

MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 253

世界金融危機と日本自動車産業再生の道

東海学園大学特任教授
法政大学名誉教授
下川浩一

2009年3月



東京大学ものづくり経営研究センター

Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

The World Financial Crisis and The Road to The Revitalization of the Japanese Auto Industry.

Koichi Shimokawa

Faculty of Business Administration, Tokai Gakuen University

Hosei University

Abstract

Last Year, Year of 2008, would be memorable year to describe in human history to go to worldwide bankruptcy of global financial capitalism. Many people so called the defeat of new market absolutism or radical market mechanism Principle. This time' Worldwide financial crisis is running away and bankruptcy of global financial order and credit discipline which is nothing experience in human society.

In this paper I have described to compare the worldwide financial crisis of this time with past experience of 1929 Great depression and also Japanese "Last decade". And I have analyzed u.s. big three bankruptcy crisis and impact of worldwide financial crisis toward big three.

After following big three crisis, I have turned about Japanese Auto industry radical decline after Lehman Brother shock after September 2008 and great impact by the worldwide financial crisis.

After all this paper conclude the way of Restructuring of Japanese Auto makers for long range and Reconstructive scenario. This time' worldwide financial crisis, as conclusion, would be to accelerate big paradigm shift which is big change more focusing new developing countries and Strength of environment strategy by Auto Industry.

世界金融危機と日本自動車産業再生の道

東海学園大学特任教授・法政大学名誉教授

下川浩一

はじめに

1. 世界金融危機と 29 年恐慌との比較ならびに日本の“失われた十年”の教訓
2. アメリカビッグスリー崩壊の危機と世界金融危機
3. 世界金融危機の日本自動車産業へのインパクトと急激な凋落
4. 日本自動車メーカーのリストラの行方と再生のシナリオ

はじめに

2008年という年は、ベルリンの壁崩壊と東西冷戦終結後、世界経済が20年にわたって繁栄を謳歌してきたかに見えたグローバル金融資本主義が、じつはひたすらに暴走を重ね、遂に破綻した年として、歴史に名を止める年になるであろう。多くの人々はこれを、新市場主義や市場原理主義の敗北と呼ぶが、今回の世界金融危機は、今まで人類が経験したことのない、グローバルな金融秩序と信用秩序の暴走と破綻であったといえよう。今回の世界金融危機は、その広がりを実体経済、つまり製造業にまで及んだと言われがちだが、一昨年、昨年と続いたアメリカビッグスリーの凋落、そしてよもやと思われた日本の自動車メーカーの失速と業績の急低下を重ね合わせてみると、金融危機が進んだ結果、それが実体経済に及んだと言うより、すでに世界の自動車産業がグローバルな金融秩序と信用秩序の中に組み込まれ、その秩序の崩壊と信用収縮の影響をまろに受けたと見えなくもない。

これはつまり、今日までの先進国中心の莫大な自動車需要それ自体が、これまた莫大なグローバル信用経済のバブル化現象による膨張に支えられて発展してきたことと、そのグローバルな信用経済が、リスクヘッジ金融商品の濫発とツケ回しで破綻し、最後のツケを政府国家機関に回すという構図になっている、そのツケ回しが、グローバルに同時多発的に起こり、その後始末に政府国家機関と各国中央銀行が忙殺、狂奔させられているのが実情である。

ここでは、今回の世界金融危機がいかなる形で進行してきたか、29年恐慌とどう違うか、そして日本の“失われた十年”の経験がいかなる教訓を残したかといった点を明らかにした上で、この同時多発的な世界金融危機の中で、アメリカビッグスリーの崩壊の危機はいかに進行したか、その危機克服の行方はどうなるかを明らかにする。そしてつい半年前までは想像もできなかった、日本の自動車メーカーの急激な凋落の原因を分析するとともに、現在急激に進行中の、日本自動車メーカーのリストラの行方とその再生のシナリオについて、考察する。

1. 世界金融危機と29年恐慌との比較ならびに日本の“失われた十年”の教訓

2007年秋ごろから、米国のサブプライムローン問題が、米国のウォール街だけでなく、欧州の大銀行、例えばフランスのバリオのような著名銀行にも飛び火して、金融危機に発展する可能性が取り沙汰されるようになったのは、つい先ごろのことであった。しかし、当時はまだ金融業界だけの問題と考えられていた。

ところが、2008年9月の大投資銀行の一角リーマン・ブラザーズの経営破綻は、アメリカのバブル経済を演出してきた主役投資銀行の巨額の赤字と、投資銀行の銀行業への衣替えをもたらした。投資銀行だけでなく大手保険会社のAIGが3.1兆円もの赤字を出し、成立したばかりの金融安定法によって、4兆円の資本注入がおこなわれると言う。さらに加えて、シティグループは、2008年の10~12月期決算だけで7500億円の赤字を

公表したが、その原因は、内部統制の不備によりFRB（連邦準備銀行）よりM&A業務を禁止されて、ヘッジファンド、企業買収ファンドの出資金証券化に失敗したために、不良資産処理だけで何と7兆3000億円（800億ドル）を計上するに至り、金融コングロマリット（金融、証券、M&Aその他多面的な金融業務を業際におこなう）からの撤退と事業解体に追いやられた¹。さらにバンク・オブ・アメリカは、10兆円（1180億ドル）の不良資産を抱え、政府がそれを保証することになった。かねて金融グローバル化時代の先陣を自認し、莫大な利益を上げていた投資銀行が、今やその名前を返上して看板を塗り替えることになった。しばしば今度の金融危機は、一般市民も巻き込んだ住宅サブプライムローンが引き金を引いたと言われるが、それはあくまで氷山の一角に過ぎず、さまざまなファンド、住宅ローン会社、そしてクレジット会社まで、信用経済全体が収縮するという異常事態に陥ってしまった。その結果、弥縫策ではまかないきれないグローバル金融システムの破綻が、現実のものとなった。今になって考えれば、金融のグローバル化は、市場原理主義、いわゆる新市場主義のままに放置すると、どれほど恐ろしいことが起こるのか、まざまざと見せつけられたと言ってよい。

