

## エアバックのタカタの破綻問題と教訓 ーガバナンス体制とサプライチェーンを対象の中心にしてー

The Lesson from The Case of Bankruptcy in TAKATA

田口 敏行

Toshiyuki TAGUCHI

(平成29年 9 月30日受理)

### 要旨

米国などでエアバッグの事故が相次ぎ、経営が悪化していた自動車部品メーカーのタカタは2017年 6 月26日、東京地裁に民事再生法の適用を申請し受理された。負債総額は1兆円を超え、日本の製造業においては戦後最大の破綻案件となった。2007年以来、タカタ製エアバッグのリコールは、米国での約7,000万台を含むと1億台以上に上り、業界史上最大規模でもある。

世界シェアで第2位を占めるタカタがどうしてこうした状況に陥ったのか、問題点はどこにあり、どんな教訓と課題を導き出したらよいものなのか、本稿ではそうした問題意識に基づきながら解明していく。米国やメキシコでの工場管理の在り方やグローバルなガバナンス体制の良し悪し、そしてサプライチェーンの管理とマネジメントの在り方に焦点を絞って考察していく。

### 1. エアバック事故の経緯と概要

#### 1) 概要

はじめにエアバックの事故が起きるに至った経緯を時系列で整理しておく。簡単にまとめると大体次のような経緯である。

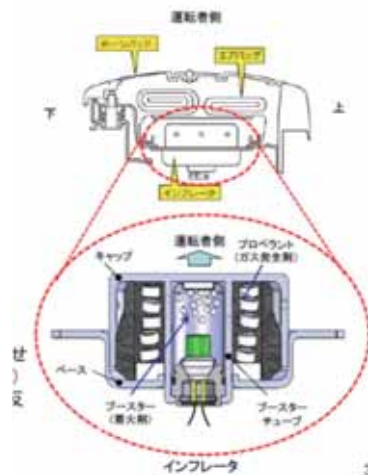
- ・タカタのエアバッグで2000年～2008年の間に製造されたものに、破裂につながる不具合があった。メキシコのモンクローバ工場などが対象となる。
- ・タカタは不具合があることを認識しながらも数年間に渡り、事実を隠蔽して製造・販売を続けた。
- ・アメリカで2014年にWSJ (Wall Street Journal) やNYタイムズなどに隠蔽事実が大きく報じられ、大規模なリコールへ発展。
- ・2017年 6 月、東京地裁に民事再生法の適用を申請。さらに、米国子会社のTKホールディングス (ミシガン州) も日本の民事再生法に当たる米連邦破産法11条の適用を申請する方針へ。
- ・出資を伴う支援企業として中国・寧波均勝電子傘下の米自動車部品メーカー、キー・セーフティ・システムズ (K S S) と協議 (再建計画ではK S Sがタカタのシートベルトなど主要な事業を総額2,000億円弱で買収して新会社を設立。一方、リコール費用などの

債務は旧会社に残し、債権者への弁済を担う。))。

- 最終的に負債額は1兆円を超える規模に膨らむ。

より詳しく経緯をみていく<sup>1)</sup>。タカタのエアバックへの不安が拡大したきっかけは、米国で2009年5月にオクラホマ州で起きた死亡事故であった。世界2位の自動車安全装置メーカー、タカタ製エアバッグ（タカタ7312.T製）への不安であり、その後、大量のリコールへと発展した。同社製エアバッグは、2007年に製造された製品で、メキシコにある同社の主力工場であるモンテクロバ工場で生産されたものであった。エアバックの作動原理は（図表－1）、コンピュータが衝突レベルを判断し、エアバッグをふくらませる必要があると判定すると、インフレーター（＝エアバッグを膨張させるガス発生装置）に点火指示命令がいきインフレーターが着火され、燃焼による化学反応でガスが発生して、エアバッグがふくらむという原理である<sup>2)</sup>。死亡事故が起きた原因は、インフレーターの不具合にあった。モンテクロバ工場は、タカタが主として北米市場向け製品に搭載するインフレーターはほぼ全量を生産しており、2001年以降、溶接やさびなどの欠陥も含め製品の不良につながる危険なさまざま問題が記録されていた。

図表－1 エアバックの動作原理



（出所）国土交通省自動車局「タカタ製エアバッグ問題について」（Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism）、平成26年、p. 3

## 2）ホンダのリコールと調査の開始

ロイターが入手した「潜在的な欠陥」と題された内部文書によると、この工場では2001年から2003年の間に、すでに少なくとも45件のインフレーター製造上の問題が起きており、2002年には、出荷したインフレーター100万個の中に60から80ほどの欠陥品がみつかった。それは、タカタが品質管理上の上限としている数量の6倍から8倍にもなる水準であった。それ以外にも、2005年と2006年の間には少なくとも3回、同工場で製造したインフレーターに「リーク（漏れ）」と呼ばれる問題が見つかり、作業員が解決しようとしていたことが工程記録に残っている。2005年当時、米国のエンジニアリングコンサルティング会社

シャイニンが溶接の不良があったことを見つけ、ロイターの取材に対し、シャイニン側は顧客あるいは特定の案件について話すことはできないとの立場を示したが、タカタ製品に関する同社の指摘は文書で残っている<sup>3)</sup>。

自動車メーカーで最初にリコールやアクションを起こしたのはホンダであった。2004年5月に事故時にエアバックの不具合が発生していたが、当初ホンダは、ガス発生剤以外の原因と認識していた。2005年5月には、ホンダからタカタに不具合事案の連絡があったが、具体的な対処はなかった。2007年2月には事故時の不具合が複数発生したため、2008年11月にホンダが米国で初めてリコールに踏み切っている。タカタの製品は、トヨタや日産にも納品されているが、ホンダはタカタの最大の顧客であった。以降、米国でもまた日本でも、自動車メーカーによるタカタ製のエアバック車両のリコールが増大していった（図表－2）。

図表－2 日米におけるリコールや不具合の経緯



（出所）国土交通省自動車局「タカタ製エアバック問題について」（Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism）、平成26年、p. 4.

その後もリコールは増大していったが、米国の政府機関や調査機関が調査に乗る出すことなく、2009年の事故に及ぶ<sup>4)</sup>。タカタ製エアバックは、1990年代以降、世界の自動車メーカーに採用され、多くの事故から人命を救ってきた実績をもつが、事故はその安全イメージに重大な打撃を与えた。

リコールが増大するなか、ようやく2014年6月に米国の調査機関（NHTSA）が調査に着手する。事故は2009年だけでなく、2013年と2014年にも日本車で起こっていた。これらの破裂事故は、全て米国の高湿多湿地域であるフロリダ州とプエルトリコ自治領で発生しており、ホンダ（7267.T）、トヨタ自動車（7203.T）、マツダ（7261.T）の車で起きていた。この3件のエアバック破裂事故の報告を受けた後、NHTSAが調査に乗り出した<sup>5)</sup>。NHTSAは、2000年から2007年に製造された一部製品を対象に、インフレーターが密閉さ

れているかどうか、容器内のガス発生剤が外気や湿度などの影響を受けていないかどうか、などの確認をする作業を行っていく。フロリダのような高温で高湿度の地域でリコールされた車から回収されたインフレータの分析が焦点となり、この調査にはタカタと自動車メーカー 9 社が協力している。

## 2. タカタの破綻処理に至るまでの最近の経緯

### 1) 事件に対するタカタの対応

2014年の調査以降の推移を見てみよう<sup>6)</sup>。2014年11月20日に米連邦議会上院商業科学運輸委員会は、タカタ問題に関する公聴会を開催した。その際、タカタとホンダの幹部が追及を受けた。タカタは2つの原因を示した。一つは部材をプレスする際の力の加わり方、そしてもう一つは、エアバックを作動させる火薬硝酸アンモニウムの湿度管理に関してであった。

