

〈論文〉

戦後イギリス自動車産業の再編成

中本和秀

はじめに

戦前の1930年代に「ビッグシックス」をもってその独占体制を確立したイギリス自動車産業は、第二次大戦後、新たな戦後の特殊条件下に著しい発展を遂げる。しかし1950年代半ばから60年代にかけて、国内におけるアメリカ系企業の前進と海外における他の主要生産諸国との競争によって、イギリス民族系企業は後退と再編成を余儀なくされる。そして1952年のBMCを皮切りに1968年のBLMCを頂点とする民族系企業の総結集が行われる。本稿ではその推移を追跡してその独占再編成としての性格、意義、問題点を分析する。

第1節 戦後期の発展；1945～1955年

(1) 戦後の諸状況と発展

1939年の第二次大戦の勃発は、自動車生産に一大変化をもたらした。乗用車生産は非常に低い水準に落ち込み、逆に商業車生産は軍需によって記録的水準にまで増大した⁽¹⁾(表1参照)。自動車製造企業はその既存の生産能力および新設能力を広範囲にわたる軍需物資の生産に充用した。そしてその増大した生産能力の大半を戦後に持ち越すことになった。これによって戦後直ちに戦前最高水準を突破する生産の拡大が可能とされた⁽²⁾。

戦時から平時への生産の転換は、イギリス自動車産業においては困難をともしつつも非常に急

表1 第二次大戦下の自動車生産

年	乗用車	商業車
1935	349,316	91,942
1938	341,000	104,000
1940	1,949	131,920
1941	5,117	140,313
1942	5,468	155,054
1943	1,649	147,669
1944	2,108	130,847
1945	16,938	122,467

(出所) Central Statistical Office, *Annual Abstract of Statistics*, H. M. S. O., No. 84, p. 158.

速に遂行された。1946年に乗用車生産は戦後最高水準の1937年実績の半分以上にまで回復した。1949年には戦前のピークを凌駕して1950年にはそれを3分の1上回った。また商業車生産は既に同期間に戦前水準を上回る水準にあった(表2参照)⁽³⁾。

次に他の主要生産国とその生産回復のテンポを比較してみよう。表3にみられるように乗用車部門の1945年の生産回復はイギリスが群を抜いている。また1949年になるとイギリスはアメリカ、イタリアとならび戦前水準を超えている。それに対してカナダ、フランス、ドイツはまだ戦前水準を回復していない。乗用車部門におけるイギリスの生産回復は他のヨーロッパ主要生産諸国に比べて著しいことがわかる。

商業車生産はカナダを除いてヨーロッパ三国およびアメリカに先駆けて、イギリスは1945年に戦前水準を上回った(表4参照)。これは表1にみられたように、戦時下において既に生産能力の増大によって戦前水準を突破していたこと、および戦争による破壊がヨーロッパ諸国より比較的軽微であったために生産能力を戦後に持ち越すことができたことによるものであった。しかし1947年にはドイツを除くすべての主要生産国が戦前水準を上回った。戦争による破壊の著しかったヨーロッパにおいても商業車の生産回復が著しいことは、戦後の経済復興のために各国において商業車生産が重視されていたことを示している。この点が乗用車生産の場合と異なる。

表2 戦後の生産回復

年	乗用車	指数 (1937年=100)	商業車	指数 (1937年=100)
1937	390,000	100	118,000	100
1945	16,938	4.3	122,467	104
1946	219,162	56	146,120	124
1947	287,000	74	154,670	131
1948	334,815	86	173,302	147
1949	412,290	106	216,373	183
1950	522,515	134	261,157	221

(出所) Central Statistical Office, *Annual Abstract of Statistics*, H. M. S. O., No. 84, p. 158, No. 88, p. 181, A. Silberston, 'The Motor Industry', in D. Burn ed., *The Structure of British Industry*, Cambridge University Press, 1958, p. 4, Table 4.

表3 主要生産国の生産回復テンポ指数比較 (乗用車)

年/国	イギリス	アメリカ	カナダ	フランス	ドイツ	イタリア
戦前最高水準	100 (1937年)	100 (1929年)	100 (1929年)	100 (1929年)	100 (1938年)	100 (1937年)
1945	44	15	1	1	—	3
1947	74	78	82	31	4	41
1949	106	112	95	89	38	107
1950	134	145	140	122	78	166
1951	122	116	139	152	96	195
1952	115	95	140	175	109	187
1953	153	133	181	176	133	234
1954	197	121	139	210	187	297

(出所) A. Silberston, *op. cit.*, pp. 4-5, Table 1, Table 2より算出。

表4 主要生産国の生産回復テンポ比較 (商業車)

年/国	イギリス	アメリカ	カナダ	フランス	ドイツ	イタリア
戦前最高水準	100 (1937年)	100 (1937年)	100 (1929年)	100 (1929年)	100 (1938年)	100 (1937年)
1945	103	73	222	79	—	80
1947	134	139	154	169	21	180
1948	185	127	168	233	88	210
1950	223	150	180	238	136	270
1951	219	160	225	300	162	260
1952	205	136	253	307	192	250
1953	203	135	202	300	183	310
1954	228	117	115	371	245	360
1955	289	140	134	390	308	380
1956	253	124	168	390	345	360

(出所) A. Silberston, *op. cit.*, pp. 4-6, Table 1, Table 3 より算出.

各国別の戦前との比較によると、このように相対的にイギリスの回復は早い。他の主要生産国も1950年前後にはイギリスと遜色ない回復を示している。次ぎに生産の絶対量の各国比較をみよう。

表5および表6をみると、乗用車、商業車ともにアメリカを除くとイギリスが生産絶対量では1955年まで他の主要生産国を上回る実績を上げている。こうして戦後の世界中の自動車不足、自動車需要を前にして、その充足が可能であった国はアメリカを除けばイギリスをおいて他になかったのである。事実後述するように、イギリスは戦争直後期に世界最大の輸出国の地位につくのである。

しかしこのような他の主要生産国に比してテンポの速いイギリスの生産回復ではあったが、原材料不足と労働力不足によって戦後の生産水準は、1949年まで1937年の戦前のピークを下回っていた。1940年代末でも乗用車生産は生産能力の65%を超えることはなかった。それでもヨーロッパ主要生産国と比べて相対的に回復が速かったのは、イギリスのこの産業に対する鋼配給が全体の13%を割り当てられていて、フランスの5.5%などと比べて条件に恵まれていたことによる⁽⁴⁾。それは政府が自動車産業に輸出ドライブを期待していたことを反映している。

こうして戦後期の10年間の生産拡大は、原材料不足(特に鋼板の)にもかかわらず持続的に進んでいった。この時期のイギリス自動車産業の動向の特徴は、各企業間の「生産競争」と輸出の発展である。

この時期の企業間の競争は販売競争というよりもむしろ生産競争という形をとった⁽⁵⁾。「1945年以後の乗用車の世界的規模での不足は、生産者側に売り手市場を与えていた。主要な問題は需要ではなくて供給であった」⁽⁶⁾。従って個々の企業が市場シェアを拡大することは、生産量をどれだけ増大させるか、従って鋼の配給をいかに多く獲得するかにかかっていた。

戦後の原材料不足下の生産競争は、この産業の構造に大きな影響を与えた。充足されていない市場に対して供給を確実に行う必要性が、各企業をしてボディ確保のためのボディメーカーの吸収合併を促したのである⁽⁷⁾。それは以下の如くである。

1944年 The Morris Garages Ltd. ----- Charles Raworth & Sons Ltd.

1946年 Austin Motor Co. Ltd. ----- Vanden Plas (London) Ltd.

表5 戦後主要国の乗用車生産 (単位1,000台)

年/国	イギリス	アメリカ	カナダ	フランス	ドイツ	イタリア
戦前最高水準	390	4,587	203	211	277	61
1945	17	70	2	2	n.a.	2
1947	287	3,558	167	66	10	25
1949	412	5,119	192	188	104	65
1950	523	6,666	285	257	216	101
1951	476	5,337	283	320	267	119
1952	448	4,337	285	370	301	114
1953	595	6,117	365	371	369	143
1954	769	5,559	282	444	518	181
1955	898	7,920	375	560	706	231
1956	708	5,816	374	663	848	280

(出所) A. Silberston, *op. cit.*, pp. 4-5, Table 1, Table 2 より作成.

表6 戦後主要国の商業車生産 (単位1,000台)

年/国	イギリス	アメリカ	カナダ	フランス	ドイツ	イタリア
戦前最高水準	118	893	59	42	66	10
1945	122	656	131	33	n.a.	8
1947	158	1,240	91	71	14	18
1949	218	1,134	99	98	58	21
1950	263	1,337	106	100	90	27
1951	259	1,428	133	126	107	26
1952	242	1,218	149	129	127	25
1953	240	1,206	119	126	121	31
1954	270	1,042	68	156	162	36
1955	341	1,249	79	164	203	38
1956	299	1,104	99	164	228	36

(出所) A. Silberston, *op. cit.*, pp. 4-6, Table 1, Table 3 より作成.

1947年 Birmingham Small Arms Co. Ltd. ----- Hooper & Co. Ltd.

1947年 Birmingham Small Arms Co. Ltd. ----- Barker & Co.

1947年 Morris Motors Co. Ltd. ----- Thomas Butlin & Sons.

1947年 Ford Motor Co. Ltd. ----- Kelsey-Hays Wheel Co.

1953年 Ford Motor Co. Ltd. ----- Briggs Motor Bodies Ltd.

1953年 British Motor Corp. Ltd. ----- Fisher & Ludlow Ltd.

1954年 Birmingham Small Arms Co. Ltd. ----- Carbodies Ltd.

1954年 David Brown & Sons Ltd. ----- Tickford Ltd.

1953年春のフォードブリッグスの合併は、同年にBMC (British Motor Corporation Ltd) をして対抗的にフィッシャー&ルドゥローの合併を行わせることになった。これら大規模ボディメーカー二社が吸収合併されたことで、この産業の独立ボディメーカー大手は、プレスト・スチール (Pressed Steel Co. Ltd) を残すのみとなった。スタンダード社はそのボディのほとんどをフィッシャー&ルドゥローから調達していたが、この結果小ボディメーカーのマリナーズ (Mulliners) と

長期協定を結ばざるを得なかった。また新型車のボディ供給をプレスド・スチールに依頼することとなった⁽⁸⁾。

この時期にいかほどボディ供給確保が重大であったかは、独立小メーカーのジョウウィット (Jowett) が1954年にボディ確保の困難が原因で破産したことからも理解されうる⁽⁹⁾。大メーカーによるボディメーカーの統合は、独立小メーカーへのボディ供給を圧迫していたのである。このため大衆市場で独立小メーカーが急速に後退していった⁽¹⁰⁾。

次に輸出面を見よう。イギリス自動車産業は、第二次大戦後に初めて輸出産業としての位置づけを与えられた。第二次大戦末期、イギリス政府は戦後の大規模な復興計画を立案するにあたって、経済再建に必要な輸入を賄うための十分な外貨獲得を重要な課題とした。当初綿業などの伝統的輸出産業にこの課題を担わせようとしたが、既にこのような旧主要産業は、商業的にも技術水準においてもそれだけの力を持っていないことが判明した。一方、戦後は世界中で大規模な自動車需要が予想されていた。こうして自動車産業が輸出ドライブの最先端に位置づけられることになった⁽¹¹⁾。政府の自動車産業に対する輸出圧力は、企業ごとの年間輸出割り当ての設定を通して行われた。その割り当てが達成されなかった場合は、その企業に対する鋼の配給を削減する措置をとるという徹底した圧力が加えられるものであった。ただし実際にはこのような削減措置は行われなかった⁽¹²⁾。

このような政府による輸出産業としての位置づけのもとに、戦後のイギリス自動車輸出は早くも1946年に両大戦間期の最高水準をしのいだ。戦前においてピークを示した1937年の輸出水準に比べて戦後のピークとなった1950年には輸出台数で乗用車が約5倍、商業車が約7倍となっている。世界輸出市場に占めるイギリスのシェアは、1937年の15%弱から一躍52%まで上昇した⁽¹³⁾。乗用車輸出台数は1949年から1955年まで世界最大となり、商業車は1950年にアメリカを抜いて第1位となる。乗用車・商業車合計輸出台数でも、1949年から1955年まで世界第1位を保持した(表7、表

表7 主要生産国の乗用車とシャシーの輸出 (単位1,000台)

	イギリス	アメリカ	カナダ	フランス	イタリア	ドイツ
1929	39	340	65	39	24	5
1932	32	41	10	14	6	9
1937	78	229	44	20	26	52
1938	68	162	40	19	18	65
1946	87	117	23	20	n.a.	n.a.
1947	143	267	42	58	10	n.a.
1949	258	140	17	76	15	14
1950	399	120	24	89	20	69
1951	369	217	37	93	29	91
1952	310	141	42	83	25	100
1953	302	154	28	81	30	138
1954	366	173	7	101	41	231
1955	373	212	12	133	69	357
1956	318	175	14	151	78	421
1957	403	141	16	219	111	502

(出所) G. Maxcy & A. Silberston, *The Motor Industry*, George Allen & Unwin, London, 1959. G. マクシー・A. シルバーストン著 今野源八郎・吉永芳史訳『自動車工業論』東洋経済新報社、1965年、265頁、付録D第7表。

8, 表9参照)。

このような輸出の躍進は、政府の厳しい輸出圧力もあったが、戦争直後期の特殊条件がイギリスに幸いしたこともある。戦後の巨大な世界的規模での空前の自動車需要が存在していた。しかしヨーロッパの自動車産業、特にドイツのその復興が当初比較的遅れていた。また、戦前最大の輸出国のアメリカは、戦後ブームによる国内需要にその生産の大半を吸収されていた。そしてまた世界的ドル不足によって輸出を妨げられていた。この結果、アメリカの残した空隙を埋めることのできたのは、この時期にはイギリスだけであったのである⁽¹⁴⁾。

こうして政府の政策的圧力と戦争直後期の好条件によって、イギリス自動車産業の輸出は躍進していった。同時にそれは戦前の輸出とは異なった諸特徴を示すようになった。第一に、輸出の総生産台数に占める比重が非常に高まったことである(表10参照)。戦前期の輸出のピークを示した

表8 主要生産国の商業車とシャシーの輸出(単位1,000台)

