

日系乗用車メーカーの海外現地生産に伴う サプライヤーの帯同進出についての研究 — 北米への進出事例を中心とした考察 —

Supplier overseas advance along with Japanese car maker

— Consideration from the case study of North America —

興 梶 幸 広
Yukihiro Kourogi

要 約

日系自動車メーカーの海外生産台数は、日本の生産台数を抜き、日本市場の縮小を考慮に入れると今後も海外における生産は増加するであろう。完成車メーカーとサプライヤーの長期的関係を主としたサプライヤーシステムは自動車メーカーの競争力の一つとして考えられているが、海外においても完成車メーカーの海外進出に伴うグループサプライヤーの帯同進出が明らかになっている。グループサプライヤーの帯同進出が完成車メーカーの海外での成長にとって競争優位の一因になっている事が考えられる。

キーワード：サプライヤーシステム、グループサプライヤー、帯同進出、現地生産

1. はじめに

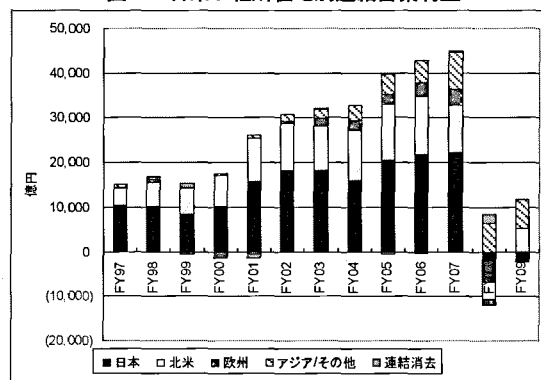
アメリカのリーマンブラザーズ破綻などによって引き起こされた金融危機をきっかけとして、世界的な経済停滞が起り、自動車業界もその影響を多大に蒙った(中村・山崎, 2010)。特にアメリカ市場は金融危機が起こる前年の2007年販売台数が約1,600万台であったのに対し、金融危機後の2009年では販売台数が約1,000万台にまで落ち込み、40%弱の市場が縮小した事になる。

北米や欧州といった先進国市場への売上依存度の高い日系乗用車メーカーも軒並み影響を受け、トヨタ自動車株式会社(以下、トヨタ)、本田技研工業株式会社(以下、ホンダ)、日産自動車株式会社(以下、日産)、スズキ株式会社(以下、スズキ)、マツダ株式会社(以下、マツダ)、三菱自動車工業株式会社(以下、三菱)、富士重工業株式会社(以下、富士重)の日系乗用車メーカーの中には営業赤字へと転落したメーカーもあった。

しかしながら、この事で日系乗用車メーカーの競争力がなくなったとは言えない。図1は上記7社の所在地別連結営業利益を合計したものになるⁱ。これを見る限り、金融危機が起こるまでの2002年

から2007年までの6年間にもわたり、日系乗用車メーカー7社合計で3兆円を超える営業利益をあげており、日系乗用車メーカーの大きな競争力を表している。

図1 日系7社所在地別連結営業利益

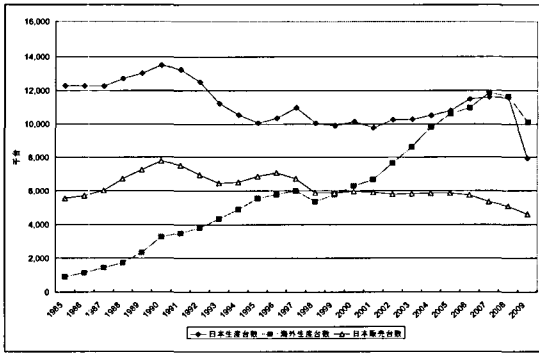


出所：各社有価証券報告書を元に筆者作成

2007年には海外からあげられる利益合計が日本と同じレベルになった。生産台数で見ると、日系自動車メーカーの海外生産は1980年台から増加し続け、2007年に日本における生産台数を追い抜く

i 海外における営業利益には日本から輸出された車両の現地での販売者利益を含む。よって海外生産拠点の生産者利益だけではない。

図2 日系自動車メーカー国内/海外生産



出所：世界自動車統計年報各年版

事となった(図2)ⁱⁱ。一方、日本における販売台数は1990年に780万台と過去最高の販売台数を記録して以降、減少傾向にあり、2009年は500万台を割った。少子高齢化を考えると今後も日本における販売台数が大幅に増加する事は考えにくい。つまり、輸出による為替変動や輸送費、関税を鑑みると、今後も伸びる余地のあるのは日本からの輸出ではなく、海外生産である事が考えられ、日系自動車メーカーに求められるのは海外生産によっていかに利益を増加させていくかどうかである。

しかしながら、単純に海外生産と言っても、単に海外に生産拠点を設立すれば済むわけではなく、特に大きな課題の一つとなるのが部品の調達である。一般に、車を生産する場合に使用される部品点数は2万点から3万点に及び、組立メーカーの取引サプライヤーは200社から300社と言われている。

日本で生産拠点を拡張する場合はすでに日本国内に取引サプライヤーが存在するが、海外に生産拠点を拡張する場合には新規進出の場合、取引サプライヤーが存在しないのが通常である。つまり、0の状態からコスト、品質、納期などを満たすサプライヤーを探さなければならない。

部品を日本から輸入するという方法もあるものの、部品の輸送費や関税、現地調達率規制から全てを輸入し続けるという事は現実的でなく、完成車メーカーが海外に生産拠点を設立する際に、一緒になって海外に帯同進出するサプライヤーは大きな意味を持つ。ここで、「完成車メーカーが進出した国・地域に、取引経験のあるサプライヤー

も同様に生産拠点を設立する事」を「帯同進出」と定義した。その理由としては、サプライヤーが海外に進出することを山崎(2005)は「国際展開」と述べているが、ただ単に国際展開するだけでは必ずしも完成車メーカーの生産拠点のある国に進出していることまでは言い表せない事が挙げられる。また、植田(2001)もサプライヤーの「グローバル展開」という用語を使っているが、同様に完成車メーカーの生産拠点との関連性を含めることはできず、完成車メーカーの進出国・地域に完成車メーカーに帯同してサプライヤーが進出する事を表すために帯同進出という表現を使うことにした。本論では、日系乗用車メーカーの競争力の源泉の一つとして、日系乗用車メーカーの海外生産における成長とグループサプライヤーの帯同進出に焦点を当てて分析を行う。

2. 日本のサプライヤーシステム

日本のサプライヤーシステムは「系列」という言葉に代表されるようにグループを形成し、かつ、取引関係も長期的関係を構築する事が多いとされてきた(藤本, 1997; 浅沼, 1998; 池田, 1999)。

