

財務戦略における
トヨタウェイの深化

荒木隆司

トヨタ自動車株式会社代表取締役副社長



1998年12月、水戸臨海工業団地に建設された新工場「Owens Corning」の落成式で、荒木副社長は「トヨタウェイ」の深化について、その意義を述べた。

トヨタ生産方式は「ムダ排除」

実はトヨタのCFOというポジションはありませぬ。しかし、私達は経理・財務を決して軽視しているわけではなく、逆に現場に「フルイン」された経理・財務というものを非常に重視してまいりましたので、まずこの点についてお話しします。

私達の原価低減活動に関してよく言われるのが「乾いたタオルを絞ってまた絞るといったような表現ですが、これは間違えた表現だと思っています。私達にして原価低減の定義は「ムダ排除」ですので、取引先のメーカーを絞りに絞るとか、必要だがコストを下げるために切ってしまうとかいふことはないわけです。ムダとは日常業務の中の付加価値を産まないことであり、無限にムダはあり得ます。毎日行なっている業務の中のムダを徹底的に省くことを毎日実行しているのがトヨタ生産方式であ

り、ムダ排除が私どもの原価低減活動そのものと言えます。

この際、現場における原価低減活動を進めいくために必要なのは情報の共有化です。例えば、今では決算が終わると、決算の内容や収益構造を

その課題について、各事業所を回って全社員に説明します。昔は、私達でも原価の計算の仕方がおかしいとか、こんな原価は信用できないとか、経理はなかなか本当のところが説明しないといったことがありましたので、それを選別するために原価の計算で何かしいとは、言ってくれたら全部直すというところを実行してきました。そのために原価をすべて社内公開し、損益を全部見えるように説明しましたが、この見える化が原価低減目標達成のためにもとても重要な点だと考えております。

この結果、原価に対する信頼性がどんどん上がりました。ものごとには大体が見えれば、問題点の九〇％は解決したようなもので、見えないから誰も手を打たないということであり、ですから、もしCFOが必要であるというならば、収益と原価の見える化がCFOの最大の仕事では

ないかと考えてあります。

原価管理と品質管理は同じ

私達は経理・財務の仕事を全部現場に任せたいです。実態をもっとよく知っているのは現場ですから。経理部でなく、やっている本人が、調達システムと経理処理、予算管理、原価管理を一体で現場でやまなくてはなりません。費目判定や税務処理まで全部自分でやれなくては、費目の判定ができない人が、予算管理なんかできるはずないわけで、経理の仕事は費目の区別をいた現場に教えこむかがポイントになります。税務調査も現場の人たちに受けてもらいますし、これで本当の原価意識が出てくるのです。

原価の管理と品質の管理は同じです。昭和三〇年代の終わり頃、TQCを学んでいなくても私達は原価管理は品質管理と同じだと思ってきました。品質管理では、品質の基準を作り、その基準を守り、基準を改善する。品質を良くします。原価も基準を決め、標準どおり作れるように予算管理し、予算より低く抑えるのが原価改善です。また、原価は下げたと思えたらまたあつたの間に元に戻りますから、そこから下げておかないと下がり来たりしてしまいます。また、もともと下がり来たりしてしまっているだけではない、すなわち原価を下げるためには下げた原価を維持するというのが非常に重要になります。原価維持のためのキーワードは「標準」で

す。標準を決める。標準を切り下げる。切り下げたら新しい標準を作り、維持し、また切り下げる。これをくり返すわけです。もし、標準原価と実勢原価との間に差があれば、それはどこかで誰かが標準とおりやっていないからだ。そのように決めました。

その結果、原価も品質も同じ管理方法で行うことにし、「原価」や「管理」といった言葉の定義をはきりさせて管理することにしたのです。「原価」「管理」「改善」といった言葉をもう定義するが社内コミュニケーションをきちとするために非常に重要なことです。大体原価論争とこの話は、原価が正しいのかと、原価は何ぞやとこのことに議論のほとんどの時間を費やし、いかに原価を下げるかこのことに時間をとっていないわけです。したがって言葉の定義をはきりさせて管理のやり方をどうするか決めることが非常に重要になってきます。

現在は、在庫ゼロの挑戦やベンチャー活動を活用した設備投資や保全費の半減などに取り組んでいます。一割減といつ目標ならば今のやり方の延長線上で考えられますが、半減だと全く発想を変えざるを得ない。例えば七工程のものを三工程にすれば原価も設備投資も簡単に半分以下になる。開発のリードタイムも大体二五カ月ぐらいを最短八カ月にできました。これで開発費が下がるだけでなく競争相手の出方を最後まで見極められるようになるのです。発想を変えてやればやはりいろいろなことができるもので、今でも賑々と原価改善は無限だと考えています。

グローバル化の本当の意味

世界で四分の三の人たちはまだ自動車に乗ったこともない人たちで、私達は今後地球規模の千タリゼーションが起きるに違いないと思っています。とすると地球規模では自動車産業はまた成長産業であるということ、これに対応するためにはパラダイムチェンジが必要です。

第一はグローバル最適の追求です。冷戦終焉、世界中を駆け巡る資金、IT技術の発達と情報処理の低コスト化、こういったことが本場の意味でのグローバル化が始まりました。調べて、今まではトヨタ本社が世界中の三工場を操る鶴岡方式をとりましたが、これではグローバル化に対応しているとは言えません。今までは私達が国際化と言っていたのは単なる多国籍化であってグローバルの意味でグローバル化は下らないのです。したがってグローバル化最適にもなを作る方法を考える時期に來たと考えています。今、東南アジアでM&Aという実験を準備中です。日本、インド、マレーシアなどそれぞれでナシ、ミックスなどのユニット部品を分担して作り、相互に供給し、量産効果を圧倒的に高めて、これによって発生する新しいリソースに全く新しい情報システムに対応する。こういった新しいグローバル最適を追求しています。

第二はグローバル化への経営資源配分です。今までの経営戦略論は製品戦略や販売戦略など