	イギリス	アメリカ	カナダ	フランス	イタリア	ドイツ
1929	9	195	37	10	—	3
1932	8	25	3	2	neg.	2
1937	21	166	22	5	8	13
1938	16	116	17	4	2	13
1946	46	168	45	13	n.a.	n.a.
1947	50	267	42	26	1	n.a.
1949	93	134	12	26	3	1
1950	146	131	10	29	2	15
1951	137	216	23	32	3	29
1952	128	155	38	24	1	37
1953	111	134	17	23	1	40
1954	127	185	4	31	3	67
1955	158	177	6	30	5	68
1956	146	198	5	25	9	79
1957	146	194	4	33	8	82

(出所) G. Maxcy & A. Silberston, 前掲邦訳書 265-266頁, 付録D第8表。

表9 乗用車・商業車(及びシャシー)合計輸出台数(単位:1,000台)

年	イギリス	アメリカ	カナダ	フランス	イタリア	ドイツ
1946	133	285	68	33	n.a.	n.a.
1947	193	534	84	84	11	n.a.
1949	351	274	29	102	18	15
1950	545	251	34	118	22	84
1951	506	433	60	125	32	120
1952	438	296	80	107	26	137
1953	413	288	45	104	31	178
1954	493	358	11	132	44	298
1955	531	389	18	163	74	425
1956	464	373	19	176	87	500
1957	549	335	20	252	119	584

(出所) G. Maxcy & A. Silberston, 前掲邦訳書 265-266頁, 付録D, 第7表, 第8表より作成。

表 10 戦前・戦後の生産輸出比率比較 (単位: 1,000 台)

年	乗 用 車			商 業 車		
	生 産	輸 出	%	生 産	輸 出	%
1929	182	39	21.4	56	9	16.1
1932	171	32	18.7	61	8	13.1
1937	390	78	20.0	118	21	17.8
1938	341	68	19.9	104	16	15.4
1947	287	143	49.8	158	50	31.6
1949	412	258	62.6	218	93	42.7
1950	523	399	76.3	263	146	55.5
1951	476	369	77.5	259	137	52.9
1952	448	310	69.2	242	128	52.9
1953	595	302	50.8	240	111	46.9
1954	769	366	47.6	270	127	47.0
1955	898	373	41.5	341	158	46.3
1956	708	318	44.9	299	146	48.8

(出所) G. Maxcy & Silberston, 前掲邦訳書 260-266 頁, 付録D, 第1表, 第7表, 第8表より算出。

1937年には、乗用車生産の20%、商業車生産の17.8%が輸出された。それに対して戦後期のピークとなる1950年には、乗用車の76.3%、商業車の55.5%が輸出されている。第二に、輸出仕向け地の構成に変化がみられる。戦後、英連邦市場の比重が低下している。戦前の輸出市場は、大部分が特惠関税に保護された英連邦内にあった。1937年の全乗用車輸出額の85%が英連邦諸国向けであったのに対して、1947年のそれは58%に低下する(表11参照)。商業車についても同様の傾向が見られた⁽¹⁵⁾。なお、この英連邦向け輸出の比重の低下は戦争直後に特に著しく、年を経るにつれて再びその比率は高まる傾向が表11から読み取れる。第三に、自動車産業の輸出額がイギリスの総輸出額に占めるその比重を戦前と比較して約二倍に高めたことである(表12参照)。

輸出比率が高まることによって、イギリス自動車産業の発展は、その輸出動向によって大きく左右されることになった。また英連邦市場の比重の低下とその後再びその比重が高まる傾向とは、この時期の輸出拡大が戦前の保護市場を基盤とした緩やかではあるが着実な発展と比べ、一面では戦後期の好条件に支えられた戦前以上の発展を示しているが、同時に、その条件が消失するとともにその発展もストップするという一時的性格をも示していた。さらにイギリス総輸出額に占める自動車輸出額の比重の高まりは、戦後の輸出産業として自動車産業が位置づけられた政策の一定の成功を物語ると同時に、それ以上に、イギリス経済における自動車産業の占める比重が戦前と比べものにならないほど大きなものとなっていることを示している。イギリス自動車産業の輸出は、イギリ

表 11 イギリス自動車輸出総額に占める連邦向け輸出 (%)

	1937	1947	1948	1949
乗 用 車	85	58	62	69
商 業 車	73	44	59	61

(出所) D. G. Rhys, *The Motor Industry: An Economic Survey*, Butterworths, London, 1972, p. 148, Table 11, Table 14.

表12 総輸出額に占める自動車
輸出額の比率 (%)

年	%
1904	0.1
1912	0.7
1925	1.2
1929	1.5
1932	2.0
1938	3.0
1956	6.5
1957	7.4
1958	8.5
1959	9.3

(出所) Central Statistical Office,
Annual Abstract of Statistics, H.
M. S. O., No. 58, 70, 78, 83, 94~110
より作成。

ス国際収支を支える大きな柱となった。その浮沈は戦後イギリス資本主義のそれと同一機軸をなすことになったともいえる。

以上述べてきたように、イギリス自動車産業は、戦災によって再建の遅れたヨーロッパ主要生産国を尻目に戦後いち早く生産の回復を成し遂げ、政府によって戦後の経済再建の重要な一翼を担う輸出産業としての位置づけを与えられた。そして原材料不足の状況下で生産拡大を強行し、各企業間に生産競争という特殊な競争を呼び起こし、ボディメーカーの吸収合併と小企業の淘汰を進めつつ、世界最大の自動車輸出国としての地位を築くという目覚ましい発展を遂げた。

では、戦後期の10年間を通じて自動車産業は発展し続けて、十分にその担った課題を果たしていったのであろうか。1950年代に入ってこの発展に衰えが見えてくる。次項においてその変化を考察する。

(2) 発展の頓挫

1951-1952年に入って、一部には原材料不足のために、一部には輸出市場での困難のために、生産は後退を示した⁽¹⁶⁾。原材料不足は戦後期全般について言えることであったが、1951-1952年には特に再軍備の圧力によって悪化していた⁽¹⁷⁾。しかしその後、乗用車は1953年から、商業車は1954年から回復して1955年に新たなピークに達する(表13参照)。

戦後一貫して増大基調にあった輸出は1950年をピークとして以後数年間、減少・停滞を続ける(表14参照)。1950年以降、ドイツの輸出の急速な増大とイギリスの輸出にとって非常に大きな比重を占めていたオーストラリアとニュージーランドの輸入制限によって、イギリス自動車輸出は1953年まで減少を続ける。1954年、1955年に回復があったが、1956年に再びオーストラリアの輸入制限によって打撃を受ける。1955年は世界の自動車貿易の大幅な拡大を示す年であったが、イギリスの世界輸出シェアは34%に落ち、一方ドイツの乗用車輸出台数は、イギリスを抜いて世界第1位となった⁽¹⁸⁾。

1951-1952年の輸出の減少率は、乗用車と比べて商業車のほうが比較的小さい(表15参照)。オー

表 13 自動車生産台数 1950-1956 年 (単位: 1,000 台)

	乗用車	商業車
1950	523	263
1951	476	259
1952	448	242
1953	595	240
1954	769	270
1955	898	341
1956	708	299

(出所) G. Maxcy & A. Silberston, 前掲邦訳書 261 頁, 付録D第 1 表.

表 14 1950-1960 年の輸出台数 (シャシー含む)
(単位: 1,000 台)

	乗用車	商業車
1950	399	146
1951	369	137
1952	310	128
1953	302	111
1954	366	127
1955	373	158
1956	318	146
1957	403	146
1958	483.9	111.6
1959	568.9	127.4
1960	569.9	145.5

(出所) G. Maxcy & A. Silberston, 前掲邦訳書 265-266 頁, 付録D第 7 表, 第 8 表, Central Statistical Office, *Annual Abstract of Statistics*, H. M. S. O., No. 98, p. 227.

表 15 前年比輸出増減率 1951~1960 年

年	乗用車	商業車
1951	-7.5	-6.2
1952	-16.0	-6.6
1953	-2.5	-13.3
1954	+21.2	+14.4
1955	+1.9	+24.4
1956	-14.7	-7.6
1957	+26.7	0
1958	+20.0	-23.6
1959	+17.6	+14.2
1960	+0.2	+14.2

(出所) G. Maxcy & A. Silberston, 前掲邦訳書 265-266 頁, 付録D, 第 7 表, 第 8 表及び Central Statistical Office, *Annual Abstract of Statistics*, H. M. S. O., No. 98, p. 227 より算出.

オーストラリアとニュージーランドの輸入制限は、乗用車と比べて商業車に対してはそれほど厳しくなかったためである⁽¹⁹⁾。しかし乗用車輸出が1957年に1950年水準を突破して以降、50年代後半に順調な伸びを示しているのに対して、商業車輸出は1955年に1950年水準を一度突破しても50年代後半は再び低迷して1950年水準を超えることができなかった。

こうした1950年代に入ってから輸出の衰退にはいくつかの要因が考えられる。第一に、新競争者の出現がある。戦後の数年間、イギリス自動車産業の輸出は、それがアメリカに取って代わることのできる唯一の供給者であるという事実によって「保護」されていた⁽²⁰⁾。しかし1950年代以降、他のヨーロッパ諸国が輸出競争に本格的に参加し始めるに及んでイギリスの輸出シェアは不可避免的に低下せざるをえなかった⁽²¹⁾。問題は、シェア低下は免れえないとしても、なぜ戦後初期の優位性をいとも簡単に失ってしまったかということである。西ドイツは、1950年以降急速に輸出を伸長させ、特に1955年に全世界的に輸出攻勢をかけた。そしてヨーロッパにおけるイギリスの基盤に浸食し、アメリカにおいても、ドイツはイギリスを抜いている。さらにドイツは、ニュージーランド、オーストラリアその他のコモンウェルス諸国にも進出した。その結果、1955年にドイツは、アメリカを抜いて世界第二の輸出国に、そして1956年にはイギリスを抜いて第一の輸出国となっている⁽²²⁾。

第二に、輸出市場特化傾向があげられる。イギリス自動車輸出市場は、戦前と比べて戦後の場合、英連邦市場依存度は比較的弱まっていたが、1940年代末には再びその比重が高まり始め、全乗用車輸出の60%以上が英連邦市場に集中していた(表11参照)⁽²³⁾。特にオーストラリアとニュージーランド市場は、1950年代初めに約40%を占めていた。しかし同時期にこれら英連邦市場の少なからぬ部分で実質上、直接輸出に対して門戸を閉ざす事態が生じていた。オーストラリア、インド、セイロンの場合、輸入割り当てによって制限された。イギリスにとって英連邦市場は戦前ほど安定した市場としての機能を果たさなくなったのである⁽²⁴⁾。これは戦後ふたたび英連邦市場の比重が高まりつつあったイギリス自動車輸出にとって大きな打撃となった。

第三に、生産競争と輸出攻勢の逆効果がある。戦後の政府主導の輸出攻勢とそれに対応した各企業の生産競争は50年代になってイギリスの輸出にいくつかの悪影響を及ぼすことになった。一つは売り手市場下のイギリス輸出の急成長が、各企業をして品質を第二のものときせ、生産に追い立てた。その結果、1946-1956年間に、イギリス車は二級品の信頼できない製品という悪評を、特にヨーロッパで買うこととなった。二つ目には、この生産第一主義が、海外での販売を強化・バックアップする海外販売・サービス網の確立をおろそかにさせたことがあった。三つ目に、この生産ラッシュは、同時に労使関係も軽視させることになり、「健全な」労使関係の確立を妨げたことである。これは後年、ストライキによる生産不足によって国内外の販売を混乱に陥れる遠因となった⁽²⁵⁾。

以上の三要因によってイギリス自動車輸出は1950年代以降、衰退・停滞の道をたどることになった。しかし輸出の衰退はそのままイギリス自動車諸企業全体の衰退を示すものではなかった。自動車産業内部でこの時期に、アメリカ系企業の発展が進行していた。次にこの点を考察する。

アメリカ系企業のイギリスフォードとヴォグゾールは、1930年代初めの本格的進出以来、イギリスにおいて着実にそのシェアを拡大していた。戦後、特にフォードのシェア拡大が著しく進んでいる。そしてそれと対照的にオースチンとモリスの民族系二大企業は、そのシェアを一貫して減少させている。アメリカ系企業の進出はこの二社を侵食することによってはたさされている(表16及び表17参照)。この戦後のアメリカ系企業の発展は、イギリス系民族系企業と比較した場合、より大規模

表 16 1929-1954 年の英国系・米国系主要メーカーの乗用車生産シェア (%)

	オースチン・モリス	フォード・ヴォグゾール	その他
1929	60	5	35
1932	60	11	29
1935	54	25	21
1938	44	28	28
1947	43	25	32
1950	40	28	32
1954	38	36	26

(出所) G. Maxcy, 'The Motor Industry' in P. L. Cook & R. Cohen (eds.) *Effects of Mergers*, George Allen & Unwin, London, 1958, p. 380, Table IV.

