

経済と経営 49-1・2 (2019.3)

〈研究ノート〉

プレス工業の委託生産

中山 健一郎

はじめに

1. プレス工業の概要
2. プレス工業の委託生産事業
3. いすゞ自動車の委託生産
4. 委託生産のアウトソーシング考察

おわりに

はじめに

自動車産業の完成車組立の委託生産¹に焦点をあて、完成車メーカーと委託生産企業との間で展開される組織間関係における集権と分権、いわゆる競争優位を構築するためのアウトソーシングマネジメントについて考察する。本稿では、その手始めの準備作業としての位置づけにあり、いすゞ自動車系列のプレス工業の事例考察をおこなう。対象時期は、概ね1960年代～1990年代の約30年間である。但し、本稿では、プレス工業の委託生産の生成期に焦点をあてるため、中心は1960年代～1970年代となる。

日本の自動車メーカーの歴史的発展において、完成車メーカーは、自社での車体開発・生産のほか、系列及び関係会社に車体開発や生産を委託してきた。塩地(1984)、池田(1994)によれば、完成車メーカーは新型モデルの開発・生産や現行モデルの量産に注力し、モデル末期を迎え少量生産に留まっているモデルや、特殊モデルのような多種少量生産モデルについては、もっぱら委託生産企業が生産を担ってきたとされる。

自動車産業の委託生産は、1960年代以降、合併や業務提携等による業界再編も伴いつつもなお継続されることになり、高度経済成長期を経て1990年代に至るまでの30年間は、委託生産企業の存続基盤は維持された。

日本の自動車産業では、歴史的に完成車メーカーは、国内外問わず、外部企業に対して生産委託、

1 委託生産企業とは、厳密な定義はないものの、田(2010)では、委託生産方式を「完成車メーカー(トヨタ自動車など)が、関連の部品メーカーとともに、エンジン等の各種の部品の全量または一部を委託生産企業に供給し、委託先企業において、ボデーのプレス・溶接・組立等を行ったうえで、完成車を買収する生産形態」としており、本稿でも差しさわりのない限り、田の定義に依拠することにした。

開発委託という形で、自社開発、生産のほかに、業務を一部アウトソーシングしたりして、市場の拡大や市場シェア拡大に対応してきた。それが1990年代末以降、大手の完成車メーカーでは委託生産企業への資本参加を通じて企業グループ化、ないしは完全子会社する傾向がみられ、アウトソーシング（外注）から内部組織化への転換してきている。2010年代の日本市場においてはもはやマツダにみるプレス工業による商用車委託生産がわずかな事例として残されるまでになった。

本稿の問題意識もここにあり、委託生産が継続されてきた要因の再検証と、その変化の要因の検証にある。今回はその前座の考察にあたり、特定の委託生産企業がなぜ複数の完成車メーカーの委託生産をおこなえたのか、なぜそれが継続的におこなわれたのか、この点の疑問に注力する。

この問いへの一部の解は、当時、筆者を含めた委託生産研究会のメンバー²により、2016年に上梓した『自動車委託生産・開発マネジメント』（中央経済社）でも試みられているが、上述書ではこの疑問に深く立ち入ることは出来なかった。

本稿はそのため、上述書の補完的考察にあたる。

上述書では、日本自動車産業における委託生産の生成・継続要因の分析とその考察を通じて、その委託生産・開発のマネジメントの仕組みや海外での委託生産体制との比較研究を試みた。そのほか、自動車産業の委託生産を扱った研究には、塩地（1986）、（1987）、（1988）、塩見（1985）、（1995）、池田（1994）、菊池航（2011）、（2012）、佐伯靖雄（2011）、（2013）、（2015）、李在鎬（2012）、中山健一郎（2011）、（2013）、塩地・中山（2016）等がある。

その多くは、佐伯（2015）が指摘するように、2014年までの委託生産研究の潮流は、①「生成・発展の論理」、②「分業の実態」、③「海外企業との比較」に傾倒してきた。

これらの研究成果からみえてきたこととして複数の完成車メーカーの委託生産を特定の委託生産企業がおこなう取引関係は、必ずしも特異な現象ではなく、完成車と部品サプライヤーとの取引関係と類似するものであり、至るところ取引の継続性の問題であるということである。完成車メーカーと部品サプライヤー間における取引関係性においては、完成車メーカー側からみて複社発注、また部品サプライヤー側からみた場合には、複社納入といわれる。いわゆる系列外取引をおこなう部品サプライヤーの特徴であるが、相対的に技術力が高く、生産・開発能力やコスト競争力にも優れたサプライヤーがこれに当てはまる傾向にあり、武石（2003）によれば、概ねトヨタ系、日産自動車系のサプライヤーの多くが他系列の完成車メーカーとの取引関係を有しているという。

ここでは、完成車メーカーの委託生産体制を扱うが、その場合、留意しておくことがある。

この委託生産体制そのものが、アセンブラーネットワークの上に成り立つ点である。そのため、基本的には完成車メーカーと他の完成車メーカー間のネットワークの関係性であり、OEMとも呼ばれる。この他の完成車メーカーの中には、完成車組立事業以外の事業がもっぱら主流である企業が含まれる。その代表例が、本業が部品サプライヤーである委託生産企業である。

本稿では、こうした本業として部品事業を営みながらも完成車の組立生産に従事する委託生産企業に焦点をおいている。その意味では、このタイプの委託生産企業の完成車メーカーとの取引の関

2 2009年～2016年にかけて日本自動車産業の委託生産研究を行うために立ち上げられた研究会組織であり、同書の執筆メンバーには、塩地洋、三嶋恒平、佐伯靖雄、磯村昌彦、李在鎬、ブングシェ・ホルガー、中山健一郎：敬称略）がいる。

