

とこが今のドナルド・トランプ政権は、保護貿易や移民規制の強化とともに、外資系企業の投資計画に対する審査の厳格化といった「反国際主義」(anti-internationalism)の政策をとっています。私は政治学者としてこの動向をずっと追ってきたのですが、多くの雇用を創出している日系企業が政治的に槍玉に挙げられるのを腹立たしく思ってきました。米国の一般国民は、外資系企業が雇用を生み、経済成長の源泉になっているのをあまり理解していな

### トヨタが選んだ街ダラス

武内 「グローバルイゼーションをダラスから考える」というテーマでお話ししていきますが、今日ぜひ永田さんと考えてみたいのは、米国の製造業において日系企業が果たしている役割についてです。日本では30年続いた平成の世がこの4月で終わりを迎えますが、この30年間に振り返って見ると、米国では製造業の雇用が一貫して減少してきました。自動車産業でも同じことが言えますが、鉄鋼業などの他の製造業と比べるとそれほど減っていません。なぜなら、トヨタ自動車をはじめとした日系企業や他の外資系企業が、米国系企業が減らしてきた雇用を穴埋めしてきたからです。



トヨタ自動車九州代表取締役社長

### 永田 理

なかた おさむ:1957年愛知県名古屋生まれ。80年東京大学経済学部卒、トヨタ自動車工業(現・トヨタ自動車)入社。2000年にトヨタモーターマニュファクチャリング ノース アメリカ(現トヨタモーター エンジニアリング アンド マニュファクチャリング ノース アメリカ)に転出。以後アメリカ合衆国などでの海外事業に長く従事。三好工場長、田原工場長、トヨタモーターノースアメリカ上級副社長、トヨタモーター エンジニアリング アンド マニュファクチャリング ノース アメリカ社長兼 CEO、チーフ・アドミニストレーション・オフィサー(CAO)などを経て2018年より現職。

# グローバルイゼーションをダラスから考える

北米大陸のカナダ、アメリカ、メキシコの「ど真ん中」に位置するテキサス州ダラス。トヨタは北米総本社にこの街を選んだ。なぜダラスなのか？ それを考えることは「アメリカの今」を知ることでもある。

## 〈対話〉

サザンメソジスト大学(SMU)准教授

### 武内 宏樹

たけうち ひろき:1973年東京生まれ。カリフォルニア大学ロサンゼルス校(UCLA)博士課程修了、博士(政治学)。UCLA 政治学部講師、スタンフォード大学公共政策プログラム講師などを経て2014年より現職。SMU タワーセンター政治学研究所サン・アンド・スター日本・東アジアプログラム部長を兼務。著書に『党国体制の現在—変容する社会と中国共産党の適応』(共編著、慶應義塾大学出版会)『Tax Reform in Rural China: Revenue, Resistance, Authoritarian Rule』(ケンブリッジ大学出版)など。



ようなのです。

トヨタは、2014年4月末にカリフォルニア州ロサンゼルス郊外のトーランス市にある北米総本社をテキサス州ダラス郊外のプレイノ市に移すことを発表して、2017年7月にグランドオープンしました。私は、なぜトヨタがダラスを選んだのか、その背景に強い関心がありました。ここには企業が活動の拠点を選ぶ際の重要なポイントが凝縮されていますし、変貌を続ける米国の今を知ることにもなると思います。まずは、ここから議論を始めたいと思います。

永田 私が北米に駐在しているときに、このプロジェクトの担当として任を受けました。当時の私の上司であるジム・レンツさん(現・トヨタ北米総本社CEO)や豊田章男社長など、マネジメントメンバーといろいろと議論してきた経緯があります。当時トヨタモーターセールスという販売部門の統括会社トーランスにあって、TEMA (Toyota Motor Engineering & Manufacturing North America) という製造部門の統括会社がケンタッキー州のシンシナティ・ノーザンケンタッキー国際空港の近くにありました。販売と製造とで会社が二つに分かれていたわけです。製造、販売、技術開発のいずれも規模が大きくなっていて、関与するメンバーも増えていました。そうしたなかで、お互いに距離感を覚える機会が出てくるようになったんで

学があつて、優れた人材のプールがあります。会社の成長に合わせて、新しい人材に興味を持ってもらい続けることは、企業を存続させる上で極めて大事な要素です。ここは決め手の一つになりました。

武内 永田さんにそうおっしゃっていただいて、大学教育に携わる者としては非常にありがたいですね。SMU（サザンメソジスト大学）は学部教育に力を入れている大学ですが、学部教育のランキングでは、テキサス州においてヒューストンのライス大学に次いで2位、DFW都市圏のあるノース・テキサスではトップの評価をいただいています。大学院教育にフォーカスしているテキサス大学オースティン校やテキサスA&M大学よりも高い評価を受けているわけです。

永田 どちらかと言えば、経済的な側面を最初に議論した記憶はないんです。たとえば、東海岸や西海岸の大都市に比べて労働者のコストにどれだけ差があるのかといったことはもちろん試算はしましたが、それほど重要視はしませんでした。誘致されている州から受けるインセンティブも参考情報くらいとして捉えていました。

