

米国現地生産を進める自動車業界

1. はじめに

日・米・欧の同時好況と高級車ブーム、各社の相次ぐ新車発表によって、今年のが国の8月までの自動車国内販売は325万台（前年同期比15.3%増）と、記録的な伸びを示している。しかし輸出については、円高による販売価格の大幅な上昇のため数量ベースの減少が続いている。

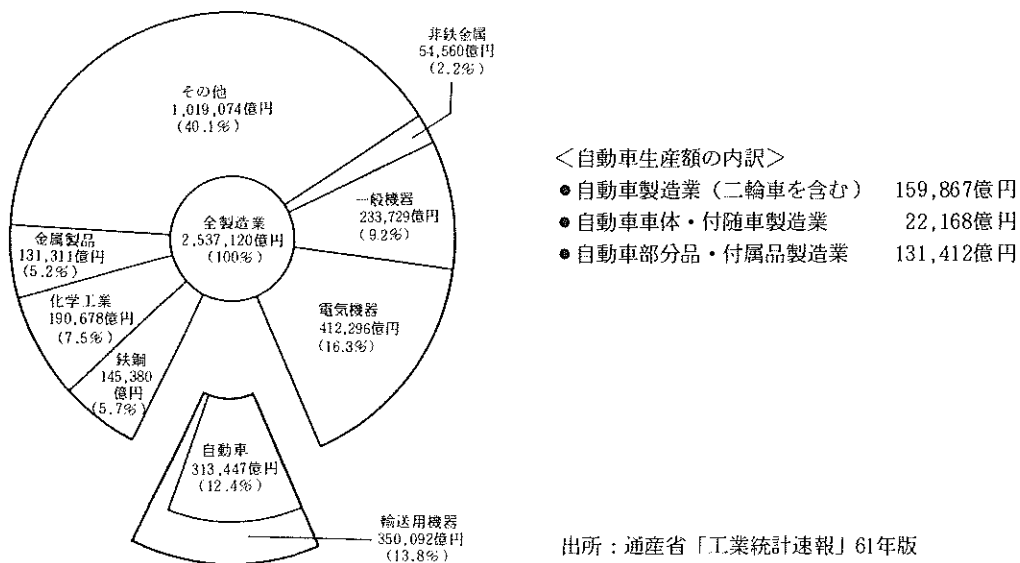
こうした中で、海外市場においては価格競争力の低下と貿易黒字の縮小要請、米加自由貿易協定やEC統合による市場のブロック化といった問題に対処すべく、わが国自動車業界は米国・カナダでの現地生産化を進めている。その結果、'90年代に入ると最大の市場である米国では小型乗用車市場での販売競争の激化が予想され、また工場進出にともなう国内関連企業の空洞化もクローズ・アップされつつある。そこで現在日本車の全輸出量の約半数を占めている米国自動車市場の動向を中心にわが国の自動車業界の米国進出をめぐる動きを概観してみたい。

2. 日本自動車業界の現状

(1) 輸出依存型の自動車産業

わが国の自動車産業の生産額は'86年ですでに31兆円を超え全製造業の12.4%に達し、総従業員数は75万人（自動車：19万人、車体：6万人、部品：50万人）、関連部門を含めた就業者数では555万人に達しており、わが国就業人口の10.2%を占めるに至っている（図-1）。

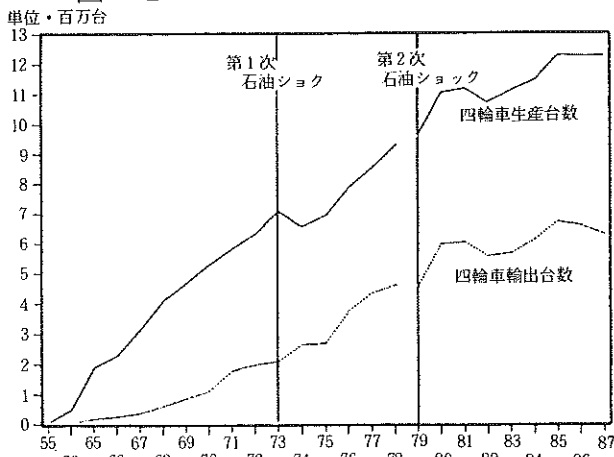
図-1 '86年の主要製造業生産額の構成比



自動車産業の生産・輸出の推移を振り返ると、高度成長期の国内需要の拡大、その後やや遅れて始まった輸出の増加によって、生産が順調な伸びを示してきたことがわかる（図-2）。さらに生産に対する輸出の比率をみると、'80年まで輸出比率はほぼ直線的な伸びを示している。

この間、'73年の石油ショック後に生産が一時的な減少を示したものの、日本車の低燃費が海外で人気を呼び、輸出が伸びたことから、輸出台数は'73年の208万台から'80年の597万台へと7年間で約390万台増加、輸出比率は54%（20ポイント増）に達しており、同期間のわが国自動車産業は輸出主導による急成長を遂げてきたものといえる（図-3）。

