

〈論 文〉

## 日本自動車産業における委託生産の現代的意義

中山 健 一 郎\*

### I はじめに

本稿では、日本自動車産業発展史に特徴的にみられた委託生産の現代的意義を考察することにした。

2009年～2016年にかけて筆者および塩地洋教授を中心として自動車産業の委託生産研究を行い、その成果の一部を2016年に『自動車委託生産・開発のマネジメント』（中央経済社）として上梓した。本書では主に乗用車分野に焦点をあて、トヨタ、日産、ホンダといった主要国内ブランドメーカーを扱う一方、海外の委託生産企業にも焦点をあて、日本と海外の委託生産企業の特徴を抽出することを試みた。本書は概ね1950年代から2010年に至るまでの乗用車分野に限定したものであるが、委託生産の生成、発展、変容、衰退の過程を通史的に扱い、また委託開発の実態を解明した。

表題にある委託生産の現代的意義を考察する際、本書の補論的考察を行うだけでも十分、その意義を見出すことは可能に思えるが、ここでは本書では試みなかった、Joe Pine [1993] のマス・カスタマイゼーション理論を援用し、3つの視点を加えて委託生産の現代的意義を考察することにした。

Joe Pine [1993] は、マス・カスタマイゼーションを次のように定義づける。「顧客ごとにカスタム化した製品やサービスを、低コストで、かつ高い品質で届ける」ことであり、「製品やサービスを顧客ごとにカスタム化するために、企業はダイナミックなネットワークを構築し、製品やプロセス・アーキテクチャーをモジュール化している」<sup>1)</sup>としている。

このマス・カスタマイゼーション理論を委託生産の現代的意義に援用する理由は、その理論的背景に19世紀初頭に生じた大量生産システムの終焉とともに、新しい生産システムによるパラダイムシフトの台頭がその理論的根拠となっており、その最たる事例が日本自動車産業にあることが指摘されている。

しかし、Joe Pine [1993] では、その日本自動車産業のダイナミックな変化を精緻に分析しているわけではないこと、またブランドメーカー間のアSEMBラーネットワークならびに、ブランド

---

\* 札幌大学，地域共創学群教授

1) ジョー・パイン，(江夏健一，坂野友昭監訳，IBI国際ビジネス研究センター訳)，『マス・カスタマイゼーション革命』日本能率協会マネジメントセンター，1994年，5～6ページ。(B. Joseph Pine II, "MASS CUSTOMIZATION", Japanese translation rights arranged with Harvard Business School Press in Boston through The through The Asano Agency, Inc., Tokyo)

メーカーと委託生産企業の関係性を含めたうえでの生産システムには言及していないことなどから、その適用の範囲は不明瞭にとどまる。もっとも仮にブランドメーカーによるカスタマイゼーションが成功をおさめ、他国の先進ブランドメーカー以上の競争力を構築したとして、それがどの段階において、またその過程で委託生産企業がどのような役割を果たしたのかについては、明確に位置付けされていない<sup>2)</sup>。

そのため、以下2つの視点を加えて考察をおこなう。

1つは、コーチビルダーと委託生産企業を対置的にとらえる視点である。

塩地・中山 [2016] において明らかにされてように、乗用車分野の委託生産企業の出自は、その多くがコーチビルダー（ボディメーカー）であり、特に先発のブランドメーカー（トヨタ、日産等）に顕著にみられた。後発のブランドメーカー（ホンダ等）では系列の部品サプライヤーが委託生産企業に転身するなどの変化があり、開発能力を有し、組立加工能力を持つコーチビルダーは、委託生産企業にもっとも近い存在であったことと同時に、後発のブランドメーカーはもはやコーチビルダーを利用できる環境になかったことを示した<sup>3)</sup>。

しかし、特殊車両生産を担う特装車分野では、今日もなおコーチビルダーは多数存在している。後発のブランドメーカーがコーチビルダーを利用できなかった環境には、コーチビルダーの進化過程での分化、すなわち、乗用車、トラック、バス分野等の委託生産企業に転化したケースと、委託生産企業の道を選ばなかったケースが存在したものと考えられる。このコーチビルダーの進化過程上の分化とブランドメーカーのマス・カスタマイゼーション志向との関係性を明らかにしておくことは、委託生産企業側からみた現代的意義を考察する上で必要と思われる。

2つは、ブランドメーカーと委託生産企業との関係性からみた視点である。

上述書（塩地・中山 [2016]）で扱った、主要委託生産企業は、乗用車分野の委託生産企業であったが、そのほとんどが特定のブランドメーカーの専属的な委託生産関係を構築した。しかし、1990年代末まで存在していた専属的な委託生産企業はブランドメーカーの傘下に入り、完全子会社化の道をたどることになった。

なぜ専属的な委託生産企業は、複数のブランドメーカーの委託生産を行わなかったのか、この点の考察はさらにおこなう必要があると思われるが、数こそ少ないものの複数のブランドメーカーの委託生産を担った委託生産企業は存在した。その代表例は、今日もなおマツダの商用車委託生産を展開するプレス工業であろう。このプレス工業は後述するように、いすゞ自動車系の部品サプライヤーであり、かついすゞ自動車系の委託生産企業でもあった。いわば他系列の委託生産企業をマツダは商用車生産に利用しているといえる。

専属的委託生産企業と複数ブランドメーカーと委託生産関係を有する委託生産企業との対比で委託生産企業レベルでのマス・カスタマイゼーション志向、またブランドメーカーのマス・カスタマ

