

専修大学社会科学研究所月報

No.370

1994.4.20

〔研究ノート〕

アメリカ自動車産業の復活（1）

鈴木直次

はじめに

この数年、アメリカ製造業の復活が大きな注目を集めている。なかでも自動車、半導体など1980年代に「日米逆転」の象徴となった戦略的産業でそれが著しく、最近では「日米再逆転」すら喧伝されるようになった。その有力な原因のひとつは、日米両国間での景気循環のズレにある。しかし同時に、アメリカ製造業の少なくとも一部において、80年代後半から本格的に着手された経営の合理化や開発・生産システムの改善などが功を奏したことも、いまひとつの有力な原因であった。彼らは、自らが優位に立つ高収益部門へ資源を重点的に配分

目次

はじめに	1
第1章 90年代初頭の回復過程	3
1 生産・販売の回復	3
2 ビッグ・スリーのシェア上昇	8
1) シェア上昇の様相	8
2) その背景	17
3 企業収益の好転	21
1) 収益の好転	21
2) 減量経営の展開	25
<編集後記>	34

すると同時に、開発・生産コストの削減、生産性と品質の改善に成功し、競争力を回復しつつある。もっとも、現状での復活の評価はやや過大に過ぎるし、将来、どこまで競争力が回復するのかも明らかではないが、いずれにせよ、アメリカ製造業のかなりの部分が80年代半の深刻な不振から脱出しつつあることは疑いない事実のように思われる。

その代表格が自動車産業である。まず、80年代後半から低下した生産台数は91年を底に反転し、本年も急速な増大が見込まれている。その一方、わが国は深刻な不況からの回復の兆候が見られるようになったとはいえ、本年も大幅な生産増加は望めないと予測されている。したがって、94年にはほぼ15年ぶり自動車生産における「日米再逆転」が必至の情勢となった。さらに、この20年余り、ほぼ一貫して上昇してきた日本車のアメリカ市場におけるシェアも91年をピークに低下をはじめた。最後に、この1～2年、ビッグ・スリーの企業業績の改善は著しく、バブル崩壊の後遺症のなかで収益の不振に悩む日本企業と顕著な対照をなしている。

アメリカ市場における日本車後退の直接の原因は、いうまでもなく、急激な円高に基づく競争力の低下にある。しかし同時に、80年代に初めて競争力の低下を痛感したビッグ・スリー、とくにフォードとクライスラーが、企業経営の効率化と本格的に取り組み、伝統的な開発・生産システムを刷新して、生産コストと品質の両面で競争力を急速に回復しつつあることが多方面から注目されている。最近の低価格車「ネオン」を筆頭とするクライスラーの新車開発ラッシュはその象徴とすらなった。わずか4～5年前には、「デトロイトの崩壊」と「リーン生産方式の勝利」がジャーナリズムを賑していたのと比べると、まさに隔世の感すらある変わりようである。

本稿の目的は、以上のアメリカ自動車産業の最近の動向をごく簡単にトレースすることにある。まず、第1章では、最近のアメリカ市場の回復・生産増の様相やシェアの変化、ビッグ・スリーの業績改善等を、*Automotive News* や *Ward's Automotive Report* など手元にある資料や統計の整理に基づいて概観する。この数年におけるビッグ・スリーの開発・生産力の強化は疑いないとしても、それがどこまで最近の彼らのシェアや業績における改善につながっているのだろうか。後者はむしろ、91年以後のアメリカ市場の回復が、伝統的にビッグ・スリーが強固な地位を誇る商用車によってリードされたことに由来するのではないか、がさしあたっての筆者の関心である。ついで第2章（次号以下に掲載予定）では、注目を集めている乗用車の開発・生産におけるビッグ・スリーの競争力回復の実態を検討する。とはいえ、なお93年の統計数値は完全には得られず、不備は免れ得ない。また、時間の制約もあり、なお検討すべき論点や参照すべき資料も多数残されている。問題の性格からいって、本

来ならば関係者へのインタビューや現地調査も不可欠であろう。が、これらについては今後の課題としたい。むしろ本稿は、本格的な作業に取りかかるための筆者自身の整理ノートである¹⁾。

1) 本稿は、元来、『月報』編集担当者の責任として、93年3月号に間に合うよう大急ぎで執筆したものであった。幸い、作間逸雄所員のご寄稿によって3月号を刊行できたので、一部手直しして本号に掲載することにした。残る第2章については、機会をみて発表したいと考えている。また、93年12月に開催されたグループ研究「グローバル化する現代国際経済」の研究会からも有益な示唆を得た。

第1章 90年代初頭の回復過程

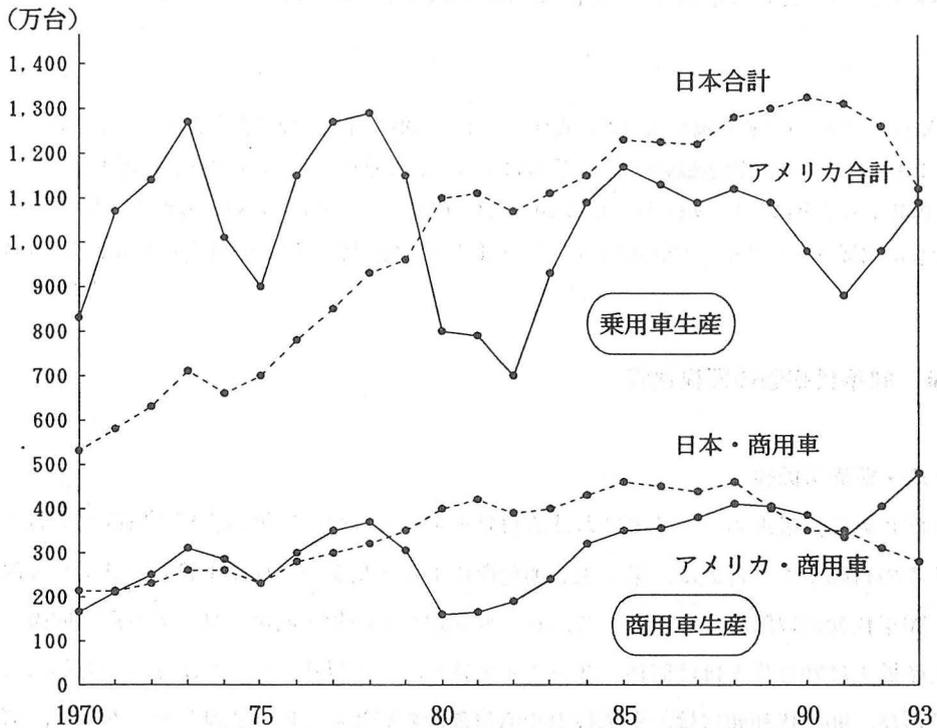
1 生産・販売の回復

まずはじめに、最近のアメリカにおける自動車生産と販売の回復の様相を概観しておこう。アメリカの自動車生産台数は、第二次石油危機による深刻な不況期に未曾有の低下を経験した後、80年代初頭以降には、一転して、レーガン政権下の景気回復に乗って急激に回復した。が、生産拡大は70年代とほぼ同様 3～4年で終り、85年以後はゆるやかな減少を始める。そして再び、90年代初頭には、景気後退や湾岸危機の影響を受けて急減した。かくて、91年を底に今回の生産の回復が始まり、93年にはほぼ80年代後半の水準へと回復したのである(第1図)。回復基調は明らかなものの、93年の生産水準はなお過去の好況期のピークを下回っている。その割に今回の生産の回復が目される有力な原因は、世界最大の自動車生産国、日本の生産が低迷を続けているという両国の対照的な生産動向にある。

すでに市場が成熟化し、需要と生産が景気変動に敏感に反応して上下するアメリカとは異なって、日本の自動車生産は、1970年以後の約20年間、二度の石油危機による比較的軽微な落ち込みを除き、ほぼ毎年、着実な増加を続けてきた。1980年にはアメリカを抜いて世界最大の自動車生産国へと躍進し、以後、今日までその地位を守っている。とくに80年代末における生産の増加はめざましく、90年には1,300万台を越える乗用車と商用車が生産された。が、いわゆるバブルの崩壊以後、生産台数は一転して昨年まで3年連続の減少を続けた。とくに、93年の落ち込みは1947年以来初めてという前年比二桁にも及び、生産台数もほぼ10年前の83年の水準にまで低下した(第1図)。

この結果、94年には日米の生産台数の再逆転が必至の情勢となった。日本の自動車会社の本年の生産計画は、トヨタの前年比1%減、日産の3%減を筆頭に、各社ともほぼ昨年をや

第1図 日米の自動車生産台数 (1970~1993)



(資料) Ward's Automotive Yearbook などにより作成。

や下回っている (『日本経済新聞』94年1月21日, 以下, 同紙からの引用は, 『日経』94/1/21 というように略す)。これに対して, 本年に入ってからアメリカ市場の回復テンポはすべての予測を大きく上回り, ごく最近の報道によれば, 通年で1,560~1,600万台という80年代後半の記録的な販売台数に達する勢いである。このため, ビッグ・スリー各社の生産も相次いで上方に修正され, 本年前半の生産台数は乗用車だけでも昨年より58万台(8.5%)多い約740万台とほぼ79年の水準に, また, 商用車と合わせ全体でも94年には70年代末の記録的な生産水準に近付くと予測されている (Automotive News, Mar.7, Mar.14, 1994. 以下, 同誌からの引用は, AN, 94/3/7 というように略記する)。91年に, 両者の生産台数の差が440万台と史上最大に開いたことを考えれば, その後のアメリカの回復と日本の低迷による格差の縮小は恐るべきスピードで進んだのであった²⁾。

やや立ち入って, 91年以降のアメリカ市場の回復と生産増加の様相を検討しよう (第1表)。まず, この3年の間に, アメリカの自動車生産台数は約200万台(22%), 販売台数は約

第1表 1991～93年におけるアメリカの自動車生産・販売台数の変化

(千台・%)

暦年	1991		1992		1993		93-91	変化率
生産台数								
乗用車	5,439	61.2	5,659	57.9	5,962	54.9	523	9.6
商用車	3,444	38.8	4,110	42.1	4,891	45.1	1,447	42.0
合計	8,883	100.0	9,769	100.0	10,854	100.0	1,971	22.2
販売台数								
乗用車	8,176	65.1	8,211	62.2	8,518	60.0	342	4.2
商用車	4,376	34.9	4,994	37.8	5,681	40.0	1,305	29.8
合計	12,552	100.0	13,205	100.0	14,199	100.0	1,647	13.1
乗用車販売内訳(クラス別)	8,176	100.0	8,213	100.0	8,518	100.0		
小型車	2,695	33.0	2,704	32.9	2,791	32.8		
中型車	3,665	44.8	3,646	44.4	3,690	43.3		
大型車	831	10.2	752	9.2	943	11.1		
高級車	1,132	13.8	1,111	13.5	1,094	12.8		
商用車販売内訳(重量別)	4,376	100.0	4,994	100.0	5,681	100.0		
小型車(クラス1)	4,146	94.9	4,655	95.0	5,378	94.7		
中型車(クラス2)	122	2.8	130	2.6	145	2.6		
大型車(クラス3)	99	2.3	119	2.4	158	2.8		
小型商用車(タイプ別)	4,144	100	4,655	100.0	5,378	100.0	1,234	29.8
スポーツ・多目的車	910	22.0	1,133	26.6	1,380	25.7	470	51.6
バン	1,181	28.5	1,341	31.4	1,541	28.7	360	30.5
うち、ミニバン	812	20.0	914	21.4	1,075	20.0	263	32.4
ピックアップ	2,021	48.8	2,145	50.3	2,418	45.0	397	19.6
キャブ・シャーシ	32	1.0	36	0.8	39	0.7	7	21.9

