

法政大学名誉教授  
東海学園大学名誉教授

## 下川 浩一

自動車産業研究の道を拓き  
国際ネットワークを構築



### 下川浩一(しもかわ こういち)略歴

1930(昭和5)年 11月28日 東京生まれ  
1948(昭和23)年 12月 三菱鉱業株式会社飯塚鉱業所入社  
1951(昭和26)年 3月 福岡県立嘉穂高等学校校定時制卒業  
1951(昭和26)年 4月 九州大学教養学部文学科入学  
1952(昭和27)年 4月 三菱鉱業株式会社飯塚鉱業所退社  
1957(昭和32)年 3月 九州大学経済学部卒業  
1957(昭和32)年 4月 九州大学大学院経済学研究科修士課程入学  
1959(昭和34)年 3月 九州大学大学院経済学研究科修士課程終了  
1959(昭和34)年 4月 九州大学大学院経済学研究科博士課程入学  
1962(昭和37)年 3月 九州大学大学院経済学研究科博士課程終了  
1962(昭和37)年 4月 富山大学経営短期大学部助手  
1963(昭和38)年 4月 富山大学経営短期大学部専任講師  
1965(昭和40)年 4月 富山大学経営短期大学部助教授  
1969(昭和44)年 10月 法政大学経営学部助教授

1973(昭和48)年 4月 法政大学経営学部教授  
1980(昭和55)年 7月 経済学博士  
1999(平成11)年 3月 法政大学定年退職  
1999(平成11)年 4月 法政大学名誉教授、東海学園大学経営学部教授、のち東海学園大学名誉教授  
2016(平成28)年 9月24日 死去

### 関係団体

日本商業学会評議員、経営史学会常任理事、経営哲学学会理事、組織学会会長、国際ビジネス研究学会理事、M.I.T. International Motor Vehicle Program, Representative Japan IMVP Teamなどを歴任

### 受賞歴

1987(昭和62)年 中尾自動車産業史研究奨励賞 受賞  
2009(平成21)年 瑞宝中綬章 受賞

## ■下川浩一氏の研究の視点と問題意識

下川浩一氏は、戦後、満州から引揚げ炭鉱で働くとともに定時制高校、大学に通い、九州大学経済学部を卒業した。その後、大学院に進んで著名な経営学者であった馬場克三教授のもとで学んでいる。大学院を終了後、富山大学短期大学部を経て法政大学経営学部に移り、およそ30年間にわたって法政大学を拠点に多彩な研究活動を展開した。法政大学定年退職後は、愛知県の東海学園大学に研究の拠点を移した。

下川氏の研究は、1970年代から2000年代におよび、生産管理、流通・マーケティング、経営学、経営史など歴史、理論、政策論に至る多様な分野にわたって進められ、そのいずれにおいても異彩を放つ成果を残してきたといえる。

下川氏の自動車産業研究の本格的出発点は、『米国自動車産業経営史研究』(博士学位論文)であった。ここで下川氏は、20世紀の米国資本主義を代表する寡占的な巨大自動車企業(いわゆるビッグ3 = GM、フォード、クライスラー)の経営、特に管理技術の発展を経営史の視点から詳細に分析し、その革新的な動態を評価するとともに、その後の革新性の喪失と硬直化をも批判的に論じている。こうした長期的視野とバランスの取れた分析視点は、後の世界の自動車産業研究の潮流を先取りするものであった。

ちなみに、2010年代に書かれた下川氏の未完の原稿も、初期GMの革新的経営者、アルフレッド・スローン・ジュニアと世界的経営学者、ピーター・ドラッカーの交流と、スローン以後のGMとドラッカーの決別を通じて、GMの組織が硬直化していく道程をたどる画期的なものであり、その視点は1970年代の初期作品と極めて一貫している。

1970年代、上述のように博士論文「米国自動車産業経営研究」によって経営史の研究者として活動を開始した下川氏は、その問題意識を拡張かつ精緻化し、同博士論文の書籍出版を含め、次々と研究成果を発表し、学会での評価を高めていった。

その研究成果は、『クライスラー自動車会社経営史』(1970年)、『フォードー大量生産・管理と労働・組織と戦略ー』(1972年)、『クライスラーー第三メーカーの経営政策ー』(1974年)、『米国自動車産業経営

