

テーマ:

EC 統合と企業戦略

1992年——欧州自動車産業 サバイバルへのシナリオ

西口 敏宏

(INSEAD ポスト・ドクトラル・フェロー)

1992年予定の欧州統合は近年稀な壮大な社会実験ではあるが、その産業面への影響だけにとを絞っても、幾多の問題をはらんでいる。とりわけ主要諸国にとって死活問題となる自動車産業へのインパクトは測り知れない。過去数年間、筆者が専属研究員として参加したマサチューセッツ工科大学の国際自動車プログラムでは、世界の自動車組立工場の生産性に関するデータを収集し、かつ、自動車部品供給システムに関する実証研究を重ねて来た。その結果、一部の例外を除き、生産性、コスト、品質面で、日本ばかりか最近の米国に比べても、国際競争力を欠く欧州自動車生産システムの実態が明らかとなっている。具体的データをもとにこの問題を検討してみよう。(本稿に用いた図表データは全面的にジョン・F・クラフチック氏の優れた業績に依拠している。本稿での使用を快諾してくれた氏に謝意を表したい。なお、データの解釈及びプレゼンテーションの責は筆者にのみ属するものである。)

カー・アセンブリー・パフォーマンス

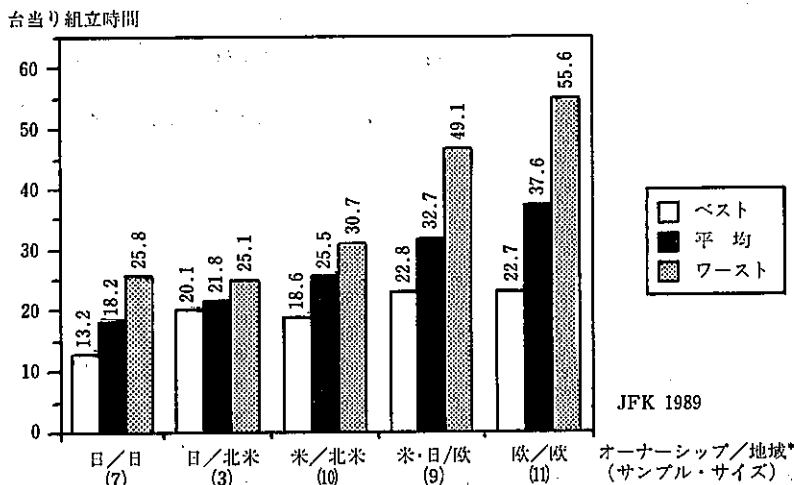
図1は、中・小型乗用車(米国リスト・プライス2万ドル以下のもの)を量産している日米欧の組立工場(サンプル数計40工場)を地域、オーナー

シップ別に5つに分け、車1台組立て所要時間を基準に、ベスト、平均、ワーストのパフォーマンスをグラフ化したデータ(1989年現在)である。厳密な比較を可能とするため、溶接点数、自動化率、車のサイズ、オプション部品投入量、実働時間、欠勤率等の差異をアジャストし、標準化した上で検討している。(細かい方法論については、John F. Krafcik, "A Methodology for Assembly Plant Performance Determination", International Motor Vehicle Program, M. I. T., 1988参照。)

生産性の違いは一目瞭然である。日系カーメーカーは、日本では平均所要時間で1台当り18時間、北米のいわゆる「トランス・プラント」でも22時間と、世界のベスト・パフォーマンスとしての面目躍如たるものがある。近年、徹底的な日本化を図っている北米勢も、決して悪くはなく、平均値26時間と立派である。しかるに、欧州勢はどうか。平均38時間と北米の最悪値31時間を上回り、しかもそのワースト・パフォーマンス、56時間は、日本のベスト、13時間の4.3倍と相当な開きがある。

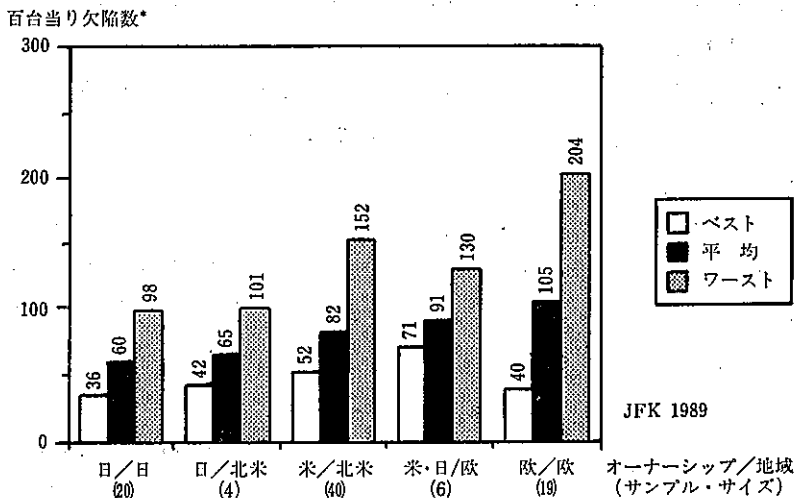
品質面ではどうであろうか? この点に関しても、図2は歴然とした彼我の差を示している。ここでの指標は、新車百台につき、購入後3カ