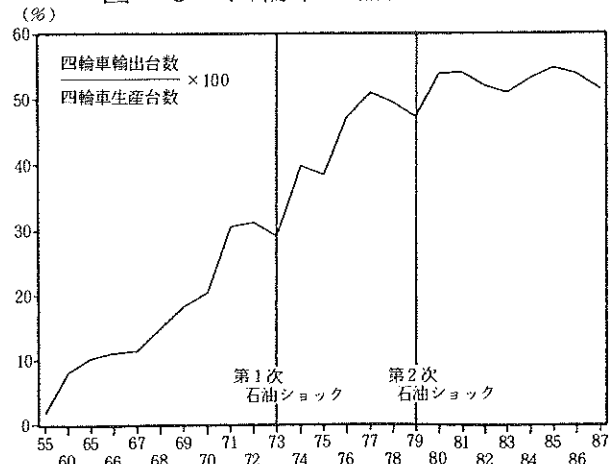
図-2 四輪車生産・輸出台数推移



(注) '79年よりKDセットを除いた完成車のみ数値

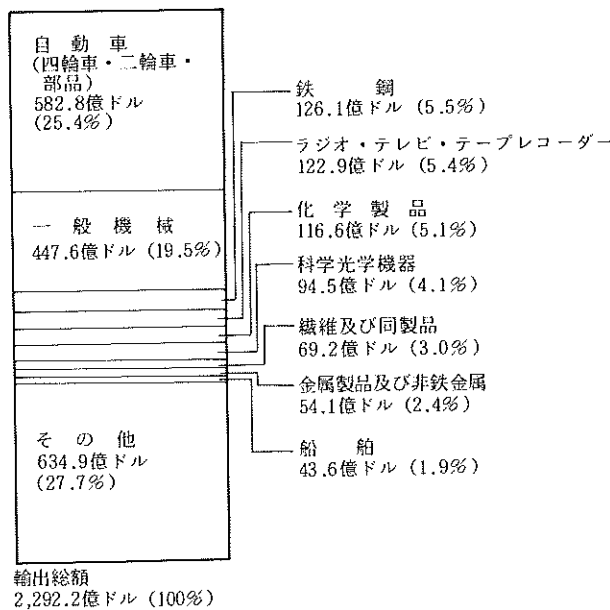
出所：1988日本の自動車工業

図-3 四輪車・輸出比率推移



出所：1988日本の自動車工業

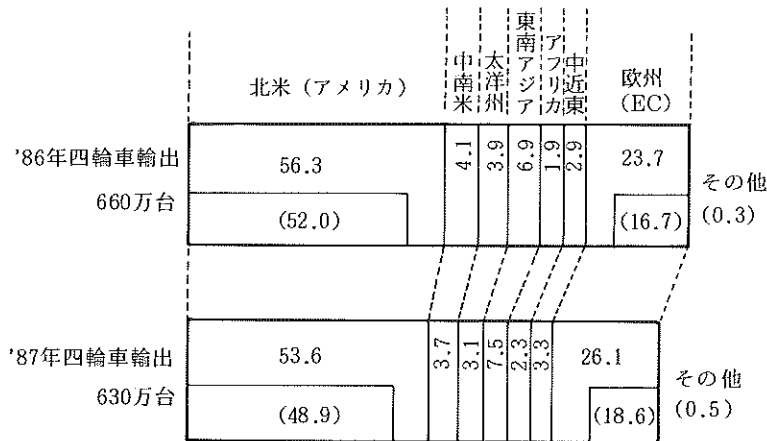
図-4 '87年の主要商品別輸出額



出所：1988日本の自動車工業

このように自動車産業の輸出比率上昇の結果、'87年には主要商品別輸出額のうち、自動車関連品（二輪車、部品含む）が583億ドルに達し、輸出総額の25.4%を占めるに至っている（図-4）。また、仕向地別輸出では北米向けが338万台（構成比53.6%）、欧州向けが164万台（同26.1%）となっており、この2地域で全輸出台数の約80%を占めている。なかでも米国向け輸出は308万台（乗用車220万台、商用車88万台）で48.9%を占め、'86年の52.0%より3ポイント低下しているものの、依然として最大の規模を有している（図-5）。

図-5 四輪車の地域別輸出台数構成比(%)



出所：1988日本の自動車工業

(2) 米国への進出動向

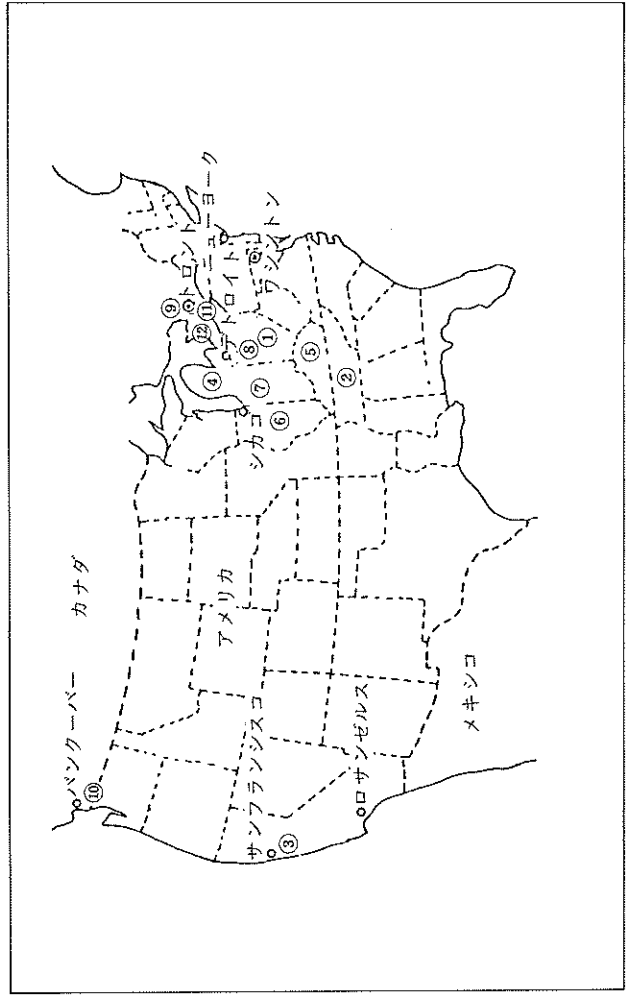
輸出市場としての米国の比重が高まる中で、自動車メーカーとしては後発のホンダが国内シェアでの劣勢を挽回すべく'78年に米国進出を行ったが、他のメーカーは海外進出に伴う投資リスク（年産20万台規模の建設投資額約1000億円）や労働慣行・労使関係の相違、部品調達先の問題等から、米国進出には消極的であった。

しかし'80年代に入ると自動車の対米輸出をめぐる環境は以下のように変化してくる。

- ①米国自動車業界の極端な不振から'80年に商用車（小型ピックアップトラック）の輸入関税が4%から25%へ引き上げられ、この結果トラック輸出が減少した（'80年：159万台、'87年：66万台）。
- ②'81年より対米乗用車輸出の自主規制措置が発表され'81～'83年の年間輸出台数は168万台に制限された（'84年は185万台、'85～'87年は230万台に制限）。こうした貿易摩擦問題の深刻化の影響を主因として'80年以降の輸出は、'80～'85年の年平均伸び率で2.4%と'75～'80年の17.4%を大きく下回っており、さらに'86、'87年には2年連続で減少を記録することとなった。
この時点で日産（'80年）、トヨタ（'84年）が現地生産に踏み切っている。
さらにその後の事象として、
- ③米国自動車業界の収益が回復したものの、日米の貿易収支の不均衡問題から、引き続き対米自主規制措置が継続される可能性が高くなった。
- ④輸出が停滞する中で、早期に米国進出をはかった企業の現地工場が、輸入規制下で