浅沼(1998)は中核企業とサプライヤーの相互作用が繰り返される事によってサプライヤーに「関係特殊的技能」が蓄積されるとしている。また、藤本(1997)も「長期安定的取引」、「少数者間の能力構築競争」、「まとめて任せる」という3つによって競争力をつけてきたと述べている。また、トヨタの事例を通じて、長期的取引関係が、完成車メーカーとサプライヤー間での信頼関係を構築するのに非常に重要である可能性も示唆されている(真鍋, 2004)。これらから言える仮説は、長期的な関係が日本のサプライヤーシステムの基礎となっているという事である。

自動車部品取引の実証研究は限定的であるが、中でも代表的な研究に延岡(1999)の実証研究がある。この分析では1992年から1996年までの完成車メーカーにおける部品調達企業数を調査し、部品の種類によって調達企業数の変化が異なる事を明らかにしている。企業や車種を選ばない「標準部品」に関しては調達先を増加させる「オープン化」の方向へ向かい、完成車メーカーとサプライヤー間での調整が必要な「特定の部品」に関

ii 台数には乗用車だけでなくトラック、商用車含む。

しては最適収斂化へ向かっている。つまり、部品調達は長期安定的だけでなく、2極化しているのである。

その後、日産-ルノーの提携によって作成された日産リバイバルプランにおいて、日産はグループサプライヤーの株式売却を進めるなど、日本のサプライヤーシステムも完成車メーカーごとに変化してきている(藤樹, 2001)。近能(2004a)は延岡(1999)と同様の方法で、1993年、1996年、1999年、2002年の10年間にわたる完成車の部品調達企業とサプライヤーの部品納入企業について実証研究を行っている。すると、完成車メーカーの部品調達企業数については1999年までは延岡と同じ増加傾向にあったが、1999年から2002年までの期間では減少傾向にある事を明らかにしている。一方、サプライヤーの納入先企業数については増加しており、「オープン化」の傾向はここでも見られる。

「オープン化」の一方で、最先端技術の開発などでは、完成車メーカーとサプライヤーの「緊密化」も進んでいる事が示唆されている(近能, 2004b)。ポストンコンサルティンググループ(2004)でも、平均新型車の開発期間は短くなる傾向にあり、開発期間を短くするために、開発の初期段階から完成車メーカーとサプライヤーが協働で開発を開始し、ここでも完成車メーカーとサプライヤーの関係は「緊密化」している事が示唆されている。

これまでの研究で、完成車メーカーとサプライヤーは長期的関係を築いてきた事が多くの研究者によって示唆されてきたものの、時代の移り代わりとともに関係も変化し、また、部品の技術レベルなどによっても調達関係は異なっている。「標準部品」に関しては調達先が増加し「オープン化」する傾向にあるのに対して、開発期間を短縮するためや、新技術を導入するためにサプライヤーと完成車メーカー間で調整が必要であり、かつ、それらの部品が車の性能に関わってくる「特定の部品」に関しては「緊密化」する傾向にあると言える。

ただし、これらの先行研究は日本国内のサプライヤーシステムであって、海外では取引のあるサプライヤーが初めから進出しているとは限らず、日本国内で築いたサプライヤーシステムが活用で

きるとは限らない。まして、新しい国に進出する場合はサプライヤーが先に進出している事は稀である。

サプライヤーの海外進出に関しては、トヨタのグループサプライヤーであるデンソーやアイシン精機がトヨタの生産拠点のある西欧やASEAN地域に進出されている事が報告されている(田中, 2001; 渡辺, 2006)。また、北米地域でも代表的な自動車サプライヤーが進出している事が明らかにされている(山崎, 2005)。

また、クスマノ・武石(1998)は、アメリカに設立された日系完成車メーカー拠点5社6拠点とその調達サプライヤーについて実証研究を行い、米国に進出している日系メーカーが米国に帯同進出している日系グループサプライヤーからの調達比率が20.8%ある事を明らかにしている。ただし、サンプルが限られている点と、調査がなされてからすでに20年の時間が経っているために、海外でのサプライヤーシステムにも変化が起きている事が考えられる。

完成車メーカーが海外に進出する際には、グループサプライヤーも共に同じ国に進出している事はこれまでの研究で示唆されている。日本におけるサプライヤーシステムが有効に機能しているのであれば、それを海外でも同様に機能するように、サプライヤーにも海外進出を促して、完成車メーカーと部品サプライヤーがともに海外で生産を行い、日本と同じサプライヤーシステムを構築しようとする事が仮説として考えられるのである。

3. 分析対象と分析方法

本論で分析の対象とするのは、地域としては北米地域を分析対象とする。第1章の図1で示されている所在地別連結営業利益にあるように、1990年代後半から約10年間にわたり、日本からあげられた利益の他に海外からあげられている営業利益の大部分が北米地域からである事が見て取れる。

営業利益合計の約30%は北米地域からもたらされており、海外営業利益合計に占める割合は、2007年にアジア・その他からあげられる利益割合が増加するのを除き、実に70%から100%という大部分を占めている。つまり、1990年代後半から金融危機が起こるまで、海外からあげられる営業

利益のほとんどは北米からもたらされていたのである。

次に、北米地域で現地生産をしている日系乗用車メーカーはトヨタ、ホンダ、日産、三菱、富士重工、マツダ、スズキとあるが、分析対象として取り上げるのはトヨタ、ホンダ、日産の3社とする。この3社合計で図1に示されている7社北米営業利益合計の90%を占めており、また、生産台数の成長が見られるのがこの3社であり、他社と比べて競争力を持っている事が理由として挙げられるⁱⁱⁱ。

最後に、対象とするグループサプライヤーであるが、トヨタ、ホンダ、日産が20%以上出資しているサプライヤーの中で、北米地域に進出し、かつ生産拠点を保有しているサプライヤーを対象として取り上げる。20%以上の出資があるサプライヤーをグループサプライヤーとした理由は、連結会計上関連会社とされる出資比率が20%であり、筆頭株主である場合は経営の方向性に関しても一定のガバナンス機能を持っている事が挙げられる^{iv}。

本論の分析の方法としては、分析の対象として取り上げるトヨタ、ホンダ、日産における各北米生産拠点の概要をまずは明らかにする。次に、生産台数が成長するとともに、グループサプライヤーが北米に進出していった累積進出件数を年別に調査する。グループサプライヤーの進出に関しては、各社の有価証券報告書や広報資料、アイアールシー（2002、2007、2009）などを元に、北

