

〈研究ノート〉

# イギリスの自動車産業

藤 井 利 男

## 目 次

- (一) 序 文
- (二) イギリス自動車産業の戦後の特徴
- (三) 戦後の発展 (1945 年—1952 年)
  - (A) 輸出政策
  - (B) 再軍備政策
  - (C) 分配政策
  - (D) 道路と運輸政策
  - (E) 労使関係政策
  - (F) 競争政策
- (四) 控えめの進歩 (1953 年—1959 年)
  - (A) 規制政策
  - (B) 輸出政策
  - (C) 競争政策
  - (D) 地域政策
  - (E) 労使関係政策
- (五) 停 滞 (1960 年—1969 年)
  - (A) 規制政策
  - (B) 輸出政策
  - (C) 競争政策
  - (D) 地域政策
- (E) 労使関係政策
- (F) 道路と運輸政策
- (六) 減 退 (1970 年—1975 年)
  - (A) 規制政策
  - (B) 輸入政策
  - (C) 競争政策
  - (D) 労使関係
- (七) 最近の展開 (1976 年—1979 年)
  - (A) 規制政策
  - (B) 競争政策
  - (C) 輸出入政策
- (八) 経済と産業の将来
- (九) イギリス自動車産業の現状と日本の自動車産業

## (一) 序 文

この研究ノートはイギリスにおける自動車産業の戦後から1979年にかけてのその推移をPeter J.S.Dunnettの「イギリスの自動車産業の衰退」*The Decline of the British Motor Industry-the effects of Government Policy, 1945-1979, 1980.*によって展開したものである。

戦後西側の政府が求めていた経済目標はにっていた。英国では1959年のRadcliffe Reportはその目標を次のようにのべていた<sup>2)</sup>。

1. 完全雇用
  2. 経済成長
  3. 物価の安定
  4. 適切な国際収支の余剰
  5. 適切な対外準備金
- } —— 対外均衡
6. 生産量の望ましい構成——配分効率
  7. 望ましい所得分配
  8. 経済的な問題における選択の個々の自由

これらのうちどれに優先権を与えるかは、一方ではどれかを犠牲にすることになるのであるが、目標それ自体は1945年以来変化しないままであった<sup>3)</sup>。

1954年と1966年の間の自動車産業の評価について、P.J.S. Dunnettが引用したA.G. Armstrongの分析によれば、工業生産の約5%を占めていた<sup>4)</sup>。

- 
- 1) イギリス自動車工業の創出過程及び両大戦間のイギリス自動車工業、戦後段階のイギリス自動車工業については、山下尚一著「イギリス産業構造論」昭和49年、176-279ページ参照。
  - 2) Peter J.S.Dunnett, *The Decline of British Motor Industry*, p.11. 以下Peter J-S.Dunnettの書物をP.J.S.Dunnettとして引用する。
  - 3) P.J.S.Dunnett, pp.11-12
  - 4) *Ibid.*, p.12.

自動車産業は完全雇用に貢献し、所得の創造者であり、それはまた高い需要の所得弾力性のある商品を生産し、物価の安定、生活水準の上昇に寄与し、国際収支、対外準備をたすけ、高賃金産業としての所得の望ましい分配にも寄与してきた。そうだとすれば Radcliff Report で示された経済目標を達成するにも自動車産業は全くふさわしい産業であるかもしれぬ<sup>5)</sup>。

政府の考えた政策は次のようなものであった。1. 地域政策である。つまり高い失業の地域に自動車産業を再配置し、所得の分配において大きな平等を提供すること。2. 総需要管理政策一例えば分割払い購入制限の使用、3. 社会サービスに高い優先権を与えることであった<sup>6)</sup>。

## (二) 自動車産業の戦後の特徴

ところで 1945 年ごろには乗用車は中間及び上流の所得グループの贅沢品であった。彼らはすでに乗用車を所持していた。そして新車に対しての代替品一中古車、オートバイ etc が存在していたので新車の購入を延期した。このことはその後数年にわたっての国内市場における不安定要因であった。保護的な関税によって国内市場を独占していた生産者は、海外市場には適切でないデザインをすすめていたので、海外市場は無視され輸出も 10% 以下であった<sup>1)</sup>。

長年にわたって、自動車産業が成育するにつれて部品産業も成育したが、アメリカやヨーロッパの生産者に比べてイギリスの自動車産業は一般的に垂直的な統合の欠如によって特徴づけられていた<sup>2)</sup>。そのことは第一に、資本を他の目的のために解放したこと、第二に、しばしば需要独占者として自動車

---

5) *Ibid.*, pp.12—14.

6) *Ibid.*, p. 14.

1) P.J.S.Dunnett., *op. cit.*, p.18.

2) *Ibid.*, p. 19.

製造者は部品自体を生産するのにこうむった費用に等しいか、或いは費用以下の価格で部品を入手するように供給者に圧力を加えることが出来たのである。第三に、統合の欠如は製造業者に大きな伸縮性を与えたのである<sup>3)</sup>。又1945年頃には12の自動車メーカーがいたが、次の6社、すなわち、Austin, Morris (Nuffield), Rootes, Standard, Ford, Vauxhall (GM) が生産の90%を支配していたのである。メーカーが多数いるということは、「多くのモデルを生産したので、単位コストを低くするための潜在的な能力を放棄させることになり」、結果的に小さな生産者は競争するための大きな機会をもつことになったのである<sup>4)</sup>。

1945年の自動車産業の企業行動の特徴は、価格決定、売手間の競争と協調の性質に影響を及ぼした。価格決定は国内市場では市場価格が全体の費用を償うところで決定され、海外市場では必要な時、過剰能力を吸収する市場として考えられていたし、そこでは価格は固定費用にいくらかの寄与を行なった水準で設定された。イギリスの企業は国内市場で要請された全費用以下で海外市場において車を販売するというはっきりした標準慣行に従っていた<sup>5)</sup>。

自動車産業はさきほどのべたように、当初6社によって支配されていたが、いずれも規模の経済性を利用するに十分な大きさでなかったし、部品はそのメーカーに依存していた。1945年には配置上の効率、安定した雇用と国際収支に対しての寄与の点で十分な潜在性を利用していなかったのである<sup>6)</sup>。

---

3) *Ibid.*, p. 20.

4) *Ibid.*, p. 21.

5) *Ibid.*, p. 27.

6) *Ibid.*, p. 29. 1940年代おそくの生産の最小効率規模は15万単位であった。



### (三) 戦後の発展 (1945—1952)

#### (A) 輸出政策

イギリス政府は戦後海外からの所得の減少のために輸出ドライブのために機関を作ったが、当初は伝統的な輸出産業であった繊維産業に強調点をおいていたので、自動車産業は含まれていなかった。戦後自動車産業が輸出ドライブにもっとも貢献をすることが可能になってきた。「世界中の多くの市場は五年間車を含めて耐久消費財にうえていた」<sup>1)</sup>。当初アメリカですら自動車メーカーは国内需要をみたすことが出来なかったし、ヨーロッパも戦争の損害の故に混乱状態であった<sup>2)</sup>。そこでイギリス政府は自動車を輸出ドライブに含めて輸出政策をつくった。生産の50%が輸出することが発表されたが、政府の実質的な管理は鉄鋼の独占から生じた輸出割り当てに対しての施策であった<sup>3)</sup>。

1947年にポンドが自由に交換しうようになると、ポンド地域の外国の買手は今や以前よりもとぼしいドルでアメリカ車を購入したので政府は輸出を刺激するために一そうの努力をし、輸出数量は生産数量の75%にまで上げられた。しかし実際の数量はかなり下まわったので、計画輸出を下へと修正した。そして1948年まではポンドは過大に評価されそして同時にアメリカ、フランスからの国際競争が発生したのである<sup>4)</sup>。

1949年9月の平価切下げのチャンスが完全に利用されるまえに輸出政策は急に修正された。そして表面上は左様な政策は筋のとあったものであると見えなかった<sup>5)</sup>。

1) P.J.S.Dunnett, *op. cit.*, p.31.

2) *Ibid.*, pp.31—32.

3) *Ibid.*, p.32.

4) *Ibid.*, p.32.

5) *Ibid.*, p.33.

戦後の世界的なドル不足が海外の買手がアメリカ車を取得するのを不可能にしていたので、ヨーロッパの産業の状態を与えられるならば、イギリスの自動車産業はポンドを所持した買手にかんして事実上の独占を維持した。戦後数年、イギリス車がアメリカ車が利用出来なかった所でよく売れたとしても、価格、品質の比較、規模の経済性の利用等で、アメリカの優位は明らかであった<sup>6)</sup>。

アメリカ車への選好は、1947年8月に示されたがその時はポンドが交換可能になった時であった。イギリス車に対しての需要は即座に減少した。SMMT (Society of Motor Manufacturers and Traders) はアメリカの生産性の優位に十分に気づいていた。イギリスが1948年に代表的な車の輸出国となったのはアメリカの供給不足を背景にただけのものであった。したがってイギリスの優位は通常でない一時的な状況の結果であった。戦後数年のイギリスの輸出達成は主に海外市場における利用しうる代替品の欠如によって説明されていた<sup>7)</sup>。

国内と海外の超過需要はすべての生産者がその生産量をどこでも販売することが出来たが、それは最大の或いはもっとも効率的な企業がその潜在的な優位を利用したり、拡大や合併を通してマーケットシェアを高めるのを困難にした。そして小さな効率的でない企業は輸出割当をみだすのに失敗した時ですら鉄鋼を受けとっていたらしい。鉄鋼割当システムは公正であるべきように努力するに際して、効果的に産業構造を凍結した<sup>8)</sup>。

政府の輸出政策は「規模の経済性の利用、産業の国際的な競争性を強化するための産業の合理化や標準化を達成することを台なしにしてしまった」のである<sup>9)</sup>。このことに政府は気がついていなかったようである。あいかわらず政府の高官は……イギリス車に対しての必要性を強調したが、何故それをつくるべきかについては何ら説明しなかった<sup>10)</sup>。政府見解は、Christopher

6) *Ibid.*, pp.33-34.

7) *Ibid.*, p.34.

8) *Ibid.*, p.35.

9) *Ibid.*, p.36.

10) *Ibid.*, p.36.

Shawcross 氏によって次のように表現された。「メーカーは太陽がかがやいている間に干し草を作ること」であると<sup>11)</sup>。

生産におけるアメリカの効率の明白な優位、輸出市場におけるアメリカの戦前の支配、長期におけるおこりうる海外需要の不確実性が与えられると、イギリスにおける利潤に動機づけられた製造者は、より長期には輸出機会を過大にのべるのは賢明ではないだろう<sup>12)</sup>。それでも製造者は販売することが出来るものを販売出来る所で販売したが、時代おくれのイギリスのデザインは不便で不適切で信頼のないことを証明した。そしてかんばしくない評判を得てしまったのである<sup>13)</sup>。そして又部品は、製造者の輸出割当に含めていなかったため、短期の輸出政策は部品、サービスが利用できなくなった時に、将来、イギリスの購買から離れることになってしまった。このことは、販売の前にサービスが欠かすことが出来ないことであり、そのことなしに外貨を稼得することの出来ないことをさとした Volkswagen と対照的であった。すぐれた品質とサービスを提供することが生き残る道であったのである<sup>14)</sup>。

国内では高い価格にかかわらず長い順番待ちやヤミ市場が形成され、海外市場では価格差別が輸出ドライブを充たしたり適切な利潤をつくり出すために実施されたのである。又海外の政府によつてのダンピング行為の嫌疑についてもなやまされねばならなかった<sup>15)</sup>。国内においては製品設計の弱点についての情報はすばやく製造者にもたらされたが、海外からの情報はおそかったのでイギリス製品の評判はさらに低落した。この結果長期的に見て需要は減少していくことになった<sup>16)</sup>。

---

11) *Ibid.*, p. 36.

12) *Ibid.*, pp. 36—37.

13) *Ibid.*, p. 37.

14) *Ibid.*, p. 38.

15) *Ibid.*, p. 38.

16) *Ibid.*, p. 40.

(B) 再軍備政策

1950年の朝鮮危機につづいて政府は全般的な経済の優先事項を再評価して、最優先事項は再軍備に与えられて、資源を国防目的に優先的に配備するために自動車産業への原材料の供給はさらに縮小された<sup>1)</sup>。

このことは生産能力の過少利用につながり、単位コストは上昇した。フランス、イタリー、ドイツの産業がマーシャル援助によって活気づき自動車の生産量を高め、そして効率を改善していた時に、イギリスは海外市場において価格を高めねばならなくなってきた。イギリス車は1949年の平価切下げが提供した輸出からの潜在的な利益は消散し、1952年までにイギリス自動車産業は輸出のプランをみだすにあたって困難に遭遇した<sup>2)</sup>。

再軍備政策は鉄鋼の割り当てにかんして、配分上の効率や経済成長を犠牲にして自己目標を強調したのであった。国防上の注文が最低の入札者にも与えられていたならば、競争の圧力は産業においての集中の高まりを育成することが出来たであろう<sup>3)</sup>。

政府が再軍備政策を実施したその方法は国際的な標準化に対しての機会が失われたことをみした。イギリスの再軍備をたすけるために、ドイツ、イタリーは部品或いは車のいずれかを供給できるところまでになっていた。NATOの必要条件(requirements)は異なるNATO参加者をして水準の標準化に同意せしめることであった。協力は自動車生産にも展開されたのである。しかしイギリスの製造者がFiat車に対して部品を供給するだろうという保証は得られなかった。かくて再軍備政策は国内及び国際的な産業構造の合理化に対しての機会を利用するのに失敗し、それにかわって、多くの製造者、多くのモデル、高いコストをもっている古い自動車産業の構造がひきつづいて奨励されたのである<sup>4)</sup>。

1) P.J.S.Dunnett. *op.cit.*, p.41.

2) *Ibid.*, p. 42. 当時は年当たり45万台と評価され、そのうち80%が輸出の努力目標とされていた。(p. 41)

3) *Ibid.*, p. 42.

4) *Ibid.*, pp. 42-43.

1950年と1952年の間、イギリスの自動車産業はコストの増加と新モデルの開発における減速を原因として生産を削減せねばならなかった。一方、フランスとドイツは急速な進歩をとげた<sup>5)</sup>。1952年頃の生産量はイギリスで週当たり900台、ドイツとフランスは週当たり13,000台以上を生産していた。そしてイギリス車はオランダ、スイスのような自由市場ではより高価になっていた<sup>6)</sup>。

再軍備の期間のイギリス自動車産業の国際的な競争力の減退は、第一にドイツ、フランス、イタリアに比較しての産業集中の低さと、第二にイギリス車の大きなモデルの範囲にあった。各国がそれぞれ特定の車に生産を集中したのに反して、イギリスは小型車から大型車までを生産した<sup>7)</sup>。再軍備は1952年に完成し、新車に対して100万台以上の国内注文があった。その後、鉄鋼不足が宣言されそして輸出割当は放棄されたのである。しかし1952年には10万台以下しか売れなかったし、1952年10月までに中古車の価格は急速に低落した。ついに国内の車に対しての需要の神話は粉砕されたのであった<sup>8)</sup>。

### (c) 分配政策

1945年以後、車を割り当てる責任はイギリス自動車取引者協会(BMTA-British Motor Trader's Association)のものとなり、車をほしいものは登録待ちのリストにその名を署名しなければならなかった。そしてその名前がトップにきた時に車を現行の小売価格で受け取ったのであった。車は戦後稀少であったのみではなくて、ガソリンも稀少であった。それにガソリンも配給であった<sup>1)</sup>。登録待ちのリストは巨大な需要がとじこめられていることにもなるし、その時までは、それは妥当だと見えた。イギリスにおける新車の販

5) *Ibid.*, pp.42-43.

