

# トヨタ自動車における委託生産取引と賃金格差

菊池航

## はじめに

本稿の課題は、トヨタ自動車 = 受託企業間の賃金格差という観点から、トヨタ自動車が委託生産取引を継続的に選択した要因を明らかにすることである。そこでまずは、トヨタ自動車の委託生産取引に関する先行研究を概観し、企業境界の選択問題という観点から整理をすることで、本稿の分析が持つ意味を明らかにすることとしたい。

日本自動車産業の発展を牽引したトヨタ自動車は、1960年代以降、生産台数と車種の急激な拡大を実現する過程で委託生産取引を展開した。塩地洋氏は、委託生産取引の存在を指摘した先駆的な論文において、委託生産取引の契機を次のように指摘している。それは、「60年代のモータリゼーションの急進展の下で10年間で約10倍という需要の爆発的増大に対して、トヨタ自社工場の量産能力が追いつかない状況下でとられたひとつの対応策」というものである<sup>1)</sup>。そして、委託生産取引の機能として、非量産車種を委託することでトヨタ自動車が量産車種へ集中できること、発注量を調整することで変動する需要への対応を受託企業に担わせたこと、二社発注方式により受託企業間競争を組織したこと等が指摘された<sup>2)</sup>。その後、委託生産取引に関する研究は、清家彰敏氏や田鑫氏らによって新たな論点が検討された。清家彰敏氏は、受託企業が、生産だけでなく、車体開発の一部も担っていた点を明らかにした<sup>3)</sup>。田鑫氏は、従

---

本稿を執筆するにあたり、須永徳武先生、吉川容先生、名和隆央先生、疋田康行先生から、多大なご支援と貴重なご助言を賜った。また、委託生産研究会においては、塩地洋先生、中山健一郎先生、李在鎬先生、磯村昌彦先生、佐伯靖雄先生、田中彰先生、田鑫先生、ホルガー・ロベルト・ブングシェ先生、三嶋恒平先生、山本孝先生より貴重なご助言を賜った。記して感謝の意をあらわしたい。

- 1) 塩地洋「トヨタ自社工場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』138巻5・6号, 1986年, 52頁。
- 2) 塩地洋「トヨタ自社工場における委託生産の展開」, 1986年, 70-72頁。こうした作業を通じて、塩地氏は、トヨタ自動車におけるフルライン ワイドセレクション体制の確立過程を明らかにしたのであった。この先駆的な論文以降も、塩地氏によって、日野自動車 (塩地洋「日野・トヨタ提携の史的考察」『経営史学』23(2), 1988年)、トヨタ自動車九州 (塩地洋「開発部門は九州に移転されるか? トヨタ自動車九州㈱をケーススタディとして」『九州経済調査月報』10月号, 1993年) を事例にした研究が積み重ねられてきた。
- 3) 清家彰敏「自動車産業の高度成長とプロセス・イノベーション」『日本型イノベーション・システ

来十分に研究されてこなかった委託生産取引が開始されるまでの受託企業の経営展開に着目し、委託生産取引が形成される条件が整備された過程を明らかにした<sup>4)</sup>。また田鑫氏は、四川一汽豊田汽車を事例に、トヨタ自動車の海外展開において受託企業が技術支援の一部を担っていたこと等を明らかにした<sup>5)</sup>。

トヨタ自動車の委託生産取引は、開発・組立工程の一部において、内製ではなく受託企業との取引を採用しているという点において、企業境界の選択問題である<sup>6)</sup>。上述したように、塩地氏は、委託生産取引の機能としてトヨタ自動車における量産車種への特化を指摘したが、このことは、トヨタ自動車が特定の車種を生産する能力に特化したと解釈できる。一方で、田鑫氏は、委託生産取引を担うようになるまでの受託企業における能力構築の軌跡を跡づけたのであった。しかし、こうした組織能力の分業という観点からでは、「なぜ企業内分業で対応することができなかったのか」という問いに答えることができない。トヨタ自動車が委託生産取引を継続的に選択した理由を明らかにするためには、内製では得られないメリットを指摘することが不可欠である。

こうした認識に立ち、本稿は、委託生産取引が継続的に選択された要因として、トヨタ自動車＝受託企業間の賃金格差に着目する。具体的には、トヨタ車体・関東自動車工業・豊田自動車機製作所・日野自動車・ダイハツ工業・ヤマハ発動機の有価証券報告書から1960年代から90年代までの賃金データを集計し、分析を加える。賃金格差という論点については、既に塩地氏や田鑫氏の分析においても指摘されてきたが<sup>7)</sup>、賃金格差の実態についての長期的な分析はこ

ム』白桃書房、1995年。またこの論文では、トヨタ自動車を受託企業間に競争させるために採用した、ボディローテーション（「車種（ボディ）の組織間移動（ローテーション）」）という経営手法について詳細な検討が加えられている。

- 4) 田鑫 『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』、京都大学博士学位論文、2010年、第2章。
- 5) 田鑫 『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』、第5章。
- 6) 企業の境界は、やや異なる視角を持つものの、取引費用経済学と経営戦略論（とりわけケイパビリティに着目した議論）における重要な研究領域の一つであり、多くの研究が積み重ねられてきた (Williamson, Oliver E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press. Williamson, Oliver E. (1999), "Strategy Research: Governance and Competence Perspectives," *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 12. David J. Teece. (2007), "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance," *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 13). 名和隆央氏は、こうした企業の境界という研究領域について、自動車産業における下請取引の研究が蓄積されてきたことを踏まえ、下請取引以外の中間組織についても実証的な分析を進めていくことが必要であることを指摘している (名和隆央「比較経済組織論の有効性：日本の下請システムへの適用」、立教経済学研究 55(2)、2001年)。
- 7) Hiromi Shioji. (1998), "A Way to Combine Mass Production with Variety: "Itaku" Automotive Production in 1960s" *Japanese Success? British Failure?: Comparisons in Business Performance since 1945*, pp. 205-206, 213. 田鑫 『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』、51-52頁。

れまで行われてこなかった。また本稿では、第二の課題として、1980年代における委託生産取引を実証的に明らかにすることとしたい。管見の限り、1980年代における委託生産取引の実証的な研究は、塩地氏による日野自動車の事例研究を除き、これまで十分に蓄積されてこなかった。

本稿の構成は以下の通りである。1は、1960年代から90年代の賃金格差を明らかにするとともに、賃金格差が発生した要因を検討する。2においては、石油危機が発生するまでの委託生産取引の展開を検討する。3では、主に、海外生産が拡大していく80年代以降における委託生産取引の再編を分析する。2と3においては、それぞれの時期において、トヨタ自動車委託先を選択する局面で、賃金格差がどの程度重視されたのかを考察する。おわりには、結論である。

## 1 トヨタ自動車 = 受託企業間の賃金格差

トヨタ自動車と受託企業間の賃金格差について、各企業の平均月額給与から見てみよう<sup>8)</sup>。

表1 トヨタ自動車と受託企業の賃金格差 (1965 - 1995)

