

## 「反芻力」⑦:トヨタから学んだ事:「内製主義」

### 1. 「2000GT のエンジン」

トヨタ2000GT というスポーツカーを覚えておられるでしょうか？1967年の映画「007は二度死ぬ」のボンドカーになったものと言えれば思い出されるかもしれません。それまでのトヨタの印象は量産車メーカーの印象が強く「技術の日産」に対して「内装のトヨタ」と呼ばれるほどにインパクトのある高出力エンジンを搭載したクルマがなかったのです。

このトヨタ2000GTは、トヨタ自動車とヤマハ発動機が共同開発し、ヤマハへの生産委託で1967年から1970年までトヨタブランドで限定生産されたスポーツタイプとして登場したと言われています。エンジンは、クラウン用として量産されていた当時最新鋭の直列6気筒7ベアリング SOH SOHCエンジンである「M型」(1988cc・105PS)のブロックを流用し、ヤマハの開発したDOHCヘッドに載せ替えるなどして強化した「3M型」(150ps/6600rpm 18.0kgm/5000rpm グロス値)を搭載していました。エンジンの生産もヤマハに委託していました。

このGT用のエンジンの評判は非常に良かったので、コロナなどにも搭載されたという程だったのです。量産するとコストが下がるので、メーカーの性質上、トヨタはコストダウンを要求する訳なのです。ヤマハは、エンジンの評判がよいのを盾にして価格維持を主張したのですが、それなら全数トヨタで作るという脅しに負けてしまったのです。DOHCヘッドをヤマハが開発したと言われているが、技術的なポイント、生産のノウハウなどをしっかりとトヨタが握っていたのです。

この内製が出来る事をベースにして、特殊なものを外注するという考え方が販売店にも伝わっていたのです。私は、コンピュータのシステム開発を担当していたのですが、殆どの開発は自社で行い、外注する場合も全く相手に依存するという状況では外注しなかったのです。自社スタッフの技術力を背景にして価格交渉力というものを自分サイドに残しておく事ができたのです。

### 2. 内輪主義と乗数効果

トヨタは愛知県の豊田市を中心に工場群を配置して、その周辺に関連の下請工場を持ち、いわゆる、Jit方式生産の基本である物流問題(コスト)でも他メーカーを圧倒していたのです。トヨタ・モンロー主義と呼ばれた時代もあって、政治活動にも余り出なかったのです。よく「トヨタ村」と揶揄される程に閉鎖的な面がありました。

こんなメーカーの基本姿勢が地元の販売店にも及んでいて、自動車に関連するビジネスも子会社で調達するという徹底ぶりです。例えば、自動車の普及に必要な自動車教習所や自動車に関連するフォークリフトの販売会社も系列に持つという具合で、極端な例では、ビル会社を作って、低層階は自動車販売店が入り、中層・高層階はテナントに賃貸する方式や「高級クラブ」も自社の子会社化している例もありました。とにかく、販売店で稼いだ金ができるだけ内輪で回るようになっていたのです。民主党の菅首相が財務大臣の時に「乗数効果」ということが知らなかったと報道されていましたが、トヨタの「乗数効果」は、販売店レベルでも非常に高いレベルだったと思います。

このような内輪主義が成功するキーポイントは「人材」と「商品」に恵まれるという2点が非常に大きいのです。「能力」と「志気」に恵まれた人とトヨタ・ブランドの商品群があるから関連の子会社が繁栄する訳です。中には、情報システムを別会社化したり、板金工場を別会社化して販売店の共通の問題を解決していたのです。

### 3. 当社の内製主義

当社は、サラリーマン23年の経験、すなわち、トヨタ販売店と関連のIBM特約店での経験がベースになっています。平成6年に(株)船井総研の客員経営コンサルタントという資格を武器に経営コンサルタントとして一念発起して、翌年(平成7年)独立開業しています。この船井総研で勉強した理由は、トヨタ方式のコンサルタントというのでは独立開業するには製造業での実績・経験が不足しているので、流通・販売という得意分野で「売り」をつくるためにという点でした。

販売という分野で、当社は「Faxちらし・3段活用マーケティング」というコンサル商品をつくり卸売や販売店のお客様を中心に活動を始めたのです。もちろん、Faxからスタートしたのですが、最近では、Webやメールによる販売促進もメディアとして活用しています。この中心的技術は、イラストレーターやドリームウエーバーというアドビー社のソフトウェアです。これは、デザイナーに普及したもので、この技術者を自社に雇用しています。コンサルティングで販売促進の内容を決め、翌日には、ちらしやホームページに反映するというスピードを「売り」にしています。

私は、独立開業時より有限会社として法人化しており、人を雇うという方針でいました。もし、自分一人であれば、多くのお客様は会議で決めたことを「形」にするのに時間がかかり過ぎて商機を逸してしまうのです。「決めた事を即実行」という熱いうちのアクション化重要なのです。この辺が売りであり、多くのお客様が10数年の長きにわたって顧問契約して頂ける根源となっているのです。この技術面の内製主義の他に、事務所もオーナーである私が不動産取得して、会社に賃貸契約することも実施しています。

技術を外注しているとお金も外部に出るので、お客様にとっては、コスト高とスピードの遅れという2つの面でデメリットになるのです。また、不動産をオーナーから賃貸することは、オーナーの給与所得を低く抑えて、社会保険や所得税などを低減し、かつ、賃貸でオーナーである私に支払うのですが減価償却控除などで総収入も逡減化されるのです。現在のところは、クルマも同じ方式でオーナーから賃借しています。

### 4. 当社の内輪主義

現在のところ、社員は2名ですが、一人は10年勤続の女性であり、もう一人は、トヨタ販売店時代の部下です。女性の10年勤続というのは、特に、20代の場合、非常に少ないと思います。そのキーポイントは、家族主義的な経営にあったと自負しています。技術力を磨いて頂いて、それを評価しているからこそ実現していると思います。元部下も同じだと思います。トヨタの内輪主義とは雲泥の差があると思いますが、「トヨタ村」のような経営を目指したいと思っています。

#### 【まとめ】

1. 2000GTのエンジン開発はトヨタが主導した
2. 人材が集まれば、身内だけで運営が出来て、外部に金が出ないようにできる
3. 当社も技術立社でお客様に貢献している
4. 外部に金を出さない工夫でコスト低減と資産活用している

【AMIニュースのバックログは<http://www.web-ami.com/siryo.html> でご覧になれます！】