

## 小型三輪自動車産業の競争 - 1945 - 1957 年

常 見 耕 平

### Competition in the Japanese Three-wheeled Automobile Industry — 1945–1957

Tsunemi Kouhei

本稿は、戦後独自の発展を遂げた小型三輪自動車産業の1945年から1957年までの13年間の競争についての研究である。市場に製品を送り込む力、すなわち「製品供給力」の差が、市場での競争優位を生み出したという視点から、この競争を検討した。まず、競争のキーファクターとしての「製品供給力」について考察し、次いで三輪自動車産業での競争と市場の変化をみた。その上で、ダイハツと東洋工業の2社間での競争を中心に、先行する2社が、いかにして製品供給力での競争上の優位を獲得したかを、生産能力の拡充と全国での販売網の形成を軸に検討した。さらに、追走する各社の努力とその限界を通して、この基礎能力の獲得と維持がどれほど困難であるか、また、競争優位にある企業を追撃するために必要な条件についても検討した。

This is a study of the competition in the Japanese Three-wheeled Automobile Industry — 1945-1957. The purpose of this study is to show that the ability to supply products makes competitive advantage. This ability consists of mass productive capacity and a sales system. First, I survey the short history of the competition and the feature of the market. Daihatsu and Toyokogyo (Mazda) went ahead of their rivals in the competition. Mitsubishi Motors and others as their competitors could not catch up with them after all. Second, I examine how Daihatsu and Toyokogyo (Mazda) got the competitive advantage. Third, I consider why Mitsubishi Motors and others didn't get the competitive advantage.

三輪自動車、日本自動車産業、製品供給力、ダイハツ、東洋工業、三菱自動車工業、競争優位  
Japanese Automobile Industry, Three-wheeled Automobile, Ability to supply, Daihatsu,  
Toyokogyo (Mazda), Mitsubishi Motors, Competitive advantage

#### はじめに - 研究にあたって

本稿は、戦後独自の発展を遂げた小型三輪自動車産業での競争の研究である。とりわけ1945年から1957年までの13年間に焦点を絞り、その競争に新たな光りをあてることを目指している。

従来の自動車産業研究では、普通乗用車に力点が置かれ、乗用車以外の自動車 - 例えばバスやトラック、軽自動車 - が論じられることは少なかった。とりわけ本稿が対象とする三輪

自動車についての論及は、きわめて限られている。1887年、カール・ベンツによって完成された最初の自動車は、三輪自動車であった。このように歴史の一頁を飾るエピソードとして三輪自動車を取りあげられることはあっても、産業や経営の歴史の中で位置づけられることはなかった。四輪自動車に比して、三輪自動車は一段劣るものととらえられてきたのである。山本惣治のいう「傍系自動車」という表現などは、そのあらわれのひとつといえるだろう。<sup>注1)</sup>

こうした乗用車中心の視点から導き出される三輪自動車への評価は次のようなものであった。

自動車(乗用車)発展の前段階を担うものである。四輪自動車への移行のための資金や技術を準備する手段に過ぎない。四輪車の代替車、補完車であって、独自の価値は持っていない。これらが、乗用車中心の視点から小型三輪自動車に与えられた評価なのである。<sup>注2)</sup>

しかし、あらためて戦後自動車産業の発展史を見直すとどうだろう。昭和20年代、戦後復興にともなう物資の輸送手段の確保が緊急の課題であった時代、しかし現実には、昭和前期の牛・馬車や荷車、リヤカーに依存しなければならないような交通体系しか残存していない時代、この時代の物流を担ったものこそが、小型三輪自動車にほかならなかったのである。<sup>注3)</sup>

敗戦直後の昭和20年こそ、四輪車(乗用車、トラック、バスの合計)生産の1,461台に対して三輪車のそれは99台に過ぎなかった。ところが、年を追って三輪車の生産は拡大し、昭和24年には、四輪車の28,700台に対して26,727台とほぼ肩を並べるようになる。翌25年には、四輪車の31,595台に対して38,498台と、三輪車生産が四輪車のそれを上回るにいたったのである。その後、昭和20年代を通して三輪車の優位が続くことになる。三輪自動車は、四輪自動車の代替車、補完車の域を越える独自の市場を生み出し、その市場での独自の競争を展開していったのである。

ではその競争はどのように展開したのか。戦後の三輪自動車産業での競争は、リーダー企業であるダイハツ、東洋工業の2社が、市場の5ないし6割を占め、それを後続の6社が追走するという基本構造であった。

ダイハツ、東洋工業の2社は戦前からの三輪自動車メーカーとして他社に先駆けて事業を再開した。戦前もこの2社が需要の拡大に応える

量産体制を作り上げていたが、その競争は戦後も続くことになる。両社は、市場をほぼ二分する形で競争を続けたのである。まず製品供給力で圧倒的に優位に立った2社が、他の6社を大きく引き離す。この2社を追走する6社は、残された市場を奪い合いながら、三番手の地位をめぐる激しい争いを続けていった。この6社の中から、三菱が一步抜け出してくる。しかし、三輪自動車産業の歴史は、先行する2社に三菱が追いつく前に、三輪市場そのものがなくなるという結末となったのである。

本稿では、市場に製品を送り込む力、すなわち「製品供給力」の違いが、市場での競争優位を生み出したという視点から、戦後日本の小型三輪自動車産業の市場競争をとらえていくことにする。そこでまず、競争のキーファクターとしての「製品供給力」を考え、次いで三輪自動車産業全体の流れをとらえた上で、ダイハツと東洋工業の2社間の競争を中心に三輪自動車産業の市場競争の特質を見ていくことにする。<sup>注4)</sup>

## 三輪自動車産業の市場と競争の特徴

三輪自動車産業での競争はどのように展開していったのだろうか。三輪自動車産業での競争のキーファクターは、市場に製品を送り込む力であった。この「製品供給力」で優位に立った企業が、三輪自動車産業の勝者となったのである。まず、この「製品供給力」が競争のキーファクターとなるような市場の特徴はどのようなものであったのか。次いで、その競争の構造を簡単にまとめていくことにしよう。

### (1) 競争のカギを握るもの - 製品供給力

三輪自動車産業での競争のキーファクターは、「製品供給力」にある。

ここでいう製品供給力には、二つの意味がある。一つは、市場の要求に応えるだけの製品を量産する力である。もう一つは、生産した製品

を全国市場に販売する力である。これらについて、以下の各章で詳しく見ていくことにする。ここで、十分な供給を制約した条件について少し詳しく見ておくことにしよう。

先にも述べたように、戦後復興のための輸送手段の不足は明らかであった。しかし、敗戦後の混乱の中では、鉄鋼業をはじめとしたさまざまな産業との「経済的・技術的連関」を必要とする四輪自動車の生産再開は一朝一夕にして可能なものではなかった。<sup>注5)</sup> また、日本の国力の早急な回復に懸念をもった連合軍の占領政策も、国の基幹産業の一つである自動車産業の復興にブレーキをかけた。これらの困難の中で、輸送手段の確保という市場のニーズにまず応えたのが三輪自動車産業であった。いち早く生産を再開した三輪自動車は、戦後復興のための輸送手段として「作れば売れる」製品であったのである。そのころの状況を小型自動車統制組合の役員であった桜井淑雄は、次のように述べている。「商売の方は、車さえあれば商売になったんだ。とにかく売る心配はないんだからね」。三輪自動車メーカーとしては、市場に製品を供給することが第一であり、マーケティングのような売するための努力は必要なかったのである。<sup>注6)</sup>

しかし、「作れば売れる」という市場のニーズがあるからといって、生産が簡単だったわけではない。そこにも克服すべき問題があった。それは、資材と資金の入手難である。自動車工場などの生産設備は、戦災を免れ、比較的温存されていた。この点、生産再開は容易であった。決定的に不足していたのは、鉄やガラス、ゴムなどの生産資材であり、あるいは電力である。戦後の統制経済下において、何とかして必要なだけの資材やエネルギーを確保することが、製品を送り出すための経営上の大きな課題となったのである。<sup>注7)</sup>