米生産拠点の設立年度をカウントする事とした^v。

グループサプライヤーの北米生産拠点については、設立年度の他に、設立地域を区別する事としている。トヨタ、ホンダ、日産は北米に複数の完成車組立拠点を設立しているが、どの完成車組立拠点周辺にグループサプライヤーが進出しているかを明らかにするためである。ここで、完成車組立拠点の周辺地域としては、完成車拠点のある州と隣接する州を1つの地域とする事とする。

また、グループサプライヤーが海外拠点で生産する部品区分として、まず輸送効率の悪い大物部品に関して当てはまる部品の数をカウントする事とする^{vi}。次に、2つ目の部品区分として延岡（1999）によって定義されている部品を車種や企業に依存しない「標準部品」と完成車メーカーとサプライヤー間で調整が必要な「特定の部品」に区別し、「特定の部品」の数をカウントする事とする^{vii}。

以上の分析を行う事により、各完成車メーカー及びそのグループサプライヤーの北米進出に関する実態を明らかにできるとともに、海外生産において帯同進出をしているグループサプライヤーの生産する部品の特性についても明らかとなる。

4. 北米地域における日系乗用車メーカーとグループサプライヤーの進出

4-1. トヨタの北米生産体制とグループサプライヤーの北米進出

トヨタが最初に北米地域に進出したのは1984年に New United Motor Manufacturing（以降、NUMMI）という General Motor との合弁生産会社で生産を開始したのが始まりである^{viii}。それ以降、トヨタは NUMMI での合弁とは異なり、単

iii 三菱、富士重工、スズキの生産拠点は設立当初、それぞれクライスラー、いすゞ、GM とのジョイントベンチャーとして始まり、その後、三菱、富士重工の生産拠点は単独の自社生産拠点となり、スズキは株式を売却して北米現地生産を撤退、マツダは単独で進出したものの途中からジョイントベンチャーとなった生産拠点であり、自社の生産規模としては10万台レベルの小規模にとどまっており、設立当初からの成長が見られない事が分析対象外とした理由として挙げられる。

iv トヨタが間接出資も含めて20%以上の出資比率を有し、かつ、北米に生産拠点を保有しているグループサプライヤーは32社あり、複数拠点を設立しているケースも多い事から拠点数は127拠点にのぼる。それに対して、ホンダのグループサプライヤーは27社とトヨタと同レベルであるが、海外拠点数では67社とトヨタを下回る。なお、日産のグループサプライヤーについては、日産リバイバルプランによって、グループサプライヤーの株式が4社を除き売却されている（藤樹、2001）。そのため、株式売却が行われる前に20%以上の株式を保有していたグループサプライヤーを本分析の対象とする。そのグループサプライヤーは28社とトヨタ、ホンダと同レベルであり、海外拠点数は73社とホンダと同レベルにある。

v 設立年度が不明な場合は、代替として稼働年度を使用した。

vi 大物部品は以下のものをリストとして使用している：ドアトリム、ローアパネル、コンソール類、トップシーリング、ドア（F/R）、バンパーレインフォースメント、ドライブシャフト、シート、インパネ、エアコン/HVAC、フロントフレーム、エプロン、リアサイドフレーム、ダッシュ&カウル、ダッシュパネル、メンバー、リアエンドパネル、トーションビーム、クロスメンバー、ロアアーム、タイヤ、フロアカーペット、バンパー、スポイラー、タンク、アルミホイール、大物プレス部品。

vii 延岡（1999）によって区分されていない部品に関しては、その部品に類似した部品が区分されている方にカウントしている。

viii NUMMII は2010年3月に閉鎖された。

独出資の生産子会社を設立し、1988年にアメリカ・ケンタッキー州の Toyota Motor Manufacturing Kentucky Inc. (以降、TMMK)、同年にカナダ・オンタリオ州の Toyota Motor Manufacturing Canada, Inc. (以降、TMMC) で生産を開始している。これによって、北米での年間生産台数は1989年に約50万台レベルまで増加する事になった。

その後は、順調に生産台数を増加させる一方、TMMK や TMMC での生産能力も増強され、1990年代後半に年間生産台数は100万台を突破した。そして、1999年にアメリカ・インディアナ州に第4の生産拠点 Toyota Motor Manufacturing Indiana, Inc. (以降、TMMI) でタンドラ/セコイア/シエナといった大型車の生産も開始した。

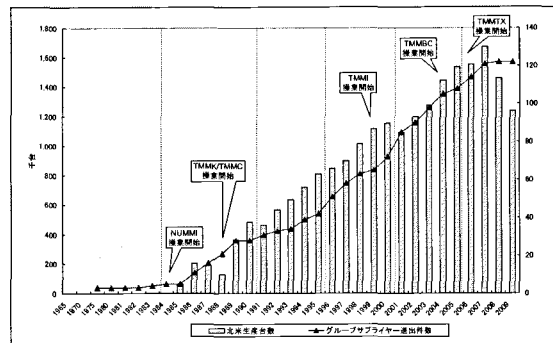
2001年に生産台数が前年対比で減少するものの、2004年にメキシコ・バハカリフォルニア州の Toyota Motor Manufacturing de Baja California, S.de R.L.de C.V. (以下、TMMBC) において小型ピックアップトラックのタコマ、2006年にアメリカ・テキサス州の Toyota Motor Manufacturing, Texas, Inc. (以下、TMMTX) において大型ピックアップトラックのタンドラの生産を開始し、2007年には年間160万台にも及ぶ生産台数を記録するまで成長した。さらに、ミシシッピ州に

カロラヤプリウスなどの小型車を生産する拠点として、Toyota Motor Manufacturing, Mississippi, Inc. (以下、TMMMS) の建設を進めている。

また、トヨタは自社が出資する部品会社も設立しており、特にエンジン及びエンジン部品関連の部品工場を設立している。さらに、車両の組み立て工場においても、部品の内製を行っており、ボディ部品やバンパーなどの大物部品やエンジン部品などを完成車工場において自前で生産できる体制を構築している。

トヨタのグループサプライヤーの北米進出は、一部トヨタの北米進出以前に進出しているサプライヤーがあるものの、トヨタが北米に進出して以降増加している。特にケンタッキー州に自社単独

