

〈論説〉

中国自動車黎明期におけるトヨタの活動

(1957年～2002年)

曾 根 英 秋

はじめに

1 研究の背景と意義

a. 研究の背景

中国の自動車生産は、2010年から世界一の規模に成長し、既存の外資ブランドメーカーに加え、中国民族系ブランドメーカーの台頭により、激烈な競争の状態となっている。

そのような状況のなかで、トヨタ自動車（以下、トヨタという）は、第一汽車集団、広汽集団と合併で、天津一汽トヨタ自動車、四川一汽トヨタ自動車・成都、四川一汽トヨタ自動車・長春、広汽トヨタ自動車の四拠点で自動車を合併生産し、一汽トヨタ、広汽トヨタ、それに日本から完成車輸入のLexusの三系列で販売している。トヨタは70年代末に中国トップからの進出要請を断わった事から、中国政府の反発を招くこととなり、以降の「中国進出が出遅れた」、「トヨタは中国で苦戦している」という風評を耳にする。トヨタの自動車販売台数をみると、2018年の世界の販売台数が9,695万台に対し、トヨタ車の販売台数は1,059万台と10.9%を占めているが、中国に限ってみると販売台数が2,808万台に対し、トヨタ車は147万台の5.3%と、大幅に世界平均を下回っている点は確かである。

本稿の課題としては、乗用車生産の合弁事業が誕生するまで、トヨタは中国でどのような紆余曲折に直面し、それを解決していったのだろうかの分析を試みる。

〈本稿の課題〉

1. 戦後の完成車輸出期におけるトヨタの中国での活動を分析する
2. トヨタの中国乗用車生産事業誕生までに発生した曲折と、その対応を解明する

〈キー・ワード〉

中国自動車黎明期 トヨタ企業理念 完成車輸出 自動車現地生産 中国自動車政策

b. 研究の意義

日系企業の海外進出先は、外務省領事局政策課、『海外在留邦人調査統計平成28年要約版』によると、中国が3万3,390社と突出したナンバー1（米国が2位で7,849社）である。しかし、在留邦人数は、1位米国420千人、中国131千人と米国が圧倒的に多い。この事から、中国へは大企業のみならず、グローバル化が進んでいない中小企業も含めて中国進出をしている表れである。中国へ進出している日系企業は米国と比較し、中小企業が多く、また、一企業当たりの駐在員数が少ないことから、専門外以外のことも、なんでも担当しなければいけない状況であることが推測される。

トヨタは日本を代表する製造業である。中国へは1995年12月に最初に設立された天津豊津汽車伝動部件有限公司以降、当初は自動車部品製造、その後に商用車生産、乗用車生産、技術支援、販売・サービス、新技術部品製造会社、研究開発センターの順序で業容を拡大し、2017年12月現在では、部品生産会社9社、車両生産会社4社、技術・開発会社3社、販売・サービス会社5社、投資・金融会社2社、物流会社1社の合計24社という大陣営となっている。それに伴い、総従業員数は38.3千人と多くの

雇用を生み出し、トヨタから600人を超す日本人駐在員がトヨタ式の技術・管理の指導をしている。各社の従業員数は数十人から一万人を超す大企業までさまざまであるが、ともにトヨタ式経営を目指している [29]。

言い換えれば、トヨタの中国進出企業は、業種は製造業、販売業、サービス業等、また、規模も小規模から大規模までの各種各様のものがあり、中国進出日系企業の縮図であるといえる。よって、トヨタの中国進出事業例から、経営戦略、ブランドイメージをいかに構築していく過程は、普遍的な事項として学び取ることができる。中国における独特の運営、課題を明らかにし日系企業の中国での経営活動の参考となることを期待する。

2 先行研究の批判的検討

中国自動車産業、日系自動車メーカーの中国進出、トヨタの中国進出については、多数の先行研究がなされている。中国自動車産業の分析を主体としたものとしては、丸川知雄 [1] の中国自動車政策と自動車部品の調達形態の分析、丸川知雄 [2] の中国車両メーカーと部品メーカーのモジュール化、垂直分業の可能性という、アーキテクチャーについて、大鹿隆 [9] の中国自主ブランド、外資メーカーの製品・部品調達戦略と将来計画などが、参考となる。

日系自動車メーカーの活動については、石川和男 [8] の中国自動車政策の変遷と日系メーカーの現地生産、およびマーケティング戦略の分析、関辰一 [13] の日系自動車メーカーのシェア低下と優位性からみた今後について、川辺信雄 [7] のトヨタとホンダを中心に中国進出の背景と車両現地生産の経緯について検証したものなどがある。

また、トヨタの中国での活動分析では、王健 [16] のトヨタ中国進出の背景および合併経緯とトヨタ生産方式の導入状況、有賀敏之 [6] の天津地区へトヨタグループの産業集積についての分析がある。

しかし、先行研究の多くは、中国政府の自動車政策の研究、自動車各社及び車両生産工場を中心とする工場進出の経緯が中心である。今回、筆者

が試みようとする中国自動車黎明期に、トヨタは完成自動車輸出時期に中国においてどのような活動をすすめてきたか、その後の、自動車生産合弁事業がどのような経緯・要因で遅れたのか、そして、天津汽車集団との自動車合弁事業の役割について焦点をあてた研究は皆無に近く、本稿が、とつ嚙矢的な試みと位置づけられる。

3 研究理論と方法

a. 研究理論

本研究は、「経営史の草分け」と評される、アルフレッド・デュポン・チャンドラー（以下チャンドラー）の『組織は戦略に従う』[3]で論じている、現代企業の競争優位の源泉は、戦略上、組織上、財務上のケイパビリティ（経営資源を活用する能力）を包括していることを基本としている。現代企業の成立過程の理由として、規模と範囲の経済を実現する生産・流通・マネジメントへ三つ又投資（垂直投資と経営階層への投資）による組織能力の涵養こそが、現代資本主義を支える経済発展の根幹である。そして、大企業となるのは、先駆的企業ではなく、一番手企業であり、シェア獲得を決定づけるのは積極的な投資であり、機械設備や土地・建物などの固定資産への投資規模が競争優位との相関があるという資本集約的なものである。企業のグローバル・マーケティングの発展プロセスとしては、「製品の供給方法」では、国内市場供給の国内マーケティングから始まり、次に商社などを通じて販売する間接輸出、そして自らが輸出入業務に係わる輸出マーケティング、現地生産・現地販売の海外マーケティング、複数の国を横断的に資材・部品をやりとりする国際ロジスティクス、複数の国をまたいでグローバルなサプライチェーンへの全体最適化を目指すグローバル SCM（Global Supply Chain Management）へと進化する過程を基礎としている。

b. 研究方法と期間

本研究の課題であるトヨタの戦後まもない中国の自動車黎明期におい

て、トヨタが完成車を輸出していた時期の活動を記録したものは少ない。乗用車合弁事業の検討経緯については、トヨタの社史も記録がなく不明である。そこで、交渉相手先となる、中国側自動車メーカー及び他自動車メーカーの記録から解析することとした。研究資料としては、文献資料、及び、公表された資料およびデータ、先行研究の成果などに依拠する。分析時期は、戦後トヨタが中国へ完成車輸出を開始した1957年から、第一汽車集団との乗用車合弁事業（天津一汽トヨタ自動車）を設立した2002年までとする。

第一章 トヨタの経営理念と中国担当組織の変遷

チャンドラーの『組織は戦略に従う』との理論に準じ、トヨタの企業理念及び、中国担当組織の設立経緯を解析する。

トヨタグループ各社の企業理念は、豊田佐吉の遺訓である「豊田綱領」の考え方が受け継がれ、全従業員の行動指針としての役割を果たしている。トヨタはそれを「トヨタ基本理念」（1992年制定）として纏め、どのような会社でありたいかを明確にし、連結子会社を含め、内容を共有し、企業活動を通じて、社会・地球の持続的な発展に貢献することをめざしている。そして、これを実践する上で、全世界のトヨタで働く人々が共有すべき価値観や手法を示したものが「トヨタウェイ」（2001年制定）である。なお、トヨタの経営理念については、『愛知論叢』105号 [33]、106号 [34] で述べており、詳細は割愛する。

