トヨタ自動車特集

# 未来のモビリティ社会をリード

## トヨタグローバルビジョンを策定

トヨタ自動車は3月に中長期の経営方針「トヨタグローバルビジョン」を策定した。新興国と環境車を成長の柱に、2015年にグループ全体の世界販売で1000万台を目指す。新興国で現地生産車を拡充する一方、日本、米国、欧州ではハイブリッド車（HV）の製品群を拡充。早期の連結営業利益1兆円（12年3月期見通しは4500億円）達成を視野に入れる。

### 新興国で生産拡充 日米欧では環境車

グローバルビジョンは、豊田章男社長が就任してから初のビジョン。「笑顔のために、期待を超えて」をキーワードとした。

キーワードには数値目標を掲げるだけの経営ビジョンではなく「顧客に選ばれる企業になる」や「選んだ顧客に笑顔になっていただく」と思いのもと、「顧客の期待を超える商品やサービスを提供することで、顧客に感動を与え、笑顔が世界中に広がる」との考えをこめている。

世界各地域の事業体が主体となり、トヨタならではの商品やサービスを迅速に提供。結果として1000万人の顧客に支持される姿を目指す。

こうしたビジョンを全社で共有し、ビジョンに基づいた経営と、地域を主役にした経営改革を推進。世界各地で持続的な成長を狙う。ビジョン策定に関わったレイ・タンゲイ専務役員は「今までのが、各地域の事業体が自ら判断できる体制づくりだ。本社は全体の方向性を示し、各地域事業体の主体的な活動をサポートする。一方で顧客に近い各地域の事業体が、地域主導の経営を推進する。

### 連結営業利益1兆円視野に

### 地域主導の経営推進

トヨタにとってかつても今も重要地域である北米は、今まで以上の自立化を推進。さらに米マイクロソフトとの提携などIT企業との協業による未来のモビリティ社会構築の一翼を担う。欧州は小型車のグローバル企画センターとの位置づけだ。

一方、中国は成長の牽引役となるとみている。このため技術開発も充実させる。アジア・オセアニアは、小型戦略車や新興国戦略車「IMV」のグローバルな開発・生産の準備拠点。将来の成長が見込める中南米・アフリカ、中近東では、現地に受け入れられる車の提供を目指す。

ビジョン実現に向け、15年のグローバルでの取り組みも示した。世界販売台数はトヨタで900万台（10年実績は約753万台）、ダイハツ工業と日野自動車を含む連結ベースで1000万台（同約843万台）を見込む。

販売構成は日本、米国、欧州で50％（同60％）、新興国で50％（同40％）とする計画だ。早期に、1ドル＝85円、トヨタ（ダイハツ工業と日野自動車を除く）の販売台数が750万台でも、連結営業利益率5％を達成できる強い収益基盤を確立する。

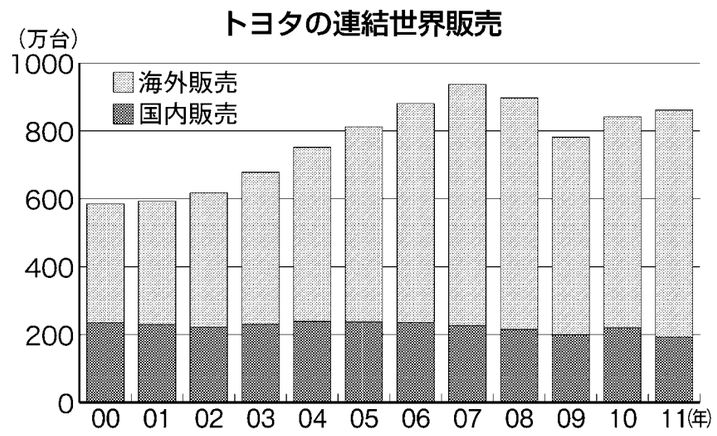
成長の核となるのは「新興国と環境対応車、そしてわくわくどきどきの車づくり」（豊田社長）だ。新興国では先進国の車を流用するのではなく、地域のニーズにあった戦略車を展開する。

次世代環境車については「変化を決めるのはお客さま」（同）と、引き続きハイブリッド車（HV）や電気自動車、プラグインハイブリッド車など全方位で開発を進める。HVは15年までに約10車種の新型車を投入する計画だ。

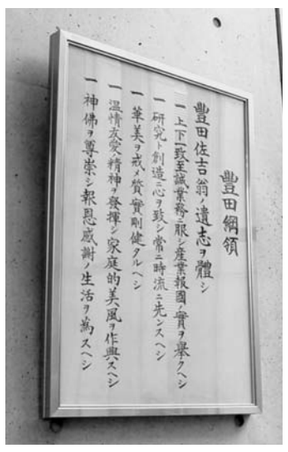
また「好調の時に何兆円かの利益を出すより、何が起こるか分からなくても確実に利益が出せる体質」（豊田社長）が重要であると強調。国内外で車づくりを持続するため、安定した経営基盤づくりに力を注ぐ。

