



特集 元気な日本のクルマづくり

一般社団法人 日本自動車工業会

世界にまだない
未来を競え。



**The 43rd
TOKYO
MOTOR SHOW
2013**



第43回東京モーターショー2013

2013年11月22日(金) - 12月1日(日) 東京ビッグサイト

CONTENTS

特集 元気な日本のクルマづくり

日本の自動車産業 未来へのシナリオ

—危機に打たれ強かった日本の自動車産業とその未来展望—
／法政大学名誉教授 東海学園大学大学院名誉教授 下川 浩一

2

日本のクルマづくりの強みと期待

／自動車評論家 松下 宏

9

シリーズ グローバル時代を生きる多様性マネジメント 第5回

いくつもの苦境を乗り越えてきたいすゞアメリカの強さの秘訣

／JAMAGAZINE 編集室

17

記者の窓

「街を走る」

／日刊工業新聞社 梶原 洵子

23

Topics

- 2013 JAMA/JAF/全安協セーフティトレーニング&シニアドライバースクール 24
北海道から九州までの全国67会場で開催 ～交通事故防止に有効な参加体験型の安全運転実技講習会～
- 2012年第4四半期および2012暦年累計海外生産統計
- 2012年度の福祉車両販売実績について
- 「気になる乗用車の燃費 ～カタログとあなたのクルマの燃費の違いは?～」の発行について
- 平成25年度事業計画
- 役員名簿
- 経済産業省からのお知らせ～平成25年経済産業省企業活動基本調査にご協力ください～
- 2013年版『日本の自動車工業／THE MOTOR INDUSTRY OF JAPAN』を発行



表紙イラストレーション

クルマのある風景

にっ たり え
新田 理恵

武蔵野美術大学 視覚伝達デザイン学科

気持ちのいい季節。

お弁当を持って、ドライブに出かけよう。

『JAMAGAZINE』では表紙に、美術を専攻している大学生などの皆さんの作品を掲載しています。

日本の自動車産業 未来へのシナリオ -危機に打たれ強かった日本の自動車産業とその未来展望-

法政大学名誉教授 東海学園大学大学院名誉教授 下川 浩一

1. 21世紀の日本の自動車産業と そのアドバンテージ

日本の自動車産業の競争力を論ずる場合に、しばしば「ものづくり競争能力の高さ」が引き合いに出されることが多い。この指摘が別に間違っているわけではないが、これだけを競争力の源泉というのはいささか一般的すぎる。今から思えば、1980年代の日本のリーン生産方式が世界にもはやされ、Q=品質、C=コスト、D=納期、E=開発を含めたエンジニアの技術力の四拍子揃った競争力が、欧米の自動車メーカーの目標とされたものであった。筆者のように50年にわたって自動車産業の内外の歴史と産業競争力の分析をやってきた者にとっては、日本の自動車産業ほどいろいろな危機にさいなまれながら、これをバネにして乗り越えてきた産業は希有だということを痛感する。

古くは貿易自由化の中での資本自由化、自動車公害-排ガス公害-の待ったなしの環境規制、1970年代の二度にわたる石油危機、80年代に入ってから自動車貿易摩擦、85年プラザ合意いわゆるG-5による円高不況、バブル好況から反動不況へ、アメリカを中心とするリーマンショックと大量リコール問題、続いて起こった1ドル80円を切る円高長期不況等々、危機を挙げるときりがない。

これらの危機が来るたびに、日本の自動車産業はそれをバネにして、何が挑戦課題であるかを明確にし、挑戦に次ぐ挑戦を試み、それぞれのメーカーがそれなりの技術力とブランド力を生かした

経営を推進したところに今日の強みがあるといえよう。

90年代の終わりから21世紀にかけて世界の自動車産業にはグローバル再編成の波が押し寄せ、日産-ルノーのアライアンスを契機にして日本の自動車メーカーもGM、フォードなどの外資系に再編されると言われた時期があった。今にして思えば世界一を誇ったGMがその後倒産するなど、だれが予想しただろうか。今や外資系企業と言えるのは、国内自動車メーカーにおいては日産-ルノーグループだけであり、この場合は日産がその開発力や独自の生産システムで息を吹き返し、ルノーにとっては頼りになる盟友となっているのである。要するに外資が支配する時代というのは空論であり、これからは環境戦略を軸とするアライアンスの時代が到来しつつあるのである。

ところで、80年代までは日本で自動車産業と並



1980年代の日本の自動車生産方式は、世界の目標ととされた。写真は1981年のトヨタ自動車田原工場の溶接ライン。写真提供)トヨタ自動車

んで世界を席卷したかにみえた半導体電子産業に目をやると、極めて絶望的に近い状況に驚かされる。半導体電子産業の戦略的失敗をみてみると、自動車産業にも他山の石として参考になる点が多い。

半導体電子産業には二つの大きな戦略的判断の誤りがあったことが見てとれる。まず第一の判断ミスは「半導体は産業のコメ」というスローガンに乗って微細加工と量産半導体の増産に走り、半導体の集積度だけを上げていけば良いという競争にのみ目を向けて半導体の頭脳にあたるMPU（マイクロプロセッサ）の開発に注力せず、MPUの開発に全力を集中したインテルに先を越されてしまった。半導体の集積度を上げる競争は、設備更新費の負担増を更新サイクルの短縮化のいわゆるシリコンサイクルに陥ることと量産半導体の安値競争に巻き込んだのである。そして半導体の投資負担と安値競争から手を引いた90年代に入ってから、当時のITブームを過信しデジタル家電の時代が来ると予想し、この分野における新興国・途上国一特に韓国、台湾、中国の台頭を過小評価したのである。これが第二の判断ミスである。要するに日本の半導体電子産業は二度にわたる戦略的判断のミスリードをくり返し、量産半導体の量産化ばかりに力を入れて、オンリーワンの技術やブランド力を磨いてこなかった。この点、日本の自動車メーカーはそれぞれオンリーワンの技術や設計のアーキテクチャーの独自性とそれによるブランド力を発揮してきたと言える。但し、このような強みはものづくりの進化能力と結びついて発揮されたと言えよう。以下、その進化能力とは何であったかを再検証しよう。

2. 日本のものづくり経営の再検証

すでにみたように、日本の自動車産業のものづくり競争力が世界的に評価されたのは、80年代後

半に調査されたMIT（マサチューセッツ工科大学）の国際自動車共同研究において日本の自動車メーカーの日本的生産システムに象徴される品質、コスト、納期（必要最低限在庫に通じる）の三拍子揃った競争力が評価されたからであった。このQ、C、Dの工場レベルでの比較を行ってみると欧米と日本の自動車工場ではそれまで見過ごされていた大きな格差があることがわかった。

それまで欧米の自動車メーカーはコストを量産効果中心で測定し工程に在庫量が多くても意に介せず、品質については工程で品質を保証せず厳重な検査中心でやれば良いという考え方であった。これに対し日本ではものづくり競争力すなわち工程での品質作り込みと品質保証、工程での原価低減、短納期と工程在庫の最小化で対応し、これにはQCサークルやTQCなどの現場を巻き込んだ活動によってQ、C、D中心のものづくり競争力を絶えず高める努力が継続的に追求された。このQ、C、Dの競争力に加えて日本では設計開発（E）のリードタイムが短縮されエンジニアリングの効率を高められたが、このことは設計と生産現場の連携が強められたことと関連しており、設計開発のトータルのコストを引き下げることにも貢献した。

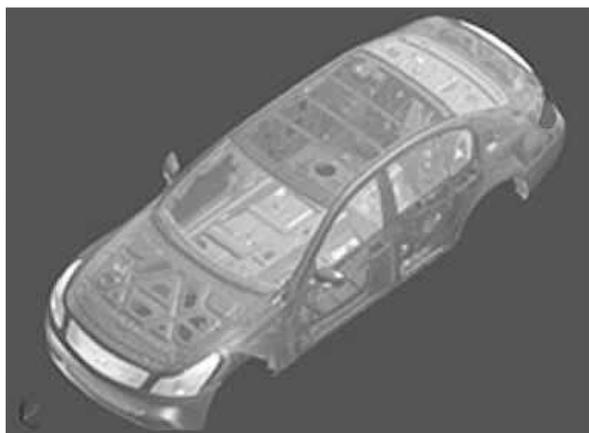
このように日本のQCDEのものづくり競争力の優位性が明らかになった結果、これに対して欧米自動車メーカーの対応はどうであったか。これには大きく分けて二つあり、ひとつは工場のロボット自動化やコンピュータ化対応しようとしたGMのハムトラミック工場のようなやり方と、日本の生産システムを積極的に取り入れようとしたVW-シュコダやフランスのシトロエン工場、GMのサターン工場やオペルアイゼナッハ工場などの事例がある（いずれも筆者が直接、間接に実態調査済み）。この第二の日本的システムを取り入れたケースでは、そのほとんどが工場そのものの新設か完全なリフレッシュで再出発したケースが多い。また前者の場合にも日本的システムを入れようと

したが、組合との交渉で多能工を養成しようとしても既存のワークルールで単能工中心の職務分類が変えられなくて断念したケースも多い。

このように世界にその名をとどろかせた日本のものづくり競争力であるが、その後日本の自動車メーカーはこのものづくり競争力にますます磨きをかけ、これを進化させてきているのである。

特にバブル好況のときに日本の自動車メーカーは高級化路線と数量のみを追い、ものづくり競争力の原点を見失いかけたのを反省し、バブル崩壊後もう一度原点を見つめ直しそれと並行して時代と技術の変化に対応した進化への挑戦を試みたのである。その進化の内容は、それまでのQCサークル活動の部門間連携を強めることだけに力点を置かれある種の部分最適に止まっていたTQC活動を全体最適を狙うTQM（経営品質向上活動）にまで高めたのである。このような進化に加えて日本自動車メーカーのものづくり競争力は、それまでのQCD中心で短納期とジャストインタイム納入と工程品質保証中心だったたくさんのサプライヤーのものづくり競争力への貢献について、サプライヤー自身の独自技術と自主開発力による貢献度を高め、サプライヤーもアSEMBラーもともにWin-Winの関係になれる協力関係の構築—例えばトヨタCCC21—を進めた。

さらにもうひとつ、ものづくり競争力の進化へ



デジタル技術の導入により三次元設計が可能となった。
写真提供)日産自動車

の挑戦に加えるべきは、IT技術を駆使したデジタル情報化技術ともものづくり競争力のドッキングであろう。80年代のQCD中心の日本のものづくり競争力で立ち後れていたのはこのIT技術の分野であると言われ、特にデータベースのデジタル化では後れを取っていた。これは日本のものづくり競争力の重要部分のノウハウが形式知化するのが難しく暗黙知の伝承に頼らねばならなかったからである。

日本でも設計情報のIT化は早くから着手されていたが、データベースが主として2次元データで着手されており、そのため3次元化が遅れたことも原因である。しかし本格的なCAD/CAM（コンピュータ支援設計と同じく生産支援システム）の導入、特に設計システムにおけるCATIA（コンピュータシステム設計システムのフランス・ダッソー社が開発したソフトウェア）の導入で多くの自動車メーカーがデータベースのデジタル化に踏み切り、他方でもものづくり競争力の可能な限りでの形式知化を進めた。その結果、設計ともものづくりのデジタルデータベースの交換、デジタルデータの可視化が可能になり、設計と現場生産部門の緊密な統合と協力関係の構築により、問題点の先出し（フロントローディング）が可能になった。この事例の代表的なものがトヨタのV-Commであり、他の自動車メーカーも細かい点は異なるがデジタルデータベースの共有化と可視化を実現した。これらの進化への挑戦により、これまでの設計開発における設計変更の回数を減らし、設計開発コストの削減とリードタイム（設計と生産両方の）短縮が実現したと言えよう。

このようなデジタルデータの共有と可視化は、国内工場間と設計部門の間だけでなく、海外現地工場への支援と開発の現地化支援にも役立っている。その事例はホンダの米国現地法人の開発支援や二輪車の熊本製作所と海外現地法人の開発支援、そしてトヨタのタイを中心とするIMV（Innovative

International Multi-purpose Vehicle) のグローバル開発と生産システムの支援などにみることができ、他のメーカーも同様な仕組みを活用しつつある。

以上、みたように日本自動車メーカーのものづくり競争力はQCDのレベルにおける高さだけにとどまらず、それ自体の進化能力と進化の努力によってグローバル競争力の発揮に結びつき今日に至っているのである。

3. 日本の自動車産業の挑戦課題と近未来のシナリオ

日本の自動車産業はすでにみたように、80年代のQCDのものづくり競争力で世界をリードした。そして多くの国難と危機に直面しながらそれをバネにしてこれを乗り越えてきたと言える。そして困難に直面してからの状況適合的戦略で大きな誤りを冒さなかった。この点、二回にわたる戦略的判断のミスリードを犯した半導体電子産業と対照的である。だがこれからは打たれ強いものづくり競争と状況適合的戦略対応だけでグローバル競争に立ち向かえるのかという問題がある。今後の大きな課題は、地域に密着した真の現地化とそれを内包したこれからのグローバル経営の構築と一刻もゆるがせにできない環境技術と環境戦略を確立し、高度経済成長時代の花形産業から脱皮してSustainable Economyの代表的産業に転換する道を切り拓くことである。そしてこの二つの課題は別々のことでなく深く結びついていることを忘れてはならない。

