

〔第2報告〕

21世紀における自動車産業の国際戦略

—— トヨタの取組みと課題 ——

藤井 恒彦

(トヨタ自動車 渉外部長)

はじめに

21世紀を目前に控え、経済、社会のグローバル化が急速に進展している。企業も国境を越え、更には業種を越えて活動を展開する大競争時代を迎えている。自動車産業においてもこの動きは例外ではなく、世界的規模での企業の再編が起こるなど、文字通りボーダーレスな競争が展開されている。このような状況を踏まえ、「21世紀における自動車産業の国際戦略」について、トヨタのグローバル化の動きを中心に紹介したいと思う。

1. 世界の自動車市場

現在、世界の自動車市場は5,000万台を超えるレベルにあり、一部には自動車産業は既に成熟化しているとの声を聞く。確かに自動車は、日本をはじめ、先進国では2人に1台以上普及している。しかし、世界的にみれば、未だ8人に1台という状態であり、世界人口の約8割を占める発展途上国の人々の多くは、自動車の便利さや快適さを未だに知らないと言われている。仮にこれらの地域で今後普及が進むと考えると、膨大な潜在需要があるわけであり、「自動車産業はまだこれからの産業」と言えるだろう。(図1参照)

現在、世界の主な市場は、北米、欧州、日本であり、これらの地域で世界の約7割を占めている。(図2参照)

北米市場(アメリカとカナダ)は、年間約1,700万台、世界の約3分の1を占める最大の市場である。成熟市場ではあるが、好調な経済、人口増等から今後も堅調に推移すると考えられる。また、ロスアンゼルスからワシントンまでの距離が、東京からインドまでの距離に匹敵するほど広大であり、この巨大な市場が単一市場であること、すなわち、同一の車が売れるということは、メーカーにとっても工場の生産性を著しく向上させることができ、極めて魅力のある市場である。

