

**MMRC**  
**DISCUSSION PAPER SERIES**

No. 470

**グローバル製品・市場戦略論：  
日本自動車産業のケース研究**

**(1) 日本自動車生産台数の長期推移とそれぞれの時代の特徴**

東京大学ものづくり経営研究センター  
大鹿 隆

2015年4月

 **MONOZUKURI** 東京大学ものづくり経営研究センター  
**MMRC** Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。  
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

## **Global product and market strategy : The case study of Japanese automobile industry**

### **(1) Long-term transition of Japanese car production and feature in each age**

**Takashi Oshika, Specially Appointed Researcher  
Manufacturing Management Research Center, Faculty of Economics**

#### **Summary**

The auto industry of Japan has changed greatly in 50 years of "1960-2010".  
1960's year is "Age of the motorization".  
1970's year is "Age of strengthening the export competitiveness".  
1980's year is "Golden age of the Japanese auto industry".  
1990's year is "Age of the global competitiveness of the Japanese manufacturer".  
2000–2010's year is "Age of the global product market strategy".

The global competitiveness of the Japanese manufacturer was strengthened in 2000's. In addition, it succeeded in "Global product market strategy" to clarify it in this paper.

The developmental stage of a Japanese auto industry is divided into the following four stages.

The first stage (introductory period).

The second stage (take off period).

The third stage (term of growth).

The fourth stage (mature stage).

It is Japanese automaker's RV (Recreational Vehicle) development that characterizes the fourth stage (mature stage).

RV is the following three light track type passenger cars.

Typical model of light track : (SUV(Sports Utility Vehicle)).

Typical model of light track : (Wagon type (minivan)).

Typical model of light track : (Pickup truck (American market)).

Key Word : Global product and market strategy、 Long-term transition of the Japanese car production、 Demand structure of car product、 RV (Recreational Vehicle)

# 要約：グローバル製品・市場戦略論：日本自動車産業のケース研究

## (1) 日本自動車生産台数の長期推移とそれぞれの時代の特徴

大鹿 隆

東京大学 ものづくり経営研究センター 特任研究員

日本の自動車産業は、1960年～2010年の50年間で大きく変動してきた。1960年代は「モータリゼーションの時代」。1970年代は「輸出競争力の強化の時代」。1980年代は「日本自動車産業の黄金時代」。1990年代は「グローバル製品・市場戦略の時代」。2000年代は、「日本自動車メーカーの国際競争力強化の時代」。2010年以降は、「グローバル製品・市場戦略の時代」である。

本稿で示すように、日本の自動車産業は「グローバル製品・市場戦略」に成功した。

自動車産業は、「世界各国のクルマのデザインはその国の歴史に根ざした特徴を持つ」、「地域生活に根ざした自動車文化というべき特徴がある」、

「地域特性に合わせたクルマの開発・生産・販売が必要である」、との認識が基本である。

このためにグローバルな商品であるクルマを、世界のどの地域で、どのクルマを生産・販売することが、最も効率的かつ高収益を生むかを追求するのが、グローバル製品・市場戦略である。

「(1) 日本自動車生産台数の長期推移とそれぞれの時代の特徴」では、この点について、自動車市場の発展段階と、自動車製品の需要構造という視点で整理した。

日本自動車産業の発展段階は、以下の4段階に分けられる。

第1ステージ (導入期)。

第2ステージ (離陸期)。

第3ステージ (成長期)。

第4ステージ (成熟期)。

第4ステージ (成熟期) を特徴づける自動車製品の需要構造は、日本自動車メーカーのRV (Recreational Vehicle) 開発である。

RVとは、以下の3つのライトトラック型乗用車である。

ライトトラックの代表的モデル：(SUV (Sports Utility Vehicle))。

ライトトラックの代表的モデル：(ワゴンタイプ (ミニバン))。

ライトトラックの代表的モデル：(ピックアップトラック (米国市場))。

キーワード：グローバル製品・市場戦略、自動車生産台数の長期推移、自動車製品の需要構造、RV (Recreational Vehicle)

## グローバル製品・市場戦略論：日本自動車産業のケース研究

### はじめに

日本の自動車産業は、1960年～2010年の50年間で大きく変動してきた。日本自動車メーカーは、1960年代の「モータリゼーションの時代」、1970年代の「輸出競争力の強化の時代」、1980年代の「日本自動車産業の黄金時代」を経て、1990年代には「円高不況とグローバル化の急進展」により、税引き後純利益などの経営指標で欧米自動車メーカーに後れをとって国際再編の脅威にさらされた。その後、2000年代には、「日本メーカーの事業改革・経営改革」などの構造改革が成功して、時間がたつとともに日本メーカーの国際競争力は強化されていった。さらに、本稿で明らかにするように、「グローバル製品・市場戦略」に成功し、「ハイブリッド自動車でエコカー（地球環境適応車）の技術開発競争」で先行したことから、世界の自動車実力ランキングの上位に、日本メーカーのトヨタ自動車、ホンダ、日産自動車の3社がランキングされる結果となった。しかし日本の自動車メーカーを取り巻く環境は、決して楽観できる状況にはなく、欧州・米国メーカーとの勝負はこれからがまさに本番であろう。

第一に、日本・米国・欧州の先進国の市場は成熟化して久しいが、2000年代に入り中国、インドなどアジアの新興経済国の自動車市場が高成長を続けている。日本自動車メーカーは、それらの新興国市場の開拓に成功するかどうかにより、今後持続的な成長、発展を続けることができるかどうかの岐路に立たされている。

第二に、地球温暖化が進み、温室効果ガスの削減に向けての取り組みは、世界共通の緊急課題になりつつある。日本・米国・欧州の先進国では、環境規制が一段と強化される可能性があるが、それをめぐる「次世代エコカー」の開発競争は熾烈を極めており、今後の日本・米国・欧州の「自動車メーカーの実力」に強い影響をもたらすことは間違いないであろう。日本・欧州・米国自動車市場では、ハイブリッドカー、クリーン・ディーゼルカー、バイオエタノールカーなどがしのぎを削っているが、その競争如何によっては「世界の自動車産業の実力」は、大きく変動する可能性が出てきている。

日本自動車メーカーは、これまでかなりのハイスピードで「実力ランキング」トップの地位に昇り詰めてきたが、量的拡大に質的充実がついているのだろうか。グローバル成長のスピードがあまりにも速すぎるために兵端が伸び切っており、また日本の強みである「ものづくり組織能力」の国際移転と、それに続く能力構築活動がうまくいっているのだろうか。日本メーカーは、欧州・米国と異なり、自立的かつ内生的成長を志向してきたことが強みであったが、「ものづくり組織能力」に機能障害があれば、日本の「自動車メーカーの実力」そのものを左右しかねない重要な問題をはらんでいる。

本稿は、日本及び世界自動車メーカーの短期、中期、長期の競争力を総合的に評価し、日本メーカーの「実力ランキング」を明らかにするとともに、国際市場競争の変動の要因、日本自動車メーカーの経営と戦略を分析することを目的としている。

## グローバル製品・市場戦略論の読み方

### 1. 経営学の目的

「グローバル製品・市場戦略論」は経営学の一分野である。

経営学の目的が何であるかは、そもそも経営学が歴史的にどのような学問として、あるいは何を目的として成立したかを振り返ってみれば、明らかである。大河が多くの支流を集めて成り立つように、経営学もいくつかの国の経営学を支流にもち、唯一の水源から流れを發したわけではない。

しかし、本流とみなされるのは、アメリカの経営学であり、そのアメリカ経営学は、テイラー (F. W. Taylor) の「科学的管理法」をもって、地下水脈から湧き出し、地表の流れの源を形成するに至ったと考える。テイラーがめざしたものは、工場作業の能率向上 (≡生産性) であった。しかし、その場合、テイラーは、けっして企業の利益のみを目的として能率向上策を追求したのではなかった。

テイラーは、20世紀初頭の「フォード・システム」、「自動車工場」の激しい労資対立を目の当たりにして、紛争を解決するには能率向上こそが最善の策であると考え、労資双方の利益を実現するものとして、「科学的管理法」を提唱したのである。

つまり、経営学の意図するところは、企業や経営者や資本家の利益だけではなく、労働者・従業員の利益も、その目的のうちに含むことをめざして出発している。

### 2. グローバル製品・市場戦略論の読み方

グローバル製品・市場戦略論は、経営学の理論を体系的に習得し、現実の企業経営の全体像を理解できるようにする研究方法論である。具体的には、自動車産業を事例・ケース研究として選択した。それを研究するために、具体的に日本企業・欧州企業・米国企業・中国企業を事例として、1) 自動車産業の歴史的な移り変わりと利益の動向、2) 自動車企業のグローバル製品・市場戦略、3) 自動車の製品・技術の役割、4) 日本自動車企業だけでなく、競争する海外自動車企業との比較、5) 米国自動車産業・欧州自動車産業・中国自動車産業などの特徴を示す。

なお、本稿「グローバル製品・市場戦略論」は、以下の9つ内容で構成する予定である。「(1) 日本自動車生産台数の長期推移とそれぞれの時代の特徴」、「(2) 日本自動車メーカーの競争力と実力ランキング」、「(3) 日本自動車産業の円高問題」、「(4) 自動車産業の生産性」、「(5) 世界自動車メーカーの自動車世界生産の長期推移」、「(6) 米国発の世界自動車不況」、「(7) 中国自動車産業の実力」、「(8) アセアン自動車産業の概況」、「(9) 柔構造の経営システム (グローバル製品・市場戦略構築のフレームワーク)」。

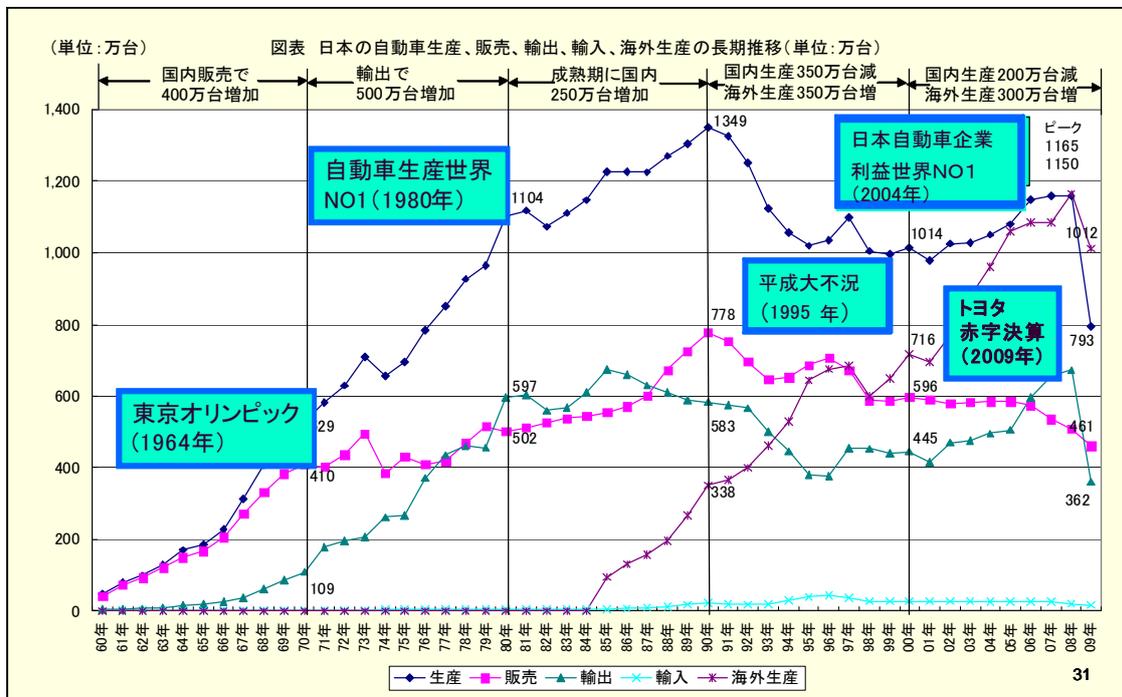
## (1) 日本自動車生産台数の長期推移とそれぞれの時代の特徴

### ● 日本の自動車生産の長期推移

最初に、「図表(1) - 1 日本の自動車生産、販売、輸出、輸入、海外生産の長期推移」に即して、1960年以降それぞれの時代の日本自動車産業の特徴は何であったのかを、10年ごとに描写してみよう。

