

## 中・台自動車産業発展期における トヨタの事業戦略と兩岸関係

曾 根 英 秋

### 第一節 研究課題と分析視角

#### 1.1. 本稿の背景と課題

本稿の課題は、トヨタ自動車株式会社(以下、トヨタ)が中国で乗用車現地生産が遅れた理由を兩岸関係の観点から解明することにある。

中国の自動車生産は2010年から世界一の規模(2019年中国2,572万台、日本968万台)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(2007)は「中国に出遅れていたトヨタ自動車が2000年中国自動車最大手の第一汽車と(中略)包括提携契約に調印した」<sup>1</sup>にあるように、トヨタの中国進出が遅れたという伝聞を耳にする。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、先行するフォルクスワーゲン(Volkswagen AG 以下VW)は1985年に「サンタナ」のKD生産を開始しており、トヨタは17年もの遅れがある。

エズラ・F・ヴォーゲル(2019)は「台湾は、台湾でビジネスを行う日本企業に大陸での事業展開を認めなかった。日本企業がそれを強行すれば、台湾から追放するという警告も発した。同様に大陸側も、大陸でビジネス

---

1 トヨタが2000年に合併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した。

を行う日本企業に台湾での事業展開を認めなかった」(403頁)と述べている。

そこで、中国・台湾の自動車産業政策を踏まえ、トヨタがどのように中国・台湾で事業戦略を展開してきたかを解析することにより、トヨタの中国乗用車現地生産事業にどのような影響を与えたのかを分析する。本稿では兩岸関係を、中国と台湾の自動車産業政策、および、乗用車生産拠点の設置状況と定義する。

## 1.2. 分析の視角と先行研究

### 1.2.1. 分析の視角と方法

本稿の課題である、トヨタが中国での乗用車現地生産が遅れた理由を説明するために、中国・台湾でどのように事業戦略を展開してきたかを解析する。分析の視角としては、中国と台湾の自動車産業政策、特に外資自動車メーカーを積極的に招致開始した時期、および、外国メーカーが乗用車生産事業を設置した時期に着目する。具体的には、外資自動車メーカーが中国で乗用車生産事業を設立した時期において、「台湾での製造拠点の有無」、および、「中国で乗用車生産の新規参入が促進された1996年の前か後か」に分けて実態を比較する。

研究方法としては、文献検索および生産・販売統計資料の活用、先行研究などに依拠するが、トヨタについては筆者の長年にわたる勤務経験と現場観察、およびトヨタ駐在員、上海豊田紡織廠記念館、トヨタ産業技術記念館、トヨタ鞍ヶ池記念館、豊田佐吉記念館へ訪問し、インタビューを含む交流に基づく。

また、本稿が対象とする時期は、トヨタが台湾で自動車生産事業を開始した1968年から中国で乗用車生産事業(天津トヨタ)を設立した2000年迄とする。

### 1.2.2. 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(2006)の中国自動車政策と自動車部品の調達形態の分析、丸川(2007)は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(2017)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などが挙げられる。

日系自動車メーカーの活動については、石川(2014)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(2013)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(2006)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結果を述べている。

また、トヨタの中国での活動分析では、王(2007)のトヨタ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(2006)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が、いずれもトヨタの中国進出が遅れた要因には触れていない。

台湾の自動車産業政策、日系自動車メーカーの資本・技術導入状況については、李・藤本(2006)、川上(1995)を先行研究として取り上げた。

しかし、先行研究の多くは、中国、台湾の自動車政策の研究、自動車各社の進出状況が中心であり、トヨタが中国・台湾へ自動車生産事業進出までに発生した隠れた苦労は不明である。そこで、トヨタの状況についてはトヨタの『30年史』『50年史』『75年史』に加え、元トヨタ中国事務所代表の嶋原(2017)を、また、中国事業については交渉先の情報としてman(1990)、佐々木(2016)を先行研究として取り上げた。筆者が試みようとする中国自動車産業発展期に、トヨタの乗用車生産事業がどのような経緯・要因で遅れたのか、そして、台湾との関係の有無について研究したものは皆無に近く、本稿が嚆矢的な試みと位置づけられ、研究の空白を埋め

るものと思われる。

## 第二節 戦後自動車発展期の中国と台湾の自動車産業政策

### 2.1. 中国の自動車産業政策

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」<sup>2</sup>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。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」<sup>3</sup>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『国務院關於嚴格控制轎車生產的通告』が発表された。その内容は、国が第一汽車、第二汽車<sup>4</sup>、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

---

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。

3 1987年国務院国家計画委員会が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。

4 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。

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、1989年には「乗用車生産15万台計画」を始動させた。その後、軍需企業の民生品への転換促進をするために、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。

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（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。

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、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するようになった。

