

# リコール問題大型化と利益への影響 —— 米国トヨタ自動車の2009年11月～2010年2月に至る大量 リコールに焦点をあてて ——

伊 藤 進

## 目 次

- I. 序言
- II. リコール問題大型化の原因
  - 1. 大量リコールと原価低減
  - 2. 対応の遅れ・まずさ
  - 3. トップの説明・対応の遅れと情報開示の遅れ
  - 4. 急加速の疑い
  - 5. 社会的批判と公聴会での追及
- III. リコール関連コスト
  - 1. リコールコスト
  - 2. 信頼回復コスト
  - 3. 販売促進費増分コスト
- IV. リコール問題大型化と収益減・利益減
  - 1. リコール問題大型化に伴う収益減
  - 2. リコール問題大型化と利益減
- V. 結語

## I. 序 言

トヨタ自動車（以下トヨタと記述）は、2000年前後から2008年のリーマン・ショック、金融危機の発生に至るまで、収益拡大と原価低減を両輪として世界連結ベースで積極的に設備投資を実行して事業規模（拠点数、品種数、生産量）を拡大してきた。国内市場が縮小するなか、同社は急速なグローバル化戦略で成長スピードを速め、世界で生産・販売台数を急増させ、利益を拡大させた。高品質・低コスト生産、事業規模拡大戦略を基軸にしたトヨタの経営は金融危機発生時まで順調で、成功していた。

リーマン・ショック後の2009年米国でトヨタ車の大量リコール（回収・無償修理）が発生し、これまで強みとしてきた品質問題で、トヨタは危機的状況に直面した。トヨタは世界で生産・販売量を拡大するため電子化等の新技術の導入や技術のブラックボックス化、さらには、低コスト生産のため海外での部品調達拡大、共通部品の使用、開発期間の短縮化等を実行した。そのため、新車や部品の設計・品質評価に対する負荷が急膨張し、それを担当する部門に大きな負荷がかかった。トヨタの強みの1つは技術伝承や人材育成に時間をかける社内教育にあったが、複雑化した車とグロー

バルな生産量の急拡大に伴う部品の現地化に対して、品質評価や人材育成への対応、組織能力の構築が追いつかず、米国でトヨタ車の大量リコールが発生した。

本稿で考察する2009年11月～翌年2月に至る米国トヨタで起きた大量リコール問題は、同社のリコール対応の遅れ・まずさ等もあって米国社会で厳しく追及された。リコール隠しが無いにもかかわらず、米国でのトヨタ大量リコール問題は米議会・公聴会へのトップの出席、訴訟問題に拡大し、品質のみならず危機管理の対応の問題としても社会的批判が拡大し、リコール問題が大型化した<sup>1)</sup>。リコール問題大型化でトヨタは米国で大きなダメージを受けた。トヨタの米国での業績は1年強にわたり大きく悪化した。

米国での大量リコールに関して社会的な批判に拡大し、トップの米議会・公聴会への出席、さらには訴訟問題に拡大したトヨタの米国リコール問題大型化について、本稿では、その原因を明らかにし、リコール関連コスト、リコール問題大型化に伴う米国での収益・利益への影響について考察する。

## Ⅱ. リコール問題大型化の原因

リコール問題大型化の原因としては、大量リコール、リコール対応の遅れ・まずさ、トップの説明・対応の遅れと情報開示の遅れ、急加速の疑い、社会的批判、公聴会での追及等が考えられる。本節では、米国でトヨタ車大量リコール問題が大型化した原因について考察する<sup>2)</sup>。

### 1. 大量リコールと原価低減

リコール自体はどの自動車メーカーにも起きる。高品質のものづくりで我が国を代表するトヨタにおいて、米国で2009年11月～2010年2月にかけて800万台を超える大量リコールが発生した。米国でリコール問題が大型化したのは、この大量リコールの発生が一因となった。

トヨタは米国で、2009年8月に、運転席側のフロアマットが正しく固定されていない場合に、アクセルペダルがフロアマットに引っかかり、戻らなくなる不具合が起き、同年11月25日426万台、翌年の1月27日109万台、合計約535万台を対象に自主改修を発表した。2010年1月21日には、アクセルペダルの付け根の可動部品が結露等で膨張した場合、ペダルが戻りきらなくなる不具合で、約230万台についてペダル部品の回収・無償修理を発表した（日本経済新聞社、2010.1.29, p.11）。そして、同年2月9日には、凍結した路面等で横滑り防止装置が作動した時、ブレーキの利きが瞬間的に遅れるブレーキ不具合に対して、トヨタは日米中心に約43万台についてリコールに踏み切り、ブレーキの制御プログラムを修正した（日本経済新聞社、2010.2.10, p.1. p.3）。

1) リコール問題大型化とは、リコール隠しが無いにもかかわらず、大量リコール問題で社会的批判が高まり、政治問題になり、リコール関連コストが巨額に発生し、リコール問題に伴うブランド価値低下等に伴う販売（台数）への負の影響が大きく、それによる収益減も多額で、利益への負の影響が著しく大きいリコール問題と考える。

2) 米国トヨタのリコール大量化の背景およびリコール発生原因については伊藤進（2012）を参照。

トヨタはものづくり世界トップを目指し、2008年のリーマン・ショックの発生まで世界の需要拡大に対し連結ベースで設備投資を積極化し、海外に生産能力を増強し規模を拡大し、収益拡大・利益拡大を指向してきた。トヨタは、急速なグローバル化と高品質・低コストを追求する戦略を基軸として、原価を低減させるため現地で製造し、現地で部品を調達するという基本方針に基づいて収益を拡大し、利益拡大を実現した。取引先・海外部品メーカーを急増させ、結果としてグループ外・米国部品メーカーの部品から大量リコールが発生した。

高品質と低コスト化を求めて車の競争優位性を高める戦略は、収益を拡大し、利益を拡大するうえで不可欠といえる。高品質と低コストの両立は製造現場での作業改善や生産工程の改善を通じて、また設計・開発を通じて可能になりうる。作業改善や生産工程の改善を通じた原価低減は、大量リコールにつながるリスクは低い。むしろ、リコール発生リスクを低下させる。それに対して、設計・開発を通じた原価低減には、大量リコールにつながるリスクが認められる。

