

# 經濟論叢

第150卷 第2・3号

## 哀 辞

故岡部利良名誉教授遺影および略歴

フランス18世紀のプロテスタント……………	木 崎 喜代治	1
1950年代住友金属工業の銑鋼一貫企業化過程…	張 紹 喆	25
フォードにおける経営再建の過程と合理化……	平 野 健	39
ローカル・ミニマム論の検討(1)……………	李 昌 均	58
アメリカにおけるマーケティングの生成(1)…	栗 村 俊 夫	82

## 研究ノート

社会主義と商品経済……………	八 木 紀一郎	101
----------------	---------	-----

## 追 憶 文

人情の人岡部利良先生……………	河 合 信 雄	109
岡部先生を偲びて……………	中 居 文 治	111

## 学 会 記 事

平成4年8・9月

京 都 大 学 經 濟 學 會

## フォードにおける経営再建の過程と合理化

——「日本的生産方式」とアメリカ自動車企業の合理化(2)——

平 野 健

### はじめに

「日本的生産方式」は、過剰な在庫や人員を徹底的に排除することでコスト削減を果たすことに、その主眼が置かれていると言われるが、その上で生産量を増やすためには生産設備の効率的な利用の他に、労働者、部品供給業者、ディーラーなど意志を持った諸主体との能動的な協力的関係を必要とする。『トヨタシステム』（門田安弘，1985年）では「労使関係と外注取り引きで社会制度上の問題が起きる可能性があることを除けば、外国企業がこの方式を採用するのに、とくに問題はない」と述べられている<sup>1)</sup>が、アメリカ自動車産業では、労使関係においても外注取引関係においても、日本とは明らかに異なった関係がこれまでに築かれており、アメリカ企業が「日本的生産方式」を導入するのであれば、その再編が不可欠の課題となる。

前稿では、アメリカ自動車企業において「日本的生産方式」の導入は、合理化抜きにはなしえないことを主張し、それ示す素材としてGM（General Motors Corp.）の経営政策の展開過程をとりあげ、競争関係の進展の中で合理化がGMに波及している過程を分析した<sup>2)</sup>。本稿では、アメリカ自動車企業の中で「日本的生産方式」の導入に最も成功したと言われるフォード（Ford Motor Co.）の経営再建の過程をとりあげ、同社が早くから合理化を強制されていたことが、同社の経営再建のあり方にどのような特徴を付与したかを検討する。

1) 門田安弘『トヨタシステム』1985年，51頁。

2) 拙稿「GMの「戦略的再編計画」の展開過程——「日本的生産方式」とアメリカ自動車企業の合理化(1)」『経済論叢』第149巻第4・5・6号参照。

この検討を通じて本稿が明らかにするのは、次の3点である。第一点。フォードは、1980年前後に日本企業とGMとによって未曾有の経営危機に追い込まれ、経営再建に際して設備投資を抑制せざるをえなかったが、そのことがかえってフォードに労働者、部品供給業者、ディーラーとの関係の再編に向かわせたこと。この点こそ、GMの「戦略的再編計画」と最も対照的な差異をなしている。第二点。諸関係の中でもとくに労使関係の再編には、UAW（全米自動車労働組合）の組織力が強いこともあって、固有の困難が存在する。しかし、フォードで生じた事態を見るかぎり、合理化が労使関係改編のテコとして作用し、これを促進したということ。第三点。フォードの経営再建は、確かにGMとの関係では成果を得た。しかし、フォードが拡張投資を抑制せざるをえなかったことは、その生産体制の焦点を中型車以上の分野に絞らせ、小型車分野での日本の関連企業への依存をGM以上に深めることになったということ。

### I ワールド・カー政策と国際分業体制の強化

1970年代後半から始まるアメリカ乗用車市場への日本小型車の輸入の増加は、アメリカ企業による小型車重視の政策にもかかわらず、これを食い止めることができず、1980年前後、ついにアメリカ自動車企業は経営危機にいたる。アメリカ自動車企業の生産体制の再編は、このために開始されたのであり、日本車に対抗しうる競争力を備えた小型車をいかに開発・生産するかが、まずはアメリカ企業の政策展開の出発点となった。

フォードは、旧来、海外市場への依存度が高く、ヨーロッパを中心とした海外市場での販売が全体の約4割を占めていた<sup>3)</sup>。純利益でも、1977年と1978年には全体の4割から5割を海外の事業から得ており、1979年には合衆国での事業が純損失となったのを海外の純利益で補って全体として黒字決算にしている<sup>4)</sup>。また、ヨーロッパの乗用車市場は、アメリカ市場と比較して小型車の比

3) A. F. Doody and R. Bingaman, *Reinventing the Wheels: Ford's Spectacular Comeback*, 1989, p. 20.