## 2.2. 台湾の自動車産業政策

台湾の自動車産業は1953年に嚴慶齡によって資本金200万新台幣で裕隆機器製造有限公司（1960年裕隆汽車製造有限公司へ改称、以下裕隆汽車）を設立したことから始まる。台湾政府は国産化率の達成目標を課し、自動車部品産業の育成と外貨の節約をはかろうとした。裕隆汽車は1957年に

日産自動車と技術提携を結び技術の習得に努めた。台湾政府は1961年に「国産自動車工業発展弁法」を公布し裕隆汽車の保護をはかるなど「民族主義」「自力更生」的な発展過程であった。

1970年代の台湾は、貿易収支の悪化から乗用車の輸入は禁止されていた。1979年8月に「自動車工業促進発展法案」が発表され国産化率の向上や品質管理の強化とともに、外国メーカーとの提携による自動車産業の育成方針が示されたが、その内容は年産20万台以上の小型乗用車工場を設立し、国産化率は70%以上と厳しいものであった。また、輸出可能な自動車を製造し、自動車産業の近代化を一気に図ろうとする内容（国富計画）で、背景には、保護政策に甘んじ競争力の改善が進まない既存自動車メーカーに対する政府の不満が存在した。

1985年になると、台湾政府は輸出義務の軽減を骨子とする、より自由化を進めた新しい「自動車工業発展行政政策」を制定し、台湾自動車産業の転換点となった。これにあわせて輸入関税率の引き下げ、小型車の国産化率規制の緩和、外資・外国技術導入の奨励、自動車生産メーカーの参入規制の緩和などの段階的自由化が行われ、外資メーカーの参入が進んだ。

### 2.3. 中国と台湾の自動車産業政策の比較

戦後の中国と台湾の自動車産業はほぼ同時期に開始された。発展経緯は表1のように、中国・台湾ともに自動車産業は政策的に保護され「自力更生」的な発展方向であった。しかし、競争力の改善が進まずに外資メーカーの参入促進へ転換したのは、台湾の1985年「自動車工業発展行政政策」に対し、中国は1996年以降と、台湾のほうが約10年早く外資メーカーから積極的な技術導入が始まっている。

表1. 中国と台湾の自動車産業政策比較

年	中国	台湾
1950年代	1953年ロシアの支援により第一汽車製造廠が設立	1953年裕隆機器製造が設立
1960年代		1961年「国産自動車工業発展弁法」(民族主義、自力更生)
1970年代	1972年一省一工場体制 1978年「改革開放」(自動車産業を基幹産業とすることを明確にした)	1979年「自動車工業促進発展法案」(外国自動車メーカーとの提携による自動車産業育成方針) ・年産20万台以上の小型乗用車工場建設 ・国産化率70%以上 ・相当量の輸出
1980年代	1980年「技貿結合政策」 1987年「汽車工業2000年発展計画大綱」(トラックから乗用車中心へ産業育成方針変更) 1988年『國務院關於嚴格控制 <b>轿</b> 車生產的通知』(三大三小体制) 1989年「乗用車生産15万台計画」	1985年「自動車工業発展行政策」(自由化の推進) ・輸出義務の軽減、国産化率緩和 ・多くの外資メーカーが参入
1990年代	1994年「自動車工業産業政策」(2000年までに年産300万台をめざす) ・海外自動車メーカーの出資比率は50%まで ・海外自動車メーカーの自動車合弁企業の設立は2社迄 ・合弁会社での生産は「1社1車種ブランド」 1996年乗用車生産の新規参入容認(合弁相手となる海外自動車メーカーの最終決定) ・多くの外資メーカーが参入	

### 第三節 戦後自動車発展期におけるトヨタの中国・台湾事業

#### 3.1. トヨタの中国事業

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工業、1942年に上海で設立された華中豊田自動車工業から始まりトラックを生産していた。しかし、終戦とともに、両社は中華民国へ接収された。

戦後については、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。その後トヨタは1969年から広州交易会に参加し中国への車両輸出を開始、台数を増加していった。

車両の現地生産については、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。しかし当時（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。後日、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伝聞されている。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。

なお、中国自動車産業発展期におけるトヨタの生産事業設立などの事業活動については、筆者（2019）『愛知論叢』107号、108号で述べており、参考にさせていただきたい。

### 3.1.1 1970年代の動向（日中交流開始時期）

#### (1) 活動経緯

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、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(以下、北京汽車)で、乗用車の生産の申入れがあり、1979年にトヨタは北京汽車を訪問し、小型乗用車「コロナ」をCKD方式での進出を提案した。しかし、「中国政府から外貨枠確保の認可が下りず、惜しくも断念した」(嶋原2017、31頁)と述べている。