最終的に四つくらいは都市に絞り込まれていきました。6000人規模の従業員が生活していくことになる、まずはそれだけの住宅を提供できるだけのゾーンがあるのかど

### 何が決め手になったのか？

武内 候補になった都市はいくつかあつたと思いますが、すね。ですから、会社全体として販売と製造のコミュニケーションの機会をもっと増やして、お互いをよく理解する必要があると感じていました。一つのチームとなつて、お客さんのためになる意志決定をしようというわけです。ビジネスニーズから見ても、より早い意思決定が必要であると我々は感じていました。レンツさんと豊田社長によるいろいろな議論のなかで、工場の能力増強よりも経営体制をもう少し見直すほうが優先ではないかという方向性が出てきました。そして、二人の話し合いのなかから「One Toyota」という発想が生まれました。

武内 候補になった都市はいくつかあつたと思いますが、

ガラスを選ぶにあたって決め手となったのはどのような点だったのでしょうか？

永田 日本との時差を考えると、東へ行ってしまうことは不便ではあるんです。ガラスと日本の時差は夏時間ときは14時間ですから、双方の勤務時間が重なる時間帯が少ない。西海岸のほうがテレビ会議をするにも連絡がつきやすいですからね。

時差の要因はマイナス材料になりましたが、それを上回る利点がガラスにはありました。まず地理的に見るとガラスはカナダ、米国、メキシコというNAFTA（北米自由貿易協定）を形成する三カ国の「ど真ん中」に位置しています。我々は北米の各地に販売店や製造工場を持っていきますから、飛行機で3時間くらい飛ばばどこへでも行くことができます。ガラスの立地は魅力がありました。ガラス・フォートワース国際空港は、広大なハブ空港ですからね。

カルチャーにも魅力を感じました。ガラスはカリフォルニア、中西部のどちらにも付かない中立的なところがあります。販売と製造の両方の人たちが集まつて、これから一緒に新しい仕事をするというときに、そうした文化的な中立性は意外と重要なことだと思いました。

それから、いい人材を採用できることも大事なポイントです。その点ガラスには、グレーターダラスエリア（DFW都市圏）に文科系、理科系を合わせて20ぐらいのいい大学があつて、優れた人材のプールがあります。会社の成長に合わせて、新しい人材に興味を持ってもらい続けることは、企業を存続させる上で極めて大事な要素です。ここは決め手の一つになりました。

武内 私もそれは非常に大事なところだと思います。現在米国の大都市は、便利などころほど住宅価格が高くなる傾向があります。もちろん田舎に行けば住宅価格は下がりますが、とても不便です。そう考えると、ガラスはとてもバランスのとれた街です。国際的で便利などころでありながら、住宅価格がリーズナブルで、サンフランシスコの3分の1、ロサンゼルス5分の2ぐらいに抑えられています。

簡単な試算をしたことがあるのですが、家計所得を上から順番に並べたときに、ロサンゼルスでは上位3分の1しか家を買えないのに対して、ガラスでは上位3分の2が購入できます。真ん中の3分の1、つまりミドルクラスが家を買えるかどうかというのは、住環境を測る上でとても大事な指標です。ですから、ガラスはビジネスの集積地としても従業員の住環境という点でも優位性があるわけです。

永田 そういった経緯があつて、ガラスに集まつたわけ

企業やグローバル人材と連携できる力があるのか。これが輸出を先導します。そして循環力です。起業しやすい環境、育成の仕組み、変革の気概——。これらが投資を先導するというわけです。

この三つの力が必要なんです。その成功例として出されていたのが山形県鶴岡市です。私は訪れたことはありませんが、鶴岡市には慶應義塾大学の先端生命科学研究所が2001年にやって来て、2017年には国立がん研究センターができた。そうすると、そこにトップクラスの英知が集まってくるようになります。そして、大学発のバイオベンチャーとして「スパイバー」という繊維企業が誕生しました。この会社はクモの糸を人工合成することに成功して、今後この素材が広く使われることが期待されているそうです。

地方自治体、官、そして学が協力することで民を呼び込んで、そこに優秀な人材、情報が集まり、民間のビジネスマンが来て実際に事業が展開し始めているという好例です。これがどれくらい規模になるかはわかりませんが、このアプローチは、今日議論しているクラスがやっているアプローチに近いところがあります。こうした取り組みは、スタートアップやベンチャーだけではなく、旧来型の民間企業でもいいと思うんです。それを官と民と学がつくっていくことで、活力が生まれてくるのではないかという気が

です。ただ、特に研究や開発に関しては同じところにいる必要もなく、むしろ大学などの研究機関のそばにオフィスを構えることにメリットがあります。数年前にトヨタがDARPA（アメリカ国防高等研究計画局）の開発トップだったギル・プラット博士を招聘して、トヨタ・リサーチ・インステイテュートという会社をつくりました。この会社は自動運転やAI（人工知能）の研究をしているのですが、オフィスは三カ所にあります。そのすべてが大学のそばにオフィスを構えています。まずは、スタンフォード大学のあるパロアルトです。それからボストン。ここにはMIT（マサチューセッツ工科大学）があります。最後がアナバーで、ここにはミシガン大学があります。

