

自動車ディーラーの国際経営

——広島トヨタ自動車株式会社のホーチミンでの事業を中心に——

米 田 邦 彦

(受付 2019年 10月 31日)

は じ め に

これまでの企業の海外進出についての研究をみると、製造業の国際化についての研究は多い。それに対して、非製造業の国際化については、1970年代から総合商社研究が盛んに行われた。その後、小売業の国際化についての研究が進み、近年では飲食業の国際化についての研究も進んでいる。

自動車産業の研究については、製造業である自動車メーカーと関連部品メーカーの研究が1980年代に大手自動車メーカーの対米進出が進み、それに伴って自動車部品メーカーの進出も盛んになったことから研究が進んだ。特に日本の生産システムが米国で通用するののかという問題意識からの研究が進んできた。さらに、タイを中心に東南アジアでの自動車メーカー、自動車部品メーカーの進出、中国への進出が続いた。そこでも、生産技術の移転、現地労働者の問題などもあり、かなりの研究蓄積がされてきた。

それに対して、自動車販売の国際化についての研究は、それほど進んでいない。伊藤忠商事、住友商事、豊田通商などの総合商社が日本の自動車を現地で販売する段階で一定の役割を果たし、その後販売台数が増えるにしたがって、自動車メーカーが直接に現地販売子会社を設立し、現地のカーディーラーを募って現地販売を広げている（塩地洋2009年 b）。

製造業であれば生産設備やその運用方法などノウハウが外に漏れることは少ない。それに対して、非製造業の海外展開は外部からそのやり方をお客として見るができるため模倣される可能性が高い。その例として、デパート、スーパーマーケットなどは失敗例も多い。非製造業において海

外展開で成長しているのは、ユニクロを展開する（株）ファーストリテイリング社と無印良品を展開する（株）良品計画などである。これらの企業は独自の製品開発を行う製造小売（SPA）でもあるため、模倣しにくい。

以上のような状況をふまえ、本論文では、広島トヨタ自動車株式会社（以下、広島トヨタ）という地方ディーラー会社がベトナムで自動車販売店を開くという事例を取り上げ、その進出までのプロセス、経営の実態、今後の可能性について明らかにし、非製造業の国際経営についての新たな視点を提供する。

1. 先 行 研 究

自動車ディーラーとは、総務省の日本標準産業分類（2013年10月改定，2014年4月1日施行）¹⁾によれば，大分類Ⅰ「卸売業，小売業」の中の中分類59「機械器具小売業」の中の591の「自動車小売業」に該当する。非製造業の国際経営という場合は，その範囲は大分類E「製造業」以外全てとなり，農林水産業，鉱業，建設業なども入るが，国際経営という面で見ると，サービスの提供に関する国際経営が進んでいる。古くは総合商社の研究，デパート，スーパーマーケット，コンビニエンスストアなどの海外進出，最近では日本食ブームもありラーメン，回転寿司等の飲食業の海外進出も進んでいる。

本論文で取り上げる自動車ディーラーの国際経営に関する論文はほとんどない。塩地洋（2009）では，海外でのディーラー経営の可能性についてその可能性，心構え，戦略について書いているが，その経営実態まで踏み込んで研究しているわけではない。川端基夫（2010）では，日本企業の国際フランチャイジングのひとつとしてディーラーによる国際フランチャイジングについて述べている²⁾が，そこでは，トヨタ・カローラ八戸のバン

1) 総務省のホームページより。http://www.soumu.go.jp/toukei_toukatsu/index/seido/sangyo/02toukatsu01_03000044.html#i（2019年10月28日閲覧）

2) 川端基夫（2010）182～184ページ。

コク進出（2004年）、横浜トヨペットのカナダ・オンタリオ州への進出（2008年）、千葉トヨペットの中国浙江省への進出（2009年）は出ているが、本論文で取り上げる広島トヨタのホーチミン進出については、2006年より営業開始しているが把握されていない。

