

Contents

\*\*\*\*\*

特集：日米自動車産業の憂鬱	1p
< 今週の”The Economist”誌から >	
”Californication” 「カリフォルニアの時代」	7p
< From the Editor > 将来の世代のために	8p

\*\*\*\*\*

特集：日米自動車産業の憂鬱

今週は NY ダウ平均が 6600 ドル割れ、日経平均も 7000 円すれすれで推移しています。最大手金融機関のシティグループは実質的な公的管理下、最大手保険会社の AIG は 6 兆円の赤字で 3 兆円近い資本注入ですから、株式市場が大荒れになるのも無理からぬところ。

他方、3 月末を睨んで進行中なのがビッグスリー救済問題です。こちらは实体经济の問題で、2月の米国内自動車販売台数は、年率換算で912万台(季節調整済み)とほぼ30年ぶりの低水準にとどまりました。自動車産業は大きな曲がり角を迎えているようです。

今週は日米の自動車産業についての考察です。

ビッグスリー問題の本質は「国鉄」なり

デンバーでオバマ大統領が、「米国復興再投資法案 ( American Recovery and Reinvestment Act ) に署名をした 2 月 17 日、GM とクライスラーは米国議会に対して経営再建計画を提出した。同 2 社は昨年末に政府による低利融資を受けており、この日が再建計画の提出締切日だった。従って大型景気刺激策の成立と同時に、米国政治は「自動車問題月刊」に突入したことになる。法案成立は、まさに滑り込みセーフのタイミングであった。

2 社の再建計画は、ガイトナー財務長官やサマーズ NEC 委員長らが率いる特別チームが 3 月末を目処に精査している。当然のことながら、破綻処理も選択肢のうちにある。ビッグスリーが再建できるかどうかは、米国経済にとって重要な分かれ道となる。オバマ政権が「財政支出により 350 万の雇用を創出する」ことを目指している一方で、自動車産業で 300 万人の雇用が失われるのでは、いったい何をやっているのか分からなくなる。

それでは再建策の中身はどうであったか。Wall Street Journal の社説が、以下のように遠慮のない評価を浴びせている。

#### **The Auto Dead Zone** (“Asian Wall Street Journal” 2/20-22 社説より)

- \* 考えてもみよ。177 ページを費やしたクライスラーの計画書は、250 万台の生産能力から 10 万台分を削減すると提案している。ところが同社の年間販売台数は 100 万台に過ぎない。これは財務計画というよりも、政治的文書というべきであろう。
- \* GM の資金需要は、販売シェアが下落する以上の速さで増えている。最新案では、採算分岐点に到達するまでに 300 億ドルの政府融資が必要となっているが、同社の「現在価値」(Net present value) は 50 ~ 140 億ドルであり、時価総額は 12.5 億ドルに過ぎない。しかもこの 300 億ドルは、向こう数年間に必要となる年金基金の負担は含まれていない。さらにこの計画は、同社の工場がある欧州各国政府から追加支援があることを前提としている。
- \* 経営再建ではなく、政治駆け引きが続く限り、GM、クライスラーと UAW は厳しい決定を先送りし続けるだろう。たとえ痛みはあるにせよ、ただ倒産こそが、必要な手段と法的権限を提供することができる。そうしてすべてのステークホルダーが、両者を今日の窮地に追い込んだ習慣を変えることができるだろう。

上記の数字を見る限り、「もはや倒産しかない」という同紙結論に異論を唱えることは難しいように思える。産業再生機構などの日本の経験が物語るように、経営不振に陥った企業を立て直すときには、**Financial Turnaround (財務面の再生)**と **Business Turnaround (ビジネス面の再生)**の両方が必要である。後者が欠落している企業にいくら資金を投入したところで、それは「泥棒に追い銭」となるのが落ちである。

企業再生を目指す場合には、まず従来の路線を否定するとともに、過去へのしがらみのない、正統性のあるトップを起用する必要がある。なおかつ、トップが持つ危機感を社内のクリティカルマスが共有し、再建策に沿って社員が一丸となって努力する必要がある。そこで運にも恵まれて、はじめて再生の可能性が見出せるというものである。

しかるにビッグスリーの場合、現経営陣を取り替えようという動きは社内から起きてこない。いかに世間の評価が悪くても、現経営陣は UAW の支持を得ており、それを前提とする限り、本質的な改革に着手することは不可能である。社内の改革ができないのであれば、政治的な駆け引き（ロビイング）を続けるほかはなく、現経営陣はそういう作業には慣れている。かくして問題は先送りされ、経営状況は悪化の一途をたどるのである。

