

## 輸入自動車産業の栄枯盛衰

堀内 博

日本大学大学院総合社会情報研究科

### The rise and fall of the import car industry

HORIUCHI Hiroshi

Nihon University, Graduate School of Social and Cultural Studies

This paper discusses the rise and fall of the import car industry. It introduces how the two pioneers, GM and Ford, marked their successful debut to Japan during 1920's but later were forced to retreat during the rise of Japanese military power. The postwar attempts by Japanese automakers to penetrate the American market made a remarkable achievement. However, American automakers made little progress in the Japanese market, and they blamed "Homologation," the stringent Japanese safety rules, which were gradually diminished as the result of a series of heavy pressures by the international automobile community. Yet, the Japanese market for American automakers remains unchanged. In the meantime, a variety of international schemes are underway to accelerate merger and acquisition, which create further competition among automakers. How will the race be won, by penetrating the market or by pursuing an M&A scheme?

#### はじめに

日本の自動車産業の発展は目覚ましい。トヨタ、ホンダ、日産をはじめとして日本の自動車製品は世界の各地で高い評価を得て久しい。トヨタも日産も設立当初、フォードやシボレーと競合することのできる大衆車の大量生産計画を計り、Ford Motor Company (以下、Ford と呼ぶ) や General Motors Corporation (以下、GM と呼ぶ) から技術・品質的な影響を受けながら、20 世紀後半には世界的規模の自動車企業に成長した。

本稿は、1920 年代から本格的に始まった日本の自動車産業の草創期から、戦前戦後を通じて国際相互依存のなかで、日本の自動車産業史に多大な影響を及ぼした日本フォード株式会社 (以下、日本フォードと呼ぶ) と日本ゼネラル・モーター株式会社 (以下、日本 GM と呼ぶ) の活動を追いながら、第二次大戦後、21 世紀の現在に至る輸入自動車産業の栄枯盛衰の航跡を探求しつつ日本と米国の利害得失が絡む複雑さにも紙幅の許す範囲で踏み込んでみた。

本年、2003 年 6 月は Ford が設立されてからちょうど 100 年の区切りにあたる。このような節目に、そして、日産の失地回復が進み、「国内の新車販売が伸び悩むなか、米国市場に攻勢をかけ、トヨタ自動車の連結純利益が 2003 年 3 月期の決算で一兆円に迫り、連結営業利益の 7 - 8 割を北米で稼ぐ」と (『日本経済新聞』2003 年 5 月 9 日、総合 14 版、3 頁) で報じられている今、日米自動車産業、特に輸入自動車産業の変遷を論じることは意義深いと考えている。

ガソリン機関の自動車はオーストリアの技術者マルクスにより 1883 年初めて製作された。

20 世紀初頭には、ヘンリー・フォード (1863 - 1947) がその事業的将来性に着眼し、1903 年 6 月にデトロイト郊外のディアボーンに Ford を設立した。第一次大戦中に建設された River Rouge Plant とその後建設された Highland Park Plant と双方を合わせて 1908 年から 1927 年までに 1,500 万台の T 型フォードが大量生産方式により生産された。

グローバル企業として知名度の高い General Electric Company (ゼネラル・エレクトリック社) の

前身で電気の発明王トーマス・エジソンが創業者として設立したエジソン電気会社にヘンリー・フォードは電気技師として勤務後、40歳の年に本格的なガソリン自動車の製造事業に踏み込んだ。

発明家エジソンが生涯の哲学とした“Anything that won't sell, I don't want to invent”(商品化できないものは作らない)はヘンリー・フォードが共鳴した哲学でもあり、自社工場の労働者を消費者として自動車の大量販売を図る巧みな経営者でもあった。すなわち、(河村哲二・柴田徳太郎編『現代世界の経済システム』東洋経済新報社 p100)によると、「レギュレーション理論によれば、フォードイズムのマクロ経済的骨格は、生産性上昇率に比例して実質賃金が増大し、規模の経済やイノベーションによって生産性の上昇を伴いながら生産と雇用が増大する、そしてまた生産性上昇に比例して実質賃金が上昇するという、消費者需要主導の拡大再生産の図式」であった。

我が国市場における本格的な自動車の導入はFordとGMによって口火が切られた。Fordは資本金400万円の日本フォードを設立した。横浜市神奈川区守屋町に約47,000平方メートルの土地を1925年に取得し、米国からの輸入部品を使ったノックダウン自動車組立を開始した。建坪3,600平方メートル強の工場施設や設備は、当時としては珍しい波状型屋根にセメント床、フォードイズムの象徴といわれるベルト・コンベア式組立工場、アジアにおける最初の自動車工場でもあった。

1935年には製造と組立の拡大を前提に33万平方メートルの土地を横浜市鶴見区鶴見町に追加取得した。いずれの用地も海岸に近く、本国からの海上輸送の利便性を考慮した場所の選択であった。

一方、GMはFordとの対抗上関東地方を避け、大阪市の熱心な誘致も手伝い、大阪の大正区鶴町に日本フォードより2年近く後れて1927年1月に、日本GMを設立した。月産最大2,500台の生産能力を有する第1と第2組立工場、生産・補修用部品庫、サービス工場は約5万平方メートルを占め、日本フォードを凌駕する生産規模を備えた日本国内最大の自動車会社となった。製品も多様にわたり、シボレー、ポンティアック、キャディラック、オールズモビル、

