

成城大学『経済研究』第 252 号抜刷（2026 年 3 月）

老舗自動車メーカーの革新と継承

岩 崎 尚 人

松 尾 茉 子

老舗自動車メーカーの革新と継承

岩 崎 尚 人
松 尾 茉 子

1. 新生トヨタ，誕生前夜

2023年1月，連結営業利益が過去最高水準を記録する中で，創業家トップの社長退任が報じられた。世界最大の自動車メーカーの将来を託されたのは，エンジニアでサラリーマン社長の佐藤恒治である。もっとも，企業グループ全体を統括する実権は，依然として創業家トップである豊田章男に委ねられており，この10年間で形成された独自の経営思想，すなわち「章男イズム」は，単なる個人的信条ではなく，トヨタ自動車グループの経営理念および統治原理として制度化されつつある。本稿では，豊田章男氏の発言や制度改革，組織行動に通底する経営思想を便宜的に「章男イズム」と呼び，これを一貫した価値体系というよりも，危機対応や経営判断に表出したリーダーシップの特徴として捉える。

本稿の目的は，老舗大企業であるトヨタ自動車を事例として，創業家出身の経営トップが主導する経営革新が，いかに既存の経営哲学や組織能力の「継承」と結びついて展開されるのかを明らかにすることにある。

(1) 大政奉還

2008年9月15日，米国の5大投機銀行グループの一つであるリーマン・ブラザーズ・ホールディングスが経営破綻し，それを契機に金融危機が連鎖して世界中に広がった。その衝撃は，1929年に起きた世界恐慌以来の大不況を彷彿させるほど広範で巨大であった。日本でも株価が25年ぶり

の安値を記録し、米ドルの相対的安値によって円高を招き、その後も大幅な景気後退に繋がった。この影響で例にもれず、世界中の自動車メーカーを奈落の底に追い込みつつあった。

トヨタも例外ではなく、1949年のドッジ不況以来の深刻な経営危機を経験することになる。リーマンショック直前の2008年3月期決算では、日本メーカーとして史上最高の2兆2,700億円という営業利益を叩き出し、生産台数で米GM社を追い抜き、創業以来初の自動車メーカー世界一の座に登り詰めていた。しかし、トヨタのドル箱市場であった北米市場での販売台数が急速に下落し始めると、2009年3月期には、売上高で前期比21.9%減のおよそ20兆5,296億円、戦後初となる営業赤字は4,610億円に陥ってしまったのであった。

同様に、世界トップの座をトヨタに奪われたとはいえビッグスリーの権威を未だ誇示していた米GM社が経営破綻した。また、ナンバー2のフォードまでも自らの生き残りを賭けて、お荷物になりかけていた日本のマツダを切り捨てた。ベンツとの提携を打ち切り、一層の苦難に喘いでいたクライスラー社に至っては言わずもがなである。欧州でも、老舗メーカーのボルシェ社が経営危機に陥り、GM傘下のスウェーデンのサーブ社が破綻した。こうした未曾有の世界的金融危機の中で、世界の自動車メーカーが各国政府からの資金援助を受けて、それを乗り切るために業界再編と経営改善に取り組んでいた。

こうした世界的混乱の最中の2009年6月、トヨタで「大政奉還」が決行された。創業家出身の社長、豊田章男社長の誕生である。それまで1995年に就任した奥田碩社長（以下奥田とする）以来、3代に亘って創業家出身ではない内部昇格者が社長職を占めていた¹⁾。それに対して章男は、トヨタ自動車の創業者である豊田喜一郎の孫であり、名誉会長の豊田章一郎（以下章一郎とする）の息子で正統な創業家の3代目である。つまり、章男の社長就任は、正真正銘の御曹司の社長就任であり、江戸末期の大政奉還に匹

敵するほどの出来事なのである。当時会長職にあった張富士夫会長はいう。

「豊田章一郎名誉会長は、ストロングカンパニーではなく、グッドカンパニーになるのだとずっと言っておられました。豊田家だからこそ、そういうことを常に真ん中にいて見ておられた。豊田家とは、単に旗印や求心力ではなく、行動で裏打ちされているんです。サラリーマンとは立場が違ふと強く感じております。²⁾」それに対して、逆風の吹き荒れる中で新社長は次のように応えている。

「もっといいクルマをつくろうよ（中略）過去に縛られることなく、大胆に改革していきたい。現場にいちばん近い社長でいたいと思っています。³⁾」

(2) 逆風の中で

とはいえ、創業家リーダーがトップに就任したばかりの老舗自動車メーカーは、その時点で苦難の真只中にあり、その後も、大政奉還後の創業家リーダーは、次々と大きな苦難の波に襲われることになった。

トヨタ・ショック

「トヨタ・ショック」とも称される2009年3月期の巨額の赤字決算を皮切りに、大政奉還を前後して、異常加速問題に端を発した世界的なリコール問題、東日本大震災（2011年3月）、タイ洪水（2011年7月）⁴⁾と、頻発する人災・天災に翻弄されることになった。その結果、2011年には生産台数・販売台数で再起を賭けていたGM社と、中国市場で成長軌道を爆走していたVW社に再び追い抜かれることになった。翌2012年に再び世界第1位の座に再び咲くことができたとはいえ、世界販売台数がピークであったリーマンショック以前と比べて、トヨタの販売台数はわずか6%しか成長しておらず、好調の欧州勢や70%増を達成した韓国・現代自動車に比して劣勢に立つことになった。

老舗自動車メーカーの大政奉還の契機にもなったのは、4,610億円とい

う、2009年3月期の巨額な営業損失の巨額さが物語る「トヨタ・ショック」であった。リーマンショックを引き金にしたトヨタの躓きの影響は、国内外の4～5次に及ぶサプライヤーだけでなく、日本経済そのものに甚大な影響を及ぼしかねないものであり、自動車産業のみならず日本国内の経済界全体に不安感が広がった。結果的には国難を招くまでには至らずに免れたものの、その後もトヨタのビジネスに大きな影響を与えたことはいまでもない。

そうした状況に至ったことについて、同年6月に行われた最初の社長就任会見で、次のように振り返っている。

「一つ一つのオペレーションや意思決定が、『台数・収益優先』に進んでしまったことを私たちは謙虚に反省し、今後に生かしていかなければなりません。⁵⁾」

従前進めてきた年間約50万台以上の生産拡大を「間違っていないかったが、身の丈を超えた仕事になってトヨタの強みを発揮できなかった⁶⁾」と総括し、販売台数や利益というビジネス規模の拡大に偏りすぎた経営体制を刷新して世界各地で顧客ニーズにあった車種展開を図るために、経営戦略を大きく転換することを表明した。大政奉還を契機に、トヨタはそれまで継続してきた多種量産計画から、「小規模生産」「多車種混流生産」「低コスト」「地域別グローバル化」など、それまでとは真逆の方向に舵を切ることを明らかにしたといえる。

大規模リコール問題

リーマンショック、トヨタ・ショックの余波の最中、大規模リコール事件が勃発した。それは1950年の倒産寸前まで追い込まれた労働争議にも匹敵する、新生トヨタ誕生に至る中で最大の危機であった。

「運転中に発生した死亡事故の原因がトヨタ車にある」という事件が大々的に報じられ、米国でレクサスの大規模リコール問題が沸き起こった⁷⁾。品

質を武器に世界的競争優位を構築してきたトヨタにとって、大規模リコール事件は、青天の霹靂であったことはいうまでもない。

社内の反対を押し切って、創業家の威信を賭けて出席した米国議会の公聴会で、章男はトヨタの代表者として「逃げない、正直になる、ごまかさない」をモットーに堂々と抗弁し、その存在を内外に示すことになった⁸⁾。もっとも問題が大きくなった背景には、トヨタが、リーマンショック後に破綻したGMから、再び世界ナンバーワンの座を手にしたことに対する米国のプライドや嫉妬があったとも言われている。その後の調査の結果「トヨタ車に欠陥はなかった」という判決を獲得し事なきを得ることになったものの、公聴会での章男の陳述は、それまで以上にトヨタのイメージと存在感を高めることになった。

公聴会の中継を夜を徹して見守った父の章一郎名誉会長は、「おまえが謝っているのをみていたら、トヨタに関わる人みんなが、現在過去未来を含めて、謝っているように聞こえた。」というが、章男の真意は、「自分の中でトヨタが一度潰れた日です。自分の原点です⁹⁾。」にあったといえよう。

事実、公聴会が開かれた2月24日を「トヨタ再出発の日」とし、旧豊田喜一郎邸に一本の桜木を植え、新生トヨタの原点と位置づけたと言われている。

大震災と洪水

しかしながら、リコール問題の危機を乗り越えた新生トヨタの苦難は、これに止まることはなかった。2011年3月11日午後2時46分、東日本大震災が東日本全域を襲った。宮城県牡鹿半島の東南東沖130kmを震源とした、地震規模マグニチュード(Mw)9.0の日本周辺における観測史上最大の地震による大津波・火災は、東北地方を中心に12都道府県で死者・行方不明者2万2,325人を出しただけでなく、日本経済や産業に大きな影響を与えた。震災発生直後、トヨタ自動車も従業員の安全確保と被害状況の確

認のため、一時的に日本国内にある約18の組立工場が操業を停止した。

その上、多くのサプライヤー企業も被災したためにサプライチェーンが寸断され、国内外のトヨタ工場に多大な影響が及んだ。とりわけ、1社のサプライヤーのみに依存していた電子部品や特殊樹脂などの重要部品については供給が滞り、日本国内だけでなく北米や欧州、アジアの世界中の工場では、生産調整（減産や一時停止）を余儀なくされた。その結果、新車の在庫が減少して一時的に販売台数が世界的に落ち込んだ。

加えて、同年夏、異常気象によってモンスーンが活発化したために、タイ史上最大級の洪水が発生した。死者800人、1,300万人を超える被災者を出した洪水によって、タイ国内に生産拠点を構える2,000社以上の日本メーカーが深刻な影響を受けた¹⁰⁾。自動車メーカーでは、浸水被害によって新車の水没被害を被ったホンダに比べて比較的軽微であったとはいえ、トヨタも部品供給の遅延によって現地で4万台が生産停止となり、日本国内でも部品不足が発生し生産減少となった。

このように、大政奉還直後のトヨタは15年ぶりに創業家トップを迎えたとはいえ、新たな歴史を順風満帆にスタートさせることができたわけではない。新生トヨタが誕生する前夜には、80年の歴史の中で直面することがなかったほど大きな苦難に直面したのであった。そのことは、江戸幕府15代将軍徳川慶喜による大政奉還直後に明治維新（明治革命）が完成しなかったことにも繋がる。トヨタの大政奉還とともに新生トヨタが誕生したわけでない。真の世界トップ・メーカーとして地位が盤石になっていくプロセスは、始期をペリー来航（1853年）とし終期を廃藩置県（1871年）とする「明治維新¹¹⁾」と同様、時代の大きな変化を乗り越えて徐々に確立されたといえよう。

