

〈論説〉

中国におけるトヨタ合弁事業の時系列的考察

曾 根 英 秋

はじめに

1 本稿の課題

中国の自動車生産は2010年から世界一の規模（2018年中国2,781万台、日本924万台）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、激烈な競争状態となっている。

そのような中で、王健 [1] は「中国に出遅れていたトヨタが2000年中国自動車最大手の第一汽車集団（以下、第一汽車）と（中略）包括提携契約に調印した」（トヨタが2000年に合弁契約したのは天津汽車である。そして2002年8月に第一汽車と包括契約を締結。）にあるように、トヨタの中国進出が遅れたという話を耳にする。中国におけるトヨタの乗用車生産開始は2002年からであり、これに対し、先行するVWは1985年に「サンタナ」のKD生産を開始しており、トヨタには17年の遅れがある。

一方、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、トヨタ車の台数は1,059万台と10.9%を占めている。これを、中国に限ってみると中国の総販売台数が2,808万台なのに対し、トヨタ車は147万台の5.3%と、世界平均を大きく下回っており、トヨタは中国市場では「苦戦」している。

トヨタの中国合弁事業は、1997年に主要ユニットや部品を手がける合弁会社4社を相次いで天津に設立したことから始まる。それらの合弁会社はどのような問題に直面し、いかにそれを解決したのか。その教訓はその後のトヨタの合弁事業に、どのように生かされたのであろうか。また、現在のトヨタの合弁事業はどんな矛盾を抱えながら経営に努めているのであろうか。

これらの問題意識に基づき、本稿では、トヨタの中国合弁事業の初期段階、および現段階について「ヒト、モノ、カネ」さらに中国での販売シェアが世界平均を大幅に下回っていることから「台数」の観点を加え、①「トヨタ式の中国事業展開の初期と現在の実態解析をする」また、近年の②「外資出資比率規制廃止などの開放政策が、今後のトヨタ合弁事業にどのような変革をもたらすか」を本稿の課題として考察する。

2 先行研究の批判的検討

日系企業の中国進出状況について分析したものとしては、八木 [2] と丸川 [3] を参考とした。

中国自動車産業の特徴を分析したものとして、王健 [4] は中国自動車政策について、丸川 [5] は中国自動車政策と自動車部品の調達形態、丸川 [6] は中国の車両メーカーと部品メーカーのモジュール化、垂直分裂の可能性、大鹿 [7] は中国自主ブランド、外資メーカーの製品・部品調達戦略と将来計画、方蘇春 [8] の中国自動車産業の現状と課題の分析などが参考となる。日系自動車メーカーの事業活動を中心としたものでは、石川 [9] は中国の自動車政策の変遷と日系メーカーの現地生産及びマーケティング戦略、関 [10] は日系自動車のシェア低下と優位性からみた今後について、川辺 [11] はトヨタとホンダを中心とする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について、王健 [1] はトヨタの中国進出の背景、および合弁経緯とトヨタ生産方式の導入状況、有賀 [12] は天津地

区でのトヨタグループの産業集積について分析をした。欧米自動車メーカーの動向については古川 [13] が VW の中国進出を分析しているが、外資自動車メーカーの合弁事業運営について言及されたものではない。

中国での外資自動車合弁事業の事業運営の問題点に焦点をあてた研究では、向渝 [14] が仏プジョーの撤退に到った原因と合弁会社の運営を検証している。また、重慶長安鈴木汽車有限公司の総経理を務めた松原 [15] は合弁会社での経営体験を述べているのが参考となる。

しかしこれら先行研究の多くは、中国政府の自動車政策の研究、外資自動車メーカーの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。本稿で試みようとする、トヨタの初期段階の中国合弁事業体でどのような問題が発生し、それをどのように克服し、その経験をその後の中国事業にどのように活用していったのか。また、現在の車両合弁事業では、どのような矛盾が発生しているのか、という企業運営上の具体的問題について、時間軸を考慮した研究は皆無に近く、本稿が、嚆矢的な試みと位置づけられる。

また、近年、世界中で環境汚染対策としてガソリンや軽油を使う自動車から電気自動車（EV）へのシフトを加速させる動きが活発化しており、次世代自動車の展望については、丸川 [16]、大聖 [17] は、最近の世界及び中国の自動車諸政策を中心に検証している。しかし、中国の外資出資比率規制の廃止などの開放政策にともなう自動車合弁事業の変化を分析したものはない。

3 研究の方法

a 分析の視角と期間

トヨタ及び自動車産業全般の、品質、技術、人材、台数に着目し、合弁事業の問題について経営の三要素である「ヒト（人的資源）、モノ（生産設備、商品、数量）、カネ（出資、資金）」の観点から分析する。

分析方法は文献調査に加え、トヨタの中国駐在員等との面談を基にして

いる。

本論文が対象とする時期は、戦後トヨタが天津へ合弁進出を開始した1990年代初期から現在（2018年12月）までとする。

b 本研究の意義

トヨタの中国事業体は、2017年12月現在、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社となっている[18]。その業種は、製造業から、販売・サービス・物流まで幅広く、従業員規模は1万人を越す大企業から、数10人の小企業まで、各種各様であり、中国進出日系企業の縮図ともいえ、中国進出日系企業全体に共通する普遍性を探るケーススタディの意味を持つと考える。

第一節 中国への企業進出形態

1.1 中国合弁事業の問題点

中国への外国民間資本の主な直接投資形態（現地法人）は、①独資企業（Fully Foreign Enterprises）と呼ばれる外資100%の中国法人、②合資経営企業（合弁企業 Equity Joint Ventures）という中国側と外資側の出資比率が25%以上の中国法人、③中国側と外国側双方の当事者間の契約により取り決められた合作経営企業（合作企業 Contractual Joint Ventures）に分類され、中国では「三資企業」あるいは「外資投資企業」と呼ばれ、いずれも現地の工商行政管理局への登記が必要である。現在中国へ進出している外資自動車メーカーのすべては、中国の自動車工業政策にもとづく合資経営企業（合弁企業）である。

そこで、合弁企業という形態で中国進出した場合のメリットとデメリットを見てみると、メリットとしては、①中国側の人材、生産・販売ルートなどを利用できるため、当初の投資負担が少ない、②中国側の力を借りる

ことで国内市場への参入が比較的容易である、③各種行政手続き、許認可取得が行いやすい、という事が挙げられる。反対に、デメリットとしては、①中国側との意見調整が難しく、経営方針、労務管理、利益処分などで対立しやすい、②中国側の余剰人員、老朽設備などを受け入れざるを得ない場合がある、③中国側の現物出資の評価妥当性判断が難しい、④中国側、外資側、合弁企業の三者間でしっかりと技術秘密保持契約を結んでおかないと、技術流出が起きる可能性がある、⑤投資利益の独占ができない、という問題がある [19]。

