

企業の政治対応に関する一考察

安 藤 淳 司

1. はじめに

企業を経済学的見解では、・利潤（収入と費用の差、純利益）を最大化する経済主体として扱う。生産要素を購入（需要）し、生産品を販売（供給）する。[ミクロ経済学]。・民間投資（特に設備投資）の担い手として扱われる。投資財を購入・投資して生産力の増大（総供給）と乗数効果による総需要増大をもたらす。[マクロ経済学]となるが、実際の企業活動に於いては、常に様々な外部環境から影響を受け、「管理不能変数」が生じる。

特に大きな影響を受けるであろう政治関連（内政・外交）項目がある。

そこで本稿は、一企業が政治関連出来事に対してどの様な対応をしたかについて、幾つかの事例を列挙した上で、何故そのような対応をしたのかについて、推測を含め簡単な考察をするものであり、その政策過程や意思決定に至るプロセスを検証するものではない。

2. 糸を売って縄を買った

1960～70年代にかけて、日本の繊維産業は大きく発展を遂げていた。政治的援助もなく業界の地道な努力の甲斐あってのことである。その結果、安価・高品質により海外貿易へと繋がることは必然であり、中でも米国輸出が最大のものであった。当然のごとく米国内繊維産業は

大打撃を被り、時のニクソン政権に輸入規制措置の大陳情騒動が勃発した。そこで、最初の対日規制のやり玉に挙がった日米繊維交渉が活発になり、1971年日本政府は業界の期待を裏切って、輸出削減を約束した。業界は怒り当時の通産大臣田中角栄を告訴するところ迄になった。

しかし、翌年1972年5月15日に沖縄県の施政権が米国から日本に返還されることとなった。業界はこれを「戦後最大の経済事件・日米繊維交渉」と位置づけ、業界内部、旭化成工業（現旭化成）中興の祖と言われた宮崎輝は、日本政府は「糸を売って縄を買った」との名言を残した¹⁾。

又別の記述として当時通産大臣だった田中角栄の秘書であった早坂茂三の『佐藤総理が田中角栄を通産相に任命し、2年越しでもめている繊維問題を整理して沖縄返還に結びつけるよう指示した。田中は「日米交渉に関する限り、外務・大蔵・通産に渡る権限を一括して任せることを書面にして渡してくれたら引き受ける」と注文を付けた。佐藤総理は激怒したが止む無く注文を飲んだ。田中は当時帝人の社長だった大屋晋三他の繊維業界首脳から苦情・注文をじっくり聞いた上で、繊維産業構造改革資金など財政措置をとると共に外務省には猿轡をはめて、疾風迅雷半年で難問を解決した』との記述がある²⁾。

この事件は政治的出来事によって企業が大きく影響を受けた事件として初めに取り上げた

が、本稿は一企業トヨタ自動車の政治的対応を考察するものです。

3. 自動車産業と産業政策

日本における自動車産業への産業政策の萌芽は、大正12年関東大震災において、自動車の需要が高まると、間髪入れずフォードが横浜に、GMが大阪に工場進出した時に始まる。生産技術の圧倒的に有利な米国の自動車メーカーの前では、手作り同様の国産車に勝ち目はなく辛うじて生き残ったのは、東京瓦斯電気工業、石川島造船所、ダット自動車製造の3社だけであった。昭和6年設置「自動車工業設立委員会」の方針により、東京瓦斯電気工業などの既存国産3社は鉄道省の協力で共同設計を行った。名古屋でも、大隈鉄工などの民間4社が「中京デトロイト構想」を打ち出し、翌7年夏、乗用車「アツタ号」、バス「キソコーチ」が誕生したが、採算面で量産に至らなかった。同11年5月29日政府は「自動車製造事業法」を公布した。フォード、GMなどの外国車攻勢に歯止めをかけ、国産車の育成を図る狙いで、正に保護貿易主義そのものであった³⁾。しかし、その実情は昭和15年、日本で自動車組み立て台数は、フォード1社で8670台、日本全メーカーで245台であった。

日本の保護主義のために、フォード、GMは撤退を余儀なくされたのである。

1951年（戦後からは西暦にて表示）に国内自動車産業の保護・育成政策が採られ、朝鮮特需にも助けられて生産は拡大した。更に1955年から70年までの15年間で、自動車全体で約50倍、乗用車は実に150倍も伸びた。1960年は数%の生産に過ぎなかった実績が10年後には約2割のシェアを占め、米国に次ぐ地位に向

上した。政府が戦略的産業として積極的に保護・育成政策としての介入をし、底辺に中小の下請け部品メーカーが数千もあり、更に数百の大手部品メーカーがある。そして頂点にトヨタなどの完成車の設計・製造を行う組み立てメーカーがあり、また、完成車を販売するディーラーがあること等、国の基幹産業に成り得るとの思惑があったのである。

通産省は、自動車産業は幅広い裾野を有した産業であるゆえ、当時通産省の最大目標「国是」でもあった輸出振興にも寄与し、雇用吸収や技術上の波及効果が大きい産業であると判断していた。自動車産業を戦略産業と位置づけ、1952年保護・育成の基本方針を策定した。その内容は、日本開発銀行など政府系金融機関による低利融資、補助金交付、特別償却など税制面の優遇措置、所要機械・設備輸入関税免除、更に外国技術導入許可等である。

3.1. トヨタ自動車の誕生

トヨタの「自動車」は、自動織機の発明王・豊田佐吉の着想をその子、喜一郎が実現させたもので、その決意はいつなのか。大正10年喜一郎は、父・佐吉の豊田紡織に入社すると、直ちに欧米視察へ。このとき自動車の普及を目の当たりにして強い関心を抱いた。帰国後、自動車論議に夢中になって行く。大正15年3月、豊田紡織に入社した近藤晴二（元豊田自動織機常務）は、喜一郎の口からはっきりとこう聞いた「私たちはやがて自動織機を作り、更に紡機を作ります。紡機が軌道に乗ったら自動車を作ります」この8ヵ月後、豊田自動織機製作所が発足している。つまり、喜一郎はこの時すでに紡績機から自動車への構想を描いていたのである⁴⁾。

