

Australia's Automotive Market and Business Environment

Masao Yamanaka

Otemon Gakuin University

Abstract

On 11 November 2008, Prime Minister Kevin Rudd and Minister for Innovation, Industry, Science and Research Kim Carr announced the new automotive industry support plan amounting to totally \$6.2 billion for the period from 2009 to 2021. However the government made no apologies for sticking to the plan to cut tariff of passenger motor vehicles to 5% from 2010. Rudd says "I don't believe we can or should shield our industry from free trade and open markets", and the tariff cut is "also a clear signal to overseas governments that Australia believes in free trade".

What is the background of this new industry policy and how would the plan work in the difficult economic and business environment? This paper is an attempt to study these issues.

Since the Button Plan in 1985, the Australian automotive industry has been extensively liberalized. The industry had been heavily protected in many ways. Now the barrier left is 10% tariff only. Today the Australian automotive market is quite open. 10% tariff of passenger motor vehicles is the same level as EU countries and Australia's production-to-sales ratio of vehicles is only 39.4%, the lowest among automotive producing countries. The influx of cars from overseas is threatening. Made-in-Australia vehicles share in domestic market is only 19% in 2007. Business environment for Australia's motor vehicle producers is now too hard. Since 2004 the industry has been suffering from increasing trading loss.

The new automotive industry support plan is called "A New Car Plan for a Greener Future" which consists of :

- *a new greener assistance program, the Automotive Transformation Scheme(ATS), providing \$3.4 billion to the industry,

- *an expanded Green Car Innovation Fund of \$1.3 billion,

- *\$116.3 million to promote structural adjustment through mergers and consolidation in the components sector and facilitate labour market adjustment,

and various schemes to make the industry stronger—more innovative, more productive, more competitive and more export-focused and to bring about historic transformation that will prepare the industry for the future, for a low-carbon future.

This strategy development by Rudd government seems to be reasonable. The problem is whether this strategy will match management development efforts of car makers and will work well in future. It is quite dangerous to estimate the possibility of strategy matching between government and companies.

There would be no specific remedy for companies to break through the difficulties but to return management principle and to brush up the capability of management development. Fifty years history of Toyota Australia might be a good case study of effective strategy development and efficient organization development which are essentials of company as a going concern.

オーストラリア自動車市場と経営環境*

山中 雅 夫

追手門学院大学

1. はじめに

2008年11月10日、オーストラリアのラッド首相は新自動車産業政策の骨子を発表した。かねてより予定されていた自動車関税と産業支援の削減計画についての見直し論議を経て、政府としての今後の基本方針を公式表明したものである。乗用車輸入関税については、かねてよりの計画通り、現行の10%を2010年1月1日より5%へ削減するが、自動車産業活性化刺激策として、積極的な設備投資、研究開発投資とくに環境対応技術開発に対する支援の強化の方針を示した。国内自動車メーカー全体として2004年以降増大する一方の営業赤字、2008年3月三菱の工場閉鎖、というメーカーの厳しい現実に対する政府としての対応策が示されたわけである。その発表後一段と厳しさを増した世界同時不況の影響により、減産、人員削減等を余儀なくされた自動車業界の苦境は深刻である。まさに企業は環境の中の生きものである。世界の自動車業界の優等生と目されているトヨタでさえ、グループ全体で2008年3月期2兆2000億円あった営業黒字が2009年3月期には、一転大幅な営業赤字への転落が予測されるというニュースが世界を駆け巡った。世界全体に伝播した金融危機・経済危機の津波を受け、オーストラリア自動車産業においても、かつてない大型の支援策を講じざるを得ないとの判断がなされたわけであるが、今後事態がどのように推移するか、予断を許さない情勢にある。

本稿では、オーストラリアにおける自動車市場と経営環境の分析を通して、国家の戦略開発力に呼应しうる企業の経営開発力の重要性を明らかにすることを目的とする。

*本稿は、平成18、19、20年度科学研究費補助金（基盤研究（B））「オーストラリアの対アジア緊密化に伴う地域変容の研究」（課題番号18320137 研究代表者追手門学院大学国際教養学部教授南出真助）による研究成果の一部である。現地調査に際しては、トヨタ・オーストラリア副社長向山和秀氏、トヨタ・テクニカルセンター・オーストラリア社長小山田啓氏、トヨタ紡織オーストラリア社長小川哲朗氏、トヨタ本社オセアニア営業室長吉田明久氏、ジェトロ・シドニーセンター所長児山信之氏、同センター調査部長島倉克尚氏をはじめ、多くの方々の協力を頂いた。ここに衷心よりお礼申し上げる。勿論本文の内容については、すべて著者の責任で記したものである。

2. オーストラリア自動車産業と米日欧メーカー

(1) 輸入車と車体メーカー

1897年、最初の輸入自動車であるアメリカの Hertel がオーストラリアへ上陸した。その後、Oldsmobile, Benz, Argyll, Darracq, Bianchi, Talbot, Peugeot, Fiat, Renault 等、欧米の乗用車が堰を切ったようにオーストラリアへ流れ込んだ。1914年の第一次世界大戦が始まったころには、100以上もの車種がオーストラリアの道路を走っていたと伝えられている。中には、Tarrant のような国産車体メーカーの手になる車もあったが（外国車の KD 生産）、大部分は完成輸入車であった（Tuckey 2000: 2-3）。

(2) アメリカのビッグ・スリー

アメリカのビッグ・スリーは、いずれもオーストラリアでの現地生産、市場開拓に積極的に取り組んだ。先鞭をつけたのはフォードである。フォード車のオーストラリア市場への参入は1904年2気筒のA型モデルの輸入によって開始された。1914年にはアメリカで爆発的な売れ行きを誇っていたT型フォードが輸入された。1920年には、オーストラリアの自動車市場はおよそ76,000台で、その約半数はフォードのT型モデルであった。

フォードは1925年3月31日フォード・オーストラリア（フォード・カナダの100%所有の子会社）を設立し、同年7月1日ビクトリア州ジロングのフォード工場から、オーストラリア現地生産車としてT型モデルが、初めて出荷された（Tuckey 2000: 1-9）。

T型モデルの世界での生産台数は2003年2,055,309台、2004年2,024,254台、その後下降線をたどった。アメリカにおけるフォードのシェアは、1923年の57%から1926年には34%まで低下し、Chevrolet を擁したGMの台頭が顕著になり、1930年にはアメリカにおけるマーケット・シェアトップの座をGMに渡し、それ以降取り戻すにいたっていない。GMがアメリカでの勢いに乗り、オーストラリアでの現地生産に参入したのは、フォードから遅れること6年後の1931年であった。オーストラリアのホールデン車体製造会社 Holden's Motor Body Builders の買収によって開始された。GM-Holden の誕生である（Tuckey 2000: 41）。