表 17 1946-1955 年の乗用車生産シェア (推定) (%)

	オースチン・モリス	フォード	ルーツ	スタンダード	ヴォグゾール	その他
1946	43.4	14.4	10.7	11.6	9.0	11.0
1947	39.3	14.8	10.5	12.9	10.6	12.0
1948	40.2	19.8	10.3	11.2	11.8	6.7
1949	39.4	18.7	13.3	11.1	11.0	6.5
1950	39.4	19.2	13.5	11.1	9.0	7.8
1951	40.3	18.9	12.3	12.6	7.4	8.4
1952	39.4	21.1	13.0	10.6	8.1	7.8
1953	35.2	27.0	12.8	8.6	10.4	6.0
1954	37.9	26.5	11.0	10.6	9.4	4.6
1955	38.9	27.0	11.4	9.8	8.5	4.4

(出所) G. Maxcy & A. Silberston, 前掲邦訳書 131 頁, 第 15 表。

な資本投資に裏付けられている。1947-1956 年期間の資金調達は、オースチンとモリス(及び BMC) が、合計 5,036 万 4,000 ポンドであったのに対し、フォードは 5,971 万 9,000 ポンド、ヴォグゾールは 5,242 万 6,000 ポンドであった。アメリカ系企業は、各々一社でオースチンとモリス二社の合計資金調達額を上回っている。アメリカ系二社を合わせるとこの時期の「ビッグシックス」全体の資金調達の 55.1% を占めていた(表 18 参照)。同様のことが純資産増についてもみられる。オースチンとモリス両社合計(及び BMC) の同期間の純資産増加額が 3,491 万 9,000 ポンドであったのに対して、フォードとヴォグゾールは、それらイギリス系二社合計額を上回って、それぞれ 4,098 万

表 18 1947-1956 年の内外部調達資金 (単位 1,000 ポンド)

	留保所得	償却費	合計	長期調達資金	年度
オースチン (1947-51 年)	5,553	2,794	8,347	2,589	1948
モリス (1947-50 年)	2,006	2,213	4,219	—	—
BMC (1952 年~)	19,594	11,498	31,092	4,117	1954
フォード	39,257	20,462	59,719	—	—
ルーツ (1949 年~)	7,024	4,102	11,126	5,485	1949, 1954
スタンダード	3,126	13,849	16,975	7,385	1948, 54, 55
ヴォグゾール	19,796	14,950	34,746	17,680	1954, 55, 56
合 計	96,356	69,868	166,224	37,256	

(出所) G. Maxcy & A. Silberston, 前掲邦訳書, 198 頁, 第 35 表。

3,000 ポンドと 3,656 万 2,000 ポンドであった (表 19 参照)。アメリカ系二社の合計額は「ビッグシックス」全体の 58.1% を占めるものであった。

以上のような投資面での圧倒的優位性を基礎にしてアメリカ系企業は 1930 年代に引き続き戦後も一層イギリスにおけるシェアを拡大させていったのである。それは乗用車部門において、そしてイギリスフォードにおいて著しかった (表 17 及び表 20 参照)。フォードのシェア拡大の原因は、モデル多様化や頻繁なモデルチェンジあるいは価格競争などの結果ではなかった。イギリスフォードは巨額の投資を基礎とした高度に能率的な生産によって、戦後の 1956 年までの生産競争に勝利した。特に 1953 年のシェア拡大はこの高度に能率的な生産組織によって、この年の業界全体への原材料供給状況の好転を、他社よりも著しく生産量の増大に利用できた結果であった⁽²⁶⁾。商業車部門においても、アメリカ系企業、特にベッドフォード (ヴォグゾール) は安定したシェアを維持していた (表 21 参照)。

これまで概観してきた戦後期の 1950 年をピークとした 1951-52 年におけるイギリス自動車産業全体の生産台数及び輸出台数の減少と国内におけるアメリカ系企業の著しい進出を背景に、イギリスの二大メーカーのモリスとオースチンが、1952 年に合併して BMC (British Motor Corporation) が誕生する。これはこの産業においてかつて見られなかった最大の合併であり、また双方とも繁栄している企業間において水平的合併が生じたのはイギリス自動車産業史上初めてのことであった⁽²⁷⁾。さらにまたこの合併は、第二次大戦後のイギリス自動車産業界の民族系諸資本の総結集へと導く独占再編成過程の出発点をなすものであった。次項でこの BMC 成立の背景、経緯、目的、特徴、問題点について考察する。

表 19 1947-1956 年の純資産増 (単位: 1,000 ポンド)

	純資産の増加
オースチン (1947-51 年)	7,854
モリス (1947-50 年)	2,338
BMC (1952 年~)	24,727
フォード	40,983
ルーツ (1949 年~)	10,628
スタンダード	10,485
ヴォグゾール	36,562
合 計	

(出所) G. Maxcy & A. Silberston, 前掲邦訳書 199 頁, 第 36 表。

表 20 乗用車生産シェア (%)

年	BMC	フォード	ヴォグゾール	ルーツ	スタンダード	その他
1946	43.4	14.4	9.0	10.7	11.5	11.0
1950	39.4	19.2	9.0	13.5	11.1	7.8
1955	38.9	27.0	8.5	11.4	9.8	4.4

(出所) D. G. Rhys, *op. cit.*, p. 312, Table 9.2.

表 21 商業車生産シェア (%)

	1947 年	1954 年	1957 年
BMC	27.9	31.8	33.7
フォード	22.9	15.4	18.7
ベッドフォード (ヴォグゾール)	20.3	20.8	20.4
ルーツ	7.9	8.9	7.6
ローヴァー	—	9.4	8.7
スタンダード	—	2.3	2.3
レイランド	2.2	} 11.4	} 8.7
ACV	2.9		
その他	16.0		

(出所) D. G. Rhys, *op. cit.*, p. 354, Table 9.9.

(3) BMC の成立

戦後約十年間は、世界的規模での「自動車飢饉」⁽²⁸⁾のため、自動車市場は内外ともに売り手市場状況を呈していた。自動車業界にとって唯一の困難は生産面にあった。自動車生産は絶えず原材料と熟練労働力の不足によって制限されていた。特に鉄鋼供給不足は最大のボトルネックであった⁽²⁹⁾。戦後期の競争はこうして生産競争という形をとったのである。

このような原材料不足状況下の 1948 年 10 月に、ナッフィールド・オーガニゼーション (Nuffield Organization) = モリスとオースチン・モーターズは双方の合意にもとづき「技術協力」協定 (Technical Collaboration)⁽³⁰⁾ を発表した。その目的は「最大限の標準化を成し遂げ、合わせてもっとも効率的な生産を実現し、工場・資材の共同管理によってコスト削減を行い」⁽³¹⁾、直面している生産競争に協力しあって勝利することであった。

しかし当時の『エコノミスト』誌が批評しているように、このような「デザイン、生産、マーケティングにおける協力が完全なものとなるためには財務的利害の共同管理も必要」⁽³²⁾であった。そして予想されたとおり、「生産方法、コスト、デザインといった技術的事柄についての協力」もなされず、また「生産、資材の共同管理の方向へも一歩も踏み出さず」に、九ヶ月後の 1949 年 7 月にこの協定は「双方の合意のもとに」破棄された⁽³³⁾。部品などのいっそうの標準化という課題はすでに 1948 年 12 月に「自動車産業標準化委員会」(the industry's standardization committee) における合意によってその方向性が打ち出されていた⁽³⁴⁾。このことからオースチン・モリス間の協定の意義も薄弱化していたのである。

そして 1950 年まで原材料不足に絶えず悩まされながらもイギリス自動車産業は、生産・輸出両面で順調な拡大を続けていた。特に 1950 年の第四四半期には、アメリカから週当たり 1,000 トンのペースで鋼板が輸入されて、当初乗用車 45 万台の鉄鋼割り当てという予定を超過して 1950 年全体で乗用車生産は 52 万 5,000 台という水準に到達したのである⁽³⁵⁾。輸出もドル市場向けが急速に伸びて、特にカナダへの乗用車輸出は 1950 年には前年の倍以上に増えている。全体として 1950 年は、前年実績を 60% 上回る伸びを示したのである (表 22 参照)⁽³⁶⁾。こうして当面はオースチンとモリスともに協力よりも競争を選んだのである。

しかし 1951 年に入ると状況に変化の兆しが見え始める。1950 年 6 月に勃発した朝鮮戦争においてイギリスはアメリカに協力して、一部兵力を朝鮮に派遣するとともに、1951 年に入って再軍備に

表 22 乗用車輸出と主要市場

	1948年	1949年	1950年
仕向地	台数	台数	台数
オーストラリア	24,284	51,616	76,246
カナダ	14,478	31,205	76,229
スウェーデン	3,308	3,376	23,647
アメリカ	24,409	6,686	19,977
南アフリカ	16,155	18,538	19,313
ニュージーランド	8,094	9,054	16,380
ベルギー	14,753	11,621	12,955
インド	12,641	5,577	10,378
輸出総合計	226,021	257,943	398,302

(出所) *The Economist*, January 27, 1951, p. 215.

着手した。再軍備需要とアメリカからの鋼板輸入の停止のため、この年の自動車産業への鉄鋼割り当ては当初予定より約15%切り詰められ、乗用車生産は前年比で約9%の落ち込みを示した⁽³⁸⁾。

アメリカからの輸入鉄鋼は大半がプレッド・スチール社に納入されていたが、1951年1月にすでに同社は鋼板を週4日分より確保できない状態に陥っていた⁽³⁹⁾。ヴォグゾールとルーツは5月に操業短縮に追い込まれ⁽⁴⁰⁾、オースチンも8月に開設した最新プラントの4本の組み立てラインのうち2本を操業させるのが精一杯という状態になっていた⁽⁴¹⁾。

輸出はこのような国内生産の後退とさらに海運事情の悪化と港湾ドックのストライキによって妨げられた。1951年前半期のオーストラリア向け輸出は前年同期に比べ半減し、3月には数千台のオーストラリア向け乗用車が積み出されずにドックに滞留する状態に陥った。オースチンやスタンダードは自ら輸送船をチャーターして解決を図ろうとさえした。またアメリカからのオーストラリアへの鋼板輸出の停止は、オーストラリアの車体メーカーの生産を前年の40%にまで減少させ、イギリスからのシャーシ輸出に打撃を与えた⁽⁴²⁾。カナダにおける信用規制もイギリスの乗用車輸出に打撃を与え、1950年の約76,000台から51年には約27,000台へと激減した⁽⁴³⁾。こうして乗用車輸出は1950年の39万9,000台から51年には36万9,000台へと7.5%の落ち込みを示した。一方、他の主要生産国の1951年の輸出はいずれも50年実績を上回る伸びを示していた。したがってイギリスの世界自動車輸出に占めるシェアは大きく低下することになった(表7, 表8, 表9参照)。より低価格で経済性の高い小型のヨーロッパ車(ルノー、フィアット、フォルクスワーゲン)が、イギリス中型車の海外購買層に食い込み始めていた。輸出市場の競争が激化の兆しを見せていた⁽⁴⁴⁾。

以上のように、原材料不足の深刻化による生産の減退、生産の減退と海運事情の悪化による輸出の後退、ヨーロッパ主要生産国の世界市場への進出の兆し、これらは1948年のモリス・オースチン間の「協定」の現実化を急速に日程に上らせることになった。1951年11月に両社の合併の意向が発表され、『エコノミスト』誌はこの発表を1947年の協定の「論理的発展」と評した⁽⁴⁵⁾。翌1952年1月に合併が正式発表され、新規にブリティッシュ・モーター・コーポレーション(British Motor Corporation=BMC)が設立されて、4月に同社株とモリス・オースチン両社株との交換がなされ合併は完成された⁽⁴⁶⁾。

この合併の目的は、輸出競争力の強化とアメリカ企業に対する国内での競争力の強化であった。

BMCの発起書には、「この合同はより効率的な経済性のある生産と輸出ドライブを促進することによって、それぞれの会社の株主の利益、ひいては国益に沿うものである」と記されていた⁽⁴⁷⁾。しかしこのような一般的公式見解の背後には、アメリカ系企業のフォード、ヴォグゾールがイギリス国内及び英連邦の大衆市場へ進出するスプリングボードと位置づけてイギリスにおいて巨額の資金を新工場設備に投下していること、そしてなおいっそう巨大な設備拡張計画が検討中であったという事情がある。これらアメリカ系企業の動きに対抗できるイギリス系資本側の組織を創造することが真の動機であったと言われている⁽⁴⁸⁾。その意味でこの合併は、「非常に防衛的な性格」⁽⁴⁹⁾を帯びていた。そしてこれらの目的がこの合併によって実際に十分に果たされたとは言い難かった。合併の実情を次ぎに見てみよう。

オースチンとモリスの合併へと導いた誘因は、これまで述べてきたように、原材料不足、それによる生産の減退、輸出環境の悪化と国際競争激化の見通し、国内アメリカ系企業の競争圧力の増大であった。だがこの中でモリスとオースチンにとって最大のネックは原材料不足であった。1951年の輸出環境の悪化は短期的要因であったし、輸出市場における競争、国内におけるアメリカ企業との競争も、戦後期の売り手市場状況下にあつては、生産競争に勝利することによってのみ優位に立つことのできる性質のものであった⁽⁵⁰⁾。それは生産効率を高めることのできる原材料の適正な配分に当面かかっていたのである。

したがってこの合併の最終的目標が最大限の規模の経済性を獲得してアメリカ系企業に対抗することであったとしても、当面の利点は、当時の原材料不足状況下で鋼板その他の原材料の共同管理と、それによるオースチンのロングブリッジ (Longbridge) 工場の効率性の高い最新設備を全面操業させることを可能にするところにあつたといわれている⁽⁵¹⁾。この合併の本質は、まず何よりも原材料確保の協定を合併という形で実現したところにあつた。

しかし当面の利益は直ちに得られたとしても、この合併の成果はその当面の利益に留まって、最終目標を達成したとは言い難かった。最終目標達成を阻んだ客観的条件がその合併自体に存在していた。

第一に、両社の生産構造が著しく異なっていて、生産組織の完全な統一・合理化が困難であったことである。ナッフィールド・オーガニゼーションつまりモリスは、モリスモータースを中心として長年にわたる吸収合併の歴史を経て成長してきた。そのため内部に多数の構成諸企業を含むものであった⁽⁵²⁾。そしてその工場は多くの地域に分散していた⁽⁵³⁾。対照的にオースチンは合併によらずに成長し、その生産を主にロングブリッジとパーミンガムに集中させていた⁽⁵⁴⁾。また1951年に両社は合わせて13種の乗用車基本モデルを生産していた(モリス8種、オースチン5種)。この多すぎるモデル数⁽⁵⁵⁾は明らかに削減の必要と余地をもっていたが、その工場立地の分散状況から見て、両社の生産統合を徹底することは、当時から困難視されていた⁽⁵⁶⁾。

第二に、生産統合化を不徹底ならしめる要因として、この合併が当時十分に繁栄している企業同士の対等合併であったことがあると考えられる。1951年の原材料不足はこの産業全体の生産量を減少させていたが、同時に他方でこの年の初めにイギリス自動車の価格が全般的に上昇していた。生産減退の利潤に対する影響はこのため相殺されていた。そして輸出市場での競争激化の兆しもまださほど困難を生じさせているとは思われなかったといわれている⁽⁵⁷⁾。むしろ利潤動向をみると両社ともに1950-1951年にかけてピークに達している(表23参照)。

表 23 オースチン、モリスの 1945-1951 年の利潤* 動向
(単位 1,000 ポンド)

年	オースチン	モリス
1945	907	1,943
1946	1,025	2,956
1947	1,808	2,623
1948	1,110	1,514
1949	1,632	2,631
1950	5,200	7,136
1951	7,238	8,749

(出所) G. Maxcy & A. Silberston, 前掲邦訳書 267頁 付録D
第9表より作成。

*税込純利益

このような利潤指標にみられる限りでの好調さのさなかに合併が行われたため、両社にとって生産そのほかの組織の積極的な統合を推進する誘因は極めて薄弱であったと思われる。BMCの成立は旧二社の自律性を維持したまま実態的に融合が完遂されないところの形態上の結合でしかなかった(後述第2節第3項参照)。

