

講演

日時／平成25年2月6日(水) 13:30~15:00

会場／日本特殊陶業市民会館

講演

名古屋市内9法人会合同講演会

トヨタ自動車株式会社
代表取締役会長

張富士夫氏



日本のモータリゼーションは
1966年

あるとき急に車が売れるようになることを“モータリゼーション”と言います。

1966年、東京オリンピックの開催で、高速道路ができ、新幹線が開通、日本の経済が伸びて、自動車も大変に売れるようになり、「日本のモータリゼーション」がスタートしました。

1973年第一次オイルショックでガソリン代が高騰、大変な時代になったと思いましたが、ガソリン代が高値になったことで、それまであまり売れなかつたアメリカやヨーロッパで日本の小さな車が売れ始めたのですが、売れ過ぎて貿易摩擦になりました。アメリカに「自主規制しなさい」と言われたのですが台数は減らず、「では、こちらで生産しなさい」という話になり、それがグローバリゼーションの始まりだったと思います。

1984年、アメリカでトヨタとGMの合弁会社のNUMMIを設立し、海外生産が始まりました。

1986年、ケンタッキーに100%

出資の最初の海外子会社をつくり、私は現地責任者になりました。最初は20万台生産できる工場ひとつでしたが、売れ行きが好調で、50万台の車とエンジンが生産できる大きな組立工場になりました。90年代以降海外生産が増え、いま「海外生産5」対「国内生産3」の比率になっています。

新興国での台頭で競争が激化

車の市場を見ますと、リーマンショック前は「先進国7」対「その他の地域3」でしたが、ブラジル、ロシア、インド、中国などBRICsが台頭して、2009年アメリカを抜いて中国が世界一になりました。同時に車のメーカーも、韓国のヒュンダイ、ヨーロッパのフォルクスワーゲンが伸び、第二段階の新しいグローバリゼーションが幕開けとなって、競争が激化しています。

【燃費開発競争】

燃費の規制が厳しさを増しています。電気自動車を開発している会社、バッテリーとガソリンの両方を

使うHV車の開発はトヨタ・ホンダ、バイオで動かすのはブラジルに多いです。

ディーゼル車で燃費を良くしようとしているのはヨーロッパ、特にフォルクスワーゲンがやってています。まだ世間に出ていませんが、燃料電池自動車(FCV)は多くのメーカーが取り組んでいます。

よいバッテリーができたら電気自動車になると思いますが、開発に時間を要しますので、いろいろな技術が平行で進んでいます。

【品質競争】

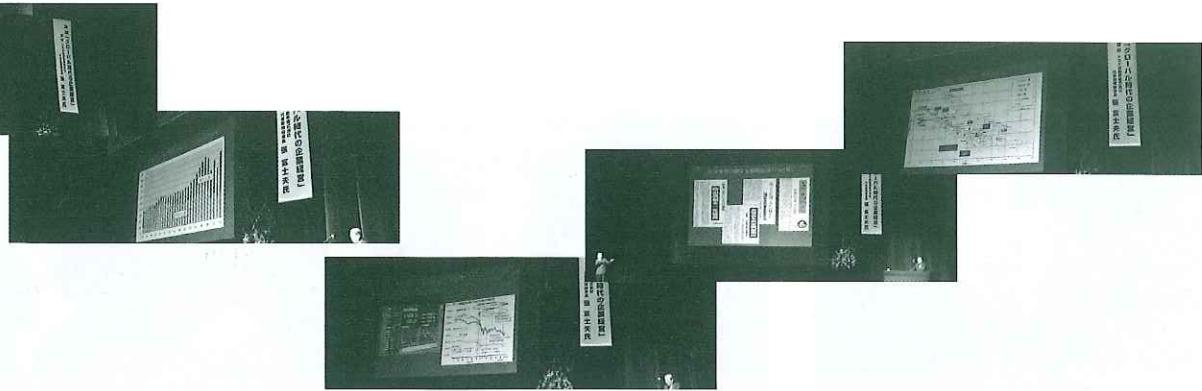
アメリカで、車のユーザーにアンケート調査したJ.D.パワー品質ランキングでは、2012年の1位はレスサス、2位ジャガー、3位ポルシェでした。2010年は、ポルシェ1位、レスサス4位で、毎年トップが入れ替わる厳しさです。

BRICsで売れているのは、ブラジルはフィアット、フォルクスワーゲン、ロシアはラーダ、GM、インドはスズキ、タタ、中国はGM、フォルクスワーゲンで、競争が激化しています。

