

日本自動車メーカーの世界生産と成果 (上)

—1991～2000—

The Worldwide Production and Performance of the Japanese Car Makers(1) : 1991～2000

藤原 貞雄

FUJIWARA, Sadao

Abstract

At the end of the 1990's , Japanese car makers produced about 10 millions of car unit in Japan and exported 4.2 m.c.u. and otherwise produced (including KD) abroad 7.6 m.c.u. They became necessary to adjust the balances among the domestic production for the home market and the export and foreign production for the local markets and export. Therefore they could not avoid to form the global product strategy and logistics. In this paper, Only the exports, overseas productions and the performance of five top car makers are featured.

Keywords: Japanese car makers, export, local production, market share, global product strategy, global logistics

はじめに

世界自動車産業は、ITの内在化と企業間提携・買収によってますます巨大寡占化の道を歩んでいる[18]。日本自動車メーカーに限らず、いずれのメーカーも、その巨大グループの傘下に入り、経営権を移譲するか、それとも自らが巨大寡占化の道を歩むか、あるいは残された他の道を探すのかの選択の波間を漂ったのが1990年代から21世紀初頭にかけての世界構図であろう。

前稿[19]では1990年代の日本の自動車メーカーの国内の開発・生産・販売の国内構図がいかなるものであったかを取り上げたが、本稿では、輸出と海外生産とその「成果」としての現地市場におけるシェアと営業損益とに限っ

て取り上げる。それは、日本の自動車メーカーが世界自動車産業の一分肢としていかなる様態を示したのかという、いわば世界構図の底辺に当たる部分である。

本稿では世界構図の上部構造に当たる国際連携や欧米巨大メーカーの傘下入り等については取り上げない。本稿も自動車産業の地域集積構造変動の与件分析として行う。したがって、前稿と同様、その限りで必要な「俯瞰」に止まり、「腑分け」ではないことを断っておきたい¹⁾。

1 輸出

日本の自動車輸出台数が初めて100万台を越えたのはちょうど1970年(108万台)だったが、1980年には総数596万台に達し、輸出比率(国内生産台数に対する輸出台数の比率)は54.0%にまで上昇した。1970年代前半には輸出産業としての地位を確立し、後半にはその国際競争力を着実に上昇させた。

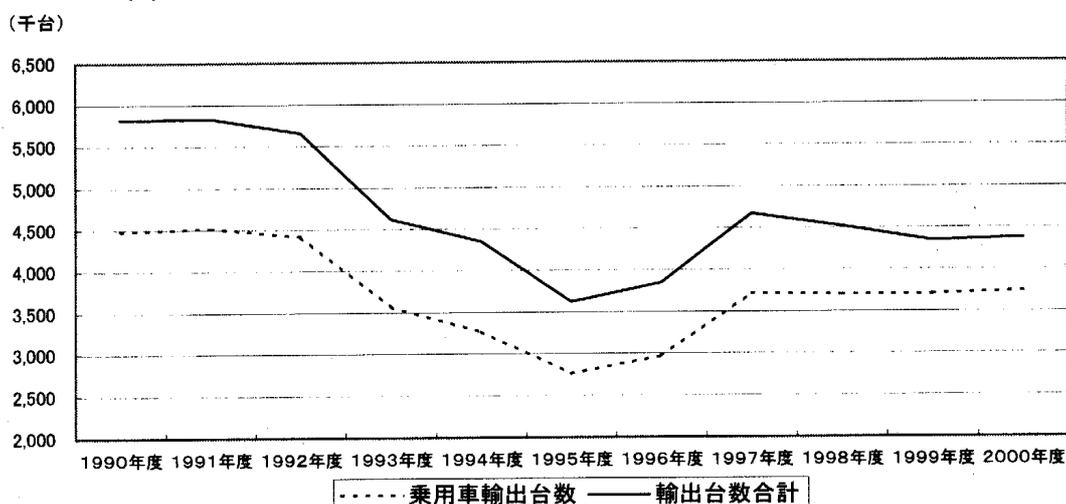
1985年の673万台(輸出比率54.8%)を史上最高として記録し、その後は傾向的減少に転じた。80年代前半には米欧自動車産業と政府が一体となった激しい政治的反発がたかまった。日本側の輸出自主規制が始まり、同時に最大の輸出市場アメリカでの現地生産計画が具体化し始めた。80年代後半には、大部分のメーカーがアメリカでの現地生産を立ちあげ、輸出と現地生産の最適組合せを視野におくようになった。

1990年代に入っても米欧現地生産は輸出を補完する程度しか占めなかったが、後半に入ってくると様相は大きく変わった。現地生産規模が大きくなるにつれて、現地生産の稼働率維持のために、輸出抑制が必要になった。このため国内生産を抑制せざるを得ず、操業安定性が脅かされるケースも現れる

1) 「国際的再編成下における日本自動車産業の地域集積構造の変動に関する調査研究」、課題番号：10630063、期間：平成13～15年、研究代表者：藤原貞雄)の成果の一部である。

ようになった。こうして国内市場向け生産、海外輸出と現地生産（及びごく一部の国内市場向け輸入）の調整が日本の自動車メーカーにとって新しい重要な課題となった。このため世界最適製品戦略、世界最適生産戦略を編成することが避けられなくなった。1990年代末から2000年代初頭には、自動車輸出の多くは、自動車メーカーのグローバル戦略に沿って実施されるようになった。

