

サービス産業の国際展開調査

トヨタ自動車株式会社（国内）

※本調査シリーズは『サービス産業の国際展開』に関する調査を本旨としておりますが、製造販売業における国際展開はサービス産業の海外ビジネスにも参考となることを鑑み、今回トヨタ自動車社にご協力をいただいたものです。

2010年3月

独立行政法人 日本貿易振興機構（ジェトロ）

海外調査部

【免責条項】

ジェトロは、本報告書の記載内容に関して生じた直接的、間接的、あるいは懲罰的損害および利益の喪失については、一切の責任を負いません。これは、たとえジェトロがかかる損害の可能性を知らされていても同様とします。

Copyright©2010 JETRO. All rights reserved. 本レポートの無断転載を禁ず。

【会社名】 トヨタ自動車株式会社

【インタビュー相手】 中国部 営業室長 松井秀司様

【インタビュー地】 国内

【日時】 2009年9月1日

(はじめに)

私は2005年1月から北京の一汽トヨタ自動車販売(有)に赴任しました。この会社は2003年11月にトヨタと第一汽車が合弁会社を設立したものです。合弁会社の出資形態はトヨタ側49%、第一汽車側51%でした。私にとっては1991年のニュージーランド駐在以来2度目の海外赴任です。以前は営業企画部(各国の生産企画、商品企画などの業務)に所属していました。さらに以前はニュージーランドのオペレーションを担当していました。これは工場2か所で年間1万台の生産規模でした。

2002年にヴィオス、そして2004年のはじめにカローラを中国導入しています。その2004年の夏にこれら2モデルを生産していた天津第一工場のカンパニー能力増強を決めています。ちょうど増産体制に入ったころの金融引き締め影響で自動車市場は冷え込み、年末に2万台の在庫を抱えました。2004年の一汽トヨタの販売台数は8万台程度ですから3ヶ月程度の在庫を抱えたこととなります。ディーラーは資金面を含めた疲弊状態に陥ったのです。

私の赴任時のミッションは、①需給管理方式の定着、②148あるディーラー(年間90店の増加数)の質の向上、③人材育成(26名のトヨタからの出向、26名の第一汽車人材、150名の現地プロパー社員)、④会社の意思決定システムの構築、でした。2004年末の状況もあり、在庫の整理が2005年赴任時の喫緊の課題となりました。2004年末、カローラは2~3万円の値引きでやっと売れる状況です。他社も同程度の値引きをし「値引き合戦」が広がっていました。2005年の初め、カローラの価格を2万円程度値下げしました。春節を控えた需要期とも重なり、トヨタの値下げで業界全体の値頃感が出たことにより突如売れ始めました。その結果在庫が一掃され、逆に納車が追い付かず物流会社の機能が重要ポイントとなりました。つまり納車のために各社でトレーラーの取り合いとなったのです。それでも納車に間に合わず文句が出ます。このように中国における需要の山谷は短時間で大きく変動します。まるでジェットコースターに乗っているような感覚です。これが赴任早々学んだ中国の市場特性のひとつです。

Q. プロモーションの効果ですが、CMではなくやはり口コミなのでしょうか。

中国では各省に国営 TV 局があり、全国 300 局 2,800 チャンネルあります。CCTV だけでも 9Ch あるのです。北京で見られる TV は 73Ch あります。(年間 200 元を支払う、ケーブル TV。) 新聞は 2,000 紙(中央級が 218 紙、地方紙が 900 紙) あります。なお、中国での雑誌は日本の 18,000 誌に比べて 9,000 誌です。従って、TVCM や新聞広告を使って認知を広げるには膨大な出稿量が必要です。一方で携帯ユーザーは 5 億 2700 万人います。ネットユーザーが 1 億 7,000 万人であり、彼らが平均的な自動車ユーザーとなります。告知は TV や新聞なども利用しましたが、ネットやブログの活用を増やしていきました。

