



『関西企業ヒストリア』

～その強さの秘密・転換点を探る～

創業から70年以上の歴史を重ねる会員企業を取り上げ、時代の荒波を乗り越えて、長い期間にわたって生き残り成長してきた強さの秘密、その歴史の転換点を探ります。

第2回 創業 1907年(明治40年)

ダイハツ工業 株式会社

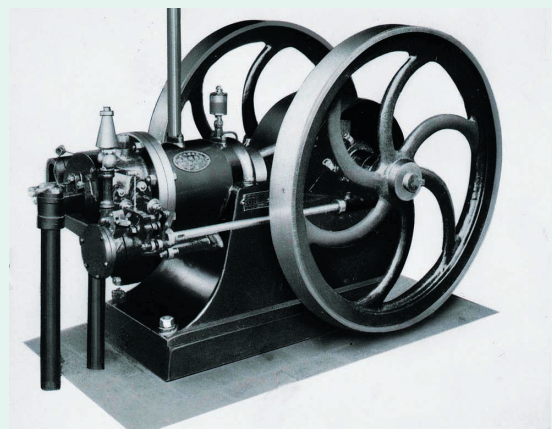
エンジン音とともに ダイハツの歴史が始まる

1907年 ▶ 日本の産業革命が佳境に入ろうとしていた1907年、ダイハツは「発動機製造株式会社」として大阪で創業しました。設立を計画したのは、「日本の真の工業化には内燃機関の国産化と普及が不可欠」との信念を持つ官立大阪高等工業学校(現・大阪大学工学部)校長の安永義章博士ら学者たちでした。こうした想いに賛同した大阪の財界人との「産学連携」による、当時では異例の企業発足となりました。

1907年3月1日に開かれた創立総会では、初代の経営トップである岡實康専務取締役らを選任し、その後、大阪駅近隣地で工場などの建設に着手、完成を見た9月に総勢約70人で事業を開始しました。当時の内燃機関は、輸入品による実物はあったものの、設計図や文献はなく、技術者は連日連夜、研究を重ねて幾多の困難に立ち向かいました。同年12月には吸入ガス発動機の試運転に漕ぎつけ、直後の株主総会で披露することになりました。ところが、株主総会の当日、発動機が始動しないというアクシデントに見舞われました。出席者の一部がしびれを切らして帰り始めた時、ようやくエンジン音が響き、株主からは称賛の声があがりました。出力6馬力の国産第1号の吸入ガス発動機の完成でした。

産業界から高い支持を得たことで1908年5月期決算では早くも純利益を確保しました。同年には高出力化も順次実現して発電用の100馬力を納入、翌年には船舶用にも進出しました。業容拡大に伴って経営体制を整えるため、1911年12月の取締役会において社長制を導入し、黒川勇熊専務が初代社長に就任しました。時代が明治から大正へと移るなか、好調

な受注によって生産増強が必要となり、1915年から4年をかけて工場の拡張に取り組みました。敷地も拡大され、1919年には創業時の約2倍の広さとなりました。この間、吸入ガス発動機のさらなる高出力化の一方で、船舶用蒸気機関にも参入し、1917年には貨物船用に初納入を実現、原動機の国産化による工業立国への貢献という創業の理念を着実に具現化していきました。



6馬力吸入ガス発動機



ここが
転換点

エンジンメーカーから
自動車メーカーへ

1920年 ▶ 大正から昭和へと時代が移る1920年代の日本経済は混迷を極めました。1923年には関東大震災、1929年にはニューヨーク株式の暴落を引き金とする世界大恐慌が起こり、国内の産業界も苦境に追い込まれました。

