

# 日本製造企業の海外現地生産

吉 沢 正 広

はじめに

- I アメリカへの進出の経緯
  - II GMとの合弁生産について
  - III ケンタッキー州への単独進出について
- おわりに

## 1. はじめに

日本の海外製造業投資は昭和26年（1951）から始まり、当初とるに足らないほどの金額であったものが、昭和38年（1963）度の1億3000万ドルから昭和54年（1979）度には50億ドルへと大きく増加した。そして、1980年代に入り新しい様相を呈しはじめた。それまでは主に東南アジアなどの発展途上国に向けて実行されていた製造業投資が、この頃からアメリカなどの先進諸国に向けて展開されるようになったのがそれである。この傾向は1985年後半の急激な円高の進行とその定着によりさらに顕著となった。こうしたことはわが国自動車企業において極めて特徴的な流れとして現れ始めた。

わが国自動車企業による海外直接投資の歴史は1960年以前にタイにおいて組み立て生産が開始された頃に遡る。昭和35年（1960）前後にブラジル、メキシコにおいて組み立て生産が開始され、その後、オーストラリア、インドネシア、スペインなどにおいても組み立て生産が開始されるなど、比較的古い歴史を有している<sup>(1)</sup>。当時の海外直接投資の特徴は、いわゆる発展途上国に対するものがその主流であり、そこに立地した製造拠点も上記のとおり組み立て生産に従事するものがほとんどであった。それらはいわゆるKD（knock down）生産と呼ばれる拠点が大部分であった<sup>(2)</sup>。その後、わが国自動車企業による海外直接投資の規模や件数は増加していったものの、その主流は発展途上国に対する輸出補完的なKD拠点の域をでるものではなかった。しかし、1980年前後から、わが国自動車企業にして、アメリカへ進出し、そこにおいて自動車の現地生産に乗り出すものが相次ぎ、わが国自動車企業の海外進出は新たな発展段階に入ったといえる。

ところでトヨタ自動車は、北米における累計生産台数が1千万台に到達したことを発表した。これはトヨタがGMとの合弁のNUMMIで乗用車を生産し始めてから約16年での快挙

である。トヨタの北米における自動車の年間生産台数は約109万台（2001年）で、86年当時の約78倍になっているという。さらに2004年には北米での生産能力を年間145万台に引き上げる計画もあり、その動向には注目せざるを得ない。本稿の目的は、わが国自動車企業が、この上述の時期にアメリカ進出を何故決意し、そしてそれをどのように実行したのか、そしてそこにはどのような解決すべき課題や問題が存在したのか、についてトヨタのアメリカ進出を事例に取り上げて説明しようとするものである。

## I アメリカへの進出の経緯

昭和48年（1973）の第1次石油危機、昭和54年（1979）年の第2次石油危機を経験し、世界経済は不況の局面を迎えた。とりわけこの石油危機に端を発した不況は、世界の自動車市場において、少しでも燃費の良い小型車が俄然消費者の注目を集めはじめのきっかけをつくり出すこととなり、需要が小型車に集中し始めるという現象が起きた<sup>(3)</sup>。こうしたことは従来の自動車市場での需要を急速に変化させ、小型車に需要が大きく偏るという傾向を作り出した。こうしたことはそれまでの大型・中型車はアメリカ製、小型車は日本・ヨーロッパ製という世界の自動車生産の分業体制を根底から揺り動かすことになった。このような事態を契機にアメリカ自動車企業においても小型車生産に乗り出すものが相次ぎ、アメリカ、日本、ヨーロッパの各自動車企業が小型車分野で激しく競い合う時代へと突入していった<sup>(4)</sup>。

こうした中で、従来から小型車生産において優位性を持つ日本の自動車企業各社は、こぞって世界市場とりわけアメリカ市場に向けた自動車輸出を増加させた。アメリカ自動車企業も小型車の開発・生産にシフトを試みたもののそれに手間取り、その間隙について日本製の小型車は瞬く間にアメリカ市場を席卷しはじめた。伝統的に大型・中型車の生産を得意としてきたアメリカ自動車企業には「大型車は利益も大、小型車は利益も小」という固定観念が支配的であったために、自動車生産に占める小型車のウェイトは極めて小さいものであった<sup>(5)</sup>。石油危機により、予想以上に大型車離れが進んだアメリカ自動車市場では、輸入日本車の販売は好調に推移した。こうした世界市場、とりわけアメリカ市場への好調な輸出に支えられた日本の自動車企業各社の生産台数は軒並み増加し、昭和56年（1981）にはアメリカ自動車企業の生産台数を凌駕し、日本を世界一位の自動車生産国へと躍進させた。

