

鈴木 均著

『サッチャーと日産英国工場』

——誘致交渉の歴史 1973-1986 年』

評者：増田 壽男

本書は以下の章で構成されている。序章、第一章 日産の海外進出とイギリス、第二章 サッチャーと日系企業の出会い、第三章 サッチャー政権の発足と決断、第四章 サッチャー政権の日産工場誘致交渉、第五章 日産サンダーランド工場の開業、終章。以下主要内容を紹介しよう。交渉史として著者が描く時代は、イギリスが EC 加盟を果たした 1973 年から、日産英国工場が生産を開始し開業した 86 年までである。

第一章では、交渉の前史にあたる 1960 年代から 70 年代に注目し、日英自動車産業の戦後史を振り返る。イギリスは、1960 年代に EEC・EC への加盟を二度も拒否されたが、英国自動車産業は衰退の一途をたどっていた。イギリスが 1973 年ようやく EC 加盟を果たした時、国際競争に耐えられず国有化された自動車産業は、さらにシェアを落とした。他方、イギリスの EC 加盟は日系企業に歓迎され、対欧進出拠点をイギリスに創設する企業が登場した。日系の自動車メーカーも進出の機会をうかがい始めていた。

第二章は、日英の接近、特にエリザベス二世の訪日によって好転した日英関係に注目する。68 年にドイツを抜いて世界第二位の経済大国

になった日本は、EC 諸国との貿易摩擦に直面した。そんな中、女王は 1975 年 5 月に到着した際、日英の産業交流の歴史をたたえ、日本のモノづくりを絶賛した。日系企業の対英進出を女王が後押ししたのである。まもなく女性初の保守党党首に就任したマーガレット・サッチャーも日本を訪れ、日産の工場を見学し、深い感銘を受け、首相に就任した彼女は日系企業の誘致に本腰を入れた。

第三章では、首相に就任したサッチャーがどのように日産本社との接触を試みたのかを明らかにする。同時に、北米進出を決行した日産側が、なぜ並行して英国進出に踏み切ったのかを分析する。日産経営陣は、交渉が妥結する間際まで、英国工場計画をめぐって賛否が対立し、進出決定が大幅に遅れた。日産の進出を熱望する英国政府と、これに横槍を入れる他の EC 加盟国政府、および EC 諸機関の関係筋の動向にも注目する。

第四章では英国政府と日産の交渉に加え、日英業界団体による交渉への関与と、日英労組の交渉を平行に描く。英国政府は日産との交渉において、補助金の給付と現地調達率（生産される車を構成するすべての部品のうち、日産工場が英国内で供給を受ける部品の割合、別名国産率）について話し合った。英国自動車産業は日産の進出を終始批判し、英国政府の交渉ポジションに少なからぬ影響を与えたが、進出を阻止することはできなかった。英国労組は当初、日系企業の進出を否定的に見ていたが、雇用創出効果を期待して次第に歓迎へと転じ、日本側の労組と接触しつつ、日本的労使関係を容認するようになった。こうして 84 年 2 月 1 日、日産と英国政府は合意書を取り交わし、日産の英国進出が正式決定した。工場は北東イングランドのサンダーランドに決定した。

第五章では、最後に決着した「日本的労使関

係の導入」つまり、単一労組協定の締結と、現地人材の確保、そして工場の操業に至るプロセスをたどる。英国工場の操業は、日産にとって一つの時代が終わる区切れ目だったと同時に、日欧貿易摩擦を緩和するうえで大きな役割を果たしたのである。日産誘致交渉の歴史が日本(企業)、イギリスの政治・経済そしてECの発展にとってどのような意義があったのか、終章で考える。

*

私は二つの問題について、本書の内容に基づいてやや詳しく説明しよう。第一は、サンダーランド工場の設立をめぐるサッチャー首相と日産との交渉過程である。第二は、英国日産とAUEWとの間での単一労使協定の締結の問題である。

