

Australian Industry Policy and Japanese Multinational Enterprises

— In the Case of Automotive Industry —

Masao Yamanaka

Now in Australia, the big change of industry policy is under way, introducing diverse measures, one of which is the gradual cut of tariff rates. The aim of this policy change is economic reconstruction through improving international competitiveness of manufacturing industries and facilitating exports of manufactured goods.

This change implies decrease of merits of direct foreign investment to Australian manufacturing industries, and hence some Japanese MNEs seem to have decided to withdraw their investment from Australia. Some companies, however, added or decided to add substantial investment in spite of becoming-harsh business environment.

The writer planned a joint research project on the title of "Australian Industry Policy and Japanese Multinational Enterprises", and organized a joint research team between Japan, headed by this writer of the Center for Australian Studies at Otemongakuin University, and Australia, headed by Prof. Stephen Nicholas of Melbourne University. The comprehensive joint research surveys are to be done in 1996.

This paper is a report of the preliminary survey for the project, done by the writer in March 1995. It focuses a case study of automotive industry. A table of contents is as following.

- (1) introduction
- (2) prehistory of the new industry policy
- (3) the new industry policy and APEC
- (4) outline of the new industry policy
- (5) outline of Australian automotive industry policy : Button Plan
- (6) characteristics of Australian automotive market
- (7) Japanese car sales in Australian market
- (8) Toyota's responses to the changing industry policy
- (9) difficulties of Australian automotive industry
- (10) conclusion

In the conclusion, the writer emphasizes the competence of enterprises to adjust to business environment and urges the importance of entrepreneurship. The writer evaluates the new industry policy based on the competition principle as an indispensable for the entrepreneurship.

The writer also urges the consciousness of self responsibility, and Toyota's adherence to one union of labor organization is analyzed as an appropriate attempt to secure the conditions of self responsibility of a company and of an individual person among employees. The writer finally indicates that the principle of competition and self responsibility might weaken the meaning of existence of wage award system in Australia.

オーストラリアの産業政策と日本の多国籍企業

——自動車産業の事例研究——

山 中 雅 夫

目 次

1. はじめに
2. 新産業政策前史
3. 新産業政策と APEC 構想
4. 新産業政策の概要
5. 豪州自動車産業政策の概要（バトンプラン）
6. 豪州自動車市場の特徴
7. 豪州自動車市場における日本車販売
8. トヨタの取組み
9. 豪州自動車産業の抱える問題点
10. おわりに

1. は じ め に

オーストラリア政府は、1991年「競争力あるオーストラリアを築くために」と題して、競争による合理化を指導原理とする新産業政策を導入した。それは、保護主義からの歴史的訣別であった。この政策転換から4年を経て、かつて関税ならびに非関税障壁で手厚く保護されていた製造業において、大幅な関税削減その他の規制緩和が実施され、経営環境は一変した。

はたして、国際競争力をもつ輸出志向型の製造業の育成という新産業政策の狙いは、個別の産業でどのように展開されているのであろうか。その中で個別の企業の対応行動はどうか。本稿では、最も大きな影響を受けている産業の一つとして自動車産業を例にあげ、その産業政策の展開と日本の多国籍企業トヨタの取組みを見る。かくして、オーストラリアの産業政策の特徴と多国籍企業行動の分析を通して、オーストラリア製造業活性化の条件について若干の提言を試みたい。

2. 新産業政策前史

オーストラリアでは、一貫して輸入代替に重点を置いた産業保護政策が続けられてきた。第二次世界大戦後においても、メンジス自由・地方党連立政権の貿易産業大臣であったマキューウェン地方党党首が導入した「マキューウェニズム」と呼ばれる徹底した産業保護政策によって保護が強化されてきた。この産業保護の歴史は、オーストラリア製造業の国際競争力を弱め、第一次産業依存の脆弱な経済体質を生み出した。19世紀の後半には世界一を誇っていたオーストラリアの所得水準は、その後相対的な地位の低下が著しく、アメリカ、フランス、西ドイツ、日本と次々と工業化諸国の後塵を拝し、ついに近年では一人当たり GDP でシンガポール、香港に抜かれるに至っている。

オーストラリアでは、一方で産業保護のための輸入障壁の増殖が進むとともに、他方では経済の国際的な相対的地位の低下からの脱却が論じられてきた。1970年代に入り保護体質からの脱却がオーストラリアの国民的課題であるとの認識が高まり、「国際競争力のある輸出志向型製造業の育成」が政治的課題として登場してきた。1971年の関税委員会（Tariff Board）による産業保護体制の抜本的見直しをうけて、1973年ウィットラム労働党政権は、関税の一律25%カットを打ち出し、「競争による合理化」を産業政策の基本理念とするに至った。

この基本理念の変更にもかかわらず、1970年代の二次にわたるオイルショック、世界不況、大量失業の政治的現実、逆に関税保護を強化させ、さらに輸入数量規制などの非関税障壁までも積み上げる結果となった。

しかし、1983年ホーク労働党政権の誕生により新たな転機が訪れ、競争原理への軌道修正がなされた。その布石は1976年のジャクソン委員会報告にあり、同報告では、

- ① 輸入代替に重点を置いた産業政策では、1960年代以降の製造業の衰退を止めることができない。
- ② 製造業の活性化のためには製品輸出が不可欠である。
- ③ 相互依存関係の強くなっている企業間・産業間のネットワークの下では、特定産業への保護は他の産業・他の企業への犠牲を伴わざるをえない。

の諸点が強調されていた。

表1 一人当たり GDP, 1994

(米ドル)

オーストラリア	18,332
日本	36,863
アメリカ	26,159
イギリス	17,652
ドイツ	25,202
フランス	23,041
スイス	37,527
香港	21,752
シンガポール	24,024

(出所) 日本銀行国際局『国際比較統計』
1995, p. 29 より抜粋。

ホーク政権は、この報告の趣旨にそって個別産業政策の見直しを図り、1983年8月鉄鋼業再建計画、1984年5月自動車産業政策（いわゆるバトンプラン）、1986年11月には繊維・衣料・履物産業再建7カ年計画を発表した。「競争による合理化」、「規模の経済の実現」による「国際競争力のある製造業育成」を目指すこれらの計画は、オーストラリア経済の活性化のための国民的課題であるとし、政府・産業界・労働組合の三者が一体となって取り組む『合意にもとづく経済運営（アコード）』が提唱された。