しかしながら、こうした世界市場への自動車の供給の急増は、アメリカ、ヨーロッパ諸国との間において深刻な自動車貿易摩擦を引き起こすことになった。

### 日本側の対応

アメリカ自動車市場では折りからの景気後退による自動車需要の低迷と、日本からの輸入車の急増により、アメリカ・ビッグ・スリー（GM社、フォード社、クライスラー社）の自動車企業各社は深刻な販売不振に直面した。3社ともに業績が急速に悪化し、経営危機が表面化した。大量のレイ・オフが実施され、社会問題となった。アメリカ議会内においても日本車の輸入規制止むなしとの声が日増しに強くなっていったが、時のレーガン政権は自由貿易堅持の立場をとり事態は膠着状態となった。また一方で、アメリカの自動車業界、労働組

合(UAW)から日本自動車企業のアメ리카への工場進出を望む声も出始めた。このような情況の中で、この自動車貿易摩擦は日米間の経済問題から政治問題へと発展する様相を呈し始めた。この緊迫した事態の中で、日本の自動車企業各社は、アメ리카進出に対しては、アメ리카国内の高賃金水準の状態、日本とは違う労使関係への懸念、アメ리카自動車企業からの反撃の可能性など、様々考慮し進出に対しては消極的な態度に終始していた。そうしている間にも、日米自動車貿易摩擦は深刻さを増し、日本政府は対米自動車輸出台数の自主規制という政治的決着に向けた政策の検討に入り、昭和56年(1981)対米自動車輸出台数の自主規制を実施するとの発表をなし、同年から向こう3年間につき、年間168万台を上限とする輸出枠設定を正式に表明した<sup>(6)</sup>。これにより両国間の自動車貿易摩擦は一応の決着が図られることとなった。

### 日本自動車企業の対応

自主規制に伴い輸出台数を制限された自動車企業各社は、それまでの完成車輸出に重点をおく戦略の見なおしを余儀なくされた。各社は海外現地生産の展開、技術供与、販売提携といった海外自動車企業との提携により一定の市場の確保を図るという政策への転換を迫られた。日米間でのこのような事態の展開に対して本田技研はいち早く昭和55年(1980)1月にアメ리카で乗用車生産のための工場を建設すると発表した<sup>(7)</sup>。日産も同年4月には、昭和58年(1983)稼働予定の小型トラックの組み立て工場を建設すると表明するなど、アメ리카進出を相次いで公表した<sup>(8)</sup>。こうした状況の中でトヨタにとってもアメ리카進出をすべきかどうか緊急の課題となった<sup>(9)</sup>。

### トヨタの姿勢と提携の経緯

トヨタはアメ리카進出の可能性についてフィージビリ・スタディーを昭和55年(1980)4月に実施した。その内容は、アメ리카国内での生産開始については品質、生産性、労使関係の3点について特に企業努力が必要との指摘がなされ、アメ리카へ進出し、工場を操業することについての有利な点は見出されなかった。当然のことながらトヨタにとってこの研究結果は直ちにアメ리카進出を決断させるものとはならなかった。しかしトヨタ側の姿勢とは逆にアメ리카各州から熱心な工場誘致の申しこみが相次いで寄せられた。こうした中で一時期トヨタはフォードとの提携を模索したが、結局実を結ぶことなく終わった。フォードとの提携話が不成立に終わった後に、GM社から提携についての打診が入った。当時GM社は小型車開発に重点をおいていたが、それら開発された小型車はいずれも成功を収めることなく終わっていた<sup>(10)</sup>。小型車開発に行き詰まりを感じていたGM社にとって、日本において小型車生産に優位性を持つトヨタと提携することは合理的な選択だったといえる。

