

宇田川勝著

『日本の自動車産業経営史』

四宮 正親 (Masachika SHINOMIYA)

関東学院大学 経済学部 教授

本書は、「あとがき」に記されているように、定年を間近に控えた宇田川勝教授が、36年にわたる自動車産業研究を一書にまとめられた成果である。評者が大学院の修士論文に選んだテーマは、著者の論文に啓発されたものであった。著者の持論は、「歴史論文であるからには、読んで面白みがないといけない」というものであり、評者はその著者の作品に導かれて研究を進めてきたといっても過言ではない。

評者が九州で自動車産業の経営史的研究を志した大学院時代、周りの声は史料が豊富で地の利も良い石炭産業の研究に変えるようにというものが大勢であった。そのような折、評者を励ましていただいた方のおひとりが、著者であったことを覚えている。30年も前のことである。

まず、本書の構成は、以下のとおりである。

第1部 戦前期の自動車産業

第1章 自動車製造の胎動—快進社と白楊社のケース—

第2章 フォード、GMの進出と自動車製造事業法

第3章 鮎川義介の自動車国産化計画

第2部 戦後期の自動車産業

第4章 自動車産業成長の軌跡

第5章 ホンダの登場

第6章 日産とトヨタの品質管理活動

第7章 日米自動車摩擦とその交渉過程

以下においては、各章の内容を紹介しつつ、若干のコメントをしておこう。

第1章は、わが国における自動車製造の萌芽ともいえる快進社と白楊社を取り上げ、両社の

創業経営者であった橋本増治郎と豊川順弥の企業家活動を比較考察したものである。橋本も豊川も、当時としては最高の工業教育を受けるとともに、アメリカでの経験も有した技術者であった。彼らは、素材、部品に止まらず、加工技術に至るまで、多くの困難と正面から立ち向かい、資金的制約と折り合いをつけながら国産品を使用し、あるいは内製化を果たしつつ、一つひとつそれらの難題を解決していった。それにともない、コストは上昇の一途をたどり、次いで登場する外資系企業の量産体制によるコスト削減のビジネス・モデルの前に屈服せざるをえなかった。自動車黎明期にみられる発明家や自動車好事家の時代から、近代産業への移行期にみられた過渡的な姿であった。両者の企業家活動は、これまで断片的に語られることが多く、史料的制約が多い中で自動車産業の発展史に位置づける試みとして評価される。

第2章は、わが国に自動車の生産・販売というビジネス・モデルを持ち込んだ外資系企業の進出、それらと国内企業との軋轢と日本政府の対応について分析したものである。分析の中心は、政府の自動車工業政策とそれをめぐる外資系企業の対応におかれている。外資系企業の市場支配のもとで、国産自動車工業の確立をめざす商工省や軍部の動きと、わが国に残留しその地位を確固たるものにしようという日本フォード、日本GMの経営行動の分析が行われる。日本フォードは工場の拡張を通じ、日本GMは日産との提携を通じて、それぞれ「日本化」をめざした。しかし、軍部が発言権を強める中で、

それらの動きは実現に至ることはなかった。

著者も述べているように、本章はそれ自体としての結論をもつ章ではないが、その持つ意味は決して小さくはない。というのも、本章が発表された1981年当時、鮎川家史料や小金文書を通じて、実現されなかった外資系の経営戦略を活写したことに大きな意義があったからであり、これによって日本自動車産業史の研究は大きく前進したからである。

第3章は、鮎川義介の自動車国産化計画とその実施プロセスの解明を通じて、日本における自動車国産化の限界に迫ろうとするものである。まず、鮎川が手掛けた可鍛鑄鉄事業の国産化活動について紹介したうえで、同事業の将来性の可否を検討して乗り出すことを決めた自動車事業における国産化活動の構想と実施プロセスを丁寧に描いている。自動車部品と小型車ダットサンの量産、外国メーカーとの提携と自動車産業界の合同推進、満州における自動車産業の確立という3つの段階を経て進められた鮎川の自動車国産化計画は、きわめて手堅いものであったことが述べられている。国産技術主義の豊田喜一郎と比較される外資提携主義の鮎川は、日米間に存在した工業力や技術力の格差を慎重に見極め、国産化の速度を高めるために外国技術の直接的導入に固執した。しかし、鮎川の企業家活動は早道というには、あまりにも段階を踏んだ慎重なものであったことが窺い知れる。日産コンツェルンの研究に注力してきた著者が、日立製作所所蔵の新史料も活用して、鮎川像に迫る読みごたえのある章である。とりわけ、登場する関係者の人間関係の記述は、説得力を増す効果を引き出した。

第4章は、戦後の自動車産業が急成長を遂げた要因について検討している。1970年代の2度のオイルショックを契機として、日本の自動車産業は世界デビューを果たした。とりわけ、アメリカ市場を直撃した「集中豪雨的」輸出は、政治問題に発展するいっぽうで、日本車の国際競争力の高さを証明する事態でもあった。国際競争力の源泉は、旺盛な企業家精神を有する多

