

車種戦略、生産・開発の現地化と利益拡大 —— トヨタ自動車の新興国対応を中心として ——

伊 藤 進

要 旨

世界の新車需要は新興国を中心に増加し、先進国から新興国へ新車需要のシフトが生じ、世界の自動車販売台数は新興国が先進国を上回る。そのような経営環境の下では、自動車メーカーは新興国で収益を拡大し利益を拡大していく必要がある。本稿では、車種戦略を基軸にした利益拡大および生産・開発の現地化に基づく利益拡大について、トヨタ自動車（以下ではトヨタと記載）の新興国市場での対応を中心に考察した。グローバル化・多様化する新興国で収益を拡大し利益を拡大していくための世界共通車種戦略、地域専用車種戦略、所得階層別車種戦略、および低価格車戦略等について、さらに生産の現地化および開発の現地化を通じた車づくりによる原価低減、収益拡大、その結果としての利益拡大についてトヨタを中心に論じている。

1. はじめに

世界の自動車業界は、トヨタ、米ゼネラル・モーターズ（GM）、独フォルクスワーゲン（VW）、日産自動車・仏ルノー連合のビッグ4の時代に突入している。トヨタは高品質、低コストのものづくりを通じて、先進国自動車市場において収益面、利益面で価値づくりに成功してきた。しかし、先進国の自動車需要は米国を除くと長期的に見て減少することが予想される。一方、新興国経済は減速感が強まっているが、新興国自動車需要は長期的には拡大する。世界の新車需要は新興国を中心に増加し、先進国から新興国へ新車の需要シフトが生じる。自動車市場の成長性は新興国が先進国を上回る。そのような経営環境の下で自動車メーカーが利益を拡大するには、新興国市場での事業拡大を急がねばならない。

車種戦略の巧拙は自動車メーカーの収益、利益を左右する。車種戦略に成功すれば、販売台数増→売上高増→利益拡大へとつながる。自動車メーカーが収益を拡大し、利益を拡大するうえで車種戦略の巧拙は極めて重要である。国民一人当たりの新興国の所得水準は先進国よりかなり低い。そのため新興国での車種戦略は、日米欧とは質的に異なるものを策定しなければならない。グローバル化・多様化する新興国市場で自動車メーカーが事業を拡大し利益を拡大するには、どのような車種で戦うのが最適なのか、車種戦略について最適な決定をする必要がある。

新興国で利益を拡大するには、車種戦略の成功と同様、生産・開発の現地化が必要である。現地の安価な労務費、素材、部品を通じた現地生産、現地部品調達による製造原価低減および現地での開発・設計を通じた開発費低減は→総費用減→企業の利益拡大へとつながる。また、生産・開発の現地化による原価低減は→価格競争力の向上→収益拡大・利益拡大への効果がある。さらに、生産・

開発の現地化事業モデルを構築しながら現地需要に応える戦略車作りは→販売台数増→売上高増→利益拡大へとつながる。

自動車メーカーは子会社を含むグループ全体の車種戦略についての事業ポートフォリオを冷静かつ客観的に判断して、全体として最適な資源配分を行わなければならない。資源の最適配分といった視点から新興国の車種戦略を策定し、生産・開発の現地化事業モデルを構築していくことが、自動車メーカーの利益拡大にとって必要である。多様化し、変化する新興国の消費者ニーズに対する車種戦略と生産・開発の現地化を基軸にした利益拡大についてトヨタを中心に本稿で明らかにする。

2. 新興国投資拡大と北米市場の重要性

グローバル経営の下では、先進国と新興国との連立経営が企業には求められる。企業は利益を拡大するため、先進国での利益拡大戦略と新興国での利益拡大戦略との連立経営により、グループ全体の最適化視点からグローバルな市場に対して長期的に対応していかなければならない。

トヨタは、リーマン・ショック前までは利益の大部分を北米市場に依存し、日米欧を中心とする先進国の消費者市場に向けて構築した事業システムを通じてグローバル経済のなかで成長し、利益を拡大してきた。しかし、日米欧等の先進国市場の自動車市場は成熟化し、2011年には日米西欧を除く新興国自動車新車市場の比率が世界市場の58%を占めた（日本経済新聞社、2012.3.2, p.3）。自動車市場の成長性は新興国が先進国を上回る。

日欧の自動車市場が縮小するなか、世界の自動車需要は新興国を中心に増加する。今後の成長を引っ張るのは需要の大きな拡大が期待される新興国である。新興国経済は減速感を強めているが、新興国市場の自動車需要は長期的には拡大する。新興国市場は日本の自動車メーカーの成長の柱となる。

自動車メーカーの利益の源泉は米国を除けば先進国から新興国に移り、利益の拡大はBRICs、東南アジア等の新興国での収益拡大に左右される。トヨタが利益を拡大するには、先進国市場のみでなく、新興国市場にも視線をむけなければならない。いや、むしろ新興国の自動車市場を相手に成長を求め、利益拡大を実現していかなければならない。世界最大の自動車市場となった新興国市場の需要を取り込まなければ、トヨタの長期的な利益拡大は不可能と考えられる。先進国に対応した高付加価値事業経営をしながら、新興国市場での事業拡大を急がねばならない。

トヨタは新興国市場の需要を取り込むため、世界販売に占める先進国と新興国との比率を2012年の6対4から5対5の比率に目標を変更する（トヨタ・豊田章男社長）（日本経済新聞社、2012.5.10, p.11）。同社は拡大する新興国市場での販売比率を高めて収益、利益拡大を図る。

成長力の高い新興国で市場を開拓して収益を拡大するには、新興国で設備投資を拡大して供給量を増加させなければならない。トヨタは「新興国で供給力を拡大し、先進国では市場構造に合わせた生産体制にする」（トヨタ・新美篤志副社長）（山田・下田・松井・市嶋・倉本・宗像・杉本、

2010.10.13, p.1). すなわち，中国，東南アジア諸国，インド，ブラジル等新興国で設備投資を拡大し，生産能力を 2010 年の 238 万台から 2013 年までに，日本に匹敵する 310 万台規模に高め，成長する新興国の需要を取り込む（日本経済新聞社，2012.5.25, p.3).

トヨタは利益を支える市場として北米を考え，米ビッグスリーの後を追うようにして大型車中心に北米市場を拡大してきた。トヨタにとって北米での事業は利益を確保するうえでの最重要地である。米国市場での収益拡大は，トヨタにとって依然として最も重要な利益面での柱である。トヨタ・豊田社長は米国市場について「米国では約 2 億 5,000 万台の保有台数があり，日本も約 7,500 万台。顧客をつなぎ，魅力ある車を投入して買い替え需要を喚起すれば商機はある。悲観してはいない」と述べる（日本経済新聞社，2012.3.23, p.9).

