

トヨタ・ホンダにおけるグループ企業に関する一考察

山崎修嗣

はじめに

現在、自動車産業をめぐる経営環境は、先進国メーカーに新興国メーカーの参入により激動期にあるといえる。特に、日本国内市場に比べて新興国市場の成長にあわせるように、現地生産が求められるようになってきている。組立メーカーの多くは、現地生産を進めていく上で、主要部品については、日系の一次サプライヤーから供給を受けている状況にある。またモジュール生産の進展や環境対応車の開発のために、サプライヤーと緊密に連携していく必要が強まってきている。

本稿では、そうしたグローバル化や環境対応について、トヨタ・ホンダのグループ企業を対象を限定して考察を進める。

なお本稿の分析方法は、近年の研究史を前提にしたものである。自動車部品メーカーについての研究・考察は、多くの蓄積がある。特に、戦前から日本の下請研究をはじめとして、そのおかれた問題性について議論が行なわれてきた。それに対して「サプライヤー・システム」論においては、効率性の観点から議論が行なわれてきた。両者をどのように統一的に把握するのかが、現在の自動車サプライヤーに関する議論の焦点であると考え¹⁾。

本稿では、「下請企業の存立形態分析」を「生産補完の契機」と「支配の契機」から包括的に、自動車サプライヤー分析を行なわれている松井敏彦氏の分析手法を継承しつつ、相互持合いや新しい資本関係に踏み込んで考察したいと考える²⁾。分析の目的・オリジナリティは、松井氏の包括的な研究は、1996年を基点として分析を進めるとされており、近年の動向については、分析されておられないことに起因する。また著者の分析視点

は、グループ企業を支配・非支配の観点から考察せず、同一の資本体とみることが基本にあり、その点での違いはあると考える。

第1章 1990年代以降の取引関係の変化

バブル崩壊後、自動車メーカーにおいても生き残りのため、様々な方策がとられた。ここでは、自動車メーカーの外注・内製から取引関係について考察する。

図1は、1993年から2012年までの株式会社アイアールシーの『自動車部品200品目の生産流通調査』のデータから作成したものである。この図1からわかることは、1993年から1996年にかけて外注が増え、更に1999年にピークをむかえていることが確認できる。

2005年には、また増加する前の水準にもどっているが、増大はなぜお

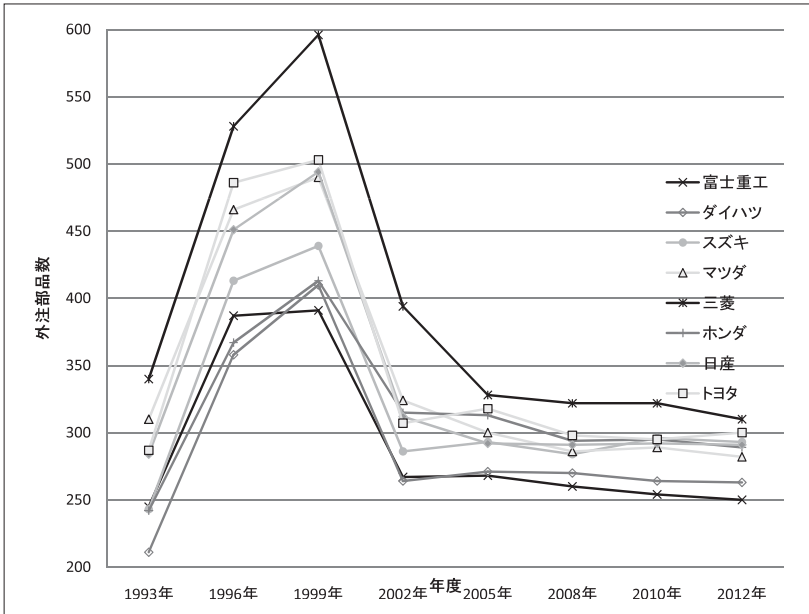


図1 自動車メーカーの外注部品会社数の変化

こったのであろうか。1993年から1999年にかけて外注が増えた部品は、全体におよぶが、特に増大したのは、外装品と内装品である。

まず外装品であるが、トヨタは、32社から66社、日産は、33社から51社、ホンダは、35社から45社、三菱は、41社から68社、マツダは、36社から54社、スズキは、27社から46社、ダイハツは、31社から47社、富士重工は、29社から45社に増大した。さらに1999年には、それぞれ63社（トヨタは3社減）、60社、48社、67社（三菱は1社減）、58社、48社、54社、48社と8社全体では増加したのである。

