

論文

トヨタ自動車の戦略提携の変遷

中村 裕哲¹、梶浦 雅己²

キーワード

戦略提携、合弁、トヨタ、自動車

はじめに

トヨタ自動車とソフトバンクは、2018 年 10 月、新たなモビリティサービスの構築に向けて新会社「MONET Technologies」（資本金 20 億円）を設立し、2018 年度内をめぐり共同事業を開始すると発表した。この MONET Technologies には、翌 2019 年、日野自動車とホンダ（本田技研工業）が参加し、出資比率を 10% に引き上げた。続いて、MONET Technologies は、いすゞ自動車やスズキ、SUBARU（スバル）、ダイハツ工業、マツダと資本業務提携を結んだ。これら 5 社は同年 8 月までに MONET Technologies の 2% の株式を取得した。

MONET Technologies は、その事業内容として、自動運転車によるモビリティサービスなどの実現を目指している。

また、2019 年 3 月にコカ・コーラ、サントリー、JR 東日本、フィリップス・ジャパン、三菱地所、ヤフーなどの 10 業種 88 社が参加する MONET コンソーシアムを設立した。このコンソーシアムは、参加企業が 2020 年 10 月には、629 社に増え、Mass（Mobility as a Service）の実証実験に向けてあらたな提携が形成されている。

なぜ、トヨタ自動車は、ソフトバンクと組み、同業他社、異業種企業と提携をすすめているのだろうか。

¹ 愛知学院大学ビジネス科学研究所研究員。

² 愛知学院大学商学部 / 大学院商学研究科教授。

1. 問題意識と研究の目的

ソニー代表取締役であった出井伸之³は、1999年のスピーチで、「デジタル技術は、まさに恐竜を滅ぼした巨大隕石と同等のインパクトを持つ隕石だ」とし、「このインパクトの大きさを認識しすばやく変革を起こせない企業は、恐竜のように絶滅の運命をたどってしまう」とした。また、我々はいま、デジタル革命の夜明けを迎えており、「18世紀の産業革命と同じように、これは社会のすべての側面を変える大きなパラダイムシフト」であると述べた。

このパラダイムシフトは、社会の発展を支えてきた大きな産業の一つである自動車産業にどのような影響をもたらしたのであろうか。また、このパラダイムシフトが、新たな戦略提携の形成に繋がったとしたら、そこにはなにがあるのだろうか。

また、O'Reilly III, C. A. and M. L. Tushman (2016)⁴は、世界の変化は、格段に速く、「携帯電話、インターネット、コンピューティングの技術浸透は、前世代の技術（電気、自動車、電話など）よりも速く進行してきた。米国では、電気と電話の世帯普及率が50%になるまでに50年以上かかったが、携帯電話はわずか14年、インターネットは10年であった」としている。

ここで、前世代の技術とされる自動車産業、そのリーダー企業の一社であるトヨタ自動車は、なぜ、新しい戦略提携を構築しようとしたのであろうか。

MONET Technologiesにおける戦略提携を解明するために、その中核となっているトヨタ自動車の提携の歴史的な変遷を振り返ることは、決して遠回りではないであろう。そこで、新たな戦略提携の形を対象とする研究を行う手掛かりを得るために、その前段階として、トヨタ自動車の戦略提携の変遷を捉えることとする。

2. 研究方法

(1) 1976年から2020年までの事例の整理

本研究では、最初にトヨタ自動車の戦略提携の歴史を年表にまとめた上で、ケースとする。

1976年から2020年までのトヨタ自動車の戦略提携（提携および合弁）に関する記事を、新聞記事データベース「日経テレコン21」を利用して抽出した後、年表として整理した。Mintzberg, H. (1972)⁵は、「戦略における重要な意思決定を長期にわたって追跡することによって、組織における戦略変化の特徴とそれを規定する要因の発見に関する意思決定を明らかにし

³ 出井伸之 (2002) 『非連続の時代』新潮社, 65頁。

⁴ O'Reilly III, C. A. and M. L. Tushman (2016) *Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma*. Stanford University Press, pp.38-39, (入山章栄・渡部典子訳 (2019) 『両利きの経営』東洋経済新報社, 86-88頁。)

⁵ Mintzberg, H. (1972) "Research on strategy-making", *Academy of Management*, 1 (1), pp.90-94.

ようと試みる」としている。また、Mintzberg, H. (1987)⁶は、戦略は、プランニングとクラフティング（経験値などをもとにおこなわれる創発的なもの）で進むとし、さらに「漸進的に変化してきた長い期間が、ある短期間の革命的な混乱によって中断されると、組織はこれまでのパターンの多くを急遽変更する。」とした。

本研究では、トヨタ自動車の戦略提携をその研究対象とし、帰納法的にインプリケーションを導き出したい。

(2) 1976年から2020年までのテキストマイニング

本研究では、事例研究の年表をまとめるために利用した「日経テレコン21」の記事データをテキストマイニングにより分析する。樋口耕一（2014）によれば、テキストマイニングは、定性データを量的に扱う研究方法である。新聞記事データには、①対象者の反応に依存しない、②過去のデータを収集できるという長所が存在する⁷。

本研究では、1976年から2020年までのトヨタ自動車の戦略提携（提携および合弁）に関する記事を、新聞記事データベース「日経テレコン21」を利用して整理した。テキストマイニングにより約45年に亘るデータを要約して提示する。

3. 先行研究

Porter, M.E. and J.E. Heppelmann (2014)⁸は、2014年頃を「ITを起点とする競争の第三波」とする。それは、1960年代から1970年代の第一波で、注文処理、経費の支払い、CAD（コンピュータ支援設計）など、バリューチェーン上の個々の活動の自動化がなされ、1980年代と90年代の第二波で、インターネットによる世界各地のサプライチェーンの緊密な連携が可能になったが、第三波では、ITが、製品そのものに不可欠なものとなったとする。製品が事実上コンピュータを内蔵することで、そのデータ解析などのために、バリューチェーンの変化が起き、業界構造を変化させ、その影響を最も強く受けるのが製造業だとしている。

また、「接続機能を持つスマート製品は、既存製品のあり方を変えるだけでなく、往々にして業界の領域を広げる役割をも果たす。」とし、その業界の領域拡大は、従来の業界リーダーの役割が変化する可能性をも示唆している。

⁶ Mintzberg, H. (1987) "Crafting strategy" *Harvard Business Review*, 1987 (July-August), pp.66-75, (邦訳「戦略クラフティング」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』, 28 (1), 72-85頁。)

⁷ 樋口耕一 (2014) 『社会調査のための計量テキスト分析：内容分析の継承と発展を目指して』ナカニシヤ出版, 99-100頁。

⁸ Porter, M.E. and J.E. Heppelmann (2014) "How smart, connected products are transforming competition," *Harvard Business Review*, November 2014. (邦訳「IoT時代の競争戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』, 40 (4) 29-37頁。)