1) 車体重量別分類：小型車(クラス1～3)は14,000ポンドまで、中型車(クラス4～7)は14,001～33,000ポンドまで、大型車(クラス8)は33,001ポンド以上。

(資料) Automotive News, Market Data Book. および Jan. 10, 1994, Ward's Automotive Yearbook より作成。

160万台(13%)と、それぞれかなりの増加を記録した。この生産と販売の回復が主として商用車によってリードされたことが今回の回復の最大の特徴である。すなわち、生産増200万台のうち乗用車生産の増分が50万台であったのに対し、商用車生産は145万台にも達し、生産増の70%以上を後者が占めた。これを促した市場の拡張についても同様の傾向が見られ、販売増加分160万台のうち、乗用車は34万、商用車は130万台と、後者が市場拡大全体の8割近くにも達したのである。その結果、全自動車販売に占める商用車の比率はこの3年間だけでも35%から40%へと上昇し、同様に、全生産に占めるその比率も実に45%にも達した。商用車生産増加の趨勢はすでに80年代初頭からうかがえるが(前掲、第1図)、これらの最近の数値は、少なくともこの20年間では例のない高さであり、乗用車を中心に発展してきたアメリカ自動車産業の歴史のなかでもおそらく最高の水準ではないかと思われる。

さらに第1表にしたがって乗用車、商用車それぞれの販売の構成を見よう。輸入車シェアの変化は次節で論ずることにして、まず、乗用車販売では大型車の割合が上昇し、他のクラスの種類はやや低下した。だが、80年代初頭の回復期(82~85年)に小型車の販売割合が大きく低下し、その分、中型車と高級車の販売が急増したようなシェアの激変はいまのところ生じていない³⁾。他方、商用車については、市場の圧倒的な割合をクラス1~3に分類される車体重量14,000ポンド以下の小型(軽)商用車が占めていることは変わらないが、その構成にはかなりの変化が生じた。単純化すれば、ピックアップ(小型トラック)のシェアが低下し、その分だけ、乗用車とほぼ同質の機能をもつ多目的車の販売が増大したことにある。後者は、「ジープ」に代表される四輪駆動のスポーツ・多目的車(SUV: Sports Utility Vehicle)とバン・タイプの商用車(貨物輸送用の伝統的なバンと箱形乗用車と呼ばれるミニバンを含む)からなるが、とくに、SUVとミニバンの成長がめざましい。すぐ後で検討するように、これらはいずれも80年代後半以降急成長した新商品であったが、両者を合計すると、91~93年の販売増は約70万台と小型商用車の販売増加123万台の60%に達する。かくて、SUVおよびミニバンという乗用車に限りなく近い商用車の成長が、今回の商用車市場ひいては全自動車市場の回復をリードしたのである。

伝統的に、アメリカの軽商用車市場の中心は都市や農村で貨物輸送に用いられる軽トラック(ピックアップ)にあった⁴⁾。この市場に、乗用車とほぼ同様に利用される多目的商用車、ミニバンやSUVが登場し、急成長したのはほぼ80年代半以降のことであった。まず、ミニバンは、83年秋に、クライスラー社が当時アメリカで小型貨物の輸送車として使われていたバンをファミリー・カー向けに小型化した「ダッジ・キャラヴァン」と「プリマス・ボイジャー」を発表したのが嚆矢であったといわれる。もっとも、この両車種の発売より2か月前に

トヨタがほぼ同等の「ヴァン」の販売を開始しているから、いずれがパイオニアであったのかは明らかではない（*Ward's Automotive Yearbook*, 1985, p.109）。いずれにせよ、価格は中型車並で運転感覚等は乗用車に近いが、それより室内空間が広く、最低でも7～8人が乗れ、機能性に優れたミニバンはベビー・ブーマーズのファミリー・カーとして人気を集め、その後の自動車市場の数少ない成長商品となった。クライスラーが70年代末の深刻な経営危機から脱出したのも、このミニバンの成功のおかげであった。事実、アメリカにおけるミニバンの販売高は、それが開始された83年にはわずか1万6,000台であったが、3年後の86年には30倍の48万台にも達し、90年には80万台へと増大した。83年にはバン市場全体のわずか3%に過ぎなかったものが、10年後にはその3分の2を占めるまでに成長したのである（*Ward's Automotive Yearbook*, various issues）。

他方、スポーツ・多目的車の歴史はこれより古く、1930年代にまでさかのぼる。第二次大戦以降には「ジープ」がその代名詞となったが、当初は、ごく特殊な車両とみなされ一部の愛好家の関心をひいただけであった。だが、80年代後半以降、アウトドア・スポーツへの指向が高まったこと、また、ミニバンとは異なってファミリー・イメージが希薄なことから、若年層の注目を集めるようになった。各社もまた、最近では、ミニバンの機能性と乗用車の乗り心地とを両立させ、また、乗用車と同じ安全性と装備を備えた車種を相次いで開発したことから人気はさらに高まり、ミニバンと並ぶ成長商品となった。SUVの販売台数は83年の35万台余から86年には72万台へと倍増し、92年には初めて100万台の大台を超えた。この回復期における成長率はミニバンをも上回ったのである。

以上の多目的車需要の増加という傾向は、やや遅れて、最近のわが国でも生じつつある。その原因についてはあらためて検討する余地があるが、一般には、乗用車の普及が飽和化し、消費者が従来とは異なるタイプの乗用車へ関心を高めたこと、とくに、ベビー・ブーマーズ世代が中年層をむかえ、ファミリー指向など彼らのライフ・スタイルにあった実用的な車を購入するようになったことなどがあげられる。これは消費者の一部が伝統的なセダンから離れ、軽商用車に分類される新たなタイプの乗用車へと向かったという意味で、乗用車市場にいわば構造的な変化が生じたことを示すものであった。その結果、80年代以後、商用車の全自動車販売・生産に占める割合はほぼ毎年上昇し、また、今回の回復過程でも、乗用車の回復は小幅にとどまり、小型商用車が激増するという現象が生じたのであった。

以上を要約すれば、91年を底とするアメリカ自動車産業の回復は、景気回復にともなう国内の乗用車、商用車市場の拡大によったが⁵⁾、その主たる原因は商用車市場の拡大ないし生産増にあった。ジャーナリズムを華々しく賑している「ネオン」など乗用車の新車ラッシュや

競争力の回復は、少なくとも今日までのところ、商用車市場の拡大に比べれば、重要ではあるが、マイナーな役割を果しているに過ぎない。このような回復の性格はアメリカ市場におけるビッグ・スリーのシェアやその収益の改善にきわめて大きな影響を及ぼした。つぎにその点を検討しよう。

2 ビッグ・スリーのシェア上昇

1) シェア上昇の様相

今回のアメリカ自動車産業の回復のなかで、最も大きな注目を集めている事実は、生産・販売の増加よりもアメリカ市場における日本車シェアの低下とビッグ・スリーの反騰であった。よく知られている通り、直接には1973～4年の第一次石油危機を契機に、アメリカ市場に占める日本車のシェアは小型乗用車を中心に急上昇し、ピーク時の81～2年には20%を越えるに至った。このため、81年には乗用車自主規制が実施され、シェアのさらなる上昇は抑制されたが、それでもしばらくの間はアメリカ市場の回復にも助けられ、高水準を維持した。転機となったのは85年秋のプラザ合意以降の円高である。これによって、日本車のアメリカにおける販売価格が徐々に引上げられたため、86年をピークにまず輸入量が、ついで翌87年をピークにシェアが、それぞれ低下をはじめた（第2表および付表1）。

第2表 アメリカの乗用車市場における日本車のシェア

(千台・%)

暦年	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	
総販売台数	9,181	10,393	11,046	11,463	10,225	10,595	9,830	9,296	
うち	日本ブランド車 ¹⁾	50	134	186	295	483	591	779	1,060
	輸入日本車	1,759	1,893	1,978	2,087	1,933	1,880	1,686	1,526
	合計	1,809	2,027	2,164	2,382	2,416	2,471	2,465	2,586
シェア (%)									
日本車	日本ブランド車	0.5	1.3	1.9	2.6	4.7	5.6	8.0	11.4
	輸入日本車	19.2	18.2	17.9	18.2	18.8	17.6	17.2	16.4
	合計	19.7	19.5	19.6	20.8	23.5	23.2	25.2	27.8
	合計(OEM含) ²⁾	21.4	19.6	21.8	23.4	26.0	25.4	27.4	29.9

1) 現地生産のうち日本車ブランドで販売されるもの。

2) ビッグ・スリーのブランドで販売される日本車（キャブタイプ・インポート）および現地生産車を含む。

(資料) *Ward's Automotive Yearbook, various issues.* より作成

しかし他方で、円高を契機に、日本の自動車会社のアメリカにおける現地生産が本格化した。すでに、日本メーカーはホンダを筆頭に、自主規制の前後から、アメリカ国内に自動車工場を建設し、乗用車・商用車の現地生産を開始していた。さらに、円高と自主規制の永続化に促され、ほぼすべてのメーカーがアメリカに出揃うと同時に、既存の工場の生産能力の増強も相次いだ。この現地生産の急速な拡大によって、輸入車の減少はかなりの程度まで相殺された。日本からの輸入車（ビッグ・スリー向けのキャプティブ・インポートを除く）と現地生産される日本ブランド車（ビッグ・スリー向けの現地生産車を除く）を合計した日本車のシェアは、輸入シェアの低下以後も増加を続け、91年のピークにはほぼ30%に達した。これらが、自動車をめぐる日米貿易摩擦が執拗に続く原因の一端にあった。だが、91年以降の今回の回復のなかでは、輸入と現地生産とを合計した日本車のアメリカ市場におけるシェアが低下し、ビッグ・スリーのシェアがほぼ20年ぶりに上昇するという新たな事態が生じたのである（後掲、第4表）。

以下、アメリカ市場における生産と販売のシェアの変化を検討しよう。まず、生産面では（第3表）、全体でビッグ・スリーのシェアは80年代前半の90%台から徐々に後退し、91年には80%まで落ち込んだ後、今回の回復を迎える。しかし、反騰の程度はなおきわめて微弱である。その主たる原因は乗用車生産にある。ここではビッグ・スリーのシェアは80年代前半には90%台半ばを維持していたが、同年央からの日系現地生産の増加とともに低下し、しかも、この傾向は今回の回復過程でも続いた。すなわち、91~93年のアメリカにおける乗用車の生産増加のうち、日系現地生産車の増分はビッグ・スリーを上回り、93年にはフォードをやや上回る152万台、全米生産の25.4%にも達した。前項でみたアメリカ自動車生産回復の一部は、疑いなくこの日系企業の現地生産の増加によるものであった。

