

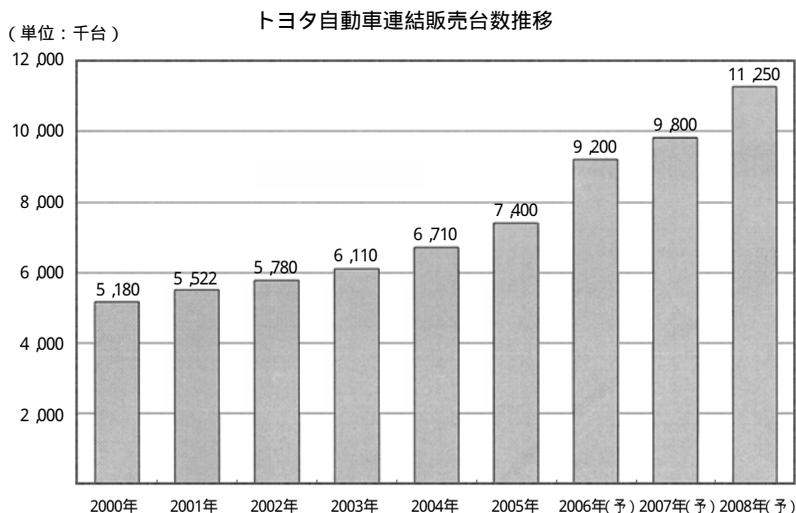
## 「ケーススタディ トヨタ自動車」

岩崎 尚人

### I. トヨタ自動車、生産世界一へ

「トヨタ自動車は、2006年の世界生産を05年の予想より12%増やし、830万台とする計画を固めた。ダイハツ工業と日野自動車を加えたグループでは、920万台を上回り、米GMを抜いて、初めて世界首位に立つことが確実になった」(日本経済新聞2005年10月26日)

74年間にわたって、世界最大の自動車メーカーという地位に君臨し続

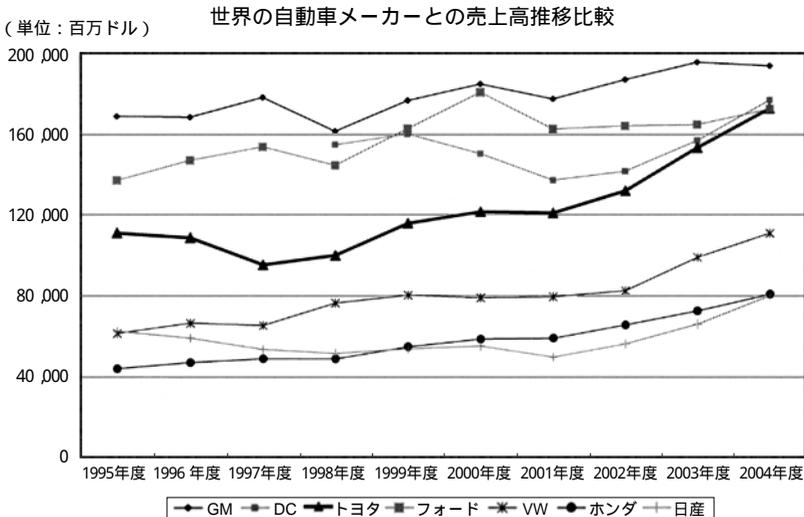


出所：トヨタ自動車有価証券報告書，および日本経済新聞2005年10月26日より作成

### 「ケーススタディ トヨタ自動車」

けきた米 GM 社から、トヨタが首位の座を奪取するというニュースである。1937年、「日本人の頭と腕で世界市場に通用する小型車を開発する」ことを宣言した故豊田喜一郎氏（2代目社長）が、資本金1200万円で設立した豊田自動車工業は、その後8代の社長に引き継がれ、「自動車生産台数で世界一」という朗報を勝ち得たのである。すでに、時価総額と1兆円を超え最終利益で世界一の自動車メーカーの座についたとはいえ、生産台数では圧倒的に水をあけられ、トヨタといえども、GM社を抜くには、まだまだ年月が必要だと思われていた。事実、わずか数年前まで、トヨタは、GM社、フォード社、ダイムラー・クライスラー社のビッグスリーの後塵を拝し、生産台数では第4位に甘んじていたのである。

トヨタが世界一の自動車メーカーに向けて本格的に動き出したのは、1996年のことである。病気療養中の豊田達郎社長の後を受けて奥田碩氏（現会長）が社長に就任して、「2005年ビジョン」を打ち出したときである。「社会との調和ある成長」をテーマにしたこのビジョンは、外部

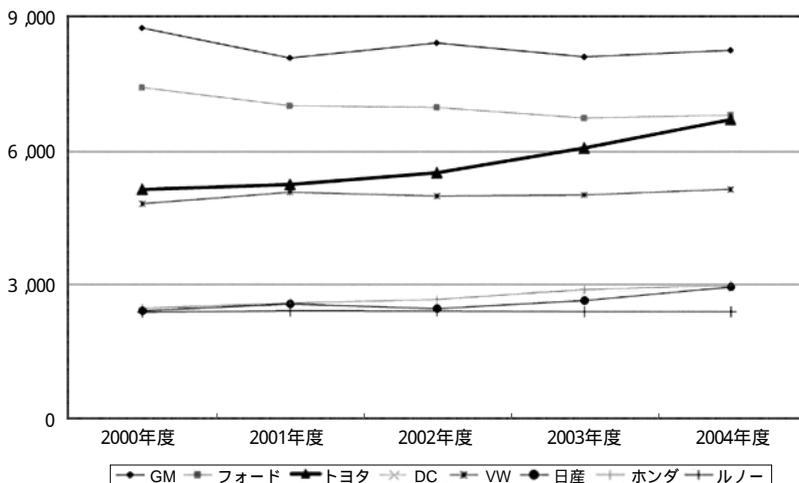


出所：米 Fortune 誌 “Global 500 Companies” より作成

## 「ケーススタディ トヨタ自動車」

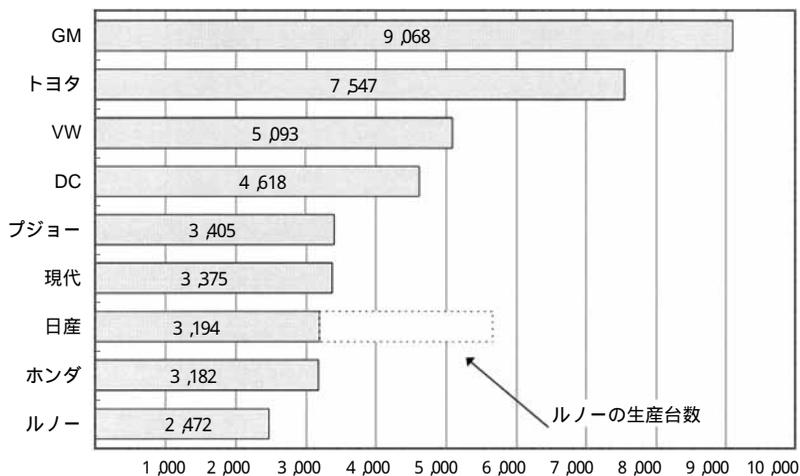
### 世界の自動車メーカーとの販売台数推移比較

(単位：千台)



出所：各社年次報告書より作成

### 2004年世界自動車メーカーの生産台数



注) フォードは生産台数未発表 (単位：千台)

出所：各社年次報告書より作成

## 「ケーススタディ トヨタ自動車」

に公表されなかったが、「2005年までに連結売上高15兆円、世界販売台数600万台の達成」という数値目標が掲げられていた。その後、「2005年ビジョン」は、98年に社長に就任した張富士男氏（現副会長）に引き継がれて、2003年度には販売目標、売上高目標をともに達成している。

2005年3月期に発表された決算（2004年度）では、世界販売台数740万台、連結売上高18兆5,515億円、営業利益1兆6,721億円、当期純利益1兆1,712億円と過去最高の業績となった。ちなみに、売上高を国内総生産（GDP）とみなして国と比較すると、世界59位、クェート並の規模になる。

この目覚ましい成長を実現した奥田・張体制を引き継いだのが、渡辺社長である。10年にわたる奥田・張体制の下で常務、専務として手腕を発揮し、2001年から副社長に抜擢された渡辺新体制が、2010年代早期に世界シェア15%を実現するとした「グローバルビジョン2010」を引き継いだ。渡辺社長はいう。

「台数については、自分が社長をつとめている間に1,000万台達成が結果としてあるかもしれないという程度に考えています。現在、世界の自動車の保有台数は、8億5,000万台程度とされています。その中の1,000万台とみれば、どうということはないわけですから。

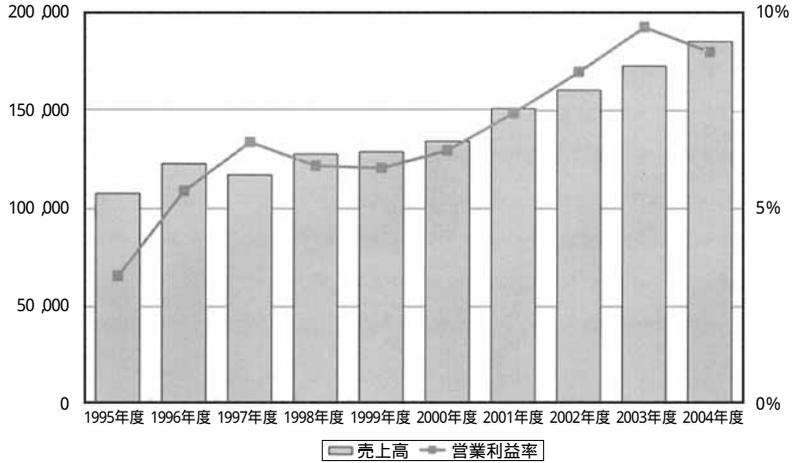
（中略）大市場でシェア1位なのは、44%を確保した日本だけなのです。米国はまだまだですし、欧州は、やっと5%程度。中国では、10位とか20位にランクされるような水準です」（日経ビジネス2005年7月11日号）

