

朝鮮特需後の 自動車業界



日本国内で 自動車が増える

日本の景気が向上！

タクシー事業が好調！それにとともに、乗用車が売れるようになる！



ライバル企業は 海外と提携

日産＋オースチン
いすゞ＋ヒルマン
東日本重工＋カイザー
日野ディーゼル工業＋ルノー

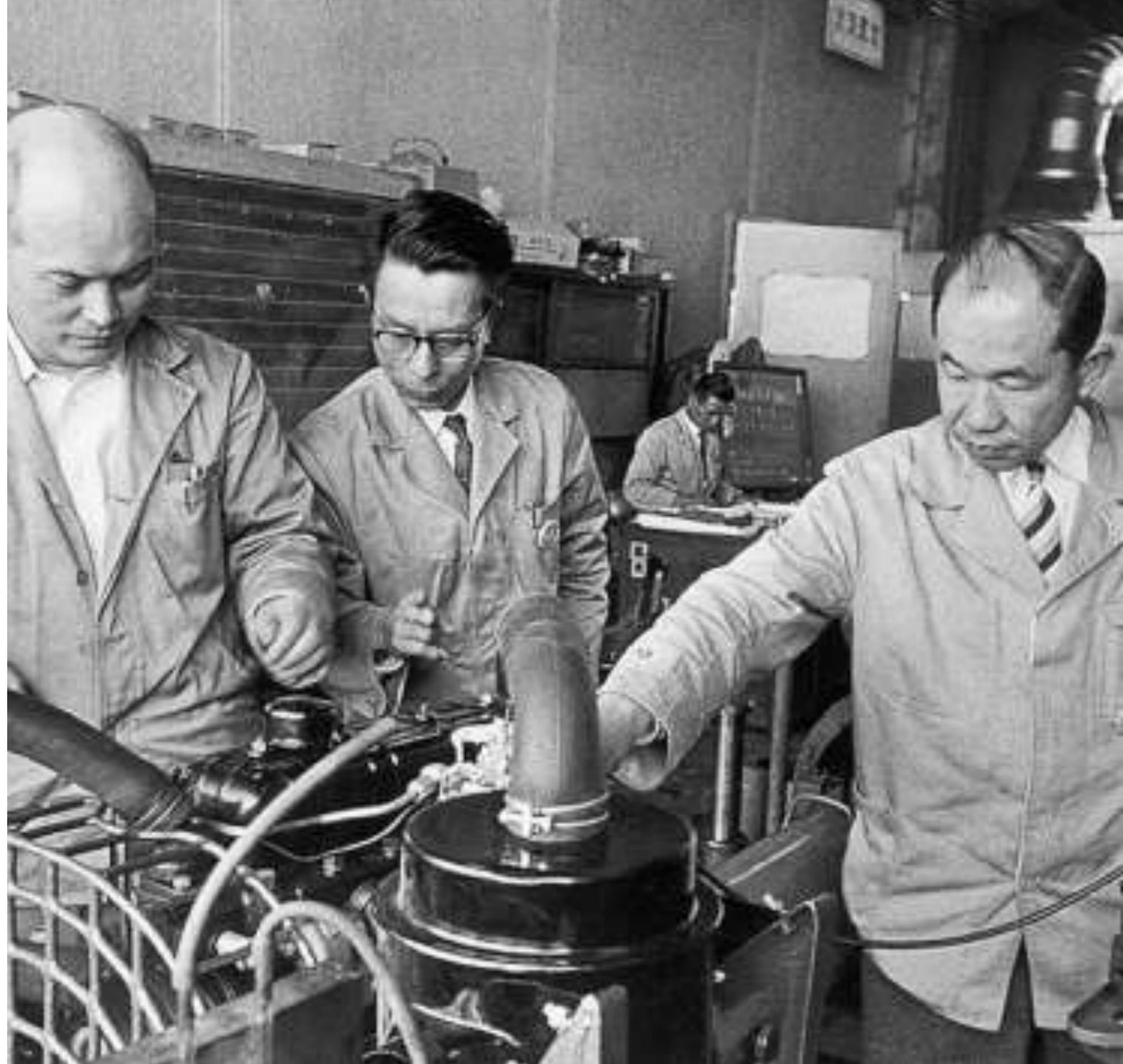
がそれぞれノックダウン生産を
開始する



トヨタは提携せず

提携などは一切考えず。

独自の乗用車開発が
はじまった！



コンセプトは日本でも 乗り心地のいい車

乗り心地のコア技術

- ・ 前輪をコイルスプリング

他社に勝つ工夫

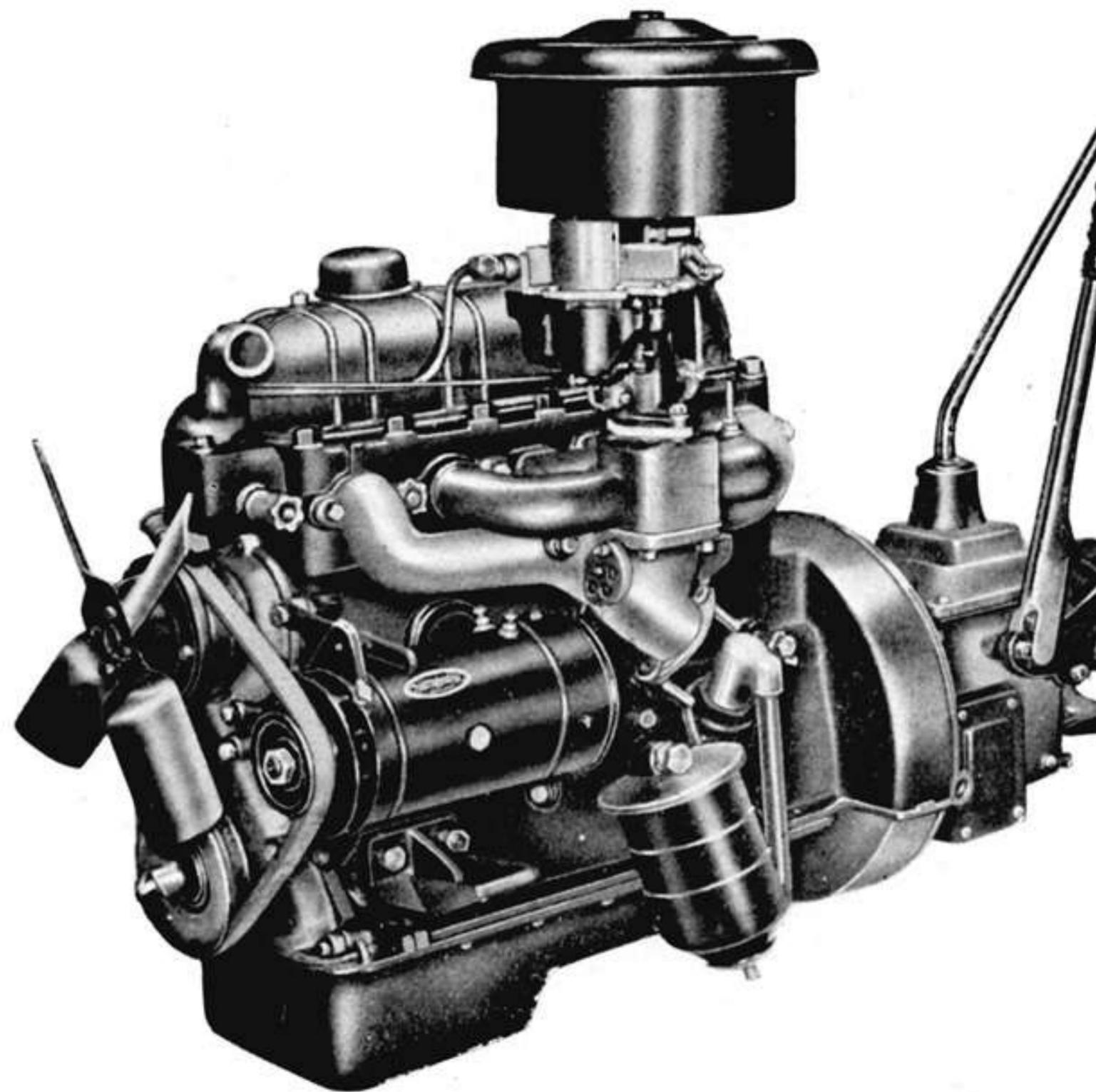
- ・ フロントガラスをカーブガラス
→見やすく、室内広くなった



消費者が求めているのは 故障しない車！

悪路を走行しても故障しないのが大切。

初期のトラックのときの学びが生かされている。



クラウンの誕生！ (1955年)

