

<b>Title</b>	アメリカ自動車産業の変容とデトロイトの位置
<b>Author</b>	明石 芳彦
<b>Citation</b>	季刊経済研究, 36 卷 3-4 号, p.11-80.
<b>Issue Date</b>	2014-03
<b>ISSN</b>	0387-1789
<b>Type</b>	Departmental Bulletin Paper
<b>Textversion</b>	Publisher
<b>Publisher</b>	大阪市立大学経済研究会
<b>Description</b>	
<b>DOI</b>	

Placed on: Osaka City University

## アメリカ自動車産業の変容とデトロイトの位置

明石 芳彦

- |                               |                              |
|-------------------------------|------------------------------|
| I はじめに                        | IV ビッグ3の競争力低下とGMの事業展開<br>の側面 |
| II デトロイトの人口減少と自動車産業の変遷        |                              |
| III アメリカ自動車産業の事業環境と競争力<br>の変遷 | V 結びに代えて                     |

### I はじめに

「自動車産業といえばデトロイト」、あるいは「デトロイトといえば自動車」と相互に密接な関係を象徴する表現である。元来、アメリカでは人口100万人以上の都市は多くなく、1970年のデトロイト人口は全米で5番目であった<sup>1)</sup>。しかし、そのデトロイトの人口が過去60年間において半減している。それはかなり衝撃的現象である。本稿の第1の目的は、デトロイトの衰退はアメリカ自動車産業の変遷といかに関連するのか、また、どれほど関連するのか、それとも関連しないのかを検討することである。具体的には、デトロイトの人口減少や都市縮小化の原因そのものの探究はしないが、アメリカ自動車産業の生産・販売台数の推移や生産拠点の変化等を通じて、同産業とミシガン州・デトロイトとの関係あるいはデトロイトの位置を確認することである<sup>2)</sup>。

[キーワード] アメリカ自動車産業 デトロイト GM セグメント市場 事業経営

- 1) デトロイトの人口は1950,1960,1970年では全米で5番目(人口100万人を超える都市は、1950,1960年では全米で5市、1970年では6市)であり、1980年では全米で6番目、1990年でも全米で7番目、2010年では18番目(100万人超は9市)である。County and City Data Book, 1953, 1967, 1972, 1983, County and City Extra 1993, 2012.
- 2) 「デトロイトの地位」に関して、アメリカ自動車製造協会の資料集「州別にみた乗用車・トラックの1975年の組立工場」項目の概説文で、「ジャーナリストは誤って自動車産業は「デトロイト」と単純に呼ぶ。データが示す通り、これは誤った表現である。というのも、自動車(乗用車とトラック)は24州で組み立てられている。全自動車の66%はミシガン州外で作られている。アメリカ産の車のうち実際にデトロイトで作られているのは全体の8%以下でしかない」と記述している。その前ページには、1975年、米国では29州87の市に102の自動車組立工場があり、23州、133の市に214の自動車部品工場があると記述されている(MVMA [1976] pp.20,21)。最近では、デトロイト3という表現も多い(Klier [2009])。

他方、ビッグ3の販売市場シェア低下、とくにGMのシェア後退は顕著である。本稿の第2の目的は、アメリカ自動車産業の代名詞であるビッグ3、とくにGMの事業経営に関する見解を整理してその後退要因を探ることである。アメリカではビッグ3やその関係者のことを「デトロイト」と呼ぶが、デトロイト市の縮小とビッグ3の事業活動に明白な関係を見出すことができるのか、を考えるためである。

### 先行研究

Rubenstein [1992] は外資企業の現地生産とアメリカ自動車産業の変化を検討し、日系企業が自動車労働組合の影響や労働力の調達面で他社との競争を避けるため、五大湖南部以外の地域に立地していることと、ビッグ3も安価な労働力を求めて米国南部地域やメキシコ等海外に工場立地していることを指摘した。榎 [1999] はデトロイトを中心にアメリカ自動車産業の変遷を概説し、デトロイト周辺には多数の自動車関連研究開発拠点が立地していることを指摘する。Klier=Rubenstein [2010] は、自動車を製造する米国と外資の企業の工場数が近年ほぼ近似したこと、カナダ・オンタリオ州から五大湖を経てメキシコ湾までの州際65,75号線に挟まれた地帯を自動車街道 (auto alley) とよび、1980年代以降に外資企業のみならず米国企業もそこに組立工場を集積してきたこと、生産規模の経済性と輸送費用の不利益の関係はどうかを検討した。

一方、GMの経営に関して、下川 [1985] はGM経営が岐路に立っていると早期から指摘した。Womack et al. [1990], Clark=Fujimoto [1991] は、費用、品質、生産性に関するデータを駆使しながら、日米欧の自動車企業の競争力を分析した。鈴木 [2010], [2011] はビッグ3の小型乗用車開発の失敗や販売体制など市場シェア低下・競争力後退に関する論点を分析した。White [1977], Adams [1986], Kwoka [1989] なども、産業組織研究の視点から、GMを中心としたアメリカ自動車産業の独占的体質と利益との関係ならびに生産効率の国際比較の観点から見たビッグ3の不効率性を指摘している。さらに、明石 [2012] はデトロイトの衰退をアメリカ自動車産業との関連で検討したが<sup>3)</sup>、それは現状と経過の一部を扱ったにすぎなく、本稿の目的の1つはその不足を補うことである。

なお、統計資料だけでは理解できない経営の実態を多くの自動車専門ジャーナリストらが描いている。Wright [1979] はシボレー事業部責任者としての経験を通じて、組織内での問題点、品質問題の原因、経営陣の偏狭な視野など、GMの経営体質を指弾した。Yates [1983] は、GMの経営陣がいつまでもステイタス願望としての、大型で重くてステイタスを示すシンボルとしての車を想定し、小型車革命を理解できずにいることを指摘している。モーリッツ=シーマン [1982] は、クライスラーの想像を絶する事業内容と主力工場閉鎖の過

---

3) デトロイト産業の変遷と地域再生計画の現地調査に関して、2011年8月26日-9月4日、2012年8月26日-9月2日の2度、現地調査した。

程を描写している。リー [1989] は、技術や設備への投資が品質や生産性の決め手だと考えたロジャー・スミスの1980年代GMにおける組織改革、企業買収、ハイテク投資が成果を生み出す、ただ混乱を招き、市場シェアを低下させた過程を記述している。ケラー [1990] も、ロジャー・スミスの経営を検討して、GMの驕りと論じている。イングラシア=ホワイト [1995] は、GMの巨額の支出と傲慢・自惚れという観点から自動車企業として行うべき新型モデルやエンジンの開発に取り組まない経営者の言動と人間模様を描いている。川原 [1995] はGMの製品開発と生産システムを考察し、外部環境の変化に目を向けない経営者の姿勢を厳しく指摘している。メイナード [2004] はアメリカ自動車産業の衰退要因と外国企業の躍進要因を記述分析し、生産性や品質の側面だけでなく、事業経営として、とくに顧客の期待に応える努力内容の側面にビッグ3の低落要因があったと指摘する。イングラシア [2010] は米国自動車産業の1910年代の事情と、1950年代以降の各社の浮沈と2008年のGM経営破綻までの主要な過程と出来事を歴史通覧的に展望している。

## 研究課題

本稿では、基本的に米国自動車企業に固有の特徴と問題点を整理し、それらに関連づけてデトロイトの位置づけを考察する。本稿では次の2点を明らかにする。

1. アメリカ自動車メーカーの生産・販売状況から、デトロイトの衰退をどのように理解できるのか。デトロイトの衰退はGMの存在感低下とどれほど関連するのか。

2. アメリカ自動車企業の中でもGMはなぜ、それほどにも市場シェアを落としてきたのか。とくに、GMの事業経営や市場シェア下落傾向（競争劣位の状況）の要因を探る。

一方、20年以上に及んで市場シェアが下がり続けながら、2010年時点でもアメリカ市場シェアの首位であるGMの競争的地位とその要因をいかに理解すべきであろうか。

## II デトロイトの人口減少と自動車産業の変遷

### (1) ビッグ3の創設時の概況とデトロイトとの関係

1903年、ヘンリー・フォードがFord Motor Companyをデトロイトに設立した。1928年、フォード社は本社をデトロイトの西に位置するディアボーンに移転した（図1参照）。他方、フォードは人口が多い地域に近接させて全国的に生産拠点（工場）を設立した。1913-1917年での組立工場はミシガン州内ではディアボーンだけだったが、カンザスシティを手始めに、全米合計では31工場があり、それは1937年には15工場となった（Rubenstein [1992] pp.63-71）。

デュラン（William Dyrant）は、1904年馬車生産事業で成功した。デュランは経営破綻したピュイック社を再建し、1908年9月、General Motor Companyをニュージャージー州に設立し、その直後に、ピュイック社、オールズ社（後のOldsmobile社）、キャデラック社、Oakland社

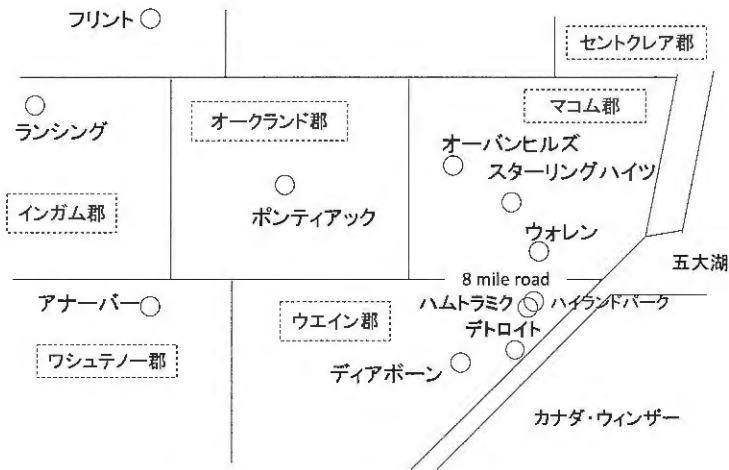


図1 デトロイト周辺のイメージ図

出所) 筆者作成。

(後のPontiac社)を傘下におさめた。1908-09年にはフォードを買収しようと試みたが実現しなかった。1910年経営の職から追放されるが、1910年、シボレー (Chevrolet) 氏と共同でシボレー自動車株式会社を設立し、発展させるとともに、1911年にシボレー社が自社株とGeneral Motor Company (GMC)の株式との株式交換を通じてGMC株の実行支配権を獲得し、デュランは1916年GMCの経営に社長として復帰した。同年、部品会社社長のスローン氏がGMCの経営に参加した。1916年6月、General Motor Corporation (以下、GM)と改称し法人登記本社をデラウェア州に変更した。1920年過ぎ、本社ビルをミシガン州デトロイト (ニューセンター地区)に建設し、本社を移転した<sup>4)</sup>。GMも、全米に組立工場を建設し、それは1937年には14工場となった (Rubenstein [1992] pp.83-84)。GMの場合、生産拠点は会社設立の当初からデトロイト周辺の、デトロイト以外の地域が多かった。フォードが1979年にデトロイト市に建設したルネサンスセンタービルをGMが買い取り、GMは本社を同ビルに移転した。

クライスラーは1910-15年ビュイックの経営責任者を努めた後、1920年にGMを退社し、自動車会社のマックスウェル・チャーマーズ (Maxwell-Chalmers Motor Company)社の経営を再建し、1923年に同社の社長となり、1924年にクライスラーと改称した<sup>5)</sup>。1925年、デトロイトに隣接するハイランドパーク市に本社を構えた。1920年からハムトラミク (Hamtramck)市で事業していたドッジ社を1928年クライスラーが買収した (1980年ドッジ主力工場を閉鎖)<sup>6)</sup>。1987年、小型車やジープの販売と仏ルノー車の輸入販売などを特徴としたAMC (American

4) スローン [1967] 7-11,14-21, 35-37ページ, White [1977] pp.169-178による。

5) White [1977] pp.173,175。

6) ハムトラミク市はデトロイトの一部が独立した形の小規模な市。ハイランドパーク市も、同様である。なお、クライスラーのハムトラミク (ドッジ主力)工場が古くて非効率、低生産性であったことはモーリッツ=シーマン [1982]に詳しい。

Motors Corporation) 社をクライスラーは買収した。1992年、本社をデトロイト郊外のオーバンヒルズに移転した。

なお、1920年代から、フォードは欧州にも組立工場を設立した。一方、GMは欧州で、1925年ボグゾール社を、1929年オベル社を買収した。当時は、完成車の輸送費用が高く付くので、販売市場に近接した地点に生産拠点を設けることが通念であった。

(2) 人口減少と近隣カウンティへの居住地移転

図2には、デトロイト市、同市を含むウェイン(Wayne)郡、ウェイン郡を含む近接3郡の1940-2010年/2013年での人口推移を示している。デトロイト市の人口は1940年162万人、1950年185万人、1960年167万人、1970年151万人、1980年120万人、1990年103万人、2000年95万人、2010年71万人と、1950年を頂点に、70年間に110万人以上の人口が減少した。デトロイト市を含むウェイン郡の人口推移は、1940年201万人から1970年267万人のピークを経て2013年177万人と減少した。他方、ウェイン郡など近接3郡の人口合計は1940年237万人、1970年420万人のピークを経て、2013年386万人と推移している<sup>7)</sup>。

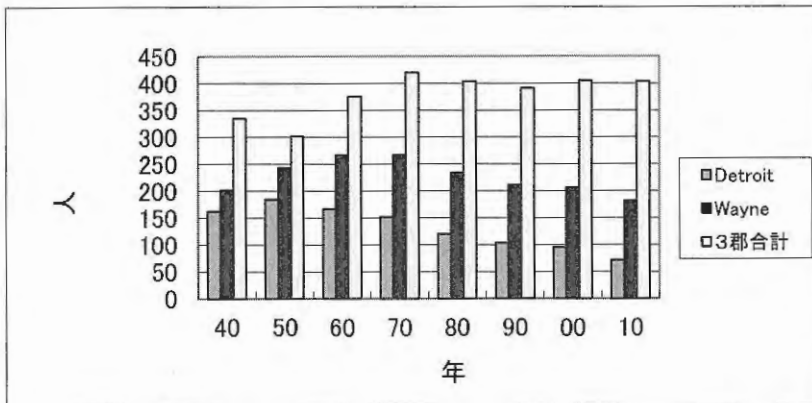


図2 デトロイト市、ウェイン郡、周辺3郡の人口推移

注) 3郡とは、デトロイト市が属するウェイン郡のほか、オークランド郡、マコム郡を指す。  
 出所) Michigan Population, by County, Selected Years 1990-2013  
<http://www.senate.michigan.gov/sfa/economics/>

図3を見ると、近隣のオークランド(Oakland)郡の人口は1940年25万人から2013年123万人と、また、マコム(Macomb)郡の人口も1940年10万人から2013年85万人と増加している。図2と図3から、デトロイト市人口は1950年から減少し続けているが、同市を含むウェイン郡以外の周辺郡の人口は増加しており、人口減少の原因や現況での課題は近年に始まったわけではないことが分かる。

アメリカにおける都市と産業の関係に関連させて、デトロイトの人口減少の原因は、当地

7) 2013年、ミシガン州には83の郡があるが、これら3郡が人口上位3地域を構成する。

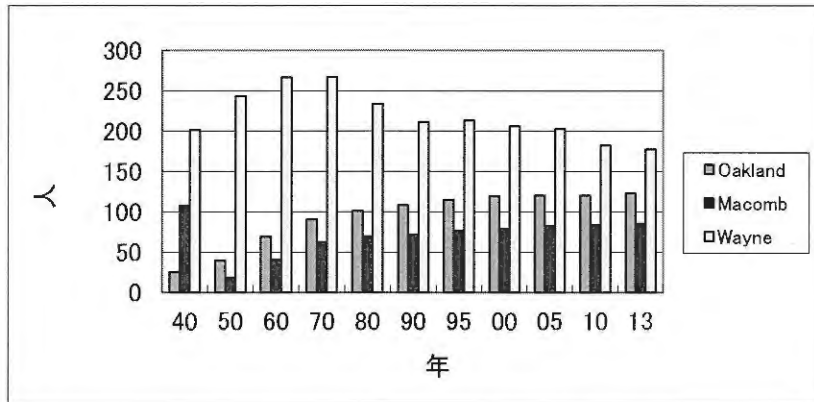


図3 デトロイト市周辺3郡の人口推移

出所) Michigan Population, by County, Selected Years 1990-2013  
<http://www.senate.michigan.gov/sfa/economics/>

での仕事がなくなったため、そこに住みたくないため、居住したい場所が別にある（郊外の方が快適だから郊外に住む）ため、などのいずれだろうか。本稿の目的は都市問題の検討ではないが、都市問題であり人種問題である白人・黒人居住地区の分離がデトロイトでもすすみ、デトロイト市都市居住者の郊外移転はスプロール化の典型事例として知られている<sup>8)</sup>。デトロイトのスプロール化の要因には、1) 全米でも先駆けとなった高速道路建設の影響、2) 米国南部にいたアフリカ系アメリカ人のデトロイトへの押し寄せと白人の郊外移転、3) (白人・黒人ともに) 所得増大者の郊外高級居住地区への移転などいくつかの要因が指摘されている。同市は、他の大都市と比べて面積が狭いという指摘もある。

他方、自動車産業の工場閉鎖・競争力低下に伴う雇用機会喪失の影響、デトロイト市内における低所得居住者比率の上昇、デトロイト外周地区の荒廃と貧窮地区化は1980年代に進行した。しかし、自動車組立工場の閉鎖は1950年代から段階的・継続的に進んできた。例えば、工場閉鎖は1950年代（1958年バッカード自動車工場）、1980年前後（1984年フィッシャーボディ第21工場）には多少とも関係したかもしれない。だが、工場閉鎖の波及効果や関連性を指摘できるだけの資料は見いだせていない。また、1～2の自動車工場の閉鎖で10万人単位の人口減少が継続するとみなすことには無理がある。

### (3) 雇用機会の減少

失業率の上昇は雇用機会の欠落と密接に関係するだろうが、デトロイトの失業と自動車産業の間に明確な関係を見出すことができるだろうか。図4に、1968年から2010年におけるデ

8) 都市スプロール化に関しては、例えば、Gottmann=Harper [1967] がある。

トロイト市内と市外の失業率を示した。図4から、失業率は、全米平均よりデトロイト周辺郡が高く、デトロイト周辺郡よりもデトロイト市内の方が高いとわかる。デトロイト市内の失業率は驚くほど高い水準で推移しているのである。

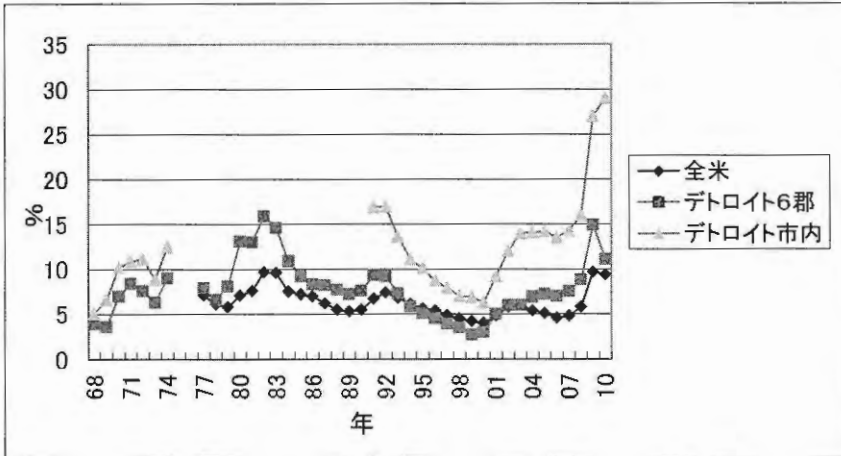


図4 デトロイトでの失業率の推移：1968-2010年

出所) 榎 [1999] p.156 ほかの統計データから筆者作成。

図5は、デトロイト市製造業の企業数と従業員数の推移を示している。製造業の企業数と従業員数は大きく減少していることが分かる。別の資料によれば、1971年におけるデトロイト市の産業構成に占める製造業比率は36%であり、うち自動車・同装備品産業の比率は14.2%

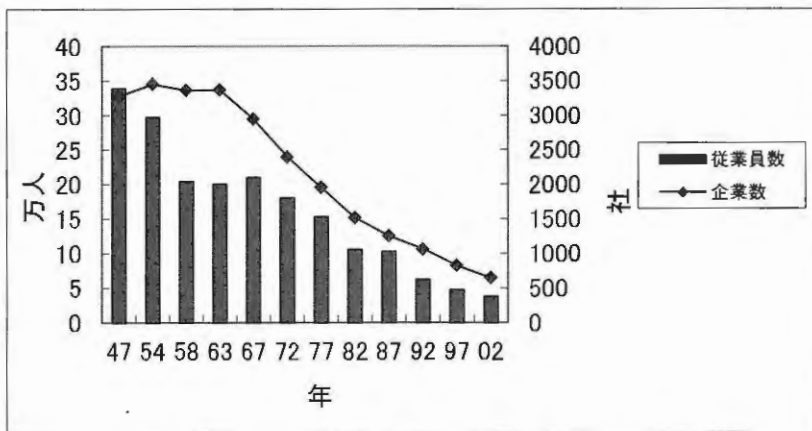


図5 デトロイト市の製造業：1947-2002年

出所) デトロイトでの入手資料。



であった<sup>9)</sup>。図5の傾向は、米国自動車産業の盛衰と関係するのだろうか。

表1には、2002年、2012年のデトロイト市における雇用機会提供上位の組織を示している。表1から、デトロイト市における雇用主上位組織は、学校、政府機関、医療センターである。雇用機会提供者として、GMとクライスラーを合計しても1万人に満たない。雇用面で見ると、デトロイト市における自動車企業の位置は高くない。GMやクライスラーは、古くて効率が悪くなった工場を閉鎖し、生産活動をデトロイトの外に求めてきた。明確に特定はできないが、デトロイト自動車産業はパッカード社の工場が閉鎖した1958年頃から徐々にその比重を下げているように思われる。

表1 デトロイト市の雇用主上位組織

2002年		2012年		
	組織名	雇用者数	組織名	雇用者数
1	デトロイト公立学校	13,750	デトロイト市	11,396
2	デトロイト市	13,187	デトロイト公立学校	10,951
3	デトロイト医療センター	10,499	デトロイト医療センター	10,823
4	ヘンリーフォード健康システム	8,502	ヘンリーフォード健康システム	8,774
5	米国連邦政府	6,335	米国連邦政府	6,665
6	ブルークロス・ブルーシールド	6,000	ウェイン州立大学	6,272
7	ウェイン州立大学	5,019	クイックン・ローンズ	5,000
8	ミシガン州	4,910	ミシガン州	4,212
9	ゼネラルモーター	4,652	クライスラー	4,205
10	クライスラー	4,517	聖ジョン健康システム	4,006
11	米国郵便サービス	4,106	DTEエナジー	3,655
12	クイックン・ローンズ	4,000	ゼネラルモーター	3,640
13	聖ジョン健康システム	3,818	米国郵便サービス	3,338
14	DTEエナジー	3,771	ウェイン郡	2,809
15	ウェイン郡	3,674	ブルークロス・ブルーシールド	2,480
16	MGMグランド・デトロイト	3,000	MGMグランド・デトロイト	2,358
17	コンピュータ	2,597	モーターシティ・カジノ	2,040
18	モーターシティ・カジノ	2,424	コンピュータ	1,882
19	アメリカン・アクセル	1,990	アメリカバンク	1,452
20	グリークタウン・カジノ	1,800	バーバラ・アン・カーマノス癌センター	881

原資料) Crains Detroit Business および Crain Book of Lists 2012

出所) <http://www.degc.org/major-employers.aspx>

<http://www.city-data.com/us-cities/the-midwest/>

ライトが言うには、米国南部から希望を求めてデトロイトに来た人々にとり、1960年代半ばにおいて、すでに仕事は十分にはなかったのである (Wright [1979] p.226, 訳書353-354ページ)。

デトロイトのイーストサイドはかつて自動車産業労働者の居住地であったが、仕事を失った人々の多くがこの地を去り、空き家数は10万戸を越えるとも言われた (イングラシア＝

9) 秋元樹『デトロイト：ソーシャル・ユニオンイズムの必然』日本評論社、1981年、13ページ。元資料は、ミシガン州労働者雇用委員会「デトロイト (SMSA) 雇用労働者の産業分布」。

ホワイト [1995] 35ページ)。一方、自動車メーカーの労働者は製造業の中でも給与水準が高い。そうとはいえ、デトロイトの自動車工場で働く時給労働者はデトロイト市東隣の高級住宅地であるグロスポイントや市外北西部の高級住宅地（サウスフィールド他）でなく、マコム郡を南北に走る州際75号線の東地区に居住していた（Ingrassia [2011] p.47）。そうだとすれば、デトロイト市内は自動車関連労働者よりも低い所得者が主に居住しており、必ずしも自動車企業の従業員が中心ではないことになる。

(4) 自動車メーカー雇用者数の変動と工場閉鎖

図6には、1979-1988年におけるビッグ3の従業員数の推移を示している。この間、GMは従業員数を62万人から41万人へと約21万人削減した。フォードの従業員数は24万人から18万人となり、クライスラーの従業員数は11万人から一時6万人水準をへて10万人となった。各社とも1979-1980年の削減幅が大きい。とくにクライスラーは、1979-1980年にかけて経営破綻の危機に瀕して連邦政府による救済措置（貸付保証等）を得たが、この時期の従業員削減数は大きかった。GMでも、1982年、1987-88年の従業員削減幅は大きい。なお、GMの従業員数は1998年に22万人へとさらに減少した（Ingrassia [2010] p.117）。

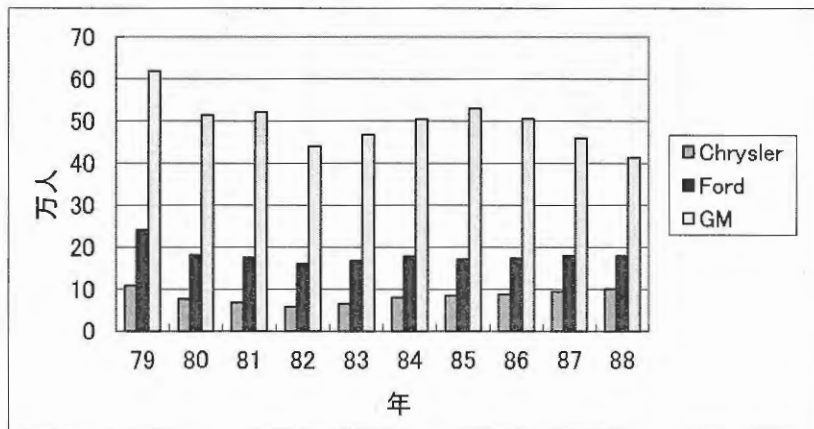
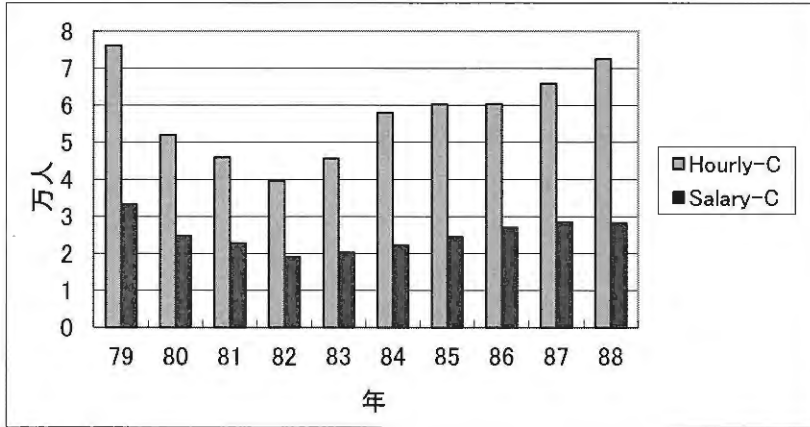


図6 ビッグ3の従業員数の推移：1979-1988年

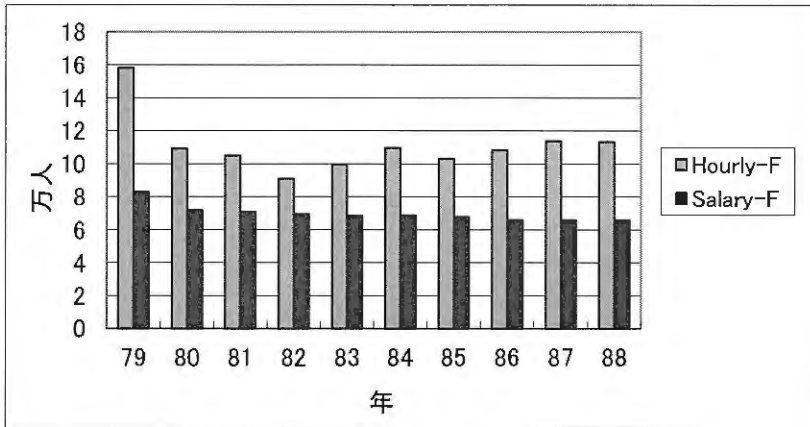
注) 各社とも正規労働者と時間給労働者の合計  
出所) The Harbour Report 1990.

