

自動車生産にみる地域の産業集積の論理

木村 弘*

The Logic of Regional Industrial Accumulation in Automobile Production

Hiroshi KIMURA*

Abstract: In this research, we consider that how industrial accumulation of auto parts generated, developed, and changed. In this paper, first, we examine that regional company has innovative potential, and there are various forms in industrial network of the region. Next, as a case, we investigate the auto parts industry of Hiroshima region, faces change in parts supply structure.

Key words: regional company, industrial accumulation, auto parts supplier, innovation

1. はじめに

本稿の目的は、自動車生産を支える自動車部品という産業集積がどのように生成・発展し、どのような変化を遂げているのかを考察していくことにある。本稿で対象とする広島地域には、マツダを中心とした自動車産業を支援する部品産業の集積が形成されているが、殊に自動車産業は裾野の広い業種から成立しているため、広島地域を中心として多種多様な企業が存在している。こうした企業群は産業集積のなかでも加工組立型として分類され、頂点となる自動車メーカーを中心とした支配従属関係を基本とした垂直型のネットワークが形成されているのが特徴である。

部品の世界最適調達が進透してきた現在、広島地域でも部品調達をめぐる再編が進められ、取引が活発化しているサプライヤーが見られる一方で受注状況が振るわないサプライヤーが顕在化しているのも事実である。広島地域の部品産業においても受注をめぐる競争は熾烈であり、各企業における企業存続のためのイノベーションへの取り組みは重要性を増している。

本稿では、自動車部品サプライヤーが一社単独でイノベーションを推進することだけでなく、地域の産業集積を母体とした経営活動を展開していくことを想定している。なぜならば、広島地域は関東や東海地区とも地理的に隔たれているにもかかわらず自動車生産活動が営まれていることや、軍需を中心とした歴史的な産業形成の背景を持つため、多様性の源泉となる種々の技術蓄積があると考えているからである。

ここで断っておきたいのは、地域の技術蓄積があるからといってすぐにイノベーションが実現するというのではなく、そうしたインフラを基盤とした産業集積によってイノベーションの可能性が高まると言っているのである¹⁾。つまり、最終的なイノベーションまでの到達は各企業またはネットワークの創造活動に委ねられることになる。

つまり、ここでは産業集積という資源の集積が企業のイノベーションを実現するための重要な要素となることを提示しようとしている。イノベーションの母体となると考えられる自動車部品のサプライヤーの集積がどのように発展し、現在はどのような状態におかれているのかを考察していこうとしている。

そのためには、地域の産業集積が本当に企業のイノベーションを展開させるだけの素地を持ちえているのかを明確にしなければならない。そこで、まず地域企業のイノベーションについてふれながら、地域企業がどのようにイノベーションを展開しているのかを考察していく。これによって、地域には地域の企業経営の展開する方法があることを明確にしていきたい。次に産業集積について考察をすすめ、特に集積がどのように継続しているのか、その要因について明らかにしていき、広島地域の部品産業という集積が停滞している問題点などを考察していきたい。そして、マツダの成長とともに自動車部品という産業集積がどのように発展・変化してきたのかについて、地元協力会の生成やサプライヤーの育成などに注目しながら考察していき、最後に、最近の広島地域におけるサプライヤーの動向に注目して部品の産業集積がどのように変貌しようとしているのかをとらえていく。

(2004年11月25日受理)

*宇部工業高等専門学校経営情報学科

2. 地域の視点

(1) 地域企業の創造的側面

まず、地域には企業がイノベーションを展開するだけの素地があることを、地域企業^{注1)}の創造的側面を捉えた研究を考察しながら明らかにしていきたい。ここでは広島地域に限定していないが、中国・四国地方に立地する地域企業の事業創造について考察している2つの先行研究をとりあげ、広島地域サプライヤーのイノベーションを考えるためのひとつの指針としていく。

ひとつめは塩次(1984)の研究である²⁾。この研究は西日本9県(愛媛、香川、徳島、高知、岡山、広島、山口、福岡、大分)のいずれかに本社をおき、①資本金5,000万円以上、②従業員50人以上、③売上高10億円以上の基準のどれかを満たす企業を対象にしている。この点で、広島地域のサプライヤーにとっても有用な研究対象であると考えられる。対象企業1,091社に対して質問表を郵送し、有効回答が得られた329社のうち208社の地方企業を対象にしたもので、地域からのイノベーションを促進すると考えられる研究開発型企業の特徴を見出すことを目的としている。

その結果、研究開発志向型企業の特徴について以下のように指摘している。研究開発志向型企業は、環境の不確実性の知覚に富み、成熟度の高い生産技術を用いてイノベティブに資源展開することがわかった。そしてトップの価値注入行動を中心とするリーダーシップをもとに、組織の創発性と発揮し、組織を一体化させ、組織文化の制度化をするという傾向がみられた。高度な技術をもとにして、トップの意向を強く反映した有機的な組織が想起される。広島地域のサプライヤーのなかからも、こうした研究開発型企業への転換を果たすことによって、現状を打破することが求められる。

次に山田(1996)の研究である³⁾。これは中国地域を山陽側地域(岡山、広島、山口)と山陰側地域(鳥取、島根)に大別し、1993年の「新産業創出・発展可能性調査」のデータから中国地域に立地する企業の事業創造を質問表と面接によって調査している。質問表調査は中国地域で新事業展開をしている企業と、既存の事業基盤をもつ企業が行なった事業単位(社内の事業単位、分社など)の538事業単位のうち、172事業単位を対象にしている。内訳は山陽側が128単位、山陰側が44単位である。面接調査は14の事業単位で行われた。この事例研究から事業創造を可能にした経営の特徴として3つあげている。①事業アイデアの探索と事業化の駆動力としての役割、②事業に対する基本的な考えを明確にもち、それを構成員に明示していること、③イノベーション志向であり、早い時期から組織的な対応をして自律的な事業化を進めていることの3つである。

山田はさらに地域のメリットについても論じている。地域企業を辺境地域ととらえ、雑音がない辺境地域のもつ「ゆとり」を事業創造に生かすことができるとしている。さらに、地域企業は地域ゆえに公的機関など様々なネットワークを

活用しやすいことから、こうした地域性を生かしながらイノベーション志向であることによって成果をあげることができると指摘している。このように地域企業は、伊丹他(1993)のいう辺境の創造性^{注2)}を發揮してイノベーションを推進することを論じているが、辺境ゆえに情報や資源の不足のみを基盤として心理的エネルギーを高めているわけではないとここで指摘している⁴⁾。

このように地域企業の特徴が述べられているが、本稿で対象とするのは部品サプライヤーである。山田(1996)の研究では、自動車産業に限らず協力企業の事業創造が少ないことも明らかになっている。つまり、自動車メーカーと協力企業という取引関係に強い支配力が存在するもとのネットワーク活動を行う限界を読み取ることができる。

