

プロダクトマネジャーのリーダーシップ

ー トヨタ・ホンダ比較 ー

経営管理研究科教授

小林 英幸

【要約】

製品開発においては多くの企業でプロダクトマネジャーが配置されているが、そのなかで日本の自動車産業では、いわゆる「重量級プロダクトマネジャー」が製品開発を牽引している。その際に彼らはどのような考えで、またどのような方法論によってリーダーシップを発揮しているのか。筆者はトヨタ自動車㈱と本田技研工業㈱のプロダクトマネジャーにインタビューとアンケートを行い、両者の相違点と共通点を見出した。

大きな違いは両社の社風にも通じる姿勢であり、一言で言えばトヨタが「調和型」、ホンダが「専行型」である。トヨタのプロダクトマネジャーは説得力を武器に、粘り強く調和を図っていく。ホンダのプロダクトマネジャーはコンセプトの魅力で、関係者を牽引していく。ともにプロダクトマネジャーに権限を集中させる仕組みを築いてきた「文化」の下、それぞれの社風に合ったリーダーシップが発揮されている。

【キーワード】

重量級プロダクトマネジャー、トヨタの CE、ホンダの LPL、リーダーシップ、売上高営業利益率、原価企画

【目次】

1. はじめに
2. 重量級プロダクトマネジャー
 - 2.1 一般論としての重量級プロダクトマネジャー
 - 2.2 トヨタの CE
 - 2.3 ホンダの LPL
3. 調査結果
 - 3.1 研究方法
 - 3.2 アンケート結果

プロダクトマネジャーのリーダーシップ

4. 考察

4.1 LPL 経験者による分析

4.2 CE と LPL のリーダーシップ比較に見る両社の課題

5. まとめ

1. はじめに

優れた製品の条件は何か。目の肥えた消費者は、数多くの特色—たとえば、基本的性能、美的概観、ネーミング、信頼性、経済性等—が全体としてバランスよく備わっていることを求める¹という。そのうえで、競合製品を圧倒する強み（コアコンピタンス）を持つ企業からは、大ヒットが生み出される可能性がある²。

数多くの特色をバランスよく備えるためにも、競合製品を圧倒する強みを持つためにも、製品開発を統括する優秀なリーダーの存在が不可欠である。

バランスが取れている度合いを藤本・クラーク (1993) は「首尾一貫性」と表現した³。自動車をはじめとする複雑な構造の製品は、幾つもの部品がひしめき合っていてできている。それぞれの部品は別々のエンジニアが設計する。全体を一貫して首尾よくコントロールする人がいなければ、整然とした完成品は望むべくもない。

また圧倒的な強みを創出するにも、製品開発を統括するリーダーの思い入れと手腕が必要である。リーダーが実現したい圧倒的な強みを開発関係者にいかに語って士気を高め、その実現に向けて経営資源をどのように有効に使っていくか。これらの巧拙が製品の競争力を大きく左右する。

製品開発を統括するリーダーは、しばしば「重量級プロダクトマネジャー」と呼ばれ、その影響力は全社に及ぶ。筆者はトヨタ自動車(株)（以下、トヨタ）の重量級プロダクトマネジャーであるチーフエンジニア（以下、CE）26名と、(株)本田技術研究所（以下、ホンダ）の重量級プロダクトマネジャーであるラージ・プロダクト・リーダー（以下、LPL）8名にアンケートを行い、製品開発における彼らの意識を明らかにした。また、その結果から浮かび上がった CE と LPL の意識の差について、ホンダの LPL 経験者にインタビューを行った。

本稿では、上記の調査のなかから、プロダクトマネジャーのリーダーシップに関わるものに注目し、両社の方向性の違いなどについて考察する。

¹ 藤本・クラーク (2009), 53 頁。

² Hamel, G. & C. K. Prahalad (1990), p65. このなかで、ホンダはコアコンピタンスを持つ企業の代表例として紹介されている。

³ 前掲, 藤本・クラーク (2009), 36 頁。

2. 重量級プロダクトマネジャー

2.1 一般論としての重量級プロダクトマネジャー

プロダクトマネジャーという用語の解釈は多岐にわたるが、ニッポニカによれば「製品の多様化した企業において、各製品について製品のアイデア段階から廃棄に至るまでの全段階の計画・調整・コントロールにあたる専門家」⁴である。

これに「重量級」あるいは「軽量級」などの条件を加えて分類したのは、藤本隆宏らである。このうち重量級プロダクトマネジャーについては、次のように説明されている。「重量級プロダクトマネジャーは、組織のなかでも地位が高いのが普通で、各部門の長と同格かそれより格上ということも多い。……必要があれば実務担当エンジニアと直接接触し、フォーマルな権限がなくても、プロジェクトに関するすべての部門や活動に対して直接・間接の強い影響力を行使する。彼らは、内部調整に責任を有するだけでなく、製品プランニングやコンセプトの創出にも責任を持つ。重量級プロダクトマネジャーは、事実上その製品についてのゼネラルマネージャーとして機能するのである。」⁵

ちなみに「軽量級プロダクトマネジャー」は、各部門を代表する連絡担当者を通じて、製品開発活動を調整する役割を担う。地位は高くなく、製品コンセプトに関する責任もない。裏方に徹してプロジェクトの円滑な進行に尽力する役割である。

上述のように、重量級プロダクトマネジャーは責任も影響力も大きい重要なポジションであって、その人には強いリーダーシップの発揮が求められる。具体的には次のような行動が期待される⁶。

- ①市場との直接的接触：マーケティング部門から受け取る「料理された」情報を、既存または潜在的ユーザーから直接集めた「生の」情報で補う。
- ②マルチリンガルな翻訳者：自分のなかに浮かんだ漠然とした製品コンセプトを、川下部門のそれぞれの言語で明確に表現し、プロジェクト参加者全員が理解できるようにする。
- ③エンジニアとの直接的接触：エンジニアリング面での調整者として、製品設計の首尾一貫性と、コンセプトやプランとの整合性を確保する。オーケストラの指揮者にたとえることができる。
- ④フェイス・トゥ・フェイス：コンセプトやプランは、文書だけではよく伝えることができないし、エンジニアの頭から消えてしまいやすい。対話し続ける必要がある。
- ⑤コンセプトの守護者：開発プロセスを通じて、製品コンセプトの崩壊を防ぎ、製品設計に反映させる役目を負う。開発組織に生じる対立は、コンセプトについて話し合うひとつの機会ととらえる。

