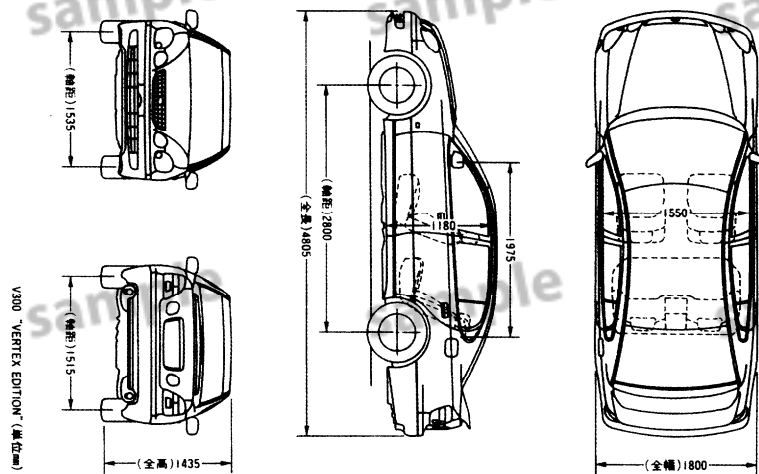




慶應義塾大学ビジネス・スクール

「原価企画」と「カイゼン予算」

…トヨタ自動車の「カイゼン」…



カンバンとカイゼン

トヨタ自動車株式会社(以下トヨタ)はアメリカのジェネラル・モーターズ(GM)に続く、自動車生産台数世界第二位のメーカーである。トヨタは「廉価な大衆車を世界に」をスローガンに今日の成長を成し遂げた。巧みなマーケティング力やコスト・パフォーマンスの高い製品開発力には定評があり、他社を圧倒する競争力を有していると業界では見られている。

トヨタの特にコスト競争力を支えるシステムとして、「カンバン」方式(ジャスト・イン・タイム=JIT)と呼ばれる生産管理手法が、世界的に有名である。しかしトヨタにはJITの他にも、ユニークで革新的なシステムがある。「カイゼン」である。

このノートは公表資料に基づいて、慶應義塾大学ビジネススクール助教授・山根節がクラス討議の資料として作成した。(1998年1月作成)

「カイゼン」は、企業全体を巻き込んだ生産性の継続的改善活動を指す呼称である。が同時に、これらの活動を全社的にコントロールする「カイゼン予算」および「原価企画」(Target Costingと英訳されている)をも含んでいる。「カイゼン」は英語(Kaizen)にもなっているように、1980年代後半から1990年代にかけて、特にアメリカの自動車メーカーに強い衝撃を与えた。トヨタのコスト競争力を目の当たりにして、GMはトヨタと合併会社を作ることによってそのシステムを学ぼうとした。またクライスラーは日本企業のシステムを徹底して研究したといわれる。1993年にクライスラーは日本車キラーと呼ばれた低価格の新型車「ネオン」を発表した。この時クライスラーの会長だったリー・アイアコッカは新車発表会の席上で、自信満々に「もはやカイゼンではない」と豪語し、日本車に負けないコスト優位の開発力をアピールした。彼らにそう言わしめるほど、実はカイゼンは彼らにとって脅威だったといわれている。

自動車に限ることではないが、今日ほとんどの市場において価格競争が激化している。競争に勝ち残るためには、高品質の製品を低価格で市場に提供しなければならない。そのためには、他社を圧倒するほどの低コストで生産ができるような、製品開発や生産方式を実現しなければならない。トヨタがこのような経営環境のもとで、長年にわたって作り上げてきたシステムがカイゼンであり、カイゼンを計画しコントロールするのが「カイゼン予算」および「原価企画」である。

「カイゼン予算」と「原価企画」はいずれも予算管理の仕組みと見ることができるが、両者の違いは、後者が新車開発段階での原価改善を支えるシステムであるのに比べて、前者が量産開始以後の段階における原価改善活動を支えるシステムであるという点にある。いずれもトヨタが開発した管理会計システムを中心とした総合的な経営管理手法といえる。

トヨタの管理会計システムは、一般の企業のそれに比べてユニークな特徴をいくつか持っている。例えば次のような点がある。

- ・財務会計とは全く切り放されている
- ・目標原価は市場での競争価格から逆算してはじかれる
- ・管理の対象は各担当者が統制可能な変動費のみに集中する
- ・目標はすべて差額(=要改善額)によって示される
- ・利益責任はトップのみがもち、すべての部門はコストセンターである
- ・間接費は配賦しない
- ・振替価格を使用しない