一方ホンダは、2003年以降1792件の事故の報告を怠っていたとして不誠実さが指摘され、なおかつそこには、タカタの死傷事故8件が入っていたとされる。またホンダは、タカタのエアバック問題についても2004年に把握しながら放置し、2005年になってタカタに写真報告をし、2007年に複数の異常破裂で、ようやくタカタと調査を開始したとされる。2008年11月に始めてリコールを出したが、結果として2009年以降の死亡事故の発生を防げていない。ホンダの対応にも問題があったと言えなくはないが、根本はタカタの製品と対応に問題がある。なお、ホンダに関しては、他の自動車メーカーに比べてタカタとのつながりが強く、ホンダはタカタの大株主でもある。2010年の状況であるが、発行株式数の1.2%を所有し、大株主の第8位であった。また、タカタも自動車メーカーの株式を数多く所有しているが、ホンダ持ち株数が他社に比べて圧倒的に大きい(図表-3)。両社の間には株式の持ち合いがあり、そうした関係が影響していたかもしれない。

図表-3 タカタの自動車メーカー株の保有状況

注。保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式の銘柄、株式数、貸借対照表計上額及び保有目的

銘柄	株式数(株)	貸借対照表計上額 (百万円)	保有目的
本田技研工業株式会社	2,188,009	7,220	政策投資目的(安定的取引関係の維持、投資対象としての安定性等を総合的に勘案)
トヨタ自動車株式会社	308,734	1,156	#
凸版印刷株式会社	656,517	554	#
日産自動車株式会社	519,375	416	#
三井物産株式会社	339,300	285	#
日産車体株式会社	306,271	228	#
三井物産株式会社	141,625	222	#
ジェイエフイーホールディングス株式会社	58,000	218	#
スズキ株式会社	102,500	211	#
東レ株式会社	272,220	148	#

(出所) タカタ有価証券報告書(2010年版)、p.36。

タカタは、大半の事故が高温多湿な地域で起きている、また交換品の供給能力に限界があるとして危険性が高いと判断するフロリダなど高温多湿地域にリコール対象を限定した。NHTSAも2014年6月までは、事故は高温多湿地域で起こりやすいとしてフロリダ・ハワイ州など7州地域でとくに緊急性を要するとしていた。対象は474万台（うちホンダが280万台と6割を占める）で、高温多湿地域に限定する判断を下していたが、その後、NHTSAは世論に押される形で組織防衛もあって全米リコールに進んだ。

10月にNHTSAはリコール対象を780万台に拡大し、連邦地検もタカタの情報開示について調査に乗り出した。しかしタカタは、NHTSAによる全米規模にリコール対象拡大を求めた要請に対して態度を保留した。11月NHTSAはタカタに対して、地域限定リコールが適切であることを裏つける情報を提供していないとして、あらためて全米規模でのリコールを要請した。12月2日までに対応しない場合は、1台に月7,000ドルの制裁金を課すとし、全世界で1,000万台以上のリコールと見込まれていた。その後もタカタは、全米規模でのリコールには明言を避けた。リコールに際して自動車メーカーと協力はするが、全米規模のリコールについては、2014年12月の米連邦議会下院公聴会でも明言を避けている。その席に出席したのは清水博副社長であり、会社のトップではなかった。タカタ会長自身が出席して、自社製品で死者がでたことに対して謝罪するとともに、全米規模のリコールを明言するべきであったと言えよう。

タカタの主張は、全米規模の運転席用エアバックのリコール（800万台追加）の根拠がないということと、リコールは自動車メーカーに対してなされるべきもので、部品メーカーへの指示は筋違いであるとの2点であった。NHTSAは、高温多湿地域だけでなく、それ以外のノースカロライナといった地域でも不具合が見つかったことを全米へのリコール拡大の根拠としている。全米地域へリコールを拡大するのは当然と言える。不安が広がっているのに、タカタの態度はその不安に答えるものではなかった。また、タカタの製品で死者まで出ているにもかかわらず、責任をメーカーに押し付けるような主張は、あまりに無責任であり、自動車メーカーに協力して最大限の努力をすべきであったと言えよう<sup>7)</sup>。

そうしているなかでも、事故が続いた。2015年1月にテキサス州でも事故が再発し、死者が再び出た。タカタとNHTSAは対立を続けた。同年2月NHTSAは、調査協力が不十分として、タカタに対して姿勢が改善されるまで1日あたり1万4,000ドルの罰金を科すとし、回収したインフレーター全品の保管命令を出した。一方タカタは、自身が進めている原因説明の調査結果の詳細を明らかにしない態度を貫いていたが、同年5月にNHTSAとタカタは欠陥エアバッグに関して、全米で過去最大3,400万台のリコール（回収無償修理）をすることで合意に達したことを発表した。2008年の最初のリコールからすでに、7年が経過していた<sup>8)</sup>。2015年6月にタカタは、米上院商業科学運輸委員会が出した報告書で、安全性より利益を優先していた可能性を指摘されてもいた<sup>9)</sup>。

タカタのエアバックの異常破裂は、米国だけでなく日本でも起こっている。2015年5月国土交通省の発表では、タカタのエアバックの異常破裂は、国内でも2011年から15年の間で計12件に上っており、内訳は走行中の事故が4件、残り8件は解体中の破裂であった。原因については、製造時期が2001-2003年の間のもので、長期間高湿度のもとにあったため火薬が劣化し、エアバック作動時の異常破裂の原因になるとの仮説は立てるものの、完全に究明されてはいなかった。国土交通省は、タカタと自動車メーカーに対して、硝酸ア



ンモニウムを使ったタカタ製エアバッグを2018年中まで段階的に搭載停止するよう指導した。さらに、開発中の新しい車種については、インフレーターに硝酸アンモニウムを使うことを禁止した。なお、販売中の現行車種に関しては、安全性を高めるための乾燥剤を入れていないインフレーターの使用は、運転席側については17年中に、助手席側については18年中に止める措置を求めた。ただし、乾燥剤が入っているものについては、異常破裂の原因究明の結果を踏まえて対応を決めるとした<sup>10)</sup>。

## 2) 原因究明とタカタの対応ならびに破綻処理

2015年11月NHTSAは、タカタに対して最大2億ドルの制裁金を科すと発表した。まず、エアバッグのリコールで情報提供が遅れたことに対して7,000万ドル、そして、火薬に硝酸アンモニウムを使ったインフレーターの出荷停止を求め、違反した場合は1億3,000万ドルという制裁金であった。事故はまだ続き、2016年1月米国でタカタ製エアバッグの9人目の死者が出た。

2016年になりようやく原因の究明がなされた。2月にタカタ製エアバッグの欠陥について調べていた独立委員会（日米欧10社）が原因を特定したと発表した。タカタ製エアバッグの欠陥を約1年かけて調査していた日米欧の自動車メーカー10社でつくる独立委員会は、異常破裂は火薬成分や湿度など、3つの要因が複合的に重なり生じたとの報告書を提出した。独立委員会はトヨタ自動車の呼びかけで2014年12月に発足しており、ホンダや日産自動車のほか、米ゼネラル・モーターズ（GM）や独BMWなどがメンバーになっていた。ロケット開発を手掛け、火薬に詳しい米オービタルATK社に調査を依頼しており、NHTSAのデビッド・ケリー元長官代理を責任者においていた。

