



慶應義塾大学ビジネス・スクール

トヨタ自動車 — 生産と管理会計 —

5

トヨタ自動車は2013年1月28日、2012年の自動車の世界販売台数（グループのダイハツ工業と日野自動車を含む）が前年に比べ22.6%増の974万8000台と過去最高になったと発表した。米ゼネラル・モーターズ（GM）の929万台と独フォルクスワーゲン（VW）の907万台を上回り、2年ぶりに世界販売で首位となった（トヨタ自動車の財務実績等は付属資料1を参照）。

10

15

トヨタの経営理念

豊田綱領

トヨタ自動車（以下、トヨタ）は、大正に生まれた豊田佐吉が自動織機を製造したことに起源を持つ。豊田佐吉は、当初は自動織機の会社であったがその後に自動車部を設立し、それが現在のトヨタ自動車の原型となっている（トヨタ自動車の歴史については付属資料2を参照のこと）。創業者である豊田佐吉は、経営の核となる経営方針を持っていた。その方針は、豊田佐吉没後に「豊田綱領」という形でまとめられている（付属資料3）。これは、トヨタ自動車に代々伝わる経営の「核」である。

20

25

本ケースは、慶應義塾大学大学院商学研究科前期博士課程 金子晋也（2013年3月本ケース作成当時）および慶應義塾大学商学部教授 横田絵理が公表資料により作成した。

本ケースはクラス討議の資料とするもので、経営およびリーダーシップの適否を例示しようとするものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 横田絵理、金子晋也（2013年3月作成）

トヨタの企業理念

トヨタ自動車は、「企業を取り巻く環境が大きく変化している時こそ、確固とした理念を持って進むべき道を見極めていくことが重要^[1]」という理由で、綱領とは別に企業理念を制定している。現在公表されている企業理念は1992年1月に制定され97年4月改定されたものである。このトヨタの企業理念は、
5 トヨタの基本理念とも呼ばれている（付属資料4）。

「どのような会社でありたいか」をまとめた「トヨタ基本理念」に基づき、日常業務を実践するうえで大きな支えとなるものが「トヨタウェイ」と「トヨタ行動指針」である。

10 2001年に作成された「トヨタウェイ」は、全世界のトヨタで働く者たちが共有すべき価値観や手法をまとめたものである（付属資料5）。1998年に策定され、2005年に改訂された「トヨタ行動指針」は、実際の会社生活（含。日常業務）・社会生活で、具体的に行動する上で、社員ひとり一人が規範・羅針盤とすべき基本的な指針および具体的な留意点をまとめたものである。

トヨタのマネジメント

トヨタの経営戦略

トヨタには、国内や海外、又は事業分野など様々な視点から中長期的な経営戦略が存在する。

2012年度の決算要旨によれば、その経営戦略は、以下の3つが掲げられている。

- 20
1. 環境技術開発をより強化するとともに、お客様のニーズを先取りした商品の開発・提供を進めていきます。
 2. 成長と効率の両立を目指し、世界トップ品質の維持とコスト競争力の強化に加え、グループのリソースを有効に活用して、グローバルにバランスのとれた事業体制をつくりあげていきます。
 - 25 3. 企業の競争力の原点は人づくりであり、トヨタの技術・技能を伝承して、ものづくりの価値観を共有する人材の育成に取り組んでいきます。

^[1] トヨタ自動車ホームページより。

<http://www.toyota.co.jp/jpn/company/vision/philosophy/index.html>

トヨタの経営計画

トヨタの経営計画は綿密に策定される。製品別販売・生産・利益・設備・要員計画は、トヨタの長期計画（長計）においては「総合長期新製品企画」、「月別、銘柄別生産販売台数」、「重要設備投資」、「購入部品、原材料価格の見通し」、「所要工数、人員能率の見通し」などの個別車種別のプロダクト計画をしっかりと詰めることを重視している。5

トヨタのマネジメントの特徴として挙げられるのが、経営計画の実行可能性をめぐる本社とラインとの「できる、できない」をめぐる「徹底した応酬」だろう。この応酬のために計画決定までの時間はかかるが、計画が承認されたときには、すでに課、係、組長そして個人レベルの施策に落とし込まれて、実行性が相当程度高い確度で保証されている^[2]。10

さらに中長期の全社的ピリオド計画を単年度のピリオド目標に落とし込むときも本社と工場の間で、「できる、できない」の綿密な応酬と摺り合わせが行われるため、アメリカのトップダウン的な年度計画の作成より少々時間はかかるものの、いざ計画が確定したときにはすでに現場は計画の中身を熟知しているので、計画の実現性が高いという特徴がある^[3]。15

トヨタイズム

トヨタには企業としての責任感ともいえるような考え方がある。それはたとえば、豊田章男社長の株主総会での発言からも感じられる。

「競争力の源泉である日本のものづくりを守り抜き、厳しい国際競争に打ち勝っている。」

「もうかるという観点だけで自動車産業が海外進出を続ければ、雇用が失われる。」

「素材や部品の集積などサプライチェーン（供給網）の総合力が日本のものづくりの強み。現場の相互作用で技術革新を生み出し、世界に展開していく。」

「厳しい時だからこそ自動車産業が日本を元気にするという思いで取り組む^[4]。」

トヨタの責任感を示すトヨタイズムは、トヨタの広告にも表れている。2013年2月から放映された広告はトヨタイズムが表れたものである。その広告は、2012年の国内新車販売台数のうち、乗用車ブランド別ランキングでトヨタのハイブリッド車「プリウス」が1位、「アクア」が2位になったことから、1と2の