内装品では、トヨタが、41社から85社、日産は、30社から71社、ホンダは、29社から53社、三菱は、33社から80社、マツダは、28社から58社、スズキは、27社から51社、ダイハツは、27社から45社、富士重工は、26社から49社と、各社とも急増している。1999年には、それぞれ88社、75社、62社、78社（三菱は2社減）、59社、55社、53社、45社（富士重工は4社減）としては、更に増加している。

こうした外装品・内装品での組立メーカーによる外注企業の増大は、一部の部品を除いて、他の部品群に比べて比較的技術水準も高度ではなく、自動車そのものの基本性能を規定するものではない。部品単価の低減が求めていた自動車メーカーにとって、継続的に取引を行なっていない企業にも発注を行い、部品メーカー相互間の競争を強化したと言えるだろう。

2002年にかけて各社は、外注先企業数を減らしていることも図1で確認することができる。これは、生産台数の低迷の中で、自動車メーカーがコスト削減のため、取引企業数を単体の部品から、モジュール部品への変更などで絞りこんできたことを指摘できるであろう。

図2は、図1と同じ『自動車部品200品目の生産流通調査』から作成した内製部品数の変化である。トヨタが他の自動車メーカーに比べて40～50品目と高い水準で安定している。「トヨタ自動車では自動車部品における技術やコストなどの情報を自社で確実に把握するという方針から、内製比率が格段に高くなっている」³⁾ ことが、要因として考えられる。その情報を利

