

The Right Way Forward

トヨタの目指す姿



「いいクルマをつくり、社会に貢献すべし」

トヨタの目指す姿とは、

「いいクルマをつくり、社会に貢献すべし」という創業以来の精神に立ち返り、

「お客様第一」「現地現物」に基づく「良品廉価」なモノづくりを徹底すること。

そして世界各国・地域のお客さまにとって魅力あふれる「いいクルマ」を提供することです。

昨年後半以降、世界の自動車産業は大きな困難に直面しており、今後も大きな変化が予想されますが、

トヨタは、さまざまな課題を克服してきたこれまでの歴史と同様に、

「いいクルマづくり」への挑戦を続けていきます。



∴ 地域に根ざし、地域経済を豊かにする

創業翌年の1938年、トヨタにとって初の量産工場となる挙母工場（現 本社工場）が稼働し、自動車工業を産業として確立することで「国家経済に貢献する」という創業の決意が示されました。そうした決意は、「いいクルマをつくり、社会に貢献すべし」という「モノづくり」に対する理念としてトヨタの中で脈々と受け継がれています。

「社会に貢献する」ということは、「クルマづくりを通じて社会のニーズに応え、人びとの暮らしを豊かにしていくこと」、そして「地域に根ざした企業として、雇用を生み出し、税金を納め、地域経済を豊かにすること」という企業としての努めを果たすことにつながります。

トヨタの歴史は、そうした「モノづくり」を実践し続けてきた歴史といえます。



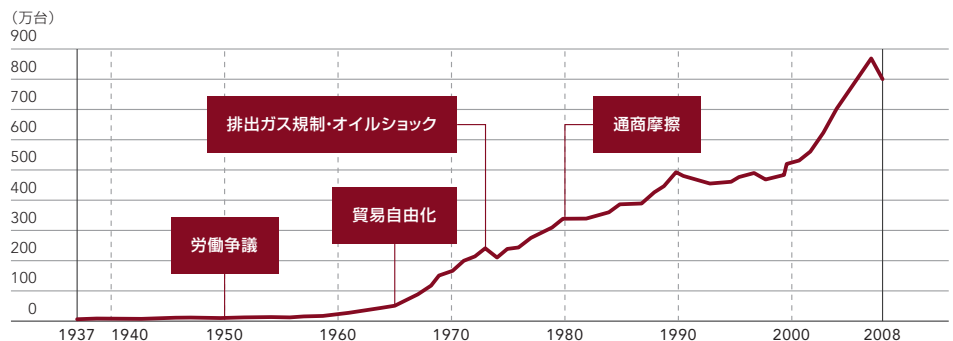
A 豊田自動織機の自動車部（現トヨタ自動車）発足時に製作された「A1型試乗用車」
B トヨタの輸出車両第1号となる「G1型トラック」を中国に向けて輸出開始
C トヨタで初めての量産工場である挙母工場（現 本社工場）の生産ライン

∴ グループの結束力で難局を乗り越える

トヨタの歴史は、苦難の歴史でもありました。1950年の経営危機、1970年代の公害問題やオイルショック、1980年代の通商問題や輸出自主規制など、訪れた厳しい局面に対し、トヨタは、仕入先や販売店の皆さまと共に「創意と工夫」をもって乗り越えてきたことで、結束力を高めてきました。それは、「お客様第一、現場第一の企業文化」「技術開発を重んじる企業風土」「教え教えられる中で、人を育て、それがまた人を強くするという、よき企業体質」とあわせ、トヨタの強みとなっています。

トヨタは2003年頃から年50万台を上回るペースで生産の拡大を続けてきました。こうしたビジネスの急速な拡大により、お客様のニーズにお応えできた一方で、トヨタ本来の強みが十分に発揮できない結果となりました。自動車産業に関わるすべての企業が大きな困難に直面している今こそ、社員一同が危機感を共有し、グループ一丸となってお客様や社会と向き合うことで、トヨタ本来の強みを発揮し、厳しい環境を打開することができる磐石な基盤を築く必要があります。