1988年5月には産業自由化への動きが加速され、平均20%に及ぶ関税削減が実施された。1989年10月のガーノ報告は、アジアのダイナミズムへのオーストラリアの積極的にかかわりを提唱し、大競争時代の到来に合わせて輸出誘因策の導入によって国際競争力のある製造業の育成を図ることを勧告すると同時に、輸出よりも国内市場を志向させる関税保護を排除することが活力あるオーストラリア製造業の育成をもたらすと主張した。同報告書はその後に展開される新産業政策の基本理念を構成するものとなった。

3. 新産業政策と APEC 構想

1991年3月12日、ホーク首相は議会演説『競争力あるオーストラリアを築くために』（Building a Competitive Australia）の中で、「国際競争力を強め、生産能力を増強する」ことが、オーストラリアの直面している基本的課題であるとし、その課題に対応する一連の重要な新措置を発表した。それがいわゆる新産業政策である。

その包括的対応策は、関税引き下げ、企業を対象とした卸売売上税（wholesale sales tax）の減税、減価償却の簡素化による企業貯蓄の振興、労働調整プログラム、さらに「賢明な国」（clever country）を築くための教育・研究プログラムなどの広い範囲にわたるものであるが、それらはいずれもオーストラリアの競争力を強化するという一点に目的が収斂している。

ホーク首相の議会演説は、長期にわたって続いた景気下降が底を打ったかどうかというオーストラリア経済の深刻な不況の最中に行なわれた。従来のオーストラリア政府の行動パターンならば、「雇用確保」という政治的現実のまえに、「関税引き下げ」の意味する「市場原理・競争原理」の理念が後退せざるをえない状況であった。しかし、ホーク政権は一時しのぎの不況脱出策を講じるのではなく、保護削減の加速化政策を断行することにより、オーストラリアの競争力を高めるための長期的な構造改革を目指し、牢固とした保護主義の慣習に改革を加える不退転の決意を示した。ホーク政権のこの自由化政策の断行は、まさしく保護主義への歴史的訣別ということができよう。

ホーク政権の新産業政策実施の政治的・外交的背景として、その2年前の1989年にホー

ク首相の提唱によって発足したアジア太平洋経済協力会議（APEC）の存在を指摘しておく必要がある。APEC 構想は、アジア太平洋地域内の開放的な経済交流・経済協力を促進させることにより、域内各国の経済発展と安定した世界の経済秩序の形成に資することを意図している。近年の東アジア諸国における経済改革・工業化の嵐は、広くアジア太平洋地域を巻き込み、さらに世界経済を揺り動かす計り知れないエネルギーを秘めている。まさに世界の成長センターといわれる所以である。東アジアに隣接し、アジア太平洋地域の中央に位置するオーストラリアにとって、この地域の経済発展は自国経済の構造改革の推進、競争力ある製造業の育成の上で、願ってもない好機である。しかし、このシナリオには開放的で自由な国際経済関係の樹立が前提となる。そのためには、オーストラリア自身が関税切り下げという、身を切る苦しい思いを自国に課す必要がある。これにより APEC 構想の基本理念である自由貿易主義を推進させようとするオーストラリアの主張に説得力が生じうるわけである。

4. 新産業政策の概要

（1）保護の削減

国際競争力の強化を目指す新産業政策は一連の措置によって構成されているが、それらの包括的対応策のなかで、最も実効性のある対策として位置付けられているのが関税の切り下げである。関税は連邦成立以来オーストラリア経済の恒久的特徴の一つとみなされ続けてきた。関税は、外国商品の価格をより高くすることによって国内産業を保護し、その結果海外で競争できない非効率的な産業を生みだし、消費者にとって高価格と、国内の第一次産業にとって高コストをもたらした。ホーク政権はその誕生以来、断固たる姿勢をもって関税引き下げに取り組んできたが、より一層の保護の削減により製造業部門の開放を行なった。その具体策として、以下を挙げ保護削減方針を一段と強化した。

- ① 一般関税率を、現行の 10% および 15% から、1996 年までに一律 5% へと削減する。
- ② 乗用車関税率を、1992 年の 35% から、年間 2.5% ずつ引き下げ、2000 年に 15% とする。
- ③ 繊維・衣料・履物関税率を、2000 年までに 25% 以下となるよう、加速度的に引き下げる。また、輸入割当制の廃止を 2 年繰り上げて 1993 年 3 月 1 日とする。
- ④ 関税改革と並行して、農業に対する全般的保護を削減する。

（2）卸売売上税（wholesale sales tax）の免除

製造の投入要素に対して課税する卸売売上税は、オーストラリアの間接税制の重要な要素であるが、オーストラリアの製造業者にとっては国際競争上不利な条件の一つである。政府

は、競争力強化を重視するところから企業の投入要素に対する売上税の軽減措置を講じてきたが、新産業政策により大規模な免除対象範囲の拡大が決定された。免除対象となる活動の主なものを挙げると、

- ① 研究・開発・エンジニアリングおよび技術設計など生産以前の活動
- ② 原材料の発注、製造工程の管理または原価管理、排出物の監視、構内の清掃、照明
- ③ 商品製造現場に関連した保管・運搬・搬出ならびに採掘現場の復旧などの生産後の活動
- ④ 事業活動を遂行するスタッフの訓練

などである。これらは結局のところ、現実には物をつくるという直接的な生産活動を支える補助的・促進的・間接的な活動である。逆に言えば、卸売売上税の対象が、直接的な生産活動のための投入要素に限定されてきたことを意味する。

（３）減価償却の簡素化による企業貯蓄の振興

減価償却の手順の簡素化はすでに着手されており、たとえば、従来定額法で年に20%の償却を行っていた耐用年数5年の資産は、現在の制度では定率法で年に36%償却できる。これにより、資産価値の6割近くが耐用年数の最初の2年間で償却されることを意味し、それだけ企業貯蓄の振興に資することになる。新産業政策の改革では、

- ① 減価償却規定、とくに有効耐用年数の意味を明確化するための規定を制定し、納税者の自己裁量の範囲を拡大
- ② 減価償却率の種類を18種類から7種類に減らし、手続きを簡素化
- ③ 少額品目にかかわる減価償却計算事務を簡素化するため、価格が300ドル以下または耐用年数が3年以下の品目については即時償却を認める

