

## 論 文

## オーストラリアの自動車工業

## ——成熟社会への展望——

鶴飼 康東・重里 俊行

## 1. はじめに

産業日本の戦略商品であった自動車はすでに飽和水準に達しつつある。商品としての歴史が成熟段階に入ったからである。このような成熟した消費財の市場における企業の戦略は従来の定型を打ち破るものでなくてはならない。この地球上のどこかにわれわれの参考になる国はないものだろうか。

ここで、われわれは西ヨーロッパでも北米大陸でもなく、南半球の大国オーストラリアに注目した。なぜならば、高い生活水準や十分な余暇をともなう豊かな社会としての長い歴史をオーストラリアは持っているからである。

オーストラリアの市場規模はいつれの消費財を見ても日本に比べて小さい。しかし逆に考えれば、市場が限定されている点こそ、成熟社会における企業戦略や産業政策を考える上での重大な前提ではないだろうか。

以上の理由から、われわれは1985年7月から9月にかけてオーストラリアの自動車工業について詳細な現地調査をおこなった。小論はその成果のひとつである<sup>1)</sup>。

---

1) われわれの現地調査に対して豪日交流基金より第5回研究調査奨励金(1984—1985事業年度)が交付された。また、オーストラリア国立大学豪日研究所長ピーター・ドライズデル博士、モナシュ大学日本研究所長 J. V. ネウストプニー教授、オーストラリア連邦政府商工技術省自動車部長グラム・タイラー氏からはさまざまな研究上の便宜を受けた。記して深謝の意を表す次第である。

2) Horne [1970] 邦訳46ページ参照のこと。なお、チフリーは翌1949年の総選挙で R. G. メンジーズの自由党に敗れて下野した。

## 2. オーストラリア自動車工業の歴史と現況

オーストラリア自動車工業の歴史については、Kriegler〔1983〕の前半部分に要領の良い解説が付いている。それによれば、オーストラリアにおける自動車製造は1900年頃輸入シャーシに現地製造の車体を取りつける形で開始されたと言われている。

1920年代半ばには早くも保護主義の台頭が見られ、米国製の輸入シャーシに対抗するために輸入関税が導入されている。このため、米国系のフォード自動車とゼネラル・モーターズ・コーポレーションが1925年前後にメルボルン周辺に自動車工場を建設している。以下では、後者の豪州現地法人であるゼネラル・モーターズ・アンド・ホールデンズ株式会社については、現地での略称に従って GM-H と表記することとする。

第2次世界大戦終了後の1945年に GM-H はいち早くオーストラリア国民車の製造計画を発表した。当時の首相 J. B. チフリーはこの計画を全面的に支持し、国内資本による乗用車生産計画を拒否した上、1948年に製造の開始された新国民車を「ホールデン」と命名して愛国心を煽った<sup>2)</sup>。

これに対抗して、クライスラー、ブリティッシュ・モーター、フォルクス・ワーゲンの各社が相次いでオーストラリアでの自動車生産を開始して、先発のフォードとともに GM-H に対抗した。しかし、GM-H は1973年の第1次石油危機まで25年の長きにわたって乗用車市場で45パーセント前後の占有率を誇り、1強4弱のガリバー型寡占の状態が続いたのである。

この間の1968年に日本のトヨタ自動車工業は、ブリティッシュ・モーターの子会社オーストラリアン・モーター(AMI)を買収して、主として商用車の生産を開始している。さらに、第1次石油危機後の1976年に日産自動車がメルボン郊外にあったフォルクス・ワーゲンの自動車組立工場を買収している。

一方、豪州クライスラーは1977年と1978年に大欠損を出し、1万台以上の在

庫を抱えて、市場占有率を大きく低下させた。その理由は、消費者需要の小型車への移動に対応できなかったこと、労使紛争の激化に伴って製品の品質が低下したこと、親会社の米国クライスラーの財政状態が急激に悪化したこと等があげられる。

