



慶應義塾大学ビジネス・スクール

本田技研工業株式会社

—北米における関税問題—

5

北米市場における生産能力増強の一貫として、本田技研工業は米国オハイオ州（1982年に四輪生産開始）に続きカナダオンタリオ州に乗用自動車の生産工場を稼働させた（1986年）。本田技研工業は、米加自由貿易協定発効以来、協定下において両国間の輸出入を無関税にする条件である50%の北米現地調達率を満たしている旨の申告を当局に対して行ない、カナダから米国への完成車輸出において賦課されるべき2.5%の関税を免じられていた。カナダ歳入庁も監査の中間報告として「免税基準の現地調達率を満たしている」という判断を示していた（1992年2月27日）。ところが1992年3月2日、米国財務省関税局は HONDA CANADA INC.が製造したシビックが、協定による関税免除基準である現調率を達成していなかったとして、その輸入元である AMERICAN HONDA MOTOR CO.,LTD. に1,700万ドル（約22億円）の関税追徴の最終決定を下した。

10

15

本田技研工業首脳陣は、カナダへの生産拠点立地当初には予想もしなかった事態の進展、損失の可能性に直面していた。

1. 関税追徴の決定に至る経緯

20

ニューヨークタイムス紙の報道で明らかに

追徴決定通告の前年、1991年6月16日付ニューヨークタイムス紙の報道によって、初めて米国政府のホンダに対する関税追徴の意思が世間の知るところとなった。「ホンダが輸入関税回避、と米国政府—ロバート・ピア、ニューヨークタイムス紙特約—ワシントン 6月16日—米国関税局は1年間に渡る監査の後、ホンダが、そのカナダ オンタリオ州アリストンの工場から米国に輸入された自動車に対する数百万ドルの関税支払を回避するため、米加自由貿易協定を不当に利用した、と結論を下した。

25

このケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクール姉川知史助教授の指導の下、岡田正大によって、公表資料、および関係者へのインタビュー等に基づいて作成された。このケースは、経営の巧拙を例示するものではない。

30

（1993年1月作成）

協定の下では、米国とカナダからの自動車部品と労働力の利用を促進するため、両国のいずれか一方の国で組み立てられ、国境を越えて出荷される場合、その両国からの調達比率が少なくとも半分あれば、関税が免除される。

5 AMERICAN HONDAは製品がその基準を満たしていると言っているが、関税局監査官は、オンタリオ州の工場から輸入されたホンダシビックの北米現地調達率が現実には、同社（東京に本拠を置く本田技研工業の子会社）の主張する水準よりも25から30%低いとしている。監査官はこの結論を機密報告書の中で述べている。

この報告書の詳細は、ブッシュ政権のスタッフ、およびカナダとの自由貿易協定の旺盛な活用に熱心な議会筋から得られた。（中略）

10 財務省に対し監査結果の予備報告をしている機密メモの中で、キャロル・B・ハレット関税局長は、『当局は、ホンダが貿易協定の下での関税免除措置の要件を満たしていない、と結論を下した』と述べている。さらに同氏は、関税局が『1989年と1990年に輸入された乗用車に対し2000万ドルの関税を徴収する為の行動を早急に開始する』意思のあることを表明している。通常、追徴関税を賦課する場合には、輸入者に対して20日間の抗弁期間が与えられる。正式には、一旦当局により賦課金額が決定された場合、企業は公式に関税局を提訴する前にその相当額を支払わねばならない。（中略）

20 ホンダの弁護士であるドナルド・ハリソン氏（ギブソン、ダン アンド クラッチャー弁護士事務所、ワシントン）は、『ホンダはこれまで、当局の監査に協力してきており、政府にホンダの姿勢を説明するメモを数度に渡り提供している。今回の件は単に何ドル何セントという金額の問題ではなく、その北米事業に何十億ドルもの投資を行ってきたホンダの名誉に関わる問題である。』と述べた。

ホンダは米国において他をリードする日本の自動車メーカーであり、過去10年間で売り上げを2倍にし、アコードは米国のベストセラーカーとなっている。

25 このたびの関税局のレポートは、現在提案されているメキシコとの協定に反対する議会メンバーによって利用される可能性がある。もしこのレポートがカナダとの協定の抜け道を暴露するものとして受けとられた場合には、この監査はメキシコ協定を強力に推進しているホワイトハウスにとって厄介なものとなるかもしれない。（中略）

30 関税局当局者や、シーン・マクアリンデン ミシガン大学教授（経済学）のような自動車産業専門家は、カナダおよび米国で生産されているホンダ車は一般的に、トヨタのような他の日本自動車メーカーによって米国で販売されている乗用車よりも高い北米調達率（部品と労働力）を実現している。すなわち、もしホンダが無関税措置の要件に合致していないとすれば、他の輸入車がそれを満たしている可能性は極めて低い、と述べている。

関税局監査は、ホンダの原産地比率に関する疑問に加え、同社の価格政策が時に『説明の余地のないもの』であることも指摘している。監査官は、関税局の計算によればホンダは米国内で製造コストを下回る値で自動車を販売している、と言う。(中略)

監査官の発見した事実の中で、関税局機密文書に記載されているのは以下の内容である。

ホンダシビックの製造コストは、当局の計算によれば、そのカナダから米国への輸入の際に関税局に報告されている価値をしばしば上回っている。いくつかの機種は、当局の算定により8,146ドルの製造コストと思われるが、輸入時のリストには6,868ドルの価値と記載されており、消費者への販売時には割引価格で6,635ドル(すなわち製造コストよりも1,500ドル低い値)が付けられている。

ホンダは、日本人によって支配された部品供給業者と、くもの巣状の株式持合いを行ない、部品の値付けをコントロールでき、またそうしようとしている。いくつかの系列自動車部品供給業者は、『製造コストを下回る価格でホンダに販売し、赤字操業を継続している』。

『ホンダの北米における製品価格は、現実の北米での製造コスト、利益、消費者と供給者間の交渉といった市場強制的な要素に基づく価格設定というより、日本の本田技研工業の指令に沿う形で形成され、決定されている』。

インタビューに答えて関税局副局長のマイケル・H・レイン氏は、当局は日本企業のみを選別して調査しているわけではなく、『なすべきと思われることを行ない、法の下に定められた任務を遂行しているだけである。』と述べた。

カナダで組み立てられたホンダシビックに関し、同社は3,350ドル相当の材料が北米からの調達であることを証明している。しかし関税局は、その内1,085ドルは『海外からのコスト』であるとしている。そして総計6,025ドルのうち、少なくとも62%にあたる3,760ドルが北米地域外の出産であると結論付けている。

たとえ部品が輸入されていないとしても、それらはしばしばホンダ系列下の北米内企業から調達されている。『米国オハイオ州で組み立てられているエンジンに使用される約775ドルの材料もしくは部品のうち、わずか3点の部品(9.06ドル相当)と42.69ドルの原材料のみがホンダと資本関係のない米国企業から調達されているに過ぎない』。このエンジンは、ホンダが北米産であるとしてリストアップしている材料の内、相当大きな比重を占めるものとして計上されており、それ故に重要である。

ホンダの弁護士であるハリソン氏は、ホンダ車の北米現地調達率の算定に当たっては、製造直接費だけでなく、購買部門、情報システム部門、その他生産に必須の活動に関する費用も計上する権利があると言っている。』¹

同日、財務省関税局も、上記の報道内容に沿った追徴方針を確認している旨が報じられた。

このニューヨークタイムスの報道は、本田技研工業は元より米加両国に事業を展開する日系自動車メーカー²に衝撃を与えた。しかし、この事態が全く予測されていなかったわけではなかった。1990年11月、スズキ自工とGENERAL MOTORS OF CANADAの合弁生産会社であるCAMIに対し、米国財務省関税局が同社の北米現地調達率が50%を下回っていることを指摘すると共に、関税追徴を検討中との報道がなされていたのである。関税当局は、機械購入や運転資金のための借入れに対する金利は現地調達率に算入できないと主張、算入されるはずとするCAMIと判断が食い違っていたのだ³。

もっともCAMIのケースでは、日本の単独資本でなく、また比較的少額の金利費用が問題とされたのに対し、ホンダの場合は100%日系の企業の現地調達率の達成が認められなかった点、北米での調達が技術的に困難と言われるエンジンを日系企業の中で唯一現地生産し、最も現地化の進んだ企業と言われていたホンダが追徴対象になったことから、業界により強い衝撃を与えたのであった。

日系企業の反応

15

米国での新聞報道を受け、6月17日、AMERICAN HONDA社長の雨宮高一氏は「当局から通知はないが、カナダ製ホンダ車が、ローカルコンテンツの基準を満たしていると確信している」と述べた⁴。また本田技研工業関係者の談話として日本の新聞紙上では19日、次のように伝えられた。「これまで為替動向に細心の注意を払いながら、現調率を算定してきた。現調率の判断基準である個々の部品ユニットの範囲の捉え方が当局と異なっているのかもしれないが、申請より25~30%も低いと見なされるのは理解に苦しむ。財務局が監査を進める過程で、現調率が基準を大幅に下回りそうな場合は、事前に会社側に資料請求をしたり、立入り検査を予告する。しかし現時点では打診すらない」。また、CAMIの合弁元であるスズキ自工では、「CAMIは50%の現調率を達成している」とした上で、「FTA（自由貿易協定）の現調率算定方法はあいまいになっている部分が多い」と懸念を表明した。トヨタは、「当社は従来から算定基準を慎重に検討した上で米国に輸出している」と述べた⁵。

30

1 Pear, Robert. "U.S. Says Honda Skirted Customs Fees." THE NEW YORK TIMES 17 June 1991, : D1.

2 1992年現在、カナダで生産を行なっている日系の自動車製造会社は、CAMI、TOYOTA MANUFACTURING CANADA (TMMC)、HONDA CANADAの3社。

3 "カナダ生産の対米輸出車でスズキ・GM合弁会社にクレーム：米財務省、関税追徴も。" 日本経済新聞 1990年11月24日、朝刊：p5.

4 "本田は当惑。" 日本経済新聞 1991年6月18日、夕刊：p1.

5 "日本の業界に衝撃、米国本田に関税追徴の方針：「政治的な動き」など警戒。" 日経産業新聞 1991年6月19日、：p9.

