

リーダーズに学ぶ

1. 自動車開発のドラマ

右掲はトヨタ自動車の祖である豊田喜一郎氏の写真です。TBS系のTVで「Leaders」というドラマが放映されましたのでトヨタ自動車の誕生ドラマをご覧になられた方も多くいらっしゃると思います。この中心人物が豊田喜一郎氏なのです。喜一郎氏は豊田佐吉翁の長男に生まれ、発明家一家の血筋を引き継ぎ、父が築いた自動織機の会社に甘んじずに「障子を開けよ、外は広い！」という有名な言葉に後押しされて国産自動車の開発に着手したのです。

豊田自動織機は今も現存しますが、明治から大正にかけて次々と発明された自動織機の特許で莫大な利益を得たが、その絶好調の自動織機とは別の世界を開けという佐吉翁の言葉で喜一郎氏は自動車がつくる「夢」を思い描いて自動織機の工場片隅で自ら手掛けたのです。昭和の初期は戦争の足音が高くなりつつあったが、多くの苦難を乗り越えて自力で乗用車を完成させたが、その乗用車は陽の目を見ずに、おりからの軍需トラック生産が余儀なくされたのです。挙母町(現在の豊田市)に大規模工場をつくり大量生産を目指したのです。

しかし、乗用車とトラックでは負荷が大きく違い、部品全てを自社生産の方針では品質の向上が非常に難しかったのです。有名な話ですが、鈴鹿峠を超えられないトラックだったのです。プロペラシャフトの強度が低くて、坂道が急になると折れるという事を繰り返していたのです。この事でオール自力開発という主義をまげて協力工場を募り現在の協豊会という部品会社網を作ったのです。そのお蔭で喜一郎氏は自社でつくる部品が少なくなり、問題のシャフトやエンジンの開発というコアな課題に集中できたのです。

一方、販売側は愛知トヨタの創業者山口氏が外車販売から転じて、喜一郎の情熱に打たれて販売を引き受けたのです。故障するトラックを売るという事は大変爆弾を抱えた状態であったが、自ら整備する部隊をつくり故障修理に対応し、その結果を開発の喜一郎にフィードバックしたのです。幾多の苦難の上にプロペラシャフトの問題が解決して量産になるのですが、折からの軍事使用で特需となり、一端は資金面をクリアしたのです。幾ら自動織機で儲かった豊田と云えども自動車開発に注ぎ込む資金はキャパを超えていたので世間は「金持ち息子の道楽でつぶれる」と揶揄する位だったのです。

そして、自動車も配給制になり日本自動車配給会社が生まれ、トヨタも日産もデーゼルも同じ会社を通して販売するようになったのです。この配給会社を通して愛知の山口氏は奈良の日産販売系の菊池氏と知り合い、喜一郎との3者が意気投合するようになったのです。終戦後も配給会社制度が続いたが戦後の復興を夢見て、国産車の再開、配給会社の解体をGHQに訴えたのです。

しかし、昭和25年に引き続き不況下で自動車販売が行き詰り、トヨタ自動車も労働争議にまで発展したのです。1600名ものリストラを断行する代わりに、喜一郎氏がトヨタ販売店協会の会合で宣言したように自ら引責辞任をしたのです。この結果、日銀監理下で協調融資が実現し経営危機を突破したのです。皮肉にも翌年朝鮮動乱が起こりトラックの特需が出て活気を取り戻したのです。この労働争議を背景に、トヨタ販売店協会や協豊会の側でもそれぞれ大きなドラマがあり、販売店側では日産系の菊池も陣営に残り、しかもトヨタの経営危機に資金を供出するという大きな出来事があったのです。このドラマは文書で書き切れないものがありますので、ぜひ、ドラマのDVDも発売されるので見て頂きたいと思います。喜一郎を中心とした社員との結束、同じように販売店や協力会社との結束があって助けられたトヨタ自動車でもあると言えるのです。



豊田喜一郎氏
ウィキペディアより転載

2. ドラマから学ぶ3つ

豊田家の家訓とも言われる「一人一業」があります。佐吉翁は自動織機を開発、長男の喜一郎は自動車を開発、孫の章一郎は住宅開発と引き継がれ、ひ孫の章男は航空機事業とささやかれています。佐吉翁の

★一人一業

★1. ユーザー、2. ディーラー、3. メーカー

★万全の整備保証

「無限エンジン」という夢を伝承するものと思われませんが、さすがにトヨタだけでは難しく三菱と組んでMRJの開発に投資をしているようです。この「一人一業」主義は、本業が儲かっている事に甘んじる事なく、次なる社会貢献を目指すという豊田家の家訓が息づいているのです。

次に、国産自動車の開発を目指した喜一郎が、自社だけではなく、販売会社や協力部品メーカーの献身的な支援があつて苦境を乗り越えられたという事実から生まれた「1にユーザー、2にディーラー、3にメーカー」という格言が有名です。自動車はユーザーが夢を実現する道具であり、それを通して幸せを掴むと定義し、しかも、一部の金持ちが手に入れるものではなく小型乗用車を開発して広く大衆化するという願いだったのです。当然、クルマは販売店を通じて手渡されるのですが、この販売店もクルマを通じて繁栄して行かねばならないのです。その結果、メーカーであるトヨタ自動車も繁栄できるという考え方です。今も、販売店は地元資本の経営になっている様子を見るとトヨタの姿勢は変わっていないと思えます。

最後の「万全の整備保証」ですが、トヨタの販売店は整備工場と一体となって設立されているケースが殆どです。前述の「鈴鹿峠を超えられないトラック」という苦しみから品質保証こそユーザーとの絆という信念が脈々と引き継がれているのです。私は約20年間トヨタ系販売店に勤務しましたが、名だたる販売店の社長さんが整備部門出身者が多い事に驚いたのを覚えています。この事が今のトヨタ販売店の経営力を物語っていると思えます。

3. 3つを活かす

豊田家の繁栄を学んでも自分に置き換えてみないと意味がありません。まず、「一人一業」主義ですが、現実の中小零細企業では、なかなか実現されていないのです。なぜなら、トヨタのように資金力がある訳ではなく、能力においても「大きな志」が受け継がれていないのです。家業的な状況で留まっているのです。これでは、代が変わる毎に経営体質が弱くなるのは百年の老舗が次々と時代の変化に取り残されてつぶれている現実が示しており、確実に忍び寄るのです。一業とまで行かずともエリア開拓や商品幅を拡大などのドラマがあつて事業を承継する厳しさが伝わるのです。何かにチャレンジさせる事が「人を強く」するのです。

「1. ユーザー、2. ディーラー、3. メーカー」は、まず「お客様が幸せになる」という事からスタートなのです。決して「儲ける」ではないのです。ところが、自分本位になつてお客様を困らせる人が多くなっているのです。典型的なのは訪問販売業者です。厳しいノルマを課して弱者をターゲットに強引な販売をするのです。実際に、うちのマンションでも近所のリフォームをしたついでに見て回っていると、少しの痛みをネタに売り込む業者がいたのです。業者から見れば、新品になったので喜んでいようという論理かも知れないが、そのタイミングでない販売はやはり問題と言えます。やはり「利他」だけではなく「愛他」という方が正しいように思います。

最後の「万全の整備保証」は言うまでもないと思えます。幾ら品質が良くても長年使用すれば故障が起こるのが恒であります。この故障などに対応する事を念頭においておく必要があるのです。そういう意味では仕入先のメーカーが倒産すれば、補給部品もなくなるので「メーカー」の選択も重要な課題になります。