第一の問題から入ることとする。75年2月保守党党首に就任したサッチャーは77年4月に座間工場を訪問し、最新鋭のロボットが各工程を仕上げる様子を注視し、英国工場の労働者が賃金上昇ばかり要求し、違法な非公式ストを頻発し、生産現場を放棄する光景と比較し、感動している。日産では77年6月石原俊が社長に就任、川又克二会長と岩越社長が尊重し続けた労使協調路線とは一線を画すようになった。フレージャーUAW会長から日産が車種を乗用車に変更しなければ、小型トラックの税率を変更すると警告されていたが、石原は無視した。

1980年5月石原は自工会会長に就任した。これに対する米国政府の回答は、予告どおり小型トラックの関税率を25%に引き上げた。日産の北米工場は1,800億円の資金を投じ、83年6月テネシー州スマーナで創業した。石原に対する仕打ちは続き北米工場で小型トラックが出荷されるや否や、米国政府は25%に釣り上げた関税率を元に戻し、日産が北米で立ち上げた

意義を丸つぶしにした。米国のアンチ石原は徹底しており、その後も日米自動車摩擦は激化の一途をたどった。1981年5月には乗用車の対米自主規制の導入が決まり日本からの輸出は年間168万台とされた。

石原とアメリカとのやり取りがぎくしゃくする一方で、日産の英国プロジェクトは着々と進められた。現地法人ダットサンUKによる貿易産業省自動車局への働きかけが実を結び、サッチャー政権と日産本社の最初の接触が1980年になって実現した。日産やトヨタが英国工場創設を打ち出すはずがない、という悲観論が強いなか、ダットサンUKの幹部と接触し貿易産業省の見方は変わった。日産は本気なのかかもしれない。1980年4月ホンダにBL救済のための資本参加を断られていた英国政府は、日産に同様の打診をした。日産はこの要請を断ったうえで、単独進出を打診した。サッチャー政権にとって日産の回答は渡りに船だった。英国病克服のための処方箋であるサッチャリズムを、日系企業の進出によって広く国民に知らしめることができる。サッチャーは日産が英国に来ることによって、日本の労使協調路線がイギリスに移植できれば良いと漏らしていた。

日産の英国進出を発表する記者会見は、1981年1月英国議会下院で開かれた。その内容は、日産が英国内で現地調査を行ったうえで、エンジン組立工程を含めた年産20万台の完成車組立工場を、800エーカーの土地に新規に建設する計画であること、1982年に工場建設を開始し、84年に生産開始、この時点での部品の現地調達率(英国内ではなくEC内)は60%とされた。年産20万台の達成は1986年とされ、この時点までに現地調達率を80%に引き上げること、英国工場からの輸出も予定され、新規雇用は4千人から5千人、投資額は1千億円を予定した。ノーマン・デビット産業閣外相は日

産側の最大の懸念が現地調達部品の品質と労使関係（の悪さ）だと短く言及し、英国政府の支持と支援を表明した。

日産の現地調査団に対して、AUEWのテリー・ダフィー委員長とTGWUのモス・エバンズ委員長は「単一労組協定は無理だが、各労組を束ねた合同の単一賃金交渉制度の創設は可能」という微妙な返答を行った。英国の労組幹部が単一労組協定に慎重であること、自動車総連会長の塩路自身が英国工場プロジェクトに消極的であることから、この時点で労組トップ同士では突っ込んだ意見交換は行われなかった。日産側も、英国労組が提案する「単一賃金交渉制度」を日本に持ち帰って検討することにした。塩路会長は英国労組側と「日産の英国工場実現には両国の関係労組の合意と協力が必要」という覚書を取り交わして帰国した。

委員長のダフィーをはじめ、AUEWは日産誘致に反対していたのではない。むしろ心中では熱烈歓迎しており、理由は、日産英国工場計画によって失業が深刻な、（特別）開発地域に新規雇用がもたらされることであった。ダフィーは塩路宛に歓迎のレターを用意し、日産英国工場の実現は「日英労働者の共同利益である」と公言してはばからず、IMF（国際金属労連）を通して連携を密にするよう塩路会長に求めた。

