

日本自動車メーカーの世界生産と成果 (下)

—1991～2000—

The Worldwide Production and Performance of the Japanese Car Makers⁽²⁾: 1991～2000

藤原貞雄

FUJIWARA, Sadao

目次

はじめに

1 輸出

1) 輸出台数と輸出比率 2) 輸出市場 3) 上位5社の輸出台数と輸出比率

2 海外生産・組立

3 メーカーの海外子会社

1) トヨタ 2) 日産 (以上第62巻第2号) 3) ホンダ (以下本号)

4) 三菱自動車 5) マツダ

4 成果

1) 海外生産シェア 2) 海外営業損益

おわりに

3) ホンダ⁶⁾

ホンダは、1990年代に海外生産をほぼ2倍弱に高めた。98年には海外生産が国内生産をいち早く超えたメーカーという特質を誇るが、それは著しく北米に偏ったものであり、厳しく見れば、90年代初頭の構造を変えてはいない。1992年には海外生産台数は68.4万台に達していたが、そのうち北米が56.2万台、82.2%とほとんどを占めていた。90年代末 (1998—2000年平均) には、

6) ホンダに関する叙述は主として [7] 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。中国については [15] も参照。

海外生産は120.8万台のうち、アメリカ68.6万台、カナダ26.0万台、75.1%と全体の4分の3を占めている。トヨタと比べて脆弱であったアジア地域での現地生産能力、国際的な製品分業や部品の相互補完体制、フレキシブルな生産体制の強化はようやく緒に就いたところである。

ホンダは、トヨタほどの経営資源をもたないために海外拠点はそれほど多くない（表3参照）。そうしたなかでASEAN地域、中国、インド、ブラジルの生産拠点は、21世紀に入って本格的な成長を期待されている。多大な投資を必要とする海外拠点の成果は、本社の経営を直撃する。この点でヨーロッパの拠点であるイギリス子会社の動向が焦点である。

表3 ホンダの海外地域別子会社（2002年）1000台、社数

地域	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)	1368	176	148	54
持株会社	0	0	0	0
統括会社(部分統括を含む)	1	3	1	1
生産・組立(部品生産を含む)	1	1	7	3
部品・組立生産	3	1	1	0
販売(自動車・部品販売金融を含む)	3	7	3	6
販売拠点数				
開発・設計・デザイン	2	3	1	0
物流、リース、その他サービス	0	0	0	0

注1：自動車関連以外はカウントしていない

注2：出資比率10%以上の会社のみ（出資比率が不明のものは含まない）

出所：組立台数については〔1〕、子会社数については〔3〕を主に用いた。

北米

ホンダが先陣を切った。1982年、Honda of America Mfg. Inc.(HAM)がシビック、アコードの生産を開始し、85年にはエンジン・同部品の現地生産を開始し、北米でのプレゼンスを固めた。86年にはカナダでも Honda Canada Inc.(HC)がHAMと並行生産を開始した。89年には Honda Transmission Mfg. of America Inc.(HTM)でトランスミッション(AT)の現地供給を始め、この時点でアメリカ内での一貫生産を可能にした。1995年には、メキシコの Honda de Mexico S.A. de C.V.(HDM)で小規模なアコードの組立を開始した。カナダのHCも当初のシビック生産から、98年には北米専用

オデッセイを加え、順調な生産の伸びを示している。1990年代末（1998—2000年平均）にはオハイオ工場で68.6万台、カナダ工場で26.0万台、メキシコ工場で1.2万台、合計95.8万台生産した。

販社である American Honda Motors Co. Inc. (AH) は大衆車チャンネルのホンダ系と高級車系チャンネルのアキュラ系の2チャンネルをもち、90年代末には、前者が95.8万台、後者が12.4万台を販売した。現地生産車が81.4万台、輸入車26.8万台である。ホンダは2001年にはさらにアラバマで新会社 Honda Mfg. of Alabama (HMA) を立ち上げ、オデッセイ及びオデッセイ用エンジンの生産を開始し、一段と生産能力を強化している。

ヨーロッパ

ホンダは、1980年代初めから Rover グループとの提携によって欧州進出を進めていた。後にホンダの拠点となる Honda of the UK Mfg., Ltd (HUM) を1986年に設立したのもその一環であった。1990年、HUM が自社ブランド車及び Rover ブランド車（受託）を生産することになり、年間生産能力10万台の乗用車組立工場を建設し、92年欧州専用アコードの生産を始めた。Rover が1994年1月に BMW に買収されたため、ホンダは Rover との提携を解消し、HUM の自立化を進めた。2001年に生産能力10万台の第2工場を建設し、生産を開始した。トルコの地場企業と合弁で1992年に設立した Anadolu Honda Automobilcilik A.S. は、97年からトルコ国内市場向けにシビックの KD 生産を始めたが、規模も小さく現在のところ HUM が欧州唯一の生産拠点とあってよい。

