

ファミリービジネスにおける経営者継承のダイナミズム

—トヨタ自動車の「4C」分析—

学生番号 2012338

氏名 前野初美

提出年度 平成 26 年度提出

目次

第1章 はじめに.....	3
第2章 先行研究レビュー.....	4
2.1. ファミリービジネスにおける戦略研究.....	4
2.2. ファミリービジネスの戦略的特徴.....	4
2.3. ファミリービジネスにおけるプラリオリティ4Cモデル.....	4
2.4. 4Cモデルの有効性.....	5
2.5. 4Cモデルの問題点、発展の可能性と分析視角.....	6
第3章 事例分析.....	7
3.1. トヨタ自動車概要.....	7
3.2. 事例研究の方法.....	7
3.3. 第6代社長・豊田章一郎（1982～）.....	8
3.4. 第7代社長・豊田達郎（以下、達郎）.....	9
3.5. 第8代社長・奥田碩（1995～）.....	9
3.6. 第9代社長・張富士夫（1999～）.....	10
3.7. 第10代社長・渡辺捷昭（2005～）.....	10
3.8. 第11代社長・豊田章男（2009～）.....	11
第4章 考察.....	13
第5章 結論.....	15
謝辞.....	16
参考文献.....	17

第1章 はじめに

近年、ファミリービジネス¹への関心が海外ではこれまでになく高まっている（倉科編，2008）。これまでの研究では、ファミリービジネスの不祥事隠蔽体質や人事権の乱用などが問題視されてきた。しかし、長期存続している大企業、成功している大企業など多くの企業がファミリービジネス体制を取っていることに注目が集まっている。

菊池（2010）は、ファミリービジネスには明確な定義は無いが最低二つの要件があるとし、1. 創業者一族が当該企業の社長を世襲、経営権を掌握すること、2. 世襲の前提として当該企業の過半数の株式を押さえている、と述べた。

しかし、菊池によると、持ち株比率に関係なくファミリービジネスを続けている例が多くあり、倉科編（2007）によると、創業者のファミリーが経営に参画している企業をファミリービジネスと定義した場合には、日本の上場企業の中でファミリービジネスの比率は3割を超えるという。

本稿におけるファミリービジネスとは、持ち株比率や規模²など体制的なものではなく、創業家がビジネスに参画し経営の重要な位置にいることと、後継者がファミリーメンバーから選ばれる状況にある企業をファミリービジネスと定義する。

本稿の目的は、ファミリービジネスにおける経営者継承のメカニズムを明らかにすることである。

「トヨタ自動車株式会社(以下、トヨタ自動車)」は現在、創業家出身の豊田章男（以下、章男）が経営権を握っているファミリービジネスである。長い歴史の中で経営環境が多様に変化する中、創業家がトップに立ち続けている。トヨタ自動車は現社長以前に、豊田家以外のノンファミリー経営者が社長を務めた時代を通過してきたファミリービジネスである。

本論文の構成は以下の通りである。まず本章では問題意識および研究目的を提示した。第2章の先行研究の検討では、これまでのファミリービジネスに関する見解を整理した上で、特に Miller & Breton-Miller（2005）の議論を用いてファミリービジネスにとって経営者継承の戦略的重要性について検討する。つづく第3章ではトヨタ自動車の事例分析を行い、第4章の考察でファミリービジネスの戦略創造と経営者継承の関係を明らかにする。最終章となる第5章では、本論文の結論を提示した上で、理論的含意および実践的含意について検討する。

¹ 本論文では、ファミリービジネスという用語を使うが、ファミリー企業や同族企業も動議として用いる。

² 加藤（2014）は、老舗の大企業であるミツカンファミリービジネスの側面から研究した。

第2章 先行研究レビュー

2.1. ファミリービジネスにおける戦略研究

企業が「〇〇家の家業」から「社会の公器」へと変わっていく過程で、創業者一族の立場は非常に微妙なものになっていく（菊池，2010）。あえて創業家をトップに置くことにに関して、ほとんどの議論が求心力の持続のためであるという結論に留まっている。

しかし、加藤（2014）が指摘するには、保守的なガバナンス構造を維持するからこそ、継承を契機とし、時代や環境の変化に対応する形でファミリービジネスの成長・発展に貢献しうるビジョンや戦略創造が行われていることなど、戦略創造をファミリービジネスのガバナンス構造に求める議論がなされはじめた。

本論文では、ガバナンス構造が戦略に与える影響に加え、経営者継承のメカニズムとそれ自体が戦略に与える影響を議論する。

2.2. ファミリービジネスの戦略的特徴

多くの同族経営企業のトップは、数十年にわたる在任期間を通じて、会社の力と評判を高めることを期待され、本質的ミッションが何かを問われる。本質的ミッションとは、顧客、従業員、社会全般に対する真の貢献の追求である。ファミリービジネスの経営者は、長期的に統治することが前提となっており、本質的ミッション達成のために、時には赤字に耐えながらも投資をするという意思決定ができる。

ファミリービジネスの従業員に対する考え方は、本質的ミッション追求のためになくはないものであり、忠実でモチベーションの高い従業員が必要不可欠である。勝ち組の同属企業は、従業員の教育を手厚く行っており、会社の価値観も深く植えつけられている。本質的ミッションの追求は社会への貢献であり、従業員が組織のために働くことは社会の貢献につながるという意識を持つことができる。これによって、「同族による統制」が可能になり、従業員たちは創業家の理念を心から信じることができる。

