

2007年12月25日

社団法人日本不動産鑑定協会

# 日本企業成長の原動力の考察

—トヨタ自動車の持続的成長に焦点を当てて—

中央大学大学院・総合政策研究科  
客員教授 西藤 輝

1

Key Words :

- \* 夢と理想：「日本も立派な自動車を」
- \* 豊田佐吉と”Self-Help” 「自助」
- \* 創業の精神「豊田綱領」と「トヨタ基本理念」
- \* 豊田家の求心力：慈愛と情
- \* 二つのDNAと「進化する経営」
- \* 朝鍛夕練＝「創造限りなく」

江戸時代、

佐久間象山が描いた未来の日本の理想

「東洋の道徳と西洋の芸術を  
接木すること」

3

問題の所在 (1)

- \* “Why Some Are So Rich and Some So Poor”?  
なぜ ある国は豊かである国は貧しいのか?  
“The Wealth and Poverty of Nations”

by David S. Landes

- \* “How Christianity Led to Freedom, Capitalism  
and Western Success”  
自由, 資本主義そして西欧の成功を導いたのは  
キリスト教である

“The Victory of Reason”

by Rodney Stark

## 問題の所在（2）

- \* 日本経済発展の原動力はなにか？  
“What Are the Driving Forces for the Development of Japanese Economy ?”
- \* 日本企業成長の「不思議」、  
“What Makes Japanese Corporations Great?”

5

\* 東洋の島国で天然資源にも恵まれず、「覚醒」を促す異文化・異文明との接触も歴史的には稀有であった日本はどのようにして 20世紀後半から21世紀はじめにかけて、米国に次いで世界第二位の経済大国になり得たのか。

\* マクロ経済を支えるのは企業である。 持続的成長を遂げる日本企業の原動力はなにか、これは多くの国々の研究者にとって「日本企業の不思議」である。

\*池上映子はつぎのように云う。

「国民に集団主義の考え方と現状維持の態度を  
なによりも重んじて、個人主義と大胆な革新は  
軽んずるように奨励している社会が、工業化と  
企業経営の分野でどうしてあれほどの成功を収  
めることが出来たのか、これは欧米の目から見  
ると、日本の「謎」“The Enigma of Japan”  
である。

“The TAMING of the SAMURAI”

Eiko Ikegami, Harvard University Press

7

日本の近代化、経済発展の原動力はなにか？ 「日本の謎」(1) ”The  
Enigma of Japan”GDP (2006 年度) (Source : International  
Monetary Fund, World Economic Outlook, April 2007)

* 世界合計	48.144.47 兆米ドル
米国	13.244.55 兆ドル
日本	4.367.46 兆ドル
ドイツ	2.897.03 兆ドル
英国	2.373.69 兆ドル
フランス	2.231.63 兆ドル
ロシア	9,790.4 億ドル
中国	2,630.11 兆ドル

	<u>工業生産高世界比</u>		<u>GDP 世界比</u>
	1900	1929	2006
日本	0.6%	2.5%	9.07%
米国	35.3%	42.2%	27.5%
英国	14.7%	9.4%	4.93%
ドイツ	15.9%	11.6%	6.01%
フランス	6.4%	6.6%	4.63%
ロシア	5.0%	4.3%	2.03%
中国	u.a	0.5%	5.46%

(出所 : For 1900, 1929 The Victory of Reason, Stark R, International Monetary Fund, World Economic Outlook, April 2007)

9

表 2 主要国企業のグローバル・ランキング国際比較  
表2-1 FT Global 500 (Market Values)

米国	197社
日本	60社
英国	37社
フランス	30社
ドイツ	19社
イタリア	11社

(Source : Financial Times, Global 500, June 9, 2006)

## 表2-2 FORTUNE Global 500 (Revenues)

米国	1 7 0 社
日本	7 0 社
英国	3 8 社
フランス	3 8 社
ドイツ	3 5 社
イタリア	1 0 社

(Source: FORTUNE Global 500, June 24, 2006)

11

## 日本企業成長の原動力

What are the driving forces for the development of Japanese Corporations ?

