

変化を捉えよ！

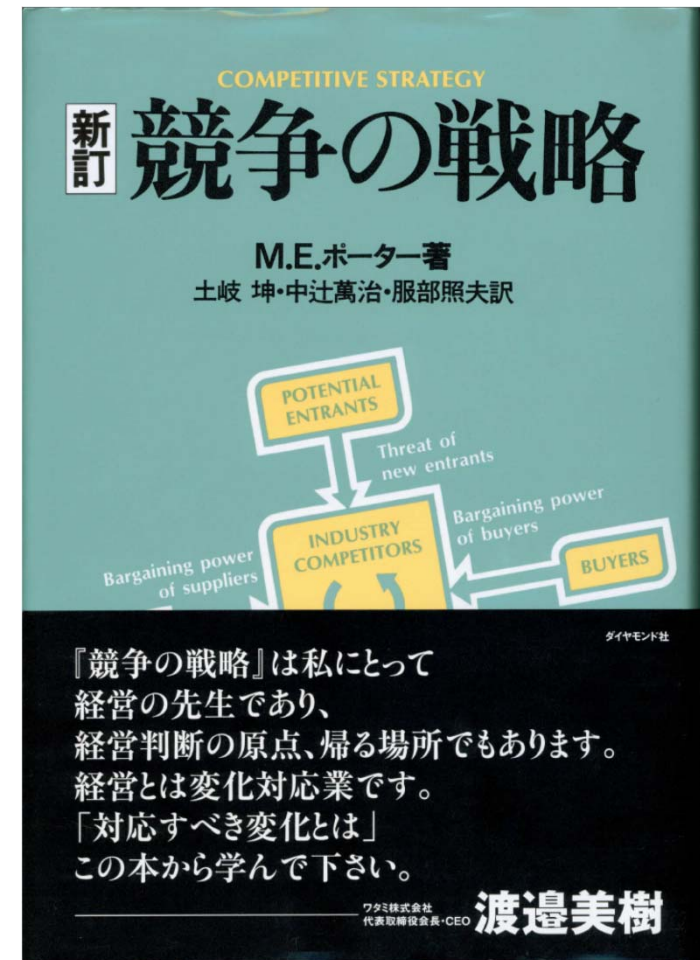
—トヨタは、30年後にどうなっているか—



名古屋大学大学院経済学研究科 犬塚 篤
協力：犬塚ゼミ2-3期生，受講生有志

犬塚ゼミの活動紹介

- ケースマラソン：2年間で100業界を分析
 - ケース分析を大量にこなすことで、業界に訪れる危険なシグナルに早く気づき、しかも正しく対応できるようになります。
 - 就活をする上では、20～30年後にピークを迎える会社を選ぶことが重要です。周囲の評判に惑わされることなく、自分の論理をもってどの会社が伸びていくか予測できるようになります
- 犬塚ゼミの3大特徴
 - 輪読はほとんどなし、議論中心です：輪読を楽しめる人は当ゼミに向きません
 - 1つの理論を使えるまでこなします：広く浅く知りたい人は当ゼミに向きません
 - 実現象にフォーカスします：概念を知って経営が理解できる天才は当ゼミに向きません
- 当ゼミで使う理論は「1つだけ」です
 - 使えない理論の数を競っても、社会では何の役にも立ちません。テキストを使った“お勉強”など、社会に入ってからでもできます。ひとつでもいいから精度の高い技術を身に付ける方がよいと思います



M.E. ポーター (著), 土岐 坤 (翻訳), 服部 照夫 (翻訳), 中辻 万治 (翻訳)
『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社, 1995