くのプレイヤーが自動車産業内で熾烈な競争を展開し、次々と革新を生み出してきたことにある。それらの革新のなかでも、国際競争力の確保に結びついたのが、いわゆる日本型生産システムであった。そして、歴史的に自動車メーカーと部品メーカーとの間に成立した長期継続取引を内実とする企業間関係は、同システムを部品メーカーと一体で促進できる背景を有していたのである。日本型生産システムの形成に際して、日本の工場現場で培われた従業員の技能、習熟、工夫と彼らのチームワークが不可欠であり、労使間に共有された運命共同体的な考えが、それらを後押しする役割を担った。アメリカのように一部の専門家集団ではなく、一人ひとりの現場従業員の創意工夫への積極的な参画が、日本型生産システム創造のカギであった。日本自動車産業の国際競争力の高さと、その急成長が世界的にも話題となり、貿易摩擦解消の手段としてメーカーの海外進出が進展を見せていた1990年代初めに本章は発表され、当時の業界を取り巻くさまざまな事情をきわめて手際よく整理したものと評価できよう。

第5章は、最後発メーカーとして四輪車生産に参加した本田技研工業について、本田宗一郎と藤沢武夫の関係を緯糸に、ホンダの二輪車での国際的な飛躍と四輪車進出のプロセスを経糸として編まれている。とりわけ、自由な発想で研究開発に取り組む技術研究所の設立と、全社的視点で将来像を描く場として役員大部屋制度を設けたことに表れた藤沢武夫の深謀遠慮、世界初の低公害エンジンCVCC開発時にみせた二人の創業者の行動に焦点が置かれている。

第6章は、戦後における日本自動車産業の急成長をもたらした日本型生産システムに内在する品質管理活動の形成史について正面から取り上げたものである。日産、トヨタ両社が、1949年にSQC（統計的品質管理）を導入して以降、60年前後にTQC（全社的品質管理）へと歩を進め、QCサークルの結成が盛んになる状況について描かれている。さらに、外注管理の側面から、両社の協力部品メーカーへの品質管理活

動の指導についても分析がなされている。トヨタに先駆けてデミング賞を受賞しながら、QC活動への関心を次第になくしていった日産と、同賞受賞後、QC活動を強力に推進したトヨタの企業行動についての指摘は面白い。また、資本参加と人員派遣で外注管理を徹底しようとした日産と、第1次部品メーカーを指導したのち、彼らに第2次、第3次部品メーカーを指導させるという手法をとったトヨタとの違いについての指摘も、両社のメーカーとディーラーとの関係に酷似しており、日産とトヨタの伝統的な企業文化の違いを窺わせる。QC活動に対する両社のトップ・マネジメントと労働組合の態度を考えると、なおさら説得力を増す。そのような意味で、日産とトヨタを比較しつつ考察し、両社の個性を描き出すことに成功している。自主技術開発を標榜したトヨタと外資提携主義による技術導入を果たした日産は、日本企業でありながらそれぞれ日本企業とアメリカ企業のような趣の違いを見せるのである。本書の中でもこの章には多くの頁が割かれており、史料的な制約も大きいなかで、わかりやすい議論が展開されている。

第7章は、1980年前後の日米自動車摩擦の要因を構造的に指摘し、日米へのその影響を紹介している。また、自動車問題が日米間で政治問題化する経緯とともに、本章が『通商産業政策史』の一部として描かれたため、政治的に決着させるプロセスを克明に描いている。自由貿易主義から保護貿易主義へと向かうアメリカの政治的圧力を回避するための、日本政府と自動車業界の対応を知ることができる。本章で指摘しておきたいのは、図表番号と本文の記述が一致しないことと、参考文献に前掲と記されているものの、当該文献が記されていないことである。2つの論文を接合したために起きたミスであると思われる。

最後に全体を通してコメントしておこう。

「35年以上にわたって、それぞれの関心事、あるいは執筆依頼者の意向によって書かれたものが大半であり、特定のテーマや問題意識に基

づいて考察・分析したものではない」(あとがき)という著者のコメントにもあるように、執筆時の事情によって書かれた論文を一冊の書物にまとめ上げるのは、容易なことではない。本書の構成を一見して、違和感を覚える読者もいるかもしれない。戦前と戦後の連続と断絶の問題については特に触れられていない。また、第5章で取り上げたホンダの本書において有する意味など、自動車産業の経営史を専攻する者にとっては全体の筋立ては想像がつくが、やはり全体の構成の意味を紹介する部分は必要ではなかったか。

多少注文を記したが、数多くの日本自動車産業を対象とした研究があるなかでも、特定の分野に限らず、通史というかたちで著された研究書は意外にもあまり見当たらない。その意味で、今後は初学者の必読文献であることは間違いない。自動車産業史研究の一つの道標を提供されてきた著者に、この場を借りて謝意を表したい。

(文眞堂、2013年、iv + 211頁、2800 + 税)