クライスラーのオーストラリアへの進出は、1951年、同社のオーストラリアにおける販売業者であるCDD（同社はアデレードの車体製造会社 Richards and Sons を1936年に買収していた）の株式85%を取得し、クライスラー・オーストラリアの設立によって始まった（Tuckey 2000: 83）。しかし小さな市場での後発メーカーとして、フォード、GM-Holden の牙城を崩すには至らず、後のトヨタの参入による追い上げにも合い、ついに1979年三菱への売却により、撤退に踏み切った。

(3) オーストラリア国産乗用車の誕生

第二次世界大戦終結の頃まで、オーストラリアの自動車メーカーはいずれも車体メーカーであり、欧米自動車のKD生産を行っていた。フォード・オーストラリア、GM-Holdenにしても、アメリカで開発し生産したエンジンその他部品を輸入して、車を組み立てていたにすぎない。オーストラリア政府は製造業の育成の必要性から、1944年10月自動車メーカーに対し現地調達率90%を充たす国産乗用車の生産計画の提示を求めると至った。誘引策として、自動車の核であるエンジン生産に対する助成金交付を条件にしていた。適切な候補会社が出なければ、政府自ら自動車会社を設立し特別有利な条件を付与し、オーストラリア人を経営陣に据えて運営を行わせる意向をもっていた。政府が描いた国産車のイメージは、大きさとしてはアメリカ車とヨーロッパ車の中間で、価格も普通のオーストラリア人の手の届く範囲で、さらにローカル・コンテンツ90%以上という、いわゆる国民車構想であった。これに応えたのが1945年1月に政府に提出されたGM-Holden社のHolden 48/215モデルであった。この対案としてフォードが1945年3月に提出したものは、V8エンジンを備えパワーに力点を置いた従来型のアメリカ車の範疇を出ていなかった。当時、大本のフォードは経営統治・経営体制の激変（1943年、Henry Fordの一人息子で社長のEdsel Fordが49歳にして急逝、創業者Henry Fordいったん復帰、1945年9月21日Edselの長男Henry Ford 2世社長就任）の最中にあり、マーケット・ニーズの変化に対応した経営戦略・経営方針の策定などで遅れをとり、その不安定な経営の舵取りが、子会社、孫会社（フォード・オーストラリア）の経営戦略、投資計画にまで影響が及んだと思われる。フォード・オーストラリアの提案は、一言でいえば、革新性に欠け、大きくて力のあるアメリカ車のイメージそのままであり、国民車メーカーとして政府の求めていたものとはほど遠く、GM-Holdenが1948年国産第一号車を誕生させるに至ったのである（Tuckey 2000: 72-75）。

(4) 日欧メーカーの参入

日本のメーカーで最初にオーストラリアへの進出を果たしたのはトヨタである。最初の事業展開は、1959年自動車ディーラーのシース社を通じてのランドクルーザーの輸入により開始された。トヨタ・オーストラリアにとって2009年は50周年という記念の年となる。現地生産は、1963年AMI社（英国のStandard Triumphの子会社）のポートメルボルン工場でのテアラのCKD生産によって開始された。1964年コロナ、1967年クラウン、1968年カローラが生産ラインに乗り、トヨタのオーストラリアにおける乗用車生産が軌道に乗ってきた。ここでの経験が後の欧米での現地生産の試金石となった。トヨタにとって、オーストラリアは海外現地生産を始めて学んだ国であり、特別な意味を持つこととなったのである（Davis 1999: 65-99）。

1976年、ニッサンはフォルクスワーゲンのビクトリア州Clayton工場（ビートル、ダットサン、ボルボを組み立てていた）の買収により、ニッサンオーストラリアを設立したが、

1992年、業績不振により現地生産から撤退した。三菱は1979年クライスラーを買収し、オーストラリアでの現地生産へ参入したが、2008年3月、長年続いた業績不振からついにアデレードの工場閉鎖を決断し、現地生産から撤退した。

その他、オーストラリアにはヨーロッパの名だたる自動車メーカーが足跡を残している。イギリスのAustin, Morris, Rootes Group, Standard Triumph, ドイツのVolkswagen, Mercedes-Benz, フランスのRenaultなどである。

このように多くの自動車メーカーがオーストラリア市場への参入を果たしたが、2008年12月の時点まで生き延びているのは僅か3社でしかない。トヨタオーストラリア, GM-Holden, フォードオーストラリアの3社である。オーストラリア自動車市場の困難さを物語っている。

3. オーストラリア自動車市場の特徴

(1) 自動車ショールームのオーストラリア

オーストラリアの自動車市場は、2007年始めて100万台超えを記録した。自動車普及率は1.5人に1台（日本1.6人に1台）と高いが、人口は2118万人（2007年12月現在）、保有台数約1400万台であり、市場規模そのものは、小規模と言わざるをえない。しかし市場でのメーカー各社のシェア争いは世界でも稀に見る厳しさの下にあると言っていいであろう。輸入関税率の削減、最近までの豪ドルの高騰などの条件が世界から完成車を呼び込む要因となっているが、オーストラリアは歴史的に見ても、20世紀初頭から世界の自動車のショールームになる要素を持っていた。19世紀後半から20世紀初頭あたりまで、ゴールドラッシュと羊毛産業に支えられて、国民一人当たりの所得水準は世界最高レベルにあった。（山中1990：7）さらにイギリスのみならず欧米を中心とした流入移民による国民構成は、心理的にそれぞれの母国からの車を迎え入れることが出来たし、望んでもいたであろう。

(2) 市場規模・生産規模

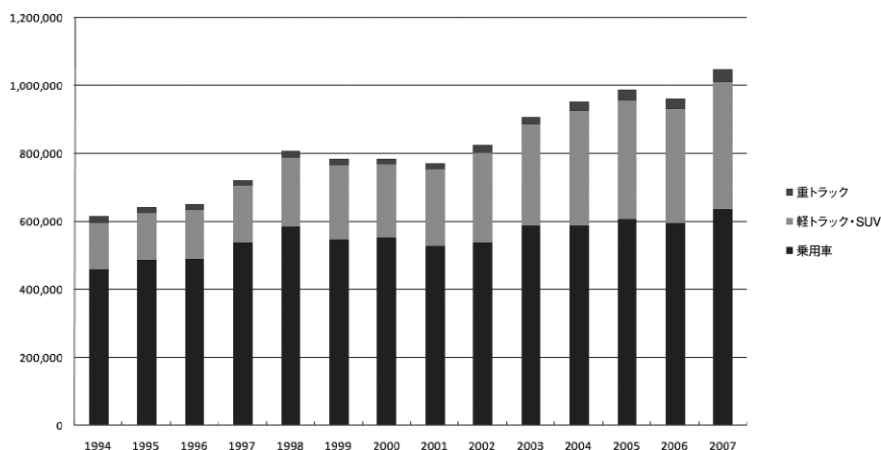
まず近年の市場推移を見ると、1994年616,286台から2007年1,049,982台と若干の波はあるけれども、概ね右肩上がりの成長をとげている（図1、資料1）。その内、乗用車の比率は70%代から最近では60%強に下がり、商用車の比率が35%前後まで上がっている。

