

(続紙 1)

京都大学	博士 (経済学)	氏名	垣谷幸介
論文題目	中国市場における日系自動車メーカーの競争力分析 ートヨタ自動車の事例を中心にー		
(論文内容の要旨)			
<p>本論文の研究目的は、①日系メーカーを中心に、特にトヨタ自動車の中国進出の歴史的経緯を明らかにし、1980年代において乗用車現地生産進出が遅れたにも関わらず、その遅れが2000年代以降の成長にマイナス影響を与えなかったことを明らかにすることと、②2009年に中国市場が世界第一になって以降、なぜ日系メーカーがシェアを下落させていったか、その原因を商品導入などの市場戦略、人事や組織の体制の違い、その背景にある組織文化の違いに関する事実やデータを基に明らかにすることとしている。</p> <p>本論文の研究方法としてオーラルヒストリーという経営史学アプローチを中心に置き、日系メーカー3社 (トヨタ、日産、ホンダ) の商品導入、開発工数、投資戦略、中国本部と現地法人組織、経営トップ等を考察し、それらを経営戦略論、マーケティング理論、組織行動論等をも用いて明らかにしている。オーラルヒストリーの対象者は、1970年代にトヨタへ入社し、2000年代まで中国ビジネスに直接携わった者2名と、関係会社でトヨタの中国現地生産進出を直接支援した者1名である。</p> <p>第一章では、1980年代の外資メーカー進出 (三大三小二微)、1994年の「自動車工業産業政策」公表後のトヨタを始め他の外資メーカー進出の経緯と、2001年以降の販売実績とシェアの動向を明らかにした。第二章では、オーラルヒストリーによって、トヨタが1980年代に進出できなかった要因は、主に合弁会社設立の条件である外貨バランス要求に対して合意に至らなかったことにあることを明らかにした。さらにトヨタが合弁パートナーを、天津汽車と四川旅行車廠から第一汽車と広州汽車に変更した経緯を明らかにし、そのことがトヨタの2008年までの成長に繋がったことを明らかにしている。</p> <p>第三章と第四章では、セグメント別市場を分析することにより、2009年以降の小型車セグメントとその後のSUVセグメントの成長に対して、トヨタは、日産やホンダと比較して適切な商品戦略を取らなかったこと、しかしモデル開発工数を分析すると、トヨタは、日産やホンダより大きな開発能力を持っており、開発能力の不足が中国導入モデル数の少なさや量販セグメントの開発への支障とはなっていないことを明らかにしている。</p> <p>第五章では、トヨタとホンダの中国本部と現地法人、及び経営陣を分析している。その結果、トヨタの競争力低下の要因は、複雑な組織運営と中国事業責任者の頻繁な交代、そのことによる戦略の持続性のなさにあると結論付けた。またチャイナリスクに対する過剰な認識、そして投資によって過剰生産や過剰在庫を生み出すリスクが、投資をしないことによって商機を逸するリスクを上回ると判断する組織文化の問題を指摘している。</p> <p>最後に、本論文に残された課題として、中国政府側の証言が得られていないこと、三大三小二微の一角を占め、現在でのトップメーカーであるフォルクスワー</p>			

ゲンの競争力要因分析がなされていないことを挙げている。

(論文審査の結果の要旨)

本論文は、トヨタ自動車の中国における事業展開に関わる重要な論点について、まったく新しい史実の発掘に成功している。と同時に、2008年以降の販売台数の停滞の要因を大胆な切り口で析出した画期的なトヨタ自動車史研究である。さらに本論文は、経営者に対する実務的対応策を多角的に提示した実践的な意義を有した労作である。本論文の成果は多々あるが、二点のみに絞って挙げよう。

第一に、広く言い伝えられてきた「当初トヨタが中国側からの誘いを拒否したために、以降の現地工場進出が遅れた」とする「通説」がまったくの誤りであることを明らかにしたことである。1980年代および90年代にトヨタの現地工場進出ができなかった最大の原因は、中国側の合弁相手企業の財務的脆弱性ゆえ、合弁事業の外貨バランスを中国側が達成できずに、中国側がトヨタとの合弁事業を断ってきたことを本論文は明確に指摘した。さらに本論文が明らかにしたことは、1980年代および90年代に現地工場進出を果たせなかったトヨタが2000年以降に挽回を進めた事実である。そしてその過程をオーラルヒストリー的アプローチにより精緻に描き出している。

第二に、本論文は、2008年以降の中国自動車市場におけるトヨタの販売台数の停滞の原因として、適切な車種投入を行えなかった製品戦略上の遅滞を指摘した。それは中国自動車市場における重要なセグメントである、いわゆるBセグメントへの製品投入の弱さであり、SUVモデルの投入の遅れであった。そしてそうした製品戦略上の遅滞が生じた企業内部の組織上の問題として、複雑な組織運営と中国事業責任者の頻繁な交替が存在したことを指摘し、そうした事業戦略の首尾一貫性の欠如を析出している。

とはいえ、本論文には次のような限界がある。

第一に、本論文の「本研究の残された課題」でも指摘しているように、分析のために用いられた文献資料や証言はほとんどが日本側のものであり、中国側の文献資料と証言が手薄い点である。とくに1980年代と90年代のトヨタと中国自動車メーカーの合弁プロジェクトが失敗に終わった理由に関する中国側の当事者の証言が必要である。中国側の証言が得られると、本論文で発掘された日本側の証言をさらに明確に裏付けるものとなるであろう。

第二に、製品戦略の遅滞が生じた企業内部の組織上の問題が提示されており、説得的ではあるが、あくまで状況証拠である。企業内部の組織上の問題が製品戦略の遅滞につながったと推論しているが、直接的な証拠が不足している。企業内部の経営者へのヒヤリング調査をさらに積み重ねてそうした証拠を収集すると本研究の価値はさらに高まると思われる。

第三に、第二章から第五章に至る章の論理的関連性とその構成にまとまりが欠けている。すなわち、トヨタの中国における事業の歴史をオーラルヒストリー分析によって明らかにした第二章と、トヨタの中国事業における製品戦略の弱さとその原因としての企業内部の組織問題を扱った第三章から第五章の三つの章との

論理的関連性において明確でない所がある。この2008年に至るトヨタの中国事業史に関する分析と2008年以降の中国事業に関する分析を明確につなぐ論理をもっと明確に提示すべきであると思われる。

しかしながらこれらの諸点は、学位申請者自身のみならず、学界全体が今後解明していくことが期待されるものであり、本論文の学術的価値や貢献を損なうものではない。

よって、本論文は博士（経済学）の学位論文として価値あるものと認める。また、令和2年2月3日、論文内容とそれに関連した事項について試問を行った結果、合格と認めた。