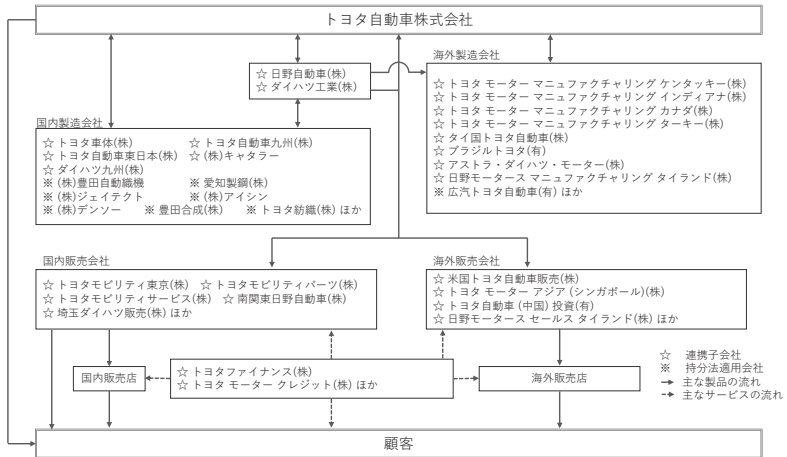
2. 老舗自動車メーカーへの途

2037年に創業100周年を迎えるトヨタ自動車（株）は、2025年100周年

老舗自動車メーカーの革新と継承

を迎えた豊田自動織機を源流とするトヨタ・グループの中核企業であり、愛知県豊田市に本社を構える。以下では、老舗自動車メーカー・トヨタが、いかなるプロセスを経て今日の地位を築いてきたのかについて、強みの形成プロセスを中心に概説していくことにしよう。

図表 2-1 トヨタ・グループの概要 (2025 年)



出所：「2025 年 3 月期アニュアル レポート」より作成

(1) 企業理念の原点

トヨタの起源である豊田自動織機製作所は、「貧しい日本を豊かにする・国家に尽くす」という信念を抱いた佐吉が、自動織機を発明・完成させ一代で築いた新興財閥である。創業者佐吉の企業家精神を引き継いだ長男で2代目社長の豊田喜一郎が、昭和のイノベーターとして国産自動車の生産に取り組んだ。

1920 年代、米国で自動車産業を目の当たりにした喜一郎は、「これからは国産車製造の時代だ」として自ら自動車の国産化に取り組みはじめた。もっとも当時、自動車の国産化に挑戦した多くの企業が挫折を余儀なくさ

れ、三井や三菱などの巨大財閥でさえが、自動車生産には手を出さなかった。その意味では、創業わずか10年の新興財閥が挑戦したことは、快挙というより暴挙であったともいえる。事実、乗用車の国産化が本格化するのには、第2次世界大戦後の1949年のことである。

ともあれ、1936年に制定された「自動車製造事業法」によって鮎川義介率いる日産コンツェルンと豊田自動織機の2社が指定企業に認定されると、喜一郎は、翌1937年に資本金1,200万円でトヨタ自動車工業を設立した¹²⁾。当初5年以内に年産3,000台の量産体制構築が指定企業に対して課された条件であったが、政府の軍需拡張や生産力拡充政策の下で工場のフル操業が続くことになった。ただしそれも、「大衆自動車を作る」という喜一郎の思いに反して、軍事増強の国策に翻弄されながら軍用トラック生産だけが続けられた。

1939年には1万4,018台を販売、2,550万円を売上げ1,222万円の利益をあげている。また第2次世界大戦（1941年）勃発によって、一時的に国産自動車の需要は高まったものの、戦時の統制経済下で原材料が不足し、生産台数は開戦前をピークにして戦況悪化とともに急激に落ち込んだまま、敗戦を迎えることになった。

敗戦直後は、トヨタも例に漏れず他企業と同様、本業だけでは経営が立ちゆかず、プレハブ小屋作りや瀬戸物づくり、米軍の車両修理、洗濯や印刷業など、あらゆるビジネスに手を広げている。住宅産業のトヨタホームは、当時の名残ともいえよう¹³⁾。トヨタが乗用車生産に本格的に取り組むことができるようになったのは、GHQによる乗用車の生産制限が解除され、自由販売制となった1949年であった¹⁴⁾。

(2) 販売ネットワークの拡大

ところがようやく漕ぎ着けた乗用車の生産を再開して間もなく、ドッジ・インフレが日本経済を襲った。極端なインフレによる経営危機とそれに

伴った労働争議に直面して、トヨタでは豊田喜一郎の退陣を余儀なくされた。後に「トヨタ中興の祖」といわれる石田退三社長の就任によって労働争議は収束したものの、経営効率化の御旗の下で、1950年、トヨタ自動車は「自工と自販の分離」すなわち「製販分離」を選択せざるを得なかったのである。

その後、朝鮮戦争特需の追い風の中で経営危機を乗り越えたトヨタ自動車工業（自工）は、後述するように、経営革新、効率経営を実現することになる。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、後に同行出身の川又克二を社長に就任させて危機を乗り切った。

他方、工販分離に当たってトヨタ自動車販売（自販）の社長に就任したのは、三井物産や日本GMの取締役を歴任した神谷正太郎であった。後に「神谷商店」と揶揄されることもあったが、国内市場でトップ・シェアをあげる販売体制を築き上げた。販売会社として独立したトヨタ自販は、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、他社に先駆けてマーケティング戦略を展開した。

自動車ディーラー「トヨタ店」に加えて、56年にはトラックの販売を担当する店舗として「トヨベツト店」、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」が開設された。さらに、80年にはカムリなどを扱うピスタ店（ネツ店）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。その結果、トヨタは、5,000店を超える店舗による盤石な販売ネットワークを構築することができたのである。

図表2-2 トヨタ歴代社長

	トヨタ自動車工業株式会社 トヨタ自動車株式会社		トヨタ自動車販売株式会社	
初代	豊田利三郎	(1937~1941)	神谷正太郎	(1950~1975)
2代目	豊田喜一郎	(1941~1950)	加藤誠之	(1975~1979)
3代目	石田退三	(1950~1961)	山本定蔵	(1979~1981)
4代目	中川不器男	(1961~1967)	豊田章一郎	(1981~82)
5代目	豊田英二	(1967~1982)		
6代目	豊田章一郎	(1982~1992)		
7代目	豊田達郎	(1992~1995)		
8代目	奥田碩	(1995~1999)		
9代目	張富士男	(1999~2005)		
10代目	渡辺捷昭	(2005~2009)		
11代目	豊田章男	(2009~2023)		
12代目	佐藤恒治	(2023~)		

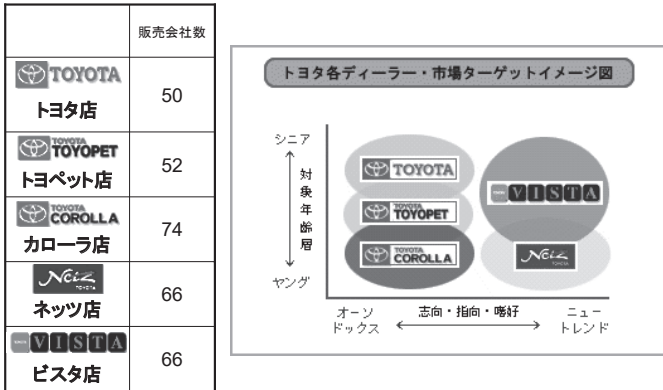
出所：『トヨタ自動車75年史』より作成

とりわけ1960年代には、高度経済成長を背景にモータリゼーションが進む中で、トヨタ自販は確実に販売台数を拡大していった。1970年の販売台数では、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1966年に上市されたカローラは、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トヨタの中核車種である。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。カローラを軸にして、マークIIやクラウンなどの中位・上位クラスのセダンと、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た。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全面に、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、スポーツタイプの量販車はオート店といった具合である。

老舗自動車メーカーの革新と継承

図表 2-3 2004年以前のトヨタ系列販売ネットワーク



出所：『トヨタ自動車 75 年史』「販売・サービス網の変遷」より作成

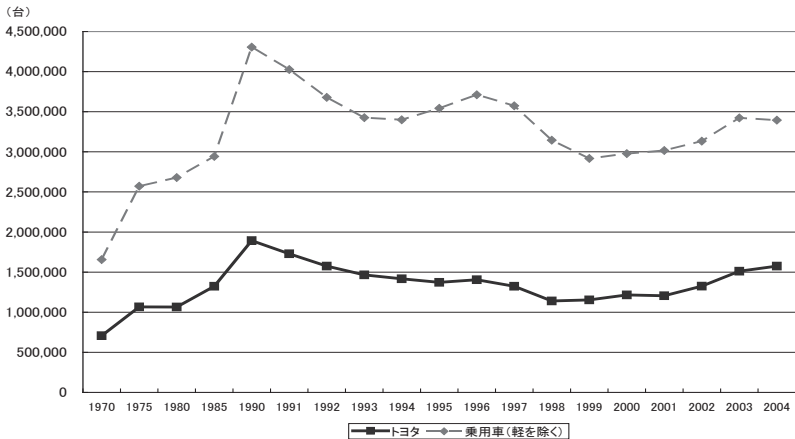
1982年の工販合併に至るまで70年代、80年代を通じて、トヨタは、「販売の神様」神谷が確立してきた販売体制を強化し、フルラインナップ・メーカーとして成長を遂げてきたのである。その結果、1990年には、国内販売台数で過去最高の189万台を記録し、市場シェアでも、70年代半ばまで肉薄していた日産自動車に大きく水をあけた。

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た。販売台数430万台を記録した1990年以降、販売台数は右肩下がり傾向となった。実際、2024年の段階で年間販売台数約1000万台と世界一を誇るトヨタ自動車であるが、日本国内販売台数はわずか160万台である。従って、自動車メーカーにとって、もはや日本国内市場は主戦場ではなくなっているのである。

(3) トヨタ生産システム (TPS) の進化

成長する市場において盤石な販売ネットワークが構築されていたとしても、価格競争力に優位で製品そのものの完成度が高くなければ、国内市場

図表2-4 国内自動車販売台数推移とトヨタの国内販売台数推移（1970～2004年）



出所：『トヨタ自動車75年史』『国内販売台数の推移』より作成

のみならず世界市場を席卷することができないことはいういうまでもない。トヨタが世界一の座に登り詰めることができた最大の要因は、「カンバン方式」, 「リーン生産方式」と呼ばれる「トヨタ生産システム(TPS)」にあったことに異論を挟む者はいないはずである。

自動車需要が少なかった1960年代以前、わが国にあって、T型フォードで自動車の大量生産・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は、市場規模の小さかったわが国ではきわめて非効率で、それを導入することは選択できない。事実、黎明期のトヨタは、欧米から自動車技術を学び大量生産を取り入れたものの、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、多品種少量生産を余儀なくされた。要するに、トヨタも、そして他の日本のメーカーも、米国型のマス・プロ・ハイボリューム至上主義への追随という選択肢を胎動期に放棄せざるを得なかったのである。

そこで、複数の仕事をこなす多能工化を進め、同じラインで複数の車種を生産し、徹底した在庫管理を実現することこそ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。それを実現させた TPS の原型ともいえるべきが、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」を活用した生産方式であった。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、生産性を向上させている点にある。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。

TPS の構築には、継続的な改善が不可欠である。というのも、一部の生産管理技術者や作業員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によって支えられているだけでなく、さらに部品のサプライヤーも品質と生産性向上に大きな役割を果たすからである。

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、73年の第一次オイルショックと、81年の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を作り上げた。マス・プロ・ボリュウム至上主義を貫いていたビッグスリーを追い抜き、日本の自動車メーカーが世界市場でトップの座を勝ち得ていた80年代までの強さの源泉は、まさに、「現場・現物」主義を底流として多品種少量生産と高品質・低価格を生み出す JIT (Just in Time) 型の生産体制に