等の簡素化が促進された。

（４）労働調整プログラム

関税削減が目指す産業構造の改革により、社会全体にとって利益がもたらされるけれども、その変革によって打撃を受ける個人およびグループが生じることは避け難い。社会は、変革の恩恵に浴するだけでなく、変革の負担も分けあう用意が必要であるとして、ホーク政権は労働調整プログラムを設け、自動車、繊維・衣料・履物産業の離職者を、配置転換、職業訓練ならびに職種転換のための賃金助成金などの措置によって支援することを表明した。

（５）「賢明な国」を築くための教育・研究プログラム

ホーク首相は、「競争力あるオーストラリアを築くために」は、国民一人一人が個人として、そして彼らを代表する各組織を通じて、オーストラリアが直面している経済的課題を理

解し努力しなければならないことを強調した。変革を実現するためには、最も貴重な資源である国民の才能を動員すべきであるとし、その基盤となる教育・研究制度の充実を図った。そして国民一人一人の主体的な変革の努力から生まれる国家像として「賢明な国」(clever country)という概念を提唱した。その国づくりのための教育・研究プログラムとして、

- ① 資源産業・情報産業・環境・医学の各分野における共同研究センター網の創設
- ② 研究開発投資に対する税額控除率を無期限で 125% とする
- ③ 大学院生研究奨励金の予算増
- ④ 高等教育機関の数の増大
- ⑤ 地方の学校の在籍率を高めるための特別資金提供
- ⑥ 職業訓練プログラムの充実

等の具体的施策が表明された。

以上の諸施策は、オーストラリア経済の改革を続けるために絶対的に必要な条件であり、将来中断されてはならないものとされた。この基本方針は、大型の失業対策を柱とする 1994 年 5 月の産業政策「Working Nation (雇用と成長に関する白書)」によって強化された。その内容は、2000 年までに失業率を 5% まで下げることが目標に、向こう 4 年間で 66 億豪ドルを投入して構造的失業に取り組む決意を示したもので、積極的な製造業の活性化・産業構造の改革を目指す新産業政策の推進をサポートするものである。

保護主義への歴史的訣別を示した新産業政策の内容は、単に製造業の活性化を志向するにとどまらず、活力ある国づくりへの総合的処方箋の趣を呈している。競争力があり繁栄し、かつ寛容で公正な社会の実現をめざす国のイメージを「賢明な国」と表現して、政府として、オーストラリアの進むべき方向、国のヴィジョンを示したものと言えよう。

5. 豪州自動車産業政策の概要 (バトンプラン)

規制緩和を進め、競争原理の浸透を図る新産業政策の理念が、具体的に個別の産業でどのように展開されているのか、かつて手厚い保護の恩恵に浴していた自動車産業を例にあげて政策転換の実態を明らかにしたい。

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 85% という高水準が設定されていた (1968 年以降)。

しかし、1985 年 1 月バトン通産大臣によって導入された自動車産業再編成計画によりこの流れが堰止められた。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
- 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という内容であり、いわゆる規模の経済の実現により国際競争力をつけさせようという構想
- 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計画
- ④ しかし国産化率(ローカルコンテンツ)85%は堅持

バトン・プランは、1987年以降今日に至るまで着実に実施されている。まず同年、

*一定台数以下の生産モデルに対する制裁措置が導入された。1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%の間に免除枠が減じられる。

続いて、1988年には、

*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、
*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

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た。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。

以上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一覧図にまとめる(図1)。

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ホールデン)、ファルコン(フォード)の5車型に絞られた。

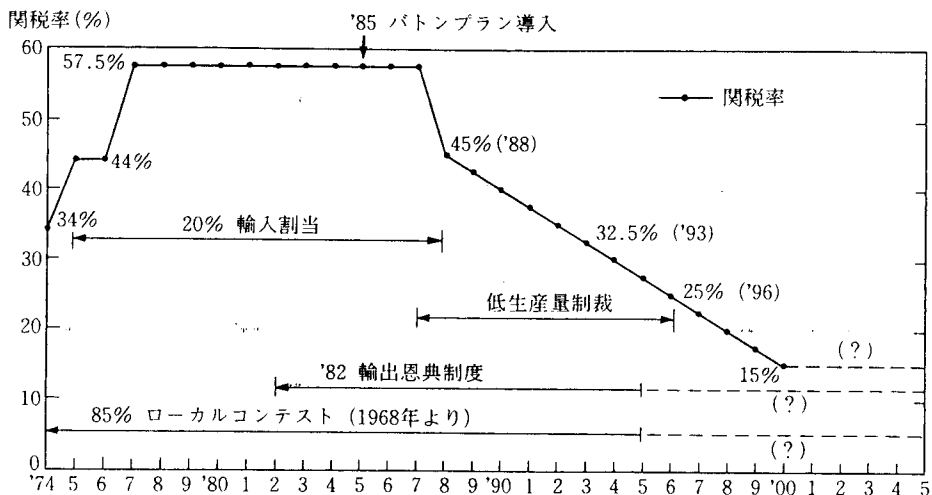


図1 バトンプラン一覧

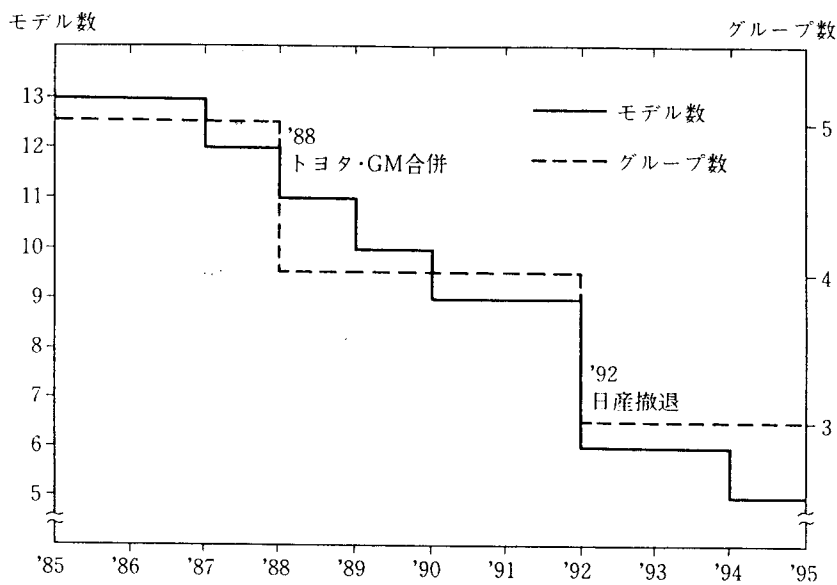


図2 メーカーならびにモデルの統廃合

以上の統廃合の推移を図2に示す。

バトンプランにおいては、図2に見られるように当初の構想通りの再編成が実現されているが、保護の削減によって、国際競争力を高める規模の経済実現への企業の自助努力を引き出すとともに、他方では拡大された生産規模の市場開拓努力の誘因となる輸出奨励制度 (Export Facilitation Scheme) が実施されている。その内容を要約すると、