図3 トヨタの北米生産台数



出所：生産台数は自動車年鑑各年版を参照

表1 トヨタの北米生産拠点

拠点名	拠点ロケーション	操業年	生産能力 (upa)	製品	製品 (部品)	
完成車組立工場	New United Motor Manufacturing, Inc. (NUMMI)	カリフォルニア州	1984年	35万	カロラ、タコマ、ウアブ (GM)	ボディ部品 (ドアパネル、フード、クォーターパネル等)、内外装品 (バンパー、インパネ等)
	Toyota Motor Manufacturing, Kentucky, Inc. (TMMK)	ケンタッキー州	1988年	50万	カムリ、カムリソラーラ、アバロン、ベンザ	I4, V6, エンジン部品 (カムシャフト、クランクシャフト、コンロッド、エンジンブロック、シリンダーヘッド、ピストン、ピストンピン)、ボディ部品 (ドアパネル、フェンダー、ルーフ、サイドパネル等)、内外装品 (バンパー、インパネ、成形天井等)、アクスル、ステアリング
	Toyota Motor Manufacturing, Indiana, Inc. (TMMI)	インディアナ州	1999年	35万	タンドラ、セコイア、シエナ、ハイランダー	ボディ部品 (ドアパネル、フード、クォーターパネル等)、樹脂部品
	Toyota Motor Manufacturing, Texas, Inc. (TMMTX)	テキサス州	2006年	20万	タンドラ、タコマ	ボディ部品、樹脂部品
	Toyota Motor Manufacturing, Mississippi, Inc. (TMMMS)	ミシシッピ州	2011年 (予定)	15万	プリウスまたはカロラを検討中	
	Toyota Motor Manufacturing Canada Inc. (TMMC)	カナダ オンタリオ州	1988年	42万	カロラ、マトリックス、RX350	I4, ボディ部品 (フード、インナー、ドアパネル等)、樹脂部品
Toyota Motor Manufacturing de Baja California, S.de R.L.de C.V. (TMMBC)	メキシコ バハカリフォルニア州	2004年	5万	タコマ	タコマ用トラックデッキ	
部品工場	Bodine Aluminum, Inc.	ミズーリ州	1993年			シリンダーヘッド、インマニ、エンジンブロック、サージタンク、エンジンブラケット他
	Toyota Motor Manufacturing, West Virginia, Inc.	ウェストバージニア州	1998年			エンジン Assy, AT, AT用ギア
	Toyota Motor Manufacturing, Alabama, Inc.	アラバマ州	2003年			エンジン Assy
	TABC, Inc.	カリフォルニア州	1971年			I4, トラック荷台、ステアリングコラム、触媒コンバータ、プレス部品
	Canadian Autoparts Toyota	カナダ ブリティッシュコロンビア	1985年			アルミホイール

出所：トヨタグループの実態2008年版、報道資料など

の生産拠点である TMMK の稼働が開始した1988年頃に進出件数が増加し始め、その後は生産台数に比例するようにサプライヤーの北米進出件数も増加している。

生産台数が年間100万台を突破した1998年には累計サプライヤー進出件数は60件を超え、その後、TMMI が稼働するとともにさらに増加、TMMTX が稼働し、過去最高の生産台数を記録した2007年には累計進出件数が127件となった。

特にサプライヤーの進出が多い地域は TMMK/TMMI があるケンタッキー州とオハイオ州周辺である。トヨタが最初に北米に進出したのは GM との合併である NUMMI を設立したカリフォルニア州であるが、合併企業であり部品調達も合併企業で行われるために、単独で進出している部品調達もトヨタが自由に決定でき、かつ、生産能力の大きい TMMK/TMMI 周辺にサプライヤーも進出したと考えられる。

カナダ・オンタリオ州に TMMC が設立されたのは TMMK と同じ1988年であるが、TMMK 周辺ほどサプライヤーは進出していない。設立当初ではなく、むしろ1995年以降の進出が多い。これは、設立以降 TMMC の生産台数は年間10万台レベルで推移しており、1997年に新ラインが稼働した事によってようやく、生産能力が20万台を超えるレベルになった事が大きな理由であろう。また、TMMK/TMMI 周辺からオンタリオ州まで部品を輸送する事も可能なため、TMMC である程度の生産台数が得られない限りはサプライヤーも採算を考えて、進出はしなかったと考えられ

る。

一方、大型ピックアップ工場として設立された TMMTX であるが、トヨタがサプライヤーパークを工場周辺に設立し、サプライヤーを工場周辺に誘致するという方針を取った事もあり、設立当初から多くのサプライヤーがテキサス州周辺に進出している。

ちなみに、メキシコ・バハカリフォルニア州に設立された TMMBC 周辺にはサプライヤーの進出は見られない。これは、TMMBC が NUMMI への部品供給拠点としての意味合いが大きく、車両生産は NUMMI で生産できない分を行うという限定的な役割を持っており、生産台数も小規模である事からである。

輸送効率の悪い大物部品に関しては TMMK/TMMI 周辺や TMMTX 周辺に完成車メーカーの進出当初からグループサプライヤーも積極的に進出している事が明らかとなっている。全体件数から見ても、127件の進出件数に対して、大物部品の生産拠点進出件数だけで48件と全体の40%弱を占めており、日本から部品を送ると輸送費のかかる部品に関しては、サプライヤーも積極的に海外に進出する事が分かった。特に、シートを生産するトヨタ紡織や、エアコンを生産するデンソー、モールやフレームを生産するアイシン精機及びアイシングループの子会社などは1980年代後半にケンタッキー州に進出している。さらにこの3社に限ってはカナダ・オンタリオ州にある TMMC 周辺、テキサス州にある TMMTX 周辺にも帯同進出している。

表2 トヨタグループサプライヤーの北米進出

		1. NUMMI 周辺	2. TMMK/TMMI 周辺	3. TMMTX 周辺	4. TMMC 周辺	5. TMMMS 周辺	6. その他	合計
進出件数	①トヨタ進出以前		1		1		2	4
	②1984-1990	1	19		2		2	24
	③1991-1995	2	7	1			4	14
	④1996-2000	3	17	3	1		6	30
	⑤2001-2005	1	20	10	1		4	36
	⑥2006-2010	2	6		3	3		5
		9	70	14	8	3	23	127
(大物部品 上記内数)	①トヨタ進出以前				1			1
	②1984-1990		9					9
	③1991-1995	1	3					4
	④1996-2000		7	1				8
	⑤2001-2005	1	8	6	1		2	18
	⑥2006-2010	2	2		2	2		8
		4	29	7	4	2	2	48
(特定の部品 上記内数)	①トヨタ進出以前				1		2	3
	②1984-1990	1	15		2		2	20
	③1991-1995	2	6				2	10
	④1996-2000	2	17	1	1		4	25
	⑤2001-2005	1	18	9	1		4	33
	⑥2006-2010	2	6		3	2	5	18
		8	62	10	8	2	19	109

出所：筆者作成

特定の部品に絞って見ると、北米に進出しているサプライヤー拠点は109拠点と約85%以上の拠点で特定の部品が生産されている事がわかる。これはそもそも完成車メーカーが、完成車メーカーとサプライヤー間での調整が必要な特定の部品を生産するサプライヤーに出資してグループを形成し、関係を深めている事を表していると考えられる。