国内生産の規模は、2004年の407,537台をピークに、このところ減少しており2007年では335,625台となった（図2、資料2）。

(3) マーケット・シェア

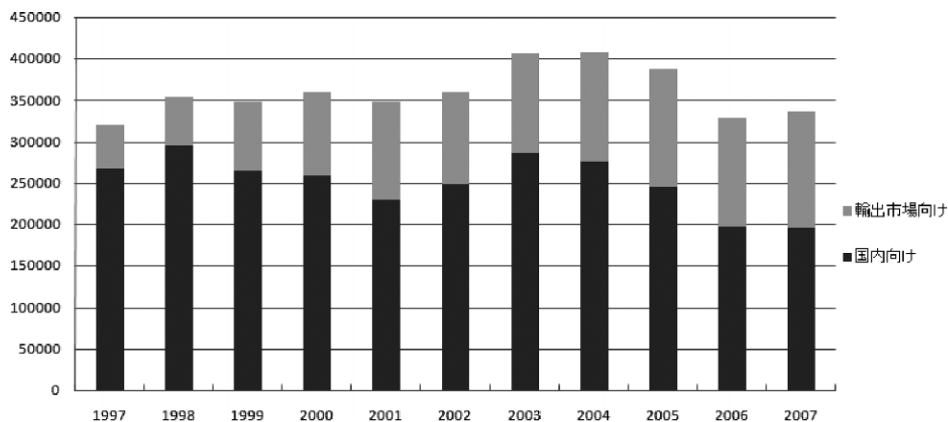
オーストラリアの自動車市場の各社のシェア争いについては、ここ4,5年ではっきりと差がついた。1994年から2007年までの時系列データを見ると、当初首位争いをリードしていたフォードが1998年あたりから脱落し、その後しばらくGM-Holdenが20~21%のシェ

図1 オーストラリア自動車市場 1994-2007



(出所) VFACTS, Retail Sales より作成

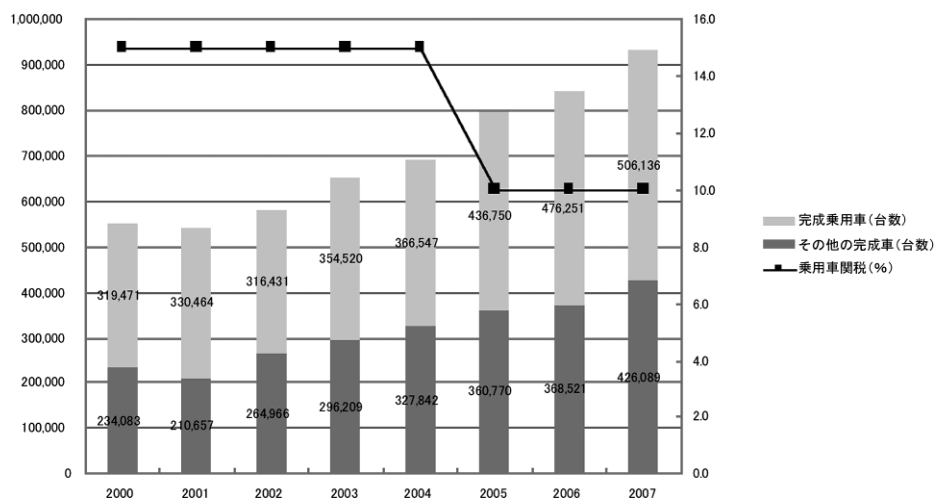
図2 オーストラリア自動車生産 1997-2007



(出所) Bracks 2008 より作成

アで市場をリードしていた。しかし2003年にトヨタが市場シェアトップの座について以来、GM-Holden、フォードとの差は拡大の一途をたどっている。ここでは、この大きな流れの一因として、市場変化への対応力の差を指摘しておきたい。2007年の各社のシェア状況をみると、GM-Holden、フォード合わせて24.3%に対し、トヨタ1社で22.5%に達している(資料3)。日本車全体では、マツダ、三菱、ホンダ、ニッサン、スバル、スズキ、いすゞ、レクサス、日野を加えると55.6%にまで拡大し、そこに韓国車の現代と起亜を加えると、アジア車全体では62.4%に達する。自動車市場においても、オーストラリアのアジアとの緊密化が急速に進んでいることが指摘される。

図3 完成車輸入 2000-2007



(出所) Department of Foreign Affairs and Trade, STARS Database より作成

(4) 輸入の増大

2007年の車両輸入は209億ドル、部品輸入が70億ドルで、自動車輸入全体ではおよそ280億ドルに達し、これは1998年の145億ドルの約2倍のレベルである。オーストラリアの輸入品目全体の中では、原油を超え最大輸入品目となっている。

自動車の輸入台数は近年著しい伸びを示し、2000年553,554台が2007年には932,225台に達し(図3)、105万台の国内市場で国内メーカーへの経営圧迫は過酷とも言える状況となっている。

国内生産車のうち、輸出車を除くと、国内市場に回っているのは2007年では60%弱の195,382台(資料2)となった。つまり国内販売1,049,982台のうち、国内生産車はわずか195,382台であり、国内市場に占める輸入車の比率は、実に81%に達する。乗用車に限ってみると、2007年国内販売台数637,019台、輸入台数506,136台で、輸入依存率は79.4%である。

輸入車増にはさまざまな要因が作用しているが、主なものとしては、

- * 2005年から乗用車輸入関税が10%に削減されたこと
- * 2004年から2007年末にかけての、とくに円に対する、著しい豪ドル高
- * 安定的な経済成長、経済運営を背景に消費者の購買力アップ
- * ガソリン高騰による燃費効率のよい外国車の需要増
- * 環境意識の高まりから環境対応技術に先行している外国車の需要増
- * 政治的・社会的・文化的参入障壁の低さ

などが挙げられる。

(5) アジアとの緊密化

2007年の自動車輸入の国・地域別シェアを見ると、金額ベースで日本33.8%、EU諸国21.9%、NAFTA14.2%、ASEAN16.0%、韓国6.0%、中国2.4%、台湾1.0%で、アジア全体では59.2%に達する。オーストラリアの自動車市場でのアジアの存在感はきわめて高い(資料4)。輸出に目を転じると、2007年の輸出総額は51億豪ドルで、仕向け先の構成を見ると中東45.0%、NZ14.8%、NAFTA11.1%、韓国7.8%、ASEAN4.2%、中国3.9%、日本1.3%、でアジア全体では64.2%を占めている(資料5)。