価格 101万円
公務員初任給8700円

高すぎて売れなかったが、
タクシー業者はクラウンを
好んで使用した！
ロンドンチャンレンジ！



アメリカに進出！

1957年カリフォルニアに
米国トヨタ販売店を設立



アメリカ進出は 大失敗に終わる！

- エンジン非力
- 加速性能足りず
- オートマではない

→ 調査たらずで撤退！



大野の覚醒と

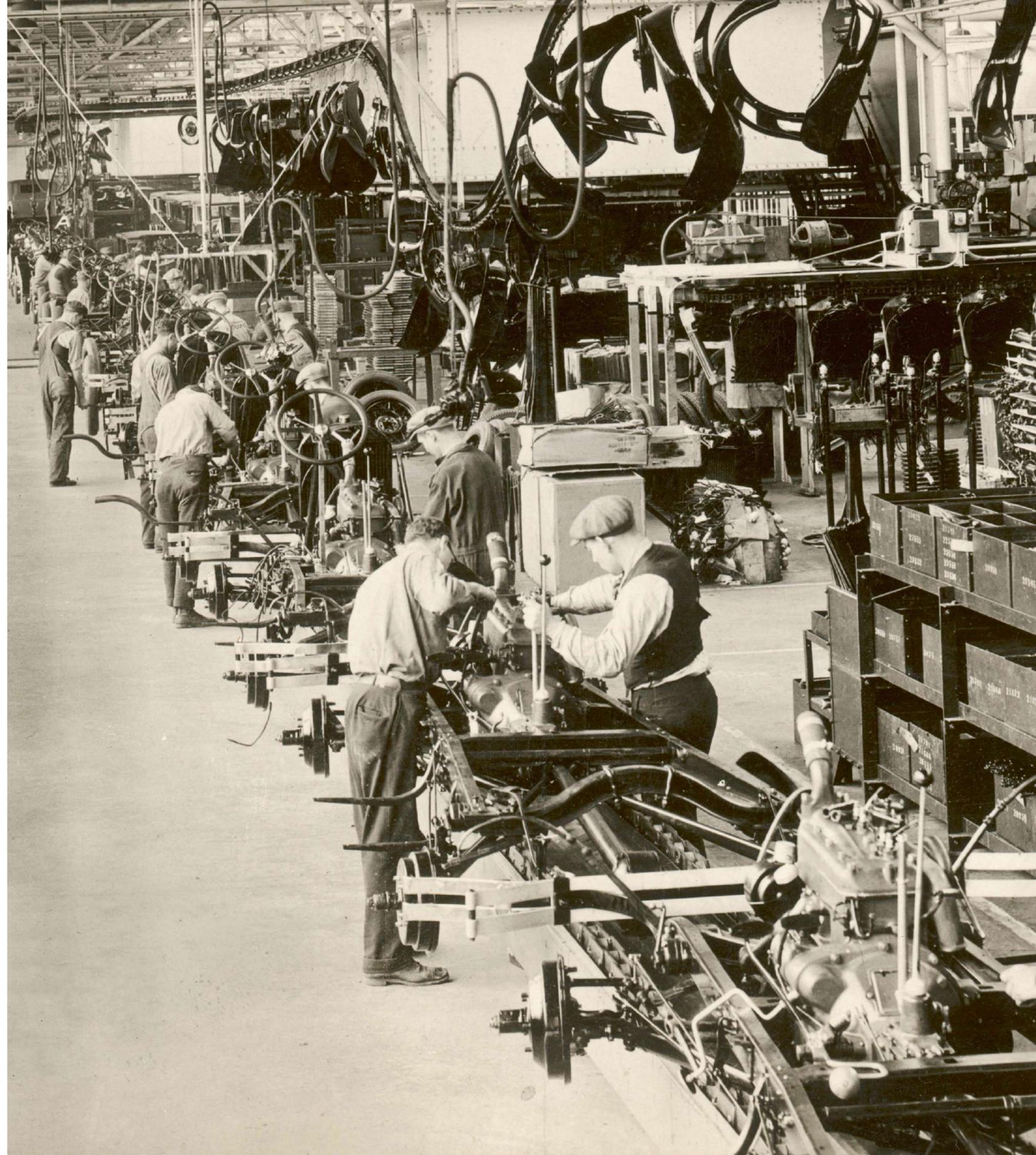
7つのムダ

TOYOTA

大野がアメリカ出張で フォードを見学

フォード生産方式を自分の目で見て、
ムダの多さを知る

そして、ジャスト・イン・タイムを
実行するには意識改革が必要。



大野覚醒！ スパルタ指導者に（笑）

悪いのは作業者ではなく、やり方を
教えない管理者だ！

すべて管理者の責任。

さあ管理者よがんばれ！



活路は 原価を下げること！

国内は日産、アメリカはビッグ3

競争に勝つためには、原価を下げる
なければならなかった。



難しいものはトヨタ 作りやすいものは 協力会社

自動車部品の7割は外製品。
外製品の原価を下げないとトータル
は
下がりづらい。
作りやすいものは改善しやすく、
原価を下げやすいので、そこを協力
会社にがんばってもらおう。



7つのムダ！

1. つくりすぎのムダ
2. 手持ちのムダ
3. 運搬のムダ
4. 加工そのもののムダ
5. 在庫のムダ
6. 動作のムダ
7. 不良をつくるムダ



全社の嫌われものとして カイゼンを進めていく

社内からの反発がすごい！

全員から嫌われながらも、改善を進めていく！

ストップウォッチで時間を確認とか
(笑)



金型の段替え時間を 1時間半→9分に!

なせばなる!
なさねばならぬ
なにごととも!

言い続けたら改善がバンバン
進んだ!