4-2. ホンダの北米生産体制とグループサプライヤーの北米進出

ホンダの北米進出は、アメリカ・オハイオ州に Honda of America Manufacturing, Inc. (以下, HAM) を設立し、アコードの生産を開始したのが始まりとなる。4輪車の生産が開始したのは1982年であるが、2輪車の生産に関してはそれに先立つ1979年から開始しており、日系乗用車メーカーの中でアメリカに進出したのはホンダが最初となる。

次の拠点として、1986年にホンダはカナダ・オンタリオ州に Honda Canada Inc. を設立し、主にシビックの生産を開始した。さらに1989年にはオハイオ州の HAM において、新たにイーストリバティ工場を建設する事によって主にシビックの生産を行い、生産台数は1980年後半に50万台を超える事となった。ただし、カナダに関しては、1995年までは生産台数が10万台レベルで推移し、操業開始からの成長までに若干の時間がかかったが、90年代後半からは生産台数も成長し、2000年に入ると30万台を超える大規模な拠点となった。

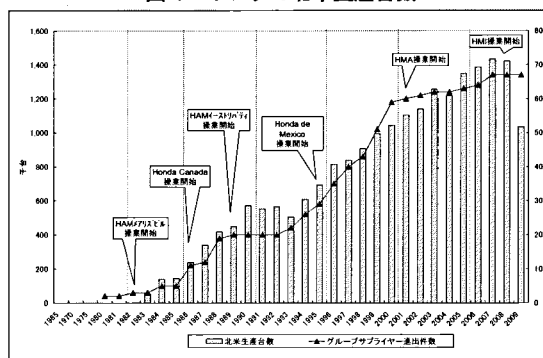
メキシコ・グアダラハラ州では、1985年に

Honda de Mexico, S.A. de C.V. を設立し、主に2輪車の KD 組み立てを行っていたが、1995年にアコードの生産を開始し、4輪車生産も行う事になった。しかし、現在においても生産能力については5万台と小規模な生産にとどまっている。

2000年に入ってから、アメリカ・アラバマ州に Honda Manufacturing of Alabama, LLC (以下, HMA) を設立し、2002年にオデッセイやパイロットといった大型車両の生産を開始した。さらに、オハイオ州の隣の州であるインディアナ州に Honda Manufacturing of Indiana, LLC (以下, HMI) を設立し、シビックや CR-V の生産を開始し、ホンダのアメリカにおける生産台数は70万台を超え、また、北米合計での生産台数は100万台を超えるレベルにまで成長している。

トヨタ同様、ホンダも完成車の組み立て拠点である HAM ではエンジンやサスペンション部品を内製しているだけでなく、部品会社も自社で設立しており、Honda Transmission Manufacturing, Inc. では主に AT や AT 部品を、Honda Preci-

図4 ホンダの北米生産台数



出所：生産台数は自動車年鑑各年版を参照

表3 ホンダの北米生産拠点

拠点名		拠点ロケーション		操業年	生産能力 (upa)	製品	製品 (部品)
完成車組立工場	Honda of America Mfg., Inc. (HAM)	アメリカ	オハイオ州 メアリスビル	1982年	44万台	アコード, Acura TL, Acura RDX, Acura TSX	
			オハイオ州 イーストリバティ	1989年	24万台	シビック, エレメント, CR-V	カナダ工場シビック向け押出成形品, 各種補修部品
	Honda Manufacturing of Indiana, LLC (HMI)	アメリカ	インディアナ州	2008年	20万	シビック, CR-V	
	Honda Manufacturing of Alabama, LLC (HMA)	アメリカ	アラバマ州	2001年	30万	オデッセイ, リッジライン, パイロット	3500cc 用 V6エンジン
	Honda Canada Inc.	カナダ	オンタリオ州	1986年	39万	シビック, Acura CSX, Acura MDX	直列4気筒エンジン, エンジンブロック, シリンダーヘッド
Honda de Mexico, S.A. de C.V.	メキシコ	グアダラハラ州	1985年	5万	アコード, CR-V	汎用部品, 補修部品	
部品工場	Honda of America Mfg., Inc.	アメリカ	オハイオ州 アンナ	1985年			直列4気筒/V6エンジン, ブレーキ/サスペンション部品
	Honda Transmission Mfg. Inc.		オハイオ州	1996年			4速/5速AT, AT部品 (焼結製高精度ギアなど)
	Honda Precision Parts of Georgia, LLC		ジョージア州	2006年			AT

出所：ホンダグループの実態2006年版, 報道資料など

sion Parts of Georgia, LLCではATを生産している。

ホンダグループサプライヤーの進出件数は2輪車の生産が4輪車に先行して行われていたために、4輪車の生産が開始される以前から進出しているサプライヤーもあるものの、進出件数が増加したのはアメリカにおける生産台数が20万台を超えるようになった1980年代後半である。その後は台数が増加するとともに、グループサプライヤーの進出件数も増加しているのが見て取れる。HMAが稼働する2001年にはホンダの北米生産台数が100万台を超えるとともに、グループサプライヤーの進出件数も60件を超えている。

サプライヤーの進出を地域別にみると、特に、HAMのあるオハイオ州周辺へのグループサプライヤーの進出が多い。ホンダがカナダに進出したのは1980年代後半であるが、カナダにおける生産台数は生産開始以降10万台レベルで推移し、1990年代後半になってようやく20万台レベルを超えたが、グループサプライヤーが進出したのも1990年代後半に多い。また、メキシコに関しては、生産台数規模が5万台レベルと小規模な生産にとどまっており、グループサプライヤーの進出も限られている。

次に、HMAの設立されたアラバマ州周辺であるが、設立当初から生産台数規模が比較的大きかったために、稼働当初からグループサプライヤーの進出が見られる。2008年に設立されたイン

ディアナ州にあるHMIに関しては、HAMのあるオハイオ州と隣接する州のため、HAM周辺のグループサプライヤーが活用できる。

グループサプライヤーの海外拠点における生産品目を見ると、67件の進出件数の内、41拠点で大物部品を製造している事が明らかになった。主に、シートやトリムを製造するテイエステック、パネル・プレス部品を製造する八千代工業、エイチワン、大物サスペンション部品を製造するエフテックが1980年代の早い段階からオハイオ州周辺やカナダ・オンタリオ州周辺に進出している。新たにアラバマ州にHMAを稼働させた際も、同様のグループサプライヤーはアラバマ州周辺に進出しており、大物部品については完成車メーカーの拠点周辺に進出している。