⁴ 日本大百科全書（ニッポニカ）、小学館。

⁵ 前掲、藤本・クラーク（2009）、302 頁。

⁶ 同前書、藤本・クラーク（2009）、305-312 頁。

プロダクトマネジャーのリーダーシップ

⑥テスト担当者とのコンセプトの共有：テストエンジニアも将来の顧客の代役であり、顧客の期待に関して共通の理解を持つことは、製品の首尾一貫性を確保するうえで不可欠である。

このような行動が取れる人は極めて優秀な人材であり、その発掘は容易ではないが不可能ではない。日本のメーカーでは、製品開発部門の若いエンジニアのなかからアシスタントとしてスカウトし、特定のプロダクトマネジャーの下で仕事をさせることが多い。徒弟制度に似ているという指摘もある⁷。

2.2 トヨタの CE

トヨタは 1953 年に主査室を設け、開発プロジェクトごとに主査を置くようにした。主査が現在では CE と呼称され、CE の下に通常複数の主査が配置されている（以下、CE と表記するとき主査も含む）。

主査室発足に先立つ 1952 年 1 月に、中村健也が初代の主査に就いた。担当は初代クラウンである。その後の主査は概ね技術部から選ばれることになるが、中村は車体工場の次長であった。当時のトヨタの技術の常識では考えられない機構についても開発を頑固に推し進めた結果、クラウンは市場で受け入れられ、それ以降日本的高级車の象徴になった⁸。

中村に続くパブリカ・カロラの長谷川達雄や少し下ってセルシオの鈴木一郎など、かつてはカリスマ性の高い主査が少なくなかったが、車種が増え CE の数も増えるにしたがって、若い設計者にとって話しやすい CE が多くなったように思われる。このことはトヨタの主査制度の設計思想からして、自然な成り行きでもあった。すなわち、主査は計画－実行－監査というマネジメント・サイクルをたどりながら、全機能をムラなく調和的に統合する役割を期待されたのである⁹。

では CE に求められるリーダーシップとはどのようなものか。藤本・クラーク（2009）に列挙されている前述の①から⑥までの行動は、CE にも概ね当てはまる。少し異なるのは、②の「自分のなかに浮かんだ漠然とした製品コンセプトを、…プロジェクト参加者全員が理解できるようにする」という点である。CE はコンセプトを練り上げて役員に報告し、認められない限りプロジェクト参加者に伝えない。ただしコンセプトを練り上げる過程で明確な言語に翻訳する作業は必要であるし、ひとたび承認されたら、各部門・各部署に対して、タイムリーに具体的な方針・指示を与え、最高の仕事をしてもらえるように日々交渉し努力することになる¹⁰。

CE の要件として長谷川達雄が 1979 年にまとめたメモが、40 年後の今もまだ「主査に関する十箇条」として脈々と受け継がれている。そのうち第一条から第九条までは行動規範であり、第

⁷ 同前書、藤本・クラーク（2009）、313 頁。

⁸ トヨタ自動車工業（1958）。

⁹ 岡野・小林編（2015）、4 頁。

¹⁰ 酒井（2016）、153 頁。

十条が次のように資質についてである¹¹。

「第十条 主査に必要な資質—①知識、技術力、経験、②判断力、決断力、③度量、④感情的でないこと、冷静であること、⑤活力、粘り、⑥集中力、⑦統率力、⑧表現力、説得力、⑨柔軟性、⑩無欲という欲。」

また、CE は製品開発に関するすべての決定とその結果について責任を持つ。製品を販売した際の売上・利益などの財務的な成果も CE の責任であり¹²、したがって原価企画の成否にも責任を持つ。

CE になる人材はどのように育成されるのか。典型的なキャリアとしては、ボデー設計やシャーシ設計、実験などを担当する各専門部門のいずれかで、できるだけ製品全体の構造にも触れる機会を与えながら業務経験を積ませることになる。候補者は各専門部門でキャリアを積み、能力・経験が充実してくる頃、CE の部下である主査付になる。その後さらに製品企画業務の経験を積み、実力が認められれば主査に昇格する¹³。

2.3 ホンダの LPL

ホンダ車の機種計画を策定するのは本田技研工業の四輪事業本部であり、製品開発を牽引するのは本田技術研究所の開発チームである。その中心に LPL がいる。開発指示が出された時点では大枠しか決まっておらず¹⁴、LPL を中心とした開発チームが、四輪事業本部から受け取った大枠をベースに実際の製品コンセプトを練り上げていく¹⁵。コンセプトは企画評価を経て、実際の開発段階に移る¹⁶。

LPL に求められるリーダーシップとはどのようなものか。藤本・クラーク（2009）に列举されている①から⑥までの行動は、LPL にも概ね当てはまる。少し異なるのは、③の「オーケストラの指揮者になどとることができる」という点である。次項以降で詳述するが、LPL は自らを指揮者よりもプロデューサーに近いと捉えている。ホンダの製品開発を「新価値創造型」と位置付ける河合（2010）は、「新車開発は製品コンセプトの形成から発売まで数年を要する複雑で長期的なプロセスであり、それ自体、強力なリーダーシップを必要とするが、『新価値創造型』の新車開発では特に強力なリーダーシップが不可欠である」とする¹⁷。

LPL に期待されるリーダーシップがトヨタの CE に期待されるものよりも強力であるという見

11 トヨタ自動車内部資料。

12 前掲、酒井（2016）、150 頁。

13 同前書、酒井（2016）、158 頁。

14 たとえば初代フィットの場合は、「ロゴ」の後継車であること、車体寸法は B カテゴリーであり欧州を中心に世界展開すること、そのためにエンジンを新規開発し、画期的な低燃費の実現を目指すことだけが示された。

15 長沢・木野（2004）、156-157 頁。

16 同前書、長沢・木野（2004）、162 頁。

17 河合（2010）、4 頁。

プロダクトマネジャーのリーダーシップ

方は、ブランドイメージからも頷ける。ホンダブランドについて注目すべきは、それが、「高品質・低価格」という日本車への共通の評価以上に、「創造性」と「先進性」という他社にはないホンダのイメージによって生み出されたものだということである¹⁸。

したがって LPL は「創造性」と「先進性」を志向して強力なリーダーシップを発揮できる人材である必要がある。トヨタの CE が全方位にバランスよく気を配ることを期待されているのは趣が異なるといえよう。

LPL の選定についても CE との違いが窺える。長沢・木野 (2004) では、黒田博史取締役 (当時) の発言として、概略次のような説明がある¹⁹。LPL を選ぶ明確な基準はなく、それぞれの部門をマネジメントしている人たちが発案し、関連する人たちで話をして決める。何となく決まる感じだが、その時その時で最適な人選を行う。

