

# 自動車産業におけるサプライヤー企業の 経営資源蓄積と事業展開

広島大学国際協力研究科 博士課程後期 目代 武史  
広島大学国際協力研究科 教授 金原 達夫

## 要 旨

本稿は、中国地方の自動車産業におけるサプライヤー企業の事業展開の特徴をアンケート調査に基づき実証的に明らかにするものである。新規の事業展開の状況を (a) 取引先の拡張および (b) 生産品目の多角化の2つの方向から調査した。分析の結果、調査対象企業の新分野への事業展開は全体的にはサプライヤー企業の事業内容を大きく展開するまでには至っていないことが明らかになった。その背景にあるのは、サプライヤー企業の経営資源・能力の自動車部品事業への固定化である。自動車という商品のライフサイクルの長さ、顧客企業との長期継続的で相互依存的な取引関係が、サプライヤー企業の技術や業務システムを特定の顧客企業との取引に固有で、特定の部品や工程に特化したものへと方向づけていると考えられる。既存の事業分野のみに依存した事業展開では中長期的な成長に限界がある。したがって、サプライヤー企業が長年にわたって維持してきた下請け関係を脱し、新事業展開を行うためには、広い戦略視野を持った戦略革新が不可欠である。

## I. 分析の目的と方法

### I-1. 問題の所在

本稿は、中国地方の自動車部品サプライヤー企業がどのような事業展開を志向しているのか、また事業展開の方向性と経営資源の蓄積にはどのような関係があるのか考察することが目的である。近年の自動車業界における厳しい事業環境は、サプライヤー・システムの劇的な変化をもたらしている。サプライヤー企業は、自動車関連事業におけるより一層のコスト低減や品質向上などの経営努力を進める一方で、企業によっては、非自動車分野への事業展開も視野に入れている。そのとき、自動車分野へ事業を特化するにしろ、あるいは非自動車分野の比重を高めるにしろ、独自の経営資源の選択と蓄積が必要になる。

自動車部品サプライヤー企業の多くは中堅・中小規模の企業であり、それらの企業では経営資源蓄積の方向性は、取引先企業の影響を強く受ける。また、経営資源の蓄積は、本質的にパス依存的で

ある。すなわち、これまでの事業展開と資源蓄積の歴史が、これからの経営資源の蓄積の方向性を強く規定する。その意味で、自動車部品のサプライヤー企業としては、これまで蓄積してきた経営資源の制約の中でどのように新たな事業への展開を行うかが、これからのサプライヤー企業の経営の主要課題である。このような問題意識から、本稿では、中国地方の自動車産業におけるサプライヤー企業の事業展開の特徴をアンケート調査に基づきながら実証的に明らかにしてみたい。

### I-2. 分析の枠組み

本稿で展開する分析枠組みは、上の記述に示唆されている。すなわち、サプライヤー企業による新事業展開は、(a) 取引構造、および (b) 経営資源・能力の蓄積、に大きく依存していると考えられ、それらがいかなる影響を及ぼしているか考察する。

もちろん、事業展開には、リーダーシップ、戦略、ライバル企業の行動、業界構造その他の要因

が関係している。しかしながら、経営資源ベース論では、経営資源・能力が成長の基礎としての役割を果たすと指摘してきた。そこで、本稿は特に経営資源・能力の蓄積と事業展開に焦点をおいて、その特質を分析する。

### I-3. 調査の方法と対象

1998年7月から9月にかけて、中国地方5県の自動車部品生産に従事する製造業企業を対象として、アンケート調査（「第一回調査」）を実施した。日本標準産業分類にこだわらず自動車生産に必要な部品を製造している企業を含めている。285社に対しアンケート票を郵送し、66社から回答を得た（回収率23.2%）。さらに同年追加のアンケート調査（「第二回調査」）をこの66社に対し実施し、49社から回答を得た。本稿では、この49社を最終的な分析の対象とした。また、アンケート調査と平行して、数社の経営者・管理者に対しヒアリングを行った。なお、回収率が低いこと、回答した企業は回答しなかった企業に比して一定のバイアスが作用している可能性は否定できない。その事を前提に分析を進めた。

## II. サプライヤー企業の取引慣行と経営資源の蓄積に関する先行研究

自動車産業におけるサプライヤー・システムについては、これまで多くの研究がなされている。ここでは、自動車産業の部品サプライヤー企業について何がどのように議論されてきたのか簡単に整理する。サプライヤー・システムの全体的な仕組みを考慮しながらも、部品サプライヤー企業自体の組織的問題や経営資源に焦点を絞っている。