設計・開発を通じた原価低減は部品点数削減、製造しやすい設計、部品共通化等によってもたらされる。部品点数削減や製造しやすい設計を通じて原価低減に成功すれば、高品質と低コストが両立する場合が多い。そのような方法による原価低減は、製造作業量が減らないし作業がしやすくなるため、リコール大量化の発生リスクと直接的な関連性はみられない。むしろリコール発生リスクは小さくなる。しかし、部品共通化によるスケールメリットを追求した設計・開発を通じた原価低減は、設計・開発で不具合が発生すると、リコール対象台数が大量化する。共通部品の使用によってある部品に欠陥が見つかり、複数の車種の車や複数の地域・工場・生産ラインで生産した車がリコール対象となり、リコール対象車が大量化するリスクが高くなる。本稿の米国での大量リコールは米国部品メーカーの共通部品によって生み出された。

## 2. 対応の遅れ・まずさ

リコール問題が大型化したのは、トヨタのリコールへの対応の遅れ・まずさにも起因している。2009年8月に米国で起きたフロアマット問題に対して、現地が迅速かつ適切に対応していれば、リコール問題が大型化しなかったと考えられる。

トヨタは海外市場でのリコール問題を日本の本社で決定していた。そのためアメリカでの不具合や故障に迅速に対応ができなかった（森園泰寛，2010.2.26, p.3）。リコールに対する消費者へのトヨタの説明や対応が後手に回った。消費者対応が後手に回ったことにより消費者の不信と不安を増幅・長引かせ、消費者の不満を強めた。トヨタは顧客の反応を読み違え、ブランドへのイメージダウンを大きくし、リコール問題を大型化した。雪印乳業の食中毒事件等の事例をみても理解できるように、不祥事そのものに加えて、不祥事後の対応のまずさにより、はかりしれないブランドのイメージダウンがもたらされる。

米国で2009年8月にレクサスESのアクセルペダルがフロアマットに引っかかり暴走し、4人の死亡事故が起きた。この事故に対する米メディアの追及は厳しかった。トヨタは2009年9月29日

にユーザーの使い方に問題があり、純正マットを使わなかったのが事故の原因と考え、顧客にマットを取り外すように注意喚起した。トヨタはリコールに消極的であった。2カ月間も事故・不具合への対応が遅れたうえ、米世論がリコールを期待するなか、同年10月、米国トヨタ販売は米運輸省の高速道路交通安全局（NHTSA）に正式なリコールではなく、修理等を安全キャンペーンとして実施すると通知した。車両の構造自体には問題はなく、マットを取り外せば問題が起きない、ないしマットを適切に設置すれば、安全に運転できるという理由からである（小高航，2009.9.30，p.1. 2009.10.7，p.13）。

上記のようなトヨタの対応の遅れと説明に対して、米国での世論はトヨタ車の安全性について不信・不安を示し、トヨタの経営姿勢を問題視した。米自動車保険業界団体が2009年11月18日に発表した2010年の安全な車27車種のうち、トヨタ車は1車種も選ばれなかった（小高航，2009.11.26，p.13）。

トヨタは米国で2009年11月25日に8車種426万台を対象にペダルの無償交換等の自主改修措置を発表した。車両の設計・製造工程や構造自体には問題はなく、不具合の原因はユーザーの使い方にある。純正品のマットを使えば、問題は起きない。マットの適切な使用で安全に運転できることから、トヨタは米国でリコールと発表せず、自主改修と発表した。しかし、日本と米国とでは、自動車のリコール制度についての判断基準が異なっている。日本の国土交通省・自動車交通局技術安全部審査課は、自動車の安全をチェックするためのリコール制度について、リコール、改善対策、サービスキャンペーンの3つに区分し、基準を規定している<sup>3)</sup>。日本のリコール制度では、3つに区分されているのに対して、米国ではそのような区別はなく、3つの不具合すべてはリコールとして処理される（日本経済新聞社，2010.1.30，p.11）。そのため、自主改修と発表したことが、かえって米消費者の不信を高め、その後の米国社会から強い批判を受けることになった。

トヨタはリコールへの対応を巡り、米国社会や消費者不安に対する洞察力が足りず、組織全体での危機感共有に時間がかかり、リコール対応への遅れ・まずさからトヨタへの風当たりが強まり、米国社会で批判を浴び、リコール問題が大型化した。消費者の安全意識が高まるなか、製品の不具合や事故に対する迅速で適切な対応の重要性は増している。リコールに対する適切な対応を誤れば、リコール問題が大型化し、ブランドイメージの低下だけでなく、経営の屋台骨を揺るがしかねない（日本経済新聞社，2010.1.28，p.11）。消費者対応を顧客目線でしていれば、トヨタに対する米国世論の印象は変わったかもしれない。

3) 日本では自動車の構造・装置についての安全確保および環境保全上の技術基準に適合していなく、その原因が設計又は製作過程にある場合がリコールとなる。改善対策は、リコール届出と異なり、構造・装置等に問題はないが、安全の確保及び環境の保全上看過できない状態で、原因が設計又は製作過程にあり、安全を確保するための改善措置をいう。サービスキャンペーンは、リコール届出や改善対策届出に該当しないような不具合で、商品性や品質を確保するため無償で自主的に修理する措置である。国土交通省・自動車交通局技術安全部審査課（2011.2.24）を参照。

### 3. トップの説明・対応の遅れと情報開示の遅れ

米国でのリコールに対するトヨタ・豊田章男（以下、豊田と記述）社長の公式の説明や対応が遅れ、訪米の遅れ、公聴会への出席が遅れた。どんなメーカーも完璧な車はつくれないが、トップは問題が起きたら対処方針を社内外に迅速に示し、顧客に安全・安心を与えるよう迅速に対応しなければならない。不具合問題発生時でのトヨタ・トップの米国での迅速な説明・対応といった点から問題があり、それが大量リコール問題大型化の原因の1つとなった。

トヨタは米国で経営者の明確な説明がないまま、2010年1月に大量リコールと生産停止を表明した。自動車メーカーはリコールを避けられない。しかし、米国人は一般的にトップの言葉を求める。トヨタ・豊田社長は米国で事故が起きてから約半年、2010年2月5日に一連の品質問題について初めて記者会見（日本）で説明した。トップの対応としては遅すぎた。もっと早い段階から公式の場で説明し、情報を公表すべきだった。表面化した不具合の中身はそれほど深刻ではないが、トヨタ社長の説明の遅れ、情報開示の遅れは消費者の不信感、不安感を拡大させ、裏切られたという感情的反応を引き起こし、定着していた安全のトヨタという評価がトヨタへの批判に変化した（ラリー・ハービニアック、2010.2.18, p.11）。品質問題そのものではなく、問題を乗り切れるための社長からの説明が遅れ、市場の不安を招いたのは一種の人為ミスといえる。