生産能力は確実に上昇したが、HUM の欧州での販売は90年代後半には停滞傾向を示している。イギリス国内販売（総販売・輸出台数の約3分の1を占める）は90年代末（1997—1999年平均）で約3.5万台で、着実に伸びている。しかし輸出（9割は欧州向け）は停滞気味である。欧州市場は地場メーカーの数も多く、競争も厳しい。ユーザーニーズに合った車種、モデルをタイミングよく供給するメーカーとしての力量と強固な販売網が欠かせない。HUM は、ホンダ車の弱点であったディーゼル搭載車を増強し、アコード、

シビックのセダン、ハッチバックにワゴンタイプを加え、シェアの拡大を図ろうとしているが、ポンド高も不利に作用し、総合的な競争力はやはり劣る。ホンダは、HUMを中心として、日本とHAMからの輸入を組み合わせた欧州ロジスティクスの展開を意図してきたが、98年欧州全域で30万台という販売目標には遠く達していない(21.8万台)。

HUMは乗用車を生産するのみで、RV、商用車は輸入車でフルラインを組むというロジスティクスはトヨタのそれと比較すると未発達である。1989年イギリスに設立された欧州地域統括会社であるHonda Motor Europe Ltd.はHUMと、Honda Finance Europe Ltd.に対しては出資関係があるが、欧州各国にある販売、金融、物流、開発、デザイン等のグループ各現地法人は、日本本社の完全子会社である[18]。

アジア

ホンダは、1990年代初頭には、American Honda Motor Co., Inc.が少数出資(13.5%)していた台湾の三陽工業股份有限公司が年間4万台前後をKD生産していたが、他は数千台をKD生産していた程度で、アジア大洋州の6拠点で年間7万数千台(1992, 93年)をKD生産していたにすぎない。1997, 98年にはASEANの生産拠点が大打撃を受けたために、2000年になってようやく13.5万台と、1996年水準の13.9万台まで生産を回復した。

ホンダのアジア戦略上、特筆すべき発展は、中国で1997年、日本のメーカーの中ではいち早く乗用車合弁生産会社、広州本田汽車有限公司を設立しただけでなく、2000年にはアコード3.2万台を生産し、2002年オデッセイ、2003年フィットベース小型車生産、そのための輸出車専用工場の建設と迅速な展開を見せていることである。中国での乗用車生産は欧米日主要メーカーの焦眉の課題であり、それに当面成功を得た意義は大きい[21]。

ホンダは2000年6月ASEAN主要4ヶ国の乗用車生産体制再編成方針を発表し、製販統合、部品の相互補給体制の強化をすすめた。2001年以後は、これまで生産拠点がアジアカー・シティ、アコード、シビック、CR-Vの4モデル種を生産していたのを各拠点とも2モデルに集中し、部品等の現地調達

率を高め、フレキシブルなライン設計（3万台で採算の合うライン）でコスト削減を進め、競争力を強化し、2003年アジア地域販売シェア10%をめざすだけでなく、一部は日本向けに輸出するとしている。各国別の現状は次のようである。

タイでは、1993年、Honda Cars Mfg.(Thailand) Co. Ltd.,(HCMT)を合弁で発足。96年からはアジアカー・シティを生産開始、97年にはアメリカ仕様のアコードを投入、2000年には販社 Honda Cars Thailand Co. Ltd. と HCMT を統合して Honda Automobile (Thailand) Co. Ltd. を設立した。小ロット生産に適したラインに改良し、2000年の実績は3.5万台で、一部は中近東大洋州へ輸出しており、現地調達率も全体で70%を超えている。また部品の輸出が ASEAN 域内だけでなく域外にも増えている。マレーシアでは、ホンダが1983年に22.5%を出資した Oriental Assemblers (SDN) BHD. が2000年にはもっぱら内需向けに約5,600台を生産していたが、2000年7月には再編方針に従って、DBR-Oriental-Honda SDN. BHD. に製販統合、2003年には増設工場のフレキシブルラインが稼働し、生産能力も年間2万台に増強されることになっている。

インドネシアでは、1984年現地資本 P.T.Prospect Motor と提携、その後は同社の現地調達率を高めるためにエンジン、その他部品製造会社を立ち上げている。1999年にはあらたに同社と合弁で P.T.Honda Prospect Motor (HPM) を設立、組立販売を統合した。4モデルの2000年実績は約8,400台、輸出実績はない。HPM では ASEAN 域内の部品相互供給を活発化しており、エンジンブロック、シリンダーヘッドなどをタイ、マレーシア、フィリピン、台湾の組立拠点に輸出している。フィリピンでは90年アキノ政権の下で、国民車構想が発表され、ホンダは1990年に完成車組立のために Honda Cars Philippines Inc.(HPI)を合弁で設立、エンジン、同エンジン部品製造のために現地法人を立ち上げ、4車種を生産している。生産能力3万台、2000年実績1.2万台。97年からはシビックを輸出し始めている。

