

トヨタの北米生産にかんする新たな動向

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 大阪市立大学経営学会 公開日: 2018-06-07 キーワード (Ja): トヨタ, 海外生産, 北米市場, 国際経営 キーワード (En): 作成者: 石井, 真一 メールアドレス: 所属: 大阪市立大学
URL	https://doi.org/10.24544/ocu.20180609-001

Title	トヨタの北米生産にかんする新たな動向
Author	石井, 真一
Citation	経営研究. 69(1); 131-142
Issue Date	2018-05-31
ISSN	0451-5986
Textversion	Publisher
Publisher	大阪市立大学経営学会
Description	

Osaka City University

トヨタの北米生産にかんする新たな動向

石 井 真 一

目次

- 1 はじめに
- 2 海外事業の動向
- 3 市場別の海外生産台数の推移
- 4 北米生産の推移
- 5 おわりに

1 はじめに

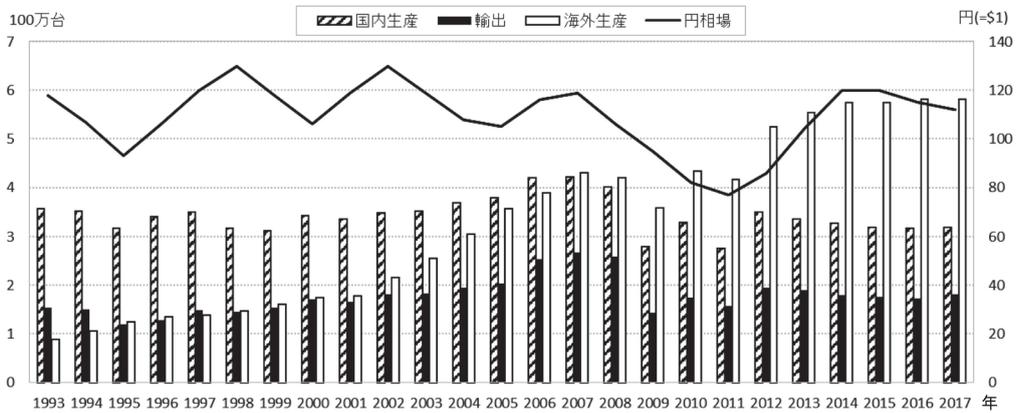
本稿では、トヨタ自動車（以下トヨタ）の北米市場における近年（2000年代末から2017年にかけて）の車両生産の動向にかんする分析をおこなう¹⁾。われわれは、すでに同様の観点から第二次大戦後から2010年代初頭までの動向を石井（2013a, 2013b）において明らかにした。これらの成果も踏まえつつ、とくにリーマンショック前後の世界的な経済低迷期を経てから今日に至るまでのトヨタの北米生産について、本稿では焦点を当てる。このことを通じて、近年におけるトヨタの北米生産事業およびその背後にある同社のグローバル戦略や経営環境にたいする理解を深めることが本稿の目的である。

2 海外事業の動向

まず、トヨタの全体的な海外生産（車両生産）の動向について、日本での国内生産や日本からの輸出、円相場とのかかわりでみていこう。図1は1993年から2017年における、トヨタの日本での国内生産台数、日本からの輸出台数、海外生産台数および円相場（対米ドル）の推移を示したものである。

この期間におけるトヨタの海外生産にかんする第一の特徴は、おおむね全期間を通じてその規模が増加する傾向がみられることである。トヨタの海外生産台数は1993年（約89万台）から2017年（約582万台）にかけて6倍以上に拡大している。1993年の台数でみると海外生産は国内生産（約356万台）の約4分の1の規模となっており、当時のトヨタの世界的な車両生産活動の中心は日本であったことがわかる。同年における日本からの輸出（約154万台）も海