---

2) 日本自動車産業の委託生産企業研究は、2009年に結成された委託生産研究会のメンバーによる精力的な研究により、2011年以降に徐々に蓄積がみられたとはいえ、その前後を含めても国内での代表的な研究は、塩地 [1986], [1987], [1988], 塩見 [1985], [1995], 池田 [1994], 菊池航 [2011], [2012], [2019], 佐伯靖雄 [2011], [2013], [2015], 李在鎬 [2012], 中山健一郎 [2011], [2013], [2019], 塩地・中山 (2016) 等にとどまる。

3) 塩地洋・中山健一郎『自動車委託生産・開発のマネジメント』中央経済社、2016年、28-29ページ。

イゼーションはどう位置付けされるのかを明らかにしておく必要がある。以下、2つの視点を中心にマス・カスタマイゼーションとの関係性を考察する。

## II コーチビルダーの進化過程にみる分化

ここではコーチビルダーの分化に着目し、委託生産企業への道を選択せず、コーチビルダーとしての発展をみせた特装車分野のコーチビルダーの今日的立ち位置を明らかにする。

コーチビルダーの分化は、1940年～50年代にはすでにみられ、関東自動車工業がトヨタ系の委託生産企業になったのもこの頃である。

乗用車・バス・トラック部門では、かつてはシャーシーとボディは別物であり、それぞれが独自の事業領域を持った事業体を形成していた。しかし、1940年以降、シャーシーとボディの一体成型加工であるモノコックボディがブランドメーカーの自動車開発の主流になってからは、ボディメーカーであったコーチビルダーは徐々に事業規模は縮小し、ブランドメーカーの委託生産企業に転換していった。しかし、特殊車両分野も乗用車市場同様に1940年代以降、市場を形成しつつあった。

乗用車分野のコーチビルダーとは異なる発展を遂げたのが特殊車両分野であった。今日もなお特殊車両分野では多数のコーチビルダーが存在し、日本自動車車体工業の特装車部会に所属する会員企業は2019年現在も41社を数える<sup>4)</sup>。その代表的なコーチビルダーには、はしご車、消防ポンプ車、その他各種消防車両、特殊車両等を専門とするモリタや、ダンプ車、ミキサ車、タンク車、トラックレーン車、塵芥車、脱着車、テールゲートリフト等多岐に幅広い分野を得意とする新明和工業、ダンプトラック、塵芥収集車、コンクリートポンプ車等を手掛ける極東開発工業等があげられる。これら特装車生産に従事するコーチビルダーに共通する点は、各社それぞれに固有の得意技術領域を持っており、その得意技術領域を活かした市場のすみ分けをおこなっている。

以下では、トヨタ、ダイハツ、いすゞ自動車との取引関係を重視しつつも委託生産企業としてではなく、特装車コーチビルダーとして発展を遂げた極東開発工業の事例考察をおこなう。

### 1 極東開発工業の特装車生産<sup>5)</sup>

ここでは極東開発工業の特装車コーチビルダーとしての発展過程を概観しておこう。

同社の設立は1955年であり、すでに1945年に関西地区において進駐軍の車両整備を行っていた川西航空機株式会社川西モーターサービス（現在の新明和工業特装車事業部、川西航空機は現在の新明和工業）が東京工場の開設した年に合わせて新明和グループの受注拡大を図る目的で、東京工場内に特装車の専業メーカーとして極東開発機械工業を設立した。いわば川西モーターサービスが車両整備部門として独立し、設立された会社である。そのため新明和工業の常務取締役であった宮原勲が初代社長に就任したものの、創業時の事業形態はもっぱら営業サービスであり、その営業サービス要員は川西モーターサービスから派遣された。

4) 日本自動車車体工業 HP による。(閲覧日：2019年11月2日)

5) 断りが無い限り、極東開発工業の社史に依拠している。極東開発工業株式会社社史編集委員会『極東開発工業40年史』極東開発工業株式会社、1995年。

当初から川西モーターサービスの生産余力は乏しく、需要拡大する小型ダンプカーへの対応から1956年には小型ダンプ架装と小型機能部品の製作を行うための工場建設に着手し、トラックローリの架装のほか、1957年からはダイハツの小型ダンプカーの架装を手掛けるなど、トヨタ、日産、みずしまなどの小型ダンプカーの架装をはじめた。同社の成長を決定づけたのは、以下2点であろう。

1つは、同社の名古屋進出であった。この当時、まだ大手の特装車コーチビルダーが名古屋に進出しておらず、名古屋のトヨタとの取引機会を得るために、1959年には名古屋工場を建設した。また同年には伊勢湾台風の襲来により、甚大な被害がもたらされた地域への災害復旧支援のため、ダンプトラック需要が急拡大した。同社は、その後の復興需要も取り込み、順調な経営を展開した<sup>6)</sup>。

2つは、トヨタとの取引依存度を高め、ダンプトラックがトヨタの指定自動車を皮切りにいすゞ自動車、日産とも指定自動車に認定されたことである。それにより、同社は、1960年にはダンプカー専用工場となる新本社工場を設立するほどになった。

同社の架装事業は、いすゞ自動車、トヨタ、日産等の大手ブランドメーカーとの取引関係を有していたものの、工場設立当初は大手ブランドメーカーの委託生産という形ではなく、川西モーターサービスからの受託を受ける形での委託生産を行っていた。自社の営業部による受注獲得が始まるのは、1957年以降のことであった<sup>7)</sup>。また、1977年以降は、工場内にサービス課を設置し、製品に対するサービス活動の迅速化に努めるようになったが、1979年には「地方営業所にもサービス員を配置、営業所員一体となって現地の営業活動をバックアップし、また各地の指定サービス工場に対する技術指導」も兼ねて、極東オートサービス社を設立した<sup>8)</sup>。2019年現在では、全国に420カ所のサービスネットワークを構築している。