1.1 トヨタの経営理念の概要

トヨタ経営の源流は、織機の発明工夫に生涯を捧げた豊田佐吉である。佐吉が発明工夫に遠大な志を立てたのは少年時代に読んだ『西国立志編』がきっかけであった。佐吉は、生活や家庭を顧みず、動力織機の発明に没頭し、事業は発明のための資金稼ぎとみており、その具体例として、1921

年上海豊田紡織廠を設立し海外進出している。佐吉の発明研究ならびに事業経営に対する考え方は受け継がれ、1935年10月10日に「豊田綱領」を制定した。その後、この「豊田綱領」は、全豊田関係各社の社是として掲げられ、現在まで、経営者・従業員の精神的支柱の役割を果たしている[21]。

〈豊田綱領〉

- 一、上下一致、至誠業務に服し、産業報国の実を挙ぐべし
- 一、研究と創造に心を致し、常に時流に先んずべし
- 一、華美を戒め、質実剛健たるべし
- 一、温情友愛の精神を發揮し、家庭的美風を作興すべし
- 一、神仏を尊崇し、報恩感謝の生活を為すべし

トヨタの会社方針を見てみると、TQC 導入から一年を経過した1962年7月に、第一回全社監査の実施結果を受け、総員参加による TQC の推進体制をいっそう強化した。従来、そのつど明らかにしていた会社の経営方針をまとめて、「世界のトヨタ」、「品質のトヨタ」を成文化した。そして、1963年年頭に、全社員に周知徹底し、社会的責任の重大性を十分肝に銘じるよう訴えた。([28] pp. 521-523)

〈1963年会社方針・基本方針〉

- 第一：社内外の総力を結集し、「世界のトヨタ」への発展を期する。
- 第二：常に「よい品よい考え」に徹し、「品質のトヨタ」の声価を高める。
- 第三：量産体制の確立と、低価格を実現し、わが国経済の発展に寄与する。

「トヨタ基本理念」(1992年制定、1997年改定)は「豊田綱領」を基本としながらも、表現を平易なものにするとともに、時代の変化とともに、新しい概念として、「オープンでフェアな企業活動」、「国際社会」、「住みよい地球」、「クリーンで安全な商品」、「企業市民」、「社会との調和ある成長」などの、公正・公平、国際化、社会貢献の概念が追加された。

1.2 トヨタの海外展開の理念

トヨタのモノづくりのグローバル化と現地化の基本的な考え方は、「需要のある場所で生産する」ことにある。最も重要なことは「Made in 生産国」ではなく、「Made in TOYOTA」でグローバル品質を保証することである。言い換えれば、日本で生産された車も、中国で生産された車も、TOYOTA ブランドであれば、グローバル品質を保証するということである。それを達成するためには、人間性の尊重と、知恵と改善を基に、「品質の確保」と「トヨタウェイの浸透」が必要であり、「モノづくりは人づくり」¹と人材育成を大変重視している。具体的には、トヨタがグローバル・マーケティングの発展プロセスにより、海外進出をするにあたり、現地での販売台数の規模や、各種規制等の条件から、「完成車輸出（CBU）→SKD（Semi Knocked Down）→CKD（Completely Knocked Down）→現地生産」の順序で発展する。現地生産時の優先実施順位は、第一に品質の確保であり、生産の安定化等による変化点を極小化するマネジメントを心がける。第二には現地の熟練度をあげ品質を安定化することにより、原価の低減を図ることである。第三には品質と原価がはっきり見えるようになってから、生産台数の拡大を図る順序となっており、品質確保が前提となっている。

1.3 中国担当社内組織変遷

トヨタ自動車工業株式会社は1937年に設立されたが、設立当初は当然のことながら海外部門は存在していない。海外部門が意識されだしたのは、1950年の労働争議によりトヨタ自動車販売が分割され、トヨタ自動車販売内の組織に、完成車両の輸出担当部として輸出部が設置されてから

1 自動車は約30,000点の多くの部品でできている。よって、良いものづくりを実現するためには、人が何よりも重要だと考えられている。トヨタには「機械に人の知恵を加えよう」という言葉があり、人の可能性が無限大であるということを現している。

で、朝鮮特需を受注することから活動が開始された。しかし、特需が一段落してからは、海外に販売店は一店もなく、わずかに GHQ 経済科学局の斡旋や、米軍の軍需援助費による買付車程度しかなかった。1956年後半から、アメリカと東南アジア諸国との相互防衛援助計画に基づく APA 特需 (UA army procurement Agency in Japan 在日米軍陸軍調達本部) により、5年間で約5万1千台の大量受注を得た。また1951年4月に、当時は米軍の統治下にあった沖縄に、沖縄トヨタ自動車株式会社を設立し、完成車の輸出を開始した。

その後もトヨタ車の輸出は完成車が中心で、アメリカでは1957年10月に米国トヨタ販売会社 (Toyota Motor Sales USA, Inc.) を設立し進出を開始したが、何時間も連続高速運転をする、といった使用条件の違いから、馬力不足・高速安定性の欠如といった不具合が発生し、販売ははかばかしくなかった。その後の商品改良により、1970年代には日米貿易摩擦の原因として自動車の問題視されるまで成長したが、組織上の大きな変化はなかった。

1982年のトヨタ自動車工業とトヨタ自動車販売の合併に伴い、完成車両の輸出に伴う、商品企画・価格検討・輸出台数計画を担当する輸出本部 (中国向けは豪亜部が担当) と、海外生産工場の技術・生産技術の支援活動をする海外生産部が設立された。海外生産活動を本格化させる体制が整備され、当時の社長である豊田章一郎は「海外元年」[32] p.743 と称し、海外はこれからとの認識であった。

その後は、輸出本部、海外生産技術部門の組織強化が中心に行われ、1997年に中国部が独立して設立され、トヨタの中国進出の意欲を明確にした。現在は中国本部へ格上げされ、中国での生産拠点、完成車両輸出ともに中国本部で検討し対応する体制となっている。

トヨタのグローバル展開を海外自動車生産拠点から見ると、2018年末現在で50拠点ある。第二次世界大戦後のトヨタの最も古い海外自動車生産拠点は、1959年5月に生産が開始されたブラジルの「Toyota do Brasil

Ltda. (TDB)」で、四輪駆動車の「ランドクルーザー」の生産から開始した。当時のトヨタで競争力のある車両は米軍と警察予備隊の要望で開発した四輪駆動車の「ランドクルーザー」しかなかった。

その後、1970年代から完成車両（CBU）の対米輸出拡大に伴う日米の貿易摩擦が拡大し、1983年2月に米ゼネラルモーター（GM）と合弁でNUMMI（New United Motor Manufacturing, Inc.）を設立した。1982年にGMが閉鎖したカリフォルニア州フリーモントの工場を譲り受け、1984年12月より本格的にカロラの生産を開始し、トヨタとしては初の大規模海外生産工場となった。しかし、2009年6月、GMの破産後、再建のために国有化され、トヨタとの合弁事業の解消が発表され、2010年4月に25年間続いた車両生産活動が終了した [27]。

1.4 小結

トヨタ式経営では、「トヨタ生産方式」が非常に有名である。これは、戦後、日本の自動車産業が背負った宿命である、「多種少量生産」という市場の制約から生まれたもので、米国フォードシステムの「少種大量生産」に対して考案されたものである。トヨタ生産方式の生みの親と言われる、大野耐一は『トヨタ生産方式』[23] p.141で、「その目的は、企業のなかからあらゆる種類のムダを徹底的に排除することによって生産効率をあげようとするもので、豊田佐吉翁から豊田喜一郎氏を経て現在に至るトヨタの歴史の所産でもあります。」と記している。トヨタ生産方式の二大特徴の一つである自動化については、「「自動化」は豊田佐吉翁の思想と実践の中から汲み取ったものである。トヨタ生産方式は生産現場のムダ、ムラ、ムリを徹底的に排除することを絶対の条件としているために、機械に少しでも異常が発生した時や、不良品を出す恐れが生じた場合には、直ちに止まることが不可欠である。」と述べている。また、二つ目の特徴である「ジャスト・イン・タイム」という言葉は豊田喜一郎の口から直接、発せられたものと言われている。

この豊田佐吉の発明研究ならびに事業経営に対する考え方は「豊田綱領」として纏められ、全豊田関係各社の社是として掲げられ、現在まで経営者、従業員の精神的支柱の役割を果たしている。トヨタでは「豊田綱領」を基本に、現代的要素を加味した「トヨタ基本理念」を制定し、また、世界のトヨタ社員の行動要領として「トヨタウェイ」が定められており、佐吉の精神が継承されているといえる。