係性では、部品を完成車メーカーに納入する部品サプライヤーとしての一面がある一方で、完成車組立事業を介して完成車メーカーと取引関係を有する側面がある。

しかしながら、このタイプの委託生産企業が完成車メーカーとの取引関係性において、それ以外の部品サプライヤー（完成車の生産委託、開発委託事業を有しない）と比べた場合、どのような取引優位性を持つのかについては、既存研究においても不明であり、今後の研究成果が待たれる。

本稿ではひとまずここで扱う委託生産企業と完成車メーカーの企業間関係にみる取引関係性には、部分的にはアウトソーシングのマネジメントの理論が援用できると考えられる。

ここでは、塩地・中山（2016）を参照しつつ、特定委託生産企業の複数の完成車メーカーとの取引関係の成立要因を探ることにしたい。

1. プレス工業の概要

プレス工業は、1925年に設立された会社であり、2018年現在、自動車関連事業、建設機械関連事業等を中心に事業展開している。従業員は2018年3月31日現在、1,874名であり、関連会社含めた連結従業員数は、約7,000名である。また、同社の2018年度有価証券報告書に基づけば、筆頭株主は、いすゞ自動車の9.35%である。その意味ではいすゞ系の自動車部品サプライヤーである。³ また、自動車関連事業における売上高ベース上の主要顧客は、いすゞ自動車、三菱ふそうトラック・バスであり、いすゞ自動車が第1位の339億円、三菱ふそうトラック・バスが第2位で226億円となっている。

同社のホームページによれば、自動車関連事業では、フレーム、アクスルハウジング、アクスルユニット、商用車組立、パネル、プレス用金型、自動溶接機器、その他の自動車部品等部品の製造を中心に手掛けており、建設機械関連事業としては、建設機械用キャビン、その他の建設機械用部品等の製造に従事している。自動車関連事業における主要取引先は、いすゞ自動車、ダイハツ工業、トヨタ自動車（TEMA）、日産自動車、日野自動車、マツダ、三菱自動車工業、三菱ふそうトラック・バス、UDトラックスであり、乗用車から商用車、バス、トラックの部品事業で複数の完成車メーカーとの取引関係を有している。

また、「平成30年3月期決算説明会」資料に基づけば、2017年度の売上高は、212,119百万円であり、得意先別でみた売上高の割合は、いすゞ自動車が20.9%、日産自動車が13.7%、マツダ・AAT（タイ）・フォード（タイ）が12.3%、三菱ふそうダ임ラーが10.7%、UDトラックス ボルボが8.7%、三菱自動車が7.1%、キャタピラーが6.0%、コマツが2.8%等となっている。⁴

製品別でみた売上構成については表1-1のようになっている。

-
- 3 H30年プレス工業有価証券報告書 p.24 参照。いすゞ自動車のプレス工業に対する平成30年3月31日現在、発行済株式の総数に対する所有株式数の割合は、9.35%となっており、その事由は営業活動の円滑化のためとしている。なお、株主構成においてマツダ及び日産の資本関係は見当たらない。
 - 4 プレス工業「平成30年3月期決算説明会」資料に基づく。なお2018年度業績予想では、得意先別売上高割合はいすゞ自動車20.7%、マツダ・AAT・フォードが13.8%、日産自動車11.1%、三菱ふそうダ임ラー11.1%と続き、マツダグループへの依存度が高くなっている。

表 1-1 製品別売上高

	2016 年度		2017 年度	
	売上高	割合	売上高	割合
大型商用車用部品	58,518	31.4%	65,528	30.9%
小型車用部品	92,582	49.6%	102,508	48.3%
建設機械用部品	23,214	12.4%	31,774	15.0%
完成車組立	6,469	3.5%	6,978	3.3%
その他	5,846	3.1%	5,331	2.5%
合計	186,629		212,119	

出所) プレス工業「平成 30 年 3 月期決算説明会」資料より引用

注) 売上高の単位は百万円

なお、本稿で問題として取り上げるプレス工業の委託生産領域、すなわち、マツダの完成車組立の売上高構成に占める割合は、必ずしも全事業構成からみれば高くはなく、3%台にとどまっている。ここでは少しプレス工業の歴史的沿革に触れておこう。

(1) 委託生産事業までの沿革

プレス工業は、1925年に前身会社である「合資会社プレス作業所」が設立され、東京都品川区にて鉄道車両部品、建築材料類のプレス加工を開始した。その後、1929年に自動車用フレーム生産開始、自動車部品事業に進出し、1934年には現社名である、プレス工業に社名変更している。

同社の自動車部品事業は、自動車が日常生活に浸透しはじめるようになる、1950年代末には活況を呈し、1959年には、同社の自動車部品関係の売上は、総売上の73.2%を占めるようになっていた。⁵この頃より同社は複数の完成車メーカーへの部品納入を行っており、いすゞ自動車、日産自動車、三菱日本重工業、民生ディーゼル、東洋工業等に納入していた。

当時の主たる部品はフレームであったが、総売上の35%はいすゞ自動車のディーゼルエンジンに装備されるトラック用として納品していた。こうした経緯からいすゞ自動車との関係性は深まり、スチールキャブの製品納入も高まり、いすゞ自動車との取引関係性を深めていった。

プレス工業は、高度経済成長期に入ると完成車メーカーからの部品受注増を見越した生産能力の向上を図り、生産の効率化、量産化に向けた積極的な投資を行った。

しかし、当時の本社・川崎工場の設備増強だけでは旺盛な完成車メーカーの需要増に応えることは難しくなり、取引先との共同での新協力工場の設立、また独自の新工場の建設に踏み切った。