史研究』(1977年)などの著書にまとめられている。

その後、1980年代以降の下川氏の研究は、米国自動車産業史研究を基礎に置きつつも、日本及び世界の自動車産業の同時代史的な研究にシフトし、特に日米自動車産業の比較研究を視野に入れ、生産、開発、マーケティングなど、幅広いテーマでの分析成果を次々と発表していく。その成果は日本語では、『アメリカ自動車文明と日本』(1981年)、『日米自動車産業攻防の行方』(1997)、『世界自動車産業の興亡』(1992年)、『グローバル自動車産業経営史』(2004年)、『自動車戦略国際化の中でー岐路に立つディーラー経営ー』(1981年)、『日経産業シリーズ 自動車』(1990年)、『日本の企業発展史』(1985年)、『マーケティングー歴史と国際比較ー』(1991年)などがある。

さらに日米の自動車生産システムを比較して、業界標準として確立してきたアメリカ型の少品種大量生産とは異なる、多品種少量生産を編み出す日本側の歴史と論理に光を当てるとともに、日本のメーカー間の異同にも分析のメスを入れていった。それはトヨタ、日産、ホンダの生産システムに関わる共著として『トヨタ生産システムの原点』(2001年)、『日産プロダクションウェイ』(2011年)、『ホンダ生産システム』(2013年)などの著作にまとめられている。

これらの研究成果には、経営史学が重視する“企業の個性を重視する”という視点が基礎にある。個性豊かな企業間の競争が、産業の競争力を強化していくというアプローチである。

自動車流通・マーケティングにおける研究では、日本の自動車産業がアメリカから直輸入したフランチャイズ契約にもとづくディーラー・システムを経ながらも、アメリカ的なビジネスライクな契約一辺倒な運用ではなく、日本的な情緒を取り込んだ、ディーラーに温かみのある運用を目指したことを強調した。ただし、そこで培われてきたメーカーとディーラーの関係が、一方的にディーラーに負担を強いることにつながってはならず、ディーラー側も安易なメーカーへのもたれ合いを排し、経営の自律性を貫徹すべく経営することを提起した。

また、ここで忘れてはならないのが、『日本の企業発展史』『「失われた十年」は乗り越えられたか』などの著作にみられるような、日本における企業経

営の歴史と特質に対する強い関心である。株主利益のみを優先するコーポレート・ガバナンス(企業統治)が唯一のグローバル・スタンダードではないことを確認しつつ、日本的なそれを構築していくことは、バブル崩壊による長期停滞を経験した日本企業の教訓であると同時に、経営者の戦略構築能力の向上、硬直化した終身雇用とは異なるダイナミックな知識創造社会に対応できる人材育成など、日本的経営の再構築を提唱している。これらの提言は、「失われた30年」を経た今もお生きているといえる。

### ■国際的な研究ネットワークの形成

さらに、下川氏は1980年代以降、英語の著作や国際共同研究を含め、活動の舞台を海外にも展開し、1980年代の米国のマサチューセッツ工科大学(MIT)を中心とした「自動車の未来」プロジェクトや、「国際自動車プログラム」(IMVP)の日本研究チームのリーダー的存在として、国際的な知名度を高めた。さらに、1990年代に入ると、フランス・パリを拠点とする世界的な自動車、産業研究ネットワーク、GERPISAに設立当初から推進委員として関わり、ここでも日本を代表する研究者としてリーダー的存在となった。

1980年代は、日本の自動車産業の国際競争力が、世界的に認知され始めたころであり、まだそれに関する体系的な国際学術研究は始まっていなかった。ちょうどそのころ、MITに、米欧日などの研究者が集結して始まったのが、「自動車の未来」プロジェクトであった。後に「リーン生産方式」で世界的に有名になる「国際自動車プログラム」(IMVP)の前身である。下川氏は岡野行秀東京大学経済学部教授をリーダーとする産業研究グループの中核メンバーとして、これに参加した。国際的な研究者としての下川氏の活躍を列記すると、

IMVP：最古参のメンバーの一人として、重要な役割を果たした。

自動車組立自動化問題国際会議：日本発の国際会議として評価された同会議を主催した。1993年には十数ヵ国、40人ほどの海外研究者も含めて、法政大学で国際会議を開催し、その議長として活躍した。