図1 1990年代の自動車輸出台数の推移（1990～2000年度）



出所：[3]より作成。

1) 輸出台数と輸出比率²⁾

1990年代の輸出は、図1に示すように、90年代前半までは減少一途で、90年の583万台から、底である96年の371万台まで、212万台減少した。これは、80年代後半から続いた10年間の長い傾向的輸出減少の一部である。その後90年代半ばに輸出は反転して増加したが、すぐに停滞し、2000年度には437万台であった。90年代初頭からすれば約150万台、ピークの1985年からすれば、約240万台の減少で90年代を終えた。

2) 本節で利用されている数値については、個々の自動車メーカーに関する数値を統一的に取り扱うのに便利なために、1990-2000年の各メーカーに係わる数値については、特に断らない限り、[1]によっている。それ以外の数値については、[2]、[3]による。

1980年代の日本の自動車産業は甚だしいほどの輸出依存率を示したが(1980年自動車輸出比率54.0%, 85年54.8%, 同乗用車56.1%, 57.9%), 1991年にはその比率は、50%を切るところまで低下した。しかし、1990年代の輸出比率は、1995、96年の両年が例外的に35~37%へと大きく低下したのを例外に、ほぼ一貫しており、初頭(1990-92年平均、以下同じ)から末(1998-2000年平均、以下同じ)には44.0%から44.5%とわずかに上昇させた。つまり、輸出台数減少は、国内生産の減少と連動しているため、輸出依存の高さは、高止まりしたままであった。

1990年代の10年の間に乗用車が輸出のほとんどを占めるようになった。乗用車だけとれば、1991年に445万台あったものが、96年に286万台まで減少し、その後2000年には379万台にまで戻した。90年代初頭から末に約70万台減少した。商用車(トラック)の輸出減少はすでに80年代後半から顕著で、85年に223万台あったものが90年には129万台になり、2000年度には59万台にまで減少した。自動車輸出全体に占める商用車(トラック)の比率は、90年度には28.9%を占めていたが、2000年度には13.5%にまで低下した。

1990年代には世界自動車需要は着実に伸びており、その中での日本の輸出台数の減退は、明らかに自動車メーカーの世界戦略の一環として生じた現象である。そこに90年代の特徴がある。90年代後半には、ホンダ等一部のメーカーと一部市場では、輸出は海外生産の補完的役割にまで後退した。台数的には、輸出の方が海外生産より勝っているメーカーがなお多数であったが、過渡的な現象として見るべきであった。

他方、1990年代、自動車の輸出台数は着実に減少したが、90年代末においても自動車は、依然として基幹的輸出産業である。自動車及び同部品の輸出額が日本の全輸出額に占める比率は、1999年になお18.2%を占めていた。その数値はアメリカ(10.8%)、イギリス(11.6%)、フランス(13.7%)よりはるかに高く、ドイツ(20.1%)に並ぶものであった[4]。

2) 輸出市場

最も大きな市場がアメリカ市場であることには変わりはない。1990年にはアメリカには223万台が輸出されていたが、96年には109万台にまで減少し、2000年には166万台であった。輸出全体に占めるアメリカ向けの比率は常に高かった。同比率は、1990年38.3%であったが、2000年には37.5%とわずかに下がった。しかし乗用車だけを見れば、1990年の41.8%が2000年の43.2%に上昇した。これには90年代後半（1996—2000年）には長期の好況に沸くアメリカ向け乗用車輸出が約60万台回復した影響が大きい。

欧州向けは1990年には30.0%を占めていたが、2000年には25.5%と大きく減少した。アメリカとは対照的に90年代後半に乗用車輸出が回復しなかった影響が大きい。アジア向けは、1990年の9.8%から9.2%へと低下した。アジアは欧米市場とは対照的に90年代前半に乗用車輸出が伸びた地域であり、新興乗用車市場として期待の的であったが、97年に顕在化した金融通貨危機の影響で現地自動車市場全体が収縮した。次いで大洋州（8.0%）、中近東（6.6%）、南米（3.9%）、中米（2.8%）、アフリカ市場（2.5%）の順で大きい。これらの市場向け輸出は、アフリカを除いて、いずれも90年代にその比率を増大させており、合計すれば4分の1近い比率になっており、無視できない市場に育った。

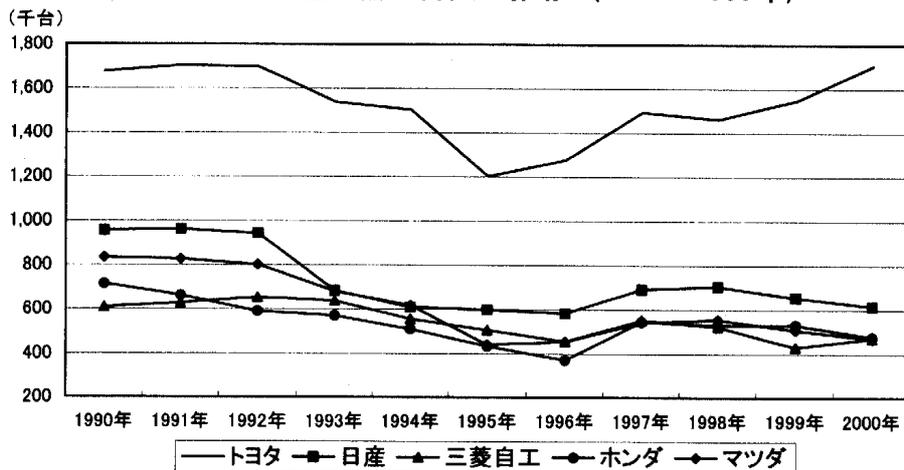
世界市場全体（新車登録台数、日本を除く）は、1990年の4025万台から99年の4944万台までおよそ900万台増加している中で日本車輸出が減少したために、輸出車シェア（輸出台数/現地新車登録台数）は当然低下した。世界全体では、90年のシェアは、14.5%あったが、99年には8.9%まで低下した。乗用車のシェアも15.2%から9.9%まで低下した。北米は最も高いシェアを維持していた地域だが、全体では16.6%から9.3%に大きく減退した。北米では商用車市場がおよそ400万台膨れたのに、この市場で輸出が大きく減退したことが大きい。乗用車市場では21.2%から18.2%へ低下したものの、依然として高いシェアを誇っている。欧州では全体でも（11.6%から7.6%へ）、乗用車でも（11.3%から7.7%へ）シェアが低下した。アジアでは、現地市場が