さらに、本質的ミッションの追求において必要となるのが、外部との協力である。一回ごとの取引に重きを置く一般企業とは異なり、オープンで長期的に付き合える相互関係を求めるのもファミリービジネスの傾向である。しばしば、グループ企業や関連子会社の幹部に、創業家が介入していることも特徴として挙げられる。

そこで、ファミリービジネスが目立たなかった理由がわかる。4半期の目標にとらわれることのない長期的経営は投資家にとってつまらないものなのである。Miller & Breton-Miller は、そこに長期存続するファミリービジネスのプライオリティと、そこから生まれるプラクティスがあると指摘した。

2.3. ファミリービジネスにおけるプライオリティ「4Cモデル」

Miller & Breton-Miller は、偉大な同族企業には、ベストプラクティスを生み出す原動力となる「継続性（Continuity）」、「コミュニティ（Community）」、「コネクション（Connection）」、「コマンド（Command=指揮者）」の4つのプライオリティがあると指摘し、頭文字を取って「4つのC」とまとめた。本稿ではこれを「4Cモデル」と呼ぶこ

とにする。

まず、「継続性」とは本質的ミッションの追求である。本質的ミッションとは創業家が企業を通して実現しようとした夢が含まれているため、「継続性」は企業存続への情熱であり、心で感じているミッションと、その実現に必要なコア・コンピタンスである。

次に「コミュニティ」とは、組織内部のつながりや結束力である。血のつながりによる結束の他に、従業員全員をミッション実現のために結束させることである。

また「コネクション」は、「コミュニティ」とは反対に、外部的なものである。社外のステークホルダーや顧客とのつながりを意味する。ファミリービジネスにおける「コネクション」は、オープンで永続的な互惠関係を築くための情熱である。ファミリービジネスでは、グループ会社や関連子会社の幹部に、創業家の血引いた人物が混ざっていることがある。

最後に「コマンド」とは、同族経営企業のリーダーと経営トップチームによる、会社の運営と刷新に関する決断とスピードと革新の自由である。彼らは株主に対して、独立して行動している。

2.4. 4C モデルの有効性

これらのプライオリティと、それが生み出すプラクティスが競争優位を支える柱となる。戦略を「主要な2つのC」が支え、バランスとして「補完的な二つのC」が戦略を整え、弾力性をもたらし、主要な二つのCの行き過ぎを防ぐとした。4Cが内的にも相互的にも補い合う関係になった場合にしか、機能しないという。

4Cの行き過ぎが引き起こす、代表的なエラーは3タイプあるという。

タイプ1は「主要プライオリティ」となっている「C」の中に含まれるいくつかの要素が危険水準にまで達した場合³である。例えば継続性が極端な保守主義に振れると、企業が停滞に陥りやすい。

またコミュニティの同質性は、外部との隔絶につながり、誰もが同じように考え、別のアプローチが見えなくなってしまう状態になる。

タイプ2は、「主要プライオリティが弱まり、競走上の強みを失う」ことである。

タイプ3はタイプ1に付随されることが多く、「補完プライオリティの崩れ」である。例えばコネクション（顧客との）が補完プライオリティであった場合、これが弱まってしまえばブランドの硬直化（＝過剰な「継続性」）を招く。事例分析でも述べるが、リーバイストラウスの事例とトヨタ自動車6代社長・豊田章一郎氏（以下、章一郎）の代のエラーと似ている。

さらにエラーにはパターンがある。一つは「鈍化」³である。さらにもう一つは「イカサのパラドクス」である。中核的能力に力点を置いたため、「C」に過剰が生じ、過剰を和らげる補完の「C」が消失してしまう。

もうひとつの引き金は、成功体験そのものである。良い方向に集中し、他が退化する。これらの理由から、Miller & Breton-Millerは成功している企業は4Cすべて見るべきだと主張している。

³ 頻度としては少ないが、タイプ1のエラーとは逆に、自社の強みを見失うこと。

Miller & Breton-Miller は 4C モデルのまとめとして、「チェック&バランス」という手法を提供した。自然と訪れる主要な「C」の膨張と、補完の「C」の退化を防ぐために「チェックし、バランスを取る」ということである。さらに 4C の優先度には企業ごとに差があり、そのギャップにより生じる C の行き過ぎを、その他の C によって相殺される形でバランスが取られているとし、4C の継続的なバランスと緊張関係こそが、種別を問わず戦略を支えるために必要であるとしている。

2.5. 4C モデルの問題点、発展の可能性と分析視角

これまで 4C モデルについて有効性を見てきた。しかし、長期的視点がキーワードであるにもかかわらず、時代や環境は常に変化することについて追求していない。ファミリービジネスにおいて長期的視点で戦略を考えるならば、後継者問題や、経営者継承が戦略に与えた影響も観察されるはずである。

また、常に「主要プライオリティ」があり、それを支える「補完的プライオリティ」のバランスを調整するだけでは組織に大きな変化をもたらすことができず、タイプ 1 のエラーの例で示したのと似たようなエラーが起きるのではないかと考える。

ここで、変化する環境に合わせて 4C のバランスは常に変化しているのではないかとこの分析視角を加える。経営者継承と 4C のバランスとの関係性を明らかにすることで、さらなる議論の発展が望めると考えた。

経営者の交代によってもたらされる組織改革は必ず起こる。その際、新たに策定される戦略は、そのつど強調される「C」の入れ替え、「C」の組み合わせなど、もっと柔軟なメカニズムがあるのではないかと考える。

