

# JAMA Canada Report

A Newsletter on the Canadian Automotive industry

www.jama.ca

2008年6月 Vol. 9, No.3

## 2008年第1四半期、米国需要が弱まりカナダでの生産が減少する中、 堅調な販売

### 販売

2008年の第1四半期、カナダの軽量自動車販売は、7.3%増の36万3805台となった。乗用車販売は、前年同期に比べ13.7%増えた一方、軽量トラックは、1.1%の伸びを示した。

JAMA Canada 加盟各社全体としては、第1四半期の販売は、16.4%増の13万4289台となり、市場シェアは、史上最高の36.9%を記録した。デトロイトスリーの販売は、第1四半期2.7%増の18万4232台で、市場シェアは50.6%。韓国車の販売は、8.6%増の2万3388台であった一方、欧州車は、3.6%減の2万1896台となった。

2008年第1四半期に最も売れたのは、「エントリーレベル」車(サブコンパクト車、コンパクト車、軽量トラックを含む)であった。エントリーレベルの販売は、16.7%跳ね上がり17万9741台で、49.4%の市場シェアを占めることになったが、このシェアは、「中型・ファミリーレベル」車の約2倍となった。

日本車ブランドは、第1四半期、乗用車ベストセラートップ10のうち6車種を占め、そのうち、ホンダ・シビック、トヨタ・カローラ、マツダ3がトップ3の地位をさら

た。シビックは、過去10年連続で、カナダのトップセラーとなっており、2008年第1四半期、その販売は、前年同期比59.7%上昇した。

### 生産

カナダの日系自動車メーカーの生産は、第1四半期、メーカーによってばらつきがあったが、全体として4.0%下がり21万6053台となった。ホンダ(HCM、アリストン)の生産は、1.0%減の9万9000台弱、トヨタ(TMMC、ケンブリッジ)の生産は、主に1月に新型のカローラとマトリックスを導入したことから、14.4%減少した。CAMI(GMとスズキの合弁、インガソール)の生産は、前年同期比9.8%増加して4万5263台となった。

カナダの全自動車メーカーによる2008年第1四半期の軽量自動車生産は全体で、前年同期から19.6%減少し、54万3598台となった。乗用車の生産は、14.6%減少した一方、軽量トラック生産は、24.7%落ち込んだ。デトロイトメーカーの間では、GMカナダの生産が47.4%と大きく落ち込み、フォードとクライスラーの生産は、各8.2%、8.4%の減少を見た。GMは、明らかに、アメリカン・アクセルのストライキや、鍵となる米国市場での需要低迷の(特にカナダで生産されている軽量トラックが)影響を受けた。

### 目次と主な内容

第1四半期：米国需要の弱まりで生産が低迷する中、堅調な販売.....	1
連邦政府とオンタリオ州政府の自動車戦略概要.....	3
連邦政府：連邦議会議員／保守党自動車幹部会会長 ジェフ・ワトソン	
オンタリオ州政府：経済開発貿易大臣 サンドラ・ブパテロ	
CAWとデトロイト・スリー、早期に3年間の労働協約に合意.....	6
[論評] 2010年代：好機の10年間 デニス・デロジエ.....	7

## 生産

	Jan-Mar 2008	Jan-Mar 2007	(%)
HONDA (HCM)	98,968	99,965	-1.0
TOYOTA (TMMC)	71,822	83,909	-14.4
CAMI	45,263	41,226	9.8
<b>合計</b>	<b>216,053</b>	<b>225,100</b>	<b>-4.0</b>

## 輸出

	Jan-Mar 2008	Jan-Mar 2007	(%)
HONDA (HCM)	76,248	78,428	-2.8
TOYOTA (TMMC)	50,984	67,556	-24.5
CAMI	39,403	34,093	15.6
<b>合計</b>	<b>166,635</b>	<b>180,077</b>	<b>-7.5</b>

## 輸入

	Jan-Mar 2008	Jan-Mar 2007	(%)
JAPAN	64,759	66,877	-3.2
U.S./MEXICO	49,200	57,795	-14.9
<b>合計</b>	<b>113,959</b>	<b>124,672</b>	<b>-8.6</b>

出所：JAMA, JAMA Canada

## 輸出と輸入

カナダの日系自動車メーカーからの輸出は、2008年第1四半期、主にトヨタ(TMMC)からの出荷が24.5%下がったために、7.5%の減少を見た。同時期、CAMIからの輸出は、15.6%増加した一方、ホンダ(HCM)からの輸出は、前年同期と比べ2.8%微減した。カナダで生産された車のほとんどは、米国に輸出されているが、第1四半期、とくにホンダ・シビックやトヨタ・カローラといった低燃費の小型車にたいするカナダでの国内需要が大きかったため、前年よりも多くの生産車が国内需要をまかなうべくカナダにとどまった。

軽量自動車の輸入は、前年より8.6%少ない11万3959台。日本からの輸入は、3.2%減の6万4759台で、米国とメキシコからの輸入は、14.9%減の4万9200台となった。全体的に、カナダは、引き続き日本車ブランドの純輸出国となっている。

