



トヨタ VS ホンダ

世界自動車戦争の構図

前間孝則

世界自動車
戦争の構図

トヨタ

VS

ベンツ

前間孝則

講談社

著者略歴

一九四六年に生まれる。法政大学中退。

石川島播磨重工の航空宇宙事業本部技術開発事業部でジェットエンジンの設計に二十年間従事する。一九八八年に同社を退社。

著書には『航空機・宇宙産業』（共著・日本経済新聞社）、『ジェットエンジンに取り憑かれた男』『独創』に憑かれた男たち』『富嶽』『マン・マシンの昭和伝説』上・下『Y・S・11』『戦艦大和誕生』上・下（以上、講談社）『弾丸列車』（実業之日本社）などがある。

写真提供

いすゞ自動車、共同通信社、クライスラー・ジャパン・セールズ、講談社写真資料センター、日本ゼネラルモーターズ、スズキ、当摩節夫、トヨタ自動車、日産自動車、フォード自動車、フォルクスワーゲングループ・ジャパン、本田技研工業、三菱自動車工業、メルセデス・ベンツ日本

トヨタ vs ベンツ — 世界自動車戦争の構図

一九九八年十月三日 第一刷発行

著者 — 前間孝則
まえま たかのり

カバー写真 — イメージライフ

装幀 — 鈴木成一デザイン室

©Takanori Maema 1998. Printed in Japan

本書の無断複写（コピー）は著作権法上での例外を除き、禁じられています。



発行者 — 野間佐和子 発行所 — 株式会社講談社

東京都文京区音羽二丁目二二二 郵便番号 一一二一八〇〇一

電話 編集室 〇三・五五五 販売室 〇三・五五五 製作室 〇三・五五五

印刷所 — 慶昌堂印刷株式会社 製本所 — 株式会社若林製本工場

落丁本・乱丁本は小社書籍製作部あてにお送りください。

送料小社負担にてお取り替えます。

なお、この本についてのお問い合わせは生活文化第二出版部あてに願ひいたします。

ISBN 4-06-209395-2 (生活文化二)

定価はカバーに表示してあります。

● 目次

序 章 日・米・独のサバイバル戦争

世界市場の最前線	22
横一線に並ぶ三カ国	25
焦点はアジア	27
敵国への輸出合戦	29
ベンツ、BMWの変身	30
国境を越え、系列を超えて	31
新たな技術的課題	32
自動車産業の危うさ	35
トヨタの変貌とその影響	36
メガコンペティションの時代に	39