今回のグローバル金融危機は、たびたび1929年の世界大恐慌になぞらえられ、他方で、日本のいわゆる“失われた十年”にもなぞらえられる。しかし29年の世界恐慌は、まず株式恐慌であり、それが発端となった貿易戦争がらみの通貨切り下げ競争と、関税障壁を誘発したブロック経済化によるデフレ不況の世界的長期化によってもたらされたものである。この時は、金本位制であったから、金の裏づけを持った通貨ほど強く、例えばポンドは最後の通貨だったが、強い通貨に収斂する金融秩序が崩れ、為替レートが主要先進国それぞれの通貨防衛の目先の利益を優先し、今のようなIMFやガット、WTOといった国際協調の仕組みもなかった。

また、海外投資は盛んであったが、植民地投資が多く、グローバル金融の国境を越えた迅速な移動は見られなかった。今は、なまじ世界中の資金が情報化や金融工学の影響もあって、自由かつ敏速に移動できるから、それだけに低金利の国から高金利の国へ簡単に金が回り、そうした背景を踏まえた金融工学が一人歩きをはじめ、先物取引や債権管理上のリスクヘッジとして次々とリスクのツケ回しをおこない、これでもかと金融商品を連発することで、金余りを演出した²。

こうした仕組みは、29年恐慌の頃には考えられもしなかった。今般進行した世界的グローバルバブルは、要するに、株価が右肩上がりて上昇し、グローバルな信用経済の拡大や、これらの要因が複合化して、住宅などの担保資産の名目的上昇が限りなく続くという、危険極まる前提によって演出されたものであった。こうして見ると、今回の危機は、人類が経験したことのない、かつて類のない性格のものであり、29年恐慌の再来などという比喩は当たらないと言ってよい。

¹ 日本経済新聞 2009年2月10日

² 下川浩一『世界金融危機と日本自動車産業』日刊自動車新聞 2008年12月6日

もうひとつの“日本の失われた十年”が、今回の危機の参考になるという説は、不良債権がバブル崩壊で膨れ上がり、公的資金投入で何とか切り抜けたという点では、現在進行中の世界金融危機と現象的にダブって見えることは確かであり、その点では部分的には当たっているといえなくもない。

だが、“失われた十年”の金融危機は、日本経済だけのバブル崩壊から発生したもので、日本一国だけに限定しており、金融のグローバル化に立ち遅れたかに見えた中で起こったのであって、韓国やタイ、インドネシアのように IMF の介入や手助けを得ることなく、曲がりなりにも日本だけで始末がついた。ただしその代わりに、600兆円以上に上る国債という莫大な借金を将来のツケに回すことになった。

そして金融のグローバル化への立ち遅れは、当時、アメリカやイギリスのアングロサクソンモデルのように、ハイリスクハイリターンで世界中の資金を借りまくり、そのリスクヘッジをヘッジする複雑な仕組みを金融工学が演出した金融商品がまかり通るのを、偶然とはいえ防止する結果になったのである。あの当時、日本は世界の金融のグローバル化に立ち遅れ、金融敗戦とかマネー敗戦などと言われたものであった。

ところが、今から考えれば現在の金融危機は、際限なき金融リスクのツケ回しと、これに連動した信用膨張リスクの拡大がもたらしたものであり、あそこまで極端なリスクの拡大による破綻に汚染されなかったのは、日本にとっても不幸中の幸いであったといえる。もちろん金融グローバル化が、性悪説的に槍玉に上るだけでなく、節度あるグローバル化とは何かを、今後明らかにしていく必要があるだろう³。

今回の二十カ国金融サミットは、IMF の機能強化やアメリカ一極集中の金融システムの弊害を再考し、節度あるグローバル金融に向かう第一歩といえなくもない。それにしても、先日の朝日新聞で中曽根元総理が喝破したように、世界中に拝金主義万能の風潮を蔓延させた市場原理主義の誤りが、市場の暴走を助長したことを二度と許してはならない。かつて野村銀行の開祖、野村徳七が言った「浮利は追わず」の戒めが今さらながら思い出される。数年以上前、筆者がニューヨークで多くのアナリストに会っていた頃の、ウォール街を往来する若者たちの拝金主義にうなされた、あの独特の目付きが今さらのように目に浮かんでくる。

ところで、今進行中の世界金融危機は、信用経済の混乱だけでなく、実体経済に及びつつあるといわれるが、その実体経済の代表格である自動車産業、とくに日本の自動車産業にどのような影響を及ぼすのだろうか。今にして思えば、市場の信頼性が損なわれ、人々の想定を超えた信用リスクが招いた株価の乱高下、為替の乱高下が続き、正常化には1年、場合によってはそれ以上を要する可能性がある。現在のこうした事態を想定した起死回生、一発の妙薬と言うものが見当たらないからである。

³ 同上

2. アメリカビッグスリー崩壊の危機と世界金融危機

例えば今から 10 年前に、ビッグスリーがあわや倒産寸前になると、誰に予想できたであろうか。その頃ビッグスリーは、ダイムラーと合併していたクライスラーを含めて、グローバル自動車産業再編のリーダーとなり、世界の自動車産業をリードする主役を任じていた。それがあわや倒産寸前に、あれよあれよという間に陥るとは、誰しも想像できなかったのも無理はない。

では、何故こうした深刻な事態が生じるにいたったのか。まず言えることは、今回の世界金融危機は、直接の原因ではなく崩壊を加速させた要因であって、直接の原因は、ビッグスリーの戦略と現実のビジネスへの取り組みに大きな問題がありながら、それらを解決しないまま累積してきたことにある。

ビッグスリーの没落の最大の原因は、まず、製造業の原点を忘れ、短期的利益と金融、M&A による浮利の追求に没頭したことにある。とくに GM にこの傾向が強く、GM は、多分にその販売金融子会社 GMAC の金融収益と、それがもたらすキャッシュフローに負うところが大きかったのである。