## カナダにおける日系各社販売台数

Company	Jan-Mar 2008			Jan-Mar 2007			変化(%)		
	Cars	Trucks	Total	Cars	Trucks	Total	Cars	Trucks	Total
<b>HONDA</b>	<b>28,150</b>	<b>12,226</b>	<b>40,376</b>	<b>20,142</b>	<b>10,215</b>	<b>30,357</b>	<b>39.8</b>	<b>19.7</b>	<b>33.0</b>
N.A. Built	24,455	12,224	36,679	16,374	10,183	26,557	49.4	20.0	38.1
Japan Built	3,695	2	3,697	3,768	32	3,800	-1.9	-93.8	-2.7
<b>TOYOTA</b>	<b>30,713</b>	<b>14,093</b>	<b>44,806</b>	<b>26,721</b>	<b>12,480</b>	<b>39,201</b>	<b>14.9</b>	<b>12.9</b>	<b>14.3</b>
N.A. Built	20,247	6,905	27,152	17,981	6,556	24,537	12.6	5.3	10.7
Japan Built	10,466	7,188	17,654	8,740	5,924	14,664	19.7	21.3	20.4
<b>MAZDA</b>	<b>15,209</b>	<b>4,388</b>	<b>19,597</b>	<b>14,252</b>	<b>3,497</b>	<b>17,749</b>	<b>6.7</b>	<b>25.5</b>	<b>10.4</b>
N.A. Built	1,529	2,838	4,367	1,680	1,717	3,397	-9.0	65.3	28.6
Japan Built	13,680	1,550	15,230	12,572	1,780	14,352	8.8	-12.9	6.1
<b>NISSAN</b>	<b>11,762</b>	<b>7,050</b>	<b>18,812</b>	<b>12,315</b>	<b>6,307</b>	<b>18,622</b>	<b>-4.5</b>	<b>11.8</b>	<b>1.0</b>
N.A. Built*	10,634	1,640	12,274	10,889	2,379	13,268	-2.3	-31.1	-7.5
Japan Built	1,128	5,410	6,538	1,426	3,928	5,354	-20.9	37.7	22.1
<b>SUZUKI</b>	<b>1,751</b>	<b>637</b>	<b>2,388</b>	<b>1,526</b>	<b>906</b>	<b>2,432</b>	<b>14.7</b>	<b>-29.7</b>	<b>-1.8</b>
N.A. Built	0	140	140	0	168	168	0.0	-16.7	-16.7
Japan Built	1,751	497	2,248	1,526	738	2,264	14.7	-32.7	-0.7
<b>SUBARU</b>	<b>2,903</b>	<b>1,106</b>	<b>4,009</b>	<b>2,673</b>	<b>1,035</b>	<b>3,708</b>	<b>8.6</b>	<b>6.9</b>	<b>8.1</b>
N.A. Built	1,307	343	1,650	1,098	176	1,274	19.0	94.9	29.5
Japan Built	1,596	763	2,359	1,575	859	2,434	1.3	-11.2	-3.1
<b>MITSUBISHI</b>	<b>2,540</b>	<b>1,761</b>	<b>4,301</b>	<b>1,606</b>	<b>1,664</b>	<b>3,270</b>	<b>58.2</b>	<b>5.8</b>	<b>31.5</b>
N.A. Built	774	180	954	554	228	782	39.7	-21.1	22.0
Japan Built	1,766	1,581	3,347	1,052	1,436	2,488	67.9	10.1	34.5
<b>TOTAL</b>	<b>93,028</b>	<b>41,261</b>	<b>134,289</b>	<b>79,235</b>	<b>36,104</b>	<b>115,339</b>	<b>17.4</b>	<b>14.3</b>	<b>16.4</b>
N.A. Built	58,946	24,270	83,216	48,576	21,407	69,983	21.3	13.4	18.9
Japan Built	34,082	16,991	51,073	30,659	14,697	45,356	11.2	15.6	12.6

\*メキシコ製の販売も含む

出所：AIAMC, Desrosiers Automotive Consultants Inc.

## 1st Q Top Selling Light Vehicles in Canada

PASSENGER CARS				LIGHT TRUCKS			
Year to date	2008	2007	08/07	Year to date	2008	2007	08/07
1 Honda Civic	18,436	11,545	59.7%	1 Ford F-Series	16,151	16,174	-0.1%
2 Toyota Corolla	10,290	7,834	31.4%	2 Dodge Caravan	10,208	12,916	-21.0%
3 Mazda3	9,970	9,827	1.5%	3 Dodge Ram	9,793	9,899	-1.1%
4 Chevrolet Cobalt	8,383	7,128	17.6%	4 GMC Sierra	8,264	9,570	-13.6%
5 Toyota Yaris	8,058	6,413	25.7%	5 Chevrolet Silverado	8,211	9,428	-12.9%
6 Pontiac G5	6,461	5,262	22.8%	6 Ford Escape	6,785	4,796	41.5%
7 Toyota Camry	5,985	5,813	3.0%	7 Ford Ranger	5,484	4,575	19.9%
8 Hyundai Accent	5,141	3,390	51.7%	8 Honda CR-V	5,012	3,999	25.3%
9 Nissan Versa	5,042	4,375	15.2%	9 Chevrolet Uplander	4,363	4,374	-0.3%
10 Ford Focus	4,799	4,913	-2.3%	10 Toyota RAV4	3,717	3,065	21.3%

出所: Desrosiers Automotive Consultants Inc.

