

トヨタとオーストラリア自動車産業の構造改革

山中 雅 夫

追手門学院大学

1. は じ め に

オーストラリアは、トヨタにとって特別な存在である。わずか2,000万の人口であるにもかかわらず、今日でもオーストラリアはトヨタにとってアメリカに次ぐ世界第二の市場である。1959年に始まったそこでの販売・生産のノウハウの蓄積が、その後のアメリカ、ヨーロッパ、世界各地での市場開拓・現地生産への事業展開を促進させ、トヨタ生産方式が世界へ伝播する架け橋となったのである。そしてトヨタは世界最強の自動車メーカーと言われる実力を備えた世界企業へと成長した。自動車先進国オーストラリアへのトヨタの進出とその経営努力は、世界企業トヨタの経営史の中で画期となる輝きをもっている。

そしてトヨタは、オーストラリアにとっても特別な存在である。1980年代後半、オーストラリアは国際競争力のある製造業の育成を目指し、保護主義からの脱却、自由化推進の産業政策を導入した。とくに自動車産業に対しては厳しい産業再編、モデル数の削減を求めた。経営環境の激変の中で、トヨタは不退転の決意で、思い切った設備投資を決断し、徹底した品質改善・コスト削減を推進し、国際競争力をつけて完成車輸出を激増させるに至った。トヨタはオーストラリア自動車産業史上における画期的な構造改革に指導的な役割を果たしたのである。オーストラリアが長年待ち望んだ強い製造業の誕生である。

本稿ではトヨタオーストラリアの発展過程とオーストラリア自動車産業の構造改革推進の実態を検証する。企業成長、産業成長の条件を探る中で、革新的企業者活動の本質把握に努めたい。

2. トヨタオーストラリア前史

トヨタ自動車（以下トヨタ）は、1937年豊田自動織機の自動車部門を分離独立させて創設された。トヨタは1955年「クラウン」の開発を契機に台頭し、今日では業界トップのGMを凌ぐ勢いの超優良世界企業として成長を遂げている。

第二次世界大戦終結後、連合国総司令部は1945年9月のトラック、バスの生産許可に続

いて、1947年6月に乗用車の生産許可を打ち出した。欧米との絶望的な技術格差に乗用車産業無用論が飛び出すほどの時代であった。豊田喜一郎（トヨタ社長）は直ちに豊田英二技術部長（当時）に命じて小型乗用車開発に取り組ませ、早くも翌1948年10月には、エンジン排気量995cc、最高出力27馬力、最高時速87キロ、4人乗りの「トヨペット」の生産が開始された。公務員初任給5,000円台の時代に車両価格91万円では、いかにも高すぎた。さらに1950年4月、大労働争議が勃発、豊田喜一郎社長退陣で決着させたという危機にも見舞われ、当初のトヨペットSA型は1952年に生産を打ち切られたが、その後SD, SF, SH, RHと改良型が生産された。

トヨペットの改良型の開発に並行して、新型乗用車の開発計画が1952年からスタートし、その3年後の1955年1月、トヨタは満を持して、当時の国内産乗用車の水準をはるかに越えた高機能モデル車として初代クラウンを市場に投入した。当時の日本の乗用車メーカーは、海外のメーカーと提携し、技術を受け入れていた。日産はAustin、いすゞはHillman、富士はPrinceと提携し、それぞれKD生産に取り組み、各社とも海外で開発された新型モデルを投入し、熾烈なシェア争いが繰り広げられていた。日本の自動車メーカーの多くが海外の大手メーカーの技術移転に依存していた時、トヨタは純国産技術の開発に執念を燃やし続け、1954年にはトヨタ技術センターを立ち上げ、研究開発活動の強化を図るとともに、東大工学部との産学連携を積極的に推進していた。クラウンはその成果の一つとして開発されたモデルである。滑り出しは上々、この年国内登録台数は7,000台を超え、1956年11,938台でこのクラスの市場シェア68.8%、1957年15,000台を記録し、その名の通り国産乗用車の王座についた。初代クラウン誕生から今年で丸50年、トヨタ自動車の歴史はこのクラウンの歴史に象徴されている。クラウンが世界の代表的なブランド車として不動の地位を保持しているように、トヨタは世界最強の自動車メーカーと言われる実力を備えた世界企業へ成長した。そのトヨタの海外事業展開の基礎固めとなったのが1959年から始まったオーストラリアでの市場開拓である。

同年、トヨタは^{こもも}挙母市元町の1,600,000 m²の広大な用地に、世界事業展開の母体となる乗用車専用の組み立て工場を建設した。欧米の代表的な工場を視察し、世界最高・最新の機械・設備を採用し、ベルトコンベヤー総延長4,000 m、車体、塗装、スタンプ、機械工場も併設し、テレビカメラを用いた中央統御生産システムを導入した。元町工場の周辺には部品メーカー、系列企業が集結することとなり、挙母市は自動車産業の町づくりに特化し、市の名称を豊田市に変更させるに至った。1959年はまさにトヨタにとって二重の意味で記念すべき年となったのである。