報告書は2万時間におよぶ試験の結果として欠陥原因3点を提示した。

- ①火薬としての硝酸アンモニウムを乾燥剤をつけずに使用し、
- ②高温多湿下の環境に長期間さらし、
- ③湿気を防ぐよう装置が適切に組み立てられていない

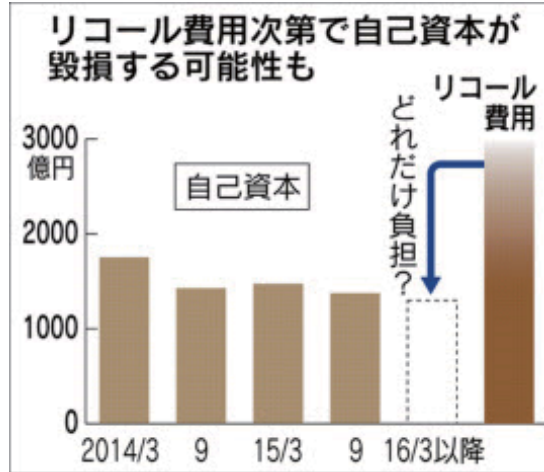
といった条件が複合的に絡み合うことで異常な破裂が生じた、と結論づけた<sup>11)</sup>。

これまでもNHTSAは、湿気を帯びた硝酸アンモニウムに問題があるとの懸念を示していたが、第三者による検証はなされていなかった。一方でタカタも硝酸アンモニウムの安全性を十分に証明できていなかったが、この調査結果により原因究明をめぐる当局とタカタの議論が一步前進することになった。しかし、ここまでくるのに多くの時間を要しており、もっと早く原因究明できなかったか、検討の余地がある。ロイター通信の報道によれば、NHTSAは、硝酸アンモニウムを使ったタカタ製エアバッグ全てのリコールの必要性を調査しており、仮にそうなれば、対象は米国だけでこれまでの2,900万個から1億2,000万個に拡大すると試算していた<sup>12)</sup>。

そして2016年6月28日、タカタの高田重久会長兼社長が定時株主総会で辞意を表明した。それからほぼ1年後の2017年6月26日、東京地方裁判所に民事再生法の適用を申請して受理された（米国の子会社も連邦破産法11条を申請した）。3月末のグループの負債総額は約3,800億円に上るが、自動車会社が肩代わりしているリコール費用（各メーカーの肩代わり額：図表－4）の1兆3,000億円を含めると戦後最大の製造業の倒産劇となる<sup>13)</sup>。ちなみに、これまでの最大は、2016年11月のパナソニックプラズマディスプレイの5,000億

円、2番が2012年2月のエルピーダメモリの4,480億円である。タカタの規模の大きさが伺える。

図表－4 リコール費用を想定したタカタの負債



(出所) 日経朝刊、2015年11月6日付け

再建のスポンサーは、中国寧波均勝電子傘下の米自動車部品大手キー・セーフティー・システムズ＝KSSに決まった（均勝は2016年6月にKSSを1,020億円、9億2,000万ドルで買収したばかり）。再建策は健全な事業を新会社とし、悪化したエアバック事業を旧会社に残して、旧会社がリコール費用などを弁済するという方式で、新会社は旧会社にリコール費用などの補償基金として1,750億円を支払うことになっている<sup>14)</sup>。

### 3. メキシコのモンクローバ工場の管理やガバナンス体制

#### 1) エアバック事業への参入と世界展開

ここでは、タカタのエアバック事業への参入経緯と世界第2位のトップメーカーへと成長するに至った経緯を振り返っておく<sup>15)</sup>。

タカタは、1933年に織物製造工場として設立・創業された。創業者の高田武三が滋賀県彦根市に織物製造のための高田工場を設立したのが始まりだった。戦後、米国での研究に触発されてパラシュート技術を応用したクルマのシートベルト開発に着手した。1956年には高田工場を法人化し、1960年に日本初の2点式シートベルトを製造、販売するに至る。

1962年に当時の運輸省運輸技術研究所、警察庁科学警察研究所の協力で行った日本初のダミーを使用した本格的な実車衝突実験をマスコミにも公開し、翌63年には日本で初めて量産車にシートベルト装着車が登場して、同社製品が採用されている。1974年に2代目の高田重一郎前社長が就任し、1976年よりエアバックの調査研究を開始した。1983年にタカタに商号を変更し、同年米国運輸省のフリートテスト用高速パトカー800台に同社エアバックが採用された。1987年12月から本格的にエアバックモジュールの量産を開始していく。以後、

90年代にかけてシンガポールやメキシコ、ドイツ、ブラジルなど世界中に拠点を開設し、タカタはエアバッグ世界市場でシェア約2割を占める世界第2位のメーカーにまで成長した。ちなみに1位は、スウェーデンのオートリブ社で約5割のシェアを誇っている。

米国でエアバッグのニーズが高まったきっかけは、1984年にNHTSA（米国運輸省道路交通安全局）が制定したFMVSS208条であった。それによって衝突事故から乗員の命を守る技術開発が促進された。その救世主として登場したのがエアバッグであった。こうして米国市場でエアバッグのニーズが高まり、完成車メーカーの注文に応えるべくタカタは米国に積極的に進出していったのであった。1984米州地区初の拠点として、米国ミシガン州に「Takata Fisher Corporation」を合併設立し、シートベルトの製造販売を開始している。

1988年には米国ノースカロライナ州に、「Highland Industries, Inc.」を設立し、テキスタイル、エアバッグ、その他内装部品の生産拠点を確立し、89年に米国にて「Gateway Industries Inc.」、「Irvin Industries Inc.」の2社を買収して、シートベルト・内装部品の製造販売を開始している。91年には、米国ミシガン州に研究開発拠点として、「Automotive Systems Laboratory, Inc.」を設立、米国ワシントン州に「Takata Moses Lake Inc.」を設立して、インフレーター製造を開始した。

## 2) メキシコへの生産拠点のシフトと管理

米国をはじめ、世界的なエアバック事業の展開に成功していくタカタであるが、1994年に北米自由貿易協定（NAFTA）が発効することをきっかけにメキシコへ生産拠点をシフトさせていく。NAFTAの発効により、アメリカ、カナダ、メキシコは関税の掛からない一つの市場圏となった。メキシコの製品が非課税でアメリカに入ってくるとなると、メキシコ以外からの米国への輸入は価格競争で不利になる。特に自動車関連メーカーは、こぞってメキシコに工場を移転し、メキシコは世界有数の自動車産業が誕生することになった。94年タカタは、メキシコに「TAKATA DE MEXICO, S.A. DE C.V.」を設立し、シートベルト、エアバッグクッションの製造を開始しはじめている。

簡単にメキシコの自動車産業の発展を歴史的に振り返ると、NAFTAの前後で大きく分けることができる（図表－5）。注目すべきは輸出割合で、NAFTA以後は飛躍的に増加し、自動車生産台数のうちの70%以上を占めている。自動車関連の輸出額は319億ドル、輸入額は236億ドルである。その内訳が特徴的で、輸出においては自動車7割・自動車部品3割であるのに対して、輸入においては自動車3割・自動車部品7割となっている。輸出入の相手国としては共にアメリカがトップで、それぞれ8割・7割を占める。メキシコには、GM・日産・VW・フォード・DC・ホンダなど、8社の完成車メーカー（13工場）が進出している。こうした完成車メーカーの下に、500～600社のサプライヤーがいる。そのうち一次サプライヤーは60社ほどで、ドイツ系の企業が多く、二次・三次サプライヤーと下にいくに従って、メキシコ資本の企業が増加する構造がある<sup>16)</sup>。



図表－5 メキシコにおける自動車産業の歴史的变化

表1 メキシコにおける自動車生産の歴史的变化

	1978-1982	1983-1987	1988-1994	1995-2000	2002
	輸入代替政策	輸出拡大政策	輸出の急増	NAFTA	
総生産台数	477,663	351,589	871,827	1,280,347	1,821,447
国内向け生産台数	457,848	295,243	518,555	322,355	502,072
輸出向け生産台数	19,815	56,346	353,271	957,991	1,319,375
乗用車割合	62	67.1	75	67.1	62.6
商用車割合	38	33.4	25	32.9	37.4
輸入車割合	0	0	2.8	30.4	55.3
輸出割合	4.1	16	40.5	74.8	72.4
ビッグ3のシェア	48.1	55.5	62.2	65.1	59.4

(出所) Jorge Carrillo (ホルヘ・カリーリョ)「NAFTA におけるメキシコ自動車産業」  
『赤門マネジメント・レビュー』3巻4号(2004年4月)、p.204.