・購入部品費もちろん対象とされ、社内外を巻き込んだ活動である

トヨタの管理組織

トヨタ自動車の業績概要は、<付属資料1>に示してある。トヨタは単独売上高では9兆円を、連結売上高では12兆円を超えるビッグ・ビジネスである。従業員数では70,000名を超える大組織であるが、大企業一般に見られる事業部制組織をとっていない。トヨタでは典型的な「機能別組織」がとられている。

トヨタは従来、豊田市を中心にして一極集中型で生産拠点を築いてきた。これはトヨタの強さを支える重要なポイントの一つと言われている。各工場の工場長には、いずれも取締役クラスの人材が就任している(ただし兼任もある)。各工場は車種や主要部品ごとに生産を分担しているので、工場ごとのタテのライン組織は、当然相互に共通する機能が多い。これらの各工場間の同一の機能に対して、ヨコの機能別管理が貫徹されている。

トヨタの製造部門には、約43,000名ほどの従業員が配置されている。かれらは機能別と工場別の2つの管理系統のもとにあり、いわばマトリックス組織的に編成されている。

トヨタの機能別管理は、次のように2つの「主機能」とそれを支える4つの「手段的機能」に分担されている。

<トヨタの機能別管理>

「主機能」……………品質

原価

「手段的機能」……企画・技術

生産

営業

人事・事務

トヨタではこれらの機能に対応して、それぞれ「品質機能会議」「原価機能会議」「企画・技術機能会議」……のように、各機能会議が編成されている。機能会議は10人前後の担当取締役で構成され、ライン組織に対して、監査・改善勧告・調整などを行うことができ、実質的な権限をもつ機関である。したがって担当機能に関わる予算権限ももっている。

原価企画

原価企画は、新型車開発段階で原価のカイゼン活動を計画しコントロールするシステムである。

企画された新型車それぞれの開発案件は、中長期計画の中でそれぞれに目標売上および利益達成のミッションが割り当てられている。それぞれのセグメントごとに、他社との競争に勝てる市場品質と価格を実現し、かつ目標利益を達成できるように、製品設計が行われなければならない。

かつてコストダウンの重点対象は工程改善とされていた。しかし製品原価は、設計の内容によって決定されてしまう要素が大きく、設計が完了した後でいくら改善しようとしても、ドラスティックなコストダウンは不可能である。したがって設計段階に遡って原価改善が行われるようになったものである。トヨタにおける原価企画の萌芽は、わが国で始めての大衆向け量産車となった初代パブリカの開発時にすでに見られるという。

一般的に新型車の開発は次のようなステップで進められる。

ステップ(1) 個別新製品ライフサイクル計画

開発センターが車種の大きなジャンルごとに編成されている。その枠の中で、車種別のチーフエンジニアが個別車種のライフサイクル計画を立案する。開発日程、生産期間、付随する設備や人員計画などを含んでおり、これらが全社の中長期利益計画のベースとなる。

ステップ(2) 中長期計画

3～5年にわたる中長期の利益計画が設定される。個別の車種のモデルライフを各年度に割り振り、総合的に調整される。長期戦略の観点からの設備投資計画や人員計画、資金調達などが総合的に織り込まれる。

ステップ(3) 商品企画

商品企画室は独自のマーケット・リサーチにより、開発チームに対して商品企画を提案する。ここではユーザーニーズの動向、他社製品との競争分析、クレームの分析等が含まれる。

ステップ(4) 製品企画と開発提案

商品企画提案を受けて、各車種ごとのチーフエンジニアが開発提案を

行う。この提案は最終的に企画・技術機能会議にかけられ、審議され決定される。日本の自動車メーカーにおける、標準的なモデルチェンジの期間は4年であるが、開発の提案はおおむね次の内容を含む。

- ・製品仕様…コンセプト、商品性、デザイン、サイズ、ボディ形式、エンジン仕様、等々
- ・開発費予算
- ・開発日程
- ・目標販売台数
- ・予定販売価格…etc

新型車の開発費は、試作費などが主たる費目となるが、トヨタの場合戦略車種ともなると一車種で数百億円にのぼることがあるという。それほど自動車の開発費はますます巨額になってきている。

販売台数と販売価格は営業サイドの意向が強く反映される。特に価格は、過去の実績、競合車の状況、機能の追加・向上等を勘案して決められる。

ステップ(5) 原価企画目標の設定

製品企画、販売価格、販売台数をもとに、原価企画目標が設定される。この決定は原価機能会議において行われる。決定は新型車発売の約3年前とされてきたが、最近開発期間の短縮化が進み、それにつれてさらに短くなってきている。

