

トヨタ・インド子会社の戦略と組織

— トヨタの世界戦略とIMVプロジェクト —¹

中 條 秀 治

はじめに

トヨタの世界戦略とIMVプロジェクト

- 1 トヨタの世界戦略
 - 2 トヨタの海外展開の現状
 - トヨタ・インド子会社の戦略
 - IMVプロジェクトの展開
 - 1 トヨタ・インド子会社の現状
 - 2 インド・トヨタの戦略
 - IMVプロジェクトの展開
 - 3 トヨタ・キルロスカ・モーター
(TKM) 自動車生産工場の概要
 - 4 トヨタ・キルロスカ・オート・パーツ
(TKAP) 部品工場の概要
- トヨタ・インド子会社における日本型経営実践
- 1 トヨタ・インド子会社の経営管理
 - 2 トヨタ工業技術学校の概要
- おわりに

はじめに

2009年にインド・トヨタ（バンガロール）を調査訪問し、トヨタ・キルロスカ・モーター（TKM）自動車生産工場およびトヨタ・キルロスカ・オート・パーツ（TKAP）部品工場を中心に聞き取り調査を行った。その時点では、現地工場を見学し、日本の工場現場とそ

れほど遜色のない工場現場を見学し、また日本でおなじみの制服や制帽や社員食堂から日本的経営の実践を実感した。高台から見渡す広大な新工場のための建設予定地やトヨタ工場の近くに建つ真新しいトヨタ技術学校など合せて見学し、これから急拡大するであろうインドでの自動車生産の明るい未来を確信した。しかし、その時点ではトヨタの世界戦略については不勉強であり、BRICSの一角であるインドという潜在市場でトヨタは現地生産を拡大しつつあるという程度の認識であった。

調査報告をまとめるにあたって、トヨタ自動車の「グローバル・ビジョン」の歴史的な推移をたどり、IMVプロジェクトの動きを追うことで、トヨタの世界戦略が見え始めた。IMVプロジェクトの観点からみれば、世界中に散らばる新興国の海外生産拠点は孤立して存在しているものではなく、IMVプロジェクトに関わるすべてが一つの生産と物流のグローバル・ネットワークに組み込まれて存在するものである。トヨタが掲げるIMVプロジェクトという壮大な世界戦略の枠組みを理解して初めて、これまで見えなかったインド・トヨタの生産拠点としての位置づけが明確に理解できるようになった。

本稿は、IMV車プロジェクトとの関連を中心として、インド・トヨタの戦略的位置づ

1 本研究は中京大学企業研究所の研究プロジェクトの一つであり、研究所からの研究助成を受けている。

けやインド・トヨタの現状を報告するものである。

トヨタの世界戦略とIMV車プロジェクト

1 トヨタの世界戦略

トヨタは2002年4月に発表した「2010年グローバルビジョン」のなかで2010年には全世界のシェア15%を握る目標「グローバル15」を掲げた。世界シェア15%の販売台数として年900万台を目標とし、その達成のために日本、北米、欧州以外で100万台の販売増を課題として設定したが、この課題達成の戦略の一つがIMV (Innovative International Multi-purpose Vehicle) プロジェクトである。

IMV車(革新的国際多目的車)は、一つのプラットフォーム(車台)を共有しながらも新興国の多様なニーズに沿って設計・仕様変更して生産される世界戦略車である。2004年の立ち上げ時には世界で年間55万台を生産・販売する計画とされたが、2005年社長メッセ-ジでは、「IMVシリーズの生産が、タイなど世界7カ国でスタートし、好調な販売を持続している」と報告されている。

IMVプロジェクトは、世界140の国・地域で展開することを前提に世界規模での最適な生産・供給体制を構築するプロジェクトである。当初の計画ではその生産の中心拠点をタイ、インドネシア、南アフリカ、アルゼンチンの4カ国として、アジア、欧州、アフリカ、オセアニア、中南米、中近東の新興国市場へ輸出し、さらにインド、フィリピン、マレーシアなどでは現地国市場向けの車両を生産することからスタートした。その後の展開をみると、2010年末から生産が本格化しているインド・トヨタのエティオスが南アフリカ向けとして輸出される計画があることが発表されており、IMVプロジェクトのグローバル展開が本格化している。

IMVプロジェクトにおいては、今後成長

が期待できる新興国を対象として、グローバルな戦略に基づいて現地において生産準備・生産・販売が行われている。ここではトヨタ生産方式の現地化とグローバル化が同時に目指されている。IMVプロジェクトでは日本で企画のみを行い、以降はすべて日本以外で行うところに特徴がある。海外拠点において車両・部品の生産を行い、それをグローバルなサプライ・チェーン網に載せるというアイデアである。新興市場の需要にきめ細かく対応する設計と仕様変更および現地の物価水準に見合った低価格車の投入による競争力の強化が目指されている。他方で、グローバルな生産と物流のネットワーク構築により、多国間にまたがる最適生産および供給体制を構築し、地域の需要動向や為替変動に左右されにくい体勢を整えようというものである。

IMVプロジェクトから生み出された車は「IMVシリーズ」とよばれ、当初はピックアップトラック、ミニバン、SUVとボディタイプ別で3種、さらにピックアップトラックには3種のバリエーションがあり計5車種が生産販売されていた。その後、インドでセダン・タイプのイティオスが開発されている。