それを知ったときに「ハッ」と思ったのは、研究・開発は一カ所です。いいんだということです。最先端の技術を開発しようと思えば、優秀なエンジニアや先生、学生と共同で研究することが求められます。だとすれば、そういう人材がいる場所にオフィスがあつたほうがいい。それがいかに重要かということに気づいたんです。たとえば、自動車配車アプリを展開するUber・テクノロジーズはピッツバーグにオフィスがありますが、それはカーネギーメロン大学の人材と共に研究を行っているからです。

武内 北米総本社がダラスに移ってからも、トヨタのR&D（研究開発）部門はアナバーにあります。それは

ミシガン大学と密接に関連して事業をされているということですね。余談になりますが、ミシガン大学の日本研究所というのは、全米で一番歴史のある日本研究所です。私の友人で、社会学者の筒井清輝先生が所長を務めています。トヨタの支援で非常に充実したプログラムになっていると聞いています。大学への企業の支援が良好な日米関係を支えている一つの例だと思います。

### グローバリゼーションの勝ち組になった 農業州アラバマ

永田 大学との連携は、日本においても地方を活性化させる上でヒントになるのではないかと思います。これは受け売りですが、今年2月に日立製作所九州支社の100周年で記念カンファレンスがあつて、そこで元岩手県知事の増田寛也さんがお話しされていたことがたいへん興味深く、印象に残りました。

日本の地方圏であつてもグローバル市場、域外市場と直接取引できる拠点があるべきだと。それを実現するには、三つの力が必要になるとおっしゃっていました。まずは、企業の意思決定機能や求心力のあるリーダー人材を呼び寄せる力です。そうした力があれば、高い生産性、消費を先導することができます。それから連携力です。グローバル

します。

武内 日本だと地方政府が力を発揮する余地がアメリカに比べるとあまりないですから、鶴岡市の試みは非常に大事ですね。似たような例がアラバマ州のハンツヴィルにもあります。アラバマと聞くと多くの米国人は「農業の州」というイメージを抱くんですが、ここが急速に変わっているんです。ハンツヴィルでは、トヨタはもう20年近くにわたってエンジン工場を操業していますが、今度はトヨタとマツダの合弁組立工場が建設中で、2021年からの稼働が予定されています。

アラバマの自動車産業は、ホンダの組立工場がリンカーンにあり、ホンダは州の製造業で最大の雇用主です。タスカルーサにはアラバマ大学のメインキャンパスがあります。その郊外のヴァンスという町にはメルセデス・ベンツの大きな組立工場があります。ここで生産された高級車は中国にも輸出されていて、タイムラーの社長が「米中貿易戦争で甚大な損失を被っている」と記者会見で言っていました。グローバル化した世界では、米国と中国の貿易摩擦でドイツの企業が大きな被害を受けるといふことも起こるわけです。他にも、州都のモンゴメリーには現代自動車の組立工場があります。それから自動車産業ではありませんが、州南部のモビールにはエアバスの旅客機組立工場があります。1963年当時州知事だったジョージ・ウォレス

氏は「Segregation Now (今)と人種隔離を」, Segregation Forever (永遠に人種隔離を)」という悪名高いスピーチをしました。外資が経済を牽引することでグローバルゼーションの「勝ち組」になっている今のアラバマを見たら、ウォレス氏は卒倒するのではないのでしょうか(笑)。

永田 ハンツヴィルは、もともと高学歴の人やドクターがすごく多い街ですよ。

武内 NASA (アメリカ航空宇宙局) がありますし、アラバマ大学ハンツヴィル校はエンジニアリングにフォーカスした大学で、テキサス大学ダラス校に似たところがあります。ボーイングもハンツヴィルに拠点を持っていて、多くのエンジニアが活躍しています。

それからハンツヴィルには、全米第2位の規模を誇るカミングズ・リサーチパークがあって、約4000エーカーの敷地のなかに300社のラボが点在し、3万人近い研究者を雇用しています。企業のエンジニア同士がインフォーマルに意見交換できる場もあって、それによってシナジー効果が生まれています。それが、それぞれの企業にとってプラスになっています。本来はライバルである企業のエンジニア同士が話をすることで新しいアイデアが生まれてくるというのは、日本企業の方にとっては新しい感覚だったようです。

ハンツヴィルは昔から「アラバマでは特殊だ」と言われ

クオフィスをどこに置くのかという議論です。事務処理、管理業務などの役割を担うバックオフィスは、直接顧客や取引先と対峙することはありませんが、いろいろな仕事をやらなければならない縁の下の力持ち的な存在です。

金融ならば、トレードの中心にいる人はウォールストリートにいないけれどもありませんが、人事や経理がウォールストリートにいない必要がありますか？

武内 ニューヨークのオフィスは高いですからね。「ニュー YORKに本社を置く意味は見栄でしかない」と言った日本企業の方もいます(笑)。

永田 そう考えると、バックオフィスを置くロケーションとしてもダラスには魅力があります。労働コストと優秀な人材のバランスが良く、学校もたくさんあって労働の流動性もあります。

武内 先ほどのご指摘にもありますが、意外に見落とされているのが住宅価格です。住宅価格が高いと人件費も上がってしまいます。アマゾンがニュー YORKの「第二本社」計画を断念したのは、地元自治体が提供した30億ドルにも上る税控除や優遇措置が反発を受けたからです。でも、ニュー YORKのような物価が高いところに本社を誘致しようとするれば、相当なインセンティブをつけないと企業は来てくれないというのが現実ではないでしょうか。