新興国での事業を拡大するには，利益拡大が期待できる北米市場の重み，高級車の重みが一段と増す。新興国市場を開拓していくためにも，稼ぎ頭の北米の再強化が欠かせない¹⁾。トヨタにとっては北米，新興国の 2 つの軸足で最適な車種を投入し利益拡大を指向することが重要な戦略課題である。

3. 車種戦略と利益拡大

グローバル化・多様化する新興国市場で自動車メーカーが収益を拡大し，利益を拡大するうえで車種戦略の巧拙は極めて重要である。自動車メーカーが新興国で利益を拡大するには，グループ全体の事業ポートフォリオを冷静かつ客観的に判断して，車種別に最適な資源配分を行わなければならない。国民一人当たりの所得水準からみれば，中国，東南アジア諸国，インド等新興国での車種戦略は，日米欧とは質的にかなり異なるものでなければならない。新興国で市場を開拓し利益を拡大していくための車種戦略について以下で検討する。

3.1. 世界共通車種戦略，地域専用車種戦略と利益拡大

(1) 世界共通車種戦略と地域専用車種戦略

新興国で市場を開拓し利益を拡大するには，どのような車種で戦うのか，国・地域別車種戦略の策定の重要性が増す。新興国の車の需要動向・売れ筋・ニーズは品質，価格，機能，大きさ，デザイン，形，道路等の面で先進国に比較して多様であり，国・地域別車種戦略の視点が重要である。

グローバル化が進むと，市場は均一ではなくなり，多様化する。多様性への最適な対応が市場攻略のポイントになる。自動車メーカーは世界での需要の多様性に対応して先進国と新興国で消費者ニーズをとらえた車づくりをしていかなければならない。「かつては先進国で成功した商品を新興国

1) 「米国は世界で最もカントリーリスクが低い国」「アメリカを制することが世界を制するカギ」（ソフトバンク・孫正義社長）といえる（西條都夫，2013.2.5, p.17）。米国は今後も人口が増加し続ける。米国車種戦略の再強化は自動車メーカーが利益を拡大していくうえで重要である。

に持ち込めば業績が伸びた。だがリーマン・ショックを機に状況が一変した。新興国では自分たちのクルマが欲しいという自我が芽生え、先進国でも本当に求められる商品しか残らなくなった」(ホンダ・伊東孝紳社長)(遠藤淳, 2012.1.1, p.7)。先進国での日本自動車メーカーの成功体験は、必ずしも新興国で成立するとは限らない。

トヨタは、成長市場であるが激しい競争にさらされる新興市場で成功できているだろうか。トヨタは国内で強く、米国でも強いが、新興国で強いとは必ずしもいえない。日米で成功したトヨタは東南アジアで高い市場シェアを得て成功しているが、中国、インド等では低い市場シェアである。インド市場では出遅れている。スズキがインドで市場シェア首位である。日本の自動車メーカーは、新興国では特定の地域とか国で市場シェアが高く成功している。

トヨタは先進国発のヒット車を新興国で販売するしないし、新興国向けに少し味付けをして販売する世界共通車種により利益を拡大してきた²⁾。しかし、そのような世界共通車種の販売のみで新興国で利益を拡大していくのは不十分である。そこで、トヨタは、カローラ等高品質・高機能化が求められる先進国向けに開発し販売してきた車種を新興国でも(同じ車種を世界で広く)販売する世界共通車種を中心に、新興国地域専用車種も交えて収益拡大・利益拡大を実現してきた。新興国で世界共通車種のほか、地域の特性に合わせた新興国の需要に合致した地域専用車種の拡大が同社の今後の利益拡大のうえで不可欠と考えられる。

新興国では、車種戦略・車の作り方を先進国とは変えないといけない。先進国とは異なる車種戦略、ものづくり力が新興国では不可欠となる。新興国では先進国の車を基準にしたものづくりではなく、先進国とは別の顧客対応を意図した戦略視点のものづくりが必要である。先進国市場と新興国市場では車に対して求められる顧客価値が異なるからである。

日米欧等先進国(新興国富裕層を含む)では、高機能、高性能、高品質の車づくりが求められるが、新興国では、高級車を求める富裕層を除けば、品質や機能は先進国ほど重視されず、高価で過剰な仕様の車は敬遠され、必要な機能・品質、低価格の車が求められる。また、先進国市場は、温暖化ガス排出や安全性にかかわる規制が厳格になっているが、新興国市場は環境性能や安全性にかかわる規制は先進国ほど強くない。さらに、新興国の富裕層と先進国の顧客との間でも、車の大きさ、走りの楽しさ、ブランド価値、内外装のデザインの豪華さ、ステータスシンボルとしてのこだわり等といった面から、車に対する魅力の感じ方や顧客がもつ意義は異なる面がある。

新興国のニーズを取り入れた新興国基準の地域専用戦略車を開発・製造していかなければ、新興国での収益拡大、利益拡大は望めない。自動車メーカーは顧客が価値を意味づける車を顧客に提案しなければならない。新興国の車の需要動向・売れ筋・ニーズは品質、価格、機能、大きさ、デザイン、形、道路等の面で多様であり、先進国以上に国・地域で異なる。新興国市場では地域専用車種戦略の視点

2) トヨタの代表的な世界共通車種・カローラは、1966年の発売から2013年7月までの期間で世界累計販売台数が4,000万台を超えた。同車種は世界15拠点で生産して150以上の国・地域で販売し、国内1,225万台、海外2,777万台を売り上げ、トヨタの利益拡大に貢献している(日本経済新聞社, 2013.9.6, p.13)。

が重要になり，新興国・地域に専用車種を投入して市場を開拓し収益・利益を拡大していかなければならない．顧客価値という視点を開発の考慮にいれ，国・地域別の所得水準やニーズに対応した新興国専用の新車開発が必要である．新興国専用車の開発には，新興国の消費者に知覚されやすい品質や性能等で異質化した開発が求められ，地域密着型車種戦略の有効性が認められる．

有望市場，長期的に重点分野と位置づけられる新興国では，価格・機能面からみて低価格で燃費の良い車に人気が集まる．トヨタ・豊田社長は地域専用車種について「他の地域で生産した車種ではなく，地域に合った『良品廉価』の車を開発する」と述べる（日本経済新聞社，2009.6.26，p.3. 2010.6.16，p.13）．トヨタは車の基本構造を新興国仕様とし，コストを下げ価格競争力を持たせた地域専用戦略車（後述する中型車・IMV）を2004年に開発して生産・販売し，収益・利益を拡大している．新興国での利益拡大には，さらに低価格小型車の地域専用戦略車の開発が有効であり，新興国向け専用プラットフォーム（車台）の開発が必要になる．トヨタ・岡部聡専務は「所得が増すにつれてニーズが変化する新興国では，1つの車台では対応できない可能性がある」と述べる．トヨタは新興国向け専用プラットフォームを複数用意し，新興国の所得水準やニーズに合った車を複数投入して新興国地域専用車種を拡充して収益拡大，利益拡大を図る（藤本・菅原・国司田・中村・早川，2010.7.16，p.11）．

自動車メーカーが収益を拡大し，利益を拡大するには，新興国地域専用車のみでなく，日米欧等の先進国地域専用車も開発して生産・販売することも有効な車種戦略となる．トヨタは先進国向け車種についても地域専用車を開発して生産・販売する．例えば，小型車ヴィッツ（海外名ヤリス）の新型車は世界共通車種としてではなく，日米欧の地域専用車種として地域別に商品企画を見直して仕様車を開発・生産・販売し，収益・利益拡大を図る（日本経済新聞社，2011.3.5，p.11）．

