真の競争力を求めて

トヨタ自動車

トヨタの最量販車「カローラ」。日本を代表するファミリーカーから、150カ国以上で販売する世界戦略車に育った

〝完全復活〟を遂げたトヨタ自動車。2013年3月期の連結営業利益は5年ぶりに1兆円を超え、念願だった単体営業損益の黒字化も果たした。13年のグループ生産台数計画（ダイハツ工業・日野自動車を含む）は1012万台と、世界の自動車業界で初となる1000万台の大台到達を射程にとらえた。一方で課題もある。新興国での事業拡大や有力競合メーカーとの製品面での競争に加え、年間国内生産300万台の堅持という命題もある。トヨタが追い求める「真の競争力」の意味を探る。

四つの組織で迅速な経営判断

小回りがきく組織で柔軟に対応

■機構改革

「これからふたたび販売拡大の局面に入る。当事者意識を持った集団を作りたい」（豊田章男社長）。13年4月に、トヨタは大がかりな機構改革を実施した。

この機構改革でトヨタは全社の組織を四つに分割した。先進国事業を担当する「第1トヨタ」、新興国担当の「第2トヨタ」、高級車ブランド「レクサスインターナショナル」、そしてエンジンや変速機など大物ユニット部品を受け持つ「ユニットセンター」だ。それぞれをビジネス・ユニット（BU）として採算などを個別管理。副社長以上を責任者として配置する。これこそが〝年間生産1000万台時代〟に立ち向かうトヨタの経営施策の柱の一つだ。

販売台数のような数値目標を掲げて経営を引っ張ることはしないと常々公言している豊田社長。しかし年産1000万台時代への突入、とりわけ過去にそれを成し遂げた自動車メーカーが1社もないということについては、かなり意識しているようだ。

それぞれのBUの現在の販売規模は、第1トヨタが年間販売台数約400万台、第2が同約300万台、レクサスが同約50万台。1000万台時代に向けて「グローバル生産販売台数1000万台のうち、半分の500万台を第2トヨタで担うようにがんばる」（第2トヨタを担当する伊原保守副社長）。11年に発表した中期経営方針「トヨタグローバルビジョン」で示したように、将来は第1トヨタと第2トヨタでほぼ同じ事業規模になることを見据えている。

■地域対応

巨大化する組織をどうコントロールするかは、もともと豊田社長の悩みの一つだった。「過去のトヨタの歴史を振り返ると（年間生産販売台数が）600万台ぐらいまでの時は、いろいろなものがリニア（直線的）に成長する構図だった。それを超えてくると、1人の人間が全部把握するのは健全ではない。より現地に近いところで経営判断をすべきだ」（豊田社長）。

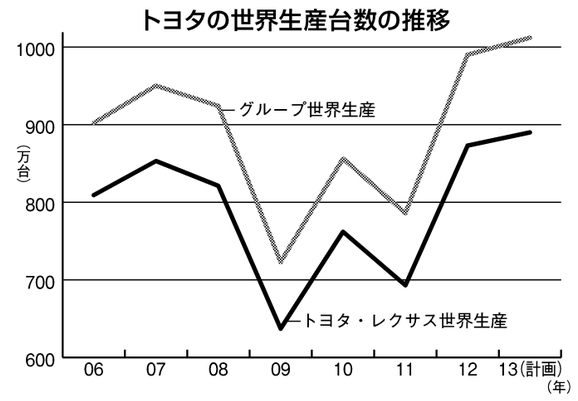
新たに生まれた四つのBUと、その傘下の八つの地域本部に権限を委譲することで、従来よりも小回りがきく組織に生まれ変わった。地域の事情に即して柔軟に対応できる会社。それこそが10000万台時代に向けてトヨタが目指すあり方だ。

業績は完全復活を遂げたトヨタだが、豊田社長からは現状をよしとする発言は聞かれない。次の目標として掲げるキーワードが〝真の競争力〟だ。

「BUを軸にした新体制も、（設計改革による製品力向上策である）『TNGA（トヨタ・ニュー・グローバル・アーキテクチャー）』の取り組みも、すべては真の競争力を身につけるためのチャレンジだ」（同）。

真の競争力とは何か。それは業績や販売台数といったデータだけでは測りきれない企業の持つ本当の強さだ。「人材育成の力や、品質や生産性を追い求める風土、イノベーションを生む力やアフターサービス含めた販売力などさまざまな要素がある。何をもって真の競争力というのか、今年1年、仕入れ先や販売店と一緒になって考えたい」と豊田社長は語る。