資材や資金の割当制のもとで、市場のニーズ

に応えられるだけの資材を手に入れる。このための制約となったのが、三輪自動車の必要に対する認識の欠如である。これは戦前から尾を引く課題であった。戦前の軍需生産優先の統制経済下でも、四輪貨物自動車は、軍事上の理由からも、優先的な資材、資金の割り当てを受けていた。一方、民需中心の三輪自動車はそうした特権とは無縁であった。小型自動車は、昭和11年の「自動車製造事業法」による保護のわく外にあったが、戦時統制立法である「輸出入品等に関する臨時措置法」は、750cc以下の自動車は“不急不要物資”の範疇にいれ、同時に施行された「臨時資金調整法」は、小型自動車生産を融資分類の“丙類”に格付けして、資材、資金の両面から圧迫を加えた。三輪自動車のめざましい普及と燃費の経済性から、戦時下での実用性を評価する声も政府内の一部にはあったが。しかし、「軍用に適せず」という軍の判断が優先したのである。<sup>注8)</sup>

こうした戦前からの三輪自動車への当局の認識は、戦後の統制経済下まで持ち越される。戦前にも増してさらに難しい問題は、軍部に代わる占領軍の三輪自動車に対する認識の欠如である。アメリカには存在しない三輪自動車の必要性をGHQの担当官にどのように説明し、認識させるかが業界がこぞって取り組むべき課題となったのである。<sup>注9)</sup>

業界全体だけでなく、個々の企業にとっても、技術や資金だけでは克服出来ない課題に立ち向かう必要があった。統制経済下での割当に頼るだけでは市場の求めに応じることは出来ない。割当外の資材、隠蔵物資や旧軍施設の払い下げなど、さまざまな方法で必要量を確保することが必要だった。例えば、東洋工業の場合、旧海軍燃料タンクや徳山燃料の石油タンク、薬きょう用鉄板などの払い下げを受けることによって必要な量の鉄板を確保したのである。<sup>注10)</sup>

昭和23年ごろからは資材の供給も回復してくる。資材不足が克服されると、次の課題は需要に応えるための近代化投資、設備投資をおこない、量産体制を確立することである。戦前の生産規模をはるかに越える量産体制を確立するには、十分に計画された設備投資が必要である。製品供給力といっても、資材の確保とは別の力が必要となって来たのである。

製品供給力での優位を決めるのは、生産能力だけではない。その製品を全国の市場に送り込む力、全国で販売するための販売網を確立することも、やはり製品供給力の一つである。この点については、のちほど詳しく見ていくことにする。

## (2) 三輪自動車市場の特徴 - だれが顧客か

どのような製品であっても、製品を供給する力が重要なことには変わりがない。ではなぜ、昭和20年代の三輪自動車市場について、この点を強調するのだろうか。それは、当時の輸送手段に対する市場ニーズの特徴にある。

三輪自動車とりわけ三輪トラックの需要の中心は、中小商工業者であった。三輪自動車は、商工業者を中心とした仕入れ、配達など小口貨物の短距離輸送をその主たる役割とした。ところで、この三輪自動車の市場ニーズの存在はきわめて明瞭であった。必要としている顧客も明瞭であり、顧客が求めている製品の仕様も明確である。この明瞭な市場に向けて、的確に製品を送り込むことこそが求められたのである。

もちろんいかなる企業も、市場ニーズのない製品を生産販売することはない。どんな商品でもニーズがあると信じて生産され、販売されるものである。そうはいっても、多くの商品は広告宣伝をおこない、ニーズを掘り起こすことによって、初めて市場を作り出すことが出来るものである。市場ニーズの存在はそれほど自明のものではないのである。ところが戦後復興期の

輸送需要は違っていた。輸送手段への需要は確実に存在していた。熱望されていたのである。そうした需要に対して、誰がどのような製品をもって応えるか、これがポイントだったのである。

市場のニーズも明瞭であり、顧客もまた明瞭であるような市場では、その競争優位を得るための重要な手段となるのは、そうしたターゲットに的確に製品を送り込む力なのである。

戦後復興期、求められていたのは、短距離小口貨物を輸送する手段であった。まずそうした輸送手段を求めたのは、それほど大きくはない製品を近くの工場や店から仕入れたり、近所の得意先に配達する必要があった中小の商工業者であった。しかもこうした需要は、戦後になって突然生まれたものではない。戦前にもすでに存在していた。昭和初期に登場したこうした輸送需要に応えたのが、やはり小型三輪自動車であった。大正末期から昭和10年ごろにかけて、把握できる限りで22社のメーカーが、三輪自動車を生産していた。<sup>注11)</sup>先ほども述べたとおり、戦争の拡大によって三輪自動車の生産は制限される。市場の成長もまた戦時統制により押さえ込まれることになる。しかし、戦後復興は、その需要に再び火をつけることになった。市場ニーズは明瞭である。戦前の経験はそのニーズに応える方法を示している。問題は、そのニーズに応える商品をいかにして市場に供給するか、にあったのである。

もちろん、戦前と戦後とでは、輸送需要の規模と内容は大きく異なる。戦後復興期と、昭和30年代に入ってから成長期とでは、輸送需要にも変化が生じてくる。産業発展の結果、輸送される製品のサイズも量も大きくなる。企業規模の拡大は、商圈の拡大を生む。それは同時に輸送距離の増大でもあった。こうした変化は、小型三輪自動車では十分に対応することの困難な

輸送需要を生むことになる。その変化に何とかして応えようという努力が積み重ねられることになるのである。

この点を、販売先の変化から見ておこう。昭和25年当時、三輪トラックの販売先の45%は商業者であった。昭和32年になると、50%を越えるまでに増加する。いっぽう製造業の需要は、3割近く減少する。これは、三輪自動車がまず商業者の小口輸送需要に応えたことを示すものである。また、製造業の比率が減少するのは、戦後復興が一段落し、高度成長に向かうにつれて、製造業の規模が拡大し、小型三輪トラックではまかなえないレベルに変化した結果とによるものである。同じことは小型四輪貨物でも生じている。製造業や運輸業での小型車需要は、三輪、四輪ともに減少する。これは、製造業での事業規模拡大、運輸業での輸送量増大による普通車への代替がすすんだことによるものである。一方、昭和25年から昭和32年にかけて、小型四輪の商業者への販売先が、約25%から41%へと急激に増加する。これは、商業者の需要に応えるだけの低価格の四輪トラックが出現した結果によるものである。<sup>注12)</sup>

### 昭和20年から32年までの三輪自動車産業での競争と市場の変化

戦後、三輪自動車が生産されていたのは、昭和20～49年までの30年間である。この30年は、昭和32年を区切りに前期と後期に分けられるが、本稿では、前半の13年間を取り上げることにする。

それでは、昭和20年から昭和32年にいたる三輪トラックの競争を見ていくことにしよう。この13年間は、昭和20年から24年までの生産の再開と確立期、昭和25年から28年までの市場の成長期、そして、昭和29年からの市場構造の変化にともなう転換期に分けることができる

だろう。

#### (1) 生産の再開と確立期 - 三輪自動車の生産再開と新規参入企業の続出

##### a) 三輪自動車の生産再開

三輪トラックの生産は、昭和20年12月に再開された。いち早く生産を再開したのは、戦前からのリーダー企業であったダイハツと東洋工業である。戦時中も生産を続けていただけに両社とも生産体制を整えるのは容易であり、GHQに申請していた民需生産への転換の許可が降りるとともに、生産を再開したのである。