年次やキャリアに捉われない人選の産物として、ときに驚きの抜擢も行われる。2015 年に発売された S660 で LPL を務めた棕本陵氏は就任当時 22 歳。本田技術研究所の創設 50 周年を記念した新商品提案コンペでグランプリを獲得して、LPL に抜擢された²⁰。

3. 調査結果

3.1 研究方法

筆者は、2014 年 4 月にトヨタの CE 26 名に対しアンケートを実施した。また 1 年後の 2015 年 4 月には 10 名の CE にインタビューを実施した。続いて 2017 年 11 月にホンダの LPL 経験者 8 名に対しアンケートを実施し、うち 1 名に対し 2019 年 5 月にインタビューを実施した。10 名の CE へのインタビューはアンケートの補強の目的で、各 30 分程度であったが、1 名の LPL 経験者へのインタビューはアンケート結果の解釈を聞くことを目的として、1 時間を費やした。

アンケート結果の解釈のインタビューに際しては、両社のアンケート結果について、回答割合が多かった選択肢を 2 つまたは 3 つ選んでカイ二乗検定を実施し、1%有意または 5%有意で統計的に差があるとの結果を示した設問を中心に議論した。ただしカイ二乗検定は統計的に有意であるか否かを厳密に判定するためではなく、議論をするテーマの優先順位を決めるためのものであった。したがって、両社でアンケート実施時期が異なるなどの点によってカイ二乗検定を実施する意味が疑われたとしても、本稿の検討及び結論に重大な影響を及ぼすものではない。

3.2 アンケート結果

CE/LPL への質問は 12 問であったが、そのうち本稿のテーマに関係する 4 問について記載する。

¹⁸ 同前書, 河合 (2010), 12 頁。

¹⁹ 前掲, 長沢・木野 (2004), 167 頁。

²⁰ 本田技研工業 HP

① 製品開発のなかで目標原価を達成させようという意識が働く理由として、最も大きなものは次のどれですか。

- a. 良品廉価な製品をお届けしたいから b. 会社の利益に貢献したいから
- c. 役員の期待に応えたいから d. 競合車よりたくさん売れてほしいから
- e. 達成しなければいけないものだから f. その他

図表 1. 目標原価達成意識の理由

(出所：TOYOTA- 小林 (2017)²¹, HONDA- 筆者作成)

ホンダでは 8 名中 2.5 名が「競合車よりたくさん売れてほしいから」を選択したのに対し、トヨタではゼロ。一方、トヨタでは 26 名中各 6.5 名ずつが「会社の利益に貢献したいから」と「達成しなければいけないものだから」を選択したのに対し、ホンダではゼロだった。

ホンダでは、目標原価を達成することがたくさん売れることに結び付くのだとすると、逆に目標原価が達成できなければ販売価格を高めめに設定して利益を確保しようとするのが想起される。しかしそれでは競合車より多く販売することが難しくなるので、何らかの工夫がなされているのだろう。

一方、トヨタでは目標原価を達成することが会社の利益に結び付くのだとすると、目標原価が達成できなければ利益を減らしてでも販売価格を守ろうとすることが想起される。しかし利益を減らすことは容認できないため、目標原価は達成しなければならないという認識になる。

② 御社では、製品開発が CE/LPL を中心に行われ、開発関係者は CE/LPL の意向に従って行動すると思われます。人事権のある上司ではない CE/LPL がプロジェクト関係者に指示し、実現に向かって彼らに努力してもらえる理由として、大きなものは何ですか。次の中から最大 3 つまで選択して下さい。

- a. CE 制度 / LPL 制度というトヨタ / ホンダの文化 b. CE/LPL の人柄、見識
- c. CE/LPL の技術力 d. CE/LPL のぶれない姿勢、説得力 e. コンセプトの魅力、明快さ
- f. 頑張れば達成できる目標設定 g. プロジェクト関係者との十分なコミュニケーション
- h. マイルストーン管理 i. その他

²¹ 小林 (2017), 173 頁。

プロダクトマネジャーのリーダーシップ

図表 2. 関係者に努力してもらえる理由

(出所：TOYOTA- 小林 (2017)²², HONDA- 筆者作成)

ホンダでは延べ 19 名中 5 名 (26%) が「コンセプトの魅力、明快さ」を選択したのに対し、トヨタでは延べ 62 名中 5 名 (8%) に留まった。一方、トヨタでは 10.5 名²³ (17%) が「人柄、見識」を選択したのに対し、ホンダでは 1 名 (5%) に留まった。また、トヨタは「その他」を含めて 9 項目用意された選択肢のすべてにわたって選択されたのに対し、ホンダは 4 項目に集中して選択された。

両社とも最も多く選択されたのは「文化」で共通しているが、トヨタでは次いで多いのが「CE の人柄・見識」と「CE のぶれない姿勢・説得力」である。これに「CE の技術力」と「プロジェクト関係者との十分なコミュニケーション」を加えた CE の人となりや振舞いに関する項目が、合わせて 47% に及ぶ。「コンセプトの魅力、明快さ」の 8% とは大きな差がある。

対するホンダでは、それら LPL 由来の項目の合計が 32% に留まり、「コンセプトの魅力、明快さ」の 26% と大差ない。相対的にホンダの方がコンセプトの位置付けが重要だということになるが、これは研究所が独立した会社であって、コンセプトを具現化した設計情報を売ることによって利益を得ているためではないか。

③ CE/LPL の役割に最も近い職種は次のどれだと思いますか。

- a. 首相 b. 将校 c. 校長 d. 社長 e. 映画監督 f. プロデューサー
g. オーケストラの指揮者 h. その他

図表 3. CE/LPL に最も近い職種

(出所：TOYOTA- 小林 (2017)²⁴, HONDA- 筆者作成)

ホンダでは 8 名中 3 名が選択した「プロデューサー」が最多、トヨタでは「オーケストラの指揮者」が過半数を占めた²⁵。

トヨタでは歴代のカロラの CE が対外的に「CE はオーケストラの指揮者のようだ」と説明しており、社内教育資料のなかにも指揮者に準える記述があるなど、この考え方が社内である程

²² 同前書, 小林 (2017), 176 頁。

²³ 1 名の回答者が 3 つ目を選択する際に迷い、候補を 2 つ挙げたため、0.5 名とカウントした。

²⁴ 同前書, 小林 (2017), 170 頁。

²⁵ トヨタでは選択肢に「社長」と「プロデューサー」を用意しなかったが、前者については 3 名が「その他」として挙げたのに対し、後者を挙げた人はいなかった。選択肢が異なるので厳密な比較にはならない。

度共有されているという背景がある。

前述のように、LPL は「創造性」と「先進性」を志向して強力なリーダーシップを発揮する立場にある。指揮者とプロデューサーではプロデューサーの方が、一般的に自由度が高いと思われる。創造性や先進性を志向する LPL は、プロデューサーである必要があるのだろう。