自動車の輸出入におけるアジアとの緊密化は、コスト競争・品質管理・対アジア通貨との為替変動・異文化対応など、従来にも増した幅広い視点の経営政策の展開が求められる。

(6) フリート車

オーストラリアの自動車市場の特徴の一つとして、フリート車の存在が挙げられる。2007年の統計によると乗用車販売台数637,019台のうち、私的な個人所有の乗用車は352,037台(55.3%)に対し、法人とか団体所有の乗用車(いわゆるフリート車)は284,982台(44.7%)であった(資料6)。このフリート車の比率は年次による若干の差異があっても、概ね45~50%を推移している。フリート車は法人・団体所有車両であり、官公庁・企業などの業務用とか、役職者・マネージャーなどへ特別給与的に、処遇の一部として与えられる車両である。タクシーもフリート車に属している。タクシー需要を独占的に支配しているフォードなどはこのフリート車への依存が高い。

4. 経営環境

(1) 営業成績

近年のオーストラリアにおける輸入車の急増は、国内メーカーの経営圧迫要因として強く作用している。2007年の時点での国内メーカー全体(フォード、GM-Holden、トヨタ、三菱)としての経営の窮状は表1にあるように、2004年から営業赤字が増大の一途をたどっている。2007単年度でメーカー4社合計で\$722mの営業赤字を記録し、経営環境の急激な悪化を示している。

(2) 開放的市場

自動車生産国の中で生産対販売比率の国際比較を見ると(表2)、オーストラリアの数値は世界最少であり、しかも突出して低い。国内メーカーが4社(当時)存在し、小さな市場であるにも拘らず、多くの輸入車の流入が認められているオーストラリアの自動車産業は特殊なケースである。たしかに世界で最も開放的な自動車市場の一つであるが、国内メーカーにとっては、非常に厳しい経営環境の一語につきる。

かつてオーストラリアの製造業は保護貿易政策の下で護られていた。幼稚産業が独り立ち

表1 国内自動車メーカーの営業損益 1997-2007

年	車両製造全体		乗用車のみ	
	利益[損失](\$m)	営業利益率(%)	利益[損失](\$m)	営業利益率(%)
1997	344	4.9	518	5.4
1998	389	5.0	502	4.6
1999	311	3.9	391	3.8
2000	427	5.1	384	3.3
2001	298	3.4	184	1.3
2002	383	4.6	411	2.5
2003	316	2.7	449	2.6
2004	[115]	-1.0	247	1.3
2005	[590]	-6.5	[569]	-3.4
2006	[705]	-8.0	[502]	-2.8
2007	[722]	-8.6	[449]	-2.5

(出所) Bracks 2008 : 174

表2 生産対販売比率の国際比較 2005

国名	生産	販売	販売に対する生産の割合(%)
オーストラリア	388,985	988,269	39.4
ブラジル	2,528,300	1,631,217	155.0
カナダ	2,687,892	1,630,142	164.9
中国	5,707,688	5,758,189	99.1
チェコ	604,930	175,868	344.0
ドイツ	5,757,710	3,614,898	159.3
インド	1,642,070	1,439,613	114.1
インドネシア	500,710	533,841	93.8
日本	10,799,659	5,750,750	187.8
マレーシア	563,408	551,042	102.2
メキシコ	1,683,913	1,164,048	144.7
スロヴァキア	218,349	75,033	291.0
韓国	3,699,350	1,142,562	323.8
南アメリカ	515,635	564,974	91.3
タイ	1,125,316	703,432	160.0
イギリス	1,803,049	2,825,686	63.8
アメリカ	11,977,457	17,444,329	68.7

(出所) Ward's, World Motor Vehicle Data 2006 より作成

しうるまでの経過措置であった筈の保護政策が恒常化していた。その保護をメリットとして海外の企業が参入し、供給過剰、経営難を生み出し、さらに保護政策を続けるという悪循環にあった。自動車産業はまさにその典型であった。

この流れを断ち切ったのが1983年以来産業・技術・通商大臣を務めていたジョン・バト

ン John Button による 1985 年の自動車産業再編計画いわゆるバトンプランである。それまで自動車輸入には 57.5% の関税がかけられ、国内需要の 20% までしか輸入が認められないという輸入割当制（クォータ）、さらに 85% 以上の現地調達率（ローカルコンテンツ）の義務化までであった。これらの保護政策を段階的に縮小あるいは廃止することにより、国際競争力のある自動車産業の育成に役立たせ、輸出志向型産業への脱皮を図るための自由化への大転換であった（山中 1998：199-201）。1988 年にはクォータの廃止、輸入関税 45% へ削減、1989 年にはローカル・コンテンツ義務化の廃止等、着実に自由化政策が展開された。その結果、国内メーカーの整理・淘汰、モデルの削減が進み、輸出が促進された。2007 年の自動車輸出額は 51 億ドルに達し、製造業では最大、オーストラリアの品目別輸出ではトップ 10 にランクされるに至ったのである。バトンプランの理念による自由化の推進は、国家の産業政策の基本方針として堅持されている。現在 10% である乗用車輸入関税は、かねての方針通り 2010 年 1 月 1 日 5% に削減されることになった。しかし小さな市場でのここまでの自由化（乗用車輸入関税 5% は、日本 0%、アメリカ 2.5% に次いで、世界で 3 番目に低い）の推進は、規模の経済を必要とする自動車産業にとっては、メーカーに過酷とも言える経営環境の克服を強いることになる。

(3) 自動車関税

2007 年の世界の主な自動車生産国の乗用車関税を概観すると、日本 0%、アメリカ 2.5%、カナダ 6.1%、韓国 8%、EU 10%、オーストラリア 10%、中国 25%、ロシア 25%、マレーシア 30%、タイ 80%、インド 105% であり（表 3）、オーストラリアの現行 10% は世

表 3 主要国自動車関税 2006

国名	乗用車(%)	貨物自動車(%)	エンジン(%)	ギアボックス(%)
オーストラリア	10	5	10	10
ブラジル	35	35	18	18
カナダ	6.1	6.1	0-6	6
中国	25	15-25	10-17.5	18.6
EU	10	10-22	1.7-4.2	4.5
インド	105	30	30	30
インドネシア	60	5-20	15	15
日本	0	0	0	0
韓国	8	10	8	8
マレーシア	30	30	5-30	25
メキシコ	20-30	13-50	18	18
フィリピン	30	3-30	1-10	10
ロシア	25	10	0-3	0
サウジアラビア	5	5	5-15	7

(出所) Bracks 2008 : 38

界的に見て高いとは言えない。国内メーカーの未だ不十分な国際競争力から、最近までの豪ドル高による輸入車ラッシュを招き、経営業績の悪化を余儀なくさせている。さらに5%へ低減させる影響は、豪ドルの為替相場の推移が絡み、まったく予断を許さないが、関税の低減そのものは、経営環境として厳しさを増す要因となることにはかわりはない。