一方、トヨタの海外生産事業が本格化したのは、1982年のトヨタ自動車工業とトヨタ自動車販売が合併し、トヨタ自動車が設立された時からであり、「海外元年」と海外はこれからとの認識であった。中国へ本格的に推進する体制を構築したのは1997年に中国部が独立して設立された以降である。背景としては、1995年から、天津に主要ユニットや部品を手がける合弁企業4社を相次いで設立、1998年に四川省成都市での商用車生産工場の設立と、トヨタが中国進出を本格化させることになったからである。

第二章 戦後黎明期の中国自動車産業の変遷

2.1 戦後黎明期の中国自動車産業

中国の自動車生産は、毛沢東の指令で1953年ロシアの自動車メーカー、ジルの支援により第一汽車製造廠が設立され、「解放牌」²の生産から始まった。一方、自力更生（地域一貫生産）が主張され、1972年には一省一工場体制がとられ、各地域に工場が分散することとなった。しかし、この時期に政策の一貫性はみられず、顕著な自動車産業の発展はみられなかった。

その後、鄧小平は1978年「改革開放」政策のなかで、自動車産業を中

2 第一汽車は1953年にロシアの自動車メーカージルの支援により設立され、1956年から生産が開始された、ソビエト連邦のトラックをベースとした中国人民解放軍のZIL-157をベースとする軍用トラック、解放・CA30であった。

国の基幹産業にすることを明確にし、国内自動車メーカーが海外から技術を導入し、合弁会社の設立を支援し、自動車産業の発展を促そうとした。1978年当時の中国の自動車生産台数は年間15万台で、トラック中心（12.5万台）という規模であった。1980年代に「技貿結合政策」³と呼ばれる海外技術導入政策がトラック・貨物車の部分で行われ、日本のいすゞ、日野、ダイハツの技術が導入された。また、1985年には独フォルクスワーゲンの中型乗用車「サンタナ」のKD生産を上海汽車トラクター工場で開始した。その後、「上海サンタナ共同体」を組織し、部品の国産化を推進した。

1980年代の半ばから1990年代初頭までは、輸入車の急増もあり、中国の乗用車市場は大きく伸びたが、政府の乗用車参入制限により、現地生産乗用車は上海大衆、広州プジョー、天津夏利等の極限られたものであった。その結果、市場全体が「供給不足」の状態にあり、需要に追いつかない売り手市場であり、競争がなく、車両価格も高価なものであった。この時期の日系自動車メーカーの進出状況は、1984年にダイハツ工業と天津汽車との「夏利（シャレード）」の技術提携、1990年にトヨタと金杯汽車工業の瀋陽金杯客車製造で商用車「ハイエース」での技術提携（1991年生産開始）、スズキと長安汽車の合弁会社である重慶長安スズキ汽車有限公司（1995年生産開始）とごくわずかであった。

外国の自動車メーカーが中国進出を検討し始めた1980年の中国自動車生産台数は、表1のように、22万台と、日本1,104万台の50分の1、米国801万台の40分の1と、わずかな量であった。

3 1980年に始まった政策で、市場開放と引き換えに海外技術を導入するもので、輸入完成車に100%の高関税をかけ、一方で外資企業の現地生産を奨励するもの。

具体的にはトラックと主要部品の図面を中国政府に供与する代わりに、対価の代わりとして日本製トラックを中国が購入した。

表 1 第二次世界大戦後の日米中の自動車生産台数推移

	中国	米国	日本
1950年	n.a.	801万台	3万台
1960年	2万台	791万台	48万台
1970年	9万台	828万台	529万台
1980年	22万台	801万台	1,104万台
1990年	51万台	978万台	1,349万台
2000年	207万台	1,280万台	1,014万台
2010年	1,827万台	774万台	963万台
2018年	2,781万台	1,109万台	923万台

出所：Global Note より筆者作成

2.2 戦後黎明期の中国自動車政策の変遷

1987年10月に開催された国務院北戴河会議で、従来のトラック中心の産業育成方針を、乗用車中心へ変更することを決定した。乗用車生産においては集約化を進めようと、第一汽車、第二汽車、上海汽車を国の乗用車基地に指定した「汽車工業2000年発展計画大綱」⁴が出された。その後、地方政府の「軽型乗用車」に車種限定した乗用車生産の強い要求により、1988年12月に『国務院関于嚴格控制轎車生産的通知』が発表された。その内容は、国が第一汽車、第二汽車⁵、上海汽車の三つの乗用車基地と、天津夏利、北京ジープ、広州プジョーの三つの生産拠点だけをサポートし、新たな乗用車生産拠点の設立を認可しないと規定した、「三大三小」体制が形成された。その後、軍需企業の民生品への転換促進をするために、

4 1987年国務院国家計画委員会が打ち出した乗用車生産三拠点計画であるが、1984年からダイハツと技術提携で生産していた天津汽車、1985年から米国AMC（現、クライスラー）とジープ生産を行っていた北京汽車、1985年から広州プジョーが追加となった。

5 1968年に毛沢東の号令により、1969年に内陸部の湖北省十堰市にて設立され、当時は中国東北部で1953年に設立された「第一汽車製造廠」に対して「第二汽車製造廠」と呼ばれ、1992年に製造しているトラックのブランド名から東風汽車公司へ改名した。

1992年4月に、貴州航空工業と重慶長安機器が軽乗用車の生産拠点として国に認可され、乗用車を8社に集約させる「三大三小二微」体制が出来上がった。

1989年には長春では第一汽車で高級乗用車「アウディ100」のKD生産を開始し、国家プロジェクトである「乗用車生産15万台計画」を始動させた。1992年には上海汽車と独フォルクスワーゲンの合弁会社である上海大衆が設立され、「サンタナ」が生産されるようになった。しかし、上海大衆、一汽大衆に移籍した中国人技術者は、外国モデルを解体し、部品ごとのリバース・エンジニアリング⁶を実施するに留まり、1990年代中頃までは車体の改良しか進まなかった。そのため、独フォルクスワーゲンはかつて、ブラジル、アルゼンチンや南アフリカなどで生産されていた車両を、中国仕様に変更して導入した。

1994年には中国政府は自動車工業産業政策を策定し、2000年までに年産300万台をめざし、自動車産業を基幹産業に位置づけることを明示した。そして、海外自動車メーカーが、中国で生産活動をするためには、現地自動車メーカーとの折半出資による合弁企業の設立が要件となった。海外メーカーの無秩序な拡大防止のため、同一外資グループには、同一カテゴリー（乗用車類、商用車類、オートバイ類）の自動車合弁企業の設立は2社までと制限された。さらに、合弁会社での生産は「1社1車種ブランド」が原則とされ、政府がその車種ブランドを主導したが、民族系自動車メーカーには当該規程は適用されず、外資と民族系では異なった対応となった。このことは、海外メーカーから技術は導入するが、中国自動車市場を海外メーカーで席捲するものではなく、民族系自動車メーカーを育成することを意味している。

1995年1月李嵐清副首相は、2010年に乗用車生産を年間400万台に高めるため、「競争力を持つ大型企業グループ化をしなければならない」と、

6 リバースエンジニアリング (Reverse Engineering) とは、完成された製品から、製造方法・動作原理・設計図・ソースコード等を調査すること。

表2 主な中国外資合弁自動車メーカー設立状況

設立年	合弁自動車会社	外資メーカー	備考
1983年	北京ジープ	米 AMC (クライスラー)	2007年北京ベントツに分離
1985年	上海大衆汽車	独 VW	
1985年	広州プジョー	仏プジョー	1997年合弁解消
1991年	一汽大衆汽車	独 VW	
1992年	(東風) 神龍汽車	仏プジョー・シトロエン	
1993年	重慶長安鈴木汽車	スズキ	2018年合弁解消
1997年	上海通用汽車	米 GM	
1998年	広州ホンダ汽車	ホンダ	広州プジョー資産購入 現在は広汽ホンダ汽車へ 変更
2000年	天津トヨタ汽車	トヨタ	現在は天津一汽トヨタ汽 車へ変更
2001年	長安福特汽車	米フォード	
2002年	北京現代汽車	韓現代	北京いすゞの資産購入
2003年	華晨宝馬汽車	独 BMW	
2003年 2003年	東風日産乗用車 東風ホンダ汽車	日産 ホンダ	
2004年	広州トヨタ汽車	トヨタ	現在は広汽トヨタ汽車へ 変更

