

# 責任は二方通行である

カリフォルニア トヨタ、NUMMI

ハーリー・シャイケン  
カリフォルニア大学バークレー

「トヨタ NUMMI ブルーリボン 委員会」による白書  
2010年3月3日

「トヨタ NUMMI ブルーリボン 委員会」

## 感謝：

研究をお手伝いいただいたカリフォルニア大学バークレー校の以下の方々に感謝する。  
チャーリー・イートン、パブロ・ガストン、ジェシカ・オチャリニ、デーヴィッド・パイパー、マット・ワーナー  
また、研究について貴重なご意見をいただいたキーストーンリサーチセンター所長のステファン・ハーゼンバーグにも感謝する。  
この報告書に必要なデータを提供していただいた以下の方々にも感謝の言葉を述べたい。

- ・ イースト・ベイ 経済開発同盟
- ・ カリフォルニア州会計室 ビル・ロッキヤー
- ・ カリフォルニア予算企画所長 ジーン・ロス

## 詳細の連絡先：

ハーリー・シャイケン教授研究室  
カリフォルニア大学バークレー校  
2334 Bowditch Street  
Berkeley, CA 94720  
(510) 642-2088  
[Hshaiken@berkeley.edu](mailto:Hshaiken@berkeley.edu)

## トヨタNUMMI ブルーリボン委員会

トヨタNUMMIブルーリボン委員会は、カリフォルニア州会計ビル・ロッキヤーによりトヨタ社のNUMMI閉鎖案を検証するため任命された。

## 委員会

ハーリー・シャイケン（委員長）、カリフォルニア大学バークレー校  
エレン・M・コーベット、カリフォルニア州上院議員 10区  
ダニー・グローバー 俳優

スコット・ハガティアー アルミダ郡監督者 1区  
 リチャード・ホロバー カリフォルニア消費者連合会長  
 ブルース・カーン イースト・ベイ経済開発同盟  
 ニーナ・モア フリーモント商工会議所  
 カール・ポープ シェラクラブ会長  
 アート・プランスキー カリフォルニア労働連合書記会計  
 ブルース・レイズ-チョー牧師 プレスピタリアン教会第218会議モデレーター  
 (USA)  
 ビクター・ウノ オークランド港委員会  
 ボブ・ワッサーマン フリーモント市長

## もくじ

概要	5	
はじめに	7	
カリフォルニアの経済	11	
自動車市場とトヨタ：米国内生産を減らして儲かる会社に		11
NUMMI：優れた生産性の自動車工場	15	
なぜNUMMIを去るのか	18	
閉鎖が及ぼす財政的なコスト	20	
労働者とその家族への打撃	20	
クリーンな輸送体系	22	
結論	24	

## 概要

カリフォルニア州は、大恐慌以来最悪の就職危機に陥った。州内の失業率は2009年12月現在、国内で5番目に高い12.4%を記録した。二桁の失業率は、2012年まで続くと思われる。昨年、5人にひとり以上が失業者または不完全雇用者、または就職先を探すことを断念した。

こういった厳しい経済状況下で、トヨタは株式会社ニュー・ユナイテッド・モーター・マニュファクチャリング (NUMMI) の車両組立工場を3月末で閉鎖する計画を発表した。カリフォルニア州フリーモントにあるNUMMIは、1984年にGM社との合併企業として設立された。工場閉鎖により、4700人が失業し、これは、2007年12月以降はじまったカリフォルニア州での大恐慌以来最大の大量解雇となる。またこれにより、全州で2万5千人ほどの労働者も失業を脅かされている。

この数の働き口を代替することは、市民にとって重い負担になる。経済諮問委員会の推計によると、消滅するはずの2万5千の働き口を創出するには、23億ドルの税負担を課すことになる。NUMMIだけの4700職を創出するにも4億3300万ドルかかる。

多くの工場閉鎖は、以下の3つの原因のうちひとつ以上に起因している：商品販売の減速化、会社の経済事情または工場の実績低下。今回の件では、いずれにも起因していない。NUMMIで組み立てられるトヨタカローラは、2009年全米で2番目に販売数の多い自動車だった。トヨタは、2004年から2008年の間だけでも、650億ドルを記録した世界最大の利益を誇る自動車メーカーである。

NUMMIは、今日非常に競争力の高い自動車工場である。生産性が高く、賞を受賞するくらいの品質を誇るうえに、人件コストもまたほかに劣らない。将来的にはより競争力の高い工場となる可能性もあり、ハイブリッドやプラグインハイブリッド車を生産し、よりよい製造とR&D以外にもその他のサービスを結ぶニュー・グリーン・ネットワークを先導する工場となるだろう。

この工場のもっとも重要な要素は、技術と熟練した労働者だ。平均年齢は45歳で、NUMMIでの平均勤務年数は13.5年。彼らの能力、技術と問題解決力は、あの有名なトヨタ生産システムの核心をうたっている。これらの財産は一晩で代替できるものではない。

アメリカ合衆国は、トヨタにとって世界最大の市場である。2007年には、カリフォルニア州でのトヨタ車販売数は全米の18%を占め、それは海外販売数の5%となった。カリフォルニア州でのトヨタ車販売は、市場4分の1シェアを占め、それは2009年GMとフォードを合わせたシェアを上回った。

トヨタは、連邦政府と州政府の政策からかなり利益を得ている。2009年夏時点、「Cash for Clunkers」（中古車買い替え補助）による自動車販売で最大数を記録した。この補助政策は、中古車をより燃費率の優れた車に買い換えるよう30億ドルを割り当てる新車景気刺激策（追加経済対策）だった。カローラは、このときもっとも人気の高いモデルだった。日本でも似たような政策が取られたが、米国拠点の自動車会社は当初これから除外されていた。

工場が閉鎖されれば、NUMMIで今日製造されている人気商品のカローラとタコマコンパクトトラックは州外の組立工場へ発注され、そのほとんどが海外へと流れることになる。世界中で新規労働者が雇用されトレーニングを受ける一方、今まで自動車製造に貢献してきたカリフォルニア州の何千という労働者とその家族は、70年来最悪といわれる労働市場に冷たく置き去りにされることになる。

工場閉鎖により、トヨタの功績は、この州で新たな製造業職を生み出せなくなるだろう。2009年に全米販売台数180万台の半分を国内で担ってきたトヨタは、NUMMIが閉鎖されることで、2010年には44%、2011年においては

39%減少することが予想される。一方、2007年には日本国内で販売された220万台の225%に相当する台数を日本国内で製造している。

カローラとタコマ製造を他へ移行することは、2007年で1210億ドルにのぼる米国の自動車貿易赤字を20億ドル以上増加すると推計される。日本から輸送される新規輸入は、トヨタのカーボンフットプリント（二酸化炭素排出量）を拡大することになる。

