



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 自動車産業をめぐる日米通商交渉： 1980年代前半～1995年<sup>1</sup>

このケースは、1980年代前半から1995年までの自動車産業をめぐる日米通商交渉に焦点を当てている。ここでは、(1) 輸出自主規制、(2) 輸入自主拡大、(3) 1974年通商法 10 301条ならびにスーパー301条、(4) アメリカ政府の制裁を前提とした交渉姿勢と日本政府ならびに企業の対応、に関する種々の問題が検討される。

### 輸出自主規制（1980年代前半～1994年） 15

#### 輸出自主規制以前

アメリカ経済は、1970年代後半から80年代前半にかけて深刻な不況を経験した。当時のアメリカ連邦準備銀行のボルカー議長がインフレ抑制のために高金利政策を採用したことと相俟って、自動車に対する需要は急激に低下した。アメリカにおける自動車販売台数（乗用車とバス・トラックの商用車の合計で、輸入車も含む）は、1978年の1,542万台から1980 20 年には1,146万台にまで約25%減少した（図1参照）。さらに、第二次石油ショックによる石油価格の高騰を受け、小型で燃費の良い日本車への需要が高まった。アメリカ市場における日本輸入自動車の販売台数は1978年の167万台から1980年には239万台に約43%急増した。アメリカでの自動車販売台数に占める日本輸入車の割合も、1978年には10.8%であったが、1980年には20.8%と倍増した。 25

乗用車に限っても、日本からの輸入は1978年の134万台から1980年には191万台に約42%増加した。それに伴い、日本製乗用車のアメリカ市場におけるシェアは、1978年の11.8%から、1980年には21.2%と急増した（図2-1、図2-2参照）。 30

アメリカの景気後退と日本車のシェアの拡大によりBig 3（GM、フォード、クライスラー）の業績は急激に悪化し、1980年には3社とも赤字を計上した。GMは7億6,300万ド

<sup>1</sup> 本ケースは慶應義塾大学ビジネススクール専任講師中村洋によって作成された。本ケースの記述は経営管理に関する適切または不適切な処理を例示することを意図したものではなく、クラス討議の資料として作成されたものである。

ルの損失、フォードは15億4,300万ドルの損失、クライスラーは17億1,000万ドルの損失をそれぞれ計上した（図3参照）。特にクライスラーは、自ら経営再建を進めることができず、連邦政府から15億ドルもの融資保証を受けた。

このような業績悪化に対し、1980年にアメリカ自動車労組（UAW）とフォードは相次いでアメリカ国際貿易委員会（ITC）にエスケープ・クロース（免責条項）に基づく緊急輸入制限を要請した。「日本からの輸入により重大な被害を受けている」というのがその理由であった。しかしITCは、1980年11月に「問題の原因は日本からの輸入ではなく国内需要の不振である」との裁定を下し、その要請を棄却した。

#### 1981年：輸出自主規制導入

アメリカ自動車メーカーとUAWの次の行動は、日本の対米自動車輸出を制限することをアメリカ議会に働きかけることだった<sup>2</sup>。「1991年から向こう三年間、日本車（乗用車）の輸入台数を年間160万台に制限する」というベンツェン・ダンフォース法案が1981年2月に提出されたほか、その他の各種保護主義的法案がアメリカ議会に提出された。議会と労組が動き出したことで、日米経済摩擦は経済問題の域を越え政治問題化していった。

こうした中、アメリカでは政権交代が起き、レーガン政権が発足した。レーガン政権はアメリカ自動車産業界と議会の保護貿易主義的圧力を受けて、日本政府に対し輸出自主規制を受け入れるように交渉を進めた<sup>3</sup>。日本政府は「日米経済摩擦の激化を避けるため」に、国内自動車メーカーに輸出自主規制を受け入れるよう説得した。その結果、1981年5月に日米両政府は、「今後三年間に日本の自動車メーカーはアメリカ市場への乗用車輸出台数の上限を168万台にする」という内容の輸出自主規制に合意した<sup>4</sup>。三年間という期限をつけたのは、アメリカ自動車業界の立ち直りに三年間必要であるとの認識からであった。

その後、輸出自主規制の有効期限が迫った1983年に、輸出自主規制の存続について日米間で断続的に協議がもたれた。アメリカ議会と自動車産業界の間には存続を要求する声が強かった。その背景には、巨額の対日貿易赤字、農業分野における日本の市場開放が遅れていることへの苛立ち、さらには大統領選挙を間近に控えているという政治的事情などがある。

<sup>2</sup> 当時のカーター政権は自由貿易主義を堅持していたので、輸入制限には積極的ではなかった。

<sup>3</sup> レーガン政権は少なくとも建て前は自由貿易を標榜していた。したがって、アメリカ側から輸入を制限することは避け、あくまでも表向きは日本側が自主的にアメリカへの乗用車輸出を押さえるという形にしたかった。

<sup>4</sup> 日本の対米輸出自主規制の歴史は古く、1960年代の繊維製品のアメリカ市場への輸出制限から始まり、カラーテレビ、鉄鋼、工作機械など様々な分野が対象になってきた。

った。日本側も、「輸出自主規制を延長しないとアメリカでの保護主義的な動きが強まる」との判断から、摩擦回避を理由に一年間の延長に合意した<sup>5</sup>。ただ、アメリカの景気の回復とともにアメリカの自動車生産も徐々に拡大してきたことから、1984年の規制枠は185万台に拡大された。この延長は、ひとたび保護貿易的措置が実施されると、それを廃止するのは困難であることを如実に示した。

