

「蝸牛」から「虎」へ

——トヨタ自動車の中国戦略について——

曹 昱
徐 宝 妹

目次

- I はじめに
- II 中国自動車市場の概況
- III トヨタ自動車の中国戦略
 - 1. 「蝸牛戦略」
 - 2. 「虎戦略」
 - 3. 「蝸牛戦略」, 「虎戦略」とトヨタ式経営管理
- IV 中国自動車企業への提言
- V まとめ

I はじめに

戦略とは現有する資産（人・物・金）を「いつ」「どこに」「どれだけ」投入していくのか、その企業にとって生存と発展をかけて方向付けるものである。現在、世界はまさに「戦略で勝負する」¹⁾時代に入ったと言ってもよい。益々多くの企業は戦略の重要性を認識する上、企業の実情に適する戦略を立てることに力を入れるようになってきている。発展戦略を立てられない企業にはもはや未来はない。そして、現代社会は極めて変化の早い時代である。世界的な大手企業であっても、企業戦略を明確にして行動しなければ明日の発

キーワード：トヨタ自動車、蝸牛戦略、虎戦略、トヨタ式経営管理

- 1) 中国の企業戦略学者何学林はケーススタディを通して、戦略が企業の成敗を決定するものだと主張した（何学林『戦略決定成敗』企業管理出版社、2005年）。

展どころか、生存すらないのである。企業の世界的な視野に立ったグローバル戦略はとりわけ重要なものとなっているのである。

トヨタ自動車株式会社は日本自動車産業の最大手である。2003年、世界販売台数は初めてアメリカのフォード（Ford）を追い越し、アメリカのゼネラルモーターズ（GM）に次ぐ世界2位の自動車企業となった。現在、トヨタは世界の自動車市場で11%のシェアを確保しており²⁾、生産性及び収益率が世界で最も高い自動車企業と言われている。トヨタのグローバル戦略の展開は早く1957年にアメリカ市場に進出し、また1958年にブラジルにトヨタ初の海外自動車生産合弁会社を設立した。2004年末、トヨタは世界26ヶ国（地域）に51の海外生産拠点と、8ヶ所の海外事務所があり、ワールドワイドに事業展開している。また、トヨタ車は海外の約170ヶ国（地域）以上で販売されている³⁾。

では、巨大で且つ有望な中国自動車市場に対するトヨタ戦略はどうであろうか。中国市場を開拓するにあたって、トヨタの戦略は慎重で着実である反面、事業展開スピードが遅いことから、「蝸牛戦略」と揶揄されたこともある。しかし、世界2位の自動車企業として、トヨタは中国市場で着実に努力を積み重ね、今では虎のようなすごい勢いで巻き返そうとしている。そのため、「蝸牛戦略」に次いで、トヨタの中国戦略を「虎戦略」と名付けて論考する。本稿は中国自動車市場に対するトヨタ戦略を検証してから、トヨタの中国戦略とその優れた経営管理を学び中国自動車企業への提言をしたい。では、まず中国自動車市場の現状について分析する。

II 中国自動車市場の概況

中国の自動車市場は新しい市場であり、先進国と比べれば、まだまだ遅れている。しかし、中国の自動車市場は需要が速いスピードで増加しており、

2) 『国際経済情報』2004年3月、11ページ。

3) http://www.toyota.co.jp/jp/about_toyota/gaikyo/index.html（2005年5月2日）。「トヨタの概況2005」、49-51ページ、12-13ページ。

潜在成長力も極めて大きい。

(1) 中国経済の急速な発展

中国経済の高成長は自動車市場の発展に必要な経済的基礎を整えた。2003年、中国一人当たりのGDPは初めて1,000米ドルを超え、1,090米ドルになった。沿岸部では、揚子江デルタと珠江デルタの一人当たりのGDPはそれぞれ26,558元（約3,200米ドル）、32,797元（約3,960米ドル）になり⁴⁾、とりわけ上海のは46,718元（5,642米ドル）にも達した⁵⁾。世界乗用車市場に対する一つの研究結果によると、車の価格と一人当たりのGDPとの比率が2か3に達した時は、モータリゼーションの大きな波が起こる⁶⁾。今まさに中国では、一部の都市では国民が車を所有できるようになりつつある。それに加え、中国政治・社会の安定は自動車市場の発展に有利なマクロ環境を提供している。

(2) 需要構造の変化

21世紀に入り、中国自動車市場の需要構造に顕著な変化が現れた。自動車の需要は急速に公用車、社用車から自家用車に転換し、国民の車所有が爆発的に増加している。上海の場合、新しく発行したナンバー・プレートはもう個人向けが多くなっている。2000年から2003年まで、個人向けに発行したナンバー・プレートはそれぞれ1.4万、1.6万、3.2万、4.8万である。個人向けナンバー・プレートを増加するなど一連の措置によって、上海では個人の車保有台数は1998年の7,000台から2004年の24万台に増え、平均で毎年倍増している⁷⁾。北京ではマイカー・ブームも素晴らしい勢いで繰り広げられてい

4) 国家統計局国際統計情報センター『長江と珠江デルタ及び港澳特別行政区統計年鑑2004』中国統計出版社、2004年、86ページ。

5) 上海市人民政府発展研究センター『上海経済年鑑2004』上海経済年鑑社、2005年、78ページ。

6) 人民網2004年7月29日、<http://www.people.com.cn/GB/qiche/1050/2674478.html> 張伯順「如何認識增幅滑落中的汽車市場？」作者は上海市自動車工業協会専門家委員会メンバー、上海商業情報センター自動車市場上級アナリストである。