## グローバルな競争力強化を目指した連邦政府、オンタリオ州政府の自動車戦略

カナダドルの急高騰、米国の経済低迷、熾烈な国際競争にカナダ自動車産業が適応しようと苦闘する中、カナダ連邦政府とオンタリオ州政府は、自動車産業を助け、投資継続への好環境を作るための新しい措置を導入した。

2008年のカナダ連邦政府予算では、新たな2億5千万ドルの自動車革新基金(Auto Innovation Fund, AIF)を含むカナダの自動車業界に好影響をもたらすいくつかの施策を導入した。適格基準やAIFの運営管理などのAIFについての詳細は、まだ作成中だ。

同時に、オンタリオ州政府は、世界市場に向けて新しい技術やサービスを開発するよう企業を支援し、オンタリオ州への投資を誘致し職を創出することを助ける5年間11億5000万ドルのプログラム、次世代の職基金(Next Generation of Jobs Fund, NGJF)構想を発表した。同基金は、幅広い適用範囲と柔軟な構造を持っており、さまざまな経済分野での投資、革新、成長を支援する。NGJFの職と投資プログラム(Jobs and Investment Program)は、多くの製造産業や知識産業をカバーするもっとも広範なプログラムであり、自動車・自動車部品メーカーにとって興味のあるところだろう。

NGJFの優先投資先は以下の通り：

- ・「グリーンな(環境にやさしい)」自動車研究、自動車部品生産、組立て
- ・クリーンな燃料の研究、開発、商業化
- ・環境技術、クリーンな産業、バイオ経済

- ・先進的な医療技術
- ・デジタルメディア、情報通信技術
- ・薬品研究と製薬
- ・金融サービス投資
- ・企業集積地の発達を助けるための中核となる投資(サービス分野を含む)
- ・オンタリオ州にとって特に利益となる戦略的投資

オンタリオ次世代の職基金の詳細なプログラム説明や申請情報については、以下のウェブサイトに記載されている：  
[http://ontariocanada.com/ontario/en/nextgen\\_main\\_en.jsp](http://ontariocanada.com/ontario/en/nextgen_main_en.jsp)

## カナダ連邦政府からの声明： 意味を成す自動車産業政策



ジェフ・ワトソンは、ウインザー・エセックス選挙区の連邦議会議員であり、保守党自動車幹部会の議長を務める。

連邦政府保守党政権は、カナダの自動車産業にとって新しい21世紀のシナリオ作りにとりかかっている。

北米や全世界での急激な状況変化により、古い20世紀のビジネスケースが成り立たなくなった。業界による生産性向上への投資の必要性が製品を求める顧客注文殺到の下に覆い隠されていた、人工的に低レベルの1ドル65セントの時代は終わった。米国に比べてのヘルスケアにおける利点のほとんどもなくなった。

さらに悪いことに、最近のビッグスリーと全米自動車労組(UAW)の交渉によって、米国での自動車生産がカナダに比べてコスト面で大きな優位を得る結果となった。

その加えて、熾烈なグローバル競争により、不当に低い賃金や人工的な為替優位がカナダを打ちのめしており、カナダは、自動車産業にたいして、新しい価値、つまり高付加価値で業界の価値を引き上げるものを提案しなければならない。

われわれを批判する者は、何百万ドルもの納税者のお金を消えていく20世紀の自動車ビジネスケースに費やし大規模な救済を行うよう、分別もなく圧力をかけてきた。これは単に、こつこつと骨折って儲けたお金を窓の外に投げ捨てるようなもので、過去の経験が示しているように、長期的に職をここに留めていくものではない。

われわれは、将来に向けての新しい道を賢明に探っている。最近、カナダ連邦政府のジム・ブレンティス産業大臣がカナダの自動車政策の4つの柱を発表する場に同席した。

まず、G7諸国中、最高の経済基盤を基に強力な自動車産業基盤を作る：積極的に法人税減税を実施する(自動車産業だけでも10億ドル)、国の負債を堅実に縮小する、実質可処分所得を増やす。これらの方策はGST(物品・サービス税)の7%から5%への減税と相まって、カナダの消費者による堅調な国内需要を活気づけている。

大幅な法人減税と生産性向上のための投資を促進する23億ドルの資本コスト減価償却控除の加速化を盛り込んだ、われわれの強力な財政枠組みは、オンタリオ州の経済全般にとって、幅広い製造業にとって、そして特に自動車産業にとってためになるものだ。

次に、われわれは、貿易増加に対応するインフラ整備、貿易をより簡単にする規制基準の整合、そして国境安全強化を行うことにより、統合された北米自動車市場をさらに強化している。

ビルド・カナダ(Build Canada)への330億ドルのインフラ投資の一部として、現政権は、ウインザー／デトロイト間を結ぶ新しい3つ目の橋の建設に向けた4億ドルの頭金を含め、国境ルートや国境入り口に何十億ドルもの投資を進めている。このような国境整備により、貿易の往来が増加・安定化し、自動車サプライチェーンにとってシームレスなジャスト・イン・タイム納入が可能になる。