(2) 地域ネットワークの活用

マツダを取り巻くサプライヤーの多くは広島地域に集積し、自動車生産を実現させるために種々の産業を包含する幅広い裾野を形成している。こうしたサプライヤーの多くは主として身近な地域を活動拠点にする地域企業である。地域企業とは広義の概念であり、地場産業を含むのはもちろん、特定の地域に根ざして活動するものの、その製品やサービスは全国的に展開されているような企業も含まれる。この意味において、広島地域の自動車部品産業は地域企業の集まりであると解釈できる。そこで、地域に広がる産業についての先行研究を考察していき、自動車産業における企業群が他の形態のそれとどのように異なるのかについて考えていく。

山崎(1987)は地域産業という概念を用いながら、特定の地域で営まれている産業について考察を行っている⁵⁾。地域産業ということは地域に立地している産業ということであるが、実際に地域に立地している産業は多種多様である。そのために、山崎は地域産業を5つのタイプに分類して整理している。

ひとつめは地域社会密着型産業とよばれるものである。これは、地域の住民や企業、自治体から生ずる局所的な需要に対して財やサービスを提供する企業群とされている。業種というと、小売業、個人サービス、食料品店、建設業などが該当し、多くの場合が中小企業である。

2つめは地場産業型地域産業とよばれるもので、地域独自の経営資源である原材料や技術、人材等を活用しながら特産物的な製品や商品を生産・販売する中小企業群である。中小企業といえども全国や海外にも販路を求めていることが特徴である。そして、このタイプは産地内に同一業種の中小企業が特定の地域に企業集団を形成して立地していることが多いことが指摘されている。具体的な産地として、大川(福岡県)、府中(広島県)の家具産地、山中(石川県)、海南(和歌山県)の漆器産地、知多(愛知県)、泉南(大阪府)の繊維産地、燕(新潟県)の金属洋食器産地、関(岐阜県)、三木(兵庫県)の刃物・金物産地などがこのタイプとしてあげられている。

3つめは自前地方企業型地域産業である。これは、地域に立地することの優位性を生かすが、地場産業型地域産業のように特定の産地を形成せず、一社単独型の企業群のことを指す。ここでは、個々の企業が独立的でその地方に立地する優位性を活用しながら製品・サービスを提供するか、あるいはその地域でしか獲得されない原料資源を活用しながら製品を生産・販売しているといった特性をもっている。市場は地域から発展して全国的に展開しているところもみられていると指摘している。

4つめは全国企業型地域産業である。これは、特定の地域に立地しているものの、地域性の乏しい企業のことを指す。このタイプには、独自の製品開発力、生産技術力を有し、マーケティング能力にも優れている中堅企業が多いとされている。市場についても、国内にとどまらず海外へ進出していることも多く、地域産業の枠を突き破って成長を遂げた企業ともいべき存在なのである。そして、3つめの自前地方型地域産業やこの全国企業型地域産業が地域の中に数多く育ってくることで、地域経済が主体的・内発的な活力が生じてくると指摘している。

最後は大企業生産関連型地域産業である。これは、大企業に部品・半製品・製品を供給したり、大企業の設備そのものの供給や大企業の生産にともなうサービスを提供するタイプの中小企業群、すなわち下請企業がここに該当するとしている。そして、この企業群には、複数の大企業と取引関係をもつ独立系のもと、特定の大企業の下請に徹している専属下請型との2つのタイプがあると指摘している。

本稿で対象としている広島地域の自動車部品サプライヤーの多くは、5つめの大企業関連型地域産業に該当するだろう。広島地域のサプライヤーには、長年にわたって専属的なサプライヤーとして部品加工に従事してきたものが多く、独自の技術をもとにして独立性を維持することは容易なことではない。そして、大企業生産関連型の致命的な問題として、サプライヤーの専属度合いが高まるにつれて、中核となる企業の業績に左右されやすくなり自社の経営状態が安定しないことがあげられる。この点で、サプライヤーにはひとつの地域企業として自立した経営活動が求められる。

この点で、塩次(1995)は、地域の企業間ネットワークに関する研究のなかで自立した企業からなるネットワークの形成を促している⁶⁾。塩次は、地域の経済空間を企業の活動の場から捉えなおし、企業における生産技術の保有状態と企業間取引関係を詳細にみることによって、地域の企業間ネット

ワークの考察を行っているのである。

生産技術の保有状態とは、生産技術が焦点となる企業に集中しているのか分散しているのかということである。そして、集中している状態にも、装置型産業のように技術的に分離が困難なものと、技術的に分離可能であるが専門的で企業固有性の高い技術を保有する場合に生産機能が集中することがあるとしている。逆に、生産機能が分散されるのは、生産工程の分散化が技術的に可能である場合や、汎用性の高い部品など外部からの調達でコスト削減をはかることができるような場合である。

企業間取引関係については、3つの視点から操作化を行っている。ひとつめは、特定企業へ他企業が一方的に依存するタイプであり、これは自動車産業にみられるような、親企業と下請企業間の支配従属関係にある垂直的な関係になりやすいと指摘している。2つめは、中心性の強い企業が存在せず、生産から販売にいたる分業体制が企業間で相互補完的に展開されているものである。ここでの企業間取引は相互に自律したもので水平的なものとされている。3つめは、特定の製品の生産や販売をめぐる取引への参加企業が自律性を維持しながら、緊密に取引関係の効果を高めるように集約的な行動を展開するものである。

こうした生産技術の保有状況と企業間取引関係をクロスさせることによって地域の企業間ネットワークの類型化を行っている(表1)。

本稿で取り上げる自動車部品サプライヤーが属するのは、加工組立型ネットワークである。ここでは、ある製品の生産において中核をなす技術は特定企業が排他的に保有するが、部品点数が多い場合や技術的にすべてを内製化することが技術的にも経済的にも困難な場合に成立するネットワークとしている。頂点となる大企業の下に下請企業を抱えており、垂直的なネットワークを形成しているのが特徴である。

次に、基幹装置型ネットワークは、中核となる技術が特定企業に集中して製品の大部分が内製化されてしまい、取引関係も生産者側から一方的に発展するような自己完結性の高いネットワークと分類されている。これは石油精製、化学などの大規模装置型産業が範疇に入る。

地場産業型ネットワークは、典型的な地場産業型とそれが変形しつつある準地場産業型の2つに分類されている。もともと地場産業は小規模な企業による水平的な取引関係が連続するような分業体制が行われてきた。しかし、分業を内部化して大規模化した企業が誕生することによって、こうした

表1 企業間ネットワークの類型

		企業間取引関係		
		垂直	水平	集約
生産技術の 保有状態	分散	加工組立型ネットワーク	地場産業型ネットワーク	自立産業Ⅰ型ネットワーク
	集中	基幹装置型ネットワーク	準地場産業型ネットワーク	自立産業Ⅱ型ネットワーク

出所) 塩次(1995) p. 39.