実は、豊田佐吉の夢もまた自動車生産だった

のである。「……明治43年、米国の自動車メーカーは80社を数え、馬車屋も自転車屋も争って自動車製造に乗り出し、正に、百花繚乱の観があった。中でもフォードは、ちょうどその頃、大衆量産専門のハイランド・パーク工場を完成し、かの有名な大衆車・T型フォードを続々と送り出しつつあった。佐吉は僅か4ヶ月の短い滞在ではあったが、その間に自動車が大衆の足として、また交通運輸の担い手として活躍しつつある有様を見て、これからは自動車の時代だと強く心に刻み付けた」(トヨタ自動車30年史)

昭和8年12月30日、豊田自動織機製作所で緊急役員会が開かれ、「自動車部」を9月に遡って認めるほか、事業目的に「自動車製造」を追加、100万円の資本金に増額200万円を決議した。翌9年1月29日の株主総会で正式承認され、トヨタ自動車は誕生した。

喜一郎は人員確保と人脈を生かして行動に移した。まず商工省の一連の施策には、大学の同級生が幾人か参画していた。企画設計に鉄道省の小林秀雄、商工省自動車行政担当に坂薫がいた。また自動車工学の権威に東京帝国大学工学部助教授の隈部一雄(元自工副社長)がいた。隈部は「自動車工業確立委員会」の委員も努めていた。他に乗用車「アツタ号」、バス「キノコーチ」を研究していた菅隆俊(元豊田工機社長)、大学同期で日本エアブレーキにいた伊藤省吾(元自工取締役)、大正14年国産車輸出第1号「オートモ号」を設計した白楊社の池永罷(元自工常務)、かつて大同製鋼技術の深田弁三(元愛知製鋼取締役)などの人脈が将来のトヨタグループの基礎となったのである。

喜一郎がことを急いだには訳があった。中央財界に名の知れた鮎川義介(元参議院議員)の動きであった。鮎川は大学の先輩で昭和8年3

月ダット自動車の大阪工場を買収し、自ら創立した戸畑鋳物に自動車部を発足させていた。そして10月、横浜に広大な埋立地を買収すると、大量生産方式の自動車工場の建設に乗り出したのだ。12月26日戸畑鋳物の自動車部は独立し、自動車製造会社が生じた。後の日産である。日本産業の参加を得て、資本金1000万円であった。喜一郎と目指す方向は同じだが、全てが先行していた。日本の二大自動車メーカー、トヨタ・日産の対決の歴史はここから始まったのである⁵⁾。

豊田自動織機製作所は同11年9月14日、国産車育成を図る自動車製造事業法の許可会社に指定され、日産自動車とともに年間3000台以上の自動車製造を認められ、7月11日、法律が施行されると、両社は直ちに小川郷太郎商工大臣宛に許可申請をした。この法律は狙い通り、日本フォードの拡大計画を間一髪で阻止する結果をもたらした⁶⁾。

「トヨタ大衆車! 見るからに勇ましく……、我が国防の第一線に活躍する英雄たり」(豊田自動織機製作所社内報 {トヨタニュース})。このキャッチコピーの中に「国防」の文字が、当時の日本産業政策の強烈な保護主義と、民間企業トヨタの政府に対する迎合の強さをはっきりと知ることが出来る例である。

また5年間の免税処置を受け、見返りに使用する原材料は全て国内産を使用する旨の制約・義務を負うこととなった。

3.2. トヨタ自動車の特異性

戦後「ドッジライン」による急激なデフレで、産業界はモノが売れず、資金繰りに困り、深刻な不況に陥ちていた。トヨタの赤字の累積は、膨大な過剰設備と低い操業率に加えて、労働争議によって加速されたため倒産寸前の経

営危機に陥ったのである。

喜一郎は経営不振の責任を負う形で退任し、トヨタ自動車は「工販分離」へと追い込まれた。そこで登場したのが「番頭」を自負する豊田自動織機製作所社長の石田退三であった。石田は、日銀名古屋支店の幹旋による、銀行団の協調融資を受けたり、販売部門を切り離す等ぎりぎりの経営で持ちこたえた。その後、朝鮮動乱というトヨタにとっては神風が吹いて完全に再建した。このときの教訓から石田は「意地になってもカネを貯め、銀行へ返済した」という程、合理主義に徹し、無借金経営を確立した。

また、企業の立ち振る舞いに関しても「田舎者のええところ」といえば、何よりも純粋と勤勉……しぶとくて、ガメつくて、欲が深くて、何事にも真っ正直……我がトヨタにおいては佐吉翁以来の伝統……誇るべきトヨタ精神の凝集である」（『商魂八十年』石田退三）

またトヨタは地方企業として情報面ではハンディを負ってきた。「それがリスクとなり、昔から【堅実にしなければ】という気風に結びついた」とも言われ、家康が「地方主義」なら、トヨタの場合は「モンロー主義」と呼ばれた。「率直に言って……財界活動の効用を認めない」と石田。その理由は「（財界の会合に）いざ出てみると想像通りの【小田原評定】……その内容たるや現実から遊離するものもいいところ」だ。そして「トヨタは【財界孤立派】の頭目である。……しかし、これが財界活動というなら……知らん顔をした方がいい……ケチケチ結構」（『自分の城は自分で守れ』石田退三）

トヨタという巨大企業が愛知県の内陸部を拠点に何故成長できたのかは、歴史的事象としての三河という風土から、日本列島の中央に位置する地理的な利便性、東西文化、情報の収集に好都合。つまり、東海地方は日本の人的・物的

な補給基地の宿命が、かえって好条件となった。と言われることがあるが、石田思想から推測すれば、中央から距離があるゆえ財界の中心にいらなくても良い。同じことが政治関係との距離でもあるのではないか。

トヨタは「工販分離」危機の中で特に労使一丸となって対応してきたことは事実である。その為、トヨタという会社は労働組合が他の企業と比較して「恵まれている」とも言われ、現実に企業として政権与党として長く政治を仕切ってきた自民党とのパイプは太くなく、むしろ労働組合推薦議員や候補者のところに、経営側の名前があつたりもしていた。