IMV車の特徴をまとめれば、1つの共有プラットフォームによる生産、車両および部品のグローバルな生産供給の拠点展開、主要輸出拠点国での同時期生産、である。

2011年には、台湾・インド・インドネシア・マレーシア・パキスタン・フィリピン・タイ・ベトナム・アルゼンチン・南アフリカ・ベネズエラなどでピックアップトラック(ハイラックス)3車種、ミニバン(イノーバ)、SUV(フォーチュナー)、セダン(エティオス)の全6車型を年間約60万台生産している。

IMVプロジェクトではトヨタ関連の主要部品メーカーの協力も欠かせない。たとえば、豊田自動織機は2005年にIMV搭載のKD型ディーゼルエンジンの生産を東知多工場を開始しており、その後、AD型ディーゼルエ

統括管理会社

シンガポール	Toyota Motor Asia Pacific Pte Ltd. (TMAP-MS)	1990.7	アセアン各国への部品供給とアジアでのマーケティング販売サポート
タイ	Toyota Motor Asia Pacific Engineering and Manufacturing Co., Ltd.	2003.9	アジア・オセアニア・中近東地域の現地生産車の開発、評価、生産事業会社への業務支援

アジア地域の海外生産会社

国/地域	会社名	生産開始年月	従業員数(人)	主要生産品目	トヨタ車再生産実績(千台)
中国	天津豊津汽車伝動部件有限公司 (TFAP)	1998.5	807	アクスル、CVJ 他	-
	天津一汽豊田発動機有限公司 (TFTE)	1998.7	1,686	エンジン	-
	天津豊田汽車鍛造部件有限公司 (TFFC)	1999.1	267	鍛造部品	-
	天津一汽豊田汽車有限公司 (TFTM)	2002.10	12,852	ヴィオス、カローラ、クラウン、レイツ、RAV4	482
	一汽豊田(長春)発動機有限公司 (FTCE)	2004.12	794	エンジン	-
	豊田一汽(天津)模具有限公司 (TFTD)	2004.12	206	金型	-
	広汽豊田発動機有限公司 (GTE)	2005.1	1,777	エンジン	-
	四川一汽豊田汽車有限公司 (SFTM)	2006.5	2,716	コースター、ランドクルーザー、ランドクルーザープラド	21
	広汽豊田汽車有限公司 (GTMC)	2006.5	7,004	カムリ、ヤリス、ハイランダー、カムリハイブリッド	269
台湾	國瑞汽車股份有限公司 (Kuozui Motors, Ltd.)	1986.1	3,817	カムリ、カローラ、ウィッシュ、ヴィオス、ヤリス、イノーバ (IMV 車)	118
				エンジン、プレス部品	-
インド	Toyota Kirloskar Motor Private Ltd. (TKM)	1999.12	6,721	カローラ、イノーバ (IMV 車)、フォーチュナー (IMV 車)、エティオス (IMV 車)	76
	Toyota Kirloskar Auto Parts Private Ltd. (TKAP)	2002.7	823	アクスル、プロペラシャフト、トランスミッション	-
インドネシア	PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia (TMMIN)	1970.5	5,792	イノーバ (IMV 車)、フォーチュナー (IMV 車)、アバンザ	107
				エンジン	-
	P.T. Astra Daihatsu Motor (ADM)	2004*	7,967	アバンザ	143
	PT. Hino Motors Manufacturing Indonesia (HMMI)	2009*	1,451	ダイナ	15
マレーシア	Assembly Services Sdn. Bhd. (ASSB)	1968.2	2,650	ハイエース、ヴィオス、ハイラックス (IMV 車)、イノーバ (IMV 車)、フォーチュナー (IMV 車)	61
				エンジン	-
	Perodua Manufacturing Sdn. Bhd. (PMSB)	2005*	7,686	アバンザ	8
パキスタン	Indus Motor Company Ltd. (IMC)	1993.3	2,081	カローラ、ハイラックス (IMV 車)	47
フィリピン	Toyota Motor Philippines Corp. (TMP)	1989.2	1,732	イノーバ (IMV 車)、ヴィオス	28
	Toyota Autoparts Philippines Inc. (TAP)	1992.9	1,474	トランスミッション、等速ジョイント	-
タイ	Toyota Motor Thailand Co., Ltd. (TMT)	1964.12	15,182	カローラ、カムリ、カムリハイブリッド、プリウス、ヴィオス、ヤリス、ハイラックス (IMV 車)、フォーチュナー (IMV 車)	631
	Siam Toyota Manufacturing Co., Ltd. (STM)	1989.7	2,600	エンジン、エンジン部品	-
ベトナム	Toyota Motor Vietnam Co., Ltd. (TMV)	1996.8	1,479	カムリ、カローラ、ヴィオス、イノーバ (IMV 車)、ハイエース、フォーチュナー (IMV 車)	31

図1 トヨタの海外展開の現状

(トヨタ自動車ホームページより引用、一部加筆)