ダイハツと東洋工業による生産再開は、戦前同様三輪トラックの需要があるとの見通しによるものであった。当時、四輪トラックの生産は月産1500台に制限されており、実際に生産できたのは、昭和20年には、1,461台に過ぎなかった。しかも当時の四輪トラックは、軍用の普通車が中心であった。ところが積載量4トンを超える普通トラックは価格も高く、トラック輸送業者や大企業の多い重工業部門しか購入することはできなかった。したがって、復興の担い手として新たに登場してきた中小商工業者にふさわしい小型四輪トラックの生産は当然見込めなかった。こうした新しい市場の需要に応えたのが、「簡素、低廉、実用」という特徴を持った小型三輪トラックなのである。

##### b) 新規参入企業の続出

ダイハツ、東洋工業を追いかけるように、昭和21年、22年と続々と新規参入企業が登場してくる。まず、昭和21年7月には、戦前からのメーカーである日本内燃機が復活した。ついで三井精機、三菱重工業水島機器製作所、愛知起業、12月には明和興業が参入した。翌22年には日新工業が加わった。ほかに陸王内燃機、不二越鋼材、汽車製造が参入したが、試作段階を越えることはなかった。

ダイハツ、東洋工業に続いて三輪市場に参入

した企業の特徴は、企業規模の大きさである。新興メーカーの日新工業を除く4社はいずれも大企業であった。戦前の三輪トラックメーカーの多くが町工場レベルであったことと大きく異なる点である。新規参入企業は、戦中は航空機や精密機械製造を行っており、資金、生産能力、技術ともに優れた企業であった。そうした企業にとって、ナベや釜、あるいは自転車では、現有の生産設備や技術力、人材にとってあまりにも役不足である。いっぽう今後豊かな市場が予想される自動車産業に直ちに向かうには、まだまだ準備が足りない。軍需から民需へと転換を図る企業にとって、三輪トラック市場は手ごろな規模と技術レベルにあるものと映ったのであろう。<sup>注13)</sup>

三井精機	旧島津製作所・東洋精機 (資本金1億円、従業員1800名)
三菱重工	水島機器製作所 (資本金10億円、従業員1900名)
愛知起業	旧愛知航空機 (資本金3000万円、従業員1200名)
明和興業	旧川西航空機 (資本金6000万円、従業員2500名)
汽車製造	(資本金1億2000万円、従業員4500名)
日新工業	(資本金500万円 従業員250名)

戦前、数多くの三輪メーカーが存在した。しかし、日本内燃機を除くと三輪市場に再び参入してくる企業はなかった。昭和20年代の二輪車の隆盛にもかかわらず、オートバイメーカーから三輪市場に転換する企業もなかった。これらの事実は、三輪自動車産業が戦前のそれとは異なり、すでに大企業体でないと製造や販売ができない産業へと変化していたことを意味している。戦前の三輪自動車の製造メーカーの多くは、例えば外国からの輸入エンジンを使い、既存の材料を使って車体の組み立てや改造を行うことで需要に応えることができた。既製部品を買い

集めたり、下請けに注文した部品の寄せ集めを、自転車店の店先で組み立てるといったレベルであった。戦後隆盛を迎えたオートバイメーカーも、「5台メーカー」と揶揄されたように、月産数台の町工場が大半であった。戦後復興期の三輪自動車市場は、このレベルの企業ではもはや参入が不可能であった。十分な生産技術や資金がなければ参入できない産業としてその生産を再開したのである。陸王や不二越など3社が早々に撤退を余儀なくされたのも、そうした条件を整えないままの参入であったからといえるだろう。<sup>注14)</sup>

### c) 三輪自動車産業の確立と市場の変化

昭和21年の生産台数は3,827台。それが、22年には、8,951台に増加している。敗戦と戦災の混乱による社会秩序の乱れや、タイヤ、燃料、鋼材などの資材不足の中での増産であった。

昭和22年3月、自動車取締令の一部が改正され、三輪自動車の規格が拡大した。これを受けて、5月にマツダがマツダB型1000cc車を発表したのに続いて、各社が大型車を試作発表、このころから三輪車の大型化の傾向が見られるようになる。<sup>注15)</sup>これは、小型三輪トラックの生産が軌道に乗りはじめ、荷動きが活発化するとともに、三輪トラックへの需要が変化してきたことを意味している。従来の750ccレベルでは、もはや輸送力としては小さすぎるという状況が生まれて来たのである。この傾向は、昭和24年にも続いた。ダイハツ、東洋工業、内燃機などがいっせいに1000cc車の生産増大に走りだした。また、大型化とともに技術にも改良が加えられ、オイルブレーキの採用や馬力の増大、操縦安定性の改良などが進むことになる。

昭和23年になると本格的な量産の時代を迎える。6月のマツダの月産台数は350台、ダイハツ300台、みずしま230台となり、くろがね145台、年間生産台数も、20,520台と一挙に二万台を突

破した。

昭和23年末の「ドッジ・ライン」により、経済は復興から安定へとその風向きを変える。翌24年になると、三輪トラックの販売は大きな影響を受ける。需要の減退により、それまでの「作れば売れる」から「売らなければ売れない」という傾向が生まれてきたのである。各社とも、生産中心から販売へと経営の力点を移していくことになった。

昭和24年には、さらに大きな変化が起きた。ひとつは価格統制(公定価格)の撤廃である。自由価格競争の時代に入ったのである。もう一つの変化は、生産制限の解除である。10月25日に小型自動車生産許可申請に関する日本政府の覚書が発表され、従来の生産制限は原則として解除されたのである。

#### (2) 市場の成長期 - 三輪トラックの市場拡大

昭和25年から28年にかけて、市場は急激に拡大し、成長期を迎える。

まず、昭和25年6月の朝鮮戦争が勃発、朝鮮特需の発生が日本経済全体に活気をもたらした。四輪自動車と異なり、三輪車業界には直接的な恩恵はなかったが、好況の到来に比例して三輪車業界も不調を脱し、生産は急激に拡大した。昭和25年の年間生産台数は、37,766台となり、前年を1万台上回る実績をあげたのである。さらに、三輪車業界の好況は続き、昭和28年には105,726台とついに10万台を越すまでにいたったのである。この間、各社で本格的な生産設備の拡張が行われた。ダイハツは、昭和26年池田工場に新たに塗装工場とエンジンミッション組立工場を増設、生産能力を拡大していった。東洋工業でも、従来の工場を根本的に再編成し、昭和28年3月、それまでの月産1,500台を月産3,000台にと、一挙に2倍の生産能力に拡大した。

生産台数の増大だけでなく、工場設備の高度

化とともに製品も高性能になってきた。油圧式ショックアブソーバーや始動用セルモーターの採用、ウィンドーシールドの装備による運転手保護、居住性の改善など、さまざまな改良が加えられた。車両の大型化の傾向も依然として続いていた。<sup>注16)</sup>

#### (3) 市場構造の変化と転換期 - 三輪トラック市場の転換

昭和28年までの成長期に続くこの時期は、小型三輪業界が激動を迎える時期でもある。それは、これまで成長を続けてきた三輪業界が後退を余儀なくされたというだけではない。小型四輪トラックとの世代交代を迫られた時代でもある。また、三輪トラックに新時代を築く軽三輪トラックが本格的に登場する時代でもある。このように、昭和20年代の小型三輪トラックの市場構造が大きく転換するのが、この時期である。

昭和29年に入るとこれまでの成長期と異なり、朝鮮特需後の反動不況の影響で生産、販売ともに前年を下回るようになる。前半はまだ好調であったが、後半に入ると政府のデフレ政策の影響もあって、景気は後退業界も沈滞気味となった。そこで、各社は三輪車の車両規格の拡大を行い、1,500cc 2トン車の開発や木材、鋼材など長尺物の運搬が可能なロングボディー車の開発などを進めた。また、バキュームカーやダンプ、ポンプ車、トレーラーなどさまざまな特殊車を送り出し、少しでも需要を掘り起こそうと努力を続けた。こうした中で、東洋工業は32,394台を生産、ダイハツの年産26,425台を越え、昭和24年以来の生産台数首位の座を取り戻した。また、この年は他メーカーが全社、前年実績を下回る中で、東洋工業1社だけが、前年を上回る実績を上げている。これは、先にも述べた生産の合理化の推進、工場再編成による生産性向上、積極的な宣伝販売政策の展開などによるものである。<sup>注17)</sup>