^[2] 河田（2004）p.105

^[3] 河田（2009）pp.58-59

^[4] 「「日本のものづくり守る」、トヨタ社長、株主総会で強調、技術革新、世界に展開。」日本経済新聞朝刊、11ページ、2012/6/12

数字を使って「ワンツーフィニッシュ」をアピールした広告である。

広告でも「ドラえもん」がでてきて語りかける。

5 「だけど、うぬぼれちゃ、だめだよ。きみたちのやることは、まだまだ、あるのだから」
10 「未来は、これからだ」

トヨタの製品

トヨタのフルラインナップ

10

トヨタは車種、ブランド、用途、価格帯などいざれも幅広い製品ラインナップをそろえている。2012年5月現在での全世界での販売車種数は、トヨタブランドが全79車種、レクサスブランドが全12車種である^[5]。その価格帯も多岐にわたる（詳しくは付属資料6を参照のこと）。トヨタブランドだけでも107万円から購入可能な「ヴィッツ」を始めとして、上級クラスの車である「クラウン」まで大きな幅がある。さらに最高級ブランドであるレクサスブランドは最高価格が1,550万円からと非常に高価格である^[6]。ボディタイプ（車の形）もセダン、ミニバン、SUV（スポーツユーティリティビークル）と幅広く取り扱っている。トヨタは、老若男女問わず、すべての人がトヨタで車を買えるような品揃えを行っている。

15

また、トヨタ車は性能面でも市場を牽引している。プリウスは、トヨタが1997年に発売した世界初の量産型ハイブリッド車であり、エコカーブームの口火をきった。2012年には、エコカーにおいてもハイブリッド車で小型車から大型車まで21車種を、また小型電気自動車（EV）を2012年12月に日本で発売、2014年にはエンジン排気量を落として燃費効率を高める「ダウンサイ징・エンジン」技術も導入することを発表した^[7]。このようにエコカーでも全方位の戦略がとられている。

20

これまでのトヨタ車は「壊れない」「安全」に象徴されるように品質が高く評価される一方で、「おもしろくないクルマと言われる」ことがあったが、「走りも楽しい車」への脱却も狙っている^[8]。

25

^[5] トヨタ自動車 トヨタの概況 2012
http://www.toyota.co.jp/jpn/company/about_toyota/gaikyo/pdf2012/databook_jp_2012.pdf

^[6] http://toyota.jp/allion/index.html?padid=ag001_i_carlineup_top

^[7] 2012.09.25 日本経済新聞 朝刊 p.11

^[8] 2010.11.13 /週刊ダイヤモンド p.16

トヨタ生産方式 (Toyota Production System : TPS)

トヨタ生産方式 (TPS) とは

トヨタにはトヨタ生産方式と呼ばれる独自の生産方式がある。その目的は、コストを低減して利益をあげることである。トヨタ生産方式についてトヨタは以下のように説明している^[9]。

「トヨタ自動車のクルマを造る生産方式は、『リーン生産方式』、『JIT（ジャスト・イン・タイム）方式』ともいわれ、今や、世界中で知られ、研究されている『つくり方』です。『お客様にご注文いただいたクルマを、より早くお届けするために、最も短い時間で効率的に造る』ことを目的とし、長い年月の改善を積み重ねて確立された生産管理システムです。

トヨタ生産方式は、『異常が発生したら機械がただちに停止して、不良品を造らない』という考え方（トヨタではニンベンの付いた『自働化』といいます）と、各工程が必要なものだけを、流れるように停滞なく生産する考え方（『ジャスト・イン・タイム』）の2つの考え方を柱として確立されました。

『自働化』と『ジャスト・イン・タイム』の基本思想によりトヨタ生産方式は、1台ずつお客様の要望に合ったクルマを、『確かな品質』で手際よく『タイムリー』に造ることができます。」

トヨタは「自働化」と「ジャスト・イン・タイム」という二つの柱で、「無駄をなくすこと」と「在庫を減らすこと」によってアプローチしようとしているのである。

自働化

トヨタ生産方式のひとつの柱が「自働化」である。上記にもあったように、「自動化」ではなくニンベンの付いた「自働化」である。「自働化」は、文字通り「自動化」とは異なるものである。自動化は通常単なるオートメーション化のことを指す。しかし、トヨタの自働化は、単なるオートメーション（自動化）ではなく、各工程における異常の自動的チェック装置^[10]のことである。具体的には、自働停止装置付きの機械（停止ボタン付きの機械）がラインに設置される。

自働化は、自働停止装置付きの機械を設置するだけでは成立しない。もうひとつ「目で見る管理」が必要となる。もし、ある生産ラインで何か異常が発生すれば、作業者はストップボタンを押して、同ラ

^[9] トヨタ自動車ホームページより引用。

http://www.toyota.co.jp/jpn/company/vision/production_system/

^[10] 門田（2006），p.21

sample

sample

sample

sample

sample

インを止めてしまう^[11] ことができるるのである。ラインを止めることが必要かどうかの判断を現場に任せているのである。

sample

sample

sample

sample

sample

ジャスト・イン・タイム (JIT)

5

ジャスト・イン・タイムとは、「必要な物を、必要なときに、必要な量だけ作る」という考え方である。たとえば、自動車を作るための部品を組み立てる工程において、必要とされる前工程の組付部品（ユニット部品）を使って当該生産ラインが生産を始まる直前に到着することを意味している^[12]。

sample

sample

sample

sample

sample

10 ジャスト・イン・タイムを実践するために生産計画を全工程に提示するプッシュ・システムではなく、プル・システムを採用している。プル・システムとは、生産の流れとは逆の工程の人間が、必要部品を必要なときに、必要な量だけ、前工程へ引き取りに行く^[13] ものである。

ジャスト・イン・タイムを実現するためにはプル・システムや自働化など多くの工夫が必要となる。プル・システムも自働化も滞りない流れを実現するために必要な品質管理である。

sample

sample

sample

sample

sample

トヨタにおける管理会計

sample

sample

sample

sample

トヨタ生産方式と「会計フリーアプローチ」

sample

sample

sample

sample

sample

20 トヨタでは、トヨタ生産方式を有効に運用するために、当初から現場での管理活動レベルには「会計フリーアプローチ^[14]」を採用している。これは会計を用いないという意味ではない。財務会計と原価計算との関連性が切り離されているという意味である。切り離されている理由は、トヨタ生産方式に財務会計と原価計算が悪影響を及ぼすとトヨタがと考えているからである。このことについて、トヨタの元製造トップで開発したジャスト・イン・タイムを開発した大野耐一氏は、次のように述べている。

sample

sample

sample

sample

sample

25 「現場でいうと、1個ずつ物をやっていくよりも、固めてやったほうが能率いいんだ、あるいは原価も安くつくだろうという錯覚が、どうしても取れにくい。とくに原価なんかが関係してくると、計算屋が中へ入り、原価がどうのこうの、やっぱりプレスみたいなものは、一度段取りしたら、千個打つよりも一万個打った方が安くできるんだという錯覚を起こしてしまう。この錯覚は、算術でやるとちゃんとでるもんだから、これが錯覚だとは思わず、あくまでもこれは正しいんだというふうに思ってしまう^[15]。」

sample

sample

sample

sample

sample

^[11] 門田 (2006), p.22

^[12] 門田 (2006), p.10

^[13] 門田 (2006), p.10

^[14] 河田 (2009), p.109

^[15] 大野 (2001), pp.38-39.