すでに複数の完成車メーカーとの取引実績のあった同社では、特定の完成車メーカーのために新工場を設立することは難しく、それは大口取引先であったいすゞ自動車においてもそうであった。1957年に設立された、車体工業は、いすゞ自動車向けのスチールキャブを専門に生産する工場でもあったが、他社向けの普通乗用車用、小型トラック用スチールキャブの組立も同時に行う工場でもあった。⁶しかしながら、専門工場の設立は、生産効率を飛躍的に高め、部品の量産化に大きく貢

5 プレス工業(1975) p.76

6 前掲書 p.86

献した。

1950年代末から1960年代初頭にかけて、完成車メーカーは相次いで乗用車専門工場を立ち上げた。例えば、トヨタ自動車工業元町工場（1958年）、日産自動車追浜工場（1960年）、いすゞ自動車藤沢工場（1960年）、プリンス自動車工業村山工場（1961年）などである。

こうした中でプレス工業もいすゞ自動車の委託生産を開始している。1958年にいすゞユニキャブ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ている。

しかし、同社の場合、組立加工としての委託生産にとどまらず、いすゞ自動車系列でありながらも自社開発車の自社生産への道を切り開いていった。

その経緯には2つのターニングポイントがあったとみてよい。

1つは、事業拡張性の高い新工場を藤沢市に建設したこと、2つはボディ部門の研究開発体制に早くから着手したことである。

1つ目の藤沢工場の建設は、大きくいすゞ自動車の将来計画に依拠するものであった。

いすゞ自動車では小型乗用車生産を行うために1960年に藤沢工場を建設したが、その建設計画に呼応する形で、プレス工業でも新たに薄物プレス専用工場の建設を模索し、翌年の1961年には、藤沢工場を立ち上げた。

この藤沢工場の設立の意図は、同社社史によれば、決して当時の藤沢市は、道路事情は良くなかったものの、「東名道路の建設、湘南道路の整備により、交通事情も将来好転する見通し」があったこと、また、「いすゞ自動車藤沢工場、日産自動車追浜工場、プリンス自動車工業村山工場などにも近く」、インフラ整備によっては部品輸送にも有利になることが予想されたためであったとしている。⁷

この藤沢工場の建設は、その後の自社での自主開発、自社開発車の自社生産に結び付く重要な拠点になった。

2つ目は、自主開発、自社開発車への伏線として、ボディ部門の研究開発体制に早くから着手したことがあげられる。

もともとは、1965年に、ボディ部門の将来性を研究するために、ヨーロッパの小型商用車の実体を調査する目的で、「イタリアのカロツェリア（カーデザイナー）であるサルジョットの指導のもとに、手板金（機械板金）によるプロトタイプ車の製作技術の習得」をはじめたことにあり、その翌年には、社内改組を通じて設計課・試作課を立ち上げ、試作研究体制を整えたところにある。

その成果の一部は、1966年10月に開催された第13回東京モータショーでのいすゞ自動車ブースで試作車が披露された。その後も試作実験および研究を重ね、ジープタイプの車両を開発した。

このジープタイプの車両は、いすゞユニキャブ（KR80）として発売されることになり、1967年にプレス工業藤沢工場において月産200台規模で生産されることになった。

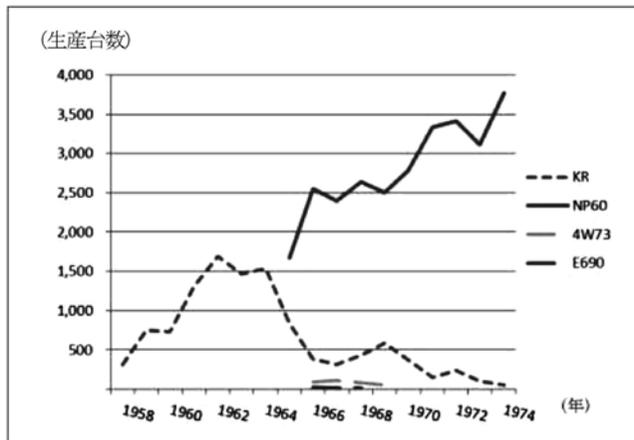
1966年に自社開発機能を整備し、ボディ設計から試作までの研究開発体制を整えていたことが、大きな要因であるといえるが、そのほかにもいすゞ自動車との取引関係性、また生産市況からも後押し要因があったと考えられる。

図1-1にみられるように、すでに1958年からいすゞユニキャブの委託生産を開始して生産

実績があったことや、また、このいすゞユニキャブの生産自体が、1964年には下降線をたどり、モデルとしての需要が低迷していたことから、少量生産のモデル末期の車両であった。全体的に自動車需要が拡大する中で、モデル末期の車両を自社生産するだけの生産余力が、いすゞ自動車にもなかったことの証左である。

また、プレス工業の最初の自主・自社開発車は、月産200台規模の生産能力を持った工場での生産を予定しながらも、年産400台規模での生産に留まったことから、余剰の生産能力をすでに抱えていたとみられる。

図1-1 プレス工業の委託生産実績（1958-1974年）



出所) プレス工業五十年史編纂委員会(1975)より筆者作成

プレス工業は、いすゞ自動車のみならず、このジープタイプの車両組立の専用工場として、他社の委託生産にも事業を拡大していった。1965年には日産自動車から日産パトロール（60車）の委託生産を同社の埼玉製作所で開始した。その後、1970年には藤沢工場に月産2,500台の生産能力をもった車両工場を建設し、日産自動車から日産パトロール（60車）の全量生産委託の機会を得た。この日産から委託生産モデルは1974年まで急速に生産台数を伸ばし、1974年には工場稼働率、月産320台体制を築くまでになったものの、そもそも月産2,500台（年産3万台）の車両工場からすれば、過度な余剰生産能力を持っていたと推察される。