図1 中・小型量産乗用車の生産性



* 「オーナーシップ」は組立工場所有者の国籍（合併の場合は、株式過半数保有者のそれ、50/50の合併の場合は、生産管理に主導権を握る側のそれ）を、「地域」は組立工場のロケーションを示す。例えば、日/北米は、北米（米国及びカナダ）における日系の組立工場を、米・日/欧は、欧州にある米国系ないし日系の組立工場を示す。以下、図2～5も同様。

図2 中・小型量産乗用車の組立品質



* 1988年J・D・パワー・ニュー・カー・イニシャル・クオリティ・サーベイより。

月以内に生ずる欠陥総数のうちから、明らかに納入部品のものと想定されるものを除いた分、すなわち組立品質による欠陥件数である。やはり、日米のロケーションの違いにかかわらず、日系企業が抜群の成績を示している。生産性で日本の水準に近かったアメリカ勢は多少後退しており、ヨーロッパ勢はパラツキが激しいとは

いえ、平均で日本勢の1.8倍、日本のベストと比べると、ワーストは5.7倍と差は圧倒的である。

ではこれらの差異と裏腹に、トレード・オフとなる要素があるのでしょうか？ 現在なお欧米では、品質と生産性が逆比例の関係にあるばかりでなく、これら二要素とプロダクト・ミッ

クス、すなわち多種混合生産は相対峙する関係にあるとする信仰が根強いが、はたしてそうか？

この間いに関しても、データはアンチテーゼを呈示する。すなわち、「プラットフォーム」(日本では通常「シャーシ」)、ボディー・パネル形状、ドア数、駆動輪、ハンドルの左右位置等の違いに、それぞれ調整係数を与えて加算した「モデル・ミックス」インデックスを示したのが図3であるが、ここでも、欧州勢の劣勢は否めない。平均して彼らの「多種混合度」は日本本土勢の約7割であり、欧州のワーストと日本のベストの開きは4.6倍と相当なものである。

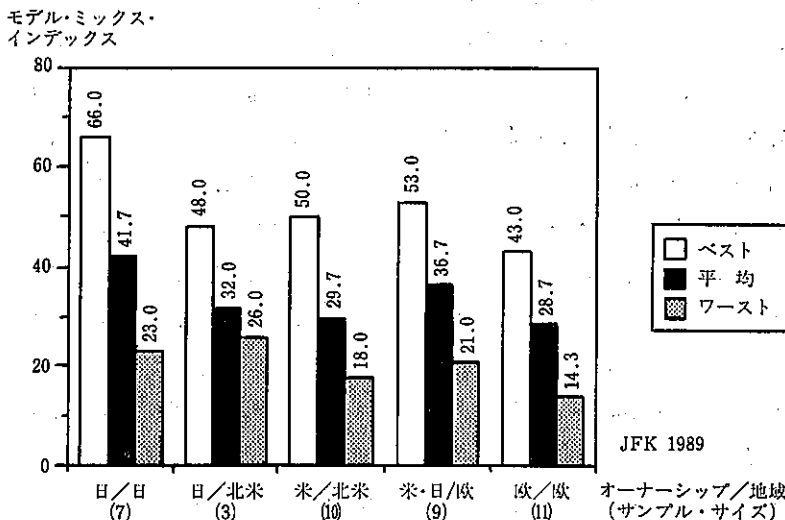
以上、生産性、品質、モデル・ミックスという三要素から見た世界のカー・アセンブリー・データを通じ、日米欧のパフォーマンスの違いを、英語の表現に言う、「アップル対オレンジ」ではなく、方法上の標準化を通じ、「アップル対アップル」で比較検討した。その結果、従来相容れないと一部には考えられていたこれら三要素間に、明瞭な相関関係があり、日系カーメ

ーカーのパフォーマンスが見事にこの関係を実証していることが分かった。

次に、前述の総計データには含めなかった「アップル対オレンジ」の視点による興味深い比較結果にも言及しておこう。すなわち、同じ量産車ながらも、大衆小型車と高級小型車の比較である。

