

日本自動車産業の対北米現地生産再考

米 田 邦 彦

(受付 2007年 10月 11日)

はじめに

トヨタ自動車は2007年3月期の連結決算で売上高が23兆9,481億円、営業利益が2兆2,387億円、当期純利益が1兆6,440億円といずれも過去最高を記録した。また、自動車の生産台数もグループ全体で2007年には934万台を計画しており、経営不振が続く米ゼネラル・モーターズ (GM) を抜き、生産、販売ともに2007年に世界首位となる公算が大きい。

以上のように、トヨタ自動車は世界を代表する自動車メーカーになり、現地生産も北米において120万台を超えている。しかし、1970年代後半から激しくなった日米自動車摩擦の時には、トヨタは他社に比べて対米現地生産が遅れ、批判された。対米現地生産は本田技研が1982年にオハイオ工場、日産が1983年にスマーナ工場が稼働したのに対して、トヨタは GM との合弁会社での生産開始が1984年、単独進出のケンタッキー工場は1988年稼働開始と遅かった。その単独進出はマツダのミシガン州の現地工場の生産開始1987年よりも遅れた。当時のトヨタは、三河モンロー主義と揶揄され、トヨタの強みは愛知県においてのみその強さが発揮され、米国進出では強みがなくなるので進出しないのではないかと批判されていた。それが、現在では海外生産が300万台を超え、北米での生産も120万台になっている。

三河モンロー主義と批判された当時と北米での現地生産が急速に拡大し続けている現在とのギャップを埋めたのは何であるか、なぜこのような海外生産の拡大が可能になったのかについて、以下ではトヨタ自動車の対米現地生産の展開を時系列的に見てゆくことで、その拡大の状況を把握する。

さらに、それに対して今までの対米現地生産についての研究においてどの程度明らかになっているのか、そこで明らかにされていないことは何かについて議論する。あまり重点をおいて議論されていなかった系列部品メーカーとの関係をトヨタ系列の企業の現地生産の進展を中心に検討する。

1. 日本自動車メーカーの対北米進出

(1) トヨタ自動車の対北米進出の現状

トヨタ自動車の業績は、表1に見られるように、2007年3月期の連結決算で売上高が23兆9,481億円、営業利益が2兆2,387億円、当期純利益が1兆6,440億円といずれも過去最高を記録した。5年前と比較すると売上高が約8兆円、営業利益が約1兆円、当期純利益が9千億円の増加である。

このような大幅な売上高、利益の増加がなぜ可能になったのであろうか。トヨタの地域別生産台数と販売台数を見ることでその理由が明らかになる。表2に見られるように、トヨタの生産台数は2002年度の585万台から2006年

表1 トヨタ自動車の連結売上高と連結利益 (単位：百万円)

	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度
売上高	15,501,553	17,294,760	18,551,526	21,036,909	23,948,091
営業利益	1,271,646	1,666,890	1,672,187	1,878,342	2,238,683
当期純利益	750,942	1,162,098	1,171,260	1,372,180	1,644,032

(注) 各年度のトヨタ自動車の有価証券報告書より作成。

表2 トヨタ自動車所在地別連結車両生産台数 (単位：千台)

	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度
日本	4,162	4,284	4,534	4,684	5,100
海外計	1,688	2,229	2,697	3,027	3,078
北米	883	1,034	1,156	1,201	1,204
欧州	387	515	596	623	709
アジア		402	647	836	754
その他の地域	418	278	298	367	411
連結計	5,850	6,513	7,231	7,711	8,180

(注) 各年のトヨタ自動車 アニュアルレポートより作成。

表3 トヨタ自動車地域別車両販売台数 (単位：千台)

	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度
日本	2,217	2,303	2,381	2,364	2,273
海外計	3,896	4,416	5,027	5,610	6,251
北米	1,982	2,103	2,271	2,556	2,942
欧州	776	898	979	1,023	1,224
アジア	462	557	833	880	789
その他の地域	676	858	944	1,151	1,296
連結計	6,113	6,719	7,408	7,974	8,524