企業を中心とした下請的な企業間ネットワークが構築されるに至ったのである。前者を地場産業型、後者を準地場産業型と呼んでいる。

最後の自立産業型ネットワークは、自社に不足する経営資源を地域の企業との協力関係によって補完しようとするものである。ここでも、ネットワークの中心性の有無、参加企業の異質性の高さ、参加企業の対等性の程度によって、2つのタイプに分けられている。まずⅠ型とは、焦点となる企業がネットワークの目的設定とネットワーク運営を主体的に担いながら集合戦略をとるようなネットワークとしている。そしてⅡ型とは、ネットワークの形成には意図的な目的や努力が存在するものの、ネットワークの展開においては参加企業の自立性が強く前面にでるため、自生的に形成されたネットワークであるかのような関係をもつのが特徴である。これは複数企業が集合的な戦略行動を展開するネットワークなどをこの範疇に入れることができるとしている。

そして、塩次はこれらのネットワーク類型のなかでも、今後の地域の企業の成長を育むネットワークとして、自立性を前提に相互に地域に不足する経営資源を補完し合えるような自立産業型ネットワークについて指摘している。そして、これらが地域に厚みをもって形成されることが望ましいとしている。また、こうした自立産業型ネットワークが中央部ではなく地方に多く存在することを明らかにしている。

また、地域の成長企業の特徴として次の5点があげられている。i) イノベーション志向的で活発に独自の戦略を展開している、ii) 多面的なネットワークを構築して地域企業に成長の波及効果をもたらしている、iii) 地域のリーダー企業として皇族企業にモデリング効果を発揮している、iv) ローカル企業でありながらしばしばグローバル志向である、v) 中小企業対策の恩恵を脱して自立的な成長戦略を追求している。

これらはいずれも、本稿で取り上げる自動車部品サプライヤーが望んでいる企業像ではないだろうか。現在のサプライヤーは加工組立型ネットワークに組み込まれているが、そこには経営改革を実現したいと考えているサプライヤーがいくつかは存在しているだろう。広島地域で経営状態の悪いサプライヤーや、さらなる発展を目指すサプライヤーにおいては、こうした同業のサプライヤーを一員としてネットワークを構築し、自立的な経営へ変革させていくことが必要なのである。

以上では、地域における企業ネットワークの考察を行ってきた。本稿でとりあげる自動車産業は、生産機能が自動車メーカーから末端の下位サプライヤーまで分散しており、加工組立型ネットワークに分類される。自動車生産は自動車メーカーを頂点とした垂直型のネットワークを形成しているためサプライヤーの主体的な経営が阻害されてしまう。そのため、広島地域サプライヤーのなかから自立的な企業経営を展開できるようなネットワークが生み出されることが望まれている。この点で、以上の考察によって地域にも自立的な経

営活動ができるネットワークが構築されている類型を見出すことができたことは、地域の産業集積を考える上で意義のあることだといえる。

3. 産業集積の視点

(1) 産業集積の論理

① 産業集積の強み

経営学研究で地域を重視してきた分野には、中小企業論や地場産業論がある。そこでは本稿が重視するような歴史・伝統(技術・経営資源の蓄積)や社会的分業(中小企業の存立)、産地集積(原材料・労働力)などが定義の構成要素となっている^{注3)}。本稿では広島地域の自動車産業の集積におけるサプライヤーに注目している。そのため、ここでは産業集積について考察していきたい。

産業集積における古典的研究では、Marshall が産業集積によってもたらされる経済効果について「外部経済」という概念を提唱している。この視点は、後に Krugman(1991)でも取り上げられているが⁷⁾、山崎(2000)では、Krugman の議論も基本的には工場の規模の経済性と輸送費の関係という古典的な枠組みのなかで、モデル化を目指している点で工場集積論にほかならないと指摘している¹⁾。そのため、部品産業の衰退において、なぜ集積を維持できないのか、そしてどうすれば過剰な供給能力をもつ部品産業の再編が図れるのかという問いに対する見解を提示できない。

また、経営学的な視点から産業集積を捉えた研究として、Porter(1998)が提示したクラスター(cluster)という概念がある⁸⁾。クラスターとは、ある特定の分野に属して相互関連した企業と機関からなる地理的に近接した集団と定義されている。そして、クラスターは深さや高度化の程度によってさまざまな形態をとるが、多くの場合において、最終製品やサービスを生み出す企業、専門的な投入資源・部品・機器・サービスの供給業者、金融機関、関連産業に属する企業などで構成されるとしている。クラスターの重要性としては、こうした集まりが創発することや、競争優位のために構成員がクラスター内の諸要素を用いながら強化することである。こうして競争優位性を発揮していくことが指摘されている。

その他に産業集積について取り上げている研究に Piore&Sable(1984)がある⁹⁾。これは、今後の多様な経営環境には従来のような大量生産では対応することが困難であるため、中小企業などが結合することによってクラフト的生産パターンの再現が重要であることを指摘し、柔軟な専門化(flexible specialization)こそが次世代産業の主要な生産方式となることを論じている。その中で日本の事例として、工作機械の生産をめぐる下請企業が柔軟な専門化を実現する分業体制を構築していたことによって成長を遂げたことを明らかにしている。

また、シリコンバレーとポストン近郊のルート128における地域産業システムに注目した Saxenian(1994)の研究もあ

る¹⁰⁾。これは、停滞するルート 128 に比べて発展が著しいシリコンバレーにおいては地域の特性が優位性を発揮するという点を指摘したものである。

シリコンバレーには地域ネットワークをもとにした産業システムが存在し、このシステムによって多種多様な関連技術を持つ専門企業がヨコのつながりを重視しながら集団で学習したり柔軟な調整を可能にしている。そこでは、労働市場も開放的で起業活動も盛んに行われて産業全体に活気を生み出している。そして、企業はお互いに競争しながら市場や技術の変化に対応しようとしている。

一方で、ルート 128 では、少数の独立性の高い企業を中心とした垂直的統合された地域産業システムが形成されている。ここでは、研究、設計、生産、販売などが社内で行われており自己完結型の形態をとる。そのため企業は階層的構造を保持し権限が上部に集中しているため、情報の流れもタテ型となるのが特徴である。これらの比較を通じて、Saxenian(1994)は、地域内での社会的分業が可能になり、専門企業がネットワークを構築したことなどがシリコンバレーの成長の原動力になったことを指摘した。

このように、地域の産業集積という企業間のネットワークには、地域全体で競争優位性を生み出すことや柔軟に環境適応を図ることを可能にする機能を果たすことがわかる。しかしながら、本稿で取り上げるのは部品供給能力が過剰になった広島地域の自動車部品産業である。従来は広島地域も集積のメリットを活かしながら規模を拡大してきた。しかしここにきての衰退である。供給過剰に陥った部品産業の集積はさまざまな問題に直面している。そこで、産業集積がどのように継続するのかという点を明らかにすることによって、なぜ広島地域の産業集積がうまく機能しなくなったのか、また、どのようにすれば部品産業が活性化するのかということ考えていかなければならない。