さらに、カナダと米国の規制間の小さな違いによる抑制を終焉させようとしている。燃費では現在1ガロン当り35マイルという支配的な北米基準を受け入れ、これを2製品サイクルで達成するよう決定した。さらに、北米自動車市場を分割させたり、生産コストを急増させたりすることなく、自動車の環境や安全面でのパフォーマンスを強化する目的で、いくつかの方策を検討している。

われわれは、安全確保と経済繁栄は同一歩調をとるべきものであることを認識し、効果的に国境を管理するために、カナダ国境サービス庁(Canada Border Service Agency)に7500万ドルを投資する計画だ。もっとも重要なのは、安全確保・繁栄パートナーシップ(Security and Prosperity Partnership)を通じて、北米の競争力という問題に焦点を当てていることだ。

さらに、西半球トラベルイニシアティブ(Western Hemisphere Travel Initiative, WHTI)などの国境協力への潜在的な脅威にも対処した。WHTIのもとでの新しい地上国境通過規則が2008年1月1日に発効するにあたり、カナダの国境で交通停滞が起こる可能性を懸念していたことを覚えている人は多い。カナダ首相、ストックウエル・デイ国家安全大臣や多くの連邦議会議員の努力のおかげで、米国の議会や政府にたいして首尾よく働きかけることができ、2009年半ばに、より分別・秩序ある形で同規制を導入するようこぎつけた。

第3の柱としては、97億ドルの科学技術戦略 (Science and Technology Strategy) からかなりの額の公的研究費を活用し、それを自動車研究開発に振り向けることだ。自動車業界における次世代の環境技術確立において世界の競合社を凌ぐことを目標に、業界で行われている社内R&Dを補完する。

そして4つ目の柱は、カナダ工場の製造設備刷新への自動車産業の投資をてこに、このような新しい環境にやさしい技術を、2億5000万ドルの自動車革新基金(Auto Innovation Fund)を使って商業化することだ。業界が直面している、そして取り組んでいる課題は、フォード自動車のエセックスエンジンプロジェクトも含めて、自社の投資提案を21世紀モデルに合ったものに作っていくことだ。

われわれの自動車政策は、将来を見るものであり、新しい技術、より高い生産性、より高いスキルと賃金に基づく、カナダの自動車産業投資への新しいビジネスケースを確立するものだ。

## オンタリオ州政府からの声明： 変化する時代への適切な自動車計画

オンタリオ州経済開発貿易省 サンドラ・パテロ大臣



自動車業界に起こっている根本的な変革により、何千人もの北米労働者が職を失っている。苦しい事実ではあるが、真実だ。この変革の背景には、少なくとも3つの要因がある。

まず、自動車業界での競争がより激しくなり、伝統的なビッグスリーメーカーが、市場シェアを維持するため懸命に戦っている。

次に、自動車セクターがより生産性を増してきている、つまり、同数の自動車を生産するのにより少ない労働者を要するということだ。

そして第3に、そしてこれは、以前にも目にしたことだが、原油価格が高騰するにつけ、いくつかのカナダ工場が生産されているより大型の自動車にたいする需要が落ちてきていること。問題は、オンタリオ州政府がこれにたいして何ができるかだ。

原油価格、カナダドルの高騰、米国経済減退など一定の要因は、われわれのコントロール外にある。こういった要因と、業界や世界的な経済状況の変化が合わさって、オンタリオ州の自動車メーカーは、完全な嵐とも呼べる状況に直面している。

それでも、自動車業界が困難に直面している中、オンタリオ州は、他の自動車製造州とくらべると、ずっとうまく対応している。1999年から2005年の間に、ミシガン州は、自動車雇用の30%を失った。オハイオ州は、19%の自動車雇用を失っている。ビッグスリーの車に加えて、トヨタとスバルの車を製造しているインディアナ州は、職の15%を失った。

同時期、オンタリオ州の自動車就労人口は、5%減少している。この喪失と、ごく最近オンタリオ州の自動車セクターが発表した雇用喪失は、オンタリオ州の家庭にとって切実な問題だ。オンタリオ州政府は、会社に呼び戻される見込みがなく早期退職の資格もない労働者たちが、新しいキ

ャリアを持てるように新たな訓練を行う新規プログラムを導入しているところだ。しかし、オンタリオ州が、競合する州と比べて、よりうまく自動車雇用を維持し、新規雇用を創出している事実は明白だ。

なぜか?マギンティ政権が、州政府としてコントロールできる要因に積極的に対処しているからだ。州政府は投資誘致に励んでいる。州政府は、企業と連携し、オンタリオ州の利点をてこにしなが、州が確実に自動車生産でトップの座につけるように取り組んでいる。自動車セクターの投資を欲しがる米国の州知事は、他州に一步先んじようと多額のインセンティブパッケージを提供する。ミシシッピ州は、報道によると、起亜の組立工場の誘致に10億ドルを提示したが失敗に終わった。

オンタリオ州の高度なスキルをもった労働力は、州の競争力となっている。たとえば、オンタリオ州は、日本国外で唯一、トヨタがラグジュアリー車であるレクサスブランドを生産している場所だ。わが州の公的医療制度により、自動車企業は、医療費を節約できる。しかし、それだけでは十分ではない。今の競争の激しい世界や、米国の州知事が現金インセンティブを提示するような状況では不十分だ。