まず真のグローバル経営の構築についてみると、これまでグローバル再編が叫ばれた90年代のグローバル競争は、欧米日を中心とする先進国市場の陣取り合戦であり、新興国・途上国はプラスアルファにすぎなかった。これから主戦場は新興国・途上国に移り、極論すれば先進国がプラスアルファとなる。ただそうは言っても新興国・途上国市

場を人口動態の成長トレンドに沿った量的成長だけで画一的に見てはならない。これらの国々は地域によって市場ニーズも国の産業政策も異なり、どのような自動車産業の発展を望んでいるかについても決して一様ではない。従って地域ごとの現地化と必要に応じた国際分業のシナリオが必要である。以下、筆者の知る限りでの主要地域別のグローバル戦略とその現地化の特徴について見てみよう。

(1) 中国市場とカントリーリスク

人口動態からみて当面の量的拡大は期待できるが、一人っ子政策による若年人口の減少とすさまじい少子高齢化の進展を覚悟せねばならない。いずれは総人口の増加ではインドに抜かれることは間違いない。中国市場における自動車保有は極めていびつであり、乗用車保有は富裕層と中流階級それも都市部に限られ、貧困な農村部は老朽二輪車と年間300万台を越す農村車（文革時代の自力更生策の名残り）に限られている。このいびつな保有構造を是正するには所得格差の是正しかないがそれもスローガン倒れに終わる可能性が高い。中国は一時的には世界最大のマーケットになるが、無限の成長に次ぐ成長は続かない。中国の自動車産業は中国政府と共産党の政策で常に成長産業であることを期待されており、そのためにいびつな成長を余儀なくされている。特に早い量的成長のために国营企業の先進国メーカーとの合弁を進めいずれは鉄鋼と同じく生産過剰の問題に直面しよう。また量的成長を急ぐあまり、部品のモジュール化や標準規格化にのみ力を入れ、真のものづくり競争力は劣っており、これでは国産車の輸出競争力はつきそうにない。これらの特殊な中国的事情のため外資優遇策もいろいろ変化し、こういった点から政治的カントリーリスクは高いと見なければならぬ。中国の世界一という表看板につられて量的成長に走ると大きなリスクを負うことを今から覚悟することが必要である。このようなカ

ントリーリスクを軽減するには国営企業の民営化による経営改革と自動車産業を量的成長産業から環境問題を含むサステナブル成長産業に切り替える発想転換しかないが、それを可能にするのは現状では困難であろう。

(2) ASEAN市場

目をASEANに転ずるとASEAN地域共同体と貿易相互依存が進み、これまでとは違った局面が自動車市場にも表れている。元来この地域ではタイへの一極集中の傾向が強く各国の自動車産業政策や規制政策がバラバラだったために、この地域全体で7割以上のプレゼンスを占めていた日本の自動車メーカーもいろいろ苦戦しながらなんとか頑張ってきた市場であった。近年これら諸国の政治的安定とASEANの中で後発の自動車市場だったベトナム、フィリピンの伸びが著しいこと、各国バラバラだった自動車国産化政策にASEAN域内の自由貿易の影響を受けて足並みが揃い始め、各国間の補完分業も軌道に乗り始めたことなどで、ASEAN全体の生産と市場の伸びは著しい。例えばマレーシアは国営企業プロトンの育成のために市場の自由化を20年以上遅らせてきたが、ようやく段階的自由化から自由化へ進みつつあり、2億人以上の大市場インドネシアも国民車小型トラック・キジャンにとらわれぬ輸出振興策に踏み出した。

このようにASEANは二輪車を含めた自動車産

業の振興策に関して、日本の自動車メーカーの協力を大いに期待しており、その将来性が大きい。この地域で特に注目されるのは、かつて一極集中と言われたタイが依然として生産量を増やし年産200万台に近づく傾向を見せており、そのうち約4割は域内と域外への輸出となりつつあり、日本の自動車メーカーのグローバル経営の重要拠点となろうとしていることである。ASEANは今のまま伸びていけば政治的なカントリーリスクの大きな中国を追い越すのも夢ではないだろう。

(3) 極めて有望なインド市場とその展望

西南アジアの人口大国インドは、自動車生産でも市場の拡大でも極めて有望である。インド全体の発展が遅れたのは、国家主導の社会主義体制が長く続いたことと、国内の宗教対立、そして構造的貧困問題のためであった。

近年インドは自由競争と外資自由化に踏み切り、教育水準が上がったために自動車産業も目覚ましい発展を遂げようとしている。インドの自動車産業は国産車メーカーと外資系メーカーが並存して互いに競争している。インド自動車産業の発展の大きなネックは大陸の高速道路や鉄道などの交通インフラの立ち後れである。ただこの点はインド政府もよく認識しており、特に全国幹線道路網の建設は始まっており数年たてば事態は大いに改善されよう。インドは地方政府も含めて教育に力を注ぎこれがIT産業の発展に寄与し、ひいては農



タイホンダの二輪車生産ライン。
写真提供)ホンダ



目覚ましい発展を遂げているインド市場。
マルチスズキ社マネサール工場 写真提供)スズキ

村の貧困解決に貢献しつつある。

インドの人口動態を見ると、若年労働力の増加率が著しく、この点中国と対照的であり、いずれ世界一の人口大国になることは間違いない。とするとインドは量的にも自動車の最大市場となることも夢ではないだろう。しかしインドの自動車の保有構造は二輪車・三輪車を含めて極めて複雑である。

インドにおける日本の自動車メーカーのプレゼンスは、全体として外資系、民族系とほぼ拮抗して市場を三分していると考えて良い。日本勢の中でもスズキの合弁マルチスズキが乗用車トップの座にあり、二輪車ではホンダがトップであるが、トヨタ、日産はまだこれからである。しかし両社とも現工場の増強と新設に動いており、その勢力図には変化が起こる可能性がある。インドには日本勢のほか、タタ、バジャージという民族系メーカーがある。タタはトラック、バスの最大メーカーで、ほかに1台20万円という超低価格車ナノの投入で話題を呼んだ。二輪・三輪メーカー大手のバジャージはトヨタ生産方式の導入とサプライヤーパークでの系列サプライヤーの育成で知られている。トップを走るマルチスズキも日本的な生産管理とサプライヤー支援で知られ、かつての基本モデル・アルトから新車へのモデルチェンジを行い、最近ではインド国内市場向けだけでなく輸出にも力を入れている。



注目が高まる中南米市場。
写真はブラジル・クリチバ工場の生産ライン 写真提供)日産自動車

このほかインドでは韓国の現代が乗用車で2位の座を占めており、インド民族系と韓国勢プラスVW-シュコダなどの外国勢、そして日本勢の三つ巴の競争がインド自動車市場の拡大の中で続くであろう。ただインドは燃料高のため低価格小型車と三輪車が中心の市場は続き、主要メーカーの新興国特別モデルの投入が注目されよう。

(4) その他のグローバル市場の動向

中国、ASEAN、インドのほかに注目されるのは、ブラジルを中心とする中南米市場である。ブラジルはルラ前大統領時代の経済成長と通貨安定により中南米のメルコスール地域貿易協同体の主導権を握り、メキシコを含むNAFTA（北米自由貿易協定）諸国との相互交流が実りつつある。ブラジルはすでに年産300万台から500万台をうかがう勢いである。この国では、欧州勢が強く特にVWは工場もさることながら世界的な開発センターを有している。このほかGMオペル、フォード、ルノー日産、フィアットなどが一定のシェアを持っており、日本勢はトヨタ、ホンダはじめまだマイナーな存在である。ただブラジルは非産油国のため燃料にアルコールを混ぜたエスニックエンジンの使用が義務づけられており、日本勢が低燃費、環境技術車をもって食い込む余地は十分に考えられる。

4. 日本の自動車産業の未来への挑戦課題と環境戦略

今、日本の自動車産業はこれまでに経験したことのない大きなパラダイム転換に直面している。それは端的に言ってQCDそしてEの競争力一特にものづくり競争力で世界をリードした時代から、環境技術、環境戦略で持続可能な成長を実現する時代への転換である。そして日本の自動車産業はその点で一馬身だけ先頭を走っており、そのアドバンテージをどう生かすかが今後の焦眉の課題である。そしてこの課題を追求することは、

将来の対新興国へのグローバル戦略も交叉するのである。

21世紀に入って日本の自動車産業は環境対策と環境戦略に大きく舵を切った。しかもそれはかつての自動車排ガス公害規制のときのように法的規制でしかたなくやらされたのではなく、各企業が大きなリスクを覚悟した自主的なものだったと言える。ハイブリッドカーの導入にはじまり、プラグインハイブリッドカーそしてリチウムイオン電池搭載のEVと続いて究極の環境対策車・燃料電池車もすでに500万円以下が視野に入りつつある。このような連鎖的なイノベーションはまさに画期的なものであろう。このQCDEに、もうひとつのE (Environment) を加味した5項目にわたる競争力こそが、これからの日本の自動車産業の真の競争力の源泉となりつつある。このような技術革新を可能にしたのは、自動車の軽量化に協力した素材メーカーや、バッテリースタックやリチウムイオン電池などの開発で協力した電池メーカーなどの存在が大きいことは言うまでもない。しかもこれらの新動力源でこれからの自動車は家庭ごとの電力源ともなり、スマートグリッドを通じたスマートコミュニティも夢ではなくなりつつある。

以上の環境対策車に加えて無事故運転のITSが普及するのも時間の問題であり、そうなれば自動車は環境にやさしく安全に徹した移動手段となることは疑う余地がない。

近年、京都議定書を皮切りにCO₂削減による地球環境保全と異常気象対策が国際会議で議論される。その場でいつも議論になるのは、CO₂を多量に排出してきたのは先進国であり途上国・新興国の成長を妨げるCO₂削減の義務を新興国は負わないという議論である。しかし最近伝えられる北京の想像を絶する自動車と石炭及び不十分な排煙脱硫公害を見れば自らの国民が被害を受けつつあることを無視してCO₂問題を語ることはできない。北京の公害は世界的に有名であり、北京オリンピ

ックで多くの海外選手が北京滞在を短期間に止めたというし、日本の海外駐在員の中には家族を帰国させたという新聞は伝えている。

今こそ新興国・途上国こそ量的成長からサステイナブル成長とCO₂削減と環境問題に取り組むべきであり、それは例えば日本の自動車メーカーが支援することで解決できよう。アメリカの環境庁トップになったイェール大学のダニエル.C.エスティ教授はその著『グリーン・トゥ・ゴールド』の中で従来の自動車技術や自動車文明に汚染されていない新興国や途上国のほうが環境技術やCO₂削減をその気になれば全面的にやりやすいと述べている。この点を加味して日本の自動車産業が日本の市場や顧客に受け入れられる環境技術を世界に向けて発信できるまさに絶好のチャンスが到来しているのである。

(しもかわ こういち)

参考文献

- ・ダニエル.C.エスティ『グリーン・トゥ・ゴールド』アスペクト社 2008年
- ・星野 克美『地球環境文明論』ダイヤモンド社
- ・J. P. Womack, P. T. Jones, D. Roos, 『The Machine That Changed The World』1990 Rawson Associates. N.Y.
- ・藤本 隆宏『ものづくり経営学』光文社
- ・下川 浩一『グローバル自動車産業経営史』有斐閣 2004年
- ・下川 浩一『Japan and Global Auto Industry』2010 Cambridge University Press
- ・下川 浩一『自動車産業 危機と再生の構造』中央公論新社 2009年

日本のクルマづくりの強みと期待

自動車評論家 松下 宏

はじめに

日本車は長らく、アメリカ車やヨーロッパ車の後塵を拝していると言われ続けてきた。過去30年～40年で考えると、サイズの大きなアメリカ車はともかくヨーロッパ車が日本車のお手本とされる時代が続いた。

欧米の自動車メーカーが100年を超える歴史を持つのに対し、日本のメーカーは乗用車の量産ということでいえば50～60年の歴史で、欧米のメーカーに比べたら半分くらいの経験値しか持っていない。欧米に追いつけ追い越せというクルマづくりになるのも当然といえば当然である。

実際、日本車が欧米のクルマから学んできたことは多いし、欧米のクルマをベンチマークにすることで、日本車が進歩してきた面があるのは間違いない。

こうした経緯を背景に、口さがない人から「日本車が自動車の進歩に貢献したのはドアミラーの折り畳み機構くらいのもの」などという、揶揄するとか、卑下するような声がきかれたこともある。

そんな面があることも確かだし、お手本としてきた欧米のクルマに対し日本車が敬意を示すことも必要だと思うが、必ずしも一方的に卑下するようなこともないと思う。むしろ日本車が欧米のクルマをリードし、ベンチマークになってきたことだって枚挙にいとまがない。

