

トヨタのグローバル経営戦略



講師 張 富士夫 氏 (ちょう ふじお)

トヨタ自動車株式会社 取締役会長

日時：11月28日(水) 18:00～19:30

講演会出席者数：268名 内訳：教職員24名、学生・院生74名、年間会員33社71名、一般89名、関係者10名

講師略歴

1937年生まれ。東京大学法学部卒業。学生時代は剣道部主将。トヨタ自動車工業入社。米国ケンタッキー工場の立ち上げなど同社の国際化を推進。代表取締役社長を経て現職。日本自動車

工業会会長、米国自動車殿堂の「最も優れた業界リーダー」に選出される。経団連副会長など多数の役職を歴任。2009年に旭日大綬章。

報告要旨

1. はじめに

本講演ではグローバル経営というテーマを頂いているが、トヨタが「①やりかけている事、②すでにやっている事、③これからやろうとしている事」などを織り交ぜながらグローバル経営に関する問題について説明し、講演後、会場からご意見ご質問を聞かせて頂くことで、本講演会の趣旨に沿うように進めたい。

2. 海外事業の展開と企業観の相違

トヨタにおける海外事業の開始は約25年前になる。1984年、GM社との合弁会社（ニュー・ユナイテッド・モーター・マニファクチャリング(株)：NUMMI）を設立し、生産を開始したことが始まりである。1986年には、トヨタ・モーター・マニファクチャリング・USA(株)（現在のトヨタ・モーター・マニファクチャリング・ケンタッキー(株)：TMMKおよびトヨタ・モーター・マニファクチャリング・カナダ(株)：TMMC）を設立し、トヨタ単独で海外進出を果たし、その後、イギリス等へも展開した。

日本企業の海外進出は、家電業界が先行したが、日産・ホンダ・マツダなど自動車各社の海外進出は80年代に入ってからであり、トヨタの海外事業はケンタッキーが最初であった。各社も米国の中西部を中心に事業を開始した。海外事業を行う中で、これまで経験しなかった事や外国企業の考え方の違いとして、次のような点が挙げられる。

1) 「会社が売買される」ことへの驚き

人が働いている会社を売ったり買ったりすることは驚きであった。

2) 「会社は株主のもの」という考え方

これまで、会社は経営者と従業員が一体となって運営していくものという認識があったが、米国において事業を行う中で、株主を第一義的に考えていることを理解した。

3) 「選ぶ文化」と「育てる文化」

日本企業では一度入社した企業へは定年まで勤務するのが一般的という考え方があったが、海外では条件等が整えば、経営者のみならず従業員もライバル企業へも簡単に移動する。また、日本企業は入社後、ローテーションや教育・訓練を通して企業に貢献する人材を育成するが、米国企業は能力のある従業員を選んで採用する。すなわち「選ぶ文化」と「育てる文化」の違いがある。これはサプライヤーに対しても同様で、米国ではサプライヤーからの価格等の提示

を受けて選択するが、トヨタの部品等を納入するサプライヤーに対しても、モノづくりのサポートを通して原価低減や品質向上を図る技術を身に付けてもらってきた。

3. グローバル市場の変質

①トヨタにおけるグローバル経営の契機

トヨタは、1937年、(株)豊田自動織機製作所より分離独立し、トヨタ自動車工業(株)として設立され、今日まで75年の歴史がある。設立から50年間は国内での生産・販売を中心としてきたが、1986・7年以後の25年間はグローバルな事業展開を行ってきた。グローバル経営に転換した背景には、第一次オイルショックによりガソリン価格が高騰し、特に欧米において燃費効率の良い小型車（日本車）を中心に販売量が増加したことがある。しかし、同時に貿易摩擦が起こり、日本が輸出を自主規制する時期もあった。

