

1. 会社概要	
(1) 沿革	1
(2) 経営者	5
(3) 経営理念の継承と経営方針・施策の展開	6
(4) 株式状況	7
(5) 事業概要	8
(6) 業界事情	9
2. 経営状態の分析	11
(1) 歴代経営者の経営方針と経営環境への適応戦略	11
(2) 成長を持続するための経営革新	14
(3) 損益状況:収益力, 競争優位を支える技術革新と市場戦略	17
(4) 財務戦略:キャッシュフローマネジメントと資産効率及び安全性の確保	29
3. 設定仮説との適合性	34
4. 総括	35

実証研究

トヨタ自動車

1. 会社概要

(1) 沿革

1895年に**豊田佐吉**(1867年・慶応3年生)が自ら発明した動力織機を販売する豊田商店を設立したのが、トヨタのルーツである。

豊田佐吉の企業家精神を受け継いだ喜一郎(佐吉長男)は、「日本人の頭脳と独創技術で外国に負けないう小型乗用車を作る」という野望と信念を抱いて自動車事業に進出した(1933年)。

豊田家の長・豊田自動織機社長の豊田利三郎(佐吉娘婿)はじめ石田退三は、三井・三菱の財閥でもリスクを躊躇って手掛けない自動車事業へ進出することに猛反対した。当時は、米GM、フォードがノックダウン生産で日本市場を席卷していた。

しかも、鮎川義介が率いる日産コンツェルンは、水冷4気筒747cc・最高時速65kmのDATSUNを開発し、横浜に年産5千台の最新鋭自動車工場の建設に着手していた。

不屈の技術者・喜一郎による創業から70年余のトヨタ発展の歴史は必ずしも順風であったわけではなく、幾度も経営危機や転機に直面したが、それをテコにして次の発展段階にステップアップしていった。トヨタの沿革は、歴代社長の経営創造の履歴でもある。

<危機をテコにしたトヨタの進化>

① 創業と苦闘期(1933～1950)

豊田自動車工業(株)は、戦中は軍需会社に指定され、戦後は財閥解体と経済統制下で創業者・**豊田喜一郎**は、トヨタの存続と事業防衛に奔走する傍ら、1947年、4気筒995cc・27馬力S型エンジンを搭載したSA型小型乗用車、SB型小型トラックを開発した。

1949年のドッジライン¹⁾によるデフレ政策、資金不足、原材料難によって経営が極度に悪化し、50年には人員整理に反対する労働争議が発生して銀行の支援に頼らざるを得ない事態に陥った。倒産は免れたが、トヨタ自工とトヨタ自販の2社に分割され、喜一郎は引責辞任した。喜一郎の自動車に賭けた情熱と技術に対する先進性は、不完全燃焼のまま次代に引き継がれた。

喜一郎の欠点は資金管理には無頓着で、危機的状況下でも佐吉の遺志を継ぐ豊田綱領(大家族主義)に拘り「従業員に優しすぎた温情主義」であったと言われる。しかし、モノ造りの基礎にヒトを据える人本主義は、トヨタのDNAとして現在も生き続けている。

② 自工・自販分割と大番頭による再建期(1950 朝鮮特需～1967)

喜一郎の辞任にともない、利三郎の下で豊田自動織機の全権を任されていた**石田退三**は豊田家の総意を受けて自工社長を引受けたが、トヨタ再建が成った暁には大政奉還することを誓った。

ストを解決した直後に朝鮮戦争が勃発し、特需で経営危機を乗り越えたが、「自分の城は自分で守れ」と徹底した合理化を通じて企業基盤の強化を図った。石田の「ドケチの金銭哲学」は松下幸之助に商売の師匠と仰がれた。業況は好転したが金繰りは切迫していた。石田を支えた金繰りの責任者は花井正八(後に会長、1912～1995)であった。花井は1949年の倒産危機の屈辱をバネに、「乾いたタオルをなお絞る」徹底した合理化で「トヨタ銀行」の基盤を作った。

¹⁾ 1949年、ドッジ公使による経済再建策「竹馬経済」から脱せよ。インフレ収束策、超緊縮予算、為替レート¥360/\$

喜一郎の技術継承者として嘱望されていた英二(佐吉の弟平吉の次男)は、1950年フォードで工場実地研修を受けた。「デトロイトではトヨタの知らないことはやっていない。違うのは生産規模だけだ。日本でも十分こなせる²⁾と大量生産設備の更新を石田社長に進言し、51年に「生産設備近代化5ヵ年計画」を策定した。

英二の配下で具体策を練出したのが、カンバン方式に代表される「トヨタ生産方式」を生み出した大野耐一(1912~1990)である。大野は、喜一郎が考案した戦前のジャスト・イン・タイムを「カンバン」を使って復活させた。石田は朝鮮特需の利益をすべて工場の近代化計画につぎ込んだ。

1952年喜一郎、利三郎が相次いで他界したことから大政奉還を延期し、社長続投を決めて英二の帝王学と喜一郎の嫡子章一郎を役員に加えて後継者育成に注力した。

自販の社長となった**神谷正太郎**は喜一郎が日本GMからスカウトした販売担当役員であった。神谷はトヨタに入社した戦前から、生産部門から独立したマーケティング機能を持った販売会社構想を温めていた。しかし、生産・販売の一体運営を信条とする喜一郎は販売会社の独立を認めなかった。

1950年、危機回避を支援する日銀(名古屋支店)は、生産資金と販売資金を分離し、販売手形を担保に銀行から販売資金を調達する販売会社の設立を助言し、神谷の構想が実現した。

「一にユーザー、二にディーラー、三にメーカー。自工と自販は車の両輪」と訴え、モータリゼーションの到来に備えた「販売のトヨタ」の枠組みを作って、国内・世界市場でトヨタ車を拡販した。

③大政奉還、豊田家による成長期(1967~1995)

1956年の経済白書は「もはや戦後ではない」と宣言し、モータリゼーションの助走が始まった。財務体質は強化され経営が安定したのを期に、1961年石田は会長に退いた。新社長には英二ではなく、三井銀行から派遣されていた**中川不器男**を選んだ。貿易と資本の自由化が目前に迫っており、自動車業界の再編も避けられないと危惧し、経営管理・事務能力に長けた中川の方が安全と判断したのである。しかし、67年に中川が急逝したため、豊田家の切り札である**豊田英二**が社長に就任した。

英二は喜一郎からトヨタの技術精神を叩き込まれ、早くからトヨタを継ぐ技術者として嘱望されていた。社長就任に際しても「大政奉還」の世評に反発し「適任だから選ばれたのだ」と自負した。

「モータリゼーション時代の本命は、既成概念に捉われない新しい高級大衆車だ」というコンセプトから、1100ccの『カローラ』を発表してモータリゼーションを先導した。

英二は上郷(1965:エンジン)、高岡(1966:カローラ組立)、三好(1968:足回り)、堤(1970:プリウス)、明知(1973:エンジン)、下山(1975:排ガス対策)、衣浦(1978:駆動部品)、田原(1979:セルシオ)の8工場を相次いで建設し、低コスト・高効率の国内量産体制を確立した。

この間、1972年排ガス規制、73年第一次石油ショック、78年第二次石油ショックに見舞われたが、日本車の品質と低燃費が評価され、輸出にも拍車がかかった。

業績は着実に向上して高収益企業に成長したが、財界活動には消極的で“三河の田舎大名”と揶揄された。しかし、懸案であった海外提携では1982年にロジャー・スミスGM会長と共同生産の合意が成り、合弁会社**New United Motor Manufacturing Inc.**を設立し、これがトヨタの国際化元年となった。

トヨタ自販も業容が拡大したが却って「神谷商店化」の傾向が強まっていた。英二は国際小型車競争に勝ち抜くためには工販一体経営が不可欠と考えていたが、神谷の同意が得られず長年の懸案となっていた。1980年神谷が鬼籍に入ったのを期に、82年工販合併を実現した。

英二は創業期から喜一郎と苦楽を共にし、石田に学んだ。社長在任は15年に及んだが、GM提携と工販合併を花道に会長に退き、後任に章一郎を指名した。以ってトヨタの戦後に終止符を打った。

豊田章一郎は1952年に取締役役に就任以来、石田~英二のもとで30年にわたってトヨタ経営の帝王学を修得してきた。英二は世襲の評に対して「喜一郎の嫡子には違いないが、トヨタを切り盛りできる力量があるので指名した」と反論した。

新生トヨタの社長に就任した章一郎の最大の経営課題は、ホンダや日産に比べ遅れをとっていた「国際化」への取組であった。先ず北米に生産拠点を矢継ぎ早に展開した。

²⁾ 佐藤正明「ザ・ハウス・オブ・トヨタ」, p268

◇1984:New United Motor Manufacturing (GM 合弁. カローラ, タコマ, ヴォルツ)

◇1985 : Canadian Autoparts Toyota (アルミホイール)

◇1988 : Toyota Motor Manufacturing Kentucky (アバロン, カムリ, ソラーラ, エンジン)

◇1988 : Toyota Motor Manufacturing Canada (カローラ, マトリックス, RX330, エンジン)

1985年プラザ合意によって円が切り上げられ(¥240/\$→¥120/\$)円高不況に陥ったが、政府は公定歩合を史上最低の2.5%まで引下げる超金融緩和政策をとったことからバブル経済が始まった(1986/12~1991/4)。

業況は拡大を続けていたが、円高を克服するために更なるコスト競争力の強化と現地生産の拡大が求められた。

④社内人材登用によるグローバルカンパニーへの進化

章一郎の社長在任は10年間に及んだが、1992年、後任に実弟達郎を指名した。トヨタ社内には豊田家による継承を受け入れる空気もあったが、達郎の経営手腕には不安があった。この時期は偶々バブル崩壊と一致し、売上・利益が下降し国内販売シェアは40%を割り込んで空洞化の懸念が生じていたこと、1995年4月には瞬間的に1\$=80円を突破し一段の国際化が緊要の課題になってきたこと、クリントン政権下で日本市場の開放を要求する日米自動車協定が暗礁に乗り上げてしまったこと、中国進出も遅れをとってしまったこと、等々トヨタ経営は屈折点に遭遇していた。

1995年2月、達郎が突然病に倒れた。トップの不在が許される状況にはなく、英二と章一郎は奥田 碩の社長昇格を決めた。

奥田は、1982年工販合併時に自販から新生トヨタの取締役役に選任され、以後将来のトヨタを担う人材として計画的に帝王学教育が施された。

取締役・常務時代は、海外事業室、海外企画部、GM合弁支援部、台湾事業準備室、北米事業室、サンフランシスコ、カナダ事務所、広報部とエリート部署を担当した。専務時代は、財務、経理、購買、国内営業、部品事業の管理部門を統括、副社長時代は、渉外、経営企画、情報通信と戦略部門を管掌してstandbyができていた。奥田に与えられた命題は、「強いトヨタの再生」である。1996年に発表した「2005年ビジョン」には、「徹底的に現地化や社会貢献に取り組み、ビッグ-3に文句を言わせず、正々堂々とグローバルな成長を実現する」という「闘うトヨタ」への強烈な決意が織り込まれていた。これがその後の奥田・張体制の10年間で、企業体質を強化して世界一へ踏み出す第一歩であった。

奥田は社長在任3年10ヶ月で張 富士男にバトンタッチした。

張は大野耐一のもとでトヨタ生産方式を学び、北米事業準備室の主査からケンタッキー工場の責任者として派遣された。同工場は年産50万台を超え、主力車種「カムリ」はベストセラー・カーになった。張の勤務は7年に及んだが、その間に購買・人事・経理などの経営管理の実際を修得した。章一郎の経団連会長時代には補佐役として政財界にも人脈を作った。

奥田の中国展開を引き継いで、2000~04年間に四川、天津、長春、広州に9工場を建設した。奥田が蒔いた種を育てたのである。

2004年秋、豊田章一郎名誉会長、奥田会長、張 社長は、次期社長は渡辺捷昭で合意し、2005年6月就任した。渡辺は、2005年ビジョン策定の際、奥田のもとで経営企画担当取締役として21世初頭のトヨタ像を描き、そこに至るまでの課題を整理した経緯がある。(数値目標:連結売上高=15兆円、世界販売=600万台)

2006年には、世界25カ国に49工場を展開し、26万人の従業員が800万台以上を生産する予定である。主力車種のカローラ及びカムリのフルモデルチェンジや米新工場でのピックアップトラックの生産開始など「トヨタの2006年問題」を抱え、従来のマネジメントシステムを根本的に変える必要があった。1999年から生産管理を担当し、小型車「bB」を13ヶ月で開発し、また設計・調達・販売などの担当者が情報を共有するために「大部屋制度」を導入するなど、ゼネラリストとしての実績評価が高い。世界一を目指して、収穫期に入る。

表1 <沿革年表>

	経営者	事業展開	生産・販売
創業 苦闘期	豊田喜一郎	1933年:豊田自動織機内で自動車の研究開始	36年:トヨタ AA 型乗用車, GA 型トラック
		1937年分離独立,トヨタ自動車工業設立	36年:G1 型トラック初輸出
	生産=英二 販売=神谷	1938年:挙母現本社工場操業開始	ジャスト・イン・タイム方式本格スタート
大番頭による再建期 大政奉還	自工 石田 退三 自販 神谷正太郎	1947年:SA 型小型乗用車, SB 型小型トラック, BM 型大型トラック生産, GHQ1500cc 以下の生産 300 台以下を許可. 愛称を公募して「トヨペット, トヨペットトラック」と命名	
		1950年:ドッジラインを機に倒産に瀕し労働争議発生, 喜一郎は人員整理と刺違え辞任	
		1950/6:朝鮮戦争勃発, 日産・いすゞを抑え米軍大型トラック 1000 台落札. 特需でクロ転.	
		1953年:会社スローガン「よい品・よい考」制定	55年:トヨペットクラウン, マスター発表
	1959年:元町工場操業開始	57年:米国トヨタ自動車販売株設立	
	1961年:TQC を全社的に導入	国産乗用車クラウン輸出第 1 号 61年:パブリカ発表	
豊田家による発展期 国内生産体制強化 北米展開推進	自工 中川不器男	1965年:上郷工場創業, デミング・実施賞受賞	66年:カローラ発表
		1967年:ダイハツ工業株と業務提携	67年:トヨタ 2000GT, ハイエース発表
		1968年:三好工場操業開始	69年:年間国内販売 100 万台達成
		1970年:第 1 回日本品質管理賞, 堤工場操業	70年:カリーナ, セリカ, ライトエース
		1973年:明知工場操業開始	72年:国内生産累計 1,000 万台達成
		1975年:下山工場操業開始	75年:輸出累計 500 万台達成
		1978年:衣浦工場操業開始	
	1979年:田原工場操業開始	79年:輸出累計 1,000 万台達成	
	豊田 英二		81年:ソアラ発表
			1982年:自工・自販合併,トヨタ自動車株となる
		82年:ピスタ, カローラ II, スプリンタ	
豊田章一郎		1984年:トヨタ・GM 合弁会社 NUMMI 生産開始	85年:輸出累計 2,000 万台達成
		1987年:春日井事業所操業開始	86年:国内生産累計 5,000 万台達成
	1988年:TMMK 生産開始	88年:年間国内販売 200 万台達成	
	1989年:広瀬工場操業開始	89年:米国レクサス店設立, セルシオ	
	1991年:山梨事業所操業開始	94年:年間海外生産 100 万台達成	
(豊田達郎)	1992年:「トヨタ基本理念」「トヨタ地球環境憲章」		
グローバルカンパニーへの進化	奥田 碩	1995年:達郎社長急病, 奥田副社長昇格	
		1996年:「2005年ビジョン」策定	98年:ダイハツ工業子会社化
		1998年:TMMI/TMMWV 操業開始	99年:ヴィッツ, プラッツ, MR-S 発表
		天津豊田自動車エンジン有限公司操業	99年:年間海外生産 300 万台達成
		トヨタ自動車東北株操業開始	99年:国内生産累計 1 億台達成
	1999年:ニューヨーク・ロンドン株式上場		
中国展開推進	張 富士男	2000年:天津豊田自動車有限会社設立	00年:Will, Vi, bB, クルーガーV 発表
		四川トヨタ自動車有限会社生産開始	01年:アレックス, プレミオ, ノア発表
		金融統括会社「トヨタファイナンシャルサービス」	02年:イスト, アルファード, ヴォルツ
		2001年:「トヨタウェイ 2001」策定	02年:北米生産累計 1,000 万台達成
		2002年:TMMP 生産, TPCA, TMMBC, TKAP 設立	02年:プリウス販売累計 10 万台突破
		2004年:トヨタ一汽(天津), 一汽トヨタ(長春)	03年:2 代目プリウス, ウィッシュ発表
		広州トヨタ設立	04年:マーク X, パッソ, ポルテ発表
世界一へ	渡辺 捷昭	2006年:Toyota Motor Manu. Texas 操業	05年:高級車ブランド「レクサス」展開

非豊田家の社長に共通しているのは、役員になってから計画的にゼネラリストとしての経験と実績を積んで、トヨタの舵をとる帝王学を学ばされていること、トヨタの危機ないし転機に経営を付託されていることである。

(2) 経営者

<豊田家のトヨタから豊田家が創業したトヨタへ>

三河の田舎財閥会社として出発したトヨタが、世界一を射程に入れるビッグビジネスに成長できた最大の要因は、トップ交代のタイミングに最適の人材を非豊田家からも選任し、加えて歴代トップが経営理念を継承しながらその時代に適合する経営手法を編み出したこと、その結果独特のトヨタ文化が形成されてきたことにある。しかもその背景には、長期にわたる用意周到な後継者の選定と、徹底した帝王学の実施がある。

表2 <経営者一覧>

トヨタ自動車工業株				経営特記事項
豊田 利三郎	1937/8~41/1			トヨタ自動織機より分離独立, 自工設立
豊田 喜一郎	1941/1~50/6			実質創業者, 戦後 45 年 GHQ に民需転換を申請 大量産体制構築, コスト削減
(トヨタ自工)		トヨタ自動車販売株		1949:労働争議発生, 50/4 自販設立, 販売業務移管, 喜一郎引責辞任
石田 退三	1950/7~61/8	神谷正太郎	1950/4~75/12	生産体制の拡大, 設備第一主義, 財務の健全性,
中川不器男	1961/8~67/10	加藤 誠之	1975/12~79/6	
豊田 英二	1967/10~82/7	山本 定蔵	1979/6~81/6	中川社長急病, 喜一郎の甥英二が社長就任 お客様第一主義, 社会責任, 無借金経営体制
トヨタ自動車株				1982/7 トヨタ自販と合併
豊田 章一郎 (喜一郎長男)	1982/7~92/8			大企業病の克服, 危機意識の共有, カイゼン 83 年「会社方針」, 92 年「トヨタ基本理念」策定
豊田 達郎	1992/8~95/8			工販合併 10 年経過, 心気一転を期して社長交代
奥田 碩	1995/8~99/6			達郎社長急病, 豊田家の適材なくリリーフ就任 奥田路線:「第一参入」「環境への取組」 プリウス発売
張 富士男	1999/6~05/6			CCC21:国際競争力No.1, 効率生産体制の構築 トヨタウェイ 21:危機意識再強化, 大企業病対策 販売系列の再編, 取締役改革(半減)
渡辺 捷昭	2005/6~			世界シェア 15%を目標

歴代社長は当面した経営環境と経営課題に対して、それぞれ特異の施策を展開した。

- * 天才肌の創業者「豊田喜一郎」.
- * 苦難期と成長期をつないだトヨタ大番頭の「石田退三」.
- * 販売の神様と称された「神谷正太郎」.
- * カローラのヒットで自動車メーカーとして確固たる地位を築き、工販合併を実現した「豊田英二」.
- * 「三河モンロー主義」から国際企業に脱皮させた「豊田章一郎」.
- * 強く且つ闘うトヨタを再生し、世界一へ踏み出した「奥田 碩」.
- * 奥田路線を継いで、着実にトヨタをグローバルカンパニーに育てた「張 富士男」
- * 世界一に挑む「渡辺 捷昭」、新興市場をターゲットにした世界戦略車 IMV 発売.

