

○清家彰敏（富山大経済），馬 淑萍（国立北京物資学院大）

1. 序論

トヨタ自動車の株式の時価総額は GM とフォードを超えている（1616 億ドル 2000 年 8 月 15 日現在）。世界で最強の自動車企業である。フォードやダイムラークライスラーは最も恐ろしい企業とトヨタを見なしている。さて、このトヨタの世界に与える影響はそれだけではない。実は、世界中の企業はトヨタ思想の大きな影響を受けている。すべて「トヨタの子供たち」であるともいえる。

世界でソリューションビジネスが全盛である。これは顧客の問題解決を助けることが真の営業であるとの考えに立っている。これを顧客価値主導型ビジネスという。その原点はトヨタ自動車のトヨタ生産方式にある。また現在はインターネット上に SCM（サプライ・チェーン・マネジメント）が広がりつつある。これもトヨタ生産方式が米国でリニューアルされたものである。また今後、工場でのトヨタ生産方式の有力な手法である「多台持ち」がインターネット上でのプログラムの「多台持ち」へと発展する可能性があり、現実の世界だけでなく、インターネットの世界もトヨタ思想で覆われていくとも考えられる。本研究は、このトヨタ思想の影響で世界の政策決定が大きく変革したことを問題とする。

2. トヨタ生産方式とトヨタ思想

トヨタ生産方式はトヨタ自動車の大野耐一元副社長が発明したビジネスモデルである。その特徴のうち特にトヨタ思想、トヨタイズム、ジャパナイゼーションといった表現で世界に影響を与えたものは以下である。

1) 受注生産で在庫を無くす

顧客主導の注文生産の視点で量産を行うため、在庫が極めて少ない。顧客が買わなければ商品は作らない。商品がなくなれば、部品を集めて商品を作る。商品が作られれば部品がなくなる。部品がなくなれば部品をつくる。このようにすれば原則的に在庫は存在しない。デル・コンピュータ社のパソコン受注生産もこの考えである。

2) 顧客価値の立場に立つ

社内であっても顧客は必ず存在し、その人のソリューション（仕事の問題解決）の助けを行うのが仕事である。企業内においても顧客に相当する人は必ずいる。いつもその人を助けるつもりで仕事を行えというのがトヨタ思想である。例えば、消しゴムを取ってといわれたとき、従来の米国企業の社員は消しゴムを渡せば仕事をしたと考えた。トヨタ思想ではその人の立場に立ってなぜ消しゴムを必要とするかを考え、消しやすい位置と方向に置いてあげる。また、その人の立場にたって、消しゴムをここで使ったほうがよいとソリューション（仕事の問題解決）

まで一緒に考える。「後工程は顧客であり顧客に品質を保証する。そのための労使協調がトヨタ・システムである。」という大野耐一等の考え方は世界によく知られている。トヨタ思想に立てば、企業内の構成員は営業員だけではなくすべて「顧客」を持って、繋がっている。企業内は顧客の連鎖構造となったのである。

本研究では上記の1)、2)が社会、世界にどのような影響を与えつつあるかを問題とし、この1)、2)が起こす企業経営者の意識の変化を取り上げる。

3. 欧米の経済ジャパナイゼーション

1990年代に米国で成功した多くのビジネスモデルは80年代の日本研究から派生したと言われている。これは欧州にも広がった。上記のトヨタ生産方式は日本型経営の粋と思われている。さて、国狭(1996)は、日本の経営には、欧米の合理的経営の延長戦上にあつて、日本的なものにアレンジして成功したやり方(欧米流日本的経営)と、日本の社会文化に根ざしたもの(純日本的経営)があると述べている。米国におけるリエンジニアリング、SCM等は前者であり、英国等の欧州における英国産業のジャパナイゼーションなどは後者である。80年代、欧米では日本の経営は高い評価を受けた。日本企業の競争力について多くの研究が発表された。日本の生産方式=リーンな生産は世界中の全産業に適用可能であり、それへの転換は人間社会に大きな影響を及ぼすという理解である(ルース,1990)。