かつて 29 年大恐慌の長期不況からの脱却では、アメリカの場合、自動車産業に頼るところ大であった。何しろこの時の乗用車だけで、年間 445 万台 (29 年) から 32 年の 110 万台まで 4 分の 1 に減少し、35 年 327 万台、37 年 392 万台と回復したものの、元には戻らなかった。この間、大恐慌すなわち株式恐慌で、株価が 10 分の 1 に下がった中で、他産業、とくに他の製造業が稼働率半分以下だったのに対して、自動車は稼働率を上げて回復の牽引役を努めたが、それを可能にしたのは、販売金融による信用供与の拡大であった。29 年以前には 12~18 カ月月賦が一般的であったが、恐慌後は 24 カ月以上に延長され、その後の第二次大戦後は 36 カ月、そして最近では 48 カ月から 60 カ月もザラという状態になっている。

とくに 29 年恐慌の後には、販売金融は不況でも返済に取りはぐれが少ないということが分かって、一般の銀行が販売金融の分野に参入してきたこともあり、信用供与の拡大に弾みがついた。第二次大戦後は信用供与が更に進み、国内金融の延長にとどまらず、グローバルな信用膨張の波に乗って、GMAC のような本来自動車販売金融会社までが、自動車の販売金融だけでなく、住宅金融やサブプライムローン、そして各種の信用リスクヘッジ商品にまで手を広げていった。つい十年ぐらい前の GM やフォードの膨大なキャッシュフローの中には、こうした世界中から集められた信用膨張の恩恵に浴した部分があったことはまぎれもない事実である。

例えば 1997 年の GM のキャッシュフローは 164 億ドルであり⁴、トヨタの 3 倍におよんだ。しかしその大部分は、GMAC がマネーゲームで稼いだものであり、GM 自身は、本業である自動車で儲けられない会社になってしまっていたと言える。しかしそれでも、目先の短期的利益が上ってさえいれば、株価は上昇する。ところがマネーゲームで浮利

⁴ 拙著『グローバル自動車産業経営史』286 頁 有斐閣 2004 年

を追っていけば、いつか金融バブルの崩壊と信用収縮にぶつかる。結局GMACは2兆円もの大損失を出し、逆にトヨタは3兆円の内部留保とキャッシュフローを持つに至ったのである。

第2の没落の原因は、その製品戦略の誤りである。ビッグスリー、とくにGM、フォードは、ライトトラック（ピックアップ、ミニバン、大型SUV）、とくに利幅の大きい大型SUVにその経営資源を集中しすぎて、自動車産業の製品開発の基本である乗用車の開発に手を抜いたことがあげられる。ライトトラックの分野は、ライバルである日本自動車メーカーがあまり力を入れなかった分野で、その中でも大型SUVは利幅も大きく、その製品コンセプトがフレームシャシーを多用し、モデルチェンジサイクルも長いので、ひとつの車台を長く共用でき、台当たりコストも安くつくという利点がある。しかも1990年代後半にはガソリン価格も安定していたため、高馬力高出力のエンジンもまた長く共用できた。したがって大型SUVはビッグスリーのドル箱たり得たのであるが、最近のようにガソリン価格が値上がりし、消費者の環境意識が高まると、高価格の故もあって、売れなくなった。消費者のバリューフォーマナーの価値観が変化すると、売れない商品、たくさんの在庫を抱える原因として、ハイリスクの商品に転化した。またこれは、ライトトラックとくに大型SUVに力を入れるあまり、北米市場で半分以上のシェアがある乗用車の開発の基本であるエンジンとプラットフォームの進化を停滞せしめることを意味し、全体としての製品開発力の低下を結果として招いたのである。

さらに、第3の没落要因として、ビッグスリーにおける環境技術の軽視があげられる。最近GMの会長ワゴナー氏が議会証言でその失敗を認めたとおり、燃費の悪い車、とくに燃費規制の基準が乗用車よりも低いライトトラックに力を注いだ結果、ビッグスリーの平均燃費は、日本車に比べてはるかに低くなった。そして政府による燃費規制が、1985年でワンラウンドを終えたのをよいことに、燃費の改善はさっぱり進まなかった。その結果、歴代共和党政権が燃費規制を強化せずに放置したこともあり、アメリカ車の平均燃費は中国にさえ劣り、中国にも輸出できないものになった。アメリカは1971年に、世界に先駆けたマスキー法によって、排ガス規制を制定した国であったが、1975年にエネルギー節約法で燃費規制を決めると、これを理由にマスキー法の実施を先送りし、1976年廃案にした。そして結局マスキー法の排ガス基準は、ようやく1997に達成できたが、この時にはすでに日本や欧州のメーカーが、それぞれの国の厳しい排ガス規制に対応する技術をそれぞれに開発していたのに対し、ビッグスリーは、日欧のメーカーやサプライヤーが完成した、三元触媒やEFIなどの技術と特許を安価に取得した。こうした燃費や排ガスに対応する環境技術への取り組みが遅れたことは、ガソリン価格上昇と、それが影響した消費者の環境意識と燃費への関心の高まりの軽視に結びつき、こうした変化にたいする積極的対応を遅らせた。さらに加えて、未来の環境技術への投資、例えばハイブリッド車や電気自動車、そして燃料電池車に対する先行開発投資でも出遅れ、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、消費者

の環境意識と燃費重視のニーズの変化と乖離してしまった。

第4点として指摘されるべきは、ビッグスリーはアメリカの経営にありがちに、美麗で華々しく見える戦略の立案や IT 技術の活用は進んでいながら、日常的レベルの工場改革、とくにフレキシブルな工場の建設や多能工の育成、あるいは改善活動を軽視したために、生産技術や研究開発における進化能力が停滞していたことである。いくら立派に見える戦略を立案しても、現場の進化能力が伴わなければ、それは絵に描いた餅に等しい。