	1965年	1970年	1975年	1980年	1985年	1990年	1995年
トヨタ車体	84.5%	81.6%	95.9%	75.3%	102.0%	100.1%	99.1%
関東自動車工業	121.7%	84.4%	105.9%	93.5%	91.9%	94.5%	91.4%
豊田自動織機	105.5%	89.6%	102.6%	97.7%	91.9%	96.5%	84.5%
日野自動車				94.2%	94.1%	92.4%	84.7%
ダイハツ工業		93.4%	113.2%	96.7%	93.5%	85.1%	87.8%
ヤマハ発動機		71.2%					
平均値	103.9%	84.0%	104.4%	91.5% (95.5%)	94.7%	93.7%	89.5%
最大値	121.7%	93.4%	113.2%	97.7%	102.0%	100.1%	99.1%
最小値	84.5%	71.2%	95.9%	75.3% (93.5%)	91.9%	85.1%	84.5%
最大値 - 最小値	37.2%	22.1%	17.3%	22.4% (4.2%)	10.1%	15.0%	14.6%

(出所) 各社「有価証券報告書」各年版より作成。

(注) 賃金格差 = 各受託企業平均月額給与 ÷ トヨタ自動車平均月額給与

有価証券報告書に掲載された各社の平均月額給与とは、1978年までの日野自動車を除き、税込で、基準外賃金を含み、賞与を含まない値であると推定される。そのため、トヨタ自動車と日野自動車の賃金格差は、1980年から掲載した。なお、ダイハツ工業は受託生産を開始した1969年以降、ヤマハ発動機は受託生産を行っていた1966年から1970年の値を掲載した。

1980年におけるトヨタ車体の値が大きく低下している理由は、1980年の有価証券報告書において、時間外労働の残業代を除く処理が行なわれたためと推測される。そのため、1980年の平均値(95.5%)として、1980年におけるトヨタ車体の値を除いて算出した値を示した。

8) 賃金格差の分析は、本来、職種・性・学歴等を考慮して検討を加えるべき問題である。そのため、平均値による本稿の分析は、大きな限界を持っていると言えよう。なお、性については、有価証券報告書から、各企業の女性従業員比率について約5 - 10%という値を得ることができる。職種については、断片的にしかデータを得られないが、各企業の大部分は事務員及び技術員ではなく作業員である。

表2 トヨタ自動車と受託企業の平均勤続年数 (1965-1995)

	1965年	1970年	1975年	1980年	1985年	1990年	1995年
トヨタ車体	4.9	4.6	7.4	10.3	11.8	14.2	12.9
関東自動車工業	6.0	6.2	10.1	11.3	13.3	14.8	14.8
豊田自動織機	12.8	11.7	13.6	16.8	14.5	12.9	11.1
日野自動車				11.8	14.1	15.6	13.7
ダイハツ工業		8.7	11.2	12.9	14.7	15.7	16.9
ヤマハ発動機		5.1					
受託企業平均値 a	7.9	7.3	10.6	12.6	13.7	14.6	13.9
最大値	12.8	11.7	13.6	16.8	14.7	15.7	16.9
最小値	4.9	4.6	7.4	10.3	11.8	12.9	11.1
最大値 - 最小値	7.9	7.1	6.2	6.5	2.9	2.8	5.8
トヨタ自動車 b	4.8	5.4	7.3	10.2	11.3	12.4	14.4
a - b	3.1	1.9	3.3	2.4	2.4	2.2	- 0.5
a ÷ b	164.6%	134.4%	144.9%	123.8%	121.0%	118.0%	96.3%

(出所) 表1と同じ。

(注) 日野自動車・ダイハツ工業・ヤマハ発動機の掲載年は、表1と同じ。

賃金格差は、有価証券報告書を利用して、トヨタ自動車の平均月額給与を分母に、受託企業の平均月額給与を分子にして求めた<sup>9)</sup>。表1は、1965年から1995年におけるトヨタ自動車と受託企業の賃金格差を示したものである。まず、平均値を見ると、受託企業の賃金水準はトヨタ自動車の約85% - 105%であった。トヨタ自動車と受託企業の間にはおおむね賃金格差が存在しており、トヨタ自動車は、委託生産取引によって、相対的に低賃金な労働を活用することができた。トヨタ自動車と受託企業間の賃金格差は、1975年の104.4%をピークに、1980年95.5%、1985年94.7%、1990年93.7%、1995年89.5%と緩やかな拡大傾向を示した。典型的には、一貫して賃金格差の拡大傾向を示した受託企業として、日野自動車とダイハツ工業が挙げられる。

賃金格差が発生した要因のひとつは、トヨタ自動車と受託企業間における勤続年数の差であった<sup>10)</sup>。表2は、1965年から1995年におけるトヨタ自動車と受託企業の平均勤続年数を整理し

詳細な検討については、今後の課題としたい。

9) 2000年以降における有価証券報告書では、平均月額給与ではなく、平均年間給与が記載される。平均年間給与は、平均月額給与と異なり、税込で、基準外賃金および賞与を含む値が記載されている。そのため、データの連続性を考え、本表には含まなかった。

10) 受託企業における平均賃金水準は、平均勤続年数が長く、従業員数が大きいほど、賃金水準が高くなった。とりわけ、平均勤続年数の影響が大きかった。1964年から1999年におけるトヨタ車体の平均月額給与を、最小二乗法により平均勤続年数・従業員数に回帰すると、以下の値が得られる(括弧内t値)。

$$W = 27958.8275x_1 + 28.6835x_2 - 220008.1475, R^2 : 0.9717$$

$$(12.6060) \quad (6.0119)$$

たものである。トヨタ自動車の平均勤続年数 (b) は、1995年を除き、受託企業の平均勤続年数の平均値 (a) より短かった。しかし、1975年以降、トヨタ自動車と受託企業間の平均勤続年数の差は、徐々に小さくなっていった。平均勤続年数の伸びは、トヨタ自動車の方が受託企業よりも高かったのである。上述した1975年以降における賃金格差の拡大傾向は、トヨタ自動車において、勤続年数の伸びが相対的に高かったこととして説明できよう。また、表1と表2を観察すると、各受託企業の賃金がトヨタ自動車の賃金よりも高かった時期は<sup>11)</sup>、各受託企業の勤続年数がトヨタ自動車の勤続年数よりも長くなっている。トヨタ自動車における一時的で相対的な低賃金は、相対的に平均勤続年数が短かったことを一因としていたと解釈できる。

しかし、トヨタ自動車と受託企業間の賃金格差が、平均勤続年数の差によってすべて説明されるわけではない。受託企業における平均勤続年数の平均値は、1965年から1990年まで、トヨタ自動車よりも高かった。一方で賃金水準はトヨタ自動車の方が高かったから (表1)、トヨタ自動車は、受託企業と比較して、勤続年数の短い従業員に対して高い賃金を支払う傾向にあった。

賃金格差を説明する二つ目の要因として、トヨタ自動車と受託企業間における規模の差が挙げられる。1972年9月11日に全トヨタ労働組合連合会が結成され、「賃金、ボーナスを中心とする基本的労働条件は、全トヨタ労連を中心にして統一的な取組み」が行われることとなった<sup>12)</sup>。植田浩史氏の研究によれば、72年から75年まで賃上げ率の規模別格差は比較的大きく生じたが、全トヨタ労連組合連合会が格差拡大の阻止を図る要求を掲げたため、76年から79年にかけて賃上げ率の規模別格差は縮小した。ここでは、賃上げ率の規模別格差は、縮小したものの、存在していたことを強調しておきたい。1975年から1988年にかけて、賃金水準は、「規模別・階層別に序列化」したと植田氏は指摘している<sup>13)</sup>。トヨタ自動車と受託企業における従業員数の規模を比較すると (表3)、受託企業の規模は、トヨタ自動車の10%強であった<sup>14)</sup>。

