

# トヨタ自動車の戦略的利益拡大

伊 藤 進

## 目 次

- I. 序言
- II. 車種戦略に基づく利益拡大
  - 1. 車種戦略に基づく利益拡大
  - 2. 専用車種量産化戦略と利益拡大
  - 3. 共通車種戦略による利益拡大
- III. グループ最適化戦略による利益拡大
  - 1. グループ小型車戦略
  - 2. グループ内相互供給と共同開発
  - 3. 資本・業務提携戦略
  - 4. 系列部品メーカーへの生産委託戦略と内製
- IV. 企業集積戦略による利益拡大
  - 1. 企業集積戦略の利益拡大メリット
  - 2. 国内企業集積生産体制
  - 3. 中国での企業集積戦略
- V. 規模拡大戦略による利益拡大と大量リコールによる業績への影響
  - 1. 規模拡大戦略による利益拡大と大量リコール
  - 2. リコールの原因と業績への影響
- VI. 結語

## I. 序 言

企業が利益を拡大するには、原価低減ないし収益拡大が不可欠である。原価低減は低コスト製造技術の開発・確立、生産工程の集約・分散化・拡大、原価企画、原価改善等によって実現される。収益拡大は高付加価値製品の設計・開発、海外での市場開拓を通じた収益拡大等が有効な手段となる。

トヨタ自動車（以下、トヨタと記す）はリーン生産システム、ジャストインタイム生産方式、原価改善、原価企画等によって原価を低減し、輸出、現地生産等によって収益を拡大し、利益の拡大を指向してきた。信用力の低い個人向け住宅融資（サブプライムローン）をきっかけにした米国発の金融危機・世界不況後の景気回復過程においても、リーン生産システム、ジャストインタイム生産方式、原価改善、原価企画、輸出、現地生産等を通じた利益拡大の重要性は高い。しかし、利益を拡大するには世界市場に対応した戦略の重要性も増している。

企業が長期的に利益を拡大していこうと考えるならば、グローバル化に対応した事業戦略や投資

戦略を策定し推進し、グローバル競争に勝ち抜いていく必要がある。戦略なき事業拡大、投資拡大ないし戦略の見誤りによる事業拡大、投資拡大は企業の利益を拡大するうえで致命的な結果をもたらさう。経営破綻に至る場合もある。

本稿ではトヨタの利益拡大について戦略的な側面から考察する。車種戦略、グループ最適化戦略、企業集積戦略、規模拡大戦略という4つの戦略を通じたトヨタの利益拡大について以下では検討を試みる。すなわち、車種戦略に基づく利益拡大、グループ最適化戦略に基づく利益拡大、企業集積戦略に基づく利益拡大、および規模拡大戦略による利益拡大と大量リコールによる業績への影響について検討し、トヨタの戦略的な側面からの利益拡大について以下明らかにしたい。

## Ⅱ. 車種戦略に基づく利益拡大

### 1. 車種戦略に基づく利益拡大

トヨタの利益拡大のためのグローバルな視点からの車種戦略は2つに大別できる。1つは国内で開発・生産・販売した車種を世界各地で生産・販売し、世界量産化による原価低減を意識した共通車種戦略であり、もう1つはグローバル化にあたって、海外地域のニーズ、多様性を取り込み、海外でのみ生産して収益を拡大することを意図した地域車種戦略である。前者の利益拡大車種戦略からは世界で共通車種を販売して大量生産による原価低減戦略が構築される。後者の車種戦略意識からはローカルマーケティングが重視され、各国・地域のニーズに合った専用車種を開発・生産して販売するといった経営戦略が構築される。後者の専用車種戦略は前者の共通車種戦略とは一見矛盾しているようにみえるかもしれない。しかし、世界で収益拡大と原価低減を実現して利益を拡大していくには、共通車種と地域専用車種のハイブリッド的なマーケティング戦略がグローバルな顧客対応に対して必要である。

世界で利益を拡大していくには、大量生産と国・地域ごとのニーズへの対応といった二律背反した戦略の遂行が求められる。トヨタのグローバル利益拡大戦略は、日米欧だけでなく、新興市場の中国や東南アジア等でも、各地域共通の車種と地域ニーズに沿った専用車種を使い分けて開発し、生産・販売するという車種戦略として帰結する（日本経済新聞社、2005.1.31, p.9）。

各国・地域別専用車種戦略では嗜好、価格水準を各国・地域のレベルに適応したものにしなければならない。日本で開発・生産・販売した車種を世界各地で生産し、販売していくというこれまでの共通車種によるビジネスモデルだけでは必ずしもうまく機能するとは限らない。日本の開発・生産技術、事業モデルを各国・地域に展開する共通車種戦略とは異なり、専用車種戦略では、車の開発段階から各国・地域のニーズ・実状に合わせて車を企画し構想する必要がある。

自動車会社の競争力は車を企画・構想し設計・開発する力だけではなく、それを現実のものにする製造技術力でも決まる。そのため新車の設計・開発力のみならず製造技術力を高めていかなければならない。トヨタは国内で車のイノベーションに必要な最先端の研究開発を行い、最先端の環境・

安全対応技術と車の品質、性能、原価に大きな影響を与える生産効率を高める量産技術を創造し、国内で開発・生産し競争優位性を高めて世界の各国・地域に分散・拡大して車の利益のパフォーマンスを高めていく共通車種戦略を実行してきた。そして、車種によっては車体デザインや内装等を各国・地域のニーズに合わせて変更し生産、販売して利益を拡大してきた。しかし、現地のニーズ・実状に合わせて初めから新車を企画し構想し、設計・開発する専用車種戦略の導入が利益拡大のうえでさらに不可欠な状況である。特に、新興工業国では新興工業国向け専用車種を通じた利益拡大の重要性が高まっている。

## 2. 専用車種量産化戦略と利益拡大

トヨタは共通車種戦略としてグローバル車として例えばカローラを、また新興市場地域向けに世界戦略の入門車として地域・国際戦略車 IMV (Innovative International Multi-purpose Vehicle = 革新的国際多目的車) を投入してきた。トヨタの新興地域専用車種戦略による利益拡大について IMV の事例を中心にして以下考察する。

### (1) IMV 生産と収益拡大

少子高齢化、人口減少時代に入った国内市場は成熟化している。国内では需要が伸びないことから、トヨタは海外で収益拡大を指向してきた。海外市場を開拓していく以外にメガコンペティションを生き残る道は残っていない。

トヨタは地域専用車として新興市場向けに IMV を投入する。IMV は日本で生産しない。需要国・地域で開発し生産する手法をとる。IMV は地域国際戦略車の入門車であり、工程分散化・拡大を基軸として、新興市場で生産し、規模の経済性を追求して利益拡大を指向した低価格多目的車である。トヨタはこれまで日本で新車を生産したうえで世界の各拠点に生産技術を移植してきた。しかし、先進国に比べ所得水準が低い国・地域である新興国・地域では、単に高品質や日本での人気車種を持ち込んでも必ずしも成功しない。低価格車が求められる。低価格販売のため原価を低減しなければならない。製造原価を低減するため同専用車は日本で生産せず、部品調達から生産まで現地の国・地域で完結させる。現地生産を基本とし、低コスト化と品質維持を求めた車である。

