



「車を通じた豊かな社会」の実現に向けて

トヨタ自動車株式会社
代表取締役社長

渡辺 捷昭

現在、全世界の自動車の保有台数は8億5千万台。その台数も毎年2千万台以上の増加が続いています。見方を変えれば、裾野が広く、集約型産業である“自動車”の普及が進むことで、経済成長を促すと同時に社会的な重要性も拡大し続けていると言えます。

こうした流れの中、私は、「自動車をつくる意義」、つまり「トヨタの存在意義」は、行き着くところ、トヨタの創始者である豊田佐吉翁の遺訓として昭和10年にまとめられ、創業期以来、経営の核として貫かれてきた「豊田綱領」にある、“上下一致 至誠業務に服し 産業報国の実を挙げべし”、“研究と創造に心を致し 常に時流に先んずべし”という創業の精神にこそ、その存在意義があると思っています。

さて近年、経済・政治・社会の変化は、ますます速くなっていますが、私は、日々の変化の底流には、10年、20年単位の大きな流れが三つあると考えています。

その一つ目の潮流が「循環型社会への移行」です。地球上のあらゆる資源は有限であり、20世紀を支えた「大量生産、大量消費、大量廃棄」を大きく転換し、エネルギー効率などを高め、資源の消費を最大限に抑制すると共に、一度採取した資源を「地球資源」として繰返し利用するといった「再生社会」への転換

が進んでいます。

自動車は作るにも使うにも多くの資源が必要であり、循環型社会への移行に向けた責任は重いと言えるでしょう。

次に二つ目の潮流が、「情報化の急進展」です。情報通信技術の進歩により、高速かつ大量の情報授受が可能となったことで、情報伝達の生産性が飛躍的に高まり、また、ビジネスにおける空間的、時間的な制約が大幅に軽減されました。こうした情報通信（IT）革命は、誕生以来、「走る、曲がる、止まる」ことを不変の機能としてきた自動車に「つながる」という新たな機能を加え、自動車そのものの機能の高度化、付加価値の拡大はもちろん、大きな夢を掲げてくれるものです。

そして三つ目の潮流が、「経済のグローバル化の進展」です。

1989年のベルリンの壁崩壊に象徴される東西冷戦構造の終結後、旧来の西側諸国を中心とした10億人の市場に対し、旧共産圏諸国や途上国経済の成長など、いわゆるエマージングマーケットの出現によって、40億人を超す市場が一気に生まれることになり、ヒト、モノ、カネ、情報が国境を越えて目まぐるしく移動、交流することで、経済のみならず政治、社会にも大き

な変動が起きています。自動車産業においても、ビジネスとマーケットのグローバル化は著しく、世界各国の経済や社会の状況に応じた商品の提供が求められています。

こうした流れを踏まえ、トヨタでは、「モノづくり」の観点から、先程述べた豊田綱領にもありますように、「弛まぬ技術開発」を続けています。

具体的には、「ゼロナイズ」と「マキシマイズ」の両立を技術開発の基本ビジョンとし、先進技術の開発に努めています。

環境問題や交通事故、交通渋滞など、自動車をもたらすネガティブな側面を最小化していく（ゼロナイズ）と同時に、クルマの楽しさや快適性、利便性など自動車をもたらすポジティブな側面を最大化していく（マキシマイズ）ことの両立により、お客様にクルマの持つ夢や感動を提供していくことが、21世紀の自動車メーカーに課せられた使命だと考えるからです。

また、商品開発面では、プリウスに代表されるハイブリッド車はその典型的な存在ですが、メーカー自らが自動車の新しい価値をお客様に提案していく「プロダクトアウト」の発想と、お客様や市場のニーズに合ったクルマを提案していく「カスタマーイン」の発想をバランスを持って進めています。

当り前のことではありますが、各地域ごとに商品開発に関するニーズは異なっており、我々は「グローバルベスト」「ローカルベスト」双方を組み合わせて、商品開発に取り組んでいます。「グローバルベスト」とは、我々がつくる全ての車に共通な“高品質”を追求すること、そして「ローカルベスト」とは、使用される国や地域に適合させることであり、基本的な性能や品質に関わるプラットフォームやパワートレインはグローバルベストを旨に開発し、一方でアッパーボディやスタイルは地域ごとのニーズに応じて作り分けるということを行っています。例えばカローラは、ベースを同じにして基本性

能を高く維持しつつ、各地域によって異なる意匠による設計がなされることで、そのニーズに応じています。

また、「生産」の観点から言えば、1台1台をしっかりとつくり込まなければ、お客様の期待に応えることはできません。我々にとっては数百万台をつくるうちの1台でも、お客様にとってはかけがえのない1台であり、ひとつひとつ、しっかりとつくり込んでお届けすることが大前提となりますので、品質には一層こだわりを持って取り組んでいます。

もう一つ、グローバル化の進展に伴い、「どこで生産するか」ということも非常に重要な問題となっています。トヨタには、「需要のある場所で生産する」という基本ポリシーがあり、供給効率を考慮する必要がありますが、自動車を輸出して販売するだけではなく、「生産の現地化」を実現することで、雇用の拡大や経済の活性化、さらに産業育成・振興などその地域の経済、社会の発展に寄与しうる幅を広げることが重要です。

今後も更に現地化のレベルを上げるため、「ものづくりは人づくり」を基本に、人材育成を重視し、「人材の現地化」にも真摯に取り組んでいきたいと思えます。

いずれにしろ、未来社会を見据えて、環境や安全、快適性といったことを極限まで追い求めれば、「走れば走るほど、空気がきれいになる車」、「交通事故を起こさない、人を傷つけない車」、あるいは「走れば走るほど、健康になる車」を目指すことになります。

こうした夢を追い求め、世界中の人を幸福にするための企業活動を進めていくことで、産業や経済の発展や、より豊かな社会の実現に役立ちたいと考えています。

日本自動車殿堂の皆様方には、今後の自動車産業の動向にご注目いただきながら、さらなるご指導、ご鞭撻を賜れば幸いに存じます。