日本車が欧米のクルマに対して優位に立つ部分やまだまだ欧米、特に欧州のクルマから学ばな

ければならない部分などをいろいろと考えてみたい。

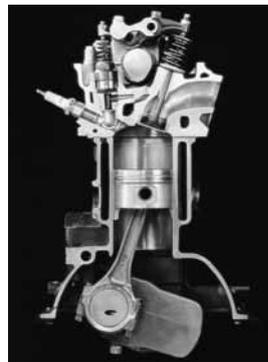
環境…日本車の優れている点

●排出ガスのクリーン化

日本車が優位に立ち、欧米のクルマをリードしている典型例として環境性能があげられる。古くは、アメリカで厳しい排出ガス規制を実施するマスキー法が施行されたとき、真っ先に対応できると手を挙げたのはホンダだった。CVCCという独自の技術を採用することで、当時としてはとても厳しい排気ガス規制をクリアした歴史がある。

そのような昔の話ではなく現在の話として考えても、日本車は環境性能に優れている。現在市販される日本車のほとんどが平成17年排出ガス基準75%低減レベルの“低排出ガス車”として販売されているのに対し、欧米のクルマの中にはまだこの基準に達していないクルマがたくさんある。

排出ガスのクリーン化は、それぞれの国や地域



アメリカの排出ガス規制「マスキー法」にいち早く対応したCVCCエンジンのカットモデル
写真提供) ホンダ

ごとの環境基準に基づいて進められるもので、日本では早くから基準が適用されてきたことが排出ガスのクリーン化で日本車が優位に立った理由でもある。

例えば、ディーゼル車の排出ガス基準は、ヨーロッパのユーロ5よりも厳しいユーロ6に相当するポスト新長期規制が日本で先に実施されたことから、これに対応する最もクリーンなディーゼルエンジンは日産のエクストレイルに最初に搭載された。

その後、パジェロなどにもクリーンディーゼルが搭載されるようになり、さらにはマツダがSKY ACTIV技術によって、ディーゼルエンジンの排出ガス浄化を進化させた。NO_xの後処理用に高価な稀少金属を使った触媒を使うことなく、ポスト新長期規制に対応できる排出ガス浄化を可能にしたからだ。このディーゼルエンジンはCX-5やアテンザなどに搭載され、日本市場でも好調な売れ行きを示している。

一時は日本では絶滅状態にあったディーゼル車がここにきて明らかに復活傾向を示しているのは、こうした経緯があるからだ。

直近では、本国で多数のディーゼル車を販売しているヨーロッパのメーカーが、だんだんに日本のポスト新長期規制に対応したディーゼル車を投入するようになった。販売されるクリーンディーゼル車の車種数では、ヨーロッパ車に抜かれるような状況にあるが、これをリードしてきたのが今



ポスト新長期に対応したクリーンディーゼルエンジン
写真提供) マツダ

の日本車である。

排出ガスの浄化とともに、振動・騒音の改善によるドライバビリティの向上などが進めば、日本市場でもディーゼル車が一定の比率を占めていくだろうし、それが世界に通じるものであるのも間違いない。

●燃費性能

環境技術ということでは燃費の良さも古くから一貫して日本車が特徴とするところである。1970年代のオイルショック以降のアメリカで、原油価格の高騰などによってガソリン価格が値上がりするたびに、燃費性能に優れた日本車が注目されて売れ行きが良くなり、シェアを高めてきた歴史がある。

アメリカ車と比較すると、軽量・コンパクトであることが日本車が燃費に優れるそもそもの理由だが、エンジンの燃費効率を高める競争に日本のメーカー各社がしのぎを削ってきたことも、日本車が燃費で優位に立つ理由である。

燃費については、日本とアメリカ、欧州で測定モードに違いがあり、それによって燃費性能の優劣が変わる部分があるので単純ではないし、車種によっては競争の中でカタログ燃費を追求するあまりに実用燃費が軽視されることもあるので難しい面もある。

だとしても、ガソリンエンジンの効率化という点で世界をリードしてきたのが日本車だったといっても過言ではない。現在ではほとんどのクルマがDOHC仕様のエンジンを搭載している。市販車の標準的な実用エンジンをすべてDOHC化したのはトヨタのハイメカツインカムが最初で、これによって世界の自動車メーカーの主力エンジンがDOHC化される流れを作った。

欧米のクルマの中には今でもSOHCやOHVのエンジンを搭載するモデルがあり、車種によっては総合的に見てそのほうが良いケースもあるが、DOHC化が進んだことが燃焼の効率アップにつな

がり、燃費と排出ガス性能の向上につながったのは間違いない。

あるいは現在のエンジン技術の中で大きなウエイトを占めるようになった直噴技術も、三菱のGDIエンジンが先鞭をつけたものといえる。古くはメルセデス・ベンツが300SLに採用した事例があり、三菱もGDI技術を上手に手の内に入れることができなかつたために、今ではGDIエンジンを搭載した三菱車がない状態にあるが、現在の日米欧の多くのクルマに直噴仕様のエンジンが搭載されているのは、三菱が流れを作ったものといえる。

このほか、車体の軽量化、パワートレインの効率アップを徹底追求することで低燃費を実現したミライースや、それらに加えてエネチャージやアイドリングストップ機構などによってさらなる超低燃費を実現したアルトエコなど、日本車の燃費競争はハイブリッドではないガソリン車であっても30.0km/ℓを超える高い次元に達している。

●ハイブリッド技術

環境技術に関して大本命といえるのがハイブリッド技術で、日本が圧倒的な優位に立っている。ここに来て欧米のメーカーもハイブリッド車を次々にラインナップするようになったのを見ると、日本発の自動車技術がクルマの進化に貢献した最大の功績ともいえるのがハイブリッド技術である。

欧米の自動車メーカーも次々にハイブリッド車を投入するようになったとはいえ、日本車は1997

年のプリウス以来10年を超える歴史があり、トヨタやホンダを中心に多くのハイブリッド車が販売されている。

ヨーロッパの自動車メーカーは当初、都市間を高速移動するような使い方を考えるとハイブリッド車よりコモンレール直噴ターボを採用したディーゼルのほうが有利として、ハイブリッド車への対応が遅れていた。またハイブリッド技術は電気自動車へと向かう過程における過渡期の技術であるとしてハイブリッドを軽視する傾向もあった。

ヨーロッパのメーカーが最近になってハイブリッド車を積極的にラインナップするようになったのは、アメリカ市場に対応するためだ。プリウスがアメリカで支持されているのを見て、優れた燃費性能を持つハイブリッド車は不可欠のものと考えられるようになった。

ただ、2モーターと動力分割機構を持つTHS方式のハイブリッドシステムは、その緻密な制御技術など、欧米のメーカーが簡単に追いつけるものではなく、プリウスに匹敵する燃費を持つハイブリッド車はまだ登場していない。

メーカーによって方式は異なるが、1モーター方式でデュアルクラッチのトランスミッションと組み合わせるなど、燃費だけでなく走りも訴求したハイブリッド車であることを強調する例が目立つ。

2013年には、ホンダが新しい方式のハイブリッド車を投入する計画を持っているほか、トヨタも



ハイブリッドではないガソリン車であっても30.0km/ℓを超える超低燃費を実現したアルトエコ
写真提供) スズキ



1997年に発売されたハイブリッド車「プリウス」
写真提供) トヨタ自動車

次期プリウスでは進化したハイブリッド技術を提示してくると思われるので、この分野ではまだまだ日本車の優位が続くものと思われる。

●電気自動車

環境関連では電気自動車も日本車が欧米をリードした。日産のリーフが世界初の市販電気乗用車として発売され、日本だけでなくアメリカやヨーロッパでもカー・オブ・ザ・イヤーに選ばれたのは記憶に新しい。日産だけでなく三菱もi-MiEVなどを発売していて、電気自動車では日本は欧米のメーカーに先行する形になった。

アメリカでは電気自動車専門メーカーのテスラが積極的な事業展開を図り、ヨーロッパでも電気自動車をラインナップするメーカーが出てきたが、先行したのは日本の自動車メーカーである。

電気自動車がどのように定着していくかはまだまだ簡単に判断できる段階ではないが、長期的にはプラグインハイブリッド車も含め、クルマが電気の力を借りて走る方向に進むのは間違いない。先行した日産や三菱は、必ずしも好調な売れ行きとはいえないものの、たくさんの電気自動車を走らせることで、豊富なデータが蓄積されており、今後の商品開発に生かされていくことになるはずだ。

●燃料電池自動車

さらに近未来を展望するなら、燃料電池自動車の時代が来るものと見られている。燃料電池車の開発でもトヨタやホンダがリードしているよう



世界初の市販電気乗用車「リーフ」
写真提供) 日産自動車

だ。まだ市販車の形にはなっていないし、燃料電池車が普及するにはインフラ整備の問題などもあるので簡単ではないが、これも日本車がリードするものになると期待している。

欧米のメーカーが燃料電池車の開発で合従連衡を進めているのは、日本車にリードされているとの危機感を反映したものだだろう。

安全…欧米がリードしていた点

●3点式シートベルト

逆に日本車が欧州車に対して長くリードを許してきたものもいろいろある。例えばクルマの安全性などはその典型だ。現在、世界中のクルマには1台残らず3点式シートベルトが採用されているが、これは50年以上も前にボルボが開発したものだ。

3点式シートベルトは容易に装着できて高い拘束性（安全性）を確保できる優れた発明だが、ボルボは「この発明はボルボに乗る人に必要なものではなく、クルマに乗る人すべてに必要なもの」との考えから、特許を公開した。その結果、今の世界中のクルマにはほとんど3点式シートベルトが採用されている。

悲しいかな日本では、3点式シートベルトに対する保安基準が緩かったために、つい最近まで後席中央に2点式のシートベルトを装着するクルマが多かった。乗用車の全席に3点式シートベルトが義務づけられたのは2011年のことである。今でも商用車やバスには義務づけられていないため、2列目以降のシートに2点式シートベルトが装着されているクルマはたくさんある。

●安全ボディ

クラッシュプルゾーンの考え方に基づく安全ボディについても同様に欧州のメーカーがリードしてきた。メルセデス・ベンツは早く（第二次大戦前）から、クルマの衝突実験を行って安全性確保の検証をしてきたし、ボルボなどほかのメーカー

もこれに続いた。

実験の結果得られたのがクラッシュブルゾーンの考え方で、キャビン部分の基本骨格は頑丈に作り、前後は衝突時に変形して衝撃を吸収することで乗員の安全を確保するという考え方は、メルセデス・ベンツを中心に考えられてきたことだ。

これも特許を取得して独占するというようなことではなかったため、世界中の自動車メーカーが同様のコンセプトに基づく安全なクルマづくりを進めている。

日本車も近年は衝突実験やコンピューター上でのシミュレーションを繰り返し、優れた安全性を確保したクルマを作るようになってきている。アメリカやヨーロッパのNCAPで高い成績を残す日本車も増えていることがそれを示している。

ただ、トヨタがGOAボディを提唱したのが1995年だから、日本車の安全性の向上はせいぜいここ20年くらいのことである。

●ABS、横滑り防止装置

同様にABSや横滑り防止装置（メーカーによってESPやVSCなどさまざまな呼び方がある）なども欧米のメーカーが先行した。

ABSに関しては開発がやや遅れた日本のメーカーは、同様のシステムを採用しながらも当初は特許との関係でESC（エレクトロニック・スタビリティコントロール：トヨタ）、4WAS（日産）、4w-ALB（ホンダ）などとほかの名前を使わざるを得なかった。

横滑り防止装置に関しては、メルセデス・ベンツがESPを開発するのとほぼ同時にトヨタがVSCを開発したし、ブレーキアシストについてもメルセデス・ベンツとトヨタはほぼ同時に開発を終えているから、このあたりから日欧のメーカーの安全開発の差はなくなった。

ただ、メルセデス・ベンツが開発したESPをすぐに全車に展開を進めたのに対し、トヨタ以下の日本のメーカーでは高級車から順次ということ

で、今でも未装着車がたくさん残されている状態だ。安全を重視する姿勢が明確なヨーロッパのメーカーに対し、低価格のクルマを作ることを優先して安全装備を後回しにする日本のメーカーの姿勢はいただけない。

日本では登録車は2012年から、また軽自動車は2014年から、新たに型式指定を受けるクルマは横滑り防止装置の装着が義務づけられた。なのに法規による規制が始まる直前の2012年秋に発売されながら、横滑り防止装置を備えていないクルマがあるのが実情で、日本人としてなんとも歯がゆいばかりである。

●日本がリードしていた点

クルマの安全に関して日本がリードしたのはブリクラッシュセーフティシステムや追突軽減ブレーキなどと呼ばれる装備だ。これは今から10年前の2003年にトヨタがハリアーに採用し、同じ年にホンダもCMBSの名前で追突軽減ブレーキの採用を始めている。