④ CE/LPL の役割として大切なものは次のどれですか。3 つまで選択して下さい。

- a. 説得力のある目標設定 b. 課題の見える化 c. リソースの適正配分
- d. 社内でのリーダーシップの発揮 e. 社外へのリーダーシップの発揮
- f. 利益の最大化 g. 開発日程の遵守 h. 製品コンセプトの立案 i. その他

図表 4. CE/LPL の役割として大切なもの

(出所：TOYOTA- 小林 (2017)²⁶, HONDA- 筆者作成)

最も多く選択されたのは両社ともに「製品コンセプトの立案」であり、ホンダが 31.8%、トヨタが 31.3% という極めて近い数値を示した。

4. 考察

前項で筆者の一次的な解釈及び疑問点を示した。本項ではまずインタビューに応じて頂いた LPL 経験者で現在は四輪原価企画部長である酒井富志也氏による分析を紹介する。その後、酒井氏の分析も踏まえて、あらためて考察を行う。

4.1 LPL 経験者による分析

① 製品開発のなかで目標原価を達成させようという意識が働く理由

両社ともに最も多く選択されたのが「良品廉価な製品を」だったが、次に多いのがホンダでは「競合車よりたくさん売れてほしいから」で、トヨタではこれを一人も選択しなかった。目標原価を達成することが沢山売れることに結び付くのだとすると、目標原価を達成できなかったときにどうするか。販売価格を高めに設定して利益を確保しようとするのか、利益を諦めて台数を取りに行くのか。

酒井部長（以下、略）「まあ、色々やり方はありますよね。出来上がった商品の価値をどう見定めるかだと思うんですけど。目標原価が達成できないということは、もともと期待していなかつ

²⁶ 同前書, 小林 (2017), 171 頁。

プロダクトマネジャーのリーダーシップ

たような価値も含まれている可能性があります。」

「そういうものをちゃんと計るのか、計らないのか、だと思いますし。まあ、それを一番顕著なパターンで言うと、LPL が最初から仕込んでいる。これはそのうち市場で絶対要求されると考えれば、それを入れておくということです。」

企画を通すときには低めのところを出す、実は頭の中にはそれに上乘せする部分があって、それを開発の中に入れ込んでおく。原価を取ってみたら当初より高くなるが、それだけのものが必要だと、会社を説得することになるのだろうか。

「最後は『説得する』もそうですし、あとは時代が売り出す時期に近づいてくると、ああ確かにこれは要るよね、と。そういうことになった時に、もう一度売価を見直すのか、まあ価値がなきゃやめればいいんですけど。そういう取捨選択をしていく、ということです。」

「まあ、そういう意味で、調整しますか、という、当然調整します。利益は無視しませんから。どちらかの方向で調整します。」

その調整のときにトヨタとの差を見ると、利益を優先するのか、売れることを優先するのか、という考えが出ているようにも見える。

「そうです。それはあると思います。発想としては、企画をするときに台数ありきだったり、企画で仕込んだことによって、何をアウトプットとして重視するのかという、市場シェアだったり、とかいうことになっていくと思うので。台数を追うと思いますね。」

②人事権のない CE/LPL がプロジェクト関係者に指示し、努力してもらえる理由。

「文化」が最も多いのは両社に共通するところだが、トヨタの回答が多岐にわたったのに対し、ホンダの回答は一部の選択肢に集中した。またトヨタで比較的多かった「人柄、見識」がホンダでは少なく、逆に「コンセプトの魅力」はホンダの方が多い。「コンセプトの魅力」については、別会社である研究所がコンセプトを作り上げて本田技研工業に販売する、という体制の影響もあるのだろう。

「企画を進めていく上で、CE の方がもともと色んな部署との調整をした結果で、最後に企画としてしっかり作り込まれると思うんですね。うちの場合、コンセプトを作る時点というのは、市場性のポジショニングをどうするんだ、という議論が先行するので、どちらかという商品ありきでコンセプトが決まります。だからその意味では、だいぶプロセスが違うと思うんですね。なぜなら、コンセプトが出来ているという時点で、トヨタの場合、もうちょっと色んなところの調整事項が全部はまり込んでいるんだ、と私は理解しています。」

トヨタでもポジショニングの議論が先行するのは同じだが、確かに、トヨタではコンセプトが承認される商品企画会議で、原価や質量までが報告の対象になる。更に商品企画会議の前に 2 度のコンセプト検討会が開催されるが、そこで役員からいろいろな注文がついて、それらも検討せざるを得なくなる。この辺りがホンダとトヨタで違うのだろう。

「違うと思いますね。そのコンセプトを作るという時点では、技術水準も含めて、どこを軸にして次のフルモデルチェンジをしていくかということを中心におきつつ、それを取捨選択していくまでは風呂敷を広げて色んな要素を集めてきます。そのプロセスのときに色々会議をするのか、しないのか、だと思うんです。」

トヨタのコンセプト検討会のような仕組みはホンダにはないようだが、ポジショニングを検討するのであればマーケティング情報が必須だという点に、違いはないはずである。マーケティング情報はどうやって集めるのだろうか。

「たとえば海外のリサーチをやるのは海外に、そういうマーケティングという部隊があります。そういう人たちとコンセプトを立てるときには、まず市場サーベイは全部現場に行きますね。」

トヨタの CE も現地に出向くので、この点は共通している。

「つまり、今のクルマの受け入れられ方と、この先それをどう変えて行かにかんのか、みたいなことを重視して。それがあった上で、どういう風にそこを廉価に作っていくのか。だから順番の違いのような気がします。」

この点はトヨタも同じ順番である。すなわち、どういうクルマにしないかをは先に考え、その後どのように廉価に作るのかを考える。ただし、トヨタの場合それらの時間差はわずかであり、商品企画をまとめる段階では早くも廉価に作ることを念頭に置きはじめている。順番というよりも、その時間差がトヨタとホンダで異なるのであろう。

「それは逆に言うと、もうちょっと色んなものが入ってきてクルマになっていくんだよ、っていう前提にしたときに、CE の方はそれらを集めてこないクルマにならないはずだから。だからどうしたって、こういう風に（回答が多岐にわたるように）なると思うんですよ。それって例えば、CE の方はどこ出身なのかを、私はよく理解していないんですが。」

設計出身の CE が一番多いが、実験もいるし、デザインもいる。稀に事務職出身者もいる。LPL のほぼ全員が設計出身者であるホンダとは幾らか違いがあるようだ。回答の多様性は出身の多様性に関係があるだろうというのが、酒井氏の見方であった。