### II-1. 取引構造に関する研究

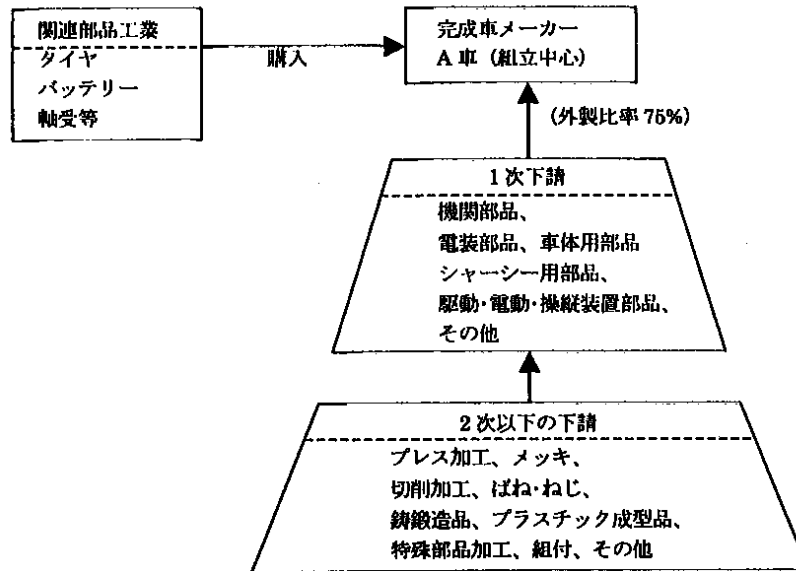
日本の自動車サプライヤー・システムについては、いくつかの特質が指摘されている。第一に、自動車メーカーを頂点としてその下に規模や能力の点で異なる部品サプライヤー企業が階層をなして存在しているというのが一般的な見方である（中小企業白書、1980；Clark and Fujimoto, 1991；公正取引委員会、1993；杉岡、1993）。すなわち、自動車メーカーと直接取引のある部品サプライヤーは一次部品メーカーと呼ばれ、比較的規模が大き

く、高度な部品開発能力を備えているとされる。一次部品メーカーは、自動車メーカーが内製する主要な部品（例えば、エンジンや車台など）を除き、ほとんどの部品を製造し、ユニット部品や完成品部品として自動車メーカーに供給している。二次以下の部品メーカーの多くは中小規模の企業であり、一次部品メーカーのもとで製造工程の一部を下請加工している。中小企業白書（1978年版）によれば、日本の場合、ある自動車メーカーのもとには一次部品メーカーが168社、二次部品メーカーが延べ4,700社、さらに三次下請企業が3万1,600社存在していた。図1は日本の自動車産業における分業構造を示している。

第二に、取引階層の上層に位置する部品メーカーほど取引のある自動車メーカーの数が多く、特定メーカーへの依存度が低下するといわれている。例えば、藤本等（1994）が神奈川県で行った調査では、部品メーカー1社あたりの最終使用自動車メーカー数（ある部品メーカーの製品が最終的に使用されている自動車メーカーの数）は、一次メーカーで5.3社、二次メーカーで4.5社、三次メーカーで2.5社となっている。ただし、取引の流れをもう少し広げて見ると、下層の部品メーカーの取引企業数は必ずしも上層の部品メーカーより少ないわけではない。藤本等（1994）によると、部品の取引は垂直方向にだけでなく水平方向にも行われている。つまり、一次部品メーカーは自動車メーカーと取引するだけでなく、他の一次メーカーさらには二次メーカーにも納入している。二次部品メーカーも同様で、一次メーカーへの納入だけでなく、自動車メーカーと直接取引したり、他の二次メーカーに納入したりしている。さらに、三次メーカーの場合は、さらに取引が多様であり、三次メーカー同士の取引がもっとも多く、次いで二次メーカー、一次メーカーへの納入があることが報告されている。

第三に、自動車部品取引の継続性に関する研究がある。一般に、日本の自動車業界における部品取引は長期継続的であり、それが1980年代の日本の自動車産業の国際的な競争力の源泉の一つであったことが指摘されている（伊丹、1988；伊藤、1989；三輪、1989；Clark and Fujimoto, 1991；Helper, 1991；Helper and Sako, 1995）。部品取引が長期継続的に行われることによって、企業間で

図1 自動車産業における下請分業構造（日本のA社の場合）



- (注) 1. 外製比率 =  $[\text{購買費用} + \text{外注(下請・加工)費用}] / \text{総製造費用} \times 100$  (1978年)  
 2. 1次下請企業等においては、親企業は必ずしも1社とは限らない。  
 (出所) 『中小企業白書』昭和56年版、348頁。

協調的關係が形成され、情報の蓄積と共有化が進み、柔軟な取引形態が確保される（伊藤、1989）。その結果として、部品サプライヤーの製造原価低減や品質向上へのコミットメントが特定部品の契約期間を越えて持続し、部品取引システム全体の効率性や質が改善すると考えられている。

しかし一方で、特定企業間の長期安定的な取引関係のもとでは、その取引機会への企業の参入退出の自由度が低く、有効な競争を制限するおそれもある。にもかかわらず、日本の自動車産業において部品取引の高い効率性が保たれているのは、長期継続的な取引関係が部品サプライヤー間の競争を促進するメカニズムをもたらしているためだと考えられている。例えば、伊丹（1988）は、買い手の「見える手」が売り手の間の競争を管理することによって、競争がむしろ促進される可能性があることを指摘し、そのような効果が生じる条件として、(a) 潜在的な退出（exit）の脅威、(b) 告発（voice）による規律をあげている。退出とは、利害関係にある複数の個人あるいは集団において、その関係（例えば取引関係）を絶つことによって一方が他方に対し交渉力を発揮しようとする行動様式である。それに対し、告発とは相手に

対し不満もしくは問題がある場合、改善を要求し、むしろ相手に関与していく行動様式である。

例えば、自動車メーカーは、ある部品の発注において複数（通常2、3社）の部品メーカーからの納入契約を結ぶのが一般的である。これには、不測の事態に備えて複数の部品供給源を確保すると同時に、現行の部品メーカーに対し、いつでも代替りの部品供給源があることを意識させ、価格と品質の両面で独占状態の場合に期待されるよりも大きな協力的態度を部品サプライヤーから引き出すという目的がある（Asanuma, 1989）。また、日本の自動車部品取引の場合、ある部品の納入メーカーがいったん決定すると、その部品が使われる自動車のモデルチェンジが行われるまでの期間（通常2年もしくは4年）は、その部品メーカーが当該部品の納入を続けるのが普通である。ただし、その納入期間における部品の製造原価低減や品質向上の実績が、発注企業（自動車メーカー）の期待する水準に達しない場合には、次のモデルチェンジの際に同種の部品の受注を受けることが極めて難しくなる。日本の自動車メーカーは、部品メーカーとの長期継続的な取引関係を維持しながらも、このような潜在的な競争圧力を活