ンジンも生産している。また、2007年度以降は、エネルギー・化学品事業部門でIMV生産対応の合成樹脂等の取り扱いを伸ばしている。トヨタ・コミュニケーション・システムは、アジア地域の主力工場に対して、IMVプロジェクトをサポートするグローバル・サプライチェーン・システムを開発運用するサービスを提供しており、物流部門では豊田通商などがアジア地域の物流システムを担い、またデンソーなども海外展開しIMV車関連の部品を提供している。

2 トヨタの海外展開の現状

トヨタの海外展開の現状は図1にまとめられている。トヨタの海外展開の特徴をまとめれば、以下のようになる。トヨタのアジアへの組み立て工場の進出の順番はタイ1964年・マレーシア1968年・インドネシア1970年・フィリピン1982年・台湾1986年・パキスタン1993年・インド1999年・中国2002年である。ここから読み取れるトヨタの海外展開の特徴は、東南アジアでの経済圏として繁栄しており、政治的にも治安の面でも安定している地域から進出しているという事実である。

IMV車の展開については、新興国向けという性格がはっきりと見て取れる。中国については、今のところIMV車を投入していないが、その主な理由は低価格小型車については現地資本が乱立状態にあるためである。

中国市場への進出には慎重であり、部品会社である天津豊津汽車伝道部件有限公司(TFAP)が1998年5月から生産を開始し、自動車組み立ての天津一汽豊田汽車有限公司(TFTM)は2002年に工場を完成させ、10月から本格的に生産に入っている。2006年には四川と広州に同時期に二つの組み立て工場を稼働させ急速に生産規模を拡大している。2010年にはトヨタ自動車研究開発センターが設立され、2011年10月より上海近郊の工業団地に敷地面積234万平方メートル(東京ドーム約5個分)、投資金額6億8000万ドル

(約530億円)で次世代エコカーの生産開発施設の建設が進められている。2013年の完成後には、「環境技術の現地化」が推進されるという。

トヨタ・インド子会社の戦略 IMVプロジェクトの展開

1 インド・トヨタの現状

インドの貧しさは日本人の想像を越えるものがある。わたしが初めてインドを旅した1981年当時、どの都市にもたくさんの路上生活者があり、信仰の対象である牛が街中のいたるところを自由に歩き回り、リクシャという人力自転車タクシーが行き交い庶民の足となっていた。カルカッタなどでは、雨が降ると、下水の整備が悪いため生活道路も水浸しになる。路上生活者にとって道路わきが便所だから、雨で増水した汚水が井戸水にまざるといふ不衛生な都市であった。当時、インド旅行にはイエローカードという予防接種が入国に際して義務づけられていた。それでも長期旅行者は決まって強烈な下痢に襲われ、運が悪いと肝炎やアメーバ赤痢などを患う不運に見舞われた。安ホテルはどこも古びてうす汚く、蚊や南京虫で、大いに悩まされたものである。車に関しては、一様にポンコツ然としたアンパサダというインド国産車が乗車定員オーバーで走っており、くたびれた市内乗合バスには乗りきれない乗客が入口ドアからはみ出たままでも平気で走っていた。

30年たって、路上生活者や牛はめっきり少なくなり、リクシャは小型タクシーに変わり、市内の道路はラッシュアワーともなれば身動きのとれない大渋滞である。街全体の印象は、バンガロールのようなインドのシリコンバレーと称されるような都会では、近代都市の姿に変わりつつある部分とイギリス統治時代のものかと思わせる埃っぽく古びた建物の街並み部分が併存している。

インドはヒンズー教徒の国であり、インド

の社会制度を象徴するカースト制度は完全に消えたわけではない。しかし、今やインドはBRISCの一角に位置付けられる新興国の優等生である。経済的躍進の可能性が取りざたされ、世界各国の自動車メーカーのインド進出が本格化しつつある。1980年代初めから、長らく続いた社会主義政権による輸入制限や外資排斥の経済政策を転換して今日に至っている。

日本の自動車会社としてインド進出を最初に手掛けたメーカーはスズキ自動車工業である。1981年、インド政府設立のマルチ・ウドヨグ社と合併会社を設立し、国民車構想のもとで小型大衆車「マルチ 800」を生産し、インド市場に先鞭をつけた。トヨタは、その2年後にデリーを本拠地とするDCMインターナショナルとの合併で商用車トラックの生産・販売をスタートさせている。トラック生産としたのは、インド政府が乗用車生産を許可しなかったためだというのが、その後、狭い商用車市場に他の外資参入をインド政府が許可し

たため、トヨタの1社独占の目論見がくずれ、トラック事業の赤字体質や販売コストの問題などが表面化した。1994年には、「ビジネスでの将来が広がらない」という判断で合併を解消し、トヨタはインド市場から一旦撤退したという経緯がある(島田、pp. 12-20)。

トヨタの捲土重来の2度目のインド進出は1995年のキルロスカとの合併によるTKM(トヨタ・キルロスカ・モーター)の設立である。TKMはバンガロールにて1999年12月より、イノーバとカローラの生産を開始している。