その理由は次のような点にある。日本自動車産業はその期間を10年間で区切ってみると、興味ある特徴を持っていて、自動車産業分析、自動車企業経営分析についてユニークで、興味ある分析が提供できるからである。

図表(1) - 1 日本の自動車生産、販売、輸出、輸入、海外生産の長期推移



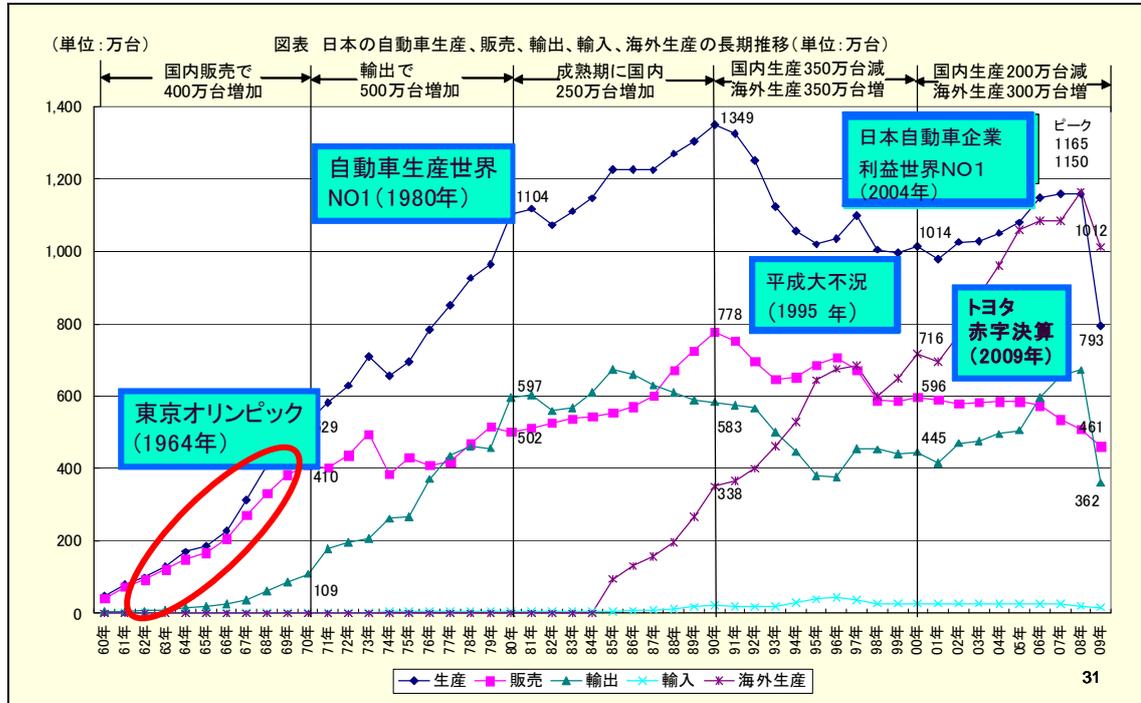
資料：日本自動車工業会資料等から筆者作成

### 1-1 1960年代は国内モータリゼーションの時代

1960年代は、日本で自動車国内販売が増加して、10年間に400万台の生産増加が実現した(図表(1) - 2参照)。1960年代は日本ではGDPが2桁成長であった高度経済成長の時代であり「所得倍增計画」「東京オリンピック」などを機会に、日本のモータリゼーション(注)が爆発した時代であった。トヨタ自動車は日本初の乗用車専門工場の元町工場を完成させ、ホンダは鈴鹿製作所、埼玉工場建設に着手し、日産自動車(旧プリンス自動車)は村山に自動車専用工場建設を着工して、各社とも量の拡大に備えたのである。

(注) モータリゼーションとは、特定化された国の国内経済・国民所得が上昇して、1家族にクルマ1台が普及するプロセスを意味する用語である。

図表（1）－2 日本の自動車生産、販売、輸出、輸入、海外生産の長期推移



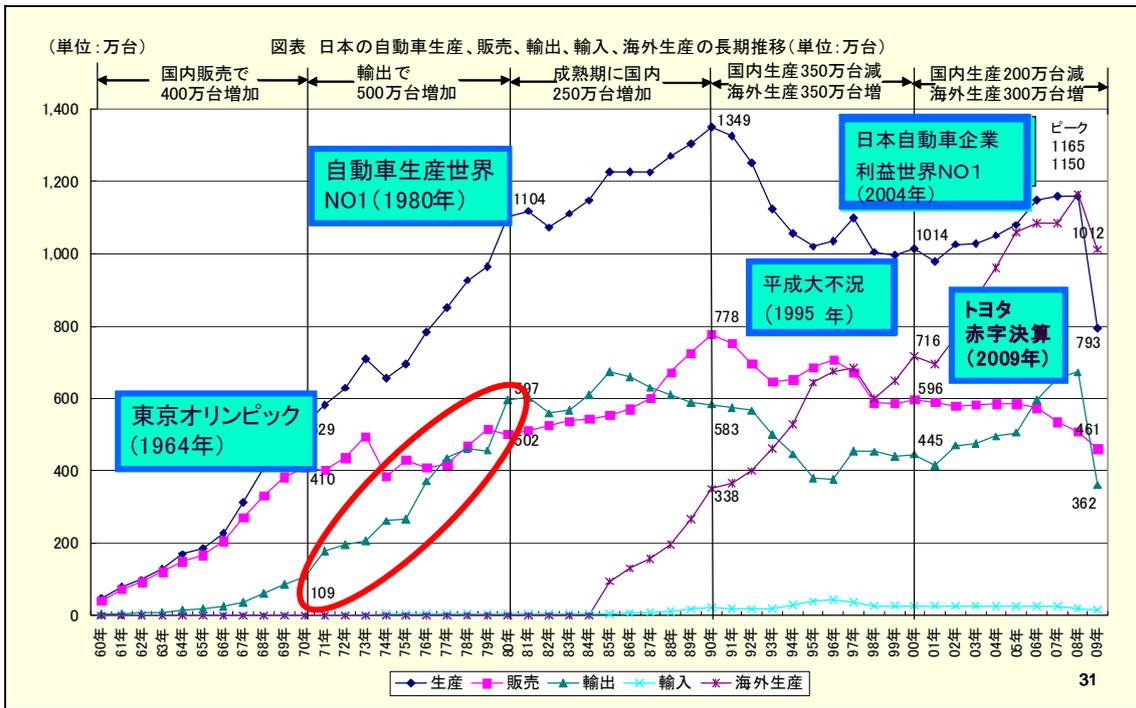
### 1－2 1970年代は輸出競争力強化の時代

1970年代は、日本の自動車国内生産台数が530万台から1100万台まで2倍以上に増加し、米国を抜いて自動車生産台数世界一となった(図表(1)－3参照)。その主要因は国内販売の増加ではなく輸出台数の増加であった。日本の自動車が、その産業史上初めて国際的な評価を勝ち得たのである。その理由は、1970年代の2回にわたる石油危機の発生と(図表(1)－4参照)、自動車の環境汚染問題の発生であった。

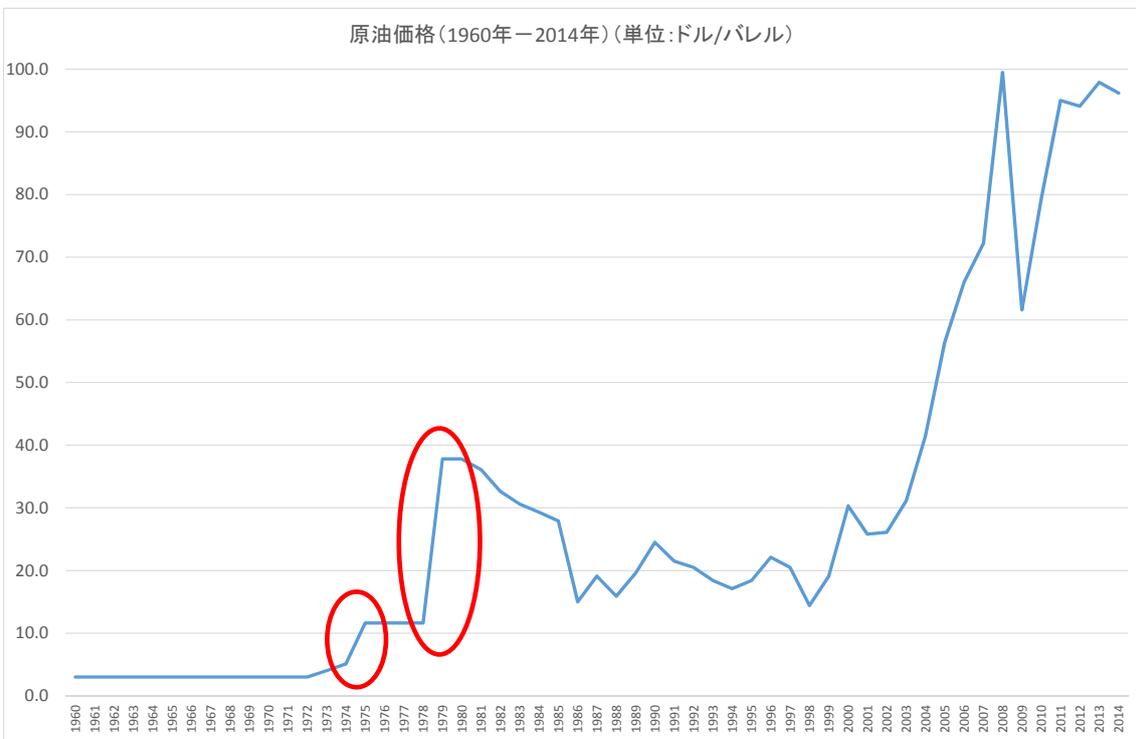
日本自動車メーカーは自動車のセグメント(車種)では小型車のウエイトが高く、またエンジン技術の向上に力を入れていた。2回の石油危機の結果、世界各地でガソリン価格が暴騰して、世界の自動車ユーザーは「燃費効率の良いクルマ」を求めた。このユーザーニーズにマッチしたクルマを提供できたのが、日本の自動車メーカーだけだったのである。