用している。

第四に、日本における自動車部品取引では、部品の発注企業と受注企業が互いに情報を提供し合い、取引部品の原価低減や品質向上のためにしばしば共同で問題解決に当たることが指摘されている。例えば、Helper は告発による規律のメカニズムが情報交換とコミットメントの2つの次元により特徴づけられるとし、日本の部品取引においては、情報交換が長期にわたり活発に行われ、自動車メーカーは比較的長期にわたり部品取引を続ける意志があることを部品メーカーに示していることを実証的に確認している (Helper, 1991; Helper and Sako, 1995)。

## II-2. 部品開発に関する研究

自動車部品の開発および製造における日本の自動車メーカーの特徴は、部品の内製率が欧米のメーカーに比べて相対的に低い点にある。一般に、日本の自動車メーカーにおける部品内製率は、製造原価ベースで約3割といわれており、残りの7割は部品メーカーに外注される (中小企業白書、1981)。これは単に、部品メーカーがより多くの製造能力を自動車メーカーに提供しているだけでなく、部品の開発・設計能力も提供していることに注意が必要である。新車開発における部品メーカーの貢献割合は、わが国の場合、開発の30%に達し、米国の7%、ヨーロッパの16%と比較して高い水準にある (Clark and Fujimoto, 1991)。

部品メーカーの開発能力について、藤本 (1997) は、日本の自動車メーカーの外注政策の特徴である「まとめてまかせる」ことに関係があると指摘している。例えば、自動車メーカーが部品メーカーA社に部品の詳細設計を外注し、別のB社に製造を発注する場合と、A社に設計と製造をまとめて発注する場合とでは、たとえ自動車メーカーからみた外製率は同じでも、後者の方がまとめてまかせる度合いは大きくなる。

まとめてまかせるという点から、部品の発注形態は、大きく「市販部品」、「貸与図方式」、「承認図方式」の3つに分類できる。市販部品では、その開発作業はほぼ全面的にサプライヤー側にまかせられる。バッテリーやスパークプラグのようにきわめて機能的独立性の高いものが多く、自動車メーカーはサプライヤーのカタログから部品番号

を選んで購入する。

貸与図方式では、自動車メーカーが部品の開発設計を社内でおこない、その製造はサプライヤーにまかせるというものである。部品の開発にあたっては、部品の基本仕様・レイアウトの作成、部品の詳細設計、試作車用部品の作成、生産工程の設計、工具・金型の設計および製造などが必要である。このうち、貸与図部品では、部品の仕様・レイアウトの決定から詳細設計までを自動車メーカー側がおこない、サプライヤー側は単に製造能力を提供するだけである。場合によっては、自動車メーカーが生産工程の設計、工具・金型なども製作し、サプライヤーに支給することもある。

承認図方式では、部品の開発設計は自動車メーカーとサプライヤーとの間で分担される。通常、自動車メーカーは部品の基本設計をサプライヤーに提示し、それに基づいてサプライヤーは部品の詳細設計と製造をまとめて請け負う。この方式では、サプライヤーの作業負荷は大きくなるが、同時に詳細設計も併せてまかされることによって、作り勝手を考えた部品の設計を施すことができ、部品コストを低減することができるといわれている。部品サプライヤーにとっては、まかされる部分の多い部品ほど、付加価値を生む機会も多く、より大きな収益性を期待することができる。

## II-3. 部品の取引関係と経営資源に関する研究

日本の自動車産業における企業間関係が長期継続的な取引関係として特徴づけられるということは、同時に当該企業の経営資源の蓄積や事業展開の方向性がある特定の企業との取引から強く影響を受けることを意味する。とりわけ、中小規模の企業にとって大企業との取引は決定的に重要な意味を持つ。

部品メーカーにとって顧客企業から要求される部品コスト、品質、納期のタイミングに答えることが最重要の経営課題である。その際、下請部品取引の場合、(1)顧客企業のニーズは明確かつ所与的であり、(2)商品(部品)の品質上の責任は最終消費者に対してではなく顧客企業に対して負う。また、前述したように、日本の自動車産業では部品の取引は長期継続的に行われ、部品メーカーと顧客企業は活発に情報を交換し、共同で問題解決にあたる傾向が強い。日本の自動車部品取

引におけるこういった特徴は、次のような結果をもたらすと考えられる。すなわち、部品メーカーは(1)顧客企業との取引に特殊な資源や技能を形成・蓄積し、そのことが(2)部品メーカーの事業視野もしくは戦略視野を狭く限定するというものである。資源・技能の特殊化および戦略視野の限定化が進むほど、その部品メーカーの事業展開は特定取引もしくは特定企業に専従化する。

こういった関係は、特定の顧客企業への取引依存の程度やまとめ能力の大きさなどによって影響を受けると考えられる。すなわち、特定企業への取引依存度が低く、より大きなまとめ能力を発揮するほど、部品メーカーの事業の自由度は高まるはずである。特定の顧客企業への取引依存度が高いほど、その顧客企業は部品メーカーに対し強い交渉力を発揮し、部品メーカーの資源蓄積や事業展開の方向性に強い影響力を持つようになる (Porter, 1980)。逆に、部品メーカーはより多くの顧客企業と取引関係を持っているほど、部品開発・生産における範囲の経済性、学習機会の獲得、交渉力の向上などの効果を通じて、より高い企業成果を得る可能性が高まる (延岡、1996)。さらに、部品の開発・設計・製造において部品メーカーがより広い範囲を担当するほど、部品メーカーはまとめ能力を発揮でき、取引の交渉力や資源蓄積の自由度が高まると考えられる (藤本、1997)。