2012年に売れた車のランキング



『グローバル時代の企業経営』



は、アメリカの1位はフォードのFシリーズ、2位がGMのシルベラード、3位はトヨタのカムリです。中国ではGMのセイル、GMのエクセル、ドイツはゴルフ、パサード、フランスはルノーのクリオ、シトロエンC3と市場の多様化が進み、一人勝ちの世界的な名車がない状況です。

グローバリゼーションに 対応する5項目

第二段階で競争が激化するグローバリゼーションに対応する項目は5つあると思います。

- ①「販売・技術開発・製造」の3本柱をうまく連携する
- ②どこで何を造り、どこで売るかの戦略
- ③環境対応車のどこに重点を置いて開発するか
- ④安全面でIT技術をどう使うか
- ⑤原価低減に向けたプラットフォーム部品の共通化

5項目を中心にグローバル競争に立ち向かっていくために、改めて3本柱の連携をもう一度見直し守備固めをしています。

【販 売】

日本の車がどれくらい売れているか。景気の状況、流行、政府の規制・

政策、競争相手の会社の動き、お客様的好みと要求等、できるだけ早く率直にメーカーに情報提供するのが大事な役割です。

【技術開発】

市場に合った商品をタイムリーに開発します。開発は、昔から言われているようにシーズ(種)に基づく開発とニーズに基づく開発があります。自動車にコンピュータを乗せて、いろいろなことをさせるのがシーズに基づく技術、燃費のいい車、CO₂を出さない車を開発するのがニーズに基づく開発です。ニーズとシーズのバランスがとれた技術開発が大切です。

【製 造】

良品で廉価なものをつくるために製造ラインを改善して無駄をなくし、変化にフレキシブルに対応することが大切です。そのために「応援(おうじゅえん)」を日頃から訓練しています。

昨年3月末時点では、トヨタは27カ国に50を越えた海外工場があり、170カ国で車を売っていますが、「どこで何を造って、どこで売るか」は戦略として非常に大事です。経済的には近くで運搬の便がいいところになりますが、FTAなど自由貿易の協定を結んでいるところは関税がかかりませんから、例えばメキシコで車を造って、ブラジルに輸出しています。

歴史も関係します。この国とこの

国は昔からいい関係とか、昔戦争をして関係が良くないことがあります。例えばトルコが中近東のイスラムの国とうまくいっているのは、どんな関係があったからなのか、なかなか日本人には分からぬところがあります。





歴史的経緯、政治的リスクも含めて戦略を考えることが大事です。

モビリティーの棲み分けですが、電気自動車は小型宅配車両、郵便配達、近所での買い物など小型で軽い車で短距離の使用に適しています。

ガソリンと電池と両方を使って走るのがハイブリッド車です。スタート時は電気自動車、時速40キロになると自動的にガソリン走行に切り替わりバッテリーに充電しますので、プラグで充電する必要はありません。

P HVはプラグインハイブリッド車です。ハイブリッド車と電気自動車と一緒にしたものです。電気自動車で走行、電気がなくなったらハイブリッド車になります。プラグで一晩充電すると翌日は電気自動車で走れます。もう少し充電装置が各家庭に広がれば良く売れるようになると思います。

燃料電池自動車(FCV)は水素のタンクを搭載しています。水素に酸素をぶつけると水ができて電気が発生し、その電気で車を動かします。水素ボンベがたくさん積める路線バス、大型トラックなどに適しています。

最近、トヨタはBMWとFC分野で業務提携しました。お互いに進んだ技術を分け合う、特に環境技術での提携は、これから自動車業界で増えしていくと思います。

安全面でもIT技術の適用で、いろいろなことができるようになりました。

超音波で物が近づいていることをコンピュータがキャッチして作動、人がブレーキを踏むよりも早くブレーキがかかる衝突防止・追突回避する「プリクラッシュセイフティー」など、IT技術を安全のために使うことが、これから各社で競争する領域になると思います。

市場が多様化して車種がどんどん増えると、数え切れないほどの部品数になり採算を考えると頭痛の種です。見えるところ、触るところはそれぞれ違うものにし、何を共通化するかは各社が知恵を出し工夫しています。

米人と一緒に働いて感じたこと

ケンタッキーの工場で米人と一緒に仕事をして、大変にいい勉強になりました。

アメリカは、一人ひとりが個人主義でプロフェッショナルです。これになろうと思ったら自分で授業料を払って資格をとり、経験を積み重ねてプロになるのです。そういう人を組織化して権限をきちんと委譲して、責任を持たせてやらせるやり方は我々も学ばなければなりません。