1980年に、三菱自動車工業はこの豪州クライスラーを8,000万豪ドルで買収し、効率的に運営して翌1981年には2,400万豪ドルの利益を挙げた。これは一時、オーストラリアの新聞で「三菱の奇跡」と持て囃された。しかし1982年には再び赤字に転落している。

豪州クライスラーが経営危機に陥った1977年はGM-Hにとっても危機の年であった。この年同社は800万豪ドルに昇る欠損を出し、以後現在に至るまでその打撃から回復していない。

この間に豪州フォードは着実に業績を伸ばし、1982年にGM-Hより乗用車生産の首位の座を奪い、1984年現在の新乗用車登録台数では29%の占有率で、21%のGM-Hに大きく水を開けるに至った。

このGM-Hと豪州フォードの乗用車戦争を尻目にトヨタは商用車中心の戦略を採り、新商用車登録台数では34%と圧倒的占有率を占めるに至った。したがって、1986年現在乗用車と商用車全体の自動車市場では、豪州フォード、トヨタ(AMI)、GM-Hの3強と豪州三菱、豪州日産の2弱の寡占態勢が定着しつつある<sup>3)</sup>。

オーストラリアの自動車市場は現在では輸入車の占める割合が大きく、日産自動車〔1985〕によれば、日本車は現地生産車と日本からの輸入車を合計すれば1984年現在50.5%を占めている。

一方、これに対して、オーストラリア連邦政府は1976年以来現在に至るまで自由党と労働党とを問わず厳しい自動車輸入規制を実施して来た。すなわち、第1に国内乗用車市場の20%分の強制輸入割当、第2に乗用車57.5%、商用車

3) 豪州フォードとGM-Hの角逐については、鶴飼〔1986〕486-491ページに詳しく述べられている。

第1表 豪州自動車製造会社5社の現況

	従業員数	市場占有率
GM-H	12,684人*	18.1%
豪州フォード	12,500人*	23.9%
AMI(トヨタ)	2,062人	19.7%
豪州日産	2,328人	10.9%
豪州三菱	3,319人	9.8%

従業員は1985年6月末現在、現地での聞き取りによる。

ただし、\*は部品工場の従業員を含む。

市場占有率は日産自動車〔1985〕p.337による1984年値。

ただし、現地生産車と輸入車を合計した占有率である。

45%、組立車両セット35%の輸入関税、第3に85%の部品国産化率の強制がこれである。

ただし、1983年以来、連邦政府の自動車政策に若干の修正が行われ、1989年にはこの輸入割当制度は廃止され、関税率は一律に57.5%となることが決まっている。

われわれは、すでに鶴飼〔1986〕でこの新自動車政策の検討を詳細に行っている。そこでの最大の問題点は、3系列への自動車会社の再編勧告と、6車種以下への国内生産車種統合勧告であった。

### 3. 意外に強力な生産基盤

オーストラリアは製造業には不向きであるという通念は世界中に広がっていると言っても過言ではない。オーストラリアの一般市民は言うに及ばず、高級官僚、政治家、言論人ですら、鉱業や農業は高い国際競争力を持っているが製造業は二流である、と思いつこんでいる節がある<sup>4)</sup>。

4) Horne〔1970〕邦訳35-56ページは、このような見解の代表的なものである。

その理由を思いつくままに述べれば、以下のごとくである。第1に生産設備が古く、新規投資も少ない。第2に労働者の賃金が高い。第3に労働組合が強力であるためにストライキが多発する。

さらにこれに加えて、自動車工業の低い労働生産性の理由としては、オーストラリアの自動車工場における人種的多様性が挙げられることが多い。1工場に10数か国からの移民労働者が働いているのが、メルボルン周辺に集中している自動車製造工場の特徴だからである。

しかし、この見解はやや皮相的であると言わざるを得ない。言語上の困難は確かに存在するが、英語能力自体は自動車の組み立て工程における労働生産性に大きな影響を与えない。移民労働者の多くは英語さえ出来ればより良い雇用機会を見出し得る有能な人材が圧倒的に多い。