③ CE/LPL の役割に最も近い職種

ホンダで最も多かった答は「プロデューサー」だった。トヨタで最も多かった「指揮者」よりも権限が強い職種だと思われるが、CE よりも LPL の方が、権限が強いと考えて良いだろうか。

「そこは仕組みの違いだと理解しています。先ほども言ったように、商品そのものをどこに据えるかという議論は、色々なすり合わせの結果ではなかなか生まれにくいですね。要はもっと商品をこう変えにかん、ということが先にあって、コンセプトを作り始めますから。その差じゃないのかな、という風に思います。」

ホンダでは、コンセプト自体に注文をつけるような人は、いないのだろうか。

「メーカー時点では、いないですよ。」

プロダクトマネジャーのリーダーシップ

トヨタでは、コンセプト検討会を繰り返して商品企画会議に持ち込むのだが、ホンダとはその点が仕組みとして違う。

「違うと思います。それによる差で、多分そういう職種的なものが違う、ということになってると思うんですよ。」

開発の過程で両社ともに 5 回の「関所」を通る。ホンダではそれが評価会であり、トヨタでは企画会議である。それらの関所に向かって LPL/CE の指示のもと、開発が進んでいく。したがって、開発が進むなかでの設計者等への影響力という点では、LPL と CE との間にさほどの差はないのだろう。しかし企画の最初の部分に限れば、LPL は注文をつける人がいないなか一人で企画を練り上げるのだから、やはり「指揮者」の CE より「プロデューサー」の LPL の方が、強い権限を持っていると言えないか。

「一人というのもそうですし、色んな市場のリサーチや技術企画的な内容を自分で組み立てながら、どれくらいのリソースを使っていくんだろうか、その時にどういう性格のクルマにしようか、なぜならば…、というところを自問自答します。そういう意味で言うと、決められたことをやっているというんじゃないくて、自分でそれを創り出すという意識が強いんですよ。」

CE も「自分で創り出す」という意識は持っているはずである。コンセプト検討会でダメ出しをされても、アイデアをもらえるわけではないからだ。たとえば C-HR は個性の強いクルマになったと思われるが、筆者も毎回出席したコンセプト検討会では、繰り返し厳しい指摘を受けていた。その結果として「尖った」クルマが作れたのだから、厳しい指摘を受け続けると委縮したものになるとは限らない。

「特に最近のトヨタ車はそうですよね。いいか悪いかは別として、変わったクルマがいっぱい出ますね。」

④ CE/LPL の役割として大切なもの

両社で比較的似た傾向を示した設問も幾つかあった。その中から 1 件、CE/LPL の役割について取り上げる。最も多く選択されたのはともに「製品コンセプトの立案」であり、その割合は両社でほぼ同じだった。

「役割と言われているので、LPL が仕事のなかで一番大事なものを選べと言われたら、やっぱりさっきの商品ドリブンというか、コンセプトドリブンだから、どうしたってコンセプトを選ぶと思うんですよ。」

その意味では、必ずしもコンセプトドリブンという認識が共有されていないトヨタでも、同じ割合でコンセプトが多く選択されたことは興味深い。

そのほかの選択肢については、LPL の方が多様な選択をした。

「その次に来るのが何だろうね、というところ…。社内リーダーシップということが目標になるのか、というのか…。」

目標ではなく前提かもしれない。前提であれば選択されにくいだろう。

「そうだと思うんですね。」

日程の遵守は LPL の方が多い。

「ああ、そういう風に言われている人たちが多くからだろうなあ。最近、特にそうですね。」

当然の前提となるものは選択されにくい、という点では、トヨタで「日程の遵守」があまり選ばれなかったのも、大前提になっているからだろう。筆者はトヨタで 35 年ほど製品開発に従事したが、開発の都合で発売時期が遅れたプロジェクトを一度も経験しなかった。

4.2 CE と LPL のリーダーシップ比較に見る両社の課題

トヨタの CE とホンダの LPL へのアンケートの結果、および LPL 経験者の酒井氏へのインタビューから、CE と LPL のリーダーシップの発揮の場面や発揮のしかた、更にはその背景の違いが明らかになってきた。

それらをまとめると、図表 5 のようになる。

図表 5. CE/LPL のリーダーシップ比較

(出所：筆者作成)

トヨタの CE の多くが自らをオーケストラの指揮者に準え、ホンダの LPL ではプロデューサーに準える人が最も多かった理由が端的に表れているのは、コンセプトへの役員の関与の違いであろう。トヨタではコンセプト検討会で役員から厳しい指摘を受けてコンセプトの修正を余儀なくされる。他方ホンダでは役員から注文がつくことはない。CE の一人はアンケートのなかで指揮者を選択しつつ、「舞台監督の妙に強いオーケストラの指揮者」とコメントした²⁷。

また酒井氏が繰り返し指摘しているように、ホンダは「コンセプトドリブン」で開発をする企業であることも特徴的である。コンセプトの立案に重きを置くため、それが完成するまではコストのことを考えない。コストの要素を入れようとすればコンセプトが委縮したものになりかねない、という配慮であろう。一方トヨタも、CE の役割として大切なものを聞いた質問で「製品コンセプトの立案」が最も多く選ばれ、その割合は LPL と同じだった。コンセプトが最も大切だと考えつつも、そこに開発の最初期からコストの要素を入れていく。

そしてコストに対する姿勢の違いは開発の全般にわたるようである。目標原価を達成する意義として「良品廉価な製品を作ること」が最も多く選ばれた点は両社で共通しているが、次いで選ばれたのがトヨタでは「利益の確保」であり、ホンダでは「よく売れること」だった。更に目標原価が達成できなかったときの対処では、トヨタがあくまでも目標原価の達成を目指すのに対し、ホンダでは利益を減らしてでもシェアを取りにいくことを含め、いろいろな施策を検討するとい

²⁷ 前掲、小林 (2017), 170 頁。

プロダクトマネジャーのリーダーシップ

う²⁸。

単純化して言えば、初めからコンセプトのなかにコストの要素を入れて、最後まで目標原価の達成に拘るトヨタと、コンセプトとコストを切り離して開発を開始し、最終的に目標原価が達成できなくてもコンセプトのためにはやむを得ないと判断することがある²⁹ ホンダとの違いであろう。

そのことは両社の実績の差となって表れてもいる。河合 (2010) では「新価値創造性」の測定に COTY 賞³⁰ と RJC 賞³¹ という 2 つの「カー・オブ・ザ・イヤー賞」の受賞車の数を用いた。その結果は図表 6 に示すとおりである。

