

## 論 説

## 経営のグローバル化の基本的特徴と意義（Ⅰ）

——日本の製造業を中心として——

山 崎 敏 夫

## 目 次

- I 問題提起
- II 経済のグローバリゼーションと経営のグローバル化の展開
  - 1 経済のグローバリゼーションの性格規定
  - 2 経済のグローバリゼーションと経営のグローバル化との関連
- III 経営のグローバル化の特徴と意義
  - 1 経営のグローバル化の基本的指標
  - 2 経営のグローバル化の実態とその特徴
    - (1) 自動車産業における経営のグローバル化とその特徴
      - ①1990年代初頭の企業内分業関係による生産力構成とその特徴
        - 1) 車両生産における分業関係
        - 2) 海外生産拠点における部品の生産と調達
        - 3) 開発の現地化と海外開発拠点
      - ②21世紀初頭の企業内分業関係による生産力構成とその特徴
        - 1) 車両生産における分業関係
        - 2) 海外生産拠点における部品の生産と調達（以上本号）
        - 3) 開発の現地化と海外開発拠点の拡充（以下次号）
        - 4) 主要地域における統括会社とグローバル経営の統合的調整
    - (2) 電機・電子産業における経営のグローバル化とその特徴
      - ①1990年代初頭の企業内分業関係による生産力構成とその特徴
      - ②21世紀初頭の企業内分業関係による生産力構成とその特徴
  - 3 経営のグローバル化の進展と蓄積構造・競争構造の変容
- IV 経営のグローバル化と経営学的研究課題

## I 問題提起

21世紀という新しい時代を迎えた今日、これまでの企業経営の方式やシステム、その問題点などをめぐって、またその新しいあり方をめぐってさまざまな議論が行われるようになっているとともに、企業経営の変革、新しい展開がさまざまなかたちで取り込まれている。その背景にはとくに1990年代以降の資本主義経済の変容という状況の変化があるが、一般的に、そうしたこの間の世界および各国の資本主義経済の変化のひとつは、いわゆるIT革命と呼ばれる情報技術の急速な発展と経済のグローバリゼーションの進展による影響、変化にみることでできるとされており、また企業をとりまく経営環境も大きく変化するなかで「メガ・コンペティ

ション」ともいわれるように競争条件・競争構造の変化が指摘されている。しかし、とくに 1990 年代に入って本格的な進展をみる経済のグローバリゼーションの進展のもとで、経営のグローバル化と呼ばれる現象がかつての「多国籍企業」と呼ばれた時代や 80 年代のように「国際化」と呼ばれた段階の企業経営の国外展開とどのような質的差異がみられるのか、それらの段階における経営の国際展開と比べどのような質的に新しい性格をもつものとなっているのか、またそうした経営展開のありようが企業の蓄積構造にどのような影響、変化をもたらすものであるのか、さらにそれにともない競争構造にいかなる質的に新しい変化がみられるのかといった問題については、これまで必ずしも十分に明らかにされてきたとはいえない。しかし、経営のグローバル化の具体的内容とそのような経営展開にともなう蓄積構造、競争構造の変容の解明なくしては、グローバル展開をとげている今日の巨大企業の経営の構造や基本的特徴を十分に明らかにすることができないだけでなく、グローバルな巨大企業の国際経済、世界経済に占める位置、それらにおよぼす影響という点からみても、今日の資本主義経済の構造、特徴、問題点を十分に明らかにすることはできないであろう。

そこで、本稿では、日本の製造業を中心に経営のグローバル化と呼ばれている現象の基本的特徴と意義の解明を試みることにする。まず経済のグローバリゼーションの性格規定、経済のグローバリゼーションと経営のグローバル化との関連をおさえた上で、代表的な産業の考察をとおして経営のグローバル化と呼ばれる現象の実態把握を試みるとともに、そうした現象によって巨大企業の蓄積構造にいかなる変容がみられるのか、また競争構造にどのような変化がみられるのかについて明らかにしていくことにする。

## II 経済のグローバリゼーションと経営のグローバル化の展開

### 1 経済のグローバリゼーションの性格規定

21 世紀という新しい時代を迎えた今日の資本主義経済、企業経営をめぐる、IT 革命の進展とならぶいまひとつの大きな変化は経済のグローバリゼーションの進展と企業経営のグローバル化の推進の動きであるが、まず、こうした問題に関して、グローバリゼーションの性格規定、そのような現象の指標を何に求めるべきかという問題、グローバリゼーションと経営のグローバル化との関連についてみることにしよう。

経済のグローバリゼーションという場合、一般的にヒト (労働力)、モノ (商品)、サービス、カネ (資本) の動きが全世界的なものになっているという点にそのあらわれをみるとされることが多いが、そのような経済のグローバリゼーションの今日の特徴として、まず市場の側面の変化をみると、それには、旧ソ連東欧社会主義圏の崩壊による資本主義陣営にとっての市場機会の拡大、IT 革命による市場取引コスト (情報通信コスト) の低減による世界的レベルでの市場機会

の拡大という2つの側面での変化とともに、途上国、近年では中国の急激な進出・台頭による国際市場における競争の激化がみられる。ただそのさい、市場競争の個々の領域・部面について具体的にみることによって事業分野・製品分野間の差異も考慮されるべきであり、しかもある国の産業、企業の対象とする市場の地域的特性をも考慮に入れておく必要がある。また供給側の変化としては、途上国の急速な発展と進出にともなう競争の激化のもとでの主要資本主義国の生産・流通活動のグローバルな展開、IT革命による企業経営の新しい可能性、すなわち生産・販売・購買・開発などの世界的なネットワーク的展開や連携の進展・深化、その結果としての国際分業の再編などがあげられる。情報技術（IT）による情報通信コストの低減に基づく市場取引コストの大幅な削減の可能性がそうしたグローバル展開の技術的基盤をなしている。

すなわち、今日の経済のグローバリゼーションの特徴のひとつは、それがいわゆる「IT革命」と呼ばれる情報技術の発展との同時進行ですすむという面にみられるが、情報技術の発展による「距離と時間の制約」の解決・縮小の可能性はグローバリゼーションを一層促進する要因にもなっていると同時に、経営のグローバル展開のための技術的基盤をなしている。「情報化の新段階とは、第1に人間労働の直接的代替（ME段階）からME独自の論理で機能展開する段階（IT段階）への移行であり、第2に、その結果として、情報化の新段階に適合させた労働編成、経営展開、すなわち分業の新段階を意味する」のであり、また「国際化の新段階とは、蓄積構造の国際化段階、すなわち国内的蓄積の補完としての国際化ではなく、いうなれば、企業活動の単なる『移転』の段階ではなく、経営活動が水平的・垂直的に多国籍的に統合される段階」であり、「情報化の新段階は国際化の新段階の技術的条件である<sup>1)</sup>。このような国際化・情報化の「新段階」の特徴はまさにそれらが統合されて展開するところにある<sup>2)</sup>。「情報通信技術の変革、世界的なネットワーク網の形成が、グローバル企業の国際化に現代性を付与している」とされるように、「国際的な広がりをもつ最適部品生産、最適地生産が、情報通信技術の発達を基盤とし、情報通信機器に装備されて実現している<sup>3)</sup>」。こうした情報技術による情報通信コストの低減に基づく市場取引コストの大幅な削減の可能性が経営のグローバル展開をはかる上での技術的基盤をなしていると同時に、グローバル競争を激化させる要因にもなっている。

そうしたいわゆる経済のグローバリゼーションと呼ばれる現象の具体的内容をみると、それには大きく3つの領域・側面がみられる。すなわち、ひとつには金融グローバリゼーション<sup>4)</sup>

---

1) 坂本 清「現代企業経営とフレキシビリティ」、坂本 清・櫻井幸男編著『現代企業経営とフレキシビリティ』八千代出版、1997年、29ページ。

2) 同論文、24ページ。

3) 大西勝明「冷戦後の世界とグローバル企業——グローバル化の進展と諸問題の出現——」、藤本光夫・大西勝明編著『グローバル企業の経営戦略』（叢書 現代経営学④）、ミネルヴァ書房、1999年、261ページ。

4) 紺井博則・上川孝夫編『グローバリゼーションと国際通貨』日本経済評論社、2003年などを参照。

であり、この面では資本の全世界的な移動が可能となっており、以前と比べてもその量も速度も格段に高まっている。いまひとつには情報グローバリゼーションがあるが、それは、IT革命の急速な進展にともない、1990年代以降のいわゆるIT段階に特徴的なオープンな情報ネットワーク・システムによる情報の自律分散的統合によって情報の世界的・同時的共有が可能となるなかで、技術的には情報の全世界的展開、ひろがりが可能となり、急速に実現されてきている。グローバリゼーションのこれら2つの面の関連としては、情報グローバリゼーションが金融のグローバリゼーションの進展を促進するという関係がみられる。第3は物流的な面でのグローバリゼーションであるが、金融と情報の面では明らかに全世界的展開となっているのに対して、モノの動きのグローバリゼーションでは、確かに貿易量や対外直接投資の著しい増大がみられるが、多国籍企業の段階あるいは80年代の国際化といわれた段階と比べてどのような変化・差異がみられるのか、とくに高付加価値製品を中心とする場合とそうでない製品群での場合とを比較しながら、また財の特性の面をも考慮に入れて現実の動きをみる必要がある。例えば貿易面でみた場合、2001年のEU15カ国の商品貿易総額に占める域内貿易の割合をみると、輸出では61.8%、輸入では59.5%となっており<sup>5)</sup>、域内貿易の割合が大きく、またNAFTAでも、それに加盟する諸国の2002年の輸出総額に占める域内輸出額の割合は57.4%となっており<sup>6)</sup>、同一地域経済圏の貿易の占める比重が高い。同じ「グローバリゼーション」といっても、金融面や情報面でのそれと物流的な面でのそれとは明らかにグローバル展開の基本的条件は異なってくる。

また経済のグローバリゼーションのこれら3つの側面のこのような相違を規定する要因については、金融および情報の面でのグローバリゼーションの場合には、それらの機構やシステムの世界的な標準化が可能であり、それを前提にグローバルな展開をとげているという面がみられるのに対して、物流面でのグローバリゼーションの場合には、関税・非関税障壁による制約的条件がなお残存している場合が多いだけでなく、商品の差別化が市場競争上重要であり、企業間あるいは国際間の標準化がはかりにくく、しかも輸送面においても同様に標準化が困難であり、十分にはそれが実現されるには至っていない点を指摘することができる。なお物流的な面でのグローバリゼーションについてはその指標を何に求めるべきかという点が重要な問題となるが、たんなる輸出量・輸出額の全世界的規模での増大や輸出先の地域の拡大だけでなく、むしろ購買や開発をも含めた生産力基盤の世界的展開もその重要な指標となろう。ただここで重要な問題として指摘しておくべき点は、各国の間に一定の共通性がみられるとはいえ、例え

---

5) European Communities, *Eurostat Yearbook 2003—The Statistical Guide to Europe Data 1991-2001* —, Luxembourg, 2003, p.188.

6) OECD, *Monthly Statistics of International Trade*, 2003/12, p.43, p.57, p.59, p.61.

ば金融部門や情報の分野で強い国際競争力とイニシアティブをもつアメリカや国民経済における金融部門の比重・位置の高いイギリスのような国と金融部門や情報の分野では強い国際競争力の基盤をもたず製造業部門にこそ国際競争力の主要な基盤をもつ日本とを比べた場合、それぞれの国の資本主義経済の特質にも規定されて、経済のグローバリゼーションの展開においてまったく同一の現れ方がみられるということには必ずしもならないという点である。アメリカやイギリスでは金融や情報のグローバリゼーションに依拠したかたちでのグローバル展開が他の国よりもすすんでおり、それらの領域でのグローバル展開の比重が他の国よりも大きいという面がみられるのに対して、日本の場合、製造業の海外依存度の高さもあり、購買や開発をも含めた生産力基盤の世界的展開というかたちでのグローバル化が大きな意味をもつとともに、そうしたグローバル化の進展が顕著にみられるという面がある。本稿において経営のグローバル化の問題を日本の製造業を中心に考察するのもこうした理由による。

## 2 経済のグローバリゼーションと経営のグローバル化との関連

そこで、つぎに、経済のグローバリゼーションと企業経営のグローバル化の問題について、両者の関連をみると、後者は、製造業でみた場合、生産拠点の移転や販売拠点の拡大、開発拠点の設置・拡大など直接投資によるグローバル展開がその中心をなすといえるが、経済のグローバリゼーションの上述の3側面のうち金融面と情報面のグローバリゼーションは経営のグローバル化を促進する要因として作用しており、その意味で企業経営の条件変化をもたらすという性格をもつものではないかと考えられる。しかしまた、経営のグローバル化の進展は、このような経済のグローバリゼーションとともに、1) EU, NAFTA などにみられる自由貿易地域構想に基づく地域経済圏の形成、地域保護主義などいわゆるローカリゼーションへの対応として生産拠点の移転、現地調達などがすすんでいるという側面（グローカリゼーション）や、2) グローバルなレベルでの国際競争の激化という市場条件の変化への対応策として開発、生産拠点の移転、現地調達など一貫体制の構築が推し進められるという側面もみられる。ことに1)に関しては、1980年代後半以降の関税回避や円高対応としての日本企業による生産拠点の国外への移転、現地調達の進展と質的に異なる現象となっているのかどうか、こうした点に関して、企業間、産業間、特定の産業内の製品部門間、国際間の比較をとおして、今日の経営のグローバル化といわれる現象の実態把握とその本質的意義を明確にしていくことが重要である。また2)に関しては、いわゆる「中国問題」に示される市場競争条件の変化がおこったのは1990年代後半以降、とくに近年のことであり、経営のグローバル化という現象はすでにそれより前に始まっているわけで、そうしたグローバルな経営展開の進展、競争構造の変容、その規定要因をより具体的にみていくことも必要となろう。

そうした経済のグローバリゼーション、経営のグローバル化の進展を例えば日本の場合につ

いてみると、海外現地法人の売上高の推移を示した図 1 にみられるように、1990 年代に入り海外現地法人の売上高が大きく増大しており、全産業でみた場合、それは 92 年度の 79 兆円から 2001 年度には 135 兆円に、すなわち 1.7 倍に増大している。そのうち非製造業における海外現地法人の売上高は同期間に 54 兆円から 71 兆円に増大しているがそれは 1.3 倍の増大にとどまっているのに対して、製造業の伸びは大きく、25 兆円から 64 兆円へと 2.6 倍に増大している。しかも製造業では、1996 年度には海外現地法人の売上額 (47 兆 4,225 億円)<sup>7)</sup> が日本からの輸出額 (44 兆 7,313 億円)<sup>8)</sup> を初めて上回るようになっている。また売上高でみた製造業の海外生産比率をみても (図 2 参照)、海外進出企業ベースでは 90 年度には 17%であったものが 97 年度には 31.2%、2001 年度には 34.1%に、また国内全法人ベースでは 6.4%から 12.4%、さらに 16.7%にまで上昇している。これを産業別にみると (表 1 参照)、ことに輸送機械工業では、その比率(国内全法人ベース)は 90 年度には 12.6%にすぎなかったものが 97 年度には 28.2%、2001 年度には 44.1%に大きく上昇しており、情報通信機械を含む電気機械工業でみても 11.4%から 21.6%、さらに 27.6%にまで上昇している<sup>9)</sup>。その他の産業で 90 年度から 2001 年度までの期間の上昇が大きいのは精密機械工業、化学産業、鉄鋼業、非鉄金属産業であり、それぞれ 4.7%から 13.6%、5.1%から 14.5%、5.6%から 19.4%、5.2%から 11.3%に上昇している。

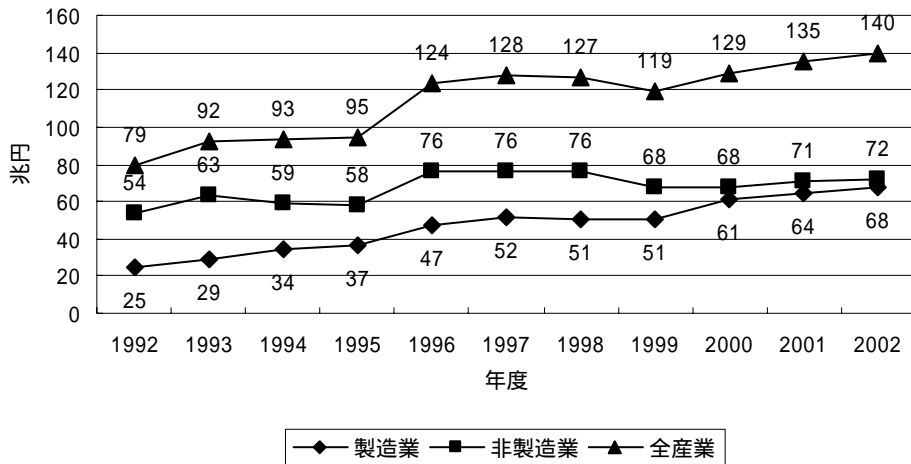
またこうした海外生産比率の上昇とともに注目すべきは日本への逆輸入の増大であり (表 2 参照)、製造業 (石油・石炭、木材・紙・パルプ、食料品を除く) の逆輸入額は 90 年度には 1 兆 3,080 億円であったものが 97 年度には 5 兆 1,820 億円に著しく増大しており、日本の総輸入額に占めるその割合も 4.2%から 14.3%に上昇しているほか、全売上高に占める日本向け輸出比率 (逆輸入比率) をみても 5.2%から 10.4%に上昇している。その後の動きをみても大きな変化はみられず、2001 年度には逆輸入額は 5 兆 6,050 億円へとわずかに増大しているが、全地域でみた逆輸入比率は 9.2%へとわずかに低下している。また地域別にみると、最も大きな増加を示しているのはアジア地域からの逆輸入であり、その額は 1990 年度から 97 年度までの期間に 8,960 億円から 4 兆 3,650 億円に増大しており、逆輸入比率も 12%から 25.2%に上昇している。日本の全産業の海外現地法人の地域別売上高の推移では (図 3 参照)、北米の現地法人の売上高は規模