輸出自主規制の導入を受け、日本企業は乗用車の高付加価値化（高級化）を進めた。輸出台数が制限されていることから、一台当たりの利幅が大きい高級車の輸出にシフトしていくのは当然の戦略であった。

表1では、トヨタ、日産、GMの代表的なモデルの価格変化が1980年から1984年まで集計されている。輸出自主拡大導入された1981年以降、日本車だけではなくアメリカ車の価格も上昇した。

#### 輸出規制の「自主的」な延長

1985年になるとアメリカ政府は自動車の輸出自主規制の失効を打診した。その頃、アメリカ政府はあらゆる分野での日本市場の開放ということに大きな関心を寄せていた。アメリカ政府は輸出自主規制の延長を求めない見返りとして、当時日本政府に対し要求していた通信機器、エレクトロニクス、木材、医療機器の分野における市場開放の進展を促した。また、アメリカが輸出自主規制を求めない理由の一つには、Big 3の業績回復が明確になり、アメリカ自動車産業界が輸出自主規制をあまり必要としなくなったことが挙げられる（図3参照）。しかし、日本政府は「規制を続けないと集中豪雨的輸出が避けられない」<sup>6</sup>と判断し「過度期的措置」として自主的に輸出自主規制の継続を決定した<sup>7</sup>。その際、規制枠は230万台に拡大された<sup>8</sup>。

<sup>5</sup> 当時、日本からの乗用車の輸入を制限しようとしたローカル・コンテンツ法案が議会で議論されていた。その法案は、アメリカ国内で10万台以上の乗用車を販売する自動車メーカーに、販売台数に応じた一定比率以上のアメリカ製部品の使用を義務づけるものであり、違反した場合には輸入規制が行われる、という内容である。

<sup>6</sup> 当時の村田通産相の談話から抜粋。

<sup>7</sup> 1981年にはアメリカからの圧力により半ば強制的に輸出自主規制を導入したが、この延長では名実とも「自主的」であった。

<sup>8</sup> 規制枠を185万台から230万台に拡大させた理由について日本政府は以下の3点を挙げた。（1）アメリカ消費者の利益になる。（2）アメリカ自動車メーカーのキャプティブ・インポート（日本自動車メーカーに委託して自社ブランド車を生産させ輸入すること）への要望が強い。（3）アメリカ市場において、日本車の在庫が減少している。

### 輸出自主規制廃止へ

1980年代後半になると、輸出自主規制を巡る環境は大きく変化した。まず、1985年のプラザ合意以降に急激な円高が進展した（図4参照）。さらに、日米貿易摩擦の激化と輸出自主規制の導入により、1982年のホンダを皮切りに各日本自動車メーカーは現地生産を本格化させた。アメリカにおける日本企業による乗用車の生産台数は上昇の一途をたどり、1995年には189万台に達した（図2-1参照）<sup>9</sup>。その結果、日本の対米自動車輸出台数は1986年の238万3千台をピークに次第に減少し、対米自動車輸出が再び急増する心配が大幅に低下した。

1991年には日本からの乗用車の輸入は150万台にとどまり、輸出自主規制枠は1992年には165万台まで引き下げられた。さらに、1993年12月に実質的に決着したウルグアイ・ラウンドにおいて輸出自主規制の廃止が決定されたことや、アメリカの日本からの乗用車輸入台数が自主規制枠よりかなり少ないことから、1994年3月に日本の対米自動車輸出自主規制は廃止された。

### 輸入自主拡大と通商法301条・スーパー301条

（1980年代後半～1995年）

#### 輸出自主規制から輸入自主拡大へ

日本企業のアメリカでの現地生産が進むに連れて、日本からアメリカへの自動車部品の輸出が増大していた。1983年の対米自動車部品輸出は11億ドル程度であったが、1987年には52億ドルに急増した。一方で、日本のアメリカからの自動車部品の輸入は低調で1億ドル程度に止まり、その分野での日本の対米黒字は51億ドルにも達した（図5-1参照）。

また、アメリカ企業の日本市場への完成車の輸出も低調であった。1987年の日本市場におけるアメリカBig3の販売台数はわずか4千台に止まり、日本市場における全新車登録台数に占める割合も0.1%に過ぎなかった。日本の対米自動車貿易黒字は1987年に251億円となり、自動車部品の対米貿易黒字を含めると総額302億ドルに達した（図5-1参照）。この黒字額は、日本の対米貿易黒字全額520億ドルの58%に匹敵した（図5-2、図5-3参照）。

アメリカ政府・企業は、このような不均衡の原因を「日本市場の閉鎖性のため、アメリカ

<sup>9</sup> バス・トラックの現地生産台数も、1988年の9万6千台から1993年には28万7千台に急上昇した。

からの輸出が伸びない」からだと考えた。具体的な批判点は以下の通りである。

- (1) 日本企業は在米子会社を含め、日本の自動車部品メーカーとの取り引きを優先し、アメリカ企業からの自動車部品の購入を不当に抑えている。
- (2) 日本の自動車メーカーと販売ディーラーは排他的に取引を行っている。
- (3) 日本の基準・認証制度がアメリカ車に不利に働いている<sup>10</sup>。