7) 『解放日報』2004年4月21日。

る。北京市統計局によると、2003年に北京の自動車台数は199.1万であり、個人の車保有台数は既に107.1万に達しており、そのうち、乗用車が65.6万台である⁸⁾。2004年には、北京の自動車市場の販売は月平均3.8万台のスピードで増加しつつある。北京は中国大陸で個人の車保有量が最も大きい都市となり、斬新な「車社会」に突入した。更に、中国全体から見ると、ここ2、3年、個人の自動車市場はものすごく成長し、保有台数が急速に増加している。国家統計局の発表から分かるように、1992年から1999年までの7年間で、個人の車保有台数が約100万台から500万台に増加したが、1999年から2002年まで、わずか3年間で500万台から1,000万台程度に増加した⁹⁾。中国の自動車市場はかつてないスピードで発展しており、好調に推移すると見られる。

(3) ものすごい潜在成長力

だが、欧米諸国と比べると、中国の個人自動車保有量はまだ初期的普及段階である。言い換えれば、発展する余地がまだ大きい。自動車の需要と保有台数はその国の人口とある程度比例するし、国土面積とも関連性がある。この2点から見ても、中国は今後大きく発展する可能性がある。世界平均の個人自動車保有率は12.5%であるのに対して、2003年末の中国の個人自動車保有率は1%にも達していない。もし、世界平均の12.5%に中国の人口総数をかけると、ものすごく大きな市場になる。そのため、ゼネラルモーターズの社長リチャード・ワグナー氏が言ったように、「世界中の自動車生産能力の1/3以上が過剰である今日では、中国はこの競争の中で全ての人に見えるたった1つの巨大な潜在市場である」「20~30年経てば、中国は世界最大の自動車市場になるであろう」¹⁰⁾。

(4) 中国需要の特質

中国市場の特質は車種の多様化を要求する。中国社会固有な多元的経済、

8) 北京市統計局『北京統計年鑑2004』中国統計出版社、2004年、294ページ。

9) 中華人民共和国国家統計局『中国統計年鑑2003』中国統計出版社、2003年、590ページ。

10) 塩見治人『移行期の中国自動車産業』日本経済評論社、2001年、320ページ。

即ち農業、工業、情報社会が混在し、大きな所得格差のある経済では、需要が多様である。低級車がまだ普及しているのに、中級車、高級車に対する需要も急速に膨張している。BMW、キャデラック（CADILLAC）など高級車の導入はまさにこのような需要に応ずるものである。それと同時に、車の外観や機能に対する要求も別々であり、新しいもの、特別なもの、変わったものを追求する消費者も少なくない。それゆえに、車種の多様化傾向を示した。そこで、一部の外資自動車企業は絶えず新しい車種を導入・開発し、価値観が多様化している各レベルの中国消費者の要求を満たすように努力を払っている。

（5）世界の競争が中国にある

このような中国市場に対して、世界の大手自動車企業は相次いで中国へ進出し、市場シェアの拡大を図っている。先行して進出したフォルクスワーゲン（VW）やシトロエンなど欧米勢のほかに、ゼネラルモーターズ、フォードのアメリカ勢、また本田技研、日産など日本勢、世界の有力自動車メーカーがこぞって市場を奪い合う激戦が展開されようとしている。現在中国の自動車市場では、明らかにフォルクスワーゲンとゼネラルモーターズが優位を占め、トヨタの中国市場での最も大きな競争相手である。

ドイツのフォルクスワーゲンは1985年に上海汽車と合弁で上海フォルクスワーゲンを設立した。1991年には、また第一汽車グループと合弁会社一汽フォルクスワーゲンをつくった。20年ぐらゐの経験を積み重ねて、フォルクスワーゲンは中国で大きな販売量を実現し、製品のブランドと品質も深く人々に受け入れられた。中国自動車工業協会が発表した2004年上半年（1～6月）のデータによれば、上海フォルクスワーゲンが乗用車の生産・販売ともに中国1位となった。中国の有力自動車企業をパートナーに選び、合弁企業両社の優良な生産販売体制を頼りに、フォルクスワーゲンは中国生産台数を年間70万台近くに上げ、中国市場シェアを40%ぐらゐキープした¹¹⁾。2008年に中国で年間200万の生産台数を実現するとフォルクスワーゲンの管理層は明言した。

アメリカのゼネラルモーターズは中国進出の歴史がフォルクスワーゲンほど長くないが、さすがに世界一の自動車企業であり、中国で既に6つの合弁生産企業、1つの合弁設計センター及び2つの独資企業を持っている。そのうち、上海GMは1997年に15.2億米ドルの投資総額で成立し、中国最大の中米合弁企業であり、「マーケティングが最も上手」な自動車企業と言われ、2002年に、わずか数年間で中国市場8.8%のシェアを獲得した。2004年上半期にゼネラルモーターズ（中国）の販売量は同期比57.6%の増加を成し遂げた。同年6月、ゼネラルモーターズと上海汽車グループは投資総額30億米ドルの発展計画を公表した。そのうち、21億元で上海に汎亜自動車技術センターを設立し、合弁企業の自主開発を狙う。今後、20車種近くの新車を市場に送り込み、2007年に車の生産能力を年間53万台から130万台に向上する見込みである。

なお、2004年6月にフォルクスワーゲンとゼネラルモーターズは相次いで、アジア・太平洋地域の本部を上海に移すと発表した。このことは、この2つの大手自動車企業が中国市場を重視している証明である。

(6) トヨタにとっての中国市場

もちろん、トヨタにとっても、中国市場を開拓するのは深遠なる意義がある。トヨタは日本市場、アメリカ市場、ヨーロッパ市場とアジア市場というふうに、世界自動車市場をおおむね4つに分けている。前の3つの市場においては、トヨタは大変立派な業績を上げた。目下、欧米の自動車企業は次々に世界戦略のもと、グローバル規模で勝ち抜く為のアジア戦略を実施している。言うまでもなく、中国はアジア市場で今後急速に発展する最も有望な市場と見ている。そのため、トヨタは中国市場を開拓するのに力を入れてこそ、世界で均衡した発展構造を形成でき、自動車市場の激しい競争に生き残り、