合弁企業について、丸川は [3] p. 67で「中国の企業と合弁を組んでも、中国側から事業の成功に益するような経営資源のインプットはほとんど期待できない。それどころか中国側の経営者となかなか経営目標を共有できない。さらに、日本企業から見て受け入れがたい国有企業のさまざまな習慣を身に付けた従業員を引き取らされたら、彼らを再教育するのに苦労することになる。中国側や第三者への技術流出も心配だ。こうなると、もし制度的に合弁会社をつくらなくても済むのであれば中国事業をなるべく単独出資の形態としたくなるのは当然と言えよう。」と述べている。また、ビジネスの実務書でも、「合弁企業の形態の場合、経営管理面における中国側との対立などのトラブルを避けるために、日本側が合弁企業の主導権を握ることが必要である。そのためには2/3以上の出資比率が必要で、マジョリティを確保することが効果的である」 [19] p. 27と記載されている。

しかし、現在の中国進出外資自動車メーカーは、すべて外資ブランドの製品を生産・販売しているが、中国の自動車政策の関係から資本金出資比率は50%までとマジョリティが取れない合弁事業であり、このような形態の合弁企業でどのような問題が実際に発生しているのか、トヨタを例に分析する。

1.2 対中進出企業の「双軌性」

中国進出日系企業の状況を見るといくつかの「双軌性」が見られる。ま

ず進出目的が現地の低賃金を起因としたものと、中国国内市場の拡大に応じたものがある。現地生産を行って中国国内市場に供給する場合は、二重の目的を選ぶという経営上の選択である。生産技術についても、労働集約的産業とともに、ハイテク部門や資本集約的産業に進出している。また規模の面から見ると大企業と中小企業、大工場と小工場と中国への進出形態は各種各様である。

中国進出外資自動車メーカーは、中国国内市場の拡大に対応しようとする、ハイテク型の大企業といえる。

1.3 対中進出企業に対する経済理論

企業の海外進出を論ずる場合の一つとして資本移動論がある。一つは金融資本の国際的移動を対象とするもので、もう一つは、自動車などの製造業を含む新古典派の実質資本要素としての生産要素移動論である。生産要素賦存 (endowments) を資本、労働、天然資源とすれば、相対的に日、米、韓などの多くの国が中国に対して労働希少国であり、中国進出要因として「安価で豊富な労働力」をあげているが、近年は中国の賃金の高まりにより中国の優位性が低下している。

ミクロ的な企業戦略として企業進出を促進する理論として、本国における競争的な寡占的産業構造に関わる寡占競争論と、取引費用の分析に基づく内部化理論がある。中国進出日系製造業は、日本国内ですでに厳しい競争を行っている企業が多く、中国へ生産拠点を移さなければ、市場競争に残れないという脅威がある。八木は [2] p.15 で「内部化理論はむしろ、技術消散の危険を軽減するとか、経営管理のビジネスモデルを自社流に徹底させるとか、という面で説得力をもつ。つまり、その企業が独自の技術や経営モデルに競争力をもっている場合に、内部化を選択するという仮説であり、逆に言えば、進出企業の企業文化が、中国社会の伝統文化と異なるほど、内部化を選ばざるを得なくなる。」と述べている。

第二節 初期段階におけるトヨタ合弁事業（1995年–2001年）

トヨタの海外進出は、まず完成車の輸出販売から始まり、販売が好調に推移した段階で、完成車販売の総販売店を設立し、そして、更に販売量が増加した局面で、現地生産の車両工場を設立するという方式を採っている。部品の国産化により更なる販売の拡大が見込める場合に、部品メーカーが進出するというものであった。ところが、トヨタは1980年初に、中国政府から中国での現地生産を要請されたが、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い、それ以降、トヨタの中国進出は容易にはできなくなってしまった経緯がある。

そして、残った合弁相手が、トヨタの関係会社であるダイハツ工業と提携関係にある天津汽車しかなく、まず、天津での自動車部品事業を成功させ、その後に乗用車合弁事業の足がかりを築くという、通常とは真逆の事業展開となっている。一方、天津汽車は1990年初まで、生産をすれば売れるという供給不足の状況であり、かつ車両価格も高額で好調な業績を経験した。しかし、自動車市場の競争が激化したにもかかわらず、革新的な対応をとってこなかったため、「資金も技術も不足」の状態となっていた。

2.1 合弁事業に関連する中国自動車政策

戦後の中国自動車産業政策を見ると、1978年から始まる「改革開放」政策のなかで、自動車産業を中国の基幹産業に発展させることを明確にした。その方法として海外からの技術導入を図るため、合弁会社の設立を支援し、自動車産業の発展を促した。しかし、政府の乗用車参入制限もあり、現地生産の乗用車は上海大衆、広州プジョー、天津汽車などに限られた。それらも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¹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ず、大きな技術的進歩はなかった。

1994年に中国政府が発表した「自動車工業産業政策」は、「三大三小二微」を踏襲し、2000年までに年産300万台体制を計画するという、部品産業を含む基幹産業として自動車産業の育成を目指すものであり、国産化推進、自動車部品産業育成を政策の柱としていた。そして、外資自動車メーカーについては、資本金出資比率を最大50%に制限し、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実設が要件となった。また、外資自動車メーカーの無秩序な拡大防止のため、同一外資グループは、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実設は2社までに制限した。

2004年には「自動車産業発展政策」が策定され、100社以上存在する自動車メーカーを海外メーカーから技術導入している大規模グループに集約・再編するため、国内シェア15%以上のメーカーに対し、グループ独自戦略を認め、乗用車メーカーの育成を推進した。また、外資自動車メーカーの合弁会社では「1社1車種ブランド」に制限されていたのが廃止され、全車種ブランドでの全面的な合弁・提携が行われるようになった。また、経営権で結ばれた外国企業を同一企業とみなすことを明確化した。

2006年には「第十一次五カ年計画」「自動車の部」が発表され、「自動車大国から自動車強国」への発展を促した。これは、自前の知的財産権のある技術で車を開発し、自主ブランドの車を生産できる国に成長させることであった。そのためには、合弁会社に研究開発センターの設置を強制力のある、五カ年計画で義務付け、現在までこの政策は引き継がれている。

現状の外資自動車メーカーへの主な規制をまとめると次のようになる。

- ① 外資自動車メーカーは、単独で自動車製造会社を設立できない。
- ② 外資自動車メーカーは、中国地場自動車メーカーと合併時の資本金比

1 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。

率を50%以下とする。

- ③ 外資自動車メーカーの合併相手先は2社までとする。
- ④ 自動車メーカーは車体に「製造者名」を表記する。
(例：天津一汽トヨタ生産車はトヨタマークと天津一汽トヨタマークの両方を表示する)
- ⑤ 自動車メーカーは、研究開発センターを設置する。

