

委託生産企業の撤退と存立に関する研究

—日産系の事例—

Study for “Itaku” Manufacturers Facing Exit or Endurance Strategy

: Case Study of Nissan Group

佐伯 靖雄*

Yasuo Sacki

*****目次*****

1. はじめに	1
2. 委託生産企業にまつわる諸研究の整理	2
3. 撤退のケース：愛知機械工業の事例	3
4. 存立のケース：日産車体の事例	10
5. 考察	12
6. おわりに	14

1. はじめに

本研究の目的は、わが国自動車産業において発達してきた委託生産方式、すなわち自社ブランドを持たず特定企業（大半の場合が親会社）から製品の開発・生産を請け負う生産分業のあり方が近年の競争環境においてどのような変化を見せているのか、そしてその背景にどのような要因があるのかという点を明らかにすることである。具体的に本研究では、2001年まで日産系の委託生産方式に組み込まれ重要な生産補完機能を果たしていた愛知機械工業と、日産系最大の委託生産企業である日産車体を事例に取り上げ比較する。両社の最大の違いは、前者が委託生産方式から撤退し後者はそれを継続している点にある。

詳しくは後述するが、両社の前身、日産グループ入りした経緯、日産系委託生産企業としての発展経路には共通点が多いにも拘わらず、その後親会社である日産自動車の経営危機の際に一方は委託生産のパートナーとして残されながらも他方は他業種への転換を余儀なくされたことには、それぞれの企業経営における微妙な戦略の違いやその結果蓄積されてきた経営資源の差異といった要因を指摘することができよう。本研究の意義は、歴史的なアプローチから分析しその異同を明らかにすることで、もっぱらわが国において独自の発展を遂げてきたユニークな生産分業機構の今後の展開を検討していく上での材料を提起することにある。

* 立命館大学大学院経営管理研究科 准教授

2. 委託生産企業にまつわる諸研究の整理

田 (2010) の定義によると、委託生産方式とは「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先企業に供給し、委託先企業において、ボデーのプレス・溶接・塗装・組立等を行ったうえで、完成車を買取生産形態」のことを指す。わが国自動車産業では、トヨタ系であればトヨタ車体、トヨタ自動車東日本、トヨタ自動車九州等が該当し、日産系であれば日産車体並びに日産自動車九州等が該当する。これらの企業の主要業務は、ボリューム・ゾーンの量販車種に高度に最適化された親会社の主力工場ではコストが見合わない車種をもっぱら「生産」することであった¹。コストが見合わないとは、例えば生産数量が極端に少ない場合や特装車のように製造要件に特殊な工程が含まれる場合を指す。共通するのは、規模の経済や範囲の経済の恩恵を享受しづらい品目を扱っていることである。したがって委託生産企業の根源的な存在意義とは、完成車メーカーの製品多様性を実現するための生産補完機能であった。

このような完成車メーカーの生産補完機能に特化した企業の存立形態はわが国固有といても過言ではなく、僅かにもっぱら完成車のスタイリングや設計・開発を分業するイタリアのカロッツェリアやその他欧州の技術支援企業等が近い存在として指摘できるのみである (Jürgens,2003;遠山,2008)。その一方で委託生産方式は、わが国のある意味特殊な生産分業機構であるという側面を持つことから、これまでの研究の蓄積は未だ十分ではない。

その少数の先行研究は、大別すると①「生成・発展の論理」、②「分業の実態」、③「海外企業との比較」に分けることができる。「生成・発展の論理」については、塩地 (1986) が「60年代日本自動車工業においては量産化と多銘柄化（および多仕様化）が同時並行的進展した結果、量産最適規模に達しない銘柄・型式が生じたが、トヨタは委託生産企業にこれらのいわば非量産銘柄・型式の組立生産を担当させることによって、トヨタのフルライン化（およびワイドセクション化）」が達成されたと説明している。塩地は、これら大量生産、フルライン化、ワイドセクション化の3要因同時並行展開という経路依存性が、わが国の委託生産方式に固有の性格を与えたと分析している。

最も研究成果の報告が多いのは「分業の実態」である (塩地、1993;Shioji,1996;池田,1994;石井,2002;田,2010)。先駆的な委託生産企業は、生産のみならず開発の分業も担うことが明らかにされている。清家 (1993) はボディローテーションという概念を紹介し、委託生産企業が生産のみならず開発においても大きな役割を果たす点を重視した。ボディローテーションとは、「自動車の開発生産過程を細分化、単位化し、系列の組立専門企業と親企業間で分担するもの²」である。ほかにも完成車メーカーと委託生産企業の賃金格差の点に着目した菊池 (2011) の研究もあり、「分業の実態」については複数の切り口から分析が進められてきた。

「海外企業との比較」についても、いくつかの先行研究を挙げる事ができる。例えば中山 (2011、2013) は、台湾の裕隆汽車が発注元である日産自動車との間に構築してきた分業関

¹ 開発機能の本格的な移管は比較的最近になってのことであり、また開発機能を有する委託生産企業自体はまだ少数に過ぎない。

² 清家 (1993)、p.61 参照。

係の実態を開発・生産の両面から明らかにしている。李（2012）は韓国の現代自動車の影響下にある東熙オートを分析対象とし、現代グループの委託生産方式が機能論的には消極的段階に留まる点を指摘した。

以上のような委託生産企業にまつわる諸研究の到達点には、次のような不足がある。第1に、分析対象があまりにトヨタ系に集中し過ぎている点である。わが国自動車産業におけるトヨタ系企業の存在感、また実際に展開されている委託生産方式が質・量ともに他社を圧倒している点を鑑みると無理もないことではある。しかしトヨタ系の諸特徴を一般化・抽象化して理解するためには、他社との比較の視点が不可欠である。第2に、委託生産方式の動態的理解に関する視点が弱いことである。生成や発展については検討がされてきたものの、その衰退や撤退の論理について先行研究は多くを語っていない。既にトヨタ系でさえも、親会社による生産機能の海外移転を契機に委託生産企業の統廃合が進められているのである。この点はもう少し詳しく議論し、その背景にある要因や撤退に追い込まれた企業が存立していくための選択肢を見定める必要があるだろう。このような問題意識のもと本研究では、トヨタ系に次いで大規模な委託生産方式を展開してきた日産グループの2社を取り上げ、その撤退と存立の要因を分析する。