11) 2002年の販売実績では、上海VWと一汽VWの市場シェアはそれぞれ23.8%、16.4%であり、上海GMのは8.8%である。日刊自動車新聞社・(株)日本自動車会議所『自動車年鑑ハンドブック2003-2004』(株)日刊自動車新聞社、2003年、24ページ。

且つ不敗の地に立つことができると考えている。要するに、中国市場戦略はトヨタの世界戦略にとって必要不可欠なものなのである。

Ⅲ トヨタ自動車の中国戦略

1. 「蝸牛戦略」

巨大な潜在市場中国において、多数の強力な競争相手を前に、トヨタは展開が遅く、まるで蝸牛のようにのろのろしていた。特に、中国進出前後の初期段階には、トヨタの中国戦略は「蝸牛戦略」と揶揄されていた。次は「蝸牛戦略」と言われるトヨタの取り組みは実際はどのようなものであったのか具体的に検証することにしよう。

(1) 中国市場への出遅れ

まだ中日国交正常化が回復しなかった1971年、トヨタは訪中代表団を派遣したことがある。翌年には、中国の自動車考察団を日本へ招いた。また、中国の改革開放が実施されたばかりの頃、「車到山前必有路、有路就有豊田車」（行き詰ってどうしようもないところまでくると、案外打開の道がある。道あればトヨタ車がある）という気宇壮大なコマーシャルのキャッチコピーはトヨタという名前を中国の津々浦々に知れわたらせた。しかし、残念なことに、1998年に四川トヨタ自動車有限公司を設立する前まで、トヨタの中国業務は技術提携と部品生産にとどまっていた。完成車の生産において、トヨタは名実相伴って、本当に出遅れた。2002年8月29日に、長く30年の傍観と準備を経て、トヨタはようやく中国最大の自動車企業第一汽車と包括的事業提携を結んだ。2002年10月8日に「ヴィオス」(Vios)のラインオフによって、トヨタ初の中国産セダンが誕生し、トヨタブランド車の生産開始で中国への本格進出をやっと果たせた。これはフォルクスワーゲンより20年近くも遅れたことを意味している。

(2) 投資・事業展開スピードの遅さ

中国に進出した後、出遅れたトヨタは依然としてのろのろしており、市場に対する反応が鈍いというイメージも感じられた。投資する時は慎重であり、

2000年に成立した天津トヨタの投資額は9,698万米ドルしかなかった¹²⁾。それに対して、1999年4月にゼネラルモーターズの中国投資総額は既に20億米ドルに達した。フォルクスワーゲンは2003年から2007年までの5年計画で、毎年6億ユーロの投資をすると発表し、30億ユーロ程度となる見通しである¹³⁾。トヨタの投資規模はゼネラルモーターズやフォルクスワーゲンなど、ややもすれば数十億米ドルを投資する欧米企業とは比べものにならなかった。ゼネラルモーターズやフォルクスワーゲンの目から見ると、当時トヨタの中国業務は小さすぎて、比較するにあたらぬ。このせいで、トヨタは本気に中国業務をやりたいのかと疑われたこともある。

(3) 戦略の回り道——環境への配慮

トヨタは中国進出に当たって、環境問題に十分関心を寄せ、一貫して環境にやさしい車づくりをする点を戦略の柱に据えている。中国で常に環境保護を念頭に車を設計するだけでなく、環境保護の分野においても大いに中国に協力した。2001年4月からトヨタは「21世紀中国首都圏環境緑化モデル拠点」中日共同事業に着手した。先端技術を導入し、環境モニタリング調査による砂漠化の原因調査にも乗り出している¹⁴⁾。トヨタは車社会の環境保護というテーマをいつも心掛けている。出遅れたトヨタは直に車の生産・販売目標を狙って進むのではなく、環境改善の面で中国に協力しながら、「遠まわし」の形で中国業務を展開していった。これは、少なくとも当初の間は、トヨタの展開スピードを一步遅らせることとなった。

総じて言えば、出遅れたトヨタは遅いスピードで、しかも遠まわしの形で中国業務を進めていたようだ。では、トヨタは何故「蝸牛」だったのだろうか。

12) 『自動車年鑑ハンドブック2003-2004』、前掲、20ページ。

13) 許進禄『中国自動車市場年鑑2003』中国古籍出版社、2004年、14ページ。

14) 日刊自動車新聞社編集局『変革の構図 トヨタ新成長戦略』日刊自動車新聞社、2003年、10ページ。

(4) トヨタの世界戦略の過程から来る優先順位

トヨタはまずアメリカ市場を中心に、グローバル戦略を推進していた。1970年代末から1980年代初期にわたって、中国は自動車産業の発展のために、欧米日諸国の自動車企業に投資の要請を提示した。特に日本の自動車企業の技術力と資金力に大きな期待を託した¹⁵⁾。しかし、この時期に中国から進出の依頼があったが、トヨタはこれを断り、経営資源を集中し対米戦略を一生懸命推し進めた。こうしなければ当時まだ弱小のトヨタはアメリカのビッグ3に太刀打ちできなかったのである。また同時に世界のすべての市場で戦うだけの企業資源もなかったのである。欧米市場に大きな力を入れたのは当時トヨタが中国に出遅れた一つの要因である。そして、中国政府の依頼を断ったことが後の乗用車合弁認可に影響を及ぼしたかもしれない¹⁶⁾。また、日本国内の生産を確保し、完全雇用を保証するのもトヨタを中国進出後発組に入れた要因である。20世紀90年代末、日産自動車はカルロス・ゴーンのリーダーシップのもと、「日産リバイバルプラン（再生計画）」を実施し、大規模のリストラを行った。しかし、当時トヨタの社長奥田碩は国内生産300万台を維持すると宣言した¹⁷⁾。これはトヨタが人員削減せず、従業員の完全雇用を保証することを意味する。300万台の宣言はトヨタの中国進出を遅らせたこととつながる。株主の利益を過度重視する欧米型経営と違って、トヨタは良好な短期利益を目標とするのではなく、一貫として企業の長期利益を重視する日本型経営を維持し、市場シェアの拡大を狙う長期投資戦略を重んじる。これは日本型経営の特色を現す一つの典型でもある。