情報を十分に分析できていなかった段階で、トップがその場しのぎの回答をせず、包括的な対処法を示したことに対して評価する声もある（ジェフリー・ライカー、2010.2.18, p.11）。しかし、不具合へのトップの説明・対応が遅れば遅れるほど、不具合に対して、消費者や市場が要求する責任追及は厳しくなる。不具合が生じた場合、不具合に関する迅速な情報開示や対応のみならず、経営トップは先頭に立って顧客第一という視点から即座の対応姿勢・安全重視の姿勢を示し、困っている顧客の立場に立って説明することやアピールすることがリコール問題を大型化させないうえで重要といえる（上田茂、2010.3.11, p.20）。

### 4. 急加速の疑い

トヨタ車で意図せぬ急加速による死亡事故の報告<sup>4)</sup>や苦情が米国で多数出て、電子制御システムの欠陥による急加速の疑いが激しく非難され、米国で大きな問題になった。大量リコールに対するトヨタの認識の甘さと対応の遅れ・まずさや情報開示の遅れは電子制御による予期せぬ急加速の疑惑を高め、リコール問題大型化の一因となった。品質はトヨタの生命線で、急加速の疑いは、品質と信頼性で高い評価を得ていたトヨタブランドを大きく傷つけダウンさせ、米国でのトヨタ新車販売台数に大きく影響した。

意図せぬトヨタ車急加速の疑いについて、その原因についてトヨタは外部機関に調査を依頼した。

4) トヨタ車の不具合と死亡事故との因果関係は不透明であったが、トヨタ車の意図しない急加速が原因で、米運輸省・高速道路交通安全局（NHTSA）に報告された2000年以降の事故死者数は34人に上ったと、複数の米メディアは2010年2月15日に報じた（小高航、2010.2.16, p.3）。

その結果、電子制御システムは設計通りに機能し、技術的に問題がないことの裏付けを得た（小高航，2010.2.14，p.7）。そして、急加速の原因が電子制御システムの欠陥であるとの米国の委員会および当局の見方をトヨタは一貫して否定した<sup>5)</sup>。しかし、電子制御システムに欠陥があるという米国側の見方は簡単には変わらなかった。

意図しない急加速によって起きたとされた事故の多くは運転ミスの可能性があり、ドライバーの誤操作が主因だったと算出されると、米紙ウォールストリート・ジャーナル（電子版）は2010年7月13日に報じた（日本経済新聞社，2010.7.15，p.11）。米運輸省は、トヨタの米国大量リコール問題についての調査を開始して以来、初めて（2010年8月10日）中間調査結果を公表した。意図しない急加速を訴えた58件については、半数以上でブレーキが踏まれておらず、運転者がブレーキと間違えてアクセルを踏み込み急加速と感じた可能性があり、急加速につながる電子制御システムの欠陥について、米運輸省はシロの判定を暫定的に下した（小高航，2010.8.12，p.11）。一時過熱した米メディアのトヨタたたきは沈静化に向かったが、大量リコール問題による後遺症が残り、販売減は長引くことになった。

## 5. 社会的批判と公聴会での追及

2009年6月に米ゼネラル・モーターズ（GM）は連邦破産法11条（日本の民事再生法に相当）の適用を申請し、法的整理に追い込まれ、5兆円規模の公的資金で政府に救済された。トヨタの大量リコール問題はその後直後に起きた。リコール問題が大型化した原因のなかには、GMやクライスラーが法的整理となり、それらの企業の雇用が大幅に削減され、政治的に誘引されたことがある。業績や雇用等の優等生であるトヨタのリコールが必要以上に注目され、反発が強まった。新聞やテレビのトヨタへの攻撃的な過剰な報道があり、消費者の不安が想定を上回って高まり、米メディア・世論の社会的批判が厳しさを増した（ジェフリー・ライカー，2010.2.18，p.11）。米国自動車市場でシェアを奪ったトヨタに対してリコールへの社会的批判が強まったこともリコール問題を大型化した一因と考えられる。

世界の覇者の交代で頂点に立ったトヨタは米国で風圧を受けやすい立場にたった。米議会や政府は国益という視点があり、グローバル企業の代表に立ったトヨタの品質問題・大量リコール問題に対して厳しく対応した。2009年11月から翌年2月に至るトヨタの米国での800万台以上のトヨタの大量リコール問題と電子制御の不具合による急加速の有無等について、米国議会は公聴会を開催して追及した<sup>6)</sup>。

5) トヨタは、急加速が原因で起きたと顧客が訴えた事故のうち、フロアマットとアクセルペダルが原因なのは16%で、急加速についての事故の多くのケースは運転ミスが原因であると主張した（小高航，2010.2.23，p.3）。

6) トヨタ車大量リコール問題で公聴会が開催された。1回目の公聴会は米議会の下院エネルギー・商業委員会により2010年2月23日に開かれ、米国トヨタ自動車販売のジム・レンツ社長が出席した。2回目の公聴会は米議会下院監視・政府改革委員会により同年2月24日に開かれ、トヨタ・豊田社長、北米トヨタ・稲葉社長が出席した。3回目の公聴

公聴会の時点では、事態は当初の技術・品質問題、法律問題の枠を超え、米国の政治情勢が絡み、社会・政治問題へとエスカレートし、米国世論のトヨタバッシングが発生した。米議会や政府はトヨタの大量リコールに関して対応の遅れ・まずさを厳しく批判し、車が急加速する苦情・疑惑問題について厳しく追及した。当局の過去のデータでは事故原因の9割が運転ミスであったが、公聴会ではトヨタの電子制御システムの欠陥による急加速の問題・疑いに集中し、運転ミスを指摘する議員はほとんどいなかった（小高航・森園泰寛，2010.2.25. p.16. 小高航，2010.6.1, p.20）。

米国でのトヨタ大量リコール問題は、車の急加速の疑いが加わり、トヨタのリコールへの消費者対応の遅れ・まずさやトップの説明・情報開示の遅れに対して消費者の不満が強まり、GMの法的整理とからみ、トヨタ車品質に対して政治色を強め社会的批判が高まり、公聴会が開催され、大量リコール問題が大型化したと考えられる。図1はそれらの関連を示している。