出所：筆者作成

自動車業界再編の必要性を強調した。これは、年産100万台以上の企業グループを3～4社設定し、将来性のある企業へ傾斜投資する方針であり、その中核企業としては、第一汽車、上海フォルクスワーゲン、東風汽車、天津汽車と目された。必要な技術と資金を求め、協力してくれる外国メーカーを募集し、1996年に最終的な相手先を決定することにより、国際的な競争力に富んだ、自動車産業の育成をしようとした。そして、1996年以降、中央政府は乗用車生産の新規参入を認める方針を打ち出し、多くの外資自動車メーカーが参入した。

2001年に中国は世界貿易機関（WTO）に加盟したのに伴い、2006年までに乗用車の輸入関税を、段階的に従来の80%から25%に引き下げ、輸

入数量制限も2005年までに撤廃した。自動車部品についても、段階的に従来の25%から10%へ引き下げた。自動車産業政策面では、1990年代に促進された「三大三小二微」政策が実質的に消滅し、海外メーカーが中国での事業機会が増加した。（表2）

また、2003年には、当時の自動車購入は現金取引が主流で、自動車ローンは国内銀行に限っていたが、個人の乗用車購入意欲を満たす上で、自動車ローンの役割を重視し、外資の参入を認めるという自動車周辺産業の改善にも着目した。

2.3 中国自動車政策の現状と特徴

中国は2001年12月にWTOへ加入したにも係わらず、現在でも、外資メーカーが中国で自動車を生産するにあたり、多くの自動車政策上の制限がある。根拠法としては、2004年5月に自動車産業発展政策が公布され、それまでにあった国産化比率、輸出実績などが削除されたものの、自動車完成車・専用自動車・農業用輸送車・オートバイの内外合弁製造企業における中国側の持分比率は50%以上と、1994年に公布された自動車工業政策のまま変更がなされておらず、外資メーカーが中国で自動車合弁会社の資本の過半数をとることはできない。

また、1つの外資メーカーが中国に設立できる同種の自動車完成車製造の合弁会社は2社までに制限されている項目も残ったままであり、外資メーカーは自由に合弁相手先を選定できない。

2017年6月に、国家発展改革委員会と商務省が「外商投資産業指導目録」（外商投資ガイドライン）で、純電気自動車（EV）等のエコカーの製造メーカーを設立する場合は、合弁事業数の制限が緩和され、外資1社につき中国パートナー2社までの合弁事業しか認めない「2社ルール」の適用外となった。これにより2017年5月に独フォルクスワーゲンが、従来の合弁相手先である第一汽車、上海汽車に加え、3社目となる安徽省江淮汽車との合弁事業が国家発展委員会の認可を得た。中国の民族系メーカー

が国内の他の自動車製造会社と合併事業をする場合には2社までの制限は適用されない。

上記の規程は日系自動車メーカーに対しては厳格に執行されており、2012年富士重工と奇瑞汽車が中国東北地区で合併会社の設立で合意していたが、富士重工の筆頭株主がトヨタ（持ち株比率16.5%）であり、すでに、第一汽車と広州汽車と合併しているとの理由で中国政府の認可がおりなかった。（2012年5月12日レコードチャイナが「北京商報」の記事掲載）

〈現状の中国の主な外資自動車メーカーへの規制〉

1. 外資自動車メーカーは、単独で自動車製造工場を設立できない。
2. 外資自動車メーカーの中国地場自動車メーカーとの合併時の資本金比率は50%以下

（外資自動車メーカーは資本の過半数を取得できない）

3. 外資自動車メーカーの合併相手先は2社まで
4. 自動車メーカーは車体に「製造者名」を表記

（例：天津一汽トヨタの生産車はトヨタマークと天津一汽トヨタマークを表示となる）

2.4 小結

外資自動車メーカーが、中国現地生産の検討をはじめた1980年の自動車生産台数は表2のように、中国は22万台と、日本の50分の1、米国の40分の1とわずかな量であった。また、自動車市場の未成熟さに加え、技術も、資金も不足しており、その補完を中国政府は外資自動車メーカーに求めた。

しかし、中国の自動車政策は1989年に国家プロジェクトである「乗用車生産15万台計画」を始動させ、当時の市場規模に見合わない巨大な要求が外資自動車メーカーにあり、中国進出の足かせとなった。また、WTOに加盟して18年を経過した現在も、外資自動車メーカーは資本金

の過半数以上を取得できない、合弁相手先は2社までというような規制が存在し、自由な活動が制限され、世界一の自動車大国に成長した現実との矛盾を感じさせる。

第三章 トヨタの完成車輸出

トヨタの海外進出の基本姿勢は、完成車の販売とともに「サービス品質」をいかに維持するか、車両の現地生産時には、トヨタブランド維持のための「生産品質」へのこだわりを、進出事業の形態から探ってみる。

3.1 間接貿易の開始

戦後の中国の自動車産業の始まりは、外国企業にとっては、スポット的な完成車輸出がビジネス上は重要であった。トヨタは、1964年に高級乗用車皇冠（クラウン）を要人送迎用車両として64台輸出したことから始まる。

中国に輸出した車両のアフターサービスを充実させるため、豊田通商と共同で、1980年7月に外国自動車メーカーとしては初となる、トヨタ認定サービスステーション（TASS：Toyota Authorized Service Station）の事業を開始した。TASSとは、現地資本のサービス工場に対して、トヨタが



写真1 1964年に高級乗用車クラウンを初めて輸出

出所：[29] 『2017 丰田汽车公司概况』



写真2 1980年北京のトヨタ認定サービスステーション設立

出所：[27] 『トヨタ75年史』

技術指導して認定する制度であり1980年7月に北京に第1号のTASSが発足して以降、1982年には広州にも展開した。また、TASSに従事する整備士の技能向上を目的に、1985年11月にサービス・メカニック育成のため、北京と広州のTASS内に外国自動車メーカーとしては初となるトレーニングセンターを設置した。1990年代の初めまで、トヨタの中国での事業は、日本からの完成車輸出が主体であり、現在の中国販売事業の礎となった [27]。

3.2 直接貿易の発展

1993年5月に従来の商社ルートを整理し、初のディストリビューター⁷として、トヨタ・モーター（チャイナ）株式会社（TMCL：Toyota Motor China Co., Ltd.）を豊田通商と共同出資で香港に設立した。当時は、中国本土内に外国資本の貿易会社の設置が禁じられていた。TMCLは、トヨタ認定サービスステーション（TASS）や、トヨタ認定部品商（APD：Authorized Parts distributor）などを傘下に有していた。TASSはトヨタが中国で乗用車の本格生産を始める天津トヨタ自動車が発立された2002年までに、中国全土で70カ所余りがネットワーク化され、のちの認定販売店の基礎を築いた [27]。

3.3 自動車周辺事業の展開

1987年6月に自動車運転技術向上支援のため、中国初の自動車教習所となる首汽豊田自動車運転手訓練センターを設立・支援し、無償で設備提供、指導員育成を行った。その後、中国国内へ展開され、運転技術向上へ寄与していった。

1990年には中国汽車工業トヨタ金杯技能工養成センターを設立し、自

7 ディストリビューター（distributor）は卸売業者や販売代理店のこと。元々「配給者」「卸売業者」などといった意味がある。特に小売店に対してメーカーや商社などから仕入れた品物を卸す業者のことを指す。

自動車産業を支える技能者の育成を支援した。また、当該センターは瀋陽金杯汽車で生産する「ハイエース」の技能者養成の側面支援を担っている。その後のトヨタの天津、広州合弁事業時に、生産技術エンジニアの育成にも利用されており、中国の自動車製造の専門人材育成の面からも貢献しており、その卒業生が、現在中国各地で活躍している。

トヨタ車の現地生産の本格化に備えて販売網の整備に注力し、天津トヨタ（現・天津一汽トヨタ自動車、TFTM）の生産開始を翌年に控えた2001年には、販売業務を統括するトヨタ自動車（中国）投資有限公司（TMCI：Toyota Motor (China) Investment Co., Ltd.）を北京に設立した。当初計画では、中国生産トヨタ車、輸入トヨタ車を統括して販売する会社をめざしたが、中国の外資規制のため不可となり、天津トヨタ生産車のマーケティング機能のみ認可された。その後、2003年に第一汽車との合弁で、一汽トヨタ自販（FTMS：Faw Toyota Motor Sales Co., Ltd.）を設立した。これにより、一汽トヨタ系の合弁生産車両はFTMSが扱うことになった。