このトヨタ思想の導入は、80年代に日本企業の軍門に下った時の、米国企業人の屈辱が背景になっている。米国は日本を徹底的に研究し、その神髄がトヨタにあることを発見し、それを学習した。米国人はかつての屈辱をバネに徹底的な学習組織へと企業を変身させたのである。「米国では企業活動のグローバル化に伴い、業界全体がコンペティティブであり、関係者の早期教育が求められている・・・、企業は“Learning Organization”(学び続ける企業)としての組織形態を整えておく必要もあり、学ぶことをやめた企業は脱落していくという米国の風土・・・」と米国に詳しい蕭敬和氏(国際コンサルタント)は述べている。

また、欧州のトヨタ思想の学習は米国以上に根元的である。ジャパナイゼーションは欧州においては人材育成から始まっている。「アメリカは、新入社員や未経験者をあまり歓迎せず、職務経験者を採用する発想の国だが、ヨーロッパは新規の大変優秀な人たちを大学時代から目をつけて採って、さらにそれを育てていく発想をもっている。」とアメリカンファミリー生命保険執行役員湯本壬喜枝は述べている。

このようにトヨタ生産方式は、自動車産業のみならず他の産業でもまた、国の内外においても導入され、優れた生産方式として世界的に普及されてきた。トヨタ生産方式の自動車産業以外への普及とその有効性については小川英次(1994)『トヨタ生産方式の研究』日本経済新聞社他に詳しい。また、その導入は国による法的な相違、労働文化の相違などがあり、その導入態様には種々あるとトヨタ生産方式の権威の小川は述べている。

さて、このトヨタ思想化、顧客志向は、M&Aが盛んな経済動向に適合しており、この傾向はますます助長される可能性が大きい。その理由は、M&Aによる

企業の混成化は、企業全体を統合する目標の構築を困難にする。「顧客志向」理念とは中空であり、各構成員それぞれが異なる目標を持つことを可能にする。2) 学習組織化は学習目標を必要とする。学習目標として顧客のソリューションは極めて都合がよい。3) 営業員は大きな競争にさらされており、この営業員の支援として、企業全体を顧客志向にする必要がある。顧客の連鎖を社内につくり、社外と接する営業と連結する。これがトヨタ生産方式、SCMの採用に繋がる、である。

4. 欧米におけるナショナル・イノベーション・システム

米国は1800年代、欧州に対し、発展途上国であり、欧州の物真似を中心として工業を発展させた。当時、多くの企業家は国家意識が強く、現に現在も中核となるAT&T、GE、フォード等の大企業は政府と競争関係にあったり、政府と対立することはあっても、国家意識に満ち満ちていた。現在でもマイクロソフトのビル・ゲーツは大いに国家意識を持っていることを発言の中で強調している。また、欧州の大企業は、ドイツの産業は極めて国家意識が強いことで知られている。周知のごとく、フランスは国有企業が大きなウエイトを持っている。英国においても、食品産業など、政治色の強い企業はおのずと国家意識が強い。日本も同様であった。

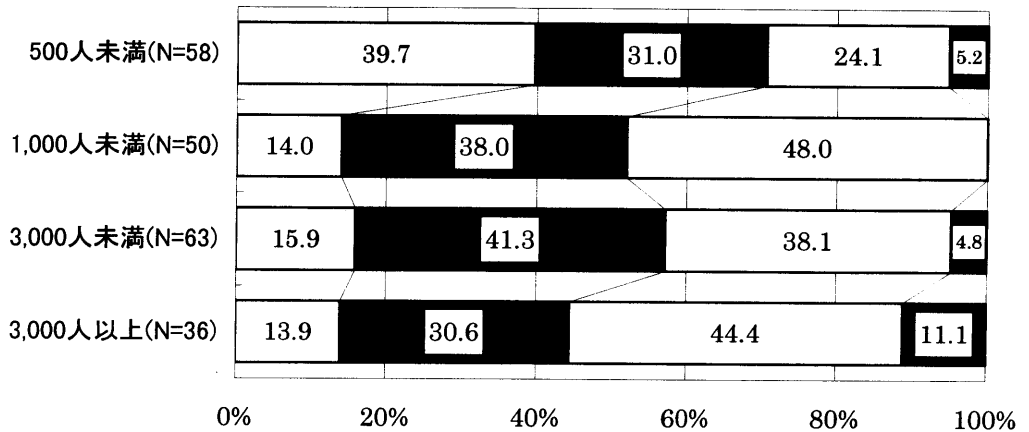
これらの企業は、国家とともに、消費者＝国民をリードする存在であり、常に啓蒙的理念を持った、政府と同じ階層のリーダーによって導かれた。この点で、ナショナル・イノベーション・システムのプレイヤーは同質の存在であった。この同質な存在は、70年代、消費者運動家、機関投資家といった異質なプレイヤーの登場で変化しはじめた。この変化が決定的になったのは、日本企業の登場した80年代である。