表一 日本自動車メーカーの北米進出概況

| 現地国 | アメリカ | | メキシコ | | カナダ | | ヨーロッパ | | 日本 | |
|----------|---------------------------------|---|---|---|-------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|----------|----|--|
| 日本メーカー | ① 本田技研 | ② 日産 | ③ トヨタ | ④ マツダ | ⑤ トヨタ | ⑥ 三菱自工 | ⑦ 富士重工・いすゞ | ⑧ 日産 | | |
| 進出形態 | 単独進出 | 単独進出 | GMと合併 | 単独進出 | 単独進出 | 単独進出 | 合併 | フェードと合併 | | |
| 会社名 | Honda of America Mfg., Inc. | Kissan Motor Manufacturing Corporation U.S.A. | New United Motor Manufacturing Inc. (NUMMI) | Mazda Motor Manufacturing (USA) Corporation | Toyota Motor Manufacturing USA Inc. | Diamond-Star Motors Corporation | Suzuki - Isuzu Automotive Inc. | --- | | |
| 設立時期 | 1978年2月 | 1980年7月 | 1984年2月 | 1985年1月 | 1986年1月 | 1985年10月 | 1987年3月 | 1989年 | | |
| 資本金 | 4780万ドル | 37500万ドル | 2000万ドル | 2000万ドル | 5000万ドル | 1580万ドル | 2500万ドル | --- | | |
| 出資比率 | 本田技研 37% 本田技研 3% | 本田技研 80% 日産 20% | 新半出資 | マツダ100% | トヨタ 本田トヨタ自動車販売 80% | 新半出資 | 富士重工 51% いすゞ 49% | --- | | |
| 敷地面積 | 352万㎡ | 317万㎡ | 85万㎡ | 2007万㎡ | 520万㎡ | 257万㎡ | 352万㎡ | 44万㎡ | | |
| 生産車種 | 第1工場 アコード・シビック | 第2工場 インテグラ | 第1工場 エンジン・駆動系部品等 | 第1工場 エンジン・駆動系部品等 | カムリ 4ドアセダン | 2ドアハッチバック スポートスベシヤリヤ 4ドアセダン | ミニバン ミニバン | FF多目的車 | | |
| 生産開始 | 1982年11月第1line 1986年4月第2line | 1989年9月 | 1985年6月 1985年3月 | 1987年5月 | 1988年5月 | 1986年9月 | 1989年 | 1991年秋 | | |
| 生産能力 | 36万台/年 | 15万台/年 | 24万台/年 | 24万台/年 | 20万台/年 | 24万台/年 | 12万台/年 | 13.5万台/年 | | |
| 従業員数 | 4600人 | 1800人 | 2300人 | 3500人 | 3000人 | 2900人 | 1700人 | 1300人 | | |
| 投資額 | 2.5億ドル第1line 2.8億ドル第2line | 3.8億ドル | 5億ドル | 5.5億ドル | 3億ドル | 6億ドル | 5億ドル | 10億ドル以上 | | |
| 現地部品調達比率 | 現在60% 91年までに75% | 現在60% 91年までに75% | 50% | 50%以上 | 現在 60% 91年に47.5% | 60%弱 | 50%以上 | 75% | | |



| 現地国 | アメリカ | | メキシコ | | カナダ | |
|----------|-----------------------------|--|----------------|-----------------|--------|------|
| 日本メーカー | ① 本田技研 | ② トヨタ | ③ 三菱自工 | ④ 日産 | ⑤ 富士重工 | ⑥ 日産 |
| 進出形態 | 単独進出 | 単独進出 | 単独進出 | 単独進出 | 単独進出 | 単独進出 |
| 会社名 | Honda of Canada Toyota Inc. | Toyota Motor Manufacturing Canada Inc. | DAI | Automotive Inc. | --- | --- |
| 設立時期 | 1984年5月 | 1983年3月 | 1986年12月 | 1986年12月 | --- | --- |
| 資本金 | 2300万カナダドル | 700万カナダドル | 2500万カナダドル | 20250万カナダドル | --- | --- |
| 出資比率 | 100% | 100% | 100% | 100% | --- | --- |
| 敷地面積 | 182万㎡ | 5.1万㎡ | 150万㎡ | 160万㎡ | --- | --- |
| 生産車種 | アコード シビック | フルミハイール | 1600ccカローラ・セダン | カルロス・ジムニー | --- | --- |
| 生産開始 | 1986年11月 | 1985年1月 | 1988年4月 | 1989年4月 | --- | --- |
| 生産能力 | 8万台/年 | 20万台/年 (89年4万台/年) | 5万台/年 | 20万台/年 | --- | --- |
| 従業員数 | 800人 | 70人 (89年135人) | 1000人 | 2500-2800人 | --- | --- |
| 投資額 | 2.8億カナダドル | 2000万カナダドル | 4億カナダドル | 6億1500万カナダドル | --- | --- |
| 現地部品調達比率 | 50%以上 | 100% | 未定 | 50% | --- | --- |

出所：1988日本の自動車工業ほか

の日本車人気も奏功して、立ち上がり期から高い稼働率を記録している。

⑤'85年以降の円高によって外貨建ての輸出価格が大幅に上昇し、日本車の価格競争力が低下した。

といった状況が生じたため、もはや輸出を主導とした成長は政治・経済の両側面から望めなくなり、マツダ、三菱自工、鈴木、富士重工、いすゞといったメーカーも'85年～'87年にかけて米国、カナダへ進出した。この結果、日本メーカーの現地生産能力は発表計画数値上'90年代の前半には253万台と、'87年の乗用車輸出台数244万台（米国220万台、カナダ24万台）を凌駕する規模となる（表-1）。

わが国製造業における自動車産業の比率と、自動車産業の米国市場への依存度の高さから、こうした米国への大規模な工場進出の帰趨はわが国経済へ大きな影響を及ぼす可能性があるだろう。

(3) 韓国自動車産業の台頭

日本の自動車メーカー各社の現地生産計画をみると、排気量2000cc以下の小型乗用車および小型トラックの生産が中心となっているが、米国の小型車市場では近年韓国からの輸入車の増加がめざましい。

韓国は対米輸出開始2年目の'87年には26万台（前年比56%増）と、急速に米国への輸出台数を増加させており、その成長の早さには目を見張るものがある（表-2）。

米国市場に輸出されている韓国車を同クラスの日本車と比較すると、その価格帯は円高の高進がはじまる前の'84年当時の日本車の価格帯とほぼ一致しており、日本車の価格上昇による低価格車市場の空白を韓国車が埋めていることがわかる（図-6）。また、わが国と比較してメーカー系列色の弱い米国ディーラーの間では、客寄せ用の最低価格車として韓国車を扱う傾向もあり、ディーラー網編成上での好条件となっている模様である。

今後の韓国自動車産業の設備投資計画をみると、現代自動車が蔚山工場に加えて'92年生産開始を目処に西海岸の南陽に第2工場（20～30万台）を計画、またカナダ工場（10万台）は'88年末に生産開始予定となっている。大宇自動車は群山工場の建設を急いでおり、'93年の生産台数を100万台と計画している。起亜産業も牙山に第2工場（30万台）を建設して'90年代初頭には生産を行う計画である。

これらの計画から韓国の自動車生産は'90年代前半には約250万台に達すると推定され、同時点での国内需要が約100万台程度と見込まれていることから、差引約150万台が輸出用となろう。韓国車の対米輸出比率を単純に'87年実績の48%としても'90年代初頭で70万台程度の対米輸出能力が生じる可能性があり、強力な価格競争力とともに今後の輸出動向が注目される。

表一 2 韓国自動車産業 生産・輸出実績

'87年韓国自動車生産実績 (単位:台)