確かに、世界25ヶ国に46工場を展開し、売上高に占める海外売上高比率が66.5%を占めているにもかかわらず、海外販売台数の半分以上を国内で生産しているのが実態である。これ以上の市場規模の拡大が期待できない日本市場以外で生産力を向上させることこそ、1,000万台突破に不可欠な条件である。加えて、GM社、フォード社が業績を悪化させている中で、貿易摩擦再燃を回避するためにも、現地生産比率を上げることが急

## 「ケーススタディ トヨタ自動車」

### トヨタ連結売上高・営業利益率推移

(単位：千台)



出所：トヨタ自動車有価証券報告書より作成

### トヨタの歴代社長

	自動車工業	在任期間
初代	豊田利三郎	(1937～41)
二代目	豊田喜一郎	(1941～50)
三代目	石田退三	(1950～61)
四代目	中川不器男	(1961～67)
五代目	豊田英二	(1967～82)
六代目	豊田章一郎	(1982～92)
七代目	豊田達郎	(1992～95)
八代目	奥田碩	(1995～99)
九代目	張富士男	(1999～2005)
十代目	渡辺捷昭	(2005～)

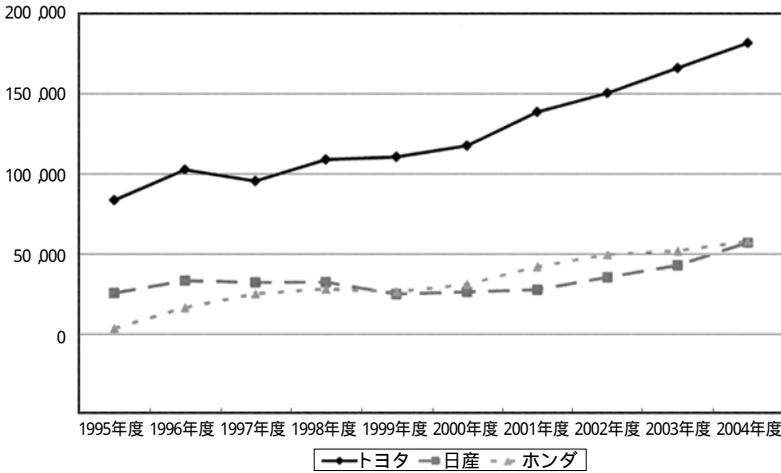
出所：佐藤正明，『ザ・ハウス・オブ・トヨタ自動車王豊田一族の150年』，  
より作成

トヨタ自販を除く

「ケーススタディ トヨタ自動車」

わが国自動車メーカー 3 社の売上高推移

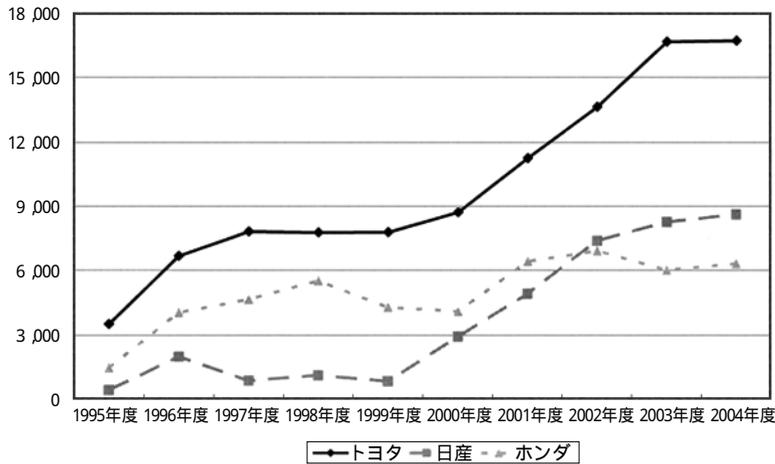
(単位：千台)



出所：各社有価証券報告書より作成

わが国自動車メーカー 3 社の営業利益推移

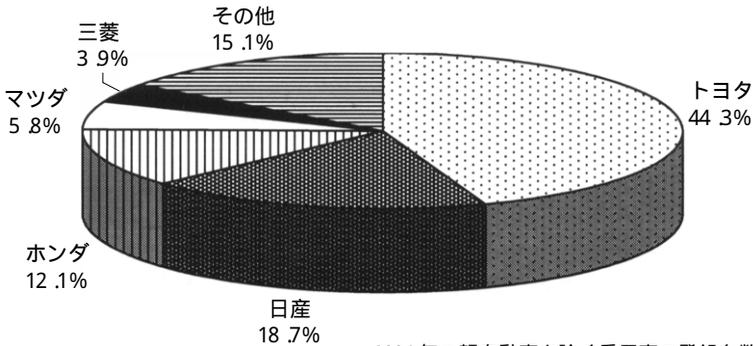
(単位：千台)



出所：各社有価証券報告書より作成

## 「ケーススタディ トヨタ自動車」

### 日本市場のマーケットシェア



2004年の軽自動車を除く乗用車の登録台数

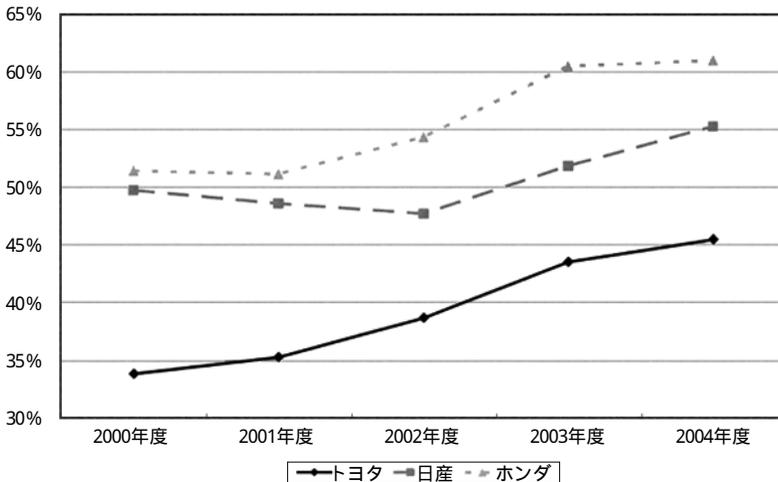
出所：日本自動車販売協会連合会資料より作成

務である。急成長を遂げている中国市場での生産力強化、アジアを中心とした世界戦略車「IMV (Innovative International Multi-purpose Vehicle)」の生産に加えて、2006年のテキサス新工場の稼働、07年のロシア新工場、08年のカナダ新工場の稼働など、世界最適生産・供給体制の構築を成功裡に進めることが渡辺社長にとって大きな戦略課題である。

一方、国内市場では、2005年8月30日、米国市場で成功を収めたレクサス・ブランドの本格展開を開始した。ベンツ、BMWに代表される欧州高級輸入車が独占している富裕者層の取り込みを目指して、「GS(旧アリスト)」「SC(旧ソアラ)」「IS(旧アルテッツァ)」の3車種を投入、143店の専用ディーラー網を設けた。高級車市場への本格的参入は、その成長率が相対的に高いということに加えて、国内事業の収益構造が極端に低く、そこにメスを入れることが不可避であるからである。しかし、「おじさん車」のイメージの強いカローラや、低価格車ヴィッツなどの主力車種で「大衆車」イメージの強いトヨタが、それを払拭することは、それほど容易ではない。迎え撃つ欧州企業側もただ指をくわえているわけではなく、厳しい対抗策を講じてくることは確実である。

## 「ケーススタディ トヨタ自動車」

わが国自動車メーカー 3 社の海外生産比率



出所：各社決算短信等メーカー発表より作成

追う立場から追われる立場に変わった現在，渡辺新体制には，次なる手を打つことが求められているのである。

## II. コスト競争力の革新

トヨタ自動車を世界のトヨタに押し上げたのは，徹底的にムダを省いて効率化を実現した「トヨタ生産方式 (TPS)」にあることに異論を唱える者はいない。「ジャスト・イン・タイム (JIT)」「カンバン方式」「リーン生産方式」などのキーワードで語られ，今日に至ってもトヨタの強みの源泉ともいえる TPS の原型は，「ミスター削減」と評された故大野耐一氏によって確立された。

### (1) トヨタ生産システムの構築

1960 年代以前，自動車需要が少なかったわが国に，T 型フォードで自

## 「ケーススタディ トヨタ自動車」

動車の大量生産・大量販売を実現し、欧米で主流となっていたフォード生産方式を導入することは、非効率であった。同じ車を大量に生産するのであれば、大量の在庫があってもそれらを消化することは可能である。しかし、黎明期のトヨタは、当初欧米から自動車技術を学び大量生産方式を研究した。資金的な余裕がなく、限られた投資規模で最大の効果をあげるためには、別の方式を取り入れざるを得なかった。わが国自動車産業の胎動期に、トヨタも、また他の日本メーカーも、米国型のマス・プロ・ハイボリウム至上主義への追従という選択を放棄し、多品種少量生産方式を模索せざるを得なかったといえよう。

