

富士山のふもと、静氏は、2月22日の竣工式でこう述べた。

動車の工場跡地で建設 ■「ウーブン・シティ」
 が進む未来の実験都市 は、新たな価値やサ―
 「ウーブン・シティ」 ビスを創出

は、東京ドーム約15個分の広さだ。実際に人が暮らしながら移動や物流など様々なモビリティの実証実験を始め

る。一部エリアでは、秋からトヨタ関係者が入居する予定だ。

「『ウーブン・シテイ』は、更地の上で日、米ラスベガスの技術見本市で、『ウーブン・シテイ』について、世紀に渡り、自動車産

「100年に一度の
飛行も始まった。
タイカンパーニ
ーを目標にす
る。」

大変革期」。

トヨタの「トヨタ生産方式」幹部がよく口にする言を生かす

『未来のモビリティコ
ース』です。トヨタ
自動車会長の豊田章男
未完成的の街』であり、性の強みを組み合わせ、新しい価値やプロダクト、新しいサービスを作り出す。トヨタ



「ウーブン・シティ」の光景(上)。地下には通路が広がり、ロボットが物流サービスの実証実験を行う。「ウーブン(WOVEN)」は、「WEAVE」の過去分詞で「織られた」の意味。網の目のように道が織り込まれる街と、トヨタの言葉の「自動織機」がその名の由来という。下は「空飛ぶクルマ」!!いずれもトヨタ自動車提供

このついた自動化であり、自動化ではない。設備に人の知恵をつければ、不良品をつくらないようにする。

大量生産を伴う事業として成立していなかった。無謀ともいえる状況での自動車産業への

工業を設立。当時は、自動車は2月5日に開いた25年3月期第3四半期決算説明会で、経理本部長の山本正裕氏

は20%です」。トヨタ

それではない。挑戦。根底にあったのはこう語った。製造業TPSについて、豊田会長は社員に対して、「誰かを楽にしてあげろもの」と語っている。つくる」という覚悟だった。そして父の豊田トヨタグループの始祖章一郎氏にバトンが渡り、豊田会長のモビリティカンパニーへの変革を旨指す、今に引き継がれ、「ウーブン・シ」の出荷を始める計画を

■強固な財務基盤と成長領域の拡大
公表した。米国や中国で成長領域の拡大を図

こうしたトヨタの変革を可能にしているのは、稼働力の引き上げが、**「幸せの量産」**とモビリティカンパニーというトヨタの原点。もへの挑戦を支える。

れている。TPSとは、「自分以外の誰うひとつが、強固とな
ムダを徹底的になく かのために」「世の中 った財務基盤だ。企業 日本企業は世界を変
し、良いものを安く、 をもっと良くしたい」 の収益性や効率性を評 えるイノベーションの
タイムリーに客に届け という佐吉氏の想い 価する指標のROE 数々を生み出してき
る、トヨタの経営哲学 は、祖父の豊田喜一郎 （自己資本利益率）は、 た。企業の革新力の源
だ。「自働化」と「ジ 氏の自動車会社へと続 安定的に10%以上あ 泉に触れつつ、新たな
ヤスト・イン・タイ く。喜一郎氏は、19 える。「いまの水準をし ビジネス展開の動きを
ム」が2本柱。ニンベ 37年にトヨタ自動車 っかりと維持し、目安 探っていく。