次に第5点としてあげられるのは、かねてより言われるレガシーコスト負担の問題である。とくに年金と健康保険の企業負担は、現在の協約によって年々増加する傾向にあり⁵、これを、UAWを説得してどこまで下げられるかも大きな問題である。元来この問題はアメリカという国が、国民皆保険の制度を持たないまま放置しながらも、景気がよいために浮利を追求できた90年代に、大盤振る舞いをしてしまったツケが、今になって回ってきたといってもよい。

以上の5つの要因に加えて、グローバル M&A の大失敗がある。つまり、自らの競争力を高めるための基本的努力を怠ったまま、90年代当時のキャッシュフローや株価の好調を過信して、単純な規模拡大だけを追及するグローバル M&A やマネーゲームにうつつをぬかし、いうなれば、M&A の大博打を打って経営資源の浪費をしてしまったことである。このグローバル M&A は、3つの企業それぞれのアプローチに相違がある。クライスラーのように、ダイムラーによる買収に安易に応じて元も子もなくしたケースもあれば、フォード、GMのように、グローバル M&A の仕掛け人となったのはよいが、その M&A が企業文化の壁を乗り越えられずに、時間と金の浪費に終わったケースもある。とはいえ今から考えるなら、いずれのケースにせよ、グローバル M&A は、一部の投資家、ヘッジファンド、そして投資銀行と製造業の原点を忘れた、ビッグスリープラスワンの仕組んだマネーゲームに過ぎなかった。

ところでビッグスリー、とくにGMとクライスラーは、自動車産業救済法案で100億ドル、さらにビッグスリーの要求に応ずるなら、いずれは300億ドルになんなんとする政府の公的資金援助を必要とするに至ったことは、すでによく知られている。だが、このまま公的資金援助がおこなわれてもビッグスリーの自力再建は不可能であり、一般論で言えば、連邦破産法11条は不可避である⁶。しかし、倒産すれば大量失業と関連企業の連鎖倒産で、大きな社会混乱が起きる。かといって新政権と米議会が、莫大な公的資金投入をおこなうにしても限度があり、一挙に倒産させるよりは、自助努力による再建の時間を与え、時間をかけた縮小均衡による再建を目指すことになるであろう。その場

⁵ 同上。なお、2008年2月15日の報道によれば、GMは、UAWとの交渉で退職者への年金支払基金の抛出について、現金でなく、株券でその半分会を支払うと提案したが、UAWは拒否したと言う。しかしその後の報道によると、フォードとUAWは、株券の受け入れで合意したと言うから、今後GMとクライスラーも合意する可能性は残されている。

⁶ 日本経済新聞2009年2月15日によれば、GMは、連邦破産法11条も選択肢に入れるという。

合の自助努力の中身が問題で、工場閉鎖や人員整理だけに頼るのではなく、UAWの路線転換による賃金切り下げと、レガシーコストの見直しが実現できるかどうかと、製品開発の見直しによる、新しい市場の要求に応える環境対策車の投入と、環境技術への先行開発の強化が、生き残りの必須条件である。

3. 世界金融危機の日本自動車産業へのインパクトと急激な凋落

2008年の9月期まで、グローバル市場で快進撃を続けてきた日本の自動車産業であるが、ついに世界同時不況のインパクトの直撃を受け、大多数のメーカーが、一挙に赤字経営に転落する異常事態に見舞われた。

これは、日本自動車メーカーにとって、輸出および現地生産車の最大マーケットであり、最大の収益源（メーカーによって異なるが、6割から8割に達する）であった北米市場の激減によるところが大きい。それと同時に、欧州市場や新興国市場も、世界同時不況の影響で激減した。とは言え、なんといっても、今まで世界最大の市場であった北米市場が最盛期の1600~1700万台からいきなり35%の急減で、下手をすると1000万台割れもありうる異常事態である。おまけに、ごく最近まで円のレートが安定していたのが円高になり、輸出をすれば赤字が増える収益構造に転化した。こうした市場の急激な縮小は、一般の予想を越えたものではあるが、日本自動車メーカーが、北米市場における信用収縮の影響を過小評価し、ビッグスリーの戦略や経営の大失敗を横目に拡張投資と増産に拍車をかけたことが、急激な赤字を加速する原因になった⁷(図1、図2参照)。

図1. 10月からアメリカの新車販売は垂直落下

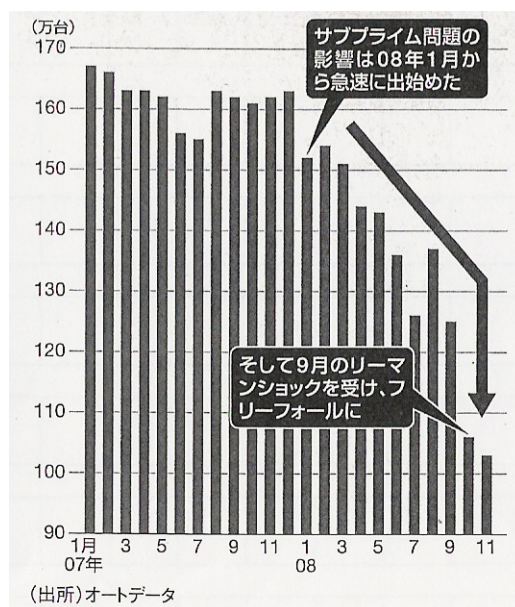
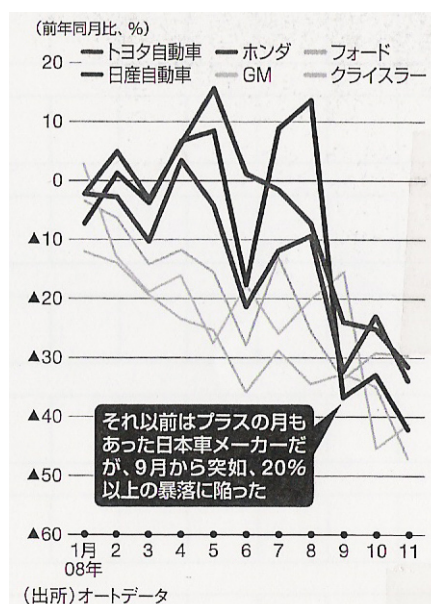