＊輸出クレジットの奨励 自動車およびその部品の輸出額に応じ、完成車および自動車部品の無税輸入の恩典（1982 年から導入）

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、当該メーカーは母国あるいは諸外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販売業者（例えば、現代・マツダ・ホンダ・BMW 等）に比べ、競争上有利な条件を得る。

しかし、この輸出奨励制度は名称間違いの恐れがある。この制度は、完成車あるいは部品を輸入することによって始めて効果が現れる。実際のところ、この制度の導入以来、輸出の増大をみたが、それ以上に輸入が増大している。これは、オーストラリアが目指している活力ある製造業の未来の姿と、国際競争力が劣位にある現状とのギャップが大きいことを象徴的に示すものと言えよう。

6. 豪州自動車市場の特徴

(1) 生産・雇用・新車市場

国内総生産台数は、乗用車・商用車を合わせて、1991 年以降年間 30 万台弱を推移し、総生産額は 1993 年で製造業の約 1 割に当たる 65 億ドルであった。自動車産業全体の雇用は、1990 年の 6.3 万人から 1993 年の 4.3 万人（製造業の約 4％）へと大幅な減少が見られ、構造調整が確実に進んでいることを示している。

オーストラリアの自動車総保有台数は約 1,000 万台で日本のおよそ 6 分の 1 であり、普及率（1 台当たり人口）は、1.8 人と、アメリカ、カナダに次いで高く、成熟市場である。

新車市場は、日本のおよそ 10 分の 1 であり、年間 60 万台強から 50 万台強を推移している（表 2）。

	1989	1990	1991	1992	1993
乗用車	444,983	464,630	391,529	406,427	414,425
商用車	162,516	152,668	123,037	135,650	140,881
計	607,499	617,298	514,566	542,077	555,306

(出所) Automotive Industry Authority, Report on the State of the Automotive Industry 1993, p.81 より作成。

なお、1994 年度の市場構成は以下の通りとなっている。

総市場 61.6 万台

乗 用 車	46.1 万台
国内生産	28.2 万台
輸 入 車	17.9 万台
商 用 車	15.5 万台

(2) 乗用車市場

オーストラリアの自動車統計資料では乗用車を以下の5クラスに区分している。

ミクロ	660 CC 以下 (ダイハツ, ミラ等)
小 型	1,500 ~ 1,800 CC (カローラ, エクセル, シヴィック等)
中 型	2,000 ~ 2,200 CC (カムリ, マグナ等)
大 型	V 6 ・ 2,500 CC ~ 3,800 CC (コモドア, ファルコン等)
高 級	2,500 CC ~ 6,000 CC (ベンツ, レジェンド等)

この分類に従った市場シェアの時系列データをみると、ミクロと中型車クラスにかなり大きな変動が見られる (表3)。ミクロ車では、1980年代始め2~3%であったものが近年約9%に達し、中型車市場は32~36%であったものが24%へと10%前後の落ち込みを示している。

1989年に始まったミクロ車のシェア上昇は、1988年まで続いた輸入数量割当てが廃止され (図1) た結果によるものである。それまでは、輸入割当てをより利鞘の高い高価格車に利用していたためである。さらに中型車市場の落ち込みについては、1980年代後半に小型、中型クラスに多様なモデルと価格帯の広がりがあり、購買層のクラス間への分散を促したと思われる。

表3 乗用車市場クラス別シェア, 1982~1993

	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
ミクロ	2.2	2.8	3.0	3.7	2.9	2.8	2.9	3.4	5.1	7.3	8.9	8.9
小 型	27.0	27.4	25.1	25.0	27.0	23.4	24.2	24.5	28.7	29.5	25.3	24.1
中 型	32.4	36.8	34.2	32.8	29.0	29.8	31.4	29.5	27.5	26.1	24.6	24.0
大 型	28.5	23.0	26.8	27.5	30.0	34.0	31.3	31.0	28.4	27.2	29.7	32.3
高 級	9.9	10.0	10.9	11.0	10.5	10.0	10.2	11.6	10.3	9.9	11.5	10.7

(出所) 前掲書, 43頁より作成。

(3) 法人需要

オーストラリア乗用車市場の特徴の一つとして触れて置くべきは、いわゆる法人需要が大きな比重を占めていることである。1993年で見ると、乗用車全体で54%が法人需要となっている。クラス別にみると、とくに大型クラス (コモドア, ファルコン等) では、75%にも達している (表4)。これは、ステイタス・シンボルとして、フリンジ・ベネフィットとして、さらに所得税対策として、マネージャーカーの重要な役割が定着していることを示すものである。

表4 乗用車市場：法人需要と個人需要，1989～1993（台数）

	1989	1990	1991	1992	1993
法人需要	232,464	211,679	186,393	208,496	224,255
マイクロ	3,000	3,882	5,065	7,041	6,864
小 型	35,924	35,793	35,549	35,247	36,280
中 型	66,839	61,164	52,175	55,729	57,880
大 型	97,955	86,173	72,619	85,428	100,079
高 級	28,746	24,667	20,985	25,051	23,152
個人需要	212,519	252,951	205,136	197,451	190,170
マイクロ	12,089	19,900	23,571	29,362	29,980
小 型	73,387	97,234	79,872	67,629	63,687
中 型	64,149	66,449	50,175	42,860	41,580
大 型	40,141	46,024	33,764	35,732	33,553
高 級	22,753	23,344	17,754	21,868	21,370
計	444,983	464,630	391,529	405,947	414,425