参考：犬塚ゼミ2016スケジュール

～就活対策（エントリーシート添削から模擬面接まで）もあります！～

2016年度日程		3年次 (16:30-18:00)				4年次 (18:00-19:30)			ケース数	
		報告者	企業名	報告者	企業名	担当者	内容		3年	4年
前期1	4/15	自己紹介/『競争の戦略』1-4章				就活中以外の全員	3年次指導補助1		0	0
前期2	4/22	『競争の戦略』5-8章				就活中以外の全員	3年次指導補助2		0	0
前期3	4/29	teamA	業界構造分析	teamB	業界構造分析	就活中以外の全員	3年次指導補助3		2	2
前期4	5/6	teamA	業界構造分析	teamB	業界構造分析	就活中以外の全員	3年次指導補助4		2	2
前期5	5/13	teamA	業界構造分析	teamB	業界構造分析	就活中以外の全員	3年次指導補助5		2	2
前期6	5/20	teamA	業界構造分析	teamB	業界構造分析	就活中以外の全員	3年次指導補助6		2	2
前期7	5/27	teamA	業界構造分析	teamB	業界構造分析	就活中以外の全員	3年次指導補助7		2	2
前期8	6/10		業界構造分析		業界構造分析		卒論プロポーサル1		3	3
前期9	6/17		業界構造分析		業界構造分析		卒論プロポーサル2		3	3
前期10	6/24		業界構造分析		業界構造分析		卒論プロポーサル3		3	3
前期11	7/1		業界構造分析		業界構造分析		卒論プロポーサル4		3	3
前期12	7/8		業界構造分析		業界構造分析		卒論プロポーサル5		3	3
前期13	7/15		業界構造分析		業界構造分析		卒論プロポーサル6		3	3
前期14	7/22	拡大ゼミ(戦略予測分析)							1	1
夏休み		人生最後の夏休み				ケース初稿執筆				
後期1	10/7	就活報告(3・4年次)/ケース初稿フィードバック(4年次)							0	0
後期2	10/14		戦略ケース分析		戦略ケース分析		ケース執筆課題整理1		3	0
後期3	10/21		戦略ケース分析		戦略ケース分析		ケース執筆課題整理2		3	0
後期4	10/28		戦略ケース分析		戦略ケース分析		ケース執筆課題整理3		3	0
後期6	11/11		戦略ケース分析		戦略ケース分析		ケース執筆課題整理4		3	0
後期7	11/18		戦略ケース分析		戦略ケース分析		ケース執筆課題整理5		3	0
後期8	11/25		戦略ケース分析		戦略ケース分析		ケース執筆課題整理6		3	0
後期9	12/2		戦略ケース分析		戦略ケース分析	4年生全員	ケース完成版提出		3	0
後期10	12/9		戦略ケース分析		戦略ケース分析		ケース修正指示1		3	0
後期11	12/16		戦略ケース分析		戦略ケース分析		ケース修正指示2		3	0
後期12	12/23		戦略ケース分析		年間ケース総まとめ		ケース修正指示3		2	0
後期13	1/20	就活模擬面接1(3・4年次)/卒業研究最終指示(4年次)							0	0
後期14	1/27	就活模擬面接2(3・4年次)/卒業研究発表準備(4年次)							0	0
試験期間後		卒業研究発表会(3・4年次), 追いコン							9	9

注：ゼミの内容は毎年変わります。大学院進学，起業，留学は積極的に後押ししています(既に1名が起業，留学もほぼ毎年1名ずつ出しています)。

計 67 38

拡大ゼミ2016

～講義終了後に犬塚ゼミを受講生に開放しました～

- テーマ：トヨタ自動車の30年後はどうなっているか
- 開催日：2016年7月22日16時半～ 経済学部第二講義室
- 参加者：犬塚ゼミ生（3年次・4年次），講義の受講生有志
- 進め方：①犬塚による30年後の自動車業界予測
②ゼミ生による3つの立場の主張
③投票および総合解説