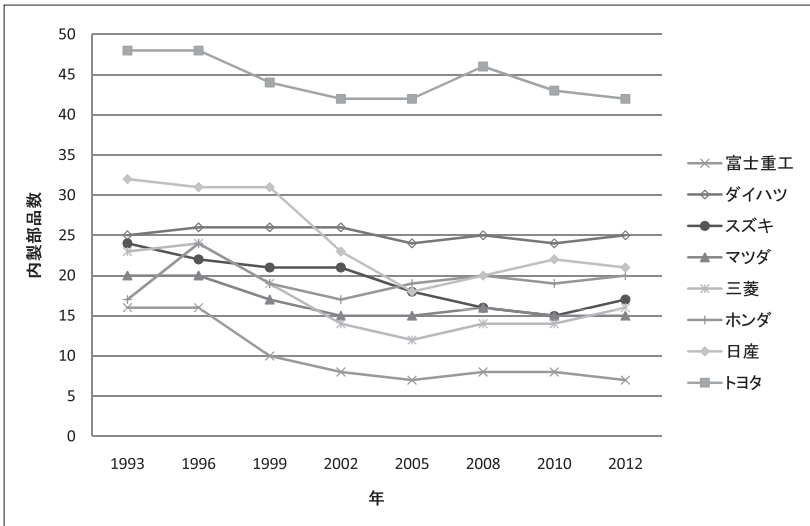


図2 自動車メーカーの内製部品数の変化

用し、部品メーカーへの外注価格・品質の交渉を有利に進めることが可能となる。

他のメーカーでは、日産自動車が2005年にかけて内製部品を減らし、他の企業と同じ水準になっている。これは、日産における改革が影響を与えた結果であると考えられる。

2000年を前後して、日本のサプライヤー・システムの変化があったが、本稿では、資本関係を軸として、考察を進める。

具体的には、資本関係を維持・強化してきた企業としてトヨタとホンダについて検討する。

第2章 トヨタ自動車のサプライヤー・システム再編

トヨタ自動車は、自動車事業を中心に、販売・金融・住宅など、傘下に子会社511社、関連会社217社（2011年3月時点）を有している⁴⁾。

サプライヤーに対しては、次のように連携を強化してきたことをふま

え、これからも関係を維持していく方針を公表している。

「トヨタは創業以来、サプライヤーと一体となってモノづくりを追求してきました。好調な時も苦境の時も、ともに手を携えながら、励まし合いながら乗り越えてきた歴史があります。サプライヤーとともに苦労を重ね、「互助と共生」による強固で緊密な関係を築いてきました。東日本大震災後、国内生産体制の早期正常化を可能にしたのも、サプライヤーとの確かな絆が基盤でした。事業活動がグローバル化する今日においても、新たなパートナーとの関係も含め、このような絆を大切に、ともにお客様第一を推進します」⁵⁾。

調達方針については、次のように公表している。

「調達として果たすべき役割は、「世界で最もよいものを、最も安くタイムリーに、しかも長期安定的に調達すること」です。

そのためには、あらゆる国・地域のサプライヤーとトヨタが互いに尊重し、対等な立場で取引を行い、固い信頼を結び合い、ともに成長・発展する関係づくりこそ、調達の最重要課題と認識しています。トヨタでは、次の3点を「調達の基本方針」とし、緊密な連携に基づく調達活動をグローバルに展開しています。

1. オープンドアポリシーに基づく公正な競争
2. 相互信頼に基づく相互繁栄
3. 良き企業市民を目指した現地化の推進⁵⁾

トヨタ側からの長期安定性と最良のコスト・品質を両立するためには、常に基準となるサプライヤーの存在と新たな競争企業を受入れ可能とするためには、基準となるサプライヤーへの資本関係が不可欠である。それは下記の情報でも確認できると考える。

「自動車事業を回していくなかで、長期安定的な取引を確保することが出資の意義と考えられる。出資額については、取引の内容、取引額、これまでの経緯、株式の持ち合い等の項目を総合的に考慮して決定する」⁶⁾

強固な資本関係は、通常、直系のトヨタグループと言われる14社と資本

関係がある主力部品メーカーの状況をまとめたのが、次の表1である。トヨタの特徴として、①関係会社相互の持合いを含めた出資比率の高さ、②自動車生産に必要なほとんどの部品をカバーしていることが確認できる。

表1 トヨタの生産関連主力グループ企業

アート金属工業株式会社	トヨタ自動車 (19.6%)、豊田通商 (5.5%)、アイシン精機 (5.0%)
アイシン精機株式会社	トヨタ自動車 (22.2%)、豊田自動織機 (7.0%)
株式会社ジェイテクト	トヨタ自動車 (22.5%)、デンソー (5.3%)
ダイハツ工業株式会社	トヨタ自動車 (51.1%)
株式会社デンソー	トヨタ自動車 (22.5%)、自社株 (8.8%)、豊田自動織機 (7.8%)
トヨタ紡織株式会社	トヨタ自動車 (39.2%)、東和不動産 (9.7%)、デンソー (5.4%)、豊田自動織機 (4.1%)
株式会社東海理化	トヨタ自動車 (31.1%)、デンソー (9.3%)、自社株 (4.1%)
豊田合成株式会社	トヨタ自動車 (42.6%)、三井住友銀行 (3.8%)
株式会社豊田自動織機	トヨタ自動車 (23.5%)、デンソー (9.0%)、東和不動産 (4.8%)、自社株 (4.3%)
アイシン・エイ・ダブリュ株式会社	アイシン精機 (51.2%)、トヨタ自動車 (40.0%)、アイシングループ4社 (8.8%)
アイシン高丘株式会社	トヨタ自動車 (32.6%)、デンソー (9.9%)、豊田自動織機 (8.5%)、三井住友銀行 (2.8%)
愛知製鋼株式会社	トヨタ自動車 (23.7%)、新日鉄 (7.7%)、豊田自動織機 (6.8%)
株式会社F T S	トヨタ自動車 (46.3%)、豊田合成 (23.4%)、豊田通商 (3.6%)、豊田自動織機 (2.8%)、デンソー (2.8%)
株式会社協豊製作所	トヨタ自動車 (100%)
共和レザー株式会社	トヨタ自動車 (34.1%)、豊田通商 (6.3%)、りそな銀行 (3.5%)
株式会社小糸製作所	トヨタ自動車 (20.0%)、パナソニック (5.3%)
大豊工業株式会社	トヨタ自動車 (34.2%)、豊田自動織機 (5.0%)、豊田通商 (3.7%)
中央精機株式会社	トヨタ自動車 (51.5%)、豊田通商 (16.8%)、新日鉄 (8.7%)
中央発條株式会社	トヨタ自動車 (24.1%)、愛知製鋼 (7.4%)、三井住友銀行 (4.7%)