製造原価を低減するには、最も低コストで生産を行うことのできる国・地域を生産拠点として選択することが最適である。かつて電機製品の場合、労務費の安いより低コストで生産できるアジア等の国で生産して米欧へ輸出し、利益を拡大してきた。しかし車は輸送費がかかる。新車の競争優位を実現するには、各国・地域の消費者の嗜好・ニーズを製品に造り込むことやすり合わせ設計・生産技術が優れていることが重要である。低労務費国で車を生産して米欧へ輸出するという事業モデルは現状ではあまり適さない。自動車生産は低労務費・新興工業国での生産によって品質とコストの両面で比較優位を創出するという側面はうすい。新興工業国・地域は国内での自動車生産を代替する国・地域というより、むしろ現地での生産と市場開拓を通じて新興工業国・地域で収益を拡大して連結利益を拡大していく生産国・地域と理解される。

新興国で収益を拡大していくには、現地生産を通じた市場開拓が重要な意義を持つ。自動車は市場に近いところで生産する生産の現地化が車作りの基本となる。国内で生産を拡大して輸出拡大を通じて収益を拡大することは、貿易摩擦、為替レート、関税を考慮に入れると限界がある。現地生産を基軸として収益拡大を図ることが重要である。

トヨタは2004年8月からタイを皮切りに、新興国市場向けに地域専用戦略車IMVを生産し、販売を開始した。タイでは発売から1年間で17万5千台強販売した。IMVの販売は好調で、欧州やアフリカ等70以上の国・地域に輸出し、2005年には46万台販売した。2006年には予想を上回る70万台の販売が予想され、これに対応して各生産拠点で能力増強を急いだ。2006年までに、インドネシア、アルゼンチン、インド、マレーシア、南アフリカ等計10カ国で生産し、約140カ国で販売する（日本経済新聞社、2005.1.31, p.1. 2006.2.10, p.13）。

## (2) アジアでの部品・完成品量産化戦略

IMVは新興工業国の専用車種として開発された。IMVは地域専用車種として、現地のニーズ・嗜好にマッチするように開発した国際戦略車である。それは新興市場をターゲットにグローバル・ローカライゼーションを目指した戦略車であるため低価格が求められる。どのような開発を通じてIMVの開発費や製造原価を低減し、低価格を実現して収益・利益を拡大していくのか。IMVの原価低減手法や収益拡大の仕組み、開発・生産・販売方法について明らかにしたい。

「IMVは多人数、多目的に使える利便性と、地域を越えた販売でコストを下げて価格競争力を持たせた戦略車」を目指し、新興国市場中心に販売する（日本経済新聞社、2005.1.31, p.9）。先進国に比べ所得水準が低い国・地域である新興国・地域では一般的に廉価車が求められる。価格が安く利益確保の難しいIMVの開発にあたっては、低価格を実現するための低コスト化と品質維持が求められる。新興工業国の専用車として開発費の負担を軽減しなければならないし、製造原価のさらなる低減を追求しなければならない。

低コスト化と品質維持が求められるIMVの生産のためには、利益拡大を指向するといった視点からは量産化と量販が不可欠である。トヨタはIMV量産化のための生産工程の分散化の仕組み・地域分業のネットワークを最適化する。例えば、ASEAN（東南アジア諸国連合）地域では、製造原価を低減するためASEAN地域全体で部品生産から完成車生産に至る生産工程を最適に分担しあう最適地域工程間分業を確立する<sup>1)</sup>。

ASEAN地域では、域内でIMVの部品を国別に量産化するための分業の仕組みを構築し、部品を地域内で相互供給して組み立てIMVを生産する。例えばディーゼルエンジンはタイ、ガソリンエンジンはインドネシアといったように、国別に部品を集中生産して大量生産による部品のコストダウン

1) トヨタはASEAN地域での工程間分業をより最適にするためタイに製造統括拠点を置き、タイ、マレーシア、インドネシア等の各製造拠点の部品調達をタイに一本化した。部品の調達窓口一本化による集中調達、現地調達率の向上を図り、原価低減の実現を図った。また、タイの統括拠点に生産技術導入等も集約し、各拠点を支援し、タイをASEAN各拠点へ製造技術を移転していく拠点とした（日本経済新聞社、2006.7.3, p.1）。

ンを実現し、地域内の各拠点で供給しあう。また、車台の共通化、部品の共通化で量産効果による開発費や製造原価の低減を図る（江村亮一，2004.8.26，p.11）。

ASEAN 地域での IMV 生産の成功にとっては、低原価で高品質の部品・完成品（車）を効率的に大量生産できる最適な分業ネットワークを地域全体で構築することが条件になる。一部の国で機能不全を起こせば、競争力は大きな影響を受ける。地域全体で円滑に機能させることが重要である。IMV 生産の仕組みは後述する企業集積戦略による生産とは異なり、例えば ASEAN 域内では、国・拠点別の部品・完成品の集中生産を通じた量産化により製造原価を低減するというメリットを目的として分業を構築する。そこで、ASEAN 域内での工程分業のネットワーク作りにおいては ASEAN 地域全体での自動車部品・完成品の関税の引き下げ、撤廃が不可欠となる<sup>2)</sup>。しかし、域内工程分業生産では、後述する企業集積生産システムのように輸送費等の低減効果は発揮されにくい。逆に輸送費等が上昇するデメリットが認められる。

### (3) 南ア生産による収益拡大

トヨタは南アフリカ共和国（南ア）でも IMV を生産する。南アの IMV 生産を通じて欧州での収益拡大に対応する。南アの工場では、地域専用車種である IMV の生産が世界共通車種であるカロラの生産を上回る生産規模となる。南アをトヨタの欧州市場向け IMV の輸出量産拠点とし、南アでの生産拡大を通じて利益拡大を図る。IMV は部品調達から完成車生産まで現地で完結する現地生産を基本としている。すでに述べた ASEAN 地域での IMV 生産とは異なり、南アの IMV 生産では後述する企業集積戦略を採用する。トヨタ系部品メーカーは主要部品もトヨタの南ア工場周辺で生産する。（日本経済新聞社，2005.8.13，p.11）。

## 3. 共通車種戦略による利益拡大

トヨタは車種戦略からは先述した地域専用車種戦略よりはむしろ共通車種戦略を中心に収益・利益を拡大してきた。すなわち、日本で開発・生産・販売した車種を世界各国・地域で生産し、販売していくという共通車種をグローバルに大量生産し販売するというビジネスモデルで1台当りの開発費や製造原価を低減し、価格競争力を高めて収益・利益の拡大を構築した。共通車種を中心として世界での規模拡大による量産化戦略と原価低減とを基軸にして、いいものを安く作るという戦略で収益・利益を拡大してきた。世界共通車種、例えば、カロラについては世界各国・地域で年間約140万台（2005年の世界販売は138万台で全販売台数の約2割）を生産・販売した。2005年には