インドの年間自動車販売台数は248万台(09年4月～10年3月期)で、自動車市場における各メーカーの2009年の市場占有率をみると(図2、図3)、アルト・ワゴンR・スウィフトなどの人気の小型車種をそろえるマルチ・スズキの市場シェアがほぼ40%を占め、ダントツの競争優位を誇っている。2位はインドのタタであり20%、i10という車種で追いかける3位の現代自動車のシェアは14%程度であり、マルチスズキ以外の日本メーカーは出遅れの感があり、ホンダやトヨタのシェアも3%程度にとどまっている。トヨタとほぼ同時期にインドに進出した韓国の現代自動車の乗用車シェアは約13%と、トヨタに5倍弱の差をつけているが、明暗を分けたのは小型車の有無であると言われている。ちなみに、小型車を持たない米ゼネラルモーター

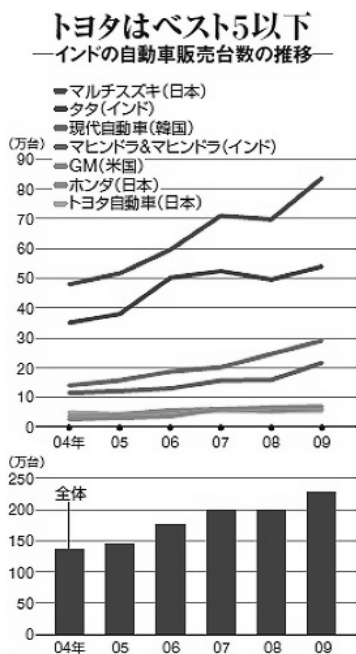


図2 インドの自動車販売台数の推移
(『週刊東洋経済』2010年12月18日号より引用)

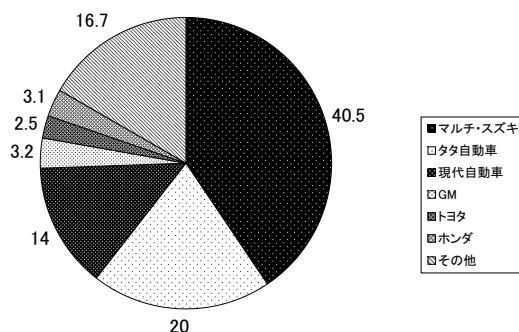


図3 09年インドの自動車シェア (%)
(『週刊東洋経済』より引用。1～10月までのデータ)

人気車種がひしめく小型車市場に殴り込み —インドの小型車市場の価格帯—

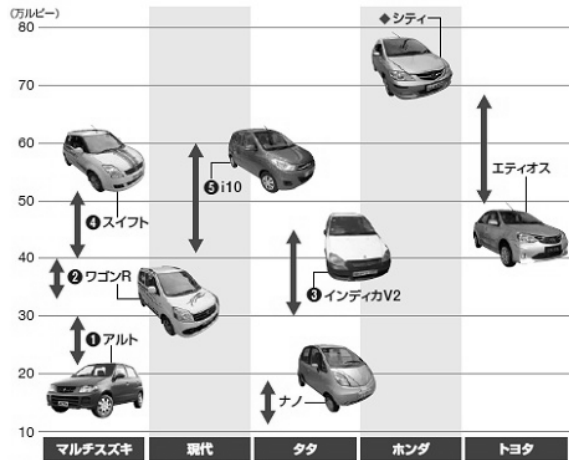


図4 インドの小型車市場の価格帯

(『週刊東洋経済』2010年12月18日号より引用)

ズをみても、シェア3%程度である。

インドでは1600cc以下の小型車が自動車販売の75%を占めている。インドの道路事情もいまだ悪く、急速なモータリゼーションの進展で都市部の交通渋滞は深刻であるため、小回りの利く小型車が好まれるという面もある。

インドの物価水準を考えると、一部富裕層以外には安価な小型車の人気が高く各社がしのぎを削っているが(図4)、トヨタはIMV車のセダン・タイプ「エティオス」を2010年末から投入しており、2011年6月にはシェアを6%超にまで上げている。

2 トヨタ・インド子会社の戦略

IMVプロジェクトの展開

トヨタは、1995年よりインドのシリコンバレーと呼ばれるバンガロールの地に、キルロスカとの合弁会社であるトヨタ・キルロスカ・モーター(TKM)を作り、1999年12月よりクリオスとカロラの生産を開始したが、インド市場専用の小型車の開発には至らず、市場シェアも3%程度と低迷していた。

2002年に発表されたグローバル戦略によっ

て2004年からIMVプロジェクトが立ち上がり、2005年2月からクオリスの後継モデルとして、ミニバンタイプのIMV車イノーバの生産が開始された。しかし、イノーバはインド市場向けに開発された車ではないため、インド市場専用の小型IMV車の設計企画も動き始めた。2007年2月には、2010年をめどに第一工場の近くに小型車組み立ての第二工場を新設するとの計画が公表されている。開発期間4年を経て、2010年末には待望のインド専用の新型小型車エティオスを発売している。

新型IMV車エティオスの開発については、「インド人になれ」のスローガンのもとで、「4年に渡り、2000人以上のエンジニアが開発に関わり、それぞれが妥協することなく最善を尽くしてきた」との開発担当チーフエンジニアの言葉がある。インドの消費者の声に耳を傾け、開発にあたっての設計・仕様変更としては、真夏に40度を超すインドの気候もあり冷房に特にこだわるインド人向けに、ダッシュボード中央で縦に2つ並んだエアコンの送風口から風が直接体にあたる設計とし