そこで分析視角として、経営者継承は 4C によっておこる戦略的なものであるということを見事にし、各経営者の行ってきた戦略を 4C からチェックする。そこに見られる経営者継承のメカニズムと戦略に与える影響の解明を試みる。

その際に「トヨタ自動車株式会社」の事例を使う。トヨタ自動車は 1937 年に創業を開始したが、その歴史の中でファミリー経営者とノンファミリー経営者が混在しているファミリービジネスである。現社長は第 11 代豊田章男氏（以下、章男）である。

表 2 C の構成要素と過剰な場合

C	構成要素	過剰な場合
継続性	本質的ミッション	企業への妄執
コミュニティ	共有の価値観	外部を受け入れられない
コネクション	永続的な取引関係	発展性を失う
コマンド	勇気・独創性・独立的	独裁的になる

(出所) 筆者作成

第3章 事例分析

3.1. トヨタ自動車概要

トヨタ自動車は1933年9月、豊田自動織機製作所（以下、豊田自動織機）に自動車製作部門が設置されたことから始まった。豊田自動織機の社長は豊田佐吉であり、自動車部門のリーダーは佐吉の息子・豊田喜一郎であった。一つの倉庫内で、豊田喜一郎を中心に自動車の製作をゼロからスタートし、1934年1月、臨時株主総会で自動車事業進出を正式に決定した。1937年8月にはトヨタ自動車工業（株）を設立し、翌月自動織機から自動車製造事業を譲り受けることで始まった。その初代社長は豊田利三郎である。

トヨタ自動車の社名は創業者佐吉の苗字「豊田（トヨタ）」に由来し、初期の車には「TOYODA」のエンブレムが載せられていた。しかし、1936年に「トヨタ・マーク」の懸賞募集を経て、濁点を取り除いた、親しみやすい「トヨタ」へ変わった。

トヨタ自動車は戦後、経済復興のために製造と販売が分離する工販分離が行われていたが、1982年、第5代社長・豊田英二（以下、英二）から第6代・章一郎に交代する際に工販合併も実現し、「新生トヨタ自動車」が誕生した。本研究では「新生トヨタ自動車」の始まりである第6代社長から現社長である第11代社長までに絞って分析する。以下の表1は、トヨタ自動車の工販合併後の歴代社長・会長である。会長は経営権を持っていることや、現社長が豊田家であることから、トヨタ自動車は成功している大企業のファミリービジネスであると言える。

注目すべきポイントは、第2、3代と第8、9、10代で豊田家以外のノンファミリー経営者を通過させながら、創業家に経営を戻すことも行ってきたことである。トヨタ自動車の社長交代、大政奉還は社会から大きな注目を浴びた。

表1 トヨタのトップ経営者

トヨタ自動車歴代社長				会長	
工販合併後	代	在任期間	社長	在任期間	会長
	6	1982~92	豊田章一郎	1982~92	豊田英二
	7	1992~95	豊田達郎	1992~99	豊田章一郎
	8	1995~99	奥田碩		
	9	1999~2005	張富士夫	1999~2006	奥田碩
	10	2005~09	渡辺捷昭	2006~	張富士夫
	11	2009~	豊田章男		

(出所)トヨタ自動車 HP, 四宮 (2008) を参考に筆者作成

3.2. 事例研究の方法

本事例の記述はトヨタ自動車に対する調査に基づいている。調査の概要は、文献収集である。一次資料、二次資料をできる限り入手したうえで、本稿では、トヨタ自動車 75 年史本編 (2013)、トヨタ自動車 75 年史資料編 (2013)、同企業 HP、『エコノミスト』(1999、2009)、『カンブリア宮殿』(2014)、菊池 (2010)『週間ダイヤモンド』(2013)、四宮 (2008)、

『日経新聞』(2014)、『日経ビジネス』(1996、2005、2007、2010、2011、2014)、『プレジデント』(1999、2002、2007)、水島(2009)を参考にした。

3.3. 第6代社長・豊田章一郎(1982～)

1973年(英二の時代)でモータリゼーションが起き、トヨタ自動車は成長をしてきた。しかし、その直後に石油ショックにより利益が減少、減産をし、過剰在庫処理に追われた。

1979年の第二次石油ショックではガソリンの高騰により、世界的に小型車に人気が出たことに加え、円安により日本の小型車⁴が売れるようになった。このころ1980年前後から、欧米現地生産の課題に加え、国内競争が激化してきた。

この危機を乗り越えるために、生産・販売という機能を総合的・機能的に発揮でき、意思決定の迅速化、人材の有効活用、経営資源の効率的な投入ができる体制作りが必要となった。

1987年7月、工販合併が実現し、初代社長に章一郎が選ばれた。トヨタ自動車工業(以下、自工)とトヨタ自動車販売(以下、自販)という、2社の経営統合は、実際には自工に自販が吸収される形となった。

ここでトヨタ自動車が取った手段は、豊田家の章一郎を自販の社長に置くことである。「豊田家であり、次期社長が自販にいた」ということで、自販の社員は誇りを保つことができた。

章一郎は就任の挨拶で「人の和」の大切さを社員に伝えた。章一郎がファミリー経営者として行ってきた役割は求心力だけではない。残った課題は海外生産である。日本国内他社と比べてトヨタ自動車は交渉が遅れていた。英二の代から続いてきたGMとの交渉が章一郎の代で実現し、北米・欧米で生産拠点の設置など、企業市民⁵としてのトヨタ自動車を浸透させたのは章一郎である。