3. トヨタオーストラリアの事業開始

トヨタのオーストラリアでの事業展開は1959年、自動車ディーラー Thiess 社を商用車の販売代理店として、ランドクルーザーの輸出によって開始され、現地生産は1963年 AMI のポートメルボルン工場での「テアラ」委託組み立てによってスタートした。AMI (Australian Motor Industries) は、英国の Standard Triumph の子会社であるが、オーストラリアの人々の持分が60%と、現地化が進んでいた。しかし、オーストラリアでトヨタがこの現地生産にたどり着くまでに、トヨタは世界各地で幾多の苦い経験を積んでいたのである。

トヨタは、1950年販売部門をトヨタ自動車販売(株)として分離独立させ、輸出部を設置して海外市場の開拓に積極的に取り組んでいた。1952年ブラジルへのトラック輸出を皮切りに、ランドクルーザーの輸出が中南米諸国へと展開された。1958年には現地法人トヨタ・ブラジルを設立し、1959年にはランドクルーザーの現地組み立てに着手した。さらにメキシコにおいて、トヨタは1960年クラウンのKD生産を開始した(1964年撤退)。タイでは、1957年バンコクに直営の販売拠点を設け、次いで1962年に現地法人トヨタ・タイを設立し1964年トラックと乗用車テアラのKD生産を始めた。

自動車先進国アメリカ合衆国では、1957年8月トヨタ自動車販売アメリカを設立、その本拠地をロサンゼルス近郊のビバリーヒルズに置き、クラウンの輸出が開始された。しかし、日本では好評を博したクラウンも、アメリカでは受け入れられなかった。高速・長時間走行では、振動、オーバーヒートなど問題を起こすことが多く、ランプウェイからフリーウェイに入るときなど、加速が悪くなかなか割り込めない。やっとの思いで高速道路に入っても、登り勾配では後ろに車がつかなくなってしまふ。1,500 cc の非力なエンジンではいかんともしがたく不人気であった。結局1960年12月に輸出中止に追い込まれた。

アメリカへの乗用車輸出の失敗は、1962年の輸出部門の解体、海外事業統括部門の設立という組織改編を産み出し、開発・製造・販売・サービス一体となった海外進出への取り組みが始まり、北米、中南米、極東、オセアニアとアジア、中東とアフリカの5地域に分かれて、市場開拓が展開されることとなった。オーストラリア担当部門は早々にオーストラリアの部品メーカーを回り、GM-Holden や Volkswagen も視察したが、尊大な対応を受け、まともに相手にされなかったようである。「日本製品、安かろう悪かろう」の時代である。しかし、そういう状況の中でトヨタに強い関心を示したのがAMIであった。

当時のオーストラリア自動車産業は、英国系(British Motor Corporation, Rootes Group, Standard Triumph その他)と米国系(Chrysler, Ford, General Motors-Holden)が入り乱れて市場獲得にしのぎを削っていた。Standard社は、1955年ポートメルボルンにエンジン組立

工場を建設したが、過酷な市場競争で、1954年6.3%あった市場シェアが1958年には3.1%にまで落ち込んだ。同年 Standard グループの組織改革で誕生したのが、AMI 社であった。AMI は新事業展開として、Mercedes-Benz Australia を設立し、その株式の90%を取得した。Mercedes の売り上げで短期的には若干持ち直したものの、Ford による新型 Falcon の投入などの影響を受け自社製品（Vanguard その他）の売り上げ不振が続き、日産120台の組み立て工場ですでに日産16台まで落ち込んだ。財政赤字対策として、Mercedes-Benz Australia の90%の持分を手放した。それでも1961年6月決算では、オーストラリア企業としては記録的と言われた250百万豪ドルの大赤字を計上するまでに追い込まれた。

AMI は、基本的には英国の Standard-Triumph 社が梱包して送ってきたエンジンその他の部品に、現地調達したガラス、タイヤ、バッテリーなどを加えて組み立てるという、いわゆる KD 生産をやっていた。オーストラリア市場のニーズとか、テイストが考慮されていなかった。英国のトラック生産の巨人企業 British Leyland が Standard-Triumph 社を買収し、したがって AMI は Leyland の傘下に入った。Leyland の CEO Donald Stokes から AMI 建て直しの命を受け、1961年 AMI の新しい CEO として送り込まれてきたのが Ken Hougham であった。そのとき AMI の市場シェアは1%にまでさがり、工場稼働率は25%に落ち込み、工場稼働率を上げることに社運がかかっていた。ホーガムは欧米以外の可能性として日本のメーカーに着目していたが（かつて英国の Austin に勤めていた経験から、その提携先の日産について情報を得ていた）、たまたまトヨタから人が来る、それも提携先を求めているらしい、ことを聞き及びトヨタと接触をもったのである。