トヨタには良くも悪くも創業家問題が潜在している。

GE の CEO ジャック・ウエルチは、来日の際(2001 年)欧米頼みの日本経営を批判し、「企業にとっての勝利の条件は、国際競争力を高めることにある。そしてどんな危機的な状況下でも、人材の育成こそが成長の源泉につながる」と指摘した。しかしトヨタには、それに加えて求心力を保つ「豊田家」という創業家の旗がある。

奥田会長は「これからもこの旗をもち続けたい」と語っている。ただし、この旗には負の要素も少なくない。既にポスト渡辺として副社長・豊田章男への創業家回帰が憶測されている。しかし、豊田織機、豊田紡織、アイシ

ン精機の社長は既に豊田姓であり、ニューヨーク、ロンドンに上場している世界企業に豊田家の論理が通用するか否か。もし旗の揚げ方を間違えれば、トヨタの世界一の保持は永続しえないかもしれない。

(3) 経営理念の継承と経営方針・施策の展開

トヨタの遺伝子の原点は、愚直なまでに研究・発明・開発に取り組んだ豊田佐吉の生き方にあると言われる。

【豊田綱領】は佐吉の言行録から募集された。

至誠業務に服す。研究と創造、時流に先んず。質実剛健。温情友愛。報恩感謝。

表3 <経営理念継承の系譜>

<p>豊田喜一郎 <経営方針> 豊田家が手掛ける事業の行動指針「豊田綱領」 ●温情な愛の精神を発揮し、家族的美風を作興すべし。 ●乗用車を大衆車にする(ロゴを豊田から「トヨタ」へ)</p>	<p><経営施策> ◇行動指針・方針の文書化による周知徹底 ◇自前技術による乗用車開発・生産 (ジャスト・イン・タイム工程マニュアル)</p>
<p>石田 退三 ●「自分の城は自分で守れ」 ●これからは人を増やさず機械を増やす時代だ。 ●「カネがあつたら機械化せよ」 ●「技術屋はカネのことは心配するな」</p>	<p>◇経営基盤の強化、財務の健全性 ◇大量販売による利益の確保 ◇設備第一主義、先行投資</p>
<p>豊田 英二 ●「創意くふう」「よい品 よい考」 ●お客様第一主義 ●魅力的な車は強い信念にリードされる</p>	<p>◇モノづくり哲学の浸透、無借金経営体制 ◇顧客の要望に応える車種づくり ◇ムダを識別し本質を見抜く体制、主査制度</p>
<p>豊田章一郎 1992年【トヨタ基本理念】 ●国際社会から信頼される企業市民を目指す。 ●企業活動を通じて経済・社会の発展に貢献する。 ●住みよい地球と豊かな社会づくりに取り組む。 ●最先端技術の研究開発、魅力あふれる商品・サービス。 ●労使相互信頼、個人の創造力とチームワークの向上。 ●グローバルで革新的な経営、取引関係との共存共栄。</p>	<p>◇トヨタ地球環境憲章 ◇国際企業への脱皮 ◇危機意識の共有・浸透と組織の活性化 ◇大企業病問題の克服、継続的なカイゼン ◇良い品・良い考えに基づく品質のトヨタ</p>
<p>奥田 碩 1997年:トヨタ基本理念(改定) ●「モノづくりの前にヒトづくり」 ●社会貢献に取り組まない企業は永続できない。 ●責任から貢献へ。</p>	<p>◇チャレンジ精神の欠如、大企業病の克服 ◇モノづくり原点への回帰 ◇第一参入(他企業に先駆けた事業展開)</p>
<p>張 富士男 【トヨタウェイ2001】 <u>Challenge</u>:夢の実現に向けて、ビジョンを掲げ挑戦する。 <u>Kaizen</u> :常に進化、革新を追及し、改善に取り組む。 <u>Genchi Genbutu</u>:現地・現物で本質を見極め、合意・決断 <u>Respect</u> :他を尊重し、相互理解に努め責任を果たす。 <u>Teamwork</u>:人材を育成し、個の力を結集する。</p>	<p>◇国際競争力 No.1 ◇危機意識の再強化 ◇効率性の高い生産体制の構築 ◇「CCC21」原価低減(30%)活動 ◇販売系列の再編 ◇取締役改革(→半減)</p>

トヨタの強さの本質は、手段的な「トヨタ生産方式」や「トヨタ銀行」ではなく、始祖と創業者の発明とモノづくりに対する執念、つまり経営理念の継承であると考えられる。歴代社長は、大企業病による組織活力の減退を最も危惧し、経営理念を文書化して組織内への浸透に腐心している。世界に展開する事業所では、トヨタ文化の現地化が課題となっている。現地・現物に重点をおく現場主義にも、そうした必然性がある。

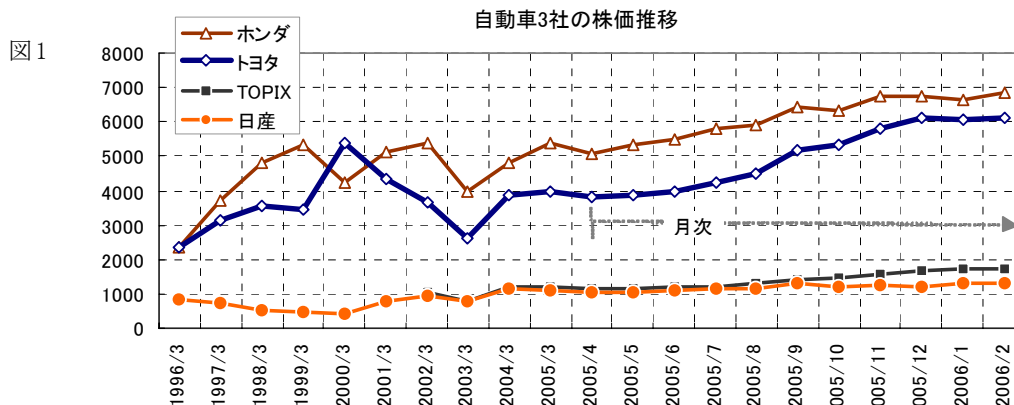
豊田綱領はトヨタのDNAとして、トヨタ基本理念、トヨタウェイ 2001 及びトヨタ 2010 年グローバルビジョン: **Innovation into the Future** に再現されているが、今後はこれを具現化していく組織的・技術的「仕組み」が世界一への最大の戦略課題である。

(4) 株式状況

表4 <株式関係>

	発行済株式	資本金	株価	時価総額	株主構成(2005/3期)			大株主	
	(百万株)	(百万円)	(円)	(億円)		株主数	シェア	名称	議決権
1996	3,752	285,122	2,360	88,547	金融機関	487	40.0	日本トラスティ	8.6
1997	3,791	354,657	3,130	118,658	証券会社	95	0.6	日本マスター	8.3
1998	3,804	396,994	3,550	135,042	その他法人	3,021	16.7	豊田自動織機	6.0
1999	3,761	397,020	3,430	129,002	外国人	1,237	23.4	日本生命	4.1
2000	3,750	397,020	5,370	201,375	個人	325,769	19.4	資産管理信託	3.2
2001	3,685	397,049	4,350	160,300	計	330,609	100.0	新生銀行	3.1
2002	3,650	397,049	3,650	133,225	自己株式=10.6%			ステートストリ	2.4
2003	3,610	397,049	2,635	95,124	2005/3期 配当=65円/株			東京海上	2.3
2004	3,610	397,049	3,880	140,068	配当性向 40.5%			三井住友火災	2.2
2005	3,610	397,049	3,990	144,039	(連結配当性向 18.3%)			ヒーロー&Co	2.1

(注) *各年3月期 **株式総数の減少は株式交換による買収



2000～2003年に株価はかなり軟調に推移した。従来50%を超える持株があった金融機関が、不良債権処理と財務体質改善のためにトヨタ株を放出した影響が大きい。その後、株価は漸上傾向に転じたものの、国内自動車市場の成熟感、米国市場の不透明感、中国市場の不確実性などの要因が重なって、好業績にも拘わらず「割安」な水準で推移した。しかし、原油高騰に伴うハイブリッド車の経済性と技術先進性がブランド力を押し上げ、同時に米ビッグスリーの経営不振が頭在化して世界トップシェアが視界に入ってきたこともあって、2005年からは連月高値を更新している。2006年2月現在の株価は6,860円、時価総額22兆円、株価収益率=17倍、純資産倍率=2倍と資本市場の評価は向上している。

2003年3月期の金融機関の持株比率は52%、外国人15%、個人15%であった。2005年3月期までに、金融機関▲12%、外国人+8%、個人+4%の増減があり、株主構成の変化が進んでいる。

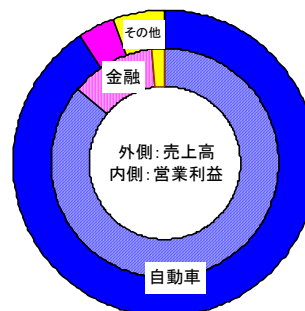
外国人持ち株比率の増加は、コーポレートガバナンスに有形・無形の影響を与えるであろうし、一方トヨタ家の持株比率は2%程度といわれるので、創業家の位置づけにも変化が生じる可能性がある。

(5) 事業概要

トヨタの主業は自動車であるが、関連する金融サービス事業が拡大している。

(2005/3期)	自動車	金融事業	その他事業	全社	合計
売上高 (億円)	171,135	7,812	10,303	▲3,736	185,515
営業利益 (億円)	14,525	2,008	337	▲149	16,722
総資産 (億円)	111,412	94,872	10,255	26,810	243,350
設備投資 (億円)	11,643	7,269	510		19,422
従業員数(千人)	232	8	22	5	266

2005/3期:事業別セグメント



① 自動車事業

国内市場は2005年582万台(除軽:394万台)で安定需要が続いている。主力カラーは2年連続で国内販売ランキング1位を確保し、小型のウイッシュ、パッソ、アルファードなどが好調で、トヨタグループ(ダイハツ、日野を含む)のシェアは41.1%(除軽:44.5%)を占めた。今後、国内シェア45%の安定的維持を目指す。

2005年8月にグローバル・プレミアムブランド「レクサスGS, SC, IS」を発売し、2006年にはLSを投入して、当面5~6万台を目指す。

北米市場は好調で1,700万台を超え、トヨタの販売台数は9年連続で過去最高を記録した。トヨタブランド車は「カムリ」、「レクサス」、「サイオン」などが販売ランキング上位を占め、市場シェアは12.2%に上昇した。2006年テキサス工場、2008年カナダ第二工場が稼働する予定で、北米生産能力は181万台となる。

	国内	北米	欧州	アジア	中南米	オセアニア	その他	計
生産 (千台)	4,534	1,156	596	945				7,231
販売 (千台)	2,381	2,271	979	834	185	239	519	7,408
生産工場	22	11	8	22	4	1	5	73

国内生産工場
 自社工場12,
 関連会社10

海外生産会社 51

<北 米>アメリカ:8, カナダ:2

<南 米>メキシコ, コロンビア, ベネズエラ, ブラジル, アルゼンチン

<欧 州>イギリス, フランス, ポルトガル, ポーランド, チェコ, トルコ, ケニア, 南アフリカ

<アジア>中国:13, タイ:3, インド:2, フィリピン:2, 台湾, ベトナム, マレーシア, インドネシア

<その他>バングラデッシュ, パキスタン, オーストラリア

② 金融事業

個人顧客を中心に総合的な金融サービスを提供するために2000年7月トヨタファイナンシャルサービス(TFS)を設立し、世界30カ国・地域でトヨタ車マーケットの90%をカバーするネットワークにより、540万人に自動車ローンやリースを中心とした金融サービスを提供している。日本国内では、トヨタファイナンス(販売金融, TS CUBIC CARD), トヨタファイナンシャルサービス証券(トヨタグループ社債, 株式ファンド), トヨタアセットマネジメント(資産形成, 保険)による金融サービスを強化している。未だ連結売上高に占める割合は小さい(4%)が、好調な自動車販売に支えられて増収・増益基調にある。

③ 住宅事業

1975年に章一郎が起業した。2004年営業機能を担うトヨタホーム(株)が営業開始、2005年3月ミサワホームホールディングスと資本提携した。2005年3月期の売上高は、1,361億円(前期比12%増)であった。

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
販売戸数	2,500	2,665	3,515	2,970	2,714	3,037	3,284	3,016	3,188	4,001	4,065	5,115

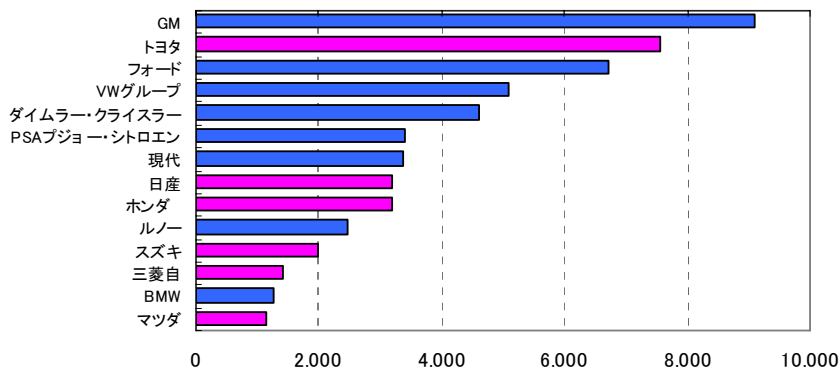
④ その他事業

情報通信事業, GAZOO 事業, マリン事業, バイオ・環境緑化事業等があるが、連結業績には大きな影響は及ぼさない。

(6) 業界事情

2004年の世界自動車生産台数は6,290万台(うち乗用車4,530万台)で、日本車は1,051百万台・シェア16.7%(うち乗用車872万台, 商用車179万台)であった。米国は、1999年の世界シェア23.3%をピークに以降は低迷が続き、2004年の生産は1,197万台・シェア19.0%(うち乗用車423万台, 商用車773万台)であった。GMは2006年に生産工場の閉鎖などリストラを進める計画を発表しており、2005年の908万台を大きく下回る可能性が高い。

図2 2004年:世界メーカー別自動車生産台数



トヨタの2005年の世界生産は736万台(前年比+10%)で、PSAシトロエングループとの合弁工場やアジアなど新興市場向け戦略車IMVが好調であったことから、国内生産3%増に対し海外生産が17%増となった。トヨタグループ(含ダイハツ, 日野自)の2006年生産計画は05年比10%増の906万台である。

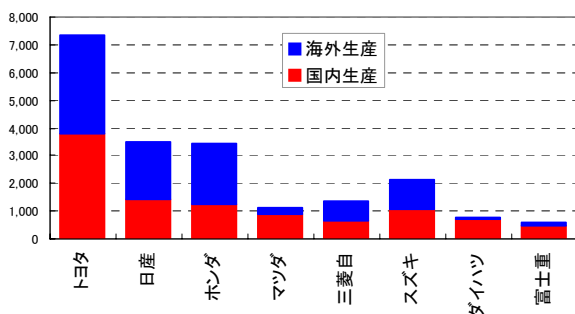
日産, ホンダも海外生産が好調で、国内販売の低迷をカバーしている。スズキが国内生産・国内販売・輸出・海外生産の全分野でプラスを確保したのが注目される。

