

# 豪州労働党政権の1980年代後期自動車政策\*

鵜飼康東

## 1. はじめに

1983年3月、オーストラリアでは7年4か月続いたフレイザー政権（自由党と国民党の連立）に代って、ロバート・ジェームズ・リー・ホークを首班とする労働党政権が誕生した。ホーク新首相は前年までオーストラリア労働組合評議会（Australian Council of Trade Unions, ACTU と通称）の議長であった人物であり、一流大学を卒業し、イギリス留学の経歴のある著名な弁護士でもあった。しかし、一方で公衆の面前ではつねに素朴なオーストラリア風英語を話すというところからもうかがえるように大衆の人気がある。この ACTU は、労働組合員の 82% を傘下に収め、<sup>1)</sup> オーストラリア社会で強力な影響力を持って

---

\* 小論は近畿大学助教授重里俊行氏と筆者の共同研究「オーストラリアにおける日本の経営——イメージと現実——」（1984年～1986年）の一環をなすものである。なお、この研究に対し、豪日交流基金より第5回研究調査奨励金（1984—85事業年度）の交付を受けた。また、現地調査にあたっては、オーストラリア国立大学豪日研究所所長ピーター・ドライスゲール教授、モナッシュ大学日本研究所所長 V・J・ニュースプトニー教授、オーストラリア商工省自動車部長グラム・タイラー氏および、フォード・オーストラリア、ゼネラルモーターズ・ホールデン、オーストラリアンモーター、日産オーストラリア、三菱重工・オーストラリア、豪州日本電装の各社の人事担当部長より様々な援助を受けた。記して深謝の意を表する次第である。

1) ACTU の占有率は筆者が試算した。ACTU [6], p.1, によれば、1984年のACTU 加盟組合員は約 245 万人である。一方、全オーストラリアの登録組合員は約 298 万人、したがって約 82% と算出した。ちなみに、Rawson and Wrightson [15], p. 8, によれば、全被雇用者の組織率は 55% におよぶ。これは先進工業国群では異常な高水準である。

いる。

ホーク新政権は成立直後に各界の代表者を集めて、インフレーションと失業に苦しむオーストラリアを救済するために、首都キャンベラで国家経済最高会議(National Economic Summit Conference)を開催し、一連の経済改革に着手し始めた。

この流れに乗って、連邦政府の商工省<sup>2)</sup>は、フレイザー前政権の自動車産業援助計画を修正することに着手し、1984年4月「新1984年以後自動車産業援助計画」を発表した。小論の目的はこの新自動車政策を検討することである。

## 2. 1984年以後の自動車工業政策

新自動車政策の目的は大別して3つに分かれる。第1に、国際競争力を失なったオーストラリア自動車工業の近代化と効率化の促進、第2に、この目的を果たすための車両価格の大幅な引下げ、第3に、一時解雇や失業のない安定した産業基盤の確立である。

次に、以上の目的を達成するための政策手段は大別して5つに分れる。第1に、オーストラリア自動車工業の再編成、具体的には、1992年までに現在5社の自動車会社を3系列に統合させ、現在13に大別される車種を6以下に減少させる。第2に、この産業再編成を監督するために各界の代表者による自動車工業審議会(Automotive Industry Council)を設置する。<sup>1)</sup>第3に、日米の外国資本に完全に支配されているオーストラリア自動車工業に自主技術の開発を促

2) 1984年12月の総選挙によるホーク首相の再選以来、連邦商工省(Department of Industry and Commerce)は商工技術省(Department of Industry, Technology and Commerce)と改名したが、便宜上、商工省で通すこととする。

1) 自動車製造業および部品工業の代表者数名、自動車産業関連の各労働組合の代表数名、商工省代表、および学者数名によって構成される。なお、1983年4月の国家経済最高会議、通称 Canberra Summit 以後、1985年8月までにオーストラリア製造業審議会の再編成、産業援助委員会の再編成、および、金属工業審議会、化学・合成樹脂工業審議会、森林・木材加工業審議会、金属加工業審議会、製紙・印刷・出版工業審議会、等々10指にあまる各種の工業審議会の新設が行なわれた。

す、具体的には開発援助金として5年間に1億5,000万豪州ドルを支出する。第4に、1989年までに現在約9万台の乗用車輸入割当枠を撤廃する。第5に、他産業への労働者の配置転換に補助金を支出する、というものである。

この新しい政策手段と1984年現在の制度との比較を行なってみたい。<sup>2)</sup> オーストラリアでは、第1次および第2次世界大戦の間ヨーロッパ諸国からの工業製品の輸入が急減した苦い経験に鑑み伝統的に製造工業は政府の手厚い保護を受けている。これは、政権、政党を問わないのが特徴である。<sup>3)</sup> 具体的には、高い関税率、輸入割当制、各種の輸出促進制度が設けられている。

1984年現在の旧制度では、乗用車の完成車輸入には数量割当が実施されている。基準は国内乗用車市場の国内生産分の20パーセントであり、1984年には86,500台の輸入枠が設定されている。この輸入枠の各社への配分は、前年度の輸入実績にもとづき連邦政府が決定する。ちなみに、1984年の輸入枠配分は、日産自動車12,000台、オーストラリアンモーター（トヨタ系列）12,000台、三菱自動車6,000台、その他輸入業者を通じる各社の輸入56,500台であった。

これら輸入車に対してさらに57.5パーセントの関税がかけられる。したがって、外国車には2重の防壁が築かれていることになる。

旧制度の輸出促進政策としては、乗用車組立業者が国産車もしくは国産の自

---

2) この比較は、日本貿易振興会（JETRO）メルボルン支局の長谷川調査部長、豪州日本電装の天野社長、豪州自動車労連ヴィクトリア支部のプレーア書記長との討論によるところが大きい。

3) 資本主義の自由な市場機構を支持している自由党と、オーストラリアの先進産業である農業と牧畜業を基盤とする国民党との連合連権であったマルコム・フレーザーの政権下においても、製造工業は連邦政府の手厚い保護を受けていた。たとえば、日本貿易振興会〔4〕、p. 39、では、フレーザー政権下の1980年から1981年にかけての製造業に対する実効援助率は24%におよび、特に輸送機器産業は、94%の高率であったと報告されている。

また、自由党は伝統的に保護貿易主義的であり、国内における自由競争と矛盾した政策をとりがちであった。

自動車部品を輸出した場合には、その輸出価額全額に等しい金額の部品輸入については一定の限度内であれば、関税がゼロとなった。さらに、部品業者が国産部品を輸出した場合にも、本船渡し価額の増加分に等しい金額の素材輸入については関税がゼロであった。