自動車ディーラーについての研究は、数多くあるが、各国のディーラーシステムを国際比較したもの（塩地洋・T. D. キーリー1994年、塩地洋2002年、孫飛舟2003）がある。自動車ディーラーの場合は、取扱商品が同じメーカーの自動車を扱うのであれば顧客の奪い合いになる。しかし、そのようにならないために、日本国内では自動車ディーラーは販売テリトリイ制度により販売地域が限定されている。米国では連邦レベルと州レベルで規制ができ、自動車メーカーよりも自動車ディーラー側が権利強化され、一つのディーラーが1社ではなく多様な車を扱うことができるようになった（塩地洋・T. D. キーリー1994年）。このように国によって自動車メーカーと自動車ディーラーとの契約関係が異なる。法的規制によって各国での制限が課せられているため、メーカー側、ディーラー側ともそれによって営業方法の影響を受けることになる。

2. 広島トヨタの概要

広島トヨタは、本社所在地が広島市中区広瀬北町2番24号、代表者は、代表取締役社長 藤井一裕氏、設立は1936年8月17日である。資本金は8,100万円で、事業内容としては、「自動車販売及び整備、部品用品の販売及び修理加工 U-Car 販売と買取り、各種リース業務、損害保険と付帯商品扱い 情報通信機器販売及びソフト開発・販売と保守管理 フォルクスワーゲン車の販売及び整備³⁾」となっている。

事業所は、広島市内に本店、庚午店、広島東店、矢野海田店、安芸府中店、祇園店、広島北店、西風新都店、五日市店、東雲マイカー（中古車）、

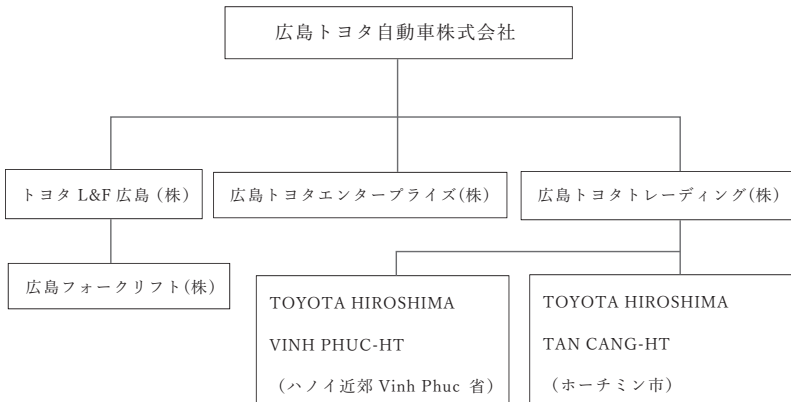
3) 広島トヨタ自動車株式会社のホームページより。<https://www.hiroshima-toyota.co.jp/kaisya/annai.html>（2019年10月28日閲覧）

GR GARAGE 五日市インター，広島県西部に廿日市店，大竹店，広島県中央部に西条店，呉店，広島，広島県北部に三次店，広島県東部に三原店，尾道店，福山店，福山北店，福山東店がある。また，Volkswagen 取扱店として，Volkswagen 東広島，Volkswagen 呉，Volkswagen 東雲，Volkswagen 三次認定中古車センターがある。全体で26店舗である。

なお，トヨタの販売店第 1 号が1935年11月にトヨタの地元である名古屋市で誕生した後，1936年 1 月に東京トヨタ販売株式会社（東京），国産自動車株式会社（三重），同年 4 月に大阪トヨタ販売株式会社（大阪），同年 8 月に関東トヨタ株式会社（栃木），静岡トヨタ株式会社（静岡）とともに広島トヨタ自動車株式会社の前身である広島トヨタ販売株式会社が設立されている⁴⁾。ここから全国的にみても早期に設立されていることがわかる。

現在の広島トヨタグループは図 1 のようになっている。この図の広島トヨタトレーディング（株）が，ベトナムの子会社に100%出資し海外事業をコントロールする企業となっている。その中で，TOYOTA HIROSHIMA

図 1 広島トヨタグループ



出所：TOYOTA HIROSHIMA TAN CANG-HT でのヒアリング資料より作成。

4) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会編『モータリゼーションとともに』トヨタ自動車販売株式会社，1970年，44～45ページ。

TAN CANG-HT（トヨタ広島タンカン：ホーチミン市）に2019年2月に訪問しヒアリングを行った。ヒアリングは、広島トヨタ（株）取締役執行役員兼広島トヨタトレーディング（株）取締役常務執行役員のO氏、TOYOTA HIROSHIMA TAN CANG-HT代表取締役社長の佐藤氏、取締役M氏、サービス部理事N氏に対して行った。佐藤氏、M氏、N氏は現地駐在である。なお、その拠点は2019年7月19日近くに移転をした⁵⁾。さらにホーチミン市9区にTOYOTA HIROSHIMA LONG PHUOC-HTを開業準備している。

