

トヨタ生産方式と組織改革

—近年のトヨタの収益体質の強化—

Toyota Production System and Organizational Reform:
Strengthening Toyota's Earnings Constitution in Recent Years

今井 範行[†]
IMAI Noriyuki[†]

Abstract Due to the impact of the Corona disaster, most companies in the Japanese automobile industry have suffered a significant decline in profits. Among them, attention is focused on Toyota's high profitability. Toyota's strengths are the Toyota Production System and cost reduction. This paper deals with Toyota, which maintains high profitability even under a pandemic, as one of the case studies of practical management. Toyota has carried out organizational reforms and expanded the Toyota Production System to non-production areas in order to strengthen its earnings constitution. This paper considers Toyota's recent organizational reforms and their significance. The conclusions of this paper are the following two points. First, the Toyota Production System, which is applied to the production process at the production site, can also be applied to business processes in non-production areas. Second, Toyota's recent organizational reforms have been effective in expanding the Toyota Production System to non-production areas.

1. はじめに

コロナ禍の影響下で大半の企業が大幅減益ないし赤字に転落した自動車業界において、改めてトヨタ自動車の収益力の高さに注目が集まっている。その背景について、トヨタの豊田章男社長は、コロナ禍の影響が直撃した 2020 年 6 月 11 日の定時株主総会において、下記のように述べている。

「新型コロナウイルスの感染拡大は、2008 年秋のリーマンショックを上回る危機。しかし、トヨタは大丈夫。当時と今のトヨタは違う。赤字に陥ったリーマンショック時に比べて、2 百万台以上、損益分岐台数を下げることができた。それが、営業利益 2.4 兆円（前期比微減）という 2020 年 3 月期決算につながった。また、リーマンショック時よりも多い販売減少を示したにもかかわらず黒字を確保できる、との 2021 年 3 月期計画を示すこと

ができた。数多くの危機に直面し乗り越えていくなかで、トヨタらしさを取り戻し、企業体質は少しずつ強くなってきた」（日本経済新聞社¹⁾；読売新聞社²⁾）

さらに、2018 年 5 月 9 日の決算発表において、トヨタの豊田章男社長は、下記のように述べている。

「トヨタの強みは、トヨタ生産方式と原価低減。自分たちの競争力であり、お家芸ともいえるこの二つを徹底的に磨くことは、今を生き抜くだけでなく、未来を生き抜くためにこそ必要だと考えている。たとえば、それぞれの地域のお客様に合ったクルマの仕様・性能の見極めと徹底的な原価のつくり込みにくわえ、開発の現場にもトヨタ生産方式の概念を持ち込み、一つのアウトプットを出すために必要な開発のリードタイムを短縮化している。トヨタ生産方式は、生産現場の取り組みというイメージが強いが、他の職場であっても、トヨタマンである以上は腹で理解する必要がある」（トヨタ自動車株式会社³⁾）

上記をふまえ、本稿では、経営体の諸活動に関する実

[†] 愛知工業大学 経営学部（名古屋市）

実践的経営の事例研究の一つとして、パンデミック下でも高い収益力を維持するトヨタの収益体質の強化について、トヨタ生産方式と原価低減という二つの側面から捉え、とりわけ、トヨタ生産方式の非生産領域への拡張という視点を重視し実施された、近年のトヨタの組織改革とその意義について考察する。なお、本稿においては、筆者自身のトヨタにおける実務上の経験と理解をもとに、トヨタ生産方式の要諦ならびにトヨタ生産方式の非生産領域への拡張事例をとりあげる。

2. トヨタの業績推移

リーマンショック後の 2010 年以降、一貫してトヨタの好業績が継続している。この間、トヨタの連結販売台数はつねに 7 百万台を上回り、2014 年 3 月期には 9.11 百万台の販売を達成した。また、連結売上高は 2019 年 3 月期の 30.2 兆円において、連結営業利益は 2016 年 3 月期の 2.85 兆円において、各々過去最高を更新した。

このようなトヨタも、リーマンショック時には業績が大幅に悪化した。2008 年 3 月期から 2009 年 3 月期にかけて、連結販売台数は 8.91 百万台から 7.56 百万台へ、連結売上高は 26.2 兆円から 20.5 兆円へ、連結営業利益は 2.27 兆円の黒字から 0.46 兆円の赤字へ、各々転落した。