この感覚のズレは全部原価計算の固定費の処理に問題があると考えられる。全部原価計算では、固定費を期間生産量に対して配賦する。そのため、期間生産量が増加するほど、1製品あたりの負担する固定費が少なくなり、結果として製品の原価が安く計算されることになる。つまり、全部原価計算では多く作った方がよいという思考が生まれるのである。

5

ところがトヨタ生産方式では、無駄なモノを作らない、手が空いても動くなという鉄則がある。この考え方は、全部原価計算の計算構造による原価低減とは異なる考え方であり、原価計算の考え方はトヨタ生産方式を阻害する要因と判断されたのである。

さらに、トヨタ生産方式を進めることは財務会計の結果を必ずしも向上させない。つまり財務会計との相性も良くない。この問題も上記の原価計算に起因するものであるが、トヨタ生産方式を導入し、リードタイムの短縮に成功した瞬間に、損益計算書の報告利益が一旦減少する状況が生まれるのである^[16]。

10

これは大野耐一氏も当初は予想できなかった現象であった。実際トヨタはトヨタ生産方式を導入した当初に工場の利益が減少した。半年後には、会社利益も好転したため^[17] 事なきを得たが、それ以降本社や経理部門が損益計算書の経常利益を重視するが、その論理でストレートに生産領域に介入することはしないという一種の紳士協定^[18]（棲み分け）がなされるようになった。つまり、貨幣単位での測定を行わないのである、「会計フリーアプローチ」と呼ばれる所以である。

15

非財務指標による現場レベルでの管理

会計フリーアプローチはトヨタにおいて管理会計がないということではない。トヨタでは、現場レベルでの管理活動には非財務指標（非貨幣的な尺度）での管理を用いている。

20

非財務指標によって、トヨタは現場レベルでの改善活動の実践を支援していた。各組織レベルの管理者は、原価改善のために現場改善活動の手段や施策を決定する。その施策や手段は、ほとんど非貨幣的な尺度（時間や個数）を用いて設定されている^[19]。

25

^[16] 河田（2004），p.58

30

^[17] 河田（2004），p.163

^[18] 河田（2004），p.164

^[19] 門田（2006），p.303

財務指標とのリンク

前述のようにトヨタでは、現場レベルでは非財務指標での管理が行われていた。しかし、これは現場レベルに財務指標を持ち込まないために行われているのであり、その上のレベル（経理部、原価管理室）
5 では財務指標とリンクされている。

例えば、各レベルの管理者は現場の作業者の実際作業時間を減少しようと努力する。これに対して経理部の原価管理室はこれら実際時間に基づいて、直接労務費と製造間接費の実績を計算する。このように非貨幣的な尺度と貨幣的な尺度とが関連づけられている^[20]。

加えて、経理室・原価管理室のレベルでは、操業度差異や予算差異（あるいは能率差異）といった典型的な差異分析のほか、期中のVA（バリュー・アナリシス）活動による設計変更によって生まれた差異も分析も行っている。
10

管理会計が果たす役割

トヨタにおいて管理会計が果たす役割（特に原価改善プロセスにおいて）は、原価改善の数値目標
15 を計算し、工場、部、課などに割り当てるというものである^[21]。つまり、トヨタの管理会計の果たす役割は、目標値を与えることでの「旗振り役」である。

一方、現場レベルでの活動では、非財務指標（非貨幣的な尺度）を用いて管理を行っている。両者は財務指標と非財務指標という表示形態に関して異なるが、しっかりとリンクし全社的な目標であるコスト削減という目標とのつながりを有しているのである。
20

ボーナスとの関係

トヨタでは、原価削減に対して一定のボーナスを付与している。たとえば、課のレベルにおける実際
25 作業時間と実際労務費は毎月公表される。実際作業時間と実際労務費が減ればその分原価が削減されるため、その結果に応じて半年ごとに従業員のボーナスにも反映させるという方法がとられる。これは、日本的なグループ単位の成果主義であり、従業員にとって非常に強いインセンティブになる^[22]。

30

^[20] 門田（2006），p.304

^[21] 門田（2006），p.304

^[22] 門田（2006），p.304

トヨタの管理組織

トヨタの組織構造

トヨタの組織形態は、レクサスブランドを除外すると海外と国内に大きく二つに分かれている。海外では、海外事業部制を採用して、海外の地域ごとに事業本部を設定している。日本国内では、事業開発本部が設置されている。さらに、事業開発本部は、職能別組織となっている（付属資料7）。

トヨタの機能別管理

トヨタでは、機能別管理が行われている。具体的には、品質保証、原価管理、技術機能、生産機能、営業機能、人事・労務機能の6つに分解され管理されている。この機能の分け方には、トヨタの利益確保という原則に基づき決定されている（付属資料8）。

現場組織も利益の確保に貢献するように組織が構成されている。したがって、その組織の決定には多くの配慮がなされている。機能が多すぎると各機能の独立性が強くなり、部門ごとの管理でも十分に機能が果たせるのではないかということになり、逆に、機能の数が少なすぎれば、あまりに多数の部門が1つの機能にかかわり合うようになる^[23]。

機能の中でも品質保証と原価管理を主要な機能、あるいは「目的機能」と見なしており、これら2つを機能管理の2本柱と呼んでいる。

これに対し、ほかの機能は「手段機能」と見なされている。この考え方のもとで製品企画と製品設計は技術機能として1本化されている。また、生産準備と製造は生産機能に、販売と購買は営業機能に統合されるその他、人事・労務機能がある。