表5 <2005年:乗用車生産シェア>

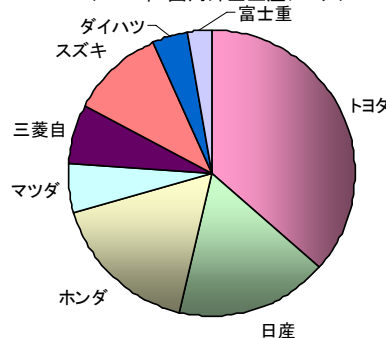
	国内生産	生産シェア	国内販売	販売シェア	輸出	海外生産	生産計	同左シェア
トヨタ	3,790 (3.0)	36.7%	1,713 (▲2.6)	33.1%	2,043 (4.7)	3,571 (17.4)	7,361	36.3%
日産	1,451 (0.8)	14.1%	866 (4.8)	16.7%	677(▲7.1)	2,057 (16.3)	3,508	17.3%
ホンダ	1,262 (1.6)	12.2%	714 (▲3.9)	13.8%	522 (1.8)	2,148 (10.8)	3,410	16.8%
マツダ	865 (5.6)	8.4%	289 (2.2)	5.6%	609 (5.7)	281(▲10.9)	1,146	5.7%
三菱自	665 (3.9)	6.4%	244 (▲4.3)	4.7%	353(▲2.9)	698 (▲9.8)	1,363	6.7%
スズキ	1,091 (4.3)	10.6%	698 (5.2)	13.5%	277 (1.4)	1,034 (8.8)	2,125	10.5%
ダイハツ	725 (6.6)	7.0%	601 (4.0)	11.6%	110 (17.0)	50 (▲3.6)	775	3.8%
富士重	469 (▲4.5)	4.5%	258 (▲7.3)	5.0%	338 (5.0)	118 (12.6)	588	2.9%
計	10,318	100%	5,383	100%	2,930	9,958	20,276	100%

* 資料:JAMA; ()は前年比増減率;単位=千台

図3 <2005年:自動車8社の生産実績>



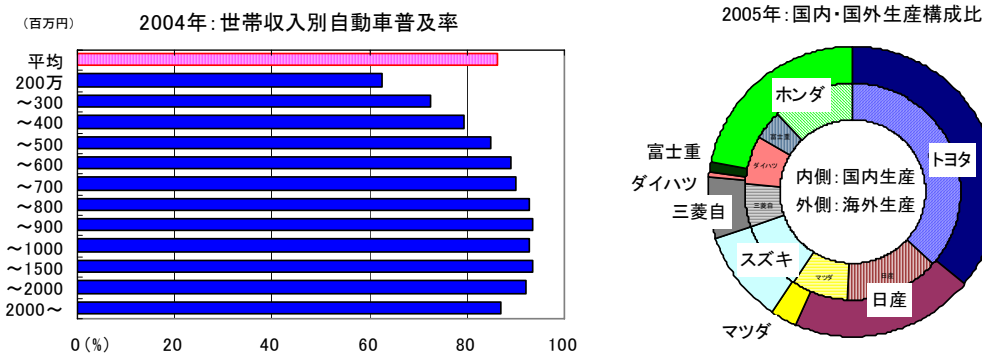
<2005年:国内外全生産シェア>



国内登録車台数は最近2年連続でマイナスであり、需要の飽和感が強い。(図4) 伸び悩む新車市場の中で、低価格・低燃費の軽自動車は、スズキとダイハツの積極的な拡販努力によって、小型車の需要も取り込んでいる。軽自動車の動向は、各社の小型車戦略にも影響が出て来るだろう。

日本自動車メーカーの海外依存度が年々高まっている。海外生産比率は、トヨタ48.5%、日産58.6%、ホンダ63.0%である。海外戦略の成否が今後の業況を大きく左右するうえ、為替の変動は直接収益に影響する。

図4 <国内市場と各社の生産状況>



資料:総務省・統計局

北米市場における2005年の日本3社の生産規模は、トヨタ155万台、日産118万台、ホンダ135万台、計408万台である。2006~08年において、トヨタのテキサス工場、カナダ第二工場をはじめ、日産・ホンダも生産ライン増強を計画しているので、各社の生産計画を集計すると2008年には490万台に達する。日本車の北米生産増強は現地の雇用増に貢献しており、嘗てのような貿易摩擦の再来はないと見られているが、GMのリストラ計画の実施は日本メーカーの北米戦略に少なからず影響を与えるだろう。

米国・日本に次ぐ世界第三位の自動車生産国に成長した中国は、2005年の販売台数が04年比13%増の592万台となり日本を抜いたと発表した(中国汽車工業協会)。

海外企業と中国企業との合弁は、中国側の出資比率50%以上で2社までが条件となっている。成長市場のシェア獲得を目指す外資自動車の投資が急増しているが、相次ぐ新規参入や値引き競争が激化し、小型・低価格化の動向が強まって「利益なき繁忙」に陥る懸念が高まっている(26社中15社は赤字)。早期に市場参入し、圧倒的なシェアを確保していたフォルクスワーゲン系2社が新車投入の遅れからシェアを落とし、新小型車を投入した上海GMがトップシェアを獲得した。

日本車のシェアは広州ホンダ5.8%、東風日産4.0%、一汽トヨタ3.9%で、今後のシェア獲得が課題である。トヨタは2006年半ばに広州で合弁工場を稼働させ、ホンダも06年夏から年産12万台の第二工場を立ち上げる計画である。

表6 <中国での販売台数とシェア>

	2004年	2005年	前年比増減率	2005シェア
上海GM	25.2	32.5	29.0	8.2
上海VW	35.5	28.7	▲19.2	7.2
一汽VW	30.0	27.2	▲7.7	7.0
北京現代	14.4	23.3	61.8	5.9
広州ホンダ	20.2	23.0	13.9	5.8
天津一汽夏利	12.7	20.0	57.5	5.0
奇瑞汽車	8.7	18.5	113.9	4.7
東風日産	6.1	15.8	159.5	4.0
一汽トヨタ	8.2	15.5	89.5	3.9
神龍汽車	8.9	14.0	57.3	3.5

台数=千台 資料:日経新聞2006.1.14

中国市場は大きな成長が期待されるものの、都市部と農村部の所得格差や環境・エネルギー問題も深刻化が懸念されており、2010年には800~1,000万台市場になるとの予測にも不確実性が少なくない。

市場では消耗戦が展開されるので、BRICs向け戦略車の開発、現地生産の品質管理とコスト競争力が勝敗のカギを握ることになる。

中期的には乱立状態の整理統合は避けられないだろうし、合弁による技術移転にも地場企業の成長に伴って、将来問題となる種が潜在していると考えられる。

2. 経営状態の分析

(1) 歴代経営者の経営方針と経営環境への適応戦略

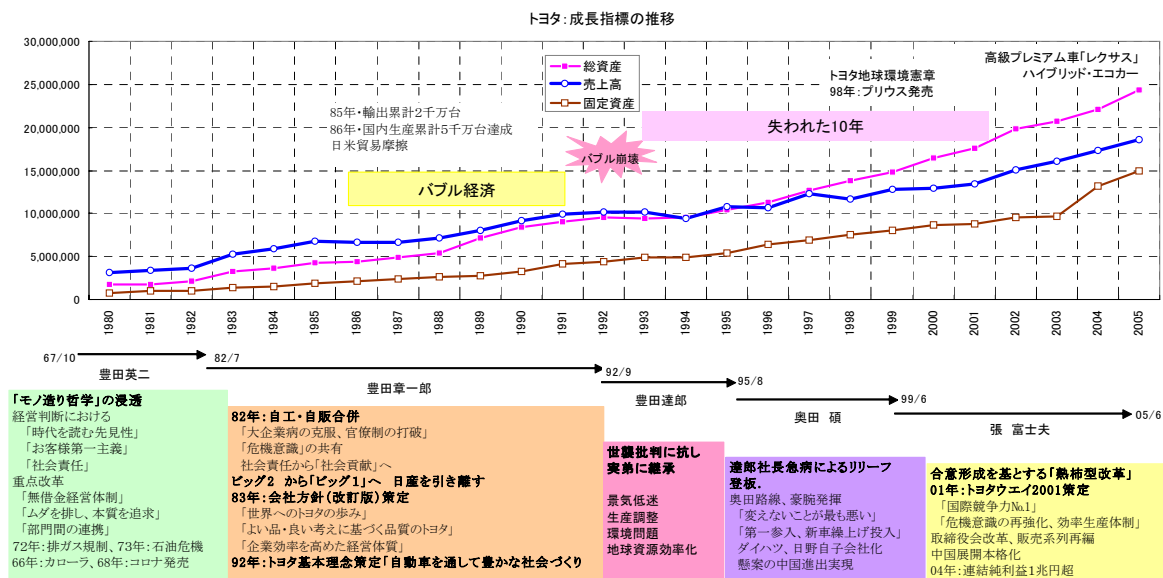
沿革，経営者の項で述べたように，歴代経営者はその時々の経営環境に適応して基本理念を継承しつつそれぞれ独特の経営戦略を展開してきた。

トヨタの成長は1995年頃を境にして質的な変化が見られる。それ以前においては，国内トップ企業としての地位確立に重点が置かれ，投資戦略においても売上高と総資産が併行して拡大する堅実性が見られる。

1995年以降は，世界の未参入地域に生産あるいは販売拠点の展開を積極化し，強いグローバル企業からさらにリーディングカンパニーの地位確保を志向して，先行投資を継続している。

総資産の拡大は，2000年以降の売上高成長をもとにすれば，3～4年程度の先行であり，それがトヨタの競争優位の基盤であると同時に，リスク要因でもあることの二面性を抱えている。

図5 <トヨタの成長と戦略>



トヨタ成長の軌跡を歴代社長の経営施策の因果から辿ってみる。

① 豊田喜一郎：トヨタ生産システムの原典「ジャスト・イン・タイム」

トヨタのクルマの誕生は，1935年喜一郎が開発したA1型乗用車試作第一号である。その翌年，正式商標を豊田から濁点をとって「トヨタ」に決めた。39年に挙母工場が本格稼働したが，トラック生産は順調であったが乗用車は137台に止まり不振を極めた。純国産車の製造を目指しても部品が不足し，大半の部品と電装品はフォードとシボレー製を流用せざるを得なかった。より基本的には，売れるクルマを開発できないことが最大の問題であった。

喜一郎は挙母工場で「あらゆるムダを排して生産効率を上げる」ためにフォードのような流れ作業の導入を計画した。流れ作業の工程は喜一郎の暗黙知であったので，ロット生産に慣れた工場全従業員を洗脳して周知徹底するために「ジャスト・イン・タイム」のマニュアルを作って形式知化することに取組んだ。伝票を用いて必要なものを必要なだけ造る生産方式は，太平洋戦争下の統制によって中断したが，英二の時代に大野耐一によって「カンバン方式」として再生した。

② 石田退三：徹底した財務管理による経営基盤の確立

トヨタの経営基盤を確立したのは中興の祖といわれる石田退三である。石田の経営哲学は「経営者の使命は会社を儲けさせること」であった。朝鮮特需で潤っても「特需は一時的なもの，カネがあつたら機械化せよ」と

“ドケチ”といわれる徹底した合理化で投資原資を確保し、それを先行投資に充てた。工場近代化を指揮する英二は、「人は増やさずに機械を増やす」という石田の方針に沿って、設備投資額に見合うだけの人員合理化を遂行した。

業況は好調でも資金繰りは繁忙を極めた。綱渡りの資金管理は花井正八(当時経理部次長、後に会長)が担当した。成長の過程で資金効率の徹底を図り財務体質が改善された。この時期にトヨタの財務管理の基礎が確立したといつてよいだろう。これによって、技術者家系のなかに「カネのDNA」が組み込まれた。

③ 豊田英二:生産技術の確立

英二のもとで、大野耐一による「トヨタ生産方式」が構築された。

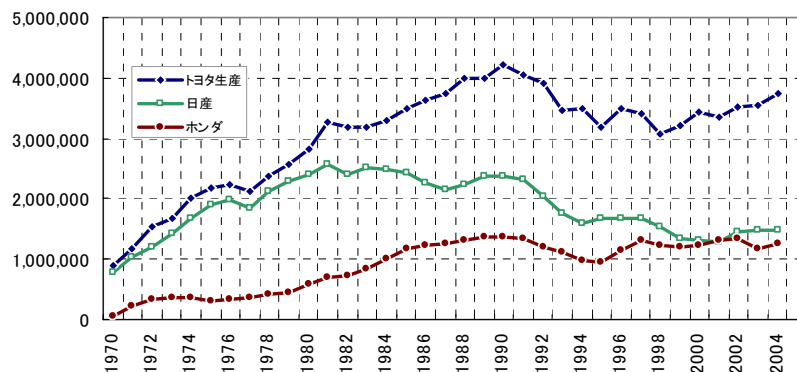
トヨタの合理化の原点は、英二がフォード研修で学んだ“Suggestion System”－全従業員に経営改善のアイデアを出してもらい作業効率を向上させるとともに勤労意欲を高める仕組み－であると言われる。³⁾

1人が2人分あるいは3人分の仕事をこなす方法を考えれば、合理化とコストダウンになる。その知恵を出す全社活動から導かれた「創意くふう」が合理化活動の標語となった(1956年)。以後、トヨタのモットーとして受継がれている。

1955年富裕層を対象にした高級車クラウン、57年ファミリーカーとしてのコロナ、61年通産省が提唱した大衆車パブリカを市場に投入したが、日産自動車が発売した(1959年)小型乗用車「ブルーバード」に対抗してモータリゼーションを切り拓くには力不足であった。英二は、モータリゼーション時代の本命車種は、既成概念に捉われない新しい「高級」大衆車が不可欠だと考えた。当初計画では排気量1,000ccであったが、100ccアップして大衆車でありながら高級仕様の「カローラ」のコンセプトを作った。当時の生産規模は、乗用車7万4千台、トラック13万7千台であったが、カローラ生産に備えて年産20万台の能力を持つエンジン工場(上郷)と組立工場(高岡)を同時に建設して66年に生産を開始した。当時の石田会長はカローラが軌道に乗るまで英二を社長に指名しなかったが、建設資金はすべて自己資金で賄った。

英二の「カローラでモータリゼーションを起こしてみせる」という信念は、日産サニーに競り勝ってトップシェアを獲得して実現した。(図6)

図6 <自動車3社:生産台数の推移>



④ 豊田章一郎:国内競争優位の確立と国際企業への脱皮

トヨタの国内生産がピークに達した1990年には国内ビッグ3の生産規模は、ホンダ=1に対し日産=1.7、トヨタ=3.1となり、トヨタは日産を引き離してビッグ1の地位を確立した。

しかし海外展開はホンダ、日産に大きく遅れていた。

ホンダは1977年にADRをNY証券取引所に上場し、次いで1978年に Honda of America Manufacturing Inc.を設立、1981年には株式をロンドン証券取引所に上場 Honda

章一郎在任期間:3社の国内生産台数(千台)

	トヨタ	日産	ホンダ
1982	3,197	2,406	733
1990	4,223	2,380	1,375
1992	3,903	2,037	1,197

3) 佐藤正明「ザ・ハウス・オブ・トヨタ」, p278

of UK Manufacturing Ltd.を設立して以降各国に拠点展開を進めていた。日産も米国日産自動車(1980)、英国日産自動車(1984)、欧州日産会社(1989)を設立して海外展開を積極化していた。

トヨタが海外拠点を設けたのは、1984年GMとの合弁でカローラ、タコマ、ヴォルツ等を生産するNew United Motor Manufacturingが第一ステップである。以後の生産拠点展開は既述の通りであるが、英二会長の強い意向から開発した「ベンツやBMWを超える世界最高の車—レクサスLS」は、1989年に投入された。圧倒的な静粛性と信頼性、コストパフォーマンスでシェアを伸ばし、91年には輸入高級車部門のトップセールスを記録した。トヨタの国際化を義務付けられた章一郎の在任期間は10年に及んだ。

もう一つの経営課題は、規模拡大にともなう官僚化、危機意識の希薄化、創造力の欠如などの大企業病対策であった。そのために「自動車を通して豊かな社会づくり」、「社会責任から社会貢献へ」、「良き企業市民」を標榜して「トヨタ基本理念」を制定(1992年)して組織改革に取り組んだ。バブル経済のもとで、業績は安定した成長を持続した。

章一郎は後任に実弟の達郎を選んだ。「血は水より濃い」の選択には賛否両論があったが、最適であったか否か疑問の残るところであった。

⑤ 奥田 碩:強いトヨタ,闘うトヨタの再生

安定成長に不安要因が懸念され始めたタイミングで、非創業家の社長にバトンが渡された。技術系の創業家とゼネラリスト系の非創業家の経営トップの輪番はタイミングといい経営へのインパクトといい絶妙である。

奥田が掲げた「トヨタ2005年ビジョン」のテーマは“Harmonious Growth”—社会との調和の具現化と経営基盤の確立—である。その背景には、クリントン政権との間で難航した日米自動車協議があった。

経営環境についての基本認識は、「トヨタの20世紀の成功が、決して21世紀も継続できる楽観的な根拠にはならない」という危機感である。21世紀には、クルマそのもののあり方を再定義する大規模なパラダイムシフトが起こる。したがって、より大きく素早い変革を自らに課して実行し、リスク・テイクを厭わず新事業へも「第一参入」して闘う方針に転じた。

技術面では、ハイブリッド車プリウスをはじめ燃料電池車など地球環境・社会環境・個人の生活環境に優しいクルマを開発して社会に価値あるものと評価される商品・サービスを提供し、雇用を創出し、社会に貢献することを経営方針として掲げた。1998年に発売したプレミアムSUV「レクサスRX」は高級SUVランキングでトップを維持し、ビジネスモデルとしては成功したが、反面でブランドの大衆化が顕在化してブランド戦略としては課題を残した。

社内施策としては、経営資源の最適配分、強固な財務体質、ムダを省いて収益力の強化、従業員の知恵と熱意の結集、掲げて「自分の城は自分で守る」伝統を再現した。

国内シェアは40%以上を回復、海外生産は300万台を達成して、在任3年10ヶ月で張にバトンを渡した。

⑥ 張 富士男:グローバルカンパニーへの進化

2000年3月期で、国内販売シェア42%を確保して「1人勝ち」の決算を引き継いだ張の責務は、奥田が整備した国際化の路線を更に進めて「世界で地域的バランスのとれた最も競争力のある最適調達・最適生産を通じて顧客満足の向上と地域の発展に貢献する」グローバルカンパニーへ進化することであった。