### Ⅲ. 調査結果と考察

#### Ⅲ-1. 調査企業の概要

本節では、今回の調査結果を集計し、それについて考察を行うことにする。今回調査を行った企業の階層別の概要を表1に示した。自動車メーカーと直接取引のある一次サプライヤーの数は30社、一次以下のサプライヤーと取引のある二次以下のサプライヤーの数は19社である。一次サプライヤーと二次以下のサプライヤーは、規模の上で大きな格差がある。資本金は、一次サプライヤーが平均で約7億2,000万円であるのに対し、二次以下のサプライヤーでは3,000万円弱である。売上高は、一次サプライヤーで約153億8,000万円、二次以下のサプライヤーで約13億1,000万円となっている。経常利益は、一次サプライヤーで約

6億円、二次以下のサプライヤーで約1,700万円である。従業員数は、一次サプライヤーの平均532人に対し、二次以下のサプライヤーでは72人となっている。資本金では約26倍、従業員数では7倍強の開きがある。

表1 サプライヤー階層別の企業概要

	一次サプライヤー	二次以下サプライヤー
回答企業数	30 (社)	19 (社)
資本金	71,794 (万円)	2,793 (万円)
売上高	1,538,155 (万円)	131,229 (万円)
経常利益	60,764 (万円)	1,664 (万円)
従業員数	532 (人)	72 (人)
開発人員数	21.5 (人)	2.5 (人)

#### Ⅲ-2. 調査結果

続いて、調査企業における取引の階層性について検討する。調査では、主な納入先 (自動車メーカー、一次部品メーカー、二次部品メーカー) を基準として、調査企業をそれぞれ「一次サプライヤー」、「二次サプライヤー」、「三次サプライヤー」に分類した。本稿では、二次サプライヤーと三次サプライヤーを集約し「二次以下サプライヤー」として分析を行っている。

最大納入先への売上高依存度 (以下、「取引依存度」という) をみると、一次サプライヤーで平均67.3%、二次以下のサプライヤーで平均54.4%となっており、低い階層のサプライヤーほど特定企業への取引依存度が低下する傾向がある (表2参照)。また、総売上高に占める自動車関連事業の売上の比率 (以下、「自動車專業度」という) を見ると、一次サプライヤーでは9割近くが自動車関連の売上であるのに対し、二次以下のサプライヤーでは約7割にとどまっている。

以上から、今回の調査企業については、一次サプライヤーほどアセンブラーに依存的関係を持ち自動車專業度が高くなっている。反対に、取引階層の低い階層に位置する企業では、特定企業への取引依存度が低下し、自動車專業度が低くなっている。平均値の差の検定は、取引依存度は有意ではなかったが、自動車專業度は5%水準で有意であった。

表2 最大納入先への取引依存度と専業度

	一次 サプライヤー	二次以下 サプライヤー
取引依存度	67.3%	54.4%
自動車専業度**	88.2%	72.0%

\* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\*p<0.01

(注) 取引依存度=最大納入先への売上高/総売上高×100  
自動車専業度=自動車関連事業の売上高/総売上高×100

表3に、サプライヤーが取引先とどのような期間の取引を行っているのか、サプライヤー階層別の取引期間の状況を示した。一次サプライヤーでは、取引期間6年以上の企業が66.7%と最も多く、つづいて4年以上6年未満が13.3%、4年以上6年未満が10.0%となっている。それに対し、二次以下のサプライヤーでは、ほとんどの企業(94.7%)の取引期間が6年以上となっている。いずれにしても調査企業の三分の二は6年以上の取引関係があることが分かる。中国地方の自動車サプライヤー企業の部品取引期間は、先行研究が指摘するとおり、長期間継続する傾向があるといえる。

表3 取引期間 (サプライヤー階層別)

	一次サプライヤー	二次以下サプライヤー
1年未満	1社 (3.3%)	0社 (0.0%)
2年未満	2社 (6.7%)	0社 (0.0%)
4年未満	4社 (13.3%)	0社 (0.0%)
6年未満	3社 (10.0%)	1社 (5.3%)
6年以上	20社 (66.7%)	18社 (94.7%)
企業数	30社(100.0%)	19社(100.0%)

(注) 括弧内は全体の企業数に対する回答企業数の比率。

表4にサプライヤー企業と顧客企業は、どのような問題について共同で取り組んでいるのか、共同の問題解決の状況を示した。これをみると、より一層の原価低減や品質向上について、一次サプライヤーおよび二次以下サプライヤー共に顧客企業と共同で問題解決に「時々」取り組んでいることが分かる。納期の達成や新規の事業開拓といった問題については、一次サプライヤーも二次以下

表4 取引先との共同の問題解決  
(サプライヤー階層別)

