

## &lt;書評&gt;

## 下川浩一著『自動車産業 危機と再生の構造』

中央公論新社、2009年10月

塩見治人

本書の著者は、改めて言うまでもないことではあるが、自動車産業研究のわが国の第一人者である。アメリカ自動車産業の経営史的研究を起点に、世界自動車産業論という視座、自動車文明論・自動車社会論という含意をもって、自動車産業を40年近くも定点観測し続けている。また著者はビジネス現場との緊張関係を絶えず持続してきた研究者である。世界各国の工場調査や経営者へのインタビューをおこないつつ、繰り返し積極的に業界紙・誌に独自の見解を表明してきたし、またこれを学術面に展開してMIT（マサチューセッツ工科大学）の2次にわたる自動車産業の国際共同研究に日本側の研究者として参加し、多くの国際会議にも出席するなど、自動車産業研究で世界的な貢献をしてきている。

本書は、「リーマン・ショック」後の世界同時不況のなかにある世界の自動車産業を現状分析し、日本自動車産業の中期的な展望を抽出しようとするものである。評者は2008年の12月初頭、名古屋での著者を囲む小さな会合で、著者から直接に「GMは倒産せざるをえない」と聞いたことを思い出す。曲折を経てGMが倒産手続きに向かったのはそれから半年以降のことであった。著者には、長年の研究活動からえた現状への鋭い洞察力がある。その洞察を中核にして、問題群を索出し、諸動向を体系化して、確度の高い将来展望を提示することができるのである。このようなスタンスで、著者はこれまでも世界自動車産業の大きな節目ごとに、中期展望を示す3つの作業をおこなってきた。本書に立ち入る前に、それぞれの作品に対する評者なりの見解を示しておくことが必要だろう。

第1作目である『アメリカ自動車文明と日本—大転換期のデトロイト』（1981年）は、1970年代の石油ショックとエネルギー節約法へのビッグスリーの対応のなかに「短期的利益極大化」に走りすぎる閉鎖的な行動を既に読み取っており、1980年の日米逆転をデトロイトの危機と認識していた。これを受けビッグスリーの中期的なシナリオとしては、大型車中心路線に拒否反応するアメリカの消費者にむけて「思い切った技術革新に向って大きなリスクを覚悟して立向かわねばならない」と戦略転換を迫っている。「最強の競争力を誇る日本」には、「製品輸出一辺倒から共同生産、共同開発、技術供与その他もろもろの共存関係を確立する方向性をもった国際戦略」を提唱していた。<sup>1</sup>

<sup>1</sup> 下川浩一『アメリカ自動車文明と日本—大転換期のデトロイト』文真堂、1981年、216—217,220 ペ

## &lt;書評&gt;

第2作目の『自動車産業脱成熟時代－「日本の挑戦」がもたらしたもの』（1985年）では、石油ショックは1980年代の市場に量的成熟化をもたらしたはしたが、成熟＝停滞説は当たっていない、「日本の挑戦」を契機とする技術革新競争と国際化戦略の推進によって従前以上にダイナミックな産業に脱成熟化しつつあると認識している。また「世界の自動車市場が小型車で同一化したコンセプトのものに収斂する可能性は、その後の事実によって否定された」とこの状況を捉えて、「中規模メーカーでもユニークな商品開発をうまくやれば十分大メーカーに対抗できるようになってきた」として、ヨーロッパのメーカー群にも注目していた。さらに途上国市場にさえも既に視野を延ばしている。<sup>2</sup>

第3作目の『日米自動車産業攻防の行方』（1997年）は、1990年代の日米再逆転のどこまでが事実であり、その真相をどう理解すべきか、が主題である。ビッグスリーへのリーン生産システムの定着、日本におけるリーン生産システムからの逸脱の動向が考察されている。21世紀の覇者の条件を提起し、グローバルな競争力とともに、環境問題・安全問題などの自動車文明のあり方を見据えた技術力を備え、個別メーカーの枠を越えた共生の戦略を併せ持つ「王道を行くメーカー」を提唱している。共生の戦略によってネットワーク提携の時代に向かうと21世紀を展望していた。<sup>3</sup>

本書は、現時点の「危機と再生の構造」を①日米欧自動車メーカーの動向（第1, 2章）、②新興国市場の急拡大（第3章）、③環境戦略と環境文明創造（第4章）という3つの潮流で構成し、最後に「日本自動車産業再生の道」（終章）を示している。既3部作を踏まえて、内容をみてみたい。

