

〔論文〕

## トヨタ自動車2008年史論

——経営史的研究——

笠井雅直・藤井隆久

名古屋学院大学 / 大学院経済経営研究科博士課程

### 要 旨

トヨタ自動車は1990年代後半以降、政治的必要性に基づく北米での現地生産から、グローバル競争の主戦場である北米市場への参入、現地生産の拡大へと戦略転換を図る。円高、為替変動への対応というトヨタ自動車の北米戦略の採用は、リーマン・ショック、大量の債権売却・信用破綻、株価下落によって、同社の商品製品売上総利益率の激減と売上高金融収益の悪化、販売費及び一般管理費の激増による営業利益率の急落という、財務上、深刻な事態を結果する。さらに、北米におけるトヨタ生産方式の柱である部品供給ネットワークはそれまでの長期相対取引から効率的現地調達へと転換したのであった。2008年はグローバル製造業・トヨタ自動車の試練となったのであった。

キーワード：トヨタ自動車、金融債権債務、トヨタ生産方式、部品調達

## Toyota Motor's Path to Global Conquest in North America Market, 2008

Masanao KASAI, Takahisa FUJII

Nagoya Gakuin University / Graduate School of Economics and Business Administration

---

発行日 2016年1月31日

## 目 次

はじめに

1 トヨタの財務分析

1.1 財務から見た「トヨタ・ショック」

1.2 トヨタ自動車の財務構造

1.2.1 損益計算書からみるトヨタの財務

1.2.2 商品製造原価について

1.2.3 為替リスクヘッジと海外生産について

1.2.4 従業員数の推移から見たトヨタ

1.3 貸借対照表から見た「トヨタ・ショック」

1.3.1 勘定科目別に見たトヨタの資産、負債、資本

1.3.2 金融債権債務に関して

1.4 経営指数から見るトヨタの財務体質

2 海外展開とトヨタ生産方式の部品供給体制

2.1 トヨタ生産方式の部品供給体制

2.2 KD生産から生産の現地化へ

2.3 1990年代—海外生産拠点の拡大と部品供給

2.4 トヨタ自動車の「アメリカ化」

おわりに

### はじめに

2007年に表面化した米国サブプライム問題は、2008年のリーマン破綻を契機に世界同時不況へと展開し、金融のみならずグローバル製造業にも危機をもたらした。世界最強の製造業と目されていたトヨタの巨額赤字への転落は「トヨタショック」と呼ばれ、日本の輸出産業全体に不気味な暗雲が立ちこめた（カジ・グリジニック&コンラッド・ウィンクラー+ジェフリー・ロスフェダー、訳・ブース・アンド・カンパニー、2009、13ページ）。

アメリカの投資銀行であるリーマン・ブラザーズの経営破綻は「グローバル製造業」を代表するトヨタ自動車にも影響を与え、「トヨタ・ショック」の事態となる。トヨタ自動車は国内外工場の一時操業停止や非正規従業員の削減などを迫られ（『日本経済新聞』2009・1・9。以下、年月日の表記とする）、2008年夏のピーク時に「1万人強いた」トヨタ自動車の期間従業員を「1,300人程度」まで削減する（『日本経済新聞』2009・9・9）などの対応に追われる。

トヨタ自動車は、1984年にニュー・ユナイテッド・モーター・マニュファクチュアリング（NUMMI）を設立し北米での現地生産をスタートさせて以来、北米での生産拠点を増加させ、販売市場としてだけでなく、製造拠点としての北米に傾斜していく。1999年にはニューヨーク・ロンドンの各証券取引所で株式を上場するまでとなる。2008年の「トヨタ・ショック」はトヨタ自動車の北米戦略展開のさなかに遭遇したものであった。1929年に製品のフルライン戦略によって、T型モデルを引っ提

---

※分担は、次の通りである。はじめに 笠井雅直・藤井隆久、1…1, 4 藤井隆久、2…2, 4 笠井雅直、おわりに 笠井雅直・藤井隆久

げたフォードを抜いて以来トップを走っていたGM社（米倉誠一郎，1999，159ページ）がリーマン・ショックのさなか、破綻に追い込まれたそのフルライン戦略を展開したのも、北米市場におけるトヨタ自動車であった。

本稿では、ショックが深刻であったその要因について、財務構造と「トヨタ生産方式」の柱の一つである部品メーカーの確保の体制に関する時系列的な変化に着目して、以下の分析は行われる。いずれも北米，アメリカ市場に対応する過程で取り入れられた「アメリカ的な経営戦略」とも言うべき新戦略が背景にあったものと考えられる。

## 1 トヨタの財務分析

以下の財務分析は、トヨタ自動車単体ではなく、トヨタ自動車北米，欧州などの分を含めた連結財務諸表の数値にておこなわれている。

### 1.1 財務から見た「トヨタ・ショック」

2008年11月6日，トヨタ自動車は2009年3月期連結決算の9月期中間決算を発表した。2009年3月期の営業利益は当初1兆6,000億円と予想したものを6,000億円と下方修正した。これが「トヨタ・ショック」という言葉が発信された始めである。

2008年12月22日，渡辺捷昭社長は名古屋で記者会見を開き，同期の連結決算は，当初予定の売上23兆円であったものが，21兆5,000億円となり，営業損益が1,500億円の赤字になる旨発表した。しかし，現実には，売上高，営業利益，当期純利益は表1-1の結果になった。

表1-1 損益財務指数 トヨタ自動車

摘要	2008年3月期	2009年3月期	減少額 (△)	減少率
商品製品売上高	24兆8,205億円	19兆1,737億円	△5兆6,468億円	△22.8%
金融収益	1兆4,687億円	1兆3,559億円	△1,129億円	△7.7%
売上高合計	26兆2,892億円	20兆5,296億円	△5兆7,597億円	△21.9%
営業利益 (損失△)	2兆2,704億円	△4,610億円	△2兆7,314億円	—
当期純利益(損失△)	1兆7,179億円	△4,369億円	△2兆1,548億円	—

出所：『有価証券報告書総覧 トヨタ自動車』2008年3月期及び2009年3月期

平成21年3月期の有価証券報告書に下記通り認められている。

「当連結会計年度の経済状況を概観しますと，米国のサブプライムローン問題に端を発した金融市場の混乱は，後半期にかけ深刻さを増し，欧米だけでなく資源国・新興国にも拡大するなど，世界的な金融危機へと発展しました。その影響により実体経済も悪化し，世界経済は深刻な後退局面に陥りました。(略) 当連結会計年度の業績については，売上高は20兆5,295億円と，前

連結会計年度に比べて5兆7,597億円（21.9％）の減収となり、営業利益は前連結会計年度に比べて2兆7,314億円減少し、4,610億円の損失となりました。営業利益の減少要因としては、販売面での影響が1兆4,800億円、為替変動の影響が7,600億円、諸経費の増加ほかが4,913億円ありました。また、税金等調整前当期純利益は前連結会計年度に比べて2兆9,976億円減少し、5,604億円の損失、当期純利益は前連結会計年度に比べて2兆1,548億円減少し、4,370億円の損失となりました。」（『有価証券報告書総覧 トヨタ自動車』2009年3月期、12ページ）

更に、「日経平均は2008年9月12日、¥12,214であったものが、10月28日には、¥6,904.90迄下落した。為替はリーマンが破綻した9月15日106円/US \$で推移していたが、同年12月初旬から中旬にかけて、90円/US \$迄円高ドル安になった」（『ヤフーファイナンス』2008）。

トヨタ・ショックについて、トヨタ自動車自身は、利益減少の要因は、一に円高、二に資源高、三に需要減の三つとしている。円高により6,900億円、「資源高」により3,600億円、「需要減」により6,100億円で、合計1兆6,600億円であるとそれぞれあげている（前掲『有価証券報告書総覧 トヨタ自動車』）。しかし、単に円高、資源高、需要減だけの要因で2009年3月期において売上減、利益減となったのか、当項では財務的な観点から要因を検討する。