	一次サプライヤー	二次以下サプライヤー
原価低減	3.60	3.37
品質向上	3.55	3.53
納期達成	2.55	3.00
事業開拓*	1.55	2.16

\* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

(注) 「ない」(1点)、「まれに」(2点)、「時々」(3点)、「頻繁に」(4点)、「常に」(5点)の5段階評価。

のサプライヤーも「まれに」もしくは「時々」顧客企業と共同で問題解決に取り組んでいる。

また、表5にサプライヤーは主要取引先からいかなる指導・援助を受けているのか、顧客企業からの指導・援助の状況を示した。一次サプライヤーの場合、主要な取引先からの支援としてもっとも多いのが「ソフト、情報技術の指導」(20.0%)で、それに「機械加工技術の指導」と「機械・設備の貸与」が3.3%で続いている。それに対し、二次以下のサプライヤーでは、「機械・設備の貸与」が26.3%と最も多く、ついで「機械加工技術の指導」が21.1%、「ソフト、情報技術の指導」を受けている企業が16.7%となっている。このことは、取引先からの指導・援助が機械設備の貸与とその利用に関するものが中心であることを示している。二次以下のサプライヤーの基本的な加工技術が取引先からの指導を必要としていること、機械や設備などのハードな経営資源が相対的に不足していることを示唆している。

表6では、サプライヤー企業が最近5年間にいかなる方向で事業を展開してきたのか、事業展開の状況を示した。一次サプライヤーでは、同業種および他業種における取引先の拡張の動きがややみられる。それに対し、二次以下のサプライヤーでは、同業種での取引先の拡張が多少みられる。しかし、ほとんどが「まれ」か「特に展開なし」との状況で、全体的に新分野への事業展開は活発ではないといえる。

調査企業の製品・技術開発の状況(表7参照)は、この傾向を部分的に裏づけている。一次サプライヤーでは、「既存技術の改良」に重点を置いている企業がもっとも多く(70.0%)、ついで

表5 主要取引先からの指導・援助（サプライヤー階層別）

	一次サプライヤー	二次以下サプライヤー
機械加工技術の指導	3.3 %	21.1 %
ソフト、情報技術の指導	20.0 %	15.8 %
資金援助	3.3 %	5.3 %
機械・設備の貸与	3.3 %	26.3 %
その他	10.0 %	5.3 %
特になし	70.0 %	57.9 %

(注) 複数回答。数値は、全体の企業数に対する回答企業の比率。

表6 事業展開の方向性（サプライヤー階層別）

	一次サプライヤー	二次以下サプライヤー
同業種で取引先を拡張	2.28	2.00
他業種で取引先を拡張	2.04	1.94
独自ブランド製品を多角化	1.44	1.56
OEM 製品を多角化	1.33	1.76
下請部品・材料を多角化	1.92	1.95

\*  $p < 0.1$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$

(注) 複数回答。

最近5年間の事業展開の主観的評価。

「特に展開なし」(1点)から「積極的に展開」(5点)までの5段階評価。

「既存製品の改良」(40.0%)、「まったく新しい製品の開発」(40.0%)となっている。「基礎研究」には10.0%の企業が取り組んでいる。二次以下のサプライヤーでは、やはり「既存技術の改良」に重点を置いている企業ももっとも多く(47.4%)、ついで「まったく新しい製品の開発」(36.8%)、「既存製品の改良」(26.3%)となっている。企業の製品・技術開発は、その企業の事業展開の広がりや方向性に重要な影響を与える。一次サプライヤーも二次以下のサプライヤーも既存技術の改良をもっとも重視しているということは、調査企業が新しい市場分野や製品分野への進出よりも、既存の分野における市場浸透あるいは技術の深耕を志向していることを示唆している。

サプライヤー企業が部品設計においていかなる能力を有し貢献しているかを明らかにするために、部品設計における役割の状況を表8に示した。部品設計の様式を、自社独自設計、自社詳細設計、納入先設計に分けた。自社独自設計の商品(部品、

金型、設備など)は、浅沼(Asanuma, 1989)の「市販部品」に近い商品であり、納入先基本設計で自社詳細設計の商品は同じく「承認図部品」もしくは「委託図部品」に近く、納入先設計の商品は「貸与図部品」に該当する。自社独自設計と納入先基本設計・自社詳細設計は、サプライヤー側が部品開発能力を持つことを意味する。

今回の調査では、各社に対し取扱商品のうちそれぞれの設計様式による部品が何%を占めるかを質問した。一次サプライヤーの場合、自社独自設計の商品が28.7%、納入先基本設計/自社詳細設計の商品が35.9%、納入先設計が29.1%を占めている。したがって、一次サプライヤーは、納入部品のうち64.6%は詳細設計能力を必要とする部品を取り扱い、自社で基本設計や詳細設計を行っている。それに対し、二次以下のサプライヤーの場合、自社独自設計の商品が14.5%、納入先基本設計/自社詳細設計の商品が7.2%、納入先設計の商品が75.7%を占めている。二次以下のサプライ

表7 開発の重点(サプライヤー階層別)

	一次 サプライヤー	二次以下 サプライヤー
基礎研究	10.0%	0.0%
既存製品の改良	40.0%	26.3%
新製品の開発	40.0%	36.8%
既存技術の改良	70.0%	47.4%
新技術の開発	30.0%	15.8%

(注) 複数回答。

数値は全体の企業数に対する回答企業の比率

表8 部品設計における役割(サプライヤー階層別)

	一次 サプライヤー	二次以下 サプライヤー
自社独自設計	28.7%	14.5%
自社詳細設計	35.9%	7.2%
納入先設計	29.1%	75.7%

(注) 数値は企業の全商品に占める各種部品の割合  
列和が100%にならないのは、上記以外の部品設計様  
式が若干あるためと考えられる。

ヤーでは、納入する部品のうち7割以上が詳細設計能力を必要としない部品である。部品の開発能力においては、一次サプライヤーと二次以下のサプライヤーで大きな差があることが分かる。

