

# サプライヤーの新規事業創造と自律的マネジメント

木村 弘\*

## New Business Creation and Autonomous Management of Suppliers

Hiroshi KIMURA

**Abstract :** The purpose of this paper is to show that autonomous management is needed for suppliers. Recently, since the selection is increasing severity, in suppliers, that which lapse into poor business performance is also seen. Suppliers are needed to avoid an excessive dependent on specific automaker that affected by fluctuation of volume of accept an order. Suppliers launch a new business creation to survive. But it is difficult for suppliers to start another new business because suppliers haven't sufficient resources. The autonomous management that can develop an innovation as a management subject is required for a supplier. Then, in this paper, previous research is first reviewed about the supplier in automobile production. Second, I want to draw the problem and future subject, touching on the measure for the new business creation in suppliers of the Hiroshima region. And, the factor from which the autonomous management activities of a supplier will be prevented is considered. Finally, it finds out what management is desired for a supplier.

**Key words:** supplier, innovation, new business creation, autonomous management

### 1. はじめに

自動車生産ネットワークは自動車メーカーを頂点とした多層的なサプライヤーによって構成され、両者の密接な関係による部品取引構造が日本の自動車産業の発展に寄与してきたことは言うまでもない。ところが近年、安定的といわれてきた従来の部品取引慣行が見直され、グローバルな部品最適調達志向が志向されつつある。

自動車生産システムは自動車の効率的な生産を目的とし、それぞれの部品や加工に専門特化した協力サプライヤーからなる広範な生産ネットワークを構築することで効率性と競争優位性を実現させてきた。

しかしながら、こうした生産方式が、サプライヤーの持つ企業としての柔軟性や多様性といった、創造的局面に不可欠な要素を阻害してしまうことを忘れてはならない。長期間にわたり「下請的」な仕事に従事することによって、企業自らが創造的活動を起こしていく体質を失っていくのである。果たして最近の部品取引構造の変化によって、サプライヤーのなかには経営困難に陥るものが見受けられるようになっている<sup>注1\*)</sup>

れわれはこの点について再考する必要があるのではないかと考えている。近年の部品取引構造の変化によって、部品

開発能力を生かすことで試行錯誤しながらも企業存続を実現させているサプライヤーと、厳格化された選定基準に達せずに経営不振に陥ったサプライヤーとの差が明確になりつつある。

なかでも問題とされるのは、後者の部品取引慣行の変化によって苦境に陥っているサプライヤーであり、それらが今後どのように企業存続を果たしていくのかということにある。その選択肢のひとつとして新規事業創造があげられる。ここでサプライヤーが新規事業分野へ進出というイノベーションを展開できるだけの経営資源をもちえていれば問題はないのであるが、厳しいコストダウンの要請に対応してきたサプライヤーにとって新規事業を創造するだけの経営資源を蓄積していることは稀である。

そこで本稿では、まず、自動車生産におけるサプライヤーについて先行研究をレビューすることによって、自動車生産ネットワークにおける部品取引構造の概要を明らかにしていく。次に、部品調達構造の変化にともなって経営不振に陥ったサプライヤーが展開している新規事業創造についてその現状や課題を明確にしていく。対象にするのは、マツダの経営不振によって生産ネットワークの変革が進行している広島地域のサプライヤーである。最後に、これらをふまえて自動車生産ネットワークにおけるサプライヤーの自律的な側面が阻害されていることについて論じ、今後のサプライヤーにおける有効なマネジメントについて考察していきたい。

(2002年12月24日受理)

\* 宇部工業高等専門学校経営情報学科

## 2. 自動車産業における部品取引構造

### ¥(1)下請制度の生成

部品が2～3万点にも及び自動車生産には、多くの部品サプライヤーの協力が不可欠である。日本において、下請体制として定着してきたサプライヤーの幅広いネットワークによる生産体制はどのように生成され、またどのように発展してきたのだろうか。

日本自動車メーカーの生産体制の変遷についてはNishiguchi(1994)に詳しい<sup>1)</sup>。Nishiguchiはなぜ下請制度が存続しているのかについて検討を行い、これまでに議論されてきた二重構造論、政治的影響、文化、技術、生産者の戦略それぞれが単独の視点からでは十分な説明ができないことを指摘し、下請制度を説明することができるのは、社会経済的、政治的、技術的および生産者レベルでの戦略的な諸要因が歴史上相互に複雑に作用して生まれたという、複合的な視点であるとしている。特定の時代における諸要因から生じた下請制度が引き続き他の形態へと進化していき、その到達したものが、問題解決志向の協調的生産という原則にもとづく契約関係の新形態であったのである。

歴史的な視点からみると、下請制度は1931年から45年までの軍需増大と政府の介入によって下請慣行に制度としての構造を与え、結果として日本経済の基盤となりうる構成部分として確立している。下請制度の出現は、1931年に満州事変が勃発した以降の戦時経済の産物であり、軍需の増大とともない大手メーカーは需要を満たすための便宜手段として下請を利用しはじめたのである。後に日本政府が戦争目的遂行のために国の産業資源を総動員する法律を制定したことで、大手メーカーに奉仕する中小企業が組織化されることになっていった。

高度成長期になると競争が激化するとともに製品種が増大し、その結果、より複雑になった製造業務に対応するために多くの生産者は既存の下請ネットワークに着目した。それまでの機械加工、板金製造、表面処理などを担当していた「単純工程」の下請企業を、委託生産者やシステム・コンポーネント・メーカーへと転換させていったのである。1960年代、自動車メーカーと下請企業の関係は衝突や逆転は起こることなくむしろ繁栄へと向かい、日本の自動車メーカーがとった戦略は下請企業を高度に資産特殊的な存在へと転換させていくことになった。この時期は、下請企業が単なる下請としての存在から、部品に関して提案能力を持つサプライヤーとなった変換点であると思われる。

### ¥(2¥)生産システムの発展

以上の考察によって下請制度の発展に軍需の伸びが寄与したことにちがいないが、それ以前から各メーカーでは自動車産業に従事するための企業努力がなされていたことも忘れてはならない。

Cusumano ¥ (1985, 1988)によると930年代から50年代にか

けて、日本の自動車メーカーのほとんどは米国で開発された伝統的な大量生産技術を用いて生産にあっていた<sup>2)3)</sup>。日産では1930年代半ば、米国企業の標準サイズのトラックを製造するために専門化された高価な米国製の機械設備とプレス機を導入した。これにともない、米国から12人のエンジニアを高給で招聘して2年間にわたって操業のセットアップに従事させた。1945年までに日産が生産したトラックのほとんどは日本軍に売られ、50年代まではマイナーチェンジだけで同じトラックとエンジンを製造していたのである。

第二次大戦終結後に軍需市場が消滅することによって、各メーカーはトラックやバスから乗用車への生産の転換を迫られることになった。乗用車市場で本格的に操業するためにはスタイルの多様性や頻繁なモデルチェンジだけでなく新たな生産設備も必要になる。さらに日本は国内という市場の制約があるため、少量生産をしながらなおかつ収益をあげなければならなかったのである。

一方、日本の自動車メーカーのなかで米国方式をそのまま移植せず、独自の方式によって生産システムへ昇華させていったのがトヨタである。トヨタは単なる米国モデルのコピーや技術導入を回避し、日本市場の見合ったより効率的な生産システムの開発に注力することで生産管理面でのイノベーションを実現させていったのである。これには、1930年代の操業当時のトヨタには、米国の設備等を購入する余裕がなかったために、独自のやり方をつくり上げていかなければならなかったという事情もある。その後、国内自動車メーカーは諸外国の生産方式よりも、トヨタが導入した生産技術をコピーするまでに発展した。

