



# 「日立」と「トヨタ」の産業風土 —わが国の二大リーディング企業にみる共通性—

筑波総研株式会社 主席研究員 熊坂 敏彦

## はじめに

日立製作所とトヨタ自動車は、わが国製造業の二大リーディング企業である。「日立」（以下、日立製作所グループをさす）は、日本最大の総合電機メーカーであり、「トヨタ」（以下、トヨタ自動車グループをさす）は、日本最大の自動車メーカーである。そして、電機産業と自動車産業というわが国の今日の基幹産業・比較優位産業（部門）を象徴する企業であり、最近におけるわが国「製造業の復権」を象徴する企業でもある。両グループの2013年3月31日現在の概況は、表1の通りである。

両グループは、創業以来、幾多の困難な状況乗り越えて成長してきた。特に、近年では、1985年の「プラザ合意」以降の「円高」局面や2008年の米国発の世界的な「金融危機」、いわゆる「リーマンショック」による輸出環境の悪化を、様々な「経営革新」によって克服したことが特筆される。その結果、2014年3月期の決算は、両グループともに、過去最高益を更新した。

本稿は、両グループと身近に交流させていただいた筆者の個人的な感想を中心とした「感覚的産業風土論」である。両グループに共通して見られる「企業経営風土」「産業風土」などを指摘することによって、わが国の製造業の「底力」を垣間見よう

(表1) 「日立」と「トヨタ」のグループ概況

	日立製作所グループ (2013年3月31日現在)	トヨタ自動車グループ (2013年3月31日現在)
創業	1910年	1937年
グループ企業数	943社 (内海外540)	509社
連結従業員数	32万6,240人	33万3,498人
資本金	4,588億円	3,970億円
連結売上高	9兆410億円	22兆642億円
連結営業利益	4,220億円	1兆3,208億円
連結総資産	11兆65億円	40兆5,181億円

とするものである。直接お付き合いいただいた時点や立場の違いがあるので、的外れな指摘となっている可能性は否めない。しかし、日本製造業の先行きや産業構造の先行き等を語る上で、両グループの存在感はあまりに大きいので、両グループに見る共通性を様々な角度から指摘することを通じて、そうした議論の糸口になれば幸いである。

## 1. 最近時の「高収益」と「経営力」

わが国の電機産業や自動車産業は、1985年の「プラザ合意」後の「円高」や2008年秋の「リーマンショック」等、この30年間においても大きな困難に遭遇した。特に、「リーマンショック」後の輸出不振の影響は大きかった。

「日立」は、リーマンショック後の2009年3月期に、日本の製造業の過去最大と言われた7,873億円の純損失計上を余儀なくされた。「トヨタ」も、2009年3月期は4,610億円の営業赤字を計上した。

しかし、その後、わが国の製造業の国際競争力が激変し国際的な業界構図が変化する中で、「日立」と「トヨタ」の業績はその5年間で急速に改善した。「日立」の連結営業利益は、2014年3月期5,328億円と、23年ぶりに過去最高益を更新した。また、「トヨタ」の連結営業利益も、2014年3月期2兆2,921億円と6年ぶりに最高益を更新し、わが国の事業会社として史上最大の利益水準となった。そして、両グループの最近時の業績は、日本の「製造業の復活」を象徴するものとなっている。

このように幾多のピンチを乗り越えて「高収益」を実現した背景に、両グループに共通する卓越した「経営力」を見て取ることができる。

「日立」は、「金融危機」以降、テレビや薄型パネルなど「不採算事業」から撤退し、ハードディス

ク駆動装置事業を米社に売却、基幹ビジネスの一つである火力発電設備では三菱重工業との事業統合を選択、さらに、インフラ関連への事業シフトを行う等、大胆な「構造改善」を推進し、「選択と集中」を加速化してきた。新たな注力部門となった「社会イノベーション事業」とは、鉄道・電力などのインフラ事業と「日立」の強みである情報通信技術を組み合わせた概念であるという。また、グループ再編を行い、「社内カンパニー制」を導入して、スピーディな自主独立経営を目指してきた。

「トヨタ」も、「金融危機」で営業赤字に転落して以来、抜本的な「構造改革」に着手した。少量で複数の車種を作っても採算の取れるコンパクトな生産ライン、部品の共通化、部品点数の削減など車づくりの「カイゼン」による原価改善、業界初のグループ世界販売台数1,000万台達成等に見る販売増強策等により「強さ」を磨いた。そして、事業とグループの大胆な「構造改革」と再編、「選択と集中」により成果をあげた。