人口千人あたり保有台数（世帯人員調整済み、台）

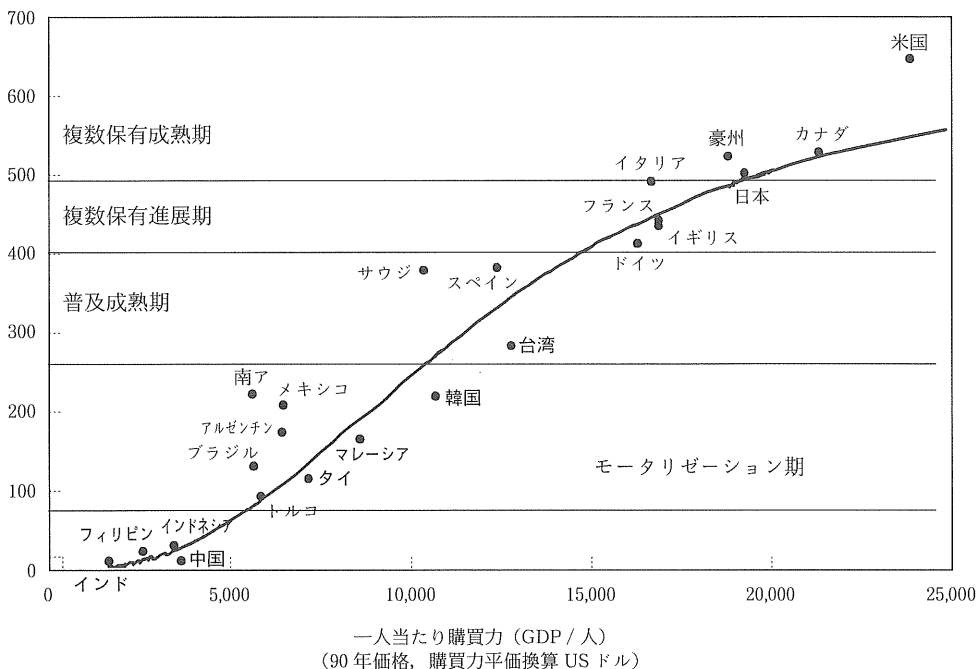


図1 各国の普及水準と購買力

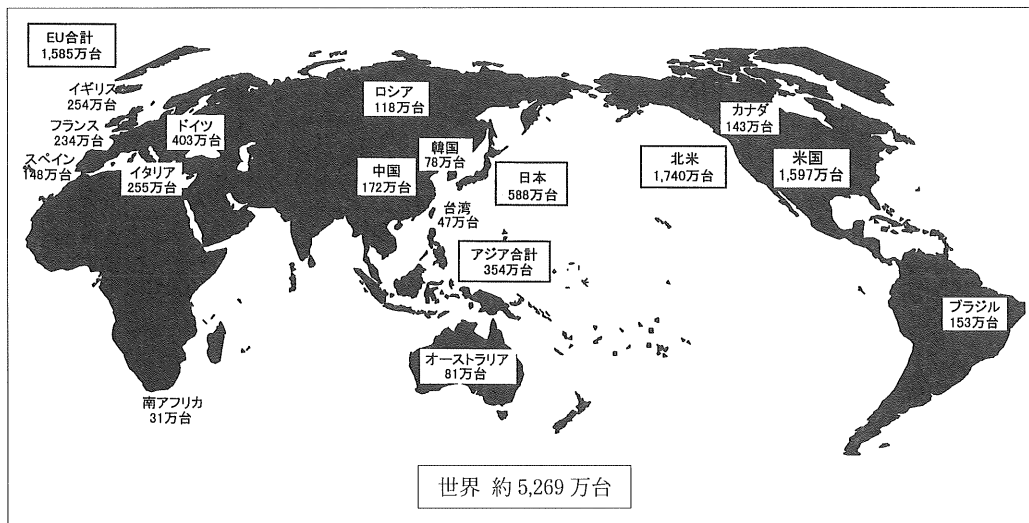


図2 世界の自動車市場（1998年）

欧州市場は、約1,600万台、同じく世界市場の約3分の1を占める第2の市場である。EU、ユーロなど、市場、通貨の統合が進み、市場としての魅力が増している。欧州はフォルクスワーゲン、オペル、フォード、ルノー、フィアットなど、各国の自動車メーカーがしのぎを削る競争の激しいところである。

日本の市場は、長引く不況の影響により、90年の778万台をピークに、98年には588万台へと減少したが、世界市場の約1割を占める重要な市場である。

一方、アジア市場は、現時点では世界市場の6~7%程度と小規模であり、特に、アセアン市場は、近年、通貨危機や政治問題などの影響をうけ、厳しい状況が続いている。しかし、その経済成長の可能性と現在の自動車普及率の低さを見れば、将来的には大きなポテンシャルをもった市場といえる。

2. トヨタのグローバル化の動き ―グローバル10を目指して―

次にトヨタのグローバル化に関する具体的な取組みについて紹介したい。トヨタは、現在、世界160ヶ国5,400以上の拠点で販売を行い、24カ国・地域の40の生産会社で生産を行っている。また、北米、欧州に研究開発拠点を構えるなど、グローバルに事業を展開している。98年のトヨタの販売は全世界で464万台、グローバルシェア9%であるが、21世紀初頭には600万台、グローバルシェア10%を目指している。

(1) 国内・海外の販売動向

まず始めに、トヨタの国内外における販売状況を説明する。トヨタにとって国内での販売は、全ての基本であり、量、収益とも安定し強固なものとしてゆく必要がある。しかし、長引く不況により市場全体が落ちこむ中、トヨタの販売も98年には171万台と、ピークであった90年の250万台の3分の2まで減少しており、大変厳しい状況にある。但し、99年については、ヴィッツ、クラウンなど、新型車の健闘により、国内シェア40%（除く軽自動車）を達成しており、トヨタとしては、さらに魅力ある商品の開発・提供により、自ら需要を開拓してゆくことがますます重要となっている。（図3参照）