しかし、1960年代後半のプレス工業は、迫りくる貿易自由化に対する企業防衛の観点から強気の設備投資計画のもと、進められた。⁸

1968年に設立された尾道工場においても、「第1期工事としてプレス工場・型工場・組立工場の建設、第2期工事として組立工場の増築、機械設備の拡充」などが予定された。⁹

8 同社社史によれば、第5次計画（1968-1970年）では藤沢工場の設備拡張、尾道工場、プレス工業埼玉製作所の設立などが含まれ、3か年での投資総額が66億円に達していた。この投資額は、第4次計画（1965-1967年：32億円）のほぼ2倍の額であった。前掲書 p.125

9 同 p.131

(2) プレス工業の委託生産

ここでは、プレス工業の委託生産の歴史を通史的に概観しておこう。

プレス工業の委託生産は1953年にはじまるものの、その後の委託生産の歴史をみたものが、表1-2である。資料の制約から単年度ベースでの委託生産台数を見ることが出来ないが、委託生産期間とその間の委託生産台数を見ることができる。

表 1-2 プレス工業の委託生産史（1967～1994年）

生産モデル	開発関与	委託生産期間	総生産台数	月当たり平均生産台数
いすゞユニキャブ	KR80 自主開発	1967年6月～1975年3月	11,274	119.9
日産パトロール		1970年12月～1982年11月	77,900	544.7
日産ディーゼル ウェポンキャリア		1971年4月～1972年11月	331	16.5
日産ディーゼル バス (E690)		1971年5月～1972年8月	56	3.73
いすゞビッグホーン (UBS'81モデル) 完成車	共同開発車	1981年4月～1991年10月	441,840	3479.0
いすゞビッグホーン (UBS'81モデル) KD車	共同開発車	1981年4月～1994年12月	98,299	595.7
いすゞビッグホーン (ニューモデル) 完成車	共同開発車	1991年10月～1994年12月	104,082	2668.7
いすゞビッグホーン (ニューモデル) KD車	共同開発車	1992年10月～1994年12月	1,260	46.6
いすゞハイパック		1982年10月～1988年4月	1,000	14.9
いすゞルートバン		1982年12月～1993年9月	16,957	130.4
マツダ プロシード・マービー		1990年12月～1994年12月	12,042	250.8
三菱キャンター・パネルバン		1991年6月～1994年12月	720	16.7
いすゞ エルフ・ルートバン		1993年11月～1994年12月	1,216	93.5

注1) 統計資料は、1995年3月31日現在の資料となっているが、資料上のデータは1994年までを扱っているものと推察される。そのため、1994年12月までを暫定期間として扱った。そのため、委託生産が継続しているモデルについても1994年12月までの累計生産台数としてカウントしている。

注2) 月当たり平均生産台数は、委託生産期間の総生産台数を委託生産期間で割ったもの。
出所) プレス工業70年史編纂委員会(1995) p.223より筆者作成

この表からは、大きく4点がいえる。

1つは、1967年～1994年までの27年間にわたる委託生産期間をみるならば、4社の完成車メーカー、いすゞ自動車、日産自動車、マツダ、三菱自動車の委託生産を行ってきたこと。

2つは、4社の完成車メーカーの中では、生産モデル数の多さから、いすゞ自動車の委託生産を中心として行ってきたこと。

3つは、概ね27年間の委託生産期間を通していえば、いすゞ自動車→日産自動車+日産ディーゼル→いすゞ自動車→マツダ、三菱自動車の順で完成車メーカーの委託生産に従事し、1990年からのマツダプロシード・マービーの委託生産、1991年からの三菱キャンター・パネルバンの委託

生産がはじまるまで、目立って複数の完成車メーカーの委託生産が重複しなかったことである。

4つは、委託生産モデルの委託生産台数は、より厳密には特定の月に偏る生産の集中期があったと思われるが、委託生産期間を総生産台数で割った、見かけ上の月当たり平均台数としてみた場合、委託生産モデルの月当たり平均生産台数は、いすゞビッグホーンを除けば、他の生産モデルは極めて少量生産の部類に属しており、売上高に占める組立加工収益はあまり大きくはなかったといえる。この点を、社史の資料でさらに裏付けするならば、完成車組立部門は、自動車関連事業の売上高上に大きく寄与しはじめるのは、1984年以降のことであり、いすゞ自動車からビッグホーンの完成車とKD車、ハイバックやルートバンなどの4モデルを委託生産していた時期からであった。¹⁰

プレス工業の委託生産事業は、上記のように1960年代～1990年代に至るまでをみても、いすゞ系部品サプライヤーとしての顔を持ちながら、委託生産事業ではあたかも独立系の委託生産企業として、より多くの完成車メーカーの委託生産事業を担うことが出来た。

いったいこの理由はどこにあるのだろうか？

こうした理由を探る場合、生産委託する側、すなわち完成車メーカーの事情のほか、委託生産を受託する側、すなわち委託生産を行う委託生産企業側双方の事由があると考えられる。ここまでの考察からは、委託生産期間とその生産量、その機会の頻度に依拠した考察した出来ないが、明らかに日産自動車からの生産委託といすゞ自動車からの生産委託には違いがある。

例えば、日産自動車との委託生産関係は、1970年12月～1982年11月の約12年間において単一モデルでの委託生産関係に終わっており、モデルの存続期間にとどまる一時的な関係性に特徴づけられるのに対して、いすゞ自動車との委託生産関係においては、1967年から少なくとも1994年までの約27年間、一時的な空白期間はあるものの、長期的な関係性を構築してきた。