アメリカ政府は、重要性の低下した輸出自主規制に代わり、世界第二位の規模を持つ日本市場へのアクセスの改善に焦点を絞ってきた。

### 市場重視型個別協議 (MOSS)

1986年5月の日米首脳会談において、前年から始められた市場重視型個別協議(MOSS)の対象に、自動車部品を含む「輸送機器」の分野を新たに追加することが決定された。この協議の目的は、日米間貿易の障害となっている制度(政府規制、基準・認証など)を撤廃していくことであった。アメリカ側は日本の自動車メーカーと日本の自動車部品メーカーとの間の系列的取引関係を問題として取り上げた。しかし、同協議の最終報告では、制度の変更等は決定されず、民間ベースの取り引きを円滑化するための環境の整備を行なうことになった。さらに、1990年6月のフォローアップ協議で「市場志向型協力プラン(MOCP)」が取りまとめられ、デザイン・イン(自動車の設計段階からアメリカの部品メーカーと日本の自動車メーカーが共同で設計・開発を行うこと)の促進や部品購入に関する日本企業の自主計画の策定などの協力が盛り込まれた。

しかし、自動車・自動車部品の日米貿易不均衡は一向に改善されなかった。1990年において自動車・自動車部品の対米黒字は総額275億ドルになり、日本の対米貿易黒字全体の70%超に匹敵した(図5-2、図5-3参照)。そのうち、自動車部品における日本の対米貿易黒字分は50億ドルであった(図5-1参照)。また、依然としてアメリカからの乗用車の輸入は低調で、日本市場におけるアメリカ製乗用車のシェアは0.03%にすぎなかった。

### アメリカ経済の減速と日米自動車摩擦の激化

1990年に入って、アメリカの景気が減速し自動車への需要も低下し始めた。それにともないBig3の業績が目に見えて悪化してきた。GMは1990年に42.4億ドル、1991年には44.5億ドルの純損失(売上高純利益率はそれぞれマイナス1.59%、マイナス3.62%)を計上した。フォードとクライスラーは1990年こそかろうじて黒字を確保したが、1991年にはそれ

<sup>10</sup>自動車基準とは、自動車の安全確保や公害防止を図るために設けられた必要最小限の基準であり、自動車認証制度とは、自動車を販売する前に基準に合っているかどうかを確認する制度である。

それぞれ22.6億ドル、9.8億ドルの純損失（売上高純利益率はそれぞれマイナス2.56%、マイナス2.58%）を計上した（図3参照）<sup>11</sup>。

一方、日本経済はバブル景気の絶頂を迎えていた。1990年の決算でトヨタ、日産、ホンダが過去最高の経常利益を計上したのをはじめ、この時期に日本自動車メーカー各社は軒並み高利益を計上した。

アメリカ自動車産業の不振と自動車・同部品の巨額な貿易不均衡を背景に、日米貿易摩擦が再び激化した。アメリカ自動車産業の焦点は対日市場アクセスの改善であった<sup>12</sup>。

#### 1992年：アクション・プラン合意

1992年1月、ブッシュ大統領がBig 3の会長らアメリカ産業界の首脳を引き連れて来日した。最大の目的は、日本政府と企業にアメリカ製品の購入を約束させることであった。

日本政府は「経済摩擦解消を最優先する」という立場から、日本自動車メーカーにアメリカ製品の購入を強く迫った。日本自動車メーカーもその高い利益を背景にアメリカ製自動車部品を購入すること自体は同意した。交渉の焦点は、日本側がどれだけ購入するかだった。当時の久米・日本自動車工業会会長は「価格では譲歩しても品質では譲歩しない」と記者会見し、高い価格のアメリカ製自動車部品を購入する余力が日本自動車メーカーにあることを示唆した。

最終的に日米両政府が合意したグローバル・パートナーシップ行動計画（アクション・プラン）の自動車・自動車部品に関する主要部分は以下の通りである。

（1）日本の自動車メーカーの在米現地工場における在米部品企業からの現地調達を、

1990年度の約70億ドルから1994年度には約150億ドル（実質ベース）に増やす<sup>13</sup>。

（2）アメリカ製自動車部品の輸入額を1990年度の実績20億ドルから1994年度に40億ドル（実質ベース）に増やす。

（3）アメリカ製完成車の販売支援。

<sup>11</sup> GM社は1992年に赤字234億ドルを計上したが、そのうち208億ドル分は「雇用主の年金以外の退職後給付金に関する会計処理」による新基準に基づく一時的経費である。図3では、その一時的経費は除外してある。同様に、1992年のフォード社の赤字から同じ一時的経費75億ドルを、1993年のクライスラー社の赤字から47億ドルを除外してある。

<sup>12</sup> 加えて、Big 3は1991年5月に日本製ミニバンに対するアンチ・ダンピング提訴も行なった。しかし、1992年6月にITCは、アメリカメーカーに被害はなかったとして「シロ」の決定を下した。

<sup>13</sup> これを比率で見ると、全部品調達額に占めるアメリカでの現地調達の割合が、1990年度実績の50%強から1994年度には70%に上昇する。

- (4) 自動車と自動車部品に関する公正取引委員会による系列調査着手
- (5) 基準・認証問題の改善

このアクション・プランの最大の特徴は、輸入自主拡大（総額190億ドルにのぼる「数値目標」）の導入である。日本側はあくまで努力目標としていたが、アメリカ側は「約束」と受け取った。この数値目標に対しては「政府による貿易への干渉・管理である」との批判が強かった。

#### 1994年2月：細川・クリントン会談決裂

その後、アクション・プランの1994年の期限切れを前に、アメリカ政府は日本政府に対し1995年以降のアメリカ製自動車部品購入計画の作成を要求した。しかし、日本側には「数値目標は管理貿易につながる」との懸念から、アメリカ側の要求に反対する声が強かった。1994年2月に行われた細川・クリントン会談は、「数値目標」に関し合意に達することができず決裂した。

