

調査研究報告書の要約

分類・テーマ別	A・1		分類・業種別	8・1	
書名	平成15年度日本機械工業・再活性化のための調査				
発行機関名	社団法人 日本機械工業連合会				
発行年	H16(2004)	頁数	65頁	識別	15 事業環境 1

目次

- ・低収益の機械工業における「勝ち組企業」：トヨタとキヤノン
 - 1．機械工業の低収益性
 - 2．機械工業の勝ち組企業：トヨタとキヤノン
- ・機械工業の活性化モデル事例の分析～トヨタ自動車の事例研究
 - 1．「トヨタの強さ」の現状分析
 - 1-1．経営指標
 - 1-2．海外現場
 - 2．「トヨタの強さ」の要因
 - 2-1．生産現場
 - 2-2．ホワイトカラー：人事制度の改革
 - 3．「トヨタの強さ」の限界：住宅事業
 - 4．トヨタはこれからも強いのか、トヨタに何を学ぶか
- ・キヤノンの事例の研究
 - 1．「キヤノンの強さ」の現状分析
 - 2．生産現場の強さ
 - 3．キヤノンの強さを支える人事制度
 - 4．トップダウンによる改革
- ・日本の機械工業再活性化の方向と課題
 - 1．数字でみる課題と解決方向
 - 2．経営内容にみる課題と解決方向
 - (参考資料：ヒアリングメモ)
 - (参考資料：経営指標の比較・トヨタ編)
 - (参考資料：経営指標の比較・キヤノン編)

要 約

昨年度の調査において、一般に言われているところの「トヨタの強さ」について確認した。その要因は、リーダーシップと“遺伝子・DNA”の継承、競争戦略 - トヨタ生産システムにあるとみた。

しかし、トヨタの強さの要因は周知のことでありながら、我々はトヨタから学び自らのものから出来ず、依然としてトヨタが他社から際立っているのは何故なのであろうか。

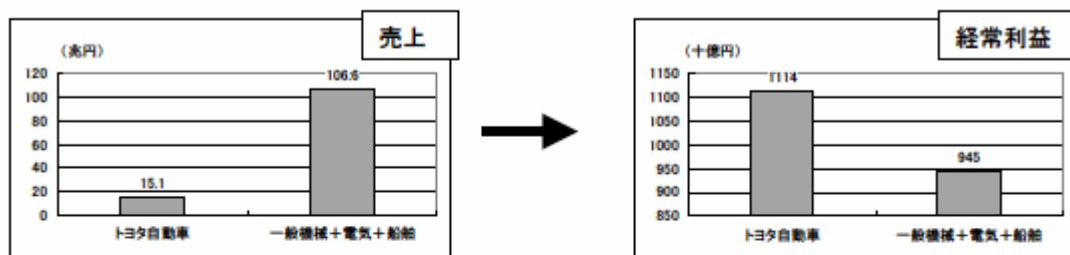
むしろ、トヨタの強さは一般には言われていない要因、具体的には「人」に対する教育、投資、姿勢に秘密があると考え、今年度の調査では昨年度に手つかずの領域である、こうした「要因」にまで踏み込んで検討を行った。

(1) 機械工業の「勝ち組企業」：トヨタ、キヤノン

収益の低迷する機械工業にあって、トヨタ、キヤノンの2社は「勝ち組企業」として注目されている。両社の利益水準がいかに機械工業で卓越しているかは、01年度の法人企業統計によれば次の通りである。

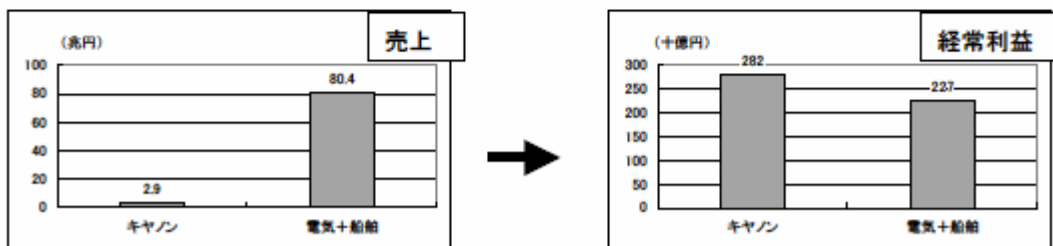
「一般機械」「電気機械」「船舶」の3業種の企業(88,632社)が集まっても、トヨタ1社に経常利益で叶わない。キヤノン1社と、「電気機械」「船舶」の2業種の企業合計(39,723社)の比較も同様である。

図表 トヨタ vs. 一般機械+電機+船舶全企業(88,632社)の業績



資料：01年度「法人企業統計」(財務省)