1980年代初頭の生産台数は300万～350万台で、一部CKD（completely knocked down：部品単位を輸出し、現地で組み立てて販売する方法）という方式の海外生産もあったが僅かなもので、大半が国内生産であった。80年代後半以降から徐々に海外生産が増え始め、特に2000年代後半はトータルの生産台数は854万台となり、海外での生産台数が国内生産を上回る状況になった。この間、ケンタッキー工場では、何千名もの米国人を雇用し、国内では当たり前である「カイゼン（改善）」提案を呼びかけながら工場運営を行い、海外需要に対応し生産台数も順調に増加していった。しかし、2008年度はリーマンショックの影響により637万台に落ち込んだ。GMやクライスラーにおいても生産台数は大幅に落ち込み、米国政府より緊急融資を受けるほど業績が悪化した。

②新興市場の出現とニーズの多様化

リーマンショック後、生産台数は徐々に回復しているが、これまで欧米が主要なマーケットであったが、BRICsやその他の国々での販売台数が増加するなど、市場に大きな変化が見られるようになった。

1999年に社長に就任したが、当時、天津市の党書記に「中国市場は拡大するので、トヨタは早く中国に來い」と言われたことがある。現在、中国へは欧米始め、インド、韓国、日本など多くの自動車メーカーが参入している。また、世界の市場を見ると、近年は米国を抜いて中国市場が一番になっている。さらに国によって「売れるもの」が異なっている。新興国は低価格・小型・高燃費車が好まれる。米国に比べ欧州では小型車が好まれるが、欧米とも品質や価格といったニーズもある。また、IT技術をベースにしたアクセルの踏み間違いがあっても停止するシステムといった安全性や環境対応車（電気自動車・ハイブリッド車等）が求められるといった様々なニーズがあり、このような多様化する市場ニーズに如何に適切に対応すべきかが課題となっている。さらに燃費を巡って激化する開発競争への対応、あるいは米国のJ.D.パワー社によって公表される自動車会社ごとの品質ランキングを注視しながら事業を進めている。

ちなみに、2011年度の新興国BRICsの新車販売状況は、ブラジルでは1位フィアット、2位VW、3位GMであり、ロシアではラダ、GM、現代、インドではスズキ、現代、マヒンドラ、中国ではVW、GM、現代の順になっている。また、同年度の主要国における車種別販売状況は、米国では1位F-105（フォード）、2位シルバード（GM）、3位カムリ（トヨタ）、中国ではカラー（トヨタ）、エラントラ（現代）、五菱之光（上汽通用五菱汽車）、ドイツではゴルフ（VW）、パサート（VW）、ポロ（VW）、フランスではクリオ（ルノー）、プジョー206/207、シトロエンC3（シトロエン）の順になっている。このような販売状況をみると、どこの市場でも1位をとっ

ているという特定の車種はなく、市場が非常に多様化していることが分かる。

4. グローバリゼーションへの今後の対応

①基本戦略の構築について

近年、グローバリゼーションに質的变化が起こり、今後どのように対応すべきかこの点については、孫子の「敵を知り己を知らば百戦危うからず」の言葉にあるように戦う相手と自分の、それぞれの「強い所と弱い所」を理解しておく必要がある。

例えば、欧米諸国の強い所や長所には「戦略、組織と権限委譲、機械・道具の開発」などがある。これに対し日本の強い所や長所としては「人を大切にする経営（働く人のモラル、教育）、生産方式、機械・道具の使い方、改善力」などがある。しかし、例えば生産方式の基礎にある「改善」という言葉についていえば、英語ではimprovementと表されるが、日本で使われている意味ではないので、理解してもらうのに時間がかかった。また、機械や道具の使い方についても考え方などに違いがあったが、日本に持っていないもの（弱い所）を相手から取り入れ、強い所は伸ばすことが重要であろう。

②3本柱の連携

「販売」「技術開発」「製造」という3つの機能の有機的な連携の下で事業を推進したい。すなわち「販売」は「技術開発」に的確な市場情報を提供し、「技術開発」は「製造」に対し、市場に合った製品をタイムリーに開発し「製造」に提供する。そして「製造」は「販売」に対し、良いものを安くフレキシブルに提供する、というサイクル（モノづくりを支えている基盤）を効果的に展開することが必要である。