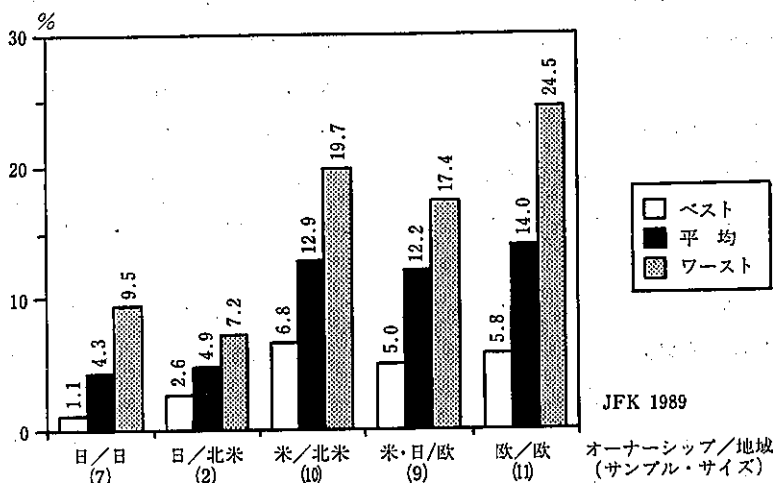
図1が示したように、世界の生産性ベスト値は、ある日系メーカーの1台当り13時間であるが、この図には含めなかったある名高い西独メーカーでは、サイズ上はほぼ同等の高級小型乗用車1台を組立てるのに、なんと90時間もかけているのである！ しかも、驚くべきことには、90時間のうち20時間が、一旦出来上がった車のリペア及びワーク(修理と手直し)に費やされているのだ。つまり、この西独メーカーでは、前述日系メーカーの総組立所要時間の1.5倍もかけて、クラフツマンが欠陥車の修復に従事しているのである。コスト上の差は歴然としている。無論、この西独車は、時速200キロ近い巡航速度を難なくこなし、最終品質、高級感とも

図3 中・小型量産乗用車のモデル・ミックス・インデックス*



* この数値が大きいかほど、混流生産の度合、すなわち組立工場のアレンジ能力が高いことを示す。

図4 中・小型乗用車アSEMBリー工場の完成車リペア・スペース



“アクセプタブル”ではあるが、もし前述の日系メーカーが同じ生産性、同じ「作り込み」技術をもって、こうした高級車生産に本格的に参入したとしたら、少なくとも経済原則上の勝敗は目に見えている。(Consumer Reports, April 1990の長期信頼性データによれば、90時間手間暇かけて作られるこの西独車のリライアビリティは、13時間で工場から出て来る先の日本車にはるかに及ばないことが判明している。)

ちなみに、西独のある実態調査によると、ロードサイド・ブレイクダウン(路上故障)の少なさにおいて、日本の大衆小型乗用車が上位3位までを独占する一方、西独の代表的最高級車2車種が、惨憺たる結果に終わったことが判明している(Car, August 1988, p.9)。

工場における完成車のリペア・スペースについても言及しておこう。元来完成車が最終検査を百%クリアしていれば、リペア・スペースなど必要ないはずなのだが、1台当り部品数万点にも及ぶ自動車の場合、これは至難の技である。どうしても、ある程度のフロア・スペースが修理・手直しにあてがわれることになる。そして、このリペア・スペースの大小が、自動車組立工

場における「品質作り込み」実施度の明快な指標となる。

図4は日米欧カーアSEMBリー諸工場の、それぞれの工場総床面積に占めるリペア・スペースを、パーセントで表わしている。ここでも、やはり日米欧の序列は変わらない。日本のベスト値である1%に対し、欧州のワースト・パフォーマンスが、組立工場総床面積の実に25%を修理・手直しに用いていることは印象的である。

コンポーネンツ・クオリティー

次に納入部品のクオリティー・データを検討してみよう。表1は、図2と同じ原資料を用い、アSEMBリー工場に納入される自動車部品を7カテゴリーに分類し、日米欧の部品品質の比較をしたものである。左のコラムは、完成車が消費者の手元に渡った後、最初の3カ月間に百台中何台、各々の部品カテゴリーでトラブルが発生するかを示す。右のコラムは、比較を容易にするため、日本を百とした場合の米欧の相対スケールを表わしている。このデータによれば、唯一、トランスミッションで北米が僅かに優位に立っている以外、すべてのカテゴリーで日本