ここでは、これらを総称して自動ブレーキと呼ぶことにするが、自動ブレーキに関しては欧米のメーカー（というよりもサプライヤー）が急速にキャッチアップを進めている。

自動ブレーキは当初日本では、完全停止して事故を回避することまで認められていなかったため、追突軽減ブレーキというユーザーにわかりにくく、価値を見だしにくい装備であるにとどまっていた。

ボルボがシティ・セーフティの名前で一定の速度以内なら停止できる自動ブレーキを認可するように求めたことが影響したのかどうか、障害物の手前で停止することが認められ、ほぼ同時に申請していたアイサイトも停止することで“ぶつからないクルマ”というキャッチフレーズを使えるようになった。

アイサイトはボルボのシティ・セーフティとは違って、カメラを使って人間も認識できるシステ

ムを採用したことや、10万円という低価格を設定したことから、広く社会に受け入れられる結果になった。

その後、日本に限らず世界中の自動車メーカー各社で自動ブレーキ採用が進み、多くの車種が自動ブレーキを搭載している。ヨーロッパ車ではフォルクスワーゲンのup! が150万円を切るモデルに自動ブレーキを装着したし、ダイハツはムーヴに実質5万円の自動ブレーキを用意した。

先行したボルボは、シティ・セーフティで対応できる速度域を高め、また人間を認識するヒューマン・セーフティを採用するなど、自動ブレーキはメーカー間の競争の中でどんどん進化を続けている。

日本車の進む方向

●環境性能の一層の向上

今後、日本車がさらに力を入れていくべき方向は、まずは環境性能のさらなる向上だろう。内燃機関についてはHCCIなど、新しい燃焼方式の実用化を急いで燃費を中心に向上させていく必要がある。

今後、BRICsなど人口の多い新興市場で自動車需要が高まっていけば、環境負荷が高まり、資源の枯渇が近づくことになる。それを少しでも解消し、先延ばしするためには内燃機関の効率向上が欠かせない。ある程度優位に立っている既存の環



2つのカメラを使って障害物を認識するシステムを採用した自動ブレーキ「アイサイト」
写真提供) 富士重工業

境技術に加えて、新しい環境技術を開発していく必要がある。それも低価格車に適用できるような一般的な技術としての開発が求められる。

同様にハイブリッドやプラグインハイブリッド、さらには電気自動車も含めて、現在日本車が優位に立っている部分において、リードをさらに広げていくことが必要だ。

ハイブリッドやプラグインハイブリッドについては欧米のメーカーが急速にキャッチアップを進めてきたし、効率的にもプリウスに匹敵するようなハイブリッド車が登場しつつある。次のステージに向けて新しいハイブリッドシステムの開発が求められる時代になった。

日本車においても、ホンダが1モーターから3モーターまで3種類のハイブリッドシステムの開発を進めており、今年から順次発売される予定でいる。トランスミッションの組み合わせなども含め、新しい進化したハイブリッドシステムの登場が近づいている。これを大きく前進させていくことが望まれる。

電気自動車については、リチウムイオン電池の性能向上と価格の低下が最大の課題であり、それは自動車メーカーにとっての直接的な課題ではなく電池メーカーの課題といえるが、自動車メーカーも協力して電池の向上を図らないと普及は進まない。

●安全機能強化へのさらなる取り組み

クルマの安全性については、JNCAPが好影響を与えて衝突安全に優れたボディづくりにおいては世界のトップレベルにある。今後は、アメリカで基準の策定が進みつつあるスモールオフセット衝突への対応など、新しい課題に取り組んでいくことになる。

自動ブレーキについては、日本発の安全装備でありながら、日本車全体として見るとすでにヨーロッパ車に先行を許しかねないような状況にある。

ユーロNCAPで最高評価を受けるためには、自動ブレーキの装着が必要とされるようになったので、今後はヨーロッパで急速に普及が進むものと見られる。うかうかしているとヨーロッパ車に抜かれかねない状況だ。

レーダーやカメラを組み合わせ、人間もクルマも認識して衝突を回避する高度なシステムに進化させ、それを低価格で提供していく努力が必要だ。

すでに述べたように、日本のメーカーは法規に背中を押されないとなかなか対応しない例がしばしば見受けられる。特にコストが高くつく安全装備に関しては一貫してその傾向が見られる。日本における官と民との関係が影響している面は多分にあるが、だとしても背中を押されるというか、尻を蹴飛ばされる前に、自らの意志でクルマはかくあるべしというのを提示してほしいと思う。

独自の発想に基づいてクルマの安全性を高める技術を考案し、後になって結果的にそれが保安基準に取り入れられていくような志の高いクルマづくりを望みたい。

最近では、アイサイト装着車の売れ行きが象徴するように、自動ブレーキがついていることがクルマが売れる理由になっている。ユーザーがそこまで安全を求めている時代なのだ。ユーザーニーズを的確に把握するなら、さらに安全なクルマづくりに力が入るはずだ。

●クルマの快適空間

日本車にはほかにも、取り回しの良さにつながる手ごろなサイズのボディがあり、その中に優れたパッケージング技術によって効率的な室内空間を作っている。

その空間は日本人ならではの“おもてなし”の心にあふれた快適なものとなっている。これらはクルマの持つ本質的な要素ではないが、このような点にまで心を配ったクルマづくりができるのは日本人だからこそとっていい。こうした要素もしっかりと進化させていきたい。

開発しつつも 磨き上げられなかった技術

日本の自動車メーカーが最初に開発した技術でありながら、それをうまく普及させることができないでいるうちに、いつの間にか欧米のメーカーに名をなさしめた事例はたくさんある。

前述したGDIがそうだったし、4輪操舵なども同様だ。日本では1986年にスカイラインに採用されたHICASが乗用車用としては最初で、その後ホンダ、マツダ、トヨタ、三菱、スバルなど、多くのメーカーに広まったものの、結果的には一時的なもので終わり、今では採用する車種がほとんどなくなっている。その一方で欧州車ではBMWが5シリーズのアクティブステアリングと組み合わせ採用している。

あるいは同じ1980年代に、トヨタのTEMSや日産のスーパーソニックサスペンションなどの電子制御式サスペンションが採用された時期があった。これも日本車がエレクトロニクスを取り入れることで自動車技術の進化を図ったものだった。

ところが今の日本車を見ると、ほとんど電子制御サスペンションを採用する車種がなく、ヨーロッパ車ではBMWやアウディなど多くのメーカーがパワートレーンやシャシー系を総合的に電子制御する仕組みを採用している。

かつては“電子制御へ逃げるのではなくメカを磨くべき”という趣旨の主張をしていた欧州のメーカーが、今では積極的に電子制御を取り入れるようになり、逆に日本のメーカーはエレクトロニクス技術を十分に消化することなく手放してしまったような状況だ。

足回りについていえば、油圧アクティブサスペンションもインフィニティQ45やセリカで実用化したのに、今では完全に姿を消している。

自動車技術だけでなく、デザインというかクルマづくりのコンセプトにおいても同様の事例があ

る。サッシュレスドアを採用したスタイリッシュなクーペ風の4ドア車はその典型で、日本では1980年代にいろいろな車種で4ドアハードトップ車が作られ、今ではとくに廃れたが、ヨーロッパでは近年になっていろいろなメーカーからクーペ風の4ドア車が作られてヒットしている。

なので、日本のメーカーには優れた自動車技術を開発したなら、それを使い続けることで、本当に良いものとして磨き上げてほしいと思う。良い技術を開発しても、一時的な提示にとどまり、ヨーロッパのメーカーにアイデアを提供するだけで終わってしまうのではあまりにももったいない。

日本車への期待

最後に今でもまだ日本車がヨーロッパ車に対して後れをとっていると思われる点について指摘しておきたい。足回りのチューニングがそれで、足回りについてはまだまだヨーロッパ車を見習って進化させていかなければならない要素であるように思う。

日欧のクルマが同じサスペンション形式を採用していても、乗り心地と操縦安定性のバランスに大きな違いを感じるなどということはいましばしばある。

高速道路ではボディが沈み込むような安定性を感じさせ、ワインディングなどではしっかりストロークして懐の深い操縦性を発揮し、荒れた路面からの入力をいなして乗り心地も悪くない。こんな足回りはヨーロッパ車では当たり前なのに、日本車では今でもなかなかできない。

日本とヨーロッパでは道路通環境に大きな違いがあり、それに合わせたクルマづくりをした結果が足回りの違いに出ているというのはわからないではないが、日本車が大きく進化する余地があるのは足回りの部分だと思う。この点では、ヨーロ

ッパ車はまだまだ日本車のベンチマーク足りうる。

もうひとつ最近になって欧米のメーカーが日本のメーカーに対して改めてリードを広げていると感じさせるものもある。

ダウンサイジングした直噴ターボ仕様のエンジンとデュアルクラッチの組み合わせがそれで、燃費の良さと走りのダイレクト感で優位に立つようになった。

エンジンの排気量を小さくすることによって燃費の向上を図り、排気量を小さくしたことで不足するトルクをターボで補うという発想は日本のメーカーにはなかったものだ。さらに2ペダルで乗れると同時に、ATよりも効率が良くてCVTよりもダイレクトな走りのフィールが得られるデュアルクラッチと組み合わせたのが特徴である。

日本のメーカー各社がハイブリッドに力を入れ、ヨーロッパのメーカーがディーゼルやダウンサイジング直噴ターボ+デュアルクラッチに力を入れているのは、生産設備への投資の問題や過去のクルマ作りの歴史的な経緯の中から生じたものともいえるが、エンジンのダウンサイジングの流れは世界的なものになりつつある。日本のメーカーも一定の取り組みが必要になるだろう。

(まつした ひろし)

グローバル時代を生きる多様性マネジメント

新興国台頭による市場拡大、国境を越えたパートナーシップ、働き方の多様化、マイノリティの登用など、多くの企業はダイバーシティ（多様性）に富んだ企業環境におかれている。本シリーズでは、各社米国拠点のキーパーソンへのインタビューを通じ、多様性に対するマネジメントの考え方や取り組みについて、現地での貴重な体験談等を交えて紹介する。

【第5回】 いすゞアメリカ

いくつもの苦境を乗り越えてきた

いすゞアメリカの強さの秘訣

いすゞアメリカは過去十年にわたる事業環境の大きな変化とともに、さまざまな苦境に直面してきた。パートナーとして提携してきたGMの破綻と同社との提携解消、リーマンショック、超円高、北米市場からのSUV事業撤退、北米商用車市場の低迷、厳しい環境規制…。しかし同社は、これでもかと襲いかかる荒波を果敢に乗り越え、厳しいグローバル時代を生き抜いてきた。そんないすゞアメリカの強さはどこから来るのだろうか。佐々木社長の取材から、次の3つのキーワードが見えてきた。多様なニーズが溢れる中、自社の強みを前面に押し出して戦う「選択と集中」、多様な人々の心をつなぎ、揺るがぬ信頼を築き上げる「オープンコミュニケーション」、そして環境変化とともに戦略や施策を柔軟かつ多様に変化させていくことのできる「機動性の高い対応力」である。



佐々木 久夫 氏
ささき ひさお

昭和58年、いすゞ自動車株式会社に入社。平成7年以降はアセアン地域を中心とした海外営業に長く携わってきた。海外事業管理部、事業推進部、海外営業部、海外プロジェクト部等の部長を歴任した後、平成23年2月にいすゞモーターズ・アメリカ社長に就任、平成24年4月にはいすゞコマーシャル・トラック・オブ・アメリカの社長に就任、現在に至る。

◆いすゞアメリカには長い歴史がありますが、特にここ十年ほどを振り返ると事業環境が大きく変化し、さまざまな苦境を乗り越えてきた十年であったのではないかと思います。リーマンショック、そして資本関係にあったGMの破綻などもありました。この十年間でどのような苦境があったのでしょうか。

佐々木：いすゞは1975年に北米に初めての拠点を設立し、80年代からはSUV事業を中心に展開していました。当時はいすゞがSUVのはしりりで、1987年にはスバルとのジョイントベンチャーで、現地生産にも取り組んでいました。しかし、いすゞの強みはやはり商用トラックとディーゼルエンジンでしたので、競合が激化する市場で生き残っていくために、事業の選択と集中を余儀なくされました。2002年にスバルとのジョイントベンチャーを解消して生産を止め、2009年にはSUV新車販売事業を終了しています（※補修部品・サービス事業は継続）。

2002年から2007年ころにかけては、GMとの関係がどんどん変わっていきました。これはいすゞ本体もたいへんだった時期に重なっています。2006年にGMはいすゞ株を手放し、2007年には、



GM・いすゞ両社の商用車マーケティングを支援していたGMといすゞの共同出資会社GMICTを解消。この動きに対応して、いすゞは、GMがいなくても自分たち独自でやっていける体制づくりを進めていきました。

そして、大きな節目は2008年でした。9月のリーマンショックに続いて、2009年6月にGMの破綻、その後さらに追い討ちをかけるように超円高となり、いすゞアメリカはたいへんな苦境に陥りました。米国商用トラック市場自体も急速に落ち込んでいった時期です。

