



トヨタ自動車は豊田自動織機の社内ベンチャードとして、豊田喜一郎氏が自動車製造を始めたのが成り立ちだ。次々と新しい商品や技術を世の中に出し、発展してきた。私の好きな言葉は「挑戦」と「志」。先人たちのように大きな志を持つて果敢に挑戦することが、強いものづくりと社会を作るエネルギーとなる。

## 「21世紀の車」へ果敢に挑戦

トヨタ自動車会長  
内山田 竹志氏



うちやまだ・たけし 69年(昭44年)名大工卒、トヨタ自動車工業(現トヨタ自動車)入社。「プリウス」開発責任者などを経て、98年取締役。13年から現職。68歳

最近話題の「インダストリー4.0」は、コンピューターを使い、工場で不具合を見つけ自ら修復する。トヨタの創始者で自動織機を発明した豊田佐吉氏は、それを人間の知恵で工夫し簡単な仕組みでなし遂げようとした。自動化ではなく「自動」化だ。織機で横糸や縦糸が切れたのを検出し、動作を止め不良品を出さない方法だ。

私がトヨタに入社したころ高速道路が整備され、自動車販売が年20~30%増えた。そこで発売した大衆車が「カローラ」だった。

「21世紀の車を作れ」という課題に私がリーダーとして取り組んだのが、ハイブリッド車(HV)「プリウス」だ。1993年秋頃

から開発が始まった。漠然としたプロジェクトだったが、資源環境問題に向き合おうとした。技術的な目標に置き換えれば、圧倒的な燃費性能の実現だ。

開発当初の目標は当時の車の1.5倍の燃費だったが、役員から言われたのは「世に出すなら最低でも2倍は必要」。社内で進めていたHV技術の量産というテーマに行き着いた。

試作車は95年11月にできたが49日間動かなかつた。たが原因が分からぬ。車の周りに集まり意見を言い合った。クリスマスの頃に500kgだけ動いた。すぐ止まつたが、開発陣はまことに止まつたことを喜んだ。発売は97年という目標を

出さない方法だ。

私がトヨタに入社したころ高速道路が整備され、自動車販売が年20~30%増えた。そこで発売した大衆車が「カローラ」だった。

「21世紀の車を作れ」という課題に私がリーダーとして取り組んだのが、ハイ

ブリッド車(HV)「プリウス」だ。1993年秋頃

から開発が始まった。漠然としたプロジェクトだったが、資源環境問題に向き合おうとした。技術的な目標に置き換えれば、圧倒的な燃費性能の実現だ。

開発当初の目標は当時の車の1.5倍の燃費だったが、役員から言われたのは「世に出すなら最低でも2倍は必要」。社内で進めていたHV技術の量産という

テーマに行き着いた。

HVの販売台数は昨年、累計700万台に達した。

HVには車の電動化に必要な要素技術が全て含まれている。HVを基軸に、家庭で充電できるプラグインハイブリッド車(PHV)や、

「ミライ」を発売した。F

CVは究極のエコカーとしてのポテンシャルを持つ。

エネルギーを日本で自立して作るのも夢でない。

トヨタではまず英語力や人件費の安さに注目したIT(情報技術)企業が数多く進出し、サービス業を基盤に経済成長が始まった。

製造業は後れをとったが、これからインドに経済成長をもたらすだろう。

インドの製造業が発展する契機となつたのは、1980年代のスズキの進出だ。スズキがインドの企業家を信頼し、ものづくりを教えてくれたことで産業のステージが進んだ。今や世界の多くの自動車メーカーがインドに拠点を持つ。

ものづくりは結果だけでなく、道のりを大事にする。という考え方があかせない。ものづくりは文化と言つてもいい。ソナグループがトヨタ自動車グループなども、道のりを大事にする。という考え方があかせない。ものづくりは文化と言つてもいい。ソナグループは、まさに日本企業の成長の過程と同じだ。自己変革の必要性もまた、日本のものづくりが教えてくれた。

