

自動車企業における製品コンセプト創造と組織能力

Organisational Capabilities for Developing Product Concepts in Automobile Firms

福永晶彦
Akihiko FUKUNAGA

キーワード：製品開発、製品コンセプト、組織能力、商品企画、情報共有

Key words : product development, product concepts, organisational capability, product management, information sharing

摘要

一般的に我が国の製造業企業においてはコンセプト創出のための顧客や営業部門の「声」を反映する役割を商品企画部門が果たしており、製品開発において商品企画部門は重要な役割を果たしている。しかし、自動車企業の製品開発研究においては商品企画部門の活動についての研究は少ない。そこで、本研究では特に商品企画部門が製品開発に主導的な役割を果たしたトヨタ自動車のハリアー開発の事例を分析し、商品企画部門がコンセプト創造のために果たした役割や情報収集・伝達方法についての分析、商品企画部門が企業内に出来た過程を考察した。そしていかなる組織能力が自動車企業において有効な製品コンセプト創造を促すのかを考察した。その結果、市場の「意見」を直接的に収集し、それを技術者に分かりやすく「翻訳」（例えば、具体的な商品名を例示して）する能力が画期的な製品コンセプト創造を促すことが判明した。

Abstract

In most Japanese manufacturing firms, the Product Management Division provides market information when developing a concept for a certain product. But there are only few studies which analyze the role of Product Management Division in the automobile industry. In this study, using the case of the development of RX300 in Toyota Motor, which the Product Management Division played a crucial role for developing the concept of the vehicle, I analyzed the role of the Product Management Division in an automobile firm. Through this case study, I found out that not only the ability of hearing the “voices” of the market, but also “translating” the “voices” into “languages” which can be understood by technologists is crucial for developing effective concepts.

I、問題設定と既存研究

自動車におけるイノベーションは技術的なもの以外に新たなコンセプトが生まれることで発生するものもある。それは自動車という製品は部品点数が多いという技術的な複雑性だけではなく、ユーザーインターフェースが複雑である、つまり消費者は自動車に多くの機能を期待し、自動車という製品を包括的な消費経験で評価するという複雑性を有しており、新しいコンセプトが生まれる余地があるためである（藤本；2000、楠木；2001）。藤本（2000）はこのようにユーザーインターフェースが複雑であるために自動車開発においてはエンジニアとデザイナーの製品を併せ持つ重量級プロダクト・マネジャー制度が有効であることを指摘しているが、自動車企業における製品開発の研究においては重量級プロダクト・マネジャー制度の研究に代表されるように開発組織そのものに関する研究や承認図方式の部品開発など部品製造企業と自動車企業との間に形成された部品開発体制に関する研究、取引システムの特徴に関する研究が先行している（Clark and Fujimoto；1991、藤本；1997、延岡；1996）。しかし、一般的に自動車などの加工組立製品の製品開発は一、コンセプト創出、二、製品プランニング、三、製品エンジニアリング、四、工程エンジニアリングというプロセスを経るとされ（Clark and Fujimoto；1991）、椛山（2000）は特に最初の段階であるコンセプト創出では異なった分野の最新動向を製品開発に反映させる必要があるため設計、マーケティング、商品企画、生産技術、デザイナーなど複数部門の関係者が出席する会議で決定されていることを指摘している。そして一般的に我が国の製造業企業においてはコンセプト創出において顧客や営業部門の「声」を反映する役割を商品企画部門が果たしており（川上；2005）、自動車開発における商品企画部門について考察する必要がある。また複数部門間における適切な経営資源の共有・移転が自動車開発の成否において重要な鍵となり、それを行い得る組織能力が自動車企業の商品企画部門に求められると考えられる。そこで、本研究においては製品コンセプト創造によるイノベーションに成功した事例であるトヨタ自動車における乗用車ベース高級SUV開発の事例を分析し、コンセプト創出段階における顧客情報の収集の仕方やその情報共有方法を分析し、また商品企画部門がいかなる経緯で形成されたのかの考察も行なう。そしていかなる組織能力が自動車企業における製品コンセプト創造を促すのかを考察する。本研究はインタビュー調査を核に、書籍・文献などを二次資料として用いて行なったものである⁽¹⁾。