**この構図、昔懐かしい「国鉄」のようである**<sup>1</sup>。いかに赤字が巨額になっても、いかに世間の批判が厳しくても、当人たちが悪いと思っていないのであるから、事態を変えられない。とはいえ、この状況を永遠に続けることは、明らかに不可能なのである。

---

<sup>1</sup> 最近の若い世代は「国鉄」を知らないことが多いので、「社会保険庁」の方が適切かもしれない。

## 自動車需要はこの1年で急減

なんとなれば、米国の自動車需要は信じられないほどの勢いで減少している。以下の表を見れば自明なように、「年間 1600～1700 万台」が米国市場における平時の販売台数である。少なくとも 2001 年から 2007 年にかけては、この間の好不況や金利の高低とはほとんど関係なく、クルマはコンスタントに売れ続けていた。

それが昨年から販売台数が急減し、何と足元では年間 900 万台ベースに落ちている。今年 2 月は「前年同期比で 4 割減」となってしまった。

### 米国の乗用車販売台数

2001 年	1727 万台	2008 年 1 月	1530 万台	2008 年 8 月	1369 万台
2002 年	1682 万台	2008 年 2 月	1529 万台	2008 年 9 月	1246 万台
2003 年	1664 万台	2008 年 3 月	1504 万台	2008 年 10 月	1052 万台
2004 年	1687 万台	2008 年 4 月	1446 万台	2008 年 11 月	1014 万台
2005 年	1695 万台	2008 年 5 月	1421 万台	2008 年 12 月	1027 万台
2006 年	1650 万台	2008 年 6 月	1363 万台	2009 年 1 月	957 万台
2007 年	1609 万台	2008 年 7 月	1251 万台	2009 年 2 月	912 万台

(年率換算、乗用車と小型トラックの合計、輸入車含む)

もっとも 1000 万台割れというのは、一種の「異常値」である公算が高い。米国の自動車保有台数は 2 億 5000 万台もある。そしてごく一部の大都市を除けば、「自動車なしでは生活が成り立たない」社会である。仮に、消費者が平均して「25 年に 1 度、クルマを買い替える」としても、年間 1000 万台は売れる計算である。そしてまた、米国は人口が年率 1% で増え続けている国でもある。

日本国内でも販売台数低下が止まらなくなっている。が、これは人口増の頭打ち、若者のクルマ離れ、環境志向、交通規制の強化など、さまざまな理由が重なった結果である。米国市場で同様なクルマ離れが起きているとは考えにくい。例えば昨年夏、ガソリン代が 1 ガロン 4 ドルを越えたときには、プリウスなどのハイブリットカーがよく売れたが、秋口になって原油価格が低下すると途端に売れ行きが鈍ったそうである。米国民のクルマへの嗜好は、本質的に変わっていないと見るべきであろう。

とはいえ、いつ頃、どの程度まで販売台数が回復するのか。いずれは金融も安定に向かって自動車ローンが使えるようになり、個人消費も復調するときに来るだろう。しかし「年間 1600～1700 万台」という平時モードに戻るのは相当先だろうし、そのときにビッグスリーがどの程度のシェアを確保できているかも疑わしい。

このような状況を踏まえた上で前述の GM とクライスラーの再建策を考えると、いかにも ”too little, too late” の感は否めない。さりとて、ビッグスリーが ”too big to fail” であることも、否定できない事実なのである。

## レガシーコストという「レント」

そもそもビッグスリーの経営状況が悪化したのは、退職者に払われている膨大なレガシーコストが主因である。GM はかつて 60 年代の黄金時代に、退職者向けの医療給付制度を創設した。ところが、医療費負担はインフレの 3 倍の速度で増大し、退職者数は現従業員数の 3 倍に膨れ上がってしまった。これでは日本や韓国、ドイツなど海外の自動車会社との競争に勝てるはずがない。

逆に言えば、労働組合の側には巨大な既得権が発生していることになる。経済学用語でいう「レント」(たかり)であって、UAW は何が何でも既得権を守ろうとする(レント・シーキング)。かかる態度が広範な支持を集めるはずもなく、世論は「公的支援と引き換えに、ビッグスリーは労働条件を外国企業並みに引き下げよ」と求めている。しかしビッグスリーの労働条件が、組合のない米国南部の自動車工場並みに引き下げられることになれば、そもそも UAW の存在意義が失われることになるだろう。

