

学位申請論文（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
—トヨタ自動車の事例を中心に—

垣谷 幸介

京都大学大学院経済学研究科 博士後期課程
2016年4月 経済学専攻 編入学

提出年月
2020年2月

目次

序章 中国自動車市場における日系メーカー	3
1. はじめに	3
2. 研究の背景と目的	3
3. 先行研究と本論文の位置付け	5
4. 研究課題に対する研究方法	7
5. 本論文の構成	9
第一章 中国自動車市場への日系メーカーの参入と現状	9
1. はじめに	9
2. 新中国建国以前から 1980 年代半ばまで	9
3. 三大三小二微政策と外資メーカーの中国進出	12
4. 1994 年「自動車工業産業政策」と日系メーカーの進出	13
5. 2001 年以降の市場競争の分析	15
第二章 トヨタの中国事業参入の経緯と課題	21
1. はじめに	21
2. 1970 年代から 90 年代前半におけるトヨタの中国進出	22
3. 完成車輸出と商社の役割	24
4. 1980 年代以降の三大三小二微形成とトヨタの工場進出不成立の経緯	28
5. 四川旅行車廠と天津汽車との合弁の経緯	33
6. 一汽トヨタへの合弁の組替えと広汽トヨタの誕生	38
7. 小括	42
第三章 商品戦略分析：セグメント別商品導入とその分析	46
1. はじめに	46
2. セグメント別市場分析	46
3. 日系メーカーの投入モデル分析	49
4. 小括	55
第四章 中国投入モデルと開発工数の考察	57
1. はじめに	57
2. 日系メーカーの開発モデル数と中国投入モデル比較分析	57
3. 戦略論の視角からみた分析と課題	64

4. 小括	70
第五章 中国本部組織と現地法人組織比較	71
1. はじめに	71
2. 人事組織の考察対象：トヨタとホンダの比較	72
3. トヨタの中国本部の組織と人事の分析	83
4. 小括	89
終章 本研究の成果と限界	91
1. 中国市場における日系自動車メーカー競争	91
2. トヨタの中国進出の経緯	91
3. セグメント別商品戦略にみる不振要因	92
4. 投入モデルと開発工数の問題	92
5. 組織と人事から見た要因分析	92
6. 本研究の実践的インプリケーション	93
7. 本研究の残された課題	93
参考文献	95

序章 中国自動車市場における日系メーカー

1. はじめに

中国自動車市場は、2018年に販売台数が2,800万台を越え、2009年にアメリカを抜いて以来、世界第一位を維持している。その中で上位メーカーは、フォルクスワーゲン（以下「VW」と称す）、ゼネラルモーターズ（以下「GM」と称す）、等が上位を占め、日系メーカー（本稿では、特に断りがない限り、トヨタ自動車、日産自動車、本田技研工業の3社を示す）は上位に食い込むことができない状態が続いている。

他方で、日系メーカー間でも競争力に差がある。1980年代は、外資メーカーとして三大三小二微¹の一角を占めたダイハツ工業（以下「ダイハツ」と称す）が先行したが、2000年前後から本田技研工業（以下「ホンダ」と称す）が中国市場で4S方式²の販売店をいち早く導入して販売台数を伸ばし、トヨタ自動車（以下「トヨタ」と称す）と日産自動車（以下「日産」と称す）もリーマンショックの起こった2008年までは順調に成長した。しかし2009年以降、日産は引き続き好調を維持したが、トヨタとホンダは大きく市場シェアを低下させる結果となった。更にその後にホンダは2012年以降好転したが、トヨタは2017年まで継続してシェアを低下させていった。

本論文の研究目的は2つある。1つ目は、日系メーカーを中心に、特にトヨタ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かかわらず、その遅れがその後の2000年代の成長にマイナスの影響を与えなかったことを、明らかにすることである。2つ目は、2009年に中国市場が世界第一位になって以降、日系メーカーがそのシェアを落としていった、その原因を探ることである。即ち、本稿では特に商品導入など市場戦略や人事組織体制の違いが、日系メーカー間でどのような差異を引き起こしたか、事実やデータを基に明らかにする。

結論を先んずれば、1980年代にトヨタが中国政府からの進出要請を断ったという事実はなく、また1980年代に乗用車現地生産進出がなされなかったことが、2000年代前半の販売実績優劣の差異の要因とはなっていないことを明らかにした。加えて2009年以降の日系メーカー間に販売実績が生まれたのは、開発能力（特に開発工数）の差が要因ではなく、その商品導入戦略とそれを判断した人事組織体制と、チャイナリスクに対する組織文化が、その根本要因のひとつであると本論は分析した。

2. 研究の背景と目的

BRICsとは、2001年にゴールドマン・サックスのJim・Onil[2001]（ジム・オニール）によっ

¹ 三大三小二微とは、1980年代以降に中国へ進出した外資企業と中国企業との自動車プロジェクトを示す。進出形態としては、合弁と技術支援がある。企業名を挙げると、一汽VW、神龍シトロエン、上海VW、北京ジープ、天津ダイハツ、広州プジョー、重慶長安（スズキ）と貴州航天（スバル）の8社である。詳細は第一章を参照。

² Sales（新車販売）、Service（サービス）、Supply of Spare Parts（部品供給）Survey（情報のフィードバック）の4機能を1店舗内に備えたワンストップ型の店舗政策を示す。

て作られた言葉である。BRICs は、ブラジル、ロシア、インド、中国の 4 か国を示す。その新興 4 か国におけるトヨタのシェアは、所謂自動車先進国や東南アジア諸国等と比較して低いと言わざるを得ない。少し古い資料となるが、2015 年時点でトヨタのグローバルシェアは 10.0% であるが、各国でのシェアは、日本市場で 29.7%、アメリカで 14.3%、タイやインドネシアではいずれも 30% を越えている。一方 BRICs では、ブラジルが 7.6%、ロシアが 7.9%、インドが 5.7%、そして中国が 4.6% であり、いずれも低迷していると言わざるを得ない。その中で、筆者は中国市場に注目した。なぜグローバルには世界で 1 位 2 位を争うトヨタが、中国では苦戦しているのか、その原因を探るために、歴史分析および商品導入戦略分析、更に人事組織体制と組織文化分析することが、本稿の研究目的である。

トヨタの中国市場への参入に関して、トヨタの中国現地生産進出の失敗の理由として、「鄧小平氏による改革開放路線転換後、中国政府はトヨタに対して『三顧の礼』を持って進出を要請したが、トヨタが断った」などという根拠のない情報³が流布していると、嶋原⁴は主張する⁵。しかし一方、トヨタで長く中国ビジネスを担当していた東⁶は、その著書『中国の自動車産業 一過去・現在・未来一』の中で、「(現地生産面では、多くの中国メーカーがトヨタとの合弁を希望していたが、トヨタはアジア・アメリカ・欧州進出で経営資源を使っていたため、中国へ振り向ける力がなく、生産技術交流にとどまった。例えば、81 年 6 月には長春第一汽車においてトヨタ生産方式の指導を数か月行ったりしたことや、88 年 11 月には瀋陽金杯客車との技術援助契約を締結し、ハイエースの現地生産を開始したりしたことである。(中略)ところが、80 年代に中国側からの進出をことごとく断っていたため、90 年代に入り、今度はトヨタ側から中国進出の希望に対して、中央政府からの認可がなかなか下りなかった⁷。」と記している。同様に曾根⁸も、「トヨタ自動車の現地生産については、1980 年代に入って、中国政府からトヨタ自動車へ中国での現地生産を要請されたが、当時のトヨタ自動車は米国との貿易摩擦解消のため、アメリカへの工場進出を優先し、拒否してしまった。このことが中国側の反発をかい、それ以降のトヨタ自動車の中国進出は容易にはできなくなってしまった⁹。」とある。

では一体何が事実であったのか、先ずその歴史的経緯を明らかにすることが必要である。そして 1978 年に始まる改革開放後、1994 年に新しい「自動車工業産業政策」が公布されるまで、トヨタが中国進出できなかったことが、その後の 2000 年代以降の成長へ大きなマイナス要因

³ 一例として、2012 年 10 月 3 日配信の Business Journal 記事
<https://biz-journal.jp/2012/10/post_787.html>を挙げておく。

⁴ 嶋原信治氏。1972 年トヨタ自動車販売（現トヨタ自動車）に入社、その後長く中国、インドネシア、フィリピン等を担当。その間、3 度トヨタ自動車北京事務所に勤務。2001 年から、日中投資促進機構事務局長。

⁵ 2017 年 1 月 11 日、中央大学ビジネススクール特別講義「最近の日本企業の中国ビジネス事情」における嶋原による報告等から得た情報等。

⁶ 東和男氏。1994 年から中国事業に携わり、トヨタ自動車の北京事務所、天津事務所（中国国産化支援センター）、成都事務所、上海事務所にて勤務。2007 年トヨタ自動車定年退職後も、中国に常駐。

⁷ 東[2008]、215 ページ。

⁸ 曾根英秋氏。天津豊田発動機有限公司（天津トヨタエンジン有限会社）、広汽豊田発動機有限公司（広汽トヨタエンジン有限会社）に出向経験あり。現在、愛知大学大学院に在籍。

⁹ 曾根[2018]、87 ページ。

となったのか、この疑問点を解く必要がある。

見逃すことのできない、もうひとつの疑問点は、リーマンショック後の日系メーカー間の販売シェアの変化の動向である。即ち 2008 年のリーマンショック後、中国政府は様々な内需刺激策を実施し、自動車市場も急成長を遂げる。自動車においては「汽車下郷」と呼ばれる排気量 1,600cc 以下の小型車に対する税制優遇措置や農民に対する補助金政策の影響もあり（予算規模は 50 億元、当時のレートで 650 億円相当）、2009 年に 1,330 万台を突破し世界第一位の市場となる。しかし日系メーカーは逆に 2008 年をピークに徐々にシェア低下を引き起こす結果となる。ではなぜ日系メーカーは、2009 年以降シェア低下を招くことになったのか、この疑問に本論は答える。

更にトヨタ、ホンダ、日産の間で、その後の販売実績に差が生まれている。日産は 2011 年頃まで比較的堅調に推移し、ホンダは 2012 年に底を打ち反転する。しかしトヨタは 2017 年まで一貫してシェアを低下させている。本論はこの 3 社間の差異はどこから生まれてきたのかを明らかにする。

3. 先行研究と本論文の位置付け

トヨタの中国現地生産進出遅れについて、先行研究を確認すると、大きく 2 つに類型される。第一に大学の研究者等で外からトヨタを考察してきた研究である。例えば王[2007]、金[2010]等である。これらの研究は、事実を踏まえて記載されているものの、なぜトヨタはその時々においてそのような判断をしたのか、そのような結果を招いたのか、その分析が不明である。

第二にトヨタに勤務しその後研究成果として文献を公表している研究がある。東[2004]、曾根[2018]は先述の通り、1980 年代に中国政府の要請に対して、トヨタ側が拒否したことによるものと位置付けている。曾根[2018]は、トヨタの天津進出以降の事業展開を詳細に述べているものの、それまでの経緯の論考は不十分と言わざるを得ない。また浅野[2001]は、1990 年代前半にトヨタ側で中国事業の担当部長の任にあったが、残念ながら詳細な記述はなされていない。

続いて 2000 年代以降の自動車メーカーの競争優位／劣位を論じた先行研究を確認する。自動車メーカーの成功要因を分析した文献として、岸本[2013]は日産に着目し、東風日産乗用車公司（以下「東風日産」と称す）の中国市場における成功要因を、「日本で培ったビジネスモデル」に求め、サプライチェーンの迅速な構築とストレス軽減サービスの充実を、その要因にあげている。

また富山[2012]は、ヒュンダイモーター及び北京ヒュンダイ自動車有限会社（中国語名：北京現代汽車有限公司、以下「北京現代」と称す）の分析において、「選択的的重点的現地適合化戦略」にその成功要因を求め、その製品開発プロセスに注目している。呉[2014]も同じヒュンダイモーターを研究対象に、中国を含む新興国での成功要因として、韓国本社の生産技術統括部が主導する「量産指向のシンプルなものづくり」と、少数の戦略車種による規模の経済性にあると指摘している。

出水[2007]は、「中国四輪車事業の同社のグローバルイゼーションについての考え、いわゆる『①需要は創造するもの；②良品に国境なし；③販路は自らの手で開拓する』という考えを具現化」していることを指摘し¹⁰、「三現主義に依拠した『創発的対応プロセス』が成功の要因と

¹⁰ 出水[2007]、18 ページ。

して分析している。ホンダは、広州ホンダ自動車有限公司（中国語名：広州本田汽車有限公司，以下「広汽ホンダ」と称す。但し2009年社名変更までの創業期を示す必要のある場合は、「広州ホンダ」と使い分ける）の初期の段階では大きく販売台数とシェアとも伸ばすが、2009年以降シェアが低下する。しかしトヨタや日産より早い段階の2012年をボトムに反転する。ホンダは、トヨタや日産より5-6年早く立ち直った。その要因は「創発的プロセス」が再度起動したことによると考える。同じく広汽ホンダを対象にした研究として、中山[2001]がある。中山[2001]は広州ホンダの成功要因の1つとして事前的意図とは無関係に結果として合理性を発揮するという「創発的戦略」を挙げ、広州プジョーの倒産という従業員の危機意識にその解を見出している。また同じく西川[2007]も広汽ホンダに着目して、上海VW等に対する後発の優位性として、ホンダの4S店の顧客満足度重視とブランドイメージ向上が、競争力の要因としている。石川[2014, 2015]や松村[2010, 2011]も同様に、中国政府の自動車流通政策を整理の上、流通チャネルにおける各社の戦略性の違いが、市場競争力の差をもたらしていることを指摘している。

塩地[2011]は各メーカーの投入モデルのセグメントに注目し、中国市場ではBセグメント¹¹がボリュームゾーンであることを分析の上、日系メーカーがBセグメント車種の中国導入が遅れたのは、たんに政府の政策の読み違えたのではなく、戦略的対応の遅れであることを指摘している¹²。李[2011]は民族メーカーである奇瑞汽車を研究対象に、マーケティング戦略の成否として、販売組織の再編、リバースエンジニアリングによる商品開発、及び農村市場への早期進出を挙げている。

一方、製品アーキテクチャ論から自動車競争の優劣を論じた先行研究として、大鹿・井上・呉・折橋[2009]がある。日系メーカーを含めた外資メーカーは中国市場においても、インテグラル型で進めているが、奇瑞汽車等の民族メーカーの商品開発能力を高めている要因として、モジュラー型であることを指摘している。その事例としてエンジン単体ビジネスと、それをトランスミッション等の制御システムとして供給するデルファイ等のメガサプライヤーの存在を指摘している。同様な指摘は、李・陳・藤本[2005]にも見られ、低価格帯を中心に「寄せ集め設計」を指向することによって、一定の成功を収めていると指摘している。

中国政府の自動車政策面に注目し、政策が日系メーカーを含めた中国自動車メーカー各社にどのような影響を与えたかを明らかにした研究もある。先述した東[2008]や曾根[2018]に加え、孫[2006]は2005年に施行された「自動車ブランド販売管理実施弁法」の自動車メーカーや販売店への影響を論じている。また同様に、居城・太田[2018]や苑[2019]は、新エネルギー車に関する政策とその影響を詳細に論じている。また垣谷[2019]は2007年公布の「独占禁止法」、2013年施行の「自動車三包規定」¹³、2017年施行の「自動車販売管理実施弁法」など一連の消費者保護関連の法規が、自動車アフター市場にどのような影響を与えたかを、電子取引の成長との関係を含め、論じている。

一連の先行研究を踏まえ、短期的な成功要因の分析に留まらず、1980年代に外資メーカーが中国現地生産へ進出する三大三小二微政策から、1994年に公表された「自動車工業産業政策」により自動車メーカーが進出し事業を開始する1990年代後半を通じて、2018年頃まで約40年間の長いスパンで分析し、その競争を分析することが必要である。

¹¹ ここでのBセグメントとは、排気量1000cc超～1600cc以下のモデルを示す。

¹² 塩地[2011]、13ページの脚注。

¹³ 消費者保護のため、自動車販売車責任として、修理、交換、返金を定めた法令。アメリカのレモン法に相当する。

4. 研究課題に対する研究方法

本稿では、トヨタを中心に、日産とホンダの中国事業の事例を研究対象としている。沼上[2000a]によると、過去においてコンテンジェンシー理論研究者を中心に、事例研究を批判的に捉える動きがあった¹⁴。しかし現時点で事例研究は、新事実の発見や新たな理論提示に有効な研究手法であると認識されている。野村[2017]も、事例研究は、限られた数の事例を複数の情報源を用いて深く分析することで、多様な形で理論的・学問的に貢献することができるとその有用性を主張する¹⁵。よって本稿では、事例研究によって、新たな事実の発見に貢献することを目的としている。

本論で明らかにしたい、第一の課題は、トヨタの中国進出の歴史的経緯を詳細に分析した上で、それが1980年代に中国で乗用車現地生産進出できなかったことが、直接2000年代の競争優位／劣位と因果関係はないことを、検証することである。歴史的経緯については、オーラルヒストリーの形式で確認した情報をベースに、公表できる範囲内に限定して、出来る限り正確に記述し、論じることとする。野村[2017]が指摘する通り、誰に聞くかが重要であり¹⁶、ヒヤリングの対象者は、トヨタの中国進出に直接関わった者、及び関係会社でトヨタの中国進出を支援した者である。但し、日中双方に存命中の方も多いため、匿名とする。オーラルヒストリーとは、歴史的事実を、当事者に対するインタビュー方式によって、口述記録として残し、歴史的検証をする手法である。オーラルヒストリーには、当事者が語ることによる主観性の問題がある。この主観性の問題について、中瀬[2016]はCarr. E.H.[1961] (E.H.カー)を引用することによって、「語り手の立場の違いによって事実への接近のあり方が異なり、解釈の違いが生まれる。それでは、このように、製作者（筆者注：歴史家のこと）の『主観』で左右される歴史とは、科学だと考えられるのだろうか。この議論に対して、過去の経験から教訓を得て未来に生かそうとすることは、若干他の科学とは異なるところではあるものの、過去の経験を生かそうと一般化しようとするところから、歴史は科学たりえるといえる¹⁷」と述べ、主観的であることが、歴史としての価値を貶め、科学的ではないことを否定している。

また橋川[2016]は、「経営史学は、主として企業経営の歴史を、結果よりも過程に注目して研究する学問である。」と述べている通り¹⁸、企業家のプロセスと主体性を重視し、かつ絶対年代を考慮に入れることを主張している。本稿におけるオーラルヒストリー、及び1990年代後半以降の中国人事組織体制の変遷の考察は、この観点を尊重しながら研究を進めることとした。

その上で1980年代に進出した外資企業、即ち「三大三小二微」のメーカー8社と1994年の「自動車工業産業政策」以降に中国進出を果たしたメーカーとの優劣を、比較検討する。市場のセグメント推移を検証し、その上で現在の主要プレーヤーにおける商品導入による商品戦略の優劣を検証する。更に商品戦略に影響を与えると推定される日系メーカーの商品開発（特に開発工数）上の課題を考察する。この研究に当たっては、マーケティング論における製品戦略、セグメンテーション分析を活用している。特に中国自動車市場は、比較的短期間にボリュームゾーンが商用車から乗用車へ、SMLセグメント（小型車）と呼ばれるセダンや2BOXタイプ

¹⁴ 沼上[2000a], 63 ページを参照した。

¹⁵ 野村[2017], 76 ページを参照した。

¹⁶ 野村[2017], 149 ページ。

¹⁷ 中瀬[2016], 7 ページ。

¹⁸ 橋川[2016], 254 ページ。

(ハッチバック) から SUV (スポーツユーティリティビークル) セグメントへ、SUV 内でも大型車から小型車へシフトしている。この量販セグメントの変化に、日系メーカーがどのように対応し、また対応しなかったかを分析する¹⁹。

また中国事業戦略を立案する立場にある日系メーカーの中国本部及び中国現地法人体制を詳細に検証し、戦略に与える影響と課題を、人的資源管理や組織変革の研究手法も活用しながら分析を進めることとする。特に経営戦略論におけるリソース・ベースト・ビューの枠組みを応用している。リソース・ベースト・ビューとは、戦略論における経営資源、特に「見えざる資産」に注目して企業戦略を立案すべきという考え方である。伊丹[1980]によれば、見えざる資産とは、特に人が創り出し、学習・蓄積する情報という経営資源であり、競争優位の源泉・変化対応力の源泉・事業活動が生み出すものとして、極めて重要である²⁰。

日系メーカーの中国本部及び中国現地法人については、その中国本部長と現地法人トップも研究対象としている。経営資源の中で、人、特にリーダーを研究対象としたのは、集団に目標達成を促すよう影響を与える能力が、リーダーに備わっているからである。勿論、リーダーやリーダーシップを過度に重要視すべきではないという意見もある。例えば、Robbins[1997] (ステファン・P・ロビンス) は「リーダーシップは組織行動を説明する上での単なる一変数にすぎない」と述べている²¹。一方三品[2004, 2006]は、日本企業が慢性の戦略不全に陥っている原因の1つが、強靱な頭脳と幅広い経験と長期の在任、すなわち若くして着任する戦略を司る経営者が不在であると指摘している²²。よって経営の成功、市場での成功を研究するに当たっては、人、特にリーダーへの考察は必ず必要と判断している。

ここで経営戦略と人(またはリーダー)の問題を整理したい。経営を考える時、経営組織に対して人を対象とすることに対して課題がある。換言すれば、全ての経営事象が属人的な要素に基づいてしまい、そこに科学的な要素や因果関係等を見出すことが困難になるからである。楠木[2010]も三品[2006]を引用する形で、この点を捉え、経営判断は人による総合判断であることを、次のように指摘している。「第一に、経営の問題の多くは、大きな事象を構成要素に分解し、そのうえで一つひとつの要素を個別に吟味しようとするアナリシスの発想に基づいている。だから企業の組織デザインにしても、マーケティング、アカウントティング、ファイナンスといった構成要素に分解される。第二に、しかし、戦略の真髄はシンセシス(総合)にあり、アナリシス(分析)の発想と相いれない。だから、戦略に対応する部署は企業の中に見つからない。第三に、戦略は部署でなくて人が担う。サイエンスの本質が『人によらない』ことにあるとすれば、戦略はサイエンスよりもアートに近い。」²³と述べ、戦略は「特定の文脈に埋め込まれた特殊解」²⁴であると規定している。

しかし橘川[2017]は、企業家の歴史的役割の究明においては、プロセスと主体性を重視し、成功者を取り上げる場合、その「達人性」ないし「先見性」析出を課題とした経営史的アプローチの重要性を説き、企業家という人の研究の意義を主張している²⁵。筆者は、経営の本

¹⁹ マーケティングについては、沼上[2000b]、小田部[2017]を参照にした。

²⁰ 伊丹[1980], 241 ページ。

²¹ Robbins[1997], 邦訳 234-235 ページ。

²² 三品[2004]の第8章日本企業の経営者(225-270 ページ)を参照にした。

²³ 楠木[2010], 10 ページ。

²⁴ 楠木[2010], 10 ページ。

²⁵ 橘川[2017], 254-255 ページ。

質がシンセシスにある以上、逆に人がどのように配置され、それが組織としてどのような体制をとられたことによって、その因果関係が持たされたのかを考察し、分析することに意義があると考えられる。

組織は人の集合体である。Robbins[1997] (ステファン・P・ロビンス) は、組織を「計画された連絡調整のための公式な構造であり、二人以上の人間がかかわって、共通の目標を達成する目的をもつ」²⁶と定義している。その組織文化は、その構成員が共有する意味のシステムで、これによってその組織が他の組織から区別されるとし、その主要特性として、革新およびリスク志向、細部に対する注意、結果志向、従業員重視、チーム重視、積極的な態度、安定性の7つが、組織文化の本質を形成していると指摘している²⁷。同様に伊丹・加護野[2003]は、組織文化とは、組織メンバー共有するものの考え方、ものの見方、感じ方であり、価値観と人々に共有されたパラダイム（環境についての世界観と認識・思考のルール）の2つから構成されると指摘している。そして組織文化には、思考様式の均質化と自己保存機能の逆機能を合わせ持つことを、そのマイナス要素として指摘している²⁸。オーラルヒストリーとしてインタビューした3氏は、トヨタの持つ組織文化が、中国での合弁事業推進や、2009年以降中国自動車市場が急成長する局面で、マイナス要因となっていると指摘している。ではそのトヨタが持つ組織文化とは何であり、それが中国事業の推進における経営判断として、どのように働いたのかを、本稿で明らかにする。

このほか、市場競争の成果を説明する理論的フレームワークとしては、製品アーキテクチャ論、オープンアーキテクチャ論、製品開発システム論など技術マネジメントの分野がある²⁹。特に藤本[1997, 2003, 2009]では、製品アーキテクチャは、モジュラー型とインテグラル型の2つに分類され、アナログ・デジタルの部品間特性と、オープン・標準部品とクローズド・専用部品のオープン化特性の2つの特性で、組み合わせ能力と擦り合わせ能力との関連性を明確にした。自動車産業では、統合型開発の組織能力が、開發生産性・期間・商品力などに関する競争優位をもたらす製品開発力を負っているため、国際競争力の要因として、ものづくり現場の組織能力（ケイパビリティ）と「設計思想」（アーキテクチャ）の動的な適合関係が重要である。しかし、本稿ではそれらの論点は取り上げないこととする。その理由は、考察対象を人事や組織に限定し、オーラルヒストリーのヒヤリング対象者も中国政府や合弁パートナーとなる中国自動車メーカーと交渉した経営幹部や実務者に限定せざるを得なかったためである。

本稿における研究方法を整理すると、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く。更に、日系メーカーにおけるモデル導入、開発工数、投資戦略（商品開発と生産能力増強）、中国本部組織、中国現地法人体制、経営トップ、経営幹部、現地法人トップ等の人を時系列な考察に当たって、経営戦略、マーケティング理論（特に、商品戦略とセグメンテーション）、組織行動論とリーダーシップ論で補いながら、分析と考察を行う。

5. 本論文の構成

本論文の章構成は、下記の通りである。大きく分けて第一章と第二章で、中国における自動車産業の歴史とトヨタ進出の経緯を考察する。第一章では、中国の自動車産業の歴史を産業政策から検証すると共に、トヨタ等日系メーカーの対応を検証する。第二章では、トヨタの中国

²⁶ Robbins[1997], 邦訳 5 ページ。

²⁷ Robbins[1997], 邦訳 364-365 ページ。

²⁸ 伊丹・加護野[2003], 366-370 ページ。

²⁹ 藤本[2001a, 2001b], 延岡[2006]を、参考にしている。

進出、特に乗用車現地生産とその間に起きた合弁パートナーの組替えについて、オーラルヒストリー形式で検証する。

第三章から第五章までは、2000年代以降の商品戦略、開発及びその工数との関係性、及び中国本部と現地法人体制を考察し、またそこに生み出される組織文化についても考察する。第三章では、セグメント別の商品導入がどのように業績を与えたのかを検証する。第四章では導入モデルと開発及びその工数との関連性を考察し分析する。第五章では、中国本部と現地法人を考察の上、人事組織上の課題を明確にした上で、更に日系メーカー各社が持つ組織文化の課題にまで踏みこむこととする。終章にて本稿の結論をまとめることとする。

尚、各章と主要論文との関係は、以下の通りである。但し、大幅に加筆修正されている。

第三章，第四章，第五章

「中国自動車市場中間層で勝つ条件　ーリーダーと組織の考察ー」

『アジア経営研究』第23号，アジア経営学会，139-152 ページ。

「中国乗用車市場の変化と日系メーカーの対応　ーモデル投入と開発工数の考察ー」

『アジア経営研究』第24号，アジア経営学会，169-184 ページ。

2020年2月

第一章 中国自動車市場への日系メーカー参入と現状

1. はじめに

本章ではまず、中国自動車市場の現状と外資メーカーの中国進出を含めた歴史的経緯を確認しておくこととする。中国自動車市場は、大きく国産車市場と輸入車市場に分かれるが、中国汽车工业协会の公表値等から見ると、2017年は国産車市場が約2,900万台に対して、輸入車市場は約100万台余りである。また乗用車別でみると、国産乗用車が2,334万台、商用車が591万台である。また国産乗用車の外資系と民族系と比較すると外資系が約6割を占める。ここでの外資系とは、VWやトヨタなど外国ブランドで販売しているモデルを示し、民族系とは中国内のナショナルブランドで販売しているモデルを示す。上汽集団の事例で示すと、合弁事業のブランドで展開するVolkswagen(フォルクスワーゲン)、SKODA(ス柯达)、BUICK(ビュイック)、CHEVROLET(シボレー)などは外資系として計上し、自主ブランドのROEWE(中国語表記で「荣威」)などを民族系として計上することとする。中国自動車市場の主戦場またはボリュームゾーンは、国産乗用車市場における外資系メーカーの販売競争にあると言える。

中国自動車市場において各メーカーの競争力をいかに評価するか、つまり事業の成功をどう判断するかは簡単ではないが、本稿ではそれを市場において販売台数が多く、高いシェアを持つこととする。勿論事業の成功をニッチな市場における高シェアや高い収益性に見出すことは可能である。しかし自動車という商品性を考慮にいと、先ず多くの顧客に選ばれ愛されることが基本と考え、販売台数とシェアを競争力の基準とする。

2. 新中国建国以前から1980年代半ばまで

中国での自動車産業史は、どこまで遡るとその原点が見えてくるのであろうか。劉[2000a]によると、1949年に新中国が設立される以前に、外国商人を中心に自動車が輸入されている事実が確認されている³⁰。1901年に上海に2台の自動車が輸入され、1936年には自動車の保有台数が、6万2000台まで拡大したとのことである³¹。その最大の都市は、やはり上海であり、1936年に保有台数は1万6,686台であった。劉[2009a]や東[2008]によると、この輸入自動車の中心は、アメリカのビュイック、シボレー、キャデラック、フォード、イギリスのオースチン、フランスのシトロエン、ルノー等であり、完成車の輸入基地と修理工場を持っていた。

またトヨタは、『トヨタ自動車75年史』によると、1949年新中国建国以前の中国におけるトヨタの事業の歴史は、次の五つの事項に整理される。

- ① 1936年、「G1トラック」4台を中国東北部に初輸出。
- ② 1938年、天津工場操業開始。トラック・バスの組立開始。
- ③ 1939年、上海工場操業開始。「GB型トラック」の組立開始。
- ④ 1940年、天津工場を分離し、北支自動車工業設立。
- ⑤ 1942年、上海工場を分離し、華中豊田自動車工業設立。

これらを見ると、1949年新中国建国以前に、トヨタは中国大陸で自動車の組立、販売・サー

³⁰ オリジナル文献は、汽車百科全書編集委員編『汽車百科全書』機械工業出版社、1989年。

³¹ 劉[2000a]、132ページ。

ビス事業を行っていたことが確認できる。同様に日産においてもその社史に、「1940年3月、満州・同和自動車工業向けにKD輸出を開始」³²とあり、中国東北部にて、自動車の組立事業を行っていた事実を確認できる。また元トヨタ自動車会長であった豊田[1985]は、その著書の中で「中国についていえば、陸軍が満州（現中国東北地方）は日産、それ以外はトヨタというようにテリトリーをきめていた」³³と述べている。新中国建国以前に、トヨタや日産が中国大陸にてトラック・バスを中心とした組立事業を行っていたことは、東[2008]や曾根[2018]にも記載があり、曾根[2018]によるとトヨタのこれらの会社は、「敗戦後は中国側に接收され、会社は消滅した」³⁴とのことである。同様に、上山[2018]も日本自動車産業の海外展開を詳細に分析し、満州及び中華民国への海外進出を記述しており、トヨタや日産が中国で自動車生産販売及びサービス事業を展開していたことを明らかにしている。但し台数的には、海外輸出台数において、日産は1943年の4,425台、トヨタは1940年の1,643台がそれぞれ最大値であり、台数から見ると大きな事業ではなかったと判断されよう³⁵。

新中国建国後も自動車産業においては、自動車の輸入とその分配が主な業務であった。しかし1953年から始まる「第1次五か年計画」において自動車の国産化が開始される。具体的には、1953年長春に、第一汽車製造廠（以下「一汽」または「一汽集団」と称す）が設立され、当時友好国であったソビエト連邦（現・ロシア、以下「ソ連」と称す）から技術援助の形で、1956年にトラック「解放号」が生産される。ソ連の技術支援による一汽の生産を外資企業による生産と位置付けるかは判断が難しいが、その後の一汽による「紅旗」号の開発、上海汽車による「鳳凰」号の開発を見ると、ソ連という外資による開発ではなく、ソ連による技術支援によって、中国で自主開発能力獲得を意図したと見るほうが自然である。その後は、ソ連との国交関係悪化により一汽への技術支援は途絶え、1969年に湖北省十堰に第二汽車製造廠（現在の「東風汽車」）が設立がされ、自主開発路線が更に強化されることになるが、1966年より始まった「文化大革命」の社会的な混乱もあり、この時代において自動車産業そのものが健全な発展を成し遂げられなかったことは、歴史の証明することではなかろうか。

3. 三大三小二微政策と外資メーカーの中国進出

三大三小政策とは、1986年から始まる「第7次五か年計画」における自動車政策において、外資参入と集団化の政策である。1978年の鄧小平による「改革開放路線」への転換後、自動車産業においても、外資参入の機会があった。しかし1981年から始まる「第6次五か年計画」において、自動車産業は国家重点産業から外されてしまったため、大きく発展する機会がなかった。逆に外国からの輸入車が増え、例えばトヨタは、2000年以前に中国への輸出台数が最大であった時期は、1985年の10万64台であった。東[2008]によると、「慌てた政府は（中略）第7次5か年計画で、自動車産業を工業化の基盤産業と位置付け、進んだ外国メーカーの技術導入に努力しはじめた。例えば、1986年には、車を中国に輸出したい外国メーカーは技術も提供し

³² 日産自動車社史<<https://www.nissanglobal.com/JP/COMPANY/PROFILE/HERITAGE/HISTORY/>>を参照した。

³³ 豊田[1985], 100-101 ページ。

³⁴ 曾根[2018], 81 ページ。

³⁵ 上山[2018], 31 ページの図表4を参照した。

なければならないとした『技貿結合』政策を発表する。さらに、89年には乗用車生産体制を明確化させた『三大三小二微プロジェクト』をスタートさせた」とある³⁶。同様に曾根[2018]も、「国内企業の育成や国際競争力を向上されるため、中国政府は1986年、中国と貿易してモノを販売するには技術を開示し提供する必要があるとする『技貿結合』政策を発表した。また自動車産業は小規模で分散化していることから、乗用車生産については、中国の国家計画委員会が1987年に発表した『自動車工業2000年発展計画大綱』に基づき、1989年自動車メーカーの再編・集約を図る目的で、『三大三小政策』を発表した。『三大』とはフルラインメーカー（筆者注：フルラインモデルを生産する大規模メーカーを指す）を3社に、『三小』とは同じく中堅メーカーを3社に集約するという意味であり、1992年には『二微』として小型車メーカー2社が加わった。」とある³⁷。

いずれにせよ、外資による乗用車生産は、表1-1に示す通り、8社に限定される結果となった。現在中国市場で比較的競争力を維持しているトヨタ、日産、ホンダの日系3社は、どのメーカーも、この三大三小二微のプロジェクトに参入を果たしていない。クライスラーの前身の一つであるアメリカンモーター（北京ジープ）を除くと、欧州メーカー2社と、日本メーカーの内、ダイハツ、スズキ、富士重工といった小型車に強い中堅メーカー3社が参入する結果となった。

尚、なぜこの時期においてトヨタが参入できなかったのかについては、第二章にてヒヤリングを参照に、検証を進めることとする。

表 1-1 三大三小二微プロジェクトの概要

	略称	中国側メーカー	外資側メーカー		形態
三大	一汽VW	第一汽車	フォルクスワーゲン	ドイツ	合弁
	神龍汽車 (東風シトロエン)	第二汽車 (東風汽車)	シトロエン	フランス	合弁
	上海VW	上海汽車	フォルクスワーゲン	ドイツ	合弁
三小	北京ジープ	北京汽車	アメリカンモーター(後のクライスラー)	アメリカ	合弁
	天津ダイハツ	天津汽車	ダイハツ工業	日本	技術援助
	広州プジョー	広州汽車	プジョー	フランス	合弁
二微	長安スズキ	長安汽車	スズキ	日本	技術援助
		貴州航天	富士重工(現スバル)	日本	技術援助

出所) 各種データにより、筆者作成。

4. 1994年「自動車工業産業政策」と日系メーカーの進出

中国で初めて本格的な自動車産業政策が打ち出されたのは、1994年に国家計画委員会から公表された「自動車工業産業政策」である。全13章61条で構成されているこの自動車工業産業政策は、国際競争力向上を目指し、6-7社の大型自動車企業集団の形成、及び自主開発、自主生産、自主販売、自主発展を目指している。

この自動車工業産業政策を外資系メーカーから見た場合のポイントとして、下記の5点があげられる。第一に、製品の発展の重点を、自動車部品・乗用車用重点部品として、部品産業の育成に力点を置いていること（第3条）。並びに国産化を義務付けていること（第42-43条）。

³⁶ 東[2008], 10 ページ。

³⁷ 曾根[2018], 88 ページ。

第二に、新規の 1600cc 以下の乗用車プロジェクトは 15 万台を下回らないこと（第 13 条）。第三に外資は 2 社以上の合弁・合作企業を設立できないこと（第 29 条）。第四に、中外合弁・合作企業は、技術研究開発機構を設置し、次世代製品の主要開発能力を備えていること。並びに 90 年代の国際水準を持つ製品を生産すること（第 31 条）。第五に、中外合資・合作企業に中国側の占める株主比率は 50% を下回ってはならないこと（第 32 条）である。これにより、三大三小二微政策で制限されていた外資系メーカーは、自動車工業産業政策の条件を満たせば、中国での自動車生産に進出する道が開けたことになった。但し、国家計画委員会（現・国家発展改革委員会）、機械工業部（現・工業情報化部）、経済貿易委員会（現・商務部）等の行政機関による許認可が必要であることには大きな変化はない。

