

Creation of Creative Companies

# 創造的企業の創造

藤月会論集第11号

2002年3月

京都大学経済学部

藤井ゼミナール論文編集委員会

H.Fujii Seminar, Faculty of economics

Kyoto University, Japan

## 刊行のことば

今年2月にカナダのオタワで開催されたG7(7カ国財務相・中央銀行総裁会議)では、名指しこそされませんでした。日本経済への厳しい見方が色濃く滲み出した共同声明が発表されました。非公式の場では、「日本は世界経済にとって最大の懸念材料」(グレン・スティーン豪中央銀行副総裁)といった言葉も飛び出しています。しかし、こうした懸念はまだ好意的な方で、「日本はもはや恐れるに足りない国」(ニューヨーク・タイムズ)といった突き放した見方も、一部にはあります。

昨年度の藤月会論集のタイトルは「日本経済の失われた10年と企業再生」でした。21世紀に入った今も、「失われた時」が続いているということでしょうか。

確かに、政府の掲げる経済構造改革で、見るべき成果はまだ上がりません。しかし、青木昌彦教授によれば、1990年代前半を境に日本は制度変化の時代に入ったといえます(日本経済新聞2002年1月4日付朝刊)。戦後長い間、日本経済の枠組みを支えてきた自民党一党支配も、メインバンクによる救済システムも、終身雇用も、この時期に終焉を迎えているからです。制度変化を成功裡に進めるには、次の3つのことを同時進行させる必要があると、青木教授は指摘しています。第1は、広い分野で新しいビジネスモデルの多用な実験がなされ、競争のなかから有効な仕組みが進化選択されていくこと、第2は、そうした実験の企業家的競争の妨げになるような規制は撤廃すること、第3は、既得権益の仕切りを超越する政治的リーダーシップを発揮すること、です。

以上の処方箋は、いわゆる比較制度分析の立場からなされたものです。したがって、別の立場からは別の処方箋を作ることが可能でしょう。しかし今年度のゼミでは、比較制度分析にもとづくコーポレートガバナンス論を前期に学習した関係もあって、上記の青木教授の処方箋と非常に似通った考え方をベースにした共同研究に取り組むことになりました。タイトルは「創造的企業の創造」です。これは、上記の処方箋のうち、とくに第1の課題に相当するテーマと言えます。そのため、従来の財務諸表分析を基本にした分析とは一味違った論文に仕上がっています。共同研究の中心を担った3回生諸君には苦勞も多かったと思いますが、逆にそれだけ学習の幅は広がったのではないのでしょうか。今年度の共同論文が、これからの日本経済のゆくえを見極めるための有効な視座を提供するものとなれば、幸いです。

平成14年2月19日 自宅書齋にて  
京都大学大学院経済学研究科教授  
藤井 秀樹

# 目次

刊行のことば

2001年度共同論文集

はじめに	1
トヨタ自動車の強さとは	2
経営改革に取り組む家電業界	52
おわりに	74
2001年度ゼミナール活動の記録	75
一年を振り返って～ゼミ生の回想～	76
編集後記	79

## はじめに

現在の日本の製造業は、厳しい環境に置かれている。これまで、日本の製造業は、バブル経済時において行なわれた過剰投資、もしくは、過剰生産の減産調整を行なってきた。これは、過剰投資、過剰生産の調整を行なうことで十分に収益を回復させることが可能であるとの考えに基づいたものである。しかしこの調整過程が終局面を迎えた現在この見込みは誤ったものであるとの見方が強まってきた。つまり、調整を行なうだけでは、現在の不況を乗り越えられないということである。そのため、新しいビジネスモデルの構築が必要とされるようになってきた。この新しいビジネスモデルに必要とされるものは、高い付加価値を生み出す創造性である。企業独自の特徴がなければ、現在の成熟した製品市場では、競争優位を確立することは出来ないからである。これは非常に困難である。なぜならば、大企業は、規模の経済を活かして、大量生産を行なうことに最大の利点を持っていると考えられるからである。この規模の経済を活かすためには、製品の標準化がその根本に必要となる。しかし、ベンチャー企業に代表されるように、企業の創造性は、その端緒において標準化されないものを必要とする。このように、現在の大企業に求められている創造性は、矛盾をはらんだ物であるといえる。しかし、この困難な課題を克服して行かなければ現在の大企業の生き残りは難しいものとなる。

そこで今回の論文では、創造的な企業の創生という問題意識を持ってこの課題について調査した。このとき、この創造的な企業の創生という課題において中心となるのは、企業文化という個々の企業に特有なものであると考えた。ここで、企業文化とは、各々の企業が、その誕生から現在に至るまでの間にその企業が経験した困難な経験の蓄積や創業者の意思などにより生まれるものである。そのため、これは個々の企業に特有なものである。その一方で、抽象的であり、これまでの考え方では非常に捉えづらい物である。

しかし、今回私たちはこの論文において、大きく二つの考え方によりこの企業文化という曖昧なものを捉えようと試みた。その考え方とは、一つは、企業分化を情報として捉えてその情報の偏在とその情報を保有する従業員の行動を支えるコミットメントを軸として捉えるというものと、もう一つは、「場」という人と人の関係とそこから起こる変化を捉えようとする概念である。

これらの概念を用いて以下企業の分析を行なっていく。前者を用いて家電業界を、後者を用いて自動車業界を分析して行く。

トヨタ自動車の強さとは  
～企業文化と「場」の理論から～

菊元	崇	斎藤	栄慶
坂本	知子	角園	太一
糸井	良徳	大石	悠人
津田	智弘	原田	佑嗣
平岡	清春	安田	拓真

# トヨタ自動車の強さとは

## I. 自動車業界の現状

この第一章の自動車業界においては、自動車業界、特に、安定した強さを誇るトヨタについて企業分析を行なうことを通して、初めにもあるように創造的な企業の創生という論文の課題を考えていく上での中心となるであろう企業文化についてみていきたいと思う。そしてその中でどのような企業文化が望ましいと考えられるのか、またそのような文化を作り上げるためにどのような事を企業は行なえばよいのかについて「場」という視点から考えてみたいと思うのである。

そこで、まず、トヨタ、ホンダ、日産の財務諸表の鳥瞰分析・経営指標分析を通して一部ではあるが、自動車業界の現状について見ていくことにする。

### 1. 鳥瞰分析

#### <1>トヨタ自動車

資産合計は2000年度には趨勢比137.90%になっている。その内訳は固定資産の趨勢比128.78%、流動資産の趨勢比148.62%である。固定資産では投資有価証券が140.65%、長期貸付金が220.21%と高い伸び率を示している。それに伴い貸倒引当金・投資損失引当金も増えている。流動資産では有価証券が趨勢比467.37%と目覚しく増加しており、その他流動資産も2倍以上の大きな伸び率を記録している。

負債合計は趨勢比143.17%であり、その内訳は、流動負債が127.54%、固定負債が182.05%となっている。支払手形・買掛金の232.26%、その他流動負債の284.64%が流動負債の伸びの主要な原因であり、固定負債の方では、社債・転換社債の180.73%、退職給付引当金の186.18%が大きく影響を与えている。

資本合計が趨勢比125.33%であり、資本金・資本準備金ともにここ4年間はほとんど横ばいであり、特に大きな増資や減資はない。

売上高は全体として上昇傾向にあるのに対し、売上原価はほぼ横ばいであるので、売上総利益は1996年度と比較すると2000年度には約130%にも増加している。営業利益は約1.3倍になっており、当期において販売数量が増加したことに加え、子会社も含めた原価改善の努力によるものであると考えられる。また経常利益も、1996年度に比べると140%弱にまで増加しており、財務活動でも好調を維持していることがわかる。当期利益は、年による変動はあるものの趨勢比122.12%を記録している。前年と比べれば、増収増益となっており売上高、営業利益、経常利益、当期純利益はともに過去最高となっている。

#### <2>日産自動車

資産合計は1996年度に比べると趨勢比86.32%になっており、年によって増減している。固定資産合計は趨勢比84.74%、流動資産合計は趨勢比96.01%となっている。流動資産の中で最も目をひく項目は有価証券で、2000年度に保有する有価証券は1996年度の1%にまで落ち込んでいる。その他、貸倒引当金も趨勢比46.28%と減少している。固定資産では有形固定資産が約80%と減少しており、非連結子会社関連会社株式・社債・出資金も2000年度の趨勢比

は43.11%となっている。固定資産関連の落ち込みは、有価証券、不動産、関連会社の売却が原因と考えられる。

負債合計は趨勢比88.50%であり、固定負債合計は趨勢比101.19%、流動負債合計は81.36%となっている。

資本合計は70.64%と落ち込んでいる。これは、資本金が約2.4倍になっており、資本準備金も1.7倍に増えているのに対して為替換算調整勘定による減少額が大きく影響を与えているためである。1999年度における資本金及び資本剰余金の増加要因はルノーとの提携によるものである。

売上高は前年比では増えており、これは販売台数の増加によるものである。売上総利益が90%弱に落ち込んでいるのに対して営業利益は150%弱にまで伸びている。これは、購買コストの削減、販売費及び一般管理費の削減等による増加要因が円高による為替差損の減少要因を大きく上回ったためであると考えられる。経常利益はここ数年非常に変動が激しいが、2000年度における目覚ましい改善は、財務コスト削減、有価証券の売却等によるものであると考えられる。当期純利益も非常に変動が激しく、趨勢比等あまり参考にならないが、1996年度に比べると4倍以上にも増えている。これは日産グループ過去最高の記録である。ちなみに、少数株主損益は趨勢比16倍近くになっており、非常に目をひくがこれは、日産リバイバルプランの順調な進展により株主への復配が可能となったためである。

### <3>ホンダ自動車

資産合計は、2000年度には1996年に比べて趨勢比135.22%と増加している。その内訳は、固定資産が趨勢比141.04%、流動資産が132.51%で、流動資産の中では、その他流動資産が167.35%と伸びており、固定資産の中では、投資・その他の資産合計が160.87%と大きく伸びている。

負債合計は2000年度趨勢比122.63%で、流動負債が趨勢比152.67%であるのに対し、固定負債は64.76%となっており流動・固定の間で顕著に違いが現れている。流動負債増加の原因としては、買掛金・支払手形の営業債務が136.78%、短期借入金が144.01%、未払金・未払費用・未払法人税139.94%があげられる。それに対し、固定負債の減少の原因は長期借入金にあり、趨勢比で62.57%となっている。

資本の部に関しては資本合計が160.63%と伸びており、その中で目立った変化を伴っているものはその他の剰余金合計で趨勢比219.79%になっている。すなわち、投資事業で得た収益を長期借入金の返済にまわし、財務体質を健全化していると同時に、剰余金等も顕著に増加しているので全体として非常に好調であると言える。

売上高は1999年度に落ち込んでいる以外は全体として増加傾向にあるが、販売費および一般管理費も増加しており、営業利益は1996年度に比べて、2000年度は101.37%とほとんど変化していない。具体的には販売数量の増加、コスト削減効果はあったものの円高による影響、販売費および一般管理費や研究開発費の増加があったためであると考えられる。この5年間、売上利益率は30%前後を維持しており、これは日産自動車やトヨタ自動車などの同業他社と比較すると6~7%前後大きくなっており、ホンダが同業他社に比べてより本業による利益に依存していることがわかる。経常利益、当期純利益は1998年度に大きな数値を記録している以外は目立った変化はなく、比較的安定していると言える。

【表1-1】トヨタ自動車連結貸借対照表 (単位：百万円，%，%)

決算年月	1996年度		1997年度		1998年度		1999年度		2000年度	
	金額	趨勢比	金額	趨勢比	金額	趨勢比	金額	趨勢比	金額	趨勢比
流動資産合計	5,839,920	33.33%	6,373,186	38.70%	6,739,386	45.68%	7,801,037	56.31%	8,679,097	68.31%
流動負債合計	3,334,680	19.03%	3,013,892	18.30%	3,144,162	21.81%	3,463,270	25.00%	3,416,369	26.89%
現金・預金	1,633,337	9.92%	1,310,627	7.96%	1,165,383	7.90%	1,016,260	7.34%	1,019,217	8.02%
受取手形・売掛金	1,237,880	7.07%	1,162,059	7.06%	1,216,268	8.24%	1,310,958	9.46%	1,363,370	10.73%
有価証券	221,192	1.26%	1,296,100,000	457.77%	762,510	5.17%	1,136,052	8.20%	1,033,782	8.14%
前払資産等合計	561,621	3.11%	735,428	4.37%	773,438	5.24%	823,726	5.95%	918,806	7.23%
その他流動資産合計	2,015,986	11.51%	2,699,477	16.39%	2,894,818	19.62%	3,587,590	25.90%	4,410,855	34.72%
短期貸付金	-	-	-	-	-	-	-	-	1,100,560	8.66%
繰延税金資産	-	-	-	-	-	-	309,753	2.24%	317,145	2.50%
その他流動資産	2,015,986	11.51%	2,699,477	16.39%	2,894,818	19.62%	3,277,837	23.66%	2,983,150	23.56%
(▲)貸倒引当金	-	-	-75,034	-0.43%	104,633	0.60%	-73,882	-0.53%	-66,936	-0.53%
固定資産合計	6,864,912	39.18%	7,481,168	45.43%	7,957,059	53.93%	8,440,329	60.92%	8,840,329	69.58%
有形固定資産合計	4,094,024	23.37%	4,610,763	28.00%	4,793,121	32.49%	4,867,824	35.14%	4,745,566	37.35%
償却対象有形固定資産	3,206,371	18.30%	3,710,005	22.83%	3,687,351	24.99%	3,780,133	27.28%	3,684,335	29.00%
建物・構築物	-	-	916,439	5.56%	992,998	6.73%	1,128,614	8.15%	1,092,742	8.60%
機械器具及び運搬具	-	-	2,488,546	15.11%	2,347,460	15.91%	2,328,955	16.81%	2,211,381	17.41%
工具・器具及び備品	-	-	305,020	1.85%	346,891	2.35%	322,564	2.33%	380,212	2.99%
土壌・その他	652,818	3.73%	669,114	4.06%	776,995	5.27%	875,178	6.32%	884,570	6.96%
無形固定資産合計	234,835	1.34%	231,644	1.41%	#VALUE!	-	212,511	1.53%	176,651	1.39%
商標	-	-	-	-	-	-	42,657	0.31%	9,705	0.08%
特許権	-	-	-	-	-	-	3,530,155	25.48%	4,085,066	32.15%
その他の無形資産合計	2,770,887	15.82%	2,870,405	17.43%	3,163,937	21.45%	1,114,188	8.04%	1,856,484	14.61%
投資有価証券	1,319,920	7.53%	1,194,661	7.25%	1,406,132	9.62%	1,298,119	9.37%	1,856,484	14.61%
長期貸付金	303,813	1.73%	380,550	2.31%	515,590	3.49%	567,003	4.09%	689,018	5.27%
繰延税金資産	-	-	-	-	-	-	437,295	3.16%	257,789	2.03%
その他の投資等の資産	66,351	0.38%	146,783	0.89%	156,590	1.06%	123,754	0.89%	81,439	0.64%
(▲)貸倒引当金等	-4,874	-0.03%	-6,907	-0.04%	-17,033	-0.12%	-18,127	-0.13%	-12,794	-0.10%
為替換算調整勘定	-	-	-	-	56,866	0.39%	227,379	1.64%	-	-
資産合計	12,704,833	100.00%	13,854,355	100.00%	14,753,311	100.00%	16,469,054	100.00%	17,519,427	100.00%
流動負債合計	4,679,937	36.84%	4,195,621	32.45%	4,059,668	34.96%	4,599,761	33.99%	4,596,677	34.07%
支払手形・買掛金	566,991	4.46%	650,833	4.70%	1,237,613	8.39%	1,307,094	7.94%	1,315,947	7.51%
短期借入金	897,218	7.05%	1,153,703	8.33%	1,238,599	8.37%	1,614,782	9.80%	1,791,968	10.20%
1年内償還の社債	720,343	5.67%	369,395	2.67%	519,699	3.52%	577,872	3.51%	613,514	4.50%
未払法人税等	270,608	2.13%	158,343	1.14%	150,007	1.02%	98,177	0.60%	215,662	1.23%
繰延税金負債(流動)	-	-	-	-	-	-	2,095	0.01%	4,458	0.03%
貸与引当金・未払賞与	247,991	1.95%	192,082	1.39%	24,380	0.18%	43,220	0.26%	40,878	0.23%
その他流動負債	563,877	4.44%	543,848	3.93%	606,086	4.11%	174,202	1.06%	199,374	1.44%
固定負債合計	2,248,282	17.70%	3,166,192	22.85%	3,373,044	22.86%	3,841,634	23.33%	4,093,042	23.36%
社債・金融債	1,436,446	11.31%	2,128,733	15.37%	2,297,865	15.58%	2,267,978	13.77%	2,596,145	14.82%
長期借入金	441,865	3.48%	655,662	4.73%	940,854	6.39%	968,395	5.87%	1,033,106	7.57%
繰延税金負債(固定)	-	-	-	-	-	-	394,132	2.39%	274,542	1.57%
連結引当金	369,235	2.91%	379,085	2.74%	431,988	2.93%	569,196	3.56%	687,438	3.92%
その他固定負債	735	0.01%	81,478	0.59%	2,336	0.02%	1,831	0.01%	282,726	1.61%
為替換算調整勘定	25,469	0.20%	89,166	0.64%	-	-	-	-	-	-
目：少数株主持分	74,319	0.58%	89,166	0.64%	-	-	-	-	-	-
負債合計	7,028,008	55.32%	7,832,459	56.53%	8,432,712	57.16%	9,440,991	57.34%	10,061,719	57.43%
少数株主持分	-	-	-	-	144,661	0.98%	330,397	2.00%	343,140	1.96%
資本合計	5,676,824	44.68%	6,021,896	43.47%	6,320,600	42.84%	7,028,063	42.66%	7,457,708	42.57%
資本金	370,687	2.92%	395,994	2.87%	397,020	2.69%	397,020	2.41%	397,049	2.27%
資本剰余金	354,890	2.79%	413,161	2.98%	414,025	2.81%	414,025	2.51%	415,150	2.37%
繰上利益剰余金	74,679	0.59%	92,472	0.67%	5,367,679	36.38%	6,014,125	36.52%	6,162,656	35.16%
その他の剰余金合計	4,876,600	38.38%	5,120,869	36.96%	105,011	0.72%	-	-	-	-
その他負債準備金	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
為替換算調整勘定	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
負債・資本合計	12,704,833	100.00%	13,854,355	100.00%	14,753,311	100.00%	16,469,054	100.00%	17,519,427	100.00%

有価証券報告書各年度より作成。

【図表1-2 トヨタ自動車連結損益計算書】

決算年月	1996年度			1997年度			1998年度			1999年度			2000年度		
	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比
売上・営業収益	12,243,834	100.0%	100.0%	11,679,397	100.0%	95.38%	12,749,008	100.0%	104.13%	12,879,661	100.0%	106.19%	13,424,423	100.0%	109.64%
売上原価・営業原価	9,925,774	81.0%	100.0%	9,137,061	78.2%	92.05%	9,832,153	77.1%	99.06%	9,912,417	76.96%	99.87%	10,407,419	77.53%	104.85%
売上総利益	2,318,060	18.9%	100.0%	2,541,335	21.7%	109.63%	2,916,855	22.88%	125.83%	2,967,143	23.04%	128.00%	3,017,003	22.47%	130.15%
販売費および一般管理費	1,652,945	13.5%	100.0%	1,761,537	15.08%	106.57%	2,141,910	16.80%	129.58%	2,191,161	17.01%	132.56%	2,146,872	15.99%	129.88%
営業利益	665,114	5.4%	100.0%	779,797	6.68%	117.24%	774,945	6.08%	116.51%	775,982	6.02%	116.67%	870,131	6.48%	130.82%
営業外収益合計	195,159	1.59%	100.0%	203,948	1.75%	104.50%	214,966	1.69%	110.15%	233,480	1.81%	119.64%	306,333	2.27%	156.45%
受取利息・割引料、有価証券利息	69,597	0.57%	100.0%	77,830	0.67%	111.83%	74,525	0.58%	107.08%	58,340	0.45%	83.83%	59,168	0.44%	85.02%
受取配当金	8,865	0.07%	100.0%	10,448	0.09%	117.86%	10,683	0.08%	120.51%	14,902	0.12%	168.10%	11,109	0.08%	125.31%
資産処分益・毀損益	10,060	0.08%	100.0%	25,630	0.22%	254.77%	23,425	0.18%	232.85%	35,087	0.27%	348.78%	54,166	0.40%	538.43%
有価証券売却益	-	-	-	25,630	0.22%	-	23,425	0.18%	-	35,087	0.27%	-	54,166	0.40%	-
為替差益	-	-	-	19,676	0.17%	-	14,954	0.12%	-	4,144	0.03%	-	40,396	0.30%	-
特分法による投資利益	-	-	-	-	-	-	4,682	0.04%	-	28,076	0.22%	-	36,553	0.27%	-
その他営業外収益	106,634	0.87%	100.0%	70,361	0.60%	65.98%	86,695	0.68%	81.30%	92,929	0.72%	87.15%	103,939	0.77%	97.47%
営業外費用合計	151,974	1.24%	100.0%	164,954	1.33%	101.96%	218,026	1.71%	143.46%	212,404	1.65%	139.76%	203,191	1.51%	133.70%
支払利息・割引料	45,488	0.37%	100.0%	36,288	0.31%	79.77%	44,733	0.35%	98.34%	46,948	0.36%	103.21%	40,357	0.30%	88.72%
資産処分損・毀損損	15,006	0.12%	100.0%	25,857	0.22%	172.31%	72,241	0.57%	481.41%	66,112	0.51%	440.57%	41,988	0.31%	279.81%
その他営業外費用	91,480	0.75%	100.0%	92,809	0.79%	101.45%	101,050	0.79%	110.46%	99,341	0.77%	108.59%	120,844	0.90%	132.10%
繰前利益	708,299	5.78%	100.0%	828,791	7.10%	117.01%	771,885	6.05%	108.98%	797,058	6.19%	112.53%	972,273	7.24%	137.27%
特別利益合計	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
特別損失合計	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
税金等調整前当期純利益	708,299	5.78%	100.0%	828,791	7.10%	117.01%	771,885	6.05%	108.98%	750,501	5.83%	105.96%	864,129	6.44%	122.00%
税金等調整前当期利益	708,299	5.78%	100.0%	828,791	7.10%	117.01%	771,885	6.05%	108.98%	750,501	5.83%	105.96%	864,129	6.44%	122.00%
法人税・住民税及び事業税合計	370,787	3.03%	100.0%	314,299	2.69%	84.77%	404,390	3.17%	109.06%	349,146	2.71%	94.16%	493,483	3.68%	133.09%
法人税等調整額	-16,673	-0.14%	100.0%	40,162	0.34%	-240.88%	8,233	0.06%	-49.38%	-22,255	-0.17%	-133.48%	-115,445	-0.86%	-692.41%
少数株主損益	5,893	0.05%	100.0%	1,243	0.01%	21.09%	3,081	0.02%	52.28%	16,812	0.13%	285.29%	14,796	0.11%	251.06%
旧・連結調整勘定償却額	230	0.00%	100.0%	36,101	0.31%	15696.09%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
旧・特分法投資損益	37,864	0.31%	100.0%	17,363	0.15%	46.87%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
当期利益	385,915	3.15%	100.0%	484,349	3.89%	117.73%	356,180	2.79%	92.26%	406,798	3.16%	105.41%	471,295	3.51%	122.12%