原価機能会議は経理財務担当副社長が議長を務め、技術、生産、営業、購買、経理などの担当役員によって構成される重要な意思決定機関である。

原価企画目標は、具体的には次のように決められる。

(a) 目標利益の設定

目標利益はトヨタの長期的なあり方を勘案して、目標売上高に目標利益率を掛け算して算出される。目標売上高は車種ごとに、その車種の製品ライフ全期間にわたる売上合計として設定される。つまり次のようになる。

$$\text{目標利益(車種ごと)} = \text{目標売上高} \times \text{売上高利益率}$$

(b)見積利益の予測

目標利益を設定する一方で、現状の生産方式、現状の購入部品価格などがこのまま続くと仮定した場合の車種ごとの予想利益を見積もる。具体的には、ニューモデルの現状を前提とした原価を見積もる。それは現行のモデルの原価に、ニューモデルでの設計変更による原価の増減を加減算して求められる。つまり次のようになる。

$$\begin{aligned} \text{新型車の見積原価} &= \text{現行モデルの原価} \\ &\pm \text{ニューモデルでの設計変更による原価増減見積の合計} \end{aligned}$$

したがって現状を前提とした利益の見積は次の算式によって算定される。

$$\text{見積利益} = \text{目標売上高} - \text{見積原価} \times \text{目標販売台数}$$

(c)原価企画目標(差額)の設定

これらのプロセスを経て、原価企画目標は次の算式で導かれることになる。目標は「差額」の形で提示される。総額でなく差額が使われるという点は、トヨタの予算管理の特色である。総額でコストを見ると金額が大きくなり、いきおい取り組みが甘くなる弊害を避ける狙いがあり、差額に集中してコストダウンの方策が練られることになる。ちなみにトヨタでは「この部品を10銭安く作ることはできないか」といった銭単位の差額で、議論が交わされるという。

$$\begin{aligned} \text{原価企画目標} &= \text{目標利益} - \text{見積利益} \\ \text{原価企画目標 (製品単位あたり)} &= \text{見積原価} - \text{目標原価} \end{aligned}$$

ステップ(6) 設備投資計画

新型車へのモデルチェンジは、莫大な生産設備投資を必要とする。一つは設備の新設、生産能力の増強である。モデルチェンジによって、新しい部品やその生産工程が必要とされたり、製造方法が変更されることでラインの新設や改造が必要になることも多い。キャパシティが不足する折には、もちろん設備が増強される。

もう一つ多額の投資を必要とするものに、金型投資がある。自動車部品は多くの金型によって成形されており、多種多様の金型が自動車生産には必要なのであるが、この金型には莫大な費用がかかるのが常である。

一回のモデルチェンジに必要とされる設備投資や金型投資を合計し、さらに開発費を加えると、トヨタ・セルシオのケースのように1,000億円におよぶ場合も出て来るといふ。いずれにしてもこの投資案も原価機能会議で決定される。

トヨタでは、既存設備の減価償却費は削減目標の差額原価の中には含まれない。既に現行モデルの原価として織り込まれたものだからである。モデルチェンジに伴う新規設備および金型投資によって算出された減価償却費のみが、ニューモデルの原価の差額の中に織り込まれる。開発費自体も原価企画目標の中には織り込まれない。

ステップ(7) 原価企画目標の配分

原価企画会議で決定された原価企画目標総額は、新型車の各部位を担当するそれぞれの設計部門にブレイクダウンして割り当てられる。具体的には次のような車両構造上の機能別に配分される。

- ・ エンジン部……エンジン機能
- ・ ボディ設計部……ボディ機能
- ・ シャーシー設計部……シャーシー機能
- ・ ドライブトレイン設計部……駆動系機能
- ・ 電子技術部……電子技術機能
- ・ 内装設計部……内装機能

原価企画目標総額の各部への配分は、一律何パーセントというように、機械的に割り当てられるものではない。配分に関してはチーフエンジニアが権限をもっており、実績や経験だけでなく、技術的な進歩を考慮に入れ、各担当部門との密接な調整を通じて決定される。