北米における販売実績は、90年の117万台から98年には152万台へと大きく伸びており、シェア9%を獲得している。トヨタは当面、この地域でのシェア10%を目指している。

欧州における販売台数は、98年に54万台と、シェアはまだ3%にすぎない。欧州は、競争が大変激しいところであり、後発の日本メーカーが、その中で量的拡大を図ってゆくためには、商品、コスト、販売力の強化に加え、ブランドイメージの向上など、今後取組んでいかなければならない課題を沢山抱えている。幸い、今年の欧州市場に新たに投入したヤリス（日本名ヴィッツ）が欧州で最も権威のある欧州カー・オブ・ザ・イヤーを獲得するなど、トヨタにとって明るい話題もある。今後、F1への参戦、2001年フランス工場の立上げを契機に、80万台、シェア5%を目指している。

アセアン諸国を中心としたアジアの途上国については、欧米企業に先んじて、早くから生産拠

台数（単位：万台）

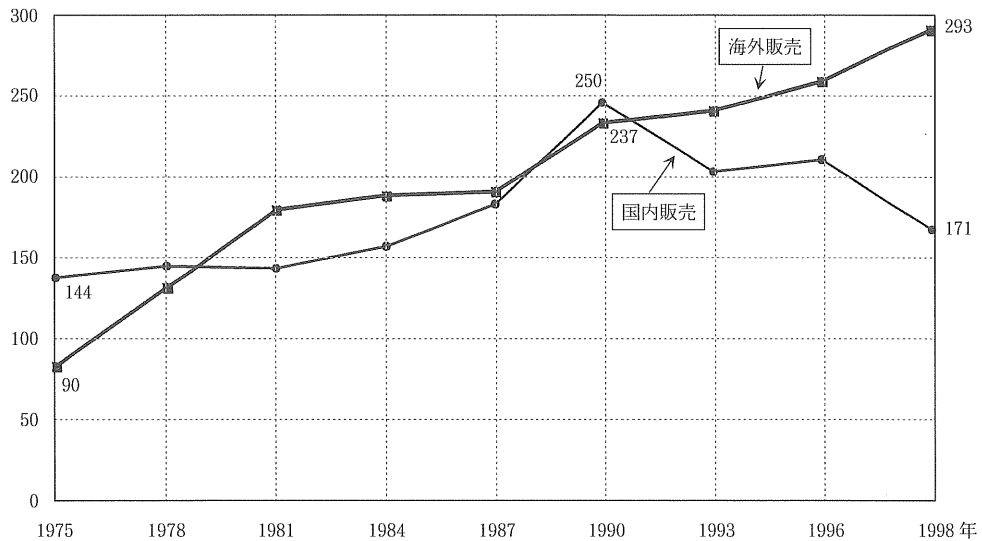


図3 トヨタの国内販売と海外販売

点を進出し、現地経済の発展に寄与しながら、着実に販売台数を伸ばしてきた。その結果、アセアン諸国におけるトヨタのシェアは19%を確保している。

ちなみにトヨタの海外販売比率は、90年には49%と、海外と国内の販売が半々であったが、98年には海外における販売比率が63%となり、販売の主体は国内から海外へと移行しつつある。市場の状況を見る限り、今後もこの状況は続き、グローバル市場を前提とした生産体制、商品戦略が一段と重要性を増している。

(2) 生産の動向

まず、国内生産については、国内市場の低迷に伴い、ピークである90年の421万台から、98年の317万台へと、4分の3に減少している。一方、海外生産は、現地化の進展により、90年の68万台から、98年には147万台へと、2倍以上に規模を拡大している。この結果、トヨタの海外生産比率は、3割を超えるレベルとなっている。(図4参照)