全トヨタ労働組合連合会が結成される以前においては、受託企業の労働組合はトヨタ自動車の賃金や労働条件を目標に活動していた。トヨタ車体労働組合は、第36期 (1968年9月1日 1970年8月31日) の労働運動について次のように振り返っている。「あらゆる会社の施策がトヨタ自工に追つこう、トヨタ自工を目指そうと集約されており、労働組合も賃金や、一時金、

11) 該当する時期は以下の通りである。トヨタ車体：1985年・1990年、関東自動車工業：1965年・1975年、豊田自動織機：1965年・1975年、ダイハツ工業：1975年。

12) トヨタ車体労働組合『幸福をもとめて 40年のあゆみ』、1986年、68頁。

13) 植田浩史「『規模別格差』と分業構造」『社会政策学会誌第7号：経済格差と社会変動』、法律文化社、2002年、40-41頁。

14) 従業員数の値は、間接的にも、賃金水準の値と密接な関わりを持つ。例えば、従業員数の急激な上昇は、平均勤続年数を低下させ、賃金水準の低下をもたらす。豊田自動織機は、1980年から1995年にかけて従業員数を5,342人から9,704人に増加させたが、平均勤続年数は16.8年から11.1年に低下した。その間、トヨタ自動車と豊田自動織機の賃金格差は、97.7%から84.5%へと拡大した。

表3 トヨタ自動車と受託企業の従業員数 (1965 1995)

	1965年	1970年	1975年	1980年	1985年	1990年	1995年
トヨタ車体	2,734	5,345	5,213	5,744	6,597	6,796	8,500
関東自動車工業	2,702	4,650	4,179	5,218	5,682	5,951	6,600
豊田自動織機	4,628	5,995	5,651	5,342	6,452	7,152	9,704
日野自動車				8,009	8,363	8,227	9,530
ダイハツ工業		7,126	7,997	9,105	10,753	11,664	11,988
ヤマハ発動機		4,406					
受託企業平均値 a	3,355	5,504	5,760	6,684	7,569	7,958	9,264
トヨタ自動車 b	22,647	38,168	44,584	47,064	61,665	70,841	69,748
a ÷ b	14.8%	14.4%	12.9%	14.2%	12.3%	11.2%	13.3%
受託企業合計	10,064	27,522	23,040	33,418	37,847	39,790	46,322

(出所) 表1と同じ。

(注) 日野自動車・ダイハツ工業・ヤマハ発動機の掲載年は、表1と同じ。

退職金など労働条件に差があるものを、トヨタ自工並にしようとの考え方にたち、トヨタ自工並を目指しました<sup>15)</sup>。しかし実際には、賃金上昇額と賃金上昇率の両方においてトヨタ自動車を下回り、初任給や一時金についてもトヨタ自動車並という目標を達成することはできなかった<sup>16)</sup>。

トヨタ車体の労働組合はトヨタ自動車を目標に活動を展開したが、トヨタ自動車と同程度の条件を獲得することは困難であった。そしてトヨタ自動車と受託企業の賃金格差は、上述したように、全トヨタ労働組合連合会結成後も解消されなかった。トヨタ自動車と受託企業における賃金格差の存在は、内製ではその格差を利用することが困難であるという意味で、委託生産取引が継続的に選択された要因のひとつであった<sup>17)</sup>。

## 2 国内生産台数の急激な増加と委託生産取引の展開

2と3では、受託企業におけるトヨタ自動車からの委託生産台数と賃金格差の関係を分析し、トヨタ自動車が委託先を選択する局面において、賃金格差をどの程度重視したのかを考察する。

15) 前掲『幸福をもとめて 40年のあゆみ』, 1986年, 62頁。

16) 同上。

17) 受託企業における平均賃金の水準はトヨタ自動車に届くものではなかったが、受託企業は、賃金上昇が収益性に対して少なくない影響を与えていると認識していた。トヨタ車体は、1979年以降の有価証券報告書において、コストプラス要因として人件費の上昇があったことを繰り返し指摘している。受託企業の賃金水準は、トヨタ自動車と比較して相対的に低賃金であったが、賃金を支払う受託企業にとっては少なくない負担であった。有価証券報告書からトヨタ車体・関東自動車工業・豊田自動織機・日野自動車・ダイハツ工業の原価構成を確認すると、6 8割は材料費が占めており、労務費が占める割合はおおむね10%強であった。



収集できたデータの制約から、1970年と1990年の二時点を分析対象としたい。まずは、国内生産台数が縮小する前の委託生産取引における賃金格差の意義を検討しよう。

トヨタ自動車は1960年の生産計画において、自動車需要の長期的動向を予想し<sup>18)</sup>、1963年に月産3万台、1965年に月産5万台を目指した<sup>19)</sup>。その後もトヨタ自動車は、1966年8月には高岡工場（月産20,000台、カローラ専門工場）を完成、1970年11月には堤工場の生産を本格稼働し、増産体制を強化していった。60年代後半においては、1971年4月における資本自由化の実施が背景になり、トヨタ自動車は年産200万台を目標にしたのであった<sup>20)</sup>。トヨタ自動車の増産計画は、受託企業の増産を織り込んだものであり、関東自動車工業は、1961年3月に深浦工場を完成、1967年8月にはF301工場（後の東富士工場）を完成させた。またトヨタ車体は、1964年に富士松工場を建設し、1968年8月には富士松乗用車工場（月産8,000台）を完成させた<sup>21)</sup>。

1960年代前半のトヨタ自動車は、量産車種をトヨタ自動車の新設工場に集中し、一方で、非量産車種を受託企業に担当させた<sup>22)</sup>。例えば、パブリカやカローラ等の量産車種は高岡工場が生産する一方で、非量産車種のパブリカバンは日野自動車羽村工場と豊田自動織機製作所長草工場が生産した<sup>23)</sup>。立地の関係から、羽村工場は東日本向けを、長草工場は西日本向けを担当したのであった。またカローラバンは、関東自動車工業深浦工場が生産した。活発な新工場の建設によって生産集中化が進められる一方で、既存設備の有効活用が図られたのであった<sup>24)</sup>。

1960年代後半におけるトヨタ自動車は、乗用車需要の拡大に対応するため、量産車種についても委託生産取引を選択した<sup>25)</sup>。そのため受託企業は、広範囲に及ぶ車種を受託していくこと

---

18) 1960年代に進んだ自動車の大衆化は、人々が、自らの社会的地位を確認するとともに、「見せびらかす」という性格を持っていた（武田晴人『高度成長』、岩波新書、2008年、106-108頁）。受託企業が生産したハードトップやコンパティブルは、こうした自動車需要の在り方に対応するものでもあったと言える。

19) トヨタグループ史編纂委員会『絆』、2005年、122-123頁。

20) 前掲『絆』、2005年、123-126頁。

21) 前掲『絆』、2005年、127-132頁。

22) 1960年代前半と後半という時期区分は、塩地洋「トヨタ自工における委託生産の展開」、1986年に依拠している。

23) パブリカシリーズは、1961年6月におけるパブリカ（スタンダード）の発売を皮切りに、1965年には八つのモデルが展開された。パブリカバンは、1962年に発売された商用車である。トヨタ自動車は、パブリカバン、パブリカデラックス、パブリカコンパティブルについて、「変わり型」と表現している（トヨタ自動車工業株式会社史編集委員会編『トヨタ自動車30年史』、1967年、619-620頁）。「変わり型」という評価は、カローラバンについても同じである（前掲『トヨタ自動車30年史』、1967年、655-660頁）。