図2. 9月から日本車メーカーの販売台数も大暴落

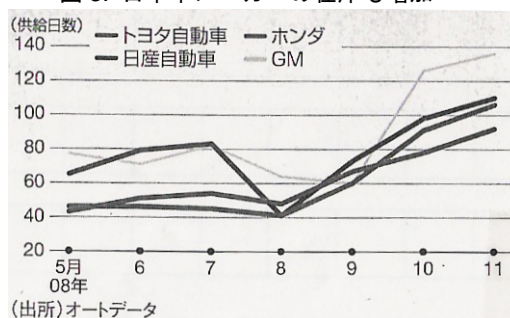


これはすなわち、例えばトヨタのようにGMを追い越して、世界一の生産台数と市場

⁷ 『週刊東洋経済』2008年12月20日号41頁

シェアがとれる見込みの中で増設と増産を続け、言うなれば、アクセルばかり踏んでブレーキをかけることを怠ったために、気がつけば思わぬ過剰在庫を抱えてしまったわけである。図3に見るごとく、日本の主要メーカーの在庫日数は、平均40日余りだったものが、11月以降は100日を越えている。これだけの過剰在庫の発生は、これまで快進撃を続けてきた日本車にはかつてなかったことで、よく売れている時期には流通在庫は30日とさえいわれたものであった。

図3. 日本車メーカーの在庫も増加



しかも、日本メーカーにもバラつきが目立ち、大型SUVや高級車の売上比率が高いトヨタの在庫の大きさと販売の低下が際立っている⁸ (図4、図5参照)。

図4. メーカー別販売状況
08年1~11月(前年同期比増減)

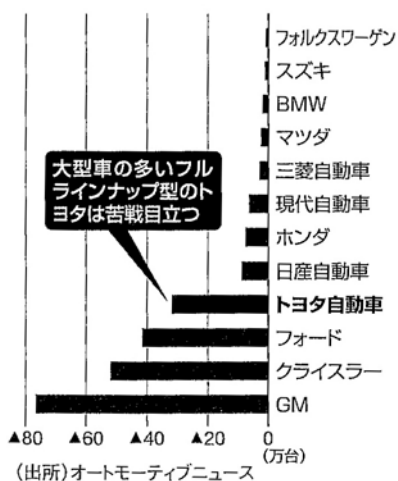
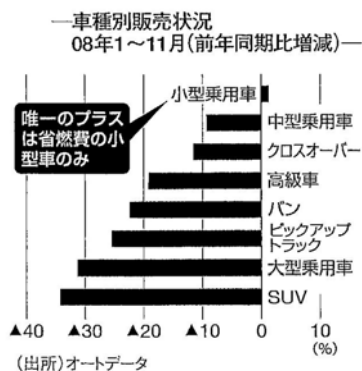


図5. どんな車が売れないか

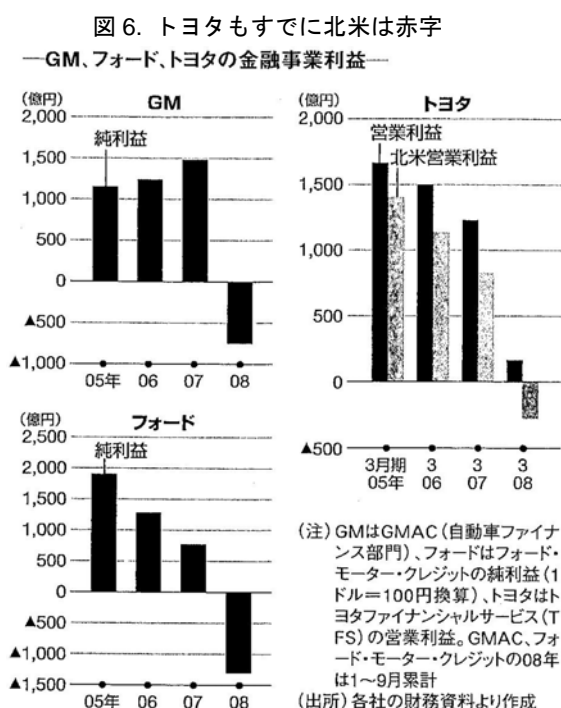


落ち込みの大きい大型車や高級車も展開するフルライン型のトヨタ自動車は今年1~11月の累計で見ると、日本車メーカー中最も苦戦している。ただ9月以降は小型車も急減、日系各社の不振はほぼ横一線だ。

販売の急減と過剰在庫の急増に加えて、トヨタは、販売金融関連も赤字に転じている。トヨタの場合、07年までは北米販売の好調に支えられ、販売金融事業収益も絶好調であり、その売上高はGMACを上回り、販売金融子会社トヨタ・ファイナンシャル・サービスの3月期で見た北米営業利益は、05年、06年、07年と、GM、フォードのそれを凌駕している (図6参照)。ところが08年3月期になると、それまでの黒字の好回転が

⁸ 同上

突如赤字に転落する。これは明らかに、トヨタ車の販売の好調に支えられて、資金循環がうまく回っていたことの表われであるが、翻って考えてみると、トヨタといえども、北米の信用バブルの影響を免れなかったともいえる⁹。サブプライムローンやリスクヘッジ商品の購入といった、浮利を追うところまではいっていなかったかもしれないが、北米の販金事業そのものが、バブルに踊らされた北米の信用秩序に組み込まれており、そのために、いずれにせよ信用収縮の影響は免れなかったというほかない。今にして思えば、信用収縮の影響が、早くも08年3月期に表れていたのに、ブレーキを踏み損なって、未曾有の大損失につながったと言える。