#### 1994年3月：スーパー301条の復活

クリントン政権は、2月の細川・クリントン会談の決裂に伴う対日措置としてスーパー301条を大統領令で復活させた<sup>14</sup>。今後の日米交渉の武器として用意されたものとして解釈されている。

スーパー301条の原形は、1974年に成立した通商法301条であった。この条項は、「アメリカ企業に不当な制限あるいは差別を与え不利益を被らせている諸外国の不公正な通商政策や貿易慣行に対して、関税の引き上げや輸入制限などの対抗処置を取りうる権限を大統領に与える」ために設けられた。

通商法301条は1988年8月に成立した包括貿易・競争力強化法の中で強化された。主要な変更点は以下の通りである。

#### (1) アメリカ通商代表部（USTR）への権限の移管：

外国の不公正な貿易慣行の関する判断および、これに対する報復措置の発動の権限を大統領からUSTRに移管する。通商問題の専門家であるUSTRに権限を移管することで、外交あるいは軍事といった通商以外の対外関係から生じる躊躇を極力排除し、対抗措置の

---

<sup>14</sup>もともと、スーパー301条は、1988年に当時のブッシュ政権が時限立法として導入したが、あまりにも保護主義的だとして、1990年にいったん失効していた。大統領で復活したスーパー301条も、1994年と95年の二年間の時限立法であった。しかし、1995年9月に、さらに二年間の延長が決定された。

発動を容易にした。

(2) スーパー301条の導入：

外国との個別の通商問題において貿易障壁となっている慣行を「市場開放優先慣行」と指定するとともに、一般的に歪曲的な貿易慣行を持つとUSTRが判断した国を「市場開放優先国」と指定し、輸入障壁などの撤廃に関する交渉を行ない、合意に達しなかった場合には一方的に報復措置を発動する。 5

スーパー301条は、これまでの通商法301条に比べ、調査開始から制裁発動までの手続きが硬直になり、制裁的な色彩を強めた<sup>15</sup>。また、通商法301条が個々の産業における特有の貿易障壁を対象としたセクター別交渉であったのに比べ、スーパー301条は特定の外国そのものをターゲットにした。 10

また、クリントン政権が復活させたスーパー301条では、制裁の対象国、業種に対して事前に警告を与える「早期警告制」が導入された。これにより、アメリカは制裁の実施をちらつかせながら、対象国に随時圧力をかけることが容易になった。 15

#### スーパー301条復活後の日米間交渉

スーパー301条の復活を受け、1994年3月には日本の大手自動車メーカーが「見通し」ということで、外国製製品の購入拡大の自主計画を発表した<sup>16</sup>。しかし、アメリカ側は購入計画の上積みを要求したため、却って日本側が態度を硬化させ、「数値目標の受け入れは断固拒否する」という交渉姿勢に転じた<sup>17</sup>。その後も断続的に日米間で協議がもたれたが、交渉は不調に終わった。 20

---

<sup>15</sup>スーパー301条に定められた具体的なスケジュールは以下の通りである。

(1) 年度末までに、「外国の貿易障壁に関する年次報告」を議会に提出。

(2) 30日以内に、「優先国」の不公正な「優先慣行」とその被害額(歪曲的貿易障壁が存在しなかった場合に増加したと予想されるアメリカ製品・サービスの輸出額)を特定し議会に報告。(クリントン政権が復活させたスーパー301条では、外国貿易障壁年次報告を提出してから6ヶ月以内にUSTRが「優先国」の「優先慣行」を認定することになった。スーパー301条による調査の開始を遅らせ、より長い期間をかけて相手国政府と交渉することを可能にした。)

(3) 21日以内に、認定した貿易慣行について調査および相手国との交渉を開始。

(4) 3年以内に、不公正な貿易慣行の除去させる協定を締結するように交渉。交渉が成立しなければ、USTRによる調査・交渉は継続され、場合により対抗措置を発動。

<sup>16</sup>例えば、トヨタはアメリカ製部品調達額(現地調達金額と輸入金額の合計)を1993年度の47億円から1996年度には64.5億円に、日産は1992年度の24億円から1997年度には43億円に拡大すると発表した。

<sup>17</sup>また、日本政府内では「スーパー301条による制裁を前提とした交渉に応じるべきではない」という意見もあった。



1994年10月にクリントン政権は、日本の自動車補修部品購入が「不公正」だとして、1974年通商法301条を適用し制裁を前提とした手続きに入った（クリントン政権は「日本を必要以上に刺激することを避け、交渉継続への期待を示す」ためにスーパー301条を適用しなかった）。制裁を脅して使うことで、日本からの譲歩を引き出そうという戦略である。しかし、制裁を前提とした交渉には、日本政府は強く反発した。

1995年5月アメリカ政府は、日米自動車問題に絡み、通商法301条に基づく制裁措置を発表した。内容は、日本製高級車13車種を対象に100%の輸入関税を課すというものだった。制裁総額は59億ドルに及び、これまでの制裁措置の中で最大の金額となった。制裁発動の期限は6月末に設定された。同時に、アメリカ政府は「日本の自動車・同部品市場の閉鎖性」を理由に世界貿易機構（WTO）に提訴を通告した<sup>18</sup>。

日本政府も「アメリカ政府による制裁はWTO違反」としてWTOに提訴した。日本の通産省の中には、「(国際的な第三者機関である)WTOの場において通商法301条の是非をはっきりさせたい」という意見も強かった。欧州やアジア諸国でも通商法301条やスーパー301条に対する反発が強く、WTOに持ち込めば日本に有利という声もあった。