他方、商用車におけるビッグ・スリーの優位は概して乗用車よりは大きく、また、反騰の程度も大きかった。商用車生産におけるビッグ・スリーのシェアは80年代前半にはほぼ85%であったが、86年にクライスラーがジープなどを生産するアメリカン・モータースを買収したことにより、同年代後半には90%を越え、しかも、日系企業の現地生産が乗用車に偏り、商用車は全体のほぼ5分の1に過ぎなかったため、それによる影響も軽微ですんだ。91年以後には、現地生産も急増したが、ビッグ・スリーの増産はそれを上回り、全体に占めるシェアはわずかながら改善された。かくて、91年以降のビッグ・スリーの増産が主として商用車の拡大に支えられたことは明らかである。すなわち、91年から93年の間の3社合計の生産増加は、アメリカ全体の生産増加分の90%に達する約176万台に達成した。しかし、その内訳は著しく商用車に偏り、上の176万台のうち80%（139万台）をこれに依拠する一方、乗用車生

第3表 アメリカ自動車生産の推移 (1980~1983)

(千台, %)

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
乗用車														
G M フォード クライスラー	4,065 1,307 639	3,904 1,320 745	3,173 1,104 601	3,975 1,547 904	4,345 1,775 1,248	4,822 1,636 1,266	4,125 1,764 1,298	3,460 1,830 1,109	3,427 1,806 1,073	3,102 1,677 916	2,654 1,378 727	2,401 1,172 510	2,393 1,334 515	2,465 1,490 492
小計 同シェア(%)	6,011 94.3	5,969 95.5	4,878 96.2	6,426 94.8	7,368 94.8	7,724 94.4	7,187 91.8	6,399 90.1	6,306 88.7	5,695 83.5	4,759 78.3	4,083 75.1	4,242 75.0	4,447 74.6
日系企業計 ¹⁾ 同シェア	0 0.0	0 0.0	0 0.0	55 0.8	138 1.8	254 3.1	509 6.5	632 8.9	792 11.1	1,133 16.6	1,318 21.7	1,356 24.9	1,417 25.0	1,516 25.4
総計 ²⁾	6,376	6,253	5,073	6,781	7,774	8,185	7,829	7,099	7,111	6,823	6,079	5,439	5,659	5,962
商用車														
G M フォード クライスラー	689 581 119	724 617 98	896 712 122	1,123 925 148	1,331 1,179 216	1,536 1,217 213	1,519 1,382 153	1,520 1,478 555	1,661 1,519 655	1,604 1,496 651	1,474 1,394 526	1,219 1,257 565	1,357 1,496 751	1,618 1,862 952
小計 同シェア(%)	1,389 85.0	1,439 85.1	1,730 90.7	2,196 90.2	2,726 85.8	2,966 85.6	3,054 87.2	3,553 93.0	3,835 93.1	3,751 93.1	3,394 89.1	3,041 88.3	3,604 87.7	4,432 90.6
日系企業計 同シェア	0 0.0	0 0.0	0 0.0	20 0.8	100 3.1	107 3.1	108 3.1	102 2.7	96 2.3	129 3.2	174 4.6	193 5.6	270 6.6	288 5.9
総計 ²⁾	1,634	1,690	1,907	2,434	3,176	3,464	3,501	3,821	4,121	4,029	3,809	3,444	4,110	4,891
合計														
G M フォード クライスラー	4,753 1,888 758	4,628 1,938 847	4,062 1,816 722	5,100 2,472 1,051	5,675 2,954 1,463	6,359 2,854 1,480	5,643 3,146 1,450	4,981 3,309 1,664	5,089 3,324 1,728	4,706 3,173 1,567	4,128 2,772 1,253	3,620 2,429 1,075	3,755 2,830 1,266	4,083 3,352 1,444
小計 同シェア(%)	7,399 92.4	7,413 93.3	6,600 94.6	8,623 93.6	10,092 92.2	10,693 91.8	10,239 90.4	9,954 91.2	10,141 90.3	9,446 87.0	8,153 82.5	7,124 80.2	7,851 80.4	8,879 81.8
日系企業計 同シェア	0 0.0	0 0.0	1 0.0	75 0.8	238 2.2	361 3.1	617 5.4	734 6.7	888 7.9	1,262 11.3	1,492 15.1	1,549 17.4	1,687 17.3	1,804 16.6
総計	8,010	7,943	6,980	9,215	10,949	11,649	11,329	10,920	11,231	10,852	9,888	8,883	9,769	10,853

1) NUMMI, AutoAllianceの生産は日系企業にすべて含む。

2) AMC, 米国VWを含む。

3) AMC, 米国VW, ナビスター, マックその他を含む。

(資料) MVMA, *Motor Vehicle Facts and Figures*, *Automotive News* より作成。

産の増加は36万台に過ぎなかったのである。

続いて、販売シェアの変化についてみよう（第4表）。ここでは、ビッグ・スリーの復調ぶりはより顕著である。乗用車と商用車を合計した3社の販売シェアは、91～93年の間に3.4ポイントほど上昇し、日本車は逆に約2.6ポイント、ヨーロッパ車も0.7ポイントほど低下した。ビッグ・スリーのシェア上昇は乗用車では1.8ポイント、商用車では3.4ポイントといずれも大きい。とくに後者の増加が顕著である。換言すれば、ビッグ・スリーは、国内市場の拡張が著しい商用車で大幅なシェア上昇を通じて、全体のシェア改善に成功した一方、日本メーカーはその商用車市場の回復を十分に享受しえなかったがゆえに、全体の販売シェアを低下させたのである。

乗用車、商用車のそれぞれについてシェアの変化を概観すれば、まず、乗用車の国内販売に占める国産車の比率はこの3年間に74%余から78%余へと約4ポイント上昇し、輸入車はその分だけシェアを低下させた。輸入車はキャプティブ・インポートを含め軒並みシェアを低下させているが、日本車の落ち込みはなかでも最大の3ポイント近い。しかし、現地生産される日本ブランド車のシェア上昇（91～93年の間に1.2ポイント）によって、輸入の大きな落ち込みにもかかわらず、日本車全体のシェア低下は1ポイント余りととどまった。事実、日本車メーカーはアメリカ市場への主たる供給源を現地生産へと急速に転換しつつある。93年には、全販売に占める現地生産車の比率が51%へ上昇し、輸入と現地生産との比率が逆転した（92年は47%）。しかも、今後ともこの傾向は加速すると見込まれ、アメリカで販売されるホンダ「アコード」、シビック」、スバル「レガシィ」はまもなく全て現地生産に移される計画であり、また、トヨタを筆頭に現地の生産能力がいっそう増強されている（AN、93/12/20）。

ビッグ・スリーのシェアは上昇したが、3社の間では、新車開発の成否を反映して明暗が分かれた（第5、6表）。最大メーカーのGMは、91年秋には同社史上最高の15のニューモデルを投入するなど、この間多くの新車を発表した。90年に発表された小型車の「サターン」、それにコンパクト・カーのベストセラー「シボレー・キャバリエ」を除けば成功にはほど遠く、乗用車市場におけるシェアを1.4ポイントも低下させた。これに対して、フォードは中型車の「トールス」が92～93年の2年連続で全米のベストセラー車となり、また、90年にモデルチェンジされた「エスコート」など小型車でも堅調を維持した。この結果、92年にはフォード車の販売量がシボレー車を上回るという歴史的な事件も生じたが、これは93年にも続いた。また、クライスラーの乗用車販売高は前2社に比べはるかに小さいが、92年以降に発表したLHカー・シリーズ（92年の中型車「クライスラー・コンコルド」「ダッジ・イン

第4表 アメリカの自動車販売台数・同シェア

(千台・%)

暦年		1990		1991		1992		1993		
乗用車		9,296		8,176		8,211		8,518		
商用車		4,591		4,159		4,675		5,398		
合計		13,887		12,335		12,885		13,917		
内訳	ビッグスリー ¹⁾	9,949	71.6	8,695	70.5	9,303	72.2	10,277	73.9	
	日本車 ²⁾	3,331	24.0	3,176	25.7	3,137	24.3	3,212	23.1	
	ヨーロッパ車	469	3.4	347	2.8	337	2.6	318	2.1	
	その他	138	1.0	117	0.9	108	0.8	110	0.8	
乗用地別	国産車	6,842	73.6	6,072	74.3	6,216	75.7	6,674	78.4	
	うち、現地生産または日本ブランド車 ³⁾	1,061	11.4	1,124	13.7	1,161	14.1	1,265	14.9	
	輸入車	2,453	26.4	2,103	25.7	1,994	24.3	1,844	21.6	
	地 日本製 ⁴⁾	1,526	16.4	1,347	18.4	1,310	16.0	1,216	15.6	
	域 欧州製 ⁵⁾	503	5.4	405	5.0	386	4.7	368	4.3	
	別 韓国製 ⁵⁾	229	2.5	194	2.4	156	1.9	148	1.4	
	(参考) キャプティブ・インポート	331	3.6	300	3.7	246	3.0	212	2.5	
	合 ビッグ・スリー ¹⁾	6,113	65.8	5,248	64.2	5,301	64.6	5,621	66.0	
	日 本 車 ²⁾	2,587	27.8	2,471	30.2	2,471	30.1	2,481	29.1	
	計 ヨーロッパ企業	458	4.9	339	4.1	331	4.0	308	3.6	
商用車	国産車	4,029	87.8	3,660	88.0	4,274	91.4	5,009	92.8	
	輸入車	562	12.2	499	12.0	401	8.6	389	7.2	
	合	ビッグ・スリー ¹⁾	3,836	83.6	3,447	82.9	4,002	85.6	4,656	86.3
		日本車 ²⁾	744	16.2	704	16.9	666	14.2	732	13.6
		ヨーロッパ	11	0.2	8	0.2	7	0.1	11	0.2

- 1) キャプティブ・インポートおよび日系現地工場から供給されたビッグ・スリー・ブランド車を含む。
- 2) 日本ブランドの輸入車および現地生産車の合計。
- 3) ビッグ・スリー・ブランド車を含まない。
- 4) キャプティブ・インポートを含まない。
- 5) キャプティブ・インポートを含む。

(資料) Automotive News, Market Data Book. および Jan. 10, 1994より作成。

第5表 メーカー別乗用車・商用車販売台数・同シェア

	販売台数(千台)			同シェア(%)		
	1991	1992	1993	1991	1992	1993
乗用車						
G M	2,909	2,844	2,909	35.6	34.6	34.2
フォード	1,636	1,778	1,878	20.0	21.6	22.1
クライスラー	703	680	834	8.6	8.3	9.8
小計	5,248	5,301	5,621	64.2	64.6	66.0
トヨタ ¹⁾	742	760	742	9.1	9.3	8.7
ホンダ ²⁾	803	769	716	9.8	9.4	8.4
日産 ³⁾	412	414	482	5.0	4.5	5.1
日本合計	2,471	2,471	2,481	30.2	30.1	29.1
その他	457	439	416	5.6	5.3	4.9
合計	8,176	8,211	8,518	100.0	100.0	100.0
商用車						
G M	1,410	1,554	1,758	33.9	33.2	32.6
フォード	1,231	1,415	1,684	29.6	30.3	31.2
クライスラー	805	1,033	1,214	19.4	22.1	22.5
小計	3,446	3,997	4,656	82.9	85.6	86.3
トヨタ	268	263	291	6.4	5.6	5.4
日産	121	171	205	2.9	3.7	3.8
いすゞ	95	98	110	2.3	2.1	2.0
日本総計	653	664	731	15.7	14.2	13.6
その他	8	7	11	0.2	0.1	0.0
合計	4,159	4,675	5,398	100.0	100.0	100.0