◆現在のいすゞアメリカは、どのような体制となっているのですか？

佐々木：現在では、いすゞノースアメリカ・コーポレーション（“INAC”）が現地での中核の持株会社となり、サービスや部品の販売、及び産業用エンジンの販売を行ういすゞモーターズ・アメリカ（“ISZA”）、商用トラック販売においては、いすゞコマーシャルトラック・オブ・アメリカ（“ICTA”）-INAC 80%、伊藤忠オートモービル・アメリカ 20%）といすゞコマーシャルトラック・オブ・カナダ（ICTA 100%）、そして商用車専門の販売金融会社いすゞファイナンス・オブ・アメリカ（“IFAI”）があります。また、米国内の開発サポート拠点として、いすゞ・マニュファクチャリング・サービス・オブ・アメリカ（“MSA” INAC 100%）、そして、現在唯一GMとの資本関係があるGMピックアップ向けディーゼルエンジン製造拠点のDMAXがあります。このDMAXも、いすゞの資本は以前の60%から40%に減らしています。

よく生きながらえていますね（苦笑）。当社は北米においては小規模なニッチ企業ではありますが、苦しい期間を乗り越えた現在、市場からも、そして関係者や内部からも一定の評価をされてい

ます。全体の市場規模が急減する中、排ガス規制対応コストや為替による値上げをし、また、GM破綻により販路が半減したにもかかわらず、マーケットシェアをほぼ維持してきました。ディーラーの満足度も高いですし、ライフサイクル全体を鑑みた総合コストにこだわりを持つ多くの顧客からも支持されています。当社の商品は中古車のリセールバリューも高いようです。

しかし、ここ数年アメリカの環境関連規制が軸となって、競争関係が変わってきています。これからの苦労はまだまだあるでしょうね。これはアメリカ市場の特質かもしれません。2007年より排ガス規制の強化が加速、2010年には世界で最も厳しい規制値であるUS10が導入されました。また、今後3年ごとに、OBD（On-Board Diagnostic）という排ガス関連コンポーネントの故障診断装置に関する規制強化が予定されています。その流れとともに、商用車の各重量クラスの市場から撤退していった企業も多くあります。いすゞはNシリーズ（日本名エルフ）に代表されるように、車両総重量クラス3から5（積載量クラス5トン未満）の中型商用トラックに注力していますが、この市場では現在フォードが50%以上の市場占有率で1位、2位が約20%を占めている当社です（※フルサイズピックアップ、モーターホーム、シャトルバス等の特殊車両を除く）。

また、2016年にはCO₂排出・燃費規制が商用車にも適用されてきます。しかし、いすゞは環境に配慮したディーゼル技術では世界的リーダーの地位にありますし、先を見越して開発をしていますから、十分に競争優位に立ていけると考えています。

◆いすゞアメリカはさまざまな苦境に直面し、生き残りをかけて、いわば外科手術のような対策も打ってきたかと思います。それでもアメリカで生存しつづけ、現在では上向きの回復に向かっている、そのいすゞアメリカの強さはどこから来るのでしょうか？

佐々木：そうですね、大幅なリストラも余儀なくされましたし、われわれはまだ病み上がりです。しかし、いすゞはアメリカで30年来の歴史があって、これまで販売してきた約50万台のうち、約7



割の35万台が市場で稼働しています。従業員でも入社して30年という人たちもいて、いすゞに愛着を持ってきています。商用トラックのお客様はあまり変わらないもので、この間ずっといすゞの商用トラックを使い、いすゞのパーツやサービスを買って、いすゞのカムバックを待っていてくれる人がたくさんいるのです。ですから、そんな多くの皆さんを置き去りにして撤退するなんて到底できません。一度市場に根を張った以上、われわれは生き残ることに責任があるのです。

同時に、苦境の時期にトップだった私の先輩たちが、事業の選択と集中を軸に、思い切った決断をしてきたことも大きな要因だと思います。

限られた土俵をさらに広げていくには、参入していない他の重量のセグメントに打って出るか、あるいは同じセグメントでもこれまで見ていなかった顧客をターゲットにするということが考えられます。私の先輩たちはこの後者の考え方で、新たなセグメントに着目しました。それはウォークインバン（※Walk-In Van：デリバリーバン、パッケージカー等の呼称あり）という市場です。

ウォークインバンは宅配便のような配送業者が使うバンですが、ドライバー席から直接後ろの荷台に移動することができる構造の特殊仕様車です。また、運転席と助手席の間に隔てるものがないため、容易に助手席側（歩道側）から出入りし、運転席に移動することが可能です。特別仕様デザインのため、これまで商用トラックメーカーは車両の基礎となる部分（シャシー）のみを提供し、地元の車体メーカーが車体デザインや装備をお客様の要求に応じて製作していました。

いすゞはシャシーの提供のみならず、専門の車体メーカーと開発段階から協業することにより、顧客要望を反映し、より実用に適した新商品の提

供をめざしました。

◆そのようなニッチな新市場への参入の決め手となったのは何ですか？

佐々木：いすゞの代表的トラックはNシリーズですが、これは都市型の物流ニーズに非常にマッチしています。大陸輸送には船や鉄道、超大型のトラックが必要ですが、都市部に入るとまったく違うニーズが出てきます。荷物は比較的少なく、小回りが利いて燃費が良い配送バンが活躍するので、Nシリーズのようにわれわれの得意な車づくりを生かしてこのような市場に入ると、お客様からの支持を受けられるかも知れない。先輩たちはそのように考えました。ウォークインバンは古くからある車両形態ですが、長年モデルチェンジをしておらず、デザインは老朽化していました。そこにまったく新しいデザインのウォークインバンを提供することによって、顧客ニーズを刈り取ることを目的としたわけです。

また、ウォークインバン参入においてももうひとつ画期的だったのは、アメリカ最大手の配送業者2社と当時のウォークインバン最大手の車体メーカーとが、企画段階からいすゞ本社の開発チームに加わり、クロスファンクショナルチーム体制で新商品の企画を行ったという点です。ですからわれわれのウォークインバンは、いすゞの最新のシャシーに加え、お客様が求める仕様そのままを具現化することができたのです。特に配送業者から見たライフサイクルコスト、従業員の安全性や利便性、生産性、燃費にこだわって開発していきましたので、これらの性能において他社商品をはるかに上回るまったく新しいウォークインバンができました。

2009年半ばころからこのチームで企画を開始し、2011年に発表しました。本格的に生産を始めたのは昨年ですし、配送業者にとっても初めてのモデルチェンジですので、昨年まではまだ数量は少なかったのですが、今年は昨年の約4倍の販売量を見込んでいます。

こういうシャシーを持っていると、今度はいすゞにとっても、ウォークインバンに限らずさまざまな派生車が考えられるようになってきますので、可能性が広がっていきます。

◆なるほど、ウォークインバンは、選択・集中した市場の中で、いすゞトラックの強みを最大限に活かして生まれた新商品なのですね。佐々木社長がICTAの社長に就任されてから何か新たに取り組んだことや変わったことなどはありますか？

佐々木：苦境を経験した長い間、いすゞアメリカの社員たちの間には、赤字は絶対回避しなければいけないという意識が強く根づくようになっていました。コスト削減のプレッシャーも相当なもので、彼らは出張などに行くと、出張先まで飛行機で飛ばずにわざわざ車を運転し、宿泊費をかけないようその日のうちに帰ってくるというようなことを自発的にしていたのです。私は彼らに言いました。「あなたたちの努力は素晴らしいし、非常に評価するが、この先はどうするのだ？ そんな意識で毎日仕事をしていたら、楽しくないでしょう？」。意識だけの問題ではありません。苦境でいろいろなコストもすでに削減してきた上に、赤字を出せないから新車の価格を高く設定せざるを得なくなる。しかし、それはお客様の負担が増えることになるわけで、その結果、顧客満足度は当然下がってしまいます。ですから、私は新車販売では利益のみを追求する必要はないと伝えました。皆最初は、一体ミスターササキは何を言い出すんだ？ とびっくりしていましたよ。本気に受け取らなかった従業員もたくさんいました。私が本気で言っているのだということが伝わり、それまでの体質が変わるまでに、約半年かかりました。なぜ利益のみを追求する必要はないと言ったのか。それは、お客様の目線に立って商品を提供することで、お客様を増やしていくことが先決だと考えたからです。お客様を大切に、満足してもらうことが、いすゞにとって最も大事な事です。お客様に新車を売ったところで仕事が終わるのではない。売った後が大事なのです。お客様は整備などでいすゞに戻ってきてくれます。そして次の良い新車が出るまで待っていてくれます。ですから、「新車販売での利益追求よりも、他の分野で稼げ！」という方針を打ち出したのです。これが持続性への担保に繋がっていくと思えました。先々への布石を打つためにも、基幹の商用トラック事業の持続性を将来に向けて保証していく必要

があったのです。

短期間で売上を伸ばすためには、乗用車なら価格か商品のどちらかで対応することが考えられるのですが、商用トラックは商品の違いよりも、買った後の維持費やサービスに対する減点法で決まってしまう。プラス点を稼ぐことができるのは「人」の部分です。もちろん、耐久性が良いなどの機能的な側面もあるでしょうが、ディーラー、そしてお客様を大切にする姿勢が何よりも大切なのです。

◆商用トラックは、購入後のサービスなど、「人」に関わるソフト面の充実が重要なのですね。しかしソフトの提供というのは、属人的なものゆえに、サービスの質のばらつきが出ることもあるのではないのでしょうか。特に多様な文化、価値観、慣習を持った人たちが集まるアメリカにおいて、一貫した「いすゞらしい」質の高いサービスを提供するには何が必要なのでしょう。

佐々木：おっしゃるとおり、販売は「人」だと思います。Bさんは好きではないけれどAさんは信用できるから、Aさんなら買った後でもちゃんと面倒みてくれるだろうと思って、Aさんから買うわけです。こういうふうにならんと人の信頼関係を築いていく傾向は、日本同様アメリカでも強いのです。

幸い、当社にはいすゞが大好きと言ってくれるローカルの従業員たちがたくさんいて、定着率が著しく高く、規範意識もとても高いのです。入社20年以上という人たちがほとんどなんです。いすゞのことを知り尽くし、いすゞを愛し、とにかくお客様の目線でサービスをしようと愛着を持って仕事してくれる仲間たちです。そういう皆が共有している「いすゞに対する思い」のようなものが、いすゞらしいサービスに繋がっているのだと思います。

先ほど申しましたように、商用トラックというのは商品上の差よりも、お客様から見た経済性、つまり減点法で決まってしまうのです。商品のマーケティングにお金をかけて売っていくような性質は、あまり持ち合わせていません。ですから、いかにディーラーやお客様に密着して、彼らを大事にするかにかかっているのです。売りっぱなしは許されません。われわれの仕事に大切なのは、

サービスという狭義のソフトではなく、いかにお客様を大事にするかという課題すべてに関わる広義のサービスなのです。

ディーラーのアンケートをとると、いすゞの評価は非常に高い。その理由は、まさに「人」なのだと思います。ディーラーに尋ねると、「いすゞのフィールドスタッフが一番良く足しげく通ってきてくれる」、そして「何か問題があったらすぐに対応してくれる」と言います。アメリカでは、ディーラーはいろんなメーカーの製品を扱っていますから他社が見えています。いすゞのフィールドスタッフは、そういうところを感度良く聞いていきながらディーラーと密接なコミュニケーションを取り、お客様の目線に立ってきめ細やかなサービスを提供することができるのです。

いすゞは小規模な会社ですが、逆に一人ひとりが変化に対応し、機動性を生かすことができるという点が最大のメリットだと思います。

◆定着率や規範意識が極めて高いとのことですが、優秀な現地スタッフのモチベーションやロイヤリティはどのようにして高め、持続させるのでしょうか。

佐々木：オープンコミュニケーションです。可能な限り、従業員に情報公開するようにしています。知らないうちに何かされるとというのは一番つらいでしょう？ ですから、厳しい情報であれ明るい情報であれ、われわれはこういうことに直面している、そしてこういう施策で乗り切っていくつもりだということを、可能な範囲内で最大限伝えるようにしています。

その際一番気を配っているのは、現地スタッフを通して彼らの言葉で伝えるという点です。

現地スタッフにとってはこの会社とともに人生があります。ですから、彼らが納得し気持ちよく仕事をしてもらうことがとても重要になります。

現地スタッフでナンバーワンのポジションにいるのはEVP&General Managerのショーン・スキナーという人なのですが、私は彼に普通なら言わないことまですべて包み隠さず話をして、私が日本との間にどんな問題を抱えているのか、彼はお客様との間にどんな問題を抱えているのか、そんなことをいつも話し合っています。そして、彼の

口から「ササキとも話をしたが、こうしようと思うんだ」と、他の現地スタッフに伝えてもらうようにしています。彼は、いすゞアメリカに28年間勤務しているので、日本人のマネジメントもわかっているし、商用トラック事業についても熟知しています。何より、ともに20数年仕事をしてきている現地スタッフたちにとっても、自分たちがリーダーと認めている人間から話を聞くことで腹に落ち易いのです。ですから、提案などは必ず現地スタッフからさせるようにしています。