今回の自動車産業の危機は、アメリカ発である。ビッグスリーいずれもが赤字に陥り、GMとクライスラーは公的資金による再生に向かった。しかしながら本書は、ビッグスリーの危機を金融危機から捉えているわけではない。著者は、本書は第4作目として、これまでの第1, 2, 3作目の成果を踏まえて、その延長上で1970年代からの長期的な視座から危機を捉えている。

1970年のマスキー法と2次にわたる石油ショックへのビッグスリーの対応は、石油輸入の増大による国際収支の悪化を背景に、当初の排ガス規制から燃費規制に方向を換え、1978年になって漸く実施に入ったガソリン節約法は1985年の到達点でも今日の中国の国内基準を満たさない低水準であった。その後の石油価格の安定化によってこの燃費改善さえもうやむやになっていった。日本車の挑戦に対しては、①日欧韓メーカーとの提携による小型完成車やその技術の調達、および②乗用車からライトトラック（SUV、ミニバン、ピックアップ）への製品ラインの転換、の2つによって対処してきた。両者はともに著者のいう「短期的利益極大化」のコースである。ビッグスリー開発の本格的な小型車であるクライスラーのネオン、GMのサターンは、いずれも長期的な成功を獲得できなかったのである。新車開発は燃費基準が緩く、また在来技術がそのまま使えて収益性が極めて高いライトトラックに向かった。著者は、直前の別著で日本の小型車に対するアメリカの大型車

---

ージ。

<sup>2</sup> 下川浩一『自動車産業脱成熟時代－「日本の挑戦」がもたらしたもの』有斐閣、1985年、7-8, 11ページ。

<sup>3</sup> 下川浩一『日米自動車産業攻防の行方』時事通信社、1997年、256-258ページ。

は、1台当たり利益マージンで約10%に対して20数%、価格で2倍、利益で4倍と推測していた。<sup>4</sup> さらにビッグスリーのグローバルM&Aは、GMの韓国・中国事業などをのぞくと、すべて失敗し、今日までに清算へと進んだことにも言及している。ビッグスリーのグローバル戦略にはグローバルプラットフォーム、グローバルソーシングなど規模の経済性の視点しかなかったからだとしている。

総じて、ビッグスリーは、排ガス問題(HC, CO, NO)も、燃費問題(MPG)も、日本車の挑戦も、すべてそれらを経営の真つ正面に据え置いたことはなかった、というのが著者の認識である。1970年以来今日まで、ビッグスリーは初発の「覇者のおごり」の意思決定からの「経路依存性」を断ち切る経営判断はなかった、との著者の憤りに似たメッセージさえ行間にきつと読み取れるはずである。ビッグスリーは著者のいう「王道を行くメーカー」ではなかったのである。

著者は、かつて年間1700万台に膨らんだことのある北米市場が、今後「年間1500万台に戻るのも難しい」「当面は年間1000万～1200万台の時代が続く」と断定し、縮小均衡へ向かうとしている(本書234-235ページ、以下同じ)。

日本自動車メーカーについては、著者は「失われた10年」といわれた1990年代に、総じて積極的な評価を与えている。バブル期の高コスト体質への「日本の自動車メーカーの戦略的リストラは全体としてみれば成功を収めた」、また、後に北米市場収縮の直撃を受けることになったとはいえ、いわゆる「為替フリー」体制を目指して「全体としてほとんどの日本の自動車メーカーはグローバルな競争力を持つに至った」、と認識しているのである(58, 62ページ)。著者は、既に2006年の著書で、日米逆キャッチアップからの再復活について「元来日本の自動車産業の強みだったリーン生産方式のアドバンテージを再び呼びました」としていた。<sup>5</sup>

自動車の新興市場については、本書の半分を超える紙幅が与えられており、中国、インド、ASEANが現地調査を踏まえて詳しく論じられている。中国の自動車市場は、2006年に日本を上回り、2009年にはアメリカを抜いて世界最大の市場になり、2020年には販売台数が2000万台を超えるといわれる。インドは、現在の200万台がやがて500万台に達するのは時間の問題としている。躍進する世界最大のアジア市場が、将来の自動車メーカーの死活を決めるといっても過言ではない。この視角から考察されている。