#### 逆転した日米の景気状態

この頃、日本経済はバブル景気が崩壊し、自動車メーカー各社はバブル崩壊後の長引く不況に苦しんでいた。日産は1993年3月の決算から三年連続で、マツダは1994年3月期の決算から二年連続で営業損失を計上した。その他の大手自動車メーカーも1994年の決算では軒並み利益を減少させた<sup>19</sup>。

一方、アメリカの好景気の持続を受けて、Big 3各社の業績は好調に推移した。1994年、1995年にGMはそれぞれ49億ドル、68.8億ドルの純利益（売上高純利益率はそれぞれ3.20%、4.08%）を計上した。フォードとクライスラーの1994年の純利益はそれぞれ53億ドル、36.3億ドル（売上高純利益率は4.13%、7.11%）、1995年の純利益はそれぞれ41.4億ドル、20.3億ドル（売上高純利益率は3.02%、3.80%）を計上した。

---

<sup>18</sup>1995年に発足したWTOでは、サービスや特許などの新しい分野を含む国際貿易の包括的なルールが定められた。また、加盟国間の紛争処理手続きの整備が図られ、今後、紛争解決の迅速化、自動化に重要な役割を果たすことが期待されている。

<sup>19</sup>トヨタは1990年の決算には5,387億円の営業利益を計上したが、1994年の決算では768億円に約85%減少した。ホンダの営業利益も、1990年の決算では1,004億円であったが、1994年の決算では189億円と約81%減少した

1995年6月：日米自動車交渉の合意（対日制裁解除と数値目標の撤廃）

5月に発表されたアメリカ政府の対日制裁の期限切れが近づく中、日米両政府は制裁発動回避に向け妥協点を探った。最大の対立点は「数値目標」の扱いであった。

結局、対日制裁発動期限切れ直前の6月末に日米自動車交渉は合意に達した。合意の決め手になったのは、日本自動車メーカー大手5社による海外生産拡大・部品購入上積み of 自主的計画（グローバル・ビジョン）であった<sup>20</sup>。それを受けてアメリカ政府は、「（グローバル・ビジョンの数値に関し）日本政府は関与しない」という文言を合意に盛り込むことで歩み寄った。合意の骨子は以下の通りである。

- (1) 通商法301条に基づく対日制裁を解除する。
- (2) アメリカ政府は、グローバル・ビジョンを評価する。
- (3) 数値目標は日米相互で合意した点やグローバルビジョンを併せて考えれば、アメリカ側は数値を計算できる。しかし、その数値に関し日本政府が関与しないことを明記する。
- (4) アメリカは日本市場でのアメリカ車の販売目標を文書に書くが、日本政府は関与しないことを明記する。
- (5) WTOへの提訴は取りやめる。

日本政府は、この合意によりアメリカ政府が要求した「数値目標」は拒否することができた。しかし、アメリカ政府は日本自動車メーカーから「グローバル・ビジョン」を引き出すことに成功した。さらにアメリカ政府は、「グローバル・ビジョン」を基にして「見通し」という形で将来の目標値を独自に計算し、それを客観的な基準であると主張した。

結局、両国はWTOへの提訴を取りやめた。その結果、通商法301条の是非はWTOの紛争処理委員会で議論されることはなかった。

---

<sup>20</sup>例えばトヨタが打ち出したプランの骨子は以下の通りである。(1) 1998年までに、日本を除く海外での販売台数の65%を海外で生産する。(2) 北米での年間生産台数を110万台に、エンジンの生産も35万基に拡大する。(3) 海外部品の購入拡大に向け、「世界最適調達制度」を導入する。(4) 輸入補修部品を調達・販売するための新会社を1996年までに設立する。