トヨタ生産方式の

おさらい

TOYOTA

トヨタ生産方式

豊田佐吉

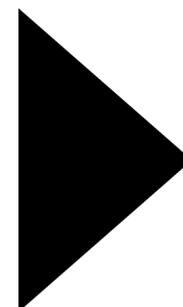


自動化

豊田喜一郎



ジャスト・イン・タイム



大野耐一



具体的な方法を提案

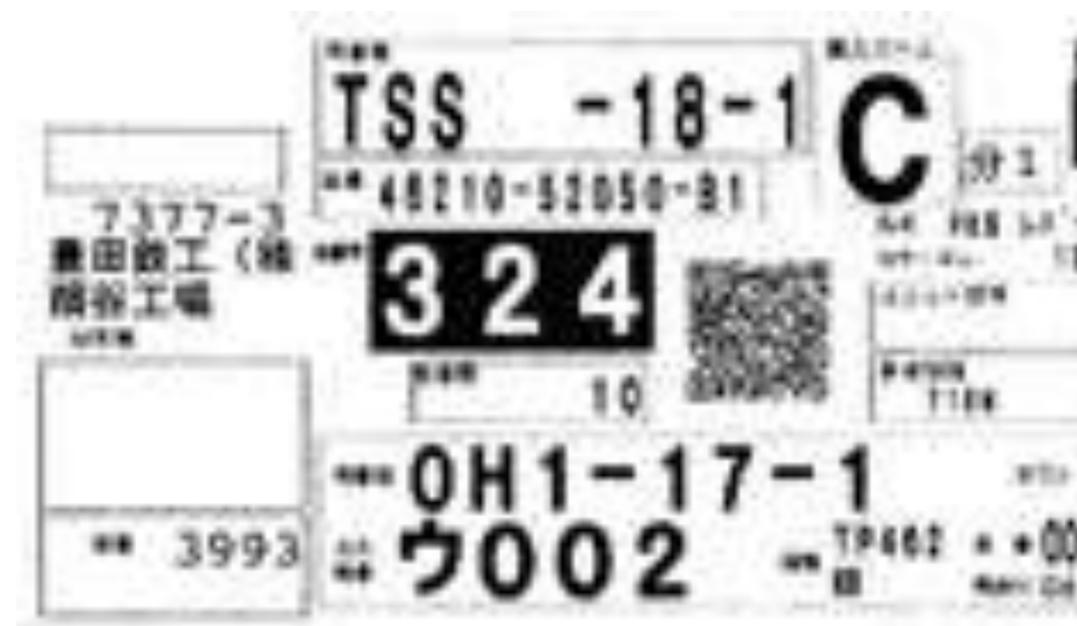
トヨタ生産方式（ツールの紹介）

アンドン



作業者がライン
を止められる

カンバン



いつ何を作れば
いいかの指示書

機械による異常の検知



不具合があったら
すぐに止まる

トヨタ生産方式ができるとうなるのか？

- 生産効率が上がり、ムダ在庫が減る
→ 原価を押さえられる
- 増減に簡単に対応できる
→ 市場に対してクイックに対応可能

トヨタ大躍進！

TOYOTA

カローラ 1966年

開発担当は元飛行機エンジニア
長谷川

価格 43万2000円

年収 48万6500円

→ 庶民にも買えるレベルに！



日産を意識した キャッチコピー

- +100ccの余裕
→日産のサニーが
1000ccだった
(1969年)
- 名ばかりのGT達は、
道を開ける
→日産のGTを挑発
(1979年)

プラス1000

カロラは豹——すべてにものをいうプラス100ccの余裕

静か 決意 家車

トヨタ カロラ1100

43.2万円

日本が世界2位になる (GDPで)