2.2 天津トヨタエンジンの合弁事業

本稿では、初期合弁事業のなかで、トヨタと天津汽車の折半出資で規模が一番多大きい、天津トヨタ自動車エンジン（TTME: Tianjin Toyota Motor Engine Co. Ltd）（表1）を基に合弁事業の問題について、経営の三要素である、「ヒト、モノ、カネ」の視点から分析した。

TTMEの特徴は、資金も技術もない天津汽車と、中国進出の足場を築きたいトヨタの当時中国最大の合弁事業である。TTMEは、1999年10月に江沢民主席（当時）が訪問し、自筆の書を残すなど、天津では最優遇扱

表1 天津一汽トヨタ自動車エンジンの概要
(TFTE : Tianjin Faw Toyota Motor Engine Co. Ltd)

社名	天津トヨタ汽車発動機有限公司（TTME） (現：天津一汽トヨタエンジン有限会社（TFTE))
会社設立年月 生産開始年月	1996年5月 1998年7月
敷地面積	第一工場21万 m ² 、 第二工場29万 m ²
事業内容・生産品目	エンジン生産、鋳造部品生産など 生産エンジン：「カローラ」「ヴィオス」用ZR型エンジン、 「ヴィオス」用A型エンジンなど
生産実績	36万1,000基（生産能力：第一10.8万基、第二32.4万基）
従業員数	1,992人
出資比率	トヨタ50%、天津汽車集団50%（現、第一汽車集団50%）

出所：丰田汽车公司『丰田汽车公司概况』[18]より筆者作成。

いされた企業である。工場の敷地は21万m²と広く、工場をはじめ、食堂、シャワー室、診療室、宿舎など多数の建物を備えた、いわゆる単位そのものであった。合弁会社設立当初は、日本人と中国人の交流が進んでおらず、日本人は旧病院棟を転用した専用事務所で、隔離されたように業務をしており、事業以前の日本人と中国人の融合からのスタートであった。

a 「ヒト」の面からの分析

a1 合弁相手先

合弁相手先である天津汽車発動機廠はトヨタ製4Yエンジンのコピーである491Qというエンジンを製作し、中国における技術情報の取扱いの難しさを感じさせる合弁事業であった。但し、491Qエンジンは設計上の性能が達成できずに、商品としては成功しなかった。

a2 合弁相手先の人員引継ぎ

1996年5月合弁時に、約1,800名の旧天津汽車発動機廠の従業員を引き継いだ。その中に、合弁当初から、「内部退職者」と呼ばれる出勤不要であるが、最低賃金を支給する者が百数十名存在した。また、販売不振による低稼働により、下崗というレイオフがしばしば実施された。当時の中国人従業員の規律遵守状況は、出勤時間、退勤時間といった基本的ルールが守れず、働いても、働かなくても同じという、国有企業体質が色濃く残っていた。

a3 人事制度

採用時から「幹部」「工人」という身分制度のような区分があり、罰則主義で積極的に業務改善を進めるという気風は薄かった。また、高級幹部は、部長が日本人であれば、副部長は中国人と、たすき掛け人事となっていた。これは、現在のトヨタ中国合弁事業でも見られる事象である。

b 「モノ」の面からの分析

b1 販売するトヨタ車を持たない合弁

トヨタが新規導入した8A型エンジンは、「1300CCエンジンだが、性能は1600CC、燃費は1000CC」とのキャッチフレーズで、当時の中国とし

ては高性能エンジンであり、合弁相手先である天津汽車夏利廠の「夏利」、及び将来の認可を見越した天津トヨタ自動車の車両に搭載される予定で準備された。しかし、天津汽車夏利廠の「夏利」はモデルが古く、また販売体制上の問題から、計画を大幅に下回る販売状況であり、経営を維持できない状況であった。その解決策として、地場の複数の自動車メーカーへエンジン販売するという、他国では見られないことを実施し、事業を継続した。この問題は、天津トヨタ自動車で、車両生産が開始されるまで続いた。

c 「カネ」の面からの分析

c1 現物出資による合弁形態

トヨタと天津汽車の折半出資の会社であるが、天津汽車は、財務上の問題から土地、建物、設備による現物出資であった。しかし、トヨタ製エンジンを生産するために必要な工場建設、設備導入が必要であり、必要な金

表2 中国のトヨタエンジン3社の比較（会社設立時）

会社名	天津トヨタ発動機 (第一工場・西青)	広汽トヨタ発動機 (第一期部分)	一汽トヨタ（長春）発動機 (第一期部分)
設立	1996年5月	2004年2月	2004年3月
出資比率	トヨタ50%（現金） 天津汽車50%（現物）	トヨタ70%（現金） 広州汽車30%（現金）	トヨタ50%（現金） 第一汽車50%（現金）
資本金	2億4800万US\$ (20億46百万RMB)	1億3290万US\$ (10億96百万RMB)	8454万US\$ (6億97百万RMB)
敷地面積	21万m ²	28万m ²	30万m ²
生産能力	10.8万台/年	20万台/年	13万台/年
台当り資本金負担額	25,259円/台	7,309円/円	7,153円/年

注：「台当り資本金負担額」：資本金額を10年償却で、生産能力台数で除した金額で、具体的には（資本金額÷10年）÷年間生産能力台数。

US\$ から日本円への換算レートは110円/1US\$ で計算、

US\$ から人民元への換算レートは8.25RMB/1US\$ で計算。

出所：丰田汽车公司『丰田汽车公司概况』[18]より筆者作成。

額が先きにあり、その額になるように天津汽車側の現物出資の評価の問題に係わる結果となった。その後設立したトヨタのエンジン各社と比較すると、台当り資本金負担額に大差がある（表2）。言い換えれば、初期の合弁会社は、評価額が不透明なものに加え、不要工場建屋、不要設備を最初から負担することとなっていたと、筆者は考察する。

c2 天津汽車の販売体制の問題から債権回収遅延の恒常化

合弁相手先である天津汽車の販売体制は、「作れば、高い値段でも売れる」という時代から変わっておらず、旧態依然のままであった。天津汽車から販売店への車両販売時点は、購入者の販売時点と同時となっており、販売店には在庫負担はなく、また、販売促進の圧力もなく、数年経過した新車が平然と在庫され、値引き価格で販売されている状況であった。その結果、売掛債権の回収期間が長期化し天津汽車は慢性的な資金不足となっていた。

c3 慢性的債権回収遅れからくる運転資金不足

天津汽車は販売債権回収が遅れ資金不足が常態化し、部品メーカーへ1年以上の支払い遅延が発生していた。この間、天津汽車から部品メーカーへは会社運営上で必須となる、税金・電気料・給与など用途を限定した金額のみ支払われるという異常な状態であった。この結果、TTMEから、部品メーカーへの支払い遅延が発生したが、TTMEが銀行借入れを実施し、部品メーカーへの支払いを正常化した。