2) ASEAN 地域での IMV の製造原価を低減するには、自動車部品の関税の引き下げ、撤廃のための AFTA（ASEAN 自由貿易協定）成立が不可欠であった。トヨタは AFTA 成立を機に ASEAN 域内の各国で主要部品・完成品を集中生産し、融通しあう地域内工程分業を構築して、ASEAN 域内での現地調達率の向上とスケールメリットにより ASEAN 域内の複数の拠点で製造原価を低減した。1993年に AFTA が導入され、ASEAN 域内で貿易の自由化が段階的に進められ、2010年1月からはタイ、マレーシア等6カ国で先行して関税が撤廃された（江村亮一，2004.8.26，p.11。牛山隆一，2010.3.18，p.6）。

カローラを日本で約36万台、北米で約42万台、トルコ、英国、南アで計33万台程度等を生産し、7割強を海外で生産した。

また、規模のメリットが働くように共通車種を車型別に、例えば、カローラの生産を車型別に欧州と南アで分業することで製造原価の低減を図る。主力となるハッチバック型とワゴン型を英国やトルコで生産し、セダン型を南アで製造し、カローラの生産を車型別にすみ分け、量産化により製造原価を低減する（日本経済新聞社、2006.10.7, p.13）。

さらに、トヨタは共通車種の生産について国別生産分業によって製造原価低減を図る。国別に共通車種を再編・集約し、地域間補完により各国の工場の稼働率を向上させる。共通車種を国別に生産分業し補完することによって、量産化を通じて生産効率を高め製造原価を低減し、利益の拡大を図る。例えば、マレーシアとフィリピンではカムリの生産をやめ、タイから両国に供給する。フィリピンではカローラの生産を中止して台湾から供給し、小型セダン・ヴィオスの生産を行う。台湾から東南アジア向けにカローラを輸出する。インドネシアから小型ミニバン・アバンザ等をアフリカ、中近東、中南米等へ供給台数の拡大を図る（日本経済新聞社、2007.5.3, p.11）。

世界共通車種であっても、収益を拡大するには各国・地域のニーズを取り入れることが重要である。外観や内装を変えて現地のニーズに合った車体デザインや内装にするため、トヨタは地域別に開発拠点を設置して各国・地域のニーズを取り入れている。例えば、トヨタの海外開発工程は欧米、タイ、中国等にあり、北米では北米専用のボディ等を開発し、中国では中国の道路事情や消費者の好みに合った外観や内装に設計・開発し収益拡大を図る（日本経済新聞社、2005.9.8, p.11. 2006.2.2, p.1）。

### Ⅲ. グループ最適化戦略による利益拡大

周知のように、企業の業績は子会社等を含めた連結で評価される。そこで、企業は単体での部分最適化ではなく、子会社を含むグループ全体の最適化を考慮して連結利益を拡大する。トヨタは子会社を含めてグループ全体でどのような最適化戦略を構築し、実行してグローバル市場で競争力や優位性を高めて連結利益を拡大してきたのか。トヨタのグループ小型車戦略、グループ内相互供給と共同開発、資本・業務提携戦略、および系列部品メーカーへの生産委託戦略と内製といったテーマに基づいて、グローバル化の下でのグループ最適化戦略による利益拡大について以下考察する。

#### 1. グループ小型車戦略

世界的に燃費の良いコンパクトカーの需要が世界規模で拡大するなかで、トヨタは小型車を開発・生産し、利益を拡大するためグループ企業の活用を図る。トヨタの強さは、グループ全体で技術や人材を共有し、粘り強くコストを引き下げていく継続の力にある。トヨタのグローバルな最適化戦略を遂行するうえで子会社が重要な役割を果たす。

コンパクトカーの開発については、ダイハツ工業（子会社）の開発技術がトヨタより優れている。

そこで、トヨタは軽自動車の開発が得意なダイハツの開発技術を活用するためダイハツと小型車を共同開発する。ダイハツと共同開発した小型車アンダー IMV（排気量 1,000cc, 1,300cc）をトヨタは 2004 年から東南アジア等で販売して収益を拡大してきた（日本経済新聞社、2005.12.10, p.11）。

労務費は子会社のほうがトヨタより低い。トヨタは、小型車の生産についてもグループ企業を活用し、原価低減を実現して利益を拡大する。同社は量産化による原価低減を実現するため、グループ企業と分業し小型車を生産し、米欧等 100 カ国以上に供給してきた（日本経済新聞社、2006.1.12, p.11）。また、インドネシアでのアンダー IMV の生産についてはダイハツに委託してきた。小型車が市場の約 7 割を占めるインドでは、トヨタはダイハツと合弁会社を設立し、生産をダイハツに委託する（日本経済新聞社、2005.12.10, p.11）。さらに、同社は小型車をダイハツ工業等への生産委託、OEM（相手先ブランドによる生産）供給によって収益を拡大してきた<sup>3)</sup>。

グループ企業にはどのようなメリットが考えられるのか。グループ企業においては、トヨタからの受託生産の拡大、すなわちトヨタへの OEM 供給の拡大によって工場の稼働率が上昇し、製造原価低減の効果が生まれる。同時に受託生産による収益拡大へのプラス効果が働く。原価低減、収益拡大による利益増加分が開発強化等に投下され、収益拡大へのプラス効果が生まれる。

## 2. グループ内相互供給と共同開発

世界競争が激化するなかで、あらゆる車種を 1 社で手がけるフルラインを維持するのは原価面、利益面を考慮すると、マイナス面が大きい。車種を相互供給すれば、それぞれの企業は得意分野に集中して車種の開発ができ、開発の効率を高めることができ、開発費の負担が軽減する。車の骨格部となるプラットフォーム（車台）の開発には数百億円が必要である。また、1 車種当りの生産販売台数が少ないと、1 台当りの製造原価が高くなる。相互供給により車種を集約して量産化すれば、量産化による製造原価低減が可能になる。

トヨタ自動車はグローバル化の下、グループ内の経営資源を世界で最適配分し、利益を拡大するためグループ協業戦略を策定する。乗用車では富士重工業とダイハツ工業を、トラックではいすゞ自動車と日野自動車をグループで事業協力させ、相互供給と共同開発等により利益の拡大を図る。富士重工業とダイハツ工業は、国内で乗用車を相互供給する。また、日野自動車といすゞはトラック用エンジンの相互供給のみならず排ガス除去技術で共同開発する。相互供給と共同開発等により製造原価の低減と開発費の低減が可能になり、利益増加に結びつく。国内で販売された OEM 車は、2006 年度では 27 万台ある。トヨタはグループ内の協力関係を促進させて利益拡大を図る（日本経済新聞社、2007.10.30, p.13. 2007.10.31, p.11）。

3) トヨタはダイハツに 2005 年度には小型車 29 万台の生産を委託し、2006 年度には前年度比 45%増加させ、計 8 車種の約 42 万台になる見込みで、ダイハツの総生産台数の約 3 割をトヨタ車が占める（日本経済新聞社、2006.8.8, p.13）。ダイハツのほか、関東自動車工業、豊田自動織機等系列車体メーカーでも小型車を生産する。