II、事例研究—乗用車ベース高級SUV開発

1、SUVのイノベーション

SUV（スポーツ・ユーティリティ・ビークル）とは「レジャーなどに使う多目的車であるレクリエーション・ビークル（RV）の一種」（日本経済新聞；2004）でオフロード走破性（道路以外でも走ることができる能力）があり、市街地でも使える実用範囲が広い自動車という特徴を持つ自動車とされ（飯田；2003）、1980年代から1990年代にかけて流行した車種である。しかしこのSUVブームはSUVを日常的に使用する消費者の増加をもたらし、オフロードではなくオンロードで使用する機会の多い消費者を増加させた。そのため、日常的な使用での使い勝手のよさや燃費の良さを追求したSUVが登場した。それは乗用車で使用するフレームレス構造・モノコックボディ構造を有したSUVである。そして、そのようなSUVは乗用車のシャーシを流用したことが多い（Dawson；2004、産業ジャーナル；1994）。このようなモノコック構造のSUVはオンロードでの走行性は良いが、オフロードでの走行性は旧来のボディ・オン・フレーム構造のSUVには劣るので、オフロード走行を好む「ヘビーデューティー派」ユーザーからは「軟派路線」と見られがちであるが（松下；1996）、一般の消費者がSUVを受け入れた要因の一つとなっていると考えられる。

そして1990年代末には高級乗用車的な性質（例えば、乗り心地のよさ）とSUVの機動性や機能性を共有したクロスオーバー車若しくはラグジュアリーSUVと呼ばれる自動車の人気が博すようになった。このような自動車の先駆者となったのが1997年に製造が開始され、モノコックボディ構造を有するSUVのトヨタ自動車のハリアー（米国での商品名はRX300、RX330）である。ハリアーは米国においてレクサスブランドで販売されていることから高級車としての性質を有していることが明白である。SUV先進国の米国においては、このようなラグジュアリーSUVが近年人気を博しているといわれている（Dawson；2004、トヨタ自動車ハリアーホームページ）⁽²⁾。

2、ハリアーの開発プロセスと製品コンセプト創造

1) ハリアーの開発プロセス

ラグジュアリーSUVの先駆者と呼ばれるハリアーは1993年から1994年の間にコンセプト創造が始まったとされている。そのきっかけは1994年に米国トヨタからトヨタ自動車本社商品企画部門に転勤になった担当者が強力に乗り心地の良いSUV開発を行なうことを主張したことによる。それは当時四十代の米国のベビーブーマー層が自動車消費の中心にあり、その世代は1980年代に日本車を受け入れたなど新しい自動車を受け入れることを躊躇しないことから乗り心地の良い新しいタイプのSUVを販売した場合に受け入れられると予測されたためである。また、当時未だSUVの購買比率では低かった女性、特にベビーブーマーの女性を意識し、女性も乗ることができるSUVを目指すべき事も指摘したという。しかし、1994年当時必ずしもトヨタ自動車

本社内で米国戦略上 SUV が近い将来重要になるという認識はなされていなかったため、トヨタ自動車と海外代理店とが長期的な商品戦略を討議する場において、SUV の重要性を強調するプレゼンテーションを行い SUV が重要であるというコンセンサスを形成することが出来たといわれている（関係者談）。