4) Ford Motor Co., *Annual Report*, 各年度版より。

重が大きく、フォードの中でも小型車生産の技術はヨーロッパの子会社が一番高かった。こうした条件から、フォードはアメリカ市場における小型車対策をヨーロッパ子会社を利用する政策として持ってきた。

それは、ヨーロッパ子会社を中心に国際的に設計・基本部品・装置を共通化し、その調達体制を確立することでコストの削減を進めようとする、ワールド・カー政策である。その成果が、サブコンパクトカー、エスコートとリンクスとして1980年に投入される。エスコートとリンクスは、ヨーロッパ子会社の技術をそのまま導入し、部品調達についても新たにアジア・太平洋各国の子会社・関連企業からの調達を開始し、GMがXカーの生産開始に要した費用に比してはるかに安価に生産を開始することができた<sup>5)</sup>。このエスコート、リンクスは、アメリカ乗用車市場のサブコンパクトカー市場でシェアを伸ばし、日本企業とともにサブコンパクトカー市場におけるフォードの優位を確立した。

ワールド・カー政策の強化のため、この時期、フォードは二つの政策を推進する<sup>6)</sup>。

その第一は、ヨーロッパ子会社の生産能力の拡張である。1979年にスペイン南東部のアルムサフェス工場に、日産能力を75%引き上げるために1億5000万ドルもの拡張投資を決定したのをはじめ、生産能力拡大のために今後2年間にアルゼンチンに7600万ドルの投資を計画する。1980年には、今後の5年間に北米を除く海外工場に総額80億ドルの投資を決定、西ドイツには部品工場を新設した。また1981年には、ベルギーの組立工場、イギリスの子会社で、設備の近代化のための投資と従業員の削減、部品調達における「かんばん方式」の全面採用など、生産能力と生産性を高める計画が打ち出される。さらに1983年にはイギリス、サザンプトン工場をヨーロッパきっての完全自動化工場に改造する計画が出された。フォードの設備投資額は、GMに比して抑制されたものとな

5) フォードのワールド・カー政策については、国際産業情報研究所『アメリカ自動車産業の実態』1984年、83-87頁参照。

6) 以下、井上昭一『アメリカ自動車工業日誌』関西大学経済・政治研究所「調査と資料」第33号、『米自動車工業誌1980～1984』関西大学経済・政治研究所「調査と資料」第56号より整理した。

っているが、その3分の1が海外に向けられており、ヨーロッパの生産設備の拡張、部品調達方式の改善、従業員の削減などによって、その生産能力、生産性を引き上げようとしている。

第二に、1979年のマツダ（マツダ株式会社、当時は東洋工業）との資本提携の締結である。これによってフォードは、ワールド・カー政策の一環としてマツダから部品の調達を強めていく。それは、1980年の小型乗用車用ディーゼル・エンジンにはじまり、1981年の手動式トランスアクスル、1982年のオートマチック・トランスアクスルなどへとその品種が広がっている。

しかしマツダとの資本提携は、フォードのワールド・カー政策に新しい展開をもたらす。フォードは、1980年、マツダがフォードのオーストラリア子会社にファミリアの改良型をKD供給し、フォードがそれをレーザーとして販売するという業務提携をマツダと結び、それは翌年開始される。また、まもなくアルゼンチンのフォード子会社にも同じものが供給される。さらにフォードは、1982年に、第二弾としてマツダのカペラをフォードのテルスターとして販売する提携を結び、1983年には供給が開始される。

こうして、ワールド・カー政策は、国際的に設計・基本部品・装置を共通化し、その調達によって製品を生産する、というものから、さらに関連企業からの小型車のKD調達をも含むものへと変化した。しかし、小型車のKD調達は、1980年代初頭ではアジア・太平洋地域向けとヨーロッパ地域向けとに限られたもので、アメリカ乗用車市場にはヨーロッパ子会社が生産するフィエスタの輸入と合衆国で生産されているエスコートとリンクスが投入されているだけであった。

## II 合理化と国内生産体制の再編

### (1) 合理化と生産能力の削減

1978年から1982年にかけてアメリカ乗用車市場は収縮過程にあったが、同じ時期、小型車市場だけは拡大していたため、中型車・大型車・高級車市場はよ

り大きく圧縮することになった。このことが、アメリカ企業の経営危機を大規模なものにしたもうひとつの理由であるが、この時、唯一GMは、収縮する中型車・大型車・高級車市場からフォード、クライスラーを大幅に駆逐し、経営危機を軽微なものに抑える。このことは逆にフォード、クライスラーは損失をより大きなものにした<sup>7)</sup>。このため、フォードは、資金が逼迫し、その後の経営再建と国内生産体制の革新を、合理化と生産能力の削減、設備投資の抑制という制約の中で行わなければならない。

フォードは、一時的な工場閉鎖やレイオフだけでなく、生産能力と人員の本格的な削減に着手する。1979年、フォードは、従業員を25%削減する計画を発表し<sup>8)</sup>、その後、合衆国内の従業員数を1978年の25万6600人から1981年の17万800人へと3年間で8万5800人、世界的には同じ時期に10万1700人を削減した<sup>9)</sup>。また、これに合わせて工場数の削減も進められる。1980年のニュージャージー州のマーワ工場、1981年のカリフォルニア州サンノゼ工場の永久閉鎖の決定<sup>10)</sup>を手はじめに、1985年まで工場数の削減は続けられ、1980年の時点で16あった合衆国内の乗用車組立工場は、1984年には9工場に、翌1985年には8工場にまで減らされる<sup>11)</sup>。