1) レクサス, 2) インフィニティ, 3) アクセラ, をそれぞれ含む。

(資料) Automotive News, Market Data Book, および Jan. 10, 1994より作成。

第6表 アメリカのベストセラー乗用車*

(台)

	1990	1991	1992	1993
サブコンパクト				
Ford Escort	288,727	247,864	236,622	269,034
Honda Civic	268,120	232,690	219,228	255,575
Saturn	1,181	74,493	196,126	229,356
Toyota Corolla	228,211	199,083	196,118	193,749
Nissan Sentra	159,054	146,618	158,909	168,838
コンパクト				
Chevrolet Cavalier	295,123	259,385	212,374	273,617
Ford Tempo	215,290	189,457	207,173	217,644
Chev. Corsica-Beretta	277,176	231,227	166,625	171,494
ミッド・サイズ				
Ford Taurus	313,274	299,659	409,751	360,448
Honda Accord	410,561	399,297	393,477	330,030
Toyota Camry	284,595	263,818	286,602	299,737
Chevrolet Lumina	218,288	217,555	218,114	219,683
Pontiac Grand Am	202,149	143,774	210,332	214,761
Olds Cutlass Ciera	133,446	135,670	143,699	143,699
Mercury Sable	96,803	100,331	116,623	120,977
Buick Century	112,181	128,904	114,273	116,034
Pontiac Grand Prix	116,845	103,203	103,517	113,134
大型車				
Buick LaSable	112,211	150,924	138,409	149,299

*販売台数

(資料) 第5表に同じ。

ピッド」, 「イーグル・ヴィジョン」, 93年の高級車「クライスラー・ニュー Yorker」) の成功によってシェアを上昇させた⁶⁾。他方, 日本メーカーは現地生産車「アルティマ」が好調な日産を除けば, ほぼすべてシェアを低下させているが, なかでもホンダが「アコード」のニュー・モデルの導入とも重なってシェアを大きく落していることが目に付く。要約すれば, 乗用車市場では, GMと日本車のシェアが低下し, その分, フォードとクライスラーのシェアが上昇したのである。

他方, 市場の拡張が著しい商用車市場ではビッグ・スリーの地位はさらに高まった。まず,

輸入台数は絶対額でも低下し、国産車のシェアは急増した。同時に、日系企業による商用車の現地生産は乗用車よりもはるかに小さかったから、ビッグ・スリーの得たものはより大きく、逆に日本車のシェア低下はより大きくなった。各社別のシェアの推移も乗用車の場合にほぼ等しいが、とりわけ、クライスラーの伸長が著しい。GMは伝統的なピックアップ市場では強いが、拡大の著しいミニバン、SUV市場で立ち遅れ（第7、8表）、ここでもシェア

第7表 アメリカのミニバン、SUV販売台数・同シェア（1989～1993）

暦年	1989		1990		1991		1992		1993	
	千台	%	千台	%	千台	%	千台	%	千台	%
中・小型乗用バン										
クライスラー	393	53.1	370	43.9	387	47.7	462	50.5	502	46.7
G M	124	16.7	216	25.8	183	22.5	197	21.6	206	19.2
フォード	171	23.1	164	19.5	137	16.9	172	18.8	253	23.6
トヨタ	5	0.6	42	5.0	52	6.4	39	4.3	31	2.9
マツダ	37	5.0	43	5.1	48	5.9	32	3.6	31	2.9
V W	5	0.7	6	0.8	5	0.6	3	0.3	6	0.5
その他	6	0.8	1	0.1	0	0	0	0	0	0
国産車計	688	93.0	749	89.0	707	87.1	840	91.9	1,007	93.7
輸入車計	52	7.0	93	11.0	105	12.9	74	8.1	67	6.3
合計	740	100.0	842	100.2	812	100.0	914	100.0	1,075	100.0
S U V										
フォード	109	15.2	182	24.2	250	31.3	307	31.6	302	24.3
G M	235	32.8	218	29.0	197	24.6	222	22.8	258	20.7
クライスラー	216	30.2	176	23.4	168	21.0	263	27.1	474	38.1
いすゞ	56	7.9	57	7.6	59	7.4	67	6.9	79	6.4
トヨタ	45	6.2	48	6.5	45	5.6	40	4.1	46	3.7
日産	17	2.4	33	4.4	40	4.9	37	3.8	49	3.9
スズキ	24	3.4	14	1.9	16	2.0	19	1.9	19	1.5
マツダ	0	0	3	0.5	11	1.4	8	0.8	7	0.6
三菱	14	1.9	15	2.0	11	1.3	7	0.7	9	0.7
ダイハツ	0	0	4	0.6	3	0.4	2	0.2	6	0
国産車計	544	75.9	586	78.0	654	81.8	849	87.5	1,094	88.0
輸入車計	173	24.1	165	22.0	145	18.2	122	12.5	150	12.0
合計	717	100.0	751	100.0	799	100.0	971	100.0	1,244	100.0

(資料) Ward's Automotive Yearbook, Ward's Automotive Report, various issues. より作成。

第8表 軽商用車のベストセラー・モデル*

(台)

		1991	1992	1993
中・小型乗用バン (ミニバン)				
クライスラー	ダッジ・キャラバン	207,919	244,149	262,838
	プリマス・ボイジャー	173,373	201,016	211,813
フォード	アエロスター	137,104	157,402	188,707
GM	アストロ	71,242	80,132	91,271
SUV				
クライスラー		0	84,600	212,564
クライスラー	グランド・チェロキー			
	ジープ・チェロキー	121,461	128,960	125,443
	ジープ・ラングラー	46,478	49,724	135,792
フォード	エクスプローラー	250,059	306,681	302,201
GM	シボレー・S・ブレーザー	123,346	147,742	167,421
ピックアップ				
GM	シボレー・C/K ピックアップ	404,763	428,188	513,348
	シボレーS-10	200,247	191,982	183,700
	GMC シエラ	122,417	144,993	169,473
フォード	Fシリーズピックアップ	432,644	470,788	544,396
	レインジャー	233,503	247,777	340,184
クライスラー	ダッジ・ダコタ	82,336	132,057	119,299
トヨタ	ピックアップ	162,972	175,150	182,498
日産	ピックアップ	129,633	121,264	112,160

*販売台数

(資料) Ward's Automotive Yearbook, Ward's Automotive Report, various issues. より作成。

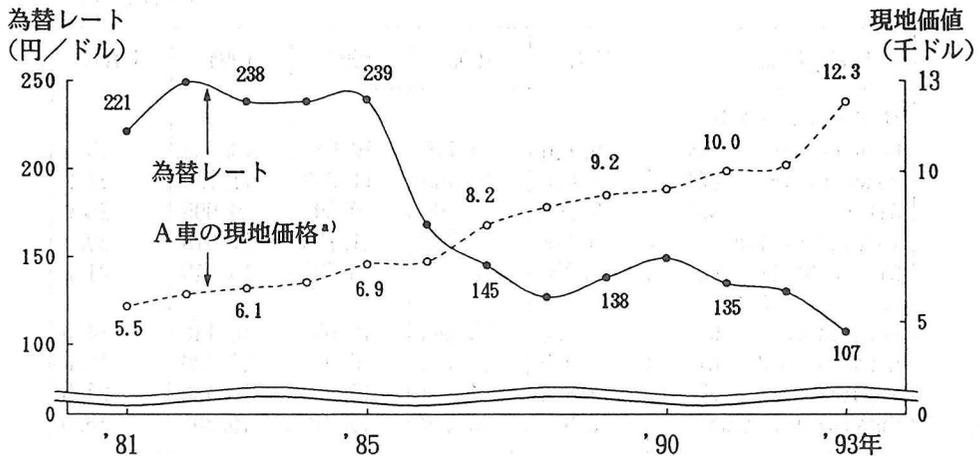
を1.3ポイントほど低下させた。これとほぼ正反対に、クライスラーは従来からのミニバン市場における強力な地位をやや低下させた反面、拡大の著しいSUV市場では「ジープ・グランド・チェロキー」と「ジープ・ラングラー」の大成功によって93年にはフォードの1.5倍、GMのほぼ2倍の販売をあげ、商用車全体に占めるシェアを3.1ポイントも改善した。フォードもまた、1.6ポイントほどシェアを上昇させたが、これは主として、ピックアップのベストセラー「Fシリーズ」の販売増によった。また、クライスラーに劣るとはいえ、SUV、ミニバンのそれぞれでも強力な地歩を占めていた。他方、日本車は、トヨタと日産のピックアップ、いずれのSUVが健闘しているものの、その他は見るべきものが少ない。これが、商用車とい

う成長市場における日本車の退潮ひいてはアメリカ市場全体における販売シェアの低下をうながした主たる原因であった。

2) その背景

91年以降、アメリカ市場において日本車のシェアが低下した背景には、まず第1に、いうまでもなく、円高の進行があった。すでに85年秋以来の円高によって、日本車のアメリカにおける販売価格は上昇を余儀なくされていたが、90年代初頭の円高はこれに追討ちをかけた。第2図は、円の対ドルレートと日本の代表的な小型車のアメリカでの販売価格の推移を示したものであるが、これによれば、この車の現地価格は85年の6,900ドルから91年には1万ドル、そして93年には1万2,300ドルと、10年足らずの間に実に2倍近くにも上昇した。同様に、サブ・コンパクト・カーとミッド・サイズ・カーの日米の代表的な車種の価格上昇率を見ると、モデルチェンジが行われたり、日米間で価格表示法に差があるため、同一モデルでも価格変化の跡を正確に追うことは容易ではないが、91年モデルと94年モデルとの間の値上げの率のごく粗い推定を行えば（第9表）、アメリカ車が概して10%台であるのに対して、日本の有力車種は20%以上にも達している。その結果、今日ではほぼ同クラスの乗用車において、日本車とアメリカ車との間には15~20%もの価格差が存在するに至ったといわれている。

第2図 為替レートと日本車価格の変化



a) 小型車価格
 (資料) A社資料による。

もちろん、日本車の価格がアメリカ車を上回ったとしても、80年代半のように、それを相殺するだけの性能や品質上の優位があれば、日本車に対する需要はそれほど低下しないであろう。しかし最近では、次章で検討するように、ビッグ・スリーの生産車種の性能、品質は顕著に改善し、両者の非価格面での格差はかなり縮まった。なお存在していると思われる品質等の格差を考慮しても、現在の日本車とアメリカ車との間の価格差はアメリカの消費者が許容する以上に広がったといえる。このようなビッグ・スリーの競争力の改善が、円高の日本車に対する打撃をさらに増幅したのである。