有価証券報告書各年度より作成。

【図表1-3 日産自動車連結貸借対照表】

	1997年度			1998年度			1999年度			2000年度		
	金額	構成比	構成比	金額	構成比	構成比	金額	構成比	構成比	金額	構成比	構成比
流動資産合計	3,166,336	42.37%	100.00%	3,459,448	43.88%	100.00%	3,005,430	43.48%	94.92%	2,824,563	43.18%	89.21%
当座預金	2,103,220	28.14%	100.00%	2,145,670	27.22%	100.00%	1,996,626	28.72%	94.46%	1,931,636	29.53%	91.93%
現金・預金	184,043	2.46%	100.00%	486,281	5.79%	247.92%	571,959	3.10%	77.77%	1,487,971	18.16%	262.70%
受取手形・売掛金	1,417,255	18.96%	100.00%	1,136,329	14.41%	80.18%	1,016,368	14.69%	71.71%	1,183,417	18.16%	83.92%
非流動資産合計	105,226	1.41%	100.00%	79,438	1.01%	75.49%	-	-	-	1,755,464	27.23%	123.93%
有価証券	396,696	5.31%	100.00%	473,622	6.01%	119.39%	398,469	5.76%	100.45%	260,252	3.98%	65.60%
その他有形資産合計	695,202	9.30%	100.00%	847,365	10.73%	121.89%	607,258	8.78%	87.37%	547,351	8.37%	78.78%
土地・建物	436,828	5.84%	100.00%	515,092	6.53%	117.92%	448,014	6.48%	102.57%	369,763	5.67%	84.65%
前払金・前払費用	47,115	0.63%	100.00%	63,738	0.81%	135.28%	69,014	1.00%	146.48%	50,950	0.78%	108.14%
繰延税金資産(流動)	389,713	5.21%	100.00%	451,354	5.73%	115.82%	379,035	5.48%	97.26%	212,827	3.25%	54.53%
その他有形資産	-68,914	-0.92%	100.00%	-48,673	-0.62%	70.64%	-36,673	-0.53%	53.29%	-24,187	-0.37%	35.16%
(▲)貸倒引当金	4,021,770	53.81%	100.00%	4,148,673	52.62%	103.16%	3,600,301	52.08%	89.51%	3,351,095	51.23%	85.32%
固定資産合計	3,431,671	45.92%	100.00%	3,623,441	46.99%	102.67%	3,029,373	43.69%	88.20%	2,848,004	43.54%	82.99%
有形固定資産合計	2,563,508	34.30%	100.00%	2,614,534	33.16%	101.94%	2,136,618	30.89%	83.35%	1,905,663	29.13%	74.94%
建物・構築物	-	-	-	676,445	8.58%	-	620,092	8.96%	9.30%	642,795	9.33%	11.14%
機械装置及び運搬具	-	-	-	1,626,973	20.64%	-	1,292,863	18.55%	-	1,049,292	16.04%	-
その他償却対象有形固定資産	-	-	-	311,116	3.95%	-	233,673	3.38%	-	213,586	3.27%	-
土壌・その他	808,278	10.81%	100.00%	829,374	10.52%	102.61%	816,361	11.79%	100.88%	866,318	13.24%	107.18%
無形固定資産合計	59,885	0.80%	100.00%	79,536	1.01%	132.81%	77,394	1.12%	129.24%	76,023	1.16%	126.95%
商標	37,702	0.50%	100.00%	35,689	0.46%	94.40%	31,779	0.46%	84.23%	45,104	0.69%	119.63%
投資・その他の資産合計	652,397	7.38%	100.00%	589,810	7.43%	106.74%	539,749	7.80%	97.71%	457,987	7.00%	82.91%
株式取得	36,625	0.49%	100.00%	25,327	0.32%	69.16%	20,258	0.29%	55.31%	30,426	0.47%	83.07%
非流動資産合計	323,816	4.33%	100.00%	334,287	4.24%	103.23%	309,559	4.48%	95.61%	189,388	2.88%	58.18%
長期貸付金	12,736	0.17%	100.00%	13,021	0.17%	102.24%	67,157	0.97%	597.30%	49,340	0.66%	332.44%
非流動資産合計	57,424	0.77%	100.00%	58,422	0.74%	101.74%	-	-	-	-	-	-
繰延税金資産(投資その他)	127,998	1.71%	100.00%	168,065	2.13%	131.30%	152,119	2.20%	118.84%	190,343	2.91%	148.71%
その他の投資・その他の資産	-6,202	-0.08%	100.00%	-9,514	-0.12%	153.40%	-9,384	-0.14%	151.31%	-21,302	-0.33%	343.47%
(▲)貸倒引当金・投資損失引当金	285,672	3.82%	100.00%	275,695	3.50%	96.51%	311,230	4.50%	108.95%	365,826	5.59%	127.95%
急務準備金	7,473,778	100.00%	100.00%	7,853,736	100.00%	105.49%	6,917,561	92.56%	92.56%	6,541,184	87.52%	92.56%
負債合計	3,823,312	51.16%	100.00%	4,606,496	68.43%	120.49%	3,818,243	55.21%	99.89%	2,960,946	45.57%	77.97%
流動負債合計	564,665	7.56%	100.00%	459,011	6.22%	83.07%	630,279	9.11%	111.62%	610,444	9.33%	108.11%
支払引当金	283,727	3.80%	100.00%	290,398	3.69%	102.64%	1,777,736	25.70%	109.18%	843,827	12.90%	51.83%
非流動負債合計	1,828,202	21.72%	100.00%	2,363,492	29.98%	145.16%	1,777,736	25.70%	109.18%	843,827	12.90%	51.83%
短期借入金	242,186	3.24%	100.00%	309,051	3.92%	127.61%	247,626	3.58%	102.20%	197,263	3.02%	81.45%
1年内返済済みの長期借入金	270,305	3.62%	100.00%	287,955	3.65%	106.52%	315,880	4.57%	116.86%	369,704	5.64%	136.40%
未払金・未払費用・未払消費税	16,734	0.22%	100.00%	8,564	0.11%	51.18%	8,868	0.13%	52.99%	27,167	0.42%	165.87%
繰延税金負債(流動)	197,415	2.64%	100.00%	73,145	0.93%	37.05%	61,692	0.89%	31.25%	62,968	0.96%	31.90%
買掛引当金・未払買手	197,415	2.64%	100.00%	194,328	2.46%	98.44%	181,513	2.62%	91.94%	62,968	0.96%	31.90%
日・短期引当金	197,415	2.64%	100.00%	194,328	2.46%	98.44%	181,513	2.62%	91.94%	62,968	0.96%	31.90%
その他短期引当金	620,078	8.30%	100.00%	693,157	8.79%	111.78%	657,132	9.50%	105.98%	584,513	9.09%	95.89%
固定負債合計	2,276,175	30.46%	100.00%	1,967,349	24.95%	86.43%	1,822,146	26.34%	80.05%	2,570,892	39.30%	112.95%
非流動負債合計	899,557	12.04%	100.00%	898,660	11.40%	99.90%	806,866	11.66%	89.70%	909,939	13.91%	101.16%
長期借入金	1,060,011	14.18%	100.00%	765,349	9.71%	72.20%	784,730	11.34%	74.03%	746,671	11.40%	70.36%
非流動負債合計	9,855	0.13%	100.00%	5,833	0.07%	57.16%	-	-	-	-	-	-
繰延税金負債(固定)	79,549	1.06%	100.00%	81,075	1.03%	101.92%	75,905	1.10%	95.42%	444,257	6.79%	558.17%
引当金合計	227,203	3.04%	100.00%	216,632	2.78%	95.35%	154,945	2.24%	68.06%	304,680	4.66%	134.16%
日・少額株主持分	18,201	0.24%	100.00%	27,456	0.36%	150.85%	6,901	0.10%	37.84%	1,755,464	27.23%	123.93%
負債合計	6,117,668	81.86%	100.00%	6,901,301	93.23%	107.91%	5,641,089	81.58%	92.21%	5,551,838	84.88%	90.75%
少数株主持分	1,356,090	18.14%	100.00%	1,292,485	16.27%	94.57%	1,254,595	18.14%	92.52%	929,356	14.21%	68.53%
資本合計	203,742	2.73%	100.00%	203,765	2.58%	100.01%	203,765	2.95%	100.01%	496,606	7.59%	243.74%
資本準備金	397,398	5.32%	100.00%	397,412	5.04%	100.00%	397,412	5.74%	100.00%	690,282	10.58%	173.70%
繰越剰余金	50,919	0.68%	100.00%	50,938	0.65%	100.05%	50,938	0.73%	100.05%	87,626	1.33%	172.05%
利益準備金	704,033	9.42%	100.00%	630,384	8.09%	89.54%	-	-	-	-	-	-
その他の剰余金合計	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
その他の償却資産	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
その他の償却資産	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(▲)自己株式	-2	-	-	-2	-	-	-5	-	-	-20,210	-0.31%	1010500%
負債・少数株主持分・資本合計	7,473,778	100.00%	100.00%	7,883,766	100.00%	105.49%	6,917,561	92.56%	92.56%	6,541,184	87.52%	87.52%

有価証券報告書各年度より作成。

【図表1-4 日産自動車連結損益計算書】

決算年月	1996年度		1997年度		1998年度		1999年度		2000年度	
	金額	増勢比 構成比								
売上高・営業収益	6,558,875	100.00%	6,554,637	100.00%	6,580,001	98.58%	5,977,075	100.00%	6,089,620	100.00%
売上原価	5,004,221	76.15%	4,876,689	74.29%	4,921,422	74.79%	4,570,243	76.46%	4,634,039	76.10%
製造販売委託利益・売却調整引当金差額		-		-		-		-		-
売上総利益	1,554,654	24.85%	1,687,948	25.71%	1,658,579	25.21%	1,408,842	23.57%	1,455,840	23.91%
販売費および一般管理費	1,458,131	21.90%	1,603,802	24.43%	1,548,857	23.54%	1,326,277	22.15%	1,165,626	19.14%
営業利益	196,523	2.95%	84,946	1.28%	109,722	1.67%	82,565	1.38%	290,314	4.77%
営業外収益合計	127,299	1.91%	105,949	1.61%	116,302	1.77%	61,907	1.04%	48,658	0.79%
営業外収益合計	14,198	0.21%	14,777	0.23%	13,282	0.20%	9,712	0.16%	7,692	0.13%
受取利息・割引料	7,524	0.11%	8,692	0.13%	6,046	0.09%	3,703	0.06%	3,447	0.06%
受取配当金	1,057	0.02%	8,547	0.13%	36,056	0.55%	14,338	0.24%	38,599	0.63%
営業利益	1,057	0.02%	8,547	0.13%	36,056	0.55%	14,338	0.24%	38,599	0.63%
有価証券売却益	-	-	-	-	-	-	-	-	9,239	0.15%
持分法による投資利益	104,520	1.57%	73,533	1.12%	60,918	0.93%	34,154	0.57%	29,687	0.49%
その他営業外収益	183,123	2.75%	185,200	2.82%	201,136	3.06%	146,114	2.44%	96,669	1.59%
営業外費用合計	107,423	1.61%	94,712	1.44%	102,920	1.56%	73,979	1.24%	42,241	0.69%
支払利息・割引料	-	-	50,198	0.76%	18,914	0.29%	-	-	-	-
有価証券評価損	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
為替差損	10,971	0.16%	1,953	0.03%	39,748	0.60%	8,611	0.14%	2,797	0.05%
持分法による投資損失	64,729	0.97%	38,337	0.58%	13,765	0.21%	19,033	0.32%	51,631	0.85%
その他営業外費用	140,699	2.11%	4,695	0.07%	26,184	0.40%	44,491	0.74%	282,309	4.64%
営業利益	10,400	0.16%	3,462	0.05%	24,463	0.37%	-1,642	-0.03%	282,309	4.64%
特別利益合計	6,285	0.09%	1,354	0.02%	30,407	0.46%	38,622	0.65%	88,164	1.45%
営業利益	16,685	0.25%	4,816	0.07%	54,870	0.83%	37,017	0.60%	370,473	6.00%
有価証券売却益・評価益	-	-	-	-	-	-	-	-	81,941	1.35%
その他有価証券売却益・評価益	-	-	-	-	-	-	-	-	55,497	0.91%
(うち有価証券売却益)	1,636	0.02%	-	-	26,184	0.40%	27,715	0.46%	26,444	0.43%
その他有価証券売却益	4,115	0.06%	2,108	0.03%	7,710	0.12%	19,586	0.32%	25,444	0.43%
特別損失合計	27,039	0.41%	32,615	0.50%	55,400	0.84%	749,634	12.54%	6,223	0.10%
営業利益	22,073	0.33%	13,808	0.21%	40,855	0.62%	28,036	0.47%	80,775	1.33%
有価証券評価損	-	-	-	-	-	-	-	-	33,108	0.54%
有価証券評価損	-	-	-	-	-	-	-	-	16,730	0.27%
その他有価証券評価損	31,310	0.47%	18,807	0.29%	14,545	0.22%	671,710	11.24%	47,667	0.78%
税金等調整前当期純利益	97,716	1.47%	24,458	0.37%	530	-0.01%	-712,654	-11.92%	289,698	4.76%
法人税・住民税及び事業税合計	1,223	0.02%	6,104	0.09%	14,329	0.22%	40,503	0.68%	68,105	1.12%
法人税調整額	1,315	0.02%	12,946	0.20%	11,757	0.18%	30,589	0.51%	130,637	2.15%
少数株主損益	699	0.01%	270	0.00%	1,098	0.02%	-38,205	-0.64%	-21,156	-0.35%
旧・連結調整前当期純利益	10,303	0.15%	5,034	0.08%	48,868	0.74%	-684,363	-11.45%	331,075	5.44%
旧・持分法投資損益	77,743	1.17%	-14,007	-0.21%	-27,714	-0.42%	-880,293	-14.54%	5,444	0.09%
当期純利益	88,046	1.35%	9,027	0.14%	21,154	0.32%	-911,657	-14.09%	325,631	5.33%

有価証券報告書各年度より作成。



【図表1-6 ホンダ連結損益計算書】

決算年月	1996年度		1997年度		1998年度		1999年度		2000年度	
	金額	構成比								
売上高・営業収益	5,293,302	100.0%	5,999,738	100.0%	6,231,041	100.0%	6,098,840	100.0%	6,463,830	100.0%
売上原価・営業原価	3,698,179	69.87%	4,142,967	68.95%	4,219,689	67.72%	4,205,879	68.96%	4,557,382	70.51%
売上総利益	1,595,123	30.13%	1,856,771	30.98%	2,011,352	32.28%	1,892,961	31.04%	1,906,448	29.49%
販売費控上及び一般管理費	1,193,676	22.55%	1,394,468	23.24%	1,462,654	23.47%	1,466,731	24.05%	1,499,488	23.20%
営業利益	401,447	7.55%	462,303	7.71%	548,698	8.81%	426,230	6.95%	406,960	6.30%
営業外収益合計	27,213	0.51%	16,901	0.28%	12,753	0.20%	21,512	0.35%	20,706	0.32%
受取利息・割引金・有価証券利息	12,937	0.24%	13,095	0.22%	11,136	0.18%	10,780	0.18%	11,893	0.18%
その他営業外収益	14,276	0.27%	3,806	0.06%	1,617	0.03%	10,732	0.18%	8,873	0.14%
営業外費用合計	37,938	0.72%	35,663	0.60%	40,940	0.66%	31,679	0.52%	42,690	0.66%
支払利息・割引金	27,514	0.52%	27,655	0.46%	27,890	0.45%	18,920	0.31%	21,400	0.33%
その他営業外費用	10,424	0.20%	8,208	0.14%	13,050	0.21%	12,759	0.21%	21,290	0.33%
営業利益	390,722	7.38%	443,351	7.39%	520,511	8.35%	416,063	6.82%	384,976	5.96%
税金・租税引当金	390,722	7.38%	443,351	7.39%	520,511	8.35%	416,063	6.82%	384,976	5.96%
税金等調整前当期利益	390,722	7.38%	443,351	7.39%	520,511	8.35%	416,063	6.82%	384,976	5.96%
法人税・住民税及び事業税合計	196,993	3.72%	215,287	3.59%	233,298	3.74%	212,978	3.49%	196,863	3.05%
法人税等調整額	-7,949	-0.15%	-14,009	-0.23%	-3,674	-0.06%	-42,544	-0.70%	-18,424	-0.29%
旧・持分法投資損益	19,490	0.37%	18,552	0.31%	14,168	0.23%	16,786	0.28%	25,704	0.40%
当期利益	221,168	4.18%	260,625	4.34%	305,045	4.90%	282,415	4.63%	282,241	4.36%

有価証券報告書各年度より作成。

## 2. 経営指標分析

### <1>収益性の分析

#### 〔1〕総資本事業利益率

トヨタの総資本事業利益率はここ5年間6.13%~7.10%の間を推移しており、非常に安定しているといえる。使用総資本の増加に見合った事業利益を記録しているといえる。日産は3社の中で最も低い数字を記録しているが、2000年度には5.87%まで回復している。ホンダは3社の中でずば抜けて高い数値で推移しているが2000年度は7.55%まで落ちてきている。

#### 〔2〕自己資本利益率

トヨタの自己資本純利益率は総資本事業利益率とほぼ同じような値で動いている。他人資本を用いての利益率自己資本を使っての利益率が各期を通じてほぼ一定で、非常に安定した利益を毎期計上している。日産は先に述べた1999年度の提携などにより1999年度と2000年度の数値は極端なものとなっており、企業間比較に有効な数字ではないが、その数字は提携やリバイバルプランによりもたらされている経済的効果を如実に表したものである。ホンダは2000年度に過去5年間の最低値を出したが、それでも10%を超える高い収益率を出している。総資本事業利益率が高いのは自己資本を有効に用いて、利益向上に結び付けているからであるといえる。

【図表1-7 収益性の分析指標】

トヨタ自動車	1996年度	1997年度	1998年度	1999年度	2000年度
総資本事業利益率	6.77%	7.10%	6.71%	6.13%	6.71%
自己資本利益率	6.80%	7.54%	5.77%	5.99%	6.62%
日産自動車	1996年度	1997年度	1998年度	1999年度	2000年度
総資本事業利益率	4.33%	2.41%	3.27%	2.21%	5.87%
自己資本利益率	5.73%	-1.09%	-2.21%	-73.64%	34.56%
ホンダ	1996年度	1997年度	1998年度	1999年度	2000年度
総資本事業利益率	10.23%	9.95%	11.15%	9.14%	7.55%
自己資本利益率	15.93%	16.21%	17.29%	13.59%	10.41%

※総資本事業利益率 (ROA) … (営業利益+受取利息・配当金) ÷ 使用総資本

自己資本利益率 (ROE) … 当期純利益 ÷ 自己資本

### <2>安全性の分析

#### 〔1〕流動比率

債務返済能力一応の目安は200%とされているが、3企業ともその数値を上回ることはない。トヨタは年々増加傾向であり、130%~140%前後を維持している。日産は近年改善の方向に向かっているものの、2000年度でも以前100%にも満たない。ホンダは2000年度には94.12%と100%を割り込み前年比を見ても2000年度かなり低下したことがわかる。

#### 〔2〕当座比率

当座資産とは流動資産のうちで特に早期に換金できる一連の資産、すなわち現金預金そのもの・受取手形・売掛金・有価証券の4項目である。換金性のきわめて高い資産を用いた短

期の債務返済能力の指標として流動比率の補助的指標になるが、トヨタは1996年度の71.25%から57.24%へと低下しており、日産は2000年度65.88%、ホンダは31.37%となっている。ホンダは他社と比較すると、流動比率に対して当座比率の割合が低くなっており、流動資産の内訳として上記の4項目以外の科目が占める割合が大きいと考えられる。

### 〔3〕負債比率

負債比率は長期的な観点から他人資本の安全性を評価するための指標である。トヨタは年々当該比率が増加しており、資金調達において他人資本の占める割合が増えてきていることがわかる。日産は過去5年間の数値すべてが非常に大きく他人資本は自己資本の4.5倍から6倍近くとなっている。ホンダは1996年度において約200%であったのが2000年度には約150%に低下している。

### 〔4〕自己資本比率

自己資本比率も負債比率と同じく長期的な観点から他人資本の安全性を評価するための指標である。目安となる50%の水準をどの企業も超えていない。この指標は負債比率と直接的に関係があるため改めて分析するまでもないが、2000年度トヨタは40.61%、日産は14.85%、ホンダは39.35%となっており日産の他人資本への依存度がきわめて高いことが直接的に見て取れる。

### 〔5〕固定比率

この指標は流動負債として短期に返済すべき資金が固定資産に投下されていないかどうか、資金繰りの安定性を図るためのものである。この指標に関して一番良好なのがホンダであり、2000年度は54.14%である。次に良好なのがトヨタであり78.88%。日産の固定比率は355.77%と非常に高く、固定資産に食い込んで流動負債が保たれている可能性があり、非常に資金繰りの面で不安定であるといえる。

【図表1-8 安全性の分析指標】

トヨタ自動車	1996年度	1997年度	1998年度	1999年度	2000年度
流動比率	124.79%	141.76%	133.20%	141.87%	145.41%
当座比率	71.25%	67.04%	62.14%	62.98%	57.24%
負債比率	123.80%	130.07%	136.54%	137.43%	141.42%
自己資本比率	44.68%	43.47%	41.86%	41.27%	40.61%
固定比率	86.62%	81.42%	83.33%	79.34%	78.88%
日産自動車	1996年度	1997年度	1998年度	1999年度	2000年度
流動比率	82.82%	75.10%	78.70%	94.75%	97.72%
当座比率	55.01%	46.58%	52.02%	64.80%	65.88%
負債比率	451.13%	514.73%	449.63%	597.39%	565.18%
自己資本比率	18.14%	16.27%	18.14%	14.21%	14.85%
固定比率	296.57%	323.48%	287.02%	360.58%	355.77%
ホンダ	1996年度	1997年度	1998年度	1999年度	2000年度
流動比率	108.43%	103.82%	104.62%	111.51%	94.12%
当座比率	40.96%	34.34%	34.56%	37.61%	31.37%
負債比率	201.87%	199.47%	185.41%	153.76%	154.11%
自己資本比率	33.13%	33.39%	35.04%	39.41%	39.35%
固定比率	51.63%	50.91%	51.85%	48.97%	54.14%

※流動比率＝流動資産÷流動負債 当座比率＝当座資産÷流動負債

負債比率＝他人資本（負債）÷自己資本（資本）

自己資本比率＝自己資本÷使用総資本 固定比率＝固定資産÷資本

### 3. 考察

このように自動車業界でトップの位置を維持し、また、世界的にも評価を受けているトヨタやホンダは、財務諸表分析では安全性などで問題はあるものの、確実に利益をあげてきていることがわかるのである。そして、これからもその強さは維持されていくと考えられるのである。それは、この両者には、まだ、創造的製品を生み出す能力があると考えられるためである。つまり、財務諸表を見ても、不況といわれてきている現在においても売上を伸ばしてきており、このことから何か消費者の魅力をとらえるものがあるからだと考えられるのである。さらに、トヨタについては、それだけでなく同時に、よく言われているようにコスト削減も同時に達成されていることがわかり、トヨタは総合的に強い力を持っていると考えられるのである。このことから、何らかの強さの源泉がトヨタの背景にはあると考えられるのである。そして、その源泉について考えていくことは、この論文のテーマである、創造的企業の創生を考えるにあたり非常に有意義であると思われるのである。そこで、これからそのトヨタについての現状を見ることを通して、創造的企業の創生を考えていく上での源泉について考えてみたいと思うのである。

## II. トヨタの現状

ここではケーススタディーであるトヨタの現状について1. 生産・2. 開発・3. 販売・4. 海外戦略の4つの視点から詳細に見ていくことにするが、まず、1. 生産においては、トヨタの利益を生み出すことを可能としているコスト低減のための活動であるトヨタの生産方式についてみ、さらにその生産の段階において考慮している品質の面についてみていくことにする。次に、2. 開発においては、生産においてのコスト低減、さらには販売との連携性などの観点からどのような開発プロセスが取られているか、さらに、最近注目を浴びている環境対策自動車の開発の現状についてみていくことにする。そして、3. 販売においては、いくら低いコストで品質の高い車を作れても消費者が買ってくれなければ企業は収益を生み出すことができない、そんな当たり前のことだが、逆に現状では最も難しい部分であるこの販売活動についてどのようなことを行っているか見ていくことにする。最後に、4. 海外戦略では、トヨタの海外での活動、特にアメリカ・ヨーロッパでの活動についてみていくことで、トヨタが世界でどれだけ通用するかについて簡単ではあるが見ていくことにする。では、以下で順に見ていくことにする。

### 1. 生産

#### <1>トヨタ生産方式

トヨタの生産を考える上でトヨタ生産方式を避けて通ることはできない。そこで、ここでは、トヨタ生産方式について見ていくことにする。

#### 〔1〕トヨタ生産方式とは

トヨタ生産方式の基本思想は“徹底したムダの排除 (the absolute elimination of waste)”であり、ジャスト・イン・タイム (just-in-time) と自動化 (automation with a human touch) という二つの考え方を基本にする。特に、後述する7つのムダの中でも作りすぎのムダの徹底的な排除を目指している点に特徴がある。作りすぎのムダを排除して原価低減に結び付けるには、生産量と必要数がイコールにならなければ絶対にいけないのである。必要数とは売れ行きのことである。すべて市場の動向から決まってくる。したがって生産現場にとって必要数とは与えられることであり、勝手に数量を増減することができないことは明らかである。トヨタ生産方式では、必要数だけしか造ってはいけないのである。生産性という数字を上げるだけのために、販売見込みのない、必要ないモノを作ってはならないのである。作りすぎのムダは作りすぎを押さえる働きがないことから目で見える管理やかんばん方式に発展していった。かんばんは常に必要とする品物とともに動くことによって、必要な作業であることの証明書になる。生産現場における一番のロスである作りすぎをかんばんによって事前に防止することができる。カンバン方式という技法よりも、必要数だけしか造ってはいけないというジャスト・イン・タイムこそが重要である。将来、かんばん方式を使用しなくなっても、ジャスト・イン・タイムの思想が生きている限り、トヨタ生産方式は健在である。ムダを徹底的に排除するための基本的な考えとして、次の二つがある。①能率の向上は、原価低減に結びついて始めて意味がある。そのためには、必要なものだけをいかに少ない人間で作り出すかが重要である。②能率を、1人ひとりの作業員、それが集まったライン、工場全体、それぞれの段階で能率向上がなされ、その上で全体として成果があがる見方で能率

アップが図られなければならない。1人1人の作業者でみても、ライン全体でみても、本当に必要なものだけを仕事と考え、それ以外をムダと考えるならば、次の関係式が成り立つ。

現状の能力=仕事+ムダ (作業=働き+ムダ)

ムダをゼロにして、必要な仕事の割合を100%に近づけていくことこそ、真の能率向上である。そして、トヨタ生産方式を適用する前提として、ムダの徹底的な抽出が行われる。① 作りすぎのムダ (Waste of overproduction) ② 手待のムダ (Waste of time on hand) ③ 運搬のムダ (Waste in transportation) ④ 加工そのもののムダ (Waste of processing itself) ⑤ 在庫のムダ (Waste of stock on hand) ⑥ 動作のムダ (Waste of movement) ⑦ 不良をつくるムダ (Waste of making defective products) これらのムダを徹底的に排除することによって作業能率を大幅に向上させることが可能となる。

トヨタ生産方式の本質は手法ではなく、モノの見方や考え方である。従来、スタッフ部門が加工の仕方等を考え、ライン部門はただその方法を実施していただけである。トヨタ生産方式ではライン部門、つまり生産する本人に改善の権限と義務を与える生産方式である。働いている人についても、多くの改善を積み重ねて、能力がフルに発揮できる体制を作ろうとする。何事もゼロから見直す努力をすれば、改善の余地はいくらでもあるし、それが進歩につながっていくのである。トヨタ生産方式の神髄は、「社員1人ひとりが、自分の仕事のやり方について、問題点を見つけて、解決し、改善をしていくチャンスを与えられ、社員が一体となって、より優れた企業を作るために働いている」という点にある。トヨタ生産方式は、「5回のなぜ」を繰り返して、原因の向こうに隠れている「真因」を突き止めるという、きわめて科学的な態度を積み重ねて作り上げられてきた。「問題を顕在化」させようとして、「5回のなぜ」を繰り返して、「真因」を突き止め、現場の人間の知恵によって「改善」を施す。となく人は問題が起きないようにと考えがちである。そうではなく、問題が起きた時こそ、改善のチャンスと捉える前向きな取り組みを行っている。このことはトヨタ生産方式がただ単に改善することを目的にしているのではなく、改善を行なえる人を育てることを目的にしているからであるこのことは、「改善は永遠にして無限である」という言葉が証明している。

## 〔2〕 ジャスト・イン・タイム

### (1) ジャスト・イン・タイムの考え方

ジャスト・イン・タイムとは、必要なものを、必要な時に、必要な量だけ生産したり、運搬したりする仕組みと考え方をいう。例えば、自動車の組立ラインでは、各工程の組付け作業に必要な部品が、必要な時に、必要な量だけ、その工程に到着しなければならないということであり、部品の到着が早すぎても、遅すぎてもいけないのである。これをトヨタ生産方式では、後工程が前工程から必要なものを引き取るという後工程引取り方式で実現した。最後の後工程を消費者と考え、売れた分だけ生産するというシステムなのである。トヨタ生産方式は、どこまでも「消費者を第一」に考える、マーケット・インの思想によって貫かれたシステムであるという発想である。消費者を志向しながら、同時に利益を生み出すモノづくりを目指すのが、トヨタ生産方式である。ここで組立ラインでは1台ずつ流れ生産を行っており、鋳造やプレスではロット生産を行なっているから、同期化を図るためには、段取時間の短縮によりロットサイズを極力縮小することが必要である。段取時間の短縮は直接コスト

ト削減を目標としているわけではなく、売れるペースで生産を行なうためにネックとなる段取コストの増大を減少させるためにある。

## (2) “かんばん”方式

ジャスト・イン・タイムを実現するための管理の道具が“かんばん”である。“かんばん方式”は米国のスーパーマーケットにヒントを得たという。スーパーマーケットは、客にとって、必要とする商品を、必要な時に、必要な量だけ買うことができる店である。生産現場においては、この考え方を利用して、前工程（スーパーマーケット）へ後工程（客）は、必要な部品（商品）を必要な時に必要な量だけ引取り（買い）行く。そして、前工程は引き取られた量だけ生産補充する。

かんばんの一番の役割は生産・運搬の指示である。トヨタでは、月次の生産計画を立案しており、月次生産予定として各工場や協力メーカーに伝達されるが、日々の各工程への実際の生産指示は、最終組立ライン1箇所へ伝えられ、他は順次工程が前工程から必要なものを必要な時に必要な量だけ、かんばんを使って引き取ることによって行なう。生産が当初の計画どおり進行することは実際にはない。日々の生産計画の微調整はかんばんを用いて行なっている。かんばんを円滑に運営するためには、生産の平準化（Production leveling）が前提条件となる。生産の平準化とは、最終組立ラインが部品を前工程から引き取る際に、各部品の量と種類を平均化して消費するように、いろいろな車種を混流生産することである。ジャスト・イン・タイムが全社的に達成されれば、工場における余分な在庫は完全に排除されることになる。在庫削減の本当の意味は、製造現場の問題点を顕在化させ、問題解決の改善活動を通じて製造上のムダを排除し、製造コストを下げるには、人件費の削減が大切であり、少人化が重要である。少人化とは、同じ生産を行なうために必要な作業者の人数を減らすことをいう。少人化を達成するために、設備面では機械の工程別配置とU字型の機械レイアウトを採用している。これによって需要量の増減に応じて投入する作業者数を増減し、サイクルタイムを調整する。また、作業面では、このような工程系列のなかで作業可能な多能工の育成を進めている。多能工が複数の機械を取り扱う手順などを示したものが標準作業である。標準作業は、標準作業組み合わせ票と標準作業票にまとめられる。標準作業には、サイクルタイム、作業順序、仕掛品の標準手持ちが表示されている。ここでサイクルタイムとは、各生産ラインが一つの部品（または製品）を何分何秒で作らなければならないかを示すものである。すなわち『サイクルタイム＝1日の稼働時間／1日の需要量（生産必要数）』である。例えば、需要量が増えた場合は、サイクルタイムを短縮しなければならない。標準作業は、現状の作業を見直すための手段でもあり、標準作業の改訂が常に行われている。

