

第95回 トヨタが“第二のGM”になる日

今回の欠陥問題に対するアメリカ議会の追及を、マスコミは「トヨタたたき」だとして同社を擁護している。しかし「疑似非同族会社」というトヨタの体質が変わらなければ、その先には“第二のGM”という運命が待っているだろう。

豊田社長の陳謝

トヨタ自動車が発火攻撃されている。

二月二四日、アメリカ議会の公聴会に呼び出されたトヨタ自動車の豊田章男社長は、欠陥問題について「本当に申し訳ない」と陳謝して深々と頭を下げたが、議員たちの不満はおさまらない。

欠陥車問題が起こった理由として豊田社長は「率直に言つて、過去数年のスピードは速すぎた。安全性や品質を重んじるトヨタ経営の優先順位が崩れていた」と証言している。これに対し議員からは「アメリカの顧客を軽視しているのではないか」「欠陥車問題が発生しているにもかかわらず、それに対応するのが遅すぎたのではないか」というような非難があいついだ。

はじめはアメリカ議会の公聴会には出席しないと決めていた豊田社長が、強いアメリカ議会の態度に屈して出席したが、いかにも弱々しい態度をカメラの前でさらけ出しただけでなく、その発言内容はとても議員たちを納得させるようなものではなかった。

この事件はトヨタ自動車の歴史にとって大きな曲がり角になると思われるが、そのような自覚が果たしてトヨタ自動車の経営陣にあるのだろうか。かつてGMの欠陥車問題を追及したラルフ・ネーダーは、アメリカ国民の支持をバックにしてGMの経営陣を追いつめていったが、今回のトヨタ攻撃はそれに匹敵する。いやそれに勝るものがある。

豊田社長の公聴会の証言はアメリカの議員だけでなく、マスコミ、そして消費者を納得させるものではなかった。

それは単に「スピードが速すぎた」というような問題ではなく、トヨタ自動車の体質そのものが問われているのではないか。もちろん、その背後にはアメリカ対日本という国際関係の問題があるのだが、放っておけばアメリカの日本総攻撃にも発展しかねない問題でもある。

奥田時代から猛スピード

『世界を変えたマシーン』という本でトヨタ自動車を取り上げて大きな反響を呼んだジェームス・ウォーマックは、トヨタ自動車が一〇〇二年に、世界の自動車市場でのマーケット・シェアを十一%から一五%に引き上げるといふ方針を打ち出した頃からトヨタの経営の猛スピードが始まったとしている。しかし、トヨタの経営スピードが速くなったのは、一九九五年に奥田碩が社長になってからである。

豊田達郎社長に代わって社長に就任した奥田社長は「シェア重視」の経営方針を打ち出し、日本国内での販売シェアを四〇%台にするという目標を掲げて社員やディーラーたちの尻をたたいた。

このことは例えば日本経済新聞社編の『奥田イズムがトヨタを変えた』（日経ビジネス文庫）に詳しく書かれている。その奥田社長がやがて会長になり、そして日本経団連の会長になったことはよく知られている。

トヨタ自動車工業とトヨタ自動車販売が一九八二年に合併して現在のトヨタ自動車になって以来、豊田章一郎、豊田達郎と二代にわたって豊田家の出身者が社長を務めていたが、一九八五年になって豊田家出身でない奥田が社長になった。その時からシェア重視・スピード経営が始まったというわけである。

奥田が社長になった時、「脱同族経営」ということがいわれ、「豊田自動車も普通の会社になった」といわれた。しかし豊田家の支配は終わらなかつた。やがて豊田章一郎元社長の息子である豊田章男にバトンが渡されることになったのだが、このあたりにトヨタ自動車の体質が表れている。

「三河の百姓」といわれた田舎会社のトヨタ自動車が世界一の自動車メーカーにまで急成長したのだが、それには同族経営にからむいろいろな問題がかくされておられ、それが今回の事件で一挙に表面化したのである。