（出所）前掲書；81頁より作成。

（4）輸出入

商用車はほぼ100%輸入車市場であるのに対し，新車市場における乗用車の輸入依存率は，1989年の24.5%から1993年の36.9%へと拡大傾向にある（表5）．1994年には，これが38.8%に達し，1995年には，韓国車の輸入台頭で40%を越える勢いである．

輸入乗用車の国別比率をみると，日本の比率が1993年72.1%と圧倒的に高いとはいえ，それが漸減傾向にあるのに対し，韓国（現代自動車）の比率が急上昇している（表6）．トヨタの「カローラ」の低グレード車と競合する現代の「エクセル」との価格差をくらべると7,000豪ドル（約525,000円）の開きがあり，価格競争では日本車は太刀打ちできない状況となっている．関税率の削減，韓国・マレーシアなどアジア・カーの台頭などにより，オーストラリア国産メーカーにとっては厳しい状況となっている．

表5 乗用車市場：国産車対輸入車，1989～1993

（台数）

	1989	1990	1991	1992	1993
国産車	335,800（75.5%）	347,097（74.7%）	269,588（68.9%）	261,019（64.2%）	261,541（63.1%）
輸入車	109,183（24.5%）	117,533（25.3%）	121,941（31.1%）	145,408（35.8%）	152,884（36.9%）
国産車メーカー輸入	36,271（8.1%）	38,890（8.4%）	38,178（9.7%）	48,069（11.8%）	49,111（11.9%）
その他輸入	72,912（16.4%）	78,643（16.9%）	83,763（21.4%）	97,339（24.0%）	103,773（25.0%）
乗用車市場計	444,983（100.0%）	464,630（100.0%）	391,529（100.0%）	406,427（100.0%）	414,425（100.0%）

（出所）前掲書，82頁より作成。

表6 国別輸入乗用車，1990～1993

	1990		1991		1992		1993	
	台数	シェア（%）	台数	シェア（%）	台数	シェア（%）	台数	シェア（%）
日 本	93,437	81.1	99,364	80.3	113,749	77.2	114,445	72.1
ドイツ	7,801	6.8	6,678	5.4	9,443	6.4	9,968	6.3
韓 国	7,259	6.3	12,982	10.5	17,012	11.5	27,007	17.0
スウェーデン	2,099	1.8	1,934	1.6	3,721	2.5	3,335	2.1
イギリス	1,222	1.1	491	0.4	530	0.4	461	0.3
ベルギー	1,142	1.0	415	0.3	582	0.4	1,002	0.6
その他	2,191	1.9	1,844	1.5	2,369	1.6	2,445	1.6
計	115,151	100.0	123,708	100.0	147,406	100.0	158,663	100.0

（出所）前掲書，86頁より作成。

アメリカ、欧州、日本そしてアジアからというオーストラリアへの自動車メーカーの参入の流れを見ると、世界における自動車工業の大量生産体制の発展過程に呼応している。

さて、乗用車市場の占有状況を見ると、法人需要の大きい大型車クラスの「ファルコン」「コモドア」を擁するフォード、GMが1、2位を占めているが、参入企業の多い日本車全体でみると、1990年代に入って50%を越えている。個別企業でみると、1994年乗用車新車市場は、

フォード	105,720 台	22.9%
GM	99,187	21.5
トヨタ	72,433	15.7
三菱	54,972	11.9
現代	24,129	5.2
マツダ	23,587	5.1
ホンダ	16,035	3.5
日産	13,739	3.0
ダイハツ	10,769	2.3
スバル	8,304	1.8
BMW	7,270	1.6
スズキ	5,435	1.2
メルセデス	3,517	0.8
サーブ	3,248	0.7
ボルボ	3,042	0.7
その他	9,311	2.0
計	460,698	100.0

(VFACTS Data による)

この中で、とくに10年ほどの時間幅でみれば、

*かつて30%を越える市場占拠率を誇ったフォードが23%前後へと、相対的地位を低下させたこと

*かつて10～11%のシェアを占めた日産が、1992年の現地生産撤退以降、シェア減に歯止めがかからず、1994年3.0%へと落ち込んでいること

*1986年新規参入の韓国メーカーの現代が、着実にシェアを伸ばし（近年は年平均4割強の増加）、1994年にはマツダを抜いて5位を占め、輸入専門メーカーとしてはトップに踊り出た。これは、とくに多くの輸入車が競合する小型車クラスにおいて、韓国車が価格競争力の点で圧倒的な優位に立っていることの現れである。

表7 自動車輸出（完成車および部品）

	(百万ドル)
1989	649.1
1990	1,013.8
1991	1,157.3
1992	1,246.9
1993	1,465.4

(出所) 前掲書, 50 頁より作成.

表8 乗用車輸入, 1989～1993

	台数	輸入額(千ドル)
1989	126,262	1,382,076
1990	115,151	1,277,675
1991	123,708	1,331,457
1992	147,406	1,849,239
1993	158,663	2,178,667

(出所) 前掲書, 54 頁より作成.

輸出についてみると, 近年は完成車で年間約2万7千台で推移しているが, 部品を含めた自動車全体の輸出額では着実に増大し1993年で14億6千5百万ドルに達する(表7).

しかし, この輸出増に対し, 完成車の輸入だけで1993年21億7千8百万ドル(表8), 部品輸入の31億ドルを合わせると, 52億ドルを越え大幅な輸入超過である. 国際競争力の面で, オーストラリアが厳しい現実にはさらされていることを, 如実に物語っている.

7. 豪州自動車市場における日本車販売

* 日本車の参入

今日, オーストラリアの自動車組立てメーカーはすべて海外資本によって支配されているが, その進出の経緯を以下に概観する.