2003年以来、マギンティ政府は、ウッドストックの新しいトヨタの組立工場や、アリストンの新しいホンダエンジン工場など75億ドルの新規投資の引き金になるよう、約5億ドルを投資してきた。オークビルのフォード、オシャワのGM、ウインザーのクライスラーの各工場の近代化投資誘致にも一役買った。これらの工場は、長期に渡って雇用を維持するだろう。

過去5年間に発表されたオンタリオ州への75億ドルの新規投資は、ミシガン州、ニュー・ジャージー州、オハイオ州、その他の米国州でも歓迎されたことだろう。

オンタリオ州の計画は、うまく機能しており、最近のGMのオシャワ工場とウインザー工場でのレイオフの発表は、われわれがその計画に沿って引き続き前進していくことを止めるものではない。オンタリオ州の何十万世帯もの住宅ローンの支払いが、自動車セクターにかかっている。そういった世帯のために、オンタリオ州政府は、何もせずに、米国やメキシコに自動車雇用が流れるのをただ見ているわけにはいかない。

だからこそ、州政府が提供する11億5000万ドルの次世代の職基金(Next Generation of Jobs Fund)が、非常に重要だ。この基金は、自動車企業や、その他の革新的な企業をオンタリオ州に誘致し、次世代の新しい、より環境にやさしい車を変化し続ける市場に向けて生産していけるように助けるものだ。

だからこそ、マギンティ首相は、5月にヨーロッパへ行き、オンタリオ州を新しい自動車組立工場の立地として売り込んだ。首相は、行く先々で、オンタリオ州の高度なスキルをもった労働力や公的医療制度を宣伝している。そして、州の法人税率が低いことも前面に押し出している。オンタリオ州の法人税率は、五大湖周辺の北米州のごよりも低いからだ。新規投資を確保するために、首相は、企業との会合の際、次世代の職基金を通して、企業と協力する用意があることも表明している。

われわれは、競争の激しい、変化し続ける時代に暮らしている。そして今の選択は、オンタリオ州が傍観者として州の自動車産業が米国で起こったように急速に減衰するまま

にさせておくのか、それとも、できるだけ多くの職を維持し創出できるように先見的な企業にインセンティブを提供し投資を誘致・促進するかだ。

オンタリオ州は、北米で自動車産業が変化していることは承知している。世界的な経済の動きをコントロールできないこともわかっている。しかし、われわれができることをやっている。そして、その変化が州の家庭にとってできるだけ肯定的なものになるように、企業とともに努力している。

## CAWが、カナダのGM、フォード、クライスラーと新しい3年間の労働協約を批准

カナダ自動車労組(Canadian Auto Workers, CAW)のバズ・ハーグローブ委員長は、既存の3年間の協約が今年9月に終了するまで待たず、フォード・オブ・カナダと早期の協約交渉に入ることを決断した。CAWは、自動車産業やカナダ経済が、夏の間に悪化し、交渉をより難しくさせる状況を懸念した。この先手をとる作戦は、うまくいったようにみえる。フォードと合意にいたることができたばかり

### 2008年CAW労働協約要旨

#### 全3社での主な経済条項：

- ・3年間の賃金凍結
- ・2009年まで、生活費調整(COLA)を廃止
- ・処方箋薬コストの従業員10%負担により、1年目に250ドル、その後2年間は、小額上昇。
- ・新規雇用従業員は、前協約の85%から始まり2年間でフル賃金に達する条項にたいして、フル賃金の70%を受け取り、3年間でフル賃金に達する。
- ・2009年に3500ドルの一時金を受け取るかわりに、年間40時間の有給休暇を放棄する。

クライスラー	ジェネラル・モーターズ	フォード
<ul style="list-style-type: none"> <li>・トロントのエトビコ鋳物工場を、来年閉鎖するかわりに2年半開けておく。会社と組合が、買収企業あるいはクライスラーの合併相手を探す。</li> <li>・クライスラーの次世代大型セダンをブランプトン工場生産することを確認。</li> <li>・クライスラーLLCが、ウインザーとセント・ルイスの両ミニバン工場での生産削減をいかに扱うかは、ミニバンの市場需要が決定する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オシャワ工場のシボレー・カマロの生産に、新しい後輪駆動車加わる。</li> <li>・オシャワ工場でのシボレー・インパラの生産を2012年まで延長する。</li> <li>・政府からの財政援助を条件に、セント・キャサリンズ工場で新しい6速トランスミッションを製造する。</li> <li>・セント・キャサリンズ工場で新しいV8エンジンを製造する。</li> <li>・2010年に閉鎖されるウインザートランスミッション工場の労働者に、退職インセンティブとして、最高12万5000ドルと、3万5000ドルの自動車購入券を提供する。</li> <li>・オシャワのトラック工場で、第二交代を維持する。レイオフの代わりに、2009年9月まで、労働者は、2週間のロテーション交代を続ける。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オークビル工場に、今年生産開始されるフォード・フレックスの後に、新しい車を加える。</li> <li>・来年閉鎖が予定されていたセント・トマス自動車組立工場の寿命を3年間引き伸ばす。</li> </ul>