以下は、同社の特装車の生産台数推移をみたものである。同車に生産台数別にみた主力製品はダンプトラックであり、1994年時点でも全体の66%を占めている。

図1からいえることは、2点であろう。1つは、総じてダンプトラック以外の製品群は、極めて少量生産となっており、一品生産に近い生産規模にあること、2つは、量こそ少量であるものの、各事業とも安定した生産規模を維持しており、1961年～1974年まで概ね年産2～3万台規模。1975年～1994年までは、年産3～4万台規模で推移している。2018年時点においても同社の主要製品の市場シェアはコンクリートポンプ車が75%、ダンプカーが約33%、テールゲートリフタが約33%を占めている<sup>9)</sup>。

高い市場シェアを確保しているコンクリートポンプ車に、比較的安定した生産台数確保ができていたダンプカー、またそれに続くテールゲートリフタ等の新製品を拡充している様相からは独自の生産体制、すなわち少量規模でありながら多種多様な製品群を有する、「ミニマム・カスタマイゼーション」の世界を作り出しているといえる。

---

6) 前掲書、15-16ページ。

7) 前掲書、25ページ。

8) 前掲書、115-116ページ。

9) 極東開発工業ホームページ。(閲覧日：2019年11月1日)

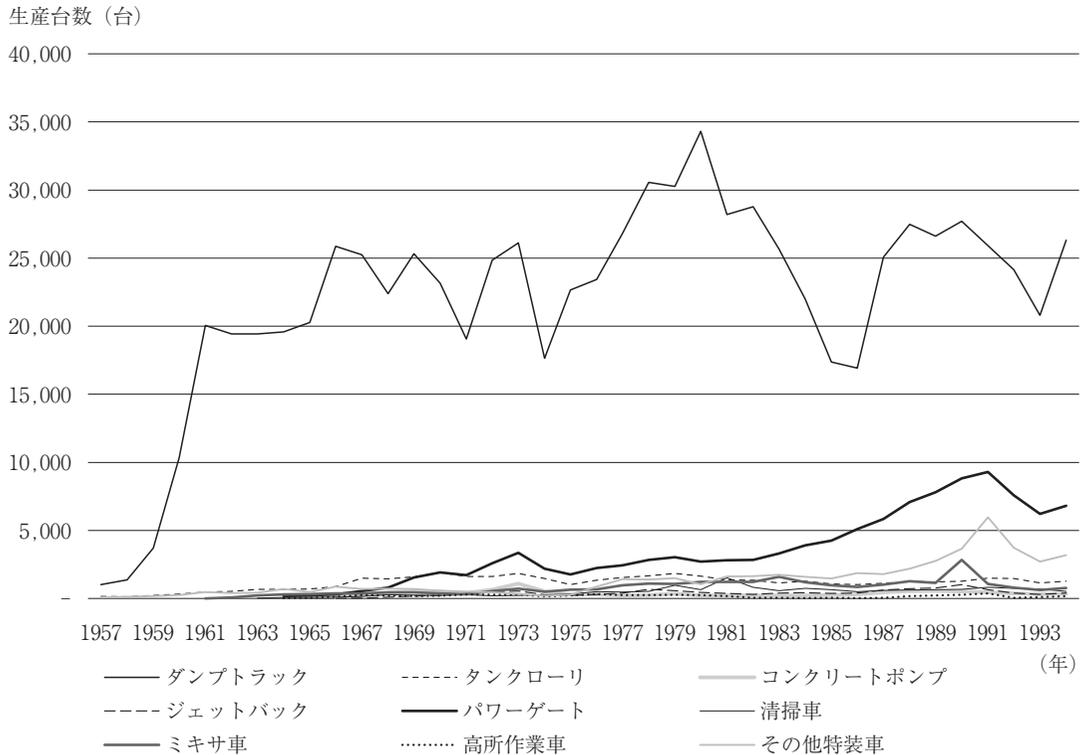


図1 極東開発工業の特装車生産台数推移（1964～1994年）

出所）極東開発工業株式会社社史編集委員会『極東開発工業40年史』極東開発工業株式会社，1995年，234-235ページより筆者作成。

## 2 ミニマム・カスタマイゼーションの形成

ここでは、量的には極めて少量ではあるものの、高い市場シェアを確保するような、ミニマム・カスタマイゼーションの様相を、開発・生産・販売面から同社に特徴を整理しておこう。

まず、市場開拓や生産、販売にあっては、川西モーターサービスとの連携が大きかった。両社は類似した製品を生産し、また販売していたが、極東開発工業がまだ市場認知されていない段階では、川西モーターサービスの販売網や営業力を利用して受注獲得につなげていった。しかし、極東開発工業でも生産、販売能力が少しずつ整備されるに従い、両社間の工場での生産配分や受注の振り分けを調整もみられたが、実態としては川西モーターサービスの委託生産部分に依存していた。

また、新製品の開発の面では、トヨタ、ダイハツ、いすゞ自動車といった、ブランドメーカーとの取引関係による強固な結びつきが大きかった。

同社は1980年代まで株式非上場会社であり、ブランドメーカーとの資本関係も積極的に展開してこなかった<sup>10)</sup>が、ブランドメーカーとの取引関係を強固なものに変えていった。

10) 極東開発工業株式会社社史編集委員会『極東開発工業40年史』極東開発工業株式会社，1995年，260ページ。同社は、1989年、大阪証券取引所市場第二部に上場した。1995年に東京、大阪証券取引所市場第一部に指定替え上場しているが、大株主にブランドメーカーは名を連ねていない。