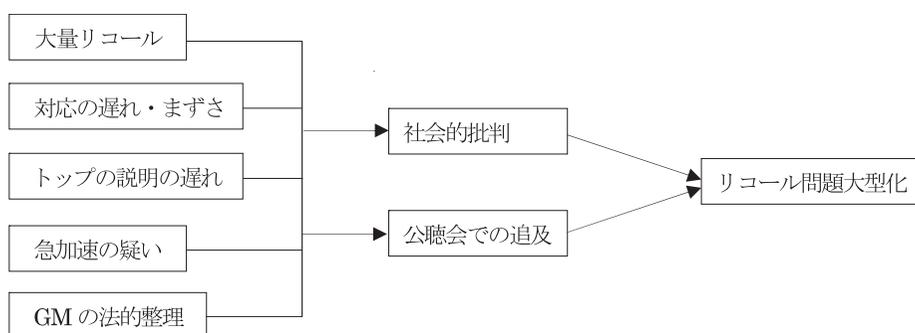


図1 リコール問題大型化への連鎖

### Ⅲ. リコール関連コスト

リコールに関連してコスト（リコール関連コスト）が発生する。リコール関連コストはリコールコスト、信頼回復コスト、販売促進増分コストに区分できる。リコールコストはリコールに伴い発生するコストである。それに対して、信頼回復コストおよび販売促進増分コストはリコール大型化に伴い失墜した信頼や販売台数減を回復させ、収益を拡大させるために支出するコストといえる。トヨタの今回のリコール問題は大型化したことにより、リコール関連コストは巨額化した。トヨタは世界でのリコールに付随するコストを2010年3月期にトヨタ単体で3,800億円程度、2011年3月期も同規模の見込みである（小高航，2011.2.10, p.3）。

会は米議会上院商業科学運輸委員会で同年3月2日に開かれ、トヨタ・内山田副社長（技術担当）、トヨタ・佐々木副社長（品質保証担当）等が出席した。下院エネルギー・商業委員会は5月20日にもトヨタへの公聴会を開いた。公聴会では、トヨタ車大量リコールの経緯、急加速の原因とされる電子システムの不具合の有無、消費者への対応の遅れ等が追及の争点となった。

## 1. リコールコスト

リコールコストはリコールに伴い発生しうるコストである。それは、回収・無償修理コスト、代替交通手段コスト、調査委託コスト、訴訟関連コスト、制裁金等からなる。以下、順次検討したい。

### (1) 回収・無償修理コスト

回収・無償修理コストはリコール車を回収し、部品交換等の無償修理することに伴い発生するコストである。リコールに伴い直接的に発生する。リコール対象台数が大量化するほど、この種のコストは増加する。今回のトヨタ大量リコール問題では、リコールが800万台以上と大規模化したためかなり巨額化したと考えられる。

### (2) 代替交通手段コスト

代替交通手段コストは、リコールに伴い顧客が代替交通手段にかけた支出を、企業が負担する場合に発生するコストである。それは、例えば、レンタカーの利用料金やタクシー代への支出等、顧客がリコールで発生した代替交通手段への支出を補てんするコストといえる。訴訟とは関連なく顧客の請求に応じて直接に支払うコストである。トヨタは米国での大量リコールに伴い顧客が代替交通手段にかけた支出を負担した。リコール対象車を顧客の要望に応じて自宅まで取りに行き代車を提供する等の販売店側に発生したコストも、トヨタは全額負担した（森園泰寛，2010.2.27，p.1）。

### (3) 調査委託コスト

調査委託コストは、リコール対象車の安全性の実証検査を外部の調査機関に委託し、安全性を証明するのに伴い発生するコストである。トヨタ車の急加速につながる電子制御の誤作動について、トヨタは自社の調査のみならず、外部の米国調査会社に委託した。そして、急加速につながる電子制御の欠陥はなく正常に機能し、技術的に問題がないことを主張し、意図しない急加速の疑惑の否定に客観性、正当性を持たせた（小高航，2010.2.24，p.3. 2010.5.24，p.13）。

### (4) 訴訟関連コスト

訴訟関連コストはリコールに関連した訴訟・裁判費用および裁判の判決等に従って支払う損害賠償費用である。訴訟関連コストはリコール対象車による事故被害者との訴訟や車の資産価値低下を巡る訴訟等に伴い関連して発生する。訴訟関連コストは訴訟大国・米国での自動車メーカーの事業リスクとも考えられる。

トヨタの米国での大量リコール問題を巡る訴訟は損害賠償訴訟と経済的損失賠償訴訟に区分できる。前者の訴訟はトヨタ車の不具合により事故で死傷した個人や遺族との間での損害賠償訴訟であり、後者の訴訟はリコール問題に伴い、保有するトヨタ車の資産価値が下がったことによるトヨタ車購入者に対する経済的損失等への賠償訴訟である。米国でのトヨタに対する損害賠償訴訟と経済的損失賠償訴訟は、自動車メーカーに対する訴訟では最大規模になった。経済的損失賠償訴訟では、1人当りの経済的損失補償額が数百ドルと小さくても、数百万人が原告に名乗りを上げれば、敗訴や和解時の賠償額は多額になる（小高航，2010.5.13，p.9. 2010.5.15，p.9）。賠償訴訟およびその行方は賠償費用額のみならず販売動向にも影響を及ぼし、業績回復への大きな足かせになる。

### (5) 制裁金

リコールに対しては刑罰ではないが、日本の過料に相当する制裁金の支払いが科せられる場合がある。リコールに伴う制裁金の支払いはリコール関連コストと考えることができる。

米運輸省高速道路交通安全局（NHTSA）はトヨタ車の品質問題を巡り、トヨタの米国での大量リコールに関連して、リコールの遅れとリコール欠陥隠し等に対して、制裁金支払いを求めた。米国の関連法では、車に安全上の問題があると判断した場合、自動車メーカーは5日以内に当局に報告してリコールを迅速に実施するよう求めている。トヨタは制裁金の根拠となったリコール問題への対応の遅れについて認め、意図的な欠陥隠しについては否定して、条件を付けて約15億円の制裁金を支払うことで2010年4月19日に決着した（大隅隆，2010.2.17, p.1. 日本経済新聞社，2010.4.19, p.3）。NHTSAのほか、カリフォルニア州南部オレンジ郡の地方検察当局もトヨタ車が意図せず急発進する欠陥をトヨタは把握しながら故意に隠して車の販売を続け、加州の消費者に被害を与えたとして、制裁金の支払いと違法な商習慣の是正を求めて2010年3月12日、トヨタを民事提訴した（小高航，2010.3.14, p.7）。

## 2. 信頼回復コスト

信頼回復コストは、リコールに伴い直接的に発生しうるリコールコストとは異なり、リコールにより失墜した企業の信頼を回復し、イメージを回復させるために必要な裁量的なコストである。それは、リコール問題大型化でトヨタ車の安全性に対する不信・不安を取り除き、収益拡大を意図して支出される。