原価の削減目標を配分された各担当設計部門は、これをさらに部品別にブレイクダウンして、それぞれの部品ごとに削減目標が決定される。

ステップ(8) VE活動

各設計部門は、要求品質に適合し、なおかつ目標原価を達成するように部品を設計して作り込んでいく。「コストに適合する設計」(Design to

Cost)が、このプロセスの目的である。

各設計部門は頻繁にVEの検討会を開く。もちろんインフォーマルな活動も進んで行われる。また部品を納入する協力企業との密接なコラボレーションが進められることは言うまでもない。VEは材料の仕様、材料取り、歩留まり、部品点数、製造時の作業の容易さ、作業工数……等々、すべての項目におよんで検討される。

ステップ(9) 量産移行計画

原価企画は新型車が量産に移行する過程まで続けられる。しかし量産開始後一年程度経過する時点まで、原価企画を担当したスタッフによってフォローアップが行われる。またどうしても目標原価に到達しなかった部品機能については、量産開始後も引き続きコストダウンの試行が続けられることもある。

フォローアップの中で、自社工場や部品購入企業の現場で、生産準備や部品調達が原価企画通りに実施されているか、がチェックされる。また日程的な問題が発生していないかなども確認される。このプロセスの中で、原価計算上必要となる、材料消費量や作業工数の標準値が決められ、基準原価(標準原価)が決定される。

これらの過程を経て、新型車に関わる作業は製造部門へ引き継がれる。トヨタの飽くなきコストダウンの追求は、この後製造部門が中心となって、引き続き実施されていくのである。

カイゼン予算

量産段階での原価改善をコントロールするのは、カイゼン予算である。

基準原価をもとに製造予算が編成されるのは、一般のメーカーと同じである。設定された標準を達成するために(つまり製造予算を達成するために)、製造現場で原価改善活動が継続的に行われることに変わりはない。ただしトヨタでは、原価改善を前提にした製造予算を、カイゼン予算と呼ばれる変動費の目標改善差額を予算化したもので提示する点が、通常と異なる。

トヨタのカイゼン予算は、他企業と比べた場合、次のようないくつかのユニークな特徴を持っている。

(1)財務会計と予算とは全く切り放されている

- (2) プロフィット・センター(利益責任単位組織)はトップのみであり、すべての部門はコスト・センター(費用責任単位組織)である
- (3) 予算管理の対象は担当者の統制可能な変動費である
- (4) 各予算センターには総額ではなく、変動費のうちの改善額(差額)のみが提示される
- (5) 予算センターへの間接費の配賦や振替価格の利用は全く行われない
- (6) ライン管理を機能別管理が強力にバックアップする
- (7) 購入部品費ももちろん対象とされ、協力企業も巻き込んだ活動となる
- トヨタの計画とコントロールのシステムおよびプロセスの概要を示すならば、次のような手順となる。

ステップ(1) 長期利益目標→短期利益目標の設定

中長期利益計画を前提として、単年度の利益目標が年度開始日の約6ヶ月前に、取締役会で決定される。もちろんそこには、目標となるマーケット・シェアや目標成長率、利益率等の長期戦略がふまえられている。目標利益は、社長の年頭挨拶の場で管理職以上の従業員には知らされ、また全社の従業員に文書などで周知される。

ステップ(2) 固定費予算の設定

固定費はトップの意思決定次第で決定されるものがほとんどである。設備投資や人員計画、研究開発費などはトヨタの長期戦略によってその金額が固まってくるものであって、トップの専決事項であり、下位の階層の管理職が削減できる種類のものではない。もちろん固定費の内容ごとの合理化は図られるとしても、予算管理の性格上明確に区別されている。

トヨタでは固定費予算は、各機能会議で決定される。それは次のように対応している。

- ・設備投資予算および修繕費予算……生産機能会議
- ・人員(工数)予算および経費予算……人事・事務機能会議
- ・販売費予算……営業機能会議
- ・試験研究費予算……企画・技術機能会議

ステップ(3) 変動費の見積

トヨタにおける変動費には、次のようなものがある。これらの変動費について、まず現状をベースに見積もられる。

- ・製造変動費……素材費、変動労務費、変動間接費
- ・物流変動費……発送費、運送費
- ・購入部品費

物流費は物流部門が、購入部品費は購買部門が担当部門となり、自社工場における原価改善と同様の活動が行われる。特に購入部品費はトヨタにおいては原材料費の70～75%を占める重要な費目であり、購買部門は協力工場の現場にまで出かけて改善活動を支援することも多い。トヨタと協力企業の間では、6ヶ月ごとに単価契約が改定される。当然トヨタの購入価格引き下げの要求は、近年ますますきつくなってきており、年間10%を超える要求もしばしばである。