最後に、特定の部品であるが、ホンダの場合、グループサプライヤーの海外生産品目の全てが特定の部品となっている。トヨタ同様、開発において調整が必要となる部品を生産するサプライヤーとの関係を強めている事が推測される。そして、それらのグループサプライヤーが海外に帯同進出する事によってホンダ自体も日本で培ったサプライヤーシステムを活用できるというメリットがあるのである。

4-3. 日産の北米生産体制とグループサプライヤーの北米進出

日産が北米に進出したのは、日系乗用車メー

表4 ホンダグループサプライヤーの北米進出

		1. HAM/HMI 周辺	2. HMA 周辺	3. Honda Canada 周辺	4. Honda Mexico 周辺	5. その他	合計
進出件数	①ホンダ進出以前	1				1	2
	②1982-1985	2				1	3
	③1986-1990	11	1	2		1	15
	④1991-1995	8			1		9
	⑤1996-2000	9	8	8		5	30
	⑥2001-2005	2	1		1		4
	⑦2006-2010	2	1		1		4
	総計	35	11	10	3	8	67
(上記内数) 大物部品	①ホンダ進出以前	1				1	2
	②1982-1985	2				1	3
	③1986-1990	6		2			8
	④1991-1995	4					4
	⑤1996-2000	6	5	8			19
	⑥2001-2005	1	1		1		3
	⑦2006-2010	2					2
	総計	22	6	10	1	2	41
(上記内数) 特定の部品	①ホンダ進出以前	1				1	2
	②1982-1985	2				1	3
	③1986-1990	11	1	2		1	15
	④1991-1995	8			1		9
	⑤1996-2000	9	8	8		5	30
	⑥2001-2005	2	1		1		4
	⑦2006-2010	2	1		1		4
	総計	35	11	10	3	8	67

出所：筆者作成

表5 日産の北米生産拠点

	拠点名	拠点ロケーション	操業年	生産能力 (upa)	製品	製品 (部品)
完成車組立工場	Nissan North America Inc. (NNA)	テネシー州スマーナ	1983年	55万台	アルティマ、マキシマ、フロントティア、エクステラ、パスファイnder、リーフ (2012年-)、エクアター (スズキ)	リヤアクスル、樹脂バンパー
		ミシシッピ州キャントン	2003年	40万台	アルティマ、アルマーダ、タイタン、NVシリーズ、クエスト、インフィニティQX56	
部品工場	Nissan Mexicana, S.A. de C.V.	アグアスカリエンテス州アグアスカリエンテス	1983年	35万台	セントラ、プラティナ、ウァーサ、マイクラ、クリオ (ルノー)	エンジン、トランスアクスル、アルミ粗材
		モローレス州クエルナバカ	1966年	13万台	ピックアップ、セントラ、ツル、ウァーサ、セニック (ルノー)	トラックシャーシ、補修用樹脂バンパー
部品工場	Nissan North America Inc. (NNA)	アメリカ	テネシー州デカード	1997年		ガソリンエンジン、AT、トランスアクスル、クラックシャフト、エンジンブロック

出所：日産自動車グループの実態2002年版、報道資料など

カーの中で最も早く、メキシコ・モローレス州に Nissan Mexicana, S.A. de C.V. (以下、Nissan Mexicana) を設立し1966年からKD生産を開始した事が始まりである(上山, 2008)。ただし、クエルナバガ工場ではピックアップトラックのKD生産であり、KD生産の場合は部品を日本から輸出するために、進出当初からのサプライヤーの帯同進出は見られない。

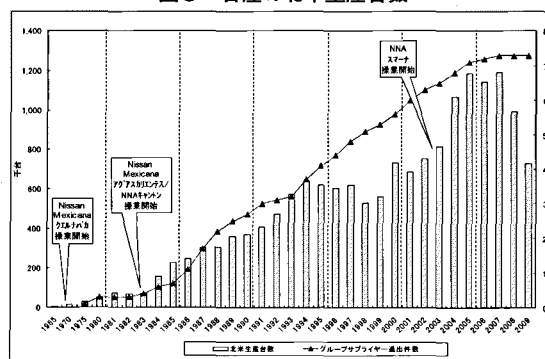
その後、日産はアメリカ・テネシー州に Nissan North America Inc. (以下、NNA) を設立し、1983年にスマーナ工場でピックアップトラックの生産を開始した。また、同年、メキシコのアグアスカリエンテス州で小型乗用車の生産を始めた事によって、1980年代後半にはアメリカの生産台数は20万台、メキシコの生産台数は10万台を超え、合計で30万台を超える生産台数に至った。

主に、NNAのスマーナ工場やNissan Mexicanaアグアスカリエンテス工場での増産によって、1990年代は50万台レベルの生産を継続、そして、NNAではミシシッピ州に新たにキャントン工場を建設し、2003年からアルティマなどの中型乗用車を生産開始する事によって、2004年には北米全体での生産台数は100万台を突破した。

日産では自社の部品子会社は持たないものの、トヨタやホンダと同様に、自社で部品の内製を行っている。NNAのスマーナ工場では、リヤアクスルやバンパーを内製しているほか、エンジンやトランスミッション、エンジン部品などを製造するための専用のデカード工場を1990年代後半に設立している。

グループサプライヤーの進出は、NNAが生産を開始する前後から増加しだしているのが明らか

図5 日産の北米生産台数



出所：生産台数は自動車年鑑各年版を参照

になっている。そして、生産台数が30万台レベルを超える1980年代後半に、グループサプライヤーの進出件数は20件を超えた。1990年代後半は日産の北米生産台数は横ばい及び減少するものの、グループサプライヤーの進出は増加を継続し、NNAのキャントン工場が稼働する2000年代前半にはグループサプライヤーの北米進出件数も60件を超えている。

グループサプライヤーの進出地域を見てみると、NNA周辺のテネシー州とミシシッピ州周辺の地域に圧倒的に多い。これは生産台数規模が稼働後早いうちに20万台規模を超えるレベルになり、サプライヤーにとってもビジネス規模が大きい事が挙げられる。メキシコ州のアグアスカリエンテス工場周辺には1990年代前半にグループサプライヤーの進出が始まっているが、1994年に米自由貿易協定が発効し、メキシコからアメリカへの輸出が無税で可能になり、メキシコの生産台数が増加し20万台レベルまで増加した事が大きいであろう。