### 3. 資本・業務提携戦略

トヨタは富士重工業（富士重）の経営資源を活用する意図から2005年に資本・業務提携し、グループの拡大戦略を加速させた。富士重をトヨタの重要なパートナーとして、開発から生産まで協業体制を構築する。トヨタは富士重への出資比率を8.7%から16.5%へ引き上げ、富士重への出資拡大を機に協業・提携関係を強化し、収益を拡大し、利益拡大を図るのである。追加出資後も持分法適用会社にならないが、国内外の事業で全面的に協力関係を築く（日本経済新聞社，2008.4.2，p.1）。

富士重との業務提携による生産面、開発面でのトヨタのメリットは以下のことが考えられる。

トヨタは急成長に伴い生産や開発の人員・設備が不足し、それらへの最適な対応が必要であり、人員・設備不足を提携で補うことで収益拡大が可能になる。トヨタは生産面では、富士重への製造委託で富士重の生産余力が活用でき、車種の品揃えが効率的に強化でき、設備投資節約、収益拡大、原価低減による利益拡大効果が期待できる。例えば、提携によって富士重の米国工場に年間10万台規模のトヨタ車カマリの生産委託が可能になった。その結果、設備投資なしで早期に10万台規模のカマリが米国で調達でき、北米の生産能力が拡大できた。トヨタが10万台規模の車両工場を米国に新設すれば、コストは500億円以上かかるが、富士重との資本提携に要したコストは約354億円であった。製造委託により収益拡大、コスト低減のメリットが生まれた。（日本経済新聞社，2006.3.14，p.11）。開発面では、ハイブリッドシステムの共同開発によるメリットが生まれる。トヨタにとっては富士重<sup>4)</sup>の得意な技術、すなわち水平対向エンジン、四輪駆動システム等の技術が活用でき、開発面でのメリットが期待できる（日本経済新聞社，2008.4.3，p.9）。

### 4. 系列部品メーカーへの生産委託戦略と内製

完成車メーカーは出資や長期取引で部品メーカーを系列化し、系列部品メーカーに部品を生産委託する。そのメリットは次の点が考えられる。系列部品メーカーは単なる下請けではない。長期的取引を通じ相互に技術を高めていくという共通のメリットから重視され、車の仕様等の情報を共有化することにより系列部品メーカーからの新車開発に対する改善提案を通じた原価低減や部品調達レベルでの取引コスト低減にある。また、リスクを共有化し、国内外での生産に対応して高品質の部品を安定的かつジャストインタイムに調達できる点にある。さらに、完成品メーカーの従業員の労務費に比して部品メーカーの従業員の労務費のほうが低く、部品会社に部品生産を委託することによって製造原価の低減が可能になるメリットがある。

日本の完成車メーカーは部品の約7割を部品メーカーから購入する。利益を拡大するには部品メーカーとの信頼関係を築くことが重要である。系列部品メーカーとの長期取引を考慮すると、系列部

4) 富士重のメリットは、米国工場に10万台規模の増産による収益・利益拡大効果が期待できる。また、世界で最も優れたトヨタ生産方式でカマリが生産でき、トヨタ生産システムの活用によるスバル車生産面でのメリットが考えられる。開発面では、ガソリンエンジンと電動モーターを併用するトヨタのハイブリッドシステムを新たなハイブリッド車の開発・商品化に活用できる（日本経済新聞社，2006.3.14，p.11）。

品メーカーとの共同開発による原価低減が不可欠であり、系列部品メーカーを常に活性化していかなければならない。トヨタは新車開発では部品メーカーとの共同開発を重視して原価低減効果を高めている。特に擦り合わせタイプの部品については、新車開発にあたって信頼関係を背景とした部品メーカーとの共同開発を通じた燃費向上や原価低減が重要な意義をもつ。一方、モジュラータイプの部品については外注部品の製造原価を正確に把握し、製造原価をチェックして部品先企業との価格交渉に臨むことが製造原価を低減するうえで重要であると考えられる。

トヨタは原価を低減し、収益・利益を拡大するため内製していた基幹部品の一部をグループ会社に生産委託する。例えば、国内で内製してきたハイブリッド車の基幹部品であるハイブリッドシステム（ガソリンエンジンと電動モーター併用のシステム）をアイシン AW（アイシン精機の子会社）に生産委託し、ハイブリッド車の需要増に対応して収益拡大を図る。アイシン AW はハイブリッドシステムに組み込む電動モーターやインバーター等をトヨタから供給を受けてハイブリッドシステムを生産する（日本経済新聞社，2006.1.9，p9）。

高付加価値部品ないし基幹部品については取引先と重複しても開発・生産し技術開発力を高め、技術やコストをブラックボックス化しトヨタ本体に蓄積し内製化することが、部品メーカーに対する支配力を高めるうえで重要とトヨタは考え、完成車メーカーにとっての利益拡大につながると考える。完成車メーカーは基幹技術や基幹部品を内部に保存し、利益の源泉を自らの手で生み出さなければならない。また、トヨタは、例えばハイブリッド車や燃料電池車の燃費や走行性能を左右する基幹部品の高性能電池を、松下電器産業（現パナソニック）グループとの共同出資会社で開発し生産してきたが、その共同出資会社を子会社化して生産する（西條・川崎・高橋，2006.1.4，p.9）。

## IV 企業集積戦略による利益拡大

### 1. 企業集積戦略の利益拡大メリット

トヨタは企業集積戦略に基づいて生産システムを構築し、利益拡大の仕組みを構築している。トヨタの代表的な企業集積地は愛知県三河地方に存在する。トヨタが企業集積戦略を採用する意義は、利益を拡大するうえでのメリットにある。企業集積のメリットは2つの側面から考えられる。1つは製造面からのメリットであり、あと1つは知識・技術・研究・開発面からのメリットである。

製造面での企業集積のメリットは取引先部品メーカーを集中化させることによって生産工程の集積・近接による工場集積の効果、納期短縮の効果をもたらす。その結果、流通費や在庫コストの低減が可能になる。

自動車の部品は3万点もあり、納入先の近接地での部品メーカーの部品生産によって物流コストが低減でき、納期を短縮することができる（日本経済新聞社，2006.4.19，p.9）。トヨタは在庫コスト低減等の重要性から必要な時に必要なだけ部品をそろえるジャストインタイム生産方式を導入している。そのため部品の納入が少量・多頻度になる。部品の少量・多頻度納入によって流通費が増

加する。そのことから取引先企業を近接に集中化させることによる物流費の低減効果は大きなものになる。トヨタのジャストインタイム生産方式を物流面から効率化させるには、取引先工場を近接・集積させる企業集積戦略は流通費を低減させるうえで重要な戦略と考えられる。企業集積により立地優位性を高め、運送時間の短縮と少量・多頻度納入による在庫削減を通じて流通費や在庫コストの低減等が可能になる。

トヨタが企業集積戦略を構築するのは工場集積による原価低減効果のみではない。それは生産面での原価低減効果のみならず、知識・技術・研究・開発面を通じての知の企業集積による原価低減・収益拡大効果からのメリットからでもある。系列部品メーカーを集中化し巻き込んでグループの総力をあげて新車を設計・開発し、それを通じた原価企画・技術改善による製造原価低減、収益拡大効果を最大限に発揮するところにも企業集積の効果はある。