こうした合理化、減量経営への転換によって、フォードは、1980年には20億ドル、翌1981年には5億ドルの固定費を削減し、その後の3年間でさらに26億ドルの削減がなされた。その結果、自動車生産の損失分岐点が40%も引き下げられ、1979年に590万台の販売で15億ドルの赤字を出していたのが、1984年には570万台で43億ドルもの黒字を得ることができたという<sup>12)</sup>。

## (2) 「日本的生産方式」の導入

7) 拙稿、前掲論文参照。

8) FOURIN 『1988 北米自動車産業』1988年、247頁。

9) Ford Motor Co., *Annual Report*, 各年度版より。

10) 井上昭一 『米自動車工業誌1980～1984』より。

11) FOURIN 『1988 北米自動車産業』、228頁。

12) Ford Motor Co., *Annual Report*, 各年度版より。

## A. E I制度の導入

フォードは、資金的な制約から旺盛な設備投資を控えざるをえなかったため、生産性の向上と品質の改善を、労働組織の改変から着手することになる。1979年、ジョン・マクドナルド執行副社長は、同社の品質管理会議で、労働者の動機付けと作業計画への参加こそ、品質向上の鍵であると指摘した<sup>13)</sup>。この指摘は、E I制度 (Employee Involvement, 従業員参加制度) として具体化される。E I制度は、同じ職場の労働者が16人から12人のグループを組織し、そこで製品と作業工程について改善のための提案を行う活動であり、品質と作業効率を改善し、労働の満足度を高めることで労使関係を良好なものにすることを狙いとしていた。E I制度は、1979年に導入されて以後、1980年には合衆国40カ所で行われるようになり、1982年にはそれが68カ所、1100グループに拡大された。

ここでは、例えば次のような提案がなされていた。1981年、ルイスビル工場の労働者は、1983年型ランジャー・ピックアップのプロト・タイプの設計の見直しに参加し、何百もの提案を行った。また、1982年には、1984年型テンプ、トパーズを生産中のオークビル工場、カンザス・シティ工場の労働者は666もの提案を行い、その4分の3が採用された<sup>14)</sup>。提案の積極的採用は、労働者の参加意識を刺激し、E I制度の定着を促進した。こうして1985年には90%の工場でE I制度が採用されるようになった<sup>15)</sup>。

E I制度の導入は、労使関係の様々な面での変化を派生的に引き起こしている。その第一は、生産工程の労働編成のあり方である。以前は一人が一つの職務を受け持つ単能工制であったが、これがチーム方式を基礎にした多能工制へと変更された。またチーム方式を前提に、生産過程で欠陥を発見したとき労働者がラインをストップさせることができる、いわゆる「ストップ・ライン制」が導入されている<sup>16)</sup>。第二の変化は雇用形態にかかわるもので、1982年より二

13) 井上昭一『アメリカ自動車工業日誌』, 317頁。

14) 以上, Ford Motor Co., *Annual Report*, 各年度版より。

15) 井上昭一『アメリカ自動車工業日誌1985~1987』関西大学経済・政治研究所「調査と資料」第73号, 82頁。

16) A. F. Doody and R. Bingaman, *op. cit.*, p. 69.

つの工場で終身雇用制が試験的に導入された。これは、翌年UAWの抵抗にあり、単純には定着していない<sup>17)</sup>が、1987年の労働協約で雇用保証の内容が盛り込まれたのは、フォードにおける労使関係の変化が先行的に進行していたことが基礎にある。第三に、経営者側に新たに導入されたものとしてPM制度(Participatory Management)がある。これは、EI制度を旺盛かつ正しく行うための経営者と工場監督の訓練制度であり、1984年には9000人以上の経営者、工場監督が参加している<sup>18)</sup>。

EI制度の導入と定着は、フォードに、品質の改善と生産性の向上をもたらした。1983年には、EI制度によって毎年200万ドルのコストが節約されているとされている<sup>19)</sup>。また、EI制度が導入される以前、アトランタの組立工場では約2600人で1時間当たり50台の生産性であったのが、トラスが生産される1985年には、同じ工場、同等の人数で1時間当たり63台になった。セブルが生産されているシカゴのウィンディ・シティ工場でも、以前は1時間当たり53台だったのが、1988年には63台に増加している。約20%の生産性の上昇である。また失敗率の低下も著しい。1979年には100台につき5台から10台の失敗車がでていたのが、1988年には1台ないし2台に減少している<sup>20)</sup>。

#### B. 部品供給業者、ディーラー関係の再編

参加制度は、労働者だけでなく部品供給業者やディーラーとの関係にも適用されている。部品供給業者との間では、1979年以来、3年から5年の長期契約が結ばれるようになり、それを基礎に、部品供給業者にも製品の開発時点から参加し、部品の設計などで提案を行うようにした。1979年から開始されたプロジェクトとしてトラスとセブルの開発があり、これが開発当初から部品供給業者が参加した最初のプロジェクトとなる。そこでは、トラスのトランスアクスルに使用するトランスミッション・チェーンについての設計上の提案か

17) 井上昭一『米自動車工業日誌1980～1984』、549頁。

18) Ford Motor Co., *Annual Report* 1984. より。

19) Ford Motor Co., *Annual Report* 1983. より。

20) A. F. Doody and R. Bingaman, *op. cit.*, p. 70.