一方、ノック・ダウン車両セットに対しては35パーセントの関税がかけられた。商用車については輸入規制の対象とならず、各種の関税が適用されるのみであり、<sup>4)</sup>興味あることには、4輪駆動乗用車および小型ハッチバック・セダンは商用車扱いとされていた。

最後に、旧制度の特徴としては、1976年フレイザー自由党政権が導入した乗用車の国産化規制制度がある。これは、高率の輸入関税を回避するためにオーストラリアでの現地生産を行なおうとする外国資本の活動を制約する目的を持つ、いわゆるローカル・コンテンツ制度である。これによれば、国産乗用車は85パーセント以上の国算化率を達成しなければならなかった。<sup>5)</sup>

この国産化率を達成すれば、残り15%分の部品の輸入については輸入関税が免除され、逆に達成しなければ、罰金が課せられたのである。

さて、新制度では、どのような点が変更になったのであろうか。まず、第1に、1989年には輸入割当制が廃止される。ただし、1985年から1988年の4年間は移行措置が採られる。したがって、いわゆる「かけこみ輸入」の可能性は残

4) 4輪駆動車に対しては関税率25パーセント、小型ハッチバック・セダンに対しては45パーセントであった。したがって、トヨタ（日野自動車受託生産）ターセル、富士重工・スバルレオーネ、本田・シティ、ダイハツ・ハンディバン、等々はこの低率関税を享受していた。

5) 国算化率の算定は、在豪小会社ごとに行ない、海外の親会社から在豪小会社への支給部品の売価は、在豪小会社の申告にまかせていた。算定式は以下のごとくである。

$$\text{国産化率(\%)} = \frac{\text{仕入価額} - \text{輸入部品費}}{\text{1社全体の部品仕入価額}} \times 100$$

したがって、親会社からの部品支給価格を不当に低くして、この国産化率を高めるといふ会計操作の余地は残されていた。

されている。<sup>6)</sup>

第2に、輸入乗用車に対する関税率は57.5パーセントに据え置く。第3に、ノック・ダウン車両セットに対する関税を、1989年に57.5パーセントに上げる。これによって、オーストラリアの賃金が、日本、北米、西ヨーロッパの賃金よりも低くならないかぎりオーストラリアにおけるノック・ダウン生産は、外国資本にとって魅力がなくなった。

第4に、新計画の輸出促進策として、旧制度を温存し、部品輸入額のうち関税がゼロとなる限度を3年で約2倍に上げることとしている。<sup>7)</sup>ただし、従来の限度枠を越える分については、輸出額のうち付加価値分に相当する金額が当てられることとなった。

第5に、4輪駆動車と小型ハッチバック・セダンは、商用車扱いから乗用車扱いとなる。したがって、関税率は57.5パーセントにはね上った。

第6に、ローカル・コンテンツ制度については、国産化目標率85パーセントは旧制度のままとする。しかし、海外の親会社から在豪小会社への部品の支給価格が、本国あるいは他国における売価と比較して不当に低いと自動車工業審議会が判断した場合には、部品の輸入関税の免除措置が受けられないか、罰金が課せられることになった。

最後に、新制度で新設されたものとしては、前述の自主技術開発援助金と、他産業への配置転換補助金がある。後者は、再教育のために労働者が職場を一時離れる場合には、失業手当に加えて週46.35オーストラリア・ドルの金額を

6) 1985年から1991年までの7年間は、年間11万台の低関税輸入枠を設定する。この枠外の輸入は自由であるが、1985年100%、1986年95%、1987年90%、1988年85%、1989年80%、1990年72.5%、1991年65%と高率の関税を課する。低関税輸入枠は、強制割当部分と、入札部分に分かれている。しかし、強制割当分は1989年にはゼロとなる。したがって、低関税輸入枠内の実効関税率は、57.5パーセントに入札プレミアムを加えた率となる。

7) 1984年には、輸出企業の年間卸売価額の7.5パーセントまでは、それと同額の輸出を行なうと部品の輸入関税がゼロとなった。この限度枠が、1985年10パーセント、1986年12.5パーセント、1986年15パーセントと拡大される。

追加給付する，というものである。

次節では，このような自動車工業政策が生まれるに至った背景として，オーストラリアの自動車市場を概観したい。

### 3. 豪州自動車市場の特徴

*Year Book Australia* 1985, pp. 450—451, によれば，1983年6月末現在で全オーストラリアに保有されている自動車は約818万台であった。トヨタ自動車広報部〔2〕によれば，自動車普及率は2人に約1台，アメリカとカナダに次ぎ，フランスと西ドイツよりも上位にある。市場としてはすでに成熟していると言えよう。

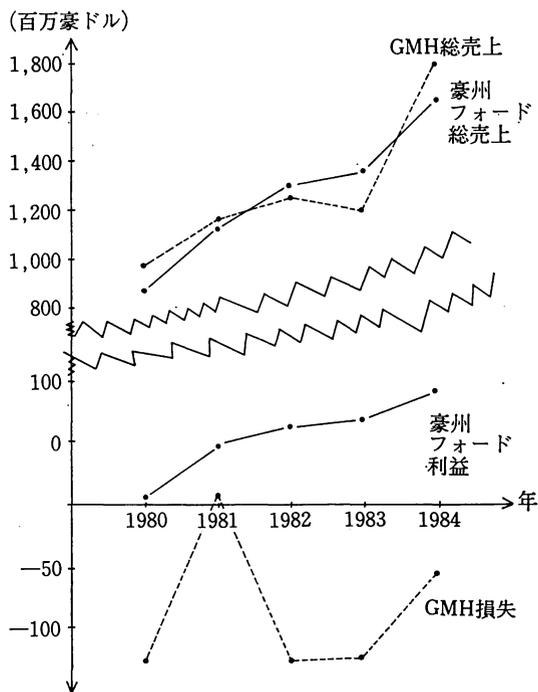
オーストラリアにおける年間販売台数は，1980年代に入って60万台，うち乗用車は45万台を前後として安定した動きを見せている。ほとんどが買い替え需要と考えるべきであろう。市場規模としては，東京都と千葉県を合わせた位，あるいは近畿地方の2府4県を合わせた位である。

しかし，たとえ市場規模は小さくとも，日本の自動車工業にとりオーストラリアは無視し得ない重みを持つ。なぜならば，日本のオーストラリアに対する完成車の輸出は，1983年で約257,000台，部品セット（いわゆるノック・ダウン車両およびノック・ダウン・セット）を含めると，約408,000台となり，<sup>1)</sup> アメリカ，サウジ・アラビアに次ぐ輸出先だからである。