たという。また、助手席前の小物入れにもエアコンで飲料を冷やす設計とし、座席周辺には1リットルペットボトルの置き場を7個も作っている。交通渋滞時の低速走行でも高い推進力を引き出せるよう新型エンジンを開発し、マニュアルでの変速である。悪路の多いインドの道路事情に合わせて、車両下部は補強用の鉄板で覆うなどしているともいう。

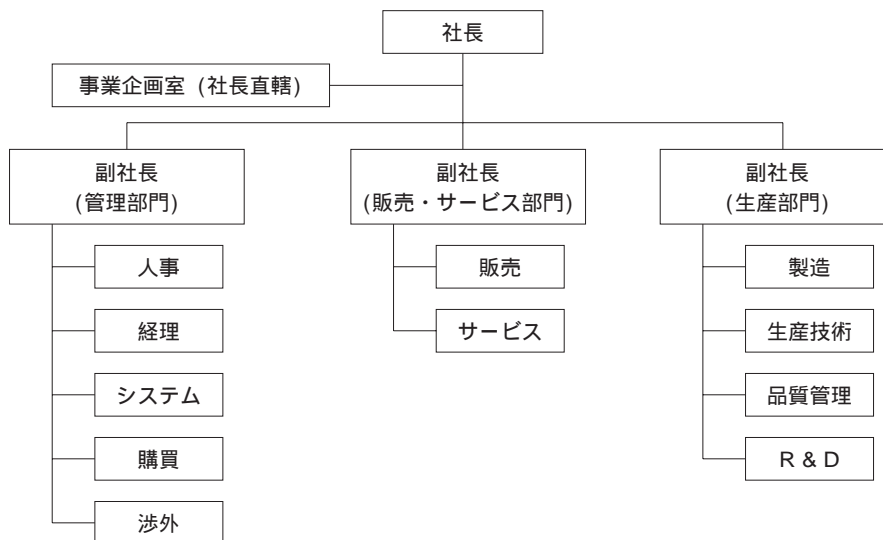
世界戦略車としての新型IMV車は徹底した現地化を志向しており、現地の市場調査および現地部品の調達率の向上を徹底しようとしている。現地化率の向上という目標を掲げた結果、エティオスに部品を納入した100社のうち36社が新規取引先で、うち24社がインド企業となったという。エティオスのシート生産は、コスト削減に成功したタタ・ジョンソン・コントロールズ(TJC)という現地企業が請け負ったが、バンガロールにはグループ企業としてシート製造を担当するトヨタ紡織があるにもかかわらずTJCが選ばれたのは部品現地化の動きの象徴である。「コスト削減のためには系列にこだわらない」というトヨタ側の強い決意の表れとして受け取ることができる。カローラでは5割だった現地調

達率が、エティオスでは生産開始時点では7割になっており、今後、2013年までにはエンジンやトランスミッションのインド生産が始まる計画であり、現地調達率は9割に達する見込みである。

TKMは2012年3月から、新型IMV車であるエティオスの南アフリカ向け輸出を始める。インド子会社からの初の輸出となるが、セダン(1500cc)とハッチバック(1200cc)のインド向けの2モデルをベースに、南アフリカの路面状況や利用者の嗜好にあわせて改良するという。トヨタはインド以外の新興国での新型IMV車の製造・販売を予定しており、2012年にはブラジルでも製造・販売を開始するという。

3 トヨタ・キルロスカ・モーター (TKM) 自動車生産工場の概要

トヨタ・キルロスカ・モーター (TKM: Toyota Kirloskar Motor Private Limited) はトヨタ自動車(89%)とキルロスカ(11%)の合弁会社である。会社設立は1997年10月であり、資本金70億ルピー(約140億円)、従業員数は7,861人(2011年5月末



(TKMの組織図)

現在)である。生産開始は1999年末(12月)からであり、立ち上り時点の生産能力は2.4万台/年であった。2010年時点で2直定時の生産能力は第一工場8万台、第2工場7万台の計15万台であるが、2012年前半までに27億5千万ルピー(約49億円)を投じて、第1工場(9万台)、第2工場(12万台)の計21万台までの拡大計画がある。さらに、2013年までに89億8千万ルピーをかけて、現在のほぼ2倍の31万台に生産能力を増やすと発表している。

IMVプロジェクトへの取り組みについては、TKMで2005年2月からIMV車であるイノーバの月間4,500台の生産が開始された。これは、TKMが99年12月から生産していたインド専用の多目的車クオリスの後継モデルであるが、インド専用の設計でないところに弱みがあった。そこで本来のIMV車の理念である現地のニーズに合わせて専用に設計開発された新型車が計画され、2007年に発表された計画通りに、2010年末には第二工場が完成し、新型IMV車の本格生産が開始されている。

2009年に工場見学した折には、まだ第二工場が建設されておらず、広大な建設予定地が広がっているだけであったことを思い出すと、スピード感をもって進展するIMVプロジェクトのダイナミズムを実感する。その生

