

〔論 文〕

日本自動車産業の委託生産の生成 — トヨタ、日産、本田を中心として —

中山 健一郎
(札幌大学経営学部)

はじめに

本研究では、主要自動車メーカーの委託生産が時代背景の中でどのようにして委託生産がはじまり、継続されたのか、自動車メーカーと委託生産企業にみる取引関係の生成条件を踏まえつつ、トヨタ、日産、ホンダの3社を中心に事例分析をつうじて検証する。

自動車産業の委託生産に関する研究は、塩見(1985a,b)、塩地(1986,1987,1988)の研究が端緒となり、トヨタの事例を中心に行われた。特に塩地(1986,1987,1988)の一連の研究では、日本経済の高度経済成長期前後のトヨタの生産能力拡大において、委託生産企業がトヨタの不足する生産能力を補完する形で、トヨタの発展を下支えする側面を企業間関係の視点から明らかにした。

塩地(1986)によれば、乗用車市場の開拓に先行的役割を果たしたトヨタには、委託生産企業を必要とするに足る内部事情が存在した。具体的には、①国内市場拡大+輸出の拡大→②生産能力増強の要請→③工場の新設+既存工場の能力増強→④資金不足で新設には限界+既存工場の生産性増大にも限界+労働力不足→⑤外部への生産委託であり、この委託生産に主体的役割を果たしたのが、後述するボディメーカーであった。

この点はトヨタ同様に乗用車市場開拓に先駆的役割を果たした日産も同じような環境に置かれ、委託生産企業を利用していった。

とはいえ、これまでの高度経済成長期における自動車経営史において自動車メーカー、特にトヨタを中心に自動車産業の成長過程が分析されてきた。例えば、四宮(2000)で

は1960年代～1970年代において自動車メーカー11社が競争的併存した理由として、参入した自動車メーカーがトヨタ追従の同質的戦略を展開したこと、後発自動車メーカーにあっては軽自動車市場をめぐる競争で事業基盤を固め、その後小型車市場での同質的戦略と差別化戦略を主体としたことをあげる。このように1960年代～1970年代の日本自動車産業の競争力構築過程において、他の自動車メーカーによるトヨタ追従の同質的戦略が強調されてきた側面がある。

自動車産業の委託生産研究は、先にあげた塩見、塩地らの研究を端緒に、近年、研究の深化がみられ、池田(1993)、釜石(2006)、田(2010)、佐伯(2011)、中山(2013)などがあるが、未だ自動車メーカーの委託生産企業が、自動車産業発展史においてどの程度、関わってきたのか、また自動車メーカーの同質的戦略にどの程度、貢献したのか、その歴史的役割を考察したものはない。

本研究では塩見(1985a,b)、塩地(1986)らのトヨタを軸にした先行研究に依拠し、日産やホンダのケースを検証することで、委託生産企業が果たした歴史的役割及び高度経済成長期の自動車産業の発展過程を考察することにした。

その場合、以下の論点に特に留意したい。

1つは、図表1-1にみるように、トヨタ、日産、ホンダでは委託生産企業を利用した時期が異なる点である。

3社の自動車メーカーで委託生産企業が誕生した時期に着目すれば、委託生産企業は戦後復興期の1940年代後半から生じ、1950年

代から1960年代に委託生産の開始が集中していたことがわかる。また、その存立形態に着目すれば、1940年代～1950年代は特定自動車メーカーの委託生産に特化した専業形態が中心であったこと、1960年代以降については他事業との兼業形態ないしは、自動車メーカーによる委託生産企業が誕生していたことがわかる。

2つは、時代区分でみられるこうした形態の違いは、自動車メーカーの委託生産企業の利用についても影響したと考えられる点である。この点を鮮明化するためには、先行研究の塩地(1986)で明らかにされたトヨタのケースの生成要因(1)資本蓄積は脆弱ながら、生産能力の拡充の必要性あり→しかし組立生産能力や車体開発の余力なし、(2)目標生産能力と体制の確保が必要ながら自社工場の増設、新設では不十分、(3)量産化とワイドセ

レクション化は量産モデルを自社工場集中生産にて実現)との関連性について、また同様に継続要因＝競争優位要因とされた((1)プロフィットセンター：中核企業のコスト管理を受け、委託生産企業はコスト低減に貢献、中核企業は最新量産モデルの新鋭量産工場での生産効率重視、(2)完成車メーカー工場と委託工場間における競争原理の導入、(3)グループ内での市場変動対応、(4)グループ内でのモデルの共通化の枠組み)との関連性を他の自動車メーカーにおいても検証していこう。

1. 1940年代～1950年代のトヨタと日産の委託生産関係

ここでの課題は、1940年代からトヨタ、日産等の先発メーカーでは一部の委託生産企業が生じたことを受け、トヨタ、日産の戦後

図表1-1 主要各社の委託生産企業

| | 委託生産企業 | 設立年 | 委託生産開始年 | 事業形態 |
|------|----------|------|---------|---------|
| トヨタ系 | トヨタ車体 | 1945 | 1945 | 専業 |
| | 関東自動車工業 | 1946 | 1949 | 専業 |
| | 岐阜車体工業 | 1940 | 1950 | 専業 |
| | セントラル自動車 | 1950 | 1956 | 他事業と兼業 |
| | 荒川車体工業 | 1947 | 1962 | 他事業と兼業 |
| | 豊田自動織機 | 1926 | 1967 | 他事業と兼業 |
| | ダイハツ工業 | 1907 | 1967 | 自動車メーカー |
| | 日野車体工業 | 1910 | 1968 | 自動車メーカー |
| | トヨタ自動車九州 | 1991 | 1992 | 専業 |
| 日産系 | 日産車体 | 1949 | 1951 | 他事業と兼業 |
| | 日産ディーゼル | 1950 | 1953 | 専業 |
| | プレス工業 | 1925 | 1965 | 兼業 |
| | 富士重工業 | 1953 | 1969 | 自動車メーカー |
| | 愛知機械工業 | 1898 | 1970 | 自動車メーカー |
| ホンダ系 | 八千代工業 | 1953 | 1972 | 他事業と兼業 |

注) 1.プレス工業の兼業とは、委託生産開始年において日産以外のメーカーとも取引関係があり、複数自動車メーカーの委託生産を行っていたことを示す。

2.他事業との兼業とは、委託生産開始年において完成車組立事業以外での事業と兼業していたことを示す。

出所) 各社HPおよび各社社史より筆者作成。

復興過程での委託生産企業の取引関係を明らかにする。もっともこの時代の両社の委託生産企業との取引関係性がその後の委託生産関係性に大きく影響したものと考える。両社の委託生産企業との取引開始にみる生成要因を明らかにする。

両社の委託生産企業との取引関係が開始されるのは、トヨタでは1940年代であり、日産ではやや遅れ、1950年代からであった。

この時期のトヨタ、日産は戦後の混乱状態を切り抜け、自動車事業を再興し、自主技術による乗用車生産への道筋をつけることが優先事項であった。しかし、戦後のGHQ統制下において民需生産への転換を条件に事業再開できるようになったのは、トラックが1945年であり、乗用車は1949年のことであった。トヨタでは事業再開の機会を見越して本社工場の復旧、復興金融公庫の融資と価格差補給金により生産を再開し、1948年には5カ年計画を策定するなどしたが、1949年に襲ったドッジ不況により経営危機に瀕した。1950年にはトヨタは倒産の危機に陥り、販売会社を分離し、かつ人員整理を行い、分工場2工場を閉鎖した。

この危機を救ったのが朝鮮戦争による特需であった。¹⁾ トヨタはこれで資金力を回復したばかりか、十分な資金力を得ることになり、1951年、戦後の事業再開を描いた「生産設備近代化5カ年計画」を策定した。

日産においても戦後の復興過程で赤字と借入金が増えるなど資金力不足に悩まされていたが、この経営危機に対処するために1948年、トヨタよりも先んじて「自動車生産5カ年計画」を発表し、資金不足の中であえて設備増強計画を進めた。²⁾ この計画を軌道に乗せることが出来たのも朝鮮戦争による特需や

日本銀行の特別金融措置であった。

(1) 両社の委託生産企業の生成要因

トヨタ、日産とも生産能力の拡充、生産技術不足問題を抱え、資源補完的に委託生産企業を求めた。また、両社ともボディメーカー（コーチビルダーともいう）を委託生産企業化したことである。その点を確認しておこう。

例えば、トヨタの場合、トヨタ車体はトヨタのボディ専門工場の刈谷工場が分離独立した会社であり、分社後も軍需用の大型トラック、特殊車などを委託生産した。³⁾ 岐阜車体工業は1940年に設立されたトラックのボディメーカーであったが、トヨタ自工から米軍特需車を大量に受注して以来、トヨタとの関係を強化し、1959年にはトヨタの小型トラックのボディ架装を開始した。関東自動車工業は旧中島飛行機の技術者を中心にして設立された会社で、バスのボディや電気バスの製造に優れていた。1949年にトヨタが同社に対して乗用車ボディの開発とSB型トラックシャーシーへの架装の依頼をしたことで取引関係がはじまった。1952年にトヨタ自販、1954年にトヨタ自工の資本参加を受けてトヨタグループに加わった。⁴⁾

一方、日産では1950年代に日産車体、民生ディーゼル工業の2社を委託生産企業とした。

日産車体は、日国工業（株）を前身会社とし、1946年からトラック、バスのボディの生産事業に乗り出し、日野産業（現、日野自動車）ほか日産とも取引関係を有していた。同社の前身会社が軍需産業の加担した企業であったことから戦時補償特別税が設定され、巨額の債務負担を強いられたため、新たに新日国工業株式会社を設立した。その後、同社の主力工場である平塚工場が1948年に火災に

¹⁾ 丸山、藤井（1991）17頁。米軍からの46億円にもおよぶトラック、タンクローリー、ダンプ、ジープの受注があった。

²⁾ 丸山、藤井（1991）134頁。1948年には年産8,150台だった生産体制を1949年には168,000台、1953年には38,400台に引き上げる計画が盛り込まれた。

³⁾ 同工場はボディ専門工場として成長したが、当時のトヨタにはボディ製造にかかる木材資材調達や管理面において費用がかかり、資金力に余裕がなかった。もっとも戦後は、軍需産業にトヨタが加担したとして接収されるのを恐れて、分社化したとの見解もある。

⁴⁾ 関東自動車工業四十年史編集委員会（1986）43頁。

よる生産機能停止と資金繰りの悪化から経営危機に陥ったため、日本興業銀行の仲介をつうじて1951年に日産に救済を求めた。日産は同社の87%相当の株式を同行から譲り受け、子会社化し、企業グループに加えた。同社は1956年に四輪駆動車であるニッサンパトロール4W60の委託生産をはじめ、その後バス、トラック、ワゴンの委託生産を行った。⁵⁾