そのためには、i)フォルクスワーゲンが先行シェアを握っている中国市場で、合弁生産が認可された天津豊田自動車を拠点にして競争に割り込んでいくこと、ii)川上(部品)~川中(組立)~川下(販売)の付加価値の流れを再強化して国際競争力No.1を目指すためにCCC21(Construction of Cost Competitiveness)プロジェクトを推進すること、iii)Total Mobility Service Providerを目指して顧客のカーライフ・サポートや金融ワンストップサービスを通じてカスタマー・リレーションシップの構築・強化を図ること、iv)環境・安全関連技術、情報通信関連技術を中心とする技術への重点投資するためにムダを省き、効率性と生産性を高めること、など山積する課題を負った。張は在任5年間で、奥田路線を大きく前進させた。

ダイハツとの新・軽小型車の共同開発、販売系列の再編、経常利益1兆円超など、業績は計画を上回った。

	売上高(億円)	経常利益	利益率	国内生産	北米生産	欧州生産	その他	生産計
2000/3期	128,796	7,971	6.2%	343万台	110万台	17万台	48万台	518万台
2005/3期	185,515	17,546	9.5%	453万台	116万台	60万台	94万台	723万台

(2) 成長を持続するための経営革新

創立以来多くの経営革新が実施されてきたが、その中で今後の成長に関わる要因として以下の4点が特筆される。

① adaptability

北米市場における事業拡大と貿易摩擦解消のため、1984年にGMとの合併でNUMMIを設立し、現地生産に本格的に取り組み始めた。以後の北米展開は現地雇用を創出し、GM、フォードがリストラ不可避の状況になっても嘗てのような政治問題化するリスクは防がれている。

章一郎が1992年に設定した「トヨタ基本理念」では、企業活動を通じて経済・社会の発展に貢献し、国際社会から信頼される企業市民を目指すことを第一に掲げている。同時に設定した「地球環境憲章」も含めて、グローバルな競争環境の潮流に対する深謀遠慮の先取り戦略— adaptability とみることができる。

1997年発売の初代プリウスは、「21世紀に間に合いました」と価格・採算を度外視して215万円に設定したが、その後米国では cool / intelligent の代名詞となった。プリウスは2002年には販売累計10万台を突破し、2005年にはハイブリッド・システム搭載車はSUV 2車種(ハリアー、クルーガー)が加わり、世界販売は15万台、累計35万台に達した。日経BP社が行った企業の環境ブランドイメージ調査でも、トヨタが6年連続で首位になった。

当初は理念先行にみえたトヨタの環境への adaptability 戦略は、競争優位に結びつくと同時にブランド力強化に寄与している。

② Lean Production

英二がフォード研修で学んだ Cost control & Quality control は、半世紀を経て米国企業が best practice として bench mark にする Lean production system—「ムダ、ムラ、ムリを徹底的に排除するトヨタ生産方式(TPS)」—に進化した。

生産拠点の拡大、生産車種・車型の増加、モデルチェンジの短期化などに対応して、品質と生産効率を高めるために、材料技術・認識技術・軽量化技術・情報制御技術・ロボット技術などを総動員して究極の Lean production を目指している。

<海外生産拠点の拡大>

1980年:9カ国/地域=11拠点, 1990年:14カ国/地域=20拠点, 2004年26カ国/地域=51拠点

また、グローバル戦略を一層強化するために、IMVプロジェクトで世界最適生産・最適供給体制の構築を進めている。

表7 <IMVプロジェクトの主な生産拠点>

国・地域	生産車種	生産開始	年間生産能力	輸出	輸出先
タイ	ピックアップトラック/SUV	2004/8	07年:35万台	15万台	アジア, 欧州, オセアニア
インドネシア	ミニバン	2004/9	06年:10万台	2万台	アジア, 中近東
南アフリカ	ピックアップトラック/SUV	2005/4	07年:12万台	6万台	欧州, アフリカ
アルゼンチン	ピックアップトラック/SUV	2005/2	06年:6.5万台	5万台	中南米

2000年に開始したサプライヤーと一体になった原価低減活動「CCC21」では、生産技術に徹底的にこだわり、部品各社と知恵を絞って成果を共有する仕組みが信頼感を生み、大幅な原価低減(年2000億円〜)につながった。2005年からは、新たにVI(Value Innovation)活動を立ち上げて、品目単位のコスト削減をシステム単位的设计見直しまで拡げたコスト改革を進める計画である。

これらの生産技術革新において最大の課題となるのは、加速する海外展開にともない人材の不足が目立ち始めていることである。「トヨタウェイ」を浸透させ、国内で共有できた暗黙知を形式知にするために、「Kaizen」「Genchi Genbutu」を織り込んだ海外版トヨタウェイを作成して現場指導が行われているが、根底にある「日本の文化」を全世界で25万人を超すグループ社員にどう理解してもらうか。とくに成功体験が支配する北米事業では、今後も自己革新力を持続できるか否かが「グローバルビジョン2010」の達成を左右する。

③ Respect & Promotion

創業以来の経営理念である「モノづくりはヒトづくり」は、組織風土そのものを土壌として育成される。グローバル展開を推進するうえで、トヨタ流の「ものの見方、価値観の伝承」は競争力の維持・向上のために欠かせない。

経営陣には、人材の優劣が企業の発展を左右する最大の要因であるとの認識は強く、事業の地域的な広がりや事業領域の拡大に対応する人材育成プログラムを充実させている。

*「トヨタインスティテュート」

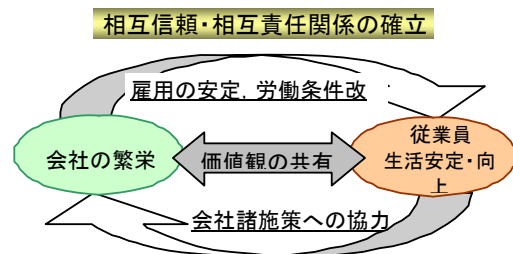
“人間性尊重”と“知恵と改善”を掲げたトヨタウェイの価値観を具現化させる経営人材育成機関として 2002 年設立。多くの現地人を経営トップに起用。

*「グローバル生産推進センター-GPC」

国内外の全工場を対象に生産現場を管理・監督できる人材を短期間に、しかも数多く育成することを目的に 2003 年設立。年間 2,000 人規模のプロフェッショナルスタッフ育成を継続していく。

*「労使宣言」

1950 年の労働争議を経て 1962 年に締結された労使宣言では、労使相互信頼を基本理念として謳っている。さらに、1996 年に調印した「21 世紀に向けた労使の決意」では、労使関係は相互信頼と相互責任を基盤として、グローバル企業として世界経済の発展に寄与すると共に国際社会への貢献を果たすこと、を確認している。



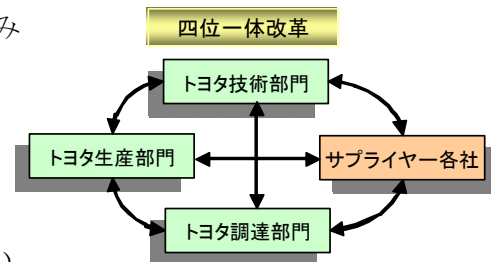
相互信頼の上に立った労使関係は、良好なコミュニケーションの基盤となり、個別戦略の実現を支えるドライバーとなる。

クルマが社会に与える交通事故などのネガティブインパクトを最小化する「ゼロナイズ」と、クルマの楽しさや快適性などのポジティブインパクトを最大化する「マキシマイズ」を両立させる車の提供、あるいは「何故？を 5 回繰り返せ」という現場合理主義の徹底も、従業員の主体的・自発的な創造性の発揮がなければすべて画餅となってしまふ。喜一郎の失意の死を招いた労働争議は、今となって得がたい遺訓となって受継がれた。

④ Group power

トヨタ基本理念では取引先との関係について「サプライヤー・販売店などの取引先を尊重し、互いに研究と創造に努め、長期安定的な成長と共存共栄を実現する」と定めている。

原価低減活動では、単に部品等の購入価格を引下げる取組みではなく、設計・生産技術・調達の各部門とサプライヤーが連携し、部品の設計・開発段階からモノづくり改革を四位一体で進める点に特徴がある。その成果は、トヨタとサプライヤー双方の企業体質の強化や市場競争力の向上に還元される。



トヨタの成長の背後には強力な部品メーカーの存在がある。

自動車メーカー以上に技術・品質・コストすべてにおいて厳しい

競争を強いられている。各社はそれぞれの協力企業を巻き込みながらモノづくりを追求し、国際競争に勝ち抜く企業体質の強化に注力している。現在では、世界トップシェアを握る製品を揃え、トヨタを最大の顧客としながら海外の顧客にも積極的に取引を拡大している。また、競争力が期待するように向上しない部品メーカーは取引網から脱落する。

トヨタの部品は 7 割が購入品であるから、部品メーカーの競争力がトヨタの製品力を左右する。急ピッチな海外生産の拡大と短期間のモデルチェンジの実行はトヨタ単体では限界があり、グループ企業の支援が前提となる。部品メーカーまで含めた品質管理の徹底や、円滑な部品供給を可能にする物流体制の充実も終わりのない課題である。

トヨタグループの主力部品メーカーは、デンソーやアイシン精機などトヨタ自工から分離独立した企業が少なくない。自動車部品の価格下落を原価低減の徹底によって吸収し、トヨタの高水準の生産と円安を追い風に増収・増益を続けている。(表8)

表8 <トヨタ系主要企業(持分会社)>

2005/3期:金額=億円,人数=千人,株価=2006/2

	主要製品	売上高	経常利益	株価(円)	従業員数	連結子会社
豊田通商	商品売買・金属, 機械, 自動車 等	33,158	611	2,585	14	198
デンソー	空調, エンジン, ボディ, センサー	27,999	2,248	4,330	104	171
アイシン精機	ドライブトレイン, ブレーキ, ボディ	18,290	984	4,220	53	122
豊田自動織機	ヴィッツ, RVA4, フォークリフト 等	12,415	709	4,610	32	146
日野自動車	トラック, バス, ディーゼルエンジン	11,301	177	763	21	73
ダイハツ工業	軽自動車	11,762	396	1,162	32	25
トヨタ車体	RV ミニバン, 福祉車両	9,926	187	2,300	13	14
関東自動車	トヨタ車の開発・生産(カローラ他)	6,831	146	1,729	7	7
豊田紡織	自動車用繊維部品	4,536	191	1,912	19	31
豊田合成	自動車内外装部品, 機械部品 等	4,355	175	2,510	18	44
愛知製鋼	特殊条鋼, ステンレス鋼, 鍛造品	1,844	71	1,061	4.4	16

2005年2月からチェコのPSA(プジョー・シトロエン)との合弁工場で小型乗用車アイゴの生産を開始した。2003年合弁会社(TPCA)設立後、デンソー、アイシン精機、トヨタ合成などトヨタ系列だけでも15社以上が進出を決め、三河地方の企業群がそのままチェコに移動した構図となった。

1991年に英国(TMUK:カローラ)で始まったトヨタの欧州生産は、南部拠点のトルコ(1994年, TMMT:EU向け輸出カローラ)、東部拠点のポーランド(2002年, TMMP:エンジン, 変速機)にチェコが加わり戦線が拡大した。さらに、2007年にはロシアのサンクトペテルブルクの新工場でカムリの生産(当初2万台)が開始される。

トヨタの海外展開は、決して単独進出では終わらない。中近東、アフリカ、アジア、オセアニア、中南米すべての地域に、部品メーカーが自らのリスクで随伴進出している。部品メーカーは、トヨタ以外の完成車メーカーの生産拡大も睨んで部品供給体制を整える。

これらの部品メーカーは、過去ファミリー色が強かった「ケイレツ」とは似て非なるものである。グループを挙げてグローバル競争に挑むと同時にトヨタ依存から脱却して自立も志向する。トヨタが最強を目指す限り、部品メーカーもそれぞれの分野で最強になって生き残る方途を選ぶ。

一方でカンバン方式の進化は、完成車メーカーと部品メーカーの一体化を促している。部品メーカーがジャスト・イン・タイムの納入と物流費の一段の削減のために、複数の部品をあらかじめ組み合わせたモジュール部品を製造ラインに直接供給する「モジュール生産」が行われるようになった。部品各社が生産ラインの一部を担ってサテライト工場を建設し、集積度が一層高まる。

グループ内で重複する事業の統合、企業や製品の弱点を補強し、強さに磨きをかけるための再編も行われている。2001年以降、トヨタとデンソー、住友電工、アイシン精機のブレーキ部門を統合したアドヴィックス、トヨタ工機と光洋精工の電動パワーステアリング部門を合わせたファーベースなどの再編も相次いだ。

米国では、GM減産のあおりで米自動車部品メーカーの再編が加速している。経営破綻した部品メーカー最大手デルファイをはじめ、独立系大手デーナは非中核3事業を2006年までに売却すると発表した。

基本理念にいう共存・共栄は、換言すれば、トヨタのグローバル化の速度についていける部品メーカーだけが、トヨタと同じ成長軌道を描けるということである。

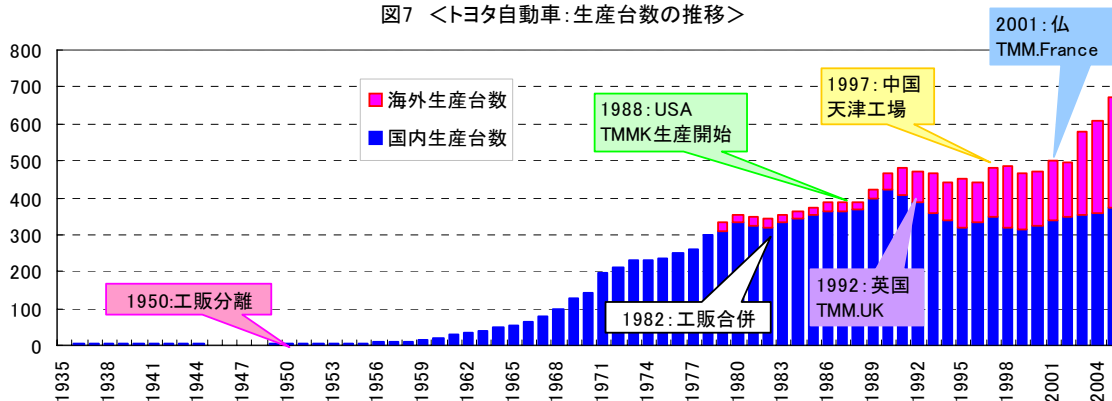
トヨタと部品メーカーの重層的な構造がトヨタの強みであるが、規模が拡大すればするほど“Theory of Constraints”が働くリスクもでてくる可能性がある。

(3) 損益状況:収益力, 競争優位を支える技術革新と市場戦略

① 生産・販売体制の強化

i) 生産

図7 <トヨタ自動車:生産台数の推移>



トヨタの国内生産は、バブル崩壊に伴う国内販売の低迷と相次ぐ海外進出の影響もあって 1990 年を境に減少に転じ、99 年には 80 年代以降最低の 312 万台まで落ち込んだ。以後、国内生産は回復基調にあり、2004 年は 368 万台となったが、国内増産分はほぼ全量が輸出に回されている。ここ数年は海外販売が急拡大し、「現地生産が販売に追いつかない」状況にあるため、不足分を輸出で補っている。

トヨタ全世界生産台数に対する国内生産比率は、1995 年では、7割を超えていたが、2004 年には 5 割強まで低下した。

(全世界比)	1995	1999	2004
国内生産比率	71.7%	65.9%	54.7%
国内販売比率	45.2%	35.2%	26.2%

同様に国内販売比率も急速に低下し、2004 年では 1/4 強にすぎない。

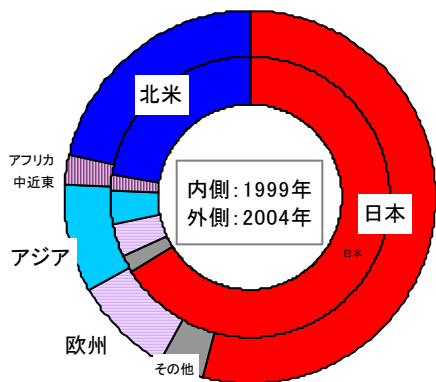
海外生産は 2002 年に 200 万台を突破し、2004 年には 300 万台を超えた。1999 年～2004 年間の増産(143 万台)は、北米 38 万台、ヨーロッパ 40 万台、アジア 47 万台、その他地域 18 万台で、積極的な世界展開を裏付けている。(表 9)

特に北米では、2004 年生産台数 144 万台に対し販売は 229 万台で、その差 81 万台を輸出している。日本からの輸出の背景には、北米の生産能力が過剰になることを避けると同時に、生産車種を日本の 1/3 程度に絞って量産効果を高めて収益力の向上を図る政策がある。

2005 年に九州及び東北工場を増強し、生産能力を 350 万台から 400 万台に引き上げ、2006 年にはバブル期の 1991 年生産(409 万台)を超える見通しである。

2006 年の世界生産計画を 830 万台としているので、国内 400 万台、海外 430 万台の計算となり、海外生産がはじめて国内を上回る見通しである。

図8 トヨタ自動車:地域別生産台数構成比



トヨタ自動車:地域別販売台数構成比

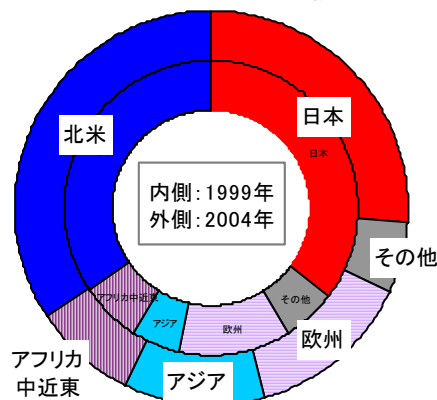


表9 <地域別生産台数の推移>

(万台)