ショーン・スキナーはとても楽しい人間なんです。空港のセキュリティでも、何やら出てくるのに時間がかかるなと思っていると、前後に並んでいる人やセキュリティの人にまで「僕はいすゞのショーン・スキナーって言うんだ。君、トラック持ってる？」と話しかけて、笑い話に花を咲かせてしまうような人間なんです（笑）。彼の人柄も大きく貢献しているのでしょうか。そんな彼と二人でやっと一人前になるような社長として、二人三脚でやっています。

◆アメリカでは従業員の文化的多様性も大きく、価値観などの違いに遭遇することも多々あるのではないかと思います。そのようなとき、佐々木社長が心がけていることはありますか？

佐々木：私はアメリカへの駐在は2度目なのですが、現地のスタッフと接していると、こんなにも文化の違いがあるものかといまだに思いますね。先日、200人近いディーラーの優秀セールスマン夫妻を連れてポルトガルに褒賞旅行に行ったのですが、こんな人数のアメリカ人と団体旅行したことありますか？ ほんとに賑やかというか、無邪気というか（笑）。あちこちで写真を撮ってはしゃぐ者もいれば、自分の故郷の町名が書いてあるTシャツを着て歩き回る者もいれば、いろんなおもしろい人間がいます。その中に日本人の私が入るわけですよ、自分とはまったく違うなあと思いながら（笑）。しかし、こういった違いをどう認識するかなんです。賑やかな彼らを「うるさい」とするのか、「楽しい」とするのか、はしゃぐ彼らを「恥ずかしい」とするのか、「無邪気かわいい」とするのか。多様性を超えるには、相手との価値観がこういうふう違うのかとありのまま

に理解をすることが大切で、違いを楽しむ余裕が必要なのです。ですから、楽しもう、といつも心がけています。そう思って彼らの生活の中に入っていくとおもしろいですよ。この団体旅行の後、私の仕事の仕方や彼らとのコミュニケーションの取り方もまた変わってきましたね。そういった学びのある旅行でした。

◆今後のいすゞの北米事業展開はどのように舵取りをしていくお考えですか。

佐々木：2012年半ばによく事業環境の安定性と再拡大の可能性が見えてきましたので、今後は事業の持続的成長へと舵を取ることにしています。ポイントは2つあります。

まずひとつは北米事業への期待です。初めの方で申しましたとおり、北米では引き続き厳しい環境規制が迫っています。これを逆にチャンスと受け止め、全社を挙げて対応していくことで、再拡大する市場でのマーケットシェアを拡大するとともに、アフターサービスの事業を拡大することが期待できると考えています。

2つめは達成への方策です。再拡大する市場において、環境規制と資源政策の動向は極めて重要な課題です。技術的には次世代型の高効率ディーゼルエンジンと天然ガス等の代替燃料対応エンジンが、北米での商用トラックメーカーに求められてきます。ですから、これら商品のラインナップを拡充し、同時に顧客ニーズを反映した新しい派生車を創り出して、新規顧客の獲得に取り組んでいきたいと考えています。ウォークインバンはそのような例のひとつです。選択と集中で絞り込んだ中から、派生商品を展開して市場にさらに根を張っていかうと考えています。

これら2つの要件を満たすことで、経済性の観点で顧客から選ばれる商品を提供していきたいと思っています。販売面では、顧客目線での商品優位性を効果的に訴求すると同時に、より商用車的なサービスを徹底・進化させていきたいですね。売るよりも、使っていただく感覚でのビジネスセンスが非常に大切だという信念があります。

北米市場は特に先進技術を試される市場で、投入した技術に対する着実なフィードバックが求められます。さらに、いすゞアメリカ社はいすゞに



とって数少ない海外での連結販売会社として、他市場へ水平展開可能な販売事業モデルを提供することが求められています。最後に長期的な願望ではありますが、この北米事業を日本、アセアンに次ぐ事業の柱として、グローバル経営の一部を担うまで成長させたいと考えています。国力や安定性、規模を評価すれば、アメリカは現在でも依然として魅力を持った市場ですから。

【あしがき】

変化の激しいグローバル環境においては、部署や階層、組織、さらには文化の枠を超えてネットワークを構築し、取り組まなければならない課題が山積みである。そこで求められるのは、上下関係に基づくパワーの行使ではなく、多様な違いや壁を超えて信頼関係を構築し、人や組織を動かすことができる資質だろう。

業績が回復しているとはいえ、まだまだ「病み上がり」だという佐々木社長。しかし佐々木社長の語り口からは必死さは微塵も見えず、良い意味で余裕を持ち、苦悩のプロセスをも楽しんでいるようにさえ見えた。

取材に同席したスタッフも、佐々木社長はとて正直で誠実と口を揃える。裏にどんな努力や苦悩があっても楽しむ余裕を失わず、人を大事にすることが大切だと何度も強調していた佐々木社長の人柄には、まさに多様性を超えて信頼関係を構築することができるリーダーの資質が垣間見られた。

(JAMAGAZINE編集部)

「街を走る」

梶原 洵子
日刊工業新聞社

◇日ざしが暖かく、吹く風が心地よくなってきました。最近、始めたマラソンをするにはいい季節です。マラソンブームの昨今、私よりベテランのランナーの方が多いと思いますが、たまにはこんな走り方もどうでしょうか。

◇よく走るコースは北区にある自宅からひたすら川沿いを板橋区、練馬区へ。桜の名所の飛鳥山をスタートしてもいいかもしれません。ここから新板橋までで3キロメートル、スバルの販売店まで5キロメートル、レクサスまで6キロメートル。距離のいい目安になっています。さらに進んで城北公園を1周して戻ると往復でだいたい15キロメートル。走り始めたころは距離をのばすことがおもしろく、走るたびにより遠くをめざしましたが、最近スバルで折り返すことが多いです。城北公園の次のポイントは自宅から10キロメートル程度のとしまえんですが、走っている途中で夜になったり、体力がもたなかったりで、今のところ到達できていません。これからの目標にとっておくことにします。距離を長くする楽しみがなくなった一方、ほかの楽しみも出てきました。探すと寄り道する場所はいくらでも出てくるものです。

◇まずランニングウェアでも気軽に立ち寄れるのは商店街。板橋（橋の名称）の周りや仲町のあたりにあります。仲町のほうは道幅も広く、どことなくのんびりした雰囲気。ときどきお祭りもやっていて、寒い日のおでんはとておいしかったです。最近読んだランニングの本では休みながら走ってもカロリーを消費するし、途

中で買い食いしてもかまわないとあったので、安心して食べられます。川沿いにはレトロな雰囲気のある喫茶店もあるのですが、やはりランニングウェアで入るには勇気がいります。まずスターバックスカフェなどのようなところから慣らして、いつかは入ってみたいところです。

◇これからランニングしながらやってみたいことは建物の観察です。最近読んだ藤森照信氏の「建築探偵の冒険 東京篇」に、市街地に埋もれた西洋建築や、昭和初期に建てられた“看板建築”について、著者が建物を発掘してきた課程をふくめて紹介してあります。看板建築は昭和初期に建てられた個人商店を中心とした建築物で、壁面にスレート（粘板岩）や銅板などが使われ、デザインも独特。著者が一軒ずつ由来を聞くと、関東大震災後の復興工事の際に東北から出稼ぎに来た大工が東北特産のスレートを持ち込んだ家。あまりに多くの家が同時に新築をつくったので設計者が足りずに町の画家やその家のお嫁さんがデザインをした家など。いろいろな歴史があるそうです。川沿いにはそこまで古い建物は少ないのですが、車で出かけた先などいろいろなところで走ってみると新しい発見も待っているのではないのでしょうか。

（かじわら じゅんこ）

2013 JAMA/JAF/全安協セーフティトレーニング&シニアドライバースクール北海道から九州までの全国67会場で開催
～交通事故防止に有効な参加体験型の安全運転実技講習会～

2013年4月12日

一般社団法人日本自動車工業会（以下JAMA）は、一般社団法人日本自動車連盟（以下JAF）および一般財団法人全日本交通安全協会（以下全安協）との共催で、警察庁、国土交通省、都道府県警察本部、都道府県交通安全協会の後援を得て、今年度も、普通運転免許を所持し運転歴1年以上のドライバーを対象に、参加体験型の安全運転実技講習会“JAMA/JAF/全安協セーフティトレーニング”とベテランドライバーを対象とした“JAMA/JAF/全安協シニアドライバースクール”を5月12日（日）～3月17日（月）の間、全国会場で開催する。

JAMAは、事故実態や、政府の掲げる「世界一安全な道路交通の実現」を踏まえ、両講習会を通じて、安全運転の啓発と交通事故防止に努める。

●JAMA/JAF/全安協 セーフティトレーニング

- ・一般の普通運転免許所持者を対象（年齢制限無し）としたセーフティトレーニングは、車の特性と性能の限界などの理解を通して、実践的な安全運転技能の向上を図るとともに、安全運転の重要性を広く社会に喚起する目的で、平成3年度より開催している。昨年は586名が参加し、これまでの参加者数は1万名以上に上っている。
- ・カリキュラムは、運転の基本確認を始め、スラローム走行や反応ブレーキおよび危険からの回避体験など、実際の交通場面に対応した内容となっている。
- ・先進安全技術体験コースについては、ASVコース（プリクラッシュセーフティなど）を17会場、ESCコース（ESC体験など）を20会場で行う予定。
- ・今年は5月18日（土）の香川を皮切りに、11月までの間、北海道から九州まで全国37会場で順次開催する。

*ASV（Advanced Safety Vehicle）：先進安全自動車

*ESC（Electronic Stability Control）：横滑り防止装置

●JAMA/JAF/全安協 シニアドライバースクール

- ・シニアドライバースクールは、自分の運転特性と心身機能を再認識し、安全運転に役立ててもらうことを目的として平成8年度にスタート、今年度で17年目を迎える。主な対象は、高齢移行期（50～64歳）を含む高齢者（65歳以上）ドライバー。昨年度は300名以上が参加し、今までに、6,000人以上の方が体験している。
- ・カリキュラムの内容は、クルマの点検・運転姿勢・車の死角確認・エアバッグ作動実験、滑りやすい路面でのABS体験、交差点での安全な右折方法、見通しの悪い交差点における安全な通過方法など、高齢者の交通事故防止に有効なプログラムの他、実技終了後にはインストラクターを交えた意見交換を行うなど、即効性のある内容となっている。
- ・「Super（スーパー）シニアドライバースクール」では、運転歴およそ30年以上のベテランドライバーを対象に、高齢ドライバーのための交通安全運転教育プログラム「いきいき運転講座」の座学や先進安全技術体験や視機能診断を導入したカリキュラムを23会場で予定している。
- ・今年は5月12日（日）の広島を皮切りに、3月17日（月）の千葉までの間、東北から九州まで全国30会場で順次開催する。

●お問い合わせ先

- ・開催日程・会場等のお問合せ先はJAFホームページをご参照ください。

セーフティトレーニング <http://www.jaf.or.jp/eco-safety/safety/safetytraining/index.htm>

シニアドライバースクール <http://www.jaf.or.jp/eco-safety/safety/senior/index.htm>

2012年第4四半期および2012暦年累計海外生産統計

2013年4月30日

2012年第4四半期の海外生産台数は、欧州・アフリカ地域以外の現地生産が増加したことから、前年同期比110.2%の3,786,624台となった。

2012暦年（1～12月）も、全地域で現地生産が増加したことから、前年比118.2%の15,825,398台となった。

■2012年第4四半期実績

(単位：台)

	2012年10－12月	2011年10－12月	前年同期比 (%)
アジア	2,006,896	1,821,502	110.2
中近東	0	0	—
欧州	353,630	373,671	94.6
EU	336,174	364,515	97.0
北米	1,033,735	892,114	115.9
米国	813,834	689,721	118.0
中南米	316,112	272,976	115.8
アフリカ	53,334	56,769	93.9
大洋州	22,907	19,758	115.9
合計	3,786,624	3,436,790	110.2

■2012年1～12月実績

(単位：台)

	2012年1－12月	2011年1－12月	前年同期比 (%)
アジア	8,502,741	7,547,127	112.7
中近東	0	0	—
欧州	1,484,110	1,410,628	105.2
EU	1,383,583	1,302,277	106.2
北米	4,253,871	3,068,979	138.6
米国	3,324,705	2,422,152	137.3
中南米	1,234,584	1,029,511	119.9
アフリカ	248,711	233,709	106.4
大洋州	101,381	93,675	108.2
合計	15,825,398	13,383,629	118.2

2012年度の福祉車両販売実績について

2013年5月7日

2012年度における福祉車両の販売台数は、エコカー減税およびエコカー補助金の効果により大幅に増加し、これまでの42,871台（2003年度）を上回る43,129台・前年比120.9%と過去最高となった。

<車種別販売状況>

(1) 普通・小型自動車 25,129台・前年度比108.8%

2012年度は、「運転補助装置付車」は前年度を下回ったものの、「車いす移動車」「昇降シート車・回転シート車」とも前年度を上回ったことにより、普通・小型乗用車全体でも25,129台・前年度比108.8%となった。