例えば、ダイハツとは同社は設立当初から遠からずの縁があった。川西航空機の民需転換により設立された明和自動車工業がその後、ダイハツ工業の傘下に入り、吸収合併された経緯があった。その際に明和自動車工業の航空機部門が分社化され新明和工業が誕生した。特装車事業を手掛けてきた川西モーターサービスは新明和工業のグループ会社であり、川西モーターサービスの分社化により誕生した極東開発工業は、新明和工業、川西モーターサービスを介してダイハツとの取引関係を築ききっかけが当初から備わっていたのである。また、トヨタとは極東開発工業が名古屋工場を設立した際に、両社の取引関係を深められていった。

いすゞ自動車と同社の関係性では川西モーターサービスがいすゞ自動車の特装車架装で密接な関係にあったこと、また、1964年には、いすゞ系の特装車コーチビルダーでありながら、経営不振に陥っていた金剛製作所への資本参加の要請を川西モーターサービスから受け、「金剛製作所の株式の過半数53%を取得し、その再建に協力」<sup>11)</sup>したことからいすゞ自動車との関係が深まった<sup>12)</sup>。また、そのことは、関東市場への販路拡大の契機にもなった。

そのほかにも商業的な慣例として、「シャシーメーカーからの発注分は最寄りの工場生産することが条件」<sup>13)</sup>とされていたようで、ブランドメーカーの近接した地域に極東開発工業が積極的な工場配置をしてきたことは重要な意味があった。

なお、ブランドメーカーとの協働、また取引関係性が高かった製品領域に、プレスバック（ごみ収集車）がある。例えば、1964年以降、ごみ収集車の進化があり、「大八車からトラックによる機械積み収集に切り替えられてい」<sup>14)</sup>く中で、トヨタから輸出用の6トン級のごみ収集車の引き合いが出された。また、1972年ごろには東京都がコンペ方式で開発依頼した、コンテナタイプのごみ収集車にトヨタ自販、トヨタ車体、極東開発工業3社編成チームで開発した方式が採用された<sup>15)</sup>。また、電電公社（後のNTT）が電話線工事で使用するはしご車では、トヨタ自販とタイアップして試作車が完成された<sup>16)</sup>。

このように販売面や生産関係では、川西サービスモーターズとの連携、また新製品の開発面において、トヨタやトヨタ自販との協力関係が功を奏して、新たな市場を作り出すことに成功していた点があげられる。

極東開発工業では、このミニマム・カスタマイゼーションをさらに推進する上で、1989年には、生産・販売面での川西モーターサービスに依存してきた連携関係（川西モーターサービスの委託生産関係）の見直しを図っている。

すなわち、1988年まで同社横浜工場が続いていた、いすゞ自動車の小型ダンプトラックの川西モーターサービスの委託生産関係が終了したのを機に、1989年に両社は協定解除をし、委託生産

11) 前掲書、78ページ。

12) 金剛製作所に経営参加していた極東開発工業であるが、1986年には金剛製作所は債務超過に陥り、経営再建を断念した。その清算処理にあたり、金剛製作所製の製品のアフターサービスを引き継ぐ形で、極東開発工業は、1987年にいすゞ自動車の子会社、いすゞ特殊開発とともにキック社を立ち上げている。前掲書135-136ページ。

13) 前掲書、48ページ。

14) 前掲書、152ページ。

15) 前掲書、152ページ。

16) 前掲書、153ページ。

関係を解消している<sup>17)</sup>。このように極東開発工業は独立系特装車コーチビルダーとしての地歩を固めていった。

### 3 自動車委託生産企業との相違点

ここでは、特装車の顧客との関係性を掘り下げることで、自動車委託生産企業との相違について整理する。

特装車の生産はその製品特性上、顧客の要望に応じて架装されるため、労働集約型産業としての特徴を有しており、量産向きではない。また、官公庁向けの需要が大きく、景気動向や官公庁の予算編成の動向による影響を大きく受けた。特に1981年以降の財政再建による官公庁の予算削減や金融引き締め政策等は、官公庁需要に大きく依存していた特装車コーチビルダーの経営を圧迫し、極東開発工業も例外ではなかった。