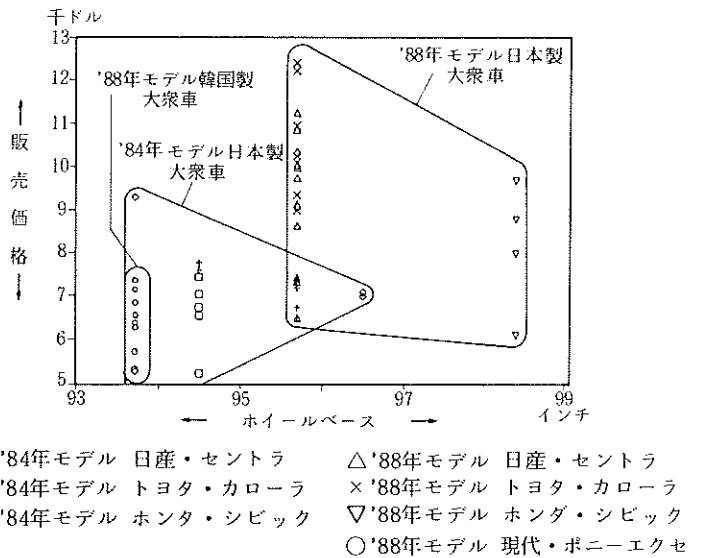
| | 乗用車 | 商用車 | 計 |
|-----|---------|---------|---------|
| 現代 | 544,648 | 62,168 | 606,816 |
| 大宇 | 149,639 | 12,586 | 162,225 |
| 起亜 | 95,532 | 101,562 | 197,094 |
| 亜細亜 | — | 7,412 | 7,412 |
| 双龍 | — | 5,662 | 5,662 |
| 他 | — | 530 | 530 |
| 計 | 789,819 | 189,920 | 979,739 |

'87年韓国自動車輸出実績 (単位:台)

| | 乗用車 | 商用車 | 計 |
|-----|---------|--------|---------|
| 現代 | 403,419 | 4,505 | 407,924 |
| 大宇 | 71,082 | 451 | 71,533 |
| 起亜 | 60,336 | 3,074 | 63,410 |
| 亜細亜 | — | 2,785 | 2,785 |
| 双龍 | — | 658 | 658 |
| 他 | — | — | — |
| 計 | 534,837 | 11,473 | 546,310 |

出所: 日本工業新聞

図一 6 米国市場における日韓メーカーの大衆車販売価格推移



出所: WARD'S AUTOMOTIVE YEARBOOK

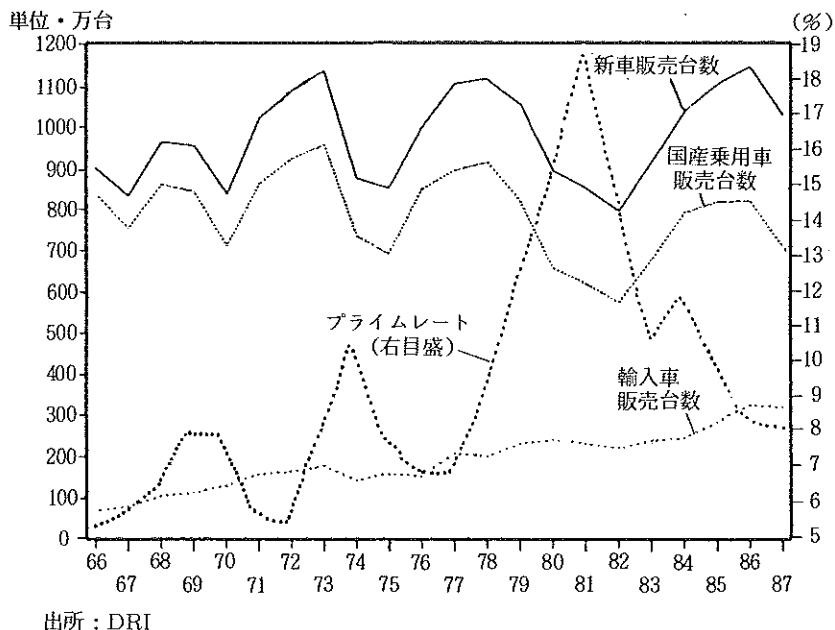
もともと、一方で韓国自動車業界はストライキによる生産減、人件費の上昇やウォン・レートの上昇によるコスト増加が深刻化しており、また近年はダンピング問題(カナダ)、貿易不均衡問題(アメリカ)等も表面化し、販売数量面で壁に当たっていることも事実である。さらに輸出の対米依存度が48%と極めて高く、成長期にある自動車産業が米国の景気動向に大きく左右される危険を避けるため、大宇、起亜が工場進出を見合わせるなど米国市場に関しては慎重な姿勢をとっているところでもある。

3. 米国自動車市場の現状

米国市場における乗用車販売台数をみると'70年以降、年間約800万台~1,100万台の範囲で周期的な変動が見られる。

この販売台数の周期性については、米国における自動車販売が景気動向、とりわけ金利の動向に鋭く反応する傾向があること、また、米国の乗用車市場は1台あたり人口1.7人(日本:4.2人)という成熟市場であって、買い替え需要が80%を占めており、消費者の購買活動に周期性があるとされること等の理由が挙げられ、同様の理由からマーケットそのものの拡大はそれほど見込めないという見方が一般的である。またこうした購買周期からの予想では'88年は販売下降局面にあるといわれている(図-7)。

図-7 米国乗用車販売台数と金利の推移



しかし今年度の米国自動車業界は、上期に関しては当初の予想に反して好調な販売実績が持続している。上期までの乗用車新車販売状況を見ると554万台（前年同期比8.5%増）と、米国産車、輸入車ともに順調な伸びを示しており、'88年の乗用車販売台数は'87年を3.2%上回る1,055万台程度が見込まれている。

日本車に関しては、日本からの輸入車販売台数が101万台で4.6%増となっており、現地生産車を含めると137万台で6.9%増となっている。また企業別の販売実績ではかなりのばらつきが見られ、すでに現地生産を行っている企業間でも販売実績に差異が出ている。すなわちホンダは総販売台数を伸ばしつつ販売内訳が現地生産車にシフトしており、総販売台数に占める現地生産車比率が50.3%に達しているのに対して、トヨタ、マツダは輸入車、現地生産車とも大きく伸びているため現地生産車比率はそれぞれ28.2%、10.8%にとどまっている。また日産は販売車種がモデルの末期にあたり在庫調整に入っていることもあり、輸入車、現地生産車とも大幅減少、現地生産が稼働していない三菱自工、富士重工、いすゞ、鈴木については前年比微減となっている（表-3）。

このように企業間でばらつきがあるものの、'88年の日本車販売台数が前年比増加したのは、GM、クライスラーの小型車生産の大幅減少や、VWが'89年の現地生産事業からの撤退を前に生産台数を落しているなどの要因も考えられるが、'87年の販売が低迷したことによる相対的向上とも思われる。すなわち'84年以降の日本車の販売価格推移をみると、'87年モデルの対前年上昇率が最も大きく（表-4）、これを

表-3 '88年上期米国市場乗用車販売台数

(単位:台)

| | | 88年1~6月販売台数 (前年同期 増加率) |
|--------------|---------|-----------------------------|
| ホンダ | 輸入車 | 182,565 (182,228・ 0.2%) |
| | 現地生産車 | 184,876 (154,811・ 19.4%) |
| トヨタ NUMMI | 輸入車 | 283,478 (242,717・ 16.8%) |
| | 現地生産車 | 111,160 (97,313・ 14.2%) |
| 日産 | 輸入車 | 188,437 (211,284・ -10.8%) |
| | 現地生産車 | 49,957 (64,790・ -22.9%) |
| マツダ | 輸入車 | 116,146 (89,573・ 29.7%) |
| | 現地生産車 | 14,005 (0・ N.A) |
| 三菱自工 | 輸入車 | 84,326 (86,343・ -2.2%) |
| 富士重工 | 輸入車 | 75,733 (78,511・ -3.5%) |
| いすゞ | 輸入車 | 52,329 (52,431・ -0.2%) |
| 鈴木 | 輸入車 | 23,613 (23,882・ -1.1%) |
| ダイハツ | 輸入車 | 5,273 (0・ N.A) |
| | 輸入車 計 | 1,011,900 (966,969・ 4.6%) |
| | 現地生産車 計 | 359,998 (316,914・ 13.6%) |
| | 総 合 計 | 1,371,898 (1,283,883・ 6.9%) |