昭和29年も後期に入ると景気後退の中で販売競争はいっそう激しくなってきた。月賦の長期化、不良債権の増加、金融のひっ迫は下位メーカーの経営を直撃し、経営危機に直面する企業が出てきた。昭和29年10月、三井精機が東京地裁に会社更生法の適用を申請した。三井精機は、三井グループを背景にした企業であったが、その資本力や信用をもってしても、この苦境を乗り越えられなかったのである。次いで、サンカー号を生産していた日新工業が銀行取引停止処分を受けた。債務額は約2億5千万円にのぼった。翌30年には、明和自動車工業が経営不振に陥った。同社はダイハツの下請け企業として、社名も旭機械工業と変え、新発足することになった。

注18)

このように、昭和29、30年は、三輪車業界にとっては最悪の年となった。一般的な景気後退要因だけでなく、小型四輪トラックによる攻勢がいよいよ始まったことにもよるのである。詳しくはのちほど見ていくことにするが、トヨタが開発したトヨエースの低価格攻勢が引き金となった結果である。<sup>注19)</sup>

昭和31年にはいると、インフレなき拡大による数量景気の中で、三輪業界も好調を取り戻し、生産量も112,333台に達した。しかし、これだけの好調にもかかわらず、業界全体では、三輪車の先行きに不安を感じるものも少なくなかった。そうした中で、日本自動車工業(旧日本内燃機)は、昭和32年、四輪トラック「くろがねマイティ」を発表、三輪車業界での四輪進出の先駆けとして注目を浴びることになった。これを追いかけて、翌年東洋工業が「マツダロンパー」を、さらにはダイハツが「ダイハツ・ペスタ」を発売、三輪車との並行生産に入った。<sup>注20)</sup>

昭和32年には、ダイハツの軽三輪トラック・ミゼットが発売された。ミゼット以前にも、大宮富士工業のダイナスター、ホープ自動車の

ホープスターが製造されていた。しかし、本格的に軽三輪市場が生まれるのはミゼット発売以後のことである。マツダK360、三菱ペットレオ、チャイアントコニーと、軽三輪トラック市場には、続々と新企業が参入する。三輪自動車産業に転機をもたらす新たな市場の登場であった。

なお、ダイハツ・ミゼット登場後の三輪自動車市場での競争については、本稿が主たる対象とした年代からは外れるため、これ以上の言及は避けることにする。

## 先行する2社(ダイハツ、東洋工業)間の競争と追走する各社の行動 - 生産能力拡充への努力

ここでは、他社に先行して、強固な地位を固めたダイハツと東洋工業の2社と、それを追走する三菱など各社の経営を比較しながら、製品供給力の違いを軸に三輪自動車市場での競争を見ていくことにする。

### 1 製品の供給力と市場支配力

#### (1) 先行2社の立ち上がりでの優位

先に述べたように、三輪トラック市場では、製品の供給力が市場支配の決め手となっている。これは、供給を上回る需要があったこと、戦後復興の統制経済下にあり、価格は公定価格の規制のもとにあった。これらの理由により、まず、需要に応える生産を行う体制を作り上げることが重要となった。この点、ダイハツ、東洋工業にとっては、戦後の三輪トラック生産の立ち上がりで極めて優位な地位に立つことができた。ともに戦前から三輪トラック市場をリードして来た企業であり、戦時中も生産を続けたことで、高い知名度を有していた。さらに、戦前からの販売ルートを維持していたこと、戦時中も生産設備を温存できたこと等によるものである。戦後の市場の立ち上がりの時点で、戦前型モデルをそのまま戦後に生産することが可能であった。



これによって製品や生産技術開発のコストや時間を必要としないという、きわめて有利な地位で先行できたのである。

これらは、当たり前のことのように思われる要因であるが、しかし、同じく戦前からの企業である日本内燃機や陸王のケースと比較するならば、そこにはそれぞれの企業努力が存在していることが分かるだろう。ダイハツ、東洋工業と同じく三輪トラック生産の再開組は、日本内燃機と陸王であった。早々に撤退した陸王は別として、日本内燃機は、戦前の“くろがね”ブランドで生産を開始、ダイハツ、東洋工業とともに市場を三分して不思議ではない企業であった。ところが、戦後の歴史は大きく異なっている。昭和36年まで生産を続けたが、結局劣勢を挽回することなく終わったのである。

日本内燃機のような戦前からの三輪メーカーにも、市場の風は厳しかったのである。戦前からの成果だけでは、戦後の変化に適應することはできない。日本内燃機の低迷の要因は、他社が設備投資に力を注いでいる時期に、ひとり高配当を維持することで内部留保を怠ったこと、

新技術の導入をなおざりにしたこと、月賦販売方式に出遅れたことなどがあげられている。こうしたことが、設備投資や販売網の整備での先行2社との格差を生んだことは、三輪市場の特質からも当然の結果といえるだろう。<sup>注21)</sup>

## (2) ダイハツと東洋工業の生産能力の拡充

戦前からの企業として生産を再開することはできても、その後の市場の変化や需要動向、さらに自社の生産体制の整備などを怠るならば、競争に勝つことはできない。ダイハツ、東洋工業の2社は、こうした当然の努力を積み重ねることによって、市場での地位を保持し得たのである。では、その生産力の拡充はどのようにすすめられたのだろうか。

まずダイハツの生産力拡大をみよう。戦前、三

輪トラックの国産化に先鞭をつけたのもダイハツであるが、戦後も終始、ダイハツがリードを続けることになる。まず、生産台数を見ると、昭和22、23年こそ、東洋工業が優位に立っているが、24年から6年間はダイハツが上回っていた。ダイハツの生産合理化が先行したことによるものである。<sup>注22)</sup>

戦後池田工場に三輪生産を集中したダイハツは、昭和21年以来、第1次合理化を推進しはじめた。ピストン、シンリンダ、クランク・ケース、トランス・ミッション・ケースなどの専用機が設備され、エンジン、ミッションおよび車体組み立ての流れ作業を実現した。戦後導入した新しい機械にコンベアーを加えての流れ作業体系の形成であり、この点では、トヨタ、日産を含む四輪自動車の生産体系に先行するものであった。<sup>注23)</sup> この結果、生産能力は増大し、月平均の生産台数も、昭和22年の150台が、23年には323台に、さらに24年には、585台にまで増加していく。次いで、昭和25年からは、第2次合理化に着手、主要部品生産の専用機を設備するとともに、第1次合理化ではできなかったコンベアー方式の導入による生産拡大を図った。こうして昭和25年787台であった月産は、26年には1,039台、27年には、1,481台と、一挙に増大する。これらの一連の合理化計画とその実現が、この時期のダイハツの競争力の基盤となったのである。<sup>注24)</sup>

東洋工業の生産力拡大はどうだろう。ダイハツに少し遅れて昭和23年から、東洋工業も生産合理化のための設備の拡充に努めていく。合理化への立ち上がりは、遅れたが、その後のテンポは早く、ダイハツを猛追していった。東洋工業の生産が飛躍的に拡大するのは、昭和27年から始まる月産3千台体制確立計画とその実施である。総合的流れ作業方式の確立、工場配置の集中による運搬工程の節約、塗装品質の向上と

乾燥設備の高度化、以上三つの目標を掲げて、設備の改善に取り組んだ。この結果、昭和28年には、一挙に月産3千台体制を確立するのである。

注25)