1962年12月、AMI から Bob Neave と George Harris がトヨタを訪問することとなった。2週間の交渉期間中、彼らはテアラに試乗したり、多くの工場を視察し系列部品メーカーの日本電装にも回った。厳しい価格交渉の後、1963年トヨタにとって自動車先進国での最初の海外現地生産となった AMI によるトヨタ車テアラの CKD 生産が決まった。ここでの経験が後の欧米での現地生産の試金石となった。トヨタにとりオーストラリアは特別な意味を持つこととなったのである。

1964年コロナ、1967年にはクラウン、1968年カローラが生産ラインに乗り、トヨタの小型乗用車生産が軌道に乗ってきた。1968年、トヨタは AMI の株式51%を買収して経営権を取得。また Thiess Sales 社の株式40%を買収し、社名を Thiess Toyota に変更して支配的な地位を獲得した。その後、トヨタは、1980年 Thiess Toyota の持分100%取得、続いて1987年 AMI の100%取得し、オーストラリアにおける生産・販売の全経営権を獲得した。1988年、トヨタの現地法人としてトヨタオーストラリア Toyota Motor Corporation Australia (TMCA) を設立、同年 Thiess Toyota を Toyota Motor Sales Australia (TMSA) に社名変更して、名実ともにトヨタオーストラリアの誕生となったのである。

4. 自動車産業政策：バトンプラン

豪州自動車産業政策においては、1970年代後半から80年代にかけて保護政策は頂点に達していた。1975年に44%であった乗用車輸入関税は1977年には57.5%へと上昇し、1975年より国内需要の20%に制限する輸入割当て制が導入された。さらに国内部品メーカーを保護するために国産化率も1968年以降85%という高水準が設定されていた。この保護政策の下で、当時オーストラリアではGM、フォード、トヨタ、三菱、日産のメーカー五社、が小さな市場で凌ぎを削っていたのである。しかしトヨタオーストラリアTMCAが誕生した時点では、オーストラリアでは国内産業保護政策の段階的緩和と輸出志向政策が展開される途上にあった。その第一波が1983年のホーク労働党政権が誕生して2年後の1985年1月通商大臣バトン（John Button）によって導入された自動車産業再編計画（第一次バトンプラン）である。その基本は、次のようなものであった。

1. オーストラリア自動車産業の競争力強化を目的として生産メーカーを5社から3グループへ、生産モデル（車型）を13から6モデルへ統合する。
2. 一定台数以下のモデルに対して追徴課税等のペナルティーを課す。一モデル3万台以上の生産の義務づけがあり、未達成の場合、部品などの輸入に際し当該組み立てメーカー工場出荷額の15%まで認められている輸入関税免除措置が、例えば2万台未満だとまったく受けられず、2万台以上3万台未満の場合にはその台数に応じて、0～15%の間に免除率が減じられる。
3. 輸入関税率を漸減させ、メーカーのコスト削減努力を促進させる。
4. 国産化率（ローカルコンテンツ）85%は堅持する。

続いて、1988年に第二次バトンプランが導入された。

1. 国内需要の20%に制限されていた輸入割当て制が廃止され、
2. 輸入関税が、乗用車については57.5%から45.0%へ削減され、その後1992年まで毎年2.5%ずつ下げ、商用車については、車種によって35.0%から25.0%であったものを20.0%とし、その後1992年まで毎年1.0%ずつ下げる
3. 輸出奨励制度（Export Facilitation Scheme）の実施。その内容を要約すると、

輸出クレジット＝輸出価格（FOB）－輸入コスト

＝輸出価格（FOB）におけるオーストラリア付加価値分

無税輸入恩典：獲得した輸出クレジット額に乗用車輸入関税率を乗じた額の輸入関税を免除

これにより、国内メーカーは母国あるいは第三国から自社ブランドの車を無税で輸入できる枠を得ることができ、オーストラリアにおける輸入車販売業者に比べ、競争上

有利な条件を得ることができる。

この1988年の見直しにより、バトンプランの目指す輸出志向型産業への脱皮が鮮明に打ち出され、さらに1992年には乗用車輸入関税をさらに毎年2.5%ずつ下げて2000年までに15.0%に削減することが決定された。図1に、この関税率の削減をベースとしたバトンプランの諸施策の推移をまとめた。

つぎに、バトンプラン進行にともなう生産メーカーならびにモデルの統廃合の推移をみると、1988年トヨタ・GMの合併ならびに1992年の日産の現地生産からの撤退により5社か