1967年 西ドイツを抜き去り
GDP世界2位になる！

自動車は作れば売れる時代に
突入！

→ 豊田英二が社長に！



海外企業の日本進出

完成自動車の輸入が自由になる。
ビッグ3が日本に遂に遂に進出！
日産、トヨタに対応して、
日本企業がビッグ3と手を組む！

いすゞ → GM
三菱自動車 → クライスラー
マツダ → フォード



CHRYSLER



トヨタも提携を強める 日野、ダイハツ工業

日産がプリンス自動車（スカイラインを作った会社）と合併

トヨタは日野、ダイハツ工業と
業務提携



アメリカに再挑戦



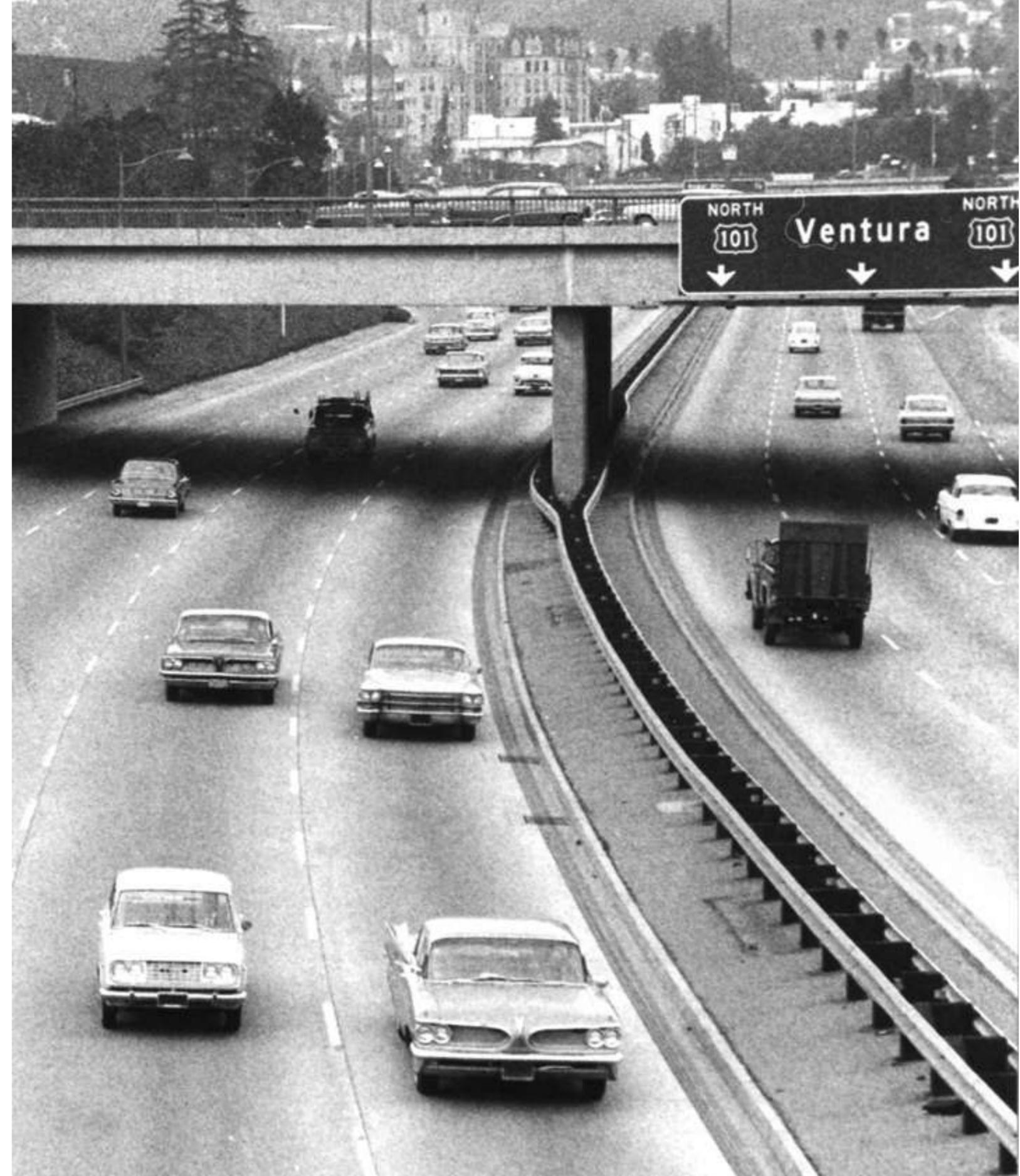
TOYOTA

コロナをアメリカに投入 品質が認められる

エンジンは余裕のある1,900cc
オートマチック・トランスミッションを搭載
セカンド・カーとして普及

トヨタの対米輸出

1968年	9万8,000台
1969年	15万5,000台
1970年	21万6,000台
1971年	40万4,000台



マスクー法による 排ガス規制

1970年 マスクー法ができる
5年以内に排ガスを1/5にしなければ
ならない。

ホンダから技術提供を受けることに



オイル・ショックが勃発！

1973年
第一次オイルショック！

1979年
第二次オイル・ショック！

ユーザーが燃費を
気にするようになる！

直接販売原油 70%値上げ

アラビア 日本の8社に通告

国際資本、再値上げも

「アラ石」も10%削減

アラビア原油生産でも通告

国際資本の再値上げも、アラビア原油生産でも通告

アラビア原油生産でも通告

非友好国の扱い

非友好国の扱い

真価を発揮した トヨタ生産方式

急な減産にも対応可能！

その後の増産にもすぐに対応可能！



オイル・ショックが アメリカで追い風に

燃費のいいカローラが
アメリカでめちゃ売れる！



アメリカがブチ切れる

1979年

クライスラーが11億ドルの赤字に
ビッグ3がどこも解雇をする中

日本車人気にアメリカ政府が
ブチ切れる事態になる



新生トヨタ自動車と
アメリカ本格進出



ついに！トヨタ車工業 トヨタ自動車販売の合併

1982年

32年ぶりにトヨタ車工業
トヨタ自動車販売の合併

喜一郎の長男
章一郎が社長になる

目標 年間200万台販売体制



喜一郎の長男
六代目社長

アメリカからの圧力

日本車が売れて、アメリカの雇用がなくなったことで、

「日本はすみやかにアメリカに工場を作ること！」

という圧力がかかる。

「日米自動車」大きなヤマ場

大統領、措置求める

レーガン、防衛増強も要請

福田会談

【ワシントン二十一日電】米大統領レーガンは二十一日、防衛力増強を要請する演説を行った。レーガンは演説の中で、日本が防衛力増強を怠ることは、米国の防衛に不利であると述べた。また、日本が防衛力増強を怠ることは、米国の防衛に不利であると述べた。また、日本が防衛力増強を怠ることは、米国の防衛に不利であると述べた。



福田元首相



レーガン米大統領

外相が米へ出発



マンズフィールド駐日米大使（左）の見送りをうけ訪米に出発する伊東外相 →21日午後5時50分、成田空港で

伊東外相は二十一日午後五時五十分、成田空港を離陸し、ワシントンに到着した。伊東外相はレーガン大統領と会談し、防衛力増強を要請する演説を行った。伊東外相は演説の中で、日本が防衛力増強を怠ることは、米国の防衛に不利であると述べた。また、日本が防衛力増強を怠ることは、米国の防衛に不利であると述べた。また、日本が防衛力増強を怠ることは、米国の防衛に不利であると述べた。

伊東外相は二十一日午後五時五十分、成田空港を離陸し、ワシントンに到着した。伊東外相はレーガン大統領と会談し、防衛力増強を要請する演説を行った。伊東外相は演説の中で、日本が防衛力増強を怠ることは、米国の防衛に不利であると述べた。また、日本が防衛力増強を怠ることは、米国の防衛に不利であると述べた。また、日本が防衛力増強を怠ることは、米国の防衛に不利であると述べた。