多品種少量生産は、工員に対して複数の仕事をこなす多能工化を求め、同じラインで複数の車種を生産しなければならず、徹底した在庫管理は生き残りのために不可欠な条件であった。つまり、必要なモノを、必要な場所に、必要なときに調達することが求められたのである。それを実現させたのが、納入時間や数量などの作業指示が書き込まれた「カンバン」である。後工程が部品を使うと、カンバンは部品メーカーに戻され、使った分だけ補充されることによって、生産ラインでの在庫は最小限度に抑えられた。もっとも、その分、部品メーカーにしわ寄せがきたことはいうまでもない。

加えて、効率的な生産を実現する TPS の大きな特徴は、仕事量のムラを生み出さない生産量の平準化を実現して、生産性を向上させる点にある。綿密な生産計画を策定し生産量を平準化することによって、ピークに合わせた人員・設備・部品を用意する必要がなくなり、生産性向上が可能になる。標準作業と標準時間を設定して、それを可能にするように作業者を徹底的に訓練した結果、より短時間で高品質な物作りが実現される。しかし、設備の改良や製品仕様の変更などによって、標準作業も標準時間も固定的ではなく絶えず変化する。つまり、TPS の構築には、継続的な改善が不可欠である。

## 「ケーススタディ トヨタ自動車」

しかも、TPS の進化は一部の生産管理技術者や作業者だけによって行われるのではなく、現場の広範囲にわたる参加と熟練工の能力の広さが不可欠であると同時に、部品のサプライヤーの品質と生産性の向上が必要である。

現場やサプライヤーをも巻き込んだ改善の積み重ねによって着実に進化した TPS は、1973 年の第一次オイルショック、81 年の第二次オイルショックと対米輸出規制という危機を経て、さらに強固な生産システムへと高度化することになる。マス・プロ・ボリューム至上主義を貫いていたビッグスリーを追い抜き、日本の自動車産業が世界市場でトップの座を勝ち得ていた 80 年代の強さの源泉は、多品種少量生産と高品質・低価格を生み出した JIT 型生産体制にあったとって過言ではない。

事実、1980 年代半ば以降、業績の悪化した米国ビッグスリーは、次々と日本メーカーと提携を結び、生産システムの改革に取り組んでいる。世界最大の自動車メーカー GM 社も、米国カリフォルニア州フリーモントにトヨタとの合弁会社 NUUMI 社を設立、生産システム改革を実行している。その結果、GM 社は、日本メーカーが失速した 90 年代初頭、業績の V 時回復を達成することができたのである。

### (2) CCC21 から UMR 活動へ

トヨタの最大の強みともいえる TPS は、奥田・張体制のもとで、より強固な生産システムへと進化を遂げる。その一つが、2000 年 7 月に 3 年計画でスタートした総原価低減活動「CCC21 (Construction of Cost Competitiveness 21)」である。

「21 世紀、自動車メーカー間のコスト競争は、品質の向上と原価低減という一見相反する 2 つの課題の克服に向けますますます激しい状況になっていきます。これまでの単なる資材・部品のコストダウン、そこから車の価格を決定していく段階はすでに終わりを告げ、新たな局面を迎えています

## 「ケーススタディ トヨタ自動車」

(2001年トヨタアニュアルレポート)」

製造原価の70%を近く占める購入部品のうち、90%の約170品目について、大幅な調達コストを削減するCCC21は、部品メーカーや素材メーカーを巻き込んで、製品の設計段階から連携し、部品の共通化や製造方法の抜本的な見直しを図るもので、「設計・技術」「生産」「調達」「固定費」の4つのフェーズから改革が進められた。その結果、原価改善効果は、年間1,000億円台のレベルから、2,000億円を超えるまでレベルアップしている。加えて、「私たちがパートナーと呼んでいるサプライヤーの皆様と、コンセプト段階から一体となった活動が非常に重要な意味をもってくる(2001年トヨタアニュアルレポート)」のである。

こうした総原価削減活動に併せて、トヨタは、自動車の製造コストを画期的に削減するために、生産設備の自社開発、生産工程を簡略化するための設計や部品点数の削減などの改革も推進している。これまでの強みの源泉であったTPSを、より高度化するためのデジタル・エンジニアリング化を推進し、ライン全体の設計を3Dソリッド情報に置き換えたバーチャルファクトリーを構築して、画面上でラインシステムの総合的なシミュレーションや、品質確保のシミュレーションを可能にただけでなく、作業手順書や管理マニュアルをビジュアル化するなど、グローバルな保全体制の効率化、均一化を実現しつつある。

また、少量から大量生産まで柔軟に対応できるボディ溶接ライン、GBL(グローバル・ボデーライン)を順次世界の生産拠点に導入している。これによって、現地ラインの車種の追加や切り替えが短期間で可能になると同時に、トヨタ・ブランド車の均等な品質確保も可能になりつつある。しかも、GBL導入の初期投資は旧システムの50%減、切り替え・車種追加に伴うコストは70%減となり、投資コストの面でも画期的な成果を上げている。

さらに、2003年、これまでと全く異なる「新しい発想によって、既存

## 「ケーススタディ トヨタ自動車」

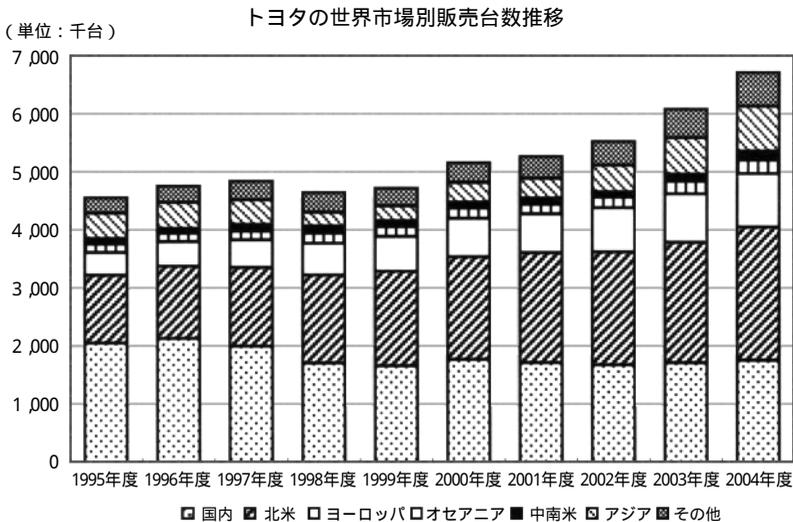
の開発設計プロセスや生産設備，さらには製造方法や生産工程を抜本的に見直すという，包括的でスケールの大きい生産システム改革プロジェクト「UMR (Unite & Material Manufacturing Reform)」活動に取り組みはじめる。「生産コストは工程数に比例する」ということに着目し，ユニット部品の生産工程を生産技術の革新によって削減する構想である。

こうした TPS 進化のスローガンは，「桁違いへの挑戦」「非常識への挑戦」である。

### III. グローバル戦略の展開

#### 1. 国際化前夜

日本の自動車メーカーの海外市場での事業展開は，世界経済を震撼させた 1973 年の第一次オイルショック以降に本格化する。それ以前の日本車



出所：トヨタ自動車，『トヨタの概況 2005』より作成

## 「ケーススタディ トヨタ自動車」

は、低価格を武器に中古車の代替車として米国市場にわずかながら登場していたが、大型車志向の強い米国市場では積極的に受け入れられるとはいえなかった。一方、日本国内では60年代の高度経済成長によって本格的なモータリゼーション時代を迎え、トヨタも、55年のクラウンを皮切りに、57年のコロナ、61年にはパブリカ、67年にはカローラを相次いで市場投入している。国内出荷台数も100万台を超え、小型車の大量生産体制が徐々に整うにつれ、性能も大幅に向上し、世界市場で戦う素地は徐々に確立されてきた。60年後半には、「安かろう、悪かろう」のイメージを払拭するに十分なレベルに達していた。

そこに、第一次オイルショックが襲いかかったのである。高度経済成長を享受していた日本企業に大きな打撃を与え、それまで右肩上がりでも増産を続けてきた自動車メーカーも初めての減産に直面した。ところが、この原油価格の高騰が、わが国の自動車メーカーに大きなビジネス・チャンスをもたらした。1970年当時、自動車の対米輸出は商用車を含めて約49万台余りであったが、わずか5年後には、112万台になっている。もっとも、その後、ショックが癒えると、米国市場に再び大型車ブームが到来して日本車の勢いも若干減退するが、米国市場に確かな足場を築いたのである。79年に再来したオイルショックによって米国自動車市場は、少しでも燃費の良い小型車を求めるといったドラスティックな変化を迎えることになる。

加えて、はじめのオイルショックを乗り切るために減量経営を至上命題としてきた日本企業の多くが、徹底したコスト削減と生産性向上を達成し、「低価格・高品質」の日本企業のイメージを確固たるものにした。トヨタのカンバン方式が注目を浴びはじめたのも、この頃である。故大野耐一氏はいう。