なお、「車いす移動車」については、これまでの12,934台（2011年度）を上回り、13,577台と過去最高となった。

(2) 軽自動車 14,041台・前年度比147.9%

2012年度は、「車いす移動車」が前年度比163.9%と大幅に増加し、12,096台となった。

軽自動車全体でも、これまでの9,785台（2003年度）を上回り、14,041台と過去最高となった。

(3) バス 3,959台・前年度比127.5%

2012年度は、2005年度の5,434台以来、7年ぶりに前年度を上回り3,959台となった。

注)

1. 自工会会員メーカーとして把握できる販売台数を集計したもので、ユーザーが直接架装メーカーに持ち込み改造したものは集計されていない。

※「運転補助装置付車」の市場は、自工会会員メーカーとして把握できていない架装メーカー扱いのものを含めると年間5千台程度と推定される。

2. 車種区分は、自工会にて福祉車両としての装備を基準に分類したため、道路運送車両法の区分とは異なる。

(1) 「バス」：マイクロバスを含む。

(2) 「小型車」：乗用車と商用車（バンタイプ）を含む。

※「その他」：個別対応（オーダーメイド車）、ストレッチャー移動車など。

(注) 06年度まで「その他」に区分していた下記の装備車については、07年度より各仕様・装備区分毎に集計することとした。

<装備区分の移動>

「後席回転シート車」→「回転シート車」へ移動

「顧客のニーズに応じて装備する手動運転装置車」→「運転補助装置付車」へ移動

「気になる乗用車の燃費 ～カタログとあなたのクルマの燃費の違いは？～」の発行について

2013年5月8日

一般社団法人 日本自動車工業会（以下、自工会、会長：豊田 章男）は、このたび、カタログ燃費と実走行燃費の差異に関する説明冊子「気になる乗用車の燃費～カタログとあなたのクルマの燃費の違いは？～」を発行した。

自動車のカタログ燃費と実走行燃費の違いについては様々な機会に報道されており、2020年度乗用車燃費基準策定の際にも、政府小委員会報告書の中でユーザーへの適切な情報提供のあり方を検討するよう要請されている。

自工会では、ユーザーの皆様に対して、適切な情報を分かり易く提供することを目標に、実走行燃費の定量データの取得・分析などの検討を行い、冊子としてとりまとめた。

ユーザーの皆様をはじめ、関係省庁、全国の自動車販売店などへの本冊子の配布を通じて、実走行燃費に関する理解が深まることを期待する。

冊子の仕様については以下のとおり。

- (1)発行名義：一般社団法人 日本自動車工業会
- (2)監修協力：(監修) 経済産業省、国土交通省自動車局
(協力) 一般社団法人 日本自動車販売協会連合会
一般社団法人 日本自動車連盟
- (3)発行冊数：第一版として5万部。(第二版以降は必要に応じて増刷)
- (4)配布先：ご希望される自動車ユーザー、関係省庁、自動車関係団体、全国ディーラー等
- (5)冊子内容：①カタログ燃費とはどういったものか
②カタログ燃費と実走行燃費の違い
③カタログ燃費と実走行燃費が異なる理由
④実走行燃費の改善方法（エコドライブ）
について、Q & A方式で、豆知識やクイズも入れて説明。

※当会ホームページ (<http://www.jama.or.jp/user/jitsunenpi/>) に掲載。

平成25年度事業計画

2013年5月13日

日本の自動車産業は、我が国の幅広い関連産業からなる基幹産業であり、日本経済や社会の発展に寄与するという大きな使命と責務がある。

昨年末発足した新政権が、新たな成長戦略の策定・実行等により経済再生に取り組んでおり、平成25年度の国内経済は、政府の景気対策の推進や、超円高の是正による輸出環境の改善、世界経済の緩やかな回復等を背景に、持ち直しが見込まれる。

我々自動車産業は、この流れを確実に取り込み、ものづくり産業の代表選手として、「日本経済再生」の中軸を担っていかねばならない。

課題は多岐にわたるが、本年度は以下2点を事業の柱として、環境変化を的確に捉えた取り組みを推進し、豊かなクルマ社会の実現、日本の「ものづくり基盤」の維持に向けて積極的に活動していく。

<国内市場の活性化に向けて>

多くの方にクルマやバイクの魅力を感じていただける様々な取り組みを、積極的に推進していく。

特に、本年11月に開催する「第43回 東京モーターショー」では、「世界一のテクノロジー・モーターショー」を目指し、「東京ブランド」「日本ブランド」の存在感を発信していくとともに、若者にクルマ、バイクをより多く見て、触れて、体験していただける取り組みを実施する。また、安全・安心で快適なモビリティ社会の可能性をテーマとした「SMART MOBILITY CITY 2013」や、最新モデル試乗会などの多彩なイベントを通じ、一人でも多くの方にクルマやバイクの魅力、楽しさを感じていただける企画を実施する。

また、お客様への過重な負担を強いている自動車関係諸税を抜本的に見直し、クルマやバイクをよりお求めやすい環境を整備することも重要である。平成25年度の税制改正大綱で、自動車取得税の廃止が決定されたことは画期的であったが、自動車重量税については結論が先送りとなり、来年度始めに予定されている消費増税を踏まえると、お客様の負担軽減には至っていない。本年度も、同税の廃止を含めた自動車関係諸税の抜本見直しを関係団体とともに強く訴えていく。

上記に加え、お客様の安全性と利便性の向上を目指し、先進安全・環境技術の開発と、これらの技術を搭載した自動車を市場へ積極的に投入するとともに、ITS社会の早期実現や道路・駐車場の整備促進等に向けた活動を通じて、クルマやバイクのより良い利用環境づくりを図っていく。

<事業環境の改善に向けて>

自動車産業は、これまで厳しい事業環境に置かれ、「このままでは日本のものづくりが崩壊してしまう」という強い危機感の下、日々地道に企業努力を積み重ねてきた。

昨年末より超円高の為替水準は是正されつつあるが、経済連携の遅れ、電力の供給不安等、未だ多くの課題が残されている。

我々自動車産業も、我が国の技術的優位性・競争力を維持し「日本のものづくり」を守るという気概を持ち、基幹産業としての役割を果たしていくとともに、政府に対して、自動車産業が置かれている現状への理解と、海外企業と十分に競争できる環境の整備に向け、着実な政策の実行を働きかけていく。

一般社団法人 日本自動車工業会 役員名簿

会 長	豊 田 章 男	トヨタ自動車株式会社	代表取締役社長	(非常勤)
副 会 長	伊 東 孝 紳	本田技研工業株式会社	代表取締役社長 社長執行役員	(〃)
〃	志 賀 俊 之	日産自動車株式会社	代表取締役 最高執行責任者	(〃)
〃	山 内 孝	マツダ株式会社	代表取締役会長兼社長	(〃)
〃	益 子 修	三菱自動車工業株式会社	代表取締役社長	(〃)
副会長・専務理事	名 尾 良 泰			(常 勤)
常務理事	内 藤 政 彦			(〃)
理 事	細 井 行	いすゞ自動車株式会社	代表取締役社長	(非常勤)
〃	月 岡 良 三	〃	取締役副社長	(〃)
〃	鈴 木 修	スズキ株式会社	代表取締役会長兼社長	(〃)
〃	原 山 保 人	〃	代表取締役副社長	(〃)
〃	伊 奈 功 一	ダイハツ工業株式会社	代表取締役社長	(〃)
〃	○三 井 正 則	〃	代表取締役副社長	(〃)
〃	加 藤 光 久	トヨタ自動車株式会社	代表取締役副社長	(〃)
〃	前 川 眞 基	〃	代表取締役副社長	(〃)
〃	古 橋 衛	〃	取締役	(〃)
〃	山 下 光 彦	日産自動車株式会社	取締役副社長	(〃)
〃	○今 津 英 敏	〃	取締役副社長	(〃)
〃	川 口 均	〃	常務執行役員	(〃)
〃	岡 本 一 雄	日野自動車株式会社	代表取締役会長	(〃)
〃	白 井 芳 夫	〃	代表取締役社長	(〃)
〃	吉 永 泰 之	富士重工業株式会社	代表取締役社長	(〃)
〃	近 藤 潤	〃	代表取締役副社長	(〃)
〃	池 史 彦	本田技研工業株式会社	代表取締役会長	(〃)
〃	○峯 川 尚	〃	専務執行役員	(〃)
〃	○吉 田 正 弘	〃	取締役常務執行役員	(〃)
〃	金 井 誠 太	マツダ株式会社	代表取締役副社長執行役員	(〃)
〃	小 飼 雅 道	〃	取締役専務執行役員	(〃)
〃	西 岡 喬	三菱自動車工業株式会社	代表取締役会長	(〃)
〃	相 川 哲 郎	〃	常務取締役	(〃)
〃	鈴 木 孝 男	三菱ふそうトラック・バス株式会社	取締役会長	(〃)
〃	末 廣 明 夫	〃	取締役副社長	(〃)
〃	柳 弘 之	ヤマハ発動機株式会社	代表取締役社長 社長執行役員	(〃)
〃	木 村 隆 昭	〃	代表取締役専務執行役員	(〃)
〃	竹 内 覚	UDトラックス株式会社	代表取締役副会長	(〃)
〃	坂 上 優 介	〃	代表取締役社長	(〃)
理事・事務局長	○大 上 工			(常 勤)*
監 事	一 丸 陽 一 郎	トヨタ自動車株式会社	常勤監査役	(非常勤)
〃	山 下 雅 也	本田技研工業株式会社	常勤監査役	(〃)
〃	杉 山 雅 洋	早稲田大学	名誉教授	(〃)

○印は新任

※平成25年6月1日付にて理事・事務局長に就任

(平成25年5月13日現在)

経済産業省からのお知らせ～平成25年経済産業省企業活動基本調査にご協力ください～

経済産業省 大臣官房調査統計グループ

経済産業省では、我が国企業における経済活動の実態を明らかにし、経済産業政策等各種行政施策の基礎資料を得ることを目的として、平成4年以降「経済産業省企業活動基本調査」(基幹統計調査)を実施しており、平成25年も実施いたします。調査に対するご協力をお願いいたします。

- 実施期間：平成25年5月16日～7月15日まで
 - 根拠法令：統計法（平成19年法律第53号）
 - 調査目的：我が国企業における経済活動の実態を明らかにし、経済産業政策等各種行政施策の基礎資料とする。
 - 調査対象：別表に属する事業所を有する従業者50人以上かつ資本金3,000万円以上の企業で、企業全体の数値。
 - 調査結果：平成26年1月に速報を公表予定。
- ※調査票の提出は、紙調査票によるほか、インターネットからオンラインで提出することもできます。
- ※調査票に記入していただいた内容につきましては、統計法に基づき秘密を厳守いたしますので、調査に対するご協力をお願いいたします。

(別表)

この調査は、鉱業・採石業・砂利採取業、製造業、電気業・ガス業、卸売業、小売業、クレジットカード業・割賦金融業のほか、下記の産業の括弧内の業種が対象となります。

- 飲食サービス業（一般飲食店、持ち帰り・配達飲食サービス業）
- 情報通信業（ソフトウェア業、情報処理・提供サービス業、インターネット附随サービス業、映画・ビデオ制作業、アニメーション制作業、新聞業、出版業）
- 物品賃貸業（産業用機械器具賃貸業（レンタルを含む）、事務用機械器具賃貸業（レンタルを含む）、自動車賃貸業（レンタルを除く）、スポーツ・娯楽用品賃貸業（レンタルを含む）、その他の物品賃貸業（レンタルを含む））
- 学術研究、専門・技術サービス業（学術・開発研究機関、デザイン業、エンジニアリング業、広告業、機械設計業、商品・非破壊検査業、計量証明業、写真業）
- 生活関連サービス業、娯楽業（洗濯業、その他の洗濯・理容・美容・浴場業、冠婚葬祭業（冠婚葬祭互助会を含む）、写真現像・焼付業、その他の生活関連サービス業、映画館、ゴルフ場、スポーツ施設提供業（フィットネスクラブ、ボウリング場など）、公園、遊園地・テーマパーク）
- 教育、学習支援業（外国語会話教室、カルチャー教室（総合的なもの））
- サービス業（廃棄物処理業、機械等修理業、職業紹介業、労働者派遣業、ディスプレイ業、テレマーケティング業、その他の事業サービス業）

2013年5月15日

一般社団法人 日本自動車工業会は、この度、2013年版『日本の自動車工業／THE MOTOR INDUSTRY OF JAPAN』を発行しました。

『日本の自動車工業』は、わが国の自動車産業の現状を表とグラフを使い、わかりやすく解説・編集したもので、『THE MOTOR INDUSTRY OF JAPAN』は英文版です。