か、フォードとの協約で設定されたパターンが、最近のジェネラル・モーターズ・オブ・カナダとクライスラー・カナダとの協約でも大体において支持された。

CAWによると、この新しい3年間の協約は、「多くの獲得の中でもとりわけ、2層の賃金体系に抵抗し、生産性と品質のボーナスを提供し、リストラのインセンティブを改善し、給付金を改善し、生活費調整(Cost of Living Adjustments, COLA)を2年目と3年目に引き上げ、保険衛生問題についての文言を改善する」ものである。CAWは、これらの交渉前には、米国におけるUAW協約の結果、大きな譲歩を迫られるように見えた。UAWは、賃金において大きな譲歩を行い、自動車メーカーは、年金やヘルスケアなどの多くの「遺産」コストの荷を降ろすことができた。

新しいCAWの協約では、2011年まで基本賃金が凍結され、COLAは、2009年から再開する。新規採用者の賃金体系は、既存の採用から2年間は85%という条件から、3年間70%という条件に緩和される。組合は、これを「新規採用者賃上体系(new-hire grow-in system)」と呼ぶが、業界他者は、2層の賃金体系と呼んでいる。しかし、実際、メーカーがいくら節約できるかは、純新規採用者数に依る。

新しいCAW協約は、業界の短期的な平穏を確保する方向には向かっているが、これから3-4年後にどう影響するかは定かではなく、予想以上に深刻な影響が出るかもしれない。

明らかなのは、この一連の交渉により、カナダでの製造は、引き続き北米でもっともコスト高になるということだ。カナダの「すべて込みの」時間当たり賃金は、引き続き、米国の水準を大きく超える。デロジエ・オートモーティブ・コンサルタンツによると、米国では50-60ドルであるのにたいして、カナダでは、70-80ドルになる。

## 論評

### 2010年代：好機の10年間



デロジエ・オートモーティブ・コンサルタンツ デニス・デロジエ

昨今の話は、気候変動の数々の脅威、高騰するエネルギーコスト、高くそびえる企業平均燃費(Corporate Average Fuel Economy, CAFE)基準といった常識のカクテルで、自動車メーカー、とくにデト

ロイトを拠点とするメーカーを、1970代式のブラックホールに陥れようと企てているか(あるいはすでに画策しているか)のようだ。不十分な排気ガス技術と根本的なサイズ/重量の問題のために、1970年代から1980年代初期にかけて、デトロイトメーカーと輸入メーカーの間に隔たりが生じ、この隔たりはほんの最近縮まってきたということ思い出していただきたい。時流に乗る、あるいは時流の先端を行くことは、米国に限らずどこにおいても、自動車メーカーにとって極めて重大だ。

こういった昨今の話は、業界内外の人々によって、懐疑主義者や熱烈な唱導者にかかわらず、語られてきた。こういった見方は、真価がないわけではないが、大いに悲観的だ。「暗い将来」の見通しを語る者は、自動車業界を動揺させている急進的な変革や、自動車販売台数の減少、価格の高騰、職の喪失の可能性、そして北米の自動車購入者にとっては非常に残念なことに、より低速の小さな車が横行するといった多くの否定的な結果を見る。CAWのバズ・ハーグローブ委員長は、最近、GM、フォード、クライスラーが、北米でもはや自動車製造を行わない日が来るであろうと推測した。氏には強く異議を唱えざるを得ない。

GM、フォード、クライスラーが、現在、この数十年間耐え忍んできた市場シェア喪失にたいして、包括的な3段階の対応を実施しているところだ。最初の2段階は、製造能力削減と労働者/サプライヤーのリストラだが、ほとんど完了し、デトロイトの金庫に新しい資金をつぎ込むことができた。このお金は、デトロイトの自動車メーカーにとって、新たに発見したある意味での柔軟性を意味する。デトロイトのメーカーたちは、もちろん、株主の面倒をみるし、引き続き労働者の退職奨励を推進していく。このインセンティブ付退職は、今まで大量の資金を要し、これからも要するものであるが、コスト構造節約分の大部分は、製品開発へ再投資されるであろう。

2006年度から、そして当面は続くであろうが、製品攻勢(いや、むしろ製品攻撃)が本格的に始まり、その結果が現れ始めている。激しい競争ほど偉大さをもたらすものはないゆえに、北米メーカーも世界メーカーも同様に努力をするものと完全に期待することができる。昨年カナダにおける販売を加重したプラットフォーム年齢を一瞥してみると、メーカーが進んでいる方向についてある程度の兆候が見れるはずだ。つまり、史上最高数の新製品と、史上最低数の旧式プラットフォームの車が、カナダのショールームを埋めている。

私はこれからの10年間を一つの好機であると見たい。われわれは、新しい自動車の全盛期に入ろうとしている。つまり、商業的な成功において長い間、重要な決定要因となってきた製品そのものが、市場において、運命を左右する要因となる時代だ。2010年代は、特定のメーカーにとって、サプライヤーにとって、そして一般の消費者にとって好機となる10年間になるだろう。GM、フォード、クライスラーは、この機会をとらえる好位置にあると、私は本当に信じている。