さらに、アメリカ側の反ダンピング攻勢も円高による価格上昇を促進した。円高が本格化した80年代後半以降、アメリカ側はそれによる日本車の値上がり感が不十分だとして、価格監視を強化した。後にふれるように、91年5月にはビッグ・スリー3社が揃ってトヨタ、マツダ製のミニバンをダンピングで提訴し、また93年初頭には、結局は提訴までには至らなかったが、日本からの輸入乗用車のすべてに対してダンピング提訴の用意をしていた。最後に、最近の業績の悪化のなかで、日本企業が円高による差損にかつてのように耐えられなくなったことも、アメリカでの販売価格の大幅な引上げにつながった。

日本車のシェア低下をまねいた背景の第2には、アメリカ政府の政治的な圧力ないし威嚇の効果があつた。これはとくに、回復の著しい商用車市場において、円高に加え、日本からの輸出を抑制し、ビッグ・スリーのシェアを確保させる上できわめて大きな役割を果たした。

第9表 アメリカにおける乗用車の小売価格の変化

(ドル、%)

モデル年度	1991	1992	1993	1994	上昇率
サブ・コンパクト					
Ford Escort LX4	9,136	9,745	10,041	10,555	15.5
Honda Civic DX4	9,670	10,755	11,280	11,750	22.2
Saturn SL4	7,995	8,395	9,395	9,995	25.0
Toyota Corolla	9,148	9,718	11,198	11,918	30.3
Nissan Sentra E2	8,290	8,495	8,995	10,049	21.2
ミッド・サイズ					
Ford Taurus GL	14,163	15,280	15,600	16,140	14.0
Honda Accord LX	15,275	16,100	16,930	17,230	12.8
Toyota Camry DX	12,888	14,798	15,308	16,438	27.5
Chevrolet Lumina	12,870	13,400	14,010	15,305	18.9

*可能な限り4ドア・セダンの最低価格車をとったが、一部は、車種の連続性を考慮して、必ずしも最低価格車ではない場合もある。

(資料) *Automotive News, Market Data Book, various issues.* より作成。

まず、商用車に対しては禁止的といえる高関税が賦課されていた。これは、60年代後半のアメリカとECとの貿易摩擦、いわゆる「チキン戦争」のなかでアメリカが対EC報復のため、輸入トラックに対して25%の関税を課して以来続いている。当初、日本メーカーはシャーシとボディとを別々に輸出し、現地で組み立てることによって部品関税4%のみでトラックをアメリカ市場で販売していたが、貿易摩擦の激化とともに、80年にはこの抜け道もふさがれた。これによって、商用車市場における日本車のシェアは80年代半まで低下した。

が、80年代半以降には、アメリカ市場の回復とともにピックアップの輸出が増加し、86年にはピークの28%余りのシェアを獲得した。さらに、急成長した多目的車市場においても日本車のシェアは徐々に上昇を始め、とくに、SUVでは20%以上のシェアを獲得するに至った（前掲、第8表）。この多目的車の多くは、ほぼ86年頃までは、自主規制によってアメリカでの日本製乗用車の売れ行きが好調であったため、後部座席を付けず、トラックとして輸出された。だが、円高等により日本製乗用車の販売がやや低下し、自主規制枠が余るようになった87年以降には、一部のメーカーは乗用車枠でこれらを輸出しはじめた。このため、ビッグ・スリーは多目的車もトラックとして扱い、25%関税を賦課するよう政府に働きかけたのである。

かくて、89年1月4日にアメリカ財務省関税局は、ミニバンやスポーツ・ユーティリティなど輸入多目的車の関税区分を変更し、従来、後部座席の有無によって乗用車（後部座席あり）とトラック（同なし）に区分してきたものを、一括して、トラックに分類し直し、25%の関税を年初から課すと発表した。これは、表面上は、アメリカが89年から新たに世界関税表の統一に参加するための措置と説明されたが、その目的が市場の拡大著しい多目的車市場における日本車の追い落としにあったことは疑いない。

だが、このアメリカ政府の決定は日本や西ドイツの企業と政府の強い反発によって再検討を余儀なくされ、約1か月後の2月16日には新たな関税賦課方式が発表される⁷⁾。それは、ドアの数や後部座席の有無などについて具体的な基準を設け、これをもとに各車種を乗用車またはトラックに分類するというものであった。具体的には、ジープ型4WDなどSUVについては、2ドア車をトラック扱いとし、4ドア車を乗用車扱いとする、ワン・ボックス車などミニバンについては、後部横窓と後部座席のあるものを乗用車とし、それ以外は全てトラック扱いとすることとした。この結果、8車種が乗用車からトラック扱いへと変更されたが、そのすべては日本車であった。また新基準の採用によって、当時、日本から輸出されていた多目的車約20万台のうち、トラック扱いとなるものの比率は従来の44%から62%へと上昇し、日本メーカーのなかでは、「ハイラックス・サーフ」、「テラノ」がトラック扱いへと変

更されるトヨタと日産がとくに強い影響を受けるものと予測された。この最終決定に対して、日本側は輸入規制を狙った保護主義的な措置として強く批判し、政府は国際機関の調停にもち込んだが、つい最近まで実効はあがらなかった。かくて、成長著しい多目的商用車市場のなかで、少なくとも2ドア車に対しては、25%という禁止的な高関税が課されることになり、日本メーカーは現地生産を通ずる以外はこの市場に参入することが不可能になった。事実、これ以後、日本企業は2ドア商用車を現地生産に移してゆくのである。

他方、輸入商用車に対して、一律25%関税を要求していたビッグ・スリーの側にも不満が残った。彼らはこの成長市場を確保するため、強く要求の実現を迫り、昨年ごろからは、政府部内でもミニバンの分類を乗用車からトラックへと変更する方針が検討された模様である。クリントン大統領も就任当初はその要求を支持していたといわれる。議会（下院）でも数度にわたって、これを求める法案が成立した。もっとも最近では、多目的車市場におけるビッグ・スリーの優位が強まるにつれ、アメリカ側の判断にもやや変化が生じている。すなわち、93年5月に米国際貿易裁判所は、多目的車「パスファインダー」2ドア車に25%の関税を賦課された日産が同一車種をドアの数によって乗用車と商用車とを区別するのは不当とした提訴について、日産側の主張を認め、同車を乗用車に分類し、2.5%関税の賦課へとあらためるよう命じたのである。この結果、政府部内で検討されていたといわれるミニバンへのトラック関税率の賦課も当面は困難になったように思われる。

多目的車に対するアメリカ側のいまひとつの牽制手段は、ダンピング訴訟であった。91年5月に、ビッグ・スリーは初めて、3社揃って、トヨタ、マツダのミニバンに対しダンピング提訴を行った。これを受けて商務省は、翌92年5月に正式にダンピングの事実を認定し、トヨタには6.75%、マツダには12.7%というダンピング・マージンを設定した。しかし、関税問題と同様に、翌6月になると、アメリカ国際貿易委員会(ITC)はダンピングによる国内企業への被害は認められないという最終決定を下し、ビッグ・スリーの控訴を受けたアメリカ国際貿易裁判所も、93年7月にこの決定を支持した。ミニバン市場において日本車のシェアが小さく、品質の点で日本車とアメリカ車との間には代替性が少ないなどがその主たる理由であった。9月にはビッグ・スリーも控訴を断念したため、ダンピング問題をめぐる紛糾は日本側の主張が通る形で一応の収束をみた。

しかし、日本の輸出が受けたダメージは大きかった。ダンピングの嫌疑というイメージ・ダウンは別にしても、提訴の対象となったトヨタ、マツダをはじめ日本の各社は最終判定の結果を恐れ、ミニバンの販売促進活動を手控えたという。この間、クライスラーを筆頭とするアメリカ車は、積極的な販売・宣伝活動を通じて、市場をほぼ完全に掌握した。日本側の

販売促進活動が停滞した理由は、また、商務省の決定によって、各社がダンピング・マージンに等しい供託金をアメリカ政府に預託する義務が生じ、このため、販売利益が低下したこともあった。この結果、提訴が行われた91年5月にミニバン市場での日本車のシェアは12%に達していたが、1年後の92年5月には7%まで低下した。このように、アメリカ業界の日本製多目的車に対する関税引上げ、ダンピング訴訟はいずれも成功しなかったが、それによる日本企業への牽制の効果はきわめて大きかった。商用車市場でビッグ・スリーが独占的な地位を占めるのに成功したのは、このようなアメリカ例の政治的圧力の結果でもあった。

3 企業収益の好転

1) 収益の好転

市場の回復と販売シェアの上昇を通じて、ほぼ91年を底に、ビッグ・スリーの収益は著しく改善した。第10表の数値は自動車以外の事業や海外事業を含み、また、年によっては特別損失の計上など会計基準の変更も行われているので、国内自動車事業の収支を完全に表わすものではないが、それでも、90年代初頭に著しく悪化したビッグ・スリーの収益が93年にはクライスラーを除いて黒字化し、3社合計でも4年ぶりに黒字へと転換したことは明らかであった。

実際、90年代初頭にビッグ・スリーは史上最悪の業績の低下を経験した。まず、90年には、早くもGMが赤字決算となり、他社の黒字幅も大きく縮小されたため、3社合計でも81年以來の赤字に転落した⁸⁾。翌91年には3社揃って赤字へと転じ、合計の損失額は76億と、それまでの最高であった1980年の15億ドルを大幅に上回る史上最悪の決算となった。さらに翌92年の3社合計の赤字は未曾有の300億ドルにも達し、とくにGMが計上した235億ドルの損失はアメリカ企業としては史上最高の額にのぼった。もっとも、92～93年の損失には財務会計基準の変更が大きく影響しており、これによって営業実態よりもはるかに深刻な決算が表面化したのである。

すなわち、連邦財務会計基準理事会 (Federal Accounting Standards Board) は、91年末に、退職者の将来の医療費給付負担に備え、それを引当金として93年第1四半期まで、あるいは向こう20年間のいずれかに財務諸表に計上するよう命ずる新たな会計基準を採用した。ビッグ・スリーは前者を選び、GMとフォードは92年中に、クライスラーは93年第1四半期にそれぞれ利益のなかからこれを計上したため、当該年度は大幅な赤字決算となったのである。GMは、従業員39万人、退職者36万人とアメリカ企業のなかでは最大の対象人員を有し、したがってその引当金も205億ドルと91年の同社の純資産の3分の2にも達する巨大な金額

にのぼった。また、フォードの引当金は69億ドル、クライスラーでも47億ドルに達した。うえの新基準では向こう20年間にわたって引当金を分割して計上することも可能であったが、各社とも、それによって企業収益が長期にわたって圧迫されることを嫌って、営業利益の改善が顕著となった92～93年に一挙に計上した模様である⁹⁾。収益の悪化を早い時期に表面化させ、その改善に取り組むというアメリカ企業の伝統的な経営スタイルの現われともいえる。したがって、この特別引当金の計上を除けば、92年の損失はGMでは26億ドル余、フォードは5億ドルへと減少し、3社合計でも91年よりは50億ドル程度少ない約24億ドルの赤字にまで低下する。営業収支の改善は実際には92年に始まっていたのである。同様に、93年のクライスラー赤字25億ドルはこの引当金の積み立てを除けば一転して24億ドルの黒字となり、3社合計の黒字は75億ドル程度と、ほぼ89年の水準にまで回復したことになる。