2.3 広州プジョー撤退例との比較

広州プジョー汽車有限公司（以下、広州プジョー）は、1985年3月に仏プジョー社と広州汽車廠との会社設立後、1997年10月に業績の不振から外資の合弁自動車メーカーで最初に撤退をした[14]。

広州プジョーが会社設立後に、社内で発生した運営上の問題点、および撤退にいたる原因について、TTMEとの間の共通性を確認してみると、広州プジョーも現物出資が中心で、「技術も資金もない」地方級国有企業

である広州汽車製造廠との合弁企業であり、現物出資、現地労働者の引継ぎ、資金不足、販売権を持たないなどの共通の問題点が発生しており、これが当時の合弁事業の実情であったことが類推される（表3）。

表3 広州プジョーと天津トヨタエンジンの合弁事業概要の比較

項目	広州プジョー（1985年設立）	天津トヨタエンジン（1996年設立）
出資形態	5社出資 プジョー22%（ライセンス） 広州汽車廠46%（現物）	トヨタ50%（現金） 天津汽車50%（現物）
輸出義務	輸出契約あり （ブランド維持のため不履行）	保税地域 （エンジン部品を輸出）
導入製品	504PU（商客両用車） 旧型、市場要求と異なる	最新エンジン
販売権	広州プジョーに販売権なし	トヨタ車の生産工場社なし 合弁先の販売不振により他社へ販売
協調性	技術も管理能力もプジョー中心 中間の激しい対立	技術も管理能力もトヨタ中心 天津汽車成功体験からくる対立
国産化	プジョーは消極的 地場メーカーは能力不足	品質保証の確保を前提に推進 日系メーカー中心に推進
従業員	広州汽車廠人員を引継ぎ （学ぶ意欲が乏しい）	天津汽車人員を引継ぎ （学ぶ意欲が乏しい）

出所：[14]を参考に筆者作成。

2.4 小括

1990年代、「金もない、技術もない」中国の現地自動車企業は、外資との合弁により経済発展を進めようとする、「中国側の引っ張る力」があった。特に、中国側の現物出資による合弁形態では、土地使用権の政府評価額に対する是非判断は外資側には難しく、合弁相手が見つければ、中国側は資金がなくても、外資の資金で合弁会社が設立できてしまうことに等しかった。

一方、トヨタは、中国での乗用車生産事業の進出遅れから、自動車部品事業を成功させることにより、乗用車生産に繋げるという焦りがあり、経済合理性から離れて進められた。トヨタの合弁事業である TTME で発生

した問題は、広州プジョーでも発生しており、当時の外資合弁事業の普遍的現象と類推できる。

第三節 現段階におけるトヨタ乗用車合弁事業（2002年初ー現在）

中国の自動車政策に於いて、外資自動車メーカーは単独では進出ができず、現地自動車メーカーとの合弁事業となるが、合弁相手先は2社までと制限されている。また、合弁事業の資本金の出資比率は50%以下と、過半数が取れないようになっている。そこで、多くの外資合弁自動車メーカーの資本金比率は50対50の対等合弁となっているが、本節ではそこから発生する問題を分析する。

トヨタは現在、第一汽車と広州汽車集団（以下、広州汽車）との間で、

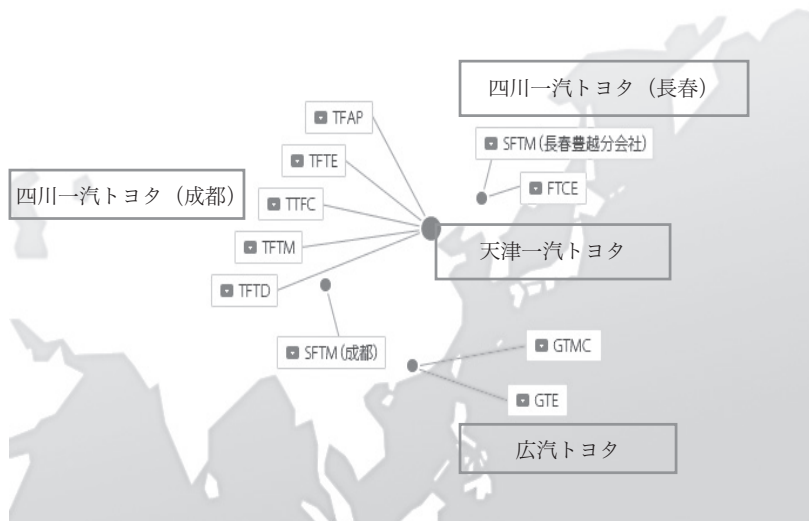


図1 トヨタの中国乗用車生産工場一覧

出所：トヨタ自動車株式会社『トヨタ自動車75年史』[20]

乗用車生産の合弁事業を、天津、成都、長春、広州の四ヶ所で乗用車合弁事業体を設立し、トヨタブランドの車両を生産している（図1）。本稿では、最大規模の車両生産事業体である天津一汽トヨタ（TFTM：Tianjin Faw Toyota Motor Co. Ltd）を中心に、現在の乗用車合弁事業の問題について、経営の三要素である、「ヒト、モノ、カネ」に注目して分析する。

3.1 トヨタの中国進出事業の全貌

1995年12月に設立された天津豊津汽車伝動部件有限公司以降、トヨタは自動車部品製造会社、その後に商用車の車両生産会社、乗用車の車両生産会社、技術支援会社、販売・サービス会社、新技術部品製造会社の順序に拡大していった。そして、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社となった[18]。

それに伴い、トヨタの中国進出企業の総従業員数は3万8,300人と多くの雇用を生み出し、トヨタから600人を越す日本人駐在員がトヨタ式の技術・管理手法²の指導をしている。なおトヨタの製造会社は、現地人材の育成、活用を進めており、日本人駐在員の割合は、中国人100人に対し、日本人1人の割合を基本としている。

3.2 天津一汽トヨタの合弁事業と経路依存性

部品産業育成の結果、2000年6月に天津汽車との合弁会社である天津トヨタ（表4）を設立し、2002年10月にトヨタ初となる小型乗用車「ヴィオス（VIOS）」の生産を開始した。しかし、設立当初の天津トヨタは、天津汽車夏利廠の片隅を間借りしたような、面積6万m²と、自動車工場と

2 トヨタ生産方式（Toyota Production System、略称TPS）は、トヨタ自動車の生み出した工場における生産活動の運用方式の一つ。現在では多くの企業がこれにならった方式を取り入れており、工場等の製造現場やスタッフ部門だけでなく、間接部門でも取り入れている企業も見られる。その柱となるのが“7つのムダ”削減、ジャスト・イン・タイム、標準作業時間に代表される現場主義と自動化である。