われわれは、現地調査の結果、英語が十分に喋れるにもかかわらず組み立て工程でしか働けない労働者よりも、英語が喋れないために組み立て工程でしか働けない労働者の方が、潜在的能力の面でも勤労意欲の面でもはるかにまざっていると、判断するに至った。

次に労働組合の問題はどうであろうか。一般的に言って、オーストラリアの労働組合は、職種別組合の伝統を受け継いでいるために、新技術の導入や職種の再編成に対して協力的ではないとされている。

しかしながら、われわれの面接調査によれば、オーストラリア自動車労連（Vehicle Builders Employees' Federation of Australia: VBEF）の性格は産業別労働組合に近く職種別組合や職能別組合のような硬直性は持っていない。さらに、地方支部の権限が非常に強く、実際には企業別組合的な新技術に対する柔軟な発想が見られる。

むしろ、われわれが注目したのは、自動車部品工場および国内輸送部門において頻繁に発生しているストライキであった。これによって、自動車部品の安定供給が著しく阻害されていた<sup>5)</sup>。

5) 詳しくは、鶴飼 [1986] 495-496ページを参照のこと。

部品工場のストライキは、オーストラリア民間部門の最大組合である合同金属労組 (Amalgamated Metal Workers' Union: AMWU) によるものが大半である。また、国内輸送部門のストライキはオーストラリア労働組合評議会 (Australian Council of Trade Unions: ACTU) 議長で政界の実力者であるサイモン・クリーンの出身組合であった店員・荷造工連合組合 (Federated Storemen and Packers' Union) によるものが多い。

この2種類のストライキは、個々の企業経営者や労働者がいくら努力しても如何ともし難い問題である。したがって、オーストラリア国民全体に少数の過激な組合の行動によって多数の国民が被害を被ることへの抗議の声が挙がらなければ、オーストラリアの自動車工業のみならず、製造業全体の労働生産性の向上は望めない<sup>6)</sup>。

ただし、この点については連邦政府の指導者達も十分に認識しているようである。例えば、貿易省は、首都キャンベラではなく、経済の中心地であり労働組合訓練局の本部があるシドニーに労使協調促進室を設置している。また、労働省は、労働組合訓練局付属のクライド・キャメロン・カレッジにおいて1984年9月から1985年6月までに約2,000人の労働組合指導者を集めて、各産業別に生産性向上と輸出促進に関する教育訓練を行っている<sup>7)</sup>。

6) 1977年から1984年まで AMWU の主任エコノミストであったテッド・ウィルシャーは、われわれの面接調査に対して、合同金属労組の戦場的態度は自動車工業と全く無関係であり、ただ単に金属工業の労使関係が非常に敵対的であることに起因すると答えた。彼によれば、オーストラリアでは解雇が1週間前に解雇通知書を出すだけで容易に成立してしまう。また、経営者は経営情報を労働組合にほとんど公開しないので、労使関係は敵対的になりやすいとのことである。しかし、これは特に金属工業に限った事ではない。

Deery & Plowman [1985] p. 239には、政治的ストライキの頻発する部門として海運、沖仲仕、建設、金属の各産業があげられている。特に、AMWU 内部では、右派の民主労働党系、主流派の労働党系、左派の共産党系(現在3派に分裂)が激しい主導権争いを繰り返している。しかも、これはオーストラリアの労働組合では珍しい特徴であると書かれている。この辺りが真実を伝えているのではなからうか。

7) Department of Trade [1985] pp. 3-4 参照のこと。

一方、工業都市メルボルンをかかえるビクトリア州の州政府も労働組合の教育に力を入れている。例えば、州政府は1985年から自動車関連会社30数社の経営者、管理者、組合役員を集めて在庫管理委員会を組織し、生産性向上のための啓蒙活動を行っている。