21世紀初頭については、海外販売が増える分だけ海外生産を増加させるというイメージになるであろう。北米、欧州を始め、中国、インド、ブラジルなどでも、生産を拡大していく。

なお、海外生産の増加に伴い、日本からの輸出は、ピークである85年の190万台から98年には146万台へと減少傾向にある。今後も海外生産を主体に事業展開を行うため、輸出が大きく伸びることはないと思われる。

台数（単位：万台）

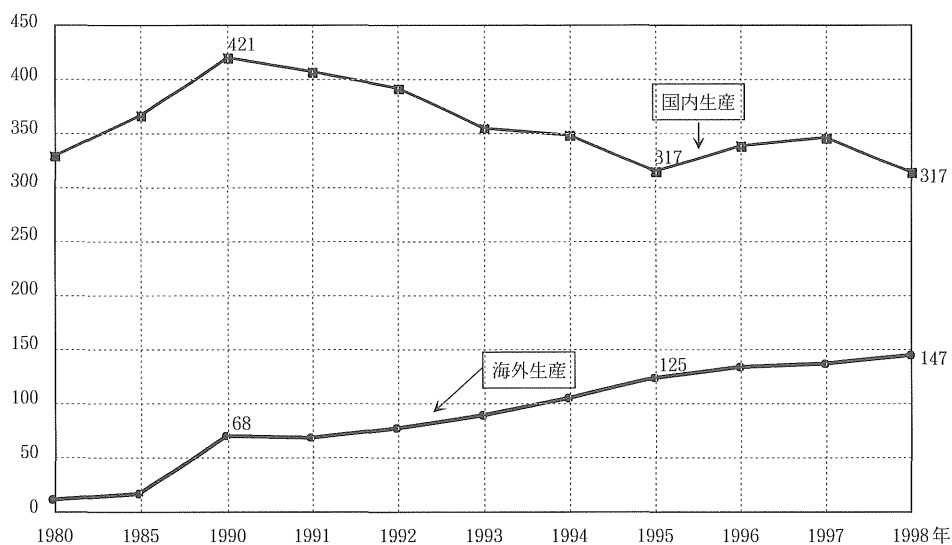


図4 トヨタの国内生産・海外生産の推移

(3) 連結ベースの規模（*）

トヨタのグローバル化の動きは、連結の実績からみても、その様子が分かる。平成10年度の決算概要をみると、海外子会社の実績を加えた連結の売上げは、12.7兆円と、トヨタ単独7.5兆円の1.7倍になっている。また、従業員は18万人と、トヨタ単独7万人の2.6倍になっている。このように、トヨタはグループとして、グローバルに事業を展開している。（*正しくは国内連結対象子会社の実績も含む）

表1 トヨタの平成10年度決算概要

	連 結	トヨタ単独
売 上 高	127,490 億円	75,255 億円
営 業 利 益	7,749 億円	5,438 億円
経 常 利 益	7,718 億円	5,780 億円
設 備 投 資	9,734 億円	3,297 億円
従 業 員 数	18 万人	7 万人

3. グローバル化のポイント

トヨタが進めているグローバル化のポイントを整理してみると、「消費地生産」、「世界最適調達」、「商品開発戦略」の3つにまとめられる。

(1) 消費地生産

トヨタの海外進出の歩みは、大きく分けて、以下の3つのステップに整理することができる。

表2 トヨタの海外進出3つのステップ

ステップ	地域	時期
I. 国産化政策への対応	アジア諸国	1960～1970年代
II. 通商摩擦回避	欧米諸国	1980～1990年代
III. 消費地生産	世界各国	1990～