③基本戦略の策定とメンテナンス

2012年3月現在、27ヶ国の地域に50箇所の海外製造事業体と170ヶ国での販売拠点があるが、すべての国に同じようなやり方で事業を進めるには問題がある。例えば、かつてオスマントルコが地中海を取り巻く東欧から北アフリカ、中近東を含め多くの国を支配したことがあるが、支配下にあった国の多くの人々はオスマントルコに対し悪感情を抱いていないと聞いている。恐らくその国々に配慮した統治を行ったものであろう。我々も一方的なやり方を押し付けるのではなく、関係する国々の状況を勘案しながら、基本的には「どこで何を造り、どこで売るか」を絶えず考えながら事業を進めている。

1) 環境対応車の開発と実用化

環境に配慮した車両として、「EV（Electric Vehicle：電気自動車）領域」「PHV（Plug-in Hybrid Vehicle：ハイブリッド車）領域」「FCV（Fuel Cell Vehicle：燃料電池自動車）領域」に区分されるが、それらは車両サイズと移動距離との相関で棲み分けが可能であろう。将来的にどのような車両が本命になるか予想が難しい今日の状況では、トヨタは、当面、全領域に対応できる多様な車両開発を進めることにしている。

2) 安全・IT技術の適用

衝突防止や最大60キロ減速が可能な車両の開発にはIT技術が不可欠であるため、IT技術を車両製造にいかにより有効に取り入れることができるのか、試行している。

3) プラットフォームや部品の共通（共有）化

欧州で展開しているトヨタ・プジョー・シトロエン・オートモービル（TPCA：Toyota Peugeot Citroën Automobile）を例にとれば、トヨタのアイゴ・プジョーの107・シトロエンのC1をそれぞれ年間10万台生産しているが、各社ともプラットフォーム、エンジンや駆動部門

のユニット、フロントドア、シート等の内装品などは共通部品化されているため、各部品は年間30万台分を生産している。このように出来るだけ部品の共通化を効果的に行うことによってコストダウンを図る努力をしたいと考えている。

4) トヨタウェイの推進

トヨタは「Continuous Improvement：知恵と改善」を基本に置き「Challenge・Kaizen・Genchi Genbutsu」という課題に日々取り組んできた。この経営姿勢は、現場力重視・価値観の共有化をベースとした「Respect」と「Teamwork」に基づいた「Respect for People：人間性尊重」の経営を企業価値とする企業理念に準拠するもので「トヨタウェイ」と称されている。このような経営方式は今後とも継続したいと思っている。

5. グローバル経営戦略について

今日の状況に関していえば、経済面では①グローバル競争の進展 ②市場の拡大 ③新興国の生産活動へ参入、技術面では①環境・安全への要求の高まり ②規制強化、政治面では①自由化と保護主義のせめぎ合い ②FTA(自由貿易協定)やTPP(環太平洋経済連携協定)、といった複雑多岐な問題がある。

このような状況の中で、企業としてどのような戦略を構築し対応していくのかといったことについては、結論的に言えば「奇手・妙手はない」と思っている。しかしながら、「基本、基盤を見失わないこと」「偉大なるものは単純である」という認識のもと、継続的な学習と他社の長所を積極的に取り組む努力は不可欠で、今後も継続する方針である。

このような基本姿勢の原点は、特にトヨタが行っていた昭和30～40年代の経営形態によって培われていた。それは豊田市及び近隣を中心とした範囲内に工場があり、市場ニーズに素早く対応できる体制で生産が行われていた。ここに、現在のトヨタの原点があると思っている。現在、全世界に50の生産拠点があるが、どこでどのような車種をいかに効率的に生産するかについては、トヨタの原点に立ち戻って、常に考えている。