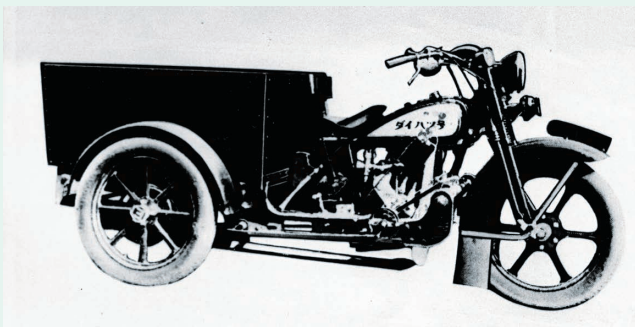
同社は鉄道車両用の制動装置部品や小型ディーゼル機関

(商品名「超ディーゼル」)、オートバイ用の空冷4サイクル・ガソリンエンジンを開発し打開を図りました。当時オートバイ用のエンジンは輸入品が主体であり、同社は業界に先駆けて国産化を図ることにしました。創業期と同じで図面や参考文献はなく、輸入品から図面を起こして試作を繰り返しました。

1930年に完成した最初のエンジンは500ccで、同年夏に商工省（現在の経済産業省の前身）が開いた工業製品の展覧会では、「外国製エンジンと同等またはそれ以上」との高い評価を得ました。しかし、世の中では輸入品信仰のムードがあり、同社のエンジンはなかなか売れませんでした。

その頃、外国製エンジンを搭載した国内産の小型三輪自動車の人気が博していました。エンジンの性能では外国製には引けをとらない、しかし、エンジン単体ではなかなか採用してもらえない。そこで同社は自社エンジンを搭載した小型三輪自動車の製造に乗り出すことを決定しました。

1930年12月に500ccの「HA型ダイハツ号」を製作し、三輪自動車メーカーとしてスタート。これがエンジンメーカーから自動車メーカーに移行する一大転機でした。わが国の自動車産業では、これまでエンジンを海外から輸入し、手工業的に細々と組み立てていました。しかし、同社の自動車完成品メーカーへの動きは、日本の自動車産業が近代化への歩みを進める契機となりました。さらに同社は翌年3月に改良モデルの「HB型」を発売、これが市販第1号車となりました。1933年以降はエンジンや車体、積載量などのバリエーションを増やし、ヒット商品となりました。1937年には年間生産台数5,122台と初めて5,000台を突破しました。



HA型ダイハツ号

「ダイハツ」を製品名に用いるようになったのは、三輪自動車に進出した1930年からで、この年に発売したディーゼル機関も「ダイハツ重油機関」としました。ダイハツの由来は「大阪にある発動機製造会社」の略称として、お客さまからダイハツと呼ばれていたことでした。そして、戦後の1951年12月には「ダイハツ工業株式会社」として社名変更しました。

二輪でも四輪でもない 軽三輪トラック「ミゼット」

1957年▶戦後、急速な普及が進んだ三輪自動車は、ユーザーの要望もあり、車種の多様化や大型化が進みました。結果として、性能や価格が小型四輪自動車に近づき、その特性がしだいに失われていきました。一方で、運搬を主な用途とする国産の二輪車も台頭していましたが、積載量には限界がありました。そうした三輪自動車と二輪車の間の潜在需要に着目し、ダイハツが1957年に発売したのが軽三輪トラック「ミゼット」でした。

軽三輪トラックは「小回りが利いて、取り扱いに便利、かつ経済的」をコンセプトとして1953年から開発を具体化させ、1954年末には専用エンジンや車体による試作1号車を完成させました。同時に主として二輪車ユーザーを対象とした市場調査も進め、二輪車や小型三輪車の不満点などを分析しました。1956年には市場調査を反映させた最終設計に着手し、ミゼットの商品化につなげました。最初のモデル「DKA型」は249ccエンジン、300kg積み、バーハンドルで当初の月産能力は500台でしたが、発売翌年の1958年8月の生産実績は約800台に達しました。

1959年以降は2人乗りキャビンと丸ハンドルの採用や、エンジン、積載量の拡大などの改良を重ね、軽三輪トラックという新たな市場を開拓する大ヒットモデルとなりました。1960年9月には登録累計が100,000台を突破し、同年の年間登録台数は86,000台を達成、1959年からはタイなど東南アジアへの輸出も始まりました。

さらにミゼットの発売にあたっては1957年に「軽三輪自動車営業課」を新設し、販売会社と交わす契約書や販売マニュアルなどを作成しました。販売会社とは契約よりも個人的な信頼関係が重視される時代でしたが、アフターサービスも含む営業や販売制度の近代化を進める転機ともなりました。