さらに環境問題については、世界で最も厳しいといわれた米国「マスキー法」を最初にクリアしたのは、日本自動車メーカーホンダのシビックCVCCエンジンであった。これをきっかけに米国自動車市場でホンダ、日本車のイメージと地位は向上した。

図表（１）－３ 日本の自動車生産、販売、輸出、輸入、海外生産の長期推移



図表（１）－４ 原油価格の長期推移



しかし、日本自動車メーカー関係者は、これで日本は世界ナンバーワンになったという意識はなかった。彼らの意識は、日本では自動車メーカー11社で1100万台の生産、米国はGM、フォード、クライスラー3社で1000万台の生産、1社当りの生産台数規模が違うということである。また、新しく自動車に取り込まれる技術は、米国発、欧州発の技術が多く、日本メーカーは自動車技術全般ではまだ米国・欧州に勝てないという意識であった。

### 1-3 1980年代は日本自動車メーカーの黄金時代

1980年代になると、世界の自動車メーカーの国際競争力の様相が変化を見せ始める。

1980年代後半から1990年代にかけて、自動車業界の常識を覆す画期的な研究書が2冊相次いで出版されて初めて「日本自動車メーカーの競争優位」が明らかになった。

ひとつは、ジェームス・P・ウォマック、ダニエル・ルース、ダニエル・T・ジョーンズ著の『リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える』（経済界、1990年）である。この著書では、「自動車の組立生産性と製造品質はトレードオフの関係にある」という業界の常識を、「日本の自動車メーカーは、米国の自動車メーカーよりも、組立生産性は2倍、製造品質は3倍良い」という実態調査の結果によって覆し、この結果、日本自動車メーカー、特にトヨタ生産システムに注目が集まるきっかけとなった（図表（1）-5参照）。

二つめは東京大学・藤本隆宏教授とハーバード大学・キム・クラーク教授による『製品開発力』（ダイヤモンド社、1993年）である。当時、自動車の製品開發生産性（ひとつのクルマのモデルを開発するのに投入される自動車会社社員の延べ人数×合計時間数）は、製品開発期間とトレードオフの関係にある、すなわち、製品開発期間を短縮しようとするれば、開発投入人数×時間を増やさなければならないと考えられていたが、本稿では、一部の量産日本メーカーは「少ない製品開發生産性で、短い製品開発期間を実現していた」という実証分析の結果を示したのである（図表（1）-6参照）。

図表（1）－5 GMフレミンハム工場とトヨタ自動車高岡工場とNUMMIフリーモント工場の比較（1987年）

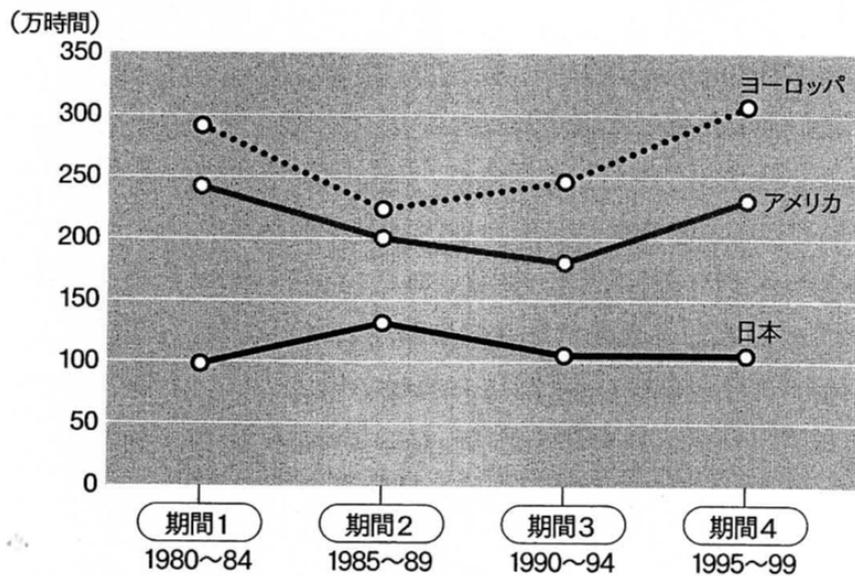
－ トヨタ自動車の生産性は、GMの2倍良い、品質は3倍良い －

	GM フレミンハム工場	トヨタ 高岡工場	NUMMI フリーモント工場
組立時間／台	31	18	19
欠陥箇所数／100台	135	45	45
作業スペース／台	8.1	4.8	7.8
平均部品在庫	2週	2時間	2日

資料: "The Machine that Changed the World" Womack, J., P., D.T. Jones, and D. Roos  
Rawson Associates, 1990 邦訳「リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える」(経済界)

図表(1)－6 製品開發生産性の国際比較

－ 日本の開發生産性は100万時間、アメリカの1/2、ヨーロッパの1/3 －



出所: 藤本、延岡、Thomke、グローバル自動車製品開発研究プロジェクト資料(延岡作図)

資料: 藤本隆宏+キム.B.クラーク著「増補版 製品開発力」(2009年10月、ダイヤモンド社)

これらは、生産性、コスト、適合品質、生産リードタイム、開発リードタイムという消費者の目に触れない深層のパフォーマンス「裏の競争力」を示す代表的指標において、日本自動車メーカー（特にトヨタ）が米国や欧州の自動車メーカーを圧倒していたことを示している。しかし、その反面で、1980年代のトヨタ自動車の利益は、GMの1/2程度（GMの純利益額は平均2800億円程度、トヨタの純利益額は平均1200億円程度）に過ぎなかった。深層のパフォーマンス「裏の競争力」（品質、コスト、生産性、リードタイム）で勝りながら利益で負けるなら、消費者に直接訴える表層のパフォーマンス「表の競争力」（価格、納期、製品内容の訴求力、広告内容の訴求力）が弱い、というのが、「競争力の多層評価フレームワーク（組織能力・裏の競争力（注）・表の競争力（注）・収益力）」から導かれる素直な推論だろう。

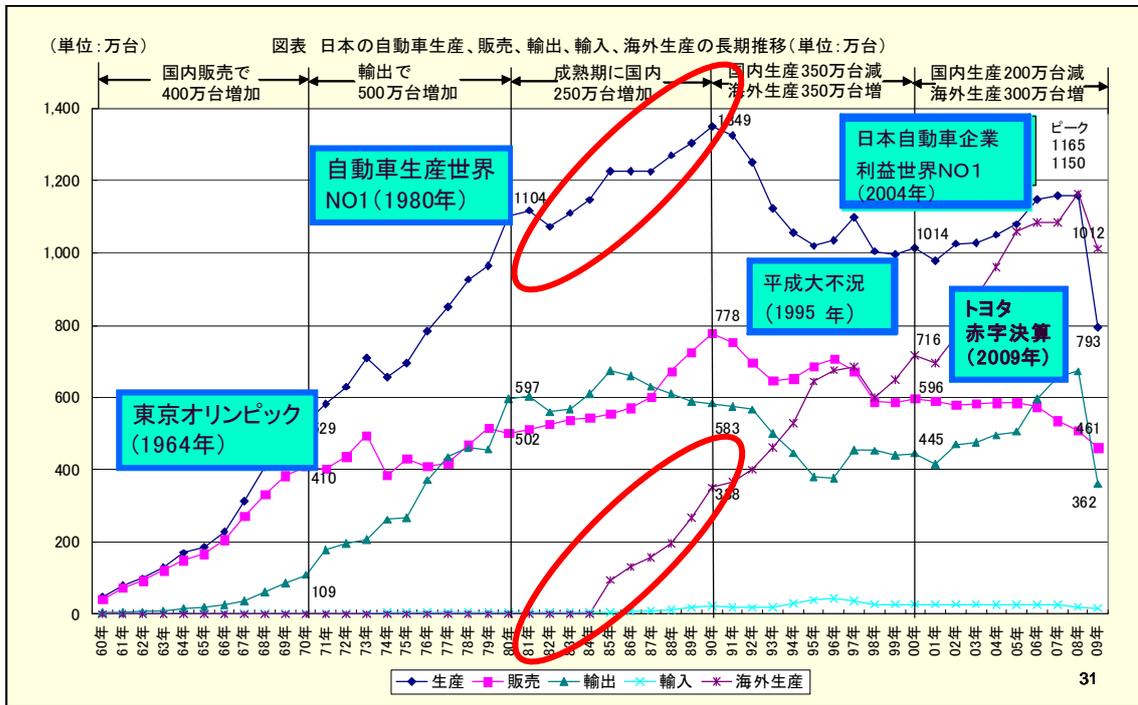
（注）：「裏の競争力」、「表の競争力」などの用語については、藤本隆宏著“生産マネジメント入門”（2001年、日本経済新聞社）、“日本のもの造り哲学”（2004年、日本経済新聞社）などの著書を参照のこと。

1980年代の日本自動車メーカーは、国際的なブランド力において欧米の自動車メーカーに敵わなかったし、小型車を製品ラインアップの主力にしており、利益率の高い高級車モデルを持っていなかった。つまり、藤本教授の推論のとおり、製品・価格政策、プロモーション政策という表層のパフォーマンス「表の競争力」で欧米メーカーに劣っていたと言える。

