

2010年3月24日

トヨタ事件からの教訓とは何か

米国でのトヨタ車のリコール問題は、それまでのトヨタの世界での名声に傷をつけるものとなった。以下のものは、武田本人が自分用の資料として「1. この問題の本質はどこにあるのか。2. 米の有識者はこれをどう見ているのか。3. この問題からの教訓は」といった観点でまとめてみたものである。改めて、フラット化が進む時代の経営の難しさの一部を垣間見た気がした。

武田アンド・アソシエイツ 武田修三郎

3月24日までに直接・間接（手紙、電子メール等で意見交換した主な人物）

公・財界

ダン・ネルソン：海兵隊出身、エクソン中東のCEO、エクソン・モービル前副社長。

リチャード・ジョンソン：元商務省顧問、トヨタ・GM提携時のトヨタ側弁護士、Arnold Porter(米を代表する法律事務所)、MIT理事。

ジュディス・キッパー：民主党、外交、中東専門家。それ以外に、ユダヤ系の人脈等米国内外に広いネット。

リチャード・ダンジッヒ：元海軍長官、次期国防長官の声が高い（次期国防長官としては、ハムレ、ヘーゲルがいる）。

ジェイ・コーヘン：前DHS科学技術担当副長官、元ONLディレクター「海軍研究所所長」。ONLは世界の基礎研究者を支援（その中には日本のノーベル賞受賞者の研究も）。世界の研究者に最も影響力を持つ一人。

リー・レイモンド：前エクソン・モービルCEO。エクソンは1989年にアラスカ・バルディズで人類史上最悪の事故といわれる油汚染事故。

アントニー・ジニ：米海兵隊、米中央統合本部総司令将軍（CENTCOM）。当時のニックネームはゴッドファーザー。現デューク大のサンフォード・パブリックスクールの特別講師でハート・リーダーシップ講座を受け持っている。近著「変化を導く：戦場から重役室までのレッスン」は多くの経営者から読まれる。

フランク・ロイ：元国務副長官、元運輸副長官。民主党の環境関係のメンターとして知られている。また、バーグスティンを始め多くの研究者を育てている。

ハワード・ベーカー：上院院内総務、ウォーターゲートの共同議長。駐日大使。

アーサー・カルバハウス：[O'Melveny & Myers](#)の会長。OM&Mは世界中に事務所、1000名以上の弁護士。レーガン大統領の法律顧問、メルリリンチの副会長、先の大統領選ではマケインの副大統領候補の一人として噂。

ダン・クリッペン：ベーカーの元スタッフ。議会予算局ディレクター。NASA

のボード。

ラマー・アレキサンダー：テネシー州元知事、元テネシー大学学長、現上院議員共和党

ボブ・ファーバー：財務省キャリア。ジム・ベーカーのもとで国務省でも活躍。

ビル・スワンセン：レイソン社 CEO、次期米産学フォーラムの代表。

ウェス・ブッシュ：グラマンの CEO。米産学フォーラムの有力メンバー。

学サイド

チャック・ベスト：工学アカデミー総裁、工学アカデミーは科学アカデミー、薬学研究所と共に米アカデミーを構成する。特徴はこの下に NRC、全米研究評議会、を持つこと。ベスト総裁は、前 MIT 学長。機械工学が専門。

ビル・コルグライザー：NRC（国家研究委員会）の CEO、NRC はベスト総裁・シンシロ総裁らの元。NRC は議会、ホワイトハウス、連邦政府、大学の要望、そして彼ら自身判断で独立した調査チーム。今回の安全性の研究は NRC のもとで行われる。

マーク・ライトン：ワシントン大学『セントルイス』学長、元 MIT プロボスト、大統領科学委員会メンバー。2007 年にはハーバード学長就任を噂された。

モリー・ブロード：ACE 総裁。ACE は米高等教育機関を代表する協会で 1500 校のメンバー。前職はノースカロライナ教育システム学長、アメリカを代表する女性学長。

ブリット・カーウィン：メリーランド教育システム総長。オハイオ州立大学等の改革を行ったことでも知られる。メリーランド大学のカレッジパークには自動車に関する様々な研究所が設けられている。