産能力は2年で約2.5倍に増加したことになる。

生産車種と台数については、当初クオリスを中心に年間約4万台生産し、2005年以降はイノーバ(IMV車)を中心に約5万台を生産している。ちなみに、2008年の生産台数はイノーバ(IMV車)44,866台、カローラ9,463台の計54,329台である。2010年には、イノーバ(IMV車)52,327台、カローラ10,580台、フォーチュナー(IMV車)12,051台、エティオス(IMV車)562台の計75,520台が生産されている。2011年から新型IMV車エティオスの生産が始まり、IMV車の比重が急拡大している。生産能力が現在15万台あることからすれば、今後の市場の伸びに連動して生産台数の急ピッチの増加が予想される。

2009年の従業員数が3785人であったのに対して、2010年末からの第二工場の稼働に伴い約2000人が新規に雇用され、2011年5月末の時点で7861人に増員されている。

販売網については、2000年に20都市23ディーラーで立ち上げ、2008年初までに77の販売拠点、2011年初には170の販売拠点、2012年初までには220の販売拠点の設置を計画しているという。販売拠点拡大の実績をみると、2011年2月末時点で152の販売拠点を設置しており、当初計画に比べて少しの

<TKM生産体制>

		2011年7月	2012年前半	2013年
第1工場	生産能力	8万台/年	9万台/年	10万台/年
	生産車種	イノーバ(IMV車)、フォーチュナー(IMV車)、カローラ	イノーバ(IMV車)、フォーチュナー(IMV車)	イノーバ(IMV車)、フォーチュナー(IMV車)
第2工場	生産能力	8万台/年	12万台/年	21万台/年
	生産車種	エティオス(IMV車)、エティオスリーバ(IMV車)	エティオス(IMV車)、エティオスリーバ(IMV車)、カローラ	エティオス(IMV車)、エティオスリーバ(IMV車)、カローラ
合計		16万台/年	21万台/年	31万台/年
追加投資			49億円	172億円

2011年6月時点の7万台/年から、生産効率改善により1万台/年向上し、7月より8万台/年。

(トヨタ自動車ホームページより、一部加筆)

遅れはあったものの、2011年未までに175の販売拠点の設置を目指すということなので、ほぼ計画通りに販売拠点網の整備が進められているようである。

販売実績でみると、販売台数は2003年にはクリオス31,444台、カローラ8,018台の計40,539台であり、2008年にはイノーバ(IMV車)43,699台、カローラ7,407台、カムリ576台、プラド120台の計51,802台の販売実績となっている。2010年にはイノーバ(IMV車)51,395台、カローラ10,422台、フォチュナー(IMV車)11,871台、カムリ392台、プラド207、エティオス(IMV車)82台の計74,509台と順調に販売実績を増加させている。

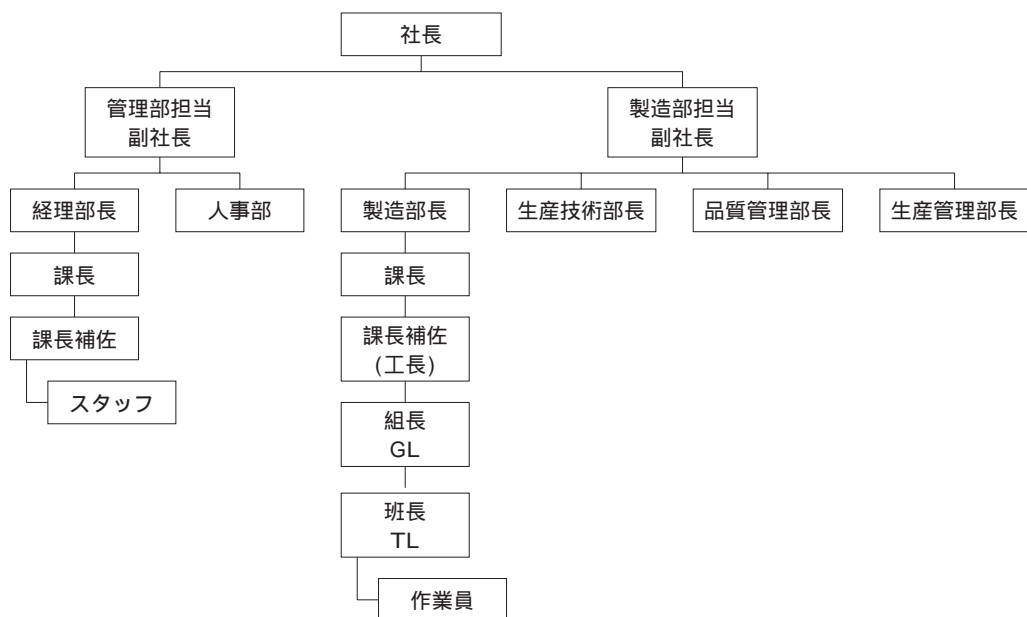
2010年12月に発売したインド専用設計の新型IMV車エティオスについては、2011年の10月の総販売台数10,762台の約半数の5859台と好調な売れ行きを示しており、IMVプロジェクトの世界戦略車構想は軌道に乗りつつある。