現状をベースとした売上高の見積は、営業機能会議が中心となって行われる。見積もられた売上高と、変動費見積および固定費予算をもとに、トヨタの単年度の見積利益が算出される。この見積利益とステップ(1)の単年度目標利益との差額が、全社の「カイゼン」目標額となる。

ステップ(4) カイゼン予算の設定

トヨタの予算は、既に述べたように総額ではなく、すべて差額で提示される。改善目標総額は、したがって次の算式によって導かれる。

$$\text{全社改善目標総額} = \text{次年度目標利益} - \text{次年度見積利益}$$

この目標総額は、原価企画の場合と同様に、各担当部門組織へ、さらに部→課→組へと小さい単位組織へとブレイクダウンされ、配分される。具体的には、トヨタでは次のようなプロセスを経て配分される。

まず営業部門と製造部門に、この目標総額の50%づつが配分される。つまり改善目標の半分は、営業部門による販売台数の増加、またはより付加価値の高い車種へのウェイト増加による利益改善によってまかなわれる。

そして一方の50%が、製造部門の原価低減によって捻出される利益改善額である。このような営業と製造の責任分担は、トヨタがかつてトヨタ自動車販売とトヨタ自動車工業に分かれていた当時のなごりのようである。

単年度の予算管理の重点は、このカイゼン予算による変動費低減活動に

おかれる。製造部門の改善は、変動製造費、物流費および購入部品費のコストダウンにかかっている。

製造部門の改善総額は、生産機能会議の場で、まず機能別あるいは工程別(エンジン、シャーシー、パワートレイン……etcのように)への配分が決定される。機能別に配分された改善額はさらに、各工場ごとに配分され、そして各工場内の部、課、組別に分割される。こうした配分は均等あるいは一律ではなく、工場や部課ごとの実績や技術動向などを考慮した上で、決定される。

配分された改善目標額を達成する責任は、各工場ごとの各部課などの責任センターが負うことになる。

配分のプロセスを概念図にしたものが下図である。

改善額の配分(概念図)

工程	改善額	工場 1	工場 2	工場 3	工場 4	……	工場 12
I	K1	k11			k14	…	k12
II	K2	k21	k22	k23		…	k212
III	K3		k32	k33	k34	…	
IV	K4	k41	k42		k44	…	k412
V	K5	k51		k53	k54	…	k512
…	…	…	…	…	…	…	…
合計	K	L1	L2	L3	L4	…	L12

(注)田中隆雄編著「現代の管理会計システム」中央経済社1991年より作成。

Kは製造部門の改善目標総額。K1～K5は各工程(機能。エンジン組立工程、プレス工程などのように)に配分された改善目標額。L1～L12は各工場に配分された改善目標額の合計。k11～k_{mn}は工場の工程ごとに提示される改善目標額。各工程の責任者は、工場横断でK_nの数値に責任を持つ。また各工場長はLの数値に責任を持ち、各工場の工程の部長はk_{mn}について達成責任を持つ。

ステップ(5) 改善活動の実施

トヨタの工場の部長は、6ヶ月ごとに改善活動に関する実行の計画書を提出しなければならないことになっている。改善項目は、材料消費量の節減から、工数低減、作業改善など、あらゆる分野におよび、現場の社員によって日常的に徹底して研究され、提案され、また実行される。必要ならば、生産技術部門の支援を受けることもできる。

これらの改善活動は、TQC(Total Quality Control)活動とからめて実施される。トヨタのTQCの質の高さは有名であり、年間の全社の提案件数は200万件におよぶという。1989年では従業員一人当たりの提案件数は35件/年であり、中には一人で年間1,000件の提案をする現場従業員もいる。提案の採用率は97%にのぼるということであり、いかに実効性のある提案であるかがうかがわれる。

購入部品費についても同様である。協力企業に対して厳しい価格引き下げ要求がなされる。この要求を実現不可能として抵抗する企業に対して、トヨタの生産技術スタッフの支援が行われる。トヨタの協力企業H社のあるトップは「トヨタとうちの現場スタッフが協力してコストダウンに取り組むと、不思議と目標が達成できてしまうので、納入価格引き下げ要求を拒否することができない」と語っていた。