(注) 各年のトヨタ自動車 アニュアルレポートより作成。

度の818万台へ233万台増加している。最近5年間の生産を日本国内と海外で見ると、日本国内は2002年度の416万台から2006年度の510万台へ94万台増加しているが、海外生産は159万台から308万台へと約2倍の149万台増加している。さらに、販売台数(表3)においてはこの5年間で日本国内では222万台から227万台へとわずか5万台しか増加していないのに対して、海外販売は390万台から625万台へ235万台も増加している。したがって、トヨタの最近5年間の売上高、利益における急増は海外での生産および販売によるものといえる。特に、北米における販売は2002年度の198万台から2006年度の294万台へと5年間で100万台近く販売台数が増加している。294万台という数字は、日米自動車摩擦の時に対米輸出自主規制が行われ、日本の自動車メーカー全体の車の対米輸出が230万台に制限されていた時を上回る。

北米での販売が増大しているが、当初はトヨタは対米現地生産が、上で述べたように、本田技研、日産など他の日本のメーカーに比べて遅れた。ところが現在では北米現地生産が120万台、北米での販売台数が256万台となり、日本メーカーの北米での生産・販売ともトップになっている。

その生産を支える工場を2006年で見ると、1984年生産開始のGMとの合弁工場(NUMMI)、1988年生産開始のケンタッキー工場、同年生産開始のカナダ工場、1999年生産開始のインディアナ工場、2004年生産開始のメキ

シコ工場がある。さらに2006年11月にテキサス工場が稼働し、2007年4月より富士重工のインディアナ工場でカマリの生産委託を開始した。着実に現地生産を拡大しているが、ガソリン価格の高騰、環境問題への関心の高まりなどから、日本からの輸出も増えており、新たな貿易摩擦の火種とならないためにも、現地工場をさらに拡張し、新たにミシシッピー工場の建設も開始した。

(2) トヨタの北米現地工場の展開

本田技研、日産の米国現地工場の建設発表から遅れ、トヨタの米国現地生産は、GM との合弁事業からはじまった。ここでは、現在までのトヨタの北米現地工場の展開について詳細に見ていく。

① NUMMI (New United Motor Manufacturing, Inc.)

トヨタの最初の北米現地生産工場¹⁾である。トヨタとGMのトップ会談がニューヨークで1982年3月1日に行われたところから提携交渉が始まった²⁾。実際の交渉は同年4月より始まったが、最終的に小型車生産の合弁事業の合意を発表したのは、1983年2月15日であり、トップ会談から1年経過していた。その合意内容は以下の通り³⁾。

トヨタ・GM 合弁の合意内容

▽新会社を両社合弁で設立

▽出資比率は50対50

▽取締役はトヨタ、GM 双方から半数ずつ任命。社長はトヨタから出す

▽生産工場はカリフォルニア州フレモントの元 GM 工場

▽生産開始は1985モデル年（84年9月～85年8月）のできるだけ早い時期。生産規模は年間約20万台で合弁期間は生産開始後12年以内

1) NUMMI 以前に、TABC 社という部品を生産している会社を設立している。

2) 日本経済新聞 1982年3月8日朝刊

3) 日本経済新聞 1983年2月15日夕刊

GM 側発表補足部分

▽生産車種は小型シボレー車。全量を米国内シボレーディーラーを通じ販売

▽雇用人員はプレス工場分を含め約3千人。このほか波及効果を含め約9千人の雇用増を期待

▽国産化率は約50%。車体、シート、内装品など中心に米国産部品を使用

しかし、実際の生産にはさらに乗り越えなければならない問題があった。まず、FTC（米連邦取引委員会）から独占禁止法に違反しないか認可を受けなければならなかった。その最終承認は1984年4月11日までかかった。また、UAW（全米自動車労働組合）との間で労務問題の話し合いも行われ、同年5月17日に労働協約が結ばれた。生産が開始されたのは同年12月18日でトヨタの「スプリンター（現在のカロラの派生車）」を基本モデルとしたシボレー「ノバ」が第1号車となった。その後、1985年4月4日に開所式が行われ本格的な生産が始まった。

②ケンタッキー工場

1985年7月にトヨタは、米国およびカナダで乗用車を単独生産することを発表する。先行して米国単独生産を開始していた本田に米国での販売台数で抜かれ、今後も現地生産を拡大する本田に対抗するために単独生産を意思決定した。

同年12月11日にケンタッキー州のジョージタウンに進出することを決定した。敷地面積650ヘクタールで、総投資額は5億ドル（当時で約1,015億円）。排気量2千cc級の中型乗用車「カムリ」を年間20万台生産する。このカムリは後に、本田のアコードと米国において売れ行きナンバーワンを競う車になる。

