



巻頭言

グローバル自動車産業の方向性

下川 浩一
法政大学名誉教授

はじめに

1989年のベルリンの壁崩壊と東西冷戦終結以来、世界経済はグローバル化の時代を迎えたといわれ、それまで国際的事業展開を行ってきた自動車産業にも本格的なグローバル競争の時代が到来したと称されたものであった。そして、グローバル大競争の時代の到来、市場原理主義の称賛の中で行き着いた先は1990年代の自動車産業のグローバル再編成であったが、やがてこの国境を越えた再編成は虚構であり、ほとんどの合併や合同の試みは失敗に終わっている。今回の時点から見て、いわゆるグローバル再編がなぜ虚構に終わったのか、もう一度これを再考し、再構築するには、どのような戦略と発想が必要であるかを今ここで考え、その方向性を明らかにすることが今日こそ求められるのである。

グローバル再編はなぜ虚構に終わったか？

1980年代までの世界の自動車産業を鳥瞰図的に見ると、欧州、米国、日本という先進国の間での市場の陣取り合戦が国際競争の名の下に激烈に闘われていた。その中で、世界の自動車産業の覇者は、なんといってもフォードシステムの大量生産、大衆車のグレードアップと顧客の購買力に合わせたフルライン戦略で一世を風靡したA. P. スローンの、いわゆるスローニズムの戦略とマーケティングの2つのシステムで世界をリードしたアメリカである。このアメリカの覇権は、1908年（GMの誕生とフォードのモデルT型の生産開始の年）を起点として約90年続いたが、第二次世界大戦が終わってEU（かつてはEEC）がガット自由貿易体制の下で台頭するにつれて欧州自動車の挑戦を受けることになる。ただし、欧州自動車産業といっても一枚岩ではなく、GMオペルや欧州フォードのようなアメリカ系もあり、自動車先進国だったイギリスやスウェーデンのように乗用車の民族系メーカーは姿を消した例もあるが、現在欧州自動車産業の中核をなすのはVW、ベンツなどのドイツ勢とルノー、PSAのフランス勢であり、これら欧州勢はアメリカにない実用的小型車や独特のブランド価値とそれを裏付けるデザインとスタイリングでアメリカの覇権に挑戦した。

そして、1980年代になると第二の挑戦者が現れる。それが日本の自動車産業である。その競争力は、MITの国際自動車共同研究がいわゆるリーン生産方式と名付けたように日本的生産システムで生み出されたQ（品質）、C（コスト）、D（納期）と三拍子揃ったものに裏付けられたものであった。これに加

えて当時の日本の自動車メーカーは、製品開発E＝エンジニアリングの面でもリードタイムの短い効率の良いシステムと部門間の壁をなくし、サプライヤーを巻き込んだコンカレントエンジニアリングでも力を発揮した。このQCDE競争力は日本の自動車産業を今日まで支えてきた、多能工中心の現場力による物作り競争力の進化によってもたらされたものである。

欧州の挑戦はVWのビートルのような実用小型車とか、欧州車ブランドにふさわしい米国メーカーが手掛けていなかった、いうならばニッチ市場を狙ったものであったが、これに比べて日本の挑戦は、少なくとも1970年代前半まではアメリカの大型車対日本の小型車というすみ分けが可能な時代を飛び越えて、1980年代になると日本の小型車の品質、燃費と排ガス対策のレベルが評価され、ついに競争の土俵まで変えてしまったのである。

この日本車優位の先進国市場の陣取り合戦は、1980年代前半の自動車貿易摩擦や乗用車自主規制の時代を通り越して、1985年の円高G-5以降の米国と欧州での現地生産時代を迎え、日本自動車メーカーによるQCDの競争力の海外移転（特に先進国中心）が始まった。

言うなれば、日本優位の陣取り合戦も、海外現地生産と日本国内市場のバブル好況で小康状態を迎えた。しかし、東西冷戦終結で先進国中心の陣取り合戦はグローバルに国境を越え、市場原理主義万能の時代が訪れる。この時代になるとグローバル競争が声高に呼ばれ、グローバルな自動車メーカーの再編統合で先手をとる方が競争優位に立てるとする考え方が多くの自動車メーカーの首脳に戦略判断に影響を与えた。しかも、この考えはアSEMBラーのレベルだけではなく、サプライヤーのレベルにもおよび、低賃金レベルの途上国をも巻き込んだグローバルソーシング（Relocation）の優位性も強調された。

しかし、グローバル市場原理主義に処って立つ自動車産業界の再編統合論には大きな落とし穴があった。それはグローバル合従連衡先手必勝論には名目上の規模の経済だけで競争力を推し計るという致命的な欠陥があった。その典型的な例がフォードのJ. ナッサー元会長が談話の形で述べた、年産400万台以上のメーカーでないと生き残れないとする400万台クラブ構想である。この構想は内外のジャーナリズムやメディアに伝播し、まことしやかに喧伝された。

その結果、GM－いすゞ、富士重工、スズキ、そしてフィアッ

ト、サブ、フォード・マツダ、ジャガー、ボルボ、ダイムラー・クライスラーといった大型合併が進んだが、その後GMは倒産し、フォードも一時的大赤字、ダイムラー・クライスラーは株式上場しているながら合併解消ということになったのは周知の通りである。唯一合従連衡の中で成功したのは日産・ルノーのケースのみである。