各責任センターごとの改善実績は、6ヶ月ごとに評価される。過去のほとんどの年度で、カイゼン予算の達成度は100%を超えるという。

トヨタの管理システムの効用

トヨタの原価企画およびカイゼン予算という管理会計システムを中心とした経営管理手法には、次のような特色があり効率的で効果の高い仕組みとなっていると考えられる。

(1) トップダウン

トヨタでは利益責任はトップのみが負う。予算作成はトップダウンで行われ、そのために戦略的に重要な分野にトップの思いきった先行投資の傾斜配分が可能である

(2) 目標・評価の単純明快さ

プロフィットセンターがなく、社内仕切価格や間接費配賦もなく、社

内トラブルが生じにくく、目標は明快で評価も容易である

(3)モチベーションが容易

すべての責任単位に目標が分担され、全社一丸となって改善活動が行われるため、全社員の方向付けが容易で動機付けしやすい

(4)競争的環境の設定

部門別管理に機能別管理が貫徹されており、工場が異なっても、同じ工程や機能の間で実績の比較がし易く、改善達成に関して競争的な雰囲気を作り出すのに成功している

トヨタは単独売上で9兆円を超える日本一の製造企業であり、数パーセントの原価改善でも巨額のコストダウンにつながる。

原価企画は新車開発段階で、カイゼン予算は量産段階で適用される計画とコントロールのシステムである。トヨタはこのカイゼンのシステムによって、7万人を超える巨大組織を、あたかも討って一丸となった目的集団のようにコントロールし、極めて効率性の高い開発および生産を実現しているのである。

【参考文献】

- ・ Cooper, R., How Japanese Manufacturing Firms Implement Target Costing Systems: A Field-based Research Study, Paper presented at 1994 Management Accounting Research Conference, San Diego
- ・ Cooper, R., When Lean Enterprises Collide: Competing through Confrontation, Harvard Business School Press, 1995.
- ・ Fisher, J., Implementing Target Costing, Journal of Cost Management, Vol.9, No.2, 1995.
- ・ 加登豊「原価企画」日本経済新聞社、1993年
- ・ 小林哲夫「現代原価計算論: 戦略的コスト・マネジメントへのアプローチ」中央経済社、1993年
- ・ 田中隆雄・小林啓孝編著「原価企画戦略」中央経済社、1995年
- ・ 田中隆雄編著「フィールド・スタディ: 現代の管理会計システム」中央経済社、1991年
- ・ 田中雅康「原価企画の理論と実践」中央経済社、1995年
- ・ 日本会計研究学会「原価企画研究の課題」森山書店、1996年
- ・ 門田安弘「原価企画と原価改善の技法」東洋経済新報社、1994年

付属資料 1. トヨタ自動車の経営業績

(有価証券報告書'97/3期より)

(1)最近 6 事業年度の主要な経営指標など

回次	第88期	第89期	第90期	第91期	第92期	第93期
決算年月	平成4年6月	平成5年6月	平成6年6月	平成7年3月	平成8年3月	平成9年3月
売上高(百万円)	8,940,898	9,030,857	8,154,750	6,163,885	7,957,152	9,104,792
経常利益(百万円)	375,862	286,448	214,034	236,205	340,764	620,412
当期純利益(百万円)	200,862	155,548	110,734	110,905	182,534	303,312
資本金(百万円)	260,161	260,512	261,799	275,198	285,122	354,657
発行済株式総数(千株)	3,721,165	3,721,631	3,723,406	3,738,135	3,751,744	3,791,254
純資産額(百万円)	4,006,800	4,091,899	4,134,088	4,234,155	4,348,363	4,618,707
総資産額(百万円)	6,264,041	6,107,222	6,181,707	6,334,060	6,543,864	7,124,626
自己資本比率(%)	64.0	67.0	66.9	66.8	66.4	64.8
1株当たり純資産額(円)	1,076.75	1,099.49	1,110.29	1,132.69	1,159.02	1,218.25
1株当たり配当額(円)	19	19	19	14.5	19	22
株当たり当期純利益(円)	54.47	41.79	29.74	29.73	48.79	80.36
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益(円)	—	—	—	—	47.32	78.79
配当性向(%)	35.2	45.5	63.9	48.9	39.0	27.5
従業員数(人)	75,266	73,046	71,573	69,748	68,641	70,524