大物部品に限って見てみると、トヨタやホンダと同様に帯同進出しているサプライヤー拠点は32

表6 日産グループサプライヤーの北米進出

		1. NNA 周辺	2. Nissan Mexicana アグ アスカリエンテス周辺	3. Nissan Mexicana モローレス周辺	4. その他	合計
進出件数	①1966-1980			1	2	3
	②1981-1985	3			1	4
	③1985-1990	10			10	20
	④1991-1995	8	5		1	14
	⑤1996-2000	6	3		6	15
	⑥2001-2005	11	2		2	15
	⑦2006-2010		1	1		2
		38	11	2	22	73
(大物部品 上記内数)	①1966-1980				1	1
	②1981-1985	2			1	3
	③1985-1990	5			3	8
	④1991-1995	1	4		1	6
	⑤1996-2000	2	2		2	6
	⑥2001-2005	6			2	8
	⑦2006-2010					
		16	6		10	32
(特定の部品 上記内数)	①1966-1980			1	2	3
	②1981-1985	3			1	4
	③1985-1990	7			10	17
	④1991-1995	8	5		1	14
	⑤1996-2000	4	2		6	12
	⑥2001-2005	11	2		2	15
	⑦2006-2010		1	1		2
総計		33	10	2	22	67

出所：筆者作成

拠点と、全体の約半数の拠点で大物部品を生産している。アメリカには設立と同時期に帯同進出しているケースも見られるが、生産台数の伸びとともに大物部品を生産するグループサプライヤーの帯同進出も増加している。特に、カーエアコンを生産するカルソニックカンセイや、シートを生産するタチエス、トリム類を生産する河西工業、サイドメンバーなどのプレス部品を生産するユニプレスなどはアメリカ/メキシコ共に早くの段階から進出しており、輸送効率の悪い部品ほど、完成車メーカーの拠点周辺に積極的に進出している事がトヨタやホンダ同様明らかとなった。

特定の部品については67件と約90%を超える海外生産拠点で特定の部品が生産されており、トヨタやホンダと同様非常に高い。この点についても、トヨタやホンダと同様に、グループサプライヤーとして出資しているサプライヤー自体が特定の部品を生産するサプライヤーであった事が関係していると考えられる。特定の部品に関しては車の性能に関わる部品であるために、日本語で話ができるという点でもグループサプライヤーが進出しているメリットは大きい。

5. 考察とインプリケーション

前章では日系乗用車メーカーが海外生産から最も営業利益をあげてきた北米地域における生産拠点とその周辺に帯同進出したグループサプライヤーについてトヨタ、ホンダ、日産を対象として

分析を行った。結果として、3社ともに、海外に生産拠点を設立するにあたって、多くのグループサプライヤーも帯同進出している事が明らかとなり、完成車メーカーと部品サプライヤーがともに海外で生産を行い、日本と同じサプライヤーシステムを構築しようとしている仮説は支持されると考えられる。

グループサプライヤーが帯同進出する事によって、完成車メーカーは海外において新たにサプライヤーを探索する時間と労力を省く事ができるほか、過去からの品質や納期、コストに対して信頼を置けるサプライヤーを海外でも活用できるというメリットを享受する事ができる。

ただし、完成車メーカーの生産拠点地域別に見た場合、グループサプライヤーは必ずしも完成車メーカーの生産拠点周辺に完成車メーカーの進出と同タイミングで進出しているわけではなく、完成車メーカーの生産台数が増加するに応じてグループサプライヤーも進出している事も明らかになった。

日産が初めてメキシコに進出した際にはKD生産、かつ、生産台数が小規模であった事もあり、グループサプライヤーの進出は見られない。トヨタのカナダやホンダのカナダなどの事例でも同様で、設立以降、10年間程度は生産台数が10万台レベルにとどまって成長が見られず、グループサプライヤーの帯同進出も限られていた。むしろ、トヨタで言えば、TMMK/TMMIがあり生産台数

の多いケンタッキー州周辺に、ホンダで言えばHAMのあるオハイオ州周辺にグループサプライヤーが多く進出しており、生産台数の小規模な完成車メーカーの生産拠点周辺には帯同進出しているというわけではなく、その他の生産台数の大きい拠点周辺に進出している。

つまり、設立初期の生産台数が小規模な段階で、採算の面からもビジネスとして成り立つ可能性が低いとなるとグループサプライヤーも進出を控える事が考えられ、完成車メーカーが海外進出の際に部品メーカーに帯同進出を促しているという仮説は必ずしも支持されるというわけではないと言える。それは、生産拠点を増やすごとに部品を生産するための金型や設備が必要であり、それらの固定費を回収するには生産台数が多くなればコスト効率があがらないためと考えられ、投資を回収できるだけのビジネスの規模がなくコスト効率が悪ければ、日本やその他の規模の大きい海外生産拠点から部品を輸送した方がコスト的に有利な場合もあり、その場合は敢えてサプライヤーが帯同進出するメリットはないのであろう。

今回の分析では完成車メーカーは自社で部品を内製しているのも見られた。これによって、グループサプライヤーの帯同進出がなくても部品の調達サプライヤーを探索する時間を省けるだけでなく、品質やコストに関しても、自社で完全にコントロールできるために、部品を自社で生産する事ができる能力を保有している事は海外進出において大きなメリットを持つと考えられる。

次に、大物部品に焦点を当てると、トヨタ、ホンダ、日産ともに、輸送効率の悪い大物部品を生産するサプライヤーが積極的に完成車メーカーの拠点に進出している事が明らかになっている。海外に進出するに至って、部品を日本から海外の生産拠点に輸出するという選択肢もあり、最初は日本からの輸送が選択される事も多い。しかし、シートやドアトリム、エアコン、プレス部品といった大型の部品で輸送費がかかる部品に関しては、日本から送った場合に輸送コストがかさみ、コスト競合力で現地のメーカーに対して不利になるために、次第に現地生産が進展していく事が明らかになっている。

さらに、特定の部品という側面では、海外に進出しているグループサプライヤーのほとんどが特

定的部品を生産している。これについては、そもそも完成車メーカーが出資しているサプライヤー自体が特定の部品を生産するサプライヤーであるという側面が強いと考えられる。車種開発において開発段階から完成車メーカーとサプライヤーが一体となって開発を推進する必要があるため、出資する事によって関係を強めているのである。

完成車メーカーは数多くのサプライヤーから部品を調達し、生産をして設計通りの性能を作り上げる必要がある。その中でも、特定の部品は車の性能に大きく関わり、開発段階で摺り合わせが重要となるクローズド・インテグラル型のアーキテクチャである（藤本，2001；韓・近能，2001）。その特定の部品を海外生産においても取引経験があり信頼関係を築いているサプライヤーから調達できるという点で、グループサプライヤーが帯同している事のメリットは大きい。

今回の分析では、完成車メーカーと部品サプライヤーがともに海外で生産を行い、日本と同じサプライヤーシステムを構築しようとしている仮説が支持され、逆に完成車メーカーが海外進出の際に部品メーカーに帯同進出を促しているという仮説は必ずしも支持されるわけではないという仮説検証が行われた。