1. 創業の精神と経営理念
2. 日本的企業経営
3. 「伝統的遺伝子」の継承と

「異文化遺伝子」の受容

日本の理想：東洋の道徳と西洋の芸術を  
接木すること(佐久間象山)

日本経済発展の「謎」

## “The Enigma of Japan”

トヨタ自動車発展の「謎」

## “What Makes Toyota Great”

## “The Hidden Secrets of Toyota’s Success”

13

平成**20**年**3**月期連結業績見通し

売上高：**25兆5,000**億円(6.5%up)

営業利益：**2兆3,000**億円(2.7%up)

当期純利益：**1兆7,000**億円(3.4%up)

連結売上高に占める海外売上高比率

北米：**38.4%**、欧州：**14.6%**

アジア：**11.2%**、その他：**13.5%**

海外合計：**77.7%**(平成**19**年**9**月)

## トヨタ自動車 vs GM

\* **2007年1月—6月**:世界販売台数  
**471万6,000台**

同期間の**GM**世界販売:**467万3,572**  
台を上回り、半期ベースで販売世界トップ

(出所:**2007年7月20日** 日経・夕刊)

15

### GLOBAL 500 : WORLD'S LARGEST CORPORATIONS

#### Motor Vehicles and Parts (Million US Dollars)

Rank		Country	Revenues	Profits
1	General Motors	U.S.A.	207,349	▼1,978
2	Toyota Motor	Japan	204,746	14,056
3	DaimlerChrysler	Germany	190,191	4,049
4	Ford Motor	U.S.A.	160,126	▼12,613
5	Volkswagen	Germany	132,323	3,449
6	Honda Motor	Japan	94,791	5,064
7	Nissan Motor	Japan	89,502	3,940
8	Peugeot	France	71,006	221
9	Hyundai Motor	Korea	66,666	1,319
10	FIAT	Italy	65,031	1,336

(Source : FORTUNE, July 23, 2007)



## Global Best (Automobiles)

### 2006 最強企業 (出所: Newsweek, 2006.10.11)

2006	2005	会社名	国名	営業利益 (百万ドル)	前期比
1	1	トヨタ	日本	16,614	6.7%
2	4	日産	日本	7,712	▼3.8%
3	5	ホンダ	日本	7,686	30.8%
4	3	フォード	米国	7,010	▼34.4%
5	7	BMW	ドイツ	4,576	▼1.6%
6	11	VW	ドイツ	3,947	95.9%
7	6	ダイムラー	ドイツ	3,527	▼39.2%
8	8	プジョー	フランス	2,654	▼15.8%
9	10	現代自	韓国	2,240	7.7%
10	12	Audi	ドイツ	1,795	15.3%
(参考)	2	GM	米国	▼3,552	▼129%

17

### 自動車大手の時価総額 (出所: 日経 '07/02/27 野村証券調べ、FTSEの定義による2月23日終値ベース)

企業名	時価総額
1. トヨタ自動車 (日本)	2,453
2. ダイムラークライスラー (独)	720
3. 本田技研 (日本)	698
4. 日産自動車 (日本)	515
5. フォルクスワーゲン (独)	355
6. ルノー (フランス)	338
7. フィアット (イタリア)	261
8. ゼネラル・モーターズ (米国)	193

(単位: 億ドル)

## 日本の自動車輸出拡大 初の10兆円

- \* 2005年度自動車輸出額 : 10兆5千億円  
(前年度比 12.9%)  
cf 日本の輸出総額: 65兆6565億円
- \* 2005年度 国内生産台数: 1,080万台
- \* (内、輸出台数 : 525万台 48.3%)
  
- \* 2005年度 海外生産台数 : 996万台
- \* 国内・海外生産台数合計 : 2,076万台
- \* 2006年: 海外生産台数は1,000万台を超えて  
国内生産台数を抜く見通し

19

## Rating by STANDARD & POORS

### \* General Motors

1953: AAA

2005: B

2007: B

### \* Toyota Motor

1985	1992	1995	2000	2005	2007
AAA	AAA	AAA	AAA	AAA	AAA

## **RATING by STANDARD & POORS**

- **There is no other Japanese company that is rated AAA by S&P for more than 20 years long.**
- **There are four (4) companies in the rest of the world that enjoy its rating, AAA for 20 consecutive years long and they are:  
GE, EXXON, Nestle and United Parcel Service of America**