ミゼットDKA型

海外市場へ積極的な進出

1978年 ▶ 1970年代半ばから、海外では発展途上国を中心に自動車の国産化政策が相次いで打ち出されました。ダイハツは完成車による輸出とともに、KD（ノックダウン＝現地組立）生産の推進で各国・地域の実情に応じた市場開拓に取り組みました。そうした中、1978年にインドネシアに軽貨物車の車体生産会社として「PTダイハツインドネシア」を、現地の自動車大手アストラ社と合弁で設立しました。

それまでインドネシアでは各車両のKD部品を輸出し、アストラ社の系列会社で組み立てていました。しかし、インドネシア政府から、1976年に自動車国産化法令が公布され、1978年から積載量1t以下の貨物車は車体の現地調達が義務付けられました。ダイハツの主力車種であった軽貨物車のハイゼットがこれに該当するため、ダイハツインドネシア社がプレス加工などの車体生産を担うようになりました。資本参加を伴う海外での現地生産会社としては初めてで、その後の海外事業展開でもここでの経験が生かされることとなりました。

1983年には、エンジン組立の合弁会社「PTダイハツ・エンジン・マニファクチャリング・インドネシア」(DEMI) をニチメン（現・双日）及び現地資本と設立、1986年に生産を始めました。インドネシアでは、こうした現地化によって安価で軽便な庶民の足としてハイゼットの人気が高まり、1984年と1985年にダイハツ車は銘柄別販売で1位となりました。

インドネシアに続いて1980年にはマレーシアに販売合弁会社「ダイハツマレーシア社」を設立しました。販売力の強化を図るためであり、すでに行っていたKD生産も拡充し、シャレード、ハイゼット、デルタを中心に営業展開をしました。その後、両国での事業は海外戦略の要としての位置を占めるまでに成長していきます。



ダイハツマレーシア社

上場以来初の赤字決算から1年で黒字化

1993年 ▶ 平成の幕開けとなった1990年代初頭に、日本は土地神話の終焉に象徴されるバブル経済の崩壊に見舞われました。新車需要は1991年から下降をたどり、1992年の軽自動車市場は前年を8.7%下回る162万台と2年連続で落ち込みました。ダイハツの軽自動車市場シェアも25.1%と低迷、経営を直撃していきました。

収益改善や原価低減の活動を推進したものの、市場の冷え込みなど経済環境はさらに悪化し、成果を得るにはいたりませんでした。このため様々なコスト削減にも踏み切ったものの、1993年3月期の決算（単独）は経常利益が44億円、当期利益が35億円の赤字と、いずれも1949年の上場以来、初の赤字に転落することとなりました。

赤字からの早期脱却を図るため、1991年に始動させていた中期経営計画「V21計画」を抜本的に見直し、1992年度からは「N-V21計画」の取り組みに着手しはじめ、1996年度に達成を掲げました。

利益体質への転換を図る一環として1993年には「低原価車検討委員会」を設置し、従来にない原価低減へのアプローチを始めました。委員会では他メーカー車との比較による車両構造まで踏み込んだ改革案や、品質・技術基準の見直し提案などを推進しました。さらに1994年度の会社方針では「超低コスト化活動の推進」を最重要課題と位置付け、新たなプロジェクトによる活動も加えていきました。

1994年3月期の業績は、販売実績及び売上高ともに前期を下回ったものの、原価低減など徹底した収益改善策の結果、赤字決算は1期だけに留めました。N-V21計画の最終年度となった1997年3月期には経常利益が前期比約2倍と8期ぶりに最高を更新し、体質転換の成果が業績に反映されました。