また、帯同進出に関する発見事実としては、

- ① グループサプライヤーの帯同進出は完成車メーカーの生産規模に比例する。
 - ② 完成車メーカーの拠点において、自社において部品の内製が行われている。
 - ③ 特に輸送効率の悪い大物部品を生産するグループサプライヤーの進出が多い。
 - ④ 完成車メーカーとグループサプライヤー間で擦り合わせの必要な特定の部品を生産しているサプライヤーに完成車メーカーは積極的に出資しており、かつ、それらのサプライヤーは帯同進出して海外でも特定の部品を生産している。
- という4点が新たに明らかになった。

完成車メーカーが海外生産を行う際に、グループサプライヤーが帯同進出している事によってこれまでの取引によって蓄積された信頼や、品質・コスト・納期などに対する経験を活かして部品調達する事が可能となり、日本で築いたサプライヤーシステムの一部を海外に移管して活用する事が可能となるのである。それが海外における成長

を可能とする競争優位の一つとなっている事が考えられる。

6. 今後の課題

本論では、日系乗用車メーカーの海外生産とグループサプライヤーの帯同進出について主に北米の事例について分析を行い、トヨタ、ホンダ、日産といった日系完成車メーカーが海外に進出するにあたって、グループサプライヤーも周辺地域に生産拠点を設立し、海外に帯同進出を行っていた実態を明らかにした。

グループサプライヤーが帯同進出する事によって、完成車メーカーは海外においてこれまで築いてきた日本のサプライヤーシステムの一部を活用できるという進出地域におけるメリットはこれまでに考察されてきたとおりである。しかしながら、進出した地域だけでなく、いかに世界全体で企業としての競争力向上に繋がっているかを言及するには至っていない。また、地域としてもこれまで日本の完成車メーカーが最も利益をあげ成功してきたと考えられる北米地域のみでの分析であるために、他の地域ではまた違った発見がある事も考えられる。

また、完成車メーカーが海外に進出する際に、必ずしも同じタイミングで部品メーカーが進出しているというわけではなく、完成車メーカーが進出を促しているかどうかについては明らかにはなっておらず、異なった調査が必要である。

日本の需要が伸びない事や金融危機以降の円高状況を鑑みれば、自動車産業における企業の海外生産拠点設立は今後も増加し続けるであろう。また、自動車産業だけでなく、その他の産業においても海外の需要を狙った海外進出はますます増加していくかもしれない。そのような中で、いかに日本の企業がグローバルなレベルで競争優位を築き上げ、利益を挙げていくかという事について、まだまだ研究を蓄積していく事が必要であり、今後の課題として本論を締めくくる事とする。

【謝辞】

本稿の審査段階において、匿名査読委員の先生から貴重なコメントを頂きました。ここに記して心から感謝申し上げます。

参考文献

- 浅沼万里 (1998). 「日本におけるメーカーとサプライヤーの関係：関係特殊的技能の概念の抽出と定式化」, 藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史編『リーディングス サプライヤー・システム：新しい企業間関係を創る』, pp.1-39, 有斐閣
- ボストンコンサルティンググループ (2004). 「自動車 OEM メーカーとサプライヤーの連携に関する調査報告および考察」, 『Beyond Cost Reduction』, ボストンコンサルティンググループ
- 藤樹邦彦 (2001). 『変わる自動車部品取引：系列解体』, エコノミクス社
- 藤本隆宏 (1997). 『生産システムの進化論』, 有斐閣
- 藤本隆宏 (2001). 「アーキテクチャの産業論」, 藤本隆弘・武石彰・青島矢一編『ビジネス・アーキテクチャ』, pp.3-26, 有斐閣
- 池田正孝 (1999). 「日本の自動車と自動車部品産業」, 『JAMAGAZINE』1999年8月号, (社) 日本自動車工業会
- (株) アイアールシー (2002). 『日産自動車グループの実態 (2002年版)』, (株) アイアールシー
- (株) アイアールシー (2007). 『ホンダグループの実態 (2007年版)』, (株) アイアールシー
- (株) アイアールシー (2009). 『トヨタ自動車グループの実態 (2008年版)』, (株) アイアールシー
- (株) 日刊自動車新聞社・(社) 日本自動車会議所. 『自動車年鑑』(各年版), (株) 日刊自動車新聞社
- 上山邦雄 (2008). 「歴史的に紐解く“日本車の海外生産”と今後」, 『JAMAGAZINE』2008年9月号, (社) 日本自動車工業会
- 韓美京・近能喜範 (2001). 「アーキテクチャ特性と製品開発パターン」, 藤本隆弘・武石彰・青島矢一編『ビジネス・アーキテクチャ』, pp.229-245, 有斐閣
- 近能喜範 (2004a). 「日産リバイバルプラン以降のサプライヤーシステムの構造的変化」, 『経営志林』第41巻3号, pp.19-44
- 近能喜範 (2004b). 「日本型産業構造の転換－日

- 本の自動車部品サプライヤーシステムの変化について, 『クォーター生活福祉研究』 第13巻1号, pp.1-15
- 中村知美・山崎義尚 (2010). 「自動車を取り巻く諸情勢」, 『自動車技術』, Vol.64, No.8, pp.2-7
- 延岡健太郎 (1999). 「日本自動車産業における部品調達構造の変化」, 『国民経済雑誌』, 第180巻第3号, pp.57-69
- 真鍋誠司 (2004). 「企業間信頼の構築とサプライヤー・システム 日本自動車産業の分析」, 『横浜経営研究』 第25巻第2・3号, pp.59-73
- マイケル A. クスマノ・武石彰 (1998). 「自動車産業における部品取引関係の日米比較」, 藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史編 『リーディングス サプライヤー・システム: 新しい企業間関係を創る』, pp.147-180, 有斐閣
- (社) 日本自動車工業会, 『世界自動車統計年報』 (各年版), (社) 日本自動車工業会
- 田中彰 (2001). 「英国トヨタ自動車のサプライヤー・システム」, 『英国におけるトヨタ自動車とその部品メーカーに関する調査報告書』, 名城大学
- 植田浩史 (2001). 「グローバル競争と英国日系サプライヤ」, 『英国におけるトヨタ自動車とその部品メーカーに関する調査報告書』, 名城大学
- 山崎克雄 (2005). 「自動車部品産業の国際展開」, 『大原社会問題研究所雑誌』, No.556, pp.24-40
- 渡辺俊三 (2006). 「デンソーグループのタイでの取り組み」, 『トヨタ及びトヨタ・グループ企業の在 ASEAN 事業体現地調査報告書』, 名城大学地域産業集積研究所