有価証券報告書の損益計算書、貸借対照表、その他財務諸表の明細書から要因を検討する。

## 1.2 トヨタ自動車の財務構造

### 1.2.1 損益計算書からみるトヨタの財務

表1-2 損益計算書 トヨタ自動車

単位：十億円

区分(年度)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
年3月末(平成)	2001(13)	2002(14)	2003(15)	2004(16)	2005(17)	2006(18)	2007(19)	2008(20)	2009(21)	2010(22)	2011(23)	2012(24)	2013(25)	2014(26)
◆商品製品売上高	12,876	14,472	15,363	16,578	17,791	20,059	22,670	24,820	19,174	17,725	17,821	17,512	20,914	24,313
◆商品製品売上原価	10,023	11,114	11,731	13,506	14,500	16,335	18,356	20,452	17,468	15,971	15,986	15,796	18,011	19,988
◇商品製品売上総利益	2,853	3,358	3,632	3,072	3,291	3,724	4,314	4,368	1,706	1,754	1,835	1,716	2,903	4,325
◇売上総利益率	22.2%	23.2%	23.6%	18.5%	18.5%	18.6%	19.0%	17.6%	8.9%	9.9%	10.3%	9.8%	13.9%	17.8%
◆金融収益	548	634	691	716	760	977	1,278	1,469	1,355	1,226	1,173	1,072	1,150	1,379
◆金融費用	384	405	425	364	370	609	872	1,068	987	712	629	593	630	813
◇金融総利益	164	229	266	352	390	368	406	401	368	514	544	479	520	566
◇総利益率	29.9%	36.1%	38.5%	49.2%	51.3%	37.7%	31.8%	27.3%	27.2%	41.9%	46.4%	44.7%	45.2%	41.0%
◆売上高金融収益合計	13,424	15,106	16,054	17,294	18,551	21,036	23,948	26,289	20,529	18,951	18,994	18,584	22,064	25,692
◆売上原価金融費用合計	10,407	11,519	12,156	13,870	14,870	16,944	19,228	21,520	18,455	16,683	16,615	16,389	18,641	20,801
◇売上総利益	3,017	3,587	3,898	3,424	3,681	4,092	4,720	4,769	2,074	2,268	2,379	2,195	3,423	4,891
◇売上総利益率	22.5%	23.7%	24.3%	19.8%	19.8%	19.5%	19.7%	18.1%	10.1%	12.0%	12.5%	11.8%	15.5%	19.0%
◆販売費及び一般管理費	2,147	2,464	2,534	1,757	2,009	2,214	2,481	2,499	2,535	2,120	1,910	1,839	2,102	2,599
◇営業利益(損失△)	870	1,123	1,364	1,667	1,672	1,878	2,239	2,270	△461	148	469	356	1,321	2,292
◇営業利益率	6.5%	7.4%	8.5%	9.6%	9.0%	8.9%	9.3%	8.6%	△2.2%	0.8%	2.5%	1.9%	6.0%	8.9%
◆その他収益費用等	△6	△10	285	99	82	209	144	167	△99	144	95	77	83	149
◆法人税等	378	480	651	681	658	795	898	911	△56	93	313	262	552	768
◆持分法投資損益等	△15	△17	△53	77	75	80	159	192	67	11	158	113	110	150
◇当期純利益(損失△)	471	616	945	1,162	1,171	1,372	1,644	1,718	△437	210	409	284	962	1,823
◇当期純利益率	3.5%	4.1%	5.9%	6.7%	6.3%	6.5%	6.9%	6.5%	△2.1%	1.1%	2.2%	1.5%	4.4%	7.1%

出所：『有価証券報告書総覧 トヨタ自動車』各年版

(注1) 平成14年3月に「連結財務諸表の用語、格式及び作成方法に関する規則」が改正されたことに伴い、平成16年3月期より連結財務諸表について米国基準に基づいて作成している。

(注2) 連結損益計算書と自動車等セグメントと金融セグメントを区分した連結損益計算書の和の数値に差異が生じている年度がある場合は金融セグメントにて調整した。

売上高は2000年度以降順調に増加し、2008年3月期に26,289十億円になった。サブプライムローン危機、リーマンショックの影響で2009年3月期には売上高は、20,529十億円になり、5,760十億円減少し、減少率は21.9%となった。

内訳は商品製品売上高が、5,646十億円22.7%減少し、金融収益は114十億円7.8%減少した。売上の減少の主原因は、商品製品であり、自動車であることが判る。

自動車事業の地域別販売台数の表1-3を見れば、2008年3月期に比して、2009年3月期は世界的に15.1%販売実績が減少しているが、アジア及びその他の地域は、それぞれ5.4%、5.5%減であり、日本は11.1%の減少で、最も多いのが北米の25.2%、その次が欧州の17.3%であり、総減少台数1,346,583台の内、実に967,899台71.9%が北米と欧州である。日本は減少しているものの1991年以降のバブル崩壊の影響から、サブプライムローンと日本経済と関連はあまりなかった事が功を奏して、11.1%の減少に留まった。総体的に売上げ減少の大きな原因は、サブプライムローン危機、リーマンショックからの北米、欧州の売上げが減少したことと考えられる。

表1-3 地域別販売台数

単位：台

地域別（仕向地）	2008年3月期	2009年3月期	増減額	増減%
日本	2,188,389台	1,944,823台	△243,566台	△11.1%
北米	2,958,314台	2,212,254台	△746,060台	△25.2%
欧州	1,283,793台	1,061,954台	△221,839台	△17.3%
アジア	956,509台	904,892台	△51,617台	△5.4%
その他	1,526,934台	1,443,433台	△83,501台	△5.5%
計	8,913,939台	7,567,356台	△1,346,583台	△15.1%

出所：『有価証券報告書総覧 トヨタ自動車』2008年3月期及び2009年3月期

### 1.2.2 商品製造原価について

表1-2によれば、2008年3月期に比して2009年3月期の売上が減少したのは、金融収益は問題にする程の減少ではなく、減少原因は商品製品売上げであることが判る。

そこで商品製品売上げに関して検討する。固定費は建物、機械設備等の減価償却費及び人件費が主であり、変動費は原材料、部品等が主である。トヨタ自動車のケースでは2006年3月期の商品製品売上が20,059十億円、2009年3月期の売上が19,174十億円とほぼ同額であるので比較対象とした。

売上総利益率は2006年3月期が18.6%であるのに対し、2009年3月期は、8.9%であり、9.7%下落し、半分以下となった。製品原価率の高騰である。理由は原材料の高騰も考えられるが、1995年から始まった拡大成長路線から工場、設備を拡張し人員増加が要因と考えられる。

トヨタ自動車がグローバル化と拡大成長戦略を採用したのは、1992年1月、豊田章一郎社長から発表された7項目の「トヨタ基本理念」が始まりである。「トヨタ基本理念」については、その1、4、6がここでは注目される。

①オープンでフェアな企業行動を基本とし、国際社会から信頼される企業市民をめざす。

Be a company of the world.

④各国、各地域に根ざした事業活動を通じて、産業・経済に貢献する。

Become a contributing member of the community in every nation.

⑥全世界規模での効率的な経営を通じて、着実な成長を継続する。

Purpose continuing growth through efficient, global management.

(トヨタ自動車, 2013, 390-391 ページ)

「トヨタ基本理念」は世界向けに発信された意味合いが強く英文を見れば真意が判るものであり、「世界の企業 (of the world) になれ、全ての国 (every nation) に、持続的成長 (continuing growth) とグローバル経営 (Global management) を実行せよ。」と解釈出来る。

このグローバル化と拡大成長戦略の背景には、1993年から始まった日米自動車交渉が存在する。交渉は、1995年6月、暗礁に乗り上げ、日本自動車メーカーに対する制裁発動が目前に迫っていた。米国の目標はトヨタである。交渉が決裂すれば、トヨタは米国市場で最も利益率の高い高級車「レクサス」に100%の関税を課せられる恐れがあった。豊田章一郎会長とモンデール駐日大使との会談で可能な限りの海外生産を盛り込んだ自主計画「新国際ビジネスプラン」を策定し、制裁回避に導いた。同年8月奥田碩は社長に就任し、トヨタは積極経営に転じたのである (日本経済新聞社, 2004, 72-73 ページ)。

### 1.2.3 為替リスクヘッジと海外生産について

「新国際ビジネスプラン」により海外生産が拡大したが、結果的に為替リスクのヘッジになったのである。図表1-1は2006年から2010年迄の対US \$の為替レートである。サブプライムローン危機以前は¥120/US \$ (\$0.83/ ¥100) 位であったものが、以後US \$は続落し、2010年では¥85/US \$ (\$1.18/ ¥100) になった。US \$ベースで評価すれば、約42%の円高ドル安である。100万円の自動車が142万円になったのであるから、本来ならばサブプライムローン危機、リーマンショック等の一過性の危機状態より、遙かにマーケティング上、危険な状況と言え、トヨタの経営構造にまで影響を及ぼす程の状況の変化と言える。それでも数年間で危機を乗り越えたのは、以下で見る様に北米などに生産拠点を作ったことが大きかった。その分の為替差損の回避がトヨタの財務危機を緩和したのであった。



図表1-1 外国為替レート表、円/US \$

出所：PACIFIC Exchange Rate Service, by Prof. Werner Antweiler, University of British Columbia, Vancouver BC, Canada

## 1.2.4 従業員数の推移からみたトヨタ

1.2.2において、固定費比率の増加は、損益分岐点の上昇となり、固定費比率の増加の原因の一つは人件費である。人件費そのものが生産量に比例して増減するならば、変動費となるが、表1-4を見る限りトヨタの自動車事業従業員は2008年4月期に比し、2009、2010、2011年と殆ど減少していない。2008年前後のトヨタ・ショック時において、トヨタは従業員を解雇せず、寧ろ、生産協力企業の閉鎖時に従業員を雇用し、又、臨時従業員を正規従業員に転換させるという、国内でも例が少ない政策を執った。

財務的に見れば、工場人件費を固定費とみるべきであり、その変動が少ないことはトヨタの理念の一つである終身雇用の徹底の証しであり、日本的経営をつらぬいたと言える。、『週刊ダイヤモンド』2009・6・30、43ページ)

表1-4の通り、2007年3月期の従業員全体数は316,121人、臨時従業員数は、87,597人であった。2008年3月期の従業員数は4,687人、1.5%増加し、臨時従業員数は6,353人、7.3%減少している。自動車事業従業員は、3,142人、1.1%増加し、臨時従業員は、6,210人6.4%増加している。2009年3月期は、従業員数は218人、0.1%減少し、臨時従業員は22,084人、27.8%減少した。自動車従業員は528人、0.2%減少し、臨時従業員は19,213人、29.3%減少した。サブプライムローン危機、リーマンショックからの大打撃にも関わらず、2009年3月期に臨時従業員は減ってはいるが、正規従業員は寧ろ増えている。そして2009年3月31日現在で正規従業員は若干減り、臨時従業員も減った。商品製品売上の大部分を占める自動車生産量が減ったにも関わらず、北米等の従業員までも削減が実質なかったことを示している。トヨタは海外生産においても、労働時間短縮というワークシェアリングの採用により雇用を維持し、日本的経営の柱である終身雇用を死守したのであった。