4) 三菱自動車⁷⁾

三菱自動車の海外戦略が1990年代末においても上位3社から相当遅れたのは、1970年旧Chryslerとの合弁事業契約の下に出発した歴史に多分に影響されている。同社はChryslerとの地域別流通契約で欧米での現地生産、乗用車輸出に制約があり、アジア大洋洲だけが自由だった。欧米での自主的な展開は、同社が次第に交渉力を強化し、1985年Chryslerとの合弁事業基本契約解消（1993年7月資本提携を解消）後のことである。しかし90年代には見るべき成果を生み出せないままに、90年代末には経営不安定化を来し、2001年3月にはDaimlerChrysler(以下、DC)の資本出資を仰ぎ(出資比率34%)、DCグループの一員として再建を図る基本提携に両社が合意した。三菱自動車の21世紀初頭以後の世界戦略は、DCグループメンバーとしての戦略との調整を計りながら進むことになる。(表4参照)。

表4 三菱自動車の海外地域別子会社(2000年) 1000台、社数

地域	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)	222	101	517	22
持株会社	0	0	1	0
統括会社(部分統括を含む)	1	1	0	0
生産・組立(部品生産を含む)	1	2	6	0
部品・組立生産	0	0	4	0
販売(自動車・部品販売金融を含む)	4	6	1	2
販売拠点数				
開発・設計・デザイン	1	1	0	0
物流、リース、その他サービス	0	2	0	0

注1：自動車関連以外はカウントしていない

注2：出資比率10%以上の会社のみ(出資比率が不明のものは含まない)

出所：組立台数について[1]、子会社数については[3]を主に用いた。

このため同社の海外生産はアジア地域に重心を置いたものにならざるを得なかった。実際、90年代末(1998—2000年平均)の海外生産分布を見ると、三菱自工のアジア大洋州の比重は43.0万台(57.1%)を占めており、アメリ

7) 三菱自動車に関する叙述は主として[8]によっている。ただし数値は[1]によっている。[1]及び[8]の販売や生産・組立台数の数値は一致しない。とりわけ[1]のアジアの台数については過大に評価されている可能性がある。

カの18.0万台（23.9%）、ヨーロッパの11.2万台（14.9%）よりはるかに大きく、上位3社と対照的である。

北米

三菱自動車がChryslerの手を離れて自前で北米市場の開拓に乗り出すのは80年代(81年、自主販売権確立)に入ってからで、販売会社Mitsubishi Motor Sales of America, Inc.(MMSA)を設立したのが1982年、クライスラーと合併でDiamond Star Motor Co.,(DSM)を操業開始したのが1988年であった。Chryslerは91年には所有株を三菱自動車側に売却したために、以後は三菱自動車の単独運営で、1995年にMitsubishi Motor Manufacturing of America Inc.(MMMA)に社名変更した。MMMAは、生産能力24万台、最新鋭のロボットを600台投入した自動化率の高い工場を主力としていたが、1995年の21.8万台を最高にその後は販売不振から生産台数は減少し、1998、99年には16万台弱まで減少した。90年代後半から三菱自動車は米国の生産販売体制の強化再編成を実施し、2000年にはMitsubishi Motors America, Inc.,(MMA)をMMMA、MMSAおよびMitsubishi Motors R&D of America, Inc.,(MRDA)3社のアメリカ乗用車事業統括会社とした。販売はまだ手薄で、乗用車がMMSAのもとに約590のディーラー(2002年現在)、トラックがMitsubishi Fuso Truck of America, Inc.(MFTA)のもとに約200のディーラーがある程度である（〔8〕165頁）。DCが大型トラック専門メーカー大手のFreightliner Co.,を買収したため、MFTAはトラック販売で同社と提携する予定となっている。

ヨーロッパ

三菱自動車は、オランダ、イタリア、ポルトガル、ドイツなどに生産拠点をもっているが、中心は、1991年、Volvo、オランダ政府と三菱自動車で設立した乗用車製造会社のNetherlands Car B.V.(Ned Car)である。同社は、Volvoの既存工場に、三菱自動車の新鋭設備機械を導入して95年から共同開発車生産を開始し、三菱自動車ブランドとVolvoブランドで販売した。2000年にNed Carは21.5万台（内三菱自動車ブランド車5.9万台、Volvoブラ

ンド車15.6万台)生産した。1999年、Volvoはトラック製造に特化する戦略から乗用車部門をFordに売却したために、三菱自動車は、Volvo保有のNed Carの株式を買い取り、2001年3月には同社を完全子会社化した。Ned Carは、2004年頃には既存車種の生産を全て取りやめ、三菱自動車とDCが共同開発する世界戦略車Zカーを生産し、両社の各ブランドで販売すると発表している ([8] 181頁)。2002年にはオランダにおいてきた販売会社 Mitsubishi Motor Sales Europe B.V.(MMSE)を事業統括会社 Mitsubishi Motor Europe B.V.(MME)に統合し、新MMEの製販統合、DCとの戦略調整の強化を図っている。ポルトガルでは2000年に、トラック(キャンター)を約1.2万台、トルコでは同じくキャンター及び大型バスを約5千台組立っている。ドイツではZカー用エンジンをDCと合弁で生産する予定である ([8] 181頁)。