表 1 中・小型量産乗用車の部品品質*

部品カテゴリー	百台当り不良件数			インデックス (日=100)		
	(日)	(米)	(欧)	(日)	(米)	(欧)
エンジン	13.3	19.2	27.8	100	144	209
トランスミッション	7.9	7.5	12.5	100	95	158
空調器類①	7.3	8.5	13.6	100	116	186
電気系部品類②	5.1	6.9	13.4	100	135	263
ゲージ類③	2.4	5.7	12.5	100	238	521
イン・トリム類④	2.6	4.5	9.2	100	173	354
ラジオ	6.6	7.3	13.4	100	111	203
計	45.2	59.6	102.4	100	132	227
エンジン、トランスミッションを除く計	24.0	32.9	62.1	100	137	259

- ① ヒーター、デフロスター、エア・コンディショナー、ファン。
 ② パワー・ウィンドー/ドア・ロック/シート、ワイパー、イグニッション・スイッチ。
 ③ フュエル/スピード・メーター類、ウォーニング・ライト。
 ④ シート、シート・アジャスター、ドア内貼り、グラブ・ボックス。

* 1988年 J・D・パワー・ニュー・カー・イニシャル・クオリティー・サーベイより。カテゴリー分類は J・F・グラフチェックによる。

が勝っている。エンジン、トランスミッションといった通常カーメーカーで内製される部品を除くと、欧州車の組付け部品は、日本に比べ、2.6倍の欠陥率を示している。また、エンジン、トランスミッションを含めると、欧州車は、購入3か月以内に、平均して必ず一件の部品故障を生ずるのに加え、先の図2に見たように、必ず一件の組立欠陥を露呈することも知れる。

さらに、ここでは深く立ち入らないが、欠陥の内容を見ると、日本車ではウィンド・ノイズやトリム・レベルでの比較的軽度な非機能欠陥が多いのに対し、欧米車では、エンジン、トランスミッション、電気系統、ブレーキなど、下手をすると命にかかわるような重要機能部品にも故障が多発していることを付け加えておこう。

ある欧州アセンブリー工場の実例

以上のデータ分析により、現在の日米欧、中・小型車アセンブリーにおけるパフォーマンスの違い、及び納入部品品質の実態が、総計的に浮き彫りにされた。次に、何故このような違いが出てくるかを、より具体的な例に即して吟

味してみよう。以下に呈示する欧州自動車組立工場の事例には、先に見たハード・データの背後に潜む諸問題が凝縮された形でちりばめられている。

図4が示したように、欧州では一般に「品質作り込み」の概念が未発達で、リペア・スペースをふんだんに用意し、一旦完成した半完成車を手間暇かけて直すことが慣行化している。ここに取り上げる欧州アセンブリー・プラントでは、それどころか、最終検査の直後に、コンペター駆動式のリペア・アセンブリー・ラインが設けられている。すなわち、最終検査では、1台もパスすることが前提となっていないのだ。あるデータ・ソースによると、1986年新型モデル投入直後のこの工場の最終検査における欠陥件数は、1台当り平均200件であった。1年後には平均50件にまで下がったが、その後大して変わらないという。このリペア・ラインはアセンブリー・プラント・レベルの修理・手直し段階であり、ここで直らぬ分は、さらに別棟のリペア専用工場に持ち込み、床の上に1台1台据え置いて、会社の総責任体勢の下に手直しする。

それでも修復し切れぬ車はお蔵入りだという。

何故こういうことになるのか? 理由は簡単だ。組立工は「品質作り込み」など一切教えられていない。検査は検査工の、修理は修理工の仕事、組立工は組付けさえしていればよい。部品のスペックが英国向け、フランス向けと異なっている、サイズが同じで取付け具合が同じならば、お構いなくどんどん組付けてしまう。時々付け忘れる。面倒くさい。どうせ検査のやつらの仕事だ。俺の知ったことか…

ライン上の各車ボンネットからは、A4大のピンク・シートがぶら下がっている。トヨタでは「貼り紙」、GMでは「ブロードキャスト」と呼んでいる例の車ごとの個別仕様に合せた部品組付けを提示する情報カンパンの一種だ。だが、ここでは何かが違う。案内役の現地人マネージャーはピンク・シートを一枚持って来て説明した。見ると、1. オートマチック・トランスミッション、パーツ・ナンバー〇〇〇(〇国向け仕様)、2. バッテリー、パーツ・ナンバー〇〇〇〇、3. ヘッド・ランプ、パーツ・ナンバー〇〇(〇国向け)、4. …などと、計20アイテムほどを、すべて言葉で記入してある。しかも、個々のタイプ文字はタテヨコ各0.25センチ位でしかない。これは、今日多くのアSEMBラーで採用している上下10センチ大の単純化された記号や数字による分かり易い表示とは対照的だ。しかも、工場内は暗く、アSEMBリー・ラインは常に動いている。おまけに、組立工の多くが読み書きが不得手だときている。注意深く観察した結果、遂に誰一人としてこのピンク・シートに注意を払っている工具を発見することが出来なかった。