図表 6. COTY 賞と RJC 賞の受賞数の比較 (1991 - 2009)

(出所：河合 (2010)³² を改変)

図表中「%」で示した数値は、発売車数に占める受賞車数の割合である。本賞、ベスト 10/6 ともに、その割合はホンダがトヨタを大きく上回っている³³。

一方、19 年 3 月期の売上高営業利益率は、トヨタの 8.2% に対して、ホンダの四輪事業は 1.9% と低迷している。英国工場の売却損を除けば 2.5% になるが、それでもトヨタとは大きな開きがある。その原因を八郷隆弘社長は、「必要以上の地域ニーズへの対応を進めた結果、効率が落ちてきた」と説明した。ホンダは世界の各地域での販売を伸ばす狙いで地域専用モデルを投入してきた。しかし、世界戦略車に比べ、生産や開発の効率は必ずしも良くない。その世界戦略車も派生モデルが増えすぎて生産や開発、販売の効率が悪くなってしまっていた³⁴。

その対策として、2020 年以降に投入するプロジェクトは、量産車の開発効率や部品共用を高

²⁸ 両社の違いを強調する書き方をしているが、現実にはトヨタが販売価格・利益・原価のバランスを見直すこともあれば、ホンダが粘り強く原価低減を続けることもあろう。どちらの方向性を志向するかという点で、両社に違いがあるということである。

²⁹ しかしその判断をするのは、コンセプトの完遂にも目標原価の達成にも、懸命の努力をしたうえでのことである。コンセプトドリブンというのは、LPL にも原価企画の重圧が常に掛かっているなかで、コンセプトに関わる新規技術開発のための費用を死守することに、より強いモチベーションが働くということである。

³⁰ 日本カー・オブ・ザ・イヤー実行委員会による。

³¹ 日本自動車研究者&ジャーナリスト会議による。

³² 前掲、河合 (2010), 23 頁。

³³ その後の約 10 年間は両社ともやや苦戦している。COTY 賞の本賞はトヨタが 2009 年のプリウスを最後に受賞がなく、ホンダも 2010 年の CR-Z を最後に受賞がない。この 10 年間で最も多く受賞したのはマツダの 3 回である。RJC 賞の本賞については、トヨタが 1997 年のプリウスを最後に受賞がなく、ホンダは 2010 年のインサイトを最後に受賞がない。この 10 年間で最も多く受賞したのはスズキの 4 回である。ただし COTY のイノベーション部門賞はここ 2 年間でトヨタとホンダが 1 度ずつ受賞し、RJC のテクノロジー・オブ・ザ・イヤーは 2016 年以降に両社が 1 度ずつ受賞している。

³⁴ 菊池 (2019)

める「ホンダアーキテクチャー」に基づいて開発しているという。2025 年までに量産車の開発工数を 30%削減し、工数を減らしたことで生まれるリソースを将来に向けた先進領域の研究・開発に利用して、「ホンダの将来を支える新技術」を生み出していくとした。

これはトヨタの TNGA (Toyota New Global Architecture) に匹敵する取り組みだと思われるが、TNGA はコストの低減にほとんど寄与していない。部品の共用化が進むことで節約できるのは開発費と金型費だが³⁵、それらは部品費と比べれば誤差範囲と言えるほどに少額である³⁶。しかもこの先何年も使っていくコモンアーキテクチャーとなると、しばしば旧来の技術よりもコストを掛ける必要が生じる。したがって、TNGA がそうだったように、ホンダアーキテクチャーもコスト削減が進むとは思わない方がよい。もちろん、開発の効率化には寄与するだろう。それだけでも十分な価値がある。しかしそれで売上高営業利益率が好転するとは考えられない。

ホンダが売上高営業利益率をトヨタ並に引き上げるためには、原価企画に対する LPL のリーダーシップをトヨタの CE 並にすることが必要であろうと思われる。すなわち、コンセプトが完成した段階では目標原価を達成するシナリオが曲がりなりにも出来ている必要があるし、その後の原価低減活動は LPL が旗振り役になって、目標原価は必ず達成するものだという認識を開発陣のなかで共有する必要がある。その際、目標原価の達成を購買の仕事と捉えるのではなく、設計が目標原価を達成できる図面を描くことが大前提だという認識を持ち、LPL は設計者の原価低減活動を軸とした原価企画を牽引していくべきである。

「新価値創造型」であるホンダの良さを消さずに原価企画に力を入れることは可能だろうか。ホンダはトヨタに注目しながらも、トヨタのようにはなりたくないと思っているだろう。しかしトヨタと同等の原価企画活動を実施しているマツダ³⁷が、COTY 賞を何度も受賞していることを考えると、「新価値創造型」を維持しつつ LPL が原価企画を牽引することは十分に可能だと思う。

一方、トヨタに課題はないだろうか。トヨタは長年批判されてきた「80 点主義」や「金太郎飴」を打破するために、2010 年代に入ってからデザインを少人数で決定する仕組みに転換した。その結果、酒井氏が言うところの「いいか悪いかは別として、変わったクルマがいっぱい出る」ようになった。しかし 80 点主義を打破して、50 点のクルマを作るのでは意味がない。

トヨタは強力な原価企画の運用などによって収益性の高い企業体質を確立しているが、「ピン

³⁵ 部品費について、大量に発注すればより安価で買えるという「スケールメリット」は、一般的に値決め交渉の材料として機能する可能性があるが、トヨタはその交渉をしない。なぜなら、企画台数を下回る発注数になっても、値上げを認めないからである。

³⁶ 例えば部品費 5,000 円のインジェクション部品の金型費が 1 億円だとして、年間 10 万個で 5 年間製造されるとすると、個当りの金型費は 200 円になる。部品費の 25 分の 1 である。また開発費は金型費よりも少ないのが普通である。

³⁷ マツダの原価企画については詳細を示した文献が見当たらず、出典を示すことができない。両社の原価企画部署間の交流によって、同等の原価企画活動を実施しているという認識を持ったということである。

プロダクトマネジャーのリーダーシップ

ククラウン」のように大多数から失笑を買うような製品を出してはいけない。リーディングカンパニーとしての品位を保つ姿勢は、失わないでいてもらいたいと願う。

さて、今回の紀要のもう一つのテーマは人間学である。本稿は正面から人間学を論じるものではないが、CE や LPL のリーダーシップを人間学的に捉えてみたい。

ホンダにしばしばお邪魔するようになって気付いたのだが、本田宗一郎の求心力は未だに衰えていないようだ。その宗一郎が語った言葉に次のようなものがある。「成功とは 99% の失敗に支えられた 1%」、「若さとは困難に立ち向かう勇氣、粹にとらわれずに新しい価値を生む智慧である」³⁸。これらの格言がホンダの「新価値創造型」の新製品開発につながっているのであろう。LPL の後ろには宗一郎がついていると言えるかもしれない。