さらに本田技研工業は6月26日、宗国旨英副社長（営業販売部門担当）の公式コメントを発表した。「当社は、これまで監査中ということもあり反論は避ける一方で、当局に対しニューヨークタイムズ紙の報道内容の真偽の確認と当局との会見の設定を要求してきたところ、カナダ製ホンダ車に対する関税監査は続行中であり結果は出ていない、とする書簡を当局より受け取った。関税局の見解要旨は、本田技研の監査協力に感謝するとして、1) 監査は継続中であり、『関税局は2000万ドルの課税要求を検討している』と報道されたような結論は出ていない。2) 今後の監査は本田技研の主張も考慮して公正に行なう。3) 今回の情報漏洩を大変遺憾に思っている」という内容である。また、米加FTA方式と米5国内の現調率算定方式（EPA）は異なっており（付属資料2参照）、FTAで算定した現調率はEPAに比べて10ポイント低くなるのが一般的だ。それでもシビックの現調率は60%前後で、基準を下回ることはない。⁶

この時点で、関税当局からは、現地調達率の計算根拠は明らかにされていない。

米国議会、米自動車業界ロビイストの動き

奇妙なことに、米議会関係者や米自動車業界のロビイストの一部は、この6月17日の関税追徴に関するニューヨークタイムズの報道を事前に知り、その報道内容に歩調を合わせるかのような行動を既に準備していたふしがある。すなわち、6月16日付ワシントンポスト紙で、クライスラーなどが出資する民間調査機関、経済戦略研究所の研究者で自動車関係プロジェクトの長であるケビン・カーンズ氏は、日本企業の現地工場が米国製部品を嫌う傾向があることなどを批判すると共に、あるカナダの新聞による最近の報道として、ホンダに対する関税局の調査が続行しており、現実の北米現調率が50%を下回るという見積りを行っている、などと述べている⁷。

さらに6月18日、ゲッパート下院民主党院内総務（ミズーリ州選出）、オハイオ州のキャプター議員（民主党）、ミシガン州のレビン議員（民主党）等、日本メーカーの進出に批判的な米下院議員8名がブッシュ大統領に書簡を送っている。その内容は、カナダや米国に進出している全外国メーカーについて、1) 米加自由貿易協定の現地部品調達比率50%を満たしているか調査する。2) ダンピング行為がないか商務省が自主調査する。3) 製品輸入の移転価格を偽り、所得税を不正に免れていないか調査する。4) 日本メーカーの系列取引が米独禁

6 「関税逃れ」問題、本田が初の反論：現地調達率十分満たす。日本経済新聞 1991年6月27日、朝刊：p10.

7 Kearns, Kevin L. "Meanwhile, the Meltdown in Motor City : This Time, America's Big Three Automakers May Be Headed for the Scrap Heap." THE WASHINGTON POST 16 June 1991, : B1.

法に違反していないか連邦取引委員会が再調査する。5) 北米自由貿易協定を、外国企業が不正利用できないようにする。一の5項目である⁸。そして、上院においても、ダマト議員(共和党、ニューヨーク州)が関税局長に書簡を送り、「厳正な調査と課税」を求めている⁹。

5 カナダの反応

一方、カナダ国内においては、政府や自動車製造業界を中心に対米不信感が高まっていた。本田のケースで問題となっている北米現地調達率は、米加自由貿易協定の交渉時から、米
10 が50%から60%への引き上げを要求、カナダが拒否を続けている両国間の懸案事項であ
った(後述)。カナダ政府は、米国から輸入される米国産ホンダ車の北米現地調達率が免税基
準の50%を上回っているとの認定を既に行なっているが、米国産と同比率の部品調達を行な
っているカナダ産ホンダ車に対して米国財務省が現調率50%未満の見通しを持っていること
15 が示されたことから、米加両政府の調達率計算に隔たりがあることが明らかとなった。業界
関係者の間では、「今回の米国政府の動きには、現地調達率の基準変更の話合いに持ち込む狙
いがある」との見方が一般的であった¹⁰。

財務省関税局が結論先送り

1991年10月16日、ハレット米財務省関税局長は、米下院歳入委員会の公聴会で証言し、
20 AMERICAN HONDAの輸入関税未払問題について、「現在も調査は継続中であり、現時点
での発言は適切でない」と述べ、これまで議会で証言してきた10月中の決着を先送りとし、
結論が出るのは1992年の2月頃になるとの見通しを明らかにした。議会は6月以降、ホンダ
に現調率の虚偽申告の疑いがあるとして取り上げていた¹¹。

25 米国関税局、原産地規則の細則を発表、ホンダは不満表明

米国は、1989年1月の米加自由貿易協定発効以来、3年以上も細則を示していなかったが、
1992年1月22日ようやく発表、24日 AMERICAN HONDAに説明を行なった。その内容

30 8 “本田追徴問題で波紋、ゲッパート米議員等がブッシュ大統領に書簡。” 日本経済新聞 1991年6月19日、夕刊：p1.

9 “米本田への輸入関税追徴、調達比解釈にズレ、米の日本車タタキ加速。” 日本経済新聞 1991年6月18日、夕刊：p5.

10 “ホンダ車関税追徴、カナダ側にも不信感：貿易協定変更を警戒。” 日本経済新聞 1991年6月21日、朝刊：p11.

11 “米国ホンダの関税未払い、結論先送り。” 日本経済新聞 1991年10月17日、夕刊：p1.

は、自社内で製造した部品は購入価格がつけられないという理由で現地調達の対象からはずし、逆に第三国から輸入した部品代を加えるというものであり、また直接費用と見なす人件費や利子などの範囲を極めて狭く限定するものであった。米政府は新規則を発表する際に、暫定案を提示して関係者の意見を聞くのが通例だが、今回はいきなり最終規則を発表した。

この細則発表に続き、2月11日米財務省はカナダ産ホンダ車の北米での現地調達率は米加自由貿易協定の免税基準を満たしていないとして関税追徴を求める方針を固めたことを明らかにした。¹² AMERICAN HONDAは、同日付でハレット関税局長に反論書を送り、2月28日を期限とした最終決定を見合わせるよう求めた。新細則に基けば、ホンダ車の現調率は50%を切ると思われた。

ホンダは以下のようにコメントした。「結論が先にあって、調達率が50%を下回るようにわざと定めたように思える。関税局が議会に約束した2月末の期限に間に合わせるため、新規則に基づく再申告の機会をホンダに与えないまま監査を終えるのは不公平だ。関税局の監査に素直に応じてきた結果裏切られた。現地化の先頭を走ってきた我々がこうした仕打を受けるなら、他企業の対米進出は難しくなるのではないか。今回の件については、十分な発言機会と公正な監査をハレット局長にお願いしたつもりだったが・・・。」

米国政府の意思表明を受け、翌日カナダ政府はFTAに基く2国間パネル(18章パネル)の設置を要請する手続きを正式に開始した。

カナダ政府がFTA紛争処理パネルに提訴の意向、米加対立深まる

1992年2月にもホンダに対する最終決定が下される公算が強まる中、カナダ政府は、1月25日、米国側が関税追徴の結論を出した場合、米加自由貿易協定(FTA)に基づく異義申立て(FTAに定める紛争処理パネルへの提訴)に踏み切る意向を示した(付属資料3参照)。現調率の算定基準をめぐる両国の主張は大きく隔たっており、ホンダ問題は2国間の通商紛争に発展、長期化する可能性が出てきていた。カナダ外務省のライト対米貿易局長は、米関税局の監査について、「カナダ企業である本田の現地法人が米国から不公正な扱いを受けるのは問題」との懸念を表明した。

現地調達率の算定方式については、カナダは個々の部品毎の現地調達率を計算し、50%を満たしている部品は100%北米産と見なし、これを合計して完成車の現地調達率を決める。一方、米国はこの方式に反対し、部品各々の現地調達率を細かく積み上げるよう主張してい

12 “米国ホンダに関税追徴、米財務省方針” 日本経済新聞, 1992年2月11日.

る。

日本製品不買運動 “Buy American” が米国で拡大¹³

1992年1月下旬、事実上の日本製品不買運動といえる「米国製品優先購入」の動きが米国
5 内で急速に表面化してきた。

米国企業の中には、米国車を買う従業員に対する資金援助を行なうところができていた。コネチカット州やイリノイ州等にある中小企業の間では自社の従業員に対して「米国車
購入奨励金」の支給制度を導入する動きが出始めていた。コネチカット州の中堅企業ブラウ
ンペーパーが前年12月に「1000ドルの補助」を打ち出し、石油精製のトスコ社、自動車工業
10 が集中するミシガン州の金融機関等も同様に補助金支出を決めた。UAW（全米自動車労組）
もビッグスリー首脳が訪日から帰国した1月中旬に、「我々は米国車を薦めます」というキャ
ンペーンを開始した。

自動車以外の分野でも、加州ロサンゼルス群運輸委員会が、一旦米国住友商事に車両を発
注したものの、「雇用機会を日本に与えるのは問題」との地元の批判や、州議会による「住友
15 との契約破棄勧告」決議を受け、契約を米企業に切り替えるといったことが生じた。

米財務省関税追徴を最終決定

1992年3月2日、米国財務省関税局は HONDA CANADA INC.が1989年1月から1990
20 年3月の15ヶ月間に製造したシビック約91,000台が、協定による関税免除基準である現調率
を達成していなかったとして、その輸入元である AMERICAN HONDA MOTOR CO.,LTD.
に1,700万ドル（約22億円）の関税追徴の最終決定を下した。同日、調達率算入の焦点であ
るエンジンの製造供給を担当する HONDA OF AMERICA MFG.,INC.のスコット ホイッ
トロック副社長は、「米当局の新関税規則は、米国内一貫生産のエンジンを北米産と見なさな
25 いものであり、自由貿易協定の精神に反する。米国国際貿易裁判所への提訴も検討したい。」
と主張した。宗国旨英本田技研副社長は「カナダ歳入省は同じエンジンを北米製であると認
定しており、両国当局間の調整を待たずに米当局が結論を出した。全く理解に苦しむ。」と述
べた。さらに、カナダ外務省対米貿易局のライト局長は「ホンダ問題が米加2国間の協議で
解決しない場合、米加自由貿易協定の紛争処理方法である、2国間パネルへの提訴を行う。」