ビュイックなどの米国車種に加えて子会社の英国ボクスホールやドイツのオペルなどの欧州車種は市場に幅広い選択肢を提供した。それに、貨物用も4車種と広く需要を満たすに足りるラインアップであった。

GMが本国で永年優位にあったフォードのティン・リジー<sup>1</sup>と呼ばれたT型モデルの牙城に食い込み、自動車業界の帝王の座を獲得する時期でもあった。また、本国においてFordとGMが互いに競合者として凌ぎを削っていた関係や、フォードがアジア、特に東アジア市場拡大に虎視眈々としていたことはGMを強く刺激し、GMが日本に展開するきっかけを作ったのは当然といえる。事実、Fordは中国にも進出する機会を模索していた。

## 2. 拡大、そして凋落

1908年に発表したT型モデルの成功は大衆自動車市場を創設し、Fordの名を自動車業界の中で不動のものにした。Fordはかねてから日本への進出の機会を探っていた。横浜に日本の拠点設立に漕ぎつけたのは、Fordがデトロイトで株式会社として創立された1903年から22年後であり、関東地方一帯に甚大な被害をもたらした関東大震災発生から17ヶ月を過ぎた1925年2月であった。

日本の政府や産業界は、いまだ揺籃期にあった豊田(現在のトヨタ)や日産の高価格、非効率燃費、品質などの現状を考え、高品質かつ廉価な自動車の輸入を実現するうえで、米国資本の自動車企業を認知するのみか、歓迎する世情にあった。

加えて、満州自動車工業拡充策のものと対中戦や満州における軍用車輛の需要は、日本フォードや日本GMの設立は時流に乗った結果となった。

すでにデトロイトではT型モデルへの旺盛な需要を満たすため、ベルト・コンベアを採用して生産量の増大を図った経緯から、日本の市場拡大を予見し、横浜の工場も最新式ベルト・コンベアを導入した。

1923年9月1日に発生した関東大震災は関東地方

<sup>1</sup> Tin Lizzie T型モデルは安価な小型大衆自動車としてティン・リジーの愛称で呼ばれ、人気を博していた。

の交通システムを麻痺させ、特に市電や鉄道の不通はヒト、モノの輸送や集配に壊滅的な被害を与えた。それに代わる自動車輸送の必要性が求められた。混乱と混迷の中、東京市議会から発注された千台の T 型トラックシャーシーは、後に「円太郎バス」のシャーシーに活用され、日本フォードが日本市場に参入する機運をもたらした。

関東と関西にそれぞれ拠点を構えた日本フォードと日本 GM は日本の自動車市場で支配的存在となった。その後クライスラーもプリムス車種を日本に投入し、日本市場はビッグスリーによる米国勢一色となった。少量でしかも品質を伴わない国産車は活躍する機会を与えられなかった。その背景には、優れた製造技術に加えて、多車種の投入、アフターサービス面などのバックアップ体制が日本車との比較で格段の差があったことや、自動化と大量生産をもって規模の経済による効率化とコスト低減の前に、国産車はなす術がなかった。

日本フォードと日本 GM のフランチャイズ・システムの採用は、市場開拓を進める上で有効な販売政策であった。特約販売契約をディーラーと結び、現金決済、商品の陳列方法、サービス・ステーションの完備、一定台数の在庫、営業専任部長の配置などの条件を課し、特に日本 GM の場合は、詳細な売上報告書の提出をディーラーに義務づけるものであった。この報告書は「Ten Days Report」と呼ばれ、毎 10 日の売上高を型式、顧客名、現金あるいは月賦などの資料や他の詳細も含め、日本市場調査も米国本社の生産計画や販売需要の総合経営企画と連動して処理されるシステムが構築されていた。

日本フォードは販売フランチャイズ網を通じてサービス面の充実に力を入れ、主要都市には販売店に加え、補修・修理専一のサービスディーラーが配置され、顧客サービスの徹底を図った。

さらに特筆すべき外資系企業の強みは、自動車販売金融であろう。1927 年の昭和金融恐慌は多くの企業や商店に閉鎖をもたらした。自動車ディーラーも例外ではなかった。自家ディーラーの救済の意味も含めて、1929 年には日本フォードと日本 GM 双方が日本フォード金融会社、日本 GM 金融会社を設立し、金融支援の充実に図った。

上記に見るような、外資系の生産体制、マーケティング、アフターサービス、フランチャイズ販売、金融を網羅する一連の組織化された経営手法は、国産車を一層厳しい立場に置いた。第二次大戦前、円タク<sup>2</sup> の愛称で活躍したタクシーのほとんどがビッグスリー製の自動車であったことから、その市場浸透度が伺える。

大量生産技術と金融も含めた近代的なマーケティング手法の導入は日本市場を短期間に支配するうえで外資系企業に成功をもたらした。商品の需要が増大するにつれ、また、生産や物流コストの削減を図るうえからも、製造素材や組立用や補修用双方の部品の調達先を米国から日本に求めた。

しかし、我が国の当時の鑄造、鍛造、プレス、機械加工などの技術水準は低く、自動車製造用素材や部品供給市場は皆無に等しく、あっても品質水準が低かった。一方、日本フォードと日本 GM の要求技術水準は高く、両社により育成された自動車部品関係の工場は 1929 年時点でおおよそ 100 社以上の規模に成長した。弛まざる努力のもとに技術水準を高め、蓄積された製造技術基盤が、後に我が国の自動車産業を発展させる土壌を形成したといっても過言ではない。