図7は、図6の従業員減少を、時間給労働者（Hourly）と正規労働者（Salary）に区分して各社ごとに示している。GMの場合、時間給労働者は46.8万人から30.9万人へ、正規労働者は15.1万人から10.3万人へと減少した。フォードでは、時間給労働者は15.8万人から11.4万人へ、正規労働者は8.3万人から6.6万人へと減少した。クライスラーでは、時間給労働者は7.6万人から7.2万人へ、正規労働者は3.3万人から2.8万人へと減少した。この間におけるGMの雇用削減

クライスラー



フォード



GM

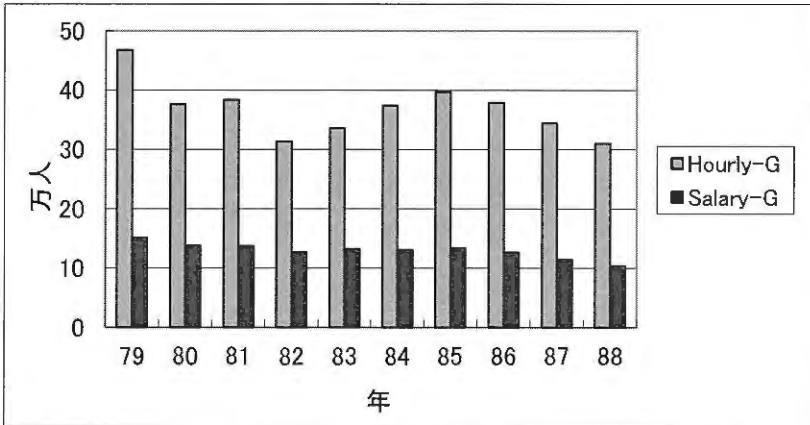


図7 ビッグ3各社における従業員数の推移：1979-1988年

出所) The Harbour Report [1990] p.245の資料から筆者作成.

規模の大きさはさまざまじい。

表2には、1979-1999年における工場閉鎖と工場新設の数を、ビッグ3と外資系企業について、主要生産工程別に示している。GMは、1979-1988年に全社で34工場のうち9工場を閉鎖し、9工場を新設した(Harbour Report [1990] p.122)。とくに1987年に11の組立工場・部品製造工場を閉鎖した。1990年にはさらに7つの組立工場を閉鎖し、ホワイトカラーの15%を削減すると発表した<sup>10)</sup>。また、1992-1995年で21工場(うち組立工場10)を閉鎖し、7.4万人のワーカーをレイオフすると発表した(Kwoka [1998] p.18, 『財界観測』1993年, 40ページ)。こうして、GMは1989-1999年に組立工場を半減させている。さらに、2003-2010年に、ビッグ3は北米で28の組立工場を閉鎖した(米国22, カナダ4, メキシコ1)が、そのうちの17は2007-2010年に閉鎖された<sup>11)</sup>。工場閉鎖の理由は、古くて不効率となったことや、市場競争上の販売低下の結果として生産能力が過剰となったことなどである。

表2 北米における自動車メーカー工場の閉鎖と新設：1979-1999年

	関連工場総数		組み立て		車体プレス		エンジン		トランスミッション	
	閉鎖	開設	閉鎖	開設	閉鎖	開設	閉鎖	開設	閉鎖	開設
ダイムラークライスラー	10	9	5	5	4	4	1	2	1	2
フォード	8	7	4	1	0	3	2	3	2	1
GM	31	15	21	11	7	5	6	5	1	2
ビッグ3合計	49	31	30	17	11	12	9	10	4	5
外資系企業	3	20	3	16	0	14	0	7	0	4

注) 同一敷地に複数工程の工場を有することがあるので、各工程工場の合計数は関連工場総数と一致しない。

出所) The Harbour Report 2000, p.72 から筆者作成。

デトロイト関連の自動車工場閉鎖と雇用機会喪失との関係を取り上げると、例えば、クライスラーは1973年に51万台を生産したハムトラミク工場を1980年に閉鎖した(ドッジの主力工場、閉鎖年の従業員は5600人)。クライスラーは、デトロイトと8マイル道路を境として北側に位置するマコム郡ウォレン(Warren)工場に生産機能を移転した。ドッジ主力工場は、「以前は三万五千人ももの労働者が働いており「黒人にとっては、重要な働き場所であった」が、「どうしようもないほど非効率な老朽工場」となっていたという<sup>12)</sup>。

その後、クライスラーはデトロイト市内のジェファーソン通り工場を1991年に閉鎖した(年間生産能力23万台、閉鎖年の従業員は3000人)。1993年、閉鎖した工場の北側地区にジェファーソン・ノース工場を建設した(車名「チェロキー」等を生産)。一方、GMはBOC系

10) 組立工場の閉鎖と新設に関する他の文献(対象期間)にはWard's Automotive Yearbook 1990, p.16 (1979-1989年), Womack et al. [1990] p.245 (1987-1990年), Klier and Rubenstein [2010] p.343 (2003-2010年) Platzer and Harrison [2009] p.3 (2007-2011年) などがある。

11) Klier and Rubenstein [2010] p.343.

12) モーリッツ=シーマン [1982] 206ページ。ドッジ主力工場閉鎖に至る経緯は、同書330-334ページに詳しい。その他、2つのプレス工場の閉鎖で6500人が失業した(同上書, 351ページ)。

(キャデラック事業部用)のハムトラミク工場(プレスと組立で、従業員5000人、ロボット数百台を導入)を1985年、新設した<sup>13)</sup>。

#### (5) ミシガン州デトロイト・ハムトラミクでの自動車生産台数の対全米比率

ミシガン州、デトロイト市、デトロイト市に隣接するハムトラミク市の自動車生産台数の全米生産台数に占める比率を時系列的に検討する。表3はデトロイト地区におけるビッグ3の生産比率の推移を示す。まず、乗用車について、デトロイトでの生産は1970年7.4%をピー

表3 デトロイト地区・ミシガン州におけるビッグ3の生産台数比率：1965-2010年

単位：%

乗用車	65	70	75	80	85	90	95	00	05	10
デトロイト合計	6.8	7.4	7.3	1.9	5.5	0.5	0	0.1	0.0	0.0
GM	1.9	3.1	3.6	1.9	2.6	0	0	0	0	0
クライスラー	4.8	4.2	3.7	0	2.9	0.5	0	0.1	0.0	0.0
ハムトラミク合計	5.4	4.8	4.4	0.4	0	1.5	2.7	4.3	3.3	1.9
GM	0	0	0	0	0	1.5	2.7	4.3	3.3	1.9
クライスラー	5.4	4.8	4.4	0.4	0	0	0			
デトロイト/ハムトラミク合計	12.2	12.2	11.6	2.3	5.5	2.1	2.7	4.4	3.3	1.9
ミシガン州	35.7	34.2	33.2	26.2	29.0	32.0	29.4	33.3	27.6	19.8
GM	17.2	19.7	17.3	17.9	15.9	17.0	15.6	15.6	11.1	4.3
フォード	6.1	5.4	7.8	6.7	8.6	8.7	8.2	12.1	5.5	7.3
クライスラー	10.4	9.1	8.1	1.6	4.5	3.3	3.2	3.7	4.6	3.7

ライトトラック	65	70	75	80	85	90	95	00	05	10
デトロイト合計		0	0.6	1.8	1.3	0.6	5.9	4.4	3.8	2.8
GM			0.6	1.1	1.3	0.6	0.5			
クライスラー				0.6	0	0	5.4	4.1	3.6	2.8
フォード								0.3	0.1	
ハムトラミク合計	0	0					0	-		
GM							0			
クライスラー							0			
デトロイト/ハムトラミク合計		0	0.6	1.8	1.3	0.6	5.9	4.4	3.8	2.8
ミシガン州	27.7	26.5	33.9	25.5	26.0	20.4	22.0	17.5	17.4	21.3
GM	12.7	7.0	18.8	16.0	16.8	12.4	7.5	5.4	6.1	8.1
フォード	6.4	10.7	5.7	4.1	3.0	3.3	4.3	4.3	4.7	6.4
クライスラー	8.0	8.4	9.4	5.5	6.2	0	10.2	7.8	6.7	6.8

注) 百分率はすべて全米台数に対する比率。

ライトトラックの1980年、1985年の数値は、ライトトラックとバスの値。

ミシガン州比率には、AutoAlliance社など、ビッグ3以外の企業分も含むので、それはビッグ3のシェア合計値と一致しないことがある。

2000年のクライスラーの値はDCMのうちクライスラーに関する数値だけを対象としている。

出所) Ward's Automotive Yearbook 各年資料から筆者作成。

13) Harbour Report [1990] p.106, Wormack et al. [1990] p.245, Ward's Automotive Yearbook 1990, p.16, イングラーシア=ホワイト [1995] 164ページ、等による。なお、BOC系とはGMにおけるBuick-Oldsmobile-Cadillacの事業部グループであり、ロジャー・スミスが組織改革の一環として2グループに再編した。他にCPC系(Chevrolet-Pontiac-Canadaの事業部グループ)がある。

クとしたが、2005年以降は0である。ハムトラミクでの乗用車生産は5%水準から1980年代に激減し、その後、多少回復した。デトロイト・ハムトラミク地区合計での乗用車生産合計では、1975年まで10%以上であったが、それ以降は大きく低下し、2010年では1.9%であった。乗用車生産におけるGMのデトロイト地区シェアは1.9%から3.6%と上昇した後、1990年以降、0%になった。クライスラーのデトロイト地区比率も1990年以降、0%となった。ハムトラミク地区では、GMのシェアは1990年以降、2.4%で推移し、クライスラーのシェアは5.4%から1985年以降、0%となった。フォードの生産はない。デトロイト・ハムトラミク地区での乗用車生産比率は上記の2社合計の数値に等しい。

一方、ライトトラックについて、デトロイト地区生産比率は1975年から95年まで上昇したが2010年には3%となった<sup>14)</sup>。ハムトラミク地区での生産はない。ライトトラックの場合、GMのデトロイト地区シェアは1995年以降、0%となり、クライスラーのデトロイト地区比率は1995年以降、3.5%で推移している。デトロイトとハムトラミク（GMとクライスラー）の合計では、75年から95年までに6%近くまで拡大し、それ以降は低下した。

さらに、1965年から2010年において、乗用車では、GMのミシガン州での生産台数の全米シェアは15%から20%で推移してきたが、2010年に4%まで大きく低下した。フォードのミシガン州生産台数シェアは5%から12%の間を推移し、クライスラーのそれは10.4%から3.2%の間を推移した。他方、ライトトラックについて、GMのミシガン州シェアは5%から17%の間で推移し、フォードのそれは3%から11%で推移し、クライスラーの同比率は6%から10%で推移した<sup>15)</sup>。

#### (6) 乗用車・ライトトラックの全米州別生産台数比率の推移

全米の生産台数に占めるデトロイトでの比率は低下しているが、ミシガン州の比率はいかなる状況であろうか。表4は1960-2010年における乗用車の生産台数シェア上位21州（変則表示）の推移を示している。表4から、ミシガン州での生産台数シェアは、1965年35.7%から、1980年26.2%、2000年33.3%をへて、2010年に19.8%と減退している。オハイオ州の比率は変動的であるが、5%から18%へと上昇している。乗用車では、ケンタッキー州、テネシー州な

14) ライトトラック (light-duty truck) とは、米国では、車体・積載総重量 (GVWR: Gross Vehicle Weight Rating) が8500ポンド以下で、車体重量 (Curb weight) が6000ポンド以下であることが条件であり、具体的には、ピックアップ (屋根なし小荷物) トラック、バン、便利車 (Utility Vehicle) を指す。あるいは積載能力 (payload capacity) が4000ポンド未満のトラック型の自動車をいう (1ポンド=0.453592kg)。

また、米国環境保護庁 (EPA: Environmental Protection Agency) 規制の内容は、①車の前面部分は45平方フィート以下である。②主に物資の輸送目的の乗り物やその関連として設計されている。③主に人の輸送目的の乗り物として設計され12人以上を載せる能力を持つこと。④公道以外での走行や使用を可能とする、である。

15) 2011年、小型自動車のビッグ3ごとの地域別販売状況は、明石 [2011] 参照。

表4 乗用車の州別生産台数比率の推移：1960-2010年

単位：%

	州	60	65	70	75	80	85	90	95	00	05	10
1	ミシガン	30.9	35.7	34.2	33.2	26.2	29.0	32.0	29.4	33.3	27.6	19.8
2	ミズーリ	10.8	10.3	11.2	9.7	8.2	13.9	7.7	3.1	0.4		
3	カリフォルニア	8.9	9.3	8.3	6.8	5.0	2.4	5.2	3.6	3.6	5.7	2.3
4	オハイオ	6.4	5.0	6.4	10.2	9.5	9.8	13.5	15.6	18.4	20.4	17.5
5	デラウェア	3.8	4.6	6.1	3.5	6.3	5.9	6.1	5.4	1.6		
6	ジョージア	4.6	5.2	5.7	5.5	5.8	7.0	6.5	5.0	5.1	4.5	
7	ウイスコンシン	10.8	7.0	5.7	6.2	4.9	4.6	3.4				
8	ニュージャージー	6.5	6.4	5.5	6.5	7.0	4.6	3.7				
9	イリノイ	1.4	2.2	3.3	4.6	5.8	6.4	9.2	11.6	13.1	7.9	6.9
10	カンサス	1.8	2.5	2.5			3.3			4.1	4.9	11.3
11	テキサス	2.1	2.7	2.5			3.3					
12	ニューヨーク	2.9	2.3	2.2			1.5					
13	メリーランド	2.3	2.1	2.1	3.3							
14	マサチューセッツ	0.8		1.4			2.3					
15	ケンタッキー	1.0	1.0	1.0	1.3	0.6	0.5	3.7	6.3	7.3	12.7	11.9
16	インディアナ	2.1									2.0	8.2
17	ペンシルバニア	0.9					1.1					
18	テネシー						0.2	1.6	10.0	5.9	8.3	6.4
19	オクラホマ						4.2			4.6		
20	ミシシッピ										3.1	6.2
21	アラバマ										2.1	9.1
	生産台数全体	6,025,996	9,329,104	7,590,703	6,557,246	6,776,582	7,817,419	6,276,459	6,339,892	5,542,217	4,321,272	2,731,105

注) 州の配列は1970年の順位を基準とし、その後は、生産活動が表示される年の早い順におおむね示している。

出所) Ward's Automotive Yearbook 各年資料から筆者作成。

どが新興勢力として存在感を高めている。それらの州の生産台数の過半は日系企業の生産分である。他方、かつては生産割合が高かったミズーリ州、カリフォルニア州、デラウェア州などはその比率を下げている。

表5はライトトラックの1960-2010年における生産台数上位変則18州の推移を示している。ミシガン州の比率は1965年27.7%から2010年20.7%となった。近年のライトトラック生産台数上位の5州を中心に見ると、ミシガン州は20%水準で首位だが、インディアナ州、オハイオ州、ミズーリ州、ケンタッキー州が10-15%の幅で接近し変動していることが分かる。ライトトラックの場合、従来との顔ぶれに大きな変化はなく、カリフォルニア州の比率が下がり、ケンタッキー州の比率が上がっている。また、ミシガン州の自動車生産比率は乗用車、ライトトラックともに約20%となり、ミシガン州は最上位だが従来ほどの支配的状態にはない。

ミシガン州には国内外の自動車サプライヤーも多数存在する。しかし、GMは、1970年代になり、垂直統合生産から徐々に転身し、米国南部に立地する部品企業への外部生産委託を行った(Harbour Report 1990, p.32)。その後も、ミシガン州、オハイオ州など五大湖近辺ではなく、テネシ

表5 ライトトラックの州別生産台数比率の推移：1960-2010年

単位：%

	州	60	65	70	75	80	85	90	95	00	05	10
1	ミシガン	16.97	27.7	26.5	33.9	25.5	26.0	20.4	22.0	17.5	17.4	21.3
2	オハイオ	25.2	17.1	17.2	19.0	15.1	25.1	19.2	16.1	11.6	12.0	12.9
3	ミズーリ	14.6	14.3	16.1	13.8	13.4	10.2	14.7	12.2	15.4	15.1	10.8
4	カリフォルニア	10.5	10.1	11.3	6.2	7.2	0.3		2.2	2.0	2.3	0.6
5	インディアナ	3.6	4.4	5.2	3.5	2.6		6.5	5.9	6.7	9.0	13.6
6	ジョージア	3.4	3.2	4.5	3.0	1.7				3.6	2.6	3.1
7	ケンタッキー	1.998	2.8	4.2	6.8	8.4	12.5	11.2	10.5	11.6	7.9	8.0
8	メリーランド	2.4	2.8	4.1	4.2	5.3	4.7	4.5	3.2	1.7	0.2	
9	ウィスコンシン	2.6	3.9	3.5	3.4	4.0	3.6	0.7	4.7	3.3	2.1	
10	ニュージャージー	7.8	4.1	3.2	1.9			0.5	5.8	5.0	0.2	
11	ニューヨーク	3.2	3.0	2.1				3.98				
12	ペンシルバニア	1.2	1.2	1.4		2.9	0.7					
13	バージニア	1.4	1.7	1.9	2.4	6.2	2.8	3.99	2.8	3.2	2.8	
14	ミネソタ	0.9	0.7	0.6	0.5		4.3	4.4	3.2	2.8	1.7	1.5
15	テネシー					0.2	3.3	3.9		3.1	4.4	2.2
16	ルイジアナ						5.6	4.6	3.3	2.8	2.7	0.99
17	アラバマ									1.1	5.1	9.2
18	テキサス						0.1			1.4	2.0	8.9
19	ミシッピ										2.7	1.2
20	サウスカロライナ									0.6	1.4	3.2
21	イリノイ										1.5	2.4
	生産台数全体	1,198,112	1,785,109	1,716,749	2,259,576	1,636,847	3,456,073	3,702,762	5,634,724	7,228,497	7,625,381	4,866,042

注) 表作成の方針は表4に同じ。1980年、1985年の値は、トラックとバスの数値。

Passenger VANは1980年からライトトラックに分類されている。  
出所) Ward's Automotive Yearbook 各年資料から筆者作成。

一州、アラバマ州などミシシッピ川添いの南北地域や米国南部各州に工場を新設した。デトロイト周辺の自動車産業の空洞化の実態は加工・組み立て用生産工場の減少である。

クリエールらが言うとおおり、米国全体では東海岸と西海岸の双方で自動車生産拠点が無くなり、五大湖南部地区ではなく、ミシシッピ川沿いの州際道路65号線と75号線が南北に並行して走る各州にやや高い密度で分布している。立地の選択には、①各州の工場労働組合がUAW（全米自動車労働組合）に非加盟か、②州政府の工場誘致提案（インセンティブ政策や条件）があるか、③「各州1工場」という暗黙の合意または縛りが、近年は無くなったこと（Klier=Rubenstein [2010] pp.338,343）などが影響しているだろう。

#### (7) 販売台数上位車種の生産地とデトロイト地域

デトロイト地域での生産比率が小さいことは分かったが、ビッグ3の販売上位車種はどこで生産されているのだろうか。表6には、1990-2010年における乗用車販売台数上位車種の生産地別生産台数を示している。



表6 販売台数上位車種の生産地別生産台数：1990-2010年

乗用車

1990年		単位：万台		
企業・車種名	生産地（州名）	生産台数	生産地（州名）	生産台数
Honda Accord	Marysville(OH)	27		
Ford Taurus	Chicago(IL)	17	Atlanta(GA)	16
Chevy Cavalier	Janesville(Wisconsin)	21	Lordstown(OH)	9
Ford Escort	Wayne(MI)	18	Edison(NJ)	10
Toyota Camry	Georgetown(KY)	21		
Chevy Corsica/Beretta	Wilmington(Delaware)	16	Linden(NJ)	12
Toyota Corolla	Freemont(CA)	9		
Honda Civic	Marysville(OH)	9	Liberty(OH)	3
Chevy Lumina	米国内なし			
Ford Tempo	Kansas City(Missouri)	14		

2000年		単位：万台		
企業・車種名	生産地（州名）	生産台数	生産地（州名）	生産台数
Toyota Camry	Georgetown(KY)	25		
Honda Accord	Marysville(OH)	33		
Ford Taurus	Atlanta(GA)	22	Chicago(IL)	21
Honda Civic	East Liberty(OH)	22		
Ford Focus	Wayne(MI)	32		
Chevy Cavalier	Lordstown(OH)	25	Lansing(MI)	5
Toyota Corolla	Freemont(CA)	14		
Pontiac Grand Am	Lansing(MI)	25		
Chevy Malibu	Oklahoma(OK)	25	Lansing(MI)	0.6
Saturn	Spring Hill(TE)	17		

2010年		単位：万台		
企業・車種名	生産地（州名）	生産台数	生産地（州名）	生産台数
Toyota Camry	Georgetown(KY)	27	Lafayette(Indiana)	8
Honda Accord	Marysville(OH)	28	Lincoln(Alabama)	10
Toyota Corolla/Matrix	Cambridge,Canada	22	Freemont(CA)	6
Honda Civic	Cambridge,Canada	20	Greensburg(Indiana)	9
Nissan Altima	Canton(Mississippi)	17	Smyrna(TE)	10
Ford Fusion	Hermosillo, Mexico	26		
Chevy Malibu	Fairfax(KA)	23		
Hyundai Sonata	Montgomery (Alabama)	21		
Ford Focus	Wayne(MI)	19		
Chevy Impala	Oshawa,Canada	17		

## ライトトラック

1995年		単位：万台		
企業・車種名	生産地（州名）	生産台数	生産地（州名）	生産台数
Ford F-Series	Wayne(MI)	20	Kansas City(Missouri)	19
	Norfolk(VI)	16	Linden(NJ)	8
Chevy C/K Pickup	Pontiac East(MI)	19	Fort Wayne(Indiana)	17
	Flint(MI)	1		
Ford Explorer	Louisville(KY)	31	St.Louise (Missouri)	15
Ford Ranger	Twin Cities(Minnesota)	17	Louisville(KY)	8
	Edison(NJ)	5		
Dodge Ram Pickup	Warren(MI)	17	St.Louise N.(Missouri)	3
Dodge Caravan	St.Louise(Missouri)	12		
Jeep Grand Cherokee	Detroit(MI)	30		
Ford Windstar Pass	米国内なし			
Chevy S-Blazer	Linden(NJ)	6		
Chevy S-10	Moraine(OH)	20	Shreveport(Louisiana)	15

2000年		単位：万台		
企業・車種名	生産地（州名）	生産台数	生産地（州名）	生産台数
Ford F-Series	Kansas City(Missouri)	25	Norfolk(VI)	23
Ford Explorer	St.Louise(Missouri)	23	Louisville(KY)	24
Chevy Silverado	Pontiac East(MI)	23	Fort Wayne(Indiana)	19
	Flint(MI)	1		
Ford Ranger	Twin Cities(Minnesota)	20	Edison(NJ)	14
Jeep Grand Cherokee	Detroit(MI)	29		
Chevy Blazer	Moraine(OH)	17	Linden(NJ)	7
Chevy S-10 pickup	Shreveport(Louisiana)	15	Linden(NJ)	8
Ford Expedition	Wayne(MI)	24		
Ford Econoline	Lorain(OH)	21		
Dodge Ram Pickup	St.Louise N.(Missouri)	13	Warren(MI)	7

2010年		単位：万台		
企業・車種名	生産地（州名）	生産台数	生産地（州名）	生産台数
Ford F-Series Pickup	Dearbon Truck(MI)	31	Kentucky Truck(KY)	17
	Kansas City(Missouri)	12		
Chevy Silverado Pickup	Fort Wayne(Indiana)	21	Silao, Mexico	16
	Shreveport(Louisiana)	8	Flint(MI)	1
Honda CR-V	East Liberty(OH)	19	El Salto, Mexico	5
Dodge Ram Pickup	Warren(MI)	17	Saltillo, Mexico	11
Ford Escape	Kansas City(Missouri)	27		
Toyota RAV4	Woodstock, Canada	15		
Chevy Equinox	Ingersoll, Canada	16		
GMC Sierra	Fort Wayne(Indiana)	8	Silao, Mexico	8
	Pontiac East(MI)	6	Flint(MI)	3
Ford Edge	Oakville, Canada	15		
Chrysler Town & Country	Windsor, Canada	13		

出所) Ward's Automotive Yearbook 各年資料から筆者作成。

乗用車の場合、トールス、キャパリエ、コルシカ、エスコートは1990年段階で複数生産地での生産である。一方、アコード、カムリ、グランドアンなどは特定地での生産である。2010年では、上位車種はカナダ工場を含む複数箇所での生産が増えている。ミシガン州で生産された車は、1990年に1車種でウェイン工場、2000年は4車種でウェイン、ランシングの工場、2010年では1車種だけでウェイン工場である。いずれの年もデトロイト地区は関係しない。販売台数上位10車種の生産拠点は拡散しているのである。