30

13 「「日本製品不買」米で拡大・業種超える、米政府抑え効かず」 日本経済新聞 1992年1月26日、朝刊。

「言うはやすく、行うは難し？バイアメリカン」 日本経済新聞 1992年1月29日。

との意向を表明した。

日本政府の反応

1991年10月、北米自由貿易協定の三国間交渉（米加墨）が進展する中、日本政府（通産省）は米加自由貿易協定を審査するGATT第一回作業部会で、協定が保護主義的に運用されることがないように求めている。すなわち、1) 本当に貿易拡大効果を生むものか、2) 他国との貿易に悪影響を及ぼさないか、3) 米加に投資した外国企業が不当な差別を受けないか、等の観点から個別の条項について当事国の説明を求めた。さらに、1992年2月には、米財務省の米国ホンダへの追徴方針表明を受け、米政府が米加自由貿易協定の免税基準引き上げを狙って意図的に米国ホンダに不利な算定をしている疑いが濃いと判断、現地部品調達率の算定基準が不明確であるとして、米政府に見直しを求めると共に、日米構造協議事後点検（フォローアップ）会合で、基準の明確化を要求した。同時に日本政府は加政府によるFTA紛争処理パネル設置を支持した。同年3月の追徴最終決定に対し、渡部通産相（当時）は、「基本的には米国とカナダの問題。（ただし、）同協定に関する米当局の原産地規則のガイドラインの内容やその作成手続きは不透明で、その運用が恣意的になされ、外国企業が差別的に扱われているのではないかとの懸念がある。」と述べた。

カナダ政府、産業界の反応

在日カナダ商工会議所（東京都青山）専務理事クリストファーエヴァンズ氏

（以下括弧内はケース作成者の質問事項）

（カナダ商工会議所（Canadian Chamber of Commerce）の役割は）

「我々の目的はカナダのビジネス界のためのロビー活動を通じて、日本とカナダのビジネス関係を発展させることにあります。日本にカナダを紹介し、カナダに日本を紹介する、というスタンスをとっています。米国の在日商工会議所が日本における米国企業の利益を援助促進するということを掲げているのとくらべ、そこに若干のニュアンスの違いがあります。また、当商工会議所はカナダ政府と共に機能していますが、資金的援助は一切受けておらず、独立した存在です。」

（ホンダのカナダでの事業展開に対する全般的な受け止め方）

「カナダ産業人もしくは民間人がどの様に感じているかといえば、まず一般的にカナダにあ

る日系企業に関しては雇用創出や現地企業との取引拡大（spin-off business）という点で悪い感情は抱いていないでしょう。しかし、地域社会への溶け込み方となると十分ではないようです。赤十字その他のボランティア、寄付等もあまり積極的とは言えません。以前とくらべれば社会への関わりは強くなってはいますが、地元企業と比べれば十分とはいえません。5 もっともホンダの場合は地元のホッケーチームを財政的にスポンサーとして支えるといった活動が地域社会から評価されています。

また、もしヨーロッパや日本の自動車メーカーが車体組立だけを現地で行ない、部品の現地調達をやらなかったとしたら、それは悪感情を生起させるでしょう。

これはどこの経済社会でも同じことだと思います。」

10

（ホンダはカナダ企業として認知されているか）

「カナダ政府は、今回の件（関税問題）に関してホンダを国内企業として扱っています。一方一般大衆は、ビッグ3のカナダでの歴史の長さから、それらをカナダにより同化したものとして認識し、ホンダは日が浅い分、日本から来た外国企業としてみられています。私の個人的意見として部品の現地調達の視点から言いますと、カナダにあるビッグ3のほうがより15 多くの部品をカナダ企業から調達しているようです。日本企業は現調率50%を達成するための必要最低限しか購入しない、という印象がある。もっともそれは産業により異なり、例外もあります。」

20 （今回のホンダの関税問題について）

「私の個人的見解としては、財務当局のホンダへの判断は非常に内部の政治的事情を反映しているようだ。政治的保護主義者は、ホンダをテストケースとして捉え、敢えてピックアップしたと思う。そして2国間パネルでも成功裡にホンダに対して不利な決定が出るよう願っているようだ。いずれにしても米当局のしたことは信じられないくらい奇妙な話だ。25 CAMIはGMカナダとの平均現調率の算定という方法で早期に解決したが、ホンダの場合は技術的にも法的にもいくつもの懸案事項を抱えていることが解決を難しくしている。この問題の背後には、アメリカ経済社会の中の日本経済の在り方、公正さに関し、米国議会が“No!”の立場であるということがある。2国間パネルはこうした米国の奇妙な政策を除去するために有効であると思う。」

30

（アメリカは日本からの投資をカナダからアメリカに呼び戻そうと意図しているとの見方もあるが）

「かもしれません(笑)。自由貿易圏の設定によって各市場へのアクセスが簡単になる分、自国内への投資の集積率は分散するものです。それによってカナダからアメリカへの輸出が増加するということに限って考えれば答えはイエス。カナダにしてみれば、ホンダのオハイオ工場がカナダにあればいいのだがなあ、と思いたすがね(笑)。」

5

(投資対象地としてのメキシコと比較して、カナダの優位性はどこにあるのか)

「経済的意味においての労働者のスキルおよび質、社会資本(インフラストラクチャー)、政治経済の安定性に関して、カナダの方が明らかに有利です。カナダの労働はスキルレベルが高い。電子製品の組立はメキシコでは難しいのではないかと。マキラドーラでの製品群を見ても、より低いレベルのスキルによるものが多いですから。」

10

2. 米国の自動車市場

米国市場の沈滞

15

米乗用車市場の販売台数は1986年の約1,120万台をピークに一貫して下降傾向を続け、1991年には約820万台とピーク時より300万台も低い水準となった。景気低迷を背景に消費者の購買意欲が低下したこと、80年代半ば以来の買い替え需要が出てくるまでの谷間であること等がその理由として考えられた。米ビッグスリーが前年比10パーセント以上販売台数を減らしているのに対し、日本車の減少は小幅にとどまった。1991年のブランド別シェアでは、ホンダ、トヨタがクライスラーを抜いて3位、4位となっていた。日本車全体の1991年販売台数は約245万台であった。1992年初頭において、米国内で販売される日本車の内、日本からの輸出車の割合は55パーセントであり、1985年時点での約90パーセントと比べ急速に低下していた。

20

25

米産業界、議会の日本車規制論

従来自由貿易派と言われてきたGMのR.ステンベル会長は、「米国市場の完全制覇を狙っている日本メーカーの動きには断固対抗する。」と述べ、従来から日本車の総量規制を唱えるL.アイアコッカ・クライスラー会長、日米間の貿易不均衡解消を持論とするポーリング・フォード会長等と歩調をあわせていると思われた。

30

さらに、こうした米産業界の空気を背景に、米議会には日本車規制法案が相次いで提出さ

れていた。「92年貿易拡大法案」は、対日赤字を今後5年間にわたり毎年20パーセントずつ削減し、達成できない場合は現地生産を含む日本車の販売を強制的に削減するという内容であった。

5 日本メーカーの現地生産工場は、操業率に余裕を残しており、市場が回復に向かえば生産台数は増加すると見られていた。(付属資料4参照)

3. 米加自由貿易協定から北米自由貿易協定へ

10 米加間の自動車に関する自由貿易の歴史は、1965年の「米加自動車協定 (AUTO PACT)」の締結にさかのぼる。この当時より、「両国圏内での部品調達率50%」が自動車関連製品の無関税取引を保証する要件であった。そして1987年12月、米加は自動車、農産物、金融等に関する包括的自由貿易協定の締結に合意、1988年1月、「米加自由貿易協定 (Free Trade Agreement)」(付属資料1参照)が調印され、発効した。これにより、年間貿易額1500万ドルの世界最大の自由貿易圏が誕生した。この米加協定においても、無関税の条件となる現地
15 部品調達率は直接製造コストの50%であった。当時から、米国は現調率を60%に増加させるよう強気の改正要求をカナダに対し行っていた。というのも、米加自動車協定以来、その恩恵は国外からの直接資本投資誘致の促進によって経済の活発化を強く望むカナダにとって、より大きなものだったからである。日本の自動車メーカーとしては、1982年に米国で、1987年にカナダで四輪車の生産を開始している本田、1985年に米加への同時進出を行った
20 トヨタの2社が、米加両国にまたがる生産拠点を確保していた。両社とも生産車種を2国で分担して量産効果を狙う等、米加無関税市場を念頭においた生産販売戦略を展開していた。

1991年6月、米加2国間の協定をメキシコを含む3ヶ国圏に拡大する「北米自由貿易協定 (North America Free Trade Agreement)」の3国間交渉が正式にスタートした。この交渉の場においても米国は調達率の増加を要求、「協定は日本やドイツに利用されないように
25 すべきだ」(ベンツェン上院議員)という発言、ビッグスリーが域外メーカーにのみ60-70%の調達率を課すことを米加両政府に正式に要求するなど、現地調達率上乘せに対する米国の圧力は一段と強まっていた。(付属資料5参照)

4. 本田の北米戦略

30

1992年3月期末現在、北米市場におけるホンダの販売台数は95万3千台(年間)と、日本国内での67万6千台をはるかに上回り、かねていわれているように“北米市場はホンダの生

命線”であった。本田技研工業本社広報部主任（当時）田中慎一氏は、ホンダの北米戦略について以下のように語っている。

北米事業の基本戦略

5

「ホンダは1987年以来『地域主義に基づく自立化戦略』を採り、日米欧各市場におけるホンダ各社が self-reliant companies として自立し、各地域がR&D、生産、販売までの一貫した機能を備えることを目指しています。北米はグローバルなホンダのオペレーションの中でも最も自立化の進んだ（進むべき）地域として位置付けられており、70年代に販売体制を構築し、80年代にはHAMの4輪生産開始から始まる生産基盤の確立を目指していました。さらに、地域化・自立化の過程では、事業所立地先の州政府からは一切税控除等の優遇措置を受けない方針で臨んでいます。政治的要素に頼った経営は不安定であるとの考え方からです。実際にイリノイ州では、ある日本の企業が進出した時に優遇措置を与えてくれていた誘致推進派の州知事が代わったとたん、優遇税制が打ち切られるといったことも起こっており、そうした不安定な要素は当てにしないことにしているわけです。」