しかしながら、今回のコロナ禍においては、トヨタは好業績を維持している。2020 年 3 月期から 2021 年 3 月期にかけて、連結販売台数は 8.95 百万台から 7.65 百万台へ、連結売上高は 29.9 兆円から 27.2 兆円へ、各々減少したものの、連結営業利益は 2.44 兆円から 2.20 兆円へと、ほぼ同水準の黒字を確保している。

3. トヨタにおけるトヨタ生産方式と原価低減

このような近年の好業績を支えるトヨタの強みは、前述のトヨタの豊田章男社長が指摘するとおり、主に表 1 に示すトヨタ生産方式と原価低減にある。

原価低減は、非生産領域においては、原価企画 (Target Costing) として、製品開発と連動した目標原価のつくり込みが強力に推進される (牧戸⁴⁾; 神戸大学管理会計研究会⁵⁾; 田中⁶⁾; 日本会計研究学会⁷⁾)。製品原価の 8 割以上が製品開発 (設計) 段階で確定することから、原価企画の推進は原価低減を通じた業績向上に大きく貢献する (加登⁸⁾)。また、生産現場における原価低減は、原価改善として、QC サークル活動やカイゼン活動を通じた量産工程における製造原価の低減が強力に推進される。さらに、原価低減は、本社サイドのトヨタ的業績管理会計の仕組み、すなわち、生産現場や開発現場における自

主的な原価低減活動をダイナミックに誘発する利益管理システムによってサポートされる (今井⁹⁾¹⁰⁾²⁾; Imai¹¹⁾)。

一方、トヨタ生産方式は、生産現場において、ジャストインタイムと自動化を二本柱として推進される。必要なものを必要な時に必要なだけつくる (買う、運ぶ) 仕組みとしてのジャストインタイムと、自工程内で品質を確保し不良を後工程に流さない仕組みとしての自動化は、ともに生産現場における生産性の向上に大きく貢献する。近年、トヨタでは、後述の組織改革が実施され、トヨタ生産方式が非生産領域へ拡張された。

表 1 トヨタ生産方式と原価低減

トヨタの強み	生産現場	非生産領域
トヨタ生産方式	ジャストインタイム (“必要なものを、必要な時に、必要なだけ” 買う、運ぶ、つくる) 自動化 (自工程内で品質を確保し、不良を後工程に流さない仕組み)	⇒ 拡張 (=近年の組織改革)
原価低減	原価改善 (QCサークル活動やカイゼン活動を通じた、量産工程における製造原価の低減)	原価企画 (Target Costing: 製品開発と連動した目標原価のつくり込み)
トヨタ的業績管理会計 (生産現場や開発現場での自主的な原価低減活動をダイナミックに誘発する利益管理システム)		

(出所) 筆者作成

4. トヨタ生産方式の要諦

豊田佐吉から豊田喜一郎を経て現在に至るトヨタの歴史の所産であるトヨタ生産方式は、徹底したムダ排除の生産方式であり、企業のなかからあらゆる種類のムダ (作りすぎのムダ、手待ちのムダ、運びのムダ、加工そのもののムダ、在庫のムダ、動作のムダ、不良をつくるムダという 7 つのムダ) を徹底的に排除して生産性を高めることを目的とするものである。ここで、製造現場におけるムダとは原価のみを高める生産の諸要素であり、たとえば、多すぎる人、過剰な在庫、過剰な設備などである。

また、トヨタ生産方式は、「現状の能力＝仕事＋ムダ」「作業＝働き＋ムダ」とし、ムダをゼロにして仕事や働きの割合を100パーセントに近づけていくことが真の能率向上であるとする。さらに、一人ひとりの作業員、作業員が集まったライン、ラインを中心とする工場全体という各々の段階で能率向上がなされ、そのうえに全体としても成果があがるような見方・考え方で能率アップが進められなければならないとしている。

このようなトヨタ生産方式に関するトヨタ内での今日的な理解では、トヨタ生産方式の要諦とは、生産現場においては淀み（在庫）のないモノの流れをつくることであり、非生産領域においては淀み（滞留）のない仕事のプロセスを構築することであると考えられている。その理由は、在庫や滞留の周りに、設備・スペース・管理工数・必要資金・品質劣化・廃棄処分などの種々のムダが重層的に纏わりつくとの現場の事実や経験知にもとづいている。