出所:日刊工業新聞

主因として販売が低迷した結果、各社の在庫状況も'88年2月末の段階で日産138日分、いすゞ174日分、三菱自工111日分など、適正在庫の60日分を大幅に上回る状況となった。

一方、'83年から現地生産を行っているホンダ・シビックの販売価格は現地生産車の順調な販売増もあって4年間で23.8%の上昇に抑えられており、円高下における現地生産の優位性を示している。また韓国車の価格上昇は'88年モデルにおいても日本車の上昇率を下回っており価格面で大きな競争力を維持していることから、対抗上一層廉価な車種の市場投入(トヨタ・ターセル等)などの対応が迫られている。

表-4 日本車と韓国車の米国販売価格推移(前年比価格上昇率%)

| | 84モデル | 85モデル | 86モデル | 87モデル | 88モデル | 84-88 上昇 |
|--|---------|---------------------|--------------------|---------------------|----------------------|----------|
| トヨタ・カローラ 4door sedan FWD 1.6l | 7,198ドル | 7,738ドル (7.5%) | 7,968ドル (3.0%) | 9,278ドル (16.4%) | 10,248ドル (10.5%) | 42.3% |
| 日産・セントラXE 4door sedan FWD 1.6l | 6,549ドル | 7,499ドル (14.5%) | 7,594ドル (1.3%) | 8,749ドル (15.2%) | 9,749ドル (11.4%) | 48.8% |
| ホンダ・シビック 4door sedan FWD 1.5l | 7,099ドル | 7,295ドル (2.8%) | 7,495ドル (2.7%) | 8,455ドル (12.8%) | 8,795ドル (4.2%) | 23.8% |
| 現代・Pony Excel GL 4door sedan FWD 1.5l | — | — | N.A | 6,445ドル | 6,695ドル (3.9%) | — |

出所:WARD'S AUTOMOTIVE YEARBOOK

ところで今年度の米国自動車市場の好調原因は、

- ①米国の景気が好調なうえ、原油価格の安定から米国自動車メーカーのメイン・マーケットである中型車の需要が回復してきたこと。
- ②各社の相次ぐ新型車発表による販売促進効果、および米国の消費者団体のアンケート調査結果では、米国車の品質改善が顕著でコスト・パフォーマンスが見直されていること。

などが原因として考えられるものの、これらの要因の他に、

- ③前述の需要周期から予想されるリセッション対策と日本車の価格上昇の機を捉えてマーケット・シェアの挽回策のため、ビッグ3が'86年8月以降、低利の自動車ローンと強力な値引き政策を開始し、現在では値引き販売がほぼ常態化している。

という状況も見逃すことはできない。こうしたビッグ3の値引き攻勢に対して「在庫の拡大した日産が最高1,000ドルの値引きを行ったのをはじめ、トヨタも現地生産のカロラFXの販売に対して200~1,000ドルの販促策を導入する」（出所：日本経済新聞）など日本メーカーも追随値引きを行っているが、一方で販売価格を維持し続けた欧州車は極端な販売不振に陥っている。したがって、現在の米国における自動車販売の好調景気要因・品質改善要因等が遠因として存在するものの、割引販売の継続が主な要因であると思われる。

このような状況のもとで日本の自動車製造各社の米国進出計画が進んでいるため、進出後数年の稼働率の程度如何によるものの、'90年代初頭における米国自動車販売市場には新たに大規模な供給力が発生する訳で、同時点での需給のバランスが問題となっている。そこで次に、米国自動車生産業の中心であるビッグ3（GM、フォード、クライスラー）の動向を概観してみたい。

4. ビッグ3の動向と米国市場

(1) 国内市場の動向

ビッグ3の売上高・純利益の推移を見ると、第2次石油ショック直後の'80年に3社が全て欠損を出したのを底にして各社とも回復に向かっているが、'85年以降の純利益の推移では、フォード社の伸びが顕著である（図-8）。

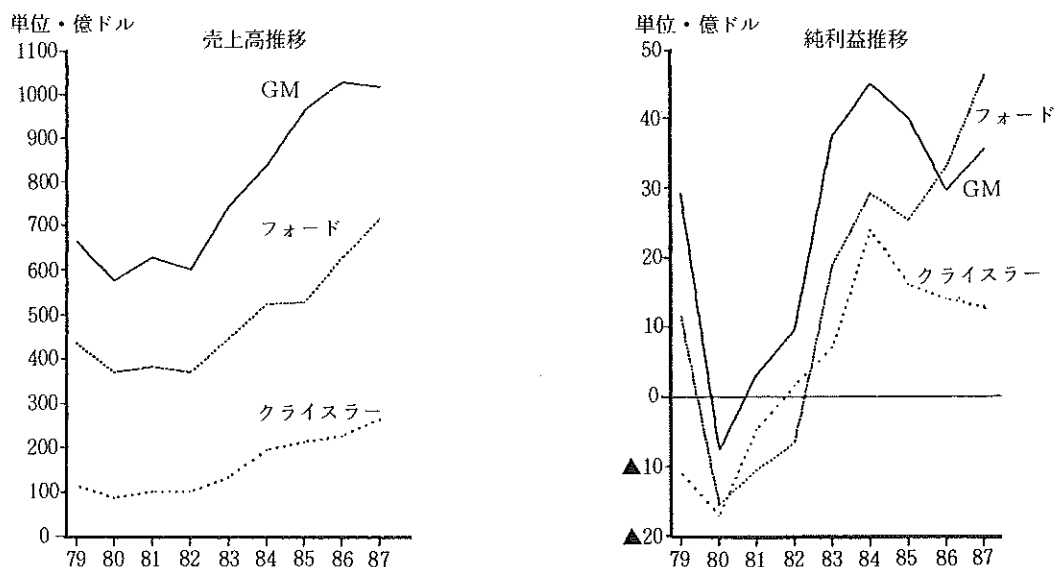
石油危機時に発生した米国自動車産業の急激な業績の悪化は、

- ①労使対立型の企業経営による工員のモラルダウンと米国車の商品力の低下
- ②生産性の上昇を超える賃金上昇と設備投資不足による生産性の低下
- ③ガソリン価格の高騰による低燃費小型車への急激な需要シフト