24) 『日本経済新聞』、1967年6月13日、4頁。

25) トヨタ自動車の生産能力のみでは、対応することができなかった（塩地洋「トヨタ自工における委託生産の展開」、1986年、68-70頁）。

表4 トヨタ車体における車種別生産台数の推移

	トラック		バス		商用車		乗用車		合計台数
	台数	シェア	台数	シェア	台数	シェア	台数	シェア	
1945年	533	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	533
1950年	4,243	93.9%	212	4.7%	64	1.4%	0	0.0%	4,519
1955年	7,287	95.8%	68	0.9%	250	3.3%	0	0.0%	7,605
1960年	73,715	99.2%	0	0.0%	571	0.8%	0	0.0%	74,286
1965年	95,953	91.9%	0	0.0%	0	0.0%	8,408	8.1%	104,361
1970年	113,475	38.9%	0	0.0%	28,866	9.9%	149,072	51.2%	291,413

(出所) トヨタ車体株式会社『トヨタ車体30年史』, 10 15頁。

(注) 各車種シェアは、トヨタ車体の合計台数に占める割合を示している。

となった。トヨタ車体は、当初、トヨエースを中心にトラックの生産を行っていたが<sup>26)</sup>、1964年6月にコロナセダンをベースにしたハードトップ車の開発・生産を受託した<sup>27)</sup>。1965年10月にはコロナ5ドアセダン<sup>28)</sup>、1967年8月にはコロナ・マーク・ハードトップの委託生産を開始するなど<sup>29)</sup>、乗用車生産を本格化させていった。トヨタ車体における生産車種の推移を確認すると、1945年から1965年まで、トラックの生産台数が約9割を占めていた(表4)。その後、トヨタ車体は、1965年から1970年にかけて乗用車の生産台数を急増させ、70年において51.2%のシェアが乗用車となっている。

生産台数の増加は、大量生産体制の整備を通じて、受託企業の賃金制度に影響を与えた。トヨタ車体では、生産台数の急増に対応する過程で、「生産のコンベア化が促進され」、「熟練作業が要素作業化にともなう単純労働におきかわったという<sup>30)</sup>。トヨタ車体は、大量の「単純労働」の担い手として、1967年と1968年に男子高卒作業員を1,200名ずつ採用した<sup>31)</sup>。こうした従業員構成の変化に対応するため、トヨタ車体は、新たな賃金制度の整備を意図し、1966年

26) トヨタ車体が受託した車種がトラックであったことについて、『ダイヤモンド』誌は、当時の国際競争力という観点から、トヨタ車体にとって望ましいと評価していた。(『ダイヤモンド』昭和36年7月15日、第49巻第30号、186頁)。

27) 前掲『トヨタ車体30年史』, 1975年、147 151頁。

28) 同上、152 153頁。

29) 同上、161 162頁。

30) トヨタ車体株式会社編『モノづくりの真髄を求めて：トヨタ車体50年史』, 1996年、224頁。自動車の組立工程における効率性は、品質不具合の検出や追完・モデルチェンジにおける新たな生産ラインの構築等、従業員が形成する技能によって大きな影響を受ける(小池和男「もの造りの技能 自動車生産職場」『リーディングス 日本の企業システム 第2期 第4巻 組織能力・知識・人材』有斐閣、2006年)。トヨタ車体の生産ラインにおいて高校卒業者が果たした役割は、社史が強調するほど「単純労働」ではなかったと推察されるが、今後の課題としたい。

31) この採用は、1965年の時点で計画されていた(前掲『トヨタ車体30年史』, 1975年、188 190頁)。そのため賃金原則は、大量の若年作業員が入社することを前提として策定されたものと考えてよいであろう。



表5 受託企業の生産車種 (1975・1985年)

1975年								
小型四輪貨物車	台数	%	普通乗用車	台数	%	小型四輪乗用車	台数	%
カローラバン	99,056	7.0	クラウン	11,060	0.8	カローラ	230,883	16.3
ライトエース	50,435	3.6	センチュリー	784	0.1	コナ	154,112	10.8
コナ	47,445	3.3				スプリンター	87,329	6.1
ハイエース	32,758	2.3				カーナハードトップ	75,301	5.3
トヨエース	32,232	2.3				カローラハードトップ	68,653	4.8
パブリカ	21,569	1.5				コナハードトップ	58,292	4.1
ハイラックス	18,837	1.3				クラウン	57,630	4.1
ダイナ	18,434	1.3				マーク	51,838	3.6
コナマーク	7,770	0.5				カーナ	49,098	3.5
ミニエース	5,218	0.4				スターレット	45,797	3.2
クラウン	4,145	0.3				スプリンタークーベ	42,253	3.0
スタウト	1,118	0.1				セリカLB	36,215	2.5
カーナバン	1,085	0.1				クラウンハードトップ	32,884	2.3
その他	327	0.0				マーク ハードトップ	23,177	1.6
						セリカ	17,633	1.2
						パブリカ	9,451	0.7
						カローラバン (改)	1,486	0.1
						コナバン (改)	1,077	0.1
						クラウンバン (改)	237	0.0
						マーク バン (改)	227	0.0
						パブリカバン (改)	24	0.0
						カローラクーベ	20	0.0
						その他	24,621	1.7

1985年								
小型四輪貨物車	台数	%	普通乗用車	台数	%	小型四輪乗用車	台数	%
カローラバン	57,500	3.5	クラウン	27,814	1.7	コナ	213,520	13.0
ハイエース	36,077	2.2	ソアラ	6,464	0.4	カローラ	193,776	11.8
タウンエース	31,122	1.9	センチュリー	1,024	0.1	マーク ハードトップ	108,856	6.6
ライトエース	30,334	1.8	セリカリフトバック	110	0.0	クレスト	102,437	6.2
カーナバン	18,963	1.2	その他	86	0.0	スターレット	97,506	5.9
ハイラックス	17,830	1.1				カローラ2	65,568	4.0
トヨエース	16,959	1.0				スプリンター	58,951	3.6
ダイナ	14,725	0.9				クラウンハードトップ	56,885	3.5
コナバン	13,486	0.8				カムリ	54,696	3.3
マーク バン	9,242	0.6				マーク	42,353	2.6
スターレットバン	4,552	0.3				クラウン	30,442	1.8
ランドクルーザー	2,965	0.2				ピスタ	27,315	1.7
クラウンバン	2,359	0.1				タウンエース ワゴン	26,951	1.6
パブリカバン	1,957	0.1				コルサ	26,303	1.6
ブリザード	957	0.1				カーナハードトップ	25,585	1.6
スタウト	79	0.0				カローラクーベ (HDT)	22,847	1.4
その他	35	0.0				スプリンタークーベ (HDT)	21,783	1.3
						カーナ	19,504	1.2
						チェイサーハードトップ	17,930	1.1
						ソアラ	16,361	1.0
						ライトエース ワゴン	16,178	1.0
						カリブ	15,620	0.9
						マスターエース ワゴン	13,359	0.8
						ターセル	12,464	0.8
						ハイエース ワゴン	12,324	0.7
						コルサセダン	10,784	0.7
						セリカリフトバック	9,983	0.6
						MR2	7,813	0.5
						ターセルセダン	6,709	0.4
						コナクーベ	5,943	0.4
						カローラリフトバック	5,305	0.3
						コナハードトップ	2,104	0.1
						カーナクーベ	1,521	0.1
						セリカ	1,304	0.1
						ランドクルーザー ワゴン	346	0.0
						ブリザード ワゴン	326	0.0
						チェイサー	178	0.0
						その他	26	0.0