日産ディーゼルは、1950年に民生産業の自動車部門の分社化により発足した民生ディーゼル工業を前身会社とし、1953年に日産が同社に資本参加する形で提携がはじまった。1950年当時のトラック事業はガソリン車が主体であったが、1952年以降、徐々にディーゼル車が市場に出はじめた。ディーゼルエンジンは熱効率でガソリンエンジンよりも優れ、航続距離も長く、車両総重量が大きい場合には有利であった。このディーゼルエンジン技術を持っていなかった日産は、この民生ディーゼル工業にトラック用のディーゼルエンジンの供給を依頼した。

ディーゼルエンジントラックは、普通トラックを主体にその生産台数を伸ばし、1959年にはガソリントラックを凌駕するに至った。民生ディーゼル工業は1960年に日産ディーゼルの社名変更している。

このように日産においても生産能力の拡充、生産技術不足を補完する目的で委託生産企業を利用したことから、トヨタのケースで示された生成要因と符合していた。また、この時期、委託生産企業にボディメーカーが選ばれた背景には以下3つの要因があったと考えられる。1つは、朝鮮戦争を契機に乗用車よりも先にトラック需要が拡大し、量産体制を構築する必要が生じたこと。2つは、トラック量産体制に向けてボディメーカーがシャシーとボディの一体成型の開発に乗り出したことである。3つは、量産規模に満たない特殊車両の生産対応と乗用車生産への量産対応であった。

(i) トラック特需への量産対応

1つ目のトラック需要の拡大は、自動車メー

カーの生成要因（生産能力不足と開発能力不足）と対応する。1949年にGHQからの乗用車生産許可台数枠が年間300台から年間5,000台に引き上げられたが、当時のトヨタにはまだこれに対応するボディ量産技術がなく、1949年時点では月産650台を当面6か月間で月産1,000台に引き上げる計画が精一杯であり、その対応として自動車メーカーが自らの生産能力や開発能力を補うためにボディメーカーに協力を依頼した。⁶⁾ 朝鮮特需のトラック需要への対応に対しても余力がなかった自動車メーカーの補完的役割を果たしたのがボディメーカーであった。

(ii) 量産技術開発への貢献

2つ目は、トラック需要の拡大の中で量産体制を早急に整備する上での技術革新に、シャシーとボディの一体成型であるモノコックボディが登場したことである。関東自動車工業ではこのモノコックボディの開発に成功していた。⁷⁾ これまでシャシーとボディは分業化されており、独立系のボディメーカーが存立する条件が形成されていたが、開発能力をもったボディメーカーでは、従来のボディ生産委託から開発委託への機会、さらには自動車メーカーの生産能力不足、開発能力不足と相まって完成車組立委託につながる機会を得た。

(iii) 特殊車両の需要拡大

3つ目も自動車メーカーの生成要因と対応する。1950年には官公庁や社用車中心に乗用車需要が高まりをみせていたが、その中には多様な用途に使用できる車両のニーズも含まれていた。ニッサンパトロールもその1つであり、同車は警察予備隊からの要望から生まれた専用車両として開発をされたものだった。

⁵⁾ 日産車体社史編纂委員会（1999）66頁。

⁶⁾ トヨタ自動車（1987）246頁。

⁷⁾ 関東自動車工業四十年史編纂委員会（1986）54～58頁。

た。乗用車の量産規模拡大に専念したい自動車メーカーにあっては、特殊車需要への対応に委託生産企業を利用するニーズがあったのである。⁸⁾

(2) 委託生産企業の取引関係

自動車メーカーはボディメーカーを委託生産企業とし、資本、人的関係を強化し、関係社を企業グループに編成した。

トヨタでは比較的早い段階（1940年代後半）から委託生産企業間の車種争奪競争を意識化し、日産でも企業グループの構成員としての貢献を期待したが、日産ではトヨタほどに委託生産企業間の競争、関係会社間の車種争奪競争関係は形成されなかった。むしろ日産の取引関係は、下請組織的な取引関係を基軸とするものであった。その点を確認しておこう。

(i) トヨタの委託生産企業の関係性

1940年代～1950年代のトヨタの委託生産企業との関係性では、2点が注目される。1つは、品質コスト競争の上で受注獲得競争が企業グループ内ですではじまったこと、2つは、委託生産企業の持つ経営資源や技術開発力が企業グループ内で共有化されたことである。この2つが意味するところは企業グループ内の相互研鑽と相互扶助である。

第1の相互研鑽は、トヨタ車体のケースにみることができる。かつては分工場の1つであったトヨタ車体は、トヨタとの取引関係が大きく変容した。「①ボディの専門会社として技術力を高め、大量生産を行い、価値ある製品をつくること、②トヨタ自動車工業との共存共栄をめざし、市場の信頼を確保する、③販売店と友好関係を築き、受注を拡大する」ことが規定され、他の関係会社との対等の立場に立ち、受注獲得競争を勝ち抜いてこ

そ取引継続の保証が得られる関係となった。トヨタでは1949年から「大型トラック・BM型を新しいBX型に切り替え、運転台をオールスチール化する」を構想があり、BXのボディ受注争奪は当初はトヨタ車体抜きで進められたが、豊田英二（当時、トヨタ自動車取締役）の決断により、トヨタ車体はBXの受注機会を特別に得ることができた。本来、受注獲得には設計、評価、生産技術を兼ね備えていることが必要条件であった。⁹⁾

第2の相互扶助は、トヨタでは委託生産企業の持つ経営資源や技術開発力を企業グループ内で共有化したことである。トヨタに限らず、特定の企業が量産効果を実現するために生み出された技術が、委託生産企業間にも移転された。例えば、セントラル自動車では1957年には「多車種1本ライン生産方式」を開発、組立治具を駆使することで3車種、月産150台の生産を実現していたが、この組立治具を駆使した生産方式は、トヨタの紹介により、関東自動車工業からの技術導入に基づくものであった。¹⁰⁾

1950年代に、トヨタは委託生産企業を企業グループ化し、相互扶助と相互研鑽を取り込み、オールトヨタで量産体制を構築する試みが行われた。特に相互扶助については、企業グループ内での移転価格がどの程度低く抑えられたのかという課題が残るが、技術や能力不足を補う必要のあった委託生産企業のインセンティブになったと考えられる。

(ii) 日産の委託生産企業の関係性

日産では、1950年代に日産車体、日産ディーゼルを専属の委託生産企業とした。日産ディーゼルでは乗用車生産体制の構築には直接、関与することはなかったものの、日産車体は乗用車の委託生産事業に関わった。しかし、1950年代においては、日産はトヨタほどに委託生産企業を利用した量産体制を実現

⁸⁾ 日産自動車（1983）85頁。同車は、1951年から生産開始したもので、初年度、受注分70台を納入した。

⁹⁾ トヨタ車体（1996）25頁。

¹⁰⁾ セントラル自動車（1980）77頁、82頁、113頁。

できなかった。日産車体は1961年までに10万台の委託生産を行ったとは言え、1961年時点は月産3,000台規模をようやく実現したばかりであった。¹¹⁾ この点、同時期にトヨタでは、関東自工とセントラル自動車合わせて月産3,600台の生産能力、またトヨタ車体だけで月産6,900台の生産能力を有していたことを踏まえると、両社の委託生産企業の生産能力にはすでに格差があった。

日産車体は1950年代、当初は日産からの借入をつうじて設備資金を入手するものの、あくまでも自助努力による生産能力の拡充を図った。日産車体が他の委託生産企業に生産車種の移管をするようになるのは、1970年の愛知機械工業へのチェリーバンからであり、もっとも日産内で委託生産企業を含めた生産分担合理化がはじまるのは、1973年以降のことであった。1973年には日産車体は小型トラック、キャブオール系の車種を日産ディーゼル工業に生産移管をした。¹²⁾ このように1960年代の日産は、委託生産企業間の競争関係よりも日産と委託生産企業間の関係性にとどまっていた。

ここで本節をまとめると、トヨタは必要に迫られて委託生産企業を活用し、委託生産企業の量産規模を引き上げるための積極的な関与が行われたのに対して、日産では、利用可能な資源を利用したにとどまり、委託生産企業の量産規模拡大については自助努力に依拠したところに大きな差異があったと言える。もっともこの差は委託生産企業の生産能力格差につながり、利用可能性をも規定したと考えられる。

¹¹⁾ 日産車体社史編纂委員会 (1999) 67頁。同社の累計生産10万台の内訳は、「ダットサンピックアップと同バンが全体の52%、キャブライトが23%、キャブオールが12%、…ブルーバードワゴンが4%、ニッサンキャリヤ4%、ニッサンバトロール3%、バス1%、ジュニアバンが1%」であった。

¹²⁾ 前掲 (1999) 69頁。

2. 1960年代のトヨタの委託生産関係

ここでは、トヨタの量産体制、フルライン・ワイドセレクション化について確認し、社史および塩地 (1986)、塩見 (1995) の先駆的研究に依拠しつつ、1960年代に本格化するトヨタの委託生産企業間の競争的取引関係の形成、また委託生産企業にとっての委託生産継続要因となるインセンティブについて確認しておこう。

(1) 量産体制へのロードマップ

まずは、トヨタが1971年までに目指した200万台量産体制へのロードマップを確認しておこう。

1960年代は国際的な経済秩序のもと、為替、貿易、資本の自由化の流れの中で、国内自動車産業の競争力形成が急務の課題とされた。当時、国家の戦略産業の1つであった乗用車工業は、資本自由化の時期が1971年まで引き延ばされたものの、トヨタでは資本自由化に向けた前倒しのロードマップが示された。トヨタは1959年に乗用車専門工場である元町工場を立ち上げ、この時点で年産10万台体制を実現したが、資本自由化を前に欧米自動車メーカーと対峙できる競争力を身につけることを前提に200万台体制という目標を達成する欧米自動車メーカーへのキャッチアップ戦略を展開した。

具体的には、トヨタでは1963年に月産3万台、1965年には月産5万台が掲げられ、委託生産企業含めて量産体制を構築し、1960年にセントラル自動車・相模原工場、関東自動車工業・深浦工場、1964年にはトヨタ車体・富士松工場が操業を開始した。その過程でトヨタは「新しい工場を、最適な規模で、最適な位置に、最適な時機に建設するという工場単位の設備計画」方針のもと、最適規模での工場生産規模の実現を図り、同社の最適規模である年産15万台規模が目標とされた。¹³⁾