ゴードン・ギー：オハイオ州立大学学長、オハイオ州立大学は NSF(全米科学財団)から最も多くの研究費を受けている大学の一つとして知られている。

ボブ・バードール：AAU 全米大学協会、総裁。AAU は 1900 年に創立、アメリカを代表する特に有名な研究大学 60 校とカナダ 2 校が作る協会。

スティーブ・トラクテンバーグ：前 GWU 学長、現在アメリカでもっとも大学運営に関しては影響力を持つ。

マイケル・クロウ：ASU（アリゾナ州立大学）学長、元コロンビア大学プロボスト。アメリカの大学の変革者としてオバマも高く評価。彼のチェンジのモットーはスピードとスケール。

マイケル・アダムス：FDU の学長、次期世界学長会議議長(国連のプロジェクトを一緒に行ってきた)。

デボラ・ステュアート：全米大学院協会の会長。

今後の方向と課題

トヨタ問題の背景

1. アメリカは不安定状態

選挙間近で、議会、政府とも機能せず、そして国民の世論はオバマ大統領の政策を巡り、半分に分裂。苛立つ国民、労組で、共に何か非難する材料探しの中で、今回のトヨタ事件が起きた。

深読みはできる。例えば、今回の背景には 1. オバマ政権は膨大な予算を使ってきたが、それらは即効性がなく（経済は依然として好転せず、失業率は高いまま）非難する相手が必要、2. オバマ政権の支援母体は AFL-CIO（アメリカ労働総同盟・産業別組合会議）であるが、AFL-CIO は衰退傾向（トヨタ、VW 等の従業員はこれに属していない）にあり、オバマ政権もテコ入れを考えた（ラフォード運輸長官は当初一方的にトヨタを非難：ラフォードは共和党、レバノンの移民）3. GM は政府所有・・・がある。

ただ、これらの深読みすぎ、嵌められたとする説をとるのはトヨタが中期・長期戦略の見直しにはむしろマイナス。今回のケースはトヨタが米関係者(コンシューマーリポート、運輸省等)からの早期シグナルを看過し、その対応に遅れをとった、と反省すべきであろう。トヨタはアメリカ、そして世界のリーディングカンパニーとしての次のステップを考えるべき。

2. 日米の重要性

多くの人は 1. アジア（特に中国）の台頭で日米関係の重要性がこれまでに比べ低下していく、2. 同じように、情報通信・運輸手段の発展で日米間の意思の疎通がより図れる、と信じている。

ただ、これらは何れも錯覚か誤認で、アジアの台頭は一層先進国としての日米の重要性を際立たしていこう（今世紀中を通じ）。

3. 今後の課題（とりうること）

トヨタの株価は幸いにして上昇気味である。また、先のカリフォルニアのハイウェイでのプリウスのアクセル問題は再現できないと結論付けられた。しかし、トヨタ問題を決して決着がついたものとしたわけではなく今後とも法廷闘争、あるいはマイナーな事故ですらマスコミのトップを飾りつづける恐れがある（この意味でこれ以上傷口を広げないダメージコントロールが最初のステップ）。

ダメージコントロールの重要性

プリウスのケースでソフトウェア、電子系統の問題があるのではないかという疑いが存在。これについては、1. トヨタサイドだけでなく事故調査システムを行うのではなく、米国の権威ある機関と共同(運輸省との連携も含め。オープン・透明・継続)、2. 決定においてもエンパワリングを中立・信頼性。

ダメージコントロールを超えて
ただ、中長期の戦略立案が更に重要。今回面接したものの多くがサジェストした今後のステップを包括すると：

ステップ1. 中期・長期の戦略

中期的：現下の事態は数か月前と全く違ったことを認識する必要がある（ジーニ、レイモンド、カルバハウス、ジム・ベーカー）。

つまり、

- ・30年間余世界でつちかったトヨタの信頼性に揺らぎ。そして、今後数年の間、ジャーナリスト、顧客、国民はこと安全、電子系統、アクセル等何か支障があるごとに疑いの目で見られる、

- ・また、今後数多い法廷闘争に直面する恐れがあり、

- ・これまでのトヨタ、レクサスのドライバーたちが抱いていた自分たちの車への自信と誇りが揺らぎだした。つまり、これまでの『トヨタマジック』が中期的（数年）には期待できない恐れがある。