中国市場では、これまで富裕層中心で中型車やRV車を中心に成長してきたが、今後は小型経済車による底辺需要の開拓が鍵になる、としている。インド市場は、排気量1000cc以下の軽乗用車が中心で、『カローラ』クラスの小型車でも高級車にみえる」状況であり、

<sup>4</sup> 下川浩一『自動車ビジネスに未来はあるか?—エコカーと新興国で勝ち残る企業の条件』宝島社新書、2009年、19ページ。

<sup>5</sup> 下川浩一『「失われた十年」は乗り越えられたか—日本的経営の再検証』中公新書、2006年、120ページ。なお、当然のことながら、2009年秋から今日に至る「トヨタ・リコール車問題」「トヨタ品質問題」は、本書の射程外であり考察されていない。本書では、「トヨタシステム」は、「伝説」のままで認識されている。しかしながら、それは今や1980年代の「神話」であるかもしれないのである。1990年代に始まり2倍規模に飛躍するトヨタの急激なグローバル化のなかで、人材養成の潤滑、コストダウンのための共通部品によるモジュール生産化、すり合わせ品質の低下などにより、ユーザー視点に立脚した「品質のトヨタ」は、すでに崩壊しているようにも思われる。

## &lt;書評&gt;

当面 50%を超えるシェアをもつ 800cc のスズキ・アルト（約 40 万円）から超廉価車である 625cc のタタ・ナノ（約 20 万円）への移行を注視している。

また日本メーカーの存在感が強い ASEAN については、タイが日本メーカーの輸出拠点化しつつアジア版デトロイトになる動向を展望している。

以上の潮流が、著者の日本自動車産業再生への第 1 の基盤である。

つぎに著者は、環境戦略と環境文明創造の潮流を日本自動車産業再生への第 2 の基盤としている。この潮流については、著者はビッグスリーにはまったく期待していない。1970 年代からの経路依存性の泥沼の中で技術と特許を安価に取得することで対応してきたビッグスリーは、消費者のニーズから乖離してしまい「今やこの分野については、ベンチャー企業の技術と国家資金しか当てにできず」「一発逆転を狙えばよいとする発想が支配的」だという（21,221 ページ）。著者は、欧州勢と日本勢との競争が展開されるだろうとしている。

この環境戦略が、新興市場でのキーであり、新興市場こそが「新たな環境文明創造の舞台となっていくことは間違いない」とするのが、本書の最も独自のメッセージである（212 ページ）。

著者は、「究極の車づくりを新興国市場が求めていることは確かである」とし、「底辺の需要を底上げする超廉価小型車」かつ「徹底した省エネルギーの環境対策車」でなければならないと断定している（70、209、210 ページ）。例えば、中国のエネルギー消費における石油依存度は 2005 年の 18.8%から 2030 年には 20~22%程度となり、石油の輸入依存度は現在の 60%弱から現在のアメリカの 63%を上回る 70%以上となり、現在の外貨保有額の約 4 分の 1 が流出するとの推計を示して、これを裏付けている。

「クルマを再発明する時代は目前だ」とは、トヨタの豊田章男社長の現状認識である。著者が本書で何度も繰り返した現時点に対するキーワードは、新興国市場—超廉価小型車—環境対策車であった（なお、遅れてまったく同一論旨の社説が『朝日新聞』2009 年 12 月 12 日に掲載されている）。著者は「これまでの先進国中心の車づくりとはコンセプトの違う競争」の時代への「パラダイムシフトの前兆」が見られるという（173 ページ）。日本の自動車メーカーは、いよいよアジアシフトを本格化させており、例えばトヨタは、中国で長春に 5 番目の新工場、上海地区に独自の大規模研究開発拠点を置くことを決定し、また従来の ASEAN モデル IMV シリーズに加えて、新たに 100 万円を切る新興国モデルを開発することになった。

本書は、このようにビジネス現場の多面的な動態のなかの本流は何なのかを同時代人としてリアルに洞察し、位置づけているといえるだろう。

最後に、本書の「危機と再生の構造」へ評者の 3 つの関心を付与しておきたい。

まず第 1 に、今回の自動車産業危機とリーン生産システムに固有のフレキシビリティの関連についてである。本書は、日本メーカーの国内工場そして海外工場でも「生産のフレキシビリティは欧米のメーカーの工場に比べはるかに高く」、これを「品質と生産性にプラスしたもうひとつの競争力の源泉」であるとしているが、ではなぜ日本メーカーの在庫日数が、それまでの平均 40 日余りだったものが、2008 年 11 月以降 100 日を超える事