また、いすゞユニキャブKR80がプレス工業による自主開発車であったこと、さらにはビッグホーンがいすゞ自動車との共同開発車であったことを踏まえると、プレス工業のいすゞ自動車との委託生産事業はその関係性はより深い。

2. いすゞ自動車の委託生産

ここでは、いすゞ自動車がなぜプレス工業に委託生産を委ねざるを得なかったのか、いすゞ自動車の乗用車生産への道のりを、『いすゞ自動車50年史』を中心にまとめておこう。

同社は、1929年に(株)東京石川島造船所が自動車部を独立させ、(株)石川島自動車製作所を設立したことはじまる。1933年には(株)石川島自動車製作所、ダット自動車製造(株)を合併して、自動車工業(株)に改称している。今日のいすゞ自動車の前身会社は、1937年に設立された東京自動車工業(株)であり、東京瓦斯電気興業(株)自動車部、自動車工業(株)、また両社の共同販社であった協同国産自動車(株)の吸収合併により設立された。その後、1941年には、ディーゼル自動車工業(株)に商号を改称し、1949年に現在のいすゞ自動車(株)に商号を変更している。

同社はトラック製造で出発し、1938年にはトラックの製造に成功した。1949年にはディーゼルダンプトラックを香港に輸出するまでになった。

10 プレス工業70年史編纂委員会(1995) p.222

いすゞ自動車は乗用車部門への進出を図るようになるのは、1960年である。この年に、乗用車の量産工場となる藤沢工場を着工し、1962年に操業をはじめている。

戦後の国際競争力の確保の観点から、日本経済が外国との貿易、為替、資本の自由な取引に向けた開放政策をとる中で、各完成車メーカーは貿易自由化への対応策として、量産工場の建設を急いだ。

国内市場も需要が大きく変動しており、1960年には、法人社用車需要が54.4%、営業車需要が28.2%、個人車需要は8.8%であったのに対して、1964年には、個人車需要が営業車需要を上回り、個人車需要が24%（営業車需要は14.5%）となり、大きく個人車需要が拡大していった。さらに1969年には、個人車需要は、営業車需要、法人社用車需要も凌駕し、48.4%を占めるまでになっていた。これ以降、個人車需要に市場がけん引される形で市場が拡大していった。¹¹

そのため、トラック製造会社から自動車製造をはじめた多くの会社は、市場拡大の見込める乗用車生産にも乗り出していった。

例えば、量産工場をこの時期に建設したのは、いすゞ自動車のほかには、1959年にはトヨタ自工の元町工場、1961年には日産自動車の追浜工場、プリンス自工の村山工場などがある。

また、この時期に乗用車市場に参入した完成車メーカーには、上記の完成車メーカーに加えて、マツダ、鈴木自動車工業、東洋工業、新三菱重工業などがある。¹²

いすゞ自動車では総合自動車メーカーを目指し、藤沢工場の設立は、小型車専用の乗用車生産を目的としたものだった。

しかし、乗用車市場への参入は容易ではなく、いすゞ自動車は、外資と技術提携を結び乗用車の製造技術を習得する必要があるがあった。いすゞ自動車は1953年にルーツモータース社¹³と技術提携をし、ヒルマン・ミンクス乗用車の組立および製造技術を吸収した。¹⁴同社は、当時、休止中であった大森工場をヒルマン専用組立工場に改装することで、工場生産体制を整えていった。大森工場の改装は、乗用車の組立・製造について「一から学んでみよう」との姿勢から、ルーツモータース社の工場をマザーとして、「工場レイアウトはすべてルーツモータース社の設計に基づくものであり、組立工場にはボデー組立・溶接装置、塗装ブースと乾燥炉ラインなどが設置された。」¹⁵また、組立作業指導のため、ルーツモーター社から2名の技術者が来日し、その指導にあたった。

いすゞ自動車は、1953年にルーツモータース社からのヒルマン・ミンクスの技術供与を受けた

11 いすゞ自動車社史編集委員会（1988）p.256.

12 東洋工業は、1960年にR360クーペにより軽乗用車市場に参入し、鈴木自動車工業は、スズライトをモデルチェンジしたスズライトTLを発売、新三菱工業は、1962年に三菱・ミニカ、1966年にはダイハツ工業がフェローを発売した。

13 ヒルマンは、1907年に製造された車で、1928年にヒルマンの経営権がルーツ兄弟に移行した。1953年時点のルーツモータース社の「年産能力は、14万台、従業員2万人」であった。その後、ルーツモータース社は、1967年にクライスラー社の傘下に入り、1970年には英国クライスラー社に社名変更した。いすゞ自動車社史編集委員会（1988）pp.166-167.

14 ルーツモータース社との技術提携内容は、概ね以下のようなものだった。(1) 技術供与：ヒルマン・ミンクス乗用車の組立・製造技術、(2) 許可年数：1953-1960年の7年間、のちに2年間延長、(3) 対価：イニシャルペイメント方式であり、最初の2,000台は不要であるものの、その後1台につき25ポンドの対価、(4) 販売方法は、いすゞ自動車、ルーツモータース社共同出資の販売会社を新設し、販売する。(5) 輸出は禁止。いすゞ自動車社史編集委員会（1988）p.166.

15 前掲書 p.167.