## 2. 「改革」の底流にある「変わらないもの」

以上のような両グループの最近時の様々な「改革」の底流には、創業時以来「変わらないもの」も存在するようだ。以下、それらを何点か指摘しておこう。

### (1) 「創業者のDNA」の継承

日立製作所は、2010年に創業100周年を迎え、様々な記念事業が行われた。同社は、創業者・小平浪平(1874-1951)によって、明治43年(1910年)久原鋳業(株)日立鋳山の付属事業として創業された。1920年久原鋳業所から独立して国産技術の確立を目指して(株)日立製作所が創設された。日立市の日立事業所海岸工場の一角には、創業からの史料が集められた「小平記念館」や「創業小屋」がある。そこで、小平氏が開発した国産初の「5馬力誘導電動機」をはじめ、様々な図面写真や製品、展示品を見ると、そこから創業者の「純国産品をつくる」理想や「国産技術主義」実現を追求した足跡、強力なリーダーシップ等を感じ取ることができる。

そして、「創業者」の魂や精神は、「経営理念」として脈々と伝承されている。「日立」の創業の精神は、「和」、「誠」、「開拓者精神」である。小平氏の「日本の工業を発展させるためには、それに用いる機械も外国から買わずに自分自身で製作するのが良い。日本人にはそれを作る腕前がある。」という「日立」の出発点は、「日立」のものづくり文化として受け継がれている。2014年4月1日から社長兼COOに就任した東原敏昭氏は、日立が変えてはならないこととして、「100年に及ぶモノづくりの歴史」といわれ、守るべき内容として「SQDC」、すなわち、「Safety, Quality, Delivery Time, Cost」をあげている<sup>\*1</sup>。

トヨタ自動車は、織機の発明王である豊田佐吉(1867-1930)が創業した豊田自動織機製作所(現豊田自動織機)に、佐吉翁の長男である豊田喜一郎氏が中心となって1933年開設された自動車部を起源とする。1936年に、国産車を奨励する「自動車製造事業法」が制定され、日産自動車と共に認定企業に選ばれ、1937年に独立した新会社「トヨタ自動車工業(株)」が設立された。名古屋駅付近にある「トヨタテクノミュージアム産業技術記念館」は、佐吉翁が設立した「豊田自働織布工場」の跡地に建つが、佐吉翁が1924年に開発した世界最高性能と言われた織機「G型(無停止杼換式)自動織機」が展示され、実演されている。また、浜名湖の西部、静岡県湖西市の佐吉翁の生家は、「豊田佐吉記念館」となっている。筆者も、1990年代前半、名古屋在勤中に同所を訪問し、管理人の許しを得て佐吉翁の仏壇に焼香させていただいたことがあったが、佐吉翁の生家の表札は当時のトヨタ自動車の社長であった豊田章一郎氏のお名前であったことが印象的であった。

「トヨタ」においても、創業者のDNAは脈々と受け継がれて来ている。「豊田綱領」がそれである。「一、上下一致、至誠業務に服し、産業報国の実を挙げべし。一、研究と創造に心を致し、常に時流に先んずべし。一、華美を戒め、質実剛健たるべし。一、温情友愛の精神を発揮し、家庭的美風を作興すべし。一、神仏を尊崇し、報恩感謝の生

\*1 「日経ビジネス」2014年1月20日号 8頁

活を為すべし。」というものである。これは、豊田佐吉翁の考え方を、直接佐吉翁の薫陶を受けた人々が遺訓としてまとめたもので、佐吉翁の6回忌の1935年10月に発表され、その後、「トヨタ基本理念」の基礎となっている。現在、トヨタ自動車名誉会長の豊田章一郎氏は、「経営に携わり、様々な難局にも直面してきたが、そのたびに、判断・決断・実行のよりどころとしてきた」<sup>※2</sup>と述べている。また、同氏は、「父（豊田喜一郎）は起業家として日立の創業者の小平浪平さんをたいへん尊敬していて、『日立は立派な会社』とよく言っていた。」「学生時代に日立製作所の工場見学に茨城に行き、こちらのほうがはるかに巨大で、度肝を抜かれた覚えがある。」<sup>※3</sup>と、両グループの接点について興味深いお話を披露されている。