かんばんは、その用途から生産指示のための「仕掛かんばん（生産指示かんばん）」と、後工程から前工程への部品の運搬指示に使われる「引取りかんばん」に大別される。仕掛かんばんには、組立ラインなどで使う通常の「工程内かんばん」とプレスなどで使う「信号かんばん」がある。また、引取りカンバンには、社内の「工程間引取りかんばん」と外注部品の「外注部品納入かんばん」がある。現在、電子カンバンの研究が行われている。かんばん方式のヒントになったスーパーマーケットでは、CRP（連続自動補充）やCPFR（Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment）が行われている。CRPは、小売業とメーカー・卸との間で、小売業のPOSシステムを活用してセンター在庫・発注管理

する方法である。CPFRは小売業とベンダーが協働して需要予測を行いそれに基づき在庫管理行なう、一層精緻化した手法である。連続自動補充方式は、カンバン方式が参照されたかもしれない。電子かんばん方式ではかんばんの返却を電送で送るだけでなく、POSの代わりにALCの使用予定によって、部品納入時間を変更するようになるかもしれない。また、自動車メーカーと部品メーカーが協働して自動車そのものの販売予測をすることはないだろうが、オプションの装着率の予測をやるようになるかもしれない。

そして、トヨタ生産方式では、作業標準や生産工程などを厳密に決めている。販売数量の変動によって生産変動した場合、配置転換した社員がいち早く作業習得するのに必要だからである。トヨタ生産方式では、熟練度の低い新入り作業員について、「3日間で一人前にする」ことが目標となっている。しかもそれは誰もが「目で見えてわかる」作業標準でなければならない。作業標準のもうひとつの役割としては、改善を行なう時のベースになるものである。もし標準作業が決まっていなければ、何が問題か、何を改善するかもわからない。標準作業が決まっているから、改善すべき点も見えてくる。上から言われた内容を黙々とやるだけでなく、絶えず現場の人間は標準作業をモノサシに、自分で考え、自分で解決していきける。作業標準を作成する過程は、次のようになっている。①実際の作業を標準作業として標準書を作成する。②この標準作業に基づいて実際の作業を行なう。③この標準作業でやりにくい点や不具合を洗い出し、標準作業を訂正する。④①～③の過程を繰り返して、標準作業を作成する。作業標準書は現場で作業する人や作業を指導する指導者が書く必要があり、現場の人たちを巻き込んだ改善が必要となる。この過程は長年の経験によって行っている作業を暗黙知から形式知に転換すると同時に、作業改善を行なう過程である。標準作業を作成する過程は、改善する対象としての標準作業が明確になっているからこそ改善内容と効果が明確になっている。そういう意味で知識創造プロセスということが出来る。そして、この過程は誰でも作業できる標準作業書を作成することで、知識移転プロセスになりうる。その上、一個人ではわからなかった不具合や改善を盛り込めるという意味では、知識創造プロセスである。また、生産体制を受注生産・小ロット生産に変えていくうえで、もう一つ変革すべき課題がある。限られた製品しか作れないのではなく、新製品でも何でもすぐに作れるだけの多能工場であれば、これからの時代は生き残っていけない。

### 〔3〕自働化

トヨタ生産方式のもう一つの柱は「自働化」である。「自動化」ではない。ニンベンの付いた「自働化」である。スイッチさえ押せば、自動で動く機械は多い。最近は機械が高性能になり、あるいは高速化しているので、何かちょっとした異常が起きた場合、例えば、機械の中に異材が混入したり、スクラップが出たりすると、設備や型が破損すると、何十、何百という不良の山を瞬く間に築いてしまう。このような自動機械では、不良品の量産を防止することもできず、また機械の故障を自動的にチェックする働きも組み込まれていない。自動織機は、経糸が1本でも切れたり、横糸がなくなったりした場合、すぐに機械が止まる仕組みになっている。すなわち、「機械に善し悪しの判断をさせる装置」がビルド・インしてあるのである。「ニンベンのある自動機械 (automation with a human touch)」の意味は「自動停止装置付き機械」という。例えば、「定位停止方式」とか、「フルワーク・システム」

とか、「バカヨケ」その他、もろもろの安全装置が付加されている。機械に人間の知恵がつけられている。

この自動機にニンペンをつけることは、管理という意味も大きく変えるのである。すなわち人は正常に機械が動いているときはいらずに、異常でストップした時に初めてそこへ行けば良いからである。だから1人で何台もの機械がもてるようになり、工数低減が進み、生産効率は飛躍的に向上する。例えば、機械加工の工程において、縦に旋盤、フライス盤、ボール盤といったように、生産の流れにそって、各々5台ずつ並んでいたとする。ここで1人の作業者が旋盤5台扱うことを多数台持ちといい、このような職場の編成をジョブ・ショップという。それとは別に、1台の旋盤、1台のフライス盤、1台のボール盤といったふうに1人の作業者が、多数の工程を担当することを多工程持ちといい、このような職場の編成をフロー・ショップという。このように多数台持ちや多工程持ちを実現するには、機械が加工完了で止まるようになっていなければならないとか、異常が発生した時にそれを発見して安全の側にとまらなければならないという要求が出てくる。これらの要求を満たすために生まれたのが自動化である。

また、この自動化という考え方は、手作業ラインまで拡大されている点が特徴である。ある手作業ラインで異常が発生した場合、作業者はストップボタンを押してラインを停止させることができる。ラインが停止すると“あんどん”と呼ばれる表示板が点灯する。この表示板を見て管理者や監督者は異常を確認し、原因の対策を行なう。ここで重要なことは、二度と同じ異常が発生しないように真の原因をつかみ、徹底的な対策が施されることである。また、このあんどんに代表されるように、生産状況の正常・異常が目で見え瞬間にわかるようにする方法を“目で見る管理”という。従来の自動化は品質保証の手段であったが、生産予定数量になったら停止するという機能も備わった。自動化の本質は、人の作業と機械の作業を分け、機械のできる作業を人にはやらせず、機械でできない人が行なわなければならない仕事を担当させる。作業者にとって意味のないムダな作業を除くことは1人ひとりの働きがい高めることに通じる。人ならではの能力を充分発揮させる仕組みとして、自動化は人にやさしいと言っている。

そして、トヨタ生産方式の本質は流れを作るが基本であり、多数台持ちよりも多工程持ちの実現に努めている。なるべく流れるように作るということである。それによって仕掛在庫も削減できる。そのためには1人の作業者が旋盤からフライス盤、ボール盤など、多くの仕事に対する能力が要求される。言い換えれば、このことは「多能工」としての仕事が要求されることである。実際にフロー・ショップでの作業はチームを組んで行っている。陸上競技のリレーには必ずバトン・タッチの区間がある。上手にバトン・タッチすると、4人が別々に走った記録を合わせたよりも大分よい記録を出すことができる。仕事でも同じことで、4人なら4人、5人なら5人でやる場合に、部品をバトンだと思って手渡しなさい。後の工程の人がもたついて遅れた場合には、その人の持ち分と思われる機械の取り外しをやってやりなさい。そして、その人が正常の配置に戻ってきたら、すぐバトンを渡して自分のところへ戻りなさい。このチームワークのことを助け合い運動と呼んでいる。多工程持ちのフロー・ショップは少人化につながる。大きな生産量を、いかに少ない人数でやるか。それがトヨタ生産方式の本質なのである。

#### 〔4〕考察

このように、トヨタ生産方式で考えられる効率性の概念には作りすぎのムダと在庫のムダという考えが含まれていると考えられる。そのようなトヨタ生産方式の効率は、キャッシュ・フローに近い概念で計算されていると考える。トヨタ生産方式は作業標準等をもとにして暗黙知を形式知にする側面がある一方で、ムダの徹底排除・常に改善を考えている点で、新たな暗黙知の創造を行なおうとしていると言えるだろう。

#### <2>生産段階における品質づくりについて

トヨタはこれまで、広く一般に受け入れられるいわゆる80点の車造りをしてきた。消費が盛んな時代であればそれで経営が成り立っていた。しかし、時代の移り変わりにともない自動車に見出せる価値も大きく変化し、消費者の選択の幅が広がっている昨今では乗り切れることは困難であり、体制を変えざるをえなくなった。消費者に本当に気に入ってもらえなければ、売れないのである。ここでは今の時代重要視されている車の品質について述べることにする。

#### 〔1〕三つの品質

消費者が車を買う時に影響する品質は大きく分けて三つ、当たり前品質、一元的品質、魅力的品質がある。当たり前品質とは、あって当たり前と受け止められている特性である。あって当たり前と思っているのに、それが満たされている時よりも、それが欠けている時に気が付くものである。消費者はその特性が満たされていないことを不満に感じるが、満たされているからといっても、そのことを当たり前だと感じるか、あるいは全く何も感じない。当たり前品質はすべて、品質保証の対象としている品質と考えても良い。すべて揃っていることを当然と思い、少しでも欠けていると欠陥と考えられてしまう品質である。一般的に、製造品質の大部分が当たり前品質に該当していると考えられる。クルマの場合、走る・止まる・曲がるなどの基本性能であり、欠陥がないこと、衝突安全性等の安全性が確保されていること、環境にやさしく、リサイクル等が考慮されていることにあたる。

次に一元的品質とは、消費者は自分のニーズがうまく満たされないとがっかりとし、うまく満たされれば満たされるほど満足感を感じるが、不十分であれば不満を感じるものである。価格や燃費、馬力等がそれである。一般に消費者が他車、あるいは他社の車と比較検討する品質がこの一元的品質である。しかし、一元的品質には集団としての消費者が考える最低の許容水準と、評価される上限が存在するし、また、一元的品質には多くの要素があり、相反する要素もある（例えば、馬力をよくすると燃費が悪くなるなど）。それらの要素をバランスよく配置することによって、競争力も形成できるし、他車と違った特徴も出すこともできる。

三つ目の魅力的品質とは、消費者をよい意味で驚かせるものだ。消費者もやってもらえるとは思っていなかったニーズ、誰もが期待していなかったニーズを満たすことになる。期待されていなかったのに、なくても意識せず負の効果はないが、あれば正の効果を持つこととなる。魅力的品質は強化すればするほど、その効果は比例的以上に大きくなると考えられる。魅力的品質の多くは、企画品質作成時に織り込むべき品質であると考えられる。この品質は

前向き品質とも言う。自動車について一番大きな魅力的品質は、明確なコンセプトと特徴的なスタイルと考えられる。最近の例ではRV車やワンボックスカーの登場がそれにあたる。しかし、魅力的品質はすぐに他社から追随模倣され、日々陳腐化していつてしまう。前年までは魅力的品質だった特性が、翌年にはもはや当たり前品質になることもある。さらには、流行遅れということで欠点になることすらある。また、当然のこととしてある消費者にとっては魅力的品質であっても、他の消費者にとっては中立的であったり、逆に欠点・欠陥としてしか考えられない品質であったりする。

最近のトヨタをみると魅力的品質の向上に特に力を注いでいると思われる。若い男性向けの車、若い女性向けの車、ファミリー向けの車という様にターゲットとする消費者層を明確にし、それらの消費者にとって魅力的品質の製品・サービスを提供することに重点をおいている。標的とする消費者を絞り込むことによって、圧倒的な商品力のある製品を作り出すことができ、同時に経営戦略を明確にすることができるのだ。それはまた、自社ならではの特徴（競争ポジションの明確化）の形成や、消費者からのブランドイメージの形成にもつながることとなる。実際、多くの消費者は自分たちのニーズを表現することができないでいる。もしくは、表現の仕方のわからないこともあるし、そんなニーズが満たされることは現実にはありえないと思っているかもしれない。そのような消費者のニーズをくみ取り、ニーズを満たす手段を描き出し、提供することが必要になっている。つまり、消費者のニーズを超えた、又は、ニーズを先回りした製品、サービスを提供することが魅力的品質である。そのためには、消費者に離れずについていくことが必要である。

この魅力的品質を最大限に活かすには、商品企画から完成までが短期間で行われ、またそのサイクルが連続している必要がある。つまり製品とサービスの断続的な改善が求められている。このような改善は製品やサービスを作り出す供給者の能力向上プロセスである。継続的改善の品質が高いということは、製品やサービスを作り出すプロセスの品質を高める能力が高いことだけではない。製品やサービスを作り出すプロセスの品質や製品やサービスの品質が優れていることを示している。消費者の期待や要望がトヨタを監視する厳しい目となり、トヨタの改善努力の原動力にもなっている。

## 〔2〕トヨタ生産方式に見られる品質改善の意識

トヨタ生産方式はライン部門、つまり生産する本人に改善の権限と義務を与える生産方式である。働いている人についても、多くの改善を積み重ねて、能力がフルに発揮できる体制を作ろうとする。何事もゼロから見直す努力をすれば、改善の余地はいくらでもあるし、それが進歩につながっている。人間の「知恵」を信じるだけでなく、いかにして知恵を発揮する機会を現場で働く人に与えるかが重要である。トヨタ生産方式の神髄は、「社員1人ひとりが、自分の仕事のやり方について、問題点を見つけて、解決し、改善をしていくチャンスを与えられ、社員が一体となって、より優れた企業を作るために働いている」という点にある。このことから、トヨタでは社員の自主性を尊重していることが伺える。社員のもっている能力を最大限に発揮させ、会社に参加している気持ちを持たせることによって従業員満足を得ている。消費者の満足と従業員満足を同時に高めることで、経営そのものの品質を高めることができる。

### 〔3〕考察

今や消費者指向は最も重要であり、顧客や社会の要求する品質を十分に把握し、これに適合する品質の製品を経済的に作り出して市場に出し、顧客や社会の満足を得るために、品質の改善と維持を効率的に行なうことが求められている。それと同時に、従業員の能力を開発する環境を作り出すことも重要である。この二つのテーマには終わりがなく、果てしなく続く、トヨタの改善は永遠にして無限なのである。

そして、このような改善の結果、一定の車種、特定の市場など特定分野に絞ることなくあらゆる市場を抑えることができる総合的な力やハイブリッドカーのような技術的にも高度な自動車を市場に提供することが可能となり、トヨタの強さが生み出されていると考えられるのである。

## 2. 開発

### <1>トヨタの製品開発プロセスマネジメント

#### (1) 自動車製品開発

現在の自動車産業における、製品開発はマーケティングと密接に関わっている。つまり、開発部門が自分たちの作りたい製品を開発して市場に投入するプロダクト・アウト方式ではなく、マーケティング部門と密接な関係を持ち、市場が望む製品を短期間の内に開発し製造・販売するマーケット・イン方式が求められる。

そのため、製品開発においては過去のノウハウを蓄積し、市場の要求に即座に対応する製品を開発する事が求められると同時に徹底したコスト削減も求められるため。そこで標準化可能な事柄は徹底的に標準化し早く、安く製品を開発するシステムを構築することが必要となる。

しかし、効率化されたシステムそれは同時に、組織における情報の偏在をもたらすことになる。したがって、標準化のプロセスと同時に組織を活性化させる社会化を促すプロセスが求められるのである。

#### (2) トヨタの対応

トヨタでは機能別組織を製品開発の基本に、個別の製品に対してはプロジェクトチームで対応している。つまり、トヨタでは一方で機能横断的な調整を達成しつつ、他方では機能別組織内の専門経験の蓄積すること、言い換えると、プロジェクト相互の統合を実現すること同時に、時間の経過とともにプロジェクト内部での統合を行っている。

トヨタにおける標準化と社会化のプロセスは以下のようにあげることが出来る。

#### 標準化のプロセス

- 標準技能
- 標準作業プロセス
- 設計基準

## 社会的プロセス

相互調整  
直接的管理  
統合的リーダーシップ

これらのメカニズムは、それぞれ単独ではほとんど効果を発揮しないが、それぞれが自分の役割をもちながら、同時に相互を補強しあっている。これらのメカニズムが一体化されることによって、トヨタの緊密にリンクされた製品開発システムが実現されている。

トヨタでは、アメリカ企業とは対照的に、非常にフォーマルに定められた規則や基準を順守するとともに、機能横断的チームの利用に制限を設けている。そして、この様な固定的なシステムの欠陥をさけるために、様々な「ひねり」を加えることで、プロジェクトに必要な柔軟性を確保し、かつ他のプロジェクトが学習したものを活用できるようにしている。

### (3) 標準化のプロセス

標準化のプロセスで求められるのは、可能な限り徹底した標準化によるコスト削減と、組織内における形式知<sup>1</sup>の蓄積と改良である。トヨタにおいては機能部門別組織を基本にした標準化が行われている。

#### ①標準技能

トヨタでは、多くのアメリカ企業と対照的に社員の技能に関して、大学や専門のトレーニング会社に頼っているのに対して、社内での研修を第一に考えている。トヨタでは、研修は競争力の中核を成すもので、アウトソーシングするのではなく、社内で開発する価値のあるものと考えている。エンジニアたちはその訓練の大部分を、直接の上司の下での集中的な指導という形でうける。このプロセスは優秀なエンジニアを開発するだけでなく、新入社員に、ボディー、シャーシ、その他の自動車システムの開発に対するトヨタ独特の厳密なアプローチを教えるものでもある。

さらに、社員を複数の部門間で異動させるアメリカ企業と異なり、トヨタではほとんどのエンジニアを単一の部門の中で異動させる。基本的にエンジニアリング部門の中で異動するため、エンジニアは業務の標準化を促進する方向で経験を積み、各部門の成果は他部門にとっても予測しやすくなる。加えて、異動は典型的な製品サイクルよりも長い間隔で行われるため、エンジニアは自分の仕事の成果を見て学習することができる。

狭い範囲内で異動させ、その所属機能の専門的経験を積ませるのは、部門間に硬直化した境界、いわゆる「チムニー」を作り出し、エンジニアはその部門の中でのみ最善の努力を発揮するようになる危険性を含んでいる。トヨタでは、こうした事態を避けるために、大部分の上級管理職を広い範囲で異動させるようにしている。

#### ②作業基準

トヨタでは開発プロセスの大部分を十分標準化することに成功している。そしてトヨタでは、標準化の弊害を避けるために、標準化された作業プランはできるだけ簡略なものになっ

<sup>1</sup> 組織内・組織外においても文字の形で伝達可能な知識⇔「暗黙知」

ている。そしてさらに、この標準作業手順は実際に使用する人々によって管理されているため、常に最適・最新のものになるようになっている。

### ③設計基準

トヨタでは設計作業を支援するために、エンジニアリング・チェックリストを保有している。そしてこのチェックリストは現場のエンジニアによって常に改良されているため、他部門の人間同士がお互いに相手が何をできるかの検討が大まかにできるようになり、会議などのコミュニケーションに費やす時間を短縮することができる。これによりトヨタは、新製品を迅速に市場に投入することを可能にしている。

### (4) 社会化のプロセス

社会化のプロセスというのは、機能横断的な相互調整システムや、社員教育などの、知識として蓄積するのが難しい暗黙知<sup>2</sup>、つまり企業文化ともいえるものである。これらによって組織の情報の偏在や、部門間の硬直化を避けようとしているのである。

#### ①相互調整

トヨタでは、定期的、計画的に会議を開くよりも、文章によるコミュニケーションを重視している。そして、このレポートによりメンバー間でキーポイントを明確化し問題の解決を図る。そして数度のレポートのやり取りによっても、越え難い不一致が生じたときのみ、会議が開かれる。この様な会議では、特定の問題の解決に焦点が絞られるので非常に効率的である。

またトヨタでは、文章によるコミュニケーションにつきものの官僚主義的な膨大なペーパーワークに陥らない為に、短い論旨の明確なレポートを同一の書式で書くようにエンジニアに対して教育・研修している。

#### ②直接的管理

トヨタの新入社員教育における管理者の役割は大きい。管理者は新入社員が部門の専門的技術を十分習得し、部門横断的な調整ができるようにしなければならない。そのために非常に細かなレポートの書き方まで指導する。管理者はまた、自らもエンジニアとともにその能力を示して働き部下に能力的な不満を持たせないようにする必要がある。管理者は部下に対してともに仕事をする教師のように接するのである。

#### 統合的リーダーシップ

トヨタの各チーフ・エンジニアは、自動車計画に対して全体として責任を持つが、部門に対しては何ら直接的な権限をもたない。

チーフ・エンジニアはいずれも、開発プロセスを管理し、部門の専門業務を調整するために、5~15人のエンジニアから成る小規模なスタッフ組織を抱えている。プロジェクトに携わるその他の数百人のエンジニアは、部門の命令系統のみに従う。

チーフ・エンジニアは、エンジニアに対してはフォーマルな権限を持っていないので、その自動車に対する自分のビジョンの実現について彼らの支援を勝ち取るためには、彼らを読得しなければならない。しかし、チーフ・エンジニアは、その奥深い技術的経験によって、

---

<sup>2</sup>文字では簡単に伝える事のできない集団内にもみ通じる知識、伝統・文化。

部門のエンジニアから深い尊敬を受けており、これがチーフ・エンジニアが非公式に絶大な権限を持つ源泉になっているのである。

そしてまた、部門を担当している同ランクの総責任者の存在が、チーフ・エンジニアが潜在的に致命的な失敗を犯すのを防いでいる。チーフ・エンジニアが別個のプロジェクトを追及している一方で、自主権を持つ部門のエンジニアと管理者は、他のプロジェクトからの知識と専門的蓄積が現行のプロジェクトにおいても無視されないように努めるのである。

#### (5) システムとしての製品開発

以上で述べてきた6つのメカニズムは、それぞれが他を支える形で、全体として一つのシステムを構成する。トヨタは、このような社会化のプロセスと標準化のプロセスによって、機能部門型組織の追及と部門横断的な調整を相互に補完しあいながら行っている。つまり、機能部門型組織の追及と部門横断的な調整は、どちらを選択するかという問題ではなく、相互に保管しあっているのである。これらのシステムは、トヨタの基本的な政策、つまり長期安定型の雇用によっても支えられている。またトヨタの資金力が、長期にわたるエンジニアの訓練と社会化に対する大規模な投資を可能にしているのも事実である。このような相乗効果をもつ相互作用によって、トヨタのシステムに安定性とパワーがもたらされているのである。

#### (6) 考察

以上でトヨタのシステムをよい面から見たが、トヨタにおけるシステムが万能とは言えないのである。つまり、システムが持つ根本的な問題点として、巧妙で漸進的な新製品に対しては有効であるが、偉大な飛躍というべき考え方が生まれてこないという問題がある。つまり、新製品が画一的になりやすく消費者を驚かすような大きな発展を伴う製品が開発されにくいということである。

この問題に対するトヨタの取り組みとして、<3>販売で詳しく述べるが、VVC（バーチャル・ベンチャー・カンパニー）をあげることができる。これは1997年、当時の奥田社長の発案で生まれた、社長直轄の社内独立組織、社内仮想会社であり、若者をターゲットにした車作りを目指している。その成果として「Will Vi」や「Will VS」が挙げられる。

このように、トヨタでは画一的な製品開発の風穴として社内独立組織を生む風土があるといえる。このことは変化の激しい市場に対応しなければならない自動車メーカーとして、トヨタはその変化に対応して自社のシステムを変化させることができ、この風土・文化こそが現在のトヨタの繁栄をもたらしていると考えられる。

### <2>環境対策の面から見たトヨタの開発について

#### [1] はじめに

現在、どの製造業一般においても、環境対策の重要性が高まっていることが見て取れる。自動車メーカーにとっても環境対策は現在、1、2を争うほど重要性の高いものである。というのも、2008年から欧州において自動車の二酸化炭素排出量を大幅に削減する自主規制が始まる、という事実もあるように、各先進国においては環境対策への規制が設けられ始めてい

る。具体的な排出ガス規制を見てみると、欧州ではEUROⅢ規制が現在始まっているが、2005年にはEUROⅣが始まり、走行1<sup>\*</sup>km当りのPM、NO<sub>x</sub>を規制前の1割以下に制限するという厳しい規制が始まる。また、米国においては、カリフォルニア規制に代表される厳しい規制があり、これは従来の規制値を強化するだけでなく、低公害車の販売を義務付けた規制手段をとっている。日本においても、平成13年4月から環境負荷の小さい車に対し、自動車税・自動車取得税の軽減措置が始まっている。こういったことから、企業は自主的取り組みとしてだけでなく、行政からの要望にもこたえていくために、環境対策に取り組まなければならない。

企業が自主的に環境対策に取り組む理由としては、企業には消費者の様々な志向に答える義務、必要性が存在するということがある。例えば、時速100kmまでわずか数秒で加速できるスポーツカーを志向する人もいれば、幅広いショックを吸収できるサスペンションを持ち、車内空間がゆったりとした車を求める人もいるだろう。そして中には、環境への影響をかなり重要視して車を買う人もいて、おかしくはない。そういった個々の消費者のニーズに答えるのは、企業の当然の努力であろう。ここでは、そういった背景を踏まえた上で、トヨタの環境対策への取り組みを、特に自動車の開発の面から見ていきたい。

## 〔2〕トヨタの取り組み

トヨタ自動車の環境対策車戦略は、おおよそ三つのプランからなる。

- ①現行のガソリン車やディーゼル車の改良（低排出ガス車）
- ②ガソリンエンジンと電気モーターを併用するハイブリッド車の普及（ハイブリッド車システム）
- ③水素と酸素を反応させ、電気を起こしてモーターを動かす燃料電池車の開発（燃料電池車）

①の低排出ガス車については、ハイブリッド車の量産が始まったばかりであり、当面の環境対策車としては、この低公害型ガソリン車の導入が先決であると考えられている。低排出ガス車は、排ガスを浄化する触媒の性能向上やエンジンの改良による燃費改善によって実現されている。ガソリンエンジンにおいては、燃費対応としての直噴型エンジンの改良等が行われている。一方、ディーゼルエンジンにおいては、粒子状物質（PM）対策が主として行われている。

②のハイブリッド車は、ガソリンエンジンと電気モーターを併用して走行する。この仕組みは、発進・低速時にはモーターを使用し、また停止時にはエンジンを自動停止する、減速・制動時には自動的に回生発電を行い、バッテリーに電気をためる、というような機構からなる。1997年には、このシステムの採用により燃費効率をガソリン車の約2倍に高めた世界初の量産型ハイブリッド車「プリウス」が発売されている。このハイブリッドシステムにより、二酸化炭素は約半分に削減され、窒素酸化物も大幅に削減されている。トヨタはハイブリッドシステムを各車に採用していく予定であり、2005年には生産台数を現在の10倍の30万台／年にする計画である。またこのハイブリッドシステムの簡易版である「トヨタ・マイルド・ハイブリッドシステム」を開発し、このシステムはハイブリッド化による価格増が従来のシ

ステムの半分以下という点を生かして、グループ各社と連携して、トラックや軽自動車でも採用されることを予定している。

③の燃料電池車は、エンジンと発電機に変わって燃料電池で発電した電気でモーターを駆動させる車である。燃料電池は水しか排出しないので、理論上は完全にクリーンな車にすることが可能である。燃料電池車の問題点は、水素の供給方法である。水素は、燃料として使うには、重量の割に体積が大きいので、そのために様々な方法が試みられている。水素を直接ガスボンベで積み込むというのが最も簡便であるが、それは効率的ではないし、安全でもない。よって現在では、水素吸蔵合金を使用する方法と改質器を使用する方法の二つが有力視されている。前者は、金属化合物の原子と原子のすき間に水素原子を貯めるという方法である。この方法は、常温・常圧下で水素を貯蔵できて、何よりも安全性を確保できる。後者は、車にメタノールや天然ガス、ガソリンを燃料として積載し、改質器によって水素に転換するという方法を取る。燃料補給の容易な液体燃料であれば、現在のガソリンスタンドの形態を踏襲した形で対応可能なことから、普及度を考えればこの方法が一番手軽である。トヨタにおいては、燃料電池車は2003年に商用に投入し、その後、走行実験などで技術の蓄積を図ることが計画されている。