知識・技術・研究・開発面での知の企業集積のメリットは、素材加工から部品製造、組立技術へ至るグループ企業の知の集積を進めることにより自動車開発に関連する知識・技術の向上・集積を創出しやすくする点にある。新車開発知識・技術の集積は自動車のイノベーションや世界をリードする独創的技術、低コスト技術を生みだしやすくする。知の企業集積では、特に電子化技術の企業集積の重要性が高まっている。車の環境・安全性能のカギを握るのは電子化技術にあり、国際競争で優位を示すには車の電子化技術開発で先行しなければならない。先進的な車をつくるには電子化技術が重要である。ハイブリッド車プリウスに搭載する半導体はパソコン8台分に相当し、電子化に伴う製造コストは製造原価の半分近くを占めるといわれている（黒沢・松井・板垣・小山・松井，2007.6.28, p.11）。電子化技術の集積地化も利益を拡大するうえで重要な戦略として考えられる。コンピューターを通じた設計・開発では、研究・開発において必ずしも知の集積地化を形成する必要性はないかもしれないが、得意分野を持つ開発者の直接的な人的接触・集結は意義あるものと考えられる。

## 2. 国内企業集積生産体制

製造面、研究・開発面からのコスト、収益、技術の向上・集積についての企業集積メリットを考慮すると、企業集積戦略は有効な戦略といえる。しかし、生産を1極に集中して規模を拡大していくと、(1)人材確保の面(2)震災等の災害の面で1極集中生産のデメリット、リスクが増大する。

トヨタはグループの企業集積を代表的な愛知県三河地方のほか九州、東北に構築し、国内で3極体制にした。中部圏に集中化させてきた国内生産工程の分散化を図り、愛知県に次ぐ国内第2の生産拠点として九州、そして東北を九州に次ぐ第3の企業集積地とし、国内生産を3極体制にした。それは、好況下で生産拡大局面では、愛知県内では工場生産ラインで働く要員が確保しにくく、自動車産業を中心に技術者が不足し、人材確保の問題が生じたからである。少子高齢化により将来においても愛知県では人手不足の慢性化が想定され、高品質の製品を安定的に生産するため、優秀な人材の採用のしやすさ、容易さといった人材確保の視点から九州、東北に国内工場の立地を分散化

した（日本経済新聞社，2006.2.2，p.11. 2006.4.19，p.9. 坂口幸裕，2010.1.25，p.22）。

国内3極生産体制は労働力確保のほか、震災等の災害によるリスク回避といった危機管理上の点からも有用性が高いといえる。トヨタ単体自体は愛知県では未だ大きな震災等の危機には遭遇していない。しかし、いつ大地震に遭遇するとも限らない。かつて新潟県中越沖の地震発生によって自動車部品大手リケン（現トヨタ自動車）の工場が生産休止に追い込まれた。リケンは国内シェア5割を持つエンジン基幹部品のピストンリングの生産を1工場に集中生産していた。そのため完成車メーカー12社は操業を一時休止し、12万台以上の減産となった。トヨタは生産停止により売れ筋の車が店頭からなくなるケースもでて（トヨタの張富士夫会長）、一時的に販売台数の減少に見舞われた。その結果、収益減による利益の減少（機会損失）が生じた（日本経済新聞社，2007.8.2，p.11. 2007.7.27，p.1. 2007.7.26，p.11）。地震災害により自動車部品の生産が停止し、在庫を極力持たないジャストインタイム生産方式を採用していたトヨタは損失を受けたのである。1極集中生産体制による大量生産は原価低減から重要な意味を持つ。原価低減のうえでは生産を集中させた方がよい。しかし、震災リスク回避という点からは生産の分散化体制は重要といえる。

九州への企業集積のトヨタの当初の狙いは人手確保や震災時等の工場集中リスクの回避にあったが、九州は立地の面で日本とアジアとの生産結合拠点としてのメリットが大きく、中国向けの完成車輸出拠点としての意義も高くなってきている。2006年、トヨタは、中国向けの完成車輸出拠点を名古屋港から博多港に移した。九州は完成車輸出と部品輸入を双方向で拡大してきている。（黒沢・松井・板垣・小山・松井，2007.6.26，p.11）。東北への企業集積は人材確保の面、震災へのリスク分散のほか中国、ロシアへの輸出拠点としての意義もある（坂口幸裕，2010.1.25，p.22）。

トヨタは人材を確保し、国内1極集中の生産リスクを回避ないし低減するため、企業集積生産システムの分散化を進めながら生産を拡充し、利益を拡大してきた。トヨタの企業集積に基づく国内3極化による生産拠点の分散生産体制は企業集積のメリットを生かしながら、1極集中生産によるデメリットを補完する戦略といえる。

### 3. 中国での企業集積戦略

トヨタは国内と同様、企業集積のメリットを発揮するため中国においてもグループ企業に生産協力を求め企業集積戦略を通じて競争優位性を高め、利益拡大を図る。トヨタは中国では現地生産（販売台数の8～9割の現地生産）を基本とし、小型車からSUVまで幅広い車種の現地生産によって原価を低減し、低価格を実現して収益拡大を図る。シェアを高めて利益拡大を図る戦略がトヨタの中国での利益拡大戦略である（島田学，2006.5.20，p.9）。トヨタにとって中国の工場は北米の工場と同様、世界市場への供給拠点というより中国国内市場への供給拠点として位置づけできる。

トヨタは中国・広州で企業集積<sup>5)</sup>により立地優位性を高め、部品輸送時間の短縮とグループでの在

5) トヨタ系メーカーが集まる企業集積地である中国・広州工場周辺は豊田汽車城とも呼ばれている。本拠地の愛知県

庫削減を通じて流通費や在庫コストを低減する。同社は2006年、中国・広州に工場を稼働させ量産車種の生産を本格化させた。中国・広州工場を世界最新鋭の世界戦略の鍵を握る工場にするためトヨタは以下のような仕組みを工夫した。

ボディラインは自動車の需給に合わせて生産量を柔軟に調整できるジャストインタイムの生産ラインにし、トヨタの工場とグループ部品メーカー工場間に専用地下トンネルを設けた。そして生産を終えたばかりの部品メーカーの部品が専用のけん引台車に載せられ、地下のトンネルを通過して即座に供給される仕組みを構築した。そのような専用台車による部品供給システムは、当該部品メーカーにとっては在庫の大幅な削減のほか、部品の梱包が不要になり、部品保管スペースも減ることから原価低減が可能になる。トヨタは部品メーカーの集積を活用して、最適な時に無駄なく部品が供給されるジャストインタイムの最新版の仕組みの工場を構築し、グループ全体の在庫削減、原価低減を可能にした（島田学，2006.5.24，p.11。日本経済新聞社，2006.6.6，p.1）。

また、ロボットを260台導入して工場を自動化した。最速で60秒に1台の生産を可能にし、日本の工場と同水準の生産速度の工場を構築した。世界最新鋭の生産システム・技術と企業集積の活用によって原価低減と在庫削減を実現して利益拡大を図る（島田学，2006.5.24，p.11）。