「昭和48年の秋、オイルショックをきっかけとして、世間ではトヨタ生産方式に強い関心を待ち始めたようである。(中略)わたしは、オイルシ

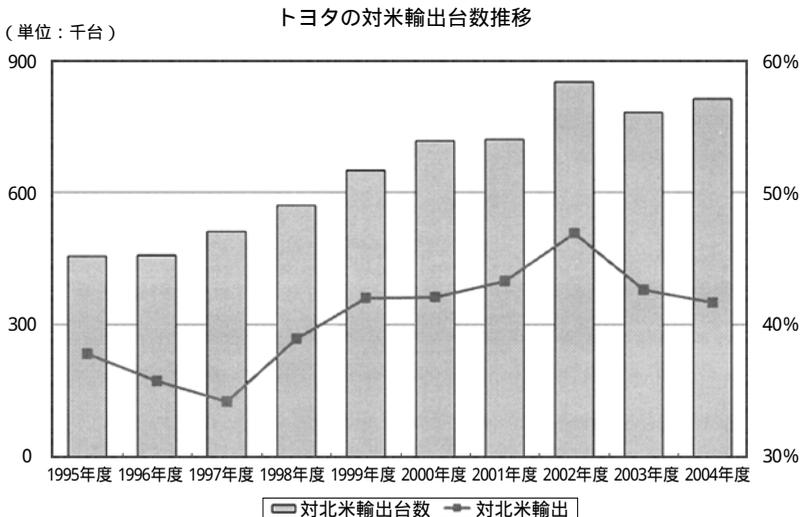
## 「ケーススタディ トヨタ自動車」

ショックのずっと以前から、トヨタ式の製造技術、トヨタ式生産方式とは何かについて合う人ごとに話してきたつもりだったが、その当時はあまり興味を持ってもらえなかった（大野耐一著、『トヨタ生産方式』）」

ともあれ、高度経済成長期に蓄積してきた生産技術と減量経営によって確立したコスト削減が、1980年代の日本企業成長の源泉となったのである。

### 2. 国際戦略の本格化

1981年5月、日本政府と通商産業省は、日本の乗用車の対米輸出を年間168万台に自主規制することを内外に明らかにした（85年、230万台に変更）。第二次オイルショックとその後の米国経済の不況の中で、米国企業は未曾有の危機に瀕していた。業界は違うが、GE社の前CEOであり、大規模なリストラを断行して「ニュートロン・ジャック」の異名をもつジャック・ウエルチは、当時を振り返って、「このままだと日本企業に殺さ



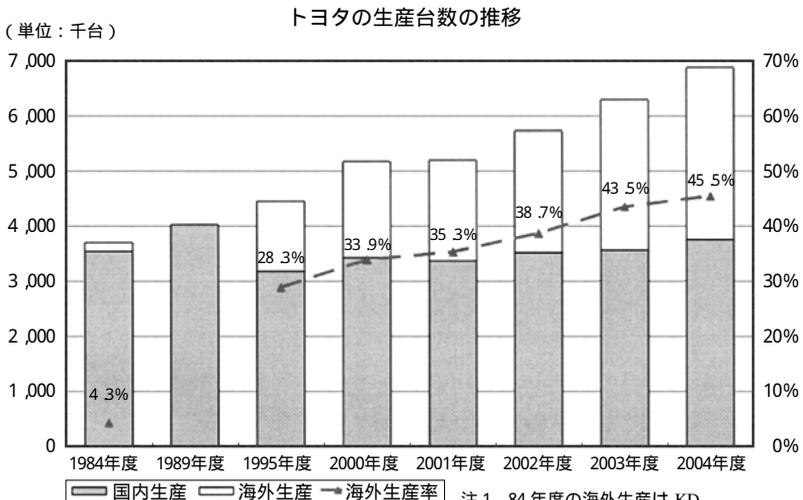
出所：トヨタ自動車、『トヨタの概況 2005』より作成

「ケーススタディ トヨタ自動車」

れるかと思った（NHK スペシャル，2000年1月）」という。こうした事態は，ビッグスリーにとっても同様であった。伝統的に得意としていた大型車が不況の波に直撃され，低燃費の日本製小型車が市場を席卷するようになって，ビッグスリーは，次々に赤字に転落した。日本車の対米輸出台数は，80年には236万台，81年には300万台に迫る勢いであった。

当時の状況から考えると，日本政府の下した対米輸出自主規制の判断は不可避なことであり，ビッグスリーにとっては，ひとまず企業再生に取り組む猶予を与えられたということができよう。その後，ビッグスリーは，トヨタ生産方式をはじめとした効率的な生産体制の導入に積極的に取り組むと同時に，小型車開発を進めて業績を回復し，1990年代になって，世界の自動車王国の座を奪還することになる。

同時に，当初大きな議論を呼んだ自主規制は，日本メーカーにとっても，好影響を与えた。米国市場で人気を博していた日本車は，自主規制によっ



注1. 84年度の海外生産はKD

注2. 95年度以降の生産は国内生産 + KD，  
海外生産はKDを除く海外生産

出所：トヨタ自動車決算短信等より作成

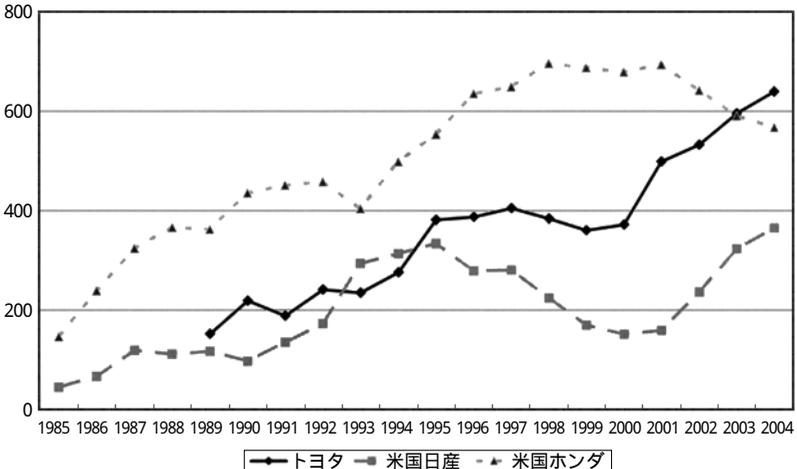
「ケーススタディ トヨタ自動車」

て一種のカルテル効果をもたらし、プレミアム販売によって一台あたりの利益を大きくした。1985年のプラザ合意に至るまでに、日本の自動車メーカーは、円安状況とこのカルテル効果によって莫大な収益をあげることができたのである。その結果、米国現地生産に必要な膨大な資金を捻出することが可能になった。

貿易摩擦、投資資金の調達が進む中で、1982年、ホンダ・アコードの現地生産を皮切りに、日本メーカーが海外現地生産に取り組みはじめる。84年には日産自動車も、ピックアップトラックの生産を、また、86年には乗用車の現地生産を開始した。単独で進出を開始した2社に比べて、トヨタの海外進出は慎重であった。最初に海外生産に踏み切ったのは、84年、GM社との提携によるカリフォルニア州フリーモントでの NUMMI (New United Motor Manufacturing, Inc.) 社であった。このときのトヨタとの合弁事業が、90年代のジャック・スミス会長の下で成功を遂げた GM 社に大きなプラスの影響を与えたことは確かである。

(単位：千台)

米国での日本メーカー別生産台数の推移



出所：日刊自動車新聞社・(社)日本自動車会議所共編、『自動車年鑑2005』より作成

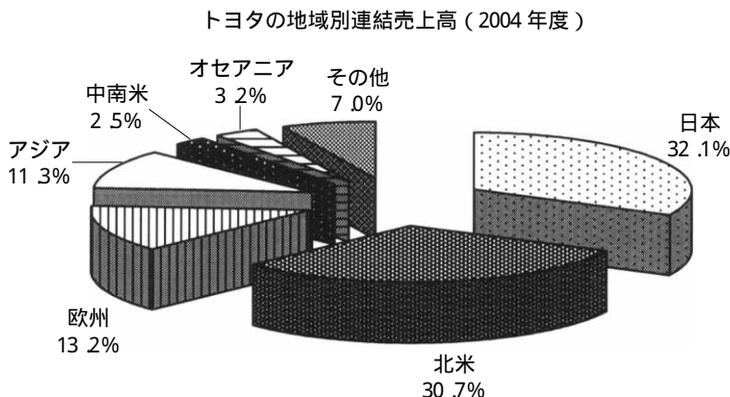
## 「ケーススタディ トヨタ自動車」

トヨタが、単独で現地生産に踏み切ったのは、GM 社との提携による NUMMI 社設立 4 年後の 1988 年のケンタッキー工場である。トヨタが米国進出で出遅れた最大の理由は、全米自動車労働組合 (UAW) との関係であった。生産工程ごとに職種を分け単能工を前提とした生産体制を条件とする UAW の要請に従ってには、トヨタが望む生産は実現しない。そこで、UAW への非加盟を条件に、トヨタの米国進出は決定された。

その後、カナダ工場、インディアナ工場など北米の生産拠点を展開に加えて、1992 年には英国に 10 万台規模の現地生産工場を立ち上げた。とはいえ、先行するホンダや日産と比較して、海外事業展開は必ずしもテンポの早いものではない。2001 年段階で 3 社の海外生産比率をみると、ホンダ、日産の 2 社が 50% 水準に達しているのに対して、北米での生産台数が 100 万台を超え、全体で 180 万台を達成しているとはいえ、全生産台数の 35% 程度に過ぎなかった。