5) *Ibid.*, p.43

6) *Ibid.*, p.43

7) *Ibid.*, p.43.

8) *Ibid.*, pp.43-44.

売は 1939 年以来、大いに削減されていたのである<sup>2)</sup>。

戦後の売手市場は生産者が効率的になるための多くの誘因を除去してしまった。国内販売のネットワークを合理化したり、或いはすぐれた部品やサービスを提供するためには、ほとんど圧力はなかった。又ガソリンの配給システムは、燃料節約に対しての強調を排除することによって車のデザインに影響を与えたのである。そしてエンジンの効率や小型の設計はさまたげられたのである。その背景には分配政策には巨大な超過需要の幻想があったからであり、合理化の誘因は存在しなかった<sup>3)</sup>。

戦時中の数年間は、国内の自動車市場は、Mckenna の輸入関税 (33.3%)<sup>1)</sup> と RAC の馬力 (エンジンピストンのヘッドのエリアによって決定されるか) に比例して課税されて保護されていた。1947 年以降車は 7 ポンド 10 シリングを最小にして、100 cc 毎に 1 ポンドのエンジンキヤパシティ税をかけた。又 1947 年以降に登録された新車は一年につき 10 ポンドの均一率のライセンス税をかけられた。以前は 10 ポンド以上を支払っていた。そして政府は収入の損失を相殺するために、1947 年以前に登録された古い車は古い馬力の税を支払うことになったのである<sup>4)</sup>。

課税の変化の目的は大きな生産者にそのモデルの範囲を縮少し、そして規模の経済性とより低い単位コストを利用することをねらったものであった<sup>5)</sup>。

1) P.J.S.Dunnett. *op.cit.*, p.45.

2) *Ibid.*, p. 46

3) *Ibid.*, p. 47.「ガソリンの割当ての重要な影響は設計に関するものであった。政府は一定の走行距離に対して十分なガソリンを各車に配給した。このことの主要目的は国内市場において大型車の受け入れをすすめることであった。政府は輸出主場において競争的になるために大きなアメリカサイズの車を生産すべきことを考えていたようである」(Dunnett. *op.cit.*, p.46.)

4) *Ibid.*, pp.47—48. エンジン cc 税 (engine cubic capacity) はイギリスの市場をアメリカに開放することなしに、海外市場に於いてイギリス車を受け入れることをねらったものである (Dunnett. *op.cit.*, p.48.)

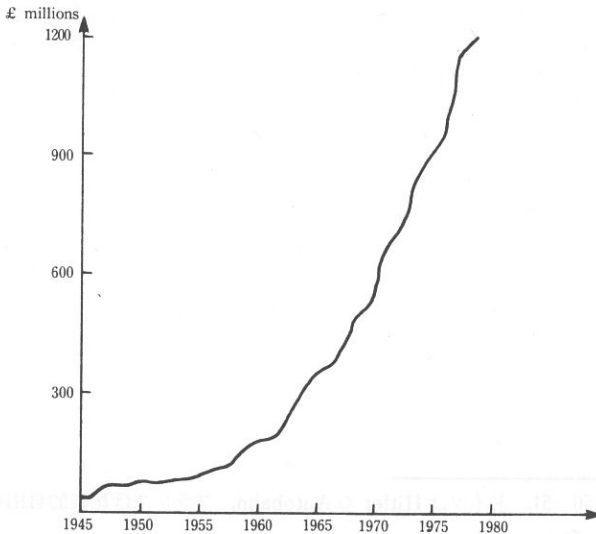
5) *Ibid.*, p. 49.

## (D) 道路と運送政策

1947年の運送法 (Transport Act) は British Transport Commission の下で運送のあらゆる型を統合することであった。そしてその委員会は最大の雇用者になった。しかしこの当時鉄道の衰退は予測されていなかった。戦前の道路支出は比常に少く、その趨勢はしばらくつづいた。労働党政府は、道路計画を発表したが国際収支の困難がその支出をさまたげた。かくて、1948—1953年の道路政策はつぎあての政策であった<sup>1)</sup>。

- 1) P.J.S.Dunnett. *op. cit.*, pp.49—50. ここに、Dunnettが引用 (p. 51) した道路建設にかんしての図を示す。以後の図又は表は断らないかぎり Dunnett が引用したものからである。

Annual Expenditures on Road Construction, Improvement and Maintenance, 1945-77



Source : Central Statistical Office.

一国の道路システムの性格はそれ自体自動車産業に影響を及ぼすのである。第一は自動車需要に対しての飽和点の問題である。これは車に対しての総需要は結局道路網の関数であるというのである。第2は、自動車の設計の性質に関するものである。これは道路と車のデザインとの間の関係である。イギリスと他の諸国との道路の直接の比較は複雑であるが、いずれにしてもアメリカの道路支出は自動車税収入と比例して増加させることを法律が命令していたのですぐれていた<sup>2)</sup>。

貧弱な道路システムは都市周辺で渋滞をまねき、重量3トン以上のすべての商業車は、時間20マイルの最大スピードに制限されているくらいであった。ローギヤの車は海外の需要と両立せず負の影響を海外需要に及ぼした。このような貧弱なイギリスの道路は製品戦略や研究と革新に影響を及ぼした。イギリス車は軽いステアリング、十分なエンジントルクを強調したり、その高速の能力を強調しないことを意図したのである。そして近代的な道路システムに適した技術の開発をおくらし産業の進歩をおくらすことになったのである<sup>3)</sup>。

2) *Ibid.*, pp.50—51. ドイツは Hitler の Autobahn, フランスは比較的自由な直線道路をもっていた。

3) *Ibid.*, p. 52.



## (E) 労使関係政策

戦後イギリス自動車産業のまずしい成果はわずらわしい労使関係のせいになってきたが、産業の民主的な過程が打ちこわれなければ政府は日常の問題に関係しなかった。すなわち 1947 年の週 5 日半制から週 5 日制へと移動することになったが、さらに労働組合会議 (TUC) の週 40 時間制の要求に対して組合が政府に善処を求めた時にも、政府はそれは法令ではなくて交渉に対しての問題であるとした。つまり自由な団体交渉を支持したのである<sup>1)</sup>。

それにもかかわらず、労使関係がこわれた時に、政府は問題を検討し勧告を行ない先例をつくった諮問委員会 (court of inquiry) をつくった。これが設置されたのは職場委員 (shop steward) の一人の解雇についてのストライキに関しての一回だけであった<sup>2)</sup>。

戦時法令の結果として組合がすべての工場に導入され、shop stewards は労働者の諸活動を調整するにあたって職場で重要な役割を果たした。組合役員というよりも shop stewards が現場を代表してくることは労使に不満を高めていったのである<sup>3)</sup>。

貧弱な労使関係システムは産業のコストの構造にマイナスの影響を及ぼした。組合は、近代化や効率の増進に反対したし、shop stewards も新機械の導入に反対したりした<sup>4)</sup>。このようなことは自動車産業の行動と成果に堪えて、第一は、相当な資源が……労使関係の問題に浪費された。第二に貧弱な労使関係は研究と革新に対しての意欲をなくし、第三に、組合の存在と雇用の安定性に影響を及ぼしたし、第四に、ストライキによっての輸出の減退に導いた<sup>5)</sup>。

1) P.J.S.Dunnett. *op. cit.*, pp.52—53.

2) *Ibid.*, P. 53. 職場委員 (shop stewards) の役割及びその機能については、宮崎義一、玉井龍象、西川潤、宮本憲一著、「現代資本主義論」第 2 章現代産業社会の構造、4. イギリスの労働慣行と法制化への動き、151—185ページ参照 (1977)

3) *Ibid.*, pp.53—54.

4) *Ibid.*, p. 54.

5) *Ibid.*, p. 55.

(F) 競争政策

イギリスでは独占それ自体への態度は他の諸国よりも決定的でなかったし、独占は、不十分にしか成果が上らなければ受け入れられてきた。はじめての独占規制法令である 1948 年の独占と制限的慣行法は米国と比較した場合、きれいな平凡な法令であった。その法律の下で商業省は調査のために、独占委員会に対しての個々の産業協定に関与することが出来たのである<sup>1)</sup>。

政府は産業の集中に賛成し、企業間の共謀に対しても好意的で自動車産業については、1946 年には National Advisory Committee を設定している。しかしながら他の政策はこの目標の達成をさまたげたので少数の合併がおこっただけである。重要なのは 1952 年の Austin と Morris との合併であった。政府は両者の合併は二つの理由で公的に利益があると判断した。その一つは潜在的な規模の生産の経済性が低コストの機会をつくること。第二は Ford と Vauxhall との関連で自動車産業のイギリス部門を強化すると見たのである<sup>2)</sup>。このようにして新会社 British Motor Company が成立したのであるが、合併の時、BMC は 13 の異なったエンジンと 23 の異なったボディスタイルを生産していた。この点からも規模の経済性を利用するためには大きな再編成が必要であった<sup>3)</sup>。1953 年になると Ford は Briggs body を購入し、一方 BMC は Fisher と Ludlow を吸収したが、いずれの動きも垂直的統合が効率を高めるとの見解で政府は反対しなかった<sup>4)</sup>。

1953 年になるとイギリスにおける車の超過需要は終了した。内外での競争が高まるにつれて製造者は供給を保証することに一そうなやむことになった。

1) P.J.S.Dunnett. *op. cit.*, pp.55—56. 独占及び制限的慣行（調査及び規制）法（The Monopolies and Restrictive Practices (Inquiry and Control) Act, 1948）を含めてイギリスに関する独占法令については、「現代世界独占禁止法令集」公正取引委員会事務局編、123—173ページ参照。

2) *Ibid.*, p. 57.

3) *Ibid.*, p. 57.

4) *Ibid.*, p. 57.

そして製造者は単一のボディ建造を特徴とするデザインを導入するようになった<sup>5)</sup>。いずれにしてもこの期間の政府の合併政策は産業の合理化と生産されるモデルの数の減少をすすめることにあった。1945—1953年の間に単一の合併が起った。これはBMCが大きなモデルの範囲で市場の各部分をみたそうと試みつづけたので、満足なモデルの範囲には導びがなかった。結果的には、この期間の行動にかんしての競争政策の全般的な効果はかなり制限された<sup>6)</sup>。

#### (四) 適度の進歩 (1953—1959)

##### (A) 規制政策

この時期に於いて新しい保守党政府は伝統的な *laissez-faire* の政策に復帰し、そして産業に干渉することははけるべきだと考え、自動車産業の輸出割当や鉄鋼割当は放棄され、自動車産業はそれ自身の最善の関心で行動するにまかした。そして注意は道路にかんしての車の旧式のストックのおきかえや国内販売に向けられるようになった<sup>1)</sup>。

だが規制政策そのものを放棄したわけではなく、その必要性は固定相場制で過大に評価されたポンド、高いイギリスの限界輸入性向、結果としてイギリスの国際収支の傷つきがすい性質から生じたものであった<sup>2)</sup>。国際収支が改善するまで国内経済にかんして制限的な政策をとり入れ、経済は *stop-go* のパターンをとりつづけたのであった。

5) *Ibid.*, pp.57—58.

6) *Ibid.*, p. 58.

1) P.J.S.Dunnett. *op. cit.*, p.61.

2) *Ibid.*, p. 61. *stop-go* の政策はイギリスの自動車産業が需要を予測することを困難にした。又 *stop* 期間は *lay-off* を必然化し、労働者に不安と不信を与えることにもなる (p. 64)。

stop-go 政策の影響を強くうけた自動車産業は、(一)その産業の輸出の減退は国際収支に負の結果を及ぼし、(二)国際収支の改善に対しては国内需要の引下げという、二つの方向からイギリスの国際収支の困難さのほこ先を感じる傾向にあった<sup>3)</sup>。

再軍備の終了から 1955 年までが go の期間で 1956 年からは stop の期間である。スエズ危機は需要に影響を及ぼした。ガソリン税の引上げ、ガソリンの割当がオイル不足に対処するために導入されたので、新車の国内需要は低落した。それに加えて海外の需要もオイル不足で輸出市場は減退した。全般的には、1956 年の生産量は 40% 低落した<sup>4)</sup>。

政府の特別の行動にもかかわらず、期待したほどの効果は出なかったが、1957 年にイギリスの自動車産業に若干の繁栄をもたらしたのは、予測されない外部的な事柄であった。それは北米の小型車に対しての欲求であった。北米へのイギリスの輸出は四倍になり stop 政策の継続にもかかわらず、国内の需要も増加した。1958 年までに国際収支は改善された。月賦販売の制限は除去され国内販売は急速に増加したのである<sup>5)</sup>。ここにきて楽観主義が産業を支配し企業は拡大プランを作り出したのである。

1960 年の夏に国際収支は再び悪化したので政府は stop 政策の必要を感じていた。この時は Rootes や SIT のような小企業が損害をうけた。この国際収支の悪化は第一に、輸入財の増加、第二に、1957 年に始まった北米へのイギリス車の輸出の終結であった。これは北米の製造者がコンパクトカーを開発したからであった。アメリカにおけるイギリス車の需要は他のヨーロッパの製品に対してよりも一そうつよく影響をうけた。これは経済車の生産を残念していたからであった<sup>6)</sup>。

構造への影響は go の期間には非忍耐的な顧客は Rootes や Vanxhall に変化する傾向があったが、stop の期間には左様な買手は BMC や Ford から

3) *Ibid.*, p. 61.

4) *Ibid.*, pp. 61—62. その時、採用された自動車産業に対しての政策は、月賦販売保証金の切下げ、商業省のイギリスの製造者への保証信用の拡大であった (p. 62)。

5) *Ibid.*, p. 62.

6) *Ibid.*, p. 63.

受渡しをうけたので、小さな会社はピンチを感じとり合併への圧力が加わったのである<sup>7)</sup>。

行動への影響は stop の期間のみ輸出をすすめることによって、政府は長期基盤での輸出取引の確立に失敗した。そして stop 期間の利潤の圧縮は研究と開発をくじいたことであった。利潤こそが自動車産業に対しての投資資本の源泉であったのであるが<sup>8)</sup>。

成果への影響では生産的で配置的な効率第一に、stop 期間単位コストの上昇と操業低下、第二に stop との関連で人員の余剰は生産性の改善を犠牲にしての職場の保護を強調することによって損害をうけた。それに利潤圧縮は産業の進歩をおくらしたし、又 stop の期間は国際的な競争性を弱めた。長期的にみると stop-go 政策は国際収支に対してのイギリス自動車産業の一般的な貢献を減じたのであった<sup>9)</sup>。

## (B) 輸出政策

再軍備が終了した時に輸出割当は放棄された。そして政策は自動車産業に輸出をまかすことにした。自動車輸出にかんしての政府の影響は規制政策を通して間接的であった。つまり 1953 年から 1955 年までのように国内市場に自動車販売を集中する政策であり、困難な時にのみ輸出市場に向けるというものであった<sup>1)</sup>。

国内市場に集中するようにすすめられた結果、イギリスは 60 年代にフランス、ドイツ、イタリアでポピュラーであり、そして一小型車が 1960 年代に導入されたならば一北米で大きな支持者があることを証明した経済車を生産するのに失敗したのである<sup>2)</sup>。

---

7) *Ibid.*, p. 64.