5. 産業支援策

(1) ACIS

多くの自動車生産国では、関税削減を、国内メーカーを育成・保護する施策と抱き合わせて実施している。積極的な設備投資への誘引策を伴っている場合が多い。

ドイツでは、水素燃料車開発に対し10年間で5億ユーロの支援を表明している。日本では、省エネ・低炭素排出車の開発に対し5年間で総額17.2億USドルの支援が計画されている。そのうち、75%以上が水素燃料技術の開発に当てられると目論まれている。アメリカでは、不動産税・電力料金の優遇措置、雇用・訓練助成、プラグイン車（電気自動車）開発などへ多様な支援が実施されている。

オーストラリアも例外ではない。2001～2005年まで自動車競争力・投資計画ACIS（Automotive Competitiveness and Investment Scheme）の下で、5年間で計28億ドルの産業支援を実施し、2006～2010年についても計28億ドルに及ぶ支援枠が設定され、現在進行中である。支援の具体的な内容は、設備投資支援と生産奨励支援に分かれ、以下のように設定されている。

設備投資支援として

R&D 投資に対して 45% 補助

工場設備投資に対して セットメーカーへは 10% 補助

サプライヤーへは 25% 補助

生産奨励支援として

国内・NZ 市場向け生産に対して 関税率（現行10%）の15% 補助
（従って車両・製品価格の1.5% 補助）

輸出向け生産に対して 関税率の25% 補助
（従って車両・製品価格の2.5% 補助）

これらの補助は、いずれも当該企業が完成車とか部品を輸入する際の関税支払いに充当させることが出来る「輸入関税支払い勘定」として付与される点は注意を要する。当該メーカーの輸入品関税額が、付与された関税支払い充当勘定額に達しない場合、その残高勘定は業者間で取引することが認められている。

(2) 新産業支援策

オーストラリア政府は、産業支援策の見直しを行い 2008 年 11 月 10 日にその総合計画案を発表した。かねての政府方針（2010 年から関税を 5% に削減し、2011 年から産業支援規模を半減させる）の見直しを 2008 年 10 月に行うことを約束していたが、その回答が 11 月 10 日のラッド首相による記者会見での発表であった。「自動車産業はオーストラリア製造業の柱石である。しかし自由貿易、開放市場からその産業をかくまうことは出来ないし、そうすべきでない」という声明の中に、政府の方針が端的に言い尽くされている。2010 年 1 月 1 日、関税は予定通り 5% に下げ、しかし産業支援は継続強化するとの結論である。かくして、総額 62 億ドルに及ぶ 2009 年から 2021 年までの長期にわたる自動車産業総合支援策が明らかにされたのである。

政府は、緑豊かな将来 Greener Future を標榜し、省エネ、低炭素社会の実現を積極的に推進すべく、自動車産業界の環境対応技術のさまざまな向上努力に対し積極的な支援を示した。そのことが、自動車産業の安定的な成長をもたらし、雇用の維持と拡大につながるの考えである。その構想の柱は自動車産業変容計画 ATS (Automotive Transformation Scheme) と称され、現行支援策 ACIS の維持拡張として、34 億ドルを 2011 年～2020 年に亘って交付する支援策である。加えて環境対応技術革新基金 “Green Car Innovation Fund” として 2009 年から 10 年間で、13 億ドルを用意する。この二つが骨子となった支援計画は「緑豊かな将来への新自動車計画」A New Car Plan For A Greener Future として発表された。その全体内容は同表題の公式文書に詳しい (Australian Government 2008)。

なお、これらの支援は現在の ACIS における輸入関税支払い勘定としてではなく、奨励金 Grant として付与されることになっている。

6. 政府の戦略開発力と企業の経営開発力

(1) 国家の戦略性

国家の国際競争力評価については、WEF (World Economic Forum) と IMD (Institute for Management Development, スイスのローザンヌにあるビジネス・スクール) がそれぞれ 20 年ほど前から独自の評価項目を設定し、国際比較をおこなっている。WEF の Global competitiveness Report 2008–2009 によれば、オーストラリアは 18 位 (日本 9 位)、IMD の World Competitiveness Yearbook 2008 によれば、オーストラリアは 7 位 (日本 22 位) にランクづけされている。WEF は、個人の権利から国家の総合的社会的進歩の要件と考えられる幅広い視点での評価を行っているのに対し、IMD は、企業・国家の創造的革新性アントレプレナーシップに力点を置いた評価方法を用いている。当然ながら両機関のランクづけが異なることになる (WEF 2008–2009, IMD 2008)。

両機関の評価項目の中で、注目すべき点は、IMD が行っている経済の回復力（Resilience of Economy）評価である。オーストラリアが世界の中でトップ・ランク、日本は 32 位の低評価を受けている。WEF でも、日本の政治・行政の非能率性が、日本での経営環境として最大の難点であるとの評価を下しているのに対し、オーストラリア政府の行政管理についての有効性は高く評価している。2008 年 11 月、オーストラリア政府によって発表された新自動車産業支援策は、将来の産業像を根底に据えながら、産業の窮状に対応する要素も加えた内容になっており、一般には自動車産業救援策“Car Industry Rescue Package”とも称されている。この政策で示された内容とスピードは、国家としての戦略性に富んでおり、WEF と IMD 両機関のオーストラリアの政府の戦略開発機能に対する高い評価を裏づけていると言えよう。

(2) 企業の経営開発力

しかし現実の生産活動の担い手である企業が、政府の戦略的な方向づけに呼応して相応の業績を上げうるか否かは別問題である。オーストラリアの現状を見ると、甚だ心もとない状況にあると言わざるを得ない。2007 年における 4 社のプロフィールの素描を以下のように並べてみると、経営の困難さの違いのいくつかが浮かび上がってくる。

	生産台数	従業員数	本社	組立て	エンジン
トヨタ	148,931	4700	メルボルン	メルボルン	メルボルン
GM-Holden	107,795	7100	メルボルン	アデレード	メルボルン
フォード	68,578	5600	メルボルン	メルボルン	ジロング
三菱	10,321	1200	アデレード	アデレード	(2004 年閉鎖)