課題を山積して誕生したBMCは、その成立の実態からしてそれらの課題を果たすことが疑問視されるものであった。それゆえ、1950年代後半から1960年代前半にかけてドイツ、フランス、イタリアが本格的に輸出市場に乗り出すことによって激化した国際競争と、国内におけるアメリカ系企業特にフォードの引き続く進出によって、後退を余儀なくされることになる。そして1960年代半ばからさらなる再編成に向かわざるを得なくなるのである。

しかしBMCの成立によって戦後のイギリス自動車産業は、戦前の「ビッグシックス」体制から「ビッグファイブ」へと第一段階の独占再編成を遂げた。1955年末には自動車総生産の95%をこの「ビッグファイブ」に集中して生産の集中を一層進行させた⁽⁶⁸⁾。次節においてはBMCがさらに再編成の第二段階へと進まざるを得なかった過程を考察する。

(注)

- (1) D. G. Rhys, *The Motor Industry: An Economic Survey*, Butterworths, London, 1972, p. 17.
- (2) *Ibid.*
- (3) A. Silberston, 'The Motor Industry', in D. Burn ed., *The Structure of British Industry*, Cambridge University Press, 1958, pp. 4-5.
- (4) D. G. Rhys, *op. cit.*, p. 381.
- (5) *Ibid.*, p. 376.
- (6) *Ibid.*, p. 309.
- (7) G. Maxcy, 'The Motor Industry' in P. L. Cook & R. Cohen (eds.) *Effects of Mergers*, George Allen & Unwin, London, 1958, pp. 376-378.
- (8) *Ibid.*
- (9) *Ibid.*
- (10) 独立小メーカーは戦後一貫して後退していった。1946年に独立小メーカーの乗用車生産シェアは約10%であったが、1968年にはそれがわずか0.39%まで下がっている。一般的にコスト面で大メーカーに対抗しえなくなったために独立小メーカーは、大衆車市場からは姿を消さざるを得なかった。そして高

- 性能スポーツカーあるいは高級サルーン (saloon) 車を生産するスペシャリストだけが生き残った (D. G. Rhys, *op. cit.*, pp. 312-313)。
- (11) *Ibid.*, p. 375.
- (12) *Ibid.*, p. 380. 山本尚一『イギリス産業構造論』ミネルヴァ書房, 1974年, 235-236頁。
- (13) G. Maxcy & A. Silberston, *The Motor Industry*, George Allen & Unwin, London, 1959. G. マクシー・A. シルバーストン著・今野源八郎・吉永芳史訳『自動車工業論』東洋経済新報社, 1965年, 8頁。
- (14) D. G. Rhys, *op. cit.*, pp. 378-379.
- (15) *Ibid.*, p. 417.
- (16) A. Silberston, *op. cit.*, p. 5.
- (17) G. Maxcy, *op. cit.*, p. 376.
- (18) G. マクシー・A. シルバーストン, 前掲邦訳書 8頁。
- (19) D. G. Rhys, *op. cit.*, p. 421.
- (20) *Ibid.*, p. 382.
- (21) *Ibid.*, p. 389.
- (22) *Ibid.*, p. 38, pp. 382-383.
- (23) *Ibid.*, p. 390.
- (24) *Ibid.*, pp. 383-390.
- (25) *Ibid.*, p. 379, p. 389.
- (26) *Ibid.*, p. 313, G. マクシー・A. シルバーストン, 前掲邦訳書 131-132頁。
- (27) G. Maxcy, *op. cit.*, p. 379. 戦後, このほかにも従来のような整理, 清算, 金融的困難による一方の他方による吸収合併という性格の水平的合併が以下のごとくあった (*Ibid.*, p. 381)。
- 1945年 Standard ---- Triumph Motor Co.
- 1947年 David Brown & Sons ---- Aston Martin, Lagonda.
- 1955年 Rootes ---- Singer Motors.
- (28) G. マクシー・A. シルバーストン, 前掲邦訳書 125頁。
- (29) 同上。
- (30) *The Economist*, July 16, 1949, p. 154.
- (31) *The Economist*, October 9, 1948, p. 601.
- (32) *Ibid.*
- (33) *The Economist*, July 16, 1949, p. 154.
- (34) *The Economist*, December 11, 1948, p. 992, July 16, 1949, p. 154.
- (35) *The Economist*, January 20, 1951, p. 150.
- (36) *The Economist*, January 27, 1951, p. 215.
- (37) 朝鮮戦争の軍需による原材料不足は, アメリカにおいてはイギリスよりいっそう厳しい影響を乗用車生産に与えていた。したがってイギリスへ自動車用鋼板を輸出する余裕は当然なかった (*The Economist*, October 20, 1951, p. 935. および表 2.5 参照)。
- (38) *The Economist*, October 20, 1951, p. 934.
- (39) *The Economist*, January 20, 1951, p. 150.
- (40) *The Economist*, May 5, 1951, p. 1066.
- (41) *The Economist*, October 20, 1951, p. 934.
- (42) *The Economist*, March 3, 1951, p. 513, August 4, 1951, p. 307, January 5, 1952, pp. 43-44.
- (43) *The Economist*, June 7, 1952, p. 672.
- (44) *The Economist*, October 13, 1951, p. 876.
- (45) *The Economist*, December 1, 1951, p. 1347.
- (46) *The Economist*, March 8, 1952, p. 608, *The Stock Exchange Official Year-Book*, 1952, vol. 2, p. 3705.
- (47) G. Maxcy, *op. cit.*, p. 379.

- (48) *Ibid.*, p. 381.
- (49) *Ibid.*
- (50) G. マクシー・A. シルバーストン, 前掲邦訳書 132 頁。フォードが戦後著しくそのシェアを拡大したのは、高度に効率的生産組織によって生産競争に勝利を収めたことによるといわれている。
- (51) *The Economist*, December 1, 1951, p. 1348.
- (52) 部品, ボディ製造及び輸出業の子会社以外に, 完成車組み立て製造に従事する子会社として, M. G. Car Co. Ltd., Morris Commercial Cars Ltd., Riley Motors Ltd., Wolseley Motors Ltd.があった (*The Stock Exchange Official Year-Book*, 1952, Vol. 2, p. 2905)。
- (53) Cowley, Coventry, Llanely, Abington, Oxford, Birminghamなどがあげられる (*The Economist*, December 1, 1951, p. 1347.)。
- (54) *Ibid.*, *The Stock Exchange Official Year-Book*, 1952, Vol. 2, p. 1945.
- (55) 1952年の各社の基本モデル数は, BMC 12種, フォード 4種, ルーツ 5種, ヴォグゾール 2種, スタンダード 2種である。合計 25種のうち BMC が半分近くを占めている (*The Economist*, October 25, 1952, p. 272.)。
- (56) *The Economist*, December 1, 1951, p. 1348.
- (57) *The Economist*, November 10, 1951, p. 1135.
- (58) G. Maxcy, *op. cit.*, p. 382.

第2節 国際競争下の再編成；1956—1968年

(1) 生産・輸出動向

1953年以降、鉄鋼不足は緩和の方向に向かった。1952年に国内市場向け自動車生産の固定割当制が生産に対する比率割り当てに変わったのに続き、1953年にこの割当制そのものが廃止された。また1953年4月には購買税も66 $\frac{2}{3}$ %から50%へ減税された⁽⁵⁹⁾。1953年以降、乗用車の国内登録台数は急激に増加して(表24参照)、1955年までに戦後の超過需要の大半は充足され、一時は中古車価格が新車公示価格の二倍にもなったという異常な状況も緩和されていった⁽⁶⁰⁾。

表24 新車登録台数；1945—1956年

年	乗用車	商業車
1945	9,238	37,430
1946	121,006	117,918
1947	146,976	142,306
1948	111,748	122,377
1949	153,101	124,865
1950	133,400	107,781
1951	137,312	98,186
1952	188,423	93,097
1953	295,795	107,255
1954	387,281	120,847
1955	502,265	167,251
1956	400,928	162,144

(出所) Central Statistical Office, *Annual Abstract of Statistics*, H. M. S. O., No. 84, p. 197, No. 88, p. 230, No. 97, p. 186, No. 108, p. 220 より作成。

また1954年以降の数年間のうちに各社は相次いで新モデルを発表し、戦争直後期の売り手市場下の生産競争から「価格・モデル」競争への復帰が始まった⁽⁶¹⁾。こうして1953-1956年の間にイギリス自動車産業の戦後の特殊状況は払拭されていった。そして1950年代後半から本格化し始めた国際競争を背景にして国内再編成も1960年代に新たな段階を迎えるのである。

まず生産動向から見ていこう。自動車生産は、1955年にピークを迎えた。しかし翌1956年には国内信用引き締め、オーストラリア、ニュージーランドでの輸入規制⁽⁶²⁾、そしてスエズ危機によって、生産はひどく低下した。新車登録台数は乗用車が約20%、商業車が約3%落ち込み、輸出も各々約15%、8%落ち込んだ(表24、表25、表27参照)⁽⁶³⁾。生産は1957年に回復し1960年に新しいピークに達した後、1961年に信用規制によって落ち込みを示した。続いて1962年に回復し信用規制の緩和と一人当たり国民所得の上昇に支えられて1964年までブームが続き、1965年から1967年まで再び後退を続けた。1965-1967年の期間には国内消費需要を抑制し輸出を促進することで、平価切り下げを成功させることを目的とした信用規制が、自動車産業の国内市場に非常に大きな打撃を与え⁽⁶⁴⁾、それが生産量にも影響を与えている。乗用車の生産台数と国内登録台数は、1957年以降ほぼ一致した増減変化を見せている。自動車生産が国内景気変動に大きく規定されるようになってきたのである(表25、表26参照)。

次に輸出動向を見る。生産が1953年から回復基調に移ったのに対して輸出は1957年まで1950年水準を回復できなかった(表27参照)。従って1950年代の自動車生産の拡大は大部分が国内市場での販売の増大を基礎にしたものであった。生産量に対する輸出量の比率も50年代後半以降、低下傾向を示している(表28参照)。また世界自動車輸出貿易に占めるイギリスのシェアも、1950年代後半から1960年代全般を通じて低下していった(表29参照)。

1950年の世界輸出市場におけるイギリスのシェアは54.6%であったが、1955年には33%、1957年に30%、そして1961年には20%以下に低下した。1961-1965年には20%前後を維持した後、1960

表25 イギリス自動車生産台数；1955-1968年
(単位：1,000台)

年	乗用車	商業車
1955	898	341
1956	708	299
1957	861	290
1958	1,052	313
1959	1,190	370
1960	1,353	458
1961	1,004	460
1962	1,249	425
1963	1,608	403
1964	1,868	465
1965	1,722	455
1966	1,604	439
1967	1,552	385
1968	1,816	402

(出所) G. Maxcy & A. Silberston, 前掲邦訳書 261頁, 付録D第1表
及び Central Statistical Office, *Annual Abstract of Statistics*, H.
M. S. O., No. 98, p. 196, No. 106, p. 184 より作成。

表 26 新車登録台数；1957—1970年

年	乗用車	商業車
1957	426,463	140,886
1958	556,448	182,277
1959	646,808	202,086
1960	806,618	238,522
1961	744,409	234,968
1962	786,129	204,136
1963	1,010,882	223,374
1964	1,192,915	247,108
1965	1,124,977	254,900
1966	1,067,849	247,635
1967	1,119,297	244,304
1968	1,119,677	250,186
1969	989,801	253,451
1970	1,099,326	246,700

(出所) Central Statistical Office, *Annual Abstract of Statistics*, H. M. S. O., No. 84, p. 197, No. 88, p. 230, No. 97, p. 186, No. 108, p. 220 より作成.

表 27 自動車輸出；1950—1968年 (シャーシ含む)

(単位 1,000 台)

年	乗用車	商業車
1950	399	146
1951	369	137
1952	310	128
1953	302	112
1954	366	127
1955	373	157
1956	318	145
1957	403	146
1958	484	112
1959	569	127
1960	570	146
1961	371	167
1962	545	148
1963	616	158
1964	680	164
1965	628	158
1966	556	161
1967	502	132
1968	677	141

(出所) G. Maxcy & A. Silberston, 前掲邦訳巻, 263頁, 付録D第4表 および Central Statistical Office, *Annual Abstract of statistics*, H. M. S. O., No. 98, p. 272, No. 106, p. 253, No. 110, p. 269 より作成.

表 28 生産量に占める輸出比率 (%)

年	乗用車	商業車
1952	60	53
1955	42	47
1958	46	35
1960	42	32
1962	44	35
1964	36	36
1966	35	38
1968	37	35

(出所) D. G. Rhys, *op. cit.*, p. 420, Table 11.15.

表 29 主要国の世界輸出市場シェア (%)

国 / 年	1959	1964	1965	1966	1967	1968	1970
イギリス	26.1	21.7	19.9	17.1	15.6	15.7	13.4
フランス	23.7	14.2	15.5	15.3	17.0	14.6	18.2
西ドイツ	33.9	43.4	45.5	45.1	41.9	41.9	34.5
イタリア	10.0	10.0	9.8	11.4	12.5	13.0	11.5
スウェーデン	2.0	2.3	2.7	3.2	3.8	3.2	3.3
日本	0.2	2.2	3.2	4.7	6.9	9.4	13.9
アメリカ・カナダ	4.1	6.2	3.4	3.2	2.3	2.2	5.2
合計	100	100	100	100	100	100	100

(出所) D. G. Rhys, *op. cit.*, p. 384, Table 11.2.

