

## フロウエルマガジンコラム # 1 1

2008年12月号

### 『宇宙人が大挙してやって来たら』

最近ふと考えたことがあります。宇宙人がもし不意に現れたら、どう感じるでしょう？「いいヤツに違いない」と思ったあなたはいいヤツに違いない。自分だったら多分「危険だ」とか「怖い」とか「誘拐される」とか……。でもよくよく考えると自分の周りに宇宙人に会った人はいないし、誘拐された人もいない。自分も宇宙人から迷惑行為を受けたことはありません（少なくとも記憶に残ってません）。宇宙人に対してとっさにネガティブな印象を持つのはなぜでしょう？

随分前にNASAかどっかが、宇宙人に地球の文明を紹介するため地球のデータを載せた人工遊星を打ち上げると聞いたことがあります。実際に飛ばしたのかどうか知りませんが、そのニュースを聞いて「そんな事したらみすみす宇宙人の侵略を招くようなものではなかろうか」と私は思いました。

なんでこんな突拍子も無い話をしているのかというと、最近アメリカのビッグスリーが破綻しそうだというニュースが毎日のように流れているからです。

ガソリンエンジン自動車を発明した会社はダイムラー（ベンツ）ですが、大量生産に成功したのは、ビッグスリーの1社であるフォードが最初です。また、もう1社のGMは生産台数でトヨタと世界一を争う企業です。残る1社のクライスラーも含めて歴史も企業規模も長大な由緒あるビッグスリーがなぜ倒産？と思いますよね。テレビでGMのワゴナー会長が「金融危機のせいだ」と言っていましたが、それを聞いて「余計自分の首を絞めている」と大方の人が思ったことでしょう。案の定数日後には自分達の製品が競争力を失くしているせいだと公式に訂正コメントをしたようです。

ビッグスリーが競争力のある製品を開発できなくなっている原因は色々ですが、企業の歴史と規模が長大であるということも問題の根底にあります。ビッグスリーには定年退職者の医療保険を会社負担する制度があり、歴史を積み重ねれば積むほどそれを受け取る人間が増えていき、大きな利益圧迫要因となっています。アメリカ工場の歴史が浅いトヨタ、本田などはこの負担が無いのでビッグスリーに言わせれば不平等競争だということになります。

一例を挙げると2007年の生産台数でGMは約929万台に対しトヨタは約891万台。税引前利益はGMが約6,253億円の赤字、トヨタが約2兆44百億円の黒字。GMの赤字要因として年間およそ7,000億円かかっている退職者の医療保険や年金などいわゆるレガシーコストが重くのしかかっているとアニュアルレポートに書かれています（1ドル100円換算）。また、アメリカ自動車工業の長い歴史の中で、労働組合も強大となり全米自動車労働組合（UAW: United Auto Workers）は非常に強硬な活動で知られ、ビッグスリーの工員人件費が在米トヨタと比べ6割以上も高くなる大きな原因となっています。企業の経営幹部が外部環境への適合を目指した改革に取り組もうとしても、労働組合が強すぎたため初期段階で挫折してしまうケースはゴーン以前の日産や民営化直前の国鉄、伊フィアットなど大きくて歴史のある企業に見受けられます。

組合側の立場もわかるのですが、歴史=既得権益にこだわりすぎると反改革圧力につながり会社発展の阻害要因となってしまいます。競争のルールが時代と共に変化して今や熾烈なグローバル競争となっていますが、ビッグスリーは問題部分にメスを入れたくても入れられないという状態が長い間続いた結果、環境対応などへの新技術の開発に資金が回らず日本、ドイツ車に性能面で大きな差をつけられてしまいました。すると販売台数が落ちます。生産台数を減らさなければならずライン稼働率が落ち、生産効率が悪化します。その結果1台あたりのコストが上がり、利益率が落ちます。更に人気薄の車を無理やり販売する為に大幅値引きやゼロ金利ローン販売をせざるを得ない状態となり利益圧縮が加速しました。それでも競合メーカーより割高な人件費とアメリカ特有のレガシーコストはUAWが障害となって引き下げることが非常に困難です。最終的に当の組合員が倒産による失業の憂き目にあう危険性が日増しに高まっている状況です。

アメリカに限らず労使問題というのはなぜおこるのでしょうか。立場が違って分り合える場合もあるわけですが、そこで冒頭の宇宙人です。未知の物事に対する情報収集力の問題であると私は考えます。お互いが相手の立場を理解するために努力をどれだけしているのかということが、労使関係が上手くいっている企業・業界とそうでないところの違いではないでしょうか。また、だれも宇宙人に会った事がないのに危険と思ってしまうのは、不確かな情報（この場合間違った情報ではなく、正確かどうか未確認な情報）が氾濫しているために初めからバイアスがかかっているのです。

10年程前にUAWがグローバル化を理解し、経営サイドに歩み寄って既得権益の放棄・縮小を英断していれば、現在の悲惨な状況は回避できていたと思われれます。実際に何年も前からビッグスリーは労使問題でこのままではジリ貧だという話しが海外である日本においてすら話題にされてきました。アメリカ国内で解らないはずが無いのですが、当事者となると、また団体となると自分達の権利は手放せなくなるのでしょう。

今回の金融危機でビッグスリーの財務状況は、破綻まで秒読みの段階に入ったようです。直接金融も間接金融もままならない状況で、頼みの綱は公的資金だけとなっています。しかし救済法案はUAWが持っている既得権益放棄の実現性に疑問が持たれ、上院で事実上否

決されました。ビッグスリーが倒れば裾野の広い自動車産業が壊滅し、アメリカ経済に深刻な打撃を与えます。これが世界恐慌のトリガーになる可能性もあるため、予断を許さない状況です。さりとて根本的な原因が解決される見通しのないなかで延命するためだけに血税を莫大に注ぐべきかというジレンマに陥っているようです。

この問題を考えている内に宇宙人のことがふと思いつき、なぜ地球の情報を載せて人口遊星を飛ばす必要があるのかがなんとなく解ったような気がしました。