ライトトラックの場合、フォード・FシリーズピックアップとGMシボレーのピックアップは、長年にわたり製造・販売台数が全米で最多の車種である。例えば1995年に、Fシリーズは4カ所で、シボレー・ピックアップは3カ所で生産されている。米国内工場の記載がない車種はカナダなど米国以外の地域（北米経済圏として無関税地域）で生産されている<sup>16)</sup>。2000年に、シボレー車種名が変更されたが、生産拠点の基本的特徴は変わらない。ミシガン州で生産された車は、資料を入手できた1995年には4車種で、ウェイン、ポンティアック・イースト、ウォレン、デトロイトの工場であった。クライスラー・チェロキーはデトロイト市内のジェファーソン北工場で生産されている。それは2000年には5車種で、生産工場は1995年と同じである。その後、2010年では4車種であり、ディアボーン、ウォレン、ポンティアック・イースト、フリントの工場であり、デトロイトは上位10車種から漏れた。2010年では、カナダ工場4、メキシコ工場4などと海外生産が増えている。

1980年代以前の生産地（生産工場）別の系統的資料を入手できなかったが、上述した通り、1980年代にはデトロイトのドッチ・メイン工場が閉鎖され、当時のその役割や機能はウォレン工場に移管された。その後、クライスラーのチェロキーは年産25-30万台の規模であるが、GMハムトラミク工場での生産分はキャデラック事業部の仕事であり、量産車種に対応してないため車種別統計では名前が出てこない。また、ライトトラックの生産はミシガン州フリントなどのほか、デトロイト地域でも多少の生産活動は継続している。しかし、自動車産業都市・デトロイトというイメージを確かめる目的で雇用者数をもみても、その規模や影響力は「予想イメージ」に比べると、大きくない。

#### (8) 自動車製造・自動車部品製造雇用者の州別比率

表7には、州別の自動車製造業・自動車部品製造雇用者の州別比率を示している。雇用者数は、1999年に、自動車製造業23.3万人、自動車部品製造業79.5万人であり、2008年では、自動車製造業16.3万人、自動車部品製造業52.4万人であった。つまり、部品製造従業者は自動車

16) カナダ・アメリカ自動車製品協定 (Canada-US Automotive Products Agreement. 通称, Auto PactまたはAPTA) が1965年に署名され、貿易は非関税である。カナダ、メキシコ、米国間では北米自由貿易協定 (NAFTA) が1994年に発効した。なお、アメリカ・メキシコ国境近辺ではマキラドーラ制度が1965年に創設されている。

製造の約3倍である<sup>17)</sup>。1953-1973年、1999-2008年の間のいずれの年においても、ミシガン、オハイオ、インディアナが上位3州であるが、上位3州の比率は72%から43%へ低下している。また、ミシガン州比率は51%から19%へ低下しているが、オハイオ、インディアナ州は横這いか増加しているので、ミシガン州における雇用機会の減退が上位3州の特徴を反映しているのである。

表7 自動車/部品製造業従業員数の上位5州の推移

単位：%

州名	1953	1964	1973	1992	1999	2003
ミシガン	50.7	40.3	37.5	33.7	24.4	19.2
オハイオ	13.2	14.1	14.7	15.6	13.9	13.2
インディアナ	7.9	7.7	7.7	2.5	10.6	10.2
ミズーリ				6.7		
イリノイ				3.7		
ニューヨーク	4.0	6.0	5.1			
カリフォルニア	3.9	4.0	4.4	3.5		
テネシー					4.8	5.8
ケンタッキー					4.2	6.4

注) 自動車関連産業の雇用には、製造業のほか、製油精製・卸業、自動車卸売り・小売業・関連サービス、道路建設・管理、トラック・バス運輸業を含めることがある(AAMA, MVMA)。

本表では自動車製造業、自動車部品製造業(NAICS 3361,3362)に限定し、タイヤ、鉄鋼業を含めていない。

また、原則、自動車車体・トレーラー製造業(NAICS3362)を含めていない。

ただし、1993年は自動車・車体産業(SIC 3711)の値。

出所) AAMA, Automobile Facts and Figures, 1954, p.66, 1967, p.52

MVMA, Motor Vehicle Facts and Figures, 1976, p.77.

Joseph C. Tardiff, ed., U.S. Industry Profiles: The Leading 100, 2nd edition, 1988, p.398.

U.S. Census of Bureau, Statistical Abstract of the United States, 2001, p.636, 2011, p.650

## (9) まとめ

デトロイト市の人口は大きく減少している。一方、同市を含む3郡の人口はおおむね横這いである。また、雇用機会は減少しているが、近年に限ったことではない。

自動車工場の生産活動は、雇用の増減など、地域への影響力は大きい。GMの従業員数減少は大規模だが、その大半はデトロイト市内に関係するものではない。デトロイト地区との関係を明確に確認できるのは、1980年、1991年のクライスラーの工場閉鎖であろう。一方、1985年のGM工場、1993年のクライスラー工場の新設もある。とはいえ、組立工場の雇用者数を見るだけで言えば、それぞれ3000-6000人程度である。自動車工場の閉鎖でデトロイトの10万人単位の人口が波状的に減るとみなすことには無理がある。

17) 北米産業分類体系(NAICS)の3361自動車製造業、3363自動車部品製造業からなる。タイヤ製造業、鉄鋼業を含まない。また、3362車体・トレーラー(移動住居・筐体)や自動車販売、リース、自動車運送業、等を含まない。

ハムトラミクを含むデトロイト地区で見たとき、全米での乗用車生産台数に占めるデトロイト地区の生産台数比率は12%から2%になっている。ライトトラックの生産台数比率は長らく0%だったが、近年、3%になっている。一方、ミシガン州での生産台数比率を見ると、2010年で、乗用車は20%、ライトトラックは20%である。また、自動車製造と自動車部品製造に従事する雇用者数を見ると、ミシガン州雇用者数の対全米比率は、かつて51%であったが、2009年には19%に低下している。自動車の生産台数でも就労者でも約2割という水準になっていることが分かる。

### Ⅲ アメリカ自動車産業の事業環境と競争力の変遷

本稿の第2の目的は、アメリカ自動車市場の変貌をGMの競争力と関連づけて検討することである。アメリカ自動車産業は変動しつつも規模を拡大させてきたが、その過程でGMは市場シェアを落としてきた。販売不振は工場の生産状況や雇用状況を左右する。アメリカ自動車産業の競争力規定因、とくに競争劣位に至る要因は何かを歴史的に振り返ってみる。

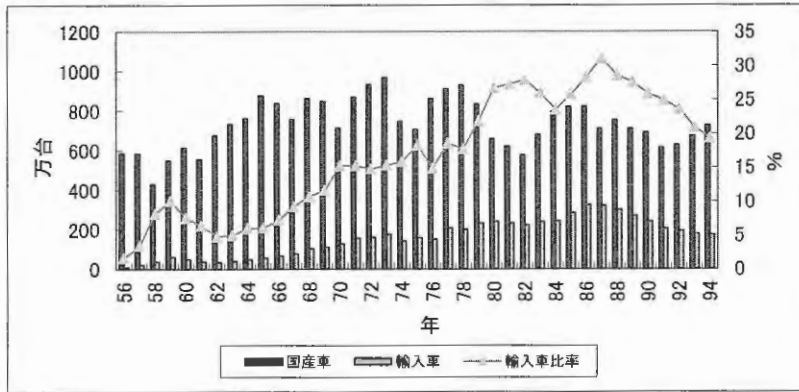
#### (1) 輸入車と現地生産の影響

競争激化の一要因として、外国自動車企業のアメリカ市場への影響を、輸入車増大の側面と現地工場生産 (transplant) 拡大の側面からみる。

図8(a)は、乗用車の1956-1994年における米国輸入車比率の推移を示している。輸入車比率は1962年の5%から徐々に上昇を続け、輸入車がもっとも多くなったのは1986-87年の30%である。乗用車の場合、輸入車比率が20%を越えたのは1979年、30%を越えたのは1986年であった。だが、1987年以降、輸入比率は20%水準にまで低下した。一方、図8(b)から、ライトトラックでは、輸入車比率は1970年の5%から1980年代に徐々に上昇したが、輸入車比率が20%を越えたのは1981年、27%に達したのは1987年である。1987年以降、輸入車比率は6%水準にまで低下した。

図9は、1965-1993年におけるドイツ、カナダ、日本からの輸入状況を示す。第二次世界大戦後から1968年までの輸入は欧州小型車 (フォルクスワーゲン「ビートル」など) であった。例えば1959年に、フォルクスワーゲン等の輸入は全米市場の10.1%となった。ビッグ3はGM・コルベア、フォード・ファルコン、プリマスのバリエーションなどを製造して対抗した結果、先のシェアは4.9%まで低下した。また、1968年にも、フォルクスワーゲン等の輸入が全米市場の10.8%となった。このときは、1969年にフォード・マーベリック、AMC・ホーネット、1970年にGM・ベガ、フォード・ピント、AMC・グレムリンが発売された (Klier [2009] pp.5-6)。1971-76年はカナダ車 (ビッグ3の生産分を含む) が多く、1976年以降は日本車の氾濫となる。3国からの輸入台数総数は1986年262万台に及んだ。この間、1973年には輸入自動車消費税も設けられた。

(a) 乗用車



(b) ライトトラック

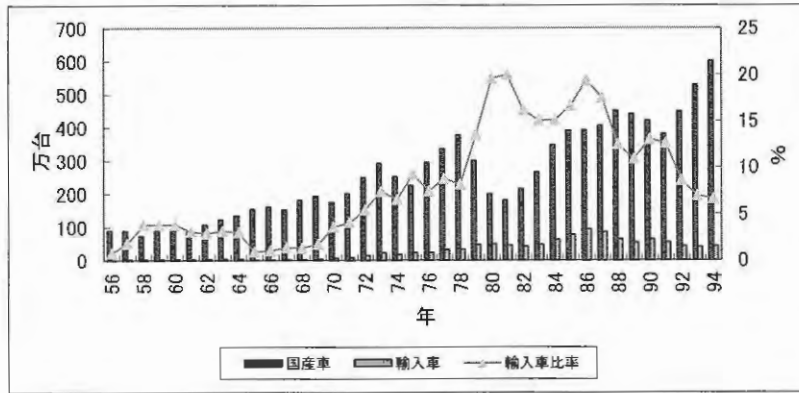


図8 自動車輸入状況の推移

出所) Michigan Statistical Abstract 1996, p.471.

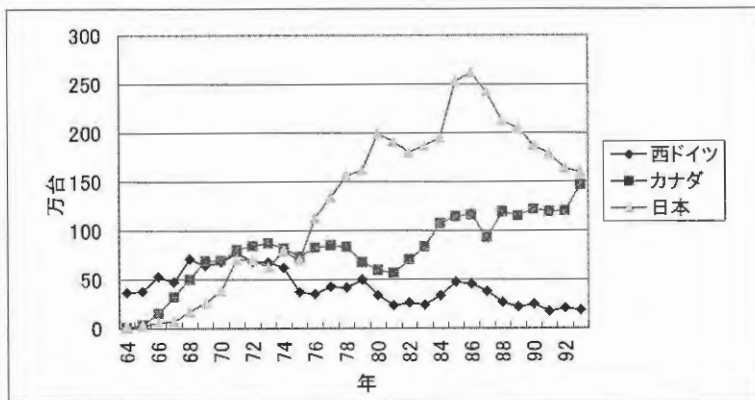


図9 米国市場での輸入乗用車台数の推移：1965-1993年

出所) MVMA, World Motor Vehicle Data, 1989, p.363.

AAMA, World Motor Vehicle Data, 1995, p.284 から筆者作成.

日本車の米国市場への輸入台数は、1981年191万台から、1986年273万台のピークを経て1995年に130万台へと推移した。それに先立つ期間に日米間での貿易摩擦交渉があり、その過程で日本メーカーは1981年5月から1994年3月までの間、米国市場への輸出は230万台を上限とする自主規制を行うことを決定し、それを遵守した。一方、1986-87年以降、日本企業は米国現地生産に本格的に移行していった<sup>18)</sup>。

図10は、日本企業に関して、輸出自主規制枠のもと、輸入車と現地工場 (transplant) 生産車の台数の動向を示す。日本車の本格的生産は1982年ホンダが先駆けた (同年の生産台数は1500台)。1986年にGMとトヨタの合併会社であるNUMMI (New United Motor Manufacturing Inc.) が生産を始めた。1988年にはトヨタが単独で米国ケンタッキー工場での生産を開始した。1989年にホンダは新工場 (East Liberty) を増設した。だが、1988年時点で、北米での乗用車販売台数に占める輸入車比率が29.3%であるのに対して、米国での生産台数総計に占める外資系現地法人工場の生産台数割合は7.1%でしかなかった (Harbour Report [1990] pp.69-70)<sup>19)</sup>。

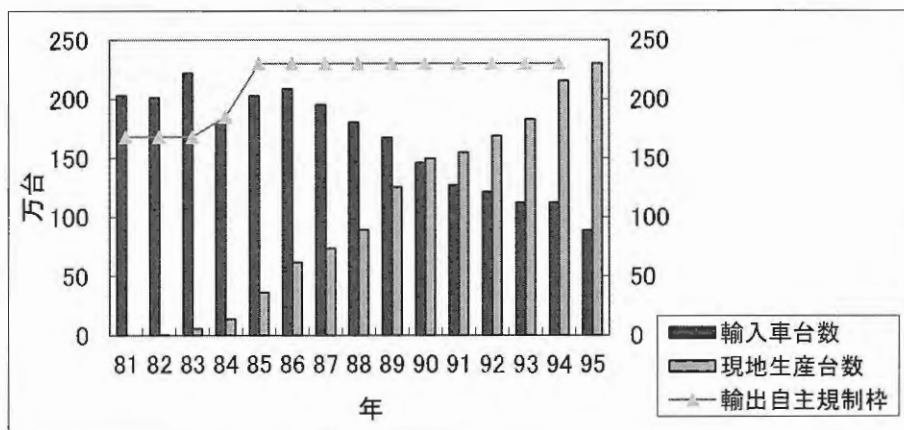


図10 アメリカ市場と日本車の関係

出所) Ward's Automobile Yearbook, 1986, p.175, 1996, pp.131, 231 から作成。

18) 日本車輸入がアメリカ自動車生産を阻害していると政治問題化し、日本車輸入規制法案が米議会に提出されたが、保護貿易的政策に対して米世論は賛否両論に分かれた。政治的妥協案として、米国政府 (レーガン政権) は日本に輸出自主規制を要請した。その結果、日本からの輸出台数を自主規制することとなり、輸出台数の上限は1981-83年度168万台、1984年度185万台、1985-93年度230万台とされた。これを契機に、日系各社が北米現地生産を開始した結果、現実の輸出台数は1986年度230万台を頂点に下落していった。なお、1981年に本措置がとられた際、景気が回復したこと、また日系企業が為替変動を考慮して販売価格を引き上げたことに同調してビッグ3も値上げしたため、ビッグ3は1984年頃に史上最高利益を上げた (江口・松田 [1987] 第3章、船橋 [1986] ほか)。

19) 米国で最初に現地生産したのはフォルクスワーゲン社 (1979年の現地法人生産台数は49台) であった。ただし、同社は1988年にペンシルバニア州の工場を閉鎖し、1996年にアラバマ州に工場を新設した。

表8には、1990年における国別輸入車の状況を示している。乗用車の場合、日本車は186万台、カナダ車は122万台、西ドイツ車は24万台などとなっている。ライトトラックの場合、カナダ車41万台、日本車30万台である。

表8 米国への国別自動車輸入：1990年

単位：台、100万ドル

乗用車	台数	金額	ライトトラック	台数	金額
日本	1,867,794	19,500	カナダ	415,303	5,484
カナダ	1,220,221	13,681	日本	304,252	1,729
西ドイツ	245,286	5,826	メキシコ	18,566	230
メキシコ	215,986	2,163	その他	469	52
韓国	201,475	1,120	合計	738,590	7,497
スウェーデン	93,084	1,525			
英国	27,271	888			
イタリア	11,045	294			
ブラジル	10,317	63			
その他	52,123	651			
合計	3,944,602	45,716			

出所) Ward's Automotive Yearbook 1991, p.162 から筆者作成。

1980年、ビッグ3の工場は米国内56、カナダ10、メキシコ4であり、外資系企業の工場は米国内1、カナダ0、メキシコ2であった。2010年、ビッグ3の工場は、米国内19、カナダ5、メキシコ7であり、外資系企業の工場は、米国内18、カナダ5、メキシコ3であった(Klier=Rubenstein [2010] p.336)。2010年、ビッグ3の米国工場数は1980年の3分の1と減り、全体でも70から31となった。ビッグ3と外資系企業の2010年の工場数は、米国内とカナダではほぼ同数である。

表9には、1990年の企業別輸入台数を示している。乗用車では、トヨタ43万台、ホンダ39万台、日産34万台、GM16万台などの台数が多い。ライトトラックでは、トヨタ27万台、マツダ12万台などの台数が多い。ビッグ3も一定台数を輸入していたのである。

表9 輸入企業上位15社：1990年

単位：台

	乗用車	トラック	合計		乗用車	トラック	合計
トヨタ	430,668	278,797	709,465	スバル	92,727	—	92,727
ホンダ	390,761	—	390,761	いすゞ	5,837	84,465	90,302
日産	344,675	33,093	377,768	ボルボ	89,894	—	89,894
マツダ	153,055	120,556	273,611	クライスラー	65,375	12,931	78,669
GM	167,826	2,730	170,556	メルセデス	78,375	—	78,375
フォルクスワーゲン	151,095	6,368	157,463	B MW	63,646	—	63,646
MMC	98,461	42,392	140,853	フォード	63,214	—	63,214
ヒュンダイ	117,787	—	117,787				

出所) Ward's Automotive Yearbook 1991, p.162 から筆者作成。



表10には、1990年の日系企業の現地生産台数を示している。米国現地生産で先行したホンダは、1990年に日本からの輸入台数を上回る現地生産台数を実現した。日系企業全体の現地生産台数は132万台であった。それは表8でみた日本からの輸入台数（186万台）よりも少ない。また、1990年の日系企業の現地生産台数はビッグ3の生産台数の28%である。

表10 日系企業の米国現地生産：1990年

単位：台	
	乗用車
ホンダ	435,437
トヨタ	218,195
NUMMI	205,287
マツダ	184,428
ダイヤモンドスター	148,379
日産	95,844
スバル・いすゞ	32,461
合計	1,320,031
ビッグ3合計	4,757,854

注) スバル・いすゞは、SIA (Subaru-Isuzu Automotive) の値。  
スバル・いすゞ、日産はトラックも生産している。  
出所) Ward's Automotive Yearbook 1991, p.19 から筆者作成。

なお、図10の元資料では、1990年に、日本から米国への輸出車は146万台、現地工場生産は149万台であり、日系企業の現地生産台数は1995年には230万台になった。日本企業は、日本からの輸出と米国現地生産の合計台数で約300万台以上を米国市場で販売する形で、米国市場に食い込んでいった。一方、ビッグ3の生産台数シェアは、1964-1985年において94%以上であったが、それは1986年91.8%、1987年90.2%、1988年88.4%、1989年83.4%、1990年78.3%と、この5年間で16ポイント（1990年では94万台に相当する）も下げた（Ward's Automotive Yearbook, 1991, pp.194-195）。ビッグ3の生産台数シェアは1986年から低下傾向になったのである。

## （2）石油危機以降の事業環境変化

ビッグ3は小型車・中型車の市場シェアを少しずつ失っていった。アメリカ企業の市場シェア減退と競争劣位の要因は多数あるだろうが、製品の競合要因は、価格水準そのものの他に、デザイン、燃費、品質、故障（欠陥）率、安全性、アフターサービスなどの非価格面、費用対効果に大別される。「メイド・イン・アメリカ」を代表とする各種報告書に示されたさまざまな分析指標における日米間での歴然とした差を見て、生産性・品質・生産効率 費用意識向上など、競争力強化に向けた議論が登場した。以下では、いくつかの資料を検討してみよう。

### 1) 燃費意識

1973年および1979年の2度に亘る石油危機を契機に、アメリカでのガソリン価格は、1ガロ

ン0.35ドル ('70) から、0.52ドル ('74), 0.65ドル ('78), 1.33ドル ('81) と高騰し、その後1.08ドル ('86) に低下した<sup>20)</sup>。例えば、カリフォルニア州では、ガソリン購入日(奇数・偶数日)を、購入希望者が乗る車のナンバープレート末尾数字の奇数と偶数に指定する規制も行われた(モーリッツ=シーマン [1982] 227ページ)。車の燃費効率に関する消費者意識は敏感となったが、1982-1989年には原油価格が下落し、石油危機以前の水準にまで低下したため、顧客の一部は大型車に戻った。また1990年代にも低価格の時期があったが、2000年代になり、ガソリン価格は1ガロン4ドルにまで上昇した。

こうした状況の中で、1975年にエネルギー政策・保存法(Energy Policy and Conservation Act: EPCA)が議決され、それに基づきアメリカ連邦高速道路運輸安全管理局(NHTSA: National Highway Traffic Safety Administration)は、新車の燃費の指標として、企業別平均燃費基準(CAFE: Corporate Average Fuel Economy)と呼ばれている基準を定めた。つまり新車に対してガソリン一定量当たりの自動車走行距離に下限を設定した<sup>21)</sup>。CAFE基準値は、1975年当初、1ガロン当たり18マイル(mpg: mile per gallon)であったが、1985年までに27.5マイル(mpg)を達成するという規制であった。年度ごとのCAFE値と米国車種の平均値、輸入車種の平均値の推移は図11に示している。輸入車平均値はCAFEの値を十分に上回っているが、米国車種の値はCAFE値をこらうじてクリアする水準で推移していたと分かる<sup>22)</sup>。

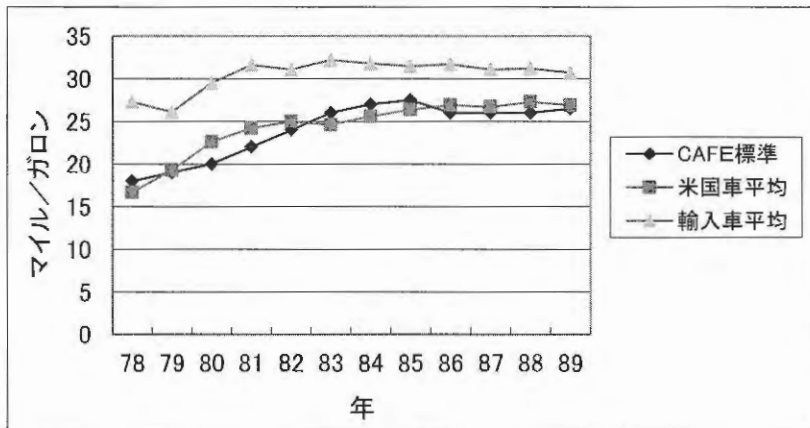


図11 企業別平均燃費効率値：1978-1989年

注) Ward's Automotive Yearbook 1990, p.24 の資料から筆者作成。

20) Ward's Automotive Yearbook, 1986, p.18 による。

21) Kannan, Rebibo, and Ellis [1982] p.116.

22) CAFE規制値は、乗用車よりライトトラックの方が緩やかである。例えば、1987-88年モデルの乗用車の基準は1マイル当たり27.5マイルであったが、ライトトラックの基準は1マイル当たり20.5-22.0マイルであった(Ward's Automotive Yearbook 1986, p.19)。

次に、表11に示した通り、1989年時点での小型車の燃費効率に関する比較結果によれば、1ガロン当たりの走行距離は、サブコンパクト車の場合、米国産車22-27マイル、日本車27-33マイルであり、コンパクト車の場合、米国産車15-20マイル、日本車18-29マイルであった。サブコンパクトカーでもコンパクトカーでも日本車の値は高い。また、表11に掲載された車の価格では、日系車はアメリカ車より500-1000ドルほど高い。

表11 小型車の燃費と価格：1989年

単位：マイル，ドル

	車名	走行距離	価格
サブコンパクト	シボレー Chevette	27	3,794
	フォード Pinto	22	3,744
	ドッジ Omni	25	4,122
	トヨタ カローラ	31	4,928
	ホンダ シビック	33	4,499
	日産 Datsun 210	27	4,809
	マツダ GLC	30	3,895
	スバル 2-door Sedan	29	3,848
コンパクト	シボレー Nova	15	4,492
	フォード Fairmont	20	4,667
	ポンティアック Phoenix	19	4,189
	Plymouth Volare	18	4,057
	トヨタ コロナ	18	5,719
	ホンダ アコード	26	6,365
	日産 Datsun 510	24	5,279
	マツダ 626	25	5,495
スバル DL	29	—	

注) 走行距離は、1ガロン当たりの走行マイル数。

サブコンパクトカーの大半は、ハッチバック、リフトバック  
出所) The Harbour Report[1990]pp.170-173 から筆者作成。

## 2) 故障・トラブルの頻度と品質水準

表12は、100台当たりの欠陥数を示している。1980年代を通じてアメリカ車の値は4分の1に減少している。この表はビッグ3の欠陥率が低下したことを示す目的であったが、日本車

表12 100台当たりの欠陥数の変化：1980-1989年

単位：箇所

	1980	1983	1986	1989
クライスラー	810	520	326	178
GM	740	450	338	162
フォード	670	395	285	143
欧州車	270	—	307	—
日本車	205	—	188	119
トヨタ	105	—	151	—

注) 日本車の1989年数値は1990年の値。

出所) The Harbour Report [1990] pp.143-144, Kwoka [1998] p.21  
から筆者作成。

との差はなお小さくはない。同様の内容として、販売された新車100台における問題件数を1980年と1990年についての比較した結果を示すと、GMでは108から40に、フォードでは100から35に、クライスラーでは89から31に、ホンダでは34から14に、日産では47から15に、トヨタでは24から16になっている<sup>23)</sup>。

いずれの結果も、当時の国際比較状況を反映している。

### 3) 生産性

生産性にも多数の指標があり、比較の観点も、国別、企業間、工場間、車種別などに大別される。1980-90年代の米国自動車産業調査において、『ハーバー報告』では、会社別または工場別に1台の車を作る（組み立てる）のに必要な労働者数が指標として用いられ、生産工場・主力車種別に比較分析された。

表13には、生産台数当たりの生産労働者数（WPV: Workers per Vehicle）でみて上位の会社別・工場別数値が示されている。1989-1999年の値を見ると、フォード・アトランタ工場、日産・スマーナ（Smyrna）工場などが上位にある。1989年の値と比較して1999年のWPVの値の多くは低下している。表13とは別に、ビッグ3については、1979年から1999年において、ダイムラー-クライスラーでは5.63から3.20、フォードでは4.71から2.97、GMでは5.12から3.04

表13 生産台数当たり従業員数：1989-1999年

乗用車

単位：人

	1989年		1994年		1999年	
	企業・工場名	WPV	企業・工場名	WPV	企業・工場名	WPV
1	Ford Atlanta	2.72	Nissan Smyrna	2.23	Nissan Smyrna	1.97
2	Ford Edison	2.85	Toyota Georgetown #1	2.42	Ford Atlanta	2.17
3	Ford Chicago	2.87	Toyota Georgetown #2	2.49	GM Oshawa #1	2.28
4	Nissan Smyrna	2.94	Ford Atlanta	2.63	GM Oshawa #2	2.32
5	Ford Kansas City	2.96	Ford Chicago	2.64	Ford Chicago	2.33
5					Honda East Liberty	2.33

ライトトラック

単位：人

	1989年		1994年		1999年	
	企業・工場名	WPV	企業・工場名	WPV	企業・工場名	WPV
1	Ford Louisville	2.57	Nissan Smyrna	2.15	NUMMI	2.50
2	Ford Norfolk	2.78	Ford Louisville	2.77	Ford Twin Cities	2.53
3	Nissan Smyrna	2.94	Ford Kansas City	2.86	Ford Edison	2.55
4	Ford Kansas City	2.96	Ford Twin Cities	2.86	GM Shreveport	2.62
5	Ford Michigan Truck	3.13	Ford Norfolk	2.88	GM Oshawa	2.69

注) WPV (Workers Per Vehicle) は、1台生産に要する労働者数。  
出所) The Harbour Report 2000, pp.75-76.