GMとの合併会社を 設立

ニュー・ユナイテッド
モーター・マニュファクチャリング
(NUMMI) を設立

カリフォルニア州の
GMが閉鎖したばかりの工場を使用



アメリカ人にトヨタ生産 方式をなじませるのが 大変

アメリカ→ライン止めたらクビ
トヨタ →ラインは止めてもいい

この文化を教えるのが大変だった！

→日本に呼んで教育した



ケンタッキー州に 自社工場を建てる！

1986（昭和60）年1月
現地法人を設立

トヨタの独自工場！



本格稼働！

1988年 18,556台

1989年 151,491台

カムリが人気！

故障が少ない！



バブル

マイカーブーム

到来！

TOYOTA

景気が一気によくなり
マイカー、走り屋
ブームが来る



車を持っていることが
ステータスになる時代！



国内シェア獲得競争が 勃発！

日産とトヨタの

バチバチのシェア争いが始まる！

三兄弟

日産：スカイライン、ローレル、セフィーロ

トヨタ：マークII、チェイサー、クレスト



2つの戦略

レース向け、デート向け

峠を走る人はマニュアルのバシバシのクルを求め、

モテたい人はオートマのかっこいいのを求める！

車があればモテる時代があった！！！！



**すべてのカギは女性！
男性はモテたい！**

男性も積極的にオートマを購入！

理由は女性の手を握りたいから（笑）

→世代の人に
聞いてみてください（笑）
熱く語ってくれます！



最高のトヨタの マーケティング

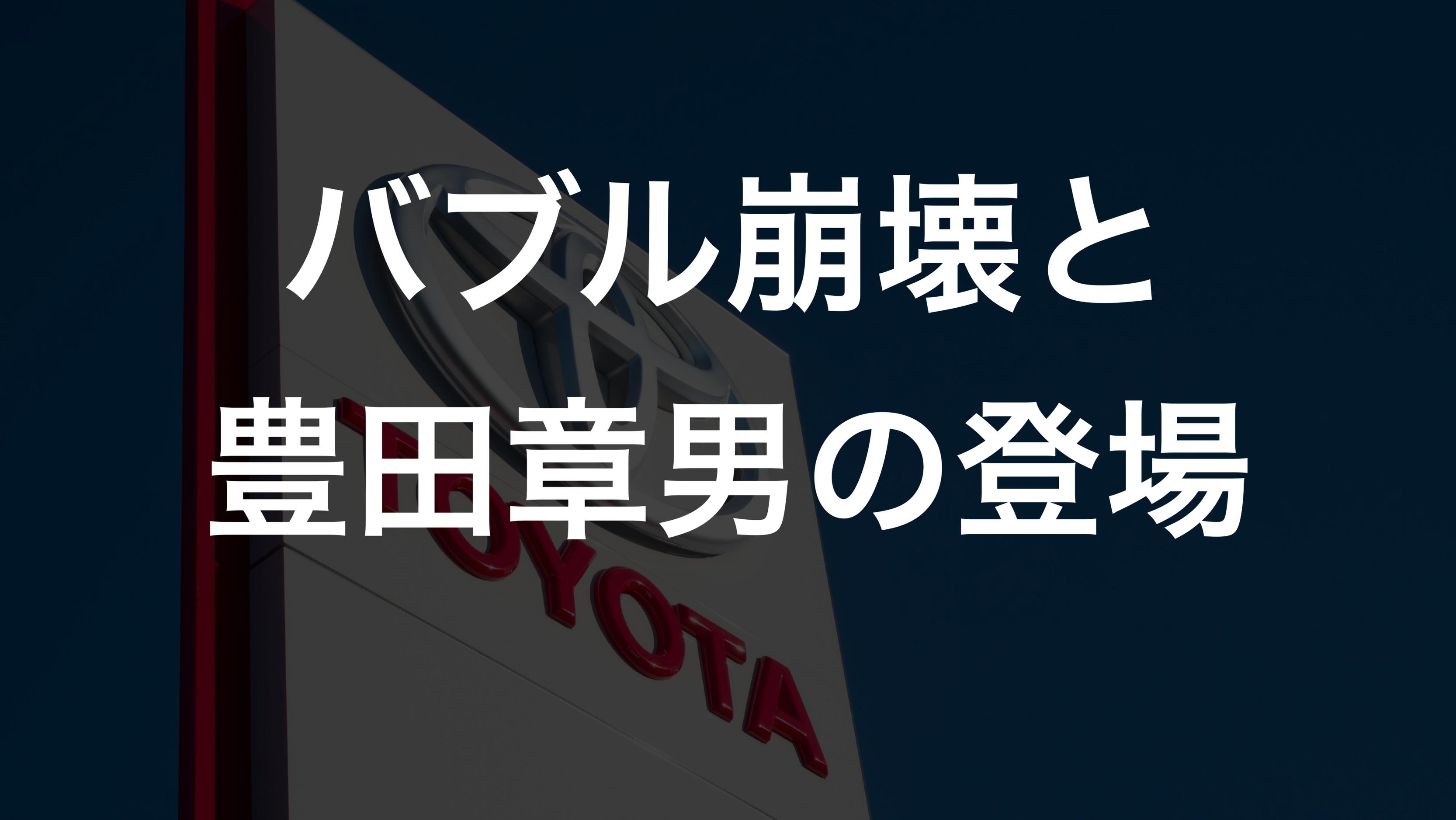
夢を与える
キャッチコピーが
めっちゃめっちゃうまかった！

日産を起こす勢いがあった

7th 1983



いつかはクラウン

The background features a dark blue gradient with a large, semi-transparent Toyota logo and the word 'TOYOTA' in red, 3D-style lettering. The logo is positioned behind the main text, and the word 'TOYOTA' is visible at the bottom of the frame.

バブル崩壊と 豊田章男の登場

新日鉄も一時帰休

来月から
月2日程度
管理職含む全社員

新日本製鉄（社長今井敏氏）は十二日、十一月から管理職を含む全従業員を対象に一時帰休を始めることを決め、同社労働組合に申し入れた。一月当たり二日間程度をめぐり当面の間、継続する。不況長期化で国内粗鋼生産が減少し、人件費削減を早急に実施する必要があると判断した。鉄鋼業界では住友金属工業、NKKが今月から一時帰休に踏み切っており、川崎製鉄、神戸製鋼所も年末から年明けにかけて実施する方針だ。

新日鉄によると一時帰休の対象となるのは出向者を除く管理職を含む全従業員、約三万七千人となる。このうち、釜石、堺両製鉄所、研究本部は雇用調整助成金の支給対象外であるため、休業手当は全額新日鉄が支給する。それ以外の事業所は一入当たり一日最高九千四百円の支給が受けられるため、会社側の負担分は軽減される。