1988年10月6日にケンタッキー工場が完成した。結局エンジン工場も含めて総額11億ドルを投じて建設された。当初の従業員数は1,200人であった。

2006年には会社設立20周年を迎え、従業員数は約6,800名で生産能力は年間50万台、エンジンも年間50万基を生産する能力がある。アバロン、カムリ、ソラーラの3車種を生産している。さらに同年秋からカムリハイブリッドの生産も開始した⁴⁾。

③カナダ工場

ケンタッキー工場と同じ時期に構想が発表され、ケンタッキー工場のすぐあとの1988年11月30日にオンタリオ州ケンブリッジで生産を開始した。当初はカローラ4ドアセダンの生産を年間5万台で始めた。その後、円高によりカローラを全量現地生産する体制を整えるため新工場を建設し、生産能力を年間20万台にまで高めた。2003年には年間25万台まで生産能力を高めた。カローラ、マトリックス、レクサスRX330を生産している。従業員数は約4,500人。

さらに、2008年秋の予定でオンタリオ州ウッドストック市に第2工場を建設し、RAV4を年間15万台生産することになっている⁵⁾。

④インディアナ工場

1995年11月30日にインディアナ州政府と現地工場建設について調印した。インディアナ州プリンストン市に、ピックアップトラック「タンドラ」を生産。年間10万台の生産能力。1998年12月10日の開所式を行う。その後、RV車の米国での人気に伴い生産車種を増やし、ピックアップトラック「タンドラ」、スポーツ・ユーティリティー・ビークル(SUV)「セコイア」、ミニバン「シエナ」を生産能力30万台で生産している⁶⁾。

⑤ウェストバージニア工場

インディアナ工場とほぼ同時に現地生産が意思決定された。ここでは、「カローラ用」の1800ccのエンジンを30万基生産することが決定され、1996年9月18日に地鎮祭が行われた。開所式は1998年12月11日とインディ

-
- 4) トヨタ自動車 ニュースリリース 2006年5月22日
 - 5) トヨタ自動車 ニュースリリース 2006年9月22日
 - 6) トヨタ自動車 ニュースリリース 2006年5月22日

アナ工場の翌日に行われた。その後、「カローラ」用の直列4気筒エンジンに加えて、「シエナ」「RX330」など現地生産車向けにV6エンジン20万基生産を追加し合計年産50万基のエンジンの生産をすることになった。さらに、2001年からオートマチックトランスミッションの生産を開始したが、その後生産能力を増強し年産60万基のオートマチックトランスミッションを生産する⁷⁾。

⑥アラバマ工場

2001年2月6日にピックアップトラック用のエンジン工場を建設すると発表。2003年5月12日から生産を開始した。ピックアップトラック「タンドラ」用の4.7LのV8エンジンを年間12万基生産する。その後、規模拡大とともに2006年末には「タンドラ」「セコイア」用のV8エンジンを27万基、「タンドラ」「タコマ」用のV6エンジンを13万基、合計年間40万基の生産をする⁸⁾。

⑦メキシコ工場

2002年9月20日にメキシコのバハ・カリフォルニア州ティファナ市近郊に建設中のトラックデッキ（荷台）工場ピックアップトラック「タコマ」を生産すると発表した。2005年2月1日に開所式を行い、「タコマ」用のトラックデッキを年間18万台、「タコマ」を年間3万台生産する。トラックデッキはNUMMIで生産される「タコマ」用としても供給される⁹⁾。さらに、2007年よりトラックデッキを年間20万台に、「タコマ」を年間5万台に生産能力を増強する¹⁰⁾。

⑧テキサス工場

2003年2月5日にテキサス州サンアントニオ市に、ピックアップトラック「タンドラ」を生産すると発表¹¹⁾。2006年11月17日に稼働させた。「タン

- 7) トヨタ自動車 ニュースリリース 2005年5月2日
- 8) トヨタ自動車 ニュースリリース 2004年9月27日
- 9) トヨタ自動車 ニュースリリース 2005年2月2日
- 10) トヨタ自動車 ニュースリリース 2006年1月23日
- 11) トヨタ自動車 ニュースリリース 2003年2月5日

ドラ」を年間20万台生産する能力を持ち、従業員数は約2000人である¹²⁾。ピックアップトラックは米南部で人気が高く日本のメーカーはあまり手を付けてこなかったが、米メーカーの収益率の高いこの分野に本格的に参入することになる。