Q. メディア活用の方法はどのように学ばれたのでしょうか。

現地に赴いてみて初めて理解しました。TV をみればチャンネル数が多いのはよくわかりました。例えば広州では CCTV は観る人は少ないのです。故に CCTV だけで CM をしても訴求力がありません。電通や博報堂も中国進出をしていましたので、彼らのアイデアももらい、ネット対策には力を入れました。風評もネットですぐに広まってしまう。例えば 2006 年、クラウン、マーク X で品質問題が発生したときにもすぐにネットで噂が広まり、売れなくなってしまいました。メディア戦略は日本と大きく異なります。媒体の価格は日本と同程度ですが、チャンネルが多い分、かなり費用がかかっていました。

Q. 販売店システムはどのように構築されたのでしょうか。

日本では、チャネルごとの販売会社が各県にあり、その下に販売店があります。中国では一汽トヨタだけで現在 350 店の販売店がありますが、投資者数は約 250 程度です。概ね各店舗は個々別々の経営者がいると言っているかと思います。そのオーナー(投資者)の大半は他社ブランドを所有しています。日本よりもアメリカのスタイルに近いのです。

2004 年ごろまではディーラーは店舗を作るとすぐ儲かる時代でした。店頭への集客活動に力を入れなくてもお客様が来店されて車が売れていく時期でした。初期投資が 3,000 万元程度で早ければ 1~2 年で投資回収できる美味しいビジネスだったので、販売店の中には「売りっぱなし」というスタイルも目立ちました。

世界中のメーカーが中国メーカー 2 社と合弁生産し、数多くのモデルが導入されるようになると競争は激しくなり、車両販売における利益率も下がってきます。顧客管理やサービスに力を入れる販売店は、車両販売利益への依存度を次第に落として、サー

ビス収入で販売店の固定費をカバーできるようにしていきました。このようにして、販売店のパフォーマンスは次第に2極化していったのです。

販売ネットワークを築くにあたっては、まず各地地元の有力資本家や自動車ビジネスに長けた投資家探しから始めます。次のステップでは、特にサービス面で優秀な販売店に2つ目、3つ目の店を作ってもらおうようにしました。このようにしながらネットワークを強化し、ブランド作りを進めようという方針です。

Q. 日本式のサービスは中国で提供できるものなのでしょうか。

「日本式」が中国でよいかどうかは別として、きめ細かなサービスをお客様に提供することは難しいことでした。一つの販売店に、セールスマン10~20名、メカニック30~40名、その他含めて全体で100名程度の人材が必要です。私が北京に赴任した2005年初めは一汽トヨタの販売店は約150店、帰任した2009年初めは約350店ですので、4年間に200店、毎年50店の新店が立ち上がりました。毎年5,000人のディーラースタッフが新たにチームに加わります。離職者もいますので、10,000人/年近くのスタッフが仲間に入って来ます。他社も同じぐらいのペースで店舗を増やしていますので、人材の確保や育成がなかなか追いつかないのが実情でした。

日本の販売店さんのOBなどを受け入れたり、言葉の壁もあるので、台湾からも応援してもらったりして、育成業務を担っていただきました。各販売店にも教育担当を設置して、我々は教育担当を育成し、教育担当が各販売店の中で教育をしてもらうような仕組みも作りました。

Q. 中国人は台湾の人の指導員の教育に素直に耳を傾けるものなのでしょうか。

販売店総経理の意識にもよりますが、店の経営を改善したいという意識が強い販売店にとっては、日本人でも台湾人でも関係ありません。サービスメカニックの教育はモノを前にしての教育なので判りやすいですし、メカニックも技術を身に付け、職級があがれば収入も増えるので一生懸命やります。販売員の教育は販売実績への繋がりが目に見えにくいこともあってなかなか難しいものです。

Q. 中国式の購買行動には驚いたのではないのでしょうか。

とても驚きました。消費行動調査（インタビューなど）、ライフスタイル調査を行っていてわかったことは、中国人はフォロワーが多く、新しい流行に飛びつく人が少ないが、口コミなどで評判が広がって「安心」出来る状態になれば、大きな流行になるということです。例えば2BOXのハッチバック車、こんなものは中国では売れない、