3. 撤退のケース：愛知機械工業の事例

3.1 創業から独立系完成車メーカー転身までの軌跡

まず撤退のケースとして愛知機械工業について議論する。戦前・戦中期を経験した名古屋の製造業に多く見られるように、愛知機械工業の事業分野は創業時から幾度かの変遷を経て現在に至っている。以下、『愛知機械工業 50 年史』の記述をもとに同社の歴史を紐解いていこう。同社の源流は、1898 年設立の愛知時計製造株式会社（現：愛知時計電機）である。明治以降、名古屋は中部地区最大の木材流通市場として栄えており、潤沢な木材を使った大型の振り子時計（ボンボン時計）は愛知時計製造の主力製品であった（亀田,2013）。その後の日露戦争を契機に、同社は時計の製造技術を応用して海軍の兵器製造へと進出し、1912 年 7 月に社名を現在の愛知時計電機株式会社へと変更した。

1917 年には新事業として軍用航空機の製造にも進出する。当時、三菱造船株式会社神戸造船所や中島飛行機株式会社が次々と軍用機製造を始めており、愛知時計電機もまたその後の航空機大国日本を支える軍需産業の一角として成長していった。1924 年には海軍や海外製品のライセンス生産から自主開発に切り替え、1930 年代にはもっぱら艦載爆撃機分野のリーディングカンパニーとして確固たる地位を築いたことで、「艦爆の愛知」と呼ばれるようになる。ミッドウェー海戦での敗退を境に日本の戦況は悪化していくが、海軍の増産要請に応じるために同社は航空機部門を分離し、1943 年に愛知航空機株式会社を設立した。しかしながら戦況は悪化の一途を辿り、1944 年以降は日本本土が空襲に晒されるようになった。軍需産業の集積する名古屋周辺への空襲は激しく、愛知航空機の主力工場であった熱田工場や永徳工場では多数の死者を出すとともに、生産能力はほぼ無力化していったのである。それに追い打ちをかけるように発生した 1945 年 1 月 13 日の三河大地震により、同社の操業は再起不能な状態に陥った。

1945年8月に日本は連合国に対して無条件降伏し、軍需産業はその使命を終えた。その後、GHQ（連合軍総司令部）の占領政策の転換があったことで同社には存続の見通しがついたため、民需向けの転換が始まる。まず1946年3月には愛知起業株式会社へと社名を変更し、社内での議論を経て印刷ならびに青写真焼き付け業、オート三輪車等の機械器具の製造販売を事業ドメインに定め、民需企業として再出発することになった。民需転換後は軍需産業時代に蓄積していた資材を使って当座をしのぐ必要があったが、農業用発動機の事業が軌道に乗ったことで、同社の機械製造業としての位置づけが明確になっていった。

1947年にオート三輪車「ダイヤモンド号」の製造販売権を取得した同社は、航空機とは異なる技術に適応する困難を乗り越えながら事業化に成功する。ダイヤモンド号は、当初こそ二輪車に荷台を取り付けただけの簡素な構造であったが、その後の改良によってオート三輪としての商品性を高め、車格もそれに合わせて大型化していった。1948年に同社は販売店の全国組織化を進め、「全国ダイヤモンド会」を設立する。また同時期には、主要部品メーカー21社を組織し「愛々会」³を設立し、愛知起業は名実ともに独立系完成車（オート三輪）メーカーに成長したのである。

愛知起業はその後、会社の清算、新愛知起業の設立を経て1952年に現在の愛知機械工業株式会社へと社名変更する。同社は戦時債務の整理のために法人としての断絶があったものの、事業の民需転換は成功していた。愛知機械工業への社名変更にあたっては、航空機・兵器産業への再進出を見越して定款の変更も行っていたが、結果としてそれが果たされることはなかった。製品分野はその後オート三輪から軽四輪へと移行し、1959年上市の「コニー360シリーズ」は斬新なスタイリングが功を奏しヒット商品に育った。コニーは多くの派生車種を登場させ、スタイリングのみならず品質も高く評価された。しかしながら1959年からの岩戸景気が下降に向かうにつれて、コニーの販売台数は失速し始める。その背後には、軽自動車市場の激しい競争もあった⁴。経営が悪化した同社は、1962年には株主配当を断念することになり、日産自動車及び日本興業銀行（現：みずほ銀行）からの支援を受けての再建を余儀なくされたのである。

3.2 日産系委託生産企業としての発展と多様な機能的分業

愛知機械工業と日産自動車との関係は、1962年の技術提携から始まった。日産自動車がパートナーとして選ばれたのは、主要取引銀行が同じ日本興業銀行だったからである⁵。当初の目的は、「日産自動車から有力な役員と技術者を派遣してもらって技術刷新を行い、これによるコス

³ この会は1967年に「かなめ会」へと移行し現在に至る。愛知機械工業50年史編纂委員会編（1999）、p.24参照。

⁴ コニー失速の最大の要因は、商用車のラインアップしかなかったことにあると同社社史では分析している。乗用車の新規開発を目指した「150開発計画」が検討されたものの、それが実現することはなかった。前掲、p.49参照。

⁵ 日本興業銀行は1966年に旧通産省の完成車メーカー集約の意向を受け、日産自動車とプリンス自動車工業の合併を仲介した。それ以前から同行は日産自動車のグループ化を支援してきた経緯があり、愛知機械工業もまたその枠組みに沿って日産自動車との提携に至ったと考えられる。当時の経緯については、日本興業銀行年史編纂委員会編（1982）、p.680参照。