少量生産という問題にたいして、トヨタの大野耐一は生産設備、労働者、サプライヤーといった生産システムでカギとなる要素の実用化と柔軟性を増加させるために、欧米よりもはるかに少量で生産するための最善の方法を導出した。その生産ポリシーとは、ジャスト・イン・タイムの製造、プロセスの複雑さの削減、垂直的な非統合の3つである。ジャスト・イン・タイムではサブアSEMBリー、部品配送と最終組立間のよりタイトな同時化によって、設備の利便性を増加させ、プロセス内の在庫を削減するのである。

次に、プロセスの複雑さの削減では、不必要に頻繁なモデルチェンジを廃止するとともに、組立ラインと少ロット生産の柔軟性を増加させることによって、生産性を下げることなく徐々に多くのモデル、オプション、異なる輸出市場のバリエーションを導入することができるのである。垂直的な非統合は部品¥(コンポーネント¥)生産と最終組立間の垂直統合レベルを減少させることで、子会社、サプライヤーのネットワークを構築することである。

このようにサプライヤー関係を利用した生産プロセスの改善を継続させるほか、製造に関する管理機能は、選別された一次サプライヤーに集中して行なわれるようになり、こうした管理機能は二次、三次サプライヤーとの間にも自己相似的に繰り返されるようになった。こうした構造の下、日本で

は 90 年代までに契約関係は古典的な搾取の概念ではなく、協調的生産という新しい観点に発展していったのである。

#### ¥(3¥)部品取引構造

自動車メーカーと取引のあるサプライヤーの明確な区分として、浅沼¥(1984)では貸与図と承認図という概念がもちいられている<sup>4)</sup>。ここではさらに、市販部品(supplier proprietary parts)、承認図/委託図部品¥(blackbox parts)、貸与図部品¥(detail-controlled parts)と区分している Clark&Fujimoto¥(1991¥)と藤本¥(1997¥)の概念をあげていきたい<sup>5)6)</sup>。また、サプライヤーに対する評価は一般的に市販部品や承認図において高いといわれている。

#### 市販部品

市販部品とは、サプライヤーが自社でコンセプトづくりから製造までを手がけ、カタログを通じて自動車メーカーに売られる標準的な部品である。自動車開発に製品としての一貫した統合性が要求されている現在、この範疇に入るのはバッテリー、スパーク・プラグ程度であり、開発プロジェクトの全調達コストに占める市販部品の割合は 10%以下という低い水準である。

#### 承認図/委託図

ここでは部品開発が自動車メーカーとサプライヤー間で分担される。一般に自動車メーカーが目標コスト、目標性能の決定を行い、サプライヤーが詳細設計、部品試作、部品単体実験などを行う。

なかでも承認図では、サプライヤー選定が行われた後、そのサプライヤーは部品図や組立図作成、部品試作、実験を行い、これにたいして自動車メーカーが部品図の検討を行った試作品をテストしたりした上でその設計図を承認することになる。承認図では、品質管理の責任や(特許権を含めた)図面の所有がサプライヤーにあるのが特徴である。

一方の委託図方式では、承認図とは異なり、サプライヤーは詳細設計を行うが、最終的に図面は自動車メーカーが所有することになる。自動車メーカーはサプライヤーにたいして別契約で設計料を支払うため、製造段階になって別のサプライヤーにスイッチするのは自由であるが、委託図では部品の品質保証責任は自動車メーカー側にあるのが特徴である。このことから、委託図は承認図と貸与図の中間に位置するといえる。

#### 貸与図

最後に貸与図とは、その部品の開発作業のほとんどが設計を含めて自動車メーカーで行われる方式である。基本設計だけでなく詳細設計も自動車メーカーが実施し、サプライヤーは自動車メーカーが作成した設計図に基づいて生産準備と生産を行うことになる。なかには工程設計と設備・治工具・金型も自動車メーカーから貸し出されることもあり、この場

合だと、サプライヤーは単なる生産能力の提供者にすぎないことになる。

日本では、数十年の時間をかけて貸与図部品から承認図部品サプライヤーへ移行してきた。貸与図サプライヤーから承認図サプライヤーへの移行が意味するのは、サプライヤーが部品開発の多くの部分を担当することによって、自動車メーカーとともにサプライヤーの部品開発力・技術力を向上させることができ、国内はもとより国際的な競争力の源泉のひとつになったことである。

日本の自動車メーカーでは要求仕様に関する情報を競合する 2, 3 社の潜在的なサプライヤーに流すことがあり、こうした選別プロセスを開発コンペと呼んでいる。日本の一次サプライヤー間では入札よりも開発コンペの方がより多く見られることがわかっており、このことが一次サプライヤーにおけるブラック・ボックス方式と呼ばれる承認図/委託図が多く見られることと相補的關係にあるのである。

最近の部品調達構造の変化として、既存の取引先にこだわることなく、市場において効率的なサプライヤーと取引を開始する現象が増加している。

延岡(1999)は、92 から 96 年にかけてサプライヤーの部品取引について調査を実施し、部品調達構造は単にオープン化の傾向にあるのではなく、部品の種類によって二極化していることを指摘している<sup>7)</sup>。バッテリー、ワイパーブレード、タイヤのような車種や企業に依存しない標準的な部品と、内装トリム、シャーシ、エンジン基幹部品のような個別の車種や企業にとって特殊な部品とでは取引構造が異なっているのである。

標準的な部品は、類似した部品が多様な製品に適応できる特性を持つ汎用性と、その部品と他部品との相互依存度が低いモジュラー性のふたつの特性を持っているので、アセンブラーが部品調達する場合にそのサプライヤーとの間での調整が比較的少なくてもよいと仮定される部品である。調査の結果、標準的部品ではオープン化が進み、コストと機能、品質における最適部品を市場全体で探索を行って最適企業から調達する方向にあることがわかった。標準的部品は自動車メーカーにとって調整が少なくよいため、調達企業が増加しても調整コストへの影響は少ないのである。サプライヤーとしても、標準的部品は汎用性が高いだけに他の自動車メーカーと取引できる可能性が高いのである。

次に、特定部品に関しては、オープン化によって調達企業数を増加させているというよりも、最適数へ収束していると解釈することが妥当であるという結果が出ている。特定部品は自動車メーカーとサプライヤー間の調整や共同開発業務が多く必要であるので、相互の信頼が重要になるために調達企業数を絞り込む必要があるのである。結果として 2 から 3 社から調達する傾向にあることが判明している。

#### ¥(4¥)サプライヤーの階層別区分

サプライヤーを階層別にみた研究に藤本・清・武石(1994)がある<sup>8)</sup>。一般に自動車メーカーと取引するのは一次サプライヤーに限定され、一次は二次と、二次は三次と順に取引するように思われがちであるが、実際は垂直方向だけでなく、二次が三次に部品を納める逆流型や、二次が自動車メーカーへ納入する飛び級型が見られることがわかっている。例外的な納入パターンがあるとはいえ、各階層間では取引関係や企業間関係には違いがみられる。自動車メーカーからの資本参加や役員派遣は主として一次サプライヤーに留まっているし、協力会についても一次が二次を対象にして組織するものまでしか存在しない。つまり、自動車生産に属する企業として上層から組み込まれているのは二次サプライヤーまでであるということである。そして、三次以下のサプライヤーになると協力会もなく、上の階層からの支援も結びつきも緩やかになるため、浮動的な位置づけにあるのである。

また、各層のサプライヤーを比較すると、従業員数、平均年齢、家族・外国人労働者への依存といった面から、量産規模、単価引き下げ状況、設計能力といった経営条件や能力に至るまで多くの相違点が見られる。二次、三次となるにつれて家族やパートタイマーへの依存度が高まるほか、自社単独での部品開発能力に欠乏し、小ロット生産に従事するようになる。そのため、部品の付加価値を高めるというよりは、単に部品価格の引き下げに努めざるをえなくなる立場にあるとされている。一方で、三次以下のサプライヤーは自動車関連事業における間接費等のサックコストが小さく、身軽であるため浮動的な立場にあり、これが非自動車産業への転業を容易にしていると指摘している。

