

ホンダとトヨタの生産システムの源流調査と、そのグローバル展開

Source investigation and the global expansion of production system of Honda and Toyota

出水 力 (DEMIZU Tsutomu)

ホンダとトヨタの間には乗用車生産の始まりに、25年の差がある。トヨタ自動車は豊田自動織機製作所の中に自動車部という形で設けられた。トヨタの祖は豊田佐吉で織機の発明家で知られ、織機の開発・量産試作を行うため試験工場を稼働させ、製品化に至る信頼性を保証していた。この発展からトヨタ紡織が生まれ、関連する押切紡績など数社が起業され、これらの儲けがトヨタグループをして自動車生産に踏み出す経済力の背景となった。トヨタ自動車として国から日産自動車と同時に認可を受けたのが1936年で、国の庇護の下で乗用車とトラック生産を始め今日の隆盛を築くことができた。創業期は大型の米国車のコピーに近い生産から始められ、次第に大衆車生産にシフトした。生産設備は当初から四輪生産を目的としたいたので、大型の工作機械、プレス機が並べられていた。創業はアメリカを目標としながら、日本の国情に合わせた少量生産のため在庫の最小を旨に、設備の稼働率を上げる工夫がなされ、その背景となったのが織機を生産より、紡織工場の稼働の在り方で、JIT生産や人偏のある自動化と呼ばれるトヨタ生産方式(TPS)に辿りついた。ざっくり言えば生産技術を前提に物流に力が入れられていた。トヨタの海外展開は1960年のアメリカ輸出に始まるが、海外生産はかなり後のことでしかもGMと合弁会社を起こすという石橋を叩いて渡る慎重さが、当時のトヨタの気風であった。そこからアメリカを皮きりに海外生産を急拡大するが、焼畑方式といわれる様に更に、トヨタ方式を全面的に展開する無縁の地に一気にトヨタ村を建設する手法が取られている。

一方、ホンダは戦前にピストンリングを生産していた本田宗一郎によって、浜松の町工場として戦後にスタートした企業で、常にエンジンをコアとしたビジネスを展開し、主力製品はオートバイ生産であった。1958年に発売したスーパーカブは、全世界に二輪の需要を拡大した。スーパーカブの二輪業界における革命的な量産方式は、今日の世界の二輪メーカーの標準になっている。二輪生産の儲けを投じて四輪生産に進出したホンダは、軽四輪の量産が本格的な乗用車生産のスタートであった。軽四輪から大衆車、さらに高級車へシフトするが、後発の乗用車量産メーカー故に力が注がれたのが、時間を重視する最短の加工ライン、組み立てライン、すなわち工程集中に意を用いられ、生産技術に特化する色合いがトヨタに比べて強い。創業はオートバイ生産という四輪生産に比べ小型の設備であり、工程集中化も四輪より簡単な側面から四面加工機、五面加工機などの専用機が自社開発されている。海外生産も日本の機械工業の中でホンダは最先発であり、1960年代当初に二輪の先進国のEUに自前の技術で乗り出し、文字通り小さく産んで大きく育てる。つまり少ない投資で生産を始め、儲けを拡大再生産に回すことで、拡大を図る手段が取られている。言いかえれば二輪生産で開拓した轍に、四輪が続き生産と市場の拡大を常套手段としていた。