トヨタ生産方式の「顧客価値主導」という新しい原則で行動する日本企業による国家志向の企業群の圧倒である。これらの企業が次々、敗退し、新しいトヨタの原理で行動する経営者と置き換えられたのである。それは90年代、世界的な傾向となり、そのトヨタの生まれた日本において象徴的な事例が起こった。日本における国家主導の企業日産自動車の危機である。その日産がトヨタの原理に立ったルノーによって再建されつつあることはその象徴であった。ナショナル・イノベーション・システムにおいて、政府は、国家の原理と異なることが多い顧客価値主導の企業と対峙することになったのである。

そのトヨタ思想の90年代末における成功がSCM（サプライ・チェーン・マネジメント）である。顧客価値主導ですべての企業システムを作り替える。その際にITを活用する。大企業は社内をトヨタ型に作り替える。これがSCMの採用である。下記のように日本でもSCMを採用する企業が増加している。

企業規模とSCM・製販同盟等の戦略を強化（知創白書）

□全くあてはまらない ■ややあてはまらない □ややあてはまる ■全くそのとおり



5. 結語 トヨタ思想の与えた政策決定への変化

企業トップと政府のトップは日米欧の多くの国においては同じ階層であった。エリートは政府と図り、社会、産業の発展に責任を持っていた。しかし、トヨタ生産方式は企業をかつてのエリート主導から顧客価値主導に変えた。つまり、企業トップの成功の原則は国家的視点に立った行動ではなく、顧客の視点に立ったトヨタ思想の行動に転換したのである。トヨタ以前は、政府は、政府が行うべき役割のかなりな部分を企業に期待できた。企業の経営者の多くは国家意識、社会改革者の意識を持ち、消費者、顧客の要求に先行して事業を行い、商品を作り出した。それは競争原理が支配するとされる米国でも例外ではなかった。例えば、米国は清教徒思想を背景とした社会建設の哲学によって工業国へと発展した。米国以外の国家においても社会建設の時代、政府以上に政府的意識を持った経営者が登場している。

ところが、トヨタ思想以降、企業は顧客原理に従うことになった。社会をリードする企業は相次いで顧客原理に従う型の企業に敗退しつつある。また、企業内でも社会をリードする型の人材は顧客原理に従う人材に敗退しつつある。これは同時に長期的かつ一貫した企業活動が大企業から失われていくことを意味する。したがって、政府はこの企業から消えてしまったエリートの代わりをしなければならない。これが米国の政府でさえ、産業化を将来的に目的とする研究開発に注力させることになった。かつては、政府、国家的視点の企業、一般企業の3層構造であった。それが政府、一般企業の2層構造になったのである。

参考文献

- 国狭武己他 (1996) 『トヨタ生産方式』 日刊工業新聞社
- D・ルース等 (1990) 『リーン生産方式が、世界自動車産業をこう変える』 経済界
- 寺本義也・清家彰敏監修 (2000) 『知創白書』 日本経営協会
- 高橋泰隆 (1997) 『日本自動車企業のグローバル経営』 日本経済評論社