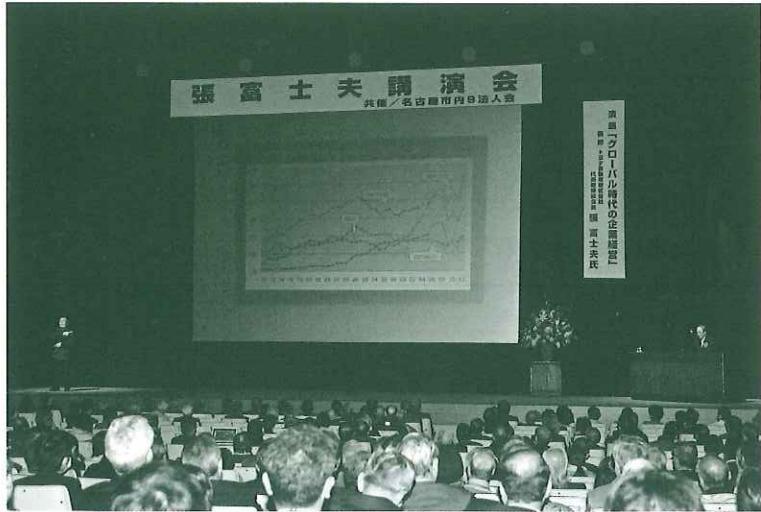
昔、日本の某政治家が自分の選挙区に帰ったとき、気が緩んで「日本人はいいですね。アメリカ人はあまり働かないし、字を読めない人もいる」と言ってしまい、それが新聞記事になって大変な騒ぎになりました。しかし、友人である米人のトッ

プや副社長が機転をきかせ、アメリカの新聞に私の意見として「ケンタッキーの仲間はよく働く優秀な人たちだ」という記事を載せてくれましたので、日本で大きな話題になり、アメリカの従業員や地元の人たちから大変喜ばれました。

そのなかの記事を一部紹介します。

朝からひどく雪が降っている日のことです。社長であった私は、「2直は休みにしましょう」と言いましたところ、昼頃に製造担当の副社長が飛んできて、「いま働いている1直の人たちが、この雪では2直の人が来られないから我々1直が2直分もやるから心配するな」と言ってきました」と言います。1直が7時間半くらいですから15時間ぶっ通しで車をつくるということです。ところが昼過ぎた頃2直の人がバラバラ来始めました。この雪だから朝から家を出たと言うのです。結局1直の人は残らないで2直の人が全員集まり作業したのです。「こんなにも一生懸命に仕事をする人たちでケンタッキーは素晴らしい」とあちこちで話をしました。

工場の開所式のときは、米人のスタッフは2日間で10~20万人の人が来ると予測して、時間帯によってはこれくらいの駐車場が要ると3カ所用意、ヘリコプターで空いている駐車場を指示してスムーズにできました。我々日本人が考えもつかないことを日常的にやれるのはすごいと思います。



アメリカは道具や機械の開発に優れています。一方、日本は機械の使いこなし方がうまいです。いま産業用ロボットがはやっていますが、産業用ロボットはGMが最初に使い始めました。日本もほとんど同時期に購入、得意の改善でロボットを使いやすくしたので、3～4年後には、日本が4千台も使っているのに對して、アメリカは数百台でした。改善のためには全員参加で知恵を出して取り組みます。そのために作業者を大事にして、教育をきちんとするのが日本の強みです。

トヨタウェイで 新グローバル時代を乗り切る

「トヨタウェイ」を紹介します。

現地の人が社長になるための、トヨタの価値観・基本的な考え方をまとめた、モノづくり工場の憲法のようなものです。

ひとつは「知恵と改善」です。みんなで知恵を出し合い、少々難しいことにもチャレンジし、毎日少しづつ改善して機械を使い易くすることが大切です。

そのためには「現地現物」で仕事をすることが大切で机に座っていてはいけません。私は毎日現場に行き、従業員に声をかけて回りました。そうすれば工場長や製造課長も座ってはいられません。現場を見て少しづつ改善することを身につけてもらいます。

そして「人間性尊重」です。考えるという人間の持つ特性を活かして改善を促進し、最終的にはチームワークで知恵を出し合って会社を運営していきます。

「リスペクト」は尊敬というよりは、トヨタでは「お互いを認める」「チームで仕事をする」というイメージです。

このように互いの価値観を融合すれば、日本人もアメリカ人も関係なく、より優れた会社の運営をやってもらうことができます。

それから20年近く経ちましたが、世界中に現地人のトップを誕生させました。そのなかに相当の数の人が私どもの役員に入っています。

自動車は経済波及効果が“3”あるそうです。失敗すれば3倍日本経済に影響が及ぼしますから、絶対に失敗するわけにはいきません。こういう人たちと一緒にになって、これからもっと難しくなるグローバル時代の経営を頑張っていこうと思っています。

※ この記事は、平成25年2月6日(水)
の講演を要約したものです。

文責 (一社)名古屋西法人会