しては異例の小さな規模であった。

しかし、2002年8月には、1970年代から技術交流などで接点のあった第一汽車集団との間で、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、中央国有企業との合弁事業へと生まれ変わった。

一方、天津トヨタの合弁事業は、TTMEでの経験を基礎に、出資形態は現金とし、現物出資による不透明性の排除、従業員は新規採用とし社内教育することによりトヨタ式を理解できる人材の育成で達成しようとした。

また、車両販売体制は、責任分担の明確化と資金回収の確実化を図るため、キャッシュ・オン・デリバリー制を導入した。そして、経営管理面の基本的仕組みである「董事会規則」「経営管理委員会規則」などの諸規則の統一化をはかり、トヨタの中国事業体について、同一の管理体系を構築していった。すなわち、TTMEの合弁事業での経験は、その後のトヨタの中国合弁事業経営の雛形をつくる役割を担っており、経路依存性が認められる。

表4 天津一汽トヨタ自動車の概要
(TFTM : Tianjin Faw Toyota Motor Co. Ltd)

社名	天津一汽トヨタ自動車有限公司 (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：生産車両「ヴィオス」「カローラEX」 泰達工場：生産車両「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	トヨタ50% (関連会社を含む)：第一汽車集団50%

出所：丰田汽车公司『2017丰田汽车公司概况』[18]より筆者作成。

a 「ヒト」の面からの分析

a1 親会社双方からの派遣

トヨタ、第一汽車のような折半出資合弁会社の場合、親会社から合弁会

社への派遣者数は同数となる。2016年のトヨタからの派遣者数は110名在席し、第一汽車からも同数の派遣者となっている。そして、日・中同待遇を要求され、給与、住宅、車、福利厚生を支給などの労務費負担増に繋がることになる。

合弁会社設立時は、どの部門のポストをどちらが確保するかが重要な調整事項となった。こうしたなかで、トヨタは、事業運営と、ブランド維持の観点から、総経理、財務部門、技術部門を優先的に確保する傾向がある。

a2 合弁会社トップの中国人化

トヨタブランド製品の製造・販売にもかかわらず、第一汽車との合弁事業においては、先方の強い要請により、最大規模の生産工場である天津一汽トヨタ、及び研究開発センター（R&D）の一汽トヨタ技術開発を除き、合弁契約の途中で、総経理人事が日本人から中国人へ変更となっている（表5）。

このことから、第一汽車との合弁事業においては、中国側の影響が次第

表5 トヨタの中国主要合弁会社のTOP人事
中方：中国出資社の派遣 日方：トヨタの派遣

区分	会社名	業種	董事長	総経理
第一汽車	天津一汽トヨタ	車両製造	中方	日方
	四川一汽トヨタ（成都）	車両製造	中方	日方→中方
	四川一汽トヨタ（長春）	車両製造	中方	日方→中方
	一汽トヨタ汽車販売	車両販売	中方	日方→中方
	天津一汽トヨタ発動機	エンジン製造	中方	日方→中方
	一汽トヨタ長春発動機	エンジン製造	中方	日方→中方
	一汽トヨタ技術開発	R&D	中方	日方
広州汽車	广汽トヨタ	車両製造	中方	日方
	广汽トヨタ発動機	エンジン製造	日方	日方

注：董事長は非常勤であり、各事業体運営の実質的なトップは総経理

出所：丰田汽车公司『2017丰田汽车公司概况』[18] および筆者情報から作成。

に強くなり、トヨタ式の経営が難しくなっていることが推察できる。しかし、広州自動車との合併事業にはこのような現象はみられない。また、他国のトヨタ合併事業でもこのような事は見られず、第一自動車との合併事業特有の現象といってもよいと筆者は推察する。

b 「モノ」の面からの分析

b1 合併相手先別の販売チャネル設立と導入車種戦略

第一自動車と広州自動車の合併会社で、共に、トヨタブランドの車両を生産しているが、販売チャネルの設立に当たっては、統一のトヨタではなく、合併相手先である第一自動車と広州自動車に区分することが求められている。

さらに、各販売チャネルに、小型車から高級車までのフルラインの商品展開をする必要があり、中国と北米を比較すると、中国では生産台数が米国と大差ないにも係わらず、投入車種数は北米より多い13車種になり、車種数当りの生産台数でわかるように非効率となっている（表6）。

表6 中国と米国のトヨタ車投入車種数比較

国名	トヨタ車投入車種数 a	2018年生産台数 b	車種数当り生産台数 b/a × 100
中国	13車種	131万台	10.1万台
北米	10車種	124万台	12.4万台

出所：トヨタ自動車 HP をもとに筆者作成。

https://global.toyota/jp/company/profile/facilities/manufacturing-worldwide/north_america.html?_ga=2.61920170.767407973.1571375504-1696974305.1571375504 (2019年10月18日)

b2 研究開発センター（R&D）の重複設立

トヨタの技術情報は、技術漏洩防止の観点からトヨタ独資のトヨタ開発中心（中国）（TEMC）及び、トヨタ技術中心（TTCC）へ集約して伝えられる。そこから、例えば天津一汽トヨタの生産車であるクラウン関連技術であれば、一汽トヨタ技術開発（FTRD）へ伝えられることとなる。

トヨタの研究開発中心（R&D）はトヨタ独資の環境・安全等の基礎研究をする江蘇省常熟市のトヨタ開発中心（中国）（TEMC）、車両及び自

動車部品の生産技術を担当する天津市のトヨタ技術中心（TTCC）、天津一汽トヨタと四川一汽トヨタの生産車両の開発を担当する天津市の一汽トヨタ技術開発（FTRD）及び広汽トヨタ（GTMC）の研究開発本部と4ヶ所に重複して設置している。

c 「カネ」の面からの分析

前章で述べた、資金不足の問題は、販売店との車両販売方法でキャッシュ・オン・デリバリー式を採用したため、円滑な債権回収が可能となり、資金不足の問題は発生していない。

d 合弁相手先別の生産・販売効率比較

一汽トヨタと広汽トヨタの効率を表7により比較してみると、生産能力に対する生産実績を表す稼働率、従業員1人当りの年間生産台数、1販売店当りの販売台数のいずれの項目も、一汽トヨタは広汽トヨタを下回っており、第一汽車合弁事業の不効率な結果が数字で表れている。

中国を代表する最高級乗用車は、古くから第一汽車で生産する「紅旗」

表7 一汽トヨタと広汽トヨタの効率比較

	資本金額	生産能力	生産実績 (2018年)	稼働率	台当り 資本金額
	a	b	c	$c/b \times 100$	$a \div 10 \div c$
一汽トヨタ	1,006.4億円	650千台	719千台	110%	14.0千円
広汽トヨタ	570億円	480千台	598千台	124%	9.5千円