4. 事例研究

(1) 1980年代：フォードとの提携交渉

1970年代から、繊維、鉄鋼・カラーテレビが、日米間の経済摩擦の対象となった。1980年代に入ると、農産物（米・牛肉・オレンジ）、そして、特に日本車が標的となった。1981年に日本政府と自動車業界は輸出自主規制を受け入れた。

フォードのピーターセン社長が、その前年1980年6月24日に来日、トヨタ自工本社で豊田英二社長と共同生産について話し合った。続いて、7月10日、豊田英二社長が、米国入りし、フォードと合弁計画のため接触した。この提携は、トヨタから申し入れた（通産省幹部）ものだった。トヨタ自動車販売首脳は同日、この提携について「これは米自動車産業の苦況からの早期脱出と、日米摩擦の回避をねらった高次元の善意から判断したもので、ぜひ実現させたい」とした。

その後、8月29日、米国ミシガン州デアボーン市のフォード本社を、製品開発の最高責任者である長谷川専務と海外生産担当の田村取締役が訪問した。10月1日、トヨタ自工本社で、トヨタ自工と米フォード社の本格的な提携交渉が3日間にわたって行われた。フォード側からルイス・R・ロス執行副社長ら4人の代表が出席した。日本において通産省は、トヨタにフォードとの提携実現を促していた。

翌1981年3月11日には、トヨタとフォードは、ワゴン車を月2万台共同生産することで合意し、投資規模、共同生産工場の運営方式を検討するフェーズに入ることになった。

フォードは、6月にトヨタとの合弁設立交渉で専任スタッフを名古屋に常駐させた。

しかし、この戦略提携に対し、中東の国々から圧力がかかっていた。すでに前年1980年11月17日、イラク政府はバグダッド駐在大使館を通じ、「トヨタが対イスラエル・ボイコット委員会のブラックリストに含まれている米フォード社と提携した場合、トヨタからの自動車購入を中止することもありうる」と警告していた。

トヨタとフォードは、製造対象とする車種などに、それぞれの思惑の違いがあった。その長期化の中で、1981年6月24日、サウジアラビアの商業相が、「フォードと提携すればトヨタ車ボイコットも持さない」と通産相との会談で警告した。続いて、29日、バーレーンが、「トヨタが米フォードと業務提携すればトヨタ車拒否」の立場を表明した。このアラブによるトヨタ車ボイコット問題が影響して、30日、トヨタとフォードの提携交渉は、事実上の白紙撤回となった。

(2) 1980年代：GMとの提携交渉

フォードとの交渉決裂から9か月後の1982年3月8日、トヨタ自動車とGMの提携交渉が始まった。ニューヨークでトップ会談が行われた。トヨタ自動車の提携の目的が、フォードとの提携同様に①米自動車産業の苦況からの早期脱出、②日米摩擦の回避を狙ったものであったことは、この短期間での交渉相手の変更に繋がったのではなかろうか。

このトヨタと GM の提携交渉も年を越え、長期化した。一年後の 1983 年 2 月 17 日、カリフォルニア州フリーモントの GM 工場内で合弁事業の覚書に正式調印した。その合弁合意が発表された。

それは、

- ① 米国内に両社が折半出資の形で合弁会社を設立する。
- ② 役員は両社同数とするが、社長はトヨタ側が出す。
- ③ 1984 年秋開始を目処にカローラをベースにした新仕様の小型乗用車を生産する。
- ④ 生産工場は閉鎖されている GM フリーモント工場をあてる。
- ⑤ 生産台数は年間 20 万台を目標とする。
- ⑥ 新小型乗用車はシボレー系列の販売店網を通じて販売する。

その計画は、1985 年早々トヨタの小型車を年 20 万台生産開始し、12 年間生産するというものであった。1984 年 4 月 19 日に、ロジャー・スミス米 GM 会長が、トヨタを初訪問した。また、5 月 18 日、トヨタ・GM 合弁は、UAW と労働協約で合意した。労働組合の譲歩で合意したのは、職種の本一化、配転も自由という内容だった。

合弁会社は、ニュー・ユナイテッド・モーター・マニュファクチャリング社（略称 NUMMI = 本社カリフォルニア州フリーモント市）で、社長に豊田達郎が着任し、当初計画より九か月早くフル稼働状態の年産 20 万台体制に入る見通しとなった。

1987 年トヨタ自動車は、NUMMI において、新型カローラを年内に生産するとし、2 年後の 1989 年、NUMMI は、さらに小型トラックも生産すると発表した。

1992 年、トヨタと GM は、環境など広範囲に技術協力するとした。1993 年 6 月、両社は、カリフォルニア州の合弁 NUMMI の継続を米取引委に申請した。

それからしばらくして、1998 年 3 月、豊田章男が、NUMMI の副社長に就任した。

2010 年、NUMMI は、生産終了することを決め、トヨタ自動車と GM は、28 年間続いた戦略提携に終止符を打った。

(3) 中国進出

自動車メーカーの中国への直接投資が進む中、トヨタ自動車も中国市場へ進出した。

1993 年 11 月 13 日、トヨタは、中国で金杯自動車と商用車の合弁生産を発表した。その金杯自動車を 1995 年 2 月に中国・第一汽車が買収した。この後、4 月にトヨタが拡販支援を開始した。

1994 年 9 月 2 日、豊田達郎社長は、中国の李鵬首相と会談し、「自動車産業育成に全面的に協力する」と述べた。トヨタは、乗用車の合弁生産による中国への本格進出の意向を表明した。

トヨタ系の部品メーカーは、相次ぎ中国進出を開始した。

1995 年 11 月 1 日、トヨタは、天津自動車を支援、合弁交渉を本格化した。4 月 3 日、中国政府は、トヨタの合弁を承認した。2 年後の 1997 年 7 月、トヨタは、天津で駆動装置も生産、成都に事務所を開設した。

同年 11 月 15 日、トヨタ元町工場を李鵬首相が視察した。トヨタは、1998 年 6 月に、中国・天津で、駆動系部品の合弁生産開始、7 月にエンジン合弁の操業を開始した。11 月には、四

川省におけるバス製造が正式発表された。

1999年10月29日、トヨタ自動車は、中国で乗用車生産が正式に認可され、天津汽車に技術供与することとした。

それから3年、2002年8月29日、訪中したトヨタ自動車張富士夫社長と第一汽車（吉林省長春市）は、天津市での合弁事業拡大を柱とした包括提携に調印した。トヨタ自動車の中国での生産は拡大した。