（2）海外5極管理体制と地域専用戦略車事例

グローバル市場で利益を生む効率的な新車づくりを確立するには，市場の小さな変化を見逃さないことが必要である．国や地域ごとのニーズの小さな変化に迅速に対応できる体制を整えなければならない．本社長が1人で世界全体を見渡すことは不可能である．国・地域の細かなニーズの変化を新車開発に素早く反映させ，国・地域の特性を最大限に取り入れた車づくりをするには，地域別多極化体制の構築が必要になる．

トヨタは北米，欧州，中国，豪州・アジア，中近東・中南米・アフリカの5地域に海外市場を区分し，海外5極体制を導入して地域別管理体制を編成する．副社長を地域担当責任者に任命して権限強化を図り，小さなトヨタで市場に対応する．地域担当責任者は地域ビジョンを策定し，地域の新車開発や生産，販売戦略を策定して実行する．地域別管理体制は地域担当副社長が地域の「権限と責任を担い，各地域のニーズに合ったクルマづくりを可能にする」と，トヨタ・新美篤志副社長は述べる（藤本・田口・森園・堀田，2009.6.23，p.13. 日本経済新聞社，2009.6.26，p.3）．地域別開発，生産，販売体制の自立を目指したトヨタの海外5極体制は，細かなニーズの変化を素早く新車開発に反映させ，最適な車種戦略の構築に役立つ．同社の地域別管理体制は新興国での最適な地域別車

種戦略の策定にも役立ち、収益・利益拡大に極めて重要な意義をもつ。

トヨタは2004年に新興国市場向けに地域専用戦略車として中型車・IMVを日本では生産・販売せず、新興国で初めて立ち上げた。タイを中心に新興国専用車IMV等の研究開発機能を強化して収益を拡大した結果、東南アジア主要6カ国でのトヨタの市場シェアは2012年には4割と首位である。IMVは5車種あり、タイ、インドネシア、南アフリカ、アルゼンチン等の12カ国・地域に生産拠点をもち、エジプトでも生産する。IMVの世界生産能力は2011年に約90万台の規模で、約140カ国・地域へ輸出し、新興国市場を拡大するうえでの中核車になっている。同車種の販売はアジア、中近東や中南米等の新興国、資源国で好調で、累計販売台数は2004年8月の発売から2012年3月末時点までの約7年8カ月で500万台になり、トヨタの収益拡大、利益拡大に貢献している。（日本経済新聞社、2010.12.10, p.9. 2012.4.7, p.11. 2012.5.26, p.3）。

3.2. 所得階層別車種戦略と利益拡大

(1) 所得階層別車種戦略

自動車メーカーの新興国での利益拡大には、所得階層別車種戦略も重要な戦略といえる。新興国市場開拓には、所得階層別に価値を高めた新車を開発して生産・販売しなければならない。新興国では、乗用車の普及と消費者の所得拡大が同時進行して自動車市場の拡大が続いている。新興国中間所得層と富裕層とでは車に対する要求・ニーズは異なる。新興国の市場開拓、利益拡大には、富裕層向けと中間所得層向けに所得階層別に価値を高めた新車を開発して生産・販売する所得階層別車種戦略の策定が必要である。

日本の大手自動車メーカーは日米市場を中心に世界共通車種により安定収益を得てきた。新興国の富裕層には、日米等の先進国向け高級車ブランドでの対応が可能であり、先進国向けに開発した高機能、高性能、高品質の世界共通車種を中心に市場開拓が可能であるかもしれない。高品質で高付加価値の世界共通車やその部分的仕様変更による販売が適していると考えられる。トヨタは新興国富裕層向けに先進国向け高級車ブランド・レクサス等を投入して利益拡大を図る（日本経済新聞社、2012.5.26, p.3）。

新興国では中間所得層が増加し、新興国で市場シェアを拡大するには、新興国中間所得層への販売拡大が必要であり、拡大する新興国の売れ筋であるボリュームゾーンを攻略しなければならない。新興国市場で利益を拡大するには、ボリュームゾーンと考えられる中間所得層に対する適切な車種戦略や対応が必要であり、低価格車を中心とした価格・価値面での車種戦略事業モデルの成功が必要である。新興国の中間所得層には、先進国向け世界共通車種による市場対応のみでは、価格面で十分ではない。新興国中間所得層には実用本位で自動車作りをすることが求められ、安さが不可欠である。過剰機能、過剰品質の製品という発想は通じない。新興国中間所得層向けには、機能を絞り込んだ低価格車の品ぞろえが有効な車種戦略となる。

新興国の中間所得層に対しては、客観的に評価できる価格と品質・機能や仕様等に関する価値と

の関係を重視した低価格車が市場で求められる。先進国での販売車種のみを新興国に持ち込む事業モデルでは十分な成果はうまくない。新興国低価格車モデルは日米欧向け車種の仕様を一部変更して現地のニーズを織り込んだモデルのみでなく，新興国地域専用廉価モデルの新車開発も必要になる。新興国中間所得層専用の新車開発には，日米欧に対する戦略とは異なる車種戦略が必要であり，これまでの先進国に対する日本人の知識やノウハウ，成功体験での対応では十分といえない。トヨタの新興国中間所得層への低価格車戦略については，さらに次節で検討する。

新興国での利益拡大においては，低価格車以外，高級車にも目を向けなければならない。トヨタ・豊田章男社長は「新興国は所得層の二極化が進んでおり，低価格車だけでいいという単純な市場ではない。市場により好みも違う。高級車と普及車のバランスが重要だ」と述べる（日本経済新聞社，2012.3.23，p.9）。トヨタ・豊田社長は新興国での車種戦略について高級車，普及車の2極化車種対応を主張する。

新興国での車種戦略については，利益を拡大するには2極化から3極化を対象とした車種戦略での対応が長期的には必要であると筆者は考える。新興国の所得水準は年々上昇し，新興国市場の所得階層は国・地域別に多様化する。新興国での所得水準の上昇と車の買い替えを考えると，高い機能・性能・品質の車（先進国の普通車）も求められる。一方，低価格車も拡大する。新興国自動車市場の購買層は所得階層別に2極化から3極化へ，すなわち，富裕層，上位中間層，中・下位中間層への3極化が進むと考えられる。低価格車のみならず，普通車の購買層の厚みも増す。自動車メーカーは3極化する所得階層に高級車，普通車，低価格車を戦略的に開発していかなければならない。新興国では，高級車の日本からの新興国への輸出と普通車，低価格車の現地生産への方向に向かう。長期的には，高級車の輸出は縮小し，現地生産は高級車にも拡大するであろう。