以上、トヨタの北米生産の拡大を時系列的に見てきた。さらに、富士重工業との間で2005年10月より業務提携に向けて基本合意していたが、2006年3月に富士重工の北米工場へトヨタのカムリを年間10万台の生産委託をすることで合意した。実際の生産は2007年4月20日より開始された¹³⁾。これにより、トヨタの2008年の北米生産能力は200万台を超えることになる。

さらに2007年2月28日にはミシシッピ州に新工場を建設することを発表した。SUVの「ハイランダー」を年間15万台生産する能力をもつ¹⁴⁾。

このようなトヨタの北米現地生産の拡大が、売上高と利益の大幅な増加をもたらした大きな要因である。

2. 日本自動車産業の対米進出に関する既存研究

日本自動車産業の対米進出についての研究は、1980年代に対米現地生産が進んだ頃に最も活発に行われてきた。今では、多くの関心がアジアへの進出とりわけ中国進出に向けられている。中国での自動車産業市場が、ヨーロッパメーカー、米国メーカー、日本メーカー、韓国メーカー、さらに中国の民族資本が競争しあいながら急速に拡大するという過去に例のない市場になっており、他方で販売の急激な拡大とその将来性が研究対象として魅力的なものになっている。したがって、現在対米現地生産についての研究はあまり行われていないのが現状である。そうした中で、対米現地生産について分析した研究を、拙者が現地生産で重要だと考える部品メーカー

12) 日経産業新聞 2006年11月20日

13) トヨタ自動車 ニュースリリース 2007年4月21日

14) トヨタ自動車 ニュースリリース 2007年2月28日

との関係からの視点で以下に紹介する。

まず、大規模な調査を行ったものとして、安保哲夫氏のグループの研究¹⁵⁾がある。自動車、家電、半導体の日本企業の現地生産工場での調査を行っているが、そこでは、日本的経営を現地でどの程度適応させているのか、あるいは現地のやり方に適応しているのかという「ハイブリッド」評価で測定している。部品調達については、23項目の中で「ローカルコンテンツ」と「部品調達先」の2項目しかなく、「部品調達先」の調査では、アメリカ企業からの現地部品調達の比重の高さは、「適応」を示す重要な指標となる¹⁶⁾としており、あくまで「適用」か「適応」かについて判定している。

鈴木直次氏の研究¹⁷⁾では、本田、日産、トヨタ、マツダ、三菱重工、SIA（富士重工・いすゞ）の各社の現地生産の展開と現地経営の諸側面について述べている。その中で部品調達については第3章の第5節で述べているが、上記日系企業がアメリカの部品メーカーを選定、契約等で日本の部品メーカーとどのように違うか、日本のやり方をどのように教えていてどの程度まで可能になったかに重点が置かれている¹⁸⁾。

ジェフリー・K・ライカー氏の研究¹⁹⁾では、トヨタを長年研究してきた成果を14の原則にまとめることによって、違う業種の企業にも役に立つ経営のやり方、つまりトヨタウェイを分析している。部品メーカーとの関係は、第17章の原則11、「パートナーや部品メーカーの社外ネットワークを尊重し、改善するのを助ける」というところで述べている。そこでは、部品メーカーをパートナーとして共存共栄しながら一緒に成長することが重要

15) 安保哲夫編著『日本企業のアメリカ現地生産・自動車・電機：日本的経営の「適用」と「適応」』東洋経済新報社、1988年。

16) 安保哲夫編著 前掲書 52～53ページ。

17) 鈴木直次『アメリカ社会のなかの日系企業・自動車産業の現地経営』東洋経済新報社、1991年。

18) 鈴木直次 前掲書 171～195。

19) ジェフリー・K・ライカー 『ザ・トヨタウェイ上・下』日経 BP 社、2004年。

視されている²⁰⁾。

以上、既存研究を紹介してきたが、日本自動車産業（特にトヨタ）の競争力の源泉については主に生産現場での労働者の働き方の問題に重点がおかれ、北米の工場において日本国内の工場と同じようにできるかどうか、どの程度までできるのかという点を考察している。

しかし、そのことは日本の自動車産業においては、高い品質の車を生産するには重要ではあるが工場内の問題である。工場に納入される部品や素材などが仕様にあった良い品質で、価格も安く、納期も守られるかどうかという問題も同じくらい重要な問題であると考えられる。1980年代前半の現地生産開始時は、組立工場を北米に開設することに重点が置かれていたが、現地工場が増えるにつれて、完成車輸出の自主規制の問題から、部品の現地調達率が問題視されるようになった。そのため、日本から自動車部品を輸出すればよいという段階は終わり、円高で日本からの輸出の採算が悪化したこともあり、部品の現地調達率を引き上げざるを得なくなった。そうになると、日本とは異なる取引のやり方が現地の部品メーカーとの間でトラブルを起し、部品の品質管理がうまくいかないことになる。そのために、日系部品メーカーとの取引は、自動車メーカーにとって、現地生産する車の品質を向上させるためにも重要なことである。