(注)1. 売上高は消費税を含まない

2. 第91期は、決算期の変更に伴い、9ヶ月となっている。なお商法の規定により中間配当は実施していない。

(2)最近6連結会計年度の主要な経営指標など

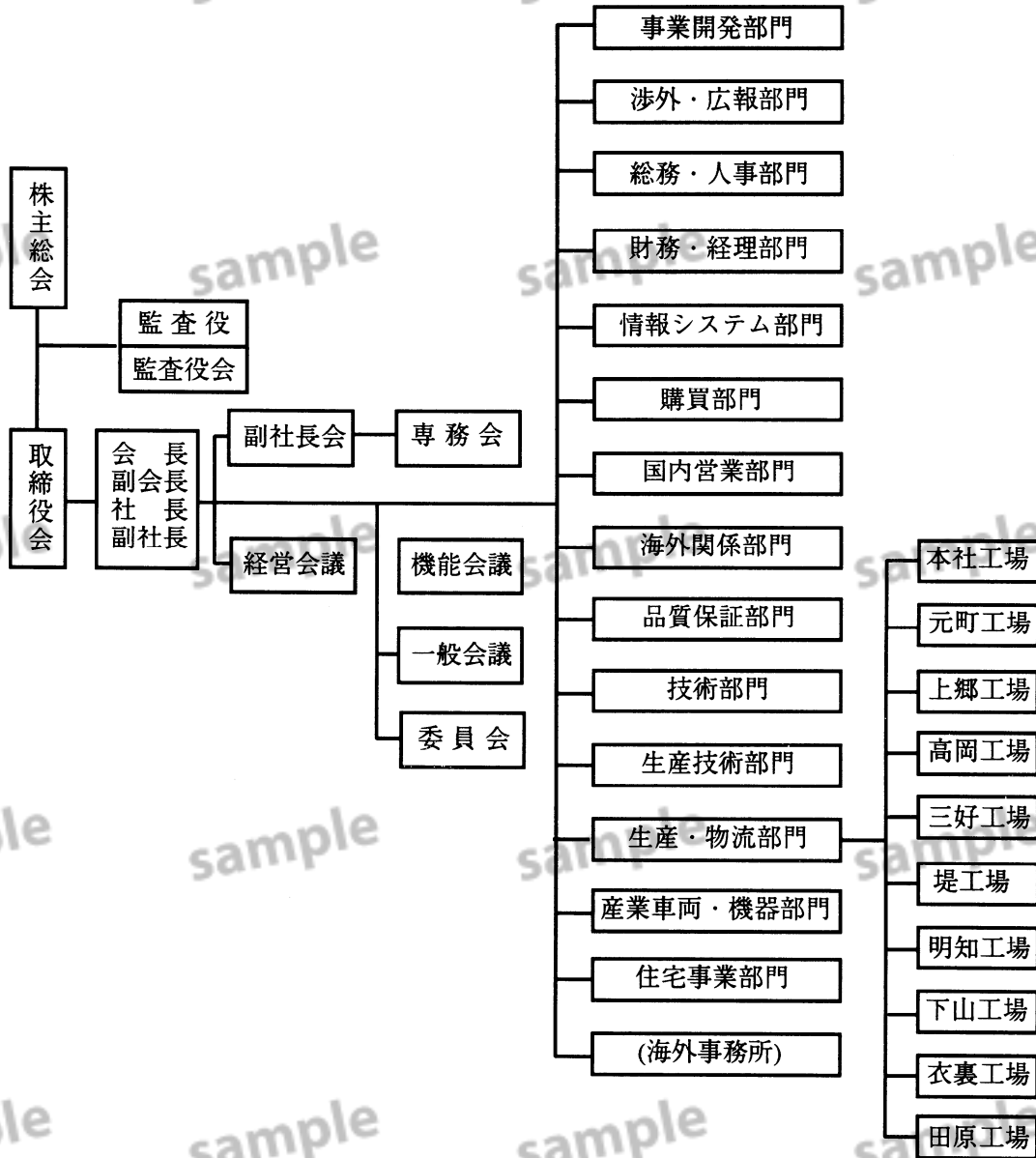
決算年月	平成4年6月	平成5年6月	平成6年6月	平成7年3月	平成8年3月	平成9年3月
連結売上高(百万円)	10,163,376	10,210,749	9,362,732	8,120,975	10,718,739	12,243,834
連結経常利益(百万円)	427,855	322,208	236,531	274,813	420,801	708,299
連結当期純利益(百万円)	237,840	176,464	125,807	131,953	256,976	385,915
連結純資産額(百万円)	4,718,885	4,762,546	4,829,754	5,020,842	5,316,997	5,676,824
連結総資産額(百万円)	9,582,707	9,414,417	9,657,638	10,395,818	11,342,448	12,704,833
連結ベースの 1株当たり純資産額(円)	1,268.12	1,279.69	1,297.13	1,343.14	1,417.20	1,497.34
連結ベースの 1株当たり当期純利益(円)	64.50	47.41	33.79	35.37	68.69	102.25
連結ベース潜在株式調整後 1株当たり当期純利益(円)	—	—	—	—	66.55	100.21