### 3. グローバル事業体制の確立

「日本、北米、欧州・その他地域での売上高がほぼ 3 分の 1」になった



出所：トヨタ自動車、『アニュアルレポート 2005』より作成

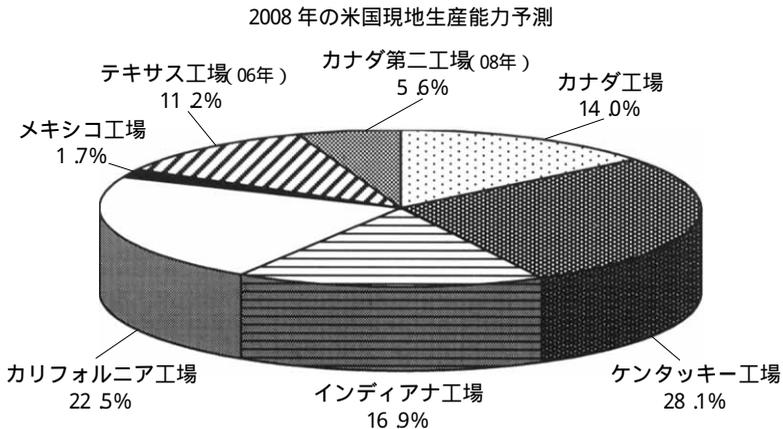
## 「ケーススタディ トヨタ自動車」

21世紀を迎えて、「最適地調達・生産・供給」を企図したトヨタのグローバル戦略の進化は、スピードアップしはじめた。2010年代の早い段階で世界シェア15%を実現するとした「2010年グローバルビジョン」の実現に向けた体制も、徐々に固まりつつあった。

### (1) 欧米での事業展開

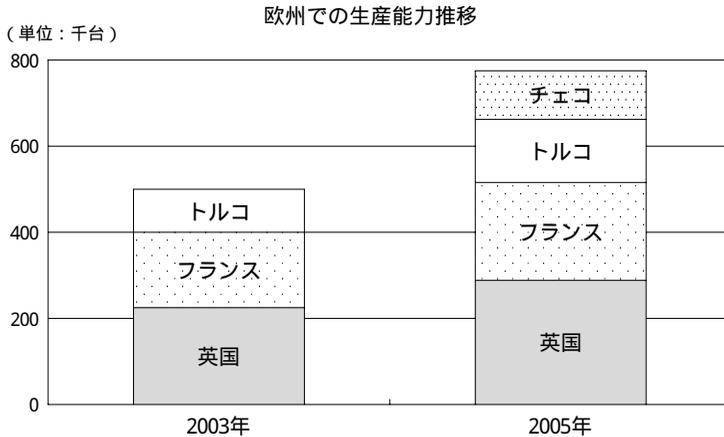
「営業利益全体の7割を占める」ともいわれる米国市場では、2003年にカナダ工場やインディアナ工場の供給力を増強させ、北米地域での生産能力を148万台までに拡大させた。また、同年、米国市場の人気ブランド、レクサスRX330(日本名:ハリアー)のカナダ工場での生産を開始した。併せて、エンジンなどの部品の増産体制も整いつつある。

北米での現地生産体制が着実に整う中で、今後のトヨタ北米戦略のポイントは、「ハイブリッド車などのハイテク商品のラインアップ拡充、フルサイズピックアップトラック市場への本格参入、若者層をターゲットにした販売施策の強化」である。



出所：トヨタ自動車、『アニュアルレポート2005』より作成

## 「ケーススタディ トヨタ自動車」



出所：トヨタ自動車、『アニュアルレポート2005』より作成

他方、伝統と歴史を誇る老舗自動車メーカーが群雄割拠し、大衆車から小型車までディーゼル車が主流を占める欧州では、世界のトヨタといえども、市場シェアはいまだ5%に過ぎない。生産能力強化策として、アベシス、ヤリス（日本名：ヴィッツ）を中心に年間22万台を生産する英国工場に加えて、2001年に年産21万台のフランス工場を稼働した。また、小型車需要がますます高まる欧州市場に対応していくために、01年7月、PSA プジョー・シトロエンと、欧州市場向け1,000ccクラスのエントリーレベルの小型車の共同開発・共同生産提携を実現し、05年2月には年産10万台のチェコ工場を稼働させている。さらに、同年3月には、ポーランドにある豊田自動織機との合弁工場では、ディーゼル・エンジンの生産を開始した。07年に5万台規模のロシア工場を建設することも決定されている。

### (2) エマージング市場の事業展開

トヨタの海外事業展開の中で、もう一つの核であり、将来の鍵となるの

### 「ケーススタディ トヨタ自動車」

が、中国市場と東南アジアであることはいうまでもない。

とりわけ、中国は、日本、北米、欧州の3大市場が確実に成熟市場に向かっているのに対して、2010年には、自動車の販売台数が1,000万台に達することさえ予測される成長市場である。2010年までに、中国での市場シェア10%、販売店1,000店舗の目標を掲げているとはいえ、トヨタの中国での事業展開は、欧米の競合メーカーに大きく水をあけられ、03年の市場シェアはわずか2%に過ぎない。

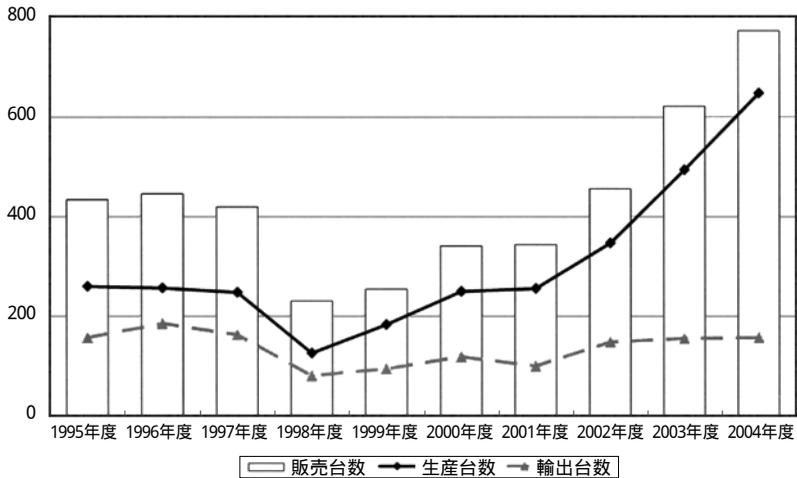
グループ企業のダイハツが1995年から、またトヨタ自身も96年に天津汽車集団と合併で天津トヨタ汽車を設立しているが、中国事業の先行きに明るい兆しがみえるようになったのは、2002年中国最大の自動車メーカーである中国第一汽車集団が、合併相手の天津汽車集団を傘下におさめたときからである。同年10月、天津一汽トヨタ自動車は、ヴィオス、ランドクルーザーなどの生産を開始した。また、04年にはカローラ、05年にはクラウン、マークの現地生産を開始している。さらに、04年7月、カムリ月産1万台の生産を目指して、広州汽車集団と提携した。順調に計画が推移すれば、06年度には総生産台数は50万台規模にふくらみ、08年度までに系列販売店600店舗を目標とする販売戦略と相まって、トヨタの中国での事業展開は大きく前進することになる。そうすれば、「3年以内に生産能力を41万台にする」という、中国市場先行メーカーのホンダを追い抜くことになる。

他方、ASEAN地域や中東南アジアも、今後成長が見込まれる市場である。2004年、その有望市場を中心に生産・供給体制を再構築する大規模プロジェクト、「IMV (Innovative International Multi-Purpose Vehicle)」を、トヨタはスタートさせた。このプロジェクトの目的は、主要部品や完成車を生産拠点間で相互に供給することで、最適生産体制を構築することである。マレーシア、フィリピン、ベトナム、インドネシアなどのASEAN諸国で集中生産された部品が最大の生産拠点となるタイに持ち込まれ、そこで

## 「ケーススタディ トヨタ自動車」

アジア地域におけるトヨタの生産・輸出・販売台数の推移

(単位：千台)



出所：トヨタ自動車，『トヨタの概況 2005』より作成

生産されたピックアップトラックが、世界 80 以上の国や地域に輸出されることに備えて、その体制作りが進められているのである。

### IV. 市場に訴求する

日本全国に 5,000 を超える販売ネットワークを持っていることは、国内市場シェア 45% 近くを占めるトヨタの大きな強みの源泉である。「販売のトヨタ」といわれるまでの全国販売ネットワークを構築したのは、1982 年に豊田章一郎氏が社長に就任し「自販合併（トヨタ自動車工業とトヨタ自動車販売の合併）」が実現する 32 年前に、トヨタ自動車販売の初代社長に就任した故神谷正太郎氏であった。

1949 年のドッジ・インフレによる経営危機に端を発した労働争議は、豊田喜一郎氏の退陣、故石田退三社長の就任によってようやく収束した。しかし、存続を賭けた日銀主導による協調融資団の指導と要請によって、

## 「ケーススタディ トヨタ自動車」

経営効率化の錦の御旗の下で、トヨタ自動車工業は、製販分離という苦渋の決断を迫られた。結果的に、銀行主導の再建を嫌ったトヨタは、自工と自販の分離を選択したのである。「トヨタ中興の祖」といわれる石田氏は、その後、朝鮮戦争の特需の追い風の中で経営危機を乗り越え、今日に続く経営革新、効率経営を実現した。ちなみに、当時、同様の危機に直面していた日産自動車は、日本興業銀行に支援を求め、後に同行出身の故川又克二氏を社長に就任させている。

工販分離のときトヨタ自動車販売の社長に就任したのが、三井物産、日本 GM の取締役を歴任した神谷氏であった。後に「神谷商店」とまで擲掄されたこともあったが、現在のトヨタの販売形態の基礎は、彼によって築き上げられたといっても過言ではない。