(4) ICTと自動車

2000年以降のトヨタは、自動車以外の企業との提携もおこなった。2000年2月、トヨタ自動車は、コンビニ5社と電子商取引で提携交渉をおこない、7月28日Jエナジーとトヨタは、ネット事業で提携した。

2009年、トヨタ自動車では、副社長の豊田章男が、社長に昇格した。豊田章男は、役員に就任以降は「GAZOO」や「G-BOOK」など情報事業、中国事業などに携わってきた。

前述したようにトヨタとGMは、28年継続したNUMMIの合弁を解消した。それは、日米経済摩擦を乗り越え、当初の予定より長く続いた提携だった。その後、間もなく、2010年5月、トヨタ自動車と米テスラ・モーターズは、電気自動車（EV）を共同で開発、生産するため資本・業務提携（トヨタがテスラに5,000万ドル（約45億円）を出資）すると発表、EVを共同開発した上で、トヨタと米ゼネラル・モーターズ（GM）の旧合弁工場で生産することとした。豊田章男社長は、「ハイブリッドで先行するトヨタにEVが加わることで、環境先進企業の強みがさらに増す」とし、テスラのマスクCEOは「トヨタは技術革新や品質向上の面で尊敬する企業で、見識を学びたい」と述べた。

この時期以降のトヨタの提携は、①同業との提携、②ガソリンエンジンに代わる推進機関提携、③ICT技術に関する提携を積極的に実施した。

① 同業との提携

国内では、2015年、トヨタとマツダは、商用車・販売金融も対象とする包括的な提携を実施した。続いて、2016年、トヨタは、ダイハツと株式交換を行い完全子会社化した。さらに同年10月、トヨタは、スズキとの提携を実施することとした。2019年には、相互出資を行いつつ、トヨタは、スズキにHV（ハイブリッド）技術を世界で供給し、電動化で提携拡大しようとするものだった。

海外を含む競合は、2013年、日産・ルノー、ダイムラー、フォードが、燃料電池車開発で提携した。同年7月、ホンダは、GMと提携、燃料電池車を開発するとして、従来の独自路線を転換した。

2020年9月5日、ホンダは、GMとの北米での戦略提携で、より幅広い提携をした。

海外企業との提携は、かつての商圏や生産の拡大にとどまらず、次世代技術を獲得するための提携だった。

② ガソリンエンジンに代わる推進機関をめぐる戦略提携

2013年、トヨタは、中国での電池合弁を立ち上げ156億円を投資し、ハイブリッド車の現地生産に向けるとした。また、トヨタとBMWは、環境車技術での提携を強固なものとした。

2017年、トヨタは、テスラ全株を売却し、EV開発、提携を解消した。両社は、2010年に資本・業務提携してEVの共同開発を進めたが、2015年以降、基幹部品の調達などの協力実績がなかった。トヨタは、EV独自開発を進め、「いつまでも『三河の鍛冶屋』でいいわけではない。トヨタは移動サービスのプラットフォーマーにならなくてはいけない⁹」と述べた。トヨタは、テスラやウーバーを競合と認識していた。

2017年9月、中国工業情報省は国営新華社通信に対し、ガソリン車およびディーゼル車の生産・販売を禁止する検討を開始したとした上で、禁止される時期については決まっていないと述べた。中国政府のガソリン車禁止の検討を受けて、環境車対応は、加速した。2017年12月、トヨタとパナソニックは、EV電池提携を発表した。

電気自動車（EV）関連では、2019年、中国BYDと合弁を行った。また、燃料電池では、2019年、北京汽車との提携を実施した。さらに2020年、燃料電池で中国5社と合弁¹⁰を設立するとした。

③ ICT技術に関する提携

ICTを用いて、自動運転や「つながる車」の模索が始まっていた。

2011年5月、SNSを用いて車に情報提供するため、トヨタ自動車は、米国セールスフォース・ドット・コムと提携した。翌2012年6月には、地図情報の配信企業を北京に合弁で設立した。

さらに、「つながる車」関連では、自動運転技術において、2018年、ウーバーとの提携をした。そして、2018年トヨタとソフトバンクは、MONET Technologiesで提携した。

また、中国では、2019年、トヨタは、新興企業と提携し、中国で自動運転の公道実験を開始した。併せて、高精度地図作成のために提携を行った。

トヨタは、ソフトバンクとの提携とは別にスマートシティづくりの陣営作りのため、2020年3月、NTTと資本提携した。また、その情報基盤を充実するためにアマゾンとの提携を拡大した。ICTを軸に戦略提携を複数展開していた。

(5) 小括

トヨタ自動車の戦略提携は、生産と販売で、外国市場進出において実施されていることは、年表（図表1）からわかる。

特徴的なのは、日米経済摩擦の解消の一環として、フォード自動車との提携が進められたが、

⁹ ニュースイッチ 2016年12月28日「トヨタ「脱・三河の鍛冶屋」つながるクルマを収益源に」。2020年11月事業説明会記事。 <https://newswitch.jp/p/7319>

¹⁰ 日本経済新聞 2020年6月5日、1頁。トヨタ自動車が65%を出資し、北京億華通科技、北京汽車集団、中国第一汽車集団、東風汽車集団、広州汽車集団の5社がそれぞれ5～15%を出資する。総投資額は資本金を含め、6社合計で約50億円である。

図表 1 トヨタ自動車の戦略提携年表

提携・合併	米国、中国、国内の大型提携	その他
<p>■トヨタ自動車工業 第5代社長 (1967-1982)：豊田英二</p> <p>1975/10/17 ◆トヨタ自工、ザンビア産業開発公社とノックダウン生産。</p> <p>1980/07/10 ◆トヨタ自工社長、米国入り。フォードと合併計画で接触。</p>		
<p>1981/08/24 ◆トヨタ、スペインに拠点。</p> <p>1981/08/29 ◆トヨタ自販、マレーシアに進出。</p>	<p>1981/03/12 ◆トヨタ・フォードの共同生産、ワゴン車・月2万台で合意。</p> <p>1981/04/18 ◆通産省、トヨタにフォードとの提携実現に期待。</p> <p>1981/05/23 ◆トヨタ、米フォードとの提携で合併は断念。</p> <p>1981/06/12 ◆フォード、トヨタとの合併設立交渉で専任スタッフを名古屋に常駐。</p> <p>1981/06/30 ◆トヨタ・フォード提携交渉、事実上の白紙。</p>	<p>1981/06/24 ◆フォードと提携すればトヨタ車ボイコットもと、サウジ商業相は、通産相との会談で警告。</p> <p>1981/06/27 ◆田中通産相、フォードとの提携問題でトヨタにサウジの警告を伝達。</p> <p>1981/06/29 ◆バーレーン、トヨタが米フォードと業務提携すればトヨタ車拒否。</p>
<p>■トヨタ自動車第6代社長 (1982-1992)：豊田章一郎</p> <p>1982/09/30 ◆トヨタ自動車、マレーシア地元民族資本と合併の新会社設立。</p> <p>1982/11/06 ◆トヨタ、オーストリア SDP と提携、ナイジェリアで現地子会社と小型トラック生産。</p> <p>1982/12/24 ◆トヨタと台湾、乗用車合併を発表。</p>	<p>1982/03/08 ◆トヨタ・GM 提携交渉開始、ニューヨークでトップ会談。</p>	
	<p>1983/02/15 ◆トヨタ・GM、合併合意発表。</p>	
	<p>1984/04/19 ◆米 GM 会長、トヨタを初訪問。</p> <p>1984/05/18 ◆トヨタ・GM、UAW と労働協約。</p>	
	<p>1986/10/08 ◆トヨタ・GM 合併、工場で生産開始式。</p>	<p>1986/06/10 ◆トヨタ・GM・C&W・伊藤忠提携。日米英で国際通信事業、90年メドに開業する。</p>