あった。

事実 80 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だ。世界最大の自動車メーカーであった GM も、米国フリーモントにトヨタとの合弁会社 NUUMI を設立、生産システム改革を実行している。その結果、GM は、日本メーカーが失速した 90 年代初頭、業績の V 字回復を達成することができたのであった。

さらに新千年紀には、総原価低減活動「CCC21（Construction of Cost Competitiveness 21）」をスタートさせると、製造原価の 70% を近く占める購入部品のうち、90% を占める約 170 品目について、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った。その結果、原価改善効果は、年間 1000 億円台のレベルから、2000 億円を超えるレベルまでレベルアップしている。

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生産改革も推進している。強みの源泉である 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、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し、グローバルな保全体制の効率化、均一化を実現した。こうして、「桁違いへの挑戦」「非常識への挑戦」をスローガンに TPS を進化させてきたのである。

（4）製品開発力の強化

「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、次世代技術開発力は、トヨタのもう一つの強みである。

老舗自動車メーカーの革新と継承

とりわけ、「再生・循環社会」が求められる中で、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った。

事実、1980年代前半、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も、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してきた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は、トヨタであった。

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った。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が、1980年代後半以降市場ニーズの変化を上回る速度で新車を増やすことにあったことは事実である。

とはいえ、そこに至るまでには、トヨタ自動車本体に加えて、電子・電装部品のデンソー、パワートレインのアイシン、生産設備の豊田自動織機など、それぞれの分野で最先端技術を保有・開発する企業群で構成されているトヨタ・グループは、技術の総合力といった点で競争優位があるだけでなく、グループ内での情報共有がなされると同時に迅速な意思決定が実現する。その結果、部品やシステムの施策・実験・改良が実施され開発スピードが加速されるとともに、強固に内製化されたサプライチェーンによって安定した品質とコストコントロールが可能となり、トヨタ自動車の開発体制の強みをさらに強化することになったのであった。

3. グローバル企業への進化

これまでみてきたように、トヨタは、創業者の企業理念や企業家精神を引き継ぎ、昭和のイノベーターとして国産自動車の生産・販売・研究開発に取り組んで、自らの強みを強化してきた。そうしたトヨタが世界一の自動車メーカーに向けて本格化するのには、1996年のことである。病氣療養中の豊田達郎社長の後を受けて奥田碩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った。

確かに、それ以前からトヨタは日本最大の自動車メーカーであったが、事業の国際化という点では、競合の日産やホンダと比べ必ずしも国際化について先進企業ではなかった。むしろ、その中核市場は経済成長真只中の国内市場であり、事業の国際化では後発組であった。

(1) 海外事業黎明期

1950年代に国産車製造を本格化した日本の自動車メーカー各社は、間もなく近隣のアジア諸国のみならず、欧米先進諸国に対してわずかながら輸出事業をスタートさせている。もっとも、輸出が本格化するのには1973年の第一次オイルショック以降である。それ以前、米国市場では中古車の代替車としてわずかながら販売されていたが、大型車志向が強かった米国市場で小型車中心の日本車はほとんど受け入れられなかったのが実態である。

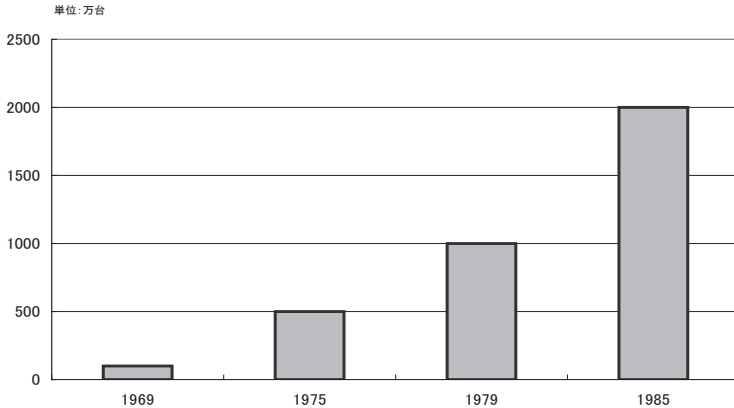
それに対して、1950～1960年代初頭の高度経済成長の中で、日本市場では本格的なモータリゼーション時代が幕開けし、国内出荷台数が100万台を超えた。そうした中で大量生産体制が徐々に整うにつれて、国産車の性能も大幅に向上した。1960年後半には、従前の「安かろう、悪かろう」のイメージを払拭するに十分なレベルに達していた。1970年代を目前にして、日本の自動車メーカーは世界市場で戦う素地を固めつつあったといえよう。

老舗自動車メーカーの革新と継承

しかしながら、1973年の第1次オイルショックが、右肩上がり増産を続けてきたわが国の自動車メーカーに減産を迫った。そのため、トヨタを含めた国産メーカー各社は経営危機に直面するかに思われた。ところが、この世界的原油価格の高騰は、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のであった。

オイルショック直前の1970年当時、商用車を含めて49万台にすぎなかった自動車の対米輸出は、5年後の1975年には112万台と倍増している。その後オイルショックの傷が癒えると、米国市場には再び大型車ブームが到来して日本車人気の勢いも減退することになったが、1979年の第2次オイルショックによって、米国自動車市場に再びドラスティックな変化が襲い、日本車ブームが再燃したのであった。

図表3-1 トヨタの輸出累計台数（1969～1985年）



出所：『トヨタ自動車 75 年史』「輸出台数」より作成

オイルショックを契機とした変化をもたらしたのは、第1次オイルショック以降日本メーカーの多くが注力した「減量経営」による、徹底したコスト削減と生産性向上の実現による「低価格・高品質」であった。既

述のTPS（トヨタ生産システム）の原点ともいべき「カンバン方式」が注目を浴びはじめたのもこの頃であった。その生みの親ともいべき、大野耐一はいう。

「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持ち始めたようである。（中略）わたしは、オイルショックのずっと以前から、トヨタ式の製造技術、トヨタ生産方式とは何かについて会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¹⁵⁾」

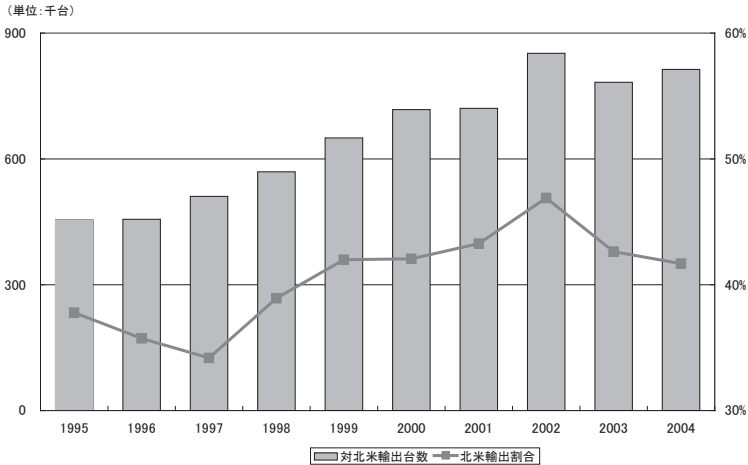
確かに高度経済成長期に蓄積してきた生産技術と減量経営によって確立した驚異的なコスト削減が、「ジャパン・アズ・ナンバーワン（Japan as No.1）」の源泉であった。それを牽引したのは自動車メーカーであり、1980年代半ば以降世界の自動車のマーケット・シェアの半分を席卷した。その結果、1981年5月には日本政府と通産省の通達によって、日本の乗用車の対米輸出を年間168万台に自主規制することに至ったのであった（1985年、230万台に変更）。

第2次オイルショックとその後の米国経済の不況の中で、1980年代後半、多くの米国企業が未曾有の経営危機に瀕していた。「このままだと日本企業に殺されるかと思った。」と、世界最大のエレクトロニクスメーカーGE社のCEOで、「ニュートロン・ジャック」の異名をもつジャック・ウエルチがいうように、米国メーカーが日本企業に圧倒される状況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り、ビッグスリーは次々に赤字に転落し、1980年236万台であった日本車の対米輸出台数は、1981年には300万台に迫る勢いで伸張した。

その意味では、当時の日本政府が下した対米輸出自主規制の判断は不可避であったといえる。事実、全米各地で「ジャパン・バッシング」が頻発したのはこの時期であったし、この時の判断はその後の日本メーカーの事

老舗自動車メーカーの革新と継承

図表 3-2 トヨタの対米輸出台数推移 (1985年～2004年)



業展開に有利に働いたことは確かである。米国市場で人気を博していた日本車は、自主規制によって一種のカルテル効果をもたらした。すなわち、供給不足による日本車のプレミアム販売によって、一台あたりの利益が大きくなったのである。その結果、米国で現地生産を進めつつあった日本メーカーは、膨大な資金を捻出できたのである。例えば、1982年のホンダによるアコードの現地生産を皮切りに日本メーカーは海外現地生産に取り組み始め、1984年には日産自動車がピックアップトラック、1986年には乗用車の現地生産を開始している。

しかしながら、進出を開始した2社に比べてトヨタは海外進出に慎重であった。同社が海外生産に踏み切ったのは、1984年にGMとの提携によってスタートしたカリフォルニア州フリーモントでのNUMMI (New United Motor Manufacturing, Inc) であった¹⁶⁾。さらに、トヨタが単独で現地生産工場を立ち上げるまでには、約15年後の1998年のケンタッキー工場竣工を待たねばならなかった。

このように、トヨタが米国進出で他社に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への非加盟を条件にして、初めてトヨタは米国進出を決定したのであった。その後、カナダ工場とインディアナ工場など北米に生産拠点を設けたが、海外現地生産で先行するホンダや日産に比べて、海外事業展開のテンポが遅いことは否めない事実である。2001年時点で3社の海外生産比率をみると、トヨタが生産台数ベースで北米の生産台数が100万台を越えていたとはいえ、ホンダと日産の2社の海外生産比率が50%以上であるのに対して、当時のトヨタの海外生産比率は35%程度に過ぎず、「グローバル化」という点での出遅れ感は否めない。

（2）グローバル化の本格化

国際化に出遅れたトヨタが「グローバル化」を前面に打ち出して、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。病氣療養中であった豊田達郎社長の後を受けて奥田碩現会長が社長に就任して、「2005年ビジョン」を打ち出した。「社会との調和ある成長」をテーマにしたこのビジョンは、外部に公表されることはなかったが、数値目標として「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」が掲げられていた。数値目標までも明確に打ち出したビジョン発表の背景に、「トヨタは安泰だ」という社内や販売店の雰囲気に対する奥田の危機感があり、それを打破するために成果主義と拡大路線を掲げることで社内外を鼓舞する強い意図があったといわれる。そして、その強い意思はその後3代続くサラリーマン社長へと引き継がれ、世界一の自動車メーカーとして成就することになる。果たして「2005年ビジョン」は、1998年に社長に就任した張富士夫（以下張とする）の下で2003年度には達成されている。

「年間 400 万台以上生産しないメーカーはグローバル市場で生き残ることはできない」といわれ、国際的な業界再編が進みつつあった当時、すでにトヨタは世界の生産台数で 400 万台を上回っていた。また、「グローバルビジョン 2010」が張によって打ち出された 2001 年には生産台数 600 万台を超えていた。正に、トヨタが世界のトップメーカーに登り詰めることは、既定路線であったといえる。