日本の国内で外資系製の自動車の信頼性は市場に浸透したばかりか、1931 年の満州事変は、国外でも日本フォードと日本 GM 製軍用車の優位性を示す格好の機会となった。中国大陸における戦闘に動員された両社の軍用トラックは、その性能と品質の優位性が再認識され、その一方で政府から補助金を得て製造された国産製軍用車は劣位性を宣伝するという明暗分けた結果となった。

しかし、外資系自動車企業の経営が全て順風満帆に運んだわけではない。日本フォードも、日本 GM も、ディーラーに販売権を与えるという高圧的な姿勢が強く、現金決済、一定台数の在庫などの厳しい条件などの高いハードルを越せないディーラーとの対立を生んだ。文化的背景や方法論の異なるメーカー側とディーラー間で、フランチャイズ契約権を巡って裁判問題が生じる場面もあった。日本 GM 傘下

<sup>2</sup> 一定の区域内を 1 円の均一料金制で営業するタクシー。

のディーラーは紆余曲折を経て、全国特約販売店協会の設立に漕ぎつけ、メーカーに対する発言力の拡大を図った。一方、メーカー側が伝家の宝刀とした特約販売契約解除権を前に、日本フォード傘下のディーラーは、販売店協会設立を断念せざるを得なかった。

日本を取巻く国際情勢は日増しに緊迫し、日本が世界の中で次第に孤立するようになった。1931年の満州事変を契機に軍靴の足音が高くなり、日本と満州の共同国防体制が重要視され始めた。それに直結する自動車産業の振興策、すなわち、軍主導の下で国産自動車育成の動きが声高に討議されるようになった。満州における軍部主導の政治や経済の進展を図るうえで、1933年に満州国が「満州国経済建設要綱」を発表した。

すでに第一次大戦で自動車の有用性に着目した日本の軍部が、そして国産車の普及と外国資本の日本フォードや日本GMの排斥も視野に、その実現を目指して、自動車工業の設立に動き出した。この計画に沿った形で1934年3月に同和自動車工業が資本金620万円で新京に設立された。満州国と満州鉄道の日本政府関係で50%を占め、他は三菱造船、自動車工業、東京瓦斯電気工業を筆頭に日本自動車関係の企業を株主とした国策会社であった。

しかし、同和自動車を支える技術的・量的な能力をもつサポーター・インダストリー（裾野産業）は満州国において存在せず、日本からの生産資材の輸入でまかなう現地組立企業の域をでなかった。

第一次大戦で軍用自動車の有用性を軍部が認識したことは既述した。実は、1918年には「軍用自動車補助法」が制定され、日本法人、主要部品の自家生産ならびに国産部品の使用、生産能力年間100台以上との条件を課した内容であった。しかし、この補助法は軍用トラック分野で国産自動車の技術育成に一定の役割を果たしたものの、水面下では設計、機械・設備、製造・組立技術など広範囲にわたり外国企業との技術提携に依存し、矛盾を露呈したものであった。

そのうえ、「軍用自動車補助法」も、「同和自動車工業」設立も意図した外資系自動車工業の活動の抑制あるいは駆逐にそれほど効果が上がらなかったの

みか、国産車推進の軍部を除いて、国産車の高価格、機能・性能不良、低燃費効率などを盾に、官公庁や民間レベルでもシボレーやフォードの愛用者が圧倒的に多かった。

また、その当時のシボレー車やフォード車の売価が2,500円に対し、下記の表1に示すように同じトン数の国産車は4,500円と、二倍近くの価格差が生じた。

表1 国産車、外国車の価格比較（単位：円）

車種	トン数	大連渡し	
		原価	売価
シボレー	1.5トン	2,394	2,500以上
フォード	1.5トン	2,169	2,500以上
軍用保護自動車	3トンQ型	-	7,900
標準型式自動車	2.0トン	-	4,800
同上	1.5トン	-	4,500

資料：南満州鉄道株式会社計画部業務課編『満州主要新設会社企業目論見書集』1935年p10

出所：四宮正親『日本の自動車産業』日本経済評論社p56

「日本の自動車技術は、独創性に極めて乏しい状況では、先進国の米国の技術を積極的に吸収し、さらに改善を加えて改良する必要がある」と揺籃期の日本の自動車技術を語る言葉をしばしば耳にする。トヨタ自動車の（『トヨタ自動車社史』p535）の中には、「フレームはフォードがじょうぶだから、フォード式にする。フロント・アクスルはシボレー式、リア・アクスルはフォード式にする」と既述され、また、他所に、「エンジンはシボレーを模し、スタイルはデソートに範を」の記述が見いだせる。日本フォードは1930年代に入り、日産自動車の「ダットサン」への技術支援も行っていた。

同和自動車工業設立翌年の1935年、日本フォードは市場からの需要予測を考慮したうえで、手狭になった守屋町の土地に追加して、鶴見町に製鋼から組立までの一貫作業工程を念頭にした生産工場建設のため、広大な土地を取得した。しかし、それは、軍部や商工省が国産自動車会社の育成に向けた政策