大きく育ったのに輸出が減少したため、全体（14.5%から8.9%へ）でも乗用車でも（18.6%から6.9%へ）劇的なシェア低下が生じた。

3) 上位5社の輸出台数と輸出比率

上位5社の輸出動向を見ると（図2参照）、トヨタは90年代初頭169万台輸出していたが、95年には120万台まで減少した。海外生産の増強にもかかわらず、後半には着実に戻して、90年代末157万台と同社だけが初頭の9割水準を超えた。これに対して、本田は78.3%、日産、三菱自工は74.2、75.4%まで戻したにすぎない。マツダだけは、62.3%と深手を負ったままであった。

図2 上位5社の輸出台数の推移（1990～2000年）

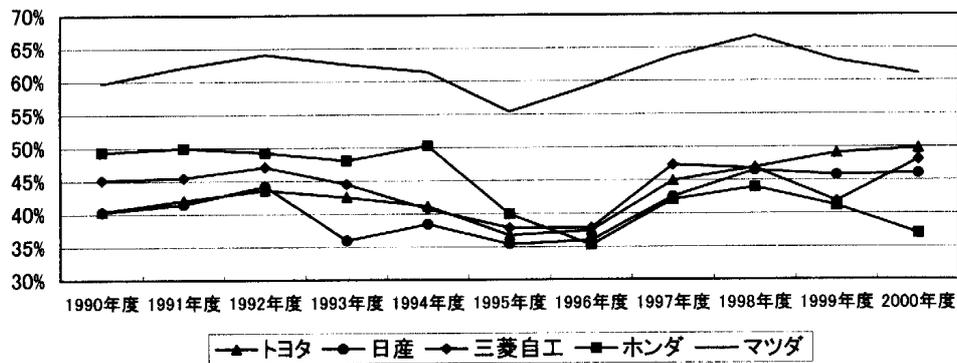


出所：[1]より作成。

他方、上位5社の輸出比率を見ると（図3参照）、5社とも1995—96年に急激に減少したが、90年代後半から明確な上昇傾向を示している。特にトヨタは、90年代末には50%に限りなく近いところまで上昇しているのが特徴的である。トヨタは海外生産を増強しながら、輸出も伸ばしている。それは、トヨタの総合的な競争力の表現でもあるが、他面で、輸出がまだ現地需給調整の主力であることを意味しているともいえるし、また、国内最大の生産能力の調整に時間を要するために、海外生産の増強にもかかわらず、輸出に依存せざるを得ない側面も強い。

ホンダは傾向的に輸出比率が下がっている。ホンダはかなり明確に輸出比率の低下の理由を海外生産増加に求められる。ホンダは、国内生産能力余剰がトヨタなどと比較すれば、相対的に小さいために、その調整負担が小さく、現地受給調整を現地生産を主力に行う余地が大きいともいえる。日産、三菱自工とも90年代初頭よりも末の方がわずかに上昇した。いずれも国内販売の不振を輸出増加で乗り切ろうとしたことがうかがえる。マツダの輸出比率の抜群の高さが目立っている。それは、主として国内競争力と海外生産との弱さとの表現である。

図3 上位5社の輸出比率 (1990～2000年度)



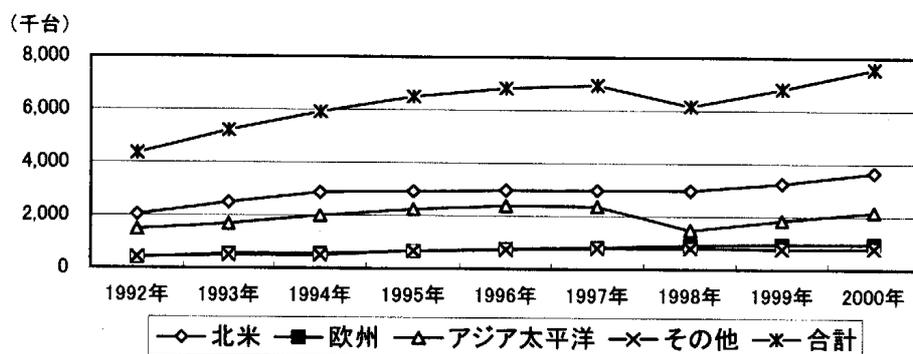
出所：[1]より作成。

2 海外生産・組立

自動車メーカーの海外生産は、すでに1970年代からアジア諸国で、小規模なKD生産が散発的に始まってはいたが、それらの多くは自動車メーカーの明確な戦略的な海外生産の組織化というよりは、現地政府との対応上受動的に始まったものであった。契機としては受動的要素を含んではいたが、1980年代に一齐に立ち上がったアメリカでの生産の開始こそ、その規模・質において初の組織だった海外生産というべきであった。