さて，オーストラリアの自動車生産企業は1980年に入って5社，いずれも外資系である。豪州フォード (Ford Motor Company of Australia Limited)，ゼネラルモーターズ・ホールデン (General Motors-Holden's Limited, 以下 GMH と通称)，オーストラリアンモーター (Australian Motor Industries, 以下 AMI と通称，トヨタ自動車が50パーセント出資している)，豪州日産製造 (Nissan Motor Manufacturing of Australia)，豪州三菱自動車 (Mitsubishi Motor Australia Limited) の5社である。この他に，BLの子会社Leylandが，商用車を1,000

1) トヨタ自動車広報部〔2〕による。

第1図 豪州フォードと GMH の財務指標推移



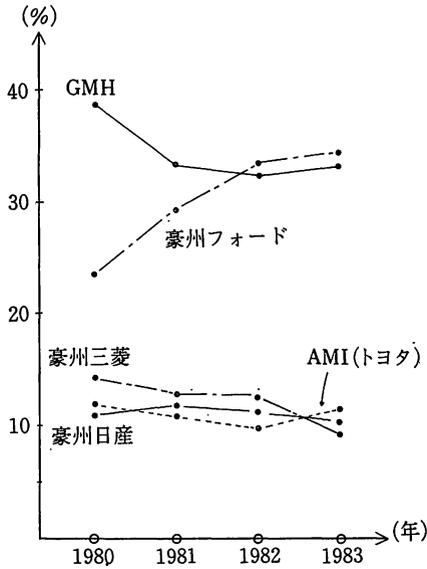
(両社の Annual Report より作成)

~3,000台生産しているが、無視し得る程小さい。

この5社のうち、豪州フォードと GMH はともに60年以上の自動車組立の歴史を誇る名門企業であり、外資系とはいえオーストラリア連邦政府や州政府との連絡も緊密である。特に GMH は1948年 Australian Car と称する国民車の生産に着手し、1958年発売の Holden FC と呼ばれる車種は1960年に至るまで50パーセント近い市場占有率を誇っていた。

しかし、GMH は1977年に800万豪ドルに昇る大損失を生じ、以後1984年末に至るまでその打撃から回復していない。これに対して、豪州フォードは2度の石油危機を巧みにくぐり抜け、第1図に見られるように着実に業績を伸ばして来た。

第2図 豪州乗用車生産シェア推移



(日産自動車調査部〔3〕, p. 315より作成)

豪州フォードとGMHは、中型車の分野では独占的市場占有率を持ち、われわれの聞き取り調査時の1985年8月にも、フォード・ファルコンとGMH・コモドアの2車種が激しいシェア争いを演じていた。

しかし、第2図に見られるように、1982年にGMHが30年ぶりに業界首位の座を奪われ、1億2,000万オーストラリア・ドルの欠損を出した原因は、ただ単に、コモドアが消費者に不人気であった、というだけではない。

McCosh and Smith〔17〕によれば、豪州フォードの成功の原因のひとつは、マツダ(旧称東洋工業)との提携であるという。すなわち、大衆車で27%の占有率を持つフォード・レーザーは実はマツダ・GLC・ファミリアであり、豪州フォードがマツダに生産を委託しているものである。同様に、小型車で13%のシェアを持つフォード・テルスターはマツダ・626・カペラである。これに加えて、中型車市場でのファルコンの好評が、豪州市場でのフォードの勝利

第1表 1984年企業別新車登録シェア(%)

	乗用車	商用車	合計
フォード	29.1	11.2	23.9
トヨタ	13.5	34.7	19.7
GMH	21.4	10.1	18.1
日産	10.7	11.2	10.9
三菱自工	9.5	10.6	9.8
マツダ	6.2	5.7	6.1
その他	9.6	16.4	11.6
合計	100.0	100.0	100.0
日本車計	41.8	71.8	50.5

1. オーストラリア現地生産車と輸入車の合計
2. 乗用車と商用車の比率は7対3
3. 日産自動車 [3], p. 337より作成。

の原因であるというのである。<sup>2)</sup>

これに対抗して、GMHは、いすゞ・ジェミニとアスカの組立に加えて、1984年から豪州日産の製造する大衆車パルサーをGMH・アストラとして売り出した。しかし、対応の遅れは如何ともなしがたく、ついに、1984年には、第1表で見ると、新車登録台数で第3位に転落したのである。

このことは、豪州自動車市場の2巨人GMHとフォードの死命を制するのが日系自動車製造業であることを意味する。一方、米系2社と日系3社の関係は、これら5社の本国において世界戦略の一環として決定されるであろう。したがって、オーストラリア連邦政府の自動車政策は、多国籍企業5社の世界戦略を予想して決定されなければならない。さもなくば、政策の意図と結果の食い違う可能性が大きいであろう。

次に、日系企業3社の分析に移ろう。1984年オーストラリアで登録された新

2) フォード・アメリカ社は、マツダに約24%の出資をしている。フォード・アメリカの100%出資小会社のフォード・カナダがさらに豪州フォードに100%の出資を行っている。(日産自動車調査部 [3], p. 95参照)

車のシェアは第1表に示されている。ここで眼につくのは、トヨタの商用車部門での圧倒的シェアである。第1表には明記しなかったが、乗用車登録数は91,254台、商用車登録数は64,627台である。すなわち、トヨタ自動車はオーストラリアでは商用車部門の方が比重が大きい。<sup>3)</sup>

ところで、第2節で見たように、商用車は連邦政府の輸入数量規制を受けず、また、関税率も乗用車より低い。このことは、乗用車の輸入規制を撤廃すれば、恐らくトヨタの車がオーストラリアを席捲するであろう、との予想をもたらす。

オーストラリア現地での日系3社の生産は、第2図に示されている。豪州日産とAMI(トヨタ)は、乗用車生産シェアの11パーセントを前後して安定した動きを見せている。注目すべきは、豪州日産、AMIともにエンジンを初めとする部品の生産に力を入れていることである。たとえば、トヨタが100パーセント出資しているエンジン部品生産企業であるTMAの資本金は、AMIの約5倍に達する。また、日産はメルボルン郊外のダンデノンに建設した部品工場の人事管理に相当の努力を払っている。

豪州三菱については、他の日系2社および米系2社の集中するメルボルン周辺から600km離れ、かつ州も異なるアデレードに位置することもあって独自の行動をとりがちであると言われる。