(出所) 『初度登録年別 自動車保有車両数 昭和51年3月末現在 F表 No.4.』、26頁。『初度登録年別 自動車保有車両数 昭和61年3月末現在 F表 No.14.』、211頁。関東自動車工業四十年史編集委員会『関東自動車工業四十年史』、1986年、234-235頁。トヨタ車体株式会社社史編集委員会『トヨタ車体40年史』、1985年、160-163頁。

(注) 「ト車」はトヨタ車体、「開自」は関東自動車工業を略したものである。

『初度登録年別 自動車保有車両数』は3月末時点での車両数を初度登録年別に分類するという性格を持つ。そのため、1976年時点での値は1-3月までの登録台数となる。そこで本稿は、一年間の販売台数を反映させるため、前年の1975年における値を抽出した。

に賃金原則を設定した。この賃金原則においては、賃金は、従業員に業務遂行能力を促しこれに報いるものであること、賃金は、従業員の従事している仕事の内容と仕事の遂行能力を反映するものであること、賃金は、従業員の生活の安定をはかるものであること、という三つの原則が掲げられた。またトヨタ車体は、大量に採用した若年作業員を動機づけるため、納得性のある基準により仕事を付与する職級制度（1968年）、上司と部下との対話を促す面接制度（1970年）、明確な基準による公正な評価を行なうために能力評価制度（1971年）、仕事の過程と結果を自己評価させる自己申告制度（1972年）を導入した<sup>32)</sup>。

受託企業の生産車種をより具体的に見てみよう。表5は、トヨタ自動車の各車種を、1975年並びに1985年における初度登録年別台数で台数が多い順に再構成したものである。%はトヨタブランド全体に占める割合を示しており、一番右の欄は受託企業名を記載している。受託企業については、収集できた資料の制約により、受託生産台数において一位並びに二位を占めたトヨタ車体と関東自動車工業の二社である。そのため、相対的に大規模な受託企業の特徴を示している。1985年における生産車種の分析は3で行うこととし、2では1975年の時点を検討したい。トヨタ車体は、小型四輪貨物車を5車種、小型四輪乗用車を6車種生産している。小型四輪貨物車と小型四輪乗用車において最大の生産台数を占めるカローラとカローラバンは生産していないものの、全体の5%を占めるコロナやカリナハードトップの生産も行った。関東自動車工業は、普通乗用車を2車種、小型四輪乗用車4車種を生産しており、その中にはカローラやコロナといった量産車種も含まれていた。受託企業の生産車種は多岐に及び、非量産車種の生産のみではなくなっていった。こうした委託生産取引の展開は、受託企業にとって、様々な車種を生産する能力を蓄積する側面を持つと評価できるものであったが、専門性が薄れていくプロセスでもあったと推測される。

ここで、各受託企業における委託生産台数や賃金水準等を整理した表6から、1970年のデータを見てみよう。委託生産台数が多かったトヨタ車体（34.4%）・関東自動車工業（32.7%）はトヨタ自動車との賃金格差が大きく、この二社で67.1%のシェアを占めた。一方で、委託生産台数が少なかったのは、ダイハツ工業（4.0%）・ヤマハ発動機（0.0%、71台）であり、ダイハツ工業は最も賃金格差が小さかった<sup>33)</sup>。一方、ヤマハ発動機に発注した2000GTについて、トヨタ自動車は次のように説明している。「わが社は多くの新車開発の計画をかかえ、試作工場の生産能力に余裕がなかったこと、さらに本格生産に移した場合も、普通の乗用車よりも特に入念なクラフトマンシップ（仕上げのよさ）を必要とするため、量産ラインで流すことができない<sup>34)</sup>。トヨタ自動車にとってヤマハ発動機は、一時的な能力不足を補完するという意味

32) 前掲『モノづくりの真髄を求めて：トヨタ車体50年史』、1996年、219-226頁。

33) トヨタ自動車との委託生産取引が1969年に開始したばかりであったことも関係していたと推測される（ダイハツ工業編『道を拓くダイハツ工業100年史資料集 1907-2007』、2007年、126-129頁）。

34) 前掲『トヨタ自動車30年史』、1967年、624-631頁。

表6 委託生産取引と賃金格差 (1970・1990年)

1970年								
会社名	委託生産台数 (年)	シェア / a (%)	シェア / (a+b) (%)	賃金格差 (%)	平均月額 給与 (円)	平均勤続 年数 (年)	平均年齢 (歳)	従業員数 (人)
トヨタ車体	295,500	34.4	17.6	81.6	56,113	4.6	27.4	5,345
関東自動車工業	280,476	32.7	16.7	84.4	58,034	6.2	29.1	4,650
日野自動車工業	104,789	12.2	6.2					
セントラル自動車	52,803	6.1	3.1					
豊田自動織機製作所	49,991	5.8	3.0	89.6	61,612	11.7	32.3	5,995
荒川車体工業	41,374	4.8	2.5					
ダイハツ工業	33,993	4.0	2.0	93.4	64,187	8.7	31.2	7,126
ヤマハ発動機	71	0.0	0.0	71.2	48,970	5.1	26.9	4,406
委託生産台数合計 a	858,997	100.0	51.2					
トヨタ自動車 b	818,732		48.8		68,759	5.4	27.3	38,168
a + b	1,677,729		100.0					
1990年								
会社名	委託生産台数 (月)	シェア / a (%)	シェア / (a+b) (%)	賃金格差 (%)	平均月額 給与 (円)	平均勤続 年数 (年)	平均年齢 (歳)	従業員数 (人)
トヨタ車体	42,000	24.3	11.7	100.1	386,129	14.2	34.5	6,796
関東自動車工業	37,000	21.4	10.3	94.5	364,537	14.8	35.2	5,951
日野自動車工業	35,500	20.5	9.9	92.4	356,467	15.6	37.4	8,227
ダイハツ工業	20,000	11.6	5.6	85.1	328,232	15.7	36.9	11,664
豊田自動織機製作所	18,000	10.4	5.0	96.5	372,143	12.9	33.6	7,152
アラコ	10,000	5.8	2.8					
セントラル自動車	7,300	4.2	2.0					
岐阜車体	3,100	1.8	0.9					
委託生産台数合計 a	172,900	100.0	48.3					
トヨタ自動車 b	185,000		51.7		385,757	12.4	33.6	70,814
a + b	357,900		100.0					

(出所) 委託生産台数については、1970年：塩地洋「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)」, 1986年, 53頁。1990年：産業ジャーナル編「トヨタ自動車グループの実態 '90年版」, 78頁。平均月額給与・平均勤続年数・平均年齢・従業員数については、表1に同じ。