以上のことから、今後、より悲観的なのは三次以下よりも二次サプライヤーであるといわれている。三次以下のサプライヤーの多くは従業員も少なく、生産技術も汎用的で間接費もそれほどかからないために転業や廃業時の機動力に優れているが、二次サプライヤーになると従業員数もそれなりの規模があり、自動車生産の本流に属しているため身軽に転業できる状況にはないことがその理由である。そして、サプライヤーの各階層間をみると、一次と二次の間には規模と技術力の格差が存在し、二次と三次の間では取引関係の浮動性の面での差があることが判明している。近年、欧米のメガ・サプライヤー<sup>注 2¥)</sup>と呼ばれる競争力のある競合企業が日本で勢力を伸ばしつつあるが、こうした企業の参入によって今後も取引構造は刻々と変化していくに違いない。

### 3. 企業の関係性

#### ¥(1¥)密接な企業間関係

Dyer ¥(1994, 1996a, b)は、日本の自動車メーカーとサプライヤーの密接な企業間関係とパフォーマンスの間に正の相関関係があることを究明している<sup>9)10)11)</sup>。すなわち、日本では、自動車メーカーにたいして少数のサプライヤーが自社の

資産を特化させることによって、低コスト、高品質、高パフォーマンスを実現させているとしたのである。

特化しているものとしてあげているのは、工場の近接性 ¥(plant proximity ¥)、人的資産 ¥(human assets ¥)のふたつである。第一の工場の近接性については、トヨタと GM の比較を通じて、自動車メーカーとサプライヤーの地理的な近さが在庫を縮減させる要因としてあげられている。調査の結果、トヨタの組立工場と密接な関係にあるサプライヤー間の距離は平均 30 マイル ¥(約 48 km ¥)であるのに対し、GM では内部の関連工場と組立工場間の距離でも平均 350 マイル ¥(約 563 km ¥)もあることが判明した。さらに、GM と一般的なサプライヤー間の距離は平均 427 マイル ¥(約 687 km ¥)にもなる。これにたいして、トヨタのより内部的なサプライヤーになると平均距離は 10 マイル ¥(約 16 km ¥)に縮まるほど対照的な結果となった。これは、トヨタ全体の生産ネットワークが、ミシガンにおける GM の最短距離にある組立工場間の距離に収まるほどの格差である。第二の人的資産については、ゲスト・エンジニアと呼ばれるサプライヤーのエンジニアがトヨタの一員として共に働くことが指摘されている。このような直接的な相互関係が新車開発時の複雑なコミュニケーションやダイナミックな情報交換を行うための効果的なのである。

以上のことから、Dyer は、サプライヤーが資産を特化することによって、競争は単に企業内でのみ起こりうるのではなく生産ネットワーク全体で起こっていること、アームスレングスの関係はネットワークを陳腐化させること、そして地理的な近接性がネットワークの調整と特化の素地となることの三つをインプリケーションとしている。

#### ¥(2¥)知識共有ネットワーク

自動車メーカーとサプライヤーによる生産ネットワークのなかでも、トヨタにおけるネットワークは他メーカーよりも知識の普及が急速に進展することが Dyer&Nobeoka ¥(2000 ¥)の研究で論じられている<sup>12)</sup>。Dyer らは、米国において日本のメーカーのトランスプラントを建設して生産性が向上したことから、これまでのように、単に生産方式を模倣するだけでは限界があることを認識した。そこで注目したのが、トヨタやホンダにおける組織間もしくはネットワークレベルの相互学習などを通じた、優れたサプライヤーとの多様な知識共有を実現させていることである。自動車メーカーとサプライヤー間のネットワークでは、組織の境界を越えて知識移転を促進するため、目的的にデザインされた組織によって相互学習がルーチン化されている。移転されるのは、会議などによって知ることができる形式知ではなく、特定の小集団だけで伝達可能な暗黙知であるため、表面的な関係では知識移転は実現しないため、どのようにネットワークを形成するかが重要となる。また、ネットワークを形成してからも、メンバーの自発的な参加をどう引き出すのか、フリーライダーをどう扱うのか、グループによる知識移転の効率を最大限にするのにはどうすればよいのかといった問題が生じる。

Dyer&Nobeoka ¥ (2000 ¥) は成功知識共有ネットワークの要件として、メンバーの参加への動機づけとオープンな知識共有、フリーライダーの防止、重要な知識の評価やアクセスにともなうコスト削減の三つをあげている。これらの問題を克服するため、トヨタは利益が出ていないサプライヤーにたいしても、初期段階からかなりの支援を実施することによって、生産ネットワークへの積極的な参加とオープンな知識共有を促進させている。また、集団学習プロセスへの参加によって、サプライヤーは企業秘密であるコアな専有知識を開示しなくてはむことを理解するため、生産ネットワークへの参加が動機づけられるのである。フリーライダーについては、サプライヤーが他のメンバーとオープンに知識共有にたいして明確な合意を得られるまで、トヨタは自社の知識にアクセスできないようなネットワークのルールを確立している。さらに、トヨタは規律を遵守しないサプライヤーが発生した場合、取引停止を含めた経済的制裁を与えることになる。ネットワークにおける知識移転を効果的にするために、トヨタでは知識の移転が促進されるいくつかのプロセスと、かなり相互に関連する強い紐帯からなるネットワークを生み出してきた。このネットワークはメンバー間の多様な経路を発達させることによって情報共有を促進させている。

トヨタはアイデンティティーの創造を通して生産ネットワークの求心力を強めることで、共存共栄の哲学をサプライヤーに浸透させて知識共有などを発展させている。Dyer らは、こうしたネットワークレベルのプロセスで重要なこととして、第一に、サプライヤーの協力をあげている。協力はネットワーク内でそのトピックに関する知識の共有を促進させようし、なによりもサプライヤー自体のレベルアップに結実する。その多くは形式知であるとされているが、そうした知識移転やメンバー間の紐帯を発展させる効果をもつ。第二に、コンサルティングチームがあげられる。これはトヨタがサプライヤーにたいして、一日から数ヶ月にわたってコンサルタントを送り込むものである。これは国内だけでなく、北米におけるトヨタ生産方式の改善のために組織された米国版も存在する。第三は、通常は自主研と呼ばれる自発的な学習チームである。自主研は、例えばスタンピング、溶接、塗装といった類似した生産プロセスをもつサプライヤー5~8社で構成され、グループのメンバーは自主研が硬直化しないようにトヨタによって3年ごとに再組織化される。第四は、従業員の企業間移転であり、出向によって生産ネットワーク内のメンバーのアイデンティティーをさらに深めている。

以上のことから、協力はメンバー間で形式知を効率的に拡散するための媒介であり、他方で自主研は暗黙知を他方面へ移転する効果的な媒体であると考えられる。このようなサプライヤーのサブネットワークが効率的な知識共有を促進させているのである。ここで注意しなければならないのは、メンバーが固定的になりすぎるとネットワーク内の多様性がなくなり、イノベーションの発生を阻害するリスクがあることである。多様性を維持するためにも、協力を通じたベ

ストブラックティスの調査や自主研メンバーの異動、新規サプライヤーとの取引などを実施することが必要になるのである。

### ¥ (3) 協力会

#### 生成と発展

これまでの自動車産業研究というと、自動車メーカーの効率的な生産システムや一次サプライヤーとの関係を対象にしたものが多かった。ここでは、日本の自動車産業の発展には自動車メーカーとサプライヤーという二者間の関係だけでなく、サプライヤー同士の関係も重要な役割を担ってきたことに留意していきたい。