(5) 周到な市場調査を先行

トヨタが市場調査を先行したのだ。未知の市場に対して、トヨタは慌しく

15) 塩見治人、前掲書、331ページ。

16) 1980年代に中国側からの進出要請をことごとく断っていた為、1990年代に入り、今度はトヨタ側からの中国進出希望に対して、中央政府からの認可がなかなか下りなかった（東和男『中国の自動車産業（過去・現在・未来）』華東自動車研究会、2004年、163ページ）。

17) 梶原一明『トヨタウェー 進化する最強の経営術』ビジネス社、2002年、174ページ。

行動することなく、いつも緻密な調査を行ってから行動する。しかも、どんな細かい点でもおろそかにしない。細部で勝負をつける時には、この綿密なやり方はとりわけ重要になってくる。中国のマクロ経済環境は自動車産業の発展に良い環境を提供したが、中国の国情はやはり日本と違って、独特なところを持っている。中国人の需要と消費習慣もほかの国と異なる。したがって、時間をかけて、中国の自動車市場を調査・研究し、中国人に適する車種を開発・導入する必要がある。アメリカ市場では、トヨタはアメリカの家庭生活に深く入り込んで、きめ細かな調査を通して、1965年にアメリカ人の需要にぴったり合う乗用車をつくることに成功した。その年、トヨタのアメリカ市場における販売量は3,000台に達し、前年の9倍以上に上がった。この成功経験によって、トヨタは綿密作業をする決心を固めた。中国市場に対しても、例外なく自然にこうなってくる。

(6) 長期戦略を展開

トヨタは一時の利益を囚わず、長期で且つ安定な発展を追求する。中国進出後、トヨタは功を焦ることはなかった。環境への配慮は中国経済に浮上している環境悪化とエネルギー不足の対応策であり、持続可能な発展方式として取られる。植林活動は自動車産業と無関係のように見えるが、実際この植林事業をきっかけに、「さすがトヨタ」と、中国政府から高い評価を受けるようになった。樹を植えると共に、トヨタはブランドとイメージ作りができたのである。それに、自然環境が改善できれば、逆に中国自動車産業の発展も促進される。これはトヨタにとっても有利である。また、現地生産をする時、トヨタは常に国際社会から信頼される「良き企業市民」になるという姿勢を強く印象づけている。こうして、経済的利益を取得する上で、トヨタは自ら社会責任を負い、人や社会、地球環境との調和を図りつつ、長期安定的に成長していく企業であることを売り込んでいるのである。

(7) 堅実な企業文化

蝸牛のようなやり方はトヨタ自身の企業文化と切っても切れない関係にある。これはトヨタ自動車の前身に遡ることができる。トヨタ自動車は織機を

生産する小さな企業からスタートしたので、長い間、緻密で平穩且つ慎重である企業文化が築き上げられた。文化というのはあらゆるところまでしみ込むので、この平穩慎重の企業文化は既にトヨタ経営管理の各方面に影響を及ぼしている。そのため、国際化戦略を実施する時にも、トヨタは奥まで根付いた企業文化の影響を受け入れないことが避けられない。

2. 「虎戦略」

こうして「出遅れた」と酷評されたトヨタではあるが、それにもかかわらず、残された巨大マーケット中国に対する近年の相次ぐ布石は、トヨタの底力をみせるものであった。完成車生産の開始は遅くなったが、これまで培ってきた部品の調達や販売・アフターサービスのノウハウを活かし、先行したフォルクスワーゲン以上に、市場投入できるラインアップがあると、中国への本格進出を果たし、その自信を覗かせた。2000年10月8日には、トヨタ初の中国産セダン「ヴィオス」が天津に誕生した。中国市場を占拠する「先頭部隊」として、「ヴィオス」は11.5万元から19.5万元まで幅広い価格帯ですべての国産中級乗用車に宣戦した。2004年2月23日に、世界で2800万台を売り上げたトヨタの人気車「カローラ」(Corolla)は北京で登場し、再びトヨタのブームを呼び出した。また、2005年に高級車「クラウン」(Crown)が天津第二工場でラインオフ、2006年に中級車「カムリ」(Camry)も広州トヨタで生産を開始する。それに、乗用車市場のほかに、トヨタはSUV市場でも勢いよく進めている。2003年11月5日に、一汽トヨタ販売有限公司は北京で発表した：一汽とトヨタが中国で提携して生産したSUV三兄弟「ランドクルーザー」(Land Cruiser)、「プラド」(Prado)、「テリオス」(Terios)は同時に全国の販売店で発売する。SUV三兄弟はそれぞれ高級、中級、低級市場を目指し、国内SUV市場で圧倒的シェアを獲得しようとする姿勢を見せた。

要するに、トヨタは違う市場セグメントに手をつけて、次から次へと切り札を出している。まるで虎のように、勢いよく出撃している。従って、トヨ

トヨタは「蝸牛戦略」の代わりに、「虎戦略」に転換したと筆者は思う。その転換を実現できたのは以下の基礎に支えられていると思われる。

(1) 合従連衡による戦略構図

出遅れたトヨタは中国で有利な立場を占めるために、先に考慮したのは戦略構図のことである。2001年から、トヨタは中国で資源の再配置を開始した。トヨタは先に、一汽が天津汽車と四川汽車を併合するように促進し、天津トヨタと四川トヨタを一汽の枠に入れた。そして、2002年8月に第一汽車と、2004年9月に広州汽車と業務提携を結んだ。これでトヨタは中国で一汽トヨタ、広州トヨタという2つの重要な拠点を立ち上げ、南北呼応の戦略構図¹⁸⁾を完成した。