## (2) 「家族的雰囲気」

両グループは、巨大企業グループではあるが、社内、グループ内、取引先との間に「家族的雰囲気」を保っていることも共通している。両グループともに、親子数世代に渡ってグループを支えた「血縁」「家系」が脈打っている。

「トヨタ」の場合、「現場に根付く血縁を通じた世代の連鎖」が「トヨタ生産方式」を支えているとも言われている。トヨタ自動車の主な社内団体・親睦会は、職種別に8団体、出身母体別に1団体、親睦会が2団体ある<sup>※4</sup>。また、「日立」では、「日本型企业社会」を象徴する「大運動会」が、戦後から1995年まで開催され、最盛期には1万2千人の選手と4万人を超す観客が集まったという<sup>※5</sup>。

下請企業の「囲い込み」についても、その態様は変化しているが、「面倒見の良さ」という面では両グループに共通している。「日立」は、昭和20～30年代に工業協同組合が結成され、現在、6協同組合、105社の連合体となっており、茨城県電機機械工業協同組合連合会（略称「機工連」）が結成されている。「日立」は、組合加盟の下請け中小企業に対して、人材派遣、役員派遣、資本参加、技術指導等、きめ細かな関係を構築し、「護送船団」体制がつけられていた。1985年の「プラザ合意」以降、1995年の「円高局面」で、外注方針が変化

し、下請企業は「相対的自立化」の道を歩むことになった<sup>※6</sup>。しかし、「日立」の下請け関係は密接で、親企業が1社だけであることも多いため、長年の取引関係からドライに切れない面がみられるといわれる。「日立・ひたちなか地域」における「日立」の下請け関係は、東京の大田区などで一般的に見られる下請関係とは対照的で、大田区はカネでケリがつく「愛人の関係」だが、「日立」は「夫婦の関係」であるというたとえもある<sup>※7</sup>。

「トヨタ」には、直系の「グループ主要8社」の他に、Tier1・Tier2・Tier3というトヨタ主導の「ピラミッド型」のタテ型ネットワークが形成されている。そうしたサプライヤーとの間に、「協豊会」（部品サプライヤー：206社）、「栄豊会」（設備・物流サプライヤー：123社）という組織がある。筆者は、1991年6月から約3年間、名古屋にて「トヨタ」を担当し、「トヨタ」関連企業との新規取引開拓業務にも従事したが、「ピラミッド構造」の中に形成された「トヨタ人脈」と「血縁」「地縁」等を理解し、情報入手し、攻め込むまでにかかなりの時間を要した記憶がある。なお、この間、約100社の自動車関連の工場を見学させていただいたことが今でも筆者の財産となっている。また、当時筆者が勤務していた銀行の首脳陣とトヨタ自動車ならびに直系10数社の首脳陣との「トヨタ七夕パーティ」が、毎年7月上旬に名古屋市内のホテルで開催されたが、トヨタグループ各社の経営者間のつながりの深さと風通しの良さを実感し、「トヨタ」の組織力と強さの一端を垣間見た気がした。

## (3) 「ものづくり」・「技術」へのこだわり

両グループともに、「ものづくり」や「技術」へのこだわりが大きい。

「日立」は、伝統的に「基礎」へのこだわりが強く、「ものづくり」や「技術」を大切にしている。社内組織にも、「モノづくり強化本部」を設置している。「トヨタ」も、伝統的に「モノづくり集団」であり、「モノづくり遺伝子」が継承された企業グループである。

その現れのひとつは、「技能五輪」との係わりである。「技能五輪」を支えているのは「日立」と「ト

※2 豊田章一郎「私の履歴書」日本経済新聞 2014年4月1日  
※3 豊田章一郎「私の履歴書」日本経済新聞 2014年4月4日  
※4 日本経済新聞社編「トヨタ式」（2005）日本経済新聞社  
※5 明 豊（2010）「図解 日立製作所」日刊工業新聞社、70頁

ヨタ」であるといわれている。「技能五輪」は、若手技能者の育成や技能継承の場であるが、両グループとも積極的にこれに取り組んできた。2014年に52回目を迎え、2年に一度国際大会も開かれるが、上位入賞者には両グループの社員が多いようだ。