	従業員数	販売店数	生産実績 (2018年)	1人当り 生産台数	1店当り 販売台数
	d	e	c	c/d	c/e
一汽トヨタ	19,116人	751店	719千台	37.6台/年	957台/年
広汽トヨタ	9,784人	468店	598千台	61.1台/年	1,277台/年

注：一汽トヨタは天津一汽トヨタ、四川一汽トヨタ（成都、長春）、一汽トヨタ販売、一汽トヨタ開発の合計で、広汽トヨタと同機能へ調整し比較。

販売店数は支店数を含む [18]。

出所：丰田汽车公司『2017 丰田汽车公司概況』[18] 及び生産台数は「fourin」のデータをもとに筆者作成。

である。しかし、新型車を開発する能力などの関係から、2006年に登場したHQ3モデル、その後継車で2012年に登場したH7モデルは、共に天津一汽トヨタで生産するクラウンを基としている。

普通に考えれば、天津一汽トヨタのクラウン生産ラインで「紅旗」も生産するのが最も効率的である。しかし、第一汽車は中国を代表する車両は第一汽車の本拠地である長春で生産したいとのことから、部品をわざわざ輸送し、物流ロスと品質リスクを抱えて長春で車両の組立を実施している。

販売状況を見ると、「紅旗」は中央政府、地方政府の公用車という固定需要をかかえているにも係わらず、2018年販売実績は10,065台と、クラウンの36,442台の27%相当と非常に少ない。「紅旗」の例で判るとおり、第一汽車のプライドは高いが、高級乗用車を開発する技術をまだ持たず、生産効率・販売効率も低く、国有企業体質が、抜けていないと言えるのではないかと筆者は感じる。

3.3 中国におけるトヨタ車販売劣位の要因分析

トヨタは2005年当時に、2010年の中国総販売台数を1,000万台と見込み、その10%のシェアを確保する100万台の計画を立て、生産・販売体制の準備を進めた。しかし、2010年の中国自動車市場はトヨタの販売予想を大幅に上回る1,806万台へ成長したが、トヨタ車の販売台数は計画を下回る85.7万台に留まり、シェア4.8%と大幅未達成となった。2018年の販売実績も147万台で、シェアは5.3%と低迷が続いている（表8）。

トヨタが、中国で販売劣位となっている要因としては、2008年のリーマンショック、及び2009年～2010年に米国で発生した大規模リコールの発生により、業績が赤字に転落し、2013年から工場新設を5年間ストップしていたことが上げられる。2018年に、天津一汽トヨタ（TFTM）の第四工場（年産能力10万台）、広汽トヨタ（GTMC）の第三工場（年産能力10万台）の稼働を開始したが、当該2工場を追加してもトヨタ合計の

車両生産能力は年産113万台にとどまり、大きなシェア拡大は見込めず、中国の変化に対応するスピード経営という面では課題を残している。

背景としてトヨタは1960年代の新車発売時に市場品質問題を発生させ、競合他社に市場評価において大きな差異をつけられた経験から、品質第一が叫ばれ、TQCを始めとする企業文化醸成の起源となった。そして、2000年代に入るとトヨタの海外生産は一段と強化され、グローバル生産は毎年50万台規模で拡大し、新工場が次々と立ち上がった。その一方で、人材育成を含め海外生産を支援する要員の不足が顕在化し、2009年～2010年に米国で発生した大規模リコール問題に繋がったことである。ここでの教訓は、「人と組織の成長のスピード以上に、成長を望んではいけない」ということである。機会損失で会社は潰れないが、ブレーキが利かなくなると、その反動はより大きくなるということであり、トヨタは設備投資に対しより慎重な姿勢となったものと、筆者は推察する。

表8 トヨタの中国販売計画と実績

	2005年	2010年(目標：中国シェア10%)		2018年
	実績	計画	実績	実績
中国合計 a	5,870,000台	10,000,000台	18,060,000台	28,066,900台
トヨタ車 b	194,300台	1,000,000台	857,700台	1,475,000台
トヨタ車 シェア b/a × 100	3.3%	10%	4.8%	5.3%

出所：一般社団法人日本自動車工業会

出所：中国自動車工業協会資料をもとに筆者が作成。

3.4 小括

中国はWTO加盟後十数年を経過したにも係わらず中国政府の外資自動車メーカーに対する出資比率規制、合弁相手先は2社までという諸規制が存在している。その結果、トヨタは、第一汽車と広州汽車と合弁を結び、トヨタブランドの車両を生産しているが、合弁相手先の違いから、販

売チャネル、研究開発中心（R&D）の股裂きが発生している。これは、トヨタのみならず、中国に進出する外資自動車メーカーに対して、普遍的な問題であり、結果として中国の自動車ユーザーがコスト負担することになっている。また、このことは技術移転も進まず製造強国を目指す中国としてはマイナスであろうと筆者は考える。

トヨタのグローバル展開は品質確保を前提にした「Made in TOYOTA」の考え方に基づきトヨタブランドの確立とともに、業容拡大をしている。しかし、トヨタの中国における販売状況は、トヨタ車シェア5.3%（世界平均10.9%）と大幅に世界平均を下回っており、中国進出当初の自動車市場規模の読み違いに加え、その後の自動車市場の変動に迅速に対応できていないというスピード経営面で課題を残している。

その一要因として、表5の第一汽車との合弁各社の総経理人事でみられるように、多くの事業体で総経理ポストが中国人へ変更となっており、トヨタブランドの製品を製造しているにも関わらず、トヨタ式経営の遂行が難しくなっているのではないかと筆者は推察する。

なお、トヨタの販売劣位の要因分析については、中国で最も成功しているVWとの比較を含め、今後の研究課題としたい。

第四節 新局面下（2019年以降）における外資自動車合弁事業

世界中で環境汚染対策としてガソリンや軽油を使う自動車から電気自動車へシフトを加速させる動きが活発になっている。そうしたなか、中国自動車産業の新エネ車に対する普及促進政策が始動し、EV車（純電気自動車）を中心とする新エネ車、環境対策、安全対策に関する新技術対応など、自動車をとりまく環境の激変が始まっている。

また、中国政府は、世界一の自動車生産国に成長した現在を「自動車大国」と位置づけてはいるが、エンジンやギアボックスなどのコア技術の蓄積や、ブランド力、サプライチェーンの面ではまだまだ弱いと認識してい

る。そして、10年間に掛けて、新エネ車とスマートカー³を今後の重点分野とし、他産業との融合によりコア技術、部品供給、ブランド力、新業態の創出、自動車の輸出、環境保護などの面で、中国を「自動車強国」に躍進させる目標を設定した。また、中国の対外開放政策の一環として中国の自動車政策の改定が見られ、外資自動車合弁事業への影響を検討する。