こうしたNAFTA以降のメキシコへの自動車産業の発展もあり、タカタは2000年、人口7万5,000人あまりのコアウイラ州フロンテラに、北米向けを中心とするエアバッグの製造工場（モンクロープ工場）を建設した。死傷事故やリコールにつながった同社製品は、2001－2002年と2012年頃に製造されているが、リコール記録やNHTSA、自動車メーカーによると、そうした欠陥品はこの工場で作られていたことがわかっている<sup>17)</sup>。

自動車関連企業の生産立地の目的は、安い労働力にあった。メキシコ政府は1960年代から、「マキラドーラ・プログラム」という政策を実施した。安い労働力を利用して輸入部品を輸出用製品に組み立てるために、外国企業がメキシコに設立した工場は「マキラドーラ」と呼ばれ、メキシコ政府はそれを推進した。初めのうちは、メキシコの安い労働力を活かして単純な組立加工を行っていたが、1980年代までにアメリカの多国籍企業が、アメリカメキシコ国境付近にマキラドーラの工場を建てた。そして、アメリカの市場で競争するために、日本や欧州の企業もメキシコにマキラドーラの工場を建てていった。TQCなどの日本的なマネジメントが導入されたのもこの頃である。マキラドーラは拡大していくが、言葉の定義自体が緩くなり始め、メキシコで生産し輸出を行う海外の子会社に適用されるようになる。1990年代の中頃からは、より多くの研究開発活動が行われるようになっている<sup>18)</sup>。

タカタにとって、2000年のメキシコでの工場建設は、より安い労働力を活用し、北米を中心とするエアバッグの旺盛な需要に応えるという戦略的な意味を持っていた。インフレーター生産を米国の2つの工場からメキシコへ移管させた結果、インフレーター生産の1個当たりの労働コストは、2ドルから約75セントに低下した。2006年までの5年間に、同社は7,000万ドルの労働コストを削減したことになる。タカタの顧客である完成車メーカーにとっても、インフレーターの購入コストが1個当たり20ドル未満と20%以上も引き下げとな

り、大きな恩恵が及んだ。

生産コストの削減策効果を上げていた同工場であるが、2006年に爆発事故が起きた。この年は、同社が東証第一部に上場した記念すべき株式新規公開（IPO）の年であった。同年3月30日の夕方、工場内で数回にわたり原因不明の爆発が発生した。工場内には数百人の作業員がいたが、幸いにして彼らは全員無事に脱出し、近くの住民にも死傷者はでなかった。しかし、この爆発についてはタカタからの公式説明はなく、原因は不明のままとなった。同社は事故対応に2,100万ドルを特別費用として計上したが、事故後1カ月もしないうちに同工場は生産を再開し、生産管理上の問題や品質管理上の問題が伺える<sup>19)</sup>。

インフレータは、エアバッグの安全性を左右する最も重要な部品の一つであり、その生産を担う現地工場の状況について、東京にあるタカタ本社がどの程度把握していたかは明らかになっていないが、生産量を増やした際、タカタは正社員を本社からメキシコ工場へ送り込まなかった、と従業員らは話していたという。また、メキシコ工場へは2011年5月に安全監査役が米国から派遣されている。その監査レポートによると、①不安定な硝酸アンモニウムの取り扱いに問題があり、②十分にしっかりと詰め込まれた構成物質の袋が閉じられていない、③良い材料の近くに、スクラップされたもしくは不純物の混ざったプロペラント（推進剤）が保管されている、といったリスクと隣り合わせにある状態が見つかったが、その監査役はレポートの中で、タカタ本社に監査結果を送ることはないと言っていたという<sup>20)</sup>。

#### 4. タカタの事業継続、リコール対応、マネジメント特性

##### 1) モンテクローバ工場の生産状況と推移、そしてリコール対応

2006年にメキシコのモンテクローバ工場の火災以降、同工場への対応やその後の事業継続の在り方、業績、そしてリコールへの対応などについて検証していく。

まずモンテクローバ工場であるが、特別損益区分では、事故に伴う保険金収入42億66百万円があり、それを特別利益に計上し、事故損失13億83百万円を特別損失に計上したことにより、特別損益はプラスとなった（図表－6）。一時的に生産が停止したが、近隣工場への生産設備を移管するとともに、他の生産拠点における増産対応を行った結果、顧客に対する製品供給に影響は生ずることもなく、1か月後に生産を開始している。なお、2007年の有価証券報告書の「製品の欠陥について」においては、概ね次のような説明となっている<sup>21)</sup>。

図表－6 モンクローバ工場の事故の影響（特別損益：億円）

モンクローバ工場事故関連インパクト

勘定科目	06年3月期	07年3月期
売上原価	0	-13
一般管理費（発送運賃等）	0	-12
営業利益	0	-26

勘定科目	06年3月期	07年3月期
保険金収入（特別利益）	0	42
事故損失（特別損失）	-27	-13
特別損益	-27	28

（出所）タカタ決算説明書（2007年）、p.19.

当企業グループは、人命に係る製品を取り扱っているという認識に基づき、品質第一主義を徹底しているが、品質上の問題が発生しないという保証はなく、大規模なリコールや、製造物責任が発生する可能性がある。製造物責任賠償については、保険に加入することにより、また、リコールや不具合対応として引当金を計上するほか、一部について保険に加入することにより、将来の補償費用発生に備えている。こうした説明に留まる。この説明は2007年の有価証券報告書においてされているが、各年ともほぼ同じような説明に終始している。

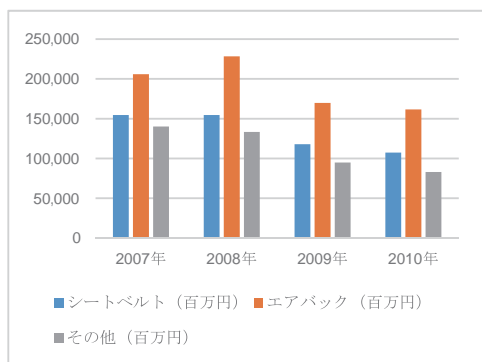
すでに事故が起こる前から、エアバックに関わる不安や疑問はあったわけであるが、過去の有価証券報告書より、生産実績や販売実績を跡付けてみる<sup>22)</sup>。まず製品別の生産状況と販売状況を見てみる。残念ながら、製品別のデータは、2007年から2010年までは入手できたが、2011年からセグメント別の生産実績と販売実績に変更しているため、4年間分の製品別実績しかわからない。そうした限界があるが、図表－7、8、9のような状況であった。エアバックに関しては、2008年を境に生産も販売も減少している。事故やリコール問題が影響しているかは定かではないが、製品構成からしてエアバックは、同社の主力製品である。

図表－７ タカタの製品構成

事業セグメント	製品分類	07年3月期(A)	構成比	08年3月期予(B)	構成比	前年比	増減額(B-A)
自動車安全部品	シートベルト	1,528	30.5%	1,433	30.4%	△6.2%	△95
	エアバッグ	2,043	40.7%	2,032	43.1%	△0.6%	△11
	その他	1,446	28.8%	1,250	26.5%	△13.7%	△196
合 計		5,018	100%	4,715	100%	△6.1%	△303

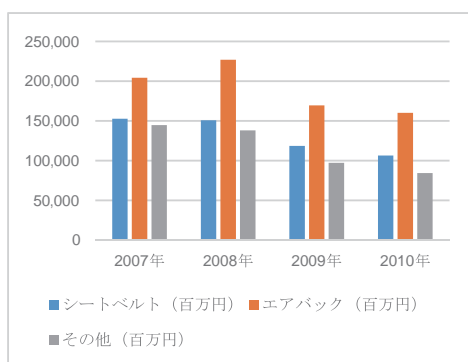
注：その他製品は、主に「ステアリング・ホイール」  
（出所）タカタ決算説明書、前掲、p.14.