Sako ¥ (1996 ¥) はこれまで軽視されがちであったサプライヤー間の相互作用に注目し、その代表的な活動である協力会について論じている<sup>13)</sup>。協力会とは、サプライヤー相互または自動車メーカーへの協力を強める、友好的関係や繁栄を掲げる運命共同体とされているもので、日本ではホンダを除く自動車メーカーすべてに存在する。そして大規模な一次サプライヤーのなかには二次で構成される自社の協力会を保有するものもある。それだけに、日本の自動車産業に与える影響も大きいわけであるが、これまでの研究はサプライヤーのネットワーク的な分析を視野に入れていなかったため、協力会の起源や存在理由は明確にされてこなかった。

最古の協力会が誕生したのは、Sako ¥ (1996) によると、1939年のトヨタ協豊会である。協力を形成することによって、トヨタではメンバーであるサプライヤーから合理的に部品を確保することができ、当時の軍需に対応することができたのである。戦後になって、協豊会の役割はメンバーであるサプライヤーの技術面や管理面の能力改善に移行していった。そして1950年代になるとマツダ、ダイハツ、日野、日産ディーゼルなどの地方サプライヤーでも協力会が設立されはじめている。

拙稿(1999)ではマツダの協力会の生成、発展についてふれている<sup>14)</sup>。マツダの最初の協力会となったのは1952年に地元サプライヤーで設立された東友会という親睦会のような集まりであった。メンバーとなったのは地元の機械・板金部門の一次サプライヤー20社で、その目的は、会員相互の親睦をはかり、マツダとの連絡を緊密化して、技術の向上、合理化の推進を目標に相互協力を強化することにあった。その後、東友会では安全推進協議会の設置や最低賃金制度を制定するとともに、資材の共同購入や保険の代理業務を行う東友興産という別組織を設立するまでに発展し、1967年には協同組合になるほどにメンバーも増加していった。

二次サプライヤー間でも、1961年に東交会という協力会が発足した。設立前年の二次サプライヤーによる賃金協議会がその前身になったもので、最低賃金制を確立したことともない改称した。会の目的も東友会とほぼ同じで、マツダと一次サプライヤーの指導援助をもとに、技術革新、品質向上、生産性向上を進めて、相互の繁栄を促進しようとするもので

ある。1965年、東交会は任意団体から協同組合になり、さらに67年には会員の多くが東友会に移籍することで発展的に解消している。

協力は自動車メーカーとサプライヤー間の関係を強化させ、特に60年代からは関係の深いサプライヤーにたいして経営分析指導、標準会計制度の導入、経営者教育、資金繰りの指導、設備投資の指導等のほかに、TQCやVE,VAといったエンジニアリング指導も行われるまでに発展した<sup>15)</sup>。

そして、マツダでは全国規模の協力会として1981年、部品サプライヤーからなる洋光会、資材関連サプライヤーの洋友会、機械関連サプライヤーの洋栄会の3つの協力会が組織された。なかでも中心になっているのは部品サプライヤーから構成されている洋光会で、関東、関西、西日本の3地区で独立組織を形成している。関東洋光会は関東地区周辺のサプライヤー70社、関西洋光会は関西・東海地区周辺のサプライヤー55社、西日本洋光会は中国・四国・九州地区のサプライヤー63社で構成されている。前述の地元サプライヤーで構成される東友会の会員の多くが西日本洋光会と重複している。

洋友会は6つの分科会からなり、鉄鋼関係8社、鉄鋼商社関係8社、鉄鋼2次加工関係16社、非鉄鋼関係4社、燃料関係8社、石油関係12社の合計55社で構成されている。洋栄会は要具メーカー31社、装置メーカー15社の計45社から構成されている。

このように協力会は幅広い分野のサプライヤーから構成され、長期間にわたって自動車メーカーとの関係を強化してきた一方で、サプライヤーレベルでも、企業の相互作用を引き出しうる存在にまで発展していったのである。

#### 管理体制

90年代になると協力会はさらに組織化され、活動をサポートする官僚的なメカニズムによるルールと規制が存在するようになった。Sako ¥ (1996)は東海協豊会を例にして協力会活動のしくみを論じている。東海協豊会では2カ月に一度開催される取締役会で、今後の活動のための創案や協力会の基本ポリシーの決定を行う。ここで決定された計画は、全メンバー企業のトップによって開かれている年間全体会議(Annual General Meeting ; AGM)で承認されることになる。AGMにはトヨタから少なくとも十数人のマネジャーが出席するので、サプライヤー側の出席者はトヨタの取締役が今後の戦略や方向性を話すスピーチを聴講したりすることによって、自社の経営も歩調を合わせていく参考になっている。その他、年8回のディスカッションを通じて、トヨタの購買ポリシー、生産スケジュール、売上傾向に関する詳細な情報が協力会メンバーに伝達される。また、月刊のニュースレターによって野球やゴルフトーナメントが案内され、メンバー間の交流を深めていることも指摘されている。

協力会の会議で取り上げられるテーマはメンバー企業の工場の効率化に関することに集中する。これはメンバーがトヨタとのインクリメンタルなプロセス・イノベーションが利

益を生み出すことを知っているため、工場の効率化に積極的であるためである。最近では、どのように部品点数を削減するのかについて議論されているが、この問題はサプライヤーにとってコア能力となる部分であるため、相互取引において機密性に触れる設計や開発に問題を向けすぎると、率直な情報交換の精神が阻害される危険性を孕んでいる。

以上でみてきたように、協力会は自動車メーカーからしてみればサプライヤーを管理するための効果的な方策ではあるが、サプライヤーは自動車メーカーの意向を強く受ける立場になるため、自律的な経営活動をしているとは言いがたい。日本の自動車メーカーのなかでは、唯一ホンダだけが競争と取引の平等性の強い購買哲学があるので協力会を持たない。ホンダでは、協力会については、自動車メーカーによるサプライヤーのトップダウン管理という不適切なイメージが浸透しており、サプライヤーと相互に密接な情報交換がある限り協力会は必要ないという姿勢をとっている<sup>注3¥)</sup>。

一般に、協力会の公式的な会議は自動車メーカーからの出席者なしで開催されることはなく、自動車メーカーがその活動内容をかなりコントロールしている。マツダや日産では、協力会に自動車メーカーが議論を操作するコーディネーターとして振る舞い、その活動は究極的には自動車メーカーに役立たなくてはならないとしていた。一方のトヨタでは、以前よりサプライヤーに主導権を与え、サポートとアドバイスする役割から手を引き始めているとされている。

#### 協力会に属す利点

Sako ¥ (1996)はまた、サプライヤーが協力会に属することによって得られる利点をあげている。自動車メーカーと共同開発を行うサプライヤーや部品開発に全面的に責任をもつ比較的優れたサプライヤーは、自動車メーカーとのよりよい情報アクセスが可能になることについて重要視している。次に、平均以下の設計能力しか持たないサプライヤーが利点としているのは、他メンバーからの技術的な情報交換による学習である。これはサプライヤー同士のヨコのつながりを重視しているといえる。最後に、貸与図サプライヤーのような、自動車メーカーが部品の設計等を行うようなサプライヤーにとって、協力会の魅力は技術的支援を受けることが可能であることにあり、自動車メーカーよりは協力会の技術的な指導に価値を見出している。

こうしてみると、協力会は平均以下のサプライヤーだけに有用性が高いように解釈することができるが、優れたサプライヤーも協力会の利点としてインフォーマルなノウハウの交換に価値をおいているし、こうしたサプライヤーは協力会のなかで中心的な役割を担っている。サプライヤーのネットワークのコアになるのは各メーカーの協力会に重複して所属している主要な20社ほどの部品サプライヤーである。自動車産業の後発組であるマツダなどの自動車メーカーにとって、主要なサプライヤーは協力会の運営方法についてのノウハウを伝授する存在でもあり、こうしたサプライヤーのネ

