

リーマン・ショック以降、米国での品質問題や東日本大震災など数々の難局に直面してきたトヨタ自動車。円高や欧州債務危機、タイ大洪水と逆風はますます、2011年4～9月期は325億円の営業赤字を計上した。拡大一辺倒では動きが鈍くなるだけ。リスク対応力を磨きつつ次の成長を目指すには、成功モデルすら「カイゼン」する取り組みが欠かせない。

トヨタ

針路を探る

トヨタがクルマづくりの手法を転換する。「カローラ」「カムリ」など主力車ごとに部品の設計を統一するプロジェクトが動く。内外装デザインや車体サイズは各国・地域の消費者の好みを反映させるが、目に見えない部分は世界共通。量産効果でコストを下げる。

00年に投入された9代目カローラ。車体デザインから部品設計まですべて統一し、日本、欧米、アジアの各工場で専用設備と金型を導入した。だが設計は同じでも材料の違いから部品の品質が安定せず、設備の改修費用が膨らんだ。共通デザインは好き嫌いが分かれ、06年発売の10代目カ

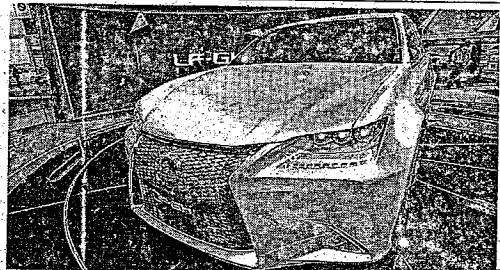
部品設計、世界で統一

低コストと先進デザイン 同時達成に挑む

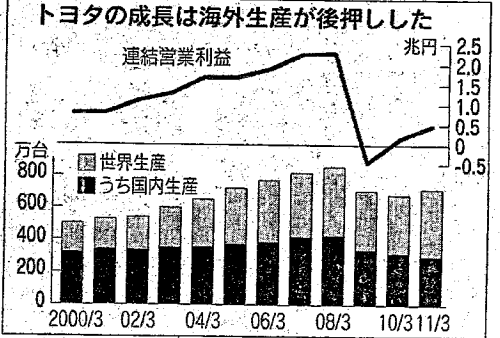
ローラは再び地域専用モデルに。「共通化を重視するあまり、生産技術や調達への考えが後回しになってしまった」。当時のプロジェクトに関わった幹部は振り返る。

これは踏まえ、NGAでは設計と調達の一体改革を最優先する。安定調達できる材料を探し、部品メーカーの技術力や生産能力を見極める。2次、3次の調達先まで巻き込んで挑戦が続く。

トヨタは再び地域専用モデルに……。社内各部門がNGA実現に精力を注ぐ過程で、垣根を越えた議論が白熱する。かっこいいクルマとは、ドライバーに心地よい操作性とは……。例えばボンネットの高さ。トヨタ車は欧州車に比べ全般にボンネットが高く「やばりたい印象につながる」という(販売部門幹部)。どう低くするか。開発部門の求めにエンジン部品の設計部門が応じ、組み付ける方向を縦から横に変える。



台形を重ねた前面の「スピンドルグリル」を「レクサス」ブランドの共通デザインに採用する(4月のニューヨーク国際自動車ショー)＝AP



トヨタ自動車の株価が1996年以来15年ぶりの安値圏にある。逆戻りしたのだけに、円高の影響をよりは株式市場の評価だけでは強く受けやすい。トヨタがない。2011年3月期の掲げる「国内生産300万台死守」は正念場だ。社長の豊田章男は「とにかく円高がきつい」としな

国内生産300万台 正念場

円高の逆風強く 株価、15年ぶり安値圏

90年代後半にトヨタは「終身雇用維持が競争力を弱める」などと格下げされたことがある。当時の社長、奥田碩(78)は「この国で生産を続けるのが責務」と主張。その後の収益拡大で懸念を跳ね返した。「トヨタを持続成長銘柄」と豊田章男は国内300万台を維持しながら成長シナリオをどう描くか。その解に世界が注目している。

トヨタは再び地域専用モデルに……。社内各部門がNGA実現に精力を注ぐ過程で、垣根を越えた議論が白熱する。かっこいいクルマとは、ドライバーに心地よい操作性とは……。例えばボンネットの高さ。トヨタ車は欧州車に比べ全般にボンネットが高く「やばりたい印象につながる」という(販売部門幹部)。どう低くするか。開発部門の求めにエンジン部品の設計部門が応じ、組み付ける方向を縦から横に変える。

トヨタの次の成長が見えてくる。(敬称略)