トヨタと提携することによりGM社は小型車生産についてノウハウを吸収できる機会を得、一方、トヨタにとってもアメ리카国内での自動車生産についてノウハウを吸収できるまたとない機会となると判断した。それはトヨタが仮に単独で進出するよりもGM社と提携することにより現地生産のリスクを軽減できるとする予測とともに、アメ리카国内での自動車現地生産の経験を獲得できるという展望があった。

GM社との提携交渉の中で、両社折半による合弁会社を設立し、GM社の所有する遊休自動車工場を利用し、昭和59年（1984）秋からカローラクラスの小型乗用車を年間20～40万台の規模で生産したいという提案がGM社より成された。豊田英二社長（当時）は、社内には慎重な対応を望む声も存在したが、GMスミス会長の熱意に動かされ提携実現に向けて社内統一を図っていった。トヨタとGMの提携交渉はGM社の遊休工場であるカリフォルニア州に所在するフリーモント工場の評価額を巡って難航した。しかし、GM側の譲歩という形で決着が図られ、昭和58年（1983）2月15日に合意に達した旨発表された<sup>(11)</sup>。

両社の提携合意によりアメリカでの合弁生産の実現に向けて大きく一步を踏み出したが、そこには解決しなければならない課題がいくつかあった。一つは、FTC（アメリカ連邦取引委員会）の認可を受けること、もう一つは、アメリカ現地での労務面での問題などであった。第1の課題であるFTCの認可については、日米両国のトップ自動車企業同士の合弁生産ということで、同委員会からその影響の大きさに対する懸念が示された。しかし、これについては合弁生産について期限を設け、合弁発足後12年間をもって一応解消するという条件付きで昭和59年（1984）4月に正式に認可された。一方、労務問題については、交渉役が調整し、昭和58年（1983）9月にUAW（全米自動車労組）との間で趣意覚書（Letter of Intent）の調印に至った<sup>(12)</sup>。趣意覚書は次のことを取り決めていた。第1. 従業員の採用についてはできる限り元フリーモント工場に勤務していた従業員を再雇用すること、第2. 相互の信頼と尊重を基本とする労使関係の構築、第3. トヨタ生産方式を採用し、チームワークを重視する生産体制をとる、第4. 賃金水準や労働慣行はアメリカの自動車産業に倣うことを基本とする、ことなどであった。上述の内容については、トヨタ側の意向が十分に反映されるものとなった。特に、労使関係については信頼関係の重視、労使協調体制による効率的な生産体制の実現などであった。

## II 合弁生産について

GMとの合弁生産を具体化する新会社としてNUMMIが設立された。これは、New United Motor Manufacturing Inc. の頭文字をとったものである。経営陣には、社長に豊田達郎（トヨタ自動車常務、当時）、副社長には東（同取締役、当時）が就任した。NUMMIはトヨタ高岡工場<sup>(13)</sup>をモデル工場として立ち上げることになっていたの、GM社のスミス会長が見学のために来日した。スミス会長は、トヨタとGMは世界的な競争相手としながらも、合弁事業の経営により協調していけることが証明されたと述べ、この合弁事業の意義を強調した。

旧GMフリーモント工場では生産開始に向けて準備に入った。新たにプレス工場を組み立て工場の隣接地に増築した。これは従来部品センターから車体の鉄板の供給を受けていたため、自前のプレス設備がなかったためである。この合弁では特に組立てラインについて工夫が凝らされた。従来一本の長大なラインが敷設されていたものを、いくつかに分割したことがそれである。これは従来の長大なラインに不具合が発生した場合にその場所を停止するとライン全体が停止してしまうことを避ける工夫であり、工程内で不具合が発生してもラ