図表－８ 2007年から2010年までの製品別生産実績推移



注：グラフは（左）シートベルト（中）エアバッグ（右）その他  
（出所）タカタ有価証券報告書、各年版より筆者作成.

図表－９ 2007年から2010年までの製品別販売実績推移

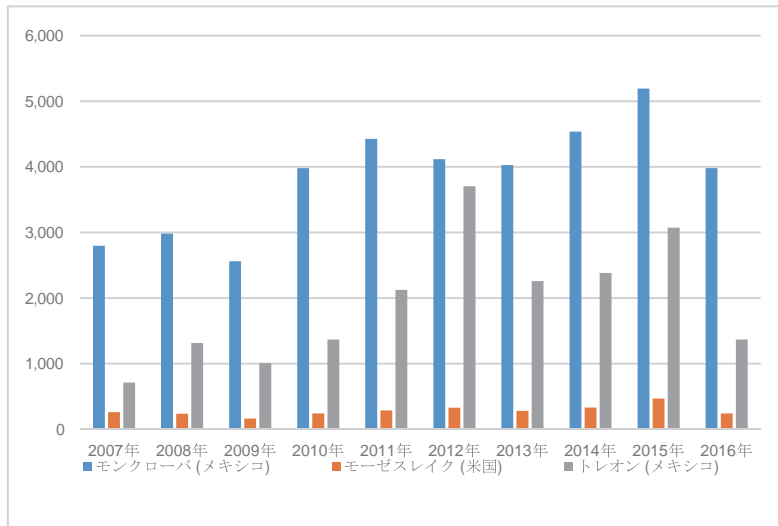


注：グラフは（左）シートベルト（中）エアバッグ（右）その他  
（出所）タカタ有価証券報告書、各年版より筆者作成.

次に、モンクローバ工場の従業員数の推移を見てみよう（図表－10）。参考までに米州地域あるエアバックを製造している工場の従業員数も併せて掲載している。エアバックに限定し、地域も米州地域に限定すると生産拠点は、モーゼスレイク工場（米国）、トレイク工場（メキシコ）、そしてモンクローバ工場の3拠点となる。

モンクローバ向上に関する限り、事故後生産を縮小するような従業員の減少は見られず、2015年まで概ね増加傾向にある。不安が懸念される工場への対応とは思えない。むしろ増産体制という位置づけがされているように思える。従業員数からしても、ピーク時には4000人から5000人規模の工場、米州地域では最大の生産拠点である。米国にあるモーゼスレイク工場は従業員規模からして小規模な工場であり、米州エリアの主力生産拠点はモンクローバとトレイクの2工場、メキシコを拠点にしている。先にメキシコの自動車産業の特性を考察したが、安い賃金を目的に、米国への輸出向けの生産拠点という位置づけであったことがうかがえる。生産拠点におけるリコール対応は具体的にされていないように思われる。

図表－10 米州とメキシコ地域の在外子会社（エアバック生産工場）の従業員数推移



注：グラフ（左）モンクローバ工場、（中）モーゼスレイク工場、（右）トレオン工場（縦軸：人）  
（出所）タカタ有価証券報告書、各年版より筆者作成。

なお、2008年のリーマンショックの影響から、経済の縮小、自動車業界への影響などの要因もあり、2009年から11年にかけてリストラ計画が実施されている（図表-11）。2009年の有価証券報告書では、世界規模での自動車販売不振による自動車生産台数の急減の影響を受け、かつてない厳しい状況となったという認識をはじめ、

- ① 従来より、生産・技術開発・品質管理・販売・購買の各機能は恒常的に最大限の効率追求、競争力を高める努力を実施してきたが、更なる経営環境の激変に対応し、全社的に徹底した「コスト削減」活動に取り組むことが大切であること、
  - ② 生産現場においては、部品の内製化の更なる充実による原価低減に加え、自動車生産台数の大幅減少に対応した効率的生産を目指して、工場の統廃合に取り組むこと、
- などが謳われている<sup>23)</sup>。

図表－11 2009年から11年にかけてのリストラの実績と計画

■ 自動車生産台数の減少に対応した技術的なリストラ計画の実行

単位：億円、円建て

	09/3期 実績	10/3期 計画	11/3期 計画
コスト	81	20	5
効果額	23	55	105

人員増減：グローバル人員(正社員)は08/3期 35,000名から09/3期 28,400名

	09/3期 実績	10/3期 計画	11/3期 計画
合計削減数	-5,700名	-2,100名	-
米州	-5,100名	-600名	-
欧州	-600名	-1,500名	-

\*アジア・日本では、真正操業用者 約3,500名削減

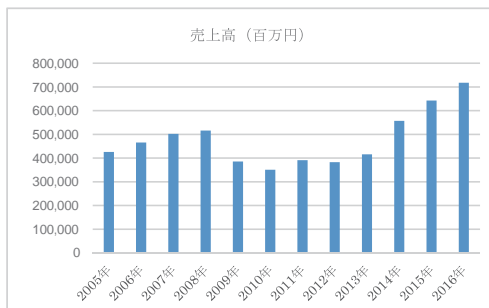
（出所）タカタ決算説明会資料、2009年、p.19.



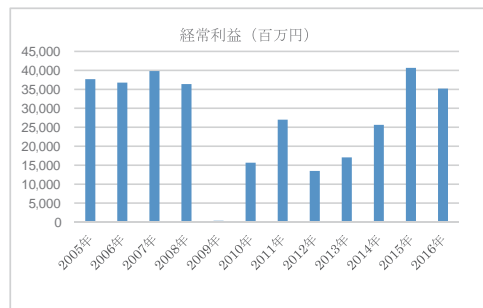
## 2) 業績やマネジメントへの影響

では、事故やリコールの影響が業績面やマネジメント面に現れたかを検討してみよう。まずは売上高であるが（図表－12）、2009年から10年にかけて減少させているが、これはリーマンショックの影響といえよう。以降、売上高は回復しており、エアバックの事故やリコールの影響を受けたようには見えない。経常利益（図表－13）もほぼ同様の推移を見せている。2009年は369（百万円）と桁違いに低迷したが、これもリーマンショックの影響といえるように思われる。有価証券報告書をみても、エアバックの事故による影響への記述は見つからない。もっぱら世界的な金融危機からの影響と認識されている。

図表－12 売上高



図表－13 経常利益

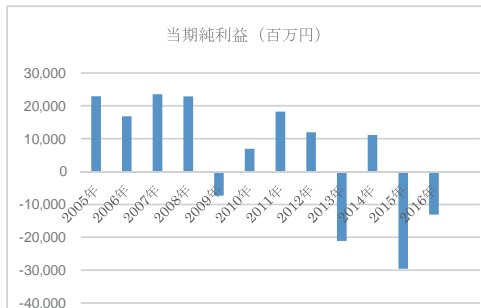


（出所）タカタ有価証券報告書、各年版より筆者作成。

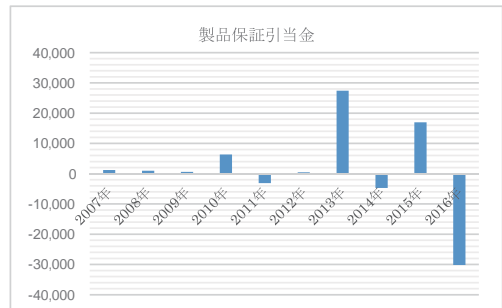
ただし、当期純利益（図表－14）ではリコールなどの影響がみられるように思われる。2009年のマイナスはリーマンショック要因といえるが、2013年と2015年に大きくマイナスを計上している。両年ともに売上高や経常利益は増大させている年度であり、別の要因が間違いないとある。考えられることはリコールへの対処である。図表－15は、リコールなどへの対応を想定しての製品保証引当金の推移である。2013年と2015年に引当金が積み重ねられており、これが純利益のマイナスにつながっていることがわかる。