4.1 中国外資自動車政策の変更

a 新エネ車は、3社目の合弁が可能

2016年12月に改正された「外商投資産業指導目録」では、外資合弁の自動車製造会社において、従来どおり合弁会社の出資比率規制や、外資自動車メーカーが合弁できる数は2社までの規制が残っているが、軌道交通設備、自動車電子設備、新エネ車バッテリー、二輪車等については外資合弁企業の出資比率規制が撤廃された。2017年6月には、外資自動車メーカーが新エネ車を生産する場合は、中国側合弁相手先の1社追加が認められた。

b 外資出資比率規制の廃止

2018年4月17日国家発展改革委員会は、自動車合弁事業の根拠となる外資出資比率制限を、2022年までに撤廃すると発表した。具体的には、新エネ車は2018年に、商用車は2020年に外資出資比率制限を撤廃する。そして、2022年には乗用車の外資出資比率制限をなくし、また「同一の外国人投資家が同類の完成車製品を生産する合弁企業を中国国内で設立できるのは2社まで」とする制限も取り払われる。すなわち5年間の期間をかけて全ての制限をなくすということであり、米国との貿易摩擦回避を意識したものとも言われている。

3 スマートカーとは、IT技術やスマート化技術により、高度に安全化、快適化、省エネルギー化された、近未来型自動車のことである。高度道路交通システム（ITS）との連動により車間距離を保ったり、車線逸脱の検出、歩行者や障害物など対物接近検出等の機能がある。

4.2 外資自動車メーカーの合併事業動向

外国の自動車メーカーが、単独資本で事業を展開できるようになれば、経営判断がスピーディーに行えるとの指摘がある一方で、合併事業には調達・販売ルートの活用や政府との折衝などで強みがあるとの声もあり、各社がそれぞれ慎重に判断していくとみられる。

そのような中で、既存の外資自動車メーカーでは、2017年6月にVWと安徽江淮汽車が、同年8月には米フォードモーターと衆泰汽車がEV車を生産する3社目の合併会社を設立した。VWの江淮VW合肥工場は2018年5月に年間生産能力10万台のEV車工場を稼働させている。また新規の外資自動車メーカーとしては、2018年5月に米テスラ上海（資本金1億円）が、独資で認可され、EV車の生産やEV向け電池の開発などを展開し、巨大電池工場「ギガファクトリー」のほか、モーターなどの主要部品から車両の組み立てまでを担う新工場を設立する計画を発表⁴するなど、具体的な動きが出ている。

既存の外資自動車メーカーは、表9のように現状の合併相手先、及び合併契約の残年数に配慮しつつ、合併事業の資本の過半数を獲得し、経営の主導権が確保できる方向に動くと思われる。既に、2019年3月の一部メディアの報道によるとVWは中国での合併事業の出資比率を高める考えがあり、2020年上半期には合意できると報道されている⁵。

独資で事業展開をするためには、新たに販売体制の整備を要し、多額の資金と時間が必要となる。よって、既存の外資自動車メーカーは、販売の股裂き問題が解消されるまでは、既存の合併事業の有効活用が優先されると筆者は考える。

4 2018年7月11日『日本経済新聞』

5 2019年4月『Fourin』No.277

表9 中国の主要外資合弁自動車企業の合弁契約期限
…残年数は2018年を基準に算出

系列	主な出資先		合弁企業名	契約開始	契約終了	残年数
	(中国)	(外資)				
日系	広州汽車	ホンダ	広汽ホンダ	1998年	2028年	10年
	中国一汽	トヨタ	天津一汽トヨタ	2000年	2030年	12年
	広州汽車	トヨタ	広汽トヨタ	2004年	2034年	16年
	中国一汽	マツダ	一汽マツダ	2005年	2035年	17年
	東風汽車	日産	東風日産	2007年	2037年	19年
	中国一汽	マツダ	一汽マツダ	2005年	2035年	17年
	東風汽車	ホンダ	東風ホンダ	2003年	2043年	25年
	長安汽車	マツダ	長安マツダ	2012年	2062年	44年
独系	華晨汽車	BMW	華晨 BMW	2003年	2028年	10年
	上海汽車	VW	上汽 VW	1985年	2030年	12年
	北京汽車	Daimler	北京 Benz	1983年	2033年	15年
	中国一汽	VW	一汽-VW	2008年	2041年	23年
米系	上海汽車	GM	上汽 GM	1997年	2027年	9年
	長安汽車	フォード	長安フォード	2001年	2051年	33年
韓国系	東風汽車	起亜 悦達	東風悦達起亜	1992年	2022年	4年
	北京汽車	現代	北京現代	2002年	2032年	14年

出所：各社発表より筆者作成。

4.3 トヨタの自動車合弁事業の展望

今後の中国国内における事業展開を考える場合は、新エネ車・省エネ車を考慮する必要がある。トヨタは中国政府の環境対応への要請もあり、2005年12月に世界で初の海外生産となる HEV 車（ハイブリッド車）プリウスを四川一汽トヨタ長春で開始した。しかし、政府からの補助金もなく、また、主要部品はすべて日本からの輸出部品で、割高感から限定的なものであった。

その後、2015年に HEV 車の主要部品を国産化し、主要車種である天津一汽トヨタのカローラ、広汽トヨタのカムリ、レビンに HEV 車を追加し、2018年には15.3万台と、電動車の11%に相当する台数に成長している。

HEV車は中国の新エネ車には含まれないが、既存ガソリン車の燃費向上には有効な手段であり、2018年9月にトヨタは吉利汽車へHEV車の基幹ユニットを販売することで協議⁶しており、既存ガソリン車の燃費向上策の一環として、HEV車は今後、ますます増加すると予想される。また、2019年4月に北京汽車とFCV車普及にむけた業務提携⁷、同年7月にBYDとEV車の共同開発⁸に合意するなど、新エネ車をめぐる新しい動きが出ている。

一方、トヨタは出遅れを挽回するために、HV車とPHEV車を中心とする商品展開と、生産能力の増強により、2020年代初頭には中国国内生産200万台、2030年には中国国内生産350万台、輸入車50万台の計400万台計画を打ち出した⁹。これは、トヨタの実績のあるHEV車拡大で乗用車企業としての平均燃費向上をはかり、新エネ車も追加するという手堅い手法といえる。また、外資出資比率制限の撤廃を見据えて、今後のトヨタの中国戦略は、Lexusのような高級車は品質確保の観点から日本生産が基本で、2018年中国の輸入関税の引下げもあり、高級車は従来どおり完成車輸入が中心となるであろう。既存の第一汽車、広州汽車との自動車合弁事業については、表9のように合弁の残余期間があり、当面は合弁相手先の対応を確認しつつ、資本比率を高め、合弁事業の主導権を握る動きを筆者は予想する。また、2030年の400万台計画を達成するためには、工場の新規増設(237万台)が、既存能力(113万台)の2.0倍となる規模が必要であり、販売体制の股裂き問題から、既存合弁先(第一汽車、広州汽車)との合弁事業拡大が中心と見込まれる。