アジア太平洋

三菱自動車は、前述の事情からアジア太平洋へは厚い展開を示しており、それは同地域における90年代末の生産・組立台数がトヨタ(38.3万台)よりもわずかだが大きいことにも示されている。全体としてみれば、アジア事業は、アジア通貨金融危機からの回復途上にあり、子会社の経営状況は厳しく、DCグループの世界戦略に調和しての展開が課題となっている。

台湾では、技術供与してきた地場メーカーに1986年6月資本参加(少数株式所有)した中華汽車工業股份有限公司が三菱のアジアカーであるフリーカなど三菱ブランドの乗用車、キャンターなどのトラックなどを2000年実績で11万台生産した。中国では、三菱自動車は、他の自動車メーカーと同様に90年代後半になってはじめて合弁生産にたどり着いたが、ホンダ、トヨタの合弁生産事業に比較すれば、質量共にかなり劣っている。1996年、技術供与を行っていた湖南長豊汽車集団と共に湖南長豊汽車製造股份有限公司を設立し資本参加(少数株式所有)して、2000年実績でパジェロを約1万台組み立てている。東南汽車股份有限公司は、前述の台湾の中華汽車が資本参加したのに伴い、三菱自動車はデリカ、バリカ、フリーカの製造技術を供与しているにとどまっている。

三菱自動車は、マレーシアの国民車事業にいち早く協力して、1983年、地元企業と Perusahaan Otomobil Nasional Bhd.(PROTON)を設立、1985年に操業を始めている。PROTONは、実質的には政府系メーカーで、三菱自動車は、少数株所有でもあり、経営に対する支配力は弱く、三菱自動車グループのアジア戦略の要になりにくい。同社は、政府の全面的支援によって発展を遂げ、金融通貨危機を乗り越え2000年には18.9万台を生産し、海外自動車企業の買収も行うほどになっている。タイでは、MMC Sittipol Co., Ltd.(MSC)が、PROTONとは対照的に、三菱自動車の経営支配下にあつて、国内市場、輸出向けに生産を回復している。キャンター、ふそうトラック、L200（ストラダ）等のトラック系とランサー、ギャラン等の乗用車系で2000年に9.2万台を生産している。タイ、インドネシア、フィリピンに共通するパターンは、部品子（孫）会社が組立会社に基幹部品を供給すると共に、AICOスキームを利用してアセアン内相互補給ネットに加わっていることである。タイではMMC Engine Co., Ltd.がMSC向けにエンジン、FF用トランスミッションの組立を行っている。

インドネシアでは、完成車組立に外資参加が認可されたのは1997年になってからであり、従前から組立を委託してきたP.T.Krama Yudha Kesuma Motors(KKM)に30%の出資をした。KKMは、子会社のP.T.Krama Yudha Ratu Motors(KRM)と共に、2000年実績でこの年、トラック系、乗用車系合わせて6.6万台組み立てている。エンジン、アクスル、プレス部分は、P.T.Mitsubishi Krama Yudha Motors & Manufacturing(MKM)が供給すると共にアセアン内相互補給ネットに加わっている。フィリピンでは、1996年に多数株出資となったMitsubishi Motors Philippines Corp.(MMPC)が、乗用車系、トラック、MPV、バスなどを2000年実績で1.4万台組み立てた。同社の組立能力6.2万台からすれば、低操業が続いている。同社の子会社Mitsubishi Motors Philippines Corp.がトランスミッション部品、エンジン、アクスルの部品組立を行い、MMPCに供給するだけでなく、アセアン内相互補給ネットに加わっている。ヴェトナムではVina Star Motors Corp.(VSM)が1995年

から組立を始めているが2000年実績では1千台に満たない。

オーストラリアでは、1980年に旧 Chrysler のオーストラリア子会社を買収した Mitsubishi Motors Australia Ltd.(MMAL) が生産を始めていたが、90年代後半になると、政府の自動車産業保護関税の低下につれて業績は悪化をたどり、90年代末には撤退も考慮せざるをえなくなった。2005年までの生産継続と DC の金融流通網の利用による建て直しも計画されている。2000年には乗用車を3.8万台、エンジン、シリンダーブロックなどの部品を生産している。

5) マツダ⁸⁾

マツダの海外生産は、質量共に相対的には小さい。合弁生産を行っているのは、アメリカ、タイ、マレーシアの3社であって、いずれも2002年現在では Ford との共同出資となっている。当初はマツダ単独出資あるいは現地資本との合弁経営であったものに90年代に Ford が加わった。他は、マツダが現地企業に KD を委託する段階に止まっている (表5 参照)。

表5 マツダの海外地域別子会社 (2000年) 1000台、社数

地域	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)	170	0	131	62
持株会社	0	0	0	0
統括会社(部分統括を含む)	0	1	0	0
生産・組立(部品生産を含む)	1	0	2	2
部品・組立生産	1	0	0	0
販売(自動車・部品販売金融を含む)	2	8	3	0
販売拠点数				
開発・設計・デザイン	0	0	0	0
物流、リース、その他サービス	0	1	0	0

