

田中武憲(名城大学経営学部教授)

トヨタ自動車九州に見る モノづくり進化論

名城論叢 Vol.15 特別号
pp.79～94 2015.3.

本論文は中部・九州・東北の「国内三極体制」の中で、高品質・高機能・高付加価値車の一貫生産を行う「国内第二の拠点」として発展を遂げてきたトヨタ自動車九州（トヨタ九州）におけるモノづくりの進化の歴史を概観することを目的としている。

論文は「はじめに」「Ⅰ会社概要と生産品目の拡大プロセス」「Ⅱトヨタ九州のモノづくり①—徹底した「品質向上」の取り組み」「Ⅲトヨタ九州のモノづくり②—絶え間ない「原価競争力向上」の取り組み」「Ⅳトヨタ九州のモノづくり③—開発機能新設による「商品力向上」の取り組み」「おわりに—生産から開発へのモノづくり進化論」の6章から構成されている。

各章の概要を見ると、「Ⅰ会社概要と生産品目の拡大プロセス」では、レクサスブランド車最大の生産拠点到成長したトヨタ九州の創業来の生産車種・体制の変化が述べられている。「Ⅱトヨタ九州のモノづくり①—徹底した「品質向上」の取り組み」では、レクサス車の生産立ち上げに伴い新設された第二工場の立ち上げ、品質の維持・向上・保証に向けた取り組みが紹介されている。そこでは「品質を工程でつくり込む」ことに加えて、「つくり込んだ品質の確認・保証の徹底」を独自に行っていることが強調される。「Ⅲトヨタ九州のモノづくり②—絶え間ない「原価競争力向上」の取り組み」では、人材育成や

組立ラインの見直し、現地調達拡大による競争力強化の取り組みが紹介される。

続く「Ⅳトヨタ九州のモノづくり③—開発機能新設による「商品力向上」の取り組み」では、「生産委託子会社」として設立されたトヨタ九州が、2007年に社内にR&Dセンターを開設、開発業務に進出しはじめている実態が報告されている。他方で、トヨタ九州が九州に軸足を置いて「包括的」に自動車開発を行ううえでの課題として、九州の一次サプライヤーが少なくともSE（同期技術）の機能と人材を獲得することを指摘している。「おわりに—生産から開発へのモノづくり進化論」では、トヨタ九州はこれまで「品質向上」「原価競争力向上」「商品力向上」のいわば「三本の矢」の戦略を進めてきたが、「商品力向上」のための新たな開発への挑戦は、質的深化を目指す九州の自動車産業にとっても、記念碑的な成果であると評価する。加えてこうした開発への業務拡大は、トヨタの掲げる「もっといいクルマづくり」のための「ごく自然な流れ」であり、「ものづくり改革」を進めるトヨタの目指すべき姿であると結論づけている。

著者同様、評者もトヨタ九州を2000年代初めから定点観測してきたが、そのモノづくりが環境の変化とともに「進化」を遂げていると感じており、その歴史を詳述する本論文はトヨタ九州についての理解を深めることはもちろんとして、地方圏に多く見られる大手企業の生産子会社の発展方向を考えるうえでも有益であると高く評価する。他方で評者は、2010年代に入り、生産車種（ハイランダー、レクサスRX、ES350等）の海外グループ拠点への生産移管も見られる中で、トヨタ九州の位置づけや競争力を、トヨタのグローバル生産ネットワークの中で相対的に分析する必要性が高まっていることを痛感

しており、この面ではやや物足りなさを感じる。

トヨタ九州の設立来の悲願でもあった開発領域への新規参入が、2010年代に入って進んだ背景にも、次世代自動車開発を進めるトヨタ本体で開発工数負担軽減のニーズが高まっている要因が大きいことも否めない。今後はこうした視点を含めて、問題関心を共有するものとして、評者も著者とともに関連研究を深めていくことができるかと考えている。

(兵庫県立大学大学院経営研究科教授 西岡 正)