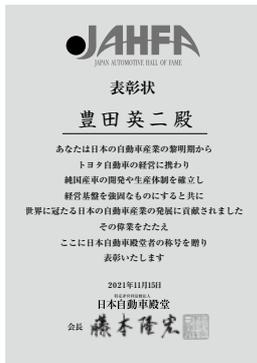


# 2021 日本自動車殿堂 殿堂者(殿堂入り)

## Japan Automotive Hall of Fame, Awarded Inductees of 2021

選考主題 自動車社会構築の功労者

Theme of selection: Person of merit who has furthered the cause of motoring



トヨタと日本の自動車産業発展とグローバル展開の礎を築く

Built the foundation for growth and global development of both Toyota and Japan's automotive industry

豊田 英二 氏

Mr. Eiji Toyoda



法律家の立場から自動車交通社会の在るべき道を説く

Advocated from the lawyer's viewpoint a vision of what preferable automotive society should be

森 美樹 氏

Mr. Yoshiki Mori



生涯にわたる交通教育の体系化

Lifelong devotion to systematizing the education for traffic safety

長山 泰久 氏

Mr. Yasuhisa Nagayama



マツダの業績回復とフォードからの独立を主導

Took the lead in the recovery of Mazda's business performance and the independence from Ford

井巻 久一 氏

Mr. Hisakazu Imaki

トヨタ自動車工業元社長 トヨタ自動車元会長

トヨタ自動車最高顧問

## 豊田 英二

### トヨタと日本の自動車産業発展とグローバル展開の礎を築く



**豊田英二**（とよだ えいじ）**略歴**

1913年(大正2年)9月12日 愛知県に生まれる
1936年(昭和11年)3月 東京帝国大学工学部機械工学科卒業
4月 株式会社豊田自動織機製作所入社
1937年(昭和12年)8月 トヨタ自動車工業株式会社分離独立に伴い転籍
1945年(昭和20年)5月 同社取締役
1967年(昭和42年)10月 同社取締役社長
1982年(昭和57年)7月 トヨタ自動車株式会社取締役会長
1992年(平成4年)9月 同社取締役名誉会長
1994年(平成6年)9月 同社名誉会長
1999年(平成11年)6月 同社最高顧問
2013年(平成25年)9月17日 逝去

**公職・団体関係**
1958年(昭和33年)4月 社団法人自動車技術会会長
1972年(昭和47年)5月 社団法人日本自動車工業会会長
1983年(昭和58年)3月 在名古屋ポルトガル名誉領事
1984年(昭和59年)5月 社団法人経済団体連合会副会長
1985年(昭和60年)2月 運輸省航空審議会委員長
1988年(昭和63年)10月 郵政省電気通信審議会会長

1991年(平成3年)3月 社団法人発明協会会長

**受賞歴**
1971年(昭和46年) 藍綬褒章受章
1983年(昭和58年) 勲一等瑞宝章受章
1985年(昭和60年) ポルトガル共和国 エンリケ王子勲章コメンダロール章受章
1990年(平成2年) 勲一等旭日大綬章受章
タイ王国二等白象勲章受章
1991年(平成3年) ベルギー王国王冠勲章グランオフィシエ章受章
1992年(平成4年) タイ王国一等タイ王冠勲章受章
1993年(平成5年) オーストラリア勲章(COMPANION)受章
FISITA(国際自動車技術会連盟)FISTSAメダル受章
1994年(平成6年) AUTOMOTIVE HALL OF FAME(米国自動車殿堂)HALL OF FAME AWARD受賞
1995年(平成7年) ジェームズワット国際ゴールドメダル受賞
1999年(平成11年) 大綬景星勲章受章
2000年(平成12年) 豊田市名誉市民章受章
2001年(平成13年) タイ王国一等ディレクグンナポン勲章受章
2013年(平成25年) 正三位に叙せられる

**幼少の頃**

豊田英二氏はトヨタグループの創始者である豊田佐吉翁の次弟・平吉氏の次男として1913年9月12日に愛知県西春日井郡金城村(現・名古屋市)に生まれる。住まいは工場の一角にあり、また4歳の時に移転拡張した「豊田織布押切工場」敷地内に住居することになった。工場は遊び場であり勉強の場でもあって、小学校時代には工場にあったスチームエンジンやボイラーの仕組みなどに興味を持った。また小学校5年生の時、ラジオ放送が始まり、鉱石ラジオを自作するなど、機械やものづくりへの関心が高い少年だった。伯父の佐吉翁は歳がずいぶん離れていたため、甥というより孫のようにかわいがったという。上海に建設中の紡績工場を訪れる際に英二氏を帯同したこともあった。

豊田英二氏(左)とトヨタ自動車工業元社長 豊田喜一郎氏(右)

**豊田自動織機製作所に入社**

1933年(昭和8年)、東京帝国大学工学部機械工学科に入学、優秀な成績を取め、「ウエスト賞」をもらった。卒業後は豊田自動織機製作所に入社し、豊田喜一郎氏が始めたばかりの自動車に従事することになり、早々に命を受け「芝浦研究所」をつくって、自動車の部品や自動車を作るための工作機械などの調査を進め、自動車事業進出の準備をした。また喜一郎氏と東京帝国大学で同級生だった隈部一雄氏がドイツから送ってきた前輪駆動車をモデルに試作車づくりを行なったときには、英二氏はエンジンの図面を担当した。

その後、愛知県刈谷の本社にある監査改良部に配属、トラックユーザーからのクレーム対応などを任せられ、問題点を徹底的に究明した。さらに社内のあらゆる問題点の改善に取り組んだのである。

1937年(昭和12年)にトヨタ自動車工業が設立され、挙母工場(現在の本社工場)を建設するにあたり、刈谷からの機械の移設・据え付けを担当した。挙母工場ではそれまでのヤード・ポンド法からメートル法に切り替えるとともに、流れ作業が導入された。これには、刈谷工場でのロット生産にかえて、毎日必要なものを必要な数だけつくる“ジャスト・イン・タイム”が、発案した喜一郎氏の主導により図られ、のちの「かんぱん」を使ったトヨタ生産方式の萌芽となった。英二氏においても第二機械工場の責任者として常時、現場にいて不良品を出さない工程づくり、のちのQC(品質管理)につながる取り組みを進めた。

#### 米国訪問、フォードに学ぶ

トヨタ自動車工業の労働争議終結後の1950年(昭和25年)7月にフォードの研修者として渡米し、幅広く講義を受け、フォードやクライスラーの工場や機械メ

ーカーなどをつぶさに見ていた。また、当時出始めたばかりのオートマチックトランスミッションの組み立て実習なども行った。帰国後は英二氏に続いて派遣された斎藤尚一氏とともに、設備の合理化・近代化に取り組み「設備近代化5カ年計画」を策定した。並んでフォードの提案制度を参考に「創意くふう制度」を導入し、改善提案活動として、その後のトヨタで全社的に展開されるようになる。

豊田英二氏(左)とトヨタ自動車工業元社長 豊田喜一郎氏(右)

**純国産乗用車クラウンの開発**

「GMやフォードに負けないような国産乗用車を日本人の頭と腕でつくって国民に供給する」。喜一郎氏の意を受け継ぎ、訪米から帰ってきた技術担当常務取締役として、英二氏は1950年(昭和25年)末から純国産乗用車を作り上げる仕事をリードした。その第一弾として結実したのが1955年(昭和30年)に発売されたクラウンで、その後、コロナ、カローラと大衆車を次々開発主導し発売に至って自動車メーカーとしての確たる基盤を築く。

豊田英二氏(左)とトヨタ自動車工業元社長 豊田喜一郎氏(右)

**生産体制の構築**

クラウンは発売後、好調な売れ行きが続き、本社工場でのトラックとの並行生産では需要にこたえられなくなった。英二氏は、乗用車専門工場の建設を石田退三社長に提言し、それを受け工場建設委員会が設立された。英二氏はその監督を担い、委員長に豊田章一郎氏が就任し欧州に派遣された。

当時先行していたフランス・ルノー公団の工場を参考に、1959年8月にボデー工場、塗装工場、組立工場の3工場を持つ元町工場を完成させた。元町工場の月産能力は5千台で、当初は過大とも思われたが、稼働後数カ月でフル稼働となり、本社工場と合わせてその年の12月には月産1万台を達成した。その後、エンジン生産の上郷工場、カローラ生産の高岡工場など次々と工場を建設するなど、他社に先駆けて生産規模を拡大することでモータリゼーションによる自動車需要の急増に英二氏は先手を打って対応した。

英二氏は当時を次のように回想している。「元町工場の建設は極端な言い方をすれば、イチかバチかの賭けだったともいえる。万が一失敗すれば、再び経営不振に陥ったであろう。こうして石田さんの決断で元町工場をつくったことで、国内の競争でいえば、それまでのどんぐりの背比べの中から、トヨタがまず飛び出したといえる」

「カローラはモータリゼーションの波に乗ったという見方もあるが、私はカローラでモータリゼーションを起こそうと思い、実際に起こしたと思っている。ト

ヨタはカロラーのためにエンジン(上郷工場)と組立(高岡工場)の二つの工場を建設した。うまくいったからこそ、いまごろのん気なことを言っているが、もし、モータリゼーションが起きていなければ、今ごろトヨタは過剰設備に悩まされていただろう」