長期的：今回のトヨタ事件の本質はむしろマネジメントにある（成功体験がもたらす硬直化；ジーニ、コーヘン、カルバハウス、ロイ）。その為には、サステイナブルで一貫し、整合性のとれた戦略を立て、脱内部硬直化を図り、また、システム外を合わせ見ることができる体制へのチェンジが必要。仮にこれができなければ、アメリカ国民はトヨタをその技術や品質の素晴らしさに関わらず、ありきたりの企業として見だすであろう。

ステップ2. トヨタシステムの堅持とチェンジ

安全性は米国民の最大の懸案（自動車文化の琴線に関わる）。その為、言われている安全性、技術上の問題についての説明は最大限の努力とインテグリティ（誠実さ、正直、高潔さ）を持って行う必要がある。これらにあたっての些少の手抜きすら、米国民、そして行政府・立法府からは隠蔽、不正の疑いの目で見られよう（レイモンド他）。今後、安全性、技術上のトラブルの説明には多額の費用を投じる場面が出ようが、それらはトヨタの将来のシェアであり、利潤をもたらす、これまでのブランドイメージの確保分として回収されると考えるべき。

誰もがトヨタは間違いなく現下の問題から立ち戻る、と見ている。それにあたって不必要な謝りやネゴは避けるべきと見ている（ハワード・ベーカーらを含むすべて）。ただ、外から見ている限り、これまでの動きは大変遅い。今後、トヨタの前途に起こりうる様々な介入を避けるためにも、多少オーバーぎみなアクションが必要（小出し・遅れは余計の介入をもたらす）。また、トヨタが米国民の意見に迎合する、あるいは米政治・行政の圧力に負けるというイメージは断固として避けるべき。その逆に、トヨタ企業精神をもとに行う、自分たちの信念、あるいは正しいから行う、という態度を保ち続ける必要がある（仮に、一時的な不協和音があったとしても将来の尊敬を再び得るため）・・・大事なことなので繰り返し述べるが、行き詰まり現象が出ているアメリカ、そして世界の企業・国民は未来のビジネスモデルを求めており、彼らが求めた対象がこの30年余のトヨタであった（メイド・イン・USを始め数多いトヨタモデル研究）。今回の失望はトヨタがその彼らの希望感を損なったこと。再び、尊敬を確保するためにトヨタ企業精神を堅持し、且つ足りない部分でのチェンジすることが望まれる（イノベーションをもたらすのはトッカエでなく異部加上）。

ステップ3. インテグリティの再確立へ

トヨタは世界場で全力で、そのリーダーシップ、ステークホルダー、顧客がトヨタの企業運営のインテグリティ(誠実さ、正直、高潔さ)について最大限の信頼を担保するためにも、もう一度内部プロセスについて精査しなおす必要がある（ジーニ、レイモンド、カルバハウス。例えば、レイモンドはエクソンのバルディーズの経験が一つの例になるとし、事故後の企業トップの最大限のインテグリティが、エクソンの企業体質の変革に成功させた、とした。その一方ボパールの悲劇で逃げたユニオンカーバイドは後にダウケミカルに吸収）。トヨタではそのようなことはないと確信するが、多くの企業では一時的批判を恐れる人物が内部におり、容易に民衆、行政人、ステークホルダー、政治家に迎合しようとするものがある。これはあくまで一時凌ぎ、事態の悪化をもたらす。この方法では、これまで称賛を受けていたトヨタ企業精神・経営精神に問題があった、修正が必要だとする皮相的な見方が強くでて、結果として経営インテグリティに問題がでよう。

ステップ4. チェンジの方向

文化の違いもあるが、これまで北米におけるトヨタはトヨタモーターセールス(TMS)で示されるようにセールスに徹し、本来、このような規模のメガ企業が社会・国家・文化に範を示すべきオープンかつ社会責任な面を有しているとのイメージ作りに欠けていた（インタレクチャルな貢献を含め）。そして、多

くのメガ企業がそうであるように、北米におけるトヨタも外部からの声を聞くと言うより内部の声を聞いていた。40年にわたり成功した企業文化にこの手のものが定着するのは理解できる。それは何も組織の硬直化というだけでなく日本企業の特徴の一つである謹みからくるものもあろう。ただ、現下の情勢を脱するためには、大幅なチェンジが必要になろう。多くのケースでは、このようなチェンジは企業ベールを下げさせ、企業内のマネジメント関係者、あるいは労働者に不快感を与えるものも含んでいる（ニコロ・マキャベリが述べている通り、チェンジは常に反対）。