とは逆の方向であり、鶴見町の計画は頓挫し、その後も日の目を見ることはなかった。

軍部や商工省の外資企業に対する圧力は衰えることなく、1936年になり、「自動車製造事業法」が成立された。自動車製造事業を許可制にすることで、外資系企業に対する資本、輸入、組立などの制限などを通じて、日本フォードと日本GMの排斥と国産自動車企業の育成を目指す保護主義的色彩が濃厚になった。そのうえ、許可会社の株主資本、取締役の過半数は日本人に属する、許可会社に対する政府の命令権、年間生産台数などの詳細な制限を強いた。その後も自動車輸入関税率の改訂、戦時統制経済のものの為替管理など追い打ちがかけられ、日本フォードと日本GMの経営活動は一層困難になった。

一方、軍部内には、日中戦争が勃発する緊張感がただよっていた。しかし、国産車のみで軍部の需要を満たすことは難しく、外資系企業を動員して軍用トラック需要に向けた。軍部からの了解を取り付けた日産自動車は、すでに輸入制限と組立制限を受けている日本フォードや日本GMに代わり、苦肉の策として、日産が生産するという名目で組立部品を輸入し、満州の同和自動車工業向けの委託生産契約を日本フォードや日本GMと締結した。事実、満州同和自動車に日本から送られたノックダウン梱包には、日本フォードや日本GMから調達した組立用資材や部品が含まれていて、当時軍部が主張した外国製自動車の駆逐と国産自動車産業の確立は容易に実現をみななかった。

1939年にはノモンハン事件が勃発した。対ソビエト連邦とのノモンハン事件において、機械化部隊の軍戦備、特に自動車を中心とする日本軍の機動力の脆弱性が露呈した。ソ連はノモンハン事件が勃発する時点で、欧米先進国に見習い、特にFord生産方式の徹底研究を図り、堅牢かつ高性能な国産自動車の生産を確立し、トップレベルに遜色のない製品を生産していた。

日本とソ連のトラック、トラクター、普通車・小型車などの統計を（大場四千男著『日本自動車産業史研究』北樹出版 p35）の資料に依拠すると、「ソ連の生産台数は、1928年にはトラックとトラクター合計の1,786台から、29年は4,298台、30年は13,911

台、31年は54,893台、32年は75,204台、33年は117,638台、34年は139,800台、35年は169,400台、36年は211,700台」と段階的に大幅な伸びをみせた。一方、日本の生産量は、1928年時点で、24,688台と記録されているが、その内、98%強を占める24,341台が日本フォードと日本GMによるものであった。ちなみに、1935年の統計では36,058台となるが、その内76%に当たる27,358台が日本フォードと日本GM製であった。

表2に示すごとく、1939年から1940年の間、乗用車、トラック、バスを含む総数5,000台の委託製造が日本フォードに発注された。軍備増強の急務における国策とはいえ、外資系企業の排除と国産車育成を掲げる経営の実態は、矛盾と困惑で満ちていた。

表2 日本フォードによる委任製造台数

期間	乗用車	トラック	バス	計
1939-04	0	1,000	-	1,000
1939-08	0	1,000	0	1,400
1939-11	45	700	0	746
1939-12	254	300	100	654
1940-01	111	400	-	511
1940-02	89	300	-	389
1940-03	-	300	-	300
計	500	4,400	100	5,000

資料：日産自動車株式会社総務部調査編

『日産自動車三十年史』

日産自動車株式会社、1965年、p77

出所：四宮正親『日本自動車産業』

日本経済新報社 p64

Fordが1920年代に取得した守屋町と鶴見町の広大な土地は、敵国の財産として第二次大戦中日本軍により接収され、軍隊用車輛の整備基地として動員された。1945年の終戦時には米国陸軍の管理下におかれ、軍用車輛の整備基地として機能した。守屋町の土地と設備は1954年に、鶴見町の土地は1958年に、Fordの不動産資産を管理するFord Industryに返還された。第二次大戦前にFordが日本より撤退し

てから 30 有余年の空白を経て、1974 年に戦後の事業を再開し、守屋町の設備は日本フォードが乗用車生産工場として再起動に漕ぎつけた。鶴見町の土地の一部は待機車輦用地として機能を再開し、残余の土地は日本鋼管が資材置場として利用していた。

1974 年に日本フォードが再活動を開始するまで、1949 年に再出発した独立系の輸入販売店 19 社が共同で代理店業務を Ford 本社と直結しながら運営していた。1979 年には、Ford がもつ経営資源の有効活用と経営戦略の再編成から、守屋町の土地を東洋工業（現在のマツダ）に、鶴見の土地を横浜市に売却し、その代金を充当してマツダの株式 25% を取得した。その後、33.4% に増やし、マツダの取締役会の決定事項を株主総会で否決できる三分の一強のステークホルダーに Ford がなった。同時に、Ford の経営陣がマツダの経営全般を担うことになった。マツダは Ford より取得した守屋町の土地に研究開発センターを建設し、21 世紀の現在も業務を行なっている。

GM はその一方で、戦後日本での再活動は Ford と比較するとおそく、1992 年にテクニカルセンターを東京の昭島市に設立してから日本市場に向けて本格的な営業活動を始めた。