4 トヨタ・キルロスカ・オート・パーツ (TKAP) 部品工場の概要

インドにおけるユニット生産会社であるトヨタ・キルロスカ・オート・パーツ (Toyota Kirloskar Auto Parts 以下、TKAP) は、2002年4月に資本金約34億ルピー(約88億円)、トヨタ自動車64%・豊田自動織機26%・キルロスカ10%の出資比率の合弁会社である。生産品目は、Fr/Rrアクスル、プロペラシャフトおよびIMVシリーズの大型エンジン向けのR型マニュアル・トランスミッションを生産しており、タイやアルゼンチンに輸出している。

TKAPで生産されていたIMVシリーズ用のトランスミッションはすべて海外に輸出されていたことから考えても、TKAPはIMVプロジェクトの世界戦略の一環に組み込まれたトヨタの部品部門ということになる。

2010年末よりTKMで生産開始され、売れ行きが好調なエティオス用に、2012年秋より新型エンジンを年間約10万基、2013年初よりトランスミッションを年間約24万基



(TKAP の組織図)

生産する計画が発表されている。2011年2月より、2012年秋の完成にむけてTKAPの新工場の建設が進められおり、投資額は約90億円である。新工場稼働開始に伴い新規雇用約500人を予定しており、稼働時には従業員数は約1400人となる。

トヨタ・インド子会社における日本型経営実践

1 トヨタ・インド子会社の経営管理

インド・トヨタで採用されている経営管理手法は日本型経営である。もちろん、ヒンズー教でカースト制度などがあり、貧富の格差が極端で、社会インフラもそれほど充実してるとは言えないインドで日本型経営がどこまで実現できるのかという疑問もある。しかし、トヨタはその困難をあえて承知で日本型経営にこだわりを見せている。

日本型経営の雇用慣行としては、一般的に、新規一括採用、終身雇用・定年退職制、年功賃金・年功昇進、企業内訓練(OJT)、企業内組合、企業内福祉などがある。これら項目に関して、インド・トヨタの現状を見ていくことにしよう。

まず 新規一括採用に関しては、インド・トヨタでも一般従業員については新卒者の新

規一括採用である。理由は、「いくらでも新人がとれる」からであるという。上級職については中途採用も多い。

終身雇用・定年退職制については、実質的に終身雇用である。それはインドの正式名称からわかるように、社会主義政権であるということに関係している。つまり、労使関係に関しては、社会主義的政策の延長線上で、解雇に関わる法的基準が厳しく、解雇が法的にむづかしいということがある。それゆえ、正社員については定年を55歳とする終身雇用制となっている。

年功賃金・年功昇進に関しては、職能給と年功賃金を組み合わせた日本的なものとなっており、年功的な昇進についてもほぼ日本的であるという。

企業内訓練(OJT)に関しては日本とほぼ同様の企業内教育で対応しており、「カイゼン」・「かんばん方式」といったトヨタ生産方式の徹底がはかられている。トヨタ生産方式の導入程度に関しては、完全に日本と同じということは無理であるが、「かんばん」・「平準化の仕掛け」・「少人化」・「ポカヨケ」・「あんどん」など、日本で確立したトヨタ生産方式が教育されている。

企業内組合に関しては、インド・トヨタにおいても組合は基本的に企業内組合である

< TKAP 工場概要 > (2011年7月現在)

	< 現在稼働中 >	< 稼働予定 >		
	IMV 用 ユニット/トランスミッション工場	エティオス (IMV 車) 用 トランスミッション工場	エティオス (IMV 車) 用 エンジン工場	
生産機種 () は 生産能力	フロント/リア アクスル プロペ ラシャフト生産 (各 5.2 万基/年) マニュアル・トランスミッシ ョン生産 (17 万基/年)	トランスミッション 生産 (24 万基/年)	ガソリン エンジン組立 (10 万基/年)	ガソリンエンジン アルミ鋳造 ・機械加工 (-)
投資額		約 90 億円		約 144 億円
生産開始	2002 年 7 月	2013 年初	2012 年秋	2014 年初
従業員数	約 900 名	約 500 名 (新規雇用)		(新規雇用予定)
敷地面積	200 千 m ²			

(トヨタ自動車ホームページより)

が、外部団体にも加入しており、ときに先鋭化することがあるという。インドに進出した日本企業の多くが労働争議を何度か経験し、苦しめられたようである。

企業内福祉に関しては、社宅の存在などが思い浮かぶが、インド・トヨタにおいても一時導入したが、市内に住みたいという従業員の要望が強く現在は廃止している。また、工場への送迎バスが運行しているため通勤手当などは支給していない。食堂での食事については、無料で提供している。そのため、会社に出れば食事代が浮くということもあり、インド人は休みをそれほど欲しがらないという。日本型経営の実践としてわかりやすいのは、従業員への制服・制帽の支給であり、社員食堂では社長も作業服で食堂の配膳トレイをもって列に並び、同じメニューの食事をとる。

労働意欲に関しては、一般的に言ってヒンズー教徒であるインド人は職業と結びついたカーストの中で生きることを受け入れ、職業上の成功で社会階層を這い上がるという発想に乏しい。そのためかインド人は日本人ほどには積極的に働くことをしないという。工場内ではカースト制度を配慮しての管理は行ってはいないが、特段の問題は出ていないということである。