ハイテク産業では、製造工程の洗練が欠かせず、従業員のスキルの向上が重要な要素となる。人材育成にはイン

度日本企業と緊密な関係を持たることは非常に幸運だった。日本から学んだものづくりの精神が我々のDNAに刻まれ、新商品の開発や作業の合理化に役立てていただろう。

インドの製造業はいま、外資系企業だけでなく地場企業もハイテク分野に参入しようとしている。ローテクからハイテクへの移行

は、まさに日本企業の成長の過程と同様だ。自己変革の必要性もまた、日本のものづくりが教えてくれた。

日本とインドは置かれた状況が大きく異なる。例えばインドは(国民の平均年齢が20歳代)若者が多い

が、日本は高齢化が進んでいる。こうした違いが大きいほど両国の協業はうまくいくのではないか。補完的

な要素も多く、日本には技術力や経済力があり、印度には人材のほかレアアース(希土類)などの資源を供給できる。

インドの将来は明るい。これまでの(付加価値の低い)素材の調達先という立場から、世界の工場へと脱皮したいと願っている。印

度両国のパートナー・シップはまだ始まつたばかりだが、ぜひ私たちと一緒に歩んでもらいたい。

トヨタ自動車は豊田自動織機の社内ベンチャードとして、豊田喜一郎氏が自動車製造を始めたのが成り立ちだ。次々と新しい商品や技術を世の中に出し、発展してきた。私の好きな言葉は「挑戦」と「志」。先人たちのように大きな志を持つて果敢に挑戦することが、強いものづくりと社会を作れるエネルギーとなる。

最近話題の「インダストリー4.0」は、コンピューターを使い、工場で不具合を見つけ自ら修復する。トヨタの創始者で自動織機を発明した豊田佐吉氏は、それを人間の知恵で工夫し簡単な仕組みでなし遂げようとした。自動化ではなく「自動」化だ。織機で横糸や縦糸が切れたのを検出し、動作を止め不良品を出さない方法だ。

私がトヨタに入社したころ高速道路が整備され、自動車販売が年20~30%増えた。そこで発売した大衆車が「カローラ」だった。

「21世紀の車を作れ」という課題に私がリーダーとして取り組んだのが、ハイ

ブリッド車(HV)「プリウス」だ。1993年秋頃

から開発が始まった。漠然としたプロジェクトだったが、資源環境問題に向き合おうとした。技術的な目標に置き換えれば、圧倒的な燃費性能の実現だ。

開発当初の目標は当時の車の1.5倍の燃費だったが、役員から言われたのは「世に出すなら最低でも2倍は必要」。社内で進めていたHV技術の量産という

テーマに行き着いた。

HVの販売台数は昨年、累計700万台に達した。

HVには車の電動化に必要な要素技術が全て含まれている。HVを基軸に、家庭で充電できるプラグインハイ

ブリッド車(PHV)や、「ミライ」を発売した。F

CVは究極のエコカーとしてのポテンシャルを持つ。

エネルギーを日本で自立して作るのも夢でない。

トヨタではまず英語力や人件費の安さに注目したIT(情報技術)企業が数多く進出し、サービス業を基盤に経済成長が始まった。

製造業は後れをとったが、これからインドに経済成長をもたらすだろう。

インドの製造業が発展する契機となつたのは、1980年代のスズキの進出だ。スズキがインドの企業家を信頼し、ものづくりを教えてくれたことで産業のステージが進んだ。今や世界の多くの自動車メーカーがインドに拠点を持つ。

ものづくりは結果だけではなく、道のりを大事にする。という考え方があかせない。ものづくりは文化と言つてもいい。ソナグループがトヨタ自動車グループなども、道のりを大事にする。という考え方があかせない。ものづくりは文化と言つてもいい。ソナグループは、まさに日本企業の成長の過程と同様だ。自己変革の必要性もまた、日本のものづくりが教えてくれた。

