

知見の囲炉裏端

トヨタのアジアにおける販売戦略



岡部 聰



1970年にフォードの社長だったフォード2世が、低価格のアジアカー構想を新興国のモータリゼーション戦略として野心的な計画を提唱した。この構想は大きな注目を浴びたが、大々的に売り出したフィリピンでは全く売れずに失敗した。フォードの発想は現地農民の生活実態を調査せずに、市場価格の半分ほど安ければ売れるはずだというユーザーのニーズを考えない上から目線だった。トヨタは現地の経済活動、農村の生活実態についてKJ法を活用し、徹底的なニーズ分析を行った。

当時車を持っていたのは極一部の大金持ちで、彼らは安っぽい車など関心がなかった。タクシーなどは日本からの安い輸入中古車を使っていた。大半の人々は農業に従事していたが、農業に必要なトラクター、トラックなどは華僑が持っている。耕し料、借入料、市場での販売利益などは華僑に押さえられていて、農民が手にするのは手間賃程度だった。彼らのリヤカーに代わる安価な車が、我々のアジアカーのコンセプトになった。

ドアは鎖、鉄板を折り曲げただけ、けれども彼らのニーズにしつかり応える車、それがインドネシアで77年に発売したトヨタ・キジャンである。この車は爆発的に売れアジアにおけるモータリゼーションの魁となり、スハルト大統領からインドネシアの国民車と呼んでもらえた。

中国は今では車大国になったが、ここにくるまでには長い歴史がある。中国がまだソ連の圧倒的な影響下にあった時に、社内でKJ法を使って、中国が今後西側の技術協力を踏まえ経済発展を指向する可能性があるとレポートをまとめ将来に備えた。72年のニクソン訪中の前年だった。80年に豊田英二会長が招かれて訪中したが、それまで中国における自動車保有数の伸びは微々たるものだった。



夢のリヤカー
初代のキジャン

ここでもまた現地目線のKJ法をやった。それまで中国で自動車の運転ができたのは軍や国営企業で教育を受けた職業人ドライバーであり、道路交通法も自治体によりまちまちで、一般市民向けの教育システムがなかったのだ。我々は本当に車が必要なのは個人だと考えた。そこで豊田会長が自動車学校の整備に日本のノウハウを提供することを提案し、タクシー会社を中心とする現地パートナー、日本の自動車学校そしてトヨタの我々のチームワークで問題解決に臨んだ。政府機関との調整や許認可問題など大変だったが、何とかクリアした。筆者は中国の公安と折衝するという体験までできた。その後一般市民も運転免許がもてるようになり、中国の保有自動車の伸びは急上昇していく。将来を見据えた社会的ニーズの先取りができたと思っている。

この70年代当時は日本全体が高度経済成長に向け邁進していた時である。毎日終電で帰宅していたが、その残業代でどうにか生活ができた。長男が生まれた時は安アパートで銭湯通いという大変な貧乏生活だった。次男が生まれた時に風呂付のアパートに移りやっと人並みの生活になった。当時の生活は苦しかったが、誰もが未来に向けた活力に満ちていて楽しい思い出である。アジアカー企画とともに中国研究にも情熱を燃やし、夜中に帰宅してもその都度研究成果を妻と話していた。

その後マレーシアに6年駐在し、その功績により「ダトー」という爵位を授与された。

次にインドに進出した。インドは今や世界の経済発展センターになっているが、70年、80年代は独立以来の社会主義型の経済体制で低迷していた。90年代に市場が開放され、急速に巨大市場の自由化が進んだ。トヨタが進出したのは97年である。軽自動車はご承知のようにスズキが圧倒的なシェアを持っていて、我々はまだ市場になっていないニッチのアジアカーから始めた。当初トヨタはインドネシアのお古を持ってきたと叩かれたのだが、インドの人々、その家族の自動車に寄せる夢を、彼らの手の届く範囲で実現する姿勢を貫き、第二弾のモデルとしてトヨタで最も安い乗用車のエティオスを投入し成功することができた。