その後、トヨタ自動車の三つの開発センターに新型 SUV の開発が託され、V 8 高級 SUV、乗用車カマリのプラットフォームをベースにした中級 SUV、トラックベースの高級 SUV の試案が各センターから出されたが、1995 年夏に原価的に乗用車カムリベースの SUV が妥当であると技術部が結論づけた。このような決定がなされたのは、原価以外の要因として当時米国との自動車貿易摩擦が深刻であったため、現地生産の可能性の面からも検討され、そのような結論に至ったといわれている⁽³⁾。そして、1996 年初頭に経営トップが新型 SUV は米国ではレクスアブランドで販売する、デザインは「米国テスト」にするが日本でも販売する、将来は米国現地生産を行うなどの方針を決定した（関係者談）。また、1995 年10月にはチーフエンジニアを中心とする予備段階のエンジニアリングチームが形成され、デザインスケッチから粘土模型を形成し、エンジンサイズ、車両底部構造などの「パッケージング」の構想が図られた。その後プラットフォームや搭載するエンジンが決定されたが、当時ほとんどの SUV がトラックベースで製造されていたため、技術者からはこのような SUV を製造することは極めて冒険的と見られていたが、最終的に旧来の SUV で求められた厳しい運転条件下での操作特性よりも走りのなめらかさを重視する方針が示され、その方針に基づいて開発が行われた（Dawson；2004）。また、女性の顧客を重視した乗降性についても配慮が行われた⁽⁴⁾。

完成した新型 SUV は日本ではハリアーと命名され 1997 年 12 月に発表された。米国では R X 3 0 0 と命名され、1998 年に販売が開始され、初年度 42191 台を販売する人気商品となった。当初のもくろみ通り、ベビーブーマーの間で人気を博し、販売初年度では顧客の44パーセントが女性であった。R X 3 0 0 の成功の要因は、対象顧客の心をつかんだ事だけではなく、米国では価格的に高級 SUV であるメルセデス M L 3 2 0 とフォード・マーキュリー・マウンテニアの中間のそれまで空白であった価格帯に位置したことや燃費性能に優れていたことも指摘されている（アイアールシー；1998、Dawson；2004）。

本事例は市場的に見れば、それまでほとんど存在しなかったクロスオーバー車若しくはラグジュアリー SUV という新市場、女性という新顧客をつかんだ新市場創造の事例である。また乗用車というトヨタ自動車にとっては（コア的な）既存資源を利用した製品イノベーションであったと考えられる。

2) コンセプト創造を可能にした情報共有

上記のようにハリアーの開発プロセスには米国でのトヨタ自動車関係者の体験が強く反映され

ているが、それを可能にした一つの要因がトヨタ自動車における海外駐在のあり方である。トヨタ自動車において海外駐在は長期間にわたる場合は少なく、大体3年から5年で「回す」という傾向があり(関係者談)、このような人事システムが海外市場の情報を本社や技術部門が共有できることを可能にしている。特に自動車開発において海外駐在者がもたらす情報で重視されるものは乗り心地やハンドリングの好みなどの感覚に関わることである。このような感覚的なものは各国・各民族の「常識」があり、一国内だけで仕事・生活を展開しているだけでは気がつかないものが多く、ある程度の期間外国に駐在した人間だけが気づく情報であると認識されており、そのような情報は重視されるという(関係者談)。