ハイテク産業では、製造工程の洗練が欠かせず、従業員のスキルの向上が重要な要素となる。人材育成にはイン

度日本企業と緊密な関係を持たることは非常に幸運だった。日本から学んだものづくりの精神が我々のDNAに刻まれ、新商品の開発や作業の合理化に役立てていただろう。

インドの製造業はいま、外資系企業だけでなく地場企業もハイテク分野に参入しようとしている。ローテクからハイテクへの移行

は、まさに日本企業の成長の過程と同様だ。自己変革の必要性もまた、日本のものづくりが教えてくれた。

日本とインドは置かれた状況が大きく異なる。例えばインドは(国民の平均年齢が20歳代)若者が多い

が、日本は高齢化が進んでいる。こうした違いが大きいほど両国の協業はうまくいくのではないか。補完的

な要素が多く、日本には技術力や経済力があり、印度には人材のほかレアアース(希土類)などの資源を供給できる。

インドの将来は明るい。これまでの(付加価値の低い)素材の調達先という立場から、世界の工場へと脱皮したいと願っている。印

度両国のパートナー・シップはまだ始まつたばかりだが、ぜひ私たちと一緒に歩んでもらいたい。

トヨタ自動車は豊田自動織機の社内ベンチャードとして、豊田喜一郎氏が自動車製造を始めたのが成り立ちだ。次々と新しい商品や技術を世の中に出し、発展してきた。私の好きな言葉は「挑戦」と「志」。先人たちのように大きな志を持つて果敢に挑戦することが、強いものづくりと社会を作れるエネルギーとなる。

最近話題の「インダストリー4.0」は、コンピューターを使い、工場で不具合を見つけ自ら修復する。トヨタの創始者で自動織機を発明した豊田佐吉氏は、それを人間の知恵で工夫し簡単な仕組みでなし遂げようとした。自動化ではなく「自動」化だ。織機で横糸や縦糸が切れたのを検出し、動作を止め不良品を出さない方法だ。

私がトヨタに入社したころ高速道路が整備され、自動車販売が年20~30%増えた。そこで発売した大衆車が「カローラ」だった。

「21世紀の車を作れ」という課題に私がリーダーとして取り組んだのが、ハイ

ブリッド車(HV)「プリウス」だ。1993年秋頃

から開発が始まった。漠然としたプロジェクトだったが、資源環境問題に向き合おうとした。技術的な目標に置き換えれば、圧倒的な燃費性能の実現だ。

開発当初の目標は当時の車の1.5倍の燃費だったが、役員から言われたのは「世に出すなら最低でも2倍は必要」。社内で進めていたHV技術の量産という

テーマに行き着いた。

HVの販売台数は昨年、累計700万台に達した。

HVには車の電動化に必要な要素技術が全て含まれている。HVを基軸に、家庭で充電できるプラグインハイ

ブリッド車(PHV)や、「ミライ」を発売した。F

CVは究極のエコカーとしてのポテンシャルを持つ。

エネルギーを日本で自立して作るのも夢でない。

トヨタではまず英語力や人件費の安さに注目したIT(情報技術)企業が数多く進出し、サービス業を基盤に経済成長が始まった。

製造業は後れをとったが、これからインドに経済成長をもたらすだろう。

インドの製造業が発展する契機となつたのは、1980年代のスズキの進出だ。スズキがインドの企業家を信頼し、ものづくりを教えてくれたことで産業のステージが進んだ。今や世界の多くの自動車メーカーがインドに拠点を持つ。

ものづくりは結果だけではなく、道のりを大事にする。という考え方があかせない。ものづくりは文化と言つてもいい。ソナグループがトヨタ自動車グループなども、道のりを大事にする。という考え方があかせない。ものづくりは文化と言つてもいい。ソナグループは、まさに日本企業の成長の過程と同様だ。自己変革の必要性もまた、日本のものづくりが教えてくれた。

ハイテク産業では、製造工程の洗練が欠かせず、従業員のスキルの向上が重要な要素となる。人材育成にはイン

度日本企業と緊密な関係を持たることは非常に幸運だった。日本から学んだものづくりの精神が我々のDNAに刻まれ、新商品の開発や作業の合理化に役立てていただろう。

インドの製造業はいま、外資系企業だけでなく地場企業もハイテク分野に参入しようとしている。ローテクからハイテクへの移行

は、まさに日本企業の成長の過程と同様だ。自己変革の必要性もまた、日本のものづくりが教えてくれた。

日本とインドは置かれた状況が大きく異なる。例えばインドは(国民の平均年齢が20歳代)若者が多い

が、日本は高齢化が進んでいる。こうした違いが大きいほど両国の協業はうまくいくのではないか。補完的

な要素も多く、日本には技術力や経済力があり、印度には人材のほかレアアース(希土類)などの資源を供給できる。

インドの将来は明るい。これまでの(付加価値の低い)素材の調達先という立場から、世界の工場へと脱皮したいと願っている。印

度両国のパートナー・シップはまだ始まつたばかりだが、ぜひ私たちと一緒に歩んでもらいたい。

トヨタではまず英語力や人件費の安さに注目したIT(情報技術)企業が数多く進出し、サービス業を基盤に経済成長が始まった。

製造業は後れをとったが、これからインドに経済成長をもたらすだろう。

インドの製造業が発展する契機となつたのは、1980年代のスズキの進出だ。スズキがインドの企業家を信頼し、ものづくりを教えてくれたことで産業のステージが進んだ。今や世界の多くの自動車メーカーがインドに拠点を持つ。