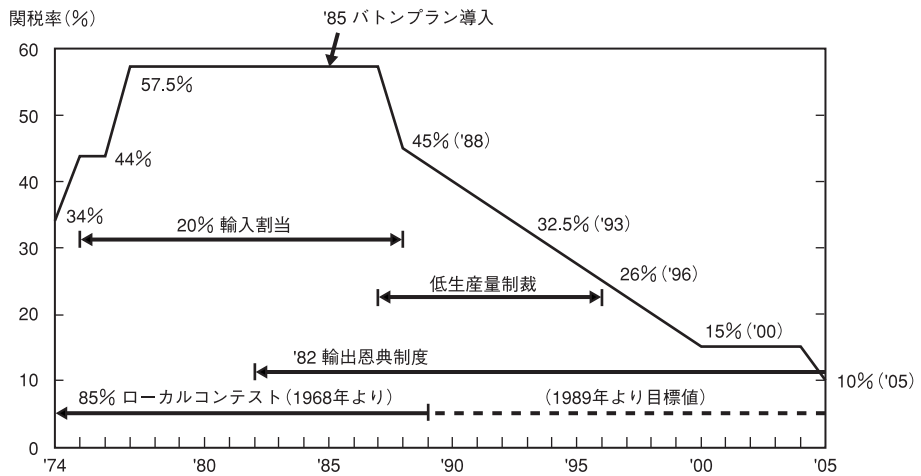


図1 バトンプラン一覧

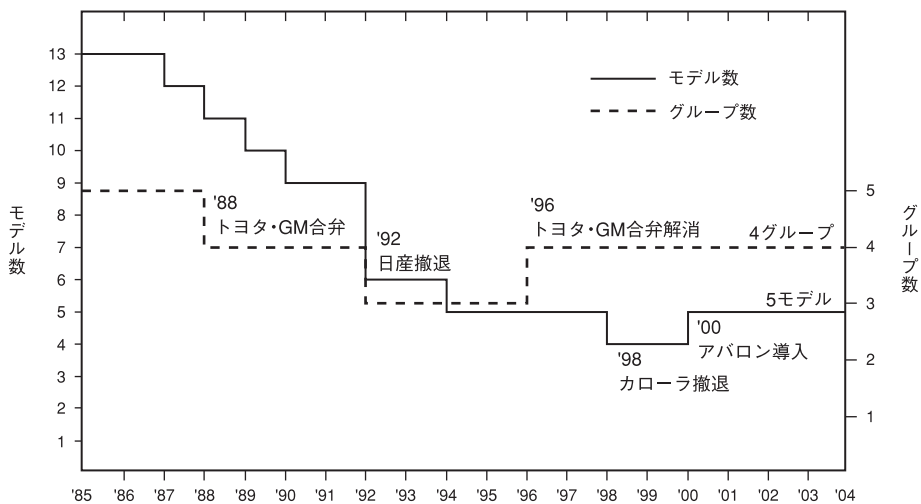


図2 メーカーならびにモデルの統廃合

ら3グループ（トヨタ・GM、フォード、三菱）が実現され、モデル数については、ジェミニ（GM）、アストラ（GM）、コルト（三菱）、パルサー（日産）等の国産化撤退により、1992年には6モデルへの削減という当初目標を達成した。1994年には、さらに進んでフォードが小型車レーザーの国産化撤退により、国産モデルは、カローラ、カムリ（以上トヨタ）、マグナ（三菱）、コモドア（GM）、ファルコン（フォード）の5車型に絞られた。

以上の統廃合の推移を図2に示す。

5. トヨタの取組み

オーストラリアの新車市場は、70年代以降50～60万台で推移していたが、バトンプラン導入後90年代に入り乗用車輸入関税低下等による低価格化、国内経済好調による個人所得増により急上昇し、2003年には過去最高の91万台に達した。オーストラリアでの自動車普及率は1台当たり1.6人でアメリカに次ぐ世界第二の成熟市場であるところから、この新車市場の上昇は、中古車需要からの移行によるところが大きいと考えられる。ちなみに従来のオーストラリアにおける新車対中古車の比率は、1対2.5位、日・米・欧ではおよそ1対1である。

新車市場のうち60万台弱を占める乗用車の輸入比率は上昇の一途をたどり、1988年（45%関税）の19%、1994年（30%関税）38%、2003年（15%関税）には59%に達している。商用車約30万台の新車市場における輸入比率は2003年（5%関税）89%である。オーストラリア国内メーカーがいかに過酷な競争状況に置かれているか察しられよう。さらに乗用車輸入関税は、2005年には10%、2010年には商用車と同レベルの5%まで削減されることが予定されている。その渦中であって、トヨタオーストラリアは2003年新車総市場91万台のうちトップシェアの19万台を占め、輸出でも業界トップの66,000台と2位（GM 36,000台）以下を大きく引き離す実績をあげている。バトンプランの進行とともにますます厳しくなる経営環境の変化に対し、トヨタオーストラリアはどのような対応策を講じてきたのか。トヨタの取組みを検証したい。