年代後半には 65 年の 20% から 68 年の 15.7% へと再び下降した。一方、西ドイツは 1955-1961 年の間に 30% 強から 43.4% へとそのシェアを拡大していった⁽⁶⁵⁾。1960 年代後半にはイタリア、日本の前進が著しい。こうしたイギリスの世界輸出市場でのシェアの後退は、同時に主要輸出市場の喪失と新たな主要市場の開拓の繰り返しの中で進んでいた。次に主要市場の変遷を見る。

1951-1952 年の輸出後退の大きな直接的な原因として、当時最大の輸出市場であったオーストラリアを始めとする英連邦市場の輸入制限があった。1956 年には再びオーストラリアの輸入制限にあって、イギリスは新市場を直ちに見つけねばならなかった。代わるべき市場は、アメリカであった。アメリカのセカンドカーを標的にして、イギリスはアメリカ市場への進出を強めた。そして 1956 年の 7 万 4 千台から 1959 年の 31 万台へとアメリカへの輸出は増大していき、イギリス車はアメリカ輸入市場の約 50% を捉えて、ドイツから第一位に座を奪った。しかし 1960 年には再びドイツのフォルクスワーゲンがアメリカ市場でのイギリスのシェアを浸食して、イギリスの対アメリカ乗用車輸出は 13 万 5 千台に急減少し、1961 年にはたった 3 万 5 千台まで低下した。1962 年以降再びイギリスはアメリカ向け輸出を回復させ 1968 年には 9 万 7 千台に到達するが、1959 年の成功に匹敵する水準にはいたらなかった。1960 年代中頃にはフォルクスワーゲンがアメリカの外車市場の 80% 以上を支配し絶対的地位を築いていたのである⁽⁶⁶⁾。

アメリカ市場での後退の後、イギリスは重点をヨーロッパ市場に転じて、1959 年の 10 万台から 1960 年の約 25 万台へと乗用車輸出を増加させた。しかしそれは 1961 年には 11 万台へ減少した。これはアメリカ市場での後退に追い打ちをかけるもので、全体として 1961 年のイギリス乗用車輸出は

大きな落ち込みを示すことになった。しかし1962年以降、ヨーロッパ市場はイギリス自動車産業の主要な輸出攻勢の舞台となった⁽⁶⁷⁾。これは1960年のEFTA (European Free Trade Association) の創設によるところが大であったが、同時にEEC (European Economic Community) 市場への輸出も、域外関税が競争上イギリスにとって不利であったが、著しく増大している。これはEEC諸国の経済成長が、自動車市場を拡大していること、そしてまたケネディラウンドの関税削減が寄与していた⁽⁶⁸⁾。

以上のように、イギリス自動車輸出は主要輸出市場での後退によって輸出市場の重点を変遷させつつ、衰退を余儀なくされていった。その衰退要因が何であったのか次ぎに見る。

第一に、1950年代のイギリス大衆車の技術的陳腐化があった。フォルクスワーゲンが「信頼性」と「低維持費」という評価を得たのと対照的に、イギリス車は魅力を失っていた。第二に、フォルクスワーゲンがその高い評判を武器にアメリカ市場で優秀なディーラーを集めて第一級の販売サービス網を確立したのに対して、イギリスは戦争直後期の売り手市場の頃の体制のままマーケティング努力を怠っていたことである。第三に、1960年代に入るとポンドの過大評価が生産者とディーラーの両社の利益マージンを削減したため、イギリス自動車メーカーのフランチャイズはうまみを失った。それが販売網の改善を妨げたのである。このようなポンドの実勢からの乖離はイギリス経済全般の不効率性に原因があった。自動車産業もその例外ではなかった。1966年において年一人当たり自動車生産台数は、BMC 8.5台、イギリスフォード 9.7台、ヴォグゾール 10.6台に対して、西ドイツのフォルクスワーゲンは16.0台と、大きな差があった⁽⁶⁹⁾。

以上のような諸要因によって、イギリス自動車輸出は戦後期の好条件の消失とともに衰退していったのである。しかしその衰退の度合いも、乗用車部門と商業車部門とでは大きな差違があった。次ぎにその点を考察する。

イギリス自動車輸出は全体的に1950年代後半から1960年代全般を通して、その世界輸出市場に占める比重を低下させていったが、乗用車部門と商業車部門ではその推移を異にしている。

世界自動車総輸出量の伸びを乗用車部門と商業車部門に分けて比較すると、乗用車が1968年に1959年度比の97%の増加を示しているのに対して、商業車は38%増に留まっている⁽⁷⁰⁾。したがってイギリス自動車輸出のうち、乗用車は商業車よりも絶対量において輸出の伸びが大きいが、世界輸出におけるシェアは相対的に商業車よりも大きく落ちている。一方、商業車は1950年にピークに達した後、1950-1960年の10年間低迷を続け、世界輸出に占めるシェアは25%まで落ち込んだが、1961年には30%以上に回復して、1960年代には乗用車部門よりも高いシェアを保持した(表30参照)⁽⁷¹⁾。

このように乗用車部門の世界輸出シェアが後退の一途をたどったのに対して、商業車部門のそれが1950年代の低迷から1960年代に回復を成し遂げたのにはいくつかの原因があった。第一に、世界市場でのシェアを基準にした場合、商業車部門は戦後初期に、乗用車部門ほどの世界市場支配に到達していなかった。その結果、商業車部門はその販売サービス網の能力を超えた販売によって「量のために質を犠牲にする」⁽⁷²⁾ということがなかった。したがって品質・デザインの優秀性を維持しつつ販売サービス網の確立に力を注ぐことができた。第二に、乗用車部門より市場が分散しており、リスクも分散させることができた。その結果、特定の重要市場での販売の急激な減少も、乗用車部門のような深刻な打撃とはならなかった。例えば1968年に乗用車輸出全体の60%が10大市場に集

表 30 世界自動車輸出におけるイギリスのシェア (%)

年	乗用車	商業車
1957	30	25
1959	26.1	27.4
1960	25.2	25.9
1961	18.6	31.6
1962	21.9	31.5
1963	21.3	30.2
1964	21.7	28.4
1965	19.9	33.2
1966	17.1	31.6
1967	15.6	25.8

(出所) D. G. Rhys, *op. cit.*, p. 422, Table 11.18.

中していたのに対して、商業車の場合のそれは 49%であった。第三に、各国の輸入制限措置が、乗用車の場合ほど厳しくなかった。これは後進国が工業化のために商業車を必要としていたためであろう。第四に、戦後、多くの国々が自国の自動車組み立て施設を確立するために完成車の輸入制限を行うようになっていたため、エンジン、ギアボックスなどのコンポーネント輸出が自動車産業輸出額中に占める比重は、高まりつつあった(表 31 参照)⁽⁷³⁾。その大部分が商業車用であったため、このコンポーネント輸出の増大が商業車輸出の 1960 年代の成功に含まれていた。

こうしてイギリス商業車部門は、1950 年にアメリカを抜いて世界第一位になった後、1950 年代には低迷が続けたが、1960 年代にはいると 1961 年に台数において、1962 年には販売額において世界最大となり、1967 年に日本に第一位の座を、1968 年に西ドイツに第二位の座を奪われるまでその地位を維持したのである⁽⁷⁴⁾。1960 年代における商業車部門と乗用車部門の輸出のこの明暗は、1968 年のレイランド (Leyland) による BMH の実質的に乗っ取りという性格の合併による BLMC の成立の伏線をなすものであった。

戦後イギリス自動車産業が担った輸出産業としての課題の成否をここで問うことにする。自動車産業輸出高のイギリス総輸出高に占める比重は、戦前の 1930 年代の 3%弱の水準から、戦後はその

表 31 コンポーネント輸出額
(単位: 1,000 ポンド)

年	輸出額
1959	123.9
1960	151.8
1961	158.0
1962	162.7
1963	173.4
1964	191.3
1965	217.6
1966	234.7
1967	233.6
1968	285.1

(出所) D. G. Rhys, *op. cit.*, p. 424, Table 11.20.

倍以上へと高まった。特に1958-1965年は、1961年を除いて8~9%あまりにまでその比重を高めている。自動車産業の輸出産業としての重要性が強まっている証左であろう(表12, 表32参照)。そしてイギリスの自動車輸出入比は約10対1の割合で、国際収支に重要な貢献をしている産業であると言われていた⁽⁷⁵⁾。しかしこれまで見たように1950年代後半から1960年代にかけての乗用車部門における輸出の後退によってイギリス自動車産業は戦後課せられた輸出先端産業としての課題を十分に果たしたとは言い難い。それはイギリス総輸出高に占める比重が1966年以降6~7%台に低下して、伸び悩みを見せているところにも反映している。

自動車産業は、輸出拡大-外貨獲得・国際収支の安定-国内経済成長-国内市場の拡大-自動車産業のいっそうの発展-国際競争力の強化-輸出の拡大という螺旋状の発展によってイギリス資本主義の戦後の発展を牽引する役割を担うはずのものであった。しかしその期待は裏切られて、輸出不振-国際収支危機-景気引き締め政策-国内経済の停滞-国内市場の収縮-自動車産業へ打撃というまったく逆の展開を辿っていったと考えられる。この悪循環の発生を1952年のBMCの成立という形の再編成によっては防ぐことはできなかったのである。したがって1960年代にイギリス自動車産業は、再び国際競争力強化を唱えてさらに再編成を進めていかねばならなかった。次項では再編成の前段としての各企業の動向とその競争を見る。

(2) 企業間競争

前項で示された景気引き締め政策に規定された国内市場の伸び悩みと海外市場での相対的後退は、国内「ビッグファイブ」企業間のシェア拡大をめぐる競争を激化させていた。1950年代後半から60年代全般を通じての乗用車部門での生産シェアの著しい変化の特徴は、フォードの前進とそれに対応したBMCの後退であった(表33参照)。この二社の対抗関係を見てみよう。

戦後期に生産競争によってその生産シェアを拡大していったフォードは、この時期には「価格・モデル」競争の最大の勝利者として、引き続き前進を続けた。フォードは他のどの企業よりも正確に市場の現況と需要の変化を判断することに成功して、「市場が製品面でも価格面でも要求していたものをたんに市場に与えることによって、その市場シェアを増大させた」⁽⁷⁶⁾。

一方、BMCは1952年の成立以前のモリスとオースチンの時代に、国内総生産量の40%以上を占めていた。この状態はBMC成立後もしばらく続いたが、1965年以降そのシェアを急速に低下させ、1967年には34.7%まで落ち込む⁽⁷⁷⁾。この両社の対照は激しい両社間のモデル競争の所産であった。

フォードは1960年代にはいるとその車種の範囲を拡充することによって発展を維持し、主要なライバルであるBMCに対抗した。1959年に導入されたBMC「ミニ(Mini)」は、1960年にフォード

表32 イギリス総輸出に占める自動車産業の比重(%)

年	%	年	%	年	%
1956	6.5	1961	7.1	1966	7.3
1957	7.4	1962	8.4	1967	6.4
1958	8.5	1963	8.5	1968	6.5
1959	9.3	1964	8.6	1969	6.9
1960	9.3	1965	8.0	1970	6.4

(出所) Annual Abstract of Statistics, No.94-104より作成。

表 33 乗用車生産シェア (%)

年	BMC	スタンダード	フォード	ルーツ	ヴォグゾール	その他(1)
1955	38.9	9.8	27.0	11.4	8.5	4.4
1960	39.5	11.2	26.8	10.0	9.1	3.4
1961	38.3	6.5	32.8	10.5	8.5	3.4
1962	38.0	6.4	29.7	10.8	11.7	3.4
1963	38.4	6.6	31.4	10.6	10.3	2.7
1964	38.5	6.5	28.0	11.7	12.6	2.7
1965	38.2	6.5	29.5	10.6	12.8	2.4
1966	37.6 (39.0)(2)	7.6	29.0	10.7	10.7	4.2 (3.87)(4)
1967	34.7 (36.1)(2)	7.9	28.4	11.7	12.7	4.6 (4.1)(4)
1968	33.6 (45.1)(3)	7.6	30.5	10.4	13.5	4.4 (3.9)(4)
1969	37.7 (49.5)(3)	7.5	29.4	10.5	11.0	4.7 (4.3)(4)
1970	35.8 (48.1)(3)	—	27.3	13.3	10.8	0.5 (—)

(出所) D. G. Rhys, *op. cit.*, p. 312, Table 9.2.

(1)ジャガー、ローヴァーを含む、(2)BMH、(3)BLMC、(4)ローヴァー、ジャガー分の数値。

「アングリヤ (Anglia)」の反撃を受けたし、1962年8月に導入された「モリス 1100」は翌月にフォード「コルチナ 1200 (Cortina1200)」に対抗された。これらの強力なフォードのモデルは同時にスペシャリストメーカーのシェアも浸食した⁽⁷⁸⁾。1969年には独立スペシャリストの生産シェアは0.4%まで低下する(表 33 参照)。このようなフォードの前進の結果、1955年以降、BMCとフォードの二大企業が乗用車生産の60~70%を占めるようになった。

一方、ヴォグゾールの乗用車生産量は、1956年頃にはBMCやフォードと比較してまったく小規模なものとなっていた。アメリカのGMは、このイギリス子会社がイギリス乗用車市場で地歩を失っていることを認識して、1956年から巨額の設備投資計画に着手した。1956-1958年の投資によってヴォグゾールは16万台の乗用車年産能力を獲得した。しかしそれでもなおフォードやBMCの生産量をはるかに下回るもので、1960-1964年に第二回目の設備投資が行われ、年産25万台までその能力を増大させた。これによってヴォグゾールは1954年にはBMCの約1/4、フォードの1/3であった乗用車生産能力を、1964年にはBMCの約1/3、フォードの約1/2まで改善することができた⁽⁷⁹⁾。

ヴォグゾールがこのようにイギリス自動車産業での地歩を保持できたのは、アメリカの親会社GMの財政的援助によるものであった。この点がスタンダードの没落と異なるところである。

スタンダード・トライアンフ⁽⁸⁰⁾の自動車年生産台数は、1950年代全体を通じて6万~8万5千台の間であった。これは1950年代末の自動車産業の全般的成長の中ではこの企業が小規模メーカーになってしまったことを意味した。スタンダード・トライアンフは、ハリー・ファーガソン・トラクター (Harry Ferguson's tractor) の生産・販売利権を持っていた。このトラクター部門が乗用車部門よりも確実な収益基盤をなしていた。しかしマッセイ・ファーガソン・グループ (Massey-Ferguson group) がこのトラクター生産・販売利権獲得を目的にスタンダード・トライアンフの乗っ

取りを企てたために、スタンダード側は1957年にトラクター部門をマッセイ・ファーガソン・グループに売却せざるをえなかった。スタンダードの残された乗用車部門の収益性は芳しくなく、スタンダード・トライアンフは1961年に破産の瀬戸際に立たされ、結局、レイランド・モーターに吸収される結果となった⁽⁸¹⁾。

