



慶應義塾大学ビジネス・スクール

トヨタとホンダ

トヨタ：堅調な自動車と苦戦の新規事業

2002年2月トヨタ自動車（以下トヨタ）は株式時価総額で13兆円を超え、それまでトップだったNTTドコモを抜き去り日本一となった。世界で時価総額トップの自動車会社となっていた。2002年3月期決算では、トヨタは日本企業初の「連結経常利益1兆円」（連結売上高14兆円）を達成した。自動車事業はますます堅調で、販売台数でジェネラル・モータースに負けるものの、存在感では既に世界一といわれていた。

しかしそんなトヨタが、新規事業では苦戦していた。自動車と関連性が深い金融事業（自動車ユーザーの個人向けまたは取引事業者向けローンが中心）は好調だったものの（年間売上6,000億円、営業利益400億円）、その他の住宅事業や通信事業では失敗続きだった。

トヨタはかつて「会社方針」の中にあった「1. 自動車産業の使命を自覚し…」の「自動車産業」の文字を、1989年から削除した。そして重点方策として、「新たな事業分野の強化」を掲げ、住宅事業をはじめとする新規事業の積極展開を社内外に公表していた。

トヨタのカイゼン

トヨタは「廉価な自動車を世界に」をスローガンに今まで成長を遂げた。巧みな営業力とコスト・パフォマンスの高い製品開発力には定評があり、他社を圧倒してきた。

トヨタのコスト競争力を支えるシステムとしては、「カンバン」方式（ジャスト・イン・タイム=JIT）と呼ばれる生産管理手法が世界的に有名である。しかしその他に革新的なマネジメント・コントロールの仕組み「カイゼン」がある。

「カイゼン」は企業全体を巻き込んだ生産性の継続的改善活動をさす。しかしそれを全社的にコントロールしている管理手法が「カイゼン予算」であり、「原価企画」である。

カイゼン予算と原価企画はどちらも予算管理の仕組みであるが、両社の違いは、後者が新車開発段階での原価改善活動で使われるのに対して、前者が量産開始以後の原価改善活動を支えるシステムであるという点にある。例えばカイゼン予算の仕組みの概要は次のようにになっている。

トヨタは従業員数7万の大企業だが、「機能別組織」が採用されてきた。2001年7月か

このケースは慶應義塾大学ビジネススクール山根 節がクラス討議の資料として公表資料および取材により作成した。（2003年4月改訂）

らカンパニー制が採用されたが、自動車部門が他の部門に比べてあまりに巨大なため、実質的な組織運営は従来とあまり変わっていない。機能別部門の最高意思決定機関は「機能会議」と呼ばれている。機能会議には、品質、原価（以上「主機能」と呼ばれる）、さらに企画・技術、生産、営業、人事・事務（以上「手段的機能」）に分かれて編成されている。それぞれ会長、社長以下、担当取締役などが出席し、予算決定などの権限を持っている。

トヨタの予算はおおよそ次のようなプロセスで決定される。

まず全社目標がトップダウンで決められる。まず昨年ベースの見積利益（販売台数や原価などが前年並みとして計算する）が算定される。次にトヨタの達成すべき利益目標が設定され、「見積利益と目標利益の差額」が「全社の改善利益目標」となる。

続いてこの目標額を二つに分ける。50%を製造部門の改善目標とし、もう半分の50%を販売部門の改善目標とする。この目標値は最終的には、末端の製造現場や販売現場にまですべて細分化され配分される。こうして職場ごとの目標値が設定される。トヨタにはカイゼン予算編成のスタッフがいる。彼らが現場の実情を勘案しつつ、すべての工場の工程ごとに、改善目標を配分するのである。

こうして全社を巻き込んだカイゼン活動がスタートする。もちろん新車開発チームが負担する部分があり、また購入部品（部品費の約75%）についても取引企業を巻き込んでカイゼンが進められる。

カイゼンはTQC活動を絡めて進められる。改善提案のレベルの高さは有名であり、年間の全社の提案件数は200万件に及ぶ。従業員一人当たりでは約35件になり、中には一人で年間1,000件提案する現場従業員もいる。トヨタによれば、提案の採用率は97%に及び、カイゼン予算は毎年達成率100%を超えるという。

購入部品についても、協力企業のある幹部はこう言う。「トヨタのスタッフが応援に来てコストダウンに取り組むと、不思議と目標が達成できてしまうので、納入価格引下げ要求を拒むことはできない」