注1：自動車関連以外はカウントしていない

注2：出資比率10%以上の会社のみ (出資比率が不明のものは含まない)

出所：組立台数については [1]，子会社数については [3] を主に用いた。

アメリカでは、マツダは、1987年に Mazda Motor Manufacturing U.S.A Corp.(MMUC) の操業を開始し、80年代末までに研究開発拠点を開設、販売

8) マツダに関する叙述は主として [9] によっている。ただし数値は [1] によっている。[1] 及び [9] の販売や生産・組立台数の数値は一致しない。とりわけ [1] のアジアの台数については過大に評価されている可能性がある。

拠点の強化整備をすすめた。これらは、この時期のマツダの拡大路線と軌を一にするものであったが、当初から販売困難に直面し、1992年には Ford の資本を半額受け入れ、社名を Auto Alliance International Inc. (AAI) に改めた。90年代半ば以後は販売不振が続き、人員整理、組織統合、生産車種の削減を続けた。2000年にはフォードブランド1車種、マツダブランド1車種に絞り、10.8万台生産し、経営改善が進みはじめた。2002年には Mazda 6（日本名アテンザ）を投入している。マツダのアメリカでの販売は88年設立の Mazda Motor of America Inc. (MMA) が統一的に行っていたが、1997年には Mazda North America Operations (MNAO) を設立し、研究開発、情報サービス機能を含め統一的な販売業務を統括することになった。MNAO 傘下のディーラーの拠点数は808箇所にまで増加しているが、専売店が20%以下と少ないことがネックとなっており、専門店の増強、投入車種の増加、Ford との連携が課題となっている（〔9〕160頁）。

ヨーロッパには生産拠点をもたない。しかしドイツは日本、アメリカに続くマツダの重要市場であるため、ドイツに1998年に Mazda Motor Europe GmbH (MME) を新規設立、販売、広告宣伝を含めた事業を統括している。2003年から Ford のスペインバレンシア工場でB2クラス（デミオ）のEU域内向け生産を始めている。

マツダのアジア市場生産はスムーズには展開できていない。韓国では資本参加していた起亜自動車現代自動車に買収された。中国では海南島の合弁会社、海南馬自達汽車沖圧有限公司で細々としたKD生産と、他は福建省の福德汽車有限公司でKD生産を委託している程度である。台湾では Ford の台湾子会社である福德六和汽車股份有限公司でボンゴ、ファミリアの委託生産を行っている。

タイではマツダは1975年から小規模な KD 生産を行っていたが、1998年からは Ford と共同出資で新規設立した Auto Alliance (Thailand) Co., Ltd. (AAT) で Ford ブランド車、マツダブランド車の生産を開始した。99年からはマツダは日本で生産していたプロシードを移管集約して生産を始めたために生産

は2000年には7.7万台まで増加している。1992年から Mazda Engineering (Thailand) Co., Ltd. が AAT に供給するトランスミッション(MT)の組立を行っている。マツダは AAT に輸出基地機能をもたせようとしている。マレーシアでは Asia Automobile Industries Co., Ltd. (AAI) が商用車の KD 生産を行っているが、1999年で数百台の規模である。インドネシア、フィリピンとも委託生産である。

4 成果

ここでは、自動車メーカーの輸出と海外生産の成果を現地における生産シェアと海外経営損益によって確認する。もちろん、それらは世界生産の成果の一部にすぎないが、絶え間なく進行している世界化の基礎指標である。

1) 海外生産シェア

2000年前後の5社の海外生産シェアは、表6に示されている。世界合計では、海外生産拠点多いトヨタのシェアが、段違いに高く、8.9%になっている。この数値は、GM/SAABの14.4%、Ford 11.2%に次いで3位である。日産自動車、ホンダはトヨタの半分程度である。もっとも、この数値はそれほど意味を持たない。1990年代に進行した買収、合併によって世界の自動車産業は巨大寡占化を遂げている。グループ単位で考察すれば、GMグループは23.3%、Fordグループは14.1%であり、トヨタは国内のダイハツや日野自動車を加えれば、10.6%に上昇する。逆に日産自動車はRenaultグループ8.8%の一員として、三菱自動車はDCグループ11.1%の一員として、マツダはFordグループ14.1%の一員として見る必要がある。海外子会社以外にグループメンバーをもたないホンダのシェアは、そうしたグループと比較すれば限界的といえるだろう。