午前シフトが終わる10分前には、ラインは完全に止まり、工具の姿はすでになかった。長年

の慣習だという。(対照的に、1987年に筆者が訪れた欧州進出日系アSEMBリー工場では、時刻きっかりにラインが停止し、現地人の制服姿の工員が歩いて社員食堂に向っていた。)

さらに、この欧州系アSEMBリー工場では、工員による盗みが常習化しており、盗難ベスト5は、カーラジオ、タイヤ、トランスミッション、エンジン、そして驚くべきことにクルマの「お持ち帰り」(月に1~2台)だという。会社側では盗難防止のため、私服警備員を雇い、工場内を巡回させている。

こうした状況から生み出される製品の品質が良い筈はない。事実、ある米国の調査によると、全米で売られている計約150種の乗用車のうち品質面でのブービー賞を、1985、86年ともあるフランス車が、1987年はユーゴスラビア車が取ったが、この欧州工場製造車が、アメリカに本格的に輸出され始めた翌年の1988年には、他を断然引き離し、最下位に輝いた。新車購入後3カ月間に起こる百台当りの総欠陥件数は、日本車の平均144件(北米製日本車も含む)、アメリカ車の平均176件に対し、この欧州車はなんと515件であった(1988年J・D・パワー・ニュー・カー・イニシャル・クオリティ・サーベイ)。つまり、この車のオーナーは、最初の3カ月間に、平均して5件以上のトラブルに悩まされる計算になる。

このメーカーの重役たちは、1980年代半ば、自分たちの乗るカンパニー・カーは必ずしも自社製品でなくともよいよう規定を変える動議を出したが、会長に一喝されたという。

この欧州工場を子細に観察し、各種データを比較検討し、さらに、そのサプライヤー関係も実地に調べ上げた結果、開発途上国をも含めて、筆者の知るあらゆるアSEMBリー・プラントの

中で最悪の部類に属するという結論に達した。

何がまずいのか

極端な例のみを引用して一般論に結びつけるのは危険である。事実、筆者は多くのより良い欧州自動車工場の事例を知っている。しかし、先に検討した生産性、品質、多種混合度、リベアに関するハードな証拠、及び筆者の長年の実地検証に鑑み、この欧州アセンブリー・プラントの事例には、欧州自動車生産システムに広く見られるある一定の諸問題が、誇張された形で含まれていると言えよう。以下その点を手短かに検討してみたい。分析の視点は、経営哲学、労使関係、サプライヤー関係の3つに絞る。

1. 前述した品質作り込み軽視の姿勢は、そのルーツを探っていくと、とどのつまり、この問題を、製造面ではなく、品質補償費というファイナンス面で解決してしまおうという安易な経営哲学に裏打ちされていると言えよう。ある欧州カーメーカーのマネージャーたちは主張する。客がすべての不良に気付く訳ではないし、気付いたからといってクレームして来るとは限らない。文句を言う客がいたらディーラーサイドで補償費落として直せばよい。その方が工場レベルで不良率を数%下げるよりずっと安上がりだし、土台これは“スモール・プロブレム”なのだ、と…

この欧州メーカーに長期滞在し、内部からつぶさにその経営姿勢を観察したある日本カーメーカーのマネージャーは言う。

「品物を作って売らなきゃいけないのに、彼らの態度はまるで商売じゃないみたいです。この工場でもお客がどうこうっていう話は全く聞かないんです。客のことはサービス部門に任せっきりです」