(注)1. 連結売上高は消費税を含まない

2. 第91期は、決算期の変更に伴い、9ヶ月となっている。

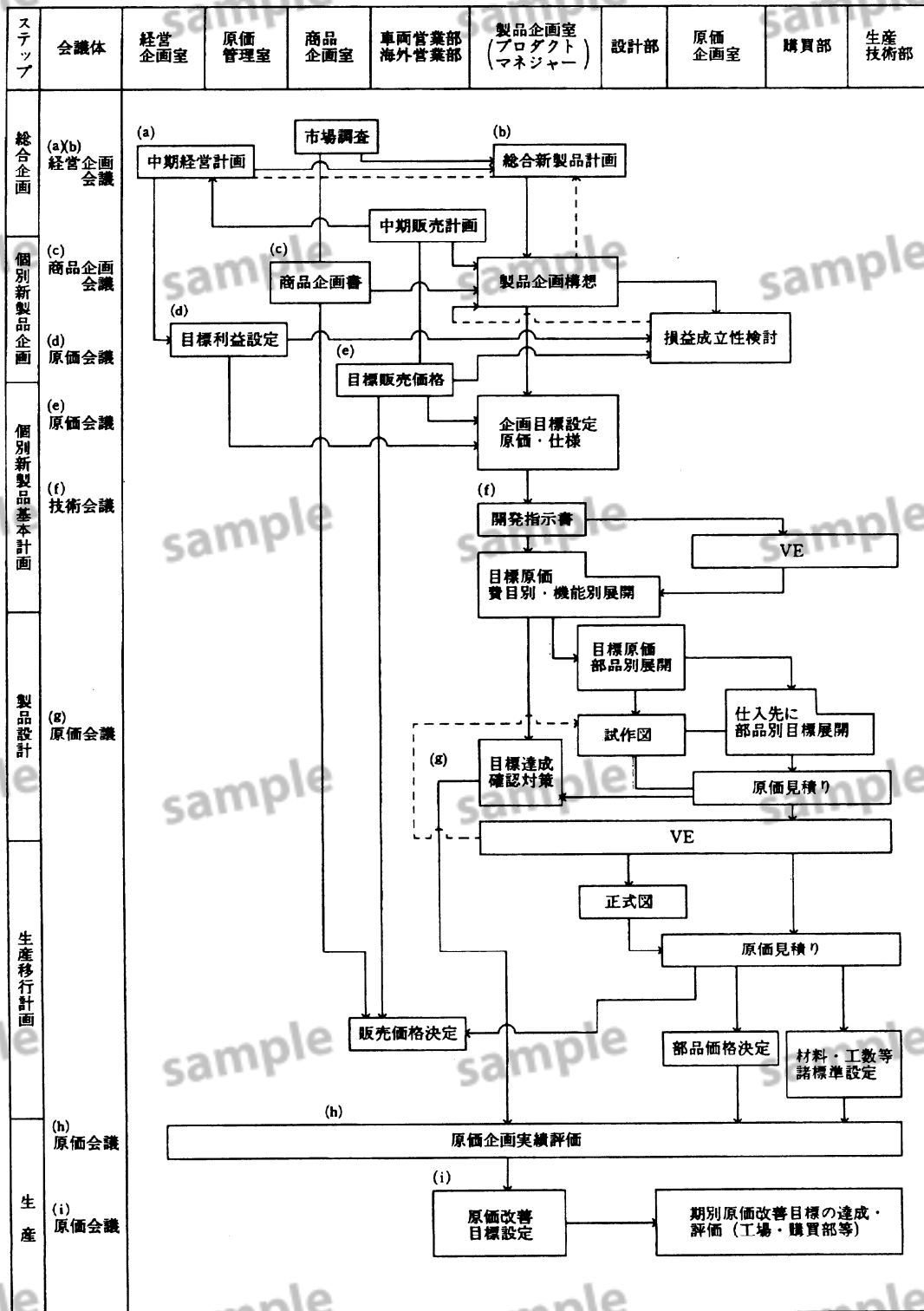
付属資料 2. トヨタ自動車の組織図

(有価証券報告書'97/3期より。工場を除き部門以下の組織は省略)



付属資料 3. 原価企画の体系図

(門田安弘「原価企画と原価改善の技法」東洋経済新報社1994年、p10より)



不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール