



MBA 経営戦略講義録

神戸大学 経済経営研究所

特命教授 小島 健司

付属資料：第1回 企業価値創造戦略 (Corporate Value Creation)

※付属資料を追加いたしました。(2012/05/15)

(出所：高村健一「経営戦略応用研究ケースレポート No.2 トヨタ自動車株式会社」

2009年9月12日 31-36頁)

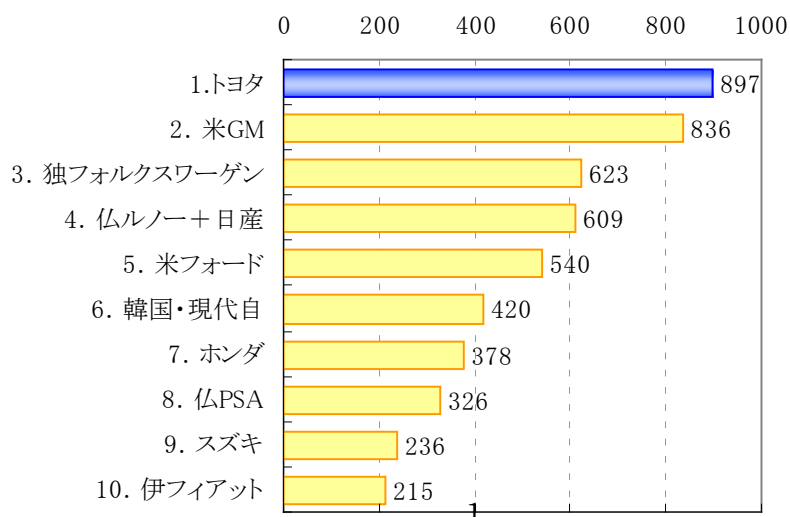
トヨタ自動車の企業価値創造

1 顧客価値創造

世界の自動車市場は、非常に競争が激しく、また予測が困難な状況にある。さらに自動車業界の需要は、社会・政治および経済の状況、新車および新技術の導入ならびに顧客が自動車を購入・利用する際の負担といった様々な要素の影響を受けている。

2009年3月期の自動車市場は、金融危機による世界経済の深刻な後退により、世界全体で急激に縮小しており、特に日本・米国・欧州では、後半期にかけ市場が大幅な落ち込みとなったほか、拡大を続けてきた資源国・新興国でも急ブレーキがかかるなど、極めて厳しい状況となった。そんな中、トヨタは2008年の新車販売台数において、米ゼネラルモーターズを抜き、初のトップとなり、世界の自動車ユーザーに最も支持されている自動車メーカーとなった。これは、商品魅力向上に絶えず取り組み、顧客の満足を引き出す「お客様のかけがえのない一台」づくりを推進してからこそ成しえたものである。

2008年世界の新車販売ランキング



販売台数 (万台)

2009 年 6 月の新体制発足にあわせて各地域の担当となった責任者（副社長）は「マーケットビジョン」を策定し、それぞれの地域に根差して「どのような製品ラインアップが求められているのか」を考え、「常にお客様に向いた」製品づくりを推進し、各地域に軸足を置いて、顧客満足のさらなる向上に取り組んでいる。