ら室内ミラー、室内灯、カーペットの仕様まで様々な提案がなされた<sup>21)</sup>。

こうした参加制度を前提にして、フォードは、部品供給業者にたえず部品の品質向上とコスト削減に努めることを要求する。1980年、フォードは部品の品質の水準を規定し、それを部品供給業者に広めるためにQ-1品質賞(Q-1 Preferred Quality Award)制度を設定した。そこでは、部品業者は、フォードの規定する高品質を達成するだけでなく、品質をたえず向上させていく体制を整えることが要求され、その基準に合格したものだけがQ-1品質賞を与えられることになる<sup>22)</sup>。1984年には、Q-1品質賞が世界で109の工場に与えられている<sup>23)</sup>。部品品質の向上は、最終製品の品質を向上させるだけでなく、最終組立ラインでの検査や修理を減らし、コストの削減に役立っている。部品供給業者への恒常的なコスト削減の要求は、1987年から始まる。そこで部品供給業者は、今後、少なくとも年率5%のコスト削減を達成するよう要求された<sup>24)</sup>。

ディーラーの参加制度は、1983年から模索されはじめる<sup>25)</sup>。またフォードは、ディーラーにも部品供給業者のQ-1品質賞制度に相当するプレジデント賞(President's Award)制度を設けた。これは、礼節、購入手続きの容易さ、製品配達までの準備、維持・修理のフォロー・サービスなどあらゆる点で顧客の満足を得ているディーラーに与えられるものである<sup>26)</sup>。さらに1985年には、ディーラーが問題を素早く解決するために、OASIS(On-Line Automotive service Information)が設定された<sup>27)</sup>。

### C. 生産工程の自動化

フォードは、生産の効率と正確さを高めるためにロボットや電子制御装置などのハイテク機械が必要となることを、早くから認めていた。1981年のアニュ

21) *ibid.*, p. 97.

22) *ibid.*, p. 98.

23) FOURIN, 前掲書, 248頁。

24) 同上, 247頁。

25) Ford Motor Co., *Annual Report* 1983. より。

26) A. F. Doody and R. Bingaman, *op. cit.*, pp. 101-102.

27) Ford Motor Co., *Annual Report* 1985. より。

アル・レポートでは、今後の自動車生産に、レーザー通信、コンピュータ、ロボットが必要となることが述べられている。しかし、資金面で制約を受けていたフォードは、これを大量に導入することはできず、1982年に世界的に1100台のロボットを導入した際にも、その内550台をワールド・カー政策の遂行に必要な海外子会社に振り当てるなど<sup>28)</sup>、焦点を絞った導入の仕方をしており、アニュアル・レポートでも、その扱いは小さい。

フォードが生産工程の自動化について大々的に語るようになるのは、「アルファ計画 (Alpha Project)」が発表された1984年のことである。「アルファ計画」はGMの「サターン計画」に対抗して策定されたものではあるが、「サターン計画」が実際に競争力ある小型車の生産を目指したのに対し、「アルファ計画」では製品を作ることより、小型車の設計・製造の革新的な方法を探ることに焦点が当てられている。フォードは、この年に2500ものロボットを稼働させており、例えばトーラス、セーブルの生産工程では、車体のスポット溶接の96%が自動化されている。また、設計・製造をコンピュータで制御するCAD/CAM (Computer-Aided Design and Computer-Aided Manufacturing) も、トーラス、セーブルの生産工程に組み込まれた。

こうした生産工程の自動化に対応して、新しい生産方法が1984年に導入されている。それは「モジュラー組立 (Modular Assembly)」と呼ばれるもので、基本の組立ラインに付随する補助ラインを設定し、そこでの生産ペースを基本組立ラインの生産ペースから相対的に独立させることによって、機械や労働者の作業の正確さを高めようとするものである。この方法は、ミニバンを生産しているセントルイス工場で最初に本格的に採用されたものであるが、その後、トーラス、セーブルを生産しているアトラス工場とシカゴ工場に適用されることになる<sup>29)</sup>。また1985年には、ミシガン州のトランスミッション工場にLAN (Local Area Network, 企業内情報通信網) が導入され、組立工場と部品工

28) Ford Motor Co., *Annual Report* 1982. より。

29) 以上, Ford Motor Co., *Annual Report* 1984. より。

場の工場運営の最適制御をめざしている<sup>30)</sup>。

このように1984年以後、生産工程の自動化も進められるが、それらは、実際には翌1985年から投入される戦略的中型車トールス、セーブルの生産に焦点が当てられており、第1表にも見られるように、生産設備・工具などへの投資額は、引き続き抑制された水準で推移している。投資額が増大しはじめるのは、トールス、セーブルのシェアが増大し、中型車市場での優位が確立される1987年以降のことである。

### (3) 協調的労使関係の形成と合理化

「日本的生産方式」の導入を軸としたフォードの生産体制の革新は、何よりも労働者、部品供給業者、ディーラーなどとの協調・協力関係の形成を優先させた点に特徴がある。それは、GMが、ロボットの導入による生産工程の自動化を先行させ、部品調達におけるJIT (Just-In-Time) 方式や販売部門との連携など「日本的生産方式」の諸要素を導入する際にも、新工場の隣接設置やLANの構築などに重点をおいてきたこと<sup>31)</sup>と際立った対照をなしている。

