

# 自動車部品サプライヤー・ネットワークの成立と存続

—広島地域の事例を中心に—

D063272 木村 弘

## 1. はじめに

本論文は、広島地域の自動車部品サプライヤー（以下、サプライヤー）のネットワークがどのように成立し、そして存続しているのか、またその特徴や構造および有用性を明らかにすることを目的としている。

部品調達構造の変化に伴い、サプライヤーでは部品取引の強化や技術開発の動きが活発化してきた。なかでも、1社単独で困難な取り組みについては、他のサプライヤーとのネットワーク活動によって実現させようとしている。

本論文では、こうしたサプライヤーのネットワーク活動を考察した。

## 2. 自動車生産システムとサプライヤーの自立性

まず、日本の自動車産業の全体的な視点からサプライヤーについて考察を進めた。日本の自動車産業の創始段階では、欧米の技術を参考にして自動車組み立てを行ってきたことを指摘した。日本の自動車産業の強みとされた自動車メーカーと部品サプライヤーの密接な関係や、部品取引が承認図サプライヤーと貸与図サプライヤーに区別されること、標準的な部品のオープン取引化について考察を行った。

さらに、こうした日本の自動車生産システムが優位性を発揮する一方で、サプライヤーの自立性を阻害する一面について考察を進めた。下請制度の生成から発展について、日本の下請制度が社会経済的・政治的・文化・技術・生産者の戦略など複合的な要因から生じ、現在のような問題解決志向で協調的生産を達成する制度に至ったことを考察した。そして、サプライヤーが自動車メーカーから厳しい要求を受けている問題について取り上げた。自動車生産システムが効率的な生産を実現するものの、一方でサプライヤーへの過度のしわよせが生じる危険性を孕んでおり、サプライヤーは熾烈な企業間競争にさらされていることを指摘した。そのため、サプライヤーは資源の蓄積もままならない状況に置かれ、自立的経営の進展が阻害されることを指摘した。

## 3. マツダの部品取引ネットワークの生成と発展

マツダを取り巻く部品取引ネットワークの生成と発展について議論した。まず、サプライヤーを地域企業としてとらえ、先行研究から創造的側面があることを指摘した。次に、部品取引ネットワークを産業集積としてとらえ、広島地域の部品産業が不景気に陥った現象について、集積における需要搬入がうまく機能しなかったことを指摘した。

マツダの部品取引ネットワークの発展について、高度成長期の生産量の増大にともなって地元サプライ

ヤーの協力体制が構築されたことや、マツダとの技術格差が生じたことを考察した。マツダはサプライヤーへの技術指導や経営指導を行いながら、部品取引ネットワークの能力向上を目指した。サプライヤーにおいても、協会を通じて、技術面だけではなくマネジメント面でも発展していることを指摘した。

## 4. マツダの部品取引ネットワークの変化と分析

ここでは、マツダの部品取引ネットワークの変化と分析について取り上げた。まず、マツダの経営合理化計画の概要とフル・サービス・サプライヤー（FSS）方式について議論した。FSS方式の導入によって、一次サプライヤーがマツダへ直接納入していた個々の部品の統合が進むため、サプライヤー間の競争が熾烈になることや、直接納入できなくなるサプライヤーがあることを指摘した。

次に、ネットワーク分析を通じてマツダの部品取引の構造を考察した。情報の中心度と固有ベクトルによる分析の結果、析出された数値の高いサプライヤーには、FSS方式によって企業規模も大規模なものになっているという仮説から規模との相関を見たが、正の有意性は見られなかった。また、これらの指標からは主要な位置にあるサプライヤーの多くが地場サプライヤーであることも分かった。

さらに、影響度の指標から、取引関係だけではなく株式相互持合も考察した。その結果、地場外のサプライヤーが主要な位置にあることや、マツダから株式出資を得ているサプライヤーが主要な位置にあることが分かった。

以上の分析から、指標によっては地場サプライヤーが占める割合が低下している結果が出たことから、マツダの部品取引ネットワークでは、地場サプライヤーの取引が急激に無くなることはないと考えられるが、地場外のサプライヤーとの競争関係が続いていくことが想定されるため、今後も部品開発力を高めていくことが望まれることを指摘した。

## 5. 自動車部品サプライヤー・ネットワークの構築

サプライヤー・ネットワークを分析するために、ネットワーク戦略、社会ネットワーク、事業性の各理論からネットワークの有用性を考察し、多重ネットワークの概念を提示した。

まず、ネットワーク戦略の代表的な先行研究として、資源依存アプローチ、取引コスト・アプローチ、集合戦略アプローチ、戦略的ネットワーク・アプローチから考察を行い、ネットワーク展開において共生・パートナーシップと企業間の関係性の重要性を指摘した。次に、社会ネットワーク理論の先行研究では、

ソーシャル・キャピタルや構造的空隙、弱い紐帯の効果、スモールワールド問題を考察し、ネットワークによって情報入手性と多様性を高めることを指摘した。さらに、事業性の視点について考察を行い、ネットワークを展開する上で、自社が得意とする技術や事業の認識と、その技術や事業を展開するための経営能力が必要であることを指摘した。