10

15

地域自立化のメリットとして認識しているのは以下のような点です。まず地理的に市場に近いこと。これは市場情報の吸収と反映、物流、トラブルシューティング、顧客フォローといった点で迅速かつきめ細かい対応を可能にします。さらに部品の調達率が上がることにより、関税上の恩恵を活用すると共に、部品購買時の為替リスク回避といった効果もあります。

地域自立化の一方で考えなくてはならないことは、いかにそれら諸地域のホンダを統合し、企業としてのアイデンティティを維持しつつ全体最適を実現するか、ということです。1992年1月に制定されたHonda Philosophy（英文の世界社是）は、共通の言語によって共通の価値観を共有し、世界各地域のホンダの結束を促進することを狙いとしています。さらに、TQM（Total Quality Management）を全世界のホンダに適用することにより、世界共通のマネジメント手法を確立し、間接部門のQC手法による評価等を通じて、マネジメント言語、技術、経験の共有化を図っています。北米から日本への駐在勤務（米国人カナダ人社員）の実施もマネジメント手法や経験の共有化に一役買っています。」

20

25

ホンダの現地調達への取り組み

30

Honda of Canada 管理担当副社長 大西俊策氏、生産管理部長 鈴木紘八郎氏

「現地調達への取組に関して、ホンダは様々な手を打ってきています。本社での国際調達部

の発足、国際的現調率アップのプロジェクトの発足。それを受けてHAMでは1987年以降、北米の現地部品メーカーの開拓を行ってきた結果、ホンダの求める品質基準、取引（発注・納品）方法を満たすメーカーを見つけるのは困難である（背景としてはビッグ3がそのほとんどの部品を内作していて部品メーカーが育たなかったということもある。）ということが
5 分かり、サプライヤー ディベロップメント グループを組織し、現地メーカーがホンダの品質基準を守れるように育成するための技術トランスファーを行なっています。その内容は1) 発注から支払に至る取引方法、2) 新機種開発の段取り、3) 日本の研究所や製作所との連携等です。別の見方をしますと、技術には二つのカテゴリーがあります。一つはハードウェア・ソフトウェア。これは純粹に機械的にトランスファー可能な要素と言えます。次にヒ
10 ューマンウェア。これはなかなかトランスファーが容易ではない。とにかく、現状としては日本と北米のサプライヤーの間に差がなくなってきたといえます。例えばタイヤではグッドイヤー、米国ミシュラン、GMのDelco事業部、ユナイテッドテクノロジー等と取引を行なっています。現在HAMでは、150社の部品会社と取引を行なっていますが、その内日系企業は5、60社です。」

15

「他社と比較してHAMやHCMでの日本人駐在員の多さがよくいわれます。我々は他社に先駆けて北米に進出し、その当時から泥臭く現地の人と一緒にやって様々なものを体得してきました。先日ダイヤモンドスター（米国三菱）の人もHAMの日本人の行き届き方に驚いていました。ホンダの場合他社よりも人手はかかっているが、その分ホンダウェイ（ホンダ
20 流のやり方）も根付いたようです。」

カナダ進出の考え方

Honda of Canada前社長 早野 宏氏
25 (Honda of America4輪担当副社長を経てHonda of Canada初代社長、1991年に退任し、カナダ アリントン在住。研究所研究員当時、ホンダ初のベストセラーカーN360の開発に携わった。以下括弧内はケース作成者からの質問内容を示す。インタビューは、1992年12月、同氏の自宅にて。)

(工場の立地を決定する基本思想)

30

「現地工場の立地をいうなら、as many as possibleだ。量の供給という意味ではなく、それぞれのローカルに密着したきめの細かい現地適応が可能な製造立地ということで、それは

各々年産1,000台のレベルでもいい。けれども経済的に成り立たないからできないことで。このローカルに密着した製造というのがうちのポリシーだと思うね。だってカナダの工場で作ったって儲かるわけないんだから！ もうこれはハッキリしているわけ。あの当時僕は散々いわれましたよ。いの一番にカナダに来たのを見て、オフショアのメーカー各社は『ホンダさんよくご決心なさいますね、ここへ来て儲かりますか』って。『そんなわけないでしょう。いや、儲かるかどうか知りません。しかし少なくともほかでやるより儲かるとは思いませぬ。ただ、何とかつぶれないようにやろうとは思っています。』と答えた。『それでここへこられたんですか』というけど、そんなこといったって、やはりお客様をね、いかに大事にするか、いかに満足していただくかということを考えればまず工場を作ること。きれい事じゃなくてこれがうちのポリシーなんだから。

現地化っていうのはよくローカライズというでしょ。でもあれは実はナショナルライズというのが本当だとカナダ人に言われた。つまり『帰化』する、ということなんだと。やはり企業をナショナルライズするにはそこに居なきゃならない。それが単純な理由です。エコノミックにどうかというのは二の次でね。ということでオハイオからやってきたわけですよ。」

(生産工場の利益に関する見解)

「まず絶対につぶしちゃいかん。生活のかかった従業員を抱えている以上。つぶしちゃいかんということは、マイナスになっちゃいかんということ。だが、儲けなきゃいかんかっていうと、僕はものすごく反発を感じる。やはり、タックスは払わなきゃいかん。税金が払えるだけの利益を出して、この国にも色々御礼をして、地域にも還元をする。そのためにはそれだけの黒は出さなきゃいかん。本社に送金するのもいいが、本社はそんなこと考えていないし、期待もしていないんだから。昔はアメホン（American Honda、販売会社）からというものもあったけれども、いまはね。本当は、各事業所がトントンでね、やってくれるのが一番いいわけですよ。」

利益というのは、規模を大きくすると出しやすい。だから、規模を拡張したくなる。しかしやはりね、そうやって投資投資を重ねていくことは壁に突き当たると思う。ディレクション（方向性）として果していいのかどうか。クオリティー、製品の質は別にして、経営のクオリティーを考えるとときにサイズは必ず問題になると思う。」

(米国の税務当局は、米国企業と比較して日本の現地企業の利益率の低さを問題視していますが)

「何といっても彼ら（アメリカの企業）はオーバーヘッド（一般費用、間接経費）の乗せ方が違う。僕らも部品メーカーとつき合っていてそう思った。まずオーバーヘッドありきなんだな。売値（部品メーカーから自動車会社への売値）が100だったらヘッドはプラス30と。
5 無条件にそこからスタートしようとする。こっちは100という商売があったら100。正真正銘の100なんだ。30なんかもともとないわけだ。それをあとは努力によって原価を90にするとか80に挑戦して100に対するアローアンスを求める。もうコンセプトが違う。だからアメリカの税務当局は日本のメーカーも当然30のオーバーヘッドを最初から乗せるつもりのはずだと思っているんだらうね。だから、日本の企業は利益が薄くなっていく。10 だけどね、そういうアメリカ的なことをやってたら、絶対に競争力が身につかないね。」

5. 関税当局及び議会への対応策

ホンダは、ワシントンに契約弁護士を配置し、政府筋の情報収集を行っていた。また、
15 91年6月の関税追徴方針の報道以来、ホンダの考えを示すメモを関税局長当てに提出する等、自己の立場（現調率の達成）を説明する努力を行ってきた。

米関税局による関税追徴最終決定の翌日、アマコスト駐日米大使は、「（ホンダ側は、）過去2年の間に米政府に申立てをして、一定の助言を得ることが可能だった。（にもかかわらず、実際の行動は、）最終時点になって裁決を遅らせてほしいというにとどまった。」と指摘し、
20 ホンダ側の対応の遅さに問題があるとの見方を示した。大使はさらに、「日本の不透明な行政指導と異なり、米国の行政は企業に対し決定の仕組みを明確に説明する。」と強調し、「ホンダはこの制度を利用せず、裁決延期を申し出たのは91年のクリスマスイブ頃だった。」と述べた¹⁴。

ホンダと同様にカナダで乗用車（カローラ）を生産し、一部を米国へ輸出している Toyota
25 Motor Mfg., Canada は、部品の中でも付加価値の高いエンジンを日本から輸入し、現地調達率はホンダよりも低いと推測されるにもかかわらず、税務当局からの指摘はなかった。トヨタは、FTAが発効すると間もなく、米関税局や税関の係官を工場に招き、自動車製造に理解を深めてもらうとともに、FTAの解釈についての様々な疑問をまとめて関税局に質問状を出した。その結果、「グレーゾーンをはっきりさせるのに十分な回答を入手した。」（今中弘道、トヨタ自動車オセアニア部主査）一方、ホンダは「カナダ政府の監査がオーケーとなったので現調率はクリアできたものとして疑念を抱かなかった。」（吉田成美ホンダノースアメリカ執行副社長）¹⁵

米国カナダを一体の市場として事業展開を進めてきたホンダは、国境というものの存在を、そして企業の現地化の難しさをあらためて思い知らされたのだった。

5

10

15

20

25

30

14 “現地調達率 日米で明確化を” 日本経済新聞,1992年3月4日.

15 “米加一体と思いつみ現地化も過信、甘さ露呈” Nikkei Business 1992年4月6日. : p.40 - 42.