## (2) 中国からトヨタへ合弁要請に関する文献

当件は、Man(1990)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)彼らは中国に自動車やトラックを売ろうと思っていた。だが中国で現地生産しようとは気はさらさらなかったのである。(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。」(64頁)と述べられている。また、同88頁に「輸出と価格の問題が交渉中の難題中の難題だった」(88頁)と輸出条項を要求されていることを述べている。当時の中国は外貨不足を反映し、各社が独自に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る。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。また、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(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』のなかで「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。(中略) 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CBU<sup>5</sup>車輸出を日本メーカー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)と述べている。

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伝聞があり、『ビジネスジャーナル』2012年10月3日号では「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鉄所、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いえる。

第二次世界大戦後のトヨタの海外自動車生産拠点は、1959年5月にブラジルの「Toyota do Brazil Ltda」で、四輪駆動車「ランドクルーザー」の生産から始まった。その後、南アフリカ、タイ、インドネシアと海外生産拠点を拡大し、海外生産の経験を蓄積している。これらのことから、1979

---

5 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。

年にトヨタが北京汽車へ「コロナ」のCKD方式での進出提案は、生産技術的な問題は少ないと考えられる。一方、事業としてみた場合は表2のように、1980年当時の中国の自動車生産台数は年間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考える。

伝聞ではトヨタが中国側の要請を拒否したとされているが、トヨタは北京汽車からの依頼に基づき、生産技術的に問題のないCKD方式の進出計画案を提案しており、トヨタから撤回するであろうか。AMCの交渉と同様、中国側から輸出条項や外貨バランスという生産以外の解決困難な要求をされ、交渉に消極的なトヨタはAMCとの競合に負けたというのが実情ではないだろうか。

表2. 第二次世界大戦後の日米中台の自動車生産台数推移

	中国	米国	日本	台湾
1950年	n.a	801万台	3万台	n.a
1960年	2万台	791万台	48万台	n.a
1970年	9万台	828万台	529万台	n.a
1980年	22万台	801万台	1,104万台	12万台
1990年	51万台	978万台	1,349万台	36万台
2000年	207万台	1,280万台	1,014万台	37万台
2010年	1,827万台	774万台	963万台	30万台
2018年	2,781万台	1,109万台	923万台	25万台

出所) Global Note より筆者作成

台湾は台湾区車両工業同業会資料

### 3.1.2 1980年代の動向(米国進出を優先した時期)

#### (1) 第一汽車との交流

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』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」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(2016)は「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決じ開けて、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。」(110頁)と、トヨタの消極的な態度が読み取れる。なお、当該期におけるトヨタ側の中国進出の関する活動を記録した資料がなく照合ができなかった。

## (2) 商用車の現地生産

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。

1984年にトヨタのグループ会社であるダイハツ工業が天津華利廠へ技術支援により、軽トラック「ハイゼット」の生産を開始した。そして後に、天津夏利廠で小型乗用車「シャレード（夏利）」の技術支援に繋がるが、資本を含む合弁事業へは発展しなかった。

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、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1991年11月から生産した。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。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(嶋原2017)。



以上のように、商用車については技術支援方式での現地生産であるが比較的順調に進展した。

写真1. 1988年瀋陽金杯汽車  
出所) トヨタ自動車(2018)『2017丰田汽车公司概况』

### 3.1.3 1990年代の動向(乗用車生産への再挑戦時期)

#### (1) 乗用車生産への模索

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が、朱鎔基が中央政府入りにと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务院航空天工業部と高級乗用車「クラウン」を上海で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難しく、中央政府の認可が下りなかった。

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。合弁検討には独フィルクスワーゲン、米ゼネラルモーターズ(以下、GM)、米フォード等との複数社との競争となり、上海汽車は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、Honda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(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」を参考に筆者作成

## (2) 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。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。

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。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。

### 3.2. トヨタの台湾進出事業

トヨタの台湾事業は1949年和泰商行（現和泰汽車股份有限公司、以下和泰汽車<sup>6</sup>）とデストリビューター契約を結び、トラック20台を輸出したことから始まる。

自動車生産は紡績業で資本を蓄積した六和グループから1965年頃に自動車国産化計画への協力要請があり、1968年4月に六和汽車公司<sup>7</sup>と提携し、小型商用車「ミニエース」、小型乗用車「コロナ」の組立てを開始した。しかし、その後にエンジン部品の製造まで手掛けるなど範囲を広げすぎたため採算上は苦しいものであった。