図2は、日本自動車車体工業会員<sup>18)</sup>の特装車生産台数の推移をみたものである。

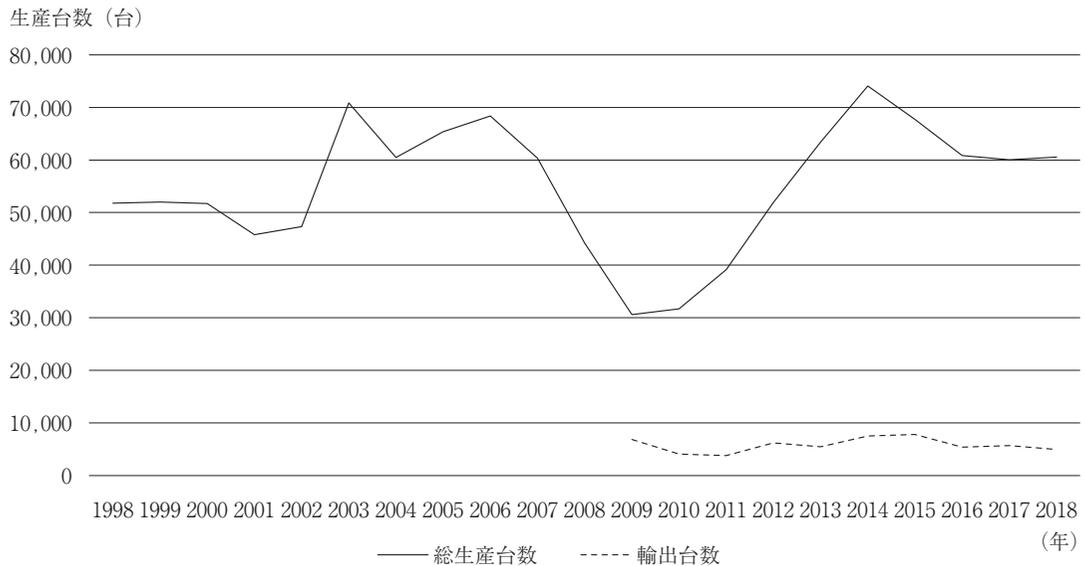


図2 日本自動車車体工業会員企業の特装車生産の推移（1998年～2018年）

出所）日本自動車車体工業ホームページより筆者作成。（閲覧日：2019年11月4日）

17) 前掲書，95-96ページ

18) 日本自動車車体工業会は、1948年に自動車車体工業会として発足し、1953年に日本自動車車体工業会に改称している。1991年には全国組織として9支部（本部のほか、北海道支部、東北支部、新潟支部、関東支部、中部支部、近畿支部、中国支部、四国支部、九州支部）を形成し、特装部会、特種部会、トラック部会、バン部会、トレーラ部会、バス部会、小型部会、資材部会の8部会を組織している。このうち、ダンプ車、脱着キャリア・コンテナ車、粉粒体運搬車、クレーン車、ミキサ車、塵芥車、タンクローリ、清掃車等の特装者の製造・架装を営む会社を束ねた組織が特装部会である。特種部会には53社、トラック部会には72社、バン部会に27社、トレーラ部会に16社、バス部会に3社、小型部会に6社、資材部会に100社が加盟している。

近年では、2008年のリーマンショックによる世界同時不況の影響が大きかったものの、総じて日本自動車車体工業会員の生産台数推移をみる限り、それ以外では比較的安定している。また、2009年以降、輸出台数がある一定の割合を占めるようになってきた。

極東開発工業では長らく自社販売網の脆弱性から、川西モーターサービスからの受注に依存し、自動車ディーラーやブランドメーカーから受注獲得も特定の製品群に限定されていたが、その後の川西モーターサービスからの自立化の過程で販売網の整備を進めてきた<sup>19)</sup>。

一方、日本自動車車体工業会には、2019年5月現在、41社の特装部会に所属する会員企業がいるが、この中にはブランドメーカー系の特装車会社も含まれる。

例えば、乗用車系であれば、トヨタではトヨタテクノクラフト、トヨタ車体、日産では、オーテックジャパン、日産車体 オートワークス京都、マツダでは、マツダE&T、三菱自動車では、三菱自動車ロジテクノ、ホンダではホンダオートボディー等がある。また、トラック・バス系であれば、いすゞ自動車ではいすゞ車体、日野自動車ではトランテックス、三菱ふそうではパブコ、三菱ふそうバス製造のように、今日では子会社化された企業も多いが、かつては委託生産企業として存立基盤を構築してきた企業でもある。

これらの企業に共通するのは、自動車ディーラーからの受注、ないしは自社販売網、協力店（代理店）を通じての受注が主たる受注形態であるものの、受注に結び付けるためには、日ごろから納入先やユーザー訪問等をおこない、使用状況や環境の把握、メンテナンスへの対応、また新規顧客に対しては、試作車の試用テストやモニタリングを通じて販売にこぎつけるなど乗用車の一般販売とは異なる細かい対応が必要なことである。

例えば、納車時には、使用上の説明や使用前点検等でのフォローで赴たり、顧客への納入後のアフターサービスにおいては、定期訪問や定期点検だけでなく、メンテナンスや解体、再架装、再組立作業、補修等の一般の自動車ディーラーではおこなわない特殊なサービスがあり、他社との付帯サービスの差別化も重要である。

これらは民間需要を対象にした自動車ディーラーでは対応しきれない側面が存在したとも考えられ、特装車コーチビルダーの存立基盤の余地を与えていたといえる。

#### 4 小括

ここでは特装車コーチビルダーの極東開発工業を中心に特装車にみる委託生産関係を考察した。極東開発工業はブランドメーカーの委託生産ではなく、グループ会社内の委託生産企業から独立系の委託生産企業への展開により、特装車コーチビルダーとしての存立基盤を確立した。この点は、乗用車系の委託生産企業が歩んだブランドメーカーの子会社化とは異なっていた。もっとも現在も特装車生産に従事する特装車コーチビルダーが多数存在することから、特装車の市場領域は1960年代以降、細分化が進み、固有の技術を持った特装車コーチビルダーが存立するニッチ分野が存在していた。民需とはまた異なる官公庁需要に依存する特装車市場は、潜在的な先行情報の収集のほか、アフターサービス、メンテナンス等でのきめ細やかな対応、現場でのモニタリング調査を通じたきめ細やかな改善や対応などサービス網、固有技術が存立基盤に重要であったといえる。とはい

19) 極東開発工業では協力会社を介した全国的な販売網を構築しており、全国に32拠点を配置している。また、特定サービス指定工場も協力会社を介して全国に配置している。

え、特装車産業界はマス・カスタマイゼーションの世界ではなく、強いていうならば、ミニマム・カスタマイゼーションをあえて追求する市場なのである。一方、乗用車分野の委託生産企業が追求したものは何だったのか、についてはⅢで検証をおこなう。

### Ⅲ プレス工業の複数ブランドメーカーとの委託生産

ここでは、乗用車分野の委託生産企業であるプレス工業の委託生産を事例考察する。プレス工業は、いすゞ自動車系の部品サプライヤーでありながらも、いすゞ自動車、日産や三菱自動車、マツダといった複数ブランドメーカーとの委託生産をおこなってきた経緯を有する委託生産企業であり、また2019年現在もマツダの商用車の委託生産を展開する委託生産企業である。