### 1. 国内販売体制の強化

販売会社として独立したトヨタ自販は、社長自らが先頭に立ち、全国の地元有力資本に協力を呼びかけてトヨタ系ディーラーとして育成すると同時に、複数系列化点による拠点増設の推進と生産車種のフルラインアップ化、割賦販売の促進によるマーケットの拡大、中古車流通による新車増販の支援など、他社に先駆けマーケティング戦略を展開した。トヨタ自工設立以来のトヨタ店に加えて、1956年にはトラックの販売を担当する店舗としてトヨペット店が、61年には国民車構想によって一斉を風靡したパブリカを販売するパブリカ店を展開した。その後、パブリカ店は、カローラ店に衣替えをするが、67年には、カローラ・スプリンターの販売チャネルとしてオート店が開設される。80年には、カムリなどを扱うピスタ店（ネッツ店）を開設、2004年の販売系列再編まで続く5系列販売体制を確立されたのである。

1960年代を通じた高度経済成長を背景にモータリゼーションが進む中で、トヨタ自動車販売は、確実に販売台数を拡大していった。70年の販

## 「ケーススタディ トヨタ自動車」

売台数では、日本市場全体の乗用車販売台数（軽自動車を除く）は165万台、そのうちトヨタが約70万台、日産が約59万台であった。その5年後の75年には、全体の販売台数が約100万台増の257万台、トヨタが約30万台増の106万台、日産が約33万台増の86万台にまで成長している。

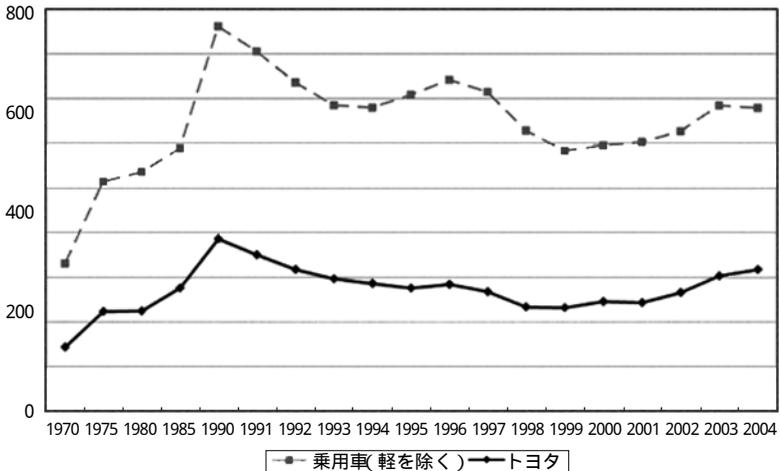
中でも、66年に販売が開始されたカローラは、2002年ホンダ・フィットに抜かれるまで、33年連続販売台数日本一の座を守り続けてきた中核車種である。排気量1300～1800ccの中型セダンで、価格も手ごろ、外装やエンジン、足回りなどの機能も充実し、それをベースにした信頼性、完成度が、日本市場で人気を博した。カローラを中軸にして、マークⅡやクラウンなどの中位・上位クラスセダンと、スターレットなどの小型車へとトヨタのラインアップは広がり、販売系列もそれぞれ特徴づけられている。基幹系列として位置づけられるトヨタ店はクラウンなどの上位車種を前面に、トヨペット店はマークⅡなどの中位車種、カローラ店はカローラを中心とした量販車種、スポーツタイプの車はオート店といった具合である。ちなみに、2001年段階で、トヨタの取り扱い車種は、50車種を超えている。

1982年には32年ぶりの工販合併という転換期を経たものの、70年代、80年代を通じて、トヨタは、「販売の神様」神谷氏が確立してきた販売体制を強化し、フルラインアップ・メーカーとして成長を遂げてきた。その結果、90年には、国内販売台数で過去最高の189万台を記録した。市場シェアでも、70年代半ばまで肉薄していた日産自動車に大きく水をあげ、更なる成長が期待されたのであった。

しかし、その矢先に日本経済を襲ったバブル崩壊を契機にして、日本の自動車市場は大きな転換期を迎える。国内乗用車販売台数430万台を記録した1990年以降、販売台数は減少傾向で、99年と2000年には連続して300万台を割っている。トヨタも、97年から01年までの5年間は、販売台数で85年の水準を下回る実績しかあげていないのが実態である。

## 「ケーススタディ トヨタ自動車」

国内自動車販売台数推移とトヨタの国内販売台数推移  
(単位：千台)



出所：(社)日本自動車工業会、『自動車統計月報』より作成

### 2. 国内販売体制の再編

こうした国内市場の厳しい状況を乗り越え、新しい世紀を生き抜いていくために、2003年2月、トヨタは、国内販売の再構築に取り組むことを発表した。

その一つは、04年4月、従来の国内販売5系列のうちネット店とピスタ店が統合され、新ネット店として生まれ変わったことである。販売系列再編の最大の理由は、90年代半ば以降、市場ニーズがSUVやコンパクトカーにシフトし、トヨタがもっとも得意としてきたセダン市場が大幅に縮小したことである。そうした市場変化の中で、中型セダンを主力車種として創設されたピスタ店の使命は終わったとの判断である。もっとも、統合後も5,000カ所に広がる販売ネットワーク数に大きな変化はない。

「ケーススタディ トヨタ自動車」

トヨタの販売ネットワーク（2005年）

トヨタ・ブランド				レクサス・ブランド
トヨタ店	トヨペット店	カローラ店	ネット店	レクサス店
50社	52社	74社	294社	105社
987店舗	1015店舗	1296店舗	1613店舗	143店舗

出所：『自動車年鑑2005』より作成

国内3社の販売ネットワーク

	店舗数	系列	販売台数 / 店舗
トヨタ	約5000	5系列	348台
ニッサン	約3000	1系列	276台
ホンダ	約2400	3系列	306台

出所：日本経済新聞 2005年4月15日から作成

(1) レクサス・ブランドの投入

第二は、米国市場で高級車ブランドとして定着してきたレクサスの導入である。2005年8月末に全国で143店舗を新規開店させた。1989年に米国市場に投入されたレクサス・ブランドの売上は、米国市場でのトヨタの販売台数の14%を占めるに過ぎないが、米国トヨタの利益の3分の1以上をあげる高収益ブランドである。日本市場では、販売5系列を通じて、セルシオ、アリスト、ウィングダム、アルテッツァ、ソアラ、ハリアーとして、トヨタ・ブランドで販売されてきた。今回の販売再編計画では、それらを別ブランドとして独立させ、ベンツ、BMWといった輸入車に対抗すると同時に、大衆量産車が市場の大半を占める日本市場に新たな高級車市場を開拓することが目的である。当初、レクサス・ブランドで日本市場に展開されるのは、GS(旧アリスト)、IS(旧アルテッツァ)、SC(旧ソアラ)の3車種で、06年にLS(旧セルシオ)が投入される予定である。当初年

「ケーススタディ トヨタ自動車」

レクサスの新・旧モデルと輸入車の比較

	セルシオ	アリスト	アルテッツァ	ソアラ
排気量	4 3 $\frac{1}{2}$ V8	3 $\frac{1}{2}$ V6	2 $\frac{1}{2}$ 直6	4 3 $\frac{1}{2}$ V8
価格(万円)	565~750	366~457	214~297	600~630

レクサス	LS	GS430	IS350	SC430
排気量	?	4 3 $\frac{1}{2}$ V8	3 $\frac{1}{2}$ V6	4 3 $\frac{1}{2}$ V8
価格(万円)	1000~	630	214297	680

メルセデスベンツ	Sクラス	Eクラス	Cクラス	SLクラス
価格(万円)	8966~1722	636~970	384~606	1113~1816

BMW	7シリーズ	5シリーズ	3シリーズ	645
価格(万円)	895~1690	610~924	388717	1118

出所：日本経済新聞 2005年7月27日から作成

間目標販売台数は3万台であり、その後6万台を目指すという。国内の高級車市場の規模が10万台といわれる中で、大きな市場シェアをねらっているのである。

新ブランドの店舗には、これまでのトヨタのディーラーとは全く異なるイメージが求められた。再編された4系列でも、トヨタ店がえんじ色、トヨペット店がグリーン、カローラ店がオレンジを基調にした看板に塗り替えられたが、レクサス店では黒と白を基調にしたシックで高級感のあるイメージ統一が全店舗でなされている。客を迎える店舗内は、高級ホテルかブティックを思わせる豪華な内装で、間接照明、耳あたりのよいBGMが流れている。その投資額は、1店舗あたり5~10億円で、広告宣伝費を合わせると、総投資額は2,000億円に達するといわれている。

当然、来店する客に対するサービスも、これまでのディーラーのそれとはまったく異なる質が求められる。専門知識を持っていることはいうまで

## 「ケーススタディ トヨタ自動車」

もなく、顧客対応サービスにも違いが求められる。グレードアップしたスキルをもった販売スタッフを育成するために、高級ホテルでの泊込み研修や小笠原流作法教室での礼儀の研究なども行い、高額商品を売るための体制作りに取り組んだ。

さらに、2005年10月、全国の販売会社が新設したレクサス店を2010年を目処に分社させ、運営を事実上直轄にすることが発表された。トヨタ・ブランドの系列店からそれぞれ切り離して独立採算で店舗ごとの収支管理を徹底し、トヨタが直接指導・管理することによって、ブランド・イメージの維持統一を図るためである。