また、トヨタ自動車の技術者にとり、RAV4という先例があり、米国でそのような自動車が受け入れられる下地あるという情報はあったにせよ、ハリアーのようなSUVを開発することは非常に冒険的なことであった。技術者は自分が専門とする分野での故障やその分野へのクレームが発生した場合、プライドが傷つきかつ組織内での評価が低下するので、そのような故障やクレームが発生するのを最大限忌避する傾向がある。本事例のSUVの開発の場合、どうしても「野山を駆け巡るイメージ」があり、そのような性能を「意図的」に低下させたSUVでSUV「本来」の性能が存在しないことに対するクレームが発生することを技術者は不安に思うのであるという。そもそも「革新的」な製品開発と品質に関するクレームがゼロであることにはコンフリクトがあり、「革新的」な製品・技術に関しては品質管理部門が否定したり修正を求められることが多く、品質を重視する全社風土がある以上、それに反論することは難しいという(関係者談)。またトヨタ自動車の技術部門は企画された自動車がどのような使われ方をされ、ユーザー層がどこにあるかを非常に重視する傾向もある(関係者談)。そこでそのような技術者の不安を解消し、かつ技術者の要求に応え、革新的な製品・技術への理解を促すことつまり情報共有を促すのが商品企画部門の重要な任務となるのである。本事例の場合、その方法として商品企画部門担当者は「新型SUVは、現在カムリに乗っている人が乗り換える自動車である、将来カムリ(に代表されるミッドサイズセダン)の市場は小さくなる、乗用車からSUVの流れが存在している」という説明を行い技術者から理解を得たという。特に(新型SUVのベースになる)カムリという具体的製品名を提示することで乗用車に乗っている人が対象であり、乗用車の乗り心地、快適性、乗降のしやすさが重要であることや、新型SUVは野山を駆けめぐるのはなく、レストランやホテルに行くために使用されるという消費者の使用シーンが明確に伝わったとされている(関係者談)。このようにハリアー開発の成功の一因として商品企画部門の製品コンセプトに関する情報提供が指摘でき、本事例の場合ハリアーを担当した商品企画部門の担当者が米国駐在経験を有していたことも無視できないが、トヨタ自動車の製品開発、特に製品コンセプトの創造場面において商品企画部門が重要な役割を果たしていると考えられる。そこで、次章においてトヨタ自動車の製品開発における商品企画部門の役割とその組織的特徴を考察する。

3、トヨタ自動車の製品開発における商品企画部門の役割

トヨタ自動車工業とトヨタ自動車販売合併後のトヨタ自動車において商品企画部門が新設されたのは1986年9月であり、その設立の理由として社史「創造限りなく」ではその当時自動車の基本性能に関して世界的な競争力を備える段階に至ったため、「市場のどのようなニーズに応え、どのような車を開発するかという商品企画力の優劣が、重要な要素を占める」（トヨタ自動車；1987, pp.820-821）と認識されたためと、円高や世界的競争の激化で世界各市場が要求する自動車を開発提供することが重要になってきたためと説明されている。ハリアーが開発されていた1990年代から現在に至るまで、同部門はトヨタ自動車の組織図上トップマネジメントに直結している部門として存在している⁽⁵⁾。また、ハリアー開発前後に同部門が関わる大きな組織上の変化は発生しなかったという（関係者談）。

このように現在の商品企画部門は1986年に設立されたものであるが、トヨタ自動車において歴史的には合併以前のトヨタ自動車販売に同様な組織が存在し、その役割や部門文化などが現在の商品企画部門に影響しているといわれている（関係者談）。トヨタ自動車販売時代の商品企画部門の設立に関係し、同部門の部門長に就任していた川原晃氏によれば同部門はもともと冷凍車や保冷車などの特殊車両の開発を行っていた車両部の車体課をベースに設立されたという。当時特殊車両の販売方法はトヨタ自動車販売が母体となるトラックをシャーシの形態で出荷し、販売店が顧客の注文を受け、車体メーカーに発注を行なうという方法が一般的であったが、それを改めトヨタ自動車販売から完成車の形で販売店に卸売りを行なうことを目指して1960年に同課が設立された。このような商品開発の経験が同課にはあったため、1962年にトヨタ自動車販売のマーケティング戦略とトヨタ自動車工業の製品計画の橋渡しを行なう販売計画委員会の事務局が車体課に置かれることとなった。同委員会は1964年発売予定の新型コロナは2ドアハードトップ、3ドアワゴンの車両も販売すべきであることなどを提案したという。そして、1964年に車体課は廃止され、販売計画委員会を改め車両本部商品企画室として発足した。同部門はトヨタ自動車工業の技術部門の主査たちと当時新車計画に多大な発言権を持っていたトヨタ自動車販売の神谷正太郎社長との橋渡しを行なうことやトヨタ自動車販売の意見をトヨタ自動車工業に言うときの唯一の窓口として機能していたという（神谷氏はトヨタ自動車販売の営業担当役員などが直接主査に意見の述べることを禁じた）（川原；1995）。また商品企画室が製品コンセプトを作り、トヨタ自動車工業側に一括要求するという体制が合併以前では成立していた（関係者談）。川原（1995）によれば同部門が製品コンセプト作りに携わった例としては、「新大衆車」カローラ開発が挙げられる。同部門はトヨタの大衆車パブリカに窮屈だという評判が立ったため、より大型で価格の高い大衆車に市場性がないかどうか価格調査し、その結果市場性があること発見し、OR手法を用いてパブリカとの共存が可能な価格帯を検討した。また車両の大きさの検討を行な