トヨタは資源を配置する時、強力な上海を避けたのはそれなりの理由があると思われる。フォルクスワーゲンとゼネラルモーターズ、つまり、トヨタの最も強い競争相手が上海にある事実は無視できない。古い工業基地にある第一汽車と新興工業都市にある広州汽車を選んだのは、特別だと言えよう。このような構図は南北呼応しやすく、両側から競争相手を攻めることができる。それに、今後南北戦略構図を礎に、その他の中国自動車メーカーを合併すれば、戦略的包囲の輪が形成でき、全面的に中国市場を開拓することがあり得る。そして、トヨタは車種ごとに提携企業を変えていることも注目される。それはトヨタの中国構図の際立った特色でもある。提携先の中国現地企業の特長をそれぞれ生かし、資源の最適配置を実現し、中国市場に適する車づくりを図っている。

(2) 部品生産・供給基地の構築及び関連企業の中国進出

トヨタは部品生産・供給基地の構築及び関連企業の中国進出によって、総合産業としての企業グループの形成を図っている。中国でトヨタ車の生産を開始する前に、トヨタは既に中国に多数の部品企業を設立した¹⁹⁾。2000年前

18) 一汽トヨタは中国北部の天津市にあるのに対して、広州トヨタは南部の広東省にあるので、南北呼応の戦略構図と称された。

19) 中国政府から完成車を生産する認可がなかなか下りなかった背景のもと、トヨタ

まで、部品企業が60ヶ所近く出来上がった。例えば、1997年から1999年まで、トヨタは続々と中国に重要部品の生産企業を4ヶ所設立した。目下、大挙して中国市場に攻めるに当たって、2004年2月に、トヨタは広州汽車と共同で「広汽トヨタエンジン有限公司」をつくり上げ、将来中国産の「カムリ」に対応する。2004年3月に、第一汽車と長春にエンジンを生産する合弁会社をつくった。これらの部品メーカーの成立はトヨタの車生産に必要な部品を供給するに役立ち、中国での乗用車生産のための布石となる。また、自動車産業は総合産業であり、部品産業を含めた広汎に渡る関連産業が自動車産業そのものを支える。トヨタ部品産業の集積は高効率のトヨタ生産方式の基盤を支持する重要なポイントである。たとえ中国市場で競争が激化し、自動車の価格が下落したとしても、トヨタは十分に対応できるコスト競争力を確保できる。さらに、中国国内市場のみならず、日本を含めた海外市場も中国産部品の最終消費先として考えられる。従って、輸出を通して、トヨタはアジアその他の地域と部品の相互補完ができ、ひいては、中国を世界の自動車部品供給基地に成長させることも可能である。

(3) 中国市場に合わせた生産車種のラインアップ

2002年に張富士夫社長は第9回中日経済シンポジウムの席上で、将来トヨタは中国自動車市場の10%のシェアを目標にしているとし、トヨタは21世紀のグローバル戦略として、アメリカ、ヨーロッパ、アジア、日本での市場拡大を進めていき、中国については特別地域として扱っていく方針を示した。この発言は中国市場10%の「野心」を示したものと受け止められている。「野心」というのは、2003年の時、トヨタの中国市場シェアは2.3%しかなかったからである²⁰⁾。たった数年間で、市場シェア4倍以上に上昇するのはやはり野心と実力が必要だ。

現状と目標の間には確かに格差があるが、トヨタは格差を認識する上、積

は部品会社の設立しかできなかった側面もあると考えられる。

20) 三井住友銀行企業調査部調査レポート『中国における日系完成車メーカーの販売戦略と今後の課題』、2004年4月。

極的に新製品を市場に出す戦略を実施し、幅広い車種を導入することによって、ラインアップの充実を通して市場シェアの拡大を図っている。上述のように、トヨタは短い間看板車種を残らず中国に導入した。価格帯と製品構成の面において、各レベルの消費者の需要に対応し、市場シェアをより一層拡大しようとしている。

(4) 販売網の整備

2003年に、第一汽車グループ、トヨタ自動車、天津一汽、四川トヨタと一汽豊越が共同出資で一汽トヨタ販売有限公司を設立した。成立時、中国に販売店を68ヶ所持ち、取り扱い範囲は中国産トヨタ車及び部品、用品の販売とアフターサービスに及ぶ。これは真新しい販売モデルだけでなく、トヨタが中国市場を制御する有力な証拠でもある。「販売のトヨタ」は中国に適する販売網の構築を心掛けている。それと同時に、2003年にトヨタは中国銀行業監督管理委員会の許可を得て、自動車金融会社の設立に取り掛かった²¹⁾。今後、トヨタはクレジット・リース等のファイナンス事業をすることもできる²²⁾。

自動車の販売は車を売るだけでなく、アフターサービスも含まれる。若しくはアフターサービスのほうがますます重要になっている。生産、販売とサービスはどちらも必要不可欠なものであるが、「1にユーザー、2にディーラー、3にメーカー」というお客様第一主義を尊ぶトヨタにとっては、むしろアフターサービスのほうが最も重要である。中国の自動車消費が公務用車から自家用車へと転換するにつれて、自動車業界のメンテナンスの重点対象も自家用車へと変わりつつある。個人で自動車を購入する際、最も考慮するのは安全且つ快適な乗り心地、低い故障率、修理の便利さ、アフターサービスの便利さなどである。したがって、販売網の整備によって、サービス体系を強化し、

21) 2003年10月以降、外資企業の自動車ローン事業に対する参入規制の緩和を受け、同事業の設立認可を受けた外資メーカーは、VWとGMがあるが、日系ではトヨタ自動車のみとなっている。