この結果、1990 年代後半から 2000 年代前半にかけて多くの外資系メーカーが、中国へ進出することになった。表 1-2 に、主要外資系メーカーの中国進出をまとめた。10 社以上の新規合弁メーカーが設立され、新たに中国へ進出したことが確認できる。日系メーカーについても、1990 年代後半から 2000 年代前半にかけて、新規に中国にて合弁会社を設立している。トヨタは 1998 年に四川旅行車廠と四川トヨタ自動車有限公司（以下「四川トヨタ」と称す）、2000 年に天津汽車と天津トヨタ自動車有限公司（以下「天津トヨタ」と称す）の合弁会社を設立し、その後 2004 年に広州汽車と広州トヨタ自動車有限公司（2008 年に会社名を广汽トヨタ自動車有限公司に変更。以下「广汽トヨタ」と称す。2008 年以前の場合は、「広州トヨタ」と区別する場合もある）を設立した。その後一汽による天津汽車と四川旅行車廠の買収により、天津トヨタは天津一汽トヨタ自動車有限公司（以下「天津一汽トヨタ」と称す）と、四川一汽トヨタ自動車有限公司（以下「四川一汽トヨタ」と称す）と、一汽との合弁会社になり、それぞれ社名を変更した。本田は 1998 年に広州汽車と広州ホンダ自動車有限公司（2008 年に会社名を广汽ホンダ自動車有限公司に変更）を、2003 年に東風汽車と東風ホンダ自動車有限公司（以下「東風ホンダ」と称す）の合弁会社を設立した。日産は東風汽車と 2003 年に合弁会社としての「東風汽車」を設立（以下、乗用車の合弁事業を「東風日産」と称す）した。マツダは当時フォードとの資本関係にあったため、2001 年に設立された長安フォード自動車有限公司（以下「長安フォード」と称す）に対し、2006 年に合弁に加わり「長安フォードマツダ自動車有限公司」となるが、2012 年に長安マツダ自動車有限公司（以下「長安マツダ」と称す）として分離した。一方、2005 年に一汽との合弁販売会社として一汽マツダ自動車販売有限公司（以下「一汽マツダ」と称す）を設立した。三菱自動車は、2006 年に東南汽車に出資して、三菱ブランドモデルの生産販売を開始し、その後 2012 年に広州汽車と广汽三菱自動車有限公司（以下「广汽三菱」と称す）の合弁事業へと転換させた。このように日系メーカーの中国進出は、三大三小二微の政策が転換され、1994 年の政策変更後、ほぼ 10 年から 15 年の間で行われたと言える。

中国の自動車産業政策はその後、2001 年の WTO 加盟の米中合意、2004 年「自動車産業発展政策」で多少の修正が加えられていくが、基本的な外資制限は大きく変更には至らなかった。よって現在の競争関係にある外資系メーカーは、2000 年代前半で主要プレーヤーは登場したと言える。

尚、以降の時期において外資規制は変更されていく。すなわち、2017 年に公表された「自動車投資管理政策の改善に向けた意見」と 2018 年に公表された「外資投資特別管理措置」により、外資の 50% 以下の出資制限と、新エネルギー車に限定して 3 社目の合弁事業が段階的に認可されることになった。この政策変更を受けて、VW は 3 番目の合弁パートナーとして江淮汽車と EV の生産販売プロジェクトを表明、BMW は華晨 BMW の出資比率を 70% まで引き上げ

ることを表明，また EV メーカーであるテスラは，独資で EV の生産販売を立ち上げることを表明している。

表 1-2 1994 年自動車工業産業政策以降の外資系合弁企業

	略称	中国側メーカー	外国側メーカー
日系	四川トヨタ (四川一汽トヨタ)	四川旅行車廠	トヨタ
	天津トヨタ (天津一汽トヨタ)	天津汽車	トヨタ
	広州トヨタ	広州汽車	トヨタ
	東風日産	東風汽車	日産
	広州ホンダ	広州汽車	ホンダ
	東風ホンダ	東風汽車	ホンダ
	長安マツダ	長安汽車	マツダ
	一汽マツダ	第一汽車	マツダ
	東南三菱 (広汽三菱)	東南汽車 (広州汽車)	三菱自動車
欧州系	東風プジョー	東風汽車	プジョー
	北京ベンツ	北京汽車	ダイムラーベンツ
	華晨BMW	華晨集団	BMW
	広汽フィアット	広州汽車	フィアット(FCA)
米系	上海GM	上海汽車	GM
	長安フォード	長安汽車	フォード
韓国系	北京現代	北京汽車	ヒュンダイ
	東風悦達起亜	東風汽車	起亜

出所) 各種データにより，筆者が作成。

5. 2001 年以降の市場競争の分析

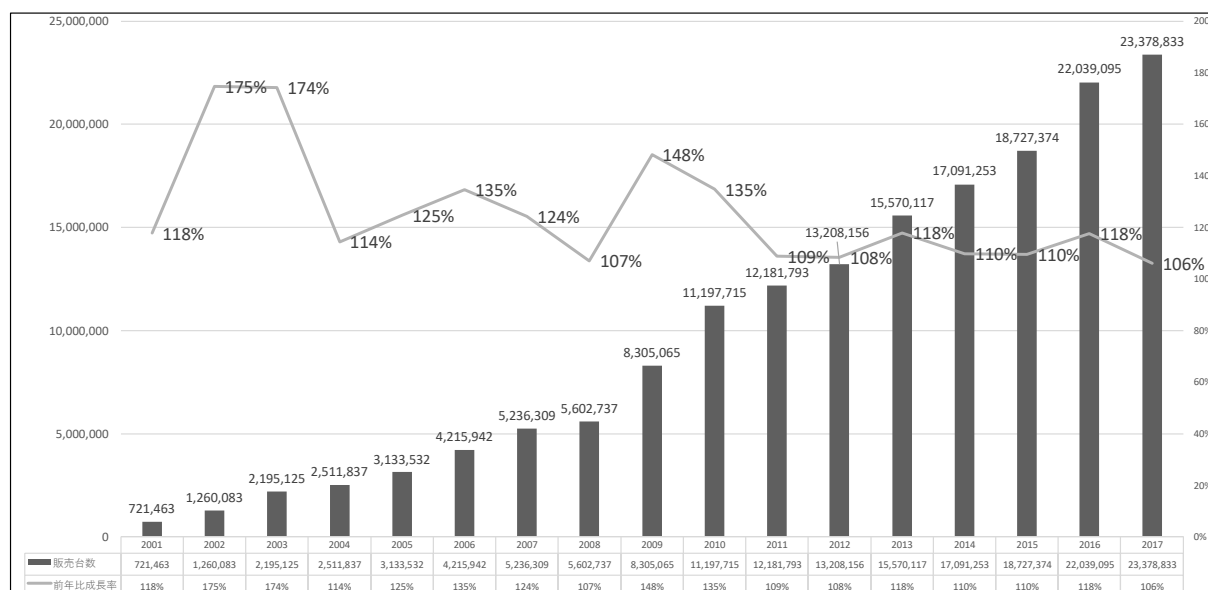
(1) 市場動向分析

本章の最後に，2000 年以降の自動車総市場，及び乗用車市場の推移と日系メーカーの競争力を公表されているデータを利用して分析する。主なデータは，中国汽车工業協会ホームページの公表データ，並びに中国汽车技術研究中心（以下「CATARC」と称す）が編集し発刊している『中国汽车工業年鑑』（機械工業出版社）である。

中国自動車市場は，21 世紀に入り大きく成長している。2001 年中国国産車の総市場は，236 万台に過ぎなかった。中国の自動車輸入は，輸入許可割り当て制度と高関税により厳しく制限されていたため，自動車販売の中心は国産車である。データが確認できる 2002 年のトヨタの中国向け輸出台数は，わずか 46,312 台であったことから窺える。また 2001 年時点では，乗用車が 72 万台，商用車が 164 万台であり，商用車中心の市場であった。しかしその後 2005 年に

は乗用車比率が過半数を超えており、市場が商用車から乗用車へシフトする³⁸。また国産車乗用車市場は、2017年まで一貫して成長していくが、大きく伸長する時期は2008年リーマンショック後の2009年以降である。図1-1の示す通り、2009年国産乗用車市場の前年比は148%にも達し、この年に自動車販売台数がアメリカを追い抜き、世界第1位となっている。国産乗用車市場は、2010年に1,000万台を突破、2013年には1,500万台を、2016年には2,000万台を突破した。よって市場の成長は、輸入車より国産車、商用車より乗用車、時代としては特に2009年以降に注意を払って分析することが重要である。

図1-1 中国乗用車総市場と成長率の推移

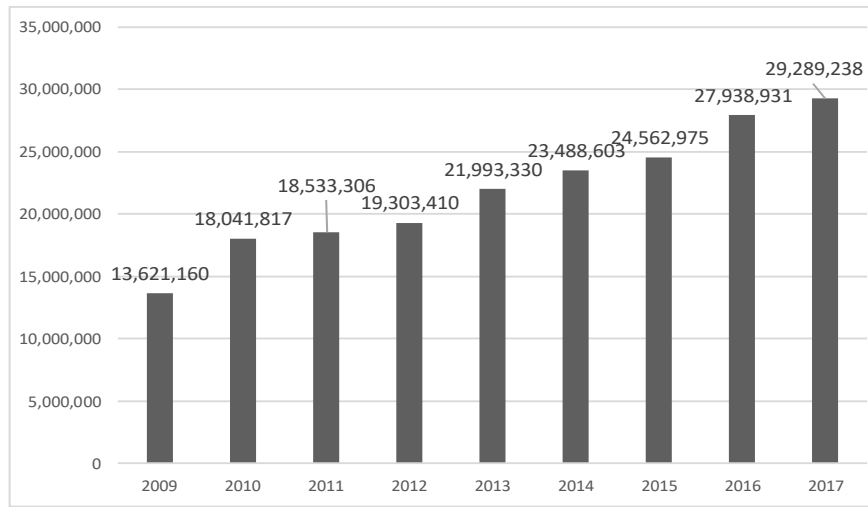


出所) 中国汽車工業協会ホームページ及び「中国汽車工業年鑑」から、筆者作成。

改めて2009年以降2017年までの総市場、乗用車市場および商用車市場の市場をみると、図1-2の示す通り、国産車総市場は1,362万台から2,929万台と8年間で2.15倍に増加している。乗用車は831万台から2,338万台と2.81倍も増加している(図1-3を参照)。一方商用車は、532万台から2010年に一旦684万台に増えるものの、2017年には591万台であり、この間で1.11倍の微増に留まっている(図1-4)。また2011-2012年と2015年はマイナス成長となっている(表1-3)。その結果、総市場に占める乗用車の構成比は、2009年の61%から2017年80%と大きく伸長する結果となっている(図1-5)。

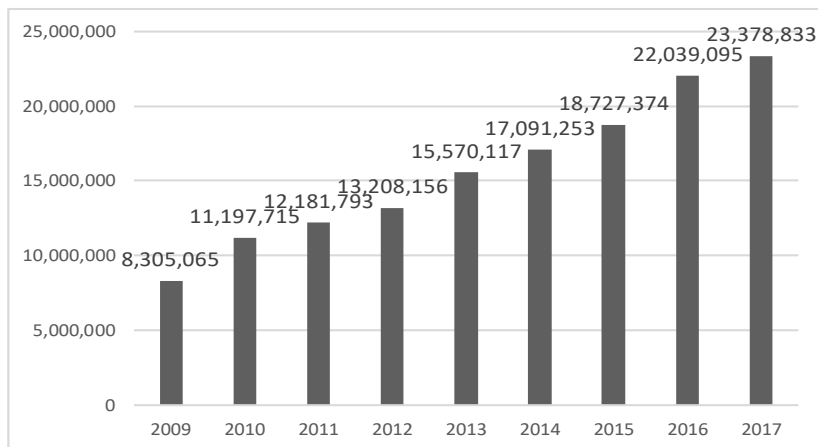
³⁸ 尚2005年に、MINI-VAN、SUVとMPVが、商用車から乗用車に変更されたことも影響している。中国のセグメント定義は、表3-1を参照。

図 1-2 国産車総市場の推移（台）



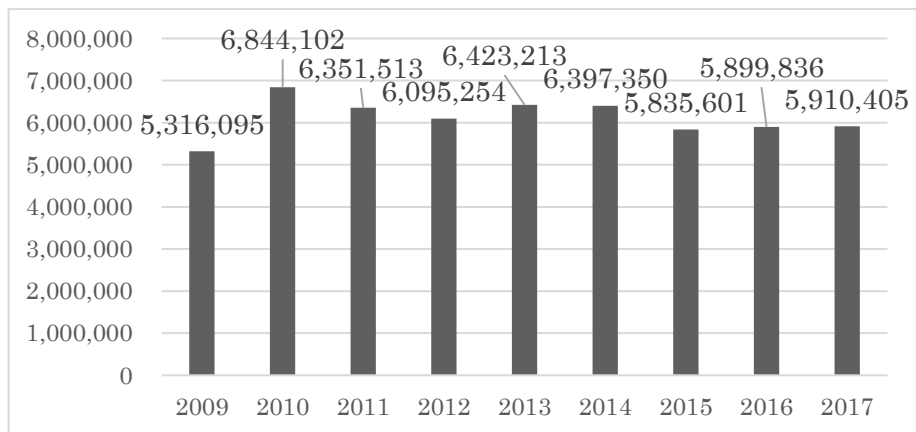
出所) 中国自動車工業協会ホームページ及び「中国自動車工業年鑑」から、筆者作成。

図 1-3 国産乗用車市場の推移（台）



出所) 中国自動車工業協会ホームページ及び「中国自動車工業年鑑」から、筆者作成。

図 1-4 国産商用車市場の推移（台）



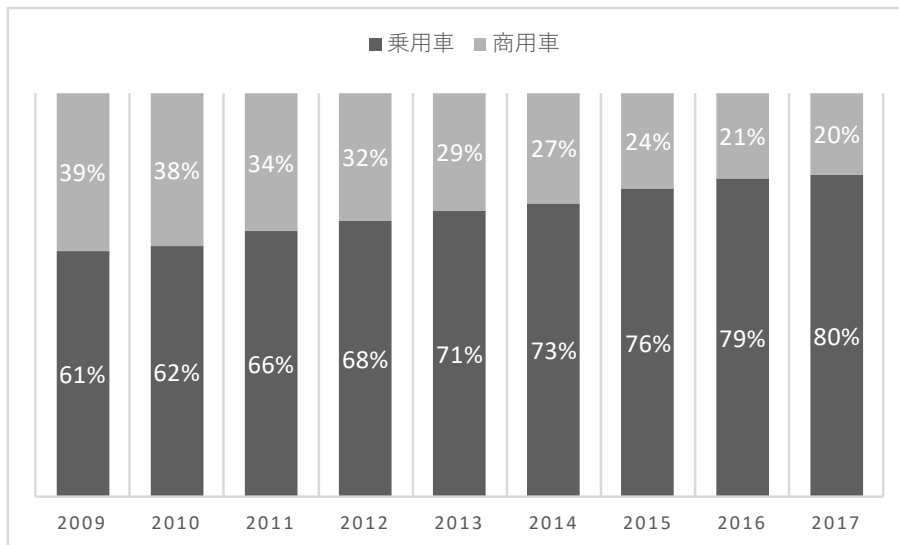
出所) 中国自動車工業協会ホームページ及び「中国自動車工業年鑑」から、筆者作成。

表 1-3 国産乗用車・商用車別の市場成長率

年	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
総市場	132%	103%	104%	114%	107%	105%	114%	105%
乗用車	135%	109%	118%	118%	110%	110%	118%	106%
商用車	129%	93%	96%	105%	100%	91%	101%	100%

出所) 中国自動車工業協会ホームページ及び「中国自動車工業年鑑」から、筆者作成。

図 1-5 乗用車・商用車の市場構成比率の推移



出所) 中国自動車工業協会ホームページ及び「中国自動車工業年鑑」から、筆者作成。

(2) 国産乗用車市場の上位メーカーと日系メーカー

次に国産乗用車市場におけるメーカー各社の販売台数とその順位を確認する。まず中国には安定的上位メーカーが存在する。図 1-6 で、2001 年から 2017 年までの上位 4 メーカーである一汽 VW、上海 VW、上海 GM、及び北京現代のランキング推移を示した。多少の順位の変動はあるものの、上位メーカーは常に安定した地位にある。その内、北京現代は 2002 年に設立され、2006-2008 年は販売不振となるが、富山[2012]によると、「現地適合化製品開発」により復調する。しかし 2017 年は THHAD 問題³⁹により、再び販売が低迷する結果となった。

一方日系メーカーは、上位 4 社とは異なった動きを見せている。先行の広汽ホンダに続き、2001 年以降日系各社は次々と合弁会社を設立し中国市場に進出した結果、2008 年まで比較的順調に販売ランキングを上げてきており、堅調に推移した。しかし 2009 年以降は、5 位前後に留まっている東風日産を除き、大きく後退している。特に一汽トヨタは、2008 年の 4 位から 2017 年の 13 位まで、広汽ホンダは 2004 年に 4 位であったが、2013-14 年には 14 位まで順位を下げている。図 1-3 で示した 2009 年から続く国産乗用車市場の高い成長に、各社とも追随出来なかったことを示している。尚、一汽トヨタとは、2003 年に一汽トヨタ自動車販売有限公司(以

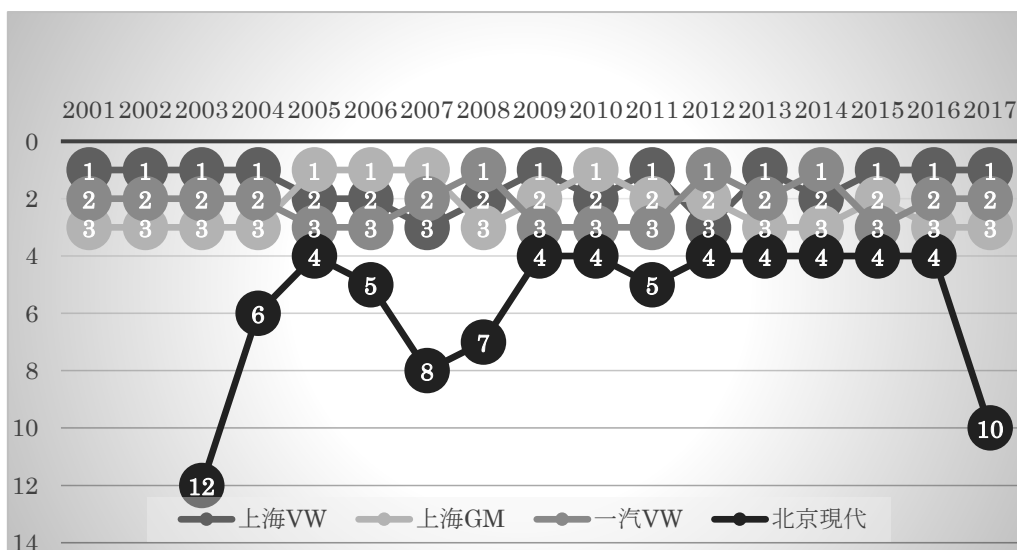
³⁹ 韓国政府が、THHAD 配置を決定したことによって、中国政府が反発し、韓国と中国の国交関係が悪化したことを示す。THHAD とは、Terminal High Altitude Area Defense missile 「終末高高度迎撃ミサイル」のことである。

下「一汽トヨタ販売」と称す) 設立により生産事業体と販売事業体が分離され、天津一汽トヨタと四川一汽トヨタで生産し、一汽トヨタ販売で販売するグループ事業を示している。

またトヨタとホンダは中国において2つの合弁事業を手掛けているため、合算して検証する必要がある。表1-3が示す通り、トヨタは元々四川トヨタと天津トヨタの2つの合弁事業を設立させたが、その後一汽による天津汽車と四川旅行車廠の買収により、合弁事業を再編し、一汽トヨタへ統廃合すると同時に、新たに広汽トヨタを設立させている。なぜこのような統廃合を行ったかについては、第二章で検証する。ホンダは広汽ホンダと東風ホンダの2社合弁体制である。日産は、乗用車においては東風日産体制を維持しているが、1993年に商用車としての合弁事業であった鄭州日産自動車有限公司(以下「鄭州日産」と称す)に対して、東風汽車が出資することにより、その傘下としている。また東風日産は、2017年に自主ブランドである「ヴェヌーシア(中国語名は「啓辰」と称す)」を独立した会社として設立した。

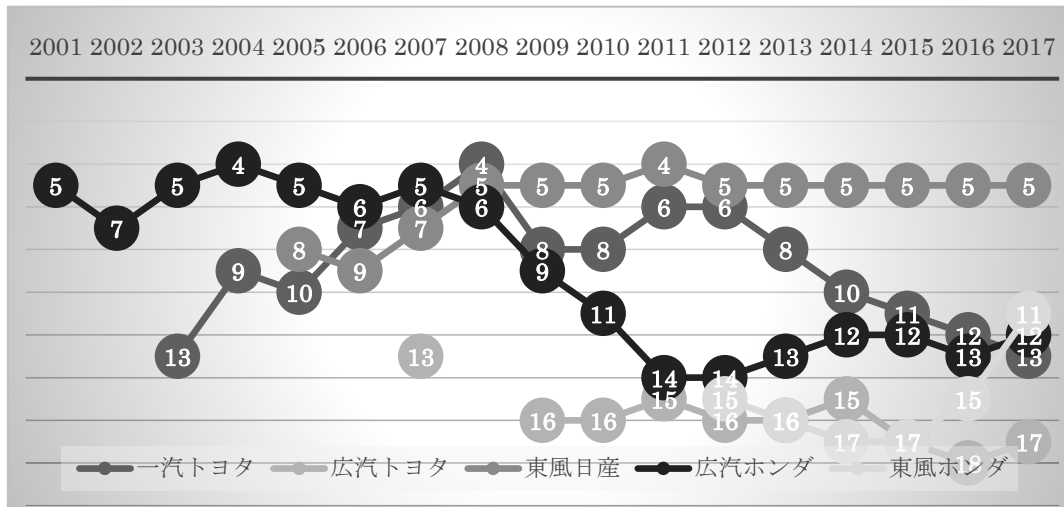
よって一汽トヨタと広汽トヨタ、広汽ホンダと東風ホンダを合算させて、2001年以降のシェアの動きを示したグラフが図1-8である。日系各社は全体的にシェア下落傾向にあるものの、日系3社間で異なる動きとなっていることがわかる。ホンダは、2008年にシェア9.0%でピークアウトし、その後2012年にシェア4.6%でボトムとなり、それ以降反転している。トヨタは、ホンダ同様2008年にシェア10.2%でピークアウトし、その後2017年のシェア4.8%まで一貫して下落傾向にある。日産は、ホンダ・トヨタと異なり、2008年リーマンショック後もシェアを維持し続けた結果、2011年にシェア6.6%でピークアウトし、その後2017年まで下落傾向にある。ではなぜ2008年まで比較的堅調であった日系3社が、2009年以降シェアを下げ販売が低迷していくのか、その中で、日系3社間でここに述べたように各社間で販売実績に差異が生じていくのか、序章で述べたこの研究課題を、第三章から第五章で考察し分析していくこととする。

図1-6 上位4メーカーの販売台数ランキング推移(2001-2017年)



出所) 中国汽車工業協会ホームページ及び「中国汽車工業年鑑」から、筆者作成。

図 1-7 日系メーカーの販売台数ランキング推移（2001-2017年）。



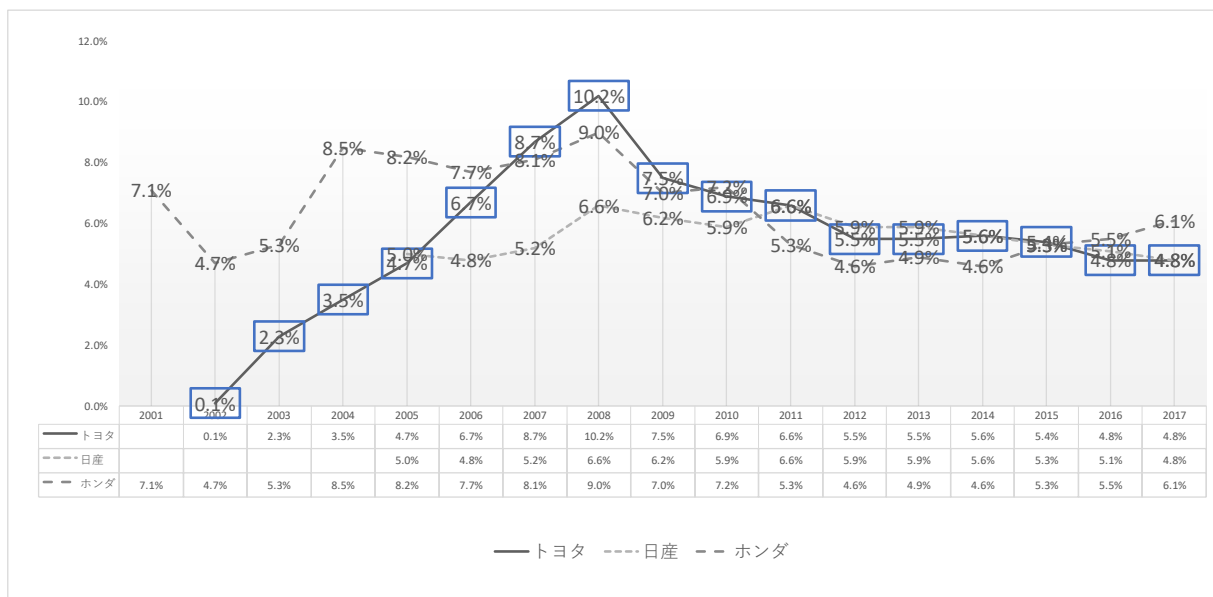
出所) 中国自動車工業協会ホームページ及び「中国自動車工業年鑑」から、筆者作成。

表 1-3 日系 3 社の参入時期と現在の生産販売体制の関係

日系3社	合併事業体	設立時期	初期モデル	現在の生産販売体制	2017年販売台数
トヨタ	四川トヨタ	1998年	コースター	一汽トヨタグループへ統廃合 (天津一汽トヨタ、四川一汽トヨタ、一汽トヨタ販売)	69万台
	天津トヨタ	2000年	ヴィオス		
	広州トヨタ	2004年	カムリ		
ホンダ	広州ホンダ	1998年	アコード	広汽ホンダ 東風ホンダ	69万台 71万台
	東風ホンダ	2004年	CR-V		
日産	鄭州日産	1993年	D21ピックアップ	東風日産へ統廃合 (東風汽車が鄭州日産を100%子会社化)	122万台
	東風日産	2003年	サニー		

出所) トヨタ、ホンダ、日産とその中国現地法人の HP より、筆者が作成。

図 1-8 日系 3 社の市場占有率の推移



出所) 中国自動車工業協会ホームページ及び「中国自動車工業年鑑」から、筆者作成。

第二章 トヨタの中国事業参入の経緯と課題

1. はじめに

第二章では、トヨタの中国進出の経緯を、オーラルヒストリー方式を採用し、3人の当事者へのインタビューを基に、歴史的検証を進めることとしたい。但し本稿では、下記の条件での記述に留めることとする。理由は、当時交渉に当たられた人物が存命中である方も多数おられ、実名、役職、所属機関名や部署名を出すことによって、本人に影響を及ぼす危険性が100%排除できない点にある。ただここで強調したい点は、実名でないことによってトヨタ進出の経緯が歪められることはなく、これまで社史等によって表面的しか記載されていなかった史実が、本稿によってその因果関係や判断基準、またはその史実に及ぼした点は何かを、明らかに出来ると固く信じている。

<本稿における記載の留意点>

- ① 実名は記載しない。
- ② 当時の役職、所属する機関名称や部署は、個人名が特定される恐れがある場合は、記載しない。記載しない場合は、中国政府側やトヨタ側と記載する。または許容される範囲で、中央政府、天津市政府、国家計画委員会などの表現は用いる。同時に経営トップ、経営幹部や実務担当者など、どのレベルが関与しているかは理解できるように考慮する。

<ヒヤリングさせていただいた方とその方法>

A氏：1970年代から2010年代半ばまで、トヨタの中国事業を直接担当された方。豪亜部（現・中国部）や中国駐在経験もある。中国で生まれ、中国で高等教育を受ける。中国政府や中国の自動車メーカーにも強いパイプを持ち、またトヨタ経営トップや経営幹部に直言できる立場を有す。

2017年5月に、約8時間の聞き取り調査を実施した。

B氏：1970年代から2000年代初頭まで、トヨタの中国事業を直接担当された方。豪亜部（現・中国部）や中国駐在経験もある。A氏同様に、中国政府や中国の自動車メーカーと強いパイプを持つ。またトヨタ経営トップや経営幹部に直言できる立場を有す。

2017年9月に、約3時間の聞き取り調査を実施した。

C氏：1980年代から2010年代半ばまで、商社の立場でトヨタの中国事業に直接携われた方。商社では、中国車両部や中国の駐在事務所での勤務経験あり。中国生まれで中国籍であったが、その後日本国籍を取得。中国政府、関係機関及び中国自動車メーカー等、幅広い人脈を持つ。

2019年9月に、約3時間の聞き取り調査を実施した。

合同ヒヤリングとしたため、インタビュアーは、表2-1の通りである。

表 2-1 A 氏, B 氏, C 氏に対するインタビュアーの一覧

氏名	所属	A氏	B氏	C氏
塩地 洋	京都大学 教授	○	○	○
上山 邦雄	城西大学 教授	○	○	○
井上 隆一郎	桜美林大学 教授	○		○
林 尚志	南山大学 教授	○		
ステファン・ハイム	京都大学 准教授	○		
芦田 尚道	東京大学 特任研究員	○	○	
斉藤 洋	ティエーシーエス 代表取締役	○		
八杉 理	現代文化研究所 主任研究員		○	
呉 贇	京都大学大学院 博士後期課程 福山大学 講師	○		○
林 直樹	京都大学大学院 修士課程	○	○	
垣谷 幸介	京都大学大学院 博士後期課程	○	○	○

出所) 筆者作成。

インタビューは多岐の話題にのぼるが、本章では第一に 1970 年代におけるトヨタの中国進出を現地生産と完成車輸出の 2 方面からの考察, 第二に三大三小二微が形成される中でトヨタの交渉の経緯と進出に至らなかった経緯, 第三に第一章で述べた 1994 年「自動車工業産業政策」以降のトヨタの進出の経緯, その間における天津汽車との合弁交渉の経緯, 第四に 2000 年代前半の合弁パートナー組替えの経緯と広汽トヨタ設立の経緯と, 大きく 4 つの項目に分けてその経緯を明らかにし, 最後に 1970 年代から 2000 年代初頭までの合弁会社設立までの経緯が, その後のトヨタの競争上の後退へ影響したかどうかを検証する。

2. 1970 年代から 90 年代前半におけるトヨタの中国進出

『トヨタ自動車 75 年史』によると, 戦後中国に関する記述は, 次の四つの項目から始まる。

- ① 1958 年, 広州と武漢の日本商品展示会に「クラウン」と大型トラックを出品。
- ② 1964 年, 新中国成立後, 初の「クラウン」輸出を開始。
- ③ 1971 年, トヨタ関係会社訪中団が初めて中国を訪問。
- ④ 1972 年, 中国自動車工業代表団がトヨタを訪問。

ここではこれらの項目③, 即ち A 氏と B 氏がトヨタ (当時は「トヨタ自動車販売」, 以下「トヨタ自販」と略す) に入社した 1971 年当時のトヨタの対中国進出に対するスタンスを中心に考察する。尚, ①1958 年の日本商品展示会に対する言及は, A 氏からも B 氏からも得られなかったが, ②1964 年のクラウン輸出については, B 氏から以下の証言を得られた。B 氏曰く, 「64 年に中国の国際貿易促進委員会のトップ (筆者注: インタビューでは実名, 以下同) が日本に来ている。多くの日本企業を訪問している。(中略) トヨタ自動車に来ている。トップと会っている。(中略) その年に中国は広州交易会をやっていて、(中略) その交易会用に最初のクラウンを出している。それが中国貿易の一番最初のきっかけになっている」と。ではそれが何故 64 年であったのかについては, B 氏は「64 年というのはどういう年かと言うと, 中国の歴史でいくと大躍進が 58 年, 59 年で散々な目になって失敗する。イギリスに追い越せって行って, 無

茶苦茶に鉄を作って失敗した。その後中ソ対立になってソ連の技術者が全員引き上げる。それが60年。それから三年連続で災害が起こる。61年、62年、63年と。で、そのうち62年に中印国境紛争も起きる。中国が国際的にもつらい時期だった。それで毛沢東が一回失脚する。国家主席から失脚というか、降りる。59年ぐらいかな。その後に劉少奇が国家主席になる。中国の党の中では、毛沢東が党主席と言う形で残っているが、その時の総書記が鄧小平。でも相当若い年だと思いますけど。鄧小平総書記。毛沢東の失敗に対する批判が出て、彭徳懐とかいろんなどころから毛沢東やり過ぎだっているというので下ろされて、ちょうど62年、63年ぐらいから経済をリーベルマン方式って言って、今で言うと農民に対して自由地を作らして、作ったものは彼らの収益になるような政策を出した、劉少奇と鄧小平が。それが上手く行って64年はちょっといい年になった。中国は経済的にもちょっと上向く。それでいいタイミングでいい頃だっているというので、対外的にも交流しようというので国貿促のトップが来た。経済的にもちょっと良くなった時期だと僕は想像する。」と述べている。

「1971年、トヨタ関係会社訪中団が初めて中国を訪問」し、その後中国から日本への自動車ミッションの要請があった。これが、④「1972年、中国自動車工業代表団がトヨタを訪問」に繋がる。B氏によると、この招聘状は現在でも北京にある歴史博物館で実物を確認できるという。B氏曰く、「その手紙（筆者注：招聘状のこと）が、トヨタに入って80年に初めて中国に行ったときに、歴史博物館に飾ってあったのを見つけた。歴史博物館の展示は、最初は北京原人から始まって、一時間経ったらやっとなんか出てきて、隋の時代の聖徳太子か誰か出てきて。『長いなあ中国の歴史は』と思いつつ。最後に現代史になって（中略）、最後に日中交流史っていうのがあって。その中にトヨタから中国に対して要請した自動車ミッションの招請状を周恩来首相が認可した書類があった。赤ペンというか赤習字でマル秘と。『12人がトヨタの生産方式をしっかりと学ぶこと』と添え書きが書いてあった。」

ではA氏やB氏が入社した1970年代前半のトヨタ自販は、どのような対中国戦略を取っていたのであろうか。A氏は、「トヨタ自販という会社は、自工に比べて非常にアグレッシブだった。何でも新しい市場、未開拓の市場に進出しようとしていた。」「（トヨタ自販は）共産圏も含めて新規市場開拓のために、常にトヨタグループで力を結束させていた。当時まだトヨタ自動車全体が世界的にみてまだ弱体だったから」と述べている。よってA氏もB氏も自身のトヨタ自販への採用を「トヨタ自販の世界戦略の中に、Aさんがトヨタ自販へ採用されたのも位置づけられていた」。B氏も「ちょうどそのタイミングで、トヨタがものすごく中国要員を要望しているという話があった。」「それでちょっと中国のブームっていうか、トヨタの中でも『これから中国やらなあかん』という雰囲気が出て来た。（中略）ちょうどトヨタの中で中国ブームが起こった、中国要員を探している。そういうタイミングにぴたっと合った。」と述べている。

そうしたトヨタの戦略の中、③「1971年、トヨタ関係会社訪中団が初めて中国を訪問」についてA氏は、「その71年の訪中団も日野さん（筆者注：日野自動車のこと）を入れてトヨタグループの訪中団だった。トヨタ自販が団長で、トヨタ自工も入っていた。そういうのをいろいろ画策したのは自販」であるという。その背景をB氏は、以下の通り述べている。「それで71年というのはまだそういう約束が残っているという感じで。ちょうど71年というのは今から言うと69年の九全大会が終わって、林彪が後継者に指名されたら、今度は林彪がおかしくなって。71年9月に林彪事件が起きるんですけど、そのころにトヨタグループが訪中している。たしか9月だった。そのときはそんな事件が起きているなんて知らなかった。だからある意味では71年の訪中も72年の自動車ミッションの訪日も、64年の一番最初の約束が残っていたと

考えられる。そういう意味ではトヨタは、接触は早かった。中国との関係でいくとだけど、その64年の接触を知っている人はほとんどいないが。友好商社の人の書いた本、わら半紙みたいな中に書いてあった。だからそのときに交流をやろうと。その約束が残っていて、おそらくそれを受け継いで、まあその間に何回もやり取りが有って、71年に『それじゃあ来て下さい』ということで、トヨタ首脳訪中団というのが71年。それでも国交回復前だから、ものすごく大変だったと思う。皆香港経由で一次ビザだけで入ってくというそういう時代ですから。そのときに招聘状を持って行ったと。それがちょうど実現するのが一年後と。9月の頭に彼らは来ているから、それは国交回復前だ。だからトヨタとの約束をきちんと守ってくれたと。」

以上を簡単にまとめると、トヨタは1972年の日中国交回復前から中国政府と交流があり、中国側の政治状況の影響を受けながらも、1971年トヨタ関係会社訪中団が中国を訪問し、翌1972年に中国自動車工業代表団を受け入れ、その結果偶然にも中国訪日団をトヨタで受け入れている1972年9月29日に、日中国交回復を迎えることになる。その時の様子をB氏は、「中国自動車ミッションは9月6日に来た。40日間ぐらいつと日本にいて、11月初頭に帰った。(中略)それでちょうど9月29日、堤工場かどこかで研修の時に、日中国交回復のセレモニーのテレビ中継があつて、ちょうどその日皆でテレビの中継、田中角栄と周恩来が乾杯しているところをみんなで拍手して、お祝いをした」のである。従ってトヨタが、当時のトヨタ自販を中心にトヨタ自工や日野自動車を含め、中国の自動車産業に先行的かつ積極的に関わっていたことは明らかである。

このことが更に、大野耐一⁴⁰による1977年と1981年の一汽への訪問と指導に繋がっていく。大野の一汽の指導内容とその成果は、李[1996]に記述があるため、ここでは詳細は省略するが、大野自身がその著書『トヨタ生産方式』の中で、「半世紀前と現在とでは、大きな変化が生まれている。中国の事業などは大変化している。私は最近（昭和五十二年九月十五日～九月二十八日）、中国の工業を見てきたが、熱心に近代工業化を進めようとしていた。私はヘンリー・フォード一世の時代から、私どもが戦後、トヨタ生産方式に着手し現在にいたるまで、そして中国が新たに目ざす工業の下で、普遍的な要素としてフォードの指摘した真の『効率』というものがあると思うのである。」⁴¹と述べている。尚、大野は、明治四十五年（1912年）旧満州国（現在の中国東北地方）大連生まれであることを、付け加えておく。また一汽との関係を、B氏も同様に、「もともとは1972年の自動車ミッションの時にメンバーに入っていた李治国（筆者注：李[1996]に実名記載があるため、ここでも実名とする）、そのあと副総経理になるが、彼が持ってきた話で、大野耐一さんが二回にわたって第一汽車に行つて生産方式の講演会をやつて、二回目にはモデルラインまで作らせて、それが81年だった。」と述べている。中国で自動車産業の発展が計画され、その一助としてトヨタグループが深く関与していたことは明らかである。

3. 完成車輸出と商社の役割

トヨタは現地生産による中国進出前に、中国向けに完成車を輸出している。資料で確認できる船積台数は1978年以降であるが、図2-1の通り1985年を除くと、千数台から4万5千台程度で推移している。日本のメーカー内でのシェアは、A氏は「完成車輸出の時代は、僕が入社

⁴⁰ トヨタ自工の元副社長。

⁴¹ 大野[1987], 199-200 ページ。

してから 95 年前後までトヨタ自動車は中国市場でずうっとナンバーワンだった。普通のナンバーワンでなくてストロングナンバーワン。マーケットシェアは 30%を下回ったことがないぐらい。」「当時はトラック中心だった。いすゞ、日野、三菱。当時三菱もまあホンダさんも乗用車をほとんど出してなかった。そんな中国向けの公用車っていうか、タクシー用の車種を彼らは持ってなかったから」と述べ、B 氏も「トヨタさんは日本からの輸出台数のシェアで 30%程度取っていたのか」の質問に対し、「ほとんど取っていた」と述べている通り、完成車輸出に強みを発揮していた。