この結果、トヨタの機能別管理方式は、6つの機能に整理されることになるのである^[24]。さらにトヨタでは、機能別の管理を徹底するために、機能別会議を公式的に設定し、機能別管理の有効性を高めている。

^[23] 門田（2006），p.283

^[24] 門田（2006），p.284

参考文献

大野耐一, 2001, 『大野耐一の現場経営』, 日本能率協会マネジメントセンター

河田信, 2004, 『トヨタシステムと管理会計』, 中央経済社

河田信, 2009, 『トヨタ原点回帰の管理会計』, 中央経済社

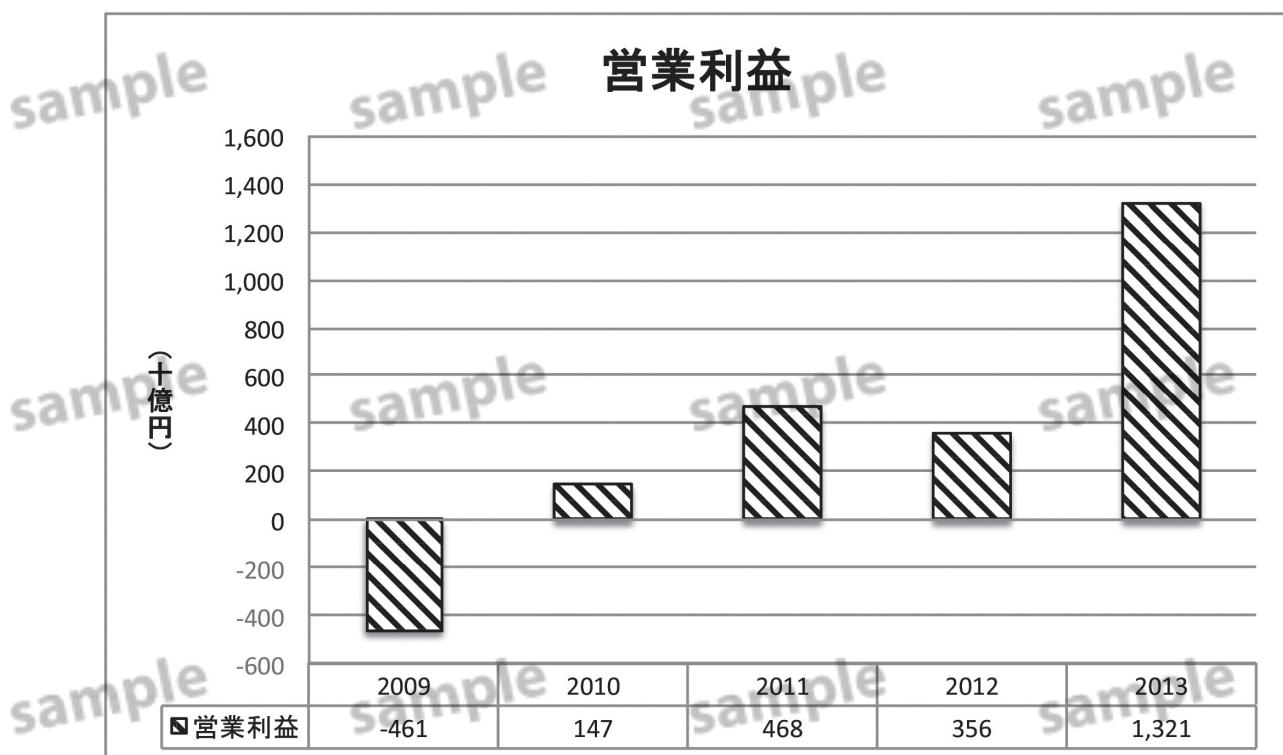
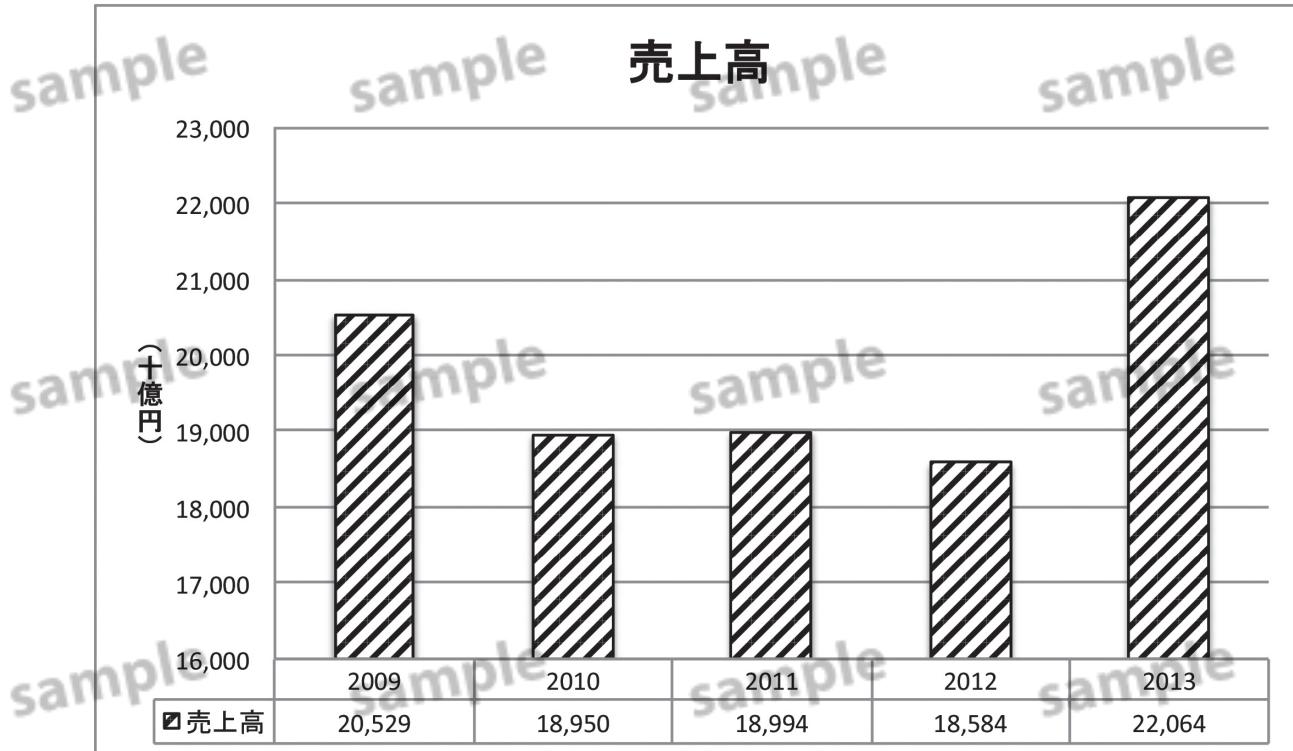
門田安弘, 2006, 『トヨタプロダクションシステム—その理論と体系』, ダイヤモンド社