自動車工業会のように業界内での財界活動ではなく業界内活動に関しては、1967年初代会長は日産の川又克二社長から始まり、2002年第9代まで日産とトヨタが交代で会長職を受けている。（その後第10代からはホンダが加わっている）

現在の経団連の前身である経済団体連合会（1948年～2002年）には1994年に第8代会長として豊田章一郎がやっと就任しているのである。

4. 日米自動車交渉

米国の自由貿易主義としての諸外国との通商協定は、外交交渉や国連における米国の政策へ他国の支持を取り付けるための交渉材料として、貿易上の譲歩を利用してきた。これは、米国が長い間（1893年～1971年）貿易黒字を計上していたもので、しかしラッセル・ロング元上院財務委員長は、この政策を長期に続けると国内の高賃金雇用や生産拠点の弱体化に繋がると、最初に警告を発した人物である⁷⁾。

他にも1964年3月ケネディ・ラウンド交渉

の最中、元インド大使で経済学者のジョン・ガルブレイスも当時のジョンソン大統領宛に「もし我々が関税を巡る問題の打開策を打ち出せない、米国の貿易収支に、半永久的な悪影響を与えることになる」と警告した⁸⁾。

1972年当時の米労働者賃金は1991年には約20%も低下して、繊維関連では60万人、鉄鋼・自動車関連では50万人の失業者を出した。失業者問題がグラスルーツ・レベルでの保護主義を求める運動となったのは明らかである。

自動車産業労働者に絞って言えば、1979年9月6万人が、翌年80年8月には25万人に激増している。UAW（全米自動車労働組合）は全米の自動車関連議員に改善策を要求し、大統領選挙、議会選挙を80年に控える議会側もその動きに答えた。経済問題は政治レベルへと進んで息、79年秋から、日本側168万台の自主規制に踏み切った81年5月まで、この背景を持った日米自動車交渉が断続的に行われたのである。

自動車関連議員の議会での日本車輸入規制に対して、当時の大統領カーターもレーガンも保護主義には反対の立場を貫いていた。60年代にも保護主義を訴える議員はいたが、70年代、80年代とその数を増して、米国民もそれを支持する考えが主流を成してきた。大統領が自由貿易主義を貫くには理由があった。米国においては大統領の権限の第一は外交にあって、国内問題は議会がその権限を持っている。つまり、大統領は海外との関係が最重要項目である。しかし、米国内経済の疲弊を放置することは出来ず、81年4月レーガンは、日本車対策とは切り離した形で、自動車産業対策委員会の勧告を踏まえて「アメリカ自動車産業救済のための計画」を発表している。議会の圧力の前に屈している。所謂、日本車の輸出自主規制（VER）と

いう保護主義へと転換を図った⁹⁾。

冷戦の時代には自由主義経済陣営保護のため、自由貿易主義の旗を降ろす事は出来なかったが、冷戦終結後は国内経済に目を向ける土壌が出来上がってきたのである。

また、冷戦後には多くの国がその国民感情に敏感になってきた。その表れが相手国に対する数値目標の導入であった。これは明らかに米国の輸出保護主義そのものである。

輸出市場におけるシェア確保のための要求がある。1992年1月7日当時のジョージ・H・W・ブッシュ（パパブッシュ）大統領は米国自動車メーカーのトップ達を引き連れ来日し、要求した190億ドルは、その後の日米交渉の既得権としての地位を築いたのである¹⁰⁾。

何故自動車なのか、米国は大陸発展国としての歴史を持つゆえ、運輸問題が極めて重要であり、その発展が世界に対し圧倒的存在となり自動車産業は米国そのものでもあった。

4.1. 米国の自動車事情

米国資本主義は広大な国土開発をしながら世界一の農工業国へと発展していった。広大な地域を結ぶ運輸問題の、線としての鉄道、面としての自動車工業、空間としての航空機産業の発達がある。

そこで多くの自動車メーカーが参入し、第二次世界大戦後は近年の大手3社所謂ビッグ3体制になった。近代的経営体制の下、米国自動車産業は世界に圧倒的優位に立ち、これこそがその後の米国自動車産業を、競争力のない産業にしてしまったのである。特にGMは、最もマーケティングを実施する企業として有名であるが、また、最もその報告を無視した企業である。とも言われているのである。

1973年の第一次石油危機以来、消費者の思

考は燃費の良い小型車へと変化していた。大型車のシェアの変化を時系列で見ると、73年60.5%、75年47.3%、78年の第二次石油危機をはさみ79年には42.9%、80年にはなんと36%まで低下した。販売台数も73年の967万台が、80年には658万台に、大型・中型車に限れば73年の572万台が80年には292万台にまで減少していたのである。

欧州や日本の小型車の輸入が急増し、大量の失業者を創出することとなり、やがて社会問題化して米国議会に於いては幾多の公聴会が開かれることになっていった。

米国の自動車輸入は、1960年には7.5%だったのが、70年15.3%、日本車のシェアは僅か3.7%、ところが78年には12%、80年には21.2%にまで拡大していた。

米国市場へ進出した輸入車でVW（カブトムシ）抜きには語れない。1949年2台のVWが上陸した。54年に現地法人を設立するや16の配給店と630のディーラーを設置し、58年には8万台を口コミで販売してしまった。60年16万台、65年35万台と急速に販売台数を伸ばしていった。セカンドカー需要に合致していたものと見られているのである¹¹⁾。

59年、VWなど欧州車の進出に対抗するために、デトロイトはファルコン、ヴァリアント、コルベアの3コンパクトカーを発売し、VW以外のプジョー、ボルボ、ルノーなどの欧州車を一時的に排除したが、その後日本車の進出が始まったのである。

輸入車増加の要因をもう一度確認すれば、石油危機後の省燃費車の需要に対してビッグ3は小型車で対抗したが、当面の利益に拘り、小型車の5～6倍の利幅のある大型車製造に注力していたのである。