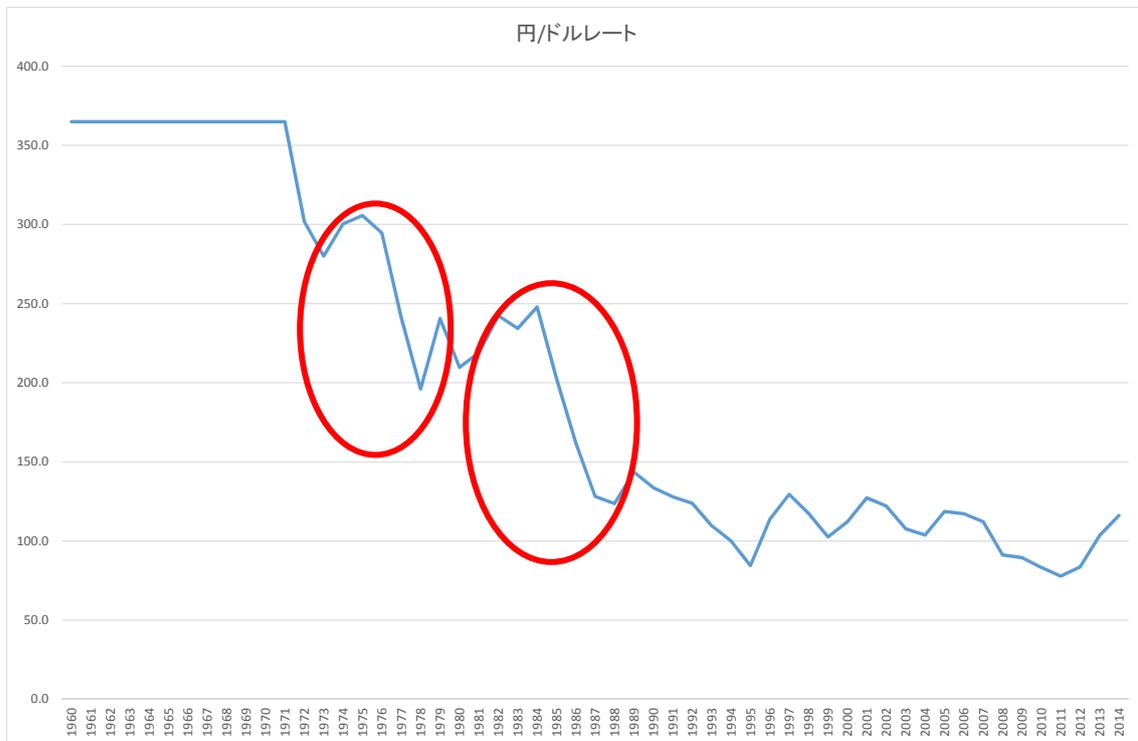
しかし、この時期、日本自動車メーカーは、米国を中心に海外現地生産を開始して、利益の多くを海外投資に向けた点も見逃せない。ホンダ・日産自動車の米国現地生産開始は1982、83年であり、トヨタ・GMの米国合弁ヌミ工場（NUMMI）の生産開始は1984年、トヨタ自動車単独による米国ケンタッキー工場の生産開始が1988年である。日本自動車メーカーの米国現地生産開始は1980年代に集中しており、こうした日本自動車メーカーの経営資源を海外に投入するグローバル製品・市場戦略の成功は、世界の自動車産業史に特筆される出来事である（図表（1）－7参照）。

このような日本自動車メーカーの取り組みは、1972年に開始された「円/ドルレートの変動相場制への移行」と、その後に続いた「円/ドルレートの急上昇（円高）」をきっかけとして起こった（図表（1）－8参照）と考えられる。

図表（1）－7 日本の自動車生産、販売、輸出、輸入、海外生産の長期推移



図表（1）－8 円/ドルレートの長期推移



#### 1-4 1990年代は海外生産強化の時代

1990年代になると日本自動車メーカーは海外生産拠点の強化に取り組んだ。

日本の海外生産の特徴を1990年代で振り返ってみよう。1991年の国内生産は1325万台、海外生産は355万台で世界生産台数は1680万台となり、日本自動車メーカーの世界シェアは1/3を上回り35%で、日本の世界シェアはこのときがピークだった。ただし1991年はバブル経済と呼ばれ、国内販売台数が770万台まで高まっていたことに注意をしなければならない（国内販売台数：2012年は537万台）。

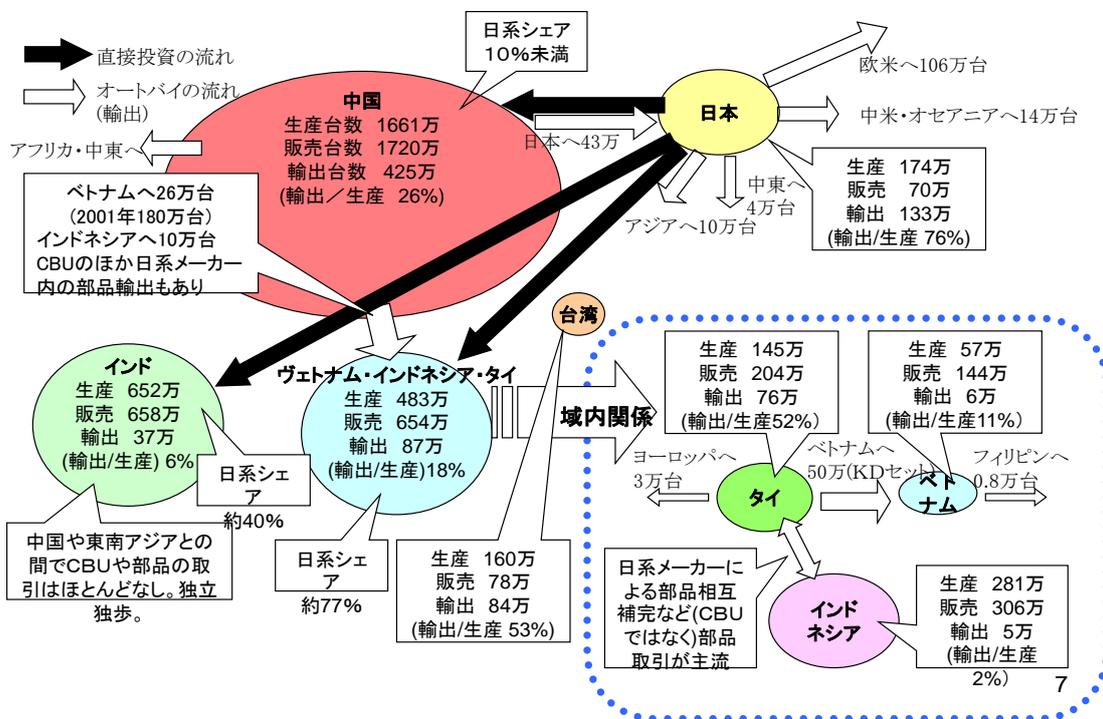
1994,5年の円高危機を契機にして日本自動車メーカーは海外生産を加速させた。1995年には世界生産1600万台（世界生産シェア32.3%：海外生産台数580万台）、2000年では世界生産1730万台（世界生産シェア29.4%：海外生産台数716万台）まで日本自動車メーカーの海外生産台数は増加した（図表（1）-10参照）。



## 1-5 2000年代はグローバル製品・市場戦略の時代

2000年代に入ると、日本の海外生産拠点の重点ポイントが変化を見せた。日本自動車メーカーのグローバル製品・市場戦略の時代に入ったのである。この点は、本稿の主要テーマであるので、(5) (世界自動車メーカー長期利益・生産) で詳述する。図表(1)-11では自動車に先行するオートバイ産業の、アジアを中心としたグローバル製品・市場戦略(海外直接投資と完成車輸出)の概要を示した。

図表(1)-11 オートバイ産業の直接投資と完成車輸出の概要(2004年)

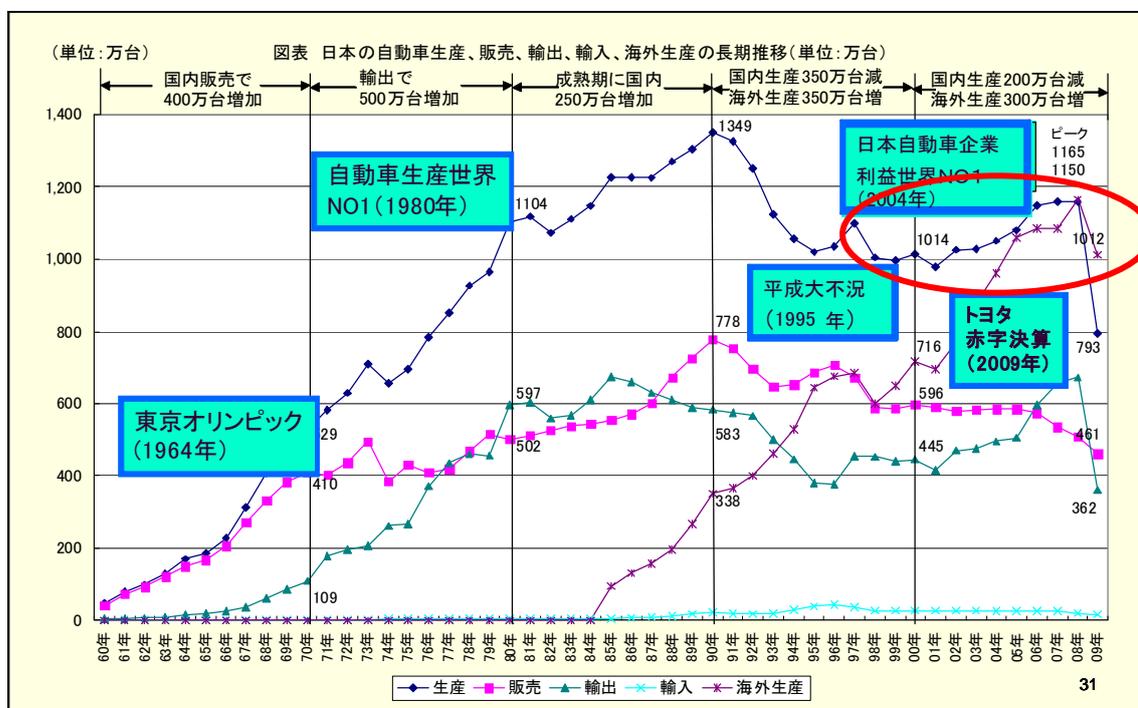


資料：三嶋恒平著「東南アジアオートバイ産業の形成と発展」(博士論文)

2000年以降の日本及び世界の自動車メーカーのグローバル製品・市場戦略については、アジアでの戦略展開に注目する必要がある。北米市場は成熟しているので、今後の大きな販売台数上昇・利益上昇は期待できない。一方、日本メーカーの北米市場の次の利益の源泉はアジア地域である。現在、日本自動車メーカーは、アジア地域でも地域別営業利益で利益黒字となっているが、これは1960年代からアジア地域投資をしたアセアン地域で高いシェアを持ち(80%以上)、利益を稼いでいるからである。今後10年~20年の成長・競争市場である中国・インドについては、シェアも高くなく(10%以下)、利益が出せるか、今後出せそうかは全く不明である。

また、米国、欧州及び韓国自動車メーカーも中国・インドには日本より早く注目し投資をしてきた。更に現地地場資本メーカーとの競争も予想される。中国・インド地域での国際競争力のポイントの一つは「低価格・低コスト車」になる。日本メーカーは欧州・米国メーカーとのコスト競争には勝利することができたが、中国・インド市場でのマーケティング戦略・コスト戦略については地場資本メーカー、および欧米との提携メーカーとの競争も考慮に入れた、かつて経験したことのない競争環境の世界が出現することが予想され、日本メーカーの独壇場は許されないであろう。