#### TQCの導入

トヨタ自動車工業は「品質は工程で造り込む」というQC活動を早くから展開してきたが、1961年にTQC(総合的<全社的>品質管理)を導入し、新型乗用車の初期品質は回を重ねるごとに向上させていった。

TQCを導入した背景と目的について、英二氏は次のように語っている。

「昭和30年(1955年)初めに、わが国初の本格的乗用車であるクラウンを発売いたし、幸い非常な好評を得ました。そして会社は急速に発展いたしました。しかし、ここでいろいろな問題が現れてきたのであります。それは、どういうことかと申しますと、人員は2倍になり、生産は約7倍になりましたが、品質の向上は能率の向上に釣り合って進まなかったのであります。また、新人の増加、教育の不徹底、管理者の力不足と未熟練、横の連絡の悪さが目立ってきました。それとともに、同業者間の品質競争が激しくなってきたのであります。そこで、第1に、トップにおいて品質目標をもっと明確にし、これを従業員に徹底させる必要があること、第2に、部間の機能的な連携が図られるような体制をつくる必要のあることなどを反省いたしましたのであります。この2つの反省のうえに立って、従来からやっておりましたQCを、さらに全社的なものとして推進することに決心したのであります」

トヨタ自動車工業は、QC推進本部を設置し、本部長に副社長であった英二氏、副本部長に豊田章一郎常務取締役が就任する体制で推進した。全社一丸となって推し進めてきたTQC活動の成果を世に問うため、1965年(昭和40年)6月、デミング賞審査委員会に「品質管理実情説明書」を提出した。綿密な実地調査が行なわれ同審査委員会は、1965年度のデミング賞実施賞をトヨタ自動車工業へ授与することを決定した。

#### 自工会会長として難題に対応

英二氏は1967年(昭和42年)にトヨタ自動車工業の社長に就任(1982年までの15年間)、初期の1972年に日本自動車工業会会長にも選出され業界活動に邁進した。1970年に米国でマスキー法が成立すると、日本でも排出ガス問題が大きく取り上げられるようになり、英二氏は自工会会長として国会で参考人として陳述するなど矢面に立つことになった。排出ガス規制は性能を落

とさず排気ガスをクリーンにするという難題を自動車業界に突き付けた。英二氏は自工会会長として、そろって規制をクリアできるよう業界をまとめ上げ、全社が足並みをそろえて規制をクリアすることに尽力した。結果、国が定めた排出ガス規制に対応することができ、この時の技術的蓄積はその後の技術発展を大いに促し、自動車のエレクトロニクスの進展や排出ガス対策を日進月歩で進めさせ、日本車は世界一排出ガスがクリーンと評価されるまでになった。

#### 工販合併

トヨタ自動車工業は戦後の経営危機を機に1950年(昭和25年)にトヨタ自動車工業、トヨタ自動車販売に分離していたしていたが、1967年の社長就任以降、英二氏は合併を視野に入れながら経営を進めた。1982年7月、工販合併を成し遂げ、トヨタ自動車販売社長を務めていた豊田章一郎氏がトヨタ自動車社長に、英二氏は会長に就任した。

新生「トヨタ自動車」の発足にあたり、豊田英二会長は、要旨以下のようなメッセージを発している。

「昭和57年6月30日をもってトヨタ自動車の戦後は終わりました。そして、7月1日から新しい第一歩が始まりました。(略)戦後の残渣を切り捨てて新しく出発すべき時がきました。本然の姿にかえり、持てる力をフルに発揮して、新しい未来を切りひらくために努力しようではありませんか」

#### 物流に着目

トヨタ自動車の会長に就任した英二氏は、合併効果が期待できる領域の一つとして物流に着目し、物流・コントロール部門の新設を指示した。車両や補給部品などの製品は、自工から自販に引き渡された時点で別管理となり、重複作業を余儀なくされるケースが少なくなかった。こうした重複を見直し、事業の効率化、コスト低減をはかった。当時、物流改善に関わった生産管理部主査の張富士夫氏は、販売部門の車両置き場や部品倉庫などの工程を観察し現場と協力して改善を進めた結果「想像以上の合理化を実現」できた、と英二氏の慧眼を高く評価している。

#### 北米現地生産の決断

英二氏は「世界の中の日本」、「世界の中のトヨタ」という視点で新たな海外事業の展開を進めた。その最大のものが、ゼネラルモーターズ(GM)社との提携による北米現地生産化であった。トヨタ自動車工業は当初、フォード社と提携交渉を進めていたが、これが決裂しGM社から提携の打診があった。1982年3月にニ



クラウンのスタイル検討会(1952年)



元町工場第1号車のクラウン　ラインオフ(1959年8月8日)



51年度排出ガス規制に関し　参考人として陳述する豊田英二氏(1971年4月22日)



「トヨタ自動車株式会社」取締役会長に就任　自工自販合併記者発表の席で(1982年7月)



GMとの合弁生産覚書調印式にて　ロジャー・スミス会長と(1983年2月　GMフリモント工場)



国内生産累計1億台達成　1億台記念号車ラインオフ式(1999年1月)

ューヨークで英二社長とロジャー・スミス会長のトップ会談が行なわれた。スミス会長はその場で、①折半出資で合弁会社を設立し、トヨタが経営する、②西海岸のGM社の工場を活用し、1984年秋から新型カロラーをベースにしたGM車を年20万～40万台生産する、というきわめて具体的な案を提示した。これ以降、両社の実務者レベルによる合弁交渉が本格的に始まった。

その頃、日米間の経済摩擦が深刻化しており、1981年度には日本製乗用車の対米輸出自主規制という事態にまで及んでいた。米国議会ではローカルコンテンツ(現地調達率)法制定の動きも高まっていた。そうした情勢下でのGM社との合弁生産は、日米間の新しい産業協力のモデルとして米国の雇用や部品産業の活性化にも貢献し、両国関係に好影響を与えるものと期待された。

しかし、社内には慎重論や懸念の声もあった。生産部門では生産ノウハウを合弁工場で公開することへの不安、北米販売部門では主力モデルを競争相手に供給することへの懸念などである。加えて、全米自動車労働組合(UAW)との協調という大きな問題もあったが、合弁生産に関する交渉は進展し、1984年2月にトヨタ自動車とGM社の折半出資により、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)を設立した。1984年4月、トヨタ自動車とGM社は、記者会見を行ない、席上、トヨタ自動車会長に就いていた英二氏は、「競争と協調の精神こそが世界経済の発展を支える基本」と自らの信念を語り、合弁プロジェクトを「日米産業協力のモデル」として成功

に導くとの決意を表明した。その後、トヨタは北米、欧州で現地生産体制を急速に確立していった。これによりトヨタ生産方式が広く世界に認知されることになり、後にリーン生産方式の代表事例として紹介されることにもなった。

#### まとめ

豊田英二氏はトヨタ自動車と日本の自動車産業の黎明期からその後の発展の歴史を体現した経営者だった。社長として15年間、取締役就任から会長退任まで約50年間、経営の陣頭指揮を執り、労使問題、貿易・資本の自由化、円高、オイルショック、排出ガス規制対応、貿易摩擦などの難題に対応し、トヨタ自動車の経営基盤を強固のものにするとともに業界の発展に貢献した。またトヨタ創業からの生産現場にあって、現地現物、カイゼン、創意くふう制度、品質管理、かんばん方式といったトヨタの基礎となる考え方を主導し、自ら実践することで定着させ、いまのトヨタの礎(いしづえ)を作った。会長当時の張富士夫氏は「豊田英二さんは、決して多くを語らずに、難しい課題を私たちに与えられ、その度に私たちは必死で考えさせられた」と振り返る。現場と人を重視し、改善や創意工夫を自らの手で行なうという英二氏が育成したものが、トヨタの経営理念、行動指針として今も生かされているのである。

（日本自動車殿堂　研究・選考会議）

協力：トヨタ自動車社会貢献推進部

弁護士

## 森 美樹

### 法律家の立場から自動車交通社会の在るべき道を説く



撮影 齋藤さだむ ©

#### 森 美樹(もり よしき)略歴

1931(昭和6)年4月10日、東京都台東区台東に生まれる  
1954(昭和29)年 東京大学法学部を卒業、東京大学法学部助手  
1956(昭和31)年 国立国会図書館主事  
1959年(昭和34)年 弁護士登録(東京弁護士会)  
2019(令和元)年 11月20日逝去(享年88歳)

#### 団体略歴

1999(平成11)年~2013(平成25)年 自動車検査登録協力会・登録情報協会・評議員)  
1993(平成5)年~2001(平成13)年 日本自動車連盟(JAF)・理事  
2001(平成13)~2011(平成23)年 日本自動車連盟・常任理事

#### 〈JAFのモータースポーツ委員会関係〉

1990(平成2)年~1993(平成5)年 モータースポーツ審査委員会委員長  
1993(平成5)年~1996(平成8)年 マニファクチャラーズ部会長

1993(平成5)年~1996(平成8)年 旧モータースポーツ評議会委  
1997(平成9)年~2012(平成24)年 モータースポーツ委員選考会委員  
1982(昭和57)年~2015(平成27)年 新村出記念財団・理事

1988(昭和63)年~ 森田奨学育英会・監事  
社会福祉法人・健修会・理事2011(平成23)年まで  
日本臓器移植ネットワーク・監事2007(平成19)年まで

