁴⁴⁾、大型車をそれほど必要としないからである。この点は排気量1199cc以下の新車登録が10.1%、1200cc超1599cc以下が42.1%、1600cc超1999cc以下37.1%となっており、2000cc超はわずかに10.7%であることに現れている⁴⁵⁾。

英国の乗用車需要の一つの特徴は保守的傾向が強いことで、新しいメカや装備にも容易には関心を示さない。たとえば新車登録台数に占めるオートマチック車(AT車)の比率は13.6%にすぎず、日本では1986年には乗用車販売台数の6割がAT車になり、98年には87.7%に達しているのとは対照的である。大陸諸国ではディーゼル車が増えたが、英国では15.3%に過ぎずむしろ減少傾向にある。日本では98年には4WD車が139万台、RVが202万台も販売されたが、英国では伝統的に普通のハッチバック(全体の66.3%)がセダンタイプ(同15.7%)より好まれており、4WD車やRVが急激に増える傾向はない。ここ3年間の新車登録台数の分布を見ても大きな趣向の変化は見受けられないが、しかしSpecialist Sports, Dual Purpose, Multi Purpose Vehicleが15万5千台から21万1千台へと1.7倍近く伸びていることは注目すべき変化である。

43) 1998年6月現在、英国の燃料小売価格は日本よりはるかに高い。ガソリン(1ℓ円換算、以下同様)168円、軽油155円である。ドイツでは118円と84円、フランスでは143円と103円である。原因は税額が高いためである。ちなみに日本では97円と69円、米国では41円と39円であった(『自動車産業ハンドブック2000年版』による)。

44) 1997年現在、総延長距離は3294kmでドイツ(1万1309km)の4分の1、フランス(9900km)の3分の1、日本(5932km)の2分の1程度である(『自動車産業ハンドブック2000年版』による)。

45) 欧州大陸ではドイツ車に比較的大きな乗用車(2000cc超)が多く、16.4%を占めている。フランス(2001cc以上)は10.2%でほぼ英国と同じ、イタリア(2000cc超)は5.7%と少ない(SMMT-1999による)。ちなみに日本の1998年の乗用車新車登録台数409万台のうち軽自動車(660cc以下)は94万7千台23.1%、小型車660cc以上2000cc以下(ディーゼル車を含む)235万7千台57.6%、普通車(2000cc超、ディーゼル車を除く)75万6千台18.4%である。意外と日本で大きな乗用車が増えていることが分かる(『自動車産業ハンドブック2000年版』による)。

②Fleet

英国の乗用車市場の特殊性は、Fleetとして区分される会社需要が個人需要と並んで大きいことである。表1に示されるように、1998年では47.0%と個人需要の45.8%を超えている。定義によれば、Fleetは25台以上の保有者への販売台数、Businessは1～24台保有する企業への販売台数、Privateは個人利用者への販売台数である。

表1 乗用車の購入者別登録比率 (単位：台、%)

	fleet		business		private		合計
	台数	比率	台数	比率	台数	比率	台数
1991	623,786	39.2	79,634	5.0	888,906	55.8	1,592,326
1995	912,629	46.9	119,477	6.1	913,260	47.0	1,945,366
1996	955,371	47.2	135,479	6.7	934,600	46.1	2,025,450
1997	1,018,491	46.9	151,832	7.0	1,000,402	46.1	2,170,725
1998	1,055,816	47.0	163,200	7.3	1,028,386	45.8	2,247,402

注：fleet：25台以上使用者(ディーラーの展示用等を含む)、business：1～24台使用者、private：私的使用。

資料：SMMT-1999

Fleetは例示としてディーラーの展示用、即売会用等を含むとしているが、ほとんどは会社による大口購入である。つまり会社が社員に貸与する社用車の購入がほとんどである。社用車にはガソリン、保険料その他ランニングコスト丸抱えで社員に全く自由に使わせる例もあれば、ガソリン個人持ち、出勤のみ利用可等といった例もあるように貸与の方法は多様である。貸与車も役員には上級車、中間管理職には大衆車といった風にこれも千差万別である。要するにブルーカラーに与えられることはなく、ホワイトカラーの中級管理職以上から役員に与えられるフリンジ・ベネフィットである。社用車がこれほどの比率を占めるのは、与える会社にとっても与えられるホワイトカラーにとっても税法上その他で有利だからである。社用車は、所得税を回避できる点で高給所得者である役員にとっては魅力があり、彼らのステータス

の誇示でもある。会社にとっては彼らを会社に繋ぎ留める有力な手段でもある。

日米の乗用車市場では、法人需要をあてにした高級車市場もあるが、その比重は大きいものではなく、個人需要を前提に個人所得や嗜好に対応したフルラインが用意されるのが普通である。社用車購入が個人購入と全く同じ購買行動によるとは考えられないから、英国乗用車市場は二つのセグメントに分割されているのも同然である。例えば、価格反応度や嗜好も個人と会社では等しくないであろう。個人が品質に対して厳しいほどには会社は厳しくないかも知れないし、あるいは個人が嗜好を優先して価格に対して穏和な態度を示すのに対して、会社は逆かも知れない。会社は取引等の配慮から社用車の購入先を決めるかも知れない。いずれにせよフリートの存在が英国乗用車市場を日米を基準とすれば歪めているのは事実である⁴⁶⁾。