その点ダラスはリーズナブルです。それに、高速道路網

ていましたが、それがいよいよ急速に発展してきています。

1960年代まで制度化された人種差別が存在して、「反国際主義」の牙城として悪名高かったアラバマをはじめとする米国南部が、半世紀を経て、今や「国際主義」のフロンティアとして、トランプ政権の「反国際主義」に対峙しているのは隔世の感があります。ハンツヴィルのような街がダラスの後を追うように都市化していき、国際化が進む南部の姿は自由貿易、移民受け入れ、人種の多様性がグローバルゼーションの恩恵を受けるカギになることを示唆していると思います。

### バックオフィスをどこに置くか？

武内 改めてお伺いしますが、一般論として事業経営をする上で本社機能を置くロケーションを選ぶときの基準はどのあたりを重視するものでしょうか。

永田 大きく分けて三つのパターンがあると思います。まずはマーケットの真ん中に置こうという考え方です。それから、サプライチェーンのコントロールしやすいところに置く。それから、ビジネスパートナーがいるところを選ぶという考えもあるでしょう。

この三つに加えて、もう一つポイントになったのがバックが発達していますから渋滞に巻き込まれる心配もありません。私はロサンゼルスに8年住みましたが、渋滞が酷くて地理的モビリティは相当に低かったです。

永田 その通りですね。ああいう渋滞は大きなムダですよ。

武内 渋滞の経済コストもきちんと計算したほうがいいですね。私は3年前にダラス郊外のサクシーという街に家を買いましたが、そこからSMUのオフィスまで22マイル(35キロ)の距離を車で通勤しています。ドア・ツー・ドアで30分ですよ。

永田 いいですね。通勤時間が30分と聞いたら、羨ましがる方が世界中にいっぱいいますね。

武内 今ダラスは急速に人口が増えています。人口増加を見越して、先手を打つ形で高速道路を延長したり車線を増やしたりしています。一方、ロサンゼルスは何をするにも後手に回っている感じです。たとえば、405号線というロサンゼルスで最も渋滞がひどい高速道路があります。数年前に2日間通行止にして車線の拡幅工事を行いました。効果はと言うと、それまで一日24時間のうち9時間渋滞していたのが7時間になったそうです。これは統計学的には有意(significant)な効果です。ただ、普段利用している人たちが渋滞解消を実感できるレベルではありません。ロサンゼルスの都市計画は一事が万事この調子で、80

little too late\* になりがちです。

永田 都市計画というと、日本では官のイメージが強いでしょうが、ダラスの場合はデベロッパが積極的なところに特徴がありますね。ダラス郊外は牧草地帯が広がっていますから、土地があるという点ではアドバンテージがあります。それ以上に感心したのは、街を大胆につくりかえる発想があることです。

たとえば、施設が古くなつて人が来なくなったショッピングモールがあつたりすると、それをオフィスと住宅をセットにして職住近接の街につくりかえたりする。いわゆる昔風のモールではなくて、個性的なレストランやお洒落なショップがたくさん立ちならびます。空港のそばや湖の近くに官民が一緒になつて開発しているんですよ。あの活力はすごいなと思いました。

武内 そうですね。民の活力を活かすだけの空間が州政府によってつくられていて、規制にしても柔軟ですよ。今テキサスではダラスとヒューストンを結ぶ新幹線の建設計画が進んでいます。JR東海が技術支援をしているTexas Central Partnersという会社が100%民間出資で建設しようとしています。政府の補助が期待できないので資金集めに苦労しているところもありますが、逆に民間の投資意欲を刺激する効果もあります。

米国の新幹線計画は、もともとカリフォルニアが先行し

### 「One Toyota」プロジェクトの狙い

武内 「One Toyota」は、生産部門と販売部門を統合することが目的だったわけですが、素人目には「一緒にあつて当然でしょう」という感想を持ちました。ところが、トヨタの方に話を聞くと「生産と販売が一緒になるなんていうことがあり得ると思わなかった」という答えが返ってきました。同じ会社であつても、生産と販売の間には隔たりがあるのかなという印象を受けました。歴史的な背景を踏まえると、統合は困難な取り組みだったのでしょうか。

永田 販売と生産はそれぞれビジネスのカルチャーが異なるところがあつて、大事にしているポリシーは違います。だからといって、そのことが会社としてのリスクになっているというような問題意識はありませんでした。我々としては本社が一つになつても、ポリシーは二つあっていいと思つているんです。考え方や判断基準は違つても別にいいんです。

One Toyotaの「one」にはいくつかの意味がありますが、まずは二つのものを一つにしてムダな重複をなくすることが目的にありました。特に管理や総務部門は、その効果が期待できます。どの会社にも人事、経理、総務、法務

ていましたが、安全性のために車両が一定以上の重さがないてはいけないという規制とエネルギー効率に関する厳格な規制が自己矛盾を起こして、コストが高くなつてしまい、頓挫している状況です。私は市場経済が機能するためには規制が必要だと思つていますが、規制が自己矛盾しないように注意が必要です。

バックオフィス機能の話に戻りますが、ダラスの戦略がうまくいっている理由の一つに、企業を誘致する際に工場よりも本社を誘致したいという発想があることです。本社を誘致すると、収入が高い役員クラスが住むことになります。テキサスは州の所得税がないので所得税収入は期待できませんが、固定資産税と売上税は期待できます。