表1-4 従業員数の推移表

区分(年度)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
年3月末(平成)	2001(13)	2002(14)	2003(15)	2004(16)	2005(17)	2006(18)	2007(19)	2008(20)	2009(21)	2010(22)	2011(23)	2012(24)	2013(25)	2014(26)
◆自動車事業従業員	188,892	219,163	234,653	233,184	231,914	250,136	262,319	277,443	280,585	280,057	278,041	286,167	293,020	297,680
◇自動車事業臨時従業員	不記載	不記載	(24,016)	(32,810)	(49,866)	(62,487)	(67,539)	(71,866)	(65,656)	(46,443)	(56,178)	(65,487)	(72,256)	(74,753)
◆金融事業従業員	4,784	5,093	5,711	6,370	6,843	6,975	7,384	8,138	8,420	8,107	8,259	8,519	8,989	9,285
◇金融事業臨時従業員	不記載	不記載	(491)	(1,315)	(1,179)	(1,464)	(1,504)	(1,511)	(1,567)	(1,435)	(1,315)	(1,463)	(1,487)	(1,297)
◆その他の事業従業員	16,979	17,568	18,750	19,895	21,845	23,614	24,172	25,548	26,714	27,404	26,848	26,685	26,780	27,228
◇その他の事業臨時従業員	不記載	不記載	(6,309)	(6,848)	(8,436)	(9,750)	(12,863)	(14,220)	(14,021)	(11,282)	(8,903)	(8,807)	(9,447)	(9,728)
◆全社(共通)従業員	4,993	4,878	4,982	4,961	5,151	5,252	5,519	4,992	5,089	5,022	4,568	4,534	4,709	4,682
◇全社臨時従業員	不記載	不記載	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
◆従業員合計	215,648	246,702	264,096	264,410	265,753	285,977	299,394	316,121	320,808	320,590	317,716	325,905	333,498	338,875
◇臨時従業員数合計	不記載	不記載	(30,816)	(40,973)	(59,481)	(73,701)	(81,906)	(87,597)	(81,244)	(59,160)	(66,396)	(75,757)	(83,190)	(85,778)

出所：『有価証券報告書総覧 トヨタ自動車』各年版



1.3 貸借対照表から見た「トヨタ・ショック」

1.3.1 勘定科目別に見たトヨタの資産、負債、資本

表1-5 貸借対照表 トヨタ自動車

単位：十億円

区分(年度)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
年3月末(平成)	2001(13)	2002(14)	2003(15)	2004(16)	2005(17)	2006(18)	2007(19)	2008(20)	2009(21)	2010(22)	2011(23)	2012(24)	2013(25)	2014(26)
◆現金預金	1,019	707	621	1,798	1,548	1,619	1,927	1,764	2,489	2,259	2,285	1,759	1,825	2,221
◆有価証券金融債権計	2,133	2,797	3,220	3,071	3,553	4,132	4,543	4,843	4,386	6,002	5,362	5,296	6,564	7,676
◆受取手形売掛金その他計	4,607	5,884	6,106	2,896	3,032	3,363	3,606	3,653	2,965	3,391	2,879	3,644	3,680	3,925
◆棚卸資産	920	1,023	1,073	1,083	1,307	1,621	1,804	1,826	1,459	1,422	1,304	1,622	1,716	1,895
◇流動資産合計	8,679	10,411	11,202	8,848	9,440	10,735	11,880	12,086	11,299	13,074	11,830	12,321	13,785	15,717
◆長期金融債権投資等計	3,759	3,438	3,454	6,841	8,251	10,061	11,783	11,503	9,585	9,766	10,955	11,577	14,224	17,297
◆その他従業員貸付金等	337	602	761	996	848	869	1,147	1,057	777	799	724	517	623	781
◆土地	885	1,071	1,097	1,136	1,183	1,216	1,233	1,262	1,257	1,261	1,238	1,243	1,304	1,314
◆建物及建設仮勘定	1,269	1,501	1,487	3,039	3,149	3,554	3,794	3,941	3,897	3,920	3,935	3,938	4,166	4,360
◆機械装置	1,038	1,179	1,164	7,694	7,898	8,483	9,185	9,271	9,201	9,299	8,947	9,094	9,716	10,381
◆賃貸用車両、器具その他	1,552	1,687	1,759	1,494	1,829	2,605	2,890	2,922	2,837	2,613	2,491	2,575	3,038	3,710
◇固定資産計	8,840	9,478	9,722	21,200	23,158	26,788	30,032	29,956	27,554	27,658	28,290	28,944	33,071	37,843
◆減価償却累計額	—	—	—	△8,008	△8,263	△8,791	△9,337	△9,584	△9,791	△10,383	△10,302	△10,614	△11,373	△12,124
◇固定資産合計	8,840	9,478	9,722	13,192	14,895	17,997	20,695	20,372	17,763	17,275	17,988	18,330	21,698	25,719
◇資産合計	17,519	19,889	20,742	22,040	24,335	28,732	32,575	32,458	29,062	30,349	29,818	30,651	35,483	41,436
◆短期及1年内長期借入	801	1,104	966	3,314	3,533	4,757	5,865	6,228	6,318	5,498	5,952	5,964	6,794	7,781
◆支払手形買掛金	1,316	1,483	1,582	1,709	1,857	2,087	2,212	2,213	1,299	1,957	1,503	2,243	2,114	2,213
◆その他短期債務	3,852	4,597	5,010	2,575	2,837	3,185	3,690	3,500	2,972	3,231	3,336	3,575	4,005	4,687
◆長期借入債務	451	481	573	4,247	5,015	5,640	6,264	5,982	6,301	7,015	6,449	6,042	7,338	8,547
◆その他固定債務	3,642	4,435	4,655	1,570	1,543	1,913	2,079	2,009	1,571	1,718	1,658	1,760	2,459	2,990
◇負債合計	10,062	12,100	12,786	13,415	14,785	17,582	20,110	19,932	18,461	19,419	18,898	19,584	22,710	26,218
◆資本金	397	397	397	397	397	397	397	397	397	397	397	397	397	397
◆資本剰余金	415	415	418	495	496	495	498	498	501	501	506	551	551	551
◆利益剰余金	6,163	6,528	7,220	8,326	9,332	10,460	11,765	12,409	11,532	11,569	11,836	11,917	12,689	14,116
◆自己資本その他計	482	449	△79	△593	△675	△202	△195	△778	△1,829	△1,537	△1,819	△1,798	△864	154
◇純資産合計	7,457	7,789	7,956	8,625	9,550	11,150	12,465	12,526	10,601	10,930	10,920	11,067	12,773	15,218
◇負債純資産合計	17,519	19,889	20,742	22,040	24,335	28,732	32,575	32,458	29,062	30,349	29,818	30,651	35,483	41,436

出所：『有価証券報告書総覧 トヨタ自動車』各年版

(注1)平成14年3月に「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」が改正されたことに伴い、平成16年3月期より連結財務諸表について米国基準に基づいて作成している。

(注2) (注1)の通り「連結財務諸表の様式及び作成方法に関する規則」が改正されたため、2000、2001、2002年度の減価償却費は省略し償却資産は純額にて記載した。

表1-5の通り現金預金、受取手形、売掛金、その他流動資産、又、土地、建物、機械装置等の固定資産、支払手形、買掛金等の負債は、14年間に渡り大きな変動はない。

棚卸資産、機械装置及び金融債権債務は、表1-6をもとに分析する。純資産は純利益或いは損失が利益剰余金に加算、除算され、計算通り増加している。

棚卸資産の数値は、2009年3月期から3年間減少しているが、売上の減少にリンクして問題にする程ではなく、その他の期は大きな変動はなく、特別に償却した形跡は貸借対照表からは見られない。建物、機械設備及び減価償却費に関しても大きな変動はなく、2009年3月期、2010年3月期に特別に償却した形跡もない。

即ち、トヨタ自動車に関して、サブプライムローン危機、リーマンショックに対して、財務的な資産負債資本勘定に関して特別な、或いは緊急避難的な行動を起こした形跡は、貸借対照表の数値からは見られない。

2008年度は、損益に関しては確かに未曾有の危機に瀕しているが、かつてのトヨタのバブル崩壊後の堅実な財務戦略が知られるように、1991年6月期の資本(純資産)が3,865十億円であったものを、2008年3月期には、12,526十億円、実に3.2倍増加して、この資本を背景に、売上、生産量の



増加を図り危機を乗り切り、2013年度には、15,218十億円になった。

表1-6 財務分析表 棚卸資産、機械装置及び金融債権債務

単位：十億円

区分(年度)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
年3月末(平成)	2001(13)	2002(14)	2003(15)	2004(16)	2005(17)	2006(18)	2007(19)	2008(20)	2009(21)	2010(22)	2011(23)	2012(24)	2013(25)	2014(26)
A. 棚卸資産	920	1,023	1,073	1,083	1,307	1,621	1,804	1,826	1,459	1,422	1,304	1,622	1,716	1,895
前年対比率	—	111.2%	104.9%	100.9%	120.7%	124.0%	111.3%	101.2%	79.9%	97.5%	91.7%	124.4%	105.8%	110.4%
B. 機械装置	1,038	1,079	1,164	7,694	7,898	8,483	9,185	9,271	9,201	9,299	8,947	9,094	9,716	10,381
前年対比率	—	—	—	—	102.7%	107.4%	108.3%	100.9%	99.2%	101.1%	96.2%	101.6%	106.8%	106.8%
C. 金融債権投資及び債務借入														
◆有価証券金融債権等計	2,133	2,797	3,220	3,071	3,553	4,132	4,543	4,843	4,386	6,002	5,362	5,296	6,564	7,676
◆長期金融債権投資等計	3,759	3,438	3,454	6,841	8,251	10,061	11,783	11,503	9,585	9,766	10,955	11,577	14,224	17,297
◇金融債権及び投資計	5,892	6,235	6,674	9,912	11,804	14,193	16,326	16,346	13,971	15,768	16,317	16,873	20,788	24,973
2000年対比増加率	100.0%	105.8%	113.3%	168.2%	200.3%	240.9%	277.1%	277.4%	237.1%	267.6%	276.9%	286.4%	352.8%	423.8%
◆短期及び1年内長期借入	801	1,104	966	3,314	3,533	4,757	5,865	6,228	6,318	5,498	5,952	5,964	6,794	7,781
◆長期借入債務	451	481	573	4,247	5,015	5,640	6,264	5,982	6,301	7,015	6,449	6,042	7,338	8,547
◇借入債務合計	1,253	1,585	1,539	7,561	8,548	10,397	12,129	12,210	12,619	12,513	12,401	12,006	14,132	16,328
2000年対比増加率	100.0%	126.5%	122.8%	603.4%	682.2%	829.8%	968.0%	974.5%	1,007.1%	998.6%	989.7%	958.2%	1,127.9%	1,303.1%