写真は専門科目「経営組織」の初回講義です。このダイジェストも「名大の授業」で公開されています

拡大ゼミ2016テーマ

トヨタは2つの脅威に対応できるか

- 脅威①：電気自動車(EV)，燃料自動車(FCV)
 - 車作りがプラモデル作りと化す時代
 - 部品点数が減り，“擦り合わせ”の利点が活かせなくなる
 - エンジン関連の部品の提供するサプライヤーとの関係（系列）がおかしくなる
- 脅威②：自動運転技術
 - 最初にタクシー運転者が消え，やがて人々は，車を「所有」しなくなる
 - 世界的には，カーシェアリング（570兆市場）が普及段階に入った．車を寝かせておくための駐車場の，有効活用するための業態転換（不動産革命）が進む
 - 自動車メーカーは，IT産業のサプライヤーに成り下がる？
 - IT産業にとって，自動車は走る情報収集（IoTセンサー）端末．車同士の通信機能を制覇することで，ビッグデータを活用したインフラ系ビジネスが登場
- これら2つの脅威をふまえ，トヨタが30年後にどうなっているか，ゼミ生が3つの立場（チーム）に分かれて，それぞれ情報収集・論理づくりを行いました
 - チームA（勝ち）：2つの脅威を見事に克服し，業界平均以上の業績に
 - チームB（並み）：これまでの強みが活かせず，業界平均程度の業績に
 - チームC（負け）：2つの脅威の対応に失敗し，業界平均以下の業績に

チームAの論理：トヨタは勝つ！

- 脅威①（EV，FCV）への対応
『系列取引を続けるトヨタの勝利』
 - フロントローディング
 - 営業利益率の高さは安定した販管費率の低さにあり！
 - 事業再編
 - 技術研究開発の重複を、系列会社を使って解消（一本化）し効率化
 - 売上原価を抑えられる
 - TNGA戦略
 - 新車設備の投資半減に成功
 - 車種ごとに部品やユニットを共用化
 - 系列やグループ全体の負担軽減につなげる

チームAの論理：トヨタは勝つ！

■ 脅威②（自動運転技術）への対応

『買い手にウケるクルマを作り続けられるトヨタの勝利』

- 所有する消費者に対して：トヨタブランドの強み
 - 好きな自動車ブランド1位（J.D. パワー「2015年日本自動車購入意向者調査」）
 - 2015年版最も信頼できる自動車ブランド1位（ブランド・ファイナンス）
- カーシェア業界に対して：タクシーノウハウの強み
 - 都内のタクシー会社でのコンフォート（トヨタ車）のシェアが82%*
 - 理由：タクシー専用車の追求＝運転手のニーズ吸い取り＋開発力（技術×豊富な資金）
 - タクシー同様、カーシェア業界のニーズに合った車両開発が可能（カーシェア業界でも存在感発揮）