### メーカーにとっての好機

最近、GMのラリー・バーンズ研究開発担当副社長と昼食をともにしたとき、自動車産業を真に次の時代に引っ張っていくことのできる組織は非常に少ないことが明らかになった。バーンズ氏は、ジェネラル・モーターズとトヨタのみが、幅広いエンジニアリングの知識、マーケティングの経験、サプライヤー勢力、ディストリビューション体制、そしてもっとも重要である、将来の車の基礎となる革新技术を開発、市場投入、再販・ライセンスするに足る資本を備えていると示唆した。他の何社かも、すばらしいエコ革新を市場に導くことができるかもしれないが、そういったメーカーの現在の開発努力は、短期的な代替燃料の解決策に縛られているようだ。ほとんどのメーカーは、ディーゼルエンジンやHCCIガソリンエンジンを使って内燃の現状を維持する意向のようだ。これは、短期、中期的には、堅実な戦略かもしれないが、自動車産業の将来は、内燃技術にはないであろう。

より小規模なメーカーは、開発費を特定の技術に費やすことにしているが、GM(そして、より程度は低くなるがトヨタ)は脇役になることを拒絶している。この戦略は、さまざまな専門家によって賞賛されもし、嘲笑されもしたが、あるていどの利益をもたらした。従来型の生物燃料エンジン(つまりエタノール)、ガソリンと電気ハイブリッド、水素燃料電池、完全電気自動車、そして長距離走行電気自動車に手をつけたGMは、どの技術が群を抜いて発展してもすぐにそれにとりかかることができる。大きな企業平均燃費(CAFE)の上昇に直面し、強力なR&D予算を持つGMは、すべての可能な技術において経験を持つ体制を整えていなければ、職務怠慢となるだろう。これは、安全な戦略であり、次の大きなエネルギーの典型が根付いたとき、他のメーカーが、自分たちもやっておけばよかったと思うような戦略だ。

実のところ、どの代替燃料技術が、流通において支持されるかはわれわれも、そして自動車メーカーさえもわからない。水素燃料電池が北米で右肩上がりの成長をすれば(つまり、水素流通ネットワークが合体・成長すれば)、特定のメーカーは、この10年間行ってきた開発ギャブルから利益を受ける。実際、ホンダやBMWなどのメーカーは、両社が現在、数あるメーカーの中でも「エンジン会社」として知られているように、重要な二次下請けの技術専門会社となるかもしれない。

### サプライヤーにとっての好機

これからの10年間は、自動車メーカーにとってばかりでなく、特にサプライチェーンの各社にとってもエキサイティングな時代となる。チャンスは、伝統的に自動車部品メーカーとして考えられていなかった会社を含め、すべてのサプライヤーにとって存在する。

米国の購入者は、いまだ、より大型の車に愛着があるようだ。大型SUVの販売は減少したが、カナダに比べて、米国でのほうが、引き続き、かなり売りやすい状態だ。そういったパワフルで、牽引できる車は、米国では仕事とレジャー文化の両方で柱となっていることを考えれば、燃費の問題に対処するもっとも現実的な方法は、品揃え(販売ミックス)ではなく、技術であることは明らかだ。代替燃料やハイブリッドパワートレイン、軽量材料、効率的なトランスミッション/エンジン管理設計。これらは、メーカーたちがCAFEのハードルを飛び越えるために使う道具となる。

バリュー・チェーン(value chain)にあるだれもが技術の変化から利を得ることができるが、投資と革新がサプライヤーの成功にとって必須であり、この2つが、これからもいいサプライヤーとすばらしいサプライヤーを隔てるものとなるだろう。停滞するサプライヤーは、契約をとることはできないであろうし、主要付加価値部品が引き続き機械的部品から電子部品へと移行していることから、設備、インフラ、そして人材に投資している会社のみが上位に上ってくるだろう。2010年代の勝者は、どの下請けレベルであれ、研究に投資し、他国の資源を活用し、リスクをとり続ける会社だ。この論旨は、今まで何十年に渡って何度か繰り返されてきたが、メーカーのコスト構造や製造品質が過去に比べてずっと目に見えるようになってきた今、サプライヤーがよりきびしい努力を行っていくことがもっとも重要だ。



これから10年間の基本的なテーマの一つは、変化だ。すべての時代の住民たちは、自分たちの時代こそが、かなめとなる世代だと思うようだが、私は、真に、これからの10年こそが、自動車産業の大きなブレイクポイントになると信じている。これからの5年から10年が、これからの50年間の運命を決定する。

自動車技術が変わるにつれ、その技術を供給する会社の構成も変わってくる。伝統的な自動車部品サプライヤー以外の企業が、すでに自動車業界に入り込んできている。たとえば、伝統的なバッテリーのサプライヤーは、急速に成長するハイブリッドや長距離走行電気自動車の販売が、ハイテクなリチウムイオン電池やバッテリーコントロールシステムへの需要を押し上げるにつれ、深刻な(存在を脅かすという人もいるだろう)問題に直面するだろう。伝統的な鉛酸自動車バッテリーのメーカーは、研究、開発、試験、訓練、そして製造インフラにかなりの投資をしなければ、単にスイッチを切り替えて旧式から新式のバッテリーに変換するということはできない。自動車メーカーがハイブリッド技術を普通の車に統合していくにつれ、普通であれば、携帯電話やラップトップの分野で競争する非自動車バッテリーサプライヤーが、巨大な販売量を達成していくであろう。近い将来、ほとんどの主流自動車は、エンジンの