3. 日本自動車部品メーカーの対米進出

トヨタの対米現地生産が初期の遅れから、日本メーカー最大規模にまで拡張してきた。その要因は、これまでトヨタ生産システムとりわけ、工場現場の日本型作業管理・労務管理方式について、どれだけ日本の国内工場と同じレベルでできるようにするかに重点が置かれてきたことによる。日本的経営システムでは、確かに QC サークル、多能工といった現場レベルの生産管理、品質管理が重要視されて、研究も蓄積されてきた。

20) ジェフリー・K・ライカー 前掲書 下巻 93～130ページ。

しかし、ジャストインタイムの生産においては、サプライヤーとの関係が重要である。その関係を見るためにトヨタ系列の有力部品メーカーであるデンソー、アイシン精機、豊田合成等の米国製造会社をまとめたのが表4である。この表からトヨタのケンタッキー工場で生産が開始された1988年以前に設立されたデンソーの米国製造会社は2つしかなく、1988年に2社、1989年に3社、1990年代に8社、2000年以降で6社とトヨタの現地生産の拡張とともに子会社数も増えていることがわかる。そしてデンソーは全体では21社米国で製造子会社を設立している。

トヨタの単独進出によって、トヨタ系部品メーカーが大挙して進出すると、米国の部品メーカーとの間に新たな摩擦を生みかねないとして、次のような原則を定めた。「(1) 単独進出は原則として既に立地している日本電装や進出を決めている豊田合成、アイシン精機の三社に絞る (2) その他のメーカーには現地部品メーカーとの合弁、技術提携方式をとるよう求める……との基本方針を決めた²¹⁾。」

アイシン精機は、トヨタの単独現地生産（ケンタッキー工場）が決まってから、現地生産について調査を始めた。その後、1988年に1社、1996年に3社、2001年に2社、2003年に1社、2004年に2社、2006年に2社の製造子会社を米国に設立している。また、2002年にカナダ、メキシコへは1973年、1996年、2004年に1社ずつ製造子会社を設立している。

豊田合成は1986年に米国に1社とカナダに2社、1996年と1997年に米国に1社ずつ、2000年と2001年に米国に2社ずつ、2003年と2005年に米国に1社ずつ製造子会社を設立している。

部品メーカーではないが、鉄鋼メーカーも米国の鉄鋼メーカーと資本技術提携をすることで自動車用の品質の高い防錆鋼板の生産技術を供与して日本の自動車メーカーの現地工場に供給している。ガラスやタイヤメーカーも米国企業と提携したり、買収することで日本の自動車メーカーの現

21) 日本経済新聞 1985年12月13日朝刊

表 4 トヨタ自動車, デンソー, アイシン精機, 豊田合成の北米進出 (時系列)