他に、70年には1ドル270円の円ドル為替が

78年一気に190円の円高へと進み、苦悩していた日本車をよそに格安の韓国車が急速にそのシェアを拡大していったのであるが、品質問題でまた急激にシェアを減らしたなどがあった。

その後、日本車の輸出自主規制などにより、ビッグ3も業績回復をなし遂げた。この頃から米国車も品質管理や小型車開発を積極的行ったのである。

しかし、従来小型車や大衆車中心の日本車も、利幅の大きい大型高級車開発により、米国市場投入が始まり、ここに米国自動車産業にとって新たな苦悩が始まるのである。

4.2. トヨタ自動車と自動車交渉

日米自動車交渉が盛んに行われるようになった時期を時系列により見てみると、79年1月～81年5月：米国の要求は、対米投資と米国製部品の輸入促進の2点。日本は、日産の対米投資とトヨタも計画中との回答で、摩擦論議一時沈静化。から始まり、最終的には米国議会で保護法案が提出されていることを考慮して、期間3年、初年度年間168万台、2年目からは一定数上乗せ、日本政府が監視する等の内容が盛り込まれた自主規制を受け入れることとなった。

輸出自主規制の交渉過程で登場した対米投資について、本田技研工業が先陣を切り、次いで日産が進出し、トヨタは先発の動向を見た上で、実験的にGMとの合弁によるNUMMI¹²⁾をスタートさせたのである。

その後、最も激しい日米自動車交渉は1995年6月28日ジュネーブに於いて、米国通商代表部ミッキー・カンターと日本通産大臣橋本竜太郎との間で繰り広げられ、大論争の未決着を見た、正に「日米自動車摩擦」は後世に語り継がれるものとなった。

大論争の背景には当時クリントン大統領の再

選がある。96年は大統領選挙の年であり、前回初当選時には、所謂、自動車州と呼ばれる6州の選挙結果は、ミシガン（得票率44%）、オハイオ（40%）、ペンシルバニア（45%）、ニュージャージー（39%）、ミズーリ（44%）、イリノイ（48%）と全てで勝利している。この6州での勝利がクリントンの勝因といっても過言ではない。この勝利こそUAWのお蔭で、再選に欠かせない存在である。更には94年の中間選挙で共和党が息を吹き返したために、危機感と重要性の再自覚させられた。そこで、日米貿易赤字の増大とその赤字の多くは、自動車関連であるとの世論を、業界や議会内に浸透させ、日本攻撃の正当性と支援の必要性を訴えたのである。

今回トヨタが最注視したのは、スーパー 301条¹³⁾ 制裁であった。制裁対象車はトヨタが最高で5車種で制裁総額の約43%の25億8900万ドルとなる。当時経団連会長として表向きは「通産省を全面支援する」だが、「自分の城は自分で守れ」の経営哲学が堰を切ったように噴出してきた。これまで政治的背景には殆んど接触を避けてきたトヨタだったが、いよいよ本気で行動に移すこととなった。

1995年6月27日午後3時、東京・港区赤坂お一角で、日米双方を代表する大物が対峙していた。経団連会長でもありトヨタ自動車会長の豊田章一郎とモンデール駐日大使だ。

極秘の会談は大使館が26日夜急遽提案したが、実は数日前にトヨタ幹部が大使館幹部に接触を求めており、阿吽の呼吸でもあった。「何としても日米交渉の決裂を避けたい」。数値の扱いを巡って暗礁に乗り上げていたジュネーブ交渉の閣僚級交渉を横目に、二人の思いは一致していた。こうして東京の「もう一つの日米交渉」が行われた。

通産省は当初「トヨタと米政府の直取引」に不快感を除かせたが、協議決裂は避けたかった。「メーカーの自主計画が合意の決め手になるなら」と許容に変化した。結局「民間交渉」が政府間交渉を後押しした形になったのである¹⁴⁾。

5. トヨタ自動車の海外工場展開

トヨタは1995年7月18日、95年の国内生産計画を予定より20万台も少ない322万台に下方修正した。ピークの90年421万台と比較すると100万台も少ない。日米自動車協議でトヨタが公表した海外増産自主計画「新国際ビジネスプラン」が実施されれば、輸出の一層の縮小、つまり、国内生産の縮小が避けられないということである。

「トヨタは日米関係という大所高所に立って物事を見ないで、自社の利益のための自主計画発表でバタバタした」という批判もあるが、トヨタという企業はこれまで経営の手の内を明かすことを極端に嫌い、事業計画を先行して公表することはなかった。記者会見でも、首脳陣は何を聞かれても「決まっていない」と明言を避けるのが寒冷だったのである。

それが、用地選定も進んでいない米国の第3工場建設まで明文化した。計画好評に伴い、2000年創業の予定を98年に前倒しせざるを得なくなった。日米交渉が決裂した場合の打撃の大きさを嫌ったとはいえ、トヨタの払った代償は大きい。トヨタは文字通り自主計画が公約と取られる事を覚悟の上で、海外増産・輸入拡大という「国際企業への脱皮」を宣言したことになる¹⁵⁾。

5.1. トヨタ自動車の北米工場展開

トヨタが政治的対応から始めて海外進出したのは前述の1984年GMとの合弁NUMMIから始まり86年にはケンタッキー州ジョージタウン市に第2工場を展開した。更に95年日米自動車交渉の結果進出が加速され、96年、米国大統領選挙の年インディアナ州プリンス頓市にと常に大統領選挙や中間選挙に関連していることが窺われる。

米国市場においてシェアを増す日本車に対して執拗にバッシングを繰り返すのである。米国車の凋落振りが加速した2002年には、今度は為替問題に噛み付いた。「日本政府は過去10年の間に200回以上も円安に関与し、日本車は30%以上もコスト競争力がついた」ビッグ3が組織する米自動車貿易政策会議（APTC）は、日本の通貨当局が外国為替市場で円安誘導の市場介入を繰り返していると強い不快感を表明していた。日本メーカーは摩擦がピークに達した1995年の日米自動車合意以降、米国での現地生産を拡大し、いまや「米国販売の70%近くは現地生産車」（米国トヨタ販売）。円安による日本たたきもはや説得力を欠き、日本車問題を政治の場に持ち込む狙いと見る関係者が主流となっていた。確かに02年は米国議会選挙の中間選挙の年であるから。