図表 キヤノン vs. 電機+船舶全企業(39,723社)の業績

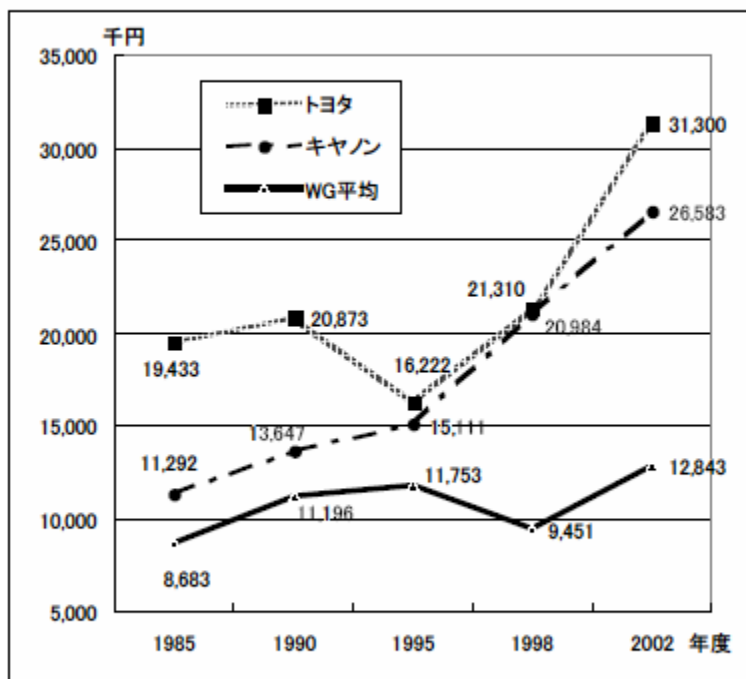


資料：01年度「法人企業統計」(財務省)

トヨタ、キヤノンとも1人当りの付加価値生産が際立って高い。1人当りの付加価値生産は、02年度決算でキヤノンは2,660万円、トヨタ自動車は3,130万円に達している。自動車、精密機器それぞれの平均は1,200万円程度、日機連企画専門委員会ワーキンググループ参加各社(9社)の平均も1,000万円前後であることは対照的である。

円高がピークを迎えた95年度に、トヨタ、キヤノンの1人当たり付加価値生産はワーキンググループ各社平均と大差がなかったが、その後はトヨタ、キヤノンの上昇が著しく、ワーキンググループ各社との差が大きく拡大している。

図表 従業員1人当たり付加価値生産額



資料：経済産業省（通商産業省）「わが国企業の経営分析」、
「企業経営の分析」（三菱総合研究所・各年版）

(2) トヨタの強さ：現状

トヨタの強さの現状を、経営指標と海外現場の側面から見ると次の通り。

経営指標

- ・経営規模、収益・・・海外企業と比較しても相対的に高いレベル。利益額では世界 .1
- ・安全性・・・有利子負債は増える傾向だが、問題となるレベルとの評価はない。
- ・キャッシュフロー・・・海外企業が比較的健闘(特にBMW)。トヨタといえども無視できない。
- ・株主関連・・・海外企業は株主価値を重視する傾向。トヨタも自己株式を消却中で、追い上げる。
- ・生産性・・・国内・海外含めても突出。強さの源泉となっている。

- ・人件費・・・高い伸びを続け、高水準。ただし労働分配率は低下する傾向。

海外現場（北米、タイ）

- ・品質面の高い評価が、高販売価格の維持につながっている。
- ・高級車「レクサス」の事業に成功し、大きな利益源となっている（北米）。
- ・日本的な経営の現地化（タイ）。

（３）トヨタの強さ：要因

トヨタはなぜ強いのか、その要因を再検討してみると、ヒトの強さにたどり着く。

生産現場

- ・労働の標準化、可視化などの仕組みの優秀性。現場リーダーの優秀さも重要な要素。
- ・社員を支えるのは、会社の安定感と待遇の良さ。
- ・組合員調査でも、やる気派と寄らば大樹派に大別されるが、総じて満足度は高い。

ホワイトカラー

- ・組織のフラット化、年功序列要素の払拭（実力主義）等の改革を推進。
- ・同時に、スタッフ職のモチベーションは下げない工夫。
- ・人事部を中心とした組合、その他の公式・非公式の情報ネットワークが効果的。

（４）何故、トヨタ生産方式に学べないか

これだけの強さを発揮するトヨタについて、特にその生産方式を学ぼうとする企業は業種・国境を越えて後をたたない。ハーバード・ビジネススクールのケント・ボウエン教授は「トヨタ生産方式の導入で持続的な成果を生み出せる米国企業は少ない。おそらくトヨタと同じレベルで実践できたところは1社もない」と指摘。その理由として、

- ・トヨタの発想は長期的。従業員に投資して教育し、長い目で成果を刈り取る。
- ・トヨタは現場の従業員をロボットではなく、サイエンティストとして扱う。

（決められたことを実行するのではなく、今日よりも明日をよくすることに知恵を絞るヒトたちを尊重する）

と論じ、トヨタの長期的な視野での従業員重視の姿勢が、トヨタと米国企業をわけるものだと指摘している。（日経ビジネス）この指摘はトヨタ生産方式を学ぼうとする日本企業にも大いに当てはまるものである。