また、中国政府は、自動車市場の急速な拡大への対応や、外資開放策の一環として、2003年に「自動車金融会社管理弁法」を発表した。これを受けて、同年12月に自動車金融会社設立の認可を得て、トヨタ自動車金融（中国）有限公司（TMFCN：Toyota Motor Finance (China) Co., Ltd.）



写真3 1987年首汽豊田自動車運転手訓練センターを設立

出所：[29] 『2017 丰田汽车公司概况』



写真4 1990年中国汽車工業トヨタ金杯技能工養成センターを設立

出所：[29] 『2017 丰田汽车公司概况』

を北京に設立し、自動車販売金融や認定ディーラーへの融資業務を担った[27]。

3.4 小結

トヨタの海外進出の基本姿勢は、完成車の販売とともに「サービス品質」をいかに維持するかを、基本としている。その為に、日本の自動車発展期と同様に、販売網の拡充と共に、自動車を使用する環境整備に努め、「サービスステーション」、「自動車運転教習所」、「技能工養成センター」、「自動車金融会社」という周辺事業を整備しているところに特徴がある。

第四章 トヨタの車両現地生産

トヨタの中国現地生産は、第二次世界大戦前の1940年に天津で設立された、北支自動車、1942年に上海で華中豊田自動車から始まり、トラックを生産していたが、終戦とともに、すべて中華民国へ接收された。戦後については、1972年当時の社長である豊田英二が、現地生産を提案したが時期尚早ということで立ち消えとなった事から始まる。中国は改革開放以降、外資導入による乗用車の現地生産の検討が始まり、中国側からトヨタへ中国での現地生産を要請されたが、当時（1980年初）のトヨタは、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、中国へ進出する余裕はなかった。しかし、このことが中国側の反発をかい、それ以降のトヨタの中国進出は容易にはできなくなったと言われている。この時に、中国進出をはたしたのが独フォルクスワーゲンであり、以降の中国自動車産業の牽引役として成長した。その後、1983年に北京ジープ社、1984年に上海フォルクスワーゲン社および広州プジョー社が設立され、外資との合弁による自動車産業育成策が始動していった。

本稿では戦後の中国における自動車黎明期に、トヨタは中国でどのような活動をしていたのかを解析する。トヨタの乗用車合弁事業の経緯につい

て、『ビジネス・ジャーナル』[31] 2012年10月3日、『SAPIO』[30] 2014年8月2日号で、1978年、鄧小平が訪日時にトヨタへ進出を要請したが、時期尚早として拒否したと述べているものもあるが、トヨタは通説を否定している。そこで、合弁交渉の相手先資料等の客観的検証を基に分析する。

4.1 商用車の現地生産

a. 広東で小型貨物車「トヨエース」のSKD（組み付け）生産

1983年に広東第一汽車製配廠など6工場で、小型貨物車「トヨエース・ダブルキャブ」1万6,600台のSKD・CKD組立を開始し、1984年12月に技術支援を開始したことから始まる。この時期からの人的交流が2004年の広州汽車集団との合弁事業に繋がることとなる。

b. 1984年にダイハツが天津の天津華利廠へ軽トラック「ハイゼット」の技術支援を開始し、後に、天津汽車へ小型乗用車「シャレード（夏利）」の技術支援に繋がる。しかし、ダイハツは、資本を含む、合弁事業へは発展しなかった。

c. 瀋陽金杯汽車で商用車「ハイエース」の生産

1988年11月に遼寧省瀋陽の金杯汽車との間で、トヨタは豊田通商と共同で商用車の技術援助契約を締結した。商用車「ハイエース」の技術援助を行い、生産から販売まで、トヨタ独自のノウハウを提供し、金杯汽車は傘下の瀋陽金杯客車製造で、金杯ブランドの「ハイエース」を生産するという内容で、1991年11月に1号車がラインオフした。当初、技術援助の範囲はボデーのプレスと溶接に限られていたが、1992年には塗装や組立工程にまで拡大した契約となった。金杯ブランドの「ハイエース」は、マイクロバ



写真5 1988年瀋陽金杯汽車
出所：[29]『2017丰田汽车公司概况』

スとして人気を集め、このカテゴリーで中国最大のメーカーへと成長していった [27]。トヨタは瀋陽金杯客車製造への資本参加を検討したが、1992年に金融資本である華晨が金杯汽車へ資本出資したため断念した [18]。

筆者は、トヨタの中国進出に対する消極的姿勢と、変化にスピーディな対応ができない結果と考える。

d. 成都市で四川トヨタ自動車を設立し、小型バス「コースター」の生産
内陸部の四川省では、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。日本から完成車を輸出していた「コースター」は中国国内で人気が高く、中国の中央・地方政府および自動車メーカー各社が現地生産を要望する車種であった。そして、中国政府が推進する、西部大開発計画と連動し、四川省成都市で、1998年に四川トヨタ自動車有限公司（現・四川一汽トヨタ自動車有限公司）を四川旅行車50%、トヨタ45%、豊田通商5%の出資比率で設立した。当初は、1993年に日本でモデルチェンジした「コースター」の旧モデル用金型と、生産終了する生産設備を日本から移設し、投資額を節減し、価格を抑えた製品を提供する計画であった。しかし、旧モデルなどの部品は、「自動車工業産業政策」の「技術移転を行う本国で生産を終了した製品のプロジェクトは認可をしない」、という条項に抵触する恐れがあり、中国市場向けに新設計した「コースター」で、事業を推進することへ変更となった。しかし、その規模は年間数千台と少なく、ベルトコンベアもない手作業に近い生産ラインで、2000年12月に「コースター」1号車のラインオフ式を行った [27]。

なお、中国では「コースター」は乗用車（M類）に分類され、四川トヨタ自動車はトヨタの中国乗用車生産事業の第一号となった。そして、中国政府が規定する自動車工業産業政策の外資自動車メーカーの合弁相手先は2社までというカードのうち1枚を、小規模な合弁事業で使用してしまった。

合弁相手先の四川旅行車製造廠は、四川トヨタ自動車の予定地に隣接する工場、「コースター」のコピー車を生産し、半額以下の値段で販売し

ていたが、品質の向上が急務であった。また、四川旅行車製造廠の会社規模・財務内容から、これ以上の大きな投資は無理であった。

その後、2003年から新たに大型SUV⁸四輪駆動車「プラド」の生産を開始し、2005年に四川旅行車の出資分が第一汽車へ譲渡されたことに伴い、社名を四川一汽トヨタ自動車有限公司（SFTM）に変更した。



写真6 四川一汽トヨタ汽车有限公司（成都）

出所：[27]『トヨタ75年史』

表2 四川一汽トヨタ自動車有限公司の概要

社名	四川一汽トヨタ汽车有限公司（SFTM） 分会社：四川一汽トヨタ汽车有限公司長春豊越分公司（SFTM 長春）
生産開始年月	1999年12月
敷地面積	成都45万m ² 長春東工場7.5万m ² 、長春西工場98万m ²
事業内容・ 生産品目	成都：「コースター」「ランドクルーザー プラド」 長春東工場：「ランドクルーザー」「プリウス」 長春西工場：「カローラ」
生産実績	3万7,000台（生産能力：成都5万台、長春東1万台、西10万台）
従業員数	6,388人
出資比率	TMC 50%、第一汽車集団50%

出典：[29]『2017 丰田汽车概況』より筆者作成

4.2 乗用車の現地生産

1990年代の初頭までには、欧米メーカーを中心に中国大手メーカーとの提携関係がほぼ固まった。この間、トヨタは現地生産をめざし1994年に上海で合弁を検討したが米ゼネラルモーターズに、広州では仏プジョー