ものの、当初からヒルマンの製造技術のみならず、ヒルマンの部品国産化を念頭に置き、同年に「ヒルマン・ミンクス組立準備室」、「ヒルマン・ミンクス部品国産化委員会」を立ち上げている。

同社は、1957年には、ヒルマンの部品の全国産化を実現し、最初の技術導入からわずか5年で実現している。しかし、この全部品国産化の過程でいすゞ自動車は、乗用車のボデーの内製化には着手しなかった。そのため、ボデー内製化のためのプレス設備を導入することはなかった。¹⁶

したが、このヒルマン・ミンクスのボデーの国産化については、いすゞ自動車は、新三菱重工との協力を得て、製造の可能性を追求し、共同でボデー専門委員会を組織した。その結果、1957年に新三菱重工がヒルマンボデーの製造を行うことになった。

いすゞ自動車では、ヒルマン・ミンクスの国産化後、ただちに独自の乗用車開発に向けた取り組みがはじまり、6人乗りの中型車、「ヒルマン・ベレル」の開発が進められた。また、1960年には乗用車の量産工場である藤沢工場の立ち上げもあり、本格的な乗用車生産体制が構築されようとしていた。

しかし、その体制移行には多くの苦難を伴った。これまでヒルマン・ミンクスを生産してきた大森製造所から藤沢工場への生産移管は1962年に完了したものの、その作業の多くを期間工に依存していた藤沢工場では、新しい生産設備への切替への習熟にある程度の時間を要し、その間に度重なる不具合と混乱を招いた。また、量産試作の段階に入っても組付部品の多くは現物合わせで作業が行われていたため、作業効率は悪く、混乱の原因を招いた。さらに、追い打ちをかけたのは、量産試作を通じて不具合が新たに見つかるなどの設計変更の事態が生じており、当時は緊急の設計変更に応じれる体制も能力も工場側にはなかった。そのため、いすゞ自動車・川崎工場からの必要作業員を応援派遣してもらうなどの措置も必要であった。¹⁷

また、いすゞ自動車では、乗用車のボデーの設計、生産技術の経験が乏しいため、ボデーの細部設計から試作図完成までに約1年を要したばかりか、試作そのものは自社ではこれを行えず、ヒルマン・ミンクスのボデーを生産していた新三菱重工に委ねるありさまであった。

これらの状況を打開するために、同社では、1962年に同社初の大規模な職制改革を行った。特に工場の管理、生産体制の強化を念頭に、工場体制を変更した。すなわち、「普通・大型車を担当する川崎工場と、小型車を担当する藤沢工場」に分け、検査、材料管理、労務などの諸業務を工場組織に組み込むなど、工場長による統制を強化するなどの取り組みが行われた。¹⁸

しかし、それでもなお、プレスの板金能力に大きな不足問題を抱えており、部品組付作業を車体工業、プレス工業、高田工業等に切替発注するなど板金作業の応援体制は、自社グループを超えて取引先にまで及んでいた。

以上のように、いすゞ自動車における乗用車生産への道のりは多難の連続であり、特にプレスやボデー関係の生産技術やその実践的な経験と習熟に問題を抱えていたことがわかる。

16 当時のいすゞ自動車社長であった三宮社長の意向が強かったとみられるが、ルーツモータース社では、プレースチール社が車体製造を行っており、プレースチール社がルーツモータース社のみならず、他系列の乗用車のプレス加工も手掛けており、車体プレス加工の内製化よりもアウトソーシングに関心があったとされている。前掲書 p.169.

17 前掲書 p.247

18 前掲書 p.249.

4. 委託生産のアウトソーシング考察

ここでは、系列の部品サプライヤーから委託生産企業への転身の事例に焦点をあてることにし、同じような系譜をたどった、プレス工業の委託生産の存在理由を探ることにしたい。

プレス工業は、いすゞ自動車系の部品サプライヤーとして、いすゞ自動車の乗用車生産体制への移行期にいすゞ自動車が不得意とするプレス加工部門で存在感を有していた。

しかし、それだけでは委託生産企業としての参入は容易ではなかったものとする。

いすゞ自動車の内外的な要因からこのプレス工業の委託生産企業としての参入の可能性を考察するならば、内的な要因としては、2点あると考えられる。

1つは、これまでみてきたいすゞ自動車における乗用車のボデー開発技術、試作実験能力不足、プレス加工技術不足、板金能力不足等があげられる。

この内的要因は、いすゞ自動車の生産技術的な能力不足を補ったばかりか、いすゞ自動車の完成車事業の遂行においても重要な役割を担い、委託生産への足掛かりとなったといえる。

2つは、いすゞ自動車のアウトソーシング戦略として、ボデー製造の外注化があり、いすゞ自動車が乗用車生産に乗り出す際に、内製化よりもアウトソーシングを志向した点にある。

プレス工業は、完成車メーカーであるいすゞ自動車の不得意分野に関わる過程で、その生産や技術的なノウハウを習得することができ、委託生産企業としての参入の基盤を形成していくことができた。

また、その一方で外的要因もプレス工業の委託生産企業への参入に大きな意味があったと考えられる。

大きな外的要因としては、2つあると考えられる。

1つは、貿易・資本の自由化に向けた急速な生産体制の整備であり、完成車メーカーとして先発グループにありながらも、同じ先発グループのトヨタや日産自動車と同様に生産体制の整備に余裕がなかったことがあげられる。

2つは、乗用車市場への進出の際には外資との技術提携が業界内でも広範にみられたが、その後の資本自由化に向けた業界の再編成の中で、合併や業務提携が加速化したことにある。すなわち、資本自由化を前提にした他の完成車メーカー間の業務提携により、業務提携の枠内で生産モデルの相互補完を前提としたいびつなアSEMBラーネットワークが構築された。