③メーカー別市場シェア

最初にメーカー別シェア（乗用車）を見てみよう（表2参照）。圧倒的シェアを誇るのはフォード社である。英国内半分とベルギー、ドイツ、スペインなどの子会社からの輸入半分で約18%のシェアを占めている。次いでGMヴォグゾール・オペル社で、ベルギー、スペインの子会社からの輸入車が英国内生産の2倍弱を占めており、12.6%のシェアとなっている。ローバー・グループは8.6%のシェアで、生産シェアとの乖離が大きいのは、輸入車を持たないからで、ローバー・ブランドの浸透力は他社と比較して不利を否めない。ルノー社Renault、フォルクスワーゲン社Volkswagen、フィアット社Fiat Autoは英国内に生産拠点を持たないが、輸入車への人気が高く上位につけ

46) 日系メーカーのヒヤリングの際に、フリートについて意見を聞いたが、多くの関係者は問題点を指摘しながらも、その影響評価についてはまちまちであった。英国の乗用車市場価格が欧州大陸市場と比べて、ほとんどの同一モデル車で高い理由の一つに、社用車利用者は価格に関心を失うので、結局市場価格が高い方に引きずられるという要因をあげた人もいた。他方でフリートは一括購入を理由に値引きを要求するので、価格は決して高くなく販売店にとっては交渉は厳しく、それが個人需要者に転嫁されると主張する人もいた。

表2 メーカー別乗用車(新車)登録台数 (単位:台,%)

	台数	シェア	備考:英国内・海外輸入等
Audi	40,906	1.8	
BMW	64,100	2.9	
Chrysler Jeep	16,356	0.7	オーストラリア9004 米国7352
Citroen	76,652	3.4	
Daewoo(Rep of Korea)	30,449	1.4	
Fiat Auto	92,256	4.1	
Ford	403,717	18.0	英国201,459 ベルギー99,729 ドイツ48,027 スペイン99,729 ポルトガル12,233 米国3,437
GM Vauxhall Opel	282,840	12.6	英国108,362 スペイン78,070 ベルギー48,955 ドイツ39,318 米国2,467
Honda	61,048	2.7	英国34,785 日本23,778 米国2,485
Hyundai(Rep of Korea)	28,608	1.3	
International Motors	14,188	0.6	日本(スバル8,130 いすゞ2,493)10,623 米国(スバル)1,521
Jaguar Daimler(UK)	11,658	0.5	
Mazda	29,962	1.3	
Mercedes-Benz	51,973	2.3	
Mitsubishi	20,938	0.9	日本12,702 オランダ8,236
Nissan	101,430	4.5	英国72,076 日本23,692 スペイン5,662
Peugeot/Talbot	181,564	8.1	フランス10,7446 英国62,949
Renault	180,319	8.0	
Rover-Group(UK)	193,919	8.6	
SAAB	19,220	0.9	
SEAT	18,647	0.8	スペイン11,305 ドイツ3,859 ポルトガル3,483
Skoda	20,564	0.9	
Suzuki	19,309	0.9	日本9,992 ハンガリー4,282 スペイン3,528
Toyota	82,567	3.7	日本54,741 英国27,826
Volkswagen	128,421	5.7	ドイツ74,923 スペイン48,401 ポルトガル5,097
Volvo	37,585	1.7	オランダ21,991 ベルギー12,630 スウェーデン2,964

参考:国内生産車718,903台(32.0%)に対し輸入車1,528,409台(68.0%)。内EECが1,223,796台(54.5%),日本が174,392台(7.8%)。

資料:SMMT-1999

ている。

1998年の各社のモデル別シェアを見ると、フォード社のFiesta, Escot, Mondeoの3モデルが95年以来一貫して1, 2, 3位を占める構図は変わって

いない。これにヴォグゾール社のVectora, Astra, Corsaが次ぐ構図であったが、98年には輸入車のルノー社のMeganeが5位に割り込んだ（8位Peugeot306, 9位Rover200, 10位Rover400の順である）。こうした構図があるにしても上位10モデルのシェアは34.7%, 20位までで58.6%に低下しており、95年には上位10モデルで44.3%, 20モデルで64.7%であったことを考えるなら、各モデル間の競争が激化していることが伺える。この競争の中でローバー・グループがはじきだされていくのである。しかし、98年を例外として4年間上位6モデルの順位が不同（96年にヴォグゾール社の前モデルCavalierが後継モデルAstraに代わった）であるのは、この競争の激化も外観ほどではなく相対的なものであることを推察させるに十分である⁴⁷⁾。

④輸入

新車登録台数の内、英国内生産車の占める比率は1995年にはそれでも41%あったものが年々急速に低下して98年には32%になっている。逆に英国を除くEU諸国からの輸入車が54.5%, 日本からの輸入車が7.8%と増加している。この内訳を示したのが表3である。EU内の生産拠点はフランス, ドイツ, ベルギー, スペインの4カ国である。日本からの輸入は規制⁴⁸⁾もあって抑制気味であるが、規制上限に近づいている。注目すべきは韓国からの輸入車が急速に増えていることで、イタリアに次ぐ規模に達していることである。