21

**トヨタ自動車は1937年創立、  
2007年に創立70周年を迎えた。**

**因みに、日産自動車は創立74年、  
米国メーカー、**

**GMは1908年**

**Chryslerは1925年に創立**

**Fordは既に1903年にModel-Tを  
生産開始**

トヨタの謎 (1) The Evolution of Toyota GM vs トヨタ

	<u>GM</u>	<u>トヨタ</u>
創業	1908年	1937年
自動車生産台数 1950年	468万台	13,000台(1/360)

\* GM: 過去75年間、世界トップの座に君臨

(Source: New York Times/Herald Tribune, May 11, 2006)

世界生産 (連結、2005年度)	: 905万台	797万4000台
2006年度	: 900万台割れ?)	845万台
2010年度	: ? (未発表)	1,030万台

(出所: 日本経済新聞 2006年5月3日 (単体ベース))

23

世界の製造業売上高 2006年度ランキング

企業名	<u>売上高(億ドル)</u>	<u>最終損益(億ドル)</u>
<b>1. GM</b>	<b>2,073</b>	<b>▼ 19</b>
<b>2. Toyota</b>	<b>2,047</b>	<b>140</b>
<b>3. Daimler</b>	<b>1,901</b>	<b>40</b>
<b>4. GE</b>	<b>1,683</b>	<b>208</b>
<b>5. Ford</b>	<b>1,601</b>	<b>▼ 126</b>
<b>6. VW</b>	<b>1,323</b>	<b>34</b>
<b>7. Siemens</b>	<b>1,073</b>	<b>37 (日経07・10・31)</b>

## 「トヨタ自動車発展の謎」

- 1) 経営理念 (豊田綱領 昭和10年10月30日)、  
それを継承したトヨタ基本理念 (平成9年4月)
- 2) 歴代経営者の経営哲学 (障子をあけてみよ 外は広い)
- 3) The Toyota Way 2001 (中核的価値観、明示知化、  
グローバルに共有)
- 4) トヨタ型コーポレート・ガバナンス
- 5) 二つのDNA  
「伝統的遺伝子」継承、傍ら「異文化遺伝子」受容
- 6) 豊田家の求心力 (理念、創造限りなく、Self-help,  
葬、祭=慈愛・情)

25

## 1 - (2) 日本企業の経営理念 - 歴史軸 -

\* 家是・家訓

\* 店是・店訓・店則

\* 社是・社訓

\* 経営理念、企業理念、基本理念 (豊田綱領)

米国企業の経営理念

Corporate Philosophy, Business Principles,  
Values Statement, Mission Statement,

Our Credo (Johnson & Johnson)

Ex. Ford Motor : Company Mission, Values, and  
Guiding Principles

ご参考までに私は経営理念をつぎ八つで定義しております。

- (1) 定義の第一は経営理念とは、経営の根幹・企業存続の原動力である
- (2) 第二は、経営理念は創業者、経営者の理想、使命感、信念の表明であり、内外に公表される
- (3) 第三は、経営理念は歴史を通じて継承され、企業経営の根幹として経営の指針となり、決断と行動を律する価値基準である。
- (4) 第四は、経営理念は企業の中核的価値観の表明であり、利害関係者の共感“Sympathy”のもとに共有され、経営者、従業員の誇り、精神的バックボーンとなる。

27

- (5) 経営理念は企業のIdentityの源泉であり、企業風土・企業文化として醸成され、浸透する
- (6) 経営理念は譲れないもの、妥協し得ないものである
- (7) 経営理念は企業の事業領域を確定する
- (8) 最後の第八番目の定義として、経営理念はその根幹が歴史を通じて継承される傍ら、歴史と時代の変化、企業と社会の関係を反映し、「進化」するが、そこには安易な妥協があってはならないものである。