以上がトヨタの環境対策車に対する方向性である。これらを具体化するために、トヨタは「トヨタ環境取り組みプラン」を作成している。トヨタでは、この「環境取り組みプラン」に基づいて、開発・設計分野に特化して言えば、以下のような方針が掲げられている。

- ①燃費目標への早期・確実な対応
- ②排ガス規制への早期・効率的な取り組み
- ③クリーンエネルギー車実用化の取り組み推進
- ④新冷媒HFC対策の着実な推進
- ⑤製品開発の環境マネジメントシステム整備
- ⑥環境事前調査システムの整備

環境取り組みプランにおいては、この他にも、社会貢献活動の推進や従業員への教育・啓発活動等も含まれている。上記の部門的環境開発においてはほぼ一定の成功が見られていることが、前年度の環境報告書などで記載されている。この中で、ISO14001（注1）に基づく製品環境マネジメントシステム（EMS）の適用した目標を以下にあげる。

燃費の向上については、2000年度のガソリン乗用車の政府燃費目標値を勘案し、より高い自主基準値を設け、同年度までに各車両クラスでトップレベルの燃費を確保する排出ガスの低減を目標とする。車外騒音の低減については、法律で定められた車外騒音規制値に確実に適合できるよう自主基準値を定めて、全車両で達成する事を目標にする。エアコン省冷媒化については、代替フロン（HFC134a）の省冷媒化の自主基準値を定め、2000年までに量産開始となる新型車・フルモデルチェンジ車で達成することを目標とする。環境負荷物質の低減については、2000年までに量産開始となる新型車・フルモデルチェンジ車について、鉛使用量を'96年業界平均の1/2以下年1/3を目指す。また水銀は放電管以外使用禁止。カドミウム・砒素については、現状レベル以下に低減する事を目標とする。リサイクル性の向上については、車両リサイクル可能率を順次向上させた上で、可能率95%を2005年までに実現することを目標とする。

このように様々な環境対策への取り組みが行われているが、環境分野の開発においては、それ自体が先進的技術の開発とほぼイコールであり、莫大な開発資金が必要となる。そこで、自動車メーカーとしては独自路線をとるトヨタであるが、この環境対策においては、GMなどを軸に他社との協調路線を強めている。その中でも、トヨタは持ち前の技術力と原価低減の

精神から、海外の他社に比べてよりよい製品開発が行われているのではないかと考えられる。その結果、トヨタは世界初のハイブリッド車の量産化等、この環境分野で先行することができ、他社と比べて優位に立つことができているのが現在の状況である。今後に至っては、燃料電池車が環境対策車の目玉となるのは周知のことであるが、そこでもトヨタのハイブリッドシステムを採用することにより、さらなる低燃費を実現できるということが言われている。しかし、別の見方をすればこの分野においては、どの企業も1から開発をスタートさせなければならないわけで、ほかの追随他社にも競争に参加する機会が与えられたと見ることもできる。特に燃料電池車の心臓部は以前までのエンジンではなく、新たな燃料電池となる。そうなるといままでの大手だけでなく、新興のベンチャー企業等も革新的な技術を開発することができれば、その業界で主導権を握ることができるようになる。

### 〔3〕環境投資からの利益

現在では環境への対応がその企業力、経営力の評価に直結していき始めている。人々の中には、環境対策に熱心な企業、例えばISO14001を取得している企業に投資するエコファンドも出始めている。そういった状況の中で、企業が環境問題に取り組む一つの要因として、環境リスクマネジメントの必要性がある。これは環境に配慮する費用は必要となるが、環境対策を怠ったために発生するだろう費用が削減される、ということである。つまり、環境問題に関する認識が広まるにつれて、企業の活動に向けられている地域の住民や消費者の注目は、従来以上に厳しくなりつつある。企業がいったん環境汚染を発生させれば、消費者による不買運動が起こることもあるし、地域住民からの巨額の修復・浄化費用や損害賠償、罰金などの負担で経営状況が悪化するリスクは多大にある。そういった状況を回避するための事前投資としての環境コストが意味をなすということである。

しかし、現在では、環境会計（環境会計とは、一言で言えば企業などの環境対策のコストとその効果を定量的に把握・分析する仕組みのこと）の導入など、企業が総力を挙げて環境に取り組んでいるのは、単なるリスク回避のためだけではない。ビジネスの面からでも、廃棄物処理・リサイクル関連等が新しいビジネス分野として魅力的であるだけでなく、低燃費の自動車や消費電力の少ない家電製品の開発といった、環境関連の新技术の開発が他社との製品の差別化につながり、このことにより自社を魅力的なものとして消費者にアピールすることができる。ちなみに、トヨタにおいては「製品付加価値への寄与」「リスク回避」「企業イメージ向上」等の仮定的な計算に基づく経済効果については、環境会計への計上をしてはいない。2001年4月からは、「グリーン購入法（国等による環境物品等の調達等の推進等に関する法律）」が施行されている。簡単に言うと、環境に配慮した物品の購入を官公庁に義務づける法律である。こういったことから、企業や行政、消費者の環境重視傾向にも一層拍車が掛かりはじめている。環境対応は、他企業に対する競争優位を獲得するための有効な手段伴ってきているようである。

例えば、低排出ガス車認定制度を取り上げてみる。低排出ガス車認定制度とは、自動車の排出ガス低減性能を評価するというもので、その結果を運輸省のホームページや冊子を通じて公表し、一般ユーザーに自動車の排出ガス低減性能に対する関心と理解を深めてもらうとともに、排出ガス性能の高い自動車の普及促進を目的とし、認定試験の結果、低排出ガス車の認定を受けた自動車に対しては、その排出ガス低減レベルに応じたステッカーを貼ること

としている。このことにより消費者はどの車が低燃費で、環境にやさしいかということを知ることができるようになっていく。

以上のように、現在では、環境面からの評価が、エコファンドの投資判断や金融機関の融資判断などを通じて、企業の株価や資金調達にまで影響する可能性も指摘され始めている。環境対応は今や企業の経営力の優劣に直結しつつあると言っても過言ではない時代がもうそこまできている。

(注1)

ISO14001とは、国際標準化機構 (ISO) が定めるISO14001s「環境マネジメントシステム規格」の中核であり、環境マネジメントシステム (EMS) をどのように構築すればよいかを定めた仕様書である。

ISO14001認証取得による主なメリットは、「企業イメージの向上」、「効率的な省資源、省エネルギー」、「環境問題への迅速な対応、環境リスクの事前回避」、「市場におけるライバル企業との競争に対応」、「地域住民、地域社会との良好な関係維持」、「グリーン購入、グリーン調達の意識向上」、「許認可手続き等での優遇措置」、「妥当なコストでの保険取得」などがある。

### 3. 販売

#### <1>トヨタの販売の現状・販売環境の変化

20～30歳代の若者を中心とし、自分なりの「こだわり」を大切にするという傾向をもつ

「ニュージェネレーション層」は、そのおおよその中心である「団塊ジュニア世代 (1971～74年生まれ)」だけでも約800万人のマーケットを形成している一大ボリュームゾーンである。その上、表から明らかなように彼らの自動車維持にかかる費用と自動車の購入頻度は平均を大きく上回っている。また、若者の集まる場所には必ず気の若い中高年も集まってくるため、まず若者の心を捉えることが集客のポイントであると言えることができるだろう。彼らに対してどのようにアプローチしていくかが大きな課題となる。

しかしこれまでずっと、トヨタのクルマはおじさん向けのクルマであり、トヨタは若年層に弱いと言われてきた。若者向けに個性を追求すれば車種数が膨らみやすい上に当たり外れも激しくなる。また、強力な5チャンネル体制と訪問販売を主体とする自社の営業力・販売力の強さに自信を持っていたため、トヨタはこれまで車種開発ではあまり冒険をせず、他社の後追いになりがちであった。これはまさに、トヨタにおける自己保存機能の発現ということができるだろう。そのため、「80点主義のクルマ作り」と揶揄されるような当たり外れは少ないが個性のないクルマ、品質はよくても真面目で面白みに欠けるクルマばかりを作ることになってしまい、消費者、特に若者や女性が本当に求めているクルマとの間にギャップを生じさせることになってしまっていたといえる。

次に、環境の変化についてであるが、ニュージェネレーション層を中心に、消費者は画一的な商品やサービスではなく、個人のライフスタイルや嗜好に合ったものを自分のペースでじっくりと選ぶとする傾向が強まってきている。また、バブル期以降消費者の購買行動は変化してきており、ものに対しては「品質・価格」を、店舗に対しては「品揃えの豊富さ」「利便性」「快適性」などを求めるようになってきている。このような消費者のニーズの変化に対し

て、従来のように、店舗の品揃えが少なかったり、過度の競争や過度の接客のせいで消費者が気軽に展示車を見ることができないような雰囲気のままであったりすれば、消費者を店頭を集めることはできないだろう。これまでトヨタが得意としてきた訪問販売が敬遠されつつある現在、いかに消費者を店頭まで引き寄せることができるかが大きな課題となってくる。均質化された思考を転換して、消費者の購買意識の変化という環境の変化に対応していかなければならない。

## <2><1>の状況に対する対策

### 〔1〕カラフルタウン岐阜

豊田紡織の岐阜工場遊休地を利用して建設されたカラフルタウン岐阜は、他の小売業が消費者の購買行動の変化に対応するべく、店舗の「大型化」「複合化」「エンタテイメント化」などを行っているのに着目した結果生まれた新たな販売形態の商業施設である。カラフルタウン岐阜は、日本ではじめての自動車関連産業と異業種が複合した大型ショッピングセンターであり、カーライフに関する店舗に加え、飲食・物販専門店およびアミューズメント施設を併設しているオートモールである。ここにオートモールとは、複数の販売店（ブランド）が計画的に構成された自動車販売施設、若しくは同一エリアで共同販促活動を行っている販売店の集団のことであり、計画的に構成されたという点と共同販促活動を行っているという点で、日本の各地に見られる“ディーラー街”とは大きく異なるものであるといえる。カラフルタウン岐阜は、ショッピングモールとの複合モールとすることで女性・若者だけでなく家族みんなが楽しめ、生活圏の中でクルマの用が足せるような施設が目指されている。

ショッピングセンターとの複合商業施設であるカラフルタウン岐阜では、ショッピングモール内にトヨタ系の販売店5店とダイハツ系の販売店1店が軒を連ね、1箇所ですべてトヨタグループのクルマを一同に選ぶことができ、試乗体験をすることもできるようになっている。また、販売員が不必要な接客を行なうこともないので、消費者はショッピングの合間に気軽にクルマと接することができる。これは、ショッピングセンターの高い集客力を背景に、これまでトヨタ系の販売店が接触できていなかった消費者との接触機会を創出し、日常生活の中に深くクルマを絡ませるための販売戦略であり、本来ショッピングの楽しみである物を選ぶ楽しみをクルマの購入の際にも提供しようとするものである。また、値引きや各営業社員の能力に頼った売り方ではなく、クルマ本来の商品力を訴求することにより、トヨタ車の魅力を多くの人に訴え、トヨタファンを家族と共に遊びにきた子供たちにまで広げようとしている。

### 〔2〕ネッツトヨタ

トヨタオートからネッツトヨタへの変革は、これまでのトヨタが弱かったと言われる若者・女性向けチャネルとしての特色を明快に打ち出したチャネルイメージの変革である。また、訪問を受けたくない消費者が増加してきたことを受けて、日本の伝統的・常識的な販売手法である訪問販売をできる限り縮小して店頭販売に特化させようという販売形態の変革でもある。ネッツトヨタでは、Ask Meスタイルの接客方法や鮮やかな青を基調とした店舗、スタッフのトレーナー着用などによって、若い層が気軽に足を向けられるような開放的な雰囲気のショールームを作り出そうとしている。例えば、来店客への挨拶を「いらっしゃいませ」から「こんにちは」に変え、来店客の方から声をかけられない限りスタッフは必要以上に

声をかけたり、背後霊のようにつきまとったりせず、自由に商品を見て選んでもらおうとしている。また、買い替えサイクルが長くなったことで、故障したときに安心感を持ってもらうために、工場は汚いものというイメージを一新してサービス工場を前面に押し出している。

### 〔3〕WVC

20～30歳代の若手社員を中心に奥田社長（当時）のもと立ち上げられたWVC（バーチャル・ベンチャー・カンパニー）には、「トヨタのブランドを崩すこと」という命題が与えられていた。つまり、「80点主義の車造り」に代表されるような固定化されたトヨタのイメージを崩していこうとする試みであった。WVCは、ニュージェネレーション層に対する新しい商品の作り方、売り方への挑戦として、様々な企業とのコラボレーションである異業種合同プロジェクト『WILL』を発足した。『WILL』には、「送り手からの明確な”意志”をモノやコトで主張・表現し、そこから生活者と共鳴・共感し、新たな消費スタイルを作り出していく」という意味がこめられており、『WILL』という統一シリーズ名称のもとで共同プロモーションなどによって広告の相乗効果を狙いながら、「遊びゴコロと本物感」を兼ね備えた商品を順次展開していこうとしている。この『WILL』シリーズのクルマ「WILL Vi」は、販売前からインターネットを用いてユーザーとのインタラクティブなマーケティングを展開するなど、ニュージェネレーション層に向けた新しい商品開発手法にもアプローチしている。また、発売当初に受注を集中させないために、最初はテレビコマーシャルを打たず、初期需要が一巡してからテレビコマーシャルを始めるなど、伝統的なトヨタの販売戦略を覆してもいる。

トヨタでは通常、新車のデザインを作り上げる作業は4～5人でチームを組んで行なうのだが、複数の担当者で仕上げようとすれば当初のアイデアの奇抜さが失われてしまい、その結果、いわゆる“トヨタらしいクルマ”になってしまっていた。しかし、WVCではデザインを提案した若手社員に大幅な権限を与えて全面的に責任を持つ体制をとり、その結果、トヨタらしくないクルマが完成し、トヨタ内外の注目を集めることとなった。さらには、WVCがデザインしたクルマが注目を集めたことにより、トヨタ社内の既存の開発チームにWVCへの対抗意識が芽生え、これまでのトヨタのブランドイメージを覆すようなヒット商品を生むことにもなった。WVCはちょうど、均質化され、慣性化した定向進化に対する活性剤・刺激剤となったといえるだろう。

### 〔4〕Gazoo

そもそもGazooの前身は「中古車画像システム」というもので、当時まだネットで自動車を売ることはディーラーの権益を侵すとしてタブー視されていたところに、下取りした中古車をディーラーが早く販売できるようインターネットを活用したシステムだった。しかも、96年春に国内業務部の業務改善室の中で勝手にたった6人でスタートした企画だったそれが、だんだん中古車周辺のサービス充実のために力を注ぐようになり、そして現場や顧客から新車や保険の情報も欲しいとの声に応える形でどんどんシステムは大きくなっていったのである。今ではGazooは社内でも有力な自動車販売ツールとして位置付けられている。ショッピングやメディア、書籍などコンテンツも充実し、小中学生のGazoo会員も急増している。

Gazoo事業部は2001年からトヨタのインターネット、特に「B to C」（企業対消費者）事業を統括する部署に位置付けられた。トヨタは住宅、カード金融などへ積極的に事業領域を

拡大しているため、そのような対策も必要性を増してきたのである。つまり、顧客との接点にGazooがあり、その接点をGazoo事業部が広げる役割を担っているという形である。現在社員は事業部で80人、別会社「ガズーメディアサービス」の30人を入れ全部で11人ほどであり、このうちトヨタの社員は37人である。そして、他は派遣社員で、平均年齢も30歳と若く、トヨタの中でもかなり特異な存在である。普通の会社ならこうしたシステム開発は外部に委託するだろう。しかし、トヨタは自らの手でGazooを作り上げたのである。それは何故なのか？と聞かれたのであれば、それは、トヨタの「モノづくりのDNA」が成さしめた、というべきだろう。そしてGazooの根底には市場の変化にリアルタイムに対応していかなければならないというトヨタ生産方式がある。また、外部に委託していたらここまで発展できたかどうかと言う考えもある。つまり、トヨタはシステム開発においても生産性を高めることを第一に考えているということである。そのため、製造現場と同じように、システム開発者を徒弟制度で鍛えているし、いろいろなことを経験させて、実力を身につけさせていくことを最も重視しているのである。

### <3>考察

ともすれば停滞しがちである企業組織を活性化させるためには、絶えず変化を続けることが必要であり、常に活力のある競争的環境を作り出すことが必要である。自由な競争こそが競争力の強化につながるといえる。また、顧客ターゲットとのインタラクティブなコミュニケーションを重視しながら、ターゲットとする消費者の感度にフィットするように大胆に商品を絞り込んでいくことや、いくつかの企業がその得意領域を持ち寄って連携してアプローチしていくことも重要となってくるだろう。

とはいえ、得意としてきた訪問販売から新たに店頭販売へと軸足を移すことに対する不安は大きく、販売店の中にはヒット車に恵まれない時が来ると頼りになるのはやはり訪問販売であるという考え方が今も根強い。販売改革では器を変えていくことも大事だが、一番難しいのはヒトの意識を変えていくことである。今後、いかにして意識改革を行っていくかが鍵となってくるだろう。そのためにも、これまでの成功におごれることなく、新たな組織文化を創造していくことが必要となるだろう。トヨタでは、グローバル人材育成機関「トヨタインスティテュート」を社内組織として設立するなど、人材育成を最重要課題のひとつと捉え、これまで暗黙のうちに伝承されてきたトヨタの経営哲学や価値観（つまりこれがトヨタの組織文化といえる。）を共有するための仕組みを整えようとしている。その試みが正の方向に機能するかどうかの一つの契機となるのではないか。

さらに、Gazooについて考えてみると、なぜトヨタはGazooに力を注ぐのであろうか。それは、彼らにGazooを軸とした経営が次世代へのトヨタにとって不可欠だという認識があるからであろうと思われる。Gazooは顧客との接点の役割のほか、メーカーであるトヨタとユーザーの共有の場となっており、最終的に「顧客参加型の事業展開」に結び付いていくとらんでいるのである。例えばGazooが運営していた（2002年1月8日現在）インパクのトヨタパビリオンでは、インターネットで自動車のデザインを公募していたが、今年にはそのデザインの車を実際に作ろうという企画がある。こうした顧客参加型の事業展開というのは今後ますます盛んになるだろう。なぜなら、トヨタのこの動きは①情報の非対称性の解消につながるし、

②新たにメーカーとユーザーが場を作る、つまり今までにはないタイプの「場」の構築となるからである。

①については、基本的にメーカーは販売に関しては殆どのユーザー情報をディーラーに任しているために、従来はユーザー側の持つ情報（ニーズ・不満・改良点等）を手に入れて開発段階のアイデアなどとの邂逅を図ることができなかったのである。たとえ、ある程度ディーラーからそうした情報を収集できても、ユーザーの生の意見を聞くことはやはり大きな差がある。しかしウェブ上での交流は新たにそうした情報を獲得するチャンスと成り得るだろう。問題は、ユーザー側にとってGazooのコンテンツが提供する情報がさして特別なものでないという点だ。Gazooは様々なコンテンツの充実に力を注いでいるが、一ユーザーの意見としては目新しい情報を発信するサイトにはまだまだ成りえていないと言わざるを得ない。しかし、Gazooが多くのクルマを購入しようと考えている人にとって外せない情報ソースだという位置を獲得する事ができれば、間違いなくトヨタはヒットするクルマを作る事ができるだろう。

②については、今までメーカーとユーザーが「場」をオフィシャルに持ったことはないためどのようなものになるかはわからない。また、「場」の理論においては人と人との空間のあり方も重要なファクターなので、直接対面しないインターネット上においてどこまで効果が見込めるかについても慎重になる必要があるだろう。そういう意味で、オフ会などをメーカー主導でイベント仕立てで行なうのは良いプランかもしれないのである。いずれにせよ、Gazooが見据える視点は次世代のクルマ販売を意識したものであり、業界の先駆者たるトヨタの飽くなき改善と向上の姿勢として相応しいと言えるだろう。

【図表2-1 自動車関連消費について】

	A	B	C	D
24歳以下	19,611	26	590,182.05	82.7
25～29歳	17,598	8	1,734,787.47	73.2
30～34歳	16,062	10	1,473,858.01	69.1
35～39歳	15,573	5	1,609,135.23	66.7
40～44歳	14,660	6	1,099,853.46	67.7
45～49歳	14,884	5	1,078,084.32	73.6
50～54歳	15,277	7	1,207,299.41	74.3
55～59歳	14,554	7	1,309,897.27	71.8
60～64歳	11,677	5	1,199,534.09	84.1
65～69歳	9,612	3	1,449,659.85	—
70歳以上	5,532	1	1,153,426.07	—
平均	13,070	5	1,360,058.77	74.1

- A 全世帯月平均自動車維持費（単位：円）  
 B 全世帯月平均自動車購入頻度（100世帯あたり）  
 C 全世帯自動車購入平均価格（単位：円）  
 D 勤労者世帯の月平均消費性向（単位：%）

家計調査年報（平成12年）より

#### 4. 海外戦略

海外生産が順調かつ急速に伸びてきているが、どのように伸びてきたかをこれまでのトヨタの海外生産への取り組みを背景に考えてみる。

まず初めに60年代、70年代には現地で生産しなければ当該国で販売活動ができないという国がたくさんあり、また先進国でも自動車の輸入を何らかの形で規制しているのが実体であった。こういった国産化政策に対して当該国でプレゼンスを確保するために現地生産に取り組んでいった。具体的には、62年のオーストラリアから始まり、南アフリカ、ベネズエラ、そして東南アジアのタイ、インドネシア、フィリピンなど当該国の市場に参入して現地生産をはじめた。

次に85年から95年にかけて通商摩擦を回避する必要性が生じた。そのためやむを得ず海外生産へ移行した。具体的には「欧米輸出自主規制」という形を取ったのである。米国については81年から93年までこの体制が続き、EUについてはモニタリングという表現をしているが、86年から何らかの形で完成車の輸出をコントロールしている状況であった。

このような規制下で、世界でできるだけ多くのトヨタ車を売るという目的を達成するため現地で生産する手段をとった。84年にはGMと合併で米国のカリフォルニアで「NUMMI」という会社を設立し、これに続き88年には米国のケンタッキーにトヨタ100%出資の会社を設立した。同時期にカナダのオンタリオ州にも工場を作った。EUではモニタリングなどがあったので、それに対応して92年にはイギリスに工場(TMUK)を作り、また97年にはフランスに工場(TMMF)を作った。

このようにトヨタは「国産化政策への対応」「通商摩擦の回避」という段階を経て海外生産を進展させてきたのではあるが、現在は「市場のあるところで生産する」というのがトヨタの基本的な考えである。そして需要を生み出す国の経済・社会の発展に貢献することにより、世界経済への貢献と一企業としてのトヨタの成長とを調和させていくという段階にきている。そこで、具体的に重要な二代市場であるアメリカとヨーロッパでのトヨタの行った行動について具体的に見ていきたいと思う。

##### <1>アメリカ戦略

###### 〔1〕はじめに

トヨタは1984年12月、GMとの合弁会社NUMMI (New United Motor Mfg. Inc.) を設立した。この事業はトヨタの組織文化、そしてその上に立脚した「トヨタ生産方式」をアメリカの工場に移転することが可能であるか、という実験の場となった。そしてこの実験は短期間のうちに成功を収めた。それはトヨタが1985年の7月に早くも単独進出を発表していることから明らかである。ここではトヨタの、NUMMIとTMMという二つの現地工場に対する組織文化移転に着目し、アメリカ企業と日系企業一般、トヨタの現地工場との組織の違い、そして競争優位との関係を見ていくことにする。

###### 〔2〕現地経営の諸側面

###### (1) 組織構成

日系企業の組織構成は、一般的に次のように要約できる。会長または社長をトップとして、その下に、執行副社長や、製造・品質管理・人事などの、いくつかの部を統括する副社長がいる。このうち副社長には現地の事情に詳しいアメリカ人が登用されるケースが多い。

部にはそれぞれ、管理責任を負う部長がついており、以下順に課長・工長・組長といったポストが置かれる。現場従業員は班（チーム）に分かれており、その規模は少ない会社で4～5人、多くても20人程度である。班にはそれぞれ班長（チームリーダー）が置かれている。班長は部下に対する管理権限を持たず、賃金も一般労働者と同様に時間給である。

日系企業の組織構成は、当時のそれまでのアメリカ企業と比べると著しく簡素化されている。アメリカの企業では通常社長から現場の従業員まで10～12の管理職が存在するといわれていた。工場だけでは5～6段階であるのに対し、日本企業では3～4段階であった。

日系企業において部長以下の日本人常駐者は、アメリカ人課長などに対するアドバイザーとしての役割を担っている。また、各社とも現場の班長などの補佐を目的として、日本の工場で班長クラスのベテラン従業員を3～6ヶ月周期でトレーナーとして派遣している。

## （2）従業員の採用

NUMMIは当初GMの旧工場で働いていた労働者が、全労働者の85%を占めていた。しかし、TMMを含めた他の日系企業における現場従業員の採用は、未経験者が優先された。従業員の採用にあたっては、チームシステムを採用しているために、チームワークで働ける適性が最重視された。評価の基準は、協調性、コミュニケーション能力、生産慣行、労働環境の改善に対する積極的な関与である。それまでのアメリカ企業の一般工の採用方法は、生産工程が細分化、単純化されていたために、厳しい選考を必要としなかった。ある日系企業では、1次面接を通過した候補者に対して夕方や週末を利用し、溶接・機械の取り扱い・油圧・電気系統にいたるまでを1～6ヶ月、計16～360時間の雇用前訓練を行い、能力審査を行った。

日本企業への求職者は多数に上り、競争率も10倍以上に達した。このために従業員の厳選が可能であったと考えられる。従業員のほとんどが転職者で、進出先の州の出身者であった。旧GM工場を引き継いだNUMMIの従業員の平均年齢が40代半ばであったのに対し、他の日系企業ではほぼ30代前半であった。この平均年齢の低さは、作業効率や、年金など人件費の面で有利であった。

## （3）現場の作業慣行

日系企業が当初アメリカ企業と異なっていた点は、チームシステムを採用していたこと、ジョブローテーションによってチーム全体の仕事をその構成員が習熟し、多能工になることが挙げられる。

チームは生産活動の核として、作業遂行上大きな自立性と権限が与えられていると同時に、それへの強い関与と責任が要求された。生産ラインでトラブルが起きたとき、ラインの停止権限は現場従業員に与えられており、機械の大きな故障でなければ自らが機械の保守にあたるのである。チームシステムにおいて、チームリーダーの役割は重要である。チームリーダーは、チームの意識の醸成に努め、チームの毎日の作業を円滑に進めることが主な役割である。チームリーダーの具体的な役割は、前シフトで起こった問題の把握、在庫確認などの操業準備、品質をめぐるミーティングの主宰、作業割り当て、チームメンバーの監督、作業標準の作成およびその改善のためのデータ収集、チャート分析といったものである。

チームのミーティングは、マネジメントと現場との間で情報伝達、意思疎通を行なう上で特に重要である。リーダーは従業員から不満や苦情を吸い上げ、経営情報を現場に伝える役割

を担っている。それまでのアメリカ工場では、強力な管理権限を有した現場監督者（フォアマン）が作業員のモラルに絶大な影響力を持っていたが、チームリーダーの意義はそれよりも大きかった。チームリーダーは、チームの改善活動などの情報をもとに、生産標準の決定に関与する。また、生産標準は従業員がそれに実際に従って作業し、フィードバックによって柔軟に変更される。従来生産標準の設定はマネジメント権限であり、一度合意されると経営側も一方的な変更はできないものであった。生産標準の決定に現場従業員の提案を積極的に取り入れることで、従業員がこのシステムに共感し、従業員の意識改革、モラルの向上につながりうる。