47) ちなみに、日本の1995年の新車（乗用車）登録台数上位10モデルの占める比率は28.6%であったが、98年には23.5%に低下しており、ここでも競争の激化が明瞭である。トップ10モデルの占めるシェアの低さと更にモデルの入れ替わりの頻繁さを考慮すれば、日本の乗用車市場の方が英国乗用車市場よりはるかに競争は厳しいと言える。日本では、この競争の中で日産、マツダ、三菱自動車などが外資メーカーに飲み込まれていく。

48) 1971年7月に日本政府とEU委員会との間で、1993年から99年の期間、輸入モニタリング規制を行う合意が成立している。2000年からはモニタリングは行われていない。モニタリング枠は、1994年993,000台(815,911台), 1995年1,071,000台(792,058台) 1996年1,079,000台(802,122台), 1997年1,114,000台(1,025,688台), 1998年1,190,000台(1,132,535台), 1999年1,245,000台(1,154,992台)。()内は実績値。EU各国と日本側が毎年2回協議して積み上げた台数が上記総数である。1994年からはいずれの年もモニタリング枠を超えることはなかった。

こうした輸入車の増加は、英国経済の堅調さが一方で新車需要を拡大すると共に、他方でポンド高を招き輸入乗用車の価格を引き下げていることが大きいと見られている。英国自動車産業の命運は単に産業内の要因だけでなく、ポンド対ユーロとの関係とさらにその背景にある製造業セクターと金融業セクターとの反背関係とによって左右されることを軽視できない。

表3 最終組立地別新車登録台数(乗用車) 単位：台，%

	1998年		1994年	
	台数	比率	台数	比率
北米	23,291	1.0	17,283	0.9
オーストリア	9,005	0.4	30	—
ベルギー	161,314	7.2	150,041	7.8
チェコスロバキア	20,564	0.9	12,013	0.6
フランス	363,451	16.2	275,460	14.4
ドイツ	318,229	14.2	228,549	12.0
ハンガリー	5,075	0.2	—	—
インド	1,507	0.1	—	—
イタリア	95,946	4.3	50,658	2.7
日本	174,392	7.7	121,012	6.3
韓国	62,494	2.8	16,186	0.8
マレーシア	8,174	0.4	12,452	0.7
オランダ	30,227	1.3	24,536	1.3
ポーランド	7,280	0.3	10,520	0.5
ポルトガル	25,073	1.1	—	—
南アフリカ	1,879	0.1	—	—
スペイン	197,933	8.8	143,855	7.5
スウェーデン	22,184	1.0	15,656	0.8
英国	718,903	32.0	821,241	43.0
合計	2,247,402	100.0	1,910,933	100.0

注：表に掲げていない国があるので各国の合計は100.0%にはならない

資料：SMMT-1999

(2) 生産—復活と翻弄

①自動車産業の位置

1998年の世界の全自動車総生産は5235万台、英国は197万台でシェアは3.8%である。乗用車だけをとれば、世界乗用車生産3763万台に対して英国175万台でシェアはわずかに上昇するが約4.6%である。同年のGM社の生産台数が387万台（米国内のみ）、フォード社が348万台（米国内のみ）、トヨタ社が316万台（日本国内のみ）、VW社が216万台（ドイツ国内のみ）、日産社155万台（日本国内のみ）と比較しても明らかなように、英国内メーカー全てを合わせても、上位メーカー単独国内生産台数にさえ遠く及ばない限界的生産者の位置に近いといつてよい。

自動車産業の総雇用者は1999年9月で22万200人である。同年同月の製造業の総雇用者数は403万人であるから、その比率は約5.5%、全産業（サービス業を含む）の雇用者数2417万人に対する比率は0.9%と小さい。ただし、ここには出てこない自動車関連の素材、中間財産業雇用者だけを考慮しても、現実の自動車産業の持つ雇用力はこれより遙かに大きいと考えなければならない（ただし関連素材・部品の輸入も大きいので雇用の漏損もある）。他方、英国全体の自動車生産台数がVW社1社の国内生産台数より小さいのであるから、雇用はそれでもまだ大きいとも考えられる。いずれにしても自動車産業のもつ意味は米日独よりはかなり低くなったと考えてよい。関連して述べれば、生産量がどん底だった1984年（113万台）6月ですら総雇用は27万7700人であったから、当時からはほぼ4分の1以上雇用者数は減少している。逆にこの間の生産量は4分の3増加したから、98年生産台数197.6万と比較してみると、雇用者一人当たりの生産台数は4.1台から7.1台と増加しており生産性の増大も確認できる⁴⁹⁾。

49) 1984年の労働統計 (*Employment Gazette*) では「自動車・同部品」の総雇用者数27万7700人の内訳は、「自動車・同エンジン」が10万3800人、「車体、特殊車両及び部品」が17万3900人となっている。これに対して1999年の労働統計 (*Labour Market Trends*) では「自動車及びトレーラー」が22万200人となっている。したがってここでの比較は厳密でないことがあり得る。