8) *Ibid.*, pp.64—65.

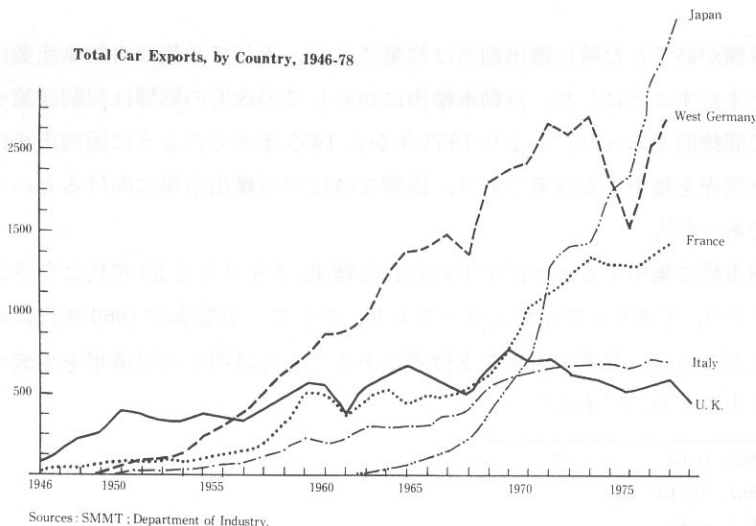
9) *Ibid.*, p. 65.

1) P.J.S.Dunnett. *op. cit.*, pp.65—66.

2) *Ibid.*, p. 66.

50年代に経済車を生産するのに失敗した理由は、第一は、均一率のライセンス税計画は経済車の生産に誘因的でなかった。第二は、ガソリン税の安さ、つまりガソリンは安価であった。第三は、フランス、ドイツ、イタリアに比べて中古車の在庫をもっていた。このことが結果的に1950年代において中古車という経済車に対して利用しうる十分な代替品になったのである<sup>3)</sup>。

海外市場へのイギリスのマーケティングの努力は絶望的に不適切であった。この理由は、第一に、生産者の過度の競争、第二に、ドイツの六種類、フランスの五種類にくらべて、イギリスはアメリカでの販売に26の異なる製品モデルを提出している。このことは、平均するとアメリカでの年当りの販売は数千単位であったことをいみした。これは又部品等のサービスの低下につながった。一方、ドイツのVolkswagenは単一モデルの販売につとめ、すべての代理店は古い在庫をおそれることなしにスペアーをおくことを可能にしたのである<sup>4)</sup>。



3) *Ibid.*, p. 66.

4) *Ibid.*, pp. 66-67.

5) *Ibid.*, p. 67.

イギリスの製造者は単独の輸出モデルに集中することが効率的であったであろうが、たがいに競争的であることをつづけた。各モデルは海外市場で注目をあびたが、結局あまり侵透しなかった。そして長期においては、イギリス車のサービスの低下は輸出市場においてイギリス車の需要の成長率をにぶらせることになった<sup>5)</sup>。このように政府の非干渉的な輸出政策は成長や進歩に影響を及ぼした。イギリス車の輸出の低下を Dunett の引用 (p.68) によって示しておこう。

### (C) 競争政策

1953 年から 1959 年には競争政策において二つの展開があった。それは制限的取引慣行政策と合併である。

制限的取引慣行政策については、1956 年 8 月 2 日に制限的取引慣行法が通過した。この法律は独占及び制限的慣行法 (1948 年, 1953 年) を改正したものであり、独占的行為規則のため協定の登録制と特別裁判所による司法的審査という手段を設けたものである。特定の取引制限協定の登録及び司法的審査については、公共の利益に反すると認められた場合における協定を禁止し、さらにかかる条件の法律を設けようとしたものである<sup>1)</sup>。

このようにしてこの法律の下に、制限的な取引慣行の協定はすべて登録せねばならないことになった。そして二人の当事者は価格、取引条件、商品の数量、種類、販売される地域又は場所を登録せねばならなかった (同法第 6 条)。2 人以上の当事者に関する協定つまり多角的協定 (multilateral agreement) は違法と宣言された<sup>2)</sup>。

制限的取引慣行法は自動車産業においての企業行動に影響を及ぼした。それは 1956 年の夏の Austin のケースである。製造者は、前もって配達者、ディーラー、小売人間に多角的協定をもっていたが新しい法の下では違法になったことである。それに排他的取引も違法になり、誰れでも一定の条件をみた

1) 前掲, 現代世界独占禁止法令集, p. 128 p. 149.

2) P.J.S.Dunnett. *op. cit.*, p.69.

せばディーラーのリストにのせられることが出来るようになった<sup>3)</sup>。

古い多角的協定を放棄することは産業内で発生していた主要な乱用を除去したのである。これについて1949年にLoyd Jacob委員会は次のようにコメントしている。原則としては、協定の違反に対して制裁をすすめるのは望ましくないし、商人の生計をうばうかもしれぬ特別の法的な制裁の使用は我々の意見では正当化されないと<sup>4)</sup>。

法的な制裁はBMTA (British Motor Trader Association) によって課せられた。ある者はその協会を完全な制限的独占とよんだ。判明したことは一人の製造者の違反が多角的協定のもとですべての製造者の違反として処理されたり、罰やボイコットによって罰せられた<sup>5)</sup>。

1956年の制限的取引慣行法は共同の再販売価格の維持を違法にしたが、個々の価格維持はなお受入れられていた。第二次大戦以来、ディーラーは中古車の再販売価格をこえて寛大な下取りの考慮を通して競争的であった。これに対してイギリスの製造者と外国の利権所有者は自動車流通計画 (Motor Vehicle Distribution Scheme) を設けた。この計画は再販売価格維持を保持するためであった。1960年に制限的取引慣行法廷は計画が公衆に対して特別な利益を与えたという主張を拒否した<sup>6)</sup>。1960年に後退が始まった時には7%の割引をしたが効果は上らず、Vauxhallは6月に再販売価格維持を放棄することを決定した。そして価格は15%まで低下し販売は2倍になったのである<sup>7)</sup>。

次に合併についてであるが、政府は合併を奨励した。1952年以後の世界的な競争が自動車産業の合理化へとすすんでいた。小さな会社は新しいパートナーを求め始めていた。外国投資にかんしての政府の立場の表明は、1959年のStandard-Triumph International (STI) のトラクター工場のカナダのMassez-Ferguson社への売渡しに対しての賛成において明らかであった。政

3) *Ibid.*, pp.69-70.

4) *Ibid.*, p. 70.

5) *Ibid.*, pp.70-71.

6) *Ibid.*, p.71.

7) *Ibid.*, pp.71-72.



府はその結果でてくる輸出入の激勢と特別なノウハウの増加の可能性を検討した後、イギリスの通貨保蔵の付加、貿易自由化の奨励につながると考えた<sup>8)</sup>。

他の例では1959年11月に、アメリカFordによるイギリスFordの45%に対して1億2900万ドルの値付けであった。これはSTIのトラクター工場の販売よりも大きな外国の引継ぎであった。この件についてもその値付けが国益にあったことを政府は見出したのであった。かくして1953—1960年には政府は国内的或いは国際的な合併のどちらにも反対しなかったのである<sup>9)</sup>。

当時イギリスの自動車会社が直面していた問題はFordとBMCを除いて大きさ(size)の問題であった。イギリスの自動車会社はFordとBMCとに競争するには小さすぎた。それらの企業は、Rootes, Rover, Jaguar, Fowett, それにSingerの各社であった。1954年になると、Jonettは支払不能になり、1955年にはSingerはマーケットシェアの減退や財政的困難に直面してRootesによって引き継がれ、RoverとJaguarは、up-marketに販売することによって生きのこることが出来たのである<sup>10)</sup>。

その後、RoverとSTIとの合併がもち上がったが新しい会社の重役会の構成についての不一致から1955年にその合併はつぶれた。かくして1953年と1960年の間のより多くの合併活動にも拘らず、構造における最大の変化はアメリカFordによるイギリスFordの残余の購買であった。もし政府が産業の合理化を育成するにあたって仲介として一そう能動的な役割を果たしたならば、より多くの提案された合併の事業(venture)は目的を達成したであろう。それにかかわって構造的変化は限定されたし、イギリスの自動車産業の規模にかんしての経済性を利用するための失敗がつづいたのであった<sup>11)</sup>。

又、1957年と1960年間の急速な成長は産業における競争が製品差別化を

8) *Ibid.*, pp.72—73.

9) *Ibid.*, p.73. これは大きな操業上の伸縮性の取得と世界的な見地での製品ラインや操業を統合することをねらったものであった(Dunnett. *op. cit.*, p.75)。

10) *Ibid.*, pp.73—74.

11) *Ibid.*, p.74.

おしすすめた。1959年の前輪駆動の導入は研究とイノベーションが進んでいたことをいみした<sup>12)</sup>。

アメリカ Ford がイギリス Ford に1億2900万ドルの値をつけたのは、第一はヨーロッパ車のアメリカの販売の継続から、イギリス Ford は北米の需要をみたすために一そうの拡大が必要になり、第二は、イギリスの EEC の参加の可能性からヨーロッパでの良き出発点 (Spring baard) となるかもしれないからであった<sup>13)</sup>。

合併を通して産業を合理化することの失敗は、すべての企業が生産の低い最小の効率の規模で生産をつづけており、しかもあまりにも少数であまりにも多くの企業によって生産されていたことをいみした。このことから、将来の投資資金の提供するには不十分な利潤を生み出し、経済の進歩はおくれたのである。又多国籍企業におけるシェアの増加は自動車産業における雇用に影響を及ぼしたが、それは雇用の決定がイギリスとの関係よりも世界的な関係で行なわれたからであった。かくして労働需要は対外的な出来事に対して一そう被害をうけやすくなった<sup>14)</sup>。

#### (D) 地域政策

イギリスの相対的におそい成長率に失望した保守党政府はフランスの計画の成功によって印象づけられて、政策に対して干渉的な接近を採用した。自動車産業への政府の干渉の第一局面は地域政策であった。それは失業地域への新投資の導入であり、伝統的な地域つまり Midlands や South East England からの移動であった。再配置をするための製造者への刺激は政府の財政的な援助と補助金であった。又伝統的な地域への自動車会社による設備の建設には証明証を発行しなかった。その支出は1961年と1962年には各年8000万ポンドの計画であった。この結果、地理的に散布されることになった産業

12) *Ibid.*, pp.74—75.

13) *Ibid.*, p.75.

14) *Ibid.*, pp.75—76.

の配置に大きな衝激を与えることになった<sup>1)</sup>。

拡張は Wales, Scotland 及び Merseysid とにかんして数万の仕事をつくり出したし、労働組合も新しい地域においてより低い賃金率を受け入れることに同意したのである。そして新しい労働者が自動車工場において操作の硬直性と単調性を調整することができるならば、このことは労働コストが新エリアにおいてより低くなるだろうということをいみした<sup>2)</sup>。

自動車産業の再配置はその産業に原材料や部品の供給者に対しても影響を及ぼした。誘発投資は 1965 年までに 1 億 5000 万ポンドに達した。政府の地域政策に従って Pressed Steel 社は将来の自動車生産についていくために 50 % その能力を高めることを計画したし、そして 1962 年までに Pressed Steel 社の能力は年当り 300 万単位になることが期待された<sup>3)</sup>。又商業省は BMC を説得して失業地域に 2000 万ポンドを支出することを求め、15 年の無利息の貸付を用意した。その他では Ford の Liverpool での Halewood の工場新設がある。Vauxhall と STI は Merseyside に拡張するように誘われた<sup>4)</sup>。

政府指導のこの「自動車産業の拡張プランの再配置はそのコストに関してマイナスの影響を及ぼした。」このことは政府の財政的な刺激のみでは再配置を誘導するには不適切であった。……ほとんどの企業は拒否された当初の第一の撰択的な地域プランをもっていた<sup>5)</sup>。

地域政策はより低い地域の雇用率を高めるために高度に競争的で国際的な自動車産業における効率をトレードオフすることになったのである。一例として Merseyside は sheet steel の供給、Midlands における部品の供給或いは国内市場の主要部から非常にはなれていなかった。それ故に、Ford と Vauxhall が Merseyside に工場を建設すればコストの不利益はさほど大きくなかったであろう<sup>6)</sup>。それに反して Speke への STI の移動はコストを増加

1) P.J.S.Dunnett. *op. cit.*, pp.76—77.

2) *Ibid.*, p. 77.

3) *Ibid.*, pp.77—78.

4) *Ibid.*, pp.78—79.

5) *Ibid.*, p. 79.

6) *Ibid.*, p.79.

したにちがいない。STI も Scotland において新しい Linwood の工場に完全に統合されたとはいえ、そして Rootes も規模の経済性を利用するには小さすぎた<sup>7)</sup>。

このような資源の付加的なミス配置は政府のみが投資を再指揮したという事実によって生み出された。「政府が高い失業の地域に向けた新投資は生産能力に重大な影響を及ぼしたのである。1960年に生産能力は200万台そこそこであったものが、1962年には300万台になった。市場シェアを高めることを意図して行なわれたこれらの投資は、結局シェアを高めることは出来なかった。政府の施策は自動車産業の非合理的な過大な拡張をすすめた」だけであった<sup>8)</sup>。

国内需要が年当り7%の成長をした1955年～1960年のようなことが続いていたならば、又輸出が20%上昇すれば、1963年には売上げは150万台になり、生産能力の60%になるだろうとの予測であった。Maudling氏は、1950年代のおそくに、生産の11, 12, 或いは13%の年々の増加を60年代に期待していないといった。輸出が将来、目立って上昇するだろうという1960年の仮定は大いに疑問であった。カナダでは新しい輸入制限が、アメリカではヨーロッパの輸入の成功は、アメリカの業者にコンパクトモデルを導入する原因にもなった<sup>9)</sup>。

成果にかんしての再配置の結果は資源の効率上の配置にマイナスの影響を与えた。雇用と公平さにかんしてプラスの衝激を与え、5万の仕事が自動車産業に与えられて、失業の地域間の生活水準の差を減少するのに役立った。国際収支に対しては否定的であって、コストの増加の結果、輸出市場での競争性の減退につながってしまったのである<sup>10)</sup>。

7) *Ibid.*, p. 79. Linwood の工場は主要な部品供給者や大量の国内市場からもはなれていた。

8) *Ibid.*, pp.79—80.

9) *Ibid.*, p. 80.

10) *Ibid.*, p. 81.