図4に示されるように、1990年代には海外生産・組立台数³⁾は堅調な伸びを示した。1992年の433万台を起点にして、2000年758万台へと1.75倍に伸びた。この間、国内生産が1249万台から1014万台へと81%まで減少したのとは対照的である。海外生産比率（海外生産台数/国内生産台数）は34.7%から74.8%と2倍以上に上昇した。

図4 日本自動車メーカー、地域別海外生産・組立台数（1992—2000年）



出所：[1]より作成。

3) 日本の自動車メーカーの海外子会社の海外生産・組立台数を親会社生産台数に正確かつ系統的に加算するのは難しい。海外子会社が、完全子会社であれば、その生産台数を日本の親会社である自動車メーカーの生産台数として取り扱うことは許されようが、合弁会社のような場合は、親会社の生産台数に加算するのは、生産台数のうちどの部分であるべきであろうか。また、海外生産台数という場合、KD生産の場合は、どうであろうか。KDキットを親会社から購入して組み立てる場合と、部品をかなり自給して組み立てる場合では異なるであろうが、こうした差異は無視してよいのであろうか。また資本関係がない海外会社で委託生産する場合はどうあつかうべきであろうか。委託生産は、詳細にわたる技術提携なしには実行できないのが普通であろうから、資本関係がないというだけで、日本メーカーの海外生産・組立台数に含めてはならないであろうか。逆に資本関係がある海外親会社の子会社（それ自体には資本関係はない）で自社ブランドの生産を行う場合はどうであろうか。

こうした問題があることを前提に、個々のメーカーに関する数値を統一的に取り扱うに便利なために、以下で取り扱う数値（特に図表に用いられる数値）は、特に断らない限りほとんどの場合[1]によっている。以下で海外生産台数という場合、組立台数が含まれている場合もある。[1]の数値は、合弁会社の場合は総生産・組立台数である。資本関係のない委託生産の場合も算入されている場合もあれば、算入されていない場合もあり不統一である。資本関係があっても、算入されていない場合もあり、必ずしも厳密でないことに注意が必要である。

最大の輸出仕向地であるアメリカでは、立ち上げから本格的な乗用車一貫生産が展開した。90年代初頭には8社がアメリカで単独あるいは合併でそれぞれ生産を立ち上げていた。北米（アメリカ、カナダ）でのこれら企業の現地生産台数は1992年にすでに203万台に達していたが、2000年には365万台にまで増加した。日本からの両年の北米向け輸出252万台、183万台と照らし合わせると、北米市場では現地生産が主、日本からの輸入が従というように両者の役割が変化した。アメリカ市場における日本メーカーの現地生産車のプレゼンスとシェアも確実に上昇した。

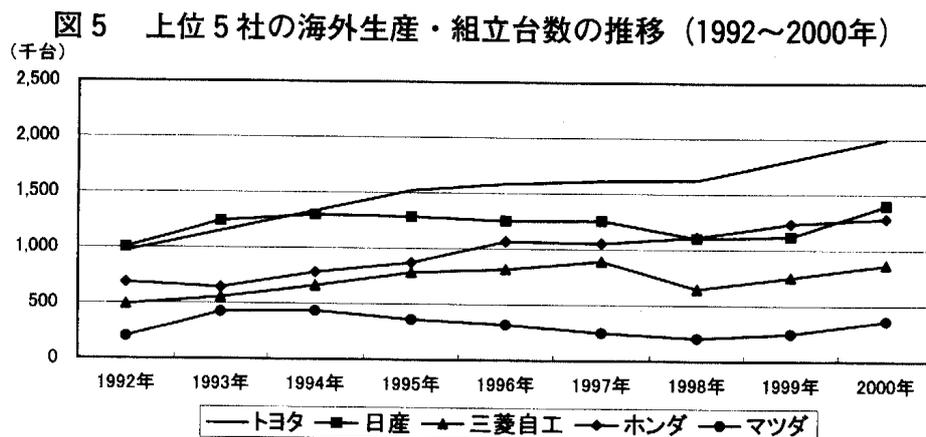
欧州では、イギリスで日産が最も早く一貫生産を立ち上げていたが（1986年）、ホンダ、トヨタが1992年に同時に一貫生産を開始した。同年には約40万台が生産された。トヨタは、さらにフランスでの世界戦略車の生産に取りかかり（1998年）2000年には96万台に達した。規模的には欧州生産は北米の3分の1以下だが、90年代の成長は著しかった。

アジアでは、1992年には西はインド、東は中国まで多数の大小生産拠点でKD生産が展開されており、その組立生産総台数は146万台に達していた。90年代には高い成長が期待されていたが、1997年に始まったアジア金融通貨危機による急激な景気後退が中国を除く東アジア諸国の自動車産業に致命的な影響を与えた。日本メーカーの現地生産も大きな後退を余儀なくされ、2000年の台数は216万台に止まった。しかし中国では自動車産業政策が外国自動車メーカーの参入にドアを開いたために、それまでの下位メーカー（スズキ、いすゞ）に加えて、90年代末にはホンダ（1997年）が乗用車の一貫生産に乗り出し、トヨタも2002年には加わった。