ットワークは単なる相互関係ではなくイノベーターのネットワークとしてとらえることが適切であると Sako は指摘している。

#### 4. サプライヤーの新規事業創造

広島地域にはマツダを中心としたサプライヤーのネットワークが形成されている。しかし、マツダの経営不振にともない、サプライヤーにおいては過去 10 年にわたって部品受注量が減少してきている<sup>注4)</sup>。そのため、自動車関連事業で培った多様な技術やノウハウを活用することによって、今後に発展しうる産業分野への経営の多角化が望まれている。

こうした実態をつかむために中小企業総合研究機構 ¥(2001)では、広島地域のサプライヤーを対象にして、マツダへの依存度や自動車以外の新規事業分野への進出状況について、1994 年から 99 年にかけてどのような変化がみられているのかについて調査を実施している<sup>注5)</sup> <sup>16)</sup>。広島地域のサプライヤー 558 社にアンケート票を発送し 129 社(回答率 23.1% ¥)から回答があり、そのうち 105 社が有効回答となっている。回答企業の属性については、まず所在地では広島市内が 64.8%、広島市外が 35.2%となっている。次に企業の資本金は 1000 万以下が 40%、1000 万~5000 万以下が 33%である。これにくわえて、従業員数でも 10 人以下が 20%、11~30 人が 22.9%、31~50 人が 11.4%、51~100 人が 12.4%程度であることを考慮すると、比較的小規模なサプライヤーからの回答が多いことがうかがえる。業種では輸送用機械器具製造業が 49.5%、一般機械器具製造業が 25.7%、金属機械器具製造業が 11.4%、プラスチック製品製造業が 7.6%の順になっている。また、サプライヤーといってもその業態、規模、技術力等によって格差があるため、中小企業総合研究機構(2001)では、自動車メーカーとの関係、業態、経営規模の 3 つの要素によってサプライヤーを 6 形態に分類している(表 1)。

##### ¥(1 ¥)新規事業分野への進出

###### 自動車関連事業の推移

まず、自動車関連事業についての調査結果からみていく。ひとつめに、自動車関連分野の売上比率についてであるが、1994 年に比べて全体的に減少傾向にある ¥(表 2 ¥)。企業全体の売上高にしめる自動車分野の割合が「1~30% ¥」、「31~50% ¥」までのサプライヤーの数は増加しているが、逆に「51~70% ¥」、「91%以上」と自動車関連事業に過度に依存しているサプライヤーは縮小傾向にある。企業類型別にみると、一次自社製品型大サプライヤーと三次以降加工技術型サプライヤーの売上比率はほとんど変化していない ¥(表 3 前者については、早くから自動車関連事業と並行して新規事業分野への進出を果たしてきたこと、新規製品を開発しうるだけの経営資源を蓄積していたことが要因とされている。後者については、その経営は小規模な中小企業であるし、業態も自動車部品の

比較的単純な加工サービスに特化している傾向が強いため、自動車関連事業に従事しているままの企業であれば、売上高は減少傾向にあったとしても比率は従来と変化が少ないと考えられる。

ふたつめに、マツダ関連の売上高比率であるが、これについてもその比率は減少傾向にある ¥(表 4 ¥)。マツダ関連の売上比率が「1~30%」のサプライヤーが増加している一方で、「91%以上」とマツダへの依存度の高いサプライヤーは大きく減少している。その影響で「71~90%」のサプライヤーが上昇しており、全体的にマツダへの売上比率は減少傾向にあり、地元サプライヤーのマツダ依存度が下がりつつあることがわかる。企業類型別にみると、二次以降自社製品型と三次以降加工技術型サプライヤーの対マツダ売上比率はほとんど変化していないことがわかる(表 5 ¥)。二次サプライヤーのなかには早くからマツダ以外の取引を開拓しているものもあり、そうした実績が変動の少なさに反映されていると考えられる。三次サプライヤーについては、比較的単純な部品製造や加工サービスを提供している経営スタイルや業態等で地元の中核企業であるマツダとの結びつきが強いことが要因とされている。

##### 新規事業進出の動向

次に、新規事業分野への進出動向をみていくことにしたい。広島地域のサプライヤーにおける新規事業分野の売上比率は全体的に増加傾向にある ¥(表 6 ¥)。全売上高に占める新規事業の売上比率が「31~50% ¥」、「51~70% ¥」、「91%以上」のサプライヤーが増加傾向にあり、逆に、新規事業の売上比率が「0% ¥」、「1~30%」のサプライヤーは減少傾向にあることがわかる。このことからいえるのは、サプライヤーの多くが新規事業への積極的な展開をしてきたことであり、広島地域のサプライヤーにおいては自動車部品産業以外の新規事業分野への進出が強化されていることがわかる。また、企業類型別にみると、前述のように比較的で大規模で経営資源も保有している一次サプライヤーが早期から新規事業へ取り組んでいたこともわかる(表 7 ¥)。

新規事業分野と事業全体の売上高との関係を見ると、全体の売上推移が「横ばい」もしくは「減少」しているサプライヤーの新規事業分野の売上比率は「0% ¥」、「1~30%」が多いことがわかる ¥(表 8 ¥)。そして、全体の売上推移が「増加」しているサプライヤーの新規事業分野の売上比率は「51~70%」が多く、売上高が増加しているサプライヤーにおいて新規事業分野の売上比率が高いことが判明している。

この数字だけを見ると広島地域のサプライヤーではかなり新規事業へ進展しているようであるが、全体の売上高は「横ばい」のサプライヤーが 40%、「毎年 10%前後減少している」が 35%、「毎年 20%以上減少している」が 20%にもなっているため、経営状態は決して順調といえるものではない ¥(表 9 ¥)。広島地域のサプライヤーは依然として厳しい状況下にあることに変わらないようである。

### 新規事業の取り組み

中小企業総合研究機構<sup>注6)</sup>は、近年の新製品の概要、開発の状態、開発の経緯等についてもヒアリング調査している。その結果、新製品の分野では新製造技術関連、医療・福祉、住宅、生活文化関連に可能性を見出していることが明らかになっている<sup>注6)</sup>。こうした新製品への取り組みに2年間程度の期間を費やしたサプライヤーが多いことがわかっており、評価としても成功をおさめていると認識しているようであるが、前述のとおり全売上高に占める新規製品の割合は低い。

開発の経緯については、日常の業務を通じてその分野のユーザーや取引関係者と直接的にやりとりをするなかで見出されることが多いという結果がでている。また、市場性の評価が直感的になされる場合が多く、そしてその市場性の評価を深めていくよりも、既存技術で対応する可能性を見出そうとしている。これは、サプライヤーにとって重要なことは上からのコストダウンの要請に対応するためのプロセス・イノベーションであったことが影響していると指摘されている。

その他に情報通信、環境、バイオテクノロジー、人材派遣等へも進出しているサプライヤーもみられている。新規事業の内訳をみると、現在の事業分野との関連が強い新製造技術関連が9社と最多であり、これまでの技術蓄積を活用した新規事業を志向していることがわかる。調査対象になったサプライヤーのなかで新規事業分野に進出する計画のあるものは3割にのぼっていたが、サプライヤーによって格差が見られる。類型別にみると、新規事業に取り組んでいるサプライヤーは一次自社製品型大サプライヤーでは65%にも達しているほか、一次加工技術型で40%、二次以降自社製品型で35%となっている。

### 注(2) 今後の課題と支援対策

#### 今後の課題

中小企業総合研究機構(2001)によると、新規開発品に取り組むための第一の留意点は、新製品開発に取り組む強い意識が必要だということである。これは、サプライヤーの各経営者はともに脱自動車、脱下請を目標に掲げているものの、景気回復による受注増や自動車産業の利点を追求し続けている経営者も存在するため、このような経営者の下では新規事業への動機づけは弱まらざるをえない。こうしたサプライヤーとそうでないサプライヤーとでは新規事業にたいしてかなりの格差が生じているとされている。第二に、外部からの貴重な情報をキャッチすることが重要だということである。サプライヤーにとって、自動車以外の分野へ進出するきっかけとなったのは、取引関係者やユーザーと直接的に出会うことによってヒントを得たことが指摘されている。つまり、自社内だけでは新規事業になるようなテーマを創造することは困難であるということである。このため従来の下請構造を改善し、自律的なマネジメントのために常に情報をキャッチ