ビッグ3は売り上げ減少策としてゼロ金利の導入や大幅値引きなどを展開し、収益はかなり悪化していた。販売不振が長引けば、一時解雇や工場閉鎖などに踏み切らざるを得ず、労働者から現政権への反発は必至である。中間選挙を前に、民主・共和両党とも、いかに有権者の歓心を買うかが焦点だけに、日本をスケープゴートにするため政治問題化する可能性は高くなる。ブッシュ政権は鉄鋼輸入制限の発動に続き、国内農家への補助金上積み認める新農業

法に署名するなど「テロとの戦い」から、内政に軸足を移し、保護主義政策を強めていったのである¹⁶⁾。

そしてその2年後2004年11月には共和党ブッシュ大統領の2期目の選挙年であり、自動車関連企業労働者が支持する民主党の候補者ケリー上院議員は、大統領選への公約として制裁を振りかざしながら、相手国に通商政策の見直しを迫る、包括通商法のスーパー 301条¹⁷⁾の復活を目指すという方針を打ち出した。これは、米国内の雇用を守りつつ外国の市場開放を迫る構えで、対日強硬路線そのものであった。

スーパー 301条は米国通商代表部（USTR）が「不公正」な相手国と行為を特定し、交渉で改善がなければ関税引き上げなどの制裁を課す手続きを規定している。1988年に導入されてから失効と復活を繰り返していたが、2001年に失効した後は復活手続きがとられないままであった。日本との関係では、スーパーコンピューターの政府調達、保険、板ガラスなどの市場開放問題がスーパー 301条との関連で議論されたことがある。同条に基づく一方的な制裁発動は世界貿易機関（WTO）の規則に違反しかねないが、米国内では脅しだけで相手国から譲歩を勝ち取れば違反を問われることはない。との解釈が主流である。

ケリー陣営はブッシュ政権に対してもスーパー 301条を直ちに復活させ、不公正な貿易相手国と行為のリストを作るよう求めていた。保護主義的な政策は雇用不安を抱く労働組合の支持確保に繋がるとの狙いがある。

民主党は04年7月27日に採択した政策綱領で日本の自動車市場と中国のハイテク市場を「依然として閉鎖的だ」と名指しで批判した。ケリー氏が大統領選で勝利しスーパー 301条を復活させれば、日米間での摩擦が再燃すること

は必死である¹⁸⁾。

トヨタは、これらを想定した動きを以前から試験的に行ってきた。GM シボレー・キャバリエを1996年1月からOEM（相手方ブランド）でトヨタ・キャバリエとして日本へ輸入していたのである。2000年まで販売し当初の販売目標年間2万台は大きく下方修正しての累計台数は3万6228台となった。他に、GM ポンティアック・ヴァイブを2002年8月からOEMでトヨタ・ヴォルツとして04年5月までに累計9012台など、米国内の政治的空気を感じながら色々な手を使っているのである。

5.2. トヨタ自動車の欧州工場展開

トヨタが欧州で自動車の販売をしたのは、1963年デンマークが最初であり、生産活動はポルトガルにおけるトラックの委託生産である。1989年には独のVWと小型ピックアップの共同事業を始めた。この様にトラックの委託生産から始まり、乗用車生産は1990年代に始まった。このような現地生産は米国市場と同様に、日本車の輸入規制に由来するところが大きい。1975年イギリスは日本車輸入を自動車市場の11%と制限した。その後、フランスは3%、スペインは1%、イタリアは2%、ドイツは15%以内に制限していた。しかし、89年にはEC市場の10%にあたる123万台に達したのである。

日本車の輸入制限と現地生産車への制限が、欧州で、欧州委員会と通産省との協議が行われ、特に日本の小型車と競合する車を生産するメーカー、VW、フィアット、PSA、ルノーを擁する国々だが、特に強硬な国はフランスであった。

日産がイギリス工場から輸出する際に、部品の現地調達率は欧州一般は60%でOKなので、

70%のブルーバードを輸出したところ、フランスでは80%を満たしてないからNGとなった。欧州委員会は当初イギリス支持だったのがフランスの意見を受け入れるようになったのである。1989年トヨタはイギリスに単独で工場を建設すると発表した。現地調達率を重要項目と考え、2工場にて1992年に操業を開始した。その後イギリスがユーロに加入しないと議会が決定したことを受けて、トヨタは加入しないならばイギリスに新工場を建設するメリットが薄れると発言。そのトヨタ発言にイギリス議会が大混乱となった。

最も手強い相手のフランスでは、1991年5月16日初めての女性首相エディット・クレッソンが、フランスの欧州担当相だった1990年1月当時日本に対して暴言を發したのである。「明らかなのは日本は敵であり、規則を守らず、世界を完全に征服しようとしていることだ。それが理解できないのはよほど無邪気か、物が見えていないのかで、攻められるべきだ」¹⁹⁾その後、首相になってからも「アリ」「黄色いチビ」（ニューズウィーク）など非常に悪意に満ちた言動が立て続けに日本に対し浴びせかけられた。

クレッソン首相の夫はロマノフ王朝ニコライ2世の侍医の子孫で、当時フランスを代表する自動車メーカー、PSAの役員であることが分かったタイミングで、トヨタはそこに目をつけて、環境対策として欧州で多く採用されているディーゼルエンジン車を生産販売するために、プジョーからディーゼルエンジンを調達すると発表したのである。

その後、フランスに於いて自由な販売を確保するためにフランス工場建設を決めた。1998年10月、パリから高速鉄道TGVで1時間40分、フランス北東部に位置するノール県バラン

シェンヌ郡南エスコバレーに工場進出することになった。

更に、トヨタは2002年4月10日フランスPSAとの合弁工場の鋳入れ式を、チェコ首都プラハの東60kmのコリーンにて行った。式には、トヨタの張富士夫社長、PSAフォルス会長、現地の日系企業関係者の他、ゼマン首相らチェコ政府高官も多数出席していた。