7) 経済産業省『第 31 回我が国企業の海外事業活動——平成 13 年度海外事業活動基本調査——』財務省印刷局、2003 年、30 ページ。

8) 大蔵省、貿易統計 (『外国貿易概況』日本関税協会、1997 年 11 月、4 ページ) による。

9) 日本の自動車の輸出台数と海外現地生産台数 (他社ブランドを含む) をみると、1994 年には前者が 4,460,292 台であるのに対して後者は 5,318,140 台となっており、初めて海外現地生産台数が輸出台数を上回っているが (日本自動車工業会編『日本の自動車産業の歩み: グローバリゼーションを目指して』日本自動車工業会、1997 年、182-3 ページ、188 ページ)、カラーテレビでは海外生産が国内生産を初めて上回ったのは 88 年 (前者は 15,931,000 台、後者は 13,219,000 台) のことであり (『電子工業年鑑 2003』電波新聞社、2003 年、345 ページ)、自動車の場合よりも海外生産の拡大がはやくにすすんでいる。

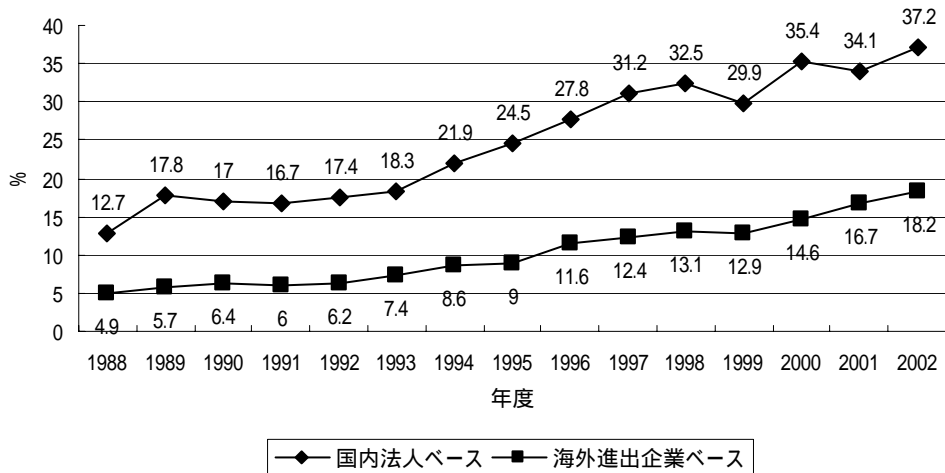
図1 日本企業の海外現地法人の売上高推移



(注) : 2002年度は見込額として調査したもの。

(出所) : 経済産業省『第32回 平成14年海外事業活動基本調査結果概要——平成13(2001)年度実績——』  
 (<http://www.meti.go.jp/statistics/data/h2c400ej.html>)

図2 日本の製造業における海外生産比率の推移



(注) : 1) 国内全法人ベースの海外生産比率=現地法人(製造業)売上高/国内法人(製造業)売上高×100

2) 2002年度は見込額として調査したもの。

3) 海外進出企業ベースの海外生産比率=現地法人(製造業)売上高/本社企業(製造業)売上高×100

(出所) : 図1に同じ。

そのものは大きいものの 1990 年度から 2001 年度までの期間をみても 42.6 兆円から 59.5 兆円へと 1.4 倍の増加にとどまっているほか、ヨーロッパの現地法人の売上高は 32.9 兆円から 26.8 兆円に減少しているのに対してアジアのそれは 16.4 兆円から 35.9 兆円へと 2.2 倍に増大しており、また 2001 年度の北米の現地法人の売上高に占める製造業の割合は 48%、ヨーロッパで

表 1 日本の製造業における産業別の海外生産比率の推移

(単位：%)

	90年度	91年度	92年度	93年度	94年度	95年度	96年度	97年度	98年度	99年度	00年度	01年度
製 造 業	6.4	6.0	6.2	7.4	8.6	9.0	11.6	12.4	13.1	12.9	14.6	16.7
食 料 品	1.2	1.2	1.3	2.4	3.2	2.6	4.0	2.8	2.8	2.9	2.9	4.7
織 維	3.1	2.6	2.3	3.2	4.0	3.5	7.6	8.0	8.9	9.0	8.7	7.1
木材・紙・パルプ	2.1	1.6	1.4	1.9	2.1	2.2	2.9	3.8	3.6	3.5	4.0	3.9
化 学	5.1	5.5	4.8	7.0	8.1	8.3	10.0	12.4	11.9	11.5	13.2	14.5
鉄 鋼	5.6	4.9	5.0	6.3	5.4	9.2	12.1	13.1	10.9	9.8	19.7	19.4
非 鉄 金 属	5.2	5.2	7.8	6.5	8.8	6.7	11.1	10.9	9.3	10.9	10.9	11.3
一 般 機 械	10.6	7.6	4.1	5.8	8.1	8.1	11.7	11.5	14.3	12.4	12.3	11.3
電 気 機 械	11.4	11.0	10.8	12.6	15.0	16.8	19.7	21.6	20.8	21.4	22.8	27.6
輸 送 機 械	12.6	13.7	17.5	17.3	20.3	20.6	24.9	28.2	30.8	30.6	38.4	44.1
精 密 機 械	4.7	4.4	3.6	5.6	6.0	6.6	8.6	9.1	10.3	12.3	13.4	13.6
石 油 石 炭	0.2	1.2	5.2	7.1	5.6	3.7	2.8	1.7	2.3	1.2	1.4	1.5
そ の 他	3.1	2.6	2.3	2.8	3.0	3.0	4.3	4.1	4.6	4.4	4.6	4.6

(注) 1) 海外生産比率=現地法人(製造業)売上高/国内法人(製造業)売上高×100

2) 「電気機械」には「情報通信機械」を含む。

(出所)：図 1 に同じ。

表 2 日本の製造業の海外現地法人からの逆輸入高と逆輸入比率の推移

(単位：10 億円)

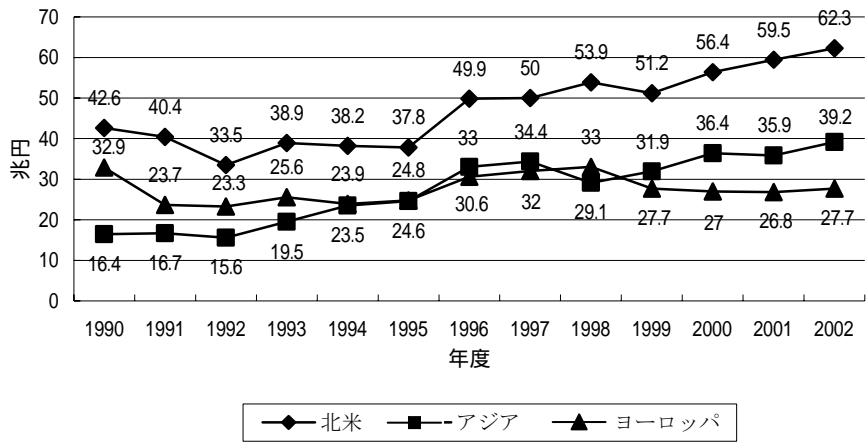
	90年度	91年度	92年度	93年度	94年度	95年度	96年度	97年度	98年度	99年度	00年度	01年度
逆輸入額												
全 地 域	1,308	1,557	1,516	2,024	2,585	2,665	4,053	5,182	4,422	4,872	5,678	5,605
北 米	281	284	192	334	407	295	375	426	400	597	518	378
ア ジ ア	896	1,123	1,200	1,414	1,847	2,158	3,392	4,365	3,598	3,911	4,761	4,837
ヨ ー ロ ッ パ	66	71	48	168	225	97	175	349	276	216	249	227
日本の逆輸入額に占める割合	4.2%	5.9%	5.8%	8.7%	10.2%	9.1%	11.2%	14.3%	14.0%	14.8%	14.8%	15.1%
逆輸入比率												
全 地 域	5.2%	6.4%	6.4%	7.5%	8.1%	7.7%	9.0%	10.4%	9.1%	10.0%	10.5%	9.2%
北 米	2.6%	2.7%	2.0%	3.0%	3.3%	2.1%	2.2%	2.1%	1.9%	2.8%	2.3%	1.4%
ア ジ ア	12.0%	14.5%	16.7%	16.3%	16.2%	18.5%	20.9%	25.2%	25.1%	24.3%	24.7%	25.2%
ヨ ー ロ ッ パ	1.3%	1.6%	0.9%	3.2%	3.5%	1.4%	2.0%	3.8%	2.6%	2.3%	2.6%	2.1%

(注) 石油石炭、木材・紙・パルプ、食料品を除く。

(出所)：図 1 に同じ。

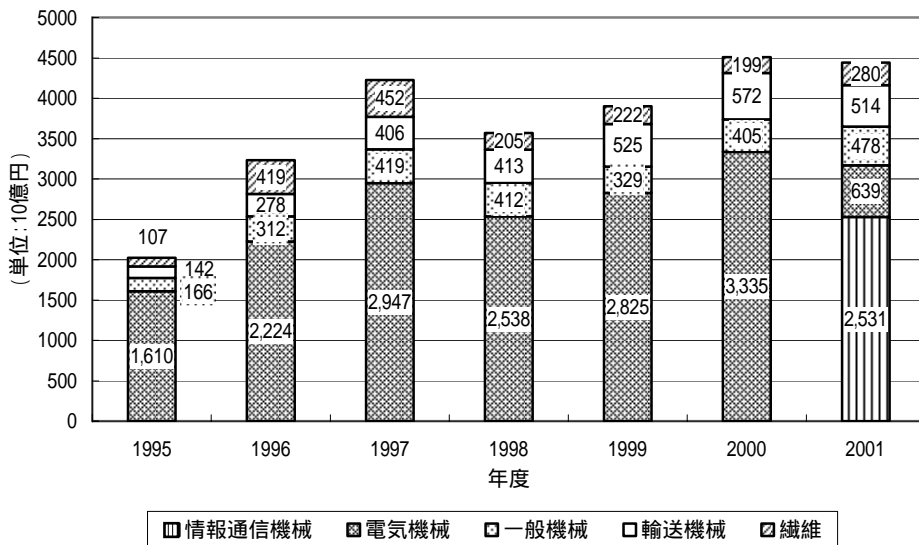


図3 日本の海外現地法人の地域別売上高の推移（全産業）



(注)：2002年度は見込額として調査したもの。  
 (出所)：図1に同じ。

図4 日本の主要製造業における海外現地法人からの逆輸入額の推移



(注)：2002年度までは情報通信機械は電気機械として分類。  
 (出所)：図1に同じ。

のそれは 41.9%であるのに対してアジアのそれは 56.5%と高くなっており、アジア地域からの逆輸入額のこうした増大は、製造業において日本市場向けの製品についてもアジアへの生産移転が急速かつ大規模にすすんだことによるものであるといえる。さらに逆輸入額の推移を産業別にみると(図 4 参照)、繊維では 1995 年度には 1,070 億円であったものが 2001 年度には 2,800 億円へと 2.6 倍に、輸送機械では 1,420 億円から 5,140 億円へと 3.6 倍に、一般機械では 1,660 億円から 4,780 億円へと 2.9 倍に、情報通信機械を含む電気機械のそれは 1 兆 6,100 億円から 3 兆 1,700 億円へと約 2 倍に増大しているが、金額そのものでみると情報通信機械を含む電気機械工業において海外生産された製品の逆輸入が圧倒的に多く、国外への生産移転によるグローバル化の最もすすんだひとつの姿をそこにもみることができる。また開発の現地化の進展としての日本の製造業における海外現地法人における研究開発費と海外研究開発費比率の推移をみると、海外現地法人の研究開発費は 1996 年度には 2,057 億円であったものが 99 年度には 3,770 億円まで増大した後に 2001 年度には 3,406 億円にやや減少しており、海外研究開発費比率は 2.3%から 3.9%に上昇した後に 3.5%に低下している<sup>10)</sup>。

### III 経営のグローバル化の特徴と意義

#### 1 経営のグローバル化の基本的指標

それゆえ、つぎに経営のグローバル化の実態をみていくなかでそうした現象の特徴と意義を明らかにしていくことにしよう。ここでは、まず経営のグローバル化の基本的指標が何に求められるべきかという問題についてみておくことにする。旧ソ連東欧社会主義圏の崩壊や IT 革命による市場取引コストの低減による世界的レベルでの市場機会の拡大、途上国の進出にともなう競争の激化という市場面における変化のもとで、主要資本主義国の生産・流通・開発活動がグローバルに展開されるだけでなく生産・販売・購買・開発などの世界的なネットワーク的展開、その結果としての国際分業の再編に企業経営の変化をみることができる。そこでは、一企業あるいは企業グループ=コンツェルンにおいてそれぞれの製品に対して、また特定の工程部門(例えば部品生産や組み立て)について世界的なレベルで最適生産・購買・開発が確保されるような分業生産体制が築かれ、そうした世界最適分業生産体制のもとでの徹底したコスト削減を前提にした企業間競争が展開されるようになってきている。そうしたあらわれは、例えば日本の場合、一企業あるいは企業グループにおける購買や開発をも含めたレベルでの特定の市場地域向けの特定製品に対する世界最適生産力構成がまさに問題となるなかで日本国内の生産拠

10) 経済産業省「第 32 回 平成 14 年海外事業活動基本調査結果概要——平成 13 (2001) 年度実績——」,  
<http://www.meti.go.jp/statistics/data/h2c400ej.html>.

点は比較優位に基づく製品特化が求められるようになってきており、例えば電機産業におけるデジタル家電のような高付加価値製品では「MADE “IN” JAPAN」（日本で製造する）を維持しながらも、低付加価値製品や大量生産型製品は「MADE “BY” JAPAN」（日本企業によって製造する）というかたちでの展開がめざされているという点にみることができる。したがって、今日の経営のグローバル展開においては、たんに為替変動リスクへの対応や貿易摩擦あるいは相手国政府の輸入規制などへの対応としての生産の国外移転が問題というよりはむしろ、まさに巨大企業の生産力構成のあり方をめぐる問題である。

経営のグローバル化と呼ばれる現象の基本的特徴、それを多国籍企業と呼ばれた段階や 80 年代の国際化といわれた段階の国外展開との質的相違を示す基本的指標は、グローバルな競争のなかで、たんに巨大企業を生産、販売、開発の拠点の世界的展開、そうした拠点の数やそれらがおかれる国の数の増加ということではなくむしろ、開発や購買をも含めた世界最適生産力構成を、高度に多角化した巨大企業における特定の市場地域向けの特定製品、その生産のための部品の種類あるいは工程にてらして確立していくこと（最終製品については製品別の生産分業、部品については相互補完を含めた生産分業体制の確立を基礎にしながら国外の企業からの輸入も含めた地域単位の調達・現地調達を中心としたかたちでの最適展開）にあり、そうした経営展開がしかも北米、欧州（EU）、アジアなどにおける地域完結のかたちをとりながらすすんでいるという点にある。しかもそのような主要地域での「地域完結型」の展開<sup>11)</sup>がすすむなかで、経営権においても、とくに電機・電子産業の場合に最も顕著にみられるように、従来の製品別事業部の枠内を基本とするかたちやマトリックス組織のようなかたちでの経営権の委譲から地域完結的なかたちでの委譲がすすんでいるという点、さらに各主要地域における経営展開のグローバルな統合的調整ははかられている点も特徴的な変化を示すものとなっている。またそのような世界最適生産力構成による経営展開は必然的に国外の販売拠点・販売網の拡充を必要にし、販売体制の整備も一層すすめられることにもなる。

そこで、つぎにそのような世界最適生産力構成による経営のグローバル展開の実態を、そうしたあらわれの最も典型的な産業である自動車産業と電機・電子産業について、日本企業の代表的な事例を中心にみていくことにしよう。ここでこれら 2 つの産業を取り上げるのは、II 2 でもみたように、情報通信機械を含む電気機械工業や輸送機械工業は最も海外生産比率が高い産業に属し、そこでは販売拠点のみならず生産拠点の国外移転、それにとまなう現地調達や開

---

11) 例えばトヨタ自動車の『有価証券報告書総覧』にもみられるように、日本・北米・欧州・アジアなどのそれぞれの地域を有機的に結びつけた最適な生産、調達、供給体制の確立をめざしながらも（トヨタ自動車株式会社『有価証券報告書総覧』平成 13 年（3）、15 ページ）、「各地域のニーズに対応した商品開発、生産・販売体制の構築などにより、強靱で効率的な真のグローバル体制を確立していく」ことが課題とされている点にそのあらわれをみることができる。同書、平成 15 年（3）、17 ページ。

発の現地化が最もすすんでいることによる。以下では、経営のグローバル化の進展が初期的段階にあったといえる 1990 年代初頭と 21 世紀を迎えた今日の経営展開の実態を比較しながらみていくことにする。

## 2 経営のグローバル化の実態とその特徴

### (1) 自動車産業における経営のグローバル化とその特徴

まず自動車産業について考察をすすめることにするが、ここでは、その代表的な事例としてトヨタ自動車を取り上げて、1990 年代初頭の実態とともに、90 年代に入って以降の変化をあとづけながら今日の企業経営の国際展開の実態をみることによって、また比較のために他社の実態を補足的にみることによって経営のグローバル化と呼ばれている現象の基本的特徴を明らかにしていくことにしよう。ここでトヨタ自動車の事例を中心に考察するのは、同社が日本の最も代表的な自動車企業であるだけでなく、車種的にみてもフルライン化が最もすすんでおり、世界最適生産力構成による経営展開の最も典型的なすがたを示していると考えられることによる。

#### ①1990 年代初頭の企業内分業関係による生産力構成とその特徴

##### 1) 車両生産における分業関係

1990 年代初頭の同社の国外展開の状況を見ておくと、1992 年 4 月の時点では海外 25 カ国に 34 の生産会社があり、そのうち生産を行っていたものは 29 社であった。以下、主要生産拠点における車両生産、部品の生産および調達、開発の状況についてみていくことにするが、最初に車両生産における各地域の生産拠点の間での分業関係についてみることにしよう。