## (E) 労使関係政策

政府は産業の民主化の過程において一般的に非干渉のその政策を続けたが、それでも政策は自動車産業の労使関係に強力な影響を及ぼした。第一は超過需要が1953年に終了したならば、政府の規制的な stop-go の政策は労資関係にきわめて大きな影響を及ぼし始めた。第二は政府は産業の民主化の過程が失敗した時は査問会議 (court of inquiry) を設定する政策を続行した<sup>1)</sup>。

政府は経済的な規制者として自動車産業を使用することによって、生産や労働需要に大きな変動をひきおこしたが、規制政策の労使関係に対しての影響に気づいているようには見えなかった。即ち1956年のBMCによる8人に1人の割の労働者のレイオフにしても、The Timesの批判に対しても政府は盲目であった<sup>2)</sup>。

政府の労使関係政策はイギリスの自動車産業における供給の基礎条件に影響を及ぼした。第一は労使間の対決の態度は非伸縮的なそして非効率な労働力を形成したし、第二は貧弱な労働関係は自動車産業における技術進歩をおくらしたのである<sup>3)</sup>。

オートメーションが人員余剰に導くというのは通念であるが、イギリスの工場でオートメーションによってひきおこされた唯一のストライキは1956年にSTIで発生した。STIはトラクター工場を再編成して自動車工場に吸収しようとしたものである。STIはもし会社じ生き残ることになったならば、

---

1) P.J.S.Dunnett. *op. cit.*, p.82. 唯一の査問会議は1956年にFord社のBriggbody工場のストライキに関して設定された。ストライキの本質は工場におけるshopstewardsの役割に関したものであった。政府の戦時の法制が工場に多くの敵意のある組合を許可したこと及びshopstewardsに対して調整的な役割を作り出したことが不安定を形成したのである。

2) *Ibid.*, pp.82-83.

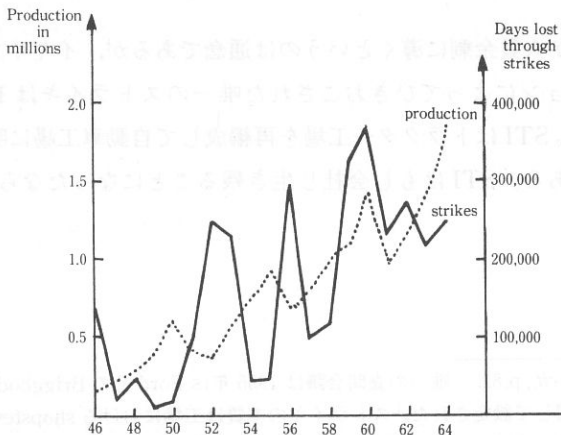
3) *Ibid.*, p.84.

人員余剰として 3500 名をレイオフする以外に策はなかった<sup>4)</sup>。50 年代の中頃になるとイギリスの自動車産業の戦後の労使関係のパターンが識別されるのである。産業に対しての貧弱な労使関係はいつそう高いコストをいみじし、変化が反対されて以来、新モデルの研究、革新と開発が思いとどまらされたし、産業の進歩をおくらしたのである<sup>5)</sup>。

それにも拘らず 1953—1960 年にイギリスの自動車産業は繁栄し、生産も 59 万 4000 台から 135 万台に上昇した。でもその成功は傷つけられた。stop-go 規制の導入は生産能力の過少利用又は過剰利用のいずれかで、経営計画に対しての不確実性、輸出への悲惨な stop-go 的な接近、労使関係の一そうの悪化に導いてしまった<sup>6)</sup>。

- 4) *Ibid.*, P. 84. 1946 年から 1964 年にかけての生産とストライキについて相関関係の図を Dunnett の引用 (P. 82) から示しておこう。

Production and Strikes in the UK Motor Industry, 1946-64



Sources: SMMT; H.A. Turner, G. Clack and G. Roberts, *Labour Relations in the Motor Industry* (Allen and Unwin, London, 1976), p.110.

- 5) *Ibid.*, p. 85.

- 6) *Ibid.*, p. 85.

## (五) スタグネーション (1960 年—1969 年)

1950 年代の自由放任政策がイギリスのおそい成長の原因であるとの観点から、1960 年代は保守党、次いで労働党の下で政府の干渉が増加することになった。

### (A) 規制政策

政府の経済干渉の第一歩は 1961 年に保守党が設けた国民経済発展会議 (National Economic Development Council-NEDC) であった。そして 1963 年に NEDC は 1966 年には 4 % の成長を期待していた。一方労働党は 1964 年おそくに政権をとったが、The National Plan を発表した。そして 1970 年までに GNP の 25% 増の目標を設けたのである<sup>2)</sup>。

上記の二つの機関はいずれも 1945 年以来、イギリスをなやましつづけた国際収支の問題を解決することはできなかった。そこで 1966 年 7 月に政府は National Plan の成長目標を犠牲にして国際収支に対処するためにデフレ的な方策を導入することになった。イギリスは 50 年代のおそく以来過大に評価されたポンドの故に、基本的な不均衡であった。そしてついに 1967 年のおそくに平価切下げが行なわれた時、それは 15% の回数に関するものであった<sup>2)</sup>。

基本的には 1962—64 年の間に自動車産業は急速な成長を体験したが、1965 年から 1969 年には生産、国内登録及び輸出は漸時的に減少した。この 8 年間にフランス、ドイツ、イタリアは生産量は 2 倍になったが、日本は 10 倍に増加したのである。<sup>3)</sup>

1) P.J.S.Dunnett, *op. cit.*, p.87. 保守党の NEDC と労働党の Nationalplan については、拙筆、研究ノート「公共政策」について、(本学経済学論集第 6 巻第 1 号、114—116 ページ参照)。

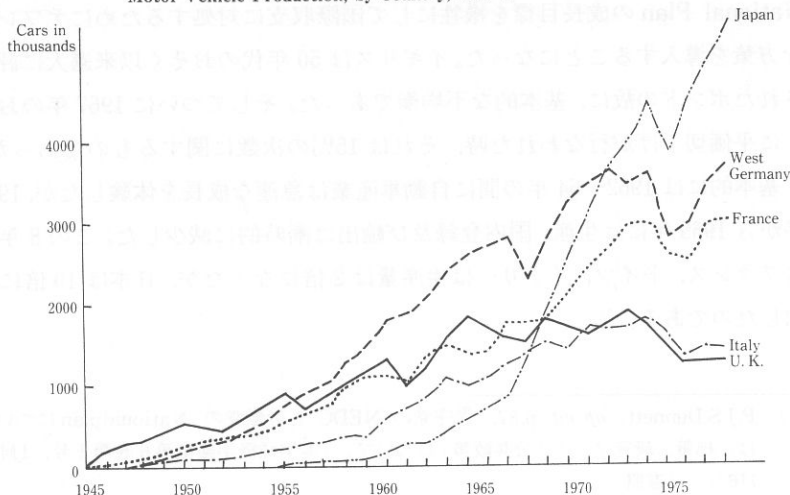
2) *Ibid.*, pp.87—88.

3) *Ibid.*, p. 89. 世界の自動車の生産量の推移を示せば次の図のようである (p.90)。

1961 年はスエズ危機以来イギリスの自動車産業にとって最悪の年であり操業率も 40% であった。そして 1961 年の終りには年産 50 万単位にまで低下したが、その生産能力は地方の雇用政策等から年産 300 万単位に増加されていた。1962 年にはブームが始まり、輸出市場の回復や消費者の確信の増加は、国内的には、自動車産業に生産の増加を可能にし輸出の増加から国際収支は改善した。そして 1962 年 11 月に大蔵大臣の Maudling 氏の成長へのダッシュが始まったのである。そして車の購買税の 45% から 25% への切下げが行なわれた。1963 年の終りまでには自動車産業は全生産能力で稼動した。<sup>4)</sup>

1964 年の夏の国際収支は赤字になった。総選挙が行なわれ結果的には労働党が勝利をおさめた。そして保守党の成長政策に対していくつかの削減が行なわれなければならなかったが、それでも労働党政府は持続した成長が達成されると信じていた。新しい労働党の政策は 1964—67 年まで平価切下げには消極的であった。所得税のみを引上げ、国際収支をコントロールするために金融引締を実行した。そのことは自動車ブームを弱体化し 5 年の減退に導いた。国際収支の一そうの悪化は自動車産業をしてもう一度規制者としての

Motor Vehicle Production, by Country, 1945-77



Sources: SMMT; Minutes of Evidence to the Expenditure Committee of the House of Commons 1975.

4) *Ibid.*, p.91.



使用に走らせた。1966年にはデフレ策を導入し、それには National Plan の放棄、価格の凍結、自動車産業にかんしての投資の刺激の変化を含んでいた。当時はポンドの保護が政府の優先策であったので、自動車産業には救援はあまり期待されなかった。1967年のはじめに、物価と所得局は BMC 社と Ford 社に 10～15 ポンドの間で価格を引上げをやっと許可した<sup>5)</sup>。

その後、政府の車にかんしての信用規制の緩和で国内販売は増加したが、秋になると国際収支はもう一度悪化してついに 1967 年 11 月に平価を切下げねばならなかった。その結果、国内販売は 130 万台に低下した。1968 年の予算は総需要をさらに 1 億 7500 万ポンドまでカットした。車の購入税、ガソリン税は引上げられた。かくして新車の国内販売は低落した<sup>6)</sup>。

平価の切下げにつづいて車の輸出は増加し加えて輸出価格の有利な水準の設定で、カナダ、オーストラリア、西ドイツの輸出は二倍になり米国へは四倍に増加した。しかし国内販売は低かったので政府に援助を求めたが、当時の大蔵大臣は高い利潤は海外でかせぐべきであると言明した<sup>7)</sup>。

自動車産業の能力が年間 300 万単位に増加したとしても、なお、イギリスには多くの生産者がいた。そして 1965 年と 1969 年の間では、すべての会社は生産能力以下でつまり 50% で操業していた。又賃金のコントロールの失敗は 1968 年に産業コストに影響を及ぼした。これは自動車産業に対しての賃金コストを上昇せしめ、利潤をさらにへらし、利用しうる投資資金を制限したのである<sup>8)</sup>。

政府の規制政策は生産及び配置の効率、進歩、雇用と国際収支とさまざまな面で影響を及ぼした。60年代始めの Maudling のブームは、産業の構造の合理化なしに自動車産業のオーバーな拡大を形成した。合理化をすることの失敗は 1965 年と 1969 年の間、イギリスの自動車産業はあまりにも小さくてそし

5) *Ibid.*, pp.91—92.

6) *Ibid.*, p.92.

7) *Ibid.*, p.93. BMC 社はヨーロッパの価格を 12% 切下げた。このことは利潤を無視していることにもなる。利潤を主張した BL 社と Ford 社は計画された投資支出をカバーできなかった。

8) *Ibid.*, p.94.

て規模の潜在的な経済性を利用するのに失敗した製造者によって構成されていたし、生産能力をかなり下まわって操業していた。単位コストは価格が凍結された時、同時に上昇した。そして利潤は不適切な水準に低落した<sup>9)</sup>。不適切な利潤が投資や研究開発をおくらした。そして生産性は上昇せず競争性は低落した。60年代後半には抑制のために伝統的なエーリアと新しいエーリアの両方で、レイオフが発生した<sup>10)</sup>。

## (B) 輸出政策

この期間に政府は国際収支の危機にあたって、自動車産業の輸出成果に影響を及ぼすために、EECに参加するための努力、Kennedy Roundの一部として低い関税を求めての交渉等を行なったのである<sup>1)</sup>。

EECへの参加は拒否されたが、イギリスに輸入された車の関税は1962年には33 ⅓%から30%にそして1969年には17%にまで切下げられたが、政府は車に関しての関税切下げを追求するにあたって攻撃的ではなかった。60年代の低い関税は車や部品における国際貿易をおしすすめた。又貿易の障壁が1960年代に下げられた時、イギリス車に対しての海外需要と外国車に対してのイギリスの需要は増加した。しかし貿易のパターンの急激な変化は1970年代になるまで発生しなかったのである<sup>2)</sup>。

60年代の関税の低下は国際競争の激化をよびおこし、それに対処するために、ヨーロッパではVWとAuto-Unionの合併、FiatとCitroënの提携、PeugeotとVolvoの協力が発生した。当時、イギリスのデザインはすすんで

9) *Ibid.*, pp.94—95.

10) *Ibid.*, p. 95.

1) P.J.S.Dunnett. *op. cit.*, p. 96. 1962年のイギリスのEECへの参加の失敗は60年代おそくにイギリス自動車産業における付加的な超過能力の存在に寄与することになった(Dunnett. *Ibid.*, p. 98)。

2) *Ibid.*, pp.97—998.

いた。しかし 1960 年のおそくの後退の数年は労使のモラルルの低下や、二三の新しいモデルが導入されたり計画されたりしただけであった。このような時の 1967 年に EEC への参加の第二の拒否が行なわれた時、イギリスの自動車産業の楽観主義の多くと競争的な長所は失われていたのである。1960 年に 25% を占めていた世界の自動車のイギリスのシェアは半分になった<sup>3)</sup>。

### (C) 競争政策

競争政策についての重要な展開は合併と、多国籍企業に関してである。

合併政策では 1956 年の独占と合併法案は、役割を拡大し独占委員会の規模を高めた。そして、その委員会は価格の規制、取得の禁止、取得条件を課し、合併或いは取得を解消することが出来るようになった。1966 年の IRC の設立は、政府が IRC を通じて合併を促進することに関与することになった。<sup>1)</sup>

合併では 1961 年の Leyland の STI の取得があるが、STI はあまりにも小さすぎて、生き残ることは出来なかった。1965 年には垂直的統合を通してコストを下げるために BMC 社は、独立の body 供給者である Prsed Steel 社を取得した。又、Jaguar は British Motor Holdings をつくるために BMC に統合することを用意した。過大な BMH に対して Leyland は Rover を 1965 年の終りに吸収した。そしてイギリスでは Leyland 社と BMH 社に分けられることになった<sup>2)</sup>。

Leyland 社と BMH 社の両社は合同するのが有益であるとの意見に同意したが、タイミング上不適当であったので合併のプランはたな上げにされた。1967 年までのイギリス自動車産業の減退の三年は、BMH 社と Leyland 社

---

3) *Ibid.*, p. 98. 60 年代後半の国内需要の減退の投資の刺激をなくさせて、日本、ヨーロッパが大量投資、近代化を行なっている時に、イギリスはおくれをとり、国際的な競争性に害を与えることになった。

1) P.J.S.Dunnett. *op. cit.*, pp.98-99.

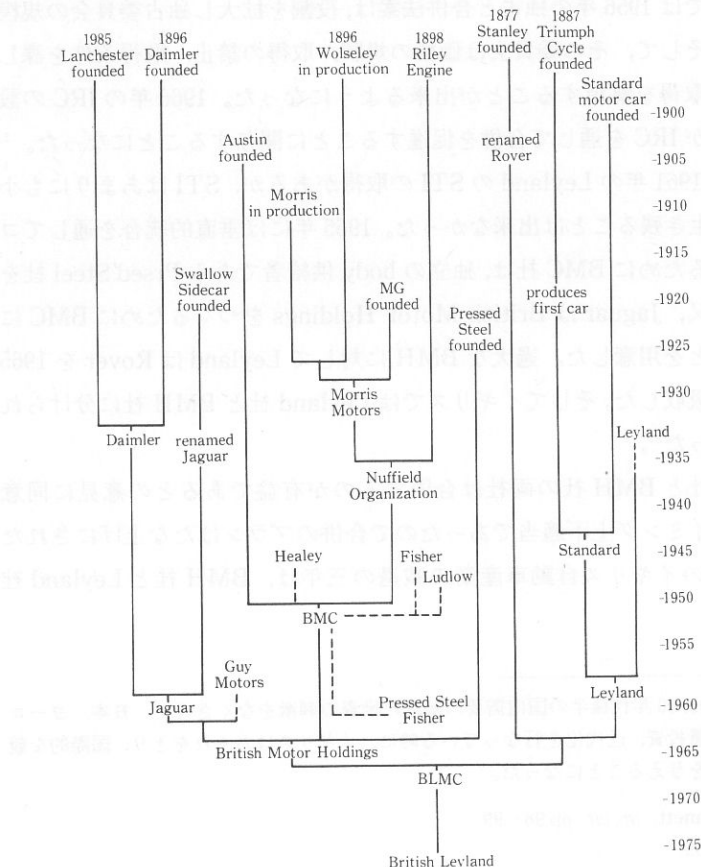
2) *Ibid.*, p. 99.