4 社の中で一貫工場で操業しているのはトヨタのみである。GM-Holden はメルボルンでエンジンを生産しアデレードで組立て、フォードは組立てラインとエンジン工場が、メルボルンとジロングに離れている。この負担は、経済的にも、時間的にも、管理的にも大きい。かつて元メルボルン大学教授で歴史家のブレニは、「距離の暴虐」克服の歴史としてオーストラリア史を著したが (Blainey 1966)、フォード、GM-Holden は、参入当初の事情、遺産を引きずり続け、ブレニの言う距離の暴虐を受け続けているわけである。トヨタは 1995 年 1 月、エンジン工場に、アルミ鋳物・プレス・車体（溶接）・塗装・組立ての工程を加えた一貫生産工場を完成させている。3 工場に分散されていた生産体制をアルトナ（メルボルン近郊）での集中生産体制に切り替える投資計画に、当時の金額でおよそ 5 億豪ドルを費やしている。1992 年ニッサンを撤退に追い込んだオーストラリア自動車産業の厳しい経営環境の下でのトヨタの当時の決断は、極めて戦略開発力に富み、オーストラリアにおけるトヨタ営業活動の優位性の基盤となっている（山中 2007：19-20）。

生産体制のみならず、生産規模、従業員数、を見ただけでも、4 社の経営の基礎的条件の

差は大きい。2007年における4社全体の労働生産性を見ると、従業員一人当たり生産台数で18.9台、10年前の1997年の15.5台（資料7）から22%の生産性向上を実現しているが、この数字を2007年トヨタ社の32台と比べると、格段の差がある。さらに品質管理面での企業比較・車種比較を見ると、モデル1台当たりの平均不具合件数では、2006年の数字でカムリ（トヨタ）0.5件、ファルコン（フォード）1件、コモドア（ホールデン）1.2件の数値が出ている（資料8）。これらの格差は、いわゆる組織開発力の差異が大きく係わり、この部面でもトヨタの優位性を指摘することが出来る。

(3) トヨタ・オーストラリア

マネジメントにとって経営開発力が根本的な課題である。そのための基本的職能は、経営資源の効果的配分にかかわる戦略開発と経営資源の効率的利用にかかわる組織開発に分けることが出来る。トヨタの一貫生産工場建設投資は戦略開発におけるトヨタの優位性を示した。

日本企業、中でもトヨタの生産現場における改善密度（スピード、品質、精度、コスト等）の高さはつとに知られているところであるが、オーストラリアにおいてもトヨタ生産方式の現場への浸透努力が重視されている。生産性向上とか、品質改善は、セットメーカーを頂点に多くの一次・二次サプライヤー等を巻き込んだバリューチェーン全体の組織的統制あるいは評価を必要とする。

トヨタは6名よりなる指導班を編成し、主だったサプライヤーを中心にTPS（Toyota Production System）の巡回指導を行い、TPSの現場浸透を図っている。これは、前述の経営職能論で言えば、経営資源の効果的配分にかかわる戦略開発に対して、経営資源の効率的利用を目指す組織開発の活動であり、時間・労力・資金を限りなく必要とする困難な課題である。トヨタ・オーストラリアは、2008年5月の時点で一次サプライヤーだけでも日本メーカー14社、オーストラリアメーカー30社、その他海外メーカー20社、計64社と直接取引を行っている。その総購買額は一台当たりに換算すると製造コストのおよそ60~70%に達する。これらのサプライヤーを巻き込んだ統合的な生産体制・コスト管理は企業の死活にかかわる重要課題である。セットメーカーの現場は勿論のこと、バリューチェーン全体の組織開発力が問われるわけである。これは継続事業体として、不断に続けられるべき努力であり、明確な理念と強い意思に支えられる精神活動のごとき性格をもっている。この組織開発力は一朝一夕に身につくものではない。トヨタはこの面でも優位性を備えていると言えよう。

7. おわりに

オーストラリア政府が2008年11月10日に示した新自動車産業計画の内容は、国家としての戦略性に富んだものであるが、世界同時不況の影響を容赦なく蒙っている自動車業界の

苦境は、その打開策への筋道を立てるにはあまりにも過酷な状況にある。2010年から5%に関税を下げるという決定はそれに追い討ちをかけるような意味をもつ。豪ドルの下落でそれが相殺される可能性もあるが、為替相場がどのように推移するかは予断を許さない。資源価格の暴落が止まり、それが上昇に転じオーストラリア経済が活気を取り戻し、人々の購買力がいつ回復するのかまったく予想しがたい。

政府の戦略的な決定に呼応し、その目論見に 대응する自動車メーカーがありうるのだろうか。2008-09 から 2020-21 の間に 62 億ドルの補助金交付を想定した新自動車産業計画は、自動車産業側にその 12 年ほどの間に、新設備と新技術開発へ少なくとも 160 億ドルの投資を期待している (Australia 2008: 6)。現状からは、思いも及ばない数字である。苦しい経営環境の下で相応の利益を上げ、2010 年 1 月からハイブリッド車の生産開始の準備を進めているトヨタ・オーストラリアの存在が政府にとっては政策策定の一つの拠り所であるかも知れない。同社は、すでに現地法人の R&D 会社 (TTC: Toyota Technical Centre Australia) を設立し、現在 Camry Hybrid の開発業務に注力している。

たしかに、2007 年 4 社全体で営業赤字 \$722 m を計上せざるを得なかった自動車産業苦境の中で、トヨタは税引前利益 (営業外損益勘定が少ないため、営業利益に近い) で \$344 m を計上しているが、自動車業界の今日の苦境は未曾有の経験である。トヨタ・オーストラリアについても今後の展開についてはまったく予断を許さない状況にあると言わざるをえない。世界の自動車業界をゆるがす激震に、2008 年 3 月期 2 兆 2000 億円の大黒字企業トヨタが 2009 年 3 月期には一転大幅な赤字転落を余儀なくされるであろうという予想である。世界全体でどのような事業展開をして行くことになるのだろうか。いま将来予測はあまり意味を持ちそうにない。つまるところ、各企業は将来社会のニーズに対応しうる経営開発力をつけ、国際的に競争しうる基礎体力を身につける以外に手立てはない。すなわち、買い手よし、売り手よし、世間よしに、地球よしの視点を加え、戦略開発と組織開発の両面で、経営開発力を維持伸展させるという経営の基本に徹する以外に道はないと言わざるをえない。

文献

- Australia 2008, *A New Car Plan For A Greener Future*, Australian Government 2008
Blainey 1966, Geoffrey Blainey, *The Tyranny of Distance*, South Melbourne Macmillan 1966
Bracks 2008, Steve Bracks, *Review of Australia's Automotive Industry Final Report 22 July 2008*, Australian Government 2008
Davis, Pedr, *The Long Run: Toyota - The First 40 Years in Australia*, Toyota Motor Corporation Australia 1999
IMD 2008, Institute for Management Development, *World Competitiveness Yearbook 2008*, IMD 2008
Toyota Motor Corporation, *Toyota: A History of The First 50 Years*, Toyota Motor Corporation 1988
Tuckey 2000, Bill Tuckey, *True Blue: 75 years of Ford in Australia*, Ford Motor Company of Australia 2000