まず、第1のステップは、60年代から70年代にかけて、「各国の国産化政策に対応」した動きである。この時代は、アジア諸国を中心に、現地で生産しなければその国で販売活動ができないという国が多くあり、それらの国の市場に参入するために、現地での生産を進めてきた。具体的には、KD生産を中心として、62年にフィリピン、64年にタイ、68年にマレーシア、70年にインドネシアで生産を始めた。KD生産とは、ノックダウン方式の生産であり、日本から部品を輸出して、現地で簡単な組立てだけを行うものである。自動車は5万点もの部品を集めて作るものであり、部品産業や素材産業などの自動車に不可欠な基盤産業の育っていないこの地域では、ノックダウン方式の生産しかできなかったのである。

第2のステップは、80年代から90年代にかけて、「欧米諸国との通商摩擦を回避するために、海外へ生産を移行」した動きである。この時代、欧米との間では、「輸出自主規制」が行われ、完成車の輸出がコントロールされてきた。そこで、現地での生産を拡大するため、84年にカリフォルニアでGMとの合併会社である「NUMMI」（ニュー・ユナイテッド・モーター・マニファクチャリング）を設立して北米生産に着手、88年にはケンタッキーでトヨタ100%出資会社「TMM」（トヨタ・モーター・マニファクチャリング）を設立した。この時期は、通商摩擦を回避しつつ安定供給を図ることが目的であったため、第1ステップとはやや異なり、以後、現地での生産の拡大が輸出の減少に繋がってゆくことになった。

第3のステップは、90年代以降の、「市場のあるところで生産」という動きである。自動車産業は極めて裾野の広い産業である。第1、第2ステップでも分かるように、一国の経済、雇用に多大な影響を与える産業である。トヨタは現地での生産を通じて、その国の経済、社会の発展に貢献するとともに、企業としてその国と一緒に成長してゆきたいと考えている。また、需要に近いところで作ることは、現地のニーズに合った車作りにもつながるとともに、輸出した場合に起こりうる為替変動のリスクを回避することも可能にする。

(2) 世界最適調達

現在、トヨタは、世界最適調達を推進し、世界中から最も競争力のある製品の調達を行っている。次に、世界最適調達に関する3つの基本的な考え方について紹介したい。

表3 世界最適調達

<ul style="list-style-type: none"> (1) オープンドアポリシーに基づく公正な競争 (2) 相互信頼に基づく相互繁栄 (3) 良き企業市民を目指した現地化の推進
<p>この3つの基本方針に基づいて、「世界最適調達を推進し、世界中から、最も競争力のある製品を調達</p>

まず1つ目は、「オープンドアポリシーに基づく公正な競争」である。これは、トヨタとの取引を希望する国内外のサプライヤー（部品メーカー）に対して、国籍、企業規模、取引実績などに関係なく、オープンで公正かつ公平な参入機会を提供するということである。サプライヤーの選定にあたっては、品質、原価、技術、納期などの能力に加え、継続的な改善に取り組む経営姿勢、体制などを総合的に勘案して決めている。

2つ目は、「相互信頼に基づく相互繁栄」である。これは、長期的なビジョンの中で、サプライヤーと相互繁栄を図ることができる取引関係を確立することであり、その基礎となる相互信頼関係を築くため、サプライヤーとの密接なコミュニケーションを促進していくということである。メーカー、サプライヤーのどちらか一方だけが一時的に得をしても長くは続かない。ともに繁栄した上で、より良い品質の部品を調達することが大切である。

3つ目は、「良き企業市民を目指した現地化の推進」である。これは、海外での需要に応じて消費地生産を積極的に推進するにあたり、地元の企業として地域社会に貢献できるよう、現地のサプライヤーからの調達を積極的に推進するということである。これにより、現地企業の育成、雇用の確保など、その国の経済・社会の発展に貢献しているのである。

以上がトヨタの調達に関する3つの基本的な考え方である。

(3) 商品開発戦略

自動車は消費財である。どんなに販売力があっても、お客様の嗜好・ニーズに合わなければ買ってもらえない。商品こそが勝敗を決める。風土、文化、経済水準など、国や地域によってユーザーの嗜好は異なる。このため、市場のニーズを的確に読み取り、需要の拡大や新しい価値の創造に繋がるような商品をこまめに開発することが求められる。その結果、商品は多品種となる傾向がある。