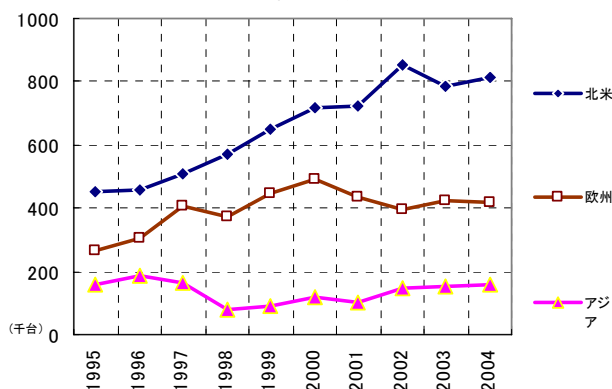
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
国内	317	341	350	317	312	343	335	349	352	368
北米	73	78	84	96	106	110	109	121	128	144
中南米	0.4	0.3	0.4	2	2	2	2	3	6	8
ヨーロッパ	10	12	11	18	18	17	22	34	40	58
アフリカ	9	9	9	7	7	8	8	8	9	11
アジア	26	26	25	12	18	25	25	35	49	65
オセアニア	5	7	8	10	9	9	9	9	11	11
中近東	2	3	2	1	1	4	3	7	13	7
海外計	125	135	139	147	161	175	178	216	256	304
全世界計	442	476	489	463	473	518	514	564	608	672

輸出	120	128	149	146	155	171	167	182	184	195
(うち北米)	(45)	(46)	(51)	(57)	(65)	(72)	(72)	(85)	(78)	(81)
対国内生産比(%)	37.9	37.5	42.6	46.1	49.7	49.9	49.9	52.1	52.3	53.3

ヨーロッパ企業の生産規模(2004年)は、英国:186万台、仏:329万台、独:557万台、スペイン:301万台であるから、トヨタの欧州シェアは未だ5%未満である。日本からの輸出は40万台規模で(図9)、現地需要にはTMMUK(英:カローラ24万台)、TMMF(仏:ヤリス20万台)の生産増によって対応している。

EU市場はスペインの堅調もあって緩やかな拡大を維持しており、これからのトヨタの生産増・シェア拡大の余地は少なくないが、課題は既に確立されている欧州ブランドに対抗してトヨタブランドをどう浸透させていくかである。

図9 <地域別輸出台数の推移>



アジアにおける生産拠点の展開は、先ず部品工場を整備して供給力を確保した上で組立工場を移動させている。1964年にToyota Motor Thailand Co.を設立してアジア進出の足掛りを作って以来、順次拠点地域を拡げ、2004年までに22拠点を展開している。

2004年のアジア生産台数は65万台で北米に次ぐが、生産規模は北米の1/2だが生産拠点は2倍であるから、生産効率は比べるべくもない。各地域の生産規模は、タイ(生産開始1964年、生産車種:カムリ、カローラ、ハイエース、ハイラックス、TUV、ヴィオス:270千台)、マレーシア(1968:47千台)、インドネシア(1970:139千台)、台湾(1986:127千台)、フィリピン(1989:18千台)、ベトナム(1996:9千台)、四川豊田汽車(2000:7千台)、天津一汽豊田(2002:84千台)、長春一汽豊越(2003:4千台)である。すべての地域で量産体制が整っているわけではなく、地域全体としての効率化はこれからの課題である。

2004年8月にIMVの生産を開始し、タイ・インドネシアを中核拠点にして海外向け専用開発したピックアップトラックとSUVを世界140カ国の市場に供給する生産体制の構築に着手した。エンジン、主要部品は南アフリカおよびアルゼンチンの生産拠点にも供給される。ASEAN市場ではピックアップトラックや多目的車の需要が旺盛で成長が速まっており、ここ2~3年で70万台規模の生産を見込んでいる。

<海外生産拠点:2004>

地域	生産拠点
北米	11
中南米	4
ヨーロッパ	6
アフリカ	2
アジア	22
オセアニア	1
中近東	5
海外合計	51

トヨタは現地最適生産を基本としているが、SUV の高機能・高付加価値車などは海外でも価格訴求力が強く、国内で生産して輸出している。(表 10) 輸出車は収益性が高い。輸出は為替変動の影響を受けるが、ここ数年は円安傾向にも幸いされ、特に北米向けは収益貢献度が高まっている。

表 10 <2004 年:車名別生産・輸出台数トップ 10> (千台) <輸出構成比> (%)

	生産開始	04 生産	生産累計	04 輸出	輸出累計	輸出/生産	同左累計	海外生産	
カローラ	高岡工場	1966	403	22,572	235	11,358	58.3	50.3	891
ランドクルーザー	田原工場	1951	294	4,660	223	3,821	92.9	82.0	
ハイラックス	田原工場	1967	273	10,442	262	9,192	96.0	88.0	107
RAV 4	田原工場	1994	240	1,838	228	1,493	95.0	81.2	
ヴェイツ/ヤリス	高岡工場	1999	201	2,118	151	1,404	75.1	66.3	204
クルーガーV	九州工場	2000	156	593	147	531	94.2	89.5	
プリウス	堤工場	1997	133	292	66	148	49.6	50.7	
ハリアー	九州工場	1997	98	774	72	580	73.5	74.9	65
ウィンダム	関東自工	1991	93	953	58	754	62.4	79.1	

ii)販売

2004 年のトヨタ世界販売台数は 671 万台(+ダイハツ=87 万台, 日野自=9.5 万台, グループ計 767 万台)で、2005 年には 800 万台の大台に乗る見通しである。2006 年は 850 万台(含軽=906 万台)を計画している。

国内市場は既に成熟段階に入り、安定的に 400 万台(含軽=580 万台)レベルで推移している。この市場が急激に変化することはないと見られるが、付加価値の高い製品を投入することによって市場開拓の余地があるだろうし、今後の新製品開発の成否によってシェア変動があり得る。

トヨタの国内販売は 170 万台水準で推移しているが、2004 年国内シェアは 44.5%(含軽=41.1%)を確保し、中期目標 45%の安定維持も実現性が高い。ただし、既述のように新車市場では、燃費がよく価格が安い軽自動車登録車の販売を侵食しており、収益のマイナス要因となる可能性がある。2005 年 8 月からレクサスを導入し、販売チャネルも従来の 5 チャネルから 4 チャネルに再編して各チャネルの戦略特性を明確に打ち出して、国内販売のテコ入れを図る。

21 世紀のトヨタの成長エンジンは、北米を核にした世界市場におけるシェア拡大である。現在約 6 千万台の世界市場は 10 年後には 7,500 万台まで拡大するとの予測もある。トヨタは既に世界市場で約 10%強のシェアを確保しているが、ヨーロッパおよび中国でのシェア拡大は必ずしも楽観を許さない。

表 11 <地域別販売台数の推移> (万台)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
国内	206	214	201	171	166	177	172	168	172	176
北米	117	125	136	152	163	177	189	194	207	229
中南米	10	8	12	13	10	11	11	10	12	15
ヨーロッパ	38	41	47	54	59	66	67	76	83	92
アフリカ	14	14	14	13	12	12	13	14	16	21
アジア	43	44	42	23	25	34	34	46	62	77
オセアニア	15	14	15	18	17	18	16	18	22	23
中近東	13	15	19	21	19	22	25	27	33	38
海外計	250	262	284	293	306	338	355	384	435	495
全世界計	456	476	484	464	472	515	526	552	607	671

(注)2005 年速報 国内生産=379 万台, 国内販売=171 万台, 輸出=204 万台, 海外生産=357 万台
世界生産=736 万台

<当面の海外販売戦略>

◆ 北米

北米の販売は着実に上伸している。(表10) 2004年の北米市場は、2000年以降はじめて前年実績を上回り、過去4番目となる1,690万台を記録した。トヨタの販売台数は229万台でシェア12.2%を確保した。カムリが3年連続で乗用車販売ランキング1位、レクサスも5年連続高級ブランド車ランキング1位を獲得するなど、ブランドが浸透しつつある。

2006年は、現地生産155万台(2004年:144万台)、日本からの輸出108万台(2004年:81万台)、計263万台を計画している。

現地生産能力とラインアップ強化のために、2006年テキサス工場、2008年にカナダ第二工場を稼働させる予定で、2008年の北米販売台数は輸出を含め**250万台**を見込んでいる。(表11)

北米における市場戦略は、第一にハイブリッド車市場、第二にフルサイズピックアップトラック市場、第三に若年層むけ「サイオン」*市場の開拓を掲げている。

現在の北米需要は、低金利や減税に加えてビッグ3の様々な販売インセンティブに支えられている面もあり、今後の施策に変化があれば失速する可能性も否定できない。

<08年北米の生産能力> (万台)

カナダ工場(TMMC)	25
ケンタッキー工場(TMMK)	50
インディアナ工場(TMMI)	30
カリフォルニア工場(NUMMI)	40
メキシコ工場(TMMBC) 04年	3
テキサス工場(TMMTX)06年	20
カナダ第2工場(TMMV)08年	10
既存工場の生産効率アップ	3
計	181

◆ 欧州

EU市場は、独、仏、伊、スペインが好調であったことから、2004年は前年を上回る1,760万台となった。トヨタの欧州における販売も逐年前年実績を上回り、2004年は過去最高の92万台となり、市場シェアは4.9%まで上昇した。

2001年に仏工場を生産を始めたヤリスが好調で、2004年には22万台を超える最量販モデルとなった。2005年6月から仏プジョーシトロエン(PSA)との合弁チェコ工場を生産するアイゴ(1000cc ガソリン、1400cc ディーゼル)は環境規制をクリアした燃費性能が優れた小型車で、ヤリスとともに欧州攻略の戦略車として育成する方針である。

トヨタは中期目標として、欧州市場で120万台の販売を目指しクリーン・ディーゼル車(clean & green)のラインアップ強化を図る方針である。

フォード、GM、VW、PSAが市場を分け合っている英、VWが支配的な独、ルノーとPSAが競う仏、フィアットが強い伊、の欧州市場で既存ブランドに切り込むのは容易ではない。トヨタの品質とパフォーマンスが消費者の共感を得ることができるか否かがカギを握る。

<欧州生産能力> (2003→2005)

英国(TMUK)	22 → 29
フランス(TMMF)	18 → 24
トルコ(TMMT)	10 → 15
チェコ(TPCA)	0 → 10
計 (万台)	50 → 78

◆ 中国

北京5輪をひかえて自動車市場は100万台/年規模で急成長しており、日本メーカーの生産力強化が競われている。2010年には米国に次ぐ市場規模が予想されている。

トヨタは、中国第一汽車集団との提携により、2002年よりランドクルーザー、ランドクルーザープラドおよびカローラの現地生産を開始、2005年にはクラウンの生産を開始する予定である。広州汽車とは共同で2005年よりエンジンの生産を開始する。

販売網も量販車種110店舗に加え、クラウンやレクサスを扱う2系列と合わせて300店体制を整備して、先行するホンダや欧米大手を追撃する。

現地化の推進とフルラインアップ体制の構築により、2010年には中国市場で10%のシェア獲得を目標にしているが、出資50%以下の合弁工場ではトヨタ生産方式が真価を發揮できるのか、フルラインアップによる多品種少量生産がコスト競争力を確保できるか、消耗戦による資本効率の低下を回避できるか、等々リスク要因は多い。

* 若年層の獲得を目的に、カリフォルニアで先行販売していたxA, xB, tC(3車3車種)を、パーツ・アクセサリーを自由に組み合わせて「自分仕様」の車にしてネットで注文できる仕組み。

② ブランドの強化

i) Product Brand

トヨタには「カローラ」という「カネのなる木: cash cows」*がある。

カローラは、1969年以來37年間のうち、2002年にホンダの小型車フィットに首位を譲った以外は連続して新車販売No.1を維持している。カローラは大衆小型高級車の代表車種として、高品質・高性能化に加えてセダンタイプを軸にミニバン、小型ワゴンなどの派生モデルを投入する品揃えと強力な販売網によって、超長期にわたって20万台前後の販売実績をあげている。上位車種のクラウンも長寿ベストセラーである。2005年の年間新車販売ランキングでは、トヨタはカローラを含め6車種がベストテンに入った。

“売上高は顧客満足度の表れ”といわれるが、新車のライフサイクルが短縮されるなかで、長期にわたって10万台以上の販売を維持することは容易ではない。(表12)

ホンダのカンバン車種フィットは2001年発売以來好調を維持しているが、2005年はフル・モデルチェンジしたトヨタのヴィッツに年間販売台数で追い越された。日産は、代表車種マーチが失速気味で、昨年発売のティーダが4位、小型新型車ノートが5位(94千台)に入ったが、10万台の壁は厚そうである。

表12 <新車販売上位ランキング車>

資料: 日本自動車販売協会連合会

(千台)

		1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
ト ヨ タ	カローラ	223	238	196	161	163	237	226	199	173	150
	クラウン	138	110	74	87	101	83	69	56	117	80
	ヴィッツ				157	161	143	101	71	61	132
	ウイッシュ								159	127	92
	パッソ									69	88
	アルファード								84	86	82
ホ ン ダ	ステップワゴン	82	110	93	90	79	110	71	63	47	92
	オデッセイ	110	82	59	48	120	71	52	45	98	64
	フィット						104	251	182	150	126
日 産	マーチ	132	144	95	60	63	60	139	124	103	62
	キューブ			108	82	86	75	75	140	139	75
	ティーダ									31	98

トヨタの製品ブランドの強さと競争力は収益基盤を安定させ、リスク対応力を高める好循環を生む。他社に先駆けてプリウスを市場に投入し、将来の花形(Stars)*を育てる余力も生んだ。その反面で、例えば1995年以降生産開始し、2004年の生産台数が5万台以下の車種は17、合計しても年間31万台にしかならない不発車種もある**。生産技術革新による多品種少量生産と収益性余力が、問題児(Question mark)*を抱える土壌にもなっていないだろうか。

ii) Premium Brand

1989年、北米市場に初代「レクサス」を投入した。以来レクサスブランドは、高級ブランド車部門で5年連続販売トップの座を維持している。しかし、「レクサスはビジネスモデルとしては成功したが、ブランドとしては成功していない」という評がある。SUV市場拡大に対応したレクサスRX(日本名ハリアー)やセダン量販車レクサスES(日本名ウインダム)は、高級車市場でシェアが高まるにつれて「大衆化」の傾向が顕在化し始めている。最高級車種LS(57千ドル)は対抗車種のベンツのSクラス(66千ドル)やBMWの7シリーズ(71千ドル)に比べて価格は1ランク下のEクラスである。

* ポストコンサルティング「成長シェア・マトリックス」による分類

** トヨタの概況2005, 車名別国内生産台数より

欧州の高級車はモノづくりでは利益が出ず、ブランド力で収益を上げている。トヨタは組立て生産性や開発生産性などのカイゼン力で圧倒してきたが、これまで手をつけてこなかったブランド力を上げていかなければ、量販・価格競争に終始することになる。高級車の本場・欧州で認められるグローバル・プレミアムブランドを開発する緊要性が既に臨界点に達していた。

トヨタは 2005 年 8 月からレクサスを日本に導入した。欧州高級車に心酔している顧客層を“欧州車のマネ”ではない「レクサス+ハイブリッド」で攻略しなければならない。「最高の商品を最高の販売・サービスで提供し、高級の本質を迫及する 21 世紀のグローバル・プレミアムブランドを目指す」ことを宣言している。

日本におけるレクサスの生産・販売には、いくつかの戦略意図が秘められているようである。

- ◆世界最高の価値を提供し続けるための絶対基準・MUSTsを設定し、グループ会社も巻き込んで改革を徹底して新しい開発・生産・販売の仕組みを構築する。その成果を熟成させて、世界で通用するか確かめる。
- ◆「プラス品質」(顧客からより多くのお金を引き出す儲ける品質)を効果的に増大化する生産システムを構築する。レクサスのブランド価値が高まれば、長期的には 1 台当りの利益率が向上し、全社業績に貢献する。
- ◆レクサスブランドを再定義し、トヨタブランドとの境界を明確にすることは、トヨタ全体の開発戦略、経営全体に好影響を与える。レクサスで確立した技術をトヨタ車に横展開し、資源を共有して相乗効果を出す。
- ◆レクサス店では新たな販売手法を導入し、サービス品質の向上を図る。それは国内販社への圧力となり、内部競争を促して淘汰も進む。

世界展開を推進するためには日本側の強いリーダーシップと兵站線および人材の確保が必須である。レクサス開発は、大きな可能性とリスクを併せもった「大いなるチャレンジ」である。

iii) Corporate Brand

コーポレートブランドは、人々がその会社に対して抱くイメージを決定付ける無形の個性であって、ブランド価値が高ければ、人々はその会社に対して高い信頼感や安心感、あるいは愛着を覚え、多くの顧客がファンとなり、ひいては生涯顧客となる。したがって、ブランドは企業価値の創造に結びつく。

企業の環境ブランドイメージ調査によれば(表 13)、トヨタ自動車は調査開始から 6 年連続で首位を確保している。ハイブリッド車や燃料電池車などの環境技術の開発、自動車リサイクルへの取り組みなどが、高い評価につながっている。

また、信頼性についての調査でも、トヨタはビジネスマン対象ではベンツに次いで 2 位、一般個人では 1 位であった。品質・性能・サービスについての評価が高いことを反映している。

トヨタは、社会的責任に関する基本方針として「社会・地球の持続可能な発展への貢献」を掲げて、1992 年に「トヨタ地球環境憲章」を制定し、93 年には具体化のための「トヨタ環境取組みプラン」を策定して様々な社会活動を実践している。

表 13 <企業ブランドイメージ>

順位	環境	信頼性 (2005 日経調査)	
	(2005 日経BP)	ビジネスマン	一般個人
1	トヨタ自動車	メルセデスベンツ	トヨタ自動車
2	日産自動車	トヨタ自動車	メルセデスベンツ
3	ホンダ	帝国ホテル	花王
4	松下電器	JTB	東芝
5	シャープ	ホテルオークラ	資生堂
6	麒麟ビール	花王	味の素
7	アサヒビール	キャノン	帝国ホテル
8	イオン	BMW ジャパン	キッコーマン
9	日立製作所	味の素	松下電器
10	松下電工	セイコー	キャノン