まず北米では、1992 年初めにはアメリカの TMM (Toyota Motor Manufacturing U.S.A. Inc.—86 年設立、88 年生産開始)、NUMMI (New United Motor Manufacturing Inc.—84 年に GM との合併で設立、同年に生産開始) とカナダの TMMC (Toyota Motor Manufacturing Canada Inc.—86 年設立、88 年生産開始) に車両生産拠点があつた。この地域での車種別の車両生産の分業関係をみると、カムリは TMM によって、カローラは NUMMI と TMMC によって、GM で販売のプリズムとハイラックスは NUMMI によって生産されており<sup>12)</sup>、TMM で生産されたカムリは台湾、日本へ輸出されたのに対して、TMMC で生産のカローラはアメリカなどへ輸出された。TMMC で

---

12) トヨタ自動車株式会社『自動車産業の概況 1992』、1992 年、58-9 ページ。アイアールシー『トヨタ自動車グループの実態 '92 年版』アイアールシー、1992 年、283 ページ、日刊自動車新聞社・日本自動車会議所編『自動車年鑑』、1992 年版、日刊自動車新聞社、1992 年、84-5 ページ、118-9 ページ、日産自動車株式会社『自動車産業ハンドブック』1991 年版、紀伊國屋書店、1991 年、126-7 ページ、FOURIN 編『1992 日本自動車産業』FOURIN、1992 年、78 ページ参照。

生産のカローラの輸出については、米加自由貿易協定によって無関税で対米輸出できる北米コンテンツである50%を達成したため、1989年9月より月間1,300台規模で米国に輸出が開始され、90年1月からの年産5万台のフル生産への移行にともない生産台数の6~7割が輸出されていた<sup>13)</sup>。1991年にはすでにアメリカ市場でのカローラの販売台数に占めるTMMCとNUMMIによる北米現地生産車の割合は70%超にのぼっている<sup>14)</sup>。TMMで新たに生産された新型カムリワゴンが1992年から欧州向けに輸出されており、トヨタの米国生産車の対欧輸出第1号となっているが、日本にも一部逆輸入が行われている<sup>15)</sup>。

また中南米では、コロンビア、エクアドル、ウルグアイ、ブラジル、ベネズエラ、トリニダード・トバコ、ペルーに生産拠点があったが、スタウトはエクアドルで、カローラはウルグアイ、ベネズエラ、トリニダード・トバコで、ハイラックスはウルグアイとトリニダード・トバコ、コロンビアで、ランドクルーザーはブラジル、ベネズエラ、コロンビアで、ダイナはトリニダード・トバコで生産されていた<sup>16)</sup>。このうちコロンビアについては、1988年5月から四輪駆動車の輸入が禁止されたため、現地法人をもつルノーとの提携により中南米地域での足場固めをめざしたものである。なおペルーでは1991年3月に従来の自動車政策が変更され、完成車の輸入関税が50%から15%へと大幅に引き下げられたため完成車輸出の方が販売価格が安くなり、工場の操業を全面休止している<sup>17)</sup>。

さらに欧州をみると、1992年初頭の時点ではポルトガル、イギリスの生産拠点のほか、ドイツにフォルクスワーゲン車との提携で同社の工場での共同生産（89年1月からハイラックスを生産）というかたちでの生産拠点をもっていたが、イギリスの生産拠点TMUK（Toyota Motor Manufacturing (UK) Ltd.）は89年に設立されているとはいえ、その生産開始は92年12月のことであり、90年初頭の欧州の生産拠点は実質的にはポルトガルのみであった。同国の生産拠点はトヨタが27%出資していたカエターノ社（Salvador Caetano I.M.V.T.）でダイナ、ハイエース、ハイラックス、ランドクルーザー、コースターを生産していたが<sup>18)</sup>、「EC統合を控え、商用車需要が高まってきたことに対応し、同社を商用車分野での欧州における戦略拠点と位置づ

---

13) アイアールシー、前掲書、297ページ、317ページ。

14) FOURIN 編、前掲書、62-3ページ。

15) 『日刊自動車新聞』1991年3月27日付。ホンダでも1991年にアメリカで生産のアコードワゴンの対欧向け輸出を開始しているほか（同紙、1991年3月6日付）、三菱でも同年3月から米国生産車の対欧輸出を開始している。同紙、1991年3月27日付。

16) トヨタ自動車株式会社、前掲『自動車産業の概況1992』、59ページ。

17) アイアールシー、前掲書、326ページ、328ページ。

18) トヨタ自動車株式会社、前掲『自動車産業の概況1992』、58ページ、アイアールシー、前掲書、283ページ、335ページ、337ページのほか、『自動車年鑑』、1992年版、84ページ、119ページ、『自動車産業ハンドブック』1991年版、126-7ページ、FOURIN 編、前掲書、78ページ参照。

け生産能力の増強、輸出先の拡大などを図っており」、ランドクルーザーの輸出先は当初大半がイタリアであったものが 88 年にはスペイン向けも加わるなど増加している<sup>19)</sup>。またトルコは地理的にはアジアにあるがトヨタの報告書などでも地域的には欧州に分類されているように<sup>20)</sup>、1990 年代後半以降、欧州地域と密接な関係をもつことになるが、合併で 90 年に拠点が設立されてはいるものの、その生産開始は 94 年のことであった<sup>21)</sup>。

つぎに**アジア**をみると、台湾、マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン、インド、バングラデシュの 7 か国に 8 拠点を有し、車両生産を行っていた。車種別の生産分業関係をみると、TUV は台湾、インドネシアで、コロナは台湾、タイ (TMT=Toyota Motor Thailand Co., Ltd.)、インドネシアで、ダイナはタイ (タイヒノ)、インドネシア、マレーシア、インド、バングラデシュで、クラウンはタイ (TMT)、インドネシア、フィリピンで、カローラはタイ (TMT)、インドネシア、フィリピンで、スターレットはインドネシア、タイ (TMT) で生産されていた。ハイラックスはタイ (TMT)、マレーシアで、ハイエースはマレーシアで、ライトエースはフィリピンで、ランドクルーザーはマレーシア、バングラデシュで、ダイナはタイ (タイヒノ)、マレーシア、インドネシア、インド、バングラデシュで、コースターはマレーシアで生産されていた<sup>22)</sup>。このように、アジア地域での車両生産では車種によっては複数の国での生産の重複が目立っている。そうしたなかでも、台湾の國瑞汽車は 1991 年よりフィリピン向けに TUV を輸出し、アジアにおける国際分業体制を一段と拡大したが、タイの TMT は同国の自動車需要に対応して 88 年から生産体制を強化し、90 年に稼動した第 3 工場への完成車組立工程の集約を推し進めたほか、フィリピンでは 86 年発足のアキノ政権が従来までの自動車政策を見直し、88 年に CDP(自動車開発計画)、CVDP(商用車開発計画)を施行したのを受けて TMP(Toyota Motor Philippines Co.) を設立して再び同国への進出をはかるなど、現地市場への進出が大きな動機となっているケースもみられる<sup>23)</sup>。

また**豪州**では、オーストラリアとニュージーランドに生産拠点があったが、カローラは両国で、カムリはオーストラリアで、コロナ、ハイエース、ハイラックスはニュージーランドで生産されていた。

最後に**アフリカ**をみると、ケニア、ジンバブエ、南アフリカに生産拠点があったが、ランドクルーザーとダイナはこれら 3 国で、カローラ、ハイエース、ハイラックス、大型トラックは

---

19) アイアールシー、前掲書、337 ページ。

20) 例えばトヨタ自動車株式会社『アニュアルレポート 2003』、2003 年、114 ページ参照。

21) アイアールシー『トヨタ自動車グループの実態 2002 年版』アイアールシー、2002 年、276-7 ページ。

22) トヨタ自動車株式会社、前掲『自動車産業の概況 1992』、58-9 ページ。

23) アイアールシー、前掲『トヨタ自動車グループの実態 '92 年版』、342 ページ、346 ページ、354 ページ。

ケニアと南アフリカで、クレシーダ（マークⅡ）はジンバブエと南アフリカで、スタウトと TUV は南アフリカで生産されていた<sup>24)</sup>。

以上の各地域における車種別生産分業関係をふまえ、主要地域ごとの車種別生産拠点（1992年4月時点）を示せばつぎのようになる。

《北米》

- 1) カムリ——・アメリカ (TMM)
- 2) カローラ——・アメリカ (NUMMI), カナダ
- 3) プリズム——・アメリカ (NUMMI)
- 4) ハイラックス——・アメリカ (NUMMI)

《南米》

- 1) カローラ——・ウルグアイ, ベネズエラ, トリニダード・トバゴ
- 2) スタウト——・エクアドル
- 3) ランドクルーザー——・ブラジル, ベネズエラ, コロンビア
- 4) ハイラックス——・ウルグアイ, トリニダード・トバゴ, コロンビア
- 5) ダイナ——・トリニダード・トバゴ

《欧州》

- 1) ランドクルーザー——・ポルトガル
- 2) ハイラックス——・ポルトガル, ドイツ（フォルクスワーゲンとの提携）
- 3) ハイエース——・ポルトガル
- 4) ダイナ——・ポルトガル
- 5) コースター——・ポルトガル

《アジア》

- 1) カローラ——・タイ (TMT), インドネシア, フィリピン
- 2) コロナ——・台湾, タイ (TMT), インドネシア
- 3) クラウン——・タイ (TMT), フィリピン, インドネシア
- 4) スターレット——・タイ (TMT), インドネシア
- 5) ランドクルーザー——・マレーシア, バングラデシュ
- 6) TUV——・台湾, インドネシア
- 7) ハイラックス——・タイ (TMT), マレーシア
- 8) ハイエース——・マレーシア
- 9) ライトエース——・フィリピン
- 10) ダイナ——・タイ (タイヒノ), インドネシア, マレーシア, インド, バングラデシュ
- 11) コースター——・マレーシア

《豪州》

- 1) カムリ——・オーストラリア
- 2) カローラ——・オーストラリア, ニュージーランド
- 3) コロナ——・ニュージーランド
- 4) ハイラックス——・ニュージーランド
- 5) ハイエース——・ニュージーランド

《アフリカ》

- 1) カローラ——・ケニア, 南アフリカ

---

24) トヨタ自動車株式会社, 前掲『自動車産業の概況 1992』, 58-9 ページ。

- 2) クレシーダ (マーク II) —— ・ジンバブエ, 南アフリカ
- 3) スタウト—— ・南アフリカ
- 4) ランドクルーザー—— ・ケニア, ジンバブエ, 南アフリカ
- 5) TUV—— ・南アフリカ
- 6) ハイラックス—— ・ケニア, 南アフリカ
- 7) ハイエース—— ・ケニア, 南アフリカ
- 8) ダイナ—— ・ケニア, 南アフリカ, ジンバブエ
- 9) 大型トラック—— ・ケニア, 南アフリカ

## 2) 海外生産拠点における部品の生産と調達

これまでの車両生産における分業関係をふまえて、つぎに部品の生産と調達の状況についてみることにしよう。

まず米州をみるとアメリカの TMM では、1990 年代初頭にはカムリ用 2 リッターエンジン、フロント・リアアクスル、ボディプレス部品 (ドア、フェンダー、ルーフ、サイドパネルなど)、樹脂部品 (バンパー、インスツルメントパネル、パネル表皮など) を内製していたが、2.5 リッター V6 エンジンのほか、エンジン電装品、マニホールドなどのエンジン関連部品、トランスミッション、足廻り部品 (ステアリング、コイルスプリング、スタビライザーなどのサスペンション部品) は日本からの輸入であった。エンジン・足廻り部品など品質性、均一性がより求められる重要部品は内製のほか、日本からの輸入やトヨタ系列・独立系の日系現地メーカーを中心とした調達により確保するかたちとなっていた。これに対して、車体・装備品など汎用的で設計上の拘束が少なくなる部品は日系、米系メーカー双方からの外注に依存していた。現地調達率は 1988 年 5 月の稼働時には 60%であったが、92 年頃には約 70%に上昇している。また NUMMI ではボディプレス部品 (ドアパネル、フード、クォータパネル) を内製していたが、エンジン、エンジン関連部品 (エンジン電装品、マニホールド類、ポンプ類)、トランスミッション、アクスルなどは日本からの輸入となっており、現地調達率は 1984 年 12 月の稼働時には 50%であったものが 88 年には 60%に上昇しており、92 年には 75~80%に達している。現地採用部品は GM の各事業部からの調達が目立っていたとされている。カナダの TMMC でも、フード、ドアパネル、フロア・パンといったボディプレス部品が内製されていた。またコロンビアの生産拠点ではアクスル、エアコン、タイヤなどの部品は現地調達されていた<sup>25)</sup>。また部品生産拠点としてアメリカに TABC、カナダに Canadian Autoparts Toyota Inc. があり、前者ではハイラックスのリヤデッキ、触媒、NUMMI と TMMC 向けのフューエルタンクが、後者ではアルミホイー

---

25) アイアールシー、前掲『トヨタ自動車グループの実態 '92年版』、295 ページ、297 ページ、302-3 ページ、311-3 ページ、321 ページ、326 ページ。



ルが生産されていた<sup>26)</sup>。

また欧州をみると、ポルトガルの生産拠点では補修部品用マフラーを内製していたほか、1989年にはタイ・トヨタからのハイラックス用の2,400ccディーゼルエンジンの輸入を開始している<sup>27)</sup>。

さらにアジアをみると、東南アジア地域では各国の生産拠点間の部品の供給、相互補完がすすめられており、同地域の各国の自動車産業を育成するためにすでにASEAN 4カ国の現地拠点で主要部品を分業、集中生産し、国境を越えて補完し合う体制が進展しつつあった。すなわち、タイのSTM (Siam Toyota Manufacturing Co., Ltd.) で生産の商用車用ディーゼルエンジンがマレーシアとニュージーランドに輸出され、インドネシアのTAM (P. T. Toyota-Astra Motor) で生産のガソリンエンジンがフィリピンに輸出されたほか、マレーシアでステアリングの、またフィリピンでトランスミッションの集中生産体制が築かれるなど、アジア地域において各国に生産拠点を設置して部品の相互補完を進めるというかたちで、欧米とは違った戦略をとっていたといえる<sup>28)</sup>。そこで、アジアの各国の生産拠点での部品の生産と調達の状況をより詳しくみると、タイのTMTでは同国のトヨタ系資本の部品メーカー2社 (TABT=Toyota Autobody Thailand Co.,Ltd. とSTM) を中心として東南アジアおよびその周辺地域における部品相互補完体制を確立している。すなわち、TABTによってキャブ、リヤデッキ、ボディパネル、フューエルタンク、金型が生産され、TMTに供給されるだけでなく、第3国への金型供給も活発化しており、1987年には台湾へ、88年にはマレーシアへ、90年には日本への供給が開始されるなど、ASEANとその周辺地域における金型の輸出拠点として位置づけられていた。一方、1987年に設立され89年に操業を開始したSTMではハイラックス用2,400ccディーゼルエンジン、1,600ccガソリンエンジンが生産され、操業当初からTMT向けに供給されるだけでなく、ポルトガルの生産拠点に1,400ccディーゼルエンジンが輸出されていたが、91年から供給先の拡大をはかるとともに、アジア・豪州地域での分業体制を構築するため、マレーシアとニュージーランドに同エンジンを輸出している。インドネシアのTAMではエンジン、商用車のキャブ、デッキ、フレーム、シート、エキゾーストパイプ、フューエルタンクが内製されていたが、同拠点は東南アジア地域での車両だけでなく部品の国際分業拠点としての役割も果たしていた。同社はまた1988年より台湾の國瑞汽車向けにプレス部品の金型、治具の供給が開始されているほか、91年からは日本とフィリピンに5Kエンジンが輸出されている。マレーシアではASEAN

---

26) トヨタ自動車株式会社、前掲『自動車産業の概況 1992』、59ページ。

27) アイアールシー、前掲『トヨタ自動車グループの実態 '92年版』、339ページ、FOURIN編、前掲書、78ページ。

28) アイアールシー、前掲『トヨタ自動車グループの実態 '92年版』、341ページ、『日刊自動車新聞』1989年9月8日付。

地域で進めている自動車部品相互補完体制の強化策として部品生産拠点の T&K Autoparts Sdn.Bhd. が 1990 年に設立され、92 年にステアリングギアおよび関連部品の生産を開始したが<sup>29)</sup>、同社からタイ、フィリピン、インドネシアへのステアリングギアの輸出が本格的に開始されるのは 93 年のことである<sup>30)</sup>。また台湾の車両生産拠点である國瑞汽車では 1986 年に現地資本との合弁で設立した部品企業の豊永から各種プレス部品を調達したほか、インドネシアの TAM からプレス金型、治具を輸入するなど、ASEAN の部品相互補完体制の枠が台湾にまで拡大し始めている<sup>31)</sup>。

しかし、後述するように、その後の経過をみると、1990 年代初めにはこうした部品相互補完体制の構築はなお進展の途上であった。山澤成康氏によれば、1980 年代半ばから 90 年代初めまでの時期の日本企業のアジアでの戦略は「工程間分業戦略」であり、一般的な傾向としてみれば、部品の生産は日本から NIES, ASEAN へと移り、次第にアジア各国・地域間で部品を融通するシステムへと変化していったとされているが、自動車産業の場合には、部品相互補完協定 (BBC) が 1988 年 10 月に発効したことも重要な意味をもった。それは、タイ、マレーシア、フィリピン、インドネシア (95 年 1 月から) の 4 国が相互認定した自動車部品については自動車メーカーに対して輸入関税が半減され、輸入品は輸入国で国産品とみなされる制度である<sup>32)</sup>。日本企業にとっての BBC スキームの活用のメリットは、「ネットワークの形成による量産体制の確立と関税減免によるコスト・ダウンをはかれること」にあるが<sup>33)</sup>、トヨタがこの BBC プログラムをスタートさせるのは 90 年のことである<sup>34)</sup>。そうした関税特惠スキームを利用した同地域での部品相互補完体制が本格化するの 90 年代に入ってからのものであり、91 年 12 月にトヨタが発表した新国際協調プログラムでも、ASEAN 地域のタイ、フィリピン、マレーシア、インドネシアの 4 国間の部品相互補完体制の確立を積極的に推進していくことが方針として打ち出されている<sup>35)</sup>。また丸山恵也氏も、日本の自動車企業の東アジア、東南アジアへの進出について、1960~70 年代の第 1 段階では労働集約的な生産工程の移転がすすみ、80

