



21世紀トヨタは更なる発展を目指す

トヨタ自動車株式会社 代表取締役社長
張 富士夫

対談者

日本自動車殿堂会長 小口泰平

小口 この度、元トヨタ自動車販売株式会社社長の故神谷正太郎氏を第3回・日本自動車殿堂殿堂者（殿堂入り）として、顕彰させていただくことになりました。神谷元トヨタ自販社長は、日本がまだ発展途上にあった頃、自動車販売の基盤づくりに努力されました。それから半世紀が経ち、ここ10年の自動車を取り巻く国内外の環境は激変しました。神谷氏のご活躍になった時代は、アメリカの自動車産業がビッグ3として、世界の自動車産業を牽引しておりました。今日ではトヨタ自動車がその一角を担う世界のメジャー企業として、自動車界の範となるお立場になりました。これからは世界のクルマ社会への貢献も課題の一つとなるでしょう。これまでトヨタを成功させてきた経営のご苦心、或いは今後の自動車産業のさらなる発展に対して、社長として今後どのように展望されているのでしょうか。また、経営のお立場からどのような抱負を持って課題に対処してゆかれるお考えでしょうか。その辺りからお話を伺えればと思います。

張 まず神谷正太郎氏への顕彰についてお礼を申し上げます。今日のトヨタ自動車がここまで発展する基礎を築かれた重要な先輩諸賢の一人であることは良く承知しております。昔と違って今日自動車を取り巻く状況が日々変動しております中で、諸先輩のかつての努力を無にせぬよう、経営に邁進してまいりたいと心して

います。

世界の自動車市場を見渡しますと、北欧や欧州市場では各自動車メーカーが、新型車の開発と販売競争にしのぎを削っている現実があります。そこでは、エコカーの開発はもとより、高級乗用車やSUVをめぐる競争が盛んのように思えます。一方で東南アジアや中国市場では、将来を見込んだ事業基盤づくりに向けた競争が激化しています。そして次世代技術を軸に世界の自動車メーカーが、生き残りをかけて複雑なアライアンスを進めるなど、もうすでに次なる厳しい競争と淘汰の時代に入っていると認識しています。

このように足もとを見れば、激しい事業環境下にある自動車業界ですが、中・長期的に考えれば自動車産業が、今後も成長を持続できることに間違いはありません。こうした観測に至る理由としては、例えば先進諸国でもアメリカのように、人口増加にともなう継続的な市場拡大が期待できる地域があることに加え、東欧やロシア、中国、インド、東南アジアなどの国々では、これから本格的な自動車需要の時代を、迎えて行くものと考えられるからです。地球規模のモータリゼーションが進展するのは、まさにこれからであろうと思われます。

小口 地球規模のモータリゼーションとなれば、文化や政治経済の異なるそれぞれの市場の要請はさらに多様化することになりましょう。加えて環境・エネルギー間

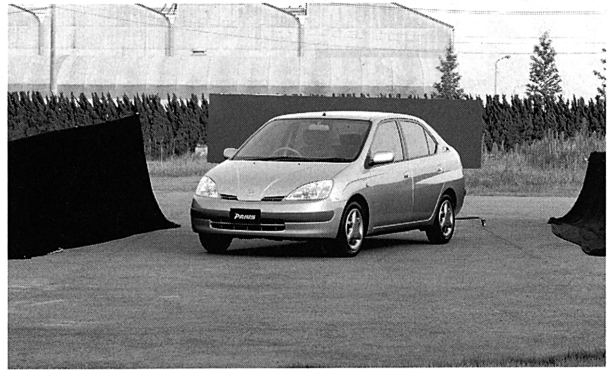
題が一段とクローズアップされます。先進技術の大切さとその取り組みがこれまで以上に加速されることでしょう。