チームシステムの前提となっていたのは現場従業員の職務区分の単純化、従業員にたいする手厚い訓練、そしてジョブローテーションであった。それまでのアメリカ企業の職務区分が100程度であったのに対して、日系企業では、一般工が賃金・職種ともに一つ、保全工が1か2であった。また、従業員の教育の面では、従業員の採用はまずグループリーダー、チームリーダーといった指導者層から行われ、日本で企業の経営思想・生産システム・チームの運営方法・問題解決といったものの訓練を行なう。日本で研修を受けた人は、アメリカで現場作業員の教育・研修にあたる。他にも、現地にトレーニングセンターを置く、現地工場への日本人トレーナーの派遣、量産までに長い期間を取るなどの処置がとられた。ジョブローテーションとは、チームまたはグループ内での従業員の計画的な持ち場の変更をいう。ジョブローテーションの目的は、一つには多能工を養成し、生産の相互関連と協力関係の重要性を従業員に理解させること、二つには各従業員間の負荷を均等化させることである。他にも従業員の気分転換も目的としていた。負荷の均等化を必要とするのは、一般工の賃金が一本化されていることによる。当初従業員の熟練度が低い段階で頻繁にジョブローテーションを行ったことから、不良品の発生率が上昇した企業もいくつかあったようであるが、ジョブローテーションは現場従業員が相互に協力し合える能力と雰囲気を作り上げ、チームワークを根付かせることが期待された。

このチームシステムは円滑に現場に定着したようであるが、従業員の融通性に欠け、マニュアル通りの作業しか期待できない、異常への対応の仕方に大きな差があるといった評価もあった。

#### (4) 人事慣行

それまでのアメリカ企業の賃金体系は一般的に、現場従業員が時間給、事務・管理職が年俸制である。従業員に対する金銭的報酬は、通常基本給と様々な形態のボーナスの組み合わせからなる。新規採用された従業員は、入職時の賃金を支給され、6ヶ月程度の間隔で約5%ずつ昇給し、18~24ヶ月で上限の基本給に達する。入職時の賃金と上限との格差は15%程度であり、同一職種内のほぼすべての従業員は同一の賃金を受け取ることになっている（87年8月では、ビッグ3の賃金水準は、生産工の時給では、入職時10.90ドル、上限が12.82ドルと統一されており、NUMMIでは順に11.95ドル、13.94ドルとなっている）。以後の賃金上昇は、インフレ率やUAWの全国協約および地域の賃金水準をみながら行われる毎年の賃金改定のみである。これらはすべてアメリカ自動車産業の慣行に従ったものである。日本では個人別の査定が基本給や賞与に反映されるが、日系企業の多くがこのシステムを採用しなかった。実際日系企業の多くでは能力給の採用が検討され、組合との交渉まで行った会社もあるとい

う。賃金は生産工、保全工のそれぞれで一本化されているが、生産工の場合、ジョブローテーションを通じた仕事の平準化にもかかわらず、チーム内のベテランないし能力のある人に負担がかかる傾向があったようである。職務が広い範囲で一本化されているため、仕事内容にばらつきが発生する余地が多い一方で、賃金が一本であるという、生産慣行と賃金体系との間にずれが生じている。これが従業員のモラルが低下するなど何らかの影響を及ぼすかどうかは明らかではない。

それまでのアメリカ企業では、会社都合による一時的な配転は広範には利用されてこなかった。しかし日系企業では、ジョブローテーションのように現場従業員の持ち場を柔軟に変更できるシステム作りは重要であった。これは高度の雇用保障を実現しようとするとき、生産調整を行なうためにも必要なものである。高度の雇用保障は日系企業が新たな労働慣行を導入する上で、組合や従業員の懸念や拒否反応を緩和するという意味でも重要であるが、日系企業が人材育成を重要視していることを従業員に知らしめる効果も期待できる。これによって、日系企業とアメリカ企業の違いを明確にし、従業員の会社に対する信頼感・一体感を醸成することで、積極的に関与する雰囲気を作り上げることでもできると考えられる。

#### (5) 情報の共有化

従業員の参加意欲を高めるためには、経営や工場の操業、人事などの情報を従業員に伝え、その共有化を図らねばならない。多くの日系企業ではチームミーティングを通してこの作業を行なうが、これだけでは、多様な人種・経歴の人々から構成されるアメリカの職場では、会社全体がひとつの価値観を共有することは困難である。このため経営陣と従業員が直接接する機会が、懇談会や内線電話の設置など、様々な形で設けられている。また、このようなタテの情報伝播のほかに、横断的なコミュニケーションの場として、様々なテーマのミーティング、会社の大枠での目標設定が行われている。その他ニューズレター、掲示板、社内テレビなどの方法が利用される。TMMでは従業員相互の親睦目的で会社が資金を提供するPT（パーソナルタッチ）がある。

#### (6) 平等慣行

それまでのアメリカ企業では職制レベルが多岐にわたり、ブルーカラーとホワイトカラーとの間で身分的ともいえる格差が存在しており、日本の平等慣行を移植する、つまり従業員の処遇を平等化することによってコミュニケーションの緊密化を図ろうとしている。具体的にトヨタの現地工場の事例では、ブルーカラー・ホワイトカラーといった呼び方を用いない、食堂や駐車場を共用にすることで経営陣と従業員との交流を増やす、マネジメントのユニフォーム着用、工場をオープンスペースにする、といったことが挙げられる。

### <2>ヨーロッパ戦略

#### [1] はじめに

自動車メーカーが生き残るには世界の主要4市場（日本、アジア、北米、ヨーロッパ）で勝ち抜かなくてはならない。トヨタは日本国内ではシェア43%とダントツの強さだが、ヨーロッパでのシェアはわずか3.2%にすぎない。日本、アジア、北米に比べて、ヨーロッパでの基盤は大きく見劣りする。

トヨタのヨーロッパでの国別シェアを見てみると、北欧では約10%、ベルギー、オランダ、スイスでは5~8%をキープしている。しかし、自動車5大国に目を移すと、いかにも頼りない。特にフランス、イタリア、スペイン、では1%台で低迷していた。

トヨタのヨーロッパでの目標は2005年までにヨーロッパで80万台販売、シェア5%である。ヨーロッパシェア拡大には、この3カ国をテコ入れする必要がある。そして、この3カ国で販売台数を伸ばすには、ヨーロッパで生産する必要がある。その理由をいくつかあげてみる。

まず第一に、この3カ国、特にフランスでは、自動車に関してナショナリズムが強く、自国製の車を好む傾向が強い、ということである。

第二に、これまでヨーロッパは失業率が高かったということがある。「かつて輸入された日本車を買うことは、失業者を増やすことを意味していた」とも言われていたくらいだ。いまだにその意識が抜けきらず、ヨーロッパ以外の車を買うことには心理的抵抗があった。

第三に、日本はどうしても遠いというイメージがあり、何かあったときに部品の供給がちゃんとあるか心配されてしまう。しかし実際には、トヨタの補給部品の調達の早さはフォルクスワーゲンなどに引けを取らない。

これらの障害をフランスに進出したトヨタのフランス工場TMMFにより克服された。そしてこのTMMFの進出でトヨタはフランスの第4の自動車メーカーとして認知されつつある。そのTMMFの現場での取り組みや環境についてみてみる。

## 〔2〕トヨタ・モーター・マニュファクチャリング・フランス (TMMF)

### (1) TMMFの生産現場

TMMFはバランシエンヌにある。パリまでTGBで2時間、ブリュッセルまで1時間、周辺には海外の自動車メーカーが進出し、また人材や部品工場が多いという立地のいい場所にある。

TMMFは基本コンセプトをリーン（効率的）、クリーン、グリーン、として低コスト達成、高品質の確保、健全な会社を運営、ヨーロッパ最高レベルの環境対応などを目標としている。工場の設計は最大限に無駄なスペースを取り除くようにされており、「星型」と呼ばれる凹凸の形をしている。その形はボディー、塗装などの各工程が終わるごとに作業の質をチェックするための構造になっている。建物の中央部にいれば、工場のすべてを把握できる仕組みである。これはTMMFの基本コンセプトであるリーン（効率性）を最大限に求めた結果である。

### (2) 運営

運営の点では「なるべく早く現地にマネジメントを任せ」ている。このため、TMMFには日本からの派遣社員を北米工場立ち上げ時の半分しか置かず、結果的に駐在員の人件費も縮小できた。現在TMMFで働いている約1700人のうち管理部門の人数は170人ほどしかない。このように、トヨタは現場の人間をより信頼して効率のいい運営を進めている。

### (3) 賃金労務政策

フランスでは業種ごとに賃金水準が細かく決められていて、他社とあまり差をつけることはできない。その中TMMFが取り入れたのが「成果ボーナス制度」である。安全、品質、生産効率の三つの観点から、点数をつけ、それに応じてボーナスを出すという制度である。

工場での怪我の数、完成品に占める不良品の割合、目標台数を生産できたかなどを基準に毎日点数がつく。もし台数を増やそうとし雑な作業をすれば不良品の数が増え怪我をしやすくなる。相反する三つの要素に気をくばって作業してもらい、結果を報告に結び付けてさらなるやる気につなげようというわけである。

こうした形のボーナス支給制度ではフランスでも合法的にできるうえ、従業員に所得税はかからない。これはアメリカの工場にもまだ取り入れていないTMMF独自の制度であり、評価できる制度であるだろう。

#### (4) 企業外の労働市場、地域社会、

TMMF建設のため新たな雇用が5000~6000人も増え、失業に悩まされていたバランシエンヌにも希望が生まれ、またさらに自動車部品メーカーも新たに進出してきている。そのため様々な経済効果が現れ、地元でのトヨタの存在感は増している。

バランシエンヌは市ぐるみで日本企業を歓迎している。そして企業に本当に根をおろしてもらうために、単に工業団地を売っておしまい、という無責任なことはしていない。駐在員とその家族の日常生活、子供の通学にも気を配っている。

TMMFの成功の裏にはこのような要因のほかフランス側の積極的な誘致活動がある。1995年にEU域内では国境規制がなくなり英国産のトヨタ車がフランスに入ってくるようになった。そのためフランス政府は閉鎖的だった対仏投資への考えを180度転換し、積極的な誘致活動をはじめた。トヨタの欧州工場建設には、国を挙げて誘致活動を繰り広げた。またバランシエンヌのあるノール県にトヨタ担当の副知事を置くなどもした。

このようにTMMFの成功には、トヨタならではのやり方と、受け入れ側フランスのきめ細かな対応がうまくかみ合った結果である。しかし本当にトヨタ生産方式が試されるのは他の仏企業と同じ扱いになった後に始まる新の競争の成果によるだろう。

#### [3] トヨタウェイ

以前からトヨタ自動車が将来のために取り組んでいる一つの事例として、これまで創り出してきたトヨタ独自の経営に関する価値観や、実務を遂行する上での様々な考え方やノウハウを、「知恵と改善」と「人間性尊重」を柱とする「トヨタウェイ」として、明示知化・体系化し、経営幹部に展開するということがある。

TMMFには人を大切にする経営、改善、チームワーク、現地現物などの特徴を見ることができ、これはいわゆるトヨタウェイの実践である。TMMFがこのトヨタウェイを取り入れることは、フランスでトヨタウェイが試されることになる。

ちなみに改善とは作業の改善、またシステムの改善ということである。作業の改善とは現状の問題点をつぶしていく改善活動で、システムの改善とは現状のシステムを新システムに改善するということである。トヨタの言う改善とは主に後者である。現在の日本企業のほとんどは前者の作業の改善であり、これは現状維持に満足しているだけである。つまり負けなための改善といえる。それに対しトヨタはそれだけにとどまらず、企業革新を行ない新たな変革へ向けて動いている。それは現状にとどまらず、未来への対応である。この改善は勝つための改善といえるだろう。

#### 〔4〕トヨタウェイのグローバル化

トヨタの戦略の一つには当然グローバル化のさらなる推進がある。真のグローバルな企業となるためには、それぞれの地域で最も競争力のある最適調達・最適生産を通じて、その地域の発展に貢献しながらともに成長することが求められている。この「トヨタウェイ」が世界各地で理解、また実践されていくことが今後のグローバル化にとってとても重要になってくるはずである。その理由は各地域での消費者の満足度の向上という視点と、世界レベルでの最適調達・生産という大きな視点の二つがますます必要となるからである。この視点に基づいてトヨタ本社から発信された戦略を、海外各事業体が各地域で最適な方法ですばやく実行できるかどうか、トヨタの競争力を大きく左右するだろう。

TMMFを見てもわかるようにフランスにもこの「トヨタウェイ」が試されている。この「トヨタウェイ」を世界規模で実践し、そしてグローバルに活躍できる人材を育成することが今後のトヨタのグローバルな成長にとってとても重要となるだろう。

#### 〔5〕ヨーロッパのニーズに対応…ヤリス（ピッツ）の活躍

ヤリスの開発は95年2月からスタートしたが、最初から欧州で売れることを意識して開発された。当時の欧州市場でカローラ、コロナなどのクラスではシェア3%を抑えていたが、それより下のコンパクトカーのクラスでは1%に満たなかった。スターレットは1.3ℓとコンパクトカーとしては多すぎた。欧州でコンパクトカーを売るには、欧州にあったコンパクトカーを開発する必要があった。

フランスやイタリアの国民は商品選択に保守的であり、自国の車を買いたがる。フランスではルノーとプジョーであるし、イタリアではフィアットが圧倒的に強い。トヨタは欧州であまり生産をしていなかったのも不利な立場にいた。そのためプジョーと欧州に合弁会社を設立したりして、小型車を中心に欧州市場での販売促進を狙った。

そこでこの開発されたヤリスはその性能のバランスがよく、欧州市場にジャストフィットした車と評価され、欧州のカー・オブ・ザ・イヤーを獲得した。そして2005年までに10万台を売ってシェア5%を確保するという目標のうち、4万台はヤリスで占めるつもりである。

#### 〔6〕現在の課題

ヨーロッパの自動車市場はもうすでに飽和状態にある。これから先にかけて販売台数が減るおそれも十分にある。2005年にシェア5%を達成するには、他社のシェアを奪い取るという戦略を立てていかなければならない。

これまで弱かった南欧市場だが、イタリアが好調で第一段階の目標5%をクリアして次は8%を目標としている。フランスでもこれまで2万台レベルだったのが、一気に4万台レベルに達した。しかし、期待値は高いのでまだ不満が残っている。スペインでは自動車市場としては大きいですが、まだ国民全体の購買力が低いままである。

ヨーロッパで勝ち残るためにはまた、販売網と物流体制の効率化を進めていく必要がある。実際、車両輸入の荷揚げ港を、大幅に削減した。これまで車の物流体制は国を単位として構築してきたため、各国に荷揚げ用の港があった。しかしヨーロッパは小さな国が多いので、各国ごとに荷揚げ港を持っていたのでは効率が悪くなる。そこで補給部品はベルギーにあるTMM（トヨタ欧州統括会社）のパーツセンターで集中管理し、ヨーロッパ国内で調達した部

品などはいったんここに集められてから、各国のディーラーへ直接配送される。そして現在ではどのディーラーにも8時間で補給部品を配送する体制をとっている。

#### 〔7〕 環境への対応

ヨーロッパでは2008年から環境規制が強化され、現在走っている型のほとんどを販売することができなくなる。つまり環境技術のないメーカーは生き残れなくなる。

規制の内容は、走行1kmあたりのCO<sub>2</sub>の排出量を140g以下に抑えなければならない。これはメーカーごとの平均値なので、排気量の大きな車を売るためには平均値を下げるためにCO<sub>2</sub>排出量の少ない車も売らなくてはならない。ヤリスは120gであるが、その上のカローラ、アベンスを加えると平均で140gを超えてしまう。2008年になれば排気量の大きな車も出しているはずであり、そうなるとうちに実際、ヤリスよりも下のクラスを開発する必要がでてくる。

トヨタのハイブリットカーであるプリウスもヨーロッパでは販売が始まっているが、プリウスはすべてのディーラーに販売するのではなくて、プリウスの特性を理解し、アフターサービスまで責任を取れるディーラーにだけ販売してもらっている現状である。年間販売台数5000台が目標であるが、あわてることなくじっくり販売に取り組んでいくようにしている。

これからは現在開発中である燃料電池の開発競争がどの自動車メーカーにとってとても重要になるだろう。この開発の成果が次世代の自動車メーカーの生き残りのキーポイントとなってくるであろう。

### Ⅲ. 組織文化の観点から

#### 1. はじめに

以上で、トヨタの活動について詳しく見てきたのであるが、そのことを以下で組織文化という観点から見ていき、そして、その組織文化を望ましいものにするための手段として、「場」というツールを使って考えていきたいのである。

まず、これまで企業が活動を行っていく上で「ヒト、モノ、カネ」が重要であると考えられてきた。しかし、最近になって「情報」の重要性についても目が転じられるようになってきた。これは、IT革命などの情報技術の発達によっていかに早く新しい情報をキャッチできるか、その情報をどのように利用するかといった面で、他の企業よりも優れた条件にたとうとすることが大事であると考えられてきているからである。ただ、ここでの情報とは、目に見えている情報であり文字などを通して伝達することができる形式的な情報であり、このような情報については他の企業が導入したとわかれば容易に自己の企業でも導入することが可能で、いずれは企業間に優位をもたらさないと考えられるのである。そこで、これからは目に見えない、企業なにかに蓄積されている暗黙的な情報についてみていくことが重要なことであると思われるのである。なぜならば、上でも書いたように形式的な情報は容易に真似されるものであり、真に他の企業よりも優位にたつためには、その形式的な情報をいかにして企業の中に取り込まれるかのほうが重要であると考えられるからである。つまり、企業の中に生み出されてきている価値観などによって、外からの情報に対する接し方が違ってくると考えられるからであり、それによって、企業間に経営の仕方に差異が生じていると考えられるからである。

そこで、企業はこのような情報、特に暗黙的な情報の集まりであると考えられ、そのような情報によって、組織文化は形成されてくると考えられるのである。そのため、相対的に強い文化を有している企業は優良であり続けるし、弱い文化をもっている企業は衰退していくと考えられるのである。そこで、以下で、まず組織文化についてみていきたいと思う。

#### 2. 組織文化

組織文化とは、組織のメンバーが共有するものの考え方、ものの見方、感じ方であり、厳密に言えば、共有されている組織の価値観や世界観（人々に共有された信念）、共有されている行動規範のことである。ここで、組織の価値観とは、人々がその組織で暮らし、仕事をしていくうえで持つ、価値観のことであり、人々に共有された信念とは、企業とは何か、市場とは何か、顧客は何を欲しているか、企業で働く人々は何を欲しているかなどの前提から作り出される企業ならびにそれを取り巻く世界についての世界観である。また、行動規範とは、組織の中で遭遇する様々な状況で、人々はいかに行動すべきかについての内面化されたルール、暗黙的なルールのことである。そして、これらの価値観、世界観、行動規範は相互に密接に関連して存在しているのである。

そして、この組織文化が存在することは、人々の心理的な面での影響を及ぼし、インセンティブを高めることになるし、行動する際や物事を考える際において判断の基準とすることができる。さらに、企業内の人々が共有した価値観、世界観、行動規範を有していることから、お互いにコミュニケーションを迅速に行なえるようになるなどのメリットがもたらされるのである。

ただし、このようなメリットだけでなく、組織文化の存在によるデメリットも考えられるのである。つまり、人々が画一的にしか物事を処理しなくなるなどの結果、環境の変化に応じて柔軟に対応していくことができなくなるし、自由な行動が阻害されることからモチベーションの低下などが生じかねないのである。また、仮に企業が強い組織文化を有しているのであれば、そのことに人々が安住し慣性でしか物事を考えなくなってしまうなどの思い込みや今の組織文化にしがみついてしまうというマイナス効果が生じることが考えられるのである。この組織文化のマイナス機能が以前のトヨタでは働いていたのではと考えられる。つまり、トヨタはこれまであまり車種開発を行わず、他社の後追いでしかなく、その結果として、「80点主義の車造り」と揶揄されることとなっていたのである。それに、トヨタが得意としていた訪問販売についても、敬遠されてきていることを考慮しなければいけないにもかかわらず、均質化された思考に従い、店頭販売を毛嫌にする傾向があったのである。

では、企業はどのようにしてマイナスの機能が起こらないようにしていくことが可能なのであろうか、つまり、望ましい組織文化とはどのようなものなのであろうかということが問題となってくるが、望ましい組織文化とは、企業の仕事の性質、環境、戦略によって異なると考えられることから、仕事や環境、戦略が変わるのに応じて普段に変化しつづけられるような文化が望ましいと考えられるのである。

### 3. 強い組織文化を作るためには

以上のように、常に周りの変化に応じて、柔軟に対応していくことができるような組織文化が望ましいのであるが、そのために、今までは、変化を促すために組織内ベンチャーを作る、成果主義の報酬体系を導入する、組織構造をフラットなものにする、工場を独立化し権限・責任を委譲することでインセンティブを高めていこうといった経営の手法がいろいろと企業の変革の手段として用いられてきている。

しかし、これらの手法は「構造」に着目したものであり、これらの構造の変化がどのようにして、人々に影響を及ぼしていくかといった、「プロセス」の過程については、考慮されていなかった。つまり、今までの、マネジメントとしては環境に適応したものと考えられる構造に変化させれば組織文化が変革されて、企業の業績に結果として現れてくるといった因果関係に着目した視点ではなく、構造の変化が人々にもたらすプロセスの観点からマネジメントとしてどのようなものが望ましいかについて考えていくことで、望ましい組織文化の生成を行っていくことができると考えられるのである。そのため、以下では、そのプロセスを重視した「場」という概念についてみてみていくことにする。

### 4. 「場」について

#### <1> 「場」

「場」とは、人々が参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけあい、共通の体験をする、その状況の枠組みのことである。そして、この枠組みとは、人々の情報的相互作用の容れもの、つまり、人々が言葉での会話や文章での伝達だけでなく、人のしぐさのような、語られない言葉や、見えないしぐさ、暗黙の了解といった様々の様式を通して情報を交換し合い、刺激しあう情報的相互作用が生じる容れもののことである。

厳密に言えば、この「場」は①アジェンダ（情報は何に関するものか）②解釈コード（情報はどう解釈すべきか）③情報のキャリアー（情報を伝えている媒体）④連帯欲求の4つの基本要素をある程度以上に共有することで、様々な様式による密度の高い情報の相互作用が継続的に生まれるような状況的枠組みのことである。

このようにして「場」という容れ物の中で情動的相互作用が生じることにより、人々の間に共通理解が増し、また、人々の中の心理的共振が起きるといふ二つのことが自然発生的に起きると考えられる。この共通理解とは、周囲の人々と同じ見解にいたるだけでなく、他の人々と自分は異なる見解を有しているということをお互いに理解することであり、このことによりここに行われる意思決定がばらばらになることなく、整合性の取れたものになるし、関係者間の調整をスムーズに進めることができるのである。つまり、共通理解が増すことにより人々の意思決定や学習、実行が組織として一つのまとまりを持つことになり、協働が促されることとなるのである。

次に、心理的共振が起きるとは、人というのが他者との関係で物を考えたり、感じたりする存在であり、周囲に自分と類似の見方、感じ方をする人々を見つけると生じてくることになり、その結果心理的連帯感にもつながるし、また、相互刺激によって人々の心理的エネルギーが高められると考えられるのである。

このようにして、「場」によって共通理解と心理的共振が生じることから組織の経営において重要であると考えられるのである。つまり、組織は利益や成長、社会的貢献といった様々な短期的・長期的な業績の志向という目的をもっているものであり、このような業績は、経営そのものによって決まるのではなく、組織に働く人々の行動の結果として現れてくるのである。そして、その人々の行動とは、現在の業績に影響を及ぼす「（現在の）事業行動」のみならず、将来の業績につながる「学習活動」が行われており、この二つの活動の内容として具体的にどのようなことが行われるかは、人々の選択の結果、つまり、人々が行なう事業に関する意思決定と、学習に関する意思決定の結果によるのである。

組織のメンバーは生産の意思決定、製品デザインの意思決定、部品調達の意味決定、機械の修理、新事業開発の意思決定、価格の決定などといった様々な意思決定を日々行っているが、ただ、この意思決定がすぐに事業行動や学習につながるわけではない、つまり、決定と実行の間には溝が存在し、それを埋めるものとして、心理的エネルギーが必要となるのである。そして、この意思決定・心理的エネルギーは、人々の中の情動的相互作用から生じてくると考えられるのである。つまり、上でも述べたように情動的相互作用の結果生じてくる共通理解と心理的共振によって組織の活動に整合的な意思決定、それを実行に移させる心理的エネルギーを生み出されるのである。

ということから、組織の経営としては、この「場」、つまり、情動的相互作用を生み出すことが必要と考えられるのである。そのために戦略の設計を行ったり、組織構造を設計したり、管理システムの設計と運用、インセンティブシステムの設計と運用などの様々な手段を講じることになるのである。

では、具体的に協働につながるような意思決定が行われ、そして、それを実行に移させる心理的エネルギーが生じてくるのかについてみてみることにする。まず、「場」が設定されている状態を考えると、その「場」に外部からシグナルが与えられると、それは、まず人々の中で個別的に理解されることとなる。そして、その個別的な理解が自分の周りの人々の共

感者との関係によって次第にローカルな共通理解となっていき、さらに、それらの人々の接触により、ローカルな共振も生み出されてくると考えられる。そうした、ローカルな共通理解は、それぞれのグループによって異なるかもしれないが、そのような異なる理解は、グループ間の意見交換や調整のプロセスを通じて有力な共通理解が台頭してくることとなるであろうし、このようなグループ間の相互接触や相互刺激により全体での共振も生じてくるであろうと考えられる。そしてこのようにして生じてきた有力な共通理解が個人へとフィードバックすることにより、再び今のプロセスが生じてくる。このようにして、ミクロ的なプロセス、マクロ的なプロセスを通じて、全体の共通理解という秩序へと収斂していき、また、全体的な心理的エネルギーも生じてくると考えられるのである。

## <2> 「場」のマネジメントについて

それでは、この「場」を機能させることによって組織を経営していこうとするマネジメントのあり方についてみていきたいと思う。このマネジメントは大きく「場の生成のマネジメント」と「場をいきいきと動かしていくためのプロセスのマネジメント」とに分けることができるのである。

まず、生成のマネジメントについてであるが、これは、経営する側の人間によって「場」が設定されることによって「場」が生まれるという設定のマネジメントと、自然発生的に組織のメンバーの中にある人たちが自分たちで「場」を生み出すような生まれ方をする創発のマネジメントとに分けることができる。

「場」の設定のマネジメントとしては、具体的に「場」が埋められるように経営が仕掛けていくことが必要であり、そのために、①『場』の基本要素の設定を行い②「場」の基本要素の共有への働きかけ③マイクロミクログループのあり方への工夫の三つの点を考慮したマネジメントを行なう必要があるのである。つまり、具体的に、マネージャーの側から仕事の内容であったり、外部からの情報の解釈の仕方であったり、情報のキャリアーとして望ましいのは何かを考えそれを設置するなどの「場」のプロセスが動き出すためのあらあらの設定を行い、そのもとで、次に自らが積極的に介入することによって、人々の間に連帯欲求を持ってお互いに相互作用するように一体感を作り出していくことが必要なのである。そして、それと同時に、誰と誰を頻繁に接触させるか、どのようにして全体の動向が知れるように工夫するかを考えることによってマイクロとマクロ面でのプロセスが十分に働くように調節する必要があるのである。

次に、「場」の創発のマネジメントであるが、これは、「場」が自律的に生まれてくることであり、マネジメントが創発のための基礎的な準備を行なうことにより、「場」の萌芽が発生してくるといった状況のことである。そのために、マネジメントとして行なえることとしては、①「場」のインフラの整備②「場」の創発へのきっかけ作りをすることの二つである。まず、インフラの整備とは、「場」の基本要素について、共有度をあらかじめ高めるための経営行動であり、例えば、経営理念を浸透させた組織にすること、情報の流れを作る情報システムを確立することなどが考えられる。また、きっかけ作りとは、組織の中にゆらぎを意図的に引き起こす、あるいは偶然生まれるゆらぎをあえて放置したり増幅したりすることである。例えば、ストレッチ戦略などのように目標を挑戦的なものにすることによって引き起こすことなどが考えられる。