販売モデルについて、A 氏は「トラックだけではなくて乗用車も。もちろんダイナやコースターが多かった。後半はハイエース。そのうちにダブルキャブ。ダブルキャブっていうのは貨客兼用でものすごく需要が多かった。」「クラウンは後。80 年代から。」と述べ、商用車が中心であるが、一方タクシー使用を含め乗用車の取引もある。また契約先は 1970 年代から 1980 年代は、中央政府の公社公団との取引が中心であり、B 氏も「中央買い付けの、マシンペックス（筆者注：中国機械進出口総公司のこと）が決めた車は、（仕向け港は）新港、天津。」と述べている。その後 B 氏の説明の通り、「改革開放の後に分権化が始まって、香港経由でどんどん浸透していくようになり、「香港経由がものすごく増えた。90 年代前半に香港経由が無茶苦茶多かったんじゃないのかな。」と述べている。完成車輸出は、中央買い付けから香港経由へシフトしたことを述べている。それに応じる形で、B 氏は「もともとはトヨタ・モーター・チャイナ（筆者注：1993 年に香港に設立された中国向け販売会社。トヨタと豊田通商の合弁会社で、出資比率は 75%対 25%）の前は、クラウン・モーターという香港でトヨタ車を販売する代理店（筆者注：英インチケープ系の販売会社）が香港にあって、そのクラウン・モーターがアルバイト的にやっていた。そのうちクラウン・モーターの中に CMS というチャイナ向けの部門を作った。そのうちにこれはいい商売だっていうので TMSC（筆者注：トヨタ・モーター・セールス・チャイナ、クラウン・モーターと豊田通商の合弁会社）を作って、それから TMCL（トヨタ・モーター・チャイナ）という形になった。」と述べている。

完成車取引の中心にいた商社に勤務していた C 氏は、その取引成功の重要なキーポイントとして「そのころは、輸入窓口が限られていて、誰が輸入ライセンスをもっているかが重要。」と述べている。またトヨタ車に人気があったの理由として「トヨタは品質がいい。みんなの評判がよかった。」「その時巡回サービスをやっている。政府関係から非常に評判がよかった」こと、そして「トヨタは香港で成功した。みんな香港をよくみている。（中略）それが成功の 1 つの原因かも知れない」と分析している。

商社との関係については、B 氏は「中央買い付けはほとんど東京貿易。当時をご存知のように 70 年代は『周四原則』があって、大手の商社は入れなかった、中国に。台湾とか韓国で事業をやっている商社は排除された。だから友好商社という別会社、三井物産もちっちゃい商社、第一物産とか、丸紅だったら和光とか、伊藤忠は新日本通商とか」を活用し、「南はね。南は豊通（筆者注：豊田通商の略称）。クラウン・モーターは豊通がやっていたから。だから南は豊通。」と述べているように、中央買い付けには友好商社である東京貿易と、香港ビジネスを中心とした豊田通商を、その時々ビジネス環境変化に合わせ、使い分けていたと言える。しかし商社の利用方法について A 氏は「東京貿易というのは終戦後、財閥解体でできた会社で、もともと三菱商事系列だった。それを解体して、一部の共産圏向け、ソ連とか中国向けの鉄鋼などは東京貿易という友好商社が担当した。共産圏向けは強かった。日野さんが最初の大型トラック、大型バスの輸出で東京貿易を使った。71 年の中国ミッションに参加した日野さんの紹介でトヨ

タが東京貿易と付き合い始めた。」「しかも東京貿易を使ったけれども我々は成功した。何故成功したかと言うと、上司が『とにかく商社を使っても良いけれども、価格交渉、部品も含めて直接やれ』と言った。その後は豊田通商依存でね。だが僕の上司は『絶対価格交渉、商品関係そういうのを商社に任したら絶対ダメ』と言った。だから僕なんか直接全部やった。」と述べている通り、完成車ビジネスにおいても商社を活用しながらも、トヨタ主導で進められたと言えよう。

最後に完成車輸出に伴うアフターサービスの対応について考察をする。1970-1990年代は、現在のような販売店によるサービスネットワークが存在していなかったため、中央買い付けや香港経由の完成車輸出に対して、メーカー独自にサービス網を構築する必要がある。『トヨタ自動車 75 年史』には、

- ① 1980 年、北京に TASS（トヨタ認定サービスステーション）1 号店
「北京市豊田汽車維修服務中心」設立。
- ② 1982 年、広州にて TASS 設立。
- ③ 1985 年、北京及び広州のサービストレーニングセンター開設。
- ④ 1987 年、トヨタの協力で中国初の自動車教習所が完成。

と記載されている。つまり中国向けの輸出台数が増え、中国での保有台数が増えるに伴い、中国内に TASS を設立し、保有者や使用者向けにメンテナンス・修理の出来る体制を徐々に整備すると共に、そのサービス人材育成のため、1985 年には北京と広州にトレーニングセンターを設置している。TASS とは、Toyota Authorized Service Station の頭文字をとった略称で、トヨタが認定した特約自動車サービス工場を示している。その TASS 第 1 号店が、当時北京市交通局傘下にあった北京市汽車修理会社のサービス工場であった。この点につき B 氏は、当時の社長の中国に対する見方も踏まえて「中国に対してなんとか橋頭堡を作らんといかんと。だから自動車学校とかサービステーションの設立にもものすごく力を入れられた。だから一番最初に 80 年に北京のサービステーションを作っている。トヨタは 7 月に。北京事務所が開いたのは 10 月だけど、それで奥井さん（筆者注：第五章で実名表記とするため、ここでも実名表記とする）駐在として飛んで行った。80 年はそういう意味では一つのきっかけになった年。（中略）。一つは中国に色々教えてあげなあかんと、トヨタの発展の歴史、トヨタが今日まで来たのは、最初に教育、特にあのサービスメカニックの教育をやったこととか自動車学校を作ったと、将来のユーザーを作るんだとか。そういうことを『中国にきちっとステップをおいてやれ』と（当時の社長に）言われたのは非常に印象に残っている。僕は最初の駐在の時にはもうすでにサービスステーションできていたから、これからは自動車学校作らんとあかんという話だった。結果的に自動車学校は 87 年に作った。首都汽車会社と組んで。首都汽車会社が一番最初の自動車ミッションの時に車買ってくれたから。一番最初のコロナ、RT81（筆者注：当時生産していたコロナの車両型式コードのこと）かな。あれが『シャオフォンテン（小豊田）』という名前で、北京で一番最初にでた。そういう点では非常に力を入れて、『まず中国にはそういう環境を作らなあかん』という言いかたをしておられた」。また A 氏は、「そのとき部品部門の海外部品部や海外サービス部には出張予算が無かった。僕ら自販に入ったとき国際電話するにも部長のサインがないとできなかった。電報打つのにファックスじゃない。電報。しかも電報の略語の、たとえば英語の please を pls とか。そのスペル間違ったら電報局が受け付けてくれない。そういう勉強させられた。サービス部の車の簡単な修理を、僕は当時名古屋の春日のサービス部の拠点に行ってエンジンの分解組み付けやらされた。また部品部もサービス部も出張旅費ないから、

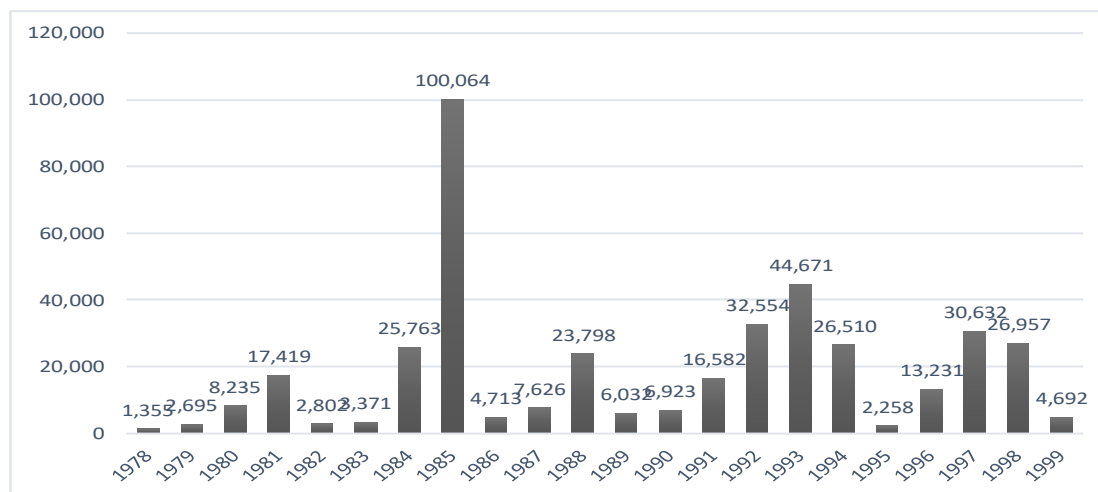
僕が代行して、時にはその修理用の部品までかばんの中に小さい部品を入れた。それが 70 年代のトヨタ自動車の実力だった。」と、1970 年代のサービスの実態やトヨタ自販の当時の実力を評価している。

トヨタの中国への完成車輸出とサービス対応を、中国生産への関連でまとめると下記の通りである。

- 1970 年代以降、トヨタは積極的に完成車輸出をした。その結果、船積み台数ベースで、常に第一位の地位にあり、輸出車のシェアは約 30%前後と高いレベルにあった。
- 輸出モデルは、トラック（ダイナ等）、マイクロバス（コースター）、コンピューターバン（ハイエース等）など商用車が中心であったが、後に乗用車（クラウン、コロナ等）へシフトしていった。
- 契約の締結は、始めはマシムペックスなど中央買い付けが中心であったが、その後香港経由や地方（南方）など徐々に契約者（販売先）が多様化し、徐々に南方へシフトしていった。
- 商社は、始めは友好商社である東京貿易を積極的に活用していたが、香港経由や地方（南方）の契約が増えるにつれて、豊田通商を活用するようになった。但し商社は活用するものの、価格交渉など、トヨタ自らコントロールする方針であった。
- その後、1993 年にトヨタが出資する形で、トヨタ・モーター・チャイナという法人を香港に設置し、車両販売やサービスに従事した。
- アフターサービスに対応するため、1980 年から TASS と呼ばれる特約サービスステーションを積極的に展開し、またサービステクニシャンの人材育成のため、1985 年にトレーニングセンターも開設した。また 1987 年には完成車の購入先と協力して、自動車教習所も設置した。

上記の通り、中国での乗用車現地生産プロジェクトとして進出する前に、完成車輸出ビジネスを通じて、中国へ進出し、実際トヨタ車は人気モデルであり、徐々にサービス網も構築していった。このことは、2000 年代以降、現地生産プロジェクトを進出するに当たり、例えば多くの TASS は販売店に衣替えすることになり（当時、60-70 店の TASS が認定済みであった）、既存のサービス人材は、販売店のみならず一気トヨタ販売や广汽トヨタでの人材育成に貢献する結果となった。

図 2-1 トヨタの中国向け船積台数の推移（1978-1999 年、台／年）



出所) 自動車工業会資料及びトヨタへのヒヤリング結果により、筆者作成。

4. 1980年以降の三大三小二微形成とトヨタの工場進出不成立の経緯

トヨタが中国政府の進出要請を断ったという話に対して、B氏は「鄧小平が1978年に日本に来て、豊田英二、当時の社長と会って自動車の話したら、『お前の国は自動車作るのは百年早い。』と言われたという話。これはありえない。だけど一部の新聞はそれをずっと金科玉条のようになんか書いている。僕は何回も打ち消している。1978年は、ちょうど三中全会が終わって、いわゆる改革開放に大きくカーブを切った年だ。その年に鄧小平が日本に来たが、鄧小平はトヨタには来ていない。」「『日本に学べ』って言いはじめたのはその年（筆者注：1978年）だが、少なくとも鄧小平とトヨタのトップがその年に接触したことはありえない。」と先ず事実誤認の報道があったことを指摘している。A氏も同様に、「マスコミは中国政府の動向に関心がある。たとえばマスコミの連中は『トヨタは、上海プロジェクトを蹴飛ばしたから中国政府に嫌われ、その後苦労した』と。いやそんなの関係ない。政府は関係ない。」と全面否定している。

それでは1980年代の乗用車生産における中国進出が不成立となった要因は、何にあったであろうか。それをB氏が語る複数のプロジェクトの経緯から推定することにしたい。

（1）北京市政府（北京汽車）との合弁交渉：外貨バランス問題

先ず1980年代に数度に渡って交渉した北京市政府との経緯を検証したい。B氏は「北京市とはコロナとか、それからクラウンもあった。まあコロナだな。北京市汽車工業会社とやっている。で、それでサイン寸前まで行ったが、北京市側に外貨がなく、向こうから外貨調達できないと言う理由で、北京市が降りてきた。だから北京市汽車工業会社ともトヨタは交渉している。その時CKD生産というかSKD生産というか進出の雛形をトヨタは出している。だからこの場合は中国側が断ったが、それをトヨタのせいにしてている。それは80年。」「何回もある。80年にまずあの北京市とやっている。この証拠が『北京ジープ』という本にある。アメリカ人のギル・クリストン（筆者注：ジム・マンの誤り）という人が書いた本がある。要するに北京汽車の合弁相手は、最終的にはクライスラーになったが、その本の中に『トヨタと交渉していた』との件りが書かれている。その間何をやったかと言うと、彼らはトヨタと交渉していたという言い方が書かれている。一番最初はAMC⁴²だった。外資で最初に組んだのは83年のAMCで北京ジープだ。そのあとAMCを吸収合併したクライスラーが合弁相手となった。そのクライスラーの人が書いた本を僕は読んだことがある。東京外大出たTBSのキャスターの田端光永氏が翻訳した。北京ジープにはそのときクライスラーは確か30%だけ。70%が中国。しかし中国には外貨がないもんだから、いわゆる外貨というか価格はドル建て、外貨建てでしかも売り先をホテルとかタクシー会社に限るとかとか、最初そういう形で外貨調達をやっていた。いかに外貨がなかったかと言うと、最初にCKDをやるときに部品を外貨で買わなければならない。だから必ずあの『外貨バランスをとってくれ』と言う条件が出てくる。だがそれが取れない。」と述べている。この件は、Mann[1990]（邦訳ジム・マン[1990]）に、AMC（アメリカンモーターズ）と北京汽車製造廠との商談の中断について、以下の記述がある。少し長くなるが、トヨタとかかわる部分を記載することにしよう。⁴³

しかし、AMC側はビジネスの話をしようとする中国側はとりあわなかった。

⁴² AMC, American Motor Corporation の略称、アメリカンモーターのこと。1987年にクライスラーに吸収合併される。

⁴³ マン[1990], 邦訳 64-65 ページ。

このことがクレア（筆者注：AMC側の合弁交渉の責任者、国際担当の副社長）には理解できなかった。一月にはすべてがうまくいっていたのではないか。AMCとの合意覚書は、なら支障もなく交渉が進んだし、中国側は一九七九年末までには契約の細部まで仕上げるつもりだ、とアメリカ側に思わせた。ところが中国側は突然それについて口をつぐんでしまったのだ。そしてそれから二年もの間、契約についての交渉が進行するのはほとんど不可能だった。アメリカ側が何をしようと、この新しい中国の友人からの約束を（とにかくはっきりしたことは何ひとつ）とりつけることはできなかった。

一九九七年から八〇年にかけての、この奇妙な空白期間に実は中国とトヨタ自動車との交渉が新たな、かつ重大な局面に入りつつあったことを、クレアを含めたAMC関係者は何年もあとになって初めて知った。中国は、AMCのサインのある覚書を日本人から有利な合意を引き出すための道具として使っていたのだ。トヨタの幹部の目の前に、中国の役人が北京飯店で作った合意文書をひらひらさせながら、もし中国市場を失いたくないならば、これよりもっとよい条件にしてほしいなどと語る場面を、その気になればクレアは目撃できたかもしれない。

しかし中国の作戦はうまくいかなかった。日本人は競争する気がなかった - - - 少なくともAMCと同じ土俵では。別のことを考えていたのだ。彼らは中国に自動車やトラックを売ろうとは思っていた。だが中国で現地生産をしようという気はさらさらなかったのである。もし中国がトヨタの車を買いたいのなら、トヨタは喜んで業界一安い価格で提供するだろう。しかしその車は日本で作るのだ。

上記から判断すると、北京市政府側は現地生産を要望していたが、トヨタは外貨バランスをとる条件をクリア出来ず、断念せざるを得なかったこと。しかしトヨタと競合していたAMCにはそのことが、中国側はAMCとトヨタを天秤にかけて交渉していること、トヨタは現地生産する意向はなく、あくまでも完成車輸出による利益に固執していると映っていたことが見て取れる。

（2）一汽との合弁交渉：外貨バランス問題

B氏は、1983年以降との一汽との交渉経緯とそれが不成立に終わったことも、外貨バランスが原因であることを強調している。「そのあと83年以降、今度は、トヨタは第一汽車と交渉することになった。僕は82年に最初の駐在に行き、その時は現地の駐在でやっていた。一汽との交渉をほぼ一年ぐらいやっていて、彼らは、最初は『紅旗』の後継車をやりたいということで、クラウンを要求し、クラウンをストレッチできるかとか、無理だとか言う話になった。そのうちにまあクラウンにしようかっていうことで、エンジンは4Y（筆者注：エンジン型式コードのこと）か何かのエンジンにするかとかいう話になった。たしかYS（筆者注：当時のクラウンもモデル型式コードのこと）。クラウンは乗用車とトラックが共通のエンジンでYだった。排気量は2000ccだった。83年頃ほぼ一年間かかって、長春に何回も行ったりきたりしたが、これも外貨バランスが取れないということとなった。このときは、中方は20万台とか言っていた。」

「一汽は私の知る限りでは、その後たしかずっとトヨタと組みたかった」とのインタビューアの質問に対して、「そう。だが一汽はそのときはVWとも交渉している。上海もVWでやっている。最終的に上海がVWと決めたのは84年。ずっとお互いに交渉している。だからVWも上海に行ったり、一汽に行ったりしていた。うちにも膨大な資料を作って持ってきていた」

「83年頃のトヨタと一汽の交渉で結局断ってきたのは中国、一汽側か」とのインタビューアの

質問に対して、「要するに外貨バランスが取れないと。だからあのときは最初から中国語で言う『衡銷』（筆者注：中国語で平衡銷售の略。輸出と輸入で外貨バランスをとるという意味）っていう言い方をしていたが、『衡銷』が前提のプロジェクトだった。こんな吉林で作ってどこに出すんだ。ロシア行ったらもっと外貨ない。むずかしかった。豊通なんかを使ってなんか買えないかとも考えた。バーターで、要するに豊通が中国から何かを買って、中国側が外貨を作ってその外貨で日本から部品を買ってもらおうという形の話も色々やったが、中国側は『やっぱり同じ自動車産業の中でバランスとってくれ』と言う。それで例えば『アルミインゴットとか買って、グループで外貨バランスをとることはできないか』ときいたけどできなかった。結局一番大きな理由は外貨バランスが取れないことだった。」と述べ、1980年代の現地生産プロジェクトでは、中国政府から外貨バランスを非常に強力に要求され、進出を目指す外国自動車メーカーにとって、外貨バランスを達成することは非常に困難な課題であったと言えよう。

（3）SKD 生産と瀋陽ハイエースプロジェクト（商用車）

上述した通り、乗用車の現地生産プロジェクトは、外貨バランス問題をクリアできず、不成立になったが、商用車の現地生産プロジェクトは SKD 生産という方式で実施された。SKD とはセミノックダウン（Semi Knock Down）の略称で、生産用部品を比較的大きな構成部品単位で部品として送り、現地で組み立てる方式を示している。『トヨタ自動車 75 年史』によると、商用車の生産について、次の三項目の記載がある。

- ① 1983 年、広東第一汽車製配廠など 6 工場で「トヨエース」1 万 6,000 台の組立開始。
- ② 1984 年、広州市にて「トヨエース」の技術支援開始。
- ③ 1988 年、中国金杯汽車股份有限公司との「ハイエース」生産技術援助契約締結。

B 氏は上記②について、「広州でトヨエースの簡易版、簡易版と言うか要するにダブルキャブ。あれを 83 年からやりだして 2 万台近く出した。それは形だけの国産化だった。広州で国産化したのはタイヤとバッテリーとデッキ。それを今の広州汽車ではなくて、広東省の機械庁傘下の工場、三元里に工場があって、そこで作っていた。（中略）広東第一汽車製配廠その他。だからこれちょうど同じ頃にやっていた。これはね 85、86 年まで続いた。最後はアモイでダイナやった。2000 台。トヨエースだけでなく。これは広東物資局が金を持っているので外貨を用意した。だが当時は改革開放とはいえ、中央が全部抑えているという感じだった。我々が完成車の商売やっているときはほとんど北京の機械公司（筆者注：中国機械輸出入総公司）が一括買い付けをやっていて、その後に地方に分配していた。だけどそのうちに色んなクレームが起きたり、サービスをしに行かならん時は、ほとんど南（筆者注：南方または華南のこと）だった。南はものすごく需要があった。広東省は大きなトヨタのユーザー。まあ変な話だけど、クレーム起きると車が何処にあるのかすぐわかる。まあほとんど広東。広東は当時香港をベースにしていたから、香港に色々、水とか野菜とか供給しており、外貨がいっぱいあった。だから広東物資局が異様な大型商談を持ってきて、78 年の改革開放以降、様々な中央統括が地方分権という形に変わって、地方で勝手に買って良いという自由化の流れがあって、広東省でも直接買い付けができた。だからこのときは中央の機械公司の広東分公司が直接契約してくれた。それまで全部中央だったが、83-84 年くらいから分公司と契約していた。この商売では最初から台数がバーンと決まって、トヨエース 5000 台みたいな一括で。台数決めて、ものをつくるという感じ。極端に言えば売り先が決まってから作るというプロジェクトだった。」と述べている。同様に A 氏も「完成車輸入時代にトヨタは SKD の工場を持っていた。その工場はもう今

消えたけど、広州汽車に吸収合併された町工場みたいな修理工場を SKD の形で持っていた。ダイナのダブルキャブをトータルで 1 万数千台生産していた。」と述べている。

また上記①については、「作った工場は広州だけではなかった。僕が知っているのは広州の番禺，それから貴州省烏江。遵義という遵義会議で有名な貴陽という州都から離れたところがあって，そこでもトヨエースを作らせていた。海南島でも作らせて，アモイでもダイナ 2000 台作らせていた。だからこれ，トヨエースが 16,000 台プラス，ダイナを入れると 20,000 台近く，SKD という形で出した。それが 83 年からはじめて 84 年 85 年と。」と述べている。

最後の③については，B 氏は「88 年。私は二回目の駐在の時だった。そのときに一緒に学校作っている。瀋陽の技能工センター。これはプロジェクトを取るために一つの案として出した。（中略）瀋陽はハイエースの一部分，ボディ技援と言う形だった。台数も結構出ている。ロイヤリティもきちっといただいた。」と述べている。しかし金杯汽車が華晨に買収され，華晨が海外で株式上場をしてしまったため，華晨が外資扱いとなり，トヨタとの合弁の可能性はなくなった。その理由を C 氏「瀋陽側がトヨタの KD を買うのに金がない時，一番お金が欲しかった時，（華晨が）入った。（中略）トヨタは最初何も知らない。」と述べ，「華晨は当然トヨタとやるつもりはない。」と述べている。一方トヨタも「金融関係会社とやるつもりない。」と述べており，この合弁交渉は終了することになった。

上記から考察されることは，1980-1990 年代は完成車輸出だけではなく，商用車ビジネスにおいては，始めは SKD 生産，その後は CKD 生産という形で，中国の現地生産に進出し，ビジネス的にも成功していたという事実である。なぜ乗用車では中国進出が不成立となり，商用車では一定の進出を果たしたか，その要因の 1 つは，乗用車については外貨バランスを成し遂げる計画が立案出来ず，中国側と合意に至らなかったが，商用車の現地生産進出においては，中国側が華南ビジネスで獲得した外貨があり，外貨バランス問題が発生しなかったためと考えられる。

（４）「技貿結合」へのトヨタの対応

最後に「技貿結合」とその影響について検討する。技貿結合とは，文字通り技術と貿易を結合することである。中国は 1986 年にこの方針を打ち出したが，その狙いについて東[2008]は，「1986 年に政府が出した政策で，中国と貿易をして物売りたければ，技術を開示し，提供しなければならないとしたものである。このことにより多くの自動車関係図面や仕様書等の技術書類が中国に流入し，中国政府はこれを一括管理して，必要な国内国営自動車会社に関係技術書類を配布した。そのため，外国自動車製品の多くのコピー品が中国で生産されるようになり，特に中国の国情に合った，多くの製品にコピー製品が増大した。」⁴⁴とその影響の大きさを述べている。

B 氏はこの「技貿結合」が政策として打ち出された時代的背景と，なぜトヨタがその政策に応じなかったかについて，下記の通り述べている。「80 年代，僕自身の解釈なんですけど，83 年から 84 年に中国の貿易体制が大きく変わった。当時はいわゆる完成車の輸出っていうか完成車の輸入窓口は対貿部、今の商務部系統の機械会社が全部仕切っていた。それが地方分権化になって，一部を地方が直接買い付けをするということで，我々広州の例のトヨエースなんかも広東物資局をベースに機械会社の分公司が直接契約の当事者になるとかいう状況になった。だ

⁴⁴ 東[2008]，302 ページ。

が中国の中央の中で自動車産業を統括している、もともと自動車産業は第一機械工業部が全部統括していた。第一から第九くらいまでであった。第一機械工業部、第二機械工業部って、たしか自動車は第一機械工業部に所属していた。72年に私が最初にトヨタに入って仕事した中国自動車ミッションの受け入れの時には、団長が第一汽車、いや第一機械工業部の総エンジニアがトップだった。総エンジニアで副部長クラスの人なのでその人が団長で来たが、それがどんどん改編されて、汽車工業会社ができた。自動車専門の会社で、まあ半分民間、まあ民間と言うか要するに機械工業部系統の会社っていうか。そこに自動車産業の連中がみんな入って、中国汽車工業会社ができたと同時に、その一年後ぐらいかな、中国汽車工業進出口公司（筆者注：進出口は輸出入の意味）というのを作った。ここが83年か84年に貿易をやるようになった。だから車を輸入する組織で、機械工業部が、それまでに貿易の独占権を持っていた対貿部から取り上げて、自動車産業を統括する部署が輸出入の窓口である貿易会社を作った。中国汽車工業公司という。ここが大量の車のオーダーを注文してくる。たとえば2トン車2万台とか言って、バーンと来るわけ。彼らを買うわけでないが、2万台買う代わりに、この車の技術、例えばエンジンならエンジン、ボディならボディ、その技術を一緒にくれと、タダで。具体的にいうと図面をくれという要求が来た。それを彼らは『技貿結合』と言っていた。技術と貿易の結合。それまで機械会社はそんなこと言ってこなかったが、汽車工業会社は、大量商談持ってきて、2万台のダイナ2トン車と言っているから、僕はもう必死でオファー作って行ったら、（競合他社のメーカー名）とかみんなに言っているわけ。2万台といたら、一年間も左団扇で過ごせるなと思ったら条件がある、図面をくれと。これがね、トヨタは難しかった。なんだそれはと。それはどこに持って行くんだと。それは図面を出すだけでなく、技術指導もやらなあかんと。車を買うためにそういう要求が入ってきたもんだから。一生懸命説得したけど、ウチの技術部は頑として受け付けない。我々は販売の条件だからお前らに技術はないとかいって。（中略）いやちょっと待って下さいとかいって。ウチ OK 出ないと。それで結局ウチはその商談から降りました。」

「（競合他社）はそれを受けた。最初はうちのダイナが一番欲しかったと言っていたが、全部（競合他社）に行った。それで（競合他社）は前後で84年と85年で4万台ぐらい売った。その代わり図面を全部出した。図面はエンジンとボディを両方出した。その図面は何処に行ったかと言うと、北京。北京の第二汽車廠。それともう一つは、南昌から重慶。三カ所ぐらい行っている。どっか（競合他社）のエンジンも出している。最終的には技術支援もやって。一生懸命教え込んだ。うちはそんなにいいかげんなところ、何処で作るかどうかもわからないところと技術のシェアはできないと拒否したら怒られたな。だからトヨタが技貿結合拒否と日本の新聞にも出た。トヨタが拒否したとののはなんと保守的かという印象はもたれた。ウチだけが拒否したから。他にも日野は長春にトランスミッションの技術⁴⁵を入れる代わりに、日野の車を買ってもらった。日野のバスだった。（中略）拒否したのはウチだけ。だからウチの対応が際立った。そういう点では中国の要求を拒否したと。だけどやっぱり僕は今から考えても正しい選択だったと思う。いや、僕は個人的には営業だから売りたいかった。大きいもの、2万台というのは。（中略）技貿結合ではそういう思い出がある。」と述べている。

社史には、実施されなかったことは記載されないことが多い。『トヨタ自動車75年史』にも「技貿結合」に関する記載がない。しかし1980年代、トヨタは技貿結合の政策に対して、事実

⁴⁵ 日野の一汽に対するトランスミッションの技術移転は、李[1996]に詳しい。

上対応することはなく、そこに注力することはなかった。このことは、中国政府の一部の要人に対して、マイナスの印象を与えていた。

（５）小括

中国が三大三小二微政策とその乗用車生産体制が確立される過程におけるトヨタの対応を、オーラルヒストリーで検証することによって明らかになった点をまとめると、以下の通りである。

- 日中双方の交流が、トップレベルで 1960 年代の早い時期から始まっている。トヨタからは、トヨタ自販トップや大野（トヨタ自工副社長）を始め、多くの経営トップや経営幹部が中国を訪問し、中国要人と交流をした。
- 完成車輸出において、トヨタは常にトップシェアであった。
- 完成車販売のみではなく、TASS やトレーニングセンター設立など、比較的早い時期からサービス網を構築した。
- 乗用車生産プロジェクトは、多くの案件を交渉したものの、主に外貨バランスの要因で、不成立に終わった。
- 商用車の KD 生産プロジェクトは、広東省を中心に、多くの地域で行われた。
- トヨタ側が、中国政府からの現地生産進出要請を断った事実は、確認できなかった。
- 北京ジープに参画した AMC は、トヨタが中国現地生産進出する意向がないと感じていた。
- 中国政府が打ち出した「技貿結合」というビジネス形態に対して、トヨタは応じなかった。

5. 四川旅行車廠⁴⁶と天津汽車との合併の経緯

（１）四川旅行車廠との合併

先ずトヨタで最初の国産車プロジェクトとなった四川旅行車廠との合併プロジェクト成立まで経緯を、ここで確認したい。『トヨタ自動車 75 年史』には、

- ① 1998 年、四川トヨタ自動車有限会社（現 四川一汽トヨタ自動車有限会社）設立。
- ② 2000 年、四川トヨタ 「コースター 号口車両」ラインオフ式。
- ③ 2003 年、四川トヨタ 「ランドクルーザー プラド」ラインオフ。

と記述があるのみである。「四川地区では、商用車の合併生産プロジェクトを推進し、四川旅行車製造廠との間でマイクロバス『コースター』の生産交渉を進めていた。日本から輸出していたコースターは中国国内で人気が高く、中国の中央・地方政府および中国自動車メーカー各社が現地生産を熱望する車種でもあった。」との記載がある。

このことを裏付けるように、C 氏は「中国側は、トヨタ自動車のコースターに興味をもっている。なぜなら中国の偉いさん、例えば鄧小平さんも江沢民さんも地方を回る時乗った車は、乗用車じゃない、みんなコースター。（中略）だんだん製造の話が来た。トヨタも最初から合併で作ろうと考えた。それで『コースター作る会社探してくれ』頼まれた。考えたのは 2 か所で、安徽省の江淮（JAC）、もう一つは四川省、その後は調査しながら、上海も作りたいと言ってきた。結局 3 社で。四川省でやるなら、上海より投資が少ない。安徽省は合併をやるつもりはない。機械工業部も支持している。四川省の条件いい。一番条件があっている」故、それで判断

⁴⁶ 四川省成都市の四川旅行車製造廠のこと。以下、「四川旅行車廠」または「川旅」と略す。

した。

その後四川プロジェクトが順調に許認可と立ち上げに至った経緯を、B氏は「四川はわりと簡単というかスムーズにいった。一つの理由は、四川が『改造プロジェクト』だったからだ。『新規プロジェクト』と『改造プロジェクト』があつて、国家計画委員会は新規プロジェクトの認可を扱う。他方、既存の設備をつかってやる改造プロジェクトは経済貿易委員会の認可だった。だから相手が違うわけ、批准してくれる。四川はすんなりいった。表明したのは97年、もうちょっと早いかな。でも結構時間かかったな。98年に認可を受け取って、2000年にラインオフですから。」と述べている。いずれにせよトヨタ出資の合弁国産車は、この四川トヨタからスタートした。

(2) 天津汽車⁴⁷との合弁

天津汽車とトヨタの合弁について考察するためには、その前史である天津汽車とダイハツ工業との技術支援契約プロジェクトを説明する必要がある。「天津ダイハツ」は三大三小二微の一角を占めるプロジェクトであった。その経緯をA氏は「ダイハツと天津汽車との提携時は、最初は当時の豊田通商に日本人の血も入っているが華僑みたいな人がいて、自動車課長だったが、(中略)豊通に中途採用されて自動車課長をやった。中国語できる、ベトナム語もできる、英語も上手い。なかなかのビジネスマンですよ。(中略)その人が僕に『俺はトヨタを担いで中国で現地生産をめざしているけれど、トヨタさんは実際に絶対に商社は使わない』と。でも『ダイハツを担いで俺はやりたい。』と。それで機械工業部の課長を紹介した。」とそのきっかけを述べている。

しかしその後の契約内容に対しては、「技術供与ね。(中略)ところが契約の内容が問題だった。(中略)本来現地生産の承認は必ずライセンサーであるダイハツに行かないとダメなんだ。しかし協議して共同なるとかとか、曖昧な表現。ところが案の定、ライセンス生産で最初ハイゼット、後にシャレードの図面出した。(中略)どんどん図面もらって国産化したらボロボロの車なんだ。でもダイハツのブランドでね。もう乗ってみたら最初のハイゼットなんか天井が落ちてくる。一応走れるけれども出荷の時に僕が工場に行ったら、新車のボディーが傷だらけ。それでも売れた。」と問題を指摘している。結局、天津汽車とダイハツのプロジェクトは、技術援助に終わり、合弁へ発展することはなかった。なぜ合弁に至らなかったかについてC氏は次のように語っている。「(三大三小の中で)天津だけ合弁していない。(中央政府は)天津汽車は民族企業として育てたい。外国企業と合弁させたくない。(中略)ダイハツさんは合弁しようと思っていた。ダイハツさんと豊田通商で合弁しようと思っていた。何回も相談に行った。」「(天津汽車側は)『本当はやりたいけど、(中央政府)が認めない』と言われた。中央政府から30億元のお金の支援がでたけど、うまくいかなかった。」「ダイハツさんが、お金がなかったから合弁しなかったというのは間違い。」と述べており、合弁に発展しなかった理由は、中国政府側の判断によると証言している。

『トヨタ自動車75年史』には、この天津プロジェクトについて、以下のような記載がある。つまり、「天津汽車とのプロジェクトでは、1990年代後半に行った部品産業育成強化の実績を基盤に、ダイハツ工業と天津汽車が技術提携による生産をしていた『夏利』の後継車種計画を進めていた。その結果、2000(平成12)年6月に天津汽車との合弁会社として天津トヨタ自動

⁴⁷ 天津市の天津汽車工業総公司、または天汽集団のこと。以下、天汽と略す。

車の設立に漕ぎ着け、2002年10月に念願の乗用車ヴィオスの生産を開始した。」とある。

では一体なぜトヨタは天津汽車との合弁に踏み切り、そしてその後合弁パートナーの組替えを行ったのであろうか。まずは天津汽車との合弁の経緯についての考察を進めたい。第一章で説明した通り、1994年に新「自動車工業産業政策」が公表された。この政策に対してB氏は「94年が一つのスタートだ。正式に動いたスタートだ。ご存知のように『自動車産業政策』に関わって、94年7月4日に国家計画委員会（筆者注：実名は削除）が日本に来て説明会をやったという記憶がある。そこではっきり『自動車産業政策』が出た。そして中国政府の方針がはっきりしたので、トヨタと天汽の合弁の試みが始まるきっかけになったと僕は思う。その時にいわゆる『第一次自動車産業政策』という言い方をしていたが、中国側としては、外資メーカーはまず部品生産から入れという意向があった。もちろん三大三小二微という枠はあった。要するに、結論的に言いますと、それ以上は認めないというニュアンスの内容だったと思う。ただ、部品メーカーは自由に参入できる。部品生産から入れという内容だったと記憶している。」と述べている通り、1994年の「自動車工業産業政策」が、天津汽車とトヨタの合弁交渉の起点であったことを述べている。その結果1994年に、「トヨタグループ訪中団で社長が（筆者注：実名を削除）、デンソーやアイシン、ダイハツのトップを引き連れて訪問している（筆者注：同様に実名を削除）」と述べている。当時のトヨタの置かれていた背景に関して、A氏もB氏も同じ認識であり「上海ともポシャになった、航天工業部ともポシャになって、（中略）金杯汽車との合弁もポシャとなった。」と「（この94年の時点で、それ以前に合弁候補の一つだった（中略））航空航天部は候補としては、まだ交渉をやっている途中かもしれない。上海汽車はその前後だ。（中略）ハイエースを生産していた金杯汽車はもうダメだったか。金杯とは88年から技術支援を行っていたから……。」と当時合弁事業を検討していたプロジェクトである上海汽車、航空航天部、金杯汽車の3つ合弁交渉とも不調であったと理解できる。そこでトヨタ経営幹部に「焦り」があり、「ほぼ天津に絞っていた。」とB氏も述べている。この証左として、『トヨタ自動車75年史』にもある通り、「1995年、中国国産化支援センターを設立」しているが、その場所は天津であったことがあげられる。天津で正にダイハツとの技術援助契約先であった天津汽車を直接支援するために、「中国国産化支援センター」を設立したと考えられる。

一方、上海汽車との合弁はなぜうまく行かなかったのであろうか。この点につき、A氏、B氏ともほぼ共通の認識を示している。つまり上海汽車は、GMとの合弁を目指しており、GMイコールアメリカ政府との政治的配慮が存在していたと、トヨタ側が認識をしていたことである。実際、上海汽車はトヨタを訪問しており、「上海汽車の連中がトヨタに来たのは事実です。（中略）94年かその頃に」と述べている。上海汽車との合弁には、GM以外にフォード、三菱も折衝していたとのことであるが、最終的にはGMとの合弁が成立した。A氏は「それには政治的背景があった。アメリカの場合、GMはイコールアメリカ政府で、米国大使館が直接サポートしていた。」と述べ、B氏は「GMがかなり先頭を走っていたので、（筆者注：トヨタの経営幹部は）『やっぱりGMの顔に泥塗ることはできない』という言い方をされていた。トヨタとフォードは当て馬に使われた。だからトヨタは、条件は崩さなかった。」と述べている。同様にC氏も、「理由は、当時はちょうどWTO加盟する前。アメリカの支持をもらいたい。『トヨタは、製品はいいけど、トヨタを選ばなかった。』と言われた。政治の問題もある。」と述べている。

天津汽車との合弁で課題となったのは、エンジンと生産モデルである。『トヨタ自動車75年史』によると、天津汽車との合弁部品メーカーについて、下記4項目の記載がある。

① 1995年 アクスル、デフの合弁会社 「天津豊津汽車伝導部件有限公司」を設立。

- ② 1996 年、「天津トヨタ自動車エンジン有限会社（現 天津一汽トヨタエンジン有限会社）」を設立。
 - ③ 1997 年、「天津トヨタ鍛造部品有限会社」を設立。
 - ④ 1997 年、ステアリングの合弁会社「天津津豊汽車底盤部件有限会社」を設立。
- 上記の通り、トヨタは短期間に部品会社 4 社に出資し設立した。

エンジンの選定に当たって A 氏は、「ヴィオス（筆者注：後に天津トヨタが生産するヴィオスではなく、OEM モデルであるプラッツのこと）はもともと天津汽車と生産する約束をしていた。ヴィオスに搭載するエンジンは 8A エンジンだった。これは A 型エンジンで古いエンジンだ。EFI(電子式燃料噴射)システムもなかった。中国で生産する時には EFI を追加で装備した。この 8A エンジンを生産するに際して、エンジンの鋳鉄部分を生産するために、天津汽車は新東工業という日本の鋳造機械のメーカーから鋳造工場の一式プラントを輸入していたが、それをまったく使いこなせていなかった。それで全然使わないでそのままほったらかしていた。しかし天津トヨタ（筆者注：エンジン合弁会社である「天津トヨタエンジン有限会社」 TTME のこと）を設立する時に天津汽車側が出資できたのは土地とその鋳造工場の現物出資しかなかった。その鋳造工場を稼働させる上では、8A エンジンは鋳物部分が多く好都合であった。このことも 8A エンジンにこだわる理由となり、と同時に 8A エンジンの排気量に適合的な小型車の選択につながった。」と述べている。

またモデル選定については、A 氏と B 氏の間で若干その経緯の説明に差異が生じている。A 氏は、「最初はコロナって言った。ところがコロナは左ハンドルがなくなっていた。英国で右ハンドルがあっただけ。あのタイミングでは much better than はヴィオスですよ。」と述べている。しかし B 氏の証言によると、「その前に何回も乗り越えなければならないハードル、段階があった。まずは生産モデルの選定。いわゆる『項目建議書』（筆者注：中央政府に提出する「プロジェクト提案書」のこと）から始めて、最初カローラで出した。トヨタはカローラで建議書を出した。建議書というのは立案のこと。当時は皆さんご存知のように生産モデル・プロジェクトの最初の申請機関、窓口は機械工業部だった。機械工業部に建議書を出して、機械工業部の許可を得たら、その次は国家計画委員会に行く。計画委員会はフィージビリティ・スタディー（Feasibility Study : FS）の審査をやる。FS の審査が終わり、それが通ると、最後は当時の対外貿易経済合作部、名前しょっちゅう変わってますから、対外貿易貿易合作部なんて言い方もありましたけど、商務部の前の名前、対外貿易経済合作部いわゆる対貿部に行き、そこを通過して最後はその批准を得て OK という形になる。」しかしカローラがなぜ中国政府から認められなかったかは、B 氏自身も「それはよくわからない。」と述べている。但し B 氏の証言では「カローラを入れると、誰か言ったから、要するに『兄弟を皆殺す。』そういう言い方をされたことがある」とのこと。これはカローラによって競合モデルが市場から駆逐される可能性があるほど脅威であったことを意味している。但し本当に中国政府側がそのような認識をしていたのかは、中国政府側の証言がないため、確認することは出来ない。後日譚になるが、実際カローラは 2004 年に天津一汽トヨタで生産が開始され、2018 年の実績ではカローラとその兄弟モデルであるレビンと合わせ、中国で年間約 58 万台を販売したトヨタの最量販モデルとなっている。

その結果、カローラからヴィオスに変更して「項目建議書」を出し直している。B 氏によると「そうそう。だから 98 年の終わりごろ、10 月か 11 月にもう一回建議書を出しなおした。僕ら NBC5 と呼んでいたモデルをだした（筆者注：NBC とは New Basic Compact の頭文字で、小型車のこと。NBC5 とは、その小型車シリーズの 5 番目のモデル）。そのときは、カローラはも

のすごい嫌がられているな。一つはカローラが古い型になっている、最新型ではなくなっている、というモデルチェンジのタイミングもあった。」と述べている。このエンジンとモデルの選定について、A氏自身がトヨタの反省として、「それも（筆者注：小型車を選定したこと）トヨタの不勉強。当時のトヨタの中国部とかの。ホンダのアコードみたいに、最初あのタイミングだったらカムリとかクラウンとか公用車、タクシーに使える車が適していた。ホンダは最初アコード入れてそのあとフィットを入れた。（中略）今は大衆もだんだん車買えるようになったが、ヴィオスは早すぎた。」と述べている。しかし結果からみると、トヨタはA型エンジンという小型車に搭載するエンジンから生産を開始し、ヴィオスというカローラより一回り小さいサイズの乗用車生産から開始することになった。エンジンを生産開始したのは1998年、ヴィオスの車両生産を開始したのは、2002年からである。このエンジン生産と車両生産の4年間のギャップが新たな問題を生じさせるのであるが、その課題と経緯は、次項で詳細を論ずることとする。

最後に広州ホンダに対して（1998年設立、2000年生産開始）、天津トヨタの設立（2000年設立、2002年生産開始）が遅れたと言われることに対して、B氏は「それは車種変更があったし、ちょうどその時に中国の行政改革とかがあって、機械工業部がなくなってしまった。そういう時期だった。（筆者注：当時の機械工業部部長が）『俺が最後のプロジェクトにサインした』と言った、最後のプロジェクトとは実はカローラだった。そのうち機械工業部が、行政改革で国家経済貿易委員会になった。それで国家経済貿易委員会の中に機械工業部が入って、機械工業局になった。さらに行政改革の中で、我々が窓口としていた部署が色々雲散霧消して、それで機械工業部にいた連中が工業情報課とか色んなところに散らばっちゃった。行政改革がめざしたのは、国家経済貿易委員会を作って、彼らは『小国務院』と言っていたが、個々の部署を全部そこに入れ込んで、行政のスリム化を図ろうとした。」と述べている通り、トヨタ側のモデル変更と中国側の行政改革による自動車生産許認可担当部署の組織改編が大きく影響を与えたことを証言している。一方A氏は、「遅れただけですよ。天津（筆者注：天津汽車のこと）は金がないし、いろんな問題を抱えていた。」と天津汽車側の問題を指摘している。尚、この時点での合弁事業では、中国側は現物出資することが多く、天津汽車が資本金を現金で用意するのではなく、現実出資であったことには注意を払う必要がある。

最後にトヨタとダイハツの関係と、中国事業の関係について確認する。トヨタは、1998年にダイハツに対する出資比率を51.2%へ引き上げを行った。トヨタとダイハツの関係は、1967年に業務提携を結び、更に2016年にダイハツを完全子会社化している（表2-2を参照）。この出資比率の引き上げは、中国の生産事業におけるトヨタのダイハツに対する支配権を増すために行われたのであろうか。この点についてA氏は、「全然関係ない。」と否定している。B氏は「僕はその辺はよくわからない。だけど中国も一つの理由だとは思う。ダイハツを自分の傘下に置けば、ダイハツが持っている天津の権利がトヨタにくる。だけどそれがメインだとは僕は思わない。もっと別の理由がある。」と中国進出との関連性を肯定しつつも、中国が主要な理由ではないと否定している。C氏は「台湾方式には否定的な人が、トヨタの中にはいた。」と述べ、先に進出した関連企業を踏み台とした進出方法に疑問を持つ人が、トヨタの中にいることを述べている。ここでの台湾方式とは、日野自動車の台湾進出先であった国瑞汽車を、後にトヨタの生産基地として活用した経緯を示していると思われる。よって、このダイハツへの出資比率引き上げが、トヨタの中国現地生産との関係について、明確な証言を得ることはできなかった。

表 2-2 トヨタとダイハツの関係と出資比率

年	経緯	出資比率
1967年	ダイハツとトヨタと業務提携	
1998年	トヨタのダイハツへの出資比率引上げ	51.2%
2016年	トヨタのダイハツの100%子会社化	100%

出所)『トヨタ自動車 75 年史』等により，筆者作成。

6. 一汽トヨタへの合併の組替えと広汽トヨタの誕生

(1) 天津汽車と部品合併事業の苦境

『トヨタ自動車 75 年史』には、「2002 年 8 月，第一汽車集団公司与トヨタ自動車との包括提携調印」との記載がある。トヨタは，1998 年の四川旅行車廠との合併である「四川トヨタ」，2000 年の天津汽車との合併である「天津トヨタ」の 2 つの車両合併現地法人を設立し，1994 年の新「自動車工業産業政策」で規定された 2 つの合併事業を既に設立させていた。ではなぜどのように合併会社の組替えが起こったのであろうか。これを考察するためには，当時の天津汽車との部品合併事業の苦境を，その背景として理解する必要がある。

先ず 1994 年の新「自動車工業産業政策」を受けて，トヨタも先述した通り，エンジンを始めとする部品メーカーとして進出していること，同時にデンソーやアイシン精機などトヨタグループの部品メーカーも天津汽車との合併で中国現地生産に進出したことがある。この結果，トヨタの車両工場がない状態で，部品を生産することになった。その主な納入先は天津汽車の完成車工場である。その経営状態について A 氏は「合併（筆者注：トヨタが出資した部品合併会社）は全然上手くいっていない。上手くいっていないどころか全部持ち出し。トヨタだけでなくデンソー，アイシン，あとは当時の荒川車体（筆者注：現在は会社再編によりトヨタ紡織となる），シートを作っていたが，全部そう。」と述べ，B 氏も同様に「僕が天津に行ったら，『頼む早くプロジェクトとって』『皆ばらばらになる』と。『天津汽車のシャレードだけの部品ではもうやっていけない』『早くトヨタが進出してくれないか』『わしらはもうやっていけない』と言っていた。」と天津に進出した部品メーカーの苦境を述べている。この時期トヨタは小型車用エンジンである 8A を外販している。売り先の 1 つが吉利汽車であり，吉利が生産販売していて，かつシャレードのコピー車と揶揄された「美日」モデル向けであった。この点について，A 氏は「だけど 8A エンジンを生産開始した時（筆者注：1998 年）は，ヴィオス生産は未だ始まっておらず（筆者注：生産開始は 2002 年），天津シャレード用にも天津汽車は買ってくれないので，外部に売るしかなかった。吉利は命の恩人だった。」と述べている。

また合併先である天津汽車自身が経営に苦しんでいたこともその背景にある。A 氏は天津汽車について「ただ天津汽車そのものが政府なのか企業なのかわからなかった。」と述べており，天津汽車の経営そのものに当時問題があったと伺われる。

いずれにせよ，この 1990 年代後半は，トヨタと天汽の車両合併工場が立ち上げっていないことによるトヨタを始めとする合併部品事業の苦境，及び天津汽車自身の経営が困難な状況にあったことを確認することが出来た。

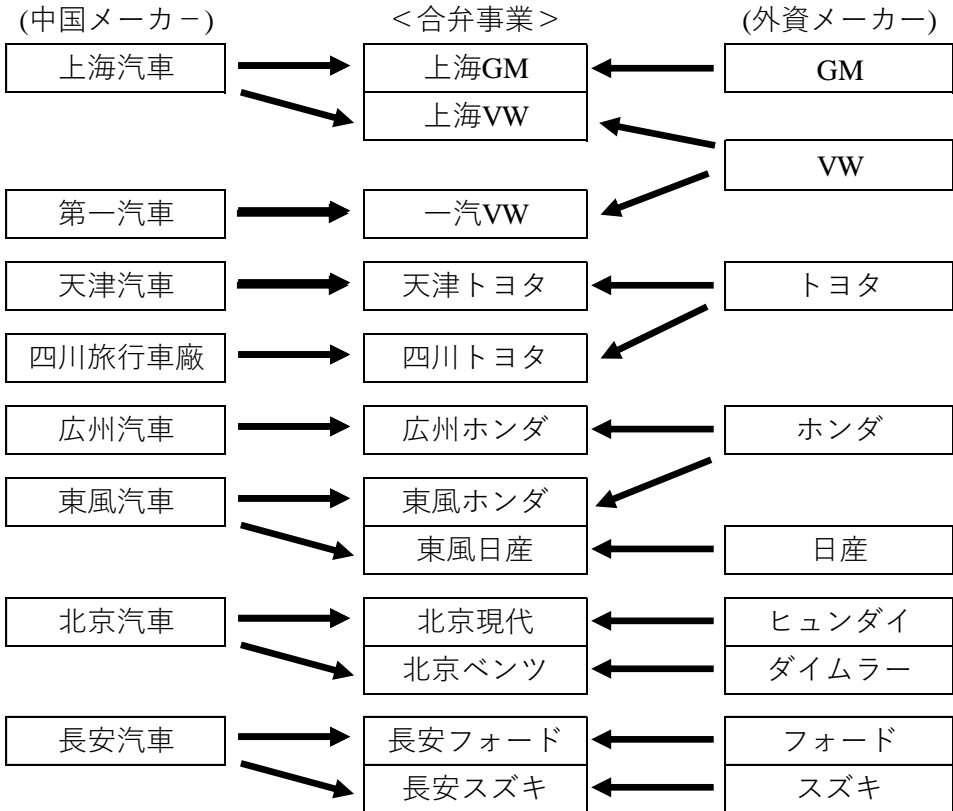
(2) 一汽による天汽と川旅の買収

ではなぜ一汽が天汽と川旅を買収し，2002 年にトヨタと一汽が「包括提携調印」することに

なるのであろうか、この経緯の一部を明らかにしたい。先ず合弁会社の自力更生は検討しなかったのであろうか、この点について A 氏は「当時天津汽車からトヨタグループが抜け出すためにトヨタは相当金出さないといけない。〇〇円（筆者注：筆者にて金額を削除）ぐらい出せば何とかなんと。投資と言うか、見直し。リストラとか全部含めて。トヨタ自動車としてそのいろんな事業を見直すために金を出さんといかんと。」しかしその後「（中略）トヨタがいくら金だしたってだめだと。（中略）変えることもできっこないと考えた。」と天津汽車との合弁の枠組みそのものを見直す考えに改めていることが伺える。

この一汽による天汽の買収、及び一汽による川旅の買収について、A 氏はその経緯を詳細に述べているが、この経緯についての記載は、当時の中国側の政府関係者等が存命であり、また中国政府側からの情報がなく公平性という課題もあり、詳細を記載することは差し控えることとする。但しそれを時系列に追うと、先ず一汽が天汽を買収したこと、それと並行して一汽が川旅を買収したこと、その次にトヨタが広汽と合弁会社を設立したことが、2001 年から 2003 年までの非常に短期間に行われたことである。1994 年の新「自動車工業産業政策」の規定の通り、外資メーカーによる乗用車の合弁事業は 2 社に限定されているため、1990 年代後半から 2000 年代前半までに設立された合弁事業の一部を示すと、図 2-2 に表される。トヨタは 2000 年時点で、四川トヨタと天津トヨタの 2 つの事業を設立していた。

図 2-2 1990 年代後半から 2000 年代前半の合弁事業関係図

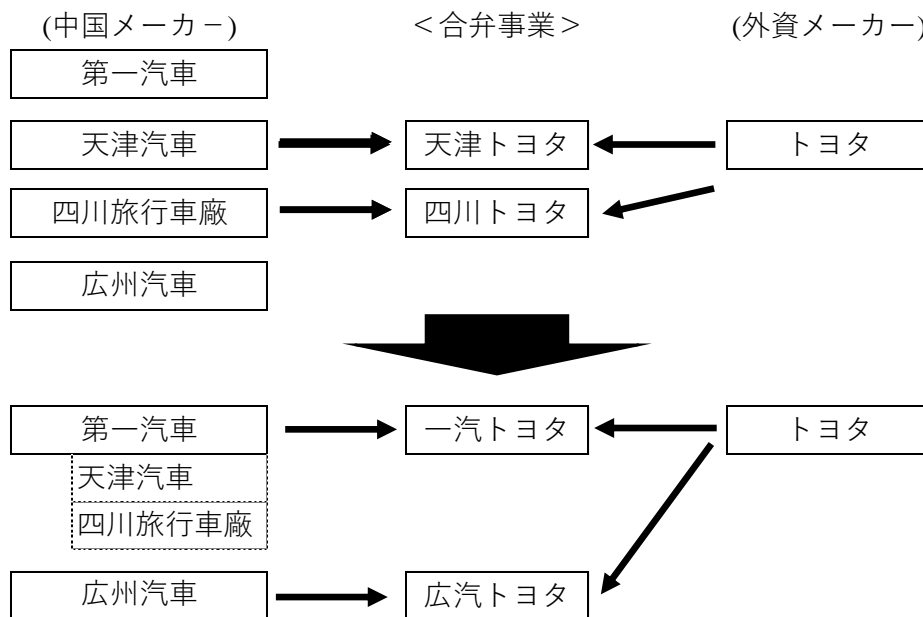


出所) 各社情報より、筆者が作成。

この合弁事業は一汽による天汽と川旅の買収により、合弁会社が事実上 2 つから 1 つとなった。それを受けて、トヨタは広汽との合弁事業を進めることになる。この変化を図 2-3 で示した。この買収と合弁会社の組替えについて、中国政府側からの情報を得ることは

非常に難しい。しかしこれを主導したのは A 氏であったことは間違いない。B 氏の元部下が述べている通り、「当時は四川旅行車があんまり大きな会社じゃなかったの、追加投資しようとしたら、彼らの資金がついてこなかった。この点は天津も同じ。天津は特に乗用車でこれから市場拡大が見られる中で、トヨタと工場立ち上げる時に天津が現物とかを出し切っちゃっていたので、追加で現金で出さなければならなかった。で、どうしようかと思ったところに一汽が来た。」と述べている通り、川旅や天汽は、一汽、東風、上汽等と比較して規模が小さく、それが事業拡大の大きな制約要件となっていたことが伺える。同時に一汽は VW との合弁事業を進めていたものの、当時は長春での生産であったため、市場のある沿海部に進出を目指していた事情もある。その点について B 氏は「東風も奥地から沿海に出たくて、おそらくそれで広州と。そういう形で最初に出て来た。今でこそ内陸もものすごく自動車市場として勃興しているが、当時は自動車需要というのは圧倒的に沿海だった。」と述べており、一汽としても沿海部に進出したかったことが、天汽買収の背景の 1 つであったことを示唆している。いずれにせよ、中央政府の政策、一汽の意向、川旅の意向を汲みつつ、A 氏の巧みな活動によりこのトヨタの合弁事業の組替えが行われたと言えよう。

図 2-3 トヨタの合弁事業の組替え



出所) 各社情報より、筆者が作成。

(3) 広汽トヨタの成立

一汽による天汽と川旅の買収より、トヨタはもう 1 つ合弁事業を進める機会を得ることになった。それを広州汽車との合弁事業に向けることになった。なぜ広汽であったのであろうか。A 氏は「広州汽車との合弁を考えた。何故なら、上海汽車にはたくさんパートナーがいるのでトヨタと組むのは難しい。しかも第一汽車ともものすごい対立関係にある。東風と組むのも難しい。そうすると組めるのは広州汽車しかない」と考えたと述べている。その背景として、前項「4-(3) SKD 生産と瀋陽ハイエースプロジェクト」で述べた 1980 年代の SKD 生産の関係も指摘している。それを A 氏は「ただホンダさんと合弁してから最初アコードを生産し、ぼろもうけした。売り手市場でぼろもうけしたから、彼らトヨタとの合弁の金は有ると見た。しか

も第一汽車と正面衝突はない。しかも市場としては、トヨタにとって広東省は省別で一番大きい市場だ。しかも完成車輸入時代にトヨタは SKD の工場を持っていた。その工場はもう今消えたけど、広州汽車に吸収合併された町工場みたいな修理工場を SKD の形で持っていた。ダイナのダブルキャブをトータルで 1 万数千台生産していた。だから広州汽車とは多少縁がある」と述べている。

同様に B 氏も広汽との関係を維持していたことを述べている。一汽による天汽と川旅の買収前の段階で B 氏は、「広州汽車からトヨタと合併を組みたいと言う交渉をやっていた。これ、あんまり人には言っていない。(中略) 97, 98 年の頃。広州へ来ないかと。僕は『広州にはホンダがいるから入れないし、我々は今天津に出ようとしている』と。広州は『いやいけるんだ』と。広州は乗用車、カムリが欲しかった。『カムリ、カムリ』と言ってきた。当時カムリは、香港経由で完成車を結構輸出していた。一番売れ筋はカムリだった。当時カムリは『佳美』と書いて、ものすごく評判が良かった。」と述べている。また商用車生産の可能性も打診していたとして、B 氏は「もう一つは N 類で商用車。『N 類でできないか』と広州に打診してみた。とくに乗用にも使えるジープのような、あのキジャン、アジアカー (筆者注：当時 TUV=Toyota Utility Vehicle と呼ばれていたアジア専用の貨客両用の乗・商用車モデルのこと)。これ『N 類にならないか』と。『アジアカー出したらどうか』という話をしたこともある。(中略) 広州汽車は 98 年にホンダとは決めていたが、99 年頃、エンジンは東風とやっていて、車体は広州汽車とやっていた。エンジンの制約で車種が確定できない。新しい車を入れたい。それはトヨタの車が良いと。そういう気持ちで、そういう狙いで、なんとか説得できるのかという話をしていた。うちは四川で一つカードを使っているし、これから天津に対してはこれ以上の事やれないという形で。だけど広州とは何か繋がりややりたい、ということで何か方法は無いかというので商用車という話も出したりしていた。」と述べている。

これらの証言をまとめると、広汽を新たな合併会社の相手先として選定した理由をトヨタ側から見ると、以下の点に整理できる。

- 一汽と正面から競争相手となる上汽、東風は避けることが出来る点。
- 広汽とは、1980 年代の商用車の SKD 生産で、関係が維持されていた点。
- 広東省は、市場規模が大きく発展の可能性が高い点。
- 広汽は、広汽ホンダ事業の成功で、資金が潤沢にあった点。

尚ここで 1 つ確認しておきたい点は、一汽による川旅と天汽の買収と広汽の合併交渉は、同時進行で進めてはいないということである。『トヨタ自動車 75 年史』を一汽関連の出来事と広汽関連の出来事を一表にまとめると、表 2-2 となり一見同時進行であったと誤解が生じる危険性がある。

この点について A 氏は 2014 年 8 月の広汽トヨタ 10 周年記念式典の挨拶として、以下のように述べている。「先ず経営難に陥っていた合併パートナーである天津汽車および小規模で合併生産を開始した四川トヨタを長春第一汽車集団へ統合させ、第一汽車との合併事業がスタートした。これら事業が軌道に乗った 2003 年 3 月巨大な潜在力を持つ中国市場の更なる拡大を念頭、広州汽車、広州市政府との交渉に踏み切り、経営トップ (トヨタ経営陣の実名を筆者にて削除) らの全面的な支持を得、速やかに交渉を進め、当年 4 月合併意向書を締結し、03 年 GTE 創立、04 年生産開始、04 年 GTMC を創立し、06 年 5 月カムリ量産、販売を開始し、中国における自動車外資合併事業における、発展のスピード、スケールの奇蹟を成し遂げた。」と述べていることでも裏付けが出来る。いずれにせよ、上述した経緯により、トヨ

タは合弁パートナーとしては弱小であった川旅と天汽から、一汽による天汽と川旅の買収という経緯を得て、一汽と広汽という合弁パートナーへの組替えを成し遂げることが出来た。それはトヨタの長い中国政府及び中国自動車メーカーとの関係性があったことは、歴史的経緯として証明されるものである。

表 2-2 2002 年から 2006 年までのトヨタと一汽／広汽と関連する出来事

年	月	一汽関連の出来事	月	広汽関連の出来事
2002	8	第一汽車集団公司与トヨタ自動車との包括提携調印		
2003	4	一汽集团公司と天津一汽トヨタ自動車有限公司合弁契約締結	6	広州トヨタ 合弁意向書締結
	7	長春一汽豊越有限公司設立披露		
	7	一汽集团公司とトヨタ自動車「一汽トヨタ販売有限公司合弁契約」締結		
	9	天津トヨタ自動車有限公司を天津一汽トヨタ自動車有限公司へ社名変更		
	9	四川トヨタ「ランドクルーザー プラド」ラインオフ		
	9	一汽トヨタ自動車販売有限公司を設立		
	10	長春一汽豊越汽車「ランドクルーザー 100」ラインオフ		
	10	一汽華利汽車「テリオス」ラインオフ		
	11	一汽集团公司とトヨタ自動車、「一汽トヨタエンジン合弁契約」など締結		
2004	2	天津一汽トヨタ「カローラ」ラインオフ	2	自動車エンジン生産の合弁会社、「広汽トヨタエンジン有限公司」を設立
	3	プレス金型生産のトヨタ一汽（天津）金型有限公司を設立		
	3	自動車エンジン生産の合弁会社、一汽トヨタ（長春）エンジン有限公司を設立		
	9	第一汽車集団とハイブリッド車の普及・発展についての協力合意を発表	9	広州トヨタ自動車有限公司（現 広汽トヨタ自動車有限公司）を設立
	12	一汽トヨタ（長春）エンジン有限公司 V6エンジン ラインオフ		
2005	3	天津一汽トヨタ「クラウン」ラインオフ	1	広汽トヨタエンジン クランクカム生産開始
	4	一汽幹部研修受入		
	4	四川トヨタ自動車有限公司を四川一汽トヨタ自動車有限公司へ社名変更		
	7	四川一汽トヨタが、長春一汽豊越汽車有限公司を吸収合併し、四川一汽トヨタ自動車有限公司（長春豊越会社）が設立		
	8	一汽集团公司とトヨタ自動車、「プリウス技術ライセンス契約」を締結		
	10	天津一汽トヨタ「レイツ」ラインオフ	10	広汽トヨタエンジン エンジンASSY生産開始
	12	四川一汽トヨタ自動車有限公司（長春豊越会社）「プリウス」ラインオフ		
2006			5	広州トヨタ「カムリ」ラインオフ

出所)『トヨタ自動車 75 年史』を基に、筆者が作成。

7. 小括

(1) トヨタの中国進出

トヨタの中国進出の歴史を振り返ると、以下のようにまとめることが出来る。トヨタは 1960-1970 年代の新中国建国から国交回復以前の段階で、中国政府からの働きかけもあり、交流があった。その交流は単なる経営陣トップの交流に留まらず、自動車訪日団の受け入れや大野耐一副社長一汽訪問による現場改善など、実務レベルまで踏み込んだものであった。

その間 1990 年代前半までは、ビジネスにおいても完成車の輸出は常にシェアトップレベルにあり、また特約サービス工場の設立やトレーニングセンターの設置、自動車教習所や技能工学校の設置への協力など、幅広いものであった。一方、現地生産は様々な自動車メーカーと交渉するが、乗用車生産プロジェクトにおいて、外貨バランスの問題が解決できず、合弁協議は

成立しなかった。しかし商用車においては、ダイナやトヨエース等において SKD 生産の契約が成立している。競合他社との違いは、トヨタは「技貿結合」については、トヨタの社内においてコンセンサスを得ることができず、対応しなかった。これらオーラルヒストリーから得られる事実からは、トヨタが中国政府からの進出要請に対して、その進出を断ったという事実はない。

1990 年代前半において、トヨタは金杯汽車、上海汽車、航空航天工業部など複数の乗用車合弁プロジェクトを交渉していたが、そのいずれも難航していた。その中でダイハツと技術ライセンス契約のあった天津汽車とも合弁交渉を進めていた。その背景にはトヨタ経営幹部の焦りがあったのではないかと推測される。そうした中、トヨタの現地生産の転機となるのは、1994 年に公表された「自動車工業産業政策」である。この政策に呼応する形で、先ず天津汽車との部品会社設立という形で進出し、合弁事業を開始した。

車両合弁は、中国政府及び四川旅行車廠と天津汽車との合弁交渉の結果、1998 年に四川トヨタ、2000 年に天津トヨタを設立した。しかし天津汽車との合弁部品事業は経営的にうまくいかず多額な負債を負っており、また天津汽車も四川旅行車廠も事業を拡大するパートナーとして、実力不足は否めない状況であった。1990 年代後半、トヨタの中国生産プロジェクトは、中国進出という点においては成功したと言えるかも知れないが、事業経営という点では困難な状況に陥っていた。

そこでトヨタは一汽による天津汽車と四川旅行車廠の買収により、合弁パートナーを一汽へと組み替えることに成功する。この買収には A 氏の巧みな活動があったことは事実である。一方中国側の意向や政策的意味は、残念ながらその証言を得ることは出来ていない。そのため中国政府側や中国自動車メーカーの認識までは、確認することが出来ない。この点については、今後の課題としたい。いづれにせよ、この一汽による買収によって、トヨタは 2 つの目の合弁事業のパートナーとして、広汽と広州トヨタを設立することが出来た。2004 年、現在に繋がる一汽トヨタと広汽トヨタの 2 つの合弁事業の体制を固めたと言える。

(2) 三大三小二微のその後と評価

それでは、ここで改めて三大三小二微の体制と現在の体制の関連性を確認しておきたい。表 1-1 で示した三大三小二微の 8 社は、一汽 VW や上海 VW のように合弁設立当時の体制をほぼそのまま維持している合弁事業もあれば、その後様々な経緯を得て別の事業となっているケースもある(表 2-3 を参照)。神龍汽車(東風シトロエン)は、東風プジョーなど PSA (プジョー・シトロエン)グループとの合弁事業として継続している。北京ジープは、AMC がクライスラーとの合併後、更にダイムラーとクライスラーが経営統合したことにより、北京ベンツとして存続している。一方クライスラーは、FCA(フィアット・クライスラー)グループへと経営統合したことにより、広汽フィアットとして事業が存続している。天津ダイハツは、ダイハツとの技術ライセンス契約は終了し、その後トヨタとの合弁事業を開始したが、天津汽車が一汽によって買収されたことにより、一汽トヨタグループとして存続している。広州プジョーは倒産により、その後広汽ホンダへと合弁パートナーを変更した。二微である日本の軽自動車を中心とした事業の内、長安スズキは合弁を解消することが既に発表されている⁴⁸。一方富士重工と貴州航天のプロジェクトは技術ライセンス契約であり、その後合弁へ

⁴⁸ 2018 年 9 月 4 日スズキのプレスリリースで発表。

と発展することなく終了した。

一方図 1-6 と図 1-7 で示した通り、三大三小二微ではない上海 GM、北京現代、東風日産などは、2000 年代後半から現在に至るまで、乗用車市場における一定の存在感を示している。東風ホンダや広汽トヨタも上位に食い込むレベルには至っていないが、2017 年時点では年間販売台数は 40 万台から 70 万台レベルまで伸長している。

これらの事実から判断して、三大三小二微として乗用車生産に参入することは、その後 2000 年代後半からの乗用車販売の成功要因と必ずしも因果関係があるわけではないと言えよう。確かに VW は、一汽 VW と上海 VW の 2 つの合弁事業での成功を継続しているが、それは例外的成功であると位置付けることが自然である。よってトヨタが三大三小二微に参入出来なかったことも同様に、そのことがトヨタの中国事業の失敗要因ではないと判断すべきと考える。

表 2-3 三大三小二微と現在の状況

	略称	中国側メーカー	外資側メーカー	現在の状況
三大	一汽VW	第一汽車	フォルクスワーゲン	一汽VWとして、トップシェア
	神龍汽車 (東風シトロエン)	第二汽車 (東風汽車)	シトロエン	東風プジョーとして、存続
	上海VW	上海汽車	フォルクスワーゲン	上海VWとして、トップシェア
三小	北京ジープ	北京汽車	アメリカンモーター (後のクライスラー)	クライスラーがダイムラーと経営統合した結果、北京ベンツとして、存続
	天津ダイハツ	天津汽車	ダイハツ工業	トヨタと天津トヨタを設立、その後一汽トヨタグループ化
	広州プジョー	広州汽車	プジョー	倒産、広汽ホンダとして再生
二微	長安スズキ	長安汽車	スズキ	長安スズキは、スズキが合弁解消を発表
		貴州航天	富士重工(現スバル)	存続せず

出所) 各種情報より、筆者にて作成。

3 氏によるインタビューと 2000 年代以降のトヨタの合弁事業を通じて明らかになったことは、以下の通りまとめることが出来る。

- 1980 年代から 90 年代前半にかけて、トヨタは中国での乗用車生産を目指して中国自動車メーカー各社と合弁交渉を進めたが、主に中国側の外貨バランス問題での合意が得られず、いずれのプロジェクトも不成立に終わったこと。
- その間中国政府から乗用車現地生産の要請に対して、トヨタ側から断ったという事実は確認されなかったこと。
- 1994 年「自動車工業産業政策」を受け、トヨタは天津汽車と部品合弁事業として進出したこと、その背景には天汽以外の合弁交渉が不調に終わり、トヨタ経営陣に焦りがあったこと。
- トヨタは 2 つの合弁事業、つまり天汽トヨタと四川トヨタを設立させたが、いずれの合弁パートナーも、一汽、東風、上汽と比較して弱小であり、今後の発展に支障があったこ

<https://www.suzuki.co.jp/release/d/2018/0904/>

と。

- 一汽による天汽，川旅の買収により，2002年一汽トヨタグループが形成され，その結果トヨタは，広汽との合弁を進め，2004年に広汽トヨタを設立したこと。
- この合弁パートナーの組替えにより，トヨタは一汽と広汽を合弁パートナーとして2008年までは大きく販売台数を伸ばし，市場シェアを高めたこと。
- 2008年までの乗用車市場の上位メーカーを考察すると，VWを除き，三大三小二微に参画した外資メーカーはない。よって1980年代に乗用車の現地生産に出遅れたことが，2000年以降の競争力とは，直接的な因果関係がないこと。

第三章 商品戦略分析：セグメント別商品導入とその分析

1. はじめに

第一章と第二章では、中国政府の自動車政策と自動車市場の成長の経緯、並びにトヨタの中国市場進出の経緯を明らかにしてきた。それに続く第三章と第四章では、商品戦略とその背景にある製品開発能力を考察することとする。第三章では先ず商品戦略をその対象としている。なぜなら、序章で述べた通り、その市場における各メーカーの優劣の判断を販売台数と市場シェアで判断する場合、その競争力は以下の2つで判断されるからである。すなわち、

- ① 量販セグメントの動向を確認し、そのセグメントに商品を投入すること。
- ② 量販セグメントで投入した商品が、高いシェアを獲得できていること。

である。本章では、それらを分析することで、日系メーカーの成否を時系列に分析する。尚、本章で日系メーカーとは、上位3社における中国での合弁事業である一汽トヨタ、广汽トヨタ、東風日産、广汽ホンダ、東風ホンダに絞っている。その上で次に、各社の商品投入とその背後にある製品開発との関連性について、モデル投入数と開発工数という視点で分析することにより、量販セグメントに対する商品投入との関係を明確にしたい。

2. セグメント別市場分析

本章は、中国自動車市場が世界第1位となった2009年から2016年までの8年間の市場を、セグメント別に分析し、中国自動車市場の量販セグメントがどのように変化したかを分析する。まず分析の対象は、2016年中国自動車市場において国産車市場が2,794万台に対し、輸入車が108万台となっているため、国産乗用車に絞って分析する。またここで使用しているデータは、特に注意書きがない限り、中国汽车工业协会[2017]及び中国汽车工業年鑑[2009～2016]を基にしている。

使用するセグメントは、表3-1の通りブランド、モデル名、排気量、用途等で9つに分類される中国汽车工业协会が公表値に使用しているものとする⁴⁹。この9つのセグメントの中で、主に分析の対象とするのは、MEDと表記されるミディアムセグメント、SML-HとSML-Lと表記される小型車セグメント、及びSUVと表記されるスポーツユーティリティ車セグメントである。小型車セグメントであるSML-HとSML-Lの区別は、通常排気量1,600ccで分けられる。またSUVは近年の急成長の結果、その小分類として更にSUV-LARGE & MED, SUV-SML-H, SUV-SML-L等が公表されるようになったため、これらのセグメントも補助的に表記することとする。尚、メルセデスベンツ、BMW、アウディ、レクサスなどのLUX（ラグジュアリー）セグメントは、排気量や用途とは関係なく、ブランドで一括りとなっているため、表3-1の2から8には分類されていない。

⁴⁹ 中国汽车工业协会のホームページには、セグメントの定義が掲載されているが、この定義と公表用のセグメントに差異があり、本稿では全て公表値のセグメントを用いる。

表 3-1 セグメントの定義

no.	セグメント	備考
1	LUX	<ul style="list-style-type: none"> ・ブランド(LUX) ・モデル名 ・排気量 ・用途 等で,9区分で公表されている。 更に,用途で分類されたSUVは, その排気量で,小分類あり。
2	LARGE	
3	MED	
4	SML-H	
5	SML-L	
6	MINI	
7	MINI-VAN	
8	SUV	
8-a	SUV-LARGE & MED	
8-b	SUV-SML-H	
8-c	SUV-SML-L	
8-d	SUV-others	
9	MPV	

出所) 中国自動車工業協会のホームページを基に, 筆者が作成。

(1) 乗用車セグメント分析

次に乗用車市場におけるセグメント別の分析に移る。表 3-2 は 2009 年以降の主要セグメント別の販売台数を示している。いずれのセグメントも成長しているが, 市場の成長率には大きな差がある。乗用車全体の成長率は, リーマンショック後の景気刺激策として打ち出された「汽車下郷」⁵⁰の効果が著しい 2010 年の対前年比伸長率 135%を除くと, その後は 109%から 118%の成長を示している。しかしセグメント別で見ると, 2000 年以降市場を牽引してきた SML-L はその成長が止まり, 2014 年以降はマイナス成長に転じている。一方 SUV は 2009 年に 204%と高成長した以降も, 常に乗用車全体の成長率を上回る高い成長率を示している。MED と SML-H については, 年ごとで若干の変動はあるものの, 全体としては市場の成長率をほぼフォローした結果となっている。

表 3-2 乗用車の主要セグメント別販売台数と成長率 (前年比) の推移

年	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
MED	1,150,441	1,401,341	1,649,758	1,679,945	1,877,340	2,034,388	2,177,364	2,225,485
前年比		122%	118%	102%	112%	108%	107%	102%
SML-H	2,491,240	3,419,943	3,484,827	3,983,351	4,718,588	5,246,330	4,862,255	5,471,719
前年比		137%	102%	114%	118%	111%	93%	113%
SML-L	2,993,080	3,676,654	3,877,064	3,909,230	4,260,716	3,987,900	3,528,778	3,242,678
前年比		123%	105%	101%	109%	94%	88%	92%
SUV	638,677	1,304,875	1,549,747	2,032,129	2,988,753	4,066,864	6,159,220	8,854,065
前年比		204%	119%	131%	147%	136%	151%	144%
others	1,031,627	1,394,902	1,620,397	1,603,501	1,724,720	1,755,771	1,999,757	2,245,148
乗用車	8,305,065	11,197,715	12,181,793	13,208,156	15,570,117	17,091,253	18,727,374	22,039,095
前年比		135%	109%	108%	118%	110%	110%	118%