¹³⁾ トヨタ自動車 (1987) 363頁。トヨタのこの工場単位の設備計画は、関係会社や協力会社への生産委託、発注方針にも適用し、導入を推進し、量産効果をトヨタの委託生産企業も含めて追求する姿勢がとられた。

図表1-2 1960年代のトヨタ国内工場の変遷

| 設立年 | 企業名・工場名 |
|------|----------------|
| 1959 | トヨタ自動車工業・元町工場 |
| 1960 | セントラル自動車・相模原工場 |
| | 関東自動車工業・深浦工場 |
| 1962 | 荒川車体工業・吉原工場 |
| 1964 | トヨタ車体・富士松工場 |
| 1965 | トヨタ自動車工業・上郷工場 |
| 1966 | トヨタ自動車工業・高岡工場 |
| 1967 | 日野自動車工業・羽村工場 |
| | 関東自動車工業・東富士工場 |
| | 豊田自動織機製作所・長草工場 |
| 1968 | トヨタ自動車工業・三好工場 |
| 1969 | ダイハツ工業・池田工場 |
| 1970 | トヨタ自動車工業・堤工場 |

注) トヨタ自動車以外の会社・工場は、トヨタ車および部品の生産開始年を示す。
出所) トヨタ自動車(2013)より作成。

1966年には、月産10万台体制の確立に向けて高岡工場が建設され、日野自工・日野自販との業務提携が行われた。また、翌年にはダイハツ工業との業務提携も行われ、1968年には年産100万台を達成した。1969年に堤工場を建設し、200万台体制を構築した。なお、1971年までに委託生産企業は7社8工場を立ち上げた。(図表1-2参照)

(2) フルライン・ワイドセクション化への対応

トヨタでは1935年から一貫した価格政策「値下げ→量販→量産→コストダウン→値下げ」¹⁴⁾があり、その原理をもって他社との価格競争に対抗してきたが、1960年代には個人需要が高まり、ユーザーの好みがますます多様化した。そのためトヨタでは、顧客にオプション選択の機会を与えるために、大衆車から高級車までの乗用車におけるフルライン化、車種の内部(エンジン、ボディ、トランスミッション、内外装を含める)に多様な仕

様を準備するフルライン・ワイドセクション化を導入した。この点を確認しておこう。

フルライン体制化については1966年のカローラ、1967年のセンチュリー、1968年のマークII、スプリンター、1970年のセリカ、カーリーナの6種類を投入したことで、当面のフルライン体制を達成した。¹⁵⁾

一方、ワイドセクションの導入は、1965年に発売されたクラウン2000からはじまり、MS41系のクラウン2000デラックスでは車型、エンジン、トランスミッション、シート、カラーの組み合わせをとうじて260種類の中から好みを選択できた。¹⁶⁾ 1969年時点では、エンジン、ボディ、トランスミッションで実

¹⁵⁾ トヨタ自動車(1987)501-502頁。1973年にフルラインの最底辺車種として「パブリカ・スターレット」を投入してフルライン体制は一応の完成形態をみた。

¹⁶⁾ トヨタ自動車販売会社社史編纂委員会(1970)364頁。同社社史によれば、ワイドセクション体制は、特に中型車で台数が伸び悩んでいたクラウンからはじめられた。クラウンのデラックス車とスタンダード車においてシャーシ、サスペンションを同様のものを設定しつつも、メーカーオプションとしてセパレートシートを設定したことがワイドセクションへの道を開いたとしている。

¹⁴⁾ 前掲トヨタ自動車(1987)121頁。トヨタ自動車販売会社社史編纂委員会(1970)346頁。

現値88種類、内外装の組み合わせで実現値661種類にまで拡大していた。¹⁷⁾

(3) トヨタの委託生産企業の活用

ここでは塩地（1986）、塩見（1995）の先行研究に依拠して、委託生産企業の活用を確認する。

塩地（1986）によれば、1960年代前半と後半とでは、委託生産企業の活用法に大きな変化がみられたとし、1960年代前半には、「①トラック、②量産乗用車バン・ピックアップ、③非量産・高級乗用車、④特装・特需車、の4分野」において分業関係が形成され、1964年の台数ベースで「トヨタの全組立台数の内、トヨタ車体27%、関東自工15%、荒川車体3%、セントラル自動車2%、計47%が委託生産されていた」とする。1960年代後半になると、フルライン化、年産200万台体制に向けて量産車のセダンも委託に出す量産体制に変わり、例えば、トラック組立拠点であったトヨタ車体では1970年に乗用車生産比率が逆転し、関東自動車工業でも1970年には乗用車生産比率は36%となっていた。1960年代後半では、1960年代の委託生産体制は維持されながらもトヨタ分工場の能力不足を委託生産企業が補完する形で乗用車の量産体制を強化した。また1960年代に委託生産企業に加わった日野自動車、ダイハツ工業とも徹底した部品共通化を図り、コスト低減化を図り、規模の経済性を追求したとしている。

また塩見（1995）によれば、委託生産企業間の技術移転が1950年代だけでなく、1970年代においてもみられたことを明らかにしている。例えば、堤工場で採用された1970年の「ゲートライン」方式（組み付け治具の自由な組み換えにより、2車種を同一ラインで生産する）は、その後、セントラル自動車やトヨタ車体にも導入された。

(4) トヨタ系委託生産企業のインセンティブ

1960年代にはトヨタでは、4社の委託生産企業を加えたものの、トヨタ系委託生産企業のインセンティブは、基本的には1950年代に築かれた相互扶助と相互研鑽に規定されていたと考えられる。それはトヨタからすれば、「協調性」と「従属」をセットにして、量産体制、フルライン・ワイドセレクション体制に委託生産企業を組み込んでいくための方法であったともいえるが、委託生産企業側のインセンティブについてトヨタとの量的取引拡大による経営安定化のほか2点あったと考えられる。1つは、一部の開発能力を持った関東自動車工業やトヨタ車体、ダイハツ工業にみられたように、トヨタとの共同開発やトヨタへの委託開発もみられ、企業グループとしての「従属性」の中にあっても「自発性」が認められていた点である。¹⁸⁾ 2つは、技術開発能力の劣る委託生産企業においては相互扶助の中で企業グループ内のキャッチアップを図る機会が与えられていた点である。こうした関連会社を含めた連携強化のために、トヨタでは関連会社への役員派遣のほか、全豊田技術会議（1967年）、全豊田社長会（1969年）、全豊田企画調査会議（1969年）などグループの経営方針や重要施策について審議する機関をトヨタが設置したほか、1968年に関連会社と個別に基本的な経営問題について意見交換するトップ懇談会を1968年から開始したことも補完的な役割を果たしたものと推察される。¹⁹⁾

しかし、その一方で1960年代後半以降、委託生産企業を含めたトヨタの量産体制維持に向けた受注獲得競争はより厳しさを増していったとされる。

1968年にトップ懇談会で豊田英二（トヨタ

¹⁷⁾ 前掲（1970）369頁。

¹⁸⁾ 関東自動車工業では1950年代には、トヨタと共同開発で乗用車のハードトップ型ボディの開発を行い、乗用車の設計開発技術を高め、1960年代前半には全国初のキャブオーバー型1BOX車となる「ハイエース」の開発をした。

¹⁹⁾ トヨタ自動車（1987）540頁。

自動車) 社長が関東自動車工業を訪れた際に、「品質、コストの徹底だけではもはや生産能力に見合ったトヨタ車の受注の保証は得られないこと。トヨタが関東自工を利用することの方がお得であるという魅力が必要である」を明言していたことから推察される。²⁰⁾ 1960年代後半以降、トヨタでは品質、コスト以上に企業グループに付加価値をもたらすような貢献を求めていた。

以上、トヨタの委託生産関係をまとめると、トヨタでは資本自由化、国内市場の多様化への対応としてフルライン・ワイドセクション体制を追求するとともに、委託生産企業を企業グループ化し、相互扶助や相互研鑽の仕組みを導入しつつ、量産体制の拡充を図ったといえよう。

3. 1960年代の日産の委託生産企業関係

ここでは1960年代の日産の委託生産企業の概要を確認した上で、日産の乗用車事業でのフルライン化、ワイドバリエーション化(トヨタのワイドセクションと同義)に対してどのような役割を果たしていたのかを、プレス工業、富士重工業、愛知機械工業に絞って明らかにする。

1960年代に日産の委託生産企業となったのは、上記した3社であり、いすゞの小型トラック用ユニキャブ(KR80)の委託生産を行っていたプレス工業、軽四輪車の不振から経営危機に陥っていた愛知機械工業、軽自動車への経営資源の集中と開発能力の構築過程にあった富士重工業であった。この3社に共通していたのは、開発機能、組立生産機能を有していたことであり、愛知機械工業と富士重工業はそのほか販売機能を有していた。結論を先取りすれば、日産では同じ銀行系列会社の経営再建を機に主要銀行の仲介をつうじて委託生産企業が形成された。日産でもトヨタ同様に委託生産企業の企業グループ化が図られたものの、委託生産企業のもつ資源の有効

利用に特徴づけられていた。以下、確認しておこう。

(1) プレス工業のケース²¹⁾

プレス工業は1965年から日産のニッサンパトロールの委託生産を開始した企業であり、1970年代をつうじて単一機種の特殊車両の委託生産であったことから、日産の乗用車のワイドセクション体制、フルライン化に直接関与するものではなかった。もっともプレス工業の場合、日産系というよりはいすゞ系の委託生産企業としてみる事ができる。以下、確認しておこう。

プレス工業が委託生産したニッサンパトロールは、1951年から生産された車種であり、新日国工業(現、日産車体)が最初に委託生産し、初代4W60型は1960年まで生産が行われた。²²⁾

また、1956年にマイナーチェンジした4W61型からは、プレス工業のほか高田工業でも製造された。プレス工業で生産された2代目60型は、多様なバリエーションが準備され、1960年～1980年の20年間にわたり生産された車種であった。ホイールベースの長さで3タイプ、そのほかバンタイプやワゴンタイプの仕様車も生産された。プレス工業で生産された車種は、その中でもショートホイールベースのソフトトップ型のNP60であった。

プレス工業は1954年時点では独立系の部品メーカーであり、日産向けにもオースチン用のトランクリッドインナーフレーム、センターピラ及びダットサントラック用のバックパネル、フロアボディなどを供給していたが、主要製品がいすゞへのトラック用フレームであったことからその後、いすゞ系の部品

²¹⁾ プレス工業(1975)

²²⁾ 高田工業は1955年に設立されたが、同社が日産の乗用車の委託生産を手掛けるようになったのは、1980年代後半以降であった。1986年にBe-1、1988年にはパオを手掛けた。1990年以降はフィガロ、180SX、ラシーンなども手掛けるなど、日産のフルライン体制に少量生産ながら関わった。