「日本だと、工場の人たちだって、いつもお客さんがどう感じているか気にしてますよ」

また、別の日系カーメーカーの欧州駐在セールス・マネージャーは証言する。

「うちの現地ディーラーからよく半分冗談、半分真剣に文句を言われるんですよ。おたくの車は全然こわれぬ。アフターサービスに戻って来ないから商売にならないよ、って」

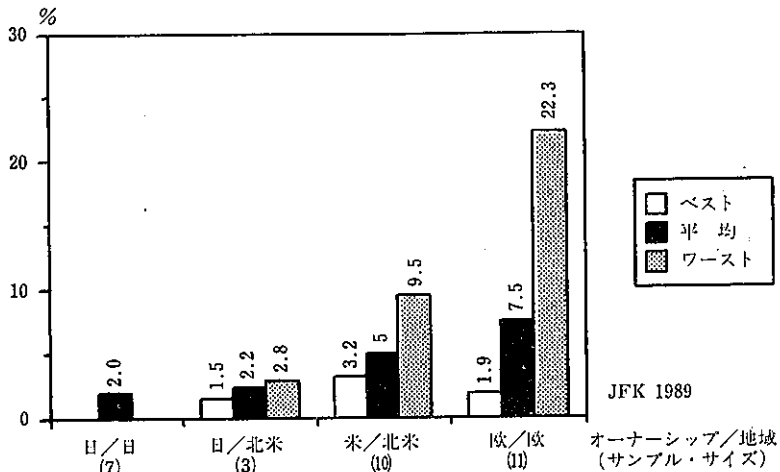
経営陣が品質問題をファイナンスの範疇でしか捉えない悪習を改めない限り、そして、「品質の作り込み」を現場に徹底せぬ限り、作業者は「誤組み」し続けるであろう。そして、その根底にあるのは「客無視」の哲学である。

2. 先に見た工員の行動様式——杜撰な組付け、ピンク・シートの無視、終了時間前の消散、盗み、などは、すべてある1つの重要なメッセージの現れだと言えよう。すなわち、労働者の経営に対する反抗、これである。彼らは身をもって、経営権力に対する不信を表明しているばかりでなく、積極的にそれを否定してかかっているのではないか。

筆者は欧州の労働者が生来戦闘的であるという非現実的な仮説はとらない。ましてや、彼らの表面的な杜撰さが、労働者階級の血に根付いているなどとは微塵も想定しない。同じ欧州の地で現地人を雇いながら、先に触れた日系自動車組立工場の労使関係は非常に良好である。他産業においても、現地進出の日系企業は、押し並べて優れた労使関係を実現していることが報告されている(ホワイト=トレバー『ジャパニーズ・カンパニー』光文社、1986年参照)。

ある工場の労働者の行動様式は、裏返せばそこにおけるマネジメントの諸能力とのシンメトリーではあるまいか。もし経営陣が健全かつ合理的な経営哲学を持ち、日々それを身をもって

図5 中・小型量産乗用車アSEMBリー工場のアンスケジュールド・アブセンティーズム*



* 無断及び24時間以内の通知による年間平均欠勤率。

実践し、真剣に業績の向上を追求する場合、そして、そのために労働者の協力を最大限とつづける努力を惜しまぬ場合、例の役立たずのピンク・シートなど2日と存続せぬであろう。一旦作ってしまった車を、さらに「アSEMBリー・ライン」に載せて、作り直す工程など一挙に撤廃してしまうであろう。かわりに、ポカヨケを地でいく「貼り紙」が充満し、「品質作り込み」が徹底的に教育されるであろう。労働者は、個々の仕事のエキスパート、経営のパートナーとして扱われ、彼らのサジェスションはふんだんに採用されるであろう。事実、海外の多くの日系工場では、現地人を使ってこれらのことを日々実践しているのである。

成功する工場は、いかなる国で、いかなる労働力を使おうとも、競合者に抜きん出てこれらのベシクを守り、かつ実践する。エクセレント・プラントでは、必ずや工員の志気が高く、マネジメントに対する肯定、サポート、協力度も高いであろう。

その現れの1つとして、世界の自動車工場のアブセンティーズム(欠勤率)に関するオリ

ジナル・データは、次のようなディフェレンシャルを示したので挙げておこう(図5)。平均レベルで、日本本土工場2%、在北米日系工場2.2%、北米工場5%、そして、欧州工場7.5%である。やはり、日本本土の工場が著しく低い欠勤率を示しているばかりでなく、北米進出の日系工場でも数値がさほど変わらないことは特筆に値しよう。欧州工場の平均欠勤率は日本の約4倍である。さらに欧州のワースト、22.3%は日本の平均値の実に11倍である。

他のいかなる主観的データ(例えば、ジョブ・サティスファクションに関するもの)にも増して、こうした欠勤率の差は、ワーカーマネジメントに対する「肯定度」を測る有力な客観的指標と考え得る。その肯定度の高低が、先に見た生産性、品質などの諸要素と有効な相関関係にあることは想像にかたくない。