出所：『有価証券報告書総覧 トヨタ自動車』各年版

(注1) 平成14年3月に「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」が改正されたことに伴い、平成16年3月期より連結財務諸表について米国基準に基づいて作成している。

(注2) 「連結財務諸表の様式及び作成方法に関する規則」が改正されたため、2000年から2002年度の減価償却費は省略し債権投資は純額にて記載した。従って、2000年から2003年度の機械装置の前年対比率は、対比不可能のため省略した。

### 1.3.2 金融債権債務に関して

金融債権債務に関しては増加している。表1-6、C「金融債権債務及び投資」の通り、金融債権及び金融債務共、殆ど前年対比増加をし、特に2003年度を境として飛躍的に増加した。14年間の増加率は債権が2014年3月期24,973十億円で、2001年3月期に比し4.3倍、債務は16,328十億円で、同じく13倍になった。サブプライムローン危機、リーマンショック不況があったにも関わらず金融債権債務が堅調に推移していることは、目立った特別損失もない事から、サブプライムローン債権の特別償却、即ち不渡り等が財務諸表に現れる程のものがなかった事の証明ともなり、金融関係業務を強化したことは功を奏したこととなった。

トヨタは、自動車等の製造業だけではなく、金融事業を拡張し有効な経営の柱としてリスクヘッジをしていることが判明する。この金融債権債務の増加は、自動車産業を主業とするトヨタが次に行く事業の指針と見て取れるし、企業経営では財務諸表の数値が如実に物語る。

金融的ダメージの少なさについて、「トヨタ・ショック」によって、社長に就任した創業家出身の豊田章男は2009年2月の会合で「先代たちが巨額の内部留保という“貯金”を残してくれたから何とかいま、トヨタがある」と述べていることから、明らかであろう。とはいえ、打撃も大きかったことから2009年1月に財務部を復活させ、「金融のトヨタ」の確保をはかろうとしている（日本経済新聞社、2009、54ページ）。

## 1.4 経営指数から見るトヨタの財務体質

表1-7 財務分析 経営指数表

年3月末(平成)	2001(13)	2002(14)	2003(15)	2004(16)	2005(17)	2006(18)	2007(19)	2008(20)	2009(21)	2010(22)	2011(23)	2012(24)	2013(25)	2014(26)
◆ROA 総資本利益率	5.0%	5.6%	6.6%	7.6%	6.9%	6.5%	6.9%	7.0%	△1.6%	0.5%	1.6%	1.2%	3.7%	5.5%
◆ROE 株主資本利益率	11.7%	14.4%	17.1%	19.3%	17.5%	16.8%	18.0%	18.1%	△4.3%	1.4%	4.3%	3.2%	10.3%	15.1%
◆PER 株価収益率	42.0	25.8	13.9	12.1	12.3	16.9	16.6	10.0	△24.6	61.5	28.2	43.3	17.4	11.0
◆PBR 株価純資産倍率	2.7	2.0	1.7	1.6	1.5	2.1	2.2	1.4	1.0	1.2	1.1	1.1	1.3	1.3
◆EPS 一株当りの純利益	¥128	¥169	¥262	¥322	¥324	¥380	¥455	¥498	¥△127	¥61	¥119	¥82	¥279	¥529
◆BPS 一株当りの純資産	¥2,024	¥2,134	¥2,204	¥2,389	¥2,645	¥3,089	¥3,453	¥3,633	¥3,075	¥3,170	¥3,167	¥3,210	¥3,804	¥4,414

出所：財務諸表数値は『有価証券報告書総覧 トヨタ自動車』各年版及び株価数値は東証一部(7203)期末日調整終値。

(注1)平成14年3月に「連続財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」が改正されたことに伴い、平成16年3月期より連続財務諸表について米国基準に基づいて作成している。

(注2) ROAとROEは、分子に経常利益を使用することがあるが、トヨタ自動車の有価証券報告書では経常利益の表示がない為、営業利益を使用した。

ROA(営業利益/総資産)とROE(営業利益/純資産)は、2009年から2012年迄低迷したが2013年3月期は、ROA3.7%、ROE 10.3%、2014年3月期は、ROA 5.5%、ROE 15.1%と回復し、収益性は高水準であり、投下資本に対し、営業利回りも優良である。

PER(米国ではP/E)(期末株価総額/純利益)は、2009年3月末は損失であったからマイナスとなった。その他の期は2010年、2011年、2011年、2012年はリーマンショックの後遺症で乱れているが、2013年は17.4倍、2014年は11.0倍と以前の水準に戻り、安定的で投資家に安心を与える数値である。

PBR(米国ではP/B)(期末株価総額/純資産)は、2009年3月末は損失であったから、1倍であったが、その後徐々に回復はしているが、以前のような、2倍以上には届いていない。しかし、1倍が解散価値であるから妥当な数値と言える。

EPS(純利益/期末株式総数)も、2009年3月期はマイナスであるが、他の期は、300円から400円台で推移し、2014年3月期は529円と上昇していて、企業の成長力は高いと判断出来る。この分析値は分母が株式数であるため評価は絶対値となり、単純に他社の数値と比較出来ない。

BPS(純資産/期末株式総数)は、2009年3月期は、若干減少したが、その後は順調に増加しており、企業の安定性は高く評価出来る。財務の立場から見れば内部留保(Retained Earnings)が即ち企業力であることから、BPSが最重要であると考ええる。

アメリカのビジネスモデルでは、ROA、ROEなどの経営指数を重視し、株価と大株主への配当が最優先されて来た。

しかし、トヨタの財務分析からすれば、トヨタが重視したのはBPSの安定であり、アメリカのビジネスモデルからは離れた日本的経営、トヨタ式財務とも言うべきものであることは表1-7から明らかであろう。

## 2 海外展開とトヨタ生産方式の部品供給体制

## 2.1 トヨタ生産方式の部品供給体制

次に「トヨタ・ショック」をトヨタ生産方式の部品供給の面から見る。まず、トヨタ生産方式と部品供給体制の歴史について触れておこう。戦後日本経済の「高度成長」の終焉の契機となった1973

年のオイル・ショックへの対応で注目されたトヨタ生産方式の特徴は、「製品の多様化」に対応すべく、構築されてきたものであり、その生産方法は「ジャスト・イン・タイム」と言われるものであり、「後工程引き取り、後補充生産」「平準化生産」「工程の流れ化」の3点を特徴としていた。トヨタ自動車は、歴史的には、1948年頃より「後工程引き取り」をはじめ、1953年に「かんばん」に代表される後工程引き取り、後補充生産の仕組みを当時のトヨタ自動車工業本社工場機械工場で行い、1962年には本社工場全体で展開した。1965年からは「外注協力メーカーへも、同意を得て展開し」「逐次採用」されていく（好川純一、1987、267・268ページ）。「トヨタ生産方式」は、日本経済の第2次高度成長期において、部品メーカーを包摂した「ジャスト・イン・タイム」となったのであった。

トヨタ自動車が生産の現地化を本格的に推進した1980年代以降、海外においても、トヨタ生産方式は、「リーン（無駄のない）生産」「カンバン方式」「品質管理システム」「ジャスト・イン・タイム（必要なものを、必要なときに、必要なぶんだけつくる・買う）」「継続的な改善の実施」などを推し進める原動力と理解された。特に、「サプライチェーン・マネジメント」がトヨタ自動車の「効率的な業務運営」をもたらした「最終的な手段」として注目された。それはトヨタ自動車が開発し、理念化し、部材の供給メーカーや販売代理店、そして協力工場と連携して作り上げてきた経営戦略であった。もちろんトヨタ生産方式は「トヨタの工場運営方法」、労働様式に関するものであるが、それは、トヨタのサプライヤー、サプライヤーの下層サプライヤー、流通チャンネル、ディーラー、そして最終的には消費者にまで及ぶ広大なネットワークを前提とするものであった。生産の現地化、トヨタ自動車のグローバル化とはこのネットワークの世界的な展開でもあった（アナン・V・アイアー、スリダー・シシャドリ・ロイ・ヴァッシャー、2010、4、5ページ）。以下、トヨタ自動車のサプライヤーの部品供給の歴史的な変化についてみよう。

## 2.2 KD生産から生産の現地化へ

トヨタ自動車の海外生産における部品の供給体制としてはノック・ダウンKD生産が先行する。戦後の輸出は、1955年にブラジル向けに輸出したのが始まりであり、ブラジル政府が部品の国産化率を60%と設定したことでKD生産による輸出となった（1959年）。KD生産（トヨタ自動車においてはCKD, COMPLETE KNOCK DOWNの略）とは「海外工場で完成車を組み立てる為に、その車両を構成する部品単位に分解し、木箱に詰めて輸出する形態の事」であり、1989年頃にはオーストラリア、ニュージーランド、南アフリカなど12か国に出荷していた。「各国の国産化率（自国内調達比率）」の違いにより出荷部品は異なってくるという（トヨタ技術会、1989、178、179ページ）。オーストラリアの例でみれば、オーストラリア政府が国内の自動車産業の成長を促進するために「自動車または自動車原材料・部品輸入に対するかなり高い関税と国産化率制度〔1966年には60%、1975年には85%の国産化率をオーストラリア政府が決定〕を導入」したことに対して、日本企業、トヨタ自動車は輸出よりも現地生産を選択したことなどがあった（コリン・ロス・マッケンジー、1991、153、163ページ）（トヨタ自動車、1987、469、516ページ）。