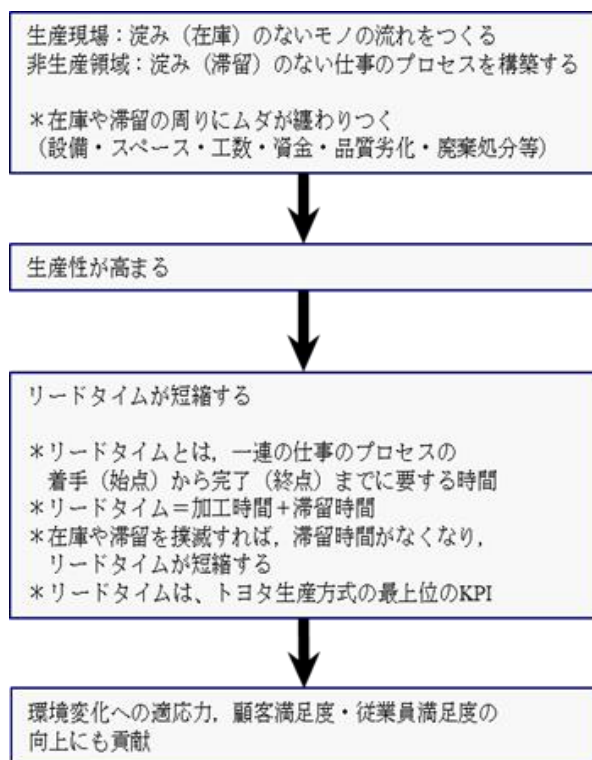


図1 トヨタ生産方式の要諦

(出所) 筆者作成

図1に示すとおり、在庫や滞留の排除により生産性が高まれば、一連の仕事のプロセスのリードタイムが短縮する。ここで、「リードタイム＝加工時間＋滞留時間」であることから、在庫や滞留を撲滅すれば滞留時間がなくなり、リードタイムが短縮化する。よって、リードタイ

ムはトヨタ生産方式の最上位のKPIである（今井¹³⁾。さらに、リードタイムの短縮化は、結果として、環境変化への適応力や顧客満足度・従業員満足度の向上にも貢献することが期待されている。

5. 近年のトヨタの組織改革

前述のとおり、近年のトヨタでは、トヨタ生産方式の非生産領域への拡張という視点を重視し、表2に示す組織改革が実施された。リーマンショック時の赤字転落を機に、収益体質の強化をはかるために断行されたトヨタの組織改革は、2011年4月から2020年6月にかけて、11回にも及ぶ大規模な組織変更である。

2011年4月には、取締役会が大幅にスリム化されるとともに、専務取締役と組織担当役員が廃止され、役員意思決定階層が削減された。合わせて、世界の各地域別の営業責任者である地域本部長が、日本の本社に在籍から原則として海外現地への配置に変更された。

2013年4月には、ビジネスユニットという名称で、社内カンパニー制が導入された。合わせて、地域本部の構成が国内を一つの本部として主要地域別に再編され、社外取締役の登用もおこなわれた。

2015年4月には、役員の役割が変更され、中長期視点での経営の意思決定と執行監督を担う副社長の役割と、ビジネスユニットの業務執行を担う専務以下役員の役割が明確化された。合わせて、外国人役員と女性役員が登用され、ダイバーシティが促進された。

2016年4月には、技術開発を担当するビジネスユニットが、製品（車両）の車格別のカンパニーへ分割・再編された。

2017年4月には、取締役の人数がさらに削減されるとともに、意思決定・監督を担う取締役の位置づけと、業務執行を担う執行役員の位置づけが明確化された。

2017年10月には、相談役・顧問の制度が変更され、会社ニーズで必要な場合にのみ相談役・顧問を委嘱するとの方針が明確化された。

2018年1月には、社長補佐役にくわえて執行役として自ら現場を指揮するとの副社長の役割が明確化された。合わせて、フェローの職位が新設され、社内外から高度専門人材の登用がはかられた。