付属資料1：米加自由貿易協定

1. 交渉の経緯

5 1985年9月、カナダ・マルルーニ首相が米国・レーガン大統領に本協定を申し入れたのを契機に交渉が進められ、1988年中に米加両国での批准手続きが終了、1989年1月1日付で発効となった。

2. 目的

10

米加間で商品・サービス貿易について関税・非関税両面の障壁を取り除き、両国経済の拡大、緊密化を図ること。

3. 協定の概要

15

1) 両国間における関税の撤廃

向こう10年間で全ての関税を撤廃する、他方、カナダが第三国に対して実施している関税優遇措置については、原則廃止とする。但し、自動車についてはビッグスリーに対し、1965年に成立した自動車協定（米加間、Auto Pact）が引続き適用され、ローカルコンテンツ50
20 %以上という条件の下で両国の自動車メーカーがその製品を相手国に無税で輸出すること、及びカナダの自動車メーカーがその製造に必要な部品を日本他の第三国から無税で輸入することが認められることとなる。

2) 両国間の非関税障壁の撤廃、その他市場統合の措置

25 農業面の競争条件同一化・規制緩和、エネルギー貿易の自由化、直接投資に対する規制の撤廃、サービス業のイコール・フットィング（内国民待遇）の実現、2国間のダンピング問題等紛争解決処理システム（2国間パネル）の設置、を主な内容とする。

30

*三菱銀行経済調査部・産業調査部。「解説「動き出した米加自由貿易協定」」
調査 No.405より、抜粋、要約。

付属資料2：現地調達率算定方式*

1) 米国環境保護庁（EPA）方式、メーカー別燃費規制（CAFE）方式

販売会社への卸売価格（ディーラーネット）に占める現地での付加価値の割合が現地調達率となる。卸売価格の総額から輸入部品金額を差し引いたものを現地の付加価値と見なす。輸入部品金額は部品の輸入申告額に輸送料や保険料を加えた額をいう。

元々この方式はEPAがCAFEを進める上で、米国車と輸入車を分けるために生まれた。EPA方式で計算して75%以上の現地調達率の車種が米国車に区分される。

この方式以外に現地調達率を示す適当な方法がなかったために、「現地化」の度合を測る手段として広く使用されるようになった。

算定式：

$$\text{現地調達率} = 1 - \frac{\text{自動車に搭載されている部品の輸入申告額} + \text{保険料} + \text{輸送料}}{\text{自動車の卸売価格の加重平均} \times \text{台数}}$$

2) 米加自由貿易協定（FTA）方式

1989年に発効したFTAで、北米で50%以上の現地調達率を満たしている製品は米加両国間で無関税の貿易が可能となった。FTA方式での現地調達率は、北米で調達した部品全額と直接加工費が工場からの出荷額に占める割合で算出する。

算定式：

$$\text{現地調達率} = \frac{\text{直接加工費} + \text{北米製の直接材料費}}{\text{直接加工費} + \text{全直接材料費}}$$

3) 2方式の差異

両者の大きな違いは、EPA方式が工場や販売会社の管理費などを現地分としているのに対し、FTA方式ではそれらのほとんどを現地分と認めない点である。FTA方式では、EPA方式に比べて通常10%程度現地調達率が低くなる。ただ、FTA方式の場合でも、工場管理費の一部は現地分と見なしている。「その辺の線引きがあいまい」（日系メーカーの関係者）なのが現状である。

* “北米での部品現調率、定義あいまいでも「違反」?: 管理費認否で2方式。” 日経産業新聞 1991年7月11日, : p9.

現地分としての反映の仕方の違い

	EPA 方式	FTA 方式
5	販売利益	
	販売管理費 (人件費含む)	
	製造利益	
10	工場管理費	
	人件費	
15	直材費 輸入分	直材費 輸入分
	直材費	直材費 * 部分が 現地分

4) CANADA HONDA 製シビックに適用された考え方

FTA 第3章「製品の原産地規則」第304条「定義」において、現地調達分として算入できる製造費として、「直接加工費もしくは直接組立費」とあり、米財務省関税局はこの「Aもしくは (or) B」という文言を「AかBのどちらか一方」と解釈した。すなわち、当局は直接組立費のみが現調分に組み入れられるものとし、エンジンの casting 費、機械加工費は組立費ではないとして除外したものである。エンジンは車両価格の十数パーセントを占めることから、現調率が50パーセントを割り込むことになった。(関税局による監査結果では最終的に「46パーセント未満」とされた。)

付属資料3：FTA 係争処理2 国間パネルのシステム*

1) FTA2 国間パネルの意義

貿易摩擦への対応は、国家間交渉として行なわれるのがほとんどであり、2 国間交渉の場合には純粋に貿易問題や係争の産品に関する解決よりも、他の産品や外交、軍事など他の問題との抱合せによる解決が多い。貿易摩擦の対象となった場合、民間企業や業界は、政府へのロビー活動を展開し政府間交渉に期待するか、あるいは現実に報復関税が課された場合には、相手国側の裁判所に訴えるしかなく、市場競争力は、政治的影響力の中で判断されるようになる。

FTA における2 国間パネルは、双方の国家の政治的圧力を排除し、いわば貿易問題の処理をパワーベースから純粋なルールベースに移行させた貿易係争処理機関であること、期限を切った問題解決の迅速化（1 年以内）が図られること、そしてその設置が従来の2 国間貿易協定にない初めての制度化であったことに意義を認めることができる。

カナダは、米加自由貿易協定の交渉に際し、この係争処理機関の創設に固執した。北米大陸に隣国として存在しながら、多くの面で米国とは国力の差があるカナダにとって、経済の中核をなす米国との通商関係において、いかにすれば強大な政治力を後ろだてにした米国の交渉圧力に一方的に翻弄されずにすむかは重要な問題だったのである。

2) 2 種類のパネル（18 章パネルと19 章パネル）

FTA 第18 章に定めるパネルは、政府間ベースで行なわれる。多国間であるガットのパネルの2 国間化と言える。このパネルは、両国間協議と米加貿易委員会（USTR 代表とカナダ国際貿易相で構成）での協議が不調に終わった場合に移行するという手順で設置される。パネルは、専門家5 人（米国2 名、カナダ2 名、いずれか1 名）で構成されるが、このメンバーは両国が25 名ずつの名簿を作り、その中からアドホックに選ぶルールになっている。貿易の専門家ばかりでなく、元政治家、大学教授、エコノミスト等を加えることで幅広い視点からの判断が下されることが期待されている。

パネルの決定は事実調査と評価であり、拘束力は持っていない。パネルは報告書を米加貿易委員会に提出し、委員会が最終決定をする。パネルレポートをもとに再度4 ヶ月程度の政府間交渉が行なわれる。通常そこで妥協が図られるが、うまくいかない場合には最終的に制裁措置の実施も可能である。それならばパネルなど必要ないのではないかとの疑問も出てくるかもしれない。しかし、専門家や有識者が政治的圧力から離れたところで客観的に調査・判断したパネルレポートによりその後の交渉展開が滑らかになるというメリットがある。

FTA 第19章に定めるパネルは以下に示す点で極めて革新的な貿易係争処理機関である。第一にダンピングや補助金に対する行政当局の決定に対し、従来は輸入国側の国内で行なわれていた司法審査を、2国間パネルに代替させたことである。このため、輸入国側の行政当局による通商法の恣意的適用に対しての申立ては、輸入国内の裁判所でその国の判事によって審査されるのではなく、法曹資格を持つ5名（カナダ2名、米国2名、いずれか1名）で構成されるパネルによる2国間審査となった。

第二に、このパネルによる審査の決定は拘束力を持つ点である。これにより貿易係争の処理が、国内の政治的影響力を受けやすいユニラテラルな場から、バイラテラルでかつ法的な場に移されたことを意味する。

10 第三に、国家間協定の紛争処理機関としては珍しく、民間企業が直接に参加できることである。民間企業は、パネルの設立および審査を要請することができ、審査過程にも参加する。様々な思惑がからむ政府間交渉に頼らず、経済活動の実績に基づき判断が受けることができるのである。また民間企業は、自国政府の決定に不満を持つ場合にもパネル審査を要求できる点も注目される。

15 このように19章パネルは、貿易係争処理の場を、政治的次元から、経済活動の事実に焦点を当てての法的次元に移行させることで、客観的で透明性の高い迅速な解決をもたらすことができるようにデザインされている。

3) パネルの限界

20 18章パネルは、交渉対象事項を政府が決定するため民間企業は問題を抱えていても政府関連審議の議題に上るのを待つしかない。また決定に拘束力がない点は先に述べた通りである。

19章パネルは、反ダンピング・相殺関税に関する貿易係争のみを対象としている。それは、全体の貿易額においてそれほど高い割合を占めているわけではない。米加貿易摩擦の最大のものは木材や水産品、投資関連貿易摩擦では自動車であり、これらは従来の政府間交渉、あるいは政府の意思によっては18章パネルでの係争処理しかない。また、審査権限は既存通商法の行政当局による適用の客観性審査に限定されており、通商法を越える新しい判例を作ることはできない。

4) ホンダ問題とパネル

30 カナダオンタリオ州のホンダの自動車部品の現地調達率が低すぎると米国で認定され、関税追徴がなされそうで、これに対してカナダ政府がパネルへの提訴の手続きを開始したと新聞で報じられている。わずか2500万人の人口しかないカナダは、自国に進出した外資系企

業を守ろうという姿勢を貫いている。日本政府が不用意に米政府と政治的な合意をすると、せっかくうまく機能してきた北米の係争処理システムとしてのパネルが機能を喪失してしまうことにもなりかねない。北米に現地工場を持つことは、FTAのフレームの中にあることを意味する。日米間の不透明で恣意的な政治的合意により、カナダ政府が捨て身で制度化した貿易係争処理メカニズムが形骸化するのである。日系企業がどれだけカナダ政府を信頼できるかの問題でもあるが、この際原則を是非重視して対症療法的対策によるルール破壊者にならないことが期待される。

5

10

15

20

25

* 岩崎美紀子.“時事講座、米加自由貿易協定にみる貿易摩擦処理、2国間パネルで解決が迅速化。”経済センター会報 1992年3月15日：22 - 28.

30

同.“米加自由貿易協定にみる脱政治的貿易摩擦処理（上）。”ESP 1992年4月：72 - 77.

同.“米加自由貿易協定にみる脱政治的貿易摩擦処理（下）。”ESP 1992年5月：78 - 91.