LPL へのアンケートのなかでは、関係者に努力してもらえる理由を示した図表 2 に、興味深い結果が表れている。多く選択されたもののうち「LPL のぶれない姿勢、説得力」はまさに宗一郎を彷彿とさせ、「コンセプトの魅力、明快さ」は新価値創造に密接につながる。そして、それらを包含した「LPL 制度というホンダの文化」が最も多く選択された。そこにはコンセプトを貫徹するという企業風土が見て取れる。一方で、「LPL の人柄、見識」はほとんど選択されなかった。LPL の求心力はそこにあるのではなく、もっとコンセプトに寄ったところにあるからだろう。

ではトヨタの CE の後ろにいるのは誰か。豊田佐吉や豊田喜一郎では遠すぎる。それよりは豊田章男現社長だろうし、彼は確かに求心力を持っている。しかし CE の行動や姿勢に最も強い影響力を持つのは長谷川達雄であり、もっと言えば、彼が遺した「主査に関する十箇条」であろう。長谷川は「十箇条」のなかで「主査たるものは全知全能を傾注しろ」と言い、更に「テクノロジーだけでは駄目で、戦略、作戦、説得という全能を使わなければ物事は成就しない」とも言った³⁹。11 代目カローラなどの CE を務めた安井慎一は「CE には各部門担当者への人事権はない。あるのは『説得力』という武器のみだ」と言う。「『情熱』と『信念』を持ち、最終的にユーザーにとっての最良の方策を探り、…各部門長を説得し、…決断していく」⁴⁰。

CE へのアンケートのうち、関係者に努力してもらえる理由を示した図表 2 で目立つのは、その「CE のぶれない姿勢、説得力」のほか、「CE 制度というトヨタの文化」、「CE の人柄、見識」である。CE は LPL と比べて、より「人となり」が重視される立場なのだろう。そのことは、LPL に近い職業がコンセプトで牽引するプロデューサーで、CE に近い職業が調和を重んじる指揮者だという点と符合している。

³⁸ 致知出版社 HP

³⁹ 前掲、岡野・小林 (2015), 9 頁。

⁴⁰ 同前書、岡野・小林 (2015), 31 頁。

5. まとめ

本稿では、トヨタの CE とホンダの LPL にアンケートとインタビューを行った結果に基づいて、両者のリーダーシップのあり方について考察してきた。

CE は役員からの厳しい指摘に対処しながらコンセプトを作り、その具現化に際しては、関係部署の賛同を得るために、粘り強く説得することで調和を図っていく。全体が整ってこそ優れた作品になるオーケストラを指揮するのに似た、リーダーシップの発揮のしかたである。また、調和を図る要素のうち、コストが開発の最初期から入り込んでいることも特徴的である。その結果、トヨタの製品は、(予定販売価格が大きく修正されない限り) 概ね企画した通りの利益を確保できることになる。

LPL はコンセプトを自らの責任において作り上げる。その具現化に際しては、コンセプトを貫徹するという企業風土が味方になる。作品の商業的な成否を含む、プロジェクト全般に責任と権限を持つプロデューサーに似た、リーダーシップの発揮のしかたである。ただしコンセプトがまとまった段階では、コストは作り込まれていない。コンセプトが出来てから、コスト低減に努めることになる。スタート地点の違いから、トヨタに比べて目標原価を達成する確率は下がる。

ホンダの四輪事業の売上高営業利益率がトヨタよりも低いのは、八郷社長の言う「必要以上の地域ニーズへの対応を進めた結果」だけが原因だと考えると本質を見誤るだろう。より根本的な原因は原価企画への取り組み方の違いであると思われる。このことは実は私が言うまでもなく理解されているようで、だからこそ 2017 年 4 月に原価企画部が新設されたのに違いない。ただこの先、原価企画の取り組みが奏功するためには、LPL が設計を鼓舞して目標原価を必達していく必要がある。ともすれば原価企画部と購買部門がコストに責任を持つと考えられがちな風土が、少し心配ではある。

以上のように、トヨタとホンダでは、それぞれの社風になじんだプロダクトマネジャーのリーダーシップのもとに、新製品開発が行われていることが明らかになった。

[謝辞]

本稿は、科学研究費助成金(若手研究 18K12905)(小林英幸)による成果の一部である。

【参考文献】

- Clark, K. B. & T. Fujimoto (1991) "Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry". (田村明比古訳『製品開発力』(1993, 2009)ダイヤモンド社。
- Hamel, G. & C. K. Prahalad (1990) "The Core Competence of the Corporation." *Harvard Business Review*, May-June 1990.

プロダクトマネジャーのリーダーシップ

Kobayashi, H. (2014) "Examination of Cross-functional Activities Facilitated by Absolute Value Target Costing and Committee Activities at Toyota Motor Corporation." *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, Vol.9 Issue 1. pp 119-141

Ouchi W. G. (1979) "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms," *Management Science* 25 (9) , pp.833-848.

岡野浩 (2003) 『グローバル戦略会計—製品開発コストマネジメントの国際比較』 有斐閣。

岡野浩・小林英幸 (2015) 『コストデザイン—トヨタ / 研究者の実践コミュニティ理論』 大阪公立大学共同出版会。

河合忠彦 (2010) 『ホンダの戦略経営—新価値創造型リーダーシップ』 中央経済社

菊池貴之 (2019) 「利益率 1.9% ホンダ、儲からない四輪に危機感」 日経ビジネス (2019.9.23 閲覧)

<https://business.nikkei.com/atcl/gen/19/00002/050800327/?P=1>

小林英幸 (2017) 『原価企画とトヨタのエンジニアたち』 中央経済社

酒井崇男 (2016) 『トヨタの強さの秘密—日本人の知らない日本最大のグローバル企業』 講談社現代新書。

谷武幸 (1997) 『製品開発のコストマネジメント—原価企画からコンカレント・エンジニアリングへ』 中央経済社。

致知出版社ホームページ (2019.9.24 閲覧)