リコール問題大型化に伴い、トヨタブランドは計り知れない打撃を受け、その結果、販売減・収益減は長期化し、トヨタの損失は多額化した。リコール問題に対する信頼回復に時間がかかるほど、販売減による収益減は長期化し、多額になり、利益減も多額化する。ブランド力回復への早期取り組みは欠かせない。リコール問題大型化で失墜した企業の信頼を早期に回復し、イメージを回復させるには、品質向上の仕組み作りと、顧客のクレーム情報が経営者にタイムリーに届き、消費者への対応が迅速・適切にできる体制作りが不可欠である。そのような仕組み・体制を構築して発信するのに伴い発生するコストが信頼回復コストである。

トヨタの大量リコール問題は大型化し、新車販売の落ち込みは米国で長期化した。「一度失った消費者の信頼は簡単には取り戻せない」（トヨタ・豊田社長）（日本経済新聞社，2010.1.28, p.11）。失墜した信頼を回復するには、時間と労力・コストがかかる。しかし、信頼回復には、コストがかかっても、安全対策、品質対策を徹底的に実行し、安全・安心を確保する品質向上の仕組み、消費者対応の仕組みを再構築する必要がある。トヨタは以下のような対応策・仕組み等を構築した<sup>7)</sup>。

トヨタは品質向上に対してはカスタマーファースト・トレーニングセンターと称する品質管理の

7) トヨタの信頼回復のための対応策・仕組みの構築については伊藤進（2012）を参照。

ための人材育成センターを世界各地に設け、設計から販売までのすべての過程で新たな品質改善・対応策を導入した。品質への責任体制を明確にするため日米欧や中国等世界の主要市場ごとにチーフ・クオリティ・オフィサーと呼ぶ品質特別委員を置き、新たに導入した品質改善の取り組みが十分に機能しているかを点検する。品質改善の取り組みが行き届いているか否かを点検するため外部有識者の意見を取り入れ、外部有識者も交えたグローバル品質特別委員会を開く。さらに、各地域の顧客の苦情・不具合情報への迅速な対応のための仕組みについて、トヨタは海外市場でのリコールを日本の本社で決めていたが、地域ごとに独自に判断できる体制にする（日本経済新聞社、2010.2.18, p.11. 森園泰寛, 2010.2.26, p.3).

### 3. 販売促進増分コスト

トヨタは商品力・ブランド力を梃子に値引きなし、ないしライバル企業に比し少額の値引きで米国での販売を拡大してきた。しかし、米国リコール問題大型化はトヨタのブランドイメージを低下させ、販売台数に負の影響を及ぼした。トヨタは米国で、リコール問題大型化に伴う顧客離れによる販売台数の落ち込みを立て直し、工場の稼働率低下を防ぐため、ディーラーへ過去最大規模の販売促進費を投入した。例えば、リコール問題大型化の影響から、トヨタの販売促進費は2010年3月には過去最高額の1台当り2,256ドルが投入された。トヨタは4月～6月も前年同期比で2割強の高額の販売促進費を投入し積極的な販売促進を実行した（小高航, 2010.4.2. p.3. 日本経済新聞社, 2010.7.10, p.13).

販売促進費は、値引き、自動車ローン金利ゼロ（無利子ローン）の負担、低額でのリース販売の補填、無料オイル交換等の無料メンテナンスの補填、商品券支給等といった形で、自動車の販売台数を増加させることを目的として使われる。リコール問題大型化の影響による販売減を防ぎ、販売台数を回復させ、収益を増加させるには、販売促進強化を目的とした販売促進費の積み増しは効果的手法の1つである。

ディーラーに支出する販売促進費は全額がリコール問題大型化によるリコール関連コストとはいえない。販売促進費のうちリコール問題大型化に伴い積み増した増分額がリコール関連コストと考えられる。リコール関連コストは、支出した販売促進費からリコール問題大型化が発生してなくても支出した額を控除して求めることができる。しかし、リコール問題大型化が発生してなくても支出した販売促進額を、客観的に測定することは現実に困難といえるかもしれない。

## IV. リコール問題大型化と収益減・利益減

### 1. リコール問題大型化に伴う収益減

トヨタの稼ぎ頭である米国市場で大型化したリコール問題は、トヨタのブランドイメージを大きく傷つけ、米国市場で販売への負の影響を及ぼし、収益に悪影響を及ぼした。リコール問題大型化

に伴うトヨタの収益減は、顧客離れ、販売・生産停止、中古車価格下落等を通じて実現した。リコール問題が大型化したことにより、トヨタの収益へのダメージは1年強にわたり続くこととなった。

#### (1) 顧客離れ

2010年の米国新車販売台数は前年比で回復基調となった。しかし、2010年のトヨタの米国での新車販売台数はリコール問題大型化に伴う顧客離れにより負の影響を受けた。米国リコール問題大型化に伴い、消費者のトヨタ車に対する安全・品質へのイメージ低下、トヨタブランドの低下、信頼低下が進み、米ゼネラル・モーターズ（GM）等の競合メーカーに顧客が流れ、トヨタの米国新車販売台数に悪影響を及ぼした。以下の米国新車販売台数の数値は、米調査会社オートデータが集計した資料に基づき日本経済新聞、日経産業新聞に掲載されたものを使用している。

米国でのトヨタの新車販売台数は、2010年1月以降1年強にわたり、リコール問題大型化の影響によりトヨタ離れが進み負の影響を受けた。2010年1月の米国での新車販売台数をみると、米国全体で前年同月比6.3%増、GM14.6%増、米フォード・モーター（フォード）24.4%増に対して、トヨタは15.8%減と大幅に減少した。同年2月の米国での新車販売台数は、前年同月比でフォードが約43.5%増、GMが約12.7%増、米国市場全体が約13.3%増のなか、トヨタは前年同月比約8.7%減になった（小高航，2010.2.3，p.1。日本経済新聞社，2010.3.8，p.11）。

トヨタ車の米国での大量リコールに伴う販売台数への負の影響について、ジョセフ・バーカーは「トヨタのロイヤルカスタマー（忠実な顧客）はトヨタ車に戻ってくるだろう。ただ、新規顧客や迷っている顧客には、他メーカーの車を検討するきっかけを与える」と述べている（日本経済新聞社，2010.2.2，p.3）。米トヨタ幹部は「既存顧客の他社への流出はそれほど見られなかったが、新規顧客が急減した」と述べている（小高航，2010.3.4，p.9）。トヨタの成長を支えてきた新規顧客はトヨタ車の安全性について既存顧客以上に不安をもつことから、新車販売台数への負の影響はより強くなると考えられる。