主要参考文献

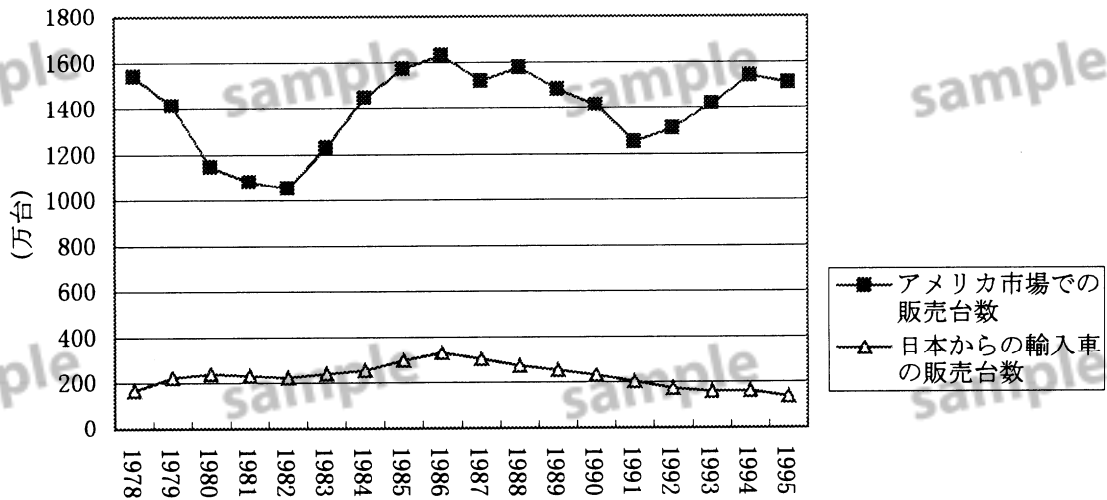
「自動車産業ハンドブック」日刊自動車新聞社編、各年版

「自動車年鑑」日刊自動車新聞社、日本自動車会議所編、各年版

「日本の自動車部品工業」日本自動車部品工業会、オート・トレード・ジャーナル編、各年版

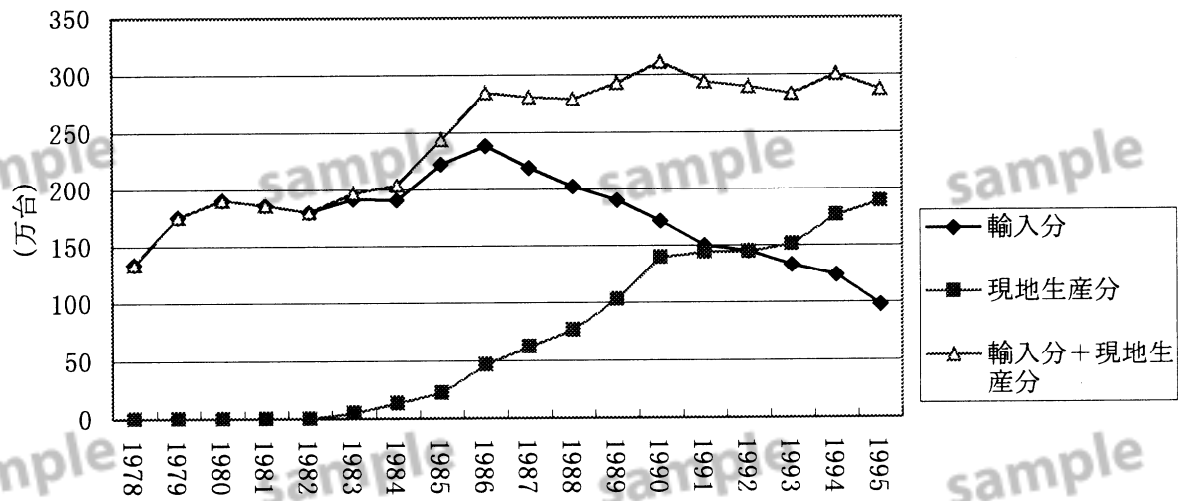
Ward's Automotive Yearbook, Ward's Communications, Detroit.

図1：アメリカ市場における自動車（乗用車+商用車）の販売台数と日本からの輸入車の販売台数（1978年～1995年）



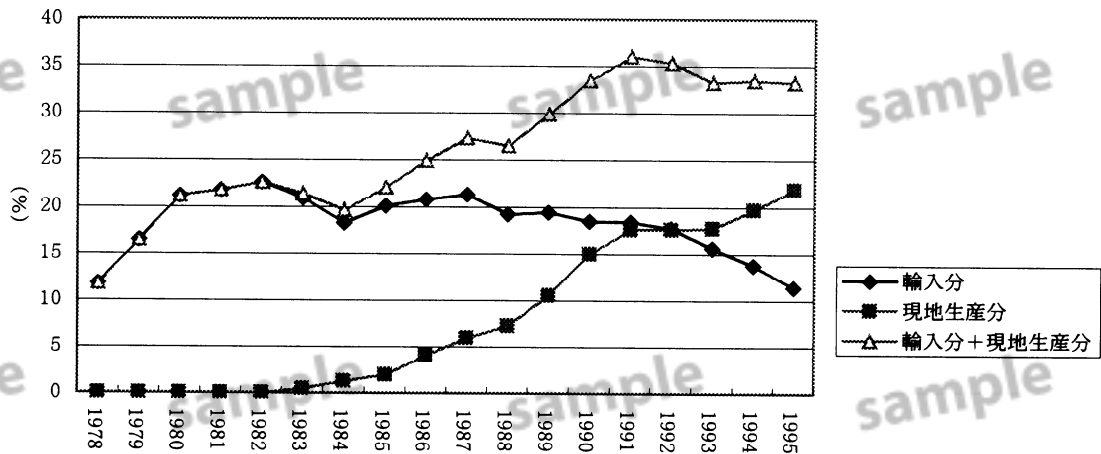
出所：Ward's Automotive Yearbook

図2-1：日本からの乗用車の輸入と現地生産台数（1978年～1995年）



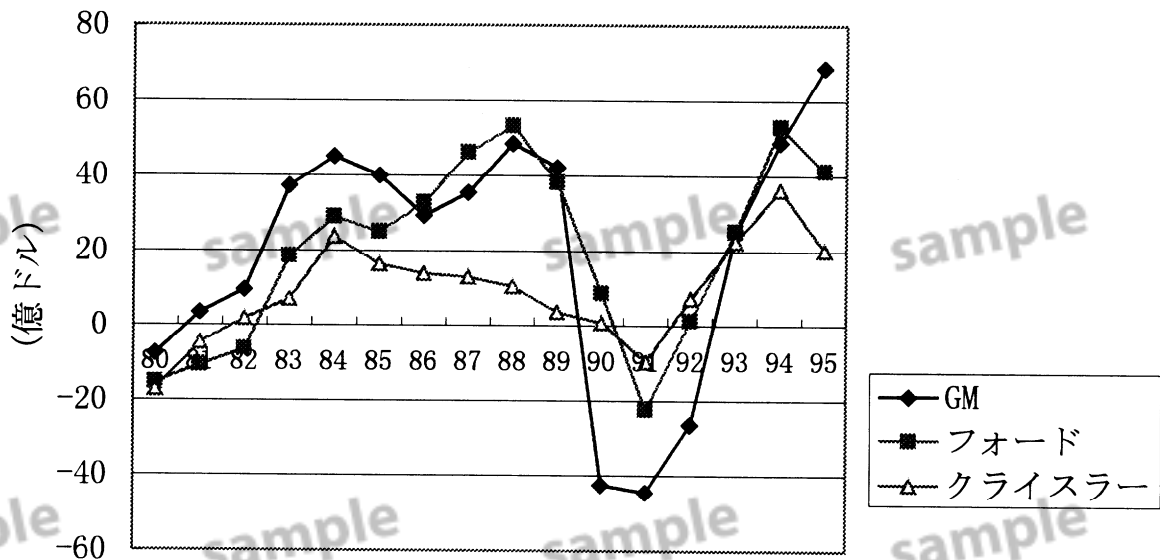
出所：Ward's Automotive Yearbook

図 2 - 2 : アメリカ乗用車市場における日本車のシェア (1978年~1995年)  
(輸入車のシェアと現地生産分のシェア)