トヨタの全社にみなぎる、「昨年より一銭でも安く作る」「コツコツと一所懸命、少しでも改善を」という気風は、全社に組織風土として根付いている。

トヨタの住宅事業

トヨタは自動車や金融に次ぐ柱として、1975年に住宅事業に参入した。

もともとの参入のきっかけはトヨタの創業者である豊田喜一郎氏が、戦後の焼け跡を見て不燃住宅をやりたいと考えたことに由来する。1950年にはP Cコンクリート住宅のための関連会社が設立された。しかし自動車により近い「鉄骨系ユニット住宅」に照準を定め、豊田章一郎氏（現名誉会長）のもとで研究をスタートしたのは1969年のことであった。

オイルショック後の1975年に「トヨタオフィス&ショップ」を、1977年には「トヨタホーム」を発売したが、製販の中心組織として、トヨタ自工に住宅事業部、トヨタ自販に特機部（後に住宅特機部）を設け、既存の自動車ディーラーの中から住宅取扱販売店を選定

してスタートした。

住宅事業の目論見としてはトヨタの生産技術の応用がきき、トヨタのブランド力や自動車で築いたディーラー網利用という相乗効果がねらえる点にあった。

トヨタはかなり以前から、本業の 10%程度を売り上げられる新規事業の確立を目標にしてきたが、現在でも住宅で 0.6%前後の 800 億円前後(連結ベース)にしかなっていない。住宅の販売棟数を見ても、ここ十数年 3,000 棟前後で推移し、いずれも損益分岐点といわれる 5,000 棟の目標数値には達していない状況である。プレハブ業界の市場地位でも 15 位前後と、ここ十数年ほとんど変わらない。トップの積水ハウスやナショナル住宅には遠く及ばず、業界では「怖い存在にはならない」と見られている。

最近住宅の着工戸数が減少しつつあり、競争が加速している。専業の競合他社も業績を落としているものの、強気の販売計画を発表しており、「トヨタは震んでいる」といわれている。

住宅事業の意思決定は「住宅機能会議」で行われ、ここには会長・社長以下専務以上の機能担当役員（技術開発・品質・生産・営業など）が集まり、3ヶ月に1回住宅をどうするかを全員で議論するようになっていた。事業部の担当役員は、以前は専任者がいたこともあったが、従来から自動車の本社工場長が兼務している。

2001 年 7 月に住宅部門にカンパニー制を引き、2003 年 4 月からは企画・販売部門を分社化(製造・開発は当面トヨタ本体に残す)して、全国の販社を新会社に統合する予定である。しかし成功はまだ遠い道のりと周囲からは見られている。

トヨタの社員数は 7 万人で、グループ全体では 20 万人以上の社員がいると言われるが、このグループ内だけでも相当の住宅需要があると考えられる。しかし社員割引や融資上の特典がつくにもかかわらず、現実にはトヨタホームの社内シェアは低いといわれている。家を新築または改築したトヨタ社員のうち、トヨタホームを購入するのは 4 分の 1 程度である。「トヨタの社員は転勤が少なく持家は早いので、住宅各社の草刈り場になって、深く入り込まっている」といわれていた。

こうしたトヨタ社員にすらあまりも卖れない理由としては、「商品に売り物がない。家は一生物なので、商品性が大事だと思う」という社員の声が代表しているようだ。実際専業他社に比べて商品のバラエティや規格の自由度はかなり改善されつつあるものの、まだ課題と言われている。「力もないのに手を広げすぎると、アブハチ取らずになる。10,000 棟に乗るまでは戦力を集中していく」戦術で、商品開発が遅れる点は否めない。

トヨタの住宅が売れにくい理由として、かつて土地の問題があった。独身寮や社宅を出て行くサラリーマンにとって、土地付き住宅でないと実際的には買えない。しかしトヨタでは土地の購入はトップの専決事項であって、会長まで行かないと決まらず、結局意志決定に数ヶ月を要した。そのおかげで土地を手当しそこなったり、開発のタイミングを失ったりした事例が多くあった。この遅い意志決定による対応の悪さは、住宅を売るためには重大な阻害要因であると考えられた。これはさすがに後に改められ、一定額以下の土地購

入は住宅事業部の権限になった。

体質が違う「自動車」と「住宅」

住宅事業部門に所属する社員は 60%くらいが自動車部門から配属される。住宅事業部の幹部は次のように話していた。

「トヨタに入社してきた人は、自動車をやりたくて入ってきたので、住宅に回されると 2 ~ 3 年で自動車部門に帰りたがるくらいがあります。しかもトヨタにはチャレンジローションという制度があり、5 年間同一部署にいた場合は、自己申告で配転を申し出ることができます。したがって人事部と、人を返す返さないでやり合うことがしばしばです。社長に直訴したこともあります」