トヨタは品質保証を抜本的に見直し、2010年2月から3月までに開催された3回の米国公聴会で安全対策、再発防止策、迅速な対応策を示した。同年3月には、自動車ローン金利0%等、過去最高額の1台当たり2,256ドルの販売促進費を投入し、大規模な販売促進キャンペーンを展開した。その効果が上がり、トヨタの米国での3月の新車販売台数は前年同月比40.7%増と、GM22.0%増、フォード42.8%増、米国全体24.3%増のなか、増加した（小高航，2010.3.11，p.9。2010.4.2，p.1。p.3）。GMやフォードよりは額は少ないが、トヨタは4月も高額の販売促進費を投入し、3月と同様の販売促進費効果が発揮された。大規模な販売促進キャンペーン効果により、リコール問題大型化に伴う顧客離れが防げるかのように見えた。

しかし、トヨタは5月も販売促進費を前年同月比で3割近く増加させ、過去最高水準だった3月に迫る積極的な販売促進策を実施した。それにもかかわらず、トヨタの5月の米国新車販売台数は、前年同月比6.7%増と、米国市場全体（19.1%増）を大幅に下回った（小高航，2010.6.4，p.9）。3月、4月の販売増・需要先食い効果とリコール問題大型化によるブランド力低下等の影響があり、5月の

販売促進費の効果はそれほど上がらなかったものと考えられる。

トヨタの2010年上期(1～6月)の世界新車販売実績をみると、国内はハイブリッド車プリウス等エコカーが好調で約4割増に対して、北米ではリコール問題大型化の影響を受け伸び悩んだ。主力の北米では、GMが14.3%増、フォードが28.2%増に比し、トヨタは販売促進費の積み増しを実行したにもかかわらず9.9%増と苦戦した(日本経済新聞社, 2010.8.14, p.9)。6月以降もリコール問題大型化の影響を受け、GM、フォードに比しトヨタの米国での新車販売台数は停滞した<sup>8)</sup>。

## (2) 販売・生産停止

米国ではリコールの法制上、事故につながる恐れのある不具合を即座に取り除けない場合は、顧客に対する安全確保の対応策がとれるまで、リコール対象車種の新規の生産と販売を停止する必要がある。

トヨタは、2010年1月21日の大量リコール問題では、アクセルペダル部品にリコールの原因があり、その交換部品が不足し、即座に不具合を取り除くことができなかった。生産再開には、不具合の原因を解消した部品を既存顧客用、新規生産用に調達できなければならない。そこで、トヨタはリコール対象車種8車種の生産・販売停止に踏み切った。トヨタはリコールに伴い1月末から2月上旬にかけてリコール対象車種8車種の販売を停止し、2月1日～5日に北米5工場生産を停止し、さらに米国の2工場での生産の一時停止を決定した(小高航, 2010.1.29, p.3. 2010.1.31, p.7. 日本経済新聞社, 2010.2.26. p.3)。

トヨタの米国大量リコール問題は販売・生産の一時停止という形で新車販売台数に影響を与え、その分収益の減少につながった。

## (3) 中古車価格下落

トヨタ車は従来、中古車にプレミアム(上乗せ価格)が付き、顧客にとって利益が発生した。また、中古車にプレミアムが付けば、新車販売の促進費が少なく済み、その分コスト減による利益拡大要因になる。しかし、リコール問題が大型化すると、中古車価格も下がりがかねない。リコール問題大型化で中古車にプレミアムがなくなる、ないし中古車価格が下落すれば、消費者が売却時の価値低下を嫌い、購入を控える可能性がある。その分、顧客減に結びつき、収益減につながると考えられる。

リース事業では、リース契約満了時の中古車価格が顧客との間で事前に決めておいた買い戻し価格を上回れば、流通市場で利益が発生する。しかし、リコール問題で中古車価格が下落して買い戻し価格を下回れば、流通市場で損失が発生する。トヨタの北米での金融子会社の主力事業はリース事業である。リコール問題大型化は、リース車両の価値低下に伴う評価損を発生させるリスクがリース事業で高くなる。リコール問題大型化で中古車価格が下落すれば、北米金融子会社のリース事業に伴う収益減・利益減が発生する(日本経済新聞社, 2010.2.2, p.3. 2010.7.10, p.13)。

8) 2010年の米国新車販売実績は前年比で、米国市場全体が11%伸びるなか、トヨタは0.4%減となった(小高航, 2011.2.9, p.3)。

(4) リコール問題大型化と収益減との関連を図によって示せば、図2のように示すことができる。リコール問題大型化により顧客離れ、販売・生産停止、中古車価格下落等が生じ、トヨタにおいて収益減が実現する。

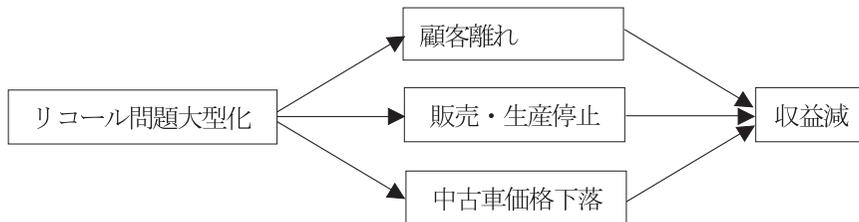


図2 リコール問題大型化と収益減の関連

## 2. リコール問題大型化と利益減

米国での現地生産拡大効果と低燃費車の投入等が寄与し、2008年のリーマン・ショックまで北米市場はトヨタの最大の収益源であり、利益の主要な源泉であった。また、トヨタのブランド力・品質は収益・利益の源泉であった。しかし、トヨタは米国大量リコール問題で、政治状況や消費者動向も含めたリスク管理が甘く、リコール問題を大型化させた。トヨタに対するブランドイメージや消費者の信頼は低下し、社会的評価で大きな打撃を受け、その後の米国でのトヨタの利益業績に1年強にわたり深刻な影響を及ぼした。

リコール問題大型化に伴う利益への影響は図3のようにリコール関連コストの発生と収益の減少に基づいて利益減として測定できる。トヨタのリコール問題は米国で大型化したことにより、Ⅲ節で述べたようにリコール関連コストが多額に発生した。リコール問題大型化に伴う収益減については本節1で検討してきたように1年強続き、かなりの額に達したと考えられる。リコール関連コストの利益への影響はその発生額を利益の減少額として測定できる。それに対して、リコール問題大型化に伴う顧客離れ・販売機会逸失による収益減ないしリコールに伴う販売・生産停止による収益減の利益への影響は、次の計算式で測定できよう。