2 従業員価値創造

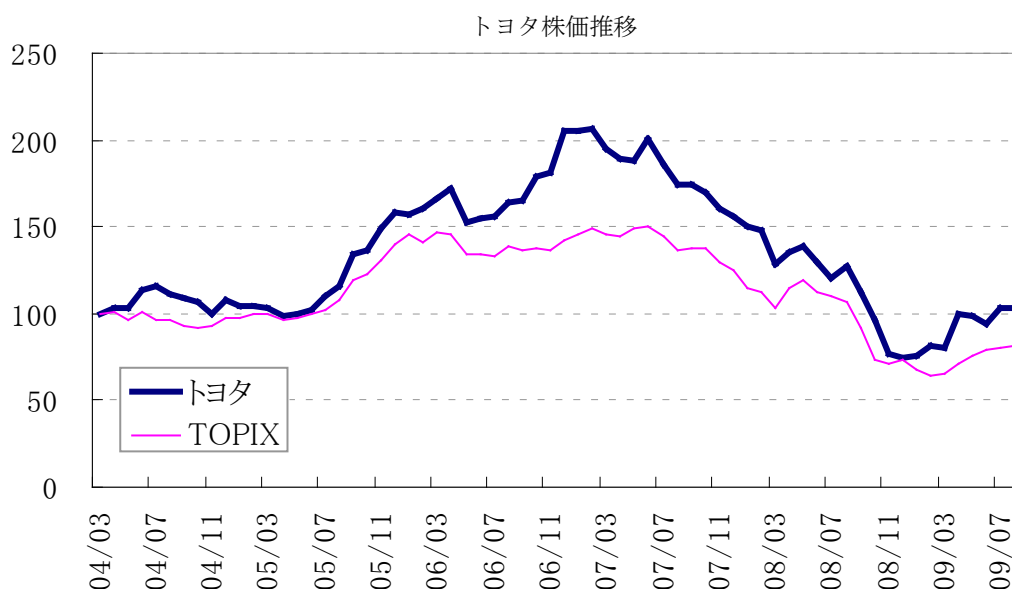
トヨタは従業員の生活安定、自己実現、成長と企業の発展は車の両輪であり、労使相互信頼・長期安定、コミュニケーションを精神的基盤としている。「トヨタウェイ 2001」はこの基盤のもと、「知恵と改善」「人間性尊重」を柱に、「チャレンジ」「改善」「現地現物」「リスペクト」「チームワーク」の 5 つのキーワードでまとめられている。「知恵と改善」は、現状に満足せず、より高い付加価値を求めて知恵を絞り続けること、「人間性尊重」は、あらゆるステークホルダーを尊重し、従業員の成長を会社の成果に結び付けることを意味し、グローバルトヨタで展開している。また、トヨタは多様な価値観、発想を互いに尊重し合いながら、働く人々にとって魅力的な自己実現の場となる職場や企業を目指し、従業員の多様性を尊重している。それらの人事的施策の取組もあり、就職人気ランキングや働きやすい会社ランキングでは上位となっている。

トヨタの日本における平均給与は 811 万円（2009 年 3 月期）で、同業他社平均（673 万円）を大きく上回っており、業界ではトップである。しかしながら、2008 年度は急激な経営環境の悪化を受け、非正規雇用者の雇い止めが起こったほか、米国 GM 社との合併会社 NUUMI 社の生産打ち切りを発表（2009 年 8 月 28 日）し、これまで聖域であった正社員の雇用にも手をいれざるを得なくなってきた。

さらに、足元の減産は、トヨタのみならず、トヨタ系サプライヤーの従業員にまで影響を及ぼしている。たとえば、デンソーは、カーエアコンを生産する西尾製作所（愛知県）をはじめ、国内主力 9 工場の操業を 2009 年 1～3 月で 14 日間停止、2 日間は間接部門も休業し、うち 6 日は給料が 1 割カットされたほか、アイシン精機は国内全 12 工場に 2009 年 1 月に 3 日間の創業停止、賃金カットの休業日も設け、派遣社員は 2008 年 9 月で契約更新が停止され、2009 年末にゼロにする方針である。業績が好調な時は、トヨタおよびトヨタ関連企業の従業員価値を創造してきたが、足元では特に工場部門において、価値が毀損しているといえる。