「トヨタ自動車の謎」：経営者の経営哲学と企業文化の醸成  
トヨタ自動車：佐吉翁の遺訓「障子をあけてみよ そと  
は広い」と歴代経営者の哲学

1. 日本も立派な自動車を （豊田佐吉）
2. 実践—現地現物 （豊田喜一郎）
3. よい品よい考（豊田佐吉）
4. 自分の城は自分で守れ（石田退三）
5. 人間がモノをつくるのだから、人をつくらねば仕事も始まらない（豊田英二）
6. 変革にチャレンジ＝何も変えないことが最も悪い、成功の囚人になるな（奥田会長）

「トヨタ自動車の謎」 The Toyota Way 2001  
中核的価値観：暗黙知～明示知化

- \* チャレンジ「夢の実現に向けて、ビジョンを掲げ、勇気と想像力をもって挑戦する」
- \* 改善： 「常に進化、革新を追求し、絶え間なく改善に取り組む」
- \* 現地現物：「現地現物で本質を見極め、素早く合意、決断し、全力で実行する」
- \* 人間性尊重：「他を尊重し、誠実に相互理解に努め、お互いの責任を果たす」
- \* チームワーク：「人材を育成し、個の力を結集する」

## トヨタ自動車に考察されるコーポレート・ガバナンス（外部者視点）

- 1) 豊田家の求心力（「温情友愛の精神」と「家庭的美風」）  
ならびにトヨタ基本理念とガバナンス
- 2) トヨタ自動車における運命共同体文化と相互信頼のガバナンス
- 3) グループ企業 15 社の「自助」（Self-Help）文化と相互信頼のガバナンス
- 4) NYSE（ニューヨーク証券取引所）、LSE（ロンドン証券取引所）における株式上場とガバナンス
- 5) I.A.B（International Advisory Board, 1996 年設置）とガバナンス
- 6) トヨタ自動車取締役会改革（2003 年 6 月改革実施）

30

## トヨタ自動車に考察される二つのDNA

### 伝統的遺伝子

- \* 慈愛（終身雇用、豊田家と葬祭）と報恩感謝、  
上下一致・至誠業務に服し  
→ 相互信頼・相互責任

### 異文化遺伝子

- \* NYSE上場 1999 奥田社長（当時）  
「資金調達が目的ではない、圧力が欲しかった」
- \* コーポレート・ガバナンス：トヨタ・モデル

31



## トヨタ自動車持続的成長の謎：二つのDNA

「伝統的遺伝子」 豊田魂の継承  
創造限りなく

「異文化遺伝子」 学ぶ文化  
自助, Self-Help

Embracing Two Values, DNA of Toyota's  
traditional culture and DNA of other cultures  
Chasing Two Rabbits

Versus

General Motors 「買う文化・手放す文化」  
M&A (Ex. 富士重工業)

32

## トヨタ自動車とコーポレート・ガバナンス トヨタ自動車・取締役会改革 (2003年6月実施)

	1986	1999	2002	2003	2004	2005	2007
取締役数	50	56	58	27	27	26	30
常務執行役員							
	0	0	0	39	44	48	47
外国人執行役員							
	0	0	0	3	5	6	3
社外取締役数	0	0	0	0	0	0	0
監査役数				7	7	7	7
社外監査役数				4	4	4	4

(出所： トヨタ自動車 Annual Reports, Financial  
Summary FY 2007)

## 「トヨタ発展の原動力」 むすび

- \* 豊田綱領・トヨタ基本理念： 経営の指針
- \* 豊田家の求心力： 慈愛・情、葬祭、人間性  
尊重と終身雇用
- \* 障子をあけてみよ 外は広い  
(豊田魂・洋才)  
トヨタ自動車・歴代経営者の資質：経営哲学、  
実践力、風土醸成
- \* The Toyota Way 2001 「知恵と改善」  
「人間性尊重」 暗黙知の共有と明示知化を  
通じてグローバル経営推進

34

## むすび (2)

- \* 企業風土・企業文化： 共感、共鳴、共有、  
そして「進化」
- \* 創造限りなく(社史)： 朝鍛夕錬  
千日の稽古を鍛とし、万日の稽古を錬とす能々吟  
味有るべきもの也 (宮本武蔵著 五輪書)
- \* 自助、Self Help (佐吉翁)、“Heaven helps  
those who help themselves” (Samuel Smiles)
- \* 自分の城は自分で守れ(石田退三、第三代社長)