- 1925年 FORD
- 1926年 GM
- 1957年 VW
- 1959年 トヨタ
- 1965年 クライスラー
- 1969年 ホンダ 販売参入
- 1976年 日産 VWを買収
- 1979年 三菱 クライスラーを買収
- 1985年 バトンブラン施行
- 1986年 現代(韓国) 販売参入
- 1989年 トヨタ・GM 合弁会社 UAAI を設立
- 1991年 トヨタ 乗用車・商用車全体の新车販売台数で第一位となる
- 1992年 日産 生産から撤退
- 1994年 FORD 「サブリン」「レーダー」の組立工場を閉鎖
- 1994年 日産 乗用車・商用車全体の新车販売台数で第一位となる
- 1994年 トヨタ 「プロトン」(マレーシア) 参入
- 1995年 「プロトン」(マレーシア) 参入

アメリカ、欧州、日本そしてアジアからというオーストラリアへの自動車メーカーの参入の流れを見ると、世界における自動車工業の大量生産体制の発展過程に呼応している。

さて、乗用車市場の占有状況を見ると、法人需要の大きい大型車クラスの「ファルコン」「コモドア」を擁するフォード、GMが1、2位を占めているが、参入企業の多い日本車全体でみると、1990年代に入って50%を越えている。個別企業でみると、1994年乗用車新車市場は、

フォード	105,720 台	22.9%
GM	99,187	21.5
トヨタ	72,433	15.7
三菱	54,972	11.9
現代	24,129	5.2
マツダ	23,587	5.1
ホンダ	16,035	3.5
日産	13,739	3.0
ダイハツ	10,769	2.3
スバル	8,304	1.8
BMW	7,270	1.6
スズキ	5,435	1.2
メルセデス	3,517	0.8
サーブ	3,248	0.7
ボルボ	3,042	0.7
その他	9,311	2.0
計	460,698	100.0

(VFACTS Data による)

この中で、とくに10年ほどの時間幅でみれば、

*かつて30%を越える市場占拠率を誇ったフォードが23%前後へと、相対的地位を低下させたこと

*かつて10～11%のシェアを占めた日産が、1992年の現地生産撤退以降、シェア減に歯止めがかからず、1994年3.0%へと落ち込んでいること

*1986年新規参入の韓国メーカーの現代が、着実にシェアを伸ばし（近年は年平均4割強の増加）、1994年にはマツダを抜いて5位を占め、輸入専門メーカーとしてはトップに躍り出た。これは、とくに多くの輸入車が競合する小型車クラスにおいて、韓国車が価格競争力の点で圧倒的な優位に立っていることの現れである。

なお、商用車の新車市場は、乗用車の約三分の一、1994年15.5万台であり、日本車とくにトヨタの市場占拠率が極めて高く、37.1%に達している。したがって、乗用車・商用車を合わせた全体の新車市場のシェアでは、トヨタは1991年以来、フォード、GMを抜いて連続4年第一位を占めている。

したがって、オーストラリア国産メーカー四社のうち、総合第一位メーカーのトヨタと第四位メーカーの三菱、さらに輸入車市場の過半を占める多数の日本車メーカーは、オーストラリア自動車市場において、極めて重要な位置を占めている。

8. トヨタの取組み

オーストラリアの自動車メーカーの経営状態は極めて厳しい。表9に示されているように、1985年から1993年までの間で、国産メーカー全体の生産活動の経営業績で利益が計上された年は、1985、1989、1993の僅か3年のみで、それも売上利益率は、それぞれ1.4%、2.1%、0.8%でしかなかった。国産メーカーは、輸入・販売の業務で利益をあげて、全体業績でなんとか経営の辻褄合わせをしている状況である。しかし、表9に見られる通り、1990年から1992年はその全体業績においても赤字を計上している。

トヨタの業績の基本構造は、業界全体のパターンと同様である。1990年以来、生産活動は赤字続きであり、その赤字を、輸入車の販売で相殺し、かろうじてオーストラリアにおけるトヨタ全体活動の収支をバランスさせている。

このようにオーストラリアにおける自動車産業は厳しい経営を強いられている。バトンプランの進行とともに、関税率の低下、輸入車の増大、低価格車の参入とますます厳しくなる経営環境の変化に対し、オーストラリア自動車総合市場第一位のトヨタはどのような対応策を講じているのか、日本の多国籍企業の一事例としてその行動分析を試みたい。

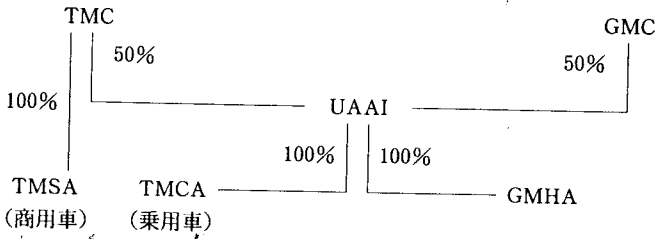
表9 乗用車メーカーの経営業績、1985～1993

	生産活動		全体活動	
	税引前利益（損失）	売上高利益率	税引前利益（損失）	売上高利益率
	百万ドル	%	百万ドル	%
1985	55.9	1.4	n. a.	n. a.
1986	(192.3)	(4.9)	n. a.	n. a.
1987	(80.5)	(1.8)	n. a.	n. a.
1988	(12.1)	(0.2)	174.2	2.6
1989	126.7	2.1	316.3	3.9
1990	(223.8)	(3.5)	(109.4)	(1.3)
1991	(501.7)	(9.6)	(415.2)	(6.1)
1992	(201.9)	(3.7)	(77.9)	(1.1)
1993	52.8	0.8	129.4	1.7

(出所) 前掲書、90頁より作成。

(1) GM との合併事業・製品相互供給

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、豪州トヨタ TMCA (Toyota Motor Corporation Australia) および GMHA を子会社化した。なお、商用車の販売会社である TMSA (Toyota Motor Sales Australia) は、トヨタの直系子会社として残る。この資本関係を以下に図示する。



この合併事業は、政府の観点からすれば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はあるが、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、規模の経済を失わずに販売商品の品揃えを確保するという一石二鳥を実現させたことになる。そして、豪州トヨタ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。