トダウン分を販売店強化に回して増販体制の確立⁶⁾を目指すというものであり、同社が独立系完成車メーカーとしての存続を諦めていたわけではないことが分かる。日産自動車から経営顧問と技術顧問を受け入れた愛知機械工業は、生産工学の思想を導入し品質改善への取り組みを強化した。また 1964 年には、業績改善のために日産ブルーバード向けのボールジョイントの生産を始めた。この時点から同社は、部品サプライヤーとしての性格を帯び始めるのである。

しかしながら同社のコニーの販売が低迷したことで経営再建は改善されず、1965 年には日産自動車の資本受け入れを伴う生産・販売までを包括した業務提携へと進むことで、関係が強化されていった⁷⁾。このとき、社長には日産自動車出身の堀庫治郎氏が就任することが決まった。愛知機械工業 50 年史編纂委員会編 (1999) の記述によれば、当時の日産自動車との提携内容は以下のようなものであった⁸⁾。

- ① 当社（愛知機械工業）への（日産自動車の）資本参加
- ② 日産自動車が発売する新車種の主要部品の受注による操業度向上
- ③ 技術面の提携強化
- ④ 設備機械の借用その他の援助
- ⑤ 資材購入面での日産自動車購買部門の支援強化によるコストダウン
- ⑥ 自販（子会社の愛知機械販売）への人材派遣による販売体制の強化と日産自動車営業部門との連携
- ⑦ コニー販売店での日産車キャブライトの取扱いなど

この内容を見ると、既に愛知機械工業は製造業の基礎的要件である QCD を満足するだけの体力を持たず、さらには開発・生産・販売のあらゆる局面において日産自動車の支援無しでは事業継続がままならなくなっていたことが分かる。独立性の観点からも、この業務提携は同社のあり方を転換する契機になった。前述のように経営者に日産出身者を据えたこと、そして日産自動車からの出資比率が 4.8%（第 3 位株主）から 15.0%（筆頭株主）へと上昇したことで⁹⁾、名実ともに日産自動車の傘下に入ったのである。

経営再建に向けた取り組みの 1 つとしてこの時期に注目すべきことは、同年に決まった日産サニーのエンジンとトランスミッション製造の受注である。当初は他の企業や日産自動車の工場で製造が予定されていたこれらの品目が愛知機械工業に発注されるに至った要因には、戦時中に航空機を生産していたという高い技術力があつたことは間違いないだろう。エンジンやト

⁶⁾ 愛知機械工業 50 年史編纂委員会編 (1999)、p.60 参照。

⁷⁾ 日産自動車は 1964 年から愛知機械工業の株式を取得し始め、1965 年初頭には日本興業銀行、東海銀行（現：三菱東京 UFJ 銀行）に次ぐ第 3 位株主となり事実上系列下に収めたのである。日産自動車株式会社社史編纂委員会編 (1975)、pp.30-31 参照。

⁸⁾ 愛知機械工業 50 年史編纂委員会編 (1999)、p.71 参照。かっこ内は筆者追記。

⁹⁾ 同上参照。日産自動車からの出資がいつの時点から始まっていたのかについては明確な記述が見られないものの、同社社史内の資料によれば 1962 年の大株主（上位 10 名）に日産自動車の名前はないため、技術提携が始まってから順次出資されたものと考えられる。

ランスミッションといったパワートレイン系の部品は完成車メーカーにとって商品性を左右する基幹部品であるため、容易に外注の対象にはしないからである。また、愛知機械工業が完成車メーカーとしてこれらパワートレイン系部品の製造経験を有していたことも受注に至った要因として考えられる。こうしてモータリゼーションの最中に量販車種サニーの基幹部品を受注できたことは、その後の同社の発展や委託生産から撤退した現在の同社にとっても極めて重要な出来事であったと評価することができる。

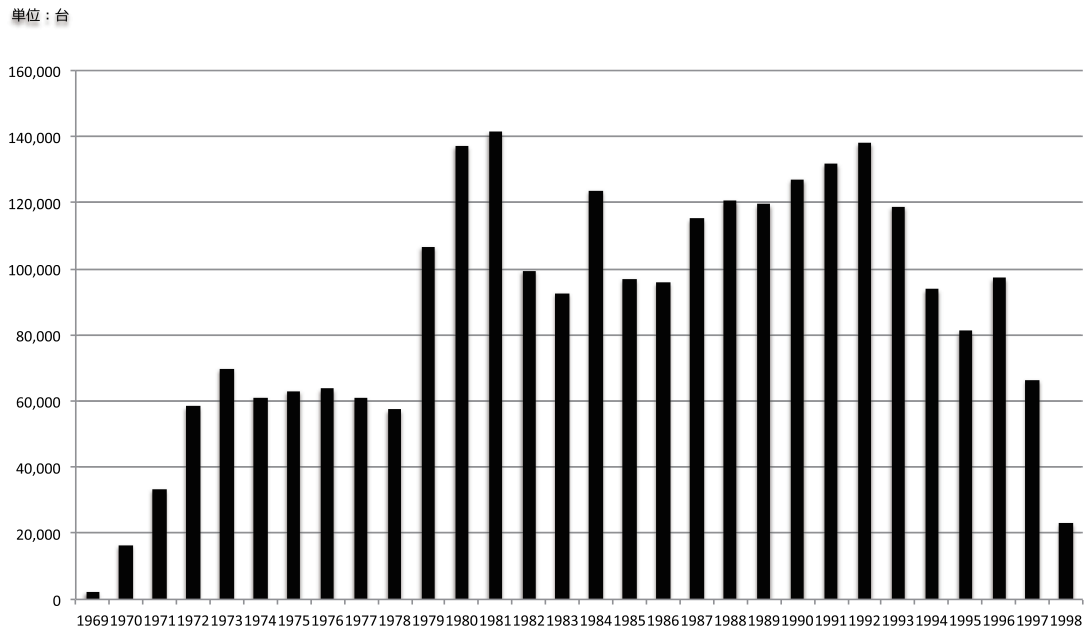
同社が完成車メーカーとしての役割を終えるのは、1970年のことである。1969年には自動車の資本自由化が決定し、業界再編の機運は待たなしの状況にあった。そのような中でコニーの販売は低迷を続け、1970年には撤退が決まった¹⁰。コニーの生産を担った永徳工場には、代わりに日産自動車のサニートラック製造が任された。すなわち、この時点で愛知機械工業は完成車メーカーとしての看板を下ろし、委託生産企業として日産自動車の生産分業機構に組み込まれたことになる。