トヨタ自動車の戦略提携の変遷

	1987/10/05 ◆トヨタ、NUMMI で年内に新型カローラ生産開始。	
		1988/08/05 ◆トヨタ・米モトローラ、自動車 IC で提携。
1989/01/11 ◆欧州で商用車の共同生産始動、トヨタと西独 VW。 1989/02/02 ◆トルコで小型車生産。 1989/06/03 ◆トヨタ、パキスタン進出。 1989/06/17 ◆日本電装は、スペインで車部品生産、仏社と合弁事業（トヨタ系初の欧州進出）。	1989/04/26 ◆小型トラックも生産、トヨタ・GM 合弁社 NUMMI 発表。	
1991/04/15 ◆独 VW との国内販売提携、トヨタが発表。		
■トヨタ自動車第7代社長 (1992-1995)：豊田達郎。		
1993/01/08 ◆トヨタ、スペインに現地企業と合弁で輸入・販売会社を設立。 1993/04/09 ◆ルーマニアでトヨタ車、日商岩井が販売合弁設立。 1993/07/21 ◆トヨタ、自動車サービス工場、ロシアに2ヵ所開設。 1993/11/13 ◆トヨタ、中国で商用車合弁。		1993/01/06 ◆トヨタ・東芝提携、移動体通信機器で新会社を今春にも設立する。
1994/03/25 ◆トヨタ、アルゼンチンで合弁 1994/12/19 ◆トヨタ、ベトナム進出、小型バスを合弁生産へ。	1994/09/03 ◆トヨタ社長、合弁で対中本格進出を李鵬首相に表明。	
■トヨタ自動車第8代社長 (1995-1999) 奥田碩 1995/08/01 ◆トヨタ系の部品メーカー、相次ぎ中国進出。 1995/10/14 ◆トヨタとダイハツは、インドで乗用車生産を計画、印僑と組み 1300—1500cc 級。 1995/12/04 ◆トヨタ、ミャンマー市場開拓する。販売・サービス拠点を整備。	1995/02/24 ◆中国・第一汽車、金杯汽車を買収。 1995/11/01 ◆トヨタ、天津汽車を支援、「シャレード」組み立て技術供与。	1995/12/13 ◆米デルコ、電気自動車用、充電システムでトヨタに技術供与。
1996/03/08 ◆トヨタ、旧ソ連地域で販売体制拡充。 1996/09/03 ◆マレーシアのトヨタ合弁、パワーステアリング生産。	1996/04/04 ◆中国、トヨタ天津汽車工業総会社との乗用車エンジンの合弁事業合弁承認。 1300cc エンジン、年 10 万台。	1996/08/07 ◆トヨタ、TI と半導体合弁する。256 メガ、99 年から生産、1500 億円投資。

<p>1997/08/05 ◆トヨタ、「インド中堅財閥のキルロスカグループと 同国での合弁生産契約に調印。</p>	<p>1997/03/08 ◆トヨタ、天津に部 品会社設立。 1997/11/15 ◆トヨタ元町工場を 李鵬首相が視察。</p>	
<p>1998/03/31 ◆トヨタ会長の長男、 豊田章男米合弁副社長に。 1998/08/08 ◆トヨタ、モンゴル にサービスステーションを開設。</p>		<p>● 1998/05/08 ◆ダイムラー・ク ライスラー合併合意 1998/06/02 ◆電気自動車の充電 システム、GM・トヨタが提携。 1998/10/28 ◆トヨタ、エクソン 提携、次世代エンジン・燃料開発。</p>
<p>■ トヨタ自動車 第9代社長 (1999-2005) 張富士夫 1999/07/02 ◆豊田通商、インド 合弁2社を設立。</p>	<p>1999/04/20 ◆トヨタ・GM 提携、 環境技術。 1999/05/18 ◆トヨタ、独VW 提 携へ、環境・安全関連部品を共 同開発する。車台共通化も検討。 1999/10/30 ◆トヨタ、中国で乗 用車生産、天津汽車に技術供与。</p>	
<p>2000/03/06 ◆トヨタ・ヤマハ発 動機、資本提携</p>	<p>2000/05/30 ◆天津の合弁、トヨ タに認可。</p>	<p>2000/02/19 ◆e-GM 社長、自動 車のネット販売、トヨタに提携 を打診。 2000/02/25 ◆トヨタ、コンビニ 5社と電子商取引で提携交渉。 2000/07/28 ◆Jエナジー・トヨ タ、ネット事業で提携。</p>
<p>2001/06/30 ◆トヨタ、プジョー 欧州で合弁。</p>	<p>2001/03/01 ◆トヨタ、天津汽車 夏利（天津市）と共同出資で、 プレス部品と樹脂部品を生産す る子会社二社トヨタ設立。 ● 2001/12/11 ◆中国、WTO 加盟</p>	<p>2001/10/06 ◆トヨタ・GM の情 報サービス提携、車載端末共通 化など。</p>
<p>2002/06/26 ◆トヨタ、南アフリ カ合弁を、子会社に。</p>	<p>2002/06/06 ◆トヨタ、第一汽車 と提携し中国に新工場、2005年 に稼働。 2002/06/15 ◆第一汽車が、天津 汽車を吸収した 2002/08/29 ◆トヨタ、第一汽車 と提携調印、高級車生産、軽で も協力。 2002/10/16 ◆トヨタ、天津一汽 夏利に、「ヴィッツ」の技術を供 与。</p>	
	<p>2003/10/12 ◆トヨタ、中国に販 売統括会社、第一汽車と合弁設 立。</p>	