---

29) アイアールシー、前掲『トヨタ自動車グループの実態 '92 年版』、346 ページ、350 ページ、354 ページ、トヨタ自動車株式会社、前掲『自動車産業の概況 1992』、58-9 ページ、FOURIN 編、前掲書、79 ページ。

30) 『日刊自動車新聞』1993 年 2 月 25 日付。

31) アイアールシー、前掲『トヨタ自動車グループの実態 '92 年版』、342 ページ。

32) 山澤成康「FTA と日本企業の競争力」、浦田秀次郎・日経経済研究センター編著『日本の FTA 戦略——「新たな開国」が競争力を生む——』日本経済新聞社、2002 年、129 ページ、131-2 ページ。

33) 丸山恵也『東アジア経済圏と日本企業』新日本出版社、1997 年、101 ページ。

34) また他社の状況を日産についてみても、同社は 1993 年に台湾で生産を開始したアジア専用車 AD リゾートで BBC プログラムの本格化に乗り出しており、品目、取引額ともに急増したとされている。『日刊自動車新聞』1994 年 4 月 14 日付。

35) FOURIN 編、前掲書、72 ページ。

年代の第2段階では技術移転の進行にも対応した部品生産のアジアへの移転がみられたとされている<sup>36)</sup>。

豪州地域ではオーストラリアの生産拠点でエンジンユニット、アルミ鋳物、ボディパネルが生産されていた<sup>37)</sup>。またニュージーランドの車両生産拠点の Toyota New Zealand Ltd. ではタイの STM からディーゼルエンジンを輸入し、小型商用車ダイナに搭載された<sup>38)</sup>。

### 3) 開発の現地化と海外開発拠点

さらに開発の現地化と海外の開発拠点についてみると、アメリカの研究開発拠点としては、1977年に設立された Toyota Technical Center USA があり、車両試験、認証、製品開発、設計、情報収集などを担当しており、92年の時点では250人の人員を有し、そのうち150人はアメリカ人であった。またデザインの研究・開発を担当する拠点として Calt Design Research Inc.) があつたほか、情報収集に従事する Toyota Corporate Service があつた<sup>39)</sup>。欧州では1987年設立の統括会社である TMME (N. V. Toyota Motor Europe Marketing & Engineering S. A.) の傘下に研究開発機能を担当するテクニカルセンターおよびデザインセンターが90年におかれており、車両・部品のデザイン、認証および技術開発・研究を行っていた<sup>40)</sup>。しかし、1991年の上述のトヨタの新国際協調プログラムにおいて現地市場に適合する車両の開発、海外事業体固有の車両開発の推進のための研究開発機能の現地化が方針として打ち出されている点にみられるように<sup>41)</sup>、また後にもみるように、1990年代に入って主要地域での研究開発拠点の拡充や開発体制の強化が本格的に推し進められており、開発の現地化が本格的にすすむのは90年代以降の時期のことである。

## ②21世紀初頭の企業内分業関係による生産力構成とその特徴

### 1) 車両生産における分業関係

このような1990年代初頭のトヨタ自動車の企業内分業関係による生産力構成の実態をふまえて、90年代以降の約10年間における経営のグローバル化の本格的展開のなかで企業内分業関係による生産力構成にどのような変化がみられたかという点についてみていくことにしよう。この間の全体的な動きをみると、1990年代前半の急激な円高の進行のもとで海外生産の拡大が

---

36) 丸山、前掲書、39ページ。

37) トヨタ自動車株式会社、前掲『自動車産業の概況1992』、59ページ。

38) アイアールシー、前掲『トヨタ自動車グループの実態'92年版』、365ページ。

39) 同書、327ページ、『自動車年鑑』1992年版、120ページ。

40) 同書、121ページ、『日刊自動車新聞』1989年9月14日付。

41) FOURIN 編、前掲書、72ページ。

すすんだが、90年代半ばには、海外については、アジア地域での生産におけるダイハツとの連携強化などグループ力を生かした展開をすすめるとともに、米国生産車の国内への輸入・販売など世界各国でのグローバルな最適生産体制の構築、市場の変化に対応してグループで生産する車種の最適調達も推進していくことになった<sup>42)</sup>。

まず北米地域についてみると、新しい車両生産拠点として 1995 年に TMMI (Toyota Motor Manufacturing Indiana, Inc.) が設立されているが、同拠点では 99 年にピックアップトラックのダントラの生産を、2000 年に北米専用の大型スポーツ用多目的車 (SUV) のシクォイアの生産を開始している。既存の生産拠点では TMMK (Toyota Motor Manufacturing Kentucky, Inc.—1996 年に TMM から名称変更) において 94 年に第 2 工場が稼働し、カムリセダンのほかアバロンの生産を開始しているほか、2000 年にはアバロンの日本向け新型車プロナードの生産を開始している。NUMMI では 1995 年にタコマ (ハイラックス) の生産を開始したほか、2002 年にはヴォルツの生産を開始している。カナダの TMMC では、1997 年にカローラの日本からの対米輸出が中止され、完成した第 2 工場への移管が行われているほか、2002 年にはマトリックス、2003 年には RX330 の生産が開始されている<sup>43)</sup>。また 2003 年には TMMC でのカムリソラーラの生産が TMMK に、TMMK でのシエナの生産が TMMI へ全量移管されている<sup>44)</sup>。北米における生産車種別の分業関係をみると、カムリ、アバロン、ソラーラは TMMK で、ダントラ、シクォイア、シエナは TMMI で、タコマ、ヴォルツは NUMMI で、マトリックスと RX330 は TMMC で、カローラは NUMMI と TMMC で生産されている<sup>45)</sup>。ことにカローラについては、1997 年に日本からのアメリカ向けの輸出を取りやめ、全量アメリカでの現地生産への転換をはかるとともに、米国専用モデルを投入しているほか<sup>46)</sup>、ピックアップトラックについても、93 年には現地生産率は 62% であったものが 90 年代半ばから後半には全量現地化に転換されている<sup>47)</sup>。また輸出の状況を 2002 年末の時点でみると、TMMK で生産のカムリは台湾、カナダ、プエルトリコへ、アバロンは日本 (日本名プロナード)、台湾、カナダ、中近東へ輸出されており、TMMI

42) 『日刊自動車新聞』1996 年 4 月 24 日付。

43) アイアールシー、前掲『トヨタ自動車グループの実態 2002 年版』、208-14 ページ、237-8 ページ。北米ではメキシコ工場が建設中であり、2004 年末に小型トラックのタコマとその荷台の生産を開始する予定とされている。『日経産業新聞』2003 年 11 月 7 日付、『日本経済新聞』2003 年 8 月 19 日付。

44) トヨタ自動車株式会社、前掲『アニュアルレポート 2003』、114 ページ、同『トヨタの概況 2003 データでみる世界の中のトヨタ』、2003 年、13 ページ、同『会社概要』(<http://www.toyota.co.jp/about-toyota/manufacturing/worldwide.html>)、日刊自動車新聞社・日本自動車会議所共編『自動車年鑑ハンドブック』日刊自動車新聞社、2002~03 年版 (2002 年発行)、222-5 ページ、2003~04 年版 (2003 年発行)、210 ページ、FOURIN 編『2002 日本の自動車産業』FOURIN、2002 年、113 ページなどを参照。

45) トヨタ自動車株式会社、前掲『アニュアルレポート 2003』、114 ページ。

46) 『日刊自動車新聞』1997 年 1 月 1 日付、1996 年 12 月 31 日付。

47) 同紙、1995 年 12 月 2 日付、1994 年 2 月 28 日付。

のダントラ、シクォイアはカナダ、オセアニアへなど輸出されている。またシエナ(当時はTMMKで生産)はハワイ、プエルトリコ、カナダへ輸出されている。NUMMIのタコマもプエルトリコ、カナダへ輸出されているほか、カナダのTMMCで生産のカローラとマトリックスはアメリカ、プエルトリコ、メキシコへ輸出されている<sup>48)</sup>。

また中南米をみると、ブラジル、ベネズエラの生産拠点、1992年3月に生産を開始したコロンビアの拠点のほか、新たな生産拠点として97年3月に操業を開始したアルゼンチンの拠点がある<sup>49)</sup>、各国の拠点での車種別分業関係をみればつぎのようになる。すでに1990年に南米地域での生産、販売体制の拡充に対応して同地域内での部品と車両の相互補完を推進し現地化の進展に応じて域内体制の強化をはかることが方針として打ち出されている<sup>50)</sup>、90年代以降の時期にそうした展開が本格的にすすんだ。カローラはブラジルとベネズエラで、ハイラックスはアルゼンチンとコロンビアで、ランドクルーザーはコロンビアとベネズエラで、ダイナとテリオス(ダイハツブランド)はベネズエラで生産されている<sup>51)</sup>。なかでもブラジルは中南米最大の自動車市場であったが、1995年4月からの完成車の輸入に対する関税を引き上げており、日本からの輸出は大幅に減少していたため、カローラを現地生産に移管することによって同国市場での販売の拡大が推進された。そうした展開は、同国ではフォルクスワーゲンなど欧州メーカーや米国のビッグスリーが現地生産化で先行しており日本企業がブラジル市場で巻き返しをめざす上で現地生産が急務の課題となっていたことによるものでもある<sup>52)</sup>。ブラジルでは2002年からカローラの生産を増強しているが、それも欧米メーカーに対抗するためのものである<sup>53)</sup>。トヨタの2000年9月の発表では、カローラの生産能力を当時2万台レベルから6万台規模に高め、域内での販売と輸出の拡大をはかること、ブラジル、アルゼンチン、ベネズエラの3拠点では部品供給の面などで連携強化をはかること、またベネズエラでは部品の現地調達を推進などによってコスト競争力を高め、コロンビアやエクアドルなど周辺国向けの供給基地として体制を強化していくことなどが方針として打ち出されている<sup>54)</sup>。また輸出の状況を2002年末の時点でみると、ハイラックスについては、アルゼンチンで生産されたものはブラジル、ウルグアイへ、コロンビアで生産のものはエクアドル、ベネズエラへ輸出されている。ランドクルーザーでもコロンビアで生産されたものはエクアドルへ、ベネズエラ製のもの

---

48) トヨタ自動車株式会社、前掲『トヨタの概況2003』、20ページ。

49) トヨタ自動車株式会社、前掲『アニュアルレポート2003』、114ページ。

50) 『日刊自動車新聞』1990年6月6日付。

51) トヨタ自動車株式会社、前掲『アニュアルレポート2003』、114-5ページ、前掲『トヨタの概況2003』、14ページ、前掲『会社概要』参照。

52) 『日刊自動車新聞』1996年8月8日付。

53) 同紙、2003年4月10日付。

54) 同紙、2000年9月5日付。

のはコロンビアとエクアドルへ輸出されている。またカローラについては、ブラジルからはアルゼンチンへ、ベネズエラからはコロンビア、エクアドルへ輸出されていたが<sup>55)</sup>、2002年5月にブラジルで生産が開始された新型カローラは中南米市場の戦略車と位置づけられており、2003年から中南米諸国20カ国以上へ輸出されている<sup>56)</sup>。中南米地域ではメルコスル(南米南部共同市場)を利用した輸出が中心を占めており、同地域内での車種別の生産分業関係が形成されている。また2004年にスタートさせる予定のIMVプロジェクトでは、アルゼンチンを域内生産拠点と位置づけ、中南米市場向けの生産・供給拠点とし、生産・輸出の拡大をはかるとされている<sup>57)</sup>。

つぎに欧州をみると、1990年代に入って日本の自動車企業は欧州市場への進出の強化に向けて現地生産の拡大をすすめてきたが、トヨタでは、現在、車両生産拠点は、ポルトガルのSalvador社、1992年に生産が開始されたイギリスのTMUKのほか、98年に設立され2001年に生産を開始したフランスのTMMF(Toyota Motor Manufacturing France S. A. S.)の3拠点が存在している。これらの生産拠点での生産車種の分業関係をみると、アベンシスとカローラはイギリスで、ヤリスはフランスで、ダイナ、ハイエース、オプティモ(コースター)はポルトガルで生産されている<sup>58)</sup>。また輸出をみると、イギリスの拠点からの輸出先は1993年には欧州全域に拡大されているが、同拠点は96年以降日米に次ぐ輸出拠点として位置づけられており<sup>59)</sup>、すでに90年代半ばには欧州、アフリカ、中近東地域をカバーする重要な生産拠点としての位置づけが高まってきている<sup>60)</sup>。2002年末時点で見るとこの拠点で生産のアベンシスとカローラは欧州、アフリカ、中近東へ輸出されているほか、アベンシスについてはさらに中南米にも輸出されている<sup>61)</sup>。TMUKを設立して現地生産を展開した当初の動機は、1980年代後半になり貿易摩擦の問題やECの市場統合に向けた動きが具体化されてきたのに備えて欧州での現地生産拠点の確保が必要となったことにみられるが<sup>62)</sup>、同拠点は今日では、欧州での車種別最適生産力構成の一翼として重要な役割を果たすようになっている。またフランスのTMMFは、市場のあるところで生産するという基本的な考えに基づいてトヨタが欧州メーカーとして

---

55) トヨタ自動車株式会社、前掲『トヨタの概況2003』、20ページ。

56) 同書、14ページ。

57) トヨタ自動車株式会社、前掲『アニュアルレポート2003』、29ページ、前掲『トヨタの概況2003』、14ページ。

58) トヨタ自動車株式会社、前掲『アニュアルレポート2003』、114ページ、前掲『トヨタの概況2003』、15ページ、前掲『会社概要』参照。

59) アイアールシー、前掲『トヨタ自動車グループの実態2002年版』、262ページ。

60) 『日刊自動車新聞』1995年4月10日付。

61) トヨタ自動車株式会社、前掲『トヨタの概況2003』、20ページ。

62) アイアールシー、前掲『トヨタ自動車グループの実態2002年版』、265ページ。

発展するための重要な拠点と位置づけられており、同拠点を英国工場とともに欧州における生産拠点の2本柱とする方針とされたが、そうした動きは、グローバルな生産・販売戦略のなかで、これまで遅れていた欧州戦略を加速するものでもある。TMMFの操業開始は、北米に匹敵する欧州での生産・販売拡大により世界戦略を加速するものであり<sup>63)</sup>、同拠点からはヤリスが欧州各国に輸出されている<sup>64)</sup>。また欧州事業に関して注意しておくべき点は、為替変動への対応の現地生産のあり方がひとつの重要な問題ともなっていることである。この点はイギリスがEUの統一通貨ユーロに参加していないためにユーロとポンドとの間での為替変動の問題が存在することによるものであるが、欧州での現地生産の能力の拡大による為替変動リスクの回避も重要な問題となっている<sup>65)</sup>。さらにポルトガルで生産されるオプティモも小規模ではあるがイギリス、スペイン、ドイツなどに輸出されており、同国の拠点は国際分業体制の一翼を担っている<sup>66)</sup>。またトルコをみると、1990年に共同出資で設立されたTOYOTASA (Toyotasabanci Auto motive Industry & Trade Inc.) が94年に生産を開始し、この地域でも90年代以降に進出が本格化しているが、2000年にTMMT (Toyota Motor Manufacturing Turkey Inc.) に再編され、欧州向け輸出において重要な位置づけがされている。同拠点で生産されるカローラは2002年に輸出が開始されているが、それは、稼働率向上をはかるために2001年9月に対欧輸出の基地として同拠点を活用していくことを決定したのをうけての展開である<sup>67)</sup>。同拠点で生産のカローラは欧州、中近東に輸出されている<sup>68)</sup>。2002年初めまで欧州ではイギリス工場のカローラを生産していたが、それはハッチバックのみでセダンは全量日本から輸出していたが、欧州向けのカローラセダンの生産はトルコ製に切り替えられている<sup>69)</sup>。

さらにアジアについて東アジア地域をみると、日本の自動車各社は1990年代前半の急激な円高を背景とした海外での生産活動の取り組みのなかで、同地域重視の姿勢を一層強めてきたが<sup>70)</sup>、その後もこの地域を重要な市場と位置づけた展開がすすめられてきた。丸山恵也氏は、1990年代の日本自動車企業の戦略目標がアジアにおける生産ネットワークの形成とそれを活用した現地国市場の拡大への対応、そこを拠点にしたアジア地域向け製品の生産を組織してい

---

63) 『日刊自動車新聞』2002年10月28日付、2001年2月6日付、2001年2月1日付。

64) トヨタ自動車株式会社、前掲『トヨタの概況 2003』、20ページ。2001年にはフランスの拠点で生産のヤリスの全生産量の約77%が輸出されている。アイアールシー、前掲『トヨタ自動車グループの実態 2002年版』、265ページ。