収益改善の最大の要因が、市場の回復とシェアの上昇に基づく生産・販売増に求められたことはいうまでもない。自動車産業のように固定費がコストの大きな割合を占める業種においては、その利益は生産量の増減によって大きな影響を受けるからである。また、販売が不振になると、各社は一斉に、ディーラーや購入者に対する値引き、低金利ローンなどインセンティブ（販売促進）を増やし、市場の拡大をねらう。これによって、少なくとも当面は、さらに利益が低下することになる。90年から91年にかけての収益の悪化にも、この要因が大きく作用していた。が、ひとたび景気が回復すれば、インセンティブは減らすことができるので収益は加速度的に改善される。事実、GMの場合、92年には販売促進費は1台あたり平均1,080ドルに達していたが、93年には平均900ドル（93年第4四半期では880ドル）にまで低下し、この要因だけで93年には8億6,000万ドルも収益が改善された。金額に差はあれ、これは他の2社にも共通していた。さらに、販売増によって、利益率の小さなレンタカー会社への販売台数を各社とも削減しえたこともプラス要因であった¹⁰⁾。

以上の要因に加えて、今回の回復過程では、ビッグ・スリーが強固な地位を誇り、かつ収益率の高い商用車市場の回復が大きかったことも、業績の速やかな改善につながった。実際、ミニバンなどの1台あたり粗利益率は50%を越えるといわれ、この市場においてどれだけ販売を増やせたかによって、ビッグ・スリー各社の利益率の明暗が分かれた。同時に、80年代から続けられてきた合理化、コスト・ダウン努力の成果もまた、3社間の収益の差へと反映した。

各社の収益状況をやや立ち入って検討しよう。最も深刻な不振に陥ったのはGMである。その最大の原因は北米の自動車事業の業績悪化にあった（第11表）。GMの他の事業、欧州などを中心とする海外自動車事業や国内の金融、情報子会社の業績は概して好調であったが、

その黒字によっても前者の大幅な赤字をカバーしえなかったのである。GMの国内自動車事業の不振は、すでに見た通り、乗用車、商用車のいずれにおいても新製品の開発に大きな成功をおさめえず、この数年間、市場拡大のなかで販売シェアを低下させたことに由来した。そのうえ、他の2社に比べ、合理化の着手に遅れ、過剰な設備と人員を整理しえなかったことも、これに拍車をかけた。しかし、ようやく91年を底に、不振の国内自動車事業の赤字幅も、市場の回復や後にふれる大規模な合理化策により縮小し、93年には税引き後では約10億ドルの赤字を出したものの、税引き・利払い前の収支では4億ドルの黒字を計上するまでに回復した。93年にはGM全体でも4年ぶりの黒字化に成功し、企業利益の改善傾向は疑いないように思われる（AN, 94/2/14）。

これに対し、フォード、クライスラー両社の業績悪化はGMに比べれば軽微に済み、回復テンポも速かった。まず、フォードはGMとは逆に、国内の自動車事業（ならびに金融事業）は好調な反面、海外の自動車事業は不振をきわめた。91年の同社史上最悪の赤字は、国内の不振に加え、海外とくにイギリスとオーストラリアの不況によるところが大きかった。が、92年には、海外部門の大幅な赤字をSUVの「エクスプローラ」や中型乗用車「トールス」のヒットによる国内自動車事業の赤字幅削減によってカバーし、93年にはピックアップの「Fシリーズ」の成功などにより業績を大幅に改善した。

しかし、業績の改善が最も著しかったのはクライスラーであった。伝統的に、同社はビッグ・スリーのなかでは最も収益力が弱く、80年代初頭には破産の危機に陥ったほどであった。その後、「アイアコッカの奇跡」を通じて（むしろミニバンの成功と大規模な人員削減によって）、80年代に復活した同社であったが、91年には、「ジープ・グランド・チェロキー」や中型車「LHカー」の開発、生産準備のため、自動車事業で4億ドルの赤字へと転落した。深刻な資金難をカバーするため、三菱自工とのアメリカにおける合弁会社、ダイヤモンド・スター・モーターズの株式、後には、三菱自工本体の株式まで売却した。「クライスラーの危機」がわが国でもしばしば論じられた頃であった。だが、92年にはいると「グランド・チェロキー」やミニバンの「ダッジ・キャラバン」、中型乗用車「LHカー」など高収益の新車が好調な売れ行きを示し、合理化の効果も発揮され、翌93年第1四半期には四半期としては史上最高の黒字を計上するまでに回復した。「チェロキー」の1台あたり利益は6,000～8,000ドルにも及び（『日経ビジネス』, 93/11/25）、これが収益の回復に大きく寄与した。93年にも巨額の一時的な引当金積み立てを除けば、収益の改善は続き、このため、クライスラーは同年にはUAW加盟従業員6万5,000人に対し平均4,300ドル（92年は521ドル）というアメリカ自動車産業史上最高のプロフィット・シェアリング・プランを実施した。同様な措置は、93年

にはフォードとサターンでも実施された。クライスラーの株価も急騰し、94年初頭には1株あたり61ドルとGMを大きく凌ぐに至った¹⁾。

GMに比べ、フォード、クライスラーの業績の速やかな改善は、新車開発の成功に加え、80年代における業績の悪化がGMよりはるかに深刻であったため、GMよりいち早く、かつ徹底して、人員を整理し、老朽設備を廃棄した結果であった。また、利益率の高い商用車においてGMより成功したことも大きな要因となった。フォードよりもクライスラーの方が大幅に収益を改善させた理由も、この商用車比率の高さにあった。第11表から、ごく粗い試算をすれば、93年に販売した自動車1台あたりの純利益額はクライスラーでは約1,180ドル、フォードは700ドル余であったが、GMは550ドルに過ぎなかった。これはほぼ、各社の全自動車販売に占める商用車の比率に対応していた。

第10表 ビッグ・スリーの純利益額

(百万ドル)

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986
G M	▲ 763	333	963	3,730	4,517	3,999	2,945
フォード	▲1,543	▲1,060	▲ 658	1,869	2,907	2,517	3,285
クライスラー	▲1,710	-476	170	701	2,400	1,635	1,404
合計	▲1,016	▲1,203	475	6,298	9,824	8,149	7,634

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
G M	3,551	4,856	4,224	▲1,985	▲4,452	▲ 23,498	2,466
フォード	4,625	5,300	3,835	860	▲2,258	▲ 7,385	2,529
クライスラー	1,290	1,050	359	68	▲ 759	723	▲2,551
合計	9,466	11,206	8,418	▲1,057	▲7,505	▲ 30,160	2,444

▲は赤字

(資料) *Ward's Automotive Reports, various issues*, より作成。

第11表 ビッグ・スリーの業績

(百万ドル、%)

		1990	1991	1992	1993	
G	販売台数	4,934	4,230	4,398	4,467	
	商用車/全販売台数	32.9	33.3	35.3	39.4	
	売上高	124,705	123,057	132,242	138,220	
	純利益	▲ 1,986	▲ 4,452	▲ 23,498 (▲ 2,620)	2,466	
M	純利益	北米事業部	N. A.	▲ 8,264	▲ 5,667	▲ 982
		国際事業部	2,415	1,469	1,515	1,225
		G M A C	1,190	1,038	1,219	981
		G M ヒューズ	726	505	▲ 50	922
		E D S	497	563	636	724
フォード	販売台数	3,317	2,867	3,912	3,562	
	商用車/全販売台数	41.4	42.9	36.1	47.3	
	売上高	97,648	88,286	100,132	108,521	
	純利益	860	▲ 2,258	▲ 7,385 (▲ 502)	2,529	
利益内訳	北米部門	▲ 17	▲ 2,200	▲ 405	1,500	
	海外部門	116	▲ 970	▲ 1,100	▲ 542	
	金融サービス	761	927		1,600	
クライスラー	販売台数	1,698	1,508	1,713	2,048	
	商用車/販売台数	49.3	53.4	60.3	59.3	
	売上高	30,626	29,400	36,900	43,600	
	純利益	68	▲ 795	723	▲ 2,551 (2,415)	

▲は赤字。カッコ内の純利益は、退職者の医療費引当金を除いたもの。

(資料) Ward's Automotive Report, Automotive News, 各社の Annual Report などから作成。

2) 減量経営の展開

最後に、80年代末以来の合理化効果が出始めたことも収益の改善に大きく寄与した。ビッグ・スリーは80年代初頭の深刻な不況期以来、コスト削減を中心とする大規模な合理化計画

を実施してきた。老朽工場の閉鎖や過剰人員の削減、労務費や部品購入費の切り下げなどによって各社の損益分岐点は、79～83年の間に、GMでは840万台から670万台、フォードでは360万台から250万台、クライスラーでは実に230万台から110万台へと、それぞれ急激に低下した。なかでも、フォードは、79年初頭から84年末までの間に、7つの国内工場を閉鎖し、6万人の従業員を削減したし、クライスラーもまた労務費の切り下げと大規模な人員削減を行った。その結果、ビッグ・スリーの国内の生産能力はこの期間にほぼ10%程度低下した¹²⁾。その後の景気回復過程においても、各社は設備と人員の拡大を抑制し、勤務形態の変更（1日2交替制から3交替制など）によって生産増加に対処してきた。これらの合理化によるコスト・ダウンは、80年代後半に、ビッグ・スリーが、史上最高の純利益をあげた有力な原因のひとつとなった。

同時に、80年代後半以降には、たんなる減量経営を越え、リーン生産方式の導入を目的とするさまざまな試みがフォード、クライスラーを中心に積極的に採用された。そこでは、製品開発・生産システムや労使関係の改善、子会社の売却などリストラクチャリングから徹底した業務の見直しを含むリエンジニアリングまでの方策が取られた。これらもまた、この時期のコスト・ダウンの一部に貢献したが、それについては次章で検討することとして、以下では減量経営の側面に焦点を当てよう。

フォード、クライスラー両社の積極的な合理化策に比べ、80年代初頭の経営難を他の2社よりも軽微で切り抜けえたがゆえに、GMはやや立ち遅れた。むしろGMも80年代には小型車「サターン」の開発と並行して多数の老朽工場を閉鎖した¹³⁾。工場閉鎖の数は最大ではあったが、なお老朽設備と過剰人員の規模は他の2社を上回った。例えば、今回の不況期の91年にGMの設備稼働率は67%とビッグ・スリーのなかでは最低であったし、また、景気回復の進んだ93年第1四半期でも75%にとどまり、フォード、クライスラー両社の90%台をかなり下回った。自動車部門の従業員一人当たり販売額でも、クライスラーより20%低かった（AN, 93/5/10）。このため、好況期の86年にさえ、GMは純利益額で1924年以来初めて、フォードを下回るという屈辱を味わった。そして、今回の不況期には、他の2社よりも厳しい業績の落ち込みに見舞われ、ようやく本格的な合理化策が開始されるに至った¹⁴⁾。