エティオスの発表
2010年
パートナーのキルロスカ会長と私

インドの車販売はこれまで殿様商売だった。我々は本当にやる気のある現地ディーラーを新たに開発し、お客様第一主義の教育を徹底的に行つた。この点でも新しい企業文化を作れたと思っている。また、この事業経験を踏まえ、私自身もパイオニア的仕事をする上での一つの原則を身に着けた。それは小さく生んで大きく育てるということである。今ではベンチャーの基本として当たり前になつたが、当時としては画期的な考え方だった。

振り返ってみると、中国の経済発展もあったが、個々の国としてはマーケットが小さくて経済的な離陸が出来ない東南アジアの諸国が、ASEANという一つの地域経済共同体としてまとまってこれから発展をとげようという立ち上がりの時期だから、とても面白い仕事が出来た。理想は各々の国がそれぞれの強みを活かして分業し、経済圏を創ろうというだ。けれども現実には互いに競い合っている国家同士で中々それが出来ない。こうした中で各国の実状を見極め、信頼関係を築きながら分業体制を確立し、自動車を基幹産業として地域発展の成長センターに育て上げる。

トヨタにしか出来なかつたそんな仕事を若いうちに出来たのはとても幸せだった。グローバル産業の理想を追い求めることができたのである。

筆者は85年から中国東アジア担当課長としてトヨタの中国進出の基礎となるパイオニアワークに邁進した。89年からはマレーシア駐在となり、現地スタッフ中心の合弁会社の中で、生産、販売、組織経営すべての分野に及ぶ経験を積むことができた。赴任してすぐ現地の会長が殺されてしまい、その後を継いだマハティール首相承認の会長が組織の癌となってしまった。その人を退任させるという命がけの体験もした。

当時の皇太子とは意気投合して、彼がオーナーであるマレーシアのハードロックカフェで毎晩飲み明かしたりした。皇太子を日本に招待したら、その話を聞いて王様も日本にこられた。当時王様は71歳でいらしたのだが、お后様は19歳。三越にお連れしたら台所用品にとても興味を持たれ、何とワンフロアの商品を全部買われてしまった。お二人の車の後をトラックの行列が追ってすごい光景だった。

95年からは中南米の担当となり、ブラジルとアルゼンチンという二つの大国が合体した新しい経済圏の中で事業の立ち上げを担当できた。その後中近東、オセアニアの担当部長を経て、2001年にトヨタ自動車取締役に就任、05年から12年まで専務取締役として新興国全体を担当してきた。トヨタは海外に176の代理店、54の生産事業体がある。4年毎にそのトップを夫人同伴で集め意思疎通を図っている。

その他地域ごとの会合を毎年ベースで行うのだが、新興国の場合、国毎に様々な問題を抱えており、筆者が直接現地に飛んでマンツーマンで解決する必要があった。ほぼ70カ国を対象に、月の3分の1は海外で過ごした。

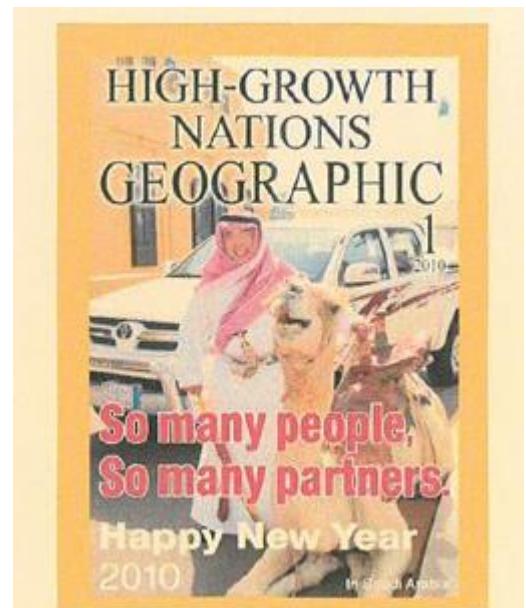
一つの出張から帰ると成田で着替えを交換してそのまま次の出張国へ旅立つ、そんな生活だった。