- WEF 2008, World Economic Forum, *The Global Competitiveness Report 2008–2009*, World Economic Forum 2008
- 山中 2007, Masao Yamanaka, *Toyota and Structural Reform of Australian Automotive Industry*, Otemon Economic Studies, Vol. 40, 2007
- 山中 1998, 山中雅夫「在豪日系製造業の経営戦略—新地球経済への挑戦」, 山中雅夫・川口章編著『オーストラリアの産業政策と日本の多国籍企業』八千代出版 1998
- 山中 1990, 山中雅夫「オーストラリアは競争できるか」, 中野不二男編『もっと知りたいオーストラリア』弘文堂 1990

資料

資料1 オーストラリア自動車市場 1994-2007

年	乗用車		軽トラック・SUV		重トラック		総計
	台数	(%)	台数	(%)	台数	(%)	台数
1994	460,698	74.8	137,252	22.3	18,336	3.0	616,286
1995	488,372	76.0	136,449	21.2	17,736	2.8	642,557
1996	492,058	75.7	142,830	22.0	15,161	2.3	650,049
1997	540,353	74.8	165,711	22.9	16,578	2.3	722,642
1998	584,360	72.4	203,941	25.3	19,368	2.4	807,669
1999	547,575	69.6	218,848	27.8	20,422	2.6	786,845
2000	553,673	70.3	213,571	27.1	19,856	2.5	787,100
2001	529,452	68.5	224,270	29.0	18,959	2.5	772,681
2002	540,240	65.5	262,937	31.9	21,132	2.6	824,309
2003	588,511	64.7	297,167	32.7	24,133	2.7	909,811
2004	589,985	61.8	336,763	35.3	28,481	3.0	955,229
2005	608,804	61.6	348,170	35.2	31,295	3.2	988,269
2006	598,394	62.2	332,638	34.6	31,634	3.3	962,666
2007	637,019	60.7	375,732	35.8	37,231	3.5	1,049,982

引用：VFACTS, retail sales

資料2 オーストラリア自動車生産 1997-2007 (メーカー別・市場別)

車 種	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
ford falcon family 総計	88,010	83,436	86,072	85,829	93,388	83,607	104,990	92,747	79,595	60,847	49,701
国内市場	84,152	78,345	80,410	80,890	68,768	77,382	97,069	86,389	73,972	56,470	46,159
輸出市場	3,858	5,091	5,662	4,939	4,620	6,225	7,921	6,358	5,623	4,377	3,542
ford territory 総計								18,266	28,431	20,623	18,877
国内市場								16,274	23,710	17,988	16,607
輸出市場								1,992	4,721	2,635	2,270
holden commodore family 総計	92,174	116,556	117,476	125,600	129,665	143,161	153,321	165,252	151,901	125,855	107,795
国内市場	89,480	107,260	97,401	98,821	101,074	111,416	117,262	112,971	91,710	79,828	71,299
輸出市場	2,694	9,296	20,075	26,779	28,591	31,745	36,059	52,281	60,191	46,027	36,496
holden vectra 総計		2,817	10,122	7,551							
国内市場		2,375	7,276	5,132							
輸出市場		442	2,846	2,419							
mitsubishi magna family 総計	59,275	46,506	34,766	38,451	43,502	46,437	34,763	21,418	18,672	10,493	10,321
国内市場	41,579	36,957	24,798	26,415	24,287	22,387	24,777	15,893	16,174	10,438	10,074
輸出市場	17,696	9,549	9,968	12,036	19,215	24,050	9,986	5,525	2,498	55	247
toyota camry family 総計	57,586	80,609	85,046	87,916	91,781	78,790	106,897	104,864	105,481	103,619	111,891
国内市場	30,077	46,598	40,392	33,605	26,608	28,971	40,685	39,546	36,492	26,172	26,902
輸出市場	27,509	34,011	44,654	54,311	65,173	49,819	66,212	65,318	68,989	77,447	84,989
toyota Avalon 総計				14,339	8,838	7,756	6,697	4,990	3,741		
国内市場				13,805	8,776	7,507	6,697	4,990	3,741		
輸出市場				534	62	249	0	0	0		
toyota Aurion 総計										7,991	37,040
国内市場										5,790	24,351
輸出市場										220	12,689
総製造数	319,266	353,892	347,823	359,686	347,174	359,751	406,668	407,537	387,821	329,428	335,625
国内市場	267,509	295,503	264,618	258,668	299,513	247,663	286,490	276,063	245,799	196,686	195,382
輸出市場	51,757	58,389	83,205	101,018	117,661	112,088	120,178	131,474	142,022	132,742	140,243

引用：Bracks 2008

資料3 メーカー別市場シェア 1994-2007

メーカー	市場シェア (%)													
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
トヨタ	20.6	18.8	18.6	17.4	19.6	19.5	20.2	18.3	19.2	20.5	21.1	20.5	22.2	22.5
ホールデン	18.8	19.2	19.2	16.6	19	19.7	19.7	21.4	21.6	19.3	18.6	17.7	15.2	14
フォード	20.3	21.5	20.3	18	15.9	16.1	14.5	13.8	13.2	13.9	14.2	13.1	11.9	10.3
マツダ	5	4.4	4.1	4.3	3.4	3.4	3.5	4.4	4.7	5.8	5.8	6.7	6.6	7.4
三菱	12.2	10.1	9.4	11.4	10.4	8.9	9.3	8.8	8.2	8	6	5.8	5.6	6.2
ホンダ	2.6	2.2	2.5	2.4	3.2	3.6	3.8	2.7	2.9	3.4	3.8	4.8	5.6	5.8
ニッサン	4.1	3.7	3.9	4.5	5.7	6.2	5.8	5.6	6.1	6.4	6.7	5.7	5.5	5.7
現代	4	5.4	7.5	8.3	7.1	6	5.8	5.2	4.1	3.4	4.5	4.9	4.8	4.8
スバル	1.4	1.2	1.3	2	2.5	3.2	3.4	3.5	3.4	3.3	3.5	3.6	3.9	3.7
その他	11	13.5	13.2	15.1	13.2	13.4	14	16.3	16.6	16	15.8	17.3	18.7	19.6
計	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