（1）GMとの製品相互供給とその解消

1988年5月、トヨタはアメリカGMとの折半出資により持株会社UAAI（United Australian Automotive Industries）を設立し、トヨタオーストラリアTMCAおよびGMホールデンGMHAを子会社化した。なお、商用車の販売会社であるTMSAは、トヨタの直系子会社として残した。この資本関係を次頁に図示する。

この合併事業は、バトンプランの掲げる3グループ、5モデル計画の実現に向かったの業界の積極的な協調であるが、トヨタ、GMにとっては、製品相互供給の業務提携を制度的に

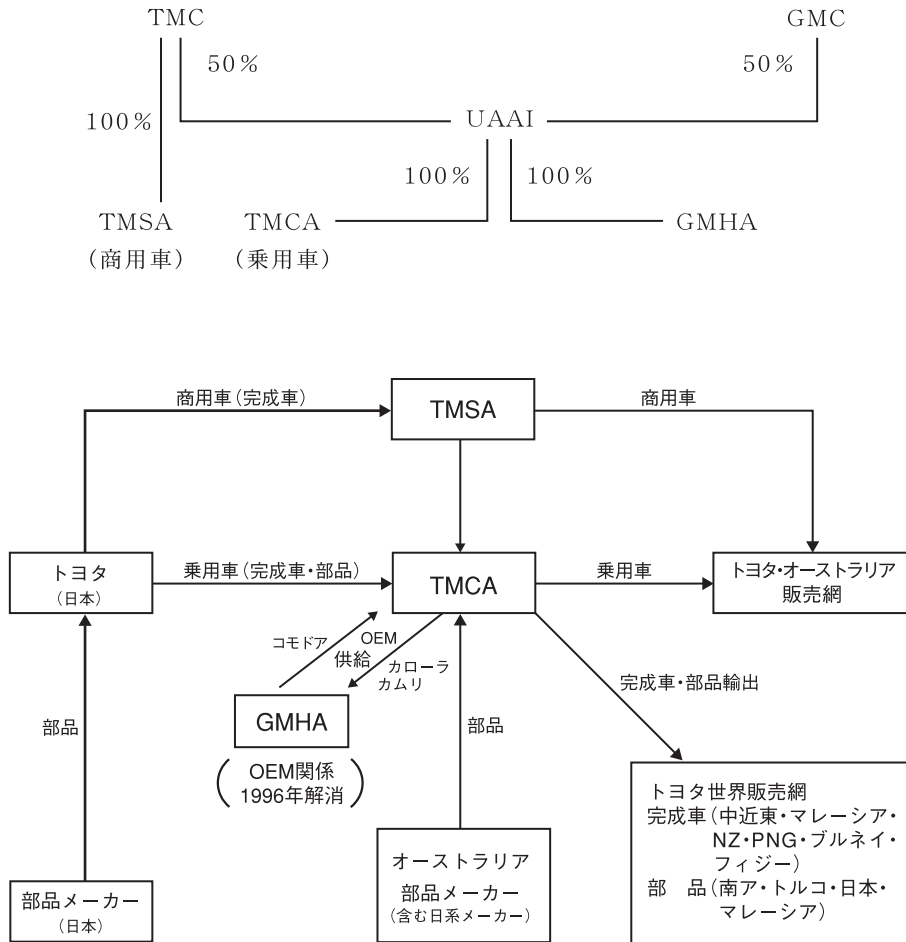


図3 トヨタ・オーストラリア TMCA の業務系統

固めるための一工夫ということになる。この UAAI の設立と同時に、トヨタと GM は製品の相互供給を開始し、トヨタは GM に対し「カローラ」「カムリ」を供給、GM はそれらを「ノバ」「アポロ」のブランドで自社の販売系列に流す。他方、GM はトヨタに対し「コモドア」を供給、トヨタはそれを「レクセン」のブランドで自社の販売系列に流す。かくして、両社は販売力を強化しそれぞれのベースブランド車の規模の経済を高めてコスト削減を図り、予想される輸入車の流入に対抗しようとした。そして、トヨタオーストラリアにとってドル箱事業である商用車の輸入販売については、合併事業から切り離してその利益を確保するという、構図ができあがった。しかし韓国の現代を始め小型車の輸入ラッシュは凄まじく、競合車カローラの生産維持が困難な状況となり、1996 年 GM との製品相互供給関係は解消された。当時のトヨタオーストラリアの業務系統を図3に示す。

（２） 集中生産体制の確立：アルトナ工場大型投資決定

バトンプラン導入当時のオーストラリアでは、日本のメーカーがトヨタ、三菱、日産の三社、アメリカのメーカーがGM、フォードの二社、計五社が60万台程度の市場でしのぎを削っていたのである。輸入車の増大は即、死活問題につながった。日産は撤退の道を選んだ。しかしトヨタは正反対の選択を採ったのである。