委託生産企業としての存立基盤を確立した愛知機械工業であったが、経営再建はまだ途上であった。1971年には新しい経営陣のもとで第二次再建計画が策定された。それに従って子会社の愛知機械販売やコニー販売店の再編が進められ、多くは日産チェリー販売店へと移管された。完成車メーカーではなくなった以上、この再編は必然であった。また小なりとはいえ完成車メーカーとして開発機能を保有していた同社では、その後日産自動車の開発業務の一部を分担したり、「モーターボート、フォークリフトおよび電気自動車といった未経験分野¹¹」の製品を開発したりといった様々な仕事を経て、開発機能の維持・強化に努めた。この当時の開発対象として興味深いのが、電気自動車の開発である。愛知機械工業 50 年史編纂委員会編（1999）によれば、1969年に日産自動車中央研究所からの依頼を受けたことに始まり、電気自動車の開発・試作のプロジェクトを複数回に渡って担当し、それは1976年まで続いたとされている。同プロジェクトでは同社がスタイリング・車両設計・試作まで担当しており、一部の作業では設計者が日産自動車にゲストエンジニアとして派遣されていたことから、日産自動車が同社の開発力を高く評価していたことを窺い知ることができる。

¹⁰ コニーの累計生産台数は、12年間で約32万2,040台であった。前掲、p.85 参照。

¹¹ 前掲、p.89 参照。

図表 1 日産車の委託生産台数推移



出所) 愛知機械工業 50 年史編纂委員会編 (1999)、 p.286 の図から抜粋し一部修正。

日産自動車の生産戦略の一翼を担うようになった同社は、完成車の委託生産、エンジンとトランスミッションの生産という委託生産企業兼部品サプライヤーとして受注を拡大していく。同社の工場はこれらの生産に最適化するよう設備投資が進んで新鋭化された。独立系完成車メーカー時代に較べて生産台数が大幅に増加したため、工場の生産性向上は必要不可欠であった。図表 1 に示したように、委託生産の台数は最盛期の 1981 年度には 14 万 1 千台超 (1981 暦年の日産車国内生産台数の約 5% に相当) に達している。また生産機能の強化と同調するように、開発機能の充実も図られた。1982 年の組織変更では、従来の設計部を機関設計部と車両設計部に分けるとともに、設計者を大幅増員している。これにより、パワートレイン系と車両系の部門が専門分化したことになる。同社と日産自動車との共同開発による商用車バネットは生産も同社が担当し、様々な派生車種を追加しながら商業的にも成功した。

また日産自動車の海外展開に伴い、日産車の KD 生産を行う現地企業への技術指導や立ち上げ支援等の要請を同社は受けるようになる。すなわち愛知機械工業には、日産自動車の一部の車種においてマザー工場としての役割が与えられたのである。主力生産車種バネットがそうであるように、同社はワンボックス車種の開発・生産を得意としていたからである。具体的には、1980 年に台湾の裕隆汽車とその販売子会社である国産汽車でのバネット、1985 年にスペインのモートル・イベリカ社でのバネットラルゴ、1987 年に韓国の大宇自動車 (現 : GM 韓国) でのバネットのそれぞれ KD 生産の立ち上げ支援を行った。

完成車とエンジン及びトランスミッションの開発・生産のいずれにおいても日産自動車の強力なパートナーとして成長した同社は、累計生産台数も伸ばしていった。1992 年 4 月には日

産車の生産累計 200 万台を達成、1997 年 1 月にはマニュアル・トランスミッションの生産累計 1,500 万台を達成、そして 1998 年 2 月にはエンジンの生産累計 2,000 万台を達成したのである。順調に成長を続けてきた会社であるが、1999 年に生産が始まったセレナを最後に委託生産の事業は大きな転換を迎えることになる。親会社の日産自動車経営危機に陥ったのである。