② 産業集積の論理

そこで伊丹(1998)の研究を取り上げていきたい¹¹⁾。伊丹は、産業集積を「ひとつの比較的狭い地域に相互の関連の深い多くの企業が集積している状態」として、産業集積の意義と論理について考察している。なぜ集積が継続するのかについて、伊丹は2つの点を指摘している。

集積が継続するひとつめの理由は、需要搬入企業の存在である。これは、外部市場と接触をもっている企業(群)を通じて集積内へ需要を流し込み続けることを指し、需要搬入企業によって集積の大きさと継続性が決まるとしている。需要搬入企業には、集積の中で分業の調整に一役買っている場合や、集積の外部に存在しながら需要を投げ込んで生産結果を受け取るだけの場合もある。

前者はイタリアの中小企業集積地のコモやボローニャ地方でみられるものであり、後者は日本の大田区における大手エレクトロニクス・メーカーとの関係があげられている。そして、大田区の産業集積の強みとして、需要搬入企業の多様

性についてふれている。大田区の場合は需要搬入企業が大手メーカーだけでなく中堅企業もあり、なおかつ業種もエレクトロニクス以外に自動車などを含む機械メーカーが存在しているのである。大田区では、こうした幅広い産業にわたって金属加工などに従事しているため多様性が確保され、他地域の産業集積よりも規模が大きいとされている。

集積が継続する2つめの理由としてあげられているのは分業集積群の柔軟性である。これは、搬入される需要の変化に対応するだけの柔軟性を集積が群として持っているのかということである。大田区でいえば、エレクトロニクス産業においてもつぎつぎと新製品が登場していくが、それにとりまなう部品の変更などに柔軟に対応することが要求される。そして、伊丹は、ある特定の中小企業は対応できずに転廃業していくかもしれないと指摘している。しかし、集積全体として柔軟に需要に対応しうることが需要搬入の継続につながっていくとしている。

ここで注意しなければならないのは、地域の産業集積において、集積内の転廃業は軽視できない問題だということだ。大田区のように、都市部に存在していたり零細企業が多く存在していたりするような集積地であれば、少々の転廃業する企業が発生してもあまり影響がないのかもしれないが、本稿で取り上げる自動車産業は加工組立型の集積であって他とは区別して考えなければならない。

また、伊丹は興味深い見解を示している。それは「集積が集積を呼ぶ」という論理の可能性である。時間の経過とともに以前の集積とは多少なりとも異なるものに変化していくことを意味し、新しい需要に対応できる集積になっているからこそ、新たな需要が搬入され、そして集積が継続していくという考え方である。そして、その変化にはインクリメンタルなものが多いが、中には一定の時間のあとでラディカルに自己変革する場合もあると指摘している。

これはサプライヤーの集積を考えていく本稿にとって、たいへん意義深い見解である。ただ、本稿では集積全体が変革を遂げていくだけでなく、新たな企業のネットワークが派生的に発生し、そこから何らかの活動が展開されてくことを想定している。それだけに集積内に蓄積されている技術やノウハウの多様性は重要な意味を持つといえる。

伊丹は産業集積が柔軟性を発揮するための要件として、i) 技術蓄積の深さ、ii) 分業間調整の費用の低さ、iii) 創業の容易さをあげている。これらは、スピーディなパラエティ創出と新陳代謝を実現するために必要とされており、需要に的確にこたえていくために不可欠なものである。伊丹はさらに考察を深め、上にあげた柔軟性の要件を満たしやすい産業集積のあり方について、分業・集積要件として、i) 分業の単位が細かい、ii) 分業の集まりの規模が大きい、iii) 企業間に濃密な情報の流れと共有がある、という3つをあげている。なぜ分業・集積要件がそろうと柔軟性要件が満たされやすくなるのか、伊丹はそれぞれに説明を加えている。

まず、技術蓄積の深さについては、分業の単位が細かいこ

とによって、各社は専門的な技術に特化されることになる。そして、企業間で情報が流れることによって、他からの情報も入りやすくなり、それが新たな技術の深耕への動機づけにつながることを指摘されている。これによって技術蓄積がなされるとしている。次に、分業間調整費用の低さであるが、これに主に貢献するのは濃密な情報の流れとされている。こうした関係が調整費用を低く、速度が速い分業間調整を生み出していく。最後の創業の容易さについてみていく。まず、細かな分業がなされていると、ごく部分的な作業を担当することができるため比較的容易に創業が可能となる。そして、自分の担当以外の仕事ができる他企業が集積内に存在するので、連携しながら仕事をこなすことができると指摘している。

以上のことから、広島地域の自動車生産の集積における柔軟性を維持することができなくなった理由として考えられるのは、第1に需要搬入企業であるマツダの経営が行き詰ったこと、第2に、分業の柔軟性を確保できなくなったことがあげられる。広島地域は特にマツダ依存度の高いサプライヤーが集積しているため、サプライヤーにとって唯一ともいえる大規模需要搬入企業であるマツダ関係の取引が減少することで、産業集積は最適規模ではなくなってしまったのである。そして、かつては旋盤ひとつで協力サプライヤーになりえた自動車産業も、生産量が増大しサプライヤーも成長したことから、柔軟な分業を実現するだけのインフラが消滅してしまったと考えられる。そして、ある程度の企業規模を持つサプライヤーは、大田区のような零細企業のような転廃業をするだけの機動力を持ち得ないことや、地域経済に与える影響を考えると柔軟な分業を実現することは想像以上に困難であるといえる。このように広島地域の部品産業は産業集積の要件を満たしきれていないのである。

(2) 系列ネットワークの柔軟性

産業集積の議論において、自動車産業のような加工組立における産業集積は硬直的であると考えられることが多い。しかし、自動車産業における系列ネットワークを安易に硬直的であると決め付けてもよいのだろうか。

西口他(1999)において、トヨタ生産システムにおける主要部品の生産工場で火災が発生した際に、いちやくサプライヤー同士で部品供給体制を復興させたことが論じられている¹²⁾。これは1997年2月、アイシン精機の一工場で火災事故が起これ、それによってPバルブという部品の供給できなくなり、トヨタの生産ラインが停止するという非常事態に陥ったものであり、ジャスト・イン・タイム(JIT)による数日分の在庫しかもたない生産方式の脆弱な面を露呈させた出来事であった。

しかし、それを最小限に留めたサプライヤー・ネットワークのポテンシャルの高さについて改めて認めざるを得ない出来事でもあったのである。トヨタを取り巻くサプライヤーによる緊密な協力によって、生産停止による被害は最小限に

留められ、組立工場はわずか2日間の停止の後に生産活動を再開させている。数日のうちに、それまではPバルブをつくらなかったことのないサプライヤーが、約100種類もある同部品の工程を分担して、アイシンに納入した。そして、アイシンが最終組立を行い、検査をした後にトヨタや他の自動車メーカーへ出荷したのである。こうした代替生産活動には200社をこえる企業が参加し、そのうちの62社が直接Pバルブを加工・製造したという。そして、重要なのは、これらの活動のほとんどがトヨタによる直接的なコントロールがないところで整然と組織化され、しかも技術所有権や金銭面の補償問題に関する駆け引きが無かったということである。