(注) 岐阜車体は、資料上、生産台数が31,000台となっていたが、内訳は3,100台分であったため、3,100台であると判断した。

が大きかった。そのためヤマハ発動機との取引は、賃金格差は最も大きかったものの、1966年から1970年にかけてトヨタ 2000GT を339台委託したのみであった<sup>35)</sup>。要約すると、1960年から1970年にかけて拡大した委託生産取引は<sup>36)</sup>、賃金格差の拡大傾向(表1)、とりわけ賃金水準の低い受託企業への発注量の増加を伴っていた。トヨタ自動車が国内での急激な増産を進めた1970年代前半頃までの委託生産取引において、トヨタ自動車と受託企業の賃金格差は、一定の重要性を持っていたと考えられる。

35) 塩地洋「トヨタ自工における委託生産の展開」, 1986年, 66頁。

36) 塩地洋「トヨタ自工における委託生産の展開」, 1986年, 56-58頁。

### 3 海外生産台数の拡大と委託生産取引の再編

1973年と1979年における石油危機の発生は、主要先進国（アメリカ・西ドイツ・フランス・イタリア・イギリス）における自動車生産を減少あるいは停滞させたが、日本自動車産業は増産を続けた。1970年代以降、国内市場の拡大傾向が緩やかになるなかで、日本企業は北米・ヨーロッパに対する輸出を急増させたのであった。外部要因としては、石油危機によるガソリン価格の高騰により、日本自動車産業の生産する燃費効率の高い小型車に対する需要が世界的に増加したことが大きかった。しかし、こうした需要の変化という要因のみで輸出の急増が説明されるわけではない。第二次石油危機の時点における日本自動車産業は、生産性やデザイン・燃費等の品質面においてアメリカやヨーロッパ諸国を上回っており、急増する需要を掴む競争力を形成していたのであった<sup>37)</sup>。

トヨタ自動車は、第一次石油危機の影響で一時的に営業利益率が低下したが、操業率80%で利益が確保できる体制づくりを推進した。1974年10月、トヨタ自動車は、最量販車であるカローラを対象に原価改善委員会を発足させ、約半年で一台当たり一万円の原価改善を目標に掲げて128%の目標達成率を実現した。この委員会は、生産現場だけでなく、技術部門も巻き込んで活動が行われ、「「枠を出ての改善」という意識改革をもたらした」という<sup>38)</sup>。トヨタ自動車の収益性は1975年以降回復し、この頃、トヨタ生産方式への注目が急速に高まっていった<sup>39)</sup>。

アメリカ自動車産業は、小型車需要の急増という変化に対して、迅速に対応することができなかった。大型車・中型車中心の製品展開をしてきたアメリカ自動車産業にとって小型車は、経験が少なく、利幅が少なかった。そのため、小型車生産という戦略は、アメリカ自動車にとって魅力的な選択ではなかった。1978年から1980年にかけて、アメリカ乗用車市場における小型車のシェアは48.0%から64.0%に上昇し、輸入車が占めるシェアは17.6%から26.7%へと拡大した。こうした状況の中で、GM・フォード・クライスラーの3社は1980年に巨額の赤字を記録し、大量の失業者を発生させることとなった<sup>40)</sup>。

こうして、日本企業の大量輸出に不満が向けられ、日米自動車問題が引き起こされた。この問題については、1981年5月1日、日本企業が対米乗用車輸出規制措置を採用することで合意

37) 通商産業省、通商産業政策史編纂委員会編『通商産業政策史 第12巻 第 期 多様化時代 (1)』、1993年、442-450頁。日本自動車産業の国際競争力については、1960年代初めまでに一定程度の国際競争力が形成され、輸出拡大に目を向けることのできる体制が整えられたと指摘されている（武田晴人「自動車産業」『日本産業発展のダイナミズム』東京大学出版会、1995年）。

38) 『weekly Toyota』、1992年10月23日、2面。

39) 大野耐一『トヨタ生産方式 脱規模の経営をめざして』、ダイヤモンド社、1978年、3-5頁。

40) 前掲『通商産業政策史 第12巻 第 期 多様化時代 (1)』、1993年、450-454頁。

がなされた<sup>41)</sup>。輸出自主規制は、1984年185万台、1985年230万台となり、その後1990年代まで継続された。しかし、日本自動車メーカーの現地生産が進んだことで、「1980年代後半には有名無実化」していたという<sup>42)</sup>。例えばトヨタ自動車の海外生産比率は、1960年0.3%、1970年4.5%、1980年7.3%、1990年18.0%、2000年33.8%と、80年代から急激に上昇していった<sup>43)</sup>。トヨタ自動車社長豊田章一郎は、1984年を「海外元年」、1989年を「海外での大事業を実行に移す年」と表現しており<sup>44)</sup>、80年代から海外生産を積極的に展開したのであった<sup>45)</sup>。とりわけ90年代は、海外生産台数が増加する一方で、国内生産台数が減少した。

トヨタ自動車は、1983年に分野調整方針を打ち出し、委託生産取引の見直しを進めた。基本的方針は、同一車種を複数の受託企業に発注している取引形態を改め、車種ごとに一社への集中発注を行なうというものであった。対象となった受託企業は、トヨタ車体・関東自動車工業・荒川車体工業・セントラル自動車・岐阜車体工業・豊田自動織機製作所の六社であった。表7から、分野調整方針が打ち出される前における複数発注の実態を確認しよう。例えばコロナマークは、トヨタ自動車元町工場・トヨタ車体富士松工場・関東自動車工業東富士工場の三つの工場で生産されていた。他にも、ダイナ（トヨタ自動車本社工場・トヨタ車体富士松工場・岐阜車体工業本社工場）やハイエース（トヨタ自動車本社工場・荒川車体工業本社工場・岐阜車体工業本社工場）が三つの工場で生産されていた。こうした受託企業への複数発注は、日野自動車やダイハツも含めれば、カーリーナ（トヨタ自動車堤工場・トヨタ車体富士松工場・日野自動車羽村工場）やハイラックス（トヨタ自動車田原工場・トヨタ車体富士松工場・日野自動車羽村工場）、タウンエース（トヨタ自動車本社工場・トヨタ車体富士松工場・ダイハツ工業池田第二工場）、スターレット（豊田自動織機製作所長草工場・ダイハツ工業京都工場）が指摘できる。

分野調整方針では、こうした複数発注の実態を踏まえ、乗用車の場合、同一車種の複数受託企業への複数発注を改め、一定の車種は特定受託企業に一本化する、乗用車・商業車・トラック等の多様な車種を組み立てている受託企業については、できるだけ専門化し、生産を集中させることが意図された。一社に限定した発注政策は、専門化による効率化だけでなく、トヨタ自動車が受託企業に供給する部品を、複数の工場に輸送する費用を低減させるというメリットも持っていた<sup>46)</sup>。については、スターレットの事例が確認できる。1984年において、ス