工場や装置の導入を優先させてきたGMでは、例えば次のような事態が発生している。1986年5月、GMとUAWバイナイス支部は、同社のバイナイス工場にチーム方式を導入することで暫定合意に達する。しかし、GMがチーム方式の導入によって同工場の人員を25%削減できると考えていたこともあって、UAW支部内には反対意見も根強く残った。こうした反発感情が強く残ったために、チーム方式が開始され、「ストップ・ライン制」も導入されても、あまりに頻繁にラインが止められ、かえって品質が落ち、生産性を低下させる結果となった。同工場は、その後も、全員が1カ月を半勤・半休にするという「パートタイム・レイオフ」の是非をめぐって紛糾することになる<sup>32)</sup>。

30) Ford Motor Co., *Annual Report* 1985. より。

31) 拙稿、前掲論文参照。

32) 井上昭一『アメリカ自動車工業誌1985～1987』, Maryann Keller., *Rude Awakening The Rise, Fall, and Struggle for Recovery of General Motors*, 1989, pp. 124-144, 鈴木主税ノ

GMのこうした状況と比較すれば、フォードでは協調的な諸関係の形成に早くから成功してきた。協調的な諸関係のうち、労使関係に限ってみれば、これを促進したのはE I制度の導入とその定着であった。ある労働者が語っているように、E I制度によって、労働者は自分がフォードの経営再建と競争力強化の一部を担っていると感じ、まるで経営者のようにものごとを考えるようになった<sup>33)</sup>。

しかし、このE I制度もただちに労働者に受け入れられたわけではない。フォードにおいても、E I制度の導入の当初は、これに反感を持つ労働者が多数をしめており、参加したのはごく一部で、そのほとんどが仲間から suck-asses (アメリカの俗語で、媚びへつらう者の意) と軽蔑されていた<sup>34)</sup>。またUAWも、E I制度を最初から支持していたわけではなく、労働者の反発感情に応えて反対の立場をとる工場支部も多かった<sup>35)</sup>。あるUAWの幹部は、1983年にフォードの経営者とともにマツダの広島工場を訪れ、そこに、仕事の遅れに対する連帯責任制によって労働者が相互にプレッシャーを与えあう姿を見出している<sup>36)</sup>。

E I制度に対する労働者のこうした反感や反発を減少させていったのは、工場閉鎖とレイオフの不安であった。あるUAW幹部は、次のように語る。「レイオフと工場閉鎖の恐怖が組合員から闘争の力を奪った。彼らはこれまで多くのことに立ち上がって、自分の態度を表明してきたものだったが、それはもう過去のことだ。経済の流れのせいだ。会社経営者は、始終、彼らにこう言いつづけた。『品質の悪さ。品質の悪さ。われわれは工場を失おうとしているのだ』組合員たちは、1980年から1982年にかけて、わずかばかりの辛い時期を味わったために、少し協調的になってきた。つまり、『よし、それにそってやっ

訳『GM帝国の崩壊』1990年167-195頁。『日経産業新聞』1988年1月30日付など参照。

33) R. Feldman and M. Betzold ed., *End of the Line: Autoworkers and the American Dream*, 1988, p. 187.

34) *ibid.*, p. 44.

35) *ibid.*, p. 165.

36) *ibid.*, p. 149.

てやるよ。仕事を失うわけにはいかないからね』というものだ」<sup>37)</sup> 労働者の協調的態度は、1980年の労働時間の延長にも見いだせる。1979年、工場のあるソフト全体1500人がレイオフされた。翌年、販売が少し盛り返したので、既定の10時間を越えて無償で超過労働を行うことになったが、レイオフされた1500人は復帰できなかった。労働者は、まだ復帰できていない人達がいることを知っていたので、最初は無償超過労働に参加する者は少なかったが、まもなく多くの者が12時間以上働くようになった<sup>38)</sup>。

工場閉鎖を回避するため、UAWの幹部がE I制度を率先して受け入れ、労働者を説得していった事例もある。1981年、フォードは生産性と品質水準が低いといった理由で、オハイオ州ワルトン・ヒルズ工場の閉鎖を検討していた。UAWの幹部は工場閉鎖を取り止めさせるため、E I制度の導入を受け入れるべきだと主張した。組合内部には反対する声も強く、E I制度の導入はUAWの力を弱める、もしこれが実行されれば山猫ストも起きかねないほど労働者の反発は強い、と主張した。UAW幹部は孤立していたが、ひとたび、フォードから工場閉鎖の検討が本気であるという趣旨のメッセージが寄せられると、組合員の80%以上が、E I制度受入れの案に賛成票を投じた<sup>39)</sup>。

E I制度は職場環境の改善提案も受け入れることによって、組合の機能を代替する側面を持っていた。あるトラック工場で組合の委員が会社側とファンを付けるかどうかで2週間も討論していたのに、そこへE Iリーダーがやってきて「ああ、ここにはファンは必要だ」という一言で、会社側は翌日ファンを取り付けた<sup>40)</sup>。工場閉鎖の圧力とE I制度の組合機能の代替とから、UAWはしだいにE I制度を積極的に受け入れるようになった。ある労働者はこう語っている。「私が就職した当初は、組合は本当に会社に対立的だった。組合の工場支部議長は立派だった。彼は権威を嫌い、よく闘っていた。ある組立工がハウ

---

37) *ibid.*, p. 183.