	<p>2004/05/30 ◆中国・広州、デンソーなど新工場建設（トヨタ系部品15社が集結する。）</p> <p>2004/07/27 ◆トヨタ・広州汽車の合弁を中国政府が認可。</p> <p>2004/10/30 ◆トヨタ、第一汽車と組み、中国に研究拠点建設。</p>	<p>■ 2004/02/11 ◆トヨタ車載端末、マツダ車も搭載——「G-BOOK」、標準化を目指す。</p>
<p>■ トヨタ自動車第10代社長（2005-2009） 渡辺捷昭</p> <p>2005/10/06 ◆トヨタ、富士重工の筆頭株主に、GMが全株放出、提携解消する。トヨタは、8.7%取得。</p>	<p>2005/05/12 ◆燃料電池車、トヨタ・GM、共同生産にむけ合弁設立で調整する。</p>	
<p>2006/11/08 ◆トヨタ、いすゞに出資、5.9%。ディーゼル共同開発する。</p>	<p>2006/03/03 ◆燃料電池車の共同研究、GM・トヨタ打ち切る。他分野の技術提携は継続。</p>	
<p>2007/09/06 ◆トヨタは、家庭充電式のハイブリッド車で、仏電力会社と提携。</p>		
	<p>2008/05/17 ◆四川大地震、トヨタ成都工場は、19日に再稼働。</p>	
<p>■ トヨタ自動車第11代社長（2009-現在に至る） 豊田章男</p> <p>2009/07/16 ◆トヨタ、マツダと提携、ハイブリッド技術、基幹装置、10万台規模で供給する。</p>	<p>2009/06/30 ◆GM、トヨタとの合弁解消へ。</p>	
	<p>2010/04/02 ◆トヨタ、GMとの合弁、生産終了へ。</p> <p>2010/05/21 ◆トヨタ、米で電気自動車、テスラに出資、共同開発する。GMとの旧合弁工場活用。</p>	<p>2010/04/16 ◆トヨタ系、ヤフーと提携。</p>
	<p>2011/12/01 ◆トヨタとBMW、技術提携で合意。</p>	<p>2011/03/15 ◆東日本巨大地震、韓台中、部品供給を注視。中国、車合弁、在庫確認急ぐ。</p> <p>2011/04/06 ◆トヨタ、マイクロソフト提携、車と家庭、電力を効率融通。</p> <p>2011/05/24 ◆トヨタ、セールスフォース SNS 使い車に情報、米IT大手と提携発表。</p>
		<p>2012/06/21 ◆トヨタ、地図情報の配信、北京に合弁設立。</p>

<p>2013/02/13 ◆トヨタ、カザフで生産、現地メーカーと提携、SUV を来春から生産。 2013/05/10 ◆トヨタ紡織、パキスタンで車部品合弁。</p>	<p>2013/05/31 ◆トヨタ、中国で電池合弁、156 億円投資、HV 現地生産用。 2013/07/24 ◆HV 開発の提携断念、トヨタと米フォード、IT 分野は継続。</p>	<p>● 2013/01/29 ◆日産・ルノー、ダイムラー、フォード、燃料電池車開発で提携。</p>
		<p>● 2013/07/02 ◆ホンダ、GM と提携、燃料電池車を開発、20 年めどに発売。</p>
	<p>2015/05/09 ◆トヨタとマツダが包括提携、商用車・販売金融も対象。</p>	
	<p>2016/01/27 ◆完全子会社化、3000 億円規模、トヨタ、ダイハツ株式交換、提携交渉。</p>	
	<p>2016/03/02 ◆トヨタ、ヤンマーとボート開発、新複合素材で提携。 2016/10/13 ◆トヨタ・スズキ提携、環境・安全など協力。</p>	<p>2016/08/05 ◆トヨタとタクシー業界提携、自動運転技術を開発。 2016/10/08 ◆トヨタ、BMW、アリアンツ、米 AI ベンチャーと提携、自動運転技術を向上、新しい保険商品模索。 2016/11/02 ◆トヨタ、つながる車を収益源に、通信機能を標準搭載、米 VB と相次ぎ提携。</p>
	<p>2017/06/03 ◆トヨタ、テスラ全株売却、EV 開発、提携を解消。 2017/06/14 ◆中国、車の合弁規制緩和 2017/09/12 ◆中国のガソリン車禁止検討、日本勢、EV で陣営作り、現地企業と提携相次ぐ。</p>	<p>2017/03/23 ◆トヨタ、NTT と自動運転、5G 活用、安全性向上、欧米対抗へ異業種連携。 2017/05/20 ◆トヨタなど共同出資会社、水素スタンドで提携。 2017/12/13 ◆EV 電池提携、午後発表、トヨタとパナソニック。</p>
	<p>2018/10/24 ◆トヨタ・マツダ、金融統合、提携、車ローンにも拡大する。</p>	<p>2018/05/16 ◆自動運転、トヨタ提携、データ分析のアルベルトと。 2018/08/28 ◆トヨタとウーバーテクノロジーズは 27 日、自動運転分野に提携範囲を広げると発表した。 2018/10/04 ◆トヨタ・ソフトバンク提携、移動サービス新会社、自動運転を軸に。 2018/10/31 ◆トヨタと東京海上、自動運転提携。</p>

	<p>2019/03/21 ◆トヨタ、スズキにHV技術、世界で供給、電動化で提携拡大。</p> <p>2019/04/22 ◆トヨタ、北京汽車と燃料電池車で提携。</p> <p>2019/06/07 ◆トヨタ、中国電池大手と提携、電動化計画5年前倒し、EV、25年に100万台。</p> <p>2019/08/29 ◆トヨタとスズキ、資本提携、相互出資。</p>	<p>2019/07/26 ◆トヨタ、中国滴滴と合弁、出資額、本体とあわせ660億円に。移動サービスを手掛ける合弁会社も設立する。</p> <p>2019/08/27 ◆トヨタ、中国で公道実験、自動運転の新興と提携。</p> <p>2019/11/08 ◆トヨタ、中国BYDとEV開発で合弁。</p>
		<p>2020/03/19 ◆トヨタ、中国企業と提携、自動運転向け高精度地図。</p> <p>2020/03/25 ◆トヨタとNTT、資本提携、スマート都市で陣営作り。GAF A 対抗。</p> <p>2020/06/06 ◆トヨタ、燃料電池で中国5社と合弁、トヨタは、65%出資。</p> <p>2020/08/18 ◆トヨタとアマゾン は、「つながる車」情報基盤で提携拡大。</p> <p>● 2020/09/05 ◆ホンダ、GM、北米市場で提携。</p>