うため外国製の乗用車を買集め、それぞれ寸法を実測した。同部門は市場情報の収集とそれをトヨタ自動車工業側に伝えることも重要な任務であり、国内外の市場を知るために販売店・ディーラーの意見聴取、自社や競合他社の自動車を運転させその評価を行なう、各国の交通事情を知るために半年ほど部員を駐在させ、トヨタ自動車工業の技術者に海外の市場要求を短期間に理解させるためにキーパーソンやキーポイントを効率的に案内できるようにするなどの業務も行っていったという。この他に、主査が考案した新型車の市場性を調査することや、販売戦略にコンピュータシミュレーションを導入することなども行なったとされている。

トヨタ自動車が成立した後に発足した商品企画部門の役割も合併以前の商品企画室と同等の役割、つまり商品企画にかかわるマーケティングスタッフ業務であり、ハリヤーの事例でも判明するように市場の動向を見極め、技術部門に市場の動向を的確に表現することで製品コンセプト作りに関与するのが主な任務であると思われる。同部門はトヨタ自動車において市場の声を技術部が理解できる言葉に翻訳するのが重要な仕事であると認識されており⁽⁶⁾、ハリヤーの事例では「カマリの顧客が乗り換える自動車」と表現し、技術部の理解を得たというのがそれにあたると思われる。「言い換え」以外に市場の声を反映する方法としては、例えば低床化すると昇降が楽になり、それが商品力になるということを証明する場合には実際に人間が昇降できる模型を作って比較検討を行ったなど数値化が難しいデータは実際に体験させるなどの方法があるという。また、市場を的確に把握すること、つまり顧客の要求や感情を的確に把握することも求められている。それを行なうために、例えばモーターショーに行く場合でも一般的に自動車メーカーの従業員は記者発表日に行くが、商品企画の人間は記者発表に行ってはならず、一般の顧客と同様一般公開日に行くべきであるという不文律や販売店に行った場合でも所長と話をするだけでなく顧客を見るべきであるということが徹底されるという部門文化が存在しているという。この他、現在の商品企画部門には「商品整理」の役割、つまり商品の優先順位づけを行なうという機能も存在し、マルチプロジェクト管理をになう一翼となっている（関係者談）。

また、注目すべき点は現在の商品企画部門にもトヨタ自動車販売時代に同等部門の創設に関わった川原氏が形成した部門文化が残っていることである。現在の同部門は全社的には「よくわからない」（関係者談）面がある部門であると言われている。その要因としてはトップマネジメントと直結して「ものを決める」部門であるためとその業務内容を社内的にも秘密にしておくべきであるという部門文化が存在しているためだと思われるが⁽⁷⁾、このような性質は合併以前の商品企画室にも見られた特徴である。特に秘密主義については商品企画という業務自体の重要性以外に、川原氏の有能な技術者は「自己主張が強く他人のアドバイスを素直に受け入れない」場合が多いので仮に自分たちが良いアイデアを思いついた場合でも、技術者と付き合う間にその様なアイデアを相手が発想したように思わせて事を運ぶのがベストである、商品企画部門は黒子に徹すべきであるという考えが残っているものと思われる（川原；1995）。また、市場の情報を