②ウインブルドン現象

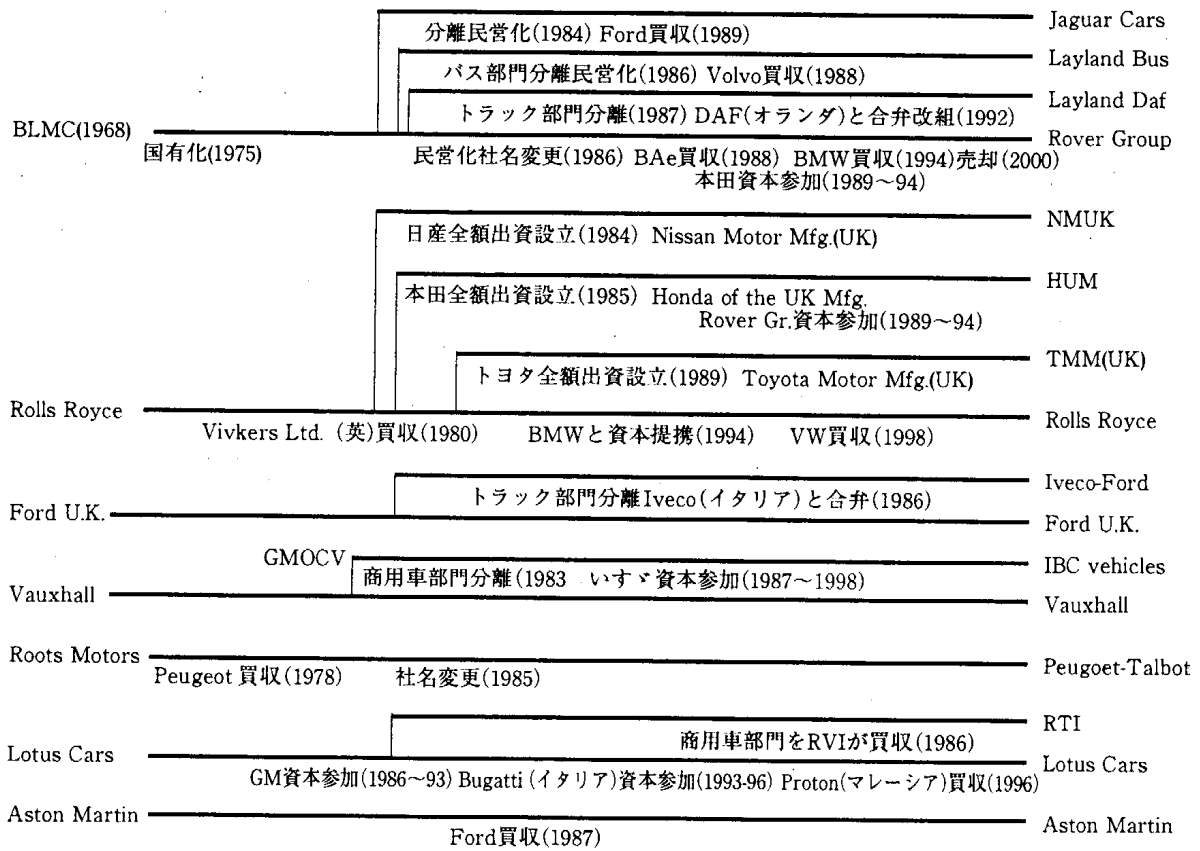
前述のように、サッチャー政権時代とそれに続く90年代前半には「ウインブルドン現象」が顕著になった。しかし現在（2000年3月）では、「ウインブルドン」それ自体がなくなる可能性さえ浮上している。つまり現在の英国自動車産業の特質は、多国籍自動車メーカーの英国工場—法律上は英国法人の工場にはちがいないが—で構成されているため、彼らの判断次第で工場が縮小あるいは閉鎖移転すれば、産業それ自体が存続がするのかどうかの瀬戸際に立たされる事態になったことであろう。1997年12月英国トヨタが—広大な工場敷地を擁しながら次期世界戦略車「ヤリスYaris」（日本名ヴィッツVitz）をフランス工場で生産することを公表して英国を失望させたが、英国フォードが主力工場閉鎖の可能性を発表している⁵⁰⁾のがその証左である。

図6が示すように、80年代以後英国自動車産業を構成する組立メーカーは劇的な変化を遂げた。第1に特筆すべきは日本の日産、トヨタ、本田の主要3メーカーが米欧メーカーによる買収とは異なり、大規模新鋭工場をグリーンフィールドに設立したことである（次稿第3節参照）。これによって英国自動車産業の生産能力は著しく上昇し、且つ英国自動車産業は文字通り米欧日の主要メーカーの英国工場で構成されるに至った。