張 確かにその通りです。モータリゼーションがさらに進展するということは、現在7億4千万台といわれる世界の自動車が、20年後には10億台を越すという予測とも結び付きます。環境やエネルギーへの配慮が無いままに、台数だけが増加するなら、地球環境に与える影響は深刻なものとなるでしょう。私は近年、環境への対応が「提案・提起の段階」から「実行の段階」へと移り、さらには「具体的な成果をあげる段階」に至っていると自覚しています。自動車メーカーにとって具体的な成果とは、まず第一に環境負荷の少ない優れたエコカーの開発と実用化、そしてそれらを着実に普及させていくこと、そのことが重要で現実的な課題と考えています。

トヨタは今、全社一丸となってガソリンからディーゼル車、天然ガス車、電気自動車など、さまざまな可能性に挑戦するなど、多面的なアプローチを進めています。それぞれの技術が競い合うことで、これまでの延長線上にはない新しい成果もあがっています。つまり「適時、適地、適車」の理念とでもいいでしょうか。エネルギーとセキュリティの観点からも、さまざまな動力源のクルマを開発し提供することを、自動車メーカーが負う社会的な使命と自覚しています。そして特に技術の応用という点からいえば、トヨタはハイブリッド技術をエコカー開発のキー・テクノロジーと位置付け、さまざまな動力源への適用の可能性を探っています。

小口 環境、エネルギーへの対応など、いずれも膨大な投資を必要とします。体力のない企業では気持ちがあっても出来ないでしょうし、体力あるメーカーであっても責務という観点に立てば、かなりの温度差が見られます。国家間レベルになると足並みも揃わないようです。

張 私はかねてより環境保全と経済成長は、二律背反とは思わず両立できるものと考えるべきと申しあげ続けてきました。この考え方は「持続可能な発展」という言葉として現在広く浸透しつつあります。環境対応は独り自動車産業のみならず、生産企業全体にとって最大の課題ですが、そのことをネガティブに受け止めるのではなく、むしろ企業がさらに成長するための好機と、積極的に捉えるべきであると考えています。特に産業界が大きな変革期を迎えている今こそ、この状況を逆にビジ

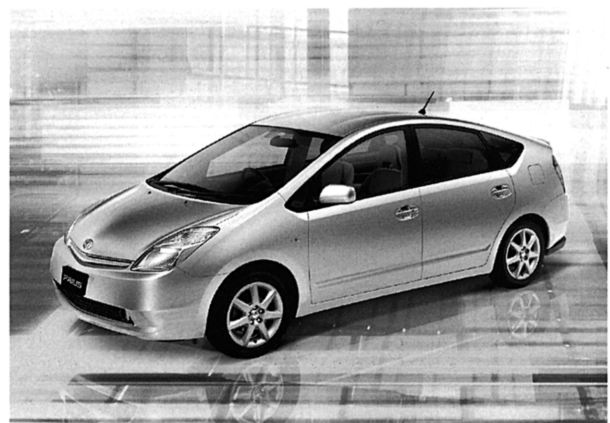


トヨタプリウス(初代)

ネスチャンスと受け止める信念が、企業経営にとって重要であろうと考えています。日本はもともと世界最高水準の省エネルギー技術や、公害防止技術を持っています。循環型社会に向けた社会システムの構築、そして技術開発のニーズに応える十分な能力も持っています。そのノウハウやテクノロジーは必ずや日本企業再生の起爆剤となり、ひいては世界経済へも貢献できると私は信じています。

小口 確かにそうした理念が大切ですね。そして、それを受けてフレームワークを作れば具体的なハウツーが動き出す。この場合、二つの重要なキーワードがあると思います。統合と技術です。環境・エネルギー問題は、個々の要素の取り組みが優れていても全体としての効率、効果につながるとは限りません。統合とか連携が欠かせないですね。そして技術がもたらした問題は、新たな技術によって解決することが必要でして、そのための先進的技術開発への積極的な投資が望まれます。

張 一つの実例についてお話ししましょう。トヨタがメンバーとなっている、エコ・エフィシェンシーの提唱で知られるWBCSD——持続可能な発展のための世界経済人会議の傘下に、「持続可能なモビリティ・プロジェクト」があ