8 SUVとは、スポーツ・ユーティリティ・ビークル（Sport Utility Vehicle）の略称で、一般的にオフロード走破性が高く、一般道でも使える自動車を指す。

撤退後の合弁パートナーを検討したがホンダに決定し、苦しい状態が続いていた。そして、トヨタが提携できる中国企業は、グループ企業のダイハツ工業が技術提携している天津汽車に限られていった過程を分析した。

a. 1970年代の活動（日中交流開始時期）

日中国交回復前となる1971年9月に、中国政府の要請を受け、戦後、西側諸国の自動車メーカーでは初の訪中を、日野自動車販売の荒川社長（当時）を団長とするトヨタグループ代表団が果たし、中国自動車産業を視察・指導している。1972年9月から11月の、日中国交回復の直前のタイミングで、トヨタの招聘により中国第一機械工業部、第一汽車、上海汽車、天津汽車等の12名からなる自動車工業視察団が来日し、トヨタを訪問したのは、「将来、中国は巨大な自動車市場になるという、当時社長の豊田英二の読みが背景にあった」という。そして、9月29日の田中角栄首相と周恩来首相が、握手を交わした日中国交正常化の歴史的瞬間のTV報道を、トヨタの会議室で視聴した。この機会では、トヨタ車の現地生産まで進まなかったが、小型トラック「ダイナ」を1000台受注した。

国交回復後は、1977年日本自動車工業会の訪中団が、第一汽車で行った工場診断・アドバイスが大きな反響を呼び、トヨタ生産方式が高く評価された。1978年6月から8月にかけて第一汽車の幹部がトヨタを訪問し、トヨタの主要機能全てについて受講した。その結果、第一汽車からトヨタに対し、「工場診断・改善指導」の要請が出された。

1978年11月に、楠常務（当時）を団長とするトヨタ調査団が第一汽車を訪問し、解放号（トラック）の生産ライン診断を行った。これらの結果、日野製大型トラック変速機の技術提供と生産設備を第一汽車へ輸出することに繋がっていった。

中国での乗用車生産については、改革開放後の1978年に中国側から北京汽車工業で、乗用車の生産の申入れがあり、1979年にトヨタは奥田部長（当時）らが北京汽車工業を訪問し、中型乗用車「コロナ」のCKD方式での進出形態を提案した。しかし、この件は、対米貿易摩擦の対応が急

務であったトヨタ側の事情により中国政府の要望を断わったとされ中国側の反発を招き、それ以降のトヨタの中国での車両生産の進出は容易にはできなくなってしまったと、流布されている。この事は、Jim Manの『北京ジープ』[11] p.64に「1979年から80年にかけての、この奇妙な空白期間は、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ということ、American Motors Corporation（以下、AMC）関係者は、何年も後になって初めて知った。（中略）日本人は競争する気がなかった。（中略）もし中国はトヨタの車を買いたいなら（中略）車そのものは日本で作るのだ。」と述べられている。当時は各社が外貨バランスを取る必要があり、生産設備及び部品を輸入するために必要な外貨を自前で調達する必要があった。そのためには製品輸出をしなければならず、技術的に未熟な製品を輸出することは実質的に困難な条件であったことを北京ジープの交渉から見ても判る。しかし、その困難をAMCは米国政府と共同で克服しており、トヨタの消極的対応と、真正面から進もうとする日系企業との戦術の差異を感じさせる。

上記の中国側からの申入れの拒否については、トヨタ系のシンクタンクである株式会社現代文化研究所の『中国における自動車産業の成長とエネルギー政策に関する調査研究報告書』[10]のなかで次のように述べている。

「元、トヨタ中国事務所代表の嶋原氏が「中国政府は「技貿」政策から一歩進んだ技術提携および生産企業設立を日・欧・米メーカーへ要請するも、トヨタとの話し合いは不調和に終わる。これ以降、トヨタは車両生産に係わらない範囲で中国事業を展開するが、1988年に瀋陽金杯汽車と商用車「ハイエース」の技術援助契約を締結している。いまとなつては、中国政府の要請に十分応じられず、欧米メーカーに比して「出遅れ感」は否めないが、当時を振り返ればむしろ米国へのCBU⁹車輸出を日本メーカー

9 CBU (complete built-up の略)：完成車、自走可能な状態であり、いわゆる自動車販売店等で見られる状態。

として主導的に進めていたことから、貿易摩擦への対応に追われていた。さらに、当時の中国は外貨不足の時代で、生産プロジェクトを立ち上げても部品を買うための外貨がない状態にあり、ビジネスとして十分なりたなかった。」(日本投資促進機構・嶋原信治事務局長へのインタビュー)

一方、鄧小平からの申し入れを拒否したことが原因だという風評があり、『ビジネス・ジャーナル』[31] 2012年10月3日号では内実を次のように赤裸々に述べている。

「中国の最高指導者、鄧小平(当時・副首相)は1978年10月、日中平和友好条約の批准書交換のため中国首脳として初めて来日し、昭和天皇や政府首脳と会談した。新日本製鐵の君津製鐵所、東海道新幹線やトヨタ自動車、松下電器産業(現・パナソニック)などの先進工場&技術の視察を精力的にこなした。(中略)鄧小平の要請で新日鐵は、上海の宝山製鐵所の建設支援を決定。松下電器は、北京でブラウン管のカラーテレビの合弁工場をつくり、「雪中送炭」企業として中国と友好関係を築いた。

これに対し、トヨタは中国進出の要請を断った。帰国した鄧小平は「今後30年間、中国大陸でただの1台も(トヨタの)車を作らせるな。」と部下に言い渡したと、記述されている。しかし、1978年当時、鄧小平が訪問した企業に、トヨタは含まれておらず、自動車メーカーでは日産自動車を訪問しており、事実誤認として、トヨタは否定している。

b. 1980年代の活動(米国進出を優先し、中国での対応が困難な時期)

トヨタと第一汽車との関係については、1981年6月に、トヨタの大野相談役(当時)が第一汽車を訪問している。トヨタ生産方式の講義・現場で改善指導をし、トラック足回りのモデルラインを2ヶ所作成し、他工場へ横展開できるようにしている。このことについては、『SAPIO』[30] 2014年8月2日号でも、「前後してトヨタも中国に調査団を送り込み、1981年にはトヨタ生産方式の生みの親の大野耐一相談役(当時)が一汽を訪れており、自動車産業を国家の基幹産業に据えようと動き出した中国

政府の念頭にあったのは、トヨタだったに違いない。しかし、トヨタは日米間最大の政治問題となった通商摩擦をいかに沈静化させるかに知恵を絞っている最中であり、その解決のため1984年、トヨタはGMとの合弁企業「NUMMI」を設立し、初の米国生産に踏み切った。そんな折、いくら日本のトップ企業とはいえ、トヨタはドル箱の米国市場にヒト、モノ、カネすべてをつぎ込み、中国を顧みる暇が少なすぎた。」と、述べている。

一方、当時の交渉に対する第一汽車側からの不満を、佐々木は『現代中国の産業と企業』[20] p.110で「吉林大学の「関係戸」から貰った「マル秘」資料には第一汽車がトヨタに関して1980年代に提携を呼びかけたが無視されたことに強い不満が書いてあった。「トヨタは中国の自動車の育成に力を貸すつもりがない。GATT交渉で中国の高関税を押し開けて、完成車で中国市場を席卷するつもりだ。かくなる上は、国民に愛国教育を行なって、国産車購入精神を涵養しなければならない。」と述べており、トヨタの中国進出に対する消極的な態度が読み取れる。

しかし、表1のように、1980年当時の中国の自動車生産台数は22万台と米国の1/40の規模と小さく、また、現地生産時は外貨バランスを自社内で調整するという問題もあり、商業的には米国優先の政策はやむをえないと筆者は考える。

c. 1990年代の活動（乗用車生産への挑戦時期）

1994年に社長の豊田達郎が、中国政府へトヨタの乗用車現地生産の意向を表明し、トップ交渉を加速したが難航した。トヨタが合弁相手として考えていたのは、上海汽車と天津汽車の2社であった。トヨタと上海汽車の合弁計画は、1989年に当時の上海市長であった朱鎔基から高級乗用車「クラウン」の合弁生産の打診から始まる。しかし、朱鎔基が中央政府入りにもない立ち消えとなった。

1994年に三井物産の仲介により、宇宙・軍需産業を統括する国務院航空天工業部と高級乗用車「クラウン」の上海での合弁生産について協議し

ていた。しかし、1994年に新しく発表された自動車政策は、外資の進出条件として年間最低15万台の生産能力が課され、当時の航空天工業部の生産能力は年間8千台と大きな開きがあり、条件の達成は不可能であった。それでもトヨタは最大の成長市場である上海にこだわり、1995年に上海汽車との中型乗用車「カムリ」の合弁生産を検討した。合弁検討には独フォルクスワーゲン、米ゼネラルモーターズ（GM）と米フォード等との複数社との競合となり、上海汽車は米ゼネラルモーターズ（GM）を選択した。背景としては、GMは米国政府を代表するような政治的交渉を行ったといわれている。