イン全体に影響が及ばないようにしたのである。またラインについては、トヨタ生産方式<sup>(4)</sup>の「ライン・ストップを恐れるな」という考えに沿い、日本国内の工場と同様に作業者にライン停止の判断を委ねた。同生産方式を導入した生産現場では「目で見える管理」が徹底されている。そこにはラインの不具合が一目で判断できるよう「ライン・ストップ表示板」(通称アンドン)が設置されている。これは生産工程での異常を徹底して排除するにはライン停止を恐れてはならないという上述の考えがそこにある。トヨタ生産方式の導入については「日系自動車企業としての比較優位を現地において実現するためには、日本で開発されたソフトの管理方式をハードの設備とともに適応する必要がある。つまり高い品質と効率を実現する日本的な人的資源管理方式と生産管理方式を適用したことである。」と評されている。この方式がこの合弁生産に導入され著しい効果が生じたという。それらの代表的な事例は、工場の生産効率の大幅な改善と従業員の欠勤率の改善である。労働生産性は約50%向上し、欠勤率は旧GM工場当時の20%から3%へと大幅に改善された。全米で最悪の工場とまで言われた同工場が、いまや全米で最高の効率を誇る工場へと奇跡の再生を遂げたのである。

#### アメリカ進出の影響

トヨタのアメリカ進出に伴い関連の部品メーカーにもその影響が及んだ。トヨタのアメリカへの進出の決定を受け、トヨタ・グループ各社や国内仕入先にも少なからず影響を与えた。トヨタ・グループの主力企業である日本電装、豊田合成、アイシン精機等(いずれも当時の名称)がアメリカ進出をした。このようにトヨタ・グループの有力企業が相次いでトヨタに追随してアメリカ進出を展開したことがそれである。これはトヨタがアメリカで現地生産を展開する上でローカル・コンテンツ法に定める現地調達率の基準を達成する目的ばかりではなく、J.I.T.や「かんぱん方式」に代表されるトヨタ生産方式を現地に導入するためになくはならない条件だったからである。ちなみに日本電装は1988年6月にミシガン州でカー・エアコンの部品生産を開始し、豊田合成は88年5月にインディアナ州でボディー用プレス部品などの樹脂製品の生産に入っている。また、NUMMI発足当時において重要な課題とされた労使の相互信頼、チーム・ワークの精神といった日本的経営の基礎となるものについては、オープン・オフィスの採用、社長以下全従業員が利用する食堂や駐車場などに具現化された。このようにNUMMIはチーム・ワークの良さを重要視している。

### Ⅲ ケンタッキー州への単独進出について

#### 進出の経緯

トヨタはNUMMIでの合弁生産を軌道に乗せアメリカでの現地生産についてのノウハウを着実に蓄積していた。一方で、トヨタに先行してアメリカで単独現地生産を開始していた本田技研や日産の動向にも注目していた。トヨタはNUMMIでの合弁生産が順調に推移してはいたものの、日本国内での強力な販売力を背景にどちらかといえば本田技研や日産に比べ大きなリスクを取ってまでアメリカで単独現地生産の開始を企てようとはしていなかった。しかし、1985年上期(1月～6月)のアメリカ国内の自動車市場での販売実績において、ト

ヨタは本田技研に販売台数でわずかではあるが水をあけられてしまった。加えて、日産が85年4月からセントラ（日本名サニー、1.6リッター）の本格的な生産を開始しており、さらにアメリカ市場における販売シェアの後退が予想された。本田技研や日産のアメリカ現地生産が両社の同国自動車市場における販売シェアの拡大に大いに貢献したことを学んだトヨタは、単独現地生産についてのそれまでの慎重な態度を改め、アメリカ市場で高い評価を得つつあったカムリ（中型車）の現地生産を模索し始めた。

これは昭和62年（1987）のアメリカ自動車市場において、カムリが18万7千台、カローラ11万9千台という販売実績が報告され、全販売台数の62万9千台の3割近くをカムリが占めていたことによるものであった<sup>(45)</sup>。カムリは1983年に対米輸出品目に加えられてから急速に輸出台数が増加し、高い評価を得ていたことがカムリが現地生産車種に選定された理由であった。次に新工場の立地について調査が開始された。トヨタは次の条件を満たす候補地を選定するために入念なフィージビリティ・スタディーを実施した。1.トヨタの全米自動車販売マーケティング面で中西部（Mid West）地区が比較的手薄であったため、その強化策として同地区もしくは隣接地区が望ましいこと、2.デトロイトを中心としたアメリカ自動車部品産業集積地に近い立地であること、3.生産された車両の配送上、東西あるいは南北に極端に片寄っていないこと、4.近郊に労働力の供給源があること、5.進出企業に対する州政府の優遇措置などの姿勢、6.土地の入手条件、7.気候の良さ等々である<sup>(46)</sup>。これら条件について各役員が候補地を廻り、現地の状況を確認しつつ立地選定作業が進められた。その結果、昭和60年（1985）12月にケンタッキー州スコット郡ジョージタウンが新工場の立地として選定され、現地での発表となった。ジョージタウンは中西部の工業地帯のようにインフラストラクチャーの集積度が高い地域ではないが、アメリカの物流動脈といわれるインターステートハイウエイ75（Interstate High Way Route 75）にほど近く、また州政府から優遇措置も期待でき、さらに質の良い労働力も得られるという見とおしに基づいて立地選定がなされた<sup>(47)</sup>。

