



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# トヨタとホンダ

### トヨタ：堅調な自動車と苦戦の新規事業

2002年2月トヨタ自動車（以下トヨタ）は株式時価総額で13兆円を超え、それまでトップだったNTTドコモを抜き去り日本一となった。世界で時価総額トップの自動車会社となっていた。2002年3月期決算では、トヨタは日本企業初の「連結経常利益1兆円」（連結売上高14兆円）を達成した。自動車事業はますます堅調で、販売台数でジェネラル・モーターズに負けるものの、存在感では既に世界一といわれていた。

しかしそんなトヨタが、新規事業では苦戦していた。自動車と関連性が深い金融事業（自動車ユーザーの個人向けまたは取引事業者向けローンが中心）は好調だったものの（年間売上6,000億円、営業利益400億円）、その他の住宅事業や通信事業では失敗続きだった。

トヨタはかつて「会社方針」の中にあった「1. 自動車産業の使命を自覚し…」の「自動車産業」の文字を、1989年から削除した。そして重点方策として、「新たな事業分野の強化」を掲げ、住宅事業をはじめとする新規事業の積極展開を社内外に公表していた。

### トヨタのカイゼン

トヨタは「廉価な自動車を世界に」をスローガンに今日まで成長を遂げた。巧みな営業力とコスト・パフォーマンスの高い製品開発力には定評があり、他社を圧倒してきた。

トヨタのコスト競争力を支えるシステムとしては、「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。しかしその他に革新的なマネジメント・コントロールの仕組み「カイゼン」がある。

「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さす。しかしそれを全社的にコントロールしている管理手法が「カイゼン予算」であり、「原価企画」である。

カイゼン予算と原価企画はどちらも予算管理の仕組みであるが、両社の違いは、後者が新車開発段階での原価改善活動で使われるのに対して、前者が量産開始以後の原価改善活動を支えるシステムであるという点にある。例えばカイゼン予算の仕組みの概要は次のようになっている。

トヨタは従業員数7万名の大企業だが、「機能別組織」が採用されてきた。2001年7月か

---

このケースは慶應義塾大学ビジネススクール山根 節がクラス討議の資料として公表資料および取材により作成した。(2003年4月改訂)