付属資料4：日本自動車メーカーの北米進出状況（1986年現在）*

1) トヨタ自動車

5 NUMMI（トヨタ／GMの合弁） New United Motor Manufacturing Inc.

所在地：カリフォルニア州 フリーモント

生産開始：1984.2

生産能力：年産25万台

従業員数：2,549名

10 動向：既にトヨタが吸収（1992）

TMMU（トヨタ米国工場） Toyota Motor Manufacturing USA

所在地：ケンタッキー州ジョージタウン

生産開始：1988

15 生産能力：年産20万台

従業員数：3,000名

TMMC（トヨタ・カナダ工場） Toyota Motor Manufacturing Canada

所在地：オンタリオ州ケンブリッジ

20 生産開始：1988

生産能力：年産5万台

従業員数：-----

2) 日産自動車

25

NMMC（日産・米国工場） Nissan Motor Manufacturing Corp. USA

所在地：テネシー州スマーナ

生産開始：1983.6

生産能力：小型トラック年産12万台,小型乗用車年産12万台

30 従業員数：3,000名

Nissan Mexicana S.A. de C（メキシコ日産）

所在地 : メキシコ Insurgentes Sur 1457

生産開始 : 1986.5

生産能力 : 年産7万台

従業員数 : 5,827名

3) 本田技研工業

5

HAM (本田・米国工場) Honda of America Mfg., Inc.

所在地 : オハイオ州メアリスビル

生産開始 : 1982.11

生産能力 : 年産36万台

従業員数 : 6000名

10

HCM (本田・カナダ工場) Honda of Canada Mfg., Inc.

所在地 : オンタリオ州アリストン

生産開始 : 1986.11

生産能力 : 年産10万台

従業員数 : 1500名

15

4) マツダ

MMUC (マツダ・米国工場) Mazda Motor Manufacturing (USA) Corp.

所在地 : ミシガン州フラットロック

生産開始 : 1987.9

生産能力 : 年産24万台

従業員数 : 3500名

20

25

30

付属資料5：進展する地域経済圏*

1993年1月の欧州でのEC市場統合に対応して、北米ではFTAに続きNAFTAが成立、さらにアジアの一部を含む拡大NAFTA（シンガポール、台湾、香港、オーストラリア、ニュージーランドを対象とする。）が米国によって提唱されている。また、中南米9ヶ国の自由貿易圏構想、ブラジル主導の南米4ヶ国共同市場（ブラジル、アルゼンチン、パラグアイ、ウルグアイ）、米国主導の南北アメリカ大陸を包括する米州自由貿易圏構想等が唱えられている。一方アジアにおいても、ASEAN（東南アジア諸国連合）による自由貿易圏（AFTA）の関税引き下げスケジュールが早まる動きや、マレーシアが中心となってEAEC（東アジア経済協

5

10

議体）構想が持ち上がっている。

上記のような世界的規模の地域経済圏の進展、構想発表に対し、1992年11月、日本政府も韓国、オーストラリア、ASEANとの対話を開始した。北米での地域経済統合にめどを付けた米国がシンガポール等を始めとするアジア・太平洋諸国と個別に自由貿易協定を締結する姿勢を見せているが、これにより日韓両国が同地域内で孤立化する恐れが出てきたのである。外務省は1992年11月にアジア・太平洋地域の経済統合に関する研究会を発足させ、1）同地域に自由貿易圏を作ることの利益と障害、2）自由貿易圏創設の障害が大きい場合に考えられる他の選択肢等について報告書をまとめ、アジア・太平洋地域にも押し寄せてきた地域主義へ対処する方針である。

15

20

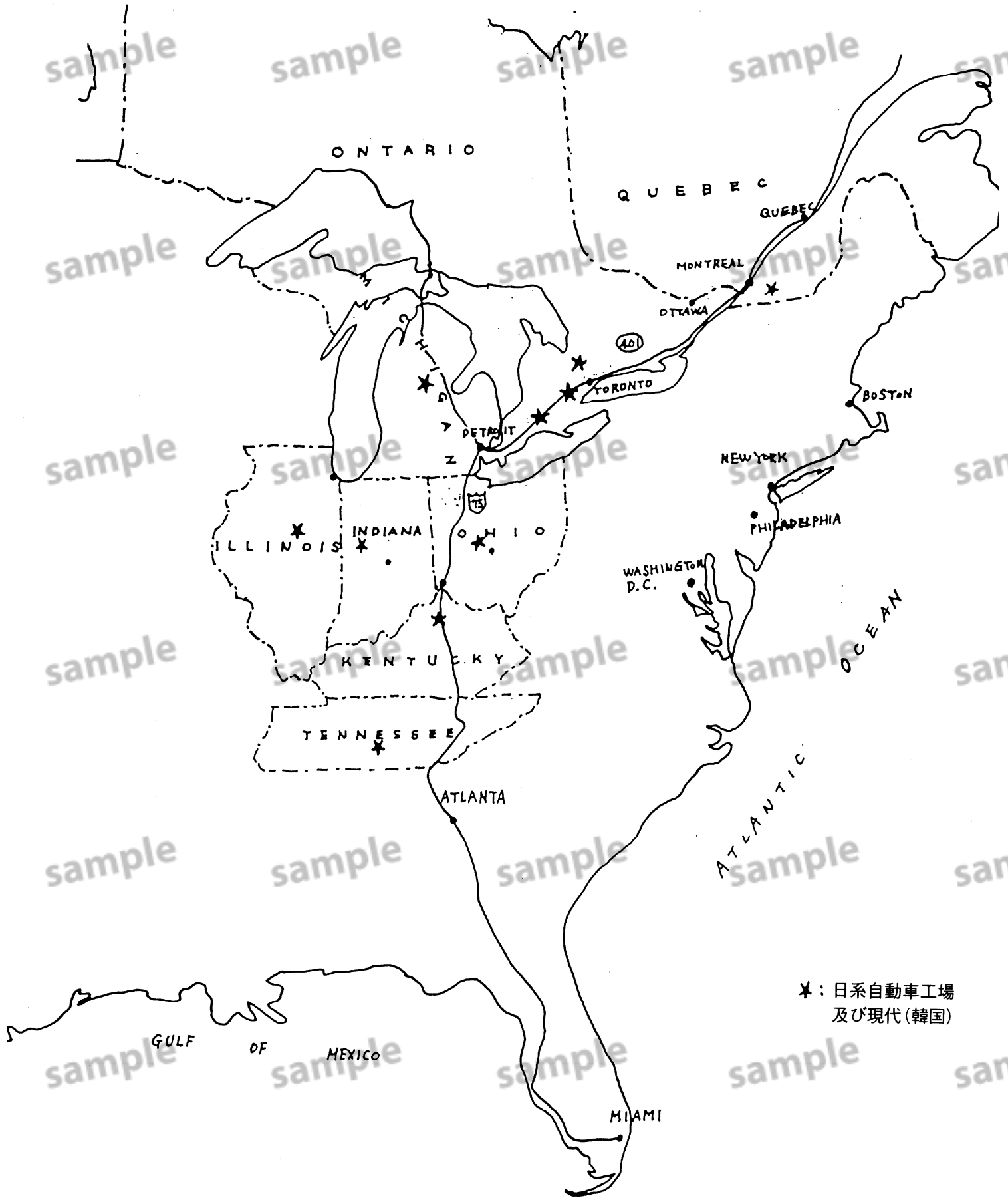
20

25

30

* “アジア・太平洋経済統合を推進、政府韓豪と個別協議、米主導の貿易圏拡大警戒”, 日本経済新聞 1992.11.1 朝刊

付属資料6：「自動車街道」



★：日系自動車工場
及び現代(韓国)

付属資料7：本田技研工業の単独貸借対照表

[百万円]

	'83.2現在	'85.2現在	'87.2現在	'89.3現在	'91.3現在
資産の部					
流動資産					
現金及び預金	52,821	92,359	92,908	83,621	88,957
受取手形及び売掛金	83,076	57,868	59,101	166,350	182,819
関係会社受取手形、売掛金	92,356	81,857	80,928		
有価証券	239	28,156	56,945	113,603	30,092
製品	106,298	82,361	104,445	105,358	148,946
その他の棚卸し資産	21,863	21,285	24,432	30,371	37,690
前渡金	10,282	15,138	10,642	15,479	15,095
前払費用	3,946	6,325	7,372	13,976	8,575
短期貸付金	498	570	420	331	343
関係会社短期貸付金	37,358	30,163	49,280	30,229	39,954
その他	<u>2,249</u>	<u>-2,341</u>	<u>2,788</u>	<u>5,897</u>	<u>11,677</u>
流動資産合計	410,995	413,749	489,270	565,223	564,155
固定資産					
有形固定資産					
建物及び構築物	80,377	96,500	129,718	150,683	184,626
機械及び装置	88,445	90,945	116,796	123,995	140,864
車両運搬具、工具器具備品	21,133	24,427	27,824	26,684	33,146
土地	102,315	117,083	136,913	152,280	165,610
建設仮勘定	<u>9,430</u>	<u>12,792</u>	<u>5,377</u>	<u>13,220</u>	<u>11,906</u>
有形固定資産合計	301,703	341,750	416,630	466,865	536,155
無形固定資産合計	1,349	2,268	2,175	2,186	2,970
投資その他の資産					
投資有価証券	21,659	21,744	22,073	24,074	35,312
関係会社株式及び出資金	106,747	147,856	187,522	205,720	276,603
長期貸付金	2,537	2,184	189	63	78
従業員長期貸付金	2,339	2,786	3,568	3,171	2,969
関係会社長期貸付金	20,893	11,577	9,097	5,338	2,576
その他	<u>17,722</u>	<u>19,862</u>	<u>19,064</u>	<u>26,377</u>	<u>43,717</u>
投資その他の資産合計	171,900	206,014	241,518	264,748	361,268
固定資産合計	475,140	550,206	660,414	733,827	900,404
資産合計	<u>886,135</u>	<u>963,956</u>	<u>1,149,685</u>	<u>1,299,051</u>	<u>1,464,559</u>
負債の部					
流動負債					
支払手形及び買掛金	176,300	181,464	225,599	256,562	304,332
関係会社支払手形及び買掛金	58,146	63,934	80,778		
短期借入、1年内返済長期借入	46,234	15,452	4,171	776	29,160
1年以内償還予定社債	2,800	3,360	4,710	32,586	1,350
未払費用、関係会社未払費用	57,970	74,484	72,279	129,027	95,927
製品保証引当金	6,930	12,790	15,384	12,021	20,761
賞与引当金	10,495	12,105	15,390	21,565	25,394
法人税等引当金	10,576	14,447	31,976	16,126	20,900
従業員預り金	14,615	17,058	22,809	28,981	
その他	<u>15,867</u>	<u>15,023</u>	<u>13,066</u>	<u>13,301</u>	<u>6,805</u>
流動負債合計	399,941	410,126	486,170	510,951	504,634
固定負債					
社債	42,360	47,400	61,391	93,266	125,766
転換社債	25,409	46,503	63,931	38,922	1,561
長期借入金	73,826	52,039	47,199	37,492	85,077
長期スワップ債務	0	0	0	0	43,118
固定負債合計	141,595	145,943	172,522	190,034	255,525
負債合計	<u>541,537</u>	<u>556,070</u>	<u>658,692</u>	<u>700,985</u>	<u>760,159</u>
資本金	39,220	54,582	57,804	68,894	85,289
資本準備金	102,248	112,233	126,583	145,044	162,433
利益準備金	9,597	11,296	13,447	15,772	18,459
その他の剰余金	<u>193,531</u>	<u>229,774</u>	<u>293,156</u>	<u>368,352</u>	<u>438,218</u>
資本合計	344,598	407,886	490,992	598,065	704,399
負債資本合計	<u>886,135</u>	<u>963,956</u>	<u>1,149,685</u>	<u>1,299,051</u>	<u>1,464,559</u>