#### 自動車交通・法律関連主要著書

『弁護士の門』(公論社)、『くるまと法律』(鉄道日本社)、『違反になる時ならぬ時』(日本経営出版会)、『自動車売買』(有斐閣)、『クルマ事典』(有斐閣)、『示談』(モーターマガジン社)、『CAR六法』(芸文社)、『新CAR六法』(芸文社)、『マイカー緊急示談術』(K・Kロングセラーズ)、『債権管理の実務』(日本自動車販売連合会)、『会社の自動車管理』(日本経営出版会、共著)『くるまじゃらんじゃらん』(鉄道日本社)など。

#### 弁護活動と被害者救済

森美樹氏は1931年東京市下谷区二長谷町(旧住所名)に生まれる。14歳で終戦を迎え、その日を境に社会の価値観と大人や教師の言うことが180度変わるという現実を目の当たりにした。そうした原体験もあってか、都立両国高校を卒業後、東京大学法学部に入学して法律家を志した。同大助手、国立国会図書館主事を経て、1959年に28歳で弁護士登録。1961年、司法修習時代の同期で同じく弁護士の妻・有子氏と共同で森法律事務所を開設し弁護士活動を始めた。

弁護士として多様な事案を手掛ける中で、モータリゼーションの急拡大により増え続ける自動車事故、交通事故などの訴訟案件などに精力的に取り組んだ。またこうした案件に取り組む中で、交通事故の被害者が厳しい状況に置かれる実情を見て、それらの人々に手を差し伸べることができるよう、法律ベースに乗せて交通事故被害者救済のあり方について提言した。

被害者救済の視点から制定された自賠責(自動車損害賠償保障法)制度にも運輸省の「自賠責を考える会」の委員としてかかわった。自賠責保険の運用益(剰余金)が一般会計に活用されることが社会的な議論となったが、森美樹氏は運用益をユーザーのために使うことを主張したという。この自賠責の運用益の積立金の一部が交通事故防止・被害者救済に向けられているが、そうした事業の実施主体である自動車事故対策センター(現・独立行政法人自動車事故対策機構=NASVA)の評議員としても、法律家としての見識と知見を活かし提言を行った。

さらに日本自動車連盟(JAF)や自動車検査登録協力会(自検協)の理事を務めた。JAFでは、当初、法律家としての知見を求められ、モータースポーツの競技者間やマニファクチャーラー間の争いに関して、仲裁、裁定を下すJAFモータースポーツ審査委員会委員長を務めた。後に、理事としてJAFが会員数が1千万人を超え、組織も年々大きくなる中で、その進むべき道について、常にその公益性について、経営側に具体的活動を求め、理事会において会員(一般の自動車ユーザー)目線の発言を続けた。またJAF職員、特にロードサービスなど危険も伴う業務に携わる第一線の職員を大切にすることなどを説いたという。運輸省(現国土交通省)の外郭団体として検査登録情報の提供などを代

行する自動車検査登録情報協力会では、民意を反映して業務を遂行することの重要性を説いた。

弁護士活動や公職のかたわら、1970年代にはラジオ番組の「ドライブ相談室」にも出演した。ジャーナリストで、女性ドライバーの会の会長の生内玲子氏と二人でクルマとドライブに関する視聴者からの相談に応える番組で、森美樹氏は法律相談を担当した。同様に自動車雑誌などで、車と交通にまつわる法律相談の連載を持ち、一般のドライバーからの質問に分かりやすく回答することで、安全運転の大切さと交通法規の周知に大きな役割を果たした。

#### 交通評論家集団の結成

森美樹氏は昭和40年代の前半、前述の生内玲子氏、三本和彦氏らと交通評論家集団を結成した。当時、事故、渋滞、公害など自動車交通問題が深刻になっていた。そうした問題に立ち向かおうというのが設立趣旨で、会員には自動車評論家、同ジャーナリストら錚錚たる人々が集い、30年余りにわたり、活発な活動をつづけた。その主導的役割を最後まで森美樹氏は担った。設立の趣旨について、次のようにつづっている。

「わが国の自動車交通は、モータリゼーションの爆発的な普及にともなって、わずか10年あまりでめざましい発展をとげ、日本経済と国民生活の向上に大きく貢献してきましたが、反面交通秩序は混乱し、交通戦争と呼ばれる悲惨な事態を招来しました。自動車事故による死傷者は年間100万人におよぶというわが国の現状はまさしく戦争状態と呼ぶにふさわしいといわねばなりません。

交通公害も見逃すことのできない重要課題です。排気ガスによる大気汚染は、環境公害の雄といわれ、文明の利器は転じて凶器であるばかりか、健康を蝕む有毒ガスの発生源としても糾弾をうけています。

こうした異常事態の半永久的な持続はモータリゼーションの文明に対する積極的な役割を減殺して余りあるもので、もはやわが国のみならず、世界人類の恥であるといわなければならないでしょう。

交通問題は、政治、経済、法律、科学技術、社会道徳、その他人間生活のあらゆる分野に関係する巨大な課題であります。そうした課題へのアプローチは、これまでともすればばらばらでありがちな分析や批判だけでは十分な解明と展望を得ることができません。

この集団は、交通秩序の正常化を心から念願し、会員相互の緊密な活動のもとに、交通問題全般について有機的な研究ならびに執筆活動を行ない、その成果をさまざまな形で世に問うことにより、微力ながらも新しい交通文化の確立に寄与しようとするものであります」

こうした森美樹氏の想いをもとに交通評論家集団は、勉強会、見学会などを精力的に開き、モータリゼーションの急激な台頭による負の側面について、見識を深めていくが、その成果の集大成と言えるものが昭和50年に刊行された『過剰モータリゼーションを考える クルマ社会の反省』で、モータリゼーションが当時抱えていた様々な問題に多角的に焦点を当て、その解決策と提言を出している。

刊行『過剰モータリゼーションを考える』

この巻頭言(はしがき)で森美樹氏は、同書の目的を以下のように述べている(要旨)。

「自動車という素晴らしい商品は、平均的なサラリーマンのボーナスで贖えるほどまでに普及した。しかし事故、大気汚染、騒音、渋滞など、もろもろの毒素を含んでいることを覚悟の上でのみ下さなければならない。(略)本書は、モータリゼーションの現状をもろもろの断面でとらえ、その断層にさまざまな方向から照明をあててみた」

同書の内容を章立てと執筆者で見ると次のようである(肩書は当時のもの)。

第1章 モータリゼーションと都市デモクラシー(内田満=早稲田大学教授)、第2章 屈折点にさしかかった自動車産業と日本経済の方向(近藤完一=交通評論家)、第3章 モータリゼーション時代の私権制限の保護とその抑制(篠塚昭次=早稲田大学教授)、第4章 交通規制にみる制御の理論と実際(岡本博之=警察庁交通調査官)、第5章 過剰違反がもたらした交通反則金はなにをもたらしたか(森美樹=弁護士)、第6章 過剰モータリゼーションのおとし穴(宇留野藤雄=日本大学教授)、第7章 現代人の不安とモータリゼーション(大原健士郎=慈恵会医科大学講師)、第8章 新しい交通システムは都市の過密救済のキメ手となるか(岡並木=朝日新聞社編集委員)、第9章 モータリゼーション規制の現状 交通規制(富永誠美=交通評論家)／売買規制(棚橋鎌次=交通評論家)／生産規制(三本和彦=写真家)／税制規制(広瀬恵之佑=自動車評論家)／

精神規制(五十嵐平達=自動車評論家)

上記のとおり、同書はモータリゼーションの普及途上の当時の負の側面の数々を網羅しており、その指摘と提言により、今日では著しく改善したもの、現代にも課題を引きずったままのものもあるが、当時のこうした体系的な問題提起は画期的で、その後のモータリゼーションの健全な発展に向けての軌道修正や新たな取り組みに資すること大であったと言える。

多様な分野のグループづくり

森美樹氏は前述の交通評論家集団だけでなく、現代問題研究会、船の会、東大七B会、仏教美術の会、腎臓移植普及会、日本魅力学会、昭和史探求の会、三木読書会、甲南ぶらりの会といった多種多様なグループを仲間とともにづくり、その主導的役割を演じている。

1978(昭和53)年から20年間にわたって続いた現代問題研究会ではエネルギー、国防、原子力、アメリカ大統領選挙、教育問題、財政再建と行政改革といった多様なテーマで専門家を講師に招き、例会を開催。自動車問題も何回かテーマとなった。日本車の米国輸出が問題となり始めた1983年には「日本車はアメリカで生き残れるか」(森潔=本田技研工業技師長)、PL法(製造物責任法)が制定された1994年には「PL法と自動車産業の対応」(香川勉=日本自動車工業会常任理事)、また韓国の自動車産業の台頭が著しい中で鄭敏明・三星自動車専務取締役が招かれ、講演した。

洒脱にして深遠の人柄

森美樹氏は、文字通り『洒脱』そのものの生き方の人であり、その活動は奥深いものに満ちていた。自身の選書シリーズをメメント選書と名付けたことから、その生き方が窺われる。この自費出版の選書シリーズ、雑誌等で連載したものをまとめて本にしたものが多いが、自身の半生を書いたものも含まれ、死が隣り合わせだった戦中の少年時代、作文が得意だったこと、父親の死、背負わなければならなかった家への責任、森氏にとって、人生そのものが、メメント・モリであったのではないか。ただ、それを悲壮感で語るのではなく、知と機知でさらりとメメント・モリと言っているあたりに、洒脱そのものの人生の対処法を教えられる。