では、次に、「場」が生成されてからどのようにしてそれを維持していくかというプロセスのマネジメントについてみていくことにする。このプロセスのマネジメントとは、「場」のプロセスの舵取りのことであり、①かき回す②切れ端を拾い上げる③道をつける④流れを作る⑤留めを打つという5つのステップをマネージャーが行っていくことである。

そこで、順番に見ていくことにするが、まず、「かき回す」とは、それまでの秩序や均衡を壊し、新しい秩序へと向かえるようなきっかけを作ることである。つまり、どの企業にも秩序は存在するが、その秩序が環境などと適合しないのにもかかわらず、それにしがみつき変化に抵抗するのを防ぐことで新たな均衡を作り出していくことが求められるからである。このようにしてかき回された人々が行ない始める様々な活動の中から、これからの組織が目指すべきものを示唆するものなどが存在すれば、その切れ端をマネージャーは拾い上げていけないといけないのである。その切れ端は、人々、特に組織の人々からの提案などに潜んでいると考えられる。そして、拾いあげた切れ端から総合的に判断して、マネージャーはこれからの方向性を判断して、そのことを組織の人に適切な言葉などで明示的に表現していくことが必要なのである。例えば、それは経営理念という形で示されるのが代表的なものであろうと考えられる。このようにして、道がつけられたとしても、人々がそれに従ってスムーズにその方向へと進んでいくとは限らないのである。そのために、マネージャーは躊躇している人、反対をする人などの背中を押すことも必要となるのである。その方法としては、積極的に動いている人に先頭で走ってもらうことでその方向性へ進んでいくことへの流れをつけることも考えられるし、組織の人々の中でお互いに相互作用の結果として流れができるようにしていくことも考えられるのである。ただし、このようにして、次第に大きな流れとなり、組織の協働が行われるようになったとしても、その流れの方向を改めてお互いに確認するために、立ち止まることも必要であり、その流れの方向でそれぞれの人がなすべきことを最終的に束ねることが必要なのである。大きな流れとなったとしても、それが、分散していく可能性もあるし、振り返ることもなくひたすら前のみを見て進んで行き過ぎるのも逆に危険と考えられるからである。最後に、このプロセスは決して、この順序に従うことはなく、今の企業の状態から判断してそこから進んでいけばよいのである。

### <3>「場」のマネージャーの役割

では、最後に、これらの事を行なうマネージャーについて見ていきたいと思う。そして、見ていくにあたり、人間の神経系のマネジメントの点からみていくことにする。人間の神経系の情報処理システムとしては、中枢神経系、自律神経系、そして、知識を作り出す脳の三つが存在し、それぞれにおいてその全体の統合を作り出す仕組みは異なるのである。つまり、中枢神経系では、神経系を構成する部分システムは中央のプロフェッサーと常時コミュニケーションを行い、その処理を受けて情報処理を行なうもので、情報の処理以外は行なわないという特徴があるのである。自律神経系では、この神経系を構成する部分システムは中央からのコントロールなしに自律的に行動するのであり、自律的に動いているといっても、それぞれの組織単位はお互いに調整の取れたものとなっているのである。脳は、最も複雑な情報処理と知識創造のシステムであり、知覚をし、感情を感じる、記憶をする、思考をすることを通して知識を作り出していくのである。脳の中では、ニューロンがそれぞれ相互に作用

し合うことによって全体としてばらばらの情報の断片の中から秩序の意味を見出すのである。

この三つの神経系の情報処理システムは組織についても当てはまると考えられるのである。つまり、中央神経系に対応するものとして、中央神経型組織が考えられ、これは、中央のプロフェッサーが存在し、そこにすべての情報が集められ、現場は中央に情報を伝え、その指令を待つ存在であるという組織であり、ヒエラルキー型の組織と考えられるのである。そして、自律神経系に対応するものとして、自律神経型組織が考えられ、これは、中央のプロフェッサーの存在はなく、各現場が自立的に活動していくのであるが、自立的といっても、まったくのたためではなく、相互調整の取れた行動をとる組織である。さらに、脳に対応するものとして、脳型組織が考えられ、これは、中央プロフェッサーも調整役も存在せず、各現場が自立的に動きかつ自律的な相互作用を行い、自己組織的に調整を取っていく組織である。

このように考えると、これまでの組織はどちらかといえば、中央神経方組織であったものと考えられるが、これからは、各現場の自律性を重視した、脳型・自律神経型組織が望ましいものとなってくると考えられるのである。つまり、より人という、情報を中心とした組織形態へと進化することで、組織は柔軟に変化へと対応していくことができるのではと思うのである。

#### <4> 「場」の具体例

##### 〔1〕花王「アタック」の開発

1975年から、花王の東京研究所の洗浄グループで新しい洗剤に関する議論が交わされていたのである。これは、ライバルのライオンとの競争に勝つために革新的な商品の開発が必要とされていたからである。そして、このもとで単に洗浄力の向上にとどまらず、洗浄とは何かについてまで議論されることとなったのである。そして、議論の結果、セルラーゼという酵素が洗浄力の向上に役立つと考えられたのである。さらに、市場でのコンパクト化への要請の強さから、濃縮化技術が必要とされたのである。以上のセルラーゼと濃縮化技術の開発が進められていくうちに「アタック」が生まれてくることになったのである。

このアタックの開発において特に貢献したのが、年7から8回開かれ研究開発活動の方針を決定するR&D会議、そして月1回開かれる研究担当者会議である。

研究担当者会議では、1ヶ月に1回、東京、栃木、和歌山、鹿島の4研究所が持ち回りで開かれる会議のことで、ここでは花王の研究者、技術者の部門の壁を越えた交流が図られ、出席者同士が「どこで、誰が、どのような研究を、どの程度行なっているのか」を互いに認知しあう場となるのである。そして、このような場が存在したことにより、アルカリセラローゼや濃縮化についてのプロジェクトも研究者間で知られることとなったのである。また、テーマに関係のある研究者たちを集めやすくし、彼らの開発への参画を容易にするという効用があるのである。

次に、R&D会議についてであるが、これは、毎月4つの地区（和歌山、東京、栃木、鹿島）の4研究所で順番に開かれるもので、オープンミーティングの一つであり、本部長の役員ほか、各研究所の研究員など誰でも自由に参加することができる。そして、この会議の中では、研究活動についての情報交換が行われるとともに、ここのテーマに対する経営者首

脳部による指示、指針の提示がその都度に行われる。さらに、この会議には、マーケティングや営業部門の部長も参加し、その結果ポテンシャルの高い開発や重要な商品計画や投資計画について知ることができるのである。最後に、アタックの開発につながる様々な研究がこの会議においてトップの承認を受け、組織の正当性を得ていたことから、アタックの長期にわたる開発のプロジェクトが可能であったと考えられるのである。

このような会議の存在により、研究者間のネットワークが有効に機能し、その結果開発の途中で新しい課題にぶつかると、その課題分野を専門とする研究者が呼ばれ、開発に参加し、そして、その任務が終わるとまたもとの部署へ戻っていくということが頻繁に行われたのである。

さらに、このように製品開発が進んでいく中で、販売、マーケティング部門でも、商品の作りこみや消費者調査が実施され、パックや軽量スプーンなどに工夫が施されたり、コマーシャルの内容が考えられたりとアタックの成功に向けて全社的な動きへと発展していたのである。

アタック開発は結果として10数年にもわたったのである。その間、濃縮化技術の開発から、アルカリ・セルラーゼの工業化、消費者調査、商品作りにいたる様々な局面において、メンバーの交代はあったものの、絶えず社内のどこかでアタック開発に関係する活動が続けられていたのである。つまり、活動にコミットする複数の人間が絶えず存在し、彼らは一定の空間や価値観を共有し「場」を作りつつ創造的活動を行っていたと考えられるのである。そして、やがてこの「場」は、他の「場」と結び付いたり、それ自体がダイナミックに構造を変えたりして変化し、複数の人間のみならず、集団、組織をも巻き込む大きな「場」に発展していたのである。つまり、最初は、研究所が中心であった「場」がやがては、マーケティング、販売、生産部門などにも飛び火し、最終的には一つの大きな流れを作り出していたのであり、それは、アタックという製品に集約されたのである。

## 〔2〕シャープの緊急プロジェクト制度

シャープでは、液晶電卓の開発におけるプロジェクト方式の成功をきっかけに、当該プロジェクトが制度化されたのである。つまり、商品化をスピードアップし、独自の商品を次々とぶつけていくことによって効果を高めること、また、それにより差別化した創造的商品でも他企業にすぐにキャッチアップされてしまう状況を乗り越えていくことを目的として、佐伯社長の時代に制度化されたのである。

しかし、その後、あらゆる商品開発に適用され、シャープの製品開発の中核的なシステムとなっていく。それは、独自技術に基づく非価格競争商品の企業化、ないし、経営の根幹となる重要な商品、設備の開発・完成計画であって、緊急推進を要するものを緊急プロジェクトに指定し、ヒト・モノ・カネを集中的に投下するものとなったのである。

この緊急プロジェクトの対象となるプロジェクトの選択・決定は総合技術会議でなされるが、当該会議に提案されるまでのプロセスとして2通りの方法が存在するのである。まず、一つ目のタイプとしては、トップや中央研究所からアイデアが出されるケースである。第二のタイプとしては、事業部が主管する形でテーマとプロジェクトリーダーをワンセットにして総合技術会議に提案するケースである。

このような経過を経て選択されたプロジェクトは約半年から2、3年ぐらいの期間でプロジェクトごとに様々な規模を形成して、実施されることになり、当該開発が完了すると、再び総合技術会議で商品化に移行するかが決定され、プロジェクトを所管した事業部によって、商品化が推進されるのである。そのために、売上、利益などはその事業部のものとして計上される結果、緊プロに対して事業部間での競争が生じ、このことが緊プロの活発化につながる事となったのである。

このような緊プロによって生まれた代表的商品として「ザウルス」をあげることができる。これは、電卓技術を集大成し新しい市場創造型の製品を作ることを目指したものであり、ICカード一枚を使って、電卓本体を複数に用途変換できる商品として、さらには、小型情報管理機器というコンセプトにたち、緊プロとしての活動を開始していったのである。そのために、事業本部長の説得を行なうとともに、コンセプトを固めていき、また、国内営業本部に意見を聞きにいき、さらには、欧米まで出かけて積極的に市場調査を行っていき、可能性をアピールしていったのである。

ただ、このようにしてうまく機能するはずだったのであるが、中央研究所が設立された結果、研究開発体制が同研究所を含む技術本部ですべての研究を行うようになってしまったのである。また、次第に、基礎から応用までは中央研究所で、商品化研究は各事業部で行なうといった分業体制に進んでいったことから、セクショナリズムの問題が生じかねなかったが、中央研究所が実質的に緊プロと研究員のローテーションの決定権を握り、両者の連結ピンの役割を果たしていることから未然にセクショナリズムが防止されているのである。

さらに、このような緊プロもよりいっそうの強化がもたらされることとなったのである。つまり、研究開発、設計、生産などの各プロセスを同時並行的に進めることにより、品質向上、コスト削減、納期短縮などの実現を目指し、顧客満足を高めようとするコンカレントエンジニアリングを応用した、開発コンカレントエンジニアリングという制度を導入したのである。これは、緊プロの新製品開発を進めるうちに複数の新技術の開発が必要になった場合に、緊プロ・チームがそれらの技術を順次自分で開発するのではなく、他の事業本部や研究所を動員して同時的に開発を進め、開発期間短縮を図ろうとするものであり、緊プロをサポートするものである。

この開発コンカレントエンジニアリングによって、顕著な効果をあげたのが、MDプレイヤーである。これは、最初にソニーが開発したのであるが、ソニーの発売後わずか3ヵ月後に売り出されたシャープの製品は世界最小かつ最軽量を実現し、ソニーの製品に比べて重さが2分の一、体積は3分の一であったのである。

このMDの開発にあたっては、薄型軽量化、より長い連続時間などといった商品構想を商品開発担当の企画部生活ソフト企画本部など関連部門と共同で練り上げられ、その後、企画、デザイン、設計、生産、品質部門などを交えたコンカレントエンジニアリングが本格始動していったのである。

このように、シャープにおいても、花王と同じように、緊プロという「場」が設定された後、その「場」が発展していき、それが全社的な活動へとつながっていくことで結果として一つの商品の形をとって市場に現れてくることになっているのである。

### 〔3〕セブンイレブン・ジャパンの店長会議

セブンイレブン・ジャパンは、情報システムの高度の利用を行なっている。日本で一番初めにPOSシステムを大幅に導入し、各店での売上データを本社が把握して的確な商品発注戦略を行っているのである。

このようなセブン・イレブンで、店長会議という特徴的なことが一つ行われているのである。これは、毎週火曜日にセブンイレブン・ジャパンの東京の本社で開かれるもので、全国から1000人近い人間が集まる会議である。この会議では、各店舗に対する「指導」や「コンサルティング」を第一線で担当するフィールドカウンセラーが主役であるが、そのほかにも、当該フィールドマネージャーを地域ごとに統括するディストリクターマネージャー、さらに、地域区分の上位に位置しディストリクターマネージャーを掌握するゾーンマネージャーが集まる。

午前には全体会議が開かれ、商品本部からの商品情報や各事業部からの連絡事項の通知と、経営トップによる全社的視点での基本方針の徹底が図られるのである。そして、午後からは、メンバーを分けた分科会が開かれるのである。

このようにして、会議が開かれている理由として、鈴木社長がおっしゃっているのは、①同一の情報を同時に共有できることによる社内統一を図る②全国レベルでの多様な情報に基づいてフィールドマネージャーと加盟店の間に情報格差を作り出し、比較的経験の浅いフィールドマネージャーの指導・コンサルティング業務を容易にする③フィールドマネージャーやディストリクターマネージャーなどのOJTを行なうことである。そしてさらに、本質的な理由として、POSはデータを生むが情報は生まないということである。というのも、当該システムの導入により単品ごとの売れ行きの把握はリアルタイムで可能になったが、その「データ」を評価し、「情報」として活用するためのノウハウの取得は現実の対面的コミュニケーションを通じて「くせ」になるほど繰り返し伝達するしかないからであるとおっしゃっている。

しかし、そればかりではなく、セブン・イレブンの先端的な情報システムの開発を担当するスタッフも、必ずこの会議に出席し現場の生の声を聞くことになるのである。そしてそれが、開発されるべき情報システムのあり方の意見、現在の情報システムのより効果的な使い方のアイデアなどの情報収集をする機会になっているのである。

このようにして、セブンイレブン・ジャパンでは、POSシステムという最先端の情報システムが一方でありながらも、毎週の会議を行なわなければならないのは、このような会議を通して、フォーマル・インフォーマルな情報的相互作用が生じているのである。結局、この会議も、人と人の空間のあり方、情報インフラの共有により、「場」が生成されていたのと考えられるのである。

## 5. 創造的企業の創生について

これまで、安定的な強さを誇っているトヨタについて詳しく見てきたが、この強さはやはり、その組織文化にあると考えられる。しかし、この組織文化は、やはり抽象的なものであり、周りから見ていると分かりにくいものである。また、強い組織文化を創るための手段でもある「場」というツールに関しても、とらえられずはつきりしないものに感じられるかもしれない。しかし、実際に何らかの成果が生じてくるまでには、働いている人々がいろいろな

経緯を経ていることが一番重要だと思われる。失敗したこと、成功したこと、様々な経験の中から製品、アイデアなどは生み出されてくる。つまり、この経験をいかに積ませることができるが重要なのである。ただ、このような表現をとると、マネジメントによって、ただ単に従業員は受動的にしか行動しないようにとられかねないが、そうではなく、従業員が積極的に自らが行動できるような環境を作ることが必要なのである。そのために、「場」を作つてやるのである。

その結果として、企業の内部が積極的に行動する人であふれ、その中で、「場」の理論で述べたような共通理解や心理的共振が生じてくることとなり、ただ、マニュアルに従って行動するのではなく自分たちで自律的に行動していくようになり、組織が活性化されることとなるのである。

つまり、創造的な企業を作ることは、すでに、従業員を雇い入れる段階から始まっているのであり、当該企業で、働こうとする人を選抜することから始まり、従業員がその企業、もしくは、自分のために、積極的に自ら行動をとるような風土を作っていくこと、この難しいようで非常に単純なことをできる会社が生き残れるような気がするのである。トヨタで考えれば、従業員が一体となって、生産、開発、販売部門などのすべての部門で、日々コスト削減に向かって努力していくような姿勢がとられているが、このことを可能とさせる風土をいかにして作るか、このことができるかが勝負の分かれ目のような気がするのである。このことから考えると、マネジメントのあり方としては、時を告げるのではなく、「時計を作ること」このことに目を向けるべきなのである。

## 参考文献

- ・ジェームズ・C・コリンズ・ジェリー・I・トラボス[1995]『ビジョナリーカンパニー』山岡洋一訳 日経BP
- ・ジェームズ・C・コリンズ[2001]『ビジョナリーカンパニー2 飛躍の法則』山岡洋一訳 日経BP。
- ・Duward K. Sobek, II・Jeffrey K. Liker・Allen C. Ward [1999] “ANOTHER LOOK AT HOW TOYOTA INTERGRATES PRODUCT DEVELOPMENT” 坂本義実訳「トヨタ製品開発を支える組織能力」DHB 1月号145 - 158頁。
- ・佃義夫[2001]『この激動期、トヨタだけがなぜ大増益なのか』スバル舎。
- ・鈴木直次[1991]『アメリカ社会の中の日系企業 自動車産業の現地経営』東洋経済新報社。
- ・伊丹敬之[1984]『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社。
- ・伊丹敬之[2000]『経営の未来を見誤るな』日本経済新聞社。
- ・伊丹敬之・加護野忠雄[2001]『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社。
- ・伊丹敬之[1999]『場のマネジメント』NTT出版。
- ・伊丹敬之・西口敏宏・野中郁次郎『場のダイナミズムと企業』東洋経済新報社。
- ・伊丹敬之・加護野忠雄・宮本又朗・米倉誠一郎[2000]『イノベーションと技術蓄積』有斐閣。
- ・山田幸三[2000]『新事業開発の戦略と組織』白桃書房。
- ・トヨタ自動車[2001]『トヨタの概況 データで見る世界の中のトヨタ2001』。

- ・大野耐一[1978]『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社。
- ・篠原勲[1996]『トヨタ方式の真実』東洋経済新報社。
- ・柴田昌治・金田秀治[2001]『トヨタ式 最強の経営』日本経済新聞社。
- ・若松義人・近藤哲夫[2001]『トヨタ式人づくりモノづくり』ダイヤモンド社。
- ・各年度有価証券報告書。

<http://www.jij.co.jp/sentan/intelligence/toyota.html>

<http://www.dragonfield.com/main/column/b010628.html>

[http://www.revo-car.com/revonews/headline/h\\_011207.html](http://www.revo-car.com/revonews/headline/h_011207.html)

[http://mytown.asahi.com/aichi/news02.asp?c=11&ki\\_ji=196](http://mytown.asahi.com/aichi/news02.asp?c=11&ki_ji=196)

<http://d-park.nikkeibp.co.jp/d-park/kouhyou/06-05-3.html>

<http://www.nken.com/zasshi/etc/0003sindan.html>

<http://www.tansei.net/column/local/nagoya/no2.htm>

<http://sanseiken.com/forum/40/48-senryaku.html>

<http://www.lionsclub.or.jp/332/c/sendai-e/sub10mitama.htm>

<http://www.jil.go.jp/mm/cl/20000913/20000913b.html>

[http://www.toyota.co.jp/News/2001/Dec/nt01\\_243.html](http://www.toyota.co.jp/News/2001/Dec/nt01_243.html)

2001年度共同論文

## 経営改革に取り組む家電業界

内田 朋宏  
友野 裕充  
柏岡 佳樹  
阪田 昌弘

沈 巍  
閻 琚  
北川 遵義

# 経営改革に取り組む家電業界

## 構成

### I 米国の家電業界の動向

#### 1. GE の事例

### II 日本国内の家電業界の動向

#### 1. ソニーの事例

#### 2. 松下電器の事例

#### 3. 両社の比較

#### 4. 日本国内の労働市場の分析

### III 財務諸表分析

## I 米国の家電業界の動向

### 1. GE の事例

#### 〈I〉GEの経営改革

ジャックウェルチが会長に就任した 1980 年代の問題は、現在の松下の抱える問題と類似していると考えられる。その当時、GE の抱えていた問題とは次の 2 点であると考えられる。

- 官僚主義の蔓延
- 日本の低価格製品の米国市場への登場による脅威

まず、官僚主義の蔓延について、官僚主義の温床となったのは、戦略事業単位と戦略事業センターである。また、PPM（プロダクトポートフォリオマネージメント）による意思決定の硬直化が進んだことにより、官僚主義はさらに促進された。

## PPMについて

(図表番号) 1

市場成長率/市場シェア	大	小
高	花形	問題児
低	金のなる木	負け犬

製品を以上のようなマトリクスを用いて分類する。

『金のなる木』で得た資金を『花形』もしくは『問題児』に投入することによって、企業の収益をあげていくというものである。

この二つの問題に対するため、ジャックウェルチの行なった改革の主眼は、官僚主義を排することでコミットメントを回復し、付加価値を生み出すために情報の非対称性を解消することであると考えられる。このとき置かれたポイントは、クロトン経営者開発センターである。クロトン経営者開発センターでは、GEの各事業の幹部候補を集めて教育が施される。この講師となるのは、ビジネススクールの教授、他企業のトップ、ジャックウェルチ、そして、ベストプラクティスを生み出した従業員である。そのため、ここでの教育の特徴として、年齢や身分にはあまりとらわれない点である。つまり、年齢や身分の低いものが、講師として教壇に立つ点である。

以下、このクロトン経営者開発センタービルに焦点を当てて、ジャックウェルチの示したビジョンがどのようにGEに広まって行ったかを見る。というのは、このビジョンの浸透はクロトン経営者開発センターでの活動によるところが大であると考えられるからである。

そして、このプロセスを見ることの意義は、企業が社員のコミットメントをどのようなシステムまた活動ならばえることが出来るかを明らかにして行くことである。又、現在のように多角化が日常的な大企業の中には事業間の情報の非対称性が存在している。これを解消するためのシステムまた活動を明らかにすることである。この二つが明らかになることで、企業の創造性を確保するための重要な要素が明らかになると考える。

まず、クロトン経営者開発センタービルでの活動を具体的にみる。それは、次の三つである。

- ◆ WORK OUTプログラム
- ◆ ベストプラクティス
- ◆ シックスシグマ

### [I] WORK OUTプログラムについて

WORK OUTプログラムは次のようなプロセスを経て行なわれる。

- i、GEの企業価値を受け入れること
- ii、直属の部下を集め意見交換を行なうこと
- iii、部下に何が納得でき納得できないかを聞く
- iv、彼らの部下との話し合いの機会を持たせ、自分も参加すること
- v、各レベルでのミーティングで企業価値の浸透について議論すること

この活動は、1980年代後半において行われたものである。この活動の最初の目的は、膨

大な量にのぼる無用な報告書や慣例の簡素化である。この目的が達成された後、自分たちの仕事を困難にしている事を洗い出すという次の目標に移る。最後にこの作業を経て生み出された改善例を他社のベストプラクティスと比較し更なる改善を目指すというものである。これらの目標は、上述のプロセスを繰り返し行なわれることで達成される。クロトン経営者開発センタービルでは、iのプロセスが行なわれる。

## 〔2〕ベストプラクティスについて

ここでいうベストプラクティスとは、GEのみならず多数の他企業の良いビジネスモデルを指す。このベストプラクティスという活動は、このようなベストプラクティスを事業間の壁を超えて企業全体で共有するためクロトン経営者開発センターでおこなわれる。具体的には、GEのベストプラクティスを生み出した従業員について、他社のベストプラクティスを他企業に赴いて、もしくは、他企業の幹部を招いて学習される。この活動は、WORK OUTプログラムの最終段階として位置付けられる。

GEにおいて取り入れられたベストプラクティスは、『クイックレスポンス』『コロケーション』『クイック・マーケット・インテリジェンス』『ストックオプション』である。『シックスシグマ』は、このような活動の末取り入れられた現在のGEのベストプラクティスである。シックスシグマというベストプラクティスは、従業員に対する評価尺度としても用いられている。経営幹部に対しては、GEにおける専門職、管理職の昇進条件として、上席幹部役員に対しては報酬の尺度としてである。

これらの評価は、マスター・ブラックベルト、ブラックベルト、グリーンベルトという目に見える形で行なわれる。これらのベルトを習得しなければプロジェクトリーダーにはなれない。

このようにしてクロトン経営者開発センターを起点としてビジョンが受け入れられていく訳であるが、そのプロセスの意義を、コミットメントの回復と情報の非対称性の解消という視点に基づいて以下分析していく。

## 〈2〉経営改革の分析

### 〔I〕分析の視点

#### (1) 情報の非対称性

ここでいう情報の非対称性とは、情報の偏在のことを指す。企業組織内において、情報は様々な形で蓄積する。この蓄積される場所は、人、事業部、また、開発チームなど様々な組織単位である。このとき蓄積される知識は、形式的なもの暗黙的なものの二つである。形式的な知識は、文章化などされ共有されるが、暗黙的な知識はその個々の組織単位に帰属するため共有が難しい。この暗黙的な知識を共有するためには、人と人との対面式の伝達が必要となる。このように暗黙的な知識とは人の私的な情報である。

現在のように製品が成熟してしまうと製品の性能において、競争優位に立つことは非常に難しい。そのため、製品に付加価値を持たせることが肝要となる。この付加価値とは消費者の主観的な価値観、つまり、消費者の暗黙的な知識である。この消費者の暗黙的な知識は、企業の組織単位に蓄積される暗黙的な知識と同じ根を持つものである。つまり、文

化である。このため暗黙的な知識は、付加価値の創造を目指す現代の企業において重要である。

また、付加価値の創造を製品の形で実現するために取られる方法の多くは、既存の製品技術を新しい形で組み合わせることである。この方式の実現には、既存の事業部の枠を超えることと、その作業を同期化することが肝要となる。この作業の同期化には、共同作業を行うため、相互の理解が必要である。これもまた、暗黙的な知識である。このように、情報の、特に暗黙的な知識を共有することが付加価値の創造に欠かせない。

そのため、企業内に偏在している知識を共有するためのシステムが必要とされる。

## (2) コミットメント

コミットメントとは、帰属意識のことである。つまり、企業組織において、従業員は、様々な組織単位に帰属意識を持っていると考えられる。基本的に従業員は、企業にコミットしていると思われる。しかし、大企業においては、企業が大きすぎるため企業にコミットするよりも事業部や自分の職権内もしくは仕事だけにコミットすると言うことが考えられる。これは、行き過ぎると官僚主義の温床となり非効率が生まれる。

もう一点考えられるのは、特定の仕事にコミットした場合、企業の研究開発費を用いながら、自分の満足のためだけに研究を行なうことや、もしくは、他の企業から引き抜きを受けた場合、簡単に応じてしまい企業に何の成果も残さないなどの問題が考えられる。

このように、コミットメントは様々な形で行なわれる。しかし、企業を経営するうえで、従業員のコミットメントの内に、企業を対象として組み込むことが無ければ、様々な問題が起きてしまう。