といった問題を主因とする。これらに対処するために、労使関係の改善、非効率な老朽設備の廃棄、人員削減、ロボットの導入等による生産性の向上が急務となったが、

同時に高燃費効率車の開発・生産にともなう新規の設備投資が必要となり、売上高の低迷とともに収益圧迫要因となった。

図-8 ビック3の売上高・純利益推移



出所：各社アニュアルレポートより

こうした中で、フォードは30億ドルを投資してトールス／セーブルなど競争力の高い製品を開発するとともに、品質と生産性の向上、利益重視の生産計画管理を実現し、'86、'87年の2年連続で純利益がGMを上回るまでに改善している。

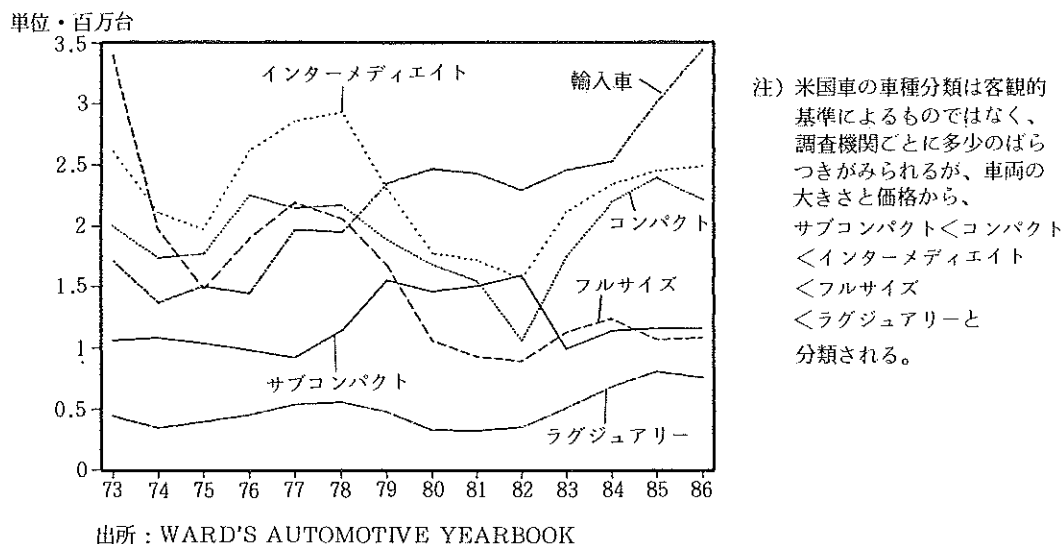
一方、GMにおいては全車種の一斉小型化による需要シフトへの対応を図り、'80年の赤字決算の下で生産設備の交換、主要部品の再設計のため78億ドルもの設備投資を行った。しかし巨額の設備投資と生産体制の合理化の遅れは新型車の販売価格の上昇を招き、また全車種の小型化にかかる莫大な投資額を最小限に抑えるために部品の共通化を進めたことから車種体系の没個性化を惹起し、販売の停滞要因となった。その打開策として'86年より低利ローン・大幅割引によるインセンティブ販売を始めたため、収益率の低下が問題となっているが、最近では部品の長期品質保証に対するサービス競争も始まり、品質改善の度合い如何によって今後の収益性にさらに影響がでることも考えられる。

しかし米国における車種別の販売実績推移を見てみると、'82年以降の原油価格の安定化にともなってサブコンパクト車の販売が低迷し始め、コンパクト車とインターメディアイト車の販売が伸びた。さらに'85年以降は輸入車の増加とともに国産コンパクト車の販売は下降局面に入ったとみられ、反面インターメディアイト車市場の伸びが顕著になっている。すなわち小型車（サブコンパクト+コンパクト車）の販売比率が'80年の36%から'86年では30%となり、またインターメディアイト車は20%か

ら22%に上昇している。

したがって、米国自動車市場においては小型車の需要は引き続き高いものの、ガソリン価格の安定基調に変化がない限り、中型車が今後の有望市場として浮上する兆しがあり、中型車の開発力が強いビッグ3にとっては経営環境の改善要因となる可能性がある（図-9）。

図-9 車種別米国自動車販売動向

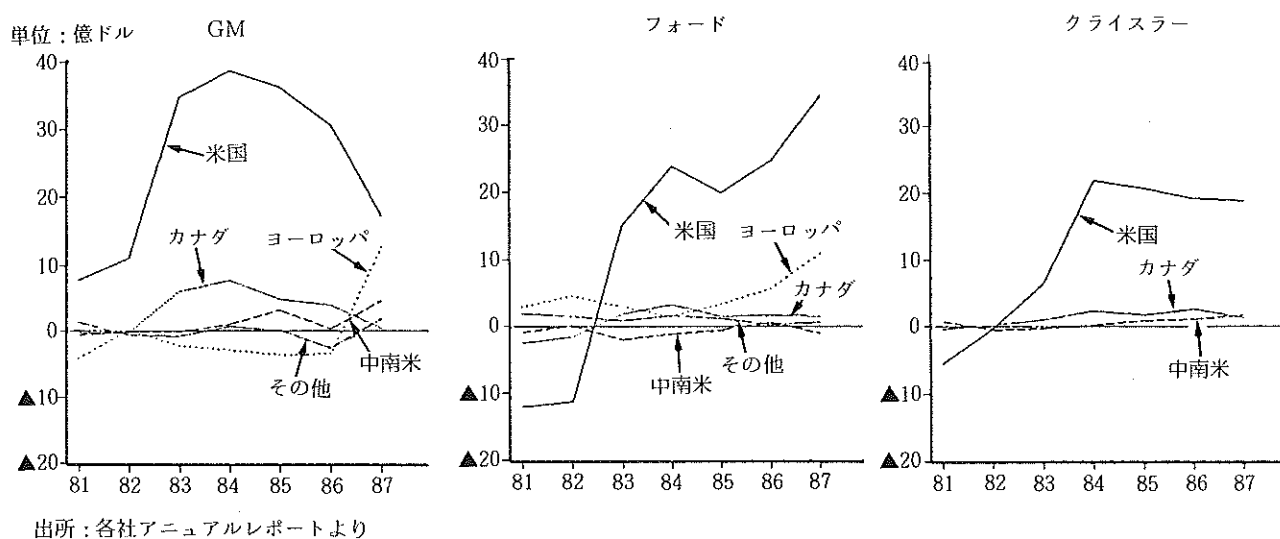


(2) 海外拠点の動向

ビッグ3の国内外の従業員数をみると、GM：国内58万人・海外23万人、フォード：国内18万人・海外17万人、クライスラー：国内9万人・海外3万人と海外拠点の充実が著しい。ビッグ3においては消費地生産と低賃金国生産を指向して、'20年代から欧州およびカナダ・メキシコ等への進出を行っている。しかし海外拠点の収益性については必ずしも良好ではなく、'80年の不況時にGMが7億6千万ドルの欠損をだしたが、うち5億6千万ドルがヨーロッパ子会社（主に西ドイツ・オペル社）の欠損によるものであった。オペルはマルク高による輸出競争力の低下と労働者の質的低下を主因として業績が急落しており、6年間にわたり年間数億ドルの欠損を計上していたが、GMヨーロッパの設立など本社の積極的な支援の結果、'87年によりやく回復に成功し13億ドルの純利益をあげた。