翌年4月7日にはポーランド共和国イェルチ・ラスコピツェ市に、豊田自動織機と共にディーゼルエンジン工場、トヨタ・インダストリー・ポーランドの鋳入れ式をこれまた、ポーランド政府代表や地元関係者尾w来賓として迎え挙行された。

欧州にあって将来の大市場が見込まれるロシアに対してもトヨタは政治的動きを欠かさない。2007年12月21日トヨタ・ロシア・サンクトペテルブルク工場の稼動を祝う式典的一幕。プーチン大統領が2005年の竣工式に次いで2度目の出席である。ロシアの国家元首が一介の私企業の式典に2度も出るのは「異例中の異例」である。これにはトヨタの政治的演出がある。このサンクトペテルブルクはプーチン大統領の出身地であり、政治活動の重要な基盤だ。そこに当時、世界一が射程距離となったトヨタが工場を設置したからで、更に、このタイミングで将来設計としての第2工場を同敷地内に建設すると発表したのである。失業率の高いロシアにあって、多くの雇用が期待できる工場を、ロシア最強の権力者であるプーチン大統領のお膝元にてある。正に政治的演出そのものである。

5.3. トヨタ自動車のアジア工場展開

アジア地域には60年代から関連の進出があった。アジア主要国が進める工業化政策として自動車産業の輸入代替・国産化を表明し、そ

の対応策としてトヨタは関連企業も含め部品供給による組み立てを支援していた。

世界の自動車メーカーのアジア展開はタイと中国が中心であり、新たにインド市場が注目を浴びようになってきた。

トヨタは2004年ASEANで国際戦略車IMVとして展開する自動車を、タイにて開発生産を開始した。バンコク近郊のトヨタ・テクニカルセンター・タイランド（TTCAP）に27億バーツ（約73億円）を投じて建設した同国有数の研究開発拠点である。現地採用した240人の研究開発要員はIMVの設計・仕様変更等全てタイで行った、日本で生産・販売しない初めてのケースである。当然大幅なコストダウンを見込んでのことである。

中国に関しては、1994年に「自動車工業産業政策」を策定し、当時これが「中国への工場進出の最終バス」といわれていた。トヨタは中国とは古くから関係があり、1984年広州で自動車技術指導や90年には瀋陽では「中国汽車工業トヨタ金杯技能工養成センター」を開設したりしていた。また、中国で外車と言えば「トヨタ・クラウン」のことを指していた程で、80年代後半頃トヨタは中国政府から工場進出を要請されたが、当時販売重点地アメリカとの自動車摩擦の最中であったことから、中国の要請を断ってしまっていた。しかし将来必ず大市場となるとの確信から、国家経済委員会との間で「自動車産業発展戦略研究」などにより関係は続けていたのである。そして96年にはエンジン生産会社を設立し、前後して主要部品の生産会社設立、小型バス生産会社の設立と実績作りを行っていた。

2002年6月トヨタは長春市に加え天津市にも新工場の建設を計画していることを八表した。第一汽車（一汽、長春市）という強力な提

携相手に巡り会え、トヨタの中国戦略は急速に進みつつある。ただ今回の新たな投資は、悲願だった「乗用車生産」を実現させてくれた天津市への最大限の配慮でもあったのである。

天津汽車は以前から、小型車に続き更なる合弁車種の拡大を望んでいた。だがトヨタ側は技術や資本、販売力で中国の他メーカーに大きく見劣りする天津汽車グループとのこれ以上の合弁は避けたいとの思いが強かった。しかし一方で恩義のある天津市に後足で砂を掛けるようなことは絶対に出来ない。クラウンを生産する長春市に今後、投資が集中することによって天津汽車のオーナーである天津市のメンツをつぶさないようにとの配慮から、天津汽車第2工場の計画が結びついたのである。更に、国土の広い中国では輸送面や住民感情などから、生産場所に近いほど販売が有利である。人口1000万人を抱える天津市が、販売面で大きな魅力を持っていることも事実である。

この様に華北地域に集中した生産拠点を華南地区の中心である広州市にも目を向け、2004年2月25日広州汽車との合弁でエンジン生産工場の起工式を執り行った。そこには当時専務の豊田章男氏が出席していたのである²⁰⁾。

6. トヨタ自動車のリコール問題

2009年8月28日、米国カリフォルニア州サンディエゴの高速道路を走行中のレクサスES350車内から警察への携帯電話が入った。走行中に「アクセルが戻らない。トラブルだ。ブレーキが効かない」との連絡である。時速190km/hで暴走し、道路の柵に激突、柵を越え数回転し車は大破・炎上し、4人が死亡するという大惨事となった。その模様が全米でテレビ放送され大きな話題となった。

原因は何らかの理由でアクセルペダルがフロアマットに引っかかり、アクセルが全開から戻らなくなり暴走したことが原因とされた。

トヨタは9月になって全米の系列販売店に対して、フロアマットの点検をさせた。

その後、フロアマットに引っかかるなくてもアクセルペダルが戻らない可能性の車種が発生した。結局、フロアマット、アクセルペダル関連のリコールは810万台に達し、2006年に発生したフォードのリコール790万台を上回る規模となった。更に、トヨタのエコカー戦略中核的存在の「プリウス」のブレーキ不具合が露呈してきた。

この頃からトヨタに対する感情的な反発が米国内に広がりを見せていった。米国議会も実態調査に乗り出し、ワクスマン下院エネルギー・商業委員長は「トヨタに関して最近発生しているリコール発表の範囲と深刻さに大勢の消費者と同様に懸念を抱いている」との声明を述べ、2010年2月23日24日に公聴会を開催すると発表したのである。

