

## 荒木隆司氏

トヨタ自動車 代表取締役副社長



# トヨタ二一世紀の 成長戦略

## これまでの取り組み

この一〇年間で、国内の生産台数をほぼ横ばいに維持する中、事業をグローバルに拡大し、海外生産は約三倍に拡大した。現在は、二〇〇四年度四四拠点で生産している、総資産は約九倍の一〇年で二倍程度に増えたが、利益は約九倍となり、ROA、ROE等効率性も同時に向上することができた。この間、国内外の新しい考え方、管理指標を取り入れつつ、一方で自動車事業という「モノづくり」を基盤とした企業風土を維持することを心がけてきた。経理財務の視点では、売上高利益率によるP/L上の効率化に加え、B/S上の効率、

キャッシュフローから見たリスク管理等、それぞれ状況に応じて、重点とする「ものさし」を使い分けてきた。

この一〇年間に、特に力を入れて取り組んできたことは原価改善とバランスシートのスリム化。原価改善活動において経理財務部門の重要な役割は原価情報の「見える化」。実際の活動を行う設計部門や生産現場に原価や損益の構造を見えるようにしてあげることで、自立的、組織的、継続的な改善活動が行えるようになった。結果として年間の原価改善効果は一〇〇〇億円程度から三〇〇〇億円レベルまで高めることができた。バランスシートのスリム化については、一つめは設備投資の効率化。一車種当たり、一エンジン当たりの投資額は大きく低減した。固定資産回転率等の指標で見ても、着実に固定資産の効率性は上がっている。二つめは資金効率の向上。事業の拡大に伴い複雑になったグループ会社間の債権債務を日本・北米・欧州・アジアの各地域センター中心に整流化、ネットジャングルのことにより、為替のエクスポージャーや送金等の手数料を減らすことができた。また、CMSを通じた連結内資金の一元管理やインハウスバンキングの導入により外部借入れを圧縮した。三つめは資本効率の向上。ここ七八年で約一兆八〇〇〇億円の自社株取得を実施した結果、資本効率を高めることができた。

## 成長と効率の追求

このような取り組みにより、この一〇年間で会社は大きく成長し、かつ効率性も高めることができたが、今後もこの「成長と効率」をさらに追求する必要がある。ステークホルダーにとって成長のない会社は魅力がないし、成長は会社の活力の源泉。また、株主の皆様にとって魅力ある会社であるためには、もっと効率を高めていかねばならない。全ての会社にとって共通するテーマであると思うが、当社にとっても永遠かつ最大の課題だ。

### (一) 成長と短期収益のバランス

成長のためには安定的に先行投資を行うことが必要であり、当社では年間約一兆円の設備投資と六〇〇〇億円の技術開発投資を行っているが、そういった積極的な成長投資を支えるには十分な短期収益が必要。コア技術を強化して足元の収益基盤を固めることが、結果的には安定的な成長投資につながる。また最近では社会的責任投資の重要性も高まっており、さらに十分な短期収益が求められる。

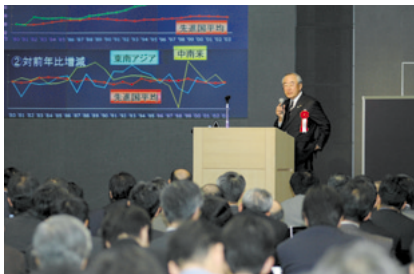
### (二) 経営資源の戦略的配分

我々のバランスシートには、新規事業、金融事業、それから自動車事業の中でエマージング・マーケットに対する投資と日米欧のような成熟市場に対する投資、そして現預金等の資産がある。成熟した国・事業からは安定的に多くのキャッシュフローを回収し、新規の国・事業からはいかに早く回収するかとい

う活動が基本であるが、加えてリスク（不確実性）とリターン（収益機会）が異なるこれらの資産をバランスよく配分し、会社全体のリスク・リターンを最適にマネジメントすることが必要。自動車事業の成長のためにはどうしても中国、インド、ラテン・アメリカ、ロシア等の発展途上国への進出が不可欠だが、リターンを追うあまりバランスシート全体のリスクが増えすぎてはいけない。この資産バランスが崩れると、会社が非常に大きなリスクを抱えるか、成長が止まるか、または効率が非常に落ちることになる。

もう一つは、自動車事業と金融事業のバランス。当社の金融事業は、自動車や住宅の販売金融。本業とのシナジー効果がある範囲内で行っている。自動車事業の健全性を維持することでAAAの格付を得ているが、それによって金融事業が有利な資金調達ができ、それが自動車販売促進に繋がって更に信用力を高めている。当社は両事業のバランスシートを分けて管理し、また開示しているが、両事業のバランスシートの性格は大きく異なっており、連結全体の健全性と効率を維持するためには、どちらかが一方的に拡大することのないようなバランス管理が重要。

人材のポートフォリオ管理も重要。どこにどんな人材を配分することが一番効率がいいのか、将来どの国にどのようなエンジニアを置くか、どのようなエンジニアを育てるかというポートフォリオを常に議論している。特



に重要な経営資源である資金、人材、それに情報装備をグローバルにどう配分するかを経営陣で議論する場として、財務委員会、人材戦略委員会、情報戦略委員会を立ち上げた。

### (三) ガバナンスの強化

一つめにはマネジメントの多様化が重要だ。二〇〇一年に、「トヨタウェイ」をまとめたが、さまざまな文化を全部トヨタ色に塗りつぶすという意味ではない。グローバルな企業発展のためには、多様な国、文化をもつ人たちの知恵を集め、最大限の力を発揮してもらう必要がある。価値観を共有するために守らな

ければいけないトヨタと、現状を打破するためにぶちこわさなければいけないトヨタを分けて、多様なマネジメントを作っていく、それがトヨタウェイの進化だ。

二つめは、グローバルに拡大する会社をしっかりとグリップするための仕組みづくり。現在、企業改革法四〇四条に則った内部統制の仕組み作りが世界中で対応中だ。大変なコストと作業だが、既存の業務のプロセスや仕組みを総点検し、業務の効率性や有効性、財務の透明性を高めるよいチャンスだと捉えている。

三つめが、ITの戦略的活用。会社拡大の速度が早い時には、人材育成の速度が追いつかない場合がある。それを補う意味でもITの活用が非常に重要。今後は拡大するサプライ・チェーン・マネジメントの強化や、人材育成を加速するためのナレッジ・マネジメントの強化にITを活用していきたい。社内に暗黙知としてあったノウハウを、できるだけ明示知にして、誰でも引き出して使えるようにしたい。

以上のような取り組みを通じ、あたり前のことをあたり前のように実践するだけでなく、これに何をプラスアルファしていくかを常に考えながら、「成長と効率の追求」という最大かつ永遠のテーマに対し、全力でチャレンジしていきたい。