1989年頃のKD生産について見れば、高岡工場において「カラーラのボデーで使用する部品、組立で使用する部品を梱包、出荷」していた。受注単位は「車両単位(車両10台又は20台分の部品セット)」

と「部品単位（各部品毎の必要数）」からなり、「日々の台数が毎日（4日先分）生産管理部より工場へ送られてくる」。現地工場が生産が「平準化」するように「車種、仕向国別に船積み日程を考慮し、日毎に同一台数になるように計画した」うえで、「高岡工場での部品棚」に外注品が「カンバン」によって供給される（トヨタ技術会，1989，178，179ページ）。

事態が変化したのは、1970年代のニクソン・ショック、オイル・ショックによる経済不況から、集中豪雨的な輸出拡大によっていち早く回復した日本経済が貿易摩擦への対応をせまられたことであった。貿易摩擦への対応は、民間の対外直接投資という形でも進められていた。米国においては1970年代後半には家電産業で、1980年代前半には自動車産業で日本企業によって現地工場の建設が積極的に進められた（阿部武司編著・通商産業政策史編纂委員会編，2013，19ページ）。トヨタの海外生産が本格化したのは1984年であった（『日刊工業新聞』2008・4・10）。1984年2月、米国において乗用車を共同生産するために、GMとの間で合弁会社ニュー・ユナイテッド・モーター・マニュファクチャリング株式会社（略称NUMMI）が設立され（トヨタ自動車，有価証券報告書総覧2004・3，20ページ）、生産を開始する。トヨタ自動車の最初の北米工場となった（『日刊工業新聞』2009・6・30）（トヨタ自動車，2005，20ページ）。このNUMMIと1988年に操業を開始するカナダTMMC向けの部品出荷は「上郷バンニングセンター」を「CKD部品（NOVA）の梱包工場」とすることで開始された。NUMMI向けは1984年12月に、カナダTMMC向けは1988年8月にそれぞれ出荷開始となった（トヨタ技術会，1989，182ページ）。

このNUMMIの部品供給体制と現地調達部品メーカーの確保についてみると、1980年代の北米での現地生産は既存のKD生産とは段階をことにすることとなる。大規模な生産台数、多仕様化、コンピュータ・システムに基づく業務構築、GMなど現地既存システムとの融合、コンテナによる大量輸送という諸条件を組み込んだ「海外生産情報システム」を構築し、NUMMIにおいては「太平洋を跨いで4週間の物流リードタイムがある中で、市場の変化に対応しつつ現地工場部品をできる限り少なくするためにシステム・ネットワークを駆使して、デイリーでNUMMIから梱包オーダーを受理しタイムリーに出荷する仕組みを開発した」。「現地で調達した部品は約500点、メーカー数で約70社」であり（虻川忠暉，1987，263，265ページ）、「品質問題を考えて、エンジン、ミッションはじめ、性能上、重要なユニットや機能部品は、トヨタの内製、グループ会社、協豊会のものを持っていった。金額ベースで50%未満、残りは現地で調達する」こととし、「現地調達目標」は55%に設定された。「トヨタはそれまで、量産車での米国部品調達の経験はなかったので、仕入先はGMの部品工場や、シボレー事業部推薦の取引先にならざるを得なかった」という（楠兼敬，2004，136ページ）。

### 2.3 1990年代—海外生産拠点の拡大と部品供給

1990年代は日米構造協議と円高への対応が課題であり、トヨタ自動車は生産の現地化と原価低減策を推進する。1990年代の日米自動車協議においては、「日系各社が米国製部品の購入を増やすよう」執拗に要求されており、「米通商法301条（不公正な貿易慣行への制裁）」によるトヨタ自動車のレクサスなど米国に輸出される高級車に100%関税を課す制裁の発動という事態に直面していた。トヨタ自動車は北米での生産能力の引き上げ、現地化で対応する（『朝日新聞』2008・5・24）。

生産の現地化についてみれば、トヨタ自動車の北米における現地生産事業は、NUMMIに続いて、1986年にトヨタ・モーター・マニュファクチャリング・USA (TMM, のちにTMMK) とトヨタ・モーター・マニュファクチャリング・カナダ (TMMC) が1986年に発足し、1988年に操業を開始する。カムリを生産するTMMは堤工場が親工場となり、カローラを生産するTMMCには高岡工場が親工場にそれぞれ指定され(トヨタ自動車, 2013年, 323, 324ページ), トヨタ生産方式の現地化がはかられる。1996年には、トヨタ・モーター・マニュファクチャリング・インディアナ (TMMI) を設立し、1998年に生産を開始する。2003年にはトヨタ・モーター・マニュファクチャリング・テキサス (TMMTX) を設立し、2006年に生産を開始する。2007年にはトヨタ・モーター・マニュファクチャリング・ミシシッピ (TMMMS) を設立する。稼働は2011年であった。海外生産拠点の増加に対応して、2003年には、トヨタ自動車はグローバル生産推進センターを設立し、生産系の人材育成と製造準備作業の改革に乗り出す(『日刊工業新聞』2008・4・10)。ここでは、海外生産拠点の立ち上げを元町工場一括して請け負うことや、生産・品質管理を現地教育すること、そして「カンバンやカイゼンなどトヨタ流の生産手法を海外に移植する人材育成機能」を担うなど、海外拠点の司令塔の役割を果たすものであった(『日本経済新聞』2003・5・31)。

表2-1 トヨタ自動車の北米の車両生産拠点と従業員数の推移

生産拠点名\決算期	2000・3	2001・3	2002・3	2003・3	2008
ケンタッキー工場	7,756	7,713	7,504	7,391	7,365
TM インディアナ	2,020	2,769	3,171	4,704	4,327
TM カナダ	2,540	2,622	2,664	3,002	5,964

出所：『有価証券報告書総覧 トヨタ自動車』各年版、『日本経済新聞』2010・2・25。

トヨタ自動車の北米工場の従業員数の推移は表2-1の通りである。2000年頃のトヨタ自動車の国内工場の従業員数が、田原工場6,584人、元町工場6,386人、堤工場5,527人、高岡工場5,119人(トヨタ自動車, 有価証券報告書総覧2000・3, 17ページ)が5,000人以上の工場となっていたのに対して、当初は、ケンタッキー工場のみが国内工場に匹敵する規模であったが、2008年頃には、北米工場は日本の国内工場と同様の規模になったのであった。北米拠点は日本に次ぐ生産拠点となったのであった。なお、トヨタ自動車本社17,572人[本社工場は2004年で2,900人]に対して、「アメリカ国内における販売を統括する企業」である米国トヨタ販売は6,533人(2001年3月期)となっていた(早稲田大学商学部ほか編, 1995, 202ページ)。トヨタ自動車本社には、開発担当の約1万人の技術者が含まれているものと思われることからすれば、北米本社はトヨタ本社規模に匹敵する。

トヨタ自動車の1990年代における北米工場への部品供給についてみれば、「北米での今後の熾烈な販売競争」や「北米の販売状況に柔軟に対応できると同時にスムーズな車両と部品の生産」をめざすものであった。現地生産における「トヨタ生産方式」は、北米代理店から「月間販売予測」を受け取った日本のトヨタ自動車は生産台数を決定し、日本国内の工場での生産数と北米工場での生産数を割り振り、「月次車両内示オーダー」(生産変動枠)として生産計画化して、在日本の部品納入業者に「月次



内示」をし、北米工場からの「日次梱包確定オーダーを受理」した後、「日次手配（日次梱包確定オーダー）」をかんばんによって行い、トヨタ自動車が北米に向けて部品輸出を行う。他方、北米工場では「週次車両確定オーダー」にしたがって、北米の部品メーカーに「週次」に部品発注を行い、部品納入がなされる（トヨタ技術会、1989、180、181ページ）。在日本の最終的な部品発注・納入は日ごとであり、北米の部品メーカーに対しては週ごとの部品発注であった。

トヨタ自動車において北米に次ぐ規模であった欧州における部品供給体制を見よう。欧州での生産拠点としては、1992年にトヨタ・モーター・マニュファクチャリングUKが生産を開始し、1998年にトヨタ・モーター・マニュファクチャリング・フランスが設立される。2002年には、チェコでフランスのプジョー・シトロエンPSAとの合弁会社トヨタ・プジョー・シトロエン・オートモビル・チェコが設立されるなど生産の現地化がすすんだ。その要因としては、フランス新工場についてみると、「現地部品メーカーからの調達を増やす意向だが、世界的規模での部品供給体制があり、設計変更に対応できるという」条件があったことや（『日本経済新聞』1998・1・10）、「フランスは西欧の中でも労務コストが比較的低い。さらに私たちの地方〔フランス、ノール・パ・ド・カレ地方〕は仏の中でも5%ほど安い。欧州という巨大市場の中心にあり、近代的なロジスティクス（生産から販売、リサイクルまでの一貫管理の物流）が提供できる」（『日刊工業新聞』2007・7・13）ということがあった。

さらに、チェコの工場については、トヨタ自動車の進出を機に愛知県三河地方の企業群が、そのままチェコに移動したことで部品供給の「三河村」とも言うべき状況となったことがあげられている。チェコにトヨタ自動車が工場建設を決めた理由の一つは部品会社の集積であった。現地調達はトヨタ自動車の海外戦略の基本としていることであり、「日系部品メーカーにとってみれば、進出しなければトヨタとの取引機会を逃すことになりかねない」という事情の中で形成されたものであった（『日本経済新聞』2005・6・11）。とはいえ、トヨタの英国の完成車工場とエンジン工場、フランスなどの完成車工場などでは、「日本からの部品は海路で一か月程度かけて輸送している」という（『日本経済新聞』2011・4・13夕刊）。