このような問題は自動車業界では常に発生しており、トヨタ特有の問題ではないことも事実である。米国では、GM、フォード、クライスラーの旧ビッグ3も多くのリコール問題に関わってきた。ただ、前述のワクスマン委員長は米国運輸省交通安全局（NHTSA）のデータとして、トヨタ車の「突然の意図せぬ加速（Sudden Unintended Acceleration, SUA）による事故で過去10年に19人が死亡したとし、他の全メーカーが製造した車による類似事故に関連した死者数の2倍近くになっている」と指摘し、NHTSとトヨタに対して、いつ安全性の潜在的欠陥を最初に認識し、どのような行動が採られたのか、等についての資料提出を求めたとしている。

6.1. 米国公聴会は誠治ショー 1

米国議会には上院・下院があり、夫々に予算から外交まで行政機能に応じた様々な委員会が配置されており、何時でも公聴会を開催する権限を有している。特に、管轄分野問題に関する調査・追及は世論の不安や不満を背景としたもので、それを払拭するというのが「建前」だが、「本音」は、テレビ中継され、議員の顔が大写しされる有権者向けの「政治ショー」の晴れ舞台でもある。

反対に証人喚問される側はその対応や表情がリアルタイムで伝わるという恐ろしさもある。丁度30年前、日本車が米国に大量輸入され、大量販売された。これにより米国自動車産業の衰退を招いたとして、米国議会は日本車の対米輸出規制や米国内での生産・部品現地調達を求めようになった。そのときの公聴会にはトヨタ、日産、ホンダの3社の代表が証人として招かれた。トヨタとホンダは何れも米国法人代表の米国人が証言したが、日産だけ米国日産の鈴木副社長が証人となった。鈴木氏は当時在米10年以上の米国通で英語も達者であったが、鋭い突っ込みに狼狽し、最後まで質疑に対してたじたじの様子が決定的不利益になったことは言うまでもないことである。

また、2000年9月上院公聴会で、フォード製SUVの横転事故で多数の死傷者が出た問題でブリヂストンの子会社ファイアストンの当時会長の小野正敏氏は謝罪をした。これが全面的に非を認めたものと理解され、フォード車の問題ではなくタイヤの問題との印象を与えて、フォードは責任を回避したのである。因みに小野氏は1ヵ月後辞任することとなった。この様にショーであることは諸刃を意味するのである。

6.2. 米国公聴会は誠治ショー 2

トヨタの品質問題を巡り23日の米下院エネルギー・商業委員会の公聴会は2度の休憩を挟んで8時間に及ぶものとなった。は午前11時から始まり、専門家や急加速の経験者の証言で、2006年10月に高速道路をレクサスES350で走行中急加速を経験したというテネシー州在住のスミス夫人は「急加速し160km/hになり、ブレーキを踏んだり、ギアをバックに入れたりしても止まらなかった。死を覚悟した。」更に「恥を知れ強欲トヨタ」とまで涙ながらに訴えていた²¹⁾。一方、証人の南イリノイ大学教授は、トヨタの一部車種の電子系統を実験した結果、急加速を起こす誤作動が見られたと証言した。教授の調査結果に強硬姿勢の民主党議員に対して、トヨタの工場があるインディアナ州選出の共和党議員とが激しく論争する場面もあったが、議論は平行線になり、電子系統の疑念が晴れぬままに終了し、翌日へ持ち越した。

24日はトヨタのトップ豊田章男社長が証人として出席した。このことを公聴会委員長自ら高く評価し、ラフード運輸長官の「トヨタ車を買ってはいけない」発言などを非難したりと、日米間の感情論に誘導するような攻撃をたしなめていた。

勿論疑問点が解消されたわけではないが、トヨタ側が今回の問題を深刻に受け止めて、出来る限りの対応をする用意があるという姿勢は社長の出席を通じて、一般に浸透したようである。その証拠に米国メディアも当初の盛り上がりが消えていたのである。

政治ショー的見方をすれば、今回の問題には「オバマ政権は自己の政策不振の糊塗や事実上国有化したGM支援のためトヨタ叩きを煽った」との声もある²²⁾。

実は公聴会が開催されていた議会前にデモ隊

がいた。そこに今回の裏事情が見て取れる。「トヨタは雇用を守れ」のプラカード。GMが倒産し、GMとトヨタの合弁工場NUMMIからの撤退である。4500人の労働者がいたのだ。

ここからがトヨタの政治的対応に繋がるのである。2010年5月20日トヨタは米国電気自動車ベンチャー企業、テスラモーターに資本を投入する。金額は5000万ドルであり、その事業のために例のカリフォルニア州の工場NUMMIを利用し、数千人を雇用する旨の発表を行ったのである。この様にトヨタは政治的には機敏な行動をとる企業でもあるのだ。

7. おわりに

リコール問題も、結局その後の調査で、急加速の画像が捏造であったり、電子制御システムの調査でも、問題は発見されず、急加速の多くは運転者のミスに主因するものであるとの報道がなされるようになった。

しかし大量リコール問題の後遺症は依然残っているし、集団訴訟も続いている。

元来、政治と距離を置いていたトヨタ自動車がか一たびどの段階から政治に敏な企業になったのかを辿ると、やはり、村山内閣時、日米自動車交渉を橋本通産相とミッキー・カンター USTR で、大バトルを展開していた時の経団連会長だった豊田章一郎がモンデール駐日大使との政治的対応からのように窺われる。

その後2005年小泉内閣の「郵政選挙」時、当時、経団連会長はトヨタの奥田会長であり、彼の大号令の下、自民党支援を下請け(孫請け)まで徹底したほどである。しかし、世の情勢が変化すると、2009年夏の民主党へと政権が変わった衆議院議員選挙では、7月29日夕、愛知県豊田市のトヨタ本社で、古賀誠・自民党選挙

対策本部長代理が一丸陽一郎副社長に頭を下げた²³⁾。しかし、前回のような動きはなかったのである。

直近の動きとして、イランに対して国連が追加制裁を決議したことに続き、米国も独自の制裁強化を決定している。今年は米国の中間選挙年であり、リコール問題で苦悩したトヨタにとっては、このままイラン輸出を続けたならば、また、どんな災難が降って来るとも限らないということで、自主的にイラン輸出を停止することに決定した。日本を代表する企業トヨタの動きは他の日本企業に広がる可能性もあるのだ。