その間、トヨタは中国で1969年から広州交易会に参加し車両輸出を開始、1971年9月には、中国政府の要請を受け訪中団の派遣、1972年9月から11月にトヨタの招聘により中国自動車工業視察団がトヨタ訪問と、中国とのパイプが太くなっていった。これに対し、トヨタは六和汽車との良好な関係を維持したいと考えていたが、1972年11月、同社はフォード社と提携して合弁会社を設立し、トヨタに提携の解消を求めてきた。この顛末を『トヨタ自動車50年史』には「こうして中国とのパイプが太くなった反面、1973年1月には、台湾の六和汽車公司との提携を解消せざるをえなくなった。（中略）トヨタに対して提携の解消を求めてきた」（518頁）と述べており、兩岸関係の影響が見られる。

1970年代の台湾は、貿易収支の悪化から乗用車の輸入は禁止されており、トヨタはトラックのみを日本から輸出していた。1979年8月に「自動車工業促進発展法案」が発表され外国メーカーとの提携による自動車産業の育成方針が示されたが、年産20万台以上の小型乗用車工場を設立し、国産

---

6 和泰汽車股份有限公司：1947年創業。トヨタ・日野自動車の台湾総代理店、国瑞汽車へ出資。

7 六和汽車工業股份有限公司：1969年創業。1972年に米国・フォードモーターと合弁契約を結び現社名に変更以来、台湾においてフォードブランド車の製造・輸入・販売を手掛けている。近年では台湾国内向けのビジネスだけでなく、自社で開発・生産した車両の輸出や、アジア太平洋地域の部品開発センターを担うなど、フォード・グループないでの存在感を増加しつつある。



化率を70%以上として、相当量の輸出を行うという厳しい内容であった。

これに対しトヨタは、1980年3月に台湾当局が出資している中国鋼鉄股份有限公司<sup>8</sup>を合弁相手先として、初年度の生産台数は2万台(輸出比率1%)、5年目に20万台(同25%)まで増加する、国産化率は70%を達成するために生産開始当初から鋳造、機械加工、プレス加工を導入するという計画で、外国人投資新創業申請書を提出した。日本からは日産自動車も名乗りをあげたが、1982年12月にトヨタがパートナーの指名を獲得した。そして、トヨタは1983年5月に台北事務所を設立し計画の推進に努めた。

しかし、その後に台湾当局から示された国産化率や輸出比率などが、合弁基本契約と一致しない点が多く、また、工場立地、技術移転計画などで交渉は平行線をたどり、1984年9月の交渉期限切れで物別れとなった。特に、台湾政府から示された「20万台計画」の輸出目標が義務であるか否かの認識の食い違いが発生し、トヨタはこのまま進めては禍根がのこるとの判断で計画を取り下げた。トヨタは台湾政府へ計画辞退の通知時に、トヨタのトップから「台湾のお役にたてることがあれば、トヨタはいつでもお手伝いに来ます」と伝えた。

これにより、トヨタは台湾での自動車生産は当面困難と判断し、1984年秋から大陸での生産に向けて瀋陽、北京、厦門、広東、貴州へ調査団を派遣した。

これと前後して、トヨタのグループ会社である日野自動車は和泰汽車と合弁で、GM華同汽車が撤退した工場を買い取り、1984年4月に国瑞汽車股份有限公司(以下、国瑞汽車<sup>9</sup>)を設立した。

翌1985年になると台湾当局は輸出義務の軽減を骨子とする、より自由

---

8 中国鋼鉄股份有限公司:1971年に設立された中華民国(台湾)最大の製鉄会社で、高雄市に本社を置く。粗鋼生産能力は年間約1300万トン規模で、2003年11月1日に住友金属工業、住友商事との2社による住友金属工業和歌山製鉄所上工程合弁事業の一環として東アジア連合鋼鉄を設立した。

9 国瑞汽車股份有限公司:1984年設立。台湾向けにトヨタ車及び日野車を製造する目的で、台湾の和泰汽車と日本の日野自動車との合弁で設立され、1985年にトヨタも資本参加した。



化を進めた新しい「自動車工業発展行政案」を策定した。トヨタはこれを受けて、同年8月から小型トラック「ダイナ」のSKD生産について可能性の検討をはじめた。そしてトヨタは、日野自動車が大形トラックの組立て生産を計画していた国瑞汽車へ資本金22%を出資し、1988年から商用車と乗用車の生産を開始するという内容へ変更申請し、1986年2月に承認された。そして、1986年1月から合弁計画に先立ち、国瑞汽車で小型トラック「ダイナ」の委託生産を始め、1988年に小型多目的商用車「ゼイス」、1989年に小型乗用車「コロナ」の生産を開始し、現在の体制が構築された。