出所：「日経テレコン 21」の日本経済新聞および「トヨタ自動車 75 年史」（Web サイト）から筆者作成。

中東諸国の不買声明により断念したことであり、間を置かずに GM との合弁を実施したことである。その後、トヨタ自動車と GM の合弁 NUMMI の設立に引き続き、中国市場への進出を行った。中国進出は、日産やホンダが先行したが、中国政府は、トヨタ自動車の進出が遅いと感じていたようだ¹¹。中国進出は、カントリーリスクと生産におけるコストメリットを天秤にかけることであった。1994 年の豊田達郎から李鵬首相への対中本格進出表明や、1997 年の李鵬首相がトヨタ自動車の元町工場を訪問するなど、大国としてのパワーを増し続ける中国との政治的な要因も大きかった。

2000 年以降は、ガソリンエンジンから新たな推進機関を実現するための戦略提携が実施され、また、自動運転やカーシェアなど ICT 企業との戦略提携を実施した。

5. テキストマイニング

事例研究の元とした新聞記事データを、テキストマイニングにより、その特徴を確認するこ

¹¹ 日本経済新聞 1994 年 6 月 18 日 日本経済新聞 朝刊 10 頁。

とした¹²。ここでは、5年ごとにまとめた記事データを、共起ネットワークと自己組織化マップを用いて、トヨタ自動車の提携の遷移を確認した。

(1) 共起ネットワーク

共起ネットワークは、「出現パターンの似通った語、すなわち共起の度合いが、強い語を線で結んだネットワーク」である¹³。45年間の戦略提携の共起ネットワークは、次のように示された(図表2)。

- ① 1976-1980年は、トヨタとフォードの提携交渉が多く出現した。小型自動車、共同生産が共起している。
- ② 1981-1985年は、トヨタとGMの合弁とその共同生産が明示された。①同様に小型自動車、共同生産が共起し、生産拠点となるカルフォルニアのフリーモントが現れた。
- ③ 1986-1990年は、トヨタ自動車とGMのNUMMIにおける合弁での現地生産への関連が示された。
- ④ 1991-1995年は、GMの合弁も出現してはいるが、中国への技術供与がネットワーク図に現れた。上海、天津という合弁工場の所在地や技術供与が共起している。
- ⑤ 1996-2000年は、乗用車の中国での合弁生産が現れている。併せてトヨタの世界戦略があり、中国政府がステークホルダーであることも示している。
- ⑥ 2001-2005年は、引き続き、中国企業との合弁が提示され、天津、広州も共起した。また、トヨタ自動車とPSA(プジョー)の合弁も示された。
- ⑦ 2006-2010年は、NUMMIの閉鎖が明示された。同時に、共同開発や技術開発が共起している。また、環境とハイブリッドも出現しており、提携の方向の変化が示され始めた。
- ⑧ 2011-2015年は、ハイブリッド、次世代電池、電気自動車などエコカーが関連して出現している。燃料電池では、BMWとの提携が共起した。
- ⑨ 2016-2020年は、自動運転、技術開発など、米国や中国など国や地域にかかわらず、新技術開発などで連携していることが示された。

(2) 自己組織化マップ

テキストマイニングの分析において、「出現パターンの似通った言葉ほど近くに布置されるような言葉のマップを多変量解析によって作成する」のが、自己組織化マップである¹⁴。

ここでは、共起ネットワークと同様に、1976年以降、5年ごとに記事データを自己組織化マップにより分析を行った(図表3)。

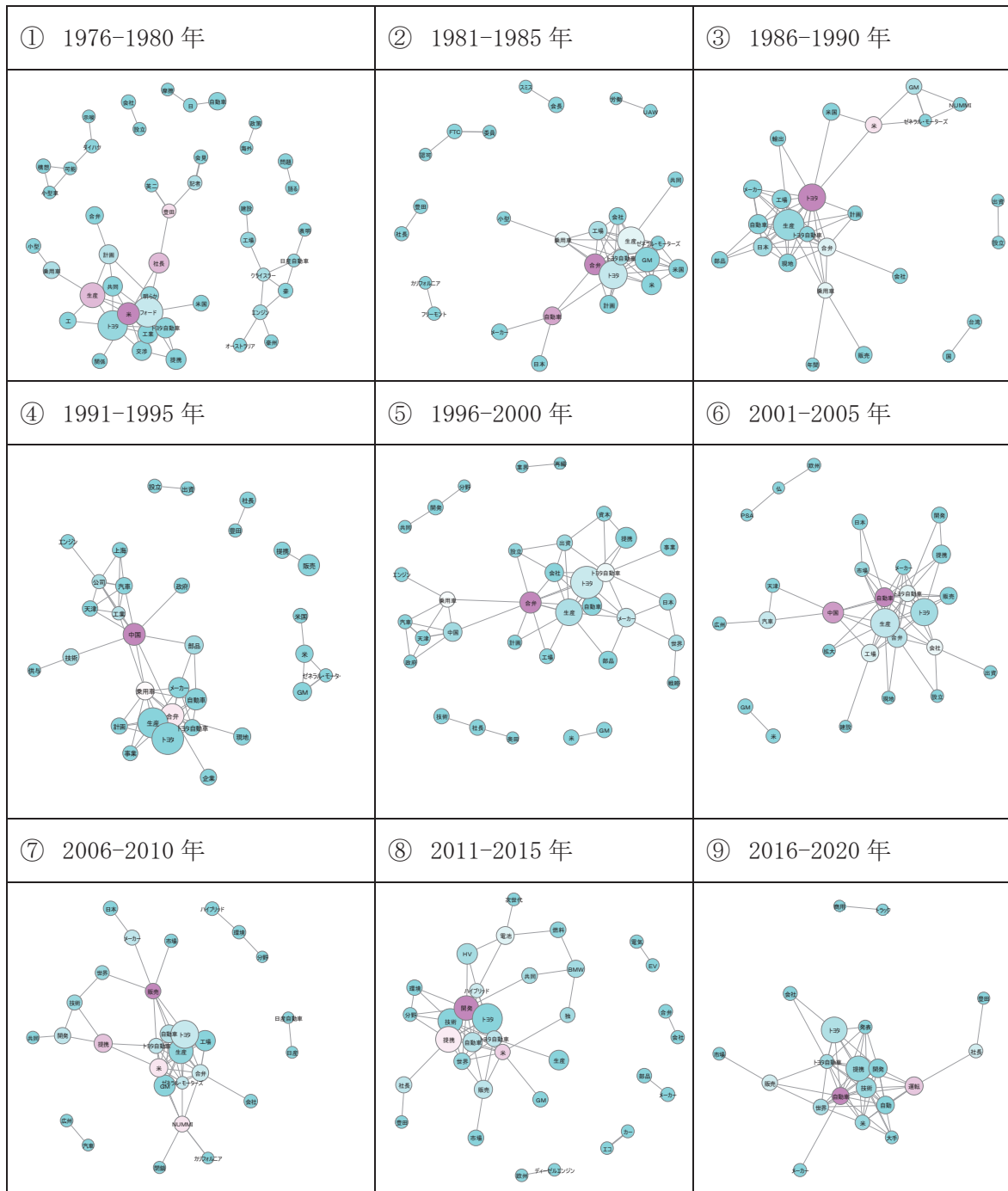
- ① 1976-1980年は、トヨタとフォードとの提携交渉、それに際しての東洋工業(マツダ)の存在が示された。また、トヨタ、日産それぞれの提携、オーストラリアでの提携が読み取れる。