永田 そういふ面はあると思います。まあ役員クラスは数が限られているでしょうが、若手の人たちにとつて暮らしやすい環境であることはやはり大事ですね。そんなに大きくなくても、子どもが遊べる芝生の庭があるファミリーホームやプールがあつたりするラグジュアリーホームの両方を供給できるというのが、ダラスという都市の魅力でもあります。

武内 そうですね。ニューヨークやワシントンではプールの付いた家は例外的ですが、ダラスであれば普通のファミリーホームにもプールが付いていることは珍しくありません。

などの部門は共通にあつて組織の大事な役割を担っていますが、それを一つにすることで重複をなくしたり生産性を上げたりすることができます。

もう一つは、ビジネスの効率を上げることです。販売の計画を立てるメンバーと生産の計画を立てるメンバーは違う人物が担当しています。販売部門は、お客様やディーラーさんの要望を踏まえて販売計画を立てます。一方で生産部門は、高品質の自動車をどの工場での車をいかに効率良くつくるかを計画します。

我々は、この需要と供給をマッチングして最終的な計画を立てています。両者が離れていると、コミュニケーションが円滑にいかずに決定が遅れてしまふことがありました。朝イチで電話しようと思つても時差がありますから、カリフォルニアに連絡しようと思つれば3時間後になつてしまします。けれども、統合することで仕事のプロセスのなかでも前工程と後工程、上流工程と下流工程のそれぞれの担当者が膝を突き合わせて議論して、決定を下すことができます。

今はメールやSNSもありますから、それで事が足りるという考え方もあるかもしれません。けれども、やはりすぐに会つて話ができることは大きいですよ。5分間でも空いている時間があれば、さつと集まつて話をして意思決定ができます。プレイノの新しいオフィスにはすぐに話がで

きるゾーンをたくさんつくりました。

武内 私が見ている政治の世界でも似た話が結構ありますね。米国の歴代政権を見ても、今のトランプ政権は論外ですが、ホワイトハウス内のコミュニケーションに苦勞した大統領はたくさんいます。ロナルド・レーガン大統領は、安全保障政策の司令塔であるNSC（国家安全保障会議）の議長と折り合いが悪く、2期8年の間に6人を起用しました。ズビグニュー・ブレジンスキー氏、ジョージ・シュルツ氏、ジェームズ・ベーカー氏といった「名参謀」と言われた人たちは、特別話さなければいけないことがあるわけではなくても、大統領と頻繁に会って話をしたそうです。

直接会って話ができる環境があることは、とても大事ですね。どんなに技術が発達しても、最終的には人と人とが会って話をするのでアイデアも出てくるし、長期的なアウトプットにもつながっていきます。それは、いろいろな事業の成否に関わってくるのだと思います。

永田 あると思いますね。もう一つは、マネジメント層やエグゼクティブ層が一カ所に集まっていることの効果も考えました。今ブレインのオフィスは、各部門のトップが同じフロアにいます。たとえば、実務では考え方が違って相容れないというときに、その部門のトップ同士がさっと集まって話をするという意味決定が早い。これは大企業病の打

破にもなると思うんです。

各部門が孤立するように存在している組織を英語では「サイロ」と呼んだりしています。組織が縦系列になっていて、それぞれの部門のトップが副社長だったり専務だったりします。サイロ型の組織は、部門間の交渉事にやたらと時間がかかることがあります。一番下の担当者から始めていって、次はマネージャーというように一段ずつ上げていって、それをまたある人が一番下まで降ろしてしまったりする。

こういうエレベーター式のコミュニケーションをやってしまうと、とにかく話が先に進みません。だったらトップ同士がさっと集まって問題を解決するほうがいい。「揉めているみたいだけど、本当はどう思うんだ。何が一番大事なんだ」と本音でやり合おうとエッセンスのところまで議論ができて納得できます。そうすることで、大企業病で中間の方が悩んでいてモジモジしている時間がずいぶん減ることを実感しました。自分とは違う機能のトップ同士が直接やりとりすると部下も助かるし、組織としての生産性も上がります。

豊田社長もこのことを長年繰り返し言われています。「役員自らがきちんと動いているのか」とか「コミュニケーションをとるべき人と意見をぶつけ合っているのか」と。原始的かもしれませんが、一カ所に集まることで間違いなく

一体感は生まれると思いますね。

武内 2009年のブレーキ・リコール問題は、One Toyotaプロジェクトが始まる一つのきっかけになったのでしょうか。

永田 重要な事例の一つだったことは間違いありませんが、それがすべての契機だったとは思っていません。お客様の声をいかに早く然るべき責任者のもとへ伝えて、アクションにつなげるかという課題はずっとありました。そうした反省の積み重ねから、お客様に近いうちで早く意思決定ができる組織であるべきだという考え方が形成されていったわけです。

## グローバルバリエーションの考え方

武内 冒頭、北米総本社にダラスを選んだ理由の一つに、北米の「ど真ん中」に位置しているというロケーションとしての優位性を挙げられていました。米国しか見ていないと「ダラスは必ずしも真ん中ではない」と勘違いしてしまいます。NAFTAを構成するカナダ、米国、メキシコという北米三カ国の地理的な中心がダラスであるということですね。