米国市場に参入している外国自動車企業にとっては、これはまことに好都合な経営環境であった。幸いなことに日本では、医療や年金を公的部門が支えてくれており、企業はそこまで社員の面倒を見なくていい。在米自動車工場もまだ新しいものが多く、社員の平均年齢も若いので、レガシーコストの問題とは無縁でいられる。確かに日本車の性能は優れているのだが、実はそれだけではあれだけの大差にならないのである。

GM のクルマ 1 台あたりには、平均で 1400 ドルのレガシーコストが上乗せされているという。それだけ最終製品の単価が高くなるわけだが、米国市場におけるプライスリーダーはビッグスリーであって日本企業ではないので、クルマは全体的に割高となる。そのために日本の自動車メーカーは、米国市場では自然と儲かってしまうというカラクリがあった。ゆえにビッグスリーの経営が悪化すると、日本の自動車メーカーの利益も激減するのである。レント・シーキングが行われている市場では、効率性が歪められることが知られているが、そこで発生した超過利潤を得ていたのが日本企業であった。

しかしこのレントは、持続しない構造になっている。仮に金融危機がなかったとしても、ビッグスリーのシェアは着実に低下したであろう。そして米国市場におけるクルマの価格決定権がビッグスリーから外国企業に移った瞬間に、GM などがレガシーコストを負担し続けることは不可能になったはずである。そして同時に、外国企業同士の間では激しい価格競争が始まってしまい、利益率は大きく低下することになったのではないか<sup>2</sup>。

今後の米国自動車市場がどうなるにせよ、従来のレントの構造が復活しないことだけは間違いないだろう。つまり米国で自動車再び「売れる」日が来るにせよ、昔のように「儲かる」ことはないのではなかろうか。

<sup>2</sup> かつてトヨタの奥田会長は、「トヨタは世界一になるべきではない。3 位くらいの方がいい」と語っていたそうである。今にして思えば、まことに正鵠を得ていたといえる。

## 日本車を育てたのは米国市場

思うに今日の経済においては、自動車産業こそが花形である。クルマ1台にはさまざまな部品が使われている。鉄鋼やアルミなどの金属製品は言うに及ばず、半導体などの電子部品、プラスチックなどの化学製品、ガラス製品、カーペットなどの皮革製品、タイヤなどの広範な素材が使われている。カーオーディオ、カーナビなど、自動車関連のグッズも枚挙に暇がない。もちろん自動車生産に使われる工作機械なども必要となる。

多くの業種が関与して作り上げる自動車は、いわばその国の総力を結集した作品となる。燃費を向上させる技術、消費者を振り向かせるデザイン、そして1台3万点といわれる多様な部品をジャストインタイムで組み立てる工業力など、これらは自動車会社とその関連会社だけで可能になるものではない。日本車に国際競争力があるのは、オールジャパンの経済力がそれだけ優れているからにほかならない。

ところが面白いことに、いまや世界最強といわれるまでになった日本の自動車メーカーを育てたのは、ある意味では米国の消費者だった。かつて日本の自動車メーカーが米国市場に参入した当初は、それこそ苦勞の連続だった。しかしクルマの母なる国、世界でもっともクルマを愛する国に参入し、ビッグスリーを敵に回して試行錯誤を続けたことにより、日本車は今日の実力を身に付けたのである。

米国おけるクルマ環境は、日本のそれと大きく違っている。安いガソリン、どこにでもある駐車スペース、広いけれどもけっして平坦ではない道路、料金を取らない(もしくは極めて安い)高速道路、州ごとに違う免許証と交通法規とナンバープレート、高い自動車保険料とたくさんの無保険車、そして人口比で日本の倍以上の交通事故死者数などである。

米国はまた自動車文化の祖国でもあり、"Automobile"という言葉も米語として誕生した。かつて西部開拓時代の馬が、人々にとって単なる移動手段を超えた存在であったのと同様に、今日の米国社会においてもクルマは生活手段以上の地位を占めているといえよう。

もしも日本の自動車メーカーが、日本の道路を走る日本人向けのクルマだけを作っていたとしたら、おそらくトヨタやホンダは今日の地位には到達できなかつただろう。トヨタでいえば、「プリウス」は日本国内だけで作れても、「レクサス」ブランドは米国市場がなければ誕生し得なかつたのではないか。米国のドライバーに愛され、米国の道路事情に鍛えられたからこそ現在がある。日本車の国際競争力は、「日米合作」で築き上げられたといつてよいかもしれない。