が、Fiat 社と Volkswagen 社よりも相当に小さかったことをいみじし、政府が BMH 社の市場シェアと利潤の減退を理解するにつれて、両社の合併が70年代に生き残ることが出来るかどうかについて不可欠であったことが確信的になったのである<sup>3)</sup>。

IRC は両社の合併という目標を達成するために使用された。いろいろと干余曲折を経て1968年1月に感性が一致するに至った。合併への主要な誘因は

3) *Ibid.*, pp.99-100.

4) *Ibid.*, p. 101. イギリスにおける自動車会社の合併の経過は次の通りである。Krish Bhaskar, *The Future of the world motor Industry*, 1980. p. 139.



IRC から 2500 万ポンドの借款であった。新会社は British Leyland (BL) と呼ばれ、1968 年には売上 10 億 7000 万ドルであった。BL 社はモデルの範囲と生産性の点で新組織は弱かった。BL 社はアメリカの GM 社のモデルの二倍のモデルを生産したが、生産量では五分の一であった。そして BL 社は規模の経済性を利用することは出来なかった<sup>4)</sup>。

日本では通産省が産業の合理化とモデルの減少について積極的に指導し、60 年代のおそくまでには二つの自動車グループ、日産とトヨタが生産の三分の二を占めるようになった。これには政府と銀行、産業間の複雑であるが密接な社会的、政治的、経済的な関係に成功の原因がありそうであるが、イギリスでは政府官僚と産業団に敵意が存在したし、銀行も産業融資には小さな役割しな果さなかったようである。そしてイギリスでは成長がない時に合併が発生したので労働の抵抗も大であったが、日本では 1961 年—1965 年の間の急速な成長の時に合併がおこったのである<sup>5)</sup>。

多国籍な展開についてはどうであろうか。保守党政府は know-how の導入、新しい産業の創設、工場の新設等で自動車産業における外国投資を歓迎したのであるが、労働党はそのような門戸開放政策を批判したし、1964 年の労働党の勝利の後も自動車産業における外国投資の増加はいやいやながら許していたようである。Rootes 社の財政危機に際して外国投資を許すようになった時、政府の選択は企業を固有化するかあるには破滅にまかすまでであった<sup>6)</sup>。

過去において外国投資は新しい技術をもたらし、企業行動に関して有利な影響をもつというので正当化されてきたが、Chrysler 社が付加的な know-how をもってきたかは疑問であった。Chrysler 社は研究開発に殆んど何もつけ加えなかった。市場についても多国籍企業の出現は、イギリスに対しての輸出の決定が世界的な関連でなされることをいみした。これはアメリカの製造者が北米においてコンパクトカーを導入した後の 60 年代の始めに明らかに示され、そしてイギリス車に対しての米国の市場は崩壊した。Vauxhall 社と

5) *Ibid.*, p. 102.

6) *Ibid.*, p. 102.

イギリス Ford社はアメリカにおいて販売するための努力をほとんどしていなかった<sup>7)</sup>。

アメリカの三社の存在は、より小さい VauxhallやChryslerが規模の経済性を利用するほどに十分に大きくなることを困難にし、強力なアメリカの親会社は合併を通して産業の合理化に影響を及ぼすこのと可能性を不可能にしまった<sup>8)</sup>。

#### (D) 地域政策

50年代おそくの繁栄につづいての政府の財政援助によって自動車会社は、新しい立地に拡張していったがそれは又労働関係の問題を形成していった。新しいエーリアは労働の交戦性と管理の失敗によって特徴的になった。Merseyside と Scotland の人々は伝統的に造船所で働いていたが、そこでは仕事はきびしかったがいろいろの多様性を提供した。それに対して新しい自動車工場での仕事は、きれいで、軽快で、賃銀も高かった。それは又組立てラインでは魂を破壊するように短調であった。1962年に成長政策が放棄されると、レイオフと操業短縮が生じた<sup>1)</sup>。

このようになれば労働力の交戦化の傾向は高まるばかりである。地域政策が労働力の交戦性に奨励を与えるに応じてコストは産業で高まり、研究や技術革新はさまたげられたのである。そしてコストの上昇は国内の価格の上昇、海外での競争力の低下をもたらし、かくして産業の配置上の効率と国際収支への寄与を下げたのである。つづいての地域政策の結果は投資の低落であった。これは製造者に付加的な労働力の問題を形成するからである。地域政策は当初まづしいエーリアに経済成長をもたらし、同等性を増進するために導入されたのであるがそれは成功しなかった。とくに Scotland においてそう

7) *Ibid.*, p.104.

8) *Ibid.*, p.105.

1) P.J.S. Dunnett, *op. cir.*, p.106.

であった。Scotlandの自動車産業の発展はPressed Steel ボディエ場とRootesの統合自動車工業より成り立っていた。1963年と1964年の良好な年ですら車は失敗であった。結果的に多くの予測された仕事は実現されず、4,000名の余剰になった。成長中心の計画は単独モデルの成功によっていた。このことは地域政策に対してあまりにもせますぎる基礎であった。もし政府が自動車産業に加えて他の産業をひきつけることによって失敗の危険を最小にしたならば、成功していたであろう<sup>2)</sup>。

#### (E) 労使関係政策

1945年から1964年までは自動車産業における労使関係の構造は適度に満足なものとして受け入れられていたし、自由な団体交渉において政府による基本的には干渉しないという政策が基準(Norm)であった。時たま必要な時に審議会が設けられた。1960年代のおそくに、政府は構造的な変化を達成しようとしたのであった。しかし1965年から労使関係はとくに自動車産業において悪くなっていた<sup>1)</sup>。

政府の対応策は新しい労働法規、物価と所得部、審議会それに一連の政府報告が首相水準での非公式の討論で、労使関係に影響を及ぼそうとした。1963年に審議会が1962年に発生したFord社のストライキを検討するために設けられた。Jack教授の委員会の結論は、Ford社の方策は不満に導いたということであった。Jack委員会は次のことを勧告した。第一に、専任の組合事務官がshop stewardsを監督するために任命されること。第二に、六人の交渉委員会が22の組合の各々から一人のメンバーをもった現行委員会にとってかわること、第三は投票の秘密をまもること、第四に、教育計画がshop・

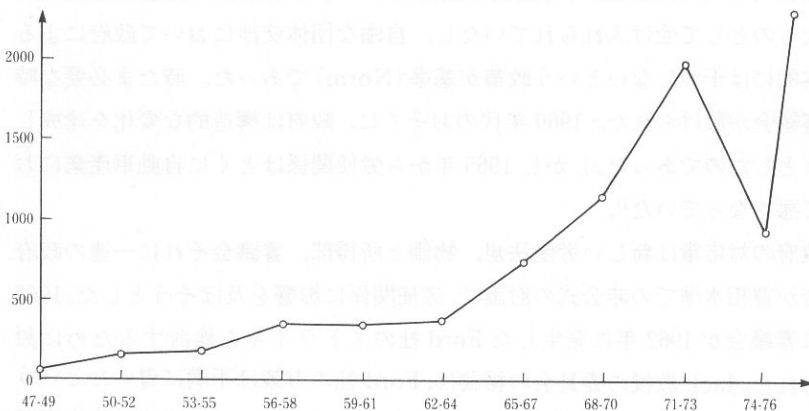
2) *Ibid.*, p.107.イギリスの産業立地及び地域政策については、David Keeble, *Industrial Location and Planning in the UK*, 1976.参照及び同書附録(p.290—p.350)に出ているD. Keebleの一連の書物を参照。又、アメリカとイギリスの産業移動については、P.M. Townros, *Industrial Movement—Experience in the US and the UK*, 1979. 参照。

1) P.P.Z.S. Dunnett, *op. cit.*, p.108.

stewards のために確立されること、以上であったが、1963年のこの審議会の勧告のうちどれも実行されなかったのである<sup>2)</sup>。

1965年には自動車産業において失なわれた作業日数はその前の二年間の二倍以上」になった。そして1965年の後のストライキは新しい種類のものであった。それはストライキの状態を利用しているあらさがしの操業における血でよごれた少数グループやそのグループに依存する多くの者についてのストライキであった。組合は自ら時勢に適するように再編成することには不本意であったし、怠慢によってその責任は政府にいったのである。政府は自動車産業の労使関係に関して友好的な討議を企てたが、それは成功しなかった<sup>3)</sup>。

Days Lost in the UK Motor Industry, 1947-77(Three-yearly Averages)



Sources: S. Milligan, *Industrial Relations: Britain's Battle for Reform* (Economist Brief 28, London, 1971); British Labour Statistics Year Book; Central Policy Review Staff, *The Future of the British Car Industry* (HMSO, London, 1975), p. 98.

- 2) *Ibid.*, pp.108-110. 雇用と生産性の長官 Mrs. Brabara Castle は1968年までに労使関係に新しい協定の必要性を決断した。彼女の提案は、*In Place of Strife* (1969) の白書の型で発表された。それは、産業の論争を処理する現在の方法は不適切であり、機構の変化が必要であることを認めたものであった。又貸銀抑制に対しての組合の反対が多発したし、1969年にはFord社で大きなストライキが発生した。しかし組合の強力なTGWU (Transport and General Workers Union) はその力を発揮し、その目標を達成することが出来た。労働党政府は党の分裂をさけるよりもむしろゆるやかな態度にかわったのであった (Dunnett, *op. cit.* pp.112-113)。

- 3) *Ibid.*, p. 110. 1944-77にわたっての失なわれた日数は以下の図の通りである (p. 109)。



1964 年以後政府は労使関係の改革に一そうかわり会いをもつようになつたが状況はよくなかつた。第一に政府は強力な shop stewards を無視した。第二に、法令が当世風の労使関係に導入された時、労働党政府は組合の反対に直面してゆるやかな態度にかわつた。第三に例外を認めることによって、インフレーションを減退さすことを目標とした物価と所得面の意図がさまたげられた。第四にきびしい抑制の期間（1965—68）は左様な政策を実行するのに悪い時期であつた。これらは政府の姿勢の弱さを示すものであつた。このことは組合に好戦性を高める結果になつていった<sup>4)</sup>。

#### (F) 道路と運輸政策

1960 年までには道路運送が運送の支配的な型になることが明らかになり、1963 年には民間車の使用をきびしく制限することは實際的でないともいわれるようになった。民間車が生活において重要性をますますつれて、車の発明は大きな災病の一つであると唱える人も出てきた<sup>1)</sup>。1965 年には労働党政府は、労働、住宅、運輸の各省を環境省の一つに結合して対処しようとした。又、1968 年の運送法は道路と鉄道はたがいに補足しあうべきであることを唱導した。その後いろいろな策をもって対処したにも拘らず、乗客や貨物の交通は道路によって実施されたのである。この間、道路支出は 3 倍になった。道路拡張は 1960 年代の 75 マイルから 1970 年までには 750 マイルにまでになった。自動車産業がまさにくずれさらんとするしるしを示し始めた時、イギリスは近代ハイウエイの骨組みを完成したのであつた<sup>2)</sup>。

道路の改善は民間車の使用を高かめたとし、その需要をましたのである。そ

4) Ibid., pp.113—114.

1) P.Z.S. Dunnett, *op. cit.*, pp.114—115. その代表的な人は E.G. Mishan である。  
E.J.Mishan, *Costn of economic progress*, 1967 及び一般向き用に書きかえた,  
*Growth; The Price We Pay*, 1967. 「経済成長の代価」都留重人監訳 1971 参照  
K.J.Arrow. *The Limits of Organization*, 1974 村上泰亮訳, 「組織の限界」P. 15. 岩波書店, 1976.

2) Ibid., p. 115.

れは企業行動にも影響を及ぼし、新しい製品計画が60年代の後半に導入されるその程度に応じてハイウエイの巡行速度を可能にしなければならなかつた。大型エンジンの Ford Cortinas のような車はこの展開の典型となった<sup>3)</sup>。

増加した道路支出は民間車の使用を高めたことによって、この目的への資源の再配置をおこしたのである。又イギリス車の需要のユニーク性をへらすことによって、改善した道路支出はイギリス車が海外市場に対しての適応性をまし、そして外国車がイギリスの道路に対しての適応性をますにつれて、増加した輸出入に対しての潜在性を作り出して行ったのである。しかしながら1970年代まではイギリスにかんしての国際貿易のパターンの主要な変化はおこらなかった<sup>4)</sup>。

アメリカでは安全性と公害についての問題が、R. Nader 等によって提起されたが、イギリスで1962年に運輸省が seat belt を標準設備にすることが発表されて、1967年に実行された。又1960年に車輛テストを導入した<sup>5)</sup>。

車輛テストは製品の寿命に影響を与えた。1960年代がすゝむとスクラップの割合は10%にまで近づいた。製造業者は中古車の供給をへらして新車に対しての需要を増加する車輛テストを歓迎した。しかしスピード制限(時速70マイル)の導入は歓迎しなかつた。これらは高速の精巧な車に対しての需要を思いとどまらせた。BLはJaguarやRoverのような高価なぜいたく車の生産について批判された。一方、ドイツではスピード制限はなかつた。イギリスが国際貿易においてハイスピード車の成長部門において、その潜在性を利用するのに失敗して国際収支は損害を蒙った<sup>6)</sup>。

主要な生産諸国における生産のイギリスのシェアは1960年の11.4%から1970年の8.5%にまで低落したし、輸出のそのシェアは25%から14%にまで低落した。60年代はイギリス自動車産業には悲惨な10年であつた<sup>7)</sup>。

3) *Ibid.*, p. 116. 4) *Ibid.*, p. 116. 5) *Ibid.*, pp.116-117. 6) *Ibid.*, p. 117.

7) *Ibid.*, p. 117-p. 118. イギリスの自動車市場への輸入の進出は1961年にはイギリス市場のシェアの3.0%から1962年には10%に上昇し、1978年には49.3%と半数近くにまで上昇している。(The Structure of British Industry, edited by P.S. Johnson, 1980. 8, Motor vehicles, D.G. Rhys, p. 188.) 又、1968年のイギリスでの会社のシェアはBLが45%, Fordが30.4%, Chryslerが10.4%, Vauxhallが13.5%となっている。生産台数は181万台である。そして1979年には生産台数が107万台に低下している。(George Maxcy, The Multinational Motor Industry 1981, p. 221.)

