

第2章 日本自動車産業の現状

第1節 戦前・戦後（1907～2000年代）の日本自動車産業の発展過程

本書で取り上げるトヨタ、ホンダ、日産に関して、その戦前から戦後の歩みを概観しておくことは、その後の考察の前提をなそう。なぜならいかなる企業も歴史的に培ってきた社風の枠を逸脱して戦略を設定することはできないからである。

1. 黎明期の日本自動車産業とトヨタ・日産の誕生

日本で初めてガソリンエンジン自動車が生産されたのは1907年のことで、吉田真太郎、内山駒之介による東京自動車製作所製の「タクリー一号」だといわれている*1。第一次大戦を契機に輸入車の数は増加するが、10社ほどあった国産自動車メーカーは質、価格ともに輸入車には対抗できなかった。当時自動車の重要性に着目したのは陸軍で、早くも1918年には「軍用自動車補助法」を制定してその育成に努めていた。20年代半ばにはフォードとGMがロックダウン工場を設立し生産を開始していたのである。36年には「自動車製造事業法」が制定される。これは、自動車企業を日本法人に限定し、かつ許可制にしたもので、この結果フォード、GMは日本からの撤退を余儀なくされ、代わりに豊田自動織機製作所（現トヨタ）、日産自動車、東京自動車工業（現いすゞ自動車）が認可を受けて自動車生産を行うこととなった。本書で扱うトヨタと日産の誕生である。以降この3社を中心に戦前の日本自動車産業は主に軍需に依存して生産を行ったのである。この間もフォード、GMのロックダウン生産と関連した補助・補修部品生産を目的に部品メーカーが誕生し、さらに36年の「自動車製造事業法」と関連した部品産業育成政策のなかで、部品企業の数が増し、自動車メーカーとの間で下請関係が形成されていった。37年には日中戦争が勃発、それが41年にはアジア太平洋戦争へと拡大するなかで、自動車産業は、中心的な軍需産業として国家から手厚い保護・奨励を受けて生産拡大を遂げた。しかし、43年以降は連合軍の攻勢のなかで海上輸送路が切断され、原料供給がままならず、木炭自動車や代用品で生産した自動車が輸送を担当した。そして45年以降は米軍の本土空襲の激化のなかで自動車・同部品工場が爆撃を受けることでヒト・モノ・カネの3面が枯渇し、生産を急速に減じ敗戦へと向かった。

2. 本田技研の参入と3社の高度成長下の技術革新

1945年8月の日本の敗戦から50年までは、戦後復興の時期で、自動車産業には見るべきものがなかった。

ここでは1946年に本書で扱うホンダが産声を上げたことを指摘しておこう。もっともこのとき

*1 前掲『グローバル変革に向けた日本の自動車部品産業』、大野陽男・小林英夫『グローバル変革に向けた日本の自動車部品産業』工業調査会、2005年、中村静治『現代自動車工業論』有斐閣、1983年、奥村宏・星川順一・松井和夫『現代の産業自動車工業』東洋経済新報社、1965年。

のホンダは4輪車企業ではなく、2輪車企業としてのそれであった。ホンダが4輪車部門に進出するのは、3社の中では最も遅く日本が高度成長を続ける1963年のことだった。敗戦直後のこの時期、多くの企業は戦災からの復興に傾注し、自動車産業は修理を主体に細々と営業を続けていたにすぎない。49年のドッジラインを前後する時期の日本自動車企業は、いずれも倒産寸前の経営状況だった。この時期トヨタも日産も激しい労働攻勢とストの波の中で倒産寸前の状況に追い込まれている。これを救ったのが50年6月の朝鮮戦争と朝鮮特需の発生だった。戦後自動車産業は、1950年以降の朝鮮特需による軍需関連品の大量注文と好況のなかで復活し、以降、官民挙げての欧米の最新技術や科学的管理法の導入のなかで、近代化が推し進められた。1950年10月には政府は「産業合理化審議会・自動車分科会」を発足させ、その答申書で合理化の推進目標を設定した。これを契機に標準作業や品質管理手法などのアメリカ式生産管理方式が導入されるとともに、これを土台に、以降日本の文化や慣習を加味した日本的生産方式が案出されていった。通産省は52年には国産乗用車の育成方針を決定し、先進国との技術提携を模索して日産はイギリスのオースチンと提携したがトヨタは純国産の道を選択した。

自動車部品産業も当初はアメリカ占領軍の車輛の補修から始まり、需要の増加とともに新規創設、他業種からの参入、日本電装（デンソーの前身）や厚木自動車部品（日立ユニシアオートモーティブの前身）といったトヨタ、日産からの分社化などでその数は増し、やがてカーメーカーを頂点とするピラミッド的構造が形成されていった。しかし当時の部品企業の技術水準は低く粗悪品も多かったため、商工省は47年に「優良自動車部品認定規則」を制定、優良部品の認定を行うとともに、52年には「自動車部品等生産施設合理化補助金制度」を定めて、合理化資金の補助に努め、56年には「機械工業振興臨時措置法（機振法）」を制定した。同法では、自動車部品工業も「特定機械工業」として育成の対象となり56年から5年間にわたり有力な部品メーカーは開銀から設備投資の融資を受けた*2。大手系列会社を中心だったが、矢崎総業など独立系も含まれていた。この時期部品メーカーは積極的に外国技術の導入にあたり、59年には日本特殊陶業など7社が、60年には関東精機など13社が技術導入を実施した。

3. 輸出の拡大と日本的生産方式の案出

1960年代に日本の高度成長が本格化すると、この10年間に48万台から530万台に生産は一挙に10倍以上に急上昇し、輸出も60年代後半から乗用車部門で始まった。62年には日産が追浜工場を、プリンスが村山工場を建設、また66年には日産とプリンスの合併やトヨタと日野、67年のトヨタとダイハツの業務協定が実施されるなど業界の高度再編が相次いだ。また「かんぱん方式」や「ジャスト・イン・タイム」に象徴される「トヨタ生産方式」が実施されたのは62年のことだったし、「QCサークル活動」が普及したのもこの時期だった。