章一郎は、「トヨタ基本理念」の作成者である。「トヨタ基本理念」は、グローバル化に通用するために、英二が提案したもので、理念・哲学・以心伝心などの暗黙知を明文化させた。企業の規模が大きくなったトヨタ自動車は、従業員の教育により力を入れるためである。

欧米の高級車市場に「レクサス」ブランドを投入したのも章一郎の代である。レクサスの開発は、トヨタ自動車にとって技術力工場につながったため、「継続性」の強化であると言える。レクサスは2014年現在でも欧米の高級車ブランドと対等に競争しているため、長期的視点から見てもレクサスブランドの投入は成功したと言える。

章一郎氏は「トヨタは豊田家のものではない」としながらも、その影響力は強かった。

トヨタ自動車のマークが完成したのは1989年10月である。会社50周年に合わせ、5年かけてつくられた。海外でも知名度が上がっていたため、遠くからでも「トヨタのクルマ」だとわかること、そして他メーカーのクルマと並んだときにいっそう輝いて見えるような強い個性があることが重視された。

⁴ トヨタ自動車は国産の乗用車として開発したのは、日本の国土・道路の大きさに合う小型の車であり、乗用車として広めるために価格も安く販売されていた。

⁵ 当時、欧州では車に対して自国で生産された車を好む傾向があった。

3.4. 第7代社長・豊田達郎（以下、達郎）

達郎は、他社よりも遅れている中国戦略などの課題に取り組もうとしていた矢先に、病に倒れてしまった。社内の状況から、達郎の回復を待つのは難しいと判断されたため、章一郎が次の社長として奥田碩（以下、奥田氏）を選んだ。

3.5. 第8代社長・奥田碩（1995～）

奥田氏はトヨタ自動車販売出身の社長である。奥田氏はマニラに左遷されていたところを章一郎に見いだされ、日本に戻り章一郎の側近として働いていた。章一郎は奥田氏の「トヨタらしからぬ」ところに惹かれたため社長に推した。

注目すべきは、ここから3代のノンファミリー経営者が続くが、ファミリービジネスでなくなったというわけではない。奥田氏は過去にマニラにいたことがあったが、章一郎により能力を見出されたという恩がある。奥田氏の心には「いつか豊田章男を社長にする」という気持ちがあった。3代ノンファミリー経営者が続いていく中で、奥田氏は「そろそろトヨタ自動車を豊田家に返すタイミング」という意識が芽生え始めた。

奥田改革では「何も変えないことが一番悪い」とし、バブル経済崩壊後の販売不振と組織の硬直化などの大企業病に苦しんだトヨタの抜本改革に乗り出した。奥田氏が社長になる直前のトヨタ自動車は、バブル崩壊後の市場のニーズ変化に気づけなかった。これは第2章の先行研究レビューで述べた、エラーのタイプ1でイカサマのパラドクスと酷似している。バブル期の国内の市場は車に「夢や希望」を求めていたが、バブル崩壊後は「個性や機能性」を求めるようになっていた。1994年に本田技研工業（以下、ホンダ）が「オデッセイ」を市場に投入するという情報を得ていたが、当時のトヨタ自動車は「RV（レクリエーション・ビークル）⁶は商用で、個人は使わない」とし、既存の商用バン「エスティマ」のみの開発をした。そのオデッセイが月間販売台数3000台を上回ると、トヨタは慌てて開発を本格化した。オデッセイに対抗馬が無かったことは、シェア低下の大きな要因となった。

奥田氏はこの状況下で、「ここ数年、トヨタは市場動向を見誤り、商品構成に穴をつくってしまった。今後は新商品を積極的に投入し、すべて埋めていく」と宣言し、販売店に顔を向け、国内シェア40%奪回を呼びかけた。

米国では既にステーションワゴン⁷に人気が出てきていたため、遅れてスタートしたトヨタ自動車のRV開発には不安視する見方もあった。しかしトヨタ自動車は、シェア40%奪回のために対抗馬を全て揃えたいという思惑があったため、「最小限コスト」での開発により全方位の新商品開発にためらいがなかった。

販売店には、従来は特別増販期⁸にしか支給しなかった広告宣伝費の一定の比率を、店舗数や販売台数に応じて補填するコアアップという支援を倍増させた。さらにインセンティブ支給や、下げていたマージンを元に戻すことで、RVの出遅れやマージンの低下により生まれたトヨタ自動車本社に対する販売店の不信感を、求心力に変えることができた。

奥田氏は自身の方針について「士気維持のため」、「『安心して（トヨタ自動車に）ついて

⁶ 自動車のスタイルの呼称

⁷ 自動車のスタイルの呼称

⁸ 2~3月、6~7月、10~11月。

きて』という、社員・販売店へのメッセージである」と述べている。さらに従業員に対しては「外に目を向け、批判を悠然と受けられる企業にならないといけない」と考えていた。

1997年に発売したプリウスの開発では、市場に投入することをためらう従業員に「できたものは早く出せ」と発破を掛け、ハイブリッドカーの先駆けとなることができた。また、京都議定書と同時期の発売は、トヨタ自動車にも環境重視の政策へシフトが始まったということを示すこともできた。

当時の奥田氏の豊田家に対する見方は、「なんか豊田家がものすごく威張っていて、それで首を絞めてぎゅうぎゅうやっているというイメージを持っているようだが、～中略～うちの3人⁹ともえらいおとなしいし、逆に向こうの方が遠慮してるみたい」と述べている。