その背景には、08年のリーマン・ショックや09―10年の米国大規模リコール（回収・無償修理）問題といったトヨタが味わった苦難の経験がある。



■成長持続

リーマン・ショック後の09年3月期、トヨタは創業以来初の営業赤字に転落。世界各地での販売台数の急激な落ち込みを受け、設備の低稼働率や過剰な償却負担が重しとなった。当時、トヨタの損益分岐点は年間生産で880万台もあったという。その後、4年間かけて、生産体制のスリム化や仕入れ先と一緒になった原価低減、採算管理の厳格化を実施。年間700万台を下回るレベルにまで引き下げた。「急成長しても、急降下しては関係各方面に多大な迷惑をかける」（豊田社長）と振り返る。

スリムな生産体制をベースとし、大きな需要変動にいかに対応していくか。さらには自動車需要の動向を精緻に予測し、生産計画に迅速にフィードバックするか。こうした課題に応えるには、企業に真の実力がないかぎり不可能だ。品質面でも同様。米国でのリコール問題では、結果的にトヨタ側に問題はなかったことが明らかになっている。しかし米国という市場にいかに企業市民として根付くかや、企業としての情報発信のあり方などで多くの課題を残した。

真の競争力を持つことでトヨタが目指すのは、どんな景気変動が襲ってきても持続的に成長できる企業。そして、環境問題やエネルギー問題といった難問を乗り越えて、人が自由に移動することの喜びを提供できる企業だ。トヨタが理想の姿を目指す歩みに終わりはない。

TOYOTA

EV（電気）＋HV（ハイブリッド）→PHV

EVとHVのいいとこどりの「プリウスPHV」（プラグイン ハイブリッド）

世の中の動きに敏感に、と思っていても、プリウスPHVに
乗ったことのない人は多いのではないか。
そもそも知らないとか、興味がないと言う人もいるかもしれない。
これからのエネルギー利用に対する、
トヨタのひとつの回答がプリウスPHVだ。

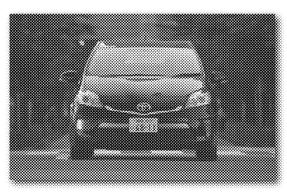
近距離は「EV」、遠出は「HV」＝マルチプレーヤー「PHV」

プラグインハイブリッド車（PHV）は、ハイブリッド車（HV）に高性能バッテリーを搭載して、家庭用電源などから充電できるようにしたクルマ。EV（電気自動車）とHVの特長を併せ持つ。まさにEV+HV＝PHV、それが「プリウスPHV」だ。ご家庭や充電スタンドで充電したら、買い物や通勤など日常の近距離用途では、電気とモーターだけでCO_2を出さずに走ることができる。EVは、ガソリン車に比べ航続距離が短いが、PHVではHVがこれを補い、走り続けることができる。充電した電気を使いきると自動的にガソリンとエンジンを使ったHV走行に切り替わるため、レジャーなど遠距離ドライブでもまったく不安がない。そして、ブレーキを掛けたり、下り坂でアクセルから足を離したりすると本来、熱として大気に捨てられるエネルギーを電気として回収してバッテリーに蓄えることができる。まさにハイブリッドカーにEVの機能がついたクルマがプリウスPHVなわけ。

滑らかで力強い走り

走りはじめるとPHVの特長が際立つ。アクセルを軽く踏み込むだけで滑らかに、力強く加速していく。これは発進する時に最大トルクを発生するモーターの特性によるものだ。そのおかげで車内はとても静か。EVモードでは、やさしい運転を心掛けることでCO_2を排出しない、環境にやさしい走行ができる。

そして、モーター走行時はもちろんだが、気にしていないとモーターからエンジンに切り替わってもわからないほどプリウスPHVの走行音は静かだ。モーターとエンジンの制御がスムーズに行われている証拠。



短時間で充電完了！しかもお手軽

充電はいたって簡単だ。駐車中にコンセントとボディの充電リッドを専用ケーブルでつなぐだけなので、自宅で手軽に充電することができる。タイマー充電を利用するとブレーカーの落ちやすい時間帯を避けて充電を開始したり、電気代の安い深夜電力時間帯に充電したりすることも可能となる。

また、200Vなら約90分、100Vでも約180分で満充電が完了するので、最近設置が進んでいる充電ステーションや充電スタンドで買い物の合間に充電することも可能だ。

今や、携帯電話やスマートフォンは生活になくてはならないモノになった。気軽に簡単に充電できて、乗って快適、そしてエコ。現代の生活に欠かせない要素を併せ持つ次世代環境車、それがプリウスPHVである。

*JC08モード走行。国土交通省審査値。数値は定められた試験条件のもとでの値です。お客様の使用環境（気象、渋滞等）や運転方法（急発進、エアコン使用等）により異なります。

PRIUS PHV
http://toyota.jp/priusphv/