図1 1993年から2017年におけるトヨタの国内生産、輸出、海外生産および円相場



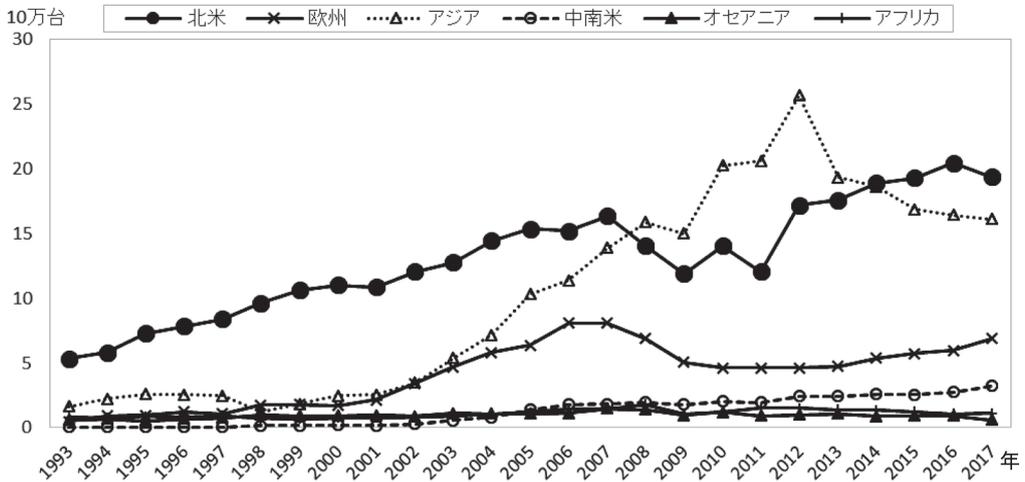
外生産の二倍近くの台数となっている。このことから、当時の海外市場におけるトヨタの販売車両の大半が日本からの輸出によって供給されていたと推察される。ただし、この時期の日本自動車企業各社は、1980年代以降の円高と欧米市場への自動車輸出の自主規制に対応するため、とくに欧米生産を拡大させている（石井，2012; 2013a）。後述するように、トヨタも1980年代に北米に車両工場を設立して以降は、北米生産を含む海外生産を拡大させている。近年においてトヨタの海外生産が減少している期間は、リーマンショック以降における世界的な景気低迷やトヨタ車にかんする品質騒動、東日本大震災等の影響を受けた2010年前後の一時期に限られる。とくに2011年以降においては、海外生産よりも輸出の方が有利となる円安の傾向が続いているが、そのような状況のもとでもトヨタの海外生産は一貫して増加している。このように、近年におけるトヨタの海外生産は、経営環境が大きく変動する中でも拡大を続けているのである。

これに関連して、第二に、この期間の前半に輸出と国内生産を台数で下回っていた海外生産が、後半においては輸出と国内生産を上回るようになったことである。1996年に海外生産が輸出を台数で上回り、1997年に一時的にこの関係が逆転しているが、1998年から2017年までは再び海外生産が輸出を上回る状況が続いている。また、海外生産が国内生産を初めて台数で上回ったのは2007年であり、それ以降はこの差が開く傾向にある。とくに、2017年でみると海外生産は輸出の約3倍、そして国内生産の約2倍の台数となっている。このことから、今日のトヨタの海外市場における販売車両については、約4分の3の台数が海外生産によって供給されていると推察される²⁾。

3 市場別の海外生産台数の推移

次に、トヨタの海外生産について市場別にみていこう。図2は、1993年から2017年におけ

図2 1993年～2017年におけるトヨタの地域別生産台数



る北米、欧州、アジア、中南米、オセアニア、アフリカでのトヨタの車両生産の台数を示している³⁾。

まず図2からは、1993年以降におけるトヨタの海外生産台数を地域別に比較すると、全体的に北米が最大の規模となっている年が多いことがわかる。これはトヨタが円高と貿易摩擦によって北米生産を開始した1980年代半ばから続く傾向（石井, 2013a; 2013b）⁴⁾であり、図2でも2007年までは同様の傾向がみられる。北米に続いて生産台数が多い市場は、主にアジアとなっているが、欧州が北米に次いで生産台数が多い時期も1990年代終わりに一部でみられる。ただし、2000年代に入ってからアジアでの生産台数は急速に増加し、とくに2008年から2013年にかけては北米を上回る規模で推移し、最大の生産台数の地域となっている。また、2000年代の生産規模が北米とアジアに次いで多い欧州は、2010年前後に一定期間の低迷がみられるが、おおむね一定の台数で推移している。中南米の生産台数は1993年から2000年代初頭にかけて低迷しているが、2000年代半ばからは徐々に拡大している。最後に、アフリカとオセアニアの生産台数については、おおむね全期間において他地域と比べて少ない生産台数で推移している。