¹² 本研究では、商用データベース「日経テレコン21」を、研究目的で利用した。分析には、樋口耕一氏が著作権を持つフリーウェア「KH Coder」、辞書は、フリーウェアの「茶筌」を利用した。

¹³ 樋口耕一(2014)前掲書, 157頁。

¹⁴ 樋口耕一(2014)前掲書, 52-53頁。

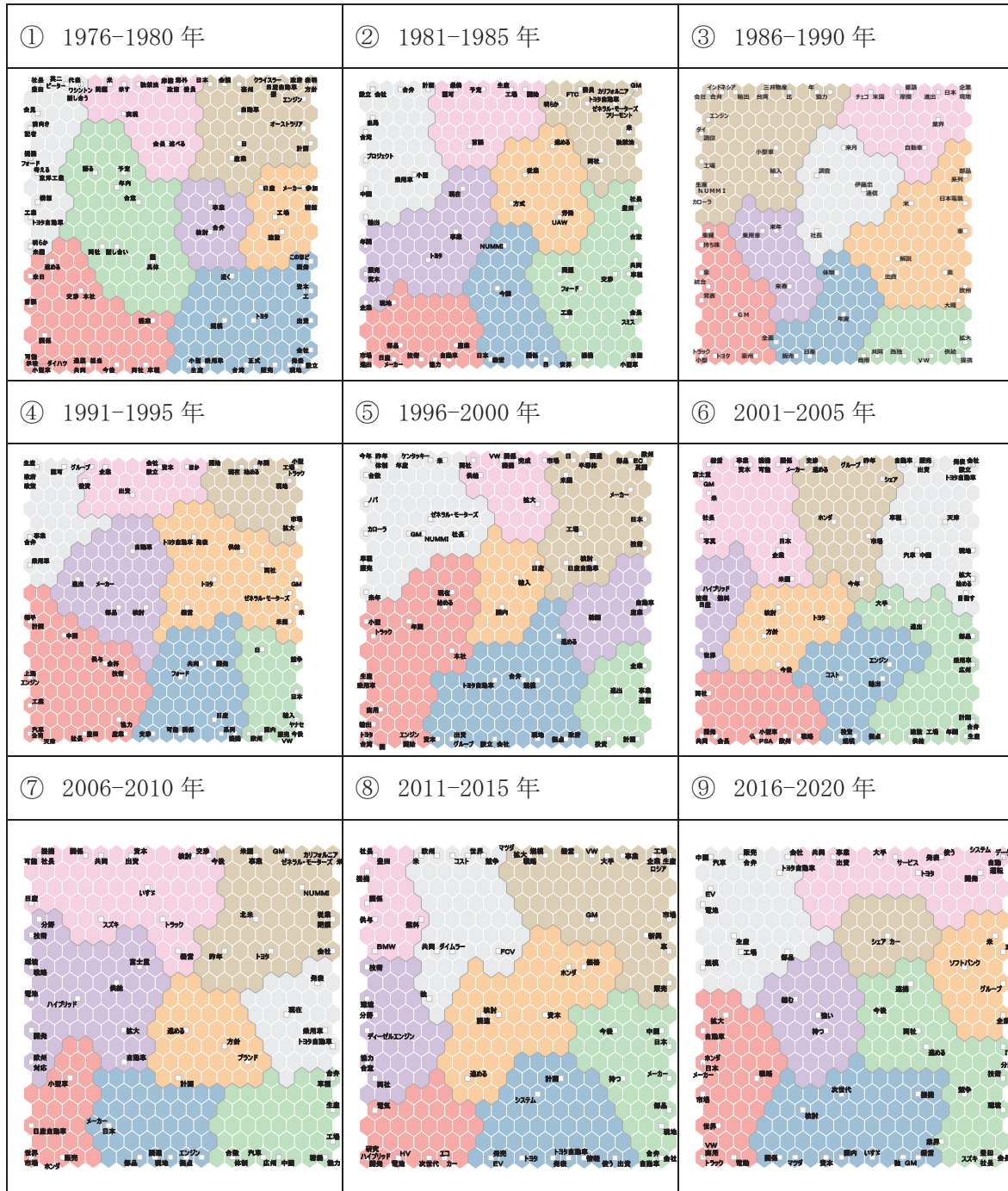
図表 2 トヨタ自動車の提携の変遷：共起ネットワーク図



出所：KH Coder により筆者作成。

- ② 1981-1985 年は、GM との合弁を進めるに際して、UAW（全米自動車労組）とのかかわりが、重要なことを示している。
- ③ 1986-1990 年は、タイ、インドネシア、チェコへの進出が示され、併せて、GM との合弁についても同じグループとして示された。
- ④ 1991-1995 年は、トヨタ自動車と GM の提携と供給体制、中国・金杯自動車への技術供

図表3 トヨタ自動車の提携の変遷：自己組織化マップ



出所：KH Coder により筆者作成。

与ほか、上海や天津での協力関係が示された。また、フォルクスワーゲンの日本国内での販売についてもその協力関係が示された。

- ⑤ 1996-2000 年は、GM との合弁 NUMMI のカロラ発売、フォルクスワーゲンとの提携交渉がグループとして示された。
- ⑥ 2001-2005 年は、中国・天津での提携と、中国・広州での合弁生産のマップが示された。

- ⑦ 2006-2010 年は、GM との NUMMI、中国での合弁、いすゞとのトラックに関する提携が、示された。
- ⑧ 2010-2015 年は、燃料電池、ディーゼルエンジン、ハイブリッドなどの推進機関についてのマップが形成されている。
- ⑨ 2016-2020 年は、中国における EV、シェアカー、自動運転システムの開発やソフトバンクグループのマップ、スズキとの連携が示された。

6. 考察

本稿では、トヨタ自動車の戦略提携について、年表を基にしたケースとテキストマイニングを用いて、その動態的变化を捉えた。

本稿で対象とした時期の初期では、提携は、販売の拡大や生産の現地化のために、現地企業や同業との戦略提携が利用されていた。1980 年代は、日米経済摩擦という課題に対して、米国での合弁による生産に注力した。1990 年代になると、中国の市場開放後、自動車各社が中国市場を目指す、トヨタ自動車も現地企業との合弁企業を設立し、現地生産に入っていた。