6. 【質疑応答】

質問① グローバル人材の育成方法について伺いたい。

回答：英語ができるなど人材の定義が必要かも知れないが、仕事だけでなくその国の文化についても理解することが重要であるとの認識のもと、海外勤務という実体験を通した育成を図っている。また、座学研修においても、経験主義といわれるかも知れないが、現場の実態を事例研究にした学習に重点を置いている。また、外国の方々についても日本の現場について学んでもらうようにしている。

質問② 尖閣問題発生後、中国で「トヨタ中国」から「中国トヨタ」へと表現変更したが、そのことによってメッセージとして何を伝えたいのか伺いたい。

回答：具体的なことは分からないが、現在問題になっている中国との関係は不幸なことである。そのような状況にあっても、トヨタは中国を大事にして行きたい気持ちに変わりはない。また、中国で働いている者同士は仲が良く、今後もお互い協力し合って良い車を造り、中国の人々に提供していきたいと思っている。

質問③ 会長までなられた理由と部下に対する評価方法を伺いたい。

回答：トヨタでは失敗は咎められない。失敗を繰り返しながら実行することで知識等を蓄積して行き、仕事に関しても大所高所から見る事が出来るようになったと思われ、いわば経験によってやり方を覚えていったのだと思う。部下の評価で一番大切なことは、結果を基準とし

たフェア（公平性）に部下を見ることであると思う。例えば、いくら口が上手くても結果を出さなければ何だということになる。また、単に好き嫌いだけで評価するのも問題である。特に、癖のある人が何かポイントを掴むと素晴らしい成果を出すこともある。あくまでも、どのような結果を出したのかといった観点でフェアに評価することが必要であると考えている。かつて師に当たる大野氏が常務か専務時代に部下である重役に「お前は己のために部下を育てているのか、会社のために部下を育てているのか。お前は己のために部下を育てているから問題だ」と叱っておられた言葉が印象に残っている。

質問④ リーマンショックの時、3万人の従業員が余剰であったがリストラはしなかったとの説明があったが、どのように対応したのか。

回答：「ワークシェアリング」を提案し実行した。欧米からは希望退職者を募れとの要望があり、考え方の違いを認識した。ちなみに2009年3月期の決算は赤字になった。

質問⑤ 海外拠点を立ち上げる場合、どのような人材を派遣すればよいのか伺いたい。

回答：海外では、まず理論・理屈で説明し、見ることで理解してもらうことがポイントになる。如何に分かりやすく、理にかなない、納得してもらう説明が出来る人材が求められるのではないだろうか。

質問⑥ 東南アジアとの将来的な関係をどのように見ておられるのか。

回答：これまでタイや中国でCKD等を通して長年の付き合いがあった。このような関係で培った中から市場ニーズを的確に把握することに成功し、IMV（世界戦略車）の市場を獲得することが出来た。現在、東南アジアでは30%～40%のシェアを維持している。台湾やベトナムで長く居住し社会的貢献によって大変尊敬されている日本人がいる。究極的にはアジア人同士は気が合うかもしれないが、これらの日本人のように、長く深い付き合いを継続することが良好な協力関係を築く基になるので、将来的にも東南アジアの国々とはそういった関係を持ちたいと思っている。

質問⑦ フォードからマツダに赴任したヘクスター専務から、日本の弱いところは商品企画・マーケティング・財務分析と人材育成であると聞いたことがある。人材育成は日本の強みと思っていたが、このような見方をどのように思われるか。

回答：人材育成が弱いとは思わない。また、詳しいことは分からないが、「理」と「情」という視点やグループ・オリエンティドでの仕事の進め方における「タテマエ」と「ホンネ」の使い分ける動き方、あるいは、方針を示し結果を求める上司に対し、途中でその上司に少し相談するといった行動は、外国人には仕事を理解していないのではないかと映り、人材育成に問題があると思われたのであろう。

以上