3. ベトナムにおける自動車市場

ベトナムは、人口が9,367万人（2017年）であり、日本より少ないが若者が多い。実質経済成長率も7.1%（2018年）と高い成長を維持し、1人当たりの名目GDPも2,590ドルである⁶⁾。

ベトナムにおける自動車台数及びメーカー／ブランドごとのシェアは表1のようになっている。ベトナムでの自動車の販売台数は、Vietnam Automobile Manufacturers' Associationによれば2018年は288,683台である。そのうちトヨタが65,856台を販売し、シェアは23.80%とトップになっている。

このようなベトナム市場でトヨタ自動車は、1995年にトヨタ・モーター・ベトナム（TMV）を設立し、1996年からカローラとハイエースの生産を開始した⁷⁾。TOYOTA HIROSHIMA TAN CANG-HT（ホーチミン市）でのヒアリングによると（以下、脚注のないものはこのヒアリングを元に行っている）、トヨタ自動車本体が出資しているディーラーはない。ベトナム

5) 前掲ホームページより。<https://www.htoyota-td.com/single-post/2019/09/20/新築移転オープンです！>（2019年10月28日閲覧）

6) ジェトロのベトナム概況より。https://www.jetro.go.jp/world/asia/vn/basic_01.html（2019年10月28日閲覧）

7) トヨタ自動車75年史のホームページより。http://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/text/leaping_forward_as_a_global_corporation/chapter4/section3/item1_e.html（2019年10月28日閲覧）

表 1 2018年 ベトナム自動車販売台数・シェア

順位	メーカー／ブランド	販売台数	シェア
1	Toyota	65,856	23.80%
2	Vinamazda	32,728	11.80%
3	Thaco Kia	28,986	10.50%
4	Thaco Truck	27,931	10.10%
5	Honda	27,099	9.80%
6	Ford	24,636	8.90%
7	GM Vietnam	12,334	4.50%
8	Mitsubishi	10,278	3.70%
9	Isuzu*	7,375	2.70%
10	Visuco (Suzuki)	6,897	2.50%

出所：Vietnam Automobile Manufacturers' Association の資料
<http://vama.org.vn/Data/upload/files/T12-2018/VAMA%20sales%20report%202018%20-%20Summary.pdf> (2019年10月28日閲覧)

でのディーラーは、現地資本のディーラー、豊田通商、住友商事が現地資本と合併で設立しているディーラー、広島トヨタが出資している図1の子会社（TOYOTA HIROSHIMA TAN CANG-HT は2006年6月営業開始）、他に、トヨタカローラ福島（2015年3月営業開始）、トヨタカローラ南海（2015年5月営業開始）である。以上から、日本国内の一地域で営業を行っているディーラーが3社しかなく、その中でも最も早くベトナムへ進出したのが広島トヨタである。以下では、広島トヨタのベトナムにおける事業展開について見ていく。

4. 広島トヨタのベトナム事業

(1) 進出までの事情

一地方のディーラーがなぜベトナムに進出したのかについては、いたいた資料に、社長の思いとして、「広島トヨタにさらなる付加価値をつけ

る。第二の創業が海外進出。それがベトナムに。」とあった。

前提条件として、ベトナムでトヨタは高く評価されているという。また、ベトナム人の気質、文化的特徴、日本人との相性なども次のように述べている。「ベトナムは活気に溢れており、正直さと勤勉さがある。日本の文化とベトナム文化はお互いに共有できる。食事も生活様式も会話も日本人に好意的、相性が良い。」

とはいえ、トヨタ自動車の了解が得られなければ進出できなかったが、タイへ進出している国内ディーラーがあったことからトヨタに相談をしたとのこと。トヨタからは「国内販売を疎かにしない別会社で自力を発揮せよ」、「苦難を糧として独立して創り上げよ」との提案であった。

そこから、下記の表2のように2001年の社長の現地視察から2006年6月のディーラー許可をベトナム政府からもらい、販売・サービスを開始した。ただし、2002年3月にホーチミン駐在員事務所を開設してから、投資ライセンスを得るまでに2年かかっている。交渉の末に提出した、投資ライセンス申請から許可までも4か月かかっている。投資は最初から100%出資で行っている。この理由としては、現地環境は変化が激しく、合併であ