永田 そうですね。ダラスは北米事業の本部です。

武内 トヨタは、この三カ国にまたがって工場を持っています。北から見ると、まずカナダのオンタリオ州、トロントの郊外に二つの組立工場があります。

永田 カナダには、ブリティッシュコロンビア州のバンクーバーにも部品工場があるんですよ。

武内 そうでしたか。米国にはケンタッキー州のジョージタウン、インディアナ州のプリンストン、ミシシッピ州のブルースプリングス、それからテキサス州のサンアントニオに組立工場があります。先ほど議論したアラバマ州のハンツヴィルにはエンジン工場がありますね。

永田 ウェストバージニア州のバッファローにもエンジンとトランスミッションの工場があります。ケンタッキーでもエンジンをつくっています。

武内 メキシコに入るとバハ・カリフォルニア州のティファナに組立工場があって、そしてグアナファト州の新工場が今年中に稼働予定です。これらをすべてマッピングすると、ダラスがその「ど真ん中」に位置していることがわかります。

永田 中西部を縦に走る州間高速道路の71号線や75号線を「自動車街道」と呼んだりするそうです。それから、インディアナ、ペンシルベニア、ミシガンが横軸で、鉄などの素材を調達しています。このあたりが「ラストベルト」です。石油系は南に走っています。それから、北米には販



トヨタが北米で製造するピックアップトラック「タコマ」

ラを混流生産しています。新しくできるグアナファト工場  
でタコマを生産するということは、サンアントニオではタ  
ンドラの生産を増やすということでしょうか。

永田 それは需給のバランス次第ですね。タンドラの需

売店が各地域に網羅するようになっています。

武内 これがまさにグローバルバリエーション（GV  
C）ですが、そのベースになるのがNAFTAということ  
になるのだと思います。この領域のなかで自動車の部品が  
行き来して一台の自動車が完成するわけですから、メキシ  
コに工場を建設したとしてもその部品は米国内で製造して  
いたりしますね。その結果、メキシコに組立工場を建設す  
ると、米国の部品工場の雇用が増えるというような相乗効  
果があります。

永田 国境をまたぐようなサプライチェーンがあつて、  
それから「地産地消」というと野菜みたいですが、近場に  
仕入れ先や消費地があるようなバリエーションを築くと  
いうことも大事なことです。

武内 NAFTAの再交渉が採めてカナダが離脱するの  
ではないかという心配がありました。カナダのオンタリ  
オ州と米国の中西部はGVCで密接に結びついていますか  
ら、カナダが入らないNAFTAは意味がありません。中  
西部ミシガン州での演説でNAFTAをバッシングしたと  
き、トランプ氏は地元自動車産業の労働者から喝采を浴び  
ましたが、NAFTA加盟国間のGVCを考えると、喝采  
の相手を間違えていると言わざるを得ません。

ところで、今年中に操業を開始するメキシコ、グアナファ  
トの新工場ですが、ここではピックアップトラックの「タ

コマ（Tacoma）」（写真）を生産するそうですね。

永田 日本ではあまり走っていませんから馴染みが薄  
いと思いますが、米国では今でも車には大きさと力強さを求  
める方が多く、ピックアップトラックはよく売れています  
ね。5人が乗ることができて荷台が付いていますから、機  
能的です。トヨタは、ピックアップトラックはタコマと、  
より大型の「タンドラ（Tundra）」を生産しています。  
それから、日本でも「ハイラックス」というピックアップ  
トラックを販売しています。これはタイで生産したものを  
日本に輸入して販売しています。荷台にサーフボードやジ  
ェットスキーを積むとカッコいいですね。

米国では個人で複数台の車を所有するのが珍しくないこ  
ともあつて、ピックアップトラックやSUVを2台目に購  
入したりすることが多いんです。逆にセダンが売れなくな  
っている傾向があつて、今ではピックアップトラックとS  
UVで全体の6割を超えています。昔は、セダンとピック  
アップトラック・SUVで五分五分だったんです。

武内 タコマのサイズのコンパクト・ピックアップトラッ  
クでは、5割近いシェアがありますよね。ただ、タンドラ  
は大型のピックアップトラックのマーケットでまだ5%に  
留まっています。フルサイズでは、フォードの「F15  
0」が強くて40%のシェアを持っています。

現在、サンアントニオのテキサス工場でタコマとタンド

要がどれだけ伸びるかは、未知数なところがあります。

武内 これは私の考えですが、トヨタはフォードのF15  
0に対してタンドラで勝負を挑もうという狙いがあるよう  
にも思えるんです。フォードは、「マスタング（Mustang）」  
以外の乗用車から撤退してF150に専心するという戦略  
のようですが、トヨタはそこに対して——私の表現で言え  
ば——殴り込みをかけようとしているのではないかと（笑）。  
永田 私からは何も申し上げられませんが、やっぱり米  
国カーメーカーのドル箱に入って行ってはいけないような  
気がします。

武内 それが今までのトヨタの基本的な考え方でしたね。  
フォードに対して遠慮していたところがありました。しか  
し、これからトヨタはそこに正面から切り込んでいくので  
はないか。いずれにせよ、ピックアップトラックをめぐる  
今後の動向には注目していきたいと思っています。

