波聞風問

編集委員 安井孝之

トヨタ新工場 よりよい価値追求する場に

細長い鉄片を木琴のバチでたたくと、一枚はボワーンと鈍い音を出し、もう一枚はバチッと硬い音を出した。どちらも薄い鉄板2枚を重ね、溶接で張りつけている。見た目は同じだ。

3月末にトヨタ自動車の元町工場（愛知県豊田市）で開かれた技術説明会でたたいた。ボワーンと鳴るのは、従来の工場でロボットが火花を飛び散らせながら溶接する「スポット溶接」でくっつけた鉄片。バチッのほうは、レーザー溶接でくっつけた。

スポット溶接で実現できなかった剛性が、レーザー溶接では可能になる。車体にレーザー溶接を施せば、その剛性は高まり、操作性が向上する。

トヨタは、レーザー溶接で高品質を実現するメドをつけたという。工場づくりでも改善が進んだ。1900㍍が必要だった塗装ラインは、5万台分に。生産量によって自在に伸び縮みさせることができる組み立て工程も、国内では実現し、海外展開の準備が整った。

新工場の初期投資額は、2008年に比べ、4割削減できる。生産技術担当の牟田弘文専務役員は「開発した技術を集め、従来にない新工場をつくる」と話す。

説明会からほぼ3週間後の今月15日、トヨタは新工場の建設を3年ぶりに発表した。メキシコと中国の新工場に新技術を導入する。以前よりも部品を共通化する新しい設計思想「TNGA」で開発した車もつくる。

工場をスリムにしてコストを下げるが、TNGAやレーザー溶接を駆使し、車の性能も高める二兎を追う構えが整ったのが、ようやく今だった。

トヨタはリーマン・ショックで痛手を被った。新興国市場が拡大するのをみて、新工場の建設に走ったが、世界経済が失速した08年のリーマン・ショック後、巨額赤字を抱えた。

それを契機に、生産台数などの数値目標をなくし、「もっといいクルマづくり」という価値目標を掲げるようになった。

豊田章男社長は昨年、14年度以降を「意志ある踊り場」と位置づけた。業績が回復したからと言ってすぐに量的拡大を求めるのではなく、「いいクルマづくり」の基盤固めが先決、と訴えたかったからだろう。

日本企業に限らず、市場が膨らめば、そのシェアを落とさないようにと規模拡大をめざしてしまう。短期的にシェアも売上げも伸びても、中長期的には量に質が追いつかず、市場から見放されてしまいかねない。

数値目標はしょせん経営手段でしかない。経営者がめざすべきは、消費者によりよき価値を提供するという価値目標である。数字は後からついてくる。トヨタの新工場建設が、あくまでも価値を追求するものであってほしい。