図5に示すように、トヨタと日産自動車は90年代初頭には拮抗していたが、トヨタは質・量とも堅固な伸びを示したが、日産は失速し、その差は顕著になった。ホンダは、日産に追いつく水準まで順調な伸びを示した。マツダ、三菱自工もホンダよりも高い伸びを示した。

表面的には、自動車メーカーの順調な国際化の進展に写るが、その内実は一様ではなく、国際分業体制の成熟度にはメーカー間に大きな差もあれば、

総台数の伸びとは裏腹の海外経営赤字化が日本国内の経営をも蝕む日産等の例もあった。80年代にはまだ点にしかすぎなかった海外生産が次第に成長し、一部では面に手が届いたことによって、メーカーの世界大での競争力がいっそう露わになったのが90年代の特徴であった。



3 メーカーの海外子会社

ここでは、メーカー毎の海外生産の進展を上位5社に限って要約する。スズキは、海外生産台数では、むしろマツダより遙かに大きく、除外すべきでないが、いわゆる普通車メーカーに限定して分析するという本稿の目的から割愛した。北米、ヨーロッパ、アジア・大洋州に限って取り上げる。それ以外の地域は、全体としては比重は小さいので取り上げていない。

1) トヨタ⁴⁾

トヨタの海外生産体制は90年代前半はまだ北米での事業展開が中心であったが、後半には欧州で生産体制を拡大し、2000年代初頭には遅れていた中国での地歩を急速に固め、アジア全域での生産、分業体制を強化した。トヨタ

4) トヨタに関する叙述は主として[5]によっている。ただし数値は[1]によっている。
[1]及び[5]の販売や生産・組立台数の数値は一致しない。特に北米を除く地域では、[1]の数値の方が高く示される傾向がある。

は、世界戦略カーに見られる製品戦略、開発・生産体制のグローバル化、世界調達の促進、販売チャンネル、地域統括体制の強化などの面で日本のメーカーの中では最も堅実で厚みのある世界戦略体制を築くことに成功した。2000年代初頭にはトヨタは、GM、FORD、DC に伍する多国籍メーカーに近づいたとあってよい（表1参照）。

表1 トヨタの海外地域別子会社 2000年

地域	1000台、社数			
	北米	ヨーロッパ	アジア太平洋	その他
生産・組立台数(自動車)	1,153	175	489	176
持株会社	1	4	0	1
統括会社(部分統括を含む)	1	0	0	0
生産・組立(部品生産を含む)	4	3	12	7
部品・組立生産	5	0	9	2
販売(自動車・部品販売金融を含む)	4	7	5	6
販売拠点数				
開発・設計・デザイン	2	2	0	0
物流、リース、その他サービス	0	1	2	0

出所：[1]より作成。

トヨタの海外生産組立台数は1992年にはすでに96.8万台であったが、2000年には同社史上最高の199.4万台に達した。その内115万台は北米（アメリカ96.9万台、カナダでは18.3万台）で、17.5万台は欧州、48.9万台はアジアで生産したものであった。

北米

トヨタは、他の日本のメーカーと同様に最も有力な海外拠点をアメリカに築いた。トヨタは、1990年代初頭、アメリカの販社であるToyota Motor Sales, U.S.A., Inc. (TMS) のトヨタ店とレクサス店（1989年に新設した高級車専門チャンネル）の2チャンネルを通じて103万台販売していた。そのうち輸入車が66.7万台、北米生産車が36.2万台というように、カナダを含む北米事業はまだ輸入車を現地生産車が補完する体制にすぎなかった。1990年代末には現地生産車が中心となって日本からの輸入車がそれを補完する北米自立型に転換を急いだ。このため現地生産能力の強化を図った。

1984年、GM との合弁会社 New United Motor Manufacturing, Inc. (NUMMI) の操業開始から4年後の88年にはカナダのオンタリオ州で Toyota Motor

Manufacturing Canada, Inc. (TMMC), アメリカのケンタッキー州で Toyota Motor Manufacturing Kentucky, Inc. (TMMK, 当初はToyota Motor Manufacturing, Inc. (TMM) , 1996年に現在の社名に変更) の操業を開始した。当初はケンタッキー工場の増強に頼ったが, 10年後の98年にはToyota Motor Manufacturing Indiana, Inc. (TMMI) を加え車種の増強と生産能力の強化を図った。2000年にウエストバージニア州にエンジン及びトヨタの海外初のAT製造のためにToyota Motor Manufacturing West Virginia, Inc. (TMMWV) を加えた。さらに2001年アラバマ州にToyota Motor Manufacturing Alabama, Inc. (TMMAL) を設立し, 2003年夏にはピックアップトラック, タンドラ用エンジン生産を開始予定である。

1990年代末には, 輸入車は55.6万台とむしろ減少したが, 現地生産車が92.8万台にまで増加し, 全体としてアメリカでの販売台数は148.5万台に増加した。トヨタはこれを2003年200万台に引き上げる年販売目標を掲げている。トヨタ店約1200, レクサス店約200にまで増加した両チャンネルの拠点によって販売を拡張した。2000年には, エンジン, ATの現地生産化を実現し, 乗用車, SUVなど9車名を展開するようになり, 北米事業の自立化は前進した。トヨタは, 1996年には大規模なアメリカ事業の組織整備を行った。生産統括会社であるToyota Motor Manufacturing North America, Inc. (TMMNA) を立ち上げ, 北米各生産子会社に分散していた品質保証や生産技術管理の一元化を開始し, 購買, 法務・渉外, 経理・財務部門を移管集約した ([5], 209頁)。したがって北米事業はTMMNAが生産部門を, TMSが販売部門を統括し, 両社を同年に設立した持株会社Toyota Motor North America, Inc. (TMA) が所有する体制になっている。