38) *ibid.*, pp. 163-164.

39) A. F. Doody and R. Bingaman, *op. cit.*, pp. 86-87.

40) R. Feldman and M. Betzold ed., *op. cit.*, p. 166.

キを掃いていたら、彼はホウキを壊して、それは君の職務ではないと叱った。私は、そんな支部議長を尊敬していた。しかし、組合は柔軟化した。組合はE I制度に従っている」<sup>41)</sup> 別の労働者は、「今、工場では、15年前と全く逆の事態が進行している。組合は会社の警察になっている」とも言っている<sup>42)</sup>。

フォードの生産体制再編の過程で労働者に失業の不安を与えたのは、1980年代初頭の経営危機の時期だけではない。フォードが経営再建以後も雇用を拡大してこなかったこと、1980年代半ばからロボットの導入など生産工程の自動化を進めてきたこともまた、労働者に失業の不安を維持させている。多くの労働者が、今度レイオフされたら二度と復帰できないのではないかと、今後、ますます職が消えていくのではないかという不安を感じている<sup>43)</sup>。先述のワルトン・ヒルズ工場では、1988年になってもまだ10%から20%の労働者がE I制度とそれによって生み出された新しい諸制度を拒否している<sup>44)</sup>し、UAW幹部の中にも、時間をかけてこれを浸食しようと考えている者を見いだせる<sup>45)</sup>。しかし、E I制度を積極的に受け入れ参加する労働者は、年々着実に増えてきている。

### III フォードにおける生産体制革新の成果と限界

#### (1) アメリカ乗用車市場におけるシェアの拡大

1978年から1982年まで収縮を続けてきたアメリカ乗用車市場は、1983年から再び拡大過程に転じる。その過程で、フォードは、かつてGMによって奪われたシェアを中型車市場を中心に取り戻していく（以下、第1表参照）。

1983年、フォードは、市場が拡大に転ずると同時にインターミディエイトの販売台数を2倍弱、中型車市場におけるシェアで5.6ポイントの拡大を果たす。

41) *ibid.*, p. 195.

42) *ibid.*, p. 245.

43) *ibid.*, pp. 114, 166, 201, 247-248.

44) A. F. Doody and R. Bingaman, *op. cit.*, p. 88.

45) R. Feldman and M. Betzold ed., *op. cit.*, p. 149.

第1表 セグメント別販売台数とシェアの動向 (1982~1989年)

	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
サブ・コンパクト以下								
G M	283,427 12.9	235,523 10.9	299,410 12.6	363,108 13.9	491,928 16.8	335,790 12.4	301,821 11.3	251,981 11.4
フォード	449,637 20.5	345,795 16.0	452,516 19.0	524,488 20.1	469,478 16.1	509,557 18.8	515,903 19.4	460,829 20.8
クライスラー	259,101 11.8	267,433 12.4	314,659 13.2	342,176 13.1	397,007 13.6	234,140 8.6	207,431 7.8	79,500 3.6
日本	1,007,684 45.8	1,015,711 47.1	999,022 42.0	1,153,679 44.1	1,188,831 40.7	1,230,979 45.4	1,237,067 46.4	1,116,638 50.3
欧州	198,072 9.0	293,492 13.6	312,575 13.1	230,818 8.8	205,081 7.0	134,667 5.0	137,623 5.2	83,065 3.7
韓国	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	168,882 5.8	263,610 9.7	264,282 9.9	148,563 6.7
合計	2,197,921	2,157,954	2,378,182	2,614,269	2,921,207	2,708,743	2,664,127	2,217,996
コンパクト								
G M	992,654 42.9	1,003,836 39.4	1,281,872 41.9	1,421,499 41.7	1,274,740 35.1	1,227,038 37.7	1,393,975 38.8	1,252,456 36.3
フォード	300,945 13.0	344,024 13.5	486,021 15.9	536,426 15.7	518,592 14.3	455,098 14.0	625,707 17.4	608,956 17.7
クライスラー	439,764 19.0	466,442 18.3	494,123 16.1	496,456 14.5	766,358 21.1	501,124 15.4	514,251 14.3	346,442 10.0
日本	557,442 24.1	697,513 27.4	765,852 25.0	841,880 24.7	951,724 26.2	970,343 29.8	974,040 27.1	1,120,958 32.5
欧州	23,737 1.0	35,824 1.4	34,952 1.1	155,895 3.4	119,528 3.3	97,675 3.0	84,345 2.3	83,742 2.4
韓国	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	34,698 1.0
合計	2,314,542	2,547,639	3,062,820	3,412,156	3,630,942	3,251,278	3,592,318	3,447,252
インターメディアイト								
G M	1,235,985 67.9	1,544,766 61.7	1,645,260 61.8	1,650,244 60.2	1,631,646 57.9	1,056,039 46.8	1,090,457 49.3	935,152 43.4