3 株主価値創造

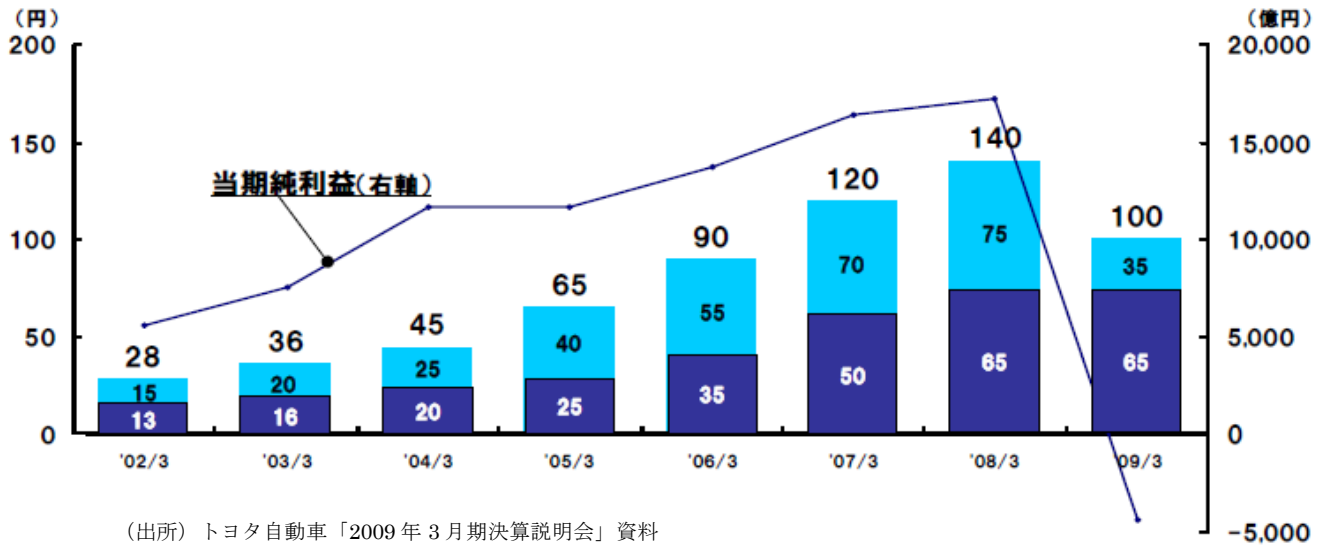
2004 年度からのトヨタの株価推移と、TOPIX の推移を比較する。トヨタは常に TOPIX、つまり市場平均を上回って推移してきたことが分かる。2008 年度後半は、急激な業績悪化を受けて、大幅に下落したが、足元では業績の回復期待もあり、再び持ち直す傾向にあり、2004 年 3 月末とほぼ同等の水準で推移している。



(※) 2004 年 3 月末を 100 として指数化

トヨタは株主価値を重要な経営方針の一つとして位置づけており、持続的な成長を実現できる企業体質への維持・強化を図るべく構造改革に取り組み、企業価値の向上に努めている。配当金については、毎期の業績・投資計画・手元資金の状況を勘案したうえで、継続的に配当を行うよう務めている。以下、配当金の推移を見ると、2007 年度までは業績を順調に伸ばしてきたこともあり、1 株あたり配当も伸びてきた。2008 年度は、当期純損失を計上し、100 円に減配となったものの、過去に比べると高い水準であり、配当性向は、2004 年度は 13%であったが、2007 年度は 26%と上昇しており、日本企業の平均並みの水準である。自己株式の取得については、現状の経営環境化においては手元資金の確保を最優先としているため、当面見送る予定である。以上より、足元の経営環境悪化によって、株価が下落し、減配となつてはいるが、株主価値向上に向けて取組んでいることが分かる。

1 株あたり配当金と当期純利益の推移



サプライヤーの立場からみると、トヨタに納入するということは、品質、コスト、デリバリーが一級であるという信用につながり、この信用を武器に他社との交渉を優位に進めることができ、ビジネスを拡大できる機会が広がることになり、メリットが大きいといえる。トヨタはデンソーやアイシン精機などサプライヤーをグループに収めることによって、競争力を維持してきた。

しかし、2008 年後半以降の急激な減産を受け、鉄鋼、ガラス、電機、化学樹脂、工作機械、商社などのサプライヤーや、陸運、海運などの取引業者は軒並み大幅な業績悪化に陥った。またトヨタ系列のグループ会社では、減産に伴って以下の通り非正規雇用の人員削減が進んだ。(豊田自動織機 (1475 人)、デンソー (1300 人)、ジェイテクト (700 人)、アイシン精機 (646 人))

トヨタ生産方式は、生産効率を高め、ムダを排除することを第一としているため、サプライヤーはトヨタからのコスト削減要求に応じて利幅の薄い商売をせざるを得ないという側面もある。したがって、減産になった場合は、サプライヤーの業績悪化、雇用悪化につながることになる。業績が好調時であれば、取引先価値を向上させてきたといえるが、足元の状況下において、特にトヨタに対する依存度が高いサプライヤーにとっては、必ずしも価値創造をしているとはいえないだろう。

4 社会価値創造

トヨタは CSR 方針「社会・地球の持続可能な発展への貢献」を策定し、全てのステークホルダー（お客様、従業員、取引先、株主、地域社会、グローバル社会）を重視した経営を行い、オープンで公正なコミュニケーションを通じて、ステークホルダーとの健全な関係の維持・発展に努めている。

4.1 環境価値創造

トヨタは、トップから一般従業員に至るまで、「地球温暖化問題とエネルギー問題への対応なくして自動車の未来はない」という強い危機意識を持って地球と共生できるクルマづくりに取り組んでいる。このため、1992年1月には、「地球環境に関するトヨタの取り組み方針（通称：トヨタ地球環境憲章）」を制定し、1993年2月にこれをより具体的に企業活動へ反映させるため「トヨタ環境取組プラン」を策定した。また、2006年より2010年度目標を定めた第4次取組プランに基づく活動を開始し、目標達成に向け、取り組みを進めている。