奥田氏は「トヨタには『資本の論理』が必要である」とし、持ち株会社化にも挑戦したが失敗に終わり、現在のトヨタ自動車の課題となっている。

奥田氏は、持ち前の「トヨタらしからぬ」ところを経営に存分に発揮し、トヨタ自動車改革を実行し続けた。

3.6. 第9代社長・張富士夫（1999～）

1999年6月、新旧社長の交代会見にて、新社長の張氏は「21世紀に向け、奥田会長は一貫してトヨタが何をなすべきか『WHAT』を明示し、構造改革を強力に進めてきた。私のなすべきことは、『WHAT』の継承と『HOW』すなわち、どのようになすべきかを明らかにし、着実にスピーディーに展開していくこと」と述べ、奥田氏の戦略の実行から始まった。この奥田・張体制の10年間で、世界生産・販売台数共にゼネラルモーターズ（GM）が射程に入るほどまでに成長した。

この時代の特徴は、「さらなるグローバル成長」である。

張氏は実行役となりながらも、自ら「トヨタウェイ 2001」を作成した。「トヨタウェイ 2001」は、海外製造拠点の従業員教育に力をいれトヨタの文化を浸透させることが目的であった。離れていた豊田家の創業家精神への回帰も行っている。

3.7. 第10代社長・渡辺捷昭（2005～）

第10代社長・渡辺捷昭氏の代は、章男が育つまでの中継ぎ役であると言われることが多い。

奥田氏は、渡辺氏が社長に就任した際の記者会見で「私は、ひとつの人間の集団やグループには、求心力が必要だと思いますね。そういった意味では、豊田家というのはトヨタグループの求心力であり、旗でもある。だから、人間の集団として、一つの集団の旗を持っておきたいし、それは、やはり豊田家なんだとうという理解で、私はこれから接していきたいと思っています」と述べた。

ここから、社内に豊田家への求心力が薄れてきたことを理解していたことが読み取れる。また、章男を社長にすることを前提にした人事だったと読み取ることができる。

トヨタ自動車は企業が良いときに経営者が引き継ぐのが良いとする。章男氏が育つまで

⁹ 当時の、豊田英二名誉会長、豊田章一郎会長、豊田達郎取締役相談役。

の間、成長したトヨタ自動車の調整を渡辺氏は任されたことになる。

そこで渡辺氏の時代に発表されたのが「グローバルマスタープラン」であった。しかし、世界生産台数が GM を越すことも可能になってきたことにより、本来ビジョンであるものを実現させようと躍起になり、プランが実際の計画となって実行された

2009 年秋には世界同時不況となり、この拡大戦略は一気に裏目に出てしまい、過剰な生産と在庫を抱えてしまった。

そこで 2009 年、危機的な状況にトヨタ自動車が陥った後、奥田・張両氏の判断もあり経営者交代が行われた。

3.8. 第 11 代社長・豊田章男（2009～）

週刊ダイヤモンドのインタビューで豊田章男は、「これまで、トヨタはクルマを造っていたんじゃない、ファイナンスなんだと、おカネもうけしてたんじゃないの？設備の生産台数を高めるのではなく、販売台数計画を作っていたんじゃないの？そういうことは、もうやめようということ。自分が愚直に言い続けることで、社内に浸透してきた。でも、実は大事なことの本质が変わったんじゃない。豊田綱領や企業理念で守り続けてきたことをやっているだけ。だから企業メッセージも、**Create**（創造）じゃなくて **Reborn**（再生）なんだ。」と、述べた。

社内が計画経済に陥らないようにすることは、社長にしかできないと述べた。その代表として「トヨタグローバルビジョン」が上げられる。「グローバルマスタープラン」は計画であったが、このグローバルビジョンは、これからのトヨタ自動車の方向性が示されているビジョンである。歴代社長の理念や方針を受け、さらに章男のトヨタ自動車を目指す方向も付け加えられた。

章男は就任後から「もっといいクルマをつくろうよ」と言い続けてきた。これはグローバルビジョンの中にも "**Through our commitment to quality, constant innovation**" という文言で加えられている。グローバルビジョンの発表会において、この考え方はトヨタの DNA であると述べた。創業家ということに加え、章男自らも車好きを公言しているため、トヨタ自動車本来の、「モノづくりによって国を豊かにすること」という豊田綱領¹⁰以来の本質的ミッションを社内に思い出させた。

章男の組織改革初期の代表例として、「ピンククラウン」の開発が挙げられる。クラウンというトヨタを代表する車であり、ブランドコンセプトはコア・バリュー。クラウンの歴史は「伝統の継承」と「たゆまぬ変革」と言われてきた。

この伝統的なクラウンという車に「ピンク」という全く新しい色、これまでとは違う顔の車を開発し発表することは、長年のトヨタファンだけでなく、世間にとっても衝撃的だった。この時の企業メッセージは **Re Born**、スローガンは「**FUN TO DRIVE, AGAIN**」。章男の父・章一郎の時代のスローガンに「**FUN TO DRIVE**」をかかげた時期があり、計画経済になりかけていたトヨタ自動車に、もう一度走る喜びを知ってもらおうという意味が込められている。章男はピンククラウンの発表会において、車のデザインを追求すると

¹⁰ 豊田佐吉の考え方を、豊田利三郎、豊田喜一郎が中心となって整理し、成文化したもの。佐吉の 5 回目の命日にあたる 1935 年（昭和 10 年）10 月 30 日に発表された。