自動車の資本自由化時期は、政府の閣議決定により1971年とされた。業界においては、すでにある程度の国際競争力を有するものの、資本力、技術開発力などの点で欧米の巨大完成車メーカーに比べてなお劣るとの認識から業界の再編成がはじまった。この資本自由化は、金融機関の再編も同時に引き起こし、メインバンクの再編過程で自動車産業界の業界再編の行方も翻弄されることとなった。

いすゞ自動車の事例でいえば、取引先のK銀行、D銀行のほか、官庁や商社からも他完成車メーカーとの提携への勧奨がみられた。例えば、1966年のいすゞ自動車と富士重工との業務提携を締結したが、これにはK銀行による慫慂があったとされる。¹⁹

19 1966年のいすゞ自動車と富士重工との業務提携では、共同開発、共同購買、生産・販売・輸出モデルでの相互協力等が締結された。

また1960年代後半には、いすゞ自動車は、三菱自動車工業との業務提携の話が持ち上がったが、その際には、メインバンクであるD銀行のM銀行との合併過程提携の勸奨があったとされる。1971年にはいすゞ自動車はGMとの資本提携を結んでいるが、これには、伊藤忠商事の提携打診が背景にあったとされている。

しかしながらこれらの業務提携は、一時的な関係性に留まるものであった。富士重工との提携期間は約2年間(1966~68年)、三菱重工業との提携は約1年間(1968~69年)、また日産自動車との提携関係も約1年間(1970~71年)で解消されるなど、きわめて短期間の提携関係であった。これらが双方にとって有益な関係性として実を結んだとは考えにくいものの、一時的な生産モデルの補完関係は存在した。

こうした不安定な業務提携に基づく生産モデルの相互補完は、先の見えない中での生産モデルの補完関係とあり、完成車メーカーのライン編成に余裕がない場合には、委託生産企業を利用することになり、委託生産の土壌を形成するものであったと考えられる。

こうした内外2つの要因により、委託生産企業が生成する土壌が形成されたと考えられるが、外部に利用可能な委託生産企業を持たない完成車メーカーにあっては、委託生産企業はグループ企業の内部から求めざるを得なかったものと考えられる。

塩地(1986)では、委託生産企業の生成要因を、完成車メーカーの内的・外的要因に求め、完成車メーカーが大量生産、フルライン化、ワイドセクション化の3要因を同時に並行的に展開する中で、完成車メーカーの生産・開発能力の限界が生じたこと、またその不足能力分を委託生産企業に委ねるといふ経路依存症が生み出されたことを指摘しているが、いすゞ自動車のケースをみる限り、トラック製造メーカーが乗用車生産に乗り出す点で、疑似フルライン化としての様相はみせるものの、大量生産体制、ワイドセクション化は、トヨタや日産自動車と比べるならば、不完全のまま進行したといえよう。

また、中山(2016)では、トヨタの事例で考察された日本的な委託生産方式の生成論理が、他の完成車メーカーでも共通してみられたのか、また具体的にはどのような方法により、完成車メーカーは委託生産企業を利用したのかを考察した。いわゆる委託生産企業を1つの経営資源としてみた場合、有限性のある委託生産企業を完成車メーカーはどのように利用したのか、どのような競争原理を用いて委託生産方式の体制を維持したのかに焦点を当てた。その結果、早くから自動車事業を展開した先発組の完成車メーカー(トヨタ、日産)、先発組の完成車メーカーにやや遅れて自動車事業に参入した後発組の完成車メーカー(ホンダ)では、委託生産企業の利用の仕方は異なり、また先発組においても競争原理を働かせた委託生産企業利用の仕組みが異なっていたことを明らかにした。

すなわち、「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」ていた。「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」が、「委託生産企業の方業、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」となった。後発組であったホンダは、外部の委託生産企業を利用しようにも、あまりその余地がなかったとしている。

しかし、いすゞ自動車の場合、完成車メーカーとしては、トヨタ、日産自動車と同様、先行メー

カーであったにも関わらず、企業グループ内の企業を利用しなければならなかった。

1960年代にはまだ委託生産企業を外部市場から利用する環境は整備されておらず、まだその形成期であったと考えられる。1970年代は本研究ではあまり対象とはしていないが、このプレス工業が他の完成車メーカーの委託生産を行うようになるなど、徐々に委託生産企業の外部市場からの利用環境が形成されていったものと考えられる。²⁰

おわりに

本稿では、いすゞ自動車なぜ委託生産企業を利用したのか、またなぜ企業グループの部品サプライヤーを委託生産企業としたのか、さらにはいすゞ自動車系のプレス工業なぜ複数の完成車メーカーと委託生産関係を構築出来たのかという点に絞って考察を深めた。

結論としては、当時の完成車メーカーでは、生産能力、開発能力、販売能力等の経営資源の限界から自前主義でのフルライン化、ワイドセクション化を志向することが出来なかった。完成車メーカーが自らの存続をかえて、貿易自由化に備えるためのあるべき方向としての戦略がフルライン化、ワイドセクション化であったのであるが、自らの経営資源の不足を補い、その戦略を遂行するために委託生産は1つの方法として存在した。

いすゞ自動車の場合、利用できる委託生産企業は限られ、自社系列の部品サプライヤーに委託生産を委ねる形になった。この点は、ホンダのケースに類似している。

ホンダの場合、自社系列の部品サプライヤーであった、八千代工業が四日市製作所で委託生産をおこなった。しかし、生産設備や生産ラインに関する知識は、完成車メーカーであるホンダのノウハウを借りなければ委託生産が成り立たず、ホンダに完成車組立のノウハウの多くを依存する形で、委託生産企業としての歩みを始めた。そのため、開発機能は最初から持っておらず、委託生産にかかる完成車開発は、ホンダの開発部門がおこない、八千代工業ではおこなわれなかった。