フォード	231,238 12.7	456,974 18.3	576,458 21.7	555,808 20.3	650,793 23.1	702,834 31.2	712,672 32.2	689,341 32.0
クライスラー	143,855 7.9	245,291 9.8	151,016 5.7	257,534 9.4	258,112 9.2	267,424 11.9	214,152 9.7	301,524 14.0
日本	91,659 5.0	115,984 4.6	102,675 3.9	99,051 3.6	112,755 4.0	93,269 4.1	74,451 3.4	109,429 5.1
欧州	116,459 6.4	139,034 5.6	184,765 6.9	180,313 6.6	163,292 5.8	136,637 6.1	118,291 5.4	117,217 5.4
合計	1,819,196	2,502,049	2,660,174	2,742,950	2,816,598	2,256,203	2,210,023	2,152,663
フルサイズ								
G M	725,772 77.0	940,955 82.2	743,593 62.2	618,216 57.4	700,360 62.8	599,777 64.9	586,980 55.0	526,127 56.4
フォード	216,564 23.0	203,413 17.8	312,847 26.2	297,536 27.6	257,225 23.1	234,516 25.4	228,597 21.7	219,660 23.6
クライスラー	0 0.0	0 0.0	139,572 11.7	161,556 15.0	158,204 14.2	90,500 9.8	236,330 22.5	186,674 20.0
合計	942,336	1,144,368	1,196,012	1,077,308	1,115,789	924,793	1,051,907	932,461
ラグジュアリ								
G M	271,772 49.8	328,481 50.9	630,322 62.9	639,251 57.6	594,509 51.6	504,295 47.4	478,781 45.9	471,357 45.9
フォード	93,068 17.1	101,574 15.7	151,475 15.1	165,138 14.9	177,584 15.4	180,338 17.0	206,885 19.8	205,063 20.0
クライスラー	2,601 0.5	1,237 0.2	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	5,150 0.5
日本	0 0.0	0 0.0	0 0.0	45,290 4.1	67,240 5.6	83,594 7.9	110,946 10.6	125,987 12.3
欧州	177,943 32.6	213,990 33.2	220,774 22.0	259,907 23.4	313,111 27.2	294,675 27.7	246,967 23.7	219,264 21.4
合計	545,384	645,282	1,002,571	1,109,586	1,152,444	1,062,902	1,043,579	1,026,821
総計	7,819,379	8,997,292	10,299,759	10,956,269	11,636,980	10,203,919	10,561,954	9,777,193

(注) セグメントは Ward's の1984年の分類を基準にして調整した。

(資料) 販売台数は, Ward's Automobile Yearbook に依拠して作成した。



これを担った車種は、サンダーバードとクーガーで、これらはフォードが始めて流線型のボディを採用した車種であり、それはフォードがトーラスのプロジェクトで行った市場動向の調査の結果にもとづいて採用されたものであった<sup>46)</sup>。

中型車市場におけるフォードのシェアは、1985年に投入されたトーラスとセーブルによってさらに拡大する。トーラスとセーブルは、販売開始直後は、生産がまにあわずわずかなシェア増大しか得られていないが、生産が軌道に乗った1987年にはシェアにして1984年より9.5ポイントも増加している。すでに述べたように、フォードの生産体制の革新過程は、トーラスの開発過程と時期的に一致しており、そこで採用された様々な提案や改善は、全てトーラスとセーブルに活かされている。トーラス、セーブルの成功こそ、フォードの生産体制の革新の成果を端的に示すものであった。

この他、フォードは、サブコンパクトカー市場と大型車市場で短期的な変動はありつつも、全体としてはシェアを維持している他、コンパクトカー市場と高級車市場でも、中型車市場ほどではないにしてもシェアの拡大に成功している。また絶対量としても、1987年以後、乗用車市場が再び収縮を開始しているにもかかわらず、翌1988年までは、大型車市場を除く全ての市場セグメントで販売台数を伸ばしている。なお1989年にいたってようやく販売台数は低下するが、それでも市場が最大に達した1986年と同水準ないしそれ以上の販売台数を維持している。

こうしたシェアの増大は、利益率の動向にも反映する。第2表を見ると、1980年に-6.1%で最低を記録した自動車事業の売上高営業利益率は、その後、1987年の8.7%まで上昇し、その後、市場が収縮しているにもかかわらず1989年まで一定の水準を維持している。また純利益の地域別内訳を見ると、合衆国の事業からの純利益は経営危機以前の1977年、1978年の2倍から3倍の額に達している。

---

46) A. F. Doody and R. Bingaman. *op. cit.*, pp. 52-53.

第2表 フォードの売上高、営業利益、設備投資額、従業員数  
(百万ドル)

	自動車事業 の売上高	自動車事業 の営業利益	売上高営業 利益率	不動産、工 場、設備へ の投資額	世界の従業 員数(千人)
1977	37,841.5	2,745.6	7.3%	1,089.6	485
1978	42,784.1	2,358.5	5.5%	1,571.5	512
1979	43,513.7	917.0	2.1%	2,152.3	500
1980	37,085.5	-2,278.3	-6.1%	1,583.8	433
1981	38,247.1	-1,255.8	-3.3%	1,125.7	411
1982	37,067.2	-483.6	-1.3%	1,605.8	385
1983	44,454.6	1,803.7	4.1%	1,358.6	386
1984	52,366.4	3,422.2	6.5%	2,331.5	390
1985	52,774.4	2,729.7	5.2%	2,385.4	369
1986	62,715.8	4,056.5	6.5%	2,178.7	382
1987	71,643.4	6,201.2	8.7%	2,414.7	352
1988	82,193.0	6,611.9	8.0%	3,148.0	359
1989	82,879.4	4,251.6	5.1%	4,412.4	367
1990	81,844.0	315.6	0.4%	4,701.7	370