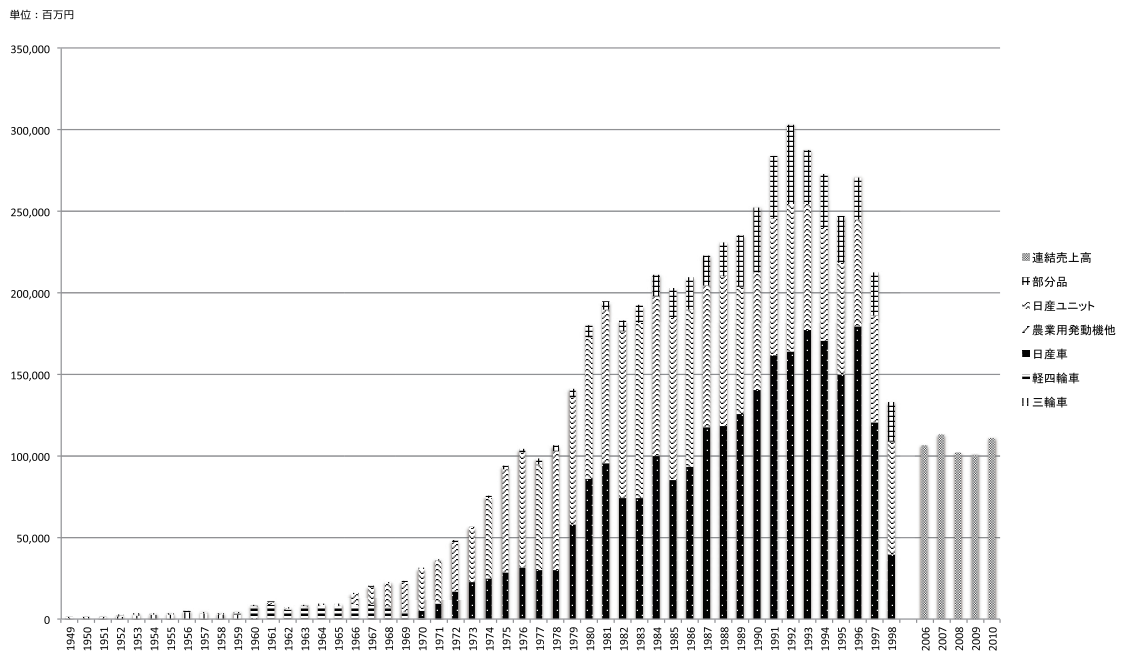
3.3 委託生産からの撤退と基幹部品サプライヤーとしての再出発

かつての経営再建時の救世主であり、二人三脚で歩んできた親会社の日産自動車の事業環境が悪化していくのに伴い、そのしわ寄せは徐々に愛知機械工業へと及んでいった。当時 2 兆円を越える有利子負債を抱えていた日産自動車は、わが国第 2 の完成車メーカーでありながら倒産の危機に瀕していた。当然日産車の販売は低迷していたため、愛知機械工業が新しい車種の委託を受ける見込みは少なかった。同社では 1994 年に委託生産を行っていた工場を 1 つに集約し 2 車種の混流生産に切り替えていたが、製品のライフサイクル末期にあたっていたため販売はふるわず、工場の稼働率は低迷していた。その結果、1999 年 2 月に同社は日産自動車の意向を受け、グループのマニュアル・トランスミッションの生産を集約して引き受けることと引き換えに、委託生産からの撤退を決意する¹²。これにより、同社はエンジンとトランスミッションの部品サプライヤーになったのである。その直後の 3 月には日産自動車から仏ルノーからの出資を受け入れることを公表し、日産グループはルノーから派遣された新 COO (当時) カルロス・ゴーン氏のもとで厳しいリストラチャリングを経験していくのである。

以上が愛知機械工業の委託生産事業への参入・発展・撤退をめぐる経緯である。同社の歩みは、常に完成車メーカーに翻弄され続けてきた歴史であると言えよう。このことは、図表 2 に示した同社の売上高の推移からも読み取ることができる。1970 年から始まった委託生産事業と日産車向けのエンジン及びトランスミッション事業は、一貫して同社の収益源であった。1980 年代以降、委託生産事業の売上高は同社の大きな柱に成長し、1990 年代前半には同社の売上高は 2,500 億円から 3,000 億円の規模に達していた。ところが 1998 年度には委託生産の売上高が急落し、同社の事業規模自体が大きく縮小してしまう。委託生産事業が同社にとっていかに重要だったのかは、図表の 2006 年度以降の連結売上高を見ると明らかである。2001 年に委託生産から撤退し、エンジンとトランスミッションの部品サプライヤーとして再出発した 2000 年代後半の連結売上高は、1,000 億円前後の横ばいが続いている。この間にゴーン氏率いる日産自動車の業績は急回復したが、愛知機械工業がその恩恵を受けることは無かったのである。最盛期に較べると、実に三分の一まで事業規模は縮小したことになる。モータリゼーション期には日産自動車の生産能力不足を補う形で委託生産を伸ばし、逆に業績悪化時にはそれを引き上げられたという事実だけを取り上げるならば、愛知機械工業は景気変動のバッファとして利用されたという側面があることは否めない。

¹² 最後の委託生産の車種であったセレナの生産は、2001 年に日産自動車へと移管された。なお愛知機械工業 50 年史編纂委員会編 (1999) では、委託生産からの撤退については同社の努力が十分に実らなかった結果であるというニュアンスでの記述しか見られなかったが、日産自動車関係者へのヒアリングによれば、「当時は経営不振で自らの工場稼働率を確保することが最優先されたため、その影響が大きかったのではないか」とのコメントを得た。

図表2 愛知機械工業の売上高推移



注) 1949年度-1998年度は製品別売上高の推移、2006年度-2010年度は連結売上高の推移を示す。
出所) 同社社史の資料並びに有価証券報告書をもとに筆者作成。

しかしながら同社は、日産自動車の単なる分工場としての地位に甘んじてきたわけではない。それは前述のように、電気自動車を試作することで日産自動車の基礎研究・応用研究を側面支援したり、日産自動車本体では事業として成り立たないフォークリフト等の特殊な製品を生産しラインアップ拡充に貢献したり、さらに一歩進んで日産自動車の海外KD生産事業におけるマザー工場機能を担ったりといった多様な取り組みに現れている。そしてそれを可能にしたのは、戦前・戦中期に航空機メーカーとして、そして戦後のある時期までは独立系完成車メーカーとして連綿と紡いできた技術開発力と事業化の経験である¹³。同社は日産自動車の委託生産企業に転向した後も、こうした開発機能の維持・強化を怠らなかつた。完成車メーカーが何よりも重視するエンジンやトランスミッションといった基幹部品を日産自動車に外注し続けている事実がその証左である¹⁴。委託生産企業には、それぞれが保有している固有の経営資源に応じて多様な貢献のあり方が考えられる。単なる完成車の生産、そしてそこから一歩進んだ開発のアウトソーシングだけでなく、こういった多面性もまた評価しておかなければならない重要な特徴なのである。

¹³ 戦前のわが国航空機産業はその規模や技術開発力の高さが際立っていた。戦後のGHQによる占領政策の一環として航空機の開発・製造が禁止されたことで、当時の優秀なエンジニアは自動車産業にも数多く流出し、戦後の同産業の急速な発展に貢献したのである。当時の経緯については、例えば藤本(1997)、pp.71-72参照。