トヨタの取りうる手段：

1. インタナショナル・アドバイザー・カウンセルの強化

目的：短期的にも米オピニオンリーダー並びに米国民にトヨタが変わったというイメージを抱かせる、また、米マーケット並びに世界の主要マーケットからトヨタが必要な情報をより入手しやすいシステム作りのため。

手段：インタナショナル・アドバイザー・カウンセルの設立。また、メンバーとしては信頼、実績、プロビジネス的な人たちに就任を依頼すべき。そして、このアドバイザーボードは定期的、また直接にトヨタのCEOに報告する。このアドバイザーボードの役目と位置付けについては今後の検討が必要。

カウンセルのメンバー候補（順不同）

ジョージ・シュルツ(前国務長官、現ベクテル社 CEO)

ダグラス・ウァーナー（JP モルガンの元会長）

ノーマン・オーガスチン（前ロッキード社 CEO、米赤十字、工学アカデミー総裁）

リー・カン・ユー

ジョン・ハワード（前オーストラリア首相）

ナンシー・カッセンバウム・ベーカー（最初の女性上院議員、広く尊敬）

チャック・ヘーゲル（前上院、共和党だが国防長官の可能性）

ジェームス・ベーカー(依然として世界で影響力)

エルネスト・ゼディオ（メキシコ元大統領）

ケマル・デェビス（元トルコ大統領）

リー・レイモンド（前エクソン・モービル）

彼らに打診した訳でないが、トヨタは少なくともこれらのレベルの人

と関係をもち、このインタナショナル・アドバイザリー・ボードを作る動きをする必要があろう（これらの人へのトヨタからの打診はその話が外に出てもむしろプラス）。彼らは単に消費者・顧客・国民から信頼、そして過去の実績があるというだけでなく、プロビジネスで、国際的競争力という面でも豊かな経験を持っている。以上のリストは現時点でのもので、今後、地域的なものを加味していく必要があろう（カナダ、中国、欧州・・・）。また、カウンセルにどのような機能と構造をもたらすについても精査が必要（この方向での作業は迅速に）。

2. 他の取りうる手段

今後の訴訟社会へのトヨタの準備

米は訴訟社会（良い悪いは別として、決着は全て訴訟。そしてここでの決着には意外に従う）。この件で、トヨタは訴訟社会と直面しなくなっている。この対策に10億ドルを使うのではないかと心配（ジョンソン）。

・外部情報に頼り切るのではなく、トヨタ内部の強化。例えば、あるトップが集中的に訴訟社会の実態を学ぶ（4-6カ月で）。この中で、1. 今後どのような法律的問題が出るのかを統合的に学び、2. 現在のトヨタが関係している法律事務所、PR企業、その他のトヨタの関連社客観的調査、そして今後の企業展開のマップ作り、3. これらをもとに今後の訴訟社会へのトヨタ戦略の立案（企業が戦略を決定するにあたって第3者分析と資料。この中にはプロダクト・アット・リスクと呼ばれるものがある）。

欧米のトップ企業はこれらの企業戦略を取ってきた。企業、もしくは個人（トップの一人）が法律戦略を第3者的機能を持つ弁護士事務所に依頼。これらとしてはOM&MあるいはArnold & Porter。また、必要なら現実に欧米企業がどのようなことを行っているのか、内部情報をまとめることは可能（企業、もしくは法律事務所から）。

3. 米政府との未来戦略

アメリカ政府の未来戦略を知り、それに合わせてトヨタの戦略を立てる必要がある（彼らに影響を与える）。ただ、アメリカは最大限、細分された社会であり、これらを考え、また政府に影響を与え続けるチームが必要（上記インタナショナルカウンセルのメンバー。パウエル、シュミット、オーガスチン、ドーシイ等。また、彼らを通じ、連邦政府へのアプローチ、政府外知的リーダーへのアプローチ、また、メディアへのアプローチをさらに強化する必要がある）。

米政府（運輸省）とのハイウェイの安全性をドラスティックに高める共同プロジェクト（日米両政府の予算プラスプライベートなファウンド、ゲーツ等：エネルギー・環境ではベーカー研究所を使い、日米両政府で行おうとしている。アメリカの安全と新たな職作りということでアメリカが乗る可能性は十分ある）