この基本構図の業務関係を示すと図3のようになる。

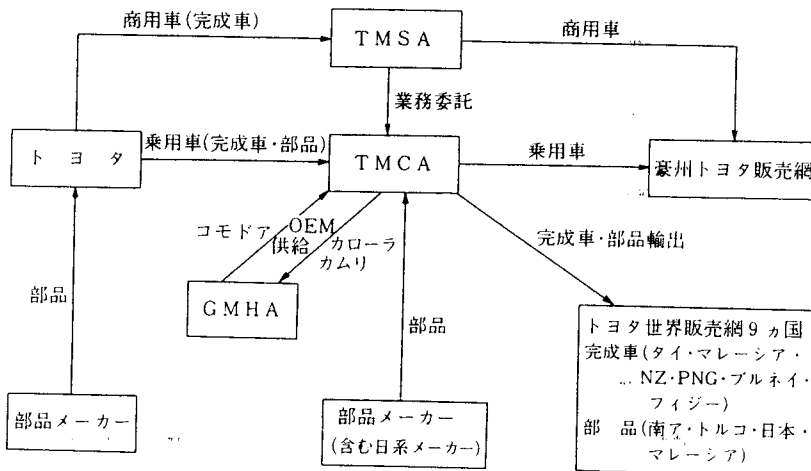


図3 豪州トヨタ業務関係図

GMHA（豪州 GM）は、他社にさきがけ 1986 年に大幅な構造改革に着手し、1988 年以降黒字を計上し続け安定した経営基盤の確立に成功している。1991～93 年、各社が赤字計上（表 9）で苦境に陥っている時にも、GM の黒字基調はゆるぎなかった。

トヨタはすでにアメリカ・カリフォルニア州フリーモントにおいて、1984 年に GM との折半出資による合弁事業会社 NUMMI（New United Motor Manufacturing Inc.）を設立し業務提携関係の経験を積んでいる。この提携関係は、技術・販売・サービス・ブランド等いずれをとっても世界のトップ企業同志の連繋であり、双方にとってシナジー効果を期待し得るものと言えよう。

（2）集中生産体制の確立

トヨタは、すでに 1978 年アルトナ（メルボルン市）において一貫生産工場の建設に着手、1979 年同工場において高国産化率（85%）へ対応すべく、海外市場では初めてのエンジン国産化を開始した。

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、集中生産体制を整えた。

アルトナ工場は、エンジン・アルミ鋳物・プレス・車体（溶接）・塗装・組立の工程を備えた一貫生産工場である。1995 年 1 月に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 年ぶりの自動車一貫生産工場の完成であり産業界の注目を集めるところとなった。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、キーティング連邦首相、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の思いがあったか、得意満面のキーティング首相の写真が翌日の新聞紙上を賑わした。

トヨタの新工場建設の狙いとしては、次の三点が指摘できよう。

- ① 三カ所に分散していた工場（アルトナ、ポートメルボルン、ダンデノン）を一カ所に集中させることによる生産性の向上
- ② 最新の技術・材料を導入することによる品質ならびに生産性の向上・環境問題への対応
- ③ 上記努力を通じた製品の競争力向上により輸出拡大・生産規模の拡大を図り、オーストラリアの自動車政策に対応する

次に、新工場の特徴として、

- ① 車体工程では、大幅な自動化を実施（70%）するとともに、モデルチェンジが容易な FBL を採用
- ② 塗装工程では環境に配慮した水性塗装を導入（オーストラリアの自動車メーカー初、トヨ

タではアメリカの TMM, イギリスの TMUK につぐ導入)

③ 組立工程では、車格の異なる「カローラ」「カムリ」の混流生産、すなわちフレキシブルな生産体制を採用

などが指摘できる。

総括的に言えば、世界的に最新の材料・設備・技術を採用することにより、国際競争力のある生産体制の確立を狙ったオーストラリアにとって画期的な新工場の誕生とすることができる。

(3) 品質改善努力

豪州トヨタでは、働きやすい工程設計（低い部品棚、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。（表 10）

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る。トヨタは部品メーカー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り組んでいる。

表 10 モデル別 1 台当たり平均不具合件数、1988～1993

		1988	1989	1990	1991	1992	1993
小型車	トヨタ「カローラ」	2.3	2.1	1.8	1.7	1.4	1.3
	フォード「レーザー」	2.1	2.2	2.0	1.6	1.7	1.4
	同車格輸入車	—	—	—	1.4	1.3	1.3
中型車	トヨタ「カムリ」	2.4	2.1	2.1	1.6	1.4	1.4
	三菱「マグナ」	2.2	2.0	1.8	1.9	1.8	1.7
	同車格輸入車	—	—	—	1.1	1.3	1.2
大型車	フォード「ファルコン」	4.4	3.2	2.9	2.4	2.2	2.0
	GM「ユモドア」	3.2	3.3	2.9	2.5	2.0	2.1

（出所）前掲書、19 頁より作成。

(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』と応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るが、ETPU には交渉権がなく、アルトナ工場では AFMEU のみと交渉する。会社は、従業員代表と会社代表という対応関係をもって、問題解決に当たることができる。もっとも、AFMEU には三つの部門があり（イ、一般作業員、ロ、保全工、ハ、組長・技能員）、会社と AFMEU 全体の交渉の場で話がまとまっても、各部門がそれを承認するか否かの問題が残っている。しかし、各部門が独立した交渉権をもっているわけではないので、結局は AFMEU が工場従業員を代表する唯一の組合であり、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る。

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・アワードの整理統合

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、当日残業指示を可能にさせるなど、制約的労働条件の見直しによる柔軟な生産体制の確立

以上の単一組合化を、トヨタは革新的経営の必須要件と考え、上述のエピソードを生み出すこととなった。

(5) 輸出拡大努力

豪州トヨタでは、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でいる。近年の輸出実績は、

1992 年	62 百万ドル
1993 年	109 百万ドル
1994 年	160 百万ドル
1995 年	190 百万ドル（予測）

と着実に増大させている。

1995 年 3 月 31 日のアルトナ工場開所式の前日、トヨタは中近東への輸出計画を発表。それによると、

1996 年	400 百万ドル（16,000 台の「カムリ」輸出額）
1997 年以降	500 百万ドル（年間 20,000 台の「カムリ」輸出額）

の輸出計画である。これはオーストラリア自動車産業がいまだ経験したことのない単独企業

による大量輸出計画である。

輸出先は、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・カタールである。トヨタは従来、これら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戦略展開の図式と理解できる。

9. 豪州自動車産業の抱える問題点

(1) 市場の狭隘さ

これは自動車産業のみならず、豪州製造業にとって経営上の最大の問題点である。バトンプランの進行とともに関税削減が進み、輸入車が増加している状況下で、『市場の小ささ』を今更ながら思い知らされているといったところであろう。自動車産業のように設備に多額の投資を要する産業では、規模の経済が必須と思われるが、この小さな市場に4メーカー体制では、海外市場を開拓しない限り、共存の可能性は極めて低い。