トヨタは徹底したコスト削減、品質改善の実現による生き残りの可能性を探った。その結果浮上したのが、3工場に分散されていた生産体制をアルトナでの集中生産体制に切り替える方策であった。およそ5億豪ドルの投資額が試算された。オーストラリア自動車産業史上、例をみない大型投資である。現地生産不利要因の関税削減の進行に対し、現地生産有利要因である円高進行の度合いのバランスの読み、オーストラリア財政赤字の推移次第で輸入車規制へ政策回帰への可能性、すなわち現地生産有利への政府の政策転換の可能性、いったん撤退したら再度の現地生産体制づくりは極めて困難であること、5億豪ドルで10～15万台の生産工場が建設可能ならば割安であること（トヨタの年産600万台構想実現のためには、どこかで生産能力アップが必要）、かりに現地生産で利益が出なくても、トヨタネットワークからの完成車輸入で利益を出しそのパッケージで判断すればよいとの考え、オーストラリアで海外現地生産を学ばせてもらったことへの感謝の思い等、理詰めと思入れとが錯綜した判断で決定がなされたとの印象を受ける。1990年末のこの決断はバブル崩壊の直前であり、トヨタの体力（資金力）が根底の支えとなっていた。

1995年1月、エンジン工場に、アルミ鋳物・プレス・車体（溶接）・塗装・組立の工程を加えた一貫生産工場の完成をみたアルトナ工場は、オーストラリアにとっては30年ぶりの新工場の完成であった。完成に先立って1994年7月、ダンデノン工場より「カローラ」組立ラインをアルトナ工場へ移設、1995年1月にはポートメルボルン工場より「カムリ」組立ラインを移設した。1995年3月31日、アルトナ工場お披露目の公式の開所式には、キーツ・連邦首相、ケネット・ヴィクトリア州首相をはじめ政財界関係者が多数参列し、世界最新・最高の施設・設備・技術を採用した画期的な新工場の完成を祝った。オーストラリア新産業政策の先導的工場の誕生として国家的な祝いでもあったのである。

（３） 品質改善努力

トヨタオーストラリアでは、働きやすい工程設計（低い部品札、同期台車、ドアレス等）、職場環境の整備（駐車場、食堂等）、大幅な人の現地化（部課長100%）等による従業員の公平な扱いの理念を浸透させるとともに、一人一人の努力・創意工夫が根本という現場主義の理念の浸透をベースに、全員参加の品質改善努力により、国産モデル中最高品質を確保した。それは同車格の輸入車と比べても、遜色のないレベルに達している。

完成車の品質改善にとって、現地調達部品の品質向上が必須の要件となる。しかし、長期

間にわたる保護政策の下でオーストラリアの部品メーカーの合理化は遅れていた。トヨタは、主要な部品メーカーを「トヨタショーケース」として選び出し、指導部隊として専従者5名を送り込み、品質・価格両面での改善に取組ませ、系列企業にまでトヨタ生産方式の浸透に取り組んだのである。

（４） 単一組合化

アルトナ工場の操業に合わせ労働協約を改定し、既存の職能別組合から単一組合化を方向づけた。トヨタがアルトナへの集中的生産体制の投資決定を正式表明したのは1991年であったが、その翌年キーティング首相が日本で豊田英二会長と会談した時、首相の『この工場に関して何を望むか』の問いに対し、豊田会長は、ただ一言『One Union』と答えたと伝えられている。このエピソードは、トヨタが単一組合化をいかに重視しているかを物語っている。新労働協約の特徴として次の三点があげられる。

1. 単一組合との協定

アルトナ工場では、AFMEU（一般作業員、保全工、組長・技能員）組合員3,250名、ETPU（電気工）組合員70名の二組合が存在していたが、ETPUには交渉権がなく、AFMEUが工場従業員を代表する唯一の組合となり、労使の意思決定の対応関係が確立され、問題解決の責任体制ができあがることになった。

2. 労使慣行の見直し

話し合いを基本とする労使慣行の確立、組合部門間の対立の抑制、細分化された諸協約・アコードの整理統合を行った。

3. 柔軟な生産体制の推進

一斉休日 PDO（Planned Day Off）から交代休暇 RDO（Roster Day Off）への変更、当日残業の指示を可能にさせるなど、制約的な労働条件の見直しによる柔軟な生産体制の確立を図った。