23) Adams, W. and J. Brock, eds., *The Structure of American Industry*, ninth edition, Macmillan Publishing Co., 1995, p.84.元資料はConsumer Reports.

と大幅に低下したという指摘もある (Harbour Report 2000, p.74)。日産スマーナ工場では、2.9から1.9人に低下している。

だが、一人の労働者が働く時間は工場間で同一と限らず、また、工場や工程別に機械導入が進んだ工程も多いため、工場間の生産効率を労働者数だけに関連づけてWPV指標で比較することには限界がある。実際、『ハーバー報告』でも、1998年版以降、工場別の生産台数当たりの労働時間 (HPV: Hours per Vehicle) に基づいて比較されるようになった (Harbour Report 2000, p.18)。さらに、生産台数面でも、組立作業工程の多い車種とそうでない車種など工場別に扱う車種、組立工程の複雑さや生産工程における作業支援システムの有無が影響する。

表14には1997-1999年における生産台数当たりの労働時間 (HPV) 上位工場を示している。乗用車の1999年の値を見ると、フォード・アトランタ工場、日産・スマーナ工場、トヨタ・カナダ・ケンブリッジ工場などがほぼ17.5時間で上位にある。ところが、1997年と1999年の間でHPVの値は低下と上昇が混在している。労働時間で測定するHPVに関しても、生産車種別工程 (や工場稼働状況) が影響すると予想される。

表14 生産台数当たり労働時間：1997-1999年

乗用車		単位：時間		
	1997年		1999年	
	企業・工場名	HPV	企業・工場名	HPV
1	Nissan Smyrna	16.55	Ford Atlanta	17.49
2	Toyota Cambridge	17.14	Nissan Smyrna	17.53
3	Ford Atlanta	17.83	Toyota Cambridge	17.56
4	Ford Chicago	18.97	Ford Chicago	18.59
5	GM Oshawa #1	20.18	Honda East Liberty	18.95

ライトトラック		単位：時間		
	1997年		1999年	
	企業・工場名	HPV	企業・工場名	HPV
1	Nissan Smyrna	18.27	Ford Twin Cities	18.97
2	Ford Louisville	19.54	NUMMI	19.84
3	Ford Kentucky F Series	19.98	Nissan Smyrna	19.96
4	NUMMI	20.10	Ford St.Louis	20.55
5	Ford Twin Cities	20.82	Ford Edison	20.64

注) HPV (Hours Per Vehicle) は、1台の車を組立生産するのに要する労働時間 (出所) The Harbour Report 2000, pp.75-76.

WPVとHPVの両方の指標分析の結果、共通した工場・車種が上位に出てくる面もあるが、一部は異なっている。理論的には工場別に1台の車を作るのに必要な労働時間で比較する方が望ましいであろうが、企業間・工場別に生産所要時間の情報把握は難しい。WPVにより各工場の状況を把握し効率性を比較することでも実務的には有意義であったのかもしれない。

表15は、2003年における全製品市場セグメントの生産台数当たり労働時間 (HPV) 上位の企業・工場別の生産車種、製品セグメント、生産台数を示している。ここでは、日産・スマ

表15 生産台数当たり労働時間：2003年

乗用車

単位：万台、時間

	企業・工場名	製品名	市場セグメント	生産台数	HPV
1	Nissan Smyrna	Altima	midsize	24.0	15.33
2	GM Oshawa #1	Impala, Monte Carlo	midsize	37.1	16.40
3	GM Oshawa #2	Century, Grand Prix	midsize	24.6	17.03
4	GM Lansing M	Classic Malibu, Grand Am	compact	21.4	17.96
5	GM Lansing C	Alero, Grand Am	compact	20.7	18.09
6	Ford Chicago	Sable, Taurus	midsize	17.4	18.24
7	Ford Atlanta	Sable, Taurus	midsize	17.5	18.40
8	Nissan Smyrna	Maxima *	midsize	8.1	19.45
9	Toyota Georgetown #2	Camry, Solara *	compact, midsize	23.9	19.50
10	Honda Marysville	Accord, Acura CL *	midsize	44.5	19.94
11	Honda East Liberty	Civic, Element	small SUV, subcompact	23.1	20.12
12	Toyota Cambridge North	Corolla, Matrix	subcompact	21.4	20.67
13	DCX Belvidere	Neon	subcompact	15.2	20.81
14	GM Lordstown	Cavalier, Sunfire	subcompact	33.4	21.38
15	Ford St. Thomas	Crown Victoria, Grand Marquis	large	17.4	21.68
16	Toyota Georgetown #1	Avalon, Camry	midsize	19.8	22.14
17	NUMMI	Corolla, Pontiac Vibe	subcompact	23.3	22.65
18	DCX Sterling Heights	Sebring, Sebring Conv.	compact	20.7	23.19
19	Ford Dearborn	Mustang	sports car	15.4	23.38
20	DCX Brampton	300M, Concord	luxury, midsize	14.0	23.88

ライトトラック

単位：万台、時間

	企業・工場名	製品名	市場セグメント	生産台数	HPV
1	Nissan Smyrna	Xterra	small SUV	6.9	19.08
2	Nissan Smyrna	Frontier	small pickup	6.2	19.80
3	GM Oshawa Truck	Sierra, Silverado	fullsize pickup	32.2	19.88
4	Ford Kansas City #1	Escape, Mazda Tribute	small SUV	25.9	20.18
5	Ford Twin Cities	Ranger	small pickup	18.5	20.29
6	GM Fort Wayne	Sierra, Silverado	fullsize pickup	26.7	20.73
7	NUMMI	Tacoma	small pickup	16.1	20.88
8	GM Moraine	Bravada, Envoy, Rainier	midsize SUV	35.2	21.36
9	DCX Toledo North	Liberty	small SUV	23.7	21.73
10	Ford St.Louis	Aviator, Explorer,	midsize SUV	21.8	22.44
11	DCX Jefferson North	Grand Cherokee	midsize SUV	22.5	22.65
12	GM Arlington	Escalade, Suburban, Tahoe, Yukon	fullsize SUV	23.8	22.71
13	GM Pontiac Assembly Ctr.	Sierra, Silverado	fullsize pickup	30.1	22.73
14	Honda Alliston #2	Acura MDX, Odyssey	midsize SUV, minivan	19.9	22.84
15	DCX Toledo South	Wrangler	small SUV	8.4	23.08
16	Ford Louisville	Explorer, Mountaineer	midsize SUV	28.8	23.45
17	GM Doraville	Montana, Silhouette	minivan	20.4	23.61
18	Ford Ontario Truck	F-Series	fullsize pickup	11.2	24.31
19	Ford Edison	Mazda B Series, Ranger	small pickup	6.2	24.92
20	DCX St. Louis South	Caravan, Cargo Van,	minivan	23.8	25.45

注) \*印は立ち上げ状態の工場。

HPV (Hours Per Vehicle) は、1台の車を組立生産するのに要する労働時間

DCXは、ダイムラークライスラー。

出所) The Harbour Report 2004, pp.24-30, 34-35の資料から筆者作成。

ーナ工場, GMカナダ工場, フォード・シカゴ工場などが上位にある。HPVは、製品セグメント、生産規模(台数)、立地と独立であるとわかる。『ハーバー報告』編集部は、表15の結果を見て、HPVの値が、車のサイズが大きいこと、生産台数が多いこと、北部とか南部の立地と無関係だった点を、アメリカ自動車関係者の通念と異なる結果という意味で発見事実と記述している。それは、より大型車の方が生産性の面でも優位性を示すだろうと予想する観点がデータで覆された点を2003年においても発見事実と捉えた点として興味深い。

#### 4) 自動車生産コストの日米差

日米企業間で、小型車の製造原価に一定の差があることが議論された。

米国運輸省の報告書(別名、ゴールド・シュミット報告)では、1980年サブコンパクトカーについて、差額は2203ドルであったが、そこから運送費を控除すると1718ドルだった<sup>24)</sup>。1982年の『ハーバー報告』の調査では費用の差が1750ドルであった(Harbour Report 2000, p.9)。さらに、1981年にGM社長となったロジャー・スミスが当時の子会社であったいすゞに小型車の生産費用の実態を確認した結果、費用格差は2450ドルあるいは2874ドルだった(Kwoka [1998] pp.14-15, ケラー [1990] 109ページ)。以上から類推すると、日米間には1台当たり約1700ドル以上の差があった。

アメリカ企業の自動車生産では、車体・板金プレス(stamping)、エンジン、トランスミッション、組立の各工程をそれぞれの担当工場で生産するが、表16には、ビッグ3の主要生産工程別経費(部品費用を除く)が示されている。ここではフォードがもっとも低費用で生産している。

表16 ビッグ3の1台当たり労働費用：1989年

単位：ドル

生産工程	フォード	クライスラー	G M
完成車組立(／台)	780	1,121	1,171
車体プレス(／打)	259	336	384
エンジン(／基)	175	245	233
トランスミッション(／組)	173	163	228
合計(部品を除く)	1,387	1,865	2,016
基準水準との差	基準	478	629
年間換算の差額(百万ドル)	基準	1,057	3,653

原注) 時給30ドルの労働賃率で計算。  
出所) The Harbour Report[1990]p.142

表17には、ビッグ3と日系企業との小型車の製造費用を比較した結果を示している。日系企業の費用が低位であることがわかる。日系メーカーの人件費がきわめて低いのは、ベネフィット等の考慮の有無や為替レートのせいかもしれない。また、時給や部品購入費用等が

24) Kwoka [1998] pp.14-15, Adams [1986] pp.147-149などによる。なお、米国運輸省の報告書は、The U. S. Automobile Industry, 1981, Washington, DC, 1982, p.15という。

1992年に最高になるのは為替レートの変動のせいであろう。

表17 小型車製造費用の比較：1992年

単位：ドル，時間，%

	GM		フォード		クライスラー		日系メーカー平均	
	1983	1992	1983	1992	1983	1992	1983	1992
総人件費(ドル)	1985	2388	1946	1629	1870	1872	603	1071
時間当たり賃金(ドル)	14.12	18.75	13.38	19.10	12.00	18.25	9.91	21.72
時間当たりベネフィット(ドル)	9.79	13.22	9.79	13.22	10.00	13.22	2.00	4.06
HPV(時間)	83	75	84	50	85	60	51	42
部品購入費(ドル)	3405	4560	3650	3802	3750	3906	2858	4818
その他製造費用(ドル)	730	978	650	580	650	677	350	665
非製造費用(ドル)	325	435	350	312	325	339	400	760
稼働率調整前総費用(ドル)	6445	8361	6596	6323	6595	6794	4211	7314
稼働率(%)	85	85	85	85	85	85	95	93
総生産費用(ドル)	7201	10353	7370	7558	7369	8173	4363	7539

注) 元となる資料はEconomic Strategy Institute (1992年)

為替レートは、1ドルにつき、1983年240円、1992年130円。

HPVは、1台の製造に要する労働時間(引用元での表現は「マン・アワー/台」)出所)『財界観測』1993年2月、29ページから一部表現を修正して引用。

表18には、1998年と2004年における1台当たりの製造時間の変化を示している。1998年、日系3社はほぼ30時間であったが、ダイムラー-クライスラーとGMは46時間であった。2004年に米国3社は34-37時間になったが、日系3社は30時間前後であった。すると、日米間で4-7時間の差がある。1時間当たりの給料の差を20ドルとすれば、80-140ドルの差と捉えることもできる<sup>25)</sup>。一方、自動車産業では、原価に占める労務費比率が高いとは言えず、こうした

表18 1台当たり生産時間数の比較：1998-2004年

単位：時間

	1998年	2004年
フォード	35.76	36.98
ダイムラー-クライスラー	46.81	35.85
GM	46.52	34.33
ホンダ	31.90	32.02
日産	30.79	29.43
トヨタ	30.25	29.90

注) 時間数は、組立、車体プレス、パワートレイン(エンジン、トランスミッション)について。

元資料は、2005 Harbour Report。

出所) Ward's Automotive Yearbook 2006, p.28 から筆者作成。

25) 1998年、GMの労働費用は日本企業より車1台当たり700ドル高いという見解があった(Ingrassia [2010] p.129)。また、労務費(時給)はフォード71ドル、GM69ドル、トヨタ48ドル、日系企業49ドル、そのうち10ドル以上分は退職者年金と医療保険債務(家族分を含む)、UAWに移行、10ドル分は現役社員の福利厚生分と報じられた(『日本経済新聞』2008年12月13日)。



差だけが直ちに製造原価を左右するとはいえないだろう。

#### 5) 非製造費用面での論点：例示

上述の米国運輸省のサブコンパクトカーの費用格差分析結果に関連して、マネジメント・システム技法による費用格差も着目された。日本企業の経営は、リーンで調整型の生産システムを中心とするが、ものづくりの考え方 (production philosophy) に関する根本的な違いがあることを浮き彫りにした。とくに、日米企業間での賃金差よりも、欠勤率、職務分類の数 (米日での職務分類数は約82-90と3-4の差)、担当職務に関する従業員の柔軟な姿勢、金型交換時間など多岐に及ぶ分析と議論がなされた<sup>26)</sup>。

その他、製造原価以外の経費を考慮すると、状況はいっそう複雑になる。代表的項目として、①退職者の健康保険・年金 (レガシーコスト) が1台当たり1200ドル、②販促奨励金 (インセンティブ：販売代理店へのリベート、顧客への奨励金、レンタカー会社への割引料金) が1台当たり3000ドルと指摘されている<sup>27)</sup>。

#### (3) 乗用車とライトトラックの販売状況の推移

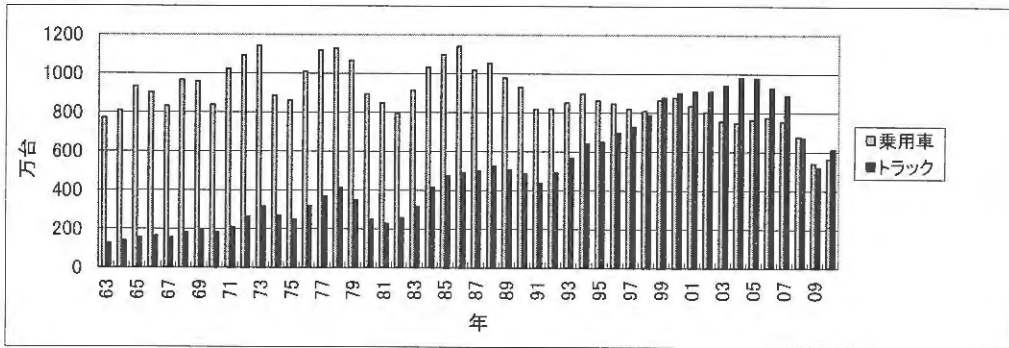
図12は、1963年から2010年におけるアメリカ小型自動車販売台数の推移を示している。小型自動車の販売台数は、1980年代初頭まで、乗用車が中心であった。1980年代半ば以降、ライトトラックの販売台数が増加し、1999年にはライトトラックの販売台数が乗用車のそれを上回った。その背景には、1983年秋に発売されたミニバン (車名「Caravan」) や1987年末に販売されたジープ「チェロキー」、1990年のフォード・Explorer、1992年「グランド・チェロキー」などを契機に新たな市場を創成したSUV (sports utility vehicle) やその後のCUV (crossover utility vehicle) などライトトラック市場の拡大が関係している<sup>28)</sup>。アメリカ人の体

26) Kwoka [1998] p.14, イングラーシア=ホワイト [1995] 74ページ, Womack et al. [1990], Clark=Fujimoto [1991] ほか。

27) 古いデータだが、1977年ビッグ3が1台の車を売ったときの利益が示されている。国内事業では、GM1465ドル、フォード967ドル、クライスラー約700ドルであり、海外事業では、GM1100ドル、フォード1275ドル、クライスラー600ドルである (モーリッツ=シーマン [1982] 28ページ)。一方、1995年頃の数字として、1台当たりの販売奨励金は500ドルから2000ドルなどであり、1台当たりの年金と健康保険支払金、あるいは退職者向け給与金 (レガシーコスト) は1200ドル、割引リース料は1月当たり200ドルなどである (メイナード [2004] 23, 64, 269ページ)。

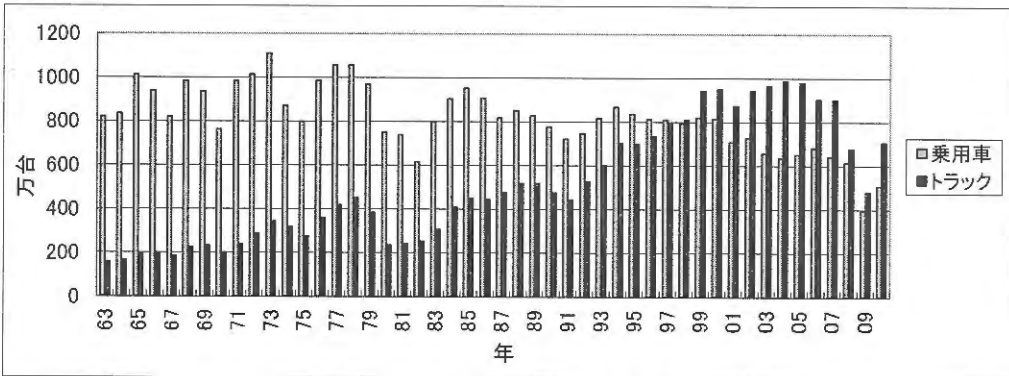
28) クロスオーバー (crossover utility vehicle) は、乗用車とライトトラックの中間領域またはハイブリッドとも言われる。形状的に、乗用車の車台を使ったSUVかモノコック構造の車だが、ステーションワゴンやハッチバックなどSUVの特徴を併せ持つ。オフロードではなく、一般道路を走る分にはSUVより燃費がよい。また、ライトトラックと分類されることで政府の燃費規制も緩やかとなる。ジープに端を発した乗客用VAN (passenger VAN) は、その後のミニバン、SUV (sports utility vehicles), CUVのブームも、公道以外を走る嗜好的要素以外に、こうした経済的側面と無縁ではないだろう。

販売台数



出所) Ward's Automotive Yearbook 2011, p.213 から筆者作成.

生産台数



出所) Ward's, North America Car & Truck Production, 1951-2010, から筆者作成.

図12 乗用車とライトトラックの台数推移

格や日常的生活様式におけるニーズなどを細かく考慮できる上で有利な要素も存在するため、ライトトラックは米国企業の競争力が強い領域である。外資系企業は、乗用車市場における販売を進めた反面、1992年時点で見ても、日系企業のライトトラック販売台数（65.8万台）は、市場全体（465.5万台）の高々15%である（Word's Automotive Yearbook 1993, p.209から計算）。

米国では販売状況が思わしくない場合でも、UAWとの契約があるために、工場操業を一時的に停止し労働者を自宅待機にしている場合、給料をほぼまるごと支払わなければならない場合がある。そこで、労働費用の支払い義務が同じならば工場を操業するという選択肢が選ばれることになる。販売不振の際に、そうした慣行は、在庫車両の増大をもたらすので、アメリカ企業は、販売不振で在庫が増加する初期段階に最終顧客向けに販売奨励金（例えば、1台2000ドル）を付けて在庫処分を行うことも珍しくない。

それと同時に、決算期末などに格安条件でディーラーに販売して在庫を処分するとか、レンタル、リースの会社に（安価に）販売して後日それを買い取り中古車市場に売却する慣行

があり、しかもその流通量がきわめて多いようである。いずれにせよ、小型自動車の場合、メーカーが生産した車をディーラーに販売しても、ディーラーが最終顧客に販売できていないことはある。そうだとすれば、分析目的に応じて、メーカーの生産台数と販売台数の両方の内容を見ていく必要がある。

#### (4) セグメント市場別販売状況の推移

小型自動車市場を総計でなく、車の価格、サイズ、特色等から区分されるセグメント市場別にみる。サイズという場合、車の全長や車幅、車高、内装の充実感 (interior volume) が基準となる。セグメント市場は、基本表示価格や車のサイズだけでなく、顧客の所得、用途、好み、要望などに関してメーカーが意図する製品概念や製品差別化の側面にも対応する。本稿では、米国自動車関連の基本統計情報を長期的に提供しているWard's Automotive Yearbookのセグメント市場別統計資料を用いる。それは毎年、新型車種の販売台数を掲載しており、年度が違えば、Ward'sのセグメント分類基準自体が変更され、型やモデルに応じて分類内容が異なることもある<sup>29)</sup>。ただし、すでに定着した車種でも年版の間で異なるセグメントに分類されていて掲載内容に疑問を感じる年版もある<sup>30)</sup>。とはいえ、30年以上前の基準を点検することは困難であるので、分析はすべて文献記載内容に基づいている。

図13には、1969-1988年までのアメリカにおけるセグメント市場別販売台数比率を示している。ただし、図13の元資料には輸入車が含まれていないので、図中の小型車はすべて米国産(外資系企業の米国生産車を含む)である。図13(a)を見ると、1969-1988年において、フルサイズが50%超から15%まで低下している。インターメディアイト(中型)車は25%から38%水準までゆるやかに増加している。小型車は10数%から50%水準にまで上昇している。小型車は1979年以降、乗用車市場の構成比率40%台の水準を推移している。

図13(a)の小型車をサブコンパクト車とコンパクト車に区分して示した図13(b)によると、コンパクト車は10%余りから38%まで傾向的に上昇している<sup>31)</sup>。一方、サブコンパクト車は、8%から30%まで上昇したが、84年以降、10%水準で推移している。図13におけるサブコンパクト車やコンパクト車のうち、1978年まではすべてビッグ3が米国内で開発・製造・販

29) Ward's Automotive Yearbook, 1983, p.93では、価格やサイズが一定期間変わらない点に触れている。付表も参照。

30) 例えば、ホンダ・シビックが1991年版(p.209)では他年版と同様lower smallであるが、1992年版(p.214)ではlower middleに分類され、ホンダ・アコードと併記されている。また、グレードに関わる細かい点かもしれないが、トヨタ・カムリが1991年版ではlower middle、1992年版ではupper middleとなっている。同様に、Ford Escort, Chevrolet Cavalier, Toyota Corollaが1991年版ではlower small、1992年版ではupper smallと分類されている。

31) 1978年の例では、サブコンパクト車にはChevette, Vega, Astre, Pinto, Bobcat, Gremlin、コンパクト車にはNova, Ventura, Omega, Maverick, Skylark, Hornetなどがある(Ward's Automotive Yearbook, 1978, p.150)。

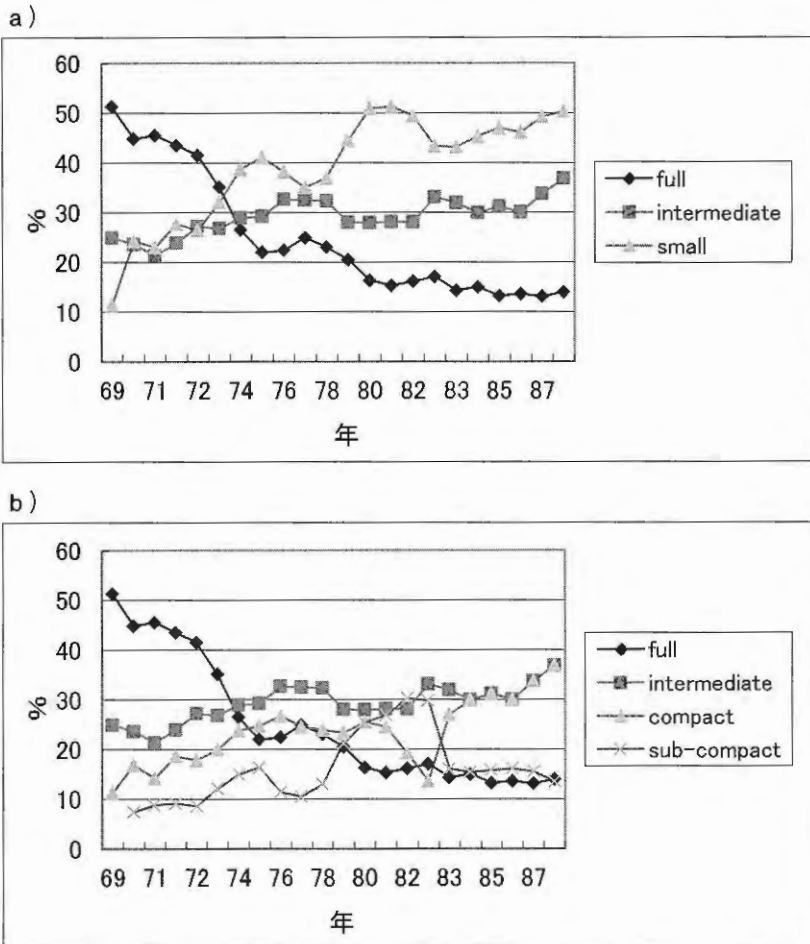


図13 乗用車のセグメント市場別販売台数比率の推移：1969-1988年

注) 本図のデータには輸入車台数は含まれていない。  
 1969-1974年の値は、資料1976年版p.124に従い、月次データの単純平均値を用いた。  
 ただし、1969-1970年のフルサイズ車の値は、資料1974年版p.143のhigh, medium, regularの合計値。smallサイズ車の値は、compact, subcompact車の合計値。  
 1970年subcompact車の値は1970年9-12月の平均値。  
 luxury分(4.9-10.7%)および1975-79年のpassenger VAN分(1.2-1.6%)は図に含まれていない。  
 passenger VANは1980年からライトトラックに分類変更された。  
 注) Ward's Automotive Yearbook 1974, 1976, 1979-1989の資料から筆者作成。

売した車である。アメリカに立地する企業が生産した車の販売台数に限定した統計を見ても、小型乗用車の販売比率は5割近くになっていたのである。日本車をはじめとする外国輸入車を含めると、小型車の販売台数比率はさらに拡大していたと推測できる。

考察の時期は図13と異なるが、米国企業が製造・販売した小型車は例えば、1962年頃には、GMのコルベア、フォードのファルコン、プリマスのバリエーション、ダッチのダートなどであっ

