

自動車産業の未来

トヨタ自動車(株) 取締役 渡辺 捷昭

自動車産業の最近の経過は下表のようである。

自動車産業は1950年代に始まり1960年代にはモータリゼーションが盛んになり内需が拡大した。1970年代には日本の車は完成し、品質もコストも十分国際競争ができるようになって輸出が始まった。特に80年代には、米国での排出ガス規制やオイルショックによって小形車指向が強くなり、この面で勝れていた日本車の輸出が増大したが、その結果、貿易の大きなインバランスをまねくこととなった。90年を中心としたバブルの時期には日本国内に大きな市場があったがこれも終焉し、93年には1123万台と最盛期に比べて230万台の縮小、つまり現在それだけの余剰設備をかかえていることになる。

しかし世界の人口は53億人、自動車の保有台数は540百万台、世界人口の3/4を占める発展途上国の自動車保有台数はまだ全体の1/4である。ここに潜在的な需要があるし、高齢化社会、レクリエーションな社会に適した車を開発することでさらに需要は伸びるであろうと考えれば、この産業の将来は決して悲観的なものではない。よいマーケティングと技術開発がこの後の自動車産業の発展を見るための鍵となろう。こうしたことを経営の面から考えて次の4つのポイントがあげられる。

1. 上述のような市場環境を正しく観察し把握すること。
2. 高齢化社会、若年労働層の低下にともなう労働環境の変化への対応。
3. 集中豪雨的な輸出ではなく現地調達率の確保など現地の風土と国際的な視野に合う海外生産形態の確立。
4. 安全、公害への配慮、新しい交通システムの発展

に対応する社会環境の変化に対応した経営。こうした理念にたつて次のような方策を考えている。

1. それいけドンドンの部分最適から全社の最適へ。クライスラーのネオンは開発、製造、販売のこうした地盤によって育ってきたものだ。
2. 戦術的マネジメントから戦略的マネジメントへ。人、金、ものの配分を全体経営の立場からもっと大胆に。
3. 田舎のトヨタでの対話は身内だけで完結しがちである。異世界との対話が必要。この丸の内OR研究会のように多くの違った業界の方々の対話があるのは羨ましい。

Q: 環境問題の見地から将来の自動車の見通しは?

A: 次は電気自動車になると考えられているが、電池の特性、街の充電システムなど問題は多い、また行政との連携が必要だ。製品はできても商品を作るのは難しい。しかしすでに各地で試用されており、21世紀初頭にはかなり普及するだろう。

Q: 移動手段のエネルギーとしてガソリンの将来は?

A: 化石燃料の将来埋蔵量にはさまざまな意見がある。電気も使用の用途は限定される。用途別に各種の自動車が分化し開発されていくと思われる。

Q: 経営の戦術から戦略への転換はどのように行なわれる?

A: ハンコ3つ運動など階層的な決済を改善して現在の事務部門の工数を70%に削減する。削減された30%のうち10%は時短に、あとは重要テーマの解決にあてる。やるべきことを認知し、それをやれる人を見つけることが大切だ。

Q: トヨタの今後の多角的展開の方向は?

A: 現在自動車が97%を占めているが、これを94%にする構想で、その対象はマリンとエアロが大きい。それにわずかだがパイオ。

(東京大学 徐 敏堯記)

[来期の予定] 本誌巻末に掲載

年号	日本での生産台数	国内での販売台数	輸出台数	海外での生産台数
1980年	1,104万台	502万台	597万台	統計資料なし
1985年	1,227万台	556万台	673万台	100万台
1990年	1,349万台	778万台	583万台	351万台
1993年	1,120万台	647万台	505万台	383万台