このプレス工業の事例を考察することで、複数ブランドメーカーと委託生産関係を有する委託生産企業との対比で委託生産企業レベルでのマス・カスタマイゼーション志向、またブランドメーカーのマス・カスタマイゼーションはどう位置付けされるのかを明らかにする。

塩地・中山 [2016] ではトヨタ、日産、ホンダの主要完成車メーカーの委託生産企業の生起と衰退に焦点をあて、委託生産企業を通史的に扱った。考察範囲は1950年代～2010年代初頭に及び、実際には2012年のトヨタによる委託生産企業の完全子会社化の段階までを扱った。

同研究は、委託生産の実態、機能・構造面の考察を乗用車分野に限定し、おこなったものであるが、1960年代～80年代に興隆した委託生産企業が次第にブランドメーカーの系列化に置かれるようになり、完全子会社化の道を歩んだことを示した。また、海外においても委託生産形態をもつ企業は存在し、表面的には独立系の委託生産企業も存在したが、ブランドメーカーが自社の生産能力を高めるに依り、量産市場に参入することは難しく、日本市場同様にニッチ市場での存続を余儀なくされた。特筆すべきは委託生産企業の中には当初から設計・開発能力を有する企業も存在し、ブランドメーカーと同等の能力や組織を有する独立系の企業も存在したが、設計・開発能力の有無に関わらず、委託生産企業の多くは不安定な生産環境から脱するために特定のブランドメーカーとの取引関係に依存し、またその傘下に入ることを選択した。委託生産企業が特定のブランドメーカーへの取引依存度を高め、系列に編入されていくに従い、委託生産企業の立ち位置にも変化が生じ、ブランドメーカーが有する他の分工場との差別化競争に巻き込まれていったのである。こうした特徴がもっとも良く示されていたのが、トヨタのケースであり、ブランドメーカーの分工場と委託生産工場間において明らかに競争環境が形成された。日産では委託生産企業は下請関係的な取引関係にとどまり、日産の生産能力の過不足状況下での利用が特徴的であった。ホンダは乗用車生産への資源集中の観点から能力が及ばない軽自動車や特殊車両の生産を委託生産企業と分業する傾向にあり、ブランドメーカーの分工場との競争関係を構築するのではなく、あえて系列下での分業構造を構築しようとした。乗用車系の委託生産企業は、同時期に興隆を極めたものの、ブランドメーカーの委託生産企業との関係性は多様であり、もっともその多様性が委託生産企業の存続的要因を形成したともいえるだろう。

塩地・中山 [2016] では、必ずしもマス・カスタマイゼーションの視点から委託生産企業の実態をとらえたものではないが、1990年代後半以降には委託生産企業が特定ブランドメーカーに再編されていく過程において、ブランドメーカー、委託生産企業においてもマス・カスタマイゼーションを追求する過程で大きな変化があったと推察される。

以下ではプレス工業の歴史的発展過程を考察することで、同社がなぜトヨタ、日産、ホンダ系の委託生産企業では成しえなかった複数ブランドメーカーとの委託生産関係を構築できたのか、またそのことを背景にマス・カスタマイゼーションとの関係性について考察を深める。

## 1 プレス工業の概要<sup>20)</sup>

まずはプレス工業の概要を確認しておこう。同社は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。従業員数は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7千名である。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<sup>21)</sup>。

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、建設機械関連事業では、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、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ブランド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%、日産が13.7%、マツダ・AAT(タイ)・フォード(タイ)が12.3%、三菱ふそうダイムラーが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<sup>22)</sup>。

なお、製品別でみた売上構成については表1のようになっている。

---

20) プレス工業の委託生産に関する研究は、筆者の研究ノート、中山健一郎「プレス工業の委託生産」『経済と経営』第49巻第1・2号合併号、札幌大学経済・経営学会、2019年3月がベースになっている。詳細は同研究を参照されたい。

21) 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。

22) プレス工業ホームページ「平成30年3月期決算説明会」資料参照。(閲覧日：2019年1月)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%、三菱ふそうダイムラー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 製品別売上高

	2016年度		2017年度	
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) プレス工業ホームページ「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。

表1をみるかぎり、プレス工業の委託生産、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全事業構成からみればかなり低く、3%台にとどまっている。この点をさらに掘り下げるために同社の歴史的発展過程を概観する。

## 2 プレス工業の歴史的発展過程

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」を設立し、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<sup>23)</sup>。この頃より同社は複数のブランドメーカーへの部品納入をおこなっており、いすゞ自動車、日産、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り、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向けであった。同社はいすゞ自動車との部品取引関係をさらに拡大し、スチールキャブも製品納入した。

プレス工業は、高度経済成長期に入るとブランドメーカーからの部品受注増を見越した生産能力の向上化を図り、生産の効率化、量産化に向けた積極的な先行投資を行った。先行投資の範囲は、新工場の設立、自社工場の設備増強のみにとどまらず、取引先と共同で新会社を設立にまで及んだ。

すでに複数のブランドメーカーとの取引実績のあった同社では、もはや特定のブランドメーカー向け部品専用の新工場を設立することは難しく、その点は大口取引先であったいすゞ自動車も同様であった。例えば、1957年設立の車体工業は、本来、いすゞ自動車向けのスチールキャブを供給するための専門工場として予定されていたが、他のブランドメーカー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おこなった<sup>24)</sup>。スチールキャブの専門工場の設立は、複数のブラ