#### IV. 経営資源蓄積と事業展開の可能性

企業の事業展開と経営資源・能力の蓄積とは相互依存的関係がある。すなわち、短期的には企業の事業展開や事業活動の範囲は、現有の経営資源・能力の質と量に規定される。一方、長期的には企業の事業展開や事業活動のパターンが蓄積される経営資源・能力を規定する。そこで以下では、自動車産業のサプライヤー企業の事業展開を経営資源・能力の蓄積の観点から、今回の実態調査で明らかになった点を踏まえて考察を行う。

##### IV-1. コアとなる経営資源・能力の蓄積

企業が蓄積する経営資源や能力は、第一に過去の事業展開を前提にしている。すなわち、これまでの事業活動からの組織学習の成果を蓄積したものが、企業の独自の経営資源・能力である。

企業の中ではさまざまな活動が行われており、その活動によって価値の創造が行われている。それらの中には偶発的な非定型的な活動もあるが、多くの活動は繰り返し実行され、一定の活動のフローを形成している。資材の発注や物流、製品の製造、商品の販売、顧客とのコミュニケーションやアフターサービス、設備や工具のメンテナンス、人的資源の管理、新製品や新技術の開発、既存設備の改良などの活動は一回限り行われるのではなく、繰り返し継続的に行われる活動である。そのような組織において繰り返し行われる活動のパターンを組織ルーチンと呼ぶ(Nelson and Winter, 1982)。したがって、組織の学習とは、日々の事業活動の試行錯誤を通じて、望ましい結果をもたらす行動とそうでない行動とを識別していき、それを作業手順やノウハウなどの形で組織ルーチンに変換していくプロセスである(Levitt and March, 1988)。

組織の学習は、業務活動についてだけではなく、戦略についても行われる。すなわち、企業は過去の経験からどのような戦略が自社を成功(あるいは失敗)に導いたのかを学習していき、次第に特定の戦略が強化されていく。言い換えると、企業にとって多様な戦略的選択肢が利用可能であっても、経験からの学習を通じて、企業は特定の戦略を使い続ける傾向が強まるのである。

第二に、サプライヤー企業の経営資源・能力の蓄積に影響を与える外部要因として取引関係が重要である。まず、自動車は製品ライフサイクルが比較的安定している商品である。製品の基本設計が決定し量産が始まれば、2年後のマイナーチェンジあるいは4年後のフルモデルチェンジまで部品の設計も供給企業も変更されないのが普通である。つまり取引期間に一定の長さがある。サプライヤー企業にとっては、その期間は製品(自動車)の基本設計を所与とすることができ、企業の経営資源・能力は、製造コストの低減や製造品質の低減といった組織内部の業務最適化に向けられると考えられる。

また、自動車は非常に多くの構成部品と複雑な構造を持つシステム製品である。部品点数は2万点とも3万点ともいわれており、部品の供給においては企業間の分業が進んでいる。分業の進展は、個別の分野での専門化をもたらす。自動車産業の



サプライヤー企業の場合、技術力を高め競争優位を確保しようとするれば、特定の部品や特定の工程に専門化した経営資源・能力の蓄積を目指す可能性が高くなると考えられる。

こうして、自動車産業における顧客企業とサプライヤー企業との長期継続的で相互依存的な取引関係は、サプライヤー企業に特定の顧客企業との取引に特殊な経営資源・能力の蓄積を促す。特定企業との取引関係の長期化は、サプライヤー企業が認知する事業機会の固定化を促すと考えられる。また、サプライヤー企業の学習機会は、特定の顧客企業との取引関係に限定され、その顧客企業との取引に役立つ知識や経験の学習が強化される。本調査では、個別の部品取引について主要な顧客企業との取引期間が6年以上の企業が、一次サプライヤーで7割弱、二次以下のサプライヤーで9割以上であり、長期にわたる取引関係を通じて互いの業務活動に影響を与える機会が多くなっている(表3参照)。実態的には30年以上にわたって取引関係にある一次サプライヤーの数は少ない。また、主要な顧客企業への取引依存度は、一次サプライヤーで7割弱、二次以下のサプライヤーで5割強となっており、いずれの階層のサプライヤー企業も売上高の半分以上を特定の企業との取引に依存している(表2参照)。さらに、納入部品の製造原価の低減や品質の向上、納期の達成などのサプライヤー企業の問題について、顧客企業とサプライヤー企業が共同で問題解決に取り組んでいる(表4参照)。また、サプライヤー企業は、顧客企業から機械加工技術の指導や生産設備の貸与といった援助を受けていることも明らかになった(表5参照)。これらの事実は、本研究で調査したサプライヤー企業が、顧客企業との取引関係や直接・間接の支援をつうじて、顧客企業のニーズや技術システムにより一層コミットし、その顧客企業との取引に特化した経営資源・能力を蓄積している可能性が高いことを示唆している。

以上の考察から、調査対象企業は特定の事業展開に基づいて経営資源・能力を蓄積していること、そして特定企業との取引の割合が比較的高く、その関係が長期間持続している傾向があることから、調査企業の事業機会の認知が比較的狭い範囲に限定されていると考えられる。

#### IV-2. 事業展開の基盤と方向性

企業が保有する経営資源が豊富であれば、既存事業以外へ振り向ける経営資源の余裕が大きくなる。経営資源・能力の他分野への利用可能性が大きいくほど、新たな事業展開の可能性は大きくなる。

とくに、新事業機会を探索し事業展開をするにあたっては、経営資源・能力の技術的、物理的特性だけでなく、戦略視野が重要な役割を果たしている。企業がたとえ現行の事業領域において経営資源や能力を蓄積していても、それを新たな事業機会に結び付ける戦略的能力が弱ければ、新たな事業展開は生まれない。