#### <台湾の自動車政策とトヨタの対応>

年度	<台湾の政策>	<トヨタの対応>
1968～1973年		六和汽車と提携 (小型商用車「ミニエース」、 中型乗用車「コロナ」生産)
1979年	自動車促進発展方案	
1980年申請～1982年12月トヨタ認可	(年産20万台以上の小型乗用車工場)	
1984年9月	トヨタは認可されたが、条件で折り合いがつかず物別れ (国産化率70%、輸出比率25%の厳しい規制)	
1985年	自動車工業発展行政案 (自動車政策の開放)	日野と和泰が国瑞汽車設立 (日野の大形トラック生産) 1986年2月トヨタが国瑞出資認可 (商用車と乗用車を生産)
1986年6月		豊永設立(車体製造) 国瑞汽車でトヨタ車生産開始
1996年7月		国瑞汽車が豊永を吸収合併

### 3.3. トヨタの中国・台湾事業比較

トヨタの台湾事業は戦後まもない1949年に和泰汽車とデストリビューター契約を結び、トラックを輸出したことから始まる。その後、1968年に台湾からの要請で六和汽車と商用車・乗用車の生産を開始したが、トヨタの中国事業拡大から1973年に提携を解消されており、兩岸関係による影響を経験した。そして、1985年の「自動車工業発展行政策」により外資メーカー開放政策へ転換したのに伴い、トヨタは1986年には国瑞汽車で商用車の生産を開始した。中国と比較し約10年早く現在の基礎となる体制が出来上がった。

一方、トヨタの中国事業は1964年に高級乗用車「クラウン」を輸出したことから始まり、1969年の広州交易会に参加以降、販売台数を増加していった。

生産事業の中国展開は中国側から進出を要請された時期（1970、80年代）と、トヨタが積極的に進出を模索した時期（1990年代）に区分される（表3）。

中国側から進出を要請された時期（1970年代）については、1979年にトヨタは北京汽車からの要請により小型乗用車「コロナ」のCKD生産を提案したが不成立となり、このことが「トヨタは中国の要請を断った」とされる伝聞の起源と思われる。

トヨタが積極的に進出を模索した1990年代は、乗用車生産事業の検討が進められたが進展しなかった。しかし、この間に、表4のような外資メーカーとの自動車合弁事業が設立されていった。中国における外資合弁自動車メーカーの設立状況を、「台湾での製造拠点の有無」、および、「乗用車生産の外資参入が促進される1996年前か後か」で比較すると図1のようになる。これから判ることは、1996年以前に中国で自動車生産が認められたVWなどの外資メーカーはすべて台湾に製造拠点がなく、台湾に製造拠点を持つ、トヨタ・ホンダ・フォード・日産はいずれも外資導入の促進がされた1996年以降に中国で乗用車生産が認められた。このことから、トヨタの中国乗用車生産事業は兩岸関係が影響を及ぼしていたこ

とが類推される。また、1990年代までは日本からの完成車輸出が中国事業の中心であったことが判る。

表3. トヨタの中国 / 台湾乗用車現地生産の経緯

年代	中国	台湾
1960年代		1968年・六和汽車と提携 小型商用車「ミニエース」生産
1970年代	1978年・北京汽車からトヨタへ乗用車生産の申し入れ 1979年・トヨタは北京汽車へ小型乗用車「コロナ」CKD生産を提案(不成立)	1973年・六和汽車との提携解消
1980年代	1983年・広東で小型トラック「トヨエース」のSKD生産(広東第一汽車製配廠など6工場) 1984年・ダイハツ工業が天津華利廠で軽商用車「ハイゼット」技術支援開始 1988年・瀋陽金杯汽車で小型商用車「ハイエース」技術支援開始 1989年・上海汽車へ高級乗用車「クラウン」の生産打診(不成立)	1982年・台湾政府から「20万台」プロジェクト企業に認定 1984年・「20万台」プロジェクトの内容調整が進まず、トヨタから辞退 1984年・日野自動車と和泰汽車で国瑞汽車を設立し大型トラック生産 1985年・トヨタが国瑞汽車へ資本参加 1986年・国瑞汽車で小型トラック「ダイナ」を委託生産開始 1988年・国瑞汽車で小型多目的商用車「ゼウス」生産開始 1989年・国瑞汽車で小型乗用車「コロナ」生産開始
1990年代	1994年・航空天工業部へ高級車「クラウン」の生産打診(不成立) 1995年・上海汽車へ小型乗用車「カムリ」の生産打診(不成立) 1998年・四川旅行汽車廠と合弁で四川トヨタ設立 1999年より、四川トヨタで小型バス「コースター」生産開始	
2000年代	2000年・天津汽車と合弁で天津トヨタ設立 2002年・天津トヨタで小型乗用車「威馳(Vios)」生産	