リコール（問題大型化）に伴う収益減－リコールに伴う収益減に対する原価＝利益減

しかし、リコール問題大型化に伴う収益減の測定は現実には困難を伴う。それは、リコールが発生していなかった場合の収益額が客観的には測定できないからである。

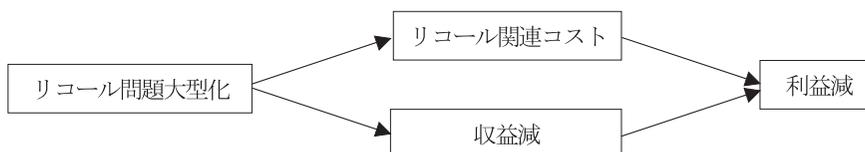


図3 リコール問題大型化と利益への影響

## V. 結 語

ものづくり日本の代表企業であるトヨタにおいて、設計・開発工程での不具合により大量リコール問題が米国で発生した。米国でのトヨタ大量リコール問題は、リコール隠しがないにもかかわらず大型化した。トヨタは米ビッグスリーの後を追うように北米で規模を拡大して利益拡大を指向してきた。しかし、金融危機に遭遇し、2009年～2010年にかけて米国でリコール問題大型化に直面し、トヨタの危機的な状況が米国で深刻になった。トヨタが米国で躍進できたのは品質・安全への信頼が大きかったことによる。リコール問題大型化に伴い、高品質との定評があったトヨタは米国で深い傷を負い、利益業績に深刻な影響を受けた。

トヨタのリコール問題大型化は次のようなプロセスを経て形成された。すなわち、相次ぐ大量リコールに、リコール問題に対するトヨタの顧客への対応・取り組みがまずく、それに消費者対応、情報公開、トップの説明等の遅れが加わり、トヨタ車の品質・安全が揺らぎ、トヨタ車の電子制御システムの急加速の疑いが浮上した。また、米国自動車メーカーの凋落とトヨタの躍進を背景として、GMの法的整理・再建がからみ、政治色を強め、トヨタのリコールに対する社会的批判が高まり、公聴会が開催された。米国でトヨタ車の急加速の疑いが長期化し、消費者の信頼を損ね、ブランドイメージを低下させ、トヨタ車の品質・安全問題が長期化し、トヨタのリコール問題は大型化した。

米国でのトヨタ車リコール問題大型化により、トヨタの米国での業績はリコール関連コストの発生、販売台数への負の効果という形で大きな打撃を受けた。リコール関連コストは多額化し、信頼回復やブランドイメージ回復に時間がかかり、販売台数への負の効果は長期化し、リコール問題大型化によりトヨタの損失（機会損失を含む）は巨額化した。リコール問題大型化に伴い、トヨタは大きな授業料を払うこととなった。

消費者の安全を完全に守るには、欠陥ゼロの車を製造しなければならない。仮に不具合を出した場合には、顧客の声に迅速かつ注意深く耳を傾け、顧客に迅速かつ適切に対応し、情報開示を迅速化させて消費者の不安を早く解消し、ブランドへの信頼を失わないことが不可欠である。顧客の安全・安心確保を第一に優先し、米国国民の顧客視点で適正な対応をトヨタがしていれば、政治状況や消費者動向を含む世論のトヨタ車不具合に対する印象は変わっていたかもしれない。販売後の顧客目線での消費者への迅速で適切な事後対応がリコールに伴う長期的業績悪化・低迷を防ぐうえでいかに大切か、トヨタの米国リコール問題大型化の事例によって再認識された。

リコール問題大型化を機会に同社は品質問題、安全性問題に抜本的にメスを入れた。すなわち、品質・安全確保に向けた人材育成、責任体制の明確化、技術研修、外部有識者の意見の取り入れ、品質向上への仕組みの体制強化を図った。また、海外での品質管理やリコールの原因を迅速に把握し対応するため、安全第一、顧客目線第一の原点に立ち返って、販売現場に集まる顧客の苦情・不具合情報を迅速に収集・判断・分析でき、早期に対応できる仕組みを海外地域別に構築した。さらに、自動車の電子化・ソフト化・高機能化に対して、設計・開発段階で品質・安全をしっかりと作り込み、

確保し、万一不具合問題が起きたら、顧客の情報が経営陣まで適時に届き、顧客への対応が迅速にできる仕組みを構築した。トヨタはわずかな不具合でも原因を特定し、迅速に公開・対応する体制に改めた。

トヨタのリコール問題大型化について冷静な判断もある。「25年以上にわたりトヨタを研究対象としてきたが、技術力やモラルが低下している証拠はどこにもない。表面化した不具合はフロアマットやアクセルペダルの部品が主な原因。プリウスではブレーキの制御プログラムが問題となったが、非常に複雑なシステムの中の1つのエラーだ。原因がトヨタにあるとはいえ、経営や技術力をすべて否定するような批判が広がっているのは残念だ」（ジェフリー・ライカー、2010.2.18, p.11）。確かに、トヨタのリコール問題が米国で大型化したのは、米国社会でのリコールへの対応の遅れ・まづさが最大の原因であり、米国での政府・議会や消費者に対する対応の失敗であり、品質・技術問題そのものではなく、技術力以前の問題とも考えられる。

トヨタ車の電子制御システムの急加速の疑いについて、米国運輸省・高速道路交通安全局（NHTSA）と米国航空宇宙局（NASA）は2011年2月8日に、トヨタのリコール問題で電子制御システムに急加速を引き起こす欠陥はないとの最終調査結果を発表した。公的機関や専門家の調査でトヨタ車の電子制御システムの安全性が確認され、1年強の長きに続いた米国でのトヨタのリコール問題大型化に決着を見た。同社の経営を揺るがした米国での品質問題はヤマ場を越え、終息した。