日本側の躊躇と戸惑いをよそに、イギリスのローカルな労働運動は黙っていなかった。特に北東イングランドの労組の動きは速かった。TUC北部支部は日産工場を地元で誘致するための体制作りを話し合った。そして「（日産が要求する）単一労組協定について満場一致すること」及び「自動車以外のセクターにおいても同種の合意を模索すること」を決議した。北部支部の決定は、AUEWなどの全国レベルの単産よりも先にローカルな労組支部が単一労組協

定を受け入れた先駆的な事例だった。

石原社長は、1981年末、自動車労連との十分な事前協議を経ることなく、予定通りに英国プロジェクトを進める意向を表明した。すでに5千億円を超える有利子負債をかかえる日産が、最終的な投資額が1兆円を超える見込みの大プロジェクトに踏み出したのである。英国政府からの財政支援は絶対に確保しなければならない。日産は1982年2月貿易産業閣内相と接触し交渉を始めた。工場建設に対して支払われる財政支援は、開発地域に関しては、15%の地域開発支援が、特別開発地域では22%が約束された。サッチャー政権は地域開発支援の支給に加えて、選択的資金援助をさらに積み上げて日産に与えることに、消極的だった。日産の進出決定を後押しするために、プロジェクト総額の8%にあたる額を選択的資金援助として提案する可能性が模索され、地域開発支援と合わせて投資総額の約30%を英国政府が支出する計算になった。それでも日産側は納得せず、最初の交渉は合意のないまま終わった。

日産経営陣の腰の重さにたまりかねたサッチャーは自ら日本に赴き、直接日産と交渉することにした。川又会長、塩路会長はこの会談を断るわけにもいかず、二人とも対英進出計画に慎重だったのに石原をはじめとする進出派が、サッチャーを使ったのである。

サッチャーは1983年5月28日から30日のG7ウイリアムズパーク・サミットで、中曽根総理に日産の英国進出への期待を述べ、中曽根は帰国すると石原社長にサッチャー首相が日産に英国進出を要請していると伝えた。通産省自動車局も英国プロジェクトからの撤退禁止の圧力をかけた。これを知った川又会長が反発した。川又はロンドンに川川専務を送り二つの提案を持参させた。この二案は、これまで見解が一致してこなかった川又会長と石原社長がとも

に承認する案であり、交渉が進展した証であった。

7月25日の交渉は、1987年を分岐点と定め、日産が本格生産に移行するか否か決める年とした。1987年までの期間はパイロット工場として日本からのKD輸出を行い、最悪、英国での部品調達や労使関係などで困難に直面した場合、日産が（大赤字を計上しつつも）撤退できる選択肢だった。このフェーズ1で生産される日産車は、英国製と定義されず、SMMT（英国自動車製造販売協会）と自工会の間で毎年取り決められる日本の輸出自主規制台数に含まれる「日本製完成車の輸出」と定義される。パイロット工場を提案する代わりに、日産は1990年までに年産10万台達成を約束し、将来的に20万台を目指す余地を残した。そして1987年以降のフェーズ2において、本格生産に移行して18か月以内に部品の現地調達率80%を達成すること、財政支援は投資総額の10%とされた。投資総額は、フェーズ1の5千万ポンドとフェーズ2の3億ポンドを合わせ、3億5千万ポンドを見込み、工場設備すべてあるいは大部分をリースによって手配することとされた。

日産は、84年3月サンダーランドに工場建設用地を決定し、4月に日本車メーカーとしては初となる全額出資により、英国日産自動車製造会社を設立した。84年11月に工場建屋を着工し、85年12月に建屋が完成し、続いて設備機械が運び込まれ、工場は着々と操業準備が整った。

第二の単一労組協定の問題についてみてみよう。

イギリスにおける労使関係に日本的な制度や慣行を持ち込み、定着させることは「日本化（Japanisation）」と呼ばれた。その中身は単一労組合意、ノースライキ合意、労働者の（仕事内容にかかわらず）均一待遇、柔軟な配置