表4. 主な外資自動車メーカーの中国 / 台湾合併自動車事業設立状況

外資 メーカー	中国			台湾		
	設立年	中国合併自動車会社	備考	設立年	台湾合併自動車会社	備考
AMC(米) (クライ スラー)	1983年	北京ジープ	2007年 北京ベン ツに分離	なし		
VW (独)	1985年 1991年	上海大衆汽車 一汽大衆汽車		1994年	慶衆汽車	1998年現 代自と技 術提携
プジョー (仏)	1985年	広州プジョー	1997年 合併解消	なし		
シトロエ ン (仏)	1992年	(東風) 神龍汽車		なし		
GM (米)	1997年	上海通用汽車		なし		1984年 GM華同 撤退
ホンダ (日)	1998年 2003年	広州ホンダ汽車 (現広汽ホンダ 汽車) 東風ホンダ汽車	広州 プジョー 資産購入	1974年 資本参加	山陽工業 (二輪から開始)	2001年か ら四輪車 開始
トヨタ (日)	2000年 2003年	天津トヨタ汽車 (現天津一汽ト ヨタ汽車) 広州トヨタ汽車 (現広汽トヨタ 汽車)		1986年	トヨタが 国瑞汽車へ参入 (1984年より日 野と合併)	1968～ 1973年 六和汽車 と提携
フォード (米)	2001年	長安福特汽車		1973年	福特六和汽車	
現代汽車 (韓)	2002年	北京現代汽車	北京いす ゞ資産購 入	なし		
BMW (独)	2003年	華晨寶馬汽車		なし		
日産(日)	2003年	東風日産乗用車		1985年 資本参加	裕隆汽車	裕隆汽車 は1956年 設立
三菱(日)	1995年	東南汽車 (2006年三菱出 資)	台湾の 中華汽車 が設立	1986年 資本参加	中華汽車	中華汽車 は1973年 設立

出所) 各種資料謄から筆者作成

## 第四節 トヨタの中国・台湾乗用車生産合弁事業

### 4.1. 中国で乗用車生産の「天津トヨタ汽車」設立

1990年代にトヨタは乗用車の現地生産の可能性を探り、上述のように交渉を続けたが難航し、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。

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弁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4社を天津に設立した。

天津汽車との乗用車合弁事業は、1995年から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弁会社として天津トヨタ汽車有限公司(現、天津一汽トヨタ汽車有限公司、以下天津トヨタ)を設立した。

設立された天津トヨタは、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(TFTE)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。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」の後継車種計画の関連から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トヨタ自動車エンジン製で、合弁会社設立時の現物出資設備の中で活用できた鋳鉄鑄造設備があり、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。

#### 4.2. 台湾で乗用車生産の「国瑞汽車」設立

グループ会社の日野自動車が和泰汽車と合併で1984年に国瑞汽車を設立し大型トラックの組立を行っていた。1985年自由化を推進した「自動車工業発展行政案」が策定されたのを受け、トヨタは国瑞汽車へ資本出資（22%）し、1988年から商用車と乗用車の生産を開始するという内容で申請し1986年2月に認可された。しかし、車両メーカーは資本金比率の1/2、部品メーカーは1/5以上とする輸出比率規制があった。

そこで、トヨタは車両メーカーの場合は、投資額の約半分が車体製造に関連する投資であることに着目し、輸出比率の低減を図る方法として、1986年6月にプレス部品メーカーの豊永股份有限公司（以下、豊永）を別会社の合併で設立し、桃園市中壢に新工場の建設に着手した。同時に国瑞汽車も組立工場を桃園市中壢の米GMが撤退した工場を利用して整備し、1988年に1トンクラスの多目的商用車「ゼイス」、1989年には小型乗用車「コロナ」の生産を開始した。なお、輸出比率規制は米国からの圧力により廃止された。

1996年7月に国瑞汽車は豊永を吸収合併し組織の合理化を推進、1995年に桃園市観音に新規工場建設し、商用車の生産を中壢から移管するとともに、生産能力の拡充を実施した。2001年には技術開発中心（R&D）を新設し、車両設計の基本部分は日本であるが「華人テイスト」へ追加変更ができる体制を整備し技術の移転・充実



写真2. 国瑞汽車中壢工場  
出所) トヨタ自動車株式会社 (2012)  
『トヨタ75年史』

を図った。この間に、乗用車の生産車種を「コロナ」「ヴィオス（VIOS）」から、トヨタのワールドカーである中型乗用車「カムリ」、小型乗用車「カローラ」、小型乗用車「ヤリス」へ変更すると共に、2005年には生産技術中心を新設し自立化できる体制が整備され、2009年からカローラの左ハンドル車生産拠点として、中近東へ輸出が開始されるまでに成長した。