出所 : Ward's Automotive Yearbook

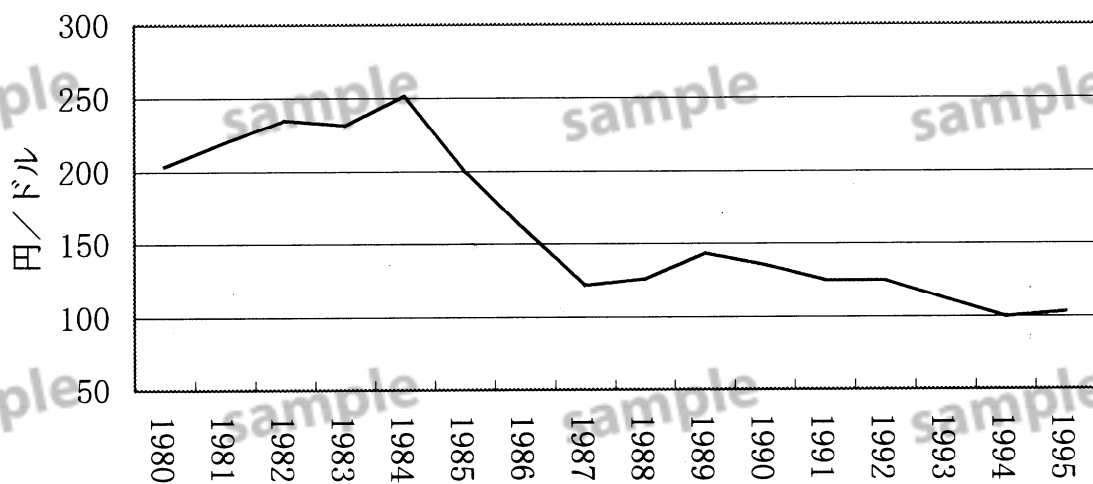
図 3 : Big 3 の税引き後純利益の推移 (1980年~1995年)



注 : GM社は1992年に赤字234 億ドルを計上したが、そのうち208 億ドル分は「雇用主の年金以外の退職後給付金に関する会計処理」による新基準に基づく一時的経費である。上のグラフでは、その一時的経費は除外してある。同様に、1992年のフォード社の赤字から同じ一時的経費75億ドルを、1993年のクライスラー社の赤字から47億ドルを除外してある。