ところが今や金融問題で揺れる米国市場が、日本の自動車メーカーを震撼させ、ひいては日本経済全体を混乱させている。なにしろ「海外市場こそが生命線」というのが今日のわが国自動車産業の偽らざる姿であり、その自動車産業が日本経済の中枢を形成している。日米の自動車産業の相互依存関係は、経済のグローバル化のお手本というべき事例であり、米国市場の動揺は日本経済を直撃することになる。

## ビッグスリー救済問題の行方

さて、ビッグスリーはこれからどうなるのか。再建策と自動車販売状況を見る限り、自助努力で何とかなるような段階は過ぎているようである。そして政府が単純な救済策を打ち出すことは、世論の大部分が反対している。最後はオバマ政権が、かなり強権的な手段を取ることを迫られるのではないだろうか。

企業がレガシーコストを切り離すのに、一番手っ取り早いのは「チャプター11」(連邦破産法)の申請である。日本で言えば民事再生法に似ており、現経営陣を残したままで企業再生を目指す仕組みである。「倒産は経営者の当然の権利」というのが米国の常識であり、航空会社などは実際にこの手を使って過去の退職者給付を切り捨てて、どん底からの再浮上を図っている。

そこで囁かれているのが「プレパッケージ型」と呼ばれる破産手続きである。政府主導で事前に取り引先や組合、債権者などとの合意を取り付け、計画的に債務の整理と再建を図るというものだ。GMの再建計画の中にも、実際の倒産分析が織り込まれており、このプレパッケージ型が検討されている。通常の倒産手続きに比べれば、おそらく影響は小さくて済むはずである。

もちろんビッグスリーの経営陣も、レガシーコストの問題を座して傍観していたわけではない。2007年秋にはUAWとの交渉により、VEBA(Voluntary Employees' Beneficiary Association:退職者医療費信託基金)という医療費負担プログラムを作る合意が成立している。会社側が資金を拠出して、労組が運営する信託基金を作り、退職者向けの医療債務を移管してしまおうというものだ。この問題を切り離すことができれば、財務諸表からレガシーコストを消し去ることができるので、それだけ企業価値を高めることができる。

ところがその後、ビッグスリーの株価が急落し、運転資金にも窮するようになってしまうと、VEBAへの資金拠出が覚束なくなってしまう。言葉悪く言えば、ようやく「手切れ金」で合意ができたのに、そのお金のめどがつかなくなってしまったのである。

筆者が考えるこの問題の「落とし処」は、米国政府がVEBAへの資金を拠出するというものである。つまりレガシーコストを取り除いてやるから、後は自助努力で切り抜ける、オバマ政権は「企業は助けないが、労働者は助ける」という筋書きである。米国政府としても、GMなどの退職者の医療費をメディケアやメディケイドで負担することを思えば、その方がスマートな解決だと思うのだ。

このエンディング、皮肉なことに国鉄と似ている。国鉄債務事業団に継承された赤字は、結局は一般会計に組み入れられ、税金によって国民が負担することになった。米国はこの問題においても、「日本の経験に学ぶ」ことができると言ったら、嫌味が過ぎるだろうか。

## <今週の”The Economist”誌から>

”Californication”

「カリフォルニアの時代」

Lexington

February 28<sup>th</sup> 2009

\* 米国政治は、南部中心の時代からカリフォルニアの時代に移り変わったとのこと。”The Economist”誌の米国政治ウォッチングは、いつものことながら深いものがあります。

<要約>

2008年選挙は新大統領を生み出すと同時に、米国近代史における最大の地域バランスの変化をもたらした。かつては強力だった南部の影響力が失われ、それが東西両岸に移った。

内なる革命の最大の勝利者はカリフォルニア州である。2007年に下院議長になったペロースは、もう共和党大統領に気兼ねしなくてよい。加州選出議員は下院における3つの重要委員会のトップに就任し、ほぼ全員がペロース親衛隊として振舞っている。上院議員の2人、ボクサーは環境・公共事業委員長として加州の道路事情改善に取り組み、諜報委員長のファインスタインは、パネッタ CIA 長官指名の際に相談がなかったと激怒している。

ブッシュ時代のテキサス勢ほどではないが、オバマは加州出身者を多く要職に起用している。ヒルダ・ソリス労働長官、スティーブン・チューエネルギー長官などだ。

加州の台頭は南部の凋落と軌を一にしている。南部の政治家は長くワシントンで重きをなしてきた。ジョンソンやレイバーンは公民権運動時代の議会を指導した。共和党台頭の時代には、ギングリッジ、ディック・アーミー、トム・ディレイが登場した。そしてもちろんブッシュ族も。対する民主党はビル・クリントンとアル・ゴアを送り出した。