1960	トヨタ自動車	米国	Bodine Aluminum, Inc.	エンジンブラケット, エンジンブロック, ヘッド
1970	アイシン精機	米国	AISIN HOLDINGS OF AMERICA, INC.	北米事業動向全般にわたる情報収集, 事業展開の検討, 北米各社のサポートなど
1971	デンソー	米国	DENSO SALES CALIFORNIA, INC.	自動車部品, スポットクーラ, ロボット等の販売
1972	デンソー	カナダ	DENSO MANUFACTURING CANADA, INC.	カーエアコンの製造販売, ラジエータ, ポンプパーツ, 電装品等の販売
1973	アイシン精機	メキシコ	LIBERTY MEXICANA S.A. DE C.V.	自動車部品 (クラッチ, ウォーターポンプ, ヒンジ, フードロック, ドアロック, 溶接電極など) の製造
1974	トヨタ自動車	米国	TABC, Inc.	触媒, ボデー部
1984	デンソー	米国	DENSO MANUFACTURING MICHIGAN, INC.	カーエアコン, ラジエータの製造
1985	トヨタ自動車	米国	Toyota Motor Manufacturing, Kentucky, Inc.	カムリ, カムリハイブリッド, ソララー, アハロン, エンジン
1985	デンソー	米国	DENSO INTERNATIONAL AMERICA, INC.	北米の持株会社および統括運営・自動車部品の販売・自動車部品に関する研究開発
1985	トヨタ自動車	カナダ	Canadian Autoparts Toyota Inc (. CAPTIN)	アルミホイール
1986	デンソー	米国	ASMO MANUFACTURING, INC.	ウォッシュ&タンク, サーボモータの製造
1986	豊田合成	カナダ	TG Minto Corporation	自動車用内外装部品の製造及び販売
1986	豊田合成	米国	TG Missouri Corporation	自動車用内外装部品, セーフティシステム 製品の製造及び販売
1986	豊田合成	カナダ	Toyota Goset Holdings Inc.	Waterville TG Inc., TG Minto Corporation の持株会社
1986	豊田合成	カナダ	Waterville TG, Inc.	自動車用ボディンリーリング製品の製造及び販売
1987	アドヴィックス	米国	ADVICS MANUFACTURING OHIO, INC.	ディスクブレーキ, ABS の製造
1987	デンソー	米国	AMERICAN INDUSTRIAL MANUFACTURING SERVICES, INC.	電装品のリビルト
1988	7/インチ・エアブリュ	米国	AW TRANSMISSION ENGINEERING U.S.A., INC.	オートマチックトランスミッション修理・再生, 品質・技術情報調査
1988	アイシン精機	米国	AISIN U.S.A. MFG, INC.	自動車部品 (シート, モール, ドアフレーム, ドアロックなど) の製造
1988	アイシン高丘	米国	INTAT PRECISION, INC.	鋳鉄製品の鍛造・機械加工
1988	デンソー	米国	ASMO NORTH CAROLINA, INC.	パワーウインドウ, プロワモータ, 電動ファンモータの製造
1988	デンソー	米国	DENSO MANUFACTURING TENNESSEE, INC.	電装品, メータ, 自動車用電子部品の製造
1988	トヨタ自動車	米国	New United Motor Manufacturing, Inc.	カローラ, タコマ
1988	トヨタ自動車	カナダ	Toyota Motor Manufacturing Canada Inc (. TMMC)	カローラ, マトリックス, RX, エンジン
1989	デンソー	米国	ASSOCIATED FUEL PUMP SYSTEMS CORPORATION	フェューエルポンプの製造
1989	デンソー	米国	MICHIGAN AUTOMOTIVE COMPRESSOR, INC.	コンプレッサの製造
1989	デンソー	米国	TBDN TENNESSEE COMPANY	エアクリーナ, オイルフィルタ等の製造
1990	アイシン精機	米国	IMRA AMERICA, INC.	技術開発及びその応用研究, 試験と各種調査 / 上記に関する情報収集 / 技術コンサルテーション / 事業開発
1992	デンソー	米国	SYSTEX PRODUCTS CORPORATION	カーエアコン用樹脂部品の製造
1993	デンソー	米国	ASMO DETROIT, INC.	技術サービス業務, 北米販売企画
1993	デンソー	米国	AUTOMOTIVE MOTORS OF THOMASVILLE, INC.	パワーウインドウモータの製造