時代の難局とトヨタの販売台数推移



資料：トヨタ自動車

∴ お客様第一の「もっといいクルマ」をつくる

トヨタが磐石な基盤をあらためて築くにあたっては、技術開発をさらに強化し、生産性向上はもとより、仕入先や販売店の皆さまと共に「お客様第一」のモノづくりを徹底していくことが重要です。2009年6月23日にスタートした新体制では、経営の方向性を、「もっといいクルマをつくらうよ」という、「商品を軸とした経営」と、それを徹底するための「マーケットに軸足を置いた経営」としました。

「商品」と「マーケット」という経営の原理原則に集中することで、まずトヨタグループの社員一同がそれぞれの専門分野において蓄積してきた英知を結集させることができます。また技術開発や商品開発についても、必要となるところに経営資源を重点配分することができます。そうした「現場」を第一に捉えた経営によって、お客さまに喜んでいただける魅力のある「いいクルマ」を提供することが可能となります。

魅力のあるクルマとは、クルマに乗ること、運転すること自体が、人びとの喜びや楽しさ、面白さ、そして感動に結びつくものです。トヨタは、「商品を軸とした経営」と「マーケットに軸足を置いた経営」を通じて、人びとを魅了するクルマづくりに取り組んでいきます。

社長とともに、経営をリードする5人の副社長

人びとを魅了するクルマづくりに向けて、「お客様第一」「現地現物」をよりスピーディに実行するため、新たな経営体制では、各副社長が従来の機能や分野別の担当に加え、4つの地域と商品・技術開発の統括責任者となります。経営陣内でのコミュニケーションを密に取りながら明確な方向性をつくり上げ、商品と地域を軸とした経営をリードしていきます。

“課題の解決に向けてコミュニケーションを徹底し、「お客様第一」「現地現物」「創意と工夫」をすべての職場で理解・実践できる風土や仕組みを構築していきます。”

〔国内担当〕 取締役副社長 一丸 陽一郎

“人の意見に謙虚に耳を傾け、現地現物で事実を目を向けながら、変化に強いモノづくり集団を目指してマネジメントしていきます。”

〔北米担当〕 取締役副社長 新美 篤志

“競争の厳しい欧州地域において、トヨタの強みである「お客様第一」の品質や技術に磨きをかけ、次もトヨタを選んでもいただけるブランド力を確立していきます。”

〔欧州担当〕 取締役副社長 佐々木 眞一

“「communication(対話)」「cooperation(協力)」「consideration(思いやり)」を大切に、商用車とファミリーカーの分野で魅力ある商品を積極的に販売していきます。”

〔中国、アジア、中南米など新興国担当〕 取締役副社長 布野 幸利

“トヨタの強みである、環境・安全技術を一層強化・推進するとともに、お客さまが運転してわくわくするようなクルマづくりに挑戦していきます。”

〔商品企画、技術担当〕 取締役副社長 内山田 竹志

商品を軸とする

商品を軸とした経営とは、「それぞれの地域のお客さまに喜んでもらえるクルマとはどのようなものか」「どれくらいの価格であれば、お客さまにご満足いただけるのか」といった考えのもとにクルマづくりを行う経営です。

そのためにも、トヨタグループの社員一同が、お客さまのニーズを先取りし、技術開発、製造、販売、メンテナンスサービスに至るすべての過程で「お客様第一」の視点で考え、行動できるよう人材育成を強化する取り組みを進めていきます。

また、「現地現物」による現場主体の知恵と技の発揮を促し、お客さまの購入意欲を高めるクルマを高品質かつリーズナブルな価格で提供できるように商品開発や原価低減にも取り組みます。

その代表的な商品のひとつが、2009年5月に発売した新型「プリウス」です。「ハイブリッド＝トヨタ」という評価と実績をさらに確固たるものにするため、新型「プリウス」は、世界トップクラスの燃費性能38km/L*と、2.4L車並みの動力性能を両立しました。そして2代目「プリウス」と比べ、ユニットコストは約30%の原価低減に成功するなど、お求めやすい価格を実現させ、より多くのお客さまに提供できるようになりました。

2009年度中には、新型「プリウス」をはじめレクサスブランド初のハイブリッド専用モデルとなる「HS250h」など国内で4車種、海外で3車種のハイブリッド車を市場投入します。さらに、家庭用電源からの充電も可能なプラグイン・ハイブリッド車(PHV)の実用化に向けた動きとして、フリートユーザー向けに新型「プリウス」をベースにリチウムイオン電池を搭載したPHVを、2009年末からグローバルで約500台のリース販売を始める予定です。