一方、企業としては、グローバル化のメリットを最大限生かし、大量生産による低コスト化を通じて、台数、収益両面において最大の成果を上げることが必要である。

こうしたニーズに対応するための、トヨタの基本的な商品戦略は、「グローバルな世界戦略車」と「地域独自の戦略車」の2つである。この2つの商品戦略を軸として、ユーザーニーズへのきめ細かな商品対応と、価格低減や開発期間の短縮によるタイムリーな商品投入を目指している。具体的にはプラットフォームの共通化を推進したり、基本設計を一緒にしつつも、多種多様なボディタイプ、色付けをするなどの工夫を行っている。

世界戦略車の代表としては、カムリ、カローラ、NBC（ニュー・ベーシック・カー）などがある。これらの車では、ベース車からボディタイプを工夫することにより、地域の様々なニーズに対応している。NBCでは、ハッチバックの「ヤリス」（日本名ヴィッツ）を欧州へ、セダンの「エコー」（日本名プラッツ）を北米、中南米、中近東などへ、2BOXの「ヤリスバース」（日本名ファンカーゴ）を欧州、アフリカ、中南米などへ展開してゆく。（図5参照）



図5 世界戦略車

地域別戦略車としては、日本におけるクラウン、マークⅡ、ヨーロッパにおけるアベンシス、北米におけるシエナ、アジアにおけるキジャンなどがある。

4. 21世紀に向けての課題

21世紀に向けての重要な課題は、技術革新への取組みである。具体的な取組みとして、「環境問題への対応」、「安全対策」、「高度情報化社会に適応した次世代モビリティの開発（ITSへの取組み）」などを紹介する。

(1) 環境問題への対応

環境問題への対応は、企業が社会的責任の一端として求められるものであるが、一方、企業としても環境問題に関するデファクトスタンダードを得ることが、その将来を決める重要なカギとなる。特に次世代のパワートレイン技術を巡っては、国内外を問わず各社とも技術開発にしのぎ

を削っており、その技術提携をきっかけとして業界再編も進んでいる。ここでトヨタの取組みについて紹介したい。

まずCO₂排出削減策について目を向けてみると、トヨタは、97年12月に他社に先駆け、世界初の量産ハイブリッド車プリウスを市場に投入した。ガソリンと電気を併用して走行するプリウスは、燃費の向上・CO₂削減とともに、車としての良好なパフォーマンスを確保している。また、充電施設など新たなインフラ設備を必要とせず、従来の車と同様に既存のガソリンスタンドを利用できる。つまり、環境性能を向上させながらも、ユーザーに利用面での制約を与えず、21世紀においても普及の条件を満たした画期的な車である。

プリウスの投入は、世界的な環境技術開発競争の導火線となり、最近ではホンダのハイブリッド車インサイトが市場に投入されるなど、今後この分野での技術開発は更に進展し、各社の競争も一層激しくなることが予想される。

また、将来の環境技術として、燃料電池(FCEV)も注目を集めている。燃料電池は、排出するのは水蒸気のみといった理想的な原動力といわれている。この究極のエコカー燃料電池電気自動車は、自動車メーカーの将来を決めるカギとなる重要な技術開発分野である。自動車メーカーはもちろん、石油業界、電子業界も巻き込んだ技術開発競争が世界的な規模で展開されている。トヨタはこの分野でのデファクトスタンダードを得るために、GM、エッソ、松下なども協力し、積極的に技術開発を進めている。

次に、リサイクルについて説明する。近年、リサイクルに関する社会の関心は大変大きい。トヨタはそういった社会の要請に応えるだけでなく、自ら積極的に資源再利用化の可能性を徹底的に追求する方針で、車の開発から生産・販売・流通、そして廃棄にいたるあらゆる分野でリサイクル技術の向上を目指している。