これとともに部品メーカーも生産体制の合理化と技術力のアップが要請された。56年から機械工業の合理化を促進するために「機振法」が制定され、自動車部品産業も奨励対象となり、品質の

*2 山崎修嗣『戦後日本の自動車産業政策』による。

向上に大きな役割を果たしたことは前述したが、この法律は5年の時限立法だったが、61年から第2次、66年からは第3次に延長され71年まで継続され、企業合理化に威力を発揮した。また60年代にはカーメーカー主導の部品メーカー再編が急速に進行し、業務提携や合併などを通じた系列化が顕在化した。それも67年までは窓口一本化のための業務協定が中心だったのが、68年以降は資本参加や経営参加の業務協定が増加する。この時期、カーメーカーは部品メーカーに資本参加することで、資本系列化を急速に推し進め、役員派遣、技術管理指導などを通じた両者の関連も強化された。もっとも系列外の独立メーカーもその数を増してきていることに注目する必要がある。一般にトヨタ、日産などのカーメーカーは主要部品の複数企業発注を実施しており、したがってメインサプライヤーは系列企業が担当するが、サブはそれ以外の企業になるのが一般的である。カーメーカーも量産効果を高めるために他社拡販を奨励してきた（加護野忠男ほか（編）『競争と革新—自動車産業の企業成長』東洋経済新報社、1988；藤本隆宏ほか（編）『リーディング・サプライヤー・システム—新しい企業関係を創る』有斐閣、1998）。したがって、独立系企業が増加するということは、日本自動車産業拡大過程では十分に起こりうることだったのである。事実、独立系のワイヤハーネス企業の矢崎総業などはこの時期力を強めていく。

1970年代になると、国内需要は伸び悩むものの、生産合理化とオイルショック後の原油価格の高騰のなかで燃費性能の良い日本製小型車への需要が高まり、対欧米輸出は急増を遂げ、それが深刻な貿易摩擦を引き起こした。また71年にはアメリカで「マスキー法」が成立し、排気ガス規制が実施され、それへの対策が各社の重要課題になった。この時期カーメーカーは「カンバン方式」に代表される厳しい購買政策をTier1の大手部品メーカーに実施し、部品メーカーもこれに応えるべく合理化政策を推し進めた。この時期カーメーカーの部品メーカーへの資本参加は積極化し、人材派遣とともに持株比率を高めた。

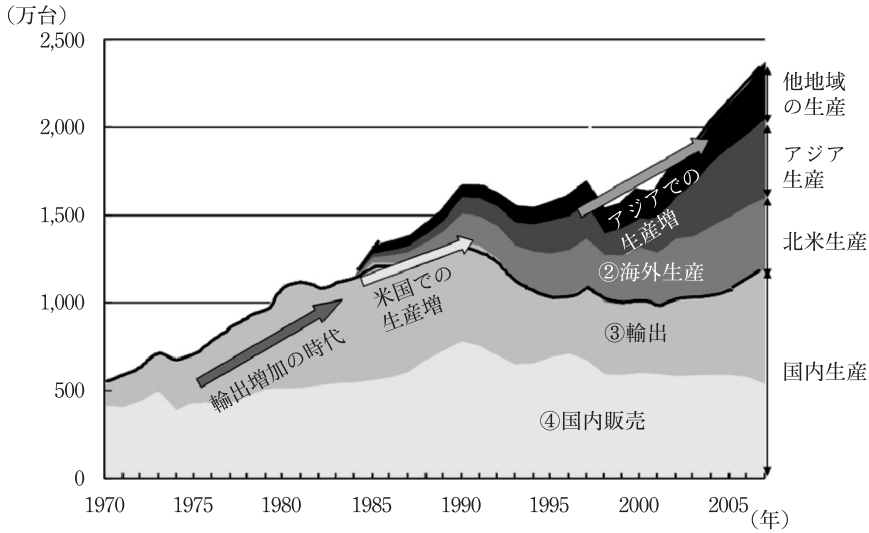
4. 海外生産の開始とグローバル競争の激化

80年代には貿易摩擦の解消を目指し、北米には82年のホンダの進出を手始めに、以降主要7社が進出し現地生産を開始した。欧州にはイギリス政府の強い要請もあって、86年の日産を皮切りにホンダ、トヨタが次々と進出した。また日本国内でも85年のプラザ合意以降の円高とバブル経済のおおりに受けて国内需要が増加し、90年には日本自動車産業は国内生産1349万台と過去最高を記録した。この時期、自動車部品メーカーの要請を受けて北米、欧州、東南アジアを中心に海外展開を本格化させた。

図表2-1を参照願いたい。80年代半ばを契機にして、日本自動車企業の海外展開は積極化し、北米からアジア各地へと拡大していった。

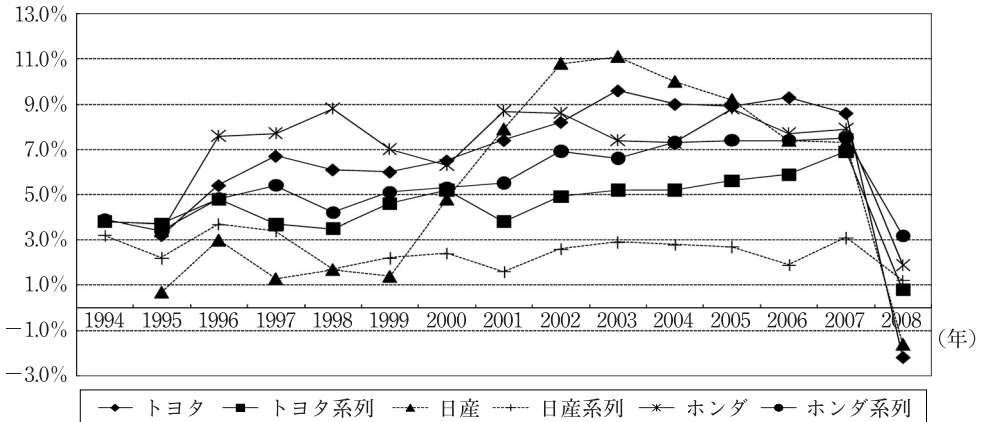
しかし90年代、日本自動車産業はアジア展開、とりわけ中国展開を本格化させる。それと同時に日本自動車産業も部品産業も厳しい試練の時期を迎えた。バブル崩壊後の日本経済は低迷の10年を過ごした。自動車産業も国内需要は伸びず、横ばいもしくは漸減を記録したのに対し海外生産は急増を開始した。90年代はアメリカでの海外生産が拡大した時代だったといえよう。しかも90年代後半は部品業界まで含めた自動車業界のグローバル再編の時代だったといえよう。96年には

図表 2-1 日本企業の海外生産動向



出典：日本自動車工業会資料より作成.