転換の容認など多岐にわたる。これら異質な要素を生産現場において受け入れることを、TUCは「新現実主義」と名付け、激しい賛否を戦わせつつ、徐々に受容した。日本化は果たしてうまくいったのか、成功したという肯定的評価がある一方で、生産性は向上したが、製造業の国際競争力向上には至らなかった、との指摘や、現地の経営環境の悪さを指摘する声がある。サンダーランド工場の建屋が建設され、日本化についての賛否が議論される中、最後まで懸案として残った、単一労組協定についての交渉が決着した。イギリス労使関係における革命とまで騒がれた単一労組協定は、現地労働組合に対する日産の粘り強い説得に加え、誘致交渉に時間がかかったことも幸いし、現地の労働者に徐々に受け入れられていった。

すでに英国工場を有していた松下電器（現パナソニック）、日立、東芝、三洋（現シャープ）などの工場ではすでに単一労組協定が導入され、安定した労使関係を築いていた。1981年プリマスに100%出資の工場を稼働させた東芝は、単一労組協定の枠組みを「日英合議の末に編み出した新日英方式」と名付け、「英国工場の日本化」というたぐいの押し付けを避けた。日本的な慣行とイギリスの経営手法の良し悪しを双方が比較しながら最適な方法を話し合いで選ぶ、共同作業の中から生まれた労使協調だった。こうした地道な模索は現地の労組から支持された。カーディフ工場でカラーテレビを毎年22万台、オーディオ機器8万台（1984年度）を生産する松下電器UKは、単一労組協定を結んだEETPU（電気・電子・機械通信機・配管工組合）幹部から深く感謝された。それは単にイギリス製造業の輸出振興に貢献したのみならず、優れた品質管理をイギリスに定着させたからだ。東芝、三洋、日立、はEETPUとの間にノースライキ合意を含む単一労組協定を締結

していた。

しかし、電機産業の工場とは異なり、英国日産のように被用者の数が一桁多く、様々な職種の従業員が務める自動車工場に単一労組協定が導入されたのは初めてだった。1984年に日産が労組側と交渉を行った際に、参加したTGWU、AUEWをはじめとする労組の中から、新工場での従業員の身分均一化について反対する者はいなかった。すでに紹介したように、これはTUC北部支部が先だてて単一労組協定を原則として認める投票を行い、現地労組が一丸となって日産を歓迎したおかげであった。北アイルランドに次いで失業が深刻な北東イングランドゆえ、どの組合が英国日産との協定を勝ち取ったとしても、他の組合の理解と協力を得ることができた。北東イングランドにAUEWの組合員が多いことも日産側が同地域を最終的に選んだ理由だった。1985年4月、英国日産はAUEWとの間で単一労組協定を締結した。協定の主内容は四つである。

第一に、単一組合である。サンダーランド工場で労使交渉ができるのはAUEWのみであり、工場内の上級技師、生産工、技術者、管理者、監督、技師などすべての社員を代表する。

第二に、争議行為回避である。決して労働者の争議権を否定するものではなく、賃金その他の労働条件を労働代表10名以上で構成する企業内協議会において話し合う日本的な制度である。協議会で決定できない場合は、調停仲裁機関に委ねるが、すべての手続き中は争議行為ができない。いわゆるノーストライキ合意であるが、この象徴的な名前だけがイギリスで独り歩きし、議論を呼び、多くの誤解を生んだ。サッチャーもその一人だった。

第三に、弾力化である。工場内の職種は「技能者」及び「製造担当者」の二種類に集約され、一人の工員が複数の種類の仕事をこなし、

工場内の配置転換に柔軟に対応できることとされた。日本の工場では当たり前のことであったが、職能ごとに高い壁があり、配置転換がほとんどないイギリスでは画期的なことであった。