共に、トヨタはこれから質的成長を目指すという意思表示。ピンククラウンの衝撃的登場をもって、トヨタを生まれ変わらせようという、豊田章男氏のメッセージを社内外へと示すことができた。

トヨタ自動車の質的な成長を象徴する「ピンククラウン」の登場から、トヨタ車のデザイン性は明らかに変わった。ファン歴の長い人々のなかには「若社長がヤンチャなデザインで無茶をやっている」と、批判的な見方をされることもあるが、若者の車離れが問題視される国内では、ヤンチャなデザインが若者に好まれた。

2014年、トヨタ自動車は10年ぶりに1年間限定で「ランドクルーザー」を復活させた。ランドクルーザーはトヨタ自動車でも最も歴史のある車であり、カローラと並び、これまでのトヨタ自動車を作り上げてきた。SUV（スポーツ・ユーティリティ・ビークル）は、そのパワーや耐久性、走破性を追求した大きくゴツゴツしたデザインに人気がある。今回、発売されたランドクルーザーシリーズの70（通称ランクル70）は、従来のファンに加え、若者の心もとらえることができた。環境問題を重視している中、ランクルのような排気ガスをしっかり出し、かつ燃費が悪い車を出せば批判がくるのは必須だが、復活を望むファンが社内外に一定数おり、期間限定での販売はトヨタ自動車の予想以上に功を奏した。

章男に変わってから、特徴的な車を発売することが多くなった。まさに、走る喜びをお客様に届けるトヨタ自動車になった。

また2014年12月より、新型燃料電池自動車（FCV）「MIRAI」を発売した。FCVは、水素を空気中の酸素と化学反応させて自ら発電して走る車である。特徴的なデザイン、加速性、静粛性、低重心化など、従来の車に求められる要素もしっかり入っている、次世代モビリティ社会にふさわしい価値を提供しているとした。

章男は組織改革の一つに、サプライヤーに対する考え方も改めた。今まで一次・二次などサプライヤーに対してトヨタ自動車のみに従属させるような体制であったが、今回章男氏になってから、サプライヤーの自由度が増した。章男いわく、「他社に協力しても良いから、トヨタもよろしくね」ということである。

先述の「トヨタグローバルビジョン」発表会にて章男が自ら説明をし、「トヨタで働くすべての人が共有し、いつか必ず実現させるという強いがあり、意志をもって、心をひとつに、ベクトルを合わせて努力していく。経営陣はそのリーダーシップをとるとともに、従業員が力を存分に発揮できる環境を整えていく。それが「ビジョンで経営する」ということであり、そのために、このビジョンは必要不可欠」と述べた。先代の豊田綱領・トヨタ基本理念・トヨタウェイ・トヨタ行動指針などの脈々と受け継がれてきたものを基盤とし、環境問題やIT化、サステナブルな会社に向け時代に合わせた、これからのトヨタが目指すべき方向性が示された。

現在、トヨタ自動車はこのグローバルビジョンをベースにさまざまな開発や組織改革を行っている。まずは地域に合った車づくりである。新興国や先進国、レクサスはそれぞれターゲットが違う。これを実現させるためにトヨタは組織体制を変え、レクサスの集中する「Lexus International」、先進国のための「第1トヨタ」、新興国のための「第2トヨタ」、「ユニットセンター」の4つを新たに作った。

第4章 考察

ファミリービジネスには主要プライオリティと補完的プライオリティである「C」が存在する。トヨタ自動車の主要プライオリティは「継続性」と「コミュニティ」である。

「継続性」の構成要素は、本質的ミッション達成のための、長期的フォーカスと投資である。トヨタ自動車においてこれらが目指すのはカイゼンをする人材育成、モノづくりで国を豊かにすることである。これらは「豊田綱領」から読み取ることができる。トヨタはいつの時代も、モノづくりで国を豊かにする、「産業報国」の精神を大切にしてきた。

また、「コミュニティ」の構成要素は共有の価値観である。各代の社長は、そのときのトヨタ自動車の状況に合わせて「トヨタ基本理念」、「トヨタウェイ」、「トヨタ行動基本指針」など社内教育の充実が常に図られている。

次に、補完的プライオリティは「コネクション」、「コマンド」である。

「コネクション」の構成要素は、同属同士の取引関係、サプライヤーである。これらが目指すものは永続的な取引関係、各部品ラインの「見える化」、「ジャスト・イン・タイム」¹¹があげられる。

そして「コマンド」の構成要素は、勇気、独創性、スピードである。トヨタ自動車は自社の規模、時代に合わせた刷新、時代に先んずべし（豊田綱領）を大事にしてきた。

トヨタ自動車は、ノンファミリーを投入することで、4Cのバランスを取ることができた。注目したCと、それによって生み出された戦略を表2で示した。その中でも創業家に経営権を返すタイミングをうかがい続けてきたのが、章一郎に恩がある奥田氏である。

まず、章一郎の経営者交代の際、工販合併により豊田家自体の求心力が証明された。章一郎氏は「トヨタは豊田家のものではない」としながらも、その影響力は強かった。経営者継承と経営統合が同時に行われた特殊な時期に、血族として「コネクション」を強化することに成功した。

章一郎の代で強調された「C」は、「継続性」と「コミュニティ」である。工販合併後の「新生トヨタ自動車」として、さらなる基盤の強化が必要とされた時代だったため、トヨタ自動車として一つにまとまり、本質的ミッションを全員で追求することが求められた時代である。