図表 2-2 自動車メーカーと系列サプライヤーの売上高営業利益率推移



出典：関東学院大学の青木克生氏作成のデータを基に作成。トヨタ系 10 社，日産系 18 社，ホンダ系 4 社の平均。

フォードがマツダへの出資比率を上げて傘下に収め、98年にはトヨタがダイハツを傘下に、GMがいすゞへの出資を高めた。そして99年3月にはルノーが日産に資本参加し、2000年にはダイムラー・クライスラーが三菱自動車に資本参加し、一時日本の自動車メーカー11社中トヨタとホンダを除くと他の企業は外資を受け入れるというグローバル時代を迎えたのである。

5. 売上高営業利益率の回復

次に1990年代以降のカーメーカーと部品メーカーの経常利益率の推移を見てみよう(図表2-2を参照)。1990年代前半までトヨタ、日産、ホンダ3社は、ともに部品メーカーより低い経常利益率を示していた。ところが90年代後半になるとトヨタとホンダの2社では合理化を進めた効果が

現れて経常利益率は部品メーカーを引張りながらもそれを上回る率で上昇を開始し、2000年代にもそれを継続している。ところが日産だけは90年代後半に至っても経常利益率を上昇できないままに終わっている。そして2000年に入るとルノーの支援を受けて回復を遂げるが、しかし傘下の部品メーカーは90年代と変わらぬ低利益率にとどまっているのである。カーメーカー各社が業績を回復し、部品メーカーをリードするには2000年代まで待たなければならなかった。

しかし、2004年以降経営合理化を進めた日本企業に追い風が吹いた。原油高と地球環境保護の動きが強まるなかで、中小型車中心で燃費効率が良い日本車への人気が高まり、トヨタは、最大の収益源である北米市場でのシェアを伸ばしGM、フォードを追い上げ、2位フォードを抜いてトップのGMに肉薄した。「GMを抜くのは時間の問題」*3といわれるなかで、経営合理化に苦悩するGMを尻目にその差を確実につめてきた。

そうしたなかで2005年以降GM、フォード、ダイムラー・クライスラーのビッグ3は、合理化対策の一環として資本・業務提携の見直しを実施し始めた。その結果、GMは、2000年以降取得したいすゞ、スズキ、富士重工の株を放出した。GMが放出した富士重工といすゞの株をトヨタが取得することで、富士重工といすゞはトヨタ集団に入った。そのほか、ダイムラー・クライスラーは三菱ふそうの株80%を取得、完全子会社化を図る一方で、三菱自動車株を放出、三菱自動車は三菱グループの支援を受けて再建への道を歩み始めた。また2000年以降ゴーンCEOのもと復活を果たした日産も、2006年以降は販売不振で振るわず、2006年11月トラック部門の日産ディーゼル株をボルボに放出した。まさに自動車業界は再度再編の時代に入っているのである。

6. 海外生産の広がり

図表2-1に見るように1970年に500万台に達した日本の自動車生産は、その後輸出を主体に85年には1227万台まで拡大した。しかし1980年代の対米貿易摩擦の激化と1985年のプラザ合意を契機に円高が始まると、これを回避するための海外現地生産が開始された。その後アメリカでの海外生産を手始めにヨーロッパ、アジアでの海外生産が増加し、2000年代に入ると国内生産が安定すると同時に北米、アジアを中心とした海外生産が伸びて、2007年には国内で1,160万台弱、海外では1,186万台弱が生産され、ともに1,100万台を超えほぼ並行して増加した。しかも国内生産を見るとその56.5%弱の655万台弱が輸出であることを加味すると、海外市場依存は海外生産と輸出を合して1841万台となり、日本の総生産台数2,346万台弱の78.5%弱が海外市場向けであった*4。今後日本での人口減少等を考慮に入れると「国産生産減・海外生産増」の時代がさらに継続することが予想される。海外生産で、最も大きな比重を占めたのはBRICsと称されたブラジル、ロシア、インド、中国の4カ国で、なかでも中国の比重が大きかった。

*3 「日本経済新聞」2007年2月15日による。

*4 日本自動車工業会『日本の自動車工業2008』による。

第2節 国際自動車市場競争での日本メーカーの位置

1. 日本の自動車生産台数の激減

アメリカでの販売不調を反映して2008年10月以降日本自動車生産は急激に落ち込んだ。図表2-3を参照願いたい。2008年までの順調な生産が判ろう。しかし2008年10月の生産実績が101.3万台で前年同月比6.8%減であったのが、11月には85.4万台で20.4%減、12月には72.5万台で25.2%減を記録した。生産台数の減少と歩調を合わせて輸出台数の減少が顕著となった。それまで順調だった輸出（図表2-4）も2008年10月の輸出台数57.5万台は前年同月比で4.2%減であったが、さらに12月には42.2万台と33.6%へと落ち込んだ。