²⁰⁾ 関東自動車工業四十年史編集委員会(1986)99頁。

メーカーへ傾倒していった。

プレス工業は、1958年にはいすゞユニキャブKRの委託生産を開始し、1965年から日産のニッサンパトロールを委託生産した。また、同社は1966年には自社開発機能を整備し、ボディ設計から試作までの研究開発体制を整え、1967年にプレス工業・藤沢工場にて、自社開発によるジープタイプのいすゞユニキャブ(KR80)を生産するまでになった。1970年にはプレス工業・藤沢工場に月産2,500台の生産能力をもった車両工場を新たに建設したことから、日産からニッサンパトロールの全量生産委託の機会を得た。

しかし、図表1-3にみるようにプレス工業の委託生産車種と台数規模をみる限り、日産の乗用車のフルライン体制に深く関わっていたとはいえない。また、自社開発機能を有していたプレス工業ではあったが、1970年代前半までに日産から自動車開発委託を得る機会には恵まれなかった。もっとも1974年時点のプレス工業は、いすゞ系の委託生産企業であり、同社の総売上高に占めるいすゞグループ関係の割合が42%を占めていた。また、同社

の総売上高に占める自動車部門の割合は90%を超えていたものの、自動車組立がその中で占める割合は、日産といすゞの委託生産分を合わせても11%に過ぎないものだった。

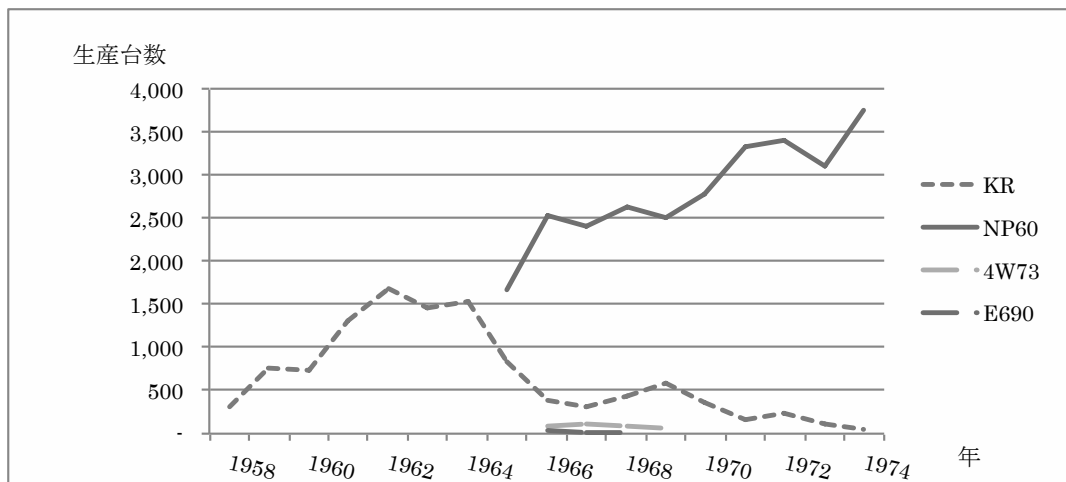
総じてプレス工業のケースは、日産はプレス工業・藤沢工場の生産余力分を利用し、プレス工業は、日産との委託生産関係において自社工場の操業率の安定化を図ったといえる。

(2) 富士重工業のケース

富士重工業は1969年に日産車の委託生産を開始した。同社は、資本自由化前の日産の量産規模拡大に貢献し、乗用車のフルライン体制に貢献することになったものの、1970年代においては単一車種での委託生産となったため、日産グループ内への貢献は限定的なものにとどまった。以下、確認しておこう。

資本自由化に備えて、富士重工業は1966年にいすゞとの業務提携を模索していたが、不調に終わったため、1968年に日産との業務提携を行なった。富士重工業は、「自動車メーカーとしての独自性と、多角的企業としての

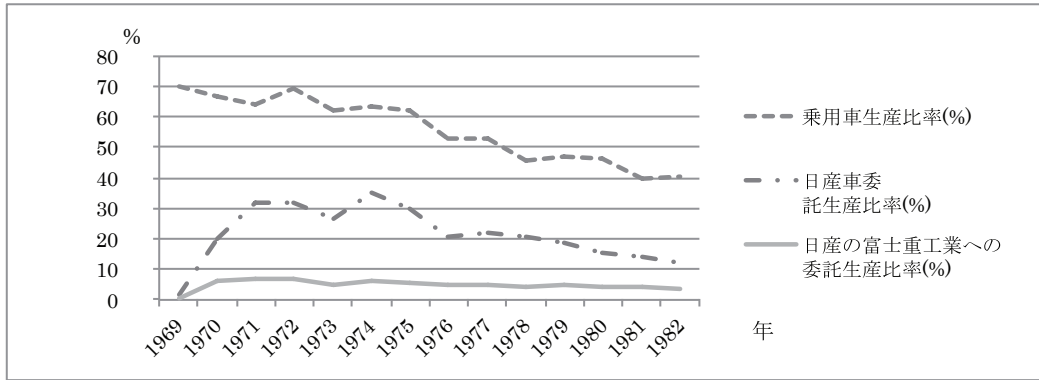
図表1-3 プレス工業の委託生産推移 (1958-1973年)



注) 生産車種のKRはいすゞのユニキャブ、NP60は、日産車の委託生産車種であるニッサンパトロール、4W73は日産車のジープ、E690は日産車キャブスターを指す。

出所) プレス工業 (1975) 162頁より作成。

図表1-3 プレス工業の委託生産推移（1958-1973年）



- 注) 1.乗用車生産比率とは、富士重工業の自動車総生産台数に占める自社工場における軽自動車、小型乗用車の占める比率。
 2.日産車委託生産比率とは、富士重工業の総乗用車生産台数に占める日産車の委託生産台数の割合を示す。
 3.富士重工業の日産車委託生産比率は、日産の総乗用車生産台数に占める富士重工業に割り当てられた委託生産台数の割合を示す。
 出所) 富士重工業（1984）277頁より作成。

総合性を貫徹できる提携を模索していた」とされ、日産とは「車種調整が比較的可能」であったこと、また富士重工業のメインバンクであった日本興業銀行が日産とも取引を有していたことも決め手になった。²³⁾ 日産は富士重工業との業務提携の際に、富士重工業の株式を4%ほど取得したが、その後は役員派遣をつうじて関係強化を図った。

富士重工業は1969年から小型車のサニークーペ1200を富士重工業・群馬製作所で委託生産を開始した。富士重工業の日産との委託生産関係は、1986年まで継続したが、当初は、富士重工業・群馬製作所の「生産ラインに余力があった」ことによる生産稼働率の向上、日産からの技術指導を経て「量産技術の習得に役立ったこと」、「その後のスバルの品質向上やコスト低減を実現する基礎固め」ができ

たことであり、①排ガス対策車などの研究・開発、②開発技術・生産技術の交換、③部品の供給・共用化では具体的な成果があったとしている。²⁴⁾

しかし、富士重工業の日産車の委託生産は、1970年代はサニークーペ、1982年にパルサー系の委託生産するにとどまるものだった。富士重工業は日産の乗用車量産体制の補完機能を果たしていたものの、日産車と富士重工業者における設計の共同化や部品の共用化がどの程度、積極的に行われていたかについては両社の社史をつうじて不明である。その意味では、やや日産と富士重工業との委託生産関係については不透明な部分が残るものの、少なくとも富士重工業にとっては日産車の委託生産を継続することで自社工場の操業率の安定化と日産からの技術支援や視点の機会を得ることになったといえよう。

²³⁾ 富士重工業（1984）447頁。同社社史によれば、日産は富士重工業に対して1973年時点において8.53%の株式を保有した。

²⁴⁾ 前掲富士重工業（1984）、138頁

図表1-4 に示されるように、1969年～1982年にわたり、富士重工業の日産車の委託生産比率は極めて安定的に推移したとはいえ、日産の全体の生産台数の約4～6%にとどまった。また、富士重工業の自社工場内での日産車委託生産比率は1974年を境に低下していく傾向をみせ、1974年には35%を占めていた自社工場に占める日産車の委託生産比率も1982年には12%にまで低下した。また日産は、自社での生産能力の過剰が顕在化する中で、富士重工業へのサニーの生産委託を1986年に急遽打ち切った。

(3) 愛知機械工業のケース

愛知機械工業は日産との委託生産関係において、日産車体と並び、日産グループの中でも極めて重要な役割を担った。愛知機械工業は、日産の委託生産企業になるまでは独立系の自動車メーカーであった。その後、日産の委託生産企業となるが、委託生産車種はバン、トラックなどであったため、資本自由化前の日産自動車の乗用車のフルライン体制、ワイドセクション体制確立には直接関与するものではなかった。しかし、愛知機械工業はその後の日産の開発体制や海外工場への技術支援等で大きな役割を果たした。同社の生成要因、継続要因を確認しておこう。

愛知機械工業の日産系委託生産企業としての生成要因は、自社工場で生産していた軽乗用車の不振に基づく経営悪化と、日産による同社への経営再建支援を契機としたものであった。同社は経営強化のため1962年に日産との技術提携、1964年には日産から役員派遣を得たものの、1964年には赤字決算により資金繰りが悪化したことを受けて、1965年には日産からの資本参加を軸に生産・販売両面にわたる業務提携を行った。当初の提携内容には日産車の委託生産を行うことは明記されず、愛知機械工業の主力車種であったコニー360の生産、販売を継続しつつ、経営再建を図るというものであった。愛知機械工業は日産とのエンジン、トランスミッションの部品取引が拡大したことを受け、1974年には繰越