(資料) Ford Motor Co., Annual Report 各年度版より作成。

これに対してGMは、同じ時期、サブコンパクトカー市場を除く全ての市場セグメントでシェアを後退させた。またGMは、あまりに膨大な額の設備投資を行ったため固定費が増大し、1983年から1985年まで販売台数を増加させながらも売上高利益率を低下させている<sup>47)</sup>。ここに、生産体制の革新に際して、工場の新設や機械装置の導入に重点をおいたGMの政策と協力・協調関係の形成を優先させ、生産能力が過剰にならないよう慎重な設備投資を行ってきたフォードの政策との差が現れている。

(2) 小型車分野での日本企業への依存の深化

1984年、フォードとマツダの提携関係は、新たな段階を向かえる<sup>48)</sup>。これま

47) 拙稿、前掲論文参照。

48) 以下、井上昭一『米自動車工業誌1980~1984』、『アメリカ自動車工業誌1985~1987』、『アメリカ自動車工業誌1988~1990』関西大学経済・政治研究所「調査と資料」第76号より整理した。

でマツダからの小型車のKD調達、ヨーロッパとアジア・太平洋地域に限られていたが、これがさらに北米地域にまで拡大する。同年、マツダから主要部品をメキシコのフォードに供給し、そこで小型車を組み立て、北米地域を中心に販売開始をする計画がたてられ、これは1986年に開始される。また1985年には、マツダの合衆国の生産拠点、ミシガン州フラックロック工場で生産するカペラをフォードに供給するという提携が結ばれた。これは1987年から開始され、マツダの生産台数24万台の70%に相当する16~17万台がフォードに供給された。こうして、アメリカ乗用車市場の小型車対策としてのフォードのワールド・カー政策は事実上、ワールド・ソーシング (World Sourcing) へと変化する。

フォードとマツダの協力関係は、1986年以降、さらに深化していく。1986年、マツダはオーストラリアでフォードとの小型スポーツカーの共同開発を決定し、また、マツダとフォードがそれぞれ生産する乗用車の主要部品を共通化させる合意も結ばれた。1988年には、マツダとフォードのヨーロッパ子会社は、フォードの最多販売サブコンパクトカーであるエスコート、リンクスとマツダのファミリアの後継車種を同一のものとし、その開発をマツダが担当することを決定する(ただし、ヨーロッパ・エスコートはフォードのヨーロッパ子会社が独自に開発)。さらに1989年には、マツダのファミリアをフォードのオーストラリア子会社が委託生産する提携も結ばれる。こうして、サブコンパクトカー以下の小型車に関しては、開発、使用部品、完成品がマツダとフォードとで共通化し、生産と販売を相互に分担する関係が、フォードとマツダとの間にできあがる。

フォードは、マツダとの国際分業関係を発展させながら、国内でのサブコンパクトカーの開発・生産を著しく弱めていく。1981年以降、国内でのサブコンパクトカーの開発はなされておらず、また生産車種数も、1981年には6車種あったのが1984年には3車種、1986年以降は2車種へと減少している<sup>49)</sup>。

そもそもフォードの生産体制の革新は、日本小型車の輸入増大をきっかけと

---

49) *Ward's Automobile Yearbook*, 各年度版より。

して開発されたものであった。フォードは、GMと異なり、拡張投資の抑制という制約をさせられていたため、制限された生産能力を最大限に効率化する方向で生産体制の革新を進めた。このことは、一方でGMとの競争関係を逆転させるという成果をもたらすが、他方では中型車の分野に焦点を当てることを余儀なくさせ、その結果、サブコンパクトカーの分野では日本企業への依存を深めることとなった。ここにフォードにおける生産体制の革新の限界がある。これに対しGMは、莫大な額の拡張投資を行う余地を残していたため、一方でサブコンパクトカーのOEM調達を進めながらも、他方ではサブコンパクトカーの長期的な自社開発・生産計画である「サターン計画」を実現させている。

### お わ り に

前稿と本稿とで、GMとフォードの経営政策を追跡し、アメリカ自動車企業における「日本式生産方式」の導入と合理化との関係を検討してきたが、日本自動車企業の海外進出の本格化がアメリカ自動車企業にもたらしたものは、単に「日本的生産方式」の導入にとどまるものではない。

フォードは、1986年のエンジンの共同生産の業務提携を手はじめに、日産（日産自動車株式会社）とも提携関係を結び、これを1990年までに販売協力、共同開発、共同生産、OEM調達へと発展させる。1986年からの日産との提携は、また、GMにも見出されるものであり、資本系列を越えた業務提携関係の成立という点で、国際的な自動車企業間関係の新たな局面を開くものとなっている。

また部品部門においては、日本製部品のアメリカ企業への供給だけでなく、アメリカ製部品の日本企業への供給も進められている。部品企業の海外進出も著しく、アメリカ部品供給部門での再編も進んでいる。

これらの問題も、日本企業の海外進出がもたらしたアメリカ自動車産業の再編過程の重要な要素であり、今後の検討課題としたい。