

太陽グラントソントン

エグゼクティブ・ニュース

テーマ：トヨタとともに 50 年、そしてこれから

執筆者：トヨタ自動車株式会社 顧問 石坂 芳男氏

要 旨 （以下の要旨は 1 分 50 秒でお読みいただけます。）

第 2 次安倍内閣の下で先月（11 月）衆議院が解散され、第 47 回衆議院総選挙が実施されました。選挙ではアベノミクスが大きな争点となりましたが、安倍内閣発足以来、株価が上昇してきたのは間違いありません。その日本株の中でも代表的なのがトヨタ株で、ネットで検索すると「優待株とトヨタ株を買うだけで資産は増える！」という書き込みも見つかります。今月号では、そのトヨタで副社長を務められた石坂芳男・同社顧問にトヨタ発展の背景と今後の展望についてご見解を伺います。

トヨタ自動車は創業 70 周年の 2007 年に世界で約 950 万台(連結ベース)を生産し、ミゼネラル・モーターズを抜いて生産台数世界一の座に着きました。しかし、そのために何か特別な方法があった訳ではなく、現地現物、お客様第一、優れた車とサービス、といった当たり前のことを毎日着実に進めてきた結果です。

トヨタというと、先ず「ムリ、ムダ、ムラを顕在化させ、改善し続ける」生産方式で有名です。これは、「必要なときに、必要なものを、必要なだけ作る」意味の「ジャスト・イン・タイム」と、製作工程の不具合に対し機械が人間の知恵を受けたように自動停止する「自“働”化」（ニンベンをついたジドウカ）の二本の柱から成り、筋肉質（lean）なリーン・プロダクションとして知られています。

以上のような「トヨタ生産方式」は、トヨタ本社に発想の原点があり「日本発→世界へ」の考え方です。これに対し、販売は各国による国情の違いがあるため、それに合わせつつ共通の方式を括りだす「世界発→世界へ」となるのが違いです。「トヨタ販売方式」のルーツは、トヨタ自販社長だった神谷正太郎氏の「顧客第一主義」で、この精神が脈々と流れています。筆者は、2002 年にトヨタの販売方式を冊子「販売とマーケティングのトヨタウエイ」にまとめており、世界のトヨタ販売員の規範となっています。

この冊子では、各国代理店、販売代理店、トヨタが三位一体となって販売を進化させるとの「目的(Purpose)」、お客様に最高の車両購入・保有経験を提供したいとの「主義(Principle)」、こうした目的、主義を成し遂げるための「人(People)」、お客様の視点に立った販売の「過程(Process)」、その「実践(Practice)」、以上の 5 つの P を掲げました。

トヨタが成功した要因は、もの作りに対する強いこだわり、強い現場と組織力など、幾つかありますが、中でも聡明なリーダーと非連続経営、に特徴があります。具体的には、量販車のイメージが強かったトヨタからハイグレードな性能を持つ「レクサス」を米国へ投入する時の豊田英二会長の判断や、コスト高ながら環境に配慮した「プリウス」を 21 世紀に向けて発売を決めた奥田碩社長の読みなどで、会社の命運を掛けた決断の時に明確なビジョンを持ったリーダーの存在が大きかった、ということです。

トヨタは電気自動車や燃料電池車などに未来の車像を考えていますが、「2014 年 グローバル会社方針」で持続的な成長を続けるために「真の競争力強化」と「今を越えるイノベーション」を掲げており、これからはそれに期待したい、と結ばれています。

「太陽グラントソントン エグゼクティブ・ニュース」バックナンバーはこちらから⇒<http://www.grantthornton.jp/library/newsletter/>
本ニュースレターに関するご意見・ご要望をお待ちしております。Tel: 03-5770-8916 e-mail: mc@jp.gt.com
太陽グラントソントン マーケティングコミュニケーションズ 担当 藤澤清江

テーマ：トヨタとともに 50 年、そしてこれから

トヨタ自動車株式会社 顧問 石坂芳男

1. はじめに

子供のころ（1940 年<昭和 15 年生れ>）太平洋戦争と日本の敗戦を経験し、戦後の厳しい経済状況の下、復興に向け貧しくも日夜勤労、勤勉に努力していた両親を見ながら成長したことを思い出す。当時の日本の製造業は国内競争が主でとても国際競争力が備わっていたとは思えない。一橋大学自動車部に居たという単純な理由でトヨタを選び、製造販売を勉強することとなった。社内ではマイナーであった輸出関連の仕事で日本車を輸出するための社内のシステムや基盤をつくる基礎的な分野を担当した。完成車輸出で日本車が何とか売れる市場はアジア、中南米とアフリカの一部に限定されており、赤字覚悟の市場開拓で海外市場の知見も乏しく、人材不足もあって苦戦続きだった。