図表（１）－ １ ２ 日本の自動車生産、販売、輸出、輸入、海外生産の長期推移



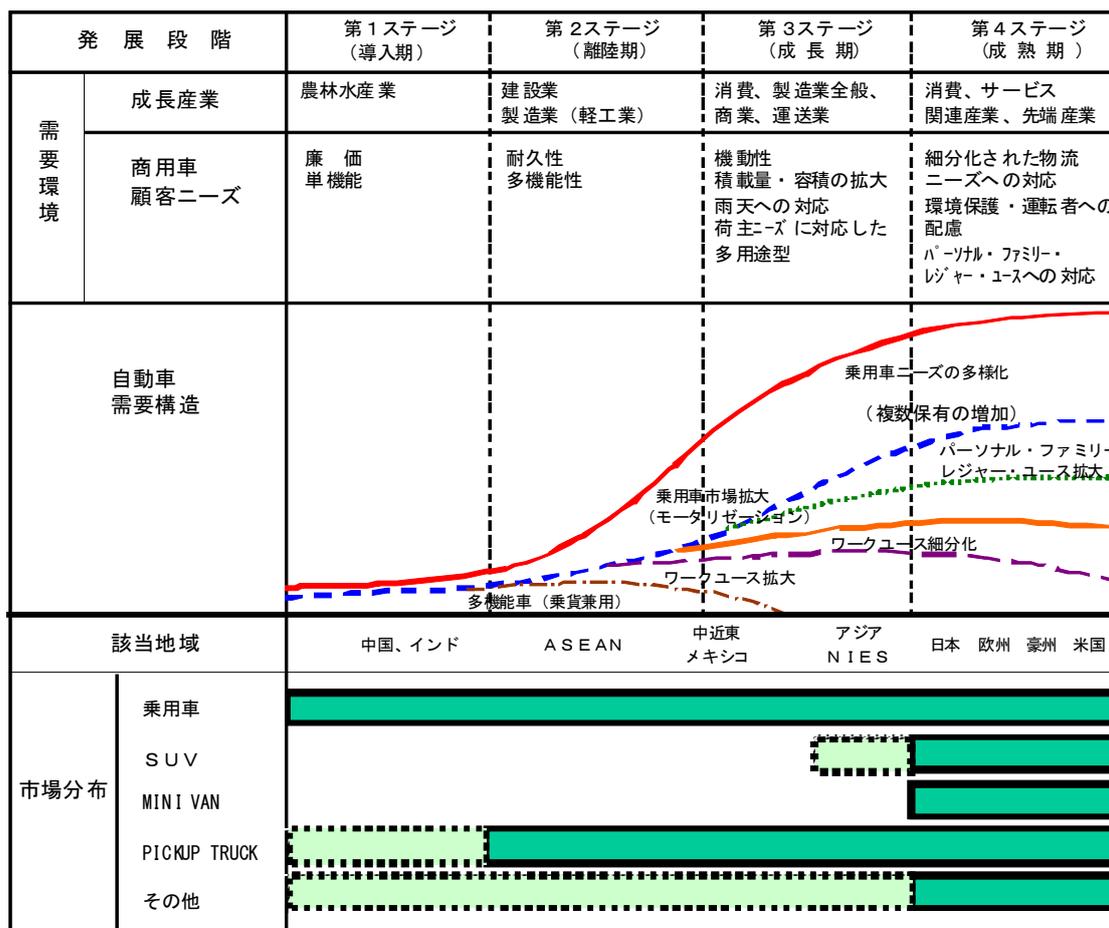
## 1-6 自動車市場の発展段階と需要構造

### ● グローバル製品・市場戦略が自動車事業成功のポイント

自動車業界では「世界各国のクルマのデザインはその国の歴史に根ざした特徴を持ち、地域生活に根ざした自動車文化というべき特徴があり、地域特性に合わせたクルマの開発・生産・販売が必要である」との認識が基本である。このためにグローバルな商品であるクルマを、世界のどの地域で、どのクルマを販売することが、最も効率的かつ高収益を生むかを追求するのがグローバル製品・市場戦略である。

この点を、自動車市場の発展段階と、自動車という商品の需要構造という視点で、整理してみよう。

図表(1)-13 自動車市場の発展段階と需要構造



注： [Main Market] =主力市場 [Other Market] =その他市場  
資料：三菱総合研究所自動車産業研究チーム作成

## ●第1ステージ（導入期）

自動車市場の発展段階の第1ステージ（導入期）に該当するのは、中国・インドなどの国々であり、経済成長・国民所得がまだ低く、主要産業は農林水産業といった第一次産業である。自動車ニーズは「低価格車」、「貨物車（トラック）」であり、「走ればよい」、「荷物を運べればよい」というように、馬車に代わりうるクルマが登場したということであろう。

次に、このような第1ステージ（導入期）の国々の自動車の保有・需要構造はどのようなものであるか、確認してみよう。自動車の製品特性で重要なことは、「自動車を購入する消費者は毎年自動車を購入するということはない、一度購入した自動車は10年～15年使い続けられる」、そのため世界の自動車産業の企業戦略論を考えるためには、「世界人口が何人か？、その国の人口が何人か？、人口1000人当たりの自動車保有台数は何台か？、何人で自動車1台を保有するか？、自動車の買い替えは平均何年か？」などを知っておく必要がある。

第1ステージ（導入期）の自動車の保有・需要構造について把握するために、最初に、第1ステージ（導入期）に位置する中国と、第4ステージ（成熟期）に位置する日本を代表例として、自動車関連指標で比較確認をしよう。結論を要約すると、中国は15人で1台の自動車保有、日本は2人で1台の自動車保有であり、その差は7倍である。

- ・中国の人口 134000万人（十三億四千万人）、日本の人口 13000万人（一億三千万人）
- ・中国の自動車保有台数 9300万台、日本の自動車保有台数 7000万台
- ・人口1000人当たり自動車保有台数  
中国 70台（ $\cong 9300/134$ ）、日本 500台（ $\cong 7000/13$ ）
- ・自動車1台当たりの人口  
中国 15.0人（ $\cong 13.4/0.93$ ）、日本 1.9人（ $\cong 1.3/0.70$ ）

次に、中国と世界全体を代表例として、自動車の保有・需要構造について数字で比較確認をしてみると、中国は15人で1台の自動車保有、世界は7人で1台の自動車保有であり、その差は2倍である。

- ・中国の人口 134000万人（十三億四千万人）、世界の人口 700000万人（七十億人）
- ・中国の自動車保有台数 9300万台、世界の自動車保有台数 107000万台
- ・人口1000人当たり自動車保有台数  
中国 70台（ $\cong 9300/134$ ）、世界 154台（ $\cong 107000/700$ ）
- ・自動車1台当たりの人口  
中国 15.0人（ $\cong 13.4/0.93$ ）、世界 6.5人（ $\cong 700/107$ ）

## ●第2ステージ（離陸期）

第2ステージ（離陸期）に該当するのは、タイ、インドネシア等のASEAN（アセアン）諸国、メキシコ、中近東などの国々であり、経済成長・国民所得の水準は低い、先進国との共同で主要な産業が国内で活動をはじめた国々であり、主要産業は繊維・食品産業などの第二次産業の軽工業が該当する。自動車ニーズは「貨物車」が主流だが、舗装道路では「乗用車の気分を楽しみたい」などの欲求を満たしてくれる「貨客兼用車」が登場する。ただし、「低価格車ニーズ」のウエイトが高く「乗用車ニーズ」のウエイトは低い。

## ●第3ステージ（成長期）

第3ステージ（成長期）に該当するのは、アジアNIES（台湾、香港等）の国々であり、経済成長・国民所得の水準は欧米諸国ほど高くはないが、成長率が高い国々である。主要産業は鉄鋼・化学・機械産業などの第二次産業の工場が設立される。また、国民は常用雇用で定期収入となり、仕事で頑張れば所得が増える経済環境になる、また、快適な生活水準を満たすため、自動車・カラーテレビ・クーラー（3C）などの家庭用耐久消費財が普及し始める。自動車ニーズは、「乗用車」が主流となり、高速性能、低燃費、快適性などが求められる。

## ●第4ステージ（成熟期）

第4ステージ（成熟期）に該当するのは、米国・欧州・日本などの先進国の国々であり、経済成長・国民所得の水準は高いがその成長率は低い国々である。主要産業は輸送機械・電気機械・精密機械などの機械系の第二次産業と、電力、金融・保険、サービスなどの第三次産業のウエイトが高い。自動車ニーズは第3ステージの性能、快適性に加えて、それぞれのニーズに個別に対応した多機能ニーズが求められる。このステージで登場するのがSUV（スポーツ・ユーティリティ・ビークル）のようなタイプの自動車であり、舗装道路では乗用車のように走り、ラフロードでは貨物車のように走り、かつ乗り心地がよい。また、乗用車の保有は、第3ステージまでは単数保有（1世帯に1台）が主流だが、第4ステージでは乗用車の複数保有（1世帯で2台、3台保有）が進展する。

次に、以上で示した第4ステージの自動車の保有・需要構造はどのようなものであるか、日本と米国を代表例として、数字で確認してみよう。

結論を先に示すと、日本では2人で1台の自動車保有、米国は1人で1台の自動車保有である。日本では自動車の買い替えは13年、米国では自動車の買い替えは15年である。

- ・日本の人口 13000万人、米国の人口 31000万人
- ・日本の自動車保有台数 7000万台、米国自動車保有台数 25000万台
- ・人口1000人当たり自動車保有台数 日本 500台 (≒7000/13)、米国 800台 (≒25000/31)
- ・自動車1台当たりの人口 日本 1.9人、米国 1.3人
- ・日本の自動車保有台数 7000万台、米国自動車保有台数 25000万台
- ・日本の自動車販売台数(1年) 540万台、米国自動車販売台数(1年) 1700万台
- ・日本の自動車回転率 (≒保有台数/販売台数：何年で自動車が買い替えられるか) 13.0年 (≒7000/540)
- ・米国の自動車回転率 (≒保有台数/販売台数：何年で自動車が買い替えられるか) 15.0年 (≒25000/1700)

## 1-7 RVとは何か？（第4ステージ（成熟期））

### 1. 日本自動車メーカーのRV開発

日本自動車業界には、米国で販売台数が多い「ライトトラック」という車種はない。しいて言えば、商用車の小型トラックがそれに似たタイプであるが、日本の乗用車ユーザーは小型トラック（米国のライトトラック）を乗用ユースに使うことは無かった。日本自動車工業会は、米国のミニバン、SUVのタイプの車種をRV（Recreational Vehicle：レクリエーショナル・ビークル）と名付けた（日本自動車工業会で、初めてRVの定義が示されたのは、1993年の日本自動車工業会報告書（「RV市場の現状と今後の動向」）である、筆者が執筆を担当してRVと名付けた）。

（注） RV：・・・Recreational Vehicle・・・（レクリエーショナル・ビークル）の略、ただし、「英語でRVというのは、米国ではキャンピング・カーのタイプのクルマを指すというのが正確な意味であり、本稿で定義したタイプのクルマは、正確な英語としては“SUV（Sports Utility Vehicle） and Mini Van”と定義すべきである」というコメントを、日本自動車トップメーカーのマーケティング担当者から指摘された。

日本自動車工業会の報告書で定義したRVは、ステーションワゴン、セミキャブワゴン、キャブワゴン、オフロードの4車種であった。米国ではステーションワゴンは、ライトトラックではなく乗用車（パッセンジャーカー）に区分される。また、セミキャブワゴン、キャブワゴンという車種名称は米国にはなくミニバンと総称される。日本のオフロード車（クロスカンントリー車の意味でクロカンとも呼ばれた）は米国ではSUVに相当する。

### 2. RVの使用用途

日本の自動車市場は、ユーザーニーズの多様化、レジャー志向、ライフステージの変化により、自動車の機能面での多様化、用途に応じた製品差別化が進み、モデル数が急速に増えた。