1985年、豪州三菱自動車の独自車種マグナは*Wheels*誌のCar of the Yearに選ばれている。これは、三菱自工ギャラン・シグマを一回り大きくした車種である。

この豪州三菱は、振幅の大きい企業である。1980年4月、8,000万豪ドルでクライスラーのアデレード工場を買収して以来、1981年には2,400万豪ドルの利益をあげたが、一転して、1982年には業績が悪化し、1983年にはほぼ同額の

---

3) 1984年、商用車部門Thiess Toyotaの売上額は、約5億1,800万米ドルであるのに対して、乗用車部門であるAMIのそれは約4億米ドルであった。

(東洋経済新報社[1], p. 22, 参照)

赤字を出した。<sup>4)</sup> さらに、1984年には業績好転しつつあると言われている。最後に、オーストラリアの乗用車市場約45万台のうち約10パーセント強を占める高級車の役割について言及したい。ここでは、ベンツ、ボルボ、フォルクスワーゲン、BMW、など欧米の高級車が売られている。台数こそ少ないが、相当の利潤を得ることができる。本田技研はこれに注目して、プレリウドを高級車としてオーストラリアに売りこむという政策を採っている。外国資本には現地生産を放棄してこのような政策を採りうる余地があるのである。<sup>5)</sup>

以上簡単に要約すれば、オーストラリア自動車市場の特徴は、第1に成熟した市場であること、第2に日本製品の圧倒的影響下にあること、この2点である。

#### 4. 生産費格差の諸要因

オーストラリアの製造業は、一般的に言って、労働費用および部品調達費用が高く、国際競争において比較劣位の状況に追い込まれている、としばしば言われる。<sup>1)</sup>

たとえば、われわれの調査したある自動車部品工場では、1984年の生産単位の労働費用は、直接労務費が日本の約2倍、間接労務費が日本の約5倍に昇り、全体として日本の3倍程度の労働費用がかかるとの説明を受けた。さらに、別の自動車組立工場では、部品価格は日本の約2倍とのことであった。

また、日本貿易振興会海外情報センターが1983年に実施した在豪日系製造業33社へのアンケート調査では、部品の現地調達を行なっている企業は26社、80パーセント近くあるが、現地調達比率の高い企業ほどそれが工場運営におよぼ

4) Kriegler [13] の序論部分を参照。

5) 豪州日産のクレイトン工場では、スウェーデンの高級車ボルボの組立てを委託されている。われわれの観察では、その塗装検査の厳格さひとつとっても、高級車のイメージを維持するために払われている費用は非常なものであることが推測された。

1) 例えば、日産自動車調査部 [3], p.49, 日本貿易振興会 (JETRO) 海外情報センター [5], 序文, 参照のこと。

す障害が高いと回答する傾向が見られた。

なお、部品調達上問題となっている点は、第1に納期の遅れ、第2に部品価格の高さ、第3に品質のばらつき、である。<sup>2)</sup> 在豪日系企業では、これらの問題の対策として、外注企業に対する技術指導に努めているが、前途に対して楽観的な企業は5社に過ぎず、悲観的な企業は10社を数える始末である。

しかしながら、オーストラリア製品で品質の優れているものがないわけではない。たとえば、このアンケートでは、空調用熱交換器、合成洗剤、アルミ塊、合成樹脂成形品、鋳物製品、金型、電源コードなどが、優秀な豪州製品として列挙されている。

一方、生産要素のひとつである土地は日本に比べてはるかに安く、エネルギー費用も安い。また、土地が広いせいもあって、環境保護にかかる費用も日本より安い。<sup>3)</sup> したがって、豊富な鉱物資源を原料とする素材工業には十分な国際競争力を持つ企業が存在している。たとえば、鉄鋼会社 BHP は、連邦内4か所に大工場を持ちオーストラリアを代表する企業であり、その社の会長はナイトの爵位を英国女王から授けられるほど社会的地位が高い。

現在オーストラリアは、金融自由化の過程にあり、資金市場での自由度が高まっている。また、オーストラリアが、国際競争の上で比較優位を保っている鉱業、農業、牧畜業の収益率が高いために、活発な土地投機が行なわれ、資金が第1次産業部門に流れがちである。このために、日本に比して金利が高く、製造企業が大規模な設備投資を行なおうとすれば、資金調達上非常な困難をとまなうのが常である。さらに、企業の買収と合併が日本に比較して容易な社会風潮があり、企業が株主に対する配当を低く据え置き、内部留保を高めて大規模な設備投資を行なおうとしても、たちまち株式の公開買付けに会って企業を乗っ取られる結果をもたらすのみである。

---

2) 日本貿易振興会〔4〕, pp. 7-8, 参照。

3) たとえば、広い工場用地を利用して、工場廃水を溜池に集めバクテリアで自然分解することができる。

以上の理由から、われわれが調査したオーストラリアの自動車工場は日本のそれに比して明らかに設備が古く、工場の規模も日本の超先進的自動車工場を見慣れた眼から見るとかなり小さかった。

これに加えて、オーストラリア製造業への海外からの投資を阻害して来た要因として、1985年までの外国為替市場におけるオーストラリア・ドルの過大評価があげられる。これはオーストラリア大陸に豊富な天然資源が埋蔵されていることから生じたのであるが、このことによって、オーストラリアの工業製品の価格は国際市場において増々割高となり、逆に輸入工業製品の価格は増々割安となったのである。これは、イギリスが北海油田の開発により外国為替市場でのポンドの過大評価を招き、かえって工業国としての衰退を加速させた状況と似ていると言わざるを得ない。<sup>4)</sup>

しかしながら、小論執筆の1986年夏現在では、この点については状況が劇的な変化をとげている。オーストラリア・ドルの対円相場が急落したからである。すなわち、1984年8月中旬、東京銀行の対顧客電信売相場で1豪ドルが200円前後であった相場は、2年後の1986年8月中旬には、95円前後であり、実に50パーセント以上の下落である。

この豪州ドルの下落によって、前述の労働投入、部品調達、設備投資、資金調達に関するオーストラリアの比較劣位は大幅に回復したものと予想されるのである。

最後に、労働費用についてやや詳しく論じたい。そもそも、国際間の生産単位当り費用格差を決定するものは、為替相場を固定し、税制を同一とし、減価償却費を無視し得るほど小さいとすれば、<sup>5)</sup> 労働生産性格差および時間当り労働費用格差である。