損失を解消するまでになっていたものの、1965年コニーの販売不振から愛知機械工業・永徳工場での操業度が低下したことから、1970年に日産に委託生産の要請をした。

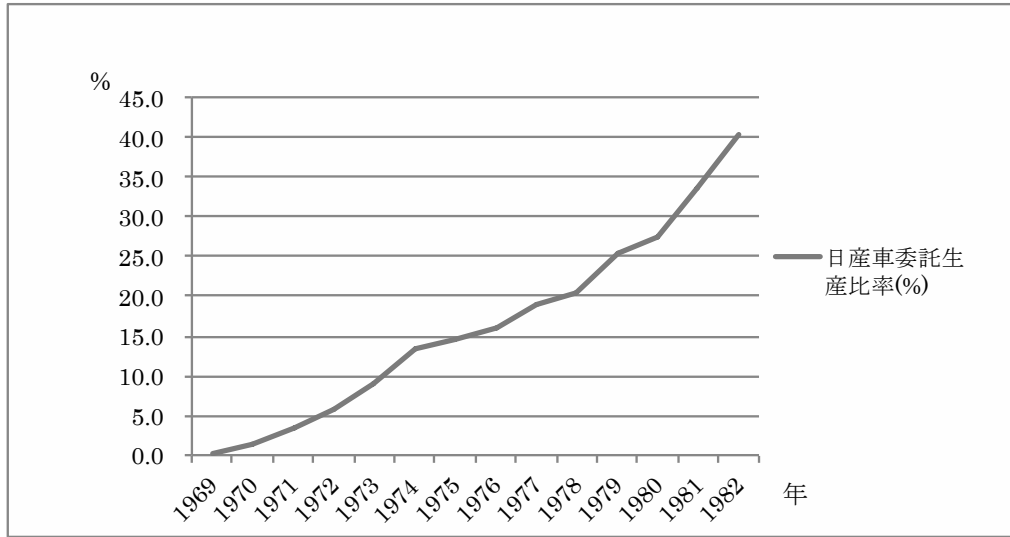
日産はこの要請に基づき、日産・村山工場で生産していたサニートラックを愛知機械工業に生産移管した。しかし、同車種がモデル末期にあり、愛知機械工業・新徳工場の稼働率が改善しなかったため、再度、日産に委託生産車種の追加を要請し、日産車体が京都工場で生産していたチェリーキャブ、コーチライトバン、いすゞ自動車・藤沢工場に生産委託していたチェリーバンを愛知機械工業・永徳工場に生産移管した。1972年には3車種を合わせて月産5,799台に達していた。²⁵⁾

愛知機械工業の1970年代までの日産系委託生産企業としてのインセンティブないし継続要因には、3つあったと考えられる。1つは、日産車開発への関与であり、2つは日産の海外工場への技術支援への参画、3つは日産グループ内での位置づけ変化にあったと考えられる。

第1の日産車の開発への関与は、愛知機械工業・永徳工場で生産していたコニーの開発業務を縮小した際に、日産開発部門の業務を一部引き受けたところにはじまる。愛知機械工業は、当初、日産のモーターボートなど非自動車関連の開発設計依頼に従事していたが、これらの仕事をつうじて日産の開発業務の流れや原価意識を学び、開発部との人的交流をつうじて開発能力を高めた。例えば、2代目サニートラック（後に愛知機械工業に生産移管）、初代チェリー（E10）の開発には、愛知機械工業から日産に開発設計者を送り込み、開発技術を習得していった。その成果は、サニートラックの設計委託に結びついた。1975年には、日産が開発を進めていたサニーバネット、チェリーバネット（コーチ、ライトバン、トラックの3タイプ）を、共同設計した上で委託生産した。この3車種の開発、

²⁵⁾ 愛知機械工業（1999）91-92頁。

図表1-5 愛知機械工業の日産車委託生産比率の推移（1969-1982年）



注) 日産の全生産台数に占める愛知機械工業に割り当てられた委託生産全台数の割合を示す。
出所) 愛知機械工業(1999) 273頁及び日産自動車(1983) より作成。

改良経験はその後のバンネット、バンネットラルゴの開発にも活かされた。1982年に発売されたバンネットラルゴはレクリエーションビークル(RV)車であったものの、コーチ系にエンジンが3種、ライトバンの2種に豪華仕様のグランドサルーンも設定され、ワイドセクション化の様相もみられた。

愛知機械工業は自社の開発能力をつうじて日産車の委託生産に貢献し、図表1-5に示されるように1970年代以降、日産車の委託生産比率を拡大していった。

第2の日産の海外工場への技術支援であるが、最初の契機は、日産が台湾裕隆汽車においてブルーバードのKD生産立ち上げをする中で、1965年に裕隆汽車から愛知機械工業が生産していたコニー 360ライトバンAF7VS型についても現地組立要請を受けたことであった。²⁶⁾

その現地組立指導のために愛知機械工業から技術者3人が裕隆汽車に派遣された。その

後、1980年にもバンネットの海外現地生産に関わって裕隆汽車に技術支援者を派遣するなど、国内で培った技術を日産の海外工場で活かす機会が与えられた。

第3の日産グループ内での位置づけ変化であるが、愛知機械工業の自主開発能力の向上、委託生産車種が拡大する中で、日産との共同開発・委託生産のバンネットの増産対応のため、日産車体にサニートラックを1979年に生産移管したこと、1984年には日産車体から設計開発も含めてサニートラックが愛知機械工業に生産移管されたところにその変化を垣間見ることができる。すなわち、愛知機械工業と日産車体との委託生産調整が日産を介して行われるようになったことで、委託生産企業間の相互扶助が一部形成されたとともに、愛知機械工業の日産グループでの位置づけ、役割が1970年代後半には大きく変化としたといえる。

本節で明らかになったことは、日産の主要3社の委託生産企業の1960年代の委託生産関係をみる限り、委託生産企業間の相互扶助や相互研鑽の関係性はみられず、日産は委託生

²⁶⁾ 前掲愛知機械工業(1999) 59頁。

産企業の生産能力に応じた生産委託の割当に特徴づけられたことである。1970年代にはトヨタよりもやや遅れて委託生産企業間の車種移管をつうじて日産でも相互扶助の関係が形成された。

4. 日産の量産体制構築，フルライン化，ワイドセクション化対応

先にみた1960年代の日産の委託生産企業の事例からは、日産の乗用車の量産体制構築、フルライン化、ワイドバリエーション化への委託生産企業の役割は限定的なものであった。日産車体はその中でも直接的な補完機能を担い、日産分工場との併行生産も行われた。1970年代前半では日産の分工場との併行生産（例えば、日産車体・京都工場、日産・座間工場でサニーの併行生産）も行われたが、トヨタが積極的に委託生産企業を活用したことと対比するならば、対照的であった。日産では分工場主体、すなわち「追浜工場がプレジデント、ブルーバードU、バイオレット、座間工場がサニー、ダットサントラック、村山工場がローレル、スカイライン、栃木工場がセドリック、グロリア、チェリーとなり、車種別の量産体制」²⁷⁾を追求し、フルライン化、ワイドセクション化を追求したのである。この点を日産の視点から確認しておこう。

(1) 量産体制の構築

日産では、1971年の資本自由化に至る量産体制の構築は日産分工場を中心に進められた。

1958年以降の同社の量産体制確立へのロードマップは、1966年にプリンス自工との合併を行ったことで、飛躍的に発展したが、1971年の資本自由化に向けては、年産200万台体制の確立が到達目標とされた。

プリンス自工と日産の合併をつうじて月産6万台規模を実現し、基本車系列は乗用車9系列、商用車10系列、商業車23系列となったほか、設計・開発能力が強化された。また日産の追浜、座間、村山、横浜、吉原工場におい

て設備更新、増築、再配置等を行い、1968年3月には月産7万4,000台の生産能力を有するまでになっていた。その後、同年12月までに月産10万台体制を図り、年産120万台体制を目指した。

年産120万台体制に向けては、日産分工場の生産能力拡張を生産移管のタイミングをとらえて行われた。例えば、「追浜工場ではサニー乗用車の生産を段階的に座間工場に移管してブルーバードの生産能力を増強し、座間工場ではサニー乗用車の生産とトラックの増産のため、大幅な拡張を行い、村山工場では乗用車増産のため、拡張をすすめるなど」をして1969年に達成した。²⁸⁾

日産のこのような量産体制の構築は、そのまま日産の委託生産企業に対する生産委託比率にも現れている。図表1-6に示されるように1960年後半の日産車体の日産系委託生産比率の割合は約2%を下回る形で推移した。日産はあまり委託生産企業の実産能力に依存しない形で日産の生産能力の拡大を図った。1970年に達成した年産150万台体制についても、「追浜工場ではブルーバード、座間工場ではサニー、村山工場ではスカイラインの増強設備をそれぞれ主体とし、栃木工場では車軸工場および組立工場の建設に着手し、吉原工場では第二地区にトランスミッション増産設備を新設し、横浜工場では乗用車ユニット設備を中心とする増強を行った」。²⁹⁾

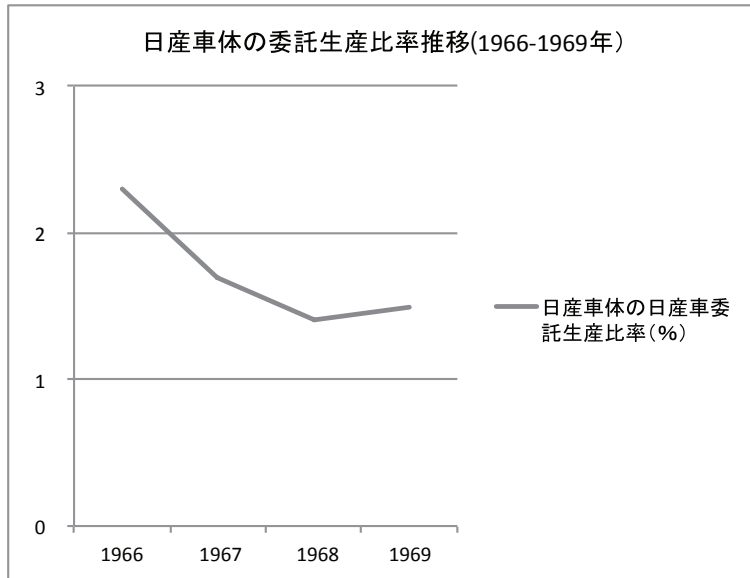
日産が自前で生産能力を拡充していった背景には、ひとまず1965年以降の資本自由化に向けての生産能力拡大は、委託生産企業の実産能力の拡大に期待するよりも、自社の生産能力拡大を優先したものと推察される。但し、図表1-7に示されるように1960年～1973年までの日産の委託生産企業に出す委託生産比率は一定規模あったことがわかる。

²⁷⁾ 日産自動車（1983）287頁。

²⁸⁾ 日産自動車（1975）38頁

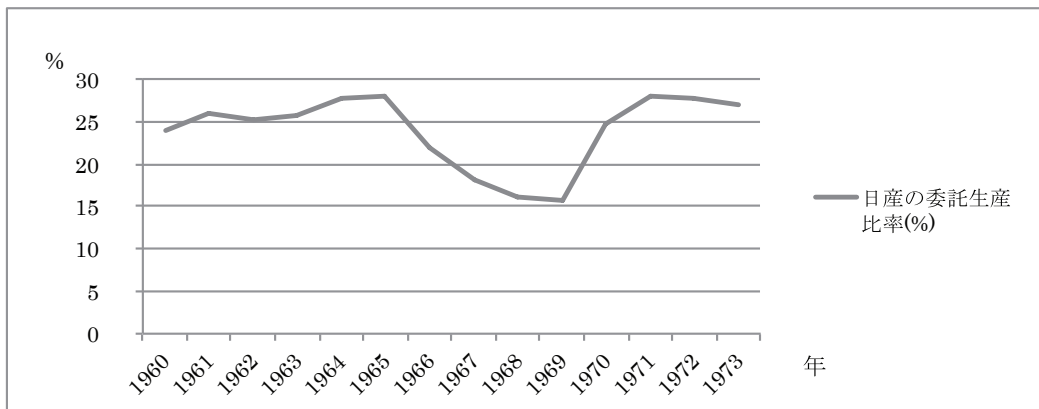
²⁹⁾ 前掲（1975）39頁。

図表1-6 日産車体の委託生産比率推移（1966-1969年）



注) 日産の全生産台数に占める日産車体の日産車委託生産比率を示す。
出所) 日産車体 (1999) より作成.