### トヨタ車をめぐる米国人の誤った認識

武内 トヨタの北米本社というのは、販売のための拠点  
だと思っている米国人がかなりいます。米国で走っている  
トヨタ車は、今でもほとんどを日本から輸入していると誤  
解している人が多いからです。SMUで私の授業を取って

武内 報道によると、キャリア社は工場閉鎖を見送って補助金をもらう一方で、メキシコ工場の建設は継続したそうです。2017年1月の大統領就任を前にして、トランプ氏はTwitterで、トヨタのグアナファト新工場建設にいちやもんをつけました。同じくいちやもんをつけられたフォードは、メキシコ新工場の建設を中止しました。NAFTAで結ばれている米国とメキシコの間はGVCを考えれば、トヨタのグアナファト新工場は米国内の部品生産の雇用を増やすのに対して、フォードのメキシコ新工場建設中止は、付加価値の高い部品生産の米国内の雇用を逆に減らすことになりそうです。

私は、サンアントニオにあるトヨタのテキサス工場を訪問したときに、ここではオンサイトサプライヤーも含めて8000人近くが雇用されていると聞きました。正直に言えば、8000人ぐらいであんまり偉そうにしないでいただきたいなど(笑)。

永田 まあ街にとつては、それが何人であっても雇用を守ることは大事ですからね。自分の街の10人は、隣の街の100人とは違うかもしれません。

### EVの普及でポピュリズムが台頭する?

武内 報道によると、キャリア社は工場閉鎖を見送って補助金をもらう一方で、メキシコ工場の建設は継続したそうです。2017年1月の大統領就任を前にして、トランプ氏はTwitterで、トヨタのグアナファト新工場建設にいちやもんをつけました。同じくいちやもんをつけられたフォードは、メキシコ新工場の建設を中止しました。NAFTAで結ばれている米国とメキシコの間はGVCを考えれば、トヨタのグアナファト新工場は米国内の部品生産の雇用を増やすのに対して、フォードのメキシコ新工場建設中止は、付加価値の高い部品生産の米国内の雇用を逆に減らすことになりそうです。

いるような国際政治に関心がある学生のなかにも、そう思っている学生がたくさんいます。実際には、大雑把に言っても50%が米国製、25%がNAFTA加盟国のカナダやメキシコからの輸入で、日本からの輸入は米国の日本車の25%に過ぎません。

現代自動車の車を運転しているという学生に「現代はこの会社か知っている?」と聞いたら、これは米国人らしいんですが、「日本?」とまずは答えたんですね。「HondaじゃなくてHyundaiだよ」と確認した上で、私が「現代は韓国の会社だけど、たぶんそれはアラバマ州のモンゴメリーで製造された車だと思うよ」と言うと、「なんで韓国の会社がアラバマで車をつくっているんですか?」という質問が来ました。これが普通の感覚ですから、トヨタ車が米国で生産されていて、米国人の雇用を生み出し、経済に貢献しているという事実を米国人に理解してもらうことはかなり難しいんです。

それに、米国に日本企業があっても、そこで働いているのは日本人ばかりだろうという誤った認識もあります。日本人は、むしろ少ないことはあまり知られていません。

永田 その通りですね。いまトヨタの北米総本社には契約社員を含めると6000人ぐらいの従業員が働いていますが、そのなかで日本人は100人ぐらいです。

武内 1対60ぐらいの比率ですね。私の知っている限り

では、日本企業はどこでも同じような割合で米国人の雇用のほうが圧倒的に多い。こうした事実を米国人にどう理解してもらうのかは、とても重要なことだと思います。

永田 この問題に関しては、トヨタ自身もいろいろな広報資料を使って議員さんへの説明などをやっています。それから日本自動車工業会(JAMA: Japan Automobile Manufacturers Association)は、このあたりに詳しく説明しています。JAMAのウェブサイト(<http://www.jama.or.jp>)には、日本の自動車メーカーのロケーション、投資額、雇用、調達額などの基本的なデータがすべて載っています。日本の自動車会社が日本でどれだけの台数を生産して輸出しているのか、あるいは世界に向けてどれだけ輸出しているのか。そして、現地経済への波及効果や投資額、雇用者についても具体的な数字を載せています。

ただ、自動車業界だけがそれを知っていても仕方がありません。今のうちに、日米の貿易が難しくなるときこそ、情報の発信を継続的に続けていかなければなりません。こうしたことは、付け焼き刃な取り組みではダメです。からぬ。

武内 トランプ大統領にこそ学んで欲しい事実ですね。トランプ氏は、大統領就任前にキャリア社のインディアナ州の工場閉鎖を思いとどまらせたことを自分の成果として盛んに強調していました。「8000人の雇用を守った」と。

ところで、雇用を守るという意味では、これから電気自動車(EV)が普及していくことになるとう雇用がだいぶ失われることになるのではないかと懸念しています。やはりEVは、部品の点数がずっと少ないですから、そこに従事する人の数も少なくて済むところがあります。ということは、EVが普及すると自動車産業の雇用が大きく減るのではないのでしょうか。私は、EVの普及にともなつてポピュリズムが台頭するのではないかと危惧しているんです。

