

論文要旨

トヨタ中国 100 年戦略 (1921～2020)
-経路依存性と内部成長理論からのアプローチ-

Toyota China 100-year advance strategy(1921～2020)
-Approach to path dependence and internal growth theory-

2020 年 8 月 26 日

愛知大学大学院中国研究科博士後期課程

指導教授：李春利

氏名：曾根 英秋

学籍番号：18dc1501

第一章 序章

中国の自動車生産は、2010年から世界一の規模に成長し、既存の外資メーカーに加え、中国民族系メーカーの台頭により、約100社の自動車メーカーが乱立し、激しい競争の状態となっている。

そのような環境のなかで、トヨタ自動車（以下、トヨタという）の中国進出が遅れたという通説を耳にする。中国におけるトヨタの乗用車生産開始は2002年からで、先行する独フォルクスワーゲン（以下、VW）に対し17年もの遅れがある。

また、2019年の自動車販売台数をみると、世界の総販売台数が9,129万台に対し、トヨタ車の販売台数は1,074万台と11.7%を占めている。これを、中国に限ってみると総販売台数が2,576万台なのに対し、トヨタ車は162万台の6.2%と世界平均を大きく下回っており中国市場で苦戦している。

トヨタは戦前から中国で紡織と自動車の生産をしており、100年の経験があるにも係わらずなぜ中国市場で比較劣位の状態にあるのであろうか。そこで、トヨタの中国における事業戦略を「経路依存性」と「内部成長」の観点から読み解くとともに、そこに流れているトヨタの普遍的な思想を分析する。

実証課題として、①戦前において中規模メーカーのトヨタがなぜ中国で成功をおさめることができたか、②戦後の中国自動車発展期に、トヨタはなぜ自動車生産事業の進出が遅れたか、また、台湾との関連性の有無、③戦後の中国合弁事業における運営実態の分析と、競争劣位となっている原因の分析、④トヨタの中国NEV戦略を分析し戦略の特徴を明確化する。

第I部 研究理論

第二章で本稿の基本命題である企業の事業戦略における「経路依存性」、日本企業の成長の特長といえる「内部成長」について明確にする。

経路依存性（Path dependence）は、「あらゆる状況において、人や組織がとる決断は、過去のその人や組織が選択した決断によって制約を受ける」という理論である。しかし、一旦、路線が決まると、「人々がそのルートに沿って行動する」ようになり、新しい方向へ自由に踏み出すことを難しくすると警告している。

企業成長に関しては、経営資源をどこから調達するのかという視点により、企業成長は大きく内部成長と外部成長の2つに分けることができる。一般的に日本企業は企業力を内部で蓄積したりすることを志向してきたと言われており、「ペンローズ理論」を検討する。

次に、第三章で企業はなぜ海外進出するのか、そして発展プロセスを明確にする。

企業の海外進出について大きく分けると二つの見方がある。一つはハイマーやキンドルバーガーのよう優位性が必要であるという見方で、進出先の企業と比べて高い競争力がなければ海外進出しないという理論である。もう一つはカソンらの内部化理論で優位性は必

要ないという見方である。そして、グローバル・マーケティング発展プロセスは、間接輸出⇒直接輸出で海外に販売子会社を設立⇒必要な部品の一部を現地生産⇒本格的現地生産⇒地域・グローバル統合で、研究開発等の高付加価値活動を一部移管、という過程をいう。

中国への外国企業の主な直接投資形態（現地法人）は、①独資企業、②合資経営企業（外資出資比率 25%以上）、③当事者間の契約により取り決められた合作経営企業に分類される。現在、中国へ進出している外資自動車メーカーは、中国の自動車産業政策により合資経営企業（合弁企業）である。日系企業の経営や生産の基本的な理念は「ものづくりは人づくり」と言われ、そのためには長期雇用による深い信頼関係と高い労働意欲の醸成が企業競争力を強化することに繋がり、これが「日本的経営」の中核とされている。

そして、第四章で自動車産業の事業戦略と競争力とはどのようなものかを、藤本の「深層の競争力」、「表層の競争力」、「収益力」の三つに層別し分析する。藤本はトヨタの真の強みを、基本動作を最初の段階で徹底的に教え、各メンバーの「進化能力」と分析している。また、日本企業の特徴である関連メーカーを含めた事業集団については浅沼の「日本におけるメーカーとサプライヤーとの関係」、トヨタ生産方式の中国への導入については李を、そして、ライカーは海外を含めた原動力の源泉を、絶え間ない改善こそトヨタのシステムに生命を吹き込む原動力であり、「トヨタウェイ」と呼んでいる。

第Ⅱ部 実証研究 一戦前一

戦前期について、第六章で西川秋次によるトヨタ式経営を分析した。1919年に豊田佐吉と西川秋次は半永住の決意で上海に渡り、1921年に豊田紡織廠を創設し、佐吉精神によるトヨタ式の経営が実践されていったことから始まった。西川は中国人と日本人が一致協力し「大家族主義の美風」による内部成長の方式を目指し、三十余年にわたる行動実践から、「中国におけるトヨタ式経営の源流」と筆者は考える。