『わが少年挽歌』にメメント選書の名づけの理由が書かれている。

「メメント選書は手づくりの本シリーズです。後期高



森法律事務所のパートナーでもあった妻の森有子氏と

撮影 齋藤さだむ©



自動車関係の雑誌に連載を持ち、単行本にまとめた

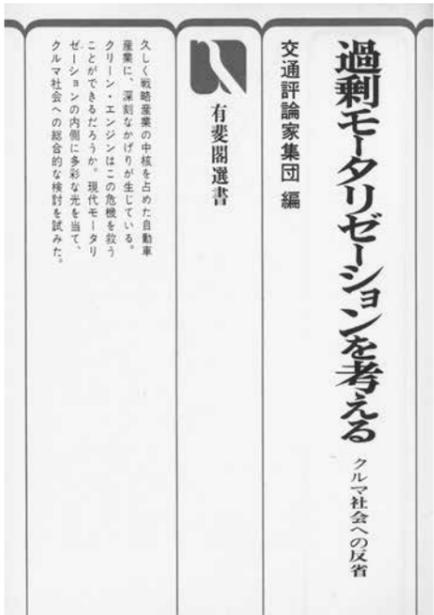


たくさんのエッセイや随筆などがメメント選書にまとめられた

齢者の手づくりにふさわしく、ラテン語のメメント・モリ(死を思え)から名づけました。さして遠くない死を思いつつ生の痕跡を刻もうというのです」さらに「(前略)モリは私の姓である森と同音である。ややこじつけめいているが、森を思え……森の記憶とでも思ってもらえないだろうか」とある。つまりは生きた証としての数々の本を残した。

文学はもちろん、音楽、絵画と芸術への造詣も深く、三木(さんもく)読書会で、その時々テーマとして語りあう文学者や作家に関しては、評論を語ることが多かった。特に森鷗外は医者として文学者として、歴史の高い評価はどうだったかといったことの議論を深め、その実像に迫ることが多く、理想主義を標榜した鷗外に対して、どちらかといえば、写実主義的な坪内逍遙側の意見だった。昭和の知の巨人丸山眞男に関する議論も多く、「民主化でしか過ぎない日本の民主主義」という言葉に、痛く共感を示され、たびたび、このテーマが話題となった。

東大7B会をはじめ、いろいろな分野の人を集めて、議論をし、文章として残すことが幾つになっても、成長の糧となると考え、次々に新しいグループを企画し、人集めをした。いつも主宰ではあるが、その中心の論客とはならず、仲間の言葉に耳を傾け、おもむろに、



画期的な分析・提言書となった『過剰モータリゼーションを考える』

自身の考えなり、主張なりを、語った。全てのグループが実現したわけではないが、胃がんを患ってからは再びメメント・モリ感が強く、2013年の「メメント・エッセイ・クラブ」への誘いには次のような文を寄せている。

「生老病死という言葉がありますが、老年期を生きる私たちにとって病と死は避けることのできない現実です。たとえ病を克服してもやがては死に至るのが人間の宿命です。

死までをどう生きるかは人生最後最大の課題です。私たちは誰もが明るく仲よく生きたいと望んでいます。そのためにさまざまな方法がありますが、エッセイという形で人生を問い直すのも有益な方法のひとつではないでしょうか。(後略)」

そして、家族にもいわず、生前から「お別れの言葉」を用意して、自身のファイルに隠し、あちらから、こちらを、茶目っ気たっぷりに楽しげに眺めておられるような人柄であった。

湯の舟に八十三のオフィーリア

寂しさはただ一本のいちょうの黄

森 未羊

(日本自動車殿堂 研究・選考会議)

執筆協力：岩越和紀

大阪大学名誉教授

## 長山 泰久

### 生涯にわたる交通教育の体系化



#### 長山泰久(ながやま やすひさ)略歴

1932(昭和7)年 2月7日 大阪府枚方市に生まれる  
1955(昭和30)年 大阪大学文学部卒業  
1957(昭和32)年 同大学院文学研究科修士課程修了(文学修士)  
1960(昭和35)年 同博士課程を単位取得退学  
1960(昭和35)年 大阪大学文学部助手  
1960(昭和35)年 8月 西ドイツハイデルベルク大学留学  
1967(昭和42)年 追手門学院大学文学部講師  
1968(昭和43)年 追手門学院大学助教授  
1974(昭和49)年 大阪大学人間科学部助教授  
1984(昭和59)年 大阪大学人間科学部教授  
1990(平成2)年~1992年3月 大阪大学評議員  
1995(平成7)年 大阪大学定年退官 大阪大学名誉教授  
**団体関係**  
1985(昭和60)年~1995年 大阪府道路交通問題協議会委員  
1985(昭和60)年~2001年 内閣府中央交通安全対策会議

#### 専門委員

1995(平成7)年~2001年 大阪府交通安全対策検討委員会(委員長)  
1989(平成1)年~1994年 大阪交通科学研究会会長  
1990(平成2)年~1992年 関西心理学会会長  
1991(平成3)年~2001年 (社)日本自動車連盟交通安全委員会委員長

#### 受賞歴

1980(昭和55)年 住友海上福祉財団論文・内閣総理大臣賞(「交通教育の体系化」)  
1985(昭和60)年 国際交通安全学会賞(論文部門)  
1989(平成1)年 憲法記念日大阪府知事表彰  
1993(平成5)年 交通荣誉賞緑十字銀賞  
1999(平成11)年 交通荣誉賞緑十字金賞  
2013(平成25)年 警察協力章(近畿管区警察学校交通専科交通心理学講師48年間に対する功績)

#### 専門領域に至る過程

長山泰久氏は1932年2月7日大阪府枚方に生まれる。お父上泰政氏は、ドイツ留学先で「作業療法」「院外治療」を学び、精神科医師として大阪府立中宮病院にて普及に努めたことで有名だった。氏は高校生時代から父上の書斎の精神医学関係書籍・犯罪の精神鑑定書などを読むことで人間の精神生活に強い関心を持ったと言う。大阪大学医学部進学コースに入学したが音楽に凝りすぎて進学できず、文学部に転部し哲学科心理学課程を専攻することになった。

1960年大学院博士課程を修了後応用心理学講座助手に採用された。同年8月から西ドイツ・ハイデルベルグ大学に長期出張として留学する。当地の医学部研究所で指導教授の下で視知覚の実験を続けたが、大阪大学から与えられていた課題は「帰国後、応用心理学の研究テーマを探してくるよう」とのことであった。

氏がドイツ滞在中にスイスを車で旅行していたところ、訪問する街によって、運転行動に大きな違いがあることに気づいた。スイスでは、ドイツ語圏、フランス語圏、イタリア語圏というように、地方によって日常に使用される言語が異なっている。とくに、ゲルマン系のドイツ語圏とラテン系のフランス・イタリア語圏での運転行動の違いが氏の興味を引いた。モータリゼーションが世界的に高まる時代に、最新の行動形態である自動車運転にも、その国や地域の文化的背景が影響することに注目した。こうした関心が、暴走族研究、ソーシャルスピード研究、青少年の車志向の研究など、後年に氏が実施した諸研究に反映されている。後年刊行された『人間と交通社会－運転の心理と文化的背景－』(幻想社, 1989)は、上記の交通文化に関する氏の経験と研究成果を解説したものである。

#### 交通心理学の体系化

長山氏の研究分野は交通心理学、産業心理学の多分野にわたるが、わが国において初めて交通心理学を体系化し、心理学の中での独自の研究領域として確立するという先駆的役割を果たした。同氏の研究分野は、運転適性・安全態度、事故原因分析研究、交通安全教育・運転者教育に関する研究、交通危険学(西ドイツMunsch博士による運転者教育手法)に関する研究、運転者の意識と運転行動に関する研究、暴走族に関する

研究、交通行動の比較文化的研究という広範囲に及び、交通心理学の向上と発展に多大の寄与をするとともに、これらの諸研究の成果を社会に還元し、より良い交通社会の実現に真摯に努めてきた。

#### 運転者教育

1970年代初頭にヨーロッパの学会に参加された氏は、ドイツミュンヘンの技術管理協会(TÜV)の心理医学研究所でMunsch博士と面会する。博士は、ドライバーにとって安全確保に必要な運転経験の獲得を自然に任せるのではなく、人為的な訓練が必要だとして、「交通危険学」や「防衛運転」を提唱されており、現在の欧米で実施されている運転場面の写真や映像を用いた運転者教育や運転免許試験の導入に多大な貢献をされた方である。長山氏はMunsch博士の立場に共感し、その後運転者教育や運転行動研究への取組へと結びつけた。

その一つの例が、『危険感受度診断テスト TOK』(企業開発センター, 1989)であり、当時としては画期的な動画を用いた危険知覚検査であった。実車による走行時の映像21場面を用いて、各場面で危険感受度(「どの程度危険か」と危険認知度(「何が気になったか」)を回答することで、被検者の危険知覚(ハザード知覚とリスク知覚)の水準を評価する。2020年4月時点での検査対象者概数は438,000人であり、我が国で初めて動画を用いた危険知覚診断テストとして、運転者教育分野を含む企業のリスク管理の場で広く活用され、その有効性が高く評価されている。また、防衛運転に関しては、『ドライバーの心理学－運転センスの養成と防衛運転－』(企業開発センター, 1979)としてまとめられている。