41) 日米自動車問題の詳細な交渉過程については、前掲『通商産業政策史 第12巻 第 期 多様化時代 (1)』、1993年、454-484頁を参照。

42) 藤本隆宏『能力構築競争』、中公新書、2003年、226-234頁。

43) 田鑫『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』、75-79頁。

44) 『トヨタ新聞』、1988年1月1日、2面。

45) トヨタ自動車における海外生産の展開については、上山邦雄「トヨタの海外展開」『経済学研究』70(2/3)、2003年を参照。

46) 『日本経済新聞』、1983年1月20日、地方経済面、10頁。

表7 トヨタ自動車における委託生産取引の複数発注

会社名	工場名	生産車種
豊田自動織機製作所	長草工場	商用車（スターレット、パブリカトラック、カローラバン）、小型ダンプトラック、キャブオーバートラック
トヨタ車体	富士松工場	コロナマーク、チェイサー、カリーナ、トラック、ダイナ、ハイラックス、トヨエース、タウンエース
	刈谷工場	ハイエースバン、ライトエースバン
関東自動車工業	東富士工場	センチュリー、クラウン、コロナマーク、ワゴン・バン、コロナ
	横須賀工場	カローラセダン・クーペ・リフトバック、スプリンター・クーペ・リフトバック
日野自動車工業	日野工場	ディーゼルトラック・バス
	羽村工場	カリーナ、ハイラックス
ダイハツ工業	池田第二工場	ライトエース、タウンエース、クォーレ、ハイゼット、デルタ、デルタワイド、タフト
	京都工場	スターレット、シャルマンバン、シャレード
荒川車体工業	本社工場	ランドクルーザー、マイクロバス、ハイエース
岐阜車体工業	本社工場	ダイナ、ハイエース、ハイエースオープンバン等
セントラル自動車	本社工場	コロナバン、クラウンバン、コロナマーク ピックアップ、救急車、キャンピングカー、特装車
トヨタ自動車	本社工場	トラック（ハイエース、トヨエース、スタウト、ダイナ、タウンエース）
	元町工場	乗用車（クラウン、コロナマーク、チェイサー）
	高岡工場	乗用車（カローラ、スプリンター、ターセル、コルサ）
	堤工場	乗用車（セリカ、カリーナ、コロナ）
	田原工場	トラック（ハイラックス、スタウト）、カローラ、ソアラ

（出所）『別冊・新生トヨタ自動車'82』、アイアールシー、1982年、8-12頁より作成。

（注）工場の業態が「組立」である工場。岐阜車体工業については、資料上は「組付」であるが、1983年における分野調整の対象企業となったため、「組立」を行っていたと判断し、追加した。

ターレットの輸出仕様車は豊田自動織機製作所、国内仕様車はダイハツ工業が生産していた。つまり複数の受託企業に対して発注がなされていたが、フルモデルチェンジの際、生産効率を高めるために豊田自動織機製作所へ集約されたのであった。スターレットの生産が中止となるダイハツに対しては、販売台数がより安定したカローラバンの発注がなされた<sup>47)</sup>。分野調整方

トヨタ車体・関東自動車工業・荒川車体工業・セントラル自動車・岐阜車体工業との取引について、「同一車種を別々の車体メーカーに並行発注している現在の外注形態を改め、車種毎に集約、一本化する」という体制見直しを検討している」という指摘もあった（『トヨタ自動車グループの実態 1984年版』、36-37頁）。

47) 『日経産業新聞』、1984年8月20日、10頁。



針 については、表5からトヨタ車体を事例に見てみよう。1985年におけるトヨタ車体は、小型四輪貨物車を5車種、小型四輪乗用車3車種の生産を担当していた。1985年7月におけるカリーナクーペの移管を入れれば、1975年と比較して、小型四輪乗用車が4車種減少したのであった。その他の3車種は、コロナハードトップは1982年1月、マークセダンは1984年3月、マークハードトップは1984年7月に移管がなされた<sup>48)</sup>。トヨタ自動車は、トヨタ車体に対する乗用車の発注を減少させ、トヨタ車体をトラックに特化させることを意図したと考えられる<sup>49)</sup>。

トヨタ自動車社長豊田章一郎は「トヨタの国際競争力向上を考えるうえで、車体六社の体質強化、生産効率改善、生産合理化が欠かせない」との認識を示し、分野調整方針を進めた。この再編成について、受託企業側からは「トヨタにトップ人事はじめ生殺と奪の権をすべて握られており、車体メーカーが自分でできることは合理化ぐらい」という認識が示された。一方、あるトヨタ・グループ首脳は、これまでの委託生産取引について「輸出が減った時にトヨタ自動車の工場の仕事を削って車体メーカーに回したり、発注価格もその会社の業績を考慮した政治的価格」となってきたことを指摘し<sup>50)</sup>、今回進める合理化は経済合理性を追求するうえで不可欠な性格を持つことが強調された<sup>51)</sup>。

発注政策の効果について、トヨタ自動車は次のように指摘している。「生産委託をしているボデーメーカーについても、委託車種を調整することによって、投資の効率化をはかるとともに、その責任体制を明確化した。また、(新製品への)切替え時のトラブルの要因を各社ごとに徹底して解析したうえで、ボデーメーカー研修会を開いて再発防止を推進した結果、これを着実にこなす実力を蓄積させることができた(括弧内筆者)」<sup>52)</sup>。投資の効率化や責任体制の明

48) トヨタ車体株式会社社史編集委員会『トヨタ車体40年史』、1985年、162頁。

49) トヨタ車体は、「トヨタ自動車は、(昭和)60年代に向けてグループ間における開発・生産分担の見直しを順次実施し、当社の開発担当車種も大きく変貌した(括弧内筆者)」と指摘している(前掲『トヨタ車体40年史』、1985年、69-71頁)。

50) 発注先の選択であるが、実際、環境の変化等が考慮されていた。例えば1975年には、トヨタ自動車から関東自動車工業へ生産の一部が移管されたという事例がある。「トヨタ自工は排ガス未対策車の駆け込み増産を批判され、11月以降の生産計画を大幅に変更したが、これに伴い未対策の大衆乗用車カローラを委託生産している関東自動車工業の操業が大幅にダウンするのを防ぐため、高岡工場で行っている輸出用カローラ生産の一部(8,500台)を同社に移すことを決めた」(『日本経済新聞』、1975年11月3日、6頁)。また、軽四輪を主力としていたダイハツが経営悪化に陥った際、トヨタ自動車は、需要の増加が見込まれていたスポーティ車(パブリカ)の委託を決定したという事例もある(『日刊自動車新聞』、1973年1月25日、1頁)。

発注価格について、トヨタ自動車は、1992年の有価証券報告書で次のように述べている。「一般取引条件と同様に、市場価格等を十分勘案し、希望価格を提示して交渉のうえ決定している」(トヨタ自動車『有価証券報告書』、1992年)。発注価格の実態を直接明らかにする資料ではないが、市場価格を重視することが明記されているという点に着目しておきたい。

51) 『日本経済新聞』、1983年1月20日、地方経済面、中部、7頁。

52) トヨタ自動車株式会社『創造限りなく』、1987年、789-790頁。

確化は、一車種に対して一社への発注がもたらしたメリットであると考えられよう。

分野調整方針によって受託企業の専門化が進められる一方で、受託企業は、柔軟性の高い生産ラインを構築していた。例えばトヨタ車体は、石油危機以降、短期的な生産変動が目立つようになったため、異なるラインの作業工程をこなす「多能工」の養成、設備の汎用化・共用化を推進した<sup>53)</sup>。こうした生産ラインの構築は、1985年9月22日のプラザ合意による円高においても、大きな役割を果たした。急激な円高により、トヨタ車は、豪亜・中近東向けの輸出が激減する一方で、市場が拡大傾向にあった欧州向け輸出が増加した。市場変動が各ラインに対して与えた生産負荷は大きく異なっていたため、「全体としての効率を高めるべく、ボデーメーカーも含めたオールトヨタで応受援体制をとるなど機動的な生産対応に努めた」<sup>54)</sup>という。