しかし、第 1 の視点として、車の基本的機能である運搬・移動機能に着目してシンプルに分類すれば、以下のようなセグメント分類が可能であろう。

- ①汎用ファミリーカー（ベーシック・セダン）
- ②特定用途乗用車（スペシャル・パーパス）
- ③貨客兼用多目的車（マルチ・パーパス）

次に第 2 の視点として、ユーザー世帯の自動車保有構造（複数保有の進展）と目的用途の 2 種で各車種を位置付けてみると、図表（1）－14 のようなマップが描ける。

図表（1）－14 複数保有と機能分化

家族と 自動車保有  用途		1 台 保 有 世 帯			複 数 保 有 世 帯				
		ベーシック セダン	特定用途車		貨客兼用 多目的車	ベーシック セダン	特定用途車		貨客兼用 多目的車
			市街地型 小型車	スポーツカー			市街地型 小型車	スポーツカー	
ファミリードライブ		○			△	○			○
通 勤	高速道路	○		△		○		○	
	市街地	○	△			○	○		
ショッピング・学校		○	△			○	○		
レジャーユース				△	○			○	○
商用ユース			△		○		○		○

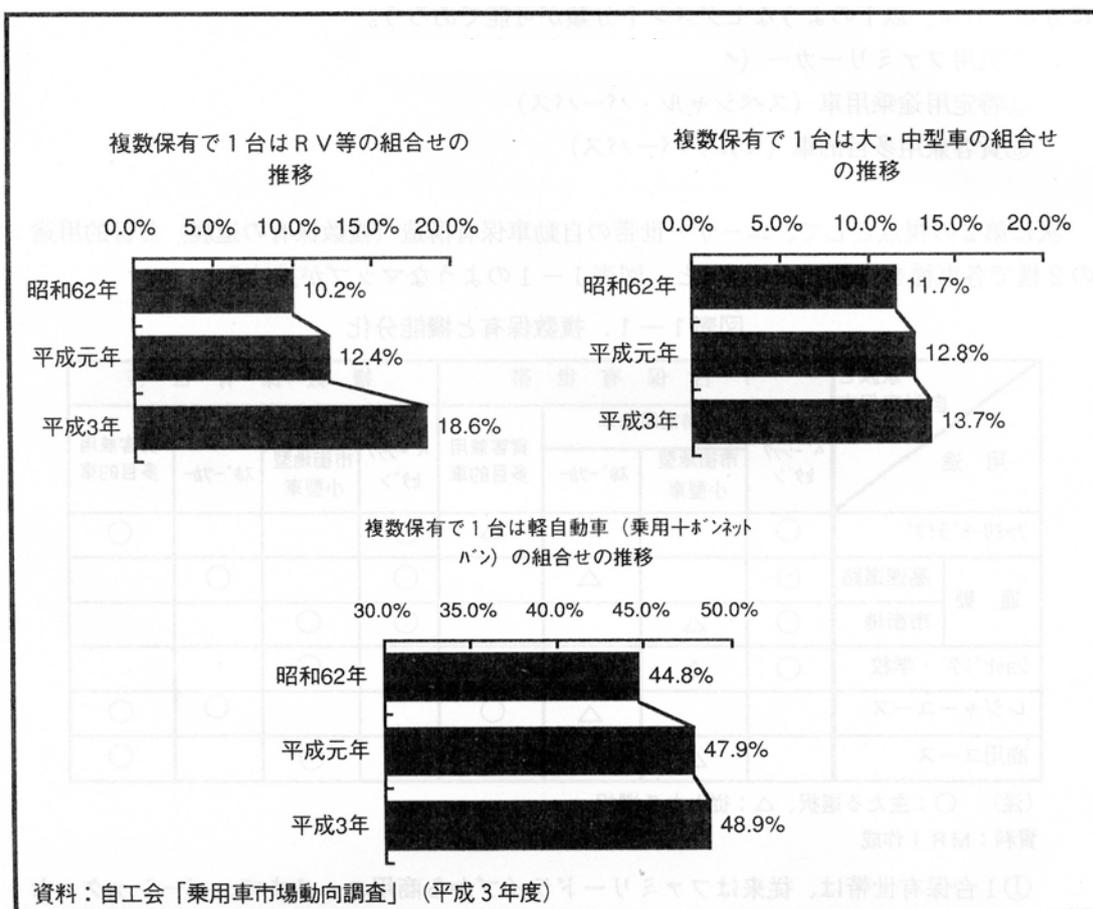
（注） ○：主たる選択、△：従となる選択

資料：MRI（三菱総合研究所）作成

- ①1台保有世帯は、従来はファミリードライブから商用ユースまで、ベーシック・セダンで満たす傾向にあった。しかし多様な車種の登場より、最近では、ユーザーの重視する用途に応じてセダン、特定用途車、貨客兼用多目的車等に選択が広がっている。
- ②数人の構成員からなる標準世帯では、自動車の複数保有、つまり 2 台保有、3 台保有の世帯が増える。そして、世帯当たり保有台数が増えるほど、乗用車は機能的に特殊化する傾向がある。例えば図表 1－10 で見れば、1 台保有世帯の場合には、ファミリードライブの用途を考えた場合に、セダンか多目的車の選択があり得る。しかし、他の用途（通勤、ショッピングなど）を考慮に入れると、汎用性のあるセダンが選択される可能性が高い。しかし複数保有世帯になると、1 台目にセダンをもっていれば、ファミリードライブ用途についてはセダンと多目的車の選択において多目的車の指向が強くなる。従って複数保有世帯のマップでは、横軸の競合関係、縦軸の補完関係からの多種多様な複数保有組合せが一層強まる。

乗用車市場動向調査（平成 3 年度）“保有者組合せの変化”（図表（1）－14）でみると、従来は「小型車と大衆車」「小型車と軽ボンネットバン」といった組合せが主流であったが、「1 台は RV 系（キャブオーバーバン、ボンネットワゴン等）」「1 台は大・中型車」といった組合せが増えており、複数保有車の組み合わせは多様化傾向にあることが指摘されている。

図表（1）－15 保有者組合せの変化



以上をまとめると、RVは乗用ユースの自動車から、汎用ベーシック・カー（セダン）特  
定用途乗用車（軽乗用車、リッターカー、及びスポーツカータイプのスペシャリティカー）  
を除いた車種で、貨客兼用多目的車（マルチ・パーパス）のタイプと定義できる。

また、ユーザーサイドから定義するとその使用用途が

- ①ファミリードライブ
- ②レジャーユース
- ③商用ユース

等の多目的な用途に適する乗用車、2台以上の複数保有の際に重視する乗用車と言える。

### 3. RVのセグメンテーション

RVは機能から見ていくと「多目的車」と定義した。これをさらに車種にセグメンテーションしていくことがこの節の課題である。

車種にセグメンテーションしていくために、以下のステップで検討していく。

- ① 自動車の役割がいかに変化するか
- ② 役割の変化に応じて自動車に求められるニーズの質の変化
- ③ ニーズの質の変化に応える車種セグメンテーション

#### (1) 生活の変化と自動車の役割の変化

所得と生活時間という生活の基礎的条件における、ゆとりの拡大、生活意識等の意識面における「豊かさ」「選択性」の重視という変化を背景に、1980年代の国民生活は大きな変化を遂げた。1960、70年代から1980年代にかけての国民生活変化の特徴は、必需的なものを中心とした消費、また衣食住の量的充実を図る生活基盤の確立から、趣味性・好みを基準とする選択的な消費、衣食住の質的充実に努める生活創造化の進展へと転換したことにある。生活創造化の進展の中で、外食の拡大、ファッションのレベルアップ等々、消費生活の質的向上が見られた。

このような生活の質的転換に応じて、交通手段に加え、上記のような生活創造を支え、拡大する手段として自動車の役割も発展してきている。

#### (2) 車ニーズの進化

車の生活の中での役割が変化するという事は、とりもなおさず、車ニーズそのものの変化が生ずることを意味する。車ニーズの変化に応じて、高級化、大型化という乗用車市場の変化があったことはよく知られている。その結果、セグメント別の乗用車市場構造は過去10年間で、大衆車の減少、普通車の拡大というように大きく変化した。

しかし、従来の乗用車だけでは対応仕切れなかった車ニーズの変化があったことが、RVを考える上では重要である。

従来の乗用車のセグメントの中では対応仕切れない車ニーズをRVが受け止めてきており、近年このニーズが拡大したことを背景にRVは急成長してきたと見ることができる。経済と時間のゆとりの拡大による「複数保有」「レジャー支出」の拡大、生活と車に対する意識の変化を背景にした「遊び」「趣味」の重視と、人とは違ったものを持ちたいという「差異性」の強調という点が、生活行動面の特徴としてある。これを車ニーズとの関連で見えていくと、図表(1)－14で示したように次の4つの大きな流れに集約している。

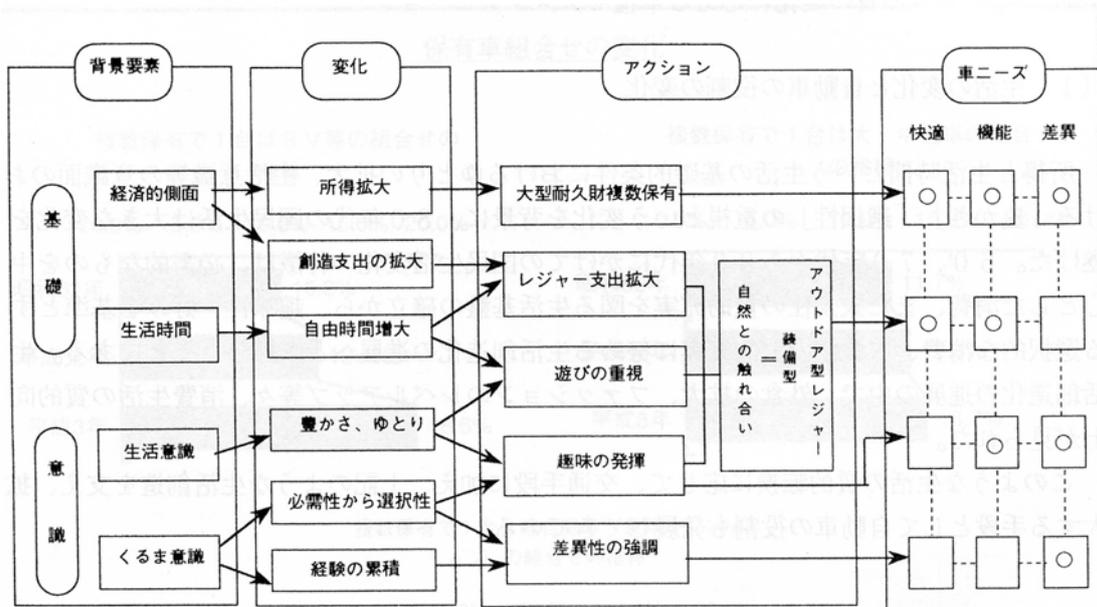
- ① 所得拡大、複数保有によるニーズ変化に伴う「快適、機能、差異」の各点におけるメリハリ
- ② 自然とのふれあい＝装備型・アウトドア型レジャーへのシフトに伴う「快適」、「機能」