表6 会社別国別生産シェア（2000年） 単位：%

メーカー		トヨタ	日産	ホンダ	三菱	マツダ
地域	国名					
北米	アメリカ	7.6	3.5	5.3	1.7	1.3
	カナダ	6.2	-	11.0	-	-
欧州	イギリス	9.4	18.1	4.1	-	-
	オランダ	-	-	-	26.6	-
	スペイン	-	4.4	-	-	-
	ポルトガル	1.8	-	-	4.8	-
アジア・太平洋	中国	2.6	0.3	1.6	0.9	-
	台湾	21.9	20.2	10.0	26.9	9.9
	インドネシア	45.3	0.3	3.0	22.0	0.2
	マレーシア	6.6	4.7	1.9	60.4	2.3
	フィリピン	26.2	13.7	17.1	20.3	5.0
	タイ	19.5	8.9	8.3	21.6	18.1
	インド	2.7	0.1	1.3	1.0	0.6
	パキスタン	32.6	-	18.7	-	3.9
	オーストラリア	26.5	-	-	11.0	-
	アルゼンチン	5.1	-	-	-	-
その他	ブラジル	1.1	-	1.2	-	-
	コロンビア	5.3	-	-	1.8	13.2
	ベネズエラ	13.2	-	3.6	6.8	-
	メキシコ	-	16.3	1.0	-	-
	南アフリカ	22.6	9.1	0.8	3.0	12.6
	ケニア	16.8	10.7	-	-	3.4
	イラン	-	8.3	-	-	2.0
	トルコ	3.4	-	2.3	1.2	-
日本	33.8	13.1	12.1	9.8	7.7	
世界合計						

注1：国ごとの生産台数は，[3]の数値を利用した。

ただしパキスタンについては，[5]を利用。

ただしケニア，イランについては[12]の数値を利用。

注2：メーカーごとの生産台数は，[1]の数値を利用した。

注3：他メーカーへの委託生産の数値は除いている。

注4：ベネズエラは1999年のデータを利用。

注5：世界合計は[12]を利用した。

注6：フィリピンは，国産車販売台数を分母として計算した。

出所：[1]，[3]，[5]，[6]，[7]，[8]，[9]，[12]

表6は，乗用車，商用車合計のシェアだが，乗用車だけをとれば，様子は少し違ってくる。例えば，アメリカにおけるトヨタのシェアは10.3%，ホンダのシェアは12.2%とかなり高い。アメリカではこれまでのところ競争優位にある乗用車，それも小型に特化した生産を優先させてきたからである。もっともアジアのいくつかの国ではまた事情が異なっており，商用車生産が政策的に優遇されてきたことも理由となって，商用車のシェアが乗用車より高いケースもある。

一見して明らかなように，日本メーカーが相対的に高いシェアを誇っているのはアジアの各国である。外資に対して強い規制を行ってきた中国，インド，マレーシアを除いて日本メーカーのシェアは高い。特に，前述の事情か

ら欧米から排除されてきた三菱自動車のアジアにおける生産シェアが高いことが特徴的である。同社のシェアは商用車部門で特に高い。

2) 海外営業損益

1990年代末から2000年代初頭にかけて(1997~2001年度)、国内の売上高・営業利益が順調に伸びたのはトヨタとホンダのみであった。日産自動車、三菱自動車は劇的に売上高は減少した。しかし、両者とも経営リーダーシップをRenault, DCに移譲して短期間のうちに営業利益を急回復していることが特徴的である。マツダについてもFordが経営リーダーシップの執行強化を計り始めた1997年以後については同様なことがいえる。

北米での売上高と営業利益が、トヨタ、日産自動車、ホンダとも不可欠の要素になっていることも共通した特徴である。この時期、本国と北米という二つの市場が相互補完的な機能を果たすことが経営の安全弁であった。ホンダにおいては、もはや本国よりも北米の売上と営業利益が大きくなった。

(1) トヨタ

表7に示されるように、トヨタの連結売上高は2001年度には14兆3,169億円に達した。1977年以来、5社中ではホンダと並ぶ高い伸び率22.5%を示した。総売上高から、対連結会社売上高(表の消去額)を差し引いた額が連結売上高で対外部顧客売上を意味する。海外生産が増大するにつれて、国際間連結会社間取引は増加するが、他方輸出は減少するために海外販売子会社向け取引は減少する。対連結会社売上(消去額)の大部分は日本で生じており、海外では小さい。例えば、2001年度のトヨタをとってみれば、国内売上高に対する消去額の比率は37.3%も占めているが、北米は4.6%、欧州で4.5%、その他地域で9.1%となっている。トヨタの総売上に対する消去額の比率(2001年度)は22.8%で他社と比較して図抜けて高いわけではない。

国内売上高は14.8%と図抜けて高い増加率を示した。好調だったホンダの2倍以上である。北米売上高も46.7%と好調に伸び、ホンダを抜いている。北米売上高が総売上高に占める比率は31.2%である。2001年度のヨーロッパ

の売上高が1兆円を超えたのはトヨタだけで、しかも売上を伸ばしているのも同社だけである。総売上額に占める比率(2001年度)は7.1%とそれほど高くはない。その他地域売上高が1兆円を超えるのもトヨタだけだが、総売上高に占める比率は、6.3%にすぎない。