他方、商業車部門での競争は乗用車部門でのそれと趣を異にするものであった。戦後の商業車部門での競争の大きな特徴は、製品大型化による「モデル・ウェイト (model-weight) 競争」であった。量産メーカーにおいては1945年頃には積載能力3トン以下のトラックの生産が主流をなしていた。しかし需要が大型車へ移行するにつれて、従来は小規模スペシャリストが占めていたより大型のトラック分野へ量産メーカーが侵入していったのである。量産メーカー各社は1940年代末に5トン車の生産に乗り出し、1950年代中頃から7トン車に、1960年代初めには8～16トン車に、そして60年代末には16～28トン車に進出していった⁽⁸²⁾。

このような「モデル・ウェイト競争」はスペシャリストメーカーに大きな打撃を与えた。アルビオン (Albion) は1951年にレイランドに身売りせざるをえなかったし、ガイ (Guy) は倒産し、ソーニークロフト (Thornycroft) はACVにその子会社を売却しなければならなかった。反面、大型車を生産するスペシャリストメーカーはその製品が品質面で量産メーカーより優れていること、その市場が量産化を有利にするほどの規模にならなかったこと、サービス面での優位性などによって、生き残るものがあったし需要の一定の増大によって成長することができた⁽⁸³⁾。特にレイランドは量産メーカーとの競争に対して強力なディーラー網を確立して対抗した。そして重量部門でのマーケットリーダーの地位を確保した⁽⁸⁴⁾ (表34参照)。

一方、商業車部門での量産メーカー同士の角逐も激しかった。乗用車部門においてと同様にここにおいてもBMCの後退とフォードの前進が見られる。1960年代にフォードは主要トラックメーカーのベッドフォード (ヴォグゾール) と中量バン (medium-weight van) の主要メーカーBMCに取って代わることを目指して、積極的な販売攻勢に出た。そして1967年にフォードは2トン以上の貨物自動車 (payload) についてイギリス国内販売の25%を占め、ベッドフォードを抜いてマーケットリーダーシップを獲得した。フォードのこの前進は主にBMCを浸食することによって果たされた (表35参照)。

BMCは5トン以上の中量貨物自動車市場に導入した新車の生産の立ち遅れとデザイン上の難点によって失敗した⁽⁸⁵⁾。BMCは軽量部門で優勢であったが、1965年のフォードの中量バンの新車導入後この部門でも後退していった (表36参照)。こうしてフォードは商業車総生産量において、最大メーカーのBMCを1966年と1968年に追い抜くことができた。BMCは年産約5万台の乗用車型トラック (car derivative) の生産によってその地位をかるうじて維持する状態となったのである

表34 レイランドの市場シェア (%)

10～14トン車	11
12～14トン車	30
14～16トン車	36
16～20トン車	90
20トン以上車	67

(出所) D. G. Rhys, *op. cit.*, p. 354, Table 9.8.

表 35 2トン以上の貨物自動車の市場シェア (%)

	1956～1966年	1966～1967年
フォード	15	25
ベッドフォード	25	23
BMC	19	11
レイランド	12	16
ルーツ・ドッジ	17	16
その他及び輸入	12	19

(出所) D. G. Rhys, *op. cit.*, p. 352, Table 9.5.

表 36 中量バン市場シェア (%)

年	1965	1968	1969	1970
フォード	19	32	38	44
BMC	34	24	n.a.	21
ベッドフォード	23	20	18	16
ルーツ	10	6	7	9
その他及び輸入	14	18	n.a.	10

(出所) D. G. Rhys, *op. cit.*, p. 353, Table 9.6.(表 37, 表 38 参照)⁽⁸⁶⁾。

このような乗用車・商業車両部門での二大メーカーBMCとフォードのしのぎを削る抗争の圧力によって、「ビッグファイブ」中の比較的小さな企業のルーツとスタンダードは後退を余儀なくされた。すでにスタンダードは商業車メーカーのレイランドの軍門に下っていた。ルーツにも同様の危機が迫っていた。

輸出市場におけるイギリス自動車産業の持続的な相対的後退傾向は、1950年代末から60年代初めにかけてイギリス国内市場でのシェア拡大をめぐる「ビッグファイブ」間の競争をいっそう激化させていた。当時、世界的ブームの傾向があった小型車をいち早く導入したBMCとフォードが著しい生産の拡大を遂げていたのに対して、ルーツは従来中型・大型車を中心としていたため、このブームに乗り遅れ、1960年代に入って急速に業績を悪化させて、1962年と63年に赤字を計上するにいたった(後出表44参照)。1963年にやっと小型車のヒルマン「インプ (the Imp)」を導入したが、すでに市場での人気を確立していたBMC「ミニ (the Mini)」とフォード「アングリア (Anglia)」

表 37 商業車総生産台数：1960-1970年 (単位：1,000台)

年	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1970
BMC	140	185	165	140	155	140	109	107	105	107
フォード	100	80	85	83	92	85	113	93	108	141
ベッドフォード	105	95	75	84	107	112	102	89	97	102
ドッジ・ルーツ	40	27	29	27	29	30	40	29	27	32
レイランド	30	25	25	23	25	28	25	23	24	26
ローヴァー	35	35	35	28	28	45	35	31	36	40
その他	10	10	10	5	6	12	9	8	11	10

(出所) D. G. Rhys, *op. cit.*, p. 353, Table 9.7.

表 38 商業車生産シェア：1954-1970年 (%)

年	BMC	フォード	ベッドフォード	ルーツ	ローヴァー	スタンダード	レイランド	ACV	その他
1954	31.8	15.4	20.8	8.9	9.4	2.3	{	11.4	}
1957	33.7	18.7	20.4	7.6	8.7	2.3	{	8.7	}
1960	28.4	21.8	22.9	5.6	6.6	3.8	{	11.6	}
1961	40.2	19.6	20.7	6.5	7.4	1.1	3.3		1.3
1962	40.0	20.7	17.6	7.0	7.7	1.1	4.2		1.4
1963	35.2	20.6	21.1	7.4	6.4	0.6	4.7		3.7
1964	35.5	19.7	23.0	6.5	6.0	0.5	4.2		3.8
1965	30.7	18.7	24.6	6.6	9.9	—②	6.2		2.8
1966	25.0	25.9	23.2	9.3③	8.1		5.8		2.6
1967	27.8	24.3	23.2	7.6	8.1		6.2		2.6
1968	25.7	26.4	23.8	6.6	9.0		5.8		2.0
1969	23.6①	27.0	24.2	6.6	8.5		39.2②		1.9
1970	37.8②	30.9	22.3	7.0	—②		—		2.0

(出所) D. G. Rhys, *op. cit.*, p. 354, Table 9.9.

①推定数値, ②ブリティッシュレイランド(オースチン, モリス, ローヴァー, レイランドトラックバス部門, ガイ, レイランド, BMCなどを含む), ③1966年以降はドッジを含む。なお, 概数のため合計100にならない。

のために大きな成功を収めることはできず, ルーツは利潤を回復することができなかった⁽⁸⁷⁾。一方長年人気を博してきたミンクス系車種もすでに時代遅れとなり, フォード「コルチナ (Cortina)」やBMC「1100」に市場を侵食されつつありモデルチェンジを早急に行う必要があった。しかし前述のような財政的窮迫状態ではそれは困難な課題であった。このディレンマをルーツはアメリカ資本クライスラー (Chrysler) と提携することによって解決しようとした⁽⁸⁸⁾。

1964年6月に「クライスラー社は約1,000万ポンドを投じてルーツ社の議決権株の30%と無議決権株の50%を取得し, 技術・販売分野で協力する」ことが決定された⁽⁸⁹⁾。クライスラー社は当時, 自社がフォードやGMに比して海外生産面で立ち遅れていたことを問題視して, 成長市場であるヨーロッパ市場への進出をねらっていた。そしてすでに1958年にフランスのシムカ社 (Simca) に株式取得を通じて接近し1963年には完全にその支配権を掌握することに成功して, EEC市場への重要な拠点を築いていた。ルーツとの提携はクライスラーにとってはヨーロッパ進出の補完としてEFTA内部での拠点づくりにねらいがあった (表39参照)⁽⁹⁰⁾。

したがってルーツの完全支配を当初からもくろむクライスラーは議決権株30%取得にいつまでも満足してはいなかった。1965年に商業車部門の統合が行われクライスラーの以前からのイギリス子会社ドッジ (Dodge Brothers Ltd.) がルーツに吸収される引き替えにクライスラーはルーツの増資新株を取得して, 議決権株への出資比率を45%まで高めた⁽⁹¹⁾。

また1965年8月にBMCがプレッド・スチール社を吸収したため, 大半のボディ供給をプレス

表 39 アメリカ企業の米欧での生産シェア：1964年現在 (%)

	アメリカ	イギリス	フランス	ドイツ	イタリア
GM	55.6	12	—	24	—
フォード	25.9	32	—	16	—
クライスラー	13.2	3	22	—	—
合計	94.7	47	22	40	—

(出所) *The Economist*, June 13, 1964, p. 1257.

ド・スチール社に依存していたルーツは、ボディ供給確保のために1965年12月にプレズド社のリンウッドにあるボディ工場を1,475万ポンドでBMCから買い取った⁽⁹²⁾。このために商務省から1,400万ポンドの借入れを行い年150万ポンドの返済をしなければならなくなった。おりしも1965-66年はポンド危機による信用引き締め措置が自動車産業全体を圧迫してすべての企業が大幅な操業短縮に追い込まれている時期であった。ルーツの「インプ」車生産は能力の半分であった。また新車の「ハンター (Hunter)」はフォード「コルチナ」新型と競合し、しかも「コルチナ」の方が約200ポンド安かったためその生産の減退は特に大きかった⁽⁹³⁾。

こうして1964年にいったん回復した利潤も1965年から3年間連続して再び赤字に変わり、クライスラーに援助を要請するほかに道は閉ざされてしまったのである。1967年1月にイギリス政府は「産業再編成公社 (Industrial Reorganization Corporation)」⁽⁹⁴⁾がルーツ社の議決権株の15%を取得して役員一名を派遣すること、役員の大過半数はイギリス人でなければならないこと、ルーツ社がイギリス企業としての立場で損失を被るような経営方針をとらないこと⁽⁹⁵⁾を条件にして、クライスラーがさらに2,000万ポンドを投じてルーツ社の議決権株の65%を取得することを承認した。こうしてクライスラーはルーツの支配権を完全に掌握するにいたったのである⁽⁹⁶⁾。

このクライスラーによるルーツの「乗っ取り」⁽⁹⁷⁾によってイギリス自動車産業内部でのアメリカ系企業の占める比率は乗用車生産シェアにおいて約53%となった(表33参照)。このようなアメリカ系企業の支配力の強まりはイギリス民族系企業にとって大きな脅威となった。1964年のクライスラーとルーツの提携は65年のBMCによるプレズド・スチールの吸収の引き金となったし、1967年のクライスラーによるルーツの完全支配も後述するBLMC成立への大きなインパクトとなったと考えられる。

海外市場でのイギリス自動車産業の後退、停滞的な国内市場での競争の激化、BMC対フォードの抗争、この一連の過程でスタンダードの没落とそのレイランドによる吸収合併、そしてクライスラーによるルーツの乗っ取りが産み落とされた。ここにアメリカ自動車産業独占体「ビッグスリー」がすべてイギリス国内にその基盤を確立することになった。それは同時にイギリス自動車産業内の民族系資本の総結集へいたる独占再編成課程の最終局面の開幕を意味した。

(3) BLMCの成立

前項ではBLMC成立へいたるまでの外的環境として企業間競争の主に1960年代の展開を中心に考察を進めてきた。本項においてはBLMC成立の内在的要因を1952年に成立したBMC自体の抱えていた問題点に求める。

1952年のオースチンとモリスの合併によって成立したBMCが単一の統合された乗用車メーカーとして合併の効果を発揮するには7年間の時間を要したといわれている。合併から7年後の1959年になって初めてオースチンやモリスという商標のつかないBMC自身の乗用車モデル「ミニ」を導入することができたからである⁽⁹⁸⁾。コンポーネントの生産はある程度統合・集中化が進められていた⁽⁹⁹⁾。だが7年間に行われた統合化とそれによる規模の経済性の獲得は不徹底なものであった。BMCの首脳陣がその構成企業の「のれん (goodwill)」を失うことを惜しんだ結果、組み立て部門の統合・集中は進められなかった⁽¹⁰⁰⁾。

またBMCの経営組織構造は、地理的に分散して立地している諸工場にその権限を大幅に与える

ものであった。各工場が長期政策以外は「自由独立的」に経営されている状態にあった。構成諸企業の取締役会も残されていた。こうした独立的な諸企業の連合体という性格⁽¹⁰¹⁾をもった経営・生産構造は、さまざまな問題点を BMC にもたらすものであった。

第一に、多くの「のれん」の残存は基本モデル数の削減を妨げ、1モデル当たりの生産量を増大させることができず、規模の経済性の獲得を不十分たらしめ労働生産性向上を限界づけた⁽¹⁰²⁾。第二に、各工場での労使関係は賃金支払い形態も含め不統一な状態におかれていた。そのため BMC 全体として統一的に労働者を掌握することが不可能であった。そして工場単位で頻発するストライキを防ぐことができず、安定した生産の確保が妨げられた⁽¹⁰³⁾。第三に、生産部面での構成諸企業の「のれん」の維持は、販売網においても旧諸企業の別々の組織を残存させることになり、量的には多くとも小規模で質的に劣ったその販売網の統合・強化を行なうことができなかつた(表 40 参照)。第四に、旧諸企業の経営陣の残存のため、経営者・技術者は徒弟から昇進すべきであるという「イギリス自動車産業の伝統」に固執した古い経営理念からの脱却がなされず、経営陣・技術者層の養成のために大学卒を採用するということがなかつた。このため優秀な人材の不足を招き、経営・技術面でフォードに後れをとることになった。またこのような「伝統」は労使関係をも軽視するもので、労使関係を専門に担当する重役を設けることもなく労使関係に対する統制力を欠く一因ともなつた⁽¹⁰⁴⁾。

このように少なからぬ問題点を抱えた BMC では、その営業成績も自ずと芳しいものとはならなかつた。生産シェアは 40% 近くを維持していたが、商業的には成功を収めているとは言い難かつた。例えば BMC の生産台数は 1953 年の 27 万 9 千台から 1961 年の 60 万 1 千台へ 2 倍以上の増加を示しているが、利潤面では逆に 1953 年よりも 1961 年のほうが低下していた(表 41 参照)⁽¹⁰⁵⁾。また資産利益率も販売利益率も低下傾向にあった(表 41, 表 42 参照)。1950 年代後半に小型低価格車に生産の重点を移し「ミニ」が導入されて大きな成功を収め販売台数は増加していたが、「ミニ」はマージンの薄いモデルであったため⁽¹⁰⁶⁾、何らかの理由で生産量が減少した場合利益率は著しく低下しやすくなつていた。

このような BMC に内在する弱点は、小型車ブームが衰え始める 1965 年頃から由々しき問題として顕在化し始める。1961 年以降、小型車中心の生産の順調な伸びが 1964 年まで続いたが、1965 年には頻発するストライキによって BMC は大きな減産を被つた。BMC におけるストライキの発生は他社と比較して非常に多かつた。自動車産業は分化され専門化された各部品・コンポーネント生産プラントの成果をすべて最終組み立てラインに集中する生産体系をとっている。したがってどこ

表 40 各企業の販売ディーラー数 (1970 年)

BMC	4,900
その他の BLMC	2,100
BLMC 総数	7,000
ルーツ	2,200
フォード	2,000
ヴォグゾール	1,000
その他	300
合 計	12,500

(出所) D. G. Rhys, *op. cit.*, p. 339, Table 9.3.