ものづくりは結果だけではなく、道のりを大事にする。という考え方があかせない。ものづくりは文化と言つてもいい。ソナグループがトヨタ自動車グループなども、道のりを大事にする。という考え方があかせない。ものづくりは文化と言つてもいい。ソナグループは、まさに日本企業の成長の過程と同様だ。自己変革の必要性もまた、日本のものづくりが教えてくれた。

ハイテク産業では、製造工程の洗練が欠かせず、従業員のスキルの向上が重要な要素となる。人材育成にはイン

度日本企業と緊密な関係を持たることは非常に幸運だった。日本から学んだものづくりの精神が我々のDNAに刻まれ、新商品の開発や作業の合理化に役立てていただろう。

インドの製造業はいま、外資系企業だけでなく地場企業もハイテク分野に参入しようとしている。ローテクからハイテクへの移行

は、まさに日本企業の成長の過程と同様だ。自己変革の必要性もまた、日本のものづくりが教えてくれた。

日本とインドは置かれた状況が大きく異なる。例えばインドは(国民の平均年齢が20歳代)若者が多い

が、日本は高齢化が進んでいる。こうした違いが大きいほど両国の協業はうまくいくのではないか。補完的

な要素も多く、日本には技術力や経済力があり、印度には人材のほかレアアース(希土類)などの資源を供給できる。

インドの将来は明るい。これまでの(付加価値の低い)素材の調達先という立場から、世界の工場へと脱皮したいと願っている。印

度両国のパートナー・シップはまだ始まつたばかりだが、ぜひ私たちと一緒に歩んでもらいたい。

トヨタではまず英語力や人件費の安さに注目したIT(情報技術)企業が数多く進出し、サービス業を基盤に経済成長が始まった。

製造業は後れをとったが、これからインドに経済成長をもたらすだろう。

インドの製造業が発展する契機となつたのは、1980年代のスズキの進出だ。スズキがインドの企業家を信頼し、ものづくりを教えてくれたことで産業のステージが進んだ。今や世界の多くの自動車メーカーがインドに拠点を持つ。

ものづくりは結果だけではなく、道のりを大事にする。という考え方があかせない。ものづくりは文化と言つてもいい。ソナグループがトヨタ自動車グループなども、道のりを大事にする。という考え方があかせない。ものづくりは文化と言つてもいい。ソナグループは、まさに日本企業の成長の過程と同様だ。自己変革の必要性もまた、日本のものづくりが教えてくれた。

ハイテク産業では、製造工程の洗練が欠かせず、従業員のスキルの向上が重要な要素となる。人材育成にはイン

度日本企業と緊密な関係を持たることは非常に幸運だった。日本から学んだものづくりの精神が我々のDNAに刻まれ、新商品の開発や作業の合理化に役立てていただろう。

インドの製造業はいま、外資系企業だけでなく地場企業もハイテク分野に参入しようとしている。ローテクからハイテクへの移行

は、まさに日本企業の成長の過程と同様だ。自己変革の必要性もまた、日本のものづくりが教えてくれた。

日本とインドは置かれた状況が大きく異なる。例えばインドは(国民の平均年齢が20歳代)若者が多い

が、日本は高齢化が進んでいる。こうした違いが大きいほど両国の協業はうまくいくのではないか。補完的

な要素も多く、日本には技術力や経済力があり、印度には人材のほかレアアース(希土類)などの資源を供給できる。

インドの将来は明るい。これまでの(付加価値の低い)素材の調達先という立場から、世界の工場へと脱皮したいと願っている。印

度両国のパートナー・シップはまだ始まつたばかりだが、ぜひ私たちと一緒に歩んでもらいたい。

トヨタではまず英語力や人件費の安さに注目したIT(情報技術)企業が数多く進出し、サービス業を基盤に経済成長が始まった。

製造業は後れをとったが、これからインドに経済成長をもたらすだろう。

インドの製造業が発展する契機となつたのは、1980年代のスズキの進出だ。スズキがインドの企業家を信頼し、ものづくりを教えてくれたことで産業のステージが進んだ。今や世界の多くの自動車メーカーがインドに拠点を持つ。