第2は、英国のいわばナショナル・フラッグであったBLMCが10年余の国営で傷を深くした後、1980年代末に分離分割民営化されたが、結局外国メーカーに全て売却されたことである。ローバー・グループを買収したブリティッシュ・エアロスペース社（BAe）は、経営改善を図ることが出来ず、1994年BMW社に売却した。BMW社は自信たっぷりにローバー・グループを買収したが、ローバーは莫大な連結赤字以外何ももたらさなかった。BMW社が6年間に抱え込んだ赤字はリストラ費用を含め約58億ユーロだったと計算されている。結局BMW社が行ったのはローバー・グループを切り刻むことだった。

50) 流動的だが、ダゲナム工場の全従業員の2割を超す1500人の人員削減にとどまったようである（日経2000年3月20日、5月9日付）。

図6 1980年代以後の英国自動車メーカーの変遷



資料：『自動車産業ハンドブック 2000年版』，新聞報道等により作成

報道によれば、BMW社は、発売予定の「新型ミニ」事業だけを手元に残して、ローバー・グループの収益部門であるレクリエショナル・ヴィークル（以下RV）事業（「ランド・ローバー」のブランドで知られている）を米国フォード社に約30億ユーロで売却し、残りの赤字事業をローバーの元社長のジョン・タワーズ氏が率いる「フェニックス」グループにたった10£で売却すると発表した⁵¹⁾。

なお分離されたトラック部門も1992年にオランダのダフ社の資本を受け入

51) フェニックス・グループを背後で支えているのは、まちがいに英国政府であるから、同グループによる買収は「25年ぶりの国有化」であるとも揶揄されている。英国労働党政府は、5万人の雇用を支えているローバー・グループを結局見捨ることができなかったと伝えられている(日経2000年3月18日、5月10日付)。

れ合弁会社となった。命名高いジャガー社は、1989年にはフォード社に買収された。バス部門もボルボ社に1988年買収された。こうして旧ナショナルフラッグは全て外国の手に落ちたといつてよいだろう。フェニックス・グループによる赤字工場の買い戻しという逆流も、工場の漸次的閉鎖へのステップでしかないだろう。

第3は、前述のように英国フォード社やヴォグゾール社、ロータス社が生産台数も小さく且つ販売チャネルも異なるトラックや商用車部門を分離し乗用車部門に専門化することで経営の効率化を一斉に図ったことである。

第4はロータス・カーズ社、アストン・マーチン社のように伝統のある地場メーカーも最終的に外国メーカーの手に落ちたことである。ロータスの場合は、いったんGMが資本参加したものの手を引き（1986～93年）、持分をイタリアのブガッティ社に売却、同社も短期日で手を引き（1993～96年）、同社をマレーシアの国策メーカーであるプロトン社が96年12月に買収している。こうして若干のトラック専門メーカーを残して乗用車に関する限りは全てが外国メーカーの所有に委ねられることになった。

第5は、こうした英国自動車メーカーの多くが多国籍メーカー—プロトン社のような例外はあるにせよ—の一分枝化する過程それ自体が、多国籍メーカーの国際的再編の一齣にすぎず、それが産み出す混乱や不安定、軋轢から逃れることができないことである。英国工場は多国籍メーカーの国際分業の一端を担うことによって経営効率の向上の条件が付与されたかに見えるが、経営は必ずしも改善されていない。かえって不安定性を増すことさえあった。例えば、1989年ローバー社は本田技研との資本提携によって本田技研製のエンジン供給を受けることによって、一部のローバーブランドの評価を高めたが、94年にローバーがBMWに買収されたために本田技研はエンジン供給をストップせざるを得なくなった。ユーザーの一部はこのためローバーから離れた。BMWのローバー買収は英国本田というライバルを産み出す契機の一つになった。また日系企業のようなグリーンフィールド投資の場合を別として、買収された英国工場が再三売却やリストラクチャリングの対象となるこ

表4 メーカー別乗用車生産台数の推移(1991-98年)

メーカー	1998	1997	1996	1995	1991
Aston Martin	625	644	644	651	167
Caterham	552	638	553	504	—
Ford	298,480	302,118	328,028	273,896	339,270
Honda	112,089	108,097	105,810	91,084	—
IBC	24,646	25,048	29,511	30,963	3,222
Jaguar/Daimler	50,025	43,551	38,590	41,023	22,967
Lotus	3,333	2,434	744	843	2,240
LTI Carbodies	3,193	2,634	2,794	2,339	1,846
Metrocab	807	698	807	565	381
Nissan	288,818	271,666	231,627	215,346	124,666
Panther	—	—	—	—	—
Peugeot/Talbot	71,441	84,994	85,108	78,379	87,983
Reliant	—	—	—	—	—
Rolls Royce	1,614	1,779	1,706	1,427	1,620
Rover Group					
Austin Rover	328,611	394,579	376,323	374,418	359,951
Land Rover	136,885	93,007	96,894	99,533	35,673
TOTAL ROVER GROUP	465,496	487,586	473,217	473,951	395,624
Toyota	172,342	104,615	116,973	88,440	—
TVR	1,688	1,546	1,345	1,000	719
Vauxhall	252,622	259,460	268,228	231,196	255,733
Others	487	493	449	477	462
合 計	1,748,258	1,698,001	1,686,134	1,532,084	1,236,900