22) ファイナンス事業制度の整備など、購入手段の多様化によって、富裕者層以外に、中間所得者層をはじめとして、幅広い顧客を獲得できる。

顧客満足度を向上しなければならない。地元の市場に適する現地化販売体制の整備はトヨタの成長に役立つものである。

要するに、上述した基礎があるだけに、トヨタは中国で「蝸牛時代」に別れを告げ、飛躍的に発展する「虎時代」に入ったのである。トヨタは絶え間なく市場を開拓し、より大きく、全面的に発展していこう。

3. 「蝸牛戦略」, 「虎戦略」とトヨタ式経営管理

では、なぜトヨタの中国戦略はこうなったのだろうか。実は、「蝸牛戦略」であろうと「虎戦略」であろうと、いずれもトヨタ式経営管理の特色を含んでいる。トヨタが慎重であるため、よく過度保守と言われているが、「蝸牛戦略」から「虎戦略」へ転換したのはトヨタ式経営の必然の結果だと筆者は考える。

1995年8月、社長と内定された奥田碩は中国を中心とするアジア戦略を加速すると明言した²³⁾。そして、中国進出の三段跳び理論を提出した。奥田氏は中国への進出を三段階に分けてみせた。即ち、技術支援を提供する助走準備段階、部品生産に携わる踏み切り段階及び完成車を生産する跳躍段階。「奥田体制」の発動はトヨタの世界戦略を活躍させた。そして、現任の社長張富士夫は「新グローバル市場開拓計画」の中に、中国重心説を提出した。つまり、中国という潜在力世界一の自動車市場で、トヨタなりの競争優位を保つべきだということである²⁴⁾。

これでも分かるように、トヨタは必ずや大規模の中国市場開拓を実施し、それに、できるだけ中国市場で主導権を握ることを狙っている。トヨタの底力からすれば、それはただ時間の問題であると想定される。今、トヨタはもう三段跳びの最終段階に入ったので、大飛躍時代即ち「虎時代」がやってきたと理解していい。

次に、欧米と日本の自動車市場の伸びが弱含みであるため、トヨタは新し

23) 梶原一明、前掲書、42ページ。

24) 楊柳『豊田汽車攻略』南方日報出版社、2005年、239-245ページ。

い市場を開拓し、販売量の向上を促進せざるをえない。現在欧米市場は飽和状態に近づき、日本経済は近年成長にかげりが見られ、消費不振が続いている。堺屋太一が著作『平成三十年』の中で日本経済を予測したところによれば、2017年になると、日本経済の成長率はマイナス2%を割り、自動車産業という日本が誇りに思う製造業の代表も衰退の悪運に遭うかもしれない、ということである。それに対して、中国のWTO加盟、北京オリンピック及び上海万博はみな中国経済の発展により環境を作り、さらには急速に総延長距離を伸ばしている高速自動車道路網の建設は自動車需要の新しいピークと人々の生活に新しい潮流をもたらすに違いない。生存と発展のために、トヨタは引き続き海外市場を開拓しないといけない。疑いなく、中国は最もよい標的市場になる。『日本経済新聞』はかつて日本の自動車メーカーが中国市場に進出することについて評論を発表した。曰く、日本の主要自動車メーカーはひそかに自動車市場の戦争を日本から中国に移した、と²⁵⁾。いまや、中国の自動車市場はトヨタ、また日本の自動車メーカーにとって、深遠なる意義を持っており、長期利益を重視するトヨタにとって、中国自動車市場は無視するわけにいかない存在なのである。

また、変動しつつある中日両国の貿易関係も自動車産業にインパクトを与えている。2001年6月21日、中国は日本の自動車、携帯、車内電話、空気調節器に対して、100%の特別関税を課すようになった。値上がりした日本の自動車は競争相手の前に、急に競争力をなくし、一度販売量が激しく下落した。現地生産はちょうど貿易壁壘を乗り越え、中日貿易摩擦によるマイナス影響を減少することができる。中国のWTO加盟により、このような貿易壁壘は次第に減少し、市場は更に自由且つオープンになるが、「需要のあるところで現地生産する」というのはトヨタが貫いている重要原則である。しかも、中国はたんに需要があるというにとどまらず、それは非常に大きいのである。そのため、トヨタは無関心のままではいられない。20世紀90年代に、

25) 新華網2003年6月24日, http://news.xinhuanet.com/auto/2003-06/24/content_934156.htm

トヨタはアメリカ市場の開拓をグローバル戦略の重点にしたとすれば、21世紀には、その重点を中国に転換しなければならない。

変化の激しい経営環境の中で、経営判断と実行において「スピード」がどれほど重要かを痛感している、とトヨタの張富士夫社長が言ったことがある²⁶⁾。スピードアップを図るのはむしろトヨタの課題として扱われている。中国で発展を加速するのはトヨタの偶然で一時的決定ではなく、多数の要素が総合的に作用しあった結果であり、トヨタが大きな視野で考え、長期利益を重視した結果でもある。今後、トヨタはより大きな気迫をもって、中国市場を開拓していくと考えられる。

「虎戦略」に対して、「蝸牛戦略」はトヨタ式の緻密経営を極めてリアルに表現するものである。トヨタは最終的にスピードアップを図るが、安定的な成長を求めため、細かいところにまで注意を払っている。初期の準備段階において、トヨタは徹底的な市場調査をしたので、正確な戦略ポジショニングが可能になった。実施段階において、トヨタは蝸牛の精神を生かし、「積み上げ経営」²⁷⁾を採用し、どんな細かいところでも、工夫してまじめにやる。それは「虎戦略」の実施に下地の役割を果たした。その結果、トヨタの発展速度はある程度影響され、遅かったが、このような努力が今の大発展を裏打ちしている。