## (六) 減退 (1970—75)

1970年代はゲーム盤 (the table) はかわったのである。転換は規制政策、輸出入政策、競争政策、労使関係政策で見られるはずである<sup>1)</sup>。

### (A) 規制政策

1970年に選出された保守党政府はインフレーションの進展にも拘らず拡大政策をとった。これは10億ポンドの税金のカットと信用制限の除去であった。そして1971年にイギリス産業連合と協同して自発的な価格抑制の計画が導入された。その計画は1972年に法定価格と所得政策によっておきかえられ、Price commissionとPay Boardがコントロールを施行するために設立された。しかし、1973年のOPECによるオイル価格の上昇は西ヨーロッパ経済の後退をひきおこした。そして1973年のおそくに政府は支出カットを行ない、政府自身の成長レポートにさからって月賦販売制を再びもうけたのであった<sup>2)</sup>。

1974年に選出された労働党政府はポンドを防衛し、インフレーションとたたかうために総需要をコントロールしようとしたが、貨幣供給の初期の急速な増大のために失敗し、1975年にはインフレーションは年率30%近くにまで達した<sup>3)</sup>。

国内の市場需要と政府の規制政策との間の決定的な関係の変化は1971年の7月にしめされたのである。政府は信用の緩和と購買税の切り下げを導入したので、43%も車の需要は増加した。自動車産業は国内需要の予期しえない増加を充足することは出来なかった。多くの消費者はイギリス車は待つに値いしないと感じた。このギャップをうめるために輸入車が侵入したのである。イギリス車に対しての国民の忠誠心は永久的に弱められた。そしてデフ

1) P.Z.S. Dunnett. *op. cit.*, p.121.

2) *Ibid.*, pp.121-122.

3) *Ibid.*, p. 122.

レ政策が1974年に導入された時には国内市場を永久に失ったことを発見したのである<sup>4)</sup>。

1970年代はじめの拡大政策はイギリス市場への輸入の急激な増加をひきおこした。そして参入への障害は関税が低下し輸入車に対しての包括的で満足の販売やサービスネットが確立された時に除去された。1973年と1975年にはコストが自動車産業では急速に上昇した。この間に、Fordはコストが66%も上昇したらしい<sup>5)</sup>。

1972年の秋にBLは価格を上げたが、アメリカの3社は上げるのを待った。その当時、国内市場におけるイギリス車の価格は、輸入車よりも20%も安かったが1974年の終りまでにこの価格の有利性は破壊されたし、価格の法的コントロールは保守党政府が辞任した時に無効になった。イギリス車の相対価格が1973年以後上昇した時、輸入の進展はさらにすすんだ<sup>6)</sup>。

1975年にはCentral Policy Review Staffは多くのイギリスのデザインが1960年代の始めにもどったし、その競争者よりも10年もおくれていることを観察した。そして1970年代はじめの不適切な利潤は必要な投資をカバーすることが出来なかった。1970年と1972年の間には全体の税引き後の利潤は一つのモデルを開発するコスト位であった<sup>7)</sup>。

1970年代のはじめには、低い貨銀や価値の下がったポンドにも拘らずイギリスの自動車産業はフランスや西ドイツよりも低い輸出水準と低い生産水準を経験した。イギリスの労働者は一人当たりでずくない資本でより非効率に仕事をした。1975年までに、イギリス自動車産業は時代おくれで非競争的、経済成長や国際収支に寄与するその可能性は大いに減少した<sup>8)</sup>。

自動車産業の一つの転換点は1970年であった。この時、BLのシェアは大きく減退しはじめた。一方、日本、スペイン、メキシコ等は生産の拡大を計画していた。ところで、生産を輸出市場に対して力を加えるために、国内

4) *Ibid.*, p.123.

5) *Ibid.*, pp.123-124.

6) *Ibid.*, p.124.

7) *Ibid.*, pp.124-125.

市場を圧縮することは、研究開発、新デザインの導入そして国際的な競争性をさまたげて、利潤水準を低下させることになった。そしてイギリス車は多くの点で国際的に競争的であることをやめてしまった<sup>9)</sup>。

8) *Ibid.*, p. 126. 会社による一人固定資産は次の表で示されている (P. 126)。

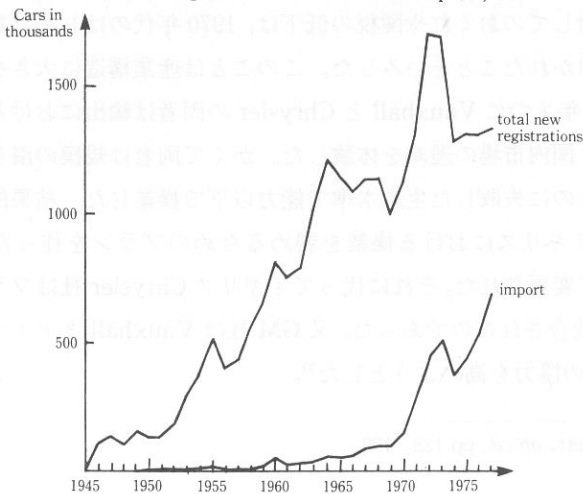
: Fixed Assets per Man, by Company, 1974

Ford (US)	£ 5,602
Volvo	4,662
GM (US)	4,346
Volkswagen	3,632
Opel	3,612
Ford (Germany)	3,608
Fiat	3,160
Saab	3,141
Daimler-Benz	2,694
Ford (UK)	2,657
Renault	2,396
Chrysler (UK)	1,456
Vauxhall	1,356
BL	920

Source: Parliament (Commons), *Fourteenth Report of the Expenditure Committee, 1974-75: The Motor Vehicle Industry* (HMSO, London, 1975), p. 36.

9) *Ibid.*, pp. 127-128. 1970年代からの輸入の増加の様子は次の図の通りである (P. 127)。

New Car Registrations in the UK and Imports, 1945-77



Source: SMMT

## (B) 輸出入政策

1971年7月のHeathの拡大政策は、国内市場におけるイギリスの製造者の実質的な独占の終末を知らせたものであり、ドアを増大した輸入に向けて開放した。1972年のKennedy Round協定での関税の切下げによって輸入はさらに進展した。イギリスは1973年にEECに参加した。だがイギリスの生産者は海外市場を、海外の生産者がイギリス市場を利用したほどには利用できなかった。それは不適切な投資、時代おくれのモデルのrange、貧弱な生産性の改善の故にであった。車における国際収支の悪化は、保護主義的な方策へと政府をかりたてたのであった。これは1975年のRambouilletのサミットでのイギリスへの輸入に関しての若干の制限を求める協定へとつながったのであった。だが1970年と1975年との間に輸入は六倍にふえたが輸出水準はほとんど変化しなかった<sup>1)</sup>。

全般的に低い関税、EECへの参入、政府による保護のいくつかの努力は、70年代の前半におけるイギリス自動車産業の製品に対しての世界的な需要の大きな減少をくいとめることは出来なかった<sup>2)</sup>。生産性のヨーロッパや日本の生産性に対してのおくれや関税の低下は、1970年代のはじめに重要な参入障壁がとり除かれたことをいみした。このことは産業構造に大きな変化をおこした。1975年までにVauxhallとChryslerの両者は輸出における対応する増加なしに、国内市場の逡巡を体験した。かくて両者は規模の潜在的な経済性を利用するのに失敗した生産水準で能力以下で操業した。結果的には、Chrysler社はイギリスにおける操業を弱めるためのプランを作ったが政府の干渉によって変更された。それに代ってイギリスChrysler社はフランスのChrysler社と統合されたのであった。又GM社はVauxhallとドイツの子会社Opelとの間の協力を高めようとした<sup>3)</sup>。

1) P.Z.S. Dunnett, *op. cit.*, pp.128-129.

2) *Ibid.*, p.131.

3) *Ibid.*, p.131.

イギリス自動車産業の国際的な競争性の減退と結合しての低い関税は、製品戦略と 1974 年と 1975 年における製品デザインに影響を及ぼした。第一に Central Policy Review Staff は BL がなおも車を生産していくべきかどうかは疑問としたし、BL が上流市場の executive saloon 車における Rovers と Jaguar に集中することによって輸出の成功と収益に堪し得る機会をもつかもしれぬことを示唆した。そして Rovers と Jaguar は BMW, Mercedes Bens, Vo lvos と Peugeot と競争的なになることが出来た。第二に Vauxhall と Chrysler の両社においては、明確なイギリスのデザインを生産する政策は放棄されたのであった<sup>4)</sup>。

関税のもう一つの重要な結果は、国際収支に関してであった。低い関税は、イギリスの国際的な競争性が大きく減少した時に、車に関しての貿易バランスが大きく悪化したことをみした。輸入がふえるにつれてイギリス車に対する総需要は相対的に減少した。このことはイギリス自動車メーカーが効率、利潤、進歩と雇用の機会に負の影響を伴って、完全能力以下で操業する傾向にあったことをいみした。Ramborillet 協定の特別な政策が国際収支を手助けしたとはいえ、イギリス自動車産業を援助するための政府の努力は事態を解決するにはあまりにも小さくあまりにもおそかった<sup>5)</sup>。

### (C) 競争政策

この期間 (1970—1975) の重要な法律に 1972 年に通過した産業法 (Industrial Act) がある。その法律の主旨は City や他の資金源が基金を提供しなかった時に、財政的な援助を提供するための権限を政府に与えることであった。労働党が政権についた 1974 年に、政府は National Enterprise Board (NEB—国家企業局) をつくり、そして危険な状況にあった産業を再建しようとした<sup>1)</sup>。

4) *Ibid.*, p. 132.

5) *Ibid.*, p. 132.

1) P.Z.S. Dunnett. *op. cit.*, p. 133.

この NEB からの再建融資をうけた第一の産業は自動車産業であった。その当時 BL は合理化を実行するのが困難であったし、BL はヨーロッパの車の生産性では最低であった。この状態を改善するために 5 億ポンドの投資プランを BL をは企てた。政府は財政的な援助にのり出し 5,000 万ポンドに至るまでの BL の当座貸越を保証した。長期発展に関しては、Sir Donald Ryder によってなされることになった<sup>2)</sup>。

政府は基本的には Ryder リポートに基づいて苦しんでいる会社を援助することに同意した。1975 年—1978 年には、BL には 9 億ポンドが投入されねばならないと、Ryder リポートは評定した。だが BL を救済するには全体の外部費用は 10 億 3,000 万ポンドに達した。Ryder リポートの勧告は BL の 55 の工場のどれも閉鎖されてはならぬとうのであった。そしてその会社を四つのグループつまり乗用車、国際商品、特殊製品、トラックとバスに再編しようというのである。そしてそのリポートは、労働効率の改善を第一目標にかかげたのである。BL の成功は労働の協力によると結論したのである<sup>3)</sup>。

Ryder リポートへの批判は、Ryder のアプローチはいずれも利潤を生み出さないこと、又、絶望的にオーバーに悲観的であることであった。そして労働にかんしん切迫した需要を作り出した<sup>4)</sup>。

一方 Chrysler 社は年産 30 万の生産能力をもっていたが、あまりにも小さすぎた。政府は 1975 年 2 回にわたって Chrysler 社からの要請を却下した。親会社自体も財政的に危機的な状況にあったので、イギリス Chrysler 社との関係を断つことを考えていた。そして 11 月末でイギリス Chrysler の解散をほのめかした。この事態に政府は Chrysler に援用の手をさし出した。そして Chrysler に活力の機会を与えるために 7,250 万ポンドに達する損失を分担

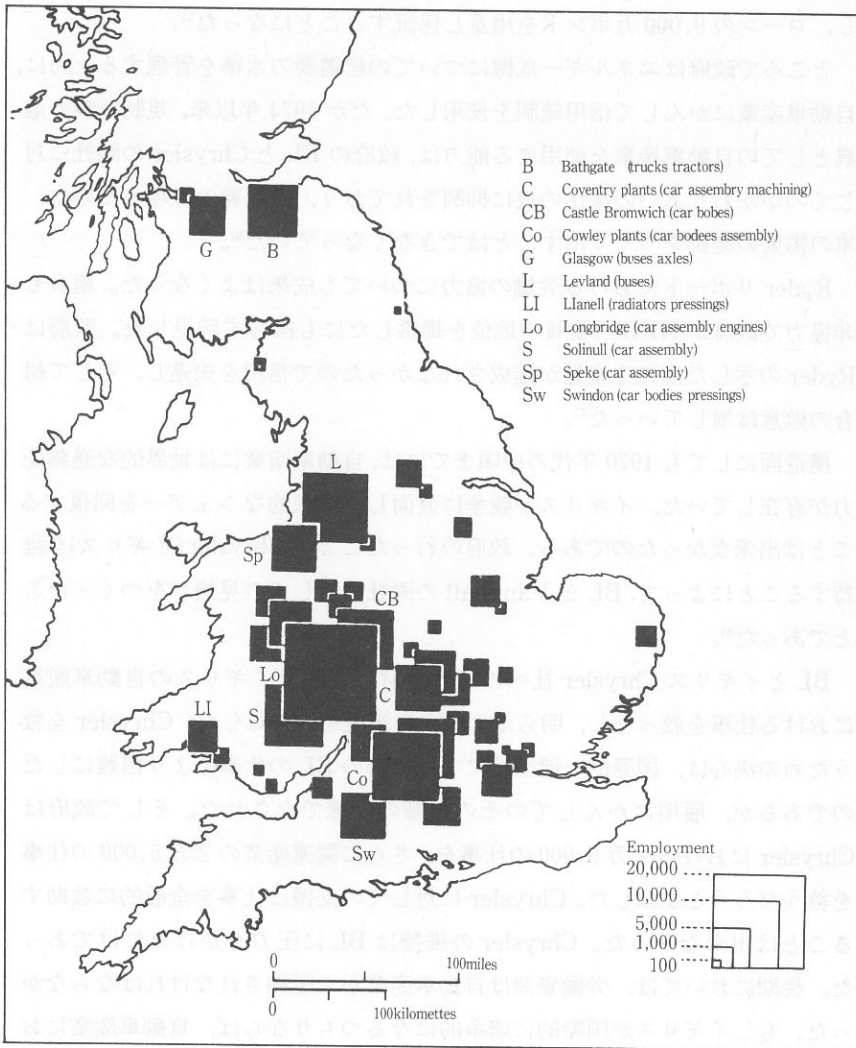
2) *Ibid.*, pp.133—134. Ryder リポートは国際的に失なわれたマーケットシェアを回復しようとしたものであった (P.137)。

3) *Ibid.*, P. 134. 生産性を上げるには労働者数のカット、仕事の間の大きな移動と交替、取引単位の数の縮少であった。1976 年の BL のイギリス国内における配地状況は次の図のようである。

David Keeble, *Industrial Location and Planning in the UK*, 1976. p. 190.



イギリスの自動車産業



7.5 British Leyland manufacturing plants 1976

Source : British Leyland

4) *Ibid.*, p. 135.

し、ローンの9,000万ポンドを用意し保証することになった<sup>5)</sup>。

ところで政府はエネルギー危機についての総需要の水準を管理するために、自動車産業にかんして信用統制を使用した。だが1974年以来、規制政策の道具としての自動車産業を使用する能力は、政府のBLとChryslerの両社に対してのかかわりあいの深化の故に抑制されており、総需要の管理のために、車の需要の変動をつくり出すことはできなくなっていた<sup>6)</sup>。

Ryder リポートにおける労働の協力についても成果はよくなった。組合も非協力で政府がNEBの委員の地位を提供したにも拘らず辞退した。政府はRyderの示した車の生産量が達成されなかったので信用を失逐し、そして組合の敵意は増していった<sup>7)</sup>。

構造面にしても1970年代の中頃までには、自動車産業には世界的な過剰能力が存在していた。イギリスが競争に直面して国際的なシェアを回復することは出来なかったのである。政府の行ったことはChrysler(イギリス)を維持することによって、BLとVauxhallの両社に対しての見通しをつくったことであった<sup>8)</sup>。

BLとイギリスChrysler社への巨大な財政援助はイギリスの自動車産業における仕事を救ったし、明らかに輸入の進展をおくらした。Chryslerを救うための決心は、国際的な競争的になるためのBLの仕事をより困難にしたのであるが、雇用にかんしてのその影響の根拠でなされた。そして政府はChryslerにおける2万5,000の仕事を、さらに関連産業の2万5,000の仕事を救うだろうと主張した。Chryslerに対しての支援は仕事を全般的に救助することは出来なかった。Chryslerの維持はBLに圧力をかけただけであった。長期においては、労働資源は自動車産業から圧縮されなければならなかった。もしイギリスが国際的に競争的になるつもりならば、自動車産業にお

5) *Ibid.*, p. 136. クライスラー社の経営の危機については、M. Mority and B. Seaman, *going for Broke; The Chrysler Story*, 1981. 前田俊一訳「クライスラー社の没落」1982参照。

6) *Ibid.*, pp. 136-137.