日本フォードも、日本 GM も戦後になり活動を再開したが、第二次大戦前に見られたノックダウン方式による大量生産を正当化する合理的な台数の確保を日本市場から得られず、また、フォークスワーゲン、ベンツ、BMW や他の輸入車勢も同様の理由から、完成車の輸入のみの低い台数に甘んじている。トヨタの国内シェア 40% 近辺や、ホンダや日産の強豪が競うなかで、輸入車勢の市場占有率はわずかに 4 - 8% の現実をみると、そこには規模の経済の厚い壁が横たわっている。そして、外資系企業が低台数を余儀なくされた根拠を日本の閉鎖的市場や非関税障壁と主張したのが、次章にみるホモロゲーションである。

### 3 . ホモロゲーション

米国や欧州の安全基準に適合し、それぞれの国で自由に販売されている数百万あるいは数千万台の乗

用車も、下記の安全基準のもとに承認を受けないと日本の市場では販売できないのみか運行できないことになっている。承認を得るため輸入自動車に施す改造を含む一連の認証業務をホモロゲーション<sup>3</sup>と輸入自動車業界では呼んでいる。

つまり、外国製自動車を日本の市場で販売するには、国土交通省が定めた現行の「型式指定制度」あるいは「輸入自動車の特別取扱制度」と二つの制度のうち、どちらかに適合させる必要がある。「型式指定制度」は比較的多数販売される型式の乗用車を輸入する場合に適用される。販売するサンプル車をあらかじめ制度で定めた基準仕様に適合させ、国の機関に持ち込み、審査を受ける。片方、「輸入自動車特別取扱制度」では、自動車の輸入を促進する目的から日本国内で少数販売される自動車を主体として適用される。審査も「型式指定制度」と異なり、サンプル車の提示の省略が可能で、手続きも簡素化されている。ただし、この制度の適用は、一型式につき年間 2,000 台までの販売と条件付きである。また、この自動車が「型式指定制度」への移行を前提としたものであれば、年間 3,000 台までの販売が認められている。その他に、「新型自動車届出制度」があるが、主として仕様が多様な大型トラックやバスに適用されるので、ここではその詳細を割愛する。

しかし、ここまでの道程は遠かった。旧制度のもとでは、日本の安全基準や排気ガス規制に適合させるために輸入車生産国のオリジナル仕様から、現行制度と比較して大幅な改造作業が必要とされた。結果的にはコスト高につながった。

日本を取巻く国際自動車社会からの強い市場開放の要望、ある時は圧力も加わり、日本が 1998 年 11 月から国際連合の相互承認協会に加入した事実

<sup>3</sup> Homologation. (承認) 国土交通省が安全基準上定めた型式認定制度や輸入自動車特別取扱制度で、それらを満足させるための改造作業を含めた一連の業務を指す。安全面で比較的進んでいる欧米製自動車でも、日本で運行するには本制度に沿った改造を必要とした。この制度は日本独特あるいは非関税障壁との批判が、特に米国から寄せられて、度々通商交渉のテーブルにのった。1970 年代、1980 年代にかけて悪評があったこの制度も、1990 年代に入り大幅な改善をみた。

を踏まえ、総体的に認証制度の簡略化が進み、現在までに改造項目の大幅な緩和や撤廃が進んだ。

1965 年半ばから本格的に戦後の輸入自動車時代が始まった。1970 年代から 1990 年代におけるホモロゲーションを非関税障壁と捉えたのが、米国をはじめとする外資系自動車輸出企業であり、米国政府も参加し、日米二国間の通商問題に発展した。

換言すると、自動車大国の米国で生産された自動車も、日本国内では安全基準法規制に沿った改造なしには商品として販売出来ないあるいは運行できないという事情があり、日本の安全の法規制は、外国製自動車の輸入を人為的に阻むとの口実となった。事実、日本の安全基準を満たすには、驚くほど多くの改造を必要とした。

ほんの数例をあげると、ヘッドライトの照射角度の修正は、日本では米国の右側走行と異なる左側という理由から理解できるものの、座席の着席部分の奥行きが一部の米国製自動車のそれより日本の規準寸法が数センチほど上回ることは、一般的欧米人の体格を考慮すると、不可思議な規準と映っていた。

かつて「着物対策バンパー」なるものがあつた。現在主流となっているバンパーと車体が一体の Wrap around 式(包み込む)デザインが採用される以前は、クロームメッキ製の独立式バンパーが 1980 年代まで幅を利かしていた。後部クロームメッキ製のバンパーと車体の間にごくわずかな隙間がある米国製自動車の車種もあつた。このわずかな空間をゴム材で埋めるのが「着物対策バンパー」と米側から揶揄的に呼ばれた法規制であつた。その由来は、歩行者の和服の長袖が上述の隙間からみつき、事故の原因につながるという当時の運輸省の見解からきている。果たして、1970 年代に当該安全基準を脅かすほど長袖の着物が日常的に着用されているかとの疑問が浮上した。

ましてや、自動車の後部に装着されている米国製の制動灯・尾灯、後退灯、後面方向指示器などのそれぞれの独立したセル(囲い)から光が漏れ、結果的には後続車を混乱させ、安全を脅かすとの運輸省の主張は、米国の政府や自動車企業にとって、「株式会社日本」による非関税障壁以外の何物でもないと映った。