的確に把握することを重視することは、たとえ雑誌情報であっても米国の情報は日本国内で入手できるタイムやニューズウィークではなく、米国で発行されているそれを入手購読すべきであるということ川原氏が部内で強調していたことにも反映されている(関係者談)。

商品企画部門には上記のような部門文化が存在したが、その一部はトヨタ自動車の全社文化から影響を受けて形成されているものと思われる。例えば、顧客の視点で情報を得るということはトヨタ自動車全体の組織文化である「現地現物」、つまり現地を自分の目で必ず確かめるということの反映でもあり(関係者談)、他部門においても情報収集をする場合「視点が高い」=顧客、現場から視点が遊離していると「怒られる」組織文化がある(関係者談)⁽⁸⁾。また、「現地現物」重視の情報収集を促す要因として、部門間の対抗意識が激しく、そのため情報収集に関しても部門間で競争が行なわれていることが指摘されている(関係者談)。

Ⅲ、ケースの分析

本研究の事例は構成する個々の要素に関しては、例えばシャシーはカムリをベースにしており、SUV という車種の生産自体もトヨタ自動車においては長い歴史を持っていることなどでも分かるようにさせて変化は無かったが、乗用車のシャシーを SUV に組み合わせたことで表面上は SUV のデザインを持ちながら乗り心地や走りのなめらかさなどは乗用車に近い性能を持つ市場的にはまったく新しい製品となったというイノベーションの事例である。このようなイノベーションが可能であったのはニーズを把握し、それに基づいて素早く製品コンセプトを創造し、製品コンセプト創造以降で製品開発の主力となる研究開発部門に的確に製品コンセプトを理解させる「組織能力」が存在したことによる。しかし最初の段階である顧客ニーズの把握は、自動車という製品の性質上ユーザーインターフェースが複雑であり、極めて困難である。そのようなニーズが把握できたからこそ、主に企業内部に蓄積した技術を用いて、アーキテクチャ上の変化をもたらすようなイノベーションが可能になったのである。SUV ブームにおいて SUV を購入もしくは購入を希望していた多くの消費者はほとんどオフロードで使用するのではなくオンロードのみで使用しており(使用する予定であり)、乗り心地の悪さ、乗降性の悪さなどについて我慢をするか、そのために購入をあきらめるかという状況にあった。しかし、そのような我慢を強くない SUV を発売すれば、例えそれによりオフロード走破性を犠牲にしても、商品性があることに気づいたことがこのイノベーションを促したものと思われる。それは米国での駐在者が実体験で会得した情報を基にしており、このような実体験に基づいた情報を重視する「現地現物」の組織文化が全社的に存在し、商品企画部門の部門文化にもなっていたことが大きく影響していると思われる。組織文化とイノベーションの関係を実証的に研究した咲川(1998)は顧客などから積極的に情報を得る組織文化を戦略志向の全社文化と命名し、その存在がイノベーションの創始が

起きる可能性を高めることを指摘しているが、そのような組織文化の存在が本事例のイノベーションを可能にしたものと思われる。積極的な情報収集を重視する組織文化の背後には部門間競争が激しいという組織文化も存在している⁽⁹⁾。複雑なニーズを把握する能力は「暗黙知」的な能力であるが、野中（2005）はトヨタ自動車における「現地現物」は直接体験を通じて「暗黙知」を獲得する有効な手段であると指摘している。また、米国駐在者の意見が製品開発に生かされたことの一因として、海外駐在経験者が3年から5年で国内に帰国したことがある。これは Nonaka and Takeuchi（1995）が部門間や組織階層を越えて「知識」（特に暗黙知）が移転することを頻繁な人事ローテーションが促進しているという指摘に符合している。