35

## 21 世紀 世界経済の動向

\* 2050 年主要国 GDP 予測 (US Billion)

中国 : 44,453、 米国 : 35,265

インド : 27,803、 日本 : 6,673

ブラジル : 6,074、 ロシア : 5,870

ドイツ : 3,603、 英国 : 3,782

フランス : 3,148、 イタリア : 2,061

(出所 : Global Economics Paper No:99)

## JAREAとは

### 概要

名称	社団法人日本不動産鑑定協会 Japanese Association of Real Estate Appraisal
所在地	東京都港区虎ノ門3-11-15 SVAX Tビル9F
目的	●不動産鑑定士及び不動産鑑定士補の品位の保持及び資質の向上を図ること ●不動産の鑑定評価に関する業務の進歩改善を図ること ●不動産鑑定評価制度の発展と土地等の適正な価格の形成に資すること
設立許可年月日	昭和40年9月28日
創立年月日	昭和40年10月1日
監督官庁	国土交通省(所管課: 土地・水資源局地価調査課)
会員	会員数6,025人(平成19年4月1日現在)

[トップへ](#)

### 基本理念と運営方針

不動産は国民の生活と活動に欠くことのできない基盤である。

不動産鑑定士は、専門職業家として、この不動産の適正な価格の形成に資するとともに、鑑定評価の実践をもって、社会の信頼と期待に応えなければならない。

社団法人日本不動産鑑定協会は、所属会員がこの責務を果たし社会に貢献していくため、協会の運営に当って社会との共生に努めることを基本理念とし、次の事項を重点的な運営方針とする。

#### —鑑定評価の品質向上—

不動産を取り巻く経済環境の変化に応じて、国民に高度で的確な不動産に係わる情報を提供していくため、常に鑑定評価の品質の向上を目指す。

#### —自律機能の強化—

鑑定評価の信頼性を高めるため、法令遵守と職業倫理の確立に努めるとともに、内部統制による自律機能の強化を図る。

#### —地域社会への貢献—

地域に密着した鑑定評価活動を通じて社会、特に地域社会に貢献する所属会員の活動を支援するため、地域組織の活性化に取り組む。

#### 《鑑定評価の品質向上のための施策》

- ・調査研究と研修の充実
- ・情報インフラの構築と収集能力の向上
- ・若い有能な人材の育成
- ・依頼契約のあり方と適正報酬に関する研究
- ・経済環境の変化に即応した評価指針の策定と実務のフォローアップ

#### 《自律機能の強化のための施策》

- ・法令遵守の徹底
- ・職業倫理に関する教育
- ・鑑定評価におけるモニタリングの構築

#### 《地域社会への貢献のための施策》

- ・地域社会に対する不動産関連情報の提供

- ・ADR、無料相談会・講演会等の充実
- ・公的土地評価に関する提言等
- ・協会の連合会体制の実現

[トップへ](#)

## 事業内容

- ・不動産鑑定評価に関する一般的相談
- ・不動産鑑定評価制度充実のための鑑定評価理論の研究
- ・不動産に関する実態調査、内外の参考図書、資料の収集整備
- ・業務の進歩改善と会員の資質向上のための研修会の実施、研究成果物の出版
- ・諸外国の鑑定評価団体との国際会議等による交流
- ・外国の地価調査研究
- ・国の認定を受けた実務修習機関として不動産鑑定士補の育成指導
- ・国または地方公共団体の委託等を受けて行う地価の調査
- ・その他本会の目的達成のために必要な事

[トップへ](#)

## 国または地方公共団体からの主な受託事業

1. 地価公示:国による地価公示法に基づく標準地の地価調査
2. 地価調査:都道府県による国土利用計画法に基づく標準地の地価調査
3. 地価動向調査:国土利用計画法に基づく地価動向等の調査
4. 相続税評価:国税局による相続税標準地の鑑定評価
5. 固定資産税評価:市町村による固定資産税標準地の鑑定評価

[トップへ](#)