<https://www.chichi.co.jp/info/anthropology/maxim/2019/meigen-keieisya/>

トヨタ自動車工業 (1958) 『トヨタ自動車 20 年史』 トヨタ自動車工業。

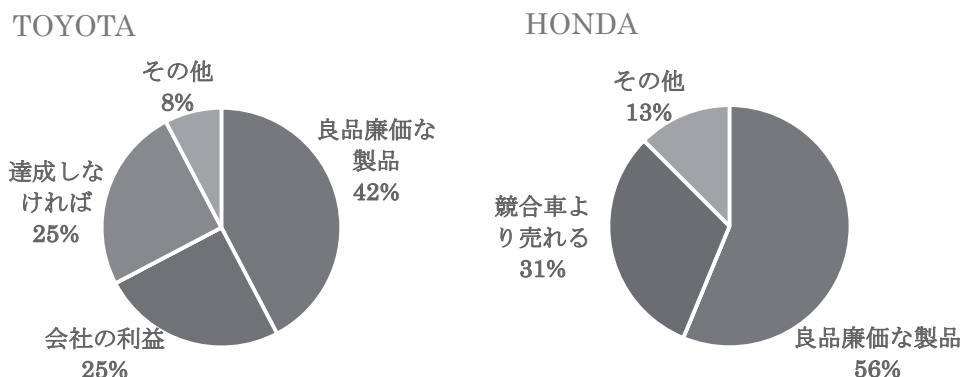
本田技研工業ホームページ (2019.9.17 閲覧)

<https://www.honda.co.jp/factbook/auto/S660/201503/P04.pdf#search='%E6%A4%8B%E6%9C%AC%E9%99%B5'>

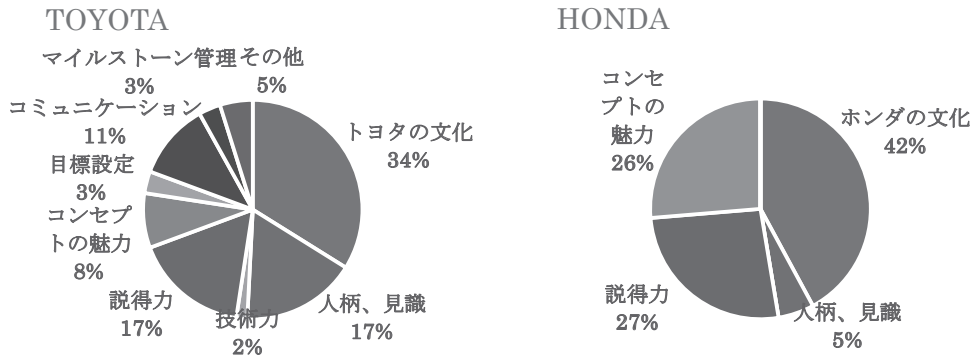
長沢伸也・木野龍太郎 (2004) 『日産らしさ、ホンダらしさ—製品開発を担うプロダクトマネジャーたち』 同友館

【図表】

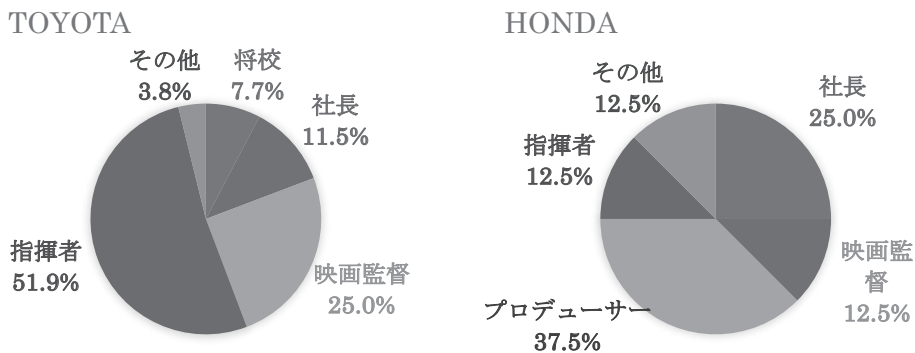
図表 1. 目標原価達成意識の理由



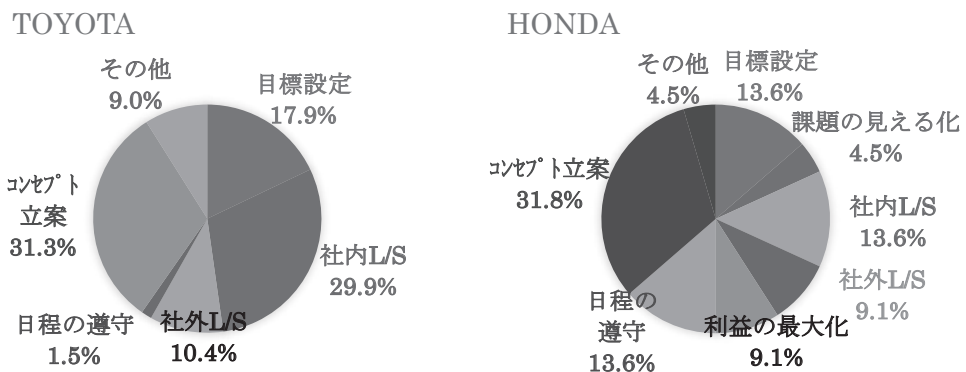
図表 2. 関係者に努力してもらえる理由



図表 3. CE/LPL に最も近い職種



図表 4. CE/LPL の役割として大切なもの



プロダクトマネジャーのリーダーシップ

図表 5. CE/LPL のリーダーシップ比較

| | CE（トヨタ） | LPL（ホンダ） |
|--------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 近い職業 | オーケストラの指揮者（各パートの調和を図って作り上げる） | プロデューサー（企画を専行的に練り上げ、製作の総指揮を担う） |
| 出身部署 | 設計が多いが多岐にわたる | 大半が設計 |
| 大切な役割 | コンセプトの立案、社内リーダーシップの発揮等（開発日程の遵守は大前提） | コンセプトの立案、開発日程の遵守等（社内リーダーシップの発揮は大前提） |
| コンセプトへの役員の関与 | コンセプト検討会で役員から厳しい指摘を受ける | なし |
| コスト検討の開始時期 | コンセプト立案の終盤 | コンセプト立案後 |
| 目標原価達成の意義 | 良品廉価な製品を作ること、利益を確保すること | 良品廉価な製品を作ること、競合車よりよく売れること |
| 目標原価未達の際の対処 | あくまで目標原価を達成するための活動を続ける | 利益を傷めてもシェアの確保を志向することがある |

図表 6. COTY 賞と RJC 賞の受賞数の比較 (1991 - 2009)

| メーカー | 発売車数 | COTY 賞 | | RJC 賞 | |
|------|------|-----------|------------|----------|------------|
| | | 本賞 | ベスト 10 | 本賞 | ベスト 6 |
| トヨタ | 162 | 6 (3.7%) | 36 (22.2%) | 2 (1.2%) | 13 (12.6%) |
| ホンダ | 73 | 8 (11.0%) | 27 (37.0%) | 4 (5.5%) | 13 (31.0%) |