65) 『日刊自動車新聞』2003年5月21日付。

66) トヨタ自動車株式会社、前掲『トヨタの概況 2003』、20ページ。

67) アイアールシー、前掲『トヨタ自動車グループの実態 2002年版』、276-7ページ。

68) トヨタ自動車株式会社、前掲『トヨタの概況 2003』、20ページ。

69) 『日刊自動車新聞』2002年2月21日付。

70) 同紙、1994年8月11日付。

くことにあったとされている<sup>71)</sup>。東南アジアでは、タイ、インドネシア、フィリピン、マレーシア、ベトナムに車両生産拠点が存在し、また生産分業関係においてこの地域とも関連の深い台湾にも生産拠点が存在するが、1990年代以降に設置された車両生産拠点をみると、ベトナムのTMV (Toyota Motor Vietnam Co., Ktd) が96年に生産を開始している<sup>72)</sup>。同拠点は当初日本から主要部品を輸入し、カローラとハイエースのCKD生産を開始したが、その後、アジア専用目的車TUVのCKD組立やランドクルーザーの生産を開始するなど生産が本格化している<sup>73)</sup>。また既存の生産拠点でも、インドネシアにおいて新設のカラワン工場が1998年に一部稼働を始め2000年に本格稼働しており<sup>74)</sup>、フィリピンでも1997年に第2工場(サンタロサ工場)が操業を開始しているほか<sup>75)</sup>、台湾の車両生産拠点でも1995年に第2工場が稼働している<sup>76)</sup>。ASEAN地域での商品展開は1990年代半ばまでは総じて商用車重視であったものがそれ以降の時期にはアジア専用の乗用車の投入に重点が移っていく傾向にあるが、「それは、90年代の経済成長による所得上昇から、平均的な家庭でも手の届くアジア専用の小型乗用車を開発し、モータリゼーションが開始しているタイから順次投入し、自動車の量産化につなげるもの」であった<sup>77)</sup>。東南アジア地域における生産拠点での車種別の生産分業関係をみると、1990年代初頭に東南アジアにおける生産効率向上のため、国別に生産車種を振り分ける方針が打ち出されているが、それは車種を特定して生産量を確保することで量産効果を上げるとともに、重複投資を回避する方向に転換していこうとするものであった<sup>78)</sup>。主要車種についてみると、現在では、ソルナーがタイのTMT(ソルナーヴィオス)とインドネシアで、カムリとカローラはタイ(TMT)、インドネシアのほかフィリピン、マレーシア、ベトナム、台湾で生産されている。またTUVはインドネシア、フィリピン、マレーシア、ベトナム、台湾で生産されている。ランドクルーザーはマレーシアとベトナムで、ハイエースはマレーシア、ベトナム、台湾で、ハイラックスはタイ(TMT)とマレーシアで、ダイナはタイ(タイヒノ)、インドネシアで生産され

71) 丸山恵也、前掲書、39ページ、同「アジア経済圏の形成と国際分業——東アジアと日本企業——」、丸山恵也・佐護 譽・小林英夫編著『アジア経済圏と国際分業の進展』(叢書 現代経営学⑦)、ミネルヴァ書房、1999年、8-9ページ。

72) トヨタ自動車株式会社、前掲『アニュアルレポート2003』、115ページ、前掲『トヨタの概況2003』、17ページ、前掲『会社概要』。

73) アイアールシー、前掲『トヨタ自動車グループの実態2002年版』、322-3ページ。

74) 同書、308-9ページ、『日刊自動車新聞』2000年4月22日付。

75) 同紙、1997年4月16日付、アイアールシー、前掲『トヨタ自動車グループの実態2002年版』、314ページ。

76) 同書、295-6ページ。

77) 岩坂和幸「日本企業のグローバル化——日本企業のグローバル化と『アジア経済圏』——」、藤本・大西編著、前掲書、206ページ。

78) 『日刊自動車新聞』1991年1月4日付。



ているほか、ビオスが台湾で生産されている<sup>79)</sup>。ことにインドネシアではスタンレー工場がダイナ、TUV が、カラワン工場が乗用車が生産されており<sup>80)</sup>、フィリピンの生産拠点でもビクター工場がアジア専用多目的車である TUV が、サンタロサ工場がカムリ、カローラが生産されているほか<sup>81)</sup>、台湾でも中歴工場が乗用車が、観音工場が商用車が生産されており<sup>82)</sup>、車種別あるいは車両のカテゴリー別の生産分業がはかられている。またタイの拠点でも、TMT の第 1 工場のサムロン工場が商用車系車種のハイラックスの生産が、第 2 工場のゲートウェイ工場が乗用車系車種のソルーナ、カムリ、カローラなどの生産が行われており、分業関係が明確にされているが、なかでもハイラックスは TMT の稼働率向上対策の一環として 1998 年に日本から豪州向け車種の生産移管を受けたものである<sup>83)</sup>。また輸出の状況を 2002 年末の時点でみると、タイは国際分業体制の主力基地のひとつに位置づけられており、完成車だけでなく部品の輸出も行われているほか、インドネシアからも完成車輸出が行われている。車種別にみると、タイで生産のソルーナとハイラックスはパキスタン、フィリピン、ブルネイ、シンガポール、オーストラリアへ輸出されているほか、インドネシアで生産の TUV はブルネイなどへ輸出されている<sup>84)</sup>。21 世紀に入ると、アジアはグローバル供給基地として位置づけられているが、ASEAN 各国で生産される部品をタイの工場に集約して組み立て、主に部品を取り寄せた国に輸出するというソルーナの生産で採用された方法がタイの通貨危機で失敗したこともあり、アジア各国にある生産拠点を部品の相互融通から完成車の相互融通へと切り替え、アジア地域の各国の生産拠点でタイプの異なる完成車を相互に輸出し、車種ラインアップを充実させるとともに、域内でのリスクも分散させるかたちをとっている<sup>85)</sup>。また上述した 2004 年にスタート

79) トヨタ自動車株式会社、前掲『アニュアルレポート 2003』、115 ページ、前掲『トヨタの概況 2003』、17 ページ、前掲『会社概要』参照。

80) アイアールシー、前掲『トヨタ自動車グループの実態 2002 年版』、308 ページ。

81) 同書、313 ページ。

82) 同書、295 ページ。

83) 同書、300 ページ。

84) トヨタ自動車株式会社、前掲『トヨタの概況 2003』、20 ページ。

85) 『日刊自動車新聞』2002 年 10 月 31 日付。例えばホンダでも、2003 年の同社の資料で指摘されているように、「全世界最適の視点に基づく生産機種の配置や、市場の変化にフレキシブルに対応できる完成車・部品の供給ネットワークの構築など、新しいグローバル生産体制の具現化」が推進されているが（本田技研工業株式会社『会社案内』、2003 年、13 ページ）、AFTA（ASEAN 自由貿易地域）による域内関税の引き下げがすすむ ASEAN では、タイで生産のアコードがインドネシアへ、またインドネシアで生産のストリームがタイへ輸出されるなど、機種の集約による効率の高い相互補完体制の構築を急いでいる（同書、31 ページ）。同社では ASEAN 主要 4 国での乗用車の生産について 2005 年までに 1 国での生産を原則 2 モデルにまで絞り込み、生産車種の重複を回避して集中生産し、他の 3 国へ輸出するかたちで完成車の相互補完体制を確立する方針とされている（『日刊自動車新聞』2000 年 6 月 8 日付、2002 年 6 月 5 日付）。また三菱自動車でも、アジアで生産される乗用車については国ごとの市場ニーズの相違や、完成車生産にこだわる各国のニーズもあり現地生産を基本としてきたが、AFTA への移行により ASEAN（次頁に続く）

の IMV プロジェクトは ASEAN を中心にした世界規模の新たな戦略であり、ASEAN と南米、インドの生産拠点を「有機的に」結びつけ、車両と主要コンポーネントの世界的な供給体制を整えるというものであるが<sup>86)</sup>、タイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン、ベトナムの ASEAN 地域およびインド等の生産拠点をピックアップトラックや多目的車、その関連部品の供給拠点と位置づけるなかで、タイをグローバル生産拠点、またアジア各国をエンジン・主要部品の生産拠点と位置づけ、相互に補完し合う体制を確立し、域内外の世界 80 以上の国・地域へ供給するとされている<sup>87)</sup>。

またアジアのなかでも市場の大きな成長が期待され、近年一層重要な位置を占めてきている中国をみると、日本の自動車企業による同国への展開には、1) 技術提携・技術供与から合弁事業への展開、2) 資本参加による商用車生産、3) 技術供与による日本の生産システムの導入の 3 つのパターンがみられるとされているが<sup>88)</sup>、ここでは 1) と 2) が問題となってくる。1991 年に金杯自動車傘下の瀋陽金杯自動車製造での生産を開始し、これがトヨタの中国での生産事業の開始となり、94 年に中国政府が自動車産業を基幹産業に育成することを目的とした新自動車政策を発表したのを受けて将来に向けた自社の乗用車生産への布石として、まず部品生産拠点を設立したが<sup>89)</sup>、車両生産拠点としては、1998 年設立で 2000 年に生産開始の四川豊田自動車、第一自動車との合弁で 2000 年に設立され 2002 年に生産を開始している天津豊田自動車がある。このように、1990 年代後半に入ってトヨタは中国を重要市場と位置づけ、乗用車の現地生産のための拠点づくりを活発にすすめてきているが、各拠点での車種別分業関係をみると、小型乗用車（ヴィオス、現地車名威馳）が天津豊田自動車、小型バスのコースターは四川豊田自動車で生産されている。天津豊田自動車で生産されるヴィオスは 2002 年 10 月に中国で生産を開始された初のコンパクトセダンであり、アジア市場向けに特別にデザイン・開発されたものである<sup>90)</sup>。2002 年末時点では中国で生産される車両については完成車のすべてが現地需要分にあてられており、

---

地域において国ごとに生産するメリットが薄れるため、例えば 2003 年にはフィリピンでのランサーの生産を中止し、完成車生産の中核拠点と位置づけられているタイへ集約することによって集中生産し、量産効果の実現をはかるなど、最適生産力構成の構築が推進されている。同紙、2000 年 2 月 1 日付、2000 年 12 月 19 日付、2002 年 5 月 9 日付。

86) 同紙、2002 年 11 月 1 日付。

87) トヨタ自動車株式会社、前掲『アニュアルレポート 2003』、29 ページ。

88) 趙 暉「中国の自動車産業と日本企業」、藤井光男・丸山恵也編著『日本の主要産業と東アジア——国際分業の経営史的検証——』八千代出版、2001 年、239-40 ページ。

89) アイアールシー、前掲『トヨタ自動車グループの実態 2002 年版』、284 ページ。

90) トヨタ自動車株式会社、前掲『トヨタの概況 2003』、17 ページ、前掲『アニュアルレポート 2003』、115 ページ、前掲『会社概要』参照。中国では、さらに 2003 年 4 月に第一自動車と 4 車種の共同生産を決定しており、建設中の第 2 工場で 2005 年からクラウンを生産する計画であるほか（『日刊自動車新聞』2003 年 4 月 10 日付）、2004 年からカローラを生産する方針を発表しており、中国市場の急速な伸びをふまえ、現地供給体制を前倒して拡充するとされている。同紙、2003 年 2 月 8 日付。

輸出はみられない<sup>91)</sup>。

さらに**アジアのその他の地域**では、インド、パキスタン、バングラデシュに生産拠点がある。これらの拠点での車種別の生産分業をみると、クオリスはインドで、カローラはインドとパキスタンで、ハイラックスはパキスタンで、ランドクルーザーはバングラデシュで生産されている<sup>92)</sup>。

また**豪州**地域をみると、1991年にオーストラリア政府は国内自動車産業に自助努力をさせるべく自動車輸入関税の緩和と輸出奨励制度の強化を骨子とする「ニュー・モーター・プラン」を発表しており、このプランは、完成車の大幅な関税引き下げによって現地生産が不利となる一方で、輸出額に見合う輸入分を無税とするというものであったが、トヨタは同プランのなかの輸出促進制度の適用拡大を利用して、同国の生産拠点である TMCA (Toyota Motor Corporation Australia Ltd.) をグローバルな輸出拠点に育成することを決定し、現地生産の増強という政策を打ち出した。1994年には2工場に分かれていた車両組立工場を統合して効率化、合理化をはかるために、完成車の新工場が稼働している。同地域では1990半ばすぎまでオーストラリアとニュージーランドに車両生産拠点があつたが、ニュージーランドの輸入関税の撤廃を背景として98年に同国での生産からの撤退が行われる一方、オーストラリアでは自動車輸入関税が2000年から2004年まで15%に据え置くことが決定されたのを受け、新型車の生産計画を打ち出すとともに、生産能力を拡大してきている<sup>93)</sup>。その結果、オーストラリアは豪州地域の唯一の車両生産拠点となっている。そこでは、アバロンとカムリが生産されている<sup>94)</sup>。そのうちアバロンはアメリカの TMMK で生産していた前モデルをベースに豪州向けに改良した仕様の車であり、その生産設備については、プラットフォームをカムリと共用できることから、TMMK で使用していた設備を移管し、コスト低減をはかっている<sup>95)</sup>。同拠点からの輸出の状況を2002年末時点でみると、アバロンはニュージーランドへの輸出のみにとどまっているが、カムリはニュージーランドのほか、タイ、フィジー、パプアニューギニア、ブルネイ、中近東、南アフリカなどへ輸出されている<sup>96)</sup>。1996年には中東6カ国（サウジアラビア、クウェート、オマーン、バーレーン、カタール、アラブ首長国連邦）向けにカムリの輸出が開始されており<sup>97)</sup>、これに

---

91) トヨタ自動車株式会社、前掲『トヨタの概況 2003』、20 ページ。

92) トヨタ自動車株式会社、前掲『アニュアルレポート 2003』、115 ページ、前掲『トヨタの概況 2003』、19 ページ、前掲『会社概要』参照。

93) アイアールシー、前掲『トヨタ自動車グループの実態 2002 年版』、331 ページ。

94) トヨタ自動車株式会社、前掲『アニュアルレポート 2003』、115 ページ、前掲『トヨタの概況 2003』、18 ページ、前掲『会社概要』参照。

95) アイアールシー、前掲『トヨタ自動車グループの実態 2002 年版』、331-3 ページ。

96) トヨタ自動車株式会社、前掲『トヨタの概況 2003』、20 ページ。

97) アイアールシー、前掲『トヨタ自動車グループの実態 2002 年版』、334 ページ。

よりオーストラリアの生産拠点はアジア・中近東地域における本格的な輸出基地としての機能を果たしていくことになったが、中近東への輸出によって工場の稼働率の向上をはかることができるという点も重要なポイントであった<sup>98)</sup>。

最後にアフリカ地域をみると、南アフリカとケニアに生産拠点がおり、車両の現地組立が行われている。南アフリカの拠点では乗用車から SUV, トラックまで多種多様なモデルを組み立てており、カローラ, TUV, 大型トラック (日野ブランド) は南アフリカで、ハイラックス, ハイエース, ダイナは南アフリカとケニアの両国で、ランドクルーザーはケニアで生産されている<sup>99)</sup>。また輸出の状況を 2002 年末の時点でみると、南アフリカの拠点で生産のカローラ, TUV, ハイラックス, ハイエース, ダイナ, 大型トラックはジンバエブ, マラウイ, モザンビーク, ザンビア, ナイジェリアなどへ輸出されている<sup>100)</sup>。上述の IMV プロジェクトでは、南アフリカを欧州・アフリカ市場向けの供給拠点とし、生産・輸出の拡大をはかるとされている<sup>101)</sup>。

以上の各地域における車種別生産分業関係をふまえ、世界の地域別の主要車種別生産拠点およびその主要輸出先 (2002 年末時点) を示せばつぎのようになるが<sup>102)</sup>、各地域において生産さ

98) 『日刊自動車新聞』1996 年 4 月 8 日付, 1995 年 3 月 13 日付。

99) トヨタ自動車株式会社, 前掲『アニュアルレポート 2003』, 114-5 ページ, 前掲『トヨタの概況 2003』, 16 ページ, 前掲前掲『会社概要』参照。

100) トヨタ自動車株式会社, 前掲『トヨタの概況 2003』, 20 ページ。

101) トヨタ自動車株式会社, 前掲『アニュアルレポート 2003』, 29 ページ。

102) なお比較のために日産自動車についてみると、同社の海外の車両生産拠点としては、米州にはアメリカ, メキシコとブラジルに、欧州にはイギリスとスペインに、アジアにはタイ, フィリピン, マレーシア, インドネシア, パキスタン, 台湾, 中国, イランに、アフリカには南アフリカ, ケニア, エジプトに各拠点がおり、これらの生産拠点での主要車種の生産分業関係を主要地域別にみると以下に示すとおりである (日産自動車株式会社『ファクトファイル 2002-2003』, 2003 年, 7-17 ページおよび聞き取りによる)。またこれらの生産拠点からの主要輸出地域をみると、アメリカの拠点からは北米圏 (カナダ, メキシコ, プエルトリコ, ガム, サイパン, アメリカンサモワなど) を中心に輸出されているが、メキシコからは北米 (セントラのみ), 中南米を中心に輸出されており、ブラジルからはアルゼンチンにフロンティアピックアップとエクステラが輸出されている (聞き取りによる)。中南米諸国で販売の日産車の約 60% がメキシコの拠点から供給されている。欧州の拠点ではイギリスからの輸出については完成車の約 75% が欧州大陸向けであるが (アイアールシー『日産自動車グループの実態 2004 年版』アイアールシー, 2004 年, 181 ページ, 189 ページ), 欧州 (マイクラ, アルメーラ, プリメーラ) のほかメキシコ (アルメーラ), 中南米 (プリメーラ), オセアニア (タヒチ, ニューカレドニアヘマイクラ, アルメーラ), 中近東 (レバノンヘマイクラ, プリメーラ), アフリカ (モロッコ, ボツワナ, レントヘプリメーラ) に輸出されており、スペインからは欧州各国 (テラノ, アルメーラティエノ, キャプスター) のほか中南米 (テラノ), オセアニア (タヒチ, ニューカレドニアヘテラノ, アルメーラ), アフリカの諸国 (テラノ, キャプスター, トラック) に輸出されている。またアジアの拠点についてみると、タイからはインドヘサニー, セフィエロが、マレーシアからはブルネイ, バングラデシュ, パプアニューギニア, フィジーヘバネットが、台湾からはフィリピンヘセレナ, ベリータ (マーチ) が輸出されているが、国内市場向けの生産拠点となっているものが多い。また南アフリカの拠点からはアフリカ地域向けに輸出が行われている (聞き取りによる)。

《米州》

1) マキシマ——・アメリカ (スマーナ工場)

(次頁に続く)