津田工業株式会社	トヨタ自動車 (38.1%), デンソー (22.0%), 従業員持株会 (7.1%)
トヨタ自動車九州株式会社	トヨタ自動車 (100%)
トヨタ自動車東日本株式会社	トヨタ自動車 (100%)
トヨタ車体株式会社	トヨタ自動車 (100%)
トリニティ工業株式会社	トヨタ自動車 (41.6%), 豊田通商 (3.1%), 三井住友銀行 (1.9%)
豊田鉄工株式会社	トヨタ自動車 (43.4%)
豊臣機工株式会社	トヨタ自動車 (41.2%), トヨタ自動車 (22.7%), トヨタ車体 (16.6%)
日野自動車株式会社	トヨタ自動車 (50.1%)
株式会社ファインシンター	トヨタ自動車 (20.8%), デンソー (4.9%), アイシン精機 (3.0%)
豊生ブレーキ株式会社	アイシン精機 (53.1%), トヨタ自動車 (46.9%)
豊精密工業株式会社	トヨタ自動車 (100%)
アイシン化工株式会社	アイシン精機 (48.4%), トヨタ自動車 (20.0%), アイシン開発 (19.0%), アイシン高丘 (4.0%)
株式会社キャタラー	トヨタ自動車 (56.0%), アイシン高丘 (18.0%), アイシン精機 (15.0%)
岐阜車体工業株式会社	トヨタ車体 (100%)
京三電気株式会社	デンソー (63.1%), トヨタ自動車 (31.9%)
GAC株式会社	デンソー (57.5%), トヨタ自動車 (27.5%), トヨタホーム (15.0%)
ジェコー株式会社	デンソー (35.2%), トヨタ自動車 (15.3%), アイシン精機 (2.2%)
テクノエイト株式会社	豊田鉄工 (71.0%), トヨタ自動車 (29.0%)
トヨタ自動車北海道株式会社	トヨタ自動車 (100%)
豊田通商株式会社	トヨタ自動車 (21.5%), 豊田自動織機 (11.1%), 三菱東京U F J (2.2%)
プライムアースE Vエナ ジー株式会社	トヨタ自動車 (80.5%), パナソニック (19.5%)
富士通テン株式会社	富士通 (55.0%), トヨタ自動車 (35.0%), デンソー (10.0%)
株式会社エフ・イー・シー チェーン	トヨタ自動車 (50.0%), 中央発條 (50.0%)
日本ケミカル工業株式会社	トヨタ自動車 (96.6%), 豊田通商 (1.7%), 中央紙器工業 (1.7%)
株式会社シーヴィテック	アイシン・エイ・ダブリュ (66.6%), トヨタ自動車 (33.4%)

出所『トヨタ自動車グループの実態2012年版』株式会社アイアールシー、2012年7月発行

競争力の強化という点から、2004年に合併してできたトヨタ紡織やトヨタ車体のアラコ吸収、2006年の光洋精工と豊田工機の合併によるジェイテクトの設立などが行なわれた。このことは、トヨタが直系メーカーについて、グローバルに展開できる資本金・競争力を求めたものとも言えよう。これらの企業は、国内の事業だけではなく海外進出についても、基本的には、一緒に展開している。