態を現出したのか？（27、64 ページ）。 ジャスト・イン・タイムの本家トヨタの在庫日数は 100 日に迫り、在米工場ばかりか国内工場もが長期間の操業停止や 1 直操業に追い込まれたのである。本書はそのことには答えていない。北米市場での 35%もの急減が、リーン生産システムのもつフレキシビリティの機能マヒを発現させた、と捉えるべきだろう。リーン生産方式は、確かに上方調整には強い。著者のいうフレキシビリティの 3 つの機能、①車種間、車種内仕様間の変動調整、②需要の量的変動調整、③モデルチェンジのリードタイムの短縮化、は右肩上がりの局面でこそその威力を発揮してきたのである。一方、右肩下がりの局面でのフレキシビリティは、その有効性がこれまで経験されてきていないのである（1973 年の石油ショック時のトヨタの 1 割減産は、自社の 5 工場、委託メーカ 8 社で横並び均一でおこなわれたが、短期に回復した）。トヨタのリーン生産システムといえども、需要量激減への対応力はなく、この点では著者のいうアメリカ型の「マスプロハイボリューム」生産と何らの相違もないのである。著者はトヨタのリーン生産システムといえども、環境負荷からいって、大量生産・大量販売・大量消費のシステムであることを忘れていない。トヨタのシステムは、「多仕様」大量生産なのであり、決して少量生産ではないのである。今度の自動車産業危機は、そのことをはっきり示すことになったといえる。

第 2 に、この危機により、1990 年代後半に世界の自動車産業界を震撼させたグローバル再編、グローバル M&A は「新興途上国を除き、起こらないであろう」と、予測している（69 ページ）。また「テーマのはっきりしたアライアンスは、今後さまざまな形で拡大していくことになるだろう」と予測している（69-70 ページ）。著者は、かつてフォード社ジャック・ナッサー元 CEO が提唱した「400 万台クラブ」生き残り説のような、タイトな国際寡占への移行はないとみているのであろう。それは今日では失敗に帰したということであろう。しかしながら、2009 年の新たな動きであるフィアット＝クライスラー、三菱＝プジョーシトロエン（PSA）、スズキ＝フォルクスワーゲン（VW）、吉利＝ボルボなどの提携は、どのように捉えればいいのか。著者は、今後は「アッセンブラーレベルでのグローバル再編よりもサプライヤーのグローバル再編が脚光を浴びることになる可能性が高い」としているのである（71 ページ）。評者は、鉄鋼業のミタル・スチールのような「<sup>トランスナショナル</sup>超国籍企業」は金融バブル局面での例外的な所産であったと考えるのであるが、自動車産業のアッセンブラーレベルのグローバル再編は、まだまだ奥が深いと予測したい。

最後に、新興国市場に対する著者の独自の位置づけにも触れておきたい。著者は、上述のとおり、新興国市場を起点として世界自動車産業の 21 世紀像へのパラダイムシフトが始まると予想している。中期展望として、果たしてそうであろうか。新興国市場が世界最大の自動車市場になり、そこが超廉価小型車の主舞台になることは確実であろう。しかし、そこが環境対策車の先端市場を切り開くことになるかは、評者には疑問がある。小型 EV 車は、ガソリン車にくらべ郊外型全天候タイプの能力には程遠く、3 分で済む給油時間が 30 分ないし一晩の充電時間に置き換わる。当面中期的には、ハイブリッド車の時代が訪れようとしているのであり、それは日米欧市場のことではないだろうか。

とはいえ、世界自動車産業の全体像をこのように立体的かつ体系的に描き切った他の類

<書評>

書はない。著者の鋭い洞察力が隔々に息づいている。転換期にある自動車産業の「危機と再生」の中期展望のためには、最初に紐解くべき作品であることに間違いない。

著者は「あとがき」で、本書が闘病生活のなかでの作品であることを伝えているが、われわれの慣れ親しんできた下川節の迫力はまったく変わりがなかった。

塩見治人（しおみ・はるひと）  
名古屋外国語大学現代国際学部教授