引用：VFACTS, retail sales

資料4 自動車輸入：国・地域別シェア 2002-2007

輸入元	2002		2003		2004		2005		2006		2007	
	輸入 (\$m)	シェア (%)	輸入 (\$m)	シェア (%)	輸入 (\$m)	シェア (%)	輸入 (\$m)	シェア (%)	輸入 (\$m)	シェア (%)	輸入 (\$m)	シェア (%)
日本	8,820	46.6	9,330	46.0	9,675	45.0	9,572	40.8	9,129	37.2	9,448	33.8
EU 25	4,176	22.1	4,702	23.2	4,686	21.8	5,208	22.2	5,135	20.9	6,128	21.9
NAFTA	2,972	15.7	2,788	13.7	3,153	14.6	3,090	13.2	3,618	14.8	3,966	14.2
ASEAN	951	5.0	1,241	6.1	1,337	6.2	2,159	9.2	2,681	10.9	4,483	16.0
韓国	767	4.1	784	3.9	949	4.4	1,222	5.2	1,546	6.3	1,687	6.0
南アフリカ	435	2.3	579	2.9	581	2.7	887	3.8	995	4.1	768	2.7
中国	165	0.9	217	1.1	303	1.4	387	1.6	523	2.1	660	2.4
台湾	168	0.9	163	0.8	181	0.8	199	0.8	319	1.3	284	1.0
南アメリカ	180	0.9	159	0.8	170	0.8	199	0.8	136	0.6	95	0.3
その他	278	1.5	325	1.6	489	2.3	523	2.2	443	1.8	445	1.6
総計	18,912	100	20,288	100	21,524	100	23,446	100	24,525	100	27,964	100

引用：Department of Foreign Affairs and Trade, STARS Database

資料5 自動車輸出：国・地域別シェア 2002-2007

輸出先	2002		2003		2004		2005		2006		2007	
	輸入 (\$m)	シェア (%)	輸入 (\$m)	シェア (%)	輸入 (\$m)	シェア (%)	輸入 (\$m)	シェア (%)	輸入 (\$m)	シェア (%)	輸入 (\$m)	シェア (%)
中東	1,801	37.1	1,893	39.9	1,745	37.1	1,944	37.5	2,205	45.2	2,299	45.0
ニュージーランド	720	14.8	825	17.4	758	16.1	789	15.2	653	13.4	754	14.8
NAFTA	1,111	22.9	791	16.7	1,026	21.8	805	15.5	657	13.4	568	11.1
韓国	365	7.5	449	9.5	324	6.9	386	7.4	389	8.0	399	7.8
EU 25	170	3.5	145	3.1	209	4.4	242	4.7	309	6.3	233	4.6
ASEAN	255	5.3	185	3.9	188	4.0	247	4.8	202	4.1	216	4.2
中国	16	0.3	58	1.2	65	1.4	285	5.5	91	1.9	200	3.9
南アフリカ	30	0.6	68	1.4	78	1.7	188	3.6	84	1.7	103	2.0
日本	164	3.4	105	2.2	85	1.8	64	1.2	61	1.2	67	1.3
その他	221	4.5	224	4.7	230	4.9	237	4.6	233	4.8	268	5.2
合計	4,853	100	4,743	100	4,708	100	5,187	100	4,884	100	5,107	100

引用：Australian Bureau of Statistics

資料6 乗用車販売：フリート需要・私的需要別 2000-2007

		2000		2001		2002		2003	
		台数	シェア (%)	台数	シェア (%)	台数	シェア (%)	台数	シェア (%)
フリート 需要	小型車	53,609	9.7	64,978	12.3	76,174	14.1	74,234	12.6
	中型車	20,041	3.6	17,606	3.3	14,531	2.7	19,547	3.3
	大型車	150,769	27.2	144,924	27.4	144,099	26.7	159,346	27.1
	その他	30,632	5.5	34,236	6.5	39,277	7.3	40,531	6.9
	合計	255,051	46.0	261,744	49.5	274,081	50.8	293,658	49.9
私的 需要	小型車	190,418	34.4	164,010	31.0	155,004	28.7	178,133	30.3
	中型車	20,587	3.7	20,687	3.9	24,420	4.5	27,617	4.7
	大型車	47,997	8.7	45,379	8.6	44,249	8.2	44,178	7.5
	その他	39,620	7.2	37,632	7.1	42,486	7.9	44,925	7.6
	合計	298,622	54.0	267,708	50.6	266,159	49.3	294,853	50.1
総合計		553,673	100	529,452	100	540,240	100	588,511	100
		2004		2005		2006		2007	
		台数	シェア (%)	台数	シェア (%)	台数	シェア (%)	台数	シェア (%)
フリート 需要	小型車	78,072	13.2	89,647	14.7	105,484	17.6	116,054	18.2
	中型車	22,060	3.7	22,671	3.7	40,912	6.8	45,556	7.2
	大型車	144,964	24.6	126,712	20.8	104,871	17.5	101,521	15.9
	その他	42,314	7.2	40,124	6.6	17,020	2.8	21,851	3.4
	合計	287,410	48.7	279,154	45.8	268,287	44.7	284,982	44.7
私的 需要	小型車	187,032	31.7	216,408	35.5	229,960	38.4	244,225	38.3
	中型車	27,923	4.7	29,162	4.8	46,712	7.8	47,023	7.4
	大型車	36,714	6.2	26,532	4.4	31,735	5.3	38,156	6.0
	その他	50,906	8.6	57,548	9.5	21,700	3.6	22,633	3.6
	合計	302,575	51.2	329,650	54.2	330,107	55.1	352,037	55.3
総合計		589,985	100	608,804	100	598,394	100	637,019	100

引用：VFACTS, vehicle retail sales

資料7 国内メーカー労働生産性 1997-2007

年	生産量(台数)	生産額(\$b)	雇用数	従業員一人当たりの平均生産台数	従業員一人当たりの平均生産額
1997	319,266	7.23	20,540	15.5	\$351,996
1998	353,892	8.18	22,371	15.8	\$365,652
1999	347,823	8.18	21,394	16.3	\$382,350
2000	359,686	7.74	20,378	17.7	\$379,821
2001	347,174	7.97	19,975	17.4	\$398,999
2002	359,751	7.99	20,914	17.2	\$382,041
2003	406,668	8.48	23,119	17.6	\$366,798
2004	407,537	8.89	22,485	18.1	\$395,375
2005	387,821	8.41	20,908	18.5	\$402,238
2006	329,428	7.84	18,390	17.9	\$426,319
2007	335,625	7.74	17,751	18.9	\$435,947

引用：Bracks 2008：173

資料8 国産乗用車一台あたり不具合件数 2000-2006

カテゴリ	車種	不具合件数						
		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
中型車	Toyota Camry (4)	0.7	0.9	0.8	0.8	0.6	0.7	0.5
	中型車平均	0.8	0.8	0.7	0.6	0.6	0.6	0.5
大型車	Ford Falcon	1.5	1.2	1.3	1.4	1.3	1.3	1
	Holden commodore	1.1	1.1	1.2	1.2	1.3	1.2	1.2
	Toyota Aurion	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	0.7
	Toyota Camry (V6)	1.1	0.7	0.9	0.8	0.7	0.8	0.6
	Mitsubishi 380	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	0.6
	Toyota Avalon	1	1.4	0.7	0.9	1.1	1.1	n/a
	Mitsubishi Magna	0.9	1	0.9	0.9	1	0.7	n/a
大型車平均	1.1	1.1	1	1	1	1	0.8	

引用：AC Nielsen, 2006 New Car Buyer Survey