利用可能な経営資源・能力と戦略視野の広さから、企業の事業展開と経営資源・能力の関係を次のように要約することができる。第一に、利用可能な経営資源・能力があり戦略視野が広い場合、企業は新しい事業領域への事業展開を独自に行う潜在能力が高い。第二に、経営資源・能力が多く戦略視野が狭い場合、企業は(たとえ潜在的により魅力的な)他の事業機会があってもその事業領域への多角化や転換を行うことは少ない。第三に、経営資源・能力が少なく戦略視野が広い場合、企業は新たな事業展開に関して資源ギャップを抱えることになる。このケースでは、企業は経営資源・能力を独自に蓄積するまで新たな事業領域への展開を見合わせるか、あるいは戦略提携などの水平的な企業間関係を通じて不足する資源を補足し、新規の事業展開を実現する選択肢がある。第四に、経営資源・能力が限られ戦略視野が狭い場合、企業は現行の事業領域における市場浸透や技術の深耕を目指すことになる。

本調査の結果は、自動車サプライヤー企業の新分野への事業展開があまり活発でないことを示している。その意味では、多くのサプライヤー企業は、第三、第四の選択に向かう可能性が高い。その理由として、自動車に固有な商品特性や垂直的な取引関係がサプライヤー企業の経営資源・能力の専門化あるいは特定の企業との取引への固定化を促し、また事業機会の認知範囲の限定化をもたらしたことが考えられる。

調査企業の平均像は、この点が明らかであるが、個々のサプライヤー企業の事業展開を見ていくと既にさまざまな試みがなされている。アンケート調査と併せて行ったインタビュー調査から、サブ

ライヤー企業の事業展開としていくつかのパターンがみられた。

第一は、自動車部品の事業を維持しつつも、次第に他の事業分野の比重を高めていくパターンである。マツダにゴム樹脂部品を納入している一次サプライヤーA社は、自社の中核技術である高分子技術を応用して、自動車部品事業以外に、一般工業用ゴム樹脂部品、競技用ボール、レジャー用具、医療用材料・器具などの分野に多角化している。A社は汎用性の高い中核技術を持つと同時に、事業機会を特定の企業との取引に限定せず、技術関連型の多角化を積極的に展開している。

第二は、取引先の絞り込みと経営資源・能力の集約化である。現在、自動車メーカーの生産台数は減少傾向にあるため、自動車関連事業では規模の拡大を期待することはできない。しかし、自動車関連以外の事業を切り捨て、経営資源を自動車関連事業に集約することによって、限られた取引量の中でも利益を確保できる経営体質をめざす企業が多数みられた。

第三に、水平的な企業間関係を構築することによって、自社に不足する経営資源や能力を補完し合い、より付加価値の高い部品の受注をめざす動きがある。筆者がインタビューしたある二次サプライヤー企業のグループは、互いに得意分野の異なる企業同士をネットワーク化し、これまで単独では受注できなかったような契約を共同で受注し、メンバー企業の間で作業を分担し合う仕組みづくりを始めている。この企業グループは、当面の間は現在の親企業であるB社（マツダにシートを供給している一次サプライヤー）との取引を中心に活動を展開し、徐々にB社以外の一次サプライヤーあるいはマツダ以外の自動車メーカーとの直接取引を開拓していく方針である。このケースでは、必ずしも自動車以外の分野に事業を展開するわけではないが、不足する経営資源・能力を広い戦略視野と企業のネットワーク化によって補っている。

#### IV-3. トップによるコンセプト・メイキング

サプライヤー企業が長年にわたって維持してきた下請け関係を脱し、新事業展開を行うためには、広い戦略視野を持った戦略革新が不可欠である。厳しい現状があるがゆえに新しい展開を促す可能

性がある。しかし、それにはトップのリーダーシップによる新ビジョンの提示やコンセプト・メイキングがなければならないだろう。新しい事業展開には、第一に既存の事業観を革新すること、第二に自らリスクを負担し事業を展開すること、第三に新しい市場関係を開拓することなどが満たされなければならない条件である。

サプライヤー企業による新しい事業展開は、依存的でない事業コンセプトやリスク負担によって実現性を高めるのである。そのための試みは、既に上の事例でも見たように一部では始まっている。

## V. 結 び

本研究では、アンケート調査およびインタビュー調査を通じて、中国地方の自動車関連企業の事業展開と経営資源蓄積の特徴を考察した。

分析の結果、今回の調査企業による新分野への事業展開は全体的にはサプライヤー企業の事業内容を大きく転換するまでにはいたっていないことが明らかになった。その背景にあるのは、調査企業の経営資源・能力の自動車関連事業への固定化である。自動車という商品のライフサイクルの長さ、顧客企業との長期継続的で相互依存的な取引関係が、サプライヤー企業の技術や業務システムを特定の顧客企業との取引に固有で、特定の部品や工程に特化したものへと方向づけていると考えられる。その結果として、サプライヤー企業の原価低減や品質向上などの経営努力が自社の技術力の向上をもたらし、また日本の自動車メーカーの国際的な競争力の向上に貢献してきた。

しかし、既存の事業分野のみに依存した事業展開では中長期的な成長に限界があるのも事実である。自動車産業は典型的な成熟産業であり、国際的な競争激化が避けられない中ですべての自動車メーカーが単独で生き残るのは難しい状況にある。したがって、サプライヤー企業にとっては、自動車産業の将来を現在の延長としてみなすことは危険である。もちろん、自動車に対する社会的ニーズが近い将来において消滅してしまうことは考えられないし、技術革新などによって自動車産業の脱成熟化・再活性化が生じる可能性もある。しかし、自動車産業の脱成熟化は、自動車メーカーにとっての戦略課題とはなり得ても、サプライヤー