トヨタ自動車のイギリスにおける部品企業の確保についてみれば、1991年、トヨタ自動車がイングランドのダービーシャー州に工場を建設した際、まずサプライヤー候補の2000社をリストアップした。最後に残ったグループは150社まで絞られた。トヨタ自動車はサプライヤー候補企業に、設計を改善することでコスト削減ができる証拠を示すよう要請した（TMMUKの従業員数は2000年3月期で3,057人であった）。そのことがイギリスの部品会社の技術と品質の向上に貢献したことは、ドイツのダイムラー・ベンツが、イギリス国内に部材サプライヤーを求めるよう方針転換したことに如実に表れているという（アナン・V・アイアーほか、2010、194、195ページ）。かくして、トヨタUKは1997年末に、部品メーカーの集まり「協豊会」の欧州版とも言える「TEAM（欧州トヨタ製造業者協会）を地元の二十四社と結成」するに至る。トヨタUKの全仕入れ先の160社うちの24社とはいえ、「ケイレツ」構築にすすんだのであった（日本経済新聞社、2004、225、226ページ）。

トヨタ自動車の「目標はサプライヤーの数を最小限に抑えて、既存のサプライヤーがトヨタとともに成長発展するのを促し、長期にわたるパートナーシップを創出することだ。サプライヤーの数を増やして価格競争させるのとは、正反対」であった。「1992年の調査では、GMの代表的な工場は800

社のサプライヤーを抱えているのに対して、トヨタの代表的な工場にはサプライヤーが125社しかないことがわかった。」「トヨタとサプライヤーの契約は通常一年単位で、価格は半年ごとに見直す、契約は車種のライフサイクルが終わるまで有効に継続する」という（アナン・V・アイアー、スリダー・シシャドリ・ロイ・ヴァッシャー、2010、192、193、198ページ）。とすれば、イギリスにおいても、1990年代のアメリカ市場においても、トヨタ自動車と部品メーカーとの関係は、日本の国内と同様に長期相対取引となっていたのであった。その意味では、こうした「トヨタグループなどの縦のケイレツで購買される率も『実質内製率』と評価してみることは（安部悦生、2010、284ページ）、海外の現地生産におけるトヨタ自動車の国際競争力の原点が部品の確保と部品メーカーのジャスト・イン・タイムへの包摂にあることを示すのに有効と思われる。

トヨタ自動車の海外生産の拡大はトヨタ自動車の企業内国際ネットワークの構築ともなったのであるが、さしあたりトヨタ生産方式TPSのかんばんの電子化についてみると、TPSへの情報システムの最初の関与は、工場のライン側に対して、車にどの部品を組み付けるかなど生産指示のデータを打ち出し、作業手順をわかり易くすることだった。トヨタの工場や部品メーカーの多くが愛知県を中心に集中していたことや、かんばんが部品と同時に動くものであったことから、情報システムの必要性が感じられていなかった。しかし、遠隔地である九州工場が稼働するにあたって、かんばんの出力を早くすることが求められ、初めて「かんばんの電子化」がなされ、これ以後ネットワークを介してのかんばんが普及していくことになったという（戸田雅章、2006、10ページ）。トヨタ自動車九州の設立は1991年2月であり、稼働は1992年であった（トヨタ自動車、有価証券報告書総覧2014・3）。

その後も、トヨタ自動車は部品メーカーとの間で部品納入の数量、時間を指定するためにやりとりしているかんばん（発注指示書）の電子化に着手し、部品メーカーへの指示をコンピューターによるオンラインシステムに切り替え、生産期間の短縮につなげるべく、かんばん方式を電子化することでさらに効率的なシステムに作り変えようとした。トヨタ自動車は1998年から田原工場と、デンソーなどグループ8社との間にオンラインネットワークを構築し、電子発注の実験を始めたことがあった（『日本経済新聞』1998・10・1）。

現実に進められたのは、かんばんの電子化ではなく原価低減であった。1990年代の外国為替市場は円高基調であり、円高が進むたびにトヨタは原価低減を系列部品会社も巻き込んで進めた。米国でも、トヨタの求める品質やコスト、納期を実現できるよう現地の部品メーカーへの直接指導を開始したことがあった（『朝日新聞』2008・5・24）

トヨタ自動車は、2000年から6年間で部品メーカーを巻き込んだ原価改善で累計1兆円規模のコストを削減したのであるが（『日本経済新聞』2009・12・22）、それは、2000年のCCC21プログラムであり、2000年、トヨタ自動車は、競争優位を確保するため、部品購入全体で30%のコスト削減を行うことを発表した。30%という目標設定は、発注先を中国のサプライヤーに変更した場合に期待できる価格ダウン率に合わせたものであった。さらに、約170品目の主要部品について、プロジェクトチームは世界で最も競争力のあるサプライヤーを選び出し、部品が満たすべきベンチマークを設定したのであった（アナン・V・アイアー、スリダー・シシャドリ、ロイ・ヴァッシャー、2010、210ページ）。

こうした作業のために新たなネットワークが構築されたのであった。2003年、トヨタ自動車は約2



千億円を投じて設計や部品情報を世界規模で共有できる情報システムを米IBMと共同開発し、2003年に導入する。「二十七か国・地域約六十拠点の開発・生産・調達活動を一元管理する世界最大級のシステム」であった。独自の効率的調達手法であるカンバン方式を世界的に徹底するための情報基盤として活用し、コスト競争力を一段と強めるためであり、トヨタ自動車としては30年ぶりの基幹の情報網の全面刷新となるという。その結果、エンジンや変速機など車一台で約3万点に及ぶ部品について、メーカー名や品質、価格、適用車種などの情報を約250ケタの数値で示す品番を全世界で統一する。開発部門から先行導入し、9月までに国内外の工場でも全面移行するという。その結果、主力工場や系列の部品メーカーのほか、新たに取引を始める海外企業にも採用させ、長期に安定した取引関係を築き、「世界約千五百社にのぼる主要取引先の部品情報をその場で閲覧できコストや品質面で最適な部品調達が可能」となるという。対して、トヨタ自動車のこれまでの生産のグローバル化は「ミニトヨタが世界各地に点在する形」であり、いわば「三河村の点在」であったとしている（『日本経済新聞』2003・6・10）。部品調達の劇的な変化であった。

## 2.4 トヨタ自動車の「アメリカ化」

トヨタ自動車は1990年代後半から、北米における現地生産を激増させていくのであるが、まず、トヨタ自動車と北米市場との関係についてみよう。表2-2から知られるように、トヨタ自動車がGMと共同でNUMMIを設立した1984年ころの北米市場は、日本国内工場で製造した自動車の輸出市場として台数では30%前後で推移していた。販売金額で見ると20%を割り込んでおり、中小型車の販売であったことが理解できよう。さらに、表2-3からは、1999年から2000年以降においては、トヨタ自動車の販売台数は30%以上となり、表2-4とあわせてみると、北米市場での販売台数の半数はトヨタ自動車の北米市場での製造によるものであったことが理解できよう。さらに、表2-5で2005年以降について見ると販売台数で見たトヨタ自動車の北米市場の位置は15%前後で推移していくが、販売金額で見ると30%台で拡大していく。販売する自動車の大型化・高級化が進んだことが知られよう。

北米市場におけるトヨタ自動車の現地生産のフルライン戦略への転換は1998年ころから明らかとなる。トヨタ自動車が進出した大型車種はフルサイズピックアップトラックであった。それは次のようであった

「1998年、最初はフルサイズのピックアップ・トラックに及び腰だったトヨタがタンドラを世に出すと、すぐさま《コンシューマー・リポーツ》から国内最高品質のトラックというお墨付きを得た……トヨタはあっと言う間に無視できない存在となった」（ミシュリン・メイナード、2004、27ページ）

2006年11月には、トヨタ自動車は、北米でフルサイズピックアップトラック市場に本格参入すべく、米南部のテキサス州で北米六番目の車両工場となるテキサス工場を稼働させ、フルサイズピックアップトラック・タンドラを製造する。米ビッグスリーが最大の収益源としてきたフルサイズピックアップトラック市場（2005年、GMなど3社で92%）への参入であった。部品確保についてもま

表2-2 トヨタ自動車の北米輸出

決算期\	総生産台数(台)(A)	北米輸出台数(台)(B)	B/A(%)
1984年6月期	3,376,224	812,314	24.0
1985年6月期	3,540,646	955,358	27.0
1986年6月期	3,652,211	1,097,046	30.0
1987年6月期	3,599,174	1,049,207	29.2
1988年6月期	3,854,692	938,592	24.3
決算期\	総生産台数(台)	総売上高(百万円)	北米輸出販売額/総売上高(%)
1989年6月期	4,006,796	7,190,590	15.0
1990年6月期	4,028,149	7,998,050	14.0
1991年6月期	4,118,885	8,564,040	13.7
1992年6月期	4,033,357	8,940,098	13.6
1993年6月期	3,856,614	9,030,857	13.7
1994年6月期	3,446,897	8,154,750	12.7
1995年3月期	2,601,675	6,163,885	8.8
1996年3月期	3,174,300	7,957,152	10.5
1997年3月期	3,500,782	9,104,792	12.0
1998年3月期	3,421,729	7,769,486	17.9
1999年3月期	3,086,559	7,525,555	22.6

出所：『有価証券報告書総覧 トヨタ自動車』各年版。

表2-3 トヨタ自動車車両販売台数と北米販売台数(2000-2004年)