続いて、2010年代における地域別の海外生産について、もう少し詳しくみていこう。この期間でみられる第一の特徴は、2008年に北米を抜いて生産規模が最大となったアジアにかわり、2014年以降は北米が再び最大の生産規模の市場となっていることである。2000年代終わりに北米生産はリーマンショックと品質騒動等によって100万台前半の規模に減少したが、その後は2016年に200万台を超える規模にまで回復している。この背景には、2010年代半ばの北米経済の回復と、原油価格の安定的な推移のもとで、現地生産車種であるミニバンやSUVの需要が拡大したことがあると思われる。また、2016年から2017年にかけて北米生産が減少

しているが、この背景には、現地のセダン市場の縮小と、基幹車種の「カムリ」のモデルチェンジに伴う一時的な生産停止があると考えられる。これらの北米市場における車種ごとの生産動向については後述する。一方、アジア市場では、2012年の256万台を記録した現地生産のピーク以降は、200万台を下回る規模に落ち込んでいる。この背景には、新興国市場での主力生産モデルであるIMVプロジェクト車種（ピックアップトラック、ミニバン、SUV等を含む）の2010年代半ばからのフルモデルチェンジに伴う生産停止や、タイヤインド等での販売縮小・競争激化があると考えられる。

第二に、北米とアジアに加えて、欧州と中南米における現地生産台数が比較的堅調に伸びている。とくにリーマンショック前の80万台の規模から一時期落ち込みがみられた欧州生産が、2010年代半ばから回復する傾向を見せている。アフリカとオセアニアについては、2010年代における現地生産の台数に大きな変化は見られない。なお、オセアニアにおける主力拠点であったオーストラリア工場が2017年に生産を終了したため、同年の生産はこの間でもっとも少ない規模となっている。

4 北米生産の推移

4.1 北米生産工場の展開

続いて、トヨタの北米生産の推移についてより詳しくみていこう。まず、トヨタの北米における車両生産拠点の展開からみていく。表1は、トヨタの北米における車両生産拠点の立地国（米国またはカナダ）、名称、設立年月、生産開始年月、生産車種、備考（出資形態等）を示したものである⁵⁾。

表1からは、トヨタの北米生産拠点にかんする第一の特徴として、工場の設立形態にかんするものをあげることができる。すなわち、トヨタにとって最初の北米車両工場は他社との共同出資による合弁形態によって設立されたことと、これに続く北米車両工場はすべてトヨタの単独出資によって（完全子会社として）設立された、という点である。トヨタにとって最初の北米車両工場はGeneral Motors (GM) 社との折半出資の合弁により1981年に設立され、1984年に生産を開始したNew United Motor Manufacturing, Inc. (NUMMI) である。1982年に閉鎖されたGM社のフリモント工場が活用されたNUMMIは、トヨタにとってトヨタ生産方式の米国への適用可能性を検討する「壮大な実験」であるともいわれた（日経産業新聞、1991; 1994）⁶⁾。また、日本からの完成車輸出の自主規制と円高の進展という当時の国際情勢のもと、トヨタにとってNUMMIは北米における販売車両を確保する重要な生産拠点ともなった⁷⁾。

NUMMIでの事業活動を通じてトヨタ生産方式の現地導入の可能性を検証したトヨタは、現地生産拡大の必要性がさらに高まる中で、NUMMIに続く二つの北米生産拠点を新たに設立した。その一つはケンタッキー州ジョージタウンに1986年に設立したToyota Motor

表1 トヨタの北米生産拠点の概要

		設立	生産開始	生産車種	備考
米国	Toyota Motor Manufacturing, Kentucky, Inc. (TMMK)	1986.1	1988.5	カムリ、アバロン、レクサス ES、ヴェンザ、シエナ	完全子会社
	Toyota Motor Manufacturing, Indiana, Inc. (TMMI)	1996.2	1999.2	セコイア、ハイランダー、シエナ、タンドラ	完全子会社
	Toyota Motor Manufacturing, Texas, Inc. (TMMTX)	2003.3	2006.11	タンドラ、タコマ	完全子会社
	Toyota Motor Manufacturing, Mississippi, Inc. (TMMMS)	2007.4	2011.10	カローラ	完全子会社
	New United Motor Manufacturing, Inc. (NUMMI)	1981.7	1984.12	カローラ FX、シボレーノバ、シボレーブリズム、カローラ、タコマ、シボレーボルツ、ポンティアックパイプ	GM 社との合弁、トヨタ車生産の期間は 1986.9～2010.4(閉鎖)
	Subaru of Indiana Automotive, Inc. (SIA)	1987.3	1989.11	カムリ	スバル工場での委託生産、トヨタ車生産の期間は 2007.2～2016.5
カナダ	Toyota Motor Manufacturing Canada Inc. (TMMC)	1986.1	1988.11	カローラ、ソラーラ、マトリックス、RAV4、レクサス RX	完全子会社、ケンブリッジ工場(1988 年生産開始)とウッドストック工場(2008 年生産開始)を擁する