表 41 BMC の生産と利潤の概観：1953-1961 年

(単位)／年	1953	1954	1955	1956	1957	1958	1959	1960	1961
生産台数 (1,000 台)	279	354	419	440	353	505	486	669	601
輸出台数 (1,000 台)	141	170	190	187	180	214	198	286	*
販売額 (100 万ポンド)	*	*	*	*	*	265	265	346	311
粗利益 (1,000 ポンド)	12,280	17,971	20,270	11,701	8,269	20,992	15,699	26,933	10,154
純持ち分収益 (＄)	3,602	6,891	10,226	5,120	2,113	8,953	6,975	13,060	5,475
純持ち分資産 (＄)	30,713	37,650	50,335	53,368	54,155	61,207	64,392	72,784	72,807
粗利益／販売額 (%)	*	*	*	*	*	7.9	5.9	7.8	3.3
粗利益／純持ち分資産 (%)	40.0	47.7	40.3	21.9	14.5	34.3	24.4	37.0	13.9
純持ち分収益／純持ち分資産 (%)	11.7	18.7	20.3	9.6	3.9	14.6	10.8	17.9	7.5

(出所) *The Economist*, August 11, 1962, p. 546, * Not available.

表 42 BMC の営業成績：1954~1964 年

年度	1954-55	1959-60	1963-64
販売額 (100 万ポンド)	212.5	346.0	444.0
生産台数 (1,000 台)	419.0	669.0	859.0
販売収益率 (%)	9.6	7.8	4.8

(出所) *The Economist*, November 28, 1964, p. 1066.

か一部の職場で十数人の小規模なストライキが起きても、その工場全体が操業停止に陥り、そこで生産される部品の供給がストップする。そのストライキが長引けばやがて全体の生産がストップしてしまうのである (表 43 参照)。

1965 年に BMC は 8 月のストライキで損失額が 800 万ポンドに上り、乗用車約 1 万台の生産が失われた⁽¹⁰⁷⁾。9~10 月にも「the 1100」や「the 1800」の人気車種の組み立てラインのいくつかは 2 週間の操業短縮を続けた。これはエンジンプラントの労働者が操業延長を拒否したために生じたエンジンの供給不足から生じていた⁽¹⁰⁸⁾。こうして 1965~66 年にかけての半年間に利潤は前年度同期比 40%以上の低下を示した。BMC は「ミニ」と「the 1100」という小型車が全生産の 2/3 を占めていたため、このようなストライキによる減産は著しく利潤に打撃を与えたのである⁽¹⁰⁹⁾。1965 年頃から需要は小型車から中型車へ移行しつつあったが、BMC はこの中型車モデルでフォードとの競争において劣勢であった。1966 年にはモデルチェンジされたヴォグゾール「ビバ (Viva)」が BMC の強力な対抗馬となり、フォード「コルチナ」もモデルチェンジされて BMC 「the 1100」を販売量において抜いた⁽¹¹⁰⁾。こうして BMC は労働問題の解決と新車生産による危機の解決を迫られていた。

しかし BMC がとった方策は 1965 年夏にボディ・メーカーのプレスト・スチール社を合併吸収して 65 年には 50%以下まで低下していたボディ自給率を 100%まで引き上げたこと⁽¹¹¹⁾、そして同年 12 月にジャガー社 (Jaguar Cars Ltd.) を合併して既製の大型車種を手に入れ「一息つく」⁽¹¹²⁾ ことであった。両社を吸収して BMC は 1966 年 12 月 19 日に BMC, ジャガー, フィッシャー&ルドロー, プレスト・スチールの各社を統括する British Motor Holding Co. Ltd (BMH) に改組された⁽¹¹³⁾。

BMH の成立はジャガーの吸収という点で収益性の悪化した大企業が収益性の高い好調な営業成

表 43 1965年1-8月の自動車産業ストライキ

月	工場	ストライキ参加者数	操業停止規模・企業	損失量
1月	モリス・カウリイ	19人	6,000人11日間・BMC	……
2月	ブリティッシュ・ロード・サービス	200人	1,000人・BMC	……
		不明	6,400人2週間半・ルーツ	8,750台450万ポンド
4月	プレスド・スチール			
5月		300人	5,000人・BMC	……
	オースチン・ロングブリッジ			
6月		16人	1,000人・BMC	……
	ナッフィールド・ボディ・コヴェントリー			
8月		不明	2,000人2週間・ルーツ	4,000台
8月	ICI	80人	21,000人・BMC	800万ポンド
	パーミンガム・アルミニウム・キャストイング			
		不明	5,000人・フォード	……
8月	ヘイルウッド・シジッチ・コウリングス			

(出所) *The Economist*, September 4, 1965, p. 896.

績を上げている小企業を吸収することによって自社の危機を乗り切ろうとする性格をもっていた。またプレスド・スチールの吸収は一面では1964年のルーツ・クライスラーの提携に端を発するものであった。当時ルーツはその乗用車ボディを全部プレスド・スチールからの供給に依存していた。だからクライスラーと提携のなった当時、ルーツがそのクライスラーの援助によってプレスド・スチールを吸収する恐れがあったのである。それを未然に防ぐためにBMC側が先にプレスド・スチールを吸収したと考えられる。いずれの点においてもその合併の目的は消極的性格のものであった。またその合併はジャガーに対してもプレスド・スチールに対してもその独立性の維持を譲歩してのものであった⁽¹¹⁴⁾。このような消極的な合併策によっては、BMCが直面した危機も内在的問題も根本的に解決されることはなかった。BMHは再編成のステップをもう一段登りつめねばならなかったのである。その点の考察に入る前にその相手となるレイランドの発展をみることにする。

BMC, BMHを成立させた合併が「防衛的」⁽¹¹⁵⁾性格をもっていたのに対して、レイランドモーターズ (Leyland Motors Corporation Ltd.) の戦後の一連の合併運動は攻勢的なものであった。レイランドは1945年には年産5,000台の一大型商業車スペシャリストに過ぎなかった。しかし同年のWest Yorkshire Foundriesの吸収からこの企業はその発展を開始して、商業車部門での地歩を1950年代に築いていった⁽¹¹⁶⁾。レイランドの会長ヘンリィ・スプライヤー (Henry Spurier) は1945年に早くも自動車産業の死活は輸出の成長にかかっていることを認識して輸出に力を注ぎ、強力な海外販売網を確立していった⁽¹¹⁷⁾。

1960年代に入ってレイランドは、61年に破産の危機に瀕していたスタンダード・トライアンフを吸収し、初めて乗用車部門への参入をはかった。1962年には重量商業車部門で最大の強敵であったACV (Associated Commercial Vehicles Ltd.) を合併することに成功してヨーロッパの重量商業車企業としてはダイムラー・ベンツに次ぐ第二のメーカーへと成長を遂げた。続いてレイランドは

表 44 税控除前利潤 (1957-70 年) (単位: 100 万ポンド)

年	ルーツ	BMC	BLMC	レイランド	フォード	ヴォグゾール
1957	0.8	11.2		6.1	18.4	0.6
1958	3.4	21.0		6.4	24.7	1.1
1959	3.9	15.7		5.3	32.2	13.5
1960	4.4	26.9		9.2	33.7	14.1
1961	2.9	10.1		6.9	22.2	14.5
1962	-0.89	4.2		5.5	17.0	16.0
1963	-0.25	15.4		10.98	35.0	16.3
1964	1.8	21.8		18.2	24.0	17.9
1965	-0.2	23.3		20.45	8.9	17.7
1966	-3.1	21.8		16.43	7.4	13.7
1967	-10.5	-3.28*		18.0	25.4	12.0
1968	3.9		37.95		43.0	12.2
1969	0.61		40.0		38.1	1.6
1970	-10.0		4.0		20.0+	-5.16

(出所) D. G. Rhys, *op. cit.*, p. 361, Table 10.3. *BMH, +概数。

BMC 側がジャガーを吸収したのに対抗して 1966 年に高級乗用車メーカーのローヴァー社を吸収した⁽¹¹⁸⁾。こうしてレイランドは 1967 年には乗用車市場の 11.1%、商業車の 14.0% を占める大メーカーに成長したのである⁽¹¹⁹⁾。レイランドは今や BMH の合併のパートナーにふさわしい地位にいたのである。次ぎに両社の合併を考察する。

1966 年 12 月のジャガーグループの吸収によって BMC は大型乗用車と大型バス部門を補完することができた⁽¹²⁰⁾。だがそれは BMC の後退傾向を食い止めるものではなかった。1967 年度前半の 6 ヶ月間の BMH の自動車生産は前年同期の 43 万 5,750 台から 34 万 7,179 台へ落ち込み、同時に 580 万ポンドの利益から 750 万ポンドの赤字へ転落した。月別乗用車市場シェアは一時 2 ヶ月もフォードを下回り約 28% の水準に低迷したのである。BMH の市場シェアは 1967 年に入って 1, 2 月には 36% まで回復した⁽¹²¹⁾ がそれ以降再び 30% 以下に低下した⁽¹²²⁾。1967 年度後半期の利潤の回復は 430 万ポンドに留まり⁽¹²³⁾ 全体で 1967 年度は 328 万ポンドの赤字を計上することとなった (表 44 参照)⁽¹²⁴⁾。この赤字を出した時期は BMH にとって最悪の事態が生じていた。つまり操業短縮、労働者 1 万 2 千人の解雇、それに抵抗するストライキの頻発、一時 10 万台を超えた在庫の累積、といった問題が生じていたのである⁽¹²⁵⁾。ジャガー部門とプレスド・スチール部門は好調であったが、BMC 部門の不振をそれによってカバーできなかったのである。

1965 年以降、ポンド危機によって信用引き締め政策が続いていたため自動車国内需要は収縮し、シェア拡大をめぐる BMC とフォードとの競争は一段と激しさを増していた。国内ディーラー網の質とモデル競争の点で BMC はフォードに劣っていたため BMC の受けた打撃は著しかった。そして生産減退一過剰人員の解雇一労使紛争の激化一生産の一層の減退という悪循環を続けこのような危機にいたった。その際先に述べた BMC のもっていた問題点がこの危機を解決することを妨げ危機を激化させた。

一方、レイランドは 1966 年の 1,643 万ポンドから 67 年には 1,800 万ポンドへと利潤を増加させ、好調さを誇っていた (表 44 参照)。1967 年 11 月のポンド切り下げを受けて、レイランドの経営取締役ドナルド・ストークス (Donald G. Stokes) は、直ちに輸出価格の引き下げを公表した。これに

表 45 主要企業のプラント数

企 業	プラント数
BLMC	60
フォード	22
ヴォグゾール・ベッドフォード	3
ルーツ	5

(出所) D. G. Rhys, *op. cit.*, p. 433, Table 12.5.

よってレイランドの株価は上昇し、同年11月半ばにレイランドの株式資本市場評価額はBMHのそれを上回る結果となり、レイランド側がBMHを乗っ取る(take over bid)条件が生まれた⁽¹²⁶⁾。以前からBMCとレイランドが合併してレイランド側のストークスの指揮下におかれることを望んでいた政府⁽¹²⁷⁾は、産業再編成公社(IRC)を通じて両社合併のために公債2,500万ポンド分の援助を行い⁽¹²⁸⁾、1968年1月に両社間で合併についての合意が成立した⁽¹²⁹⁾。そして同年3月に正式にBritish Leyland Motor Corporation (BLMC)が誕生した⁽¹³⁰⁾のである。

BLMCの成立は民族系企業の総結集をなすものであり、イギリス自動車産業における私的独占再編成過程の終着点であった。他の三大企業はすべてアメリカ「ビッグスリー」傘下にあるため、これ以上の構造的再編は私的レベルでは不可能であった。他面でBLMCはIRCという国家機関の介入によって実現したという点で、BMCやBMHの成立と異なった性格をもっている。これは私的独占の枠内での自律的再編成が限界に来ていたことを象徴するものであった。

BMC-BMH-BLMCという戦後イギリス自動車産業独占再編成過程の中心軌道は、すべて国際競争力の強化をうたい文句に進められてきた。しかしその再編成過程は同時にその目的が達成されなかったことの証左でもあった。その理由はこれまで述べてきたことから明らかなように、形態的に再編成＝企業集中が進展しても実態的にはそれが諸企業の自律性を残存させたまま進み、生産・流通組織の完全な統合が妨げられたところにあった。その再編集中過程は結果的にはオースチン・モリスがたんに自己のシェアの維持＝独占的地位の維持を自己の過剰な設備を廃棄せずに行うために進めてきたものと言っても過言ではないだろう。それは国際競争力を強化することを目的として掲げていたからといって、決して「積極的な企業合同」⁽¹³¹⁾ではなかったのである。

さて、このような経過で成立したBLMCは、レイランド出身のストークスの指揮下に一定の改革を進めた。以前の合併では果たせなかった経営機構の改革、大幅な車種の整理、海外販売網の一本化などが直ちに行われ成果をあげた。しかし国内ディーラー網の整理強化⁽¹³²⁾(表44参照)、多数の分散した工場(表45参照)及び効率の悪い小規模工場の整理、労使関係の改善といった問題の解決は困難を極めていた。そして特に労使関係は一層悪化して1975年の国有化への大きな原因となるのである⁽¹³³⁾。

(注)

(59) D. G. Rhys, *op. cit.*, p. 381. 購買税は1940-1951年の期間は $33\frac{1}{3}\%$ であったが、1951-1953年の期間に $66\frac{2}{3}\%$ へ引き上げられた(*Ibid.*, p. 41)。

(60) *Ibid.*, p. 41, p. 309.