(2) 所得階層別車種戦略事例

新興国での所得階層別車種戦略に基づく収益・利益拡大について，トヨタのブラジルでの事例を用いて検討する。

ブラジルの新車市場は2011年世界4位の市場である。南米全体の自動車販売市場は2012年に600万台を越える。トヨタのブラジルでの所得階層別車種戦略に基づく収益・利益拡大は以下のようである。トヨタはブラジルでエティオスとカローラを生産する。同社はブラジルでは，富裕層向けにカローラを現地生産・販売し，ハイラックスをアルゼンチンから輸入して販売する。中間所得者層にはエティオスを投入して，低価格車市場に本格参入する。現地生産の拡大でコスト競争力を高め，先行する欧米企業を追う。新興国向け戦略低価格小型車・エティオスをベースにブラジル仕様として開発した車種をブラジルで生産する。この車種を軸に現地の小型車ユーザーを取り込み，南米市場を開拓してシェアを拡大し，収益・利益の拡大を図る（中西豊紀，2012.8.8，p.11. 2012.8.9，p.9）。

4. 低価格戦略車と利益拡大

先進国市場が縮み新興国市場が伸び、新興国での自動車需要のけん引役は富裕層から中間所得層に入れ替わっている。すでに述べたように、新興国の車のボリュームゾーンである中間所得者層に対しては、地域専用車が収益・利益拡大で有効性を持つ。また、低価格戦略車が成長性の高い新興国小型車市場を開拓するうえで重要である。新興国市場で販売を伸ばして収益、利益を拡大するには、低価格化が欠かせない。地域専用低価格戦略車が重要な意味を持つ。

4.1. 低価格戦略車価格設定とその事例

(1) 低価格戦略車価格設定

低価格車は所得の向上に伴い、顧客を上級車へと誘導する入門車（初めて自動車を購入するエントリーカー）として重要な意味を持つ。低価格車は利益率が低いが、新興国で急膨張が見込まれる。中国やインド等主戦場となりつつある新興国中間所得層の主役は低価格車である。中間所得層を狙って低価格車戦略に取り組み、市場を開拓し、市場シェアを拡大することは自動車メーカーの利益拡大にとって不可欠である。

価格は販売台数・市場シェア、収益に影響を及ぼし、利益に影響する。低価格車の価格をどの水準の価格に設定すれば収益拡大、利益拡大にとって最適なのか。その価格を例えば、40～50万円程度の水準にするのか、90万円～100万円程度にするのか、価格水準を戦略的に設定する問題が車種戦略上生まれる。

中国やインド等の地場自動車メーカーは低コスト、超低価格で収益拡大を指向している。インドのタタ自動車は従来の車とは価格や機能が大きく異なる10万ルピー（約25万円）の超低価格車・ナノを開発し販売した。現状では成功していない。中国の奇瑞汽車の小型車は40万円強からの価格設定である。安全技術や品質面で中国での評価は高くないが、中低所得層の入門車としては中国市場でトップブランドとなった（日本経済新聞社, 2008.3.26, p.11）。日産自動車は新興国専用ブランド・ダットサンを50万円前後の低価格車として開発する（日本経済新聞社, 2013.2.24, p.7）。本田はタイやインドで60万円台の価格設定で専用車ブリオを販売する。米フォード・モーターがインドで売るフィーゴも60万円台の価格設定である（日本経済新聞社, 2012.5.26, p.3）。米ゼネラル・モーターズ（GM）は小型戦略車ビートを7,500ドル程度に価格設定する（藤本・菅原・国司田・中村・早川, 2010.7.16, p.11）。

新興国での低価格車について、トヨタは他のライバル企業とは一線を画し、超低価格戦略はとらない。トヨタ・豊田章男社長は「地域に最も合った『良品廉価』のクルマを開発する」と述べる（日本経済新聞社, 2010.6.16, p.13）。トヨタ・布野幸利副社長は「トヨタの付加価値を出せる市場で戦いたい」、「50万円車はうちの戦略に合わない」と述べる（日本経済新聞社, 2012.5.26, p.3）。トヨタは低価格車についてもブランドイメージを考慮にいれて開発する。トヨタのブランドイメージを

落とさないことを前提にして原価を低減させて新車を開発し，価格を設定する。

トヨタは新興国向けでも，国内で販売する車と基本性能が変わらない小型車を主力製品と位置付ける。同社は一定以上の品質を確保した先進国並みの仕様にこだわり低価格車を開発・生産するため，他の自動車大手に比べ価格は高めになる。トヨタにとって低価格車開発は不可欠であるが，品質，安全や環境技術を軽視した低価格車を発売しない。低価格車であっても，日本車は高品質というブランド価値を維持することが重要と考える。トヨタブランドに必要な品質を確保するため，コストがどうしてもかかる。そのようなコストに一定の利益を確保できる水準に価格を設定する。そのため低価格車であっても 70 万円を上回る価格水準に設定する結果になる（藤本・菅原・国司田・中村・早川，2010.7.16，p.11. 日本経済新聞社，2012.5.26，p.3）。

（2）低価格戦略車・エティオス

インドは中国に続き新車販売の成長市場と考えられる。インド市場は 2012 年，スズキが 4 割弱の市場シェアを占め最大手である。トヨタのインドでの市場シェアは 2012 年で 6.2% と低いシェアである（緒方竹虎，2013.9.1，p.7）。トヨタはインドで地域専用低価格小型戦略車としてエティオスを開発して市場シェアを拡大し，利益拡大を図る。同社は新興国主要顧客を中間所得層に置き，同社で最も低価格の車・エティオスを 2010 年インドに投入し，100 カ国以上で同車種をベースにした新興国地域専用低価格小型車を販売する。エティオスはトヨタが新興国でゼロから作り上げる最初の 100 万円以下（最安モデル）の新興国専用低価格戦略車であり，インド中間所得層向けにエントリー・ファミリー・カー（EFC）として開発したものである（日本経済新聞社，2010.6.16，p.13. 2012.5.26，p.3）。

インドは人件費が安く，労務費が中国よりかなり低い。また，鉄鉱石資源に恵まれ，アルセロール・ミタルやタタ製鉄等の鉄鋼産業や自動車部品，工作機械，工具等の一定の産業基盤があり，自動車生産を支える周辺産業の厚みがある（菅原透・黒沼勇史，2010.1.14，p.11）。さらに，インドの乗用車市場は，6 割超が排気量 1,200cc 未満の小型車で，売れ筋の価格帯は 30 万～45 万ルピー（約 60 万～90 万円）と 100 万円以下の低価格車である（菅原透・黒沼勇史，2010.1.6，p.9）。

スズキは，3 列シート・7 人乗りというインドや周辺の新興国のニーズを考慮した多目的小型乗用車バン（1,400cc のガソリンエンジンタイプと 1,300cc のディーゼルエンジンタイプの 2 車種）を 58 万 9,000 ルピー（約 93 万円）からの価格設定で収益・利益拡大を図る（岩城聡，2012.4.13，p.9）。日産は戦略小型車マイクラ（日本名マーチ）の価格をインドで 80 万円台に設定する（黒沼勇史，2010.7.7，p.11）。それに対し，トヨタは現地ニーズを意識し顧客の要望を取り入れて，エティオス専用のプラットフォーム（車台）を開発し，インド人が持ち運ぶ 1ℓ 入りペットボトル 7 本分の収納スペースを設置したエティオスを開発した。そして，1,500cc のエティオスの価格を最安値モデルで約 49 万 6 千ルピー（約 90 万円）に設定する（黒沼勇史，2010.7.7，p.11. 2010.12.2，p.9）。さらに，1,200cc のエティオス・リーバをインドで生産し，トヨタ車で最も安い価格水準 39 万 9,000 ルピー（約 72 万円）に最低価格を設定し，収益拡大を図る（岩城聡，2011.6.28，p.11）。

