

次の100年のために、 今もっと努力しよう！

Let's Put in Greater Effort Now for the Next 100 Years!



経営役員
熊澤 聡太郎
Sotaro Kumazawa

エンジン事業部、事業部長の熊澤です。自動車事業部の技術系も担当しています。歴史ある当社技報に執筆の機会を頂き、心より感謝申し上げます。根っからの技術屋ゆえ、読みづらい点もあるかと思いますが、少しでも皆さんに「想い」が届けばと願い、筆を執りました。



▲RAV4^[1]

まず簡単に自己紹介をします。私は1989年にトヨタ自動車(株)(以下、トヨタ)へ入社し、約22年間、車両のボデーや内装設計に携わってきました。カムリから始まり、アイゴ、レクサス、タンドラなど多くの車種開発を経験し、当社の皆さんと初めて一緒にしたのはRAV4とヴィッツでした。



▲ヴィッツ^[1]

2013年より車両基盤企画部長として、TNGA (Toyota New Global Architecture)の推進に取り組みました。これはトヨタ全車種におけるプラットフォームおよびユニットを刷新する、前例のない大改革でした。



▲TNGAによる新プラットフォーム^[1]

この取組みは、CE制度(Chief Engineer制度)に挑戦する形となり、各車両の「社長」とも称されるCEが担うすべての意志決定と責任に対して、新たな視点からの変革を迫るものでした。そのため、全車種のCEからの反発に苦しみましたが、当時の豊田章男トヨタ社長(現トヨタ会長)の「もっといいクルマをつくらうよ」という言葉が改革を進めるうえでの大きな支えとなりました。

2015年のプリウス、カムリの立ち上げ後、2019年に当社自動車事業部へ出向。2024年からはエンジン事業部を担当しています。



▲カムリ^[1]

ここからは、皆さんにぜひ伝えたい3つのメッセージです。

1. 新しい技術を生み出すには、 信念を持ってやり続けること

トヨタグループのビジョン「次の道を発明しよう」にあるように、今はモビリティカンパニーへの変革期です。2016年、トヨタの若手社員が「ランドクルーザーの技術でJAXAの月面探査計画に参加すべき」と提案しました。社内では「なぜ宇宙?」「リスクが高すぎる」と否定されましたが、私は「まず技術的に可能か検討しよう」と支援しました。当時私は先行開発部の部長として、先行開発のまとめ役を担当していました。

彼らは諦めず、2018年FC(燃料電池)技術チームと協力し、酸素のない月面で1,000km走行可能な技術案を策定できました。そこで当時、私の上司の寺師茂樹トヨタ副社長(現当社会長)に相談したところ、早速、豊田章男社長に相談いただき、「面白そう、やってみろ」との言葉を頂き、JAXAと正式契約。今では100人以上が2031年の打ち上げを目指して奮闘中です。

若い皆さん、新しいことに挑戦する精神は当社のDNAです。絶対に諦めず、挑戦し続けてください。

2. 商品力で競合に絶対負けるな!

「もっといいクルマをつくらうよ」は、単なるスローガンではありません。私が入社した頃、北米市場でFord Taurusが全米販売No.1でした。トヨタは打倒Taurusを掲げ、徹底的にベンチマークし、北米のお客様に選んでもらえる商品を目指しました。その結果、今ではTaurusは市場から完全に消えました。



▲Ford Taurus^[2]

お客様の目は本当に厳しい。価格だけでなく、構造・性能・品質すべてで勝たなければ選ばれません。今、皆さんが担当している商品は、お客様の目線で本当に勝っていますか? 10年、20年先まで戦える

技術を開発し、商品力で魅了できるか? それが問われています。

ベンチマークとは、競合の構造を理解し、性能・原価・質量などをCVI(Cost Value Index)で分析し、自分の開発品が未来でもトップであるかを語れることです。世界のエンジニアと競い、打ち破る技術力を持ちましょう。

3. その道のプロになれ!

私は常々こう言っています。

- ・ 技術論をぶつけるとき、上司は肩書を外せ
- ・ 責任を取るとき、肩書は必要
- ・ 図面・データ・現物で議論し、解を導き出せ

「俺の言うことを聞いておけ」と根拠のない指示をしていませんか? 上司はメンバーの話聞き、技術的判断を。メンバーは技術で上司を論破すること。担当部品のプロとして、上司に「なるほど!」と思わせることが成長につながります。

DR(デザインレビュー)は、必ず図面・データ・現物で行うこと。PowerPointだけで済ませていませんか? 上司は「図面を持ってこい」「工程を確認してこい」と言っていますか? 当社が次の100年を勝ち抜くには、皆さんが「真のプロ」になることが必要です。プロとは、誰にも負けないという強い想いを持ち、日夜努力を続ける人です。プロのエンジニア集団にならなければ、商品力で負け、お客様に選ばれなくなります。

最後に、商品力で競合に負ければ、最終的には市場から消えます。トヨタ車も中国では一部の新興メーカーに負けています。「国の予算で価格に勝てない」と言い訳していませんか? 昔から価格では負けていましたが、商品力で勝っていたから選ばれていたのです。

中国のエンジニアは、自国のお客様に選ばれる商品力で、ドイツや日本勢を打ち負かそうと努力しています。トヨタはそのような厳しい現場で、逃げずに戦っています。私たちも「絶対負けない」と誓い合しましょう。

このメッセージが、皆さんの挑戦の一助となれば幸いです。

■参考文献

- [1]トヨタ自動車WEBサイト
- [2]フォード・トーラスWikipedia