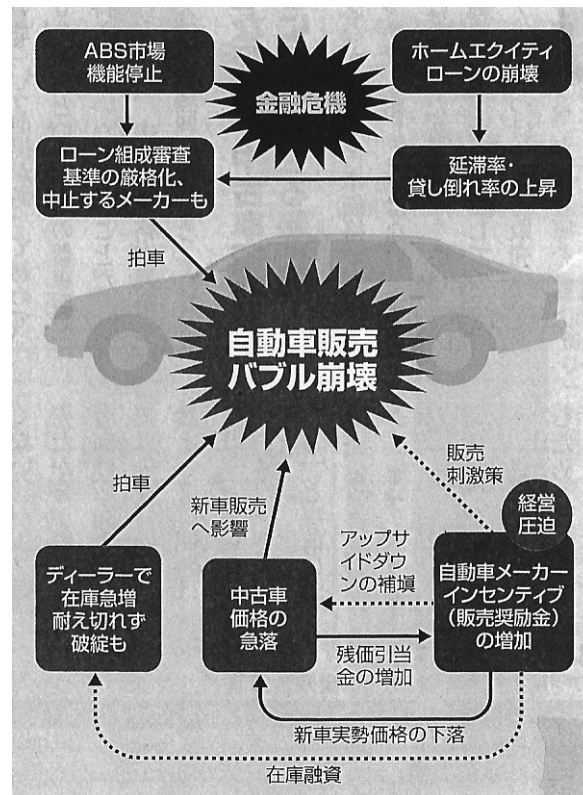


この信用収縮にともなう信用秩序の再建は、かりに自動車販売が立ち直ったとしても、消費者の延滞率の増大やローン審査基準の厳格化、そして中古車の価格の低落やリースの残価引当金の増加、ディーラーの在庫負担の急増にともなう在庫融資の負担増など、引き起こされるさまざまな影響が複雑にからみ合っており(図7参照)、例えばトヨタ一社のみで、簡単に始末がつけられるものではなく、信用収縮の後の信用秩序の回復を待たねばならないであろう。それは、1年2年で容易に決着がつかない、決して簡単ではないことを肝に銘ずべきであろう¹⁰。

⁹ 同上

¹⁰ 同上

図 7. 複雑に絡み合う「危機」
—金融危機と自動車販売危機の関係—



4. 日本自動車メーカーのリストラの行方と再生のシナリオ

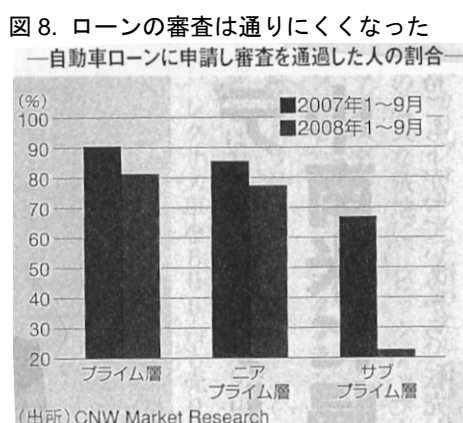
今、日本の自動車メーカーは、世界的金融危機と世界同時不況の急襲を受けて、未曾有のリストラの最中にある。これまで最大の収益源であり、金城湯池としてきた北米市場が縮小均衡に向かう中で、日本の自動車メーカーは、今後いかにして再生を図ることになるのだろうか。

今後に予想される信用収縮にともなって、北米自動車市場の動向に注目するとき、この問題はきわめてクリティカルである。日本の自動車メーカーの販売部門は、大きな金融取引リスクを負っていないとはいえ、ゼロ金利などの出血を強いられることは避けられないだろう。のみならず、ディーラー支援や倒産寸前のサプライヤー支援、中古車市場テコ入れなど、多くの出費を覚悟しなければなるまい。そして最も気になるのが、今回の信用パニックでダメージを受けたアメリカの消費者が、つい先日までの過剰消費を苦しめない消費者として、再び北米自動車消費市場に戻ってくるのかという点である。

もし戻ってこないならば、これまで現地生産や輸出してきたハイリターンの車種、例えば中大型 SUV などがハイリスク商品と化して、その生産調整のみならず、バリューフォーマネーの価値基準にあった燃費のよい小型車や環境対策車で、新規需要を掘り起こすよりほかないのかもしれない。それも、金融危機がおさまるのをじっと待つべきか、

あるいは、こうした時こそ構造変化のチャンスととらえて先手を打つのがよいのか、メーカーによって戦略の方向性が違ってくるのは当然である。

では、北米が縮小均衡に向かう中で、日本の自動車メーカーは何を目指すべきか。さしあたって考えられるのは、ビッグスリーとの合弁事業の引き受け、再生可能な工場の部分的M&Aが考えられる。と同時に、燃費が抜群によい小型車と環境対策車と技術の投入によって、北米市場のパイの分け前を増やすだけでなく、パイの大きさを、年間1600万台は無理にせよ、できるかぎりそれに近い水準に保つ努力が求められよう¹¹。



とはいえ、ローンの審査基準が大きく変化し、これまで7割近くまで審査の基準内におさまっていたサブプライム層と呼ばれる低所得者層が、審査基準の強化とABS=資産担保証券市場の機能停止で、全体の4分の1以上を占めると思われる自動車ローン市場から締め出されることになっており（図8参照）¹²、この層が自動車ローン市場に戻ってこないならば、北米新車市場が年間1500万台に戻るのも難しい。この問題は、個別企業の努力だけでは限界がある、サブプライム住宅ローン不況と同根の金融システム不況なのである。したがって信用収縮は、すくなくとも3年以上続き、当面年間1000~1200万台の時代が続くと考えられ、金融システムの機能不全を正常化し、縮小均衡でも健全性を取り戻すことが先決である。すなわち今回の不況は、これまでの9.11同時多発テロや第一次石油危機のような、買い控えによる需要減退不況とはわけが違うことを覚悟しなければならない。

以上のような、最大の市場である北米が縮小均衡に向かう状況の中で、日本の自動車メーカーはいかにして再生するのか。まず言えることは、すでに進行しつつあるとおり、国内、海外での大量減産と、海外工場の増設延期、ないし新工場の増設の見直しである。こうしたリストラは、当然のことながら、各地におけるレイオフや雇用問題に手をつけざるを得ない状況を生み出しており、今のところ世界各地でそうした報道がなされてい