---

4) この部分については西オーストラリア大学教授高山崇氏の示唆を受けた。

5) われわれの聞き取りでは、製品によりばらつきがあるが、自動車部品工場では、減価償却費は製品単価の2～5%を占めていた。

労働費用には、賃金、俸給の支払いの直接労務費に属するものと、有給休暇、<sup>6)</sup> 社会保険企業負担分、退職後の企業年金、等の間接労務費に属するものがあるが、オーストラリアでは間接労務費が、企業によっては労務費全体の4割を占める場合がある。したがって、豪州ドルの下落によって、日本の時間当り賃金率が一見オーストラリアよりも高くなったかのように見えたとしても、間接労務費を含めれば両国の時間当り労働費用はほぼ同じとの印象を受けた。

オーストラリアの大多数の労働者の賃金は州もしくは連邦の各種の労働審判所の制度的な枠組みにより決定されるか、あるいは強い影響を受けている。<sup>7)</sup> この点は、2年あるいは3年おきに労働組合と個別企業との間の団体交渉で賃金、および労働条件を決める労働協約が締結され、しかもこの協約が全組合員に配布されるアメリカと違う。また、毎年1回、主要産業の経営者団体と産業別労働組合との間の中央統一交渉で賃金の大幅についてのゆるやかな合意がなされ、その後、企業別労働組合と個別企業との間の団体交渉で、様々の積み上げが計られる日本とも事情を異にしている。

各労働審判所は、全国、州別、産業別に様々の賃金裁定を下すが、問題は、overaward と呼ばれる上積み部分が、交渉当事者間で勝手に実施されてしまうことである。たとえば、1974年の第1次石油危機以後の数年間オーストラリアがインフレーションと高失業率に悩まされた時期には、この overaward の

---

6) われわれの調査したメルボルン周辺の自動車組立工場ではすべて、有給休暇が年間4週間あり、また勤続10年で約2ヶ月の長期有給休暇が与えられ、病気休暇もあらかじめ40~60時間設定されていた。例えば、豪州フォードの長期有給休暇のための支出は、1984年で200万豪ドルを越え、配当金4,000万豪ドルの約5%を占めている。

(Ford Motor Company of Australia [12], 参照)

7) 具体的には、連邦仲裁調停委員会 (Australian Conciliation and Arbitration Commission), ヴィクトリア州 (州都メルボルン) の調停仲裁会議 (Conciliation and Arbitration Board), ニュー・サウス・ウェールズ州 (州都シドニー) の労働委員会 (Industrial Commission), 南オーストラリア州 (州都アデレード) の労働裁判所 (Industrial Court), 等のことである。

(Dabscheck and Niland [8], p. 18, 参照)

部分が膨れあがり、労働審判所の権威は地に落ちたことがあった。<sup>8)</sup>

しかしながら、いづれにせよ、企業業績にしたがって従業員の賃金を決定するという日系企業にありがちな姿勢は、労働組合のみならず、労働審判所という公的機関からの抵抗に会うことは確実である。したがって、産業間賃金格差は社会的認知を得られても、企業間賃金格差の社会的認知を得ることは難しいであろう。

さて、次に労働生産性格差について論じたい。これについては、日本とオーストラリア間で生産設備の全く同じ自動車工場を比較することが望ましい。何故ならば、仮に日豪間に労働生産性の格差が発見されたとしても、それが労働者の質と経営管理技術の差に由来するものか、それとも生産設備の古さと新しさに由来するものか、判断に苦しむからである。しかしながら、日本にはもはや現在オーストラリアに存在しているような古い型の工場は全く存在していない。したがって、少なくとも自動車工業に関するかぎり、労働生産性の比較の実証的研究は非常に難しい。

われわれの観察では、自動車工場に関しては、先に述べた生産設備の古さにもかかわらず、オーストラリアの労働者の士気は決して低くはない。また、経営管理技術も多民族国家に適合した独特のものではあるが、同様の条件下でのアメリカ西海岸の工場に比較すれば、成功しているように思われた。

通常指摘されるのは、オーストラリアの労働者は3分の1近くが移民であり、質が悪い、という定説である。しかし、これは偏見にもとづくもので、アメリカ西海岸の工場と違い、オーストラリアの移民労働者は教育水準が高く、何と言っても居住環境が良いために士気が高い。

しかしながら、オーストラリアの工場の内外に多発するストライキに関しては、明らかに労働生産性を低下せしめている。例えば、われわれが調査したある自動車組立工場の労働損失日数のうち、70パーセントが工場外の他の産業も

8) この点は、ニュー・サウス・ウェールズ大学上級講師 David Plowman 氏の示唆による。

しくは企業のストライキによる部品納入の遅れによるものであった。残り30パーセントがこの工場独自の労使紛争に起因するものである。したがって、この工場の管理者が、仮に労使関係の改善に非常な努力を払い、ついに労使紛争をゼロに持って来たとしても、労働損失日数は30パーセント減少するのみである。しかし、部品輸送に関係する労働者のストライキを減少させる手段を自動車工業の労使双方は持ち合わせていないのである。

このような工場外部のストライキからは労使双方が被害を受けるので、豪州自動車労連ではストライキ中止要請の電報をストライキを行なっている組合や上部団体である ACTU に打つこともあるとの説明を受けた。

以上、本節を要約すれば、われわれの判断は以下のごとくである。オーストラリアの自動車工業の低い労働生産性を決めているのは、低い設備投資率と他産業のストライキである。この両者ともに、自動車工業の労使双方の努力によって解決することが出来るであろうか。否である。

## 5. アメリカ系企業の反応

以上のような生産物および生産要素の市場状況を踏まえて、オーストラリアの自動車製造業5社は、1984年以後の新自動車政策にどのように反応しているであろうか。

まず最初に、1982年以来業界首位の座にある豪州フォードは、この新政策に賛成した。特に、1億5,000万豪ドルの新乗用車および部品開発計画には積極的に参加を表明している。<sup>1)</sup>

豪州フォードは、ブロードメドウに組立工場を、ジロングにエンジン工場を有している。このうちブロードメドウ工場は乗用車年産10万台以上、GMH・ダンデノン工場とならんで、オーストラリア随一の規模を誇っている。

国内の中型車市場における GMH との競争に勝ち残った豪州フォードの戦

---

1) Ford Motor Company of Australia Ltd. [12], pp. 3-5, 参照。

略は、第1に中型車市場における輸入車との競争に勝つための品質管理の強化、第2に研究開発部門の拡充、第3に小型車生産での日本企業との提携の維持、第4に部品特に鋳物工場の拡充、第5に高級大型車の輸出である。