やがて各国の政策に応え市場進出を加速すべく世界最大マーケットのアメリカへの本格的参入を果たす。また、ヨーロッパでも徐々に周辺国から市場へ参入を目指した。日本経済も高度成長期に入ると 1970 年代には 2 度のオイルショックを経験、更には公害対策、安全性問題を乗り越え、燃費の良い廉価な日本車は信頼性も高く国際的な評価を得た。残念ながら 80 年代にはこれが欧米との貿易摩擦に発展し、成長の伸びを抑える羽目になった。結局、市場の大きい国々で生産から販売まで一貫して行うことで為替の影響を減らし、進出国の雇用や産業育成につながる海外経営に乗り出す機会となった。国内では 40%以上の販売シェアを確保、海外での活動を後押しできる体制となり、一方でトヨタの「改善」への取り組み（トヨタウェイ）が国内外に認識されるようになった。90 年代から日本は 20 年以上の大不況時代に入るが、この中でトヨタは高級車「レクサス」を開発、又 90 年代半ばにはハイブリット車「プリウス」を世に出し、21 世紀に向けた体制を展開する。

以下では、私の 50 年に亘るトヨタでの体験と、これからのトヨタについてご説明したい。

2. 自動車生産台数世界一となったトヨタ

創業 70 周年の 2007 年、トヨタ自動車は世界で約 950 万台（連結ベース）の車を生産し、米ゼネラル・モーターズを抜いて生産台数で初めて「世界一」の座についた。生産された車はその約 7 割が米国を始めとする約 170 カ国で販売されている。マク



ドナルド、スターバックスのある国よりもトヨタの車が走っている国のほうが多い。しかし、「なぜ、トヨタは世界一になれたのか」と問われても、現地現物、お客様第一、優れた車作りと行き届いたサービス、などの当り前のことを毎日積み重ねてきた結果だ、というのが実感である。

ただ、これまでトヨタというと「生産方式」ばかりが強調されてきたが、生産と販売は密接不可分のもので、トヨタが世界一になれたのも生産と販売が機能的に融合してきたためと考えている。

私は入社以来一貫して販売畑で勤務してきたので、トヨタ販売方式をご紹介しますのは私の義務だと考え、こうした観点から 2002 年「販売とマーケティングのトヨタウェイ」（THE TOYOTA WAY in Sales and Marketing）を取りまとめた。本稿では、①トヨタを

世界一にした販売方式とは何か、②販売方式と生産方式の違いとは何か、などを論じた。

3. トヨタ生産方式

トヨタ販売方式を語る前に、世間でよく話題となっているトヨタ生産方式について語りたい。

トヨタ生産方式は「ムリ・ムダ・ムラを顕在化させ、改善し続ける」ことを狙いとして「ジャスト・イン・タイム」と「自動化」の二本の柱から成る。「ジャスト・イン・タイム」は「必要なときに、必要なものを、必要なだけつくる」ことを指す。これに対し、「自”働”化」は「自”動”化」ではない所に特徴がある。つまり、「ニンベンのついたジドウカ」であり、機械に人間の知恵を授けることを指す。具体的には、製作工程に異状が発生した場合、機械に人間の知恵を授けたように機械が自動停止する装置を取り付けたことだ。また、同時に絶え間なく一貫性のある改善を継続した。これは Constant（絶え間なく）、Consistent（一貫した）、Continuous（継続的な）の「3C」で表され、トヨタの改善は今日も行われている。

こうしたトヨタの徹底的にムダを排除することでコストを削減する、という手法は 1980 年代に米マサチューセッツ工科大学によるトヨタ式の研究につながるようになった。その結果、トヨタ生産方式は「リーン・プロダクション」であると分析されている。リーン（lean）すなわち「ムダな脂肪のついていない筋肉質な」生産システムだ、と結論づけられた訳である。米フォードのマス・プロダクションを改善したリーン・プロダクションと言えるだろう。