6 2018年9月7日『日本経済新聞』

7 2019年4月23日『日本経済新聞』

8 2019年7月19日『日本経済新聞』

9 2018年8月29日、Bloomberg

結 語

トヨタの中国合弁事業運営について、時系列に①「トヨタ式の中国事業展開の初期と現在の実態解析」をしてきた。また、近年の新エネ車の普及促進及び、市場開放政策などの新局面下において②「外資出資比率規制廃止などの開放政策が、今後のトヨタ合弁事業にどのような変革をもたらすか」を考察した。

まず、初期の合弁事業で見られる、中国側の「金もない、技術もない」ことによる現物出資合弁事業に起因する問題は、広州プジョーでも発生している普遍的な事項であり、トヨタはその経験を、その後の合弁事業へ反映しており、経路依存性が見られる。

そして、現状の合弁事業で見られる問題は、中国の自動車政策に起因する、資本金の折半出資、および、合弁相手先は2社までということから発生している股裂き状態の問題について分析した。しかし、これはトヨタ独自の条件ではなく、他の外資自動車メーカーでも同様の事象が発生している。そして、トヨタの保守的な企業体質からタイムリーな設備投資の遅れにより、急激に拡大する中国自動車市場のスピードに追隨できていない問題を指摘した。トヨタの事例は、中国進出日系企業に総じて共通する課題であり、具体的な問題を提供できたのではないかと筆者は考える。

中国自動車産業の新局面下に対する分析としては、中国自動車産業は世界一の生産・販売台数の規模に成長したにも係わらず、世界のトップ自動車メーカーは育たず、また、品質や新機能の面でも後塵を排している。そこで、国策として「自動車王国から強国」へ転換しようと模索しており、その戦略の一つが電力を中心とする新エネ車で、環境対策、安全対策に関する新技術である。それに加え、対外開放政策の一環として外資自動車メーカーの資本金の出資比率規制の段階的廃止が明確となり、外資自動車メーカーと中国自動車メーカーとの本格競争を迎えることとなろう。

中国自動車メーカー間では競争力向上のため合従連合が予想され、「中国国有自動車3社が戦略提携に合意、統合に前進」と報じられ¹⁰、第一汽車、東風汽車、長安汽車の3社は新技術開発、自動車製造と部品調達、海外進出、新しい販売方法について戦略提携で合意と、合従連合により世界トップブランドの育成を目指す動きが見られる。

一方、外資自動車メーカーも、VW、フォードモーターが新エネ車を対象とする3社目の合弁事業の設立、米テスラの単独進出が始まっている。

トヨタについては、中国自動車市場での販売シェアが世界平均の半分以下に留まり、販売劣位の挽回計画を考察した。今後のトヨタの中国戦略は、Lexusのような高級車は品質確保の観点から日本生産が基本であり、従来どおり完成車輸入が中心となるであろう。既存の第一汽車、広州汽車との自動車合弁事業については、合弁契約の残余期間があり、また、販売体制の股裂き問題が解決されておらず、当面は合弁相手先の対応を確認しつつ、トヨタの資本比率を高め、合弁事業の主導権を握る動きを筆者は予想する。また、このような動きは既にVWで始まっていると報じられている。

しかし、一度失った地位を回復するのは大変な努力と、積極的な投資が必要であり、変化の激しい中国市場で、「石橋を叩いて渡る」と比喻されるトヨタがどこまで積極的になれるかがポイントと筆者は考える。

本稿では、トヨタの「初期段階の合弁事業」、「現段階の合弁事業」、「新局面下の合弁事業」と、時系列的に分析してきたが、共通する問題は、中国の自動車政策と、行政指導という規制である。中国はWTO加盟後十数年を経過し、世界一の自動車大国になったにも係わらず、中国政府の外資自動車メーカーに対する資本金の出資比率規制（乗用車合弁事業は2022年廃止）、合弁相手先は2社（新エネ車は1社追加可能）までなどの

10 2017年12月2日『日本経済新聞』

諸規制が存在している。また、新エネ車についても補助金による作られた市場が存在する。そして、外資出資比率規制の撤廃後も、販売体制の股裂き状態は解決されないままであり、外資自動車メーカーが自由に活動できない市場では、技術移転も進まず、製造強国を目指す中国としてはマイナスになることを筆者は指摘したい。

参考文献

- [1] 王健「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』Vol. 13, No. 2, 2007年2月
- [2] 八木三木男「日本企業の対中国進出」『中国経済の自由化と市場化』晃洋書房, 2007年
- [3] 丸川知雄「日本企業の中国事情」『アジア研究』Vol. 60, No. 4, 2014年
- [4] 王健「中国の自動車産業政策」野村総研『知的資産創』, 2004年2月号
- [5] 丸川知雄「中国の自動車産業政策と今後の展望」『中国経済研究報告書』2017年
- [6] 丸川知雄「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, 2007年
- [7] 大鹿隆「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, 2017年5月
- [8] 方蘇春, 秦琴, 中島 健一「中国自動車産業の現状と課題」『聖泉論叢』21号, 2013年
- [9] 石川和男「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, 2014年2月
- [10] 関志雄「世界一の自動車市場となった中国」独立行政法人経済産業研究所2009年6月1日掲載
- [11] 川辺信雄「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
- [12] 有賀敏之「グレーター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, 2010年10月
- [13] 古川澄明「ドイツ自動車産業の対中国戦略の転機について」『東亜経済研究』第56巻第2号, 1997年
- [14] 向渝「広州プジョーの衰退から見た広州市乗用車生産における外資導入の経験」MMRC discussion Paper series No. 260, 2009年4月
- [15] 松原邦久『チャイナハラスメント中国にむしられる日本企業』新潮社, 2015年
- [16] 丸川知雄「中国は自動車（EV）に舵を切った。日本の戦略は？」『News Week 日

本版』, 2017年11月

- [17] 大聖泰弘 「次世代自動車の環境・エネルギー技術に関する将来展望」『愛知大学国際ビジネスセミナー第14回ビジネスセミナー』, 2017年11月30日
- [18] 丰田汽车公司 『2017 丰田汽车公司概况』, 2018年
- [19] 三菱東京 UFJ 銀行 『投資ガイドブック中国』, 2006年
- [20] トヨタ自動車株式会社 『トヨタ自動車75年史』, 2012年