### (2) 米国市場で先行するレクサス・ブランド

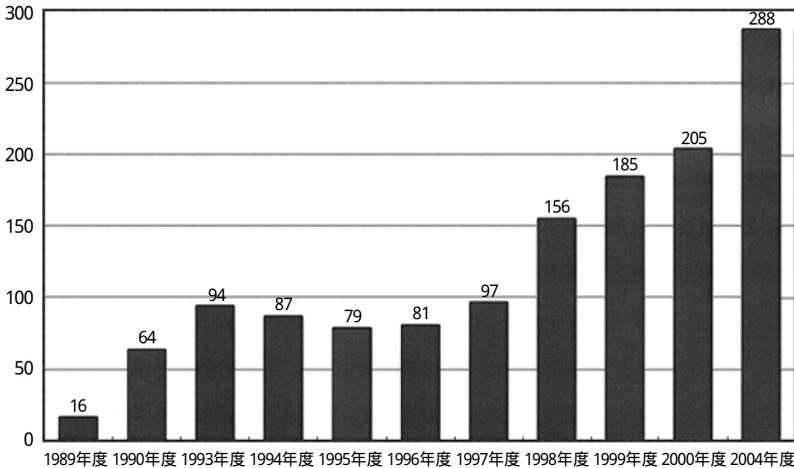
こうした新ブランド戦略は、1989年に米国で販売を開始したレクサスのコンセプトの逆輸入である。当時、「トヨタ車は、経済的で壊れない」という点で信頼性は高いが、ノーサクセフル・イメージで、プレステージ・イメージがなかった。そうした中で、83年にスタートした「マルF」と呼ばれるプロジェクトチームが、5年の歳月を経て、パワー、走行安定性、安全性を備えたプレミアムカーLS（旧セルシオ）を完成させ、新ブランドレクサスとして市場に展開したのであった。そのときの販売価格は35,000ドルで、競合するメルセデスベンツやBMWと比較しても、10,000ドル近くも安く、米国販売は好調なスタートをきることができた。ちなみに、この新ブランドがトヨタ車であることを、当時はもちろん、現在に至っても、すべての米国人が知っているわけではないといわれる。

こうして米国市場に誕生したプレミアムカー、レクサス部門のサービスの基本は、世界一の品質、最高のサービス、再修理のない完璧な修理、親切さと最高の利便性であった。購入を希望する来店客に対するディーラーのサービスだけでなく、レクサス部門では、修理中に提供する代車を無償とした上に、遠隔地で故障した場合には、一泊200ドルのホテル

## 「ケーススタディ トヨタ自動車」

米国市場でのレクサス・ブランド車の販売台数

(単位：千台)



出所：トヨタ自動車決算短信等より作成

代を負担するといったサービスを導入した。また、ブレーキ部分の欠陥が見つかったときには、リコールにはならないレベルであったにもかかわらずリコールを決め、8,000人以上の顧客に手書きのサイン入りの手紙を送るとともに、わずか3週間ですべての修理を終えるという快挙を演じた。こうした徹底したサービスが、さらにレクサスのブランド・イメージを高めることになった。その後、91年にSCシリーズ、93年にはGSシリーズが投入され、順調に売上を伸ばした。95年には米国西海岸の不況と欧州競合メーカーの対抗策によって、一時的に鈍化したものの、従来シリーズのモデルチェンジとLXシリーズ、RXシリーズの投入によって、2000年には年間販売台数20万台を超えるまでになっている。さらに、2003年度、Y世代と呼ばれる若年層をターゲットに、イスト、dBを米国仕様に変更してサイオンという新ブランドを立ち上げた。数年後、Y世代がレクサス・ブランドに乗り換えることを見込んだ展開である。

ともあれ、2005年8月30日、トヨタは、トヨタ・ブランドと、レクサ

## 「ケーススタディ トヨタ自動車」

ス・ブランドの2ブランドによる国内販売態勢を始動した。その成否は時を待つことになるが、開業1ヶ月が経過した段階で、GS430を中心に受注は4,600台で、月間販売目標の3.8倍という好調な滑り出しである。

### 3. 次世代技術開発力の競争

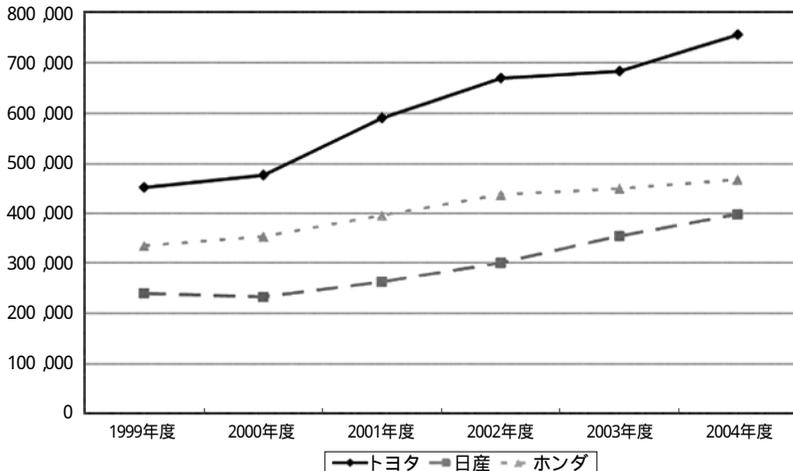
「トヨタ生産方式」として知られるプロセス・イノベーションのみならず、製品開発力、次世代技術開発力も、トヨタのもう一つの強みである。とりわけ、「再生・循環社会」が求められている中での環境技術では、1997年世界に先駆けて販売を開始した量産ハイブリッド車プリウスをはじめとして、世界の自動車メーカーの中でも一日の長がある。トヨタの年間の研究開発費は、7,000億円以上を超えている。

#### (1) 開発効率化の功罪

1980年代にわが国自動車メーカーが世界を席巻することができたのは、

日本メーカー3社の研究開発費

(単位：百万円)



出所：各社有価証券報告書より作成

## 「ケーススタディ トヨタ自動車」

燃費効率性が高く、高品質・低価格であったことに加えて、市場ニーズの変化に対応して製品を提供することのできる製品開発力にあった。新車発売までに6年以上を費やす欧米メーカーに対して、日本メーカーは4年以下での新車開発を実現していた。それを可能にする開発体制に先鞭をつけたのも、やはり、トヨタである。一人の開発主査に大きな権限を持たせ、少数精鋭のチームで迅速に開発を進める開発主査制度は、強い権限をもつ主査の下で、シャーシ、ボディ、エンジン駆動部分などの開発セクションが横の連携を図りながら、できるだけ同時並行的にオーバーラップした形で設計開発をするやり方である。加えて、部品メーカーを開発の早い段階から参画させることによって、リードタイムを短縮し開発効率を高めたのである。いわゆる、サイマルテニアス・エンジニアリングである。

もっとも、こうした開発体制の構築によって、1980年代後半には、市場ニーズの変化を上回る速度で新車の数が増えてしまったのも事実である。90年代の不況の中で減産を迫られる中で、トヨタに限らず、多くの日本メーカーは、製品開発体制の革新を迫られることになった。その一つは、増えすぎた部品点数の削減や、プラットフォームとコンポーネントの共通化・共有化である。同時に、それまで70~80台作られていた試作車の大幅削減を実現することも求められた。トヨタでは、93~96年の間に、車種の削減20%、部品数の削減30%を実行し、2,600億円の総額経費削減を実現した。90年代初頭のバブル崩壊を契機にして、設計開発に効率性だけでなく、設計品質も強く求められるようになったのである。

それに伴って、主査がデザイン、ボディ、エンジンなど機能別の横断組織に対して指示して開発する仕組みであった開発主査制度を改めた。FR、FF、多目的RV、要素技術開発の4つの開発センターに裁量権を与える体制にすることによって、部門間調整に時間がかかり、肥大化していた組織を改組した。さらに、2003年には、本部制の導入に伴って、4つの開発センターを見直し、「商品開発本部」「車両技術本部」「パワートレイン本

## 「ケーススタディ トヨタ自動車」

部」などに整理統合した。商品開発本部で車両設計を行い、それに見合ったプラットフォームを車両技術本部から、またエンジンをパワートレイン本部から選び出すといった新車開発プロセスである。

### (2) 「天然資源と環境」「ITS 社会、ユビキタス社会」をテーマに

1993年、トヨタは、「天然資源と環境」をテーマにして、「21世紀の新しい車の製造法と開発法を開発する」という「グローバル21 (G21)」プロジェクトを立ち上げた。その成果が、先に述べたプリウスである。ガソリンエンジンと電気モーターを組み合わせて走る複合型駆動エンジン装置をもつハイブリッド車は、その後、走行性能などに改善が加えられて、2002年に発売された2代目プリウスでは、同じクラスの車種に比べて価格が数十万円も高いにもかかわらず、その環境性能と燃費効率の良さで急速に市場を拡大させた。

併せて、トヨタは、燃料電池 (FC) 車でも先行している。1992年から開発に着手した燃料電池車は、2002年には実用レベルに達しており、03年には都営バスでFCHVバスとして運行を開始している。燃料電池車は、世界標準が決定されていないことに加えて、その安全性を完全に確保することの難しさから、量産化に時間がかかるということも予測されている。そうした中で、トヨタは、「2020年、自社生産台数1,100万台のうち、ハイブリッド車200台、燃料電池車100万台を予定している」という。