付属資料8：本田技研工業の単独損益計算書（単年度は全て12ヶ月）

	至'83.2	至'85.2	至'87.2	至'89.3	至'91.3
	[百万円]				
売上高	1,746,919	1,929,519	2,334,597	2,636,769	2,800,199
売上原価	1,333,125	1,487,137	1,868,074	2,125,072	2,350,662
物品税	38,962	46,537	67,832	94,294	
売上総利益	374,831	395,845	398,689	417,403	449,537
販売費及一般管理費					
運送費・保管料	143,549	137,663	119,022	100,693	105,294
広告宣伝費	23,504	25,820	26,525	29,791	27,958
販売奨励金	43,206	42,803	33,213	42,917	52,407
サービス費	40,253	34,617	39,139	42,454	60,575
役員報酬	566	541	592		
従業員給料手当	24,307	27,865	31,969	40,942	44,887
賞与引当金繰入額	2,094	2,296	3,271	5,413	6,134
適格退職年金拠出金	1,586	2,550	2,032		
福利厚生費	4,496	4,736	6,021		
旅費交通費	4,778	5,879	7,535		
通信費	2,279	2,082	2,261		
消耗品費	2,004	1,488	1,757		
修繕費	639	862	790		
減価償却費	2,700	2,231	2,096	2,834	2,982
租税公課	1,104	1,118	1,406		
事業税引当金	5,010	7,640	10,260	8,590	10,010
その他経費	18,957	24,943	28,009	69,613	73,822
営業利益	53,792	70,702	82,780	74,151	65,464
営業外収益					
受取利息	5,089	7,121	8,641	8,133	11,971
販売利息	1,865	936	769	159	604
受取配当金	11,477	12,050	1,649	5,089	10,472
固定資産賃貸料	6,406	8,712	11,149	11,809	13,754
為替差益	2,927	2,113	13,525	12,691	8,354
雑収入	2,337	2,068	2,504	2,774	2,073
営業外費用					
支払利息	13,840	10,865	6,626	5,209	9,976
社債利息	4,739	6,483	6,490	4,089	1,174
売上割引	5,773	5,174	5,596	726	618
寄付金	646	650	864	948	1,257
減価償却費	4,013	4,925	7,425	6,909	7,682
雑支出	4,279	10,054	8,416	7,649	6,961
経常利益	50,603	65,549	85,602	89,273	85,024
特別利益					
固定資産売却益	933	376	981	1,066	2,875
投資有価証券売却益	302	9			
その他	369	366	230	173	158
特別損失					
固定資産処分損	5,727	5,142	8,198	6,690	7,775
その他	2,755	3,622	24	16	11
税引前当期純利益	43,723	57,534	78,591	83,806	80,271
特定引当金戻入額	1,192				1,465
法人税等充当額	13,595	24,854	36,314	29,876	32,138
当期利益	31,320	32,679	42,276	53,930	46,667

付属資料9：本田技研工業の主な連結子会社（1991年現在）

会社名	住所	資本金 (千米\$)	所有割合(%)		機能
			直接	間接	
American Honda Motor Co., Inc.	米国	200,000	100.0		輸入販売
Honda of America Mfg., Inc.	米国	578,000	2.4		車両製造
Bellmar Parts Industries Inc.	米国	74,500		98.4	部品製造
Indiana Precision Technology Inc.	米国	72,000		77.8	部品製造
KTH Parts Industries Inc.	米国	60,000		95.0	部品製造
Honda R&D North America Inc.	米国	22,300		100.0	研究開発
Honda Engineering North America Inc.	米国	2,700		100.0	生産機械
Honda Canada Inc.*	カナダ	226,090	50.1	49.9	製造販売
Bellmar Parts Industries Canada Inc.	カナダ	8,000		100.0	部品製造
Honda de Mexico S.A. de C.V.	メキシコ		40.0	60.0	輸入販売 部品製造

(*1990年、販売会社のHonda Canada Inc.と車両製造会社のHonda of Canada Mfg., Inc.が合併し、車両の輸入製造販売会社Honda Canada Inc.となっている。)

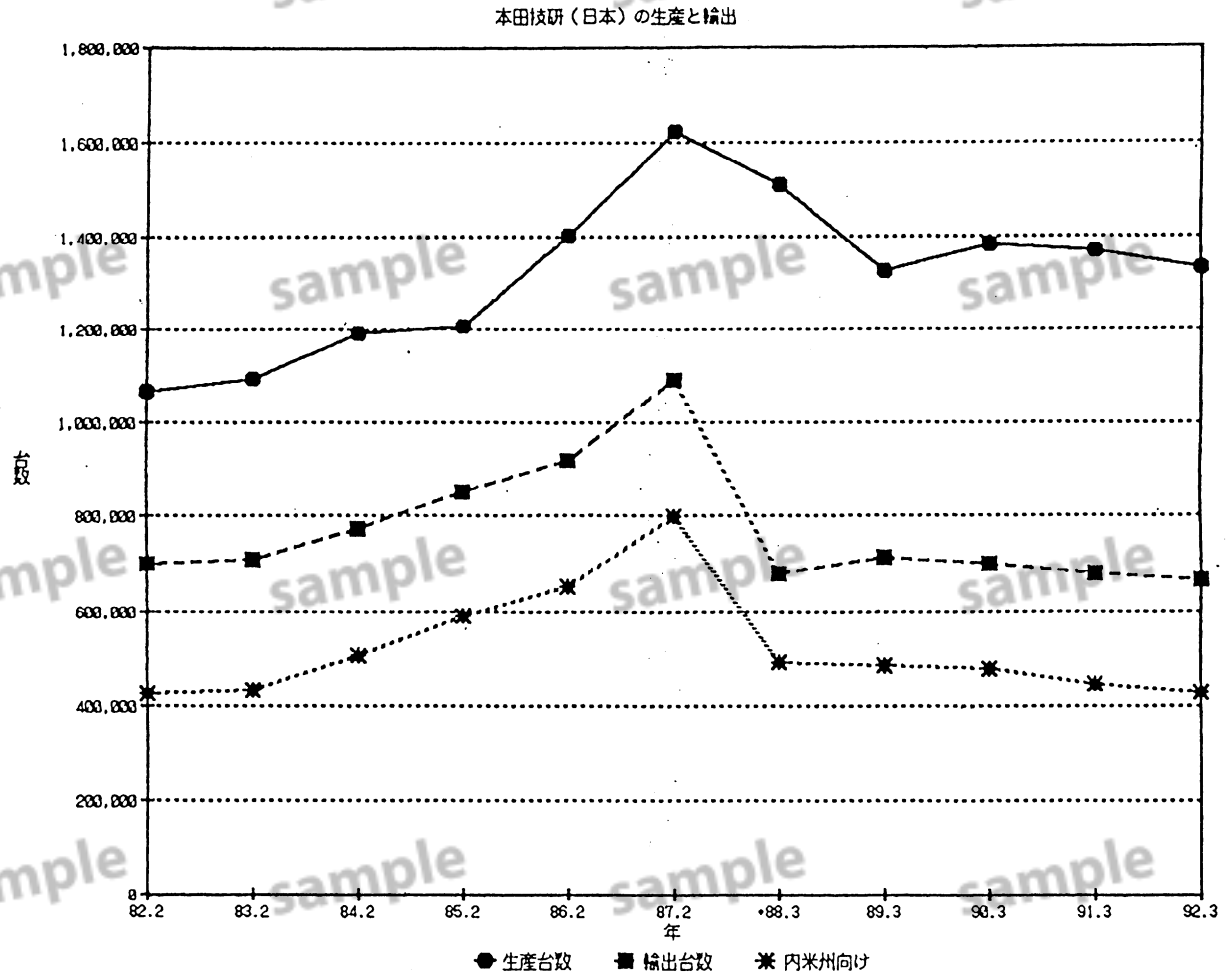
付属資料10：本田技研工業の連結貸借対照表（単年度は全て12ヶ月）

	至'83.2	至'85.2	至'87.2	至'89.3
売上高及びその他営業収入	2,230,001	2,652,193	2,868,305	3,489,258
営業費用				
売上原価	1,490,039	1,736,293	2,057,442	2,544,188
販売費及び一般管理費	464,732	507,157	496,374	584,360
研究開発費	82,801	109,947	144,844	183,652
営業費用合計	2,037,572	2,353,397	2,698,660	3,312,200
営業利益	192,429	298,796	169,645	177,058
営業外収益				
受取利息	9,331	20,320	11,364	12,834
その他	3,578	1,171	14,048	15,962
営業外収益合計	12,909	21,491	25,412	28,796
営業外費用				
支払利息	52,312	42,365	24,532	24,547
その他	5,983	5,202	4,959	9,218
営業外費用合計	58,295	47,567	29,491	33,765
税引前利益	147,043	272,720	165,566	172,089
税金充当額	78,260	142,874	86,269	80,559
非連結子会社及び関連会社 持分利益加算前利益	68,783	129,846	79,297	91,530
非連結子会社及び関連会社 持分利益	3,457	-1,338	4,392	5,769
<u>当期純利益</u>	<u>72,240</u>	<u>128,508</u>	<u>83,689</u>	<u>97,299</u>
1株当たり純利益〔円〕	85	139	85.47	98.48