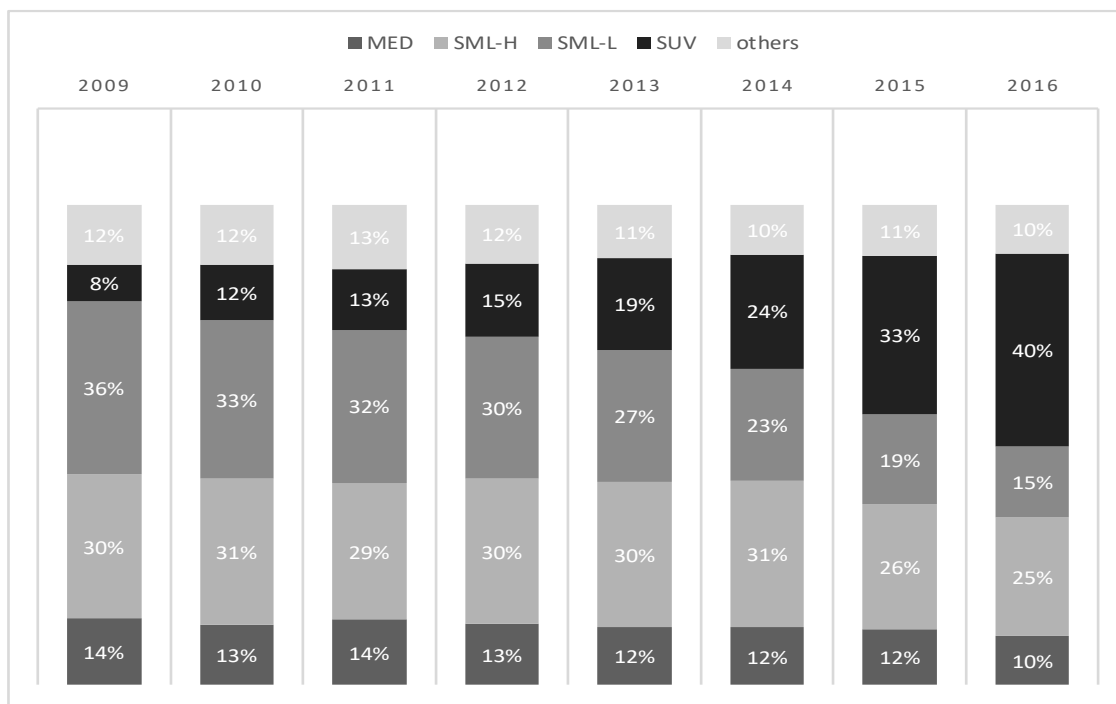
(台)

出所) 中国自動車工業協会のホームページを基に, 筆者が作成。

⁵⁰ 汽車下郷とは, 中国政府が 2009 年 3 月から実施した自動車購入時の減税による景気刺激策を示す。

その結果図 3-1 の通り、乗用車内でのセグメント毎の構成比は大きく変化している。2009 年には乗用車内で最大のセグメントであった SML-L は、その構成比が 36% から 15% に大きく落ち込みを見せている一方、SUV は逆に 8% から 40% へと急成長している。また MED は 14% から 10%、SML-H は 30% から 25% と微減はしているものの、一定の構成比を維持している。

図 3-1 乗用車の主要セグメント別構成比の推移

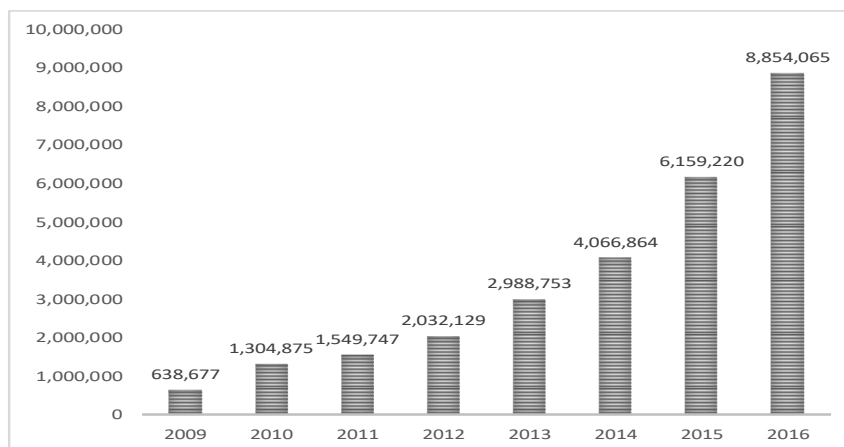


出所) 中国自動車工業協会のホームページを基に、筆者が作成。

(2) SUV セグメント分析

更に SUV がどのように成長したかを分析する。図 3-2 が示す通り、SUV 市場は 2009 年の約 64 万台から 2016 年の約 885 万台と、僅か 7 年間で約 13.9 倍と急成長している。その内訳を見てみると、SUV 小分類セグメントで示した SUV-SML-L が、高い成長をしていることが考察される。2009 年から 2016 年までの成長率は 33.1 倍にも達する。その結果、2016 年における SUV-SML-L 構成比は SUV 全体の 62% に達している (表 3-4)。

図 3-2 SUV 販売台数の推移



出所) 中国自動車工業協会のホームページを基に、筆者が作成。

表 3-4 2009 年と 2016 年の SUV 販売台数の小分類セグメント

SUV小分類セグメント	2009年	2016年	構成比 (2016年)	成長倍率 (対2009年比)
SUV-Large & MED	79,349	384,940	4%	4.9
SUV-SML-H	391,928	2,473,151	28%	6.3
SUV-SML-L	165,371	5,479,460	62%	33.1
SUV-others	2,019	516,514	6%	
Total	638,667	8,854,065	100%	13.9
	台	台	%	倍

出所：中国汽車工業協会のホームページを基に，筆者が作成。

これまでの分析結果をまとめると，中国自動車市場で高い販売台数とシェアを獲得するには，以下の条件が必要であることが明らかになった。

- ① 輸入車よりも国産車で，販売台数を伸ばす。
- ② 商用車よりも乗用車で，販売台数を伸ばす。
- ③ セグメントの変化に対応し，急拡大する SUV で販売台数を伸ばす。
- ④ 量販セグメントを維持している MED と SML-H においても，販売台数を伸ばす。
- ⑤ SUV で，小分類の SUV-SML-L（小型 SUV）で販売台数を伸ばす。

3. 日系メーカーの投入モデル分析

次に日系メーカー各社のシェアの推移と投入モデルを分析する。前述でまとめた販売台数とシェアを獲得するための条件に対して，各社がどのような対応をしてきたかを明らかにする。

（1）日系メーカーのシェア推移

日系メーカーと比較するために，先ず中国市場における上位メーカーの動きを確認する。第一章で述べた通り，中国乗用車市場におけるトップメーカーは，上海 VW と一汽 VW の VW グループ，上海 GM，北京現代の 4 社である。図 1-6 で示す通り，この 4 社は 2009 年以降も上位に位置し，年ごとに若干の順位の変動はあるものの，2011 年に北京現代が東風日産に抜かれ 5 位に転落した以外，不動のトップ 4 であった。またシェアにおいても 4 社合計で 31% から 37% を維持しており，上位安定の状態を長く維持する結果となっている。

第一章で示した図 1-7 は日系 5 社の販売台数順位を示している。日産は販売順位を 5 位で維持しているものの，図 1-8 で示す通りシェアは，2011 年の 6.6% を最大値に，2017 年は 4.8% と微減傾向にある。トヨタとホンダは，それぞれ 2 つの合弁事業を運営しているため，合算で判断する必要がある。図 1-8 は，トヨタは一汽トヨタと広汽トヨタの合算シェア，ホンダは広汽ホンダと東風ホンダの合算シェアを示したものである。トヨタは，2008 年の 10.2% を最大値に，2009 年以降一貫してシェア低下に苦しんでいることが見て取れる。2017 年のシェアは，日産と同レベルの 4.8% まで低下した。一方ホンダは，2012 年の 4.6% をボトムに，近年では若干の持ち直し傾向にあることがわかる。2005 年から 2008 年までの 8-9% 台までは回復していないものの，2017 年は 6.1% となっている。尚，日系 5 社のシェア合計で見ると，2009 年の 20.7% から 2016 年の 15.4% と 5.3% 下落しており，上位 4 社との差が開いていることが伺える。この背景

の一つとして、2012年の尖閣諸島問題⁵¹における政治的要因、つまり中国消費者の日本車離れが影響していると思われる。

(2) 日系メーカーの導入モデル

日系メーカー各社の中国国産乗用車市場への投入モデルを確認し、各セグメントへの対応を考察する。表3-5、表3-6、表3-7は、各社における2016年末時点での投入モデルをまとめた一覧表である。

トヨタは、安定した量販セグメントであるMEDとSML-Hにおいて、一汽トヨタと广汽トヨタの各系列に1モデルしか投入していない。よってMEDにおいてはカムリ(Camry)とレイズ(Reiz)が、SML-Hにおいてはカローラ(Corolla)とレビン(Levin)の販売成功の可否によって大きく左右される。またかつての最量販セグメントであったSML-Lにおいても、各系列にヴィオス(Vios)とヤリス(Yaris)の計2モデルしか投入していない。SUVについては、RAV4、ランドクルーザープラド(Land Cruiser Prado)⁵²、ハイランダー(High Lander)の3モデルを投入しているものの、SUV-SML-L(小型SUV)は投入していない。全体に言えることは、量販セグメントに投入モデル数が少ないこと、近年の最量販セグメントであるSUV-SML-Lには投入モデルがなく、商品戦略上不利にあることが指摘できる。

日産は、1系列の合併事業のみであるため、東風日産に資源を集中している。先ずかつての最量販セグメントであるSML-Lにサニー(Sunny)、シルフィ(Sylphy)、ティーダ(Tiida)、リヴィナ(Livina)、マーチ(March)の5モデルを投入している。これは日系メーカーで最大であり、2011年に販売台数で4位まで躍進した原動力になったと推定される。一方MEDとSML-Hは、ティアナ(Tiana)とラニア(Lannia)のみで投入モデルが少なく、その成否でシェア獲得が左右される構造となっている。またSUVについては、ムラーノ(Murano)、Xトレイル(X-Trail)、キャシュカイ(Qashqai)を投入しているものの、SUV-SML-L(小型SUV)についてはトヨタ同様に導入モデルがない。この商品戦略の遅れが2012年以降のシェア低下の要因となっていると推定される。2017年にキックス(KICKS)が導入された⁵³。

ホンダは、MEDにおいて广汽ホンダと東風ホンダの各系列に、アコード(Accord)、スピリオ(Spirior)、SML-Hにおいて各系列にクライダー(Crider)、シビック(Civic)、ジェイド(Jade)と1-2モデルを投入した結果、少ない投入モデルの成否によってシェア獲得が決まる構造である。一方SUVについては計5モデルを投入し、トヨタや日産より大きくアドバンテージがある。特に近年急成長しているSUVのSML-Lにも、ヴェゼル(Vezel)とXR-Vを投入し、その成功がホンダのシェアアップに貢献している。またホンダはトヨタと日産にはないMPVセグメントにもオデッセイ(Odyssey)とエリシオン(Elyson)を投入しており、全体のシェア獲得に好影響を与えている。尚ホンダの商品戦略の特徴は、シティ(City)とグレイズ(Greiz)、アヴァンシア(Avancier)とCR-V、ヴェゼルとXR-V、オデッセイとエリシオンといった兄弟車を、1つはグローバルモデルとして、その一方を中国専用モデルとして開発する点にある。

⁵¹ 2012年尖閣諸島国有化に端を発した日中間の政治問題を示す。

⁵² ランドクルーザー200は、生産販売を打ち切りしている。

⁵³ 東風日産乗用車公司[2017]に、キックス(KICKS)の販売開始が記載されている。

表 3-5 トヨタの中国国産乗用車市場導入モデル（2016 年末時点）

セグメント	一汽トヨタ	广汽トヨタ	備考
LUX/Large	クラウン		
MED	レイツ	カムリ/カムリHV	HVはハイブリッドモデル
SML-H	カローラ/カローラHV	レビン/レビンHV	(モデル)は打切り
		(E'z)	
SML-L	ヴィオス	ヤリス	
SUV	ランドクルーザープラド	ハイランダー	
	RAV4		
	(ランドクルーザー200, テリオス)		(モデル)は打切り
その他	コースター		マイクロバス

出所) トヨタのホームページ基に、筆者が作成。

表 3-6 日産の中国国産乗用車市場導入モデル（2016 年末時点）

セグメント	東風日産	備考
MED	ティアナ	3box
SML-H	ラニア	
SML-L	サニー	3box
	シルフィ	3box
	ティーダ	2box
	リヴィナ	2box
	マーチ	2box
SUV	ムラーノ/ムラーノHV	HVはハイブリッドモデル
	Xトレイル	
	キャッシュカイ	
	キックス	2017年販売

出所) 日産のホームページを基に、筆者が作成。

表 3-7 ホンダの中国国産乗用車市場導入モデル（2016 年末時点）

セグメント	广汽ホンダ	東風ホンダ	備考
LUX/Large		スポーツハイブリッド	
MED	アコード/アコードHV	スピリオ	HVはハイブリッドモデル
SML-H	クライダー	シビック	
		ジェイド	
SML-L	フィット	ジーニア	
	シティ	グレイズ	兄弟車
SUV	(クロスツアー)	UR-V	(モデル)は打切り, 中国専用車
	アヴェンシア	CR-V	兄弟車
	ベゼル	XR-V	兄弟車
MPV	オデッセイ	エリシオン	兄弟車


出所) ホンダのホームページを基に、筆者が作成。

(3) セグメント別のモデル導入成否

上記(2)で投入されたモデルを確認したが、次にそのモデルが各セグメントで成功したかを、販売台数の順位で確認することとする。表3-8から表3-11までは、2009年から2016年までのセグメント別の販売モデル台数上位ランキングを示している。先ず表3-8でMEDセグメントを考察すると、2013年までは3社とも投入モデルが成功していることが判明する。トヨタのカムリ(Camry)、日産のティアナ(Teana)、ホンダのアコード(Accord)が上位に位置し、MEDセグメントでの日系各社の強さが見える。しかし2014年以降は徐々にその順位を落とし、欧米系メーカーの投入モデルが上位に入ってくる。また2系列を持つトヨタとホンダについては、レイズ(Reiz)とスピリ(Sprior)とも上位に位置しないため、すべての投入モデルが成功しているわけではないことが考察される。

表3-8 MEDセグメントのトップセールスモデル表

MED	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	Accord	Accord	Passat	Passat	Passat	Passat	Passat	Passat
2	Camry	Camry	Accord	Magotan	Magotan	Magotan	Magotan	Verano
3	Passat	Teana	Teana	Camry	Camry	Mistra	Mistra	Magotan
4	Teana	Mazda 6	Camry	Accord	Accord	Malibu	Accord	Mistra
5	Mazda 6	Benteng	Mazda 6	Sonata	Sonata	Regal	Octavia	Octva
6	Bebrang	Passat	Benteng	Teana	Teana	新致勝	Modeo	Lamando
7	Regal	Lacrosse	Lacrosse	Lacrosse	Malibu	Teana	Teana	Accord
8	Lacrosse	Regal	Magotan	Mazda 6	Mazda 6	Accord	Regal	Mondeo
9	Magotan	Magotan	Regal	Regal	Lacrosse	(New) Camry	Camry	Camry
10	Mondeo	Reiz	Sonata	Benteng	Regal	Lacrosse	408	408


(凡例)

 トヨタ
 日産
 ホンダ
 下線
 民族系

出所) 中国汽車工業協会のホームページを基に、筆者が作成。

次にSML-Hセグメントを考察する。このセグメントは表3-9の通り欧米韓系の上位4社が非常に強く、日系メーカーは上位に位置するヒットモデルが少ない。その中では、トヨタのカローラ(Corolla)と日産のティーダ(Tiida)とシルフィ(Sylphy)が善戦している。ホンダはシビック(Civic)を含め成功しておらず、トヨタも2014年に投入したカローラの兄弟車であるレビン(Levin)は、トップ10入りするほどの成功には至っていない。

表3-9 SML-Hセグメントのトップセールスモデル表

SML-H	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	Excele	Lavida	Excele	Excele	Lavida	Lavida	Lavida	Lavida
2	Elantra HDC	Elantra HDC	Lavida	Cruse	Excele	Sagitar	Sagitar	Excele
3	Elantra	Elantra	Cruse	Bora	Sagitar	Jetta	Jetta	Jetta
4	Corolla	Cruse	Bora	Elantra HDC	Cruse	Excele	Excele	Sagitar
5	Lavida	Bora	Elantra HDC	Sagitar	Focus	Focus	Elantra	Escort
6	Focus	Focus	Focus	Emgrand	Bora	Cruse	Corolla	Corolla
7	Bora	Corolla	Corolla	Lavida	Jetta	Erantra MD	Cruse	Erantra MD
8	Santana	Elantra	Excell XT	Focus	Erantra MD	Bora	Escort	Bora
9	Sagitar	Sylphy	Sagitar	Corolla	Sylphy	Excele GT	Focus	Focus
10	Santana Vista	Octvia	Forte	Tiida	Erantra HD	Golf	Bora	Sylphy

(凡例)

 トヨタ
 日産
 ホンダ
 下線
 民族系

出所) 中国汽車工業協会のホームページを基に、筆者が作成。

SML-Lはかつての最量販セグメントであり、表3-10に示す通り、日産が多くモデル投入し成功してきた。特にティーダ(Tiida, 2011年まではSML-Lでカウント)、中国専用開発モデルであるリヴィナ(Livina)、サニー(Sunny)など投入モデルが好調なセールスをあげ、日産の

販売シェア獲得に大きく貢献している。一方ホンダはシティ（City）が上位となる以外は投入モデルの成功がなく、トヨタも2014年にモデルチェンジしたヴィオス（Vios）がようやくトップ10圏内となったものの、それ以前はヴィオスとヤリス（Yaris）ともヒット商品とならず、シェア獲得に貢献していない。市場拡大期に追随戦略として日産は成功し、市場縮小局面においてトヨタはようやく挽回しつつあるものの、セグメント内でのシェア獲得が全体に大きな貢献を果たせない結果となっている。

表 3-10 SML-L セグメントのトップセールスモデル表

SML-L	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	BYD F3	BYD F3	Jetta	Sail	Sail	Santana	Santana	Santana
2	Jetta	Jetta	Sail	Jetta	Verna	Sail	Sail	Emgrand
3	Tiida	Xiali	Xiali	Verna	Emgrand	Verna	Verna	Polo
4	Xiali	Tiida	BYD F3	BYD F3	Santana	Emgrand	Emgrand	Eado
5	Lova	City	Polo	Polo	Polo	Polo	Eado	Sail
6	Polo	Sail	Sunny	Xiali	K2	K2	Polo	吉利遠景
7	Meri Ziyoujian	Qiyun	C30	Sunny	C30	逸動	K2	BYD F3
8	City	Polo	Verna	C30	速銳	Vios	BYD F3	艾瑞澤5
9	Cerato	Livina	City	City	悅翔	Elysee	Alsvin	K2
10	Livina	Yuexiang	Tiida	Livina	R350	Venucia	Vision	Vios

(凡例)

トヨタ

日産

ホンダ

下線

民族系

出所) 中国汽車工業協会のホームページを基に、筆者が作成。

最後に SUV セグメントを考察する。2010 年代前半までは、比較的大きな SUV を得意とする日系メーカーは成功していた。トヨタの RAV4 とハイランダー（High Lander）、日産の X トレイル（X-Trail）とキャシュカイ（Qashqai）、ホンダの CR-V が上位を占め、民族系メーカーである長城汽車と共に、SUV セグメントで優位に立っていた。しかし近年、SUV セグメントが SML-L に大きくシフトすると、長城汽車のみならず広州汽車、長安汽車、吉利汽車などの民族系メーカーの投入モデルがヒット商品となり、戦力図を大きく書き換えることになる。モデルランキング 10 位以内に入っていないため、表 3-11 には示されていないが、ホンダはヴェゼル（Vezel）と XR-V の小型 SUV を 2014 年に投入し、CR-V を含めて SUV セグメント内で比較的成功を得ている。これがホンダ全体のシェア向上に貢献している。

表 3-11 SUV セグメントのトップセールスモデル表

SUV	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	CR-V	Hafu	Hafu	Hover	Hover H	Hover H	Hover H6	Hover H6
2	Hafu	CR-V	CR-V	Tiguan	Tiguan	Tiguan	Tiguan	Trumpchi GS4
3	RAV4	RAV4	Tiguan	CR-V	CR-V	CR-V	Refine S3	Baojun 560
4	Tucson	High Lander	Qashqai	IX35	IX35	IX35	CS 75	Envision
5	Santa Fe	Santa Fe	IX35	Qashqai	Hover M	Kuga	Huan Su	Tiguan
6		Zhongtai 5008	RAV4	Tiggo	Qashqai	X-Trail	長安CS35	長安CS75
7	Sportage	Tiguan	Tiggo	RAV4	Audi Q5	Audi Q5	Hover H2	Hover H2
8	High Lander	Sportage	High Lander	Audi Q5	Kuga	Tiggo	X-Trail	Refine S3
9	Qashqai	Tiggo	Zhongtai 5008	S6	High Lander	長安CS35	Envision	CR-V
10		IX35	Sportage	Sportage	S6	Qashqai	CR-V	X-Trail

(凡例)

トヨタ

日産

ホンダ

下線

民族系

出所) 中国汽車工業協会のホームページを基に、筆者が作成。

上述した通り、各セグメントにどのような商品を導入し、それが結果としてヒットしたかどうかを時系列に従って考察してきた。その結果、各社でセグメント別の販売構成比に差異が生まれている。ここではトヨタを事例に考察する。表 3-12 には、2016 年販売実績を Large, MED, SML, SUV のセグメント別に集計し、その構成比を示した。トヨタの販売したセグメントと中国乗用車市場のセグメント構成比には、大きな差異がある。MED と SML-L は大差がないが、SML-H は乗用車総市場の構成比が 27.6% に対して、トヨタは 46.0% となり、トヨタは SML-H

に大きく依存している。逆に SUV は乗用車総市場の構成比が 44.6%に対して、トヨタの SUV 構成比は 23.2%しかなく、この数字においてもトヨタの SUV モデル導入遅れと SUV でのヒット商品が少なく、SUV の販売貢献度が低いことが証明される。

表 3-12 トヨタの 2016 年販売実績とセグメント構成

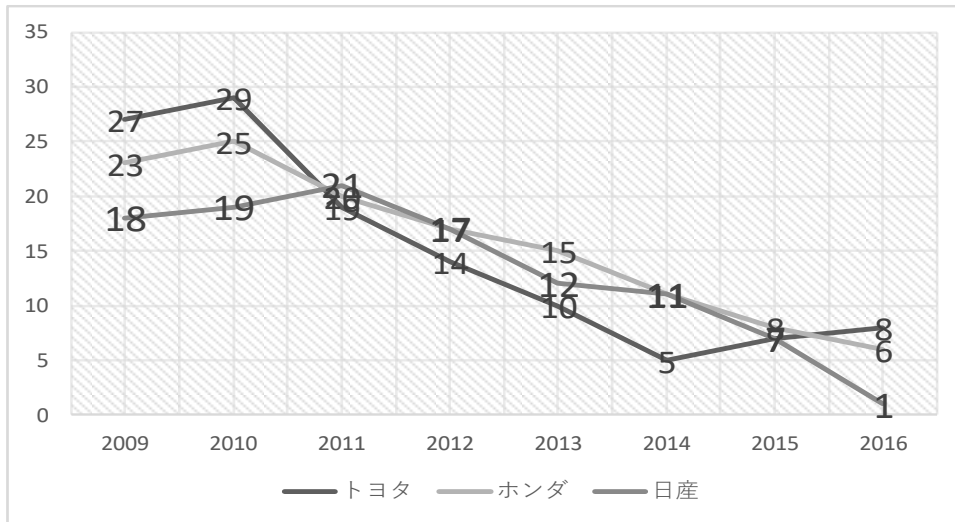
Segment	Model	販売台数	S.Total	トヨタの 構成比	中国全体の 構成比
Large	クラウン	29,941	29,941	2.8%	0.2%
MED	カムリ(HVを含む)	100,611	117,462	11.0%	11.2%
	レイツ	16,851			
SML-H	カローラ(HV,EXを含む)	324,052	489,816	46.0%	27.6%
	レビン(HVを含む)	159,071			
	Ez*	6,675			
	プリウス*	18			
SML-L	ヴィオス	116,957	180,400	17.0%	16.3%
	ヤリス	63,443			
SUV	RAV4	116,460	246,504	23.2%	44.6%
	ハイランダー	92,000			
	ランドクルーザープラド	37,239			
	ランドクルーザー200*	805			
G.Total		1,064,123		100.0%	

出所) 中国汽車工業協会のホームページを基に、筆者が作成。

(3) 得点化による競争力評価

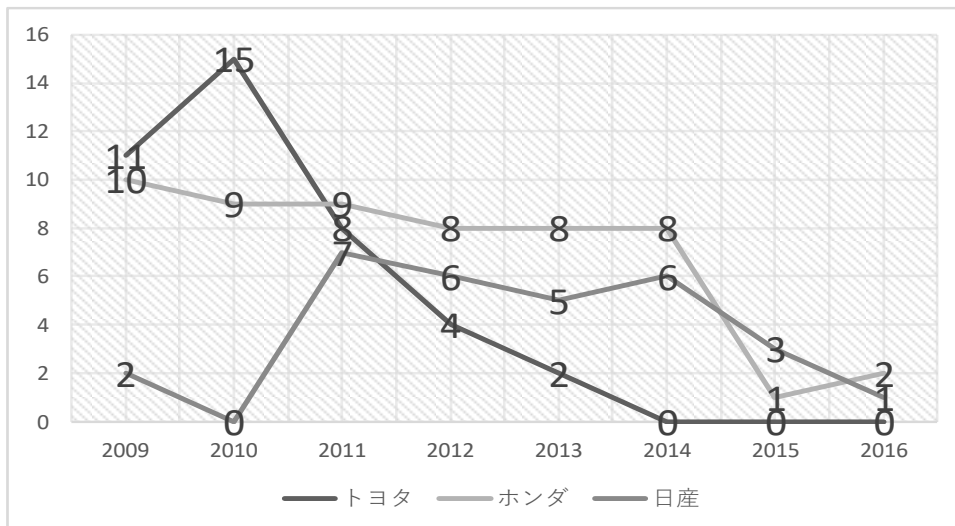
各セグメントにおける投入モデルとヒット商品の関係を時系列に追うため、セグメント毎にヒット商品に得点をつけて分析する。投入モデルが量販セグメントでヒット商品として成功したかどうかを測定するため、ここでは単純に 1 位モデルを 10 点とし以下 10 位モデルを 1 点と 1 点刻みに得点を与えることとする。図 3-3 が MED, SML-H, SML-L と SUV の量販 4 セグメントの合計得点表である。日系 3 社とも共通項として商品力が不足しており、量販 4 セグメントにおいて、競争力を失っていることが考察された。また図 3-4 に示した SUV セグメントでは、全般には競争力を失いつつあるが、日産は X トレイル (X-Tail) とキャシュカイ (Qashqai) である程度競争力を取り戻しつつあるも、近年は再び競争力を失いつつあること、ホンダは CR-V の好調で優位にあったが、2014 年に投入した SUV の小型化の対応の成否が今後大きな鍵となること、トヨタは RAV4 とハイランダー (High Lander) がトップ 10 圏外となり、小型 SUV の投入とその成否が今後の課題と考察される。

図 3-3 量販 4 セグメント合計の得点の推移



出所) 中国自動車工業協会のホームページを基に、筆者が作成。

図 3-4 SUV セグメントの得点の推移



出所) 中国自動車工業協会のホームページを基に、筆者が作成。

4. 小括

市場における競争力獲得条件を、

- (1) 量販セグメントの動向を確認し、そのセグメントに商品を投入すること。
- (2) 量販セグメントで投入した商品が、高いシェアを獲得できていること。

と定義つげると、2009年から2016年の中国自動車市場では、

- ① 輸入車よりも国産車で、販売台数を伸ばす。
- ② 商用車よりも乗用車で、販売台数を伸ばす。
- ③ セグメントの変化に対応し、急拡大するSUVで販売台数を伸ばす。
- ④ 量販セグメントを維持しているMEDとSML-Hにおいても、販売台数を伸ばす。
- ⑤ SUVで、小分類のSUV-SML-L(小型SUV)で販売台数を伸ばす。

であることが考察された。

この条件に対し一汽 VW、上海 VW、上海 GM、北京現代は堅実に対応した結果、上位 4 社のシェア合計は常に 30%以上と比較的安定していることに対し、日系メーカー5 社の合計は、2009 年の 20.7%から 2016 年の 15.4%へとほぼ一貫して下落した。日産と本田は、SML セグメントにおいては、投入モデルを増やし量販セグメントに対して適切に対応した。トヨタと両社間の実績の差異は、投入モデルのヒットの差異にある。SUV セグメントにおいて、日系メーカー各社は大型 SUV モデルについて適切にモデルを投入したが、SUV が小型車にシフトすると、トヨタと日産は追随できずモデル投入が遅れ、販売台数とシェア獲得が出来ていない結果となった。よってトヨタについては、SML についても小型 SUV についても投入モデルから見て、適切に市場を追随できなかった結果、大きくシェアを落とすことになった。

第四章 中国導入モデルと開発工数の考察

1. はじめに

第三章では、中国自動車市場がセグメント別にどのように変化し、それに対して日系メーカーがどのようなモデルを投入し、投入したモデルがそのセグメント内でヒットしたかを分析してきた。市場にモデルを投入するためには、そのモデルを製品開発することが必要である。よって第四章では、中国に投入したモデルが、自社全体が開発したモデルとの関係を明らかにし、全体の開発能力と中国でのモデル投入数との関係を明らかにしたい。

次に、そのモデル投入と開発がどのような経営戦略の基に、行われたか考察と分析を進める。2009年以降、どのような投資判断が戦略的に行なわれたかを分析し、競争戦略上の課題を分析することとする。更に、第二章のオーラルヒストリーから得られた証言で、なぜそのような判断が行われたかのか、その理由を明らかにしたい。

2. 日系メーカーの開発モデル数の分析

(1) 中国投入モデルと開発モデル数の分析

表 4-1 は、第三章の表 3-5 から表 3-7 までの日系メーカー各社の中国市場への投入モデル数をまとめたものである。投入モデル数で見れば多い順に、ホンダ、日産＝トヨタである。ではトヨタに中国市場へ投入するモデルを開発する能力がなかったかと言えば、全く異なる。結論を先取りすれば、この3社の中で一番多くの開発モデル数を有するのは、紛れもなくトヨタである。この関係を表 4-2 でまとめた。ここでは議論を簡単にするために、各社のホームページで公開されている日本国内販売のモデルと中国投入モデル数で比較してある（2017年7月14日時点）。

セグメント別に見ると表 4-2 の通り、SMLセグメント（SML-H と SML-L の合計）では、トヨタの4モデルに対して、日産は6モデル、ホンダは7モデルを投入しており、2012年頃までのSML市場に対して、トヨタより日産・ホンダがモデル投入数の点では、戦略的に対応してきたと言えよう。2010年代前半における日産とホンダの差は、第三章で見てきた通りヒット商品の差である。次にSUVセグメントでは、トヨタと日産の3モデルに対して、ホンダは5モデルを投入している。特にSUV-SMLセグメントにおいては、トヨタはモデル投入がない一方、ホンダはヴェゼル(Vezel)とXR-Vを2014年に投入している。日産は2017年にキックス(KICKS)という小型SUVモデルを投入した。日産はSMLセグメントのキャッチアップは早く、2011年には販売台数で4位まで躍進したが、その後の小型SUV(SUV-SML)への投入が遅れた結果、2016年にはホンダに抜かれ日系メーカーで2位に転落する結果に繋がった。一方トヨタは、SMLセグメントにおいても小型SUV(SUV-SML)セグメントにおいても投入モデル数を増やすことがなく、2008-09年では日系メーカー第1位であったものの、その後順位を落とし2016年時点では3社間で最下位となっている。

表 4-1 中国国産車市場への投入モデル数

メーカー	合計	内訳					
		MED	SML-H	SML-L	SUV		その他
					内SML		
トヨタ	10	2	2	2	3	0	1
日産	10	1	1	5	3	(1)	0
ホンダ	17	2	3	4	5	2	3

出所) 表 3-5 から表 3-7 を基に、筆者が作成。

表 4-2 日本国内と中国投入モデル数による中国投入度

メーカー	国内投入モデル数	中国投入モデル数	中国投入度*
トヨタ	39	10	26%
含むダイハツ	50		20%
日産	20	10	50%
ホンダ	14	17	121%

* 投入度=中国投入/国内投入モデルの単純算出(軽自動車は含まない)

出所) 各社のホームページと表 4-1 を基に、筆者が作成。

ではトヨタは本当に開発する能力が不足していたのだろうか。先ず日本国内投入モデル数と中国モデル数の関係を分析する。日本の自動車メーカーにはトヨタの IMV シリーズ⁵⁴など海外専用モデルがあるため、国内の販売モデルに絞って比較するのは少し乱暴であることは承知している。しかしまだ開発プロセスの大半を日本ベースで行っており、かつ多くのベースモデルが日本にあることを考慮すると、ある程度の妥当性があると認識している。

先ずトヨタは日本国内に 39 モデルを投入しているが、中国には 10 モデルしか投入していない。先述した通り各社とも海外専用モデルを開発しているため、単純比較では全てを示しているわけではないが、分母を国内投入モデル数、分子を中国投入モデル数で指数化した中国投入度で見ると、トヨタは 26% である。更にグループ会社であるダイハツを含めると日本国内投入数は 50 モデルとなり、中国投入度は 20% となる。一方日産は日本国内投入数 20 モデルに対して中国投入数が 10 モデルであり、中国投入度は 50% となる。同じくホンダは、日本国内投入数 14 モデルに対して、中国投入数が 17 モデルであり、中国投入度は 100% を越えて 121% となる。

ここで日産とホンダと比較すると、トヨタは量販セグメントに対するモデル開発能力が不足していたのかという疑問が残る。少なくとも全体のモデル数で見た場合、トヨタの全開発モデルは 39 モデルに達しており、日産の 20 モデル、ホンダの 14 モデルと比較して非常に多いことから判断して、トヨタに開発能力が不足していたとは推定できない。太田[2016]は開発のステップを、表 4-3 に示す通り企画・構想設計から、基本設計、詳細設計、図面設計、試作評価、生産設計の 6 段階があると述べており、開発能力を分析するには各ステップでの能力分析が必要である。しかしこれらの開発能力を数値で示すことは大変難しい。よってここでは、開発の工数面にのみ焦点を当てることとする。但し開発工数をモデル数で分析することにも課題がある。自動車メーカー各社は開発の効率化と開発納期の短縮を目的として同一プラットフォーム

⁵⁴ IMV とは、International Innovative Multi-purpose Vehicle の頭文字をとった略称で、新興国向けのピックアップトラック（シングルキャブ、エクストラキャブ、ダブルキャブ）、SUV、MPV 示す。

で複数のモデルを開発しているからである。例えば本田は、日刊自動車新聞のインタビューに答える形で⁵⁵、アヴァンシア（AVANCIER）と CR-V, XR-V とヴェゼル（Vezel）がそれぞれの兄弟車、つまり同一プラットフォームで開発したモデルであることを表明している。よって本来であればプラットフォーム数を加味したモデル数の分析が必要であるが、一方全てのモデルのプラットフォームが公開されているわけではないので、本稿ではモデル数に留めた分析となっている。

表 4-3 開発のステップ

ステップ	項目	内容
1	企画・構想設計	市場調査や顧客要求仕様に基づき製品の機能を明確化し、その機能を実現させる技術の方策を検討立案し、製品の物理的構成を実体化した「計画図」を作成する工程。
2	基本設計	「計画図」を基に、基本的な性能を検討し詳細化する工程。
3	詳細設計	基本設計を基に、細部にわたる設計を行う工程。
4	図面設計	詳細設計までの工程で決められた各仕様を図面として実体化する工程。
5	試作評価	図面に基づいて制作された試作品を性能評価して、生産移行の可否を確認する工程。
6	生産設計	製品の加工・組立てなどの製造工程および関連機械類を設計する工程。

出所) 太田[2016]93 ページの図 5-2 を参考に、筆者が作成。

（２）日系メーカー各社の開発工数と中国投入モデル分析

表 4-2 の内容を更にブレイクダウンしたのが、表 4-4 から表 4-6 である。尚日本国内セグメントの定義も、各社とも独自設定で統一性がなく、また中国自動車工業協会公表値とも対照性がないため、筆者が整合を試みた。

先ずトヨタは表 4-4 にある通り、日本国内に 39 モデルを投入し、モデル数から見た開発工数は潤沢であることが伺える。尚この表 4-4 にはレクサスモデルは含まれていない。中国市場においてもレクサスは全て輸入車モデルとなっており、ここでは分析の対象外とする。特に特徴的なことが 4 点挙げられる。

- ① 中国の SML セグメントに相当するコンパクトセグメントの日本国内投入モデル数が 8 モデルと多いにも関わらず、多くのモデルが中国市場には投入されていない。
- ② 中国市場においては構成比が少ない MPV セグメントの基盤であるミニバンを、日本国内市場向けに 10 モデルと多く開発している。一方 MPV は中国市場に投入していない。
- ③ 小型 SUV が商品ラインナップにない。唯一の小型 SUV である CH-R は、日本国内市場にも世界に先行して、2018 年に入ってから販売開始。小型 SUV の開発が世界的に遅れている。
- ④ 海外専用モデルは、SUV の RAV4 とハイランダーのみを中国市場に投入している。タイ、インドネシア、マレーシア、インド、フィリピン、アルゼンチン、南アフリカ等で広く生産販売されている新興国モデルの IMV シリーズ⁵⁶は、中国市場には投入されていない。

⁵⁵ 日刊自動車新聞[2017]の記事による。水野執行役員（中国本部長）へのインタビュー。

⁵⁶ IMV シリーズのモデルラインナップは、野村[2015]を基に記載している。

表 4-4 トヨタの開発モデルと中国投入モデル (2017年7月時点)