不況の到来が明らかになった91年初頭に、GMの役員会は大規模な減量計画を発表した。それはまず第1に、北米の事務系管理職などホワイトカラー従業員を91年中に6,000人、向こう3年間で全体の15%に相当する1万5,000人を削減する、第2に、聖域とされていた株主への配当を1株あたり（四半期）75セントから40セントへと81年以来初めて引き下げる、第3に、91年から94年の新車開発費を除く設備投資支出を毎年5億ドル程度削減し、70億ドル

程度にとどめる、そして最後に、部品納入業者に対して、向こう3年間で総額20億ドルの値下げを求める、というものであった。

だが、不況の深刻化とともにGMはさらなる合理化策を余儀なくされる。90年7月にロジャー・スミス氏に代わって会長に就任したステンペル氏は、91年12月に、自動車産業史上では例のないとまでいわれる生産能力と人員の大規模な削減計画を発表した。翌年2月に発表された追加説明と合わせ要約すると、その骨子は、94年末までにホワイトカラーを現在の9万1,000人から7万1,000人へと2万人、工場従業員を現在の30万人から95年末までに約5万4,000人減の25万人へと削減し、同時に、組立工場6、エンジン工場4、部品工場11の合計21工場を95年末までに閉鎖することになった。これによって、91年の670万台の生産能力を97年末までに540万台へと削減し、設備稼働率を100%に上げることが目的とされた。

上の計画のなかで、まず、ホワイトカラーの削減は予定通りに進んだ。92年には、50才以上の従業員に対する早期退職優遇制度と自然減を合わせ、1万2,000人が削減された。このため、目標を前倒しして93年末までに達成すべく、残りの8,000人の削減のため、新たな退職奨励制度（1年以上の勤務者に対し、勤務期間に応じて6～15か月の有給休暇を与え、この間に職探しをさせるが、休暇終了後、直ちに退職することが条件となる）も導入された（AN, 93/2/22）。さらに最近では、当初計画よりさらに6,000人上乘せし、90年代末までに6万5,000人へと削減する計画も発表されている。

これに対して、工場労働者の方はUAWの強い抵抗にあって計画通りには削減されなかった。92年夏にはストライキも発生し、労使関係はやや緊張した。それに基づく合理化の遅れがステンペル退陣の一因となったともいわれる。代わって92年12月にGMの最高経営責任者（CEO）に就任したジャック・スミス氏は労使関係の修復に務め、同月にはUAWとの間で年金の完全保証などを骨子とする早期退職制度を成立させた。この制度を利用した希望退職で1万7,000人余りの従業員の削減が可能になると見込まれ、GMの大規模な人員削減計画はほぼ計画通りに達成されると予測されている。

また、工場閉鎖についても、92年はじめまでに対象となる11工場が発表されたが、スミス社長は、90年代末までにさらに北米で9工場を追加閉鎖する計画を発表した。これによって、閉鎖される工場は当初案を上回る23となる。このほか、93年には部品購入費の大幅な節約に成功し、生産性（1台あたりの生産に要する時間）も10%ほど改善された。また、設計、開発部門を統合し、人員の削減をはかるほか、開発の基本ベースとなる車種を削減し、部品の共通化を拡大して、コストダウンをはかる計画も発表された。このような大規模な合理化策がGMの業績の改善の基礎にあったことは疑いない¹⁵⁾。

GMと同様、他の2社でも、不況の深刻化とともに、ホワイトカラー従業員を中心とした人員削減策、ならびに、多角化した事業部門の整理による「本業回帰」などからなる合理化策があらためて取られた。後者からいえば、まず、フォードは90年初頭に高収益を上げていた航空宇宙関連子会社「フォード・エアロスペース」(従業員1万7,000人、中心は通信衛星事業)の売却を発表し、クライスラーもほぼ同じ時期に、商用ジェット機の製造子会社「ガルフストリーム・エアロスペース」、国防関連エレクトロニクス子会社「エレクトロスペース・システムズ」などからなる「クライスラー・テクノロジー」(従業員7,000人)の売却を発表した。クライスラーの両子会社はいずれも80年代後半に買収された企業であり、これは同社の多角化路線が失敗に終わったことを意味した¹⁶⁾。

また、人員の削減策では、フォードが、91年はじめから、総額30億ドルのコスト削減計画の一環として特別早期退職制度を導入して、従業員の希望退職を募った。他方、クライスラーも89年夏からホワイトカラー2,300人の削減を柱とする10億ドルのコスト削減計画を発表し、その成功以後、91年には3,000人程度の追加削減を発表し、管理職の規模を80年代初頭の経営危機の水準(2万4,000人)まで低下させる計画である。加えて、90年春には老朽化したデトロイトのジェファーソン・アヴェニュー工場とセントルイスの両工場の閉鎖も発表され、退職金の支給による自主退職制度を導入して工場従業員の削減もはかられた。こうして、クライスラーは、老朽化した乗用車工場の閉鎖などにより、生産能力を164万台から133万台へと削減する一方、90年から93年までの間に、ホワイトカラー従業員を退職優遇制度や自然減により3万2,000人から2万7,000人へと削減し、合計40億ドルのコスト削減に成功した。これによって、営業利益ベースでの損益分岐点も四半期で88~91年の43万台から93年には36万台へと低下したのである(『日経ビジネス』, 93/11/15)。むしろ、合理化計画は以上の減量経営のほかに、より積極的な性格をもつ、製品開発、生産システムの改善などもある。この点については次章であらためて検討しよう。

このような徹底した設備、人員整理の結果、最近では販売の回復によって、生産能力不足さえ感じられるようになってきた。このため、販売が好調なクライスラーは94年春には新たな設備拡張計画ならびに増員の計画を発表している¹⁷⁾。自動車産業に本格的な拡大過程が訪れたようである。

以上を要約すれば、今回のビッグ・スリーの収益の回復は、クライスラーに代表されるように、なによりも利益率の高い商用車の生産・販売増によるものであった。しかも、この市場から日本企業は、関税や反ダンピング訴訟を通じた政治的圧力によって、効果的に締め出された。いわば保護された高収益市場におけるシェアの拡大が今回のビッグ・スリーの利益

改善を支えたのである。もちろん、それを可能にしたいまひとつの要因が80年代後半以後の各社のさまざまな合理化努力や製品開発・生産システムの改善にあったことは疑いない。次章では、それを乗用車の開発・生産における最近の革新およびその成果に即して検討しよう。

- 2)すでに昨年末に、アメリカの有力な自動車雑誌『オートモティブ・ニュース』は、「控え目に見積もっても」、94年の日本の生産台数は1,100万台、アメリカは1,120万台に達すると推定し、したがって、生産における日米の再逆転が生ずるのは疑いないとしていた (AN, 93/12/20)。
- 3)83年から91年までに、乗用車のクラス別販売比率はおおよそ以下のように変化した。なお、資料の差から数値は完全には一致しない。

乗用車のクラス別販売比率

(%)

暦年	小型車	中型車	大型車	高級車	合計
1982	48.1	33.3	11.7	6.9	100.0
1985	37.9	42.1	9.8	10.2	100.0
1988	37.6	42.5	10.0	9.9	100.0
1991	35.7	42.6	8.3	13.6	100.0

(資料) MVMA, *Motor Vehicle Facts and Figures*, 1992. p.16.

- 4)もっとも、アメリカにおいては、ピックアップも農村や山間地、積雪地における実用性が高く評価され、かなり広範な地域において、乗用車代わりに利用され、また、若年の人々が最初に購入するエントリー・カーとなっている。しかも最近では、多目的商用車の普及と並んで、ピック・アップの乗用車的な利用も拡大している。「コンパクトあるいは乗用車タイプ」のピック・アップの生産台数は1981年から91年の間に、約14万台(通常のトラックは80万台)から83万台へと急増し、91年には通常のトラックの生産73万台を凌ぐに至ったほどである (MVMA, *Facts & Figures*)。
- 5)伝統的に、アメリカの自動車市場の圧倒的な中心は国内にあり、輸出はわずかなウエイトを占めるのみであったが、これは今回の回復期にもほぼ変わっていない。その概要を示せば、次頁の通りである。なお、いまのところ93年の数値は11月までの合計が得られるのみであるが、通年の輸出台数は92年を上回ったものと思われる。しかし、輸出の全生産に占める割合は91年から93年の間に低下しており、今回の回復が国内市場を中心としていたことは疑いない。また、近年のアメリカからの自動車輸出の増加については、日系企業の貢献がきわめて大きい。
- 6)「クライスラー・コンコルド」の販売台数は92年の約1万台から93年には5万6,000台へ、同じく「ダッジ・インピッド」は1万3,000台から8万9,000台へ、また、「イーグル・ヴィジョン」は6,000台から2万4,000台へとそれぞれめざましく販売を増加させたほか、93年発売の「クライスラー・

アメリカの自動車輸出

	輸出台数（台）			生産に占める割合（％）		
	乗用車	商用車	合計	乗用車	商用車	合計
1991	532,902	337,618	870,520	9.8	10.0	9.9
1992	520,286	359,956	880,242	9.2	8.9	9.0
1993 ^a	445,579	376,954	822,533	8.1	8.4	8.2
1992 ^a	472,907	318,956	791,868	9.1	8.6	8.9

a：1～11月までの合計。

(資料) 日本自動車工業会『自動車統計月報』1994年1, 2月号より作成。

ニューヨーク」も初年度の販売台数が3万8,000台に達した。以上のLHカーシリーズ合計の92～93年の販売増加は18万台に達したが、これはクライスラー全体の乗用車販売増15万台を上回ってすらいた。

- 7) より正確には、従来の方法では、後部座席の乗員重量が貨物重量より大きい場合は乗用車に、小さい場合は商用車に分類されていた。なお、財務省の再検討の背景には、各国業界と政府の反対のほか、この新たな措置が各国の多目的車の関税徴収方式との差があったこと、また、日本製多目的車を乗用車に分類し、自主規制の対象にすべき、との声にも影響されたといわれている。
- 8) もっとも、90年のGMの赤字は4つの遊休工場の閉鎖、5つの工場の統合などにもなう特別の償却費用21億ドルによるところが大きく、これがなければ1億ドル程度の黒字が出た計算となる(AN,91/2/18)。
- 9) *Ward's Automotive Yearbook*, 1993. pp.13-15.
- 10) *Ward's Automotive Report*, Feb.14, 1994. GMのレンタカー・会社への販売台数は92年の75万台(乗用車販売台数の28%)から93年には50万台(同, 20%)へと低下した。
- 11) *Ward's Automotive Report*, Jan.24, 1994. 同誌によれば、クライスラーの株価は少なくとも80ドルまでは上昇すると予測されている。
- 12) United States International Trade Commission, *The Internationalization of the Automobile Industry and its Effect on the U.S. Automobile Industry*, 1985. pp.39-45.
- 13) 80年代にビッグ・スリー3社が閉鎖した自動車工場は合計15か所にのぼり、とくに80年(4か所)、87年(5か所)、88年(3か所)に集中している。このうち、GMの工場閉鎖は10か所であった。*Ward's Automotive Yearbook*, 1991. p.18.
- 14) 以下の過程については、主として、ANおよび『日経』によった。
- 15) 著名な自動車産業アナリストのマリアン・ケラー氏は、新著『激突』(鈴木主税訳、草思社、1994年)のなかで、ステンペル前会長の危機脱出策を手厳しく批判している。氏によれば、前会長はGMの深刻な業績悪化という事実を直視せず、すべての原因を不況に転嫁するという誤りをおかした。91年末に発表された合理化策も、閉鎖すべき工場を特定しないなど、コスト削減と真剣に取り組んでいることを示すジェスチュアに過ぎないとまで断じている(同書、46～62頁)。なお、ジャック・