表2 TOYOTA HIROSHIMA TAN CANG-HT 沿革

2001年4月	ホーチミン視察、出店検討開始（藤井社長）
2002年3月	ホーチミン駐在事務所開設
2004年4月	投資ライセンスを取得
2005年10月	竣工式
2006年1月	サービス工場正式稼働開始
2006年6月	ディーラー許可（販売・サービス共に正式稼働開始）
2012年11月	ビンフック省（ハノイ市近郊）にトヨタヒロシマ・ビンフックを開設
2017年6月	ホーチミン市9区に新店舗を設立、現在開業準備中

出所：前掲ヒアリング資料より作成

れば意思決定に時間がかかりそれが命取りになることもあるためとしている。合併で多くの会社が苦勞しているという情報も得ていた。合併であれば早く許可が下りたかもしれないが、困難であっても100%にこだわった。

(2) TOYOTA HIROSHIMA TAN CANG-HT の概要と現状

正式な社名は、Cong Ty TNHH TOYOTA HIROSHIIMA TAN CANG-HT という。設立は、2004年4月12日、代表は、代表取締役会長 藤井一裕（広島トヨタ自動車（株）社長）、代表取締役社長 佐藤章彦（常駐）である。投資形態は、広島トヨタトレーディング（株）100%出資で、資本金は1,000万ドル（USD）である。所在地は、220Bis Dien Bien Phu St., Ward 22, Binh Thanh District, HoChiMinh City. で、ホーチミンの中心部から東側に位置している。従業員数は238名（2019年1月現在）である。一般社団法人日本自動車販売協会連合会の調査によれば、総従業員数が281,765人で販売拠点が14,670⁸⁾なので一販売拠点当りの従業員数は19人ほどであることを考えるとかなり大規模な店舗である。

人員構成を見ると、表3のようになっている。役員2名、セールス部93名、サービス部124名、経理部10名、総務部9名の合計238名である。そのうち、日本人は、取締役社長の佐藤氏（2008年～現在まで駐在）、取締役経理・人事・総務担当のM氏（2012年～現在まで駐在）、サービス部理事のN氏（2005年～2年間、2008年～現在まで駐在）と一般的な日本人の現地駐在期間よりもかなり長い。日本企業でよく言われる本社から派遣された駐在員は現地に駐在しながら日本本社の方を向いていて、2～3年で本社へ帰るという傾向はここでは当てはまらない。

人材の育成のために日本人トレーナーによるOJTや広島本社 of エンジニ

8) 一般社団法人 日本自動車販売協会連合会（2018）『平成30年（2018年）3月期自販連会員総合調査報告書』一般社団法人 日本自動車販売協会連合会、1～2ページ。ただし、この数値は新車専売、新中瀬併売、中古車専売などを含んでいる。

表3 TOYOTA HIROSHIMA TAN CANG-HT 人員構成

部 門	男	女	合計
役員 取締役社長，取締役（会計担当） 日本人2名	2	0	2
セールス部 理事1名女性 新車販売セクション42名 中古車販売セクション8名 販売サポートセクション29名 お客様フォローセクション14名	57	36	93
サービス部 理事1名日本人男性（技術担当） 副部長1名現地人男性	117	7	124
経理部 副部長1名現地人女性	0	10	10
総務部 副部長1名現地人男性	5	4	9
合 計	181	57	238

出所：前掲ヒアリング資料より作成

アと合同トレーニングを行うなど，専門技術の向上に努めている。トヨタのベトナムにおけるディーラーの大会で，サービスグループ競技，セールス競技，アドバイザー競技などで，優勝や2位になるなど，技術向上がされている。

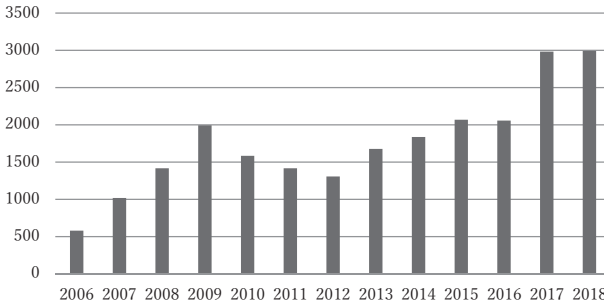
販売実績を見ると，図2のようになっており，2018年には，新車販売2,993台（月平均249台）である。月に25日稼働として1日10台販売する計算になる。日本国内の店舗当たりの年間新車直販台数は，乗用車店計で見ると2018年は246台（月平均20.5台）⁹⁾であり，約12倍販売していることになる。