面の充実

③趣味性の発揮に伴う「機能」「差異」の重視

③ 差異性の強調

図表（１）－１６ 車ニーズの進化と背景



資料：MRI作成

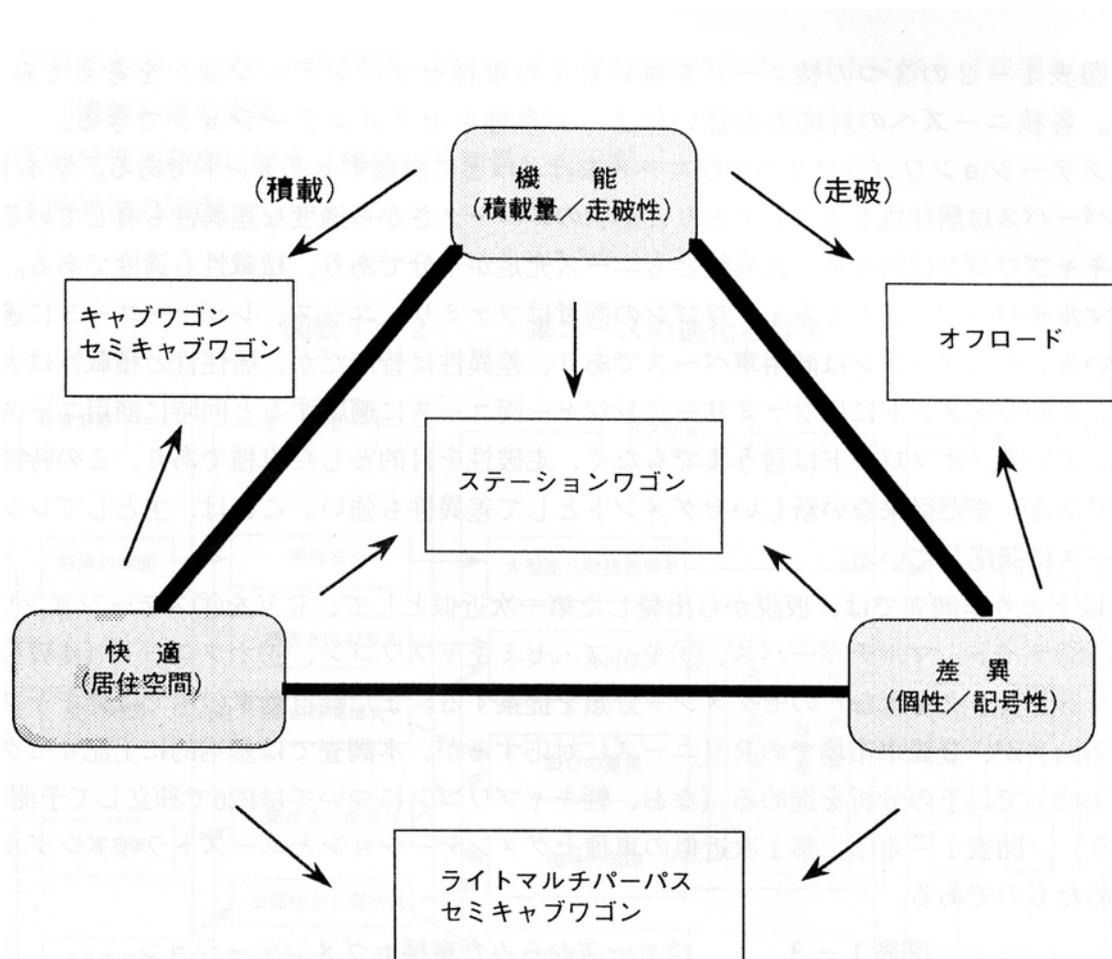
### (3) RVのセグメンテーション

図表（１）－１５は、第１次近似の車種セグメンテーションとニーズ・トライアングルをまとめたものである。図表（１）－１５の車ニーズ３つの核ニーズを軸に、RVの車種セグメンテーションを考えてみよう。各核ニーズへの対応力の違いによって車種をセグメンテーションできる。

ステーションワゴンとは３つの核ニーズをほぼ満たすセグメントである。ライトマルチパーパスは居住性を主としており、形状のユニークさから適度な差異性も有している。セミキャブワゴンも居住性、差異性ともニーズ充足が十分であり、積載性も適度である。ライトマルチパーパス、セミキャブワゴンの両者はファミリーユース、レジャーユースに適応している。キャブワゴンは商用車ベースであり、差異性は皆無だが、居住性と積載性は大きい。このセグメントにはファミリー、レジャー両ユースに適応すると同時に商用ユースにも適している。オフロードは言うまでもなく、走破性を目的とした車種であり、この特性は強烈である。また従来ない新しいセグメントとして差異性も強い。これは、主としてレジャーユースに適応している。

以上より本稿では、仮説から出発した第一次近似として、RVを①ステーションワゴン、②ライトマルチパーパス、③キャブ・セミキャブワゴン、④オフロード（4WD ボンネットトラックを含む）のセグメント分類を提示した。

図表（1）－17 ニーズ・トライアングルと車種セグメンテーション



資料：MRI作成

#### 4. ライトトラックの代表的モデル

##### ● ライトトラックとは何か？（1）

##### ライトトラックの代表的モデル(SUV(Sports Utility Vehicle) タイプ)

モデル名	Toyota RAV4	モデル名	Ford Escape	Chevrolet Blazer / Trail
モデル 外観		モデル 外観		
2001年 販売台数 (台)	86,368	2001年 販売台数 (台)	164,184	149,195 / 115,103
2001年 価格帯 (US\$)	16,695-19,145	2001年 価格帯 (US\$)	18,160-22,815	19,475-32,700 / 25,755-34,330

モデル名	Honda CRV	Jeep Liberty	Hyundai Santa Fe
モデル 外観			
2001年 販売台数 (台)	118,313	88,485	56,017
2001年 価格帯 (US\$)	19,190-23,240	17,245-23,565	16,934-22,434

14

##### ● ライトトラックの代表的モデル (SUV (Sports Utility Vehicle) タイプ)

R Vタイプのクルマは米国での開発が早かった。ミニバンコンセプトのクルマを世界で最初に開発して市場投入したのはクライスラーである。米国がライトトラックを主力にして自動車景気を回復した1992, 3年頃は日本ではR Vと呼ばれるクルマは、三菱自動車のパジェロ、富士重工業のレガシーワゴン、トヨタ自動車のエスティマなどしかなく、乗用車に占めるR V比率は10数パーセントぐらいしかなかった（米国は50パーセント以上）。日本はR V系（米国ライトトラック系）のクルマの開発については、米国に5年程度の遅れをとったのである。これが、1990年代で日本自動車メーカーの利益水準が米国・欧州メーカーより低かった理由のひとつである。しかし1995年以降日本メーカーはR V系の車の開発に注力して、2005年では乗用車に占めるR V系の比率は50%を超えて、米国のライトトラック比率と同様の市場を作っている。

● ライトトラックとは何か？(2)

ライトトラックの代表的モデル:ワゴンタイプ((米国市場(ミニバン))

モデル名	Toyota Sequoia	モデル名	GMC Yukon XL	Chevrolet Tahoe
モデル 外観		モデル 外観		
2001年 販売台数(台)	68,574	2001年 販売台数(台)	70,706	202,319
2001年 価格帯(US\$)	31,295-42,755	2001年 価格帯(US\$)	35,178-42,824	25,631-39,195

モデル名	Ford Expedition	Chevrolet Suburban	GMC Yukon
モデル 外観			
2001年 販売台数(台)	178,045	154,782	77,254
2001年 価格帯(US\$)	30,535-41,090	26,656-43,621	32,900-37,878

13

● ライトトラックの代表的モデル:ワゴンタイプ((米国市場(ミニバン))

日本のRVのクルマ作りが米国と異なっている特徴は、日本メーカーは乗用車の車台を使ってRVモデルを作っているところにある。たとえば、ホンダのミニバン、オデッセイはアコードの車台であり、トヨタのハリアーはカマリの車台である。この乗用系RVタイプのクルマの特徴は、RVの積載量を満たし、乗用車並みの快適性・ドライバビリティを満足させるところにある。商用車系車台から作られたRV、ライトトラックは頑丈でラフロードに適してはいるが快適性・ドライバビリティについては乗用系RVに劣る。この乗用系RVの開発・投入によって、日本メーカーが2002年以降、米国で日本車シェアを増加させ、米国メーカーを上回る世界最高の利益を出し続けている理由のひとつである。

● ライトトラックとは何か？(3)

ライトトラックの代表的モデル(ピックアップトラック(米国市場))

モデル名	Toyota Tundra
モデル 外観	
2001年 販売台数(台)	108,863
2001年 価格帯(US\$)	16,085-29,545

モデル名	Ford F-150
モデル 外観	
2001年 販売台数(台)	864,698
2001年 価格帯(US\$)	17,520-39,630

モデル名	Chevrolet Silverado	GMC Sierra	Dodge Dakota
モデル 外観			
2001年 販売台数(台)	701,699	206,971	154,479
2001年 価格帯(US\$)	16,570-41,564	17,215-38,995	14,480-25,040

15

● ライトトラックの代表的モデル:(ピックアップトラック(米国市場))

ピックアップトラック(Pickup truck)とは、米国の自動車の分類のひとつで、大型ダンプトラック以外のトラックの総称である。ボディ形状は、キャビン後方に開放式の荷台を有する。日本の車検証の車体の形状欄は、キャビンと荷台が一体のもの(例・ファミリーピックアップ、パブリカピックアップ、サニートラック)はピックアップ、別体のもの(例・ハイラックス、プロシード)はボンネットと記載され、後者はボンネットトラックの一種と見なされる。ダットサントラックには7代目までその両方があった。ピックアップトラックは日本では、キャブオーバー形は、小型のものでもピックアップには含まず、単にトラックと呼ばれることが多いが、ボンネットの有無には触れられておらず、日本の軽トラックもピックアップトラックだとされている。開発費抑制のため、多くは乗用車やSUVと車台を共用し、中にはFF式の乗用車をベースとしているものもある。

アメリカ製の車両では、荷台開閉時、積み降ろし作業者の足元に排気ガスが直接あたらないよう、排気管の口の位置が一般的な車と異なり、車体の荷台後方側面から出ているものが多い。雨や雪が多く燃料価格が高価で、1台あたりの輸送効率が重視される日本やヨーロッパでの需要は少ないが、北米をはじめ、タイを中心とした東南アジア、アフリカ、南米などで人気がある。アメリカやアジア等では独立したフレームを持つSUVベースがほとんどだが、オセアニアや南米で生産されているのは乗用車ベースである。

## 1-7 RVは認知されたか

以上の分析を踏まえて、筆者は1993年に「車種区分（セグメント）として、RVを定義したらどうか」という提案を、日本自動車工業会と日本自動車販売協会連合会に提案した。