また、欧米国ではすでに標準仕様の後方用ドアミラーは、運転者が後部の安全を確認するうえで、日本で従来から採用されているフェンダー上のミラーよりも運転者との距離差から生じる映像の歪みが視認性の低下につながるのと判断や、自動車の左右サイドボディーに方向指示灯を新たに埋めこむという自動車のスタイリングを著しく傷つける追加作業も、安全規準という大義名分のもとに運輸省からの改造項目となっていた。これらを含む 30 数項目の改造費用は小売価格の推定 10 - 15%を占め、最終的には販売価格に上乘せされたことを指摘しておきたい。

問題は、しかし、これらの基準が実際に安全運行確保のうえで不可欠かとの議論であるが、技術的な論争も含めた強い抗議と摩擦が日米通商のテーブルに度々上がった。

米国政府や欧米自動車企業と厳しく対立し、その根拠を主張した日本の安全基準も、その後 1990 年代に入り通商問題を絡めた土俵の上で段階的な歩を踏みながら緩和、その後は撤廃の一途をたどり、上述にある 30 数種の改造項目ほとんどが 21 世紀の現在では過去の遺物となり、隔世の感がある。

問題と指摘された後方確認用ドアミラーは安全を脅かすことなく、日本の消費者にも好評を得て、現在では多くの日本製乗用車に標準仕様として採用されている。

いつの世でも安全は第一優先となり、それを確保するうえで譲歩を与えてはならない。とすれば、人の安全を確保するための安全基準をそれほど脆弱に後退させてもよいのであろうか。それとも、かつて強固に主張した安全規準は、科学・技術的根拠を伴わないものであつたのであろうか。日対欧米間の技術的見解や企業風土の相違による不毛な議論と片付けるには、当時改造に費やしたコストの一端を担わせられた消費者にとっては後味の悪い問題である。

1970 年代に入り、欠陥車問題を契機に、米国で衝突安全基準が設けられた。当時、日本には衝突実験を義務づける規準が存在しなかった。

いわゆる、クラッシュ・テストというもので、マネキンを実験車に配置し、人為的にコンクリートの壁に衝突させ、その際の衝撃力を計測して車体構造による吸収度や剛性の研究を図るものである。ドイツ

の連邦道路交通安全研究所が 1970 年代に行なった衝撃テストでも、時速 80 キロで車輛をコンクリート壁に衝突させるものであった。ベンツやボルボはこの種のテストには早くから熱心に取組んでいることで定評がある。

では国産車の自動車企業はどうかと 1970 年代の前半を振り返ると、衝突実験の重要性にやっと目覚め始めた時期で、欧米企業からの実験報告を各社が自主的に取り寄せている段階であった。しかし、収集したデータを効果的に、車体構造に反映させるかが大きな課題であった。

事実日本車の評判は、安価にもかかわらず、低燃費で故障が少ないと欧米諸国でも高い評価を受けたが、安全性の研究は欧米に後れをとっていた。したがって、輸出用は、例えば米国向けは、側面衝突時に有効なドア - のインパクトビームや衝撃力吸収バンパーなどを装着した。その反面、国内向けでは欧米よりも低い日本の規準に合わせるなどの使い分けを図ってきた。

たしかにこの対応に違法性はないものの、営業政策優先の企業姿勢を反映させた好例といえる。

運輸省の主張する「ホモロゲーション」の改造項目と、欧米が主張するより優先順位の高い衝突実験などを例に上げれば、同じ安全問題の分野でもその方向性や優先順位に大きな隔たりが生じた。そして、日本の「ホモロゲーション」基準の方向性は、国際社会の趨勢である欧米規準に遵守する方向に転じるという結果となった。

#### 4 . 日米自動車攻防戦

前章ではホモロゲーションと呼ばれ、日本市場参入への関門ともいえる法規制の仕組みと、それに対する欧米の自動車企業や政府の反応も含めて検証した。

自動車産業はその性質上、国際摩擦と同居する宿命産業といわれてきた。1920 年代から始まり、軍事面での機動力の発揮のみならず、文化的な国民生活水準の高揚という見地からも、また、戦後はドルを稼ぐ旗手として我が国の基幹産業に成長した。その有用性から、時には政治や通商を絡めた駆け引きの

道具として登場した。20 世紀後半にかけても為替問題と併せた通商問題の紛争材料として度々国際舞台に登場したことは我々の記憶にも新しい。

それ以前にも米国の対日収支が悪化するごとに浮上したが、米国の対日政策強行論は 1970 年代後半から 1980 年の初頭にかけてその矛先を自動車、投資、サービス問題に向け、最も顕著な通商問題として上院財政委員会が取上げた。

日本車が米国市場を席捲するなかで危機感がつのり、米国からの強い圧力を踏まえ、その回避策として 1981 年 5 月に運輸省指導のもとに年間 168 万台で米国への輸出自主規制を設けて決着をみた。米国側は日本の措置に一定の評価を与えたものの、米国自動車産業界の米政府に対する圧力も加わり、Reciprocity (相互利益) を強く日本側に迫った。その背景には、米国製自動車が日本市場で当初意図した販売量に達せぬ苛立ちが極限に達し、その根源を既述のホモロゲーションに絡む日本の安全基準の非合理性とし、その改正を米側は主張した。