資料：SMMT-1999

とによって、設備投資不足や士気低下を引き起こし、一層経営の悪化を引き起こすといった悪循環を産み出していることも無視できない。

③メーカー別生産シェア

表4が示すように、1998年に乗用車を生産しているメーカーは18社以上(その他othersを含め)あった。うち量産車メーカーは英国フォード、英国本田、

英国日産、プジョー・タルボー、ローバー・グループ、英国トヨタ、ボグゾールである。ジャガー・ダイムラーは高級車を量産型に近い台数で専門的に生産している。IBCはボグゾールの商用車部門を分離した会社だが、商用車生産をうち切りRVをやや量産に近い規模で専門的に生産している。他のアストン・マーチン、ロールスロイスなど年産数百台から数千台規模のメーカーはカスタムメイドかあるいはそれに近いものである。

英国のメーカーの特徴は、このように量産型メーカーと非量産型そしてその中間型の専門車メーカーとかなりドメインによってメーカーのカテゴリーがはっきり分かれていることである。台数だけをとれば、上記7社の占める台数が全生産台数のほぼ95%を占めるので、産業全体の動向は量産型メーカーによって左右される。表5に示されているように、ガリバー的な位置を占める量産メーカーは存在しない。日系3社のシェアが伸びるにつれて他のメーカーのシェアは当然下落している。1997年初めてヴォグゾール社のシェアは英国日産に抜かれて4位に落ちた。英国フォード、ローバー・グループと同社とで常に上位を占める構造の一角が崩れた。ローバー・グループのシェアは依然としてトップであるが、経営の実態はシェアを反映していない。

表5 メーカー別乗用車シェアの推移（単位：％）

	1998	1997	1996	1995	1991
Ford	17.9	18.7	20.4	18.9	28.2
Honda	6.7	6.7	6.6	6.3	—
Nissan	17.4	16.7	14.4	14.8	10.4
Peugeot/Talbot	4.3	5.3	5.3	5.4	7.3
Rover Group	28.1	30.2	29.4	32.7	32.9
Toyota	10.4	6.5	7.3	6.1	—
Vauxhall	15.2	16.0	16.7	15.9	21.3
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

資料：SMMT-1999

量産型メーカーといえども、その生産規模は相対的には小さいので、多くのモデルを生産すれば、なお生産効率が低下することは避けがたい。したがって、それぞれのメーカーは英国での生産モデルを1つあるいは2つに限ることで効率を上げ、他方で自社の海外輸入車とセットすることによってフルラインを演出することになる。1998年を例にとれば(SMMT-1999による)、英国フォード社はFiestaとEscotの実質2モデルで、前者が19万4千台、後者が9万9千台である。英国本田は、Accordが3万1千台、Civicが8万1千台、英国日産はMicra15万9千台とPrimera12万9千台だけである。プジョー・タルポー社はモデル306だけであったが98年にモデル206を加えた。英国トヨタはAvensis15万8千台に98年からCorolla1万5千台を立ち上げた。ヴォグゾール社は92年まで4モデルであったものを93年には3モデルに、96年から

表6 ローバーグループのモデル推移(1992-98年)

	1998	1997	1996	1995	1992
Rover Group合計	465,496	487,586	473,217	473,951	378,797
Mini	14,328	16,938	15,638	20,378	26,195
Metro	—	—	—	—	76,337
Maestro	—	—	—	—	6,988
Montego	—	—	—	—	12,880
Rover 75 Series	427	—	—	—	—
Rover 100 Series	—	40,199	46,120	81,782	—
Rover 200 Series	141,742	143,995	108,888	95,901	119,571
Rover 400 Series	110,585	128,579	134,481	91,202	36,445
Rover 600 Series	40,294	40,291	43,701	61,518	—
Rover 800 Series	6,500	11,131	11,400	18,181	28,194
MGF	14,735	13,446	16,095	2,323	—
MG RV 8	—	—	—	934	—
Honda Concerto	—	—	—	2,199	32,444
Range Rover	27,509	30,451	30,506	29,627	15,431
Discovery	48,799	59,053	66,388	69,906	24,312
Freelander	60,577	3,503	—	—	—

資料：SMMT-1999

は2モデルに更に減らして、Vectra15万4千台、Astra9万8千台である。

これに対して、ローバー・グループは、ローバーブランドを生産する海外

表7 メーカー別商用車生産台数の推移(1991-98年) (単位：台)

メーカー	1998	1997	1996	1995	1991
AWD	—	—	—	—	3,017
Dennis Eagle	383	556	499	447	296
Dennis Specialist Vehicles	2,210	2,084	1,854	1,867	659
Duple International	—	—	—	—	—
ERF	3,071	2,831	2,980	3,658	2,102
Ford	157,030	147,791	150,592	145,624	122,235
IBC	—	—	1,968	3,873	17,633
Iveco Ford	—	2,519	7,676	8,943	5,539
Leyland Bus	—	—	—	—	—
Leyland DAF					
Freight Rover	—	—	—	—	22,136
Leyland Vehicles	—	—	—	—	10,329
TOTAL LEYLAND DAF	—	—	—	—	32,465
Leyland Trucks	9,186	9,238	8,710	8,828	—
LDV	15,526	16,799	17,608	15,089	—
Marshall SPV	143	132	218	371	—
Optare/MCW	262	223	253	359	136
Peugeot/Talbot	420	535	637	751	—
Renault Truck Industries	—	—	—	—	915
Rover Group					
Austin Rover	—	—	—	—	5,368
Land Rover	31,704	36,140	32,582	27,573	18,915
TOTAL ROVER GROUP	31,704	36,140	32,582	27,573	24,283
Seddon Atkinson	779	837	833	1,324	627
Vauxhall	5,763	17,330	11,029	13,099	6,301
Volvo Bus	—	—	—	—	503
Others	902	688	875	1,195	430
合 計	227,379	237,703	238,314	233,001	217,141