トヨタはこれまで、リサイクル可能な素材として、TSOP(トヨタ・スーパー・オレフィン・ポリマー)を自ら開発した。これは、バンパーや内装部品に利用される画期的な素材で、耐熱性や耐衝撃性に優れたリサイクルしやすい樹脂である。98年度は新型車全てにTSOP製のバンパーを採用している。

また、使用済み自動車のシュレッダーダストから、高性能の防音・吸音材RSPP(リサイクルド・サウンド・プルーフィング・プロダクト)の再生にも成功している。RSPPについては、既に、アルテツァ、ヴィッツに採用しており、今後もその利用を拡大してゆく。

このような取組みにより、96年には85%以上リサイクル可能な車作りを達成し、更に2000年以降は90%の実現を目指している。

(2) 安全対策

モータリゼーションの進展は、我々の社会・経済に大きなメリットをもたらしてきた。しかし、

その一方で、交通事故が増加し、大きな社会問題となっていることも事実である。

安全な車作りはトヨタの義務である。トヨタは、「人の生命を預かる乗り物」である車の安全対策について、少しの妥協もすることなく、取組んでいる。

安全対策には大きく2つの側面がある。ひとつは「事故が起こりにくく」すること、つまり「予防」の安全対策であり、最も重要なことである。車本来の機能である「走る」、「曲がる」、「止まる」が、ドライバーの思い通りにできることが大切である。トヨタは「予防安全性」を向上させる技術として、急ブレーキをかけてもタイヤがロックすることを防ぐ ABS（アンチロック・ブレーキング・システム）や、悪い路面状況でも車の姿勢を通常に保つ VSC（ビークル・スタビリティ・コントロール）などの開発、普及に取組んでいる。

もう一つは、万が一事故が発生した場合に乗員を保護するための安全対策である。「衝突安全性」を向上させる技術として、運転席・助手席エアバッグ（全車標準）やサイドエアバッグに加え、衝撃吸収ボディ GOA（グローバル・アウトスタンディング・アセスメント）の採用を展開している。

(3) 高度情報化社会に適応した次世代モビリティの開発（ITS への取組み）

ITS（インテリジェント・トランスポート・システム）は、21世紀の車社会を取り巻く姿を大きく変化させるかもしれない、大変魅力的かつ重要な分野である。

政府の報告によれば、ITS 関連市場は2015年までの累計で約60兆円と試算されている。また、それに伴い、107万人の雇用が創出されると予想されている。このように、ITSの分野は、将来の経済・社会に大きな影響を与えることが予想されている。既に、自動車産業だけでなく、家電メーカーをはじめ、様々な業種が参入するなど、文字通り企業・産業の壁を越えた競争が始まっている。

トヨタのITSへの取組みに関する基本的な考え方は、次の3つに整理できる。

1つ目は「自動車交通の諸課題の解決」である。これは、安全、環境、渋滞、エネルギーに関する課題への対応であり、それぞれ複雑に絡み合っている。

具体的な取組みとしては、まず、カーナビゲーション、VICS（ビークル・インフォメーション・アンド・コミュニケーション・システム：道路交通情報通信システム）、MONET（モバイル・ネットワーク：トヨタ情報通信ネットワーク）といった情報提供サービスの充実がある。カーナビ出荷台数は98年には124万台（累計では400万台）であるが、2005年には250万台の出荷が予想されるなど、今後、大きな伸びが期待されている。更にトヨタはカーナビ機器を利用して、渋滞情報等を伝える VICS、リアルタイムに旅行やドライブに役立つ各種情報提供サービスを行う MONET などの充実を図っている。