図表1-7 日産の委託生産比率の推移（1960-1973年）



注) 1.日産の委託生産比率は、日産の生産台数に占める関連会社への委託生産台数の割合を示す。
2.関連会社とは、日産車体、日産ディーゼル工業、愛知機械工業、いすゞ自動車、プレス工業の5社を指す。

出所) 日産自動車 (1983) 及び関連会社各社社史より作成.

塩地（1986）ではトヨタのケースにおいて委託生産企業に対して、自動車メーカーが一方的に生産調整を押しつけるのではなく、自動車メーカーの工場（組立工場）もその調整に含めた形で行われたとしているが、日産の1970年代までの委託生産利用をみるならば、特に単一車種しか委託生産をしていない企業においては、基本的には日産の生産調整機能として扱われた可能性が高く、日産の生産下降局面における生産調整リスクを抱えていたといえよう。

(2) フルライン・ワイドセレクション化の追求

日産でもトヨタ同様に1960年代～1970年代をつうじてフルライン化を志向し、個人需要の拡大を背景に多様化する市場環境に対応していった。例えば、1959年にブルーバード310型を市場投入した後、日産は1960年に中型乗用車のセドリック、1966年には大衆市場向けにサニーを投入するとともに、サニーより廉価版となるチェリーを1970年に、セドリックとブルーバードの中間クラスに相当するローレルを1972年に投入するなど大衆車から上級車へのクラスが設定された。また、新小型車バイオレットを1973年に投入したことで1970年代前半には一通りのフルライン体制は完了していた。また、ワイドバリエーション化も日産では1966年のサニーからはじまり、ボディカラーの選択幅を4色から7色に、ドア、フロアシフト、オートマチック車の設定を行うなど10種類に増加した。1970年にはサニー1000シリーズに加えてサニー1200B110シリーズを販売し、車種は22車種（セダン14種、クーペ4車種、バン4車種）となり、また高級車対応としては、セダン・クーペ系のGL車は超デラックス仕様が投入された。1971年にはサニーエクセレント1400シリーズが市場投入され、セダン5車種、クーペ5車種となった。1972年のローレルC130では、ハードトップ系が7種、セダン系7種の14系列でミッションとの組み合わせによる基本車種は、42車種にのぼっていた。³⁰⁾

以上まとめると、日産は委託生産企業に依拠するのではなく、自社の分工場を主体にしてフルライン・ワイドバリエーション化を追求した。

5. 後発メーカー、ホンダの委託生産企業の利用

ここでは乗用車市場において後発メーカーが委託生産企業を利用したケースとしてホンダのケースを取り上げる。同社では、資本自由化後の1972年に八千代工業・柏原製作所に、軽自動車ホンダライフの派生車種、軽ボンネットバンのステップバンを生産委託した。軽自動車市場が低迷する中での委託生産企業の誕生であった。ここでの課題は、なぜホンダは系列の部品メーカーから委託生産企業を輩出したのか、ホンダと八千代工業の双方から生成要因を探るとともに、ホンダの委託生産関係が一時的な関係性ではなく継続的な関係性に発展したのか、その継続要因を時代背景こそ違うものの、トヨタの委託生産企業の生成要因、継続要因になぞらえて考察する。

なお、結論を先取りすれば、ホンダのケースにおいてもほぼ先発メーカーと同様の生成要因の特徴を有するものの、継続要因となる利用面においては異なる特徴がみられた。より具体的には、ホンダからみた生成要因には、自社工場での生産能力および生産調整機能不足が主因であったこと、委託生産企業側においては1972年のホンダによる資本参加を受け入れ、ホンダグループに参画し、より安定的な経営を望んだこと、またホンダの継続要因としては、多少の紆余曲折はあったものの、委託生産企業をホンダの分工場化し、事業分化により工場稼働率の向上を図ったこと、一方、委託生産企業側には、ホンダの生産、開発技術の蓄積をつうじて分業化の進展の中で自立化を図ろうとしたことがあげられ

³⁰⁾ 日産自動車（1975）359頁、362頁。

る。

以下、両社の社史を中心に生成要因、継続要因について詳しく分析していくことにしよう。

(1) 委託生産の生成要因：ホンダ

ホンダが四輪車市場への進出を決意するのは、1955年の通産省から発表された国民車育成要綱であり、同構想に合わせた四輪乗用車開発を1958年に開始した。同社は好調の二輪車事業で得た資金を、当座の四輪車事業運転資金にあてがい、1964年までは全国に分散する二輪車工場の片隅で四輪車生産を行った。³¹⁾

ホンダが本格的な四輪専用工場の狭山製作所を建設したのは1964年であり、S600をホンダ・浜松製作所、T360をホンダ・埼玉製作所から生産移管した。同社の四輪車事業が自立し、軌道に乗りはじめるのは、1972年に発売された小型乗用車、ホンダシビックからであった。

ホンダが四輪車市場に進出し、事業継続していく上で大きく3つの問題が存在していた。1つは、量産車種と少量生産車種の生産対応に苦慮していたこと、2つは、新エンジンと新車開発負担から資金不足に陥っていたこと、3つは完成車塗装技術に問題を抱えていたことである。この問題解決を図る上では、最少投資により既存工場の近隣で新工場を建設するか、最少投資での委託生産先を確保するかの選択肢があったと考えられる。

第1の問題は、規模の経済性を活かし、生産車種のシリーズ化戦略を追求する中で、あえて組立工数差の大きい乗用車、商用車やトラックをセットで生産したことによる。ホンダは早く四輪車事業を自立させるため、生産非効率の解消と、専用工場による量産追求を

志向した。そのため同社は、1964年にはホンダ・狭山製作所、1967年にはホンダ・鈴鹿製作所で四輪車専用工場を建設した。³²⁾しかし、ホンダの生産体制はA車種をまとまった台数を組立生産した後に、B車種もまとまった台数を生産するというダンゴ生産を特徴とし、生産車種拡大の中で組立工数差の大きい車種と量産車種と少量生産車種の混合生産に苦慮していた。その問題は規模の経済性を発揮させる目的で、同社が採用した生産車種のシリーズ化の追求過程でより顕在化した。例えば、1971年に発売されたN360後継の軽自動車は、2ボックス型のセダンと、バックドア（ハッチバック）を持つワゴン／バンの設定があり、また同じプラットフォームを使う派生車種として、軽ボンネットバンのステップバンとピックアップトラックのライフピックアップがあった。

こうした生産車種のシリーズ化戦略は部品共用化の利点を活かし、量産車と派生車種をつうじて規模の経済性を追求することを狙ったものであったが、同社の場合、それが乗用車の派生車種ではなかったことにより、組立工数差の問題と量産車と少量生産車のダンゴ生産という問題を抱えた。当時の工場ではこの問題を解消するだけの生産技術が不足していたのである。この問題がより深刻化したのが1971年であり、ホンダ・狭山製作所ではN360の後継車、ライフの生産でラインの稼働率が高まり、またホンダ・鈴鹿製作所では軽トラックTN360のほか、小型乗用車H1300を生産し、また1972年からはシビック、1973年からは低公害エンジンCVCCを搭載したシビックCVCCの量産準備が重なり、両工場とも新たな少量車種をダンゴ生産するだけの余力を持ち合わせていなかった。

第2の問題は、ホンダはN360、H1300の不

³¹⁾ 本田技研工業（1999）81頁。社史によれば、「埼玉製作所（現、和光工場）でT360、S500のエンジン生産及びT360の完成車組立、浜松製作所がS500の完成車組立、二輪車の車台生産は鈴鹿製作所が担当し、埼玉・浜松製作所に搬入、デファレンシャルとトランスミッションの生産はT360を埼玉製作所、S500を浜松製作所が担当していた」。

³²⁾ 鈴鹿製作所における四輪車工場建設は、ホンダ初の軽自動車の量産車N360が、狭山製作所において年産20万台規模で生産推移したことから、新機種生産への生産余力が不足したためであった。

振から脱するために、1971年から低公害エンジンCVCCの開発とそのエンジン搭載車のシビックに膨大な投資をしたことと、1974年からはシビックの上級車種「アコード」の開発がはじまったことを受け、資金的余力と既存工場の生産余力が失われていたことである。³³⁾ この時点で新工場の設立を選択することは困難になっていた。

第3の問題は、四輪車事業に限らず、二輪車事業においてもホンダは塗装技術が不十分であったため、外注に依存したことである。その代表的な外注先が二輪車事業で指定工場とされた八千代工業であった。ホンダは八千代工業の前身会社である大竹塗装と1951年から取引を開始していた。その後、八千代工業は取引拡大の中でホンダからプレス加工技術を習得し、プレス部品メーカーにまで成長していた。³⁴⁾

このことに加えて、八千代工業は偶然にもホンダ・狭山製作所の近郊に、新工場を設立するに十分な工業用地を1972年時点で所有していた。³⁵⁾

こうした3つの要因から八千代工業にホンダの委託生産企業の機会が巡ってきた。

(2) ホンダの取引継続要因

ホンダの委託生産企業の利用は、トヨタ、日産のケースよりも消極的であり、特定企業に限定されていた。八千代工業の分工場の1つ（柏原製作所→のちに四日市製作所に変更）を継続的に利用した。ホンダが同社を委託

生産企業として継続利用した要因は、大きくは2つであった。1つは、生成要因、いわゆる生産調整機能として利用した点である。2つは、少量生産車種の専門工場としての利用であった。この2つの要因からホンダは委託生産企業との分業体制を整備し、ホンダで小型乗用車の量産車種生産、委託生産企業で商用車、トラックの少量生産という分業化を進めていった。まずはホンダ側の継続要因について確認しておこう。

