



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 豊田合成株式会社

5

豊田合成株式会社は、トヨタ自動車グループの中堅部品メーカーの1つであり、ゴムおよびプラスチックを主体とする多種多様の自動車用部品を生産・販売する会社である。

1973年の石油ショックのあとの不況期とそれにつづく低成長の時代に、同社は科学的な経済性管理の導入・活用による全社的なコストダウン・利益向上作戦を展開していた。この全社的運動の総指揮者であった専務取締役（のちに社長）の加藤宗平氏は、同社のすべての工場と多くの間接部門に関係のある設備投資計画の改善に、まず焦点を合せた。

10

何をどれだけ作るかという製品政策の大半が注文主である自動車メーカーによって規定され、しかも納入製品のプライスダウンの要求が年ごとにきびしくなる経営環境のもとで、同社が必要利益を確保していくためには、革新的な技術の開発と合理化によって、たえずコストダウンの努力を続けなければならなかった。その重要なカギになるものの一つが設備投資であった。材料・消耗品・エネルギーなどの直接費の低減、省力化による人件費の節減、間接諸経費の節減……などは、適切でタイミングのよい設備投資・取替計画に依存するところが大きかったからである。

15

20

このようにコストダウンをねらいとした「合理化投資」のほかに、「不可避投資」をどう扱うかということも、同社にとって大きな問題であった。研究開発のための投資を怠ることはできないし、公害や安全対策のための投資や取替えも必要であった。また、注文主である自動車メーカーがモデルチェンジをしたときや、増産要求をしてきたときには、それに合せて設備の改造や増設をすることも不可避であった。近年、このような不可避投資は、提案件数および金額ともに増加して、しばしば資本予算総額の7割にも及ぶようになっていた。

25

このケースは、1974年頃から数年間にわたって行なわれた設備予算システムの改善に焦点を合わせながら、同社における全社的な経済性向上運動のようすを記述したものである。

30

---

このケースは、クラス討議のための資料として作成されたものであって、経営管理に関する適切または不適切な処理を例示することを意図したものではない。

このケースは、慶應義塾大学・伏見多美雄教授が、同大学・千住鎮雄教授の全面的な支援を得ながら作成した。ケース作成に当り、豊田合成株式会社の加藤社長および生産管理部のスタッフの方々から絶大な御協力を得た。

35

(1979年6月)