た。また、フォルクスワーゲン「ビートル」への対向車として、1970年には、フォードのピント、GMのベガが開発・販売された。通算生産台数は、ピント340万台（1970-1980年）、ベガ170万台（1970-1977年）であった（モーリッツ＝シーマン [1982] 101ページ）。このように、ビッグ3も小型車を生産してきたのである。だが、小型車が利益を生み出すことはなかったという。そこで、販売価格1700ドルのビートルへの対抗時、「2000ドル以下の小型車を生産しても、市場は小さく、もうけにならない」（モーリッツ＝シーマン [1982] 97ページ）と判断し、日本や韓国の企業がOEM生産した小型車を輸入し販売する側面もあったが、ビッグ3は小型車を販売し続けていたのである。

次に、表19は、1982年から2010年までの各年における米国の小型車（乗用車とライトトラック）市場のセグメント別販売台数比率を示している。とくに、乗用車・ライトトラックを一括した市場全体に占める各セグメント市場別の販売台数比率をみることで、各年におけるセグメント市場を明確化できる。なお、表19の販売台数は米国産車と輸入車の両方を含んでいる。資料元のWard's Automotive Yearbookのセグメント市場分類基準は1990年に変更されたが、大まかな傾向は把握できる。

最初に、乗用車販売台数が小型自動車全体の販売台数に対する比率は1982年58%から1985年には7割を越えたが、次第に低下して2005年には45%、2010年で49%である。

年ごとに簡単に見ていくと、1982年にサブコンパクト車21%、コンパクト車13%、中型乗用車13%であったが、1985年には、サブコンパクト車は17%とやや減退し、コンパクト車が急拡大し（22%）、中間サイズ車も18%と拡大した。他方、フルサイズ乗用車は7%未満の水準で、ラグジュアリー車も4%から8%の水準を推移するなど、他はさほど変化していない。

1990年では、小型乗用車24%、中型乗用車29%、大型乗用車6%、ラグジュアリー車8%である。1990年分類の小型乗用車を従来のサブコンパクト車とコンパクト車の合計とみなせば、小型乗用車の比率は拡大した。だが、小型車の比率は1990年をピークに低下傾向にある。その傾向は中型乗用車についても同様であり、中型以下のサイズの乗用車の全市場に占める比率を合計してみると、1982年46%、1985年56%、1990年52%、1995年44%、2000年38%、2005年33%、2010年38%となり、1990-1995年をピークに低下している。5年ごとの分析ゆえ確定的なことは言えないけれども、年ごとの販売台数の変動もあるだろう。

次に、ライトトラックの販売台数比率を検討する。1982年の車種別データは入手できないが、1982年にはライトトラック比率が29%とかなり低かった。1985年にはピックアップ・トラックの比率が17%を占める。ピックアップ車はその後も17-19%水準を推移したが、2010年にはCUVの影響を受けて低下する。また、SUVは4%から17%まで拡大したが、それをピークに低下した。CUVに取って代わられた可能性もある。VANは9-11%水準を推移してきたが、これも2010年には低下した。

1985年の小型自動車市場全体では、サブコンパクト車、コンパクト車、中間サイズ車、そ

表19 米国小型車市場のセグメント別販売台数構成比の推移：1982-2010年

	1982年		1985年	
	販売台数 (万台)	構成比率 (%)	販売台数 (万台)	構成比率 (%)
小型車総数	1385.2	100	1549.9	100
乗用車	797.9	57.6	1104.2	71.2
サブコンパクト車	289.7	21.0	261.1	16.8
コンパクト車	174.2	12.6	341.3	22.0
中間サイズ車	182.6	13.2	273.7	17.7
フルサイズ車	92.8	6.7	107.7	6.9
ラグジュアリー車	54.5	3.9	111.4	7.2
分類不明	3.9	0.3	8.8	0.6
小型トラック	587.3	42.4	445.7	28.8
Pickup			267.7	17.3
SUV			67.7	4.4
VAN			56.5	3.6
乗客用VAN			44.2	2.9
station wagon			9.4	0.6

	1990年		1995年		2000年		2005年		2010年	
	販売台数 (万台)	構成比率 (%)	販売台数 (万台)	構成比率 (%)	販売台数 (万台)	構成比率 (%)	販売台数 (万台)	構成比率 (%)	販売台数 (万台)	構成比率 (%)
小型車総数	1385.2	100	1473	100	1734.9	100	1694.7	100	1155.4	100
乗用車	929.3	67.1	863.4	58.6	884.6	51.0	766.7	45.2	563.5	48.8
小型車	327.1	23.6	233.8	15.9	248.6	14.3	231.9	13.7	205.1	17.8
中型車	398.1	28.7	419.0	28.5	422.7	24.4	337.1	19.9	236.8	20.5
大型車	87.7	6.3	93.2	6.3	62.3	3.6	71.8	4.2	33.9	2.9
ラグジュアリー	116.4	8.4	117.3	8.0	150.9	8.7	125.7	7.4	87.6	7.6
小型トラック	455.9	32.9	609.5	41.4	850.3	49.0	928	54.8	591.9	51.2
Pickup	229.4	16.6	265.9	18.1	318.2	18.3	318	18.8	160.0	13.9
SUV	92.9	6.7	175.3	11.9	297.8	17.2	241.5	14.3	80.1	6.9
VAN	130.9	9.5	164.2	11.1	178.4	10.3	146.7	8.7	67.8	5.9
CUV	—	—	—	—	54.1	3.1	220.8	13.0	283.5	24.5
商用車台	2.6	0.2	4.0	0.3	1.7	0.1	0.8	0.1	—	—

注) 1982年は、ミニコンパクト49.3万台(3.6%)、サブコンパクト240.4万台(17.4%)の合計を、サブコンパクトとして表示している。

出所) Ward's Automotive Yearbook 各年資料から筆者作成。

れにピックアップ・トラックで全体の57%を占めた。1990年分類の小型乗用車を従来のサブコンパクト車とコンパクト車の合計とみなせば、小型乗用車の比率は拡大している。市場全体の上位セグメントを見ると、小型乗用車のlower(普及車)市場、中型乗用車のlower市場とupper(上級車)市場で全体の38%であり、それにピックアップ車の大型車と小型車を加えた値は全体の55%となる。

1995年では、ライトトラックの内訳はピックアップ車18%、SUV12%、VAN11%である。市場全体を見ると、小型乗用車、中型乗用車のupper市場とピックアップ車の大型車で全体の

40%であり、それに中型乗用車のlower市場とピックアップ車の小型車を加えると全体の56%となる。1995年には、ピックアップ、SUV、ラグジュアリーなど大型化への兆しを見て取れる。

2000年では、ライトトラック比率が49%と大幅に拡大した。たとえば、ピックアップ車18%、SUV17%、VAN10%である。市場全体を見ると、小型乗用車、中型乗用車のupper市場とピックアップ車の大型車、SUVの中型車、中型乗用車のlower市場で、全体の55%である。

2005年では、ライトトラック比率は55%と過半を超えた。とくにCUVが大きく伸長し、ピックアップ車19%、SUV14%、CUV13%、VAN 9%となった。全市場を見ると、CUVとSUVの中型車、ピックアップの大型車の比率が目立つ。

2010年では、ライトトラック比率は51%と少し減少したが、CUV25%、ピックアップ車14%、SUV7%、VAN6%である。市場全体を見ると、小型乗用車、中型乗用車のupper市場とCUVの中型車、ピックアップの大型車で全体の57%となる。

30年間を通してみると、小型乗用車は1980年代には30%以上であったが、90年に24%、2000年に14%、2010年に18%と推移した。中型乗用車は1990年に29%であったが、2010年では21%である。大型乗用車は1982年の7%から漸減し3%である。ラグジュアリー車は7-8%水準で推移している。ライトトラックは、元来、ピックアップ・トラックの需要がある上に、SUV、CUVの需要が高まって、ライトトラック市場を拡大させたと思われる。

1980年代後半以降、VANやSUVの登場で、ライトトラック比率は大幅に上昇した。SUVをオフロード以外、つまり公道を走る目的で購入する顧客が台頭し、日常生活で小荷物等運ぶのにVANを使う慣行が広がった。この状況に2000年頃から、CUVというカテゴリーが追加され、税制上の優遇があり、燃費に関する規制も緩やかであることが加わり、自動車メーカーも乗用車の車台を活用したハイブリッド的な性格をもつCUVの販売に力を入れ、CUVが既存市場の顧客を取り込んだ結果と考えられる。

#### (5) セグメント市場別、米国産・輸入車別販売台数比率の推移

日本車の輸出がアメリカ小型車市場を席巻したという見解があった。その見解の是非を統計的に点検するには、日本車の浸透状況を歴史的に検討する必要がある。日本企業の米国での生産は1982年以降である。日系企業の米国生産車が日本車輸入の台数を上回ったのは1992年である(図10)ので、日本からの輸出を原因とする米国企業の市場シェア低下は1990年頃までに生じた結果のはずである。そこで、アメリカ国内で生産した乗用車と(メーカー国籍を問わず)アメリカ国外で生産された輸入乗用車の違いを考慮して、セグメント市場別に販売状況を検討する。

表20には、表19作成元資料から、セグメント市場別販売台数比率および各セグメント市場ごとの米国産車と輸入車の割合を各年について示している。全体を通して見ると、輸入車の販売比率は、1982年15.2%、1985年17.7%、1990年17.3%、1995年14.7%、2000年16.5%、2005

表20 アメリカの乗用車・ライトトラックのセグメント別・  
国産品輸入品別販売台数：1982-2010年

1982年	販売台数 (万台)	構成比率 (%)	構成比率内訳 (%)		
小型自動車総数	1436.3				
米国産	1214.2	84.5			
輸入車	218.2	15.2			
乗用車	797.9	57.5	regular	specialty	
米国産	575.6	41.5			
輸入車	222.3	16.0			
ミニコンパクト車	49.3	3.6	3.5	0.1	
米国産	—	—	—	—	
輸入車	49.3	3.6	3.5	0.1	
サブコンパクト車	240.4	17.3	12.6	4.7	
米国産	173.8	12.5	8.6	3.9	
輸入車	66.5	4.8	4.0	0.8	
コンパクト車	174.2	12.5	9.1	3.4	
米国産	161.8	7.9	6.6	1.3	
輸入車	63.8	4.6	2.5	2.1	
中間サイズ車	182.6	13.2	8.9	4.3	
米国産	161.8	11.7	7.5	4.2	
輸入車	20.8	1.5	1.3	0.2	
フルサイズ車	92.8	6.7			
米国産	92.8	6.7			
輸入車	—	—			
ラグジュアリー車	54.5	3.9	2.4	1.5	
米国産	36.7	2.6	1.4	1.2	
輸入車	17.8	1.3	1.0	0.2	
分類不明	3.9	0.3	0.3		
ライトトラック	587.3	42.5			

1985年	販売台数 (万台)	構成比率 (%)	構成比率内訳 (%)		
小型自動車総数	1549.9				
米国産	820.2	81.7			
輸入車	274.8	17.7			
乗用車	1104.2	71.2	regular	specialty	specialty
サブコンパクト車	261.1	16.8	13.4	3.4	
米国産	129.6	8.3	6.9	1.4	
輸入車	131.5	8.5	6.5	2.0	
コンパクト車	341.3	22.0	13.6	8.4	
米国産	256.2	16.5	9.9	6.6	
輸入車	85.1	5.5	3.6	1.8	
中間サイズ車	273.7	17.6	13.0	4.6	
米国産	246.3	15.9	11.4	4.4	
輸入車	27.3	1.8	1.6	0.2	
フルサイズ車	107.7	6.9	6.9		
米国産	107.7	6.9	6.9		
輸入車	—	—			
ラグジュアリー車	111.4	7.2	4.9	2.2	
米国産	80.4	5.2	3.3	1.8	
輸入車	30.9	1.9	1.6	0.4	
分類不明	8.9	0.6			
	販売台数	構成比率	構成比率内訳		
ライトトラック	445.7	28.8	compact	standard	specialty
SUV	67.7	4.4	3.5	0.9	
VAN	56.5	3.6	0.8	2.8	
乗客用VAN	44.2	2.9	2.2	0.7	
station wagon	9.4	0.6			
Pickup	267.7	17.3	8.5	8.6	0.2



1990年	販売台数 (万台)	構成比率 (%)	構成比率内訳 (%)					
			lower	upper	specialty	middle	sports	
小型自動車総数	1385							
米国産	1835	82.7						
輸入車	479.2	17.3						
乗用車	929.3	67.1						
米国産	689.6	49.8						
輸入車	239.6	17.3						
小型車	327.1	23.6	13.2	6.9	3.4			
米国産	207.7	14.9	8.9	4.0	2.0			
輸入車	119.3	8.6	4.3	2.9	1.4			
中型車	398.1	28.7	15.8	9.2	3.7			
米国産	322.4	23.2	13.5	7.5	2.2			
輸入車	75.6	5.5	2.3	1.6	1.5			
大型車	87.7	6.3	large		specialty			
米国産	87.7	6.3	5.0		1.3			
輸入車								
ラグジュアリー	116.4	8.4	1.7	1.1	1.4	3.6	0.6	
米国産	71.7	5.1	1.1		1.3	2.6	0.2	
輸入車	44.7	3.2	0.6	1.1	0.2	0.9	0.3	
ライトトラック	455.9	32.9	小	型	中	型	大	型
SUV	92.9	6.7	0.8	4.6	1.1	0.1		
VAN	130.9	9.5	4.2	2.4	2.8			
Pickup	229.4	16.6	7.9		8.6			
商用車台	2.6	0.2						

1995年	販売台数 (万台)	構成比率 (%)	構成比率内訳 (%)					
			lower	upper	specialty	middle	sports	
小型自動車総数	1526.4	100						
米国産	1302.2	85.3						
輸入車	224.2	14.7						
乗用車	863.4	56.6						
小型車	233.8	15.9	2.0	13.0	0.8			
米国産	182.3	12.4	0.5	11.1	0.7			
輸入車	51.5	3.5	1.4	1.9	0.1			
中型車	419	28.5	9.8	15.2	3.5			
米国産	375.4	25.5	9.1	13.4	3.0			
輸入車	43.6	3.0	0.6	1.8	0.5			
大型車	93.2	6.3		5.3	1.1			
米国産	93.2	6.3		5.3	1.1			
輸入車	—	—						
ラグジュアリー	117.3	8.0	3.6	2.0	0.9	6.5	0.4	
米国産	61.8	4.2	1.3	0.4	0.7	4.4	0.1	
輸入車	55.4	3.8	2.2	1.5	0.1	2.1	0.3	
ライトトラック	609.5	41.4	小	型	中	型	中	型
CUV	54.1	3.1	0.8	1.5	0.8			
米国産	20.3	1.2	0.5	0.4	0.2			
輸入車	33.7	1.9	0.3	1.1	0.6			
SUV	175.3	11.9	0.9	4.5		1.7	4.8	
米国産	151.1	10.3	0.8	3.3		1.7	4.4	
輸入車	24.2	1.6	0.1	1.2		-	0.4	
VAN	164.2	11.1	4.6	3.2		2.7	0.6	
米国産	158.1	10.7	4.5	3.2		2.7	0.3	
輸入車	6.0	0.4	0.1	0		-	0.3	
Pickup	265.9	18.1	6.9			11.2		
米国産	257.1	17.5	6.5			10.9		
輸入車	8.7	0.6	0.3			0.3		
商用車台	4.0	0.3						
米国産	2.9	0.2						
輸入車	1.1	0.1						

2000年	販売台数 (万台)	構成比率 (%)	構成比率内訳 (%)								
			lower	upper	specialty	middle	sports				
小型自動車総数	1734.9	100									
米国産	1447.7	83.5									
輸入車	286.5	16.5									
乗用車	884.6	51.0									
小型車	248.6	14.3	1.6	11.9	0.9						
米国産	186.2	10.7	0.2	10.1	0.5						
輸入車	62.3	3.6	1.4	1.8	0.4						
中型車	422.7	24.4	6.6	14.9	2.9						
米国産	360.9	20.8	6.2	11.0	2.7						
輸入車	61.7	3.6	0.4	2.9	0.3						
大型車	62.3	3.6		3.6							
米国産	62.3	3.6		3.6							
輸入車	—	—									
ラグジュアリー	150.9	8.7	3.4	0.8	0.5	3.3	0.7				
米国産	73.4	4.2	1.4	0.1	0.4	2.0	0.3				
輸入車	77.5	4.5	2.0	0.7	0.1	1.3	0.4				
ライトトラック	850.3	49	小	型	中	型	中型・ラグ	大	型	大型・ラグ	ラグジュアリー
CUV	54.1	3.1	0.8	1.5	0.8						
米国産	20.3	1.2	0.5	0.4	0.2						
輸入車	33.7	1.9	0.3	1.1	0.6						
SUV	297.8	17.2	1.4	9.5	0.9	4.8	0.5				
米国産	251.3	14.5	0.9	7.0	0.5	4.8	0.4				
輸入車	46.4	2.7	0.5	1.6	0.4	—	0.2				
VAN	178.4	10.3	7.1			2.4				0.8	
米国産	174.5	10.1	6.9			2.4				0.8	
輸入車	3.8	0.2	0.2			—				0	
Pickup	318.2	18.3	6.1			12.2					
米国産	318.2	18.3	6.1			12.2					
輸入車	0.0009	0	—			0					
商用車台	1.7	0.1									
米国産	0.6	0									
輸入車	1.1	0.1									

2005年	販売台数 (万台)	構成比率 (%)	構成比率内訳 (%)								
			lower	upper	specialty	middle	sports				
小型自動車総数	1694.7	100									
米国産	1354	79.9									
輸入車	339.51	20.0									
乗用車	766.7	45.2									
小型車	231.9	13.7	0.9	11.7	1.1						
米国産	151.4	8.9	—	8.4	0.3						
輸入車	80.5	4.8	0.9	3.1	0.8						
中型車	337.1	19.9	3.6	14.2	2.0						
米国産	288.0	17.0	2.9	12.5	1.6						
輸入車	49.1	2.9	0.7	1.7	0.4						
大型車	71.8	4.2									
米国産	71.8	4.2									
輸入車	0.01	0									
ラグジュアリー	125.7	7.4	3.7	0.5	0.3	2.1	0.7				
米国産	36.7	2.2	1.0	—	0.1	0.8	0.3				
輸入車	89.0	5.3	2.7	0.5	0.3	1.3	0.4				
ライトトラック	928.0	54.8	小	型	中	型	中型・ラグ	大	型	大型・ラグ	ラグジュアリー
CUV	220.8	13.0	2.3	8.3	2.5						
米国産	136.0	8.0	1.3	5.4	1.4						
輸入車	84.8	5.0	1.0	2.9	1.1						
SUV	241.5	14.3	0.5	8.2	0.6	4.1	0.8				
米国産	214.4	12.7	0.5	7.2	0.2	4.1	0.6				
輸入車	27.1	1.6	0	1.0	0.4	—	0.2				
VAN	146.7	8.7	6.4			2.1				0.1	
米国産	137.7	8.1	6.0			2.0				0.1	
輸入車	9.0	0.5	0.4			0.1				—	
Pickup	318.0	18.8	4.1			14.7					
米国産	318.0	18.8	4.1			14.7					
輸入車	—	—	—			—					
商用車台	0.8	0.1									

2010年	販売台数 (万台)	構成比率 (%)	構成比率内訳 (%)					
			lower	upper	specialty	middle	sports	
小型自動車総数	1155.4	100						
米国産	720.8	72.4						
輸入車	273.83	27.5						
乗用車	563.5	48.8						
小型車	205.1	17.8	2.5	14.7	0.5			
米国産	118.2	10.2	1.1	9.0	0.1			
輸入車	86.8	7.5	1.5	5.7	0.3			
中型車	236.8	20.5	3.9	14.7	1.9			
米国産	208.6	18.1	3.6	12.8	1.7			
輸入車	28.2	2.4	0.3	2.0	0.2			
大型車	33.9	2.9						
米国産	33.9	2.9						
輸入車	0.03	—						
ラグジュアリー	87.6	7.6	5.0	0.5	0.2	1.6	0.3	
米国産	18.4	1.6	1.2	—	—	0.3	0.1	
輸入車	69.2	6.0	3.8	0.5	0.2	1.3	0.2	
ライトトラック	591.9	51.2	小	中	中型・ラグ	大	大型・ラグ	
CUV	283.5	24.5	2.0	16.1	3.1	2.6	0.8	
米国産	214.3	18.5	1.3	12.2	2.0	2.3	0.8	
輸入車	69.2	6.0	0.6	4.0	1.1	0.3	0.1	
SUV	80.1	6.9	1.5	2.4	0.5	2.1	0.5	
米国産	65.4	5.7	1.4	1.7	—	2.1	0.3	
輸入車	14.6	1.3	—	0.6	0.4	—	0.2	
VAN	67.8	5.9	4.2				1.7	
米国産	62.0	5.4	3.8				1.6	
輸入車	5.8	0.5	0.4				0.1	
Pickup	160.0	13.9	2.3				11.6	
米国産	160.0	13.9	2.3				11.6	
輸入車	—	—	—				—	
商用車台	0.3	—						

注) 中間サイズ車 (Intermediate) など、セグメントは、サイズ (車長、車幅、車高、重量など)、価格、販売意図 (marketing intent) により決まる。Ward's Automotive Yearbook 1989, p.161。  
 分類不明とは、トヨタのVAN, 4Runner SR5, Land Cruiser, フォルクスワーゲンのVanagonなど、「乗客用 (passenger) VAN」と類別された車である (Ward's Automotive Yearbook 1987, p.195)。  
 CUVとはクロスオーバー・ユーティリティ (乗用車と軽トラックの融合型)、SUVとはスポーツ・ユーティリティ、中型・ラグとは中型車・ラグジュアリー、大型・ラグとは大型車・ラグジュアリー、サイズは車長、車幅、重量などから、Ward's社が区分している。  
 1982, 1985, 1990年はライトトラックの米国産・輸入車区分が不明のため、総数欄の国産・輸入割合は乗用車の値。

出所) Ward's Automotive Yearbook 各年資料から筆者作成。

年20.0%、2010年27.5%と推移している。

各年別に見ると、1982年では、乗用車販売台数が小型自動車 (乗用車とライトトラックの合計販売台数) に対する比率は58%であり、ミニコンパクト車4% (すべて輸入車)、サブコンパクト車17% (米国産車12%、輸入車5%)、コンパクト車13% (米国産車8%、輸入車5%)、中型乗用車13% (米国産車12%、輸入車1%)、フルサイズ乗用車 (米国産車7%)、ラグジュアリー車4% (米国産車3%、輸入車1%) である。ミニコンパクト車とサブコンパクト車は、輸入車115.8万台 (8.4%) と米国産車173.8万台 (12.5%) からなり、合計で289.6万台 (21%) である。また、サブコンパクト車とコンパクト車に関する米国産車の合計 (335.6万台) は同年の市場全体の20%以上に達していた。

1985年の輸入車比率は全体として17.7%であり、サブコンパクト車 (17%) では輸入車と米

国産車が拮抗する一方、コンパクト車（22%）では米国産車はその4分の1を占めた。米国のサブコンパクト車とコンパクト車は、市場全体の25%に相当する。

1990年には市場分類が変更されたが、小型乗用車24%（米国産車15%、輸入車9%）、中型乗用車29%（米国産車23%、輸入車6%）、大型乗用車6%（米国産車のみ）、ラグジュアリー車8%（米国産車5%、輸入車3%）となった。1990年の輸入車比率は全体として17%であり、輸入車は、小型車の3分の1、中型車の4分の1と減少した。

1995年では、販売比率が高い中型乗用車、ピックアップ、小型乗用車のいずれでも、米国産車が高い比率を示している。反面、輸入車が台数、比率ともに減少しており、現地生産が本格化しつつあると推察できる。ラグジュアリー車の国内外比率はやや拮抗している。

2000年ならびに2005年では、販売比率が高い中型乗用車、ピックアップ、SUVのいずれでも、米国産車が圧倒的に高い比率を示している。2010年において販売比率が高いのはCUV、中型乗用車、小型乗用車となり、CUVと中型乗用車では米国産車が高い比率を示しているが、小型乗用車では輸入車比率が米国産車比率を上回った。そこにはカナダ等からの輸入分が含まれている（表8も参照）。

以上、1982-2010年の全体を通して、米国産車（生産企業国籍は多様）の比重は概して高いとわかる。米国産車には日系企業等の現地生産車が含まれる。1982年のコンパクトサイズ以下の米国産車は335.6万台、20.4%であったが、日本車の現地生産は1500台である。1985年の該当米国産車は385.8万台、24.8%であり、日本車の現地生産は36.1万台である。1990年の該当米国産車は207.7万台、14.9%であり、日本車の現地生産は149万台（中型車を含む）である。1995年の該当米国産車は182.3万台、12.4%であり、日本車の現地生産は230万台（同上）である。少なくとも1982年と1985年では現地生産車の影響はないか軽微である。なお、輸入車は小型乗用車とラグジュアリー車／高級車などである。ラグジュアリー車は欧州車が典型であったが、日本からの輸入はトヨタで言えば高級車「レクサス」、スポーツカー「セリカ」、VAN形式の特殊車などが含まれている。また、1980年代までは日本や西ドイツからの外国資本の輸入車とビッグ3の海外生産拠点からの輸入が中心であり、輸入台数合計やその比率は1986年をピークとする。その後は、ビッグ3および現地生産法人のカナダやメキシコなど海外生産拠点からの輸入が増加した結果と見ることができる。

## （6）まとめ

1) ビッグ3の生産台数シェア合計は、1964-1985年に94%以上であったが、1986年から低下傾向になり、1990年に78.3%となった。ビッグ3は、燃費、故障率、組立生産性、製造費用のいずれにおいても競争劣位な状況であったが、それに加えて、非製造費用としての販売奨励金の乱発および従業員・元従業員に対する保険・年金などの支払額がかさんで利益を減じた可能性を否定できない。2) 1990年の『ハーバー報告』で、車の種別・規模別生産性を比

較した結果、大型車は必ずしも生産性が高くないとわかった。だが、大型車が生産性でも優位性を示すことを当然とみる観点が根強いこととその観点がデータにより覆された点をあえて記述していることは興味深い。3) 小型自動車の市場販売台数は、1980年代初頭まで乗用車を中心であったが、1980年代半ば以降、ライトトラックの販売台数が増加し、1998年に生産台数で、1999年には販売台数において、ライトトラックが乗用車を上回った。4) アメリカ国産車の販売台数に限定した統計においても小型乗用車の販売台数比率は5割近くになっていた。輸入車を含めると、小型車の販売台数比率はさらに拡大していたかもしれない。5) セグメント市場別分析から、第1に、輸入車を含めず米国産車だけをみても、小型乗用車は1979年以降、乗用車市場の40%台の水準を推移している。それは小型自動車市場全体の中では25%である。なお、フォルクスワーゲンの1979-1988年での年間生産台数は最大で22万台であった。また、日系企業の1985年までの年間生産台数は36万台以下であった。第2に、中型以下の乗用車の全市場販売比率は、1982年46%、1985年56%、1990年52%、1995年44%、2000年38%、2005年33%、2010年38%と変動しており、1980年代には高く、その後低下していた。第3に、ライトトラックでは、ピックアップ車は高い比率を示す。一方、SUVとVANは1980年代から2000年まで上昇していたが、それ以降、CUVが取って代わっている。第5に、輸入車の影響について、1985年までコンパクト車が急拡大し中間サイズ車が拡大したが、サブコンパクト車はさほどでもなかった。1990年以降では、輸入車が大きな影響をもつことはないだろう。

以上の統計数値を分析した限り、米国産車（正確に言えば、ビッグ3の車）が輸入車により市場から閉め出されたと言明するのは困難である。米国産車の市場販売台数比率は必ずしも小さくないのである。日系企業が米国で現地生産を開始したのが1982年であり、GM・トヨタの合併会社やトヨタの単独現地生産が始まった後では、日本企業各社の現地生産台数はかなりの分量となっており、それらはすべて米国産車に含まれている。とはいえ、1990年で見ても、中型車以下の車種の輸入台数は195万台（全市場の14%）である。強いて言えば、市場規模が拡大しなかった販売不振年には、輸入車台数分の仕事を日本に奪われたという見解も成り立ちうるだろう。

#### IV ビッグ3の競争力低下とGMの事業展開の一側面

本節では、とくにGMの事業経営や市場シェアの減少をいかに理解できるかを検討する。

なお、2009年4月30日、クライスラーが経営破綻し、2009年6月1日、GMが経営破綻した。経営破綻には複合的要因があるだろうが、その検討は本稿の守備範囲を超える。

##### (1) 販売上位車種の推移

乗用車とライトトラックの販売上位車種を確認する。表21には、1980-2010年における乗用車販売上位10車種を示している。これを見ると、1985年、GMは乗用車の新車販売上位10車種のうち8車種を占めていた。だが、1990年にはGMは3車種と激減する。この間に、競争優位の低下が顕在化したと見ることができる。2011年では2車種である。ちなみに、GM系シボレーのキャバリエ、サターン、フォードのエスコート、フォーカス、トヨタ・カローラ、ホンダ・シビックは米国で言う小型車である。1985年の上位販売車種にビュイック、オールズモビルなどが3車種も登場する点は時代性を反映しているが、市場シェアが50%以上であったGMの勢力のなごりと見ることにもできる。

表22には、1985年から2010年までのライトトラックの販売上位10車種を示している。フォードのFord F-Seriesはこの間、1990年を除き、売れ行き第1位である。GMのシボレーPickupが1990年だけ第1位で、それ以外の年は第2位である。ライトトラックの上位車種では、GMよりもフォードの方がやや多い。あるいはクライスラーの存在感も出てくる。1980年から、乗用向けVANをライトトラックに含める分類基準となったこと<sup>32)</sup>、SUV、ミニバンなどを日常的に利用する米国での生活形態を反映し、ライトトラックの販売台数が1990年代半ばから激増する。

なお、表21、22において、1985-2010年における販売上位10車種をみると、乗用車の上位10車種における1位と10位の販売台数は2倍程度の差だが、ライトトラックの場合、1位と10位の販売台数は4倍前後である。ライトトラック市場でヒット製品を生み出すことの重要性が示唆される。その意味で、フォードのライトトラック「Fシリーズ」は長年のベストセラー車であり、特定車種が販売台数を引き上げることは利益の安定的確保に貢献しているであろう。また、本稿では、市場シェアの変化（低下）という側面からGMの競争力後退を指摘しているが、会社ごとに上位10車種の販売台数を集計してみると、GMの米国市場での販売台数は、トヨタ、ホンダより格段に多数の販売台数水準を維持しているのである。

## (2) 米国自動車市場シェアの推移

図14には、1977-2000年における乗用車の販売台数に関するビッグ3と日本2社の市場シェアの推移を示している。図14から、GMの販売台数シェア（いわゆる、市場シェア）は、1980年頃の45%前後から2000年には30%以下になる。フォードは全期間を通じて20%前後の水準を推移している。クライスラーは10%前後の水準を推移している。トヨタとホンダは1970年での5%未満の水準から2000年には10%まで上昇し、クライスラー、トヨタ、ホンダが10%水準で拮抗するまでになっている。各社のシェアを比較すると、統計数値上、日系企業の市場シェア拡大分は、GMの市場シェアの低下分と対応していると解釈できる部分がある。

32) 個人乗用目的のバン（passenger VAN）は、1970年代にはコンパクト車と中型車の間に分類されていたが、1980年からライトトラックと区分された（Ward's Automotive Yearbook 1976, p.124 など）。

表21 乗用車の販売上位10車種：1980-2010年

単位：万台

	1980		1985		1990		1995		2000		2005		2010	
	会社事業部・車名	万台	会社事業部・車名	万台	会社事業部・車名	万台	会社事業部・車名	万台	会社事業部・車名	万台	会社事業部・車名	万台	会社事業部・車名	万台
1	Chevy Citation	37	Chevy Cavalier	42	Honda Accord	41	Ford Taurus	36	Toyota Camry	42	Toyota Camry	43	Toyota Camry	32
2	Chevy Chevette	37	Ford Escort	41	Ford Taurus	31	Honda Accord	34	Honda Accord	40	Honda Accord	36	Honda Accord	28
3	Ford Fairmont	28	Chevy Celebrity	36	Chevy Cavalier	29	Toyota Camry	32	Ford Taurus	38	Toyota Corolla/Matrix	34	Toyota Corolla/Matrix	26
4	Chevy Malibu	26	Oldsmobile Ciera	31	Ford Escort	28	Honda Civic	28	Honda Civic	32	Honda Civic	30	Honda Civic	26
5	Chevrolet	26	Ford Tempo	29	Toyota Camry	28	GM Saturn	28	Ford Focus	28	Nissan Altima	25	Nissan Altima	22
6	Olds Supreme	25	Chevrolet	25	Chevy Corsica/Beretta	27	Ford Escort	28	Chevy Cavalier	23	Chevy Impala	24	Ford Fusion	21
7	Ford Mustang	22	Buick Century	23	Toyota Corolla	22	Pontiac Grand Am	23	Toyota Corolla	23	Chevy Cobalt	21	Chevy Malibu	19
8	Olds Cutlass	21	Oldsmobile Supreme	23	Honda Civic	22	Chevy Lumina	21	Pontiac Grand Am	21	Chevy Malibu	20	Hyundai Sonata	19
9	Buick Regal	19	Oldsmobile88	21	Chevy Lumina	21	Toyota Corolla	21	Chevy Malibu	20	Ford Taurus	19	Ford Focus	17
10	VWA Rabbit	17	Chevy Camaro	20	Ford Tempo	21	Chevy Cavalier	21	Saturn S-Series	17	Ford Focus	18	Chevy Impala	17

注) VWA は米国フォルクスワーゲン、Honda CivicはCRXを除く。

出所) Ward's Automotive Yearbook 各年資料から筆者作成。

表22 ライトトラックの販売上位10車種：1985-2010年

単位：万台

	1985		1990		1995		2000		2005		2010	
	会社事業部・車名	万台	会社事業部・車名	万台	会社事業部・車名	万台	会社事業部・車名	万台	会社事業部・車名	万台	会社事業部・車名	万台
1	Ford F100-350 Pickup	56	Ford F100-350 Pickup	49	Ford F-Series Pickup	66	Ford F-Series Pickup	83	Ford F-Series	85	Ford F-Series	50
2	Chevy C/K 10-30 Pickup	47	Chevy C/K 10-30 Pickup	46	Chevy C/K Pickup	50	Chevy Silverado Pickup	55	Chevy Silverado	70	Chevy Silverado	37
3	Toyota Pickup	29	Ford Ranger	28	Ford Explorer	39	Ford Explorer	46	Dodge Ram Pickup	40	Honda CR-V	20
4	Ford Ranger	24	Chevy S-10	21	Ford Ranger	30	Dodge Ram Pickup	39	Chevy TrailBlazer	24	Dodge Ram Pickup	19
5	Chevy S-10	21	Dodge Caravan	19	Dodge Ram Pickup	27	Ford Ranger	33	Ford Explorer	23	Ford Escape	19
6	Chevy S-Blazer	18	Ford Explorer	18	Dodge Caravan Pass.	26	Dodge Caravan	30	GMC Sierra	22	Toyota RAV4	17
7	Ford Econoline	18	Toyota Pickup	18	Jeep Grand Cherokee	25	Jeep Grand Cherokee	28	Dodge Caravan	22	Chevy Equinox	14
8	Dodge Ram Pickup	16	Plymouth Voyager	17	Ford Windstar Pass	22	Chevy S-Blazer	24	Jeep Grand Cherokee	21	GMC Sierra	12
9	Chevy Van	15	Ford Aerostar Pass.Van	16	Chevy S-Blazer	21	Ford Windstar Wagon	22	Chrysler Town & Country	18	Ford Edge	11
10	Nissan Pickup	14	Chevy S-Blazer	14	Chevy S-10	20	Ford Expedition	22	Ford Econoline	17	Chrysler Town & Country	11

注) Pass. は Passenger で、商用でなく通常乗用を指す。Passenger VAN は1980年からライトトラックに分類されている。Ford F-Series=Ford F100-350 Pickup, Chevy Pickup=Chevy C/K 10-30 Pickup。1985年の上位2社は通例のライトトラックと記載されていたが、注に母かれた社名から1990年の記載名を挿入した。

出所) Ward's Automotive Yearbook 各年資料から筆者作成。

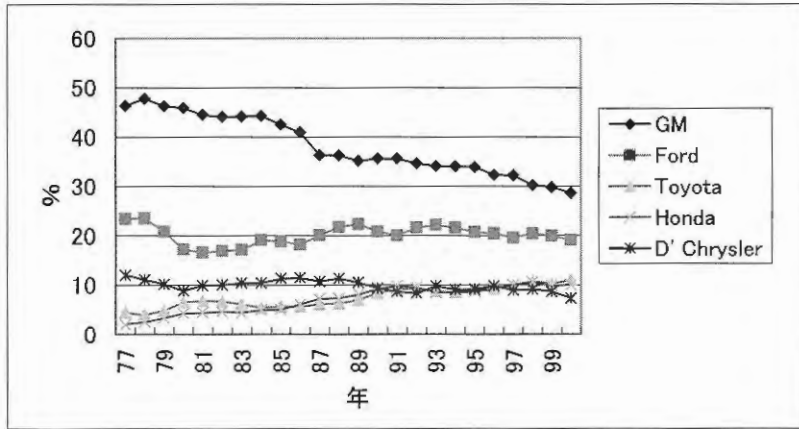


図14 乗用車販売台数市場シェアの推移

注) Ward's Automotive Yearbook 1990, p.208, 1996, p.206, 2001, p.248 から筆者作成.

だが、1985年の新車販売台数は、GM469.5万台、フォード216.4万台、クライスラー114.4万台、ホンダ・アメリカ14.9万台、AMC 13.7万台であり、GMは圧倒的な存在感を保有していた(Ward's Automotive Yearbook [1986] p.111)。また、1989年における各社の市場シェアは、GM47%（うちシボレー事業部の販売比率は17.5%）である。この年、フォード29.8%、クライスラー13.1%であり、米国ホンダは5.3%、米国トヨタは2.4%であった。GMの存在が大きいことに変わりなく、1980年代の段階で企業外部から経営上の問題点を指摘されても、販売水準を見れば大きな問題を感じることもなくとも無理はないかもしれない。

次に、図15で、1986年から2000年におけるライトトラック市場シェアの推移をみると、GM

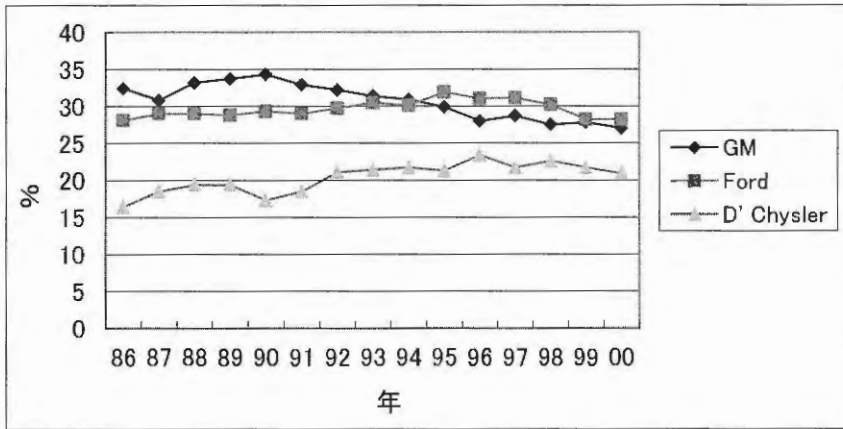


図15 ライトトラック販売台数市場シェアの推移

注) Ward's Automotive Yearbook 1990, p.208, 1996, p.206, 2001, p.248. の資料から筆者作成.



の市場販売シェアは1993年までの30%前半の水準から、2000年には20%後半の水準に低下している。フォードのシェアは、この間、30%前後の水準を推移している。クライスラーのシェアは1990年まで10%後半の水準であったが、90年以降、20%前半の水準に上昇している。これら3社で78%前後の水準を推移している。

### (3) ビッグ3の市場シェアと利益率の推移

外国企業のアメリカでの生産が増加した結果、ビッグ3の生産台数シェアは、1985年までは94.4%以上であったが、1986年から低下傾向になっていた。

図16は、1961年から2010年におけるビッグ3の市場販売シェアである。図16を見ると、ビッグ3のシェアは長期で見ると段階的に低下していると分かる。とくに、GMのシェアは1962年から2010年において51%から19%へと低下している。その過程は1978年48%、1985年43%、1987年37%、1990年36%、1996年32%、2000年29%である。一方、フォードのシェアは27%から16%、クライスラーのシェアは10%から9%へと推移した。GMの市場シェアの低下は顕著である。

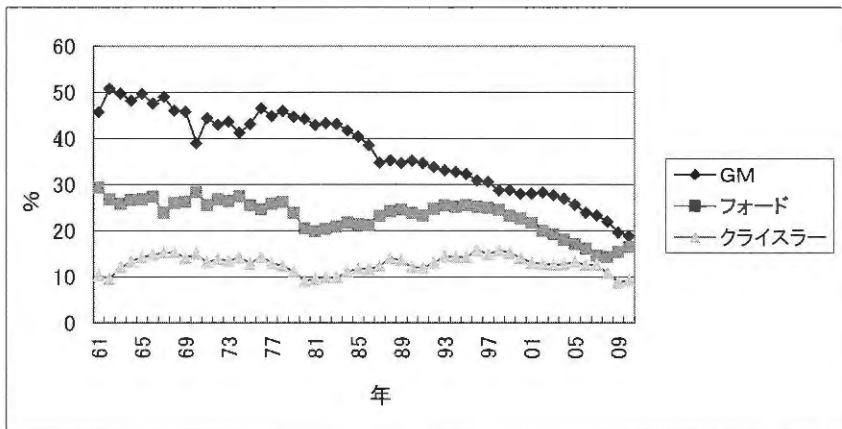


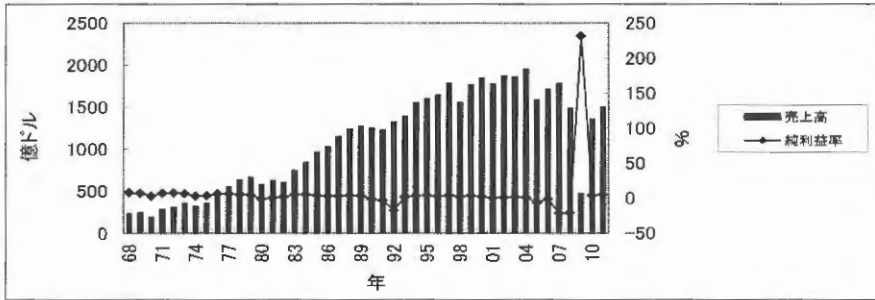
図16 ビッグ3の販売市場シェアの推移：1961-2010年

出所) Ward's U.S. Total Vehicles Sales Market Share by Company

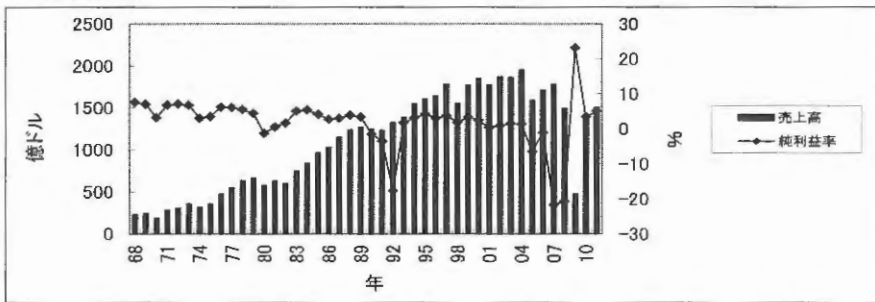
GMの市場シェアは低下しているが、なお市場トップである。もちろん、台数ベースの統計ゆえ、市場シェアが高いことと、利益が出ているかどうかは理屈上は、別次元である。市場シェアの1%の低下は10億ドルの売上高低下、6000人の失職を意味したという指摘もある(リー [1989] 58ページ)。

図17には、ビッグ3の売上高・利益率の推移を示している。GMの場合、売上高は2003年をピークに、その後は低下しており、利益率も長期的に低下している。クライスラーは、1998-

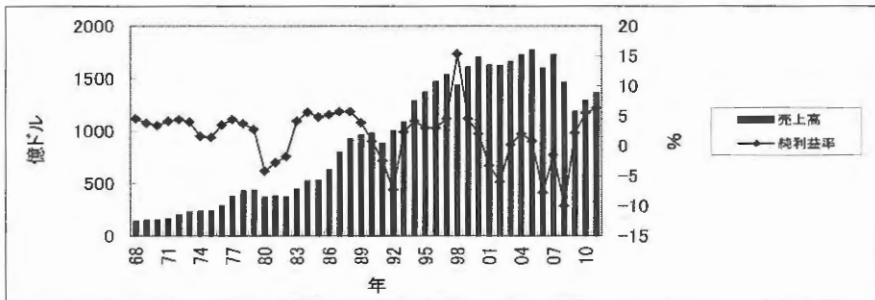
GM



GM (分析用)



フォード



クライスラー (DCX)

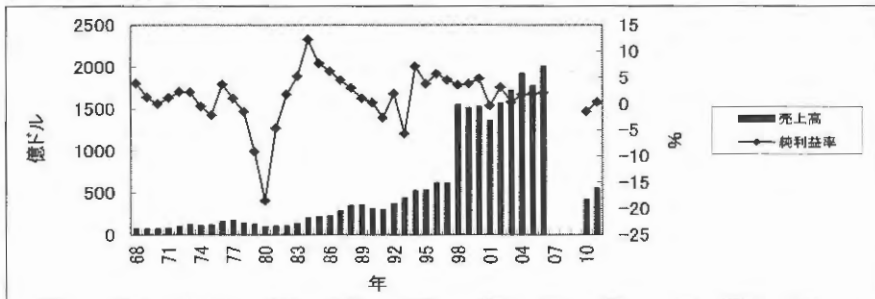


図17 ビッグ3の売上高・利益率の状況

注) GM (分析用)とは、2009年のGMの利益率を10分の1とした表示。  
 クライスラー (DCX)は、1998年から2007年まではダイムラークライスラーの値。  
 1987年以降は、2012年の文献に掲載された統計数値を使用。  
 出所) Ward's Automotive Yearbook, 1974, 1981, 1987, 2012の資料から筆者作成。

2007年の間、持株会社方式でダイムラーとの国際合同会社であったため、売上高規模も一時的に変則となっている。利益率は5%水準前後で大きく変動している。フォードは、売上高が2004年をピークに、その後は低下しており、利益率も2000年以降、マイナス水準に低落することも少なくない。

他方、アメリカ自動車業界に関するもっとも基本的な統計資料であるWard's Automotive Yearbookに基づいて分析した限り、少なくともGMが小型車や中型車を軽視してライトトラックに偏重しているわけではない。では、何が問題となるのか。本稿の関心は、2009年のGM経営破綻ではなく、主に1980年代、1990年代のGMの事業経営の特徴を明確にすること、過去30年以上の期間におけるGMのシェアの長期的低落傾向へのGMのセグメント市場戦略という対処の仕方に分析を限定している。

#### (4) 新車開発への取り組み

GMの市場シェア低下は、時代に合った市場ニーズへの対応が不十分だったといえるのか。GMが取り組んだ小型車開発（ベガ、Xカー、Jカーなど）に関する文献情報を整理して、小型車開発の成果を検討してみる。表23には、GMの小型車開発（構想だけに終わったものも含む）の主要プロジェクトの概要として、開発・構想された車やプロジェクト車種の名称、構想発表（提案）内容、提案時期、発売期間、予算、容量などを示している。小型車開発の全体像および各製品・各プロジェクトについては個別の記述が詳しい関連文献資料（川原 [1995] など）から筆者が作成した。

表23 GMの小型車開発構想の例示

		億ドル				
車名、プロジェクト名	構想発表（提案）	提案時期	発売期間	予算	容量	
1 Chevy Corvair			1960-1969年		2300cc~2700cc	
2 Chevy Vega	ジェームス・ローチ会長	1968年10月	1970-1977年	1	2500cc	
3 Kカー	ライト・シボレー事業部長	1969年頃	未実施	—	—	
4 Chevy Chevette		1968年10月	1976-1986年		1600cc	
5 X-car	エリオット・エステス社長	1979年4月	1979-1985年	27	2500cc~2800cc	
6 J-car	マーフィー会長 エステス社長	1979年10月	1981-1982?年	50	1800cc. 後2000ccも.	
7 Sカー	ロジャー・スミス会長	1981年(?)	1982年廃案	—	—	
8 Saturn	ロジャー・スミス会長	1983年11月	1991-2009年	35	1900cc. 後3000ccも.	

出所) Wright [1979], モーリッツ=シーマン [1982], Yates [1983], リー [1989], ケラー [1990], イングラーシア=ホワイト [1995], メイナード [2004], Ingrassia [2010], 川原 [1995] 148-162ページより、筆者作成。

1) コルベア (Corvair) は、1960年代にフォルクスワーゲン「ビートル」をベンチマークとして、アルミ製ブロックエンジンなどを採用し、技術的には大胆な挑戦であった。エンジン

ンは後部設置で、一般の運転者にとりハンドル操作性に課題があった。とくにカーブを曲がるときの不安定性（横転する可能性）があり、それを予防するための製造部門からの手直し提案を、例えば15ドルの事故予防部品さえ、財務部門が拒否し続け、数年間は認められず、1964年になって容認された経緯があった。だが、事故の多発やその他の問題も含め、「いかなる速度においても安全と言えない」とラルフ・ネーダーによる「欠陥車」攻撃の対象となった。10年間で約180万台を生産・販売した（リー [1989] 79-80ページ、ほか）。

2) ベガ (Vega) は、ローチ会長が1968年10月に発表。フォルクスワーゲン車への対抗車として開発され、1970年9月、オハイオ州ローズタウン工場で生産が開始された。ベガは、本社で開発し、GM組立事業部 (GMAD) が組立て、シボレー事業部が販売する体制だった。GMはユニメートなど新鋭自動機械設備で装備された工場をアピールしたが、人と設備の調整が課題と指摘されるなど、期待通りの結果は出なかった。ベガは、フォードの「ピント」とも競合しつつ、1970-1977年の8年間で170万台を販売した。その排気量は2500ccなどであった (Wright [1979] pp.158-170, 訳書247-267ページ、モーリッツ=シーマン [1982] 101ページ)。

3) Kカー開発案は、シボレー事業部長だったライトが1969年頃に提案した計画だが、実現しなかった。後日、そのアイデアと類似のCadillac 1975年Sevilleが生まれた (販売期間は1975-1995+年。Wright [1979] pp.180-183)。

4) シュベット (Chevette) は、フォルクスワーゲン「ラビット」をベンチマークとした。燃費基準を満たす目的を持った。1600ccで、ブラジルで生産され、200万台以上、売れた (ケラー [1990] 122ページ)。

5) Xカーは、GMの製品系列別にChevy Citation, Pontiac Phenix, Ods Omega, Buick Skylarkなどの1980年新型モデルをいう。前輪駆動 (FWD) の小型車 (当初の排気量2500cc) がGM 5事業部のうち4部門から出た (モーリッツ=シーマン [1982] 232ページ)。Xカーはエステス社長が1979年4月に発表し、1980年から生産されたが、品質評価は低く、NHISTAの安全性審査でも不合格となり、5年間で廃版となったが、裁判も起こされた。

6) Jカーは、前輪駆動のサブコンパクトカーとして、シボレーCavalier, Pontiac J2000, Cadillac Cimarron, その後Buick Skyhawk, Oldsmobile FirenzaなどGM全5事業部から1982年モデルとして1981年に発売された<sup>33)</sup>。Jカーは中型車であるホンダ「アコード」をベンチマークに開発された。Jカーでは、単一設計のバリエーション方式が採用され、エンジンも標準型

---

33) Jカーの数カ月前にもAカー計画として、シボレー・セレピリティ、ポンティアック6000、オールズモビル・シエラ、ビュイック・センチュリーがあった (リー [1989] 160, 196ページ)。また、他にも、Cカー、Dカー、Fカー、Hカーなど構想や取り組みの事例は多数あった (Harbour Report [1990] pp.4,31,41,53,54,167)。英文ではJ-body car, J-platform carなどとも表記される。Wright [1979] p.180も参照。

とされた。Jカー開発時に開発予算がかなり削られ、新機能は十分に採用されなかった。しかも、シボレー、ポンティアック、キャデラックの3事業部で開発・発売される一方、車台はシボレー事業部のものを使い、車体 (body)、外装等だけ各事業部の既存部品を使った。それは事業部間で「名前が違うだけでほとんど同じ車」であり、イエーツはそれを「ネームプレート・エンジニアリング」と呼んだ (Yates [1983] p.59, 翻訳61ページ)。

なお、1995年版のJカーもあり、キャパリエ、パイロットなどが改良された (イングラシア=ホワイト [1995] 626-631ページ)。

7) Sカー構想があった。1981年に就任したロジャー・スミス会長はその企画を実行する直前段階にGMと提携してたいすゞ自動車に製造費用の比較資料を要求した。だが、その結果は、GM車 (シボレー・ベレッタ) 7810ドル、いたすゞ車4199ドルと、GM車の費用が3611ドル (86%) も高かったので、Sカー構想は1982年に廃案となった。GMは1986年、カナダ・オンタリオ州インガーソルにCAMI (Canadian Automotive Manufacturing Inc., GMカナダとスズキの合併会社) を設立した (ケラー [1990] 243ページ)。また、Sカー構想の一部がサターン計画につながった (リー [1989] 151-152ページ)。