米田：日本自動車産業の対北米現地生産再考

1994	エクスeday デンソー デンソー デンソー	米国 米国 メキシコ 米国	EXEDY AMERICA CORPORATION ASMO GREENVILLE OF NORTH CAROLINA, INC. DENSO MEXICO S.A. DE C.V. PYPER PRODUCTS CORPORATION SAFA L.L.C.	トルクコンバータの製造・販売 ワイハシステム、ウォッシュシステム等の製造 メータ、VCT、バルブ類等の製造 ラジエータ用樹脂部品の製造 デイクアブレース用摩擦材の製造
1995	アドヴィックス アイシン精機 アイシン精機	米国 メキシコ 米国	SAFIN MEXICANA S.A. DE C.V. AISIN AUTOMOTIVE CASTING, LLC.	自動車部品（ドアロック、ドアチャック、アッパロックなど）の製造 自動車部品（トランスアクスルケース、クラックケース、バルブボディ、オイルパン、ウォーターポンプ、オイルポンプ、可変バルブタイミンギン、タイミンギンチェンカパーなど）の製造、金型製作、販売・メンテナンス 産業車両用駆動部品の製造及び、自動車用ブレーキ部品、シャシー部品の製造
1996	アイシン精機 アイシン精機	米国 米国	AISIN DRIVETRAIN, INC. AISIN ELECTRONICS, INC. NORTH CAROLINA ASHI, INC. NWB USA, INC. TG California Automotive Sealing, Inc.	ワイハシステム、ワイハブレードの販売 ワイハシステム、ワイハブレードの製造 ワイハシステム、ワイハブレードの製造 自動車用電子部品の製造 自動車用内外装部品・機能部品の製造及び販売
1997	アイシン精機 アイシン精機 デンソー 豊田合成	米国 米国 米国 米国	ASMO APPALACHIAN CORPORATION DENSO WIRELESS SYSTEMS AMERICA, INC. TG Kentucky, LLC AW NORTH CAROLINA, INC. TECHMA U.S.A., INC. Toyota Motor Manufacturing, West Virginia, Inc. (TMMWV)	オートマチッククラッチシステム部品の製造及び販売 ワイヤハーネス、電子部品の製造 エンジン、トランスミッション オートマチッククラッチシステム部品の製造、販売 ワイヤハーネス、電子部品の製造 エンジン、トランスミッション
1998	アイシン精機 アイシン精機 トヨタ自動車	米国 米国 米国	AW TECHNICAL CENTER U.S.A., INC. ASMO NORTH AMERICA, LLC. Toyota Gosei North America Corporation Toyota Motor Manufacturing, Indiana, Inc. (TMMMI)	新製品の研究・開発 米国のアスモグループの事業統括 米国の統括会社 タンドラ、セコイア、シユエナ
1999	アイシン精機 アイシン精機 トヨタ自動車 デンソー 豊田合成 豊田合成	米国 米国 米国 米国 米国 米国	ATTC MANUFACTURING, INC. KYOSAN DENSO MANUFACTURING, INC. Daiel Safety Systems America, LLC TG Fluid Systems USA Corporation AISIN BRAKE & CHASSIS, INC.	鋼鉄製品の機械加工 自動車用ブレーキ、リヤバキングブレーキ、ブレーキマスターシリンダー、ペダルバキングブレーキなどの製造 自動車用機能部品の製造及び販売 自動車用機能部品の製造及び販売
2000	アイシン精機 アイシン精機 豊田合成 豊田合成	米国 米国 米国 米国	AISIN MFG. ILLINOIS, LLC. AISIN WORLD CORP. OF AMERICA ACTIS MANUFACTURING, LTD. LLC. GAC CORPORATION DE MEXICO S.A. DE C.V. Fuel Total Systems California Corporation TG Automotive Sealing Kentucky, LLC	自動車部品（サシールド、スライドドアモジュール、パワーバックドアモジュール、アウトサイドハンドルなど）の製造 北米アイシングループの比期事業計画立案、および事業拡大の推進 / 自動車部品・住生活 & エネルギー関連商品の北米得意先への営業、販売活動 / 北米生産品の技術開発 アフターマーケット用コンプレッサの供給 スポーツターラ、カーエアコン用ホースの製造 樹脂燃料タンクの製造及び販売 自動車用ポテインシーリング部品の製造及び販売
2001	アイシン精機 アイシン精機 アイシン精機 デンソー デンソー 豊田合成 豊田合成	米国 米国 米国 メキシコ 米国 米国		