世界同時不況後は、本業の自動車事業へ回帰する動きが見られ、自動車事業で、国内外のマーケティング活動を強化する一方、金融や住宅事業で統合を中心とした事業再編に動いている⁷⁾。

そうした再編の中で、重要なものは、次世代車に関わるものである。2010年4月には、パナソニックとの共同開発会社の出資比率を60.0%から80.5%に引き上げている。トヨタは、東富士研究所等で独自にも開発しているが、次世代車の中心部品となる領域での開発優位を目指している。開発だけではなく2011年には、会員制の急速充電サービスを展開する合同会社充電網整備推進機構を設立した。

さらにスマートグリッドの事業展開を考慮し、2008年に、トヨタホームにトヨタ自動車本体が持つ開発機能を移管し、2010年に一本化した。またトヨタが保有していたミサワホームの株式(13.4%)を、トヨタホームが取得し、住宅事業のノウハウを吸収していくことを目指している。

最後に、国内のサプライヤー・システムに影響があるものとして、2012年1月に、東北地域での部品調達を推進する「東北現調センター」がされた。現地調達率を80%程度に高める目標を掲げている。東北大学との共同開発や人材育成なども関連して進められている⁸⁾。

第3章 ホンダのサプライヤー・システム再編

ホンダは国内外に連結子会社405社、持分法適用会社102社の計507社(2007年3月時点)を擁する⁹⁾。従来は、資本関係を形成することに慎重であったが、環境やグローバル化の進展に対応するためサプライヤーとの

連携を強化しつつある。

資本関係を持つ現在の生産関連の主力グループ企業は、次の表2である。トヨタに比べると、出資比率も、カバーしている企業群も限定的であるが、戦略的重要性を持つところは、出資比率も高いことが確認できる。

表2 ホンダの生産関連主力グループ企業

ホンダエレキシス	ホンダ (60.8%), NEC (33.0%), ショーワ (2.9%), 日信工業 (2.9%)
株式会社ブルーエナジー	GSユアサ (51.0%), ホンダ (49.0%)
株式会社アツミテック	ホンダ (48.0%), 渥美哲博 (15.0%), 従業員持株会 (9.6%), 渥美美恵子 (3.5%)
株式会社エイチワン	ホンダ (23.5%), 自社 (5.2%), 今井俊明 (4.7%), 従業員持株会 (4.4%), 埼玉りそな銀行 (3.0%)
株式会社エフ・シー・シー	ホンダ (20.6%), 日本トラスティ信託口 (三井住友銀行) (4.7%), 自社株 (4.6%), 山本佳英 (4.2%)
株式会社エフテック	ホンダ (20.5%), 福田秋秀会長 (13.6%), 埼玉りそな銀行 (3.9%), 福田順子 (2.9%), 住友商事 (2.8%)
株式会社ケーヒン	ホンダ (41.3%), 日本トラスティ信託口 (3.6%), 日本マスター信託口 (3.1%), 三菱東京UFJ銀行 (2.6%)
株式会社ショーワ	ホンダ (41.3%), 日本トラスティ信託口 (4.8%), 日本トラスティ信託口9 (3.9%)
株式会社ジーテクト	ホンダ (29.6%), 高尾博之 (14.4%), 菊池俊嗣社長 (6.6%), TKホールディングス (2.6%)
田中精密工業株式会社	ホンダ (24.3%), 田中一郎 (9.8%), 田中龍郎 (7.8%), 自社取引先持株会 (6.5%), 名古屋中小企業投資育成 (5.4%)
ティ・エス テック株式会社	ホンダ (22.5%), 日本トラスティ信託口 (6.6%), 三井住友海上 (3.6%), 日本マスター信託口 (3.2%), 日本トラスティ信託口 (三井住友銀行) (3.2%)
日信工業株式会社	ホンダ (34.6%), 大信産業 (5.1%), バンク・オブ・NYノントリーティー (ジャステック) (4.9%), 日本トラスティ信託口 (4.1%)
日本プラスト株式会社	ホンダ (20.6%), 自社株 (15.3%), 広瀬信社長 (8.0%), 東京中小企業投資育成 (7.3%), ダイセル (5.1%)
株式会社バステックス キョーエイ	ホンダ (20.17%), 田中定樹社長 (13.33%), 田中繁樹副社長 (10.13%)
株式会社ホンダロック	ホンダ (100%)