なぜこのような驚異的な復興が可能になったのかについて、西口らは、トヨタとそのサプライヤーたちが築き上げた「クラスター型企業ネットワーク」の利点に求めている。つまり、こうしたネットワークが企業とそのグループのパフォーマンスを着実に向上させるルーティンな問題解決だけではなく、こうした非常事態においても自己組織的で柔軟な対応をするうえで目覚ましい底力を発揮すると言っている。こうした底力は様々な制度化された慣行によって培われてきたとされる。特に、企業間同期化生産という意味でのJITは重要な概念である。これは、常に何が問題であるのかということを理解することをサプライヤーに求めており、Pバルブについてもどうやったら生産がスムーズに流れるのかということが一次サプライヤーだけでなく、二次サプライヤーにおいても共有されていたことが分かっている。

トヨタのサプライヤーのこうした能力を開発する背景に協会や自主研の存在がある。これらがサプライヤー間の情報とノウハウの共有やグループ間での定期的人事交流などが制度化されて能力開発を支えているのである。こうしたサプライヤーの能力などは、一次から二次へ、二次から三次サプライヤーへと伝播されてネットワーク全体へと広まっていく。このように生産哲学や問題解決能力はトヨタの命令ではなく、サプライヤーのつながりを通じて自己相似的に反復されていくことが指摘されている。

最後に、西口らは、こうしたトヨタにおけるサプライヤー・ネットワークは長年にわたるサプライヤー能力への投資や信頼とコミットメントの賜物であるとしている。そのため、トヨタ以外の企業で同様のパフォーマンスを発揮するネットワークを形成することは困難であると指摘している。

以上のことから、系列ネットワークには多種多様な技術やノウハウが蓄積されており、サプライヤーの相互作用を通じて柔軟な生産活動が可能であることがわかった。これは系列が硬直的であるかどうかという問題よりも、非常事態において、いままで生産したことのない部品を他サプライヤーが協力ネットワークを構築することによって実現できたことに注目しなければならない。つまり、系列ネットワークが硬直的だとされるのは、その究極的な目的である自動車生産の効率化を実現するためであり、この事例は産業集積を形成しているサプライヤーが有機的に結合することによって、多様な

技術、ノウハウ、情報交換を通じて多方面で生かしていけることを示唆するものである。そのため、サプライヤーのネットワーク活動を考えていく本稿にとって、こうした自動車生産における系列ネットワークの持つ柔軟な側面は重要なのである。

また、トヨタと同じようなパフォーマンスを発揮するサプライヤー・ネットワークの形成は困難であるとの指摘があったが、本稿ではトヨタ同様にサプライヤーの支援を行ってきたマツダを取り巻くサプライヤー・ネットワークを考察していくので、ある程度関係に基づいたサプライヤーのネットワークであることから、そのポテンシャルはそれほど低くはないと考えられる。

4. 自動車部品の産業集積の変化

ここでは、これまでの地域企業や産業集積の議論をふまえながら、実際の自動車部品産業がどのように生成、発展してきたのかを考察していくことにする。その対象として、マツダとの取引が中心である広島地域の部品サプライヤー群を取り上げていく。

(1) 地元協会の生成

戦後、中核企業のマツダは三輪トラックメーカーとして発展を遂げた^{注4)} 13)。原爆が投下された翌年の1946年にはすでに1000台近く生産し、以後3、4年は毎年の生産台数が倍増する勢いであった。それまでのマツダは外注加工にあまり依存せず内製化傾向が強かったが、好景気によって生産能力が追いつかずに外注へ積極的に乗り出した。

その結果、表2のように協力サプライヤー数は1955年から60年の5年間で2倍に増加し、マツダの協力企業との取引額は1950年の6,700万円から10年後の1960年には46億5,000万円にもものぼった。同時に外注依存度も30%程度だったものが1960年代には50%を越えた。

表2 戦後の外注増加

	協力企業数	取引額	外注依存度	生産台数
1950年	43社	6,700万円	29.1%	8,540台
1955年	55社	5億4,000万円	47.5%	32,980台
1960年	104社	46億5,000万円	54.6%	157,405台

出所) 『東洋工業五十年史』より作成。

こうしたマツダの急成長を支えたのが協力サプライヤーである。外注加工の増大は協力サプライヤー数の増加と、既存協力サプライヤーの工場規模の拡大に依存したものであった。これによって、技術開発を早期から推進してきたマツダに、サプライヤーの技術が追いつかないという技術的な不均衡が生じた。

自動車産業は部品サプライヤーの納入する製品が直接的

に完成車の品質や原価に影響するため、協力サプライヤーの技術向上はマツダにとって早急に対処すべき問題となった。この問題に対し、マツダは後に述べて行くような管理改革を実施するが、協力サプライヤー側でも新たな動きがあった。協会の結成である¹⁴⁾ ¹⁵⁾。

1952年5月、最初の協会として「東友会」が発足した。メンバーは地元の機械・板金部門の第1次協力メーカー20社であり、会の目的は、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とされた。その後も東友会は精力的に活動を受け、1958年には生産活動における労働災害防止のために東友会安全推進協議会を設置した。

翌1959年には広島県ではじめて最低賃金制度を確立した他に、資材の共同購入や保険の代理業務を行う東友興産を設立した。当初は労務管理中心だったが、マツダの外注管理が強化されるにつれ、東友会の役割も経営全般にわたり合理化を推進した。後の1967年、東友会は協同組合になり、以下で述べる東交会の参加会社も取込むことで会員が増加した。

また二次協力サプライヤーの協会として、1961年、「東交会」が発足した。東交会は前年に結成された二次協力サプライヤーの賃金協議会が、1961年に最低賃金制を確立したのに伴い改称されたものである。会の目的も東友会とほぼ同じく、会員相互の親睦をはかり、マツダと一次メーカ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。東交会は1965年に任意団体から協同組合になった。そして1967年に東交会の会員の多くが東友会に移籍することで、東交会は発展的に解消した。

(2) サプライヤーの育成

協会とマツダの関係は一朝一夕には構築できない。現在に至る間に様々な施策が行われてきた。ここでは広島地域サプライヤーとマツダの関係構築の基礎になったと思われる、成長期におけるマツダのサプライヤー管理をとりあげる。

1980年代はじめに山口県防府市に新工場を建設するまで、マツダは広島地域で「1社1工場一貫生産体制」の方針を採っていた。この方針は広島の本社から宇品地区へ延びる大規模工場を建設することで、生産効率を上昇させるというもので、本社工場と宇品工場を隔てていた海上部分にマツダ専用の橋を架けたりすることで実現させた。全ての施設が1ヵ所に集中しているため生産管理が合理的で、工場間の輸送作業も徹底した合理化が可能になるというものだった。それだけマツダは広島地域に根づいた生産を実施していくという強い経営方針を打ち立てていたのである。この方針は地元サプライヤーにとって求心力があったと想像できる。こうしてマツダは1960年代に総合自動車メーカーとして規模を拡大させていったのである。