本稿は一企業トヨタ自動車に関して、多くの独断と偏見による考察を試みたものである。日本に於いては、政治は放っておいても日常生活に影響が薄いと思われているが、色々な部分で「管理不能変数」としての顔を覗かせてくれるものだと感じた次第である。

注

- 1) 大野誠治『評伝 宮崎輝』国際商業出版, 昭和52年, P. 236 ~ 274
- 2) 早坂茂三『宰相の器』集英社, 1996年, P. 182 ~ 183
- 3) トヨタ自動車株式会社『トヨタ自動車30年史』1967年, p. 81 ~ 82
- 4) 近藤智雄『(トヨタ50年の戦い) かくて彼らは勝った』毎日新聞社, 1987年, P. 68
- 5) 4) P. 78
- 6) 3) P. 24~25 P. 81~82
- 7) U. S. Senate, Committee on Finance, *Nomination of Veronica Hearing* March 2, 1982, 97th Congress, 2nd session, pp. 6
- 8) Galbyaith to Johnson, March 11, 1964, White House Central file, Confidential, Johnson Library

- 9) 草野厚『日米・摩擦の構造』PHP研究所, 1984年, P. 124
- 10) その日, 宮澤喜一総理大臣主催晩餐会の最中, 突然隣席宮澤の膝に嘔吐し, いすから倒れた事件
- 11) 西尾忠久『NO. 2主義宣言』講談社, 1986年
- 12) トヨタとGMが合併で1984年に設立した会社。1982年にGMが閉鎖したカリフォルニア州フリーモント市の工場を譲り受けたもの。New United Motor Manufacturing, Inc.
- 13) 「不公正な貿易相手国へ, 一方的に制裁することが出来る」制裁内容は100%関税適用で, 日本製高級車13車種。制裁総額は史上最高の59億ドル。
- 14) 1995年7月11日付「日経産業新聞」1面, トヨタは自らの自主計画で交渉を決着に導いた事で, 再評価される一方, 自己責任も大きくなる。
- 15) 『日米自動車協議』日本経済新聞社, 1995年
- 16) 2002年6月7日付「日本経済新聞」11面
- 17) 【スーパー 301条と通商法301条】貿易相手国の不公正な慣行を是正する報復措置を定めた通商法301条を更に強化する形で1988年8月に発効したのがスーパー 301条。個別品目だけでなく, 相手国の市場の閉鎖性などを名指しして制裁できるのが特徴。通商法301条に比べて日本や新興工業経済群 (NIES) を狙い撃ちにした制裁色が濃いとされる。米民主党クリントン政権下では1999年にスーパー 301条を復活させた。
- 18) 2004年7月30日付「日本経済新聞」第1面
- 19) 1990年1月10日付「ラ・トリビューン」(La Tribune de l'expansion 経済紙) インタビュー掲載 (当時, 海部首相が欧州歴訪中) 経済的繁栄を極める日本に対する戦略が話題になっていた。
- 20) 2004年2月26日付「日本経済新聞」第11面
- 21) スミス夫人の発言のデタラメさ。①時速160kmで走行中ブレーキが効かなくなり, 死を覚悟して, 夫に携帯電話した。(プロレーサーでも無理) ②減速しないのでギアをバックに入れたが速度は変わらなかった。(どの自動車も走行中シフトロックが掛かり, ギアがバックに入ることは絶対にあり得ない) この様に, あまりにレベルの

低いデタラメ証言に, マスコミも世論もトヨタ追求のトーンが低くなっていった。

23) 2009年8月6日付「東京新聞」web版

参考文献等

- ・草野厚『日米オレンジ交渉』日本経済新聞社, 1991年
- ・草野厚『アメリカ議会と日米関係』中央公論社, 1991年
- ・薮中三十二『対米経済交渉』サイマル出版社, 1991年
- ・Edited by Jagdish Bhagwati and Hugh T. Patrick “Aggressive Unilateralism”
〈スーパー 301条〉日本語翻訳 サイマル出版社, 1991年
- ・近藤剛『米国の通商戦略』徳間書店, 1994年
- ・近藤誠一『米国報道にみる日本』サイマル出版社, 1994年
- ・近藤健, 斎藤眞『日米摩擦の謎を解く』1994年
- ・石川博友『日米摩擦の政治経済学』ダイヤモンド出版, 1995年
- ・島田晴雄, 近藤剛, 田村次郎, 他『ストップ・ザ・日米摩擦』三田出版会, 1995年
- ・河原雄三『自動車産業最終戦争』テラ・コーポレーション, 1997
- ・佐々木隆雄『アメリカの通商政策』岩波書店, 1997年
- ・日年本貿易振興会『世界と日本の海外直接投資』(特集ユーロ導入) 東洋経済1999年
- ・佐藤正明『自動車 合従連衡の世界』文春新書, 2000年
- ・田中友義『EUの経済統合』中央経済社, 2001年
- ・河村哲二『グローバル経済下のアメリカ日系工場』東洋経済新報社, 2005年
- ・奥田碩, 朱建栄, 『地球企業トヨタは中国で何を目指すのか』角川学芸出版, 2007年
- ・丸山恵也『アジアの自動車産業』亜紀書房, 2007年
- ・関満博, 池谷嘉一『中国自動車産業と日本企業』

企業の政治対応に関する一考察

新評論, 2008年

- 東和男『創成期の豊田と上海』時事通信社, 2009年
- 『トヨタ自動車の世界戦略実態調査2009年版』(株)アイアールシー, 2009年
- 『トヨタの軌跡1985-2009』Web日経ビジネス編集, 2010年
- 小林英夫『アジア自動車市場の変化と日本企業』社会評論社, 2010年

- トヨタリコール問題取材班『不具合連鎖』日経BP, 2010年

- トヨタ自動車ホームページ

日本自動車工業会ホームページ

日本経済新聞 日経ビジネス 日経産業新聞

日刊自動車新聞 朝日新聞 中日新聞 ト

ヨタニュース 三河新聞

Financial Times The Economist