* 2014年、都内のタクシー車の販売を手がける東京トヨペット調べ

チームBの論理：トヨタは格下げ

■ 脅威①（EV，FCV）への対応

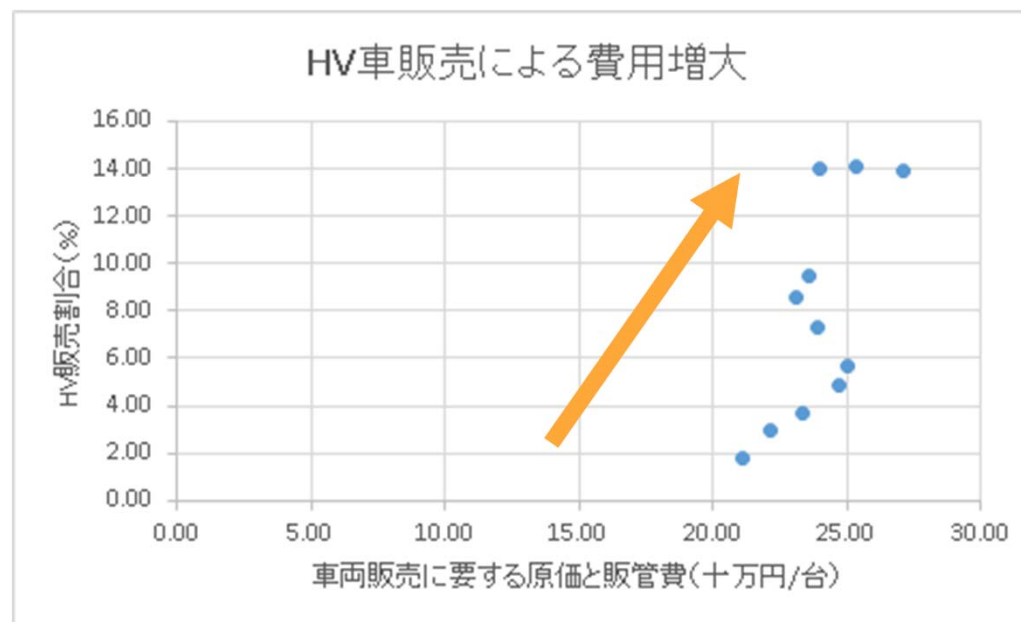
『EVとFCVの棲み分けを展開するが、系列取引が足かせに』

- 多品種生産で、すべての顧客層に対応
 - 社用車、シェアリング車←EV（ミート戦略）
 - 運送車、個人所有車←FCV（これまで通り注力）
- 一方で、系列取引から得られる恩恵は少なくなる
 - 全体最適が困難に
 - 部品点数減少と標準化により、サプライヤーとの密な接触の必要性が減少

チームBの論理：トヨタは格下げ

- 脅威②（自動運転技術）への対応
『販売台数が40%も減れば、カイゼンしたくてもできない』
 - 販売台数40%減・多品種生産に伴い、規模の経済が働かなくなる

トヨタ自動車HPおよび決算資料より作成
※HVの販売台数は各年の1～12月。連結の車両販売台数は会計年度（4～翌年3月）を用いている。そのため右図の「HV販売割合」は(1～12月のHV販売台数/4～翌年3月の連結販売台数)に100を乗じた値である
※2012年分はタイの洪水の影響があったため(26万台の生産機会損失)右図からは捨象している
※右図の「原価と販管費」は自動車事業の売上高から営業利益を差し引いて算出



チームCの論理：トヨタは負ける

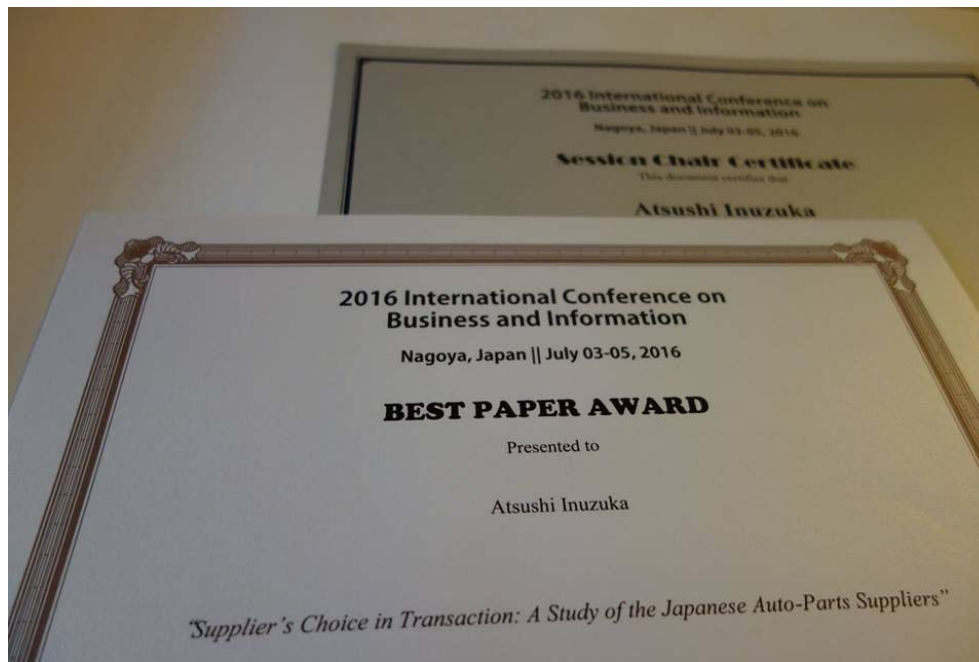
- 脅威①（EV，FCV）への対応
 - 『系列との強固で緊密な関係が致命傷に』
 - 系列（サプライヤー）との関係が密接
 - 部品数が減っても下請けとの関係が断ち切れない
 - 現在FCV車にこだわっているのもこの理由
 - EV車への対応が遅れる
 - 部品数減少に伴う参入障壁の低下
 - 今までの部品製造のノウハウが必要なくなる
 - 構造も単純化する
 - 2019年を目標にAppleがEV車の製造に参入
 - 価格競争が激化、業界内の利益の取り分が減る