それとともに「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、カナダ工場やインディアナ工場の供給力を増強させ、2003 年までに北米地域での生産能力を 148 万台に拡大させている。さらに、同年、エンジンなどの部品の増産体制も整えるとともに、米国市場で人気ブランドのレクサス RX330（日本名：ハリアー）をカナダ工場で生産開始した。

こうした北米での現地生産体制によって、トヨタは、「①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、②フルサイズピックアップトラック市場への本格参入、③若者層をターゲットにした販売施策の強化」を実現しつつあった。その結果、2005 年 3 月期決算（2004 年度）で、世界販売台数 740 万台、連結売上高 18 兆 5515 億円、営業利益 1 兆 6721 億円、当期純利益 1 兆 1712 億円と過去最高の業績をあげている¹⁷⁾。

こうした目覚ましい成長を実現した 10 年に亘る国際化推進体制を引き継いだのは、渡辺捷昭である。奥田・張体制の下で手腕を発揮した渡辺新体制は、2010 年代の早い段階に世界シェア 15% を実現するとした「グローバルビジョン 2010」を示した。渡辺社長はいう¹⁸⁾。

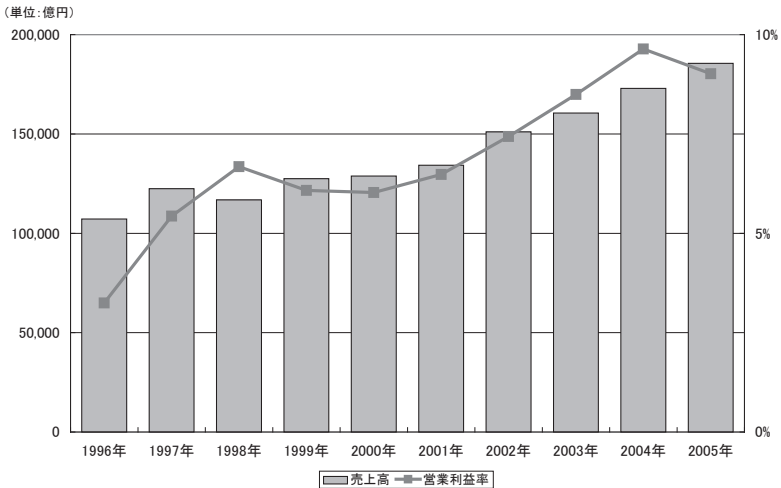
「台数については、自分が社長をつとめている間に 1,000 万代達成が結果としてあるかもしれないという程度に考えています。現在、世界の自動車の保有台数は、8 億 5000 万台程度とされています。その中の 1,000 万台とみれば、どうということはないわけですから。（中略）大市場でシェア 1 位なのは、44% を確保した日本だけなのです。米国はまだまですし、欧州は、やっと 5% 程度。中国では、10 位とか 20 位にランクされるよう

な水準です。』

果たして、2006年発表した「トヨタグローバルビジョン2020」の旗印に、渡辺体制の下でドル箱市場の米国でトップのGMを追い抜くとともに、世界の自動車業界でトップメーカーの座を射止めている。

こうして世界のトップメーカーの座を射止めたとはいえ、メルセデスやBMWといった伝統と歴史を誇る老舗自動車メーカーが群雄割拠し、ディーゼル・エンジンが主流を占めていた欧州でトヨタが占める市場シェアは、わずか5%に過ぎなかった。グローバル企業として欧州での劣勢を覆すために、トヨタは生産能力強化策として、英国工場を年間22万台生産体制へと拡張するとともに、2001年には年産21万台のフランス工場を稼働した。さらに、小型車需要がますます高まる市場に対応していくために、2001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、2005

図表3-3 トヨタ連結売上高・営業利益率推移（1996年～2005年）



出所：『トヨタ自動車75年史』「損益計算書の推移」より作成

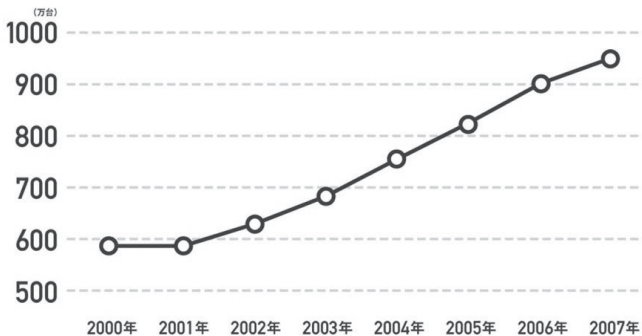
老舗自動車メーカーの革新と継承

年2月には年産10万台のチェコ工場も稼働させた。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、ディーゼル・エンジンの生産を開始し、欧州市場での事業強化を本格化させた。

加えて、トヨタの海外事業展開のもう一つの核であり、将来の鍵として成長が期待されていたのは、中国とASEANといったアジア市場であった。とりわけ、中国市場は、日米欧の3大市場が確実に成熟市場に向かっているのに対して、2000年代最も成長が期待されていた。それにもかかわらず、2003年時点で中国市場におけるトヨタの市場シェアは、わずか2%に過ぎなかった。2003年、中国最大の自動車メーカーである中国第一汽車集団の合弁相手であった天津汽車集団を傘下におさめて以降、2004年に「カローラ」を、05年には「クラウン」「マークII」を現地生産したことで中国での事業が前進することが期待されるようになった。

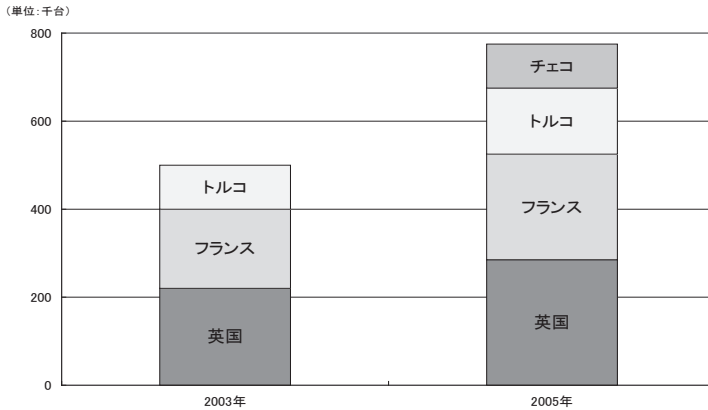
また、東南アジア市場でも、2004年、生産・供給体制再構築の大規模

図表3-4 トヨタのグローバル生産台数の推移（2000年～2007年）



出所：2023年6月9日トヨタタイムズ、「社長就任前夜」より抜粋

図表3-5 欧州での生産能力推移



出所：トヨタ自動車、『アニュアル レポート 2005』より作成

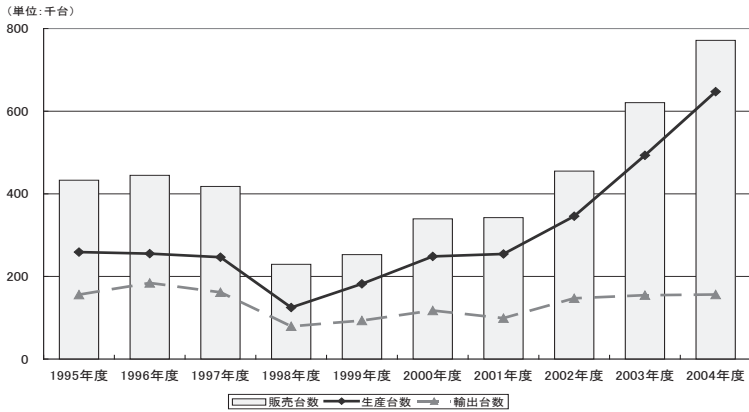
プロジェクト「IMV (Innovative International Multi-Purpose Vehicle)¹⁹⁾」をスタートさせている。マレーシア、フィリピン、ベトナム、インドネシアなどのアセアン諸国で集中生産された部品が、最大の生産拠点となるタイに持ち込まれ、そこで生産されたピックアップトラックが世界の国や地域に輸出されるようになった。

こうして1990年代半ばまで出遅れていたトヨタのグローバル化は、日本経済全体がバブル経済崩壊によって大きく後退する中であって、3人の創業家以外の経営トップの下で大きく前進し、世界のトップメーカーの座を獲得したといえる。

とはいえ、この間に進めてきた事業の国際化・グローバル化の体制が、国内外の他メーカーと比較して先進的であったかと言えば、必ずしもそのように断言できるわけではない。というのも、これまでみてきたことから明らかなように、当時のトヨタの強みは、創業から1990年代の20世紀の間に成長を遂げてきた日本国内市場で培い強化してきた生産・販売体制をベースにしたものであったといっても過言ではないからである。要する

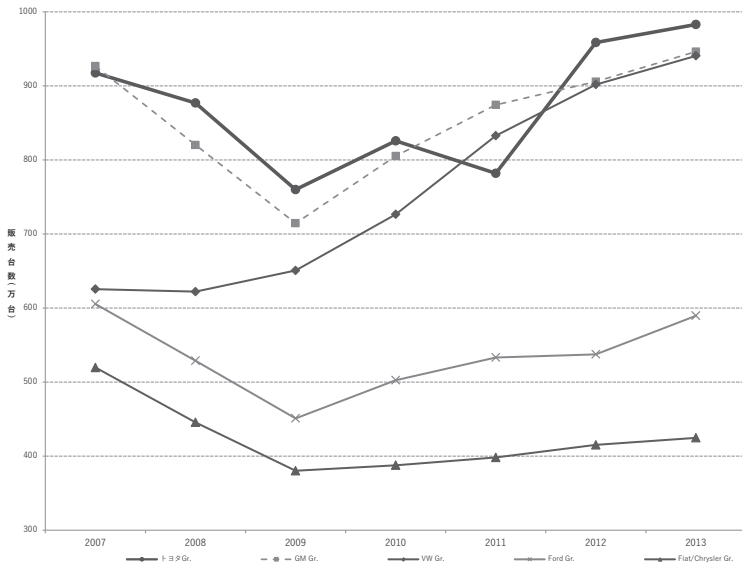
老舗自動車メーカーの革新と継承

図表 3-6 アジア地域のトヨタの生産・輸出・販売台数の推移 (1995年～2004年)



出所：トヨタ自動車、『トヨタの概況 2005』より作成

図表 3-7 世界自動車販売台数の推移 (2007～2013年)



出所：各社の発表資料をもとに作成

に、21世紀初頭になって世界のトップメーカーにまで成長したとはいえ、当時のトヨタ自動車の成功は、あくまで日本本社をトヨタ自動車グループの中心に据えて、日本国内の生産工場とそれを支えるサプライチェーン、さらには全国に張り巡らされたディーラーネットワークが生み出してきた強みを最大限活用した成果であり、トヨタにとって特段目新しい方策があったわけではないといえるかもしれない。換言すれば、トヨタの伝統的経営の継続こそ、ビッグスリー時代のGMを駆逐し、「世界一の自動車メーカー」という称号を獲得した源泉であるといえよう。