もし、これらの試みが成功すれば、現行の生産設備の下でも製造業の大幅なコスト・ダウンが可能である、というのがわれわれの面接した企業の間管理職の一致した見解であった。われわれは、成功の確率は高いと判断した。

さらに、賃金については、1980年以来一貫して続いている豪州ドルの対ドル為替相場の下落、および1984年前後から始まった対円為替相場の下落によって、先進工業国の中では比較的賃金の低いイタリアやイギリスなみに低下したものであると思われる。したがって、賃金に関する限りオーストラリアの製造業の足枷は消滅したと言って良いであろう。<sup>8)</sup>

最後に生産設備について論じたい。われわれの観察によれば、オーストラリアの自動車工場はすべて生産設備が極めて古く省力化も余り進んではいない。だが、この点がむしろオーストラリア経済の懐の深さを示しているのではなからうか。さほど大規模ではない新規投資によって労働生産性が飛躍的に向上する余地が充分にある。製造業の新規投資に対する政府金融機関の利子補給等によってこれを実現することは比較的容易な事であろう。

#### 4. 本物の分かる消費者達

日本ではあまり知られていないが、オーストラリアは過去120数年に渡って世界で最も豊かな社会のひとつに数えられて来た。Maddison〔1982〕はこれを実証する統計資料として最適である。

一例として、1人当たり国内総生産を採り上げて見よう。1870年、オースト

8) 経済企画庁調査局〔1987〕282ページによれば、1980年に1米ドルが0.8776豪ドルであったのが、1985年に1米ドルが1.4269豪ドルになっている。豪ドルの対円相場の下落については、鶴飼〔1986〕493-494ページを参照せよ。

ラリアの人口は162万人に過ぎなかったが、1人当たりの国内総生産は当時世界の工場と言われた英国の1.62倍、ヨーロッパ大陸で最も高い生活水準を誇っていたベルギーとオランダの1.75倍、南北戦争後の復興景気に湧く米国の1.85倍であった。

さらに、1890年から1900年にかけて米国の1人当たり国内総生産が英国を抜き去った後でも、オーストラリアのそれは米国を凌駕していた。米国がオーストラリアを抜き去るのは、第1次世界大戦の終了を待たなければならなかったのである。なお、1938年の時点でも米国の1人当たり国内総生産を2.65とすれば、オーストラリアのそれは2.34、英国は1.84、フランスは1.69、ドイツは1.28、日本は0.87でありオーストラリアの豊かさが並々ならぬものであったことが分かるであろう。ちなみに、第2次世界大戦勃発時の人口は700万人前後である<sup>9)</sup>。

オーストラリアの豊かさは単に所得の面に留まらない。支出の内容や余暇の面でも充実している。イギリス本国で紳士や貴族の娯楽であったスポーツはすでに第1次世界大戦よりはるか以前に労働者の娯楽となっていた。さらに、1856年には世界で最初の8時間労働制を採用し、1940年代には米英仏とならんで労働者1人当たり年間総労働時間は2,000時間を切っていたのである<sup>10)</sup>。

その他、週休2日制の導入や有給休暇の長期化もいち早く行われ、労働者は十分な余暇を享受して来た。

さらに注目すべきは、農業によって支えられた高い富と所得を背景にして都市化が猛烈な速度で進展した事である。すでに1930年代には全人口の50パーセント以上がシドニー、メルボルン、アデレード、パース等の少数の都市に集中していた<sup>11)</sup>。

20世紀に入るや、都市化の進展にともないまばゆいばかりの美しい郊外住宅地が各都市の外周に形成された。それらは、美観、規模、快適さのどの尺度を

9) Maddison [1982] pp. 182-187および p. 212参照のこと。

10) Maddison [1982], p. 211参照のこと。



採っても、田園調布、成城、あるいは芦屋等の高級住宅地のおよぶところではない。しかも、これらの住宅地に居住しているのは極普通の市民なのである。

第2次世界大戦後、主要な輸出産業であった羊毛と食肉産業が衰退の兆候を見せはじめても、オーストラリアはかつての農業大国アルゼンチンとは異なり、幸運の道を歩むことが出来た。天然資源が脚光を浴び始めたからである。したがって、依然としてオーストラリアの平均的市民は広々とした芝生の庭、瀟洒な建物、咲き乱れる花のなかで、世界中から流入する工業製品を選択し、消費することが出来たのである。