#### 暴走族研究と青少年のクルマ志向

長山氏は1974年設立のIATSS公益財団法人国際交通安全学会の設立メンバーの一人として、設立時のプロジェクト「暴走族の研究」の委員長として貢献し、その後も数多くの研究活動に参加した。その中でも、1970年代に実施された学会によるプロジェクト「暴走族の研究」から「青少年のクルマ志向」に至る一連の研究は、学際的かつ実践的研究として、今日でも高い評価を受けている。当初は、暴走族に関する新聞記事を収集し、東日本の「ツーリング型」、西日本の「サー

キット型」に区分することを明らかにした。

当初は駅前等のロータリーで観客に見せるために暴走走行を実施し、皆で楽しんでいましたが、東日本では警察が厳しく排除したことで、そうした都市部での騒ぎがなくなり、郊外へのツーリング型集団走行となった。そこでは対立する暴走族集団が出会うことで抗争事件が発生する。一方、西日本では、駅前等での暴走騒ぎに観客が集まることが新聞に写真付きで報道されると観客数が膨大なものになり、西日本各地での騒動はやがて観客を中心に集まる群衆騒動に発展していった。この現象面での違いの境界がフォッサマグナ(日本大地溝帯)にあることが指摘された。

さらに、研究では、暴走族特別学級104名の中学生時代と公立中学生男性1178名(運転免許希望度で車指向性を弁別)の各種特性を比較した。暴走族では「友人志向性」や「享乐的遊び傾向」が高いことなどが示されたが、クラブ活動を比較すると暴走族では運動部は100%、文化部8%。運動部でも集団競技のサッカー・野球部が好まれ、陸上・水泳などの個人競技は好まれず、この傾向は車志向度にも明らかに認められた。「友人志向性」のキーワードに基づく暴走族への新たな切り口は斬新であり社会の注目を集めた。

## 二輪車事故と運転行動の研究

二輪車の普及は二輪車関連事故の増加傾向を示した。「二輪車の事故事例分析とそれに基づいた運転者教育の提言」にて国際交通安全学会論文賞を受賞したが、その一部を示すと次ようになる。

二輪車が起こす事故の八割強は四輪車との事故であり、その内交差点内・付近事故が6割近くを占める。その多くは四輪との出合頭事故であり、左方からの四輪とが10に対し、右方からが4の比率である。前者では死角の問題と発見後衝突までの距離が影響している。

次いで、右折する四輪と直進二輪車の事故は「右直事故」と命名された。渋滞停車列の直前を、死角を無視して右折する四輪運転者の問題と、車線でない渋滞列の左方空間を直進する二輪運転者の問題であり、運転者教育を強力に行わなければならないポイントであるとの指摘は、その後の安全運転教育でも広く活用された。

「二輪運転者の情報摂取の問題」に関して、アイカメ

ラ研究が実施された。プロライダー3名を実験参加者として、一般道路において走行実験を行い、二輪乗車中と四輪乗車中の視野と注視行動を比較した。その結果、二輪乗車中の視野は路面(近方)の比率が高く、四輪乗車中には空(遠方)の比率が高かった。また、前者の眼球運動(サッケード)は直近の路面と遠方の上限方向が多いのに対して、後者は遠方の左右の動きが多かった。二輪乗車時には遠方(とくに側方からの)対象の発見に課題があるという解釈がなされた。こうした事故事例研究からの運転行動研究までのステップは、今日においても必要性の高さと比べて実践例が少なく、高い評価を受けている。

## 交通教育の体系化

同氏の研究方法は、個々の交通事故事例の実態調査、および、事故統計解析から交通安全に関わる諸問題を抽出し、質問紙調査や実験的研究から始め、最終的には交通安全教育および交通安全対策に関する具体的な提言と実践に関わってきた。すなわち、現在の産官学連携に通ずる研究活動を人文科学領域で先駆的かつ精力的に成し遂げ、大学や研究機関・団体での研究成果を社会に還元することに尽力した。

例えば、同氏は「生涯にわたる交通教育」「交通教育の体系化」の実現を目指し、交通専門家養成機関である「交通大学」の設立を提言した。内閣府主催の交通安全シンポジウムでの論文(内閣総理大臣賞受賞)では、「国家百年の計は教育にあり」という言葉に始まり、国民皆免許時代の交通教育及び運転者教育の重要性を唱えている。

1990年代初期に「交通教育読本策定委員会」を形成し、「交通社会への参加」の題名の下、幼稚園編～高等学校編までの5分冊の書物を発行した。それぞれの年齢層に即した重要事項が、豊富な写真・イラスト・データ図示などと共に解説された貴重な読本と評価されている。

運転者に求められることは、安全に行動できる能力の習得のみならず、常に対人間の関係で行動できる「交通社会人」であることとして、そのためには幼児からの成人までの継続的、体系的な働きかけが必要とした。同氏の尽力もあり、1991年に自動車安全運転センター・安全運転中央研修所が設立された。同氏は長ら



交通科学研究会での特別講演(2014年)



研究室卒業論文・修士論文発表会での質疑応答



近畿管区警察学校交通専科第1期生との同期会合写真(2013年)



研究室卒業パーティーでの卒業生との交流

く大阪府下での安全運転管理者への特別講義、教習所指導員への指導員講習等を続けてきた。また、JAF関西本部の交通安全実行委員会委員長や安全フォーラム等で実施責任者を長く務めてきた。さらに、「JAF Mate」の「危険予知」コーナーの担当を1991年から今日も継続して毎年10回、執筆・掲載されている。

それが契機となり、各自動車教習所・各交通安全教育機関、各種事業所などでの教育訓練に採用されるようになり、さらにそれが影響し1993年と1994年に警察



ドイツミュンヘン訪問での現地調査(1987年)



国際交通安全学会外部報告会(1987年)

庁交通局開催委員会「運転者教育に資する運転知識の判定のあり方に関する調査研究」「学科試験の在り方に関する調査研究」で検討され、運転免許試験に「危険予測問題」を取り入れると共に、自動車教習所を始め各運転者教育機関・各企業での運転者教育の重要内容となった。

(日本自動車殿堂 研究・選考会議)

執筆協力：蓮花一己

マツダ(株)元代表取締役会長兼社長兼CEO

## 井巻 久一

### マツダの業績回復とフォードからの独立を主導



#### 井巻久一(いまき ひさかず)略歴

1942(昭和17)年 12月5日生まれ  
 1955(昭和30)年 三田中学校(現、三田学園中学校)入学。  
 1965(昭和40)年 姫路工業大学(現、兵庫県立大学)を卒業後、東洋工業に入社。  
 1993(平成5)年 取締役技術本部長に就任。  
 1996(平成8)年 取締役本社工場長に就任。  
 1999(平成11)年 専務取締役に就任。

2002(平成14)年 代表取締役副社長に就任。  
 2003(平成15)年 代表取締役社長兼CEOに就任。  
 2006(平成18)年 代表取締役会長兼社長兼CEOに就任。  
 2008(平成20)年 代表取締役会長に就任。  
 2010(平成22)年 相談役最高顧問に就任。  
 2012(平成24)年 相談役に就任。  
 2013(平成25)年 兵庫県立大学経営審議会委員及び特任教授に就任。  
 2021(令和3)年 兵庫県立大学名誉フェロー(初代)に就任。

戦前から戦後にかけて3輪トラックを主力商品に成長した東洋工業株式会社(現：マツダ株式会社)は、1960年(昭和35年)に軽乗用車「R360クーペ」、翌年には軽4輪トラック、バンを発表、さらに1962年には軽乗用車「キャロル」など、矢継ぎ早に新商品を市場へ投入。そして1963年には小型4輪車のファミリアバン、翌年には乗用車メーカーとして、世界で唯一量産化に成功したロータリーエンジンを搭載する試作車「コスモ」を発表。さらに、1966年に乗用車専用工場である宇品工場を完成させるなど、3輪トラックメーカーから総合自動車メーカーへの階段を駆け上がっていった。

井巻久一氏は、その真只中の1965年に姫路工業大学(現：兵庫県立大学)卒業後、マツダに入社した。以来一貫して、生産畑を歩み、マツダの生産部門を支え続けてきた。

#### バブル崩壊による業績悪化

急激な円高や90年代初頭の日本経済のバブル崩壊に直面したマツダは、それまでの国内市場における5チャンネル施策に象徴される拡大路線もあって経営危機に陥る。1990年度に140万台を超えていた国内生産台数は、1993年度には100万台を下回り、業績は急速に悪化した。そのため、1979年から資本提携関係にあった米フォードが1996年、それまで25%だったマツダの持ち株比率を33.4%まで高め、マツダはフォードグループの傘下に入った。当時のフォードは、欧州フォードのほかジャガー、ボルボ、アストンマーチンなどを傘下に加え、プラットフォームを共通化しながら、それぞれのブランドを際立たせていくクルマづくり、マーケティング活動を推進していた。マツダはそのフォードの世界戦略に組み入れられることになった。