2013年の有価証券報告書でも、「客先の市場回収処置に伴い、製品保証引当金繰入額を特別損失として計上したために、当期純利益（損失）は211億22百万円の純損失（前期は119億37百万円の当期純利益）」となったことが明記されている。また、2015年の有価証券報告書においても、「エアバッグ製品の一部に関して、自動車メーカーが市場措置の届出を行ったことを受け、製品保証引当金繰入額を特別損失として追加計上した結果、当期純利益（損失）は295億58百万円の純損失（前期は111億44百万円の純利益）」となったことが明記されている<sup>24)</sup>。タカタのリコールへの対応は、引当金の計上とその繰り入れという対応が主で、設計上の改善や生産上の改善に向けられたかどうか、判然としないというのが筆者の印象である。2013年の引当金は27,417（百万円）、2015年の引当金は17,002（百万円）にのぼり、実際に特別損失として繰り入れられている。こうした対処がリコールへのタカタの実質的な対応であったといえるかもしれない。

図表－14 当期純利益



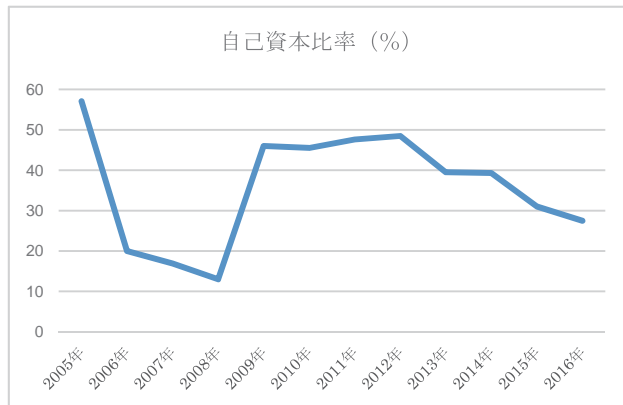
図表－15 製品保証引当金



(出所) タカタ『有価証券報告書』、各年版より筆者作成。

最後にタカタの自己資本比率の推移から、リコール対応を推測してみる。図表-16が自己資本比率の推移であるが、2005年から06年、07年、08年と大幅に低下させている。リーマンショックの前であり、すでにこの時期、エアバック問題は取り沙汰されており、経営上からの何らかの対応もされていたように推察するが、同社のこの時期の自己資本比率の低下は、そうしたエアバック対応であるのかどうかは定かでない。05年から06にかけての減少は非常に大きく、3分の1までに減らしてしまっている。何らかの損失を繰越利益剰余金で賄ったということであろうが、エアバック対応であったのかどうかは判明させることはできない。ただ、2009年以降、大きな自己資本比率の低下は起こしていない。エアバックのリコール対応には、先程みた引当金の対応はあったが、繰越利益剰余金を取り崩すような対応はなかったことが推察される。

図表－16 自己資本比率の推移



(出所) タカタ『有価証券報告書』、各年版より筆者作成。

## 5. タカタのマネジメントからの教訓と課題

### 1) リスクマネジメントからの教訓

タカタの2017年3月期の連結決算は、最終損益が795億円の赤字（前期は130億円の赤字で3年連続の最終赤字）となり、自己資本は約302億円、自己資本比率は前期の27.5%から17年3月期は7.0%へと急減した。結局6月26日、東京地方裁判所に民事再生法の適用を申請し、受理された。米国子会社も連邦破産法11条を申請している。3月末のグループの負債総額は約3,800億円に上り、自動車メーカーが肩代わりしているリコール費用（＝約1兆3,000億円）を含めると、戦後最大の製造業倒産となった。高田重久会長兼社長は、6月28日の定時株主総会で辞意表明した。東京証券取引所は、タカタ株を整理銘柄に指定し、1カ月後の7月27日付で上場廃止にすると発表した。

再生計画では、KSS（中国・寧波均勝電子傘下の米自動車部品メーカー、キー・セーフティ・システムズ）が新会社を設立し、シートベルトやエアバッグなど、タカタの主要事業を1,750億円で買い取り自動車メーカーへの供給を続ける。旧会社は、自動車メーカーが一時的に立て替えているリコールに伴う費用などの債務を引き継ぎ、債権者への弁済を担う。タカタは債権者集会を順次開きながら、欠陥エアバッグの無償交換を継続していく。運転資金確保のため、三井住友銀行に250億円を上限とするつなぎ融資を要請し、ホンダやトヨタ自動車などの自動車メーカー各社は、債権放棄に応じるとともに、タカタの資金繰りを支援する方針を表明した。今後も取引関係を続ける姿勢を示すことで、タカタの仕入れ先企業に対する信用不安を和らげて安定調達を維持する狙いと目されている。

タカタのエアバック問題に対する対処とマネジメント方針の表明は、2014年正式に行われていた<sup>25)</sup>。高田社長自身が述べている。「私から、弊社として社会の安全に貢献するため、弊社が直ちに実行に移すことを予定しているいくつかの重要な取り組みについて、発表させていただきます」としての発表であった。4点が重要な取り組みとして表明されていた。

第一は、独立した品質保証委員会を設置し、プロペラント（ガス発生剤）の製造を含め、安全なインフレーター製造を行うため、製造工程につき最良の状態を確保すべく監査させ、これに関して独立して報告書を作成させる。委員長として、元米国大統領首席補佐官であり、元米国運輸省長官である Samuel K. Skinner 氏を任命し、委員は必要となるあらゆる資料及び経営資源を利用する権限を付与された専門家6人により構成する。独立した品質保証委員会により作成された報告書は、完成した後に公表する<sup>26)</sup>。

第二は、2名の著名な元米国運輸省長官（Rodney Slater氏及び Norman Y. Mineta氏）をスペシャル・アドバイザーとして就任させ、現在直面している課題についてアドバイスしてもらう。Slater氏は、ビル・クリントン大統領の下で長官を務め、あらゆる交通手段の安全性向上の取り組みをリードした人物で、Mineta氏は、クリントン政権下で米国商務省の長官を務め、ジョージ・W・ブッシュ大統領の政権期のほとんどの時期において、米国運輸省の長官を務めた実績を持つ。運輸分野における著名な指導者に支援を願っている。

第三に、リコールの拡大で必要となる代替品の生産能力を拡大するため、強力な措置を取る。世界中で生じる代替品の需要に対応するため、規制当局及び他の部品メーカーと協

力して、合理的で可能なあらゆる対応を行う。そのためには、さまざまな面で協働することが必要であり、また、革新的な技術的取り組みも必要となる。この目的のために最も有能な技術者及び経営資源を活用することとする。技術者のグローバルリーダーであるクラウス・ルドルフは、タカタ以外の部品メーカーと共同して、代替品プログラムの柔軟性の拡大に取り組み、安全で実現可能な競合他社製品の代替品としての使用の更なる可能性に関する試験を行わせることとした。加えて、インフレーターグローバルオペレーションのヴァイス・プレジデントである勝又浩彦に内部での代替品生産拡大の取り組みをリードさせる。モンクローブ工場の生産に加えて、可能な限りアジア及びヨーロッパの工場における生産を増やしていく。

そして第四に、これまでの教訓を最大限活かせるよう、一層の努力をする。世界的に評価の高い科学者の協力の下、発生したインフレーター破損事案の検証を行っていく。これらの専門家には、プロペラント、インフレーター及びエアバッグ・システムを専門とするドイツのフラウンホーファー協会の科学者が含まれている。また、NHTSA及び自動車メーカーの関与の下、リコール及びフィールド・アクションにより回収されたインフレーターの試験及び分析にも迅速に取り組む。高田社長は、1日に実施することのできる試験数を増やすため、速やかに追加的費用及び設備を使用するよう指示すると同時に、米国ミシガン州の技術者と共に、実験を実施してもらうべくプロペラント、燃焼及びデータ解析の分野で著名な技術者及び統計学者を更に招聘し、重要な作業の実施の支援を要請した。

以上の4点である。高田社長によるリスクマネジメントの在り様であり、危機対応に対するリーダーシップと社会的責任の取り方と言える。そうした表明に対するこれまで考察してきたようなタカタの対応から、教訓と課題を導き出してみよう。

まず、事故から5年後に正式な対応表明を社会に向けて打ち出している。時間がかかり過ぎており、安全対策は命にかかわることでもあることから、もっと迅速に対応の表明を打ち出し、実行に移していくリスクマネジメントやリーダーシップが必要であったといえる。

品質保証委員会の報告（2016年2月）では、①欠陥把握が製品出荷後は自動車メーカー頼みになっていたこと、②製品テストや生産工程での品質を重視する姿勢の欠如、を問題点として指摘しており、その上で「経営陣の品質への認識にも甘さがあった」として改善を求めている。また、生産工程を巡って報告書は、一部の安全にかかわる工程が機械を使わず手作業で行われていたと指摘され、「品質の一貫性が欠けていた」として、工場での人がミスが欠陥につながったとも指摘されている<sup>27)</sup>。

製品出荷後は欠陥の把握が自動車メーカー頼みになっていたところは、部品メーカーと完成車メーカーとの関係性に関わるが、生産工程内の品質管理に関してはタカタ独自の問題である。メキシコのモンクローブ工場の場合、コスト低減のあまり人為的なミスが欠陥につながったことが予想される。安い賃金を全面に押し出したマネジメントは、どうしても人海戦術となる。機械や自動化への投資を減らし、安い賃金の従業員を雇用し量産体制につなげることになる。モンクローブ工場はその典型となった。生産工程での安い賃金の従業員による量産体制は、コスト競争力を追求するうえでグローバルに実践される手法といえるが、自動化や安全管理のための設備投資をはじめ、現地の従業員の訓練と指導など、品質管理のための工夫を早くから施す必要があったといえる。

「リコールの拡大で必要となる代替品の生産能力を拡大するため、強力な措置を取る」という対応は、品質管理よりも販売実績を落とさないような「利益第一」的な発想が先行しているのではなかろうか。納品先や顧客に迷惑がかからないよう取引契約をこなさなくてはならないマネジメントは必要である。しかし、震災などの影響がある工場の生産が滞ったというならば、別の生産拠点への振替えやアウトソーシングも考えられる。しかし、リコール対象となっているのであるため、原因の究明と保障のあり方のマネジメントを優先させるべきで、生産能力の維持を最優先すべきではない。消費者ではなく自社のビジネスを優先させたマネジメントは問題と言える。

確かにタカタは、原因究明を行わなかったわけではない。世界的に評価の高い科学者の協力の下、発生したインフレータ破損事案の検証を行っている。しかし、経緯からすると生産を継続させている。原因がはっきりしてから対応するのではなく、命にかかわることであり、疑問視されるうちは生産をストップし、即リコールへ踏み切る意思決定と不足するエアバックの手配をどうするのか、そのマネジメントを他のエアバックメーカーとも協調しながら進めていく必要があったように思われる。

清水／朴／Paul らは、「企業のリスクマネジメントと組織的意思決定－日本の大手自動車会社のケース－」のなかで、リスクマネジメントを3つに分類している<sup>28)</sup>。①製品事故・品質不良の予防に関わる活動、②実際に事故・品質不良が起こった場合の対応（クライシス・マネジメント）、③実際に事故・品質不良が起こったことを契機とする組織的プロセスの改善、の三つである。①は、企業外部に問題のある製品を出荷しないようにするための活動であり、内部での検査や手直し（内部不良対応）、さらには製品の品質データ収集や品質改善のような活動を含む。②は、実際に事故や品質不良が起こった場合に被害の拡大防止や被害者への対応や製品の修理などを含む対応である。そして③は、製品の事故や不良が発生したことを契機として設計・生産・販売といった組織的プロセスを見直す活動と定義している。

タカタの場合、②のクライシスマネジメントが非常に脆弱であり、大きな問題点となったと思われる。そして、③のその後の不良対応、品質改善活動という組織プロセスのマネジメントが同様に弱かったといえよう。清水／朴／Paul 等の分析は、自動車メーカーのリコール問題をテーマに「クレーム処理プロセス」（3つの分類のうちの③）を重視し分析しているが、タカタの場合は、クレーム処理プロセスではなく、クライシスマネジメントにおける経営者の意思決定問題と言えよう。タカタは、典型的な親族が経営を引き継いでいく会社であった。意思決定機関づくり、構成メンバーと権限関係づくりなど、親族経営者に権限が集中してしまう可能性がある。クライシスマネジメントには、組織的な意思決定機関による複数の目による判断が重要となる。そうしたリスクマネジメント体制が不足していた典型といえるかもしれない。

## 6. まとめにかえて－グローバル化する取引環境への対応とマネジメント－

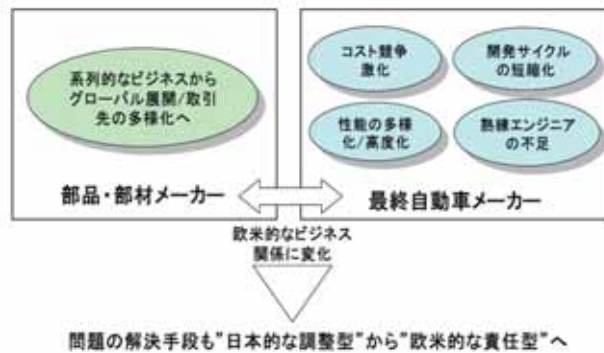
本稿をまとめるにあたって、最後に考える必要があると思われる点は、タカタという会社の内部問題を越えた、部品メーカーと完成車メーカーとの取引環境の変化＝グローバル化に伴うリコールへの対応という点である。従来完成車メーカーは、部品の採用に当たり、



開発領域ともいえる部分に対してもかなり主体的に関与し、必要とあれば技術的な支援も行っていた。しかしながら最近の自動車を取り巻く外部環境は、厳しくなっている状況もあって、完成車メーカーからの関与や支援は薄れつつある。なおかつ、部品や部材メーカー側も、従来の系列的なビジネスから、海外の最終完成車メーカーも含めたグローバルなビジネスに軸を移しており、両者の関係はより欧米的なビジネス関係になってきている。

こうした状況の変化を受けて、問題の解決手段も「日本的な調整型」から「欧米的な責任型」に変化しつつあり（図表－17）、このことが部品や部材メーカーがリコールの影響を強く受けるようななった背景として挙げられる<sup>29)</sup>。部品や部材メーカーは、自社製品が組み込まれる最終的な自動車について、自ら情報を入手し、自立的に確認しながら、品質

図表－17 部品メーカーと完成車メーカーとの取引関係の変化



（出所）小林通也「自動車部品・部材のリコールリスク」『損保ジャパン日本興亜RMレポート』（ISSUE 9）、2013年、p.7.