こうした2社の経営に対して、追走する各社も、努力を怠っていたわけではない。例えば、三菱重工は、いち早く対抗できるだけのモデルを開発し追走を始めている。しかし、工場用地の整備等の問題を抱えたまま推移したのが現実であった。新規に参入した残り4社は決め手を欠いていた。これは生産設備の問題だけではない。戦後の混乱期の中で、あらゆる資材やエネルギーが不足していた。タイヤ、鋼材、塗料、燃料すべてが不足する中で、割当量を越える需要に応えるには相当の工夫が必要であったのである。

### (3) 追走する各社の立ち上がりの生産規模と生産能力の拡大

先に、製品の供給力が成否を分けると書いた。この点について、追走する各社が先行2社の生産規模に到達するまでの期間を年間生産台数から見ていくことにしよう。

先行するダイハツと、東洋工業の2社は、本格生産を開始した昭和21年から23年にかけて、以下のようにその生産台数を増加させている。

	昭和21年	昭和22年	昭和23年
ダイハツ	1,898台	2,215台	4,976台
東洋工業	1,318台	2,720台	5,200台

では、追走する6社が、2社の立ち上がりでの生産規模と同等の生産台数を実現するのはいつの時点のことであろうか。

#### a) 昭和21年の生産規模に到達する時期

二番手を占める三菱水島がやはりもっとも早い。同社は昭和23年には3,130台を生産しており、23年の前半にはこの規模に達していたものと考えられる。

日本内燃機、愛知起業、明和自動車の3社は、昭和23年末の生産台数が、それぞれ、1,765台、1,793台、1,987台であり、この年の終わりには、先行企業の21年時点での生産規模を達成している。一方、三井精機がその規模に達するのは、3年後の昭和24年のことである。日新工業にいたっては、昭和26年になってようやく到達したにすぎない。

#### b) 昭和22年の生産規模に到達する時期

昭和22年の2千台から3千台弱の生産能力に到達するのはいつだろうか。

この点でも、先行企業の21年規模の場合とほぼ同様である。三菱水島は、昭和23年後半には到達している。内燃機、愛知、明和が到達するのは、翌24年である。この時点で、三菱は先行2社から1年の遅れで、これまでの差を約半年ほど縮めたことになる。いっぽう、内燃機、愛知、明和は、差を縮めることはできず、依然2年の遅れのままであった。いっぽう、三井が達成するのは、さらに1年遅れた25年である。日新の場合は、27年になって、辛うじて2千台を越える規模に到達できただけである。

#### c) 昭和23年の生産規模の達成

次に4千～5千台規模への到達はどうだろう。先行2社が本格的に生産を再開して3年目の昭和23年に実現した生産規模である。

やはり、三菱水島が早く、翌24年にはほぼ同規模の4,495台を生産している。しかし、翌年は生産台数が減少、5千台の達成は26年のことである。残りの5社は相当の遅れを示している。日本内燃機は特需ブーム後の昭和26年に、愛知起業は27年、明和自動車は28年である。昭和22年規模への到達では、ほぼ一線に並んでいたが、4～5千台規模への移行段階で、この3社の間に格差が生じてきている。

いっぽう、2千台規模への到達には遅れをとった三井精機だが、4千台規模に到達するの

は、内燃機と同じ昭和26年であり、この時点で、愛知、明和に追いついたのである。なお、日新工業は、最後までこの生産台数にいたることはなく、最大でも3,294台の年間生産台数に止まったのである。

各年度の生産台数の開きはどれくらいあったのだろう。

昭和22年度では、生産台数1位の東洋工業と3位の日本内燃機との差は、1,740台であった。ところが翌24年にはこの年3位となった三菱水島との差は、約2,00台になる。昭和26年にはさらにその差は6,500台に広がる。その後も力の差は広がるいっぽうであり、昭和29年には2万台を、31年には3万台を越えるにいたったのである。

生産能力の格差と、その拡充のテンポを見てきたが、この数字から理解できるのは、先行する企業を追いかけることの重要さである。

参入企業の企業規模から見ると、三菱水島は格段に大きい。しかし、この大きさを持ってしても、先行する専業2社を追うことは困難であった。一方企業規模が似通っている愛知、三井、明和では、どこが優位に立っても不思議ではないはずだった。しかし、先にも少し述べたように、三井資本をバックにした三井精機でも、昭和29年経営不振に陥った。明和もダイハツ傘下の企業となった。内燃機、愛知も、結果的には、市場の多くを占めることはできなかった。参入企業の中でもっとも規模の小さかった日新工業は、終始その非力に苦しめられたのである。

### 販売網の形成 - 販売能力の拡充に向けて

すでに述べたように、昭和24年末までは公定価格制度下であり、価格競争は起こりえなかった。また、公定価格廃止後は、ある程度は価格競争が行われていたが、小型四輪乗用車市場での価格競争、とりわけ昭和29年の小型乗用車物

品税の引き下げを契機に始まった競争のように、価格をめぐる企業間の激しい競争とは無縁のままに推移していたのである。価格による競争より、全国の市場に製品を供給するための販売網のほうがより大きな意味を持っていたのである。

先にも述べたように、販売網の形成は、公定価格制度が撤廃される昭和24年ごろからすすめられた。戦前からの三輪車メーカーとしてダイハツ、東洋工業には、生産した製品を日本中に販売する力があつた。いっぽう、後発メーカーにとっては、販売ルートの確立はきわめて難しい課題であった。

ダイハツの販売網は、基本的には戦前からのそれを受け継いだものである。昭和12年には、国内28店、海外は三井物産大阪支店を筆頭に旧満州、朝鮮、台湾などに5店、傘下特約店131店を有していた。昭和16年の経済統制により、特約店から販売店に昇格する店が多く、販売店数は64店となった。しかしその後は、戦災や疎開などの理由で店舗数は減少、戦後の昭和22年には、販売店数51店となっていた。昭和24年には55店、昭和26年には62店と順調に増加、ほぼ全国にその販売店網を確立していった。<sup>注26)</sup>なお、昭和29年に開催された第1回全日本自動車シヨウ『出品者案内』中の「全日本ダイハツ親交会」の名簿には、滋賀県を除く全国45都道府県64店が掲載されている。<sup>注27)</sup>

東洋工業の販売網もダイハツと同様戦前からのものである。昭和6年、三輪市場に製品を送り出すにあたって、東洋工業は三菱商事と一手販売契約を結んだ。三菱商事の販売力と信用力を背景にダイハツと並ぶ三輪メーカー大手の地位を獲得したのである。しかし、その契約も昭和11年には解消、自社単独での販売に転換している。戦前の特約店数は資料の欠如で不明だが、本社が中国九州地方を、大阪出張所が近畿四国地方を、名古屋出張所が中部地方、東京出張所

が関東以北をという管轄するという体制であった。<sup>注28)</sup>

敗戦後の東洋工業の販売店戦略は「1県1特約店方針」にあった。これは、全国都道府県のうち販売拠点をもたないところがあったこと。ダイハツと比較して、中国地方では圧倒的に強いが、ダイハツの本拠である近畿はもちろん、中部や関東地方では著しく劣勢に立たされていたこと。昭和23年の「道路運送法」により、各都道府県別に陸運局が設置され、1特約店による複数県の掛け持ちが難しくなったこと。さらに価格や発売統制の撤廃による自由競争の到来への態勢づくりが必要となったことなどによるものである。この方針の具体化は、昭和23年の滋賀県で特約店開設から始めて順次拡大、昭和24年の奈良県での特約店開設で完了した。<sup>注29)</sup> なお、先の『出品者案内』には「マツダ三輪トラック販売店」として全都道府県46店が掲載されている。<sup>注30)</sup>