いまひとつは、グループ会社に、それぞれ「日立工機」、「ジェイテクト(旧 豊田工機)」という「工作機械メーカー」を有していることである。工作機械は「マザーマシン」といわれるように、製品の品質や性能を左右する大事な機械である。筆者が、1990年代前半に愛知県刈谷市にある豊田工機の本社工場を見学した際、部品加工の精度を高めるために、三河湾の潮の満ち干に対応させて機械床の水平調整をしているという話を聞いて驚いたことがある。また、「真円加工技術」の精度の高さにも感動した記憶がある。

#### (4) 「現場力」・「現場主義」

両グループともに、「現場力」「現場主義」を大事にしている。

「日立」は、企業内学校として「日立工業専修学校」(日立市)を有し、毎年100名の中卒生を受け入れている。「トヨタ」も、「トヨタ工業学園」を有し、同様に自前で技能者の養成を図っている。そうして積み上げられた熟練工による現場の技術力の高さこそ、我が国製造業の強みである。

両グループの「現場力」の強さは、「日本的経営」の強さとしても評価され、「小集団方式」による様々な改善活動にも現れている。日立製作所は、小集団方式によるVA (value analysis: 価値分析)・VE (value engineering: 価値工学)を他社に先駆けて展開した。トヨタ自動車工業は、わが国におけるQC (quality control: 品質管理)の先駆者であり、「現場力」が日本独自の生産方式である「トヨタ生産方式」(「リーン生産方式」「ジャスト・イン・タイム方式」)を生み出したと見られている。

日立製作所相談役の庄山悦彦氏は、「モノづくりにはアナログ的な面もあり、机上だけでなく、泥臭く、現場主義を大切にすることがある。(中略)モノづくりの原点は、現場にあり現場力を強化する

ことをもっと考えるべきである。」<sup>※6</sup>と主張されている。なお、日立製作所の本年4月1日付の社長交代に際して、中西宏明前社長が東原敏昭新社長を選んだ理由の一つとしても、「現場に強いこと」をあげておられる。



日立製作所相談役・庄山悦彦氏  
(「大津塾」2014年2月にて)

#### (5) 「研究開発」

両グループともに、歴史的に「研究開発」を重視しており、古くからグループ内に「中央研究所」等を擁している。

日立製作所中央研究所(国分寺市)は、1942年、創業者の小平浪平氏によって創設されている。現在、情報、エレクトロニクス、ライフサイエンスの3分野を柱としており、多くの業績を誇っている。なお、日立製作所の研究部門8機関の研究者数は3,500人(グループ全体では5,700人)と国内製造業では最大規模を擁し、うち600人が博士号取得者である。

豊田中央研究所(名古屋市)は、1960年、佐吉翁の遺訓「研究と創造に心を致し、常に時流に先んずべし」を基本精神として、グループ企業の出資によって設立された。サステナブルな社会の実現を目指し、省資源、省エネルギー、環境保全、安全性の向上など幅広い分野での基礎研究を行っている。従業員数は1,045名である。

両グループに共通したエピソードとして、技術部門の幹部の方が、「日本文化」に関心を持ち、デザイン開発や事業経営の参考にしていることを紹介したい。名古屋勤務時代、地元企業の企画関係者を中心にした勉強会である「中部戦略研究会」に参加していたが、そこにお招きしたトヨタ自動車のデザインを統括する幹部の方が、「浮世絵」研究をしておられ、江戸時代の「浮世絵産業」の「社会的分業体制」についてや、北斎や広重や歌麿の版画

※6 熊坂敏彦(2012)「日立・ひたちなか地域のものづくり中小企業の特徴とサバイバル戦略の方向性」『筑波銀行 調査情報』

No.35

※7 十名直喜(2013)「グローバル経営下のものづくりと中小企業支援ネットワークーひたち地域にみる企業城下町からの脱皮の創意的試み」『名古屋学院大学研究年報』26

※8 日刊工業新聞 2014年4月21日

における髪の毛一本一本にいたるまでの「精緻な所業」や「曲線の美学」等についてお話しされたことが印象に残っている。

また、本年2月に後述する「大津塾」において、日立アプライアンス(株)の取締役社長・二宮隆典氏が「日本のモノづくりについて」というテーマで講演されたが、その中で、「日本画から学ぶこと」として、日本画家・小茂田清樹(1891-1933)の「虫魚画卷」を取上げ、その「精緻さ」は「部品・製品・モノづくり・品質」に係るとされた。そして、洋画の事例としてクロード・モネ(1840-1926)を取上げて、その「大局性」は「システム・デザイン」に係るとされ、その上で、日本画と洋画を対比しながら、「精緻」と「大局」との「ハーモニー」が「ソリューションサービス」につながると述べられた。二宮社長は、日立研究所の所長経験もある方だが、印象深いお話であった。