安全に関するハード・ソフト両面の整備としては、AHS（アドバンスド・クルーズ・アシス

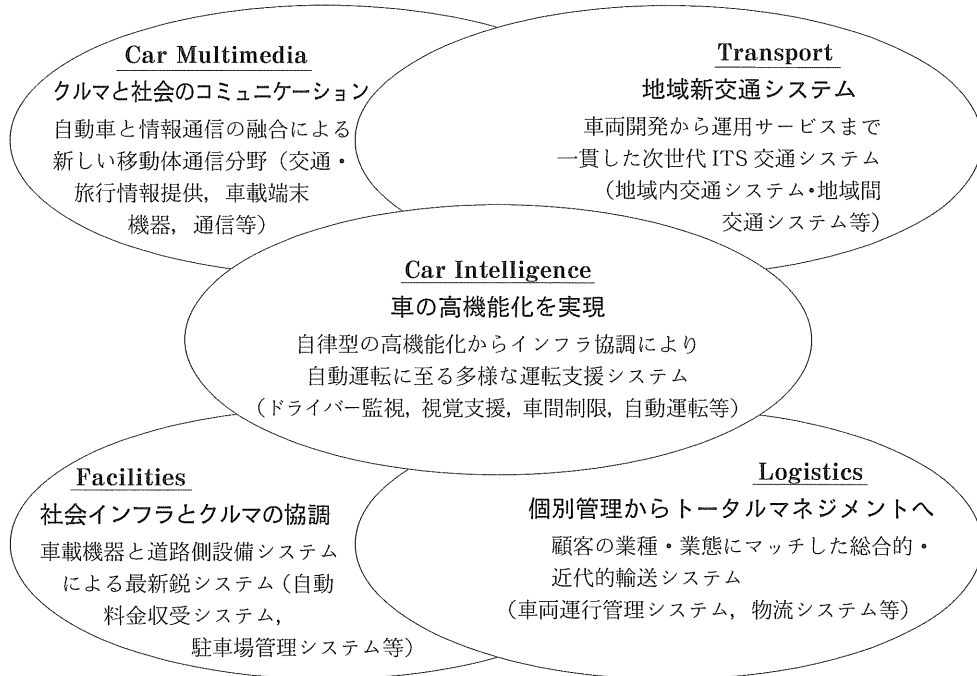


図6 トヨタの ITS への取り組み

ト・ハイウェイ・システム：走行支援道路システム），ASV（アドバンスド・セーフティ・ビークル：先進安全自動車）などがある。トヨタは既に，車間距離を計って自動的に運転を制御する「レーダークルーズコントロール」や，左右の状況を確認できる「ブラインドコーナーモニター」等を市場に投入している。

その他，ETC（エレクトリック・トル・コレクション・システム：自動料金收受システム）の導入，商用車の運行管理といったロジスティクス事業の展開，公共交通機関との連携などについても積極的に取り組んでいる。（図6参照）

2つ目は，「自動車の高機能化・高付加価値化」である。ITS 技術を取り入れた車，システムを実現することにより，国際的にも競争力のある商品の開発・提供を考えている。

3つ目は，「新しい事業領域の創出」である。前にも触れたとおり，ITS 分野においては，自動車産業以外に，エレクトロニクス産業，情報処理や提供に関する事業，IC カードによる金融機関と連携した事業など，色々な事業が創出される。トヨタとしては，新たな事業への進出も視野にいれて，今後の事業を展開したいと考えている。

5. おわりに

以上，「21 世紀における自動車産業の国際戦略」について，トヨタの取り組みを中心に述べた。

今後も、自動車産業のみならず、社会・経済のグローバル化は急速に進み、これまでに経験したことのない、複雑で激しい変化が待ち受けているだろう。そのような状況の中、トヨタも、視野を広く未来・世界に向け、進んでゆかなくてはならない。しかし、いつの時代にあっても、常にお客様に満足して頂くことをモットーに、社会との調和を図りながら、あらゆる課題を克服し、絶えず前進してゆくことが基本である。