23) プレス工業五十年史編纂委員会『プレス工業五十年史』プレス工業株式会社、1975年、76ページ。

24) 前掲書、86ページ。

ンドメーカー向けの部品をまとめて集中して生産することができ、生産効率の向上、部品の量産化に大きく貢献するものであった。

1950年代末から1960年代初頭にかけて、ブランドメーカーでは乗用車専門工場を立ち上げが相次いだ<sup>25)</sup>。

この頃、プレス工業でもいすゞ自動車の委託生産がはじまり、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た。いすゞ自動車の場合、日産やトヨタと並び、先行のブランドメーカーであったものの、委託生産企業にプレス工業のような系列の部品サプライヤーを利用できた点は興味深い。

プレス工業は、いすゞ自動車の委託生産を皮切りに単なる組立加工としての位置にとどまらず、自社の開発能力を高め、自社開発・自社生産への道を模索した。いすゞ自動車藤沢工場に近接地に設立した、プレス工業の藤沢工場の建設はその後の自主開発・自社生産車に結び付く重要な拠点になり、1965年にはボディ部門の研究開発体制に着手し、翌年の1966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。

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において、いすゞ自動車ブースで展示された試作車であった。その後も試作実験を繰り返し、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2百台規模で生産された。

同社が部品サプライヤーでありながらも自主開発、自社生産による委託生産企業として受け入れられたのは、高度経済成長の波に乗り、1966年にはすで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と思われるが、それ以外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3にみるように、同社のいすゞ自動車のユニキャブ委託生産は1958年からはじめていたものの、1964年には需要は下降線をたどり、委託生産車種としては、モデル末期の少量生産であったことがわかる。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。

とはいえ、プレス工業の最初の自主・自社開発車は、月産2百台規模の生産能力を持つ工場、年産4百台規模での生産に留まったことから、過剰な生産能力を当初から抱えていた。

プレス工業は、組立工場が抱える余剰生産能力問題を解決するべく、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拡大していった。1965年には同社埼玉工場、日産から日産パトロール(60車)の委託生産がはじまった。しかし、同社は先手で量産工場の建設を進め、1970年に月産2千5百台の生産能力をもった、同社藤沢工場を建設した。これを機に日産から日産パトロール(60車)の全量生産委託の機会を得、生産台数を拡大し、1974年には工場稼働率は、月産約3百台体制を築くまでになっていたが、月産2千5百台(年産3万台)の生産能力を持つ工場にとっては物足りないものであった。

1960年代後半のプレス工業は、過剰な生産能力問題を抱えつつも、迫りくる貿易自由化に対す

---

25) 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。

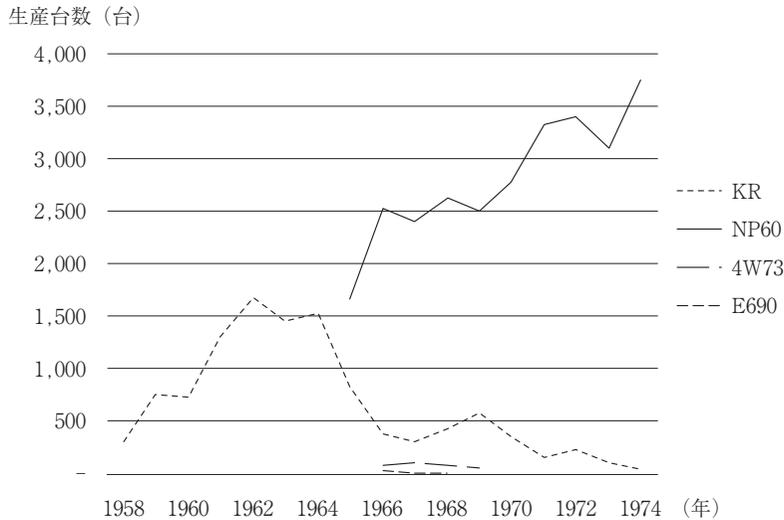


図3 プレス工業の委託生産実績 (1958～1974年)  
出所) プレス工業五十年史編纂委員会 [1975] より筆者作成。

る企業防衛の観点から強気の設備投資計画が進められた<sup>26)</sup>。

1968年に設立された尾道工場では、「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」<sup>27)</sup>が計画された。

以上、自主開発能力を有したプレス工業の1960～70年代の高度経済成長期の生産能力の拡張、量産化志向は明白であり、実態こそ伴わなかったものの、マス・プロダクションの方向性にあったといえる。

### 3 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、量的規模から委託生産の実態を確認しておこう。

1953年にはじまる同社の委託生産の歴史をみたのが、表2である。資料の制約上から単年度ベースでの委託生産台数をみ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みることができる。

26) 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、125ページ。

27) 前掲書、131ページ。

表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	月別平均生産台数
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 ウェボンキャリア		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
いすゞハイバック		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) データは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) 月別平均生産台数は、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] 223ページより筆者作成。

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において4社のブランドメーカー、いすゞ自動車、日産、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社のブランドメーカーでは、生産モデル数の多さからすれば、いすゞ自動車の委託生産が中心であったこと。

3つ、概ね27年間の委託生産期間は、いすゞ自動車→日産+日産ディーゼル→いすゞ自動車→マツダ、三菱自動車の順にブランドメーカーの委託生産をおこなってきたこと。また、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は、基本的には特定のブランドメーカーの委託生産に依拠しており、同時期に複数のブランドメーカーの委託生産に関わっていなかった。

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、見かけ上の月別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、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掘り下げるならば、同社の完成車組立部門が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年以降のことであったとされている<sup>28)</sup>。すなわち、いすゞ自動車からビッグホーンの完成車とKD車、ハイパ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ということになる。

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も、部品事業での複数のブランドメーカーへの納入実績があり、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、より多くのブランドメーカーの委託生産事業を担っていたが、量的規模をみる限り、マス・カスタマイゼーションの領域に達していたとみるのは早計であろう。