チームCの論理：トヨタは負ける

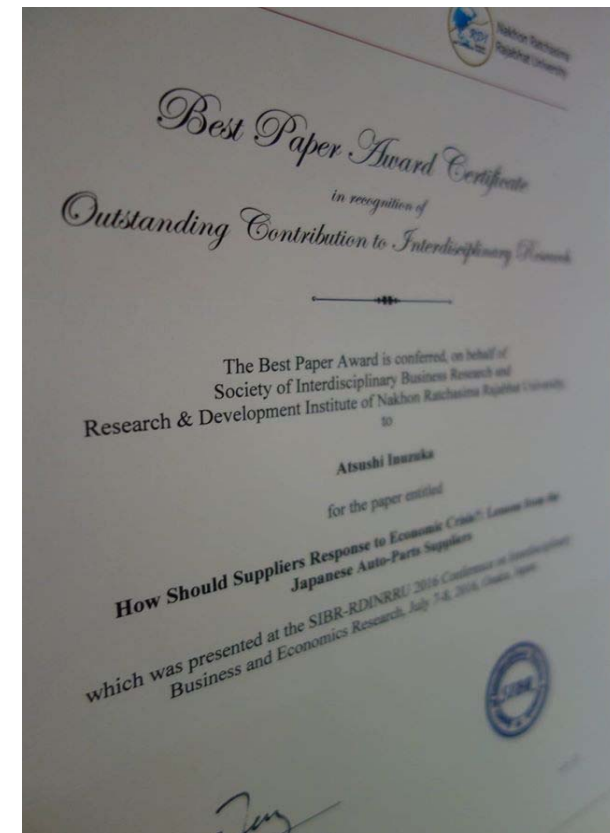
- 脅威②（自動運転技術）への対応
 - 『世界トップであるがゆえの自動運転参入へのためらい』
 - 自動運転への研究開発の遅れ
 - Google：2009年 自動運転車プロジェクト開始
 - TOYOTA：2014年 自動運転専門チーム立ち上げ
→5年の遅れ
 - 日産：2016年 日産セレナ発売 高速で自動運転
 - TOYOTA：2020年 自動運転実現目標
→4年の遅れ
 - ライバル会社は自動運転の研究のために提携を開始
 - ホンダーソフトバンク、GM
 - 日産—NASA

犬塚の最近の研究

- 完成車メーカーとサプライヤーとの関係構造変化を中心に、研究を開始。世界に向けて発信中！
 - 2016年には Best Paper Award, Best Paper Prizeなどの論文賞を相次いで3件受賞