4. 革新と継承

奥田・張・渡辺と3代続いたサラリーマン社長の手腕によって、バブル経済崩壊以降の長期景気低迷にも抗いグローバル企業へと確実に進化し成長を遂げてきた最中、世界的金融危機リーマンショックの荒波が襲った。念願であった世界一の自動車メーカーになったトヨタも、世界の競合メーカー同様に、その波に飲み込まれようとしていた。2007年度には売上高26兆2,892億円、営業利益2兆2,703億円をあげて過去最高業績を更新するなど絶好調であったトヨタであったが、第4四半期(2008年1月～3月)には業績を悪化させた。2008年度の新規事業計画を練り始める頃になると、事態は悪化し減収減益どころか未曾有の経営危機に直面することも視野に入れざるを得ない状況に陥った。

2008年度第2四半期決算発表では、通期の営業利益の予想を1兆6,000億円から1兆円に下方修正して6,000億円とすると、トヨタの株価は前日終値3,810円から一挙に下落して、3,460円の大幅安となった。その後の決算発表も3度の下方修正を経て、最終的に過去最悪の4,610億円の営業赤字を記録している²⁰⁾。

念願の大政奉還によって実現した新生トヨタの船出は、その期待とは裏腹に極めて厳しい状況下でのものとなった。しかもトヨタの大政奉還に対

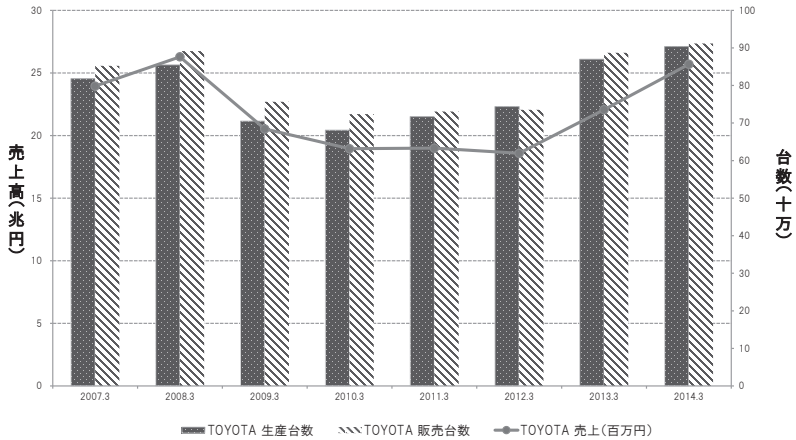
老舗自動車メーカーの革新と継承

しては少なからず否定的な世論があったことも事実である。新社長就任直後の状況を、章男は次のように振り返る。

「お手並み拝見，そら見たことか，早く辞めればいいのに。そんな声が社内外からも私の耳に入り，誰からも望まれない社長としてのスタートだったと思います²¹⁾。」

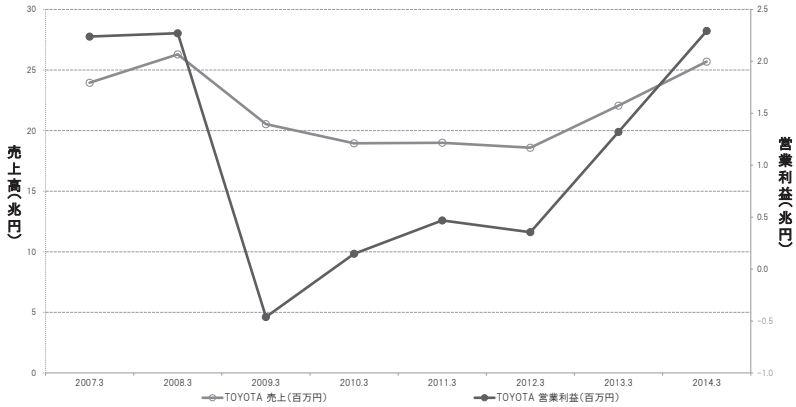
理由は兎も角，前途洋々とは言い難い世間の下馬評の中にあって，豊田家出身の新社長にとって極めて大きな重石となったことは事実である。トヨタは，創業家の求心力をバネにして長期的視野に立って経営に取り組むことへの期待と不安の中で，忘れかけていた原点に立ち返り「トヨタらしさを取り戻す闘い」への一步を踏み出したのである。

図表 4-1 トヨタの売上、販売台数、生産台数の推移（2007年～2014年）



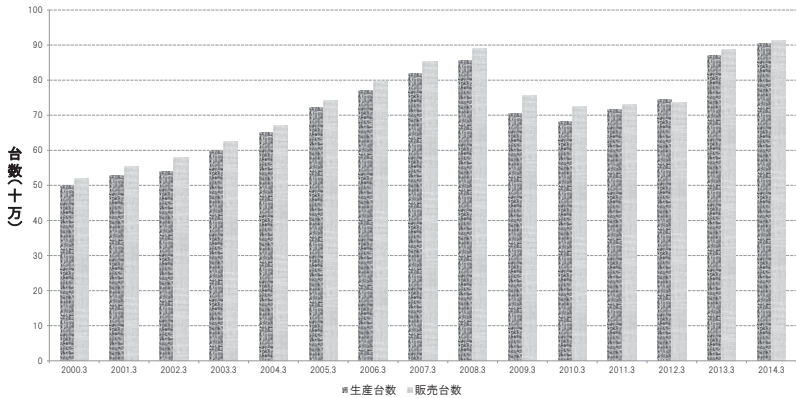
出所：トヨタ自動車，『アニュアル レポート 2014』より作成

図表4-2 トヨタの売上高と営業利益推移 (2007年～2014年)



出所：トヨタ自動車, 『アニュアルレポート2014』より作成

図表4-3 トヨタの生産・販売台数の推移 (2000年～2014年)



出所：トヨタ自動車, 『アニュアルレポート2014』より作成

(1) グローバリゼーションと組織改革

社長就任直後の混沌とした時期, 最初に取り組み, 後に最大の功績として評価される章男の成果は「グローバリゼーション」の推進であった。そ

れは従前の日本本社を中心に据えた国際化・グローバル化とは異なり、地球規模に視野を広げ地域ごとのニーズに合わせたグローバリゼーションの推進であった。そのための具体的施策の多くは、創業家出身のトップマネジメントだからこそ取り組み実行に移すことができたといえる。

いうまでもなく、それを促した背景に、全社に激震を引き起こしたりリコール問題があったことは否めない。リコール問題の中で、章男は米国の子会社と日本本社の間で状況に対する危機意識に大きな温度差があることを身に染みて感じ、そのことが新生トヨタのグローバリゼーション推進に大きな影響を及ぼしたのである。

というのも、当時リコールにかかわる意思決定権限は日本サイドが掌握していたため、リコール発覚当初は米国サイドが如何に掛け合っても日本本社は動こうとしなかったといわれる。当時米トヨタ社長だった稲葉良規は振り返る。

「日本の技術者は、『車は悪くない。お客さんの使い方の問題ではないか』と考えます。(中略)アメリカでは、お客さんが間違ったマットを敷こうが、何をしようが、事故が起こればメーカーの責任です²²⁾。]

つまり、今次のリコール問題では、地域毎の文化を把握しきれず、「1つの価値観で物事をみる」といったトヨタの企業文化があらぬ誤解を招き、問題に更なる拍車をかけたということである²³⁾。新生トヨタが進めた「グローバリゼーション」は、従前のような地球規模で大量生産・大量販売することで効率的に事業を展開するといったグローバル化ではない。地域毎の特性やニーズに沿った生産や経営をするグローバル企業に進化することをそれまでとは異なった目的とした新たなグローバル化(グローバリゼーション)である。

このリコール問題を契機にして新生トヨタは、4事業体制やカンパニー制²⁴⁾など従前の集権的体制とは異なる経営体制の構築へと舵を切ったのであった。新時代へ向けた「グローバルビジョン」を掲げて章男はいう。

「グローバルビジョンには、どんな企業であるべきか、ビジョンの策定より各地域で良き企業市民として持続的成長ができるようにとの思いを込めました。これまでのビジョンとの大きな違いは、グローバル企業として英語を使って各地のメンバーと一緒に考えたプロセスだという点です。（中略）安定的な経営基盤をもとに、何が起きるかわからない世界情勢の中でリーマンショックのようなことが起きた場合でも確実に利益を出し、税金を納め、雇用を確保できる会社を目指したい。15年の販売台数はトヨタとレクサスで900万台を想定しています²⁵⁾。」

このビジョンの下で、すぐさま取り組んだのがガバナンス改革であった。取締役を27人から11人に削減し、海外6地域に取締役クラスの責任者を配置して海外事業の意思決定を現地に委譲した。併せて、広報部を社長直轄組織として、社内外に向けてタイムリーな情報発信ができる体制を整えた。また、社内を基軸にした意思決定だけでなく、多様で異質な視点を採り入れガバナンスの強化を図るために社外取締役を迎え入れるなど経営体制の改革を行った。

こうしたガバナンス改革とともに、集権的機能別組織にメスを入れて、

図表4-4 トヨタグローバルビジョン

人々を安全・安心に運び、心までも動かす。
そして、世界中の生活を、社会を、豊かにしていく。
それが、未来のモビリティ社会をリードする、私たちの想いです。
一人ひとりが高い品質を造りこむこと。
常に時代の一步先のイノベーションを追い求めること。
地球環境に寄り添う意識を持ち続けること。
その先に、期待を常に超え、お客様そして地域の笑顔と幸せに
つながるトヨタがあると信じています。
「今よりもっとよい方法がある」その改善の精神とともに、
トヨタを支えてくださる皆様の声に真摯に耳を傾け、
常に自らを改革しながら、高い目標を実現していきます。

出所：トヨタ自動車、「グローバルビジョン2011」より作成

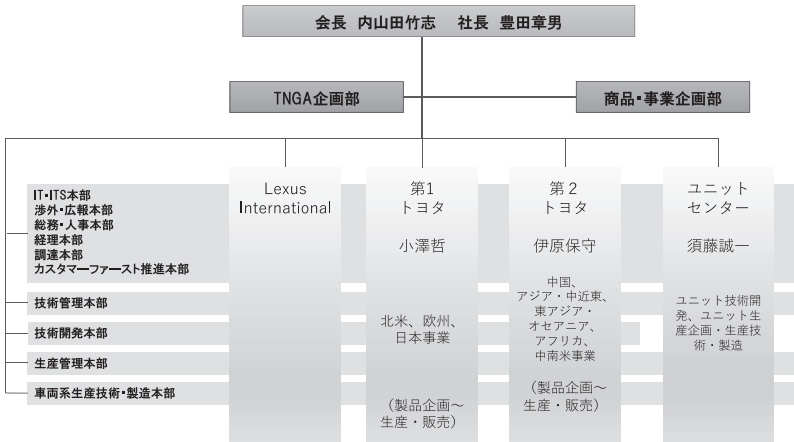
より市場・事業ごとの責任を強める体制へと移行するために2013年4月には本社の組織改編を実行した。北米や日本など先進国を担当する「第1のトヨタ」、新興国を中心とする「第2のトヨタ」、エンジンや変速機を手がける「ユニットセンター」、そして高級車レクサスを中心としたブランド車の「レクサス・インターナショナル」といった4事業体制（ビジネスユニット側）の導入である。レクサス・インターナショナルを社長直轄に、それ以外の3つのビジネスユニットを三人の副社長が責任を持つ体制にした。こうして経営資源を市場の特性と目的に応じて市場別に集約し地域の分権化を進めることによって、2000年代の事業の急拡大によって綻びを見せていた開発体制や生産現場の再活性化を目指したのである。こうした組織改編は、従前の成功体験となってきたトヨタのビジネスモデルの革新であり、地球規模で事業を展開するトランスナショナル企業モデルに向けた挑戦であったといえよう。