1994年2月に広州汽車から撤退する仏プジョーの後釜として合弁の打診があったが、トヨタは「他のメーカーの設備では造れない」と断った。しかし、ホンダは現物出資の広州汽車集団と合弁し、中国側の設備を使用し、年間3万台という小規模ではあるが、中型乗用車「アコード」を生産し、大成功を起こすこととなった。トヨタは天津汽車集団と合弁交渉開始の時期であり、積極的な対応はできない状況にあった。

出所：嶋原信治「最近の日本企業の中国ビジネス事情—トヨタ自動車を事例として」
[18]を参考に筆者作成

4.3 天津汽車集団との合弁事業の設立

a. 1990年代の活動

トヨタは乗用車の現地生産の可能性を探り、交渉を続けたが難航していた。第一汽車や東風汽車などの大手は既に欧米勢と合弁を組んでおり、上海汽車とも物別れとなっていたトヨタは、グループ会社のダイハツ工業が技術支援している中堅の天津汽車に着目した。

この間に、トヨタは社内体制の強化をはかるため、1994年10月にトヨタグループの商業車事業の再編を行い、「トヨタは小型車以上、日野はトラック、ダイハツ工業は軽自動車」と、役割分担を明確化した。また、1998年5月にトヨタは日野、ダイハツ工業への出資比率を高め、子会社

化し一体感をたかめるとともに、大型トラックから軽自動車までのフルラインメーカーとして競争に備えた。トヨタ社内の組織面については、1997年1月に「中国事業」を従来の豪亜中近東部から独立し、中国進出を積極的に中国政府にアピールするようになり、準備を進めていた。

1994年に交付された「汽車工業産業政策」に織り込まれた部品産業の育成を重視し、完成車両の生産より早期に部品産業の展開によりコア部品の生産が可能となるように、天津汽車集団の自動車部品会社と合併で裾野から整備を始めた。1995年に中国国産化技術支援センター（現 TTCC：Toyota Motor Technical Center (China) Co., Ltd.）を天津市に開設し、自動車部品国産化にむけて支援を始めた。これにより、デンソー、アイシン、豊田合成等のトヨタ系部品メーカーが天津地区へ進出した。トヨタはこれを機に、1995年から1997年にかけて主要ユニットや部品を手がける合併企業の、アクスル（車軸）やデフを製造する天津豊津汽車伝動部件（TFAP：Tianjin Fengjin Auto Parts Co., Ltd.、1995年設立）、エンジン製造の天津トヨタ自動車発動機（現・天津一汽トヨタ発動機 TFTE：Tianjin FAW Toyota Engine Co., Ltd.、1996年設立）、鍛造部品製造の天津トヨタ鍛造部品（TTFC：Tianjin Toyota Forging Co., Ltd.、1997年設立）、プロペラシャフトなどを製造する天津津豊汽車底盤部件（TJAC：Tianjin Jinfeng Auto Parts Co., Ltd.、1997年設立、2011年資本関係解消）の4社を天津に設立した。天津地区で部品産業の育成に努めるトヨタの取り組みは、のちに天津汽車との乗用車合併事業へ結実していった。

しかし、先に進出した部品合併各社は、部品を生産しても搭載するトヨタ車がなく、販売台数が伸びず、経営上は苦勞することになった。

b. 乗用車合併事業となる「天津トヨタ自動車」の設立

天津汽車との乗用車合併事業は、1995年からの自動車部品事業の展開、及びダイハツ工業と天津汽車が技術提携により生産をしていた小型乗用車「夏利」の後継車種計画を進め、2000年6月、天津汽車との自動車合併会社として天津トヨタ自動車を設立した。

その後、2002年8月、トヨタは1970年代末から技術交流などで接点のあった第一汽車との間で、戦略的かつ長期的な共同事業の関係を構築することで基本合意した。第一汽車は、上海汽車集団および東風汽車集団とともに「三大集団」を形成する中国の有力自動車メーカーである。この合意に基づく「合作協議書」の調印式は、第一汽車の竺延風総経理と、トヨタの張富士夫社長の出席のもと、北京の人民大会堂で行われた。第一汽車はこの合作協議書の調印に先立ち、2002年6月に天津汽車と資本提携し、8月には四川旅行車製造廠との間で合作協議に合意と、第一汽車が一体的に事業展開していく体制が整えられ、トヨタと包括提携¹⁰を結んだ。なぜ、第一汽車は天津汽車という赤字企業を買収してまでトヨタと提携したのだろうか。世界トップクラスに成長したトヨタを仲間にしておきたかった、また、自動車需要の多い沿岸へ進出したいという第一汽車のニーズからではないかと、筆者は推測する。

一方、トヨタ側は、中国政府が規定する自動車工業産業政策の外資自動車メーカーの合弁相手先は2社までという規定から、四川トヨタ自動車、天津トヨタ自動車の2社に限られていたものが、両社が第一汽車へ統合されることになり、新たな相手先1社と合弁が可能となり、後日、広州汽車集団との合弁へ発展する機会を得た。

c. 天津トヨタ自動車の特徴

設立当初の天津トヨタ自動車は天津夏利の工場の一角を間借りしたような自動車製造工場としては異例に小さく、敷地面積6万平方メートル、投資額1億ドル、従業員850人と、近接する天津トヨタ自動車エンジンの半分以下の規模であった。中国側は出来るだけ既存の施設を利用し、資金投入を少なくしようとした。これは、1998年に設立が認められた広州ホンダと同様の手法であり、生産規模も年3万台と、広州ホンダと同様である。

10 2002年8月、トヨタは1970年代末から技術交流などで接点のあった中国第一汽車集団公司との間で、戦略的かつ長期的な共同事業の関係を構築することで基本合意した。



写真7 天津一汽トヨタ汽车有限公司 西青工場
出所：[27] 『トヨタ75年史』

表4 天津一汽トヨタ汽车有限公司の概要
(TFTM：Tianjin Faw Toyota Motor Co., Ltd.)

社名	天津一汽トヨタ汽车有限公司 (TFTM)
生産開始年月	2002年10月
敷地面積	西青工場 6万m ² 泰達工場 155万m ²
事業内容・ 生産品目	西青工場：生産車種「ヴィオス」「カローラ EX」 泰達工場：生産車種「クラウン」「レイツ」「カローラ」「RAV4」
生産実績	49万8,000台（生産能力：西青12万台、泰達41万台）
従業員数	11,673人
出資比率	TMC 50%（関連会社を含む）：第一汽車集団50%

出所：[29] 『2017 丰田汽车概况』より筆者作成

生産車種は、ダイハツ工業と天津汽車が技術提携により生産をしていた「夏利」の後継車種計画を進めており、小型乗用車となった。そして、エンジンは1996年に設立された天津汽車集団との合弁事業である天津トヨタ自動車エンジン製で、会社設立時の現物出資設備の中で、活用できたのは工場用地と鋳鉄鋳造設備であった。そこで、トヨタ製エンジンのなかで、鋳鉄エンジンブロックを使用する1300CC・8Aと、1500CC・5Aエンジンが採用された。生産車種についてトヨタ側は世界中で成功している小型乗用車カローラを提案したが認められず、小型乗用車「威馳（VIOS）」で決定され、2002年10月に、生産・発売が開始された。

その後、2003年に、天津トヨタ自動車は天津一汽トヨタ自動車（TFTM：Tianjin Faw Toypta Motor Co., Ltd.）に生まれ変わり、2004年には西青工場

の第1ラインに「カローラ」を追加投入したのち、天津経済技術開発区（TEDA）工場では第2ラインを新設し、2005年に高級乗用車「クラウン」、中型乗用車「レイツ」の生産を開始した。

4.4 小結

トヨタの中国現地生産については、商用車は需要量と生産のバランスが比較的うまくとれ、順調に進展した。しかし、乗用車については、中国政府の政策に翻弄され、トヨタ側が消極的な時期と、他外資自動車メーカーが次々と合併事業を立ち上げ中で、積極的に転ずるが、なかなか進展しない焦燥期に分けることができる。