セグメント(モデル数)	トヨタの国内販売モデル	中国のセグメント	一汽モデルモデル	广汽トヨタモデル	備考
セダン (9)	クラウン /HV マークX SAI(HV) カムリ /HV アリオン プレミオ カローラ /HV プリウス(HV) MIRAI(FCV)	LARGE	クラウン		Ezは打ち切り プリウスは打ち切り(カローラHVへ統合)
		MED	レイツ	カムリ/HV	
		SML-H	カローラ/HV (プリウス)	レビン/HV/(Ez)	
コンパクト (8)	オーリス /HV スベイド アクア(HV) ヴィッツ /HV ポルテ ルーミー タンク パッソ	SML-L	ヴィオス	ヤリス	2017年から セダン(3Box)/ハッチバック(2Box)を併売
ワゴン (3)	アベンスis /HV カローラフィールダー /HV プリウスα (HV)				
ミニバン (10)	ハイエースワゴン アルファード /HV ヴェルファイア /HV エステマ /HV ノア /HV ヴォクシー /HV エスクワイア /HV WISH アイシス シエンタ /HV				
スポーツ (2)	86 Gzプリウスα(HV)				
SUV (6)	ランドクルーザー ランドクルーザープラド FXクルーザー ハリアー /HV C-HR /HV	SUV	(ランドクルーザー200) ランドクルーザープラド		打ち切り 2018年に導入予定
軽自動車 (1)	ピクシス エポック ジョイ メガ パン トラック				
海外専用モデル		中国のセグメント	一汽トヨタモデル	广汽トヨタモデル	備考
セコイヤ タンドラ シエナ アバロン RAV4 ハイランダー		SUV	RAV4	ハイランダー	
IMVシリーズ	I. シングルキャブ II. ダブルキャブ III. エクストラキャブ IV. SUV V. ミニバン(MPV)				

出所) トヨタのホームページから、筆者が作成。

次に日産について考察する。日産のラグジュアリーセグメントであるインフィニティモデルは中国内での生産が開始されているが⁵⁷、ここでも分析の対象外としている。日産については、以下3点が特徴的である。

① 中国市場で量販セグメントである SML と SUV について、日本国内市場より多くのモデル

⁵⁷ 日産自動車[2017], 2014年11月6日付けプレスリリースで、Q50L 現地生産開始が公表された。

を中国市場に投入している。

- ② SUVについては、トヨタ同様に小型 SUV の開発と中国投入の遅れが発生している。
- ③ 日本国内で投入の多いミニバンは、中国市場には商用車として NV200 を投入しているにとどまり、また MPV セグメントへ投入していない。

表 4-5 日産の開発モデルと中国投入モデル (2017 年 7 月時点)

セグメント (モデル数)	日産の国内販売モデル	中国のセグメント	東風日産モデル (鄭州日産を含む)
セダン (6)	シーマ フーガ スカイライン ティアナ リーフ(EV)	MED	ティアナ
		SML-H	ラニア
コンパクト (3)	ノート キューブ マーチ	SML-L	サニー ティーダ リヴィナ シルフィ マーチ
ミニバン・ワゴン (6)	エルグランド セレナ ラフェスタ ハイウェイスター ウイングロード NV350キャラバン NV200バネット E-NV200(EV)		NV200
SUV (2)	エクストレイル ジューク	SUV	ムラーノ Xトレイル キャシュカイ キックス(2017年販売)
スポーツ・スペシャルティ (2)	GT-R フェアレディZ		
軽自動車 (1)	ディズルークス ディズ NV100クリッパーリオ		

(注) インフィニティ(Infinity) ブランドは、除く

出所) 日産のホームページ及びアニュアルレポートから、筆者が作成。

最後にホンダを考察する。ホンダについても日産同様ラグジュアリーセグメントであるアキュラの現地生産が開始されているが⁵⁸、本稿での分析対象とはしていない。その特徴は以下の3点である。

- ① SML セグメントは、国内市場より多いモデルを中国市場に投入している。この点は日産と同様である。
- ② また SUV セグメントも同様に、日本国内市場より多くのモデルを中国市場に投入している。但し投入モデル数で見ると、日産が日本国内市場 2 モデルに対して中国市場には 3 モデル、ホンダは日本国内市場 1 モデルに対して中国市場に 5 モデルを投入しており、中国

⁵⁸ 本田技研工業[2017], 2016 年 1 月 7 日付けニュースリリースによる。

市場重視，SUV セグメント重視であることが考察される。

- ③ 日本国内市場に投入しているミニバンを，中国市場のMPV セグメントに2モデル投入しており，日系メーカーの中で唯一MPV重視の商品戦略をとっている。

なお日系メーカー3社の共通点として，中国市場には日本国内には多くのモデルを投入している軽自動車は投入されていない。日系メーカーではスズキが，長安スズキでアルトを生産販売しているのみである⁵⁹。この要因は中国市場の微型（MINI）セグメントの市場が，約28万台（2016年中国汽車工業協会公表値）であり，総市場における構成比が約1%と非常に小さいことと，民族系メーカーが群雄割拠して事業採算性が非常に厳しいことが背景にあると推測される。この中国市場における日系メーカーの小型車，微型車の競争力については，インド市場におけるスズキの成功，インドネシア市場におけるLCGC⁶⁰セグメントの市場台頭とトヨタとダイハツの協業による成功とは，大きく異なっていると言える⁶¹。

表 4-6 ホンダの開発モデルと中国投入モデル（2017年7月時点）

セグメント(モデル数)	ホンダの国内販売モデル	中国のセグメント	東風ホンダモデル	広汽ホンダモデル
セダン (4)	レジェンド /HV アコード /HV グレイス /HV クラリティ(FCV)	MED	スピリオ	アコード /HV
		SML-H	ジェイド シビック	クライダー シティ
コンパクト (2)	シャトル /HV フィット /HV	SML-L	ジーニア グレイズ	フィット (理念S1)
ミニバン (4)	ステップワゴン オデッセイ /HV ジェイド /HV フリード /HV	MPV	エリシオン	オデッセイ
スポーツ (1)	NSX /HV S660(軽)			
SUV (1)	ヴェゼル /HV	SUV	UR-V CR-V XR-V	アヴェンシア ヴェゼル
軽自動車 (6)	N-BOX N-BOX SLASH N-BOX + N-WGN N-ONE バモス			

(注) アキュラ(Acura) ブランド車は、除く

出所) ホンダのホームページ及びアニュアルレポートから，筆者が作成。

(3) まとめ

中国市場に投入するモデル数は，日系メーカー各社に違いが見られる。トヨタは10モデルで日産の10モデルと同じであるが，ホンダの17モデルと比較して少ない。このモデル数が，市

⁵⁹ 長安スズキ[2017]による。

⁶⁰ LCGCとは，Low Cost Green Carの略称で，インドネシアで生産される小型車のこと。

⁶¹ インドネシア市場におけるLCGCセグメントの動向については，野村[2015]と野村[2019]を参考にした。

場シェアの要因の1つと考えられる。更にセグメント別でも、SMLとSUVへの投入モデル数の差がある。しかしその違いは、自社の開発モデル数とは関連性がない。最大の開発モデル数を持つのはトヨタであるが、全社の持つ開発モデル数と中国へ投入したモデル数には大きな隔たりがある一方、日産はその差異が少なく、ホンダは日本国内への導入モデル数以上に、中国市場へ多くのモデル数を投入している。投入モデル数から判断すると、日産とホンダは、トヨタ以上に中国市場を重視し、戦略的な商品戦略を選択した。

開発工数の点では、トヨタが日産とホンダより大きな開発工数を保持していると考察される。しかし、自社が開発工数を保持していることと、中国市場における量産セグメントに投入モデルを増やし、ヒット商品を生み出すことと関連性が低いことが考察された。それは中国市場に対する商品開発の投資戦略の差であると言える。

(4) 補論1：中国におけるトヨタとダイハツの関係

第二章で論じた中国生産事業進出におけるトヨタのダイハツの関係について、補足を論じたい。その理由はダイハツの持つ小型車及び小型SUVの開発能力を、中国市場で活用すれば、トヨタは市場競争力を確保できたのではないかという疑問に、答える必要があるからである。実際、トヨタの子会社となったダイハツは、2016年末時点で、中国市場で生産も販売もしていない。

過去にダイハツは、3回中国へ進出し、その後全て撤退している。1回目は、第二章で述べた通り、1984年に天津汽車と製造技術提携契約を締結し、同年にハイゼット（中国名：大発）の生産を開始し、1987年から乗用車であるシャレード（中国名：夏利）の生産を開始した。この夏利（Xiali）はその後天津一汽ブランドとして生き残り、表3-10で示した通り、2012年頃まではSML-Lセグメントで販売ランキングが2-4位を獲得するヒット商品となった。しかしその後は販売不振に陥っている。2回目は、2003年に一汽華利（天津）有限公司と技術ライセンス契約を締結し、生産した小型SUV「テリオス（Terios）」を「ダリオ（Dario, 中国名：達路）」という新ブランドで、一汽トヨタ販売の販売店で販売した。しかし販売不振のため3年後の2006年に撤退した。このテリオス販売が、中国市場で唯一トヨタとダイハツが協業した事業である。3回目は、2007年一汽集団傘下の一汽吉林汽車有限公司との部分合弁で、セニア（Under IMV, 中国名：森雅）の車両生産を開始したが、2009年に合弁事業を解消し、撤退した。Under IMVとは、ダイハツが新興国向け開発し、現地生産しているモデルであり、トヨタが開発したIMVより車格が小さいため、Under IMVと呼ばれている。インドネシアやマレーシアでは、ダイハツとトヨタの両ブランドで併売されている。

結果的に、中国市場ではSUVを含めたSMLセグメントでのトヨタとダイハツの協業事業は成功に至っていない。インドネシア市場におけるUnder IMVやLCGC⁶²での成功と比較すると、中国市場でダイハツの持つ小型車開発能力が活かされることはなかった。トヨタとダイハツは、2017年1月1日付けで「新興国小型車カンパニー」を発足させているが、現時点ではその対象範囲に中国市場は入っていないと思われる。中国市場において、ダイハツの小型車開発能力を活用できず、今後ともその開発対象モデルはないのはなぜなのか、これは今後の研究課題としたい。

⁶² インドネシア市場のLCGCセグメントで、アギヤ（Agya）とカリヤ（Calya）を、トヨタチャネルで販売している。

（５）補論２：兄弟車開発導入戦略

現在トヨタやホンダが中国市場で開発対応している兄弟車戦略は、1970-1980年代にトヨタを始め日系メーカーが、日本国内で販売店の多チャンネル化を進める中で、考案された商品戦略である。兄弟車戦略（または姉妹車戦略）とは基本的には、同一プラットフォームに、異なるアッパーボディを持つモデルを複数開発し、異なるチャンネルで販売する手法を意味する。トヨタは1960年代以降のモータリゼーションの進行に伴い、日本国内販売チャンネルをトヨタ店、トヨペット店、カローラ店、オート店、ビスタ店と5チャンネルに拡大してきた。その過程の中で、導入モデルもカローラとスプリンターの兄弟車に始まり、その後もマーク2、チェイサー、クレスタの3兄弟車など幅広く採用し、現在も各チャンネルにて兄弟車を併売する商品戦略を継続している（表4-7）。

中国市場においてトヨタも、カローラとレビン、ヴィオスとヤリスなどの兄弟車戦略を採用しているが、SUVセグメントにおいては、ホンダがヴェゼル（Vezel）とXR-V、アヴアンシア（Avancier）とCR-Vなどと一歩先に出て、中国の2合弁事業体制への商品対応を成功させていると言えよう。

表4-7 トヨタの日本市場における兄弟車モデル導入事例

チャンネル	トヨタ	トヨペット	カローラ	オート	ビスタ
中型セダン		マーク2		チェイサー	クレスタ
大衆車			カローラ	スプリンター	
スペシャルティ			レビン	トレノ	
小型		コルサ	カローラ2		ターセル
チャンネル	トヨタ	トヨペット	カローラ	ネッツ	
小型(NBC*)		プラッツ	ファンカーゴ	ヴィッツ, bB	
ミニバン	アルファード			ヴェルファイヤー	
	エスクワイヤー		ノア	ヴォクシー	

(注) *NBCとは、New Basic Compactの略で、1999年に開発されたプラットフォーム

出所) トヨタのホームページを参考に、筆者にて作成。

3. 戦略論の視角からみた分析と課題

（１）投資戦略の視点

本章の最後に、投資戦略と競争戦略の違いを時系列に考察することしたい。先ず投資戦略である。一言に投資戦略というが、自動車産業の場合、大雑把にいうと2つのことを示すことが多い。1つ目は上述2項で分析した製品開発である。2点目は生産能力の増強、もう少しわかりやすく言えば、新工場の建設や生産ラインの新設である。但し両者間には一定の関連性もある。中国市場のように現地生産モデルが主体の場合、開発したモデルをどの工場に導入するかという生産上の課題と表裏一体であるからである。既に導入済みのモデルを次のモデルに切り替える場合（筆者注：通常「フルモデルチェンジ」と呼んでいる。トヨタの略称では○モ=マルモと呼ぶ）は、既存の生産ラインを活用するが多いが、新モデルを導入する場合（筆者注：トヨタの略称では○新=マルシンと呼ぶ）は、新工場や新設ラインを増設することも多い。

図 4-2 ホンダの導入モデル時期推移表

1999年-2008年											
Segment	チャネル	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
MED	广汽ホンダ	アコード	→	→	→	アコード	→	→	→	アコード	→
	東風ホンダ										スピリア
SML-H	广汽ホンダ										
	東風ホンダ								シビック	シビックHV	→
SML-L	广汽ホンダ					フィット サルーン	フィット	→	シティ	→	フィット シティ
	東風ホンダ										
SUV	广汽ホンダ										
	東風ホンダ						CR-V	→	→	CR-V	→
MPV	广汽ホンダ				オデッセイ	→	→	→	→	→	→
	東風ホンダ										

2009年-2017年										
Segment		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
MED	广汽ホンダ	→	→	→	→	アコード	→	→	→	→
	東風ホンダ	→	→	→	スピリア	→	→	→	→	→
SML-H	广汽ホンダ					クライダー	→	→	→	→
	東風ホンダ	→	→	→	→	→	シビック	→	→	→
SML-L	广汽ホンダ	→	(理念S1)	→	→	ジェイド	フィット	→	→	→
	東風ホンダ	→	→	→	→	→	→	グレイズ	ジューニア	→
SUV	广汽ホンダ		クロスツアー	→	→	→	ヴェゼル	→	アヴェンシヤ	→
	東風ホンダ	→	CR-V	→	→	→	XR-V	→	→	UR-V CR-V
MPV	广汽ホンダ	→	→	→	→	→	オデッセイ	→	→	→
	東風ホンダ				エリシオン	→	→	→	→	→

(注) 二重下線=○新、下線=○モ、黒字=追加 (HV)

*=2016年導入廃止

出所) ホンダのホームページ及びアニュアルレポートから、筆者が作成。

(2) 2009年以降のトヨタの投資判断の考察

ではなぜ 2009 年以降、トヨタは急成長する中国市場に対して積極的な投資戦略を取らなかったのであろうか。この質問に対する答えを用意するためには、当時の経営幹部、特に中国担当副社長や中国本部長にインタビュー等を通じて、その背景や真意を確認するステップが必要であるが、現時点でそれを実施することは出来ていない。よって本稿では、当時トヨタを客観的な立場で見えていた、第二章に登場する A 氏及び B 氏の見方を引用し、その投資判断に至った理由を推測する。

A 氏は「現地製造を我々がやろうとしたら、もちろんトップダウンで決めないといけない。トヨタの力ならすぐフォルクスワーゲンやゼネラルモーターズにキャッチアップできる。できるけれども、ところが今、新工場建設が皆さんご存知のようにまた難しくなっている、認可が。電動自動車をやるかやらないかだけではなくて、土地が問題。だからそういう意味で、ちょっとタイミングを逸した。だいたい我々がチャイナリスクとか。(中略)リーマンショック、トヨタが最大の利益から最大の赤字に転落して、それから大リコール問題。それから 311 大地震、タイの洪水。それと最近なんかトヨタ系の部品工場で火災、爆発ね。緩んだあれがね。だからそういうことで我々がちょうどそのタイミングで慎重になった。チャイナリスクとか。ホントはリーマンショックのショックの方が大きかった。まあ事後的に言えば、あの時中国を除く全世界工場建設凍結をすればよかった。だけど逆にそのタイミングで、他のワーゲン(筆者注:フォルクスワーゲンのこと)や GM、日産さんとか、特に現代なんか今でも工場作っている。」と述べ、経営陣の投資判断の遅れ、その背景としてトヨタの赤字決算とチャイナリスクに対する認識があることを指摘している。特にその組織文化とチャイナリスクに対する認識について A 氏は、「トヨタ自動車の、今でも同じこの体質はね、最も中国市場に合わない。稟議制度ね、ボトムアップね。TPS、トヨタ生産方式はまあ世界的に評価されているけれども、片方はやっぱり石橋たたいても渡らない。堅実は堅実だけれども、ディシジョン・メイキング・システム

もコレクティブね。ディシジョン・メイキング・システム、稟議制度ね、今でもそう。さっきも質問の中で『なんでトヨタの中国でのプレゼンスが過去も今もこんなに低いのか』、そりゃあ低くなりますよ。そりゃあね、そんな稟議制度でね、もうとにかく資料はいっぱい作っている。そんなことやったらね。中国の場合はね、チャイナリスクとか言うけども、僕にとってはチャイナリスクなんて全くない。30 数年間中国が統計を発表してから今日現在まで、一度も自動車市場は、マイナス成長はない⁶³。何でアメリカ・リスクという言葉がないのかが疑問。まあ最近トランプ・リスクはあるけれども。ただ中国の場合は、政府のポリシー、中央政府の例えば自動車に関するいろんなポリシーがころころ変わって、その都度その都度時代と人の変更で変わる。でも意外と中国政府は事前に、メーカーにヒヤリングしたり、国内だけじゃなくてね。意外とそういうことやっているのだよ。だから中国の政策の変化に対して、我々の稟議制度、この社内の体質はなかなかついていけないよね。やっぱりトップダウンだね。今コリアンの、だいぶん財閥も変わりつつあるけど、現代（筆者注：ヒュンダイモーター）、それと欧米メーカーみんなトップダウンでね。今の日産さんだってルノーに支配されてからね、やっぱりゴーンの一言で何でも決まると。トヨタは堅実だけにね。」「僕はトヨタの文化は最も日本的で、極端に日本的だ。ボトムアップ、慎重で、だからコレクティブ・ディシジョン・メイキング・システム (Collective Decision Making System)、この稟議制度はなかなか難しい。その 2003 年から 2007 年の間に大胆な投資ができたのは、（現社長が）当時の中国担当役員だったからだ。」と述べている。A 氏はホンダに対して「それはホンダがナンバーワンとナンバーツーが中国出身だからだ（筆者注：ホンダの八郷社長と倉石副社長が、中国の事業体に出向していたことを示す）。（中略）ホンダは日本の会社だから、体質的にトヨタと似ているようなところもある。ボトムアップで。ただ中国市場に関してはトップダウンでいろいろな展開ができる。これは想像。だから最近ものすごい伸びが速い。中国向けの車種も特に SUV どんどん。いい方向に転がっている。」と評価している。

同様に B 氏は、「僕はもう離れていて、『お前トヨタについて関心あるのか』と怒られたりするが、やっぱりリーマンショックの後のアメリカのリコール問題がものすごく影響している。あの後に中国の台数・市場が大幅に増えた。2008 年、2009 年から倍々ゲーム。『汽車下郷』とか、いわゆる農用車がどんどん車になって、年に 400 万台くらい増えている。あつと言う間に 800 万台から千何百万台まで伸びた。そのときにトヨタが一番引いていた。あのタイミングで全世界的にうちが守りに入った。そのタイミングだった。僕の個人的な見方でですけどね。」とリーマンショック後の投資対応が後手に回ったことが、その後の低迷の要因の 1 つとして分析している。それに加えて B 氏は、「特にウチが一番厳しいのは 2009 年と 2010 年。中国が一番伸びている。たしか 2009 年に中国が世界一になる。販売と生産で。それまで 400 万台くらい増えて行く。400 万、400 万って。780 万から 1300 万台、さらに 1,800 万と伸びていった時期。その時うちがごたついている。能増（筆者注：生産能力増強を示す）をやってない。あるいは車種の導入を追加していない。それとやっぱり 2012 年の中国尖閣問題があった。政治的な背景も。今現代（筆者注：ヒュンダイモーター）が苦しんでいる。下手すると明日はわが身かもしれない。」と述べ、2012 年の尖閣諸島問題における外交問題が、チャイナリスクの認識拡大に繋がっていることを指摘している。

またモデル導入が少ないことや遅れたことについて、B 氏の部下は次のように補足説明して

⁶³ 2018 年、中国自動車市場は 28 年ぶりにマイナス成長となった。

いる。「燃費規制に引っかかる。我々は大きくて重たい車が得意、ランドクルーザーとかプラドとかコースター。あれが燃費規制に引っかかってきて、そうした車は販売を抑えていけないといけないので、必然的に新しい車を投入できない。あとはホンダのような小型 SUV がいないのでこれを導入しようとして、C-HR を作り始めるが、これがちょっと遅かったかな。」

「やっぱり技術部が見ている市場は常に日本とアメリカ。中国となるとどうしてもプライオリティが下がってくる。限られた開発工数のため後回しになる。『工数がない、工数がない』と言われて。そこから『中国は次ね』と。」と述べており、開発部門における工数不足とその開発工数優先度に課題があることを裏付けている。更に「私もう一つ思うのは、一つの車を導入すると二つのモデルを作らないといけない。C-HR を導入すると北と南で（筆者注：一汽トヨタと广汽トヨタの2系列の合弁事業を示す）作り分けなきゃいけないと、二倍かかるんです、工数が、どうしても。」とトヨタの中でホンダと違い兄弟車開発戦略がうまく機能していないのではないかと推定される要因もある。

2008年リーマンショック以降、トヨタの中国市場に対する投資が遅れ、新規モデルの導入が遅れたことは、事実として確認できた。その背景について十分な確認を取ることはできないが、その要因はリーマンショック、東日本大震災、タイの洪水など外部要因、リーマンショックによる赤字決算、一連のリコール問題の内部要因だけが要因ではなく、本章第2項で詳述した開発工数の配分問題、並びにそれを生み出しているチャイナリスクに対する認識問題や組織文化がトヨタの課題として指摘することができる。但しそれは推定に過ぎないので、第五章で更に分析を進めることとする。

（2） 競争戦略の視点

本章の最後に、競争戦略上の課題を1つ指摘しておきたい。トヨタは中国での乗用車生産販売とも後発であり、かつシェアも2017年時点で販売シェア4.8%と決して高くない。しかしグローバルには一千万台を生産販売する企業へと成長している。そのことが競争戦略上の判断ミスを生み出しているのではないかと推定される。

沼上[2009]が指摘するように、「チャレンジャー企業は差別化してリーダー企業を攻撃し、リーダー企業はそれに対して同質化（模倣）して防衛する。」ことが競争戦略の基本であると述べている（沼上[2009], 235 ページ）。そうすると本来、トヨタは本来中国市場ではチャレンジャーとして挑戦すべきポジションにある。しかし第三章で考察された商品導入の遅れ、及び第四章で考察されたモデル開発の遅れと生産能力増強の遅れから判断すると、チャレンジャーではなくリーダーの立ち位置で市場戦略を進めているのではないかと思われる。

更に沼上[2009]は、「リーダーの戦略定石が『同質化せよ』となっているのは、体力勝負・総合力勝負に持ち込むというところに根拠がある」（沼上[2009], 236 ページ）で指摘している通り、通常リーダー企業はチャレンジャーに対して経営資源が豊富で優位にあり、チャレンジャー企業の差別化戦略に十分対抗できることを示唆している。しかし同様にリーダー企業とチャレンジャー企業とで逆転企業が起ころのは、リーダーの組織の問題であることも指摘している。それを「敵失」と表現している通り、「リーダー企業がその組織に何らかの問題を抱えるようになり、そのため通常の戦略の論理からは逸脱した対応を選択し、自ら墓穴を掘ることになる」（沼上[2009], 237 ページ）と指摘している。沼上[2009]は、図4-3を持ちいて、リーダーとチャレンジャーの戦いが、リーダー企業の内向きの組織によって敵失が起ころ、逆転が起ころことを概念図と示している。その要因は、「リーダーは強ければ強いほど優良な人材をリクルート

める 2009 年以降の成長局面において、本来高い目標を掲げ積極的に商品開発と生産能力の増強を進めるべきであったが、実際にはトヨタはそのような判断はなされなかった。それは特に 2008 年のリーマンショックにより、グローバルに在庫過多に陥り、同時に 2000 年以降もグローバルに生産設備投資を続け、リーマンショックにより生産能力過剰と工場の稼働率低下に直面していたこの時期、TPS(トヨタ生産方式)を標榜するトヨタにとって、赤字決算という財務状況も加味した結果、チャイナリスクに対する過剰な認識と投資に対する慎重な姿勢をもたらす組織文化によって、組織が内向きになり、中国市場に対する開発や生産能力に対する投資戦略に、誤りを生じた可能性が高い。この課題については、第五章において詳細な分析を試みたい。

3. 小括

日系メーカー各社の中国へのモデル投入数と自社が持つ開発モデル数を見ると、トヨタは日産とホンダ以上に多くの開発モデル数を持っており、自社の持つ開発工数が必ずしも中国市場に対する投入モデル数を支えていないことが考察された。しかし、トヨタ自身はその多くの開発能力を兼ね備えていた。

2009 年以降中国自動車市場急成長期において、トヨタは新規モデルの開発においても生産能力の増強においても有効な投資戦略が実行されなかったことが確認できた。その要因は、リーマンショック、東日本対震災、タイの洪水といった外部要因や、リーマンショックにおける赤字決算、一連のリコール問題などの一時的な内部要因のみに影響されているのではなく、チャイナリスクに対する認識や、意思決定を含めた組織文化が、その要因として推定される。但しその要因分析は現時点では不十分な考察結果であり、更に詳細な分析が必要である。

第五章 中国本部組織と現地法人組織比較

1. はじめに

本章は、中国乗用車市場における日系メーカー、特にトヨタとホンダに注目し、時系列に沿って人事と組織体制を考察し、それらが業績にどのような結果をもたらしたかを明らかにすることを目的としている。両社に注目する理由は、共にほぼ同じ時期に中国国産車市場に参入し、また競争関係にあり、2008年に共に過去最高のシェアを獲得しながら、その後は異なる動きを見せているからである。ホンダは2012年のシェア4.6%をボトムに回復傾向にある一方、トヨタは2017年の4.8%まで一貫して下落を続けることになった。その要因分析手法として、①導入商品や開発能力からの分析、②販売とサービス体制からの分析、③合弁事業体制やその参入経緯の制約条件からの分析、④品質、生産、サプライチェーン等からの分析等複数のアプローチ方法が存在するが、本章ではそれら要因の背後にある人事と組織体制の違いからの分析を試みることにする。

第三章で分析した日系3社の商品戦略は、表5-1の通りまとめることができる。ホンダが2012年をボトムにいち早く回復基調にある要因は、小型SUVのタイムリーな導入と广汽ホンダと東風ホンダの2チャンネル体制に呼応した兄弟車戦略の奏功にある。トヨタは、カローラとレビン、ヴィオスとヤリスというSML-H、SML-Lのセグメントに依存した商品戦略となっており、拡大する小型SUVセグメントへの導入遅れが、大きな回復基調に繋がっていないと分析される。日産は、2011年前後までは小型車の豊富な商品導入が奏功したものの、その後は小型SUVの導入がなく、トヨタ同様回復基調にない。

表 5-1 トヨタ、ホンダ、日産の商品戦略比較とその評価

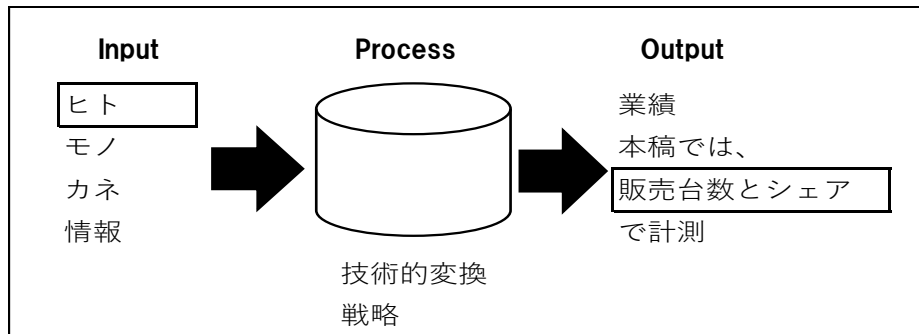
日系3社	ピーク時	ピーク後のボトム時	商品戦略から見た評価
トヨタ	2008年	2016年	・カローラとEFC頼み（SMLセダン）*の商品ラインアップ ・小型SUVの導入遅れ、セグメント減少のEFC商品強化
ホンダ	2008年	2012年	・小型SUVタイムリーな導入と兄弟車戦略の成功
日産	2011年	2017年	・2010年後半～2010年前半、小型車戦略(Tiida,Sunny,Livina等)の成功 ・SUV対応遅れ

(注) *レビンは北米カローラベース、EFC(=Entry Family Car)はヴィオスとヤリス

出所) 筆者にて作成。

第三章で見た通り、日系3社の中国市場に対する商品導入と開発工数（モデル開発力）には大きな関連性がない。よって本章では、インプット側の経営資源の1つである「ヒト」を考察することとする。ここでの「ヒト」とは組織のリーダーと人事組織体制を示す。業績（本稿では、販売台数とシェア）をアウトプットとして見た場合、技術的変換を起こさせるために、先ずどのような人事と組織体制を取ってきたかを分析することで、そのアウトプットの成否へ影響を与えていると考える（図5-2を参照）。更に中国生産販売事業の創業期、及び2008年以降の時系列に沿った動的考察を加えることとする。

図 5-1 経営資源投入とその業績の関係図



出所) 筆者が作成。

2. 人事組織の考察対象：トヨタとホンダの比較

本章では、中国乗用車ビジネスの成否において、人事と組織体制がどのような影響を与えてきたかを、トヨタとホンダを中心に考察する。先述した通り、両社とも 2008 年にピークを迎えた後、ホンダは 2012 年をボトムに反転するが、トヨタはその後も低迷が続く。それをもたらした人事や組織体制の違いに特徴があるのか、考察の上比較検証する。

またその前段階として、トヨタとホンダは、中国合弁事業における創業期（概ね最初の現地法人設立から 10 年を想定）において、どのような中国の事業体制及びトップ人事（ここでは、中国事業に対する人事と体制）を行って来たか、それがその後の事業の成否にどう関わっているかを考察する。次の 3 つを考察対象として、分析を進めることとする。

- ① 中国本部と中国現地法人
- ② 創業期の人事体制
- ③ 中国本部長と現在の体制

更にこの考察結果を、3 つの理論的フレームワーク、即ち（1）O'Reilly & Tushman[2016]（チャールズ・A・オライリーとマイケル・L・タッシュマン）の「両利きの経営」による分析、（2）三品[2010]の事業転地のリーダー論、（3）小城[2016, 2017]の構造的慣性生成による「衰退の法則」を使って、分析を試みる。

（1）地域統括会社と組織の考察

中国の組織を考察する前に、組織の国際化と現在の組織形態について整理する。吉原[2005]によれば、一般的に機能の国際化は、販売の国際化（輸出）、生産の国際化（海外生産）、研究開発の国際化の順番で起こる。また一般に組織の国際化は、輸出部の組織化、海外事業部の設置、グローバル事業部の設置、海外事業部とグローバル事業部の併存と進化し、日本においても 1990 年代後半には、地域統括会社設置によるマトリックス組織が広まっている。

図 5-2 は 2000 年の日産のマトリックス組織であり、同様にトヨタにおいても、図 5-3 の北米の事例を見る通り、地域統括会社がマトリックス組織を支える組織構造を持つに至っている。つまり北米の事例では、経理・財務、人事、コーポレート・サポート機能はトヨタモーターノースアメリカヨタ（以下 TMA と称す）に集約し、生産、購買、技術・開発機能をトヨタモーターエンジニアリングアンドマニュファクチャリングノースアメリカ（以下 TEMA と称す）に集約の上、その傘下に製造事業体を持っている。販売・マーケティングと商品企画機能は米国ト

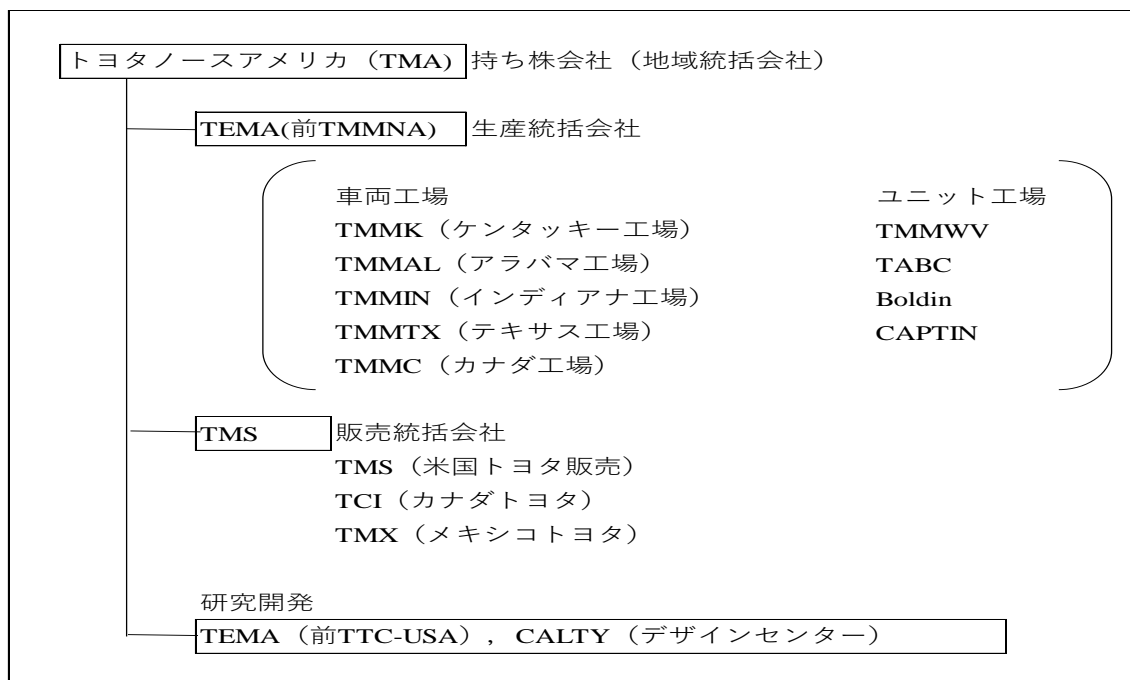
ヨタ販売（以下 TMS と称す）に集約し、その傘下で国毎に、TMS が USA を、カナダトヨタ（以下 TCI と称す）がカナダを、メキシコトヨタ（以下 TMX と称す）がメキシコを担当している。また TMA が各事業体に出資して、資本関係を持ち、投資と回収責任を負う構造となっている。但し、トヨタは 2014 年に「北米ワントヨタ」の方針を発表しており⁶⁵、北米トヨタ（以下 TMNA と称す）をテキサス州プレイノ市に設立し、各機能を新会社に集約している。

図 5-2 2000 年日産自動車のマトリックス組織

グローバル日産	リージョナル・マネジメント・コミッティ			
	日本	北米日産	欧州日産	海外一般地
販売・マーケティング	●	●	●	●
商品企画	●	●	●	●
技術・開発	●	●	●	●
生産	●	●	●	●
購買	●	●	●	●
経理・財務	●	●	●	●
人事	●	●	●	●
コーポレート・サポート (システム等)	●	●	●	●

出所) 吉原[2003]から筆者が一部修正して、転載⁶⁶。

図 5-3 2010 年当時のトヨタの北米統括会社と生産、販売、研究開発組織



出所) トヨタのアンニュアルレポート等から、筆者が作成。

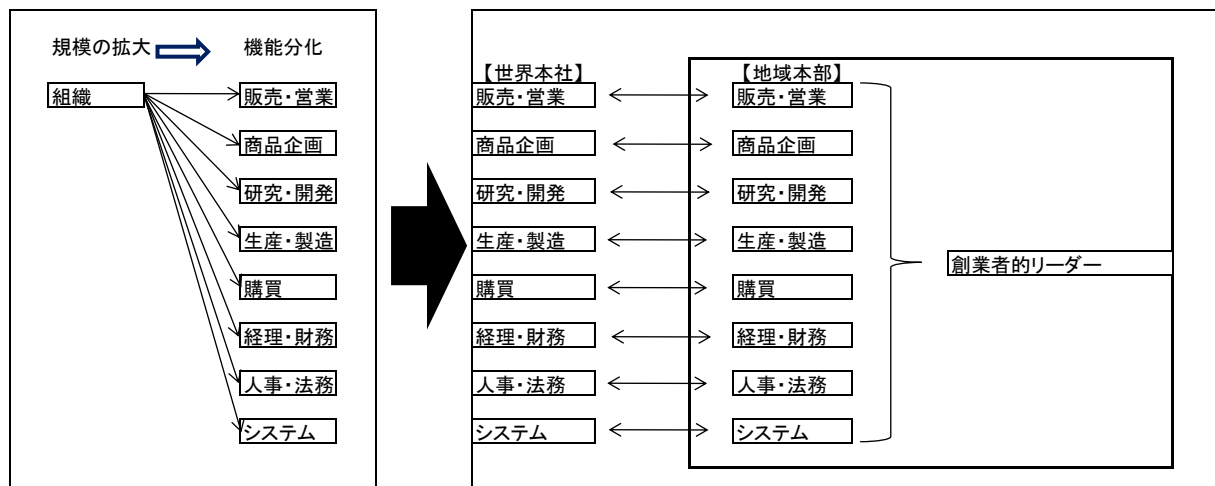
⁶⁵ 2014 年 4 月 29 日のプレスリリース (<http://newsroom.toyota.co.jp/en/detail/2350970>), 2016 年 11 月 27 日検索。

⁶⁶ 吉原[2003], 188 ページ。オリジナルは、日産自動車『Nissan Fact File 2000』3 ページ。

まず地域統括会社の問題と、中国事業で求められる創意的な強いリーダーの必要性を、改めて検証したい。長谷川[2013]が指摘する通り、マトリックス組織そのものの問題として、運用にコストを伴い、かつ権限構造の多重性があるためにコンフリクトを生じやすい点の指摘がある⁶⁷。それは地域軸の組織と機能軸の組織の2軸間にコンフリクトが生じやすいという点である。またトヨタは、2016年のカンパニー制導入に当たって、自ら『機能』軸ではなく、『製品』軸で仕事をしていくことによって、機能の壁を壊して調整を減らし」とその目的を述べている通り⁶⁸、元来機能優先となりやすいという独自の組織文化の問題もある。

図 5-4 は規模の拡大に沿って組織が分化し、その後マトリックス組織となった場合における地域統括会社のイメージ図である。会社は規模の拡大によって、より効率的に業務を行うために機能が分化し、より専門的な部門が業務を遂行するようになる。そして地域統括会社が出来るると、統括会社内に世界本社と呼応する形でその機能が移植される。地域統括会社には世界本社から出向員が派遣されるケースも多く、地域統括会社は世界本社との機能別な調整業務に専念するようになる。地域統括会社が揶揄されて、「ミニトヨタ」と呼ばれる所以である。それ故に新興国にみられるような社会インフラ、法整備、専門的なスタッフが不足している市場においては、各機能を束ねることが出来る強い意志を持った創意的なリーダーが求められるのである。創意的リーダーについては、次項で詳細を説明する。