「専業メーカーの人はこの道何十年という人ばかりで、人脈も深い。短期で人が変わることがいつも新参者という感じで見られます」

「車という完成品を売っているのと違って、現場でお客さんの要望に答えながら進めるドロドロした面が、この仕事にはあります。全く体質の違う事業なので、自動車と縁を切った方がいいくらいだと感じるときがあります」

カンパニー制が導入されるまで、住宅事業部はいわゆる独立採算の事業部制として展開されてこなかった。ただし累積赤字は社内で公表されていた。

販売店に関しても、当初のもくろみは外れた。自動車で築き上げた販売網で、自動車との併売を試みたが、販売形態が大きく違うため、売上の伸びない理由とされた。10 数年前に自動車の販売会社に、別会社の設立をうながし住宅の専売体制に切り替えた。セールスマンのインセンティブも高級乗用車の数倍に設定し、自動車より高い水準とした。

しかしいずれの方針変換も、目立った業績改善には結びつかなかった。

ティクオフできない新規事業

トヨタが新規事業に取り組んだのは、将来自動車産業の伸びが止まるという予測があり、21 世紀にも成長企業であり続けたいという願望ゆえであった。また社内活性化のために、チャレンジ精神を植え付けたいという意図もあった。実際にスタートした事業分野としては住宅事業の他に、自動車の関連事業とも言うべき FA、半導体、金融サービス、それに通信、マリンレジャー、航空宇宙等があった。自動車関連以外では通信分野に合弁で乗り出したが、多額の赤字を生み、現在は KDDI に統合された。したがって通信はトヨタの事業とは呼びにくい。今のところ金融を除いて、柱となる多角化事業はない。

「トヨタでは何故住宅事業などの多角化事業を育てることができないのか?」という質問に、住宅事業部長はこう答えていた。

「住宅事業を全社で育てるという総論はわかっていても、各論になると今でもだめなのが実情です。自動車業界は毎月シェアが細かく発表される競争の激しい業界で、社内では住宅にどうして人材を割けるんだ、ということにすぐなります。それだけ人がいたら、セ

ルシオが何台作れるじゃないか、とか、販売店のセールスもこれだけいたら車何台売れる、という計算をしてくる。そのうえ何十年もかかるって、こんなものかとか言われ続けてきました。

それにわれわれは自動車の機能別大組織のなかで育てられてきました。松下電産のような事業部制のなかで、事業部長がある程度まで全責任を持って中小企業的に運営されるのとは違って、購買なら購買、技術なら技術のオールトヨタの責任者になるというやり方です。

住宅事業の責任者は、親企業とは企業風土も違った舞台で、中小企業を任せされることになる。小さな所帯に『俺は何屋だ』という専門の領域を持ち込まれる。こうなると技術とか人事とかが大舅・小姑になって、いびられているようなものになってしまいます。

こういう大組織の意識を断ち切らないと、卑屈にならずに、しかも相当先を見つめた事業を展開するのはとても困難です。

旭化成は住宅で成功していると言われるが、ウチのように本体が余りに大きいと、わかってもらえない。トヨタ自動車という怪物が、化け物に見えるときがあります。私から見れば、『そんなこと自分で決めればいいじゃないか』ということも、社員に歯車意識があつて、権限がないということで、ずっと上に行って役員が決めるような……。

7万人の社員が機能別に分かれて、全部まとめて一つの組織だというトヨタの当たり前が、世界中でもレアであるということを、会社全体もここにくる人も認識しないといけないと思います。」

ホンダの汎用機事業

本田技研工業もトヨタと並び、「勝ち組」とされる企業である。二輪、四輪事業、金融サービス事業のほかに、その他事業として汎用機事業がある。汎用機事業の製品としては、小型農機やトラクター、除雪機、発電機、船外機、航空機エンジンなどがある。また2003年にはアメリカで小形飛行機およびジェット機の事業を開始すると発表した。

汎用機分野への取り組みの歴史はかなり古く、1954年には農業用汎用エンジンを作り始めている。そのころ既に農機市場の需要は頭打ちといわれ、ヤンマー、クボタ、三菱などの企業がしのぎを削る中で、当時の副社長藤沢武夫氏が次のように述べている。

「(この事業は見込みがないと言われる中で)しかし、本田はあえて、農発の製作を開始する。無から有を生じるために。」

1990年代前半までホンダの定款の「会社の目的」には、「1. 原動機及び輸送用機械器具、農機具その他原動機を利用した機械器具の製造、販売及び修理 2. その他付帯事業」とだけ書かれてあった(90年半ばに多様な事業目的が書き込まれた定款に改定された)。ホンダの創業者である本田宗一郎氏は、小型・高効率の原動機で技術的にブレイクスルーできれば、動力を必要とする市場をすべて制覇できると考えていたという。