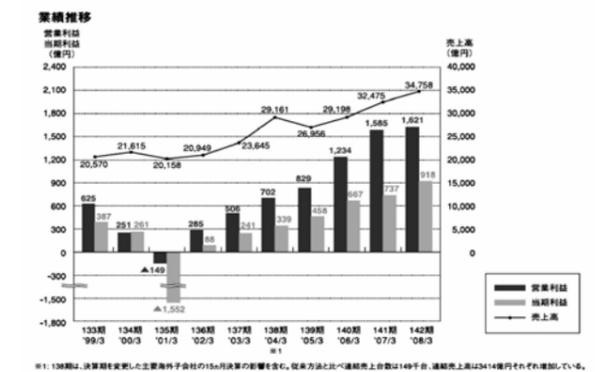
1996年、フォード出身のヘンリー・ウォレス氏が社長に就任する。以後もジェームス・E・ミラー氏、マーク・フィールズ氏、ルイス・ブース氏と2003年までに4代にわたりフォード出身者がマツダの社長に就くこととなった。その後を引き継いだのが、2003年8月から社長に就任した井巻氏で、16年ぶりに同社生え抜きの日本人社長が誕生した。井巻氏はフォードから「ミスター・マニュファクチャリング」とも呼ばれ、フィールズ社長時代の2002年には副社長に就いていた。そして後述するように、社長在任期間を通じて業績回復とブランドイメージ向上の牽引役を担い、低迷してい

たマツダの経営の回復に力をふるった。

#### 業績の回復とフォード傘下からの独立

2002年以降、マツダの業績は着実に回復する。2001年3月期は売上が2兆158億円あったものの、営業利益は149億円の赤字。2002年3月期は売上高が微増の2兆949億円だが、営業利益は285億円のプラスに転じた。続く2003年3月期の売上高は2兆3,645億円、営業利益506億円を確保。そして井巻氏が社長に就任した2004年3月期の売上高は、2兆9,161億円、営業利益は702億円と、ともに大きく伸びた。翌年の2005年3月期には営業利益829億円と過去最高益を達成し、その後も、井巻氏が退任する2008年までの5年間は表のごとく、4期連続して最高益を更新した。また、生産台数においても、井巻氏が社長に就任した年にグローバル生産台数は100万台を回復し、以後も着実に生産台数を伸ばしていった。

マツダは、フォードグループ内でも存在感を高め、その後、リーマンショックなどで業績の悪化が顕在化したフォードの傘下から離れることになる。井巻氏は、その際、名実ともに日本の企業となりマツダブランドを確かなものにするとの思いをもって、主導的な役割を果たした。



	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
グローバル生産台数	871,263	968,921	1,065,681	1,120,690	1,244,521	1,311,027	1,291,744
国内	729,971	776,682	811,333	812,772	864,929	966,547	995,511
海外	141,292	192,239	254,348	307,918	379,592	344,480	296,233

1960年代の乗用車市場への参入以降、マツダは販売台数拡大に対応し、生産能力を増強する。だが、同社は1990年代のバブル経済崩壊後の事業再構築の中で、2001年9月に抜本的な生産体制の見直しに合わせて、宇品第二工場を閉鎖していた。しかしその後、新しいブランド戦略に基づく商品主導による成長を目指し、販売台数を伸ばし、閉鎖を余儀なくされていたこの宇

品第二工場を、社長就任後 2 年目の2004年5月、井巻氏自身の手で新たな工場として再開させた。

### 新ブランド戦略と次世代世界戦略車開発

フォード傘下で新たなブランド戦略構築を進めていたマツダは2001年10月の東京モーターショーで新ブランドメッセージ「Zoom-Zoom(ズーム ズーム)」を打ち出した。「Zoom-Zoom」は、動くことへの感動を愛し続ける全世界の方々と、走る欲びを分かち合うための合言葉として、TVコマーシャル等でブランドエッセンスとして表現され、グローバルに展開されていった。

井巻氏は新しいブランド戦略に基づく世界戦略車の開発も主導した。「Zoom-Zoom」のエッセンスを商品に込めた第1弾が「アテンザ」であった。「アテンザ」は海外でも高い支持を受け、国内外で数々の賞を受賞した。2002年には、「アテンザ」に続き、2代目「デミオ」が投入される。この「デミオ」の欧州向けは、マツダとしては初めてフォードのスペイン工場で生産されることになる。

2003年には、ロータリーエンジンを搭載した「RX-8」を発売。「RX-8」はロータリースポーツながら、観音開きの4枚ドアを有するユニークな新型車であった。また同年、「ファミリア」の後継として投入された「アクセラ」は海外でも大ヒットし、生産開始から3年2カ月で当初目標を大幅に上回る累計100万台に達した。

2005年には、フルモデルチェンジされ2代目となった「プレマシー」のほか、日本カー・オブ・ザ・イヤーを受賞した3代目「ロードスター」が発売され、2006年には3代目「MPV」が発売される。マツダが主導して開発したプラットフォームは、マツダのみならずフォードグループにおいても世界戦略車に活用され、マツダのフォードグループ内での存在感を高めるとともに、マツダの業績とブランドイメージの向上を牽引した。

井巻氏は、これらの功績により、日本自動車研究者・ジャーナリスト会議(RJC)主催の「2006RJCパーソン・オブ・ザ・イヤー」を受賞している。

### サステイナブルZoom-Zoom 宣言

井巻氏が社長在任中の2007年3月、マツダは「サステイナブルZoom-Zoom 宣言」を公表した。持続可能な社会の実現に向けて、「走る欲び」と「優れた環境安全性能」を高いレベルで調和させることを目指した技術開発の長期ビジョンで、2008年から2015年までの7

年間で、2008年比30%の燃費改善を目指していくという目標を掲げていた。ちなみに、この宣言を公表した2007年当時、国内で販売したマツダ車の内、最高レベルの「平成17年基準排出ガス75%低減レベル(SULEV)」認定車の割合が既に90%以上となっており、業界内のトップレベルであった。

生産領域の環境負荷削減の取り組みでは、工場から排出するVOC(揮発性有機化合物)の大半とCO<sub>2</sub>の1/4近くを占める塗装工程において、VOC/CO<sub>2</sub>排出量の大幅削減を同時に実現する独自の「スリーウェットオン塗装技術」を国内外のすべての工場で展開。この「スリーウェットオン塗装技術」は、2003年度大河内記念生産賞、2004年度地球温暖化防止活動環境大臣表彰の技術開発・製品化部門賞や、(財)省エネルギーセンターの2004年度省エネルギー実施優秀事例として経済産業大臣表彰を受賞するなど、数々の賞を受賞した。

そしてこの「スリーウェットオン塗装技術」をベースに、CO<sub>2</sub>排出量を増加させることなくVOC排出量をさらに半減させることが可能な革新的な水性塗装技術に発展させるなど、工場全体のエネルギー効率を高め、CO<sub>2</sub>排出量の一層の低減を進めた。

### 「人材」の育成

井巻氏は、ロータリーエンジンの開発など、未知の困難な領域にも果敢に挑戦してきたマツダの企業風土・向洋魂(本社所在地の向洋に由来し、マツダ社内では「向洋魂」という)から、「人材」こそ企業成長の原動力と位置づけ、2000年から続く、全社員の教育の場である「マツダ・ビジネス・リーダー・デベロップメント」(MBLD)に精力的に取り組んだ。

MBLDを通じて、マツダが成長していくための課題を全社員で共有化した上で、社員一人ひとりの「自分発」の行動力を促した。また、マツダグループにおける人づくりのベースとして、仕事を進める上で大切にすべき考え方を「マツダウェイ」として明確化し、グループ全体に浸透させた。

井巻氏は、「職務遂行能力=能力×熱意×考え方」と語っている。つまり、仕事を進める上では「能力」「熱意」に加え、「考え方」が最も重要であるということ。

MBLDはこの「考え方」の全社員の共有を狙ったものである。井巻氏は「人材を人財に」との信念のもと



専務取締役時代、次世代の生産体制を支えるデジタルファクトリーによる事前シミュレーション技術の導入を推進



Mazda 3 / アクセラ生産開始セレモニー(2003年6月 防府工場)



閉鎖していた宇品第2工場の再開セレモニー(2004年5月)



ノルウェー国家プロジェクトハイノールに参画し、水素ロータリーエンジン納入の調印式を行った(2007年11月)



防府工場累計生産800万台記念セレモニー(2008年6月)



オートアライアンスインターナショナル(AAI)で北米向けMazda 6の生産を開始(2008年7月)

「考え方」は「心の持ちようで決まる」と説き、IQだけでなくEQ(心の知能指数)を重視、上記「自分発」を始め「脱皮できない蛇は死ぬ」「力になるまで継続する」「非まじめの勧め」「共育」など多くの示唆に富んだ活動を実践した。

終わりに、井巻氏がマツダについて語っていることを紹介する。

「マツダの目標は、大規模な自動車メーカーになることではありません。私たちは品質、環境、安全に配慮したマツダならではのZoom-Zoomな商品とサービスを提供し続ける企業でありたいと願っています。そして、すべてのステークホルダーの皆様から愛され、信頼される企業になる事を目指してまいります。

(日本自動車殿堂 研究・選考会議)

# 2021 日本自動車殿堂 歴史遺産車

Japan Automotive Hall of Fame JAHFA Historic Car of Japan

日本の自動車の歴史に優れた足跡を残した名車を選定  
日本自動車殿堂に登録

Filed are the cars that blazed the trail in the Japanese automotive history  
selected and registered with the title of JAHFA Historic Car of Japan.