転職率や欠勤率に関しては、技術を覚えれ

ばよりよい条件の職場に移動するというドライさがインド人にはある。しかし、トヨタに関しては、インドの平均的な転職率よりは低いレベルにある。

2 トヨタ工業技術学校の概要

将来のための人材育成という観点から、TKMは全寮制の職業訓練校であるトヨタ工業技術学校 (Toyota Technical Training Institute) を2007年に広大な工場敷地内に併設している。建物は新しく設備も整っている。経済的理由等で高等学校への進学が難しい中学校卒業生を対象に、「モノづくり」の専門技術を習得することを目的として設立されたものであり、授業料は無料であり、就学期間は3年となっている。生徒は工業高校系の科目を履修しつつ、塗装、溶接、自動車組立て、メカトロニクスの4コースに分かれて専門技能を修得するが、技能実習はTKMで行われている。2010年7月には、初の卒業生63人を送り出しているが、卒業生はTKM生産オペレーションの中核になる人材であり、トヨタ工業技術学校はインド・トヨタを担う中堅幹部の養成機関としての役割を担う。

< TOYOTA TECHNICAL TRAINING INSTITUTE (TTTI) 概要 >

学 校 名	トヨタ工業技術学校
開 校 日 時	2007年8月1日
所 在 地	カルナタカ州バンガロール市 (TKM 敷地内)
敷 地 面 積	48,726 m ² (含、寮、グラウンド)
建 屋 面 積	1,851 m ²
学 校 長	Mr. Tarikere Somanath
教 職 員 数	教員17名、職員他2名 計19名
専門コース	塗装、溶接、自動車組立て、メカトロニクス
生 徒 数	1学年の定員：64人

(トヨタ自動車ホームページより、一部加筆)

おわりに

インド・トヨタが開発したエティオスで始まった IMV 小型戦略車を軌道に乗せることができるかどうか、「トヨタ全体の再生を占う試金石」(『週刊東洋経済』、2010 年 12 月 18 日号) という指摘もある。インドでの販売実績からみれば、すでに IMV プロジェクトは軌道に乗りスピードを上げつつあるということもできる。インド専用の新設計 IMV 車であるエティオスの究極の狙いとは、「いつでも、どこでも、誰でも安くつくれる構造の開発」である。国ごとに異なる消費者ニーズを設計に取り込んだ低価格車の提供が IMV 車の基本コンセプトであるため、基本プラットフォームを共通化したままでも、それぞれの新興国の嗜好に合わせたきめ細かい設計変更で各市場に対応できるのが IMV 車の強みである。インド市場に関しては急速な市場占有率の拡大にみられるように IMV 車戦略は功を奏しているようである。

この手法は新興国向けの IMV 車からやがては先進国向けのヴィッツやカロラの次期モデル開発にも適用される可能性がある。日本経済新聞(2011.11.24)によると、「部品設計、世界で統一」という見出し記事で、トヨタの NGA プロジェクト(New Global Architecture)が紹介されている。その概要は、2013 年までにカロラ・カムリなどの主力車ごとに部品設計を統一し、量産効果でコスト削減を目指すという。その場合、「内外装デザインや車体サイズは各国・地域の消費者の好みを反映されるが、目に見えない部分は世界共通」とするという。これはまさに IMV プロジェクトの基本コンセプトそのものである。

トヨタは 2000 年に構想した「世界共通デザイン車」では挫折した。その失敗原因は「共通化を重視するあまり、生産技術や調達への考えが後回し」になり、結果的に「設計

は同じでも材料の違いから部品の品質が安定せず、設備の改修費用が膨らんだ」からだという。また、共通デザインは好き嫌いがわかれたともいう。そこで、この失敗原因を反省し、NGA プロジェクトでは、「設計と調達の一体改革を最優先」し、「安定調達できる材料を探し、部品メーカーの技術力や生産能力を見極め」、「2 次・3 次の調達先まで巻き込んで挑戦」するという。

昨今では、リーマンショック後の景気低迷に加え、米国での大量リコールに伴うトヨタ車の品質問題、東日本大震災とタイの洪水被害によるサプライ・チェーン寸断による部品供給問題など、トヨタ生産システムの脆弱性が取りざたされるようになってきている。トヨタの成功モデルの“カイゼンの必要”と揶揄される事態である。このような事態に対処すべく、トヨタの世界戦略「IMV プロジェクト」はすでに動き始めている。

参考文献

- アニル・K・グプタ、ハイヤン・ワン、2010『中国・インドの戦略的意味 グローバル企業戦略の再構築』同文館
- 榎 泰邦著、2009『インドの時代 インドがわかれば世界がわかる』出帆新社
- 長谷川慶太郎、2010『インド』ポプラ社
- 今井 宏、2003『トヨタの海外経営』同文館
- 勝又尋良・篠原勲、2010『インドの飛翔 VS 中国の屈折』同友館
- 根本敏則・橋本雅隆編著、2010『自動車部品調達システムの中国・ASEANの展開』中央経済社
- 西村豪太、2010、「インド新戦略車はトヨタを救えるか」『週刊東洋経済』、東洋経済社、12 月 18 日号
- R.C. バルガバ、2006、『スズキのインド戦略』中経出版
- 島田 卓・日刊工業新聞社編、2007『トヨタとインドとモノづくり トヨタ流インドビジネスの神髄』B&T ブックス