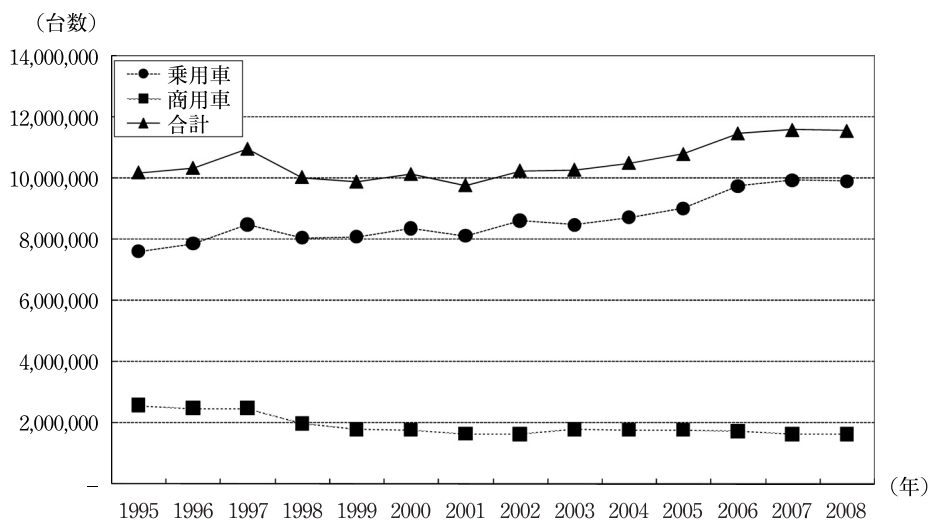
2. 2009年前半の未曾有の落ち込み

日本自動車産業は輸出、とりわけ対米輸出に依存する。それゆえに海外市場、とりわけ海外生産および輸出の太宗たるアメリカ市場の動向いかに大きかった。たしかに、ここ数年生産過剰気味であった世界自動車生産は、いつの日かその生産調整が必要になるであろうことは、業界のなかでささやかれていたつぶやきであったが、それが、08年9月以降のアメリカでの金融危機に端を発する不況で自動車販売が激減するという形をとって発現したのである。

3. アメリカ自動車メーカーの競争力の減退

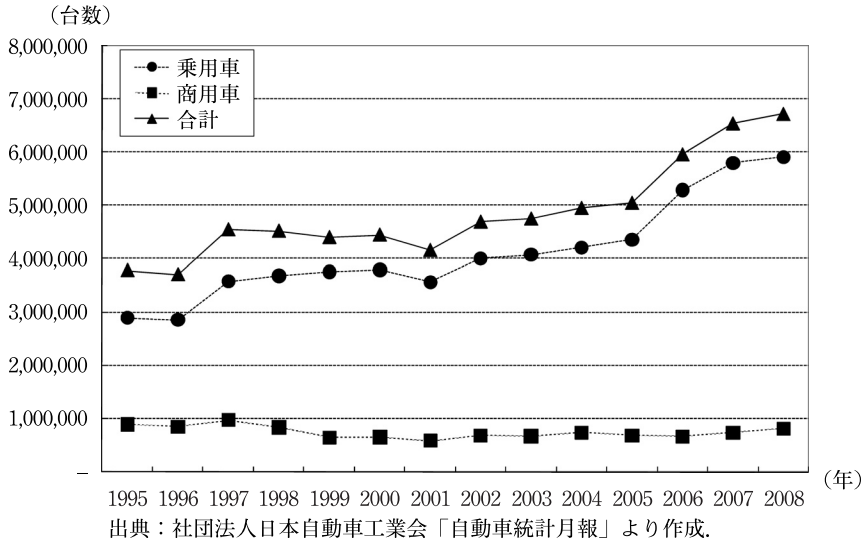
08年後半からのアメリカ市場での自動車販売の不振は、ビッグ3と称されたGM、フォード、クライスラー3社の販売不振、とりわけGM、クライスラー2社の不振となって現れたことは前述したとおりであるが、トヨタ、ホンダ、日産もその例外ではなく、各社共に販売不振と業績悪化を経験した。しかし、半年を経過した09年5月段階で、わずかではあるが、日本の自動車各社は、生産回復の予兆を示しつつある。それは、早期に素材在庫、部品在庫調整をなし遂げた各社が、完成車在庫の調整を完了し、生産回復に転じ始めているからである。日本政府のみならず各国政府が、自

図表2-3 日本の自動車生産台数の推移（1995～2008年）



出典：社団法人日本自動車工業会「自動車統計月報」より作成。

図表 2-4 日本の自動車輸出台数の推移（1995～2008年）



自動車需要を喚起する政策を展開し、カンフル注射的とはいえ、需要拡大を志向した結果、自動車需要が増大したことがあずかって大きかったといえよう。とりわけ、日本ではハイブリッド車などのエコカー需要が、トヨタ、ホンダをはじめとする各社の受注増を招来したことが特記されるべきかもしれない。

百年に一度といわれた自動車および同部品産業を襲った不況も2009年春頃からしだいに回復基調の兆しが見え始めている。HV車新「プリウス」の好調な販売もあずかってトヨタは、6月以降残業を含む生産増強に踏み切ったし、ホンダもまたHV車「インサイト」の販売が好調で、同様の動きを示した。部品企業も同じ動きで、1～3月の生産調整を経て、在庫調整を基本的に終了した各社は、徐々にではあるが、その生産を上昇させ始めた。トヨタやスズキ系自動車部品企業が集中する東海地域で減産が緩やかになったという報告や日産系カルソニックカンセイが、1月から最大で月10日間設定していた一時帰休日を5月から1日に削減した動きは、それを物語ろう。

4. アジア新興国メーカーの競争力の拡大

しかし、こうした動向は、減産動向が止まった、底を打ったということは意味しても、飛躍的生産拡大を意味するものではない。依然、世界最大のアメリカ市場は、GMを中心に再編を終了し、生産は回復中とはいえ本格的生産段階ではなく、欧州も回復途上で輸出は伸び悩みだからだ。しかし他方で、世界不況にもかかわらず、自動車販売で中国、インドが好調を維持していることが注目される。中国やインドは、世界不況の中でも5%以上の成長を維持し続けているからである。とりわけ、自動車産業の躍進は目を見張るものがある。09年1月には月間自動車販売台数で、中国はアメリカを抜いて世界第一位に躍り出た。インドもまた都市部を中心に確実に自動車需要を拡大させ、09年4月には、世界が注目するタタ・モータスの超廉価車、11万ルピー（約22万円）の「ナノ」が、トラブルを克服して発売される運びとなった。試乗した者の率直な感想は、「室内は広く、加速