では、なぜ規模の経済だけにとらわれたグローバル合従連衡は上手くいかなかったのか。それは、合従連衡の間口の量だけで競争力が決まるものではなく、その質的中身こそが問われることになるからである。質的中身とは、各企業の企業文化、ブランド価値、QCDEの眞の企業価値によって決まるものである。眞の企業価値とは実質経済に直結するものであり、表面的な財務価値とは区別される。日産とルノーのケースでは相互の企業文化の尊重と相互学習の効果があつたればこそ、成果が上がつたのである。

今のところ、日本自動車メーカーは性急なM&Aはやらず、トヨタ・いすゞ、富士重工のような株式の10%位の保有だとか、スズキ・日産、スズキ・マツダの軽自動車の補完供給などに止めている。その点、ドイツメーカー、例えばBMW・ローバー、VW・シュコダ、セアット、トライアンフのケースではグループ内国際分業のメリットとブランド価値尊重で成功を収めている。

グローバル競争における途上国・新興国の台頭と環境戦略と技術の出現による変容とパラダイム転換

グローバル市場原理主義と規模の経済を尺度と考えたグローバル合従連衡の時代が終焉を迎え、次にやってきたのが中国、ASEAN、インド、ブラジルなど新興国の台頭と環境問題の重大化と環境技術の待たなしの登場による産業パラダイム大転換の時代である。この時代は今まさに始まったばかりであり、現在進行形であるといつてよい。

一連の新興国の台頭はこれらの国々の人口増とこれに比例した自動車保有の増大によつてもたらされたといわれるが、これは瞬間風速的な尺度で見た場合の話である。今、量的尺度で見ると公共インフラ投資を思い切つてやつてGDP成長を刺激した世界の人口大国中国は、自動車大国になりつつあるが、中長期的にみると一人っ子政策による若年人口の減少、都市と農村の所得格差と身分格差により、現在の量的成長は持続しないカントリーリスクがある。これに比べて若年人口が増大する可能性は、インドやタイやインドネシアを中心とするASEANの方が人口増加の可能性は高いことに留意する必要がある。

しかし、この20年余りの間に世界の自動車市場は、先進国主導から新興国主導に変化したことは認めなければならない。つまり、先進国市場の陣取り合戦の時代から、新興国主導の成長時代に入ったのである。ただし、この時代は新興国市場といつても画一的な量的成長の時代ではなく、地域によつて市場の質的違い（例えばインドの二輪、三輪と低価格小型車主導の市場のように）が大きな意味を持ち、そのためにそれぞれの市場ニーズに適合する海外生産の現地化が必要となる。

この新興国市場主導の時代の進展は、単なる量的成長主導

でなく、自動車産業の人類文明における存在価値、アイデンティティーを問ひかける重大なパラダイム転換を準備することになる。言うなれば、自動車産業は文明史上の存在価値を問われることになったのである。それは環境問題という、まさに文明史上の大問題が自動車産業の将来を左右するようになったのである。しかもこの問題は先進国だけの問題ではなく、むしろ新興国の焦眉の問題となった。言うなれば、新興国は自動車の量的市場を追うだけでなく、環境問題の抜本的解決をその戦略課題とし、サスティナブル成長の時代をリードせねばならない。そのためには、自前の環境技術だけでなく、先進国の先進的環境技術を自ら進んで受け入れねばならない。

今北京では自動車と石炭の公害が大問題となっている。北京オリンピックの直前、多くの国がその選手団の北京滞在期間を極力短め、それによつて選手の健康を守ろうとしたし、日本の会社や官庁関連の駐在家族の方々を帰国させるケースが増えているという。もちろん北京の目に余る公害は、自動車排ガスだけでなく、石炭の無秩序な使用や排煙脱硫装置の不備なども重複した総合的なものであり、多くの国営企業がその責めを負うべきものである。言うなれば、長い間経済成長だけを追い求めすぎて、サスティナビリティへの発想転換が後れた、まさに自業自得といつてもよいのである。このまま放置すれば、北京の環境汚染は止まるところを知らず、やがては多くの環境汚染患者や死者が出て放置されるかもしれない。京都議定書の改定会議での中国やインドの代表が地球上のCO₂増大やオゾン層破壊の責任を先進国に押しつける発言は、今後絶対通用しなくなる。自ら招いた環境汚染や環境破壊は新興国自らの責任で解決すべきであり、どこかの先進国が助けてくれるのを待っている間は間に合わない。たとえ先進国の進んだ環境技術を取り入れるとしても、新興国は自らの環境問題には自らの力で立ち向かわねばならない。

以上のように新興国主導の成長至上主義からの決別とサスティナブル成長と循環社会へのパラダイム転換は、まさに始まったばかりであり、これからのグローバル文明と同じく自動車文明のアイデンティティーを決定づけるものである。今まさに大きな文明的パラダイム転換の時代を迎えつつある中で、自動車それ自体もQCDEで競争しつつも、もう一つのE (Environment) で先陣争いをする時代となろうとしている。自動車の燃料の脱石化燃料と循環エネルギーの時代に移行する過渡期、ハイブリッドエンジン・プラグインハイブリッドEV—そして究極の循環性エンジン、燃料電池の時代が近づきつつある。まさにグローバル循環性エネルギー時代は文明史のパラダイム転換の足音とともに進もうとしているのである。

執筆者紹介

法政大学名誉教授、経済学博士。専門はアメリカ経営史、マーケティング論、自動車産業論。自動車産業のグローバル戦略、自動車生産システムの進化と革新についての国際比較と将来像の研究に取り組む。著書に*Japan and Global Automotive Industry*, Cambridge University Press、グローバル自動車産業経営史、有斐閣他、単共編著書、論文が多数ある。