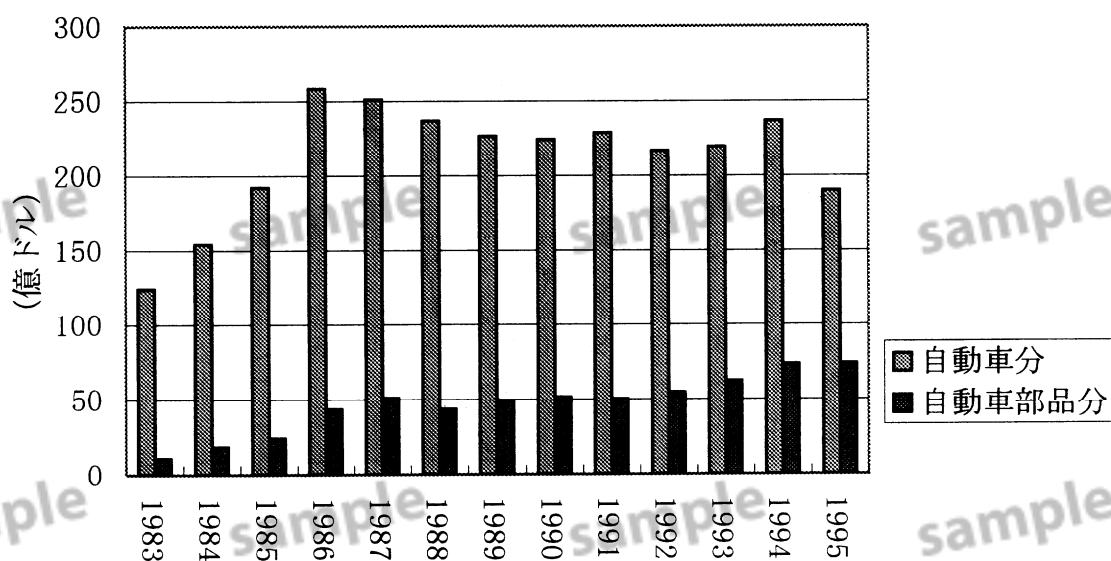
出所 : 各社年次報告

図4：1980年以降の円高の進展（1980年～1995年）



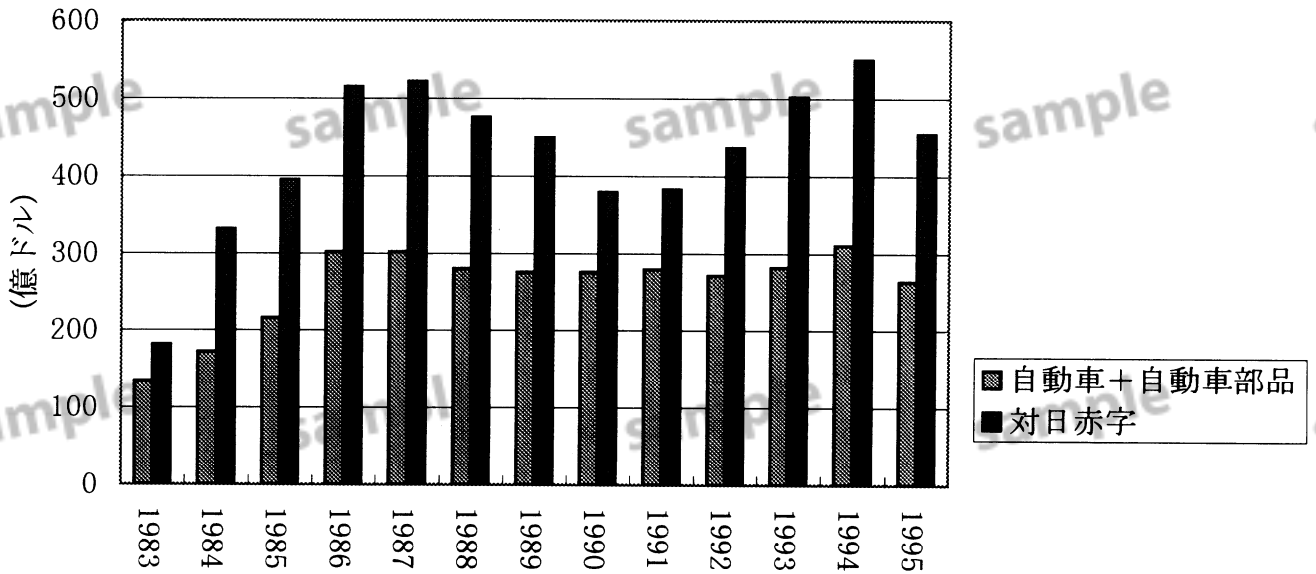
出所：日本銀行

図5-1：自動車・自動車部品の日本の対米貿易黒字（1978年～1995年）



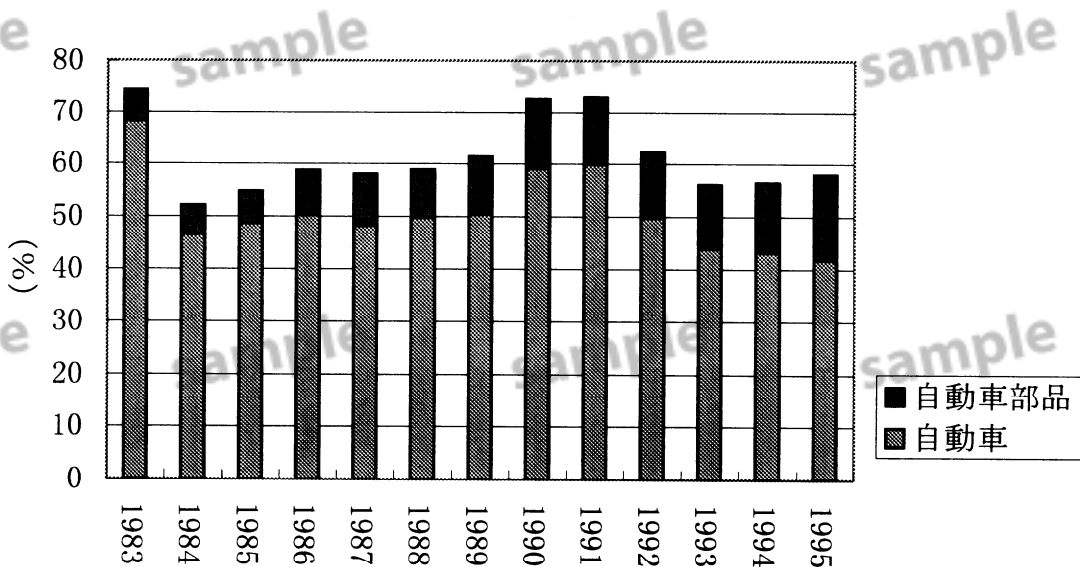
出所：1991年までのデータは「自動車産業ハンドブック」から、1992年以降は日本貿易振興会（JETRO）から入手。

図5-2：自動車・同部品の日本の対米貿易黒字と日本の対米貿易黒字総額  
(1983年～1995年)



出所：1991年までのデータは「自動車産業ハンドブック」から、1992年以降は日本貿易振興会（JETRO）から入手。

図5-3：自動車・同部品の日本の対米貿易黒字  
日本の対米貿易黒字総額 (1983年～1995年)



出所：1991年までのデータは「自動車産業ハンドブック」から、1992年以降は日本貿易振興会（JETRO）から入手。

表1：アメリカでの乗用車値上げ状況（業界調べ）

		80～83年					80～83年
		80年	81年	82年	83年	84年	値上げ率
トヨタ	カローラ	4698	5458	6138	6138	6498	30.7%
	マークII	6429	6979	8159	8599	8799	33.8%
日産	サニー	4619	5219	5819	5999	—	29.9%
	ブルーバード	8129	9979	10549	10869	11399	33.7%
GM	センチュリー	5446	7094	7141	9002	—	65.3%
	サイテーション	5153	6282	6899	6934	7046	34.6%

（単位：ドル）

出所：「朝日新聞」1983年10月19日



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不許複製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.