もまずまず」で、「振動や走行音は日本の軽乗用車より少し多いくらい。買い物用としてなら十分使える」という*5。運転席は小型車の割には広く感じられ、リア・エンジンの割には騒音も静かだというのである。先進国市場での不況と低迷を尻目に、中国、インドを筆頭に発展途上国の一部に確実に成長を遂げる国々が現れ始めてきている点に今回の不況の大きな特徴がある。その意味では、世界経済の一つの転換を示す出来事なのかもしれない。

そう考えると、2009年以降の自動車産業の救済の目は、一方でのアメリカに象徴される先進国市場の回復いかんと、他方での中国、インドに象徴される発展途上国での市場拡大への対応いかんにかかっているといても過言ではないといえよう。

では、次にやや詳しくトヨタ、日産、ホンダに的を絞って、戦後から現在までの各社の活動をたどることとしよう。以下では、まず日産、ホンダの拠点がある関東地域と次にトヨタが活動する中部地域に分けて検討することとしよう。

第3節 トヨタ・ホンダ・日産の戦後発展過程

1. 3社の発展過程

日本の自動車産業をリードしてきたトヨタは、戦後の復興過程で乏しい物資をやり繰りして細々と生産を継続していたが、厳しい労働争議に直面し倒産の危機にも直面した。そうした苦境を救ったのが1950年6月勃発した朝鮮戦争だった。朝鮮特需で息を吹く返したトヨタは、59年には元町工場を建設し、その後は三好、堤、明知、下山、衣浦、田原の各工場を次々と建設、愛知県内のトヨタ系工場は、12カ所を数えた。発足当初部品部門は内製化されていたが、戦後に生産が拡大するなかで、分社化されて、デンソーやアイシン精機が誕生していった。こうして、トヨタの組み立て工場の周辺に同心円を描く形で、部品企業の分厚い集積が形成されていったのである。この結果トヨタは、毎年生産を増加させ、2007年には422万6,000台、全国自動車生産台数1,160万台の36.4%を占める一大自動車生産地へと成長を遂げたのである。

ホンダのスタートは1948年の浜松での2輪車生産にある。50年には東京の北区に進出し2輪車「ドリーム号」を、58年には「スーパーカブ」をヒットさせ、60年には三重県鈴鹿に、64年には東京都の狭山にそれぞれ新工場を建設し、軽4輪の生産に着手し、70年には栃木工場で4輪車生産を展開した。この間72年にはアメリカの厳しい環境規制をうたった「マスキー法」をパスした小型車「シビック」の生産に着手している。ホンダは、前述したトヨタや後述する日産と異なり、その傘下に強力な部品メーカーを系列下にもってはいなかった。しかし、生産が増加するにつれて、それを傘下に取り込む動きを活発化させた。

では、日産の場合にはどうか。日産は戦前からの横浜工場に加えて戦後の49年1月には湘南の平塚に、61年には新たに三浦半島の追浜に工場を建設した。こうした動きに合わせて、日産系の部品企業は神奈川県の内外部へと拡大していった。その後日産は、68年10月に新たに栃木県上三川町

*5 『日経産業新聞』2009年12月4日による。

図表 2-5 合併当初の日産とプリンスの業種別関連部品企業数（1966年8月）

	旧日産	旧プリンス
専門	71	79
ゴム, 内外装	36	63
機械加工, 小物	47	91
プレス, 板金	14	43
鋳鍛造	19	45
車体架装	4	3
計	191 社	324 社
購入額/月	120 億円	25 億円

出典：日産自動車(株)『日産自動車社史 1964-1973』1975年, 62 ページ。

に栃木工場を建設すると日産系の部品企業は北関東へと拡大していった。栃木県は「人口流出が激しく、工業化による農業県からの脱却を図るため積極的に企業誘致を進めていた」*6が、その一環での進出だった。この間 65 年に日産は、富士精密工業と旧プリンス自工が 54 年合併して誕生したプリンス自動車を合併、プリンス系の部品企業を吸収再編した。合併当初の日産とプリンスの業種別関連部品企業数は、以下のとおりである（図表 2-5 を参照）。旧日産が 191 社、購入額 120 億円に対して旧プリンスは 324 社、25 億円となっていた。旧プリンス側の部品企業が、購買額の割には社数が多いのは「プリンス協会メンバーの部品メーカーには宝会メーカーより規模の小さなものが著しく多」*7かったからであり、合併直後の 66 年時点で従業員 300 人以上のメーカーは、旧日産側が 50%だったのに対して旧プリンス側は 10%台であったという。したがって、旧プリンス部品メーカーの多くを日産のティア 2 企業に組み込む「縦隊編成方式」*8で組み直した。こうして、日産はプリンス系の部品メーカーを包摂することで、部品供給体制の整備と強化を行ったのである。

しかし、他の会社がそうであるように日産の場合も、主要部品メーカーは、カーメーカーを取り巻くように随伴進出を展開していた。たとえば、日産の工場展開は、その主要部品メーカーだった日本ラジエーター（日ラヂ）と関東精機（カンセイ）（後に両社は合併してカルソニックカンセイとなる）の拡大過程と連関をもっている。54 年に日産の傘下に入った日ラヂは、62 年には追浜に工場を、69 年には栃木県佐野町に新工場を建設している。ラジエーター、マフラー、カーヒーターといった重量部品だから組立工場に隣接して建設する必要があったのだろう。計器類を作っていた関東精機当初は東京都の北区に生産拠点をもっていたが、60 年には大宮へ、68 年には福島県二本松へ、74 年には栃木に工場を建設して日産工場の栃木展開へと備えるのである。

*6 日産自動車(株)社史編纂委員会編『日産自動車社史 1964-1973 年』1975年, 62 ページ。

*7 同上。

*8 同上。

図表 2-6 関東地区の各県別の自動車部品産業

従業員数	1996	1999	2001	2004	2006
茨城県	12,145	11,469	12,000	12,264	12,835
栃木県	26,864	25,235	26,556	27,848	31,060
群馬県	52,748	52,704	52,764	47,092	46,621
埼玉県	63,650	53,989	57,859	54,500	54,575
東京都	56,974	40,461	40,770	38,228	36,516
神奈川県	96,792	80,651	72,037	68,400	70,181
千葉県	6,175	5,435	4,683	4,219	4,263

