

企業名：トヨタ自動車

レポート名：「統合報告書 2022」

本稿ではトヨタ自動車の統合報告書 2022 から、トヨタ自動車の目指している姿、現在の競争優位性、そしてその競争優位性の持続性に関してどれほど理解できるかと、トヨタ自動車での人的資本の価値向上を達成できるかどうかについて述べる。

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

統合報告書 2022 の 17 ページには、「トヨタがめざすのは、「地球環境への貢献や人々の幸せを願い、行動し、寄り添う企業」です。私たちは、人と社会の「幸せを量産する会社」になりたいのです。」と述べられており、抽象的ではあるが、トヨタ自動車の目指している将来の姿が理解できる。「幸せを量産する」というフレーズは統合報告書 2022 の中で何度も繰り返して出てきている。なぜなら、このフレーズはトヨタ自動車の原点となる思想を表しているからである。この思想をもう少し詳しくみると、「モータースポーツを起点としたもっといいクルマづくり」をすることや、台数規模で世界 1 を目指すのではなく「町いちばん」を目指すこと、そして「自分以外の誰かのために仕事をしよう」と新しい技術や仕組みを開発することが挙げられている。こうした取り組みは現在も行われているが、これらを継続することで、今まで以上に「幸せを量産」し、トヨタ自動車が目指している将来の姿に近付いていくことができると考えられる。

また、統合報告書 2022 では 16 ページから 25 ページにかけて、カーボンニュートラル実現に向けた取り組みがまとめられている。トヨタ自動車は、「各国、各地域の、いかなる状況、いかなるニーズにも対応し、カーボンニュートラルの多様な選択肢をご提供したい」と考え、バッテリーEV 戦略、電池の開発・供給、水素エンジンの可能性の拡大を行っているという。バッテリーEV 戦略に関しては、2021 年 12 月 14 日に電気自動車戦略についての説明会で具体的な目標を発表した。その目標というのは、2030 年における電気自動車のグローバル販売台数が年間 350 万台に到達すること、レクサスが 2030 年までにヨーロッパ、北アメリカ、中国で電気自動車 100% にすること及びグローバルで 100 万台の販売をすること、そして、2035 年にはグローバルで電気自動車 100% にすることである。このような意欲的な数値を設定した理由として、多様化した世界の中で「選択肢を狭めない」ということと、自動車産業で働く人々を「誰ひとり残さない」ということが述べられている。加えて、目標を達成するために、電気自動車においてもリーズナブルなモデルをフルラインアップで用意することを進めているということも読み取れる。

以上から分かるように、トヨタ自動車の統合報告書 2022 は、大きな目標とそれに付随する具体的な目標だけでなく、その目標を設定するに至るまでの過程や、目標を実現

するために行なっている取り組みも示している。そのため、トヨタ自動車が目指している将来の姿が十分に理解できる。

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

統合報告書 2022 を読み、トヨタ自動車が創業当時から受け継がれてきた価値観こそが現在の競争優位性を生み出しているのではないかと考えた。なぜなら、4 ページのトヨタ自動車の創業の精神の部分で、トヨタグループの創始者である豊田佐吉氏もその息子豊田喜一郎氏も「誰かの仕事を楽にしたい」という思いから研究と創造に励んだと述べられており、その後、その思いから生み出された様々なシステムや製品が紹介されているからだ。今や世界中で知られているトヨタ生産方式も、「誰かの仕事を楽にしたい」という目的のもとでつくられ、結果的に生産性が上がったという。

また、トヨタ自動車は統合報告書 2022 の 17 ページにおいて、「これまで TPS（トヨタ生産方式）で培ってきたリードタイム短縮や多品種少量生産のやり方、日本のモノづくりの地道な取り組みがこれからの競争力になると考えております。」と述べている。このように、トヨタ自動車が創業当時から積み重ねてきた経験も現在の競争優位性となるだろう。例えば、スポーツカー開発における「技術・技能の伝承」「人材育成」の現場としての役割が忘れ去られていく状況に危機感を持ったことで、トヨタ自動車 11 代目社長である豊田章男氏は「モリゾウ」としてスポーツカーのドライバーとなり、マスタートドライバーとなった。統合報告書 2022 の 9 ページで、「最終責任者としてのトップ」「マスタートドライバー」は、トヨタ自動車にあって他の OEM にないものであり、もっといいクルマづくりの 3 本柱の 1 つだと示されている。他にも、「クラウン」や「カローラ」、「プリウス」といったロングセラーのブランド力を活かし、時代のニーズに合わせたラインアップを構築するという戦略は、日本の自動車業界で売上高もシェアも圧倒的ナンバーワンを誇るトヨタ自動車ならではの戦略だと考えられる。

このように、価値創造の歴史が多様な視点から示されているトヨタ自動車の統合報告書 2022 は、現在の競争優位性が理解しやすいものであるといえる。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

「誰かの仕事を楽にしたい」という思いは実際にトヨタグループの創業当時から代々引き継がれているのだと統合報告書 2022 から読み取れるため、これまで通り人材育成を続け、この思いを持っている人が社長となれば、競争優位性に持続性があると考えられるだろう。統合報告書 2022 の 31 ページ、Chief Sustainability Officer である大塚友美氏の持続性に関するメッセージの部分で、「自分以外の誰かのために」というグループ創業以来の精神を持つ人材を育てることこそが SDGs に本気で取り組むことだ、という豊田社長の言葉は社会と自社のサステナビリティに向けた取り組みの柱となっています。」と述べている。このことから、競争優位性に持続性があると理解できる。た

だ、豊田章男氏は「道の上で人を鍛え、車を強くする。そんな車づくりができる会社にトヨタを取り戻したい。」という気持ちが強く、自信がドライバー「モリゾウ」となり、マスタードライバーとなったが、他の人が社長となった際にこの取り組みを引き継げるのかは不明である。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

統合報告書 2022 の 52 ページで、トヨタ自動車の人材育成について説明されている。トヨタ自動車は、国籍や性別、入社年、そして学歴などにかかわらず、個々の役割と能力を見極め、適材適所を実現している。顧客や仲間といった他者のために頑張ることができ、他者から謙虚に学び自分を変化させ続けられる力である人間力と実行力を備えていることが重要視されているからだ。具体的には、年度初めに役割・テーマを定め、定期的に上司と面談をし、周囲からのフィードバックをすることで、部下と上司が密接なコミュニケーションをとれるようになり、人材育成に繋がるという。また、グローバル幹部の人材育成のための「GLOBAL21」プログラムもあり、幹部レベルになっても能力・見識の向上が期待できる。これらのことから、トヨタ自動車では自身の人的資本の価値向上を達成できると考えられる。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

トヨタ自動車の統合報告書 2022 は、全体を通して、「もっといいクルマをつくろう」、「自分以外の誰かのために仕事をしよう」、「幸せの量産」といったフレーズが何度も繰り返し述べられており、トヨタ自動車が非常に大切に続けてきた価値観なのだと読み取りやすかった。一方、最初の方に「TPS」や「マスタードライバー」といった単語が何の説明もなく記載されており、自動車産業の知識がほとんど無い学生にとって、読み進めることが困難であった。内容の順序を入れ替えることで、知識が浅い人でも読みやすくなり、より多くの人に統合報告書を読んでもらえるようになるのではないか。

参考文献

トヨタ自動車. 「統合報告書 2022」.

https://global.toyota/pages/global_toyota/ir/library/annual/2022_001_integrated_jp.pdf

(参照 2022-7-24)