2019年1月には、新たな職位として幹部職が導入され、常務役員・基幹職1級（部長級）・基幹職2級（室長級）の3階層が、幹部職の1階層へ集約・統合された。

2020年1月には、組織図上の位置づけが曖昧であった領域長の職位が廃止され、フェローの職位へ統合された。

2020年4月には、組織のタテ階層の削減の象徴として、

副社長が廃止され、副社長と執行役員が執行役員に一本化された。すべての執行役員が同格とされ、チーフオフィサーやビジネスユニット長などの役割が付与された（その後、2021年に副社長が一部復活）。

2020年7月には、チーフオフィサーとして会社全体を俯瞰し経営を担う執行役員の役割と、現場で即断・即決・即実行を進める幹部職の役割が明確化された。

表2 トヨタの組織改革

年月	組織改革の実施事項
2011年4月	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会のスリム化 役員意思決定階層の削減 専務取締役の廃止 地域本部長の原則現地配置
2013年4月	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスユニットの設置 地域本部の再編 社外取締役の登用
2015年4月	<ul style="list-style-type: none"> 役員の役割変更 副社長：意思決定と執行監督 専務以下：業務執行 ダイバーシティの促進
2016年4月	<ul style="list-style-type: none"> カンパニーの設置
2017年4月	<ul style="list-style-type: none"> 役員の位置づけ明確化 取締役：意思決定と執行監督 執行役員：業務執行 取締役の人数削減
2017年10月	<ul style="list-style-type: none"> 相談役・顧問の制度変更
2018年1月	<ul style="list-style-type: none"> 高度専門人材の登用拡大 副社長の社長補佐役兼執行役化 フェローの新設
2019年1月	<ul style="list-style-type: none"> 幹部職の導入
2020年1月	<ul style="list-style-type: none"> 領域長の廃止
2020年4月	<ul style="list-style-type: none"> 副社長と執行役員の本体化 執行役員の同格化 執行役員の役割明確化
2020年7月	<ul style="list-style-type: none"> 執行役員と幹部職の役割明確化 執行役員：チーフオフィサー 幹部職：現場での即断即決即実行

(出所) トヨタ自動車株式会社¹⁴⁾をもとに筆者作成

上記の一連の組織改革により、トヨタの組織が結果的にどのように変更されたのかについて、図2と図3に示す。図2は組織改革前のトヨタの組織を、図3は組織改革後のトヨタの組織を、各々表している。

まず、組織のタテ階層は、組織改革前は、8階層（会長・社長・副社長・専務取締役または専務役員・常務役

員・基幹職1級（部長級）・基幹職2級（室長級）・基幹職3級（課長級）であったが、組織改革後は、5階層（会長・社長・執行役員・幹部職・基幹職）へ大幅に削減された。

次に、組織の形態は、組織改革前は、多数の機能部門が並列して一体的に運営される巨大な機能別組織であった。ここで、技術開発部門は特に規模が大きい機能部門であり、その内部はさらに製品企画・デザイン・エンジン・シャシー・ボデー・試作等の機能別組織に分かれていた。また、日本の海外営業部門の傘下には海外現地の営業事業体が配置され、日本の生産部門の傘下には海外現地の生産事業体が配置されていた。

<改革前>

- 多階層、巨大な機能別組織
- 長い仕事のプロセス、淀み（滞留）の多発
- 生産性の低下、リードタイムの長期化



図2 組織改革前のトヨタの組織

(出所) 筆者作成

一方、組織改革後の組織の形態は、カンパニーや本部といった小規模且つ独立したビジネスユニットが集合する形の社内カンパニー制へ移行された。ここで、特に規模が大きい機能部門であった技術開発部門は、小型車・中型車・レクサスといった車格別の開発カンパニーへ分割・再編された。また、日本にあった海外営業部門は廃

止され、代わって海外現地に北米本部・アジア本部・欧州本部等の各地域別の営業・事業本部が設置され、且つ、各地域別の営業・事業本部のなかに当該地域の現地の営業事業体と生産事業体が吸収・統合された。さらに、生産部門・生産技術部門・物流部門が生産本部に集約・統合され、本社企画部門が各地域別の営業・事業本部や他の各本部へ分割・移管された。