ベトナムでの取扱車種は14車種ある。そのうち，ベトナム国内で組立てている車はCAMRY 2.5Q, VIOS G, COROLLA ALTIS 1.8G (CVT), INNOVA Gの4車種である。インドネシアからの完成車輸入は，FORTUNER 2.7, RUSH S 1.5AT, AVANZA 1.5AT, WIGO G 1.2AT, タイからの完成車輸入

9) 一般社団法人 日本自動車販売協会連合会，前掲書，35ページ。

図 2 新車販売台数の推移 (2006年～2018年)

新車販売台数 (台)



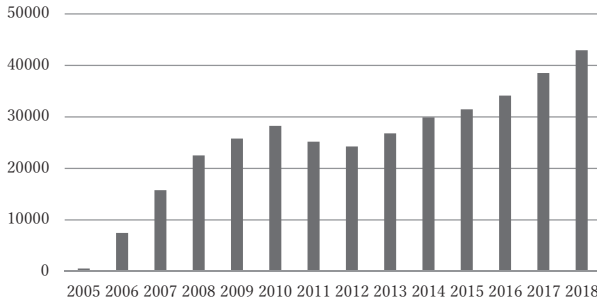
出所：前掲ヒアリング資料より作成

は HILUX 2.4G, ALPHARD, HIACE 3.0, YARIS 1.5G 日本からの完成車輸入は LAND CRUISER, LAND CRUISER PRADO であり、取扱車種が多い。このうち最も安い車 (WIGO G 1.2AT) で17,500US ドル, 最も高い車 (ALPHARD) で174,400US ドルと日本に比べるとかなり高価格になっている。上記の車種のうち, INNOVA G, FORTUNER 2.7, HILUX 2.4G は, トヨタの IMV (Innovative International Multipurpose Vehicle の頭文字を取っている) プロジェクトによって開発された車で, 共通のプラットフォームを利用することで, 量産化を可能にした新興国専用車で, 2004年から量産開始された¹⁰⁾。ベトナム国内生産は問題ないが, インドネシア, タイ, 日本から輸入される車は常に在庫があるわけではなく, ベトナム政府の輸入規制に影響を受けている。

サービス総整備台数は, 図 3 のようになっている。2018年では, 年間整備台数が42,950台 (月平均3,580台) である。月に25日稼働として1日143.2台の整備を行っている計算になる。日本国内の拠点当たりの月間在庫台数 (乗用車店計) は, 車検が72台, 法定点検88台, 板金塗装17台, 一般

10) 野村俊郎 (2015), 1～9 ページ。

図3 2005年～2018年 サービス整備台数の推移
整備台数（台）



出所：前掲ヒアリング資料より作成

整備が286台、メーカー保証整備が76台と合計539台¹¹⁾であり、TOYOTA HIROSHIMA TAN CANG-HTが6.6倍の台数を扱っている。これだけを扱うために整備の場所（ストール）が50ある。そのためサービス部の人員が124名と多くなっている。日本の広島トヨタでは板金・塗装は外部の専門業者にまかせているが、ここでは板金・塗装のブースが2つあり、各種の塗料の在庫も揃えている。

なお、ベトナムでは車のオーナーが直接運転するのではなく、運転手がいる。その運転手は、車が常に良い状態に保つようにオーナーから言われているため、常に整備をしなければならない。訪問した時も、整備を待っている人が5人ほど待合室にいた。また、長時間待合コーナーも別にある。

おわりに

本論文では、これまであまり研究がなされていなかった自動車ディーラーの国際経営について、広島トヨタのホーチミンにある子会社についてのケースを述べた。海外進出の初期段階で見られる社長自らの現地視察に