株式会社丸順	ホンダ (20.3%), 今井喜章社長 (10.4%), 今井順夫 (9.8%), 太平洋工業 (4.7%), 名古屋中小企業投資育成 (3.7%)
武蔵精密工業株式会社	ホンダ (26.2%), 日本トラスティ信託口 (6.6%), 日本マスター信託口 (6.0%)
八千代工業株式会社	ホンダ (50.3%), 大竹栄一 (5.4%)
柳河精機株式会社	河口英雄会長 (34.7%), ホンダ (26.0%), 杉田 (5.5%), 杉田貞治 (3.3%)
株式会社山田製作所	ホンダ (35.5%), 山田博子 (8.7%), 山田進常務 (4.3%)
株式会社ユタカ技研	ホンダ (69.6%), BBHフォー・フィデリティー LPSP (10.0%), 従業員持株会 (2.8%)
株式会社アイキテック	ホンダ (33.4%), 愛知機械工業 (13.5%)
浅間技研工業株式会社	ホンダ (81.7%), 柳河精機 (12.2%), 三菱東京UFJ銀行 (3.0%), 三井住友銀行 (3.0%)
株式会社エム・エス・ディ	ホンダ (37.3%), 増田正義社長 (33.6%)
金田工業株式会社	ホンダ (56.3%), 金田哲志社長 (43.7%)
合志技研株式会社	八千代工業 (52.4%), ホンダ (42.6%), 三恵技研工業 (5.0%)
新日工業株式会社	ユタカ技研 (51.5%), ホンダ (11.0%)
株式会社都筑製作所	ホンダ (20.0%), コマツ (19.9%), 従業員持株会 (10.9%)
ホンダ太陽株式会社	ホンダ (51.0%), 太陽の家 (24.0%), 日本精機 (5.0%), ホンダロック (5.0%)
本田金属技術株式会社	ホンダ (82.1%), 本田大介, 本田努
株式会社増田製作所	マスタ興産 (44.9%), ホンダ (21.0%), 重美産業 (17.0%)
希望の里ホンダ株式会社	ホンダ (51.0%), 熊本県 (44.0%), 宇城市 (5.0%)

出所『ホンダグループの実態2013年版』, 株式会社アイアールシー, 2013年8月発行。

世界同時不況後の資本関係の変化は、次のとおりである。

2005年5月 菊地プレス工業（自動車用ボディ骨格部品）の出資比率を従来の8.3%から20.7%に高めて筆頭株主。

2005年7月 日本プラスト（自動車用エアバッグモジュールと内装用樹脂部品）の出資比率を20.6%に高めた。

2006年2月 エフテック（足回り部品）の出資比率を20.5%に高めた。

- 2006年2月 三桜工業（配管部品）の出資比率約3%から約5%に引き上げた。
- 2006年3月 丸順（プレス部品）の出資比率を20.5%に引き上げて筆頭株主。
- 2006年4月 エイチワン（骨格部品）ヒラタと本郷が合併して新会社発足。
- 2006年11月 八千代工業（軽自動車組立、燃料タンク）34.5%から50.1%に引き上げ、子会社化。

その他、未上場企業でも取引実績と技術力を選定基準として、増田製作所・ベステックキョーエイ・金田工業に対しても出資を引き上げている¹⁰⁾。

この中で、丸順・八千代工業との取引強化については、ホンダの公式見解がある。

「今回の同社との取引関係強化により、Hondaは伸張する中国・アジア市場において、さらなる競争力強化を図ります。具体的には、Hondaと長期的な戦略に基づいて、効率的な部品開発および海外での生産体制を整備し、開発・生産力をさらに強化するとともに、品質・コスト・物流領域での体質強化をより一層進めていきます¹¹⁾。」