表5. 国瑞汽車股份有限公司の概要

社名	国瑞汽車株式会社 (Guo Rui Motor Co.Ltd)
生産開始年月	1986年1月
敷地面積	中壩工場 22.7万 m <sup>2</sup>
	観音工場 33.6万 m <sup>2</sup>
事業内容・生産品目	車両の生産
	中壩工場：「カローラ」
	観音工場：「ヴィオス」「ヤリス」「イノーバ」「WISH」「カムリ」
生産実績	10万4,000台 (2019年)
従業員数	2,977人 (2019年)
出資比率	TMC70% (関連会社を含む)

出所) トヨタ自動車株式会社 (2012) 『トヨタ75年史』  
生産実績、従業員数は国瑞汽車のHPより

#### 4.3. トヨタの中国事業と台湾事業の連携

台湾自動車産業の強みとしては、①中国語を母国語とし、世界最大の市場である中国と共通の文化的社会的背景の人材を豊富に有している。②東アジア地域に広がる華人ネットワークの中心に位置し、嗜好・考え方も似通っている。③台湾の自動車会社には、30年の実績があり、現場の製造技術の蓄積がある。④設計開発・生産技術能力（特にリードタイムの短さ）が海外現地法人としては高水準に達している。

逆に弱みとしては、⑤高学歴化などによる慢性的な人手不足、高い労務費。⑥狭小な国内市場、及び各国と国交がないためにFTA交渉の進展が期待薄などである。

これを、トヨタの例で見ると、国瑞汽車の中国語が流暢な台湾人材の活用との観点から、1997年に天津の部品生産事業へ国瑞汽車からトヨタへ派遣し、トヨタから天津の部品事業へ派遣の形をとったが、天津の保守的な性格もあり、あまりうまくいかなかった。しかし、2004年から始まった広州事業では中国人と台湾人の交流は比較的順調に進み、台湾での経験を伝えることができた。

又、国瑞汽車駐在の日本人の約半数は、トヨタ内の数少ない中国語圏の経験者として、トヨタの天津、広州事業の駐在員として赴任しており、国瑞汽車は日本人の中国人材育成の場所となっていた。

国瑞汽車の技術開発中心（R&D）で設計された「華人テイスト」の車両デザインは、天津一汽トヨタの「カローラ」、広汽トヨタの「カムリ」で採用され、国瑞汽車で製造する「カムリ」「カローラ」の一部部品については天津一汽トヨタ、広汽トヨタへ輸出されるなど台湾の優位性を生かした関係にあった。しかし、トヨタの中国内各事業体の体制が整い自己対応能力が向上するにつれ、国瑞汽車とトヨタ中国事業との協力は縮小して

表6. 台湾自動車メーカーの概要

名称	合弁相手先	合弁時期	2018年生産台数			中国との関係 (合弁先)
			台数 (台)	シェア (%)	前年比 (%)	
国瑞汽車	トヨタ (1986年)	1984年4月	101,626	40.1	△17.7	第一汽車 広州汽車
中華汽車	三菱	1969年6月	47,176	18.6	△5.0	東南汽車
裕隆汽車製造	日産	1953年9月	42,430	16.8	△22.7	東風汽車
台湾本田汽車	ホンダ	2002年2月	35,830	14.1	13.1	広州汽車 東風汽車
福特六和汽車	フォード	1969年3月	12,968	5.1	△26.8	長安汽車
三陽工業	現代自動車 (2002年)	1961年8月	12,336	4.9	△7.4	北京汽車
その他			875	0.3	△1.1	
合計			253,241	100%	△13.1	

出所) 台湾区車両工業同業会資料

日本貿易振興機構(2019)『2018年主要国の自動車生産・販売動向』を基に筆者作成  
<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/2019/ef62cc2d614fa55c.html> 2020年3月15日



いった。

台湾はASEAN等のFTAにも加入できておらず、国瑞汽車の技術力を十分に発揮し、タイのような輸出拠点となることは困難な状況にあり、せっかくの技術力を活用しきれていない。

## 第五節 結語

中国の自動車産業発展期において、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「トヨタが中国での乗用車現地生産が遅れた理由を两岸関係から解明する」について分析した結果、两岸関係がトヨタの中国と台湾の乗用車現地生産に影響を与えている部分があることが判明した。しかし、トヨタが中国で乗用車現地生産が遅れたのは两岸関係とは別に、次のような事業運営上の問題と筆者は推測する。

① 中国側の進出要請（1970年末）をトヨタが拒否したとの伝聞について

トヨタは1978年に北京汽車からの要請に基づき、「コロナ」のCKD生産方式を提案している。しかし同時期に、北京汽車はAMCと北京ジープ設立も交渉中であり、輸出条項や外貨バランスという困難な要求を克服しており、消極的なトヨタはAMCとの競合に負けたということではないだろうか。背景としては、トヨタは日本からの完成車輸出で収益を上げることができており、中国現地生産の魅力を感じていなかったのではないか。