一方、フォードにおいては中南米（ブラジル・アルゼンチン）の子会社の業績が不安定ではあるもののヨーロッパ子会社が好調で、'80年からの米国市場の低迷に際しても連結決算上、赤字の縮小にかなりの貢献をしている（図-10）。

図-10 ビッグ3の地域別純利益推移



GMのヨーロッパ拠点強化は、こうした米国本国が不況の場合の緩衝機能を重視したものとされている。また、赤字続きであったGM・オペル社も'92年のEC統合に際しては域内の自動車メーカーと同等に扱われる予定であるなど将来的には有力な欧州市場の生産拠点として期待されており、フォードの中南米事業も全社的なコストダウン要請の下で北米に対する部品・低価格車の供給基地として重要性を強めつつある。

このように、ビッグ3の海外拠点の育成は長期的視点に立った投資であると言えるが、米国市場における経営基盤の脆弱性が石油ショック時に各社の大幅赤字という形で露呈したため、海外拠点の充実によって国内不況時のリスクヘッジを図るとともに、自動車産業のグローバル化を進めることによる生産コストの低減を狙っているものと考えられる。

日本企業においては米国での現地生産等、米国自動車産業と同様の軌跡を辿りつつあるが、ビッグ3の海外拠点運営からは国内市場の低迷時の利益確保のため、海外生産拠点の収益力の重要性が伺われる。日本企業の場合、好採算であった輸出から現地生産への転換を図っていることや、日米の国内市場規模の格差からみても海外拠点の動向が企業に与える影響は、ビッグ3以上に大きいということができよう。

(3) 多角化の進展

また、多角化についてもGMのGMAC（金融）、EDS（電子：'84年買収）、GM HE（軍事・通信：'86年買収）や、クライスラーのGulfstream（航空機：'85年買収）、Chrysler First（金融）、Chrysler Plastics（合成樹脂）など積極的に進めており、GMでは上記3社を中心に2000年には非自動車部門の売上高を20%とする計

画を立てている。

これらビッグ3における多角化の動きは近年急速に進んでおり、その理由としてはやはり石油ショック後の業績の急落の教訓から、安定的な配当可能利益の確保のために非自動車部門の充実が不可欠であると認識されたためといわれる。また一方で、ビッグ3の多角化には自動車部門の支援とも密接な関係がある。すなわち、金融子会社＝自動車ローン、電子＝カー・エレクトロニクス、軍事＝先端技術、プラスチック＝ボディ・部品等、といったように、自動車部門への技術・ノウハウの応用拡大やR&D機能を受け持つという一面を有している。

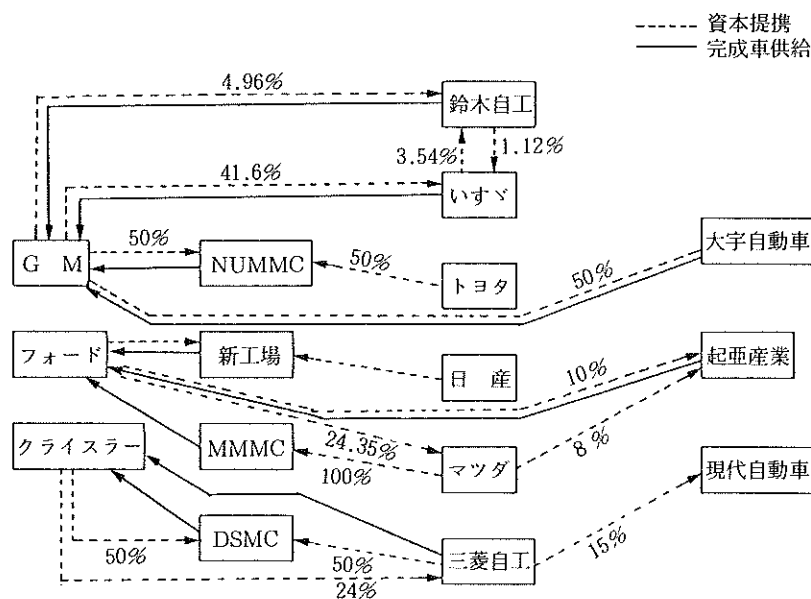
わが国自動車業界の多角化の状況をみると、トヨタの住宅部門が売上高の2%、日産は繊維機械・宇宙航空・フォークリフト・マリーンで同2%など、ビッグ3と比較して、その規模は極めて小さい。自動車部門が石油危機時の米国ほど深刻な不振に陥った経験がないという事情もあるが、わが国においても成熟化しつつある自動車産業への対応から、非自動車部門の拡大は一考の余地があるものと思われ、とくに部品メーカー等では多角化の積極的な展開が求められよう。

(4) 日韓自動車メーカーとの企業提携

'87年の米国輸入乗用車市場は315万台で前年比▲2.3%となっているが、ビッグ3ブランドで販売される外国車はこの内35万台に達し、こうしたOEM販売による輸入車は前年比10.8%と大きく伸びている。

OEMの供給先は主として日本と韓国のメーカーである。ビッグ3と日・韓メーカーの提携関係を一覧にすると(図-11)のようになる。

図-11 米日韓自動車メーカーの提携関係



出所：1988日本の自動車産業ほか

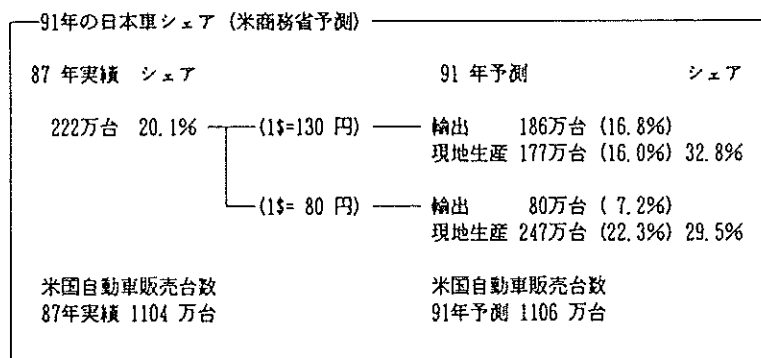
海外提携の強化はビッグ3にとっては多国化戦略における生産体制の再構築の一環であり、小型乗用車を日本および韓国等から調達し、北米市場の需要に対応するという国際分業体制が明らかになっている。すなわち米国における中型車市場の回復から、ビッグ3は小型車よりも利幅の大きい中型車市場をメインターゲットに置き、小型車の設計、製造を日・韓メーカーへ委託、また高級車市場においても欧州企業との提携を進めている。

こうした提携にともない、ビッグ3においては生産性の低い部品製造部門を閉鎖し、提携先の企業等、外部から調達する体制を構築しつつある。

6. 米国商務省予測

日本車の対米輸出と現地生産台数に関する米国商務省の予測によれば、為替レートが現状（1 \$ = 130円）のまま推移した場合、'91年の日本車のシェアは輸入車186万台、現地生産177万台で33%の市場シェアを獲得するとしており'87年の20%から13ポイント上昇するとしている。さらに1 \$ = 80円のレートになった場合でも輸入車80万台、現地生産車247万台で29%のシェアを占めるとされている（図-12）。