先行する2社に対して後発各社は、販売網の確立に苦勞することになる。その中でも、優位に立ったのは三菱である。三菱商事の支援で代理店網を確立することができたのである。これは、先に述べたとおり、三菱商事が東洋工業の販売代理店であったことによるものである。軍用機メーカーであった水島機器製作所にとって、個人市場に向けての販売はまったく未知の世界であった。そこでまず、三菱商事大阪支店に副所長以下が出向き、自動車担当者に教えを受けることからはじめた。そこで学んだのは、一日も早く、サービス能力を備えた代理店による販売網を作り上げることが必要ということである。そこで、三菱商事と古くからつながりのある東京、大阪、岡山、広島、神戸の自動車販売会社と代理店契約を結ぶことから始め、中日本重工業として発足するころには、石川、山梨、三重、滋賀、鳥取を除く各都道府県に47社の代理店網

を構築することができた。このように後発メーカーにしては比較的容易に販売店網を築くことができたことが、その後の三菱の成長に有利に働いたと考えられる。<sup>注31)</sup> なお、「自動三輪車みずしま号販売店」として『出品者案内』に掲載されているのは、群馬、滋賀、鳥取を除く43都道府県48店である。<sup>注32)</sup>

くろがね号の日本内燃機、アキツ号の明和自動車、ヂヤイアント号の愛知起業、オリエント号の三井精機、さらにサンカー号の日新工業が、どのように販売店網を築いたかの詳細は不明である。しかし、いづれの企業も航空機製造などの軍需企業を前身とするだけに販売には相当の苦勞をしたものと考えられる。各社とも事業変更や吸収合併、倒産したこともあって、資料が散逸しており、その状況は推測によるしかない。そこで、先の名簿等を手掛かりに昭和29年の各社の状況を見ていくことにしよう。

日本内燃機の「くろがね三輪トラック代理店」数は、26都道府県で26社に止まっている。日本内燃機が関東の企業であるだけに、その分布も関東中部地方が中心である。大阪、兵庫、京都こそ各県に1店の代理店があるが、西日本では、中国地方を広島、四国を香川、九州を福岡の各代理店が担当するという手薄な状況にあった。<sup>注33)</sup>

明和自動車の40都道府県47店は、数字だけだと全国に販売店網を築いたように考えられる。しかし、神奈川では神奈川いすゞ自動車に、山梨はプリンス自動車に、兵庫、鳥取は神戸いすゞにと、他社の販売店に依存するケースが見られること。兵庫県西宮市に本社を置くだけに、関東以北での販売網が手薄であるなど、全国展開というには、不十分であった。<sup>注34)</sup>

愛知起業の「全国ヂヤイアント号販売店」は42都道府県に47社あった。北海道、東京、愛知、福岡という各地域の拠点では、日本自動車株式会社本社と支店が代理店業務を担っていた。<sup>注35)</sup>

三井系の三井精機の場合はどうだろう。「オリエント号全国代理店」は、38都道府県に44社で代理店網を築いている。しかし、秋田、山形、山口、島根、高知の各県の代理店は、いすゞ販売店との兼任である。また、東京の一部と名古屋では梁瀬自動車に、青森は後に日産ディーゼルとなる青森民生ディーゼルに依存しており、自社独自の代理店を構築するにはいたっていなかった。<sup>注36)</sup>

もっとも販売網の形成で遅れを取ったのが日新工業である。36都道府県38社による「全国サンカー会」を組織している。しかし、その内16社は各地のトヨタ自動車販売店であり、その他トヨタ系の企業が3社、いすゞ系が1社であり、サンカーの名を冠した販売店は、東京で2社、神奈川、愛知の合計3社にすぎない。この点からも、日新工業の販売力の弱さを伺うことができるだろう。<sup>注37)</sup>

このように各社の販売網の形成とその実態を比較するならば、先行するダイハツ、東洋工業と残りの各社との格差は明らかである。こうした違いの積み重ねが、全国に自社の製品を充分に供給可能であったかの格差となって現れることになる。

## 市場の変化とその要求への対応

### － 製品の限界と進化が招く危機

#### (1) 製品進化と小型三輪トラックの衰退

さまざまな特徴をもつ三輪自動車ではあるが、そこにはいくつかの限界があることは確かである。一つは、三輪という構造からくる安定性の限界である。とりわけ高速走行では、いちじるしく不安定となった。これでは長距離輸送は難しい。小型三輪貨物車の元来の需要は、冒頭にも書いたように、仕入れや配達等の短距離の小口貨物輸送にあった。ところがそうした車にも、長距離、高速輸送を求めざるを得なかったのだ

ある。これも、一台の車にすべてを求めようとする当時の日本のマイカー所有の貧しさのあらわれともいえるだろう。

しかし、市場のニーズはニーズである。ニーズへの対応を目指して製品の進化は進む。大型化、高機能化、高級化への指向である。

大型化への欲求は、車両長規制の抜け穴を利用しての荷台の長尺化、過積載への対応となっていた。設計段階から公称積載量の2～3倍の積載可能な構造とし、普通トラックに匹敵する積載量を確保したのである。高機能化への欲求に応えるため、大型化に対応した運転性能の向上がはかられた。大型エンジンの採用、セルモーターの使用、ブレーキ性能の向上、オートバイのようなバーハンドルから丸ハンドルへの転換、補助席の設置など、さまざまな改良が加えられたのである。さらに高級化も進んだ。居住性の改善によって長時間運転への対応を可能にした。そのためにも、フロントグリルの改善、運転席パネルの改良、幌屋根から固定キャビン設置、運転席の密閉性の確保やドアの設置など、全体として四輪トラックの居住性に接近するような改良がおこなわれた。<sup>注38)</sup>

しかし、こうした製品の変化は、小型三輪自動車固有の価値を奪う結果となる。

大型化は車両価格の上昇を引き起こした。高機能化によって維持費も上昇した。高級化は価格上昇とともに、その取り扱いの複雑化を招く結果となったのである。

さらに、こうした改良は、四輪自動車への接近を意味する。しかし、四輪への接近は、逆に三輪独自の製品コンセプトの喪失でもあった。これが、結果として四輪の側からの小型三輪市場への挑戦を招くことになる。小型三輪の特徴である「簡素、低廉、実用」が失われる一方、そうした特徴を備えた小型四輪トラックが出現するのである。

これまで、四輪トラックとの競争力は価格差にあった。しかし、小型三輪の高価格により価格差が無くなるとともに、小型四輪トラック側から本格的な市場争奪戦略が仕掛けられることになった。それが、小型三輪市場への参入を目指す戦略車トヨエース（SKBトラック）の登場である。

## （２）トヨエースの攻勢<sup>注39）</sup>

三輪トラック市場内部では、価格を武器にした競争はなかったということはすでに述べた。

ところが、この価格を武器にした競争が、三輪市場外部から攻め寄せてきたのである。

昭和31年1月1日、トヨタは小型四輪トラックSKB型（後のトヨエース）の価格を一挙に7万円値下げ、工場渡し価格を51万円とした。さらに、追いかけるように値下げ、5月には50万円を切る、49万5,000円とした。それはまさしく四輪トラックによる三輪市場への殴り込みであった。

小型三輪トラックが、四輪トラックのような居住性や機能性を追求し、実現したことは、裏返すと、限りなく四輪トラックと同じ土俵に入ることである。こうした変化を見据え、三輪市場の奪取を目指したのが、トヨタ自販であった。

当時の四輪トラックは、貨物用の実用車というより、足がわりに使う商用車の性格が強かった。そのため乗用車と共通の部品を多用し、価格も当然高いものとなっていた。すでに見たように、三輪トラックもまた、乗用車を指向し、その価格も上昇していた。そこで、「簡素、低廉、実用」という三輪トラックの特徴を持った低価格の四輪トラックを販売すれば、必ず三輪市場を奪取することができると考えたのである。