8) サターン (Saturn) は、GMとは別会社を設立して、デトロイトから離れたテネシー州スプリングヒルで事業に取り組みされた。スミスは、1983年にサターン構想をGMの「長期競争力、存続、成功の鍵」と位置づけ、その開発を宣言した (Ingrassia [2010] p.118)。その後、スミスはサターンの対象市場を1万ドルの価格帯に引き上げて、低価格車とすることをやめた (リー [1989] 268ページ)。車型 (モデル) はセダン、クーペ、ワゴンなどであった。サターン社では労使協調体制で製造開発され、発売当初はその卓越性が評価されたが、労使協調型の新しい事業運営に関するGMやUAWとサターン社との意見の相違が強まった (Ingrassia [2010] p.119-124)。サターンは、1991-2009年の間、生産活動を続けた。

さて、GMは独自の小型車開発だけでなく、いたすゞ、鈴木、韓国KIAなどからOEM調達する形態も併用した。また、1985年から2010年には、カリフォルニア州フリーモントのGM旧工場を使ったNUMMIでの小型車生産も行った (当初生産台数2.5万台のうち5000台がトヨタ製カローラ、残りはGM製ノバ)。その販売はGMシボレー事業部であった。

人気があったフォードのマスタングも、ファルコンなどの部品で作られ、流線型の外装デザインを施したものだ (モーリッツ=シーマン [1982] 173ページ)。また、その後も、サスペンション、ステアリング、スタイリングのみ一新しただけで、車の幅を広げず、長くするだけで、エンジンの開発をせず (例えば、1990年発売の一部車種のエンジンは1960年代のファルコンのエンジンを改造したもの)、それで数億ドルの資金節約をした (イングラシア=ホワイト [1995] 281,282,328ページ)。フォードは小型車トーラスを開発し、大ヒットさせた。だが、SUVブームの最中、トーラスの更新投資をせず、同車を見限った (メイナード [2004])。フォードの場合、外観とシャーシの改変だけと、「表面的修正」を繰り返した

(イングラシア=ホワイト [1995] 320ページ)。新型のエスコート、トラスも旧型と似通ったもので、スタイリング上の大胆さ、斬新さもなく、消費者を失望させた。

クライスラーにおいても、アイアコッカ会長は、新モデル開発を、既存部品の寄せ集めと、外装デザイン変更で進める考えだった。クライスラーは当初、自社開発をせず、クライスラー・フランスの「シムカ」(前輪駆動小型車)を改造した小型車として「オムニ」,「ホライズン」を1978年から米国市場で販売したり、日本の三菱自動車のOEM車などを販売した。自家用の小型トラックやVANなどは1970年代から一部で人気があったという(モーリッツ=シーマン [1982] 102ページ)が、クライスラーは、1983年からのミニバン「キャラバン」の発売を契機に、アウトドアライフに着目したアイアコッカの狙いが的中し、AMC社を買収した上でのジープ「チェロキー」(1988年型モデルとして1987年秋)発売が再度、奏功し、その後のSUVブームを巻き起こした。クライスラーも、Kカーの開発や、同社のドッジ事業部から「ネオン」を1993年に発売した。

各社とも小型車開発の取り組みは行った。GMにおいては、いくつかの新車開発では技術的に斬新な試みがあった。けれども、品質、信頼感、燃費の評価がよくないという指摘や、車としての魅力に欠けるという意見が増加する。そして、小型車から利益は出なかったという(モーリッツ=シーマン [1982] 102ページ)。一方、日本企業に市場シェアを奪われるにつれ、小型車の開発と販売を行いつつも、大型車の方が1台当たり利益は大きいと、重点は大型車やライトトラックの方に傾いたと理解できる。

それにしても、新型車の開発に際して、エンジンなど基幹部品の開発だけでなく、利便性や安全確保のちょっとした部品に関わる経費でさえ出し惜しみするなど(コルベアでは安全部品に関わる15ドルの節約は死亡事故が数件出るまで予算が付かなかったという(リー [1989] 79-80ページ))、過度の経費削減を重視して、本来のあるべき開発が実現できていなかった。財務畑出身の経営者は新製品開発への予算を十分に投じないということであろうか。多角化より、エンジン開発など自動車事業の立て直しに資金を使うべきだったという意見で一致している。

#### (5) GMのセグメント戦略の綻び

「あらゆる所得階層とあらゆる目的のための乗用車」、または「あらゆる個人のための乗用車」を提供する(スローン [1967] 562-563ページ)ことは1920年代にフォードT型に対抗するとき、スローンが打ち出した経営方針である。吸収合併で獲得した事業部を傘下に従えたGMはChevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick, Cadillacの5事業部から構成されていたが<sup>34)</sup>、出発時から種類が異なる車を生産・販売していた。それをスローンは、各事業部ごとに固有の

34) 1980年代にフォードではFord, Mercury, L-M (Lincoln-Mercury)、クライスラーではPlymouth, C-P (Chrysler-Plymouth)、Dodgeの組織体制であった。

対象顧客を想定し、製品設計し、製造・販売し、GM全体として、あらゆるセグメント市場をカバーできる販売戦略と表現した<sup>35)</sup>。

モーリッツ＝シーマンによると、1959年、全米自動車市場のセグメントは、低価格、中価格、高価格の3つであった。1969年、市場は、コンパクト、インターメディアイト、スタンダード、ミディアム、ラグジュアリー、高価格のスペシャルティ、低価格のスペシャルティという7つのセグメントであった（モーリッツ＝シーマン [1982] 82ページ）。1962年頃のコンパクト車は、シボレーのコルベア、プリマスのバリエーション、ダッジのダート、フォードのファルコンであった。1970年にはAMCのグレムリン、GMのベガ、フォードのピントが発売され、1976年にはコルベットが発売された。

スローンの思想は、セグメント市場別の商品として、セグメントごとにはっきりと見分けがつく特徴や品質の差を感じさせ、顧客が納得して、その違いに対応した価格で販売することであった（リー [1989] 85ページ）。だが、1970年代末から1980年初めにかけての販売不振時に、オールズモビル、ビュイック、キャデラックの3事業部を救済するために、シボレー事業部はその全小型車を他事業部と共有化するよう強制され、各事業部間でほとんど同じ価格になったという（リー [1989] 158ページ）<sup>36)</sup>。こうした状況の中で、GM 5事業部のうち4事業部から小型車Xカーが発売された（モーリッツ＝シーマン [1982] 232ページ）。

Xカーがかかえた品質問題を踏まえて改良開発されたJカーにおいても、単一の設計で外観バリエーションがあるだけで、エンジンも標準型であった。JカーはGM 5事業部すべてから発売された。それ自体がセグメント別モデルと価格の関係における混乱を意味した。しかも、Jカー発売時（1980年代初頭）にガソリン価格が一時的に低下し、顧客の大型車への需要回帰が高まり、顧客の要望に応じて、旧製品の大型車も店頭に並べられたので、顧客は新旧車種の市場セグメント区分とのズレ、同じブランドでの価格差、品質差等に混乱したという（リー [1989] 158-160ページ）。

それ以降のGMでは、同じシャーシーでさまざまな車体バリエーションをもたせること、同じ外観でも内装等で変化を付けること、当時の5事業部間でエンジンを他事業部の新車に使

35) GMにおけるポンティアック、オールズモビル、ビュイックの3事業部は自動車では「中価格帯」製品を扱っていた。当初は、ポンティアック、ランシング、フリントの各生産拠点で車を組み立てていたが、大恐慌時に資金を節約するため、GMが3事業部に対してボディとシャーシーを共用し、違いは細かいトリム（装飾品）と若干の開発（エンジニアリング）とするように命じるとともに、1935年ニュージャージー州Linden（ニューヨーク近郊）に、1937年カリフォルニア州Southgate（ロサンゼルス郊外）に、3事業部共同の組立ラインを設立した（Rubenstein [1992] p.84）。

36) 大恐慌時に資金を節約するため、GMはビュイック、オールズモビル、ポンティアックにボディと車台を共用し、違いはトリムと若干の技巧（engineer）とするよう指示した（Rubenstein [1992] p.84）。この発想が窮地の際に甦ったとみることはできる。Kカー計画の際には「設計が似てくる（utilitarian design）」と慎重な意見も当初はあった（Wright [1979] p.182）。

い回すことは日常茶飯事だった。本来、売れ筋を意識して各事業部から販売される車が類似しているため、各事業部が販売する車には明確な特徴がなくなっていく<sup>37)</sup>。GMの5事業部が販売する車には違いがあるはずという消費者の予想に反して、店頭で見た車の実質的内容の類似性や製品ブランド間の価格・品質の関係の食い違いや矛盾に対して納得ができず、購入後に怒りのような感覚が生まれてもおかしくなかっただろう。

GMは、その後の小型車開発の際にも、シボレー部門だけでなく、オールズモバイル、ポンティアックなどからも、同じシャーシーでの新型モデルを出した。さらに、開発の効率化がうたわれ始めると、安く作ることが優先され、車台や部品は共通で、外観の装飾品（トリム）や縁取りの類だけを変えることが恒常化し、基本構造要因が同じなのに名前が違うだけでも言われた。開発費の削減を目的として、5事業部間でエンジンの共用化、部品の共通・共用が進む。または、車台（シャーシー）を共用化し、車体（ボディ）だけ変えることが一般化する。それは、「ネームプレート・エンジニアリング」、あるいは、「バッジ・エンジニアリング」と呼ばれ、車の名前を示す記章（バッジ）や外観デザインだけを取り替え、仕立て直すはずだが、実際には外観も似ていた。他方、乗用車の車台の上に、ライトトラックのボディを載せることがSUVの普及とともに拡がっていく。

図18には、GMの5事業部が販売する4ドアセダン車の1970年、1980年、1990年の新型モデルにおける車のサイズ（全長）と価格の上限・下限の値をもとに、事業部別セグメント市場領域を図示している<sup>38)</sup>。事業者の視点から理念的・理想的に言えば、各事業部の車のサイズは相互に異なり、サイズの拡大とともに高い価格帯へと展開していくことになる。図18によれば、1970年型ではキャデラックとシボレーのセグメントは明確であり、ポンティアックとシボレーの区分もできる。しかし、オールズモバイルとビュイックの領域はほぼ重なっており、かつ、その領域内にポンティアックがほぼ含まれている。次に、1980年型について、キャデラックとビュイックとシボレーの間ではセグメント領域がほぼ区分されている。だが、シボレーとポンティアックのセグメント領域は半分重なり、ビュイック、ポンティアック、シボレーの3事業部の領域はオールズモバイルの領域の中に含まれている。つまり、これら4事業部のセグメント領域は重なり合っている。

37) その意味で、かつては、GMシボレー部門の生産比率を小型車販売比率とみなし得たが（下川[1985]）、その後、GMの複数部門で小型車、中型車を製造販売するようになり、製品ラインアップと市場セグメントとが輻輳したため、事業部が提供する車に事業部固有の明確な特徴を見出しにくくなった。

38) 1980年モデルは例えば、シボレーCitation、ポンティアックPhoenix、オールズモバイルOmega、ビュイックSkylarkである。これらのホイールベースの大きさはすべて104.9インチであった。一方、全長は、掲載順に、176.7, 182.1, 181.8, 181.9である。キャデラック系車はSevilleであるが、上記サイズは、114.0, 204.8である。1980年資料は、Ward's Automotive Yearbook, 1980, pp.232, 234, 236であり、1990年資料は同上1990年版, pp.139-141である。



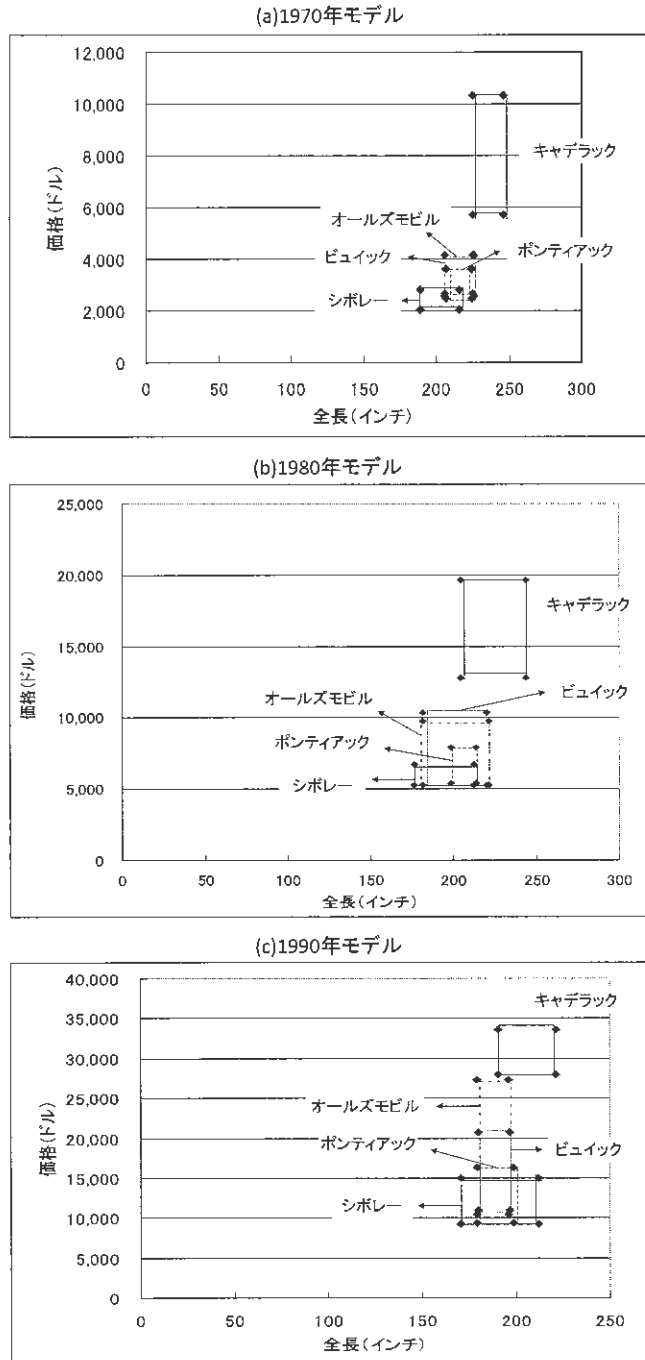


図18 GM5事業部のセグメント市場配置

注) カスタム、デラックス、ラグジュアリー、リムジンの車種は含まない。  
 出所) Ward's Automotive Yearbook, 1970, pp.23,28, lbid.,  
 1980, pp.232,234,236, lbid. 1990, pp.139-141 から筆者作成。

最後に、1990年型では、シボレーとポンティアックの領域が半分くらい重なり、ポンティアックの領域はビュイックの領域に包含され、ビュイックの領域はオールズモビルの領域に包含されている。別の年や別の車種でのパターンをさらに検討する必要があるが、図18を見る限り、ビュイックやポンティアックの領域はオールズモビルの領域に含まれ、シボレーの領域とも半分重なっている。キャデラックの領域だけが独立している。

GM製品のセグメント市場区分は明確ではなかった。1970年と1990年では、セグメント市場配置を区別できるのは3形態くらいである。1980年では、セグメント市場配置は2形態しか識別できない。車のサイズを近似させると、主に製品差別化と価格差で違いを示すことになるが、低価格帯では明確な差がないのである。

図19には、1960-1994年におけるGM各事業部の生産台数が全米生産台数に占める比率の推移を示している。生産台数で見たシボレー事業部の全米市場比率はこの間、30%から15%まで低下している。ポンティアックのそれは変動しつつ10%水準に達している。オールズモビルとビュイックの比率は1978-83年の間だけ15%となったが、その後、元的水準に戻った。キャデラックのそれは小幅ながら増加している。なお、GMの全市場に占めるシェアは1960年48%から、一時期63%まで上昇した後、1994年には39%にまで減少した(図20参照)。

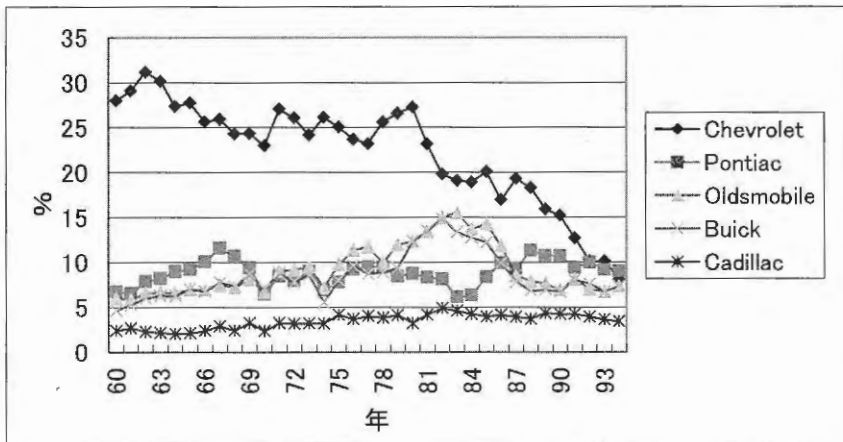


図19 GMの5事業部の生産台数比率の推移

注) 別会社であるサターンは1990-94年に0.1%から4.7%の間を推移した。その値は構成比に含まれているが、表示されていない。

出所) Ward's Automotive Yearbook 1991, pp.194-195, 1995, p.186の資料から筆者作成。

一方、GMシボレー部門は事業規模が大きく、事業主導権をとることも多かった。図20から、GMの全生産台数に占めるシボレー事業部門の生産台数の割合(Chevy ratio)は1960年頃には60%であったが、傾向的に低下し、1975年に50%を、1981年に40%を下回り、その後は30%

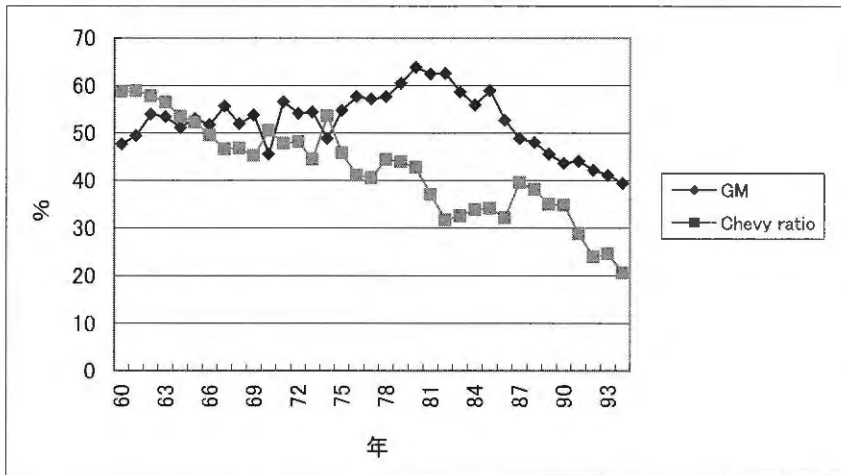


図20 GMの生産台数市場比率およびシボレー事業部生産台数のGM内比率の推移

注) GM = GM 全生産台数の自動車市場全体の生産台数に占める比率

Chevy ratio = GM 生産台数総計に占めるシボレー事業部門の生産台数の比率

出所) Ward's Automotive Yearbook 1991, pp.194-195, 1995, p.186の資料から筆者作成。

代で推移している。つまり、シボレー部門の生産台数の割合はGM全体の約5割から3割へと下がった。

#### (6) なりふり構わぬ販売促進

販売台数統計を見る限り、GMの小型車は「適度に」売れているが、GM全体としてはシェアが低下しているのである。そこで、小型車・中型車の開発・製造・販売の数量データの側面だけでなく、売り方の側面や車への評価の側面を検討してみよう。

「なりふりかまわないインセンティブ攻勢」(メイナード [2004] 338ページ) という表現がある。それは販促りべート、ゼロ金利ローン、法外な値引きで販売実績を作る(台数を稼ぐ)ことを指す。それでも、台数ベースで見たGMの市場シェアは低下していった。生産台数と通常の販売台数のギャップを埋めるため、低価格での販売やレンタカーへの安値販売に結びついた。1つの背景事情として、GMに限定されないが、「工場閉鎖をしても、人件費の負担は、フル稼働している場合と大差なかった」(モーリッツ=シーマン [1982] 82ページ)<sup>39)</sup>。ゆえに、ビッグ3は、ディーラーからの注文がなくても、工場を稼働させた。その結果、売れていく見通しもなく生産された車の在庫が大量に滞積されることがしばしばあった。クライスラーでは販売状況と無関係に製造した車の在庫を「セールスバンク」と呼んだ。クライスラーの在庫処分方法は、四半期末などでのディーラーへの大幅な割引や販売担当者の知人

39) 1990年UAW協定の結果、一度のレイオフは13週までで、その後は給与支払い義務が生じる時期もあった(メイナード [2004] 60ページ)。

に対する押しつけ販売であった。それを期待して通常は買い控えをするディーラーも少なくなかった（モーリッツ＝シーマン [1982] 219-211ページ，イングラシア＝ホワイト [1995] 362,364ページ）。

次に、レンタカー会社に安価に売られた車や特別販売促進の対象とされた車は、ブランドイメージが低下する。また、レンタカー会社に売られた車は約6カ月後には中古車市場に売却されるので、中古車販売価格が低下する。顧客は、既存保有車を中古車市場で販売した際の収入を見越して次の新車を購入するので、メーカーの裁量的行動による中古車市場価格の低下は、顧客の不評を買い、顧客の不信感を高めたであろう。それに加えて、1990-1992年、ビッグ3はレンタカー会社を買収し、販売不振時には、レンタカー会社への販売比率が3割にも及んだという（『財界観測』1993年2月，35ページ）。事業会社間での取引ゆえに、販売不振や売れ残り車の売却時には大幅な値引きがなされたことは想像に難くない。

また、2000年春に三菱が行ったゼロ金利、頭金なし、初年度支払猶予の販売促進策や、クライスラーが端緒を切ったゼロ金利ローンなども、2001年9月11日のテロ事件以降、GMのゼロ金利ローン・割引キャンペーンとして恒常化した。一方、フォードの売れ筋車であった「トラス」もゼロ金利ローンの対象となり、さらに経営陣が大型車を優先した結果、その新型更新開発はなされず、「見放された」<sup>40)</sup>。

### (7) ロジャー・スミスの失策

ロジャー・スミス会長は、1980年代にGMの経営面での変革を多数行った。その内容は、大規模な組織改革、ハイテク投資、企業買収を通じた多角化の推進を柱とし、サターン社の設立などもあった。ハイテク投資は700億ドル、サターン計画には35億ドルを投じたが、ロジャー・スミスの経営がGMに及ぼした影響は大きかった。

#### 1) 組織改革

従来のGMでは、設計はフィッシャーボディ事業部が担い、エンジン、トランスミッション、部品の製造はそれぞれを製造する事業部（エンジン事業部など）が担い、組立はGM組立事業部（GMAD: General Motors Assembly Division）、販売・マーケティング、PR活動は5事業部が担うという分業体制であった。フィッシャーボディは独立した別会社のような様相であった。1984年、スミスは、5事業部を事実上、低価格車を担うシボレー・ポンティアック・カナダのCPC事業部と、高級車を担うビュイック・オールズモービル・キャデラックというBOC事業部に二分し、それ以外に、トラック・バス、ACG（Automotive Components Group:自動車部品グループ）の4部門に分けた（Harbour Report [1990] p.4）。また、スミスは、フィッ

40) メイナード [2004] 55-66, 275ページ。GM「サターン」もゼロ金利ローン対象となった。

シャーボディの解体、GM組立事業部の廃止、NUMMI設立など矢継ぎ早に組織変革した（リー [1989] 42-43,85,189ページ）。フィッシャーボディとGM組立事業部（GMAD）を解散させて、CPCとBOCの2系列の中に統合した。それは複雑な組織を簡素化する意図であったろう。一方、当時の事業部や工場はプリントを中心拠点として地域的に分散していた。また、事業部間の壁を壊すことがスミスの意図でありGM官僚機構の解体を目指したが、それに先立つ1970年代末から80年代初頭に小型車ブームが進み、経営状態が悪化したBOC事業部を救済するため、シボレー事業部が担当していた小型車（Jカーなど）の開発や販売を他の4事業部でも行うようになり、組織内での混乱は数年間続いた。さらに、価格面でも各事業部間での価格設定はほぼ同様になったため、顧客はモデルと価格の関係に困惑するなど、スミスは5事業部の違いを台無しにしたという（リー [1989] 158, 189ページ）。

## 2) ハイテクを通じた「再工業化」計画の挫折

ロジャー・スミス会長は、日本企業との品質と生産性の格差を短期間で埋めるためには、ハイテク設備投資が必要と確信していた（リー [1989] 175ページほか）。そこで、オートメーション化を中心とする再工業化や、そのために、（組立ライン上を異なる車種が流れることに自動的に対応するシステムを想定した）コンピュータ管理や先端技術を保有するとみなされるハイテク企業を買収した。それはEDS（Electronic Data Systems）社25.5億ドル、ヒューズ・エアクラフト（Hughes Aircraft）社50.5億ドルなどであった。また、「メガファクトリー」と名付けられたハイテク工場として、プリントの古い工場を廃棄した後に「ビュイックシティ」、サギノー地区に「未来工場」、デトロイト・ハムトラミク組立センターを建設するなど、1980年代前半に「再工業化」計画に700億ドルを投資した。ハイテク支出は原価（固定費）を高め、損益分岐点を引き上げる。GMの損益分岐点生産台数は、1983年に430万台だったが、1984年には560万台となった（イングラシア＝ホワイト [1995] 113-114, 144ページ）。

ロジャー・スミスの投資は固定費を高めただけで成果を上げなかった。「非効率な従来のシステム上にロボットを移植しただけ」と指摘された（イングラシア＝ホワイト [1995] 164ページ）。その結果、GMの製造費用は、フォード、クライスラーと比べて、1980年には300ドル以上低く、ビッグ3のなかで最低水準であったが、1986年には300ドル高くなり、最高水準に変わった（リー [1989] 58-59,259ページ、イングラシア＝ホワイト [1995] 46ページ）。

GMは、日本企業の車が故障率が低く修理がさほど要らない点や車生産に要する時間が短いことや低生産費用であることなど、高い品質と生産性を学習する（秘密やノウハウを盗む）ために、1984年、トヨタとの合併事業としてNUMMIを設立した。GM経営幹部は、トヨタが運営するNUMMI工場内には、自動化されたハイテク設備やシステムがあると見込んだが、現実には、労働者が行う仕事の簡素化、担当職種区分の極力撤廃、労働者が多くの作業を正確に担当できるための訓練、生産ライン上での品質管理の重要性を理解し実行する方式など、

人的能力の向上や働き方に重点を置くものであった。それを知ったGM幹部は驚愕・失望した。しかも、GM時代にトラブルの種となった労働者を多数再雇用したNUMMI・フリーモント工場が、従来の2倍の生産性を上げるとともに、GM内の工場の中でも最高水準の生産性を示したため、米国のマスコミは「アメリカ人労働者でも高い品質の車を作ることができる」と取り上げた（イングラシア＝ホワイト [1995] 19,61,73,74ページ）。