できるアンテナを張ることが必要になる。

戦略面については、まず、活用する社内経営資源等とそれ以外とを見極めることが必要になる。調査の結果、新製品開発をすべてにわたって自社内の経営資源だけでまかなっているのは非常に稀有なことで、ほとんどが外部資源を活用していることから、それらを有効に新製品開発へ取り込んでいくことが重要になる。活用する社内経営資源は自社のコア技術が中心になる場合が多く、研究開発や販売は外部に依存することになるため、初期段階で社内資源と外部に依存する資源を見極めることが必要になるのである。次に、資金的余裕のある経営が必要とされている。新製品開発においては資金ストックが必要であるという調査結果が出ていることから、資金確保を可能な限り進めておくことがのぞまれる。

マネジメント面では、経営者を中心とした経営体制の確立が重要とされている。経営者に技術的能力があれば自身が新製品開発マネジメントを推進することになるし、またそうでない場合でも、研究開発部門を重点化する場合に経営者が中心となって人材確保を実施することによって、新規事業への取り組みが中途半端にならないようにする必要があるのである。

#### 支援対策

広島地域のサプライヤーが新規事業創造するための全体的な支援の課題として6つあげられている。ひとつめは、過去の栄光をこえて新規事業分野への進出意欲を持たせ、意欲ある企業を支援することである。過去の栄光とは、これまでに投入された新型車がヒットすることによって、それを担当するサプライヤー群がかなりのメリットを享受してきたことを意味し、今後はこうした甘えを断ち切って新規事業創造へ進出する姿勢をうちだすことを要求している。2つめは、意欲のある個別企業を中心に取り組んでいる問題別の総合的支援を実施することである。意欲ある企業やグループを特定化しそれらを個別的に市場とのマッチングや技術開発等を連携させて総合的支援を実施することを目指す。3つめは、新規事業支援を必要とする企業の明確化である。一次サプライヤーのなかには経営資源が比較的豊富なものもあるが、そうしたサプライヤーは自社単独で技術開発が可能であると考えられ、本当に支援が必要なサプライヤーへの対応をすべきであると指摘している。4つめは、新規事業支援策の拡大である。地元サプライヤーの協会である東友会を通じた支援策をみるとその多くが自動車関連分野であるため、今後は新規事業への支援が望まれている。5つめは、競争力のあるコア技術を自己認識する支援である。国際的な競争力のあるコア技術を保有するために、広島市工業技術センター等の技術支援機関によって各企業のコア技術の自己認識と向上を支援する必要があるとしている。6つめは、集積地域に不足する市場とのマッチング、販路開拓機能等の地域外外部資源の活用支援である。これは、新規事業創造をするために必要な市場とのマッチング機能や販売開拓機能は集積地以外の



広範囲の関係が重要であることがわかっていることから、集積地で不足する資源の補完も必要だとしている。

## 5. サプライヤーの自律性の限界

### ¥(1¥) 構造的な問題

自動車生産ネットワークをめぐる考察によって、日本の自動車メーカーにおける協調的生産の始まりが戦時中の増大する軍需へ対応するために、巨大メーカーが中小企業を下請として利用したことにあることがわかった。はじめは単純な加工に従事するだけであった下請企業の集団も高度成長期になり製品種が複雑になるにつれて、大企業の委託生産者やコンポーネント・メーカーからなるネットワークへとその性格は変革していったのである。

階層別には、一次サプライヤーは企業としての規模や技術力もあることや、協会や自主研を通じた自動車メーカーとの密接な関係によるインクリメンタルなイノベーションに取り組んでおり、生産ネットワーク内において知識共有がなされていることがわかった。また、二次サプライヤーは自動車産業の本流に属しながらも、一次との間には技術的格差が存在するため付加価値の高い加工サービスを提供することが困難である。そして、二次サプライヤーは縮小傾向にある国内自動車生産の現状において、企業規模もそれほど小さいわけではなく保有する技術も自動車産業へ特化しているため、転業や廃業するのが困難であるといわれている。そして、三次サプライヤーになるとそのほとんどが零細企業であり技術も汎用的で自動車生産ネットワークのなかでは浮動的立場にあることがわかった。そのため、二次に比べると転業するための機動力を持ち備えていることがわかった。

生産ネットワークにおいては、協会や自主研でサプライヤー間の相互作用を引き出すことによって競争力を伸長させようとしているが、協会、自主研ともに究極的な目的は自動車メーカーに何らかの利益が生じる活動にある。自動車メーカーを頂点とした階層的な生産ネットワークは効率的な生産を実現させる一方で、サプライヤーを特定技術に過度に特化させ技術的な汎用性が阻害されるリスクもはらんでいる。そして、サプライヤーは常に自動車メーカーの意向に経営方針を左右されるので、自社で自律的なマネジメントを実現できないことにもなる。

今井他¥(1982)は中間組織という概念から、自動車産業等に見られる内部組織的な取引の考察をおこなっている<sup>17)</sup>。自動車メーカーは系列的に長期的取引をしながら、取引停止をする自由を保持することによってサプライヤーを意のままに操作できるのである。そして、一次サプライヤーは二次にたいして同様な緊張関係を構築することができるとしている。また、伊丹¥(1988)は中間組織と同じく、サプライヤーは自動車メーカーの見える手によって取引がなされているとしている<sup>18)</sup>。日本の自動車産業は世界をリードするだけの競争力をつけるまでに発展したが、サプライヤーは自動車メー

カーが生み出すコントロールの下での活動をせざるをえないことを指摘しているのである。こうした生産ネットワークにおける管理体制では、自動車メーカーの意向に沿った方針で企業変革を実施し、技術的な面も基準を維持しながら並行的に進行できるサプライヤーしか存続できないことになる。

最近、自動車産業におけるサプライヤーに注目した研究が増加しており、その活動内容が着実に明確にされつつあるが、二次以下のサプライヤーの実態を論じているものは従来の中小企業論で盛んに議論されてきたような二重構造論に合致するような現実的な問題が浮上してくるし、一次サプライヤーレベルの研究でも、自動車メーカーの存在が大きすぎるために、サプライヤーを経営主体としてとらえることが難しいのが現状である。

### ¥(2¥) 「下請」である問題

特に外資系が経営権を掌握している国内自動車メーカーではグローバル化の影響を受けて、株式持合などの日本的慣行を見直す動きがみられている。外資の傘下におさまったマツダは現在、フォードから経営者を招聘して経営再建中である。浅沼¥(1997)によると、1982年現在のマツダでは、トヨタや日産よりも多数のサプライヤーに依存していることや、それらの中のかなりの部分が単純加工サービスを提供する地場の小企業であることがわかっている<sup>19)</sup>。そしてこれと対照的に、トヨタではサプライヤーには単純な加工サービスのサプライヤーはひとつもなく、どのサプライヤーも多少とも組立工程を経た部品やコンポーネントを供給する企業であると想定されていたという。このように、マツダのような後発自動車メーカーは進化の進んでいない段階にある生産ネットワークで操業しなければならなかったのである。全国的にみてサプライヤーの技術が低かったため、高度な部品についてはマツダが自ら加工や開発を抱え込むことになり、サプライヤーにしても高度な加工はマツダがおこなっていたため、技術の向上が進まないことや単純加工に甘んじる悪循環に陥ってしまったと考えられる。