<改革後>

- ・少ない階層，小さなビジネスユニット（社内カンパニー）
- ・短い仕事のプロセス，淀み（滞留）の撲滅
- ・生産性の向上，リードタイムの短縮化

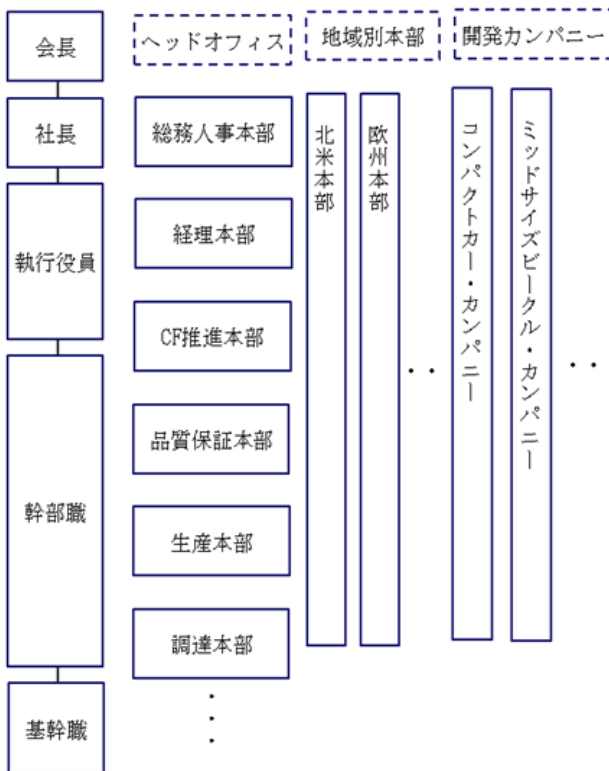


図3 組織改革後のトヨタの組織
(出所) 筆者作成

一般に、仕事のプロセスにおける滞留は、当該プロセスが組織を隔てる壁を跨いで越える前後の段階において、その多くが発生する。組織改革前のトヨタの組織では、仕事のプロセスが長く、組織のタテ階層の間の多数の壁、職能別組織の間の多数の壁、国内と海外現地の間の多数の壁を跨いで越える形で流れていたため、仕事の滞留が多発し、生産性の低下とリードタイムの長期化をもたらしていた。

それに対し、組織改革後のトヨタの組織では、組織のタテ階層が少なく、短い仕事のプロセスが、一つのビジネスユニット内で完結する、ないしは、最小限のビジネ

スユニットに関係する形で流れるようになったため、仕事の滞留が撲滅され、生産性の向上とリードタイムの短縮化が実現した。すなわち、組織改革後のトヨタの組織は、淀み（滞留）のない仕事のプロセスを構築するとのトヨタ生産方式の要諦に則した組織になったといえる。

6. トヨタ生産方式の非生産領域への拡張事例

以下では、近年のトヨタの組織改革において実現した、トヨタ生産方式の非生産領域への拡張の三つの事例をとりあげる。

6・1 北米市場向車両のマーケティングと需給管理

車両のマーケティングとは、商品企画・販売価格設定・販売促進の三つの機能で構成される車両の営業活動である。商品企画とは、顧客セグメント別の自動車市場の分析、顧客の顕在ニーズ・潜在ニーズの分析、競合他社の商品戦略の分析等にもとづく新型車の企画、ならびに、すでに発売している車種の新仕様・新オプションの企画である。販売価格設定とは、競合車種との比較にもとづく新型車・新仕様・新オプションの顧客向け販売価格の決定と変更である。販売促進とは、マス広告媒体・ソーシャルメディア等を通じた広告宣伝の企画・実施、ディーラー（販売店）向け販促ツールの企画・製作・提供、ならびに、インセンティブ（販売奨励金）・各種報奨制度等による販売諸施策の企画・実施である。また、車両の需給管理とは、ディーラー（販売店）が顧客から得た車両の受注情報を生産工場の生産計画に反映させ、生産された完成車をディーラー（販売店）へ配送し顧客に納車するまでの一連の管理活動である。

組織改革前のトヨタの組織では、商品企画のうち新型車の企画については、本社企画部門が主管となり、海外営業部門ならびに北米現地の営業事業体と連携して進められていた。商品企画のうち既存車種の新仕様・新オプションの企画、ならびに、販売価格設定・販売促進については、海外営業部門が主管となり、北米現地の営業事業体と連携して進められていた。また、需給管理については、海外営業部門が主管となり、北米現地の営業事業体・生産部門・北米現地の生産事業体と連携して進められていた。すなわち、組織改革前は、北米市場向車両のマーケティングと需給管理については、長い仕事のプロセスが、本社企画部門・海外営業部門・生産部門・北米現地の営業事業体・北米現地の生産事業体の間の多数の壁を跨いで越える形で流れていたため、仕事の滞留が多発し、生産性の低下とリードタイムの長期化をもたらしていた。