1981年の米国運輸省の報告書が指摘していたことだが、日米企業間での費用、生産性、品質の違いは「技術の差ではなく、マネジメントの差である」。

GMは、製品ではなく製法、しかもハイテク設備ですべての関連課題が解決できると考えていた（リー [1989] 197ページ）わりには、投資・導入した設備と労働者の関係をうまく運用することができていなかったことになる。

### 3) 多角化

GMは、コンピュータ・エレクトロニクス、航空宇宙、金融など必ずしも自動車事業と直接の関連がない事業を高額の支出を伴い、買収した。けれども、それらはほとんど失敗に終わった<sup>41)</sup>。ハイテク投資や株主優遇を意図した自社株買い上げに多額の資金（52億ドル）を使い、本業の中心業務の1つである製品開発をおろそかにした経営だったといえるだろう。

こうした経緯もあり、GMの債権格付けは、1980年にAAAであったが、1993年にはBBB+にまで下落した（Klier [2009] p.20）。1992年には、GMは破綻状態にあったともいう（Ingrassia [2010] p.117）。

### (8) まとめ

GMの乗用車の市場販売上位車種数が大きく減っているけれども、2010年までの分析で見限り、ライトトラックではシボレー・ピックアップなどの売れ行きは健在である。

1961年から2010年におけるビッグ3の市場販売シェアを見ると、フォードのシェアは27%から16%、クライスラーのシェアは10%から9%であった。GMの市場シェアは、乗用車では48%から29%に、ライトトラックの場合は、33%から28%に減少している。GMの市場シェアの低下は顕著であり、GMが巨大企業から最大企業に変化している。

ビッグ3は小型車開発の取り組みをしてきた。一方、日本企業が市場シェアを高めていくにつれ、ビッグ3は小型車の開発や販売を行いながらも、1台当たり利益は大型車の方がずいぶん大きいため、重点は大型車やライトトラックに向かった。ただし、1990年以降は日本企業の米国現地法人が生産した台数が一定割合を占めてくるが、ビッグ3の小型車や中型車の開発・販売における米国産車の比率は必ずしも低いとは言えないだろう。

41) フォードは、金融機関（60億ドル）、ロッキード（35億ドル）、ジャガー（25億ドル）、自社株（42億ドル）を購入した（かっこ内は購入金額。イングラシア＝ホワイト [1995] 327-345ページ）。

セグメント市場別商品として、セグメント市場ごとにはっきりと見分けがつく特徴や機能の違いを感じさせ、その違いに対応した価格で、顧客が納得して購入することが実現できなくなるなど、車の特徴と販売価格帯との対応関係があいまいになった。あるいは、メーカーが想定する販売セグメント市場を、消費者は理解しにくくなった。本稿では、GM 5事業部が販売する1970年、1980年、1990年の新型モデル（4ドアセダン車）のサイズ（全長）と価格の上限・下限の値をセグメント市場領域として分析したが、5事業部間のセグメント市場区分は明確とは言えず、識別できるのは高々3セグメント形態であった。

なお、GMの5事業部全体の生産台数に占めるシボレー事業部の生産台数の比率は、1975年には46%であったが、1994年にはその比率は39%に低下した（2005年には40%）。

事業経営において、経理部の権限が強すぎる場合、新製品開発に要する予算（経費）の抑制や縮減がなされる。とくにビッグ3では、切り詰められた予算の中で、既存モデルを部分的に改良等することが多かったようである。そこで、やるべき新型の車とエンジンの開発に取り組んでこなかったと指摘する自動車専門ジャーナリストは多い（イングラシア＝ホワイト [1995] 288ページ、ほか）。

「品質、生産性、新製品設計という成功を左右する3つの側面から見れば、GMは1985年にはこの業界で完全に息絶えてしまっていた」（イングラシア＝ホワイト [1995] 137ページ）ようである。

## 2. アメリカ自動車企業の事業展開

### (1) 顧客要望への対応と製品品質・製品の魅力

品質問題の原因は製品の欠陥と粗悪な部品や資材の使用にあると1960年代には把握されていた（Wright [1979] p.129, 訳書203ページ）。これに関連して、①品質向上と欠陥・トラブルの抑制、②製造工程での効率と生産性の引き上げ、③新製品（とくに小型車）の開発、が課題となった。生産現場に関わる①と②の課題に関して、ビッグ3は1980年代を通じて一定の対応をした。トラブルや故障の抑制、品質改善、燃費向上などの努力や対応をした。この種の実質的改良がなされないか、基本機能に課題があると、顧客は不満感や不信感をもつ。③は魅力ある車の開発、いわば「売れる製品」の開発である。それは顧客のニーズと期待に応えるべく、既存製品を改良することや新型モデルを開発することである。ビッグ3は、新型モデルにも長らく既存エンジンや既存部品を用いて、外装デザインだけを変更することが多かったようである。車台を共有して、外観だけは違ったものとする開発と、パワー、車内空間規模、外観、内装、機能などをすべて改良する新たな開発との差は大きい。

この点で、新型モデル車では改善・改良されているはず、という消費者の期待が20年間裏切られたという意見である。新モデル発売時に、「顧客の期待を裏切る」ことの意味は何か。第1には、使い勝手の良さという次元より以前に、欠陥対応や品質改善など製品自体の実質

的改善が求められる（また、メーカーの販売方針等は、自動車購入者のその後の転売価格に影響する）。第2には、新型モデルの技術的改良度（パワーアップ、操舵性、静溢感、その他）と製品としての魅力（例えば、外観デザインのほか、座席周りや荷物置場空間の充実や使い勝手に関わる細部への配慮など）である。車台、エンジンの共用と外装だけの微修正を施し続けたことは、車を効率的に生産する目的には合致したかもしれないが、顧客が期待するパワー向上や従来から指摘されている課題解決がなければ、顧客は不満を解消できない。もちろん、顧客の購買基準は常に変化するもので、経営に関わる「正解」の類はない。他方、製品（車）の販売面では、「作った車を売り切る」ために、過度とも思われる割引販売が断続的あるいは恒常的になされた。こうした販売促進活動を行えば、台数ベースの増加とはなるだろうが、それは、余剰生産や過剰在庫への一時的対処策として時限的方策とみなすべきである。ビッグ3は、それを恒常化させた。

日系企業は、1970年代当初、米国の若者が初めて購入する車（エントリーカー）や環境意識が高い理性派や燃費に敏感な人々が顧客の中心であり、一般的には、車のサイズ、内装機能、外観デザインなどで必ずしも好評ではなかった<sup>42)</sup>。そこで1980年代後半からは、顧客の要望や米国社員の意見を聞き、米国市場向け車の開発ではサイズ、車内空間、車内機能、加速パワー、丸みのあるデザイン、堅牢感などを充実させていった。つまり、日本固有の製品仕様の中ではアメリカ顧客の要望に応えられないと理解した後は、アメリカ市場向け製品の開発に力を入れていった。それは、外国企業としてアメリカ市場のニーズや顧客の要望を学習し、それを反映した開発を行うことを意味する。これらの努力と、元来の製品品質（欠陥数の少なさ、機能水準の高さ等）や燃費のよさが重なった結果として、日本メーカーのアメリカ市場での事業展開は、小型車から中型車、高級車（ホンダ「アキュラ・レジェンド」、トヨタ「レクサスLS400」）の順番で乗用車の市場シェアを高めていった。さらには、ライトトラック領域でも、ミニバン（ホンダ「オデッセイ」）、ピックアップ（トヨタ「タンドラ」）、SUVなどの新たな市場ニーズに対応してきた。それは、セグメント市場を徐々に拡張する展開であった。

総じて言えば、GM内では1980年代から生産管理や生産性の面での課題を認識していたが、「売れる車」の開発や市場ニーズを知る努力が不足していた。とくに競合製品のことを知らなすぎるか、知っていても何も実施しない体質が強かったが、それは長期的にトップの地位にいる企業の傲慢さ、または「強者の奢り」といえる（川原 [1995]、メイナード [2004]）。

## （2）事業経営上の考え方と販売状況

アメリカ・ビッグ3の事業展開は、小型車より大型車を重視し、乗用車よりライトトラックを重視した。その理由は、1台当たりの利益幅が大きいからであった。顧客が望む製品は、

42) 1992年新型カムリも、1989年時点では「折り紙カー」と言われていた（イングラシア＝ホワイト [1995] 372ページ）。



「重くて長くて大きい車ほど良い」というデトロイトの通念があった<sup>43)</sup>。さらに、ライトが言うように、シボレー・カブリスとキャデラック・デュビルでは製造原価が300-400ドルの違いのものを小売価格では3800ドルの差で販売していた。1台当たりの利益も、大型車は中型車よりも大きく、中型車は小型車よりも大きかった (Wright [1979] pp.177-179, Ward's Automotive Yearbook, 1974, p.143)。この大型車重視の事業戦略には、GMの市場価格決定権または市場価格先導性という点も加わり、GMの経営意識は不変であった<sup>44)</sup>。

自動車産業では、大量生産・大量販売の考え方が基本にある。ビッグ3では、次の理由から、売れ行きに無関係に過剰に生産される傾向がある。1) 大量に生産した方が車1台当たりの生産費用が小さくなる (装置産業である) という認識に立ち、損益分岐点に対応する生産台数を維持することが各工場で重視される。2) 元来、見込み生産型産業であり、一定の「作りだめ」もなされる。3) UAW (全米自動車産業労働組合) との協約により、労働者が工場勤務しなくても一定期間は給与を支払う必要があったので、レイオフや自宅待機より、工場での勤務、すなわち生産の継続となりやすい。

また、小型車 (1980-90年代) や中型車 (1990年代) での市場シェアの下落が続いたけれども、ライトトラックなどの売り上げが乗用車の売上高減少分等をカバーしたため、時々経営者は問題の本質を解決することを結果的に先送りしていた。もちろん、GMの市場シェアが大幅に下落したとはいえ、なお市場支配型に近い立場にあるという見方もできる。GM内部での理解の仕方は次の通りである。自分たちが顧客の要望 (市場ニーズ) をもっともよく知っている。顧客の要望とは、車のサイズとパワー、車の外装デザインと内装の豊かさである。顧客は、大型でパワフルな車を欲している。また、「自動車市場は長期にわたって絶えず成長を続け、GMの競争相手は相変わらず弱小であり、売上がある年に落ち込んだとしても必ず取り返せる。そしてGMは他のいかなるライバルよりも大きく生産性も高いのだから、業界のスタイリングや価格の基準などもコントロールできる、と考えた」 (イングラシア=ホワイト [1995] 46ページ)。

ビッグ3、とくにGMは金融的手法で利益を拡大していた。だが、利益が出ていても、エンジンや新型モデルの開発に十分な資金を回していないという指摘が多い。経理部の方針による利益偏重の事業経営である (モーリッツ=シーマン [1982] 195ページ)。また、事業上の結果 (売上高拡大や利益) を出そうと、なりふり構わない販売促進や、結果を出せば、すべてを合理化する経営姿勢は「近視眼的」である (メイナード [2004] p.35)。それは、経営陣の報償が年度ごとの事業業績で決まることとも関係しているだろう。製品品質より利益を優先することは経営陣の「偏狭な視点と長期的視野の欠如」 (Wright [1979]) の反映といえ、

43) Harbour Report 1990, p.7, Ward's Automotive Yearbook 1978, p.150, Wright [1979] p.177, Yates [1983] pp. 66-67, 訳書69-70ページ, メイナード [2004] 345ページ。

44) White [1977] pp.187-189, Wright [1979] pp.224-225, 訳書351-352ページ。

従業員が役員室を向いて仕事をするか、顧客の声を聴いて仕事をするかを問われていた<sup>45)</sup>。

## V 結びに代えて

本稿は、可能な限り、米国資料を活用して米国自動車産業・企業の環境変化を分析し、業界資料や自動車ジャーナリストの意見も重視して、資料の数値だけからは分からない事業実態や事業経営の本質を浮かびあがらせようと試みた。1つ1つのエビデンスは既知のことも多いだろうが、それらを一体的に捉えることとセグメント市場分析に力点を置いた。

### (1) 検討結果のまとめと含意

1) デトロイトの衰退に、近年のアメリカ自動車企業の競争力減退は直接に関係しない。デトロイトの衰退をいかに定義するか、いつの問題と捉えるかにも、その答えは依存する。

2) 自動車産業雇用者数でみて、ミシガン州は1953年に全米の51%であったが、2009年には19%に低下している。自動車生産台数でみた、2009年のミシガン州比率は、乗用車20%、ライトトラック18%、デトロイト2%であった。つまり、生産台数で見ても就業者数で見ても約2割水準になっているのである。だが、縮減は1950年代から始まっている。1980年頃以降は事業競争力を失った工場や老朽化して費用が高い工場が順次、閉鎖された。

3) ビッグ3の販売台数シェアは1986年から低下傾向であり、とりわけGMの市場シェア低下は顕著である。一方、セグメント市場分析から、米国産車の製造・販売は統計数値の上では小さくないとわかった。それは、GMが巨大企業から大型企業に変化したとはいえ、GMが依然として大規模企業であることを意味する。市場シェアが最大である割には利益率が不安定な側面が強く、経営のやり方などに問題があるのかもしれない。

4) 生産性（とくにHPV）の値は、サイズが大きい車種、生産台数が多いこと（規模の経済）、北部とか南部の立地に無関係だった点を、『ハーバー報告』編集部は、アメリカ自動車関係者の通念と異なる結果という意味で発見事実と記述している。

5) GMなどビッグ3は新製品開発に多額の資金（1990年頃では約30億ドル）を要することもあり、エンジンの新規開発を実質上、長らく先送りするなど、新製品開発への取り組みが必ずしも十分ではなかった。この背景とプロセスを、自動車専門ジャーナリストの記述内容を総合する方法も用いて分析した。だが、新製品開発の投資資金を上回る利益を獲得することはほとんど実現しなかったようである<sup>46)</sup>。利益が出なかった理由は、サイズが小さい車ゆえ

45) 1970年代にはGMの経営に関する代替案または提案が示されていた。Wright [1979] pp.193-204.

46) 1969年にGMでは小型車から利益を上げられなくなり（Wright [1979] p.180）、1970年代では、2000ドル以下の小型車を生産しても、小型車の市場は小さく、もうけにならないと判断された（モーリッツ＝シーマン [1982] 97ページ）。

低価格でマージンが小さいこと、競争が激しいこと、事業活動上の不効率性や費用水準が高いことなどの複合的な結果であろう。だが、MBAで財務管理を学んだ経営陣は、方法を問わず利益を出すことだけを考え、エンジンなどの開発投資や改良に十分な資金を配分しない体質が強かったこと、その一方で、販売不振の中でも車を生産し続け、在庫として積み上がった車を割引販売することを恒常的に行ってきた。こうした行為は顧客の信頼感を失うことなど、事業経営のあり方にも疑念が生まれた。

6) 少なくともGMの場合、顧客が想定していたセグメント製品としての「車の標準装備機能やイメージ」と価格の関係、つまり事業部別の製品機能や特徴の違いと価格との関係（買い手と売り手の立場から見たセグメント市場概念）をGM自らが破壊したことが顧客の混乱を招き、顧客離れを招いたといえよう。それは製品の機能を画一化し、生産規模の効率性のみを重視した結果と言える。

## (2) 自動車産業都市デトロイトの位置づけとGMの事業経営

第1に、デトロイトと自動車産業の関係に関して分かったことは、何だろうか。

アメリカ自動車生産のメッカとしてのデトロイトとも言われる。だが、そもそも、デトロイトはいかなる意味で自動車産業のメッカだったのだろうか。1930年頃には、デトロイト以外の地域での生産の比重が相当に高かった。1920年代末までに消費地の近接地に生産拠点を設けたが、1990年代以降、北米地域内では生産費用が低いところに生産拠点を移しているように思われる。その後、GMの市場シェア低下（競争力後退）に伴う過剰設備分や古い設備の工場を閉鎖し、自動車製造企業の業績変動に伴う労働者レイオフを繰り返した。

デトロイトを生産拠点としてみると、1910年頃の中心地であったかもしれないが、1920年代にはもはや生産の中心地でもなかった。本社機能に関しても、段階的にデトロイトの外に移転した。ミシガン州デトロイト広域地域の中心都市、象徴としてのデトロイトであり、都市デトロイトへの自動車産業の雇用創出力は1950年代頃からかなり限定的になっていたと理解すべきである。

第2に、なぜ、GMの市場シェアが20年間以上にわたり減少し続けているのだろうか。

GMを含めて、1970年代以降におけるビッグ3の小型車の対応は、十分に功を奏したとはいえなかった。とくに、小型車を含めた乗用車の開発の仕方は、顧客を満足させる内容とはいえなかった。その原因は、開発力ではなく、十分な予算をエンジンや新車の開発に投じなかったことに求められるだろう。その際、資金が慢性的に不足していたのはクライスラーだけであり、GMやフォードは資金が必ずしも不足していたわけではない。労働者の作業内容と不釣り合いなハイテク設備への多大な投資や相乗効果を生まなかった企業買収への巨額の支出はなされた。結局の所、安直に利益を捻出できる方策をとり続けてきた結果と言わざるを得ないのである。

## 【参考文献】

- 明石芳彦 [2012] 「デトロイトの自動車産業の変遷」『地域開発』No.569, 2月, pp.39-44.
- 明石芳彦 [2013] 「デトロイトにおける地域ビジネス基盤整備と都市再生」『地域開発』No.584 5月, pp.52-57.
- Clark, K.B. and T. Fujimoto [1991] *Product Development Performance: Strategy, Organization and Management in the World Auto Industry*, Harvard University Press. (田村明比古訳『製品開発力』ダイヤモンド社, 1993年)
- 江口隆・松田学 [1987] 『貿易摩擦・見えない戦争-日本の対応と解決への道』TBSブリタニカ.
- 榎泰邦『デトロイトの復活: アメリカ製造業と日本企業』丸善, 1999年.
- 船橋洋一 [1986] 「日本車輸出規制の政治経済学」『世界』6月.
- Gottmann, J. and R. A. Harper [1967] *Metropolis on the move: Geographers look at urban sprawl*, John Wiley & Sons, Inc.
- ホルスタイン, W. J. (グリーン裕美訳) [2009] 『GMの言い分: 何が巨大組織を追いつめたのか』PHP研究所. 原著はHolstein, *Why GM Matters*, Walker & Co., 2009.
- イングラシア・P, ホワイト・J・B (喜多迅鷹訳) [1994] 『勝利なき闘い: 日米自動車戦争』角川書店. 原著はComeback: *the fall and rise of the American automobile industry*, Simon & Schuster, 1993.
- Ingrassia, P., [2011] *Crash Course: The American Automobile Industry's Road to Bankruptcy and Bailout—and beyond*, Random House Trade Paperbacks.
- Kannan N.P., Rebibo K.K., and D.L. Ellis [1982] *Downsizing Detroit: The Future of the U.S. Automobile Industry*, Praeger.
- 川原晃 [1995] 『競争力の本質』ダイヤモンド社.
- Klier, T.H. [2009] From tail fins to hybrids: How Detroit lost its dominance of the U.S. auto market, *Economic Perspectives, Federal Reserve Bank of Chicago*, 33, 2-17.
- Klier, T.H. and J.M. Rubenstein [2010] The Changing Geography of North American Motor Vehicle Production, *Cambridge Journal of Regional Economy and Society*, 3, 335-347.
- ケラー, M. (鈴木主税訳) [1990] 『GM帝国の崩壊』草思社. (原著はMaryann Keller, *Rude Awakening: Rude Awakening: The Rise, Fall and Struggle for Recovery of General Motors*, William Morrow, 1989)
- ケラー, M (鈴木主税訳) [1994] 『激突: トヨタ, GM, VWの熾烈な闘い』草思社. (原著はMaryann Keller, *Collision*, Doubleday, 1993)
- モーリッツ, M., シーマン, B. (前田俊一訳) [1982] 『クライスラーの没落』TBSブリタニカ (原題はMoritz, Michael and Barrett Seaman, *Going for Broke: The Chrysler Story*, Doubleday, 1981).
- リー, A. [1989] (風間禎三郎訳) 『GMの決断: ロジャー・スミス会長, 夢に賭ける』ダイヤモンド社. (原著はAlbert Lee, *Call Me Roger*, Contemporary Books, 1988.)
- メイナード, M. (鬼澤忍訳) [2004] 『トヨタがGMを越える日: なぜアメリカ自動車産業は没落したのか』

- 早川書房。(原著はMicheline Maynard, *The End of Detroit: How the Big Three lost their Grip on the American Car Market*, Currency Books, 2003.)
- Platzer, M.D. and G.Harrison [2009] *The U.S. Automobile Industry: National and State Trends in Manufacturing Employment*, Cornell University, ILR School, Federal Publications, paper 666, 2.
- Rubenstein, James M. [1992] *The changing US auto industry : a geographical analysis*, Routledge.
- 下川浩一 [1985] 『自動車産業脱成熟時代』有斐閣。
- A.P.スローンJr. (田中融二・狩野貞子・石川博友訳) [1967] 『GMとともに』ダイヤモンド社。原著は Sloan, A.P., Jr, *My Years with General Motors*, ed by J.McDonald with C.Stevens, Sidgwick and Jacson, 1965.
- 鈴木直次 [2010] 「GMの経営破綻と政府救済 (1)」『専修経済学論集』44 (3), 79-108.
- 鈴木直次 [2011] 「GMの経営破綻と政府救済 (2)」『専修経済学論集』45 (3), 17-41.
- Yates, Brock, [1983] *The decline and fall of the American automobile industry*, Empire Books (邦訳著はブロック・イエーツ (青木栄一訳) [1984] 『デトロイト・マインド：アメリカ自動車産業に未来はあるか』ダイヤモンド社)
- Womack, J.P., Jones, D., and D. Roos [1990] *The Machine that changed the world*, Macmillan.ウオーマックほか (澤田博訳) 『リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える。』経済界, 1990年。
- White, L.J., [1977] *The Automobile Industry*, in *The Structure of American Industry*, fifth edition, ed. by Walter Adams, Macmillan Publishing Co., pp.165-220.
- Wright, J. Patrick [1979] *On a clear day you can see General Motors: John Z. De Lorean's Look inside the Automobile Giant*, Wright Enterprise (パトリック・ライト (風間禎三郎訳) [1980] 『晴れた日にはGMが見える』ダイヤモンド社。なお執筆は1974-1975年)。

#### 【統計資料】

- AMA, *Automobile :Facts & Figures*, Automobile Manufactures Association, various years.
- The Harbour Report: A decade later, comparative assessment of the north American automobile industry, 1979-1989*, Harbour and Associates, 1990
- The Harbour Report 2000: North America manufacturing analysis, company by company, plant by plant*, Harbour and Associates, Inc., 2000.
- The Harbour Report 2004: North America*, Harbour and Associates, Inc., 2004.
- MVMA, *Automobile: facts & figures*.1972, 1973-1974, 1975, Motor Vehicle Manufacturers Association.
- MVMA [1976] *Motor Vehicle Facts & Figures '76*, Motor Vehicle Manufacturers Association.
- MVMA, *World Motor Vehicle Data*, Motor Vehicle Manufacturers Association of the United States, 1989, 1990, 1995.

野村證券株式会社調査部『財界観測』58 (2), 1993年2月.

*Ward's Automotive Yearbook*, Ward's Communications Incorporated, various years.

(2014.12.25受理)

付表 Ward's Automotive Yearbookにおけるアメリカ自動車のセグメント区分の基準

乗用車 (Passenger car)

2001年版

	全 長	標準価格帯		
		lower	upper	specialty
小型車 (small car)	175インチ以下	1.15万ドル以下		
	180インチ以下		1.15-1.8万ドル	1.8万ドル以下
中型車 (middle car)	180-190インチ	1.45-1.85万ドル		
	180-200インチ		1.85-2.5万ドル	
大型車 (large car)	180-200インチ			1.45-2.5万ドル
	200インチ以上		2.5万ドル以下	

	全 長	標準価格帯		
		lower	middle	upper
ラグジュアリー・カー (luxury car)	基準無し	2.5-3.3万ドル	3.3-4.4万ドル	4.4万ドル超
		specialty	sports	
		2.5万ドル超	2.5万ドル超	

ライトトラック (Light-duty truck)

	全 長	標準価格帯	
		通 常	ラグジュアリー
SUV			
小型SUV	170インチ以下	2万ドル以下	
中型SUV	170-192インチ	3万ドル以下	3万ドル超
大型SUV	192インチ以上	4万ドル以下	4万ドル超
CUV			
小型CUV	170インチ以下	2万ドル以下	
中型CUV	170-192インチ	3万ドル以下	3万ドル超
VAN			
小型VAN	210インチ以下	2.6万ドル以下	
大型VAN	210インチ超	2.6万ドル以下	
ラグジュアリーVAN	基準無し		2.6万ドル超
Pickup			
小型Pickup	200インチ以下	1.45万ドル以下	
大型Pickup	200インチ超	1.45万ドル超	

乗用車 (Passenger car)

2011年版

	全 長	標準価格帯		
		lower	upper	specialty
小型車 (small car)	170インチ以下	1.45万ドル以下		
	180インチ以下		1.45-1.95万ドル	2.5万ドル以下
中型車 (middle car)	180-190インチ	1.85-2.05万ドル		
	185-200インチ		2.05-2.95万ドル	
大型車 (large car)	200インチ以下			2.05-3.25万ドル
	195インチ超		2.3-3.25万ドル	

	全 長	標準価格帯		
		lower	middle	upper
ラグジュアリー・カー (luxury car)	基準無し	2.9-4.35万ドル	4.35-6.45万ドル	6.44万ドル以上
		specialty	sports	
		3.22万ドル以上	3.22万ドル以上	

ライトトラック (Light-duty truck)

	全 長	標準価格帯	
		通 常	ラグジュアリー
SUV			
小型SUV	180インチ以下	2.38万ドル以下	
中型SUV	195インチ以下	2.08-3.3万ドル	3.3万ドル超
大型SUV	195インチ超	4.88万ドル以下	4.88万ドル超
CUV			
小型CUV	175インチ以下	2.05万ドル以下	3.15万ドル以上
中型CUV	193インチ以下	2.05-3.15万ドル	3.15万ドル以上
大型CUV	190インチ超	3.75万ドル以下	3.78万ドル超
VAN			
小型VAN	210インチ以下	3.2万ドル以下	
大型VAN	210インチ超	2.6万ドル超	
Pickup			
小型Pickup	200インチ以下	基準無し	
大型Pickup	200インチ超	基準無し	

注) 乗用車のspecialtyは2人席用など、乗用車のラグジュアリーはセダンであり、座席数が少ない、SUVは通常道路外走行用など、CUVはハイブリッド車体など、1インチは2.54cm、大型乗用車にupper分類項目はないが、紙幅上、upper項目欄に記載している。ドア数、後部座席の荷物置き場転用性、ハッチバック形態などの要素を省いている。

なお、少なくともWard's 1996年版までは、セグメント基準は「価格、車体形状 (body style)、大きさ (size) に基づく」という定義と、該当車種の例示のみであった。なお、同1981年版、1987年版では、車名例示のみである。出所) Ward's Automotive Yearbook 2001, p.254, 2011, p.219 から筆者作成。