新型SUVの開発には製品コンセプトが形成された後にそれを的確に研究開発部門に理解させる「組織能力」が重要な役割を果たしており、その能力は主に商品企画部門が有していた。同部門では例えば「カムリ」という自社の具体的な製品名を挙げて新型SUVのあるべき姿を説明し「冒険的」な新製品開発への技術陣の不安感を解消する、実物大の模型を作成し、乗降性という数値化できない「感覚」を体験させて理解を得るなどアイデアを「素直」に受け入れない研究開発部門にコンセプトを理解させるための手法が（トヨタ自動車販売時代を含めた）長年の歴史により確立していた。このような複数部門間における情報資源共有を促す部門が存在していることが製品コンセプトの部門間における素早い理解を生み出し、既存企業が既存資源を組み合わせるイノベーションを成功させたのである。このような組織の存在は1990年代に入ってトヨタ自動車が導入した研究開発部門におけるセンター制組織の導入と並んでマルチプロジェクト管理の効率化を促すものであると思われる。

IV、結論

今日、少なくとも自動車業界では素早く新製品を開発・発売することが競争力の根源となっており、企業内に蓄積した技術や経営資源の効果的な組み合わせによるイノベーションがますます重要となっていると思われる。そして、このようなイノベーションを行う場合は的確な製品コンセプト創造とそれを効率的に製品プランニング以下の製品開発プロセスに反映するかが要点となってくる。本事例でそれが「成功」したのはトヨタ自動車の組織文化や組織上の特色に「暗黙知」的な情報を把握し、それを素早く有効に伝える方法論が確立してあることが指摘できる。また、製品コンセプト創造に関与し、それを技術開発部門に伝達することを主な役割とする部門の存在も重要である。商品企画部門はこれまで、「黒子」役であったためあまり注目されていない部門であるが、その役割の一端と重要性を本研究において確認できたものと思われる。

ただし、本研究はあくまで一企業の一プロジェクトについての事例研究であり、今後は同業他企業や他産業における製品コンセプト創造方法やそのための情報収集方法、商品企画部門の役割

などを研究していく必要がある。また、トヨタ自動車は重量級プロダクト・マネジャー制度を最も早く導入した企業であり（藤本；1997）、Clark and Fujimoto（1991）は重量級プロダクト・マネジャーは「生」のユーザー情報を獲得し、「マルチリンガルな翻訳者」であると指摘している。本調査において現在のトヨタ自動車ではそのような能力を持つ部門として商品企画部門が指摘された。そこで、現在の製品開発センター制組織におけるプロダクト・マネジャーの役割と商品企画部門の関係、また両部門間に機能の「冗長性」が存在するかどうか検討する必要もあると考えられる。

謝辞

本研究はトヨタ自動車関係者のインタビューに基づいて行われたものであり、貴重なお時間をさいていただいたトヨタ自動車関係者の方々に深くお礼を申し上げる次第である。

注

- (1) 本研究のインタビュー調査は2005年7月ならびに2006年6月に行なわれた。
- (2) 2005年現在のトヨタ自動車の米国でのSUV販売台数の六割以上がモノコック構造SUVであり、ハリアー系の自動車が多くと占めていると言われている（関係者談）。また、1997年の生産開始より2001年の累計生産台数が448175台と比較的多い生産台数である（トヨタ自動車；2002）。
- (3) なお、トヨタ自動車が米国向けSUV開発に注力した事自体、消費者の動向だけでなく貿易摩擦回避の意味があった。当時、高級乗用車やミニバン（セミキャブワゴン）は米国当局の標的になっていたがSUVはそうではなかった（筆者の聞き取り調査、Dawson；2004）。
- (4) 筆者の聞き取り調査並びにDawson（2004）。
- (5) トヨタ自動車の組織図はアイアールシー（1994, 1996, 1998, 2000, 2002）を参照した。
- (6) あるトヨタ自動車のトップは「マーケットの声を技術屋に技術屋に分かる言葉で伝えるのが商品企画の重要な仕事だ」と発言したという（関係者談）。
- (7) 筆者の聞き取り調査ならびに川原（1995）。川原は配属された室員に家族や同僚に業務内容、また業務上関心を持っていることに関して口外してはならないと厳命していた。
- (8) この「現地現物」という企業文化は組織学習のルールであり、トヨタ自動車における組織学習の場を維持する要因であると思われる（福永；2006）。ただし、「現地現物」は「無批判的」に現地の意見を導入するということではない。トヨタ自動車の意思決定機能は本社集中的であり、例えば海外子会社を「分社化」という発想はないという。「分社化」は「米国にクライスラー、欧州にフィアットをつくる」だけであり、そのようなことはしたくないという（関係者談）。
- (9) ただし、咲川（1998）も指摘するようにイノベーションの実施にはコミュニケーション、チームワークを重視する人間関係志向の全社文化も必要であり、トヨタ自動車の組織文化にも「根回し重視」、「横展開」などそのような側面が存在する（福永；2006）。