ヨーロッパ

トヨタは, 欧州現地生産には慎重であったが, 世界戦略の一環として, 北米のTMMC, TMMK立ち上げの翌年1989年にはToyota Motor Manufacturing (UK) Ltd. (TMUK) を設立, 92年12月生産を開始した。90年代前半の欧州戦略は, まだ輸入車主体に英国産トヨタ車とを組み合わせるにすぎなかった。

トヨタは、90年代末には急速に戦略強化を始めた。そのために大陸での競争力強化を図るために1998年に Toyota Motor Manufacturing France S.A.S. (TMMF) を設立、同社は2001年1月トヨタの世界戦略車ヴィッツ（フランス名ヤリス）の生産を開始した。1999年にはポーランドに Toyota Motor Manufacturing Poland SP.ZO.O. (TMMP) を設立、2002年には、ヤリス用のトランスミッション（MT）生産を始めた。さらに2000年には低迷していたトルコの合弁会社 Toyota-Sabanci Automotive Industry & Trade Inc. を再編し、生産会社 Toyota Motor Manufacturing Turkey Inc. (TMMT) を設立、対欧州カローラ輸出基地へ育成を決めた（[5]、277頁）。トヨタはまた1998年10月に欧州地域生産部門統括会社、N.V. Toyota Motor Europe Manufacturing. (TMEM) をベルギーに設立し、欧州戦略の自立化を図った。すでに1990年にベルギーに設立済みのN.V. Toyota Motor Europe Marketing & Engineering (TMME) に加え、11月にはフランスに Toyota Motor Europe Design Development S.A.R.L. (ED2) を設立した。さらに2002年4月にはベルギーに持株会社 Toyota Motor Europe S.A./N.V. (TME) を設立し、傘下に TMEM と TMME をおいた。トヨタは、1970年代始めには欧州全域にトヨタ車の輸入販売拠点を設立していたが、現在では欧州に3千店を超えるディーラー網を築いた（[5]、255頁）だけでなく、各国販社への出資を増強し、製販一体化を促進し、ディーラーへの経営支配を強めている。2000年代初頭には、トヨタ自動車の欧州戦略は、先発の日産自動車、同時期にイギリスに生産拠点を築いたホンダとは比較にならないほどの厚みを増した。

現在では英仏の2大生産拠点およびその外延上の完成車組立工場と基幹部品工場とを基盤に現地生産トヨタ車と輸入車と組み合わせ、それに企業内国際工程分業を質的に強化し、飛躍を図りつつある。これにプジョーグループ等との提携が加わり、その躍動性は際立っている。

アジア・大洋州

トヨタは、タイ、インドネシア、台湾、オーストラリアなどでは相当規模の組立生産を早くから始めていた。トヨタのアジア戦略の弱点は、中国、イ

ンドに生産拠点の構築が遅れていたことであった。中国については、1990年代末に部品の合弁会社、小型バスの合弁会社（四川豊田汽車有限公司）が実現し、2002年には、ようやく乗用車生産が緒に就いた（天津豊田汽車有限公司）。インドでは1999年に Toyota Kirloskar Motor Ltd. (TKM) がインド専用多目的車の生産を始めた。

トヨタのアジアにおける組立生産台数は、1992年には27.9万台と北米の約半分の規模であった。90年代前半は急激な増加を示したが、97年のアジア通貨金融危機によって初頭水準までいったんは後退し、2000年には48.9万台まで回復した。

トヨタのアジア地域戦略は、この地域の特性から米欧地域よりはるかに複雑かつ躍動的で、変化に富んでいる。現地政府の自動車関連政策は浮動的で透明とは言い難く、規制も多く、子会社にはそれを乗り越えていく柔軟性・政治性が要求されている。現地子会社は、製造会社を含め多くは現地資本との合弁であり、組立生産規模は1,2万台からせいぜい10万台を超える程度である。中でも、アジア地域（中国を除く）の重点生産拠点であるタイの Toyota Motor Thailand Co.,Ltd. は2000年には5.3万台、台湾の國瑞汽車股份有限公司は8.1万台を生産している。同じく生産規模の大きな部類に入るインドネシアの P.T.Toyota-Astra Motor (TAM) が13.5万台、またオーストラリアの Toyota Motor Corporation Australia Ltd., (TMCA) も9.2万台生産している。

2000年代初頭には、トヨタのアジア地域の製品戦略は、日本原産車の現地組立生産から現地のニーズに対応するアジア戦略車の現地生産が加わる段階にはいった。アジア戦略車自体も世界戦略車 NBC (New Basic Car) の一構成部分である。域内国際分業は、AICOスキームの利用によって、部品の共通化や各生産拠点への部品生産集中化を図っている。また車種分業による組立生産の集中化も図られており、次第に域内の完成車貿易が増えつつあるが、域外への輸出は、TMCAを除けば、まだ姿を見せない。またアジア地域のニーズが商用車、トラック、バスなどで強いこともあって、トヨタは、グルー

プ企業のダイハツ、日野自動車とも連携した展開を図っている。

2) 日産⁵⁾

日産自動車は、1990年代以前の海外生産ではトヨタよりむしろ先行しており、1992年の海外生産組立台数は100万台に達して、わずかだがトヨタを抜いていたほどであった。しかし、1990年代末の海外生産組立台数は120.5万台で、伸びは5メーカーの中ではもっとも小さかった。トヨタ、ホンダが国内生産の落ち込みを海外生産の増強でカバーできたのに対して、日産自動車はそれができなかった。