低原価車検討委員会

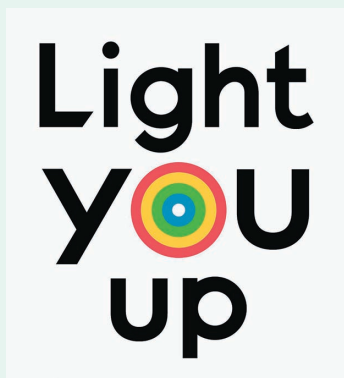
トヨタ自動車による完全子会社化

2016年▶ ダイハツとトヨタ自動車は2016年1月29日に開いたそれぞれの取締役会で、株式交換によって同年8月にダイハツがトヨタ自動車の完全子会社となる決議を行いました。同日のニュースリリースで、この決定は「トヨタ自動車及びダイハツのさらなる持続的成長に向け、同一の戦略のもと、小型車事業においてより選択と集中を進め、両ブランドにおける『もっといいクルマづくり』をいっそう進化させていくことを狙いとしたものである」と表明しました。背景には、世界各地域で強化される環境・安全規制への対応や電動化、自動運転、つながる技術など、次世代技術への迅速な対応を求められる世界の自動車産業を取り巻く環境変化、さらには新興国市場における競争の激化といった現状認識がありました。このため両社は、完全子会社化後もそれぞれの強みを生かすマネジメントの独自性は維持しつつ、戦略を共有して互いに切磋琢磨しながら、一体となって高度化する技術革新やスピーディーな事業展開など、難易度の高い課題に対応しつつ、両社の企業価値向上に努めていくこととしました。

迎えた110周年 グループスローガン、中期経営シナリオ発表

2017年▶ 2017年にはグループスローガンを刷新し、さらにブランドビジョン、ブランドステートメントを策定しました。同年3月1日に創立110周年を迎えた同社がこれまで培ってきた強みをさらに磨きながら、これからの新しいダイハツが目指す姿を社内外で共有することを狙いとしました。

グループの新しいスローガンは「Light you up」とし、「Light」には「光」と「軽やかさ」の2つの意味が込められています。お客さま一人ひとりを照らし、きめ細やかな商品やサービスを実現することで、輝いたライフスタイルをご提供すること。そして、暮らしや環境への負担が少ないスモールカーで軽やかな気持ちをご提供すること。この2つのミッションにグループが今後も変わらずに取り組み続けることへの決意を、新たなスローガンとして表現しています。英字の



デザインロゴではyouの「o」の文字の中心から青、緑、黄、赤をリング状に彩色し、それぞれの色に輝かせるプリズムを表現しました。

次いでブランドビジョンは、「ダイハツグループは、世界中の一人ひとりが自分らしく、軽やかに輝くモビリティライフを広げます」としました。ブランドの醸成には長期にわたる一貫性が必要との観点から、同社の築いた「誠実」「お客さまにより近い」イメージ、強みを「刺激」個性に進化させ、お客さまとの絆とし、より選ばれるブランド実現への想いを込めています。

2017年3月16日には三井正則社長（当時）が東京支社で記者会見を開き、新たに策定した中長期経営シナリオ「D-Challenge 2025」を発表しました。110周年を迎えた2017年から2025年までを対象とするもので、新たなステージで今後もダイハツが存在感を発揮し、持続的成長と発展を目指す内容を掲げました。新グループスローガン「Light you up」のもと、「モノづくり」と「コトづくり」の両面から、ダイハツブランドの確立と経営基盤の強化に取り組むこととしました。

モノづくりでは「DNGA」（ダイハツ・ニュー・グローバル・アーキテクチャー）の実現、すなわち軽自動車を基点とした良品廉価のクルマづくりを進め、海外ではダイハツが長年培ってきたインドネシア、マレーシア事業を中心にASEAN（東南アジア諸国連合）を最優先で推進することとしました。一方のコトづくりでは、「お客さまや地域との接点拡大」に重点を置き、販売会社とともにダイハツグループ一体で社会に貢献できるテーマへの取り組みを始めました。とくに高齢者や女性、地方の人々を中心に、ダイハツと関わるすべての人がいきいきとモビリティライフを過ごせるよう、同社は引き続き前進を続けていきます。



ロッキー G 2WD

ダイハツ工業 株式会社

本社所在地：大阪府池田市ダイハツ町1-1
従業員数：13,114名 資本金：284億円
事業内容：自動車の製造および販売