付属資料11：本田技研工業の連結損益計算書

	'83.2現在	'85.2現在	'87.2現在	'89.3現在	'91.3現在
[百万円]					
資産の部					
流動資産					
現金及び預金	79,445	139,968	134,785	247,298	219,456
受取手形及び売掛金	199,380	139,144	143,520	411,758	593,062
棚卸資産	423,879	412,490	430,607	475,178	641,499
その他の流動資産	81,235	126,823	153,378	134,926	163,928
流動資産合計	783,939	818,425	862,290	1,269,160	1,617,945
投資及び貸付金					
投資	27,421	57,635	77,344	47,868	96,693
貸付金	11,122	96,804	5,816		
その他	34,821	38,846	36,639	69,579	103,367
投資及び貸付金合計	73,364	193,285	119,799	117,447	200,060
長期債権	13,342	10,216	10,652		
有形固定資産					
土地	130,101	147,390	166,407	198,003	232,977
建物	189,374	227,641	331,409	411,895	550,501
機械装置及び備品	401,196	515,923	715,456	935,610	1,288,353
建設仮勘定	16,342	51,464	26,515	91,837	54,470
減価償却累計額	293,382	421,966	551,970	771,250	1,048,840
有形固定資産合計	443,631	520,452	687,817	866,095	1,077,461
その他の資産	7,752	7,490	13,927	31,747	57,862
資産合計	1,322,028	1,549,868	1,694,485	2,284,449	2,953,328
負債の部					
流動負債					
短期借入金	213,834	107,491	105,045	300,943	512,631
支払手形	159,259	158,907	203,072	22,106	20,746
買掛金	135,554	165,502	183,614	366,951	434,333
未払費用	86,228	117,026	126,709	208,778	260,103
未払税金	29,515	23,580	37,964	30,005	43,070
その他の流動負債	45,253	46,303	52,141	118,587	130,102
流動負債合計	669,643	618,809	708,545	1,047,370	1,400,985
社債及び長期借入金	160,887	181,855	202,585	301,572	417,415
退職給与引当金	2,975	4,006	2,436		
繰延税金	8,030	17,155	27,955	34,049	47,221
負債合計	841,535	821,825	941,521	1,382,991	1,865,621
資本の部					
資本金	39,220	54,582	57,804	68,894	85,289
資本準備金	101,384	110,781	127,665	155,790	171,886
利益準備金	9,912	11,617	13,689	16,543	19,605
利益剰余金	341,574	545,126	751,730	936,471	1,064,507
為替換算調整額	-11,597	5,937	-197,924	-276,240	-253,580
資本合計	480,493	728,043	752,964	901,458	1,087,707
負債資本合計	1,322,028	1,549,868	1,694,485	2,284,449	2,953,328

付属資料12：本田技研工業（日本）の生産と輸出（4輪車）



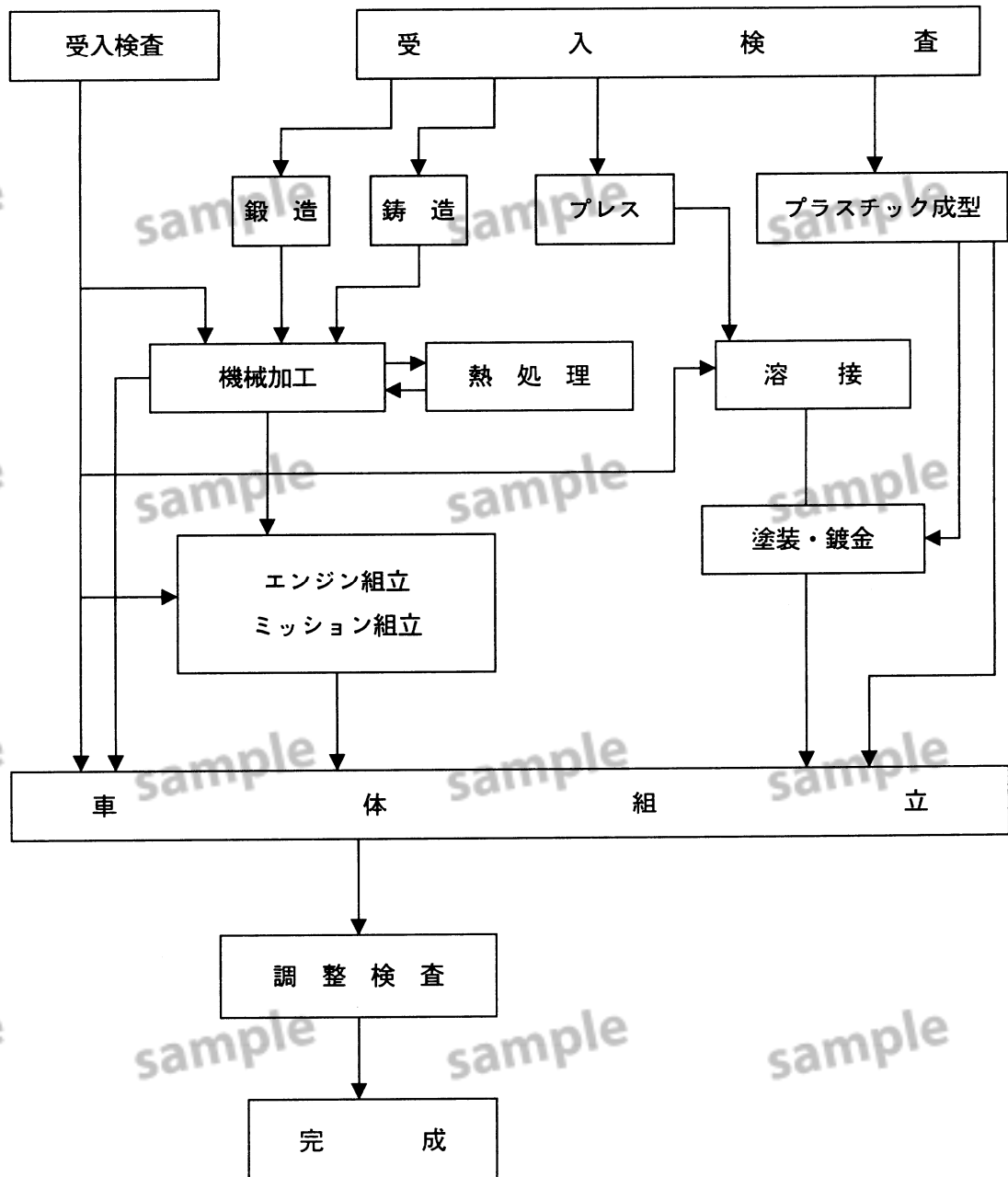
付属資料13：乗用自動車生産の仕組み

購入原材料

購入部分品

ゴム製品・電装品・ベアリング
ガラス・ラジエター・その他

鉄鉄・鋼材・鋼板・非鉄金属
油脂・樹脂・塗料・その他



付属資料14：「需要のあるところで生産する」

河島喜好氏（当時社長）

企業の中での国際分業（1978年3月、Top Talks*）

5

「本田技研グループの中で、ある特定車種を全世界に供給し得るような工場として建設した最初のものがベルギー工場であり、その2番目がオハイオ工場であるということになります。

オハイオで作るのは1機種ないし2機種で、年産4万ないし6万です。しかもそのオートバイはもちろん日本の工場でも作りませんし、ベルギーでも作りません。従って、アメリカの需要を満たすだけでなく、カナダ、ヨーロッパ、場合によっては日本へも輸出ということになってくると思います。

10

そのような意味合いからいっても、国内にある5つの工場、6番目のベルギー工場、7番目のオハイオ工場という様な感覚で考えております。

そんなことで私どもとしては、国際企業の中での国際分業、要するに、ベルギーで作ったものを、場合によったら日本に持ってくる、アメリカにも輸出する。もちろん、EC諸国にだす。同じように、アメリカで作ったものをアメリカの市場にも出すが、日本にも出す、カナダにも出す、ヨーロッパにも出すというような形で仕事をしていきたい。企業の中での国際分業という形をとっていきたいと思っています。」（抜粋）

15

20

良品に国境なし（1979年4月 埼玉製作所社内報）

「…いかによいものであっても、勝手にどんどんある地域に集中的かつ急激に輸出をしていった場合には、相手の国の人達の仕事を奪ってしまい、その国の企業をつぶしてしまう、ということで相手の国に社会的混乱が起きます。これはやはり、やってはならないことだと思います。

25

しかし現在、本田技研がやっているように、外国に色々な生産工場を持ち、その国の人達の雇用を助け、現地の人達が働き、また現地から色々なものを買ってそれに取り付ける。そのようなことを考えてみますと、私達ホンダは決して輸出をしていくのに遠慮する必要のない企業であると思っています。よいものは、いつかは誰にでも喜んでもらえるんだという自信を持って、製品を作っていくことが大事であると思います。…いろいろな形かたちで私達は企業としても社会性を身につけ、品物をもっていったただお金だけをとってくるという会

30

社ではないことを皆さんには理解していただきたい。…」(抜粋)

現地で儲けた金は現地に (1982年9月、Top Talks)

- 5 「創業以来海外へでていますから、アメリカへの工場進出についても、摩擦が起きそうだからどうか、起きたからどうかではなくて、当然やるべきである。

当然、現地で商売をしているんだから、現地で作り、現地で売って、あるいはサービスをして、またそこで儲けた金は現地に再投資して、その国に、その地域に根をはやした企業として生きていくのが大事であるというだけの考え方ですね。

- 10 アメリカのオハイオ工場、2輪4輪を含めまして、8割以上が、アメリカ・ホンダがアメリカで稼いだお金をあちらに投資しているわけです。…」(抜粋)

オハイオ工場アコード第1号車ラインオフ (1982年11月、オハイオ工場記念式典挨拶)

- 15 「…ご存知のとおり、アメリカはホンダにとって海外では最大の市場です。我われがここに工場を建設することを決定したのは、市場のあるところで生産し、地域社会に貢献しようという我われの方針と、米国での我われの市民権を確固たるものにしたいとの強い願望に基づいたものです。…」(抜粋)

20

25

30

* Top Talks とは役員室から社員へのメッセージペーパー。

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.