次に奥田氏が社長の時代について議論をすると、奥田氏はトヨタ自動車の「コマンド」に切り込むことで、内部的な組織から、外にも目を向けることができる組織に変えた。

さらに、「コマンド」を調整するだけでは組織改革はできなかったと考える。まず、奥田氏は「継続性」が過剰になり市場との「コネクション」が失われ掛けていた時期に社長となった。「コネクション」の補完のためにも「コマンド」の力が影響した。奥田氏はマニラで鍛えられた交渉力があったため、「コネクション」に大きな影響を与えた。

「コマンド」+「コネクション」によって、さまざまな改革をスピーディーに行ってきた結果、奥田氏の代では、章一郎の代で起きたイカサのパラドクスを克服することに成功したと言える。

ファミリー独自の長期的視点・独創性・スピードが「コマンド」の構成要素であったが、

¹¹ 第2代社長・豊田喜一郎が考え付いた生産方式であり、必要になったら必要なだけつくること。

奥田氏が切り込み、さらにトヨタ自動車の「コマンド」力を上げることで、社内に健全な危機感が生まれた。

張氏の時代では、奥田氏の改革により広がった「コミュニティ」を強化することができた。

中継ぎ役の渡辺氏には、トヨタ自動車の4Cのバランスを取ることが求められた。しかし、世界生産台数においてGMを越す可能性が見えてから、ビジョンであるべきだった「グローバルマスタープラン」を計画として実行してしまったため、国内外の市場や環境の変化を無視し始めた。2008年、その拡大戦略により世界一の自動車メーカーとなった。その後、トヨタ自動車の4Cのバランスを取るような取り組みが始まったが、渡辺氏の代では調整だけが限界であった。過剰な成長戦略を取ったために、トヨタ自動車は本質的なミッションを見失った。

2009年秋には世界同時不況となり、拡大戦略は一気に裏目に出てしまい、71年ぶりに赤字へ転落した。この激動の2009年に社長に就任したのが、現社長・章男である。章男氏は「継続性」の強化に努め、「コマンド」の力により、「コミュニティ」、「コネクション」を次々と改革した。章男がリーダーだからこそ、ピンククラウンやランクル70を開発することができた。

まとめとして、第6代～第11代までの流れの中で、「継続性」の強化・強調があり、奥田氏では「コマンド」の強調と、それによる「コネクション」の強化がある。

張氏の代においては、成長し広がった「コミュニティ」の強化がなされ、「継続性」のさらなる解釈と強化がなされた。

トヨタ自動車には、良い時に次の代に渡す習わしが受け継がれており、渡辺氏に求められたのは、章男氏に社長交代するまでの調整である。つまり、4Cのバランスを調整することであった。しかしながら、「トヨタグローバルマスタープラン」によって短期的な利益に目がいつてしまった渡辺氏の代は、本質的なミッションを見失ってしまった。4Cバランスの調整が必要な時に、過剰な「コマンド」が発揮されたため「継続性」を崩す結果となった。

そこで、第11代・章男が投入された。豊田家出身の社長は14年ぶりであるが、これまでも副社長など経営に重要な役職についていた。章男は社長就任後、「もっといいクルマをつくろうよと社内に言い続け、「FUN TO DRIVE, AGAIN」と顧客に発信し、「Re Born」と称して「ピンククラウン」を発表した。

「コミュニティ」に呼びかけることで「継続性」を取り戻すことができた。これは章男の「コマンド」の力でもある。

さらに章男は「トヨタグローバルビジョン」という、トヨタ自動車が進むべき道を表したビジョンを発表した。「継続性」のために「コマンド」力を発揮し、「コネクション」、「コミュニティ」全ての分野を次々に補完し、新しいトヨタ自動車を作っている。

表3 歴代社長によるCと戦略

(出所) 筆者作成

代	社長	注目したC	戦略
6	豊田章一郎	継続性、コミュニティ	海外拠点設置、レクサス投入
7	豊田達郎	継続性、コネクション	(中国戦略)
8	奥田碩	コマンド、コネクション	トヨタ改革
9	張富士夫	コミュニティ	拡大戦略
10	渡辺捷昭	コマンド	世界戦略
11	豊田章男	継続性、コマンド	サステイナブルな会社を目指す

第5章 結論

トヨタ自動車の事例から、Miller & Breton-Miller の議論には4Cモデルのバランスにおける柔軟性が足りないことが明らかになった。トヨタ自動車における4Cの「主要プライオリティ」と「補完的プライオリティ」は一貫して変わらずに存在する。しかし、その強弱やバランスは時代によって変化してきたことが、トヨタ自動車の例から読み取ることができる。

ここで重要なのが、ファミリービジネスにおいて4Cを分析するには、経営者継承も含めたさらなる長期的視点が必要なことである。これによって、前代の社長の時代に起きたエラーを直すことや、前代で足りなかった部分や必要になった新たな改革を行うこと、新たな戦略を出すことが可能になる。特に、トヨタ自動車の場合はノンファミリーを活用し、4Cモデルのバランスを柔軟に変化させながら成長してきた。それぞれ4Cの動きは様々であり、強調されるCや組み合わせられることにより生まれる戦略があることや、あるときは、「補完プライオリティ」が強調される場合、複数の「C」の組み合わせにより戦略が生まれる場合がある。

4Cモデルを分析したうえで「C」を柔軟に使うことは、ファミリービジネス体制をとる企業の成長につながり、それには経営者継承も有効な手段である。トヨタ自動車では、第6代章一郎から第8代奥田氏までの間に、トヨタ自動車のエラーを4Cの「コマンド」を使って直すことができた。