尻尾が無くて縁起が悪い、と言われていましたが、少し売れ始めて安心感が出だしたころにみるみる売れるようになりました。広告宣伝効果に対してはやや懐疑的に見ますが、ブログや BBS、ショートメールによる情報伝播はたいへんなものがあるようです。

Q. 現地でのご苦勞をお聞かせください。

合弁企業でしたので、総経理・副総経理・部長級には、それぞれ TMC・一汽の出向者が配置されていました。トヨタと一汽ではやはり価値観や判断が異なることも多く、決定判断をするのがどのポジションか、いわゆる権限委譲の基準も考え方が異なることが多いのです。そのために会社としての意思決定や判断をすること一つ一つに時間がかかり、苦勞しました。基準・標準を作り、部の単位で解決しないことは全て経営監理委員会（4名：総経理（日本人）、常務経理（中国人）、副総経理（中国人と日本人））の決裁をとる仕組みにしました。販売店の評価システムから人事考課まで広い範囲で基準を作り、多くの事項が経営管理委員会に諮られることとなったので、権限委譲がなかなか進まず、決定が遅れることにも繋がりました。同様に上位管理職は全て出向者が占めており、トヨタ／一汽の出向者管理職が違う判断をすることも多々あるので、プロパー社員が振り回されたり、将来展望・夢が持ちにくいという環境にもなったのです。パートナーとのコミュニケーションをしっかりとる必要があることはいうまでもありませんが、今後何らかの方法で改善しなければいけないポイントです。

方針管理にも力をいれました。販売台数目標、販売店数、いろいろな業務改善目標もすべて数値化、年度方針に落とし込み具体的な数字を提示します。それが評価項目となります。具体的な数字の目標を提示すると、社員のモチベーションもあがり、報告がしやすくなります。成果達成がわかりやすく、業績アピールも効果的にできます。とにかく、基準化、数値化を徹底しました。

また、人事のローテーションも実行しました。中国では職位・職種別採用を行っており、仕事が専門化しています。（アメリカ型。）ガンウェイと呼ばれる人事制度です。従ってローテーション制度は中国ではなじまないシステムです。しかし、自動車の仕事は裾野が広いのでいろいろな経験を積んだマネージャー育成の必要。異動ローテーションによる組織間のコミュニケーション活性化、プロパースタッフの考課の際には様々な仕事の経験／複数の上司からの評価が必要、などを一汽出向マネージャーとよく議論して導入しました。年間 12%程度の人事異動があります。年間 50～60 人は異動するようにしました。

Q. 日本本社との人材交流はありますか。

トヨタ自動車の中に海外事業体の従業員を1~2年受け入れる制度があり、その制度を活用する形で若手プロパー社員を中国部に受け入れ、実務担当をしてもらっています。

数名の経験者からは、トヨタ社内で知人が増えること、トヨタ流のチームワークで業務推進するスタイルなどが勉強になる。というコメントを得ています。

Q. 現地プロパー職員の昇進について、今後の見通しを教えてください。

現在のプロパー社員の最高位は室長クラスです。しかし、中国は抜擢人事の国なので、自分の同級生が他の会社で抜擢をされるとモチベーションが下がってしまいます。

合弁パートナーとの合意も必要ですが、早い時期に実現したいと思います。

Q. 商品企画に現地人材の声は反映されますか。

デザインは中国人のメインユーザーの意見を積極的に取り入れています。検討段階で合弁相手の意見も聞きます。販売店やディストリビューターの意見も日本から派遣して定期的に意見を吸い上げています。

Q. 中国人従業員とのコミュニケーション面での工夫はありましたか。

現地のプロパー社員は英語か日本語を必須にしているので問題ありませんでした。日本語ができるアシスタントを付けて、会議は通訳つきで実施していました。通訳無しでは正しい意図が伝わりません。インフォーマルなコミュニケーションは、とにかく「飲むこと」で構築していきました。