### 3. 両社に共通する「産業風土」

#### (1) 「農村立地」

「日立」も「トヨタ」も、生産の本拠地を「農村」に置いている。

「日立」の生産拠点は、創業の地である「日立・ひたちなか地域」を中心に茨城県内に集中している。三菱重工業グループが長崎をはじめとした西日本、東芝が神奈川県中心、NECが東京中心であるのに比べて、「日立」は、茨城県への集中度が高い。「トヨタ」も、愛知県、特に創業の地である豊田市や刈谷市を中心とした「西三河地域」に集中している。日産が神奈川県中心、ホンダが埼玉県中心に首都圏エリアに立地しているのに比べて対照的である。両グループとも同業他社に比べて生産本拠地が「農業県」にあり、「農村立地」である。両グループの立地については、地元自治体の「企業誘致」が熱心であったことと係わりがあるようだ。そして、「日立」の本拠地のある茨城県は全国第2位の農業生産県であり、「トヨタ」の本拠地のある愛知県も第6位の農業生産県である。このように、茨城県も愛知県も、「工業県」であると同時に全国有数の「農業県」であることも両グループの共通項だ。

ところで、両グループが同業他社に比べて「農村立地」であることは、両グループの企業経営にとってどのような意義があったのであろうか。これは、「仮説」の域を出ないが、両グループともに豊かな農業地域における資産形成の進んだ労働力基盤に依存していたことである。すなわち、「兼業農家」「土地持ち」の社員が多そうなことである。そのため、農家出身者特有のまじめさ・粘り強さや、深夜労働も厭わない従順さや、賃金変動への抵抗力といった「特性」を有した社員が同業他社に比べて多そうである。さらに、両社ともに同業他社に比べて、労使の関係が協調的であったこともこのような「農村立地」と係わっていた可能性がある。

さらに、両グループは、共通した「産業風土」「地域モデル」を持っている。名古屋学院大学の十名直喜教授は、「名古屋圏は、木曾山脈や熊野山系、濃尾平野、伊勢湾など山・平野・海が川(木曾三川)を軸に三位一体となって結び付いている。バランスのとれたコンパクトな地域モデルは日本の縮図といえる。」<sup>\*9</sup>とされ、名古屋圏の風土と技術を生かした持続可能な環境文化圏の創造を、21世紀型モデルと捉えて日本のものづくりの再生のあり方を提示している。そして、「日立」の立地する茨城県北部についても、「山・平野・海が三位一体となった地域モデルであり、名古屋圏モデルの圧縮版、あるいは愛知県の西三河版と見ることもできる。」<sup>\*10</sup>と指摘されている。

#### (2) 「企業城下町」

両グループの生産本拠地は、「企業城下町」という「産業集積」を形成している。

「日立」の「企業城下町」は、日立市、ひたちなか市を中心とした「日立・ひたちなか地域」である。当地区は、人口35万人、工業出荷額2兆3,221億円の規模を持つ。当地区の「産業風土」は、「日立」の特徴が反映されており、「ものづくりの伝統」や「品質重視の風土」が色濃いとされる<sup>\*11</sup>。また、日立市は、人口19万人であるが、その3割が日立製作所関連の従業員や家族であると見られている。「日立・ひたちなか地域」には、「日立」のOBも多く「定住」しており、「地域づくり」「ものづくり」

\*9 十名直喜(2013)「ものづくりの再生は名古屋から—21世紀型モデルの創造に向けて—」『週刊東洋経済 臨時増刊 名古屋ものづくり宣言!』2013年5月15日号 48-51頁

\*10 十名直喜(2013)「グローバル経営下のものづくりと中小企業支援ネットワーク—ひたち地域にみる企業城下町からの脱皮の創意的試み—」『名古屋学院大学研究年報』26 50頁