実施は十一月から当面の間を予定しているが、具体的なスケ

ジュールは各事業所が生産状況、人員配置などを踏まえて話める。新日鉄は円高不況下の八六年十二月から八九年七月まで

雇調金を申請へ

自動車
タイヤ協
需要減少に対応

日本自動車タイヤ協会（会長横井雅二住友ゴム工業社長）は十二日、雇用調整助成金の業種指定を申請する方向で調整していることを明らかにした。自

管理職を含めて全従業員を対象に一月一、二日間一時帰休を実施して準備は入っており、月内にも正式に申請するとのことだ。タイヤ業界では自動車の販売不振から生産が落ち込んでおり、今年上半期の工場稼働率は各社とも八五〇程度となっている。下期には稼働率は九〇%まで上昇すると見られるものの、各社とも期間工の契約を打ち切るなどの対応を進めている。

バブル崩壊と日本 (1990年)

車に限らず、ものが売れない。

1995年 阪神大震災

1997年 消費税3%→5%に

いいことが全く起こらない時代へ

大きめ「軽」いよいよ商戦

新規格軽自動車 鈴木・三菱まです発表

鈴木自動車工業と三菱自動車工業は二十一日、排気量が従来より一〇cc多い六六〇ccで、全長が一〇センチ長い新規格の軽自動車をそれぞれ来月一日から発売する、と発表した。両社と

も、エンジン、全長だけでなく、スタイルにも手を加えており、フルモデルチェンジ並みの意気込み。残る軽自動車メーカーのマツダ、本田技研工業、富士重工業、ダイハツ工業も今月

中、新規格車の発表を予定している。昨年四月の税制改革以来販売が落ち込んでいる軽自動車業界各社は、新規格車導入を通じて、失地回復をかけた商戦に突

入する。鈴木自工は、同社が持つ軽自動車全車種に新規格車を導入し、来月一日から発売する。主力の軽乗用車のアルトは、従来よりエンジンルームを五センチ、パーを前後二・五センチ長く