そのため、従業員のコミットメントを以下にして企業に向けさせるシステムを構築するかが問題となる。

## 〔2〕情報の非対称性の解消という視点からの分析

多角化のなされた大企業の場合どうしても各事業間の情報は滞りがちである。会議や報告書の形で情報は提供されるが、この情報は、財務数値のような形式的なものであり、明瞭であるが重視すると官僚主義の温床となりがちである。また、創造的な知識は私的な情報であり文章などの形式で伝達することは困難である。こうして、トップに対しては形式的な知識ばかりが蓄積され、従業員の経験により蓄積された創造的な知識は伝達されず、従業員に残存してしまう。具体的には、ある事業において、創造的なビジネスモデルが考案されても、他の事業に形式のみが伝達されうまくモデルが機能しないというような失敗が起こると想定される。また、一方トップが、ビジョンのような創造的な知識を伝達しようとするときも、言葉という形式のみが伝わりその中に含まれる方向性などが巧く伝わらない。このようにして、企業間のシナジー効果は阻害される。このような創造的な知識を継承するには、つまり暗黙知についての情報の非対称性の解消は時間をかけて共同作業や対話を行なうことが必要とされる。

GEにおいては、クロトン経営者開発センターを用いることで、このような創造的な知識を継承することを可能にした。ジャックウェルチ自身がクロトン経営者開発センターで教育を行なうことによりビジョンが幹部候補生、つまり現場において創造的な活動を現

在・未来において行なう従業員に直に伝えることが可能となる。また、ジャックウェルチ自身がこのような現場の従業員に触れることにより創造的な知識を受けることが出来る。

さらに、ここにビジネススクールの教授を招くことで、このような知識を形式化していくことも可能となる。また、GEでは他社の幹部を招いて他社のベストプラクティスを継承する。このような客観的な視点を導入することが、このシステムの最大の強みであると考えられる。

ただ、このように外部の視点を導入することの問題点は、次の2点にあると思われる。

i、自社で生み出したビジネスモデルもしくは財を外部に提供しなければならない。

ii、企業独自のビジネスモデルを構築しにくいという可能性

iは、外部から提供してもらう以上当然のことであるが、このビジネスモデル同士、もしくはビジネスモデルと財の交換が果たして等価交換であるかを確認することは難しい。ゆえにこの取引はコストがかかるものと考えられる。現在GEは、この欠点をジャックウェルチ自身の人脈とGEの、たとえGEにおいて上級役員になれずとも他社のCEOとして活動できるという高水準の経営者教育の成果という過去の恩恵によって、このシステムを動かしていると考えられる。

iiは、この外部からビジネスモデルを導入するという手法は、外部の優れたものを吸収することに対しては有効であると考えられるが、独自のもの、他社に無いものを生み出すという創造性の面においてはどうしても弱まると思われる。しかし、GEは統合された多様性というビジョンに基づいて行動している為、この点については問題視していない。

### 【3】コミットメントの回復という視点からの分析

これまで、戦略事業単位制などで、管理職に権限を委譲することで、管理職に対する企業へのコミットメントは得てきた。しかし、現場の従業員に対する評価は各事業部長ごとに任されてきた。これは、官僚主義の蔓延とともに、良い業績をあげることよりも良い報告書がかけるといような能力以外の部分で評価されがちになるという不完全な契約となってしまった。これは、本来能力のあるものが昇進するという暗黙の契約が崩れたことを意味する。そのため各従業員の企業に対するコミットメントは低下した。

GEでは、クロトン経営者開発センタービルが、この問題を解消する具体的なシステムとして機能した。この活動の第一のポイントはジャックウェルチ自身が直に幹部候補の従業員と接することであると思われる。このようにすることで従業員は、自身の評価がはっきりと知ることが出来、能力があれば昇進できるという暗黙の契約を回復することが出来る。第二のポイントは、これらの一連の活動を暗黙的なものに終始させず、インセンティブ制度として明瞭にした点である。これは、シックスシグマの習得に関するところで示されている。このように明瞭にすることにより暗黙の契約を確かなものとしている。この結果、この活動にコミットすることにインセンティブを持つようになっている。第三に、この活動に参加しないものは必要とされないというリスクを追わされている。これは、ジャックウェルチが述べていることであるが、Aクラスの間しか必要としないという言葉から察せられる。

このように、報酬の面からもリスクの面からもコミットメントを引き出そうとしている。このシステムは、アメリカの社会システムと親和的であると考えられる。というのは、解

雇につながるリスクを前面に押し出せるのは、やはり、レイオフが日常的に行なわれる社会環境によるところが大きいといえると考ええる。

#### 〔4〕GEにおける企業特殊技能形成

企業特殊技能の形成は長期にわたり、広範囲の経験を必要とする。そのため、評価が難しいがこれを客観的にまた公正に評価することは重要である。そのため、日本では査定基準として『仕事表』と呼ばれる生産労働者の知的熟練の評価法が存在する。これは、労働者の経験の広さと深さを計るものである。個々の労働者について、持ち場、作業の種類ごとにその能力を数段階で評価している。この評価は、その仕事内容について通じた班長などが行なう。これは、企業の部門の情報が個人にどの程度蓄積されたかを見るのに優れており、これを評価することで企業へのコミットメントを引き出しているものと考えられる。GEにおいて行なわれたシックスシグマの評価プロセスの一部であるセッションCにおいて用いられる査定表が、このような役割を果たしているのではないかと考えられる。

##### セッションCの査定表

この査定表は3×3のマトリクスを用い、縦に業績、横に潜在能力を取る。そして、上司がその下に、その個人の強みと弱みを少なくともひとつ書き、さらに評価される本人も書きこむ。これは、業績だけでなく抽象的な潜在能力というところに表かが置かれているという点と直属の上司が評価するという点が仕事表との類似ではないかと考えられる。

#### 〈2〉GEについてのまとめ

以上のようにGEにおいて行なってきたジャック・ウェルの改革を情報の非対称性とコミットメントの観点から分析してきた。情報の非対称性により創造性の根本として従業員の必要性を見、その従業員の行動を企業に貢献させるためにコミットメントの必要性を見ることが出来ると考える。

これらの分析を通してえられた私見としては、この改革とは、1980年代以降日本企業の脅威にさらされてきた米国の企業が、この日本企業の脅威に対抗するために、日本的経営の特徴的なもの、もしくは優れているものを自国の経営に適合するように吸収することであったのではないかと考える。より具体的にいえば、これまで市場原理にゆだねていた従業員に対する扱いを企業自体にコミットさせるために日本型経営の特徴である従業員主権を導入したのではないかとということである。もちろんこれは部分的なものである。このことは、ジャック・ウェルチがその自伝において、GEの社員の九割がGEで働いていることが幸せであるとアンケートにおいて答えていることを喜んでいているという事実が端的にこの事を物語っているように思われる。

これらを踏まえると、日本の経営改革に必要なものというのは、市場原理を全面的に導入することではないのではないかと考えられる。

## II 日本国内の家電業界の動向

### 1. ソニーの事例

#### 〈1〉ソニーのエレクトロニクス分野における「統合と分極」

ソニーは、2001年の経営方針として、「統合と分極」をより一層推進するとしている。これは、各ユニットへ大幅な権限委譲をすることにより自立的な事業運営をすると同時に、グループの経営方針を決定し全社計画を立案、推進する「グループ本社」の機能を組み合わせて経営にあたるというものである。この取り組みは本来、全社的なものであるのだが、ここではエレクトロニクス分野だけに絞って取り上げることにする。エレクトロニクス分野では具体的な施策として、それまで製品カテゴリーごとに別れていた5つのネットワークカンパニー（NC）をソリューションごとに7つのNCに再編するとともに傘下のカンパニーへの権限委譲を進め、分極経営を徹底するとしている。また、エレクトロニクス事業全体を統轄する機関としてエレクトロニクスHQを設立した。後述するEMCSは販売プラットフォームなどとともに、個々のNCの事業を成長させ、相互の提携を強化する共通基盤と位置づけられている。

以下、この「統合と分極」の目的について見てみることにする。製品が成熟してしまった現代では、製品の性能で他に差を付けることは難しくなっている。そのため、消費者はちょっとした差異を基準に製品を選ぶようになっており、メーカーにとっては、製品に新たな付加価値を持たせることが重要になっている。この「ちょっとした差異」、あるいは、アルゴリズムを搭載した半導体チップといった、他社のまねのできないような付加価値を生み出すように促すことが「分極」の目的である。しかし「分極」だけでは、部分最適解は生まれるが、情報はその場にとどまってしまう、情報の偏在が生まれる。このような各事業ユニット間での情報の偏在を解消し、各事業価値の総和以上の相乗効果を促すための求心力を働かせ、全体最適解を目指すのが「統合」であり、エレクトロニクスHQがこの役割を担っている。また、「統合」によって情報の偏在の解消と、開発の同期化が可能になることによって、ソニーの生み出すすべての製品を1つにリンクさせることで価値の連鎖を生む「バリューチェーンカンパニー」への流れを作ることが可能になるものと思われる。

#### 〈2〉製造分野での取り組み—EMCS

以上では、エレクトロニクス事業全体について取り上げたが、ここでは製造分野に絞って、ソニーの製造面での取り組みである、“EMCS”という構想について取り上げることにする。“EMCS”とは、“Engineering, Manufacturing and Customer Services：設計・製造・顧客サービス”の略称で、2000年3月に発表されたエレクトロニクス事業の設計・生産開発構想である。この構想の具体化策の一つとして、2001年4月、ソニーは、国内12のアセンブリー（組み立て）工場を独立させ、100%出資の別会社である「ソニーイーエムシーエス株式会社」を設立した。残りの工場群も半導体、コンポーネント（部品）の

カテゴリーに分類し、順次分社化する計画で、半導体生産については、同じく 2001 年 4 月に、半導体生産子会社 3 社を統合して「ソニーセミコンダクタ九州株式会社」を設立している。この構想が実現すると、ソニー本体は製造拠点を持たない会社となり、経営企画や研究開発、基礎設計に専念することとなる。

ソニーではこれまで、本社の各カンパニーが工場を直轄する縦割りの主管カンパニー制度を採用していた。この制度のもとでは、工場ごとに生産する製品の種類が決まっており、製品の売れ行きによって工場間で稼働率に差が出たり、特定の製品しか生産しない結果、技術の幅が広がらず、その製品の需要が落ちこんだときに工場が抱えるリスクが大きくなるというデメリットがあった。しかし、EMCS では、カンパニーと工場のつながりを切り離すことにより、各工場はカンパニーの枠にとらわれることなく、複数の製品を製造することが可能で、また、独立した以上は他社の製品の受注も可能になる。業務の内容も、単なる製品の生産にとどまらず、設計から資材調達、物流、顧客サービスまでを一貫して運営する。つまり、自社製品に関する問い合わせや苦情処理までも工場自らが行うということで、「設計からユーザーに届けるまでの一貫したもの作り」の体制を目指している。そして、ここまでの業務を行うことで、工場自体が独立したプロフィットセンターになることを目指している。一方、ソニー本体としても、各カンパニーが工場を選択して生産を依頼することができ、場合によってはソニーの工場ではなく、ソレクトロン社などの EMS を使うことも可能になる。

EMCS の工場では、製品の生産工程にも変化が見られる。それまでの工場では、1 つの製品を流れ作業で生産するコンベア生産方式が主流であった。この方式は、1 つの製品を大量に生産することには長けているが、現代では製品のモデルチェンジのサイクルが速くなっており、市場の動向に応じて生産品目や生産量を切り替える柔軟性が重要になってきている。そこで、新たに「セル生産方式」へと生産方法を変化させている。これは、5～10 人のグループが 1 単位になって製造に当たる方式で、コンベア生産方式よりも小回りが利くため、製品ごとの繁閑にあわせて、複数の製品を分担して、工場全体の稼働率を上げることが可能になる。

以上が EMCS の概要であるが、以下、ここまですてきた工場分社化について、「カンパニーから工場を切り離す」という点と「工場をまとめて 1 つの会社とする」という点からそれぞれのメリットについて考えてみる。まず、「工場の切り離し」という点であるが、前述したとおり現代の市場では、消費者のニーズが多様化しており、消費者はちょっとした差異で自分の購入する製品を選ぶようになっている。そのため、ひとたびヒットした製品は長期間売れるが、そうでないものはすぐ市場から姿を消してしまう。このため、企業は高い生産リスクを負うことになるのであるが、製造設備を自社内で抱える場合、それへの投資資金が回収されるまで、生産活動が特定の製品だけに固定される傾向があり、その結果、消費者の求める製品の生産に柔軟に対応しにくくなるというデメリットがあるが、工場を切り離すことは、こういった生産リスクを少なくとも本体からは分散させたり軽減させることができる。しかし、これでは本体の持つリスクを工場に移し替えるに過ぎないので、工場側でこの生産リスクをどう処理するかが問題になってくるが、EMCS の工場では、前述したセル生産方式の導入による他品種少量生産への対応などでこの問題に対処しようとしている。次に、「工場の統合」という点に関してであるが、それまでばらばらであ

った工場を1つの会社として統合することにより、工場間の横の連携が深まり、その過程で工場間の水平分業や技術移転を進めることで、情報の偏在の解消につながるということが挙げられる。また、工場間が連携を密にすることで、作業工程の同期化をはかることが容易になり、その結果、市場の要求するものをいち早く市場に送り出すことでビジネスチャンスを獲得することが可能になるということが考えられる。

こうして見てみると、EMCSも「統合と分極」の考え方にそったものであることがわかる。「工場の切り離し」は結局のところ、工場に対して大幅な権限委譲をして自立運営を目指させるということであり、「工場の統合」は統合による情報の偏在の解消を目的としていると考えるからである。EMCSというこの取り組みはまだ始まったばかりなので、現時点でこれが成功しているのかどうか判断することはむずかしいが、今後、もし前述したように工場間の生産の同期化が成功し、セル生産方式の活用などにより生産リスクの管理に成功することができればこの試みは成果を上げることができるものと思われる。しかし、工場をカンパニーから分離するという事は、それまでの工場とカンパニーの縦のつながりを崩すということであり、カンパニーと工場が連携を密にはかることができなくなれば、業界内の情報が上手く伝わらないなど両者の間に新たな情報の偏在が生まれるという可能性もある。また、EMCSの工場は製品の設計も行うため、ソニー本体のカンパニーから設計部隊が移ってくることになるのだが、「カンパニーの設計部隊にはソニーに入社したという意識が人一倍強い」というような認識もあり、ソニーに対しては強いコミットメントを持っているとしても、EMCSに移ってきた後もコミットメントを保ち続けることができるのかという問題も考えられる。EMCSが思うような成果を上げることができないとすれば、こういった点が問題となってくるのではないだろうか。

### 〈3〉シックスシグマの導入という試み

ソニーは99年春から経営の大改革を行った。その改革のポイントは、大胆な組織改革とリストラ計画である。具体的には、従来の数多いカンパニーの統括、子会社の株式買い戻し、完全子会社化、SCM導入、事業所集約、等である。ソニーのこの統合集中を目的とした改革を見てみると、GEの経営方法の大きな影響を認めない。GEは以前から基本的に統合型の経営法をとってきた。なぜなら、組織が巨大化し細分化されるほど、情報の疎通がうまくいけなくなり、その結果経営判断が遅れ、変化対応能力も鈍ってしまう、という状況を回避するためであった。しかし、ソニーの改革は分社化の流れの強かった日本産業界から考えれば、大きな決断であったと思われる。また、GEが近年特に力を注いでいるもので、ソニーが取り入れて業績を上げたものにシックスシグマという活動がある。

シックスシグマというビジネスモデルの中心的な要素を抽出し、6つのテーマにまとめると次のようなものになる。

1. 徹底的な顧客重視
2. データ主導、事実主導の経営管理
3. プロセスの重視、管理、改善
4. 能動的な経営管理

## 5. 境界を超えた協力体制

## 6. 完璧を目指しながらも失敗を許容する

これらのテーマの多くは新しい概念ではないが、このすべてのテーマを統合することで一貫した経営管理プロセスを生み出す能力こそがシックスシグマの新しさである。

上記のようにシックスシグマでは、顧客重視が最優先課題とされ、パフォーマンスの測定も当然顧客の視点で行われる。また測定は、プロセスにおけるバラツキ（生産の不安定性）をつくる要素をすべて変数とおき、データと分析を活用して重要な変数を見つけることから始まる。改善対象となるのは製造部門のプロセスだけではなく、サービス・事務部門の仕事もプロセスとみなされ、測定、改善、再設計、そして管理される。さらに、シックスシグマの特徴として、本格的なバウンダリレスがある。社内の協力体制、そして外部のベンダーや顧客との協力体制を改善して情報の非対称性を解消すれば、ビジネスチャンスは飛躍的に増加するという考えである。テーマ6は、失敗を許容することこそが完璧をめざすことである、とも言い換えられる。つまりより高い水準を目指すには、新しいアイデアと手法が必要であり、それにはリスクが付きまとう、ということ認識しているのである。

次に、以前からあるTQM（全社的品質管理）というビジネスモデルとの違いからシックスシグマを検証する。TQMを行う際、ほとんどの企業は部門内の活動として取り組み、また経営トップが無関心であることが多かったこともあり、一時的な活動という意識が強かったのである。（そうでない成功例もある。）さらに、品質改善活動の多くが製造・生産プロセスのみに集中していたことも問題である。一番の失策は、ある一定の方法に従って行動することを強要する品質警察とでもいうべき人々を生んでしまい、参加意欲をもった一般従業員（非専門家）を活動から締め出してしまったことである。また従業員はTQMのコンセプトの理解が曖昧で、研修も非効果的であることが多かった。

一方、シックスシグマ活動は、トップが先導する形で全社的に行われる。GEではシックスシグマ学習に厳しい基準（ブラックベルト等）を設け、三週間の研修期間が義務づけられる。GEはボーナスの40%をシックスシグマ活動にリンクさせ、従業員個人へのインセンティブを与えている。その結果、現場部門のマネジャーは、プロセスの管理・改善・測定を日常業務の一部として実行している。シックスシグマ活動を熟知する人間は「組織の縦割り構造打破」を最優先課題として挙げている。そこに部門間、また上下間の情報の偏在打破こそがビジネスチャンスを増やし、コスト削減にもつながるという考えをうかがうことができる。しかし、組織の壁を取り払うことが成功であるかどうかは、長期的な視点から判断すべきであると思われる。

シックスシグマが日本企業で採用が遅れたのは、シックスシグマが経営・品質手法であって、QCサークルのように生産部門が単独で導入できるような手法ではなかったからである。シックスシグマは顧客指向を前提としているために、開発部門や販売部門の影響を受けて生産部門が体質を変えることによって、初めて導入することができる手法なのである。そのため、シックスシグマはソニー等の限られた日本企業でしか採用されていない。多くの日本企業では、シックスシグマの手法は生産部門によって、生産部門の利益にならないということで排除させられてしまったのである。ここにも企業間の情報の偏在による障害

が存在していると考えられる。シックスシグマは、トップダウン経営が確立していて、生産指向から顧客指向への転換が実行できている企業でなければ、シックスシグマ手法は導入しないほうが良いと考えられる。ソニーやGEがシックスシグマで成功したのはこの二つのポイントをすでに満たした大人の企業になっていたからであると思われる。

## 2. 松下電器の事例

### 〈1〉松下の旧来の成功モデル

80年代まで松下は日本企業の成功モデルであったが、90年代から現在にいたるまで不振にあえいでいる。こうした中、松下は創生21計画を掲げ、業績の回復を目指している。松下は今までのどのようなビジネスモデルで成功を収めたのか、そしてなぜそのモデルが行き詰まったのか、さらにこれからどのような企業に変革しようとしているのかを考えていく。

松下がかつて成功を収めたビジネスモデルは、ライバルメーカーを先行させて、ある程度市場が成熟したところに、より品質が高く、より安価な製品を大量に投入することによって一気にシェアを奪うというものであった。この戦略は二番手商法と呼ばれ、創業者松下幸之助の「製品を水道の水のように大量に作る」という水道哲学に由来するものと考えられるが、「マネシタ電器」と揶揄されることもあった。

こうした戦略を実行できた背景には、松下という組織の規模の大きさがあると考えられる。後手に回っても、豊富な人材と資金力で追いつくことができた。さらにナショナルショップと呼ばれる約2万の系列販売店が全国に展開していて、大量に生産された製品をさばくことができた。

松下という巨大な組織には事業部制というシステムが敷かれていた。事業部とは製品種類別に開発、製造、販売までの製品供給の一連の機能をすべてになう、垂直的に統合された中間組織である。事業部には担当製品に関してすべての権限と責任が与えられていて、高度経済成長期には、意思決定の速さを生み、また事業部間の競争も発展の原動力として働いた。

担当する製品の供給に関しては、各事業部はすばやく意思決定を行い、製品を市場に投入することができたということから、二番手商法という性格にとって事業部制は非常に相性の良いシステムであったと考えられる。

### 〈2〉経営環境の変化と組織構造の行き詰まり

右肩上がりの経済成長が続いていた80年代までは、各事業部がそれぞれの戦略で製品を供給していても業績が上がっていたが、やがてこの縦割りのシステムは意識の保守化と、体質の重さや遅さの元凶となり、事業部の枠を越える戦略的な開発やマーケティングを展開することができなくなった。

また、現在の家電業界をとりまく環境の変化として、20世紀の製造業のビジネスモデルであった規格型大量生産が限界を迎えつつある。

冷蔵庫や洗濯機などの白物家電の分野では、松下はトップシェアを維持しているが、市場は飽和しつつあり、中国をはじめとした東アジアの企業の成長によって競争が激化し、製品の低価格化に歯止めがかからず採算性が悪化して、利益が生まれなくなった。84年に記録した12.2パーセントの売上高営業利益率は2000年には2.2パーセントに落ち込んでいる。生産コストを切り詰めることによる値下げや、既存の製品の延長線上でのモデルチェンジによる差別化では、安価な労働力を持つ海外の企業に対抗することはできない。

一方で、AVや情報機器などの技術集約的な分野でも、「ウインテル支配」にみられるように、製品開発で先行してブランド戦略に成功した企業だけが生き残るといった構造に市場が変化した。その原因の一つに製品の技術的な標準をめぐる競争が激しくなっていることが挙げられる。自社の技術の標準化に成功した企業は、消費者の製品認知度が向上したり、規模の経済が働くことによって費用メリットが生まれたり、その技術を中心にしたソフトウェアなどの周辺装置が生まれるといった利益を享受することができる。具体的な事例として、家庭用VTR、近年ではDVDの規格をめぐる業界全体で激しい競争が行われた。このように現在製品同士のネットワーク化が進む中で、標準化をめぐる利害はますます大きくなり、競争も激しくなると考えられる。

このような状況下で松下が必要としているのは、既存の製品の単なる性能の向上やモデルチェンジではなく、消費者のニーズを的確に汲み取り、それに答える製品をすばやく開発し、市場に投入できるような組織形態である。従来の二番手商法では、新製品の開発において致命的な遅れをとりかねない。さらに、あらゆる製品を手がけ、自前で開発・生産するのではなく、収益性の鈍化した分野は切り捨て、将来性のある事業分野に経営資源を集中させることが必要である。

### 〈3〉創生21計画の概要

以上のような状況下で行われる創生21計画は平成13年度から15年度までの中期経営計画で、大きく2つに分けて構造改革と成長戦略が掲げられている。

#### 〔1〕構造改革

##### (1) 国内家電営業・流通体制の改革

事業部と営業本部で重複していた営業体制を新設のパナソニックとナショナルの2つのマーケティング本部に一元化することで、流通コストの削減と占有率向上を目指す。

##### (2) 事業部門の改革

商品ごとに開発・生産・販売を行う事業部から製造機能を分離独立させて、製造サービスを専門に提供するファクトリーセンターを設置する。

#### 〔2〕成長戦略

##### (1) セグメントによる戦略的な事業推進

民生・産業・部品という3つの枠で見てきた経営を「AVCネットワーク」、「アプライアンス」、「インダストリアルイクイップメント」、「デバイス」の4つのセグメントで捉え直す。

## (2) 成長事業の特定

特にAVCネットワークとデバイスのセグメントを重視して、その中から「デジタル放送システム」「モバイルコミュニケーション」「蓄積デバイス」「半導体」「ディスプレイデバイス」の5つの事業を、成長事業として位置付けている。

## (3) サービス事業の重視

eネットビジネス、システムソリューションなどのサービス事業を展開することで新たな経営基盤を確立する。昨年末には日立や東芝との共同出資でイーピーエフネットという会社を設立して、デジタルテレビを使った双方向サービス事業を立ち上げる。

## (4) 海外事業の位置付け

商品別にはデジタルAVやモバイル機器、地域別には中国、アジアや東欧などを中心に販売の拡大を目指す。

## 〈4〉創生21計画の分析

この計画の中で構造改革と経営戦略というテーマが掲げられているように、松下が目指しているのは重くて遅い組織の効率化と急激に変化する経営環境への適応だと考えられる。

### 〔1〕構造改革の分析

構造改革で行われるのは、これまで松下の経営の型であった事業部制の見直しである。

各事業部が持つ製造機能をファクトリーセンターに、営業機能をマーケティング本部に集約することで、事業部と事業部との間に生まれた情報の偏在が解消され、物作りの現場で、製品の枠を越えて生産技術やノウハウなどの情報を共有することが可能となる。また従業員のコミットメントの対象を特定の製品から、総合的な製品開発へと移すことが期待できる。

マーケティング本部を設置し営業機能が一元化されることで、市場の動向に合わせて活動を全社的にコントロールすることが可能になる。そして、消費者の需要の変動のミスマッチを回避することができれば、売上高ばかりが膨張して利益がついてこないという非効率的な経営状況が改善されるはずである。

また事業部制のもとでは、たとえ製品が赤字でもモノ作りの現場である工場自体は収支責任を負わなかった。このことが、近年松下の製品が競争力を失ってしまった構造的な原因だと考えられる。事業部から製造機能を分離し、ファクトリーセンターに集約することで、あいまいになっていた収支責任も明確になりモノ作りの現場のコスト意識を高め、製品の競争力を回復することができる。

### 〔2〕成長戦略の分析

家電業界全体が収益性の鈍化している加工組み立て中心から川上であるデバイス、川下であるサービス中心へと収益構造の変革を急いでいる中、松下は「AVCネットワーク」、「アプライアンス」、「インダストリアルイクイップメント」、「デバイス」という4つの新しい事

業領域を設定した。

特にAVCネットワークの部門では、デジタルテレビを中心にした「ePF ネット」という構想で、ネットワーク機器を結び付けて、放送と通信を融合した新しいサービスを提供しようとしている。

また、デバイスの部門では、加工組み立ての工程が付加価値を生まない現在、高密度実装部品と呼ばれるコア部品の開発によって製品の競争力を維持して、国内で継続できる製造を模索している。

### 〈5〉創生21計画の成否

創生21計画の成否は、松下の従業員が急激な変化に対応できるかという点に負うところが大きい。

創生21計画によって、事業部制を解体して、従業員の間で情報を共有したり、新たな事業領域を策定したとしても、実際に新しい発想の製品を完成品の形にまでもっていくことができるかどうかは分からない。また、これまでの松下の技術力の源泉が、従業員を事業部という枠の中に入れ、特定の製品に特化させたことにあるということも考えられる。だとすると、これまで松下が培ってきたシステムに基づく慣習や行動様式、力関係などを尊重した、漸進的なアプローチも考えられたはずである。

しかし、創生21計画という改革の中にあっても、松下のこれまでの企業文化、経営理念の反映を見て取ることができる。

一つに、製品のサイクルがどんどん短くなり、生産リスクが高まっている現在ソニーがファブレス戦略で、生産機能を組織の外部に移すという戦略をとる一方、松下はあくまで本体に生産機能を残し自社内でのもの作りを基本に据えている。あえて生産設備を自社内に抱えているのは、生産から販売までグループ内での作りを完結させる松下の伝統由来していると考えられる。

また海外の生産比率は3割にとどまっているが、コストの面で考えれば中国など安価な土地や労働力が確保できる海外に生産拠点を移すほうが効率的である。それでもなおデバイスの分野で国内の生産の生き残りに固執する理由は雇用の維持であり、これは創業者の経営理念である共存共栄の精神の反映であると考えられる。