(2) 部品メーカーの合理化遅れ

工場出荷額の約65%が原材料調達費によって占められており、200社を越える現地調達企業を抱える豪州自動車メーカーにとっては、部品産業の価格・品質面での国際競争力が、彼等自身の国際競争力を左右する重要な要因となっている。

しかし、長期間にわたる保護政策の下で部品メーカーの合理化は遅れている。一般的に高コスト低品質であり、とくに電子部品の調達は日本やアジア諸国からの輸入に頼らざるをえないのが実情である。

(3) 競争の激化

関税率の低下により輸入品との競争が一段と激しさを増している。豪州消費者は費用対効果を厳しく評価する成熟した消費者であるとともに、シンプル・ウェイ・オブ・ライフを好む傾向から、低価格指向をもつといわれており、とくに安価な輸入品との競争において国産メーカーは苦境にたたされている。小型クラスにおける韓国車の台頭がそれを物語っている。

(4) 労務問題

職能別組合をベースとした労使関係は、企業内協約交渉を煩雑化させるだけでなく、硬直化した職能構造が、企業の革新的行動や環境適応行動の足かせとなる。それが、組織全体の創意工夫の芽を摘み、柔軟な行動を縛る。さらに、企業の支払能力、業績とは関係なく、従

業員の賃金の大枠が決定される裁定賃金制度は、企業ならびに従業員の自己責任・自助努力の意識を蝕む。

世界で競争しうる製造業企業を育てるためには、ヒト・カネ・モノ・情報という経営資源を最適配分できるように、経営能力発揮の自由度が必要である。その点、オーストラリアでは人の面での制約が強いと言えよう。職能別組合をベースとした労使関係制度しかり、裁定賃金制度しかりである。その点、トヨタが方向づけたシングルユニオン化は、極めて重大な意味をもつ。少なくとも、企業内関係者の自己責任・自助努力で企業の運命を切り開く態勢が整えられることになる。

(5) ミクロ経済改革の遅れ

一つの産業の生産・販売・物流等の諸活動は、きわめて多くの産業との相互連関によって成り立っており、特定の産業だけが突出した高生産性を実現することを望むことは現実的ではない。距離の暴虐と言われるほどに物流費の割合が高くならざるをえないオーストラリアにおいては、港湾・空港・陸海運等の公共サービスの効率性の推進は、製造業の生産性向上にとって必須の要件である。しかしながら、これら多くの公営事業では、陳腐化した資本設備・競争制限的業界秩序維持・余剰人員・制限的労働慣行・不適切な経営管理体制などの問題に対し、改革が遅れ、オーストラリア製造業の生産性向上・国際競争力強化の大きな阻害要因となっている。

10. お わ り に

以上の諸問題は、自動車産業固有というより製造業共通の問題であるが、これらの困難な状況の中ではあるが、新産業政策の展開は、豪州の輸出構造に確かな変化をもたらしている。この10年間で、オーストラリア全体の輸出増の年平均が8.8%であったのに対し、製造業の年平均の輸出増加率は17.7%に達している。とくに、付加価値の高い通信・情報の先端技術関連製品の輸出増が顕著である。

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』とでも言いえることが語られてきた。曰く、『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。

近年の製造業輸出増が、やはりこれらの神話の筋書き通りとなるかもしれないとの懸念が一部にある。しかし、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 APEC の提唱国となる道を選んだ。自由な競争を建て前とする、新たな地域、さらには新たな世界の経済秩序構築の積極的担い手になるべく、身を以て保護主義への歴史的訣別をなした。かくして、輸出志向型の製造業育成を目指す新産業政策を導入し、規制緩和を推進してきたわけである。この流れは、容易に変わるとは思えない。

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・顧客情報・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。そして、環境適合・資源適合・組織適合の経営戦略を導き出す。そこに、企業家精神の発露が見られる。企業の生産性を向上させる上で最も重要な条件は、企業家精神発揮の自由度を確保することである。

新産業政策の推進にとって、ミクロ経済改革の遅れは大きな阻害要因である。港湾・空港・陸海運・電力等の公共サービスの不効率、結局のところ公益事業として政府が管轄し、規制の網の目を張りめぐらせることによって、企業家精神を萎縮させ、自助努力の芽を摘み、組織の自己革新能力を奪っているところに原因がある。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、生産性向上の大前提となる。産業化・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産業にとっては、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。しかし、そのためには、個々の事業拠点において、企業として、個人として自己責任体制を確立し生産性を高めることが必須なのである。

輸出志向型の国際競争力のある製造業を育て、競争力のあるオーストラリアを築くためには、長年なれ親しんできた保護からの脱却が必要であった。それは産業に対してだけでは済まない。個人に対しても同様に痛みを受け止める覚悟を求める。それは、むしろ痛みを受け止めるという消極的な姿勢ではなく、自己の責任で未来を切り拓くという積極的な姿勢を求める。大競争の時代、変化を常態とする時代においては、オーストラリアの歴史を特徴づけてきた裁定賃金制度までも、徐々にその存在意義を薄めていかざるをえないと思われる。

〔付言〕 本稿執筆については、多くの方々の取材協力をえた。トヨタ自動車オセアニア部の鈴木忠男氏・越久村敦志氏、豪州トヨタの清水順三氏・尾崎秀典氏、三菱自動車の大洋州部の岩井幸男氏、豪州

三菱の来住南恵一会長, 同レックス・ケリー氏, ホンダの東アジア・大洋州課のダニエル・ルッツオ氏, 豪州ホンダの高木滋社長・山田琢二氏, JETRO (日本貿易振興会) アジア大洋州課の山口健一氏, JETRO メルボルンの堀田速雄所長・中川明子氏, JETRO シドニーの内藤晴城所長・沼田純明氏・山口和紀氏の方々からは, とくに貴重な時間を割いて直接のご協力をいただいた。ここに記して厚くお礼申し上げたい。もちろん, 本文の内容については, すべて筆者一人の責任である。

参 考 文 献

- 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.
- 東洋経済新報社『海外進出企業総覧 '94』
- 通商産業省『通商白書』平成7年版
- 日本貿易振興会『世界と日本の貿易』 1994.
- ABM, March 1995.
- Australian Customs Service, *Administrative Arrangements to the Year 2000 for the Automotive Industry*, 1991.
- 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.
- 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, *Globalisation: 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.
- 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 (2nd Impression).
- Mack, 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 Industry Revitalisation: Making it together*, AGPS, 1988.