地域的な転換は、外見と中身の変化をもたらしている。加州選出議員は下院でもっとも多様性に富み、10人の白人女性、9人のラテン系、4人の黒人女性と2人のアジア系を含む。投票記録は最左翼に位置する。南部保守派支配からの劇的な変化である。

加州と南部の社会的な違いは大きい。ペロースやファインスタインは大富豪夫人だ。選挙区には富裕層と貧困層が混在している。対称的に南部は程々の収入層ばかり。加州民主党の政策課題は、環境保護、組合、反大企業、反戦など、南部共和党とは対極にある。

民主党のカリフォルニア化はリスクをはらんでいる。およそ加州ほど政治が機能していない州はない。重税、組合、反大企業の風土、住宅バブルなどにより、失業率は9.3%と高い。2000年代に入ってから年間10万人が州を脱出している。さらに党内の不和がある。加州選出議員の台頭は、他州との衝突をもたらしつつある。オハイオやミシガン選出の上院議員たちは、彼らの熱狂的な環境保護法制や製造業への偏見を懸念している。

最大のリスクは行き過ぎだろう。南部共和党が右寄り過ぎたように、加州民主党は左寄り過ぎる。彼らは国全体には受けが悪い、超大金持ちと公務員活動家の支持を集めている。

オバマとしては、民主党が左に寄り過ぎないように加州有力者たちを抑制しなければならない。シカゴ政治で鍛えられ、南部でも人気があるオバマなら何とかするだろう。ただし、もう少し南部出身者を閣内に入れておいた方が良かったのではないかな。

## < From the Editor > 将来の世代のために

去る2月24日、オバマ大統領による初の議会合同演説が行われました。すでに多くのことが語られた後ですので、あまり語られなかった印象を一言だけ。

財政刺激策などについては、「民主党議員だけが立って拍手し、共和党議員が沈黙する」という相も変らぬ対立シーンがありました。ところがオバマ大統領が、「教育への投資が重要だ」「赤字のツケを後世に残してはならない」などと言った場面では、文句なく党派を超えたスタンディングオベーションになりました。

「子や孫の世代のために」というのは、米国政治の決まり文句です。もともと移民たちが作った国ですから、自分たちは父の世代より豊かに、子や孫の世代はさらに恵まれるべし、というのが一種の大義（もしくは強迫観念）です。ゆえに「将来の世代のために」と言われると誰も反対ができない。これは非常に健康なことだと思うのです。

というのは、日本の政治で「将来の世代のために」なんて言葉は、久しく聞いたことがないからです。「年寄りをいじめるな」というのはよく聞くし、「若者が割り食っている」という主張も最近が増えてきたけれども、「これから生まれてくる世代」のことなんて、誰か考えているんでしょうか。

少子化が問題だ、もっと子供を増やさなければならない、という声がある。しかるにその動機は「年金を払ってもらえないから」であったりする。つまり巨額の借金と介護の負担を背負うために、どうぞ生まれてきてくださいと言っているようなもの。未来の世代に対して、こんな失礼な話はないでしょう。そんな浅ましい動機に支えられた少子化対策が、効果を挙げることは考えにくいと思います。（「だったら移民を増やそう」という意見も、その浅ましさにおいては大同小異です）

とにかく、「俺はいくらもらえるんだ」式の発想でいる限り、建設的な提案や前向きなエネルギーは生まれて来ないはず。嘘でもいいから、「未来の世代のために、いい国を残そう」という発想がなければならない。政治家が悪い、メディアが悪い、官僚が悪いなどと言っている間は、いわゆる「閉塞感」がいつまでも続くのではないかと思います。

\* 次号は2009年3月19日（木）を予定しています。

編集者敬白

本レポートの内容は担当者個人の見解に基づいており、双日株式会社および株式会社双日総合研究所の見解を示すものではありません。ご要望、問い合わせ等は下記までお願いします。

〒107-8655 東京都港区赤坂6-1-20 <http://www.sojitz-soken.com/>

双日総合研究所 吉崎達彦 TEL:(03)5520-2195 FAX:(03)5520-4945

E-MAIL: [yoshizaki.tatsuhiko@sea.sojitz.com](mailto:yoshizaki.tatsuhiko@sea.sojitz.com)