外注依存度が高くなるにつれてマツダは外注部門を強化し、協力サプライヤーの指導育成に力を傾注した。機械の賃

与や技能指導、品質管理教育、作業研究指導の推進、そして資金借入の保証まで行うに至った。外注強化によって協力サプライヤーへの指導は高まり、長期的な展望に立った体系的なものになった。

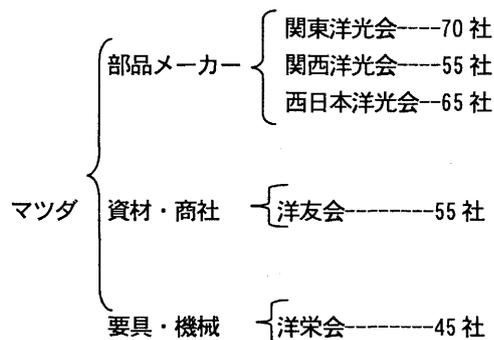
サプライヤー管理の具体的な施策として、以下の点があげられている^{注5)}。第1に経営分析指導として主要協力サプライヤーに個別に経営分析が行われた。第2に経営者教育として、経営問題の講演会や経営セミナーが開催された。第3に資金繰り管理の指導として、資金繰りの方法などの講習会が開かれた。そして第4に設備投資の調整が行われた。これはマツダの計画に基づいて各サプライヤーの設備投資が調整されるもので、毎年2月には投資予算が800万円以上のサプライヤーに対して投資に関する検討会が開かれた。第5に標準会計制度の導入促進として、協力サプライヤーのための標準会計制度が設けられ、勘定科目、仕訳伝票、決算様式の統一、勘定体系の整備などが推進された。第6に原価管理指導が行われた。協力サプライヤーの原価に対する意識の向上をはかり、原価低減の成果測定の手法を指導する研究会が開催された。第7に価値分析(VA)指導が行われた。価値分析が浸透することで、サプライヤーが単なる加工メーカーに留まることなく専門メーカーへ脱皮できるように指導がなされた。第8に当時売出し中のファミリアシリーズの生産体制を合理化させるファミリアプランが推進された。ファミリアの量産体制にかなりの改善点があり、それらを大規模な設備投資をせず「工夫とアイデア」による合理化で既存設備の徹底的な有効利用がはかられた。

現在では考えられないような依存的すぎると思われる項目もあるが、こうしてサプライヤーとマツダの協調的關係が構築された。しかしマツダは生産増による立地の狭隘さから、1社1工場主義を撤回して山口県防府市に新工場を建設することになり、協力会も新しく編成されることになる。

(3) 全国規模の協力会の設立

1981年に全国規模の協力会として「洋光会」「洋友会」「洋栄会」が結成された^{注6)}(図1)。

図1 従来の協力会組織図(1998年)



出所) マツダ『会社概況』各年度版から作成。

なかでも現在の主な協力会となっているのが、部品サプライヤーが構成している洋光会である。洋光会は1981年5月に設立され、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、また関西洋光会は関西・東海地区周辺のサプライヤーで構成されている。広島の地元企業は西日本洋光会に該当する。西日本洋光会は中国・四国・九州地区のサプライヤーで構成され、東友会のメンバーのほとんどが重複している。

洋友会は6つの分科会に分けられ、鉄鋼関係、鉄鋼商社関係、鉄鋼2次加工関係、非鉄鋼関係、燃料関係、石油関係のサプライヤーからの構成である。洋栄会は型具メーカー、装置メーカーから構成されていた。しかし、2002年5月に洋友会と洋栄会は同じ資材系というメリットを生かすために発展的に解消し、新たに統合された協力会となる洋進会を設立している(図2)。

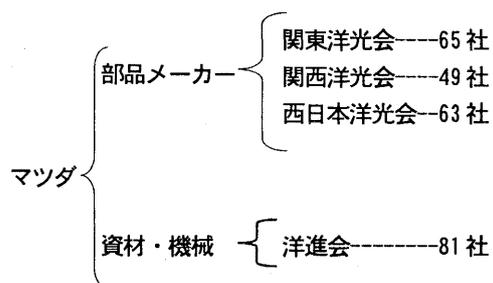
2002年のマツダの協力会は西日本洋光会に重複している東友会を除いて合計した、263社から構成されている。そして、広島地域のマツダ協力サプライヤーの協力会である東友会メンバーは66社となっている。これらはマツダの協力会の参加企業数であり、もちろん取引関係にある企業は全国で1000社以上の多岐にわたっている(表3)。

(4) サプライヤー数の変化

マツダの好不況の波によってサプライヤーの受注も左右される。そして取引サプライヤーの数も当然に変化ため、ここでは最近の協力会の参加会社数の変化を見ることにする。

協力会のサプライヤー数はバブル経済の時期にピークに達した後は減少し、その後は一定レベルで推移している(表4)。洋光会の会員数の推移において注目しなければならないのは、1987年から1992年にかけて会員社数が17社も激増したことである。関東洋光会はそれまでの63社から72社へ、西日本洋光会は62社から69社へとそれぞれ増加している。マツダの自動車生産台数の推移を見ると、参加社数と同じく生産台数もこの時期がピークであることがわかる(図3)。

図2 変更後の協力会組織図(2002年以降)



出所) マツダ『会社概況』各年度版から作成。

表3 取引会社数

(2004年3月31日現在)

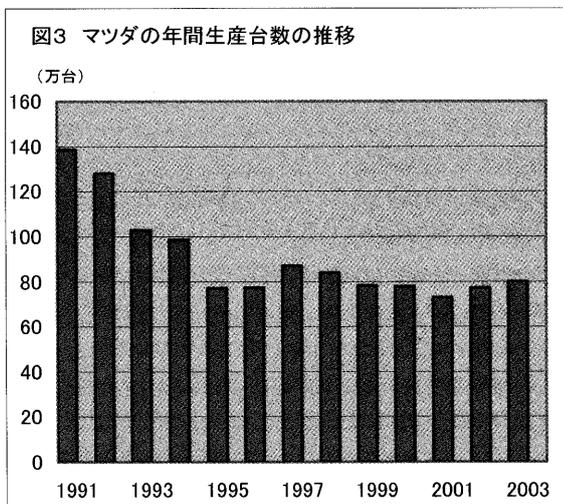
自動車部品	464社
金属材料	44社
副資材	155社
設備・要具	423社
合計	1,086社

出所)『マツダ会社概況 04』 p.20.