このトヨエースの成功を契機に、三輪市場は急速に縮小していく。四輪トラックとの代替がすすんだ。これだけを見れば、まさしく製品の寿命が尽きたというべき現象であった。

確かに、商品としての小型三輪トラックの命脈は尽きた。では、小型三輪トラックを必要とする市場もまた消えたのであろうか。このことの答えは、その後の軽三輪市場の急成長が教えてくれるだろう。巨大化、高級化に向かう進化の道をたどり始めた三輪トラックは、その市場を四輪トラックに譲られねばならなかった。しかし、誕生当時のような実用的で価格も安く、維持費も経済的な車。そして、少しの荷物を手軽に運べる小回りのきく乗り物への要求まで無くなった訳ではない。それが、三輪トラックが四輪にその地位を譲る陰で、新たに登場した軽三輪市場であり、その後に続く軽四輪自動車なのである。

## おわりに

ここまで昭和20年代の三輪自動車産業での競争を「製品供給力」による競争優位の確保という視点から具体的に見てきた。

市場に製品を送り込む力「製品供給力」が重要である、これはあまりにも当たりまえのことである。しかし、企業の成果を左右するのは、この当たりまえのことが、実行できるかどうかである。当たりまえのことを実行できる能力を備えているかどうか、その能力を十分発揮して、当たりまえのことを着実に実行できるかどうか、これが競争での勝者と敗者を分けるのである。

ここまで見てきた戦後の三輪自動車市場での競争をもう一度振り返ってみよう。ダイハツと東洋工業の2社が先行し、それを三菱水島が猛追する。残り6社は、遅れまいと必死になって追いかけるが、徐々に競争から脱落していく。そうした競争の中で三菱が先行する2社に追いつくかと思われたが、その前に三輪自動車市場そのものが消滅する。このように競争は展開してきたのである。

ダイハツと東洋工業が優位に立てたのはいく

つかの要因がある。その一つは、戦前からのメーカーとしての経験の蓄積である。これには、生産技術や設備を保持していたこと、製品技術で先行したこと、全国規模での販売網を維持していたこと、三輪自動車については国家による保護育成ではなく、自らの力で市場を開拓してきたことがある。その後も、先行する地位に甘んじることなく、優位を維持するために、さまざまな経営活動を積み重ねていく。本稿では詳しく論じることができなかったが、生産設備の拡充、新製品開発、広告宣伝とさまざまな活動を展開した。これらが、他社の追従を難しくしたのである。

では、追走する各社はどうであったのか。最も肉薄した三菱の場合、生産技術や生産設備、人的資源も含めた生産能力はきわめて高かった。自らの高度な能力を戦後復興期に生かすために三輪自動車市場に乗り出してきたのである。とりわけ、航空機メーカーとしての前身は、三輪自動車の要というべきエンジン生産技術に適合したものであった。こうした点は、同じく航空機メーカーを前身とする愛知起業や、明和興業に共通するものであった。生産技術では共通していたが、三菱と他社の違いは販売網にあった。旧財閥系企業ゆえに、グループ企業である三菱商事の三輪自動車市場での経験を継承できたこと。これが、他社に対する競争上の優位を生んだのである。これに対して、愛知起業、明和興業の2社は、軍需産業として、こうした民間市場での販売力を決定的に欠いていたのである。

一方三菱と同様、旧財閥系企業である三井精機は、そうした利点を生かすことができなかった。販売網の確立に努力するが、旧財閥企業として三井物産の利点を活用することはできなかった。昭和29年には会社更生法の適用を申請し、同じく三井銀行をメインバンクとする日野ディーゼルの傘下に入ること、立て直しを図る

ことになった。再建という緊急事態に立ち至ってようやく、三井グループに属しているとの利点を活用できたのである。こうした三菱と三井という二つの旧財閥の違いが三輪自動車産業での経営に及ぼした影響は、今後の研究課題の一つでもある。

なお、三菱が、最後まで先行する2社に追いつくことができなかったのは、戦後補償の問題や工場用地にかかわる係争が尾を引いた結果である。設備の近代化、量産体制の確立を果たすべき時期に、十分な投資ができなかった。先行2社に追いつく機会を生かせなかったのである。

一方、戦前からの経験に注目するならば日本内燃機にも成功の機会が充分あった。日本内燃機の低迷の要因はどこにあったのだろう。日本内燃機は、ダイハツや東洋工業には及ばないまでも、戦前すでに量産体制を確立していた。創業者である又木周蔵は独創的な技術者であり、日本版ジープともいえる「くろがね四起」を開発するなど、技術力は十分であった。戦前の経験を戦後に生かす力を有していたのである。しかし、戦後の三輪自動車産業の成長は、製品技術の力だけで優位を維持することを不可能にした。生産能力と販売能力が加わってはじめて、「製品供給力」となる。売れ行きが好調な時期に、その利益を次の時代への投資に向けることを怠り、高配当を続けたことが命取りとなったのである。

「製品供給力」の重要性は、三輪自動車に限ったものではない。多くの商品に共通するものである。とりわけ、顧客と顧客のニーズの存在が明瞭な市場であれば、製品を市場に送り込む力、すなわち「製品供給力」が、競争上の優位を獲得する最大の要因となる。成功モデルの存在する市場に共通するものでもあるだろう。戦後の三輪自動車市場のスタートにおいて、ダイハツ、東洋工業の2社が出会ったのは、まさしくこの

ような条件であった。市場のニーズの存在は疑いようもなかった。そして市場のニーズに応えるためにとるべき方法も、ダイハツ、東洋工業の2社にとっては自明のことであった。そのとき2社がモデルとしたのは、昭和初期の日本であった。戦前の日本での経験を生かすことが、優位を獲得する道であったのである。

戦後日本の企業成長の歴史は、とりわけ高度成長期の企業の歴史は、この「製品供給力」の歴史でもあった。さらにいえば明治以後の近代化の中で、欧米先進国に「追いつき、追い越す」ことを目標に掲げてきた日本の社会に根底で流れるものとも共通するものでもあった。だが、市場の変化は急激である。三輪自動車市場は10年も経たないうちに大きく変化していく。三輪市場をとりまく環境も大きく変わっていく。その結果、変化への適応行動が、逆に自らの優位を失わせることになるのである。市場が必要とする製品を送り込む、この当たりまえのことを続けるだけでは競争優位を確保することは難しい。そういう時代がやって来たのである。

市場のニーズに応えることが必要なことに変わりはない。だが、それは必要条件ではあっても、十分条件ではない。モデルのある市場、ニーズの存在が明瞭である市場の寿命は長くはない。次には、モデルのない市場が相手となる。自らの力で新たな市場を創り出すことが求められるようになる。新たな市場を生み出すような製品の開発が必要となる。先に少し述べたダイハツによる軽三輪トラック・ミゼットの開発はその一例であった。

以上、具体的に見て来た小型三輪自動車市場での競争というのは、市場が誕生してから衰退を迎えるまでたった13年間という、きわめて短い期間の出来事である。だが、13年間という短い時間の出来事だけに、戦後の日本企業のたどった歴史を、凝縮して経験することになった

のである。

## 注記

- 注1) 山本惣治『日本自動車工業の成長と変貌』三栄書房 1961 30頁。
- 注2) 例えば、乗用車メーカーをその前身で分類するといった視点が暗黙のうちに持つ評価軸である。この一例として伊丹敬之、加護野忠男他『競争と革新 自動車産業の企業成長』（東洋経済新報社 1988）がある。
- 注3) 天谷章吾『日本自動車工業の史的展開』亜紀書房 1982 80頁。
- 注4) 自動車メーカー各社は時代によってその名称や組織を変更している。しかし、そのつど注記することは非常に繁雑であるため、例えば、「発動機製造」ではなく「ダイハツ」のように、通称としてもっとも一般的と考えられるものを使用した。
- 注5) 井上昭一『GMの研究 - アメリカ自動車経営史』ミネルヴァ書房 1982 1頁。
- 注6) 全国軽自動車協会連合会『小型・軽自動車界三十年の歩み』全国軽自動車協会連合会 1979 45頁。
- 注7) 東洋工業株式会社『1920-1970東洋工業五十年史』東洋工業株式会社 1972 170～172頁。
- 注8) 同上 114頁。
- 注9) 例えば、昭和22年4月22日に行われた「オール小型車走行大会」といった試みも、そうした取り組みのひとつであった。これは、皇居前から箱根強羅まで、三輪自動車やオートバイだけでなく、四輪小型自動車も含めた小型車が参加して走り抜き、GHQの担当官に日本の小型自動車の性能や価値を知らしめようというものであった。それは現在の自動車レースが、主にマーケットに向けての広告宣伝を目的としているのとは異なり、資材や資金の割り当てに力を持つものを対象とした活動であった。なお、この走行会については、前掲『小型・軽自動車界三十年の歩み』に詳しい紹介がある。
- 注10) 前掲『東洋工業社史』 180頁。
- 注11) 日本自動車工業会『小型自動車発達史』日本自動車工業会 1968 80～82頁。
- 注12) 日本自動車工業振興会『自動車工業資料月報』各年版より
- 注13) 航空機メーカーから自動車生産への参入については、富士重工や三菱自動車の社史に詳しい記述がある。
- 注14) 富塚清『オートバイの歴史』山海堂 1980 81頁。