第1の品質管理の強化は、特に新自動車政策に対する反応というわけではない。しかし、豪州フォードの特徴は、GMHに比較して積極的な設備投資を設計、管理部門に行い、<sup>2)</sup>「従業員参加集団」と呼ぶ、職場の自発的な品質管理小集団を作り上げるにあたって、自動車労連本部およびACTUの支援と協力を受けている点である。これは一種の労使協調路線と言うべきであって、1984年末には全従業員のうち10パーセントの自発的参加を得た。<sup>3)</sup>

第2の研究開発部門の拡充は、明らかに連邦政府の新政策に沿ったものである。特に、ブロードメドウの本社研究所では、かつてのGMH・ホールデンFCのような国民車の開発に取り組んでいるとのことである。これが前述の開発援助金をあてにしていることは言うまでもないであろう。

第3の対応策についてはすでに述べた。豪州フォードは、大衆車と小型車は日本企業にまかせるという国際分業体制を採ろうとしている。

第4の部品工場の拡充と、第5の高級車の輸出はいづれも、30パーセント枠まで広げられた輸出助成制度を利用しようとするものであり、これによって関税の免除される輸入枠に日本製の小型車のノック・ダウン・セットを算入しようとする点で第3の対応策と関連している。部品工場投資で特に顕著なものはジロングにおける鋳造工場への投資である。

- 
- 2) 1984年の設備投資額は、6,910万豪ドルである。内訳は、本社のコンピュータ管理機能の強化に910万豪ドル、ジロング工場のコンピュータによる設計、製作技術の導入に310万豪ドル、鉄板成型過程の自動化に1,370万豪ドル、といったところが主なところである。
  - 3) 1984年、ブロードメドウ工場の「従業員参加センター」の開所式には、豪州自動車労連書記長、レン・タウンゼントが出席して祝辞を述べた。これは、オーストラリアの労働組合の多くが職場の苦情を吸い上げて、管理職との話し合いによって解決する機能が未発達である、という欠点を除去し、職場における短期の突発的なストライキを減少させる上で、一定の効果があるものと思われる。

また、1986年4月1日(火)の日本經濟新聞朝刊によれば、豪州フォードは高級車フェアレーンの対日輸出を10年ぶりに再開した。これは排気量4,100ccの大型車で、1984年にはオーストラリア国内で6,200台を売り上げているという。1986年の日本での売上げ目標は、100台とのことである。これは、第2節で述べた豪州ドルの値下りと密接な関係を持っている。新自動車政策の第2の目標、車両価格の大幅引下げは、労せずして実現したと言ふべきであろう。フォード・フェアレーンは2年間で円表示で半額近く値下りしたのである。

ちなみに、フォードにおける労使関係は1982年以後きわめて良好であり、部分的ストライキはあっても工場全体の生産の流れが止ったことはない、とのことであった。

一方、GMHは、第3節の第1図に見られるように損失を出し続けており、1978年以来7年間にわたって無配を続けている。また、工場の閉鎖と縮小を行ない、自発的早期退職制度を導入することによって、10年間で従業員を半分近くまで減少せしめてきた。

しかし、一方でGMHは、巨額の累積赤字にもかかわらず、オーストラリア製造業で最も輸出に貢献した企業なのである。輸出の内訳は、乗用車のノック・ダウン・セットを英国へ、15,000枚の鉄鋼薄板を韓国へ、約15万台のエンジンを西ドイツ、イギリス、南アフリカ、ニュージーランドへ、といったところが主要なものである。

第2表は、豪州フォードとGMHの輸出戦略の差を明確に示したものである。上段は、豪州ドル表示の輸出額、下段は、両社の売上高に対する輸出額の比率をパーセント表示したものである。

1983年に1億8,900万豪ドルもの輸出を達成し、連邦貿易省とオーストラリア工業連盟から最高輸出達成賞を受けたGMHは、自動車部品工場、とりわけエンジン工場としての性格を強めつつある。したがって、新自動車政策の輸出促進政策の恩恵を最も受けるのはGMHである、との見解が在豪日系企業の幹部の間に広まりつつある。しかしながら、GMH総支配人チャールズ・S

第2表 豪州フォード，GMH，輸出額と輸出／総売比率の推移

		年					
		1979	1980	1981	1982	1983	1984
フォード	百万豪ドル	30.6	25.8	23.2	26.7	27.9	47.0
	%	3.15	2.94	2.06	2.06	2.04	2.82
GMH	百万豪ドル	50.9	38.8	76.6	150.2	189.1	—
	%	4.60	3.91	6.45	11.74	15.75	—

Ford Motor Company of Australia [11], p. 14, および General Motors-Holden [12], p. 19, より作成。

・チャップマンの新自動車政策への支持は豪州フォードのそれに比べれば控え目であると言わざるを得ない。<sup>4)</sup>

GMH は、フィッシャーマンズバンドにエンジン工場を、ダンデノンに組立工場を有し、1985年の従業員は約12,700人、豪州フォードよりも過剰な生産労働者を依然としてかかえている。

新自動車政策に対する GMH の戦略は、第1にエンジン製作部門の拡充とエンジン輸出の促進、第2に不採算部門の切捨てと人員整理の続行、第3に品質管理の強化と仕掛品在庫の削減、第4に小型車生産におけるいすゞ自動車および豪州日産との提携の強化である。

国内市場志向の豪州フォードに対して、海外市場に目を向けて輸出型企業として生き残ろうという GMH の戦略は、オーストラリア経済に適応したそれなりに合理的な選択であろう。

この目的を達成するために、GMH は、最近数年で3億豪ドルにのぼる投資を、フィッシャーマンズバンドの4気筒エンジン工場に投下すると同時に、1983年に2,750万豪ドルの退職金を支払って人員整理を行なった。この結果、電気機器、伝導装置、サスペンションなどを GMH 内部で製作することは止めて、外注することとなった。

GMH は自動車組立工程への新規投資はせず、既存設備の効率的利用を促進

4) General Motors-Holden's Ltd. [12], p. 4, 参照。

している。このために、総合的品質管理を行なうQCサークルの導入、カンバン方式の徹底による部品在庫の削減を行なっている。フォードと同様に、これについては自動車労連の協力を受けている。しかし、名門企業であるだけに、古い型の間管理職が多く、必しも成功しているとは言えない。

最後に、小型車については、豪州日産、いすゞ自動車等の日系企業に依存する予定である。フォードと同様の戦略をやや遅れて採用したことになる。

以上を要約すれば、豪州フォードは国内市場の第1人者として新製品の開発に力を入れ、GMHは部品製作者として国外市場に活路を見出す。大衆車と小型車の市場については完全に放棄して、日本車に自社の名前と商標をつけて販売する。これが両社の新政策に対する反応である。