2002	アイシン精機 アドヴィックス デンソー 豊田合成	カナダ 米国 米国 米国 米国	AINIS CANADA, INC. ADVICS NORTH AMERICA, INC. TD SCAN (U.S.A), INC. TG Personnel Services North America, Inc. AINIS LIGHT METALS, LLC.	自動車部品 (マニュアルシフトドラック、アジヤスター、アジヤスター、その他車体部品、体重検知センサ、リキッドサウダントダンパーなど) の製造、販売 自動車用ブレーキシステムおよびそのシステムを構成する部品の開発・販売 パネーロードリーダ、2 次元リーダ等々の自動認識製品の販売 北米の人材派遣会社
2003	アイシン精機 デンソー デンソー デンソー 豊田合成 豊田合成 トヨタ自動車 トヨタ自動車 アイシン精機	米国 米国 米国 米国 メキシコ 米国 米国 米国 米国	DENSO MANUFACTURING ARKANSAS, INC. DENSO MANUFACTURING ATHENS TENNESSEE, INC. KYOSAN DENSO MANUFACTURING KENTUCKY, LLC. TAPEX Mexicana S.A. de C.V. TGR Technical Center, LLC Toyota Motor Manufacturing, Alabama, Inc. (.TMMAL) AINIS MFG. AGUASCALIENTES, S. A. DE C. V. AINIS AUTOMOTIVE CASTING TENNESSEE, INC.	アルミ押出、自動車部品 (アルミバンパーリニアフォースメント、アルミバンパーリニアフォースメントのエクステンション、ABS ボディ) の製造 カーエアコン、ラジエータの製造 インジェクタ、O2 センサ、ステイコックコイル等の製造 フェューエルポンプモジュール等の製造 自動車用セーフティシステム製品の製造及び販売 セーフティシステム製品の評価 エンジン 自動車部品 (ドアフレーム) の製造 可変バルブタイミミシテムの製造 自動車部品 (マイコンサニルーフ、パワースライドドアシステムなど) の電子部品の製造 カーエアコン用樹脂部品の製造 カーエアコン用コンプレッサの製造 歯台、タコマ
2004	アイシン精機 デンソー デンソー トヨタ自動車	米国 米国 米国 米国	FT TECHNO OF AMERICA, LLC. Toyota Gosei Texas, LLC AINIS CHEMICAL INDIANA, LLC AINIS MFG. CALIFORNIA, LLC DENSO REINSURANCE AMERICA, INC. Toyota Motor Manufacturing, Texas, Inc. (.TMMTX) Subaru of Indiana Automotive, Inc. (.SIA)	試験場の設計 / 建設管理 / 運営・試験評価サービス 自動車用内外装部品の製造及び販売 AT 用湿式摩材の製造 車体系自動車部品 (ドアフレーム) の製造 国内外グループ会社の各種保険の引き受け タンドラ カムリ
2005	アイシン精機 豊田合成	米国 米国	FT TECHNO OF AMERICA, LLC. Toyota Gosei Texas, LLC	試験場の設計 / 建設管理 / 運営・試験評価サービス 自動車用内外装部品の製造及び販売
2006	アイシン精機 デンソー トヨタ自動車 トヨタ自動車	米国 米国 米国 米国	AINIS CHEMICAL INDIANA, LLC AINIS MFG. CALIFORNIA, LLC DENSO REINSURANCE AMERICA, INC. Toyota Motor Manufacturing, Texas, Inc. (.TMMTX) Subaru of Indiana Automotive, Inc. (.SIA)	AT 用湿式摩材の製造 車体系自動車部品 (ドアフレーム) の製造 国内外グループ会社の各種保険の引き受け タンドラ カムリ
2007	トヨタ自動車	米国	Subaru of Indiana Automotive, Inc. (.SIA)	カムリ

(注) アイシン高丘、アイシン、エイ・ダブリュ、アドヴィックス、エクセティはアイシン精機の子会社
資料：トヨタ自動車、アイシン精機、デンソー、豊田合成の 4 社のホームページ、週刊東洋経済臨時増刊「2007 海外進出企業総覧 (会社別)」東洋経済新報社 2007年 6 月 6 日、各種新聞報道より作成。

地工場との関係を作っている。

以上のように、自動車メーカーの北米への現地生産はさまざまな自動車関連産業に対北米投資を促しており、それによって日本の自動車メーカーも国内と同様に高い品質を保持することに貢献している。

むすびにかえて

これまで、トヨタの対米進出とサプライヤーの対米進出を見てきたが、今後ますます拡大していく中国への進出にも対米進出と同じことが考えられる。トヨタの中国現地生産は、天津一汽豊田汽車（2002年生産開始）が2006年に20万9千台の生産、四川一汽豊田（2005年生産開始）が2006年に1万6千台の生産、広州豊田汽車（2006年生産開始）が2006年に6万1千台の生産を開始した。しかし、対米進出と同様に他社に遅れをとっている。米国におけると同様に中国での現地生産を大幅に拡張していくには、サプライヤーの進出が不可欠である。

中国での生産は、現地企業との合弁など制約が多く、自由に工場を建設できるわけではないという点で対米進出とは異なるが、今後ますますサプライヤーとの関係が重要になるであろう。

トヨタの対米進出を再検討することは、中国への進出だけでなく、今後さらに拡大していくであろう対ロシア進出、対インド進出などを考える際に重要である。というのも、日本の自動車産業の特徴であるサプライヤーとの「擦り合わせ」が海外生産でも必要であるなら、最終組み立てメーカーのみの現地進出では、日本企業の強みを発揮できないからである。この関係がいかに進んできたかについて、対米現地生産をさらに詳細に再検討してみる必要があると思われる。