- 注15) 前掲『東洋工業社史』 226 ~ 228 頁。  
注16) 同上 228 頁。  
注17) 同上 243 頁。  
注18) ダイハツ工業株式会社『五十年史』 ダイハツ工業株式会社 1957 275頁。  
注19) トヨタ自動車販売株式会社『トヨタ自動車販売株式会社の歩み』 トヨタ自動車販売株式会社 1962 144頁。  
注20) 前掲『東洋工業社史』 279頁。  
注21) 小磯勝直『軽自動車誕生の記録 自動車昭和史物語』 交文社 1980 164頁。  
注22) 前掲『ダイハツ五十年史』 136頁。  
注23) 日本長期信用銀行産業研究会著『主要産業戦後25年史』 産業と技術 1972 433頁。  
注24) 前掲『ダイハツ五十年史』 178 ~ 180 頁。  
注25) 前掲『東洋工業社史』 233頁。  
注26) 前掲『ダイハツ五十年史』 233 ~ 235 頁。  
注27) 『全日本自動車シヨウ出品者案内』 全日本自動車シヨウ事務局 1954 78 ~ 79 頁。  
注28) 前掲『東洋工業社史』 54 頁。  
注29) 同上 189 ~ 191 頁。  
注30) 前掲『出品者案内』 82 ~ 83 頁  
注31) 三菱自動車工業株式会社『三菱自動車工業株式会社史』 三菱自動車工業株式会社 1993。  
注32) 前掲『出品者案内』 76 頁。  
注33) 同上 72 頁。『自動車図鑑(「モーターファン臨時増刊」) 1954 年版』 三栄書房 1954 293 頁。  
注34) 前掲『出品者案内』 73 頁。前掲『自動車年鑑』 293 頁。  
注35) 同上 74 頁。同上 293 頁。  
注36) 同上 80 ~ 81 頁。同上 293 頁。  
注37) 同上 75 頁。同上 294 頁。  
注38) こうした三輪自動車の性能や機能の向上については、前掲『東洋工業社史』、『ダイハツ五十年史』 および『三菱自動車工業社史』に詳しい記述がある。  
注39) 前掲『トヨタ自販の歩み』 144 ~ 149 頁。

## 参考文献

- 天谷章吾『日本自動車工業の史的展開』 亜紀書房 1982  
網倉久永、浅羽茂、沼上幹、新宅純二郎「対話としての競争」『組織科学』 第26巻第2号 1992  
Cusumano, A. Michael "THE JAPANESE AUTOMOBILE INDUSTRY", The Council on East Asia Studies, Harvard University 1985  
ダイハツ工業株式会社『五十年史』 ダイハツ工業株式会社 1957  
ダイハツ工業株式会社『六十年史』 ダイハツ工業株式会社 1968  
富士重工業株式会社『富士重工業三十年史』 富士重工業株式会社 1984  
日野自動車工業株式会社『日野自動車工業40年史』 日野自動車工業株式会社 1982  
宇田川勝「自動車産業成長の軌跡」 森川英正編著『戦後経営史入門』 日本経済新聞社 1992  
井上昭一『GMの研究 - アメリカ自動車経営史』 ミネルヴァ書房 1982  
いすゞ株式会社『いすゞ自動車史』 いすゞ株式会社 1957  
いすゞディーゼル技術50年史編集委員会『いすゞディーゼル技術50年史』 いすゞ自動車 1987  
伊丹敬之、加護野忠男他『競争と革新 自動車産業の企業成長』 東洋経済新報社 1988  
自動車技術会『日本の自動車技術20年史』 自動車技術会 1969  
木村敏男『日本自動車工業論』 日本評論新社 1957  
小型自動車新聞社編『躍進する小型自動車の歩み』 小型自動車新聞社 1958  
小型自動車新聞社編『'61小型自動車業界の歩み』 小型自動車新聞社 1961  
小磯勝直『軽自動車誕生の記録 自動車昭和史物語』 交文社 1980  
小関和夫『国産二輪車物語』 三樹書房 1993  
前間孝則『マン・マシンの昭和伝説 - 航空機から自動車へ』 講談社 1993  
三菱自動車工業株式会社『三菱自動車工業株式会社史』 三菱自動車工業株式会社 1993  
『モータサイクリスト臨時増刊国産モータサイクル戦後史』 八重洲出版 1987  
日本自動車工業会『小型自動車発達史』 日本自動車工業会 1968  
日本自動車工業会『日本自動車産業史』 日本自動車工業会 1988  
日本自動車工業会『日本の自動車産業』 日本自動車工

業会 1991

日本長期信用銀行産業研究会著『主要産業戦後25年史』  
産業と技術 1972

大島卓 山岡茂樹『産業の昭和社會史 11・自動車』

日本経済評論社 1987

奥村宏 星川順一 松井和夫『自動車工業』 東洋経済  
新報堂 1965

奥村正二『自動車』 岩波新書 1954

奥村正二『自動車工業の発展段階と構造』、『現代日本産  
業講座』 岩波書店 1960

下川浩一『自動車』 下川他編著『戦後日本経営史第  
巻』 東洋経済新報社 1990

下川浩一『世界自動車産業の興亡』 講談社 1992

富塚清『オートバイの歴史』 山海堂 1980

東洋工業株式会社『1920 1970 東洋工業五十年史』

東洋工業株式会社 1972

トヨタ自動車工業株式会社『トヨタ自動車20年史』

トヨタ自動車工業株式会社 1958

トヨタ自動車工業株式会社『トヨタ自動車30年史』

トヨタ自動車工業株式会社 1967

トヨタ自動車販売株式会社『トヨタ自動車販売株式会

社の歩み』 トヨタ自動車販売株式会社 1962

トヨタ自動車販売株式会社『モータリゼーションととも  
に』 トヨタ自動車販売株式会社 1970

通産省機械局『国産乗用自動車の理解のために - 国産乗  
用自動車の現状と展望』 通産省 1952

山本惣治『日本自動車工業の成長と変貌』 三栄書房  
1961

全国軽自動車協会連合会『小型・軽自動車界三十年の歩  
み』 全国軽自動車協会連合会 1979

全国軽自動車協会連合会『走路無限 - 全軽自協20年史』  
全国軽自動車協会連合会 1989

交通タイムス社編『日本小型自動車変遷史』 交通タイ  
ムス社 1960

#### 年鑑 定期刊行物 調査資料等

日本自動車工業振興会『自動車工業資料月報』

日刊自動車新聞社『自動車年鑑（各年版）』

日本小型自動車工業会『小型情報（各年版）』

日産自動車株式会社広報部『自動車産業ハンドブック  
（各年版）』 紀伊国屋書店

通商産業省『自動車販売実績調』

#### 著者プロフィール

京都市出身

滋賀大学大学院経営学研究科修了

富山女子短期大学商経学科講師を経て現職