Manufacturing, Kentucky, Inc. (TMMK) (当初は Toyota Motor Manufacturing USA として設立) である⁸⁾。もう一つは、カナダ・オンタリオ州に 1986 年に設立した Toyota Motor Manufacturing Canada Inc. (TMMC) である。TMMC は、当初はケンブリッジ工場 (1988 年生産開始) のみであったが、後に同じオンタリオ州にウッドストック工場 (2008 年生産開始) も新たに設立された。TMMK と TMMC の設立形態は NUMMI のような他社との合弁ではなく、ともにトヨタの単独出資による完全子会社であった。続いて、トヨタは Toyota Motor Manufacturing, Indiana, Inc. (TMMI) (1996 年設立)、Toyota Motor Manufacturing, Texas, Inc. (TMMTX) (2003 年設立)、Toyota Motor Manufacturing, Mississippi, Inc. (TMMMS) (2007 年設立) を設立していった。これらの車両生産拠点はすべてトヨタの単独出資による完全子会社の設立形態となっている。なお、2007 年 2 月から 2016 年 5 月にかけては、当時現地販売が比較的好調であった「カムリ」の現地生産の一部が、スバルの現地拠点である Subaru of Indiana Automotive, Inc. (SIA) に委託されている。これを除けば、NUMMI の後にトヨタが設立した現地の車両工場は、すべて完全子会社の形態で設立された。つまり、NUMMI における合弁事業を通じてトヨタ生産方式の現地適用を検証したトヨタは、続く現地工場については基本的には単独で設立していったのである⁹⁾。

ちなみにトヨタよりも早い段階に車両の北米生産を開始した本田技研（1982年開始）や日産（1983年開始）は、ともに単独設立の生産拠点において現地生産を開始した。この点では、ホンダや日産よりも遅れて、しかも単独工場ではなく合弁工場によって始まったトヨタの北米生産は、当初は慎重に実施された印象も受ける。とはいえ、その後のトヨタの北米生産は拠点数や生産台数で見ても、日本企業の中でもっとも積極的に進められている。2017年の時点では、北米に車両工場を持つ非米国系の自動車企業の中で、トヨタの北米生産の台数と工場数は最大の規模となっている。

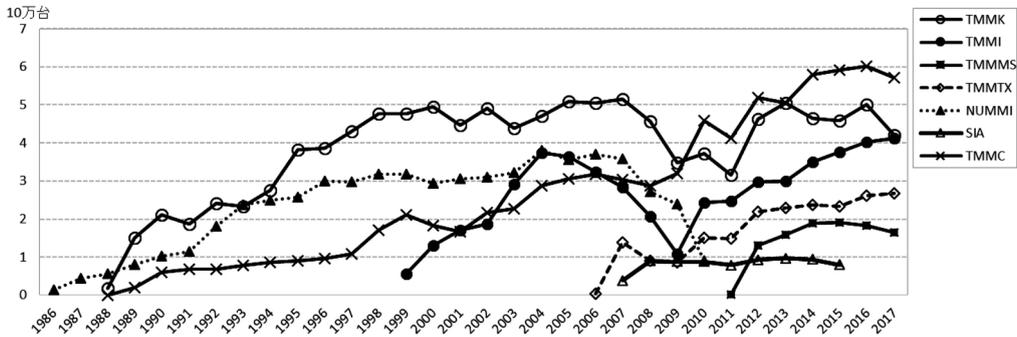
第二に、北米で生産される車種については、当初はセダン等の乗用車が中心であったが、近年はミニバンやSUV（スペース・ユーティリティ・ビークル）が増えている点である。NUMMIで初期に生産された車種は、小型車セダンのGM向けのシボレー「ノバ」（トヨタの「スプリンター」）（1984年12月生産開始）や3ドアハッチバックのトヨタ「カローラFX」（1986年12月生産開始）であった。これらに続く現地生産車種は、トヨタの米国販売で長年トップの台数を続けたTMMKの主力車種のセダン「カムリ」や、TMMCのケンブリッジ工場のセダン「カローラ」であった。トヨタの北米工場における生産車種は、当初これらの小型乗用車を中心であった。その後、トヨタの北米工場では、SUVやミニバン等の生産車種が追加されていった。NUMMIではピックアップトラック「タコマ」の生産が1991年8月に始まった。続いてTMMKでは大型ミニバンの「シエナ」（1997年8月生産開始）、TMMCケンブリッジ工場ではワゴンタイプの「マトリックス」（2002年1月生産開始）とSUV「レクサスRX330」（2003年9月生産開始）、TMMCウッドストック工場ではSUV「RAV4」（2008年11月生産開始）がそれぞれ生産された。さらに、TMMIとTMMTXではピックアップトラック「タンドラ」やSUV「セコイア」が生産された（TMMIは1999年2月に生産開始、TMMTXは2006年11月に生産開始）。2011年10月に生産を開始したTMMMSは、乗用車が主力車種となっているが、これは閉鎖されたNUMMIの「カローラ」の生産を引き継いだ形となっている。

