

トヨタ自動車の経営戦略
—特に成功要因をめぐって—

The Business Strategy of
TOYOTA

『要旨』

MB05002 : 永 昇

本論文は、トヨタ自動車の経営戦略、特にトヨタ自動車の成功要因が何であったのかをマーケティング・コンセプトの変遷を論点におきながら明らかにしようとしている。

現在、世界にはおよそ 9 億台以上の車が走っていると言われている。1990 年代以降の 5 年間で 1 億台の自動車が増えている。およそ 7 人に 1 人が自動車を所有していることになる。今後、中国やインドでの普及が予想されていることから、この勢いはしばらく続くことが予想される。このような自動車生産の急増は、他面で自動車業界のグローバルな競争が激しくなっていることも意味している。世界の自動車業界は、いまや GM やフォードなどのアメリカから、トヨタに代表される日本へと、その中心的な位置を代えようとしているのである。

まず第 1 章では、激化する自動車産業の歴史を振り返り、これをマーケティング・コンセプトの視点から整理することを試みている。その上で、現在求められている「社会志向」のマーケティングが極めて重要な戦略的な課題となっていることを明らかにしている。第 1 節では、フォードを取り上げて、自動車生産がはじめて産業として発展していくプロセスを追いながら、その生産システムであるフォード・システムが「生産志向」の理念に基づいたものであることを示している。T型フォードは同時生産方式による大量生産を実現し、コストを最小限に抑えて大衆の足となった。18 年間、モデル・チェンジをすることもなく首位を独走し続けてきたのである。しかし、世界第 1 位のフォードの自動車づくりも GM の前に行き詰まりを迎えることになる。第 2 節では、自動車業界に初めてマーケティングを導入したと言われている GM を取り上げ、その中心にある「顧客志向」の理念を明らかにしようとしている。自動車市場が「飽和」状態となり、新規市場から買替市場へと変化するのに伴って、自動車づくりの考え方が大きく変化した。顧客の好みに対応する「ニーズ志向」である。これによって GM は自動車業界をリードするトップ・ランナーとして約 80 年間走り続けてきたわけである。しかし、その GM もここ数年、売り上げを減らし続けているのである。第 3 節では、フォードの「生産志向」、そして GM の「顧客志向」に学び、ついには「社会志向」のマーケティング・コンセプトに行き着いたトヨタの環境経営について論じている。いまや、自動車づくりのポイントは単なる顧客の好みに対応する「ニーズ志向」ではなく、安全や環境に配慮した地球規模での「社会志向」が求められるようになったのである。この点でトヨタは世界の自動車産業でリーダー的な役割を果たしている。

ついで第 2 章では、トヨタが「社会志向」のマーケティングを実現するための基本的な条件と考えられる組織能力について論じている。トヨタはフォードから大量生産の技術を学び進化させ、さらには GM からマーケティングを継承、発展させて、独自の生産システムをつくりあげた。第 1 節では、トヨタ生産システムが「ジャスト・イン・タイム」と「自動化」を柱とする徹底した効率経営を実現するものであることはもとより、このシステムがフォードの「生産志向」と GM の「顧客志向」を統合し進化させたものであることを示

している。第 2 節では、トヨタの組織能力を検討している。さまざまな企業が真似をしようとして失敗しているトヨタ方式の核心が組織能力にあるわけであるが、その「進化能力」の重要なポイントが現場にあり、その現場が「社会志向」によって動機づけされているのではないかと推測している。そして第 3 節では、環境に目を向けたトヨタの環境戦略を明らかにしている。もはや環境を抜きに自動車生産は考えられず、またその点が世界の標準になろうとしていることを論じている。

最後の第 3 章は、トヨタの世界戦略を述べている。安全や環境に焦点を絞りつつある自動車業界の中であって、トヨタが北米や中国でどのような戦略を立て進出しているのかを論じている。その第 1 節では、トヨタが北米に進出した背景やそこでの問題点を整理している。日米自動車摩擦やオイルショックという、日本のメーカーとしては大きなハンディを背負いながらも、これを契機として燃費のよい小型車の市場をアメリカで作り上げてきたことを紹介している。第 2 節では、トヨタがグローバル企業として発展していくにあたっての戦略を 5 点にまとめて論じている。ハイブリッド車やピックアップ・トラックが戦略的なクルマであることが明らかにされている。そして第 3 節は、トヨタの今後を占う上でもっとも重要な中国進出について述べている。現在は北米市場が中心であるとはいえ、今後は中国が世界第 1 位の自動車市場となることが予想される。VW や GM に遅れをとっているトヨタが、環境戦略を中心とする「社会志向」のクルマづくりでリードすることができるのか、今後の画期となることが予想されている。

トヨタが世界自動車産業の首位に立つことが予想されているが、それは本論文でも明らかにしたように安全と環境に配慮した「社会志向」のクルマづくりができるかどうかにかかっているように思われる。そして、その焦点が中国にあるのではないかと考えるのである。

トヨタ自動車の経営戦略
—特に成功要因をめぐって—

The Business Strategy of
TOYOTA

MB05002 : 永 昇

目 次

はじめに	p 1
第 1 章 自動車産業とマーケティング・コンセプト	p 2
第 1 節 フォード・システムと生産志向	
第 2 節 GM 顧客志向の発見	
第 3 節 トヨタ、社会志向の登場	
第 2 章 トヨタの成功要因	p 9
第 1 節 トヨタ生産システム	
第 2 節 トヨタ生産システムを支える組織能力	
第 3 節 トヨタの環境戦略	
第 3 章 トヨタの北米・中国市場における国際戦略	p 20
第 1 節 トヨタ北米市場進出の背景と展開	
第 2 節 トヨタの北米市場における経営戦略	
第 3 節 トヨタの中国進出をめぐる	
おわりに	p 28

はじめに

自動車産業は 20 世紀を象徴する産業となり、基幹産業や総合産業として世界各国の経済・産業に大きく寄与してきた。今日の産業活動や経済発展、社会生活は自動車なくして語れないほど自動車は現代社会に大きなインパクトを与えている。特に日本の自動車産業は 1970 年代から約 35 年間にわたって基幹産業として日本経済をリードしてきた。そして、日本経済の中核となり、高度成長を実現し、今日における経済、社会発展に貢献している。

その中で、トヨタ自動車は国内外の市場でトップ・シェアのメーカーであるばかりではなく、世界の自動車産業の中でもトップクラスのメーカーとなっている。トヨタ自動車は 1937 年に創業し、それ以来年々生産台数や販売台数が増え、2003 年から純利益が三年連続一兆円を超え、利益および利益率が世界第 1 位の自動車メーカーとなった。また 2007 年にはトヨタグループの生産台数が 945 万台を上回り、米ゼネラル・モーターズ (GM) を抜き売上高で世界トップとなることが予想されている。

モーターレーゼーションが始まったこの 100 年間はアメリカの自動車産業が中心的な役割を果たしてきた。しかし、今日その強いアメリカの座が日本のトヨタ自動車に取って代わろうとしている。愛知県・三河で生まれた小さな会社が世界をリードする自動車メーカーに成長し順調な発展を遂げている。

このようなトヨタの躍進はいかにして実現したのだろうか。その成功要因は何であったのだろうか。

本論文では、マーケティング・コンセプトを基本的な論点にして、今日のトヨタが生産志向から顧客志向へ、そして顧客志向から社会志向へと進化してきたことを明らかにしたい。と同時に、トヨタがグローバル企業へ成長する契機となる北米と中国への進出においてどのような問題があるのか、その中心的な課題が環境対応にあることも明らかにしたいと思う。

第1章 自動車産業とマーケティング・コンセプト

いかなる企業であれ、経営の指針となる理念なり目標が設定されている。その中でも、マーケティング・コンセプトと呼ばれる考え方は、「顧客志向」の発見¹に伴い大きな注目を集めるようになった。特に、チャンドラー（A.D.Chandler、J r）の『競争の戦略』でフォードとGMが取り上げられ、その中心的な論点が「市場の変化」と「ニーズ対応」におかれたことから、このマーケティング・コンセプトはさらに注目されるようになった。

本章ではフォード、GM、トヨタをそれぞれ生産志向、顧客志向、社会志向のコンセプトに基づいて論じることにはしたい。

第1節 フォード・システムと生産志向

本節ではT型フォードによって自動車生産が産業として成立するに至った経緯を跡づけて、その特徴を明らかにしたい。

『経営者の時代』などで世界的に著名な経営学者ドラッカー（P.F.Drucker）は自動車産業を「産業のなかの産業」[景山僖一、2003、p i]と表現し、現代生活に与えるその影響力を説明している。自動車の社会への普及と自動車産業の発展は経済活動のみではなく、社会生活、さらに個人のライフスタイルまでに大きなインパクトを与えている。そして、自動車産業は裾野が広く、一国の経済をも左右しかねないほどの総合巨大産業であり、世界の先進各国の基幹産業として位置づけられるといえよう。

自動車はヨーロッパで生まれ育って、アメリカに渡って初めて本格的な産業となった。アメリカの自動車産業はヨーロッパより10年程度の遅れがあったが、20世紀初め頃には自動車の本格的生産が急速に拡大していった。それはハイボリュウム・ハイスピード大量生産方式のT型フォードによってもたらされた。

フォード社は1903年に設立され、1908年には世界初のベストセラー・カーT型フォードが誕生し、20世紀初頭の世界のモータリゼーションをリードしていた。H. フォードが狙っていたように、自動車は農民の足となって農作業を軽減するだけでなく、農作物の商品化を容易にし、都市部と農村部の結びつきを強めたのである。[チャンドラー、1970、p 29～58]さらに、1914年にはフォード・システムが完成し、精密性、標準化、互換性、同期化、継続性という5つの原則の統合である大量生産が始まった。フォード・システムは近代的な大量生産を志向する加工組立産業が共通して採用する生産システムで、それぞれの工業製品構成部品を規格化し標準化することで、同じ個所の部品であれば故障してもいつでも

¹ 宮崎昭、1986、参照。

取り替えられる互換性を持たせるように作っていく生産方式のことを指す。この生産方式を採用すると、まず何よりも部品だけでなくそれで組み付けられる製品そのものも規格化され標準化されるから、製品の性能や品質にばらつきがなくなり、安定した製品を作ることができるようになる。この規格化や標準化の考えが大量生産方式にとって不可欠な要素なのである。それがないと、部品はその仕様や規格がまちまちになるから、その一つ一つを手直しする必要があるが、大変な手間と高度な熟練が必要になるが、フォード・システムでは規格化された部品のまとまった量での集中的な加工処理が可能となり、生産コストはずっと割安になる。加えて、ベルトコンベアー方式とも呼ばれている生産の同期化は、それまでの自動車生産を根本的に変える画期的なシステムでもあった。すなわち、組み立て生産工程における運搬待ちや加工待ちの時間ロスを徹底的に排除し、従来の1台当たりの組み立て時間を12時間28分から1時間33分にまで縮め、驚異的な能率上昇とコストダウンを実現させた。「フォード・システムは、製品の標準化を出発点に、治工具類の標準化、特殊専門機械の開発、作業の細分化と連続化、コンベアによる運搬の自動化と流れ作業方式の確立、そして生産の同期化を達成し、米国機械の19世紀以来の歴史的遺産であった互換性部品生産による量産システムや作業の標準化と作業工具の規格化という作業の管理に力点をおいたテイラーの科学的管理法を超えた近代的な大量生産方式を完成させた」[下川浩一、2004、p177]。大量生産方式を世界ではじめて完成させたT型フォードは瞬く間に世界市場に浸透した。1920年の時点でT型フォードは、全アメリカの自動車の三分の二、全世界の自動車の半分を占めていた。このフォード・システムは「個別的な作業能率を高めるだけでなく、すべての生産工程の同期化によるトータル・システムの合理化を実現するとともに、生産工程における無駄な原材料や部品、仕掛品などの工程内滞留、つまり余剰在庫を極力少なくして資本の回転率を早め、収益性の向上に大きな貢献をすることになった。ここでとくに注目しなければならないのは、フォード・システムがその完成した時点においてラインの同期化と無駄な工程在庫の徹底した削減を結びつけていたということである」[下川浩一、2004、p177]。

こうしてフォード・システムは、トータル・システム的な大量生産の道を歩み始め、その量産効果とコスト・ダウンの進展に目を向け、少数の富裕層の乗り物だった自動車を大衆車市場へと発展させたのである。ところが、ここで大きな転換期を迎えることになる。いわゆる「市場の飽和」である。

これまで見てきたように、T型フォードは、それまでの「金持ちのおもちゃ」であった自動車を「大衆の足」にした点できわめて大きな貢献をした。絶えざる生産技術の革新を通じてコスト・ダウンを行い、自動車の価格を引き下げて市場を大きく拡大させてきたのである。要するに、生産志向であることによって市場が開拓されてきたわけである。逆の言い方をすれば、市場が生産志向を求めたのである。ところが、同じモデルで18年間生産し続けてきたT型フォードではあったが、ついに生産中止に追い込まれることになる。それまでの売り手市場が飽和状態となり、自動車市場は新規需要から買替市場へと変化し

たのである。「1924年までに、自動車を買入れるだけの力のあるアメリカ人は、すでに一台目の乗用車を所有していた。したがってそれ以降における大切な顧客は、はじめて乗用車を購入しようとする人たちではなくて、すでに一台目の乗用車を所有している人たちであった」[宮崎昭、1979、p 227]。

では、市場は自動車メーカーに何を求めるようになったのだろうか。節を改めて顧客志向のGMについて検討することにしよう。

第2節 GM 顧客志向の発見

本節では1920年代半ばのアメリカ自動車市場における市場の変化を検討し、そこでGMによるマーケティング手法の開発が進み顧客志向のコンセプトが生まれてきたことを明らかにする。

ところで、前節で見てきたように、1920年代も半ばごろには自動車市場は成熟化し、象徴的なことではあるがT型フォード車は「1926年段階で1900万に対し、非所有世帯440万というように、実に80%の世帯が保有している結果になっている」[宮崎昭、1979、p 227]。T型初体験、すなわち自動車初体験の消費者に生じた変化に注目する必要があるだろう。つまり、新規需要の拡大が頭打ちになって、買替需要が主流になりつつあったのである。この市場の飽和、買替需要への変化はメーカーに対して単に品質や価格への要求だけでなくスタイルやデザインといった側面にも目を向けるように働いた。GMはスローン主義とも表現される「あらゆる人間、あらゆるサイフに」というフルライン（今日言うところの細分化政策）を実現した。高級車から大衆車に至る多様な車種を用意して、所得や用途に応じてクルマを使い分ける仕掛けをつくり、あるいはまたデザインやスタイルに特別の配慮をおこなってモデルチェンジを計画的に行うことによって、新車への乗り換えを促進させた。こうしたマーケティングの手法は、フォードが単品大量生産に終始した方法とはまったく異なった「顧客志向」「ニーズ志向」のマーケティングであるといえる²。

その結果、フォードの在庫は増える一方となり、ついに1927年には半年間の生産中止に追い込まれ、それまで首位を走っていたフォードはGMに追い抜かれ、以来今日に至るまでその座を奪い返すことができないままである。

この逆転劇は、今から考えれば自動車市場での価格競争から非価格競争への移行を表現したものとも言える。安いT型フォードではなく少々高めのシボレーを選択する消費者は、価格以外の要因を重視して購買していることを意味している。その意味で、市場が成熟化するという事は市場の構成員である消費者がその欲求、ニーズを高度化させていることにもなる。これが「ニーズ志向」「顧客志向」をメーカーに求める最大の根拠ではないかと思うのである。T型フォードによって自動車初体験を経た消費者は、自動車の実用性を体験し学習したわけであるが、その消費者がその実用性の上に嗜好性を求めるようになって

² チャンドラーによれば、フルライン政策は実はGMという会社が似たような車を作っている会社を複数買収してできた企業であったために、GM内のクルマ同士で顧客の奪い合いが絶えず、これを整理するための方策であった、という。ここでは結果的に「顧客志向」のマーケティングになったと考えたい（チャンドラー、1970、p 231～241）。

きたのである。丈夫で低価格の実用性に優れたT型フォードは、文字通り「生産志向」の経営で適合的に生産されたように、スタイルやデザインに優れたGMのクルマは「顧客志向」の経営に適合していたのである。

さて、第2次世界戦争や朝鮮戦争を経て、アメリカ国内の自動車市場は急速に拡大し、1950年代には国内需要が年500~600万台にまで増大し、また乗用車の大型化、高級化が進んでいた。さらに、1960年代には年800~900万台にまで増大するとともに、セカンドカーとして小型車の需要も増えて自動車市場に変化の兆しが見えるようになってきた。ラルフ・ネーダーが「どんなクルマも危ない」と主張して自動車の反社会性が論議されたのもこの時期からである。実際、「クルマ社会の成熟化に伴い公害・安全問題への関心が高まり、1963年には『大気浄化法』、1967年には『米国連邦自動車安全基準(MVSS)』が制定されるに至った」³。「自動車をめぐる環境規制は、大気汚染によって始まり、それが1970年に自動車先進国アメリカで制定された『マスキー法』⁴である」[千葉三樹雄、2001、p45]。つまり、自動車が大気汚染の原因であると考えられ、アメリカ以外の国々でも次々に法律が制定された。その結果、「この変化が起こる前と後の大型車と小型車の比率は6:4から4:6に逆転した」[佐久間健、2006、p104]。また、1973年の第1次オイルショック以降石油価格が4倍に上昇し、さらに1979年のオイルショックによってガソリンの供給が不足するという事態を迎えた。自動車は必然的に化石燃料の大量使用というエネルギー問題に直面し、世界の自動車メーカーに排出ガスの規制と、燃費の向上という二つの課題を投げかけることになった。このような「公害問題」「石油危機」という世界的に大きな問題が自動車業界に直面することになったのである。「1980年代は、個別製品レベルでの国際競争が激化した時代でもあった。第二次石油危機をきっかけに、北米市場でアメリカ製大型乗用車に需要が急激に収縮し、日米欧の乗用車の製品コンセプトが『欧州型の一体ボディ型の小型車』に収斂するにしたがい、1970年代までの日米欧モデル『棲み分け』のパターンが崩れ、小型車という同一市場セグメント内での製品対製品の直接的国際競争が激化した」[藤本隆宏、2003、p165]。

また、1975年の「エネルギー保存法」⁵で小型車が奨励され、先進自動車生産国の中では最後発だった日本の自動車産業が一躍注目される結果となった。こうした事態の変化は、次第に「顧客志向」の限界を露呈させることになった。もちろん、燃費のよい小型車に対するニーズが高まり、これに応じてクルマを生産し販売することは「顧客志向」の範囲内ではあるが、しかしアメリカの顧客の多くは依然として大型車を望む声が多く、したがってアメリカの自動車メーカーもそうした顧客のニーズに応えようとしたのである。ところが、日本の自動車はアメリカの排出ガス基準(マスキー法)をクリアし、燃費の向上した

³ 日刊自動車新聞社・日本自動車会議所共編『自動車年鑑ハンドブック 2003~2004年版』p76、参照。

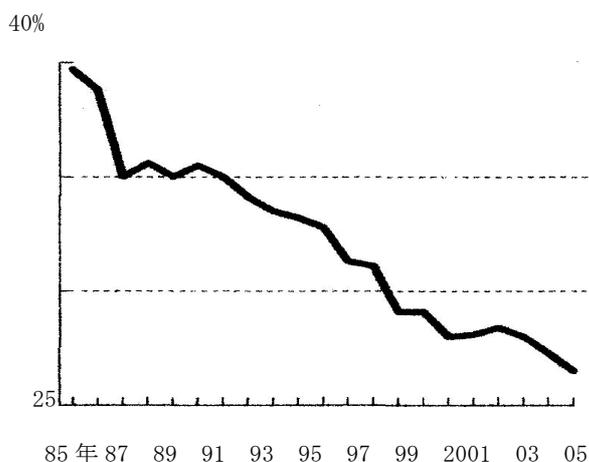
⁴ 1970年に「大気清浄法」の改正が行われ、米国で発効した大気浄化法改正案。エドモンド・マスキー上院議員によって提案されたことから「マスキー法」と呼ばれている。

⁵ 1975年アメリカで自動車の燃費改善を義務付ける法律であり、自動車企業が生産する全ての車に平均費の数値を定め、それを達成できないと罰金が課される。

日本車がアメリカの消費者の賛同を次第に受け、1980年代には対米輸出が増大していった。「性能と燃費がいい上に値段が安いという日本車に対する消費者の信頼と「お買い得」感が世界的に広がり、欧州やその他の国々でも売れ出した」[千葉三樹雄、2001、p25]。世界的に小型車の需要が増え、日本車の商品性が一層評価され、1980年に輸出が500万台を突破し国内販売を上回り、1985年には673万台と過去最高を記録した。しかし、1980年代には日本車への保護貿易主義的傾向が強まり、1981年以降米国向け乗用車の輸出自主規制を実施（1994年に撤廃）するなど、1985年の円高以降、日本の各自動車メーカーは国内集中体制から国際的な生産体制への移行を促進した。トヨタは1989年に北米における現地生産を開始し⁶、欧州でもイギリス工場進出（1986年に日産）、オランダでは1995年に三菱自動車が、フランスには2001年にトヨタ、2002年にはトヨタなどが中国での現地生産を開始した。

このような状況下で1985年以降、GMのシェアが急激に低下することになる。1960年代には市場シェアが50%を超えていたが、今ではその半分を下回るまでに下がった。図一1を参照されたい。低下傾向に歯止めがかからないまま今日に至っている。なぜこうなったのか、節を改めて社会志向の登場とあわせて検討することにする。

図一1 GMの米国での市場シェア



(注) 米オートデータ調べ。2005年は3月末現在
出所：日本経済新聞、2005年4月6日

第3節 トヨタ、社会志向の登場

前の節では、GMがフォードに代わって業界首位になった経緯を概略し、その中心となる生産志向から顧客志向への変遷を跡付けてきた。しかし、そのGMも環境対策や省エネルギーという社会的な課題については遅れをとり、いまやトヨタにその首位の地位を奪われそうになっている。本節では、トヨタが世界第1位を目指すマーケティング戦略の中心

⁶ 詳しくは第3章第1節で述べる。

を占めるのが、環境対応を中心とする社会志向のマーケティング・コンセプトにあることを明らかにしようと思う。

先に述べたように、自動車産業は 20 世紀を象徴する産業となり、基幹産業や総合産業として世界各国の経済・産業に大きく寄与してきた。今日の産業活動や経済発展、社会生活に自動車は大きなインパクトを与えている。事業領域がますますグローバル化する一方で、企業に期待される社会的責任の領域が広がってきたのである。また、その企業の社会的責任や社会志向がその企業の発展や成長の宿命となってきた。すなわち、単なる利益を追求した商品を生産し、販売するのではなく、「社会・地球の持続可能な発展への貢献」が強く求められるようになってきた。顧客のニーズを満たすだけでは社会的な課題に対応できなくなってきたのである。

図-1 に明らかなように、1985 年から 2005 年までの 20 年間、GM のシェアは低下傾向を続けており経営不振が克服されていない。一方、トヨタは純利益や利益率が世界第 1 位となり、そして、「2007 年の世界（グループのダイハツ工業、日野自動車を含めた）生産台数を 2006 年見込みより 40 万台増やし、945 万台程度にする。北米を中心に販売好調が続いており、2007 年に初の世界トップとなる」[日本経済新聞、2006 年 12 月 18 日]ことが予想されている。自動車業界での王座が GM からトヨタに代わろうとしている。この背景には自動車市場や消費者のニーズが変わったことも予想されるが、それだけではなく企業の社会的責任や社会志向が強く求められるようになってきたからだと考えられる。

ところで、企業が社会的責任を果たし、社会志向のマーケティングを実現するためには生産志向や顧客志向を否定するのではなく、これらのマーケティング・コンセプトを包括し、積み上げて昇華することが不可欠であるということである。フォードの徹底した生産志向、GM の華麗な顧客志向、このいずれを欠いても社会志向は実現しない。トヨタのマーケティング戦略は、フォードや GM の経験を基礎においていることを強調しておきたい。この点は次章で詳しく検討することにしていく。

さて、今日の自動車産業を取り巻く社会志向の課題は以下の 3 点に集約されるように思われる。

まず、第 1 はクルマの開発にあたって省資源、省エネルギーがデザインされていなければならないことである。今まで以上に燃費が重要視される。また、生産から廃車に至るサイクルを見直して、可能な限りリサイクルする方途を考えることである。

第 2 には、排気ガスを低減するための法的な規制と、それを可能とする技術の革新を求めるだけではなく、ライフサイクルでの環境負荷をトータルにマネジメントし、この負荷を低減することである。たとえば、「日本における自動車排出ガス規制は、1966 年の一酸化炭素（CO）を対象とした運輸省の行政指導に始まり、1968 年には大気汚染防止法に基づく規制が実施された。そして 1973 年の規制強化では、CO のほかに炭化水素（HC）と NO_x 規制物質に追加された」[寺西俊一、2003、p127]。

最後は、自動車の安全性と交通事故発生防止対策、車外騒音の低減である。自動車走行

における大きな問題は、いうまでもなく、安全性の確保である。人命の尊重に向けて、多くの自動車メーカーが努力しているが、未だ十分な解決策が提示されていない。「安全性の確保は、車産業にとっての永遠の課題となろう」[景山僖一、2004、p 18]。また、環境負荷や交通事故といった車の持つ負の部分の限りなく小さくすることで、住みよい地球と豊かな社会づくりに取り組むことが自動車産業の社会的使命となっているのである。

では、わが国の自動車リサイクルはどのように行われているのだろうか。「使用後の廃自動車は、廃棄物問題と土壌汚染の原因となっている。使用後の廃自動車は、燃料・オイル、冷却液などの処理後、一部の部品と鉄、非鉄金属のスクラップをリサイクルした残りの部分（廃車の重量約3割）がシュレッダーダストとして焼却または埋め立てしている」[寺西俊一、2003、p 119~120]といわれている。しかし、近年はこのシュレッダーダストによる廃棄物に鉛、カドミウム、砒素などが混在しているという問題が起きている。というのも、埋め立て処分場が不足しており、さらには一部の産業廃棄物処理業者による不法な行動があるからである。「日本では2000年度において、ゴミ（し尿を除く一般廃棄物）が5236万トン、産業廃棄物が約4億600万トン排出されている」[西寺俊一、2003、p 156]。そして2002年、世界では約5800万台の自動車が生産され、地上には約9億台（2005年）の自動車

年数	保有台数	新規登録届出台数	推定廃車台数
1990	57 697 669 台	7 777 493 台	5 172 952 台
1991	59 914 623 台	7 524 759 台	5 307 805 台

動車が走っている。このうち日本は年間約570万台（2005年）生産し、日本国内では7913万台（2005年）が使用され、その中で表—1のように年間約500万台が廃車されている。そして、この廃車によって様々な環境問題が起こるよう

に思われる。

表—1 日本の使用済み自動車台数の推移

1992	61 658 144 台	6 959 073 台	5 215 552 台
1993	63 262 534 台	6 467 279 台	4 862 889 台
1994	65 011 472 台	6 526 696 台	4 777 758 台
1995	66 853 500 台	6 865 034 台	5 023 006 台
1996	68 801 378 台	7 077 745 台	5 129 867 台
1997	70 003 297 台	6 725 026 台	5 523 107 台
1998	70 814 554 台	5 861 216 台	5 068 168 台
1999	71 722 762 台	5 879 426 台	4 953 008 台
2000	72 694 099 台	5 962 913 台	5 036 576 台
2001	73 407 762 台	5 906 471 台	5 147 808 台
2002	73 989 350 台	5 792 093 台	5 210 505 台

車台数は、前年末保有台数+当年新車販売台数-当年末保有台数（注：この廃車台数には、中古車市場の在庫増加分等が含まれており、即スクラップされる台数ではない）。
出所：『自動車年鑑ハンドブック』2003～2004年版 p477。

第2章 トヨタの成功要因

トヨタが社会的責任を果たし、社会志向のマーケティングを実現するためにはそれだけの技術力、生産力、そして組織能力がなければならない。そうした企業力を持ちうる企業が世界のトップに立ちうるのである。

さて、トヨタの成功要因を一言で言い表すならば、フォードの生産志向と GM の顧客志向を統合して、より進化させたことにある。要するに、一人ひとりの好みに応じたワン・トゥ・ワンマーケティングと徹底したコスト・ダウンによって世界トップクラスの競争力を持ちえたのである。そして初めて、環境問題に対応する社会志向のマーケティングを実現する組織能力を持ちえたのである。では、トヨタの生産システムの特徴はどこにあるのだろうか。早速見ていくことにしよう。

第1節 トヨタ生産システム

トヨタ生産システムは生産管理史上、テーラーシステム、フォード・システムに続く画期的なシステムであると言われている。「フォードの大量生産方式に対して、多品種少量生

産を実現するために考え出した画期的な生産手法がトヨタ生産方式である。価値観と好みの違う人々に対応する多品種の車を少量生産できる方式をトヨタは30数年かけて努力し、つくり出してきた。トヨタ生産システムは部品調達と製造に関してのシステムであり、経営理念である」[佐久間健、2006、p 50]。トヨタ生産システムは1950年代よりトヨタ自動車の製造現場において準備され開発され、1970年代、特に石油ショック以降の70年代後半以降に本格的な発展を遂げたものである。生みの親とも言われている大野耐一氏によれば、「アメリカのスーパーマーケットから勉強し、1970年代の日本独自の経済制度を背景として発展したものであるので独特の性格を持っているといえる」[大野、1978、p 49~51]。トヨタの生産システムの根底に流れているのは、徹底したムダの排除の思想である。造り方の合理性を追求し、品質管理と合わせて原価低減をする考えであり、それを進める技術力がトヨタを支えている。その技術力とはトヨタ生産システムであり、「ジャスト・イン・タイム」と「自動化」を2本の柱としている。

「ジャスト・イン・タイム」⁷とはムダを徹底的に排除する生産システムである。「ジャスト・イン・タイム」の原型は、自動車以前の時代にさかのぼる。トヨタ自動車の親会社である豊田自動織機は、各地の協力会社で生産された部品を集積して自動織機を組み立てた。必要なものが必要な時に必要な分量だけ揃えば作業はスムーズに進展し、時間の短縮、コスト削減になる。「ジャスト・イン・タイム」はそもそもコストを削減し、在庫をなくす生産システムである。それは生産現場で生まれ、生産現場のみならず開発、購買など全てのプロセスに広く使われている。「ジャスト・イン・タイム」はトヨタの創業者である豊田喜一郎氏の「大量のものを効率よく一度に作るアメリカ企業に対して、少ない資源で無駄なく作ろう」という発想の下で、当時副社長であった大野耐一によって生みだされた生産システムである。必要な品物が必要なときに、必要な量だけ、生産ラインに到着するやり方で、余分の在庫を必要としていない。また、情報に関しても、必要な時に必要なだけの情報があればよく、その必要な情報を的確にタイミングよく生産現場へ送ることができるのである。そして「ジャスト・イン・タイム」を達成する手段は「かんばん」⁸である。「かんばん」によってつくり過ぎが抑えられ、在庫も倉庫管理人も不要になった。

「ジャスト・イン・タイム」はトヨタの生産システムであり、作りすぎを徹底的に排除するシステムであることは知られている。しかし、それは単なるムダを排除する生産システムではなく、資源・材料・労働力・資金を最大限に節約し、情報をより速く伝達するという点で資源の有効活用を実現したシステムでもある。在庫を持たないことから大量の資源を節約し、作りすぎの商品がなく、大量の人件費を節約できる。そして、「かんばん」によって情報も速やかに伝えられる。そのため「ジャスト・イン・タイム」は資源の有効活

⁷ ジャスト・イン・タイムとは必要なものを、必要な量だけ、必要な時に提供するムダを徹底的に排除するもの造りシステムである。

⁸ 機械工場内で実際の運用の手段として、部品の品番その他、仕掛け上の必要事項を表示した紙切れを「かんばん」と呼び、トヨタ生産方式の運用方法であり、一番多く用いられている形は長方形のビニール袋に入った一枚の紙切れである。「かんばん」を大きく分けて「引き取り情報」「運搬指示情報」「生産指示情報」の三つである。

用を実現し、その限りで環境にやさしい生産システムである。

もうひとつの柱である自動化⁹は機械に人間の知恵を組み込むものであり、トヨタの自動は自動でなく、人偏のついた「自働」と呼ばれている。ライン上で不具合なり欠陥が発見された場合、ラインを止めてこれを是正したり改善したりすることによって、欠陥品を看過して在庫を増やすというリスクを回避できるのである。トヨタの自動化はフォードのライン同期化に学んで創られたシステムであるが、フォード・システムより優れているのは機械の前に人間が従属するのではなくて、あくまでも働く人間が機械を操作する主体であるということであり、ラインを止める権限を現場に与えているということである。これによってトヨタは、顧客の信頼に応え受注から納品に至る一連のプロセスを顧客志向の理念で展開できるのである。

このように、トヨタの「ジャスト・イン・タイム」と「自動化」は、単にフォードの生産志向や GM の顧客志向を真似たものではなくて、これを統合し進化させたものであることは明らかである。トヨタ生産システムは、生産工程在庫を最小限にとどめる効率的生産システムであり、これまでの伝統的な大量生産方式であるフォード・システムと大きく異なる。すなわち見込生産によるハイボリューム・ハイスピード生産によってスケール・メリットのみを追求してきた大量生産方式のあり方に大きな変容を迫る生産システムとして世界的に大きなインパクトを与えている。「トヨタシステムは単なる生産在庫管理のテクニックもしくは在庫削減による効率的生産方式と理解するだけでは一面的であるそしりは免れず、この生産システムの真髄は需要に合わせた多品種少量生産に象徴される柔軟な生産を量産効果と両立させようとしたところにあることを見逃してはならない。トヨタ生産システムは、実はフォード・システムの原点であるライン同期化を徹底したものであって、市場動向と生産ラインの稼働状況に応じて変化することに関する情報、すなわち、いつ、どこで、誰が、どれだけのロットを生産し、どこに納入もしくは搬入したか、という情報を記載したカンバンを使用することにより、この生産情報を職場の末端に至るまで伝え、生産の量的・質的变化に柔軟に適應できる態勢に作り上げようとしたのである」¹⁰。したがって、「原点は同じライン同期化でありながらフォード・システムがやがてその展開過程において一面的にスケール・メリットだけを追求していくことになり、硬直化した生産システムであることに対して、トヨタ生産システムでは、市場動向と生産工程の変動にできる限り対応しようとする柔軟な工程の運営が可能になる」システムなのである〔下川浩一、2004、p174〕。このように先進諸国の中では最後発であり欧米それぞれから大量生産の車づくりを学んだ日本の自動車産業では、フォード以来の伝統的少品種大量生産モデルと異なる多品種少量生産システムが形成されていた。

このトヨタ生産システムは、規模の経済性だけを目指し、マスプロ・ハイボリューム生

⁹ 自動化とは「自動停止装置付きの機械」のこと、つまり、トラブルが発生時に機械を自動的に停止させる。ラインのストップは実は豊田佐吉の自動織機がヒントになっている。

¹⁰ 下川浩一、2004、p173～174、参照。

産に傾斜し、生産工程が硬直化したフォード・システムに対して、生産工程においては必要なモノを必要な時に必要な量だけを作り、無駄な工程や無駄な在庫を徹底的に排除していくシステムである。トヨタ生産システムはフォード・システムが陥った大量生産—大量販売の悪循環に既成の製品と技術で生産を続ける生産の硬直性を絶ち、マスプロ・ハイボリューム生産に新しいパラダイムをもたらしたといえるのである。

そしてこのトヨタ生産システムは20世紀後半における世界自動車産業の国際競争に大きなインパクトを与えていた。1973年の第1次石油危機、75年の「エネルギー保存法」による政府の燃費規制、そしてイラン政変による1979年の第2次石油危機によって米国自動車産業の競争力が低下した。1980年代初頭に第2次石油危機を契機とする米国自動車産業の危機的状況と日米逆転が起こり、さらに日米自動車貿易摩擦とG-5¹¹による円高をきっかけとする日本自動車メーカーの現地工場建設¹²による国際化時代がそれに続いた。「国境を越えた規模の経済性が絶対的な意味を持つ」[下川浩一、2006、p3]と言われ、世界自動車産業のグローバル再編の時代が訪れた。これによってフォードやGMが多くの海外ブランドを傘下に収めたが、フォードやGMが欧州事業で大きな赤字を出し、2001年9月11日のテロ事件後も北米市場のシェアが大きく落込み、北米事業の赤字により大量のリストラが出ていた。グローバル再編の大きな焦点となったダイムラー・クライスラーの合併が今までのところ目に見えた成果が上がらず、とくに北米のクライスラー部門が赤字となっている。

一方、トヨタを初めとするホンダ、日産など日本の自動車メーカーが、北米で好収益をあげ、日本車全体のシェアが史上最大となってきている。これらのごく最近の動向を見ると、これらの現象がただ単に偶発的・一時的なものでなく、これら現象の深部に生産工程においてトヨタ生産システムというムダを徹底的に排除するシステム、日々に全員の提案による改善活動、進化能力などによるものである。

振り返ってみれば、大量生産—大量販売—大量消費を演出し続けてきた20世紀の自動車産業の基本パラダイムであったマスプロ・ハイボリューム生産という自動車メーカーの開発—生産—調達—販売のビジネス・プロセスから、成熟した市場に対応する顧客の満足に軸足をおいたマーケティングのGMへと推移してきた。トヨタはさらに、一人ひとりのニーズに応えるワン・トゥ・ワンに近い受注生産を、コストの引き下げを行いながら実現するというシステムを作り上げてきたのである。さらに、このシステムをベースにおきながら、「環境との調和」という地球的な課題にチャレンジしつつある。自動車業界のビジネスモデルは大きく変化しようとしているのである。節を変えて、トヨタの組織能力を明らかにしていくことにしよう。

第2節 トヨタ生産システムを支える組織能力

前節では、トヨタの生産システムがフォードやGMからマーケティング・コンセプトを

¹¹ G-5とは1985年のプラザ合意のことである。

¹² 詳細は第3章第1節で述べる。

引継ぎ、さらには進化させたものであることを述べた。よく知られているように、マーケティングは単なる販売を意味するのではなく、企業経営が市場に向かって組織的に統合されることが核心にあるといえる。したがって、トヨタの組織能力を検討することは市場の変化に対応することができるのか、その「身体能力」を検討することでもある。藤本隆宏氏の所説を援用しながらまとめることにしよう。

さて、トヨタの組織能力は図一2のように、まず、第一に工場で行われる高度に連携調整された繰り返し生産のための「統合能力」、つまり、トヨタ生産方式に代表される生産・開発現場の「統合能力」である。そして第二に問題発見・問題解決サイクルによって標準作業の方法を繰り返し改定し、生産性や品質を継続的に向上させる「改善能力」である。さらに第三はそうした「統合能力」や「改善能力」を支える組織ルーチンそのものを進化させていくための「進化能力」、組織能力そのものを長期にわたって進化させる学習能力である。つまり、現場をまとめあげる能力、迅速かつ正確に問題を発見し解決する能力、そして組織全体として学習し進化していく能力、という三つの層がここでの組織能力である。



出所：[藤本隆宏、2003、p 78]

トヨタの組織能力の「統合能力」とは、「現場における日々の作業をハイレベルに保つための『ルーチン化したもの造りの能力』」である。トヨタの生産現場を「トヨタ生産方式」(TPS)と「TQC」(全社的品質管理)の二本柱が支えている[藤本隆宏、2004、p 85]。藤本氏はこの二つを合わせて「トヨタ的な生産システム」¹³と名付けている。このもの造り現場の生産というものは「工程から製品へと設計情報を転写している。ものの流れよりも、むしろ設計情報の流れを追いかけたほうが、トヨタ的なシステムの本質が分かりやすい。その設計情報の流れが実に密度高く、精度高く、またリズムよく流れ続けている」[藤本隆宏、2004、p 88]である。

次いでトヨタの組織能力の「改善能力」とは、「工場や生産というのは生き物のようなものであり、組織の内部でも外部でも様々な条件が刻々と変わっている。そこでまったく同じことを繰り返し繰り返しハイレベルでやるには改善能力が必要不可欠なものである」[藤本隆宏、2004、p 85]。「K A I Z E N」はトヨタ生産方式と並ぶトヨタの代表的なキーワ

¹³ 藤本隆宏氏の「トヨタ生産方式」とは(TPS)と「TQC」(全社的品質管理)の二つを合わせて「トヨタ的な生産システム」と名付けている。

ードである。「トヨタでは年間 100 万件近いレベルで改善活動が行われている」[藤本隆宏、2004、p 85]。この改善が単なる生産性、品質などが達成されているだけではなく、21 世紀の自動車業界の課題である環境対応車への探求、さらにはディーゼルエンジン¹⁴、燃料電池¹⁵の開発などトヨタの成長を支える原動力を創っている。トヨタ的なシステムを支える仕組みが日々改善されている。「トヨタの改善能力というのは、基本的には問題発見、原因探究、対策探索、効果確認、解決案選択、実施、フォローアップ、横展開というシンプルなサイクルを着々と回し続けていく、しかもそれをみんなでするこのようなシンプルな管理や改善を全員で首尾一貫して行っている。改善提案が生産現場のみならず、開発から生産、販売の全プロセスで行われている」[藤本隆宏、2004、p 93]。コストを削減するために無駄を省くのではなく、無駄を省くからコストが削減されるのである。そう考えられた「K A I Z E N」によってエネルギー、人件費などが節約され、在庫も最小限に抑えられる。また、受注から消費者に届くまでの時間も短くなる。そのため、「K A I Z E N」は環境にも優しい取り組みでもある。

トヨタでは、安全で良質な車を顧客に提供していくことがトヨタの使命であり、これは当然の企業本来の使命でもあると考えている。すなわち、市場の声に耳を傾ける「K A I Z E N」は「それを実現するためのトヨタの経営基盤である。無駄を省くためと品質向上の最善の方法である」[佐久間健、2006、p 77]。「K A I Z E N」はトップの経営者や管理者、あるいはまた研究者の中で生まれるものではなく従業員たちの発意、熱意と意識によって現場で生まれているのである。環境経営の一つの象徴である「K A I Z E N」はトヨタが今日のトップクラスの自動車メーカーになった原動力である。しかし、改善活動は日本国内の多くの企業、さらに世界的に学び、採用しているが、トヨタほどの成績は上がっていない。それは他の企業がまねできないトヨタの強みであるとも言われている。

第三のトヨタの組織能力の「進化能力」について、藤本隆宏氏は「トヨタの競争力の一番根っこにあるコア・コンピタンス¹⁶は進化能力である」[藤本隆宏、2004、p 101]と考えている。進化能力のカギは事後的対応力であり、自動車のような擦り合わせ型製品では生産性や品質の競争優位につながる。進化能力とは「どんな理由であれ、一旦獲得した組織能力は速やかに全社に横展開し、その定着を確認するフォローアップ作業を怠らないということ。そしてそうした進化能力の背景にあるのは、競争力に関して組織成員が共有するある種の心構えである」[藤本隆宏、2004、p 107]。組織の全員が日ごろから競争力の向上を目指す持続的な意思を持ち、新しいことに対し常に敏感であり、それを競争力と結びつけ

¹⁴ ディーゼルエンジン (Diesel engine) は、ディーゼル機関ともいい、ドイツの技術者ルドルフ・ディーゼルが発明した内燃機関。1892年に発明され1893年2月23日に特許を取得した。ディーゼルは微粉炭を含む様々な燃料の使用を意図している。

¹⁵ 水の電気分解と逆に水素と酸素が穏やかに結合して水ができる化学反応を利用した発電装置。1801年にイギリスで基本原理が発見された。

¹⁶ コア・コンピタンス (Core competence) の Core は「核心となる」、competance は「能力」という意味で核心となる能力、つまり自社が他社と差別化できるような強みや、他社には到底真似の出来ないようなオンリーワンの技術などの経営資源を持っていることなどがコア・コンピタンスの例である。

て考えることが進化能力の本質である。繰り返すが、進化の方向が市場にあるということであり、いままさに安全と安心、環境にやさしい社会の実現を希求する動きが市場の中に生まれつつあるのである。

このような組織能力が存在するからこそトヨタは1963年に、主に地域公害の防止活動を進める組織として作られた「工場環境委員会」が「トヨタ環境委員会」にまで広がり、工場から始まった活動が全社的な組織形成へと流れていった。そして、こうした環境面での活動は生産分野だけではなく、廃車のリサイクルなどを視野に入れた活動にまで広がり、今日のようなゼロ・エミッションへの挑戦、ハイブリットカーシステムができたといえる。トヨタの組織能力が特に秀でてしているのは、現場に基軸をおいて現場の力に依拠した組織運営を行ってきたからであり、そのモチベーションが社会志向のマーケティングと結びついているからであるといっても過言ではない。それだけに、今後のグローバル展開で日本国内と同じように展開できるかどうかについてはトヨタの課題になっていくといえる。

第3節 トヨタの環境戦略

トヨタのグローバル展開で焦眉の課題、コア・コンピタンスとなっているのは環境への対応能力である。前節ではトヨタの組織能力を検討し、そのポイントが市場に向けたトヨタのマーケティング・コンセプトにあることを示唆した。この節では、この組織能力によってトヨタがいかなる環境戦略を構築しているのかということを中心にしようと思う。

さて、世界的な環境問題のうねりの中で企業、特に自動車メーカーはそれへの対応を迫られていた。環境に対応した「経営」「技術」なしに生き残れない時代へと変わってきたのである。

その点「トヨタは1963年に、主に地域公害の防止活動を進める組織として『工場環境委員会（現・生産環境委員会）』が作られる。そして、こうした環境面での活動は生産分野だけではなく、廃車のリサイクルなどを視野に入れた活動までに広がっていく。さらに、『トヨタ環境委員会』という形で全体をまとめる組織ができる」[千葉三樹雄、2001、p67]。つまり、工場から始まった活動が全社的な組織形成へと流れていった。全体を総括したのは1992年1月の「トヨタ基本理念」（表一2を参照）と「トヨタ地球環境憲章」である。続いて1993年2月「トヨタ環境取組プラン」を策定した。いわば、「この三つは『トヨタ基本理念』が憲法、『トヨタ地球環境憲章』が基本法、『トヨタ環境取組プラン』が個別法である」[千葉三樹雄、2001、p61]と考えられる。トヨタの基本理念は1992年に制定されたが97年に奥田社長の下で改定されたのが下記にあげる内容である（表一2を参照）。

表一2 トヨタの基本理念

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1.内外の法およびその精神を遵守し、オープンでフェアな企業活動を通じて、国際社会から信頼される企業市民をめざす。2.各国、各地域の文化、慣習を尊重し、地域に根ざした企業活動を通じて、経済・社会の発展に貢献する。3.クリーンで安全な商品の提供を使命とし、あらゆる企業活動を通じて、住みよい地球と豊かな社会づくりに取り組む。4.さまざまな分野での最先端技術の研究と開発に努め、世界中のお客様のご要望 にお応えする |
|---|

出所：[トヨタ自動車、2005、p 4]

以上の基本理念の第 3 条では環境対応への決意が表明されている。クリーンで安全な商品の提供はトヨタの義務であり使命でもある。環境技術の向上とその技術がもたらす安心度や安全度が高い商品を提供することなしに、地球環境の保全と豊かな社会を創造していくことは困難である。トヨタの環境経営は特にリオデジャネイロの世界環境会議¹⁷から本格的に始まったと言われている。環境経営を志向することによってトヨタは材料調達から生産、設計、技術までさまざまな特許、ノウハウを獲得してきた。

「トヨタ地球環境憲章」基本方針は、「豊かな 21 世紀社会へ貢献するため、環境との調和ある成長を目指し事業活動の全ての領域を通して、ゼロ・エミッションに挑戦する」[トヨタ自動車、2005、p 12]ことである。つまり、環境技術の追求において環境技術のあらゆる可能性を追求し、環境と経済の両立を実現する新技術の開発と定着に取り組むことである。自主的な取り組みについては未然防止の徹底と法律基準の遵守に努めることはもとより、地球規模、及び各国、各地域の環境課題を踏まえた自主的な改善計画を策定し、継続的な取り組みを推進している。社会との連携、協力において関係会社や関連産業との協力はもとより政府自治体を始め、環境保全にかかわる社会の幅広い層との連携、協力関係を構築している。

また、トヨタは「トヨタ地球環境憲章」に従い環境保全活動を推進するために、その成長期の目標をまとめたのがトヨタ環境取組プランである。この取組プランの体制は「社長を委員長としたトヨタ環境委員会」を設置し、年に 2 回開催する。具体的な内容は、例えば、2004 年のトヨタ環境委員会では CO₂ や第 4 次「トヨタ環境取組プラン」などの話題を討議した。また、「2000 年度より連結環境マネジメントを導入し、国内外の連結会社が一体となった環境への取組を推進している。2003 年に欧州、2004 年に北米でそれぞれ環境委員会を設置した。2005 年春にはアジア地域で環境委員会を設置した。今後は南米や中国においても地域の環境マネジメントを強化することになっている」[トヨタ自動車、2005、p 13~15]。

¹⁷ 1992 年国連環境開発会議（地球サミット）である。

「第4次トヨタ環境取組プラン」2006年から2010年まで実施すべき活動を明確にしたものであり、2020年から2030年までの予想される環境問題を再確認したものである。2020年から2030年までの予想される4大テーマとはエネルギー・温暖化、資源循環、環境負荷物質、大気環境の4つである。

エネルギー・温暖化においてはグローバルな事業活動においてより一層のCO₂低減に努め、クリーンエネルギー車の開発を推進する。すなわち、ハイブリッドシステムの車種と地域の拡大である。資源循環においては循環型社会に向けた資源有効利用の推進である。水の使用量を減らし、梱包資材使用量を低減する。環境負荷物質においては環境負荷物質¹⁸のグローバルな全廃を目指している。大気環境においては各国、各地域の大気環境改善に資する排出ガス低減に努める。そして、この「第4次トヨタ環境取組プラン」を達成するために、さらに、次の4点をポイントに策定した。「CO₂マネジメント、ビジネスパートナーの環境マネジメント強化、環境負荷物質の消滅、社会との連携強化であり、企業の社会的責任を果たし、循環型社会の構築に寄与している」[トヨタ自動車、2005、p13~15]。トヨタは「排出物を出さない生産活動の追及」を最重要課題として位置づけ、地球温暖化防止、水資源の節約、廃棄物の削減などに全社挙げて推進している。

また、トヨタ自動車は環境保全への取組を体系的でより強固なものにするため、環境マネジメントシステムを導入した。そして、外部への透明性を確保し信頼性を高めるために、「ISO14001国際規格の認証取得に1997年より取り組み、全工場で取得している」[トヨタ自動車、2005、p9]。省エネルギーにおいて、燃費改善を図るために製品関係の初期段階からCAE¹⁹を駆使した車体軽量化、解体性や材料検討によるリサイクル性向上、環境負荷物質の低減などについて技術開発及び製品への適合を図ってきた。その結果、1997年にハイブリッドシステムの開発に成功し、燃料経済性は2倍を達成した。また、鉛、水銀、カドニウム、六価クロムの使用量は欧州法律制、業界自主目標ともに、前倒して達成している。2005年3月末までにハイブリッド車が全世界で36万台販売され、2010年には100万台を目指している。

自動車リサイクルにおいて、リサイクルの目的は、天然資源の保護と汚染物質や廃棄物の排出の低減、すなわち環境負荷の低減にある。表-1のように年間約500万台排出される使用済自動車は、有用金属、部品を含み資源として価値が高いものである。自動車製造業者を中心とした関係者に適切な役割分担を義務づけることにより使用済自動車のリサイクル、適正処理を図るため、「使用済自動車の再資源化などに関する法律（自動車リサイクル法）」が平成14年7月14日に公布された。トヨタの使用済自動車リサイクルへの取り組みは、1970年のシュレッダー会社豊田メタル（株）設立から本格的に始まり、1990年のリサイクル委員会設置、1998年世界初の大規模ASRリサイクルプラント²⁰の稼動など、新たな

¹⁸ 4物質とは鉛、水銀、カドミウム、六価クロムである。

¹⁹ CAEとはコンピューター支援エンジニアリング（工学）。

²⁰ エンジン、タイヤ等の主要部品が取り外された後、シュレッダーで粉々に砕かれて鉄・非鉄金属が回収される。残った樹脂・ゴム・ガラスなどの破片(ASR)は、これまで埋め立て処分されるしかなかった。そ

リサイクルへと進めてきた。トヨタは使用済自動車から発生するフロン類、エアバック類、シュレッターダストという特定 3 物品²¹を引き取り適正処理、リサイクルの仕組みづくり、電子マニフェスト制度設計などに中心的な役割を果たした。従ってトヨタは 2015 年までに使用済自動車のリサイクル率 95%を目指している。

トヨタ自動車は環境及びエネルギー問題に対応しなければ存在自体が危うくなるという危機感のもとに原材料から部品、組み立て、使用過程、さらに廃棄リサイクルにいたるまでの全過程での負荷低減に取り組んできた。表—4 は 2000 年から 2004 年までのトヨタ自動車の環境コスト実績を表している。維持コストにおいては 2000 年度の 107 億円から 2004 年度の 113 億円となり、6 億円しか増えてない。その内廃棄物処理費用、広告宣伝費、人件費が合わせて 2000 年に比較して 2004 年には 14 億円増加しているが、排水処理費用、土壌、地下水汚染修復費が 2000 年から 2004 年の 4 年間でそれぞれ 1 億円減っている。特に、大気汚染、臭気防止費用が 4 年間で 6 億円減少している。しかし、環境投資においては 2000 年度の 845 億円から 2004 年の 2198 億円になり、1353 億円増加している。その内、リサイクル関連費用、温暖化対策、廃棄物処理、通常設備投資に含まれる環境対応分の投資額が 2000 年に比べて 2004 年には減少している。しかも、研究開発費用、その他費用（社会貢献、I S O 認証費用、教育訓練費用など）、公害防止他の投資額が 4 年間で増加している。特に、研究開発費用が 2000 年の 602 億円から 2004 年の 1923 億となり、投資額が 3 倍も増えている。そして、維持のコストや環境投資の合計が 2000 年の 952 億円から 2004 年の 2311 億円となり、4 年間で 1359 億円増えたことを表—4 から読み取れる。一方、2000 年から 2004 年までの経済効果は表—3 の通り、2000 年度の 44 億円から 2004 年度の 98 億円となり、54 億円の経済効果がある。

しかし、投資額に比較して経済効果がわずかであることから、今後トヨタ自動車は一層省エネルギー車開発やコスト削減を考えなければならない。そして、交通システムの配慮やより安全な車づくりに挑戦する必要がある。また、現代人にとっては車が単なる乗り物、交通移動の手段であるとともにリラックスゼーションが与えられる一つの生活空間になっている。そのような車づくりも期待されている。

以上のようにトヨタは CO₂ 削減に向けた燃費の向上、ガソリン消費抑制を視野に入れたエネルギー多様化対応、排出ガスクリーン化の環境技術と安全技術開発に挑戦し、世界トップクラスの自動車メーカーになろうとしている。「環境技術によって、トヨタが世界規模の業界再編を主導する構図が鮮明になってきた」[毎日新聞、2006 年 12 月 28 日]。過去にフォードや GM から学んできたトヨタが今日においてそのことが逆転している。「トヨタ自動車とフォード・モーターは、東京都内で 20 日に行ったトップ会談を受け、環境技術を中心に関係強化に向かう可能性が高まった。経営不振で投資余力が低下したフォードに、トヨタ

ここでトヨタ自動車(株)と豊田メタル(株)は、1993 年からこの ASR の活用化技術を共同で開発し、1998 年 8 月から量産レベル(約 10,000 台/月)で再資源化する世界初のリサイクルプラントを建設、稼働させている。

²¹ トヨタでは 2005 年は 3 億円の赤字である。

が助け舟を出す構図になりそうだ。トヨタは苦境の GM が解消・見直しした富士重工業、いすゞ自動車の『受け皿』にもなり、環境技術で協力関係を築いた」[毎日新聞、2006年12月28日]。これらは環境対応の「社会志向」による成果であると言ってよい。

トヨタが世界一の自動車メーカーになった後もこのような環境経営が必要であることはいうまでもない。トヨタが現在持続可能な社会に向けて、環境技術や環境経営を重要なポジションに置きながら発展してきたのである。それによって生み出されたトヨタ車は品質が高く、燃費がよい、故障が少ないなど消費者から信頼を受けてきた。その優れた技術と環境経営を国際的にどのように展開したのかを次の章で検討する。

表-3 経済効果（実質的効果）（単位：億円）

	00年 年度	01年 年度	02年 年度	03年 年度	04年 年度
エネルギー 費低減	31	20	12	11	11
廃棄物処理費用 の低減	5	5	2	6	3
リサイクル品売 上	—	—	—	33	59
その他（環境関 係技術収入）	8	6	29	8	25
合計	44	31	43	58	98

出所：「トヨタ自動車、2005、p 22」

表-4 環境コストの実績（単位：億円）

	項目	内容	00年	01年	02年	03年	04年
	維持の コスト	環境対策関連費用	廃棄物処理費用	22	26	24	27
排水処理費用			6	6	5	5	5
大気汚染、臭気防止 費用			18	15	13	14	12
地球環境保全費用			6	7	8	5	6
理解活動費用		広告、宣伝費	37	47	43	60	42
環境専任スタッフ費 用		人件費	15	16	17	19	20
環境修復費用		リコール対策費	—	7	—	—	—
		土壌、地下水汚染修 復費	3	3	2	2	2

	維持コスト計	107	127	112	132	113	
環境投資	研究開発費用	602	979	1,304	1,661	1,923	
	リサイクル関連費用	18	18	19	12	13	
	その他費用（社会貢献、ISO 認証費用、教育訓練費等）	19	12	16	22	49	
	環境対応主目的の設備投資	温暖化対策	24	14	14	8	8
		廃棄物処理	21	16	20	4	7
		公害防止他	28	20	36	46	69
	通常設備投資に含まれる環境対応分		133	153	142	131	129
	環境投資計		845	1,212	1,551	1,884	2,198
合計		952	1,339	1,663	2,016	2,311	

出所：「トヨタ自動車、2005、p 22」

第3章 トヨタの北米・中国市場における国際戦略

前章では、トヨタ生産方式とその組織能力の何たるかを明らかにした。それは第1章で検討したように、フォードとGMから受け継ぎ、そして進化させてきた社会志向のマーケティングを支える主体形成でもあった。

本章ではトヨタシステムとそのシステムを支える強い組織能力を国際的にどのように展開し、GMを追い越そうとしているのかを考察する。まず、第1節ではトヨタ海外進出の背景と北米市場への展開をみていく。第2節ではトヨタが北米市場で大成功を成し遂げたことからトヨタの北米市場における今後の経営戦略を考察する。第3節では、急成長を続けている中国市場におけるトヨタの進出と展開を検討する。

第1節 トヨタ北米市場進出の背景と展開

本節では、北米市場はトヨタの収益基盤の大きな柱であり、また世界的にブランドイメージを上げることにつながったトヨタの北米市場進出の背景と展開を検討する。

日本の自動車メーカーによる海外直接投資の展開の歴史は1960年前後までさかのぼることができる。しかしながら、当時は主に発展途上国に対するものであり、そこに設置された生産の拠点も自動車の組み立て工場にすぎない。1980年前後から日本の自動車メーカーが、初めてアメリカやヨーロッパ諸国に進出し現地生産に踏み切った。そのアメリカやヨーロッパ諸国進出の背景には日米自動車摩擦による日本車の輸入規制があったからである。1973年10月の第4次中東戦争勃発による原油価格の高騰、さらに1978年末の第2次石油危機により、原油価格はそれまでの10倍以上に高騰し、世界の国々に大きな影響を与えた。この結果、特に先進諸国への打撃は大きく、財政赤字、失業者の急増、インフレの昂進などを引き起こした。日本はこうした危機を企業の合理化、輸出の増大で乗り切ろうとした。しかし、こうした国内努力の結果として「日本の国際競争力の突出が顕在化し、アメリカ

やヨーロッパ諸国との間に貿易収支の不均衡を引き起こし、それによる深刻な貿易摩擦を発生させる原因が作り出された。その中でも特に日米間で自動車貿易において深刻な状況が作り出された」[吉沢正弘、2005、p 88]。

また、1975年の「エネルギー保存法」や第2次オイルショックによってビッグスリーの経営は急速に悪化する。「1980年にGMが7億ドル、フォードも50億ドルの赤字を出した。GMは創業来初めての赤字だった」[楠兼敬、2004、p 34]。このように米国の自動車企業が大きなダメージを受け、アメリカ自動車企業の伝統的な「大型車は利益も大、小型車は利益小」という根強い観念から余儀なくされ、小型車開発に努めた。

アメリカビッグ・スリーは石油危機に対応するため燃費のよい小型車の開発に乗り出したが、ユーザーの満足を得る製品になれなかった。そうしている間にもアメリカ企業の隙間をぬって日本製の小型車は米国市場に普及していった。これを境にアメリカをはじめとする世界市場への日本の小型車の輸出が急増し、このことがアメリカの自動車生産台数を凌駕して、日本を自動車生産台数において一躍トップの座に押し上げる要因を作り出した。例えば、「1979年のトヨタの国内生産台数は約300万台であり、その内米国輸出台数は約6万台であり、全生産台数の2割を相当していた」[楠兼敬、2004、p 35]。このように燃費のよい、故障の少ない日本のコンパクト車がアメリカの消費者に好評であった。それが、アメリカと日本の深刻な自動車貿易摩擦の発生の大きな原因となった。日本の小型車の輸入急増により、ビッグ・スリーは軒並み業績を低下させ、大量のレイオフの発生の原因を作り出し、やがて社会問題となった。特にクライスラーは大幅に業績を低下させ、会社存亡の危機に直面した。ここで、アメリカ国内では日本の小型車輸入を制限すべしとの声が日増しに強くなり、それは日米間での経済問題から政治問題へと転化していった。ついに日本政府は対米自動車輸出の自主規制はやむなしと判断した。「1981年から向こう3年間の輸出台数を年間168万台とする輸出の上限を定める輸出枠を設定し、自主規制に踏み切ったのである。こうした事態のなかで日本の自動車企業はそれまでの輸出主導の戦略の見直しを余儀なくされ、海外現地生産の展開、技術供与、販売提携などによって一定の市場を確保しようとする戦略転換を迫られることになった」[吉沢正弘、2005、p 88]。このようにトヨタを含む日本の自動車メーカーはアメリカ自動車市場への輸出が規制され、現地生産を要求されていた。

こうして日米の自動車貿易摩擦が激しさを増す中、当時の社長であった豊田英二氏がまず考えたのはフォードとの合弁生産だった。その内容は「フォードとトヨタの両社はジョイントベンチャーを設立し、トヨタが開発中のニューモデル、415Bをフォードの工場生産し、それぞれのチャンネルで販売する」[楠兼敬、2004、p 42]という契約だったが、会社が設立前の市場調査の段階でこのモデルがフォードの20万台から30万台という目標を見込めずに、結局トヨタのフォードとの提携が破産した。

これを契機に、トヨタのGMとの合弁交渉が始まる。しかし、その間に同じ日本メーカーであるホンダが1982年にアメリカのオハイオ州で四輪車を生産し、1983年に日産自

自動車もアメリカで現地生産をはじめた。「1984年に急増する日本からの自動車輸出に対して保護主義的な対日批判を回避できることも期待でき、GMとトヨタの『両社の利害の一致』をみいだすこともできる」〔吉沢正弘、2005、p88〕ということで、50:50の資本出資でカリフォルニア州にGMの遊休工場を活用した合弁会社NUMMI²²を設立した。1984年の12月からカローラクラスの小型乗用車を生産しはじめたのである。

これら日本の自動車メーカーが、現地における自動車生産拠点を構築することを目標にした進出により、日本の自動車産業が完成車輸出から現地生産へという国際戦略を展開していった。現地生産によって日米自動車貿易摩擦を回避し、日本の自動車産業も国際展開を図った。そこで、燃費のよい、故障の少ない日本車が米国の顧客に注目されるようになった。

トヨタは合弁会社NUMMIに続いて、「品質の確立を第一」〔楠兼敬、2004、p177〕にして単独進出という形でケンタッキー州ジョージタウンに進出し、TMMU23を設立した。それはトヨタの合弁会社NUMMIでアメリカ現地の自動車生産についてノウハウを蓄積した結果であると言える。ケンタッキーで中型車のカムの現地生産を目的に、1988年5月から、トヨタ単独で生産を開始した。また、カナダでTMMC24を設立した。トヨタが単独現地生産を急いだ理由として、吉沢正弘氏は次のように考えている。「四輪自動車生産では日本で最後発の本田技研が1982年11月に既にオハイオ州メアリーズビルでシビックなどの乗用車をトヨタに先んじて現地生産に着手していたことや、日産も1983年6月からテネシー州スマーナにて乗用車生産を開始していたことが挙げられる。両社が製造する現地生産車の販売台数が順調に増加していったことがトヨタを刺激した」〔吉沢正弘、2005、p89〕からである。しかし、そうだろうか。

トヨタが北米において現地生産を開始した理由は三つある。第一、日米貿易摩擦を回避するためである。特に合弁会社NUMMIの設立はその目的に違いない。第二、進出した地域、ひいてはその国の経済・文化発展に寄与するためである。ケンタッキーのTMMU社は典型的な例である。第三、トヨタの企業の社会的責任を果たすためである。トヨタの基本理念²⁵の第一条に書いてある通り、国際社会から信頼される企業市民をめざすことである。

以上のようにトヨタがアメリカをはじめ、北米に現地生産を開始し、消費者から品質のよい、故障が少ない、燃費がよいという評判を得ている。そして今後その北米市場においてトヨタがどのような経営戦略を展開するのか、それを次の節で考察したい。

第2節 トヨタの北米市場における経営戦略

²² New United Motor Manufacturing Inc の略である。

²³ トヨタがケンタッキー州で設立したトヨタ・モーター・マニュファクチャリング・USAのことである。

²⁴ トヨタがカナダで1986年に設立したトヨタ・モーター・マニュファクチャリング・カナダのことである。

²⁵ 第2章第3節の表一2を参照されたい。

第1節ではトヨタの北米市場進出の背景と展開をみてきたが、現在は北米市場がトヨタの収益基盤の大きな柱になっている。そして今後のさらなる成長のため北米市場でどのような経営戦略を展開していくのかについて検討する。

1960年代初めはトヨタの全世界における販売台数は42万台、生産拠点は豊田市の周辺に集中していた。しかし、2005年のトヨタグループの世界販売台数は739万台、その内国内の販売台数は約240万台、海外の販売台数は約500万台、その内北米市場は約243万台である。直近の海外生産拠点が26カ国51拠点に拡大している。2002年4月に策定された「トヨタ2010年グローバルビジョン」はトヨタが長期的に目指すべき経営の方向性をトヨタグループが共有し目標達成に向かって進むことを目的にしている。具体的に、2010年に世界シェア15%と生産台数1000万台を達成することである。そのうち海外760万台、国内240万台である。海外のうち北米300万台、欧州130万台、アジア170万台、その他100万台である。以上の数字から読めるように北米市場はトヨタの今までの成長に、そして2010年の目標を達成するのに極めて重要な役割を果たす。そのため、北米市場においてトヨタが今後どのような経営戦略を展開するのか、以下詳しくみてみる。

当面5つの課題が考えられる。第一は、「トヨタの基幹技術である環境技術戦略である」[佐久間健、2006、p120]。つまり、ハイブリッドシステムの優位性の強化とその確立であり、ハイブリッドの国際標準化も経営戦略上の大きなテーマである。そのためには石油価格が高騰する今日、ハイブリッドシステム搭載車の拡大と普及が必要である。ディーゼルエンジンの研究開発と燃料電池車の将来への技術戦略もトヨタが世界一自動車メーカーになるためには不可欠である。そして、環境に優しい車作りが企業としての社会的責任でもある。

第二は、ピックアップトラックへの挑戦である。今年「11月17日に、米サンアントニオでピックアップトラックの新生産拠点TMMTX26の稼動式を開いた。最大の収益源の北米で生産を拡大するとともに、ピックアップトラック分野で米ビックスリーの牙城に本格参入する」[日本経済新聞、2006年11月18日]。このようにテキサス工場でアメリカの魂とも言われるピックアップトラックを年間20万台程度生産する。これがトヨタにとって北米市場における残された最後の市場とも言える。

第三は、「若年層への取り組みを推進する」[http://toyota.jp/]。トヨタが1989年から北米市場に投入し、業績を伸ばしたのが「レクサス」ブランドである。「レクサスの購入者層は、ISが最も若い30代、LSが47～55歳、RX（ハリアー）もやはり40代後半と、ある程度の富裕層がメインのユーザーである」[溝上幸伸、2005、p51]。今までトヨタが若年層を視野に入れながらある程度富裕層をターゲットにしてきた。今後は若年層に向けてまた新たな「サイオン」ブランドを立ち上げ、低価格のワンプライス制を導入し、若者向きの市場をさらに開発する。

第四は、開発から販売に至るまでの全プロセスにおいて、ライフサイクルマネジメントの徹底により、「世界トップの品質」を維持することである。安全で良質な製品を提供す

26 TMMTXとはトヨタ・モーター・マニュファクチャリング・テキサスである。

るために品質を向上する。製品の開発から販売の方法までレクサスの国内販売をきっかけに「最高の品質とサービス」で顧客に対応する。レクサス店に行くと、一流ホテル、レストランの店構えと店員の接遇を受ける。この最高のノウハウを他の販売店にも導入していくことが必要である。このような活動により販売全体の底上げが図られ世界トップの品質が維持され、顧客に対する責任の内容をアップすることができる。これがトヨタのブランドカを向上させることになる。

第五は、北米市場における「生産能力の拡大」[<http://toyota.jp/>] である。合弁会社NUMMI やTMMU、TMMC 設立後、トヨタは北米での現地化戦略を一段と加速した。北米に現在7拠点がある。表―5を参照されたい。まずNUMMI（カリフォルニア州）、TMMU（ケンタッキー州）、TMMC（カナダ）、TMMI（インディアナ州）、TMMTX（テキサス州）、TMMBC（メキシコ）、そしてさらに「北米に2008年稼働の予定で7つ目の新工場をカナダのトロント市の郊外につくる。ピックアップトラックを生産する第6工場（米テキサス州）の稼働とあわせ、小型から大型まで北米での全主力車種の体制が整った。トヨタはカナダに続き、米国またはメキシコで第8番目の工場も建設する方針である」[日本経済新聞、2005年5月30日]。このようにトヨタは一層の現地化を推進している。この時点で北米の現地生産能力は180万台以上になる（表―5を参照）。

表―5 2008年の現地生産能力

北米での生産能力	生産台数
カナダ工場 (TMMC)	25万台
ケンタッキー工場 (TMMU)	50万台
インディアナ工場 (TMMI)	30万台
カリフォルニア工場 (NUMMI)	40万台
メキシコ工場 (TMMBC)	3万台
テキサス工場 (TMMTX)	20万台
カナダ第2工場 (TMMC) 2008年稼働	10～15万台

出所：[佐久間健、2006、p 202]

以上はトヨタの今後の北米市場における経営戦略である。その中で「生産能力の拡大」

戦略は「現地化の促進」というトヨタの将来の成長に向けた重要な戦略である。「それは世界の強い需要に応えるため、グローバルにバランスのとれた形で生産能力を増強し、現地生産比率を高めていくことである。今後もタイ、中国、ロシア、カナダで相次いで新工場の立ち上げを計画し、2008年までに世界全体でさらに70万台以上生産能力がアップする予定である」〔トヨタ自動車、2006a、p11、〕。そのグローバル市場において、アジアでは2005年の販売台数は約100万台であるが、それが2010年に170万台となる見込みである。アジアといえは言うまでもなくWTOに加盟し、2008年にオリンピックを迎え、急速な経済成長を続ける中国自動車市場が中心となる。それでは次の節でトヨタの中国進出について検討する。

第3節 トヨタの中国進出をめぐる

中国の自動車市場は現在急速に成長しており、自動車需要の高度化も進行中である。2001年からはじまる「第10次5カ年計画」で自動車産業をさらに発展させるために、自動車生産台数の目標を2005年までに320万台に置いたが、2002年には約327万台を生産し3年も早く目標を到達した。そして、2003年に中国の自動車生産台数が444万台を超え、世界第4位の自動車生産国となった。さらに、2005年には約591万8000台を販売し世界第2位の自動車消費国となった。このように、わずか4年間で2001年の270万台から2005年の2倍に増えた。こうした自動車市場の急速な成長に海外の主要自動車メーカーによる中国への参入が急増している。特に2001年以来、外国メーカーの新規参入計画が加速している。中国メーカーもWTO加盟に伴う国内での競争激化や拡大する市場でのビジネス・チャンスに対応するため、外資との提携に積極的な姿勢を見せている。

しかし、急増する自動車産業の裏には大気汚染が広がっている。「中国国家環境保護総局のまとめによるとSO₂²⁷の排出量は2000年の約2000万トンから2005年の約2600万トンに増加している」〔日本経済新聞、2006年12月13日〕。そのため、「政府が定めた汚染排出削減目標を達成できない企業に、罰金や操業停止などの罰則が科せられる方向だが、目標を達成した企業から排出権を購入すれば、処罰されずにすむ」〔日本経済新聞、2006年12月13日〕。このように大気汚染物質の拡大を防ぐために国策として取り上げ、環境対策に力を入れる企業が増えれば、地域全体の汚染排出量が削減し、地球全体の汚染排出抑制の効果も期待できる。であれば、トヨタのような高度な環境技術をもつ自動車メーカーにとって新たな商機になる可能性が高い。

かつて中国の自動車産業といえは第一汽車製造工場が1950年代に開発したトラック「解放」であり、その後30年間大きなモデルチェンジなしに作り続けていたことは象徴的である。ところが、1979年からはじまった改革開放路線の定着が自動車産業にとって一大転機となった。改革開放政策によって企業の自主権拡大と外資導入、技術導入が認められた。さらに、「1994年に施行された『自動車工業産業政策』は、自動車産業を国家の基幹産業

²⁷ SO₂とは二酸化硫黄である。

として位置づけたことによって外資の対中投資にとってプラス要因として働いていた」[横山則夫、2004、p18]。それに中国政府も欧米や日本の自動車メーカーと積極的に接近するようになっていた。そこで外国自動車メーカーのなかで存在感がもっとも大きいのがドイツのフォルクスワーゲン（VW）である。上海VW²⁸と一汽VW²⁹という二つの有力な乗用車生産拠点をもち、両者を合わせた市場シェアは1990年代後半から2000年にかけて中国乗用車市場の約半分を占めていた。2003年に上海VWと一汽VWの合わせたシェアが中国自動車市場においてピークに達し60%も占めていた。フォルクスワーゲンに次いで存在感が大きいのがアメリカのGMである³⁰。1998年から上海汽車集団と合併で設立した上海通用汽車有限公司（上海GM）が現地生産を始めた。さらに、2002年以降、GMは合併相手の上海汽車集団と組んで、煙台の大字自動車、柳州五菱汽車、金杯GMなど各地の自動車メーカーを次々と傘下に納め急成長を続けている。このような外国メーカーとの提携に欧米メーカーのみならず日本メーカーも次々と中国進出を図った。「日産は1993年に東風汽車会社の傘下の鄭州小型汽車と合併で鄭州日産を設立した。そして、ピックアップを生産した。2002年には中国東風汽車会社と50：50の出資による合弁会社『東風汽車有限公司』を設立し、乗用車から大型トラックまで生産している。このように日産は中国三大自動車メーカーである東風汽車との全面的な一体化によって、中国自動車市場でのプレゼンスを一気に高める狙いがある。本田は1998年に広州汽車と合弁会社を設立し、1999年3月に広州汽車との合弁会社広州本田汽車有限会社を稼働し、現地生産を始めた」[丸川知雄、2005、p21～26]。

一方、北米市場に集中していたトヨタは他の自動車メーカーに遅れて、1998年に中国天津汽車と提携し、2002年に一汽汽車集団と合併し、天津トヨタの設立によってようやく現地生産を始めたのである。「原油高や環境問題を背景に2005年12月に長春でトヨタがハイブリット車『プリウス』を現地生産した。2006年5月23日に広州汽車集団と合弁会社を設立し、『カムリ』を年間10万台生産する。同工場の生産能力は34万台である。また、トヨタは広州汽車集団と合併で広州に第2の車両組み立て工場を2009年の初めに稼働し、当初は10万台を生産する予定である」[日本経済新聞、2006年5月23日]。トヨタの中国における戦略は中国最大手の自動車メーカー第一汽車集団と南の広州汽車との合弁企業を中心に展開されている。

中国におけるトヨタのビジネスは1971年にクラウンを10台受注したのに始まり、中国への本格的進出は21世紀となつてからのことである。中国の自動車産業にとってトヨタのような環境技術が進んだ自動車メーカーの進出は必要である。1994年から中国政府は自動車産業を国の基幹産業として位置付け励んできたが、現在自動車による環境汚染も無視できない。それが地球温暖化にも影響を及ぼしている。一方、トヨタのような品質や環境技術の高い自動車メーカーにとってもさらなる成長を成し遂げるために自動車需要が進行中

²⁸ 上海汽車とドイツのVWの合弁会社。

²⁹ 第一汽車とドイツのVWの合弁会社。

³⁰ しかし、現在はGMがVWよりシェアが高い、2005年12月でGMのシェアが中国一番高く10.2%である。

である中国自動車市場がカギである。そして、トヨタが単なる販売台数や利益を追求するのではなく、自動車業界のトップ企業の社会的な責任を果たすべきである。それは、環境汚染が日々増している中国に燃費のよい、品質の高い、環境に優しい車を生産し、中国自動車メーカーのモデルとなることである。

トヨタの中国乗用車市場でのシェアは2003年で2%、2005年では4.7%である。表—6を参照されたい。ホンダや日産より下位と出遅れている。企業戦略に基づき積極的に市場開発を行い小型車からSUVまで幅広い車種を現地生産することで2010年には90万台、10%のシェアを獲得することを目標にしている。そのため、中国の高級車市場が本格的に始動していることからトヨタは2004年に北京、上海、広州にレクサス店を数店設けた。中国政府は、現在100社以上ある中小自動車メーカーを3大企業グループに集約することを目指している。第10次5カ年計画では第一汽車（長春）、上海汽車（上海）、東風汽車（湖北省）の3社に集約していく計画である。しかし、トヨタは中国最大の自動車メーカーである第一汽車と提携している。これによってトヨタの今後の中国自動車市場での活躍が期待できる。

そのために、トヨタは従来の北米や欧州市場への注目は当然のことながらアジアの国々で業績を上げることが重要になってきた。特に中国自動車市場を高く評価し位置付けていることが特徴的である。中国のように自動車に対する高い需要が見込める発展途上国が、強い存在感を持っている。その中国は2004年6月に、外国自動車メーカーとの提携に基づき、2010年には先進国水準の主要自動車生産国となり、国内需要をほぼ満たし、海外へも大量輸出するという新しい自動車産業発展政策を発表した。そのため、世界の各自動車メーカーの中国市場に対する戦略の取り組みが一層激しくなるのは当然のことであろう。「世界の工場」とも言われていた中国が環境問題に直面することが必至である。その中で環境対応の技術と環境経営が優れているトヨタが高いシェアを獲得することが予想される。それはまた、トヨタにとって中国市場の拡大は、ますます厳しくなる国際環境の下で世界一の自動車メーカーになるためにも避けて通れない道でもあろう。

表—6 中国での2005年の乗用車の販売ランキング

	メーカー	販売台数	シェア
①	上海ゼネラル・モーターズ	32万4700台	10.2%
②	上海フォルクスワーゲン	28万7100台	9%
③	一汽フォルクスワーゲン	27万7700台	8.7%
④	北京現代	23万3300台	7.3%
⑤	広州ホンダ★	23万700台	7.2%
⑥	天津一汽	19万3000台	6.0%
⑦	奇瑞汽車	18万9100台	5.9%
⑧	東風汽車有限公司★	15万7500台	4.9%
⑨	吉利汽車	14万9900台	4.7%

⑩	天津一汽トヨタ★	14万7400台	4.6%
---	----------	----------	------

* ★は日系合弁メーカー。東風汽車有限公司は、日産の合弁会社。

資料：全国乗用車市場情報席会

出所：[日本経済新聞 2006年5月24日]

おわりに

本論文はマーケティング・コンセプトを基本的な論点にして、今日のトヨタが生産志向から顧客志向へ、そして顧客志向から社会志向へと進化してきたことを考察してきた。

グローバル化が進んでいる今日、企業の社会的責任や社会志向がその企業の発展や成長の宿命となってきた。すなわち、「社会・地球の持続可能な発展への貢献」が強く求められるようになってきたのである。顧客のニーズを満たすだけでは社会的な課題に対応できなくなってきたのである。すなわち、各自動車メーカーに要求されるのは省資源、省エネルギー、排気ガスの低減や安全など、品質の向上が課題となっているのである。こうした課題を背負って自動車産業の競争は激化している。その競争のコアになるのが環境対応の「経営」と「技術」である。

その点、トヨタはフォードの生産志向と GM の顧客志向を統合し、より進化させ、一人ひとりの顧客の好みに応じたワン・トゥ・ワンマーケティングと徹底したコスト・ダウンによって世界トップクラスの競争力を持ちえたのである。そうして初めて、環境問題に対応する社会志向のマーケティングを実現している。トヨタは環境対応の「技術開発」に力

を入れてきたし、今後もさらに環境経営を経営戦略の最重要な課題の一つに位置付け、持続的な発展を続けようとしている。

トヨタの直近の海外生産拠点が 26 カ国 51 拠点であり、170 カ国に販売されている。トヨタ車の販売台数や現地化は年々拡大している。2007 年に 945 万台を生産し、GM を抜き世界一の自動車メーカーになる予測があるが、それもトヨタ車の品質、環境を配慮した低燃費、安全というもの造りから生まれたものであり、「質」があつての「量」であると考えられる。そして、世界をリードする自動車メーカーになったのは環境対応の「社会志向」というマーケティング・コンセプトはフォードの生産志向と GM の顧客志向を統合し、より進化させた結果なのである。

世界の自動車市場は今後も普及が見込まれるアジアの自動車市場、特にいろいろな問題を抱える中国市場に対して環境対応の技術やコンセプトを持った車が囑望されている。そこに、高度な環境技術を持つトヨタにとってのビジネス・チャンスがある。

参考文献

- 1) 阿部和義 (2005) 『トヨタモデル』講談社。
- 2) 愛知労働問題研究所編 (1994) 『変貌する世界企業トヨタ』新日本出版社。
- 3) 今井宏 (2003) 『トヨタの海外経営』同文館出版。
- 4) 池田正孝・中川洋一郎 (2005) 『環境激変に立ち向かう日本自動車産業』中央大学出版。
- 5) 大野耐一 (1978) 『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社。
- 6) 大野耐一・三戸節雄 (1986) 『なぜ必要なものを、必要な分だけ、必要な時に提供しないのか—トヨタ生産方式から経営システムへ』ダイヤモンド社。
- 7) 小川英次 (1994) 『トヨタ生産方式の研究』日本経済新聞社。
- 8) 岡崎宏司 (2002) 『トヨタ自動車の研究—その足跡をたどる』グランプリ出版。
- 9) 景山僖一 (2003) 『トヨタシステムと国際戦略』ミネルウェア書房。
- 10) 片山修 (2002) 『トヨタはいかにして「最強の車」をつくったか』小学館。
- 11) 河田信 (2004) 『トヨタシステムと管理会計—全体最適経営システムの再構築を目指

して』中央経済社。

- 12) 碓氷悟史 (2003) 『日産の V 字回復を会計で読む—トヨタ・ホンダの比較と未来展望』中経出版。
- 13) 金田秀治 (2003) 『超トヨタ式チェンジリーダー—変わり続ける最強の経営』日本経済新聞社。
- 14) 柿内幸夫 『現場改善』日本能率協会。
- 15) 楠 兼敬 (2004) 『挑戦飛躍 トヨタ北米事業の立ち上げの「現場」』中部経済新聞社。
- 16) 小林英夫 (2004) 『日本の自動車・部品産業と中国戦略—勝ち組みを目指すシナリオ』工業調査会。
- 17) 願興寺 (2005) 『トヨタ労使マネジメントの輸出—東アジアへの移転過程と課題』ミネルウェア書房。
- 18) 佐久間健 (2006) 『トヨタの CSR 戦略』生産性出版。
- 19) 佐武弘章 (1998) 『トヨタ生産方式の成長・発展・変容』東洋経済新聞社。
- 20) 下川浩一・藤本隆宏 (2001) 『トヨタシステムの原点—キーパーソンが語る起源と進化』文真堂。
- 21) 下川浩一 (2004) 『グローバル自動車産業経営史』有斐閣。
- 22) 下川浩一・岩沢孝雄 (2000) 『情報革命と自動車流通イノベーション』有斐閣。
- 23) ミシュリン・メイナード著 鬼澤忍訳 (2004) 『トヨタが GM を超える日』早川書房。
- 24) 関根憲一 (2003) 『中国に負けない工場—中国でのトヨタ生産方式を指導した体験からの提案』新技術開発センター。
- 25) 高木敏行 (2002) 『比較日本の会社 自動車』実務教育出版。
- 26) 千葉三樹男 (2001) 『トヨタ「環境経営」—ゼロエミッションへの挑戦』かんき出版。
- 27) チャンドラー jr.、A.D.、(1970) 『競争の戦略』ダイヤモンド社。
- 28) 寺西俊一 (2003) 『新しい環境経済政策』東洋経済新報社。
- 29) トヨタ自動車株式会社 (2005) 『Environmental & Social Report 2005 人、社会、地球の新しい未来へ』。
- 30) トヨタ自動車株式会社 (2006a) アニュアルレポート 2006。
- 31) トヨタ自動車株式会社 (2006b) 『Sustainability Report 2006 人、社会、地球の新しい未来へ』。
- 32) トヨタ自動車株式会社 (2006c) 『トヨタの概況 2006 データで見る世界の中のトヨタ』。
- 33) 内閣府 (2006) 『平成 18 年版 経済財政白書』国立印刷局。
- 34) 日刊自動車新聞社編集局編 (2003) 『変革の構図トヨタ新成長戦略』日刊自動車新聞社。
- 35) 日刊自動車新聞社・日本自動車会議所共編 『自動車年鑑ハンドブック 2003~2004 年版』丸星株。
- 36) 日本経済新聞 2005 年 4 月 6 日。

- 37) 日本経済新聞 2005年5月24日。
- 38) 日本経済新聞 2005年5月30日。
- 39) 日本経済新聞 2006年11月18日。
- 40) 日本経済新聞 2006年12月13日。
- 41) 長谷川洋三 (2005) 『レクサストヨタの挑戦』 日本経済新聞社。
- 42) 平野裕之 (2003) 『ジャスト・イン・タイム生産』 PHP 研究所。
- 43) 藤本隆宏 (2004) 『日本のもの造り哲学』 日本経済新聞社。
- 44) 藤本隆宏 (2003) 『能力構築競争・日本の自動車産業はなぜ強いのか』 中央公論新社。
- 45) 藤本隆宏 (1997) 『生産システムの進化論—トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス』 有斐閣。
- 46) 丸川知雄 (2005) 『グローバル競争時代の中国自動車産業』 蒼蒼社。
- 47) 毎日新聞 2006年12月28日。
- 48) 水島愛一郎 (2005) 『トヨタ発新産業革命』 日本実業出版社。
- 49) 宮崎昭 (1979) 「マーケティングにおける浪費性の一考察」 八幡大学社会文化研究所『紀要』第6号。
- 50) 宮崎昭 (1986) 「顧客志向について」 八幡大学社会文化研究所『紀要』第20号。
- 51) 宮本剛 (1990) 『トヨタにおける失敗の研究』 講談社。
- 52) 溝上幸伸 (2005) 『トヨタにおける失敗の研究トヨタが世界一になる日』 ぱる出版社。
- 53) 山田徹也 (2003) 『トヨタ式とホンダ流どこが違うか—「大衆・規模・道具のトヨタ」VS「個性・効率・趣味のホンダ」』 こう書房。
- 54) 横山則夫 (2004) 『激変！中国の自動車産業』 日刊自動車新聞社。
- 55) 吉沢正弘 (2005) 「日本自動車企業のグローバル化についての一研究」 『愛知学院大学経営学研究』第15巻第1号。
- 56) 若松義人 (2004) 『トヨタ流「改善力」の鍛え方』 成美堂出版。
- 57) 和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦 (2004) 『マーケティング戦略』 有斐閣アルマ。
- 58) (2006) <http://www.irwebcasting.com/060920/01/3f76b53ea5/index.html>。
- 59) (2006) <http://toyota.jp/>。
- 60) (2006) <http://www.honda.co.jp/>。
- 61) (2006) <http://www.gm.com/>。
- 62) (2006) <http://www.gmjapan.co.jp/>。