カワサキ Z1(1972年)/Z2(1973年)  
KAWASAKI 900 super4 (Z1)/KAWASAKI 750-RS (Z2)



日産 Be-1 (1987年)  
NISSAN Be-1



トヨタ セルシオ/Lexus LS400(1989年)  
TOYOTA CELSIOR/Lexus LS400



# 2021 日本自動車殿堂 歴史遺産車

日本の自動車の歴史に優れた足跡を残した名車を選定し  
日本自動車殿堂に登録して永く伝承します

Cars that blazed the trail in the history of Japanese automobiles are selected,  
registered at the Hall of Fame and are to be widely conveyed to the next generation.

## カワサキ Z1/Z2

KAWASAKI 900 super4(Z1)/KAWASAKI 750-RS(Z2)

MODEL  
**Z1**



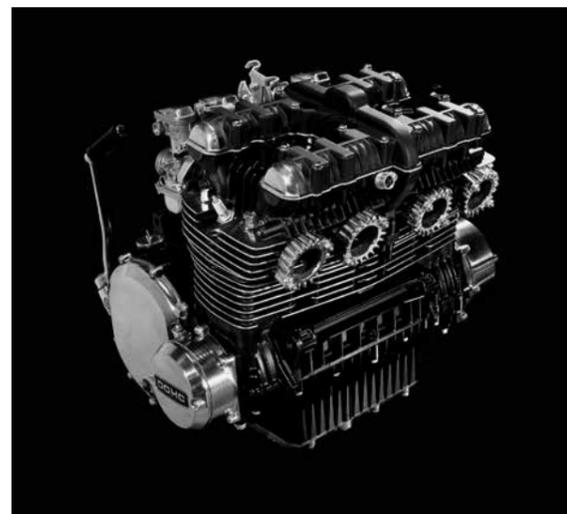
米国で1972年に発表されたカワサキ900スーパー4(Z1)は、同年11月から販売が開始された。価格は1900ドルで欧州市場も含めた当初の計画台数は1500台。

### カワサキZ1(1972年)主要諸元

全長	2205mm	型式	Z1
全幅	800mm	エンジン型式	Z1E
全高	1150mm	駆動方式	チェーン
ホイールベース	1490mm	エンジン	4サイクル、空冷DOHC、4気筒
最低地上高	160mm	ボア×ストローク	66×66mm
		総排気量	903cc
車両重量	230kg(米国式)	圧縮比	8.5
乗車定員	2名	最高出力	82hp/8500rpm
最高速度	200kph	最大トルク	7.5kg.m/7000rpm
最小回転半径	2.5m(Z2)		
登坂能力	30°	変速機	常時噛合式前進5段
タイヤサイズ前	3.25-19インチ	価格	1900ドル
タイヤサイズ後	4.00-18インチ		



Z1の国内向けモデルとして開発され、1973年にデビューしたカワサキ750-RS(Z2)は、最高出力69馬力を誇った。



最高出力82馬力を誇る高性能なZ1Eエンジンは、性能のみならず、整備性の良さも高く評価された。

### ■Z1/Z2の開発

川崎重工業が手がけた、新たな大型モデルの開発目標は、性能、スタイル、装備、あらゆる点で世界最高の「ZAPPER(ザッパー)」をつくりあげることになり、高評価を得ていたCB750FOURといかに“差別化”することも重要な要素だった。「ZAPPER」は、「軽量で、パワフル、操縦性に優れた車」とされ、今の言葉でいえば「スーパースポーツ」にあたる。こうした目標のもとに開発されたカワサキ900スーパー4・モデルZ1(以下Z1)は、従来の日本車とは異なり、操縦安定性に関しても、完成度を上げるために最大限の努力が払われた。この“差別化”を実行したZ1の成功が、今にいたるカワサキの企業風土を培ったといえる。

Z1の開発に深くかかわった濱脇洋二氏と大槻幸雄氏は以下のように語っている。

「Z1が非常に人気を博した最大の理由の一つは、開発にあたり顧客の要望を熟知していたアメリカ人と、彼らの意見を謙虚に採用した日本人技術陣との素晴らしい合作であったことである。Z1の試作テストに、米国人が日本人のテストライダーと共に試乗テストをして、性能、操縦性などに多くの助言をした。特にアメリカ人ライダーからは、性能のみならずメンテナンス性でも今までの常識を一新すべきと要請されたが、この面でもZ1は高い評価を得ることができた」

1972年の年初から米国での現地テストを行ない、1972年の8月に量産にこぎつけたZ1は、最高出力82hp/



1970年に完成したZ1のテスト用試作モデルのT-103。この試作モデルは900ccクラスのエンジンを搭載し、テストコースでは230km/hで走行可能なことが実証された。

8500rpm、最高速200km/h、0～400m加速12秒で、当時としてはトップレベルの性能であった。さらに快適性、操縦安定性も高く評価され、耐久レース、ドラッグレース等でも常勝マシンとなった。国内向けには、行政指導を受けた自主規制という形で750cc以下に排気量を落としたが、単なるボアダウンではなく、750ccに相応しいボア×ストロークに変更し、カワサキ750-RS(以下Z2)として、1973年3月に発売。750cc版のZ2とあわせ3年間で約8万8千台を生産・販売し、Z1/Z2系の累計生産台数では34万台を超える空前のヒットモデルとなった。

### ■引き継がれてゆくZの遺伝子

Z1/Z2の後継車であり、当初から「ZAPPER」として開発されたGPZ900Rは、GPZ1000RX、ZX-10、ZZR1100/1200へと発展した。そしてZ1/Z2の遺伝子は、ZEPHYR(ゼファー)シリーズにも受け継がれた。ZEPHYRシリーズは、“ネイキッドブーム”の立役者となったが、2000年代にZEPHYRが大ヒットしたのも、Z1/Z2のイメージを意識的に活用した商品戦略、販売戦略が功を奏したともいえる。さらに2018年モデルとしてZ900RSが発売された。本機種もZ1/Z2のデザインを継承しており、日本の大型二輪市場において3年連続トップセラーを続ける大ヒットモデルとなっているのである。

(日本自動車殿堂 研究・選考会議)

協力：カワサキモーターズ株式会社 代表取締役 社長 伊藤 浩



# 2021 日本自動車殿堂 歴史遺産車

日本の自動車の歴史に優れた足跡を残した名車を選定し  
日本自動車殿堂に登録して永く伝承します

Cars that blazed the trail in the history of Japanese automobiles are selected,  
registered at the Hall of Fame and are to be widely conveyed to the next generation.

## 日産 Be-1

NISSAN Be-1



デザイン部門が主導し、「ノスタルジック・モダン」と呼ばれるデザインを編み出し「バイクカー」と呼ばれるジャンルを確立した。パオ、フィガロといった第2弾、第3弾の少量限定生産車もユーザーから高く評価された。



フロントの丸目ヘッドライトに対し、リアは直線基調のランプを片側に3つ重ねたデザインとした。

### 日産 Be-1 (1987年) 主要諸元

全長	3635mm	型式	BK10型
全幅	1580mm	エンジン型式	MA10S型
全高	1395mm	駆動方式	FF
ホイールベース	2300mm	エンジン	直列4気筒、OHC
トレッド	1365/1350mm	ボア×ストローク	68.0×68.0mm
車両重量	700kg	総排気量	987cc
乗車定員	5人	最高出力	52ps/6000rpm(ネット)
タイヤサイズ	165/70HR12	最大トルク	7.6kg・m/3600rpm
		変速機	3速A/T、フロア
		価格	134万8千円



必要最小限のものだけで構成したシンプルなインパネ。



上質で肌触りのいいシートを生成りのシート表皮でくんだ。

Be-1は、日本の自動車産業及び自動車市場が急成長・急拡大した1980年代、大量生産・大量消費と、最新技術の開発といち早い取り込みの競争が激化する中であって、少量限定生産の「バイクカー」というジャンルを確立した。また開発にあたってはデザイン部門が主導し、レトロとモダンを融合させたデザインを編み出した。その過程においてはファッションなど異業種とのコラボレーションにより、従来のカーデザインにはない新たな発想を取り込み、内外装のデザインに新たな風を送り込んだ。ノスタルジック・モダンという発想に基づく少量生産車の開発は海外、特に欧州の自動車メーカーにも取り入れられた。

1980年代は高度経済成長を経て、「価値観の多様化」や「大衆から分衆へ」などと「個の時代」と言われるようになっていた。また、市場では「モノからコト」、「ハードからソフト」を消費する時代へと変化が見られた。そうした中で、それまでの「未来に向かって、いいモノを造れば即売れる」風潮から、「商品には意味があり、それに共感できれば対価(お金)を払う」とするニッチなものに価値を見出す消費志向も生まれていた。少数ユーザーが望むマーケットに絞って商品開発をすることは、それまでになかったが、そこに的を絞り、デザイン開発を行ったのがBe-1であった。

それまでの乗用車はスポーツカー、ファミリーカー、ラグジュアリーカーといったジャンル分けされ、それに基づきユーザーが選択していたが、Be-1の開発ではジャンルではなく、「味わい」、「風合い」、「質感」といったものを表現、それらを訴求するという新たな発想を試みた。こうしたキーワードはファッション系のデザインスタジオとコラボレートして生み出し、その

コンセプトに基づき、社内のデザイナーが「解釈」し、形にしていくというプロセスを採用した。カーデザイナー以外のクリエイターとコラボレートされたコンセプトと、社内デザイン部門の開発努力によって生み出されたクルマであったからこそ、新しいユーザーニーズが開拓できたと言えよう。