おくむら・ひろし 1930年生まれ。新聞記者、経済研究所員を経て、龍谷大学教授、中央大学教授を歴任。日本は世界にも希な「法人資本主義」であるという視点から独自の企業論、証券市場論を展開。日本の大企業の株式の持ち合いと企業系列の矛盾を鋭く批判してきた。近著に『徹底検証 日本の三大銀行』（七つ森書館）。

根拠のない同族経営

同族経営といわれるけれども、トヨタ自動車の株式のうち二%しか豊田一族は保有しておらず、それは同族支配会社ではない。トヨタ自動車は豊田佐吉の息子の豊田喜一郎が創立した会社であるが、戦後になって会社が急成長するとともに豊田家の持株比率は下がり、そして石田退三が社長になって同族支配会社ではなくなっていた。

にも拘わらず豊田一族はトヨタ自動車を始め関連会社の社長や取締役になっていた。

そこで私はこれを「疑似非同族会社」と規定してきたのだが、それは「同族支配の根拠が失われているにもかかわらず同族支配が続いている会社」という意味である。

同じような「疑似非同族会社」として松下電器産業（現パナソニック）がある。松下幸之助が創立したこの会社も、戦後急成長することで会社の規模が大きくなるとともに松下家の持株比率も低下し、幸之助が亡くなった段階では松下家の持株比率は三%程度になっていた。

それにも拘わらず、松下正治という幸之助の娘婿が社長、そして会長になっていた。その後、松下正治の息子の正幸が副社長になり、やがて社長になろうとした時、問題が起こった。山下俊彦元社長が「松下幸之助の孫というだけで正幸を社長にするのはおかしい」と反対したのである。

「もはや大株主でもない松下家からなぜ社長を出さなければならぬのだ」と同族支配を批判したのである。それによって松下正幸は社長になることができず、松下電器産業の同族支配は終わったのである。

ところがトヨタ自動車には松下電器産業の山下俊彦元社長のような人間はいなかった。奥田碩元社長をはじめ非同族出身の社長たちのうち、だれひとりとして豊田章男が社長になることに反対する人はいなかった。それどころかみなこぞつて豊田家の同族支配を守ろうとしてきたのである。

マスコミのトヨタ賛歌

私は以前から「トヨタ自動車はやがてGMと同じような会社になる」と警告してきた。私がトヨタ自動車の研究を始めたのは一九六〇年代のことで、東洋経済新報社から出た『自動車工業』という本を友人たちと共に書いた時からのことである。トヨタ自動車に取材に行くと同時に、トヨタの社史やトヨタに関する本をいろいろ読んだものである。

その後もトヨタに学生と共に見学に行ったりしたのだが、それはトヨタ自動車が急発進する段階であった。しかしやがて私はこの会社は行き詰まるのではないかと考えるようになった。

二〇〇七年に出た『続トヨタの正体』（週刊金曜日）という本に、私と佐高信の対談がのっている。そこでも私はトヨタ自動車がやがてGMと同じように行き詰まる日が来るだろうと言っている。そしてトヨタ自動車の同族支配についても、その根拠がないと批判している。

ところがマスコミは声を揃えてトヨタ賛歌を唱え続けてきた。先にあげた日経新聞の記者たちによる『奥田イズムがトヨタを変えた』とか、あるいは元朝日新聞記者阿部和義の『トヨタモデル』（講談社現代新書）をはじめ、トヨタ賛美の本がたくさん出されている。

新聞記者だけではない。東大をはじめとする有名大学教授たちはいずれもトヨタ賛美を繰り返している。そして今回のアメリカ議会での動きを「トヨタたき」だとして、問題はトヨタにあるのではなく、アメリカの日本攻撃にあるという論調をマスコミは流している。

確かにアメリカ議会の動きにはそのようなこともいえるが、しかしトヨタ自動車が大きな危機に直面していること、そしてなぜそのような事態になったのか、という点について認識することが必要である。

トヨタが第二のGMになる日が来ようとしているのである。