それに対し、組織改革後のトヨタの組織では、本社企画部門の商品企画、海外営業部門の商品企画・販売価格設定・販売促進・需給管理、ならびに、生産部門の需給管理のすべての機能が、北米現地の北米本部へ集約・移管され、くわえて、北米現地の営業事業体と生産事業体が北米本部のなかに吸収・統合された。それにより、北米市場向車両のマーケティングと需給管理については、短い仕事のプロセスが北米本部という一つのビジネスユニット内で完結する形となり、仕事の滞留が撲滅され、生産性の向上とリードタイムの短縮化が実現した。

6・2 国内市場向中型車の製品開発

車両の製品開発とは、新型車の商品企画をもととした、製品企画・デザイン・設計・評価・試作・生産準備・発売準備の各機能で構成される新型車の開発活動である。また、生産準備においては、技術開発サイドと生産サイドの間で、量産後の効率的な生産の実現に向けて、綿密な協議と擦り合わせがおこなわれる。これを、サイマルテニアス・エンジニアリング (Simultaneous Engineering : SE) という。

組織改革前のトヨタの組織では、車両の製品開発は、基本的には技術開発部門でおこなわれていた。ただし、前述のとおり、技術開発部門は特に規模が大きい機能部門であり、その内部はさらに、製品企画・デザイン・エンジン・シャシー・ボデー・試作等の機能別組織に分かれていた。また、生産準備においては、技術開発部門内の各機能別組織と生産部門および生産技術部門との間で活発な SE 活動が展開されていた。すなわち、組織改革前は、国内市場向中型車の製品開発については、長い仕事のプロセスが、技術開発部門内の各機能別組織の間の多数の壁、技術開発部門と生産部門および生産技術部門の間の多数の壁を跨いで越える形で流れていたため、仕事の滞留が多発し、生産性の低下とリードタイムの長期化をもたらしていた。

それに対し、組織改革後のトヨタの組織では、技術開発部門の車両の製品開発の機能、すなわち、製品企画・デザイン・設計・評価・試作・生産準備・発売準備の各機能のうち、中型車の開発にかかわる機能が、小規模なミッドサイズビークル・カンパニーに分割・再編され、くわえて、生産部門と生産技術部門が生産本部に集約・統合された。それにより、国内市場向中型車の製品開発については、短い仕事のプロセスが、ミッドサイズビークル・カンパニーと生産本部のみで完結する形となり、仕事の滞留が撲滅され、生産性の向上とリードタイムの短縮化が実現した。

6・3 経理の決算業務

トヨタ自動車の公表資料では、トヨタ生産方式の非生産領域への拡張に関して、下記のように述べられている。

「トヨタ生産方式は、ジャストインタイムと自動化を二つの柱に、徹底的なムダの排除による原価低減を目指すものです。これらの活動を、生産部門・事務部門・技術部門の垣根を越えた全社的な取り組みとして推進するために、2018年1月に TPS 本部を新設しました。事務職場・技術職場の仕事を「より良いものを・安く・タイムリーに」おこなうため、生産現場と同様に、まずは業務の平準化と標準化を工夫しておこないます。さらに、工程の概念を導入し、仕事の流れをフロー図で示し、どこで情報が滞留しているのかを明確化し、滞留を無くすことでリードタイムを短縮します。つまり、事務職場・技術職場も生産現場と同様に、仕事のリードタイムを短縮し、迅速に問題解決をはかり、体質を強化して仕事の変革につなげていきます」(トヨタ自動車株式会社¹⁵⁾)