4.2 北米工場の生産台数

続いて、トヨタの北米における各工場の生産活動について、2010年代の特徴を中心にみていこう。図3は、1986年から2017年までのトヨタの北米における各工場の車両生産台数の推移を示したものである¹⁰⁾。

図3からは、北米生産の動向にかんする分析でもみたように、2010年代における北米のトヨタの各工場では、生産台数が2010年前後の低迷からおおむね回復する傾向にあることが分かる。2010年にGM社との合弁解消によって生産を停止したNUMMIと、2015年にスバルへの委託生産を終了したSIAを除けば、各工場の2010年代半ばの生産台数は、2000年代末とほぼ同等またはそれを上回る規模となっている。中にはTMMCやTMMTXのように、

図3 1986年から2017年までのトヨタの北米工場における生産台数



2010年代半ばに生産台数が大きく拡大しているケースもある。

これに関連して、TMMCとTMMIの生産台数が、従来北米で最大の生産台数を誇ってきたTMMKの生産台数に匹敵する規模になったことも図3から分かる。まず、TMMCにおける生産拡大の背景には、1988年に生産を開始したケンブリッジ工場での生産拡大に加えて、2008年からウッドストック工場が生産を開始したことがある。また、TMMCでは近年北米市場で需要が急拡大しているSUV（RAV4、レクサスRX）を生産していることもあり、2017年の生産規模は57万台とTMMKの42万台を大幅に上回っている。一方、TMMIについては、生産車種の一部（タンドラ）をTMMTXに移管したこともあり、一時期は生産台数が減少した。しかし、2010年代の初めから半ばにかけては、TMMIで生産するSUVとミニバンの北米需要の拡大もあり、2017年のTMMIの生産台数はTMMKにほぼ匹敵する41万台となっている。一方、TMMKの生産台数はリーマンショック等の影響もあり、2008年から2011年にかけて大幅に減少している。その後のTMMKの生産台数は回復基調にあるものの、2016年から2017年にかけては生産規模がやや減少している。この背景には、基幹車種「カムリ」のモデルチェンジに伴う一時的な生産停止の影響や、同拠点の主力車種であるセダンの販売市場の縮小があると考えられる。

最後に、TMMKから始まったトヨタの北米の単独生産拠点における操業が、2017年の時点ですべて継続していることも、もうひとつの特徴としてあげられよう。トヨタの北米における単独生産拠点では景気低迷等による一時的な減産を強いられたものの、生産車種の追加または変更もおこない、2000年代の生産規模がおおむね拡大してきている。一方、NUMMIにおけるGM社との合弁生産や、SIAにおけるスバルへの委託生産といった戦略提携を通じた現地生産は、2000年代にともに終了している。その結果、トヨタの北米生産は、2017年の時点ですべて単独拠点を通じておこなわれる形となっている。一方で、後述するようにトヨタは2017年にマツダとの北米における合弁生産計画を発表しており、戦略提携を通じた新たな現地生産も予定されている。