管理・開発の実務を進めていく必要がある。

リコールが起ると、部品や部材メーカー側は、「最終判断は完成車メーカーが行うはずだ」「最終的な自動車全体に関する情報を開示してくれていない」などと主張しがちであり、一方、完成車メーカー側は、「部品・部材メーカーは専門集団であり、提示した仕様で十分であり、具体的な対応部分は分かるはずだ」などと主張しがちとなる。双方の意見が平行線をたどる形で表面化することが多い<sup>30)</sup>。タカタの事例は、そうした状況の変化が背景にあるといえよう。そのような変化を加味したリスクマネジメントのあり方を今後考えていかななくてはならないところも、タカタの事例からの教訓といえる。こうした点は今後の筆者の課題である。

#### 注)

- 1) ロイター「焦点：タカタのエアバッグ問題、影落とす海外工場の安全管理」 2014年10月22日 (<http://jp.reuters.com/article/takata-airbag-idJPKCN0IB0FB20141022?pageNumber=2&sp=true>.)。断りのない限り、ロイターの報道内容に負っている。
- 2) 国土交通省自動車局「タカタ製エアバッグ問題について」(Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism)、平成26年、p. 3 (<http://www.cao.go.jp>)

/consumer/iinkai/2014/180/doc/20141216\_shiryou1.pdf.)。

- 3) さらに、同工場から溶接が不十分なインフレーターが誤って出荷されたことも明らかになった。工場の指導役（スーパーバイザー）であるギラルモ・アプド（Guillermo Apud）氏は、2011年3月、一部従業員向けに「欠陥、欠陥、欠陥」と題したスペイン語のメールを送り、「溶接されていない部品は、ひとつの命が失われることを意味する。つまり、ミッションは達成されていない」と強い言葉で指摘した。ロイター「焦点：タカタのエアバッグ問題、影落とす海外工場の安全管理」、前掲報道より。
- 4) 犠牲になったのは、ホンダ「アコード」2001年モデルを運転していた18歳の女性。同社製エアバッグが衝突時に爆発、飛散した金属片で頸（けい）動脈が切断された。その半年後にはバージニア州でもホンダ車で同様の事故が起き、33歳の女性が2人目の犠牲者となっていた。
- 5) ロイターの調査によると、タカタがリコールした車両に関するNHTSAの記録には、エアバッグが事故の際に、ちぎれて飛び散った、あるいは金属やプラスチックの破片をまき散らした、という17件の事例がある。ロイターがNHTSAの記録にある車両の製造年などから分析したところ、これらの車は、事故が起きる前、平均して7年もの間、使用されていた。ロイター「焦点：タカタのエアバッグ問題、影落とす海外工場の安全管理」、前掲報道より。
- 6) 断りのない限り、Entrance for Studies in Finance Gooblog Edition blog for business studies Case Study : TAKATA Management / 2017-07-12 (<http://blog.goo.ne.jp/fu12345/e/26ed649d020ea9e98396e0b3f26bdb42>) を参照している。
- 7) ホンダはその後2014年12月8日に、タカタ製エアバックについて米南部に限定していた調査リコールを全米に広げると発表している。
- 8) タカタは原因を究明できず、死者は分かっているだけで8名にのぼる。1台平均8,000円程度の経費とされるので、リコールの負担だけで1,000億円を超える。但し、タカタは自動車メーカーと経費分担を協議するとしており、自動車メーカーに負担をさせる解決策を考えていた。
- 9) Entrance for Studies in Finance Gooblog Edition blog for business studies Case Study : TAKATA Management / 2017-07-12 (<http://blog.goo.ne.jp/fu12345/e/26ed649d020ea9e98396e0b3f26bdb42>).
- 10) タカタはNHTSAと11月、米国での今後のインフレーター供給方針について同様の内容で合意し、ホンダやトヨタ、日産など7社はすでに、開発中の新型車にはタカタ製インフレーターを使用しないことを表明している。日本経済新聞朝刊、2015年12月4日付け。
- 11) 日経朝刊、2016年2月24日付け。
- 12) Entrance for Studies in Finance Gooblog Edition blog for business studies Case Study : TAKATA Management / 2017-07-12、前掲報道より。
- 13) 子会社のタカタ九州（株）ならびにタカタサービス（株）の2社も、同日同地裁へ民事再生法の適用を申請している。負債（2017年3月末時点）はタカタ（株）が約1,826億3,300万円、タカタ九州（株）が約55億700万円、タカタサービス（株）が約1億9,400万円、3社合計で約1,883億3,400万円。なお、海外子会社12社も6月25日（米国

- 東部時間) に米国デラウェア州連邦破産裁判所へ米国連邦倒産法第11条を申請している。負債(2017年3月末時点)は12社合計で17億3,961万3,327米ドル(約1,937億5,800万円、2017年3月31日時点のレート1ドル111円38銭で換算)に及ぶ。倒産した上場企業データ(ban.corpblog.jp/)より。
- 14) つまり自動車各社が取り立て不能として弁済を厳しく求めなければ、旧会社も存続できることになる。また、ホンダをはじめメーカー各社はタカタ支援を表明しており、三井住友など取引金融機関も特別融資枠設定で支援する(DIPファイナンスともよばれるつなぎ融資)とのことである。
  - 15) 「負債総額1兆7000億円!! 『タカタ』は何をして何が起こったのか?」『ベストカー』2017年8月24日付け(<https://bestcarweb.jp/archives/29659>)ならびに、タカタのHPの沿革(<http://www.takata.com/about/history.html>)を参照している。
  - 16) Jorge Carrillo (ホルヘ・カリーリョ)「NAFTAにおけるメキシコ自動車産業」『赤門マネジメント・レビュー』3巻4号(2004年4月)、pp.204-205.
  - 17) [スペシャルリポート]「タカタ欠陥エアバッグ、尾を引く『メキシコの誤算』」『マーケットアイ』2014年11月21日(<http://jp.reuters.com/article/idJPL3N0TB35X20141121>)より。
  - 18) Jorge Carrillo、前掲論文、pp.205-206. なお、2003年の段階で、メキシコにある自動車部品産業のうち約半数(257工場・24万人)がマキラドーラである。1990年代の中頃以降、労働人口の伸びを大きく上回る速度で、付加価値が上昇した。しかし、他の産業も含めれば、マキラドーラ全体としては危機的な状況にある。800の工場が閉鎖され、30万人が職を失った。それは、2000年代のアメリカの経済不況と同時多発テロによる影響が大きい。同論文。
  - 19) 2007年のタカタ社の有価証券報告書(「火災等による影響について」)では、次のように説明されている。「なお、平成18年3月30日にエアバッグの基幹部品を生産している米州地区のモンクローバ工場にて火災が発生し、一時的に生産が停止しましたが、近隣工場への生産設備を移管するとともに、他の生産拠点における増産対応も行った結果、顧客に対する製品供給に影響は生じておりません 当社としては、当該事故にかかる一連の損失について、損害保険により補償されることを見込んでおりますが、未だ一部査定手続中であります」とされている。2007年「有価証券報告書」(タカタ株式会社)、p.18.
  - 20) [スペシャルリポート]「タカタ欠陥エアバッグ、尾を引く『メキシコの誤算』」、前掲報道より。
  - 21) 2007年のタカタ有価証券報告書、前掲、p.18.
  - 22) タカタの有価証券報告書は、HPからは2007年から入手できるが、それ以前はHP上からは入手できない。最も古いデータは2007年の報告書から集めている。
  - 23) タカタ『有価証券報告書』(2009年)、p.10.
  - 24) 2013年『有価証券報告書』、p.10ならびに2015年『有価証券報告書』、p.10.
  - 25) 「弊社エアバッグに関する今後の対応について」(2014年12月3日、タカタのホームページ上において(<http://search.yahoo.co.jp/r/>))より。
  - 26) 報告書は、2016年に英文で公開されている。Ensuring Quality Across the Board,

*“The Report of the Independent Takata Corporation Quality Assurance Panel”*, February 2016, pp.1–49.

- 27) 日経朝刊、2016年2月3日付け。ただ、委員会は異常破裂の原因や、責任の所在については「所管外」(スキナー委員長)として明示していない。
- 28) 清水 剛／朴 英元／Paul HONG「企業のリスクマネジメントと組織的意思決定ー日本の大手自動車会社のケースー」『赤門マネジメント・レビュー』9巻4号、2010年、p.218.
- 29) 小林通也「自動車部品・部材のリコールリスク」『損保ジャパン日本興亜RMレポート』(ISSUE 9)、2013年、p.7.
- 30) 同上.