サプライヤーの苦悩

3. 労使関係について論じたことは、さらに敷衍してサプライヤー関係にも当てはまる。すなわち、合理的な経営方針は、必ずや共棲的サ

プレイヤー関係を指向し、長期的なシナジー効果を実現するであろう。アメリカで多くの現地サプライヤーを使い、見事な品質を保持しているある日系カーメーカーの日本人購買部長は言う。「私共の購買方針は、お互いに協力しあいましょう、お互いに信頼しあいましょう、お互いに長期的にものを考えあいましょう、ということです。これを身をもって実践しています。この方針がおかしいということは絶対にありません。アメリカでも支持は一緒です」(1989年3月現地インタビュー)。逆に、まずい経営は、この分野においてもミス・マネジメントを繰り返し、競争力の低下をもたらすであろう。

前述の欧州カーメーカーは、筆者の訪れたほとんどの欧州部品メーカーから、一致して「最悪」、「お話しにならない」との烙印を押されていた。

しかし、問題はこの会社に限らない。国際水準に照らし、欧州車部品品質の低さは、先の表1に見た通りである。この事実、欧州パーツ・メーカー全体としての平均的製造技術レベルの低さもさることながら、カー・アSEMBラーによるサプライヤー関係のミス・マネジメントの所産としても捉えられるのではあるまいか。この点を検討してみたい。

米国自動車産業における購買組織の機能と目的間のミスマッチについては、すでに論じた(西口敏宏「産業国家アメリカの復権を占う——ビッグ3は自動車市場を奪還できるか」、『エコノミック・トゥデイ』1988年春号)。すなわち、時代の要請に従い、旧来の近視眼的な「買い叩き」購買(それは値段と共に品質をも下げる方向に働いた)から、よりプログレッシブな「共棲的」購買へと主軸が移動したにもかかわらず、米国の購買諸機能は、「垂直的統合」時代のまま硬直化し

ており、新たな任務を全うしていない。さらに、米国バイヤーは、社内外とのコーディネーション及び外注指導能力を欠き、新しいシステムの遂行者とはなっていないことが指摘された。

ヨーロッパはどうか? 筆者のフィールドワークは、この分野でも、欧州が米国と並んで、あるいはそれ以上に未発達であること、もしくは、かなり異なったアレンジメント及び慣習が今なお支配的であるという事実を明らかにした。

日米との、とりわけ日本との違いを浮き立たせるため、端的に述べよう。欧州自動車部品業界は、一方で、一握りの巨大メーカー(例えば、ボッシュ、ヴァレオ・グループ、ルーカス)の独壇場であり、ほとんど彼らが価格、仕様の決定権を握っているといっても過言ではない。これらコンポーネツ・メーカーのノウハウは、広範にはりめぐらされた特許権により、厚く保護されている。多くのカーメーカーは出来合いの部品を買って来て、部品に合せて車を作る。購買契約は通常1年から3年に及ぶ。他方、無数の中小部品メーカーも各国に併存する。これらの会社の多くは、古典的な「下請」であり、1年毎の「入札」(イギリス英語に言う“tender”)に、競合メーカーに交じって参加する。(あるいは、カーメーカーからの「取引継続通知」によって一方的に現状の取引条件が更新される場合もある。)選択規準はほとんどの場合プライス・オンリーである。否、「入札」という言葉が通常意味するほど公正ですらないこともある。実際は、カーメーカーがある中小メーカーにアプローチし、スペックを与えて部品を作らせ、安く上がる方法を考えさせ、ある程度固まってくると、その情報をそっくり他の複数の競合メーカーに流し、値段を競わせるということが頻繁に起こる。そして、最低価格をつけた会社が最終的に仕事を

取る。ただし、商売上のコミットメントは長くとも通常1年であり、明確な契約書すら存在せず、数週間ごとの「スケジュール」だけで転がしていくケースも多い。(あるイタリアのサプライヤーは、こうした状況をさして「シェイク・ハンド」コントラクトがあるだけだ、と表現した。)この場合、いつでも打ち切り可能であるし、事実中小部品メーカーのスイッチングがしばしば起こる。

たとえ、契約書が存在する場合でも、部品購入数量及び購買価格を明示することはほとんどない。通常カーメーカーは、「当社は、この特定部品に関し、当社年間必要量の〇〇%を貴社から購入することをいとわない」といった、最も拘束力の少ないコミットメントしか契約書に折り込まない。従って、期待数量に及ばなくとも、部品メーカーは文句を言えない。また、プライスについても「コンペティティブでなければいけない」という表記のみで、金額を明示しない場合が多い。従って「コンペティビネス」の解釈次第で、サプライヤーが一方向的に切られることがままある。実に弱い立場である。(こうした事実は、いくつかのバリエーションを含みながらも、欧州諸国で認められた。)