トヨタはインド向けに開発したセダンタイプの地域専用低価格戦略車エティオスをベースに、派生車種としてミニバン、SUV等の小型車を約90万円の価格設定（最安モデル）で開発する。エティオスの内外装のデザイン、仕様、装備を変更してインドの他、タイ、インドネシア、ブラジル、中国等の新興国に2015年までに8車種を投入し、最安モデルの品揃えを増やし、収益・利益拡大を図る。利益を拡大するためエティオス（派生車種モデルを含む）のプラットフォーム（車台）や基幹部品を共通にし、部品を流用しあい、スケールメリットの効果を高めて原価を大幅に低減する。2015年までにエティオス（派生車種モデルを含む）を100カ国以上で100万台以上生産して原価を低減し、利益拡大を図る（日本経済新聞社、2011.3.5, p.11. 2012.5.26, p.3）。

トヨタはインドでは性急に市場を開拓する戦略を取らない。トヨタは、日本勢で後発ながら1980年代から10～20年かけて米国社会に入り込み地道に市場開拓していった。トヨタは米国市場開拓と同様、インドでも5年、10年単位で競争力を固め、地に足を着け地道に収益力を改善する方法をとる。企業への忠誠心の高い、基礎技能をしっかりと身に着けた優秀なものづくりの工場従業員を養成するため、インドに授業料無料のトヨタ工業技術学校（2007年開校）を作り、3年間学習させる。同校の卒業生で足場を固めてからインド市場を開拓する（田口良成、2012.1.12, p.15. 堀田隆文、2013.8.9, p.9）。

4.2. 低価格車と子会社の活用

国内では軽自動車の販売比率が約4割まで上昇し、新興国でスモールカーの需要は拡大している。低価格車は欧米や地場メーカーとの激しい価格競争にさらされ、利益率が低く、利益を拡大するには厳しい状況である。しかし、低価格小型車でもコスト競争力、製品力を高めて利益を拡大できる体質にしなければならない。トヨタは新興国市場向け低価格車についてコスト競争力、製品力を高め、利益を拡大するため、軽自動車づくりで高い開発技術、製造技術を持つ子会社・ダイハツ（ダイハツ工業）を活用する。

軽で培われた車づくりの力は、日本の乗用車メーカーが持つ技術資産である。新興国市場向け低価格戦略車の競争力を強化するうえで、応用できる原価低減手法、環境技術は軽に詰まっている。低価格車の原価低減や製品力向上には軽のノウハウが生きる。ダイハツは軽自動車づくりで培った小型軽量化、低燃費化、低コスト化の技術が高く、小型車を低コスト・低燃費で開発し製造する高いノウハウをもつ。例えば、軽乗用車・ミライースでダイハツは部品点数を削減し、調達ルートを見直し、部品費を3割削減して製造原価を低減した。同社はミライースの燃費性能をガソリン1ℓ当たり30kmに高めてハイブリッド車（HV）並の燃費性能にし、価格を80万円未満の最低価格（79万5,000円）から122万円に設定して、高燃費性能と低価格・低コストを実現した（日本経済新聞社、2011.9.21, p.13. 藤本・白山・星・山田・堀田、2011.10.9, p.1）。

トヨタはダイハツが持つ軽自動車で培われた車づくりの力を活用して低価格車の収益・利益拡大を図る。同社は小型車にダイハツの開発・生産面でのノウハウを生かし、低コストと収益性を両立

させて利益を確保する。また、ダイハツが開発したアジア向け 1,000cc 前後の低価格(80 万～90 万円) 小型戦略車(トヨタの新興国地域専用戦略車エティオスより一回り小さい)を、ダイハツがインドネシアで生産し、トヨタ、ダイハツの 2 ブランドでアジアの中間所得層向けに販売して収益を拡大する。さらに、ダイハツの軽の車台を生かし、新興国向け低価格車を共同開発して利益拡大を図る(多部田俊輔, 2009.11.5, p.1. 日本経済新聞社, 2011.2.16, p.1)。

5. 生産・開発の現地化と利益拡大

自動車メーカーが新興国市場で利益を拡大させるには、生産、開発の現地化事業モデルを通じた車づくりが有効である。新興国で利益を拡大するうえでのポイントは、現地での安価な労働力、素材、部品の使用を通じた生産による製造原価低減であり、製造原価低減による価格競争力を高めての収益拡大、利益拡大にある。また、現地での設計・開発は設計・開発費を低減し、現地のニーズを反映させた新車づくりが可能になり、収益拡大、利益拡大のうえで有効である。図 1 は生産・開発の現地化と原価低減、収益拡大との関連、およびその結果としての利益拡大の関連を示している。

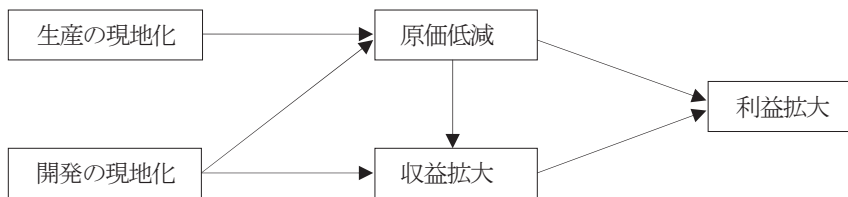


図 1 生産・開発の現地化と利益拡大

5.1. 生産の現地化と利益拡大

日本の自動車メーカーの新興国での生産の現地化は、日本で企画・開発し、現地工場で生産して日本に輸入するという生産基地を意味していない。それは現地での販売を目的にした需要地生産の発想に基づくものであり、現地顧客への供給拠点としての意味をもつ。新興国での自動車生産のための工場立地は日本からの輸出に替えての生産という戦略的立地の意味をもち、製造原価低減のみならず現地需要に対する収益拡大を目的とし利益拡大を目的としたものである。

高級車を購入する新興国富裕層には、日本からの輸出車での対応が可能かもしれないが、中間所得層には、価格の安い車の供給が必要である。新興国中間所得層に対する低価格車は利益率が低く、労務費が高い日本から新興国へ輸出しては、円の為替レートにかかわらず競争優位を確保しにくい。日本からの輸出車では、新興国中間所得層に対して収益・利益を拡大することは価格面で不可能な場合が多い。安価な労働力、素材、部品の調達が可能で新興国での生産の現地化は新興国で収益・利益を拡大するうえで不可欠である。

新興国で低価格車を生産するには、完成車の現地生産と現地部品調達率 100% 達成が理想的と考え

られる。それにより大幅に製造原価が低減でき価格競争優位を高めることができ、収益や利益の拡大が容易となるからである。新興国専用戦略低価格車の生産について、トヨタは原価を低減して価格競争力を高め利益を確保するため現地生産を基軸にする。同社は現地生産比率 100%を目標にして低価格車のコスト構造を一変させ、低価格化に対応する。中川宏・トヨタ・キルロスカ・モーター社長は「社内では 100%の現地生産比率を目指す」、低価格化が可能になると述べている（黒沼勇史，2010.7.7，p.11）。