この提案は、日本自動車工業会には採用されなかったが、日本自動車販売協会連合会に採用された。現在の日本自動車販売協会連合会（通称：自販連）のホームページを見ると「RVタイプ」として、以下のようなRVの4車種の販売統計が掲載されている。

図表（1）-18 日本自動車販売協会連合会のRVタイプ販売統計

RVタイプ	当月(A)	前年(B)	A/B(%)	本年累計	前年累計	前年比(%)
ステーションワゴン	42,947	60,109	71.4	98,403	146,587	67.1
1BOXワゴン	1,332	1,483	89.8	2,445	2,905	84.2
オフロード4WD	54,119	49,405	109.5	120,685	120,251	100.4
セミキャブワゴン	92,086	112,620	81.8	212,594	266,656	79.7
合計	190,484	223,617	85.2	434,127	536,399	80.9

なお、自販連のRVタイプの定義は、以下のとおりであり、4タイプ合計で97モデルがリストアップされている。

### ○RVタイプ別、主な該当車名（H25. 12. 31 現在）自販連

●ステーションワゴン …… ボンネット型乗用車がベースで後部内容積が大きく設計され、かつ座席が固定されているもの。（ステーションワゴン合計23モデル）

ダイハツ…メビウス

富士重工…レガシーW、インプレッサW、エクシーガ

ホンダ…アコードW、フィット、シビックHB、エアウェイブ

マツダ…アテンザW、ベリーサ

三菱…ランサーW、コルトプラス

日産…ウイングロード

スズキ…スイフト、シボレー・クルーズ

トヨタ…クラウンW、カラーラフィールダー、プリウスアルファ（5人乗り）、ラウム、イスト、サクシードW、プロボックスW、マークXジオ

● 1BOXワゴン …… 箱型の商用車ベースで車内が一つになっており、もっぱら乗用車として使用するもの。(1BOXワゴン合計3モデル)

いすゞ……コモワゴン

日産……キャラバンコーチ

トヨタ……ハイエースW

● オフロード4WD (=SUV) ※一部2WDを含む。 …… ジープ型の四輪駆動車でワゴンとバン・トラックを含む。(オフロード4WD (=SUV) 合計28モデル)

ダイハツ…ビーゴ

富士重工…フォレスター、インプレッサXV

ホンダ……CR-V、クロスロード、VEZEL

マツダ……CX-7、CX-5

三菱……パジェロW、アウトランダー、RVR

日産……エクストレイル、ムラーノ、デュアリス、ジューク

スズキ……エスクード、ジムニーW、SX4 (セダンを除く)

トヨタ……ハイラックスサーフ、RAV4、ハリアー、ランドクルーザーW、FJクルーザー、ラッシュ、ヴァンガード、RX350、RX450H、RX270

● セミキャブワゴン …… ボンネットのある車高の高いワゴン車。3列シートのある車。(例外として一部2列シートの車種も含む)(セミキャブワゴン合計43モデル)

ダイハツ…クー、ブーンルミナス

富士重工…デックス、トレジア

ホンダ……エリシオン、オデッセイ、ステップWGN、ストリーム、モビリオ、エディックス、フリード

マツダ……MPV、プレマシー、ビアンテ

三菱……グランディス、デリカD5、デリカD2

日産……プレサージュ、エルグランド、セレナ、キューブ、ラフェスタ、パネットW

スズキ……ワゴンR・ソリオ、シボレーMW、ランディ

トヨタ……カローラスパシオ、イプサム、アルファード、ポルテ、bB、プリウスアルファ(7人乗り)、ノア、ヴォクシー、ウィッシュ、シエンタ、エスティマ、アイシス、ラクティス、カローラルミオン、ヴェルファイア、パッソセッテ、スペイド

なお参考までに、筆者が1993年にRV車種区分として提案した時は、図表(1)-19に示したように、4車種区分で合計66モデルであった。1993年から2013年の20年間で、セミキャブワゴン(ミニバン・タイプ)の車の増加が著しい。

図表（１）－１９ １９９３年提案のRVの車種区分

表 本調査におけるRVの車種区分

① ステーションワゴン	富士重工 ホンダ 三菱自工 日産 マツダ トヨタ	レガシワゴン、インプレッサワゴン シビックシャトル、(アコードワゴン) リベロワゴン、ミラージュワゴン、(ディアマンテワゴン) セトリックワゴン、アベニールワゴン、ADワゴン、サニーカリフォルニア カハラワゴン、ファミリアワゴン、テルスターワゴン クラウンワゴン、マークIIワゴン、カルディナワゴン カローラワゴン、スプリンターワゴン、カリブワゴン、(セブターワゴン)
② 1ボックスワゴン	ダイハツ 富士重工 いすゞ 三菱自工 日産 マツダ トヨタ	デルタワイドワゴン ドミンゴワゴン ファゴワゴン デリカワゴン キャラバンコーチ、ホーミーコーチ、ハネットコーチ ホーンワゴン、プロネーワゴン、スベクトロン、ユーノスカーゴワゴン ハイエスワゴン、ライトエスワゴン、タウンエスワゴン
③ クロカン4WD (オフロード)	ダイハツ 富士重工 いすゞ 三菱自工 日産 スズキ マツダ トヨタ	ラガー、ラガーワゴン、ロッキー ビッグホンワゴン ビッグホンワゴン、ミュー、ミューワゴン、ファスター ハジエロ、ハジエロワゴン、ジープ、ストラータ テラノ、テラノワゴン、サファリ、サファリワゴン、ダットサントラック エスクードワゴン、ジムニーワゴン プロシード、プロシードワゴン ハイラックス、ハイラックスワゴン、ランドクルーザー、ランドクルーザーワゴン
④ ミニバン	三菱自工 日産 マツダ トヨタ	シャリオ、RVR ブレイリー、セレナワゴン、ラルゴワゴン MPV エステイマ

注：( )内は海外現地生産車

資料：自販連資料等に基づきMRI作成

日本自動車工業会では、RV車種区分は採用されなかった。しかし、RVタイプのクルマの中で、「グローバル製品市場戦略」の視点で見たときに、素晴らしく成功した事例が存在する。それは、トヨタ自動車のIMVである。IMV(アイエムブイ)とは「イノベーター・インターナショナル・マルチパーパス・ビークル(Innovative International Multi-purpose Vehicle)」の略であり、その直訳は「革新的国際多目的車」である。

なお、トヨタ自動車ホームページ発表(2012年4月)の「グローバルでIMV販売累計500万台を達成」は以下に示すとおりである。なおこのホームページで示された、2011年IMV生産能力は、75.2万台+未発表、販売台数は77.3万台である。

## トヨタ自動車、グローバルで IMV 販売累計 500 万台を達成

トヨタ自動車(株) (以下、トヨタ) は、本日、IMV (Innovative International Multi-purpose Vehicle) のグローバルでの販売累計が3月末に 500 万台に達したことを発表した。

IMV プロジェクトでは世界のお客様に、より魅力的な商品をお求めやすい価格で迅速に提供するため、「需要のある地域で生産」の方針のもと、グローバルで効率的な生産・供給体制を構築してきた。

IMV は 2004 年に 140 カ国以上の市場に導入することを前提に開発されたピックアップトラック 3 車型、ミニバン、及び SUV で構成。現在、11 の国・地域で生産。その中でタイ、インドネシア(アジア)、アルゼンチン (南米)、南アフリカ (アフリカ) の 3 大陸・4 拠点を IMV のグローバル向け供給拠点と位置付け、アジアをはじめ、欧州、アフリカ、オセアニア、中南米、中近東に供給。また、主要部品についてはディーゼルエンジンをタイで、ガソリンエンジンをインドネシアで、トランスミッションをフィリピン及びインドで生産し、車両生産国に供給している。

トヨタは「トヨタグローバルビジョン」において、新興国を重点取組み分野の一つとして位置付けており、今後、新興国における現地生産コアモデル強化により販売を伸ばし、2015 年を目処に、トヨタの全世界の販売における新興国の比率を現在の 4 割から 5 割とすることを目指している。今後も、一層、市場ニーズを踏まえたクルマを最適な供給体制でグローバルに提供していく考えである。

<ご参考：IMV 車両概要>

シリーズ	ボデータイプ	車名	導入地域
IMV-I	ピックアップ (シングルタイプ)		
IMV-II	ピックアップ (エクストラタイプ)	ハイラックス*1	アジア 中近東 中南米 アフリカ オセアニア 欧州
IMV-III	ピックアップ (ダブルタイプ)		
IMV-IV	SUV タイプ	フォーチュナー*2	アジア 中近東 中・南米 アフリカ オセアニア
IMV-V	ミニバン	イノーバ*3	アジア 中近東

\* 1) IMV-I～III のタイの車名=ハイラックス VIGO

\* 2) IMV-IV の南米での車名=SW4

\* 3) IMV-V のインドネシアでの車名=キジャン・イノーバ

トヨタのIMVは、トヨタが米国で開発したTundra（タンドラ）の派生車種である（ライトトラックの代表的モデル（ピックアップトラック（米国市場）参照）。トヨタ・タンドラは米国市場では10万台の販売台数に留まっているが、トヨタはASEANのタイでIMVを量産してタイ国内での販売、さらにASEAN各国へ輸出を展開し、タイで50万台の生産規模を確保している。さらにタイ以外の国でIMV50万台の生産拠点を設けて世界100か国以上の国で、合計100万台の製造・販売を展開していると言われている（野村俊郎著“トヨタの新興国車IMV”（文真堂、2015）参照）。

別稿で示すように、トヨタの代表的量産モデルのカローラ、ビッツでも、世界100万台の“製品・市場戦略”は達成できていない。トヨタIMVは、それを達成している。

さらに、トヨタIMVは、米国、日本、中国の自動車市場では展開されていない。筆者の考えでは、「米国ピックアップトラック市場では、Tundra（タンドラ）と競合する」、「日本自動車市場には、ピックアップトラック市場は無い」、「中国自動車市場でIMVを展開すれば、中国自動車市場の“疑似オープン・アーキテクチャ”の中で、トヨタIMVの価値にマイナスの影響を与えられると思われる中国自動車メーカーの疑似IMVの出現が予想される」というのが、筆者の「トヨタIMVグローバル製品・市場戦略」の理解である。

トヨタIMVは、トヨタ自動車利益決算2兆円で大きな役割を担っていると考える。

以上

## 参考文献

- 大鹿隆共著「日本自動車産業の実力」(ダイヤモンド社、2000年)
- 大鹿隆共著「最新日本自動車産業の実力」(ダイヤモンド社、2002年)
- 大鹿隆共著「アジア自動車産業の実力」(ダイヤモンド社、2006年)
- 大鹿隆共著「世界自動車メーカー どこが一番強いのか?」(ダイヤモンド社、2007年)
- 大鹿隆共著「世界自動車メーカー どこが生き残るのか?」(ダイヤモンド社、2010年)
- 藤本隆宏著「生産マネジメント入門Ⅰ、Ⅱ」(日本経済新聞社、2001年)
- 藤本隆宏著「能力構築競争」(中公新書、2003年)
- 藤本隆宏著「日本のもの造り哲学」(日本経済新聞社、2004年)