7) *Ibid.*, p. 137. Ryderの示したのは一時間当り38.5台である。

8) *Ibid.*, p. 137.

ける労働力は通減的でなければならなかったのである<sup>9)</sup>。

#### (D) 労使関係

1970年に政権についた保守党政府は労使関係を法的な構造の中にくみ入れようとした。1971年の産業関連法案は非公式なストライキを終らせ、合法的に締結した契約を導入し、クローズド・ショップを禁じることを求めるものであった<sup>1)</sup>。

しかし1974年に労働党が政権についた時に、産業関連法を廃止した。合法的な労使関係は1971年より前に存在した基盤にもどされた。社会契約は組合と労働党政府との間の協定でであったが、その精神は組合が生計費と歩調を合わせるようにとのことであった。1974年9月に社会契約をこえる賃金要求の支持において、FordのDagenhamの工場でストライキが発生した。労働党政府はストライキを前の保守党政府の所得政策に責任をおわせた。しかしながら、社会契約はイギリスの労使関係やインフレーションを処置する仕事には不適切であった。労働組合は社会契約を支持しなかった<sup>2)</sup>。

いくつかの要因が1970年代にイギリス自動車産業にかんして敵意のたかまりとダメージを与えている労使関係の筋書きを説明するにあたって重要であった。三つの重要な展開があった。第一は労使関係を法的な基礎におくための試みは、組合をいっそう交戦的にしたこと。第二はかつて存在したような労使関係システムは、1970年代のインフレーションを取扱うことは出来なかったこと。第三は労働運動内で発展した敵対的な党派を許している自己中心性が発生したことであった<sup>3)</sup>。

その後、ストライキについて一部で反対があったが、これは例外であった。大部分は交戦的なグループがその時代を支配しつづけた。問題は政府の労使

9) *Ibid.*, p. 138, p. 139. 短期面では雇用や国際収支にかんして、BLやイギリス chrysler への財政援助はプラスで、時宜を得たものであったと Dannett は評価している。

1) P.Z.S. Dunnett. *op. cit.*, p.140.

2) *Ibid.*, pp.140-141

3) *Ibid.*, p. 141.

関係改善への失敗の構造に及ぼす影響である<sup>4)</sup>。

経営のまづさが労使関係に重要な影響を及ぼし、低い生産性は低い投資に責められるし、低い投資は労働の摩擦に責めがある。Fordと同様にChryslerもイギリスにおいて公表した投資プランを削減したし、Volkswagenも労働のトラブルや経済的な不確実性の故に、イギリスで工場を開けなかった。イギリスのストライキは数百の小さな予見されない記録されないストライキが収益を破壊したのであった。1970年代に自動車会社は二つの予防策をたてた。それは第一に障害車(Crippled cars)を製造すること。第二に二重の仕入先であった。大きな追加コストで欠かすことの出来ない部品の二社の供給者を維持しようとしたのである<sup>5)</sup>。

労使関係の問題は低い生産性と高いコストを意味したし、1970年と1975年との間の車の価格の急速な上昇の一要因であった。その他生産、輸出、国内市場のシェア、利潤、外国投資はすべてへらされた。1974年には約45万台が産業の争議を通して失なわれ、35万台が輸入されることになった。この傾向は車に対しての世界的な需要が次第に同質的になるにつれてFordのEscortやGMのChevette、VWのGolf、DatsunのCherry、ToyotaのCorollaのような類似のグローバルな車が販売されるにつれてストライキが生産をさまたげると輸入車がそのギャップをみたとすようになったのである<sup>6)</sup>。そして輸入は市場の40%以上を占めるに至った。Vauxhallはその自主性を失いOpelに対しての小さなパートナーになってしまった。かくして産業の国際的な弱さが明らかになるにつれて政府は経済的な規制者としてのその産業の使用を放棄するようになったのである。そして1970年と1975年の間に政府はその産業を海外の競争から保護しようとする試みをへらしていった。イギリスはついに車を生産するに不適切な場所になってしまった<sup>7)</sup>。

4) *Ibid.*, p. 145. 永続的なストライキ活動に対する反対は1974年BLのClowleyの工場で見られた。

5) *Ibid.*, pp. 145-146.

6) *Ibid.*, p. 146.

7) *Ibid.*, p. 149, p. 144.

## (7) 最近の展開 (1976—1979)

1970年代のはじめの固定為替相場の Bretton Woods 制度の崩壊につづいて政府は規制政策の古い用具は効果があまりないことを発見した。労働党政府はインフレーションと高い失業とたたかうために 1975 年以後、他のアプローチを強調した。つまり産業戦略が経済の供給サイドを改善するための試みで使用された<sup>1)</sup>。

### (A) 規制政策

1976 年から 1979 年までの政府の規制政策の項目は、貨幣の増加目標と政府支出抑制に加えて、価格統制と社会契約であり、これらは初期の需要管理政策よりも、自動車産業に関してあまり影響を及ぼさなかったが、それらの政策は重大な反響を及ぼしたのであった<sup>2)</sup>。

1975 年 7 月と 1977 年 6 月の間の政府の社会契約の第一段階と第二段階での成功は実質所得の劇的な低落をいみした。インフレ率も、1975 年の 2 分の 1 に減少した。そしてイギリスにおける車に対しての需要は抑制された。しかし 1976 年と 1977 年には実質所得の低下にもかかわらず、車の需要は若干回復の兆しがあった。そして 1977 年には Control of Hiring Order が発布され 1977 年に車に対しての需要は刺激された<sup>3)</sup>。

社会契約の間のインフレの管理はイギリスにおける投資を一そう魅力的にした。Ford は 1 億 8,000 万ポンドの出資でエンジン工場を、Wales で建設しはじめた。社会契約は他方では自動車産業に於ける投資計画を危険におとし入れる労働の敵意を形成したこともたしかである。1976 年 5 月には車にかんしての価格統制は投資を促進するためにゆるめられ、価格をつけるのに一そう自由になった<sup>4)</sup>。

1) P.Z.S. Dunnett, *op. cit.*, p.152.

2) *Ibid.*, pp.152—153.

3) *Ibid.*, p. 154.

4) *Ibid.*, p. 155.

## (B) 競争政策

1975 年以後、需要管理政策の軽視とともに政府は供給サイドの経済政策に関心をもつようになり、特種な産業部門に影響を及ぼそうとした。このようなアプローチの変化は NEB の設立、1975 年の NEDC 部門の作業部会の設立、1975 年の産業戦略法 (Industrial Strategy Act) に反映されている。この例としては BL とイギリス Chrysler に対しての財政的な援助であった。しかし 1978 年までに労働党政府は自動車産業を直接に刺激するための努力に幻滅を感じるようになっていた<sup>1)</sup>。

1975 年と 1979 年との間に BL のマーケットシェアは 1975 年の 32% から 1979 年の 20% にまで減少したが、その間、人員の余剰配置による生産性における改善はほとんど生じなかった。Ryder プランの過度に楽観的な目標は達成されなかったし、Ryder プランは彼自身が NEB の長官に任命されて放棄されたのである<sup>2)</sup>。

工作メーカーのストライキのために、NEB は BL を閉鎖するということを考えているとの報告をうけた。それにも拘らず国際収支や雇用に対しての重大な結果は、投資支出が新しい Mini に対しての支出を含めて、早い夏に許可を得たことをいみした。Michael Edwards 氏が 3 年間、BL を指導するために派遣されたが、そのことは BL を再編成するための展望のより多くの自由を与えることになった。M. Edwards 氏の BL の再編成は、BL の諸部門が自主性を与えられ利潤をあげることであった<sup>3)</sup>。

BL への投資資金の提供は輸入の代替品が生産され、そして輸入を抑制するための試みが続けられるだろうということの意味であった。もし政府資金がなければ、BL は海外企業によってバラバラに、或いは全体的に精算されたか、吸収されたであろう。BL に政府資金を割り当てることによって縮小した

1) P.Z.S. Dunnett, *op. cit.*, p.156.

2) *Ibid.*, pp.156-157.

3) *Ibid.*, pp.157-158.

としても、維持されたのであった。かくて 1970 年代のおそくには一つの非効率的な会社 BL と三つの多国籍企業によって特徴づけられることになった。

1973 年と 1978 年のイギリスのマーケットシェアは次のようであった<sup>4)</sup>。

1977 年に M. Edwards 氏に活動の自由裁量を与えたが、そのことは他の自動車会社との共同研究に対しての機会をひろげたとし、BL の仕事を保護することに対しての関心が少なくなったことをいみした。そして企画から生産までのリードタイムを短縮し、必要な新しいモデルを生産するに要した資本をへらしたのである<sup>5)</sup>。

その後と M. Edwards 氏は次々と方策をうち出した。BL での投資の削減の強制、Speke での BL の第二の小さい工場の閉鎖であった。又、1978 年 9 月には完全なストライキが宣告されたならば、BL の全体の自動車部門をカットするとまでいった。かくして BL は自動車部門を維持し、新モデルを導入するためのプランを続行していったのである<sup>6)</sup>。

4) *Ibid.*, pp.158-159.

**: UK Market Shares, 1973 and 1978 (percentage)\***

	1973	1978
BL	32	23
Ford	23	25
Peugeot		
Citroen	12	11
Chrysler (UK)		
GM	9	10
Datsun	4	6
Renault	4	4
Volkswagen	4	4
Fiat	3	5
Other	9	12

\*In 1978 imports by Ford, Chysler, GM and BL accounted for 13 per cent of total UK sales. In April 1979 they accounted for 20 per cent of UK sales, and over 50 per cent of Ford sales were imports.

Source : SMMT     Dunnett. p.159.

5) *Ibid.*, p. 159.共同研究の最初の出現は BL の Honda モデルの生産計画であった。

6) *Ibid.*, pp.159-160.

又、1975年のChryslerに対しての政府の財政援助の一つの条件は、イギリスChryslerとフランスChryslerとの一そうの密接な統合がおこるべきであるというのであった。1978年7月には政府は輸入の増大傾向を阻止するのを助けるためにイギリスChryslerの新しい3カ年プランを承認した。しかしイギリス政府は1カ月後の1978年8月にChrysler本社がイギリスChryslerをフランスのPeugeotに売りわたすことに同意したことに同意したことを発表した時、完全に取り消された<sup>7)</sup>。

Peugeot-CitroenへのアメリカChryslerによるイギリスChryslerとフランスChryslerの販売は、1970年代おそくに着手されたアメリカChryslerによって着手された一般的な縮小計画の一部であったし、ビックスリーの一つのChryslerは最小で研究開発に融資する資産は十分ではなかった。Peugeot-CitroenはChryslerの負債の4億ポンドを引きつぎ、イギリスChryslerとフランスChryslerへの見返りとして2億5,000万ポンドとPeugeot-Citroenの株式の15%をアメリカChryslerに与えた。結果的にPeugeot-Citroen-Chryslerはヨーロッパ市場の18%を占めるように至った<sup>8)</sup>。

イギリス政府はChrysler-Peugeotの合併の承認を拒否することは出来なかった。もし拒否すれば、CinwoodをChryslerは閉鎖したであろう。イギリスChryslerは出血して死にそうなアメリカChryslerをたすけたし、Peugeotの申し出は魅力的であった<sup>9)</sup>。

多国籍企業に関しての政府の産業的な戦略は産業構造に対して重大な諸結果を及ぼしたのであった。その戦略はヨーロッパの多国籍企業とより密接な統合に向けての意気込みを与えたのである。多国籍企業によって行なわれたイギリスにおける大きな投資は、例えばBridgendでのFordのエンジン工場であったが、生産の前の組立ての段階であった。このことはFord及び他の多国籍企業がイギリスに於いて投資を引上げていたとの組合の非難に導いたのである。組立ての仕事は意味をなした。これは世界全体の自動車産業のグロ

7) *Ibid.*, p.163.

8) *Ibid.*, pp.163-164.

9) *Ibid.*, p.164.



一バルな起勢を反映したのである。グローバル車の出現は操業をひろげる傾向にあった。イギリスはヨーロッパのそして多国籍企業による世界的な統合の一部分であったのである。イギリスにおける統合は 1975 年のイギリス chrysler への政府の緊急援助によって奨励され、スピードアップされた<sup>10)</sup>。

かくて多国籍企業による統合の増加は、BL との共通利害のエリアがへらされることになり、政府の輸入及び輸出に対しての政策設定のスコープが制限されることになるのである<sup>11)</sup>。

ヨーロッパの多国籍企業の相対物をともなうイギリスの自動車産業の統合の増加は、企業の行動に対しても明白ないくつかの結果を及ぼしたのである。すなわち製品戦略と研究及び革新はヨーロッパの或いは世界的な見地にますます基いてきた。Vauvhall と Opel のデザインはますますにてきた。かくてモデルの標準化はさけることは出来なくなった<sup>12)</sup>。

### (C) 輸出入政策

1976 年までには、輸入はイギリス国内市場の 40% にも達していたので、政府の政策目標は輸入を抑制することにあつたが、この目標を達成するための政策は存在しなかった。日本からの輸入は 1976 年には国内市場の約 10% であった<sup>1)</sup>。

1976 年には SMMT (the Society of Motor Manufactures and Trades) の代表団が自発的な輸入制限を交渉するために日本にやってきたが、その根拠は弱かったのである。第一に、そのような要請は GATT の精神に反していたし、第二に、日本とイギリスとを全般的に見た場合には、イギリスは貿易余剰であると、日本の自動車工業会は主張したし、第三に、日本の通産省が

---

10) *Ibid.*, p. 165.

11) *Ibid.*, p. 168.

12) *Ibid.*, p. 166.

1) P.Z.S. Dunnett, *op. cit.*, p. 166.