各国のパートナー達に送るクリスマスカードを毎年ナショナルジオグラフィックの表紙のスタイルで作った。これが結構受けた。マサイ族やベトゥン族達のニコニコした写真もある。筆者の得意芸はドジョウすくい。日本の誇る伝統芸能といってさつと心をつかんでいたのではないかと思う。

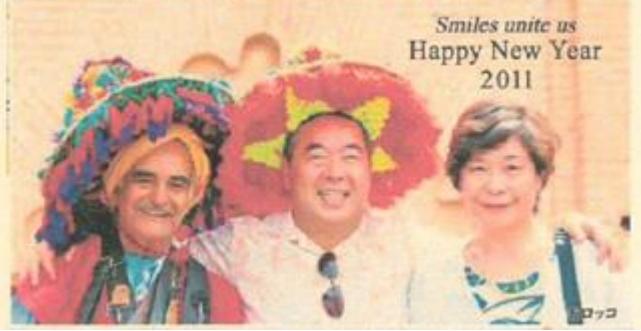
先進国と異なり、新興国では経済状況、宗教、習慣、人間関係が国によって全く異なる。その違いを踏まえ、現地と利害を共有するインサイダーとしての信頼関係を構築することが不可欠だ。一緒に異なった問題を解決しながら、国毎に異なる成長過程のプロセスを一つ一つ上っていくという視野が必要だと思う。

農業に基礎を置く柔軟なアジアでは上から目線ではなく友人として、プライドの高い中近東では面子と義理人情を梃に、歴史の国インドでは血筋と地縁、ラテンアメリカは仲間意識で盛り上げる、面白かった。何より大事なのは人間としての信頼関係だ。世界中の人々と夢を分かち合いながら仕事ができるのはとても幸せなことだった。

現地に溶け込むためにはその社会に興味を持ち、好きになることが必要だと思う。何も知らないマレーシアに行ったときは、子供時代に熱中した蝶の採集を楽しんだ。マレーシアは世界的な蝶の宝庫。蝶を追いかけることで現地に馴染み、現地の人も一目置いてくれるようになった。マレーシアの川で夢中になって蝶を追っていて、ハッと気が付いたら目の前に大きなマレー虎、ハリマオがいて真っ青になったこともある。



ナショナルジオグラフィックを模したクリスマスカードの一枚



オマーンという国はインド洋貿易の拠点として栄えた国で、アラビアンナイトのシンドバッドの世界である。陸地は砂漠と岩で3千メートル級の山脈が連なっている。その中に地球の歴史をそのままに伝える貴重な地層、化石がみられるのだが、とても外国人の近づける場所ではない。ところが現地の代理店の社長が大変な日本びいきになり、我々が観察できるように手配してくれたことになった。産総研で地質調査をされている方と共に、本格的な国際協力で素晴らしい観察をすることが出来た。

トヨタが世界一になったのは、高度な技術、マーケットと一緒にになった生産体制に加え、途上国の発展の実状に合わせ、現地の人々のニーズに応えて、現地の人々と肩を組んだ取り組みがあったからである。これは、従来の欧米の企業文化ではできなかつことだ。日本が世界中でこんなに尊敬される国になれたのは、先輩方のご尽力のお陰だと誇らしく思う。

世界を巡ると大自然の素晴らしさに圧倒されることが多い。マレーシアの大河の河口近くのマングローブの林の中で見渡す限りに蛍が光っていて、それらが次第に共鳴していく光景など忘れられない体験だった。

現地に溶け込むためにはその社会に興味を持ち、好きになることが必要だと思う。何も知らないマレーシアに行ったときは、子供時代に熱中した蝶の採集を楽しんだ。マレーシアは世界的な蝶の宝庫。蝶を追いかけることで現地に馴染み、現地の人も一目置いてくれるようになった。マレーシアの川で夢中になって蝶を追っていて、ハッと気が付いたら目の前に大きなマレー虎、ハリマオがいて真っ青になったこともある。

世界を巡ると大自然の素晴らしさに圧倒されることが多い。マレーシアの大河の河口近くのマングローブの林の中で見渡す限りに蛍が光っていて、それらが次第に共鳴していく光景など忘れられない体験だった。

