

「中国自動車市場中間層で勝つ条件 ～リーダーと組織の条件考察～」

垣谷幸介（京都大学大学院経済学研究科・博士後期課程）

Kakitani Kosuke (Kyoto University, Graduate School of Economics)

1. はじめに

トヨタ自動車（以下トヨタと称す）は、グローバル企業と言われている。確かに日本市場だけではなく、北米や東南アジアで販売台数やシェアにおいて実績を残し、同時に海外生産や海外研究開発において国際化を進めてきた。2015年のアメリカでのシェアは14.3%である。しかし、BRICsの一角中国では、トヨタのシェアは、僅か5.4%（2015年）に留まり、その中でも中間層向けセグメントであるSMALL-Low(排気量1600cc以下)では、5.0%である。

2. 研究の背景・目的（課題認識）

中国自動車市場は、2000年代から急成長し、2008年以降はアメリカを抜き世界最大市場となっている。近年乗用車市場成長率は、前年比104.6%（2015年）と鈍化しつつあるものの、2015年の販売実績は、総市場で2456万台、乗用車市場で1873万台である。しかし、日系企業は2012年の尖閣諸島問題という政治的な特殊なマイナス要因があったものの、総じて苦戦している。本研究は、その要因（敗因）をリーダーと組織の両面から研究し、その原因を検証の上明らかにし、勝つための条件を明示することである。

3. 先行研究／事例研究

まず、成功の事例研究として、（1）新興国の他社事例研究と、（2）転地の事例研究を行った。

（1）新興国の他社事例研究

中国を含む新興国の成功事例を持つインドのスズキ、TDKのHDD事業、資生堂・サントリー・イトーヨーカ堂の中国消費者市場進出、ホンダの2分の1バイク等を研究し、その共通点を明確にする。

（2）転地の事例研究

三品教授による転地の成功事例を先行研究として分析した。転地とは企業の戦略次元における企業デザイン（何を売るかを定めること）を創業事業から変更することであり、新興国に進出するという事業デザイン（どう売るか、誰に売るか）を変更することと共通点を持つと考える。その共通点とは、どちらも創意的・起業的であることと、従来の企業が持つ資産を有効に活用でいない点が多いことの2点である。

（3）先行事例から導き出される条件仮説

事例研究と先行研究から導き出される新興国で勝つリーダーと組織の条件を検討した結果、以下の仮説を立てた。

- ① 多国籍チームを率いる創意的な強いリーダーの存在
- ② 逃げ場（退路）のない環境の中、グローバルにビジネスを捉える視点を持つこと
- ③ その市場に適した商品サービスを生み出す組織とスタッフを持つこと

4. 中国トヨタビジネスにおける仮説と検証

（１）仮説に対するトヨタの比較

この３条件を仮説とした場合、中国ビジネスにおけるトヨタの現状を比較検証することにより、仮説を検証していくこととする。

（２）条件考察１：リーダー

トヨタの中国現地法人の社長（総経理）は総じて短命である。2011年の調査時では、平均２年７か月であり、中長期に中国事業を担う体制が欠如している。

（３）条件考察２：組織の国際化

トヨタも他のグローバル企業と同じく地域本部制を敷いている。近年は更にそれを強化する方向で組織を調整する一方、2016年に入って、機能／商品／地域という3D組織となり、益々複雑化へ拍車を掛けている。

（４）条件考察３：合併会社におけるプロパースタッフと出向員

国産車生産企業は、合併会社しか認可されない中国政府の政策の制約を受けて、経営者だけではなくミドルマネジャーまで出資者からの出向員が占めており、プロパー社員の活躍の場を阻害する傾向にある。

（５）導き出された提言（含意）

トヨタが中国で勝つリーダーと組織の条件は、下記3点であると提言できるのではないかと推定させる。

- ① 若くて創業的なリーダーを見つけ出し、10年以上の長期に渡って中国事業を引っ張ること。そのリーダーを庇護する第2のリーダー（経営者）がいること。
- ② 現在のグローバル企業の代表的な組織である「地域本部制」を中国では一旦やめ、昨日最適化を排除した、シンセサス（総合）な組織へ変更すること。
- ③ 中国中間層向けに車を開発し生産し販売することに掛けるプロパー社員をその中心にそえること。

6. 残された課題

本件の研究の残された課題として、特に下記点が重要であり、研究を進めたい。

- ① 上記5で示された含意は、その後トヨタでどの点が実現され、何が未実現であり、それが業績とどのような相関関係があるか。
- ② トヨタで示した3条件は、中国自動車市場での勝ち組企業で、その普遍性は確認できるのか。
- ③ リーダーと組織論でなく、セグメン別新モデル投入度でみた投資判断としての妥当性の研究。

参考文献

- 藤本隆宏、新宅純二郎〔2005〕『中国製造業のアーキテクチャ分析』東洋経済新報社
出水力〔2007〕『中国におけるホンダの二輪・四輪生産と日系部品企業』日本経済評論社
三品和弘〔2006〕『経営戦略を問いなおす』ちくま新書
三品和弘〔2010〕『日本企業改造論』日経ビジネスオンライン(記事)
日本経済新聞〔2010年10月25日web版〕『揺れる日中 標的になったトヨタ』の記事
沼上幹〔2003〕『組織戦略の考え方』ちくま新書
新宅純二郎、天野倫文〔2009〕『ものづくりの国際経営戦略』有斐閣
吉原英樹〔2005〕『国際経営論』放送大学教育振興会、等その他多数