資料：SMMT-1999

拠点を持たないために、表6に示すように、フルライン政策を維持する限り英国国内生産モデルを多数持たざるを得ない。これが同社の競争劣位をもたらす主要な要因になっている。同社はモデル数を95年以後減らしているが、それでも10モデルと他社と比較すれば多い。

表7に示すように、商用車生産は1998年で22万7千台余りでこれを14社が生産している。その6割から7割を英国フォードが生産しており、他はローバー・グループのランド・ローバーを除いては小規模である。表6にはメーカーの盛衰を示すために、1998年に生産をストップしているメーカーも含めて掲げた。91年には17社が生産していたから3社減少している。

注目すべきは、ヴォグゾール社から分離したIBC、英国フォード社から分離したIveco-Ford社、BLMCから分離したバス部門のLeyland Bus社、ロータス・カー社のトラック部門から分離したRTI (Renult Truck Industry) 社などがいずれも生産を停止したことである。これらのメーカーは当初から小規模・低効率を克服できなかったためである。ただしBLMCのトラック部門と合併したLeyland DAF社は1993年をもって一部合併を解消して、Leyland Trucks及びLeyland DAF Vans LDVとして生産を継続している。

商用車部門と乗用車部門を合計すると、メーカーの生産シェアはかなり変化する。英国フォードとローバー・グループが商用車生産で強いことと逆に日系3メーカーが商用車を生産していないためである。英国フォードは28.2%、ローバー・グループは32.9%となり、両社でシェアは61.1%にもなる。逆に英国本田6.0%、英国日産15.6%、英国トヨタ9.3%に低下する。

④輸出

英国の自動車輸出は1990年代に入ってめざましい復活を示している。とりわけ大きく伸びているのは乗用車である。かつて最盛期に74万台(1971年)を輸出したのが最高で、その後18万6千台(1986年)まで減り続けたが、その後は回復基調に向かい、95年に記録を更新(74万6千台)し、98年に103万台に達した。これに対して商用車は、乗用車に近い小型ヴァンは伸びている

表8 乗用車輸出(1998年会社別・輸出仕向地別) (単位:台、%)