プレス工業では委託生産事業は、最初から完成車開発部門を備えた上での委託生産の機会をうかがったため、自主開発、共同開発、委託開発の領域においてもその存在的価値があった。

それに加え、プレス工業がいすゞ自動車のほかに他の完成車メーカーの委託生産に従事できた背景には、いすゞ自動車のアSEMBラーネットワークを活用したフルライン化志向が大きく影響したと考えられる。いすゞ自動車ではまずフルライン化を達成する上で、その前提としてアウトソーシングがあり、まず優先されたのが、アSEMBラーネットワークでの生産モデルの補完があった。その上でなお不足する生産モデル、特にジープ部門関係での生産モデルを委託生産企業に委ねる形がとられた。

ありきたりの結論といわれるかもしれないが、いすゞ自動車をはじめとして、完成車メーカー間にアSEMBラーネットワークを活用したOEMの利用促進が環境条件として存在したこと。それにより自社で賄えない生産モデルについては、他社にアウトソーシングしてまでも生産モデルの補完

20 完成車メーカーの独立系及び他系列系の委託生産企業の利用例はあり、日産自動車では、高度経済成長期、その後の需要拡大期において、積極的に委託生産企業を利用した。企業グループへの編成をしていた、富士重工業、愛知機械工業のほか、独立系の高田工業、プレス工業に対しても生産委託をおこなった。ホンダでも1984年に三菱系の東洋工機（現、パジェロ製造株式会社）への生産委託をするなど、一時的に外部の委託生産企業を利用した。

をおこなう環境条件が存在したことが、委託生産企業の外部利用、すなわち他系列の委託生産企業利用につながったものと考えられる。

最後に残された課題について列挙しておきたい。

大きな論点をあげれば、1つは、その後のプレス工業の委託生産の推移と継続性の問題である。2つは、プレス工業のその後の委託生産関係に関わって、マツダとの商用車委託生産の実態とその理由である。3つは、いすゞ自動車、その後のマツダにみられる継続的な委託生産関係において、委託生産にかかるサプライヤー・システムの相違の問題である。

これらは、プレス工業がいすゞ系列の委託生産企業でありながら、その後の過程では委託生産事業のみでとらえるならば、やや独立系の委託生産企業の性格を有していた形態から、1990年代以降は、もっぱらマツダの専属委託生産企業に転身していく変化をとらえる上で必要な考察になる。

サプライヤー・システムの構築に関わっては、特に興味深い考察が必要になる。たとえば、プレス工業には、弘和会といわれる協力会組織があり、マツダとの委託生産関係においては尾道弘和会が主要取引先に大きく関係している。この弘和会の所属するメンバーの、いすゞの協力会（いすゞ協和会）、マツダの協力会、三菱自動車の協力会との関係性の解明が別途必要である。これらの考察は別の機会に譲ることにしたい。

（本研究は、平成29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

- 浅沼万里（1984）「自動車産業における部品取引の構造：調整と革新的適応のメカニズム」『季刊現代経済』夏号
- 浅沼万里・菊谷達弥（1997）『日本の企業組織 革新的適応のメカニズム』東洋経済新報社
- 李在鎬（2012）「韓国自動車産業における完成車委託生産の意義—日本の委託生産との対比を通じて—」『アジア経営研究』第18号。
- 池田正孝（1994）「委託生産車の製造とその管理方式」『経済学論纂』（中央大学）第35巻第4号。
- いすゞ自動車社史編集委員会（1988）『いすゞ自動車50年史』いすゞ自動車
- 菊池航（2011）「トヨタ自動車における委託生産取引と賃金格差」『立教経済学研究』第65巻第2号。
- 菊池航（2012）「高度成長期自動車産業における下請取引—東洋工業を事例に—」『経営史学』第47巻第1号。
- 菊池航・佐伯靖雄（2017）「中堅完成車メーカーの部品調達構造—マツダ・三菱自・トヨタの比較分析—」『阪南論集 社会科学編』Vol.52 No.2
- 木村弘（2003）「サプライヤーの新規事業創造と自律的マネジメント」『宇部工業高等専門学校報告』第49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。
- 佐伯靖雄（2013）「トヨタ・グループの委託開発業務と組織間関係の分析」『名古屋学院大学論集（社会科学編）』第49巻第4号。

- 佐伯靖雄（2016）「中堅観戦斉射メーカーの協力会組織分析—マツダと三菱自の系列取引構造」『社会システム研究』第33号.
- 佐伯靖雄（2015）「委託生産企業の撤退と存立に関する研究」『機械経済研究』No.46
- 塩地洋（1986）「トヨタ自工における委託生産の展開」、『経済論叢』（京都大学）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.
- 塩地洋・中山健一郎（2016）『自動車委託生産・開発のマネジメント』中央経済社
- 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—ワイドセレクション」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』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.
- 清日向一郎編（2011）『自動車産業における生産・開発の現地化』社会評論社
- 中山健一郎（2004）「日本自動車メーカー協会組織の弱体化」『経済と経営』Vol34 No.3・4 合併号
- 中山健一郎（2011）「裕隆汽車の自主開発能力の構築プロセス」『経済と経営』第42巻第1号.
- 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.
- プレス工業五十年史編纂委員会（1975）『プレス工業五十年史』プレス工業株式会社
- プレス工業70年史編纂委員会（1995）『プレス工業70年史』プレス工業株式会社
- 山崎修嗣（2005）「マツダグループの経営戦略」『産業学会研究年報』第21号
- 山崎修嗣（2014）『日本の自動車サプライヤー・システム』法律文化社
- 山田耕嗣（1999）「継続的取引とエコロジカル・アプローチ」高橋伸夫『生存と多様性』白桃書房