## 6. 日系企業の動向

今回の新自動車政策によって最も打撃をこうむると予想されるAMI(トヨタ)はこれにどのように対応しようとしているのであろうか。

当初AMIは、35パーセントの低率関税を享受して来たノック・ダウン生産が、新政策によって実質的に締め出されると考えていたようである。しかし、最近の円高によって、賃金面での日豪の格差がほとんど消滅したと思われるので、1989年以降も57.5パーセントの一率関税のもとで、乗用車のノック・ダウン・セットの組立てを行なう方針である。

もともと、AMIのポート・メルボルン工場は年産4万台弱、従業員も600人程度であり、町工場に毛の生えた程度の規模である。これに対し、トヨタ乗用車の輸入は輸入業者を通じるものも含めれば2万台強にのぼり、商用車の輸入は約12万6千台である。したがって、完成車とノック・ダウン・セットの関税が等しくなるのならば、トヨタにとっては組立工場を閉鎖して、本田技研のように高級車のイメージを持った乗用車、および商用車の輸入のみを行なう選択が最善のように思われる。

事実、連邦政府はこのような撤退の起り得ることを予想して、1991年までの

低関税輸入枠を撤退企業にはさらに別枠として与えることを決定している。<sup>1)</sup>

しかし、AMI は、第 1 に、トヨタ伝統の徹底した品質管理と生産過程の効率化によって10～20パーセントの生産費の削減を図ること、第 2 に、85パーセントの国産化率目標を達成しても製品の質を落さないために部品供給先に対する指導を強化することによって、新自動車政策の打撃を回避しようとしている。

さらに、トヨタは、第 3 に、100パーセントの出資小会社、TMA を拡充し、GMH のように部品会社として生き残る道を選んでいる。

経営上、何も行動しないこともひとつの戦略なのである。既存設備と人員を細かく泥臭い方法によって十二分に回転させ、何時でも撤退できるようにしておきながら、短期間に高収益をあげるというトヨタの経営手法は、かつて1982年にわれわれが調査した、米国カルフォルニア州南部のトヨタのトラック組立工場における経営手法と酷似しており、この企業が世界第2の自動車会社となった秘密を見る思いがした。

これに対して、豪州日産自動車製造の戦略は日本の経営を前面に打ち出した、AMI よりはるかに長期的視野に立ったものである。

豪州日産は、クレイトンに乗用車組立工場を有し、年産4万6千台、その他にボルボの組立と、GMH・アストラの委託生産を行なっている。また、ダンデノンには大型アルミ鋳造工場を建設し、その労務管理にはクレイトン工場よりもはるかに労力を割いて後述する日本的経営の定着を画っている。

したがって、豪州日産の対応策は、第 1 に大衆車生産における GMH との提携の強化、第 2 に、エンジン部品工場の拡充とそこにおける日本的経営の徹底である。

さて、日産ダンデノン工場における労務管理は、ほぼ完全な単一労働組合、

---

1) 撤退企業には1983年から1984年における年間新車登録台数の平均の2分の1の台数が、特別枠として与えられ、この輸入に関しては、57.5パーセントの関税のみでよく、それ以上の移行措置関税は免除される。

多能工化，班長の非組合員化，職場内苦情処理機関の常設と，オーストラリアでは独特の色彩を備えている。また，クレイトン工場の事務部門には，日本的な大部屋制を導入するなど，事務管理部門における日本化も強行している。

このような労務管理は，自動車労連ヴィクトリア支部の了解のもとに行なわれている。日本とは異質の法律，労使慣行，社会常識のオーストラリアにおいてどこまで成功するか，前途を注目したい。

ただし，日産自動車の技術力には従来から高い評価が下されているので，豪州フォードや GMH にエンジンを売却する，というトヨタと同様の道が残されていることは明記しておきたい。その場合には，トヨタよりも日産のこうむる損失は大であろう。日産がクレイトン工場に投入している資金および人材はトヨタよりも大きいからである。

最後に豪州三菱自動車工業について触れておきたい。豪州三菱は，1982年には，乗用車年産48,000台，商用車年産2,000台，合計年産5万台と報告されている。しかし，1984年の生産台数は不明である。従業員は，組立工場のみでも3,000人を数え，日産クレイトン工場の2倍弱の規模であり，日系自動車工場のなかでは最も規模が大きい。豪州フォード・ブロードメドウ工場の日産能力460台に比して若干見劣りはするが，日産250台の能力を持つアデレード工場と，エンジンを生産するロンズデール工場を有している。

注目すべきは，南オーストラリア州内における地場産業として，自動車工業が強力な発言権を持っている事である。GMH・エリザベス工場，もしくは豪州三菱アデレード工場は，南オーストラリア州を代表する工場のひとつである。

したがって，従業員の士気は高く，多くの見学者が工場を訪問している様子は，あたかも地方都市の住民が地元の野球チームを応援するかの観がある。1983年，豪州三菱は，シグマを英国向けに輸出し，その見返りとして，国産化目標率を85パーセントから70パーセントに落しても良いとの特典を，連邦政府より得た。<sup>2)</sup>

2) 日産自動車調査部〔3〕, p. 49, 参照。

また、豪州三菱は、1984年初頭いかなることがあってもオーストラリアから撤退しないことを労働組合幹部に言明している。<sup>3)</sup> したがって、豪州三菱の方針は、既存の設備の効率的運用によって、品質の優れた製品を作り出し、輸入小型車とオーストラリア国内で競争するという、オーソドックスな経営方針をつらぬくことでしかない。

三菱アデレード工場とられている労務管理は、日産ダンデノン工場におけるそれと大差ない。しかし、アデレードの従業員の士気が高いのは、マグナという優秀な車種を自分たちが生産していることへの誇りである。この微妙な心理的差違が、日産と三菱自工におけるオーストラリアでの日本的経営の将来に大きな違いを与えるのではないか、というのがわれわれの予想である。

以上、要約すれば、豪州三菱自動車は、多くの部品工場を有する生産体系として、国内市場を目指して製品品質の向上に努力し、豪州日産は部品製作に力を入れるとともに GMH との提携を強化し、AMI（トヨタ）は何時でも撤退できる態勢を保ちながら、別会社の部品製作で利益をあげる。これが、3社の新政策に対する反応である。