規制緩和あるいは撤廃は米国より日本への自動車輸出入拡大につながり、相互利益を維持する輸出バランスが保たれるとの主張がなされた。

第二次大戦後閉ざされていた外国製自動車の日本市場参入も、1948 年に外貨資金割当制度のもとに戦後初めて輸入が再開された。しかし、当時の実態は、米国軍の払い下げ車輛が大半を占め、病院、報道、観光など特別な用途のみに認可されていた。その後戦後の統制経済を経て、1965 年 10 月に上述の外貨資金割当制度が撤廃され、完成車の輸入が自由化され本格的な輸入車市場の幕開けを迎えた。1978 年には先進国唯一の非関税国として完全自由化を達成した。

日本の陸運局に登録された総輸入自動車台数<sup>4</sup>を追うと、1964 年以来続いた年間 1 万台ペースも 1972 年には 24,398 台、さらに翌年の 1973 年には 31,597 台、1974 年は 39,432 台へと拡大の道を辿った。1975 年には、第一次オイルショックを挟みながらも、1975 年以降は 4 万台、1979 年には 6 万台規模

<sup>4</sup> 日本輸入自動車協会発行の輸入車新規登録台数の推移 1966 年 - 2002 年。



へと到達し、一つのピーク時を迎えた。

右肩上がりには上昇した理由として、1978年の関税撤廃、為替レートの円高が主たる要因と考えられる。しかし、1980年になると、第二次オイルショックに起因する景気の後退、世界的な省エネルギーへの意識の高揚、加えて、急激なドル高への移行、米国車の品質問題などが重なり、再び44,871台へ逆行した。特に米国車は、ピーク時の10分の1近くまで大きく落込んだ。

1980年からの販売台数の減少は長期化の様相を見せた。谷底となった1983年には、35,286台までの激しい落込みを記録した。日本が米国向け自主規制に踏み切った1981年は38,110台となり、同年の対米輸出枠の2.26%であった。

1982年と1983は30,000台に留まり、1984年には41,982台と上昇し、その後は1985年から順調な伸びを示し、ピーク時の1996年には393,392台を記録した。その後は200,000万台後半を維持して、2002年は272,994台で終わった。

そこで、2003年1月から4月までの輸入車新規累計登録台数<sup>5</sup>を日本輸入自動車協会発表の資料に依拠すると、日本フォードが1,579台で、前年同期間の対比で75.3%、日本GMが2,820台、前年対比で50%と示されている。2003年の輸入車総台数が2002年同様の272,994台と仮定し、1月より4月までの累計から平均数をだせば、 $(272,994 \div 12 \times 4 \text{ヶ月} = 90,998)$  その数90,998台/月となる。別語すると、それは同期間において、日本フォードが1.73%、日本GMが3%の占有率と惨憺たる数字となる。そして、フォークスワーゲン、ベンツやBMWなどの欧州系輸入車が占有率上部を占めていることから、米国企業が戦前に見せた日本自動車市場開拓の自助努力を放棄したとの意見が寄せられても反論の余地はあるまい。

一方、日本から米国や欧州には日本へ輸入される台数を大幅に上回る自動車輸出されている。そして、それらの国々には、日本と同様あるいは異なった形態の認証制度がある。日本のメーカーは、

<sup>5</sup> 日本輸入自動車協会発行の2003年4月度外国メーカー車新規登録台数。

日本から輸出する以前に、輸出対象国に適合仕様の自動車を製造するか、現地で、現地法制度を満足させる仕様の自動車を製造している。

米国各地に点在する日本企業生産拠点の2002年実績台数を見ると<sup>6</sup> 2,720,449台となり、その内、85.4%の230万台強が乗用車で占めている。加えて、日本からの米国向け輸出台数170万台強を加えると、日本勢の米国市場への単純総数は年間400万台強にのぼる。

加えて、日本市場の低調は米国市場により多く依存する図式となり、日本勢による米国市場への輸出攻勢はますます激化する傾向にある。そのうえに、米国勢が9割を抑え、一種のサンクチュアリー<sup>7</sup>とする大型車市場にも日本勢が攻勢をかけ始めていることから、米国市場のパイを巡って日米激突の構図がより鮮明になることは必至である。

## 5. おわりに

第1章では、日本の本格的自動車産業の先駆者として日本フォードと日本GMの活躍を紹介した。そして、拡大を経て、日本の軍部の台頭と、日本を取巻く国際情勢の変化の中で、日本の軍部が外資系企業の排斥を叫びながら、片方では、その技術と品質に依存せざるを得ない矛盾な産業構造を第2章で指摘した。第3章のホモロゲーションは日米間の摩擦を高める役割を演じかつ米国側に日本の非関税障壁と格好の口実を与える結果になった。

安全基準について、欧米社会と日本の方向性や優先順位の違いにも触れた。しかし、そのホモロゲーションの大方が国際世論も踏まえて改善された。そして、第4章の日米自動車攻防戦では、日本の圧倒的な優位性が功を奏し日本から米国へ大幅な輸出が続いていることは、冒頭で触れたトヨタが連結営業利益の7-8割を北米で稼ぐという日本経済新聞の記事からも容易に伺える。

<sup>6</sup> 2003年4月25日付日本自動車工業会発行のニュースリリース資料。

<sup>7</sup> Sanctuary. 聖域とも言われ、今まで日本勢があまり手を付けなかった米国大型自動車市場をこの場合は指す。

その反面、上述した米国から日本への輸入車実績は、非関税障壁と激しく米国側から攻撃を受けたホモロゲーションのほとんどが撤廃されたにも関わらず、低空飛行を続けている。さて、いかなる挽回策を米国勢は模索しているのだろうか。