消費費が落ち込み 燃費の時代に突入！

売れる車は軽自動車、低燃費車にシフト！

そして、トヨタが名実ともに 日本一位になる！

豊田章男が動き出す！

1984年 入社！

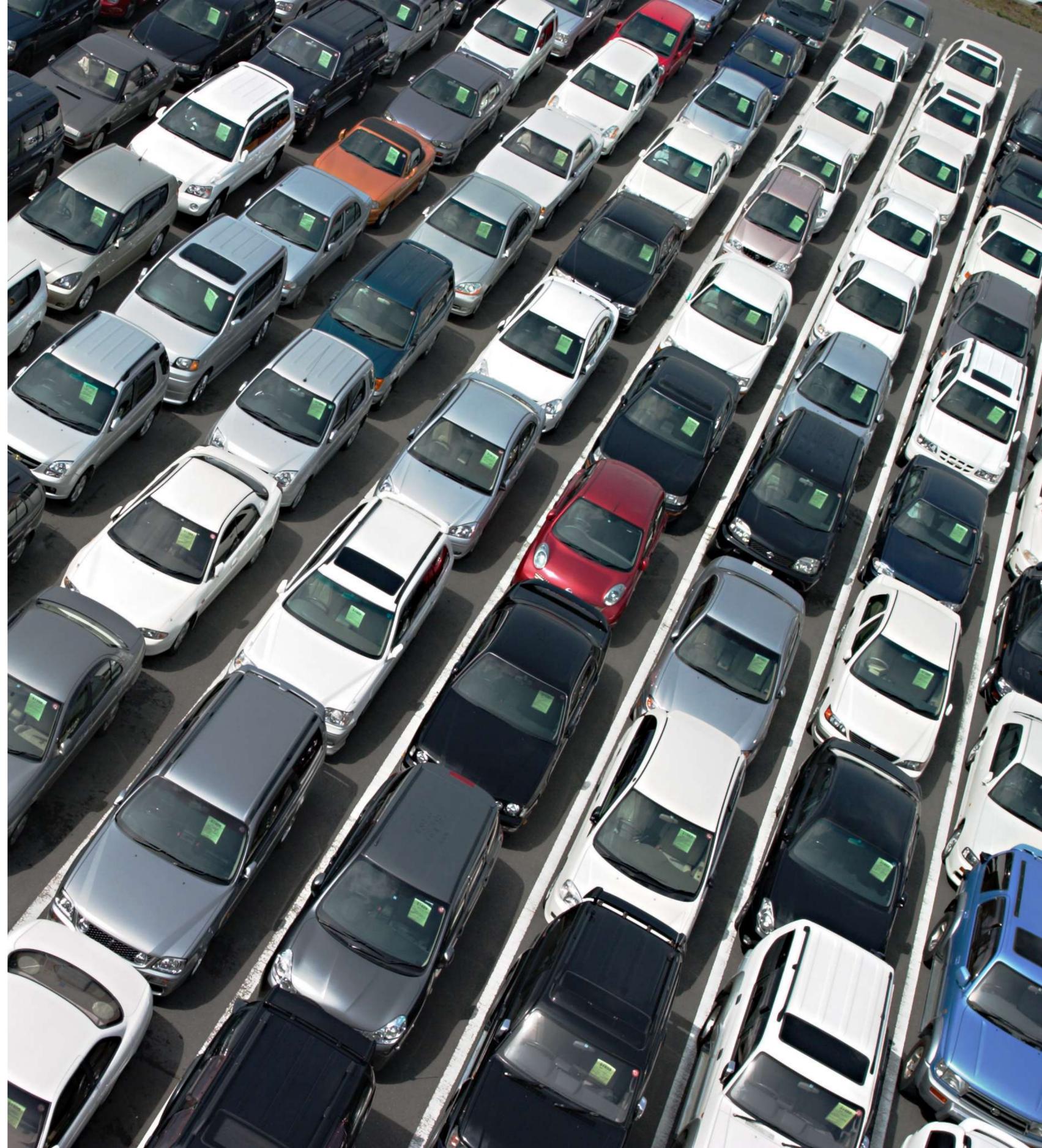
慶應義塾大学法学部法律学科卒業
バブソン大学経営大学院修了（MBA）



トヨタ生産方式を 製造以外に横展開！

ユーザー目線に立ち戻り、
営業活動にトヨタ生産方式を適用

生産と販売の紐付けを行い、
販売効率が飛躍的に上がる！



プリウスという悪魔

TOYOTA

世界初の ハイブリットカー

1997年12月
世界初の
量産ハイブリットカーの
登場

燃費 28.0km/L



すべてを変えた ハイブリットシステム

日本、そして世界も燃費や環境
を重視する時代に。

プリウスの初代、2代目はほとん
ど売れなかったが、エコカー補
助金やデカプリオが乗るなど、
ハイブリットカーブームが来る



世界が思う もうトヨタには 勝てない？

燃費技術でトヨタが圧勝。
他のメーカーが勝てなくなる。

これまで燃費最強と言われた
ディーゼルエンジンも
ハイブリットの前に沈む。



モノが売れる仕組み

1. 認知 : みんな知っている

2. 買いやすさ : どの待ちでも変える

3. コスト : 安い

4. 機能 : 壊れない、燃費良い

5. ブランド力 : 強い



2000年

最悪のはじまり

テロと戦争

2001年9月11日

アメリカ

ニューヨーク市マンハッタンで
ワールド・トレード・センターが
テロにある

アフガニスタン紛争 が勃発
(2001年-2021年)



リーマンショック

アメリカ合衆国で住宅市場の悪化による住宅ローン問題がきっかけとなり投資銀行であるリーマン・ブラザーズ・ホールディングスが2008年9月15日に経営破綻



トヨタ

営業赤字 8500億円

新車販売減・円高響く

10年3月期見通し

トヨタ自動車の2010年3月期連結決算の営業損益が8500億円の赤字(前年度4610億

円)になる見通しとなった。緊急収益改善に取り組むが、新車販売台数の減少と円高が重なり、赤字が膨らむ。2期連続の営業赤字で売上高は03年3月期の水準に戻る。減益要因は新車販売台数や販売車種構成の変化で8000億円、為替変

トヨタも赤字に

営業損益は4,500億円、純損益は3,500億円の赤字予想とした。

相次ぐ業績の下方修正と赤字転落は、マスメディアで「トヨタショック」と報じられた。