2000 年代、ICT の利活用が始まった。この時期、特にいわゆる ICT 企業を含むサービス産業が戦略提携を積極的に実施した¹⁵。

トヨタ自動車の戦略提携は、2010 年以降、それまでの外国市場進出のための現地企業との連携を主とする戦略提携から、別の戦略提携に重心を移したようだ。SNS、自動運転、カーシェアリングやエンジンに代わる駆動システムなど、様々な技術での戦略提携を行った。これは、Porter, M.E. and J.E. Heppelmann (2014)¹⁶ の言う「IT を起点とする競争の第三波」と時期的に一致すると言えよう。

トヨタ自動車の長期の動態的变化から、Mintzberg, H. (1987)¹⁷ のいうプランニングとクラフティングにより長期戦略が形成されていることがわかる。

具体的には、日米経済摩擦下における GM との提携、中国パワーの増大とその市場進出のための合弁、ICT や新しい技術をめぐる戦略提携など、短期的に大きな混乱が現れると、それを克服するための戦略が創発されてきた。すなわち、外国市場参入のための提携や合弁に関する戦略はプランニングされるが、併せて常に自社のケーパビリティの把握をしながら、クラフティングにより外部環境の変化に対応することで長期戦略が実行されてきたといえよう。

¹⁵ 中村裕哲 (2019) 『外国市場参入時における国際戦略提携に関する研究 - 戦略提携の変遷の導出 -』愛知学院大学大学院商学研究科 平成 30 年度 博士論文。URL : <https://www.agu.ac.jp/pdf/graduate/thesis/commerce/8-3.pdf>

¹⁶ Porter, M.E. and J.E. Heppelmann (2014) *op. cit.*

¹⁷ Mintzberg, H. (1987) *op. cit.*

7. おわりに

本研究は、新しい戦略提携の形であろうと考える MONET Technologies についての検討を行う前の、そこに至るまでのトヨタ自動車の戦略提携についての変遷の研究である。

分析にあたり、新聞記事を素材としてその戦略提携の歴史をまとめた。併せてテキストマイニングを実施した。トヨタ自動車の戦略提携を、長期の探索的研究として、その特徴をとらえたところに価値がある。この変遷こそが、クラフティングであり、トヨタ自動車によるソフトバンク等との新しい提携の形に結び付いたのではなかろうか。

自動車、すなわち移動手段が、ICT の進展とともに大きく変化し始めている。そこでは、自動運転をはじめ新しい価値が提案され始めている。同時に、従来の内燃機関から電機や燃料電池などあらたな推進技術の登場は、自動車産業の構造を変えようとしている。

出井伸之が、「デジタル技術のインパクトの大きさを認識しすばやく変革を起こせない企業は、恐竜のように絶滅の運命をたどってしまう」とした企業は、音楽産業、出版、などのように旧来技術と新技術の入れ替わりを示した。そして、自動車も、ICT の進展により、変化を示し始めた。トヨタ自動車もまた、2010 年以降、その変化を急いでいると考えられる。

新しい戦略提携の形を示したと思われる MONET Technologies などを理解するため、自動運転、Mass などモビリティと ICT の連携、プラットフォーム、エコシステムなどを今後の研究課題としたい。

謝辞

本稿は令和 2 年度ビジネス科学研究所共同プロジェクト研究費の助成を受けた研究成果です。ここに心より感謝申し上げます。

参考文献

■外国語文献

[単行本]

Khare, A., H. Ishikura and W. W. Baber (2019) *Transforming Japanese Business: Rising to the Digital Challenge (Future of Business and Finance)* Springer; 1st ed.

Hubbard, N. A. (2013) *Conquering Global Markets: Secrets from the World's Most Successful Multinationals*, Palgrave Macmillan, (KPMG FAS 監訳・高橋由紀子訳 (2013) 『グローバル市場参入戦略』東洋経済新報社。)

O'Reilly III, C. A. and M. L. Tushman (2016) *Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma (English Edition)*, Stanford University Press, (入山章栄・渡部典子訳 (2019) 『両利きの経営』東洋経済新報社。)

[論文]

- Bamford J., D. Ernst and D. G. Fubini (2004) "Launching a World-Class Joint Venture," *Harvard Business Review*, 82 (2) pp.90-100, (邦訳 (2005) 「戦略的提携に大半が失敗する JV の成否は 100 日で決まる」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』, 30 (2), 50-63 頁。)
- Hamel, G., Y. Doz and C. Prahalad (1989) "Collaborate with your competitors", *Harvard business review*, 67 (1), pp.133-139, (邦訳: 名著論文再掲「新たなスキルと知識を獲得し, 競争力を高める ライバルとのコラボレーション戦略」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』, 30 (2), 76-87 頁。)
- Mintzberg, H. (1972) "Research on strategy-making", *Academy of Management*, 1 (1), pp.90-94.
- Mintzberg, H. (1987) "Crafting strategy" *Harvard Business Review*, 1987 (July-August), pp.66-75, (邦訳「戦略クラフティング」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』, 28 (1), 72-85 頁。)
- Porter, M. E. and J.E. Heppelmann (2014) "How smart, connected products are transforming competition," *Harvard Business Review*, November 2014. (邦訳「IoT 時代の競争戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』, 40 (4) 29-37 頁。)
- Porter, M. E. and J.E. Heppelmann (2015) "How smart, connected products are transforming companies," *Harvard Business Review*, 93 (10), 96-114. (邦訳「組織とバリューチェーンはこう変わる IoT 時代の製造業」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』, 41 (1), 84-109 頁。)

■邦文献

[単行本]

- 梶浦雅己 (2005) 『IT 業界標準』 文真堂。
- 梶浦雅己 (2013) 『ICT コンセンサス標準』 文真堂。
- 片山 修 (2020) 『豊田章男』 東洋経済新報社。
- 竹田志郎 (1998) 『多国籍企業と戦略提携』 文真堂。
- 中村裕哲 (2019) 『外国市場参入時における国際戦略提携に関する研究 - 戦略提携の変遷の導出 -』 愛知学院大学大学院商学研究科 平成 30 年度 博士論文。
URL : <https://www.agu.ac.jp/pdf/graduate/thesis/commerce/8-3.pdf>
- 日本経済新聞社 (2020) 『トヨタの未来 生きるか死ぬか』 日本経済新聞出版。
- 樋口耕一 (2014) 『社会調査のための計量テキスト分析—内容分析の継承と発展を目指して』 ナカニシヤ出版。

[Web サイト]

- トヨタ自動車 75 年史サイト。 <https://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/>
最終アクセス 2020 年 12 月 24 日。