クルマの開発・生産・物流・使用・リサイクルに至る各段階でのマネジメントを徹底するために、2005 年から Eco-Vehicle Assessment System を導入した。

こうした理念と実践の整合的な活動が企業ブランドを形成し、個別のクルマのプロダクトブランドと結びついて、総合的なブランド優位を形成している。

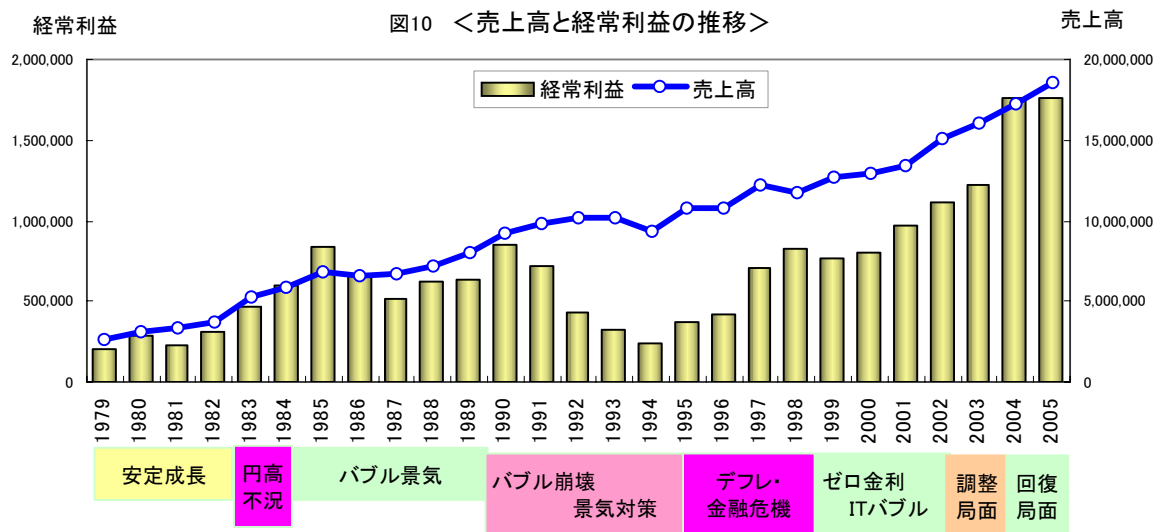
企業の環境ブランドイメージ調査によれば、トヨタ自動車は調査開始から 6 年連続で首位を確保している。ハイブリッド車や燃料電池車などの環境技術の開発、自動車リサイクルへの取り組みなどが、高い評価につながっている。

③ 収益性

i) 連結損益 (連続損益計算書等は別添<参考資料>参照)

トヨタの連結売上高は、国内・海外の市場動向や為替変動などの経営環境の変化によって微増減があるが、長期トレンドは安定した拡大基調にある。

経常利益は、バブル崩壊後不況期に大きく落ち込み1994年には80年代前半の水準まで悪化したが、以後は日本経済の「失われた10年」には関わりなく、海外特に北米の好況に支えられて増益基調を続けている。2002年には、経常利益が1兆円の大台を超えた。



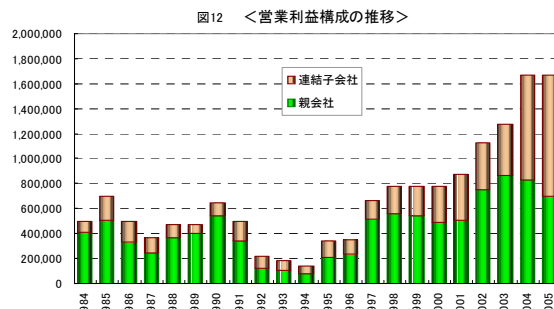
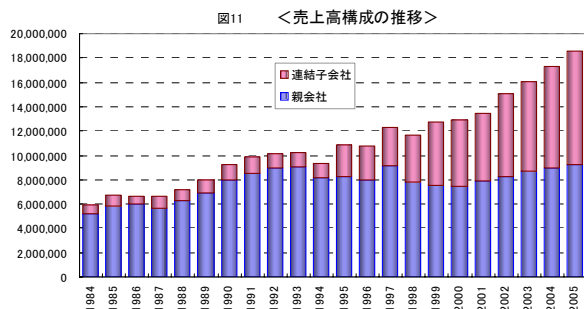
トヨタの売上構造は、1994年頃を境に大きく変化した。それ以前は、親会社単独の売上高が連結の85%以上を占めていたが、以降は連結子会社の売上高が逐年伸長し、2005年には50対50になった。(図11, 表14)

特に奥田社長就任後の連結子会社の成長が著しく、張社長になってそれが加速された。これからの国際展開によって、連結子会社の構成比はますます高まり、その成長がトヨタの成長を左右することになる。

表14 <売上高と経常利益の推移>

(年度:10億円)

	豊田章一郎社長		豊田 達郎 社長			奥田 社長				張 社長				
	1984	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
親会社	5,213	9,031	8,155	8,219	7,957	9,105	7,769	7,526	7,408	7,904	8,285	8,739	8,964	9,218
子会社	696	1,180	1,208	2,609	2,762	3,139	3,909	5,223	5,471	5,521	6,821	7,315	8,331	9,333
連結	5,909	10,211	9,363	10,828	10,719	12,244	11,678	12,749	12,880	13,424	15,106	16,054	17,294	18,552
経常	604	322	237	366	421	708	829	767	797	972	1,114	1,227	1,766	1,755



連結営業利益率は、1994年の1.5%を底にして、以後は着実な向上傾向を示している。2004年には9.6%となり過去最高を記録した。2005年では、連結営業利益は増益となったものの、原価改善効果1,600億円は研究開発費の増加1,800億円(研究開発費総額は7,551億円)に充当され、また、為替変動が1,400億円の減益要因となって営業利益率は9.0%に低下したが、収益力の実態に変わりはない。

CCC21 コスト削減努力は所期の成果を挙げているのは事実であるが、それが粗利益率には明示的に表れていない。(表15) 原因は、コスト削減効果を価格競争に織り込むよりは、研究開発などの将来の競争力強化のための先行投資原資に優先充当されていることにあるとみられる。

連結営業利益率向上には、北米を中心とする生産・販売規模の拡大による販売費・一般管理費率の低下が大きく貢献している。生産拠点拡充の段階では連結子会社の販管費負担が大きかったが、2004年から親会社と同水準にまで効率化された。ただし、欧州およびASEANにおける今後の展開は新たなコスト増要因となるので、その吸収力が次の課題となる。

表15 <売上高利益率の推移> (%)

		1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
親会社	粗利益率	15.5	19.3	18.7	17.2	16.7	20.1	20.7	19.8	18.6
	販管費率	9.8	12.1	11.5	10.6	10.3	11.1	10.8	10.5	11.0
	営業利益率	5.7	7.2	7.2	6.6	6.4	9.0	9.9	9.3	7.6
子会社	粗利益率	29.0	26.6	28.8	30.9	30.7	28.2	27.3	19.8	21.1
	販管費率	24.3	21.0	24.4	25.7	24.1	22.7	21.7	9.8	10.7
	営業利益率	4.7	5.6	4.4	5.2	6.6	5.5	5.6	10.0	10.4
連結計	粗利益率	18.9	21.8	22.9	23.0	22.5	23.7	23.7	19.8	19.8
	販管費率	13.5	15.1	16.8	17.0	16.0	16.3	15.8	10.2	10.8
	営業利益率	5.4	6.7	6.1	6.0	6.5	7.4	7.9	9.6	9.0
参考	研究開発費(億円)	—	4,444	4,873	4,512	4,799	5,925	6,684	6,822	7,551
	売上高比(%)	—	3.8	3.8	3.5	3.6	3.9	4.2	3.9	4.1

(注) (連結子会社=連結-親会社単独)として計算してあるので連結消去等の調整が含まれていない

ii) 地域別損益

収益力の向上は、北米を主軸にした連結子会社の業績に負うところが大きい。

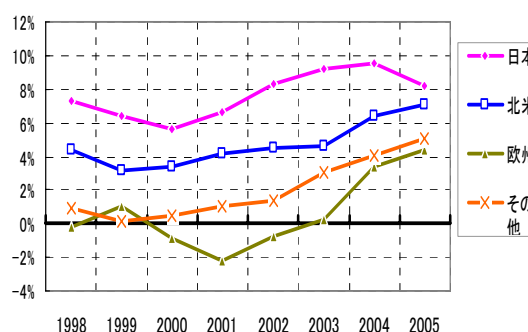
地域別売上高の構成は、1998年では日本53%、北米32%であったが、2005年には日本40%、北米33%であり、欧州(8%→12%)アジアその他地域(8%→14%)の成長が加速している。(表16)

営業利益の連単比率は、1995年(親)60対(子)40から2004年には42対58となり連結子会社が上回った。

表16 <地域別売上高> (億円)

	日本	北米	欧州	その他	計
1998	61,483	37,332	9,124	8,922	116,861
1999	60,295	46,179	11,876	8,5234	126,874
2000	64,954	45,267	10,903	7,672	128,796
2001	67,470	48,006	10,158	8,610	134,244
2002	66,987	55,878	15,373	12,825	151,063
2003	69,904	59,736	15,059	15,844	160,543
2004	71,677	59,104	20,190	21,977	172,948
2005	74,081	61,876	23,055	26,503	185,515
	40%	33%	12%	14%	100%

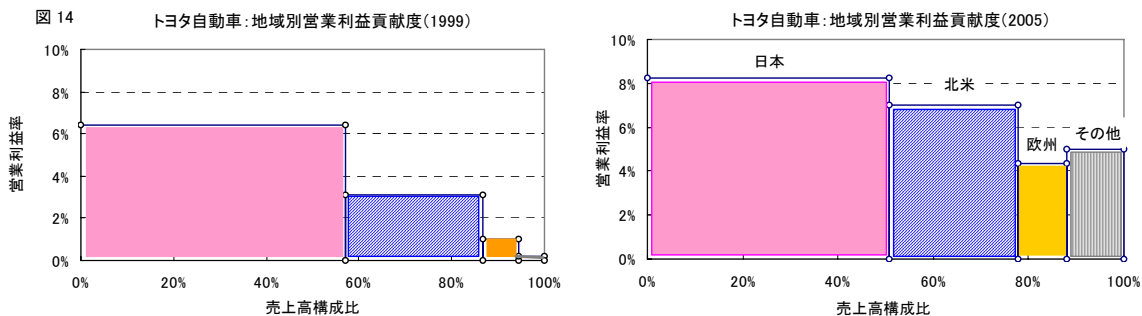
図13 <地域別営業利益率の推移>



海外地域の増収・増益は、先ず北米が量産効果によって 2000 年頃から急速に収益性が向上していること、加えて欧州が 2003 年から黒字に転じたことが主因である。(図 13)

地域別の営業利益貢献度の変化を見ると根本的な変化は各地域の営業利益率が向上して連結全体の利益増加に貢献していることである。(図 14)

売上高の構成比は欧州・アジアその他地域が増加し相対的に日本が減少したが、先ず北米の営業利益率が向上し、次いで欧州・アジアその他地域の営業利益率も向上してバランスのとれた形で寄与しているのが分かる。



トヨタの CFO が、ステークホルダーに対し「収益構造はグローバルにリスクヘッジの効いたバランスある構造へ刷新する」とコミットしているが、欧州・アジアのもう一段の収益力向上が具現化すれば目標に近づくことになる。

iii) 事業別損益

連結売上高における自動車事業売上高のウエイトは、最近数期 90%強で変わらない。金融・その他事業は連結売上高の成長と同じテンポで成長していることになる。

自動車以外の収益性は売上高の増加に伴って向上しつつあるが、資本投下が先行しているため資産効率 は極めて低水準にあり、ROA(営業利益/資産)は資本コストを大幅に下回っている。(表 17)

表 17 <2005:事業別損益>

(10 億円)

	自動車	金融	その他	消去・全社	連結
売上高	17,114	781	1,030	-374	18,552
営業利益	1,453	201	34	-15	1,672
営業利益率	8.5%	25.7%	3.3%		9.0%
資産	11,141	9,487	1,026	2,681	24,335
資産回転率	1.54	0.08	1.00		0.76
ROA	13.0%	2.1%	3.3%		6.9%

金融事業は、2000 年 7 月トヨタファイナンシャルサービス(TFS)の設立によって本格化した。実績データで見ると、ビジネスモデルとして成長軌道に乗り始めたのは、2004 年からとみられる。好調な自動車販売に伴う融資残高の増加、貸倒やリースの残価損の減少などによって利益率が向上している。(表 18)

表 18 <金融事業の損益>

	2002	2003	2004	2005
売上高	693	720	737	781
営業利益	69	29	146	201
営業利益率	9.9%	4.0%	19.8%	25.7%
資産	7,070	7,657	8,138	9,487
資産回転率	0.10	0.4	0.09	0.08
ROA	1.0%	0.4%	1.8%	2.1%

<金融事業における資金の運用・調達>

(10 億円)

	2002	2003	2004	2005
短期債権	3,214	3,321	2,608	3,010
長期債権	641	610	3,221	3,977
債権計(運用)	3,855	3,931	5,829	6,987
短期債務	1,472	2,760	3,118	3,362
長期債務	3,210	3,531	3,726	4,503
債務計(調達)	4,682	6,291	6,844	7,865

金融事業の特性として、資産・負債構成に占める金融債権・債務のウエイトが高い。ここ数年、米金融子会社などが相次いで大型社債やメディアムタームノート、コマーシャルペーパー等を発行しているが、債権格付けで最高のAAAあるいはAaaを得ているため資金調達力は強く、資本コストが相対的に低い有利性がある。金融事業における資金の調達は全額外部調達に依存する形になっている。

販売金融の他にTS CUBIC CARDの発行やトヨタグループ社債・株式ファンドを販売するなど、積極的に業域を拡大している。

「その他」には住宅事業や通信事業のほか多くの小規模・不採算事業も含まれており、現在のトヨタの体力を以てすれば特段の問題はないとしても、資本効率の追求を強める過程で事業再評価の必要が出てくるのではなかろうか。

iv) 資本効率

トヨタの資本効率は2000年に入ってから向上傾向にはあるが、必ずしも満足しうる水準に達していない。

1985年から2005年までの20年間に連結売上高は2.7倍となったが、そのために投入された総資本は5.7倍に達している。歴代社長の時代に、売上高の伸びが資産の伸びを上回ったことは一度もない。(表19)

国際化から更にグローバル企業へ発展するために継続的な先行投資が必要とされたためであるが、それに見合う果実としての収益性の確保は数年先のことである。

章一郎社長時代には、積極的な国際化戦略を反映して資産規模が先行して拡大したこと、競争による利益率の趨勢的な低下傾向が相乗して、ROAおよびROEは1994年まで急速に悪化した。

奥田社長時代は、北米を中心とした海外拠点展開による投資が増大し、利益率の向上は資産回転率の停滞によって相殺されて資本利益率はほとんど横這いで推移した。

張社長時代になると、先行投資の収穫期を迎えて利益率の向上効果が資本回転率の停滞を上回るようになり、資本利益率の向上がみられるようになった。(図15, 表20)

しかし、成長のための先行投資は今後も継続されるので、資産膨張による資本効率の低下圧力は一層強まり、資産構造の硬直化リスクは尚高まる可能性が少なくない。

図15 <トヨタ自動車:ROA, ROEの推移>

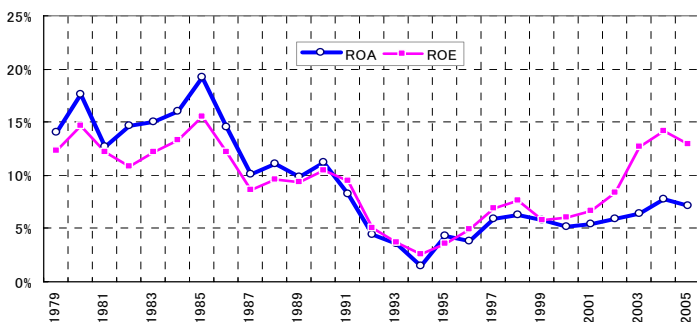


表19 <資本の増加率> (倍)

	売上高	総資本	株主資本
1985→94	1.38	<2.24	<1.84
1994→97	1.31	<1.33	>1.17
1997→01	1.10	<1.34	<1.26
2001→05	1.38	<1.43	>1.28
1985→2005	2.74	<5.68	<3.45

(注) </>は売上高伸び率に対する大小

表20 <資本利益率の推移>

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
ROA	1.4	4.3	3.8	5.9	6.3	5.8	5.2	5.4	5.9	6.4	7.8	7.1
利益率	1.5	4.2	4.1	6.1	7.4	6.7	6.6	7.0	7.8	8.3	10.0	9.4
回転率	0.98	1.04	0.95	0.96	0.84	0.86	0.78	0.77	0.76	0.77	0.78	0.76
ROE	2.6	3.6	4.9	6.9	7.6	5.8	6.0	6.6	8.4	12.7	14.2	12.9
利益率	1.3	1.6	2.4	3.2	3.9	2.8	3.2	3.5	4.1	5.9	6.7	6.3
回転率	1.94	2.19	2.03	2.18	1.96	2.08	1.89	1.89	2.06	2.15	2.11	2.05

(注) ROA=事業利益/総資本 = 事業利益率×総資本回転率 ROE=税引後純利益/株主資本=純利益率×株主資本回転率

◆ROA

ROAは2000年から向上に転じたが、総資本回転率にはほとんど変化がなく(自動車3社中最低である)、事業利益率の漸上傾向に支えられている。(図16)