トヨタは、2009年夏にGMが倒産した結果NUMMIは存在不可能だと主張した。しかし、GMは2001年から2009年の間でNUMMIの平均生産数のほんの15%しか占めていなかった。

いまこそ、連邦政府と州政府の政治指導者が工場閉鎖を問題として取り上げるべきだ。もっとも緊急で、直接的かつ有効な経費削減・雇用対策は、NUMMIを稼動しつづけることだ。この追加経済政策は、2万5千職を作り上げ、経費を23億ドル削減することができる。トヨタとカリフォルニア州は、最低限度ではあるが、三段階にわたり利益をえることができる：

トヨタは、自社イメージを再建でき、世界水準の工場を維持する。労働者とその家族は暗黒の経済凍結期を乗り越えられる。カリフォルニアは経済成長の道とグリーンな将来に向かって前進できる。

## はじめに

カリフォルニア州は、大恐慌以来最悪の雇用危機に陥っている。ほんのわずかな回復の兆しが見えるにもかかわらず、州内での失業率は2009年12月には12.4%に達し、全米で5番目に高い数字を記録した。この二桁の失業率は2012年まで続くと言われている。去年は、5人にひとり以上が失業者か不完全雇用者となるか、または就職先を探すことを断念した。これは、州で過去最悪、全米史上2番目に高い数字を表している。

こういった厳しい経済状況下で、トヨタは株式会社ニュー・ユナイテッド・モーター・マニュファクチャリング（NUMMI）の車両組立工場を3月末で閉鎖する計画を発表した。カリフォルニア州フリーモントにあるNUMMIは、1984年にGM社との合併企業として設立された。工場閉鎖により、4700人が失業し、これは、2007年12月以降はじまったカリフォルニア州での大恐慌以来最大の大量解雇となる。工場閉鎖にともなって、州全体でさらに1万9908の関連職がおびやかされることとなり、イースト・ベイ経済開発同盟（East Bay EDA）によると全体で2万5千もの職が失われることになる。工場の年間給与とその他保険は合計で5億1200万ドル。その部品配給会社やその他周辺職（看護師から学校の先生までを含む）で見ると、さらに9億400万ドルが加算される。すなわち、合計14億ドル以上の年間給与と保険等がわが国経済から消滅するということだ。

工場閉鎖は、よい時期であっても被害をもたらすが、厳しい時期には取り返しのつかない災害になる。経済諮問委員会は、ひとつの仕事を生み出すのに9万2000ドルかかると推計している。すなわち、NUMMIだけで失われた4700職を創出するのに4億3000万ドル以上かかるということであり、州全体のNUMMIネットワーク内で失われた2万5000職を創出する合計額は23億ドルとなる。またこれは、労働者やその家族、そしてその地域の負担額についてはまったく触れていない。再就職先を探している失業者には、選択肢が多く残されているわけではない。2009年12月にカリフォルニア州内の失業者の3分の1以上は、27週間以上失業状態におかれ、これは前年比156.2%の増加を記録した。

これらは悲惨な結果だが、避けることができないのだろうか。そうではない。多くの工場閉鎖は、以下の3つの原因のうちひとつ以上に起因している：商品販売の減速化、会社の経済事情または工場の実績低下。今回の件では、いずれにも起因していない。NUMMIで組み立てられるトヨタカローラは、2009年全米で2番目に販売数の多い自動車だった。トヨタは、2004年から2008年の間だけでも、650億ドルを記録した世界最大の利益を誇る自動車メーカーである。

NUMMIは、25年間米国でもっとも先駆的な製造現場のひとつだった。今日まで非常に競争力の高い工場である。生産率が高く、賞を受賞するくらいの品質を誇るうえに、人件コストも他に劣らない。将来的にはより競争力の高い工場となる可能性もあり、ハイブリッドやプラグインハイブリッド車を生産し、より技術の高い製造とR&D以外にもその他サービスを結ぶニュー・グリーン・ネットワークを先導する工場となるだろう。

この工場のもっとも重要な要素は、技術と経験値の高い労働者だ。平均年齢は45歳で、NUMMIでの平均勤務年数は13.5年。彼らの能力、技術と問題解決力は、あの有名なトヨタ生産システムの核心をつらぬいている。これらの財産は一晩で代替できるものではない。この製造コミュニティを解体し、そこで働く労働者を放り出すことは、トヨタとカリフォルニア州にとって損害になるだろう。

工場閉鎖は、トヨタのもっとも中心的な価値のひとつである、雇用の安定を放棄することに値する。NUMMIが直面する工場閉鎖は、73年間のトヨタ史上初のことである。トヨタを賞賛する二人（元トヨタ経営者のひとりを含む）は、「Toyota Culture: The Heart and Soul of the Toyota Way」の中で、「安定した雇用がトヨタ信頼の基本となっている」と指摘している。この理念に沿うことで、全世界の工場で高い生産性と高品質を推進し、グローバルサクセスへの道を築いてきた。

米国とカリフォルニア州の消費者は、ここ10年間を通してトヨタの売上急増を後押ししてきた。トヨタは、日本国内よりも米国内での販売台数が多く、米国は今ではトヨタ車の最大マーケットとなっている。2007年には、カリフォルニア州でのトヨタ車販売台数は全米の18%を占め、それは海外販売台数の5%となった。カリフォルニア州でのトヨタ車販売台数は、市場シェア4分の1となり、それは2009年にGMとフォ

ードを合わせたシェアを上回った。カローラは、カリフォルニア州内で3番目に販売台数が多く、NUMMIで製造されているタコマはもっとも人気の高いピックアップトラックとして、昨年60%の市場シェアを誇った。

トヨタは、過去数年にわたり連邦政府と州政府の政策からかなり利益を得た。もっとも最近で2009年夏時点、「Cash for Clunkers」（中古車買い替え補助）による自動車販売で最大数を記録した。この予算30億ドルの補助政策は、中古車をより燃費の優れた車に買い換えるよう消費者をうながす景気刺激策（追加経済対策）だった。カローラは、このときもっとも人気の高い車種だった。同時期、日本でも似たような政策が取られたが、米国拠点の自動車メーカーは当初これから除外されていた。

カリフォルニア州は、トレーニングからインフラ整備などNUMMIに多くの資金を投入してきた。州政府は、工場始動以来、トレーニングのために1800万ドル以上をNUMMIに提供した。この額は、カリフォルニア州職業訓練会（ETP）史上最大助成額のひとつとなった。この助成金には、過去7年間だけで1000万ドル以上の額も含まれる。大規模なインフラ整備は、必要に応じて工場で行われた。たとえば、オークランド港は、工場が必要とする貨物船のために12年前浚渫された。その費用は4億1000万ドルだった。