ホンダは八千代工業に完成車組立生産経験がなかったことから、ライン設計や工場レイアウトは当然ながらホンダの生産技術や管理技術を持ち込んだ。その意味ではホンダの分工場が新設されたに等しい。この点はホンダと異なる工場設計思想やライン設計思想のもとで建設された他自動車メーカー（例えば、トヨタ、日産）の委託生産企業の工場を利用するよりも中核企業としての管理がしやすかったものと推察される。

八千代工業はホンダからの資本提携の打診を受け入れ、1972年に定款を次のように変更した。すなわち、「自動車および自動車部品の製造および販売、娯楽教育用の車輛、舟艇、その他、乗物の製造および販売」である。³⁶⁾ これによりホンダ、八千代工業双方のリスク分散を図るとともに、後述するように委託生産企業側にもインセンティブが形成された。

実際、ホンダは最初に八千代工業に生産委託したステップバンを軽自動車市場の低迷等を理由に1974年で打ち切り、その後、1974年からはモンキーオートバイ（1974～1976年）、1976年からはバギー車（1976～1985年）を生産委託した。八千代工業が再び、ホンダから軽乗用車、アクティシリーズを生産委託するのは、1985年以降のことであった。

八千代工業での最初の軽自動車委託生産期間がわずか2年間であった理由は、軽自動車

³³⁾ 前掲本田技研工業（1999）113頁。

³⁴⁾ 八千代工業株式会社四十五年社史編纂委員会（1997）48頁。八千代塗装（現八千代工業）は、1967年にはプレス部門を設置し、素材から塗装までの一貫加工体制を構築した。

³⁵⁾ 創業者の大竹榮一は常に倒産リスク回避のため、土地への先行投資をし、ホンダの狭山製作所に近い柏原に2万6000㎡の土地を所有していた。そのため、建設費用10数億円にとどまった。また、鈴鹿製作所製の車種を生産移管したため、工場建設からわずか4か月で工場稼働した。前掲八千代工業株式会社四十五年社史編纂委員会（1997）65頁。

³⁶⁾ 前掲八千代工業株式会社四十五年社史編纂委員会（1997）64頁。

への車検の義務化や保安基準が新しくなったことにより、小型乗用車との価格差が縮まり、価格的なメリットが薄れ、軽乗用車市場が縮小していたこと、ステップバンの生産台数が当初計画台数に反して伸び悩んだこと、³⁷⁾ 1976年に軽自動車規格の(長さ、幅、排気量の拡大)改正が予定されていたが、ホンダにその開発余力がなかったことにある。

また、1985年に再び八千代工業に軽乗用車を生産委託することになった背景には、ホンダ側の「玉突き生産移管」によるところが大きい。すなわち、英ブリティッシュ・レイランド社との共同開発車バラードをホンダ・埼玉製作所狭山工場で立ち上げるため、同工場で生産していたシビック・シャトルをホンダ・鈴鹿製作所に生産移管(月産5,000台)しようとしたが、鈴鹿製作所の生産能力にその余力がなかった。この問題は深刻であり、ホンダは1984年には三菱自動車系列の東洋工機(現、パジェロ製造)にも生産委託をした。また、八千代工業では生産移管予定の軽商用車アクティシリーズ(軽トラックのTNアクティ、軽キャブバンのアクティブ)の量産体制を維持するために新組立工場を同社の四日市製作所内に設立した。この際も八千代工業は、ホンダ・鈴鹿製作所と近接地域した工業用地を取得していたため、短期間での工場立ち上げが可能であった。

また、1996年の八千代工業への生産委託の際には、ホンダは鈴鹿製作所の第2ラインで生産していたトゥディを八千代工業・四日市製作所に生産移管した。それはホンダが鈴鹿製作所でダンゴ生産していたCR-Vが好調であり、ステップワゴンを新たに投入したことにより、ホンダ・鈴鹿製作所の生産能力に余裕がなくなったためであった。

ホンダはこれを機に軽自動車を八千代工業に全面移管し、ホンダで乗用車の量産と委託

生産企業で軽自動車生産という分業体制を整えることになり、八千代工業・四日市製作所の生産能力は年産12万台から年産16万8,000台に引き上げられた。³⁸⁾

このようにホンダは必要に応じて自社の分工場の生産調整機能として委託生産企業を利用した。

(3) 委託生産企業のインセンティブ

八千代工業の委託生産企業としての継続的要因を考察してみよう。

八千代工業の場合、先にみたようにホンダの製品戦略、工場生産効率の向上の上に翻弄された。しかし、他面では同社の経営は、ホンダグループの一員になったことで、経営の安定化につながっていたと考えられる。ここでは、同社の委託生産企業としてのインセンティブとして以下、1. 事業拡大に伴う経営多角化、2. 委託生産事業経験をつうじてのホンダとの分業化の2つの点に絞り確認しておきたい。

(i) 事業拡大に伴う経営多角化

その第1は、事業拡大と多角化経営への機会である。

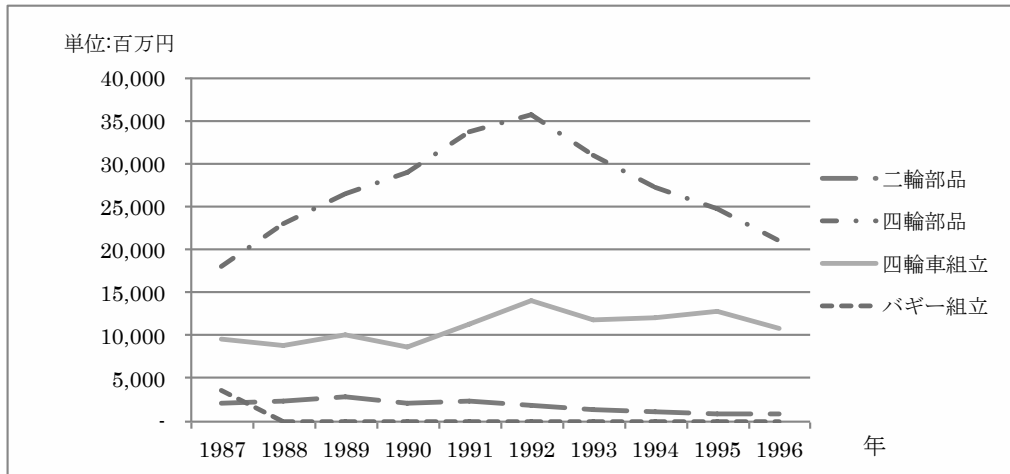
1974年にはそれまでのステップバンの委託生産終了後、新たにモンキーバイクの委託生産が同年にはじまり、1984年まで継続され、その後軽自動車を委託生産することになったが、図表1-8に示されるように四輪車の委託生産は、比較的安定的に推移していたことがわかる。

八千代工業の経営多角化は、完成車組立事業以外の部品事業においてもみられた。1976年に燃料タンクの専業メーカーであった仲村

³⁷⁾ ステップバンの当初生産計画は月産2,000台であったが、実際には販売が振るわず、月産700~1,000台規模での生産であった。

³⁸⁾ かつて委託生産工場の柏原製作所には工場の生産能力に余裕はあったものの、ホンダがアクティシリーズに求めた生産能力は月産12,000台、年産14万台規模であったため、急遽、工場新設することになった。溶接ラインは鈴鹿製作所から移設され、月産12,000台規模で生産した。『日本経済新聞』(1984年3月24日)、『日経産業新聞』(1985年2月22日)。

図表1-8 八千代工業の加工売上高の推移（1987-1996年）



注) 加工売上高は、製品部類別の売上高であり、四輪車組立の場合、ホンダからの委託生産分の加工売上高を示す。

出所) 八千代工業 (1997) 132頁より筆者作成。

製作所の経営再建を機に資本参加をし、業務を継承し、燃料タンク分野への進出が実現した。同社は燃料タンクのほか、サンルーフの組立加工を手掛けていくが、四輪車用を生産しはじめるのは、1986年以降のことだった。同社の兼業は、他社の経営再建に乗じて企業買収し、自動車プレス、溶接加工、燃料タンク分野の進出を果たしたものであり、サンルーフ、バンパーの成形・塗装等はホンダからの技術供与を経て得たものであった。

(ii) ホンダとの分業化

ホンダは乗用車の最新車種の生産や量産車種の生産に特化し、委託生産企業に対しては乗用車生産上、組立工数差の大きい軽自動車事業を委ねていった。

八千代工業においてホンダの委託生産が1972年に開始されたものの、それ以降、ホンダの他工場からの生産移管は少ない。1985年の八千代工業への生産移管時から、すでにホンダ生産拠点分工場と八千代工業・四日市製作所との分業関係がはじまり、軽自動車の専門工場としての役割が明確化され、1996年の生産移管時には決定的なものになった。その

意味では、同社を交えた分工場間の生産車種争奪競争があったとは考えにくい。

ホンダが委託生産企業との分業化を進めたことにより、八千代工業ではホンダグループの一員としてホンダの事業の一角を担うと同時に、その自覚と自立化が求められていった。

その一端は、1991年のバブル崩壊後の不況克服のために、1992年に策定された第5次中期事業計画の中に垣間見ることができる。その事業計画は、「①ホンダ戦略をになう委託生産体制の充実と自立化、②世界に通用する品質、コストを実現できる生産体質の強化、③グローバルな特質補完体制と他社販売の実現、④管理体制の充実と効率化」の4つの柱からなり、そのうちの①の具体的施策には「自立化に向けて新機種の開発段階から量産までの生産の主体性を持った体制の確立や、軽自動車にふさわしいBODY設計と生産設備方式の構築…」と明記された。³⁹⁾ この計画はホンダをして、その14年後には現実のものとなろうとしていた。ホンダは2006年、八千代工

³⁹⁾ 前掲 (1997) 98頁。

業への出資率を34.5%から50.4%に引き上げ、筆頭株主となり、連結子会社化した後、2008年には八千代工業・四日市製作所を拡張し、研究開発機能も持ち合わせた軽自動車の量産工場増設計画を立てていた。残念ながらこのプロジェクトはその年のリーマンショックの影響により事業計画の見直しが行われ、計画は一時凍結された。また2010年には計画そのものが白紙化された。しかし、八千代工業はホンダの軽自動車事業を専属的に担う立場にあり、そのこと自体、大きな継続要因になっていたといえる。⁴⁰⁾

(4) フルライン・ワイドセクション化の非追求

ホンダが委託生産企業との事業分化を志向した背景には、他の先発メーカーのように製品のフルライン化、ワイドセクション体制をあえて追求しなかったところにある。その理由には2つあると考える。