昭和61年（1986）1月23日にToyota Motor Manufacturing,U.S.A(以下、TMM)が設立され、社長に楠兼敬が就任した。初期資本金は5億USドルで、現地の税制や今後の運営方針を判断し、出資比率は米国トヨタ80%、トヨタ20%と決定した。ここでの米国トヨタのTMMへの出資金については、それまでの25年に及ぶアメリカ国内での販売利益が再投資されたものである。同年8月に工場施設建設着工に必要なEPA（Environmental Protection Agency：環境保護庁）の認可が下り、工場施設の建設が始まった<sup>(48)</sup>。昭和63年（1988）5月26日から乗用車の生産が開始され、品質確認第1号車のラインオフ（生産ラインから走り出すこと）式が行われた<sup>(49)</sup>。

#### 操業当初のTMMについて

操業当初におけるTMMの工場、製品、経営理念、人事などの諸点について概観する。TMMの工場は乗用車組立工場を中心にして、それに隣接するパワー・トレイン工場などから構成されている。そこにおいてカムリ4ドア・セダンの生産が始まった。TMMのモデル工場となったのは日本国内でカムリを生産しているトヨタの堤工場である。

TMMは操業を始めるにあたり経営理念として次のようなことを掲げた。1. アメリカにおいて、顧客第一に徹し、品質ナンバー・ワンの乗用車を生産する、2. 地元採用の従業員の生活の質の向上と地元経済へ貢献する、3. TMMの安定的発展を通じて雇用の安定と従業員の福利厚生を促進、充実を図る、4. 現地との融和を図ったトヨタ生産方式の確立を目指すなどである。こういった理念は、トヨタ創業の精神である「顧客第一主義」、「時流に先んじた研究と創造」、「社会への貢献」のもつ普遍性に、さらにTMMの現地採用従業員や地域社会の理解と協力を得るために、アメリカ社会との融和に特別の配慮を加えたものと理解できる。

人事面についてみると、NUMMIがGMの元従業員を優先的に採用していったのと比べ大きな違いがある。最大の違いはTMMの従業員の大多数(82%)が自動車製造ないしは自動車産業には経験を過去において有していない点だ。従業員の採用については、TMMは同社への採用希望者に対して広く門戸を開放するという方針をとっていることだ。採用状況についてみると、ワーカーについてはケンタッキー州の人々を優先的に採用するという現地の人材の積極的活用という面を挙げることができる。一方、マネージャークラスについては、アメリカ全土を対象に採用活動を展開した。採用については、雇用機会均等法の精神に拠り、国籍、人種、年齢、性別、宗教など様々な点で差別的扱いが起らないように十分に配慮を加えた採用活動を展開した。こうして採用された従業員は、グループ・リーダー、チーム・リーダー中心に管理者や技術者も含めトヨタの堤工場に派遣され研修が施された。同工場における研修内容は、トヨタ生産方式の基礎的知識の習得と作業実習が中心となった。日本への派遣人員は約300名で、NUMMIの時よりも若干多い数となった。

採用された従業員の管理については、労使間における良好な関係の構築が課題とされた。それを実現するための施策方針として次のような点を重要視する内容が盛り込まれた。1. 現地アメリカ人の積極的登用、2. NUMMIで得たノウハウをTMMに導入し、アメリカに対応したトヨタ生産方式を進める、3. 従業員代表との懇談会の実施、などであった。以上からも明らかのように、TMMではアメリカ人の採用と登用を積極的に図っており、ヒトの現地化を推し進める政策を明確に打ち出している。近年の在米日系企業では、一般的にロー・マネジメントやミドル・マネジメントのレベルでのヒトの現地化はある程度進んでいるが、トップ・マネジメントのレベルは今後の課題とされている。しかし、TMMは当初から副社長にウォーレン(Alex M. Warren Jr.)を就任させるなど、トップ・マネジメントの現地化を図っている<sup>(20)</sup>。