¹⁴ 日産自動車が愛知機械工業の開発及び生産の能力を高く評価していることは、ゴーン氏が進めた系列会社の株式保有政策の転換時にも現れている。日産自動車はリストラクチャリングの一環として日産系サプライヤーの保有株式の大半を放出したが、愛知機械工業や日産車体、カルソニックカンセイといった中核企業の株式は保有し続け、むしろ出資比率を引き上げていった。そして2012年3月には愛知機械工業は日産自動車の完全子会社として内部化されている。

4. 存立のケース:日産車体の事例

4.1 創業そして日産系委託生産企業としての発展

次に委託生産企業としての地位を維持し存立の地位を確保したケースとして、日産車体の事例を取り上げる。同社は、2011年8月に日産自動車九州が日産本体から分離するまでは日産グループ最大の委託生産企業であった。日産自動車九州分離前の2010年度に注目すると、完成車生産台数は次のとおりである。日産自動車本体（栃木工場：16万5,869台、追浜工場：24万2,981台、九州工場：41万3,470台）、日産車体（湘南工場：23万2,195台、子会社の日産車体九州：6万5,000台、子会社のオートワークス京都：特装車のみ少量）であり¹⁵、日産車体は日産グループの国内生産のうち3割近くを担っていたことになる。

日産グループにおいて重要な生産補完機能を担う同社であるが、その前身は愛知機械工業同様に航空機メーカーであった。以下、『日産車体50年史』をもとに同社の歴史を振り返っておこう。1937年に資本金300万円で設立された日本航空工業株式会社と1938年に資本金3,000万円で設立された国際工業株式会社は1941年に対等合併し、資本金3,600万円、従業員数3,133名の日本国際航空工業株式会社が発足した。軍需産業としてスタートした同社の航空機製品は、自社開発によるものとライセンス生産によるものとの二種類が混在していた。また製品展開としては機体（旧：国際工業京都工場）のみならず、プロペラ（旧：日本航空工業平塚工場）、エンジンも生産していた。終戦を迎え民需への転換を迫られた同社は、自動車の車体並びに鉄道車両を製造する日国工業株式会社として1946年に再出発した。

戦後の同社では、平塚製作所は鉄道車両、京都製作所はトラックとバスのボデーをそれぞれ担当することになっていたが、日野産業（現：日野自動車工業）から受注したトレーラバスがヒットしたため、平塚製作所でもバスの製造を担うようになった。本業では好調だったものの、前身が軍需産業に属した企業であったため戦時補償特別税が設けられたことで同社は巨額の負債を抱えることになる。結局、企業再建のために第二会社を設立するというスキームを選択するに至った。これにより1948年には資本金1億円の新日国工業株式会社が設立された。

新日国工業の経営は当初から資金繰りに悩まされ、多難な船出となった。1948年には工場火災により平塚製作所の生産機能が停止、さらにドッジライン不況の影響も大きかった。また、受注競争の激化による製品価格の下落と原材料価格の高騰もあり、同社の経営は行き詰まっていった。その際に日産自動車との提携を提案したのが、メインバンクの日本興業銀行である。バスボデーで取引があった日産自動車は1951年に新日国工業の株式の87%を取得し、同社を傘下に収めた。日産自動車から送り込まれた村上隆太郎新社長は、経営方針として次の3点を提示した¹⁶。

¹⁵ 生産台数実績はアイアールシー編（2011）による。同資料記載の生産台数を合算すると日本自動車工業会が発表した同年度の日産自動車の国内生産台数を超過してしまうが、理由としては九州生産分の重複計上が疑われる。

¹⁶ 日産車体株式会社社史編纂委員会編（1999）、p.53 参照。

- ① バスボデーの生産については、従来の実績を活かして受注を拡大し、生産面での合理化を進め、生産性の向上を図る。また日産自動車関係のバスボデーについては、シャシ供給の安定ならびに標準車の見込生産を行うことにより、受注の季節変動を緩和して安定生産を図る。
- ② 日産自動車からは、四輪駆動車を中心に、同社における非量産車の組立について生産委託を受ける。また自動車部品機械加工の受注により保有する工作機械の活用を図る。
- ③ 現有の設備、技術を生かして生産が可能な自社製品の開発を図る。

この内容からは、日産自動車資本のもとで同社がバスボデー、日産ブランドの四輪駆動車の委託生産、部品の機械加工の3つの事業を柱にしていたことが分かる。バスの受注変動により業績は上下しながらも売上高は伸張し、それに併せて日産自動車向け売上高の比率も高まっていた。日産自動車からの委託生産ではバスとは異なりベルトコンベア方式の生産が必要になったが、同社は短期間にこれを習得したことで、日産グループ内での委託生産企業としての地歩を固めていったのである。また併せて小型乗用車の生産も日産自動車から任されるようになった。その一方で、グループ内での機能軸での再編により事業の柱の1つであった機械加工が1965年に厚木自動車部品（現：日立オートモティブシステムズ）へと移管された。『日産車体50年史』によれば、この時期に日産グループ入りした東急機関工業（現：日産工機）と愛知機械工業の機械加工部門の存在感が徐々に大きくなり、同分野においては同社が機能面で優位性を発揮できなくなっていた実態が記されている。

その後も次々と生産現場の近代化を経た同社は、1961年に東証一部上場を果たし、翌1962年には日産車体工機株式会社と改称したことで名実ともに日産グループ入りした。この時期を境に、同社の乗用車生産への傾斜が加速する。1963年には本格乗用車としてフェアレディ（SP310）の生産が始まり、また1969年にはその後継車種であるフェアレディ Z(S30)の生産も担当している。それとは逆に、戦後の看板商品だった大型バスボデーの生産からは撤退している。このような事業部門の整理にともない業容と社名に違和感が生まれてきていたことから、日産車体工機から工機の名称を外すことで1971年には現在の日産車体株式会社へと社名が変更されたのである。

4.2 委託生産企業としての存立基盤の確立

日産グループ入りしてから現在に至る日産車体の企業経営上の特徴を端的に述べるならば、それは生産機能を高度化するための継続的な設備投資と早期の自主開発機能の獲得である。つまり、委託生産企業としての正常進化の経路を辿ったということになる。その上で注目したいのは、1970年代に急速に整備が進んだ開発機能である。