ヘンリー・フォードはガソリン機関を搭載した大衆車で成功を収めた。それから一世紀近い時が流れ、その間、世界の自動車企業はガソリン機関の改良に向けて研究を続けた。そして、現在のガソリン機関用自動車の性能や機能にさほどの大差が各社間で見いだせないとすれば、一般消費者の目はより厳しく価格に注がれることは必然的である。したがって、いかにコストを抑えた自動車を作る「価値組企業」が「勝ち組み」として主流派となる。

コストを軽減させる経営手法として米国企業が1990年代初めに採用し、日系企業も近年取り入れた組立部品のモジュール化などはその好例であるし、最適調達、物流など自動車作りに付随する幅広い分野でより先鋭化したイノベーションが求められる。

そして、数の原理、すなわち、規模の経済が勝敗を左右することになる。世界の自動車生産は2005年時点で7,600万台に、また、販売台数は6,600万台近辺で飽和点に達するとの予測がある。とすれば、過剰生産能力となり、競争の激化が一層進む。

加えて、次世代技術といわれている燃料電池、水素保蔵金属、メタノール改質器などをはじめとする自動車技術に関する開発競争が日米欧企業間で進んでいる。多額な投資が長期にわたり必要となることから、各国政府も予算を投下し、民間企業への支援を活発化させ、その進捗に強い関心を見せている。

20世紀は「石油」と「戦争」に象徴されるように、エネルギーの争奪に明け暮れた世紀でもあった。21世紀に入っても同様の徴候は衰えることをしらない。

しかし、水素を酸素に反応させて動力とする技術が現在のガソリン機関に取って代れば、人類のエネルギー資源に対する考え方は大きく様変わりする。実現をみれば、膨大な原油埋蔵量をもつとされる中東諸国やカスピ海周辺の「地政学」にも多大な影響を及ぼし、21世紀の世界経済システムの構図やエネルギー確保の優先順位に変化が生じることになる。

それに平行してより高度な技術が求められ、多額

な投資をいかに効率的に回収するか、出きるかが重要な課題となってくる。

そして、同時に、「富の興亡と移転」は別の場でも着々と進展している。すなわち、世界的な規模で「進攻」する合従連衡であり、GM、Ford や欧州勢が進めるM&A (Merger and Acquisition, 企業の合併と買収) 計画である。

自動車産業のなかで「400万台クラブ」という言葉がしばしば使われる。ダイムラーベンツとクライスラーの合併が契機と言われている。それ以前は250万台といわれてきたが、弱肉強食を繰り返す自動車業界では、年間400万台以上が生き残れる規模の経済といわれるようになった。

Fordの前社長、ジャック・ナサーの言葉がよく引用される。「21世紀に生き残れる自動車メーカーは、400万台クラブのメンバーとその他少数のブランド力を持つ企業に淘汰される」。

GM、Ford、トヨタ、フォクスワーゲン、日産・ルノー、ダイムラー・クライスラーの六組が400万台以上の販売台数を誇るメンバーとされている。その一方で、強いブランド力で定評があるホンダとBMWが存在する。果たしてそれ以外は、淘汰されるのか。そして、他国の市場占有率拡大も利益につながるが、度を越すと、政治的圧力がブレーキとなることは過去の歴史からも明白である。

それよりもM&Aを推進した方が、結果的には勝者となる近道なのか、そして、2005年以前あるいは以後に協調と競争の狭間のなかで世界自動車産業地図がいかに塗り変えられるか。

それは、次の言葉をもって言い換えることができるであろう。

How will the race be won, by penetrating the market or by pursuing an M&A scheme? (覇者となるには、市場の獲得が優先か、それともM&A追求に利があるのか?)

日米欧を中心に、政治を絡めた本格的な自動車競争は水面下ではじまっている。

参考文献・資料

- ポール・イングラシア/ジョゼフ・B・ホワイト  
『COMEBACK - 勝利なき戦い - 』  
角川書店 1995年9月1日  
四宮正親 『日本の自動車産業』 日本経済評論  
1999年9月30日  
小野浩 『戦後日本自動車産業の発展』 多賀出版  
1999年2月28日  
大場四千男 『日本自動車産業史研究』 北樹出版  
2002年10月5日  
山影進編 『相互依存時代の国際摩擦』 東京大学  
出版会 1988年2月29日  
河村哲二・柴田徳太郎編 『現在世界経済システム』  
東洋経済新報社 1995年10月19日  
前間孝則 『トヨタ VS ベンツ』 講談社  
1998年10月3日  
Robert Lacey *FORD* Little, Brown 1986  
Lee Iacocca *IACOCCA* Bantam 1984  
日本経済新聞 『トヨタ 利益の7割北米で稼ぐ』  
2003年5月9日 総合14版3頁  
[http://www.jaya-jp.org/view/asp?CatID=2711&Fname=r  
ekinenn.htm](http://www.jaya-jp.org/view/asp?CatID=2711&Fname=r<br/>ekinenn.htm) 2003年5月5日  
[http://www.jaia-jp.org/view.asp?CatID=1711&Fname=2  
00304shashu.htm](http://www.jaia-jp.org/view.asp?CatID=1711&Fname=2<br/>00304shashu.htm) 2003年5月5日

(Received: June 01, 2003)

(Issued in internet Edition: July 07, 2003)