日本経済新聞

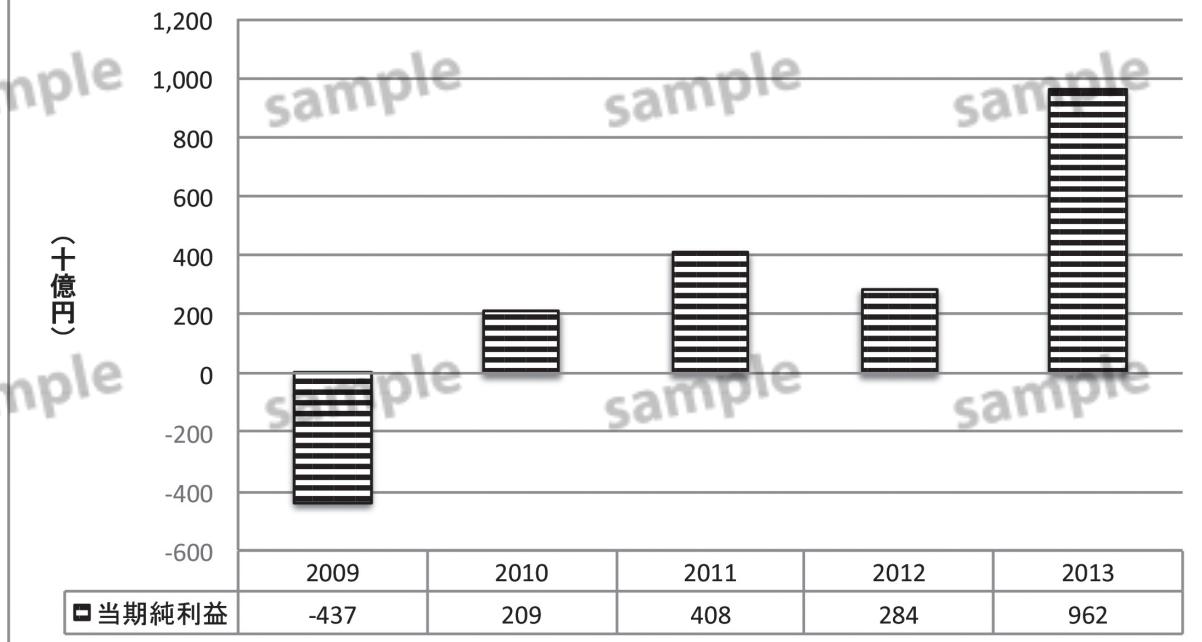
週刊ダイヤモンド

トヨタ自動車ホームページ

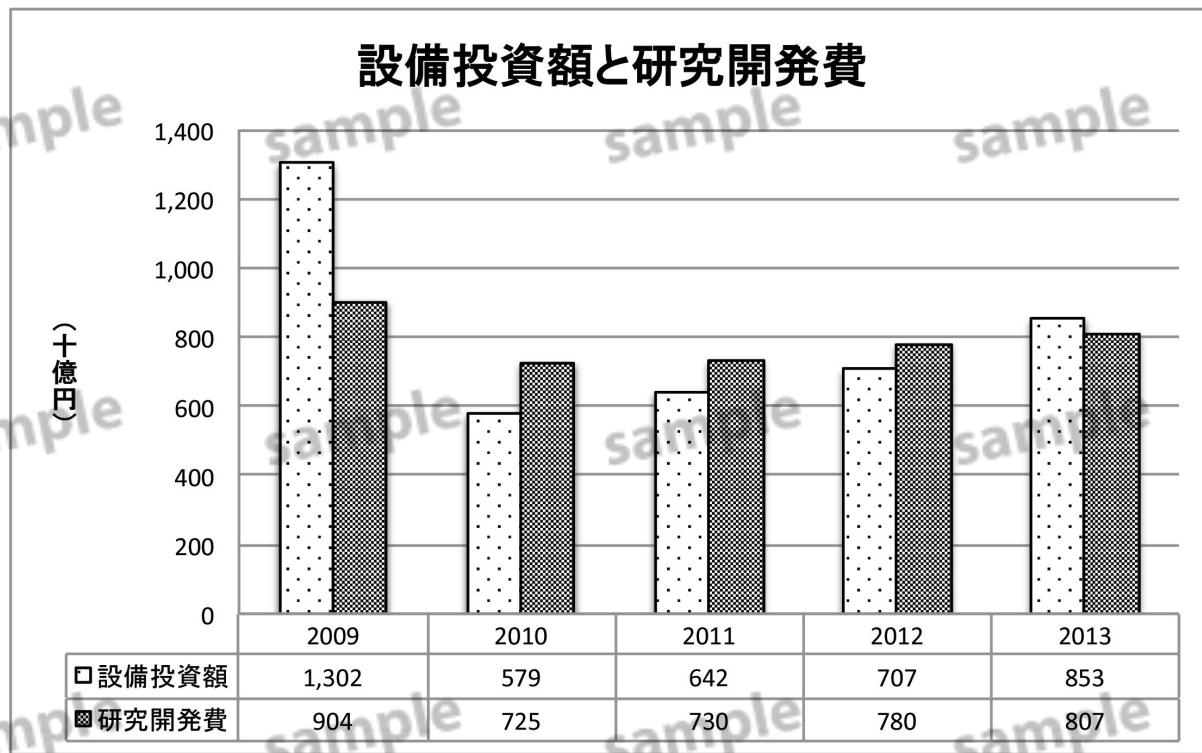
付属資料 1 業績データ



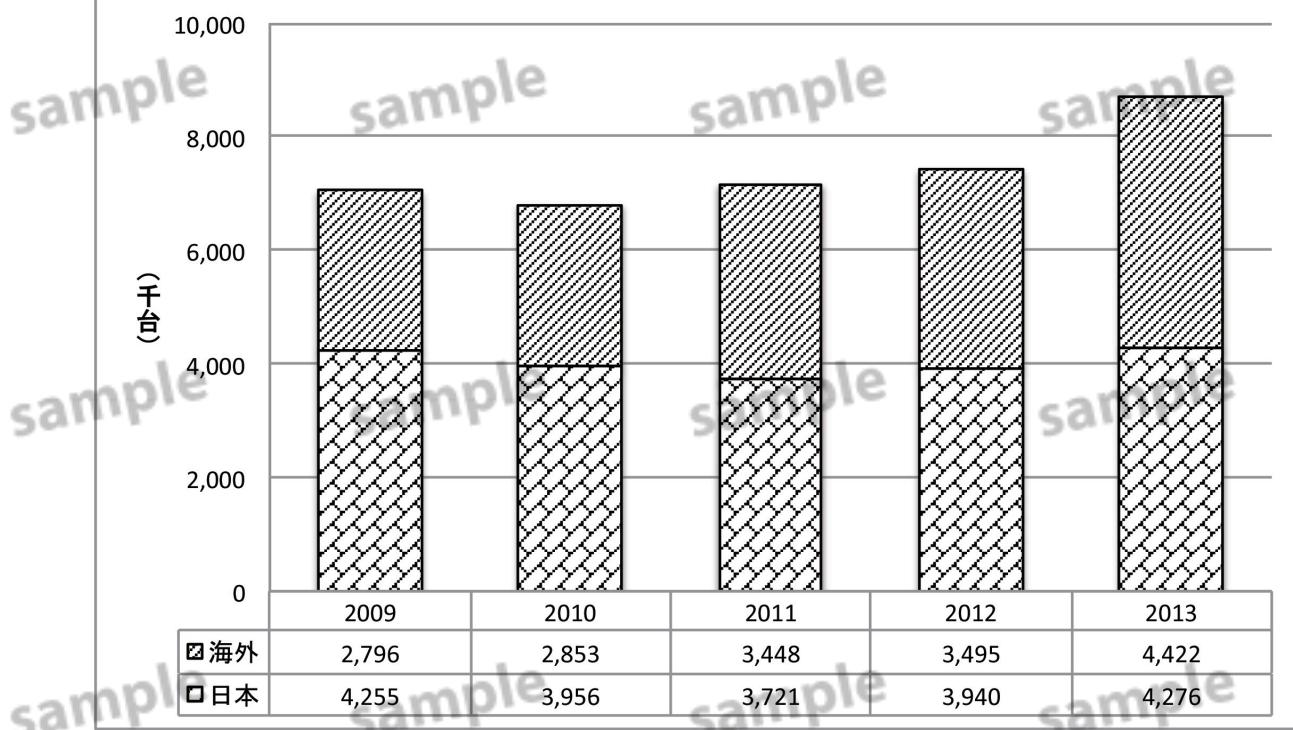
当期純利益



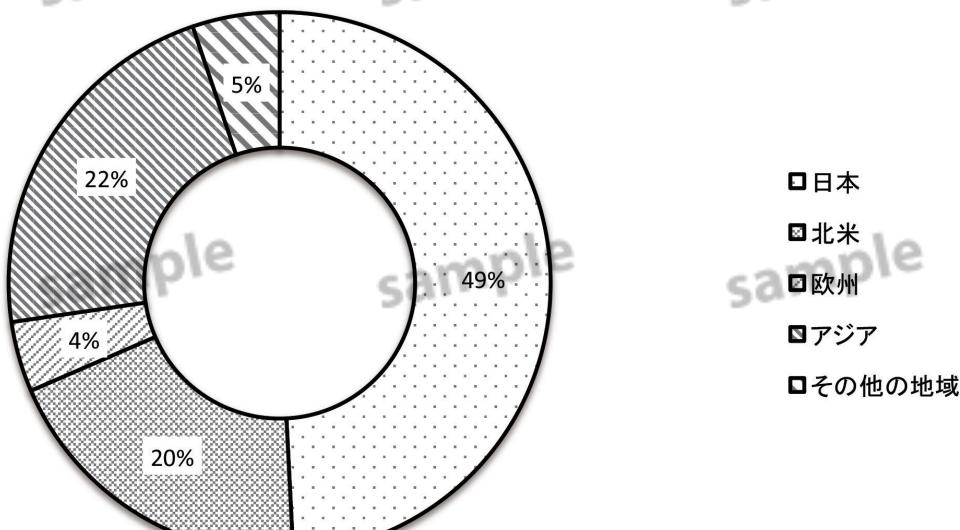
設備投資額と研究開発費



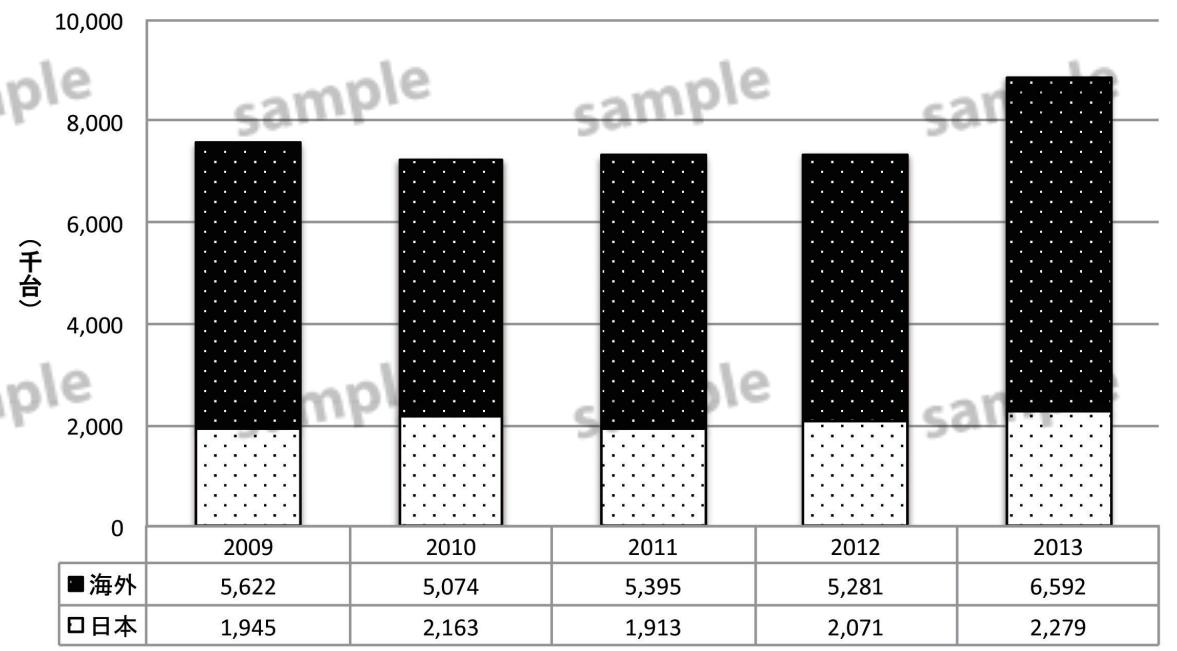
連結車両生産台数



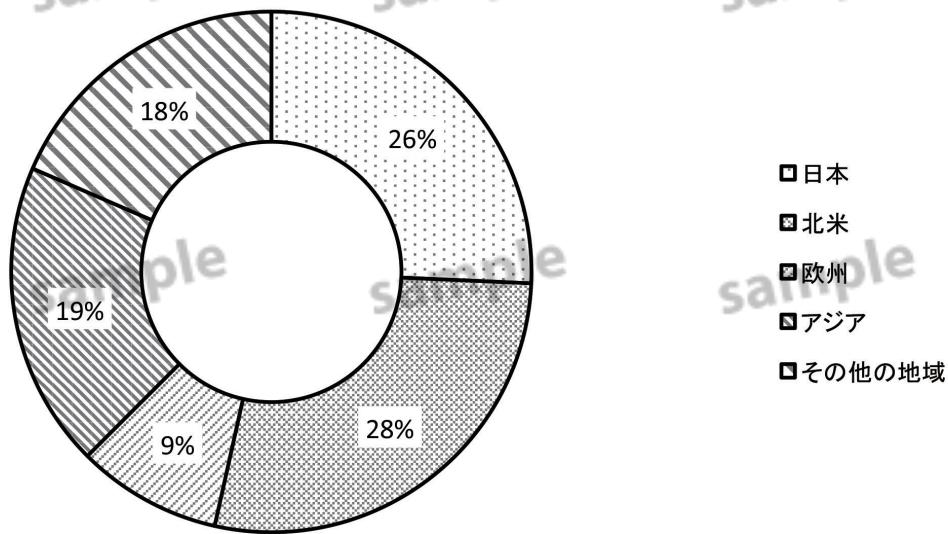
2013年度所在地別連結車両生産台数内訳



連結車両販売台数



2013年度所在地別連結車両販売台数



出典 トヨタ自動車ホームページより。

<http://www.toyota.co.jp/jpn/investors/financial/high-light.html>

付属資料2 トヨタ自動車の歴史

1867年	慶応 3年	豊田佐吉 誕生
1924年	大正13年	豊田佐吉「無停止杼換(ひがえ)式豊田自動織機(G型)」完成
1929年	昭和 4年	自動織機の特許を英国の会社に譲渡
1930年	昭和 5年	豊田喜一郎 小型ガソリンエンジンの研究を開始