工場が閉鎖されれば、今日NUMMIで製造されている商品は、国外、または州外へと組み立てラインを移すこととなる。カローラは、日本かカナダに委託されるだろう。ここでは新規労働者が採用され訓練を受けなければならない。タコマは、メキシコのティファアナ近辺と、テキサス州サン・アントニオの新しいトヨタ工場で組み立てられることとなる。ここでは新規に1100人の労働者が雇用される。世界中で訓練される一方、今まで自動車製造に貢献してきたカリフォルニア州の何千の労働者とその家族は、70年来最悪といわれる労働市場に冷たく置き去りにされることになる。

NUMMI閉鎖は、単なる工場の閉鎖を意味するのではなく、必要不可欠な製造とサービスのネットワークを解体することを意味している。職業訓練会の議長を務めるバリー・ボードは「これは我々の州経済インフラで、非常に重要な部分だ」と指摘している。工場閉鎖により、トヨタの功績は、この州で新たな製造業職を生み出すことから切り離されることとなろう。2009年、トヨタは全米販売台数180万台の半分を下回る台数を国内で製造した。NUMMIが閉鎖されることで、2010年には44%、2011年においては39%に減少することが予想される。一方で、2007年には日本国内で販売された220万台の225%以上に相当する台数を日本国内で製造している。

カローラとタコマ製造を他へ移行することは、2007年で1210億ドルにのぼる米国の自動車貿易赤字を20億ドル以上増加すると推計される。また、環境の観点からみると、日本からの輸入台数を増やすことは、トヨタのカーボンフットプリントを拡大することになる。反対に、NUMMIを維持することは、この厳しい状況下を乗り切るという前例のない挑戦は、トヨタとカリフォルニア州の両者にとって非常に貴重な機会である。トヨタは、会社史上最悪の事態に直面している。なかでも操縦のきかないアクセルやブレーキ故障に関連した問題のため、世界中で850万台のリコールは、穢れのない

評判を汚すこととなった。トヨタは、現在政府からの調査や訴訟に向き合い、そしていずれは犯罪責任をおうことになるかもしれない。カリフォルニア州消費者連合会長のリチャード・ホロバーはトヨタNUMMIブルーリボン委員会に対してこう言った。「差し迫ったNUMMI工場閉鎖を考え、アメリカでトヨタが直面しているより大きな問題を見ると、トヨタはすでに倫理指針を失ったように思う。」

評判を構築するため、トヨタは全米の大手新聞紙に1ページサイズの広告をいくつも掲載している。そのうちのひとつに「トヨタ車ドライバーへの誓い」とし、トヨタは「『Toyota Way』の柱は、『ひとを尊重すること』と『改善を継続すること』」だといっている。広告はまたこう続けている。「その理念に沿うため、安全性を優先している。」NUMMIを閉鎖することは、「ひとを尊重すること」とはほど遠い。工場閉鎖は、「改善を継続する」ための中心要素となる北米のベテラントヨタ労働者を放り出すことである。それとは正反対に、NUMMIを維持することは、劇的に違うメッセージを発することになる。それはトヨタの中心的な価値を取り戻し、消費者も労働者もトヨタの言葉を信用できるということの表明にもなる。

カリフォルニア州にとって、NUMMIは21世紀の製造基盤を再構築することを約束している。この工場は、自動車の新エネルギーの複合体のコアとなることができる。その複合体とは、新しい部品配給会社や起業資本やシリコンバレーですでに開発されつつある新世代技術のR&Dを連結する中心核となる。また、その動きは、カリフォルニアにとって将来性が高く、高技術のグリーン製造業の将来を推し進めるのに役立つだろう。カローラやタコマは、この車両クラスでは高燃費の先駆者である。ハイブリッドやプラグインハイブリッドモデルもそうだろう。業界紙は、トヨタが2013年発表でカローラのハイブリッド車を発表すると報道した。フリーモントで製造ラインを稼働させることで、この車種は米国のハイブリッド最大市場と結びつき、「カローラカリフォルニア」と呼ぶことさえできるようになるかもしれない。

30年近く、トヨタとカリフォルニア州の住民は、トヨタの最大販売市場の真ん中で高品質の自動車を生産するという、州にとって貴重な財産を発展させてきた。トヨタNUMMIブルーリボン委員会参加者を見ると、州政府が次世代の自動車を製造するためにトヨタを助けようと、一生懸命なのかがわかるだろう。フリーモント商工会議所からNUMMI労働者、そしてカリフォルニア労働連合とシエラクラブまで、21世紀を担う自動車メーカーとしての挑戦を成功させるため、トヨタがどうしたらカリフォルニアが提供する資源を利用できるのかということにおいて、それぞれの団体が独自の視点をもって貢献してきた。こういった分析は、トヨタの部品配給会社や労働者や株主としての長い経験から生まれたものである。トヨタの最大の力は、こういったパートナーの経験を参考にしているところからきている。トヨタ社長の豊田章男氏が言うように「高品質の商品を作る最も重要な要素は、高品質の人を生み出すことだと我々は考えている。」

そして、自動車製造業者がこの規律に従えば、これまで以上にトヨタとカリフォルニアの人々は利益を受けることになると思われる。

この危機的な時期に、トヨタは決定を取り下げ、成功している工場を継続することを約束するべきである。経済と自動車市場は一層の安定へと回復するので、NUMMIの価値

そしてそれが持つトヨタの最重要市場との関係は極めて重要なものであり続けるだろう。それがトヨタ、NUMMIの労働者、そしてカリフォルニアのいずれにとっても有益になるだろう。

この調査で、我々は閉鎖にともなうコストと、NUMMIの操業を続けることによるカリフォルニアの新しい機会の両方を論ずる。検証対象テーマは、カリフォルニアの経済、自動車市場とトヨタ、NUMMI自体について、閉鎖を執行した場合、閉鎖に伴う金融コスト、労働者及びその家族に及ぼす影響、クリーンな輸送体系カリフォルニア、となる。これらの検討に続き、我々は短い結論を出している。

## カリフォルニアの経済

今はカリフォルニアの労働者にとって厳しい時代である。カリフォルニアの経済を継続的に調査している機関によれば、「経済回復には明るい兆しが見えるものの、現在の仕事と失業に関するデータは、いまだに下落傾向を示している」としている。パシフィック大学のビジネス予測センターは、少なくとも2014年までは8%以上の高い失業率が続くとして予想している。カリフォルニアは全国的な不況が始まった2007年12月から2009年9月の間に既に100万の働き口減少と非農業部門賃金ベースの6.5%のカットを被っている。