トヨタは、車の開発から生産、使用、廃棄、リサイクルにいたるすべての段階で環境負荷の低減に取り組んでいる。また、住宅、情報、バイオ・緑化事業等、あらゆる事業において環境への取り組みを進め、世界各国・各地域でトップレベルの環境対応を実現するため、各地域・各分野において環境マネジメント体制を整備している。さらに、国内外の関連会社と一体となって連結環境マネジメントを推進し、全世界で環境経営を実現している。この結果、環境への取組みについては、各種サーベイで上位を占めており、社会的に評価されているといえる。

環境経営ランキング

第12回環境経営度ランキング（2008年）

順位	社名	スコア
1	トヨタ自動車	490
2	東芝	481
3	日立製作所	477
4	パナソニック	464
5	NEC	461
6	富士フイルムHD	457
7	ソニー	457
8	デンソー	457
9	京セラ	456
10	ブリヂストン	455

環境対策注力企業ランキング（2008年）

順位	社名	スコア
1	トヨタ自動車	345
2	パナソニック	112
3	イオン	100
4	シャープ	80
5	サントリー	62
6	東京電力	60
7	本田技研工業	55
8	麒麟ビール	30
9	日立製作所	27
10	アサヒビール	25

4.2 社会貢献

トヨタは、「社会から信頼される良き企業市民」を目指し、豊かな社会づくりとその持続的な発展のため、グローバルに社会貢献活動を推進している。前述の「環境」に加え、「交通安全」「人材育成」の3分野をグローバル重点3分野として、社員のボランティア活動支援にも力を注ぎながら、社会ニーズに応じ、トヨタの持つ技術やノウハウ・リソースを活用し、積極的に活動を進めている。

5 企業価値創造経営の評価

トヨタは豊田綱領、基本理念、トヨタウェイ、CSR 方針、トヨタ生産方式、グローバルビジョン 2020 などあらゆる指針に基づいて企業価値創造の取組みをしていることが分かる。

コーポレートブランド価値ランキング（2009 年版）である。これは、一橋大学大学院の伊藤邦雄教授と日本経済新聞社が共同開発した企業ブランドの総合力を示す指標で、顧客や従業員、株主の企業ブランドに対する認知度や忠誠度を数値化し、ブランドが将来生み出すであろうキャッシュフローを現在価値にしたものである。トヨタは、経営環境悪化でコーポレートブランド価値は前回から 1 割減少したが、7 回連続でトップとなった。これは各ステークホルダーから高い評価を得ていることを示している。

トヨタは、2008 年に業績悪化するまでは、取引先や従業員、株主それぞれにとっての価値創造を確実に実現してきた。しかし、2008 年後半以降、業績が急激に悪化すると、各ステークホルダーの価値創造をすることが困難になった。もちろん、業績の急激な悪化はトヨタだけの問題ではなく、マクロ経済要因等にも影響されたものであり、景気後退のスピードが想定以上に進んだこともあるが、業績の悪化に備えたリスクマネジメントや経営の在り方については課題が多く、今後見直されなくてはならないだろう。

（コーポレートブランド価値ランキング（2009 年版））

順位	会社名	CB価値 (百万円)	前年 増減率	CB スコア	顧客 スコア	従業員 スコア	株主 スコア
1	トヨタ自動車	9,615,122	▲ 10.5	2,048	738	757	554
2	キャノン	4,899,817	▲ 11.5	1,283	516	376	391
3	任天堂	3,618,293	32.2	2,572	605	1314	653
4	ホンダ	3,279,309	▲ 10.7	1,684	637	538	508
5	武田薬品工業	3,259,940	▲ 14.4	1,348	503	445	400
6	NTTドコモ	2,930,881	▲ 9.9	721	260	269	191
7	NTT	2,712,403	▲ 3.1	624	239	218	166
8	三菱UFJ FG	2,602,418	▲ 13.2	849	283	335	231
9	パナソニック	1,918,631	▲ 0.6	1,056	396	360	301
10	日産自動車	1,857,440	▲ 13.3	1,341	525	475	341

（出所）日本経済新聞、日経産業新聞(2009 年 6 月 10 日)