事業所数	1996	1999	2001	2004	2006
茨城県	603	556	516	494	463
栃木県	543	508	539	504	509
群馬県	1,483	1,348	1,318	1,228	1,191
埼玉県	1,897	1,725	1,729	1,543	1,506
東京都	1,616	1,392	1,265	1,108	1,059
神奈川県	1,424	1,305	1,223	1,159	1,138
千葉県	256	232	219	196	201

出典：総務省統計局『事業所・企業統計調査』（各年版・都道府県別）。

2. 1990年代以降の関東・中部地区の産業集積の実情

では、自動車産業の産業集積はいかなる展開を遂げたのか。ホンダと日産の主要組み立て工場とサプライヤーが関東地区に集中しているので、関東地区の各県別の自動車部品産業の従業員数、事業所数の推移を見てみよう（図表 2-6）。

従業員数で栃木県に増加の傾向が見られることを除けば、従業員、事業所ともに全般的減少傾向を示しており、全体的に関東地区の自動車産業の産業集積に衰えが見られてきていることである。特に 1950 年代から 60 年代にかけて関東地域の自動車産業をリードしてきた東京都と神奈川県にその傾向が顕著に見られることである。

その理由はさまざま考えられよう。都市化の進行に伴い工場周辺が宅地化し、周辺住民の騒音や振動に対する苦情や工場立地に対する厳しい規制が加わり、人員確保の困難さや労賃高騰が加わって、製造セクターは周辺地域へ移動し、跡地はより付加価値の高い研究センターや物流センター、さらには収益性の高いマンションに変わっているケースが多い*9。

図表 2-7 は関東地区で閉鎖された主要自動車工場一覧だが、日産、三菱、いすゞ、日野自動車、関東自動車工業、日産車体など 15 拠点に及ぶ。工場周辺のサプライヤーも多くは地方移転を果たしている場合も多く、東京を除く関東各県に移転している場合も少なくはない。

では、トヨタがその主要な生産拠点としている中部・東海地域はいかなる状況にあるか。関東地域と同様に愛知県・静岡県の 1990 年代以降の従業員数と事業所数の変化をみてみることにしよう（図表 2-8 を参照）。まず特徴的なことは、関東地区と比較して従業員数、事業所数の多さである。2006 年時点でホンダの拠点・埼玉、日産の拠点・神奈川とトヨタの拠点・愛知を比較して見ると、

*9 藤原貞雄『日本自動車産業の地域集積』ミネルヴァ書房、2009 年による。

図表 2-7 関東地区で閉鎖された主要自動車工場一覧

メーカー名 (旧名称を含む)	工場名 (旧名称を含む)	所在地	敷地 (1,000 m ³)	事業内容	処分
日産自動車	久里浜工場	神奈川県横須賀市	139	エンジン, アクスル組立	閉鎖売却
日産自動車	座間工場	神奈川県座間市	771	車両組立	車両工場閉鎖・所有
日産自動車	村山工場	東京都武蔵村山市	1,400	車両組立	閉鎖売却
日産自動車	横浜工場	神奈川県横浜市	668	エンジン, アクスル	存続
日産自動車	追浜工場	神奈川県横須賀市	761	車両組立	存続
三菱自動車	東京製作所丸子工場	東京都大田区	99	トラック・バス用 トランスミッション	閉鎖
三菱自動車	東京製作所川崎工場	神奈川県川崎市	426	車両組立・エンジン組立	存続
三菱自動車	東京製作所中津工場	神奈川県愛甲郡愛川町	36	車両組立 トランスミッション	存続・機能変更
いすゞ自動車	川崎工場	神奈川県川崎市	368	車両組立, エンジン	閉鎖売却
いすゞ自動車	藤沢工場	神奈川県藤沢市	1,104	車両組立, エンジン	存続
いすゞ自動車	大和工場	神奈川県大和市	*	車体組立	閉鎖売却
日野自動車	日野工場	東京都日野市	429	車両組立・エンジン部品	存続
日野自動車	羽村工場	東京都羽村市	751	車両組立・部品組立	存続
関東自動車工業	横須賀工場	神奈川県横須賀市	74	受託車両組立	閉鎖売却
日産車体	湘南工場	神奈川県平塚市	330	受託車両組立	存続

(注) *: 不明

出典: 藤原貞雄 『日本自動車産業の地域振興』 ミネルヴァ書店 2007 年 170 ページより作成。

愛知県のそれは埼玉、神奈川に比して従業員数で約 4 倍、事業所数で約 3 倍である。しかも関東地区の従業員数および事業所はともに減少しているのに対して、中部・東海地域は横ばいもしくは増加しているのである。増加傾向は、トヨタの本拠地である愛知県で著しい。したがって「工場処分」も中部・東海地域は、三菱自動車名古屋工場の一部見られるものの、関東地区ほど数は多くはない。トヨタの本拠地の愛知県は、縮小傾向の関東地区とは対照的に拡大を続けているのである。

3. 1990 年代以降の関東・中部地区自動車部品産業の展開

1980 年代までの日産系部品メーカーの動きに関しては前述した。しかし 1990 年代の苦境期を経過し、1999 年にルノーと提携しカルロス・ゴーン CEO の下で、不採算部門の再編が実施されるなかで、神奈川県の日産系工場、座間工場（一部存続）、村山工場が閉鎖され、関東地区には横浜工場、追浜工場、座間工場、栃木工場を所有する形となった。また 2000 年以降は、「系列解体」の方針が進められ、仏ヴァレオがユニシアゼジェクス、市光工業を買収、ボッシュがゼクセルを買収、ジョンソン・コントロールが池田物産を買収するなどの動きが見られた。日産は一方で「系列解体」を推し進めながら、他方ではカルソニックカンセイを子会社化するなど集中を強化する動きも見せた。こうして 2003 年は 2 兆円余の赤字を返済、日産 180 を推進し、ルノーとのプラットフォームの共通化を推進している。

