

消費者の心をつかむトヨタ

Toyota on a roll

Nature Vol.435(1004)/23 June 2005



日本の工業技術革新への取り組み方は流行遅れかもしれないが、成果はきちんとあがっている。

日本の自動車メーカーであるトヨタ自動車にとって、2005年は当たり年となった。同社の世界的収益が高水準に達したことから、この4月に、奥田碩会長は、肥大化した米国のライバル会社、フォードとゼネラルモーターズが「若干息をつけるように」販売価格を引き上げる可能性を示した。

自動車産業は、数十年前のように景気のけん引役を果たしていないが、自動車は今でも個人消費のきわめて大きな部分を占めている。この産業は伝統的に保守的なのだが、電子や材料、環境工学その他の分野での技術革新が盛んになった。

自動車産業では、科学の基礎研究が、技術革新の数歩先で行われるのが通常である。しかしトヨタは、名古屋市近郊にある豊田中央研究所で、興味深いことを行っている (*Nature*2005年6月23日号 p.1026 参照)。他の分野と同じように、科学的知識が工業的に応用されるまでの移行期間は短くなってきている。

これまでのトヨタの成功は、技術革新というよりもつねに工業的効率の改善であった。それでもトヨタの技術は、過去10年で着実に進歩したのに対し、ライバルの米国メーカーは過去の成功に満足してしまった。保守的に設計された大型スポーツユーティリティ車 (SUV) の販売ブームが過ぎ去った今、米国の自動車メーカーは、突然厳しい現実に直面している。

今年の初め、米国自動車産業の将来的な事業見通しが暗転したために、信用調査機関は、フォードとゼネラルモーターズの一部の社債の格付けをジャンク (投資不適格) 級に引き下げるといふ、両社にとって屈辱的な決定をした。これが奥田会長の発言に結びついたよう

だ。同会長は米国自動車産業が新たな危機に見舞われると、保護貿易主義が台頭してトヨタが損害をこうむる可能性があると思ったのである。そして6月に入って、ゼネラルモーターズは、北米の工場労働力の約4分の1に当たる2万5000人の人員削減計画を発表した。

おそらくトヨタと米国のライバル会社との最も際立った違いは、環境技術の発展に取り組む姿勢だったといえよう。米国の大手自動車メーカーの幹部は、まるでパロディーを演じているかのようだった。彼らは、クリントン大統領がおおいに吹聴した新世代自動車共同開発計画 (Partnership for a New Generation of Vehicles) によって、多額の補助金を受け取る見返りに規制緩和を求め、開発計画への参加があたかも納税者の利益になるかのように振舞ったのだった。この計画は実施されたが、すぐに消滅した。そして昨年、原油価格が青天井で高騰したときに、準備ができていたのは、超低燃費の「ハイブリッド」車を発売した日本のトヨタ、ホンダであり、ゼネラルモーターズやフォードではなかった。

科学技術や技術革新に対するトヨタの取り組みは、けっして奇抜なものとはいえない。奇抜なこととはできないのだ。消費者の手元に届いたとき、製品がきちんと動かなければならないことを同社はわかっているのである。トヨタの研究者やエンジニアは、カリフォルニアのシリコンバレーがモデルとなるような現代の華やかな技術革新パラダイムには当てはまらない。むしろ、彼らは細心の注意を払い、会社に非常に忠実で、共同作業に基づいた考え方をもち、目立たないようにすることに熱心だ。これによって立派な成果があがっており、技術革新の成功には、さまざまな形があることを示している。