図-12



出所：日本経済新聞

同予測は'91年のビッグ3のシェアを50%強（'87年の69%から19ポイント減）と予測しているなど米国自動車業界に対する警告的色彩が強いものの、日本車のシェアについては米国自動車販売台数が落ち込んだ'82年には、自主規制のもとで22.6%を記録しており、日本メーカーでは30%程度のシェア確保は可能とみる向きも多い。また、この予測数値は'87年の対米乗用車輸出台数が約220万台、'91年の北米工場（カナダを含む）の生産能力が約250万台であることから、為替レートの変動によってわが国自動車メーカーの工場稼働率が米国工場で71~99%の変動をすることを意味しており、進出工場が安定的な収益をあげるには操業度におけるフレキシビリティが問われることとなる。

さらに、同予測においては日本メーカーの中・大型車市場への進出が予測されている。

しかし米国における日本車需要は依然としてカローラ、サニーなどの比較的低価格の大衆車に傾斜しており、上級車種であるクレシーダ、マキシマ等の販売低迷が伝えられている。これは日本車の価格上昇に際して、各社とも付加価値が高い上級のモデルを投入した結果、日本製大衆車そのものが高級化しており、したがって、上級車種においては価格面では小型大衆車という従来の日本車のセグメントを逸脱し、消費者に米国製の中型車と比較された結果、相対的に商品力が低下しているためと思われる。

こうした中型車市場への参入に備えて、日本メーカーの間においても中型車開発計画が伝えられている（表-5）。

表-5 各社の中型車開発計画

| メーカー | 開発車名 | 排気量 | 車種構成 | 市場投入予定 |
|------|---------|--------|---------------|--------|
| 日産 | インフィニティ | 4000cc | 4ドアセダン・2ドアクーペ | 89年 |
| トヨタ | レクサス | 4000cc | 4ドアセダン・2ドアクーペ | 89年 |
| マツダ | ルーチェ | 3300cc | 4ドアセダン | 90年 |
| 富士重工 | — | 3300cc | 4ドアセダン | 91年 |

出所：新聞報道ほか

7. まとめ

近年の米国ビッグ3の収益回復とともに、日米の自動車産業をめぐる摩擦問題は本質的に変化してきている。すなわち、

- ①需要の急速な小型車へのシフトが止まり、ビッグ3の主要マーケットである中型車・トラック市場が回復してきたためビッグ3は十分な利益確保が可能となり、小型車分野での日本メーカーの進出が企業経営上の死活問題ではなくなっている。
- ②ビッグ3は、それぞれ日・韓に資本参加している自動車メーカーを持ち、ビッグ3間での小型車市場競争のため、こうした日・韓のメーカーは小型車開発・製造の委託を通じてビッグ3の小型車部門にすでにビルト・インされている。したがって、OEM供給車確保のため輸出自主規制の撤廃が、ビッグ3側からも要請されており、自主規制枠未達の現状からも、'89年度には、輸出自主規制廃止の可能性もある。
- ③日本企業との提携によって、ビッグ3は経営上の課題である生産効率の向上のためのノウハウを得られるうえ、有力な日系部品メーカーの米国進出は、採算性の悪い部品部門の閉鎖・外注化を可能とし、コストダウンが期待できる。

といったようにわが国自動車メーカーの米国進出は、米国自動車産業が石油危機以降、

模索してきた「自動車生産のグローバル化による収益性の回復」に貢献するという側面もある。したがって、ビッグ3との直接的な競争は日本車の中型車市場への参入などから将来的には激化の可能性はあるものの、当面の問題としては大きくない。

一方、日本メーカー間での生産能力過剰が問題として残ることとなるが、各メーカーの国内工場の稼働率が80%から95%であることから円高の急進等が起こらぬ限り、米国工場が計画生産能力いっぱいの生産を行うことは現実には想定しがたく、現地工場の生産能力の約80%程度が適正稼働率といわれている。

よって実際に北米で生産される台数は生産能力約250万台に対して、200万台程度が上限であるとの見通しが強い。また、日本車の販売シェアが現地生産による価格低下・自主規制枠の消滅等により米商務省予測に従って約30%の確保が可能とすると、'90年代初頭の日本車販売台数は、

①米国乗用車需要が過去最低の800万台程度まで低下したとき240万台

②需要が過去のピークである1,100万台程度まで増加したとき330万台

となり、過剰供給は同時点の輸出台数を約200万台とすれば70~160万台と推計できる。さらに、日本からの輸出車も漸減のトレンドにあるため、実際の過剰台数はより圧縮される可能性もある。

しかし、日本の米国進出メーカー個々をみると、すでに現地生産を開始しているメーカーの間でも工場稼働率は100%近い工場から40%程度の工場までばらつきがあり、今後生産を開始するメーカーも含めて、各社の生産技術・商品力・販売力等の格差から、各現地工場の収益力にはかなりの開きが生じることも予想される。

すなわち、①現地工場従業員の多能工化、複数車種の同時生産化、商品調達価格の引き下げ等の推進から、損益分岐点の引き下げによる柔軟な生産体制の構築。②米国における販売網の充実を図るとともに、第三国への輸出など販路の拡大を進める。といった展開が求められよう。さらに、他社の製品に対して品質上の差別化を進めることが米国における販売台数確保の必要条件であるうえ、自社の日本工場の製品に対しても差別化した製品の開発・生産を行うことができれば、日本市場への逆輸入も可能となろう。

'90年代の米国の自動車工場は、日本・アジアNIEsを含めて多面にわたる国際的な提携関係が進展しつつあることから、組立工場の設備や部品品質の格差が、自動車産業の国際化の流れの中でかなり解消されてゆこう。むしろ米国のような多数の企業が参入する成熟市場においては、市場調査力、新車開発力といった基礎部分の強化による需要の喚起と、販売拠点の拡充がより大きな収益決定要因となるものと考えられる。

さらに、自動車産業が広範な周辺産業の育成と雇用創出・輸出増加をもたらすことから、韓国のみならず、ブラジル・メキシコ・台湾・マレーシア・タイなどが同産業を育成しており、また需要面からも米国市場においてはエントリーレベルカー（初心者用自動車）やセカンドカー、低所得者層向けという確立されたマーケットが存在し、そこでは低価格が需要の大きな決定要因となることから、米国の低価格車市場においては新規参入企業との競争が一段と激しくなるものと思われる。

しかし反面、わが国からこうしたアジア・中南米諸国へのKDセット輸出が前年比40%以上の伸びを示しており、好調の続く国内市場向けへの生産シフトとともに、心配されていた国内空洞化問題の緩和に貢献している。わが国自動車産業を内需・輸出・海外生産のトータルで見た場合、長期的には海外生産の増加＝完成車輸出の減少は避け難いが、自動車生産の国際分業の上で日本からのKDセット輸出が大きく伸びている新興自動車生産国（アジアNIEs等）で自動車関連産業の成長を促し、結果的に同地域が自動車の消費拠点として成長することによって新たな自動車需要の拡大を図るといったことも空洞化を和らげる有効な手段のひとつと言えよう。

（経済調査部：小川 則道）