近年のマツダの商用車委託生産実績をみても、その様相に変化はない。表3は、プレス工業がマツダの商用車委託生産台数の推移をみたものである。

表3 プレス工業のマツダ商用車生産の推移

年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年
委託生産台数	15,503	16,323	15,793	14,224	9,866

出所) アイアールシー『マツダグループの実態 2017年版』アイアールシー、2018年、67ページより筆者作成。

マツダの商用車生産を担うプレス工業尾道工場は、1968年11月に操業し、従業員約300名、生産能力3万台でスタートし、ボンゴトラックの委託生産をおこなった。同工場の2016年までのマツダからの委託生産台数は、累計で18万台を超え、2002年には商用車4車種、組立生産するなど活況を呈した時代もあったが、2007年以降はマツダからの委託生産は縮小し、2012年以降も年産3万台規模の生産能力を生かし切れていない状況にある。もっとも委託生産車種も1車種にとどまり、複数車種の委託生産はおこなわれていない。

#### 4 小括

ここではプレス工業の委託生産の事例考察を通じて、プレス工業の歴史的な委託生産がマス・カスタマイゼーションに照らしあわせてどう評価できるか考察をおこなった。その結果、高度経済成長期における同社の委託生産戦略は、少なくともマス・カスタマイゼーション志向を有していたとみられるが、その実現は極めて困難であったといえよう。複数のブランドメーカーとの委託生産企業を担ってきた同社の事例においてもその困難性が明らかにされた。

#### IV おわりに

2020年以降を展望した場合、100年に一度の環境変化とされる、CASE、MaaSへの対応が目される。世界市場は中国や欧州、米国を中心にCASE、MaaSへの研究開発が急速に進み、従来の自動車のモノづくり環境が一変する可能性が高まっている。とはいえ、世界市場はある程度のタイ

28) プレス工業70年史編纂委員会 [1995] 222ページ。

ムラグを伴って市場変化が起きることが想定され、次世代自動車とされる電動車、燃料電池車が市場を席捲するにはまだ多くの時間を要するであろう。委託生産企業は、環境変化の中で完成車メーカーの持つ生産・開発能力に過不足が生じる中で、その資源的補完を前提に生じまたは存在的価値を見出したとする歴史的過程を考慮するならば、既存の自動車と次世代自動車との同時生産過程はこの先、避けられないものであり、その際には改めて委託生産企業の存在価値が見直される可能性は捨てきれない。

本研究では、塩地・中山 [2016] をもとに、特装車分野のコーチビルダー、乗用車分野の委託生産企業の歴史的発展過程に焦点をあて、マス・カスタマイゼーションの視点から現代的意義を考察した。その限りにおいては、乗用車分野での委託生産企業は、プレス工業にあっても委託生産戦略上において、マス・カスタマイゼーションへの志向性はみられた。この点は、本稿では割愛したものの、トヨタ、日産、ホンダの委託生産企業と立ち位置こそ違えども、ほぼ共通性を持っていたものと推察される。しかし、1990年代後半、2000年代に至っては、そのマス・カスタマイゼーションを追求することはできなくなった。

ブランドメーカー間のアセンブラーネットワークの活用範囲が増えた影響もあろうが、主に国内市場に限定した委託生産に特化していた委託生産企業には、マス・カスタマイゼーションの追求性には限界が伴っていた。また、委託生産企業の存在により、ブランドメーカー自身がマス・カスタマイゼーションを追求しやすい状況が形成されていたともいえる。

一方、特装車分野のコーチビルダーは、マス・カスタマイゼーションではなく、ミニマム・カスタマイゼーションの追求により、その存立基盤を形成したものが少なくなかった。委託生産企業は、ブランドメーカーのマス・カスタマイゼーション、特装車コーチビルダーのミニマム・カスタマイゼーションの狭間で、ニッチ市場を追求した。総体として、同時期に3つのタイプのカスタマイゼーションを追求したプレイヤーの存在は、日本自動車産業の多様な発展を支えただけでなく、産業として環境変化への柔軟な対応を備えることになったといえよう。

## 参考文献

- 浅沼万里「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、1984年
- 浅沼万里・菊谷達弥『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、1997年
- 李在鎬「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、2012年
- 池田正孝「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、1994年
- いすゞ自動車社史編集委員会『いすゞ自動車50年史』いすゞ自動車、1988年
- 菊池航「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、2011年
- 菊池航「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、2012年
- 菊池航・佐伯靖雄「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、2017年
- 木村弘「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、2003年
- 菊池航「トヨタのデザイン委託の史的分析」『立教経済学研究』第72巻第4号立教大学経済学研究会、2019年
- 佐伯靖雄「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、2011年
- 佐伯靖雄「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, 2013年

佐伯靖雄「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, 2016年

佐伯靖雄「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, 2015年

塩地洋「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, 1986年

塩地洋「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, 1987年

塩地洋「日野・トヨタ提携の史的考察」『経営史学』第23巻第2号, 1988年

塩地洋・中山健一郎『自動車委託生産・開発のマネジメント』中央経済社, 2016年

塩見治人「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, 1985年

塩見治人「[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, 1995年

四宮正親『国産自立の自動車産業』芙蓉書房出版, 2010年

ジョー・パイン, (江夏健一, 坂野友昭監訳, IBI国際ビジネス研究センター訳), 『マス・カスタマイゼーション革命』日本能率協会マネジメントセンター, 1994年

プレス工業五十年史編纂委員会『プレス工業五十年史』プレス工業株式会社, 1975年

プレス工業70年史編纂委員会『プレス工業70年史』プレス工業株式会社, 1995年