#### 参考文献

- 伊藤進（2012）「自動車大量リコール問題に関する考察－米国でのトヨタ自動車大量リコール問題に焦点をあてて－」『京都マネジメント・レビュー』第20号，pp.17－33.
- 上田茂（2010.3.11）「日本企業4つの課題②、品質を守る」『日経産業新聞』，p.20.
- 大隅隆（2010.2.17）「米政府、トヨタのリコール調査」『日本経済新聞』夕刊，p.1.
- 小高航（2009.9.30）「380万台リコールへ」『日本経済新聞』夕刊，p.1.
- 小高航（2009.10.7）「床マット問題、米380万台に安全対策」『日経産業新聞』，p.13.
- 小高航（2009.11.26）「トヨタ、米でペダル交換発表」『日本経済新聞』，p.13.
- 小高航（2010.1.29）「リコール問題でトヨタ、米当局に修繕案提示」『日本経済新聞』夕刊，p.3.
- 小高航（2010.1.31）「リコール8車種、トヨタ、米であす生産停止」『日本経済新聞』，p.7.
- 小高航（2010.2.3）「トヨタ、米新車販売15%減」『日本経済新聞』夕刊，p.1.
- 小高航（2010.2.14）「トヨタ、電子制御『問題ない』」『日本経済新聞』，p.7.
- 小高航（2010.2.16）「『トヨタ車急加速で事故』米で死者34人報告」『日本経済新聞』夕刊，p.3.
- 小高航（2010.2.23）「トヨタ、米で強まる風圧」『日本経済新聞』夕刊，p.3.
- 小高航（2010.2.24）「トヨタ米公聴会、『電子制御』大きな焦点」『日本経済新聞』，p.3.
- 小高航（2010.3.4）「トヨタ信頼回復重い課題」『日本経済新聞』，p.9.
- 小高航（2010.3.11）「米トヨタ問題収束見えず」『日本経済新聞』，p.9.

- 小高航 (2010.3.14) 「米の郡検察『欠陥隠し』民事提訴」『日本経済新聞』, p.7.
- 小高航 (2010.4.2) 「米新車販売 24%増」『日本経済新聞』夕刊, p.1.
- 小高航 (2010.4.2) 「米新車販売, 『値引き合戦』が底上げ」『日本経済新聞』夕刊, p.3.
- 小高航 (2010.5.13) 「トヨタ米リコール訴訟」『日本経済新聞』, p.9.
- 小高航 (2010.5.15) 「トヨタのリコール巡る訴訟」『日本経済新聞』, p.9.
- 小高航 (2010.5.24) 「元米運輸長官ら近く来日」『日経産業新聞』, p.13.
- 小高航 (2010.6.1) 「GM 法的整理から1年」『日経産業新聞』, p.20.
- 小高航 (2010.6.4) 「5月の米新車販売, トヨタ『中・小型』不振」『日本経済新聞』, p.9.
- 小高航 (2010.8.12) 「『トヨタ車問題なし』米中間報告」『日本経済新聞』, p.11.
- 小高航 (2011.2.9) 「トヨタ, 販売好転が焦点」『日本経済新聞』夕刊, p.3.
- 小高航 (2011.2.10) 「トヨタたたき収束へ」『日本経済新聞』, p.3.
- 小高航・森園泰寛 (2010.2.25) 「トヨタリコール問題で米公聴会」『日経産業新聞』, p.16.
- 国土交通省・自動車交通局技術安全部審査課 (2011.2.24) 『自動車のリコール・不具合情報』, <http://www.mlit.go.jp/jidosha/carinf/rcl/report.html>, [http://www.mlit.go.jp/jidosha/carinf/rcl/faq\\_sub/answer003.html](http://www.mlit.go.jp/jidosha/carinf/rcl/faq_sub/answer003.html), および <http://www.mlit.go.jp/jidosha/carinf/rcl/index.html>.
- 日本経済新聞社 (2010.1.28) 「トヨタ, 販売計画見直しも」『日本経済新聞』, p.11.
- 日本経済新聞社 (2010.1.29) 「トヨタの不具合問題世界で拡大」『日本経済新聞』, p.11.
- 日本経済新聞社 (2010.1.30) 「米リコール制度の仕組みは?」『日本経済新聞』, p.11.
- 日本経済新聞社 (2010.2.2) 「リコール具体策発表, トヨタ後手傷広げる」『日本経済新聞』, p.3.
- 日本経済新聞社 (2010.2.2) 「中古車価格下落・シェア低下」『日本経済新聞』, p.3.
- 日本経済新聞社 (2010.2.10) 「プリウスなどリコール, 国内外で43万台」『日本経済新聞』, p.1.
- 日本経済新聞社 (2010.2.10) 「信頼回復へ陣頭指揮」『日本経済新聞』, p.3.
- 日本経済新聞社 (2010.2.18) 「トヨタ, 苦情即応, 世界で拡充」『日本経済新聞』, p.11.
- 日本経済新聞社 (2010.2.26) 「北米生産2割減の見通し」『日本経済新聞』, p.3.
- 日本経済新聞社 (2010.3.8) 「米新車販売, 2月13%増」『日経産業新聞』, p.11.
- 日本経済新聞社 (2010.4.19) 「トヨタ, 制裁金15億円支払い」『日本経済新聞』夕刊, p.3.
- 日本経済新聞社 (2010.7.10) 「日本車, 販売奨励金膨らむ」『日本経済新聞』, p.13.
- 日本経済新聞社 (2010.7.15) 「『急加速, 運転ミス主因』報道」『日本経済新聞』, p.11.
- 日本経済新聞社 (2010.8.14) 「上期の世界新車販売, トヨタ, 3年連続首位」『日本経済新聞』, p.9.
- ハービニアック, ラリー (2010.2.18) 「きしむ品質③, トヨタリコール問題を聞く」『日本経済新聞』, p.11.
- 森園泰寛 (2010.2.26) 「信頼回復実行力がカギ」『日本経済新聞』, p.3.
- 森園泰寛 (2010.2.27) 「リコール車代替のタクシー代などトヨタ, 全米で負担」『日本経済新聞』夕刊, p.1.
- ライカー, ジェフリー (2010.2.18) 「きしむ品質③, トヨタリコール問題を聞く」『日本経済新聞』, p.11.

## The Massive Recalls of Toyota's Vehicles and the Decrease of Profit Margins in the United States

Susumu ITO

### **ABSTRACT**

The purpose of this paper is to explore the massive recall issues of Toyota Motor Corporation and the decrease of profit margins. Toyota had rapidly expanded its business and yielded large profit margins in the United States before the global financial crisis happened. Toyota's massive recalls in the United States occurred at the end of 2009 and start of 2010 and profit margins decreased. Consumers criticized Toyota for its unsuitable response to the recalls, delay disclosure, and the delay of an explanation by CEO. And customers had doubts about the safety of the electronic control system of Toyota's vehicles. The bankruptcy of GM occurred. The massive recalls became a big issue through the public hearing and criticism of members of Congress and social criticism. The bad condition issue of Toyota's vehicles became long-term issue. Toyota needed a large amount of money for the massive recalls. It took a long time to regain the trust of consumers. Toyota's brand value declined, sales volume and revenue decreased in the United States.