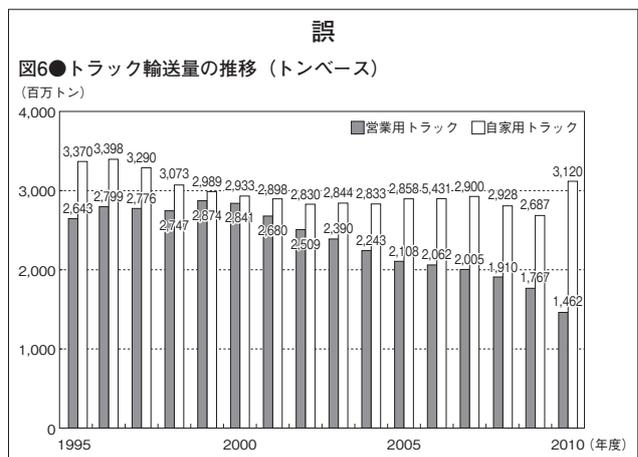
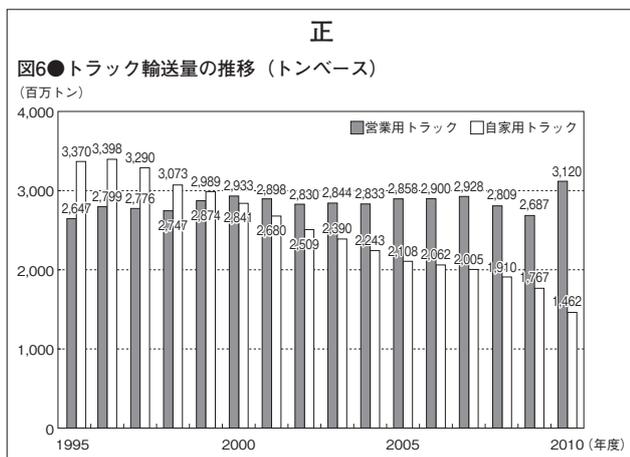
『日本の自動車工業』は1952年に第1巻を発行以来、今回で61回目を数えます。内容は日本における自動車産業の位置づけ、四輪車・二輪車の生産／販売／輸出／保有等の統計、海外展開の状況、自動車と社会との関係等を、時系列データを中心に取りまとめています。

<頒布方法>

- ・『日本の自動車工業／THE MOTOR INDUSTRY OF JAPAN』は、ともに1部800円で、自動車図書館（港区芝大門1-1-30日本自動車会館1階）にて、販売しています。
- ・また、郵送（または宅配便）でのご購入は、自工会・広報室（TEL：03-5405-6119）まで、お問い合わせください。

●お詫びと訂正

2013年4月号（前月号）のp.5「図6・トラック輸送量の推移（トンベース）」の営業用トラックと自家用トラックの図において、2000年度以降の表示に誤りがありましたので、お詫びするとともに、ここに訂正させていただきます。



ホームページ Homepageのご案内

自工会インターネットホームページ [info DRIVE]

<http://www.jama.or.jp/>



●自工会会員各社のホームページアドレス

いすゞ自動車(株)	http://www.isuzu.co.jp/	富士重工業(株)	http://www.fhi.co.jp/
川崎重工業(株)	http://www.khi.co.jp/	本田技研工業(株)	http://www.honda.co.jp/
スズキ(株)	http://www.suzuki.co.jp/	マツダ(株)	http://www.mazda.co.jp/
ダイハツ工業(株)	http://www.daihatsu.co.jp/	三菱自動車工業(株)	http://www.mitsubishi-motors.co.jp/
トヨタ自動車(株)	http://www.toyota.co.jp/	三菱ふそうトラック・バス(株)	http://www.mitsubishi-fuso.com/
日産自動車(株)	http://www.nissan.co.jp/	ヤマハ発動機(株)	http://www.yamaha-motor.co.jp/
日野自動車(株)	http://www.hino.co.jp/	UDトラックス(株)	http://www.udtrucks.co.jp/

●自工会会友のホームページアドレス

日本ゼネラルモーターズ(株) <http://www.gm-japan.co.jp/>

●主な自動車関係団体のホームページアドレス

一般社団法人 日本自動車部品工業会	http://www.japia.or.jp/	一般社団法人 自動車再資源化協力機構	http://www.jarp.org/
一般社団法人 日本自動車車体工業会	http://www.jabia.or.jp/	(社)日本自動車整備振興会連合会	http://www.jaspa.or.jp/
一般社団法人 日本自動車機械器具工業会	http://www.jamta.com	一般社団法人 日本モーターサイクルスポーツ協会	http://www.mfj.or.jp/
公益社団法人 自動車技術会	http://www.jsae.or.jp/	一般社団法人 全国レンタカー協会	http://www.rentacar.or.jp/
一般財団法人 日本自動車研究所	http://www.jari.or.jp/	自動車基準認証国際化研究センター	http://www.jasic.org/
一般財団法人 日本自動車研究所 JNXセンター	http://www.jnx.ne.jp/	(社)日本中古自動車販売協会連合会	http://www.jucda.or.jp/
一般社団法人 日本自動車販売協会連合会	http://www.jada.or.jp/	公益社団法人 全日本トラック協会	http://www.jta.or.jp/
(社)全国軽自動車協会連合会	http://www.zenkeijikyoo.or.jp/	(社)全国自家用自動車協会	http://www.disclo-koeki.org/02b/00479/index.html
一般社団法人 日本自動車会議所	http://www.aba-j.or.jp/	一般社団法人 日本自動車リース協会連合会	http://jalnet.jp/
一般社団法人 日本自動車連盟	http://www.jaf.or.jp	公益社団法人 日本バス協会	http://www.bus.or.jp/
日本自動車輸入組合	http://www.jaia-jp.org/	(社)全国通運連盟	http://www.t-renmei.or.jp/
(社)自動車公正取引協議会	http://www.aftc.or.jp/	一般社団法人 日本自動車タイヤ協会	http://www.jatma.or.jp/
日本二輪車協会	http://www.nmca.gr.jp/	一般社団法人 自動車用品小売業協会	http://apara.jp/
公益財団法人 日本自動車教育振興財団	http://www.jaef.or.jp/	自動車税制改革フォーラム	http://www.motorlife.jp/
公益財団法人 自動車製造物責任相談センター	http://www.adr.or.jp/		
公益財団法人 自動車リサイクル促進センター	http://www.jarc.or.jp/		

編集後記 Editor's Notes

◇一年以上前に購入した自分のクルマのマフラーをスポーツタイプに交換するか迷っているが未だに変えられていない。下取りに影響するか、それだけのお金があれば旅行に行けるのでは、などといった現実的に考えてしまい、結局先延ばしにしている。クルマを購入する前は自分でパーツを買って取り付けるのを楽しみにしていたのだが。

◇クルマは趣味性を持った商品という印象が強い。米国では日本よりも道具としての性格が強いと聞いているが、日本でもそのような

傾向を感じる。80年代～90年代には各自動車会社からスポーツカーが発売され、多くの若者がそれに憧れたが、今は燃費・税金の安さ・使い勝手の良さなどが重視されている。これから環境性能はますます重要になってくるし、経済性も重要だが、やはりクルマ本来の趣味性は維持できればと思う。

◇私も、カッコ良いクルマに興味を持つ人が少しでも増えるよう、自分自身がまず思い切ってカスタマイズしようと思う。しかし、改造後の燃費への影響も気になる… (T)

JAMAGAZINE編集委員 (会報分科会)

分科会長：日産自動車(株)/志水純之

分科会委員：いすゞ自動車(株)/金子恭子、川崎重工業(株)/利根川 徹、スズキ(株)/望月 英、

ダイハツ工業(株)/谷村康太、トヨタ自動車(株)/三好幸子、日野自動車(株)/手塚英信、

富士重工業(株)/川原麻美、本田技研工業(株)/岡田友博、マツダ(株)/新田 梢、

三菱自動車工業(株)/稲田 開、三菱ふそうトラック・バス(株)/品田善之、ヤマハ発動機(株)/鎌田陽子、

UDトラックス(株)/栗橋恵都子

自工会事務局委員：大上 工・藤巻篤史・吉野紀咲・木村真帆

JAMAGAZINE5月号 vol.47

発行日 平成25年5月10日

発行人 一般社団法人 日本自動車工業会

発行所 一般社団法人 日本自動車工業会

東京都港区芝大門1丁目1番30号

日本自動車会館

郵便番号 105-0012

電話 03(5405)6119 (広報室直通)

印刷 こだま印刷 株式会社

©禁断転載：一般社団法人 日本自動車工業会

美しい地球を次の世代に引き継ぐために、 あなたもエコドライブしませんか。

エコドライブをご存じですか。

それは、環境を守るために、いつもの運転をちょっと工夫する、誰にでもできる簡単な運転方法。

たとえば、アクセルをゆっくり踏んだり、ブレーキを早めにゆっくり掛けたり。

ただそれだけで、CO₂の排出量が抑えられ燃費も向上します。穏やかな運転だから、安全運転にもつながります。



いつもの運転に、やさしさをプラス。 **エコドライブ10**のすすめ

7 **タイヤの空気圧から始める点検・整備**
タイヤの空気圧チェックを習慣づけましょう。

1 **ふんわりアクセル「eスタート」**
発進するときは、穏やかにアクセルを踏んで発進しましょう。

4 **エアコンの使用は適切に**
暖房のみ必要なときは、エアコンスイッチをOFFにしましょう。また、冷房が必要なときは、車内を冷やしすぎないようにしましょう。

8 **不要な荷物はおろそう**
運ぶ必要のない荷物は車からおろしましょう。スキーキャリアなどの外装品は、使用しないときには外しましょう。

2 **車間距離にゆとりをもって、
加速・減速の少ない運転**
走行中は、一定の速度で走ることを心がけましょう。

5 **ムダなアイドリングはやめよう**
待ち合わせや荷物の積み下ろしなどによる駐停車の際は、アイドリングはやめましょう。^{*1}
エンジンをかけたらすぐに出発しましょう。^{*2}

9 **走行の妨げとなる駐車はやめよう**
迷惑駐車は、渋滞をもたらし、燃費を悪化させるのでやめましょう。

3 **減速時は早めにアクセルを離そう**
信号が変わるなど停止することがわかったら、早めにアクセルから足を離しましょう。減速時はエンジンブレーキを活用しましょう。

6 **渋滞を避け、余裕をもって出発しよう**
出かける前に、渋滞・交通規制などの道路交通情報や、地図・カーナビなどを活用して、行き先やルートをあらかじめ確認し、時間に余裕をもって出発しましょう。

10 **自分の燃費を把握しよう**
自分の車の燃費を把握することを習慣にしましょう。

*1 交差点で自らエンジンを止める手動アイドリングストップは、以下の点で安全性に問題があるため注意しましょう。(自動アイドリングストップ機能搭載車は問題ありません。)

・手動アイドリングストップ中に何度かブレーキを踏むとブレーキの効きが悪くなります。・慣れないと誤動作や発進遅れが生じます。またバッテリーなどの部品寿命の低下によりエンジンが再始動しない場合があります。

・エアバッグなどの安全装置や方向指示器などが作動しないため、先頭車兩付近や坂道での手動アイドリングストップは避けましょう。

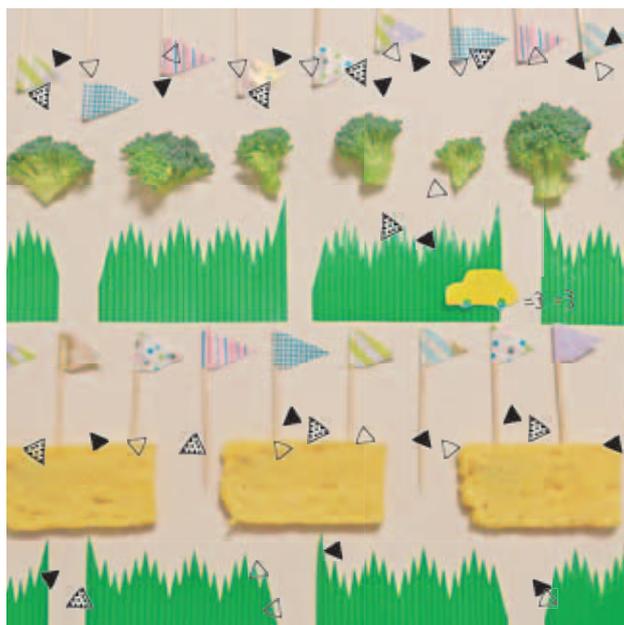
*2 -20℃程度の極寒冷地など特別な状況を除き、走りながら暖めるウォームアップ走行で充分です。

安全運転で楽しいドライブ!!

クルマの正しく安全な使い方については <http://www.anzen-unten.com>

JAMA 一般社団法人 日本自動車工業会
JAPAN AUTOMOBILE MANUFACTURERS ASSOCIATION, INC.

〒105-0012 東京都港区芝大門 1-1-30 日本自動車会館



JAMA

JAPAN AUTOMOBILE MANUFACTURERS ASSOCIATION, INC.

自工会インターネットホームページ「info DRIVE」URL <http://www.jama.or.jp/> 自動車図書館 TEL 03-5405-6139