さらに、製図能力のあるもう少し大手の部品メーカーに対しても、カーメーカーは図面そのものの所有権について、相手次第でその力関係を濫用する。例えば、部品メーカーにラフなアイデア、スペック、スケッチを与える。後者は、安く出来るようにそれらに変更を加え、効率のよい製造方法を考慮に入れた上、設計図を引く。この段階では、図面の所有権は部品メーカーに属する。また、カーメーカー側で不採用と決定した場合にも、図面は部品メーカーに戻される。では、採用となった場合はどうか？

驚くべきことに図面からこの部品メーカーの社印は消え、カーメーカーの社印に置き換えられる。すなわち、採用と同時に、部品メーカーが描いた図面は、そこに含まれたノウハウと共に一切合財顧客のものとなるのだ！ しかも、こうした工業所有権の一方向的譲渡の条件が、最初から設計図に明記されるケースが多いのである。(西ドイツにおけるフィールドワークからの実例。)

ある西ドイツの鋳造下請業主はこう慨嘆した。「カーメーカーはうちのすべてのノウハウを取り上げ、その利益を全然こっちに戻してくれません。彼らはうちの原資をタダで利用して、自分たちのテクノロジーを開発するのです。そして、われわれの血の最後の一滴まで絞り採ろうとします」

また、フランスのあるカーメーカーの購買マネージャーも率直に告白する。

「われわれは、部品開発にしても、購買慣習にしても、ジャスト・イン・タイム・デリバリーにしても、サプライヤーを“キャッチ22”の状況に追い込むのが得意なようです」

このような欧州型のサプライヤー・マネジメントは、ある意味で伝統的な米国型購買モデルのミラー・イメージとも言えよう。確かにそれは、カーメーカー利益独占を許し、一部巨大サプライヤーを除く多くの部品メーカーに対する強力なバーゲン・パワーを温存したかもしれない。そして、競争の激しい欧州市場での、ナショナル・チャンピオンたちの台頭と群雄割拠をもたらしたかもしれない。だが、品質問題はどこへ行ってしまったのか… 中小企業における漸進的イノベーションはどうなったのか… 強圧的な取引関係が、部品メーカーによる地道な改善意欲を殺ぐ方向に働きはしなかったか…

先に見た欧州車部品品質の劣悪さは、ヨーロッパ

ッパ型購買モデルの否定的所産の1つであるとも言えよう。

終わりに

本稿で明らかとなったように、平均レベルで見ると、欧州の自動車組立工場は、生産性、品質、多種混合生産、リペア・スペース、欠勤率など多くの指標で、日本はおろか北米と比較しても、競争力を欠くことが証拠付けられた。さらに、納入部品のクオリティも劣ることが分かった。

こうしたパフォーマンス上の劣位の背景には、「品質作り込み」をないがしろにし、「品質補償費」というファイナンスの問題にすげかえて解決してしまおうという「逃げ」の経営哲学があることが指摘された。そして、かような安易な手段に頼るマネジメントに対する不信の現れとして、組立工が様々な反逆行動に訴え、ますます品質、生産性を低下させるといった悪循環もあらわとなった。最後に、カー・アSEMBラーによる強圧的な外注関係マネジメントが、一部巨大会社を除き、多くの部品メーカーの企業家精神を殺ぎ、共棲どころかむしろ敵対関係を生み出しているという実態も明らかとなった。

かような諸事実から予測し得る近未来のシナ

リオ——それは決して楽観的なものとは言えない。周知の如く、日本のカーメーカーは、1992年欧州統合に焦点を当て、現地生産計画ないし拡充を着々と実行に移しつつある。一部欧州メーカーは、まっとうな競争を避け、さらなる稀少性・高価額化を追求しつつ、ニッチ・マーケットの高みに逃げ込もうとしている。だが、すべての会社がランボルギーニやアストン・マーティンを作れる訳でもあるまい。一方、欧州量産車メーカーはどうするのか？ 現今の欧州数カ国における日本車輸入制限が EC レベルで緩和（ないし撤廃）の方向に向かい、日系現地生産工場が本格的稼働を始める1990年代において、現在のような高価格・低品質の欧州製中・小型車が競争に耐え得る範囲は、散発的反日キャンペーンによって守り切れる領域をはるかに越えてしまっている。

生産力、競争力の圧倒的な差が、個別の企業努力の範囲を越え、“ジェネリック”な問題であると認知された場合、残念ながら、考え得る最も短絡的なシナリオ、すなわち強引かつ古典的な保護主義への傾斜が訪れるであろう。われわれの歴史は、自発的な生産諸力と、意図的な政治経済の枠組との、危うい均衡のはざまで作られてゆくのであるから。