自発的な割当てを課すのは不可能であった。第四に、日本側は日本のみに輸出を抑制することは、EEC や Comecon 等に市場を開放することになるというのが日本側の主張であった<sup>2)</sup>。

だがしかし、数量割当の脅迫は 1976 年と 1977 年との間に、イギリスの輸入制限についてのいくつかの協定をイギリス側は取得したのである。日本からの輸入に対して日本への一つのイギリスの輸出の目標を設けることによって、いくつかの援助を取得しようとしたのである。即ち 1977 年には BL の日本への、5,000 台の販売協定がある。又 1976 年にはトヨタの輸入センター建設の産業開発証の発行の拒否もあった<sup>3)</sup>。

1945 年以来二つの市場概念、つまり保護的でそして支配的な国内市場というそう競争的な海外市場が存在していた。1975 年以後は国内市場の保護をへらし開放しようとしたのである。このような傾向は、多国籍企業の統合がすすむにつれて英国車であることの識別を困難にしたし、BL ですら、時たまベルギーで組立てられた mini を船積みした。結果的にはイギリスの消費者が、イギリス製品をどの程度、買ったがっているのかについて判断することが出来なくなってきた<sup>4)</sup>。

スーパーディール政策で BL は市場シェアを 10%高めたが、それは一時に輸入をおくらしただけであった。車の輸入の増大を効果的に抑制するための政策の失敗は、1979 年までに、輸入がイギリス市場のほぼ 60%を保持したという事実で反映された。一方部品については外国の企業はイギリスから購入していたが、それは部品が競争的であったためであるが、輸入の上昇の国際収支に与える影響を考慮してイギリス政府の関心を和らげるための防衛策と、輸入割当ての保証としてであった<sup>5)</sup>。

かくして、1970 年代のおそくまでには、部品産業は自動車産業よりも雇用、販売、輸出の点で大きくなったのである。自動車産業については、日産、VW, Renault, Fiat, Opel と Ford のような輸入車のマーケットシェア

2) *Ibid.*, pp.166-167.

3) *Ibid.*, p. 167.

4) *Ibid.*, p. 168.

5) *Ibid.*, p. 169.

は、イギリス Ford、イギリス Chrysler と Vauxhall のマーケットシェアに匹敵するまでになった。同時に BL の国内シェアが 20% 以下に低下した時、BL はもはや同一の世界リーグにおいて同一の生産者であると主張することは出来なくなった。つまり BL は第二のジュニアリーグの生産者になってしまった<sup>6)</sup>。

1979 年までにグローバルな或いはワールドカーの概念が出てきたし、自動車の需要が次第に同一性をもつようになった。グローバル車はイギリスに適合したのでイギリスはもはや特種なデザインを必要としなくなった。このことは BL でのモデルの展開に影響を及ぼした。そして New mini の製造がすめられ、政府も NEB を通じて、たとえそれが商業的に魅力的でなかったとしても輸入代替品の生産に賛成したのであった<sup>7)</sup>。

6) *Ibid.*, p. 169. 1978 年の世界生産の BL のシェアは 2.4%, BL のイギリスのマーケットシェアは 23% である。70 年代のイギリスの部品産業の成功は、第一にイギリス自動車産業における垂直的統合の欠如があったこと。第二は 1960 年代の BMC による前輪駆動車の初期の発展がこれらの部品供給者にこの領域の技術的なリードを与えたことにある (p. 171)。

7) *Ibid.*, p. 170.

(D) 労使政策

1975年から1979年との間の政府の政策と労使関係における主要な展開は1977年1月に発表された Bullock リポートであった。それは労働者の経営参加に対しての提案であったが、労使に受け入れられなかったし、たな上げにされた。それ故、自動車産業にたいしてほとんど影響を及ぼさなかった<sup>1)</sup>。

第1, 第2段階の挫折を反映した社会契約から生じた減少した支払いにかんしての工作メーカーによって1977年3月に, BLでのストライキは最も劇的であった。Fordでは組合の指導者は1977年10月に引きつづく12カ月間に12%と追加給付で我慢するように労働者を説得にとりかかったが、それは政府の第3段階の10%のがノドラインを超えていたのである。しかし前年の稼得が低下していたので彼らはストライキを行なった。いかなる審議会も設立されなかった。政府は貸銀政策でもってイギリスの自動車産業の条件, 構造, 行動, 成果に影響を及ぼそうとしたのである<sup>2)</sup>。

ストライキは直接渡しのイギリス車を取得することが出来ず, 消費者は外車に向っていった。1977年2月, BLは工作者のストライキによって閉鎖された。8月には, Lucasの工作者は全作業を閉鎖した。イギリス車がより容易に利用しうるようになって, もはや需要はなかった。そしてBLのシェアは1975年の30%以上から1979年には20%にまで低落してしまった<sup>3)</sup>。

Fordは5%の第4段階の天井に反対の1978年のストライキに対して, 四週間のストライキの後, ガイドラインも大なる貸銀解決で交渉すると言明した。これに対して政府はFordに制裁を課し, 2億ポンドに値する2万5,000台のフォード車を取消した。いずれにしても社会契約によってひきおこされた労働争議の増加は, 1975年と1979年の間に産業における生産性の高揚への失敗や, イギリス車の需要が存在した時ですらイギリス車を供給すること

1) P.Z.J. Dunnett, *op.cit.*, p.173.

2) *Ibid.*, pp.173-174.

3) *Ibid.*, p. 174.

の失敗に寄与しただけであった<sup>4)</sup>。

貧弱な労使関係はとくに組立てにおけるそれは、相対的に賃金が各国に比べて低かったにもかかわらず、最終的な組立作業を妨げることになった。この例は10年以上にわたってのイギリスにおける最終組立へのFordの減少に反映されたし、BLもSpekeでの工場を閉鎖している時ですらベルギーで最終組立てを拡大したのである。又貧弱な労使関係は多国籍企業やBLによる投資の決定に影響を与えた。1971年と1974年との間にFord(イギリス)の投資は8%から4%に低落した。BLも1976年の一連のストライキの結果、投資計画を凍結した。投資のおくれはBLがもう一度競争的になることに對して有害であった<sup>5)</sup>。

地域政策は引きつづいて使用され、高い失業地域は特別な投資の承認が提案されてきた。1978年にはWest Belfastでの新車工場が設立された。設立者はGMの副社長を辞任したJ. Deloreanであった。新車はDeloreanと呼ばれ、失業率が30%の地域に2,000の仕事をつくり出した。この新車はドアがつかさ状に開く特殊な車であった。価格は1台2万5,000ドルで米国市場で販売されたがその後、第二次石油危機で売れ行きは落ちこんだ。政府は、1億3,800万ドルも投資をしていたので踏んぎりがつかなかったが、1982年10月19日にその工場を閉鎖することを発表した。J. Deloreanは麻薬取引で逮捕されてしまった。一時2,600人もいた従業員もわずか70人がさびしく閉鎖のニュースをきいた。地域政策のむつかしさを示す一例であろう。<sup>6)</sup>

1970年代のおそくには、イギリス自動車産業を再び活力化するために政府は、輸入の抑制を行った。又社会契約は産業による回復の一要素である労使関係を悪化させてしまった。そして1978年にはイギリスChryslerがPeugeotグループの一部分となるに及び、1979年には世界の自動車産業は国際的に統合されることになった。しかし政府はなおもイギリス自動車産業に強い関心をもちつづけた<sup>7)</sup>。

4) *Ibid.*, p.175.

5) *Ibid.*, pp.175-176.

6) *Ibid.*, p.177. 日本経済新聞 57年10月23日号

7) *Ibid.*, p.178.

## (七) 結論と産業の将来

1945年から1979年にかけての政策は、1946年の輸出割当から1979年の社会契約の終了までさまざまな政策がとられた。第一は stop-go の政策の需要管理政策である。これは短期では国際収支の改善を余儀なくさせたし、産業利潤の減少から投資をさまたげ労使関係を悪化させた。長期にしても自動車産業を弱体化し、国際的にも非競争的にしてしまった。第二は、1959年の地域政策であるが産業の地理的分散は効率と国際的な競争性を害した。第三は EEC への参加のおくれである。その結果は自動車産業における効率と製品デザインに影響を及ぼすことになる民間車の必然性の再認識の失敗となった<sup>1)</sup>。

国民経済社会研究所 (NIESR-National Institute of Economic and Social Research) は、イギリス自動車産業の失敗の原因は労使関係の不満足な状態にあったことを指摘したが、P.J.S. Dunnetre もこの意見に同調している<sup>2)</sup>。結論の一つは、政府の政策が予測することが不可能な広範囲な結果を及ぼすことが出来るということである。1979年には保守党政府は政府の干渉をへらし、そしてより自由な経済政策を追求するための根本方針で Margaret Thatcher をえらんだのである<sup>3)</sup>。もう一つの結論は政策というものは産業のコンセンサスなしには成功しないということである。しばしば政府はその政策において産業の参加を過大に評価していた。産業はしぶしぶのパートナーであったということである<sup>4)</sup>。

産業の将来はどうであろうか。1979年までにヨーロッパとアメリカの市場は成熟した。将来の需要は置き換え需要であろう<sup>5)</sup>。Chrysler は GM, Ford と競争することが出来なくなったし、GM は 1980年には X カーを開発するため

1) P.Z.S. Dunnett, *op.cit.*, p.181.

2) *Ibid.*, p.182.

3) *Ibid.*, pp.182-183.

4) *Ibid.*, p.183.

5) 成熟市場の分析は、Krish Bhaskar, *The Future of the World Motor Industry, 1980. Part II. Mature Markets and Producers*, pp.67-247 参照。

に 20 兆 7,000 億ドルを支出したが、Renault は 1978 年と 1982 年の間に 70 兆ドルの投資を計画しているが、1977 年にはただの 2,600 万ドルの利潤をあげただけであった。BL は政府の補助によってのみ維持されており、アメリカの自動車産業の投資とくらべるとささいなものである。自動車産業の規模の経済性は大きく、競争は強大で開発資金は手に負えない大きさになっている<sup>6)</sup>。

低い成長市場では合理化は達成するのは困難であろうし、低成長の状態での合併は労働の非効率、人員の余分の配置、経営のゆるみによって特徴づけられる。60 年代の日本は自動車産業における成功的な統合が行なわれたのはしっかりした成長市場が存在したからであった。日本では余剰やレイオフなしに改良された効率がおこることを可能にしたのである<sup>7)</sup>。

合併ではなくて提携もすでに存在していた。すなわち Renault と AMC(販売)、BL と Honoda (共通モデル)、Fiat と Peugeot (エンジン開発)、Chrysler と VW (エンジン)、Volvo と Peugeot (エンジン) である。そしてイギリスがヨーロッパ経済にますます統合されるにつれて、イギリスの自動車産業は共通の事業との提携の一部となるだろう。BL は政府が援助をつづけたとしても、完全な独立者として生きつづけることは困難になり、競争面でもおくれをとってしまったのである<sup>8)</sup>。

イギリスの自動車産業に関する限り開発が多分つづくだろう。第一にイギリスには多くの部品の生産と少ない組立が存在する。第二に成功的な部品産業は基本的な供給に対して国内産業が存在していることによる。これを基本として、BL と多国籍企業はこの部門で拡張を続けるかもしれぬ。もしそうしなければ、部品を含めてイギリス自動車産業の収縮がくことになるかもしれぬ。イギリスの自動車産業が縮小するとしても最小の大きさが存在する。というのはイギリス車の市場はなお世界的な基準では重要な市場である。すでにオーストラリア、カナダなどの国ではある種のローカルコンテンツ法を

6) *Ibid.*, p.184.

7) *Ibid.*, p.185.

8) *Ibid.*, p.185.

もっている。もしイギリスの部品産業が崩壊すればおそらくイギリスもローカルコンテンツ法を導入するだろう。イギリスの部品産業がその長所を発揮することが大切である<sup>9)</sup>。

もう一つの傾向は、世界における自動車産業における労働力の減少である。アメリカでは1985年までに12万8,000人が減少するという。1978年にBLも1,200人を削減した。このことはまずしい労使関係において自動車産業をなやましつづけるであろう<sup>10)</sup>。

最後に、イギリス自動車産業が他のヨーロッパの国々に従って成長していたとすると、1979年にはフランスと同じ位になっていたし、そうならなければ国際収支に有利に展開したであろう。1978年のフランスの輸出は70兆6,000億ポンドであったが、イギリスは30兆4,000億ポンドであった。だが、たとえ1979年までに一そう成功的であったとしても1980年代にはきわめてむづかしい時代に直面するだろう。<sup>11)</sup>

## (九) イギリス自動車産業の現状と日本の自動車産業

イギリスの自動車産業における労使関係の貧しさも最近は少し変化しつつあるようである。BLでも本年(1982年)と来年(1983年)の賃上げ率をあわせて11%とする経営者側の回答に対して組合執行部は一時ストでたたかう姿勢を示した。しかし組合員の多くがストに反対したため経営側の回答を受け入れることになった。不況下イギリス労働界にも転機がおとづれたようであり深刻な争議は減少している。BLでは1981年に500人の整理を発表したがこれは需要の減少、生産効率の改善、乗用車マキシ用のエンジン生産の打ち切りによるものである<sup>1)</sup>。

9) *Ibid.*, p. 186.

10) *Ibid.*, p. 186.

11) *Ibid.*, p. 187.

1) 日本経済新聞, 57年11月6日号。



BL の場合、今後は本田との共同開発を中心にして展開していくのが良い方法かもしれない。そして上級車を生産し GM に対抗していくのも一つの途かもしれない。これは日英の摩擦解消にもつながるのである。イギリスでの日本車のシェアは 10.2% に落ちている。イギリスの労働組合が輸入車を実力で阻止する計画をたてたのは、BL のシェアが 20% を切り、年々外国車に押されてきたためである。GM, Ford などのアメリカ系企業が英国内での生産をおさえ、西独やスペインで生産しイギリスに輸入する例が増加し、しかもそうした車が「国民車」扱いをうけたことである<sup>2)</sup>。

イギリスで生産された BL と本田との技術提携でライセンス生産をした小型車をイタリアが英国車と認定したことは明かるい材料である。この小型車は「現地調達率が 70% で EC オリジンの基準を満たしている」との主張を認めたのである。イタリアは日本車輸入に規制政策をとっており、型をかえた日本車として反発していたのであった<sup>3)</sup>。

その他では、富士重工がポルトガルで BL の小型車四輪駆動車を 1983 年から KD 生産を開始する。これはポルトガルの EC 加盟が見込まれることから EC 地域の輸出基地として利用するようである<sup>4)</sup>。大型トラック部門ではイギリスの ERF 社が日野自工に対して生産・技術を中心とする提携を申し入れた。日野自工としては ERF の工場を活用して、積載量 10 トン級の大型トラックを KD することを望んでいるようだ。両社の提携がすすめば、EC 地域での提携の第一弾となり EC への本格進出になるかもしれぬ<sup>4)</sup>。

2) 朝日新聞、57 年 9 月 26 日号。

3) 日本経済新聞、57 年 6 月 5 日号。BL と本田との結びつきは BL のための論理的な動きである。BL は製品設計やエンジニア、技術スタッフを欠いていた。本田とのライセンス協定は、BL が本田のエンジニアリングサローン車を建造することをいみした。BL と本田との結びつきは以前うわさされていた Renault とよりもいいというのである。Renault は BL よりもはるかに大きく、本田とは同一規模である。現在ヨーロッパ人の考えは BL に重きをおいていないが、BL は商業車の生産者であり、もし本田との結びつきが成功すれば、このことはヨーロッパにおける BL 車のイメージを再確立することになるだろう (K. Bhaskar, The Future of the World Motor Industry, 1980. pp. 148-149)。

4) 日本経済新聞、57 年 10 月 23 日号。

我が国の自動車産業をめぐる環境はますます厳しくなるであろう。イギリスとの関係では BL を中心にして将来も展開するものと思われる。輸出先の国との信頼関係を維持し、貿易摩擦をさけるためには部品調達の受け入れや工場進出を考えなければならない。日産自動車の今後の動きが注目される次第である。