この世界最新鋭の広州工場の企業集積生産モデルを海外展開のモデルとして世界の工場に移植する。トヨタは国内の工場を低コスト、高品質の量産モデル工場と位置づけて、国内のモデル工場で競争優位な量産ノウハウを確立し、海外に生産工程を分散化・拡大し市場を開拓していく戦略をとる。国内で低コスト、高品質の量産技術を蓄積し、新興国市場での開発と生産に生かし、グローバルに販売を拡大し、利益拡大の実現を図る。

## V. 規模拡大戦略による利益拡大と大量リコールによる業績への影響

### 1. 規模拡大戦略による利益拡大と大量リコール

トヨタは販売量の拡大によるスケールメリットで原価を低減し、収益・利益拡大を実現してきた。自動車会社が成長し、利益を拡大するうえで規模拡大は今も昔も重要なテーマである。連結ベースで設備投資を積極化し海外に生産能力を増強し規模を拡大し、増産して収益拡大を図る戦略は利益拡大にとって有効といえる。長期需要の伸びが予測される場合、設備投資を拡大して生産能力を拡大する行為は、減価償却費が短期的に増加するために利益の伸びは短期的に鈍化するが、長期的な利益拡大にとって有効となりうる。戦略的にグローバルに生産・販売の規模を拡大していくことが企業の利益を拡大するうえで極めて重要な意義をもつ。

トヨタは北米、欧州、アジア、国内の世界4極体制を構築した。国内市場が縮小するなか、国内市場を補う形で世界の需要拡大に対し急速なグローバル化で事業規模を拡大し、規模のメリットを

---

三河地方に匹敵する企業集積地を形成している（島田学，2006.5.24，p.11）。

追求する戦略を立案して生産、販売を拡大し利益拡大を指向してきた。同社は2008年9月のリーマン・ショック、世界同時不況の発生まで収益拡大と原価低減を両輪として需要に対応するため世界規模で成長のための設備投資を連結ベースで積極的に実行し、規模拡大を通じて利益を拡大した。規模拡大戦略を基軸にして高品質・低コスト、大量生産により世界生産台数を急増させた。トヨタのグローバル化は世界各地に工場を1つ1つ作る積み上げ型のグローバル化である。2001年の513万台から毎年、富士重工業1社（年60万台）分の工場を海外で立ち上げてきた。そして米ゼネラル・モーターズ（GM）を抜き生産・販売量において世界首位についた<sup>6)</sup>（西條都夫，2008.1.24，p.11。宮東・佐藤・森園・渡辺，2010.3.5，p.11）。

しかし、世界同時不況後の緩やかな景気回復過程のなかで、大量の自主改修・リコール（回収・無償修理）をトヨタは米国で届け出た。その主な自主改修・リコールは、アクセルペダル等の不具合で2009年11月25日に米国で約426万台、2010年1月21日に米国で約230万台、ブレーキの不具合で2010年2月9日に日米等で約43万台、等という大量の自主改修・リコールである（日本経済新聞社，2010.7.2，p.9）。

## 2. リコールの原因と業績への影響

リコールの背景、原因、対応、対策、利益への影響等に関する詳細な検討は紙幅の都合上、別の機会に考察したい。リコールの原因と業績への影響について、以下では簡単に検討する。

### (1) リコールの原因

リコールの原因について、リコール大量化の原因と主原因とに区分して以下簡単に検討したい。リコールが大量化した原因としては以下のことが考えられる。

リコール大量化の原因の1つは原価を低減するために導入している部品の共通化にある。自動車は大量生産、大量販売によるスケールメリットを通じた原価低減効果が大い。そのため部品の共通化が重要であり、部品の共通化によってある部品で欠陥が見つかるとうる広範な車に波及し、リコールが大量化する。2つ目にはリコールへの対応の遅れが大量のリコールにつながったと考えられる。海外市場でのリコールを日本の本社で対応を決定していた。そのためアメリカでの不具合や故障に迅速に対応ができなかった（森園泰寛，2010.2.26，p.3）。

リコールの主原因としては以下のことが考えられる。

1つは、原価低減のために現地製部品の使用を増加させる海外での部品調達拡大にある。「売れる車はできるだけ現地で造り、（部品は）現地で調達する」（トヨタ豊田章男社長）（日本経済新聞社，2010.2.7，p.7）という方針から、グローバル化による規模拡大戦略に伴い取引先の部品メーカーを急

6) トヨタの自動車世界販売台数（日野自動車，ダイハツ工業を含む）は2008年には前年（936万台）比4%減の約897万台と減少したが、GMが前年比10.8%減の835万台になったことからトヨタは世界首位に立った（小高航，2009.1.22，p.9）。生産台数では、同社は2007年に949万台とGMを約20万台上回り、すでに世界首位に立っている（日本経済新聞社，2008.1.29，p.9）。

増させ、海外調達する部品・部品構造のなかから大量のアクセルペダルの不具合が発生した<sup>7)</sup>。2つ目には、短期間のうちに進めた急激なグローバル化・急速な規模拡大の下で、自動車の電子化による新技術の導入、技術のブラックボックス化、開発期間の短縮による問題解決負荷の急膨張等がリコールの原因として考えられる。3つ目には、成長のスピードが速すぎ、「質の向上より量の拡大が優先されてしまった」（豊田社長）といえる（日本経済新聞社、2010.2.18, p.11）。トヨタの経営は台数と利益への傾斜を強め、質の向上より量の拡大を優先した経営者の判断の錯誤の結果がトヨタの大量リコール問題の根幹にあると考えられる。4つ目には、規模拡大のスピードが速すぎて、品質への対応や人材育成の時間が十分にとれなかったこともリコールの重要な原因である。もともと、日本企業の強みの1つは技術伝承や人材育成に時間をかける社内教育にあった。しかるに「2002年度に年600万台を超えたあたりからスピードが急に上がり、人材育成の時間が十分にとれなくなった」「事業の急拡大に人材育成が追いつかなかった」（豊田社長）のである（日本経済新聞社、2010.3.18, p.1. 森園泰寛, 2010.2.26, p.3.）。

トヨタは規模を拡大し利益を拡大して成長することを構想して行動してきた。グローバルな生産・販売規模の急拡大、急成長が人材育成のスピードを上回り、また量の急拡大に伴う新規の海外部品調達が急拡大した結果、設計や部品の品質評価を担当する部門に過度の負荷を与え疲弊させた（宮東・佐藤・森園・渡辺, 2010.3.5, p.11）。トヨタの大量リコール問題の本質は、複雑化した車とグローバルな規模の急拡大（拠点数、品種数、生産量の急増）および規模の急拡大に伴う部品の現地化に対して、人材育成、組織能力の構築が追いつかず、品質への対応が十分にされなかったことにあると指摘できよう。

## (2) 大量リコールによる業績への影響

北米での現地生産拡大効果と低燃費車の投入等が寄与し、2008年9月のリーマン・ショックまで北米市場はトヨタの最大の収益源であり、利益の主要な源泉であった。しかし、すでに示した北米での大量リコールに伴い、同社は北米を中心に社会的評価の面で大きな打撃を受け、業績への悪影響を受けた。大量リコールによる業績への悪影響<sup>8)</sup>は以下のように測定できる。