1992年当時の地域分布は、北米（アメリカ、メキシコ）が51.1%、欧州（イギリス、スペイン）26.0%、アジア大洋州18.5%となっており、トヨタと比較すると、アメリカが最大の海外拠点という特徴は共通していたが、欧州で強く、アジアで弱い構成となっていた。1999年3月、ルノーがゴーン副社長を日産自動車社長に送り込み、同社の経営を掌握した以後の2000年には生産を持ち直したが、それまでは海外生産は足踏みした。90年代末の世界生産分布は、北米（アメリカ31.3%、メキシコ17.1%）51.4%、欧州（イギリス24.6%、スペイン9.0%）33.6%、アジア大洋州が10.4%となっていた。イギリスを除いて、アジアでの落ち込み、アメリカでの停滞が顕著だった（表2、参照）。

北米

日産自動車は、北米ではアメリカではホンダにきびすを接して、83年ミシシッピ州スマーナの Nissan Motor Mfg. Corp. U.S.A (NMMC) の工場生産を開始した。89年には同工場にエンジン組立工場を加え、90年にはダットサントラック、サニー等累計生産100万台を達成している。同年には統括会社、Nissan North America Inc. (NNA) を設立し、NMMC と販売会社であ

5) 日産自動車に関する叙述は主として[6]によっている。ただし数値は[1]によっている。[1]及び[5]の販売や生産・組立台数の数値は一致しない。特に北米を除く地域では、[1]の数値の方が高く示される傾向がある。

表2 日産の海外地域別子会社 2000年

地域	1000台、社数			
	北米	ヨーロッパ	アジア太平洋	その他
生産・組立台数(自動車)	759	460	145	33
持株会社	0	0	0	0
統括会社(部分統括を含む)	2	1	1	1
生産・組立(部品生産を含む)	0	4	5	1
部品・組立生産	0	0	1	0
販売(自動車・部品販売金融を含む)	5	8	2	1
販売拠点数				
開発・設計・デザイン	2	2	0	0
物流、リース、その他サービス	1	1	0	0

出所：[1] より作成。

注：北米には、メキシコを含む。

る Nissan Motor America Inc. (NMA) 及びその他デザイン、開発、物流、金融等の現地法人を統括する体制をいち早く整えた。NMA はトヨタと同じく2チャンネル制を敷き、2000年代はじめには大衆車を扱うニッサン系ディーラーが1071、高級車を扱うインフィニティ系が154の販売拠点を展開し、90年代末には現地生産車41.9万台、輸入車26.6万台、合計68.5万台を販売していた ([6], 174頁)。NMMC の生産は1994/5年がピークで、その後は販売不振から減少した。97年度決算では米国子会社は800億円の赤字を計上し、米国事業の見直し計画を発表せざるを得なくなった ([6], 166頁)。

大規模な再建計画は、ゴーン体制のもとで本格的となり、1998年に NMA を吸収した NNA が2000年には NMMC をも吸収し、NNA による製販一体経営を行うことになった。他方、NMMC は1997年、98年にエンジン、トランスミッション生産を担当するをデカード工場を同州に建設している。2001年には NNA の下で同州キャンプトンに新たに完成車工場 (生産能力25万台) の建設に取りかかっており、米国仕様の SUV を中心にモジュール生産方式を導入して2003年にはラインオフ予定とされている ([6], 167頁)。

日産自動車の場合、カナダに生産拠点をもたず、その代わりにメキシコに大規模な生産拠点 (5工場、生産能力27万台)、Nissan Mexicana. S.A. de. C.V. (NISMEX) をもっているのが特徴的である。同社は、1995年には中南米地域統括業務を日産自動車本社から継承した重要拠点であると同時に、北米向け小型車セントラを集中生産することで米州内製品分業に参加している。

ヨーロッパ

日産自動車の欧州戦略は、1999年3月を起点として前後では大きく異なる。それ以前は、日産自動車単独で採用したものであり、以後はルノーとの利害調整を経た共同のものである。欧州の生産拠点は1984年イギリスに設立の Nissan Motor Manufacturing (UK) Limited (NMUK) と1987年にスペインで合弁から買収に転じた Nissan Motor Iberica S.A. (NMISA) である。NMUK が主として乗用車を担当し、NMISA が RV、商用車、産業用車両を担当している。NMUK は86年の生産開始から順調に推移し、92年17.9万台を生産し、生産累計は95年には100万台、98年には200万台を達成した。90年代末には年29.6万台を生産していた。NMUK のサンダーランド工場は、ヨーロッパでも高い生産性を誇る新設新鋭工場であった。これに対して NMISA は、1995年から分社化を実施して合理化を図ったが、90年代末10.8万台と生産は停滞している。

日産自動車の場合、オランダに設立した Nissan Europe N.V. が欧州地域統括会社として、NMUK、NMISA にも出資するとともに、ほとんどの場合、販社、販売クレジット会社、部品サービス、物流の拠点会社に100%出資している。欧州における資金調達と運用を担当する Nissan International Finance (Europe) Ltd. 及び Nissan Technical Centre Europe Ltd.、だけは日本本社の完全子会社になっており、欧州日産は出資していない。後者はドイツに Nissan Design Europe G.m.b.H. (NDE) を所有している。