高度経済成長期におけるモータリゼーションにより日産グループの生産台数は飛躍的に伸び、その間も絶えず設備の近代化と合理化に努めてきた同社は、石油危機後の需要構造の変化に対応するために設計開発体制を構築していった。具体的には、1976年に設計部から試作課と実験

課を分離し実験部を設置、続く 1979 年に秦野事業所第 2 期工事として周回路 730m のテストコース建設を経て品質保証能力を獲得した。また 1978 年には日産自動車から商品企画段階で使用するクレイモデルの新工法を習得するよう依頼があり、開発機能の中でも最上流工程にあたるスタイリング、モデリングの技術を身につけた。設計ツールの近代化にも早期から着手しており、CAD/CAM は 1972 年から段階的に採用が進んだ¹⁷。1980 年代はこれらの開発機能の一層の高度化が進んだ時期でもある。こういった取り組みが日産自動車から評価され、1995 年の「新日車構想」では、日産車体は 90 年代以降に人気を博した RV（レクリエーションビークル）と CV（商用車）の専門メーカーという位置づけが与えられ、日産からの商品企画業務の移管、ユニット部品以外の開発参画が決まった。

また 1990 年代に入ってから、日産自動車の海外展開のサポート業務も発生している。例えば、1991 年のメキシコ日産、1992 年のタイ・サイアム日産における商用車生産の立ち上げである。具体的な業務としては、各仕向地の設計開発、現地調達部品の技術支援、そして日産自動車の海外工場立ち上げ時のオペレーション支援が挙げられる。

以上のような委託生産企業としての正常進化があったことで、1999 年からのゴーン改革における系列再編の中で、同社は「委託生産企業」としてグループの存立基盤を改めて確保することができたのである。委託生産企業ではなく部品サプライヤーとして再編された前述の愛知機械工業との最大の違いは、早期から委託生産の規模が大きかったことである。1970 年には累計生産台数 100 万台、1980 年には同 500 万台、1992 年には同 1,000 万台を記録している。1992 年の段階で、日産車体の委託生産事業は愛知機械工業の実に 5 倍の規模があったのである。

5. 考察

2 社の事例からも明らかになったように、委託生産企業にとって戦略の自由度には大きな制約がある。いずれも日産自動車に資本、人材、事業の面で依存していることから、委託生産企業の戦略とは要するに親会社の戦略の従属変数の域に留まっているのである。それは愛知機械工業が委託生産から撤退させられたこと、日産車体が機械加工分野を分離させられたことから明らかである。完全に主体的な戦略を持ちえないことの現時点での最大の課題は、海外市場への参入機会が事実上閉ざされていることである。

愛知機械工業と日産車体には多くの共通点がある。それにも拘わらず両社の進む道が異なってしまった決定的な要因は、多くの制約条件を前提としつつも、その中で事業ドメインをどのように規定してきたのかという点に尽きる。愛知機械工業は委託生産企業兼部品メーカーであったため、必然的に経営資源が分散していた。他方の日産車体は、早期にテストコースを建設

¹⁷ 設計開発能力自体も高度化し、1982 年には自動車用マイコン開発のツールを導入してソフトウェア開発に着手した。その後、日産グループ内委託生産企業初の電子部品内製化にも成功している。日産車体株式会社社史編纂委員会編（1999）、pp.140-141 参照。電子部品の開発については、同社がフェアレディ Z という先進的なスポーツカーの生産を受注していたことも大きい。一般的に、電子部品のようなハイテク機器はフェアレディ Z のような高級車から採用が始まるからである。生産量が少ないため日産車体に生産が任されたというのが実態であろうが、それがかえって同社にとって新しい技術を身につける格好の学習機会になったのである。

するなどして開発機能の高度化を図り、また生産のオペレーション能力向上に注力してきた。日産車体の開発・生産機能の近代化並びに高度化への投資は、親会社である日産自動車にとって大きなスイッチング・コストになっていたのである。そして日産グループの場合、トヨタ系とは異なり委託生産企業間の同質化競争が組織化されていた形跡は見られないため、高度な開発機能を持つことはその後の生産までの一貫受注に繋がりがやすかったという側面は無視できない。日産車体の方が約十年早くグループ入りしたとはいえ、モータリゼーションを両社揃って迎えており成長の機会が平等に与えられていたはずである。したがってこのような事業ドメインの捉え方が各々の経営資源蓄積の方向性に違いをもたらし、その帰結として両社の委託生産企業としての基本能力と競争力に大きな格差をもたらしたのである。

国内の自動車生産台数が頭打ちする中、わが国の委託生産企業には3つの選択肢が与えられている。1つ目は、愛知機械工業のように委託生産に携わりながら他の分野にも経営資源を分散し、事業ポートフォリオを構築するという方法である。2つ目は、日産車体のように親会社の生産補完機能を高度化することに特化した正常進化、そして可能であればそれを活かした海外生産の実現である。3つ目は、かつてトヨタ系委託生産企業だったアラコやセントラル自動車のように、別の委託生産企業に吸収され独立企業としての存続を諦めることである。

委託生産からの撤退時には、当然ながら次の事業の柱が必要である。愛知機械工業がそうであったように、日産グループ内で何らかの事業領域の調整が行われなければ実現することはできない。同社の場合、戦前の航空機メーカー時代に習得した高度な技術開発力があつたこと、委託生産と同時にエンジン、トランスミッションといった基幹部品の開発・生産が並行して行われていたこともあり、(大幅な売上高の減少はあつたものの) 企業としての存立が脅かされることなく比較的穏当な形で事業領域の再編が行われた。完成車メーカーの経営状況に常に左右される存在である委託生産企業は、部品サプライヤーとは異なり独自に新規顧客を開拓するのは難しい。したがって万一そこから撤退が必要になったとき、次にどの事業に存立基盤を見出すのかという意思決定が重要になる。愛知機械工業は委託生産企業としての存立こそ叶わなかったものの、他の企業に吸収されたり親会社から株式を放出されたりすることはなく、日産グループの中核企業の一角として存立基盤を確保することには成功したのである。