（５） 輸出拡大努力

トヨタオーストラリアでは、品質改善、経費削減などの社内合理化推進により国際競争力の向上努力を重ね、輸出拡大に取り組んだ。トヨタオーストラリアの輸出実績をみると、1992年62百万豪ドルでしかなかった輸出額が、ガルフ協力会議（Gulf Cooperation Council）の6カ国、サウジアラビア・オマーン・アラブ首長国連邦・クウェイト・バーレーン・カタールへの本格輸出が開始された1996年には400百万豪ドル、そして2003年には1,299百万豪ドル（カムリ66,000台）に達し、輸出二位のGM 36,000台を大きく引き離している。2003年のオーストラリアの商品別輸出をみると、乗用車は小麦、ワイン、羊毛を超える輸出品目に成長し総額2,743百万豪ドルであり、トヨタの輸出額はその47%に達し、輸出貢

献企業として際立った存在である。2002年には輸出を通じた経済貢献を評価され、ビクトリア州 Export Award を受賞している。

トヨタは従来、これら中近東諸国には日本から輸出していたが、円高・豪ドル安の両面から、豪州からの輸出に切り替える戦略をとった。これは、海外現地生産の一拠点が、完全に世界の生産・販売ネットワークの中で相互に連動して動くグローバル戦略展開の図式と理解できる。

6. R & D 会社の設立計画

2003年度、トヨタオーストラリアは営業利益1億豪ドルを実現させた。114,000台の国内生産規模は、利益可能水準を超えたと考えられる。生産では赤字、輸入販売でその赤字を相殺させうるかどうかという従来の苦しい経営状況から、トヨタオーストラリアは解放されつつあると思われる。生産自体で利益を出しうる状況に達した感がある。

1998年トヨタオーストラリアは、カラーラの生産停止に踏み切り、同車型を海外からの輸入に切り替えた。顧客のいるところで生産するという方針と集中生産体制、規模の経済の実現とをミックスさせた戦略展開がオーストラリアにおいても本格化してきた。その具体化が2005年のR & D会社の設立計画である。その狙いとして、以下の諸点を指摘できる。

1. 顧客密着の徹底化。オーストラリア、中近東のテイストは似ており、サスペンション、エンジンの加速性能など顧客密着の製品開発を推進する。
2. 部品開発、部品生産、部品調達レベルまで最適現地調達を実現させる。オーストラリアでは長期間にわたる保護政策の下で部品メーカーの合理化が遅れており一般的に高コスト低品質であり、部品産業の価格・品質面での国際競争力アップが喫緊の課題である。
3. オーストラリアの有利なR & D条件の活用。自動車関連技術レベル、給与水準、インフラ面でみてもオーストラリアは世界的にみて、R & D拠点設置の条件が整っている。
4. アジア・オセアニア全域の統括を視野に入れる。既存の日本拠点、デトロイト（北米拠点）、ベルギー（EU拠点）にメルボルン（アジア・オセアニア拠点）を加えて、R & D世界四極体制の構築を図る。2010年の自動車市場予想では、北米、ヨーロッパ、アジア・オセアニアがそれぞれ約30%、中南米10%が推測されており、アジア・オセアニア地域の重要性の増大に対応する。

7. お わ り に

一般に、オーストラリア製造業の輸出については、悲観的な『神話』とでも言うこと

が語られてきた。日く、『豪ドルが弱いから輸出が増える』、『第一次産品の輸出が増えれば豪ドル高となり、輸出難となる』、『製造業輸出の成長は、オーストラリア資源の強さの反映』、『政府の誘因策の結果』などである。いずれも製造業の個別企業の経営努力による輸出増ではなく、外的要因に依存した結果との解釈がなされる。新産業政策はまさにこれらの神話への挑戦である。

オーストラリアは、好むと好まざるとにかかわらずアジア太平洋地域の将来と一体化されざるをえない。そこでオーストラリアは、積極的にアジア太平洋地域における貿易自由化と経済協力推進を図るべく 1989 年に始まった APEC の提唱国となった。かくして、輸出志向型の製造業育成を目指す新産業政策の強化を図り、規制緩和を推進してきたわけである。

企業は、環境の中の生き物である。企業は、本来豊かな環境適応能力をもつ。困難な経営環境の中で、生きる道筋を探し求める。企業は、ヒト・カネ・モノ・情報（技術蓄積・販売網・ブランド・信用・企業イメージ等）という経営資源を開発・育成し、その最適利用・最適配分を考える。企業の持続的成長を支える上で最も重要な条件は、創造的革新という企業家精神の継承と伝播であり、その環境整備にある。

新産業政策を推進するに当たってホーク政権が、全国組合組織 ACTU とアコードの協定成立にエネルギーを投入したのは、それが個別産業・個別企業に経営責任を問える環境づくりとして重要な要因と考えたからである。自由と責任のない事業経営からは、改革は生まれない。