表4 洋光会の会員数

	関東 洋光会	関西 洋光会	西日本 洋光会	合計(社)
1987年	63	56	62	181社
1992年	72	57	69	198社
1997年	70	55	65	190社
2002年	69	52	60	181社

出所)『マツダ会社概況』および筆者調査より作成。



出所) マツダ『会社概況』各年度版から作成。

ここで読み取れることは、1990年における自動車生産台数が140万台と最高潮に達し、今後も好景気が継続することで生産能力を増強させようとしたマツダの意図である。そして周知の通りバブル経済の終焉によって、消費市場も落ち着きを取り戻した。しかし生産台数は徐々に落ち込み、サプライヤー数もある程度まで減少した。

3つある洋光会の中で、バブル経済崩壊後の減少数が多かったのは西日本洋光会である。考えられるのは、関東地区には進んだ技術がありそれが関東地区のサプライヤーとマツダとの取引継続の要因になっていることである。それだけ地元広島のサプライヤーは淘汰されていることにもなる^{注7)}。

実際に、地元サプライヤーの協力会である東友会は1998年の76社から02年には66社へと減少している。

しかし問題なのは、サプライヤー数は全体的に減少傾向にあるものの生産台数の割合からみるとあまり減っていないことである。現在の生産台数はピーク時の6割程度しかなく、生産台数の規模で言えば1970年代後半であり、サプライヤー数が過剰気味であることは否めない。こうした状況を打破するために資本提携先のフォードのマツダに対する経営参加が始まり、本社の経営改革がなされている。その徹底したコスト管理がこれまでにない厳しい要求として、サプライヤーに出され始めており、今後も広島地域におけるサプライヤー・ネットワークは生産量に応じた適正な規模に調整されつつあると考えられる。

部品取引量の変化によってサプライヤーが経営不振に陥るもの問題であるが、このように協力会に属するメンバーが減少することによって、自動車メーカーと一次サプライヤーにおける関係や協力会におけるこれまでのサプライヤー間の関係に変化が生じることも問題である。地域に集積する部品産業のメリットは、こうしたサプライヤー間のネットワークによる相互作用によって作り出されるものだからである。こうした状況が長く続くことによって、地域全体の自動車部品づくりにおける技術やノウハウの蓄積が減少してしまうことも問題である。この問題を回避するには、サプライヤーが独自に自動車関連以外でも多方面で協力し合いながら関係性を維持していかなければならない。

(5) サプライヤーの動向

部品調達構造の変化に直面した広島地域のサプライヤーにはさまざまな動向がみられている¹⁴⁾。

モルテンでは、広島市の地場産業であるゴム成形技術をもとにして競技用ボールと工業用ゴム製品という2つの事業を軸にして展開している。そして自動車部品において、ゴム製品を独自の技術で精密ゴム製品にすることに成功している。このように複数の技術を両立させ、かつ技術的にも優位性を保持しているサプライヤーにおいては調達構造の変化を好機ととらえている節さえある。

サプライヤーにとって部品づくりの要となるのは技術であり、自社の得意とする技術をさらに深化させて企業存続を図ろうとしているものもある。ハマダでは、好況期のうちに、自社の切削技術を機軸にした技術開発を推進させて高度な加工技術の獲得を実現させている。マツダとの取引強化を目指すサプライヤーにおいては、世界水準を満たす高度な技術開発を保有することが重要な要因となるのである。

マツダとの順調な取引を維持するサプライヤーが存在する一方で変革の影響を受けたものもある。仁保製作所はもとはマツダへ直接部品を納入する一次サプライヤーであったが、この再編によって二次へ転落したことを契機に手持ちのマツダ株を手放した。株式の相互持合という日本的な慣行が多く見られるケイレツにおいてはこうした動きは注目に値

するものである。

さらに深刻な事態に見舞われたのがカンダである。カンダは古くから広島地域の一次サプライヤーとして変速機の製造に携わってきたが、取引先のなかにマツダと同じく経営危機に陥った韓国の自動車メーカーの受注減が影響して、自社も経営危機の状態になり2002年1月に民事再生法の適用を申請するに至った。

こうしたサプライヤーがある一方で、これまで形成されてきた同業他社のサプライヤーと協力して新たな企業間関係を模索している例もある。ひとつめはシート関連のデルタ工業と東洋シートである。これまで車格によって棲み分けされていた両社は入札制度の導入を機に競争相手となったが、これまで蓄積してきた技術やノウハウを相互に共有することで新たな競争・協力関係を構築した。結果、シート製造のなかでも得意分野に特化することになり、従来よりも低コストでの製造を可能にしている。ふたつめはサプライヤーの合併による技術力の向上を目指していこうとするものである。2001年4月、地元で有力なサプライヤーのクラタと三浦工業、ヤマコーと三葉工業がそれぞれ合併し、保有技術の幅を広げることによって部品製造の競争力を増強しようとしている。この合併はマツダによって提案されたもので、背景には、部品の製造に関する責任をサプライヤーが負うフル・サービス・サプライヤー制度の導入を視野に入れたものである。グローバルな競争に勝ち残るために、こうした企業再編による補強策も実施されているのである。

また、広島地域のサプライヤー16社が中心となって自動車のデザインを専門に行う新会社ハイベックが設立されている例もある。ハイベックの設立には地元経済の先行きを不安視する広島市も参与しており、広島市の呼びかけに応じたサプライヤーがそれぞれの開発技術や人的資源を結集させて自動車デザインの一括受注を可能にする事業体を目指しているのである。

このように部品調達構造の変化によって、広島地域のサプライヤー群においてさまざまな動きがみられているが、なかでも注目したいのはサプライヤーが自立的な経営活動を展開させようとしていることである。そして、これらのサプライヤーは従来の企業間関係を活かした経営活動を行っているのも重視しなければならない点である。

現在は自動車関連事業を敷衍させた取り組みが多いが、今後は自動車産業で蓄積された企業集積が自動車産業以外において派生的なひろがりを持たせることも求められている。そのためにも、多様性を持つ自動車部品の産業集積をいかに活用していくのが重要な問題となるのである。

5. 結び

本章では、広島地域に広がる自動車生産ネットワークを産業集積の議論を援用しながら展開してきた。

まず、地域企業の創造的側面に注目して、地域からのイノ

ベーションを展開するにはどのような企業経営を行っていかればよいのかを考えるための足掛かりとした。その結果、地域企業のなかでもとりわけ研究開発志向である場合には、環境の不確実性に富み、成熟度の高い生産技術を応用しながらイノベティブに資源展開していることと、強いリーダーシップが発揮されていることが明らかになった。また、地域からの新事業を創造するためには、事業アイデアの模索と事業化の駆動力としての役割を実現すること、事業に対する明確なスタンスとそれを構成員に提示していること、イノベーション志向で早い時期から組織的な対応をして自律的な事業化を進めていることがあげられた。これらはサプライヤーが下請から脱するときの企業像として意味のあるものである。