1つは、ホンダの1960年代の開発戦略に空白期間が出来てしまったことである。エンジン開発の方向性をめぐって、空冷方式、水冷方式のどちらを選択するののかという社内を二分する闘争が車種開発に与えた影響は大きく、水冷方式に決めた段階では低公害エンジン開発を優先せざるを得ない状況が新たに生まれていたからである。

2つは、ホンダの車種投入・生産中止戦略に現われている。同社ではあえてモデル末期の車種を委託生産工場に生産移管するよりも生産中止とし、量産規模を追求出来る車種を投入することを選択したことである。量産化志向の中で限られた生産ラインの工場稼働率を維持するためには、量産規模に達しない生産車種をいつまでも抱えることは非効率で

あり、1ラインでの多車種生産に制約を抱えていた当時ではトヨタ追随のフルライン化戦略を追求しようにもできない事情があった。それ故にホンダでは、トヨタ追随の同質的戦略よりも日本市場あるいは世界市場のすきまを狙った製品開発と車種投入戦略を採用し、新規カテゴリーや新市場を形成するための生産車種を新たに開発し、量産効果を狙った。⁴¹⁾ 委託生産企業はその過程においてホンダの既存工場の量産体制および生産稼働率維持に向けた補完的な機能を果たした。

この点はホンダグループ以外にも生産委託をした東洋工機の場合も同じであった。

ホンダは1984年、シティシリーズの一部、ホンダ・シティ・カプリオレを、三菱自動車系の委託生産企業である東洋工機（現、パジェロ製造）に生産委託した。月産500台の特殊仕様車で量産ラインに向かないための外注であった。また同社は、翌年には八千代工業への委託生産を決めていたが、新プロジェクトのための新工場建設のため、当時は乗用車の生産委託できる適切な委託生産企業がいなかった。ホンダでは当時、量産ラインの最適稼働の最小単位を月産1万台程度としており、シティ、シビック、バラード、アクティの4車種を生産していた。その中に少量生産車種を投入し、ダンゴ生産すると工程上に無理があり、非効率からコスト高になることが懸念されたのである。

なお、東洋工機への委託生産は一時的なものであり、1986年までの2年間の委託生産であった。⁴²⁾

最後にホンダに関してまとめると、ホンダの委託生産企業の利用は、同社の量産体制追求の中で生産余力、開発余力に規定されたといえよう。特にホンダの場合、自社工場内での多車種生産の生産調整機能の限界がその基底要因となった。ホンダはトヨタ、日産の委託生産企業を積極的に利用しようとはせず、

⁴⁰⁾ 八千代工業四日市製作所では、このプロジェクトのための用地買収をすでに終えていたこともあり、ホンダの都合により計画が白紙化されたことにより、用地買収費用を巡って2010年に協議が行われた行われた。『日本経済新聞』（2010年7月15日）

⁴¹⁾ 伊丹（1988）32～33頁。

⁴²⁾ 『日本経済新聞』（1984年5月29日）。

ホンダグループ内の企業に委託生産を求めた故、自動車生産経験を持たない企業にホンダから技術移転する形で委託生産企業が形成された。

おわりに

本研究では以下の3点を明らかにした。日産やホンダでもトヨタ追随の同質的戦略の1つに、委託生産企業を利用したが、その利用の程度には大きな差がみられた。

1つは、1940年～1970年代までを対象に、トヨタ、日産、ホンダにおける委託生産の生成要因、継続要因について考察した結果、各時代においてやや生成要因は異なるものの、共通点として自動車メーカーの生産能力不足、生産ラインにおける量産効果の追求があった。また、委託生産企業の形態は、時代背景における利用可能資源によって規定されていた。

2つは、委託生産企業の活用の仕方は、各社によって大きく異なり、それは委託生産企業間の競争構造に現れた。トヨタでは相互扶助、相互研鑽の関係性を構築した上で、二重の競争構造、すなわち委託生産企業間の競争構造のほか、自動車メーカーの分工場との間にも競争構造が存在した。日産でも相互扶助は存在し、また分工場と委託生産企業間の競争関係は存在したものの、委託生産企業の分業、専門化を推進したことにより、委託生産企業間の競争関係は限定的であった。ホンダでは委託生産企業の特定化と分業化を図ったことにより、委託生産企業間競争は成立しなかった。

3つは、自動車メーカーは、委託生産企業のもつ能力を期待して、委託生産企業を率先して企業グループに編入したことである。委託生産企業を企業グループ化することで、自動車メーカーは委託生産企業の資源を有効活用した。委託生産企業は自動車メーカーとの取引継続の確保、事業経営の安定化を図る上で、自動車メーカーの企業グループへの編入を受け入れた。

委託生産企業にとっての委託生産のインセ

ンティブは自動車メーカーの委託生産企業の利用法により、やや異なるものの自社工場の操業度の安定化、自動車メーカーからの技術移転による経営体質強化にあったといえる。なお、本研究では自動車メーカーが委託生産企業を企業グループ化する一方で、なぜ他の自動車メーカーの委託生産企業を積極的に利用しようとしなかったのかについては明らかにできなかった。今後の課題としたい。

(本研究は平成27年度札幌大学研究助成〔個人研究〕の研究成果の一部である)

参考文献

- 天谷章吾 (1982) 『日本自動車工業の史的展開』 亜紀書房
- 池田正孝 (1994) 「委託生産車の製造とその管理方式」 『経済学論叢』 (中央大学) 第35巻第4号
- 伊丹敬之, 加護野忠男・小林孝雄, 榊原清則, 伊藤元重 (1988) 『競争と革新—自動車産業の企業成長』 東洋経済新報社
- 釜石亮 (2006) 「日本自動車産業における車体メーカーの意義」 東北大学修士論文.
- 小森瞭一 (1969) 「わが国の自動車工業の超過償却—日産, トヨタを中心に—」 『同志社大学経済論叢』 8巻, 123号
- 佐伯靖雄 (2011) 「委託生産方式の実態研究—ヤマハ発動機の自動車用エンジン事業の事例—」 『立命館経営学』 第50巻第4号。
- 佐武弘章 (1998) 『トヨタ生産方式の生成・発展・変容』 東洋経済新報社
- 塩地 洋 (1986) 「トヨタ自工における委託生産の展開」 『経済論叢』 第138巻第5・6号
- 塩地 洋 (1987) 「系列部品メーカーの生産・資本連関: トヨタ自動車のケース」 坂本和一・下谷政弘編 『現代日本の企業グループ』 東洋経済新報社.
- 塩地 洋 (1988) 「日野・トヨタ提携の史的考察」 『経営史学』 第23巻第2号.
- 塩見治人 (1985a) 「第3章 生産ロジスティクスの構造—トヨタ自動車ケース—」 坂本和一編 『技術革新と企業構造』 ミネルヴァ書房.
- 塩見治人 (1985b) 「企業グループの管理的統合—日本自動車産業における部品取引実証分析—」 『オイコノミカ』 第22巻第1号.
- 塩見治人 (1995) 「「フルライン—ワイドセクション」体制への組織的対応—トヨタ自動車 (1955-80年) の事例」 『オイコノミカ』 (名古屋市立大学経済学会) 第31巻第2・3・4合併号
- 四宮正親 (2010) 『国産自立の自動車産業』 芙蓉書房出版
- 四宮正親 (2000) 「自動車—1960年代における競争パターン—」, 宇田川勝・橘川武郎・新宅純二郎編 『日本の企業間競争』 有斐

閣。

- GP企画センター (2006) 『日本自動車史年表』 グランプリ出版
- 清响一郎, 大森弘喜, 中島治彦 「自動車部品工業における生産構造の研究 (上)」 『機械経済研究』 No.8機械振興協会経済研究所
- 清家彰敏 (1995a) 「自動車産業の高度成長とプロセス・イノベーション」 野中郁次郎・永田晃也編著 『日本型イノベーション・システム 成長の軌跡と変革への挑戦』 白桃書房.
- 清家彰敏 (1995b) 『日本型組織間関係のマネジメント』 白桃書房.
- 武田晴人 (1995) 「自動車産業」 武田晴人編 『日本産業発展のダイナミズム』 東京大学出版会
- 中小企業研究センター (1979) 「自動車産業における外注管理の新たな動向—生産体制との関連性をめぐって—」 『調査研究報告』 No.24
- 田鑫 (2010) 「トヨタグループにおける委託生産—完成車生産のアウトソーシング—」 京都大学大学院経済学研究科博士論文.
- 富野貴弘 (2011) 「NPWと受注生産—トヨタとの比較を通じて—」 下川浩一・佐武弘章編 『日産プロダクションウェイ』 有斐閣.
- 中山健一郎 (2013) 「裕隆汽車の委託生産展開—海外自動車委託生産メーカーの存立研究—」 『産研論集』 第44・45号.

参考社史

- 愛知機械工業50年史編纂委員会編 (1999) 『愛知機械工業50年史』 愛知機械工業.
- 関東自動車工業四十年史編纂委員会 (1986) 『関東自動車工業四十年史』 関東自動車工業株式会社
- 広報部・社内広報ブロック編 『語り継ぎたいこと—チャレンジの50年—総集編』 『大いなる夢の実現』 本田技研工業株式会社.
- セントラル自動車30年史編纂室編 (1980) 『30年のあゆみ』 セントラル自動車株式会社.
- トヨタ自動車工業株式会社社史編纂委員会編 (1967) 『トヨタ自動車30年史』 トヨタ自動

車工業.

- トヨタ自動車株式会社『トヨタ新聞』1988-1990年.
トヨタ自動車株式会社（1987）『創造限りなくトヨタ自動車50年史』トヨタ自動車.
- トヨタ車体株式会社（1996）『モノづくりの真髄を求めてトヨタ車体50年史』.
- トヨタ車体株式会社社史編集委員会編（1985）『トヨタ車体40年史』トヨタ車体株式会社.
- トヨタ自動車株式会社（2013）『トヨタ自動車75年史：もっといいクルマをつくろうよ：1937-2012』.
- 日産車体株式会社社史編纂委員会編（1999）『日産車体50年史』.
- 日産自動車株式会社社史編纂委員会編（1975）『日産自動車社史1964-1973』.
- 日産自動車株式会社創立50周年記念事業実行委員会社史編纂部会編（1985）『日産自動車社史1974-1983』.
- 日野自動車工業（1993）『豊かで住みよい地球をめざして-日野自動車工業創立50周年記念出版-』日野自動車工業
- プレス工業株式会社（1975）『プレス工業五十年史』.
- 富士重工株式会社社史編纂委員会（1984）『富士重工業三十年史』富士重工業株式会社
- 八千代工業四十五年史編纂委員会（1997）『八千代工業四十五年史 希望への新たな飛翔』八千代工業株式会社
- 日本自動車工業会（1988）『日本自動車産業史』日本自動車工業会