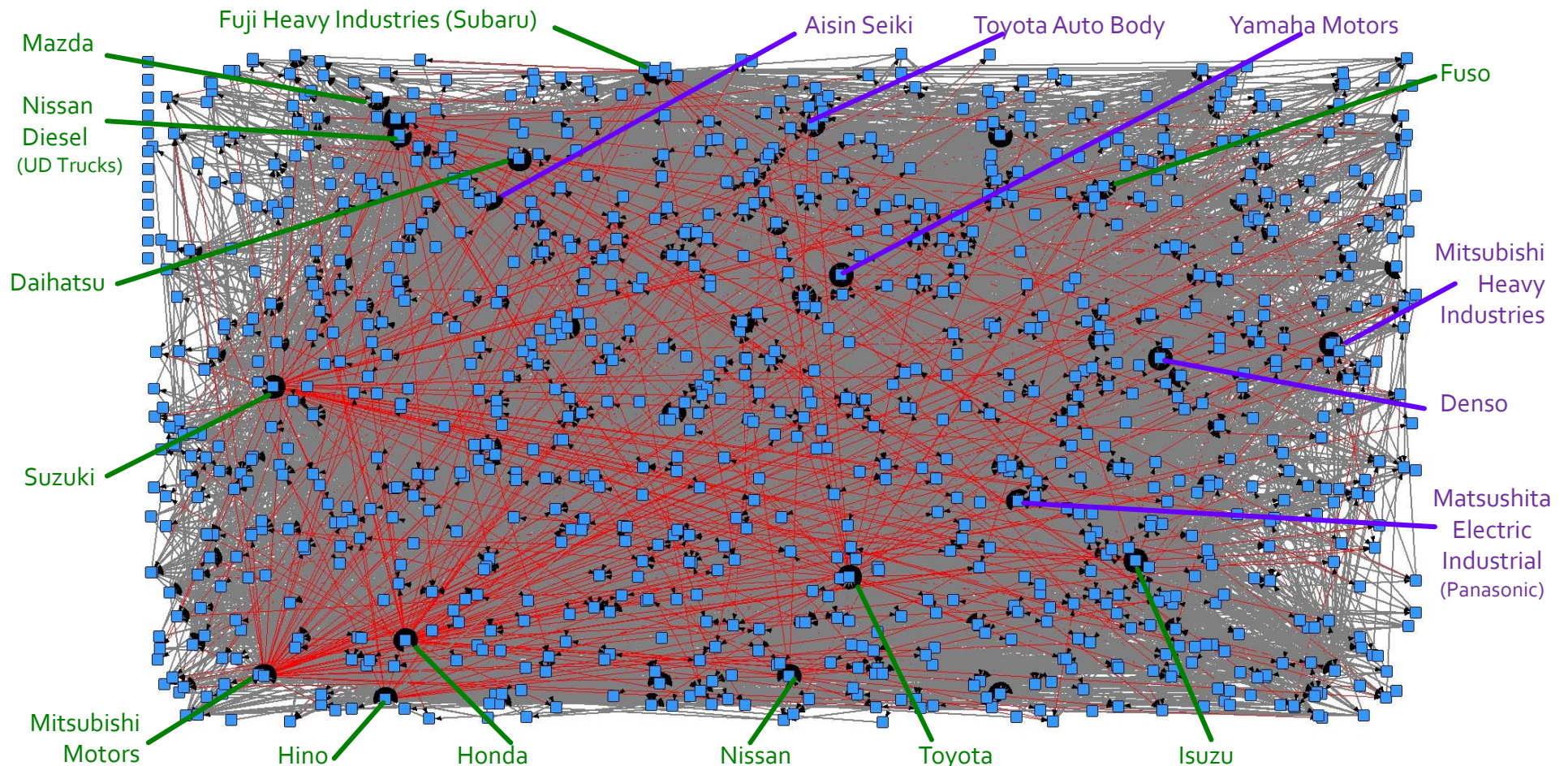


左：SIBR-RDINRRU Conference on Interdisciplinary Business & Economics Research 2016 (2016.7)
右：2016 International Conference on Business and Information (2016.7)



“生き抜く力”としての知力をもて ～系列はリスクになり得るか～

■自動車系列1000社+12メーカーの取引ネットワーク（赤：双方向[相互取引], グレー：一方向）



Atsushi Inuzuka, "Embedded profitability: A network view on the Japanese automobile industry,"
Review of Integrative Business and Economics Research, Vol.4, No.4, pp.187-194, 2015