同記事ではまとめとして、トヨタ生産方式に学ぶためには、

- 雇用カットはご法度（長期雇用が約束されねば、改善の意欲は生まれにくい）
- 専任部隊を作り継続的に現場をチェックする（寄せ集めチームでは長続きしない）
- 責任者は社長が務める（トップのやる気を明確にし、改革に一体感を持たせる）
- 失敗は「出すべきウミ」と前向きに（過去の問題点が顕在化しただけに過ぎない）
- 業績に直結しない努力も評価する（目先の数字より、進んで改善する文化を醸成）

と結んでいる。

（５）キヤノンの強さ

キヤノンは95年の御手洗社長の就任以来、高収益企業の道を歩んでいるが、その成功要因をまとめると、

生産方式の改革（生産現場の強さ：セル生産方式の導入）

人事制度（終身雇用は維持、ただし年功序列から公平な実力主義へ転換）の改革
御手洗社長のトップダウン
の3点となる。従業員を大事にして終身雇用を維持する一方で、実力主義を標榜すること、その人材に生産現場の改革にあたらせることなど、トヨタの事例とも共通する要素が目立つ。

（6）トヨタ、キヤノンにここを学ぶ

トヨタ生産方式やキヤノンの一人屋台生産方式は、よく知られており、すでに他社でも相当学習されている。また業界環境も異なる。となると、「経営」、「販売・サービス」、「人材・組織・風土」、などに学ぶべきヒントが隠されていることになるが、特に今回は「人材・組織・風土」に着眼した。

大きくみれば、ケーススタディを行った2社に共通するのは、

経営者のリーダーシップ

（メーカーでありながら技術者まかせ、工場優位になっていないこと）

日本的経営の従業員重視や終身雇用は維持しつつ、徹底した実力主義を標榜するなどであり、要は従業員に気持ち良く働いてもらう環境（条件）づくりに、真剣に取り組んでいること

以上ではないだろうか。

これらは機械工業各社にとって、実際にはすぐ取り入れられるものばかりであるが、これまでの慣習がそれを阻んでいる、というのが実態であろう。日産がゴーン社長のリーダーシップのもとに復活したように、日本の機械工業各社も大きく飛躍する可能性を秘めているはずである。

図表 機械工業各社がトヨタ、キヤノンに学ぶこと

	トヨタ・キヤノンに共通した強さ	機械工業各社もこのようにしてトヨタ・キヤノンに学べる
経営（経営トップ）	経営層の指導力（日本経済低迷期には、強いリーダーシップを持った経営が有効？）	各社とも実践することに尽きる。（日産におけるゴーン社長も一つの成功例だろう）
	オーナー（豊田家、御手洗社長も創業者の家系）	オーナー（またはそれに代わる精神的支柱をどう作るか）は企業次第
生産・技術	工場における生産性を高め、国内生産を堅持トヨタ生産方式、キヤノンのセル（一人屋台）生産方式	ともにすでに広く学ばれている。トヨタ方式の課題は「見ていないと定着しない」こと、とすれば「見える化」がポイント（だが、限界も）。キヤノン方式は中量量産・組み立て型に向いている。
	先端製品の開発力（プリウス、バブルジェットプリンター）	先端製品開発による競争優位の確保につとめる。
販売・サービス	自力で販売網。他社を追撃して追い抜くねばり強さ	販売を他人任せにして技術者偏重の経営となっていないか。
	トヨタは、スマイルカーブでは取り逃しもあり（例：アフターサービス）キヤノンはスマイルカーブの川下（消耗品）で高い利益	自社事業の川上、川下等でのビジネスチャンスの発掘。

人材・組織・風土	実力主義	導入できるはずであり、できないとすれば、何が阻害要因となっているのか？
	日本的経営（終身雇用は堅持。ただし年功序列にはしない） ぶらさがり族をそれなりに食わせられる余裕か。	雇用の維持と年功序列が混同されていないか。雇用の維持は可能ではないか。ただし、トヨタ・キヤノンに比べてない袖は振れないだろうが。
	国際化の進んだ企業の中で、日本的、トヨタ・キヤノンの経営と現地の融合	全くそのまま学べるはず。
業界固有の事情	トヨタ： すり合わせ型キヤノン：組み合わせ型	日本が強いのはすり合わせ型とされるが、組み合わせ事業でも日本は勝てるのではないか。
	適度に高度な製品・技術・資本が必要。但し、途上国企業の追い上げは難しい事業領域	機械工業全体では、適度に高度な製品・技術・資本を必要とするはずだが、現実にはすでに途上国に追いつかれている事業領域も多い面がある。

資料：三菱総合研究所作成