GERPISA：フランスにおけるロベール・ボワイエ教授を中心とするネットワークで、下川氏は国際

委員会のメンバーとして参加し、毎年のようにパリに赴いた。

このほか、世界自動車技術会での発表、工業技術振興会の生産システム将来像委員会の座長、文部省科学研究費プロジェクトのリーダー、政府や業界団体の委員会の座長など様々な研究をリードし、組織学会会長に在任中は、日韓における若手学者交流のコンファレンスを2度にわたって開催されるなど、国際派として、この大きな学会をリードした。

また下川氏は、アメリカ、ヨーロッパ各国はもとより、韓国、中国、東南アジア諸国、そしてブラジル、アルゼンチンを含む南米など、あらゆる大陸で調査を行ない、しかも現地の研究者や企業家とグローバルな研究ネットワークを形成した。また後進の育成にも熱心で、多くの若手研究者を自身の国内外の工場調査や国際会議に連れて行った。

1980年代以来形成された、こうした国際的な学者のネットワークは、データに基づく冷静な論議を通じて、無用な貿易摩擦の激化を抑制するような役割をも果たしてきたといえる。1990年のIMVPのリーン生産方式に関する書籍を含め、日本の自動車生産方式の国際競争力に関する一連の実証研究の成果がなかったら、自動車企業間の相互学習は進まなかったであろうし、貿易摩擦も、より激しいものとなっていたものと推測される。

英語による代表的な著作及び論文は、Japan's Keiretsu System (1985年)、Product and Labor Strategies in Japan (1986年)、The Japanese Production System and Factory Automation (1994年)、The Japanese Automobile Industry-A Business History (1994年)、Transforming Automobile Assembly(1997年)など多方面に及び、海外の日本自動車産業研究者にとって必読の文献となっている。

下川氏のバランスの取れた長期的視点と、誰とでも仲良くなる人懐っこい人格は、世界中の研究者から愛されたという。例えば、対立していた米国系研究者と欧州系研究者のグループの仲立ちをして相互交流を活発化させるため、前述の自動車組立自動化問題国際会議を日本・ドイツ・イタリアで開催し、実際、その後は欧米の自動車産業研究者の研究協力





当時のトヨタ自動車会長であった豊田英二氏との対談。トヨタ自動車本社にて。(1986年12月)



数多くの自動車産業研究関連著書のうちの1冊、『トヨタシステムの原点』(文眞堂、2001年1月刊行)。



カラオケや酒宴を通じて国際交流を図る。左からペンシルバニア大学ウォートン・スクール教授のジョン・ポール・マグダフィ氏、東京大学教授の藤本隆宏氏、下川浩一氏。



フランス、パリにて。左から下川浩一氏、世界経営史学会の会長を務めた、フランス社会科学高等研究院名誉教授のパトリック・フリダンソン氏、東京大学名誉教授の和田一夫氏。

関係は良い方向に向かったのである。

下川氏の没後、欧州のGERPISAや、米国のIMVP(後継はPVMI)、日本の東京大学ものづくり経営研究センター(MMRC)において、下川氏を追悼する会合が開かれ、その国際的な業績を振り返るとともに、得意とするカラオケや酒宴の歓談を通じて国際的な人の輪を作る、下川氏の人柄を懐かしむ自動車産業の研究者が、欧州、北米、南米、アジア、日本など世界中から集まった。

日本の産業研究の国際的な存在感を高める役割において、下川氏は、余人をもって代えがたい存在であったと言っても過言ではないだろう。

#### ■まとめ

以上のように、下川浩一氏の研究は多角的にかつ国際的に展開され、自動車産業の現場を調査し、関係者への聞き取りを含めて、きわめて実態に即した

ものであり、膨大な数に上る論説は、オピニオンリーダーとしての役割を果たしてきた。また、下川氏の自動車産業の歴史や現状分析を踏まえた各種の研究成果は、後進の研究者に大きな影響を与え、自動車産業研究の道標となったことは、疑う余地のないところである。

さらに、国内外の研究者・業界関係者との交流、自動車を巡る国際会議のオルガナイズや講演を通じて自動車産業界にも多大な影響を及ぼしたことも忘れてはならない。

経営史学者として米国自動車産業史を研究するとともに、日本自動車産業を研究・分析、そして自動車産業研究の国際ネットワークを構築した先駆者であるといえる。

(日本自動車殿堂 研究・選考会議)