

持続的に成長し続ける会社へ

トヨタ自動車

営業利益で過去最高を更新し、前人未達の年間世界販売台数1000万台の万台を突破したトヨタ自動車。2008年のリーマン・ショック以降に見舞われた幾多の苦難を乗り越え、今

まさに新たな成長ステージに踏み出した。ただ過去の反省から短期的な急拡大、急成長を追い求めることはせず、あくまで中長期目線で持続的に成長し続ける会社を目指す。

中長期目線で将来への種まき

■1千万台突破

トヨタは14年3月期連結決算で6年ぶりに過去最高営業利益を更新し、完全復活を遂げた。グループ世界販売台数も世界の自動車メーカーで初めて年間1000万台を超えた。1000万台と言え、過去に米ゼネラル・モーターズ(GM)やトヨタ自身も挑戦し、はね返されてきた自動車メーカーの前に立ちあがった大きな壁。それをついに破ったとあって豊田章男社長も、大きな変化点を迎えた」と語る。

こうした華々しい数字が並んだ決算だったが、社内には浮かれた雰囲気がない。普通なら再び成長へのアクセルを強く踏み込みたくなるものだが、豊田社長は「身の丈を超えた無理な拡大は絶対にしないという覚悟が必要」と宣言した。この発言の背景には過去の苦い経験がある。

リーマン・ショック前までのトヨタは急成長していた。しかし、その裏側では歪みが生じていた。「会社の成長スピードに人材育成が追いつかず無理な拡大を重ねていた」(豊田社長)。リーマン・ショック直後の09年3月期連結決算は大幅な営業赤字に転落。その後、米国内で大規模リストラ問題が顕在化し、会社は危機的な状況に陥った。

「急成長しても急降下すれば多くの方に迷惑をかける」(同)。そこで掲げたのが「持続的成長」だ。木

に例えると「どのような局面でも1年1年着実に年輪を刻んでいく」(同)ような成長を目指す。その原動力となるのが、豊田社長が就任以来、言い続けている「もったいクルマ」と、それを生み出す人材だ。

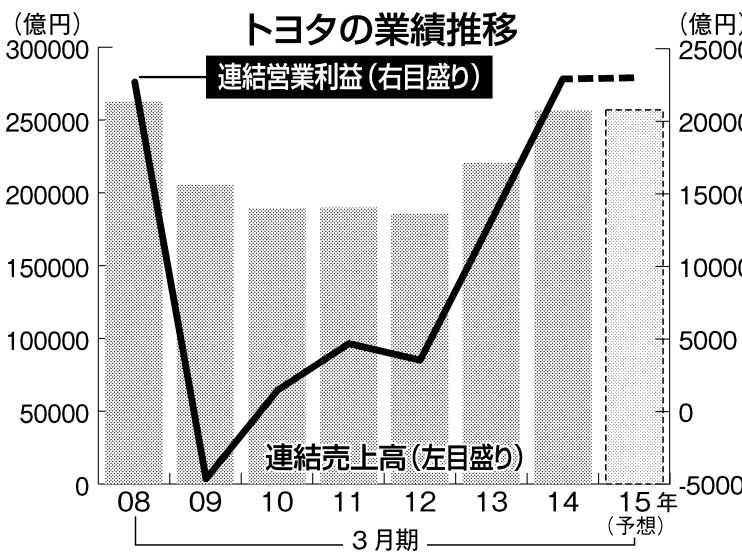
トヨタは持続的成長に向けた「歩目」となる15年3月期を「意志のある躍り場」(同)と位置づけている。つまり将来に向けた「種まき」の年といえる。事実、15年3月期の研究開発費は過去最高だった08年3月期を超える9600億円を計画。環境、安全技術などの新技術開発に積極的に投入する考えだ。設備投資額も1兆2000億円と高水準を計画する。

今、将来に向けて変革や先行投資を積極化するのには、ここ数年、思ったような種まきができなかったことも背景にある。リーマン・ショック、大規模リストラ問題のあと、11年には東日本大震災、タイの洪水が発生。超円高による輸出採算性の悪化にも苦しめられた。09年6月就任の豊田社長は「会社として、社長としてやりたいことができない、辛い悔しい思いをしてきた時期」とこれまでを振り返る。