ものづくりは結果だけではなく、道のりを大事にする。という考え方があかせない。ものづくりは文化と言つてもいい。ソナグループがトヨタ自動車グループなども、道のりを大事にする。という考え方があかせない。ものづくりは文化と言つてもいい。ソナグループは、まさに日本企業の成長の過程と同様だ。自己変革の必要性もまた、日本のものづくりが教えてくれた。

ハイテク産業では、製造工程の洗練が欠かせず、従業員のスキルの向上が重要な要素となる。人材育成にはイン

度日本企業と緊密な関係を持たることは非常に幸運だった。日本から学んだものづくりの精神が我々のDNAに刻まれ、新商品の開発や作業の合理化に役立てていただろう。

インドの製造業はいま、外資系企業だけでなく地場企業もハイテク分野に参入しようとしている。ローテクからハイテクへの移行

は、まさに日本企業の成長の過程と同様だ。自己変革の必要性もまた、日本のものづくりが教えてくれた。

日本とインドは置かれた状況が大きく異なる。例えばインドは(国民の平均年齢が20歳代)若者が多い

が、日本は高齢化が進んでいる。こうした違いが大きいほど両国の協業はうまくいくのではないか。補完的

な要素も多く、日本には技術力や経済力があり、印度には人材のほかレアアース(希土類)などの資源を供給できる。

インドの将来は明るい。これまでの(付加価値の低い)素材の調達先という立場から、世界の工場へと脱皮したいと願っている。印

度両国のパートナー・シップはまだ始まつたばかりだが、ぜひ私たちと一緒に歩んでもらいたい。

トヨタではまず英語力や人件費の安さに注目したIT(情報技術)企業が数多く進出し、サービス業を基盤に経済成長が始まった。

製造業は後れをとったが、これからインドに経済成長をもたらすだろう。

インドの製造業が発展する契機となつたのは、1980年代のスズキの進出だ。スズキがインドの企業家を信頼し、ものづくりを教えてくれたことで産業のステージが進んだ。今や世界の多くの自動車メーカーがインドに拠点を持つ。

ものづくりは結果だけではなく、道のりを大事にする。という考え方があかせない。ものづくりは文化と言つてもいい。ソナグループがトヨタ自動車グループなども、道のりを大事にする。という考え方があかせない。ものづくりは文化と言つてもいい。ソナグループは、まさに日本企業の成長の過程と同様だ。自己変革の必要性もまた、日本のものづくりが教えてくれた。

ハイテク産業では、製造工程の洗練が欠かせず、従業員のスキルの向上が重要な要素となる。人材育成にはイン

度日本企業と緊密な関係を持たることは非常に幸運だった。日本から学んだものづくりの精神が我々のDNAに刻まれ、新商品の開発や作業の合理化に役立てていただろう。

インドの製造業はいま、外資系企業だけでなく地場企業もハイテク分野に参入しようとしている。ローテクからハイテクへの移行

は、まさに日本企業の成長の過程と同様だ。自己変革の必要性もまた、日本のものづくりが教えてくれた。

日本とインドは置かれた状況が大きく異なる。例えばインドは(国民の平均年齢が20歳代)若者が多い

が、日本は高齢化が進んでいる。こうした違いが大きいほど両国の協業はうまくいくのではないか。補完的

な要素も多く、日本には技術力や経済力があり、印度には人材のほかレアアース(希土類)などの資源を供給できる。

インドの将来は明るい。これまでの(付加価値の低い)素材の調達先という立場から、世界の工場へと脱皮したいと願っている。印

度両国のパートナー・シップはまだ始まつたばかりだが、ぜひ私たちと一緒に歩んでもらいたい。

トヨタではまず英語力や人件費の安さに注目したIT(情報技術)企業が数多く進出し、サービス業を基盤に経済成長が始まった。

製造業は後れをとったが、これからインドに経済成長をもたらすだろう。

インドの製造業が発展する契機となつたのは、1980年代のスズキの進出だ。スズキがインドの企業家を信頼し、ものづくりを教えてくれたことで産業のステージが進んだ。今や世界の多くの自動車メーカーがインドに拠点を持つ。