## おわりに

以上、トヨタのGMとの合弁によるNUMMIとケンタッキー州での単独現地生産であるTMMについて取り上げ、アメリカ進出に至る経緯や操業当初の様子について素描した。ここでトヨタの対米自動車市場進出をいま一度振り返りながら、その中において有する自動車現地生産に意義、およびそれを可能にした条件などを確認し、本稿の結びにかえることにしたい。

トヨタの対米進出の歴史は、1950年に開始された自動車輸出に始まる<sup>(21)</sup>。昭和32年（1957）には米国トヨタ（Toyota Motor Sales U.S.A.Inc.:カリフォルニア州）が設立され、輸出販売促進の役割を担った。60年代以降、新車の投入などが奏功し対米自動車輸出は好調に推移した。ちなみに昭和35年（1960）にはトヨタの全輸出台数のうち、北米地域には全体の7.9%（6,397台）を輸出していたに過ぎなかったが、45年（1970）には50.9%（481,000台）に大きく伸張し、輸出先の重点が北米地域へ移ったことを示した。また2度にわたる石油危機を契機にさらに対米輸出、なかでも小型車の輸出が急進した。その結果、周知のように日米自動車貿易摩擦を引き起こしたことは記憶に新しいところである。昭和56年（1981）の輸出自主規制の実施、およびその継続により対米自動車輸出は抑制された。日本のトヨタをはじめとする自動車企業各社は従来のような輸出依存の戦略からの転換を余儀なくされ、海外現地生産の展開を図った。さらに昭和60年（1985）秋頃からの急激な円高の進行と定着はこの流れを加速した。こうした流れの中で日本の自動車企業のひとつ本田技研はアメリカ・オハイオ州にて昭和57年（1982）から乗用車の生産を開始、また日産は昭和60年同じくアメリカ国内で乗用車の生産を開始するなど、相次いで同国での現地生産を本格化した。トヨタもGMと合併で小型車のノバを生産し始めた。これは対米自動車輸出における摩擦回避を目的とした小型車の輸出代替としての性格を有していた。さらにNUMMIでの経験を踏まえ単独でケンタッキー州において中型車のカムリを生産開始した。これはトヨタにとっては中型車の輸出代替と位置付けられよう。

トヨタはGMとの合併のNUMMIさらには単独でケンタッキー州にて現地生産を開始したが、これは決して容易なことではない。日本とアメリカという地理的に遠く離れ、文化的にも異なっている海外において自動車製造などの生産活動を行おうとすればS.H. ハイマーやC.P.キンドルバーガーが述べているように現地競争企業には生じない特別のコスト、“costs of operating at a distance”が生じてくる。このコストを償って余りある優位性を有してのアメリカ現地生産でなければ、早晚このコスト負担のない現地競争自動車企業によって追い出されてしまう<sup>(22)</sup>。ではトヨタはこの優位性をどこに見出したのであろうか。それは言うまでもなくトヨタが長年にわたり培ってきたトヨタ生産方式に他ならない。この生産方式をNUMMIに導入し、従来に比較してはるかに高い生産性を達成した。ケンタッキー州での単独生産については、トヨタ堤工場をモデル工場にして新工場を建設し、各所にトヨタ生産方式を導入し、ハイレベルの品質および生産性を実現しようとしている。NUMMIとTMMはひとまず順調なスタートを切った。そして既述のように目覚ましい成果をあげている。さらに今後の動静に注目したいところである。