経営環境は急激に変化し、事業部制に基づく組織が行き詰まる中、松下に抜本的な改革が必要なのは明らかである。その改革である創生21計画は、確かに事業部制という組織の根本的なシステムを解体し、また従来のビジネスモデルを否定し、新しい事業領域を開拓しようと試みる大規模で、急激なものであるが、それがこれまでに培った経営理念に叶ったものであれば、松下はこの改革によって成功を収めるはずである。

### 〈6〉ePFネット事業という試み

2000年11月に、松下・東芝・ソニー・日立と民間放送会社による「ePF ネット」と呼ばれる会社が成立した。デジタル化によるネットワークの広がりにも備え、規格の統一を図ったのである。この計画が進む中、2001年2月、ソニーはコンテンツの配信サービスへの不参加を表明する。

ここに見られる松下とソニーの行動を、情報の非対称性の観点から分析する。マイクロ経

経済学では、情報の非対称性に対する解決策として評判とシグナリングの2つを挙げている。ソニーは前者の評判を利用する策を採ったと考えられる。受信機にも各自のブランド名を残す事で企業間の競争の余地を残し、その競争においてソニーと言うブランド名を最大限に生かそうとするものである。一方で、松下は後者のシグナリングによる解決を図ったと考えていいだろう。デジタルテレビに関して言えば、松下は8社に対してOEM生産を行っている。これでは、表に出る企業の評判で商品が判断される事になり、松下というブランド名・評判が十分に生かされない。そこで受信機ブランドを統一することで、受信機自体からは松下というブランド名が消えるが、消費者には松下の名前も十分にシグナリングされ、市場においてより有利な競争ができるとする流れが松下の新たな戦略と考えられる。

「ePF ネット」に対するソニーと松下の取り組みは、全く正反対のものである。ソニーは企業のブランドイメージを全面に出し、最大限に利用しようとしている。それに対して、松下は企業の名前が製品から消えることよりも合理的に利益を得ることを優先しようとしている。

デジタルテレビは、現在コンテンツの不足などの理由から決して普及しているとはいえない。デジタルテレビの特徴は次の2つである。セットトップボックスと呼ばれるハードディスクと高速モデムを内蔵した受信機を使えば、デジタル放送とインターネットがシームレスにつながる。そうすれば、ただの受信だけでなく情報の送信も行いう事が出来る。もう1つは、デジタル化により家電のネットワーク化が容易になることである。その例として松下はeHHIハウスも開発している。この2つの特徴で国民の消費活動は刺激されるのではないか。それに加えて企業に追い風である事は、2003年には放送がデジタル放送に切り替わる予定である事だ。しばらくの間は、アナログ放送も併用されて残るが、2010年頃には家庭のテレビのほとんどがデジタルテレビに変わると言われている。日本では1000万台の需要が見込まれている。この市場で顧客を得ることこそが、松下再建の鍵であろう。松下は、そのときに顧客を勝ち取る事が出来るだろうか。2000年の12月にBSデジタル放送が開始されたが、その時にデジタルテレビを供給できたのは松下、東芝、シャープだった。この事からわかるように、デジタルテレビには多大な技術、費用、コストを要する。技術力から見ても、先に述べたシグナリングの効果を考えても松下は優位だと考えられる。事実財務諸表を見ても、民生分野や産業分野が不振であるなか部品分野においてデジタルAV機器や情報通信機器向けの部品の売上は好調である。ただ課題があるとすれば、需要が大幅に増える2010年頃までの間、いかにデジタルテレビの開発にかかる膨大なコストを抑えるかという事ではないか。

そして、デジタルテレビ市場がオープンした時に一定の顧客を勝ち取れば、松下の業績回復は可能だと考えられる。

### 3. 松下とソニーの比較

近年のソニーと松下の取り組みを比較してみると、両社とも、組織構造の行き詰まりや、経営環境の変化に伴う業績の低下に直面して、生産性を高めるべく組織の再編を行っている。松下では「創生21計画」、ソニーでは「EMCS」という構想に代表されるように、付加価値を決定する製造部門を中心にして、企画・設計・マーケティング・販売といった製品供給の一連の流れをより効率的なものにしようという試みがなされている。特に製造部門における経営方針の主眼は、巨大な組織の中に偏在する情報をいかに全社的に共有するかということにある。具体的には、松下は、事業部制を解体して、ファクトリーセンターという全社的な機関を機能別に設置していて、ソニーの場合はエレクトロニクスHQがこれに相当する。こうした組織の再編によって、各部門ごとの部分最適解から、一つの全体最適解が生まれることになる。

一方で、両社の相違点として、松下は、製造機能をあくまで自社内に残そうとしているのに対して、ソニーは生産部門を分社化、あるいは売却し、製品の供給のために足りない部分は外部に委託することによって経営企画や研究開発、基礎設計などに専念するファブレス戦略を展開しているということが挙げられる。

こうした差違が生まれる背景として、松下は、古くから、製品の生産から販売までをグループ本体で完結させるという伝統をもっていて、また近年競争力を失ったと言われているが、AV機器からデバイス、さらには白物家電にいたるまであらゆる分野に関して成熟した技術を有していて、それを外部に委託したり、売却などによって外部に流出させることにためらいがあるということが考えられる。

一方で、ソニーで取られているファブレス戦略は、製品のモデルチェンジのサイクルが速くなってきているということや、製品の機能が成熟し、その付加価値がちょっとした差違によって決まるといった傾向のために、製品の生産リスクが高まりつつあるという状況に対応したものだと考えられる。

こうした差違を比較すると、今後、特に家電業界では、市場の動向が消費者の気まぐれによって左右されるという傾向はますます強くなっていくと考えられ、松下も、事業部制の解体によって、市場の変化に対応しやすい、多品種少量生産方式をとろうとしているが、自社内に生産設備を抱えるということは、投資資金が回収されるまで特定製品の生産に固定化されるという傾向は避けられないということを考えると、分社化という方法で、生産機能を外部化するというソニーの方針のほうが、近年の不安定な市場動向により適合したものであると考えられる。

一方で、松下は、創生21計画の中でデジタルテレビを中心に据えた長期的な事業計画を鮮明に描いている。デジタルテレビの供給には、高度な技術と多大なコストを要することを考えると、この事業計画は、松下が生産設備を自社内で抱える体制が強みを発揮するだろうし、また家電業界のもう一つの傾向として、インターネットを媒介にして、製品のネットワーク化が進んでいるということが注目される。ここでも、松下の多様な事業領域が生かされて、製品に限らず、サービス事業など、さまざまな形でビジネスを展開していく可能性を秘めているとも言えるだろう。

以上のことをまとめると、ソニーは、近年の不安定な市場動向により柔軟に対応できる体制を確立していて、「分極」によってより効率的な経営を行うことが期待できるが、本体と子会社という関係で、長期的に創造的な製品供給を続けることができるかは未知数であり、エレクトロニクスHQなどの「統合」機関がうまく機能するかどうかは今後重要になってくると考えられる。一方で、松下は大きなリスクを抱えながらも、自社の技術を尊重した戦略をとっている。事業計画でデジタルテレビを中心に据えるという方針は、まず間違いなく有効であるが、自社が有する技術をうまく共有して、それを製品供給に結びつけることができるかが成否の鍵となるだろう。

#### 4. 日本国内の労働市場の分析

日本の労働市場は、内部労働市場であると言われる。これは、年功賃金、昇給、長期雇用、いわゆる終身雇用により企業内部に形成される労働市場のことを言う。この内部労働市場の特徴は、企業特殊技能を一般的技能よりも重んじる点にある。このため、日本企業は、労働者に対して長期雇用を行い、その企業に対する長期就業へのコミットメントとして年功賃金を用いた。ここで、年功賃金とは、労働報酬がその企業における地位に大きく依存し、その地位を規定する昇進は勤続年数と仕事表などによる査定が影響する、さらに、退職賃金が大きな割合を占める賃金体系のことを言う。この賃金体系のもとでは、従業員の実際の労働よりも地位が重視されるため、特に若い従業員の賃金において実際の労働に比して安い賃金が支払われることになる。この差額は企業内に蓄積され、その合計額が退職金として給付される。このように、年功賃金には、労働者にとって人質としての性質がある。これは途中退社した場合得られないので、従業員にとってはリスクとなる。このように、日本企業は従業員に対して企業にたいする長期のコミットメントを与えてきた。

このモデルは、先述したように企業特殊技能をはぐくむのに適している。この企業特殊能力は、異常な事態に対してはきわめて有用である。しかし、これは極めて企業に特化した場合、非効率をもたらすと考えられる。具体的には官僚主義や市場を無視した製品開発である。

現在の日本企業において終身雇用が解体され、労働力の外部化が行なわれている理由は、この企業特殊能力のメリットよりもデメリットが勝ったためであると考えられる。ただ、気をつけなければならないのは、企業特殊能力が無ければ企業の独自の付加価値を生み出すことは不可能であるという点である。

これらのことを踏まえ、労働力の外部化について考えてみる。

## 労働力の定義

(図表番号) 2

正社員		フルタイム勤務で雇用期間の定めのない労働者
受入出向社員		親会社・関連会社から出向して来ているもの
非正社員	パートタイマー	正社員より1日の所定労働時間が短い、週の所定労働時間が短いもの
	契約登録社員	専門的職種または特定分野の業務に従事させることを目的に、契約・登録により雇用しているもの
	その他	上記二つ以外の非正社員
外部労働者	派遣労働者	労働者派遣法に基づき事業所に派遣されている労働者
	外注下請労働者	外注や下請など業務委託先の社員であって、事業所で働いている労働者

これらの労働者に対して各企業の取っている選択は次のようなものである。

高付加価値戦略を取る企業においては、外部労働者、特に外注下請労働者を選択し、正社員の数はそれほど減少させない。低価格化戦略を取る企業においては、非正社員、特に

パートタイマーを重視する。

これらの選択は、次のような理由により支えられている。

1. コストが安い
2. 労働力が確保しやすい
3. 繁忙時期（時間帯）への確保
4. 雇用調整が行ないやすい
5. 管理の手間が省ける
6. 社外の技術能力の活用

現在の労働力の外部化において最も注目する点は、これまで雇用の受け皿と考えられていた製造業・建設業・金融業において終身雇用崩壊と従業員数の減少が見られる点であると思う。現在の労働力の外部化は、雇用の受け皿の変化が、主要な論点であるということがいえる。

この代表例として、松下において行なわれたリストラクチャリングがあたると考えられる。2001年において、この日本の企業において終身雇用を最も保持するように考えられていた松下において従業員解雇が行なわれた。これを取り上げて、この労働力の外部化の過程における大企業の従業員のコミットメントの変化について、われわれは考えてみた。

その結果、二つの見方が存在すると考える。一つは、従業員は次に解雇されるのは自分ではないかという恐れのため企業へのコミットメントが、弱まるというものである。もう一つは、この苦境においても企業に求められたということから企業へのコミットメントが強まるというものである。企業にとって望ましいのは明らかに後者であるが、従業員にこ

のような考えを抱かせることは、経営者にビジョンが存在するかどうかにかかっていると考えられる。

この考えからいえば、松下のリストラクチャリングは前者であるように思われる。というのは、いまだそのようなビジョンが提示されているとは考えられないからである。

### Ⅲ 財務諸表分析

#### 松下連結

安全性分析	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年
流動比率	173.44%	168.33%	162.52%	170.18%	172.93%	160.35%
当座比率	123.55%	120.73%	113.81%	117.44%	119.26%	103.37%
負債比率	135.81%	135.30%	127.14%	107.45%	104.72%	101.14%
自己資本比率	42.41%	42.50%	44.03%	44.51%	45.11%	46.25%
固定比率	84.07%	82.44%	83.12%	86.32%	84.64%	101.74%
固定長期適合率	59.41%	60.35%	63.75%	64.36%	63.24%	78.40%

収益性分析	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年
総資本事業利益率	4.12%	5.45%	5.06%	3.22%	2.70%	3.05%
自己資本純利益率	-1.67%	4.06%	2.76%	0.40%	2.93%	1.22%

#### ソニー連結

安全性分析	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年
流動比率	158.70%	155.65%	166.16%	170.60%	155.58%	131.39%
当座比率	84.56%	85.43%	91.22%	96.26%	87.75%	79.65%
負債比率	130.16%	134.57%	139.58%	145.16%	148.31%	142.50%
自己資本比率	23.17%	25.69%	28.35%	28.95%	32.07%	29.58%
固定比率	199.78%	181.05%	158.99%	163.69%	157.87%	187.89%
固定長期適合率	46.29%	46.51%	45.08%	48.44%	50.88%	55.71%

収益性分析	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年
総資本事業利益率	5.02%	7.72%	10.73%	7.36%	5.12%	4.83%
自己資本純利益率	4.64%	11.93%	18.99%	15.31%	10.42%	1.43%

## 1. 収益性分析について

総資本事業利益率についてしてみると、松下においては1997年を境に総資本事業利益率が減少し始めている。又ソニーにおいても1998年以降減少傾向を取っている。この1997年と1998年と1年の差が存在しているが収益の面から見てみてもこの時期にひとつのターニングポイントが存在していると考えられる。これは自己資本利益率が同時期に減少していることからとも言えると考えられる。つまり収益の面において顕著に調整局面が終了を向かえたと言えるのではないかと考えられる。

## 2. 安全性分析について

まず流動比率についてみてみると多少の変動があるものの松下は高い比率を保持している。これに対してソニーは1999年以降急速に比率が減少傾向をたどっている。

次に当座比率についてみてみると松下は2001年に減少しているがほぼ堅調な比率を維持している。これに対してソニーでは100%を超えていない。

この二つから考えると短期的な支払い能力の点では松下の方が優れていると言える。次に資金調達面を考えるために負債比率と自己資本比率を見る。まず松下であるが、負債比率は1996年以降減少傾向をたどっているが、自己資本比率は徐々に高まっている。これは負債による支払い利子などの社外流出を押さえようとしていると考えられる。これに対して、ソニーの負債比率はきわめて高く自己資本比率は1998年に伸びているが基本的に低いままである。これは、資金調達においては社債などの他人資本による資金調達を重視しているためと考えられる。

固定比率と固定長期適合率を見ることで、投資について考えてみる。まず松下についてみると徐々に比率が高まっているこれは固定資産に対する投資が増加していることを意味する。これに合わせて長期適合率を合わせて考えると大きく比率が変わらないことから主に投資を自己資本で行なってきたと考えられる。ソニーを見ると固定比率が非常に高いが、固定長期適合率は非常に低いこれは主に投資を負債に基づいて行なっていると考えられる。

松下において徐々に固定比率、固定長期適合率が上昇して来ているのは、投資が増加していると考ええる。特に、2001年においては比率の上昇が著しい。これは創世21計画に伴い研究開発費などに対しての投資が増えたためと考ええる。ソニーは1999年前後において固定比率・長期適合比率が一時的に減少しているが、2001年においては比率が上昇している。これは、ソニーにおいて、調整局面から構造改革局面へと変わった事を表すものであると考ええる。

## 3. まとめ

1998年1999年ごろを境として企業行動に変化が見られると考えられる。

これはやはり企業行動が、生産などの調整局面から、企業の構造自体を改革しようとするために投資を増加させているのではないかと考える。

(参考文献)

- 青木昌彦 奥野正寛 [1996] 『経済システムの比較制度分析』 東京大学出版会。
- ミルグロム・P and J・ロバーツ [1997] 『組織の経済学』 奥野正寛 伊東秀史 今井晴雄  
西村理 八木甫訳 NTT出版。
- 依田高典 [2001] 『ネットワークエコノミクス』 日本評論社。
- ウェルチ・J [2000] 『株主への手紙』。
- ウェルチ・J [2001] 『ジャック・ウェルチ わが経営』 日本経済新聞社。
- 財部誠一 [2001] 『松下電器に明日はあるか』 PHP 研究所。
- 日本労働研究機構 [2000] 第133巻 『新世紀の経営戦略、コーポレートガバナンス、  
人事戦略』  
————— 第132巻 『労働力の非正社員化、外部化の構造とメカニズム』
- 『ハーバードビジネスレビュー』 第26巻1号 46-96頁。
- 出井伸之 [2001] 「マネジメントの未来」 『ハーバードビジネスレビュー』 第26巻6号 30-45  
頁。
- 山口敦夫 [2001] 「『EMCS 構想』 工場独立はソニーの『モノ作り離れ』 なのか」 『エコノミスト』  
第79巻3号 82-83頁。
- 麻生祐司 遠藤典子 [2000] 「ソニー革命 凄みと死角」 『週間ダイヤモンド』 第88巻 30  
号 28-47頁。
- 『平成13年度ソニー株式会社有価証券報告書』。
- 『平成13年度松下電器産業株式会社有価証券報告書』。

## おわりに

以上のように、現在の企業に求められている創造性というものを考えるために、情報の偏在とコミットメントを用いて家電業界を、場の考え方を用いて自動車業界を分析してきた。本論文では、この創造性を分析するために必要な理論つまり分析の枠組みの例を提供することは出来たと考える。

しかし、この枠組みを成功企業に用い、その成功要因を探り出し教訓化するというところにはいたれなかったように思われる。その意味で本論文は未完成であるといえる。

最後に本論分で考えた事をまとめたい。

情報の偏在とコミットメントにおいても、場の論理においてもともに共通することは、従業員つまり人的資本についての理論であるということである。つまり企業という組織は、カネという理論に基づき運営されている面も確かにあるが、それだけでは機能せず、その理論の上にヒトの理論を巧く載せて行かなければならない組織であるということがいえるのではないだろうか。これが本論文をどうして現在得られた結論である。

## 2001年度ゼミナール活動の記録

- 4月2～3日 2回生プレゼミ (前半) 『簿記論』  
4～5日 2回生プレゼミ (後半) 『財務諸表論』  
於・経済学部第6演習室 参加者 2回生 12名  
テキスト①井上達雄・新井清光編著『検定簿記講義・3級商業簿記』  
中央経済社、1995年。  
②経済新聞社編『財務諸表の見方』日経文庫、1993年。
- 4月5日 新歓コンパ (第1回)
- 13日 前期ゼミナール開講  
テキスト① 2回生/桜井久勝『財務諸表分析』中央経済社、1996年。  
② 3回生/伊丹敬之『日本型コーポレートガバナンス』  
日本経済新聞社、2000年。
- 7月13日 新歓コンパ (第2回)  
三条木屋町「イロハカルタ本店」 参加者 2回生6名 3回生5名
- 10月12日 後期ゼミナール開講  
共同研究テーマ「創造的企業の創造」  
第1グループ 家電 (ソニーと松下) のケーススタディ  
第2グループ 自動車 (トヨタ) のケーススタディ
- 19日 特別セミナー  
講師 立花和義氏 (協和発酵工業株式会社医薬戦略企画室次長)  
テーマ「ビジネス・モデルとビジネス・ソリューションの考え方」  
セミナー終了後、3回生は百万遍「琢磨」にて懇親会 参加者7名
- 11月30日 新ゼミ生選考面接  
新2回生 応募17名 採用10名  
新3回生 応募10名 採用10名 (継続のみ)
- 2月28日 打ち上げコンパ

## 一年を振り返って～ゼミ生の回想～

今年は二回生が共同研究に加わり、拙いながらも指導しなければならず、去年とは違う大変さがありました。そのことをどうして感じたのは、やはりまだまだ拙いな、ということです。やはり、人生日々精進が肝要なのでしょう。最後に、同じ班の皆さんに。勝手な私の暴走を許してくれてありがとうございました。（内田 朋宏）

あっと言う間にこの一年が過ぎてしまった気がします。この一年間、最上級生としては頼りなかったと思うが、とりあえず論文を書き上げることができてほっとしています。来年はまた新しいメンバーを加えてゼミ活動をしていくことになるけれど、積極的にゼミ活動に携われたらいいと思います。藤井先生、ティーチング・アシスタントのお二人、ゼミの皆さん、今年度もお世話になりました。来年度もよろしく願います。（菊元 崇）

今年は、上回生がおらず、昨年の状況を思い出しながら、どのように論文を進めていけばよいかを考えながら、二回生に接していた。そのため、二回生にとって、良い参考にはなれなかったようにかんじられる。また、論文の内容についても、どのようにしたらよいかについて、最後の最後まで、自分の中では、納得がいかず、あやふやなままで、終わってしまったように思われるのである。このように、自分がはっきりしていないことから、藤井先生を初め、院生のお二人、ゼミのみなさんには、迷惑をかけっぱなしであったとおもいますが、また、みなさん次回もよろしく願います（斎藤 栄慶）

2年目ということで去年よりは発表など少しは慣れたけれど、最上回生だということにまだまだ頼りなくてみんなにはいっぱい迷惑をかけてしまいました。ごめんなさい。自分的には全く統計を使えなかったのが心残りですが、新たな試みで一体どうなることかと思われた今年度の論文が一応何とか形になって本当によかったです。来年度も引き続きがんばりましょう。藤井先生、院生のお二人、そしてゼミのみなさん、一年間ありがとうございました。（坂本 知子）

今年は、去年とテーマが大きく異なり、非常に論文作成に苦勞する同時に新しい事に挑戦するおもしろさもあった。やはり論文完成の満足感はいいものである。

来年はどうなるのかと、考えつつ、打ち上げを楽しみにしているのである。来年はもっとがんばらねば・・・。（角園 太一）

今年度のテーマは「創造的企業の創生」ということで、なかなか取り組みづらく、今後の日本企業のあるべき姿を自分の言葉で表現するというのは非常に苦しい作業だったと思う。僕は今回松下電器を中心に家電業界を見たが、業績の低迷の中で経営者がどのような視点を持って運営を行っているのかということが少しは理解できたのかなと思った。

（友野 裕充）

最初に思いつく言葉は、やはり「しんどい」だった。ただでさえ日本人（ゼミの参加者）にも「やらないかん」「時間がすくない」という言葉がよく聞かれたし、この中国人の私にとってはこの重さはとても想像もつかないだろう。しかし、「一分墾作 一分収獲」という中国のことわざがあるように、私にとってこの一年は、とても意義がある一年だった。自分で資料を収集したり、レジメを作ったりするのは確かに時間や精を費やさないとはいけませんが、学習の上では、これ以上の能力を伸ばす方法はないだろう。三回生である以上、二回生に良い見本となればよいなおもったが、いろんな原因で欠席する回数も他のメンバーより多かった。かといってその分の責任感がきちんともつようになったのは私にとって1つの幸이었다。

この経験は将来どう活かせるのは予想できないが、きっと私の人生にとってプラスになるに違いないと思う。（沈 巍）

あっという間に1年が過ぎてしまって、もう後輩が入ってくる季節になってしまった。うっかりしていると1週間が5分のように感じられて、毎週のゼミで発表するためのレジメも作れないでいる時もあった。時間をもっとも有意義に使うにはどうしたらいいんだろう？と考えているとまた、1時間くらいを余計に使ってしまう自分がむなしい。何も考えずにがむしゃらにやってみるか、と思う今日この頃です。

（糸井 良徳）

この一年は本当にあわただしい年でした。特にサークル活動で忙しかったこともあり、ゼミでは大変迷惑をかけました。そして正直なところ、ゼミがこんなにレベルが高いとは思いませんでした。結局最後まで戸惑っていたまま一年が過ぎていってしまったような感じでした。しかし今振り返ってみると、様々なことを学ぶことができたと思っています。また僕自身、大学に入って何も身につけていないことに気づかされました。今になってはゼミは大変貴重な場であり、もっと自分から勉強していればよかったと反省しています。この経験を来年度には生かしたいと思います。一年間ありがとうございました。これからもどうぞよろしくお願い致します。（大石 悠人）

どういうわけか面接試験に合格し、4月に初めてゼミに参加してから、あっという間に1年間が過ぎてしまいました。この1年間、藤井先生や3回生の方々の話を聞くたびに、自分の知識のなさを痛感させられてばかりでした。また、論文作成のさいにも、たくさんの人に迷惑をかけっぱなしで、申し訳ありませんでした。けれど、ゼミを通じて学べたことはたくさんあったし、論文なんてきつと一生書くこともないだろうと思っていた自分が、後々まで形として残るような論文にほんの一部だけでも参加できたのは、今後に向けてすごくいい経験になりました。来年はこの欄で懺悔しなくてもいいように、今年得たことを生かしてがんばりたいと思います。（柏岡 佳樹）

いやはやもう1年ですね。あんまり1回生のときと、頭の中身も単位も変わっていないかも、です。まあ、これからがんばりまひよ。いやしかし、論文の課題がやりづらいもの

で大変でした。  
(北川 遵義)

前期はテキストの輪読、後期は共同研究という形でこの1年間ゼミというものを初めて体験しました。後期の共同研究においては、製造業における新しいビジネスモデルが研究テーマでした。取り組むのが非常に困難なテーマでしたが、先輩方の助けを借りなんとか論文という形にすることが出来ました。この1年間、先輩方のゼミに取り組む姿勢、研究の中身の濃さに自分との大きな違いを感じました。しかし、もう1年が経ったわけで4月からは新しいゼミ生が入ってきます。新ゼミ生を十分にサポートする事が出来るよう、また新たにゼミに取り組んでいこうと思います。(阪田 昌弘)

どうしようかと目を回しているうちに、先輩方に任せきりのままあっという間に1年が過ぎてしまいました。できないならできないなりに突き詰めることができればよかったのですが。みなさんにご迷惑をおかけしました。(津田 智弘)

共同論文では財務諸表分析を担当させていただきました。年度当初はエクセルのエの字も知らなかったにもかかわらず、何とか作り上げることができました。これも一重に藤井先生や院生の方々、三回生の先輩方のご指導のおかげだと思っております。本当に色々ありがとうございました。今年度それなりの達成感は得られたものの、偉大な諸先輩方に近づくにはまだまだです。先輩方を目標に三回生になっても頑張っていきたいと思いますので、関係者の皆様、来年度もどうぞよろしくお願ひいたします。  
(原田 佑嗣)

今年度のテーマは企業分析ということで、自分はトヨタについて調べたのだが、まず驚いたのが1つのテーマに対する切り口の多さだった。いろいろな角度から調べるため、その量は膨大であり、またそれを最終的にまとめ上げる作業は多くの時間と労力を費やすものだった。とはいうものの、自分は与えられた課題について調べてただけで、ほとんどが先輩任せになってしまった。もっと自分なりに開拓していけば、と悔やまれる。この共同論文の作業を通して先輩から学んだことは多く、ゼミ内の交流も深まったと思う。反省点は多々あるがまずまず充実した一年であった。(平岡 清春)

面接の時に、正直「ああ、落ちたかな。俺の実力ではあのゼミは手に余りそうだ」と思っていました。しかしながら「将来作家になりたい」という言葉が藤井先生の琴線に触れたらしく(笑)この藤井ゼミの末席に加えてもらい、この一年間自分なりに様々な事を学ばせて頂きました。勉強面だけでなく人生の指針、大学の内部事情、ほんとに色んなことを藤井先生やティーチングアシスタントの方、そして先輩、同回の方々にも教わった気がします。ここにきた事は京大に入って得た収穫の中でも自分にとってかなり大きなものです。来年も鋭意努力します。よろしくお願ひします。(安田 拓真)

## 編集後記

2001年度のゼミ活動を締めくくる藤月会論集第11号も無事に刊行することができました。

今年のテーマは『創造的企業の創造』ということで、去年までとはまた違った藤月会論集になったのではないかと思います。今年は、本当に共同論文が完成するのか、不安になったことも何度かありましたが、何とか共同論文としての形になって、こうして編集後記を書いていることがうれしく思われます。

2002年度の共同論文のテーマを楽しみにしつつ、編集後記とします。

2002年2月

2001年度 藤月会論集編集委員 菊元 崇 友野 裕充

藤月会論集 第11号

京都大学経済学部藤井ゼミナール

論文編集委員

〒606-8501

京都市左京区吉田本町

京都大学経済学部 藤井研究室 気付

印刷 キヌガワプリント