次に、地域に存在する企業ネットワークに注目した。ここでは、地域に広がるネットワークの中でも特に自立的な産業ネットワークが重要であることがわかった。本稿でとりあげる自動車部品サプライヤーは、イノベーションに有効な自立産業型ではなく加工組立型ネットワークに分類される。ここは、頂点企業による支配従属関係が介入するタテの関係が強いネットワークが特徴であるため、サプライヤーの自立性は阻害されることになる。そして、地域の可能性として、自立型産業ネットワークの多くが中央部だけではなく地方に存在していることがわかった。また、地域の成長企業の特徴として、イノベーション志向であることと、こうした地域のネットワークを活用することが特徴であることもわかった。そのため、こうした企業間ネットワークを活用することで地域企業のイノベーションの可能性が高まることが明らかになった。

次に、産業集積について考察を行った。ここで中心に議論したのは、産業集積がなぜ継続するのかという側面である。集積が継続するには、需要搬入企業の存在と柔軟な分業が確保されることが要因であることがわかった。これらのことから、広島地域のサプライヤー・ネットワークの継続が困難な理由として、絶対的な需要搬入量が減少したことと、分業の柔軟性が失われたことをあげた。しかしながら、需要搬入企業であるマツダの業績は上昇傾向にあり、ある程度の需要回復が見込まれている。

また、系列ネットワークの持つ柔軟性についてふれた。これはサプライヤーの火災事故の際に、トヨタのサプライヤーたちが驚異的な協力ネットワークを構築して被害を最小限に留めたものである。ここでは、これまで培ってきたトヨタとサプライヤーとの信頼関係による企業間関係の密接さが複雑な部品製造という困難な仕事を数日で実現するということにつながったとされる。つまり、系列ネットワークは自動車の効率的な生産を実現するためのものであり、目的達成のために最大限の努力をしなければならない。そのため硬直的な意味を含んでくる。しかしながら、非常事態で何か別のことをやらなければならない場合には、緊密な関係が出来上がった上での共同作業であるので調整をスムーズに行うことができたのである。こうした柔軟性を保有することは、サ

プライヤー・ネットワークが多方面で新事業などを展開できることを示唆するものである。

次に、実際に広島地域の自動車部品産業の集積がどのように発展していったのかを考察した。マツダによるサプライヤーの育成への取り組み、協力会の設立などを通してサプライヤーの集積が発展し、そのピークがバブル期の生産台数が最大であったときと時期を同じくしていたことを明らかにした。そして、現在は特に地元協力会の参加メンバーが減少傾向にあることが分かっており、地域の部品産業の集積は縮小傾向にあった。そして今後、サプライヤー・ネットワークは自動車生産量に応じた規模に収斂しつつある状態にあるとした。

その結果、広島地域における自動車部品の産業集積はマツダを需要搬入企業として生成・発展し、自動車生産量の増減とともに集積の規模を伸縮させながら現在に至っているといえる。そして、サプライヤー間には従来から協力会などを通じた関係によって、スムーズな企業間の調整能力があると考えられる。そこで、部品取引の見直しによって苦境にあるサプライヤーが一社単独はもちろん、複数が集結することによってイノベーションを展開できる可能性を示唆した。

以上のことから、広島地域の自動車部品の産業集積は部品調達構造の変化に合わせて生産能力を調和させながら、一方で、サプライヤー自体も独自に相互作用によるイノベーションを展開しうる側面も有する部品産業集積へと変化しつつあるといえる。これによって、サプライヤーが自立的な経営を行うことによって部品の産業集積はより柔軟性を増すであろうし、サプライヤー自体もマツダの業績にあまり左右されない企業になりうるのである。

現段階では広島地域の部品産業の集積がどのように変化しているのかを考察したのにすぎない。今後、さらに部品産業の集積を活かしたサプライヤーの経営活動の考察を進めていくとともに、集積の具体的な姿について究明していかなければならない。

【注】

- 注1) 地域企業とは確固たる定義づけがされていないが、多くの場合は「特定の地域に根ざして、その地域の資源などを活用しながら経営活動を展開している中堅・中小企業」を指す場合が多い。本稿では、原則的にこの定義にしたがって論じていきたい。
- 注2) 辺境の創造性について、辺境企業は常に存続の危機にあり変化を敏感に捉えることで創造のチャンスを得ると言われている。
- 注3) 社会的分業の議論において、部品サプライヤーは、親企業と下請企業という二重構造論から論じられることが多かったが、現在では協調関係で論じられることが多くなっている。

注4) マツダの発展の歴史については論をかえて取り上げていきたい。

注5) 『東洋工業五十年史』 pp.421-423。

注6) 現在は洋友会と洋栄会が統合され洋進会となっている。

注7) 地元サプライヤーからなる東友会の会員社数は1980年代前半の会員社数は92社であった。(拙稿(1999), 『中国新聞』1998年5月28日)。

【引用文献】

- 1) 山崎朗:「産業集積とイノベーション」伊東弘文・細江守紀編『現代経済の課題と分析』九州大学出版会,2000年。
- 2) 塩次喜代明:「スモール・ビジネスのイノベーション戦略」『松山商大論集』第35巻第3・4号, pp.63-102,1984年。
- 3) 山田幸三:「地域企業の事業創造」『岡山大学産業経営研究会研究報告書』第31集,1996年。
- 4) 伊丹敬之・加護野忠男:『ゼミナール経営学入門 改訂増補版』日本経済新聞社,1993年。
- 5) 山崎充:『地域産業の見なおし』中央経済社,1987年。
- 6) 塩次喜代明:「地域中核企業の創造」『組織科学』第29巻第2号, pp.36-45,1995年。
- 7) Krugman: *Geography and Trade*, Leuven, Belgium, Leuven University press and Cambridge, Massachusetts: MIT Press(北村他訳:『脱「国境」の経済学』東洋経済新報社,1994年)1991年。
- 8) Porter, M: *On Competition*, Boston: Harvard Business School Press(竹内弘高訳:『競争戦略論Ⅰ、Ⅱ』ダイヤモンド社,1999年)1998年。
- 9) Piore, M J & C F, Sable: *The Second Industrial Divide*, New York: Basic Books(山之内他訳:『第二の産業分水嶺』筑摩書房,1993年)1984年。
- 10) Saxenian, S: *Regional Advantage*, Massachusetts, Harvard University Press(大前研一訳:『現代の二都物語』新評社,1995年)1994年。
- 11) 伊丹敬之・松島茂・橘川武郎:『産業集積の本質』有斐閣,1998年。
- 12) 西口敏宏・アレキサンダ・ボーデ:「カオスにおける自己組織化—トヨタ・グループとアイシン精機火災—」『組織科学』, Vol.32, No.4, pp.58-72,1999年。
- 13) 東洋工業(株)五十年史編纂委員会:『1920-1970 東洋工業五十年史』,1972年。
- 14) 木村弘:「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) 木村弘:「サプライヤーの新規事業創造と自律的マネジメント」『宇部工業高等専門学校研究報告』第49号, pp.47-58,2003年。