この期間、製造業だけで15万6000もの働き口を失い、この部門の11%もの雇用が失われた。

この悲惨な状況に対して、NUMMIの閉鎖は工場の4700人もの高給労働者を遊ばせ、下請け業者・労働者の何千人もの暮らしを脅かす。彼らの仕事はこれら製造業のつながりで成り立っているからだ。ほとんどの経済見通しが、下請け業者・労働者への複合的な影響を前提としたモデルを使っている。イースト・ベイEDAによれば、NUMMIはカリフォルニアの25000人もの職を支えているとしている。

パシフィック大学の「カリフォルニアと州都の予測：2010-2014」では、NUMMIの閉鎖は、いくつかの最悪の打撃と州の最も弱い部分を直撃し、さらに悪化させることになるだろうとしている。この予測では、「永久失業者総数は2万人を超える」とし、サンホアキン・バレーの大規模な下請け企業の6000人もの人々が平均賃金レベルの仕事を失う。この地域では平均失業率が16%を超え、さらに上昇している。そればかりではなく、閉鎖前の危機感により、この地域は他のどこよりも、激しい影響を受けており、建築業などは業績が90%下落、不動産価格は50%以上値下がりしている。

## 自動車市場とトヨタ：米国内生産を減らして儲かる会社に

この10年は、自動車産業に対する明るい見通しの中で始まった。2008年まで、米国における車両販売は年間1600万台の水準が続いた。しかしその頃から市場は低迷し始め、2009年に1040万台にまで落ち込み、1982年以来の最悪を記録した。しかしトヨタは2000年の9.3%から2009年の17%と市場占有率をほぼ倍にし、GMを抜いて米国の新しい自動車販売のリーダーに浮上した。

「トヨタは米国における製造の足場を固め、さらに政治的な支援と消費者へのPRを強めた。トヨタはいずれ米国議会で幅広い政治基盤を持つようになり、10箇所もの製造拠

点と3万3400人を雇用する拠点を持つことになるだろう」とロイター通信は報道した。2009年後半、トヨタは「私達は車を越えたものを見据えている」と題した一連の広告を出した。その中の一つに、広々した草原に大きな車の枠を抱えて立つ二人の労働者の姿があり、そこにはインディアナ州プリンストンの牧歌的な風景が広がっていた。その広告文にはこのように書かれていた。

私達は共同体を豊かにする道を行きます。トヨタにとって、大きな協力関係を築くことが立派な車を作ることと同様に重要なことです。それこそが、私達が働き生活する場所の一部になることを重視する理由なのです。私達は地元で雇用し、地元の企業と連携し、地域社会とのコラボレーションをはかり、より良い共同体を作ります。

この謳い文句とは裏腹に、トヨタは米国で販売した車のうち、およそ半分ほどしか米国では作らなかった。残りの半分は、日本・カナダ・メキシコその他から輸入したものだ。2000年、トヨタは米国で販売した車両160万台の57%を米国で製造した。その比率は2009年には180万台の49%へと下落した。3月にNUMMIが閉鎖されれば、2010年に予定の200万台のうち44%を、2011年には240万台のうち39%を米国で製造するということになる。

対照的にトヨタは2007年、500万台近くを日本で製造したが、これは日本で販売した220万台の225%に相当する。残りは輸出されたことになる。

## グラフ1：トヨタの軽車両の米国での製造・販売 2000－2011

### トヨタの米国での販売に占める米国での製造の比率

グラフ2 : 2007年度 トヨタの販売・製造の国際比較  
2007年度 トヨタの販売・製造の国際比較

2010年は販売が伸びるに伴い、全米のトヨタ工場が操業延長をするなど、楽観的な見通しの中で始まった。トヨタは北米地域での生産を第1四半期で昨年比2倍の水準にする計画であると発表した。そこへ、リコール問題が発生し、情勢は一気に暗転する。ブルームバーグ・ビジネスウィークでは、この状況を次のようにまとめている。「トヨタ自動車は創業以来の危機に陥った。世界中から800万台以上の車がリコールされ、販

売は急速に不振になり、米国政府は同社が車両の技術的問題を修正するためにもっと早く動くべきだったのではないかと調査し始めた。」もともと業界に好意的だったオートモーティブ・ニュースは表紙にて「トヨタ自体の品質問題が同社の米国全体での運営を危機に陥れた」とし、次の号では「トヨタ車の安全についての人々の関心に対するトヨタからの最初の反応は驚くべきものだった」とした。

トヨタの課題は極めて重いが、多くのアナリストたちは、この問題が、同社が米国で立ち直れるかどうかではなく、いつ、どのくらいのコストで立ち直るのかであると感じている。例えばゴールドマンサックスでは、2010年2月初めの段階で世界の上位13社の自動車メーカーの中でトップに格付していたが、それは「生産コストが低いこと」と「財務の健全性」に基づくものであった。ゴールドマンは、トヨタの市場占有率は2010、2011年には17.3%に上昇し、さらに2012年には18%に上がるとし、市場自体が緩やかに成長して行くだろうとしている。2009年の終わりの時点で、トヨタは240億ドルの手元流動性を持っていたという。

## NUMMI：優れた生産性の自動車工場

NUMMIは1980年代初頭の経済危機の最中に誕生した。フォード、GM、クライスラーのようなデトロイトに本拠を持つ自動車メーカーは大変な苦境に立たされた。クライスラーは150億ドルの連邦借款保証により破綻を免れた。GMは全国のいくつかの工場を閉鎖し、その中には業績が最悪な工場の一つだった、カリフォルニア州フリーモントの工場も含まれている。同じ頃、日本の自動車会社は市場占有率を高める一方、米国の保護主義に対する警戒を強めていた。その結果、彼らは米国で工場を作り始めた。NUMMIは1984年、GMとトヨタの合弁により設立され、当時は操業停止していたフリーモント工場を使うことになった。GMは広く知られたトヨタ生産方式を身近で研究したいと考え、トヨタはその方式が米国の労働者によっても機能するかどうかを試したいと考え、閉鎖したGM工場のベテラン労働者たちと組むことにしたのだ。GMは工場を提供し、労働者のほとんどは閉鎖した工場にいたUAWのベテランたちで、トヨタはその生産方式と管理マネージャーたちを提供した。

NUMMIの中心部での実験は簡単なもので、同社は業務の安全を約束し、UAWは労働者の流動性と世界レベルの技術力を誓約した。実のところ、この規律がトヨタ生産システムの根幹だった。ジェフリー・K・ライカーとマイケル・ホセウスがトヨタ文化で指摘しているところによると、社内全体的に経済的に恵まれなかった1940年代のように、従業員は解雇されないという理解がトヨタ全体にあった。UAWはトヨタの話を額面どおりに受け入れた。当初NUMMIに雇われた産業人類学者のジョン・シュークは、2010年の冬、MIT

のスローン・マネジメント・レビューで「組合も労働者もトヨタシステムをただ受け入れただけでなく、熱烈に歓迎したのだ」と書いている。この労働協約は現在まで続いている。「NUMMIは長い間、日米協力のシンボルであった」と日本の日経ウィークリーは最近書いている。同紙は、この工場は「影響力のあるUAWから労働者を出している、トヨタ唯一の米国工場であり、労使関係も良好であり、自動車業界の厳密な契約に沿ってワークシェアリングを実施している」としている。

組立ラインが動き出して間もなく、生産台数に占める販売台数は危機的とも言える30%ほどだった。しかし他の米国メーカーとは異なり、「トヨタの経営者たちは、解雇の費

用と利益をNUMMIでは計算せず」、とライカーとホセウスは続ける、「彼らはただ約束を守り、雇用の安定を労働者に提供し続けた。」このメーカーは目先の雇用安定に投資することで、生産性、品質、信頼性の面で長期的に大きな利益を得た。第一の利益は、何年にもわたり忠実に働いてくれる、有能な労働力であり、それが会社の信用度を高めた。」もう一つの大きな利益は、「同社の経営者が、トヨタが約束を守り社員を大切にすることを、世界中のトヨタの社員に実例を持って示した」ことであった。基本的規律に対して約束違反は一つもなく、労働者たちの信用を高めた。皮肉にも同書は、「カリフォルニア州フリーモントでの解雇が、その信用と、世界中のトヨタ社員への約束をぶち壊してしまった」としている。

トヨタは、その会社文化の価値と生産システムを構築するため時間をかけることに力を注いで来た。当時、ケンタッキーのトヨタ工場社長・ゲリー・コンビスが、トヨタの管理者になるまでにはどのくらい時間がかかるのかと聞かれ、「約10年」と答えたが、それは管理の学ぶための時間なのだ。ライカーとホセウスは、このシステムは非常に複雑で、その理解は、技術のない労働者はトヨタにはいらないという文化の上に成り立っている。雇用の安定により、販売現場までを含め、この複雑な仕組みが実現した。ケンタッキー・トヨタの人材担当副代表ピート・グリットンは、彼にとっての師であるヒロシケを挙げ、「トヨタ雇用安定において40年の歴史を持つ。これを損なってはならない。私達は必要な時に最大の努力をするエキスパートが必要であり、雇用の安定こそは何物にも替えられないものだ」と語った。

NUMMIで、トヨタは有能な保証された労働力を持っている。彼らの平均勤務期間は13.5年だが、17年以上、25年以上のベテランも数多い。この経験が、生産・品質・安全における効果的な問題解決を後押しする。トヨタの社長は2010年2月下旬の米国議会で、強い労働力の重要性を強調した。

労働者一人一人が自分がなすべきことを考え、常に改善を心がけ、それを実行することにより、より良い車が出来上がります。私達はこの重要な価値を分かち合い、実行出来る開発者として、活発に結ばれています。私達がこの地で生産を始めて、25年以上経ちました。

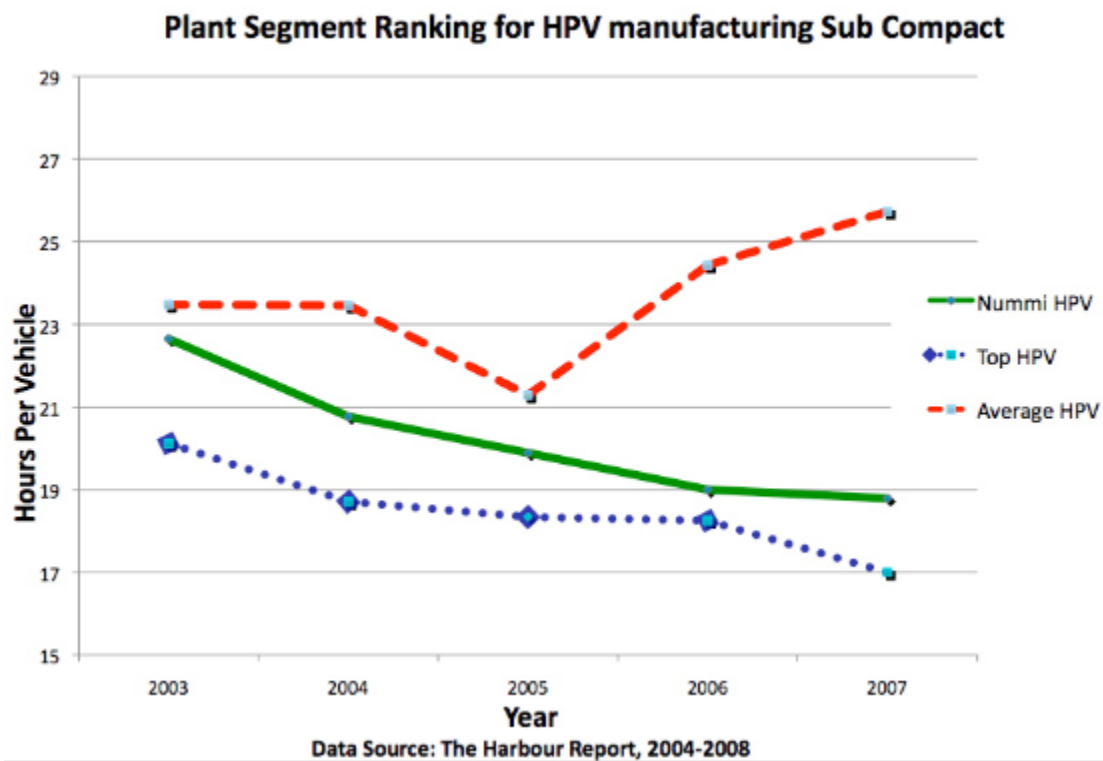
豊田社長は素晴らしいポイントを挙げた。ではなぜ、NUMMIを閉鎖し、トヨタが北米に持つ上級、有能な労働者を解雇するのか。彼らは、トヨタ方式を正確に理解している労働者なのである。彼らは知識の主体を持ち、未熟な労働者では簡単に真似の出来ない生産過程における問題解決の能力がある。特に、これだけ有能な労働者の一時解雇により、同じ車両を新しく雇用する労働者で作れるかどうかは疑問であり、既に今、社内で紛糾し始めている。

自動車業界の研究に広く引用されるハーバー・レポートは2007年の分析において、NUMMIは「戦略的コラボレーションでどんなことが出来るかを示す良い例」としている。ハーバーは、組立工場の一台の生産にかかる時間（HPV）により、生産性を測定している。より少ない時間で作れるように、下り坂を生産性の改善に利用する。2007年、NUMMIで作られたカローラが、北米の同規模の8つの工場のうち、18.79HPVで3位となった。17HPVで1位となった工場に若干及ばなかった。グラフ2に示すように、NUMMIは、2003年から2007年にかけて、カローラの生産性にお

ける継続的な改善を掲げた。2006年、タコマが中型車の1位となり、19.22HPVで、5つの工場のうち僅差の2位につけた。

**Graph 2: NUMMI 生産性（車両一台の製造所要時間）**  
北米における他の準小型車組立工場との比較  
(下降線は生産性が上がっていることを示す)

準小型車製造工場間のHPV(車両一台の製造所要時間)ランキング



NUMMIの質は特に優れている。J.D. Power and Associates は毎年、この要の領域におけるそれぞれの組立工場の寄与を計量した「Initial Quality Study」を発表している。カローラ は、1999年、2001年、2002年、2004年と2006年に「北米一の準小型車」にランクされ、<sup>76</sup> タコマは、2002年と2007年に「北米一の準小型ピックアップ・トラック」にランクされた。<sup>77</sup> 両車種とも、その他の年でも継続的に高い得点をあげている。

正確な賃金率の入手は困難だが、NUMMIのレートは、新ユニオン協定（New Union Contracts）に加盟する、デトロイト拠点の他の自動車メーカーの中でも強い競争力を見せている。また、米国トヨタの「成熟した」組立工場である、主軸工場ジョージタウンやケンタッキーの施設などにもひけを取らない。2007年7月－2008年7月期に、NUMMIの工場労働者は時間あたり27.49ドルを稼ぎ<sup>78</sup>、その労働者の賃金と福利厚生をあわせた給与総額はジョージタウン、プリンストン、インディアナのトヨタ工場に比べわずかに低だけだった。

## なぜNUMMIを去るのか

工場閉鎖にあたりトヨタは3つの主要な理由をあげている。ひとつは、2009年夏、倒産を期にGM が下したNUMMI撤退の決断が、トヨタのNUMMI存続を不可能にしたこと、二つめは、トヨタが北米で深刻な余剰生産問題を抱えていること、三つめは、NUMMIがアメリカ中西部にある物流ラインから遠く離れていることだ。そして、よく言われる4つ目の理由、工場の老朽化もある。これらの理由をそれぞれ検討してみよう。

トヨタの重役は頻繁に閉鎖の責めをGMに負わせようとしてきた。2月3日に記者発表されたトヨタの主張は「GMによる合弁の解消という決断が工場の経済的存続を著しく損ない、いっきにこの状況を招いてしまった。この状況下、トヨタの下したNUMMIとの製造契約を打ち切るといふ決断は、困難ではあるがやむを得ないものであった」というものである。TOYOTA USA代表のJames Lentz氏は2010年2月23日に行われた議会の公聴会でJerry McNerney議員の質問にこう答えている。「GMが撤退し、30%のGM車生産量を棒引きにしてしまった。これにより、工場の採算を取ることが難しくなった」<sup>79</sup>

実際には、2009年夏、GMがNUMMIから手を引くという決断を発表した時期は、GMが倒産に対処していた時期である。ともあれ、GMは昨年のNUMMI工場の生産の10%を担っているに過ぎず、2001年から2009年まで、平均して15.4%であった。トヨタがアメリカで販売するカローラの製造割合を上げる、あるいは新モデルを導入するなどし、NUMMIの製造ラインを埋めることは簡単にできたはずである。例えば、2008年、トヨタはアメリカで売ったカローラ、マトリックスの43%をフリーモントで製造し

た。<sup>80</sup> 残りの57%はカナダや日本から輸入している。また、トヨタは2010年1月1日から2月27日の間、NUMMIで61,000台の車両を製造している。この間、GM車の製造は全くない。これは2009年同時期のGM車製造を含んだ生産量、27,000台の2倍以上である。<sup>81</sup>

## NUMMI工場におけるGM車製造の割合

2点目は、トヨタが北米でかなりの余剰生産能力を抱えているという問題である。2009年8月19日、ウォールストリート誌はこう報じている。『NUMMI工場をめぐる議論は、トヨタの豊田章男新取締役社長とその経営陣がトヨタの財務実績上の大きな課題である余剰生産能力問題に活路を見出そうとする矢先に現れた。これは2000年代初期、強い需要に応じようと北米で工場を増やしてきたトヨタにとってとりわけ深刻な問題である。』<sup>82</sup>

トヨタは新型のフルサイズピックアップ・トラック、Tundraの製造のために13億ドルを費やしてテキサス州サンアントニオにトラック工場を開設し、Highlander SUVの製造のために、いまだ稼働されていない工場をミシシッピ州トゥペロに建てた。<sup>83</sup> 厳しい販売不振が続く小型乗用車市場で（2009年は1982年以来最悪の販売量を記録した）、サンアントニオ工場は生産能力をはるかに下回る稼働を続け、トゥペロ工場は設備もなく休眠している。この余剰生産能力の問題については、2つの点で議論の余地がある。ひとつは、ほとんどのアナリストがここ数年うちに車両販売が著しく伸びることを予測していることである。次に、トヨタはアメリカで生産した車の販売台数の割合を上げられることである。トヨタがサンアントニオ工場、新トゥペロ工場をフル稼働させ、さらにNUMMIをフル稼働させても、2011年のアメリカでの売上予測台数の70%を生産できるに過ぎず、2012年はさらに下回ってしまうだろう。<sup>84</sup> トヨタがアメリカで生産した車の販売台数の割合は、デトロイトに拠点を持つ自動車メーカーのどれよりも下回ることになるだろう。

3点目は、トヨタの物流ラインのほとんどがアメリカ中西部にあるということだ。James Lenz氏が2月22日に議会公聴会で「NUMMIは物流ラインから遠い」と言っている。<sup>85</sup> それに対し、McNerney議員は「そうですね。ですが、そこは全米最大の市場にとっても近

い場所ですよ」と応えたと伝えられている。カローラがニューヨークで売られようと、サンフランシスコで売られようと、1台の運送料は750ドルである。<sup>86</sup> 明らかに、トヨタはカリフォルニア州内か西部から発送する車両の儲けで中西部からの部品の輸送コストを相殺しているだろう。

別の視点からみてみよう。トヨタがエンジンや変速機をはじめカローラとTacoma用に米国内あるいはカナダで生産している部品は50%に過ぎない。<sup>87</sup> 部品の35%は日本から輸入しており、その点に関してはフリーモントに地の利がある。残りの部品は別の国々から輸入している。トヨタの部品を詰めた15,000のコンテナが毎年カリフォルニアの港湾に到着し、工場で組立てられる。<sup>88</sup> Tacomaはカリフォルニア州ロング・ビーチにあるトヨタのTABC製造工場生産された部品で組立てられる。この工場は部品を日本にも輸出している。<sup>89</sup> トヨタはTacomaピックアップトラック用の荷台をメキシコのティワナにある工場で製造している。<sup>90</sup>

時々言及される4点目は、1962年に建てられたNUMMI工場が老朽化しているという問題である。この論点は、現在の業界慣行になじまず、それがトヨタであればなおさらのこと成り立たない。トヨタの高岡工場は1966年に開業。最初のカローラを生産し、現在でも日本でカローラを組み立てている。GMのオハイオ州ローズタウン工場が開業したのは1966年。小型車を中心に製造してきた。2010年2月23日、GMは1200人を新たに雇い、この夏からその工場を3交代制を再開すると発表した。<sup>91</sup> NUMMIの設計を見ても、この工場が老廃しているとは考えられない。

## 閉鎖が及ぼす財政的なコスト

これまで検討したように、この不況下で雇用を創出するコストは高い。アメリカ労働省長官ヒルダ・ソリス氏は、閉鎖により職を失う4700人のNUMMI労働者を対象に、連邦政府資金による計画をあいっいで発表してきた。これらの労働者は、州が認可した職能保持プログラムに登録し、最大130週の失業保険を受けることになるだろう。<sup>92</sup> 補助的な研修が必要だと判断されれば、その上に26週が追加されるだろう。また、現行より低い給与の仕事についての50歳以上を対象に、年間最大6,000ドルの所得補助を2年間供与されることにもなる。さらに、対象となった労働者は健康保険の支払いで80%の税額控除が受けられる。<sup>93</sup> これらの優遇は重要であるが、しかし、NUMMI労働者が失うことになる賃金や福利厚生の水準には遠く及ばない。

「はじめに」で述べたように、経済諮問委員会は雇用を一つ創出するために年間92,000ドルの費用が必要だと推定している。<sup>94</sup> ということは、NUMMIが失う4,700の雇用を創出するためだけでも4.3億ドル以上<sup>95</sup>の費用がかかる計算になり、これを州全体のNUMMIネットワークに広げると、そこで失われる雇用を創出するためには総額230億ドルもの費用がかかることになる。<sup>96</sup>

さらに、NUMMIの解雇が及ぼす州や地方財政への影響ははかりしれず、また時期的に見ても州や州政府がそれを受け入れられる状況にはない。NUMMIや、関連業者のサブ

ライヤー、サービス提供者が140億ドルの給与を担っていることは「はじめに」で述べた。このうち、控えめにみて10億ドルを所得だとすると、州・地方税は減額は年間9千万ドルになるだろう。（カリフォルニアの州・地方税は所得の約9%である）<sup>97</sup> また、当該の労働者たちが州の失業・身体障害保険基金に寄与することがなくなるため、付加的な収入も減少するだろう。これらは解雇にかかるコストのほんの一部分である。わたしたちは州や地方住民が担うだろう負荷の一例をあげているに過ぎない。

## 労働者とその家族への打撃

今は苦境の時代だ。2010年2月21日付のニューヨークタイムズはトップ記事としてカリフォルニアから次のように報じた。「新規貧困層：これから数年、職が見つからない何百万人もの失業者」「アメリカの経済が一時的に回復の兆候を見せてはいるが、景気後退による人々の犠牲は増大し続けている。何百万人ものアメリカ人が職もなく貯蓄もないうえに、失業手当の給付満期も近い」ご存知のように、不況の中で雇用を創出するコストは高く、また大不況の結果として既に弱っているコミュニティーと国家にとって失なった収入は耐えがたい。しかしながら、最も困難なコストは労働者とその家族が負担する。それは永続的で壊滅的な結果をもたらす。また、自動車販売が上向き、景気が多少上向きになっても、この打撃を取り返すことはできない。

NUMMI工場の労働者はカリフォルニア州人口と同じくらい多様だ。29%がヒスパニック、28%が白人、23%がアジア人、17%がアフリカ系アメリカ人だ。ラテン系の失業率15.7%、アフリカ系の失業率15.3%はこの州の平均失業率12.4%を上回る。工場閉鎖によって、こういったコミュニティーはより一層困難になる。NUMMI工場労働者の84%は男性で16%が女性です。

NUMMI工場労働者を代表するUAWローカル2244の委員長であるセルジオ・サントスは自動車労働者3世だ。彼は、GMのフリーモント工場が1982年に閉鎖されたときに自分の父親が解雇された思い出を話す。

GM工場は1963年にカリフォルニア州フリーモントで開業した。私の父親はそこで22年働いた。そして1982年のある日、父親は泣きながら帰宅し、人をよせつけず部屋に閉じこもった。そして、出てきたと同時に、ついさっき首になったと私たち家族に伝えた。それは家族をめちゃめちゃにした。父親は翌日「お前は働きに行くんだ。もう、お前を学校に行かせるカネはないんだよ。」と私に言った。そして私は働きに出るようになった。父はどうしたらいいのかわからず家にいた。彼が知っていることは自動車だけだった。その後、外に出て木を切ったり芝を刈ることで、家計を助けようとした。私たちはその後、家を失い家族も失った。工場閉鎖は、私たちの家庭を荒廃した。トヨタ工場がやろうとしている工場閉鎖は壊滅的な影響を与えるだろう。経験上、私にはそうなることがわかる。

マリ・アルバレスは9年間NUMMIの技能員として働いた。彼女の夫はこの工場で働いていたが、負傷して解雇された。

私たちには3人の子供、アンソニー、ジャスミンおよびハビエルがいます。どうしたらよいか分かりません。ジェイミー・Hには10歳の息子がいますが、3年前に白血病と診断されました。彼は、17年間そこで働いてきました。シャヒダ・Wには16歳の息子がおり、彼は腎臓病と診断され、人工透析の必要があります。もし、工場が閉鎖になったら、かれらがどうするのか、どうやって状況を克服していくのか分かりません。これは単なる経済の破綻ではないのです。トヨタが私たちにやろうとしているのは人間の悲劇です。

解雇は、当該労働者とその家族にとってトラウマになり、健康を害すこともある。2010年2月25日付のニューヨークタイムズの1面の記事にはこんな見出しがあった。「閉鎖工場の労働者にとって、心臓発作も試練のうち。」この記事は研究結果をいくつか紹介している。なかでもイェール大学の研究によると「解雇は、年齢が高い労働者にとって心臓発作の危険を2倍以上高める。」コロンビア大学は、米国の解雇工場労働者を研究し、次の結論を発表した。「年配男性労働者では、失業後1年以内で死亡率が労働者の年齢により50%から100%上昇した」。20年後でさえ、死亡率は10%から15%高い。すなわち、40歳で失業した労働者の平均寿命は一年から一年半短くなるということだ。「NUMMI工場労働者の平均年齢が45歳であることから、これらの研究結果は特に重要となる。GMフリーモント工場が1982年に閉鎖した時、少なくとも6人の労働者がそれをきっかけに自殺した。