図 5-4 機能分化と世界本社・地域本部との関係



出所) 筆者が作成。

次に中国におけるトヨタの地域統括会社と生産、販売、研究開発の組織構造を考察する。北米と同じように、トヨタの中国の事業体の関係を図 5-5 で示した。一見して非常に複雑であるが、個々の機能と出資関係を更に考察すると、次にあげる問題が顕在化してくる。まず出資面では、中国地域統括会社である「トヨタ自動車（中国）有限公司」（中国名：豊田汽車（中国）投資有限公司、以下 TMCi と称す）が、生産・販売・研究開発の各事業体と出資関係がないか、または出資比率が 50%以下と低いことにより、統括会社としての指揮命令系統の機能不全を起こしやすいことと、投資回収リスクを負っていないことの 2 点があげられる。出資比率の問題

⁶⁷ 長谷川[2013], 70 ページ。

⁶⁸ 2016年3月2日のプレスリリース (<https://global.toyota/jp/detail/11234112>), 2016年11月27日検索。

は、第一章で詳述した通り、中国政府による 1994 年の「自動車工業産業政策」とそれに続く 2004 年の「自動車産業発展政策」により外資出資制限があるため、合弁事業を選択せざるを得ないことが理由である。また合弁会社の出資先数の制限により、トヨタは一汽集団（以下 FAW と称す）と広汽集団（以下 GAC と称す）との 2 系列の合弁事業を運営している。実際に TMCI から主要事業体への出資状況を確認すると、「四川一汽トヨタ自動車有限公司（中国名：四川一汽豊田汽車有限公司，以下 SFTM と称す）、「一汽トヨタ自動車販売有限公司」（中国名：一汽豊田汽車銷售有限公司，以下 FTMS と称す）、「トヨタ自動車研究開発センター（中国）有限公司」（中国名：豊田汽車研發中心（中国）有限公司，以下 TMEC と称す）へは全く出資していない。「天津一汽トヨタ自動車有限公司」（中国名：天津一汽豊田汽車有限公司，以下 TFTM と称す）へは 10.0%，広汽トヨタ自動車有限公司（中国名：広汽豊田汽車有限公司，以下 GTMC と称す）へは、19.5%のみ出資している。このように、出資関係から判断した場合、TMCI が中国の事業体に対して、事業責任や投資回収責任を負っていない（表 5-2 を参照）。

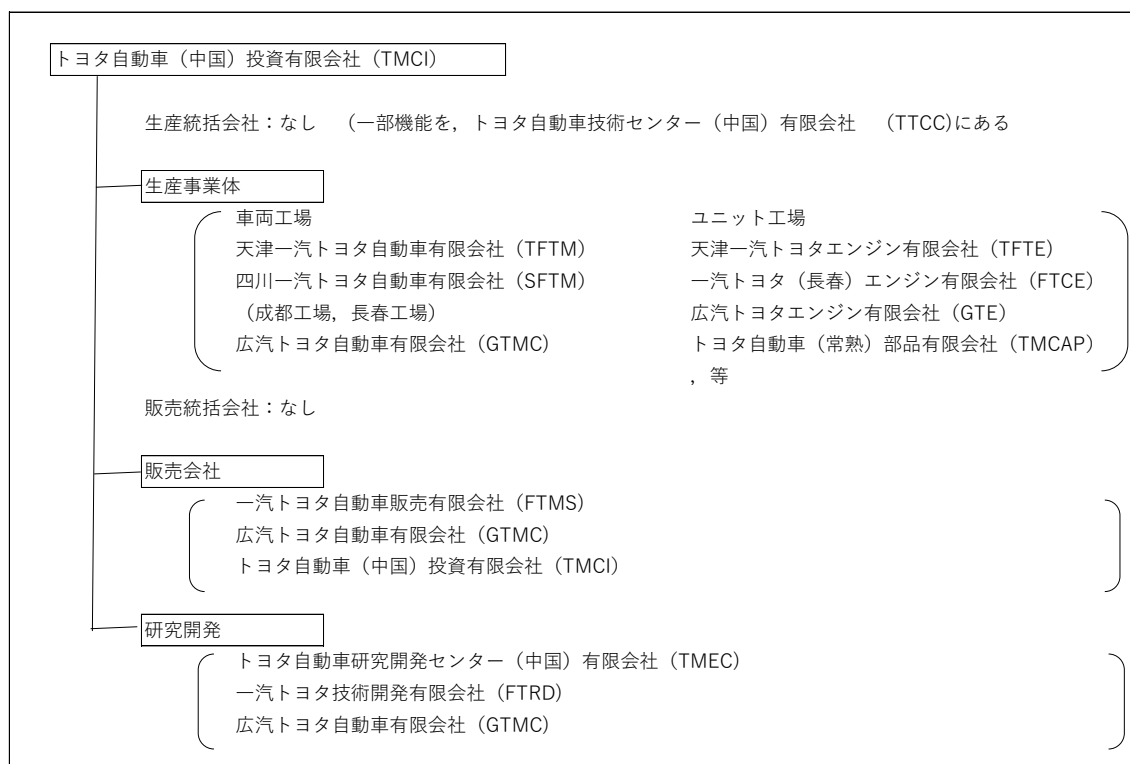
生産面では、生産統括会社がないため、生産計画、新車進行管理といった機能を、車両・ユニットの各生産事業体が自ら担うことになる。そのため北米で TEMA が担うべき中国全体の調整機能を負う事業体が存在しない。それでは業務管理面で不都合が起きるため、「トヨタ自動車技術センター（中国）有限公司」（中国名：豊田汽車技術中心（中国）有限公司，以下 TTCC と称す）が一部機能を担っている。しかし TTCC と各生産事業体との間に商流もなく、また TTCC は生産事業体へ出資しておらず資本関係もないため、あくまでも生産事業体を側面的にサポートする位置付けである。また北米では TEMA に調達機能も一元化して、コスト管理やサプライヤー支援を実施しているが、中国においては調達機能も各生産事業体それぞれに分散せざるをえない。このため対サプライヤー政策も、各生産事業体の方針が異なる場合には、混乱を招く場合がある。

販売面では、中国市場に一汽トヨタ系列の FTMS と、広汽トヨタ系列の GTMC、レクサス系列の TMCI の 3 つの販売会社が併存する形態となっている。TMCI は地域統括部門とレクサス販売部門の 2 機能を合わせ持つ会社となっている。一市場に 3 販売会社が存在する業態は、トヨタの世界中の市場と比較しても極めて異例である。例えば日本国内には、トヨタ・トヨペット・カローラ・ネッツとレクサスの 5 チャンネルがあるが、販売機能はトヨタ本社の国内販売事業本部に集約されており、販売政策や方針の整合性を取ることが可能な仕組みとなっている。しかし中国では、販売政策や方針は 3 つの販売会社それぞれが独立した形で持っており、かつ統括会社である TMCI からの指示命令系統も働きにくい形となっている。

最後に研究開発面であるが、2010 年に TMEC を江蘇省常熟市に設立した。これにより、TFTM から分離独立した「一汽トヨタ技術開発有限公司」（中国名：一汽豊田研發有限公司，以下 FTRD と称す）⁶⁹と GTMC 内にある R&D センターと「3 極トライアングル体制」によりクルマづくりに取り組むことを表明している。またその役割分担は、TMEC が「最先端要素技術の開発」を担い、合弁事業の研究開発部門が「車両本体の開発」を中心に担うこととなっている。トヨタの本社技術部門を含めたこのような開発体制が効果的に「中国のお客様に喜んでいただけるクルマづくり」となるかどうか、その成果は現時点ではまだ十分確認できていない。今後のクルマづくりに注目していく必要がある。

⁶⁹ 2013 年 8 月 29 日のプレスリリース (http://www2.toyota.co.jp/jp/news/13/08/nt13_0804.html)，2016 年 11 月 27 日検索。

図 5-5 トヨタの中国地域統括会社と生産、販売、研究開発組織



出所) 各社ホームページ等から，筆者が作成。

表 5-2 トヨタ（TMCI）とホンダ（HMCI）の投資会社からの事業会社への出資状況

機能	略称	TMCI出資比率(%)	機能	略称	HMCIの出資比率(%)
生産	TFTM	10%	生産販売	GHAC	10%
	SFTM	0%		WDHAC	10%
販売	FTMS	0%	開発	HMCT	100%
生産・販売・開発	GTMC	19.5%		GHRD*2	0%
開発	TMEC	0%	(注) *1：間接出資で，8% *2：間接出資で，10%		
	FTRD*1	0%			
統括	TTCC	0%			

出所) 各社ホームページ等々から，筆者が作成。

(2) 中国本部と中国現地法人

次に，表 5-3 と表 5-4 を用いて，トヨタとホンダの中国本部と現地法人を明らかにしたい。両社を比較しやすいよう便宜上，横軸に「生産・販売，開発，地域統括その他」という機能を示し，縦軸に「広汽系（合弁パートナー），東風系，一気系，独資系，独立系」等の資本関係を示したマトリックスで表すこととする。但し，広汽系等の分類において，出資比率は考慮していないので，必ずしも合弁パートナーの出資比率が 50%以上となっていない。また「独資系」とは本社または地域統括会社からの 100%出資を表し，「独立系」とは本社または地域統括会社以外の第三者からの出資を受けているが，合弁パートナーである広汽，東風，一気からの出資を受けていない法人であることを示すこととする。

表 5-3 トヨタの中国本部と現地法人体制（2017 年末時点）

中国本部									
	生産・販売	(略称)	(設立)	開発	(略称)	(設立)	地域統括その他	(略称)	(設立)
独資系	豊田汽車(中国)投資有限公司 (Lexus China) *	TMCI	2001年	豊田汽車研究中心(中国)有限公司	TMEC	2010年	豊田汽車(中国)投資有限公司 (地域本部)*	TMCI	2001年
	豊田汽車(常熟) 零部件有限公司	TMCAP	2012年				豊田汽車技術中心(中国)有限公司	TTCC	1998年
	天津豊田汽車鍛造部品有限公司	TTFC	1997年				豊田汽車技術研発(上海) 有限公司	TTRS-SH	2003年
	豊田汽車倉儲貿易(上海) 有限公司	TPCS	2001年				豊田汽車技術研究交流(広州) 有限公	TTRS-GZ	2004年
	豊田汽車倉儲貿易(常熟) 有限公司	TPCC	2013年				その他(金融、マルチメディア、物流等)		
							豊田汽車金融(中国) 有限公司	TFSCN	2005年
							豊田汽車租賃(中国) 有限公司	TMLCN	2013年
独立系	天津豊津汽車伝導部品有限公司	TFAP	1995年				豊田互聯(北京) 科技開発有限公司	TCCN	2005年
	新中源豊田汽車能源系統有限公司	STAES	2013年				北京迅豊達達信息技术有限公司	TLMP	2012年
	科力美汽車電動電池有限公司	CPAB	2014年						
一汽系	天津一汽豊田汽車有限公司	TFTM	2000年	一汽豊田技術開発有限公司	FTRD	2012年			
	四川一汽汽車有限公司	SFTM	1998年						
	四川一汽汽車有限公司長春豊越公司	SFTMCF	2005年						
	天津一汽豊田発動機有限公司	TFTE	1996年						
	一汽豊田(長春) 発動機有限公司	FTCE	2004年						
	豊田一汽(天津) 模具有限公司	TFTD	2004年						
	一汽豊田汽車銷售有限公司	FTMS	2003年						
						<3社合併>			
广汽系	广汽豊田汽車有限公司	GTMC	2004年				同方環球(天津) 物流有限公司	TFGL	2007年
	广汽豊田発動機有限公司	GTE	2004年						

出所) トヨタのホームページ等により，筆者が作成。

表 5-4 ホンダの中国本部と現地法人体制（2017 年末時点）

中国本部									
	生産・販売	(略称)	(設立)	開発	(略称)	(設立)	地域統括その他	(略称)	(設立)
独資系	本田汽車零部件製造有限公司	CHAM	2005年	本田技研科技(中国)有限公司	HMCT	2013年	本田技研工業(中国)投資有限公司	HMCI	2004年
	本田汽車用品(広東) 有限公司	HAC-C	2002年						
	本田生産技術中国有限公司	EGCH	2004年						
	*Acuraの販売は、HMCIからGHACへ移管								
3社合併	本田汽車(中国) 有限公司	CHAC	1998年						
广汽系#	广汽本田汽車有限公司	GHAC	1998年	广汽本田研究開発有限公司	GHRD	2007年			
	(广汽本田汽車銷售有限公司)	GHASC							
東風系#	東風本田汽車有限公司	WDHAC	2004年						
	東風本田発動機有限公司	DHEC	1998年						
	東風本田汽車零部件有限公司	DHAC	1994年						

出所) ホンダのホームページ等により，筆者が作成。

両社とも現地に地域本部（統括会社）として、「豊田汽車(中国) 投資有限公司」(TMCI) と「本田技研工業(中国) 投資有限公司」(以下 HMCI と称す) を設立し，事業運営をしている。但し，TMCI は地域本部機能とレクサスチャイナの販売会社機能の 2 つを持つことに特徴がある。この表 5-2 と表 5-3 に基づき，共通点と相違点を考察し，その結果を下記に列挙した。

<共通点>

- ① 両社とも、2000年代前半に、地域統括会社として「投資公司」を設立した。
- ② 両社とも投資会社を持つが、2つの合弁事業体等への出資比率は、一部の例外を除き、ゼロでか、または19.5%以下と高くない(ホンダのHMCIから分離独立したHMCTは100%孫会社で、唯一の例外である。表5-2参照)。
- ③ 両社とも、2つの合弁事業で「車両生産・販売体制」を採用している。
(ホンダは広汽と東風、トヨタは一汽と広汽が、合弁パートナーである)
- ④ 合弁パートナーとは、車両生産のみならず、部品製造も事業化している。特にエンジン生産は、広汽ホンダを除き独立した事業会社を設立している。
- ⑤ 東風本田発動機(DHEC)から広汽ホンダ(GHAC)へ、天津一汽豊田発動機(TFTE)から広汽トヨタ(GTMC)へ、広汽豊田発動機(GTE)から天津一汽トヨタ(TFTM)へと、合弁パートナー系列を越えた部品取引が存在する。
- ⑥ 現地開発体制として、独資の開発会社(HMCT, TMEC)と合弁の開発会社(GHRD, FTRD)または社内組織を持ち(東風ホンダと広汽トヨタの開発機能は、社内組織化されている)、日本本社と合わせたトライアングル開発体制となっている。
- ⑦ 2004年に、共に金型製造事業を現地法人(EGCH, TFTD)として設立している。

<相違点>

- ① 事業会社数は、ホンダよりトヨタが圧倒的に多い(トヨタ:27社、ホンダ:11社)。
- ② 一汽トヨタ系は、製販分離した事業システムを採用している(その他は製販一体経営)。
- ③ トヨタは、独資・独立系の部品製造事業(TFAP, TMCAP等)があり、その製品群には、ハイブリッドバッテリー関連事業(STAES, CPAB)を含んでいる。また2012年以降も新事業会社を、継続して設立している。
- ④ トヨタは、金融・リース(TFSCN等)、マルチメディア・コネクティッド(TCCN等)、倉庫・物流(TPCC等)、トレーニングセンター(TTRS)など、独資・独立系のサービス事業会社を設立している。
- ⑤ ホンダは、用品開発販売(HAC-C)や車両輸出専用(CHAC)の事業会社を設立している⁷⁰。また2007年までに現在の体制を整備終了し、それ以降は2013年に、HMCTのHMCIからの分離独立を除き、新会社を設立していない。
- ⑥ ラグジュアリーモデルについて、ホンダのアキュラ(ACURA)事業は、現地生産と共にHMCIからGHACへ事業移管したが、トヨタのレクサス(LEXUS)事業は、輸入車ビジネスのみであり、TMCIの独資として事業化している。

トヨタとホンダの中国本部と中国現地法人体制をまとめると、共通点としては、投資会社が地域統括会社として存在するが、傘下の事業体への出資比率は高くないこと、2つの合弁事業を持っていること、車両生産販売以外に金型生産を含めた部品事業を展開していること、独資と合弁の2つの現地研究開発体制を持っていることが挙げられる。また大きな相違点としては、トヨタはホンダより現地法人としての事業会社数が多いこと、トヨタはホンダより2つの合弁パートナー以外の部品生産やサービス事業の会社を、多く運営していること、トヨタはトヨタブランドの国産車に限定して合弁事業を推進しているが、ホンダはラグジュアリーブランドの

⁷⁰ 2018年5月、ホンダはCHACの輸出事業を、GHACへ売却すると発表している。

アキュラを含めて、合併事業によって現地化していることが挙げられる。

(3) 創業期の人事体制

前項では、2017年時点のトヨタとホンダの地域統括会社と現地法人体制を考察してきたが、本項では創業期の人事体制について考察する。それはトヨタとホンダの中国現地生産販売開始の初期段階に、どのような人事体制を採用したことが、創業期の成否にどのような影響を与えたかを考察するためである。先述した通り創業期とは最初の現地法人設立から概ね10年とし、その間事業会社トップがどのような人事であったかを考察する。尚、本稿での分析対象は、トップは本社から派遣された日本人出向員に限定することとし、また現地法人数が両社とも多いため主要事業会社を選択し、トヨタは四川トヨタ（SCTM、現 SFTM）、天津トヨタ（TTMC、現 TFTM）、一汽トヨタ販売（FTMS）、広州トヨタ（GTMC）、地域統括会社である TMCI の5社、ホンダは広汽ホンダ（GHAC）、東風ホンダ（WDHAC）、地域統括会社である HMCI の3社とする。

トヨタ5社の総経理事務を示したのが、図5-5である。先ず一汽トヨタ系となるSCTM、TTMC、FTMSの3社において総経理の交代がホンダより多く、10年間でSCTMとFTMSが4名、TTMCに至っては5名となっている（単純平均任期は2年）。この理由は、2002年の「一汽・トヨタ」全面連携の動きとも関係するとの情報もあるが⁷¹、その因果関係は明らかにされていない。また中国常駐で役員（取締役を含む）となったのは、2004年の古谷（FTMS）、2009年毛利（役員昇格と同時に帰任）、2009年加藤（TMCI）、2010年小椋（GTMC）であるが、加藤を除いて、地域統括会社であるTMCI総経理のポジションについておらず、中国全体の事業責任を負う立場となっていない。また後述する通り、加藤はTMCI総経理であるが中国本部長のポジションには着いていない。更に、ホンダの門脇が中国総代表から事業体（GHAC）の総経理へ着任したのと違い、トヨタの歴代中国総代表（表5-5を参照）から、事業体総経理等の要職へ着任した者はいないという特徴が挙げられる。

図5-5 トヨタ現地法人各社の総経理（出向員トップ）

会社名(創立時)	年	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
ト ヨ タ	四川トヨタ	SCTM	新郷	→	磯貝	→	→	毛利	→	星野	→	→	(星野)	→	加藤(昭)	→	→	→	相馬	→	→	→	
	天津トヨタ	TTMC			長谷川	→	梅原	竹本	→	→	→	加藤(雅)	→	柴川	→	→	→	→	→	→	→	→	
	一汽トヨタ販売	FTMS						古谷	→	毛利	→	→	→	松木	→	→	平野	→	→	→	→	水谷	→
	広州トヨタ	GTMC							葛原	→	→	→	→	(葛原)	小椋	→	→	小林	→	→	→	魚住	→
	トヨタ中国投資	TMCI			名見耶	→	→	磯貝	→	→	→	→	→	加藤(雅)	→	北田	大西	→	→	→	→	小林	→

出所) トヨタ、四川一汽トヨタ、天津一汽トヨタ、広汽トヨタのホームページにより、筆者が作成。

ホンダの日本人出向員トップである総経理（社長）の変遷は、図5-6の通りである。総経理の交代が少ないことが特徴付けられる。創業期10年で、GHACは2名、WDHACは3名、HMCI

⁷¹ 2002年8月、トヨタは中国第一汽車集団（一汽）と戦略的かつ長期的な共同事業の関係を構築することを基本合意したこと。

も2名のみである。特にGHAC初代総経理の門脇は、1993年にホンダモーターチャイナ（以下HMCと称す、香港に登記）着任後、1995年にホンダの北京事務所に異動し、その後1998年にGHAC成立と同時に着任しており、2005年退任まで12年間も中国ビジネスの舵取りをしている。また2003年には地域執行役員となっている。またWDHACの2代目総経理の倉石、3代目総経理の水野は、その後HMCIに異動し中国本部長となっている。またHMCI総経理は中国本部長が兼務する体制となっており、中国常駐体制である。またHMCIは、2013年にHMCTがHMCIから分離独立するまで、営業系が総経理、技術系が副総経理を務める慣例があり、HMCIでの地域統括機能をフル活用できる体制であった。これら点は、トヨタの人事・組織体制とは大きく異なるホンダの特徴である。

図 5-6 ホンダ現地法人各社の総経理（出向員トップ）

会社名(創立時)	年	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
		ホンダ	広州ホンダ GHAC	門脇	→	→	→	→	→	→	峯川	→	→	大河原	(大河原)	金山	神子柴	→	水野	→	→	→	佐藤
ホンダ	東風ホンダ WDHAC							尾崎	→	→	→	倉石	(倉石)	水野	→	→	鈴木	→	→	→	藤本	→	
ホンダ	ホンダ中国投資 HMCI								兵後	→	→	→	(兵後)	倉石	→	→	→	→	→	→	→	水野	→

出所) ホンダ, 广汽ホンダ, 東風ホンダ, ホンダ中国投資等のホームページより, 筆者が作成。

表 5-5 トヨタの歴代中国総（首席）代表

任期	総（首席）代表	備考	現在/またはその後の活躍履歴	
初代	1980-82年	奥井	中国語学科卒業	ハーレーダビットソンジャパンへ転職（退任）
2代目	1982-85年	嶋原	中国語学科卒業	日中投資促進機構事務局長（2019年退任）
3代目	1985-88年	河端	中国語学科卒業	日野自動車へ転籍（退職）
4代目	1988-93年	嶋原	2回目	
5代目	1993-96年	服部	中国（旧・満州）生まれ	TMCI特別顧問（2018年退任）
6代目	1997-2001年	嶋原	3回目	
7代目	2001-07年	服部	2回目	

出所) ヒヤリング等により, 筆者作成。

(4) 中国本部長と現在の体制

次に中国本部長の変遷について考察する。表 5-6 が示す通り、ホンダの中国本部長は2004年の兵後から中国常駐となりHMCI総経理を兼務する体制となっている。また倉石はWDHAC総経理、水野はWDHACとGHACの両事業会社の総経理を歴任後に、中国本部長兼HMCI総経理に着任しており、2010年以降は事業会社経験者が中国本部長となる道筋を立てたと考察される。図 5-5 と図 5-6 示したトヨタとホンダを比較すると、トヨタでは事業会社から中国本部長兼TMCI総経理に着任した人材は、2017年に着任した小林しかおらず⁷²、この点はホンダとトヨタの大きな相違点である。

⁷² 小林は、2019年1月に退任したため、中国本部長兼TMCIトップの任期は、1年足らずであった。

表 5-6 ホンダの歴代中国本部長

	本部長	年	中国本部長着任前の役職	本部長離任後
ホンダ	宗国	1998 ~		2004年退任(副会長)
	兵後	2004 ~		2010年退任
	倉石	2010 ~	WDHAC 総経理	2016年本社専務執行役員, 2017年副社長
	(八郷、HMCI)	2013 ~	R&Dヨーロッパ(UK)	2015年取締役社長
	水野	2016 ~	GHAC 総経理	-

出所) ホンダ, 广汽ホンダ, 東風ホンダ, ホンダ中国投資等のホームページ等より, 筆者が作成。

表 5-7 トヨタの歴代中国本部長

	本部長	年	中国本部長着任前の役職	本部長離任後
トヨタ	豊田(章)	2000 ~	国内販売本部	2005年本社副社長, 2009年社長
	稲葉	2005 ~	TMS(米国)等を歴任	2007年中部国際空港
	佐々木(昭)	2007 ~	(2003年から駐華役員)	2012年退任 (Executive Advisorに着任)
	大西	2012 ~	TMAP* 社長	2018年ダイハツ工業
	小林	2018 ~	GTMC 総経理	2019年退任

(注) TMAP*=トヨタモーターアジアパシフィックのこと

出所) トヨタ, 四川一汽トヨタ, 天津一汽トヨタ, 广汽トヨタ等のホームページ等より, 筆者が作成。

更にホンダとトヨタの違いを考察すると, 表 5-8 に示す通り, トヨタには 2005 年から 2015 年までの 11 年間, 中国担当副社長制度の存在がある。つまり, 中国本部長の上に中国担当副社長が配置されており, 中国本部長より権限の高いポジションが日本本社にあった。中国担当副社長の実質任期も 1~3 年と非常に短期間であった。更に歴代の中国担当副社長も中国本部長も, そのポジションを退任後, 現社長の豊田を除き, 本社の要職についていない。トヨタの特徴として, 中国本部長は中国事業の最終責任者ではなく, かつ中国担当副社長も中国本部長もホンダと比較して, 短期間に交代した事実が考察される。一方ホンダは, HMCI の開発担当副総経理であった八郷氏が本社の社長, 総経理の倉石氏が本社の副社長に就任しており, トヨタとは対照的である。

三品[2010]は, 経営者が頻繁に変更すると創業者のリーダーが生まれなく, 事業転地を成すことができないことを指摘しているが, 同様に Hamel & Prahalad[1994] (邦訳は, ハメル&プラハード[2001]) もその競争戦略の要めとして経営資源を集中させる重要性を説き, 役員任期の重要性を指摘している。「役員が二, 三年ごとに異動しては, 思いがけぬコストを生むかもしれないということである。大企業での戦略の変更が行われるきっかけは, 新しい競合企業の出現でも, 新技術でも, 規制環境の激変でもない。それはフロアの角部屋に陣取る新しい担当重役である。(中略) かなめとなる役員が妥当な期間, 舵取りの任務にあたる体制をつくらなければならない。」(ハメル&プラハード[2001], 255-256 ページ) とその任期の長さの重要性を主張し, 頻繁な交代による戦略性の非継続リスクを強調している。

トヨタにおける中国担当副社長, 中国本部と担当役員の人事問題について, 第二章の A 氏へのインタビューの中で, 「トヨタは現地法人や現地事業体はたくさんあるが, 役員が多すぎる, 意外と。他社に比べて。今何人いるか。一汽トヨタ製造会社 (筆者注: TFTM のこと), 一汽ト

ヨタ販売会社（筆者注：FTMS のこと）、それと広州トヨタ（筆者注：生産と販売の両機能のある GTMC のこと）、常熟の技術センター（筆者注：TMEC のこと）、私がいる管理会社（筆者注：TMCI のこと）。それだけでも 5 人。メリットはあるが、結局皆遠慮しあって誰も突出したくない。協調路線で。そうすると意外と本社ともフリクションが起こらない。協調精神で、協調、協調で。結局成り行き任せみたいになる。」とこのトヨタの人事組織体制を問題視した発言を残している。

表 5-8 トヨタの歴代中国担当副社長

ト ヨ タ	(石坂)	* 海外担当副社長制度	
	稲葉	2005 ~	2007年退任、その後2009年取締役役に復帰（北米担当）
	豊田(章)	2008 ~	2009年取締役社長に就任
	布野	2009 ~	退任
	新美	2011 ~	退任
	伊原	2013 ~	退任
		* 2015年中国副社長制度廃止	中国本部長は、専務役員が担当（大西→小林 出所）

トヨタのホームページ等により、筆者が作成。

（5）現地社員に対する考察

最後に現地社員の状況について考察する。上述で示した通り中国の事業体には、トヨタ独資事業体と合弁事業体があるが、ここでは合弁事業体の社員構成とその問題点を取り上げることとする。合弁事業体の 1 つである FTMS について分析すると、少し古い情報となるが、表 5-9 は 2010 年当時の FTMS の社員の構成を示している⁷³。役職は、取締役（董事）、社長・副社長（正・副総経理）、部長と室長の管理職、課長以下の一般社員を示している。「トヨタ」と「一汽」は、それぞれの合弁会社の出資者からの出向員であることを示している。また「プロパー」とは、FTMS に直接雇用されている社員を示し、ほとんどが中国人である。

役職別で考察すると、取締役（董事）、社長・副社長（正・副総経理）、部長までの全員が、トヨタまたは一汽からのメンバーで構成されていることがわかる。合弁事業の最終決定機構である取締役会（董事会）を構成する取締役（董事）全員が、FTMS 出資会社のメンバーであること、また執行機関である経営管理委員会メンバーである社長・副社長（正・副総経理）が、FTMS 出資会社のメンバーで構成されていることは、合弁会社の形態から考えて、ある程度は理解できる。しかし、実務のトップである部長が全員トヨタと一汽の出向員であること、また中間管理職である室長が 44 人中 30 人までもトヨタと一汽の出向員で占められていることは、プロパー社員のキャリアから見ても、非常に奇異な現象である。実際 FTMS には、一汽との合弁事業となる以前から、トヨタの北京事務所や TMCI に 10 年以上勤務し、その後 FTMS へ移籍した人材が少なからずいたが、結果的にプロパー社員の最高位が室長であり、全プロパー社員の 9 割までが課長以下の一般社員となっている。この状態は 2010 年以降徐々に解消されつつあるが⁷⁴、大きな構造変化はない。このことは、プロパー社員の昇給昇格にとって見えない天井を作る要因となっている。筆者がトヨタの他の合弁事業体をヒヤリングした所、どの合弁事業体にも共通する点が見受けられた。

また部長や室長といった実務の長は、部長・副部長、室長・副室長といったトヨタと一汽の

⁷³ 筆者のヒヤリング調査による。

⁷⁴ 筆者のヒヤリングによると、2014 年から部長同格の「高級主査」にプロパー社員を登用。

出向員による二重管理職構造になっており、度々複線的な業務命令を発する要因となっている。本来親会社からの出向員は、親会社が持つ知識やスキルを、現地へ伝承する役割を担うことを目的とする場合が多い。富山〔2012〕は、出向員（筆者注：この場合は北京現代の）が親会社（筆者注：この場合は韓国の現代本社）の商品開発の橋渡しの調整業務を適切に行ったため、「現地適合化戦略」を成功することに導いていると分析している。つまり出向員の役割は、自身の知識・スキルを活用したプロパー社員への人材育成であり、また本社との調整機能であるべきである。そのためトヨタを含めた多くの企業では、海外における出向員の役職はライン長ではなく、コーディネーターの地位にあることが多い。しかし FTMS の事例で見た通り、多くの中国合弁事業体では、出向員が管理職のライン長に位置し、更にそれが両親会社からの出向員となるため、ひとつの管理職ポジションに2名の出向員が配置される結果となっている。このことは将来を担うべきプロパー社員にとっても、決して望ましい姿でもなく、却ってプロパー社員のモチベーションを引き起こす要因ともなっている。

表 5-9 FTMS の役職別・出身別社員構成（2010 年時点）

役職	トヨタ	一汽	プロパー	小計
董事(取締役)	4	4	0	8
正副総経理(社長、副社長)	2	2	0	4
部長	6	6	0	12
室長	15	15	14	44
課長以下	0	0	543	543
合計	27	27	557	611
(構成比)	4.4%	4.4%	91.2%	

出所) 聞き取り調査により、筆者作成。

このような出向員の人事構成は、トヨタの合弁事業体固有のものではなく、ホンダや日産にも共通することである。よって現地プロパー社員の人材活用課題は、トヨタの事業体のみで問題が発生し、戦略の実行性にマイナスに働いているとは言えない。

しかし、かつて FTMS に勤務したことのある女性は、朝日新聞の記者に対して、このように答えている。「頻繁にある社内研修は充実し、今も『トヨタは素晴らしい』と思っているという。けれど、日常化する残業は耐え難かった。同じ立場の中国人同僚は国有企業の自動車企業や独ダ임ラー、BMW へと次々に引き抜かれていった。移籍先の給与は軒並み倍額に近かった。『研修が良いのに待遇が悪い。他社の草刈り場になっている』⁷⁵。そして「MBA(経営学修士)取得後は、日本企業には戻らない」と付け加えている。つまり、トヨタの中国事業体は、待遇面でも給与面でもプロパー社員から魅力的ではなく、大学卒業後の第一ステップとしての踏み台として利用されていることは事実の一面であることに違いない。今後合弁事業体におけるプロパー社員に対する人事政策が、市場競争力を左右する可能性があることを指摘しておく。

3. トヨタの中国本部の組織と人事の分析

(1) 3つの理論的フレームワークによる分析

本項では、第3章で考察された事実を、3つの理論的フレームワークを活用して分析を進めることとする。3つのフレームワークとは、O'Reilly & Tushman[2016] (チャールズ・A・オライ

⁷⁵ 2010年12月10日朝日新聞の朝刊記事。

リーとマイケル・L・タッシュマン)の「両利きの経営」⁷⁶、三品[2010]の「事業転地リーダー論」、小城[2016, 2017]の「衰退の法則」である。この3つのフレームワークを選択した理由は、中国へ現地生産販売に進出におけるトヨタの経営を「知の探索」と「知の深化」という「両利きの経営」のフレームワークで考察した場合、ホンダと比較して、課題を見出すこと、ホンダとトヨタとも中国での現地生産現地販売の創業期においてどのようなリーダーが派遣されそれが業績にどのような影響を与えたのかを考察すること、2008年以降シェアが低下する中で、衰退の方向に歯止めが掛けられたか掛けられないこと、この3点を分析していくツールとして適切であると判断したからである。

(2) 「両利きの経営」による分析

先ず簡単に「両利きの経営」(ambidexterity)について説明すると、両利きの経営とは「知の探索」(exploration)と「知の深化」(exploitation)を高い次元でバランスを取る経営を示す。「知の探索」とは、自身や自社の既存の認知の範囲を超えて、遠くに認知を広げていこうという行為を示し、「知の深化」とは、成功しそうなものを見極めて、それを深掘りし、磨き込んでいく活動である。なぜ両利きの経営が重要かと言えば、入山[2015]によると、イノベーションの創出が重要課題にも関わらず、優良企業ほど安定的に収益を生み出す事業を持つことを義務づけられ、そのことに強みを構築してきた結果、逆にイノベーションは起こりにくくなるからである。その結果、企業は「コンピテンシートラップ(競争力の罠)」と呼ばれる罠に落ちる。それは、社会で信用を得るためのルーティンワークをこなし、納期を守り、四半期ベースで正しい数字を出すことで事業を安定させようという「深化」の行動を取り、コストリスクを伴う上に成果が不確実な「探索」よりも、社会的な信頼を確保できる「深化」に向かってしまうからである、と述べている。

これを中国への現地生産現地販売を通じてトヨタ、日産、ホンダの差を考察すると、3社とも中国へ進出することは大きな「探索」であったと言えよう。1990年代後半から2000年代前半にかけて、3社とも今世紀の最大市場に命運をかけて進出したはずである。しかし、中国市場の位置付けが、大きく異なっている。それは、トヨタと日産・ホンダで中国市場に対する依存度が大きく異なることから伺える。トヨタは、2016年においても世界販売台数約908万台に対して中国販売台数は約110万台であり、中国依存度は12%程度である。一方日産は世界販売台数577万台に対して中国販売台数は156万台で、中国依存度は27%、ホンダは世界販売台数約500万台に対して中国販売台数は121万台で、中国依存度は24%とトヨタの2倍以上である。その結果、序章で述べた通りグローバルで見ると、トヨタの販売台数とシェアの高い北米市場、日本市場、東南アジア市場に対する「深化」が優先され、会社全体では、中国市場に対する「探索」が有効に働いていないと思われる。

<両利きの経営>

それでは両利きの経営を実践するポイントは何であろうか。O'Reilly & Tushman[2016] (チャールズ・A・オリリーとマイケル・L・タッシュマン)は、下記の4点が重要であると指摘している。つまり、

① 戦略的意図

⁷⁶ 本稿での両利きの経営に関する概略的説明は、入山[2015]の第5章(74-93ページ)と、O'Reilly & Tushman[2016]の和訳[2019]に記載されている入山の解説(1-18ページ)も、参考にしている。

- ② 経営陣の関与・支援
- ③ 組織構造
- ④ 共通のアイデンティティ

である。この4つは必須条件であり、どれか1つでも欠けると両利きの経営に支障をきたすと説明している。

これをトヨタとホンダで比較した場合、次のことが言える。第一に、トヨタはリーダー（中国担当副社長、中国本部長、事業会社トップ）は頻繁に交代するため、戦略的意図を継続的に維持することは困難であったと思われる。第二に、経営陣の関与はホンダよりトヨタが、より上位者が関与している。但し支援の程度の差は検証できていない。第三に、組織構造は、本章第2項で考察してきた通り、トヨタとホンダで大きな差異がない。もしあるとすれば、中国本部と本社開発部門との関係ではないであろうか。中国本部から開発部門への導入モデルに対して、ホンダはより積極的に対応する組織構造であると推定される。共通のアイデンティティについては、トヨタよりホンダの中国本部内での現地法人数や事業構造が単純であり少ない分、浸透度が高かったのではないかと、推定される。

<要としてのリーダー（および経営チーム）>

O'Reilly & Tushman[2016]（チャールズ・A・オライリーとマイケル・L・タッシュマン）は、両利きの経営を進めるためには、リーダーシップが最大に課題であると述べている。本業と探索事業のバランスをとるリーダーに求められることは、下記の5点である。

- ① 心に訴えかける戦略的抱負を示して、幹部チームを巻き込む
- ② どこに探索と深化との緊張関係を持たせるのかを明確に選定する
- ③ 幹部チーム間の対立に向き合い、葛藤から学び、事業間のバランスを図る
- ④ 「一貫して矛盾する」リーダーシップ行動を実践する
- ⑤ 探索事業や深化事業についての議論や意思決定の実践に時間を割く

トヨタは副社長クラスが中国担当となっており、ホンダより戦略的な抱負を示しやすいと思われるが、後述するA氏の証言から判断すると、戦略的な抱負はトヨタが持つ組織文化によって否定されている。また緊張関係や対立に向き合う姿勢も、中国本部内に役員が多く、役員間で遠慮が働き、葛藤から学ぶ状態には至っていない。トヨタは議論や意思決定に時間を割いているが、その内容が合弁パートナーからみて、後向きな内容の場合もある。

中国での現地生産現地販売を初の探索における事業と捉えた場合、両利きの経営の実践の条件から見ても、両利きの経営を実践するリーダーシップの条件から見ても、トヨタよりホンダにその条件を満たす要素が多いと言える。

（3）三品の「事業転地リーダー論」による分析

三品は「戦略不全の論理」（三品[2004]）の中で、経営者や事業責任者の任期の短さを問題にしている。それを更に深化させた事例研究として、事業転地が成功した分析がある。三品[2010]によれば、事業転地とは主力事業として何を選ぶかという企業立地の選定であり、主力事業が寿命を迎える前に、新たな成長事業に乗り換えることである。それは、事業は30年で減びることを前提した企業レベルでの戦略である。一方中国市場へ進出することは、事業レベルの戦略であり、戦略次元としては異なっている。但し、事業転地と中国等新興国への進出には、以下の共通点が見出される。