最近では販売増にもなって金融事業資産の総資産に占めるウエイトが高まっており(事業別資産における構成比は2004:37%, 2005:39%), 既述のように金融事業資産回転率が極めて低いことが、総資本回転率向上を抑える一因となっている。金融債権には、販売店の運転資金融資やディーラー貸付金も含まれており、拡販のための戦略的投資とはいえ資金の効率化には課題が残されている。

事業利益(営業利益+受取利息・配当金)率は逐年向上しているが、2005/3期:ROA 7.1%は依然として日産を下回っている。(表20) 最近期では売上高の4%前後を研究開発費に計上しており、コスト削減効果が割引されている面もある。

なお、日産は2004年度を最終年とする「日産180」計画では売上高営業利益率10%以上を目標としていたが、実績は目標値を上回った。次の「日産バリューアップ」計画では業界トップの営業利益率実現を掲げている。本田は販売台数増効果を販売費増が相殺し、利益率は3社中最も低い。

今後の欧州, ASEAN および BIRCS 展開を考えれば、投資規模の増大~資産効率の停滞は避けられそうにない。投資の収穫期を迎えるまでは、利益率の向上によってROAを維持していくことになる。

図16 <トヨタ自動車:ROAの変動要因>

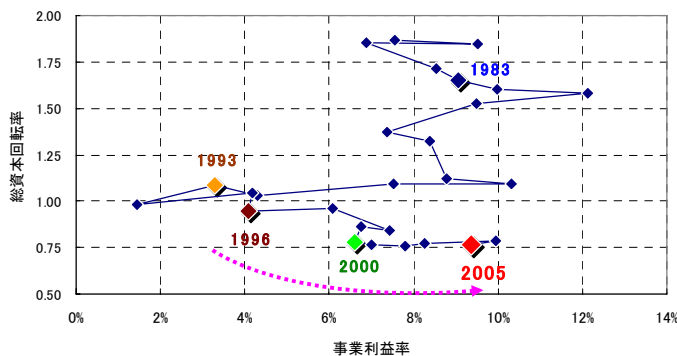


表20 <2005/3期:ROAの比較>

	トヨタ	ホンダ	日産
ROA	7.1%	6.9%	8.9%
事業利益率	9.4	7.4%	10.2%
総資本回転率	0.76	0.93	0.87

◆ ROE

ROEは2000年から急速に向上し、2003年には目標とする最低ライン10%を超えた。純利益率の向上に加え、株主資本回転率も好転したためであるが(2001~05年:売上高の拡大1.38倍>株主資本の増加1.28倍前掲表19)、日産、本田に比べれば尚低水準である。2社に比べて株主資本比率が高いことも一因ではあるが、それよりも株主資本比率は1986年の65%をピークに以降漸低傾向にあり、高収益による内部留保の積み立ても規模拡大に追いつかない状況の方に問題がある。

1997~2005年に累計2兆1075億円の自己株式買受消却を行って株主価値の増加に努めているが、負債比率の趨勢的上昇は気に懸かる点である。

図17 <トヨタ自動車:ROEの変動要因>

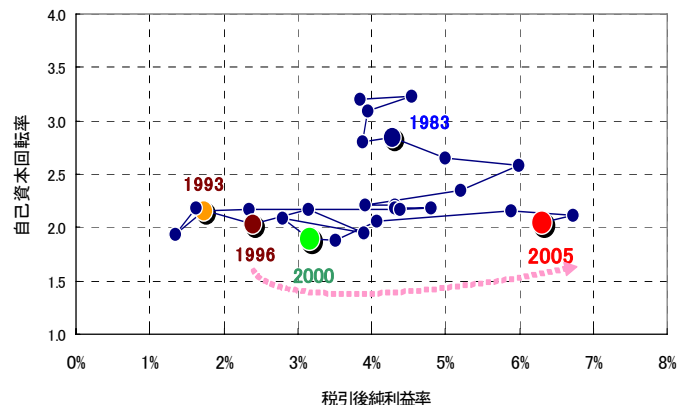


表21 <2005/3期:ROEの比較>

	トヨタ	ホンダ	日産
ROE	12.9%	14.8%	20.8%
純利益率	6.3%	5.6%	6.0%
株主資本回転率	2.05	2.63	3.48
株主資本比率	37%	35%	25%

v)コスト競争力

トヨタ・ホンダ・日産の収益構造の基本的な相違は、日本市場におけるトヨタのシェアの圧倒的優位である。

日産は海外市場開拓に先行し、ホンダが北米 1 本足打法といわれるように、海外市場における売上成長を主軸としてきた。(図 18)

日本市場の今後の成長には多くを期待できないが、トヨタが本拠地日本で安定した収益基盤を持つことの経営的意義は極めて大きい。

日本 3 社の売上高利益率の比較では、日産の高さが目立つ。(表 22) 2005 年の粗利益率は、トヨタ=19.9%、ホンダ=30.2%、日産=25.9%と大きな差があるが、営業利益率では、トヨタ=9.0%、ホンダ=7.3%、日産=10.0%である。製造原価に算入されている経費項目とその金額の大小や、販売組織と販売インセンティブの相違などの影響があると推測される。

いずれにしても、カイゼンのベストプラクティスとされるトヨタの利益率が必ずしも抜群ではないことは注目される。(図 19) 日本 3 社が鎬を削る北米市場では、日産の高利益率が目立つ。(図 20)

図 18 <自動車3社地域別売上高比較>

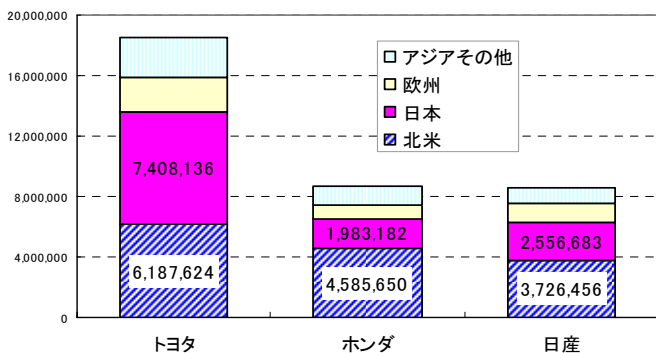


表 22 <2005:営業利益率の比較>

	トヨタ	ホンダ	日産
日本	8.2%	9.3%	13.3%
北米	7.0%	7.0%	11.2%
連結	9.0%	7.3%	10.0%

図 19 <2005年:連結売上高利益率比較>

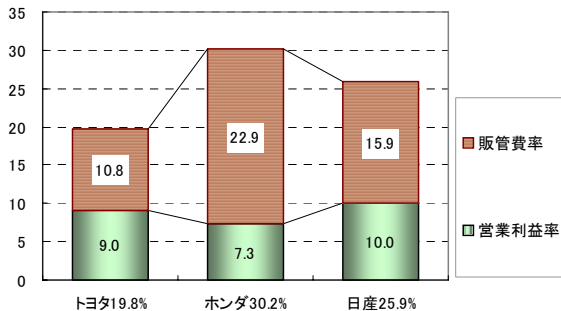
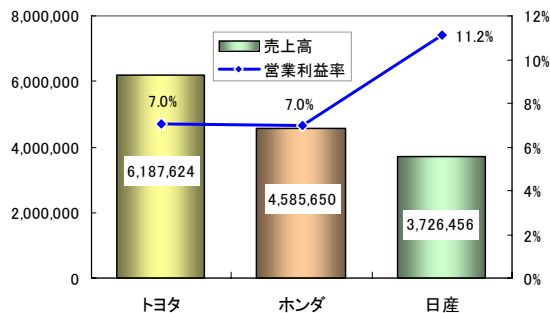


図 20 <自動車3社:2005年北米事業比較>



日本 3 社の利益率には差があるが、現時点においては生産技術に基本的な格差があるとは考え難い。工場の立地、生産車種構成と生産量や部品調達サプライチェーンの仕組みの違いなどの複合的な結果であろう。また、販売費・一般管理費負担にかなりの差異があるのは、販売戦略と販売組織の展開や管理方式などの組織的な面の違いを反映したものと見られる。

熾烈な市場獲得競争のもとでは、コスト競争力をバックにした製品力と販売力による市場シェアの優劣がそのまま損益状況に表れている。

生産技術については、ビッグ3に対する日本企業の圧倒的優位が明らかである。

ある試算によれば、トヨタの労働生産性はビッグ 3 との比較では金額換算で 1 台当たり 350~500 ドル優位であるという。トヨタの平均稼働率が 107%であるのに対し、GM:85%、フォード:86%に止まっていて、日米の差は更に拡大する傾向にある。(表 23)

表 23 <コスト競争力>

設計～生産までの期間		北米の自動車 1 台当たり生産時間				自動車 1 台当たり組立時間			
会社名	開発期間	順位	会社名	生産時間	前年比(%)	順位	会社名	組立時間	前年比(%)
トヨタ	10 ヶ月	1 ②	トヨタ	27.9	▲5.5	1 ①	日産	18.3	6.0
日産	10 ヶ月	2 ①	日産	29.4	4.8	2 ③	トヨタ	19.5	▲5.9
ホンダ	12 ヶ月	3 ③	ホンダ	32.0	▲0.2	3 ②	ホンダ	20.6	▲0.1
G M	22 ヶ月	4 ④	G M	34.3	▲2.5	4 ④	NUMMI *1	21.8	▲0.6
クライスラー	24 ヶ月	5 ⑤	クライスラー	35.9	▲4.2	5 ⑤	G M	23.1	▲2.2
フォード	26 ヶ月	6 ⑥	フォード	37.0	▲4.2	6 ⑩	CAMI *2	23.9	▲33..2
						7 ⑦	フォード	24.5	▲3.8
						8 ⑧	クライスラー	25.2	▲3.2
						9 ⑨	F・マツダ*3	29.6	▲6.6
						10 ⑥	三菱	29.9	17.5

2004 年

出典: 米ハーバー・コンサルティング, 日経新聞 2005・6・3

順位①は前年

* 1=トヨタ+GM, *2=スズキ+GM, *3=マツダ+フォード の合併

(4) 財務戦略: キャッシュフロー・マネジメントと資産効率及び安全性の確保

表 24 連結貸借対照表 (詳細は別添<参考資料>参照)

単位(億円)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
流動資産	58,399	63,732	67,394	78,010	68,651	80,728	86,223	88,485	94,401
固定資産	68,649	74,812	80,139	6,680	101,546	112,329	115,307	131,917	148,949
総資産	127,048	138,544	147,533	164,690	170,198	193,057	201,530	220,402	243,350
流動負債	47,292	45,451	51,085	54,988	55,533	66,722	70,539	75,980	82,272
固定負債	22,738	32,477	33,730	38,416	42,040	50,778	56,628	58,174	65,579
株主資本	56,275	59,724	61,271	67,967	70,774	72,641	71,210	81,786	90,450
有利子負債	32,741	40,532	44,533	50,852	52,670	57,520	52,650	75,615	85,476

(注) 上表には少数株主持分が省略されている

<トヨタの財務戦略ポリシー>

中長期的にバランスをとりながら以下の 3 つのポリシーを実施し、安定的かつ持続的成長を目指す。

◆成長性

成長のキードライバーとなる環境・安全技術への先行投資, グローバルな設備投資を業績や為替変動などに拘わらず積極的かつ継続的に行っていく

安定的な企業価値向上を実現できるようキャッシュフロー重視の経営に注力し, 収益の最大化努力によって得られたフリーキャッシュフローを, 将来の更なる成長のために設備投資と研究開発に振り向ける。

◆効率性

VI(Value Innovation) 活動によって新たな次元での原価低減を推進し, グループの収益性を高めて資本効率の向上を図る。

◆安全性

市場環境や経営環境が激変したときにも, 機動的な先行投資を継続し, また低コストかつ安定的な資金調達を可能にするために, 豊富な流動性と安定した株主資本を持つことにより強固な財務基盤を維持する。

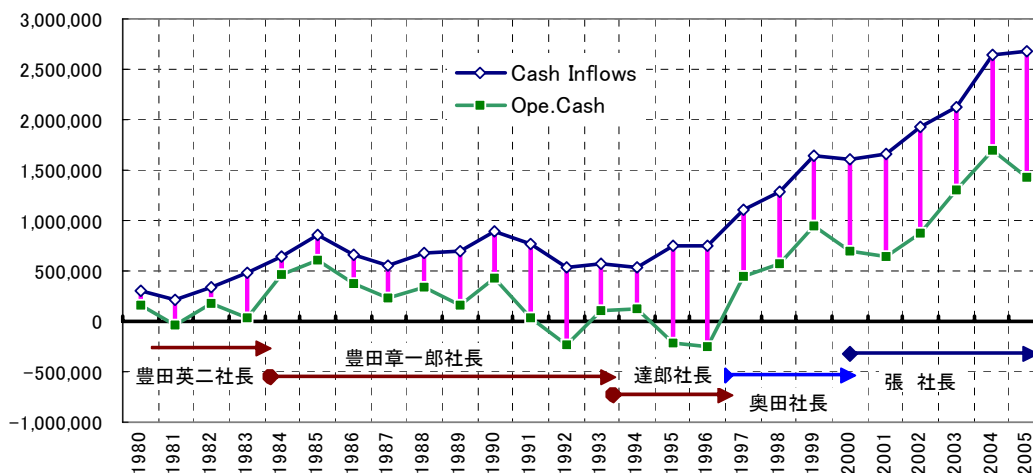
以下では, 財務戦略ポリシーと実績との整合性を検討する。

① キャッシュフロー・マネジメント

成長性ポリシーについては「設備投資、研究開発費は将来の継続的な成長のためのキードライバーであり、業績の変動にかかわらず、継続的に先行投資をしていく。安定的に企業価値の増大を実現できるよう、キャッシュフロー重視の経営に注力する」としている。

その成否のカギは、キャッシュ・インフローの成長を安定的に維持できるか否かにある。「コスト削減→収益性の向上→投資原資の確保→必要適切な投資の実行→競争力の強化→キャッシュ・インフローの成長」という好循環軌道に乗るには、相当長期に亘る助走のための財務的努力が前提となる。

図21 <トヨタ自動車:キャッシュフローの推移>



トヨタのキャッシュ・インフローは、1997年までは競争環境と景気動向の影響を受けて5,000億円～1兆円の間で増減を繰り返していた。しかし、キャッシュ需給は北米展開のための設備投資と拡販に伴う決済資金・在庫資金の増嵩によってかなり逼迫し、オペレーティング・キャッシュフローがマイナスになる年度もあった。

キャッシュ・インフローが増勢に転じてマネジメントに自由度が出てきたのは1997年以降であり、積極的な設備投資を継続しつつもフリー・キャッシュフローを累増させて、企業価値が持続的に成長するようになった。(図21)

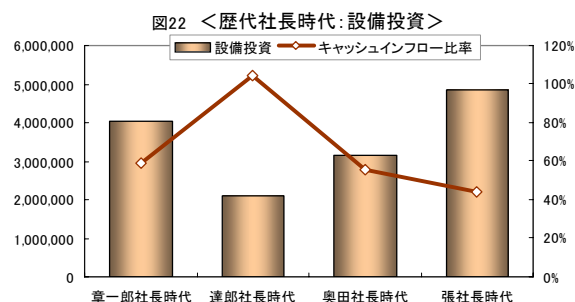
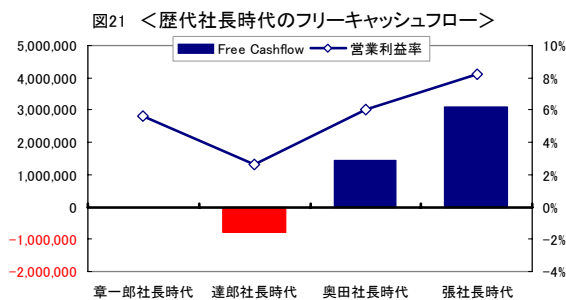
歴代社長在任期間中の合計キャッシュフローは表25の通りである。

表25 <歴代社長のキャッシュフロー・マネジメント>

(単位:億円)

	章一郎社長時代		達郎社長時代		奥田社長時代		張社長時代		1984-2005累計	
営業利益	45,410	66%	8,253	41%	29,958	53%	66,043	60%	149,664	59%
減価償却費	23,051	34%	11,983	59%	26,417	47%	44,076	40%	105,527	41%
Cash Inflows	68,461	100%	20,235	100%	56,376	100%	110,120	100%	255,192	100%
設備投資	40,199	59%	21,118	104%	31,378	56%	48,397	44%	141,092	55%
決済資金	1,621	2%	1,300	6%	-4,600	-8%	-2,538	-2%	-4,217	-2%
在庫資金	1,579	2%	1,342	7%	2,984	5%	4,830	4%	10,734	4%
Cash Outflows	43,399	63%	23,760	117%	29,762	53%	50,688	46%	147,609	58%
Ope.Cashflows	25,062	37%	-3,525	-17%	26,614	47%	59,432	54%	107,583	42%
税金	25,072	37%	4,283	21%	12,153	22%	28,482	26%	69,990	27%
Free Cashflow	-10	0%	-7,807	-39%	14,461	26%	30,950	28%	37,593	15%

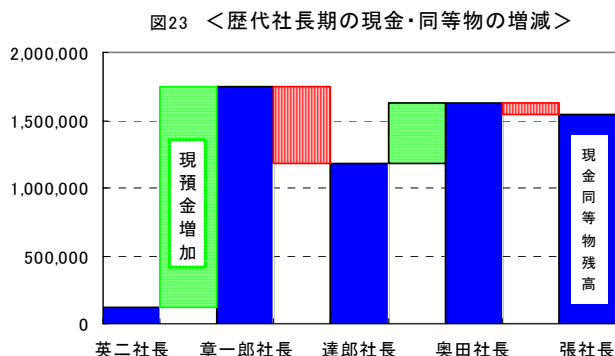
歴代社長在任期間中の設備投資額は、章一郎社長(在任10年)4兆円(年平均4千億円)、達郎社長(3年)2.1兆円(7千億円/年)、奥田社長(4年)3.1兆円(8千億円/年)、張社長(5年)4.8兆円(9.7千億円/年)と、年を追って大規模になっているが、1997年以降の増収・増益基調のもとではキャッシュ・インフローに占める設備投資の割合は60%以下に下がっていて、投資余力は高まっている。(図21, 22)