「蝸牛戦略」と「虎戦略」は矛盾しているように見えるが、実際は相互補完の関係であり、「遅さ」と「速さ」の有機的な統一である。「虎戦略」はトヨタ式「蝸牛戦略」が長期にわたって蓄積した結果であり、トヨタの総合経営管理能力の表れである。虎のような勢いで発展することを実現するためにこそ、トヨタは初期に蝸牛のような蓄積をしたのである。ささやかな蓄積を積み重ねていたが、一旦十分な準備ができたなら、トヨタは必ず中国でスピー

26) 張富士夫社長は『変革の構図 トヨタ新成長戦略』（前掲）の巻頭特別寄稿の中に、そう言ったのである。

27) 積み上げ経営とは、すなわち経営計画を策定し、それを着実に実行することと言える。

ドを出すというのが中国人の間での定評である。中国進出に出遅れたトヨタはいまや自信を持って、巻き返そうとしている。

トヨタの「蝸牛」と「虎」を組み合わせる巻き返し戦略は、従って、中国の自動車業界にとって無視し得ないものである。アメリカ市場でビッグ3と激しい競争に入った時を思い起こせば、そのことは十分察することが出来る。慎重且つ徹底的な市場調査を経て、目標と方針を決めたら、トヨタは全力を挙げて出撃する。コマーシャルの中で「更遠、更自由、TOYOTAで走ろう」と言ったように、トヨタはもっと自由に発展していくことを信じて活動している。これに対して、中国の自動車産業はどう迎え撃とうとしているのか、迎え撃つべきなのか、これは中国の考えざるを得ない問題である。

IV 中国自動車企業への提言

トヨタの中国戦略を考察してきたが、中国の自動車企業の参考になるところがある。以下において、トヨタの経験から学びながら、中国の自動車企業がとるべき幾つかの企業経営上の提言をしてみたい。

まず、戦略的視野で、長期利益の獲得を目標にすべきだということである。トヨタは中国市場に対して、早く中国市場の戦略意義を正しく把握した。事業を展開する際、戦略的視野で計画し、決して短期的・場当たりの視点からの行動はしていない。目先の短期利益に心を引かれず、いつも長期利益と合うように努力してきている。この視点から中国自動車産業の現状を見ると、問題点が多数あると思われる。あげられるのは、①小規模で生産性の低い企業が多く、全体整合性がなく省市別重複投資がみられる、②部品の開発と一体化した統合的生産戦略の視点が遅れている、③新製品の開発戦略と開発能力が弱く、国際競争力のある製品が乏しい、④高率関税や市場アクセスの制限による一時的糊塗策による対応、等である。こういった問題は戦略的視野の欠如、短期利益を重視した結果であると見られる。近年、中国の自動車市場は驚異的な伸びを持続してきたが、上記の問題を解決しないと、中国の自動車産業は世界の大手自動車企業と競争できる体制にはなれない。企業統合

による重複投資の解消、広範な部品産業の育成及び外資導入などによって、戦略的視野で中国自動車産業の改革をするべきであろう。

次に、細部に執着すべきだということである。戦略が決まったら、細部に執着しないといけない。トヨタは中国業務を展開する時、どんな細かいところでも、疎かにしない。特に、市場調査をする時、ごく細心である。トヨタはこういうふうに一歩、また一歩と、着実に成長のステップを踏んでいる。しかし、中国の自動車企業は市場調査をする時にうかつである印象がある。自動車企業は「一般消費者の需要を満足させる」ということを一番の目標とすべきであるが、中国の自動車企業はきちんと中国消費者の需要を把握した上で経営しているとは言えない。従って、中国の自動車企業は、トヨタのように入念に市場調査をやらなければならない。また、トヨタは一旦方針が決まったら、それに従い、完全に且つ徹底的に執行する。しかし、中国の自動車企業を含む一般企業は規則やルールなど定めたとしても、執行を貫徹しないことがけっこう多い。それは細部を重視しないからである。ほんの小さなことだから、やらなくてもいいという考え方を変えなければならない。細部に至るまでのこだわりが益々重要になってきた時代では、この点は重要である。

また、生産方式も改善すべき点が多い。トヨタの成功はカンバン方式をはじめとするトヨタ生産方式に支えられていると言っても過言ではない。中国事業も例外ではない。「トヨタ方式」はトヨタ自動車が高年の経験から形成した生産方式と思想体系であり、トヨタ自動車の生産の根本であり、世界自動車業界の最も先進的な生産方式である。できる限りの低コストで高品質の製品を提供するというのがその主旨である。「出遅れた」と言われても、「トヨタ方式」を活用することによって、トヨタはコスト競争力と品質の優位性を確保できるという自信を持っている。それはトヨタが中国で巻き返しをする武器でもある。中国が世界の自動車生産大国になるには、トヨタ方式の導入・吸収、そしてそれを本当に自分のものにすることを重視しなければならない。今中国の自動車市場は、高品質で適切な価格の乗用車を望んでいる。

そして、自家用車が市場の主役になるにつれて、市場全体の基本的な特徴にも大きな変化が生じる。特に価格に対して一層敏感になる可能性がある。モーターライゼーションが始まる中国では、トヨタの生産方式を浸透・定着させることは何より大事である。

最後に、環境対策を考え、持続可能な成長を追求すべきだということである。トヨタは省エネ自動車の開発や植林事業の実施などを通して、環境を配慮しながら、持続可能な成長を図っている。中国の場合、今後自動車産業の発展にブレーキをかける要因として、環境とエネルギー面での制約が挙げられる。最近のように急激に自動車の普及台数が増大すれば必ず重大な公害問題を引き起こす。石油資源の将来性からみて、エネルギーの問題も深刻化している。現在、中国では石油が既に不足しており、大量の輸入に頼らなければならない。2000年に石油の輸入依存度は既に30%に上った²⁸⁾。環境悪化とエネルギー不足の対応策を考えないと、中国の自動車産業が行き詰まる日が来る。2005年1月17日の「人民日報」は「経済成長方式の根本的な転換を実現しよう」との社説を發表した。そのなかでは科学的な発展観を実現し、経済・社会の持続的な発展を実現する重要性が強調されている。自動車産業は環境とエネルギーに大きく関わる産業なので、科学的発展観を持って、持続可能な成長を追求することなしには、業界の発展はあり得ない。この点について、中国の自動車企業はトヨタから学び、クリーンな車作りに努めなければならない。