参考文献

- Clark, Kim B. and Takahiro Fujimoto, *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*, Boston, Harvard Business School Press, 1991.
(田村明比古訳『製品開発力』ダイヤモンド社, 1993)
- Dawson, Chester C., *LEXUS: The Relentless Pursuit*, Hoboken, Wiley & Sons, 2004. (鬼澤忍訳『レクサス』東洋経済新報社, 2005)
- 藤本隆弘『生産システムの進化論』有斐閣, 1997
- 藤本隆弘「効果的製品開発の論理」藤本隆弘・安本雅典(編著)『成功する製品開発』有斐閣, 2000, pp3-25.
- 福永晶彦「組織学習の場としての企業—トヨタ自動車の例」『実践経営』43号, 2006, pp.15-20.
- 飯田一『大車林』三栄書房, 2003.
- アイアールシー『トヨタ自動車グループの実態 '94年版』アイアールシー, 1994.
- アイアールシー『トヨタ自動車グループの実態 '96年版』アイアールシー, 1996.
- アイアールシー『トヨタ自動車グループの実態 '98年版』アイアールシー, 1998.
- アイアールシー『トヨタ自動車グループの実態 2000年版』アイアールシー, 2000.
- アイアールシー『トヨタ自動車グループの実態 2002年版』アイアールシー, 2002.
- 川原晃『競争力の本質 日米自動車産業の50年』ダイヤモンド社, 1995.
- 川上智子『顧客志向の新製品開発 マーケティングと技術のインタフェイス』有斐閣, 2005.
- 楠木健「価値分化と制約共存—コンセプト創造の組織論」一橋大学イノベーション研究センター『知識とイノベーション』東洋経済新報社, 2001, pp.51-102.
- 松下宏『RVとはどんなクルマか』グランプリ出版, 1996.
- 日本経済新聞「SUV(きょうのことば)」『日本経済新聞』2004年10月25日.
- 延岡健太郎『マルチプロジェクト戦略』有斐閣, 1996.
- 野中郁次郎「プリウスの開発にみる日本独創の知識創造力」『日経ビズテック』5号, 2005, pp.50-55.
- Nonaka, Ikujiro and Hirotaka Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company*, New York, Oxford University Press, 1995. (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996)
- 咲川孝『組織文化とイノベーション』千倉書房, 1998.
- 産業ジャーナル『RV車開発の現況と需要予測』アイアールシー, 1994.
- 梶山泰生「カラーテレビ産業の製品開発」藤本隆弘・安本雅典(編著)『成功する製品開発』有斐閣, 2000, pp.63-86.
- トヨタ自動車『創造限りなく トヨタ自動車50年史』トヨタ自動車, 1987.
- トヨタ自動車『トヨタの概況 データで見る世界の中のトヨタ』トヨタ自動車, 2002.

参考ホームページ

トヨタ自動車ハリアーホームページ

<http://toyota.jp/harrier/concept/from/index.html>