¹¹ 『日刊自動車新聞』前出、拙稿

¹² 前出『週刊東洋経済』51頁

る。

すると、当面は雇用を含めたリストラと減産で、過剰生産と過剰在庫体質の一層をはかり、これは言うに易く行なうは難しいことではあるが、7割ないし6割操業で採算がとれる筋肉体質の実現を追求することが求められる。

この筋肉体質とは、一層のフレキシブル生産の強化と、派遣労働に安易に頼らない高度な多能工育成と、それによる海外工場のサポートが必要である。なぜなら、フレキシブルで筋肉体質の経営、減産でも利益を出せる体質づくりには、第一次石油危機の当時がそうであったように、現場の多能工の、極めて質の高い現場力によって、高度な問題発見と改善改革を積み重ねるしかないからである。そこで追求されるフレキシビリティとは、車種の入れ替えやバラエティの伸縮性だけでなく、立ち上げ時間やリードタイムの伸縮性、需要の量的変動や市場直対のラインタクトタイムのフレキシビリティであろう。

しかし、現実はまだまだそれとは程遠い状況で、周知のように、自動車業界にも人材派遣関連の非正規工の解雇の波が押し寄せている。各メーカーの説明は、これだけの不況が急激にやってきたので、これは緊急避難的なものであり、仕方がない、というものである。しかし筆者には、場当たりの、将来の戦略などを考えないリストラにしか見えないのが気になる。突然の大量解雇は、社会問題であると同時に、中長期的な人材戦略として考えたとき、これは目先の固定費削減しか考えない安易なリストラと言われても仕方がないのではないだろうか。確かに今回の世界同時不況はあまりにも突然であり、筆者の言うような建前論は分かっているが、そんなことに構ってられないほどに異常事態なのだという反論が返ってくるだろう。

しかし、非正規の期間工といえども、使用者としての雇用責任があるはずであり、異常事態を楯にとった、こうした使用者としての責任放棄ははたして許されてよいのだろうか。とくに筆者が問題にしたいのは、これまでの業績拡大を基調として発生した非正規雇用の拡大による、今から見れば過剰雇用を作り出した責任である。かねて日本の自動車メーカーは、とくに北米におけるビッグスリーの戦略の誤りに助けられ、円相場の相対的安定によって、主戦場北米で圧倒的な競争力を発揮し、欧州市場、新興国市場そして途上国に至るまで、グローバル市場でプレゼンスを高め、輸出、海外生産ともに業績を伸ばしてきた。こうしたグローバルビジネスの拡大のために、多くの海外ビジネス派遣要員を送り出し、国内工場は人手不足になって、その不足の穴を埋めてきたのが、人材派遣や不定期採用の人々であった。したがってこれらの人々は、きわめて貴重な戦力であり、人材としてもそれなりの技能を身につけて、国内工場の空洞化を防ぐ役割を果たしたといえないだろうか。メーカーによってその数字は異なるが、中には工場の3分の1以上が非正規採用という例も珍しくない。

非正規採用を増やして、世界的に、増産に次ぐ増産をしてきた結果、過剰在庫と過剰雇用が発生し、その調整が必要になると、いきなり人材派遣会社にその尻ぬぐいをさせ

るのでは、あまりにも無責任といわれても仕方がない。まず人を切ることを先にするのはなく、過剰になった在庫を減らし、世界的に発生している多くのムダを徹底的に省くのが先決ではないだろうか。

もうひとつ、自動車メーカーの経営者に言いたいことは、非正規採用の人たちといえども貴重な人材であり、これらの人々を今後に備えて育てていくことを今のうちに考えておかないと、将来起こるであろう若年労働人口の減少による、人材不足と現場の改善能力の停滞、すなわち現場力の低下に対応できなくなると言うことである。今や非正規工の人々といえどもかけがえのない戦力になって、現場でさまざまな技能をそれなりに身につけているのである。これは自動車業界の話ではないが、北九州にある安川電機の工場では、ほとんどの従業員がパートの女性でありながら、きわめて高いレベルのQCサークル活動や改善活動をおこなっており、社内の評価も高いという。これも、賃金は安くても、パートの雇用が安定しているからこそ可能になったのであろう。安川電機ほどではないにせよ、大なり小なり、それなりの技能を修得し、正規工を目指して頑張っている非正規工が、自動車工場に多数存在するはずである。これらの人々の技能のOJTは、自動車工場における現地現物教育と暗黙知の伝承によるしかなく、人材派遣会社だけではやろうとしてもできないことである。これらの人々の技能の内容について、はたして自動車メーカーは、正確なデータや評価表を作成したことがあるだろうか。仮にあるとしても、その人々を育てるよりも安易に固定費削減の名のもとに切り捨てるならば、中長期的に見て、人材のムダ遣いということになりはしないか。非正規雇用といえども、その人件費は単なる固定費ではなく、将来の付加価値を高めるための先行投資である。

そもそも人材派遣は、IT関連や設計、デザイン、一部のオフィスワークの代行など、新しい職種が登場し、労働市場が流動化したところからはじまったものであり、それが正規工の補完になり、やがてそれが拡大して正規工不足の身代わりの供給源になってしまった。問題は、こうした場当たりのなリストラ=解雇が広がる時の、一般社会や世論にたいする影響である。多くの人が、こうした戦略なきリストラによる解雇、人材の使い捨てに反感と同情を覚えるといっている。キヤノンが大分で、真っ先に非正規工の解雇を発表したが、これでどれだけの人がキヤノンのデジカメや商品の購入をやめただろうか。解雇問題が、その会社のイメージやブランド価値にも影響する時代である。自動車業界でも、各社ともコンプライアンスが大事だということで、社外の有識者を含めた委員会を作るなどしているが、コンプライアンスを、法令遵守で法に触れなければそれでよいという意味に解釈してはならない。コンプライアンスは、CSR（企業の社会的責任）をも含んでおり、その中には、非正規工にたいする雇用責任も含まれていると解釈すべきである。このまま戦略なき場当たりのなリストラが広がれば、世論のおもむくところ、人材派遣法そのものの見直しや、派遣労働が許容される業種の指定などがおこなわれることになりかねない。