そのため、マツダでは、協会のところでふれたように、実力のあるサプライヤーに自社の協会に参加させることで技術を向上させようとした。だが拙稿(1999)でみたように、関東、関西方面の部品開発力や技術力にすぐれたサプライヤーがマツダと取引を開始することによって、地元のサプライヤーには二次に降格するものや取引量が減少するような現象がみられはじめている。もともと高度な加工や部品を供給していないサプライヤーには、グローバルに競争が展開されている自動車産業において環境適応能力があるとは考えにくい。さらには現在のような部品調達構造の変革期においては選定水準が厳格になっているため、生産ネットワークから退出せざるをえないサプライヤーが増加しているようである。特に、下位サプライヤーになると、その多くは他事業を展開するだけの十分な経営資源をもちえていないため事態は深刻化すると思われる。

このように、生産ネットワークにおけるタテの縛りつけだけでなく、サプライヤー自身の経営スタンスにも問題があることがわかる。自動車メーカーから言われたことだけを忠実にこなしていだけでこれまでは成長できたが、現在ではそうした企業は存続すら厳しい状況にあり、このことは他の自動車メーカーや新規事業分野への進出する場合に自律的な経営ができないという問題の根源となっているのである。

つまり、サプライヤーは本来の企業としての基本的なマネジメントに立ち返る必要があるということではないだろうか。上からの厳しいコストダウンや技術水準の要求に応えるための企業能力は蓄積してきたのであるが、これは特定の自動車生産ネットワーク内で有効な能力であって、これらがそのまま確実な企業存続に結実したり新規事業分野にも応用できたりするとは限らない。サプライヤーとしての受身的な企業体質から、積極的に市場に働きかけていく自律的なマネジメントへ変革させるといった基本的な視野が必要である。

## 6. おわりに

本稿では、これまでの自動車生産に関する研究のレビューを通じて、自動車メーカーとサプライヤーの密接な企業間関係が構築されていることを考察した。そして、部品調達構造の見直しによって新規事業創造がのぞまれているサプライヤーの現状を見ていった。これによって、自動車メーカーによる圧力がサプライヤーの自律性を阻害していることや、自動車メーカーに過度に依存することの弊害などを考察した。

他方で、自動車産業に深く組み込まれ、なおかつ自動車メーカーとの関係も強いサプライヤーにとって、協力会や自主研というサプライヤー・ネットワークは自動車メーカーの意向が強くサプライヤーの自立性を阻害する可能性があるものの、イノベーションを実現するためのひとつの要因であることが明確になった。実際に自動車関連事業に関して言えば、協力会からの新規製品が開発されることは多いので、今後のサプライヤー・イノベーションの素地となりうる組織であることは間違いない。

ここで問題なのは、経営危機に陥りつつあるサプライヤーの今後のマネジメントである。マツダの経営改革の影響を直接的に受けている広島地域のサプライヤーでは、新規事業への取り組みは着実に進展してはいたものの、いまだ安定した経営状態にあるとはいえない。自動車生産では当然のことになったモジュール化<sup>注7)</sup>への対応に加え、メガ・サプライヤーといわれる欧米の実力あるサプライヤーと競合関係にあるほか、海外への生産移管の影響も急速に高まっている。

対マツダの部品受注減によって広島地域のサプライヤーには事業転換の気運が盛り上がり、そのためにはサプライヤー自体の経営スタイルを変革することや、経営者の姿勢、外部資源の導入等を積極的におこなうことが重要であることが指摘されている。サプライヤーに必要とされているのは、コアとなる内部資源を見極めて、それらを新製品へ結実

させる努力はもとより、外部資源を導入できるような企業体制を構築しておくことである。これは、サプライヤーが自社を下請企業としてではなく、ひとつの独立した経営主体と認識して経営活動をおこなっていくことでもある。

軽視してはならないのは、自動車生産が幅広い分野の技術や知識を保有したサプライヤーで構成されるネットワークで成立していることであり、この生産ネットワークで形成されてきた企業間の「関係性」である<sup>20)</sup>。中小企業総合研究機構(2001年)が外部資源の活用が新規事業創造に有効であることを指摘しているほか、Dyer&Nobeoka(2000)が論じているように、日本の生産ネットワークは米国のそれよりも歴史が深く強い紐帯で結合されているため、事業分野によっては知識共有もかなりの程度で進展していると考えられる。

こうした企業間で共有できる資産を自壊しないように考慮しながら、特定の自動車メーカーへの過度の依存を回避することによって、自動車分野の強化もしくは自動車以外の新規分野へ進出していくこともサプライヤーの自律的な経営を実現するために求められている。

### 【注】

- 注1) 拙稿(1999)を参照されたい。  
 注2) メガ・サプライヤーとは、年間売上高が50億ドルを超える巨大サプライヤーを指す。  
 注3) これにはホンダが四輪車への参入が他メーカーよりも遅かったために、協力会を形成できなかったという解釈もある。  
 注4) マツダの年間生産量はバブル期の91年の約140万台をピークにして2000年には70万台まで減少している。  
 注5) この調査は、地場部品メーカーの支援策を導出するために、広島市産業振興センターの依頼によって、中小企業総合研究機構(東京・千代田)が2001年10月に実施したもの。  
 注6) これは中小企業総合研究機構(2001年)の調査において、具体的な新規事業分野への進出計画がある23社に関する方向性である。  
 注7) マツダでは80年代から防府第二工場においてユニット生産を実施してきたが、近年になって、部品によってはサプライヤーが部品の設計から開発までの全責任を負うことになるフル・サービス・サプライヤー(FSS)制度を導入することで、本格的にモジュール化へ対応しようとしている。

### 【参考文献】

- 1) Nishiguchi. *Strategic Industrial Sourcing*. New York : Oxford University Press (西口『戦略的アウトソーシングの進化』東京大学出版会,2000年)1994年.
- 2) Cusumano, M. A. *The Japanese Automobile Industry : Technology & Management at Nissan & Toyota*, Cambridge : Harvard University Press, 1985年.
- 3) Cusumano, M. A. "Manufacturing Innovation: Lessons from the Japanese Auto Industry" *Sloan Management Review*, Vol.30, No.1, pp29-39, 1988年.
- 4) 浅沼萬里「自動車産業における部品取引の構造 - 調整と革新的対応のメカニズム -」『季刊 現代経済』Summer. pp.38-48,1984年.

- 5) Clark, K. B. & T. Fujimoto. *Product Development Performance*, Boston, Harvard Business School Press (田村明比古訳『製品開発力』ダイヤモンド社, 1993) 1991年.
- 6) 藤本隆宏『生産システムの進化論 トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス』有斐閣, 1997年.
- 7) 延岡健太郎「日本の自動車産業における部品調達構造の変化」『国民経済雑誌』第180巻第3号, pp.57-69, 1999年.
- 8) 藤本・清・武石「日本自動車産業のサプライヤー・システムの全体像とその多面性」『機械経済研究』No.24, pp.11-36, 1994年.
- 9) Dyer, J. H. "Dedicated Assets: Japan's Manufacturing Edge" *Harvard Business Review*, November-December, pp.174-178, 1994年.
- 10) Dyer, J. H. "How Chrysler Created an American Keiretsu" *Harvard Business Review*, July-August, pp.42-56, 1996年.
- 11) Dyer, J. H. Specialized Supplier Networks as A Source of Competitive Advantage: Evidence from The Auto Industry. *Strategic Management Journal*. Vol.17, pp.271-291, 1996年.
- 12) Dyer, J. H. & K. Nobeoka "Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case" *Strategic Management Journal*, Vol.21, pp.345-367, 2000年.
- 13) Sako, M. "Suppliers' associations in the Japanese automobile industry: collective action for technology diffusion" *Cambridge Journal of Economics*, Vol.20, pp.651-671, 1996年.
- 14) 拙稿「サプライヤー・ネットワークとイノベーションの可能性」『経済論究』九州大学大学院, 第104号, pp.49-62, 1999年.
- 15) 東洋工業(株)五十年史編纂委員会『東洋工業五十年史』1972年.
- 16) 中小企業総合研究機構『広島地域自動車部品製造業の新規事業分野への進出可能性に関する調査研究』2001年.
- 17) 今井賢一・伊丹敬之・小池和男『内部組織の経済学』東洋経済新報社, 1982年.
- 18) 伊丹敬之「見える手による競争: 部品供給体制の効率性」伊丹・加護野・小林・榎原・伊藤(1988)『競争と革新』東洋経済新報社 1988年.
- 19) 浅沼萬里『日本の企業組織の革新的適応メカニズム』東洋経済新報社, 1997年.
- 20) Dyer, J. H. & H. Singh "The Relational View: Cooperative Strategy and Source of Interorganizational Competitive Advantage" *Academy of Management Review*, Vol.23, No.4, pp.660-679, 1998年.