2001年度の営業利益は1兆円を超えた。その利益の77%は日本で稼ぎ出した。最も高い伸び率を示したのは、北米である。この5年間で1.5倍に伸びた。総営業利益に占める比率も24.1%になっている。これに対して、ヨーロッパは、売上高は伸びているにもかかわらず赤字である。わずかでも黒字を出したのは98年度のみである。その他地域は、ほとんどがアジア地域であるが、売上の割には営業利益は小さく、2001年度にようやく見るべき額に達した。

表7 トヨタの売上高・営業利益(1997~2001年度) 単位:億円

	年度	1997	1998	1999	2000	2001
日本	売上高	89434	91430	93935	97706	102708
	営業利益	6515	5859	5397	6232	8440
北米	売上高	39495	47373	46588	49664	57934
	営業利益	1748	1492	1595	1945	2648
欧州	売上高	9261	12049	11026	10453	13223
	営業利益	-14	123	-99	-249	-241
その他	売上高	9319	9051	8267	9406	11615
	営業利益	82	17	37	66	130
消去	売上高	-30647	-33029	-33319	-35858	-42312
	営業利益	-41	14	56	-88	40
連結	売上高	116861	126874	126498	131371	143169
	営業利益	8290	7504	6986	7907	10936

出所: [13] より作成

(2) 日産自動車

日産自動車は、表8に示されるように、1999年3月 Renault グループ入り後、状況は劇的に変化し始めた。事業のリストラクチャリングを先行したために、連結売上高は減少したが、営業利益は激増した。国内においては、売上は1997年度から2001年度にかけて15%減少したが、営業利益は3倍近く増えた。北米は、前述のように生産能力も増やした。販売体制の合理化・強化が奏功しはじめ、例外的に売上高、営業利益とも増加し、2001年度の連結に占める比率は、前者が43.0%、後者は42.8%になった。これに対して、ヨーロッパでは売上は2001年度にやや好転したにとどまり、営業利益も黒字になったがわずかである。イギリスで高いシェアを誇る NMUK も貢献していない

ことが明らかになっている。その他地域でも2001年度は売上では対前年度比で1千億円を超える増加があったものの営業利益は22億円増えたに止まった。

表8 日産自動車の売上高・営業利益 (1997~2001年度) 単位:億円

	年度	1997	1998	1999	2000	2001
日本	売上高	45048	42497	39555	39178	38291
	営業利益	1092	226	194	1743	2897
北米	売上高	21277	21446	22403	24821	26647
	営業利益	-683	231	873	1505	2096
欧州	売上高	9178	11409	8901	8404	8515
	営業利益	101	250	-381	-273	32
その他	売上高	6026	5588	2583	2626	3630
	営業利益	192	133	-31	40	62
消去	売上高	-16185	-151441	-13671	-14132	-15120
	営業利益	158	257	170	-112	-196
連結	売上高	65646	65800	59771	60896	61962
	営業利益	869	1097	826	2903	4892

出所：[14] より作成

(3) ホンダ

ホンダは、トヨタほどではないが、売上高、営業利益とも順調な伸びを示した。連結売上高は1999年度に日産自動車を抜き、次第にその差は開いていた。ホンダの特長は北米の比重が高いことで、2001年度には連結売上高に占める比率は58.9%、連結営業利益に占める比率は62.9%と両方とも国内をはるかに超えた。ホンダはアメリカのメーカーといっても過言ではないほどになった。売上高営業利益率をとってみても、国内より高く、2001年度は9.34%であった。それは他の4社よりもはるかに高い。ヨーロッパは、ホンダのアキレス腱である。売上高も低迷しており、営業利益も後半3年間は赤字であった。その最大の原因は、HUMの低迷にあると思われる。その他地域は、アジアが主なもので、中国での乗用車生産が軌道に乗り始め、売上高、営業利益とも回復をし始めた。

表9 ホンダの売上高・営業利益 (1997~2001年度) 単位:億円

	年度	1997	1998	1999	2000	2001
日本	売上高	35741	34510	34482	35946	38110
	営業利益	2059	2063	1163	1461	2534
北米	売上高	29539	33989	33315	36084	43079
	営業利益	2148	2870	2731	2765	4024
欧州	売上高	7188	7989	6785	5473	6035
	営業利益	145	130	-145	-555	-353
その他	売上高	4852	4679	4387	5106	5548
	営業利益	405	358	337	359	407
消去	売上高	-17323	-18856	-17981	-17970	-19149
	営業利益	-134	67	176	396	-219
連結	売上高	59997	62310	60988	64638	73624
	営業利益	4623	5487	4262	4070	6393

出所: [15] より作成

(4) 三菱自動車

三菱自動車とDCとの連携の効果が現れるのは2002年度以後のことであって、表10には確認されない。表10に示されるように、連結売上高は漸減し、営業利益は2001年度には対前年度比で1,100億円以上改善されたとはいえ、低水準に止まった。北米が相対的に順調で、営業利益も増加している。ヨーロッパは、売上は97年度比で2001年度には2.3倍に増えたが、赤字のままである。その他地域はアジアが中心で、売上は回復せず、赤字が続いたままである。