- ① 転地も新興国進出も、創業的・起業的であること

② 転地も新興国進出も、従来の企業が持つ社内外の機能が十分活用できないこと

①については、事業転地も新興国での事業開始も共に、創業することと同じ意味を持つことを指している。つまり社内に継続性のない事業に転地することと、新興国においてまだその事業基盤が十分に成長していない市場環境の中、一から会社を設立し、生産工場を建て、販売網を構築していくことに「創業」という大きな共通点を持つと言える。また②については、事業転地の場合も新興国に進出する場合も、その企業がもつ開発技術、生産技術、販売やアフターサービスのノウハウ、アウトソーシング出来る物流や金融などの選択肢などが、これまでの事業と大きく異なっており、簡単に活用出来ないことを示している。

三品[2010]は「事業転地のリーダー」の共通点を、創業的リーダーの特性として、下記の通り5つに纏めている。

<事業転地リーダーの共通点>

- ① 30代半ばの「旬」な時に転地に挑戦
- ② 会社にしがみつく気がなく、本気で「正論」を言えた
- ③ 常に日の当たる所を歩んだ「エリート」ではない
- ④ 内面にはエリートに負けない「強いプライド」があった
- ⑤ やるべきことをやり遂げるため、10年以上トップをつとめた

ここに挙げた創業的リーダーの共通性として見出される特徴は、中国現地生産現地販売という創業期においては、ひとりのリーダーが長期に渡って、プライドを持ってその任にあたることの重要性である。駐在員事務所扱いである北京事務所首席代表または総代表の職位を除いて、トヨタもホンダも30歳代という若さで、中国事業の責任者となった者はいない。しかし図5-5と図5-6で示したように、ホンダは門脇（1993年から2005年まで）を始め、倉石や（2008年から2018年までの11年間）、水野も（2010年から2018年時点まで9年間）長く中国に駐在し、陣頭指揮を執っているが、トヨタは現地法人トップだけではなく、中国担当副社長や中国本部長までもが、頻繁に交代している。門脇は先述した通り、中国事業の責任者として12年間に渡り中国に駐在し、自ら中国政府との合弁交渉に立ち、その後は自らが交渉して設立した広州ホンダの初代総経理となっている。

上記②-④に示される内面的なことは検証するのは困難であるが、ホンダの門脇も、表5-5に示したトヨタの初代から7代目までの中国総代表（または首席代表）4名（奥井、嶋原、河端、服部）とも中国語学科卒業または中国生まれである。しかしトヨタの4名は、合弁事業会社等が設立した以降も、なぜか誰一人として事業会社の要職には就任しなかった。その事実は、中国事業に対する「思い入れ」として差異を生み出したのではないかと推測できる。

販売台数で見る競争力は、門脇の率いる広州ホンダは、2003年に販売台数第4位まで躍進したことにより検証される一方、一汽トヨタ系事業体は、総経理が頻繁に交代しながらも、2008年には販売台数第4位まで躍進している事実も考察され、本考察のみでは検証出来ない。しかし第二章におけるA氏の証言によれば、広州ホンダは1998年立上げに向け、導入モデルは先ずアコードという中型車（MEDセグメント）で大きな成功を収め、その後市場の変化に応じてフィットやフィットサルーン（後のシティ）という小型車（SML-Lセグメント）を導入し、販売台数や市場シェア拡大に成功している。また収益面での成功は、ホンダの財務報告書では直接確認できないものの、A氏の証言によれば、広州ホンダは広州プジョーの赤字事業をハンドオーバーしつつも、2002年広州トヨタ設立時には、広州ホンダの广汽集団への配当によって、广汽集団は潤沢な資本金を現金で用意できる状況にあったことから判断すれば、販売台数やシ

エアのみならず、収益面でも大きな成功を収めていたと推測できる。この点はやはり初期に小型車であるヴィオス（SML-L セグメント）を導入し、販売台数でも収益面でも苦しんでいたトヨタとの違いは、創業的リーダーの差から生まれたと言えよう。

ホンダの成功は、中国現地生産進出の初期に創業的リーダーを配置し、その後も戦略立案とその戦略持続性を生み出した人事体制にその要因があることは、否定出来ない。

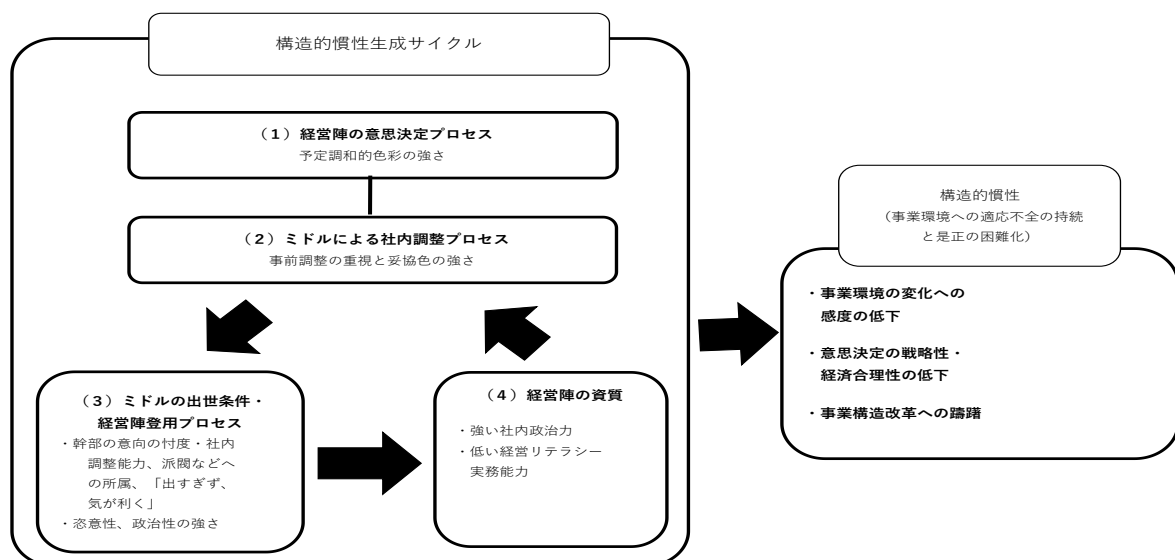
（４）小城の「衰退の法則」による分析

小城[2015, 2016]は、破綻企業 7 社の事例研究に基づき構造的慣性を生み出す組織内メカニズムを、業種横断的な観点から解明する研究を行った。Hannan & Freeman[1984]（ハナンとフリーマン）によれば、「構造的慣性」とは、組織が環境変化に対応してその戦略や構造を変化させることができない特性のことである。構造的慣性が組織内メカニズムから生じることを説明するには、組織成員が組織の適応不全に気づきながらもそれを是正できないことを説明する必要がある、何らかの自己維持的なメカニズムが組織内に駆動しており、組織成員が合理的な行動を取りながらも、意図せざる結果として適応不全が持続してしまうことである⁷⁷。小城[2016]は、その組織内メカニズムを図 5-7 のように示している。このメカニズムを非オーナー系企業の「衰退惹起のサイクル」と呼び、下記の通り論じている⁷⁸。

＜衰退惹起のサイクル＞

- ① 経営陣の意思決定のプロセスが、予定調和的色彩が強い
- ② ミドルによる社内調整のプロセスが、事前調整を重視し、妥協色の強いものである
- ③ ミドルの出世条件・経営陣登用プロセスが、幹部の意向の付度・社内調整能力、派閥などへの所属、「出すぎず、気が利く」ことを重視したものである
- ④ 経営陣の資質が、強い社内政治力、低い経営リテラシー・実務能力である

図 5-7 構造的慣性を生み出す組織内メカニズム



出所) 小城[2016]の 66 ページ, 図 2 より転載。

⁷⁷ 小城[2016], 55 ページ。

⁷⁸ 小城[2017], 265-270 ページ。

このサイクルにおいて、事業環境の変化が生じると、構造的慣性が働き、事業環境の変化への感度の低下、意思決定の戦略性・経済合理性の低下と事業構造改革への躊躇が起こることによって、「組織の衰退」⁷⁹が起こる、と小城は論じている。そしてその衰退惹起のサイクルの駆動を阻止する楔として、(1) 経営陣の意思決定プロセスと(2) ミドルによる社内調整プロセスに対しては、「事実をベースとした議論を尊重する規範」が必要であり、(3) ミドルの出世条件・経営陣登用プロセスに対しては、「人事部局の統制に基づく公正な人事登用プロセス」が必要であると論じている。

トヨタが2009年から始まる中国自動車総市場の急成長という「事業環境変化」に対して、感度が低下し、意思決定の戦略性・経済合理性が低下したと思われる事例を、第二章のA氏へのインタビューから補足したい。1つ目はトヨタより合弁パートナーが、よりアグレッシブになっていたという事実である。A氏は次のように述べている。

トヨタがコンサバティブでプレゼンスがどんどん低下しているが、それでも着実に伸びているのは合弁会社であるからだ。我々のパートナーが国営企業で、パートナーのトップはいつも政府から、特に第一汽車の場合は、中央政府からいろいろ目標達成を要求されている。利益も量も台数も。広州汽車は広州市から。だからいつも我々は非常にコンサバティブ、よく言えば堅実な目標を出す、いつも董事会で。僕はオブザーバーで董事会に出ているが、日本で言う株主総会とか役員会に出ているが、その時いつも我々が出した目標に対して我々のパートナーから「こんなのではダメだ、我々どんどんビハインドする」と毎回言われる。だから我々の合弁パートナーがいなかったらトヨタのシェアはもっと低くなっているはず。いつもそれで摩擦起きるけれども、良い意味で逆にトヨタがあまりコンサバティブにやれない。しかも彼らが時々トヨタの本社のトップに会う機会ある。彼らは彼らのチャレンジ目標あり、「承服しかねる」と。彼らトヨタの本社に行って騒ぐ時もある。そういう意味で合弁事業体の方がアグレッシブなんだ。逆にレクサスは100%トヨタで、パートナーのプレッシャーがない。オンマイウェイで、これは「ステイブル（筆者注：販売台数が安定的で、成長率が低いという意味で）」とか言って、「クオンティティより、クオリティ（筆者注：量より質の販売が重要な意味で）」と言って。

以上から市場変化に対して、合弁パートナーがより感度が高く、積極的に構造転換を図ろうとしていることと、一方トヨタがより慎重に臨んでいることが伺える。

2つ目はその慎重な判断をした事例として、同じくA氏は「中国担当の経営幹部が変わるたびに『チャイナリスク、中国はもっと慎重にやらんといかん』と、どんどん下方修正していった。それ反して2020年に200万台という上方修正した計画を作成した経営幹部もいたが、そのまま経営トップにもっていったら、経営トップが『数字、量ばかり求めるな』と、「クオンティティ（筆者注：quantity, 販売台数のこと）じゃない、クオリティ（筆者注：quality, 車両品質や販売品質のこと）第一」と200万台を150万台に下方修正する大会議を社内でやった」と述べている。これは事業環境の変化に対して、過度なチャイナリスクを認識した結果、ミドルクラスで予定調和をもたらすように調整したプロセスの一事例とも言えよう。

⁷⁹ 「組織の衰退」について、小城は「組織のマイクロニッチへの適応不全及びそれにとまなう組織内部資源の減少」という定義を採用している。

つまりトヨタの中国事業で観察された弱点は、上記の研究でいう構造的慣性に該当すると考えられる。そこで、このサイクルを企業レベルではなく、中国事業または中国本部という枠組みに置き換えて、ホンダとトヨタの事例を考察する。

経営陣を中国本部長及び中国担当副社長、ミドルを事業会社のトップまたはそれに準ずるポジションと見立てた場合、ホンダでは、广汽ホンダや東風ホンダの総経理というミドルポジションから、中国本部長という中国事業の経営トップへと登用されるキャリアパスがあるが、トヨタにはそもそも天津一汽トヨタ、四川一汽トヨタ、广汽トヨタ、一汽トヨタ販売から、中国本部長へ登用されるキャリアパス自体がない、または少ない。よってトヨタの場合、A氏の証言にある事例から推測されたミドルによる社内調整プロセスと、中国本部長という経営陣登用プロセスに、構造的慣性を生成する問題があると推定される。一方ホンダでは、少なくとも中国事業に対して、衰退を惹起する構造的慣性は働いていない。

次に公正な人事登用プロセスが存在しているかどうかは、現時点では判断不能である。しかし両社ともに、「お友達人事」の批判的論調⁸⁰はある。

最後に事実をベースとした議論についてであるが、これは事実を示す KPI (Key Performance Indicator) と呼ばれる評価指標を何とするかによって、結果が異なる。販売台数と市場シェアを乗用車市場競争力の KPI とするならば、その KPI に基づき議論すべきであるが、トヨタは「年輪経営」⁸¹を掲げて以降、市場での競争力を示すシェアよりも、自社の成長率をより重視し、競合他社と比較した販売台数やシェアを、最重要視していないと推定される⁸²。

以上、トヨタの中国事業については、構造的慣性が生じている可能性がある。但し、それが「衰退惹起のメカニズム」によるものであるかどうかは、必ずしもはっきりしない。

5. 小括

最後に本章で考察されたことをまとめ、残された課題を整理する。

① 創業期のリーダー

創業期において、ホンダは門脇の事例の通り、現地トップが比較的長くその任にあったが、一方トヨタは、一汽トヨタ系列事業会社の事例の通り、総経理は頻繁に交代した。ホンダは創業的リーダーの存在もあり、2000年代前半までは、販売台数においても収益面でも競争力があつた。これを2008年までの販売台数とシェアで判断する場合、競争優位の重要な要因とはなっていない(トヨタも2008年までには、ホンダをキャッチアップした)。

② 現地法人の体制

現地法人の体制で比較すると、ホンダはトヨタより事業会社数が少なく、よりシンプルな体制であると考察される。但し、生産・販売、開発、地域統括の現地法人体制は、ホンダとトヨ

⁸⁰ ダイヤモンドオンライン記事。 <https://diamond.jp/articles/-/151632>

プレジデントオンライン記事。 <https://president.jp/articles/-/17589>

⁸¹ 年輪経営とは、伊那食品工業の掲げる経営方針。「当社では成長の数値目標を掲げていません。売り上げや利益の数値は、自然体の年輪経営の結果であり、あえて目標を掲げる必要はないと思うからです。」(伊那食品工業、<<https://www.kantenpp.co.jp/corpinfo/>>)としている。

⁸² 豊田社長メッセージ。 <https://www.toyota.co.jp/jpn/company/message/>

タに大きな差はなく、現地法人体制や事業会社数が直接的に競争優位の要因になっているとは判断出来ない。

現地社員に対する人事制度の問題は、トヨタの事例研究で問題点の一部は明らかにされたが、ホンダとの比較において競争要因となっているかについては、現時点では検証不足で判断できない。現地社員の人事制度を対象とした研究は、今後の大きな課題の一つである。

③ 本部長の人事

ホンダの中国本部長は、广汽ホンダ、東風ホンダの事業会社社長（総経理）を歴任後、その任に着くため、合弁事業を理解した上で、長期的な戦略立案実行できる人事体制であることが明らかになった。一方トヨタは、事業会社社長（総経理）から中国本部長になるケースは少なく、また本部長の上位に中国担当副社長が日本本社に存在しており、本部長の権限が制約されていることが明らかになった。また中国担当副社長は、1～3年程度で退任するケースが多く、戦略の持続性を生むことが困難な人事体制であることが明らかになった。

④ 戦略の持続性

ホンダの「SUVと兄弟車戦略」が立案実行できたのは、2010年倉石氏が中国本部長に着任以降の人事の連続性によるものと考察される。一方トヨタは、中国本部長に事業会社社長（総経理）が着任するケースも少なく、かつ中国担当副社長も短任期で交代するため、戦略の持続性の実現に困難さが生じたと推定される。

⑤ 組織文化の問題

トヨタにはチャイナリスクの認識に対して、過剰とも思える反応が存在した。また開発や生産に対する投資に対しても、ホンダや合弁パートナー以上に慎重な姿勢が伺えた。これはトヨタの持つ組織文化そのものから生まれていることと、海外担当副社長や中国本部長の頻繁でかつ継続性の乏しい人事から生まれているのではないかと推測される。

終章 本研究の成果と限界

最後に結論をまとめ、残された課題を明確にし、実践的インプリケーションを主張の上、本稿を締めくくることがとする。

1. 中国市場における日系自動車メーカー競争

第一章では、日系メーカーの現地生産進出と、2001年以降の販売台数とシェアの分析を行った。1980年代外資系メーカーの現地乗用車生産政策である三大三小二微において、日系自動車メーカー大手であるトヨタ、日産、ホンダは進出することがなかった。進出した日系メーカーは、小型車を得意とするダイハツ、スズキ、富士重工（現・スバル）の3社であった。1994年新しい自動車工業産業政策が公表され、その新政策を受けて、トヨタは天汽と川旅との合弁事業として、日産は東風との合弁事業として、そしてホンダは広汽と東風の合弁事業として、中国現地生産進出を果たした。

日系メーカー3社は、2008年までVW（一汽VWと上海VW）とGM（上海GM）の上位メーカーにキャッチアップする勢いで高い成長を見せた。しかし2009年以降中国自動車市場が急成長する時期において劣勢になり、シェアは2008年をピークに、その後年々継続的に下降する。

シェア下降局面において、日系メーカー3社間には大きな違いが見られた。トヨタのシェアは2008年をピークに2017年まで継続的に低下した。日産は2008年後2011年まで高いシェアを維持し、その後は下降した。一方ホンダは、2012年をボトムに反転し、その後徐々にシェアを向上させた。

2. トヨタの中国進出の経緯

第二章では、トヨタの中国進出の経緯を、オーラルヒストリーという手法を用いて検証した。1980年代以降の生産事業への進出を検証すると、トヨタが中国政府からの要請を断った事実は存在しないことが判明した。トヨタはそれぞれ複数のプロジェクトに対して交渉したが、主に中国側の外貨バランスの問題により、合弁生産事業契約締結まで結びつかなかった。但し、実際に合弁契約や技術支援契約の締結を成し得たVW（一汽VW、上海VW）、アメリカンモーターズ（北京ジープ）、シトロエン（神龍汽車）、プジョー（広州プジョー）、ダイハツ（天津ダイハツ）の外資メーカーも存在し、中国政府がトヨタの現地生産プロジェクトの進出に至らなかったことに対して、どのような認識を持つに至ったかは、中国政府側の証言を得て明らかにする必要がある。

しかし1980年代のトヨタの中国現地生産進出遅れが、2000年代以降の業績に大きな影響を与えたとは結論づけられない。2000年代以降躍進した外資系メーカーは、三大三小の一角を占めていたVWだけではなく、GM（上海GM）、ヒュンダイ（北京現代）、ホンダ（広汽ホンダと東風ホンダ）、日産（東風日産）、そしてトヨタ（一汽トヨタと広汽トヨタ）など新規に参入した外資系メーカーも多く、一定のシェアを確保していることで、それは証左される。同時に、三大三小の一角を担っていたプジョーは、一旦市場から退場し、ジープは、アメリカンモーターズからクライスラーへ、そしてダイムラー・クライスラーの合併（その後2007年に合併解消）後、北京ベンツとなり、市場へ再参入した形となっている。よって、トヨタから見た場合、

1980年代のトヨタの中国進出遅れは、その後の事業展開に対して大きな悪影響を与えているとは言えず、他方で、2001年から2003年の比較的短期間に行われた一汽の天汽と川旅の買収とそれによる合弁事業の組替え、その後の広汽との合弁事業締結が、2002年以降の成長に繋がる直接的要因として、特筆すべきと言えよう。

3. セグメント別商品戦略にみる要因分析

第三章では、セグメント別市場動向と日系3社の導入モデルを分析した。中国自動車市場の量販セグメントは、2001年以降大きく変化している。中国市場で競争優位に立つには、輸入車よりは国産車で、商用車よりも乗用車で、急成長するSUVで販売台数を伸ばすと同時に、安定量販セグメントであるMEDとSML-Hで販売台数を確保することが重要である。更に、SUV小分類セグメントである小型SUV(SUV-SML-L)で、販売台数を増やすことである。

日産は、2009年以降もSMLセグメントに的確に商品導入した結果、先述の通り2011年までは高いシェアを維持した。ホンダは急成長するSUVに商品導入をした結果、2012年以降成長路線を取り戻した。一方トヨタは、SMLもSUVも適切な商品導入がタイミングよく出来ず、2017年まで長期に渡ってシェアを継続的に低下させる結果を招くことになった。

中国市場で高いシェアを確保するためには、大きく変化するセグメントに対し、適切な商品戦略が、競争力のポイントであることが確認された。

4. 導入モデルと開発工数の要因分析

第四章において、変化する量販セグメントの製品開発力、特に開発工数を中心に分析した。各社の持つ開発能力をモデル数で検証すると、2017年時点でトヨタが日本国内モデル数50モデル(ダイハツ開発モデルを含む)に対し10モデルを中国市場に投入、同様に日産は20モデルに対し10モデル、ホンダは14モデルに対し17モデルを投入していた。よって日系メーカー3社の内、最大の開発能力を持つトヨタが、中国市場への導入モデル数が最も少なく、有効な新規モデル開発戦略を実行しえなかった。また生産能力増強の投資も実行されなかった。よって2009年以降、トヨタと日産・ホンダとの比較において、トヨタの低迷要因は、トヨタの投資戦略の失敗にある。

では、なぜ中国市場に対する投資が実行されなかったか、その要因はトヨタの持つチャイナリスクに対する認識と組織文化にある。この点は、第二章でインタビューした両名からの証言からも裏付けされている。

5. 組織と人事から見た要因分析

第五章ではトヨタとホンダの組織と人事を比較考察することで、トヨタの問題点を明らかにした。トヨタはホンダと比較して、中国現地法人数が多く、より複雑な組織を構築していった。中国現地生産現地販売の創業期において、トヨタは事業体トップ(総経理)が頻繁に交代した。ホンダにおいては、中国本部長は生産販売事業体トップから異動し、中国市場への理解と戦略の継続性を継続できる体制にある一方、トヨタでは生産販売事業体トップから中国本部長となるケースは非常に少なく、また中国本部長の上位に位置する中国担当副社長も比較的短期間に

交代した。その結果、戦略の継続性に支障をきたしたと言えよう。

トヨタの中国事業における競争力低下の要因をまとめると、複雑な組織と中国事業責任者の短命からも生まれる戦略の持続性のなさや組織文化であると結論付けられる。戦略の持続性の問題は、頻りに変わる事業責任者のトップと、中国事業における中国本部長と海外担当副社長の二層制にも要因がある。組織文化の問題は、特にチャイナリスクの認識に問題がある。また市場の急成長期に、慎重に対処して、販売機会を損失し供給不足を招くことより、過剰生産や過剰設備を回避することが高く評価されるという組織文化がある。リーマンショック後、グローバルに急激に販売台数が低迷し、世界で生産過剰が問題となっていたが、他方で、急成長を続ける中国市場に対して、有効な商品導入を含めた開発と生産能力増強の投資判断が出来なかった。それは、リーマンショックを追うように発生した一連のリコール問題、東日本大震災、タイの洪水、尖閣諸島問題における政治問題などが起こったこともネガティブに働いたと推定される。しかし社内の開発能力から判断すれば、中国市場に対して十分な投資能力や人材投入は可能であったと思われる。

投資によって生産過剰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大きく上回ると判断する傾向が強い組織文化があったと言えよう。この傾向は中国事業責任者の短命で戦略の継続性確保が困難な人事組織体制によって強められたと言える。

6. 本研究の実践的インプリケーション

本研究の成果を踏まえ、トヨタへのインプリケーションを整理すると、下記2点ではないだろうか。1点目は、市場戦略の継続性とその当事者意識を醸成していくためには、中長期に渡る中国事業のリーダーを見据え、長くその任に当たらせること、それを明確にする人事組織体制をひくことにある。そして2点目は、トヨタの持つ開発力を中国側の開発組織を含め、中国市場向けの商品開発、及びそれに付随するサービス開発に多くを投入する点である。そのために、同時にトヨタの持つ組織文化を、リスクに対して果敢にチャレンジするものに変えていく必要がある。

中国自動車市場は、2018年からマイナス成長となり、一旦踊り場にあるが、中国の持つ人口、自動車普及率、経済力等から判断すると、今後再成長路線に転ずることは難しいことではないと容易に想像される。再成長期において、日系自動車メーカーとりわけトヨタが再び中国市場に適したリーダー、組織及びそこから生み出される商品とサービスによって、競争力を生み出すことを期待したい。

7. 本研究の残された課題

本研究によって、これまで伝えられてきた1980年代のトヨタの進出の経緯の一端が、事実ではないことを証明できた。また1980年代の乗用車現地進出遅れが、2001年以降の急成長期へのマイナス要因ではないことも明らかにしてきた。しかし、その一方多くの課題が残されている。先ずトヨタ進出の経緯を、中国政府からヒヤリングし評価する研究が存在しないことである。中国政府側が、トヨタをどう評価していたか、歴史的経緯を明らかにすることは重要であると考えられるが、残念ながら現時点ではその調査アプローチが限られていると言わざるを得ない。

また本稿の研究対象外としてきた課題ではあるが、三大三小の一角を占め、現在でもトップ

シェアに輝き続ける VW の強さは、どう証明されるべきであるか、この点に関する研究は重要である。同時に、上位に位置し続ける GM、シェアにおいて乱高下する日産やヒュンダイは、どう評価されるべきか、今後の研究課題ともなろう。

参考文献

(日本語文献)

- 浅野健一[2008]「第11章中国自動車産業発展のための提言」(塩見治人編著)『移行期の中国自動車産業』日本経済評論社, 343-347 ページ。
- 東和男[2008]『中国の自動車産業 ー過去・現在・未来ー』華東自動車研究会。
- 安藤史江[2017]『組織変革のレバレッジ』白桃書房。
- 石川和男[2014]「中国自動車市場の成長と日系自動車メーカーのマーケティング活動」『専修大学商学研究報』, 第45巻6号, 1-37 ページ。
- 石川和男[2015]「中国自動車市場における自動車流通の史的展開:自動車流通政策の市場への影響力」『アジア市場経済学会年報』, 第18号, 67-76 ページ。
- 居城克治・太田志乃[2018]「新エネルギー車産業確立にみる中国自動車市場形成への動き」『福岡大学商業論叢』(福岡大学研究推進部), 192-230 ページ。
- 伊丹敬之[1980]『経営戦略の論理(第3版)』日本経済新聞社。
- 伊丹敬之・加護野忠男[2003]『ゼミナール経営学入門 第3版』日本経済新聞出版社。
- 入山章栄[2015]『ビジネススクールで学べない世界最先端の経営学』日経BP社。
- 苑志佳[2019]「中国のNEV市場におけるトライアングル構造の形成 ー中国自動車産業の再編に関する一考察ー」『立正大学経済季報』第68巻第4号(立正大学), 1-39 ページ。
- 大鹿隆・井上隆一郎・呉在炬・折橋伸哉 [2009]『自動車産業 アーキテクチャ分析によるアジア産業比較』(新宅純二郎, 天野倫文編著)「ものづくりの国際経営戦略 ーアジアの産業地理学」有斐閣, 163-184 ページ。
- 太田信義[2016]『自動車産業の技術アウトソーシング戦略』水曜社。
- 大野耐一[1978]『トヨタ生産方式 ー脱規模の経営をめざしてー』ダイヤモンド社。
- 小城武彦[2015]「組織衰退プロセスからの脱却を阻害する組織内メカニズム ー探索的事例研究」『日本経営学会誌』36号, 62-73 ページ。
- 小城武彦[2016]「破綻企業の構造的慣性を生み出す組織内メカニズムの解明 ー環境変化に脆弱な個体群の同定ー」『組織科学』第50巻第1号, 52-69 ページ。
- 小城武彦[2017]『衰退の法則』東洋経済新報社。
- 王健[2007]「トヨタの中国進出の経緯と現状」『日本生産管理学会論文誌』第13巻第2号, 99-104 ページ。
- 垣谷幸介[2017]「中国自動車市場中間層で勝つ条件 ーリーダーと組織の考察ー」『アジア経営研究』第23号, アジア経営学会, 139-152 ページ。
- 垣谷幸介[2018]「中国乗用車市場の変化と日系メーカーの対応 ーモデル投入と開発工数の考察ー」『アジア経営研究』第24号, アジア経営学会, 169-184 ページ。
- 垣谷幸介[2019]「中国自動車アフター市場におけるO2Oビジネス発展の可能性」『アジア経営研究』第25号, アジア経営学会, 235-248 ページ。
- 上山邦雄[2016]「戦前期日本自動車産業の確立と海外展開(上)」『城西経済学会誌』第37巻, 33-64 ページ。
- 上山邦雄[2018]「戦前期日本自動車産業の確立と海外展開(下)」『城西大学大学院研究年報』第31巻, 19-42 ページ。
- 岸本太一[2013]「日産自動車 過去を活かした迅速構築」(伊丹敬之編著)『日本型ビジネスモデル

- の中国展開』有斐閣, 163-198 ページ。
- 橘川武郎[2016]『応用経営史 ー福島第一原発事故後の電力・原子力改革への適用』文眞堂。
- 金永洙[2010]「トヨタの中国進出と生産ネットワーク構築」『桜美林大学経営研究』創刊号, 67-82 ページ。
- 楠木健[2010]『ストーリーとしての競争戦略 ー優れた戦略の条件ー』東洋経済新報社。
- 小田部正明・栗木契・太田一樹編著[2017]『1からのグローバル・マーケティング』碩学舎。
- 呉在垣[2014]『現代・起亜自動車のグローバル生産・開発の分業と新興国戦略』(上山邦雄編著)『グローバル競争下の自動車産業 ー新興国市場における攻防と日本メーカーの戦略』日刊自動車新聞社, 248-273 ページ。
- 塩地洋[2011]『新興国における小型車セグメントの国際比較』(塩地洋編著)「中国自動車市場のボリュームゾーン ー新興国マーケット論ー」昭和堂, 1-37 ページ。
- 曾根英秋[2018]「トヨタの中国進出 ー2021年から2017年ー」『愛知論叢』第105号, 93-133 ページ。
- 孫飛舟[2006]「WTO加盟後の中国自動車流通政策とその影響ー新車の「ブランド販売サービス体制」を中心にー」『産業学会研究年報』第22号, 57-66 ページ。
- 出水力[2007]『中国におけるホンダの二輪・四輪生産と日系部品企業』日本経済評論社。
- 富山栄子[2012]「現地適合化をめざした製品開発プロセス」(塩地洋編著)『現代自動車の成長戦略』日刊自動車新聞社, 73-90 ページ。
- 豊田英二[1985]『決断 私の履歴書』日本経済新聞社。
- 西川純平[2007]『後発メーカーの優位性とシステムの移転 ー広州本田汽車の事例ー』(塩地洋・孫飛舟・西川純平著)「転換期の中国自動車流通」蒼蒼社, 62-91 ページ。
- 沼上幹[2000a]『行為の経営学 ー経営学における意図せざる結果の研究ー』白桃書房。
- 沼上幹[2000b]『わかりやすいマーケティング戦略』有斐閣アルマ。
- 沼上幹[2009]『経営戦略の思考法』日本経済新聞出版社。
- 野村俊郎[2015]『トヨタの新興国車IMV:そのイノベーション力と組織』文眞堂。
- 野村俊郎, 山本肇[2019]『トヨタの新興国適応 ー創発による適応ー』文眞堂。
- 中瀬哲史[2016]『エッセンシャル経営史 ー生産システムの歴史的分析』中央経済社。
- 中山健一郎[2001]「ホンダの中国トランスプラントとマザー工場」(塩見治人編著)『移行期の中国自動車産業』日本経済評論社, 49-80 ページ。
- 野村俊郎[2015]『トヨタの新興国車IMV:そのイノベーション力と組織』文眞堂。
- 野村俊郎, 山本肇[2019]『トヨタの新興国適応 ー創発による適応ー』文眞堂。
- 中瀬哲史[2016]『エッセンシャル経営史 ー生産システムの歴史的分析』中央経済社。
- 中山健一郎[2001]「ホンダの中国トランスプラントとマザー工場」(塩見治人編著)『移行期の中国自動車産業』日本経済評論社, 49-80 ページ。
- 野村康[2017]『社会科学の考え方 ー認識論, リサーチ・デザイン, 手法ー』名古屋大学出版会。
- 長谷川信次[2013]「国際経営組織」『ケースに学ぶ国際経営』有斐閣, 53-77 ページ。
- 藤本隆宏[1997]『生産システムの進化論 ートヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセスー』有斐閣。
- 藤本隆宏[2001a]『生産マネジメント入門Ⅰ ー生産システム編ー』日本経済新聞出版社。
- 藤本隆宏[2001b]『生産マネジメント入門Ⅱ ー生産資源・技術管理編ー』日本経済新聞出版社。
- 藤本隆宏[2003]『能力構築競争』中公新書

藤本隆宏・キム B. クラーク[2009]『製品開発力 ―自動車産業の「組織能力」と「競争力」の研究―』ダイヤモンド社。

延岡健太郎[2006]『MOT [技術経営] 入門』日本経済新聞出版社。

三品和弘[2004]『戦略不全の論理』東洋経済新報社。

三品和弘[2005]『経営は十年にして成らず』東洋経済新報社。

三品和弘[2006]『経営戦略を問いなおす』ちくま新書。

三品和弘[2010]「日本企業改造論」日経ビジネスオンライン，2016年11月27日アクセス。

<<http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20100604/214782/>>

<<http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20100604/214782/>>

<<http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20100705/215255/>>

<<http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20100716/215470/>>

<<http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20100802/215664/>>

<<http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20100810/215769/>>

<<http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20100830/216023/>>

<<http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20100913/216204/>>

<<http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20100927/216388/>>

<<http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20101008/216572/>>

<<http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20101025/216801/>>

<<http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20101108/216989/>>

村松潤一・石川和男・柯麗華[2010]「中国自動車流通市場の形成と日系自動車メーカーのチャネル政策：東風日産の事例を中心として」『アジア市場経済学会年報』第13号，35-44ページ。

村松潤一・石川和男・柯麗華[2011]「中国自動車産業の発展と外資自動車メーカーの戦略行動：日系自動車メーカーを中心として」『アジア市場経済学会年報』第14号，1-12ページ。

李澤建[2011]『奇瑞汽車のマーケティング戦略』（塩地洋編著）「中国自動車市場のボリュームゾーン ―新興国マーケット論―」昭和堂，108-145ページ。

李春利[1996]「中国におけるトヨタ生産方式導入の源流」『経営史学』第31巻第2号，31-64ページ。

李春利・陳晋・藤本隆宏[2005]『中国の自動車産業と製品アーキテクチャ』（藤本隆宏・新宅純二郎編著）「中国製造業のアーキテクチャ分析」東洋経済新報社，205-246ページ。

劉芳[1999]「転換期における中国の自動車流通システム ―流通経路の全体構造―」『経済論叢』第64号第3巻，62-83ページ，京都大学経済学会。

劉芳[2000a]「上海汽車による流通経路改革の模索 ―転換期における中国の自動車流通システム―」『経済論叢』第64号第3巻，62-83ページ，京都大学経済学会。

劉芳[2000b]「中国の自動車流通システムの変遷過程（1） ―指令性分配からメーカー主導経路へ―」『経済論叢』第116巻第5・6号，131-143ページ，京都大学経済学会。

劉芳[2001]「中国の自動車流通システムの変遷過程（2） ―指令性分配からメーカー主導経路へ―」『経済論叢』第167巻第2号，52-65ページ，京都大学経済学会。

劉芳[2002]「中国のディーラーシステムの出現 ―広州本田の流通チャネルの構築―」『経済論叢』第169巻第3号，39-61ページ，京都大学経済学会。

吉原英樹[2005]『国際経営 第3版』有斐閣アルマ。

「トヨタ、異例の役員人事で『お友達内閣』発足の裏事情」, ダイヤモンドオンライン, 2017年7月7日配信, <https://diamond.jp/articles/-/151632>。

「トヨタがうまくいかないのは鄧小平の呪い? —トヨタとホンダ, レアアースと引き換えにHV技術を中国に売る!?—」, Business Journal, 2012年10月3日配信, https://biz-journal.jp/2012/10/post_787.html。

「変革中国事業2担当役員に聞く」『日刊自動車新聞』2017年7月5日。

「ホンダ, 『お友達役員人事』で復活できるか」プレジデントオンライン, 2016年3月18日配信, <https://president.jp/articles/-/17589>。

(中国語文献)

中国汽⻋技術研究中心[2009][2010][2011][2012][2013][2014][2015][2016][2017]『中国汽⻋工業年鑑』機械工業出版社

(英語文献、ABC順)

Carr, E. H. [1961] *What Is History?*, London: Macmillan. (E.H.カー (清水幾多郎訳)『歴史とは何か』岩波新書, 1962年)。

Hamel Gary & C.K.Prahalad [1994], *Competing For The Future*, Harvard Business School Press. (ゲイリー・ハメル&C・K・プラハルド (一條和生訳)『コア・コンピタンス経営 —未来への競争戦略—』日経ビジネス人文庫, 2001年)。

Hannan, M.,T., & Freeman J.[1984], *Structural inertia and organizational change*. American Sociological Review, pp149-164.

Kotter, John P.[1996] *Leading Change: An Action Plan from the World's Foremost Expert on Business Leadership*, Boston MA: Harvard Business School Press (梅津裕良訳『企業変革力』日系BP社, 2002年)。

Mann Jim[1990] *Beijing Jeep: The Short, Unhappy Romance of American Business in China*, Simon & Schuster.(ジム・マン (田畑光永訳)『北京ジープ —夢の合弁から失望へ— アメリカビジネスの挫折』ジャパントイムズ, 1990年)

Onil Jim[2001], *Building Better Global Economic BRICs*, Goldman Sachs.

O'Reilly III Chaeles A. and Tushman Michel L, *Lead and Disrupt : How to Solve the Innovator's Dilemma*, the Board of Trustees of Leland Stanford Junior University (入山章栄監訳・解説, 富山和彦解説, 渡辺典子訳『両利きの経営 —「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く—』, 東洋経済新報社, 2019年)

Robbins P. Stephen[1997], *Essential of Organization Behavior, 5th Edtion*, Prentice-Hall, Inc. (ステファーン・P・ロビンス (高木晴夫監訳)『組織行動のマネジメント —入門から実践へ—』ダイヤモンド社, 1997年)

(ホームページ, アイウエオ順, いずれも2017年7月14日アクセス)

伊那食品工業[2017]< <https://www.kantenpp.co.jp/corpinfo/>>

中国汽⻋工業協会[2017]< <http://www.caam.org.cn/>>

スズキ自動車[2017]< <http://www.suzuki.co.jp/>>

長安スズキ[2017]< <http://www.changansuzuki.com/>>

ダイハツ工業[2017]< <https://www.daihatsu.com/jp/>>
トヨタ自動車[2017]< <https://toyota.jp/>>
トヨタ自動車 75 年史[2017]<<https://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/index.html>>
一汽トヨタ[2017]< <http://www.ftms.com.cn/>>
広汽トヨタ[2017]< <https://www.gac-toyota.com.cn/>>
本田技研工業[2017]< <http://www.honda.co.jp/>>
広汽ホンダ[2017]< <http://www.ghac.cn/>>
東風ホンダ[2017]< <http://www.dongfeng-honda.com/>>
日産自動車[2017]< <http://www.nissan.co.jp/>>
日産自動車社史[2017]<<https://www.nissan-global.com/JP/COMPANY/PROFILE/HERITAGE/HISTORY/>>
東風日産乗用車公司[2017]< <https://www.dongfeng-nissan.com.cn/>>