さらに、2016年には、EV化やIT化、自動運転など自動車を巡る経営環境の大きな変化の中で、「もっといいクルマづくり」と「人材育成」を強化し企業価値の向上を推進するために、それまでのビジネスユニット制を廃し、製品を軸に据えて企画／開発生産までを一気通貫で担うカンパニー制へと組織を改編した。

というのも、従前トヨタが強みとしてきた、世界中のありとあらゆるニーズに応える「フルラインナップ戦略」が、台数や収益を追求するあまりに販売台数が多い市場だけに集中し偏ったラインナップになっていたからである。その結果、2005年時点で日本と北米で約60%を占めていた地域別販売シェアが2022年には約40%となり、中国市場の販売シェアが3%から20%へ、アジア市場のそれは12%から14%と伸長した。こうして収益構造が大幅に改善し、グローバル市場の変化に対するリスク分散を実現した。

他方、2015年にはトヨタ自動車本体の事業革新に加えてトヨタグループ

図表4-5 2013年の組織改編



出所：トヨタ自動車、『アニュアル レポート 2013』より作成

図表4-6 2016年の組織改編

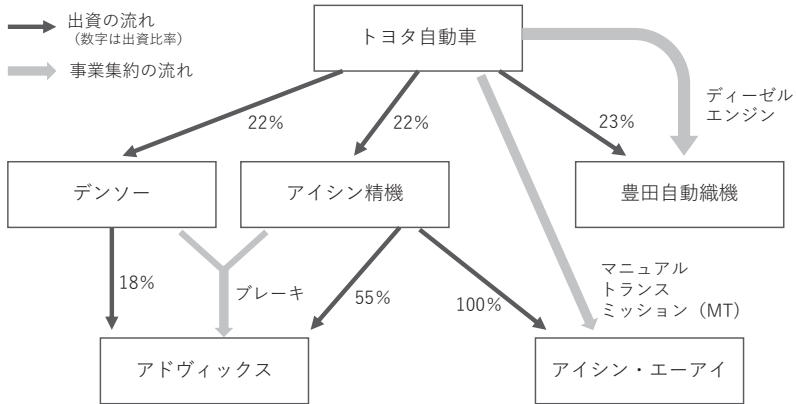
オ フ フ ィ ド	未来創生センター	
	コーポレート戦略部、経営支援室等の直轄部署 事業開発本部、渉外・広報本部、総務・人事本部、情報システム本部、経理本部、販売金融事業本部、 調達本部、カスタマーファースト推進本部、生産管理本部、TOYOTA GAZOO Racing Factory	
ピ ジ ネ ス ユ ニ ッ ト	第1トヨタ：北米本部、欧州本部、アフリカ本部、国内販売事業本部	
	第2トヨタ：中国本部、アジア・中東・北アフリカ本部、東アジア・オセアニア本部、中南米本部	
	先進技術開発カンパニー	
	Toyota Compact Car Company	トヨタ自動車東日本
	Mid-size Vehicle Company	
	CV Company	トヨタ車体
	Lexus International Co.	トヨタ自動車九州
	パワートレーンカンパニー コネクティッドカンパニー	

出所：トヨタ自動車、『サステイナブルマネジメントレポート2016』より作成

の部品事業についても、大掛かりな再編へと踏み切っている²⁶⁾。安全技術や環境技術が高度化・複雑化する中で、ディーゼル・エンジン、マニユア

老舗自動車メーカーの革新と継承

図表 4-7 2015 年のトヨタグループの再編



出所：「トヨタ再編、部品強く、ブレーキなど3事業集約、独勢にらみ競争力」
日本経済新聞 2014年11月29日より作成

ルトランスミッション、ブレーキの3事業をグループ内の部品メーカーに順次移管し集約することによって²⁷⁾、開発要員を効率化する一方で、トヨタ自動車本体は先進技術に取り組みグローバルな競争力を高めることが推し進められた。

併せて、同年、リーマンショック以降「単純な拡大路線からの脱却」の一貫として控えていた「新工場建設」も解除した。2016年の米トランプ大統領就任の影響で当初計画を縮小せざるを得なくなったものの、2020年には年産10万台規模のメキシコ工場を立ち上げた。

こうした章男社長を先頭にして進められてきたトヨタの経営革新は、グローバル社会が大きく変化する中で生き残りを賭けた不可避な選択であったといえる。

(2) 「TPS (トヨタ生産システム) の復権

「グローバルイゼーション」を中核に据えてガバナンス体制や事業構造の革新を進める一方で、屋台骨として長年に亘ってトヨタを支え継承され

てきた「TPS（トヨタ生産システム）」にもスポットライトが当てられた。TPS復権に向けた動きである。トヨタの原点やトヨタらしさの原点として一番に思い描くことは、トヨタの経営哲学の原点ともいえるべきTPSである。その復権に向けた動きは、世界一を目的に急成長を遂げてきた2000年代を通じて「利益追求」を経営の中心に据え、トヨタグループ全社が継承すべき経営哲学がないがしろにされてきたことへの反省である。

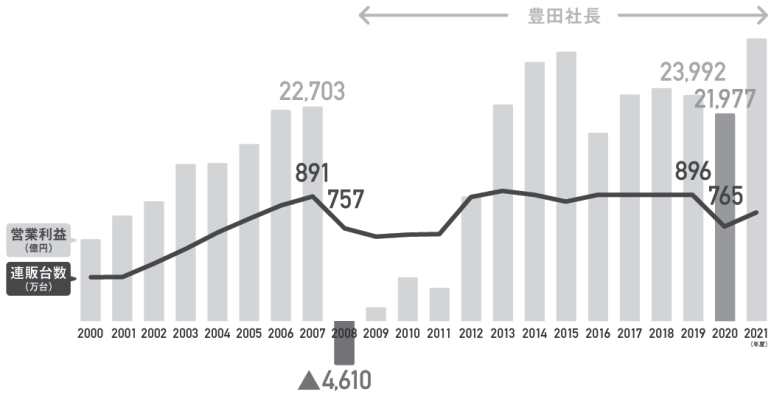
そうしたトヨタの源流ともいえる経営哲学を、改めて社内に浸透させ継承していくことを目的に「TPS復権」への取り組みが始まった。それは、創業家社長の強い意志であったことはいまでもない。2018年1月、TPSの総本山ともいえるべき「生産調査部」を立て直すために「TPS本部」が設置された。かつては経営部門の直系として厳しく機能してきた生産調査部は、2000年代を通じて短期的に量を追求する経営方針の下で、技術部門の発言権が強くなって、それまで中核を担っていた生産調査部の存在感は次第に小さくなっていった。トヨタの強みの源泉たる「原価低減（ゲンテイ）」や「改善（カイゼン）」を日常的に実行することは、現場サイドの負担が大きく、人材不足が進む中でTPSの重要性が薄れ著しいパワー低下に陥っていた。そうした中で、継承すべき経営哲学を全社的に復活させることに挑むことができるのも、創業家出身の経営トップだからである。

2001年度～2008年度の「原価改善の努力」項目による原価低減が平均約1,625億円であったのに対して²⁸⁾、2009年度～2017年度では約3,183億円と2倍近い効果をあげている²⁹⁾。また、新型コロナパンデミックによって世界中の工場が稼働停止に陥ったときには、この活動を通じて育成された人材が大いに力を発揮し生産現場でムダを減らす原価低減活動が強化されるなど、「カイゼン」が効果を上げたといえる。

事実、2020年4月～12月期決算は売上高が前年同期比15%減の19兆5,252億円、営業利益は同26%減の1兆5,079億円と減収減益だったが、同年10月～12月期では、営業利益が9,879億円と四半期としての過去最

老舗自動車メーカーの革新と継承

図表 4-8 収益構造の改善と営業利益の推移 (2000年～2021年)



出所：2023年6月9日トヨタタイムズ、「数字を掲げなかった社長、数字に表れた変化」より抜粋

高を更新した。さらに、新車販売台数が同年9月以降4か月連続で前月を上回り、販売台数で5年ぶりにドイツのフォルクスワーゲンから世界首位の座の奪還に成功した。近健太執行役員は振り返る³⁰⁾。

「2020年後半に稼働が戻った時、固定費がリーンな状態で高稼働を続けられた。」

正に、TPSの再生がトヨタ復活の下支えとなったのであった。

(3) 企業家精神の継承

リーマンショックという世界的金融危機を這々の体で乗り切ることができたとはいえ、2010年を越えても、依然としてわが国自動車メーカーを取り巻く情勢は厳しいものであった。世界一に返り咲いたとはいえ、トヨタもその例外ではない。長引く平成不況や2011年の東日本大震災に加えて、依然として続く円高によって、多くの日本企業の海外移転が続く中において、トヨタは国内生産300万台を死守している³¹⁾。

それは、ある意味、佐吉が掲げた「国家繁栄」という起業家精神にも通

じるものであるといえる。章男はいう。

「短期的に見れば海外で作った車を持ってくるという判断もあり得ると思いますが、日本で開発した車を世界で展開するのがトヨタのビジネスモデルであり、長年培ってきた強みです。(中略) 米国のように大きな市場規模があれば現地開発・生産でいいのですが、それ以外の多くの地域ではやはり日本生まれの車を展開していきたい。品質面で高い信頼を得られ、トヨタが顧客に最も貢献できるのが国内生産。それらを犠牲にしてまで海外に行き、短期的な利益を得ることは長期的に見れば正解ではない。³²⁾」

「300万台」という数字も、ただ台数や品質のためだけに掲げた数字ではない。「made in Japan」を重視していることに加えて、国内の雇用維持や人財育成、事業継承のための数字なのである。確かに、リーマンショック以前に展開してきた拡大路線の中では、海外で人材を育成することができず、人材補填として国内の優秀な人材を海外に派遣したために、国内で必要な人材が枯渇していた。人材育成は、喜一郎が大いにこだわっていたことでもあり、2000年代の拡大路線の大いなる反省点である³³⁾。

地域に沿ったグローバル経営を進めて行く上で、日本が基点となって必要とされる技術や技能を身につけた人材を育てることによって、いかなる場合であっても即座に駆けつけられるグローバルな陣形を整えることは不可欠である。人口減少による人材不足や自然災害などのさまざまな困難が見込まれる中でも、2030年を目処にして国内生産体制を再編しながら、トヨタ・グループは300万台堅持を目指しているのは、正に創業者の企業家精神の継承だともいえる³⁴⁾。そうした発想も、創業家だからこそであるといえるのかもしれない。

(4) 新生トヨタの企業戦略

こうして大政奉還直後に相次いで訪れた苦難を乗り越え、世界の自動車トップメーカーの座を守り続けてきたトヨタ。しかし、2010年代半ばに

本格化する世界の自動車業界を巡る経営環境変化とイノベーションの進化には、一社だけその大きな流れを止めることも変えることも、抗うこともできなかった。

従前、自動車のパワートレインの中心はガソリンエンジンであり、近年、環境問題と相俟ってハイブリッドエンジンが強みを発揮するようになったとはいえ、いずれもガソリンを燃料としてきた。ところが、2010年以降地球温暖化の危機が叫ばれるようになり、先進国のみならず開発途上国をも巻き込みこみながら、地球環境問題が注目を浴びるようになった。2015年12月のパリ協定合意を契機にして³⁵⁾、世界各国がカーボンニュートラルへ目標数値を掲げて推進するようになった³⁶⁾。自動車産業が地球温暖化の大きな要因として注目を集めるようになり、メーカー各社は2035年に二酸化炭素を100%排出しない車にする方向へと舵を切った。