トヨタはインドで現地生産比率 100%を目標として低価格小型車エティオスを生産する。エティオスの生産にインド・タタ製鉄の鋼板を使用するが、それについて、トヨタ・則武義典チーフエンジニアは「価格と品質の条件を満たせば（現地鋼材の採用に）抵抗は全くない」と述べる（中尾・杉本・長縄，2011.8.9，p.10）。現地生産比率 100%を目ざすには、エンジン等の基幹部品の生産の現地化も必要になる。基幹部品の現地生産は製造原価を低減するうえで重要な役割を果たし、新興国市場での低価格車の競争力のカギを握る。

トヨタは製造原価を低減するため、基幹部品であるエンジンの生産能力を新興国で増強して現地生産車の 7 割程度に供給できるようにする（日本経済新聞社，2013.7.24，p.1）。同社はインドでは、部品子会社でエティオスのエンジン約 10 万基、トランスミッション約 24 万基の基幹部品を現地生産する（黒沼勇史，2010.7.7，p.11）。ブラジルでは、エティオスとカローラの部品について現地調達率を 85%に引き上げ、基幹部品のエタノール混合燃料エンジンとガソリンエンジンも現地生産する（中西豊紀，2012.8.9，p.9）。

現地生産により収益を拡大し、利益を拡大するには、現地生産比率 100%に加えて、現地の廉価部品を共有化し、過去の原価低減活動の成果を生かして価格競争優位を高める必要がある。現地の品質や生産性は向上しているが、現地一貫生産体制 100%の構築には、現地部品メーカーの育成等の調達環境の整備が必要になる。

自動車メーカーの収益、利益は為替レート変動の影響を強く受ける。円高、例えば 1 ドル = 70 円台の為替レートでは、日本の自動車メーカーの輸出競争力は大きく低下し、輸出による収益、利益は大きく縮小ないし赤字化しやすい。そのような状況下で利益縮小ないし赤字化を防ぐには、生産の海外シフトが避けられない。輸出企業を苦しめた超円高の重荷が解消された現在は（2014 年 1 月 9 日は 1 ドル = 約 104 円）、日本からの輸出が好転し、円安効果や原価低減効果もあり、トヨタの利益は改善されている。しかし、海外と比べて高い労務費、法人税率、電力料金等の下では、現地に進出せざるをえない。現地生産の拡大を続ける必要がある。

円の為替レートの程度にかかわらず、低労務費や物流費低減等といったコスト視点からは、新興国市場では、現地生産拡大が自動車メーカーの利益拡大にとり相対的に有効といえる。また、為替変動に伴う収益、利益への影響を少なくする、すなわち為替変動リスクを軽減するには、需要地生産が不可欠である。中川宏・トヨタ・キルロスカ・モーター社長は現地生産比率 100%を目指せば、為替変動の影響排除が可能になると述べる（黒沼勇史，2010.7.7，p.11）。

トヨタは上述したように新興国では、激しい競争のなか、現地生産、現地調達を基軸として製造原価を低減して収益性を高める。円高是正が進んで輸出採算が改善した米国でも、トヨタは増産投資をして生産体制の強化を図る。収益性の高い稼ぎ頭の米国で為替変動に伴う収益、利益への影響を少なくするため、為替フリーの体質を目指しているからであり、収益・利益を長期的・安定的に拡大するためである（日本経済新聞社，2013.4.19，p.11）。企業の利益拡大といった面から現地生産は有効であるが、その分日本での国内生産が減少するというマイナス面もある。

5.2. 開発の現地化と利益拡大

日本の大手自動車メーカーは、世界で販売する新車を国内拠点や米国等の先進国を中心に開発してきた。しかし、新興国市場は拡大し多様性が豊かで、新興国ニーズは先進国ニーズとは異なる。新興国市場で売れる新車を開発するには、現地消費者が要求する真のニーズ・機能をつかまなければならない。顧客のニーズをつかむには顧客の近くで新車を開発・設計する必要がある。現地の人的資源を有効に活用して国・地域の独自性を開発に反映させる必要がある。新興国での新車開発の現地化が必要になる。

新興国での新車開発の目的は、現地開発拠点から有益な知的資源を獲得して本社その他で利用できるようにするという目的よりむしろ、現地での収益拡大、原価低減、利益拡大にある。

新車開発による新興国での収益拡大、利益拡大には、現地で求められる仕様や価格の車を設計・開発しなければならない。国・地域で大きく異なる道路事情、風土、文化、消費者ニーズ等、国・地域の特性を新車の企画や開発に反映させることが必要になる。新興国市場のニーズ・特性等を探り当て、現地に適合する耐久性や装備等を織り込む新車を素早く開発するには、日本国内から世界を見て高機能な新車を開発する手法の他、開発権限を現地・現場へ委譲する設計開発の現地化が有効である。

現地で直接聞いたニーズ、現地顧客目線で設計を行う新興国新車開発モデルは自動車メーカーの新興国での収益拡大にとって極めて重要である。開発機能を現地に移管すれば、新興国各国・地域の現地消費者ニーズ・特性をきめ細かく吸収した売れ筋車種のタイムリーな開発が容易となり、競争力が高まり、収益拡大、利益拡大が可能になる。

新興国での新車開発は原価低減にもつながる。設計・開発の現地化は製造原価を低減するうえで有用な手段になる。現地の低コスト部品・素材を使うには、現地の調達部品・素材を組み込む最適図面を設計する必要がある。現地の低コスト部品・素材の配置や形状、品質を現地で検証できる設計・開発の現地化は製造原価低減に結びつく。また、新車開発を現地化すれば、低給料等による開発費の低減にもつながる。

新車開発には、嗜好・デザイン・仕様の現地化、マーケティングの現地化が求められることから、現地で通用する日本独自の強み、良さを高めていくことが求められる。新車開発技術や新生産技術等の革新技术を生み出す拠点として国内を位置づけ、新たな市場開拓を見据えた開発を新興国で行

うことの重要性を指摘できる。新車開発権限を現地に委譲する場合、開発権限をどこまで現地に委譲するかは新興国での収益拡大、利益拡大にとり重要な決定事項となる。

トヨタは従来、開発権限を海外の国・地域に部分的に委譲してきたのであるが³⁾、海外で主として販売する車を対象に新車の一貫開発権限を現地に移管し、日本側は支援に回る手法を導入していく。開発の完全な現地化を進める。まず、米国で日本の研究部門の管理から自立し、米国の現地技術者による現地チームが全面的に開発責任を持ち、新車・アバロンを開発した（杉本貴司，2012.4.6，p.1）。トヨタは米国と同様の現地主導の一貫開発体制を中国等に段階的に導入する。

中国での開発の現地化では、トヨタは大規模なテストコースを備えた研究開発拠点、すなわち、最新の実験設備を備えた単独出資の本格的な研究開発施設を中国に完成させ、現地技術者を積極的に採用して現地主導の開発体制を構築した。そして、高い競争力をもつ次世代環境対応車や中国専用車を開発し、現地で収益拡大、利益拡大を図る。同社はハイブリッド技術を中国に移植し、現地で地元好みの華やかなデザインの中国開発モデルのハイブリッド車（HV）を開発した。2015年に現地生産を始める。製造原価低減のためHV向け基幹部品の車載電池も合併生産する（多田俊輔，2009.11.5，p.1。杉本貴司，2012.4.6，p.1。松井基一，2013.4.21，p.7。菅原透，2013.5.31，p.11。2013.11.15，p.12）。