11) 一般社団法人 日本自動車販売協会連合会，前掲書，38ページ。

よる意思決定、合併ではなく100%出資の子会社にしたことが、その後の成長へとつながった。日本国内の一拠点平均よりも販売台数で12倍の年間販売台数2,993台（2018年）にまで成長させている。さらにサービス整備台数が日本国内の6.6倍の年間42,950台の整備をおこなっている。これだけの販売、整備をおこなうためにセールス部門93人、整備部門124人を現地駐在日本人3人で運営している。ここまで現地従業員を育成し、戦力化しているのである。特に、車の修理で板金・塗装は日本国内では外部の専門業者にまかせているが、ここでは板金・塗装も行っている。つまりその技術を身につけた現地従業員が存在するということである。その背景には、取締役社長の佐藤氏が11年、サービス部理事のN氏が、合計13年間も現地に駐在しているからこそ、現地従業員の育成ができたと考えられる。その従業員の育成がホーチミン市内の開設準備中の第2の拠点の人材確保にも役立っていると考えられる。

ベトナムから現地従業員が2019年10月の東京モーターショーと広島トヨタ本社等の見学をするなど、従業員のモチベーションを上げることに役立っている。人口減少がさらに進行する日本では、日本人の整備担当者が不足している。自動車整備をやりたいという若者も減っていくであろう。そうした時に、ベトナムの整備担当者が近い将来、日本で働いてもらうことも考えられるだろう。ヒアリングでもその可能性についても予測されていた。これは、子会社から親会社への技術移転、逆輸入指導の時代が来ることになる。

人口減少で市場が縮小する国内から海外市場に出ることは、地方に存在する企業にとって一つの選択肢であろう。その現地で育成した人材が、ベトナム国内の別の拠点の人材に、さらに将来日本国内の拠点で人材が不足した場合に人材の逆輸入ということも考えられる。特に、自動車整備という自動車ディーラーにとって重要な部門だからこそ可能となる。

日本標準産業分類の大分類「卸売業、小売業」に属するが、自動車整備という製造業的な側面をもっていることから他の小売業の国際経営とは

違ったシステムをもっている。この点については今後の研究課題としたい。

付記：本論文の作成にあたり、ご協力をいただいた広島トヨタ自動車株式会社の藤井社長をはじめ、TOYOTA HIROSHIMA TAN CANG-HT（ホーチミン）の皆様にお礼を申し上げます。

参 考 文 献

- 川端基夫（2010）『日本企業の国際フランチャイジング——新興市場戦略としての可能性と課題』新評論。
- 塩地 洋（2002）『自動車流通の国際比較：フランチャイズ・システムの再革新をめざして』有斐閣。
- 塩地 洋（2009a）「海外における日系企業のディーラー経営」アジア経営研究，No. 15，41～50ページ。
- 塩地 洋（2009b）「自動車メーカーの新興国への段階的参入戦略——ロシアへのトヨタ自動車の参入を事例として——」産業学会研究年報，第24号，25～39ページ。
- 塩地 洋，T. D. キーリー（1994）『自動車ディーラーの日米比較：「系列」を視座として』九州大学出版会。
- 孫 飛舟（2003）『自動車ディーラー・システムの国際比較：アメリカ，日本と中国を中心に』晃洋書房。
- 一般社団法人 日本自動車販売協会連合会（2018）『乗用車ディーラービジョン（2018年版）』一般社団法人 日本自動車販売協会連合会。
- 一般社団法人 日本自動車販売協会連合会（2018）『平成30年（2018年）3月期 自販連会員総調査報告書』一般社団法人 日本自動車販売協会連合会。
- 野村俊郎（2015）『トヨタの新興国車 IMV——そのイノベーション戦略と組織』文真堂。
- 長谷川光圀（2008）「海外進出期におけるトヨタ自動車販売の組織システムのゆらぎと過程ダイナミクス」山口経済学雑誌，第57巻第1号，21～43ページ。
- ジェトロ：ベトナム概況
https://www.jetro.go.jp/world/asia/vn/basic_01.html
- 総務省日本標準産業分類
http://www.soumu.go.jp/toukei_toukatsu/index/seido/sangyo/02toukatsu01_03000044.html#i
- トヨタ自動車75年史
http://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/text/leaping_forward_

[as_a_global_corporation/chapter4/section3/item1_e.html](#)

広島トヨタ自動車株式会社

<https://www.hiroshima-toyota.co.jp/kaisya/annai.html>

Vietnam Automobile Manufacturers' Association

<http://vama.org.vn/Data/upload/files/T12-2018/VAMA%20sales%20report%202018%20-%20Summary.pdf>