## 〈注〉

- (1) 池本清・上野明・安室憲一著『日本企業の多国籍的展開』, 1990年4月, 有斐閣, 61-63ページ。
- (2) 自動車輸出の形態については2種類あり, 完成車輸出とKD輸出に分けられる。KDとはknock-downの頭文字をとったものであり, 解体車両の略称である。これは輸出に際して, 一度組み立てた車両を解体し, 車輛構成部品を梱包し, 船積みし, 現地に搬送し陸揚げする。それを現地組立工場に運び, 再度組み立てし完成車にする。KDには2種類あり, SKD (semiknock down) とCKD (complete knock down) とがある。トヨタ広報資料, 『図説 トヨタの海外KD拠点』, トヨタ自動車販売株式会社, 1982年刊参照。
- (3) 柴田紘一郎他『自動車AUTOMOBILE』, 日本経済新聞社, 昭和61年1月, 4ページ。
- (4) 松浦茂治『日本自動車産業の発展分析と展望』, 平成2年10月, 出光書店, 57-60ページ。
- (5) 松浦茂治『前掲書』, 86-88ページ。
- (6) 柴田紘一郎『前掲書』, 12ページ。
- (7) 拙稿「本田技研の国際化に関する一研究—本田にみる経営戦略—」, 『研究紀要』, 中京学院大学, 第7巻第1号, 平成11年12月, 19-21ページ。稲別正晴編著『ホンダの米国現地経営』, 文眞堂, 1998年6月, 7-11ページ。
- (8) 日産は1983年6月からアメリカ, テネシー州にて小型トラックの生産を開始した。テネシー州スマーナにおいて米国日産自動車製造株式会社を6億6,000万ドルを投じて設立した。85年3月からはサニーの生産も開始している。『日産自動車50年史』, 昭和58年12月, 220-222ページ。
- (9) トヨタ自動車『創造限りなく—トヨタ自動車50年史』, 昭和62年, 11月, 695-697ページ。
- (10) 拙稿「トヨタの米国自動車生産」(1), 『商研紀要』, 愛知学院大学大学院, 第18巻第1号, 1992年, 21ページ。
- (11) フリーモント工場での合併についての基本的合意内容は次のようである。小型車生産のための新会社であり, それ以外の協力関係を樹立するものではないこと, 新会社への出資比率はトヨタ, GM双方折半とすること, 新会社の取締役はトヨタ, GM半数ずつ出し, 社長はトヨタ側から選出すること, などであった。拙稿「前掲稿」, 21ページ。
- (12) 米国へ進出した日本の自動車メーカーの平均像は, 生産能力は年間20万台以上, 従業員数は3,000人前後で, プレス, 車体溶接, 塗装など自動車製造についての一貫工程をもっている。拙稿「前掲稿」, 22-23ページ。
- (13) トヨタ高岡工場は乗用車製造専門工場である。カラーラ, スプリンター, ターセル, コルサなどを製造している。トヨタ自動車工業『会社概要』, 昭和55年2月。
- (14) 大野耐一『トヨタ生産方式—脱規模の経営をめざして—』, ダイアモンド社, 昭和60年11月, 225ページ。
- (15) トヨタ広報部資料『米国の自動車市場』, 11ページ。
- (16) 拙稿「トヨタの米国自動車生産」(2), 『商研紀要』, 愛知学院大学大学院, 第19巻第1号, 1993年, 3ページ。
- (17) 押川昭『トヨタ・日産・ホンダの生き残りをかけた世界戦略』, 産能大学出版部, 1992年, 12月, 31-34ページ。

- 
- (18) 島田晴雄『ヒューマンウェアの経済学—アメリカの中の日本企業—』, 岩波書店, 1990年12月, 153-154ページ。
- (19) トヨタ自動車『前掲書』, 804ページ。
- (20) 岡本康雄編著『北米日系企業の経営』, 同文館, 平成12年3月, 131ページなどを参照。
- (21) 井上忠勝, 吉沢正広「トヨタの初期海外活動」, 『経営管理所紀要』, 愛知学院大学経営学部, 第2号, 平成7年7月, この論文には米国での現地生産に先立つトヨタの輸出活動について, その創業の頃にまで遡り記述している。
- (22) Stephen H. Hymer, “*International Operations of National Firms*”, 1976. pp32-64 (宮崎義一編訳『多国籍企業論』, 岩波書店, 1981, 27-51ページ), Charles P. Kindleberger, “*American Business Abroad*”, 1969, pp11-27 (小沼敏監訳『国際化経済の理論』, ぺりかん社, 1970, 26-45ページ)