中国での開発車種の中心セグメントにハイブリッド技術等の環境対応車を設定し、環境対応車の開発を重視するトヨタの車種戦略は、トヨタ車は高品質でエコカーであるというイメージを中国で定着させ長期的ブランド価値を向上させ、長期的に収益を拡大し、利益拡大するうえで重要な戦略として考えられる。

環境対応車の中国での開発は以下の理由も考えられる。それはトヨタの長期的ブランド価値の向上のほか、中国重視というトヨタの姿勢・好意を印象づけるところにもある。日本の自動車メーカーには、欧米の自動車メーカーとは異なり常に中国リスクを伴う。沖縄県尖閣諸島等を巡る日中対立となる政治問題が中国との間にあり、それに起因して販売が落ち込み、販売台数減、収益減少のリスクが存在する。環境対応車を中国で開発するというトヨタの中国重視の姿勢を鮮明にすることは政治リスクを軽減し、収益を拡大するうえで有意義と理解される。また、HV等の駆動モーターの原動力となる永久磁石の生産には、中国産出力9割超のレアアース（希土類）が不可欠である（日本経済新聞社，2011.9.4，p.5）。レアアースを確保するうえでも中国でのエコカー関連の研究開発、生産は重要といえる。さらに、上海市等の都市の大気汚染深刻化で環境への関心が高まり、燃費規制が日本並みに強化される。中国の環境規制強化に対応するうえでも、環境対応車の開発、生産に重点を置くことは有効である。

3) トヨタは日、米、欧、タイ、豪州、中国に研究開発拠点を構える（日本経済新聞社，2010.11.18，p11）。

6. おわりに

トヨタを中心にして新興国での車種戦略と生産・開発の現地化を基軸にした利益拡大について本稿で考察してきた。自動車メーカーが新興国で利益を拡大していくための世界共通車種戦略，地域専用車種戦略，所得階層別車種戦略，およびボリュームゾーンに対する低価格車戦略についてトヨタを中心にして検討した。また，生産，開発の現地化を通じた車づくりによる新興国での利益拡大についてトヨタを中心に考察した。

トヨタはリーマン・ショック，米国大規模リコール（無償の回収・修理）問題，東日本大震災，タイ大洪水といった危機を乗り越え，2013年にはグループ世界販売 998 万台（2 年連続世界 1）と 1,000 万台に迫った（日本経済新聞社，2014.1.24，p.11）。自動車は先進国では成熟化しているが，新興国では成長産業である。しかし，トヨタの販売台数の約 6 割は先進国向けであり，トヨタの新興国市場での開拓余地は高い（中山・西岡・中西・浜・奥・阿部・杉本，2013.8.5，p.1）。先進国で経営を維持させながら新興国向けに事業を拡大しなければ，長期的な収益・利益拡大は保証されない。トヨタが長期的に利益を拡大するには，成長市場である新興国市場で新しい事業モデルに挑戦する必要がある。

新興国では，低価格車に需要の中心が移っている。トヨタは新興国での低価格車について，4.1.（1）で述べたように，「トヨタの付加価値を出せる市場で戦いたい」，「50 万円車はうちの戦略に合わない」（トヨタ・布野幸利副社長）（日本経済新聞社，2012.5.26，p.3）という考えから，他のライバル企業とは一線を画してきた。しかし，新興国のボリュームゾーンである低価格車を攻略すれば，トヨタの長期的利益拡大につながりやすい。長期的に利益を拡大するには，成長が見込まれる新興国ボリュームゾーンを攻略するための低価格車事業モデルは避けて通れない。

トヨタは 3.1.（2）で述べたように，北米，欧州，中国，豪州・アジア，中近東・中南米・アフリカの 5 地域に海外市場を区分し，海外 5 極責任体制を導入して管理してきた（藤本・田口・森園・堀田，2009.6.23，p.13）。しかし，この海外 5 極体制では先進国と新興国での車種戦略や責任・権限を統合的に明確化して管理できない。新興国全体を戦略的に攻略できないというマイナス面が生じる。トヨタはグローバリゼーションの下で，先進国のみならず新興国でももっといいクルマづくりが迅速にできるように，先進国を担当する第 1 トヨタ，新興国を担当する第 2 トヨタ，エンジンや変速機を担当するユニットセンター，高級車レクサスを担当するレクサス・インターナショナルの 4 つの事業体にトヨタを再編した（日本経済新聞社，2013.7.2. p.15）。同社はこの 4 事業体制の再編により，先進国と新興国に対して異なる視点からの最適な車種戦略の策定をしやすくした。

トヨタは第 2 トヨタで，品質とコストをバランスさせた新興国の低・中所得層に適合した低価格戦略車を開発して販売量・シェアを拡大する車種戦略を採用する。新興国に低価格車を投入して世界全体の 5 割を新興国で販売し，新興国の成長を取り込み，収益・利益の拡大を図る。第 2 トヨタ・伊原保守副社長は「将来はグローバル販売 1,000 万台のうち，第 2 トヨタで 500 万台（昨年は 370 万

台)を売る」と述べる(日本経済新聞社, 2013.7.2. p.15)。

低価格小型車は利益率が低く、利益の出る車づくりが必要である。低価格小型車で利益を拡大するには、製造原価を抜本的に低減しなければならない。

トヨタは2018年に発売する新興国向け低価格小型車の製造原価を現行のほぼ半分までの原価低減を目指して開発する。子会社ダイハツ工業の協力を求め、ダイハツの軽・小型車技術を活用して製造原価低減を図る。また、トヨタ仕様でなく汎用仕様で開発する。トヨタ仕様はトヨタブランドの根幹であるが、コスト高を招く。トヨタ仕様は品質を最優先する厳格なトヨタスタンダードであり、例えば部品の不良率で100万個作って15個あるかないかの水準の品質保証の仕様である。車体に塗装する塗り幅や光沢についても、日本も新興国も同じであり、より簡素な塗装の他社の車と比較してコストがアップする。トヨタはトヨタ仕様でなく、汎用仕様を基軸にシンプルな機能・品質にして製造原価を現行の半分までを目指して低減した従来とは異なる低価格小型車を開発し、新興国での収益・利益拡大を図る(中山・西岡・中西・浜・奥・阿部・杉本, 2013.8.5, p.1)。

トヨタの新たな低価格車種戦略は、新興国市場で成長するボリュームゾーンでの競争を前提とした顧客満足志向のものづくりといえる。機能・性能、品質を絞り込む低価格車の開発は、トヨタにとっては従来の価値づくり、すなわち、高品質・高機能な車づくりとは異なる。その意味で新しい価値づくりとなる。新しい事業モデルといえる。トヨタにとっては市場シェア拡大、利益拡大のための新しいものづくりへの挑戦である。トヨタの新たな低価格小型車戦略は、トヨタ車は高品質というブランドイメージにマイナス効果をもたらすのか否か、課題は残るが、低価格車から高級車に至るトヨタ車の品揃えが強化され、車種が充実して利益拡大へプラスの効果をもたらすものと考えられる。