業績は横ばい

踊り場という言葉通り15年3月期業績見通しは、ほぼ横ばい。仮に種まきよりも収穫ばかりに精を出せば、短期的な業績はもっと伸びるかもしれない。しかし、それでは将来に成長の糧が何も残らなくなってしまう。持続的成長を目指す今のトヨタの目線は、あくまで中長期にある。

13年にはその礎として、自動車事業を四つのビジネスユニット(BU)に分割する新体制を導入した。1



982年のトヨタ自動車工場とトヨタ自動車販売の合併「工販合併」後、最大の改革とも言われる新体制も将来に向けた変革の一つだ。

■「チームK」

「600万台の時と1000万台を超えた今では仕事のやり方を変化させる必要がある」(豊田社長)。社内組織を先進国担当、「第1トヨタ」、新興国担当「第2トヨタ」、高級車担当「レクサス・インターナショナル」、ユニット部品担当「ユニットセンター」の4BUに事業を分割した。

各BUが生産から販売まで一貫して受け持ち、迅速な意思決定と自立的な事業運営を図るのが狙いだ。豊田社長は「会社の規模が大きくなればなるほど、これまでは当たり前前にできていたことができなくなる」と「大企業病」に陥るリスクを懸念している。BUによる新体制は大企業のトヨタが、より機動的に事業展開するために導入したものだ。

14年はこの思想を一步進

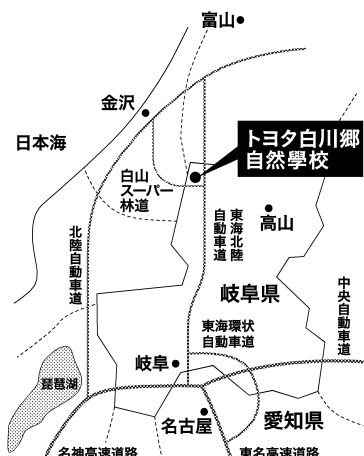
地域軸に加え商品軸

現場を再構築

TOYOTA

世界遺産白川郷と白山麓の大自然。
ここには、珠玉の感動と学びがあります。

白山の頂上から拝む御来光。ブナの葉にぶら下がる水玉の美しさ。イワナを手で捕まえたときの高揚感。自然の叡智を伝えるインタープリター。おいしい食事を囲みながら語り合う楽しさ。疲れを癒す温泉。そして親元を離れキャンプで仲間とともに夜を過ごして得られる心の成長。これらすべてがトヨタ白川郷自然学校にはそろっています。日本中で自然体験やアウトドアを楽しむ人が増え、感動と学びを提供する豊かな自然環境が受け継がれていくことを願っています。



星空と温泉と自然体験のエコツアー



TOYOTA Shirakawa-Go Eco-Institute
トヨタ白川郷自然学校

ご予約・お問い合わせ 〒501-5620 岐阜県大野郡白川村馬狩223
Tel.05769-6-1187 <http://www.toyota.eco-inst.jp> e-mail info@eco-inst.jp

インタープリテーションツアーなどのベーシックプランのほか、季節のオプションを揃えています。※詳細はホームページをご覧ください			
宿泊施設もございます。	お1人様 1泊2食 (消費税・サービス料込)	大人	子供
		10,900円～	8,800円～
学校・企業研修等、団体向けプログラムのオーダーも承ります。			
●「新入社員」へのフォロー研修や「若手管理職」もしくは「リーダーシップを必要としている方々」への企業向け研修が可能です。研修対象や主旨を伺った上で、具体的な研修プログラムをご提案いたします。			
●ボランティアプログラムなどもご希望に合わせてご提案いたします。			
●ご利用目的やご希望にあわせてプログラムをアレンジいたします。			
●和室または洋室、宿泊されるグループの人数に合わせた部屋をご用意します。夕食はフレンチのハーフコース、朝食はカフェテリア方式の洋食となります。			
●大人、子供ともにプラス2,060円で夕食をフルコースに変更可能です。			
※年末年始等、特別期間料金を設けておりますのでご了承ください。※詳しくはお問い合わせください。			