\*11 熊坂敏彦(2012)「日立・ひたちなか地域のものづくり中小企業の特徴とサバイバル戦略の方向性」『筑波銀行 調査情報』No.35

「ひとづくり」の「コーディネーター」や「目利き」として地元で活躍している人も多い。元日立製作所東海工場の副工場長を務められた大津圭一郎氏もその一人であるが、中小企業経営者や「日立」OBや自治体関係者等を集めた「大津塾」という勉強会・交流会を20年以上、約100回に亘って継続し、地域の産業振興に貢献されている。

他方、「トヨタ」の「企業城下町」は、豊田市を中心に、刈谷市、岡崎市、安城市、西尾市など8市5町で構成される「西三河地域」である。当地区は、人口153万人、工業出荷額19兆円の規模を持つ。当地区には、トヨタ系部品メーカーの「ピラミッド構造」が形成されており、①大規模直系子会社（デンソー、アイシン精機、豊田自動織機等）、②1次サプライヤー約400社、③2次サプライヤー約3千社、④3次サプライヤー約2万社という構造と見られている。そして、トヨタ自動車の愛知県内調達比率は約5割を占めると言われており、「超集積構造」である。このように、30~50km圏内に工場が集積していることが、「トヨタ」の競争力の一つである「ジャスト・イン・タイム方式」や「混流生産」などの基礎となっているように思われる。

### (3) 「地域」に根ざした「国際展開」

「日立」は、世界54カ国、599の会社を持っており、グループの海外売上高比率を50%以上にすることを目標にしている。「トヨタ」も、世界27カ国に52の海外製造事業体を持ち、世界160カ国・地域で販売され、海外売上高比率はすでに74%に達している。この巨大な多国籍企業である両グループの「グローバルな展開」を支えているのは、実は、日本の「地域」であることも共通している。というのも、グローバル展開のベースとも言うべき「マザー工場」は、「日立・ひたちなか地域」や「西三河地域」に存在し続けているからである。

「トヨタ」がアメリカに進出し、1988年にアメリカ最大のケンタッキー工場を建てた時に、「西三河地域」の堤工場がその「マザー工場」として機能した。海外工場の生産安定をはかるために国内の「マザー工場」が同一車種を併産しながらフレキシブルに調整と支援を行っていたという<sup>※12</sup>。さらに、米国進出

に次いで国内の九州地区や東北地区に進出する際にも「西三河地域」が同様の役割を担っているように思われる。「西三河地域」は、世界の、「トヨタ」の「母なる地域」となっており、「トヨタ」は、世界中に「三河」を育てているようだ。

「日立」においても、「国際展開」が進み、「地産地消」が進むなかで、世界をリードするために「オリジナルな技術」は日本に残し、それをカスタマイズして海外に持ってゆくのが基本であるとされている。今後、海外生産がさらに増えても、国内の生産量が減ることはなく、さらに、「日立・ひたちなか地域」の工場は「マザー工場」としての機能を持ち続けるので、下請け企業との取引も大きく変わることはないという見方も強い。

### むすびにかえて

以上、「日立」と「トヨタ」の「産業風土」を中心にしたわが国二大リーディング企業の共通性を見てきた。こうしてみると、両グループは、「グローバル」であると同時に「ローカル」な特性を多分に有した「日本企業」であるといえよう。「トヨタ」の関係者に両グループの共通性をお聞きしたところ、「『日立』も『トヨタ』も、地方都市発祥で、家庭的雰囲気を残しながら、グローバル企業として成長していること」という、まさに的を射た回答をいただいた。

今後、両グループの「企業戦略」「世界戦略」から目が離せない。そこから、多分にわが国製造業の行方を占う上で、多くのヒントを得ることが出来るからである。たとえば、成長分野の一つと見られている「次世代自動車」や「ロボット」の分野では、電機産業と自動車産業が提携・連合・融合を展開する可能性があるだろう。その際に、核となる企業は「日立」であり、「トヨタ」であろうと思われる。

最後に、両グループの最近時の好調な業績が今後とも継続し、従業員に対しては「ベア」等待遇改善を通じて、地元中小企業や地域経済には「発注」「設備投資」「研究開発投資」等を通じて、波及効果が拡がり「滴り効果」があまねく行き渡って、「アベノミクス」の「成長戦略」に実効性が伴ってゆくことを切に期待したい。

※12 日本金融学会・愛知学大会（2004年9月12日）におけるトヨタ自動車副社長（当時）荒木隆司氏の講演より。