1933年	昭和 8年	(株)豊田自動織機製作所に自動車部を設置
1935年	昭和10年	経営の基本理念「豊田綱領」を発表
1936年	昭和11年	トヨダ AA型乗用車 発表
1937年	昭和12年	トヨタ自動車工業(株)設立(資本金1,200万円)
1938年	昭和13年	擎母工場(現本社工場)操業開始
1950年	昭和25年	経営危機(労働争議・人員整理) トヨタ自動車販売(株)設立
1951年	昭和26年	創意くふう提案制度 発足
1955年	昭和30年	トヨペット・クラウン、トヨペット・マスター、クラウン・デラックス発表
1957年	昭和32年	国産乗用車 対米輸出第1号(クラウン) 米国トヨタ自動車販売(株) 設立
1959年	昭和34年	元町工場 操業開始
1962年	昭和37年	「労使宣言」に調印
1965年	昭和40年	デミング賞実施賞受賞
1966年	昭和41年	カローラ発表 日野自動車工業(株)と業務提携発表
1967年	昭和42年	ダイハツ工業(株)と業務提携発表
1974年	昭和49年	トヨタ財団 設立
1975年	昭和50年	住宅事業に参入
1982年	昭和57年	トヨタ自動車工業(株)、トヨタ自動車販売(株)合併 新社名「トヨタ自動車(株)」
1984年	昭和59年	米国でのトヨタ・GM合弁会社(New United Motor Manufacturing, Inc.)生産開始
1988年	昭和63年	米国 TMM(現Toyota Motor Manufacturing, Kentucky, Inc.)生産開始
1989年	平成元年	米国 LEXUS店設立
1992年	平成 4年	英国 TMUK(Toyota Motor Manufacturing(UK) Ltd.)生産開始
1997年	平成 9年	プリウス(ハイブリッドカー)発表
1999年	平成11年	国内生産累計1億台達成
2000年	平成12年	中国 四川トヨタ自動車(有)生産開始
2001年	平成13年	フランス TMMF(Toyota Motor Manufacturing France S.A.S.)生産開始
2002年	平成14年	F1参戦
2004年	平成16年	中国 天津トヨタ自動車(有)生産開始
2005年	平成17年	トヨタ・パートナーロボット発表
2008年	平成20年	LEXUS 全国で開業
2010年	平成22年	プリウス販売累計100万台達成
2011年	平成23年	プリウス販売累計200万台達成 テスラとトヨタ、電気自動車開発で提携 ハイブリッド車販売累計300万台突破
2012年	平成24年	米国TMMMS(Toyota Motor Manufacturing, Mississippi, Inc.)生産開始 ハイブリッド車販売累計400万台突破