- 
- 2) フロンティア——・アメリカ（スマーナ工場），ブラジル（フロンティアピックアップ）
  - 3) エクステラ——・アメリカ（スマーナ工場），ブラジル
  - 4) アルティマ——・アメリカ（スマーナ工場），（キャントン工場）
  - 5) クエスト——・アメリカ（キャントン工場）
  - 6) パスファインダー アルマーダ——・アメリカ（キャントン工場）
  - 7) インフィニティ系フルサイズSUV——・アメリカ（キャントン工場）
  - 8) セントラ——・メキシコ（アグアスカリエンテス工場，クエルナバカ工場）
  - 9) ツル——・メキシコ（クエルナバカ工場）
  - 10) ツバメ——・メキシコ（クエルナバカ工場）
  - 11) プラティーナ——・メキシコ（アグアスカリエンテス工場，クエルナバカ工場）
  - 12) ピックアップ——・メキシコ（クエルナバカ工場）
  - 13) タイタン——・アメリカ（キャントン工場）
  - 14) ルノー車 [クリオ] ——・メキシコ（アグアスカリエンテス工場），ブラジル  
[セニック] ——・メキシコ（クエルナバカ工場），ブラジル  
[メガース，マスターバン] ——・ブラジル

## 《欧州》

- 1) プリメーラ——・欧州＝イギリス
- 2) アルメーラ——・欧州＝イギリス，スペイン（アルメーラティーノ）
- 3) マイクラ——・欧州＝イギリス
- 4) テラノ——・欧州＝スペイン
- 5) プリマスター——・欧州＝スペイン（OEM生産）
- 6) キャプスター——・欧州＝スペイン
- 7) トラック——・欧州＝スペイン

## 《アジア》

- 1) サニー——・中国（東風汽車，風神汽車），タイ（Siam Motors & Nissan Co.,Ltd.=SMN），パキスタン
- 2) ブルーバード——・中国（東風汽車，風神汽車）
- 3) アルメーラ——・タイ（SMN）
- 4) テラノ——・フィリピン（Universal Motors Corporation=UNC），インドネシア
- 5) セフィーロ——・タイ（SMN），台湾，フィリピン（Nissan Motor Philippines,Inc.=NMP），マレーシア
- 6) セントラ——・台湾，フィリピン（NMP），マレーシア
- 7) マーチ——・台湾（現地車名ベリータ）
- 8) セレナ——・台湾，マレーシア
- 9) マキシマ——・イラン（Pars Khodro Co.）
- 10) フロンティア——・タイ（Siam Nissan Automobile Co.,Ltd.），フィリピン（UNC）
- 11) アーバン——・フィリピン（UNC）
- 12) バネット——・マレーシア
- 13) セレナ——・マレーシア，台湾
- 14) キャプスター——・台湾，
- 15) ウイングロード——・タイ（SMN）
- 16) ピックアップ——・中国（鄭州汽車），イラン（Pars Khodro Co.）
- 17) パラディン——・中国（鄭州汽車），イラン（Pars Khodro Co.）
- 18) バトロール——・フィリピン（UNC），イラン（Pars Khodro Co.）
- 19) X-TRAIL——・台湾，マレーシア，インドネシア，フィリピン（NMP）
- 20) ジュニア——・イラン（S.A.I.P.A.Co.）
- 21) 商用車（大型，中型，小型トラック，バス）——・中国（東風汽車）

（次頁に続く）

れる車種とその輸出先をみた場合、自動車(乗用車)が一般的に高価な耐久消費財であるという製品の特性もあり、所得水準やモータリゼーションの進展の度合い、嗜好の差異などに規定されて国や地域による市場(需要)の相違がみられ、主要地域ごとにほぼ完結的なかたちでの展開となっているといえる。

《北米》

- 1) カムリ——・アメリカ (TMMK) →台湾, カナダ, プエルトリコへ輸出
- 2) ソラーラ——・アメリカ (TMMK)
- 3) アパロン——・アメリカ (TMMK) →日本(プロナード), 台湾, カナダ, 中近東へ輸出
- 4) シエナ——・アメリカ (TMMI) →カナダ, ハワイ, プエルトリコへ輸出 (2002年にはTMMKで生産)
- 5) カローラ——・アメリカ (NUMMI) カナダ→アメリカ, プエルトリコ, メキシコへ輸出
- 6) ヴォルツ——・アメリカ (NUMMI)
- 7) RX-330——・カナダ
- 8) マトリックス——・カナダ→アメリカ, プエルトリコ, メキシコへ輸出
- 9) ハイラックス——・アメリカ (NUMMI) (現地車名タコマ) →プエルトリコ, カナダへ輸出
- 10) ダントラ (ピックアップトラック) ——・アメリカ (TMMI) →カナダ, オセアニアへ輸出
- 11) シクォイア (SUV) ——・アメリカ (TMMI) →カナダ, オセアニアへ輸出

《中南米》

- 1) カローラ——・ブラジル→中南米諸国へ輸出(2003年以降)  
・ベネズエラ→コロンビア, エクアドルへ輸出
- 2) ハイラックス——・アルゼンチン→ブラジル, ウルグアイへ輸出  
・コロンビア→エクアドル, ベネズエラへ輸出
- 3) ランドクルーザー——・コロンビア→エクアドル, ベネズエラへ輸出  
・ベネズエラ→コロンビア, エクアドルへ輸出
- 4) ダイナ——・ベネズエラ
- 5) テリオス (ダイハツブランド) ——・ベネズエラ

《欧州》

- 1) カローラ——・イギリス→欧州, 中近東, アフリカへ輸出  
・トルコ→欧州, 中近東へ輸出
- 2) アベンシス——・イギリス→欧州, 中近東, 中南米, アフリカへ輸出
- 3) ヤリス——・フランス→欧州各国へ輸出
- 4) ダイナ——・ポルトガル
- 5) ハイエース——・ポルトガル
- 6) コースター——・ポルトガル (現地車名オブティモ) →イギリス, スペイン, ドイツなどへ輸出

《アジア》

- 1) カムリ——・タイ(TMT), インドネシア, フィリピン(サンタロサ工場), マレーシア, ベトナム, 台湾
- 2) カローラ——・タイ (TMT), インドネシア, フィリピン (サンタロサ工場), マレーシア, ベトナム, 台湾, インド, パキスタン
- 3) ソルーナ——・タイ (TMT) →パキスタン, フィリピン, ブルネイ, シンガポール, オーストラリアへ輸出  
・インドネシア
- 4) ビオス——・台湾, 中国(天津豊田汽車) (現地車名「威馳」)

《アフリカ》

- 1) アーバン——・ケニア
- 2) ビックアップ——・南アフリカ, エジプト

- 5) ハイラックス——・タイ（TMT）→パキスタン，フィリピン，ブルネイ，シンガポール，オーストラリアへ輸出  
 ・マレーシア，パキスタン
- 6) ランドクルーザー——・マレーシア，ベトナム，バングラデシュ
- 7) ダイナ——・タイ（タイヒノ），インドネシア
- 8) ハイエース——・マレーシア，ベトナム，台湾
- 9) TUV——・インドネシア→ブルネイなどへ輸出  
 ・フィリピン（ビクター工場），マレーシア，ベトナム，台湾
- 10) クオリス——・インド
- 11) コースター——・中国（四川豊田汽車）
- 12) 日野ブランドのトラック（5トン）——・マレーシア  
 《豪州》
- 1) カムリ——・オーストラリア→ニュージーランド，タイ，フィジー，パプアニューギニア，ブルネイ，中近東，南アフリカなどへ輸出
- 2) アバロン——・オーストラリア→ニュージーランドへ輸出  
 《アフリカ》
- 1) カローラ——・南アフリカ→ジンバブエ，マラウイ，モザンビーク，ザンビア，ナイジェリアなどへ輸出
- 2) ハイラックス——・南アフリカ→ジンバブエ，マラウイ，モザンビーク，ザンビア，ナイジェリアなどへ輸出  
 ・ケニア
- 3) ランドクルーザー——・ケニア
- 4) ダイナ——・南アフリカ→ジンバブエ，マラウイ，モザンビーク，ザンビア，ナイジェリアなどへ輸出  
 ・ケニア
- 5) ハイエース——・南アフリカ→ジンバブエ，マラウイ，モザンビーク，ザンビア，ナイジェリアなどへ輸出  
 ・ケニア
- 6) TUV——・南アフリカ→ジンバブエ，マラウイ，モザンビーク，ザンビア，ナイジェリアなどへ輸出
- 7) 日野ブランドのトラック（大型）——・南アフリカ→ジンバブエ，マラウイ，モザンビーク，ザンビア，ナイジェリアなどへ輸出

## 2) 海外生産拠点における部品の生産と調達

このような車両生産における生産力構成をふまえて、つぎに主要生産拠点における部品の生産と調達についてみることにしよう。トヨタでは、1990年代に入って以降、生産の現地化の拡大にともない現地調達、世界最適調達の方向ですすんできたが、2002年7月の発表においても、グローバル化の進展にともない、海外拠点は車両生産だけではなく、エンジン、ミッションといった主要部品とともに、素材や汎用部品の生産もすすめることで、完全現地化を推進していく方針が打ち出されている<sup>103)</sup>。

まず北米をみると、アメリカではTMMK、TMMI、NUMMIの3つの車両生産拠点でも一部の部品については内製が行われており、TMMKではボディ部品、樹脂部品、エンジンA'ssy、エンジン部品、アクスル、ステアリング部品などが、TMMIとNUMMIでも樹脂部品、ボディ

103) 『日刊自動車新聞』2002年7月1日付。

プレス部品が製造されている<sup>104</sup>)。さらに部品生産拠点として TMMWV (Toyota Motor Manufacturing West Virginia, Inc.), Bodine (Bodine Aluminum, Inc.), TABC の 3 つがあり, TMMWV ではエンジン, トランスミッションが, Bodine では TMMK 向けエンジン用のアルミ鋳造部品が, TABC では NUMMI およびカナダの TMMC 向けプレス部品, 触媒コンバーター, 荷台が生産されている<sup>105</sup>)。エンジン生産では, トヨタの北米でのエンジン工場としてはケンタッキー工場 (アメリカ), オンタリオ工場 (カナダ) に次いで 3 番目となる新エンジン工場が 1996 年に建設され, 98 年末から北米で生産のカローラ用エンジンを生産しているが, 同エンジンについては全量現地生産とされている<sup>106</sup>)。さらに 2001 年 2 月には米国のアラバマにエンジン工場 (TMMA—Toyota Motor Manufacturing, Alabama, Inc.) の建設が決定され, 2003 年 4 月の操業開始となっているが, それは輸出コストや為替レートの変動の影響を抑えるため同社が推進する現地生産の一環であり, 米製のダントラのエンジンは田原工場からの輸入で賄っていたものをすべて新工場からの供給に切り替えるというものである<sup>107</sup>)。トヨタでは, 世界最適調達制度をはじめ部品の現地調達化が推進されているが, 1999 年には現地化推進委員会が設置され, 為替変動に左右されにくい収益構造への転換が目標とされている<sup>108</sup>)。現地調達率は, TMMK では 1990 年代末には約 80% に達しており, TMMI でも約 70% 程度となっている<sup>109</sup>)。また NUMMI でも日本から輸入していたトヨタ自動車向け車種用のプレス部品がすべて現地生産となっており, 現地調達率は 84 年の 50% から 2002 年頃には 80% 以上にまで上昇している。同地域の購買活動は北米生産統括会社 TMMNA (Toyota Motor Manufacturing North America) を中心に展開されているが, 2002 年頃の日本からの部品の輸入状況を見ると, TMMK ではトランスミッションが, TMMI ではエンジン A'ssy, エンジン本体部品, トランスミッション, トランスファが, NUMMI ではエンジン A'ssy, トランスミッションが輸入されている<sup>110</sup>)。またトヨタの各生産拠点への部品の輸出状況を 2002 年末の時点でみると, TMMK で生産の AZ エンジンが日本, カナダへ, MZ エンジンが日本, カナダ, オーストラリアへ, カムリ部品とアバロン部品がオーストラリアへ, TMMWV で生産の ZZ エンジン部品がカナダへ, NZ エン

104) アイアールシー, 前掲『トヨタ自動車グループの実態 2002 年版』, 209-13 ページ, 223-7 ページ, 232 ページ。

105) トヨタ自動車株式会社, 前掲『アニュアルレポート 2003』, 114 ページ, 前掲『トヨタの概況 2003』, 13 ページ, アイアールシー, 前掲『トヨタ自動車グループの実態 2002 年版』, 212-4 ページ参照。

106) 『日刊自動車新聞』1996 年 5 月 10 日付。

107) 同紙, 2001 年 2 月 7 日付, 『日経産業新聞』2003 年 7 月 16 日付, トヨタ自動車株式会社, 前掲『トヨタの概況 2003』, 13 ページ参照。

108) アイアールシー, 前掲『トヨタ自動車グループの実態 2002 年版』, 222 ページ。

109) 『自動車年鑑』, 1999 年版, 104 ページ。

110) アイアールシー, 前掲『トヨタ自動車グループの実態 2002 年版』, 222-5 ページ, 231 ページ, 233 ページ参照。



ジンが日本へ、TABC で生産の触媒とコンバータが日本、カナダへ、Bodine で生産のデフキャリアカバーが日本へ輸出されるなど、北米、日本、オーストラリアの生産拠点への部品供給が展開されている<sup>111)</sup>。カナダについてみても、車両生産拠点である TMMC ではカラー用エンジン、ボディプレス部品が内製されているほか、部品生産拠点である CAPTIN (Canadian Autoparts Toyota Inc.) でアルミホールの生産が行われており<sup>112)</sup>、日本へ輸出されている<sup>113)</sup>。TMMC の現地調達率は 1988 年の創業時には 43%であったが、94 年の NAFTA の創設により現地調達率の一層の引き上げが不可避となったことへの対応として 95 年に建設されたエンジン組立工場の稼働により、90 年代半ばには NAFTA で設定する域内の関税免除基準の最終目標である 62.5%をクリアしている。その後もオートマチックトランスミッションなどのユニット部品の現地化の進展により現地調達率はさらに上昇している。TMMC では北米メーカー約 200 社からの調達のうち 3 分の 1 にあたる約 70 社がカナダのメーカー、残りが米国系メーカーと日系進出メーカーとなっており、米国系メーカーについては、アメリカの TMMK との共通化をはかっている。また国外の生産拠点からの調達状況を見ると、トランスミッションを日本の拠点から輸入しているほか<sup>114)</sup>、アメリカの TMMK から AZ エンジン、MZ エンジンが、部品生産拠点 TMMWV から ZZ エンジン部品が、TABC から触媒、コンバータが調達されている<sup>115)</sup>。こうした部品調達の現地化の進展にともない、北米では 1996 年に世界最大規模のパーツセンターがアメリカのカリフォルニア州に設置され、部品供給のリードタイムをそれまでの約 40 日から 7 日に短縮して北米での部品供給体制を強化する動きとなっているが<sup>116)</sup>、90 年代後半から末にかけて部品調達物流網の拡大と中継物流方式の導入がはかられている。すなわち、北米での部品の物流体制を見直し、工場ごとにサプライヤーから部品を直接搬送する従来の形態から、新たに 3 カ所の部品集約拠点を設けここをベースに各工場へ部品を供給するという日本ではすでに導入されている「中継物流」に変更されているが、それは、1998 年末には北米で 5 カ所の生産拠点をもつことになる上、カナダでの生産車種を増やすなど現地生産体制の増強がすすんだことに合わせた物流体制の再編であった<sup>117)</sup>。

さらに南中米地域をみると、ブラジルでは当初はエンジンなど主要部品は日本製であり、現地調達率は 45%程度でスタートしたが、1998 年の第 2 工場の操業開始、2002 年の生産能力増強などもあり約 70%に上昇している。コロンビアではアクスル、エアコン、タイヤなどについ

111) トヨタ自動車株式会社、前掲『トヨタの概況 2003』、20 ページ。

112) アイアールシー、前掲『トヨタ自動車グループの実態 2002 年版』、237-9 ページ。

113) トヨタ自動車株式会社、前掲『トヨタの概況 2003』、20 ページ。

114) アイアールシー、前掲『トヨタ自動車グループの実態 2002 年版』、245-6 ページ。

115) トヨタ自動車株式会社、前掲『トヨタの概況 2003』、20 ページ。

116) 『日刊自動車新聞』、1996 年 10 月 5 日付参照。

117) 同紙、1998 年 11 月 16 日付。

ては稼働当初から現地製を採用しているが、現地調達されている部品以外のその他の主要部品は日本からの輸入となっている<sup>118)</sup>。また 2000 年 9 月には中南米の生産体制の強化、部品の調達率の引き上げなどによる現地の生産事業の強化の方針が発表されており、ブラジル、アルゼンチン、ベネズエラの 3 拠点では部品供給の面などで連携強化をはかること、ブラジルではプレス工場の新設などにより 6 割となっている国産化率を 8 割に高めること、ベネズエラでは部品の現地調達の推進などによりコスト競争力を高めることが方針として打ち出されている<sup>119)</sup>。2002 年末の時点でみるとブラジルとベネズエラの車両生産拠点ではイギリスの TMUK から ZZ エンジン用ピストン、コンロッドが、南アフリカの拠点からマニホールドとタイミングチェーンカバーが輸入されているほか、南米の拠点で生産されるカラー用部品が台湾の國瑞汽車から輸入されているが、ブラジルの生産拠点からリアアクスルアセンブリがアルゼンチンへ輸出されている<sup>120)</sup>。