さらには、小型の電気自動車の量産化、次世代電池の開発、バイオ燃料などの代替燃料対応、燃料電池自動車の開発や、安全技術の早期商品化に向けた取り組みをより一層推進していきます。

*：日本国土交通省審査値、10・15モード走行モード燃費の1km走行当たりのCO₂排出量換算値61g/km(プリウスLの場合)



- A レクサスブランド初のハイブリッド専用モデルとして、高い動力性能と優れた燃費性能を兼ね備えた「HS250h」
- B 2007年より公道実証実験を行っている「プラグインハイブリッド車」は、2009年末よりグローバルでリース販売予定
- C リチウムイオン電池を搭載した電気自動車のコンセプトモデル「FT-EV(Future Toyota-Electric Vehicle)」

マーケットに軸足を置く

マーケットに軸足を置いた経営は、それぞれの国や地域における「トヨタの果たすべき役割」「トヨタが目指すべき存在」についてしっかりと見定めた上で、国や地域に適した取り組みを行う経営です。

トヨタは、世界中のお客さまのニーズに応えるため、2000年の初めからこれまで、あらゆる地域でフルラインアップを基本に商品戦略を考えてきました。2009年3月31日現在で、国内外に研究開発拠点11カ所、生産拠点75カ所、170以上の国と地域に販売拠点を持ち、世界各国で地域に根ざした事業を展開しています。

しかし、自動車市場が大変厳しい状況にある中、こうした規模の拡大のみでは、豊かな社会や経済発展、地球環境の未来に貢献する自動車メーカーとしての役割を果たすことが難しくなっています。

トヨタは、身の丈にあった地域戦略をあらためて策定するために、「攻める分野」と「退く分野」を見定め、商品開発、商品ラインアップのあり方を「地域中心」のものに変革する必要があります。そこで、変化を機敏に捉え、「マーケットに軸足を置いた経営」を迅速かつ細やかに行えるよう、副社長を各地域の統括責任者として立てました。お客さまやマーケットを直視しつつ、それぞれの経験を踏まえながら地域戦略を構築できる体制とし、「地域ビジョン」を策定していきます。

∴ 「地域ビジョン」で新しい価値を生み出す

回復基調にある自動車金融ビジネス、販売台数を上回っている廃車台数、中国、インド、ブラジルなど新興国の市場成長への期待などを踏まえると、中期的には世界の自動車市場の需要は回復するものと思われます。しかし、地球環境保全を意識した燃料規制の強化が推測できることから、以前とは異なる市場構造になる可能性が大いにあります。またそれぞれの国や地域における市場の変化をいち早く感知する必要があります。

こうした変化を機敏に捉え、お客さまの視点に立った戦略を構築していくための基となるのが「地域ビジョン」です。

「地域ビジョン」では、各地域の経済の発展段階や競合メーカーとの関係などを踏まえ、世界各国で魅力のあるクルマを提供するため、商品戦略を全方位フルラインアップから必要十分なラインアップへ見直していくとともに、トヨタの立ち位置を明確にしていきます。そしてそれぞれの市場において、お客さまのニーズを先取りし、新しいライフスタイルの提起やお客さまに喜んでいただける新しいコンセプトのクルマを開発するなど、マーケットを切り拓く提案を行っていきます。

【各市場における今後の主な取り組みの方向性】

■ 日本：お客さま視点で商品性やバリエーションを強化

日本の市場における新車（軽自動車を含む）と中古車の販売台数は、年間1,200万台ですが、軽自動車を除く新車市場のみで見ると300万台弱となっています。しかし、国内における保有台数が7,500万台あることを考慮すると、まだビジネスチャンスが存在します。そうしたチャンスを的確に捉えるためにも、お客さま視点から商品性やバリエーションを強化していくことが必要です。

たとえば、お客さまの環境に対する意識の高まりや国の補助政策などにより環境対応車の需要が拡大しています。トヨタは、日本の自動車産業全体が環境を重視した構造に変化している中で、そうした要望にお応えする商品として、トヨタのコア技術を駆使した「プリウス」をはじめとするハイブリッド車の普及を今後も積極的に促進していきます。