出典 トヨタ自動車ホームページ

<http://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/>

付属資料 3 豊田綱領

豊田佐吉翁の遺志を体し

- 5 一， 上下一致， 至誠業務に服し， 産業報告の実を擧ぐべし。
一， 研究と創造に心を致し， 常に時流に先んずべし。
一， 華美を戒め， 質実剛健たるべし。
一， 温情友愛の精神を發揮し， 家庭的美風を作興すべし。
10 一， 神仏を崇拝し， 報恩感謝の生活を為すべし。

出典 トヨタ自動車ホームページより。

<http://www.toyota.co.jp/jpn/company/vision/philosophy/index.html>

付属資料 4 トヨタの基本理念

1. 内外の法およびその精神を遵守し， オープンでフェアな企業活動を通じて， 国際社会から信頼される企業市民をめざす。
2. 各国， 各地域の文化， 慣習を尊重し， 地域に根ざした企業活動を通じて， 経済・社会の発展に貢献する。
3. クリーンで安全な商品の提供を使命とし， あらゆる企業活動を通じて， 住みよい地球と豊かな社会づくりに取り組む。
4. 様々な分野での最先端技術の研究と開発に努め， 世界中のお客様のご要望にお応えする魅力あふれる商品・サービスを提供する。
5. 労使相互信頼・責任を基本に， 個人の創造力とチームワークの強みを最大限に高める企業風土をつくる。
6. グローバルで革新的な経営により， 社会との調和ある成長をめざす。
7. 開かれた取引関係を基本に， 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。

30 出典 トヨタ自動車ホームページより。

<http://www.toyota.co.jp/jpn/company/vision/philosophy/index.html>

付属資料 5 トヨタウェイ 2001（企業理念）

トヨタウェイによる価値観の共有

トヨタが「どのような会社でありたいか」という企業理念を表したもののが「トヨタ基本理念」である。これを実践する上で、全世界のトヨタで働く人々が共有すべき価値観や手法を示したもののが「トヨタウェイ 2001」である。

事業の広がりにより多様な価値観をもつ人がトヨタの業務にかかわるようになり、暗黙知としてそれまで伝えられてきた価値観、手法を 2001 年（平成 13 年）に明文化した。これにより、全世界の事業体で同じ価値観の共有が可能になった。

また、トヨタウェイは環境変化の中で進化し、トヨタの強みでありつづけなければならない。これからも、時代に応じトヨタウェイ自体を変革していく。

トヨタウェイの 2 つの柱は、「知恵と改善」と「人間性尊重」である。「知恵と改善」は、常に現状に満足することなく、より高い付加価値を求めて知恵を絞り続けること。そして「人間性尊重」は、あらゆるステークホルダーを尊重し、従業員の成長を会社の成果に結びつけることを意味している。



出典 トヨタ自動車ホームページ

<http://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/data/conditions/philosophy/toyotaway2001.html>

付属資料 6 トヨタの車種一覧

		アクア
		アルファード
		ヴェルファイア
		エスティマハイブリッド
		カムリ
		カローラアクシオ
		カローラフィールダー
		クラウンアスリート
		クラウンロイヤル
		SAI
		プリウス
		プリウス α
		プリウス PHV
		ダイナカーゴ
		トヨタエースカーゴ
		アリオン
		カムリ
		カローラアクシオ
		クラウンアスリート
		クラウンマジェスタ
		クラウンロイヤル
		SAI
		センチュリー
		プリウス PHV
		プレミオ
		マーク X
スポーツ	86	
ワゴン		アベンシス
		カローラフィールダー
		サクシードワゴン
		プリウス α
		マーク X ジオ

	アイシス
	アルファード
	WISH
ミニバン・キャブワゴン	ヴェルファイア
	エスティマ
	エスティマハイブリッド
	シエンタ
	ノア
	ハイエースワゴン
2BOX	ヴァンガード
	FJ クルーザー
	RAV4
	Rush
	ランドクルーザー
	ランドクルーザープラド
ビジネスカー	クラウンコンフォート
	コースター
	コンフォート
	サクシードバン
	ダイナカーゴ
	ダイナダンプ
	ダイナルートバン
	タウンエースとラック
	タウンエースバン
	トヨタエースカーゴ
	トヨタエースダンプ
	トヨタエースルートバン
	ハイエースコミューター
	ハイエースバン
	プロボックスバン
	ライトエース トラック
	ライトエースバン
	レジアスエース
軽自動車	ピクシススペース
	ピクシストラック
	ピクシスバン

出典 トヨタ自動車ホームページより。

<http://toyota.jp/carlineup/>

付属資料 7 組織図（2012年（平成24年）6月15日時点）



出典 トヨタ自動車ホームページより。

http://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/data/company_information/management_and_finances/management/organizational/organizational_changes15.html

付屬資料 8 機能別管理

企業活動	関連部署	機能						→ 部門別管理
		品質	原価	技術	生産	営業	人事・労務	
製品企画	製品企画 技術企画	◎	◎	○	△	◎	○	→
製品設計	実験 設計	◎	○	◎	○	○	○	→
生産準備	生産技術 生産企画	◎	◎	○	◎	△	○	→
購買	購買管理 購買	◎	◎	△	△	△	○	→
製造	本社工場 元町工場	◎	○	△	◎	○	◎	→
販売	業務 海外業務	◎	○	○	○	◎	○	→

◎ 関係が大きい

- 関係がある

○ 関係がある
△ 関係が少ない

出典 門田 (2006) p.283

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2013.11 PDF