こうしたムダを排除したコスト削減の考えは、どこから産み出されたのだろうか。これを考えるとき、結局は日本の国情に行き着く。つまり、日本は鉄や原油といった主要資源の殆どを輸入に頼る資源不足の国である。これが、原材料の大切さや技術力（モノづくり）、開発力（人づくり）を背景としての付加価値を大きくする考えにつながっていると思う。

4. トヨタ販売方式

(1) 販売方式のルーツ

以上のような「トヨタ生産方式」はトヨタ本社に発想の原点があるので、言わば「日本発→世界へ」の考え方である。これに対し、販売はそうは行かない。例えば筆者が勤務した（1975～81 年）オーストラリアでは、セールスマンが販売店の店頭においてお客様の来店を待っているのが常態だった。日本では訪問販売が中心で、セールスマンは毎日地図を片手に住宅街を回りお客様を勧誘するやり方だったのとは、全く異なる。ただ、この違いはどの地域で販売するのか、に左右されるものと言えるだろう。国土面積が日本の 20 倍以上と広いオーストラリアでは訪問販売などは全く不可能であり、一方、日本の訪問販売には、住宅を訪ねることによる支払能力の確認の意味も含まれていた。この様に、国情によって販売の方式は全然違うので、それに合わせた売り方がある訳だ。各国の国情と合わせつつ「世界のいいものをベンチマークとして学び合う」のがトヨタの自動車販売の大きな特徴であり、「トヨタ販売方式」とは「世界発→世界へ」となるのである。

トヨタ販売方式について語る上で外せないのは、私がトヨタ自販に入社したときの 1964 年に社長であった故・神谷正太郎氏だ。日本 GM の幹部だった神谷氏は創業直後のトヨタへ当時の豊田喜一郎トヨタ自工社長に請われて移り、販売の神様と評された方



である。神谷氏の哲学は「顧客第一主義、次に販売店、そしてメーカー」であった。常に「顧客第一主義」であり、これがトヨタ販売方式のルーツである。

(2) トヨタ販売方式の今

以下では、トヨタ販売方式について前述の「販売とマーケティングのトヨタウェイ」を中心に述べてみたい。

この著作の中で、販売方式として 5 つの P を挙げた。「Purpose（目的）、Principle（主義）、People（人）、Process（過程）、Practice（実践）」の 5 つである。

① Purpose（目的）

トヨタが車を売るといっても、直接販売する訳ではなく、それぞれ国のディストリビューター（各国代理店、卸売会社）を通し、ディーラー（販売代理店）のネットワークからお客様に行く。この三位一体の共同作業で、より良いやり方を追求、実践して販売を進化させる。これが販売方式の「目的」とであると定義付けている。

② Principle（主義）

次の「主義」とは「ビジョン」（未来像）のことである。トヨタは世界各国で最も成功し、尊敬される自動車会社になりたい。そのためには、お客様に最高の車輛購入・保有経験を提供したい。そういう「主義」（「ビジョン」）である。

③ People（人）

以上の目的、「主義」を成し遂げるのは結局の所「人」である。「ジャスト・イン・タイム」は生産方式の原点であるが、「必要なものと必要な情報を、必要なときに、販売の第一線に提供する」意味合いで、販売方式にもこの「ジャスト・イン・タイム」の思想が生きている。

それと同時に「ハーモニーの 3C」、「核心の 3C」を「人」の考えの中に含めている。「ハーモニーの 3C」というのは、Communication（色々なコミュニケーションを図る）、Consideration（思いやり）、Cooperation（協力）で、お互いのハーモニーを推進する意味であり、また「核心の 3C」というのは、Creativity（想像力）、Challenge（挑戦）、Courage（勇気）で、創業以来の気風を示したものだ。

④ Process（過程）

お客様に満足していただき、生涯のトヨタファンになっていただくためには、お客様の視点に沿ってあるべき販売の「過程」についても整理する必要がある。

お客様の購買行動を分析すると、どのような車にするか調べる Search（探索）、販売店に立ち寄る Visit（訪問）、買うことを決める Purchase（購入）、ご自宅へ納車する Obtain（獲得）、アフターサービスを含め安心して保有する Own（保持）、の 5 つの過程から成る。こうした顧客視点の発想から、それぞれの過程毎に更に細かく目標を定めている。