(61) G.マクシー&A.シルバーストン, 前掲邦訳書, 129頁。

- (62) D. G. Rhys, *op. cit.*, p. 387.
- (63) *Ibid.*, p. 37.
- (64) *Ibid.* 例えば 1965 年 6 月 3 日に割賦払い信用規則の強化が発表され、自動車および自動二輪車の協定最低頭金は 20% から 25% へ、その他は全般的に 10% から 15% へと引き上げられた (J. E. Wadsworth ed., *The Bank and the Monetary System in the UK 1959・1971*, Methuen, London, 1973, J. E. ウォズワース編高橋泰蔵監訳『イギリスの銀行と金融政策』東洋経済新報社, 昭和 51 年, 471 頁)。
- (65) D. G. Rhys, *op. cit.*, p. 384.
- (66) *Ibid.*, p. 387.
- (67) *Ibid.*, p. 388.
- (68) *Ibid.*, p. 398. 特に 1964-1968 年は EEC 内部で関税を徐々にゼロまで引き下げている時期で、イギリスは部品・コンポーネントの対 EEC 輸出を強め、EEC 域内のオランダ、ベルギーに組み立てプラントを建設して域外関税の賦課の影響を相殺しようとした (*Ibid.*, pp. 397-398)。
- (69) *Ibid.*, pp. 390-391.
- (70) *Ibid.*, p. 423.
- (71) *Ibid.*, p. 421-422.
- (72) *Ibid.*, p. 423.
- (73) *Ibid.*, p. 425. 例えば自動車産業輸出総額中に占めるコンポーネントの比重は 1959 年の 28.5% から 1968 年には 41.3% へと高まっている。
- (74) *Ibid.*, p. 423.
- (75) *Ibid.*, p. 434.
- (76) *Ibid.*, p. 313.
- (77) *Ibid.*, p. 32.
- (78) *Ibid.*, p. 313.
- (79) *Ibid.*, pp. 23-24.
- (80) スタンダード社は 1947 年にトライアンフ社を吸収している (G. Maxcy, *op. cit.*, p. 379)。
- (81) D. G. Rhys, *op. cit.*, pp. 21-22.
- (82) *Ibid.*, p. 347.
- (83) *Ibid.*, p. 348.
- (84) *Ibid.*, p. 349.
- (85) *Ibid.*, p. 352.
- (86) *Ibid.*, p. 353.
- (87) *Ibid.*, p. 361. および井上隆一郎「乗っ取られたルーツ」『エコノミスト』毎日新聞社, 1967 年 9 月 5 日号, 72 頁。
- (88) *The Economist*, June 13, 1964, p. 1258.
- (89) 井上隆一郎, 前掲稿, 71 頁。当時のイギリス国内ではこの提携がクライスラーによる乗っ取りに道を拓くことを危惧する世論が生じたが、クライスラー側がイギリス政府に対してその了解なしにルーツの株式過半数取得を行わないことを文書によって確約したので政府の承認が得られた。
- (90) *The Economist*, June 13, 1964, p. 1257, October 3, 1964, p. 67. クライスラーはその海外生産の比率を 1964 年当時の 30% から数年後には 50% まで増やす意向であったといわれている。
- (91) 井上隆一郎, 前掲稿, 72 頁。
- (92) *The Economist*, December 10, 1966, p. 1165, *The Stock Exchange Official Year-Book*, 1966, Vol. 2, p. 3051.
- (93) *The Economist*, December 10, 1966, p. 1165.
- (94) IRC (産業再編成公社) は、1966 年 1 月に労働党政権によって設立された。その目的はイギリスの産業の生産単位が諸外国に比べて小さいので、企業集中、合併を促進して大規模化させ、イギリス産業の能率向上と国際競争力強化を促進するということであった。そのために IRC は、能率向上を目的とする

- 企業の集中・合併を出資または融資によって助成するというものである（遠山嘉博『イギリス産業国有化論』ミネルヴァ書房、1973年、351-352頁）。しかしルーツへのこの出資はこのような公的な目的のためというよりも、ルーツがクライスラーに完全に支配されてしまうことを、せめて形ばかりは食い止めようとする企てに過ぎなかった。イギリス政府は民族系の BMC やレイランドにルーツとの合併を勧めたり国有化を考慮したりもしたが、両方とも不可能であった。そして結局、クライスラーによるルーツの乗っ取りをイギリス政府は容認せざるをえなかった（井上隆一郎、前掲稿、74頁）。
- (95) 井上、前掲稿、70頁。
- (96) 同上、73頁。
- (97) 同上、70頁。
- (98) *The Economist*, August 29, 1959, p. 655.
- (99) *Ibid.* 例えば 1500 cc 以下の乗用車エンジンの生産はロングブリッジに、それ以上のエンジンはコヴェントリイに集中された。また「ミニ」、「オースチン7」、「オースチンA 40」のボディはフィッシャー&ルドローにおいて、「モリスマイナー」のボディはナッフフィールド・メタルプロダクツにおいて生産された。
- (100) *Ibid.*
- (101) *The Economist*, August 11, 1962, p. 546.
- (102) 例えば年一人当たり生産台数の企業間比較を見ると、BMC は 8.5 台、フォード 9.7 台、ヴォグゾール 10.6 台、西ドイツのフォルクスワーゲンは 16 台であった（D. G. Rhys, *op. cit.*, p. 369）。また企業間のモデル数の比較をすれば、1956 年時点で価格が 665 ポンド以下のサルーン (saloon) モデルについて、BMC 7 モデル、フォード 3 モデル、ルーツ 3 モデル、スタンダード 2 モデル、ヴォグゾール 1 モデルと、全体の約半数を BMC 一社が保有していた（マクシー&シルバーストン、前掲邦訳書 135 頁、第 16 表参照）。
- (103) 戦後のイギリス経済は完全雇用を続け、労働組合の企業に対する交渉力、戦闘性が強まっていた。そしてイギリス自動車産業はアメリカ・ドイツのそれと異なって、単一の労働組合ではなく、多数の労働組合に相対していた。例えば 1968 年に成立した BLMC が 36 の労働組合に、フォードが 22 のそれに相対していた。またさらに BMC では数百の異なった職種ごとに賃金率が定められ、さらに多数の分散したプラント間、地域間でも賃率差が存在していた。このように複雑化した賃金体系は、ある特定職種の業務内容の何らかの変更によるその職種の賃率改訂も、各職種間の賃率差維持のための多くの調整交渉をもたらす。そのため製品のいかなる変更も賃率交渉の時間がかかり、経営陣はその賃金機構に対する統制力を失っていた。賃金交渉における主導権はショップスチュワードが掌握し、職場ストライキが頻発しやすい状態にあった（D. G. Rhys, *op. cit.*, pp. 443-458）。
- (104) *The Economist*, August 11, 1962, pp. 545-546.
- (105) *Ibid.*
- (106) *Ibid.*
- (107) *The Economist*, October 2, 1965, p. 78.
- (108) *The Economist*, October 9, 1965, p. 191.
- (109) *The Economist*, April 23, 1966, p. 399. BMC の生産台数は 1964 年の 72 万台から 1966 年の 60 万台へと減少していた（D. G. Rhys, *op. cit.*, p. 27）。
- (110) *The Economist*, July 15, 1967, p. 237.
- (111) D. G. Rhys, *op. cit.*, p. 25.
- (112) *The Economist*, April 23, 1966, p. 399.
- (113) *The Stock Exchange Official Year-Book*, 1967, Vol. 2, p. 1969.
- (114) A. Vice, *The Strategy of Takeover*, MacGraw-Hill (UK), 1971, アンソニー・バイス著・佐々木広生訳『テークオーバーの内幕』日本経済新聞社、1972年、71-73頁。
- (115) D. G. Rhys, *op. cit.*, p. 27.
- (116) *Ibid.*, pp. 25-26.

- (117) *Ibid.*
- (118) *Ibid.*
- (119) 山本尚一, 前掲書, 248 頁。
- (120) *The Economist*, July 16, 1966, p. 277.
- (121) *The Economist*, April 15, 1967, p. 281.
- (122) *The Economist*, September 2, 1967, p. 805.
- (123) *The Economist*, November 11, 1967, p. 661.
- (124) D. G. Rhys, *op. cit.*, p. 28.
- (125) *The Economist*, April 15, 1967, p. 281.
- (126) *The Economist*, November 11, 1967, p. 664.
- (127) *The Economist*, October 21, 1967, p. 313.
- (128) 遠山嘉博『イギリス産業国有化論』ミネルヴァ書房, 1973 年, 354 頁
- (129) 加瀬正一編『世界の企業 1 ; イギリスの社会と企業』筑摩書房, 1975 年, 231 頁。
- (130) *The Stock Exchange Official Year-Book*, 1969, Vol. 2, p. 2016.
- (131) 清水嘉治「最近のイギリスにおける企業集中」関東学院大学『経済系』第 83 集, 1970 年, 8 頁。
- (132) A. Vice 前掲邦訳書, 82 頁によれば「英国国内では 4500 社を擁する BMC のディーラー網のうちその四分の一が年間 20 台以下の販売ラインに留まっていて, 合理化の推進が叫ばれていた」が, 「統合しようとするれば失うことになる」とストークスは主張し, これを避けたと言われている。
- (133) 同上書, 90-91 頁によれば, 「68 年初めの新会社発足以来 70 年代初めまで, このグループにとってまったくストライキのなかった生産日数はわずか三日間に過ぎなかった」。「66 年 9 月に 1 万 2000 人の首を切つて以来, ……労使関係を悪化させ……生産性を低下させ」ていた。「生産性を向上させる」ためにストークスは, 「近い将来工場を閉鎖することはないと保証」せざるをえず, 「BMC の前経営陣が閉鎖を計画していた老朽工場の合理化すら実施でき」ないという状態にあった。合理化と労使関係改善はこうしたディレンマに陥っていたのである。

結びにかえて

前稿⁽¹³⁴⁾からこれまでイギリス自動車産業の生成と両大戦間期における独占形成過程, そして第二次大戦後における独占再編成の歴史過程を, 企業集中を基軸に考察してきた。従来の研究においてイギリス自動車産業の独占形成・確立過程は, 各企業の内部的拡大にのみよるものと特徴づけられ, 独占形成・確立において企業集中がなくなった役割が軽視されてきた。しかし 1920 年代と 1930 年代の主要な企業集中は, 20 年代の量産体制の開始によって 20 年代末に「ビッグスリー」へと成長していった三大企業の内部的拡大に対抗する反作用として生まれ, 20 年代の「ビッグスリー」から 30 年代の「ビッグシックス」への展開を有機的に媒介し, イギリス自動車産業の独占体制確立をもたらす一要素となっていた。

第二次大戦前の企業集中は, 敗退した企業の吸収合併であったという点が戦後の独占再編成における企業集中とは異なった特徴である。敗退企業の吸収合併であったがゆえに, 生産組織の徹底した統合改編を可能とさせ, 独占体制の一翼を担う生産力を準備しえたといえる。また同時に, この企業合併を通してアメリカ自動車産業独占体の GM がイギリス自動車産業内に参入を果たしたのである。そしてイギリス自動車産業はこの GM のイギリス子会社ヴォグゾールとイギリスフォードというアメリカ系二企業を内部に包含しつつその独占体制を確立したのである。企業集中は, イギリス自動車産業独占体制の確立に非常に重要な役割を果たしていたといえる。

第二次大戦後の独占再編成過程は、1930年代に確立した独占体制内部のアメリカ系企業と民族系企業の対抗を基軸に展開していくことになった。独占再編成の第一段階となった戦後期の1952年におけるBMCの成立は、朝鮮戦争の影響によって生じた原材料不足の深刻化を直接的契機としていた。この合併は民族系二大企業のオースチンとモリスが、両社の原材料を効率的に利用することによって戦後期の生産競争に勝利するためのものであった。それは同時に独占確立期にすでにその地位を築いていたアメリカ系企業が戦後に積極的な設備投資によってさらにイギリス国内での地位を強化しようとしていたことに対する民族系企業側の対抗手段でもあった。

しかしこの合併は戦前期の企業集中とは異なって、戦後の好条件下に好調な営業成績を上げている自立した資本同士の合併であった。それは合併後もBMC内部に旧企業の自律性を残し、経営・生産・流通組織の徹底した整理・統合を進めるものではなかった。それゆえ戦後の好条件の消失した1950年代後半から60年代前半にかけてドイツ、フランス、イタリアが本格的に輸出市場に乗り出すことによって激化した国際競争と国内におけるアメリカ系企業の引き続く進出に直面し、BMCは後退を余儀なくされたのである。

そして1964年にルーツがクライスラーと提携することによって一層イギリス自動車産業に対するアメリカ資本の支配が強まったことを契機に、BMCは自己の地位を維持するためにジャガーとプレスト・スチールを吸収し、1966年にBMHを形成した。しかしこれはBMCが抱えていた問題を何ら解決するものではなく、たんにそれによって「一息入れた」だけのものにすぎなかった。1967年にBMHはBMC部門の不振から赤字を計上した。そのため1968年には戦後一連の積極的な吸収合併を経て成長してきたレイランドにBMHが事実上乗っ取られる形でBLMCが成立したのであった。

BMC-BMH-BLMCという一連の戦後の独占再編成過程は、BMCが自己の抱えた問題を何ら解決せずとその独占的地位を保持するために進められてきたものであった。それは国際競争力を強化することを目標として掲げていたからといって、決して積極的な企業合同という性格のものではなかった。BLMCがIRCという国家機関の介入によってレイランド側の主導のもとに成立したことは、BMC側がもはや自律的にその独占的地位を維持できなくなったことを意味していたのである。

1968年に成立したBLMCは、BMC、BMHとは異なって、レイランド側の主導のもとに一定の合理化を進めた。しかし労使関係の一層の悪化によって経営危機に陥り、政府からの融資援助を受ける代償に1975年に国有化されるにいたった。こうしたBLMC成立後の経過から見てイギリス民族系自動車独占資本を根底的に規定しているその資本一貫労働関係、政府の産業政策との関連性、これらの側面に立ち入って考察を進めることが不可欠と考えられる。そしてBLMC成立以後の国有化までの過程の分析は今後の検討課題である。

(注)

(134) 拙稿「戦前期イギリス自動車産業の発展と企業集中」札幌大学『経済と経営』第39巻第1号、2008年10月。