第一章 復興、躍進と日本車の台頭

マツカーサーのキャデラック

占領軍の上陸 46

オンボロ車の列 48

従順な日本人 49

豊かな国、アメリカ 51

焼け跡の中の最新車 55

民主主義Ⅱアメリカン・ライフスタイル 58

自動車生産再開 60

若手通産官僚の悲願 63

国産乗用車不要論 66

日本式生産方式の模索 68

カンバン方式と多工程もち 71

驚異的成長の源泉 74

ベントの復興とフォルクスワーゲンの躍進

クラフトマンの世界 74

ベントの戦後復興 75

ヒトラーの国民車計画 78

“ビートル”誕生 80

“強さと喜びの車”貯蓄プラン 83

めざましい復興をとげたフォルクスワーゲン 85

アメリカ“ビッグ3”の経営者魂

終戦の日の紙吹雪 88

米自動車業界の機動性 89

黄金の五〇年代 91

スローンとフォード 94

小型化への回帰 97

根強い“ビートル”人気 98

忍び寄る日本車の波 101

第二章 問われる企業責任

国民車構想の波紋

海を渡った「クラウン」 104

さんざんな結果 106

「国民車構想」の挫折と成果 107

日本市場に対する「ビッグ3」の関心 110

自動車の負の部分

「戦後最悪の企業の失態」 112

安全より利益 114

ベントにおける安全性への取り組み 116

排ガスと省エネの壁

日本の“マイカー元年” 118

高まるレース熱 120

排ガス規制の脅威 121

マイカー・ブームへの逆風

日本にもっとも大きな打撃

後発の日本がトップに 126

安全対策への着手 129

124 123

“ビートル”の命運尽きる

空冷式エンジンの限界 130

フォルクスワーゲンの方向転換

“ビッグ3”の遅れ 133

131

石油の上に乗った自動車

石油は有限資源だった 134

ガソリン自動車全盛の時代

136

ガソリン車の限界 138

第三章 “ビッグ3”の憂うつとバブル日本

フォード二世とアイアコツカの確執

石油危機と徹底した合理化作戦 140

アメリカでの新しい傾向 142

米メーカーの小型車観 143

フォード社の御家騒動 145

サイズダウンへの転換 147

第二次石油危機の影響 148

“ビッグ3” 存亡の危機

150

クライスラーの賭け

151

ワールド・カーへの挑戦

アメリカ自動車産業の体質改善

154

GMのワールド・カー構想

155

日本的生産方式の導入も裏目に

157

日本の車づくり技術の向上

158

日本製小型車の時代

日本車の集中豪雨の対米輸出攻勢

160

高まる反日感情

161

日本車の現地生産開始

162

“ビッグ3” 急回復

163

バブル景気と自動車

バブル経済への突入 164

贅沢化現象 165

大きかったバブルのツケ 166

「アメリカの再生」 168

ドイツ自動車業界の変貌 169

バブル後の対応 170

車のあり方を考えなおすとき

172

第四章 戦略と組織の大改革

商品戦略の時代

気まぐれな時代 176

俊敏がのろまを食う 179

開発リードタイムの短縮 180

同時並行開発方式とデザイン・イン 181

同時並行開発方式の盲点 182

基幹情報システムの構築 183

ヨーロッパでの取り組み 185

グローバル・ネットワークの構築

「ネオン」でのCALSの試み 187

遅まきながら日本でも 189

グローバルな視点の欠落は命取り 191

フォード二〇〇〇 193

プラットフォーム統合化 194

フォードとマツダ 195

日産での試み 197

GMの合理化計画と海外展開 200

合理的合従連衡法^{がうしょうれんこうほう} 203

新型「アコード」にみる統一化と多様性

部品メーカーの肥大化

トップ部品メーカー同士の合併
部品メーカー、下請企業の命題

日本的「系列」の崩壊

211

膨らむ部品メーカーの規模
部品メーカーの技術レベル

217 215

210 208

第五章 戦場はアジアへ

アジアのモータリゼーション

アジアの自動車産業の現在

224

巨大なアジア市場

225

アジアの可能性

227

アジア系列の形成

229

日・米・欧のアジア展開

アジアでは追われる立場に 230

日本的経営方式持ち込みの限界 232

アジア戦略カーの投入 235

米メーカーのアジア進出法 239

GMの部品現地生産 240

フォードのアジア展開 242

フォルクスワーゲン、ベンツの動き

243

アジア諸国の国民車構想

アジアの国民車計画 246

インドネシアへの進出合戦 248

インドネシア国内の複雑な事情 250

経済性だけでは割りきれない 252

アジア自動車産業の二十一世紀

車も家電のように行くか？ 253

韓国自動車産業の歩み 255

中国市場からの撤退の動きも 259

中国進出企業の淘汰 261

アジア通貨危機の影響 263

世界文明的転換が不可避 267

第六章 安全という名の企業戦略

理念なき日本車の安全対策

衝突実験の衝撃 270

画期的な三叉式緩衝機構 271

ずさんな国内向け日本車の安全性 273

「安全が商売になる」時代に 276

甘い日本の基準 277

安全対策の二つの方向 279

短期間で製品化した「ゴア」 280

売らんがための安全装備 282

世界を先導するベンツの哲学

安全装備の前にやるべきこと 284

ベンツの危機感 285

ベンツの転換 287

Aクラスの衝撃 288

大胆な挑戦か、危険な賭けか

社長退陣劇とその後の見通し 294 292

フォードのバレンシア工場 299

インテリジェント化する自動車

新しい安全自動車ASV 301

走る情報空間

302

道路交通分野での各国の取り組み

305

カー・マルチメディア事業の可能性

306

SFのようなATS

307

これからのメーカーのあり方

309

第七章 “夢の自動車” プロジェクト

クリーンカー・クリーンシティ計画

電気自動車EV1

314

燃料電池搭載の実用車「ネカー」

316

“一挙三得”の直噴エンジン

317

さまざまな環境対策技術

319

カリフォルニア州大気浄化法

320

国家的プロジェクトPNGV

321

タイムリミットは二〇一五年

324