他方の日産車体の場合、ゴーン改革こそ乗り切つたものの2011年に日産自動車九州が親会社からスピノフしたことで、日産グループ内最大の委託生産企業という地位は必ずしも絶対的なものではなくなった。したがって今後の存立の条件としては、日産自動車九州が持ちえない開発・生産上の差別化が必要不可欠になる。例えば2013年に日産車体が実施した湘南工場の再編では、モノコック車とフレーム車を混流生産し、ワンボックス、バン、セダン、ピックアップといったそれぞれ形状が異なる車種を1つのラインで生産するという高度なフレキシビリティを実現した¹⁸。今後も委託生産企業としての存立を望むならば、こういった固有の強みが一層要求されることであろう。

¹⁸ 『日刊自動車新聞』2013年1月30日版、p.3参照。

6. おわりに

本研究の目的は、わが国自動車産業において発達してきた委託生産方式が近年の競争環境においてどのような変化を見せているのか、そしてその背景にある要因は何なのかという点を明らかにすることであった。本研究での分析並びに先行研究の検討から見えてきたのは、委託生産方式はその存立をめぐる転換期にあるという事実である。2000年以降、日産系、トヨタ系を問わず委託生産企業の再編が続いているからである。決定的に重要になってくるのは、グローバル競争下における海外生産に対する完成車メーカーの考え方である。わが国の大半の委託生産企業は、本業としての完成車生産事業を海外に展開できていない。海外展開するのはあくまで完成車メーカーの海外現地法人である。そのため委託生産企業の市場は縮小が続く国内生産分に限定されている。完成車メーカーの海外生産の基本方針が変わらない限り、委託生産方式を支配するのは縮小均衡の論理のみである。

他方で、委託生産企業が撤退するのか、あるいは存立し続けるのかを決める最終的な要因は、あくまで委託生産企業側にあるのも事実であった。その要諦は事業ドメインの規定にある。愛知機械工業は委託生産と部品事業に経営資源が分散していたため、結果として大規模な委託生産企業として成長する機会を逸した。それに対して日産車体は、早期から生産のみならず開発機能の獲得・強化に努めることで、1992年時点では愛知機械工業の5倍の生産量を確保し、その後も委託生産企業としての地位を保持してきた。ただしこれも、厳密には両社の置かれた環境による経路依存的な影響を割り引いて評価しなければならない。それだけ委託生産企業の戦略には制約が大きいのである。

本研究が言及できなかった点としては、存立し続けることができた日産車体が、親会社との間でどのような関係を構築することで愛知機械工業とは異なり大規模な委託生産企業になりえたのかという取引上の要因の解明が挙げられる。富野(2011)は、NPW(日産プロダクションウェイ)はTPS(トヨタ生産方式)とは異なり、「限りないお客様への同期¹⁹」に最大の関心を置くという強い確定受注生産志向を持つと指摘する。そこで例えば、日産自動車が目指す理想的な生産システムに対する日産車体の貢献が同社の委託生産の事業規模拡大にどう影響したのかという、顧客との相互作用とパフォーマンスとの関係性という視点からのアプローチが考えられる。今後の課題としたい。

本研究は、平成26年度科学研究費助成事業(学術研究助成基金助成金(若手研究(B))、研究課題「次世代自動車の開発・生産におけるオープン・イノベーションと脱コモディティ化の両立」(研究代表者:佐伯靖雄)による助成を受けた研究の一部である。

参考文献

- 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』
藤本隆宏(1997)『生産システムの進化論』、有斐閣

¹⁹ 富野(2011)、p.165参照。

- 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、pp.161-198.
- アイアールシー編 (2011) 『日産自動車グループの実態 2012 年版』、同所
- 石井真一 (2002) 「自動車産業における戦略的提携の経時的分析(1985 年-1996 年): 対象市場とパートナー属性、企業間分業」『経営研究』第 53 巻第 2 号、pp.113-128.
- Jürgens, U. (2003) “Characteristics of the European Automotive System: Is There a Distinctive European Approach?”, *WZB-discussion paper*, SP III, 2003-301.
- 亀田忠男 (2013) 『自動車王国前史』、中部経済新聞社
- 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、pp. 203-220.
- 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』No.18、pp.47-56.
- 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』42 巻 1 号、pp.1-16.
- 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』No.44・45、pp.41-54.
- 日本興業銀行年史編纂委員会編 (1982) 『日本興業銀行七十五年史』
- 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』
- 日産車体株式会社社史編纂委員会編 (1999) 『日産車体 50 年史』
- 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)』Vol.49、No.4、pp.97-124.
- 佐伯靖雄 (2015) 「第7章 完成車生産分業システムの再組織化と展望」同著『企業間分業とイノベーション・システムの組織化』、晃洋書房、pp.179-202.
- 清家彰敏 (1995) 『日本型組織間関係のマネジメント』、白桃書房
- 塩地洋 (1986) 「トヨタ自工における委託生産の展開: 1960 年代トヨタの多銘柄多仕様量産機構(2)」『経済論叢』第 138 巻第 5・6 号、pp.52-77.
- 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、pp.51-75.
- 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、pp.59-91.
- 塩地洋 (1993) 「開発部門は九州に移転されるか?: トヨタ自動車九州 (株) をケーススタディとして」『九州経済調査月報』1993.10、pp.15-23.
- Shioji, H. (1996) “‘Itaku’ Automotive Production: An Aspect of the Development of Full-Line and Wide-Selection Production by Toyota In the 1960s”, *The Kyoto University Economic Review*, 65(1), pp.19-42.
- 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、未刊行

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、pp.153-179.

遠山恭司 (2008) 「イタリア・トリノにおける自動車デザイン関連企業と産業集積：伊自動車工業会・カロツェリア部会加盟企業を中心に」『中央大学経済研究所年報』第 39 号、pp.483-522.