そうした動きと時を同じくして、世界中に広がったエンジンのEV化と、AIの急速な発展と共に現実のものとなってきた自動運転が、単なる「動力源（パワートレイン）の変更」にとどまることなく、自動車産業の産業構造・雇用・国際競争・資源問題など広範に亘って影響を及ぼすようになった。

例えば、エンジン・トランスミッション関連企業が縮小リスクに直面する一方で、電池やモーター、インバーター（パワー半導体）などが新たな中核部品となり、自動車産業の主役が「機械」から「電気・化学・半導体」へと移行しつつある。また、EV化は、雇用状況に対しても少なからぬ影響を与えている。エンジン製造や排気系・燃料系部品は故障・メンテナンスが少ないことから整備などの分野の雇用縮小が懸念される一方で、電池開発・製造、ソフトウェアやAI、電力制御・半導体設計などの雇用拡大と人材育成が求められるなど、「雇用の量」より「質の転換」が課題となる可能性もある。

さらに、EV化は、自動車メーカー間の国際的競争や業界再編、資源獲得競争といった資源問題を引き起こすことにも繋がっている。そうした状

況の中で地球規模で問題の中心となっているのは、国家をあげて取り組みをみせている中国の存在である。すでにEV自動車市場では、中国BYD社が世界のトップ企業として覇権を拡大しているだけでなく、EV自動車に不可欠なレアアースが中国の重要な戦略資源として政治的覇権強化を促す材料ともなっている。2021年4月、国際エネルギー機関（IEA）が発表した「グローバル電気自動車（EV）見通し2021³⁷⁾」によると、2020年に世界で販売されたEV（電気自動車）とPHV（プラグインハイブリッド車）の合計台数は、史上最高の約300万台に達した。新型コロナウイルスの影響で、新車販売台数が減少している中で世界的シェア拡大となった一方で、日本のシェアは11%減と3年連続のマイナスとなり、EV化に関して後れをとっていることも浮き彫りとなっている。

こうしたEV化への世界的潮流の中で、それまでEV政策への立ち位置を明確に表明しなかったトヨタには、「EVへ消極的だ」との批判にも近い声があがりはじめていた。2021年12月、遂にトヨタも、「2026年までにEV販売台数を年間150万台とし、2030年にまでにレクサス・ブランドを含む30車種の販売台数を年間350万台とする」という「EV戦略」を発表した。とりわけ、目標販売台数のうち100万台を、高級志向が強く環境問題に敏感だと言われる富裕層に人気のレクサス・ブランドが占めており、すべてのカテゴリーでEVフルラインナップにするとした。また、2030年までに欧州、北米、中国でEV率を100%とし、2035年までには世界市場でEV率100%を目指すと言明した。

その一方で、EV以外のHV（ハイブリッド）車やFCV（燃料電池）車、従前の内燃機関車³⁸⁾、水素エンジン車など、あらゆる選択肢を残す「全方位戦略」を推進することも併記している。というのも、世界170か国以上で販売されているトヨタ車の場合、地域によってエネルギー事情や経済状況、顧客ニーズの多様化を意識し対応する必要があるだけでなく、日本国内ですでに働いている人々の雇用を守るという使命も担っているからである。

ところが、トヨタの「EV 戦略」宣言後間もなくの 2024 年になると、それまで自動車業界を支配していた EV 神話が一転して、EV 車の販売不振が表面化し始めた。世界的に EV 車の需要に鈍化がみられるようになり、米テスラ社の業績が下方修正されるようになっただけでなく、EV 一辺倒であった欧州メーカーにも少なからず変化が見られるようになった。世界的に HV 車の販売が急増したのである。

「EV 戦略」と併せて「全方位戦略」の存続を同時に表明していたトヨタは、2026 年の目標台数 150 万台の内 3 分の 2 の 100 万台へ削減することを発表した。EV 化への舵切りに出遅れた結果のトヨタの全方位戦略は、結果的に先見の明があったということになった。それは、1980 年代後半のホンダや日産の海外現地生産に出遅れたトヨタが 20 年の時を経て、一躍グローバル先進企業の仲間入りを果たしたことを彷彿させるものであった。果たして、これらの選択が単なる偶然の所産であったと言い切ることはできるのであろうか。

確かに、現実のビジネスでは、イノベーションによってその進化のスピードが日々確実に加速化し、競合企業に遅れをとることは市場からの退場を少なからず意味する。そのため、各企業は早い段階から積極的にイノベーションに取り組み、取り込むことが肝要である。しかしながら、イノベーションのすべてが市場に受け入れられて将来に亘って継続し続けることや、それが収益の源泉になり得る保証はないことも事実である³⁹⁾。イノベーションのジレンマは、いかなる産業・ビジネスにも存在するし、EV 化に完全に舵を切ったと思われる自動車業界も、その例外ではないのかもしれない。

(5) クルマ屋からモビリティ・カンパニーへ

これまで本節でみてきたように世界の自動車メーカーと同様に、世界一に登り詰めたトヨタであるが、CASE⁴⁰⁾ や MaaS⁴¹⁾ などの新しい産業コ

ンセプトの登場と技術進化などのイノベーション、高齢化や過疎化といった人口動態と都市化といった社会的課題、「所有から利用へ」といったクルマに対する価値観の変化、さらには新興競合企業の出現による競争激化など、多様で予測不能な多くの危機に直面していることは否めない事実である。

つまり、トヨタさえ最早「自動車メーカー」といった事業ドメインだけに限定して、今後存続していくことはできないことは明白である。もっとも、これまでもハウジング事業（トヨタ・ホーム）やロボテック・ビジネスなど、自動車関連産業以外に事業の多角化を図ってきたことは事実である。とはいえ、トヨタのこれまでのビジネスの中心が内燃機関をパワートレインとした自動車関連事業であることは否定できない。総領自ら、「脱自動車メーカー」を宣言したのは、2018年ラスベガスで開催された「CES（電子機器見本市）」の壇上であった。

「私はトヨタを、クルマを超え、人々のさまざまな移動を助ける会社『モビリティ・カンパニー』へと変革することを決意しました」

「モビリティ・カンパニー」とは、「あらゆる人に、あらゆる場面で、安全・安心・自由な移動を提供する会社」であり、この時トヨタは、「人・モノの移動（モビリティ）そのものの価値を提供する会社」に進化することを宣言したのである⁴²⁾。つまり、「クルマを作る会社」から、次世代のモビリティ社会を実現するためのソフトウェアおよび技術開発を目的にソフトとハードを融合させ、自由で安全・持続可能な移動手段を提供することを事業ドメインとする企業へと変身することを明確にしたのであった。

果たして、この宣言の2年後、2020年1月に章男は具体的に新しい街の形として「WOVEN CITY」構想を発表した。ヒトを中心に自動運転、持続可能エネルギー、スマート物流などを織り込むように統合し、未来のためにリアルな世界でテストをおこなうことができるプラットフォームである「WOVEN CITY」は、モビリティ・カンパニーへとトヨタが進化して

いくためのテストコースとして位置付けられている⁴³⁾。「街の道が網の目のように織り込まれた (woven) デザイン」から名付けられた「WOVEN CITY」という名称は、トヨタの前身で 2025 年に 100 年企業を迎えた豊田自動織機を由来としたものである。

2020 年に閉鎖したトヨタ自動車東日本の東富士工場の跡地に建設されてスタートしたこのプロジェクトは、実際の生活の中で自動運転やロボット、AI などの新技術を試すだけではなく、EV の次世代として位置付けている水素エンジンのテストも含めた「水素都市⁴⁴⁾」としての実証実験を進める予定である。生活のために全てが整った完成した街を造るのではなく、常に「カイゼン」を繰り返すことによって、より良い未来を描いて行く「未完成の街」を目標として、2025 年の実証実験開始に向けて開発が進められた。2025 年 1 月、CES に 5 年ぶりに CES で登壇した章男は、2018 年当時の構想通りにテストコースの建物が完成し、2025 年の秋頃にはオフィシャル・ローンチをすべく準備に入ったことを報告すると⁴⁵⁾、WOVEN CITY への想いを次のようにいう。

「どんな形で未来への襻を渡すべきか、悩み苦しんだ結果、たどり着いた結論は『人が中心』で未来のための『実証実験』ができるプラットフォーム作りでした。(中略) 喜一郎が生きていたら、『自動車産業は日本に根付いた。(中略) しかし環境へのインパクトはどうか。本当にみんなを幸せにしているのか。日本に自動車産業を興すという挑戦はまだ道なかばだぞ』と。その根底にあるのは『人間への信頼』『母国への愛』『未来への責任』です⁴⁶⁾。」

このモビリティ技術を開発する子会社であるウーブン・バイ・トヨタ⁴⁷⁾に、章男は私財 50 億円を投げ資本家としても参加している。未来へ向けた新しい事業へと私財を投じたことは、初代佐吉が自動織機の発明に、そして喜一郎が車作りに、私財を投入し成功させてきたと同様、「一代一業」の起業家精神に通ずるものである。母を楽にしてあげたいという原動力が

らスタートした佐吉や、生活を便利にしたい、人々を喜ばせたいという想いから自動車製造へと進んでいった喜一郎と同様の思いである。章男もまた、不確かな未来へ向けてリスクを承知の上で、トヨタ社長としてではなく個人での投資という手段を選んだのである⁴⁸⁾。正に、「こんな世界があったら面白い、笑顔になれる」という世界を先祖から受け継いだ企業家精神が具現化したのであるといえよう。

5. むすびにかえて

本稿では、わが国最初の国産自動車メーカーとして誕生した後、世紀を超えて世界トップの自動車メーカーの座に就いたトヨタ自動車株式会社の約90年に亘る成長・発展プロセスの検討を通じて強みの源泉を明らかにすると共に、大きく変貌する経営環境の下で同社がいかにして事業構造の革新を図ってきたかを考察してきた。ただし、本稿で示したトヨタの成功要因や強みの源泉は、既存研究の知見を踏まえたものであり、それを超える新規性を主張するものではない。本稿の目的も、トヨタの成功要因そのものを再定義することにはなかった。

本稿がトヨタ自動車を取り上げて、その事例研究を通じて明らかにすることを試みた目的は、100年近く存続する長期存続企業、所謂「老舗」といわれる企業の中でも大企業が、どのようにして経営革新に取り組み、また、それを成功に導いた、乃至はそれをリードするトップマネジメント、とりわけ創業家トップが果たす役割や機能として、どのような点に特徴を見いだすことができるのかを明らかにすることにあつた。この点に関しては、本稿のみで十分に解明できたわけではなく、本研究はその端緒に位置づけられる

とはいえ、本研究を行ったことによって、研究目的に関わるいくつかの仮説を設定することが可能となった。以下で、それらの要点を簡潔に整理し、本稿のむすびにかえることにする。

本稿の分析によれば、創業90年を超え創業家社長と所謂サラリーマン社長が交代してきたトヨタ自動車では、両者のリーダーシップの違いが、企業の戦略行動に明確な差異をもたらしている。特に近年、自動車産業のように取り巻く経営環境の変化が激しい局面では、その傾向が顕著である。