5 おわりに

本稿の分析で明らかになった、近年のトヨタの北米における車両生産にかんする特徴は、以下のように要約できる。第一に、リーマンショックや品質騒動等によって2010年前後のトヨタの北米生産は一時的な減少もみられるが、1990年代以降の北米生産は長期的には拡大する傾向にある。第二に、1990年代半ば以降は、トヨタの海外生産の中でも北米は生産規模がもっとも多い市場となっている。2010年前後に一時的にアジア生産が最大規模となった時期を除けば、北米は近年のトヨタにとって現地生産が最大規模の市場となっている。第三に、このように北米生産が拡大した背景には、現地生産の車種を中心を当初の乗用車からミニバン・SUVにシフトさせて、北米市場の需要動向の変化にトヨタが適応していることがある。第四に、現地の生産拠点の設立形態として当初は現地企業であるGM社との合弁を選択し、これに続く生産拠点はすべて単独の生産拠点となっている。当初は生産拠点を合弁形態で設立することによって、単独の生産拠点と比べてより少ない費用とリスクで、トヨタ生産方式の現地適用の可能性が検証された。この合弁拠点での経験をもとに、続く現地生産を拡大させる過程では合弁拠点よりも拠点の運営にかんする自由度が高い単独拠点をトヨタは北米に設立していった。2017年時点ではトヨタの北米における車両生産拠点は単独拠点のみが残っているが、このことはパートナーの事情で事業活動が左右される戦略提携の難しさを示唆しているのかもしれない。実際に、NUMMIにおける合弁関係が解消した要因は、パートナーのGM社が破綻し、同社が合弁からの撤退を決めたことにある。

最後に、本稿では十分検討できなかったトヨタの北米市場における事業再編と、他の自動車企業との戦略提携の動向についても触れておこう¹¹⁾。これらは近年のトヨタの北米生産だけでなく、今後の北米生産の動向ともかかわってくると考えられる。

まず、近年のトヨタの北米生産については、Toyota Motor Engineering & Manufacturing North America (TEMA) が統括する形となっている。研究開発や調達、生産準備、生産技術等の諸機能と現地生産を統括するTEMAは、2006年4月に設立された。TEMAの前身は、1993年にケンタッキー州アーランジャーに設立されたToyota Motor Manufacturing North America (TMMNA) である。TMMNAは、かつて日本本社が担ってきた北米における生産準備や調達・生産・物流を含む生産事業全般のマネジメントの現地化を目指して設立された、北米市場における生産統括会社である。このTMMNAが、現地開発拠点のToyota Technical Center U.S.A. (TTC) (当時はミシガン州アナーバー、後にミシガン州サリーンに新本社を設立) と統合再編されて新たにTEMAとなった。研究開発や生産準備、生産技術、調達の機能間の連携強化がはかられたTEMAには、2013年12月時点には約3200人の従業員が所属していた。

また、本稿で分析した2010年代におけるトヨタの北米生産の背景には、トヨタが北米で実

施している製造、販売、金融等の本社機能の拠点集約と各機能の連携強化を目指した「北米ワントヨタ」活動がある。トヨタが2014年に発表した「北米ワントヨタ」活動は、現地のTEMA（製造統括機能、ケンタッキー州アーランガー）、Toyota Motor Sales U.S.A., Inc.（販売統括機能、カリフォルニア州トーランス）、Toyota Motor North America, Inc.（渉外・広報・調査機能、ニューヨーク州ニューヨーク）、Toyota Motor Credit Corporation（金融・保険サービス提供機能、カリフォルニア州トーランス）の各拠点をテキサス州に新たに設置する現地本社に集約するというものである。テキサス州プレイノ市の約100エーカーの敷地に北米統括事業体のToyota Motor North America (TMNA) の新社屋が建設され、2017年7月に北米新社屋が開設された。この拠点集約は各拠点に所属していた従業員の大部分（約4000名）の異動を伴う大規模なものであった。また、「北米ワントヨタ」活動の一環として、TEMA（ケンタッキー州）の調達部門（約250名）とTTCのカリフォルニア州拠点のパワートレイン開発部門のTTC本社への異動と、TEMAの生産技術部門（約300名）のTMMKへの異動もおこなわれた。さらに、ほぼ同じ時期にTTC本社の社屋の増設と、TTC本社敷地内への新たな試作工場の移転（従来はTTC本社とは別のミシガン州内の拠点に立地）も実施された（石井，2018）。これら一連の北米事業拠点の再編は、トヨタにおいても北米事業50年の中で最も大きな転機の一つとして位置付けられている。