1970年代、80年代までの消極的対応時期の中国における自動車生産台数は22万台と、米国（801万台）の1/40と極めて少なく、それに加えて、外貨不足から自社で輸入用の外貨調達が必要であり、また、現実の需要を無視した大規模生産工場建設の要求と、経済合理性を追求する一般企業（トヨタ）では当然の判断結果といえる。しかし、今となっていえることであるが、第一汽車との対立が、後に、中国国家そのものとの対立を意味することを、感じとることがトヨタ側はできなかった。結果として、中国政府の政治的意味、中国の自動車産業の成長を読みきれなかったことが、トヨタの中国における乗用車合併事業進出の遅れた大きな要因といえるだろう。

結 語

中国の自動車産業黎明期において、自動車産業を国家の基幹産業に据えようと動き出した中国政府の念頭にあったのは、トヨタだったに違いない。

そこで本稿の課題である、①戦後の完成車輸出時期におけるトヨタの中国での活動を分析する、②トヨタの中国自動車生産事業誕生までに発生した問題と、その対応を解明する、について、結果を次のように分析した。

まず①であるが、完成車の販売体制の整備と共に、1980年にトヨタ認定サービスステーション（TASS）を設立しサービス品質の保証、1987年には中国初の自動車教習所となる首汽豊田自動車運転手訓練センターを開設し自動車の使用環境の整備を進めている。また、1990年に中国トヨタ金杯技能工養成センターを開設し、自動車技能者の育成を通じて、中国の自動車産業の「人づくり」に寄与しており、日本の自動車産業発展時と同様に、自動車周辺事業の整備をしているところに特徴がある。また、自動車合弁事業に先駆け、1995年に中国国産化技術支援センター（現・トヨタ汽車技術中心（中国）TTCC）を開設し、部品国産化の推進および、生産技術移転を進めており、トヨタブランド維持のための「品質」へのこだわりと、トヨタの海外進出の基本姿勢が見える。

次に②であるが、1970年代、80年代の中国側から進出要求がある時代と、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年代、80年代のトヨタは、日米間の最大の政治問題となっていた通商摩擦をいかに沈静化させるかに知恵を絞っている最中であり、その解決のため1984年にGMとの合弁企業「NUMMI」を設立し、初の大規模海外生産事業となる米国生産に踏み切っていた。トヨタは最重要市場の米国にヒト、モノ、カネすべてをつぎ込み、中国を顧みる余裕がなく、中国の事情より、トヨタの経済合理性を優先させた。また、各合弁企業で外貨バランスを量る必要がある、需要に見合わない大規模工場の建設などの中国からの過大な要求も足かせとなった。しかし、90年代に入ると、主だった外資自動車メーカーと中国自動車メーカーは合弁事業を成立させていた。出遅れたトヨタの合弁先は、中小の天津汽車集団と四川旅行車製造廠に限られた。また、トヨタは合弁先現物出資資産の有効活用に固執、合弁先の財務体質の脆弱さからも、限られた製品（VIOS）と生産規模のものとなった。

この問題を解決したのが、2002年8月の第一汽車との包括提携で、第一汽車が天津汽車集団、四川旅行車製造廠を買収することにより、トヨタの合弁相手先は国家級の第一汽車集団となった。その結果、トヨタはもう

1社と合併できるカードを手にし、その後の広州汽車集団との合併に繋がっていった。これを可能にしたのは、戦後の第一汽車との交流、広州での「ハイエース」SKD生産時からの人的交流であった。

以上のように見ていくと、トヨタに明確な中国生産事業の戦略があったのであろうか。トヨタの組織の変遷を見ると、本格的に海外生産事業の開始を表明したのは1982年と新しく、中国事業にいたっては、その専門部署である中国部が設立されたのが1997年と、出遅れ感はいなめない。それまでのトヨタの中国事業展開は、戦略性に欠け、その場限りの対症療法であったといえるのではないだろうか。まさに、チャンドラーの論ずる『組織は戦略に従う』のとおりと言える。また、トヨタは戦前の中国に、紡織工場、自動車工場をはじめ多くの企業を運営していたが、終戦とともに中華民国に接収されたという経験が、トラウマになっているのではないか。

トヨタのOBで長期間中国に駐在した有識者は、変化のスピードが速く、人的なつながりが重要な中国では、日本のようなボトム・アップでは環境の変化に追従できず、トップ・ダウン式が重要と、「トヨタ式の進め方は、最も中国に適合しない」と言う。

参考文献

- [1] 丸川知雄 (2006) 「中国の自動車産業：その過去と現在」 東京大学社会研究所
- [2] 丸川知雄 (2007) 「中国系自動車メーカーの分業構造」 産業学会・自動車産業研究会
- [3] アルフレッド D. チャンドラー, Jr. (2004) 『組織は戦略に従う』 ダイアモンド社
- [4] 吉沢正弘 (2015) 『やさしく学ぶ経営学』 学文社
- [5] 伊丹敬之 (2013) 『日本型ビジネスモデルの中国展開』 有斐閣
- [6] 有賀敏之 (2010) 「グレート天津日系企業の産業集積」 『名古屋学院大学論集社会科学編』 第47巻第2号
- [7] 川辺信雄 (2006) 「日系自動車企業の対中戦略」 国際東アジア研究センター Working Paper Series vol. 2006-35
- [8] 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」 『専修大学商学研究所報』 第45巻第6号
- [9] 大鹿隆 (2017) 「中国自動車産業の製品・市場戦略」 東京大学ものづくり経営研究

センターMMRC Discussion Paper Series No. 499

- [10] 国際経済交流財団（2010）「中国における自動車産業の成長とエネルギー政策に関する調査研究報告書」現代文化研究所
- [11] Jim Mann（1990）『北京ジープ』The Japan Time
- [12] 佐々木信彰（2016）「中国・自動車産業と第一汽車」『現代中国の産業と企業』第6章 晃洋書房
- [13] 関辰一（2013）「日系自動車メーカーの中国戦略」『JRI レビュー』2013 Vol. 6. No. 7
- [14] 和田一夫、由井常彦（2013）『豊田喜一郎伝』名古屋大学出版会
- [15] 齊藤幸則、大島一二（2016）「中国進出日系企業における経営現地化の現状と課題」『桃山学院大学経済経営学論集』第58巻第4号
- [16] 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』九州産業大学大学院
- [17] 平賀英一（2006）「トヨタの海外移転モード」『東海学園大学研究紀要』第11号
- [18] 嶋原信治（2017）「最近の日本企業の中国ビジネス事情—トヨタ自動車を事例として」日本投資促進機構『中央大学ビジネススクール特別講義』2017年1月11日
- [19] 東和夫（2010）「中国自動車産業の現状と将来、日本自動車部品メーカーの対応」トヨタ自動車中国投資2010年11月15日『福岡県アジア経済研究所講演会』で講演
- [20] 天澤政材「トヨタの海外戦略と現地事業体運営の歴史」九州ものづくり研究所
- [21] 佐藤義信（1999）『トヨタ経営の源流』講談社文庫
- [22] 豊田英二（1985）『決断☆私の履歴書』日本経済新聞社
- [23] 大野耐一（1995）『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社
- [24] 中日新聞社経済部編（2007）『トヨタの世界』中日新聞社
- [25] 张玉来（2007）『丰田汽车企业创新研究』天津人民出版社
- [26] 伊丹敬之（2013）『日本型ビジネスモデルの中国展開』有斐閣
- [27] トヨタ自動車株式会社（2012）『トヨタ自動車75年史』
- [28] トヨタ自動車株式会社（1967）『トヨタ自動車30年史』
- [29] トヨタ自動車株式会社（2018）『2017 丰田汽车公司概况』
- [30] 「過去に中国政府のメンツを潰したトヨタは大きな代償を払った」『SAPIO』2014年8月号
- [31] 「トヨタが中国でうまくいかないのは鄧小平の呪い？ レアアースと引き換えにHV技術を中国に売るトヨタ・ホンダ」『ビジネスジャーナル』2012年10月3日
https://biz-journal.jp/2012/10/post_787.html
- [32] トヨタ自動車株式会社（1987）『トヨタ自動車50年史 創造限りなく』
- [33] 曾根英秋（2018）「トヨタの中国進出における戦前と戦後の連続性」『愛知論叢』105号
- [34] 曾根英秋（2019）「中国における創成期のトヨタ式経営と西川秋次」『愛知論叢』106号