また欧州をみると、イギリスの車両生産拠点である TMUK ではエンジンを生産しており、アベンシス、カラー用 ZZ 型エンジンのほかフランスで生産のヤリス用 SZ 型エンジンを生産しているが、2000 年にアルミ鋳造工場が完成し、エンジンブロックやシリンダーヘッドなども内製している<sup>121)</sup>。イギリスでは 1990 年代末にエンジン工場の拡張が決定され、2001 年に生産開始となっているが、それは、欧州大陸に新たにエンジン工場を建設するよりも同国の既存工場に追加投資して重複投資を避けた方が良いとの判断や、英国工場で取引のあるエンジン関連部品メーカーをそのまま活用できるというメリットがあることなど、生産地の決定については、「生産合理性や物流など総合的・戦略的に判断した」結果であるとされている<sup>122)</sup>。内製しているエンジン以外の部品はイギリスおよび欧州大陸の日系を含めた部品メーカーなどから調達されているが、現地調達率は 80% 強となっており、高い水準となっている。2001 年には同拠点は「エンジン生産センター」に位置づけられており<sup>123)</sup>、2002 年末の時点では ZZ 系エンジン用ピストンとコンロッドが日本、トルコ、ベネズエラ、ブラジル、南アフリカへ輸出されているほか、フランスの生産拠点である TMMF に SZ エンジンが輸出されている<sup>124)</sup>。TMMF

118) アイアールシー、前掲『トヨタ自動車グループの実態 2002 年版』、249-50 ページ、252 ページ。

119) 『日刊自動車新聞』2000 年 9 月 5 日付。

120) トヨタ自動車株式会社、前掲『トヨタの概況 2003』、20 ページ。

121) トヨタ自動車株式会社、前掲『アニュアルレポート 2003』、114 ページ、アイアールシー、前掲『トヨタ自動車グループの実態 2002 年版』、256-8 ページ。

122) 『日刊自動車新聞』1998 年 1 月 10 日付。

123) アイアールシー、前掲『トヨタ自動車グループの実態 2002 年版』、262 ページおよび 258 ページ。

TMUK の現地調達率は 1992 年の工場稼働時には 60% であったものが 94 年末にはすでに 80% に達している。『日刊自動車新聞』1994 年 12 月 15 日付。

124) トヨタ自動車株式会社、前掲『トヨタの概況 2003』、20 ページ。

では2002年にイギリスのTMUKからエンジンの組立業務が移管され、エンジンの組み立てのみであるが生産も行っている<sup>125)</sup>。エンジン以外の主要部品は主に欧州内の部品企業からの調達が行われている。このフランスの生産拠点の稼働にともないそれまでTMUK独自で行ってきた部品の調達機能がベルギーの統括会社TMEM (N. V. Toyota Motor Europe Manufacturing) に移管され、TMEMがTMUKとTMMFの分をまとめて集中発注する購買体制となっている。こうした購買体制への変更は、為替リスクの軽減をめざし取引のユーロ化を推進するためであるとともに、部品の開発、設計、生産のすべての段階から部品メーカーと一体になった原価低減を推進するためであり、大陸側を4つのエリアに分け、南北フランス、ドイツ、スペインの4カ所に部品の中継基地をおき、そこからTMUKに集中発注する中継物流方式と、電子発注を組み合わせた部品調達システムが採用されている<sup>126)</sup>。ことに為替変動の問題への対応として、欧州生産車の欧州大陸（ユーロ圏）からの調達の拡大がはかられている。2001年秋には欧州拠点でのイギリスを含む現地調達はすでに8割に達しているが、このうち大陸からの調達率は平均35%程度にとどまっており、65%がポンドでの取引となっていたものをフランス工場と合わせて50%をユーロ建てによる調達に切り替え、大陸からの部品調達を拡大することで調達コストを削減し、採算性を引き上げるとともに、為替フリーの体質の構築がめざされている<sup>127)</sup>。欧州ではさらにポーランドに部品生産拠点としてTMMP (Toyota Motor Manufacturing Poland SP.zo.o.) が1999年に設立され、2002年にフランスのTMMFで生産のヤリスのマニュアルトランスミッションの生産を開始している。同社はトヨタ初の東欧生産拠点でありマニュアルトランスミッションの製造会社であるが、こうした展開はフランスでの車両生産プロジェクトの具体化など欧州事業の強化策の展開のなかで、車両生産の拡大に合わせ部品供給体制の整備が必要となったことによる<sup>128)</sup>。またトルコのTMMTは1994年のカローラの生産開始以降イギリスのTMUKから供給を受けていたが、2002年にTMUKから移管されたカローラのエンジンの生産（組み立て）を開始している。エンジン以外の重要部品については、現地および日本か

---

125) トヨタ自動車株式会社、前掲『アニュアルレポート2003』、114ページ、アイアールシー、前掲『トヨタ自動車グループの実態2002年版』、264-5ページ。

126) 同書、262ページ、265ページ、『日刊自動車新聞』2000年3月31日付、2001年1月31日付、2001年2月8日付、1999年11月22日付参照。

127) 同紙、2001年11月14日付、2001年2月8日付、2000年11月22日付参照。日産でも2001年に英国生産車の購買についてユーロ建てでの調達比率をその当時の2倍以上となる70%レベルに拡大することが決定されている。同紙、2001年8月23日付。

128) トヨタ自動車株式会社、前掲『アニュアルレポート2003』、114ページ、アイアールシー、前掲『トヨタ自動車グループの実態2002年版』、280-1ページ。なお同拠点ではさらに2004年末にエンジンの生産を開始する予定となっているほか、ポーランドのいまひとつの拠点TMIP (Toyota Motor Industries Poland SP.zo.o.) を2005年に稼働させエンジンの生産を開始する計画となっている。トヨタ自動車株式会社、前掲、『アニュアルレポート2003』114ページ。

らの調達で賄っているが<sup>129)</sup>、外国の生産拠点からの調達では南アフリカの拠点から触媒コンバータが輸入されているほか、ZZ エンジン用ピストン、コンロッドを TMUK から輸入している。またポルトガルの生産拠点ではエキゾーストパイプが生産され、欧州に輸出されている<sup>130)</sup>。

つぎにアジアについてみることにするが、**東南アジア**地域をみると、この地域の最も重要な特徴のひとつは部品の相互補完体制の確立がすすめられてきた点にある。1995 年 11 月には、同地域における現地調達率は商用車系の主力車種では 70%を超えるが、これは現地での購入部品・内製部品の単純合計額であり、部品メーカーなどが樹脂、鋼板などの原材料を域外から調達したのもも換算すると 50%強にとどまっており、樹脂形成部品用プラスチック素材の現地化や鋼板の現地調達などにより ASEAN 地域における主力生産車の現地調達率を 80%以上に引き上げることが方針として打ち出されている<sup>131)</sup>。1996 年に発足した AIOC (ASEAN 産業協力) スキームによる関税上の優遇措置が ASEAN 地域での部品の相互補完体制の構築、それを基礎にした域内調達を促進させたが、グループ部品メーカーも相互補完網に組み込むことによって部品各社の重複投資を回避し、生産効率の向上も可能になるという利点も重要な意味をもったといえる<sup>132)</sup>。そのような部品の相互補完体制の確立は ASEAN 域内での集中生産による量産体制を確立する上での重要な方法であったが<sup>133)</sup>、同地域での現地調達率の引き上げのための施策でもあった。現地調達率を引き上げるために、エンジン、トランスミッションなどの主要コンポーネントの製造拠点が設置されたほか、1990 年には ASEAN 地域を含めたアジア内の完成車および部品の相互補完を調節する会社として TMMS (Toyota Motor Management Services Shingapore) がシンガポールに設立された。しかし、同社は、1996 年のアジア経済危機を境に ASEAN 域外の生産拠点間との補完関係業務の比率が高まるとともに、2001 年には日本のトヨタ本社からの東南アジアの販売支援機能の移管が行われたため、Toyota Motor Asia Pacific (TMAP) へと社名変更され、アセアンだけでなくオーストラリア、インドなどその周辺各国を含めた地域の事業統括会社的な役割を担うまでに至っている。また 2002 年には東南アジアを中心とする自動車組立工場への部品物流のハブ (拠点) となる部品物流センターをシンガポールに稼働させ、輸送コストの削減と部品物流の効率化をはかっている<sup>134)</sup>。

---

129) アイアールシー、前掲『トヨタ自動車グループの実態 2002 年版』、277-8 ページ。

130) トヨタ自動車株式会社、前掲『トヨタの概況 2003』、20 ページ。

131) 『日刊自動車新聞』1995 年 11 月 21 日付。

132) 同紙、1999 年 5 月 10 日付。

133) 丸山、前掲書、59 ページのほか、穴沢 眞「日本自動車産業の東南アジア展開」、島田克美・藤井光男・小林英夫編著『東アジアの産業発展と国際分業』ミネルヴァ書房、1997 年、143 ページ参照。

134) アイアールシー、前掲『トヨタ自動車グループの実態 2002 年版』、299-300 ページ、『日刊自動車新聞』1990 年 5 月 30 日付。

国別にみると、タイでは車両生産拠点である TMT でボディ部品、樹脂部品などが生産されているほか、部品生産拠点である STM においてエンジン（組付、機械加工、鋳物粗形材）が、TABT においてプレス部品が生産されている<sup>135)</sup>。タイは国際分業体制の主力基地のひとつに位置づけられていることもあり、完成車だけでなく、部品の輸出も行われており、2002 年末時点で見ると、TMT で生産のボディ部品、樹脂部品、ゴム部品、ランプ類などはフィリピン、マレーシア、日本などへ、STM で生産の 2L、5L エンジンの部品はマレーシア、インドネシア、日本、フィリピン、インド、南アフリカへ、5A、ZZ、AZ エンジンの部品はオーストラリア、台湾、フィリピン、マレーシア、インドネシアへ、カム粗材とブロック材は日本へ輸出されている<sup>136)</sup>。

インドネシアでは、TAM でエンジン（組付、機械加工、鋳造）、TUV 用 CKD 部品が生産されており、日本やアセアン地域を中心に輸出されている。2002 年末の時点で見ると、5K エンジンブロックは日本へ、7K エンジンは日本、台湾、マレーシア、フィリピン、ベトナムへ、TUV 用の CKD 部品はマレーシア、フィリピン、ベトナム、台湾、南アフリカへ輸出されている<sup>137)</sup>。

フィリピンをみても、車両製造企業の TMP でエンジンとプレス部品が、部品生産拠点である TAP (Toyota Autoparts Philippines Inc, 1990 年設立、92 年生産開始) でマニュアルトランスミッション、等速ジョイントが生産されているが<sup>138)</sup>、TAP はアセアン地域の自動車部品の生産分業と相互補充を推進するなかでトランスミッションの生産会社として設立されたものである<sup>139)</sup>。同国は ASEAN における部品相互補充体制の一翼を担い、その枠内での部品輸出が積極的に行われている。2002 年末の時点で見ると、TMP で生産の TUV 用プレス部品などが台湾、インドネシア、ベトナム、マレーシア、南アフリカへ、また TAP で生産のトランスミッションアッシはタイ、インドネシア、ベトナム、インド、マレーシア、台湾、南アフリカへ、トランスミッションケース用アルミ粗材、ギア部品はインドネシアへ、等速ジョイントはタイ、インドネシア、ベトナム、マレーシア、台湾、日本、パキスタンへ輸出されている。また部品の輸入では TMP は ASEAN における部品相互補充体制を生かし、同地域からの部品の調達を推進しているほか、中国の天津豊津汽車伝導部より機械加工部品が、天津豊田汽車鍛造部より鍛造粗形材が調達されている<sup>140)</sup>。また現地調達をみても、1996 年に TAP で生産するマニュアル・トランスミッション用の部品について、主に鋳造部品、鍛造部品やゴム類などを新たに現地で調達することによって現地調達率を大幅に引き上げるとともに、コスト競争力の向上をはかる方針を打ち出している<sup>141)</sup>。

マレーシアでは、車両生産拠点の ASSB (Assembly Services Sdn. Bhd.) でエンジンを生産しているほ

135) トヨタ自動車株式会社、前掲『アニュアルレポート 2003』、115 ページ、前掲『トヨタの概況 2003』、17 ページ、20 ページ、アイアールシー、前掲『トヨタ自動車グループの実態 2002 年版』、301 ページ、304-5 ページ参照。またトヨタグループが出資している生産拠点として Thai Auto Workes Co.,Ltd.(1988 年生産開始) と Thai Engineering Products (99 年資本参加) があるが、前者ではハイラックスのリアボディを架装してダブルキャブやステーションワゴンへの改造を行っているほか、これらの改造に付随するプレス部品などの生産が行われており、後者ではブレーキドラムなどの鋳鉄部品・アルミ製部品が生産されており、TMT、STM 向けに供給されている。また 2002 年よりグループの日野自動車のタイ工場から商用車用アクスルが調達されている。同書、304-6 ページ。

136) トヨタ自動車株式会社、前掲『トヨタの概況 2003』、20 ページ。

137) トヨタ自動車株式会社、前掲『アニュアルレポート 2003』、115 ページ、前掲『トヨタの概況 2003』、17 ページ、20 ページ、アイアールシー、前掲『トヨタ自動車グループの実態 2002 年版』、308-9 ページ参照。

138) トヨタ自動車株式会社、前掲『アニュアルレポート 2003』、115 ページ、前掲『トヨタの概況 2003』、17 ページ、アイアールシー、前掲『トヨタ自動車グループの実態 2002 年版』、313-5 ページ参照。

139) 『日刊自動車新聞』1993 年 5 月 13 日付。

140) トヨタ自動車株式会社、前掲『トヨタの概況 2003』、20 ページ。

141) 『日刊自動車新聞』1996 年 4 月 13 日付。

か、部品生産拠点である T&K でステアリングギア、ロワボールジョイントなどの部品を生産している<sup>142)</sup>。部品の輸出状況を 2002 年末時点でみると、ASSB からは TUV, カローラ, ソルーナ用部品, 樹脂部品, ゴム部品などをタイ, インドネシア, フィリピン, 台湾, ベトナムへ輸出しているほか, T&K からはマニュアルステアリングギアをタイ, インドネシア, フィリピン, 南アフリカへ輸出しているほか, パワーステアリングギアをタイ, インドネシア, フィリピン, 台湾, 南アフリカ, ベトナム, インド, パキスタンへ, サスペンションロワボールジョイントをタイ, インドネシア, 台湾, パキスタンへ輸出しており<sup>143)</sup>, ASEAN における部品相互補完体制の一翼をになっている。

これら 4 国とは異なりベトナムでは部品の内製はしておらず, 自国内の自動車産業保護の目的で完成車の輸入関税を 210%~148%と高率とする一方, CKD の場合には 50~10%に抑えられてきたこともあり, ASEAN 地域を中心に CKD 部品などの調達が行われている<sup>144)</sup>。2002 年末の時点でみると, インドネシアから 7K エンジンと TUV 用 CKD 部品が, マレーシアからは車両生産拠点 ASSB より TUV, カローラ, ソルーナ用部品, 樹脂部品, ゴム部品などが, 部品生産拠点 T&K よりパワーステアリングギアが, フィリピンからは車両生産拠点 TMP より TUV 用プレス部品などが, 部品生産拠点 TAP よりトランスミッション, 等速ジョイントが調達されているほか, 台湾からカローラ用部品, カムリ用部品が調達されている<sup>145)</sup>。

こうしたアセアンを中心とする部品の相互補完体制に深いかかわりをもつ台湾でも, 1986 年に合弁で設立された部品製造会社の豊永を前身とする部品製造工場で車体プレス部品が生産されており<sup>146)</sup>, アジアを中心に部品の輸出が幅広く展開されている。2002 年末の時点でみると, TUV 用プレス部品, 組立部品はインドネシア, フィリピン, マレーシア, インド, 南アフリカへ, カローラ部品はタイ, ベトナム, マレーシア, フィリピン, インドネシア, インド, パキスタン, 南アフリカ, 南米へ, また NBC 部品が中国とタイへ輸出されている<sup>147)</sup>。

このように, 1990 年代以降, ASEAN 地域内に構築した部品の相互補完体制を活用した部品調達, さらに台湾を含めたレベルでの部品の相互補完供給体制の生産ネットワークが構築されており, 東南アジア地域において自動車部品の「企業内国際分業」がより高いレベルで展開されるようになってきている。そうした分業体制を形成・加速しようとする動機は, 「対象国の賃金や為替レート水準から生まれているのではなく, 小規模生産・重複投資から抜けだし, 量産効果を享受して, 価格競争力ある自動車を完成させようという考え方」に基づくものであり<sup>148)</sup>, 同

142) トヨタ自動車株式会社, 前掲『アニュアルレポート 2003』, 115 ページ, 前掲『トヨタの概況 2003』, 17 ページ, アイアールシー, 前掲『トヨタ自動車グループの実態 2002 年版』, 317-8 ページ。

143) トヨタ自動車株式会社, 前掲『トヨタの概況 2003』, 20 ページ。

144) アイアールシー, 前掲『トヨタ自動車グループの実態 2002 年版』, 323 ページ。

145) トヨタ自動車株式会社, 前掲『トヨタの概況 2003』, 20 ページ。

146) アイアールシー, 前掲『トヨタ自動車グループの実態 2002 年版』, 295-6 ページ。

147) トヨタ自動車株式会社, 前掲『トヨタの概況 2003』, 20 ページ。

148) 加茂紀子「国際分業の進展と自動車産業——日本自動車企業のアジア戦略を中心に——」, 丸山・佐護・小林編著, 前掲書, 210 ページ, 加茂紀子「ASEAN における自動車の『国際部品補完体制』」『情報科学研究』(日本大学), 第 7 号, 1997 年 12 月, 79 ページ。ASEAN におけるこうした部品の相互補完体制については, さらに加茂紀子「ASEAN 域内ソーシング再考——進化論アプローチから見た日系自動車産業の企業行動——」, (上), (下), 『商学集志』(日本大学), 第 71 巻第 1 号, 2001 年 7 月, 第 71 巻第 2 号, 2001 年 11 月, 平木秀作・市村隆哉・片山 博・石井和夫・加茂紀子『国際協力による (次頁に続く)