1987年、関東自動車工業は、全社的にFMS（フレキシブル・マニファクチュアリング・システム）を導入した。ロボットの台数を旧ラインの二倍以上の七十一台に増やし、独自に車種切替装置を開発する等、車種変更があってもライン構成を変更しないで対応できる生産体制を整えた。関東自動車工業は、消費者ニーズの多様化による車種の多品種化を背景に、中・少量生産車種の受託を狙ったのであった。こうした受託企業間競争は、新製品に限らず、既存の車種についても展開された。関東自動車相模兵介製造部長は、生産経験のないカーリーナも流せるようにする等、「なんでもつくれる体制にしておく」と述べている。関東自動車工業は、カーリーナの生産を可能にすることについて、他の受託企業を刺激するが、生き残るために必要であると認識していた。関東自動車工業の技術者は、「最も動向が気になるのは日産系車体メーカーなどではなく、グループ内の車体メーカーだ」と指摘した<sup>55)</sup>。

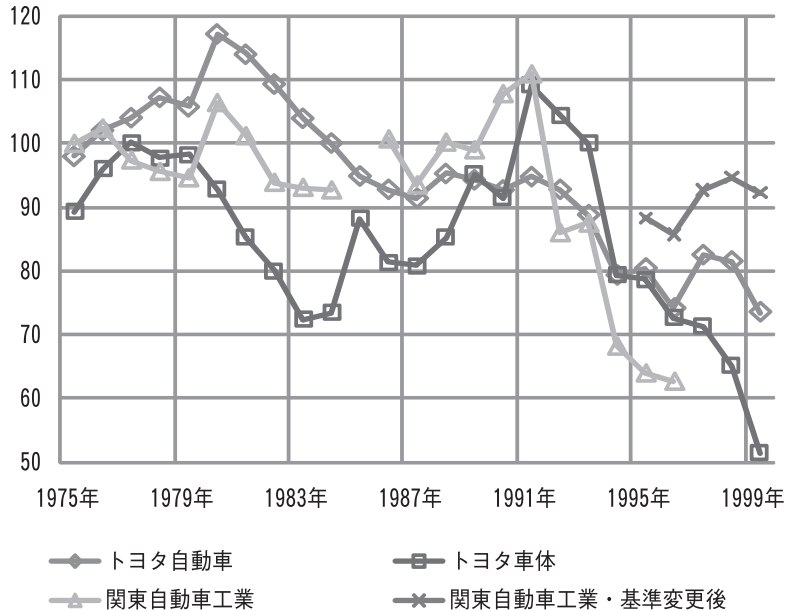
図1からトヨタ自動車と受託企業における稼働率の推移を確認し、1980年代における委託生産取引の実態について検討してみよう。1975年から1980年代前半まで、トヨタ自動車の稼働率は、トヨタ車体・関東自動車工業よりも高かった。受託企業の観点に立てば、完成車組立のために巨額の固定費用を負担しているため、稼働率が業績に与える影響は大きい。この点において、分野調整方針の際にトヨタ・グループ首脳が強調したほど、トヨタ自動車が受託企業の経営成績について配慮をしていたとは言い難い。委託生産取引における委託先の選択は、1983年以前から、基本的に、経済合理性を重視してきたと考えるべきであろう。1980年代後半から1991年にかけて、トヨタ自動車の稼働率が緩やかな減少傾向を示す一方で、関東自動車工業とトヨタ車体の稼働率は増加傾向を示し、トヨタ自動車の稼働率を上回ることとなった。こうした稼働率増加の一因は、専門化による受託企業の経営効率の上昇による委託生産取引量の増加にあったと思われる。

表6から1990年のデータを見ると、委託生産台数がトヨタ自動車全体（a + b）に占める割

53) 前掲『トヨタ車体40年史』, 1985年, 85-86頁。

54) 『トヨタ新聞』, 1986年12月12日, 2頁。

55) 『日経産業新聞』, 1987年9月26日, 7頁。



(出所) 各社『有価証券報告書』各年版(3月決算値)より作成。

(注) 稼働率 = 当期月平均台数 ÷ {前期末生産能力(台数) + 当期末生産能力(台数)} ÷ 2

「関東自動車工業・基準変更後」は、「保有人員を加味した期中平均生産能力に対する生産実績の比率」(関東自動車工業株式会社『有価証券報告書』1996年, 16頁)である。関東自動車工業とトヨタ自動車における1975年の値は、半年分(関東自動車工業: 1974年10月 1975年3月, トヨタ自動車: 1974年12月 1975年6月)の稼働率である。

図1 トヨタ自動車・受託企業の稼働率

合は、1970年と比較して約3%低下した。既に確認したように、1975年以降賃金格差は上昇傾向にあったにも関わらず、委託生産台数がトヨタ車全体の生産台数に占める割合は減少したのであった。また、委託生産台数が多い企業ほど、賃金格差が小さい傾向にあることが見て取れる。例えばトヨタ車体は、1970年から1990年にかけてシェアを大きく落としたものの、最も委託生産台数が多く、トヨタ自動車よりも賃金が高かった。1990年の委託生産取引においては、1970年と比較して、賃金格差の持つ意義が後退していたのであった。

1970年と1990年における受託企業のシェアを比較すると、トヨタ車体(24.3%)・関東自動車工業(21.4%)のシェアが後退し、日野自動車(20.5%)・ダイハツ工業(11.6%)・豊田自動織機製作所(10.4%)が上昇した(括弧内は1990年の値)。1990年においては、1970年と比較して、各社のシェアが拮抗するようになっており、激しい競争を展開していたことが窺われる。受託企業が柔軟性のある生産ラインを構築したことは、受託企業間競争を激しいものにする一因であったと推測される。

## おわりに

トヨタ自動車は、1960年代以降、委託生産取引を継続して利用してきた。本稿では、トヨタ自動車が内製しなかった要因として、トヨタ自動車 = 受託企業間における賃金格差の存在に着目してきた。トヨタ自動車は、受託企業と比較して、勤続年数の短い従業員に対して高い賃金を支払う傾向にあった。そのためトヨタ自動車は、委託生産取引の選択により、相対的に低賃金で労働力を利用することができた。とりわけ1970年頃にあつては、賃金が低い受託企業との委託生産取引が優先されていた。賃金格差は、委託生産取引が継続的に選択された要因のひとつであったと言えよう。しかし、1990年頃になると、トヨタ自動車が委託先を選択する局面において、賃金格差という要因の重要性は後退した。

機会主義的行動を抑制し、外部組織を効率的に活用するためには、インセンティブを付与することが不可欠である。トヨタ自動車は、1980年過ぎまで、二社発注方式によって受託企業間の競争を組織することで、高い効率性を実現するインセンティブを付与してきた。しかし1983年以降、トヨタ自動車は1車種1社政策を推進し、二社発注方式を採用しない取引が部分的に出てきた。それでは、受託企業に対するインセンティブは、どのように与えられることになったのだろうか。トヨタ自動車は、1980年代から海外展開を急激に進めており、90年代においては国内生産台数を縮小する傾向にあった。受託企業の立場に立てば、長期的には需要が縮小する見通しのなかで、受注量を維持・増加するためには、激しい競争を展開せざるを得ない状況に追い込まれていた。そのため、トヨタ自動車からすれば、専門化から得られるメリットを失ってまで、二社発注方式を維持する意義のない取引が出現してきたのだと推測される。1980年代の委託生産取引においては、多様な車種を生産することが可能な能力を構築した受託企業間における激しい競争が、受託企業をさらなる効率性へと誘導する機能を果たしていたのである。