そして最後に、共通の労働条件である。労働時間、休暇、交替及び割増賃金など、労働条件は全社員同一とされた。給食施設も役員用とそれ以外を分けず一つにし、全員同一の制服を着用した。このように、サンダーランド工場はイギリスの労使関係、特に自動車産業において画期的な新しい職場としてスタートした。

*

最後に日産の英国進出の意義について考えてみたい。

我々が既に知っている通り、日産はバブル崩壊とともに経営状態が悪化し、「格下」のルノーに買収されるまでになった。一企業の経営判断としてみると、当時の拡大戦略には無理があったのだろう。石原社長の戦略は、日産社長としての決断というより、貿易摩擦の激化を懸念する自工会会長としての判断であったと理解できる。それ以上に日産の英国進出が、サッチャー政権による対日戦略の見直しを促し、イギリスの対EC経済外交に変化をもたらした事実は見逃せない。

日産英国工場誘致交渉は、イギリスにとり、対EC貿易収支を改善する経済外交だったと同時に、対日貿易摩擦を緩和する経済外交だった。英国工場からの高い輸出実績を期待できる最新鋭の日産工場を誘致できると同時に、日本工場からの輸入を減らせる一石二鳥だった。日系企業の経営・生産管理手法を吸収でき、英国製造業に抜本的な挺入れをできることを考えれば、誘致は一石三鳥だった。対する日本にとり誘致交渉は、日本の大幅黒字に起因する日欧貿易摩擦を緩和する切り札の一つだった。投資額

の大きさと、世間の高い注目度からもわかるとおり、日産は摩擦解消のための経済外交を内外様々な圧力を受けながら、先頭に立って自らの意志で選択し、全うした。

本書は、日産の英国進出についてその意義について深く考察されており、高く評価することができます。特にサッチャー政権と日産の関係

は、私もその当時イギリスに留学していたこともあり、優れていると感じた。

(鈴木均著『サッチャーと日産英国工場——誘致交渉の歴史 1973 - 1986年』吉田書店, 2015年11月, vii + 229頁, 定価2,200円 + 税)

(ますだ・としお 法政大学前総長, 名誉教授)



有斐閣 新刊案内

〒101-0051 東京都千代田区神田神保町2-17/Tel:03-3265-6811
<http://www.yuhikaku.co.jp/>
(表示価格は税別。消費税込みの金額が定価です。)

◎図書目録送呈◎

合理的配慮 A5判 二七〇〇円
 川島 聡・飯野由里子・西倉美季・星加良司著 ●対話を開く対話が拓く

再考・医療費適正化 A5判 三六〇〇円
 印南 一路編著 ●実証分析と理念に基づく政策案

社会福祉のトピクス A5判 四二〇〇円
 岩田正美著 ●社会福祉の新たな解釈を求めて 戦後の政策を丹念に分析

社会政策 (有斐閣アルマ) 二五〇〇円
 駒村康平・山田篤裕・四方理人・田中聡一郎・丸山 桂著 ●福祉と労働の経済学 複数の学問領域にまたがる社会政策を経済学の手法で分析。

生活保障のガバナンス A5判 三七〇〇円
 大沢真理著 ●ジェンダーとお金の流れで読み解く 貧困や地域格差など偏ったお金の流れ、「生きにくさ」とジェンダーとの関わりを描く。

問いからはじめる社会福祉学 (有斐閣ストゥディオ) 一九〇〇円
 坪 洋一・金子 充・室田信一著 ●不安・不利・不信に挑む 働くことへの不安、教育の不利、制度への不信などの問題に向き合う。

ジェンダーの政治経済学 A5判 三九〇〇円
 原 伸子著 ●福祉国家・市場・家族
 ベツカー「新家庭経済学」における女性労働の分析とその後のフェミニスト経済学の発展を丹念に追い、さらに社会的ケアの理論的分析 福祉国家におけるワーク・ライフ・バランスや家族政策等ジェンダー政策の精査を行う。

ジェンダーの政治経済学

原 伸子 著



ジェンダーの経済学と政策を丹念にひもとく

A5判 四一〇〇円