アジア太平洋

1990年代の日産自動車のアジア太平洋地域での活動は散々であった。1992年に18.5万台あった生産・組立台数は、90年代末には12.5万台にまで減少し、日産自動車の海外生産に占めるシェアは18.5%から約10%にまで減少した。オーストラリアの生産拠点は撤退（1993年）し、インドネシアは不振を極めている。Renault との提携による成果がこの地域に現れるのは、2000年代半ば以後であろう。

中国での事業は、ホンダ、トヨタがそれぞれ乗用車合弁生産を開始したの

に対して、日産は2003年になってようやく合弁会社、東風汽車有限公司を設立した段階で遅れている。2006年までに生産開始することになっており、同社は乗用車、商用車、トラック、バスなどのフルラインメーカーをめざしている。90年代末の時点では、95年に生産を開始した鄭州日産汽車有限公司がピックアップトラック、小型トラックを4千台（2000年）生産していたのが主なものであった。

台湾では、90年代は生産を現状維持したにすぎない。日産自動車は、技術提携してきた裕隆汽車製造に25%を出資（1985年）し、1995年には裕隆汽車ブランドを廃止し日産ブランドに統一した。2001年からは Renault 車の販売を開始した。2000年実績8.5万台を生産した。部品シリンダーブロック、エンジン組立も行っている。ASEAN地域との間で部品の相互補給を行っている。

タイでは、地場の華僑財閥系企業 Siam Motors & Nissan Co.,Ltd (SMN) で乗用車セフィーロ、サニー、Siam Nissan Automobile Co.,Ltd. (SNA) でトラックの委託組立を行っていたが、1990年には25%の資本出資を行って合弁形態に変更した。また両社への部品補給を行うために、Thai Automobile Industry Co.,Ltd. (エンジン組立)、Siam Nissan Casting Co.,Ltd. (シリンダーヘッド等)、SNN Tool & Dies Co.,Ltd. (金型等)、Siam Metal Technology Co.,Ltd. (リアアスクルシャフト等) に日産自動車が出資している。2000年の生産実績は、両社合計で2.7万台である。2002年からの ASEAN 域内の完成車関税引き下げによる競争激化に備えて、日産自動車側は多数株所有をめざしたが、実現していない。日本からのオーストラリア、ニュージーランド向けトラック輸出を99年から SNA からの輸出に振り替えている。マレーシアには、日産自動車が出資した生産拠点は無いが、地場メーカー Tan Chong Motor Assemblies Sdn.Bhd. (TCMA) がセフィーロ、セントラ、キャブスターなどの委託組立を行っている。2000年実績は組立1.3万台である。

フィリピンでは、年間3.6万台の組立能力を持つ Nissan Motor Philippines, Inc. (NMPI) がセフィーロ等の乗用車、同1.2万台の組立能力を持つ

Universal Motors Corporation (UMC) 傘下の工場がフロンティア等の MUV を生産しているが、両社あわせて2000年の組立実績は8千台程度となっている。インドネシアでは、地場自動車メーカーに KD 生産を委託していたが、1995年には合弁組立会社 P.T. Nissan Manufacturing Indonesia (NMI) を設立し、テラノ組立を始めたが、アジア金融通貨危機の影響を受け、2000年組立実績は千台程度に止まっている。同社立て直しのために、2001年には多数株を取得 (75%) し、車名も Nissan Motor Indonesia に変更した。(次号 (下) につづく。20/100)

引用・参考文献

- [1] FOURIN (2002) 『2002 日本自動車産業』。
- [2] 日刊自動車新聞社『自動車産業ハンドブック』各年版。
- [3] 日刊自動車新聞社/社)日本自動車会議所共編 (2002) 『自動車年鑑ハンドブック』2002~2003年版。
- [4] 日本自動車工業会 (2000) 『自動車産業関連統計』第12集。
- [5] (株)アイアールシー (2002) 『トヨタ自動車グループの実態2002年版』。
- [6] (株)アイアールシー (2002) 『日産自動車グループの実態2002年版』。
- [7] (株)アイアールシー (2001) 『ホンダ自動車グループの実態2001年版』。
- [8] (株)アイアールシー (2002) 『三菱自動車グループの実態2002年版』。
- [9] (株)アイアールシー (2001) 『マツダ自動車グループの実態2001年版』。
- [10] (株)FOURIN (1997) 『日本自動車・部品産業の世界事業展開』。
- [11] (株)FOURIN (1996) 『トヨタグループの21世紀成長戦略』。
- [12] (株)FOURIN (2001) 『世界自動車統計白書 2001』。
- [13] Toyota Annual Report, each fiscal year.
- [14] Nissan Motor Co. Ltd., Annual Report, each fiscal year.
- [15] Honda Motor Co. Ltd., Annual Report, each fiscal year.
- [16] Mitsubishi Motor Corporation Annual Report, each fiscal year. 2002
- [17] Mazda Motor Corporation Annual Report, each fiscal year.
- [18] 藤原貞雄 (2002) 「世界自動車産業の1990年代とは何であったのか」『山口経済学雑誌』第50巻第2号。
- [19] 藤原貞雄 (2003) 「日本自動車メーカーの開発・生産・販売の国内構図」『東亜経済研究』第62巻第2号。
- [20] 藤原貞雄 (2003) 「WTO 新時代と広州本田」藤原貞雄・座間紘一編著『東アジアの生産ネットワーク—自動車・電子機器を中心として—』ミネルヴァ書房。