早期に単体決算の黒字化も達成する方針だ。

「安定した経営基盤という幹にもっといい車やいい町・いい社会といった果実を実らせる。そのサイクルをうまく回していくことにはぜひこだわりたい」と豊田社長は言い切る。




### 顧客志向と地域志向 「豊田綱領」受け継ぎ




▲トヨタグループ始祖の豊田佐吉の遺訓をまとめた「豊田綱領」

### 国内生産300万台死守

### 世界各地で持続的成長

トヨタがグローバルビジョンで「顧客志向」「地域志向」にこだわるのは、10年余りにわたり急成長してきたひずみが08年のリーマン・ショックで、顕在化したからだ。リーマン・ショック前までは毎年、販売台数で富士重工業1社分の年間50万台を上積みするなど急成長し、トヨタは世界一の座を米ゼネラル・モーターズ（GM）と競り合った。

しかし、その過程で変化への対応力が鈍り、あってはならないはずの過剰在庫が増大、大幅な営業赤字に陥った。今回のビジョンでは、台数を最終目標とするのではなく、あくまでも目安とした。

トヨタの10年の世界販売台数は843万台。新興国やアジアを中心に、世界市場が拡大する中、5年間で150万台上乗せする計画は極めて保守的ともみえる。ただ、車市場の動向が激しく変わる中、市場の変化に素早く対応するのは容易ではない。

規模とスピードを両立する手段が、日本中心から脱却する経営改革だ。

その現れの一つが、地域ごとの車両開発。特に新興国向けの低価格車や小型車ではその動きを鮮明にしている。ボリュームゾーンの小型車で、先進国向けに開発した車を新興国でも販売するこれまでの手法では、各地域のニーズを捉えきれなくなっているからだ。

例えば世界戦略車「ヤリス（日本名ヴィッツ）」は10年12月に発売した3代目から先進国の販売に限定。新興国では現地の道路事情や好みを反映した新しい戦略小型車を各地に投入する。

第1弾が10年末にインドで発売した新興国向け低価格戦略車「エティオス」だ。多くのインド人が持ち歩く1リットル入りペットボトルを車内に7本収納できるホルダーを設けるなど、現地ニーズを徹底的に反映。また、不要な機能や仕様を省き、シンプルな設計にして価格を約92万円に抑えた。

エティオスは12年後半にはブラジルでも生産・販売する。インドで生産するエティオスは、一部仕様を変更して南アフリカ共和国にも輸出する計画だ。インドネシアや中国、タイでも現地ニーズを反映させた新開発の戦略小型車を順次、投入する。

「1ドル＝85円を割った状況が長期間続くと、理屈では日本での生産はありえない」。豊田社長は日本でのモノづくりの難しさを吐露する。それでも国内生産300万台は死守すると宣言。東日本大震災で被災した東北地区でのエンジン工場建設も決定した。日本を含めた世界各地で持続的成長をあくまでも追求する。

「世界中の生活を、社会を豊かにしていく」。この思想は「産業報国」などトヨタグループの始祖である豊田佐吉の遺訓をまとめた「豊田綱領」に重なる。

再成長への羅針盤とも言えるグローバルビジョンは、策定段階から日本だけでなく、米国駐在のレイ・タンゲイ専務役員ら北米、欧州、中国など各地域の外国人役員らと頻繁に議論を重ねた。ビジョンの原文は英語だ。しかしその中には、トヨタの礎となる思想がしっかりと受け継がれている。

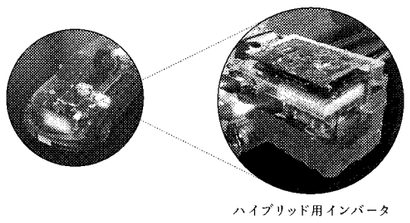
▲低価格戦略車のエティオスはインドをはじめ新興国各国で販売する

地球にもっと優しいクルマは、できないだろうか。環境に負荷をかけないクルマは、創れないだろうか。
デンソーは、インバータをはじめ最先端の技術で、ハイブリッドカー、電気自動車の性能向上に貢献してゆきます。
私たちのこの一歩が、地球にとって、きっと大きな一歩になると信じて…

地球がずっと輝くために、
クルマがずっと愛されるために。

ハイブリッドカーの進化。
そこに、デンソーの最新技術。

ハイブリッドカーの重要な部品のひとつであるインバータ。
クルマの走行状態に合わせて電流をコントロールし、
モータの回転数とトルクを制御します。
デンソーは、最新の技術を注ぎこみ、その小型化と高出力化を両立。
環境性能と走行性能を向上させました。
デンソーの技術は、あなたと一緒に未来の地球を走り続けます。


ハイブリッド用インバータ

クルマがずっと愛されるために
DENSO
www.denso.co.jp

街や暮らしの、多彩なシーンに息づく技術。
ページをめくると、豊田自動織機がそこに。

豊田自動織機
TOYOTA INDUSTRIES
www.toyota-shokki.co.jp