表10 三菱自動車の売上高・営業利益 (1997~2001年度) 単位:億円

	年度	1997	1998	1999	2000	2001
日本	売上高	29289	26759	24594	24370	21988
	営業利益	-137	78	28	-612	228
北米	売上高	7073	7675	7361	9112	8967
	営業利益	130	156	175	336	455
欧州	売上高	2412	4393	5041	3953	5431
	営業利益	-81	34	-18	-303	-180
その他	売上高	4979	4278	3853	3832	3861
	営業利益	124	8	-11	-110	-18
消去	売上高	-6400	-7979	-7499	-8498	-8240
	営業利益	-50	46	51	-49	-83
連結	売上高	37352	35126	33350	32767	32007
	営業利益	-13	321	225	-739	402

出所: [16] より作成

(5) マツダ

マツダは、表11が示すように、1997年以後のFordの本格的なてこ入れ後も、状況は好転していない。連結売上高及び営業利益も、この間停滞気味で

ある。ただ北米だけが、2001年度は売上が伸び、営業利益も改善した。といっても、営業利益はホンダの約50分の1である。北米で利益が上げられないことが同社の躓きの石である。他方、マツダ車は欧州で人気が高いといわれるように、欧州では他社がかなりの営業赤字を出しているのに対して、堅実な結果に終わっている。マツダは、連結売上高営業利益率が低い。2001年度は1.36%で、三菱自動車の1.26%と並んでいる。トヨタの7.34%、日産自動車の7.90%、ホンダの8.68%と比較するとかなり見劣りがする。

表11 マツダの売上高・営業利益 (1997~2001年度) 単位:億円

年度	1997	1998	1999	2000	2001	
日本	売上高	15906	15282	17592	15894	16188
	営業利益	407	605	169	-137	246
北米	売上高	5963	6317	5781	5911	7684
	営業利益	-49	31	6	-41	82
欧州	売上高	1829	2382	2161	1697	1912
	営業利益	-6	54	33	-10	10
その他	売上高	965	875	693	705	926
	営業利益	18	-6	-5	8	33
消去	売上高	4249	-4285	-4611	-4048	-5760
	営業利益	-38	-59	48	30	-85
連結	売上高	20414	20571	21616	20158	20949
	営業利益	332	625	251	-149	286

出所： [17] より作成

おわりに

1990年代の日本自動車メーカーの世界化の成果如何という出発点に帰れば、次のようにいえよう。90年代の出発点で、すでに5メーカーとも、80年代の自動車摩擦という苦い経験から輸出成長戦略を捨て去っており、現地生産と輸出との最適組み合わせによるマーケットインを指向していた。それは多額のサンクコストを負担しつつ新たな投資費用を抱えることであり、何にも増して蓄積してきた経営ノウハウや労使関係・企業間関係を死重として振り捨てることを要した。しかもそれを国内生産・販売の縮小という条件下において遂行しなければならなかった。それができたメーカーのみが主体的な世界化を実現できた。

結論的にいえば、主体的に世界化できたのはトヨタだけであり、日産自動

車、三菱自動車、マツダは経営リーダーシップを移譲することによって「世界化」を果たそうとしている。ホンダも、主体性を残したが、世界化を遂げたというには、北米依存に偏しており、帰趨は決していない。

1990年代は、日本の長期不況とは対照的に、アメリカが長期好況を誇ったために、日本自動車メーカーにとっては、アメリカ市場をどこまで手中にできるかが経営の分かれ目であった。ホンダは日本メーカーの中では先行者利益を確実にした。トヨタは積極的な生産展開を図り、すでに90年代後半には質量共にホンダを凌駕する規模に達していた。アメリカ市場での高い利益を手にし損ねた他の3社は、本国での不振を救えなかった。この事実が明暗を分けた。ヨーロッパでは、イギリスに進出した3社とも、90年代末にはまだ成功者というにはほど遠い。早晩、ホンダにとっては、命取りになる危険性すら含んでいる。通貨金融危機のために、自動車産業の急成長が頓挫したアジアは、この地域で高い生産シェアを持つ日本の各メーカーにとって打撃であった。急速な回復が貢献するのはもっと先である。

Renault, DC, Ford への経営リーダーシップの移譲によって、3メーカーははじめて死重を脱して経営改革を断行できた。しかしその成果は、日産自動車を含んですら対象期間内では明白でない。グループ内国際分業・協業という視点からすれば、グループ入りによる分業・協業領域の拡大が世界化をより切迫したものにし、3社にとっては有利のように見える。しかし、それはまた時間コストや調整コストを新たに要求することも間違いなく、軽々に有利ともいえないことは、過去の合従連衡の歴史が語っている。(21/100)

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 (2000) 「英国自動車産業と日系自動車企業(1)(2)(3)」『山口経済学雑誌』第48巻2, 4, 6号。
- [19] 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。
- [20] 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。
- [21] 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。