決算期\	総販売台数(台)(A)	日本販売台数(台)	米販売台数(台)(B)	B/A(%)
2000年3月期	5,182,774	2,177,524	1,689,483	32.6
2001年3月期	5,526,863	2,322,838	1,733,569	31.4
2002年3月期	5,784,917	2,217,002	1,780,133	30.8
2003年3月期	6,246,156	2,217,739	1,981,824	31.7
2004年3月期	6,719,363	2,303,078	2,102,681	31.3

出所：『有価証券報告書総覧 トヨタ自動車』各年版。

表2-4 トヨタ自動車車両生産台数と北米生産台数(2000-2004年)

決算期\	総販売台数(台)(A)	日本販売台数(台)	米販売台数(台)(B)	B/A(%)
2000年3月期	5,002,731	3,863,760	781,304	15.6
2001年3月期	5,275,213	4,097,704	807,253	15.3
2002年3月期	5,404,216	4,029,259	792,526	14.7
2003年3月期	5,982,966	4,162,291	882,951	14.8
2004年3月期	6,513,791	4,283,943	1,034,323	15.9

出所：『有価証券報告書総覧 トヨタ自動車』各年版。

表2-5 トヨタ自動車の北米事業（セグメント）の推移

決算期\	売上高（億円）	営業利益（億円）	北米生産台数（台）	北米生産台数/トヨタ全生産台数（%）
2005年3月期	63,734	4,475	1,156,166	16.0
北米販売台数〔2,271,139〕				〔30.7〕
2006年3月期	76,879	4,956	1,201,459	15.6
〔2,556,050〕				〔32.1〕
2007年3月期	90,297	4,496	1,204,676	14.7
〔2,942,661〕				〔34.5〕
2008年3月期	94,232	3,053	1,267,639	14.8
〔2,958,314〕				〔33.2〕
2009年3月期	62,229	3,902 損	919,125	13.0
〔2,212,254〕				〔29.2〕
2010年3月期	56,705	854	1,041,833	15.3
〔2,097,374〕				〔29.0〕
2011年3月期	54,291	3,395	1,338,294	18.7
〔2,031,249〕				〔27.8〕
2012年3月期	47,518	1,864	1,274,510	17.1
〔1,872,423〕				〔25.5〕
2013年3月期	62,844	2,219	1,676,689	19.3
〔2,468,804〕				〔27.8〕
2014年3月期	81,170	3,260	1,759,439	19.5
〔2,529,398〕				〔27.7〕

出所：『有価証券報告書総覧 トヨタ自動車』各年版。

注記：〔 〕は北米での販売台数とトヨタの全販売台数に対する割合（%）。

ず、テキサス工場に隣接するサプライヤーズパークに愛知県豊田市などから約20社が集結したという（『日刊工業新聞』2006・11・17）。2007年には、トヨタ自動車単独での海外生産が国内生産を上回る（『読売新聞』2008・3・29）という事態は、北米における現地生産の拡大によるものであった。

北米におけるトヨタ自動車の部品供給についてみると、海外生産の部品は貨物船で日本から運ばれ、それから鉄道車両で組立工場へ送られる。工場の鉄道操車場へ到着すると、コンテナがトラックへ移されて、荷受けドックへ運ばれる。北米の地元サプライヤーが生産した部品は、「信頼できる物流会社」のトラックで運ばれる。トヨタは地理的に近いサプライヤーを集めて、集団組織をつくっている。トラックの輸送ルートは、複数のサプライヤーで部品を受け取り、地域の「クロスドック（複数のサプライヤーから届く物品を荷受けし、複数の需要先別に仕分けして発送する物流拠点）」へ運ぶよう設

計されている（アナン・V・アイアー，スリダー・シシャドリ，ロイ・ヴァッシャー，2010，42，43ページ）。

北米の地元生産部品についてみれば、それは「部品数の最大の割合を占めるのが普通」であり、各自動車車両タイプに対して、組立工場から移動に数日かかる距離にあるサプライヤーは300から400社であった。サプライヤーはトヨタから「週単位で需要予測データを受け取るが、配送を準備するのは、最終日次発注を受け取るまで待たねばならない。最終発注書は毎日、サプライヤーへ送られる」。「各車両に使われる各部品が、組立工場のラインにジャスト・イン・タイムで届いて、作業ステーションで取り付けられるよう、日次部品発注量の計算方式はきわめて精密である」。「日次部品発注の目的は、サブランヤのリードタイムに基づいて、生産に必要な部品の発注を、各サプライヤーに送ることである」。「日次部品発注を決定する前には、毎日、日次生産スケジュールを再設定」し、「日次操業計画」は「一日ごとに更新」される。変更による「部品発注量が過剰または過少にならないよう、生産スケジュールを調整する」。「各サブランヤの所在地によって、各部品が別々のリードタイムを持つことがあるために、一台の車両を構成する全部品が同じ日に発注されるわけではない」が、それでも「調整」される。

「トヨタの場合、車両注文と部品発注との緊密な結びつきを維持」するために「週単位や月単位よりもはるかに頻繁な計画調整を実施」することで「車両注文と部品発注との結びつきが実現されている」。かくして「大部分のサプライヤーは、一日に何度も、また少なくとも一日に一回は部品を発送している」。

他方、日本からの部品は、「トヨタの北米工場やヨーロッパ工場で使う長期リードタイム部品の大部分は、およそ6週間のリードタイムで日本から輸送されている。しかし、このことによって、ある程度の不正確さが生じる。車両の最終仕様が確定するのは、生産の5日から10日前だからだ。最終確定の時点は工場によってまちまちで、地元部品のリードタイム状況で決まる」(アナン・V・アイアー，スリダー・シシャドリ・ロイ・ヴァッシャー，2010，168-175ページ)。

しかし、もともと「トヨタの組立工場設置計画が前提にしているのは、大部分のサプライヤーが工場から適切な距離に位置しており」「組立工場が発注する部品のロットサイズを小さくするには、サプライヤーが組立工場の近くに位置している必要がある」ということからすれば（アナン・V・アイアー，スリダー・シシャドリ・ロイ・ヴァッシャー，2010，215ページ），以下の懸念も当然であった。

「自動車部品で最大のものはエンジンである。その輸送には大型トラックを何台も使わなければならない、莫大なコストがかかる。そこでトヨタ田原工場では、一つの敷地内に車両組立工場と三つのエンジン工場を同居させ、輸送の効率化を徹底した。…トヨタのアメリカ進出の第一号のGMとの合弁会社NUMMIの立地だ。なんと西海岸で自動車組立工場を建てたのである。〔アメリカの〕自動車産業は東海岸の五大湖周辺に集中しているため、自動車部品会社も五大湖周辺に立地している。トヨタの調達部門はデトロイトに事務所まで開設して、それらの会社と交渉したくらいだ。その後の工場立地でも物流面はまったく無視された。その結果、ウエストバージニアのエンジン工場から何台ものコンボイが毎日毎日アメリカ大陸を縦断したり、横断した

りして大変なコストをかけて車両組立工場へエンジンを届け続けている。…〔トヨタは〕これを「世界最適調達」と呼んでいるが、トヨタの根本思想である「運搬はムダ」という考え方がないがしろにされているような気がしてならない（青木幹晴，2011，116ページ）。

政治的必要性に基づく北米での現地生産のなせる業であり、さらに大陸国家アメリカ市場への戦略展開によるものであった。トヨタ自動車の部品メーカーについてみれば、時代は遡るが1972年の東海協豊会の会員数は122社であったが（『東海協豊会会員名簿』），2006年2月時点では、協豊会の協力部品メーカー数は204社であり、関東地区に62社、東海地区に114社、関西地区に28社となっているが（『日刊工業新聞』2006・2・27），2006年3月時点での、トヨタ自動車の調達先は、国内外合わせて約2,600社となり、トヨタ自動車は新たなサプライヤー開拓にも力を入れているという状況であった（『日刊工業新聞』2006・3・17）。海外生産の拡大によるものと言えよう。重ねて言えば、「国内では、トヨタの工場まで部品メーカーが届けることになっている。だが、輸送条件の悪い海外では、トヨタが部品工場の軒先まで回収に行く」という。「船や鉄道、そしてトラックなどを駆使し、いかにコストを抑えるかにトヨタは頭を痛めている」という（日経ビジネス編，2007，142ページ）。

北米市場におけるトヨタ自動車は、ピックアップトラックなど大型車に偏重する戦略のもと、開発や生産の現地化を強力に推進したのであったのであったが（『日本経済新聞』2009・6・26），米国市場でスポーツ多目的車系など大型車の販売が大きく落ち込み（『日刊工業新聞』2008・3・21），さらに、燃費性能が優れる一部小型車の販売も低迷するにいたり（『日刊工業新聞』2008・11・7），2008年11月にはトヨタ自動車は1兆円の減益となった。トヨタ自動車の2008年度上半期決算では前年同期に連結営業利益の約20%（2630億円）を稼いだ北米事業は346億円の大赤字を計上する。大型車・小型車だけでなくプリウスまで販売減少となり（『週刊ダイヤモンド』2008・11・22），2009年3月期の連結営業損益は戦後初の赤字に陥る見込みとなった（『日本経済新聞』2009・1・21）。

「トヨタ・ショック」の事態の背景の要因については、これまで見たようにトヨタ自動車には、「四兆円の手元資金」があったとはいえ、「拡大戦略の過程で新設した工場の償却費や、在庫を減らすための販売奨励金が負担として」のしかかったことや（『日本経済新聞』2009・1・21），販売不振に加え、在庫の積み増しが利益を圧迫したことがあった。トヨタ自動車の不振は、なによりも米国偏重の収益構造にあった（『日刊工業新聞』2009・5・18）。