このような視点から、経理本部では、TPS 本部のサポートのもと、決算業務の棚卸がおこなわれ、ムダの洗い出しとカイゼンが進められた。決算業務とは、経理処理・財務諸表作成・決算発表・税務申告・インベスターレーション等の各機能で構成される財務会計活動である。決算業務に携わる経理本部員 (56 人) 全員の仕事について、内容・前工程・後工程・目的等がすべてリスト化され、可視化がはかられた。そのうえで、ムダな業務が徹底的に排除されるとともに、組織改革と連動した決算業務プロセスの再構築がおこなわれた。決算業務はその属性上、全社の組織と関係するが、組織改革後のトヨタの組織では、組織のタテ階層が少ないうえに、小規模なビジネスユニットが集合する形の社内カンパニー制へ移行されたことから、決算業務を進めるうえでの各種調整の大幅な削減が可能となった。その結果、1 年後には、経理本部の決算業務工数が 30% 低減し、滞留の撲滅による決算リードタイムの短縮化が実現した。

7. おわりに

本稿では、コロナ禍の影響下においても高い収益力を維持するトヨタ自動車について、その収益体質の強化をトヨタ生産方式と原価低減という二つの側面から捉え、とりわけ、トヨタ生産方式の非生産領域への拡張という視点を重視し実施された、近年のトヨタの組織改革とその意義について考察した。

そこから得られた本稿の結論は、次の二点である。すなわち、①一般に生産現場の生産プロセスに適用されるトヨタ生産方式が非生産領域の業務プロセスにも適用可

トヨタ生産方式と組織改革—近年のトヨタの収益体質の強化—

能である、という意味でのトヨタ生産方式の一般性について、トヨタでの事例を通じて一定程度、確認することができたこと、②近年のトヨタの組織改革がトヨタ生産方式の非生産領域への拡張に有効であったという点について、トヨタでの事例を通じて一定程度、確認することができたこと、の二点が本稿における新たな知見である。

本稿の今後の課題は、次の二点である。すなわち、①トヨタ生産方式が非生産領域の業務プロセスにも適用可能である、という意味でのトヨタ生産方式の一般性については、トヨタ以外でのさらなる事例検証が不可欠である、②パンデミックのような危機事象に対する企業経営上の対応策については、地域・業種・業態を越えた、より広範な事例研究が必要である。

参考文献

- 1)日本経済新聞社: トヨタ株主総会 リーマン当時とは違う 損益分岐点 200 万台改善, トヨタ黒字を確保 株主総会 世界販売15%減前提, 日本経済新聞, 6月12日, 2020.
- 2)読売新聞社: トヨタ体質強くなった 株主総会 社長、コロナ克服強調, 読売新聞, 6月12日, 2020.
- 3)トヨタ自動車株式会社: 2018年3月期 決算説明会, ニュースルーム, 5月9日, 2018.
- 4)牧戸孝郎: 最近におけるわが国原価管理実践の傾向, 企業会計, 31(3), 126-132, 1979.
- 5)神戸大学管理会計研究会: 原価企画の実態調査(1), 企業会計, 44(5), 86-91, 1992.
- 6)田中雅康: 原価企画の理論と実践, 14, 中央経済社, 東京, 1995.
- 7)日本会計研究学会: 原価企画研究の課題, 23-27, 森山書店, 東京, 1996.
- 8)加登豊: 原価企画活動の新展開: ダイハツ工業の事例, 会計, 138(4), 46-62, 1990.
- 9)今井範行: 「デュアル・モード管理会計モデル」の提唱—“accounting lag”の解消を目指して, 名城論叢, 10(4), 61-87, 2010.
- 10)今井範行: 「プロアクティブスラック」の概念—トヨタ的業績管理会計の要諦に関する一考察, 日本経営診断学会論集, 14, 41-46, 2015.
- 11)N. Imai, “Front Loading: Key Concept of Strategy for Business Innovation in Japanese Automobile Industry,” Management of Innovation Strategy in Japanese Companies, 131-143, Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., 2016.
- 12)今井範行: 利益の絶対値統制と差分値管理—リスク耐性とコスト競争力を練磨する利益管理実務の考察, 名城論叢, 19(1), 67-80, 2018.
- 13)今井範行: プロセスKPIマネジメントシステム—創発と進化の組織体を目指して, 名城論叢, 5(1), 53-63, 2004.
- 14)トヨタ自動車株式会社: 役員人事、幹部職人事および組織改正について, ニュースルーム, 12月3日, 2020.
- 15)トヨタ自動車株式会社: Annual Report 2018, 37, トヨタ自動車株式会社, 愛知, 2018.

(受理 令和5年3月20日)