そして、サプライヤーの多重ネットワークという概念を提示した。多重ネットワークを考察する視点として、ネットワーク戦略の理論からは共生・パートナーシップと関係性の視点を、社会ネットワーク理論からは情報入手性と多様性をあげ、さらにネットワークの展開を促進する事業性をあげ、サプライヤー・ネットワークの考察枠組みとして提示した。

## 6. 自動車部品サプライヤー・ネットワークの成立

事例を通じて、サプライヤー・ネットワークの考察を進めた。まず、近年のサプライヤーの動向を考察し、部品統合力を高めるために関連する事業に従事していた2社を1社にする企業合併に注目し、高度なモジュール対応を可能にする動向を考察した。

さらに、一次サプライヤーが共同でデザイン企業を立ち上げた事例、二次サプライヤーが中心になって永久磁石を応用した除振台の開発に成功した事例、さらにそのメンバーが取り組む中小企業ネットワークによる商品開発の事例、同じく他の1社が取り組んだ二次サプライヤーの共同受注ネットワークによる介護用シート開発等の事例を考察した。それぞれのネットワークについて分析し、取り組みに成功している時点ではパートナーシップや資源の結びつき、情報入手性、多様性、事業性が揃っていることを考察した。

以上から、ネットワークの成立要因として、目的の明確性、企業間の関係性、資源の連関性、コア企業・人材、企業の自立性が必要であることを指摘した。同時に、次なる事業展開がうまくいかないネットワークが存在したことから、成立とは別に存続について考察する課題も指摘した。

## 7. 自動車部品サプライヤー・ネットワークの存続と発展

前章で課題となったネットワークの存続について、さらに事例から考察した。まず、ネットワークの継続性に関する考察を行い、メンバーの代替性を含めたネットワークの多様性や、潜在的な顧客等を共有する構造的空隙の存在、安定した基軸事業に基づくネットワーク活動への動機づけの高まりを指摘した。次に、ネットワークの停滞について、同じレベルのサプライヤーからは新しい情報が入りにくいことや、価値観の同質性、過度の依存、本業の多忙さといった問題点を考察した。

さらに、ネットワークの発展プロセスの考察を進めた。なかでも、近年増加している新連携とサポーティング・インダストリーの取り組みに注目した。その結果、サプライヤーはいくつかのネットワークを並行的に展開しており、中には停滞する取り組みがあるもの

の、メンバー企業間の関係を強弱させ試行錯誤を繰り返しながら、徐々に能力形成していることを指摘した。

以上の考察から、存続要因として、ネットワークにおける事業性、活動全般にわたる情報入手性、メンバーにおける多様性、メンバーの活動に対するコミットメント、ネットワーク全体を包含する共通理念をあげた。

## 8. 自動車部品サプライヤー・ネットワークの統合的解釈

以上の考察から、サプライヤー・ネットワークの統合的解釈を行った。まず、サプライヤー・ネットワークがどのように企業成長に寄与しているのかに注目した。考察の結果、サプライヤーはいくつかのネットワーク活動に参画しながら、メンバー間の関係の強弱と共に活動を反復的に繰り返し、徐々に自立的経営の能力をつけていくことを指摘した。そして、ネットワーク活動を通じて環境に対応していくことから、サプライヤーを「集団的環境対応型企業」としてとらえることができるとした。

次に、サプライヤー・ネットワークによる事業展開を取り上げた。ここでは、サプライヤーはネットワーク活動によって様々な事業を手がけることが可能になるが、その際に本業の部品製造とは異なる事業構造に留意することを論じた。部品事業は設備投資などのハード面に費用が多く発生することが経営上の問題となるが、営業・販売が主業務となる事業に新たに着手すると、販売管理費といったソフト面での費用が追加的に発生するため、サプライヤーでは対応に苦慮するからである。

さらに、地域全体のネットワークをソーシャル・キャピタルとしてとらえることを指摘した。多重なネットワークが地域全体に張り巡らされていることで、ソーシャル・キャピタルはさらに強化される。個々の多重なネットワークを通じて企業間の相互作用も高まり、それらが全体としての部品取引ネットワークを底上げする効果を持ち得ることを指摘した。

最後に、サプライヤー・ネットワークの考察で得られた知見が、他産業にどこまで応用できるのかを考察した。サプライヤー・ネットワークはすでに異業種を交えた活動を展開していることから、今後さらに進展させるためには、他産業の情報入手や、今後の活動を推進する方向を定める「目利き」となる存在が求められることを指摘した。

以上の考察から、サプライヤー・ネットワークの統合的解釈の結論として、サプライヤーはネットワーク活動を通じて新たな経験を蓄積させながら徐々に能力形成をしていること、部品事業とネットワークで取り組む事業はその特性が異なることもあるので留意すること、個々のネットワークは全体のネットワークの底上げになりソーシャル・キャピタルを高めること、サプライヤー・ネットワークの知見は他産業でも応用可能な面が多いと考えられることをあげた。