運転資金面では、買入債務の回転期間には変化がないが(1.1~1.2ヶ月/月平均売上高)、売上債権回転期間は短縮されており(1997年=1.45ヶ月→2005年=1.05ヶ月)、トヨタファイナンシャルサービスによる販売金融によって売上増大にともなう決済資金の増加が抑えられる形になっている。棚卸資産回転期間には微増がみられるが基調には変化がなく、在庫資金は販売拠点の増加を反映して僅かながら増加している。トータルの運転資金は、キャッシュ・インフローの2%程度にすぎない。

1984~2005年累計のフリー・キャッシュフローは3兆8千億円になるが、この間の配当は1兆8千億円、現金・同等物の増加1兆4千億円であって、計算上はこれに充当された形になっている。

現金・同等物の増加は、実は徐々に積み上げられたものではなく、章一郎社長時代に行われたもので、その後の積み増しはほとんど行われていない。後述のように販売関係資金はトヨタファイナンシャルサービスで管理されるので、これ以上の積み増しはむしろ資金効率が悪くなるということであろう。自動車部門の現預金保有高は、売上高のほぼ1ヶ月分である。



1984-2005累計 (単位:億円)

配当	18,022
現金・同等物の増加	14,293
投資等の増加	29,221

現予金等増減

豊田章一郎社長(1982/6~1992/6)	16,275
豊田達郎社長(1992/6~1996/3)	-5,660
奥田碩社長(1996/3~2003/3)	4,426
張富士夫社長(2003/3~2005/3)	-748
計	14,293

配当政策については「単独キャッシュフローの大部分を配当と自己株式の取得にあて株主に還元する」との方針に沿って奥田・張社長時代のフリーキャッシュフローは、配当のほかは投資等及び利益剰余金の積み増しに充当されており、その一部は自己株式の買受消却原資となっている。

1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年
1,148	455	2,636	2,828	4,546	3,575	2,641

② 資金運用

安全性ポリシーについては「現在の総資金量は約3兆円、株主資本は約8兆円であるが、豊富な流動性と安定した株主資本を持つことにより、市場環境や経営環境が激変したときにも、機動的な先行投資と低コスト資金の調達を可能にする財務基盤を維持する」としている。

歴代社長時代の資金運用状況をみると、流動性資金がマイナスになることは殆どなく、また、固定性資金の運用では有形固定資産および投資等の増加は概ね利益剰余金で賄われており、資金過不足は総資金量に比べて小さい。資金運用はむしろ保守的といえ、総じて堅実性を維持している。(表26)

最近10年(1996~2003年:奥田社長, 2003~2005年:張社長)で見ても(表27)、流動性資金・固定性資金の過不足および現金・同等物の増減は結果的にそうなたただけで、特段の財務的理由によるものではないと判断される。

表26 <歴代社長時代の資金の調達と運用>

		資金運用	資金調達	過不足
章一郎 社長	流動資金	2,459,062	2,274,178	▲ 184,884
	固定資金	3,357,993	1,924,561	▲1,433,432
	利益剰余金他			3,245,793
	現予金等増減			1,627,477
達郎 社長	流動資金	678,701	384,449	294,252
	固定資金	1,941,300	507,888	▲ 1,433,412
	利益剰余金他			573,151
	現予金等増減			▲ 566,009
奥田 社長	流動資金	1,501,542	845,847	655,695
	固定資金	3,810,051	2,113,727	▲ 1,696,324
	利益剰余金他			1,483,243
	現予金等増減			442,614
張 社長	流動資金	3,066,099	3,227,565	▲ 161,466
	固定資金	4,741,237	2,793,829	▲ 1,947,408
	利益剰余金他			2,034,123
	現予金等増減			▲ 74,751

最近期では長期金融債権・債務の増加が著しく、前述のように財務構造が変化している。

特に張 社長時代になってからは、長・短金融債権の増加は、ほぼ全額が長・短借入債務によって調達され、自己完結型になっている。

2005/3 の有利子負債残高は 8 兆 5,477 億円であるが、うち長・短金融債務が 7 兆 8,648 億円に達している。(後述)

表27 <資金運用状況>

(単位:億円)

奥田 碩社長(1996/3~2003/3)				張 富士夫社長(2003/3~2005/3)			
資金の運用		資金の調達		資金の運用		資金の調達	
受取手形・売掛金	▲ 816	支手・買掛金	4,702	受取手形・売掛金	3,972	支手・買掛金	5,592
棚卸資産	2,651	短期借入債務	16,042	棚卸資産	5,163	短期借入債務	13,613
有価証券・金融債権	5,426	その他流動負債	▲ 5,728	有価証券・金融債権	17,731	その他流動負債	11,456
その他流動資産	1,198		0	その他流動資産	5,410		0
小計	8,458	小計	15,015	小計	32,276	小計	30,661
流動資金余剰	6,557	調達不足		流動資金余剰		調達不足	▲ 1,615
有形固定資産	11,835	長期借入債務	9,670	有形固定資産	11,348	長期借入債務	21,012
投資その他資産	8,318	他負債+少数株	10,348	投資その他資産	14,243	他負債+少数株	5,940
長期金融債権	17,948	資本金	1,119	長期金融債権	21,822	資本金	987
	0	利益剰余金他	14,832		0	利益剰余金他	20,341
小計	38,101	小計	35,970	小計	47,412	小計	48,280
固定資金余剰		調達不足	▲ 2,131	固定資金余剰	867	調達不足	
現予金等増加	4,426	現予金等取崩		現予金等増加		現予金等取崩	▲ 748

トヨタの流動性と安全性は親会社の財務の健全性に依存するものであるが、総資産(24 兆円)の連単比率は親会社(9 兆円)37%、連結子会社(15 兆円)63%で、親会社のウエイトは小さくなっている。親会社単独の自己資本比率は 67%、流動比率は 158%で流動性・安全性の高水準が資金調達の優位性になっているが、その担保力は無限ではなからう。

今後も販売関連の債権・債務が両建てで増加していくものと思われるが、それらは長期に固定されるため、親会社の規模をはるかに上回る(連結)財務の膨張は、財務の健全性・安全性にリスクをもたらす危険は皆無とはいえない。

③ 財務構造

トヨタの連結財務構造には、製造業である自動車事業とサービス業である金融事業の異質の財務内容が混在している。

事業セグメント別の資産構成では、自動車事業(含その他事業および本社)62%、金融事業38%であるが、長・短金融債権は総資産の 26%を占める。調達面では負債合計中(流動負債+固定負債)金融事業の負債は55%に達する。(表 28) トヨタ銀行と称されるのは親会社単独の財務内容を踏まえたものであろうが、トヨタの財務構造は自動車事業と金融事業を分けて分析・評価する必要がある。なお、金融事業の拡大はホンダ、日産にも共通することで、自動車会社は金融部門を補助エンジンとして成長する構造になっている。

表28 <セグメント別貸借対照表> (単位:億円)

2005/3期	自動車等	金融	計	連結消去	自動車等	金融
現金・同等物	13,241	1,596	14,838		89%	11%
売上債権	16,402	0	16,402		100%	0%
棚卸資産	13,067	0	13,067		100%	0%
金融債権		30,101	30,101		0%	100%
その他流動資産	21,302	6,669	27,971		76%	24%
流動資産計	64,012	38,367	102,378		63%	37%
有形固定資産	45,791	12,165	57,956		79%	21%
投資其他資産	48,048	471	48,520		99%	1%
長期金融債権		39,769	39,769		0%	100%
資産合計	157,850	94,872	252,723	-9,373	62%	38%
短期借入債務	7,736	33,615	41,351	(含連結消去)	19%	81%
買掛債務	18,470	155	18,626		99%	1%
其他流動負債	25,187	4,124	29,312		86%	14%
流動負債計	51,394	37,895	89,289		58%	42%
長期借入債務	749	45,032	45,782	(含連結消去)	2%	98%
其他固定負債	18,825	3,335	22,160		85%	15%
固定負債計	19,574	48,368	67,942		29%	71%
負債合計	70,968	86,263	157,230	-9,379	45%	55%
少数株主持分				5,049		
資本				90,450		
連結				243,350		

自動車には全社資産を含む

(注)4捨5入のため合計値が不整合の箇所がある

1997年の有利子負債は3兆2,741億円であったが、2005年には8兆5,477億円に増加している(2.6倍)。増加したのは金融事業借入金で有利子負債の9割を占める。(表30)

表30 <有利子負債の内訳> (単位:億円)

	連結	(親会社)	内自動車	内金融
短期借入債務	23,818		7,135	22,692
1年以内長期債務	11,509	(6)	601	10,923
長期借入債務	50,149	(5,000)		45,032
計	85,476	(5,006)	7,736	78,647

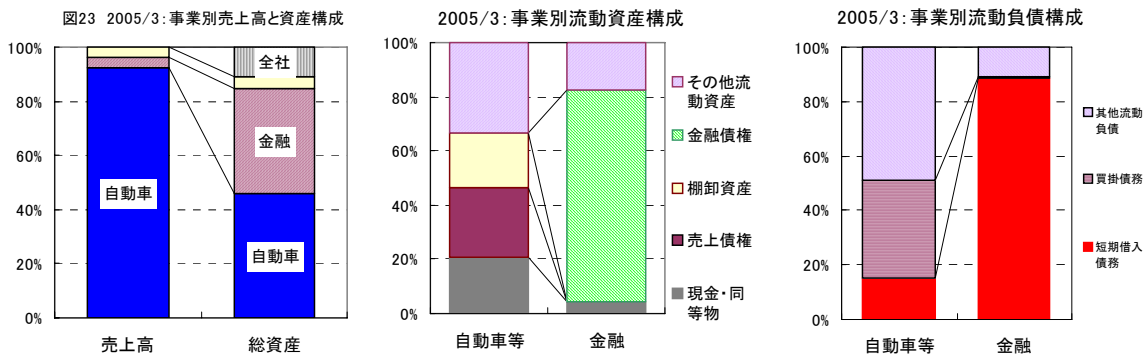
連結負債比率は既に169%まで悪化しており、外部負債依存度は今後も高まるものと見られる。
*) (ホンダ=183%, 日産=289%)

トヨタは無借金経営といわれるが、それは親会社についてのことである。

金融債権は小売債権が6割、卸売・ディーラー貸付金が2割強を占める。地域では北米が64%で最も多い。調達面ではドル建を中心に為替変動への対応を考慮した外貨建になっている。

財務の流動性については、既述のように金融事業部門では、債権・債務が両建てでバランスしている。もし債権にリスクが発生したときには流動性に歪が出る可能性がある。

金融債権		借入債務	
北米	64%	ドル建	38%
日本	16%	日本円	27%
欧州	10%	ユーロ	17%
その他	10%	その他	18%



トヨタ財務の特徴は、経営規模拡大に伴って財務体力が強くなる反面でリスクも増大するという二面性をもっていることである。財務の硬直化を回避して流動性を維持する財務戦略の真価が問われる。

*) 部品メーカーの負債比率は110~120%である。

3.設定仮説との適合性

<仮説>

企業文化：経営理念が組織の末端まで浸透し、価値観が共有されている。

経営理念が画餅となっている企業は衰退する。

経営者：経営方針の伝道者として自ら前線に立ち、社員の共感をよぶ。

経営危機には必ず回生の旗手が登場する。

固定的な世界観に安住した上意下達型経営はダイナミズムを喪失する。

経営革新：成功体験を乗り越える変革のイズムが継承されている。

住み心地のよい組織は変化への適応性を失う。

技術革新：圧倒的な市場価値を創出するコアコンピタンスを維持している。

不断に磨かれないコアコンピタンスは劣化する。

財務戦略：徹底した資本効率の追及から成長原資が捻出される。

財務体力が弱い企業は戦場から脱落する。

企業存立の核心は経営理念であると考えられるが、それを継承し具現化していくのは経営者の最大の責務である。

創業の理念は組織が年を経て成熟していくにつれて切迫感が薄れ画餅となってしまう。成功体験は未知への挑戦を躊躇させ、成長のダイナミズムを失わせる。そうならないために、経営者は常に危機感をもって旗幟を鮮明に掲げて先頭に立ち、社員の共感を呼ぶ行動をしなければならない。それは明々白々であるが、現実にはそうはならなくて、経営が危殆に瀕する例が後を絶たない。

トヨタが創業70年を経て、世界有数の Visionary Company に成長しつつある Critical Success Factor は何であろうか。

それは結果論であるが、最大の要因は、経営者の引継ぎが最適のタイミングで行われ、各時代の経営者が創業の理念を継承しながら時代に適応してそれぞれ特異の役割を果たしたことで考えられる。

*トヨタ生産システムの原典「ジャスト・イン・タイム」を創案した天才肌の創業者「豊田喜一郎」

*苦難期に徹底した財務管理によって経営基盤を確立し、成長期につないだ中興の祖「石田退三」

*トヨタをモータリゼーションのトップランナーに仕立てて販売の神様と称された「神谷正太郎」

*「創意くふう」のトヨタ生産方式を確立し、カラーラのヒットで自動車メーカーとして確固たる地位を築いて工販合併を実現した「豊田英二」

*国内競争優位の「三河モンロー主義」から、21世紀を視野に入れた「トヨタ基本理念」を制定して国際企業に脱皮させた「豊田章一郎」

*強く且つ闘うトヨタを再生し、「トヨタ2005年ビジョン」のテーマ“Harmonious Growth”ー社会との調和の具現化と経営基盤の確立ーを掲げて世界一へ踏み出した「奥田 碩」

*奥田路線を継いで Total Mobility Service Provider を目指し、国際競争力No.1となるために CCC21 (Construction of Cost Competitiveness) プロジェクトを推進して着実にトヨタをグローバルカンパニーに育てた「張 富士男」

*新興市場をターゲットにした世界戦略車 IMV 発表し、グローバル・プレミアムブランドの構築を狙うレクサスを展開して世界一に挑む「渡辺捷昭」

経営の転機に創業家と非創業家の交代が合理的に行われたことも、経営のダイナミズムを維持するのに役立つ。

経営環境の変化に機敏に対応する *adaptability* の優劣は、企業の生存を左右する。地球環境憲章や *Eco-Vehicle Management System* などの社会との共生に向けた一見迂遠に見える取り組みは、ハイブリッド車の先行開発につながり、高信頼性のブランド形成の基となって競争優位をもたらしている。「トヨタ生産方式」は *Core Competence* の一つではあるが、それが企業倫理に裏づけされていなければ競争優位には結びつかない。

「世界一よいものを、世界一早くつくり、世界一安く、世界一のサービスを提供する」という販売戦略も、「良い企業市民」という規範と整合しなければ世界に受容されない。それ故に、経営理念が企業存立の核心となるのである。

既往のケイレツとは全く異なる部品メーカーとの *Win-Win* の大規模価値連鎖が形成されていることも、競争力の基盤となっている。

仮説に掲げた企業成長の要因は、トヨタのケースでは全て適合しているといえよう。しかし、それは必ずしも当初から全てが志向され一度に達成されたものではなく、その時々々の経営努力の集積にほかならない。

どのように優れた経営理念でも、具現化しなければ空念仏である。つまるところ経営は創造的な結果がすべてである。

4. 総括

いまトヨタは絶好調である。自動車 世界No.1 の *Living Company* として2020年に米寿(創立88年)を迎えるのは確実のように思われる。“自動車の恩恵に浴しているのは全世界の30%程度の人に過ぎず、自動車産業はまだまだ可能性の高い成長産業である”(渡辺社長)ことに異論はない。それ故に、トヨタが「真のグローバル企業」へ脱皮できるか正念場に差し掛かっていることも論を俟たない。

しかし、生命体としての組織は老化を免れない。経営陣がグローバル展開に伴って発生する大企業病の払拭に腐心し、成功体験から芽生えるチャレンジ精神の萎縮を懸念し、トヨタイズムの希薄化を懼れるのも、成長が止まった時には生存が危うくなるからにほかならない。

渡辺社長は「モノづくりはヒトづくり」と経営哲学の重要性を強調し、「すべてのステークホルダーが誇りに感じる企業を目指す。生産・調達・人材の現地化を進めることで、その国や地域で市民権を得て、地域の発展にも役立ちたい。すべてのベースはヒトづくりであり、組織は大きいに従業員一人一人が主役であり、人と組織を活性化することが重要だ」と今後の進路を示している。

こうした経営指針を再明示する背景には、成長の原動力であった優秀な人材、「トヨタウェイ」そして「企業文化」の3本柱に生じつつある課題がある。

海外拠点の生産立上げで人材不足が深刻化し、兵站線が延びきっている。海外拠点の増加に伴って、日本的な企業文化に対する外国人のアレルギーが浮上している。トヨタウェイの根底にある日本的文化が共有できないため、トヨタの経営哲学への理解が表面的なものになってしまう。等々である。

これらの当面の課題は克服されていくであろうが、長期的には規模の拡大は無限に続くものではなく、やがていつかの時点で効率面での限界が生じて新たな進化が始まり、そのプロセスでトヨタDNAを受け継いだ亜種が幾つか派生し、それぞれが新しい業態に発展していく可能性もゼロではなからう。

もう一つの問題は、依然として残っている創業家の扱いである。後継に渡辺社長が決まったとき、名実ともに「豊田家のトヨタ」の歴史に区切りをつけ、パラダイムが転換したことを内外に示したものだといわれた。しかし、数年後には再び豊田章男副社長の昇格が議題に上る。それが求心力の旗になるか否かは予断を許さない。いずれにしても、800~1000万台の規模になれば、従来のマネジメントシステムを根本的に変えなければならないことだけは確かだ。

トヨタの分析を通じて得られた知見は、下図のように経営理念と価値観を共有する企業文化の土壤に、様々な経営戦略が展開されているという「当たり前の経営理論」であった。