汎用機事業の2002年3月期の連結売上高は2,938億円で、全体の約4%を占めている。

農機や船外機、除雪機などの市場は縮小傾向にある。したがって既存メーカーの反発も大きいが、ホンダの狙いは「我々はシェア争いをするつもりは毛頭ない。新しい市場を掘り起こしパイを大きくして、市場を活性化したい」と説明している。例えば1980年に発売した2馬力の小型耕うん機は、それまでなかった3馬力未満の市場を開き、ホンダは3割のシェアを得た。

ホンダの農機は農家より平日サラリーマンの所帯をターゲットとしている。「これからは生活のための農作業でなく、土に親しむホビー的な楽しみに変わって行く。」「ホンダは農機市場をねらうとは考えていない。趣味市場で活路を見出だしたい。」

海外ではホビー農業のマーケットが非常に大きい。芝刈り機は汎用機本部の輸出主力商品である。汎用機の大きな市場は欧米であるという狙いから、船外機や航空機の開発拠点もアメリカに置いている。

「縦の多角化」という思想

ホンダではもともと経営の多角化について、「縦の多角化」という次のような考え方をもつている。

「最も重要なのは、本業がどうなんだ、ということです。我々は2輪でスタートし、その後農機具・汎用機に加え、4輪にも進出してここ数年やっている。これらでもっと…という気持ちがないわけではない。しかし…うちにこういう設備がある、あるいはこういう人がいる。それを使ってやればうまくいくんじゃないか、という程度では新しい業界に入れるはずがない。…

基礎から固めたしっかりしたもののがなければ、そうきれいな花は咲かないんです。根っ子や幹がなければだめなんです。…

本業を固めるために、縦に仕事を多様化することがまず重要だと思います。その上に立って、いわゆる横の多角化を考えるのはよいでしょう。」(1972年、当時の社長・河島喜好氏)

ホンダは「高性能高効率小型エンジン」を軸に展開してきたが、4輪が大きく成長して多様化した今、もはや他の事業を同一レベルで考えられなくなってきた。

「4輪が巨大すぎることで、やりにくい面はないですか?」という質問に対して、汎用担当取締役はこう言う。

「汎用は4輪に比べるといまだに爪楊枝ぐらいにしかなっていないと、よく言われます。しかし4輪が巨大だから、われわれが寂しい思いをしているということはありません。別会社になっている研究所での開発は、3部門がコンプレックスの状態になっています。それに、ウチは2輪・4輪・汎用のコミュニケーションがものすごくいいんですね。人に関しても明日には4輪から汎用へ行ったりするというのが、ウチのやり方ですから。

ホンダも大企業になって挑戦的でなくなったと言われるが、それでも『これはやってみるか』というのがものすごく多いです。だからウチは失敗が多いんじゃないかな。失敗が10のうち8つか9つ。毎年汎用でも10ぐらい新製品を出して、うまく行くのは2つぐらい。

『ノープレー・ノーエラー』はダメというのがあって、やらないと評価されませんが、しかし、やって失敗しても誰も問題にしないんですね。前がどうだったとか、失敗したとかは皆気にしない。逆に言うとウチには人の評価の一貫性がないということは言えます」

ホンダには創業者が作った「物真似でない独自の道を行く」「よその模倣をしない。独創性」を追求するというカルチャーがある。ホンダの組織は文鎮型組織と呼ばれ、つまりに当たるひとにぎりのトップ組織の下は、フラットになっているといわれる。本田を特徴づけるといわれる「ワイガヤ」(ホンダ流ブレインストーミング)は、フォーマルな会議とは別に行われ、ホンダの部門や担当を越えたコミュニケーションのひとつの手段になっている。「ワイガヤ」は「500人のワイガヤ」まで出現して、後に見直しの対象となつたが、ホンダには一見無駄に見えるものに大きな価値を置く風土が、創業以来あるのだという。

トップ組織も従来からいわゆる大部屋役員室になっており、コミュニケーションを支えるだけでなく、経営戦略を常に議論するというトップ層の役割を支える仕組みになっている。

【設問】

1. トヨタのカイゼン予算(原価企画を含む)の特徴を整理してください。
2. トヨタが自動車事業で強いにもかかわらず、住宅事業が成功しない理由は何ですか？
3. トヨタのトップの立場で、今後どのように住宅事業を初めとする新規事業を展開していきますか？

sample

sample

sample

sample

sam

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.