永田 どういうロジックでしょうか。

武内 雇用が失われて収入が不安定になる人たちが増えると、どうしても長期的な視点から合理的に穏健に考えることができなくなります。そうすると、ポピュリストの安易な主張に乗ってしまいがちになるのではないかと思うんです。

米国製造業の雇用がこの30年間減ってきた原因は、グローバルゼーションではなく、オートメーションなんです。特に鉄鋼業ではその傾向が顕著で、1962年から2005年までの間に全体の75%にあたる40万人もの雇用が失われましたが、生産は減っていません。ただ、職を失った原因が技術革新だったとしても、「移民と貿易が仕事を奪った」と言われると納得してしまうものです。つまり、グローバルゼーションはスケープゴートなんです。米国におけるポピュリズムの台頭は「トランプ大統領」の誕生という政治



的帰結をもたらしたわけですが、それはグローバルゼーションから取り残されたと感じた人たちが、「米国は諸外国に出し抜かれている」というtwitter上の一方通行の扇動に踊らされた結果でした。移民や外国人をバッシングしても雇用が増えるわけではありませんが、政治的にはピュラーな主張です。

これからの車は、AI（人工知能）の機能がますます高まるでしょうから、センサーやカメラの需要が増えるでしょう。そうすると、それほど雇用を減らさないのではないかと指摘もありますが、労働力は簡単に置き換えられるわけではありませんから。製造業の雇用減少がトランプ氏への支持につながったというのを考えると、EV普及にともなう雇用の減少にどう対応するのかは、切実な問題だと思います。

中国はEVの開発を押し進めています。これは何も環境に配慮しているからではなくて、ガソリン車の開発で既存のメーカーに追いつくことを諦めたからです。中国は、現状では発電の多くを石炭火力に依存していますから、ガソリン車をすべてEVに置き換えると、かえって二酸化炭素の排出量が増えてしまうことになるという試算もあるくらいです。

中国政府はEVはガソリン車に比べてはるかに単純なつくりなので、EVであればシェアを確保できるという算段

永田 私が米国に駐在していたときに、販売部門やマーケティングを担当しているエグゼクティブが言った言葉で印象的だったのは、「Ever Better Mobility For All」なんです。これはトヨタのビジョンでもありますが、あらゆる人にモビリティを提供することをめざすという概念があります。すべての人間が「希望するところに行く」という手段をきちんと提供することが最も基本的な考え方になっています。

ですから、運転免許を持っていない人やハンディキャップのある人たちにどうやってモビリティを提供すべきなのかというテーマをトヨタが追求していくことは、重要なことだと思います。

武内 最近AIの発達が目覚ましいですが、AIが人間のモビリティを高めていくことを期待しています。自動車との関連で言うと、自動運転がありますね。たとえばこれが実現すると、車の免許を取ったことのない私の母が車を操って自由に移動することが可能になります。これは高齢者にモビリティを提供する例ですが、いま永田さんがおっしゃった「For All」の部分が非常に大事になるのだと思います。

永田 米国には、ポランティアドライバーという存在がいるんです。3年前くらいに調べたところ、全米で1700ぐらいのポランティアドライバーのグループがあります。

で、自国企業にEVを開発させているわけです。中国の新興自動車メーカーであるBYDはEVの販売台数が世界一ですが、もともとは中国一の電池メーカーで、車をつくったことはありませんでした。

### 「Ever Better Mobility For All」

武内 最後に、モビリティと自動車産業の関係についてお伺いします。これまでは、人々のモビリティと自動車の販売台数に正の相関関係がありました。ところが、これからはモビリティが上がるにもかかわらず自動車の販売は減っていくという歴史上初めてのことが起こるのではないかと思います。つまり、現在のように個人が車を所有して運転するのではなくて、カーシェアリングや自動運転が普及していくのではないかとことです。

グローバルゼーションが進化した現代においては、地理的モビリティが社会的モビリティにつながっているところがあります。つまり、容易に移動できる手段を持っている人ほど、社会的には成功しやすいとも言えるわけです。トヨタは人々のモビリティにコミットしてきた企業ですが、今後についてはどのようにイメージされているのでしょうか。

た。米国でも団塊の世代が高齢化していますから、今後はいざれ車を運転できなくなる人たちが増えることになりま。夫が亡くなると、今まで夫に頼っていた病院までの移動が難しくなったり、買い物にもなかなか行けなくなったりすることになります。

自動運転が商品化される前の段階である今は、そうした人たちに救いの手を差し伸べているのがポランティアドライバーの存在です。米国にいたときにそういう方々に知り合う機会があり、とても感激しました。最近ではいろいろな工夫がされていて、ポランティアドライバーで運転を提供する人に保険をどうかけるべきかを皆で研究したり、そうした活動を広めるために企業に参画を求めたりしています。北米トヨタもそういう団体の集まる全米大会で表彰された人に車を提供したり、ミシシッピ工場では従業員に声をかけてポランティアドライバーを募ったりしています。

現状ではそうしたこともやりながら、やはり次の技術革新に向けてがんばらなければなりません。そして、売るほうも買うほうもコスト的にペイできるシステムをつくるために知恵を絞る。自動運転が本当にすべての人にリーズナブルなコストで提供できるようになるまでは、まだいろいろな手を打たなければなりませんから、当面はそれに向けて努力を続けるということになるのだと思います。