なお、1978年の鄧小平が訪日時にトヨタを訪問し自動車生産を要請したが、トヨタはこれを拒否したとの伝聞は、訪問企業にトヨタは含まれておらず、事実誤認といえる。

② 两岸関係がトヨタの中国乗用車現地生産に与えた影響について

台湾において、1968年に六和汽車会社と提携し、「ミニエース」「コロ

ナ」の組み立てを開始し、エンジン部品の製造まで手掛けていた。しかし、トヨタは1969年から広州交易会に参加し中国への車両輸出を開始、また、1971年以降に中国自動車産業との交流強化をしたことが原因で、1973年に六和汽車公司との提携が解消された。

また、中国においては、図1のように中国における外資合弁自動車メーカーの設立状況を、「台湾での製造拠点の有無」、および、「乗用車生産の外資参入が促進された1996年の前と後」で比較したところ、1996年前に中国で自動車生産が認められたVWなどの外資メーカーはすべて台湾に製造拠点が無い。一方、台湾に製造拠点を持つ、トヨタ・ホンダ・フォード・日産はいずれも外資導入が促進された1996年以降に中国で乗用車生産が認められた。このことから、トヨタの中国での乗用車生産事業が進展しなかったのは兩岸関係の問題が影響を及ぼしていたことが類推される

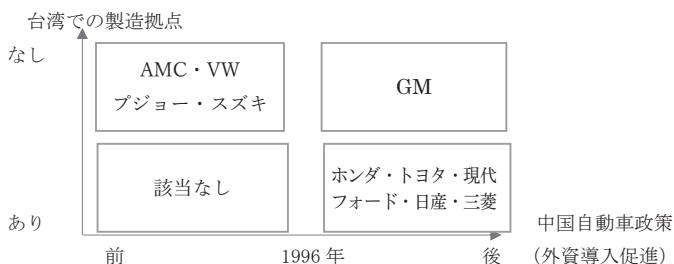


図1. 中国の外資合弁自動車メーカーの設立状況  
出所) 各種資料から筆者作成

以上の結果、および、1979年8月に台湾で「自動車工業促進発展法案」が出され外資導入策が推進された際に、トヨタは1980年3月に参加申請し、台湾政府からパートナーの指名を獲得しており(但し、1984年に白紙撤回)、当時のトヨタは乗用車生産事業で台湾を優先する戦略であったのではないだろうか。背景としては、中国では日本からの完成車輸出で収益を上げることができており、現地生産の必要性が薄かったからと思われる。

しかし、中国を優先したVWは現在中国市場で確固たる地位を築いており、逆に台湾を優先したトヨタ、ホンダ、フォード、日産は中国市場で後塵を排している結果となっている。

一方、台湾の自動車産業は中国と比べ、約10年早く市場開放をし、トヨタも国瑞汽車で現地生産を開始している。技術面で一日の長があり、中国語人材も多数いるにも関わらず、十分に活用できていない状況にあるのは残念である。

### 参考文献

- 有賀敏之(2010)「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、29-41頁
- 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号平成26年2月28日発行、1-37頁
- エズラ・F・ヴォーゲル(2019)『日中関係史』、日本経済新聞出版社、2019年12月
- 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』九州産業大学院2007年2月、99-104頁
- 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 2017年5月、1-44頁
- 折橋信哉(2005)「台湾自動車産業、その現状と将来展望」『MMRC』22号、2005年1月、1-14頁
- 川上桃子(1995)「台湾自動車産業における日本企業からの資本・技術の導入」『アジア経済』36巻、1995年11月、2-23頁
- 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、1-37頁
- 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』株式会社現代文化研究所
- SAPIO「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
- 斉藤幸則、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2016年11月、17-41頁
- 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
- 佐藤幸人(1999)「台湾のオートバイ産業—保護政策と産業発展」『アジア経済』40巻、

1999年4月

Jim Mann (1990)『北京ジープ』The Japan Time

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

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.No7、  
105-116頁

曾根英秋(2019)「中国自動車黎明期におけるトヨタの活動」『愛知論叢』107号、25-59  
頁

曾根英秋(2019)「中国におけるトヨタ合弁事業の時系列考察」『愛知論叢』108号、  
1-30頁

トヨタ自動車株式会社(1967)『トヨタ自動車30年史』

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』

トヨタ自動車株式会社(2012)『トヨタ自動車75年史』

トヨタ自動車株式会社(2018)『2017 丰田汽车公司概況』

ビジネスジャーナル「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](https://biz-journal.jp/2012/10/post_787.html)

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

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2007  
年9月25日

李兆華、傅学保、折橋信哉、藤本隆宏(2005)「台湾自動車産業の能力構築」『赤門マネ  
ジメントレビュー』5巻3号、2005年7月8日、171-208頁