一方、本稿でも一部指摘したように、トヨタは他社との新たな提携を近年積極的に締結しており、このことはとくに今後の同社の北米生産にも深く関係してくると考えられる。トヨタが2017年8月に発表した資本関係にあるマツダとの新たな合弁生産は、それが具体化したもののひとつだといえよう。トヨタはアラバマ州ハンツビル市でマツダとの折半出資による合弁拠点（Mazda Toyota Manufacturing, U.S.A., Inc.）を建設し、2021年よりこの合弁拠点を稼働することを2018年に発表した。この合弁拠点では16億ドルを投資し、年間30万台（マツダのクロスオーバーモデルとトヨタのカローラを各15万台ずつ生産の予定）の生産能力を擁し、約4000名の従業員を新規雇用することが予定されている。なお、この合弁拠点が設立されるハンツビル市では、2001年に設立されたトヨタのエンジン工場が2003年から稼働している。さらにトヨタはマツダだけでなく、スズキやBMWといった他の自動車企業との間でも新たな提携関係を近年締結している。

これらの現地子会社の再編や新たな提携の動向が、トヨタの北米生産の展開にこれまで影響している、あるいは今後影響してくるものと考えられる。それらにかんする分析は今後の研究課題である。

（謝辞）

本研究は、科研費（基盤研究(B)16H05709、および基盤研究(C)16K03874）および2017年度大阪市立大学戦略的研究経費（基盤研究）の助成を得ている。

注

- 1) 本稿で分析するデータは、主にトヨタ自動車ホームページ（2018年3月25日アクセス）、統計局ホームページ（2012年5月23日アクセス）、三菱UFJリサーチ&コンサルティングホームページ（2013年8月13日および2018年2月3日アクセス）、トヨタ自動車広報部（2003～2013）『トヨタの概況：データで見る世界の中のトヨタ』、トヨタ自動車（2014～2018）『連結決算要旨・補足資料』、アイアールシー『トヨタ自動車グループの実態（2002年版、2000年版、1996年版、1994年版）』の内容にもとづいている。
- 2) ただし、海外市場におけるトヨタの販売車が同社の海外生産車または日本からの輸出車によってすべて供給されているとは限らない。たとえば、OEMによって他社が開発・生産した車両をトヨタが海外市場において販売するケースは十分にあり得る。石井（2003）によると、日本自動車企業のOEMの台数規模は比較的小さいものであった。しかしながら、後述するように子会社のダイハツとのOEM等を含めた、他の自動車企業との世界的な提携戦略をトヨタは近年推進しており、これらの動向も含めた分析も今後は必要になると思われる。
- 3) これよりも以前の時期（1965年～2012年）におけるトヨタの市場別の海外生産については、石井（2013a; 2013b）で分析した。
- 4) ただし、1960年代半ばから1980年代初頭におけるトヨタの海外生産台数は、アジアやアフリカ、オセアニアの値が北米や欧州の値を大幅に上回っている（石井, 2013a; 2013b）。
- 5) これらの車両工場以外にも、トヨタはカナダのアルミホイール工場（Canadian Autoparts Toyota Inc.）や米国の触媒・ステアリング等の部品工場（TABCO, Inc.）、アルミ鋳造部品工場（Bodine Aluminum, Inc.）、エンジン・トランスミッション工場（Toyota Motor Manufacturing, West Virginia, Inc.）、エンジン工場（Toyota Motor Manufacturing, Alabama, Inc.）といった生産拠点を北米市場に展開している。
- 6) NUMMIの初代社長を務めた豊田達郎氏はNUMMIについて、「米国のレーバークォース（労働力）に何ができて何ができないか。部品メーカーはどう使えばいいのか。こうした経験を積むにはいい機会だった」（日経産業新聞, 1991）と述べている。また、NUMMI社長の伊藤巖氏（1994年当時）はNUMMIの設立の目的について、「折半出資でリスクを半分にしたうえで、将来の米国単独進出に備えた実験をすることだった。」（日経産業新聞, 1994）、またその実験について「米国のような広大な国で、UAW（全米自動車労組）に加盟する米国人労働者を雇用し、現地の部品メーカーから購入して、トヨタとしての品質を誇れるクルマが作れるのか」（日経産業新聞, 1994）という内容であったと述べている。
- 7) 一方、トヨタの生産方式を学ぶためにトヨタに提携を打診したGM社からは、全米各地や世界各国から多数の生産・工場関係者が毎年NUMMIへ見学・研修のために訪れた。NUMMIではトヨタの開発したカローラFXとGMブランドのシボレーノバが当初生産された。同拠点は、独禁法上の制約もあり、生産開始後12年という期限付きの合弁として開始したが、1993年には事業継続の合意がなされ、合弁期間の延長がおこなわれた。しかしながら、2009年に経営破綻したGM社はNUMMIにおけるトヨタとの合弁関係を解消することを決定し、当時現地販売が低迷していたトヨタにとっても同拠点を単独で運営することは困難であった。このため、NUMMIにおける両社の合弁事業は解消されることになり、同工場はいったんトヨタの完全子会社となった後、2010年に電気自動車メーカーのテスラ社に売却された。
- 8) トヨタの北米販売の主力車種「カムリ」や現地向けの車種「アバロン」が生産されてきたTMMKは、1994年から2009年においてトヨタの北米工場の中でもっとも多い生産台数となっている。