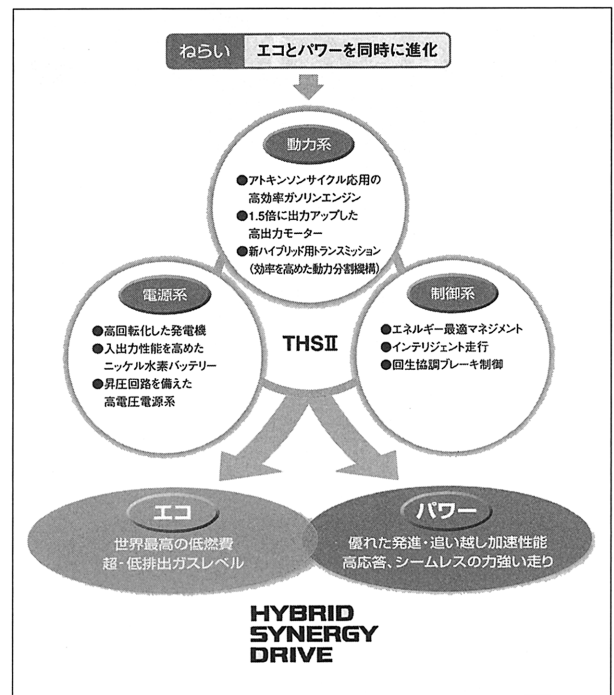
トヨタ新型プリウス

ります。これは世界のエネルギー企業、自動車メーカーなど12社が推進しているもので、弊社名誉会長の豊田章一郎が共同議長を務めています。WBCSDでは、持続可能なモビリティについて、「将来に亘り、他の人間や生態系の基本的価値を犠牲にすることなく、誰もが公平且つ自由に移動し、目的地へ到達し、連絡を取り、交易をし、関係を樹立するための社会の必要性を満たす能力」と定義していますが、私はこの「サステナブル・モビリティ」を確実に見据え、環境対策を推進することが必要であると考えています。いずれにしても環境マネージメントの推進が不可欠でしょう。私は環境への取り組みは、開発から生産、販売のライフサイクル全般を通じ、全世界で総合的に展開することが重要と考えて、2001年から「連結環境マネージメント」を本格的に導入しました。これは財務上の連結会社を始めとするトヨタ車の生産・販売に携わる国内外の会社を対象としたもので、現在その数は613社にのぼり、全世界のトヨタ車生産台数の、ほぼ100%、販売台数の90%以上が、連結環境マネージメントの対象会社によってカバーされています。

小口 統合化への総合的な環境対策を行なっていることがよく分かりました。張社長さんは、人づくりの大切さを常々説かれています。そうした革新的な活動を含め、産業はまさに人があっての事業展開だということにつながってゆくわけですね。感動です。特にこれからの若い人達がモノづくりの大切さを確信できるような、そして夢を持ってクルマ社会の構築に取り組める文化的基盤づくりも期待しております。

張 私どもトヨタ自動車は経営の方向性を全社で共有するために、「2010年グローバルビジョン」を策定しました。トヨタの基本テーマは「Innovation into the Future=豊かな社会づくりに情熱をかけて」という目標です。そこには「モノづくり」「技術革新」を基盤としたさらに豊かな社会の実現を基本として、2010年代に期待する社会の姿を踏まえた企業像と、変革の必要性を提言しています。

また解り易いといいますと、私どもが期待する社会の姿とは「再生社会、循環型社会の到来」「ITS社会、ユビキタス ネットワーク社会の到来」であり、トヨタはこれらを踏まえたうえで、先程も申しました「地球にやさしく、人々に安心・快適をもたらすクルマづくり」を行なうことで、敬愛されるグローバル企業を目指していきます。



トヨタのハイブリッド・シナジー・ドライブ



トヨタの燃料電池自動車

そしてこうした企業体制づくり、グローバルな事業展開、マーケットに呼応した商品開発、効率的な地域事業経営、神谷さんが築かれた販売体制のさらなる整備、これまでの企業構造や体質、経営手法などを改めて見直す、パラダイムチェンジに果敢に取り組んでまいります。どうぞトヨタの今後をご期待ください。

小口 貴重なお話をありがとうございました。

(2003年『JAHFA No.3』収録)