地域の事情に合わせた最適生産力構成をいかに形成するかという問題であるといえる。

また中国では、部品生産拠点として、天津豊田汽車発動機（1996年に天津汽車との折半出資で設立、98年生産開始）、天津豊津汽車伝導部件（96年合弁で設立、98年生産開始）、天津豊田汽車鍛造部件（97年に全額出資で設立、98年生産開始）、天津津豊汽車底盤部件（97年合弁で設立、生産開始）があり、天津豊田汽車発動機ではエンジン（組付、鋳鉄、アルミ粗形材）が、天津豊津汽車伝導部件では駆動系部品の等速ジョイントが、天津豊田汽車鍛造部件では鍛造部品が、天津津豊汽車底盤部件ではステアリング、プロペラシャフトが生産されている<sup>149)</sup>。これらの拠点で生産される部品は現地の車両生産拠点への供給となっているが、天津豊田汽車鍛造部件で生産の鍛造部品については、それまで日本の衣浦工場から輸出していた鍛造粗形材の現地化したものである。また天津豊田汽車への部品・補修部品の供給体制を拡充するために2001年に同社の部品部門として天津豊田プレス部品有限公司と天津豊田樹脂部品有限公司が設立されており、2002年2月に生産を開始しているが、前者ではフェンダー部品のほかフロア部品や足廻り部品、ドア部品などのプレス部品が、後者では樹脂部品が生産されている<sup>150)</sup>。また部品の輸出状況を2002年末時点でみると、日本とフィリピンへの輸出が行われており、天津豊田汽車発動機で生産の5Aエンジン部品（ブロック、クランク、カム、ヘッド）、天津豊津汽車伝導部件で生産の等速ジョイントが日本へ、同拠点で生産の機械加工部品がフィリピンへ輸出されているほか、天津豊田汽車鍛造部件で生産の鍛造粗形材が日本とフィリピンへ輸出されている。さらに日本以外の国外の生産拠点からの部品の調達では、NBC部品が台湾の國瑞汽車から輸入されているが<sup>151)</sup>、天津豊田汽車では年間3万台という当初の少量生産のなかで、低価格の小型乗用車を販売するという戦略を成功させるには生産コストの低減が必須であり、稼働時から高い現地調達率を達成するべく、小型乗用車の現地生産に先行するかたちで同社自ら部品生産拠点や部品部門の子会社を設立している。グループ企業や有力取引先に対し中国への進出が要請され結果、シャーシー部品関係から車体装備品などの現地調達が可能となっているほか、日系部品メー

---

自動車部品相互補完システム』 溪水社、2003年、平木秀作「ASEAN 諸国における自動車部品相互補完生産に関する調査研究——タイ——」『年報経済学』（広島大学）、第21巻、2000年3月、平木秀作「ASEAN 諸国における自動車部品相互補完生産に関する調査研究——タイ・マレーシア——」『経済論叢』（広島大学）、第24巻第3号、2001年3月、平木秀作『自動車の現地生産と部品調達』 溪水社、1996年、FOURIN 編『1999 アジア自動車産業』 FOURIN、1999年などをも参照。

149) トヨタ自動車株式会社、前掲『アニュアルレポート2003』、115ページ、前掲『トヨタの概況2003』、17ページ、前掲『会社概要』参照。

150) アイアールシー、前掲『トヨタ自動車グループの実態 2002年版』、291ページ。

151) トヨタ自動車株式会社、前掲『トヨタの概況2003』、20ページ。中国では広東省に現在建設中の合弁エンジン工場が2005年後半に加工から組み立てまで一貫生産を行い生産量の7割近くを輸出する計画となっており、アジア域内で主要部品を相互に融通し合うトヨタの「最適生産」戦略が中国を含めたレベルで本格的にすすむことになる。『日本経済新聞』2004年2月26日付。

カーからの部品調達については、「クロスドッグ物流方式という、車両組立工場と部品メーカーの間に物流の中継地点を設け、生産スケジュールに合わせて数種類の部品を効率的に運ぶ手法」を採用するなど、部品調達の効率化がはかられている。天津豊田自動車では、現地調達率を段階的に引き上げていき、先行する欧米や日系の企業に対抗しうる競争力の確保がめざされている。四川豊田自動車では設立認可の条件として国産化率 40%以上を要請され、そのため、大幅な改造が必要となるエンジンについては当初は日本からの輸入で対応しながらも、プレス、溶接、塗装、組立までの一貫生産体制を整えている。また資材や主要部品を現地もしくは日系部品メーカーから調達し、稼働当初から 60%以上の現地調達率を達成している<sup>152)</sup>。中国生産における現地調達率は、2002 年秋には欧米並の 80%を実現しているが、これは、現地生産を前に 95 年頃から系列部品メーカーを先行進出させ、中国部品産業を育成してきたことによるところが大きいといえる<sup>153)</sup>。このように、中国の場合、ローカルコンテンツのような規制、関税問題だけでなく、現地の市場(需要)に規定された生産量の小ささをコスト的にカバーするための現地調達化の動きがみられる点が特徴的である。

アジアのその他の地域をみると、インドでは、2002 年 4 月に生産を開始した TKAP (Toyota Kirloskar Auto Parts Private Ltd.) でアクスル(車軸)、プロペラシャフトが生産されているが、2002 年末の時点では、車両生産拠点の TKM がタイの STM から 2L、5L エンジン部品を、フィリピンの TAP からトランスミッションを、台湾の國瑞汽車から TUV 用プレス部品、組立部品を輸入している<sup>154)</sup>。TKM は 1999 年にトヨタグループとして初めて韓国の浦項総合製鉄(ポスコ)の鋼板を採用、ボディ小物プレス部品に使用を開始している<sup>155)</sup>。またパキスタンでは部品の内製はしておらず、部品生産拠点をもたないため、フィリピンの TAP から等速ジョイントを、台湾の國瑞汽車からカローラ用部品を、マレーシアの T&K からパワーステアリングギアとサスペンションロワボールジョイントを輸入している。

さらに豪州地域をみると、オーストラリアの車両生産拠点ではエンジン(組付、機械加工、鋳造)が生産されているが、2002 年末の時点ではアメリカの TMMK から MZ エンジン、カムリ部品、アバロン部品が、台湾の國瑞汽車からカムリ部品が輸入されている。

最後にアフリカでは、南アフリカの車両生産拠点 TSAM (Toyota South Africa Motors (Pty.) Ltd.) でエンジンなどを生産しているが、部品の輸出状況を 2002 年末の時点でみると、ハイエース用部品が日本へ、アルミホイールが欧州へ、触媒コンバータが日本、欧州、トルコへ、マニ

---

152) アイアールシー、前掲『トヨタ自動車グループの実態 2002 年版』、294-5 ページ。

153) 『日刊自動車新聞』2002 年 10 月 16 日付。

154) トヨタ自動車株式会社、前掲『アニュアルレポート 2003』、115 ページ、前掲『トヨタの概況 2003』、19-20 ページ、前掲『会社概要』参照。

155) アイアールシー、前掲『トヨタ自動車グループの実態 2002 年版』、325 ページ。



ホールドとタイミングチェーンカバーがブラジル，ベネズエラへ輸出されている。また部品の輸入では，台湾の國瑞汽車から TUV 用プレス部品，組立部品，カラー部品が，フィリピンの TAP からトランスミッションが，TMP から TUV 用プレス部品などが，インドネシアから TUV 用 CKD 部品が，マレーシアの T&K からマニュアルステアリングギア，パワーステアリングギアが，タイの STM から 2L 型エンジン，5L 型エンジン部品が輸入されている<sup>156)</sup>。

なお以上の考察をふまえて企業内国際分業関係にある主要部品の生産拠点とその供給先（2002 年末時点）を示せばつぎのようになる。

#### 1) エンジン

AZ エンジン——・TMMK（アメリカ）→日本，カナダへ輸出

MZ エンジン——・TMMK（アメリカ）→日本，カナダ，オーストラリアへ輸出

・TMMWV（アメリカ）→日本へ輸出

SZ エンジン——・TMUK（イギリス）→フランスへ輸出

7K エンジン——・TAM（インドネシア）→日本，台湾，フィリピン，マレーシア，ベトナムへ輸出

#### 2) エンジン部品

ZZ エンジン部品——・TMMWV（アメリカ）→カナダへ輸出

・STM（タイ）→フィリピン，マレーシア，インドネシア，台湾，オーストラリアへ輸出

ZZ エンジン用ピストン，コンロッド——・TMUK（イギリス）→日本，トルコ，ベネズエラ，ブラジル，南アフリカへ輸出

5A エンジン部品——・天津豊田汽車発動機（中国）→日本へ輸出

・STM（タイ）→フィリピン，マレーシア，インドネシア，台湾，オーストラリアへ輸出

5K エンジンブロック——・TAM（インドネシア）→日本へ輸出

2L，5L エンジン部品——・STM（タイ）→マレーシア，インドネシア，フィリピン，インド，南アフリカ，日本へ輸出

AZ エンジン部品——・STM（タイ）→フィリピン，マレーシア，インドネシア，台湾，オーストラリアへ輸出

マニホールド，タイミングチェーンカバー——・TSAM（南アフリカ）→ブラジル，ベネズエラへ輸出

カム粗材，ブロック材——・STM（タイ）→日本へ輸出

#### 3) トランスミッション

トランスミッションアッシ——・TAP（フィリピン）→タイ，インドネシア，ベトナム，インド，マレーシア，台湾，南アフリカへ輸出

トランスミッション——・TMMP（ポーランド）→イギリス，フランスへ輸出

4) トランスミッションケース用アルミ素材，ギア部品——・TAP（フィリピン）→インドネシアへ輸出

5) リアアクスルアセンブリ——・Toyota do Brasil S.A.（ブラジル）→アルゼンチンへ輸出

6) 等速ジョイント——・天津豊津汽車伝動部件（中国）→日本へ輸出

・TAP（フィリピン）→タイ，インドネシア，ベトナム，マレーシア，パキスタン，台湾，日本へ輸出

156) トヨタ自動車株式会社，前掲『アニュアルレポート 2003』，115 ページ，前掲『トヨタの概況 2003』，16 ページ，18-20 ページ，前掲『会社概要』参照。

- 7) ステアリングギア  
 マニュアルステアリングギア——・T&K (マレーシア) →タイ, インドネシア, フィリピン, 南アフリカへ輸出  
 パワーステアリングギア——・T&K (マレーシア) →タイ, インドネシア, フィリピン, ベトナム, 台湾, インド, パキスタン, 南アフリカへ輸出
- 8) サスペンションロワボールジョイント——・T&K (マレーシア) →タイ, インドネシア, パキスタン, 台湾へ輸出
- 9) 鍛造粗形材——・天津豊田汽車鍛造部 (中国) →日本, フィリピンへ輸出
- 10) 機械加工部品——・天津豊津汽車伝動部 (中国) →フィリピンへ輸出
- 11) 触媒・触媒関連部品  
 触媒——・TABC (アメリカ) →日本, カナダへ輸出  
 触媒コンバータ——・TSAM (南アフリカ) →日本, 欧州, トルコへ輸出
- 12) コンバータ——・TABC (アメリカ) →日本, カナダへ輸出
- 13) ボディ部品, ランプ類——・TMT (タイ) →フィリピン, マレーシア, 日本などへ輸出
- 14) 樹脂部品, ゴム部品——・TMT (タイ) →フィリピン, マレーシア, 日本などへ輸出  
 ・ASSB (マレーシア) →タイ, インドネシア, フィリピン, ベトナム, 台湾へ輸出
- 15) エキゾーストパイプ——・Salvador (ポルトガル) →欧州へ輸出
- 16) アルミホイール——・CAPTIN (カナダ) →日本へ輸出  
 ・TSAM (アフリカ) →欧州へ輸出
- 17) デフキャリアカバー——・Bodine (アメリカ) →日本へ輸出
- 18) アバロン部品——・TMMK (アメリカ) →オーストラリアへ輸出
- 19) カムリ部品——・TMMK (アメリカ) →オーストラリアへ輸出  
 ・國瑞汽車 (台湾) →タイ, インドネシア, マレーシア, フィリピン, ベトナム, オーストラリアへ輸出
- 20) TUV 用 CKD 部品——・TAM (インドネシア) →マレーシア, フィリピン, ベトナム, 台湾, 南アフリカへ輸出
- 21) TUV 部品——・國瑞汽車 (台湾) →インドネシア, フィリピン, マレーシア, インド, 南アフリカへ輸出  
 ・ASSB (マレーシア) →タイ, インドネシア, フィリピン, ベトナム, 台湾へ輸出
- 22) TUV 用プレス部品——・TMP (フィリピン) →台湾, インドネシア, マレーシア, ベトナム, 南アフリカへ輸出  
 ・國瑞汽車 (台湾) →インドネシア, フィリピン, マレーシア, インド, 南アフリカへ輸出
- 23) ソルーナ用部品——・ASSB (マレーシア) →タイ, インドネシア, フィリピン, ベトナム, 台湾へ輸出
- 24) カローラ用部品——・國瑞汽車 (台湾) →タイ, ベトナム, マレーシア, フィリピン, インドネシア, インド, パキスタン, 南アフリカ, 南米へ輸出  
 ・ASSB (マレーシア) →タイ, インドネシア, フィリピン, ベトナム, 台湾へ輸出
- 25) ハイエース用部品——・TSAM (南アフリカ) →日本へ輸出
- 26) NBC 用部品——・國瑞汽車 (台湾) →中国, タイへ輸出

このように、世界の各生産拠点での部品の生産と調達においては、主要地域内での部品の相互補完体制や現地調達を基礎にしながら世界最適調達が推進されてきているといえるが、1994

年の国際ビジネスプランのなかで方針が打ち出された「世界最適調達」は98年のサプライヤー・センターの稼働により「九割が完成する」段階にきており、90年代末には新規サプライヤー・新技術の発掘、現行サプライヤー改善支援プログラム、国際価格比較システムの構築の3本柱で構成されるトヨタの最適調達制度はすでに北米で確立し、欧州、アジア、オセアニアなどでも体制整備が終盤にさしかかっていたとされている。また最適調達制度を確立する上で重要な役割を担う部品情報のデータベース化もすすめられた<sup>157)</sup>。国内で運用している購買データベースを拡充し、北米と欧州の統括会社に購買データベースを接続し、合わせてデータベースの内容も拡充することによって現地拠点でも購買データベースを検索・参照できるようにすることが1997年に決定されているが<sup>158)</sup>、そうした情報提供のシステムの整備は世界最適調達、主要地域における最適な域内調達の実現にとって重要な意味をもつものである。さらに2001年11月には、生産工場のデジタル化によって国内工場と全く同質の生産レベルを確保することで完成車やエンジンなど主要部品の海外への生産移管を促進する狙いから、海外を含めた全生産工場デジタルデータ化をはかる方針が打ち出されており、デジタル化によって、組立工程だけにとどまっていたものを機械加工工程まで現地化するなど、現地生産の工程の拡大をはかるとされている。海外での完成車生産能力拡大とともに、エンジン、ミッションなど主要部品の現地生産をめざしていることがそうした動きの背景にある<sup>159)</sup>。また主要地域での現地調達部品の購買の決定権についても1990年代末頃までに大きく変わってきている。トヨタが1997年末までに日本以外で全体購買の機能を持たせていたのは北米生産拠点の統括会社のTMMNAのみで、イギリスのTMUKやASEAN地域の生産拠点は購買機能の一部を担う工場購買の権限のみを有しており、最終決定はトヨタ本体が受け持っていたが、海外生産の拡大を支える現地調達部品の採用権限を大幅に強化するとともに、現地サプライヤーとのデザインインや調達方法を変更するさいの意思決定期間の短縮をはかるために、欧州およびアジアの現地法人に全体購買の権限が委譲され、日・米・欧・アジア4極で独自に最適調達が可能となる体制が築かれてきている<sup>160)</sup>。

以上の考察において海外の生産拠点における部品の生産と調達、輸出の問題についてみてきたが、世界最適生産力構成による経営展開を部品生産・調達という面についてみると、自動車産業の場合には、輸送機械工業としての特性にも規定されて、部品の種類も点数も多く、しかも完成製品としての自動車の性能に影響をおよぼすところが大きいことや輸送費もかさむという点などから、日系部品企業の進出をひとつの基礎としながら現地部品企業の指導・育成をは

---

157) 『日刊自動車新聞』1998年1月7日付。

158) 同紙、1997年3月5日付。

159) 同紙、2001年11月7日付。

160) 同紙、1997年12月9日付。

かるかたちで進出国での現地調達や進出先地域エリア内での調達を基本にした「最適調達」が推進されているという面がみられる<sup>161)</sup>。またいわゆるジャスト・イン・タイム生産方式の現地工場への導入という日本的なあり方によって全世界的なレベルでの部品の最適調達が必ずしも現実的に適合的であるとはいえない面もあり、そうした現地国・進出先地域エリアでの最適調達が一層重要な意味をもつようになっているという面もみられ、「世界最適調達」といっても現地国での調達と進出先の地域エリア内での調達を基本とした「最適調達」がより適合的とならざるをえないという面もみられる。 (未完)

---

161) 例えばトヨタの ASEAN 生産ネットワークは、「トヨタ日本本社——シンガポール統括会社——タイ TMT——タイ子会社——日系部品メーカー (系列日系部品メーカー) ——地場企業 (ローカルサプライヤー) という重層的、垂直的ネットワークを形成し、さらにそのネットワークをインドネシア、フィリピン、マレーシアの ASEAN 各国の工場群が補完」する体制となっているが (丸山恵也「東アジア自動車産業の国際分業」、藤井光男編著『東アジアにおける国際分業と技術移転——自動車・電機・繊維産業を中心として——』ミネルヴァ書房、2001 年、55 ページ)、こうした分業体制は現地および進出先地域エリアでの「最適調達」というかたちでの「部品調達における最適生産力構成」のあらわれであるといえる。因みにタイの TMT の 2000 年末現在の部品の調達先をみると、仕入先企業の総数に占める日系企業と現地企業の割合はそれぞれ 55%、27%となっており、取引総額に占める割合でもそれぞれ 79%、8%となっており、日系企業と現地企業の占める位置が大きい。また取引総額に占める現地企業の割合については、技術支援を受けている企業では 7%を占めていたのに対して、技術支援を受けていない純ローカルの企業ではわずか 1%を占めるにすぎない。平木・市村・片山・石井・加茂、前掲書、237 ページ。