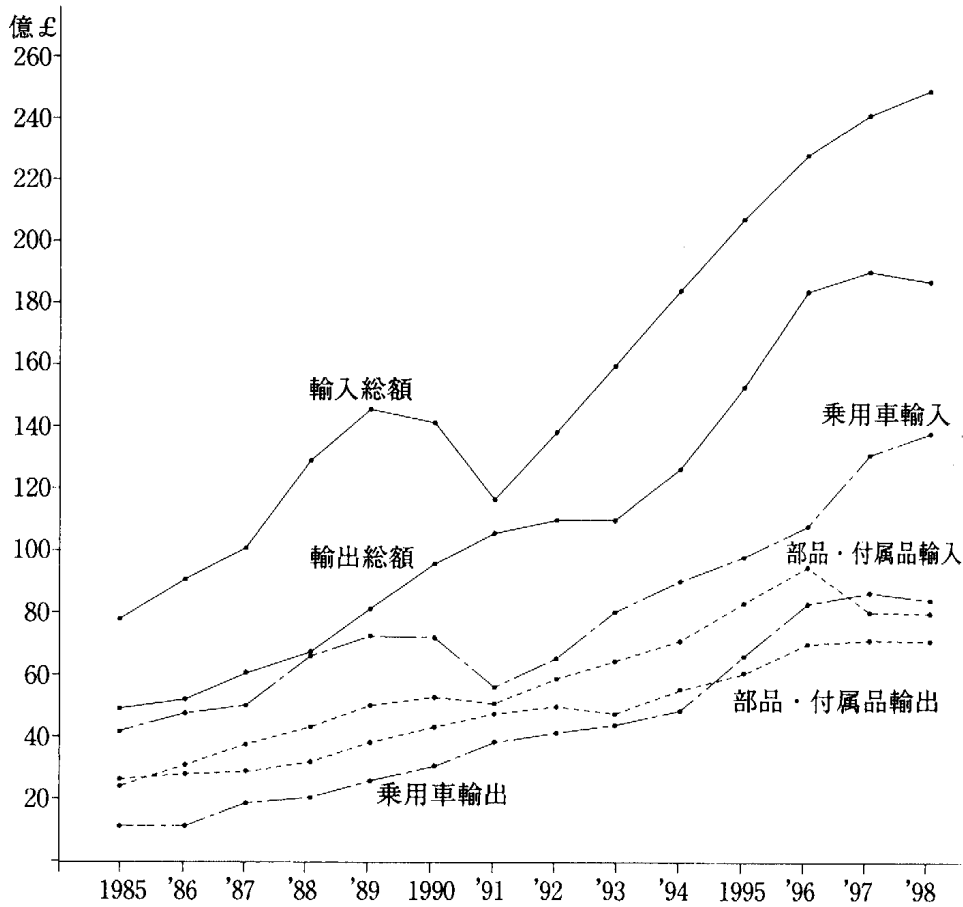
地域/国	Ford	Honda	IBC	Juguar/ Dimler	Nissan	Peugeot	Rolls Royce	Rover Group	Toyota	Vauxhall Opel	Other	Total
ヨーロッパ	103,048	72,844	17,962	10,192	214,793	8,592	253	209,075	137,662	133,601	1,197	909,939
フランス	22,714	4,663	2,410	952	18,332	2,823	39	29,953	7,484	13,322	191	102,883
ドイツ	6,552	20,989	4,917	4,553	51,998	36	105	45,295	28,146	51,971	423	214,985
イタリア	33,530	9,334	2,953	1,254	40,217	694	6	49,634	9,623	23,919	190	171,354
南北アメリカ	2,146	—	—	25,176	371	330	627	31,971	2,011	111	136	63,879
米国	—	—	—	23,742	—	—	627	24,264	—	12	136	48,781
アジア	55	343	2	2,040	2,276	1,529	208	18,432	108	1,962	100	27,055
日本	—	9	2	1,291	198	1,489	74	12,774	—	1,962	77	17,876
アフリカ	—	252	2	158	591	214	1	4,592	567	1	—	6,380
オセアニア	—	—	211	574	142	1,511	24	9,498	16	1,206	46	13,228
その他	10,106	—	—	19	—	—	—	275	190	—	439	11,029
合計	115,355	73,439	19,179	38,879	218,173	12,176	1,113	273,843	140,554	136,881	1,919	1,030,510
輸出シェア	11.2	7.1	1.8	3.8	21.2	1.2	0.1	26.6	13.6	13.3	0.2	100.0
生産シェア	17.1	6.4	1.4	2.0	16.5	4.1	0.1	26.6	9.9	14.4	0.6	100.0
輸出比率	38.6	65.5	77.8	77.7	75.5	17.0	69.0	58.8	81.8	54.2	18.0	59.0
輸出偏向度	0.65	1.11	1.29	1.90	1.28	0.29	1.00	1.00	1.37	0.92	0.66	***

資料: SMMT-1999

ものの、その他の中大型車、バス、トラック等に昔日の面影はなく、最盛期の半分程度の約10万台程度を輸出しているに止まっている。

表8に示すように、英国の乗用車の輸出仕向地域の80.4%は欧州大陸向けで、その他の地域のしめる位置はきわめて低い。欧州諸国ではドイツ、イタリア、フランスの3国がきわめて大きく、3カ国向け輸出は全体の46.5%を占めるほどである。欧州外では日本4.5%、米国の3.8%が目立つ程度である。会社別輸出シェアを見ると、ローバー・グループの26.6%、英国日産の21.2%が大きく、両社で全輸出のほぼ半分近くを占める。多国籍型メーカーの量販車は、ロジスティクス上から欧州大陸の複数の生産拠点からの輸出あるいは現地販売と組み合わせて英国の輸出先とモデルを絞り込んでいるのが特徴である。これに対してロールスロイスやジャガーなどは輸出先は世界に広がっている。各社の輸出比率(輸出台数/生産台数)あるいは輸出偏向度(輸出シェア/生産シェア)をみると、米系メーカーは総じて輸出比率、輸出偏向度が低く、逆にこれに対して日系3社は高いことが分かる。戦略が国内市場志向と海外市場志向とに分かれているといえよう。

図7 自動車及び同部品・付属品輸出入額の推移 (1985-1998年)



資料：SMMT-1999より作製

英国メーカーが多国籍メーカーの英国工場化すると、ロジスティクス上の必要から完成車だけでなく部品・付属品の輸出入も多くなる。国内完成車メーカーが競争力を失っても、輸出競争力を維持できた部品メーカーは輸出に向かわざるを得なかった。こうしたために戦後の英国では、部品・付属品（タイヤ等を含む）の輸出が乗用車輸出よりも一貫して多かった。図7が示すように完成乗用車輸出（67億500万£）が部品・付属品輸出（61億8300万£）を超えたのは1995年が初めてであった。これは日系メーカーの貢献が大きいことは前述のとおりである。他方、日系メーカーが生産・輸出を本格的に立ち上げた90年代以後は部品・付属品輸入額が急増している。輸入額は1980年代には平均して年に26.5億£であったが、90年代に入ると72.1億£に急増している。自動車及び部品・付属品の貿易は90年代になって拡大しており、1998

年で輸出額188億4400万£に対して輸入額250億8400万£で赤字額は62億4000万£に達している。（つづく。8/100）