仮に、自動車組立部門から撤退するとすれば、最も損失をこうむるのは豪州三菱であり、次に豪州日産であろう。トヨタについては撤退は比較的容易であろう。

## 7. 業界再編成の問題点

小論の冒頭に述べた、3系列企業、6車種への自動車工業の再編成計画については、在豪外資系5社の経営陣は黙殺しているので、その真意を知ることができない。

しかし、労働党政権を支える ACTU の有力加盟組合のひとつであるオーストラリア自動車労連 (Vehicle Builders Employees' Federation of Australia) はこの再編成計画に鋭い批判を加えている。

3) Townsend [16], 参照。

1984年6月4日の声明文において<sup>1)</sup>、自動車労連書記長レン・C・タウンゼントは、製造会社を合併させ、車種を減少させる政策はきわめて非現実的であると述べている。何故ならば、第1に、豪州自動車産業の再建にあたって必要不可欠な日本資本の協力が得られなくなるからである。第2に、車種の減少は自動車需要の構造変化に敏速に対応できない硬直した生産体制を作りあげてしまうからである。

第1の点に関して、タウンゼントは「トヨタと日産は北米へ逃げて行ってしまおうだろう」とはっきりと述べている。また、三菱については前節であげた地域の代表的企業としての重要性を指摘して、豪州三菱のアデレード工場およびロンズデール工場をこの業界再編成に組み込むことは、経営者と従業員が一体となったはげしい抵抗に会うであろうと予想している。

したがって、彼は、特別輸入枠の関税を7年がかりで100パーセントから57.5パーセントへ引下げることに反対している。また、公共機関がオーストラリア国産車を買上げることを提案している。もっとも、タウンゼントは、業界再編成以外の政府提案については大体賛成であると述べているので、自動車労連が政府の政策と全面的に対決している訳ではない。

われわれは、第2の批判点が重要であると考えている。そもそも、1980年以降日本が世界最大の自動車生産国になった最大の原因は、1973年～74年の第1次石油危機と1980年の第2次石油危機によるガソリン価格の高騰に反応して、世界各国の消費者の嗜好が大型車から小型車へ変化したことにある。すなわち、小型車中心の生産体制を組んでいた日本の自動車産業が急増する小型車需要をすばやく満たすことが出来たのに対して、大型車中心の生産体制を組んでいたアメリカの自動車産業が大型車の売れ行き不振に打撃を受けたのである。

オーストラリアの自動車市場を見ても、以上の推移は明らかである。たとえば、57.5パーセントの関税と、10パーセントの輸入規制の2重の防壁で守られているとはいえ、中型車の市場が依然として、フォード・フェルコンと GMH

1) Townsend [16], 参照。

・コモドアによって2分されている状況は、中型車の分野に関しては、いまだオーストラリア車が消費者の多様な嗜好に適合しているということである。

仮に、1992年以後オーストラリアの輸入枠が撤廃され、57.5パーセントの関税のみで外国車の輸入を規制しようとしても、石油価格の下落によって再び消費者の嗜好が小型車から中・大型車へ移った場合、オーストラリアの中型車は、この需要を吸収できるであろうか。われわれは、むしろ豊富な車種をそろえた、日本、北米、ヨーロッパ諸国の輸入中・大型車がこれを吸収するであろうと予想している。

もちろん、大衆車と小型車については、次々と新車種を開発して、消費者の多様な需要を把えている日本車に対抗するには、単純な、車種の減少、大量生産、価格引下げ、大量販売という経路を通じての戦略では十分と言えないであろう。自由競争を通じての多種多様な車種の登場が、消費者の心を把える洗練されたオーストラリア産小型車を生み出すのである。

前節で述べたように、オーストラリアでは自動車産業において労使の協調によって生産性の向上を図る道は十分に開かれている。もし、部品供給の不安定性の原因である、輸送関係の労働組合のストライキと、部品工業最大の組織である金属労組 (Amalgamated Metals, Foundry and Shipwrights' Union) の協力が得られるならば、オーストラリア自動車工業の近代化は可能であろう。

しかし、それは、少品種大量生産ではなく多品種小量生産の過程を通じてでなければならない、というのがわれわれの考えである。これについては、稿を改めて詳しく論じたい。

#### ＜参 考 文 献＞

- [1] 東洋経済新報社編『海外進出企業総覧1986』（『週刊東洋経済』臨時増刊，1986年2月14日号）。
- [2] トヨタ自動車広報部編『Toyota 1984—自動車産業の概況』，トヨタ自動車株式会社，1984年。
- [3] 日産自動車株式会社調査部編『自動車産業ハンドブック1985年版』，紀伊国屋書店，1985年。

- [4] 日本貿易振興会編『オーストラリア（改訂版）』, (ジェトロ貿易市場シリーズ No. 247), 日本貿易振興会, 1984年。
- [5] 日本貿易振興会海外経済情報センター編『豪州における日系進出企業（製造業）の実態調査』, 日本貿易振興会 (JETRO), 1984年（謄写版）。
- [6] Australian Council of Trade Unions ed., *ACTU National Directory and Union Officials' Manual 1984—85*, ACTU, 1984.
- [7] Cameron, R. J. ed., *Year Book Australia 1985*, Australian Bureau of Statistics, Canberra, 1985.
- [8] Dabscheck, B. and J. Niland, *Industrial Relations in Australia*, George Allen & Unwin, Sydney, 1981. 桑原靖夫監訳, 菅野栄介訳『オーストラリアの労使関係』, 日本労働協会, 1984年。
- [9] Department of Industry and Commerce, Commonwealth of Australia, *Information Kit: Motor Vehicle Policy*, Australian Government Publishing Service, May 1984.
- [10] Department of Trade, Commonwealth of Australia, *Overseas Trading*, Vol. 37, No. 5, May 1985, Australian Government Publishing Service, 1985.
- [11] Ford Motor Company of Australia Limited, *Ford Australia Annual Report 1984*, 1985.
- [12] General Motors-Holden's Limited, *Annual Report 1983*, 1984.
- [13] Kriegler, R., "Quality of Worklife at Mitsubishi Motors", *Working Paper Series, the Flinders University of South Australia*, No. 71, NoV. 1983.
- [14] Mitsubishi Motors Australia Ltd., *A Guide to Mitsubishi Motors Australia*, 1980.
- [15] Rawson, D. W., and S. Wrightson, *Australian Unions 1984*, Croom Helm Australia, Sydney, 1985.
- [16] Townsend, L. C., "The 1984—1992 Vehicle Industry Plan", *VBEF Newsletter*, 1984, No. 7.
- [17] McCosh, D. F. and D. C. Smith, "Coming of Age in Asia/Pacific", *Ward's Auto World*, vol. 19, No. 5, May 1983.