また、お客さまニーズを先取りする新しいコンセプトカーの開発などを進めながら、お客さまが本当に必要とするラインアップを再構築していきます。

■ 北米：開発から生産まで、「自立化」を推進

海外戦略の柱としてトヨタの成長を支えてきた北米地域は、現在市場が急激に縮小しています。2億5千万台もの保有台数、そして今後見込まれる人口増加などを考慮すると、市場はいずれ回復すると見られています。しかし、回復後に見られる市場構造は、これまでのような大型車中心からは様変わりしているものと思われ、商品ラインアップの見直しは急務です。

トヨタにとって、北米が極めて重要な市場であることに変わりありません。その中でトヨタは、お客さまに喜んでいただけるよう、開発から生産まで自立化を一層推進し、これまで以上に現地に根ざしたクルマづくりを行っていきます。

■ 欧州：トヨタの存在感を示す特色あるビジネスを展開

欧州では、各国の市場に根ざした、歴史と実力を有する自動車メーカーが多数あるため、トヨタのこれからの欧州戦略としては、単に台数やシェアを拡大することに捉われず、「存在感のあるメーカー」として特色を生かしたビジネスを展開することが重要です。

トヨタは、引き続き欧州を重要な地域として捉えており、環境規制が強まりを見せている中で、トヨタの特色であるハイブリッド技術を生かし、「ハイブリッド車へと徐々に軸足を移していくこと」で、市場における存在感を明確にしていきます。

■ 新興国：国や地域に合った良品廉価なクルマづくり

新興国と称される中国やアジア、中南米などの国や地域は、これからのトヨタの成長を牽引する市場として期待しています。特に米国に匹敵するほどの巨大市場に成長している中国については、「正攻法」でお客さまに向き合っていく必要があります。つまり、お客さま視点に立ち、ニーズに対応した競争力ある商品をタイムリーに投入し、市場の拡大にあわせた成長を図るというビジネスモデルを確立していきます。

また、アジア、南米などには、トヨタのシェアがまだ低い地域もあり、さらなる需要拡大が期待できます。地域のモータリゼーションの波に乗れる良品廉価なクルマづくりをするとともに、IMV*と並ぶ基軸となるような商品を生み出していきます。

*IMV：Innovative International Multi-purpose Vehicleの略。トヨタでは、アジア、アルゼンチン、南アフリカを軸に調達も含めた最適生産体制を確立し、世界140以上の国や地域へ多目的車の供給を進めている。

∴ より多くのステークホルダーにクルマの魅力を伝える

トヨタは独自の技術を通じたクルマの開発だけでなく、グループの結束力という大きな強みを持っています。そうした力を結集し、クルマに対するお客さまの関心を高めてもらうためのさまざまな取り組みを積極的に展開しています。つねに進化し続けているクルマの性能や機能について、お客さまに実際に知っていただくためのイベントの実施、子どもから大人まで、クルマの楽しさを体験するさまざまな場の提供、新しいカーライフやサービスの提案・提供などを実施しています。また、販売店の皆さまに対しても商品への知識をより深める活動を行うことで、お客さまに接する現場の活性化に努めています。



A 全国の販売店から集結したスタッフとエンジニアが、サービスや運転技術で競い合う「プリウスカップ」

B クルマの魅力や先進技術を、多彩なプログラムでお客さまに体感・実感していただく試乗会「ドライブ王国」

C 小学生を対象に、五感を通して体感・学習する機会を提供し、クルマの魅力や楽しさを伝える「原体験プログラム」



トヨタの目指す姿は、
クルマの明るい未来を信じて謙虚に、
そして真剣に取り組む社員一人ひとりの姿勢ともいえます。
トヨタは、その70年の歩みにおいてつねに念頭においてきた
「いいクルマをつくり、社会に貢献すべし」の精神をこれまで以上に大切に、
お客さま視点からニーズを捉え、
それに応える商品とサービスの提供を続けていきます。
トヨタに関わるステークホルダーの皆さま一人ひとりの
満足、笑顔、喜びを大切に、
さらなる成長に向けた道を進んでいきます。