トヨタが、単一組合化にこだわったのも、まさにこの一点にあった。自己責任体制の確立こそが、経営革新の大前提となる。工業化・国際化・情報化の加速度的進展が、地域・国による技術差・賃金差を加速度的に減少させている。今後は、ますます経営能力そのものの重要性が高まる。トップ・マネジメントだけではなく、それを頂点とする組織全員の経営能力、経営マインドの開発が問われる。オーストラリアのように小さな市場では、規模の経済を必要とするメーカーにとっては、リスクが大きい。域内あるいは世界と結んだ購買・生産・販売・物流のネットワークを有効に使う世界戦略がなければ、投資の有効性は確保しがたいであろう。戦略開発の先進性がトヨタの強さを支えている。

そして、個々の事業拠点において、トップ・マネジメントから末端の従業員にいたるまでの、不断の改革・改善にまい進する企業文化とでも表現しうる人々の心的エネルギーの存在が欠かせない。トヨタはこの点で世界的に傑出した企業である。顧客満足、人間尊重、国際マインド、不断の改革改善の四原則を信条に掲げ、時空を超えた普遍的指導理念として世界への浸透を図っている。トヨタ本体のみならず、海外現地法人全体を巻き込んだ研修制度、QC 活動、改善提案の連携プレイでのトヨタの実績は傑出している。これが組織開発の先進性として、トヨタの強さを支えている。

1990 年末のアルトナ工場への 5 億豪ドルの投資決定は、論理 5 ～ 6 割、思い入れ 4 ～ 5

割かなと思えるほど、微妙で困難な判断であったと思われる。トヨタにはオーストラリアへの思い入れがあった。それが投資を支えた側面にあるように思える。投資の成功は、投資そのものに内在しているのではなく、その投資を成功させるまで改革を続ける精神力、情熱、使命感、執念、心的共鳴のようなものの持続が根底に必要である。トヨタオーストラリア45年の歴史は、戦略開発と組織開発の総合的マネジメント力の発展の歴史であるとともに、経営とは精神活動の側面を強くもつことを印象づけるものであった。

参 考 文 献

- 経済産業省『通商白書』2004.
 通商産業省『通商白書』平成2年版, 7年版.
 東洋経済新報社『海外進出企業総覧'94』.
 日本銀行国際局『国際比較統計』1995.
 日本貿易振興会海外経済情報センター『90年代のオーストラリアの産業政策』, 1992年3月.
 日本貿易振興会『世界と日本の貿易』1994.
 山中雅夫, 川口章編著『オーストラリアの産業政策と日本の多国籍企業』, 八千代出版, 1998年2月.
 ABM, March 1995.
 Automotive Industry Authority, Report of the State of the Automotive Industry 1993, AGPS (Australian Government Publishing Service), 1994.
 Bureau of Industry Economics, Multinationals and Governments: Issues and Implications for Australia, AGPS, 1993.
 Business Review Weekly, October 2, 1995.
 Davis, Peter, The Long Run: TOYOTA — The First 40 Years in Australia —, 1999.
 Department of the Prime Minister and Cabinet, Building a Competitive Australia, 12 March 1991, AGPS.
 Dobbs-Higginson, Michael, Asia Pacific: Its Role in the New World Disorder, William Heinemann Australia, 1993.
 Economic Planning Advisory Council, Structural Change and Economic Growth, 1993.
 Economic Planning Advisory Commission, Globalization: Issues for Australia, AGPS, 1995.
 Forsyth, Peter (editor), Microeconomic Reform in Australia, Allen & Unwin, 1992.
 Garnaut, Ross, Australia and the Northeast Asian Ascendancy: Report to the Prime Minister and the Minister for Foreign Affairs and Trade, AGPS, 1989.
 General Motors-Holden, The Holden Heritage, 1996.
 Hilmer, Frederick G. et al, National Competition Policy: Report by the Independent Committee of Inquiry, AGPS, 1993.
 Jackson, R. J., Policies for Development of Manufacturing Industry, Vol. 1 (Report), AGPS, October 1975.
 Jones, Ross (editor), Australian Microeconomic Policies, 4th edition, Prentice Hall, 1994.
 Lloyd Ross Forum, Australian Industry: What Policy?, Pluto Press, 1994.
 Mach, Andrew and John Ravenhill, Pacific Cooperation: Building Economic and Security Regimes in the Asia-Pacific Region, Allen & Unwin, 1994.
 Seehan, P. J. et al, The Rebirth of Australian Industry, Center for Strategic Economic Studies, Victoria University, 1994.
 The Senate Standing Committee on Industry, Science and Technology, Manufacturing In-

dustry Revitalisation : Making it together, AGPS, 1988.

Toyota Motor Corporation, TOYOTA : A History of the First 50 Years, 1988.

Toyota Australia Public Affairs, This is Toyota Australia, 2001.

Tuckey,Bill, TRUE BLUE : 75 Years of Ford in Australia, 2000.

Yearbook Australia 2004.