他方、「ITS 社会、ユビキタス社会」の到来に対応した関連事業にも積極的に取り組んでいる。ITS (Intelligent Transport Systems and Services) とは、エレクトロニクスや情報通信技術の活用により、高度な道路交通システムを構築し、自動車交通のもたらす諸問題を根本的に解決しようという国家的な取り組みである。ITSの実現には、自動車の性能だけでなく、インフラの整備が不可欠であり、長期的な視野での車の社会のあり方を考えるという発想が必要である。トヨタは、「カーインテリジェンス」を中軸に、

## 「ケーススタディ トヨタ自動車」

「カーマルチメディア」「ファシリティズ」「ロジスティックス」「トランスポート」の5つの分野に取り組むことによって、「総合モビリティ企業」としての成長を目指しているのである。

また、ユビキタス社会に対応した技術開発として、2002年に「安心・安全・快適」をテーマにした「G-BOOK」によって情報ネットワークサービスを展開している。さらに、2005年には、トヨタは次世代のテレマティクスを、クルマと社会の共生を実現するキーテクノロジーと位置づけ、そのコンセプトを「安心・安全」「ドライビングインテリジェンス」「アミューズメント」に集約し、「G-BOOK ALPHA」として進化させた。さらに、新車情報や中古車情報をいち早く提供すると同時に、自動車の見積もりや商談予約機能、インターネットショッピングなどの情報ネットサービスを提供するGAZOO事業にも積極的な取り組みをみせている。

## V. 世界制覇を遂げるために

これまで見てきたように、トヨタは、グローバル企業との厳しい競争を展開し、ついに世界の自動車産業の中でトップ企業にまで上りつめることになった。その成長の原動力が、多品種少量生産とジャスト・イン・タイムを実現したトヨタ生産システム(TPS)と、日本国内での圧倒的なシェア確保した販売ネットワークにあることは、すでに述べてきたとおりである。とはいえ、世界のトップ企業として盤石な態勢を構築したトヨタ自動車の成長を妨げる要因がないわけではないに違いない。

本稿を結ぶにあたり、その要因について若干考えてみることにしよう。

### 1. 成熟する国内市場で

5販売チャネルで日本全国に5,000を超える販売ネットワークを構築し、販売チャネルごとに60以上の車種を展開してきたことが、40%を超える

## 「ケーススタディ トヨタ自動車」

圧倒的な市場シェアを獲得することができた重要な成功要因である。しかも、地場の有力資本家を基盤としたトヨタから独立したディーラー網を構築したことで、健全なディーラー間競争が促進され、また、メーカーとディーラーとの適度な緊張関係が、右肩上がり成長してきた日本市場で、他のメーカーの追隨を許さぬ販売体制を支えてきたといえよう。

しかしながら、すでに成熟した日本の自動車市場に今後の拡大を期待することができない上に、1990年代を通して不業績不振であったかつてのライバル日産自動車が、ゴーン改革によって復活の兆しをみせている。さらに、ホンダも、2005年12月にそれまでの販売体制を見直し、国内販売台数の底上げに着手した。国内市場の縮小とメーカー間競争の激化という2つの制約条件のもとで、他社の追隨を許さなかった5,000を超える販売ネットワークの存在が足かせになってしまう可能性が考えられよう。

つまり、成熟する市場で販売の最前線で戦うディーラーにとっては、絶えず目新しい製品を投入することが競争を勝ち抜き生き残っていくための条件であり、メーカーにそれを要求するのは当然である。新車効果が薄れ、商品寿命が縮まっている中で、市場が重複し競争関係にあるトヨタ・ディーラー各社に差別化のできる製品を投入することは、メーカーにとって開発や生産のコスト増につながる。近年、頻繁に行われている車名変更は、そのための対処療法の一つである。市場シェア40%超を死守していく上で欠くことのできない巨大な販売ネットワークにいかにより製品を展開していくかは、トヨタの超えなければならない経営課題の一つであるといえよう。

### 2. 成長を支えるグローバル市場で

市場縮小と単価下落の中で収益率の低下が急速に進む国内市場とは対照的に、これからのトヨタの成長を支えるのは、海外市場であることに異論をはさむ者はいない。質量ともに圧倒的な牽引力となっている北米市場を筆頭に、2001年以降急速に自動車市場が拡大している中国と東南アジア

## 「ケーススタディ トヨタ自動車」

は、トヨタのみならず、世界の自動車メーカーにとって宝の山である。グローバル展開に慎重といわれ、出遅れの感のあったトヨタも、海外生産拠点の展開を急速に進めつつある。

国内外を問わず、トヨタ車が売れている理由は、「安価で故障が少なく、燃費が良い」ことが評価されているからであり、それを実現したのが、時間をかけて改善を繰り返して培ってきた TPS である。「現場・現物主義」「標準化」のスローガンの下で、下請メーカーを巻き込みながら、日々課題解決に取り組む「カイゼン」活動と「ゲンテイ（原価低減）」活動が TPS の底流をなしている。

今後、コストダウンと品質の維持を確保しつつグローバルに市場を拡大していく上で、これまでに積み上げてきた最高水準のノウハウと技術を世界の生産拠点に移転していくことができるかどうか、重要な課題であることはいうまでもない。「トヨタウエイ（基本理念）」、「グローバルビジョン」は、そのための精神的支柱である。

とはいえ、TPS の移転は、それほど簡単なことでない。事実、日本国内でトヨタの指導の下で、多くの企業がトヨタ式生産システムの導入を試みているが、必ずしもすべてが成功しているわけではない。一時的な改善効果が見られるものの、継続的な成果に結びついているケースはむしろ少ないともいわれる。すでに米国や欧州で成功を収めているとはいえ、すべてをマニュアル化することのできない TPS をグローバルに移転していくことは、事業拡大の課題であるといえよう。

併せて、サプライヤーを巻き込んだカイゼン活動の確保も、克服すべき経営課題の一つといえるかもしれない。確かに、世界最大の部品メーカーといわれるデンソーなど体力のあるグループ企業も少なくないが、3万点を超える部品によって構成される自動車生産を支えている下請メーカーの中には、トヨタのグローバル化のスピードについていくことのできない企業が存在していることも事実である。トヨタもグループ企業の再編を進め

## 「ケーススタディ トヨタ自動車」

対策を講じてはいるが、矢継ぎ早のグローバル展開に果たして歩調を合わせていくことは、トヨタ生産システムの移転を成功裡に進める上で超えなければならぬ経営課題のひとつといえよう。

### <主要参考文献>

- 1) 有森隆,『経営者を格付けする』,草思社,2005年
- 2) ローランド・ベルガー・アンド・パートナー・ジャパン自動車戦略チーム,『勝者の戦略』,日刊自動車新聞社,2002年
- 3) チェスター・ドーソン,『レクサス』,東洋経済新報社,2005年
- 4) 藤本隆宏,『能力構築競争』,中公新書,2003年
- 5) 長谷川洋三,『レクサストヨタの挑戦』,日本経済新聞社,2005年
- 6) 岩崎尚人,「欧州市場の日系メーカーに学ぶ」,JMA ジャーナル,Vol. 4 No. 8, JMA, 1998
- 7) 日野三十四,『トヨタ経営システムの研究』,ダイヤモンド社,2002年
- 8) 片山修,『トヨタはいかにして最強の車をつくったか』,小学館,2002年
- 9) 宮本剛,『日産・ホンダが恐れるトヨタ商法の招待』,あっぷる,1989年
- 10) 溝上幸伸,『トヨタが世界一になる日』,ぱる出版,2005年
- 11) 中嶋靖,『レクサス/セルシオへの道程』,ダイヤモンド社,1990年
- 12) 日刊自動車新聞社・(社)日本自動車会議所,『自動車年鑑2005年版』,日刊自動車新聞社,2005年
- 13) 「自動車王国ニッポンの挑戦」,日経ビジネス 03年8月25日号,2003年
- 14) 西村克巳,『トヨタ力』,プレジデント社,2005年
- 15) 日産自動車(株)調査部,『自動車産業ハンドブック1988年版』,紀伊国屋書店,1988年
- 16) 大野耐一,『トヨタ生産方式』,ダイヤモンド社,1978年
- 17) 佐藤正明,『ザ・ハウス・オブ・トヨタ』,文藝春秋,2005年
- 18) 下川浩一,『日米自動車産業攻防の行方』,時事通信社,1997年
- 19) ポブ・スリープ,『レクサスが一番になった理由』,小学館,2004年
- 20) 田中弥生・星川博樹,『トヨタの大常識』,日刊工業,2004年
- 21) 「レクサスの野望」,週刊東洋経済 05年11月12日号,2005年
- 22) トヨタ自動車,『トヨタアニュアルレポート2001』,2001年
- 23) トヨタ自動車,『トヨタアニュアルレポート2002』,2002年

「ケーススタディ トヨタ自動車」

- 24) トヨタ自動車, 『トヨタアニュアルレポート 2003』, 2003 年
- 25) トヨタ自動車, 『トヨタアニュアルレポート 2004』, 2004 年
- 26) トヨタ自動車, 『トヨタアニュアルレポート 2005』, 2005 年
- 27) トヨタ自動車, 『トヨタの概況 2005』, 2005 年
- 28) 土屋勉男・大鹿隆, 『日本自動車産業の実力』, ダイヤモンド社, 2002 年
- 29) 塚本潔, 『トヨタとホンダ』, 光文社新書, 2001 年

その他新聞記事などは文中に記載