こうした過程を経て具現化されたBe-1は、丸型の大きなヘッドライト、傾きの緩いウィンドウ、必要最小限のものだけ備えたインストルメントパネル、肌触りのいいシートなど、それまでのクルマにはない、どこか懐かしいスタイルなのにモダンに見えるという不思議なテイストを感じさせた。また女性を中心に「かわいい」という評価を受けることになり、購入希望者にも多くの女性が集まった。1985年(昭和60年)の第26回東京モーターショーにコンセプトカーとして展示されると、来場者の強い反響を得た。その段階では生産・販売計画はなかったが、2年後、限定販売1万台として、受注を開始した。申し込みは初日から殺到状態で、発売1カ月後、社長名による“Be-1 完売御礼”の広告を出すことで終止符を打った。また限定車という建前を崩さず、増産などの対応は一切取らなかった。

Be-1はプロダクトデザインの世界にも大きな影響を与えた。カーデザインに「ヘリテージデザイン」「ノスタルジック・モダン」といった分野を確立し、パオ、フィガロといった第2弾、第3弾のバイクカーもユーザーから高く評価された。また世界的に見ても後にBMWミニ、VWニュービートル、クライスラーPTクルーザー等、ヘリテージデザインに基づく商品が市場に出されるようになった。

(日本自動車殿堂 研究・選考会議)



# 2021 日本自動車殿堂 歴史遺産車

日本の自動車の歴史に優れた足跡を残した名車を選定し  
日本自動車殿堂に登録して永く伝承します

Cars that blazed the trail in the history of Japanese automobiles are selected,  
registered at the Hall of Fame and are to be widely conveyed to the next generation.

## トヨタ セルシオ / Lexus LS400

TOYOTA CELSIOR/Lexus LS400

CELSIOR



1989年10月9日に発売されたトヨタセルシオ。「至上・最高」の意を表すラテン語セルサス (CELSUS) をもとに命名された造語。

### トヨタセルシオ(1989年)主要諸元

全長	4995mm	型式	UCF11型
全幅	1820mm	エンジン型式	1UZ-FE型
全高	1400mm	駆動方式	FR
ホイールベース	2815mm	エンジン	V型8気筒DOHC 32バルブ
トレッド(前)	1565mm	ボア×ストローク	87.5×82.5mm
(後)	1565mm	総排気量	3968cc
車両重量	1750kg	圧縮比	10.01
乗車定員	5名	最高出力	260ps/5400rpm
最高速度	---km/h	最大トルク	36.0kg-m/4600rpm
最小回転半径	5.5m	変速機	電子制御式4速AT(ECT-i)
タイヤサイズ	215/65R15	価格	550万円(消費税含まず)

注：データは上級グレードのC-タイプのもの。



セルシオに搭載された1UZ-FE型3968cc V型8気筒DOHC32バルブ260ps/36.0kg-mエンジン。



随所にウォールナットを採用したセルシオの豪華な運転席まわり。



ドアトリムやシートに本革または高級ファブリックなど天然素材を使用、前席シートには8ウェイパワーアジャスターを採用した。

セルシオは1989年1月、米国・デトロイトで開催された北米国際オートショー (NAIAS) に「レクサス LS400」の名前で発表され、トヨタがこの年、新しく展開した高級車ブランド「レクサス」の販売チャンネルで、同年9月1日から発売された。そして、同年10月9日、日本仕様が「セルシオ」の名前で国内発売された。

「この車から、クルマが変わります。」「高級車の新しい世界基準。」「想像を超えた高級車をつくりたい。完全への挑戦は、トップのその言葉から始まった。」これらはセルシオのカタログに掲げられたコピーである。トヨタにはセンチュリーというフラッグシップがあるが、これはどちらかといえば法人需要を目的に開発されており、これとは別個にパーソナルユースを主眼にしたフラッグシップとして開発されたのがセルシオであった。

ドイツのメルセデス・ベンツ Sクラス、BMW 7シリーズ、アメリカのキャデラック、リンカーンなどと互角、あるいはそれらを凌駕する、世界トップレベルのハイパフォーマンスラグジュアリーカーの創造を基本コンセプトとして開発された。構想がスタートしたのは1984年。主要市場である米国に住み着いて、高級車に関する徹底したマーケティングが行われ、開発された。

高速クルージング性能については、セルシオの開発に歩調を合わせるように進め、1987年に完成した北海道・士別試験場の時速250kmを超える高速走行が可能で、世界トップレベルのテストコース (全周10km) などにおいて徹底的な走り込みを実施することにより、優れた高速直進安定性、操縦安定性と乗り

心地の高次元での両立、さらにはスムーズで高い動力性能と極限ともいえる静粛さを実現した。また高精度な造り込みや美しい塗装面、長期にわたる初期品質の保持など、日本ならではの精緻な工芸品をほうふつさせるクルマとして、国内外で高い評価を得た。

開発にあたっては、3700名の開発スタッフ、450台もの試作車と6年の歳月を要してセルシオ (レクサス LS400) は完成した。そして、発売から2年後には米国で最も販売台数の多い輸入高級車のブランドとなり、その地位をゆるぎないものとしている。

技術的な特徴としては、レーザー溶接を多用して剛性を高めた軽量ボディーや、制振積層鋼板の採用など、数多くの革新的技術が導入されている。また、視認性に優れたオプティコンメーター (自発光式アナログメーター) や、超音波雨滴除去ドアミラーなど、世界初の技術も多く取り入れられていた。

セルシオは新しい日本の高級車の在り方、方向性を世界に示した初めての国産車であった。同時にトヨタは、米国をはじめ、欧州やアジアなど世界に新しい高級車ブランドとして、セルシオを第一弾とした「レクサスブランド」を展開し、その後「レクサス」はトヨタにおける第二のブランドとして認知されている。

2005年8月には日本国内にもレクサスブランドを展開し、4代目セルシオは2006年4月、レクサス LS460として発売された。日本車として初めて世界の高級車と肩を並べたセルシオは、国内のマーケットにおいて認められただけでなく、日本車の技術レベルを世界各国に認めさせ、レクサスブランドの礎を築いた記憶すべきクルマの1台である。

(日本自動車殿堂 研究・選考会議)



## 日本自動車殿堂 イヤー賞

当該年度の最も優れた乗用車とその開発チームを表彰

- 日本自動車殿堂 カーオブザイヤー(国産乗用車)
- 日本自動車殿堂 インポートカーオブザイヤー(輸入乗用車)
- 日本自動車殿堂 カーデザインオブザイヤー(国産および輸入乗用車)
- 日本自動車殿堂 カーテクノロジーオブザイヤー(国産および輸入乗用車)

### Japan Automotive Hall of Fame JAHA Yearly Awards

Every current year the following titles are awarded to the most excellent automotive cars, design, technology and their developing teams. They are recorded in this chapter.

- JAHA Car of the Year (domestic cars)
- JAHA Imported Car of the Year (imported cars)
- JAHA Car Design of the Year (domestic and imported cars)
- JAHA Car Technology of the Year (domestic and imported cars)



日本自動車殿堂 カーオブザイヤー

## 日産 ノート オーラ NISSAN NOTE AURA

この年次に発売された国産乗用車のなかで  
最も優れた乗用車として  
日産 ノート オーラが選定されました

品位あるきめ細やかな上質感を持つ先進コンパクト  
高い遮音技術とプライベート音響空間の創造  
第2世代e-POWERによる高い静粛性と走行性

数々の優れた特徴をそなえた車です  
ここに表記の称号を贈り  
開発グループの栄誉をたたえ表彰いたします





2021~2022

IMPORTED CAR OF THE YEAR

日本自動車殿堂 インポートカーオブザイヤー

# メルセデス・ベンツ EQA

## Mercedes-Benz EQA

この年次に発売された輸入乗用車のなかで  
最も優れた乗用車として  
メルセデス・ベンツ EQA が選定されました

プログレッシブラグジュアリーデザイン具現化EV  
先進技術でEV 衝突安全性を高度に支援  
コネクテッド技術による安心・安全ライフの提供

数々の優れた特徴をそなえた車です  
ここに表記の称号を贈り  
インポーターの栄誉をたたえ表彰いたします



2021~2022

CAR DESIGN OF THE YEAR

日本自動車殿堂 カーデザインオブザイヤー

# ホンダ ヴェゼル

## Honda VEZEL

この年次に発売された国産乗用車・輸入乗用車のなかで  
最も優れたデザインの車として  
ホンダ ヴェゼルが選定されました

独自のM・M思想をSUVに具現化  
スタイリング最適化で優れたSUVの空力性能達成  
爽快な視界を生み出すスリーク&ロングキャビン

数々の優れた特徴をそなえた車です  
ここに表記の称号を贈り  
デザイングループの栄誉をたたえ表彰いたします



JAHFA  
JAPAN AUTOMOTIVE HALL OF FAME

2021~2022

CAR TECHNOLOGY OF THE YEAR

# 日本自動車殿堂 カーテクノロジーオブザイヤー

## ホンダセンシング エリート：ホンダ レジェンド

### Honda SENSING Elite : Honda LEGEND

この年次に発売された国産乗用車・輸入乗用車のなかで  
最も優れた技術として

Honda SENSING Elite：ホンダ レジェンドが選定されました

渋滞運転機能による自動運転レベル 3 の実用化

安全性、信頼性を確保した冗長設計

高精度・多重情報を活用した優れた車両制御

数々の優れた特徴をそなえたシステムです

ここに表記の称号を贈り

開発グループの榮譽をたたえ表彰いたします