労働者とその家族にとってNUMMI工場閉鎖予定が心理的にきついのは、トヨタの要求にすべて応え功績を大きな誇りと感じてきたからだ。彼らの目からすれば、自分たちが働く工場の閉鎖は不公平である一方、トヨタは世界中に数々の工場を新設し新規労働者を雇っているといえるのだ。閉鎖によって影響を受けるのはNUMMI工場労働者だけではない。下請け労働者もまた同じ問題に直面する。工場で働くおよそ1,500のトラック運転手、部品配給会社そして自動運送業界でも仕事は失われる。

## クリーンな輸送体系

カリフォルニアは環境問題のパイオニアであり、カリフォルニアの住民はグリーン自動車の最大消費者である。ジェシー・トブラック(サンタモニカに拠点を持つTrueCar.comのアナリスト)によれば、「カリフォルニア州はプリウス車の主要市場だ。」「カリフォルニアは明らかに世界最大のプリウス市場だ。」実際、米国内でのプリウス販売の4台に一台はこの州での販売である。NUMMI工場は新しいハイブリッドあるいはプラグインハイブリッドを導入するには、優れた拠点になるだろう。業界筋によれば、トヨタはカローラのハイブリッドモデルを2013年に発表する予定だ。それはNUMMI工場で製造するには良い候補だろうし、現在、日本でのみ製造されるプリウス、あるいは新しく製造予定されているプラグインのプリウスなども良い候補だろう。別のメーカーのハイブリッド車も可能性のひとつになるだろう。

NUMMI工場でハイブリッドかプラグインハイブリッドを生産すれば、トヨタには幾つかの利点となり、カリフォルニアにとっても大きな利益となる。トヨタはNUMMI工場を使

って、この州の進歩的な環境イメージをダブらせ先駆的なグリーン車生産を計ることができる。「クリーンカーを使ったカリフォルニアのリーダーシップは、正に最高級車の需要を押し上げ、トヨタはハイブリッドをNUMMI工場で製造することによりこの州の消費者への責任感を表明できる」とシエラクラブ会長でありトヨタNUMMIブルーリボン委員会のメンバーであるカール・ポープは豊田章男氏への手紙に書いた。「あなたの車のための市場はここにある。NUMMI工場こそ車を製造するに値すべき所だ。」トヨタは、新しいハイブリッドに「カローラ・カリフォルニア」と名付けるかもしれない。それは、新しくなった生産工場が負う環境責任のシンボルである。トヨタは、サンアントニオ(テキサス州)に大型ピックアップ用の新工場を建設することを決定する際に、同様の論理を使った。そこは米国内の中核補給基地から遠く離れていたにもかかわらず。「トヨタの役員は市場を理由にしてこの場所を正当化した」とトーマス・クライアとジェームズ・ルーベンシュタインは、共著「誰が本当にあなたの自動車を作ったか」の中で書いている。「テキサスで大きなトラックの販売者として信頼を確立するには工場を建設する以外によい方法があるか。」

自動車メーカーと州にとっての第二の利点は、NUMMI工場がハイブリッドまたは電気自動車にリンクされた新しい下請けと同時に、R&Dの先駆者になることができるかもしれないということだ。「カリフォルニア自動車産業の復興」によると、この工場はカリフォルニアの最も革新的な地域」の中心にある。「この地域はシリコンバレーの事業と起業家だけでなく世界的なベンチャー投資会社が最も集中している地域だ」。起業したばかりの自動車メーカー・テスラは4億6000万ドルの融資保証を与えられロングビーチ(カリフォルニア州)の可能な場所で電気セダンの生産を始めた。NUMMI工場の既存の下請業者は、質と信頼度について素晴らしい評判を確立した。また、この2工場は、新しい下請け業者を引きつけ、かつ新産業の開発に拍車をかける必要不可欠なものとして役立つことができるだろう。

## 結論

NUMMI工場の成功を支えてきたカリフォルニアの共同努力はまだ進行中だ。州、地方自治体、民間部門および他の関係者の「Red Team」は、工場を維持するために大幅な税制措置並びにビジネス優遇措置を提案した。

今NUMMI工場を閉鎖することは、必要だからした決定ではなく選択のための決定となる。工場を閉鎖することで、忠実で、非常に熟練した労働力を放棄し、最もその余裕がない時に、コミュニティと州に重い負担をおわせることになる。その決定は、トヨタを無比の経済的成功へと導いた価値観と一致しない。この決断では、労働者、一般住民およびトヨタ自体の長期的な利益より狭く短期的な企業の利益が重要視される。「差し迫ったNUMMI工場閉鎖を考えつつ、アメリカでトヨタが直面しているより大きな問題を見ている」とカリフォルニア消費者連合のリチャード、ホロバーは、トヨタNUMMIブルーリボン委員会で語った。「私は、これが一つの独立した工場閉鎖決定ではなく、

企業としてトヨタにふりかかったことに関するはるかに深い問題の徴候であると結論を下さざるをえない。」

トヨタの社長の豊田章男の祖父は1937年に自動車メーカーを設立した。2月24日の議会聴聞会で、彼は「最近、私たちは、期待されている基準あるいは、自分自身に期待している基準を満たしていない」と認めた。さらに、自社の大きな強味の1つは誤りに直面し、それに対処してきたことだと述べた。NUMMI工場の閉鎖決定は、自動車メーカーが急激な事業拡大を追求し、狭く短期的な金銭的目標のために、その価値観を放棄した時代を反映している。しかしながら、トヨタは強い基本的価値観に基づいてその成功を築くことにより頂点に立った。これらの革新的価値は、1)最高品質の車だけを製造する、2)顧客安全第一、3)労働者のための終身雇用安定、4)コミュニティーとの協調に対する配慮、5)環境に対する配慮。この成功した企業倫理に戻ることに第一歩となるのは、NUMMI工場の操業を続け、トヨタが会社の未来を決めるためにその遺産に手を伸ばしたとカリフォルニアと世界に示すことだ。

今まさに、ワシントンとサクラメントの政治指導者がこの閉鎖問題と取り組む時である。何百万人ものカリフォルニア住民が70年来最悪の雇用市場で苦しんでおり、将来に深い不安を抱いている。最も緊急の、直接的で、コスト効率の良い雇用対策は、NUMMI工場の操業を続けることだ。この追加経済対策は25,000の雇用を確保し、23億ドル節約できるだろう。自動車メーカーとカリフォルニアは3倍の実利を得ることができよう。それは、トヨタがそのイメージを回復し、世界一流の工場を維持すること、労働者と家族はが暗黒の経済凍結期を乗り越えること、また、カリフォルニアが経済成長とグリーンな将来への道を前進することだ。