リコールによる業績への影響はコストの増加と収益の減少によって測定される。コスト増はリコールによる回収・無償修理への支出、顧客の損失補てんへの支出、失墜した企業の信頼回復・イメージ回復のための支出、事故訴訟により支払う支出、外部調査機関への安全性検査の委託支出等で測

7) アクセルペダルが戻りにくくなる大量の不具合は米CTS社製の部品で起きた。同米アクセルペダル部品は樹脂部品の材質や構造に問題があり、問題がなかった国内向けのデンソー製の国内ペダル部品とは設計が異なる。米CTS社の部品はトヨタの規模拡大や海外生産の拡大による急成長時期の2004年以降に採用されている（宮東・佐藤・森園・渡辺, 2010.3.5, p.11）。

8) 米国全体での2009年のリコール台数は約1,640万台と前年より5割以上増加し、日本全体では2009年度は約288万台（2月末現在）に達した。日本でのリコールの原因は設計段階のミスが全体の7割を占めた（国土交通省調べ）。工場の生産ラインでは防ぎようのない設計段階での不具合の比率が急速に高まったことから、国・地域をまたぐ大量のリコールになり、リコールによるコストは巨額化しがちである（宮東・佐藤・森園・渡辺, 2010.3.5, p.11）。

定できる。トヨタの大量リコールに伴うコストは巨額な額が予想される。同社はリコール関連費用を2010年3月期に1,700億～1,800億円計上した（日本経済新聞社，2010.5.20，p.10）。

リコールに伴う収益減は、リコールにより信頼が落ち顧客離れにより、自動車ローン金利ゼロ・値引き拡大により、リコールに伴う販売・生産停止により、等を通じて実現する。トヨタの米大量リコールに伴う顧客離れ・販売減は、例えば米国での2010年2月の販売台数の前年同月比が、フォード・モーターが約44%増、ゼネラル・モーターズ（GM）が約13%増、米国市場全体が約13%増のなか、トヨタは約9%減になったことにあらわれている。米での大量リコールに伴う顧客減について、米トヨタ幹部は「既存顧客の他社への流出はそれほど見られなかったが、新規顧客が急減した」と述べている（小高航，2010.3.4，p.9）。リコールによる販売減を立て直すための5年自動車ローン金利ゼロ、オイル交換無料、等といった過去最大規模の販売促進策の実施によって利息収入減やメンテナンスの収益減も発生した（小高航，2010.3.4，p.9）。

リコールによるコスト増と収益減は不具合問題発生時での対応がまずく、消費者対応、情報公開等の遅れが長ければ長いほど、問題が長期化して信頼回復に時間がかかり、ブランドは計り知れない打撃を受ける。その結果、販売減・収益減は長期化し、多額化すると考えられる。不具合・リコールに対して迅速な対応・取り組みが遅れたことからトヨタの損失は多額化したといえる。

リコールを防ぐには、品質・安全確保に向けた人材育成、責任体制の明確化、技術研修、外部有識者の意見の取り入れ、および品質改善策への取り組みが今まで以上に重要になる。自動車の電子化・ソフト化・高機能化に対しては設計・開発段階で品質・安全をしっかりと作り込み、万一不具合問題が起きたら、顧客への対応が迅速にできる仕組みを構築することが、品質問題への対応にとって重要である。海外でのリコールの原因を迅速に把握し対応するには、顧客の苦情・不具合情報が経営陣まで適時に届き、迅速に分析・判断できる仕組みを海外地域別に構築しなければならない（森園泰寛，2010.2.26，p.3。日本経済新聞社，2010.2.18，p.11）。

## VI. 結 語

車種戦略，グループ戦略，企業集積戦略，および規模拡大戦略といったトヨタの4つの経営戦略を基軸とした利益拡大の仕組みについて考察してきた。

トヨタの車種戦略は2つあり，1つはグローバルな視点から各国・地域に対して共通車種の開発・生産・販売を通じて大量生産による原価低減を意識して利益拡大を図る戦略である。もう1つはグローバル化にあたってトヨタはローカルマーケティングを重視し，各国・地域のニーズ，例えば嗜好，価格水準を各国・地域のニーズに適応した地域専用車種を開発・生産・販売し，収益拡大・利益拡大を実現する車種戦略を構築する。共通車種戦略と地域専用車種戦略のハイブリッド的戦略でグローバルな顧客多様性を取り込むことで対応し，収益拡大と原価低減を実現して利益拡大を図るトヨタの車種戦略について事例を中心に考察した（Ⅱ節）。

企業の業績は子会社等を含めた連結で評価される。そこで、企業は単体での部分最適化ではなく、子会社を含むグループ全体の最適化を考慮して連結利益を拡大する。トヨタは子会社を含めてグループ全体でどのようなグループ最適化戦略を構築し、実行してグローバル市場で競争力や優位性を高めて連結利益を拡大してきたのか。トヨタのグループ小型車戦略、グループ内相互供給と共同開発、資本・業務提携戦略、および系列部品メーカーへの生産委託戦略と内製といったテーマに基づいて、グローバル化の下でのグループ最適化戦略による利益拡大について考察した（Ⅲ説）。

トヨタは企業集積戦略に基づいて生産システムを構築し、利益拡大の仕組みを構築している。トヨタの企業集積戦略を採用する利益拡大上のメリットについて、製造面および知識・技術・研究・開発面から考察した。また、トヨタが国内企業集積生産体制について愛知県三河地方の1極集中体制から九州、東北への3極体制に分散化させた理由・目的、メリットについて指摘してきた。さらに、流通費、在庫コスト、製造原価を低減して低価格を実現し、収益拡大、利益拡大を図るトヨタの中国・広州における世界最新鋭の企業集積生産システムの工場について考察した（Ⅳ節）。

利益を拡大するうえでトヨタの規模拡大戦略の重要性を指摘し、リーマン・ショックまでの同社の規模拡大による利益拡大、その後の大量リコール、その原因、および業績への影響について米国の事例を中心に単純に検討してきた（Ⅴ節）。

トヨタは急激な事業規模拡大・量の追求戦略の結果、利益を拡大してきたが、大量のリコールを発生させた。急激な規模拡大戦略は原価低減、収益・利益拡大のうえで有効な戦略であるが、急激な規模拡大に対して人材育成、組織能力の構築が追いつかず、結果的には米国で大量リコールにつながった。顧客が求める品質向上への取り組みを優先する顧客第一とする戦略を規模拡大戦略より重要な戦略として考え、遂行していくことが重要であり、あったといえる。トヨタの豊田社長は「トヨタは600万台を超えたあたりからスピードが急に上がり、人材育成に十分な時間がとれなかった。クルマづくりよりお金づくりという流れに結果的に引きずられた」「本当に顧客第一だったのか、気づかされた」「顧客にとってどうか、社会的にどうかを当たり前を考える会社にする」と述べている（日本経済新聞社、2010.3.18, p.1, p.9）。