- 9) ただし、後述するように、トヨタはアラバマ州でマツダとの合弁工場を新たに設立し、共同生産することを2017年に発表した。トヨタがマツダとの間で2015年に結んだ包括提携や2017年に結んだ資本提携は、トヨタの北米生産にかかわる新たな展開にも影響している。
- 10) ただし、1984年にNUMMIにおいて生産を開始したGM社向け車両の生産台数については、含んでいない。
- 11) 以下の内容はトヨタ企業サイト（トヨタ自動車75年史ホームページおよびトヨタグローバルニュースルーム）の内容に基づいている。

（参考文献）

- アイアールシー（2002）『トヨタ自動車グループの実態 2002年版』アイアールシー。
- アイアールシー（2000）『トヨタ自動車グループの実態 2000年版』アイアールシー。
- アイアールシー（1996）『トヨタ自動車グループの実態 1996年版』アイアールシー。
- アイアールシー（1994）『トヨタ自動車グループの実態 1994年版』アイアールシー。
- 石井真一（2003）『企業間提携の戦略と組織』中央経済社。
- 石井真一（2012）「日本自動車企業の国際事業展開にかんする経時的分析—1960年代から2000年代における輸出と海外生産を中心に—」『経営研究』、第63巻第2号、175-191頁。
- 石井真一（2013a）『国際協働のマネジメント：欧米におけるトヨタの製品開発』千倉書房。
- 石井真一（2013b）「トヨタ自動車における輸出と海外生産の展開」『経営研究』、第64巻第1号、91-107頁。
- 石井真一（2018）「トヨタの米国開発拠点における開発試作機能の現地化」『OCU-GSB Working Paper Series』No. 201804。
- トヨタ自動車（2003～2013）『トヨタの概況：データで見る世界の中のトヨタ』トヨタ自動車広報部。
- トヨタ自動車（2014～2018）『連結決算要旨・補足資料』トヨタ自動車。
- 日経産業新聞（1991）「北米生産10年岐路に立つ日系メーカー（7）トヨタ—合弁で苦闘の日々（終）」『日経産業新聞』、1991年2月28日付朝刊、11頁。
- 日経産業新聞（1994）「重み増す北米（2）NUMMIの成果—生産・人事で経験生きる（トヨタは不滅か）」『日経産業新聞』、1994年11月22日付朝刊、10頁。

（ホームページ資料）

- 統計局ホームページ（<http://www.stat.go.jp/data/getujidb/index.html>、2012年5月23日アクセス）
- トヨタ企業サイト・トヨタ自動車75年史ホームページ
（https://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/text/leaping_forward_as_a_global_corporation/chapter4/section1/item4.html、2018年3月25日アクセス）
- トヨタ企業サイト・トヨタグローバルニュースルームホームページ
（<https://newsroom.toyota.co.jp/jp/detail/2350970>、<https://newsroom.toyota.co.jp/jp/detail/17657812>、2018年3月25日アクセス）
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティングホームページ
（www.murc-kawasesouba.jp/fx/year_average.php、2013年8月13日および2018年2月3日アクセス）

The evolution of Toyota's production in North America in recent years

Shinichi Ishii

Summary

This study aims to analyze the evolution of Toyota's production in North America in recent years. Our findings are as follows. First, Toyota's production volume in North America has been the largest among oversea markets since the 1990s, with the exception of the period around 2010 when that of Asia was the largest. Second, Toyota's main production focus in North America shifted from passenger cars initially to minivans and SUVs afterward. Lastly, for the manufacturing subsidiary ownership in North America, Toyota chose to enter as a joint venture initially but changed to a wholly owned subsidiary afterward.