始動・停止機能、ある程度のハイブリッド能力、あるいは完全なハイブリッド電気仕様など、なんらかの「効率補助」パッケージとともに販売される時代が来るだろう。

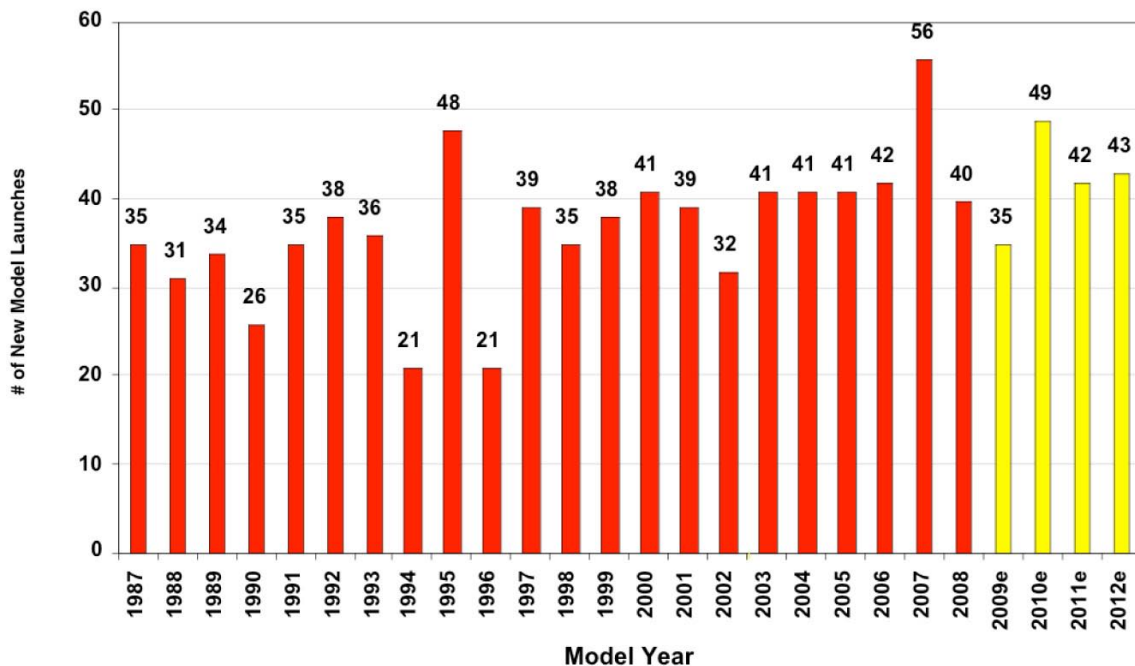
同様に起こりうるのは、自動車メーカーが、従来外注していた部品や組立部品を内製化していくことだ。主流の自動車が、かなり高いレベルの技術に移行することがあれば、あるいは移行したら、サプライヤーの中でも、製造需要や新しい車に要求される低誤差要件を扱いきれないところが出てくるかもしれない。

### 消費者にとっての好機

究極的には、消費者が勝つ。自動車会社、自動車部品サプライヤー、政府官僚レベルで繰り返されている悲痛や無理強いのは、一般自動車購入者に大きな利益をもたらすだろう。

コスト構造が約3分の1削減されれば、組合員が製造した車のメーカー希望小売価格(MSRP)は、これから10年で10%ぐらい下がる可能性がある。このコスト削減と、国内外での激しさを増す競争がもたらした無数の改善を合わせると、なぜ、この業界が、製造者と消費者の両方にとって新しい全盛期に入っていこうとしているのかがわかる。

## モデルイヤー別新モデル導入 1987-2012 (予測)



Source: DesRosiers Automotive Consultants Inc. and Merrill Lynch

こういった価格の下がった車の購入者は、やわらかい内装やヨーロッパ式の固いサスペンションを気に入るかもしれないが、燃料費の削減を絶賛することは間違いない。ターボ4がV6を取って代わり、ハイブリッドが主流を突き進んでいくと、35MPGのCAFEターゲットは、年を追うごとによりリーズナブルに見えてくるだろう。

最後に、そしてもっとも意味深いのは、排気ガス削減が環境に与えるプラスの影響だ。30年以上にわたる自動車排気ガス規制により、町の空気がましになった。過去30年間の進歩が累積され掛け算式に増加し、一気に実践されることを想像いただきたい。これが、代替パワートレイン革新をもたらすもの、つまり、スモッグ、罪悪感、心配、そして空まで届くようなエネルギーコストからの開放なのだ。

## 小売消費者販売 対 フリート販売

小売消費者販売シェア				フリートシェア		
			変化			変化
セグメント	1997	2007	+/-	1997	2007	+/-
エントリーレベル	34.4%	51.8%	17.4	17.9%	24.9%	7.0
中型・ファミリー	40.3%	23.9%	-16.4	58.1%	39.7%	-18.4
大型/高級/スポーツ	9.1%	11.7%	2.6	3.7%	6.6%	2.9
商用車	16.2%	12.6%	-3.6	20.3%	28.8%	8.5
合計	100.0%	100.0%		100.0%	100.0%	

出所: DesRosiers Automotive Consultants Inc., AIAMC and CVMA