## 当協会の社会的貢献

### —当協会の組織は—

当協会の組織は、不動産鑑定士等と不動産鑑定士等が所属する鑑定業務法人、それに47都道府県の地方社団法人等を会員として構成された士業一体の公益法人であり、その業務内容は、公的土地評価等を通じて国土行政に寄与しています。また、所属会員の資質の向上を目指した義務的研修等を行うと同時に、それらによって得た知識を無料相談会や民事調停委員等を通じて社会に還元しています。

>>>会員数は[こちら](#)

### —当協会の運営は—

当協会の会員である鑑定業務法人には、銀行、大中小不動産会社、財団法人、個人企業等が含まれていますが、会務運営は鑑定業務法人の中の不動産鑑定士によって行われており、不動産鑑定士以外の鑑定業務法人の役員で当協会の役員になっているものではなく、運営にもタッチしていません。したがって、会務運営は不動産鑑定士という専門職業人のみによって運営されています。

### —専門職業団体の社会的評価は—

専門職業団体すなわち士業団体の資格取得の難易度はあるものの、社会的評価は、いずれの士業であっても同一線上にあるといえます。

したがって、その面では三大国家試験という言葉は何の意味も持ちません。これらから士業間に相違があるとすれば、その士業は何が専門であって、その専門によって社会に対してどの様な役割を演出しているのか、どんな責任を果たしているのかによるものであると考えます。

このため、当協会会員は、日常の鑑定評価業務や、公的土地評価を通じて社会の役割を果たしている外、これらの経験や義務的研修を通じて得た知識を社会に還元すべく司法界、なかでも民事調停委員として弁護士に次ぐ662名が裁判所から任命され、また、借地非訟事件手続規則による鑑定委員として全国で約800名が参加しております。

さらに、常設の無料相談所や臨時の無料街頭相談を行うほか、最近ではADRへの参加のための研鑽を実施しております。

### —当協会の自律自戒の状況は—

当協会は不動産鑑定士という国家試験に合格した不動産鑑定士等の集団であります。

そして、日常の業務である鑑定評価は、社会に信頼され得る高い倫理性を持ったものでなければなりませんし、同時に社会に対する説明責任を伴うものであります。

しかし乍ら、全国の会員の中には、誘惑に駆られ、これに背き、当協会が定めた倫理規定に違反する者が生じております。その様な時、当協会は、厳正な審査を経て、その案件に応じた懲戒処分を行い、自律能力を発揮しております。

因みに当協会が昭和53年より今日(平成18年5月)までに懲戒の処分対象とした件数は次の通りです。

《懲戒処分案件一覧表》

年	注 意	戒 告	会員権停止	除 名
昭和53年		3		
昭和54年				
昭和55年				
昭和56年				
昭和57年	3	1		
昭和58年	1	1		
昭和59年				1
昭和60年				
昭和61年	1			
昭和62年			3	1
昭和63年				1
平成 元年				
平成 2年	1		1	
平成 3年	2		1	
平成 4年				
平成 5年				
平成 6年		1		
平成 7年				
平成 8年			1	
平成 9年			2	
平成10年				
平成11年			1	
平成12年		1		2
平成13年				
平成14年		1		
平成15年				
平成16年				
平成17年			1	1
平成18年				
平成19年			2	
計	8	8	12	6

[トップへ](#)

## 不動産鑑定五訓

不動産鑑定士は次の五訓を遵守しなければならない。

- 一．良心に従い、誠実に鑑定評価業務を遂行しなければならない。
- 一．専門職業家としての誇りと責任感を昂揚し、安易な妥協をしてはならない。
- 一．自己の信念に基づいて行動し、公正中立の態度を堅持しなければならない。
- 一．職務上知り得た秘密事項については、正当な事由なく他に漏らしてはならない。
- 一．常に能力・資質の向上をはかり、自己研鑽につとめなければならない。

**西藤 輝 (さいとう あきら)**

**現職:** 中央大学大学院総合政策研究科客員教授

米国セント・トーマス大学経営倫理研究センター客員研究員

日本経営倫理学会理事

**学位:** 中央大学大学院総合政策研究科博士後期課程中退(中央大学総合政策修士)

**経歴:** 住友商事(株)理事

イラン住友商事取締役社長

住商機電貿易代表取締役専務

**専門分野:** 経営学