本稿では、車種戦略、グループ戦略、企業集積戦略、および規模拡大戦略との関わりからトヨタの利益拡大について考察した。トヨタは米ビッグスリーの後を追うように世界で規模を拡大して戦略的に利益の拡大を指向してきた。同社は北米市場で拡大を続け、2008年秋のリーマン・ショック、世界同時不況に遭遇し、連結最終損益は2009年3月期に戦後初の巨額の赤字に陥ったのである。その後の景気の緩やかな回復が続くなか、2010年3月期は、大規模なリコールが起き業績に不利な影響を及ぼしたが、原価低減の取り組み等による改善もみられ黒字に転換した。現在、リコール問題による業績への影響は北米を中心に残るが、リコール問題を機に品質問題に抜本的にメスを入れ、業績は回復傾向にある。大量リコール後の再出発のトヨタの利益拡大戦略、例えば今後の主戦場である新興国市場を含む世界市場でのトヨタの利益拡大戦略に関しては紙幅の都合もあり、検討してこなかった。今後の研究課題としたい。

## 参考文献

- 牛山隆一（2010.3.18）「FTA 手続き簡素化」『日本経済新聞』，p.6.
- 江村亮一（2004.8.26）「トヨタ世界戦略車始動」『日本経済新聞』，p.11.
- 小高航（2009.1.22）「世界販売トヨタ初の首位」『日本経済新聞』，p.9.
- 小高航（2010.3.4）「トヨタ信頼回復重い課題」『日本経済新聞』，p.9.
- 黒沢裕・松井健・板垣孝幸・小山雄嗣・松井基一（2007.6.26）「自動車列島，クルマづくりの新・地政学（上）」『日本経済新聞』，p.11.
- 黒沢裕・松井健・板垣孝幸・小山雄嗣・松井基一（2007.6.28）「自動車列島，クルマづくりの新・地政学（下）」『日本経済新聞』，p.11.
- 西條都夫・川崎満・高橋徹（2006.1.4）「くるま」『日本経済新聞』，p.9.
- 西條都夫（2008.1.24）「自動車産業の進化先導」『日本経済新聞』，p.11.
- 坂口幸裕（2010.1.25）「東北，トヨタ『第3の拠点』に」『日本経済新聞』，p.22.
- 島田学（2006.5.20）「トヨタ，広州に新工場」『日本経済新聞』，p.9.
- 島田学（2006.5.24）「中国シェア10%目標」『日本経済新聞』，p.11.
- 日本経済新聞社（2005.1.31）「トヨタ，タイに新工場」『日本経済新聞』，p.1.
- 日本経済新聞社（2005.1.31）「世界拡販戦略のカギに」『日本経済新聞』，p.9.
- 日本経済新聞社（2005.8.13）「トヨタ，南ア生産倍増へ」『日本経済新聞』，p.11.
- 日本経済新聞社（2005.9.8）「北米の研究開発強化」『日本経済新聞』，p.11.
- 日本経済新聞社（2005.12.10）「トヨタ世界戦略すみ分け加速」『日本経済新聞』，p.11.
- 日本経済新聞社（2006.1.9）「アイシンAW，生産受託」『日本経済新聞』，p.9.
- 日本経済新聞社（2006.1.12）「トヨタ，輸出拠点に」『日本経済新聞』，p.11.
- 日本経済新聞社（2006.2.2）「トヨタ，第一汽車と開発」『日本経済新聞』，p.1.
- 日本経済新聞社（2006.2.2）「北海道に新工場建設」『日本経済新聞』，p.11.
- 日本経済新聞社（2006.2.10）「トヨタ『IMV』パキスタンで年内にも生産」『日本経済新聞』，p.13.
- 日本経済新聞社（2006.3.14）「富士重世界戦略の一翼に」『日本経済新聞』，p.11.
- 日本経済新聞社（2006.4.19）「自動車部品生産九州集積一段と」『日本経済新聞』，p.9.
- 日本経済新聞社（2006.6.6）「広州発トヨタ式大実験（1）汽車城出現」『日経産業新聞』，p.1.
- 日本経済新聞社（2006.7.3）「アジア生産統括会社」『日本経済新聞』，p.1.
- 日本経済新聞社（2006.8.8）「ダイハツ，トヨタから受託拡大」『日本経済新聞』，p.13.
- 日本経済新聞社（2006.10.7）「新型車北米投入先送り」『日本経済新聞』，p.13.
- 日本経済新聞社（2007.5.3）「トヨタ，アジア生産再編」『日本経済新聞』，p.11.
- 日本経済新聞社（2007.7.26）「分散生産検討要請へ」『日本経済新聞』，p.11.
- 日本経済新聞社（2007.7.27）「リケン，分散生産」『日本経済新聞』，p.1.
- 日本経済新聞社（2007.8.2）「本体は完全復旧」『日本経済新聞』，p.11.

- 日本経済新聞社 (2007.10.30) 「グループ分業加速」『日本経済新聞』, p.13.
- 日本経済新聞社 (2007.10.31) 「各社『フルライン』転機に」『日本経済新聞』, p.11.
- 日本経済新聞社 (2008.1.29) 「トヨタ世界販売 936万 6418台で確定」『日本経済新聞』, p.9.
- 日本経済新聞社 (2008.4.2) 「トヨタ, 富士重に出資拡大」『日本経済新聞』, p.1.
- 日本経済新聞社 (2008.4.3) 「トヨタ, 富士重に出資拡大」『日本経済新聞』, p.9.
- 日本経済新聞社 (2010.2.7) 「世界展開・品質両立重く」『日本経済新聞』, p.7.
- 日本経済新聞社 (2010.2.18) 「苦情即応, 世界で拡充」『日本経済新聞』, p.11.
- 日本経済新聞社 (2010.3.18) 「台数より品質徹底」『日本経済新聞』, p.1.
- 日本経済新聞社 (2010.3.18) 「顧客の視点で経営改革」『日本経済新聞』, p.9.
- 日本経済新聞社 (2010.5.20) 「トヨタ, 『レクサス』リコールへ」『日本経済新聞』, p.10.
- 日本経済新聞社 (2010.7.2) 「トヨタ, 信頼回復に冷や水」『日本経済新聞』, p.9.
- 宮東治彦・佐藤昌和・森園泰寛・渡辺直樹 (2010.3.5) 「きしむ品質 (上)」『日本経済新聞』, p.11.
- 森園泰寛 (2010.2.26) 「信頼回復実行力がカギ」『日本経済新聞』, p.3.

## Yielding Larger Profit Margins through Strategic Business Management in Toyota

Susumu ITO

### ABSTRACT

This paper examines the method that yields larger profit margins in Toyota. It deals with the management method that can yield larger profit margins through strategic business management such as the strategic management of car model, strategic group management, Kigyo Zyokamachi management, and the strategic management of scale expansion. The strategic management of common car model and the strategic management of car model for production and sale in foreign countries make it possible to yield larger profit margins through cost reduction and revenue expansion. Toyota improves the economical superiority of the car through the management of group optimization under the global economy, and increases consolidated profit margins. Kigyo Zyokamachi management makes it possible to yield larger profit margins through joint development and Just-in-time production system. Toyota organizes the integrated supplier management system. In order to yield larger profit margins, it is important to expand production scale. But the expansion of production scale caused large-scale recall and the recall decreases profit margins.