中国の自動車企業はかつてに比べるとかなり発展してきたが、世界の自動車企業と比べれば、まだ「小さい」、「弱い」というイメージがある。世界大手企業との提携を通じて、他社の経験から学び、自ら成長していくことを期待している。

28) 錢振為『21世紀中国汽車産業』北京理工大学出版社、2004年、104-140ページ。

V まとめ

世界2位の自動車企業トヨタはグローバル戦略のもと、国際市場を開拓している。しかし、急速に発展している中国自動車市場に対して、最初の頃、トヨタはほかの世界大手自動車企業ほど中国進出に熱心ではなかった。そのトヨタが今ではすっかり様変わりして「蝸牛」から「虎」に変身してきている。その変貌について、本稿は中国自動車市場の現状を分析することから始め、その中でのトヨタの中国戦略を考察してみた。

中国の自動車市場は中国経済が速く発展するにつれて、大きな発展ぶりを見せた。発展が速い上に、市場の潜在力も極めて大きい。そして、市場の需要が公務用車から自家用車へと転換し、多元経済によって市場の需要が多様化してきた。有望で魅力的な中国の自動車市場に対して、世界の大手自動車企業は相次いで中国へ進出し、市場シェアの拡大を図っている。

トヨタは中国市場の進出に出遅れただけではなく、中国業務の展開も遅かった。本稿はトヨタのいわゆる「蝸牛戦略」の結果を分析する上、その原因を探求してみた。また、トヨタは世界2位の自動車企業にふさわしい地位を占めるため、中国での事業展開を加速した。本稿はそのスピードアップ戦略を「虎戦略」と名付け、それを実施できる基礎を論じた。そして、「蝸牛戦略」と「虎戦略」の経緯や原因などにとどまらず、この2つの戦略を結びつけ、トヨタの中国戦略とトヨタ式経営管理との関係も分析し、更に、トヨタの中国戦略及び成功の経験を学び、中国の自動車企業へ提言してみた。トヨタの中国戦略を通じ、トヨタ式経営管理の特質を正しく理解することで、中国自動車産業の発展と世界的進出にいささかでも貢献できれば幸いである。

参考文献

- [1] 塚本潔『最強トヨタのDNA革命』講談社、2002年。
- [2] 日野三十四『トヨタ経営システムの研究——永続的成長の原理』ダイヤモンド社、2002年。

- [3] 高木敏行『2004比較日本の会社 自動車』実務教育出版, 2002年。
- [4] 土屋勉男・大鹿陸『最新日本自動車産業の実力 なぜ自動車だけが強いのか』ダイヤモンド社, 2002年。
- [5] 丸山恵也『中国自動車産業の発展と技術移転』つげ書房新社, 2001年。
- [6] 片山修『トヨタの方式』小学館文庫, 1998年。陳銳訳『豊田方式』華夏出版社, 1999年。
- [7] 門田安弘『新トヨタシステム』講談社, 1991年。王瑞珠訳『新豊田生産方式』河北大学出版社, 2001年。
- [8] 若山富士雄・杉本忠明『トヨタ利益1兆円の経営哲学』オーエス出版, 2002年。畢世鴻訳『豊田一兆日元利潤の経営哲学』雲南人民出版社, 2004年。
- [9] 夏維徳『車到山前必有路: 豊田公司成功模式』人民中国出版社, 1998年。
- [10] 汪中求『細節決定成敗』新華出版社, 2004年。
- [11] Stuart Crainer, The Ultimate Business Library, Capstone Publishing Limited, 1998. 覃果・夏萍・何涌訳『管理必読50種』海南出版社, 1999年。
- [12] 家豊「日本豊田与中国一汽跨越三十年的握手」『現代日本経済特集』, 2002年, 24-28ページ。
- [13] 丸川知雄「自動車産業のビジネスチャンス」三菱総合研究所『中国情報ハンドブック (2002年版)』蒼蒼社刊, 2002年, 148-157ページ。

(CAO Yu/上海外国語大学日本文化经济学院経営管理科修士課程/

2005年6月27日受理)

(XU Baomei/上海外国語大学国際文化交流学院院长・教授/2005年6月27日受理)

From Snail Strategy to Tiger Strategy
— A Study on Chinese Market Strategy
of Toyota Motor Corporation —

CAO Yu
XU Baomei

Toyota Motor Corporation in Japan enjoys a worldwide reputation. With its global strategy, Toyota has enlarged its world market share and become the No. 2 motor corporation in the world, just next to General Motors. Facing the rapidly developing Chinese market, many motor corporations entered this big potential market one after another and began the motor production, in order to enlarge their market share. However, compared with the other big motor corporations, Toyota not only entered Chinese market late, but also developed slowly in China. Therefore, it is said that Toyota adopted a conservative strategy which is named 'Snail Strategy'. This paper intended to discuss the 'Snail Strategy' and the reasons for taking it. But as the No.2 motor corporation, Toyota has sped up the development of its China business. Instead of the 'Snail Strategy', Toyota has turned to the 'Tiger Strategy', searching for the quick and overall development in Chinese market. Some corporation actions of Toyota are given in order to demonstrate the inevitability of taking the 'Tiger Strategy'. In addition, these two strategies are connected with the characteristics of Toyota Way management. What's more, some suggestions are given to the Chinese motor makers according to the study on China market strategy of Toyota. The Chinese motor makers are expected to learn from the Toyota way and realize the development of

Key words : Toyota Motor Corporation; Snail Strategy; Tiger Strategy; Toyota Way

Chinese motor industry.