かくして、「トヨタ・ショック」のさなか、トヨタ自動車関係者が指摘したのはやはり次の点であった。

「大野〔耐一〕さんが生きていたら（今の状況を）なんと言って怒るだろうか」。2008年秋豊田章一郎名誉会長はトヨタ首脳や関係者が集まる集会でこうあいさつした。……ここ数年の成長ムードで、気がつけばTPS〔トヨタ生産方式〕の精神とはかけ離れた経営戦略に陥っていた。……トヨタの強みである系列メーカーの結束。……これにもほころびが出始めた。トヨタは2008年夏、緊急収益対策として部品メーカーに追加のコストダウンを要請。通常ならある技術的な裏付けや根拠も今回はない。……」（『日刊工業新聞』2009・1・21）。

「2007年には単体で853万台、グループの世界生産は949万台に達し、念願の世界首位に立っ

た。……ここ数年、部品供給や設計・開発の兵站線がのびきっていたのは同社関係者も認める事実だ。……必要なときに必要なだけ部品をそろえるジャスト・イン・タイム、物流を効率化するカンバン……新車開発ではトヨタと部品メーカーの技術者を一堂に集め、意識と擦り合わせを大切に〔してきたのがトヨタ生産方式の歴史〕……」（『日本経済新聞』2010・2・2）

いずれにしても、東北を中部、北部九州に次ぐ生産拠点に育成しようという戦略が「トヨタ・ショック」の後、急速化したのも、これまでトヨタ自動車が進めてきた円高対応、為替変動リスク対応の基本戦略である「需要地で生産する」ことからすれば、戦略転換ともいえるが、急増した取引先の部品メーカーについて、海外調達する部品の品質管理の難しさがあったことへの対応から出たものともすることができよう（『日本経済新聞』2010・2・7）。併せて、「トヨタ・ショック」に際して、トヨタ自動車は部品調達コストを「現行の購入価格に比べ、3年かけて3割削減する」として、取引先の部品メーカーなどに実質的な値下げを要請する。対象になる部品は200点程度といわれている（『日本経済新聞』2009・12・22）。トヨタ生産方式の軸は部品確保の態様にあったのである。

## おわりに

「トヨタ・ショック」に対して、トヨタ自動車がまず決断したのは、政治的必要性に基づく現地生産であったGMとの合併事業の解消であった。2009年6月、GMがNUMMI（従業員、約5,000人）からの撤退を発表した（『日刊工業新聞』2009・6・30）後、トヨタ自動車もGMとの合併を解消する（『日刊工業新聞』2009・6・30、『日本経済新聞』夕刊、2009年6月30日）。グローバル競争こそが主戦場の時代となったのである（併せて、塩見治人、2011を参照されたい）。

創業家出身の社長就任についてみると、創業家出身の豊田章男副社長の社長就任は「創業期の初心に立ち返り、地道なコスト削減などを進めるとの意思を社内外に示す」ためとされている（『日本経済新聞』2009・1・9）、同氏はトヨタ自動車の調達担当であったが、当時、「部品の選択購買はおこなわない」としていた（『日刊工業新聞』2006・3・17）。創業家からの就任はトヨタ自動車創業以来の、部品メーカーとの長期相対取引への回帰であった。

トヨタ自動車はグローバル戦略を見直し、「地域を問わずあらゆる車種をそろえるフルライン戦略を転換し「欧米では販売車種を絞り込む」という（『日本経済新聞』2009・6・26）。トヨタ自動車はこれまでの海外生産の拡大から、あらためて為替変動への対応を優先させたかのように、国内生産拠点の拡充を推進する。トヨタ自動車は国内第三の生産拠点としてトヨタ自動車東北を設立する（『日刊工業新聞』2008・9・18）。トヨタ自動車は「中部・九州・東北の三極体制」で「円高下でも年産300万台維持」という（『日本経済新聞』2011・7・14）。かくして、2012年7月、関東自動車工業は、セントラル自動車およびトヨタ自動車東北と合併し、トヨタ自動車東日本株式会社となった（トヨタ自動車、2014、4ページ）。

さらに、2008年12月、米政府が、GMに134億ドル、クライスラーに40億ドルのつなぎ融資を決定し、再建を支援したことは（『日刊工業新聞』2009・4・21）、あらためて、市場競争と国家という



問題を提示する。1981年の米国でのレーガン政権の誕生によって、「政府部門の縮小、通貨供給量の制御や減税による民間企業の活力の回復等、市場原理を重視する新自由主義経済思想」の政策は、米国だけでなく「1990年前後には世界諸国のモデルとなった」（阿部武司編著・通商産業政策史編纂委員会編，2013，5ページ）。他方、日本の産業政策は、戦後においては「政府の役割が経済発展に寄与したこと」「その役割は民間企業の問題解決能力を前提とし、その能力の機能を高めることを通じて作用したことである」。「戦後の日本では政府の役割と民間の役割は補完性を持っていた」と指摘されている（岡崎哲二，2002，151ページ）。1990年代には「従来の市場介入型産業政策に代わって、市場の機能を尊重しかつそれを促進するタイプの政策が選択されるようになった」（阿部武司編著・通商産業政策史編纂委員会編，2013，序）。しかし、「2008年に起きた世界同時不況が契機になって発動された」政策によって、アメリカでは「アメリカの三分一以上を代表する産業部門が、政府によって再編され」、「政府は望ましい企業行動を促すインセンティブを用意し、企業はそのインセンティブを利用」という新たな政府・企業間関係へとすすんだのであった（ロバートB・ライシュ，2009，48ページ）。

今や、国家的に組織された市場競争、市場コントロールにより、世界的な市場競争、企業間競争は、政府間競争の時代となったのである。したがって、リーマンショック後においては、政府は、「問題に応じて、ケインズ的に、あるいは新自由主義的に対応するほかない」のであり、「経済政策を特微づけている『何でもあり』」の事態であった（柴垣和夫，2014，42ページ）。とはいえ、こうしたグローバル製造業の時代にあっても、日本企業・トヨタ自動車の選択は、トヨタ生産方式という日本的経営であり、部品メーカーとの長期相対取引への回帰であった。

本稿で使用した『有価証券報告書総覧』の利用にあたっては、所蔵先の名古屋大学大学院経済学研究科附属国際経済政策センター情報資料室に大変お世話になった。お礼申し上げたい。

## 参考文献

- アナン・V・アイアー，スリダー・シシャドリ・ロイ・ヴァッシャー，西宮久雄訳（2010年）『トヨタ・サプライチェーン・マネジメント 上』マグロウヒル・エデュケーション。
- カジ・グリジニック&コンラッド・ウィンクラー+ジェフリー・ロスフェルダー，訳ブーズ・アンド・カンパニー（2009年）『グローバル製造業の未来』日本経済新聞出版社。
- コリン・ロス・マッケンジー「第11章 オーストラリアと日本」大阪大学教授グループ（1991年）『世界の中の日本経済』有斐閣。
- ミシェル・メイナード，鬼澤忍訳（2004年）『トヨタがGMを越える日』早川書房。
- ロバートB・ライシュ（2009年）「政府と企業の新しい関係」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社，第34巻第11号。
- 青木幹晴（2011年）『全図解 トヨタ生産工場〔生産管理・品質管理〕のしくみ』日本実業出版社。
- 蛇川忠暉（1987年）「〔生産管理〕〔切替管理〕の発展について」『新たな飛躍 40年の歩み』トヨタ技術会。
- 安部悦生（2010年）「関説 チャンドラーモデルと日本型企業システム」橋川武郎・久保文克編著『講座日本経営』



## トヨタ自動車2008年史論

- 史6 グローバル化と日本型企業システムの変容 1985-2008年』ミネルヴァ書房。
- 阿部武司編著・通商産業政策史編纂委員会編(2013年)『通商産業政策史2 通商・貿易政策』財団法人経済産業調査会。
- 岡崎哲二(2002年)『経済史の教訓』ダイヤモンド社。
- 楠兼敬(2004年)『挑戦 飛躍 トヨタ北米事業立ち上げの「現場」』中部経済新聞社。
- 塩見治人(2011年)「トヨタショックの重層的構造—コスト・品質・納期・フレキシビリティの伝説と現実—」『名古屋外国語大学現代国際学部 紀要』第7号。
- 柴垣和夫(2014年)「グローバル資本主義と経済政策—景気対策に焦点を置いて」『季刊経済理論』第51巻第3号、2014年10月。
- ダイヤモンド社(2009年)「特集 自動車100年目の大転換」『週刊ダイヤモンド』6月20日、25号。
- 戸田雅章(2006年)『トヨタイズムを支える「トヨタ」情報システム』日刊工業新聞社。
- トヨタ技術会(1987年)『新たな飛躍 40年の歩み』トヨタ自動車。
- トヨタ技術会(1989年)『自動車と情報処理』トヨタ自動車。
- トヨタグループ(2013年)『絆 豊田業団からトヨタグループへ』トヨタグループ史編纂委員会。
- トヨタ自動車(1987年)『創造限りなく トヨタ自動車50年史』トヨタ自動車。
- トヨタ自動車(2013年)『トヨタ自動車75年史』トヨタ自動車。
- トヨタ自動車(1985年3月期-2014年3月期)『有価証券報告書総覧』朝陽会。
- 日経ビジネス編(2007年)『先んずべし トヨタ「世界最強」への格闘』日本経済新聞社。
- 日本経済新聞社(2004年)『奥田イズムがトヨタを変えた』日経ビジネス文庫。1999年刊行『トヨタ奥田イズムの挑戦』日本経済新聞社がもとなっている。
- 日本経済新聞社(2009年)『自動車新世紀・勝者の条件 「石油」から「電気」への大転換』日本経済新聞出版社。
- 好川純一(1987年)「トヨタ生産方式」『新たな飛躍 40年の歩み』トヨタ技術会。
- 米倉誠一郎(1999年)『経営革命の構造』岩波新書、岩波書店。
- 早稲田大学商学部・(財)経済広報センター編(1995年)『自動車産業のグローバル戦略—挑戦から共生へ—』中央経済社。