参考文献

- 岩城聡(2011.6.28)「インド向け新型車発売」『日本経済新聞』, p.11.
- 岩城聡(2012.4.13)「インドで再攻勢、スズキが戦略車」『日本経済新聞』, p.9.
- 遠藤淳(2012.1.1)「尖ったクルマどうつくる?」『日本経済新聞』, p.7.
- 緒方竹虎(2013.9.1)「インドにディーゼル3車種」『日本経済新聞』, p.7.
- 黒沼勇史(2010.7.7)「トヨタ、現地で基幹部品」『日本経済新聞』, p.11.
- 黒沼勇史(2010.12.2)「トヨタ、インドで戦略車」『日本経済新聞』, p.9.
- 西條都夫(2013.2.5)「一目均衡」『日本経済新聞』, p.17.
- 菅原透(2013.5.31)「トヨタ、中国で電池合弁」『日本経済新聞』, p.11.
- 菅原透(2013.11.15)「トヨタ開発拠点中国・江蘇に完成」『日本経済新聞』, p.12.
- 菅原透・黒沼勇史(2010.1.6)「インド市場、小型車で開拓」『日本経済新聞』, p.9.
- 菅原透・黒沼勇史(2010.1.14)「疾走インド自動車産業⑥」『日本経済新聞』, p.11.
- 杉本貴司(2012.4.6)「トヨタ、開発を完全現地化」『日本経済新聞』, p.1.

- 田口良成（2012.1.12）「会社研究トヨタ自動車」『日本経済新聞』，p.15.
- 田口良成（2012.2.15）「トヨタ来期業績改善に自信」『日本経済新聞』，p.15.
- 多部田俊輔（2009.11.5）「トヨタ，中国に開発拠点」『日本経済新聞』，p.1.
- 中尾良平・杉本貴司・長縄雄輝（2011.8.9）「鉄鋼大統合への道，激変する市場⑤」『日本経済新聞』，p.10.
- 中西豊紀（2012.8.8）「ブラジル販売来年倍増」『日本経済新聞』，p.11.
- 中西豊紀（2012.8.9）「トヨタ，ブラジルで攻勢」『日本経済新聞』，p.9.
- 中山淳史・西岡貴司・中西豊紀・浜岳彦・奥貴史・阿部哲也・杉本貴司（2013.8.5）「ニッポンの製造業新たな挑戦（中）」『日本経済新聞』，p.1.
- 日本経済新聞社（2008.3.26）「低価格車で日本猛追」『日本経済新聞』，p.11.
- 日本経済新聞社（2009.6.26）「トヨタ新社長が会見」『日本経済新聞』，p.3.
- 日本経済新聞社（2010.6.16）「トヨタ再出発（上）」『日本経済新聞』，p.13.
- 日本経済新聞社（2010.11.18）「トヨタ，中国に研究開発拠点」『日本経済新聞』，p.11.
- 日本経済新聞社（2010.12.10）「トヨタ，生産能力増強」『日本経済新聞』，p.9.
- 日本経済新聞社（2011.2.16）「アジアで低価格小型車」『日本経済新聞』，p.1.
- 日本経済新聞社（2011.3.5）「トヨタ，市場別に戦略車」『日本経済新聞』，p.11.
- 日本経済新聞社（2011.9.4）「トヨタ，中国重視鮮明に」『日本経済新聞』，p.5.
- 日本経済新聞社（2011.9.21）「軽『リッター 30[㌾]』発進」『日本経済新聞』，p.13.
- 日本経済新聞社（2012.3.2）「新興国戦略車」『日本経済新聞』，p.3.
- 日本経済新聞社（2012.3.23）「世界の車，上位 5 社競う時代」『日本経済新聞』，p.9.
- 日本経済新聞社（2012.4.7）「新興国車 IMV 累計販売 500 万台」『日本経済新聞』，p.11.
- 日本経済新聞社（2012.5.10）「トヨタ，反攻へ新興国強化」『日本経済新聞』，p.11.
- 日本経済新聞社（2012.5.25）「トヨタ，新興国専用 8 車種」『日本経済新聞』夕刊，p.3.
- 日本経済新聞社（2012.5.26）「トヨタ，新興国二の矢」『日本経済新聞』，p.3.
- 日本経済新聞社（2012.7.13）「車部品，新興国で開発」『日本経済新聞』，p.11.
- 日本経済新聞社（2013.2.24）「『ダットサン』南アに投入」『日本経済新聞』，p.7.
- 日本経済新聞社（2013.4.19）「トヨタ，米で増産投資」『日本経済新聞』，p.11.
- 日本経済新聞社（2013.7.2）「新興国販売 500 万台狙うトヨタ新体制」『日本経済新聞』，p.15.
- 日本経済新聞社（2013.7.24）「トヨタ，新興国で一貫体制」『日本経済新聞』，p.1.
- 日本経済新聞社（2013.9.6）「『カローラ』販売，世界で 4000 万台」『日本経済新聞』，p.13.
- 日本経済新聞社（2014.1.24）「トヨタ，販売 1032 万台」『日本経済新聞』，p.11.
- 藤本秀文・白山雅弘・星正道・山田健一・堀田隆文（2011.10.9）「日本車反攻なるか（上）」『日本経済新聞』，p.1.
- 藤本秀文・菅原透・国司田拓児・中村裕・早川麗（2010.7.16）「攻防小型車（中）」『日本経済新聞』，p.11.
- 藤本秀文・田口良成・森園泰寛・堀田隆文（2009.6.23）「トヨタを変える新体制始動（上）」『日本経済新聞』，p.13.
- 堀田隆文（2013.8.9）「トヨタや日産現地で人材育成」『日本経済新聞』，p.9.

松井基一（2013.4.21）「上海モーターショー開幕」『日本経済新聞』，p.7.

山田剛良・下田英一郎・松井健・市嶋洋平・倉本吾郎・宗像誠之・杉本貴司（2010.10.13）「ものづくり逆風下の挑戦（上）」
『日本経済新聞』，p.1.

Yielding Larger Profit Margins through the Vehicle Model Strategy, Manufacturing and R&D Activities of Toyota Motor Corporation in Developing Countries

Susumu ITO

ABSTRACT

The number of the new vehicle of developing countries is larger than that of advanced countries. It is expanding with high growth rate. Vehicle manufacturers need to increase revenue and profit margins in developing countries as well as in advanced countries. The purpose of this paper is to explore the methods that yield larger profit margins through the model strategy, manufacturing and R&D activities of vehicle manufacturers in developing countries. This paper deals with the vehicle model strategy, manufacturing and R&D activities of Toyota Motor Corporation in developing countries. To gain larger profit margins in developing countries, Toyota sells global cars, the exclusive cars of the region, cars for the wealth class, cars for the middle class, low-priced cars, and so on. Toyota designs, develops, and manufactures its vehicles in the developing countries where they are sold, and reduces the manufacture cost of its vehicles, increases revenue, and gains larger profit margins.