スミス氏は92年4月にロイド・ロイス氏に代わって社長に就任した。

- 16)しかしその反面、フォードは89年に国内の金融会社、アソシエーツ社を35億ドルで買収し、海外ではイギリスの名門の高級車会社ジャガーを25億ドルで買収している。後者は買収当時からその高価格が問題とされたが、その後も経営不振を続け、フォードにとって大きな負担になっている。
- 17)94年3月に発表された設備増強計画によれば、クライスラーは96年までに18億ドルを投じて、自動車の生産能力を現在より16%増の年産350万台へと拡大する計画である。販売が好調なSUVやピックアップ、それに新型車「ネオン」の関連工場を中心に、従来の工場閉鎖計画の見直し、既存工場の機械設備の増強、勤務形態の変更を行うとしている。また、これによって6,000人の雇用増が見込めると発表されている (AN,94/3/7)。

(未完)

(1994年3月27日)

(付記)

94年に入ってから自動車生産・販売の状況についてごく簡単に論じておこう(次頁の表を参照)。94年の初頭、全米を厳しい寒波が襲ったが、それにもかかわらず、生産・販売は93年同期の水準を大きく上回り、市場は活況を呈している。とくに3月の販売台数は145万台と2月の115万台を大きく上回り、月間販売台数としては89年8月以来という高水準にあった。この拡大ペースが続くとすれば、94年全体の販売台数は史上最高の1,610万台に達するとの楽観論が業界に広がっている (AN, 94/4/11)。

車種別では、依然として、商用車の伸びが大きく、「グランド・チェロキー」など4WDトラックの幾つかの車種には深刻な在庫不足も聞かれた (AN, 94/3/7)。しかし、2月以後、乗用車販売も本格的に回復し、3月の販売増は商用車とほぼ等しい。

乗用車市場の拡大とともに、各社間でのシェアにも微妙な変化が生じている。次頁の表は、第1四半期の合計のため、必ずしも明瞭には示されていないが、それでも、乗用車市場における日本車のシェアは前年同期と比較して、1.3ポイント、3月だけでは3.1ポイントも上昇した。現地生産のめざましい増加が輸入の低下分をカバーした結果である。このため、乗用車と商用車を合計したシェアでも日本車はわずかながら改善している。ごく短期の統計によって判断することは難しいが、乗用車市場の拡大とともに日本車のアメリカ市場におけるシェアの低下は下げ止まったように思われる。

各社別のシェアでは乗用車に強いGM(乗用車の販売比率は60%)と日本企業のシェアが概して上昇した。他方、フォードとクライスラーは商用車の販売増によって乗用車のシェア低下をカバーした(乗用車販売におけるフォードのシェアは93年第1四半期の23.4%から94年第1四半期には21.5%へ、クライスラーも10.5%から9.8%へと低下している)。後2社の

商用車依存体質は高まっている。それでも、ミニバン、SUVの好調に支えられたクライスラーは94年3月には創業以来という月間最高販売台数を記録している。

乗用車市場の本格的な回復とともに、日本車のシェアが上昇しはじめていることは興味深い。ビッグ・スリーのシェア上昇は商用車市場の拡大に基づくという本稿の議論の傍証ともなるからだ。もしこの趨勢が続くのであれば、アメリカ自動車産業の復活という評価もかなりの程度まで割引されねばならないであろう。

アメリカの自動車生産・販売の動向

(第1四半期)

		1993		1994	
		千台	%	千台	%
生 産					
乗 商 合	用 車	1,457	55.8	1,652	54.8
	用 車	1,155	44.2	1,363	45.2
	計	2,612	100.0	3,015	100.0
販 売					
乗 商 合	用 車	1,890	61.7	2,181	60.2
	用 車	1,172	38.3	1,440	39.8
	計	3,062	100.0	3,621	100.0
乗 用 車	国 産 車	1,471	77.8	1,743	79.9
	うち、日系	239	12.6	320	14.7
	輸 入 車	419	22.2	438	20.1
	うち、日本	270	14.3	296	13.6
乗 用 車 + 商 用 車	ビッグ・スリー	2,289	74.7	2,689	74.3
	G	1,024	33.4	1,225	33.8
	フォード	791	25.8	899	24.8
	クライスラー	474	15.5	565	15.6
	日 本 車	672	21.9	807	22.3
	トヨタ	231	7.5	241	6.6
ホンダ	140	4.6	174	4.9	
日 産	140	4.6	178	4.8	

*生産：93年は1月1日から3月27日まで、94年は1月1日から3月26日までの累計。

販売：93、94年とも1～3月の累計。

*日系および日本からの輸入は日本ブランド車のみ。

(資料) *Automotive News*, Mar.7, Mar.27, April,11 1994. より作成。

付表 アメリカの自動車販売台数と輸入車および日本車の占める割合

(千台、%)

	乗用車			商用車			合 計			輸入シェア (%)			日本車のシェア (%)		
	総販売高	輸入車	日本車	総販売高	輸入車	日本車	総販売高	輸入車	日本車	乗用車	商用車	合 計	乗用車	商用車	合 計
1970	8,400	1,280	313	1,811	65	NA	10,211	1,345	313	15.2	3.6	13.2	3.7	NA	3.1
1971	10,242	1,561	579	2,096	85	83	12,338	1,646	662	15.2	4.1	13.3	5.7	4.0	5.4
1972	10,940	1,614	629	2,696	143	142	13,636	1,757	771	14.8	5.3	12.9	5.7	5.3	5.7
1973	11,424	1,748	743	3,148	233	232	14,572	1,981	975	15.3	7.4	13.6	6.5	7.4	6.7
1974	8,853	1,399	592	2,688	176	175	11,541	1,575	767	15.8	6.5	13.6	6.7	6.5	6.6
1975	8,624	1,571	808	2,478	229	228	11,102	1,800	1,036	18.2	9.2	16.2	9.4	9.2	9.3
1976	10,110	1,499	942	3,181	237	236	13,291	1,736	1,178	14.8	7.5	13.1	9.3	7.4	8.9
1977	11,183	2,074	1,388	3,675	323	321	14,858	2,397	1,709	18.5	8.8	16.1	12.4	8.7	11.5
1978	11,314	2,002	1,357	4,109	336	334	15,423	2,338	1,691	17.7	8.2	15.2	12.0	8.1	11.0
1979	10,673	2,332	1,756	3,480	470	466	14,153	2,802	2,222	21.8	13.5	19.8	16.5	13.4	15.7
1980	8,979	2,398	1,906	2,487	487	481	11,466	2,885	2,387	26.7	19.6	25.2	21.2	19.3	20.8
1981	8,536	2,327	1,859	2,260	451	444	10,796	2,778	2,303	27.3	20.0	25.7	21.8	19.6	21.3
1982	7,982	2,224	1,802	2,560	414	407	10,542	2,638	2,209	27.9	16.2	25.0	22.6	15.9	21.0
1983	9,182	2,387	1,916	3,129	471	464	12,311	2,858	2,380	26.0	15.1	23.2	20.9	14.8	19.3
1984	10,390	2,439	1,906	4,093	618	608	14,483	3,057	2,514	23.5	15.1	21.1	18.3	14.9	17.4
1985	11,042	2,838	2,218	4,682	779	769	15,724	3,617	2,987	25.7	16.6	23.0	20.1	16.4	19.0
1986	11,460	3,245	2,383	4,863	941	927	16,323	4,186	3,310	28.3	19.4	25.6	20.8	19.1	20.3
1987	10,277	3,196	2,190	4,912	858	840	15,189	4,054	3,030	31.1	17.5	26.7	21.3	17.1	19.9
1988	10,530	3,004	2,023	5,149	641	624	15,679	3,645	2,647	28.5	12.4	23.2	19.2	12.1	16.9
1989	9,772	2,699	1,897	4,941	538	514	14,713	3,237	2,411	27.6	10.9	22.0	19.4	10.4	16.4
1990	9,300	2,403	1,719	4,846	631	610	14,146	3,034	2,329	25.8	13.0	21.4	18.5	12.6	16.5

* 日本車にはキャプティブ・インポートを含む。

* 日本ブランド車=乗用車について、日本ブランドの輸入車と日本ブランドの現地生産車の合計。

(資料) MVMA, Facts & Figures, Ward's Automotive Reports から作成。

<編集後記>

東西の冷戦が終了し、西側資本主義国の相互の対立、競争が高まるであろうと予想されています。日米欧どこが勝つかをめぐって『大接戦』（L. サロー）、『資本主義対資本主義』（M. アルペール）といった本が出ています。こうした論調に対して、例えば貿易収支が赤字か黒字かをもって一国の「競争力」をうんぬんするのは誤りであるとするP. クルーフマンの指摘は冷静に受けとめられる必要があるように思われます。

しかし一企業のレベルでは製品の価格と品質をめぐる「競争力」は、シェアの動向や収益率の推移の中に反映されるでしょう。その典型が自動車産業であることはいうまでもありません。鈴木所員は前著『アメリカ社会のなかの日系企業』において主として現地進出の日系メーカーを詳細に分析されましたが、本稿では回復著しいと伝えられる米ビッグ・スリーの分析に焦点を当てています。

生産台数の「日米逆転」が生じたのは1980年のことでした。MITの国際自動車共同研究は欧米の大量生産方式の硬直性を指摘し、日本の経営を「リーンシステム」として評価することになりました。ところが今年中には「日米再逆転」の様相であるといえます。確かに米の景気回復が喧伝され、米企業の「リエンジニアリング」に注目が集まっていますが、この動きは果して本物でしょうか。鈴木所員はビッグ・スリーの生産回復の実相を実に冷静に分析されています。米の自動車の生産と販売の回復は主として商用車によってリードされたこと、こうした多目的車の需要増大の背後にはライフスタイルの変化があったこと、日本車は円高の影響と米政府の管理貿易のためにシェアを落としていることを鈴木所員は明らかにしています。

米市場の本格的回復に対して鈴木所員は若干の留保を置いているように編集子には感じられたのですが、いずれにせよ乗用車の開発・生産における競争力回復の実態の分析を予定されている続編を楽しみにしています。 (K.K)

神奈川県川崎市多摩区東三田2丁目1番1号 電話 (044)911-1089

専修大学社会科学研究所

(発行者) 麻島昭一

製作 佐藤印刷株式会社

東京都渋谷区神宮前2-10-2 電話 (03)3404-2561