例えば、創業家出身の経営トップが実行する経営革新は、将来の事業構造のみならず企業の全体構造にまで影響を及ぼす可能性が高い。彼らは、経営改革の初期段階から、事業構造のみならず組織管理体制や企業統治体制の変革・革新に対して積極的に取り組む傾向がある。また、創業家出身の経営トップは、創業者自らが創業時から信条としていた経営哲学や起業家精神を解釈して、それにこだわり重視する傾向が強い。経営環境の変化に敏感に対応して積極的に革新を推進する際にも、創業者の思想との連続性を強調する姿勢がみられる。

さらに、企業評価の指標や基準に関して顕著な特徴を見出すことができる。近年スタートアップ企業やビッグテックのような新興成長企業では、時価総額などの経済的価値を企業価値の指標として重視するのに対し、トヨタのように創業家出身のトップがリードする老舗企業では、非経済的経営指標に焦点を当てる傾向が確認できる。

以上の知見は、創業以来約90年間のトヨタ自動車の事例研究を通じて、2009年の「大政奉還」によって創業家出身の豊田章男氏が経営トップに就任した後の同社の戦略的経営行動と、それ以前の経営行動との比較分析から得られた結論である。したがって、ここであげた老舗企業のトップマネジメントの特性は、トヨタ特有のものであり、一般化できるものではない。

2025年に「昭和100年」を迎えて、一部の大企業が老舗企業（長期存続企業）の仲間入りを果たすとともに、創業家への経営の大政奉還も進みつつある企業も少なからず登場しつつある。これら企業経営者の経営行動を研究することは、企業経営における起業家精神や経営哲学の意味や価値

を知る上で、重要な示唆を与えるだろう。今後、われわれは、類似した企業の事例研究を進め、企業経営における起業家精神や経営哲学の機能について検討を深めていきたい。

<主要参考文献>

- 阿部修平, 『トヨタ「家元組織」革命 世界が学ぶ永続企業の「思想・技・所作」』, リンクタイズ, 2022年
- 藤井英樹, 『上司 豊田章男 トヨタらしさを取り戻す闘い 5012日の全記録』, PHP研究所, 2025年
- I.M. カーズナー, 『企業家と市場となにか』, 日本経済評論社, 2001年
- 岩崎尚人, 「グローバル化の進化と日本企業」, 成城大学経済研究第240号, 2023年
- 岩崎尚人, 「ケーススタディ トヨタ自動車」, 成城大学経済研究第171号, 2005年
- 岩崎尚人, 『コーポレートデザインの再設計』, 白桃書房, 2012年
- 岩崎尚人, 『日本企業は老いたのか』, 日本能率協会マネジメントセンター, 2024年
- 岩崎尚人, 「コーポレートデザイン再設計のエッセンス」, 成城大学経済研究第232号, 2021年
- 泉田良輔, 『Google vs トヨタ』, 中経出版, 2014年
- ジェフリー・K・ライカー, 『ザ・トヨタウェイ (上・下)』, 日経BP社, 2004年
- 片山修, 『豊田章男』, 東洋経済新報社, 2020年
- 片山修, 『豊田章男の覚悟 自動車産業グレートリセットの先に』, 朝日新聞出版, 2022年
- 三品和宏, 『経営戦略を問い直す』, ちくま新書, 2006年
- 門田安弘, 『トヨタシステム』, 講談社, 1985年
- 中西孝樹, 『トヨタ対VW 2020年の覇者をめざす最強企業』, 日本経済新聞社, 2013年
- 根井雅弘, 『企業家精神とは何か シュンペーターを超えて』, 平凡社, 2016年
- 野地秩嘉, 『豊田章男が一番大事にする「トヨタの人づくり」』, プレジデント社, 2025年
- 野地秩嘉, 『トヨタ現場の「オヤジ」たち』, 新潮新書, 2018年
- 野口均, 『トヨタを創った男 豊田喜一郎』, 日経BP企画, 2002年
- 野地秩嘉, 『トヨタ物語』, 日経BP企画, 2018年
- 酒井崇男, 『トヨタの強さの秘密』, 講談社, 2016年

老舗自動車メーカーの革新と継承

鈴木康雄, 『利益日本一の経営 豊田英二』, 講談社, 1991 年

館内端, 『トヨタの危機』, 宝島社, 2014 年

トヨタ自動車, 『創造限りなく トヨタ自動車 50 年史』, トヨタ自動車株式会社,
1987 年

文末脚注

- 1) 1955 年一橋大学卒業後トヨタ自動車販売に入社し, 経理畑を歩んだ奥田碩は, 1995 年, 28 年ぶりに豊田家以外で社長に就任。1998 年には経団連会長, 1999 年から代表取締役会長を歴任した。
- 2) 片山修, 『豊田章男』, 東洋経済新報社, 2020 年, p.132
- 3) 日経ビジネス, 「活路は常識の外に」2009 年 4 月 6 日号
- 4) 被害の規模は, 死者約 800 人以上, 被災者約 1,300 万人, 経済被害約 4~5 兆円規模, 工場の長期操業停止 (工業団地が水没) であった。
- 5) トヨタタイムズ, 「数字を掲げなかった社長 数字に表れた変化…トヨタの収益構造を変えた豊田章男」, 2023 年 6 月 9 日
- 6) 日経ビジネス「トヨタ新社長が語る「顧客重視」の意味 生産は小規模, 多車種混流, 低コストへ」2009 年 8 月
- 7) 野地秩嘉, 『トヨタ物語』, 日経 BP 社, p.391
- 8) 新米社長が太刀打ちできる場ではないという社内の反対を押し切って社長自ら出向いた。公聴会へ向かう飛行機の中で, 自分の社長人生は早くも終わったと感じる反面, この時はじめて「トヨタのためになれるかもしれない」という思いがこみ上げてきたという。それまでは, 創業家の人間という理由で自分の居場所を見つけられずにいた章男が, はじめて創業家の人間として, 「自分はこのために存在していたのか, 命と引き換えに守る」という想いや使命感を強くした瞬間だった
- 9) トヨタタイムズ, 「しんがり社長最後の一日に密着 原点の地で語った 14 年」, 2023 年 5 月 15 日
- 10) 2011 年 10 月末時点の日系企業進出状況は, 帝国データバンクの調査によると 3,133 社であるとされている。その中で製造業が最も多く, 2,198 社 (構成比 56.0%) を占めていた。洪水の影響で, 工業団地の約 800 社のうち, 約 450 社が日系企業であり, そのうち多くが被災した。
- 11) 精選版日本国語辞典「明治維新」
- 12) 自動車製造事業法 (昭和 11 年 5 月 29 日法律第 33 号) は, 国防整備と産業発展を目的に自動車製造業の営業許可制などを定めていた日本の法律であり,

1930年代後半から行われた一連の統制経済立法のひとつ。軍用として重要な自動車の国産化推進のため、外国資本を排除することが主たる狙いであった。昭和20年法律第49号によって廃止された。

- 13) 野口均、『トヨタを創った男 豊田喜一郎』, 日経BP企画, 2002年, p297
- 14) 「トヨタ自動車75年史」第1部 第2章 第9節 第1項「販売体制の拡充」より
- 15) 大野耐一、『トヨタ生産方式』, ダイアモンド社, 1978年, p78
- 16) 後に、この合弁事業によってトヨタから学んだ生産方式が、その後のGMの成功に大いに寄与したと言われている。
- 17) 当時の売上高を国内総生産(GDP)と見なして国家と比較すると、世界59位のケート並の規模であった。
- 18) 日経ビジネス2005年7月11日号
- 19) 「需要のある地域で生産する」という方針の下で、新興国市場における需要に対応するため、耐久性が高く価格競争力のある車を開発・生産・供給することを目的としたプロジェクト
- 20) 「トヨタ自動車75年史」第3部 第5章 第1節 第2項「金融危機前夜」より
- 21) トヨタ自動車、『トヨタイズムマガジン 豊田章男は2020年、何を考えようしたか?』, トヨタ自動車株式会社, 2020年, p30
- 22) ケロッグ・ビジネススタイル・ジャパン, <https://kellogg.biz.jp/interview/vol24/>, 「米トヨタ最大の危機、リコール問題からのV字回復」
- 23) 結局、事故の原因は、トヨタの純正マットを使わずに社外品を敷いたことでその厚みがアクセルの踏み込み時にペダルがマットに引っかかってしまったということであった。
- 24) 製品群や技術分野ごとに、カンパニーとして権限と責任を持たせる経営体制。迅速な意思決定や現場力強化を目的としている。
- 25) 日経新聞, 2011年3月9日朝刊
- 26) 日経新聞, 2014年11月29日朝刊
- 27) 週刊東洋経済, 2024年12月14日号, p.20
- 28) 原材料費, 加工費の削減, 部品の共通化, 製造方法の改善, 部品点数の削減, ラインでの組付工数の低減
- 29) トヨタイズム, 「数字を掲げなかった社長 数字に表れた変化…トヨタの収益構造を変えた豊田章男」, 2023年6月9日
- 30) トヨタイズム, 「トヨタ3Q決算質疑応答」. 2021年, 2月11日
- 31) トヨタ自動車, 前掲書, p.19
- 32) 日経ビジネス, 「世界戦略車, 日本離れ」, 2012年4月2日号
- 33) 野口均, 前掲書, pp238-241

老舗自動車メーカーの革新と継承

- 34) 2025年現在、約220万台を生産する愛知県など東海地方から、東北と九州にそれぞれ20万台規模の生産を移す計画。若年層を中心とした人手不足や、南海トラフ地震など大規模災害への備え強化と共に、電気自動車など次世代車の生産増に対応する。
- 35) 国連気候変動枠組条約第21回締約国会議（COP21）で採択された気候変動に関する国際的な枠組み
- 36) 温室効果ガスの排出量と吸収量を差し引きゼロにし、大気中に二酸化炭素を増やさない状態を目指す考え方
- 37) <https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2021>
- 38) ガソリンエンジンやディーゼルエンジンなど、自動車や鉄道車両などに搭載されるエンジン
- 39) 三品和宏、『経営戦略を問い直す』、ちくま新書、2006年を参照。
- 40) Connected（つながる）、Autonomous（自動運転）、Share & Services（共有・サービス化）、Electric（電動化）といった「走るハードウェア」から「つながる・学習する・サービスを運ぶプラットフォーム」へといった産業構造の変化。
- 41) Mobility as a Service（スマホ一つで完結する移動体験）。
- 42) 片山修、『豊田章男の覚悟 自動車産業グレートリセットの先に』、朝日新聞出版、2022年、p161
- 43) 今日注目を集めている「CASE（コネクティッド、自動運転、シェアリング、電動化）」の領域をはじめ、ロボット、スマートホームコネクティッド技術、人工知能など、社会が必要とするあらゆる技術を試すことができる実証都市で多様なパートナーと推進しモノ、サービスがつながる街。
- 44) 水素の製造から輸送、利用までの実証もすすめる予定
- 45) 日本経済新聞、2025年1月7日、朝刊
- 46) トヨタタイムズ、「今、明かされる Woven City の原点 トップが悩み、たどり着いたこと」、2021年2月27日
- 47) 2023年4月1日付で社名をウーブン・プラネット・ホールディングスカ株式会社から変更
- 48) トヨタタイムズ、2020年7月30日「従業員向けスピーチ」

（付記）本稿は、2025年度成城大学経済学部特別研究の研究成果の一部であると
共に、成城大学経済研究所第3部の研究成果の一部である。