なお、「戦前と戦後の経営の連続性」については、海外市場を求めて自主的に進出した紡織と、軍部の要請で中国へ進出し数量確保が優先された自動車で、発展形態が異なる結果になった。

第Ⅲ部 実証研究 一中国自動車発展期一

第七章では中国の自動車産業発展期におけるトヨタの中国戦略を、①完成車輸出、②現地生産に区分して分析した。まず①であるが、トヨタは日本の自動車産業発展期と同様に、完成車の販売体制の整備と共に、自動車教習所、金杯技能工養成センターなど、周辺事業を整備し、中国自動車産業の「人づくり」に寄与しようとしているところに特徴がある。

そして、②は1970年代、80年代の中国側から進出要求がある時期と、1990年代のトヨタが積極的に進出を模索した時期に区分される。70年～80年代のトヨタは、完成車輸出で収益を確保することが出来たため、合弁生産の機会はあったものの消極的な対応に終始し、自ら機会を失ったと言える。

第八章ではこれに台湾拠点との関係を含めて、トヨタの事業戦略を考察した。

第九章ではトヨタの中国合弁製造事業の実情を、①「合弁事業の初期と現在」②「外資出資比率規制廃止などの開放政策」に区分して分析した。

トヨタの合弁事業運営はトヨタブランド製品を、トヨタの技術・生産・管理方法で運営が前提となっており、合弁相手先の技術、管理マネジメント等の内部成長の差異から発生する問題と言える。また、2022年に外資出資比率規制が撤廃されるのに伴い自動車合弁事業の変革が予想され影響を考察した。

第IV部 実証研究—中国自動車大国から強国への始動—

第十章ではトヨタの中国進出企業集団について分析する。トヨタの特徴としては、単に自動車の生産・販売にとどまらず、それに関連する技術・金融・物流などにも進出している。また、日本と同様に多くの部品メーカーが進出し、トヨタウェイによる生産・経営管理を中国で展開しようとしている。

第十一章ではトヨタと中国で一番成功しているVWの事業戦略と競争力を比較する。

トヨタの中国自動車市場における比較劣位要因は、①乗用車生産開始が、先行するVWと比較し17年の遅れがある。②2010年市場規模の見誤り。③2013年から5年間工場新設をストップし、市場の拡大に乗り遅れたことが上げられる。

そして現在の「トヨタとVWの中国事業戦略」と「競争力」を分析した。特に、競争力については、「深層の競争力」、「表層の競争力」、「収益力」の面から分析した。

第十二章では中国NEV政策とトヨタの中国NEV戦略を分析する。2019年から導入された中国NEV政策は「燃費規制(CAFC)とNEV規制」が併存し、ICE車の低燃費化と、一定基準台数以上のNEV生産が義務付けられているところに特徴があり、大都市の大気改善と自動車強国を目指す中国の自動車産業構造改革達成のための二兎を追った政策と言える。

トヨタのNEV戦略は、HVとPHVを中心に推進し、EVは限定的な商品にとどめる戦略を、ファイブフォース分析をもちいて解析した。

第十三章 終章

戦前、戦後を通じて共通の項目は、トヨタブランド製品を、トヨタの技術を用い、中国で製造し、顧客に提供していることであり、その事業戦略は「経路依存性」と「内部成長」と言える。

事業運営の特徴は、戦前の豊田紡織廠の時代から日本人社員を中軸とする技術移転の仕組み、労資一体の理念などのいわゆる「日本的経営の原点」が見られる。戦後のトヨタ合弁事業も、トヨタ生産方式をはじめとするトヨタ式の管理の導入が前提となっており、日本の優れた技術や、管理マネジメントを適用し、現地従業員や監督者層という人的資源の活用を中心とした「内部成長」により事業の発展を企図するものである。

しかしトヨタは中国のような発展スピードの経験がなく、JIT、平準化を前提とするトヨタ生産システムやトヨタ式経営の問題を露呈していると言えるのではないだろうか。

海外進出日系企業の経営管理は、管理者・技術員の役割、現地技能系監督者の役割に特徴があると言われている。そのためには、日本で開発された最新の技術と管理ノウハウを、滞りなく移転し実現することが必要であり、日本本社では最新の技術動向を把握し、日本国内の工場を最新鋭の技術で運営しておく必要である。すなわち、日本本社の技術的優位性が前提の体系であり、これに対するトヨタの具体的対応策が、「国内生産年300万台体制の死守」と言える。

トヨタの豊田章夫社長は2018年5月の決算説明会時に、「自動車を作る会社」から「モビリティ・カンパニー」へ転換することを決断したと宣言した。この背景には、過去の成功体験を基にした経路依存性が蔓延しはじめたトヨタグループ内に対する意識改革への警告が一因となっているのではないかと筆者は考える。

また、彼は「トヨタの競争力の源泉はトヨタ生産システムと原価の作りこみ」と、内部成長によるものと述べている。