ホンダもほぼ日産と同様の動きを見せる。60 年代後半にはホンダの日本でのオートバイ市場占拠率は 50% を超えた*10。64 年東京都の狭山に新工場を建設し、軽 4 輪車 N360 の生産に着手した。

*10 出水力『オートバイ・乗用車産業経営史』47 ページ。

図表 2-8 中部・東海地区の各県別の自動車部品産業

従業員数	1996	1999	2001	2004	2006
静岡県	98,196	97,848	101,095	103,165	109,520
愛知県	219,935	201,982	217,679	230,610	249,680
事業所数	1996	1999	2001	2004	2006
静岡県	2,611	2,488	2,515	2,332	2,332
愛知県	3,315	3,183	3,362	3,292	3,415

出典：総務省統計局『事業所・企業統計調査（各年版・都道府県別）』。

72年にはアメリカのマスキー法をパスした小型車シビックを生産に着手した*11。その後70年に栃木工場で4輪車生産を展開した。ホンダは、その傘下に強力な系列部品メーカーをもっていなかったが、ホンダと深い取引関係のある会社で、のちに系列に入る部品企業は、狭山や栃木に集中していた。たとえばサンルーフ、樹脂燃料タンクなどを納める八千代工業本社は狭山市に拠点をもち、ショックアブソーバーのショーワは埼玉県行田市に、ブレーキ部品の日信工業やワイパーモーターのミツバなどは長野県上田市、群馬県桐生市など北関東に拠点をもち。操業当初からホンダは系列色を鮮明には有していなかったが、2000年代に入ると系列化の動きを鮮明にし、八千代工業を子会社化したことに象徴されるように積極的取り組みを図り始めている。05年からは「アクション1・2・3」を実施して全社一体の改善運動を展開した。

トヨタは、戦後は生産台数の増加とともに、その主たる部品供給を外注化する方向を進め、多くの会社を分社化していった。デンソーやアイシン精機などは、そうした分社化過程で誕生した会社だが、豊田紡織や豊田自動織機などのようにそれまで繊維製品を生産していた会社が、車両機械やシートなどを生産する会社に転換したケースもある。トヨタの部品企業群は、大きく見ると豊田市から岡崎市まで南下し、そこから刈谷を経て境川まで行き、そして境川から豊明を経て北上し元町工場、本社工場に至る四方形のなかに分厚い自動車部品企業の集積が見られるのである。この狭い地域に自動車部品企業が幾重にも重層して集積されている点にこの地域の特徴がある。この地域が「トヨタ城下町」と称されるゆえんである。

第4節 カルソニックカンセイ・日信工業・アイシン精機

ここでは、日産、ホンダ、トヨタの主要サプライヤーであるカルソニックカンセイ、日信工業、アイシン精機を取り上げる。カルソニックカンセイは、株式の40.7%を日産が所有していることから判断すれば日産の子会社だといえるし、日信工業もホンダの株式が35%近くに達していることからして事実上のホンダの子会社だといっても間違いではない。アイシン精機も、デンソーと並ぶトヨタの系列企業である。

*11 西田通弘『語りつぐ経営』講談社、1983年。

1. カルソニックカンセイ

カルソニックカンセイの出発は、カルソニックとカンセイが合併した2000年4月にある。カルソニックカンセイを理解するには、カルソニックとカンセイ両社の歴史を顧みる必要がある。カルソニックの前身、日本ラヂエター（日ラヂ）の創立は1938年にある。従業員13名、資本金2万円でラヂエターを生産する会社であった。その後は戦時色が濃厚になるなかで、東京中野にあって従業員は50名前後の軍管理会社として魚雷用の冷却機を生産する海軍管理の指定工場となった。戦後は、民需転換のなかで本業のラヂエター生産以外にさまざまな部品生産に乗り出すが、ドッジラインの苦境を朝鮮特需で乗り切った後の50年に社名を日本ラヂエターに変更し、54年に日産の資本参加が決まり、日産のすべてのラヂエターを日ラヂが生産することとなった。54年以降はラヂエターからマフラー、カーヒーターにまで生産領域を拡大し、62年にはマフラー生産専用の工場を追浜に、66年にはカーヒーター工場を神奈川県厚木に立ち上げた。70年には佐野工場ではエアコンモジュールラインを設置している。この間好調に支えられて、70年の売上高は創業以来初めて100億円（半期）を突破した。マフラーおよび排気処理コンバーター生産工場として新たに群馬県邑楽郡に群馬工場が設立されたのは74年5月のことだった。70年代は対米市場の好調に支えられて輸出が急伸した時期だが、それに合わせて日産が74年に北九州刈田市に新工場を設立するに伴い、同社も77年2月から大分県中津に新工場を設立しマフラー、カーヒーターの供給を開始した。そしてラヂエター以外のものも生産しはじめたこともあり、88年に社名をカルソニックと変更した。

他方カンセイの前身の関東精機の成立は、1956年にさかのぼる。もともと時計を生産する英工舎の東京都北区赤羽工場だったが、日産が部品工場として買収し、自動車の計器生産工場としたものであった。50年代後半から60年代にかけて日産の生産拡大に相応して速度計、温度計、油圧計の生産を拡大し、58年には「機械工業振興措置法」に基づき申請した合理化計画が認められ、合理化指定工場となり開銀の設備資金融資を受けて合理化計画を進めることができた。59年には板橋に分工場を設立したが、手狭問題は解決せず、60年には大宮に新工場を立ち上げ、設備も一新、60年にドイツのVDO社と66年イギリスのスミス社から最新の計器生産設備を導入し量産体制を確立した。68年には福島県二本松工場を開設、70年にはテクニカルセンターを開設して技術向上に努め、74年には栃木工場を立ち上げた。この間計器類の電子化が急進しており、これへの対応が重要課題となった。75年には日産の九州工場建設に伴い関東精機も77年に大分県宇佐に九州工場を立ち上げた。また同年には廃棄ガス対策、水晶時計関連部品生産のため大宮工場の分工場として埼玉県幸手に新工場を立ち上げている。そして1991年に社名を(株)カンセイと変更した。