以上の理由により、オーストラリアの平均的市民の耐久消費財の保有経験は長く、また、商品鑑別眼は非常に鋭い。

街を歩けば誰にでも分かることであるが、20年以上前に生産された車種が良好な整備状態で走り回っていることが多い。簡単な維持整備は自分の手で行う自動車保有者もしばしば見受ける。良質の商品を大切に長く使用する社会的基盤が出来ているのである。

## 5. 結 論

要約するに、一般的な日本人の認識とは異なりオーストラリアは超先進的な社会であり、消費財市場は十分に成熟しているのである。乗用車の普及率は、すでに日本の2倍である。乗用車保有台数は1983年時点で約560万台、年間新規登録台数約45万台である<sup>11)</sup>。したがって、使い捨て文明を基礎とした米国流でもなく、かつての復興途上の荒々しさを濃厚に残す日本流でもない販売戦略の実験室として注目されるべきである。

これまで日本企業の多くはその市場規模の限定性ゆえにオーストラリアを軽視しがちであった。しかし、この限定性ゆえにオーストラリアに注目すべき時節が到来したのではないだろうか。

11) 谷内〔1987〕1ページ参照のこと。

12) ABS〔1985〕, pp. 450-451より引用。

たとえば、オーストラリアの乗用車年間販売台数45万台は、小型車 12.5万台、中型車 15万台、大型車 12.5万台、これに加えて高級車 5万台、と分割されている。ここでわれわれが注目したのは高級車の市場である。高級車の内訳は、ベンツ、ボルボ、フォルクス・ワーゲン、BMWなど各国の高級車種が分散して売られている。ここにも、販売戦略の実験室としてのオーストラリアの意義が存在しているのである。

#### ＜参 考 文 献＞

- [1] 鶴飼 [1986], 鶴飼康東「豪州労働党政権の1980年代後期自動車政策」, 『関西大学経済論集』, 第36巻第2・3・4号, 1986年11月.
- [2] 経済企画庁 [1987], 経済企画庁調査局編『経済要覧, 昭和62年版』, 大蔵省印刷局, 1987年.
- [3] 谷内 [1987], 谷内達「オーストラリア社会の多様化」, 『第2回オーストラリア研究シンポジウム報告書』, 豪日交流基金, 1987年.
- [4] 日産自動車 [1985], 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.
- [5] ABS [1985], Australian Bureau of Statistics, *Year Book Australia* 1985, ABS Catalogue No. 1301.0, Commonwealth of Australia.
- [6] Deery & Plowman [1985], S. Deery and D. Plowman, *Australian Industrial Relations, Second Edition*, McGraw-Hill Book Company, Sydney, 1985.
- [7] Department of Trade [1985], Department of Trade, Australia, *Overseas Trading*, Vol. 37 No. 5, May 1985, Australian Government Publishing Service.
- [8] GM-H [1985], Public Affairs Department, General Motors-Holden's Limited, *The Holdens Story, 4th Edition*, 1985.
- [9] Horne [1970], Donald Horne, *The Next Australia*, Angus & Robertson, Sydney, 1970. [竹下美保子訳『オーストラリアの解剖—変貌する資源大国』サイマル出版会, 1972年]
- [10] Kriegler [1983], Roy Kriegler, 'Quality of Worklife at Mitsubishi Motors', *National Institute of Labor Studies, Flinders University, Working Paper Series*, No. 71, November 1983.
- [11] Maddison [1982], Angus Maddison, *Phases of Capitalist Development*, Oxford University Press, 1982.