【表】

表1 サプライヤーの類型化

	関係	業態	経営
一次自社製品型中小	一次協力	自社製品+OEM	中小企業
一次自社製品型大	一次協力	自社製品+OEM	大企業
二次以降自社製品型	二次協力	自社製品+OEM	中小企業・大企業*
一次加工技術型	一次協力	受注加工	中小企業・大企業*
二次加工技術型	二次協力	受注加工	中小企業・大企業*
三次以降加工技術型	三次以降協力	受注加工	中小企業・大企業*

注) 企業規模は中小企業基本法によって区分している。

製造業、建設業、運輸業では資本総額3億円以下で従業員300人以下、

卸売業では資本総額一億円以下で従業員300人以下、

サービス業では資本総額5000万以下で従業員100人以下が中小企業となる。

\* 実際はすべてが中小企業。

出所) 中小企業総合研究機構(2001), p.7.

表2 自動車関連分野の売上比率の推移(全体)

	1994	1999	増減
0%	1.0%	0%	▲
1-30%	5.0%	10.0%	↑
31-50%	5.0%	10.0%	↑
51-70%	10.0%	5.0%	▲
71-90%	20.0%	25.0%	↑
91%以上	60.0%	50.0%	▲

注) ↑: 上昇、-: 変化なし、▲: 減少

出所) 中小企業総合研究機構(2001), p.53より作成。

表3 自動車関連分野の売上比率の推移(企業類型別)

類型	0%	1~30%	31~50%	51~70%	71~90%	91%以上
全体	B→A:Δ	B→C:O	B→C:O	C→B:Δ	D→D:O	G→G:Δ
一次自社製品型中小	A→A:-	A→B:O	A→A:-	B→B:-	D→D:-	G→G:Δ
一次自社製品型大	A→A:-	C→C:-	C→C:-	A→A:-	D→D:-	G→G:-
二次以降自社製品型	B→A:Δ	B→C:O	C→D:O	C→B:Δ	B→C:O	G→G:Δ
一次加工技術型	A→A:-	B→C:O	C→B:Δ	C→B:Δ	C→D:O	H→H:Δ
二次加工技術型	A→A:-	A→B:O	B→B:O	B→B:O	D→E:O	G→F:Δ
三次以降加工技術型	A→A:-	D→E:O	C→D:O	D→A:Δ	D→D:-	E→E:-

注1) 「-」の左側のアルファベットは5年前の回答割合の区分。

「-」右側のアルファベットは1999年の回答割合の区分。

区分 A: 0% B: 0超10%未満 C: 10~20%未満 D: 20~30%未満 E: 30~40%未満 F: 40~50%未満 G: 50~60%未満 H: 60~70%未満 I: 70%以上

注2) 「:」の右側のマークは94年から99年までの推移の区分。

推移区分 O: 増加 Δ: 減少 -: 増減なし

出所) 中小企業総合研究機構(2001), p.54.

表4 マツダ関連の売上比率の推移(全体)

	1994	1999	増減
0%	2.9%	3.9%	↑
1-30%	13.7%	16.7%	↑
31-50%	4.9%	4.9%	-
51-70%	14.7%	14.7%	-
71-90%	11.8%	21.6%	↑
91%以上	52.0%	38.2%	▲

注) ↑: 上昇、-: 変化なし、▲: 減少

出所) 中小企業総合研究機構(2001), p.54.

『中国新聞』2001.4.13より作成。

表5 マツダ関連の売上比率の推移(企業類型別)

類型	0%	1~30%	31~50%	51~70%	71~90%	91%以上
全体	B→B:○	C→C:○	B→B:○	C→C:○	C→D:○	G→E:△
一次自社製品型中	A→B:○	A→A:○	A→B:○	C→D:○	C→B:△	I→G:△
一次自社製品型大	A→A:○	E→F:○	C→A:△	A→A:○	D→E:○	E→D:△
二次以降自社製品	C→B:△	D→D:○	A→A:○	D→D:○	B→C:○	D→D:○
一次加工技術型サ	A→A:○	B→C:○	B→B:○	B→B:○	C→D:○	I→H:△
二次加工技術型サ	A→A:○	B→B:○	B→B:○	B→B:△	B→D:○	G→E:△
三次以降加工技術	A→A:○	C→C:○	C→D:○	F→E:△	B→B:○	E→E:○

注)表記方法については表3、表7と同じ。  
出所)中小企業総合研究機構(2001)、p.55.

表6 新規事業分野の売上高の推移(全体)

	1994	1999	増減
0%	39.6%	30.4%	▲
1-30%	45.5%	44.1%	▲
31-50%	5.0%	5.9%	↑
51-70%	5.9%	12.7%	↑
71-90%	4.0%	5.9%	↑
91%以上	0%	1.0%	↑

注)↑:上昇、○:変化なし、▲:減少  
出所)中小企業総合研究機構(2001)、p.56.

表7 新規事業分野の売上比率の推移(企業類型別)

類型	0%	1~30%	31~50%	51~70%	71~90%	91%以上
全体	E→E:△	F→E:△	B→B:○	B→C:○	B→B:○	A→B:○
一次自社製品型中小	F→E:△	F→F:○	B→B:○	A→A:○	A→B:○	A→A:○
一次自社製品型大サ	F→F:○	E→E:○	E→E:○	A→A:○	C→C:○	A→A:○
二次以降自社製品	F→D:△	E→F:○	B→B:△	C→C:○	B→C:○	A→B:○
一次加工技術型サ	E→D:△	G→G:△	B→C:○	B→C:○	A→A:○	A→A:○
二次加工技術型サ	F→D:△	G→G:△	B→B:○	B→C:○	A→A:○	A→A:○
三次以降加工技術	E→E:○	E→D:△	C→A:△	C→E:○	D→D:○	A→A:○

注)表記方法については表3、表5と同じ。  
出所)中小企業総合研究機構(2001)、p.56.

表8 事業全体の売上推移と新規事業分野の売上割合の相関

	横ばい	減少	増加
0%	○	○	○
1-30%	■	○	○
31-50%	—	—	—
51-70%	—	△	○
71-90%	—	—	△
91%以上	—	—	—

注)表中のマークは回答割合を表し、その区分は次のとおり  
—:10%未満 △:10~25%未満  
○:25~50%未満 ■:50~70%未満  
出所)中小企業総合研究機構(2001)、p.57より作成。

表9 最近5年間の売上推移

類型	ほぼ横ばい	毎年10%前後減少	毎年20%以上減少	毎年10%前後増加	毎年20%以上増加
全体	○	○	△	—	—
一次自社製品型中小サ	○	○	—	—	—
一次自社製品型大サ	○	■	—	—	—
二次以降自社製品型サ	■	○	△	—	—
一次加工技術型サ	△	■	○	—	—
二次加工技術型サ	○	△	△	—	—
三次以降加工技術型サ	△	○	○	△	—

注)表中のマークは回答割合を表し、その区分は次のとおり  
(—:10%未満 △:10~25%未満 ○:25~50%未満 ■:50~70%未満)  
出所)中小企業総合研究機構(2001)、p.59.