1999年1月に日産とルノーの資本提携が発表され、2000年4月にはカルソニックとカンセイの合併が行われ、新会社としてカルソニックカンセイが誕生した。この会社の誕生は、日産のモジュール生産を実施するための合併だった。日産のモジュール戦略は1997年ころから準備され、99年3月にはカルソニックとカンセイの合併によるモジュール化の有効性が確認されていた。99年1月ルノーとの提携が結ばれ、両社の間で組織変更が進められ、2000年以降コックピットモジュール、フロント・エンド・モジュール生産が実施されていった。コックピット・モジュール関

連は群馬、佐野、吉見、大宮、二本松、児玉工場が、フロント・エンド・モジュール関連は厚木工場が担当した。

現在、日産追浜工場に隣接したカルソニックカンセイ追浜工場では、エンジン・エクゾーストパーツを日産に納入すると同時に日産工場内のメインラインの横にモジュールラインを設定し、コックピット・モジュール部品をメインラインに供給している。コックピット・モジュールは、日産と同期生産を実施しており、現在6時半から15時までの早番と16時から0時30分までの遅番の2直体制で生産を実施している。モジュール要員は、正規社員16名、派遣社員34名、業務委託6名の合計56名で、28名が一班を構成して、2直体制を作っている。日産は、モジュール生産を実施した結果、従来あった3つのトリムラインを2ラインに縮小することが可能となった。現在のラインスピードは1.49で、モジュールラインは23ステーションから構成されるので、合計37分の所要時間が必要となる。これにメインライン搬入までの10分間が加算されて合計47分が生産に必要なリードタイムということになる。また受注は3カ月前に入り、1カ月前に修正が行われ、4日前にTier2企業への部品発注が行われる。そして3日前には確定する。当日は最終の順番の入れ替えが実施されるが、6時間前にはTier2からの部品が到着する。全体部品の3分の1は、日産の共通部品として横浜の本牧にあるデポ（倉庫）からミルクランで運ばれる。残り3分の2は、北関東に展開するカルソニックカンセイ系の部品企業のパーツであるが、それらは東松山にあるカルソニックカンセイのデポから約4時間かけてトラック便で、午前と午後にそれぞれ16台ずつ、1日合計32台で追浜工場に運び込まれる*12。

ここでカルソニックカンセイのモジュール生産の特徴を挙げておこう。最大の特徴点は、コックピットとフロント・エンドに限定してモジュール生産が展開されていることである。その意味では、後述する現代MOBISが広汎にモジュール生産を実施しているのと比較すると限定的である。

現代MOBISは、単にコックピット・モジュール、フロント・エンド・モジュール、ルーフ・モジュールだけでなく、車のすべての部品のモジュール化を推し進めている。カルソニックカンセイに代表される日本企業のモジュール化と異なる韓国のそれに関しては後述することとしたい。

2. 日信工業

ホンダにブレーキシステムを納入しているのが日信工業である。日信工業の設立は1953年のことである。創業当初本社は東京都中央区に、工場は長野県上田市に置かれていた。日信という社名は日本の「日」と信州の「信」を一字ずつとって命名されたという。当初は、4輪用のブレーキピストン、オイルシリンダの鋳造と加工を行ってきた。61年には本社を長野県上田市に移転させている。66年には日信製作所を長野県上田市に、67年には日新精機、日信金属を長野県小県市に、日信工機を長野県北佐久郡にそれぞれ設立し、今日の原型となる工場配置を完成させ68年にはイギリスのユーカス・インダストリーズ社と4輪用のドラムブレーキに関する技術提携を結び、同年ドラムブレーキ生産を開始している。ホンダのブレーキ部品を手掛けるなかで、71年には本田技研の資

*12 カルソニックカンセイへのインタビューによる（2010年1月22日）。

本参加を受け入れ、同社の出資比率は10%となった。73年には新潟県の上越市にアルミ素材を扱う直江津軽金属工業を設立、74年には2輪用のディスクブレーキの生産を開始した。こうした経営基盤の安定を反映して76年には上田市に本社ビルを建設している。82年にはABS（アンチロック・ブレーキ・システム）の生産を開始し、85年には東部工場を長野県小県郡に建設した。そして86年には本田技研との技術連携を強化するために栃木県塩谷郡に栃木技術センターを開設している。その後開発が重視されるにともない98年には東部工場内に開発センターが開設され、99年には栃木県那須郡にテストコースを、2000年にはホンダの開発センターがある栃木県南那須郡に次世代UBCや基本ブレーキ開発を目的に開発センター栃木を立ち上げた。この過程は、そのまま日信工業が本田技研のブレーキシステムのTier1メーカーとして提案型企業の道を歩む過程でもあった。

3. アイシン精機

同社がトヨタグループを代表する部品企業であることはいまさら指摘するまでのこともなからう。アイシン精機の社史が「トヨタの発展とともに」（アイシン精機株式会社『アイシン精機20年史』1985年、258頁）と強調する所以でもある。同社が誕生したのは1965年で愛知工業と新川工業が合併し、両社の頭文字をひとつづつ取るかたちで命名された。愛知県刈谷を中心に11工場（試作工業を含む）を擁し、海外にも6大陸19カ国に拠点をもって事業を展開している。事業範囲は自動車部品、住生活関連、エネルギー関連、福祉関連と幅広いが、主力が自動車部品であることは間違いない。自動車関連といっても、その範囲は電装品を除くすべてに及ぶ。自動車関連総売上額1兆9698億円（2009年現在）のうち、オートマチック・トランスミッション(AT)、マニュアルトランスミッション(MT)、無段変速機(CVT)ハイブリッドシステムなどドライブイン関係が8426億円で全体の41%、次にブレーキ、サスペンションといったブレーキ、シャーシー関係が4145億円で20.2%、ドアロック、ドアフレームなどのボディ関係が3867億円で18.8%、ウォーターポンプ、ピストンなどエンジン関連が2049億円で10.1%、その他カーナビなど情報関係が1211億円で6.9%である。トヨタの持ち株比率は23.3%で事実上トヨタの子会社である。トヨタの組み立て工場あるところには必ずアイシン精機の工場ありといわれているとおり、デンソーと並んでトヨタの生産を基底から支えている。