企業にとっては非現実的な課題である。多くのサプライヤー企業にとっては、非自動車事業への事業展開が現実的かつ重要な戦略課題である。

ただし上述したように、多くのサプライヤー企業の経営資源・能力は、特定の顧客企業との取引に特化したものが多く、その汎用性は必ずしも高くないと考えられる。既存の事業分野における業務活動に合理的に適應する限り、この傾向は継続され強化される。ここで必要となるのが、戦略的な飛躍である。既存の分野での事業活動と経営資源・能力蓄積の循環的効果を脱するには、戦略主導の事業展開が必要である。多少無理をしても、現有の経営資源・能力を越える戦略を敢えて採用することにより、新たな経営資源・能力の蓄積を図るのである（伊丹、1984）。経営者による戦略創造が求められる。

現在の実力を越える戦略展開を実現する方策のひとつとして、水平的企業間関係の構築がある。自社の戦略的事業展開において中核となる経営資源・能力を見極め、必ずしも自社で行う必要のない業務活動はアウトソーシングする。そして自社の中核能力を有効に活用する上で補完的役割を果たすような企業と効果的に連携する仕組みが必要である。

#### 参考文献

- 1) Asanuma, Banri, "Manufacturer-Supplier Relationships in Japan and the Concept of Relation-Specific Skill," *Journal of the Japanese and International Economies*, Vol. 3, 1989, pp. 1-30.
- 2) Clark, K. B. and T. Fujimoto, *Product Development Performance*, Harvard Business School Press, Boston, 1991.
- 3) Cusumano, M. A. and A. Takeishi, "Supplier Relations and Management: A Survey of Japanese, Japanese-Transplant, and U.S. Auto Plants," *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, pp. 563-588.
- 4) 藤本隆宏『生産システムの進化論』有斐閣、1997年8月
- 5) 藤本隆宏・清向一郎・武石彰「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, 1994年, 11-36頁
- 6) Helper, S. R., "How Much Has Really Changed Between U. S. Automakers and Their Suppliers?" *Sloan Management Review*, Summer, 1991, pp. 15-28.
- 7) Helper, S. R. and M. Sako, "Supplier Relations in Japan and the United States: Are They Converging?" *Sloan Management Review*, Spring, 1995, pp. 77-84.
- 8) 伊丹敬之「新・経営戦略の論理」日本経済新聞社、1984年10月
- 9) 伊丹敬之「見える手による競争：部品供給体制の効率性」伊丹敬之・加護野忠男・小林孝雄・榊原清則・伊藤元重著『競争と革新』東洋経済新報社、1988年
- 10) 伊藤元重「企業間関係と継続的取引」今井賢一・小宮隆太郎編『日本の企業』東京大学出版会、1989年
- 11) 金原達夫『成長企業の技術開発分析』文眞堂、1996年4月
- 12) 公正取引委員会『自動車部品の取引に関する実態調査』日本経済調査協議会、1993年
- 13) Levitt, B. and J. G. March, "Organizational Learning," *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, 1988, pp. 319-340.
- 14) 三輪芳朗「下請関係：自動車産業」今井賢一・小宮隆太郎編『日本の企業』東京大学出版会、1989年
- 15) Nelson, R. R. and S. G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press, 1982.
- 16) 日刊自動車新聞社編『自動車産業ハンドブック1998年版』日刊自動車新聞社、1998年
- 17) 延岡健太郎『マルチプロジェクト戦略』有斐閣、1996年10月
- 18) 延岡健太郎「顧客範囲の経済：自動車サプライヤーの顧客ネットワーク戦略と企業成果」『国民経済雑誌』第173巻第6号、1996年、83-97頁
- 19) Porter, M. E., *Competitive Strategy*, Free Press, 1980.
- 20) Prahalad, C. K. and G. Hamel, "The core competence of the corporation," *Harvard Business Review*, May-June, 1990, pp. 79-91.
- 21) 杉岡碩夫「日本の系列と下請企業：自動車部品工業のケース」『国民金融公庫 調査季報』第26号、1993年、18-36頁
- 22) 中小企業庁『中小企業白書』大蔵省印刷局、1978年版、1981年版、1982年版

# Resource Accumulation and Diversification of Parts Suppliers in the Auto Industry

Takefumi MOKUDAI, Doctoral student

Graduate School for International Development and Cooperation, Hiroshima University

Tatsuo KIMBARA, Professor

Graduate School for International Development and Cooperation, Hiroshima University

## Abstract

This article discusses the management practice and performance of parts suppliers in the auto industry in the Chugoku region. We sent the questionnaire to 285 supplier firms and received 66 responses. We further conducted the questionnaire survey to above respondents and finally analyzed 49 suppliers. The results show that parts suppliers have neither expanded customers nor diversified products in the past five years. Among factors such as strategy, competitors, and industry structure, there are two critical factors affecting suppliers' business activities: a) trading practices and b) resource accumulation. Stable life-cycle of products as well as longer and interdependent relations with customer firms provide suppliers with incentives to accumulate specific resources and capabilities to particular customers or manufacturing processes. Although customer-specific resources and capabilities bring some advantages in the existing business, they constrain suppliers' ability to develop new business. The research suggests that strong strategic leadership is necessary for supplier firms to overcome resource constraints and to develop new business horizons.