トヨタ生産方式がうまくできなかった。

アメリカの衰退 トヨタの世界一

トヨタの販売実績も897万2,000台と前年に比べて4%減少したが、米国のゼネラル・モーターズ(GM)社は前年比11%減の835万6,000台となったため、世界販売で初めてトヨタがトップに立った。



CHRYSLER



豊田章男が社長に

2009年1月20日
豊田章男が社長に

14年ぶりに豊田家に
戻る。

辛い時代に突入！



リコール

2009（平成21）年8月28日、米国のカリフォルニア州サンディエゴでディーラーが代車として提供したレクサスES350が高速走行中に制御不能となり、土手に激突して炎上し、非番の交通警察官一家4人の乗員全員が亡くなるという事故



タイの大洪水

2011（平成23）年10月

日本の自動車産業は再び
自然災害による多大な
ダメージを受けた。



若者の車離れ

クルマはお金がかかるけど、
楽しみを与えてくれない。

所有するほどの魅力を感じなくなっ
てきている。



エンジンの衰退

環境問題から二酸化炭素を出さない動力源にシフト。

電池、水素などあるが、エンジンのシェアは少なくなる。



トヨタの未来

TOYOTA

トヨタは日本にとって 大切な企業である

トヨタは日本の経済、
社会を支えている
めちゃめちゃ大事な企業！



トヨタが目指す 全方位戦略

EV一本だけではなく、
ハイブリット、プラグイン
燃料電池、水素など
全部を網羅する戦略！

失敗できないんです！



水素を使った 新しい技術

水素燃料電池だけでなく、
水素燃焼エンジンを開発

水素社会に向けた大きな一歩



ウーブン・シティ

Woven Cityは「幸せの量産」の実現を目指す、モビリティのためのテストコースであり実証実験の街です。

富士山のふもとと静岡県裾野市で、「モビリティの拡張」をビジョンとして掲げ、新たなしくみやサービスの実証を行い、ヒト中心の未来をつくります。



自動車メーカーから モビリティカンパニーへ

織機から自動車メーカーへ
自動車メーカーから
モビリティカンパニーへ！

トヨタの未来は始まったばかり！

自動車を作る会社から
モビリティカンパニーへ



まとめ

TOYOTA

トヨタの強み

- トヨタ生産方式
- マーケティング力
- 常に危機感を持った経営
- 変化を恐れず、自ら変化していく企業

→ トヨタの未来は明るい！！！！

永井みつるの企業紹介を
よろしく願いいたします。