⑤ Practice（実践）

以上のトヨタ販売方式の哲学を実践するために Practice（実践）がある。私達はオールトヨタとしてブランド力を向上させ、市場とお客様に当たる。他方、市場とお客様の声をオールトヨタに反映する。この双方向のコミュニケーションを日々積み重ねているのである。



5. トヨタ成功の要因

トヨタが世界自動車生産 1 位になれた成功の要因は幾つかあると考えられるので、以下に掲げてみたい。

① もの作りに対する強いこだわり

トヨタではコストダウンを続けつつ、品質向上に努めてきた。また、高い生産技術と自動化がある。そうした中で技術開発には大変力を入れている。調査・研究費（R&D）では、世界で 10 指に入る位のお金を使っている。

② 強い現場と組織力

トヨタというと高い生産効率を上げている「特異な会社」と見られているようだ。しかし、実際には QC 活動である「改善」が「カイゼン」という国際語になったことで示されるように、ごく普通の人の知恵の積み重ねの上に企業が運営されていることが強味である。こうした企業内の訓練や講習会などによる内部伝達が大きな役割を果たしている。

③ その他

上記以外にもサプライヤー（下請等）との協力体制、国内ライバルとの競争、海外進出による現地生産、海外経営などが複合的にプラス作用していると考えられる。

④ 聡明なリーダーと非連続経営

こうした中で、トヨタでは明確なビジョンを持った聡明なリーダーの存在が大きかった。

その一人が 1988 年の初め、米国で「レクサス」を販売する決断をした豊田英二会長（当時）だ。それまでのトヨタは「小回りが利きリーズナブルな量販車」を作る会社と思われてきた。それに対し、米国へのレクサス投入で「ハイグレードな性能とパーフェクトなサービス」を提供するトヨタへと、会社の命運を掛けた非連続な決断が行われた。

もう一人は、元経団連会長で、1990 年代当時の奥田碩社長である。ガソリンと電気モーターを併用する世界初の量産型ハイブリット車「プリウス」を発売するとき、通常より約 30 万円コスト高となるこの車が価格増に見合うだけのメリットを市場から受けるのか、疑問視されていた。これに対し、奥田社長は「21 世紀は環境問題への意識が必ず高まる。トヨタは先手を打つべきだ」として発売が決まった。

そういうトヨタのスピリットが表面化したのが「レクサス」であり、「プリウス」の生産・販売だったと考えている。



6. これからのトヨタ

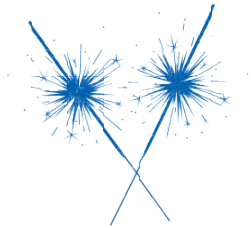
トヨタでは、未来の車像として EV（電気自動車）と FCV（燃料電池車）を考えている。両方とも、CO2 は排出されない。ただ、EV はあまり長距離は走れないし、FCV は燃料となる水素ステーションの建設がこれからだ、との制約がある。

また、交通事故を減らし、安全のための自動運転技術の開発にも取り組んでいる。ただ、自動運転の車が完成したとして、手を離して衝突したら誰が責任を取るのだろうか。自動社会なのか、道路の建設会社なのか、それとも運転者なのか。これは法律上まだ解答がなく、なかなか難しい問題である。

それでは、トヨタは今後どのような方向を目指して行くのだろうか。現在の豊田章男社長が「2014 年 グローバル会社方針」を掲げているので、それを持って紹介に代えたい。ここでは、現在のトヨタが持続的な成長を続けていくために、「真の競争力強化」

と「今を超えるイノベーション」が唱えられている。もっと“トヨタらしさ”を追求して真の競争力を強化し、“時代の一步先”を追及して今を超えるイノベーションを図ろうとしている。その実現に期待したい。

以 上



執筆者紹介

石坂 芳男(いしざか よしお) 1940 年 東京都生まれ
トヨタ自動車株式会社 顧問

<学歴・職歴>

1963 年 一橋大学法学部卒業
1964 年 トヨタ自動車販売株式会社(現トヨタ自動車株式会社)入社
1992 年 トヨタ自動車株式会社 取締役
1996 年 米国トヨタ自動車販売株式会社 取締役社長
2001 年 トヨタ自動車株式会社 取締役副社長
2005 年 トヨタ自動車株式会社 相談役
2008 年 トヨタ自動車株式会社 顧問

<主要著作>

トヨタ販売方式:世界一企業の<販売>と<マーケティング>(あさ出版)