確かに今回の危機が、ただごとではないことは明らかである。しかし、どうみても今

進みつつある目先だけのリストラは、解雇の責任を一方的に派遣会社に丸投げして、犠牲を非正規工に強いるものと言われても仕方がない。いきなり解雇を発表するだけでなく、その前に労使が協力し合っておこなうべきこと、前向きな合理化とより徹底したムダの排除、知恵をしぼるべきことが他に多くあるのに、それを後回しにしていまいだろ
うか。すくなくとも、会社が危機に晒され、これだけの努力をしているという説明責任
すらはたしていないのはどういうことなのか。すくなくとも派遣会社任せではなく、本
社の人事の責任者が正面に出て、直接に、会社の直面している困難と努力の中身をこれ
らの人たちにきちんと説明すべきであろう。また解雇者の転職や、再訓練について、政
府や自治体任せにするだけでなく、業界としても、そうした要請や働きかけくらいはお
こなうべきであろう。解雇というのは、本来する側にとっても痛みをとまなうものであ
り、それだけに誠意を尽くす努力がなされなくてはならない。これまでも、日本の自
動車メーカーは、内外で人減らしの苦い経験をしてきている。第一次石油危機の際には、
70%操業で赤字の出ない体質を目指して労使が協力し、何とか解雇にだけは手をつけず
に乗り切ったし、タイや ASEAN が 97 年金融危機に晒された時にも、一部には解雇を
出したものの、基幹要員は確保し、日本の工場で実習したり、時には工場の設備の手入
れや草取りをして、解雇を最小限に抑えている。その結果、石油危機の後の輸出増や、
97 年危機脱出後のタイや ASEAN の輸出増と現地自立化の戦力が確保できたのである。

今後を展望すると、日本の自動車メーカーは、真の為替フリーの体質を確立しつつ、
環境技術で世界をリードすることが求められる。場合によっては、国内の工場の生産能
力を減らしてでも、海外工場の強化拡充と自立化を促進せねばならないであろう。とく
にビッグスリー崩壊後は、北米市場で主役に躍り出る可能性も高い。そして、国内の生
産台数を減らしても、質の高い先行開発とそれに見合ったよりレベルの高い生産技術を
追求し、世界に冠たる環境技術に挑戦していく必要がある。このふたつの重要課題に挑
戦する上で鍵を握るのは、海外要員と、これをサポートできる質の高い人材開発と、そ
のための中長期の人材開発戦略である。真の質の高い人づくりこそ、これからの基本課
題であるとの前提に立って、人材開発戦略の再構築を急がねばならない。

戦略なきリストラに追われていると、肝心の人づくりの戦略再構築の視点が見失われ、
行き当たりばったりの、目先だけの対応に追われることになりかねない。今回の戦略な
きリストラの横行は、多くの反省材料を提供している。今後は、派遣人材に頼った安易
な余剰人員の創出は、ごく一部の職種を除いて事前に回避し、正規従業員中心の人材開
発によって、人材の質の向上を中心に考えるべきである。このまま安易に派遣労働者に
頼り、景気のバッファーとして余剰になると切り捨てるやり方を続けているなら、全体
としての人材と技能のレベルが低下し、やがては、GM などビッグスリーがたどった道
を、日本の自動車メーカーも辿ることになりかねない。今こそ、人材開発の戦略を再構
築し、現在の苦い教訓を活かすべきである。筆者が生前に何度かお会いした大野耐一さ
んは、単なる生産技術屋ではなく、大きなヴィジョンと戦略を持っておられ、とくに人

間能力と人材開発の自発的向上が絶えず進んでいかないと、優れた生産システムは成功しないと口癖のように言っておられたのを思い出す。もし大野さんが生きておられたなら、こうした戦略なきリストラの横行に、強い警告を発せられたに違いない。

こうした苦い経験を踏まえつつ、この危機を何とか乗り切ることが、曲がりなりにも出来るなら、その後には、北米一極集中に偏したビジネスマップの変化と、北米市場におけるビッグスリーの縮小均衡にともなう勢力変化が起こる。そうした事態に備えることも、今から考えておくべきであろう。

今後の事態の進展如何によっては、北米自動車市場の主演と脇役が逆転しようとしているのである。これまで日本の自動車メーカーは、北米の現地工場が利益を上げ、これによって曲がりなりにも日本国内、輸出、そして海外現地工場の三位一体の為替フリーの体質に近づいたとされていたが、今後は海外生産に今まで以上に力を入れることで、完全為替フリーのグローバル生産体制確立という挑戦に見いだすしか、この危機を乗り切る妙策はない。

そして今後、中長期的には、今回の **GM** 破綻がその前兆となったごとく、新興国市場の自動車産業が世界をリードする時代がやってくる。それは、今まで考えられていたようなまだ先のことではなく、予想以上に早まる可能性がある。しかもその基本動向は、世界一を誇ったアメリカ市場を当てにしたグローバルな所得移転ではなく、中国、インド、ASEAN、アフリカなどの中産階級の形成による内需の底上げによってもたらされる。となると、グローバルな新興需要に応えられる超廉価小型車や自動車関連の環境技術が何をおいても必要になる。とくに環境技術は先進国だけでなく、新興国や途上国にも差し迫った課題になりつつある。

しばしばアメリカの企業は、ものづくりの原点を忘れたと言われる。これはビッグスリーには当てはまるが、同じアメリカ企業でも、**GE** のように、金融部門を縮小してでも環境ビジネスに力を入れると発表した企業もあれば、**P&G** のように、インドの農村の貧困層向けの超廉価洗剤のテストをはじめた企業もある。

今回の世界金融危機は、はからずも自動車需要の先進国中心、とくにアメリカ一國集中が終わり、新興国、途上国がリードする時代、脱石油化燃料へ向けた環境技術の加速と共有に向けた、まさにパラダイムシフトの前兆といえるかもしれない¹³。

¹³ 前出『日刊自動車新聞』拙稿