ファミリービジネスには後継者問題が必ずある。創業家の中に、経営者になれる人材がいなかった場合はノンファミリー経営者を呼ぶ必要が出てくる。近年、ファミリービジネス体制を取っていた企業が、外部から専門経営者を呼んだというニュースが多く聞かれるが、トヨタ自動車の事例から、ノンファミリー経営者を投入しても、4Cモデルのバランスに注意すればファミリービジネスを貫くことができ、さらに彼らが4Cモデルに基づいた改革を行いながら、次のファミリー経営者が育つまで待つことができることがわかった。

結論として、ファミリービジネスにおける4C分析は単純なチェック&バランスではなく、数代の経営者継承を含めたさらなる長期的視点に立っての評価が必要であることが明らかとなった。その際、経営者継承によって4Cモデルのエラーを治すことが可能であり、時代や環境に合わせて「C」の強弱が変化し、「C」の組み合わせによる戦略が生まれることを理論的含意とする。

また、現在ファミリービジネス体制を取っている会社にとって、経営者継承の際 4C のバランスを意識することで、ノンファミリー経営者を投入してもファミリービジネスを維持することができることを、実践的含意とする。

謝辞

本論文は、多くの先生方のご指導・ご助言を賜って完成させることができました。小樽商科大学学生論文賞一次審査の際、意見、質問および匿名審査員の方からアドバイスを頂いたことを、心よりお礼申し上げます。

参考文献

- 加藤敬太 (2011) 「老舗企業の長期存続ダイナミズムとサステイナブルな戦略：八丁味噌と岡崎地域をめぐる経時的分析」『組織科学』第 45 巻, 第 1 号, pp. 79-92.
- 加藤敬太 (2013) 「ファミリービジネスにおける企業化活動のダイナミズム—ミツカングループにおける 7 代当主と 8 代当主の企業家継承と戦略創造」『組織科学』第 47 巻, 第 1 号, pp. 29-39.
- 四宮正親 (2008) 「トヨタのトップ経営者交代にみる創業家の役割」『経済経営研究所年報』第 31 集, pp. 146-160.
- 菊池浩之 (2010) 『日本の 15 大同族企業』株式会社平凡社.
- ダニー・ミラー/イザベル・ル・ブレトン・=ミラー (2005) 『同族経営はなぜ強いのか?』株式会社ランダムハウス講談社.
- トヨタ自動車株式会社 (2013) 『トヨタ自動車 75 年史本編 もっといいクルマをつくらうよ』大日本印刷株式会社. 株式会社 DNP 中部.
- トヨタ自動車株式会社 (2013) 『トヨタ自動車 75 年史資料編 もっといいクルマをつくらうよ』大日本印刷株式会社. 株式会社 DNP 中部.
- E.H.シャイン (1989) 清水紀彦、浜田幸雄訳『企業文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社.
- 水島愛一郎 (2009) 『豊田章男『トヨタ』再生!』日本実業出版社.
- 『エコノミスト』「座談会『トヨタの野望』」1999 年 2 月 2 日号 (第 77 号), pp. 19-21.
- 『エコノミスト』「『今こそ創業家社長』というトヨタの決断は正しい」2009 年 3 月 3 日号 (第 87 号), pp. 38-40.
- 『週間ダイヤモンド』「特集 トヨタ大攻勢 豊田章男は何を変えたのか」2013 年 11 月 30 日 (第 101 号), pp. 28-55.
- 『日経ビジネス』「特集 トヨタの賭け シェア 40%奪回へ総力戦」1996 年 8 月 26 日 (第 854 号), pp. 22-37.
- 『日経ビジネス』「緊急特集トヨタ社長交代の真相 張・渡辺が敷く、奪『世界一』の陣形」2005 年 2 月 14 日号 (第 1279 号) pp. 6-13
- 『日経ビジネス』「連載 編集長インタビュースペシャル 先んずべし 最終回 トヨタ、『世界最強』への格闘」2007 年 5 月 7 日 (第 1390 号), pp. 6-13.
- 『日経ビジネス』「日本的経営最後の砦 トヨタはどこまで強いのか」2010 年 4 日 (第 1036 号), pp. 26-47.
- 『日経ビジネス』「新しいトヨタ 脱クルマへの野望」2011 年 12 月 19 日 (第 号), pp. 26-45.
- 『日経ビジネス』「トヨタ迫る崖っぷち 豊田章男を襲う危機の正体」2014 年 6 月 30 日 (第 1747 号), pp. 26-49.
- 『プレジデント』「トヨタの大將となった張富士夫の素顔」1999 年 9 月 (第 37 号), pp. 176-183.
- 『プレジデント』「財界改革に挑む『トヨタを変えた男』」2002 年 9 月 2 日 (第 40 号), pp. 10-15.
- 『プレジデント』「トップの証言 ミニ経営者の視点こそ必要だ」2007 年 4 月 30 日 (第

45号), pp. 36-39.

トヨタ自動車株式会社 HP <http://www.toyota.co.jp/>

トヨタニュース newsroom.toyota.co.jp

「25兆円企業 トヨタ復活劇の真実! ~豊田章男 激動の5年~」『カンブリア宮殿』

2014年6月12日放送, tvtokyo

『日経新聞』「私の履歴書」2014年4月2日 ~ 30日付朝刊, 全国紙背面.