この発表文に見られる資本関係を強化した理由として、①海外進出（アジア）②共同の長期戦略を確認することができる。

次に八千代工業について、プレスインホメーションには次のような記述がある。

「Hondaと八千代工業は、1953年に二輪車用部品の塗装加工で取引を開始して以来、現在は、Hondaの販売する大部分の軽自動車の生産を八千代工業が受託生産しているほか、自動車用プレス部品、燃料タンク、サンルーフ及び補修用部品等の領域で、良好な取引関係を続けてきた。Hondaは、本公開買付けを通じて、八千代工業の株式の過半数を保有することで、両社の経営資源（人・技術・設備・資金）をお互いに補完し、最大限の活用を図る考えである。軽自動車においては、両社が長期的戦略に基づいて、

さらなる品質向上とコスト競争力強化を図り、お客様のニーズに応える最適な仕様、装備を備えた軽自動車をタイムリーにお届けすることを目指す。また部品領域においては、Hondaのグローバルでの事業拡大に迅速に対応する部品供給体制を構築し、さらなる競争力の強化を図る¹²⁾。」

この見解のキーワードとして、①軽自動車の需要拡大、②グローバル対応、③長期戦略を確認できる。

丸順と比較してみると、共通項として、①グローバル対応と②長期戦略が指摘できる。前節で考察したトヨタの資本関係に比べると、その企業数、範囲は、限定的なものである。ただ限定的であるからこそ、資本関係を持つ意義が明確に浮かびあがっていると考える。

おわりに

トヨタは、多くのサプライヤーとの資本関係を維持しているし、ホンダは、2000年代に入って、資本関係の強化を行なっている。それに対して日産、マツダは、ともに外資との提携関係を進める中で、サプライヤーとの資本関係の解消を進めた。もちろんマツダのように、解消を進める中でも、サプライヤー相互の合併・提携を進め、競争力を強化する動きは、存在した。しかし資本関係を再び持つことには、消極的であった。それは、日産の担当者の方にヒアリングしたときも共通のことであった。しかし戦略的に重要なパートナーとは、経営権を掌握する必要は、認めておられた。

トヨタ・ホンダの場合、資本関係は、中長期的な技術開発をはじめとした経営戦略の共有、グローバル化への協力をえるためだとしている。その事情は、日産・マツダにも共通していると考えが、一番、重要な違いは、サプライヤーの側が希望して供給を目指しているかどうかであると考ええる。特にトヨタの場合、多くの自動車サプライヤーが、一次メーカーとなることを目指している。こうした状況のもとでは、たとえトヨタが資本関係を結んでいても、サプライヤーは、多くの競争者との競合で開発・生産せざるをえない事情がある。そのためトヨタ側は安定して品質・価格の面

でベストなものを供給してもらえることになる。もちろん日産にも高度成長期にはこうした事情は、共通していた側面をもっていた時期はあったが、固定的関係が弊害となっていくたのである。したがって、市場環境の変化があれば事情も変動する側面をもっている。

以上の点については、さらに、次世代車やグローバル化におけるサプライヤー・システムについての詳細な検討が必要であり、今後の課題としたい。

注

- 1) 佐伯靖雄『自動車の電動化・電子化とサプライヤー・システム－製品開発視点からの企業間関係分析－』, 晃洋書房, 2012年12月, 第9章を参照されたい。
- 2) 松井敏邇氏の『立命館経営学』に掲載された下記の論文を参照されたい。

「下請制に関する学説検討と「下請企業の存立形態分析」の視点－自動車産業における系列取引の構造と「下請企業の存立形態」(1)－」, 第43巻第4号, 2004年11月。

「下請企業の存立形態分析」の方法と実証分析へのアプローチ－自動車産業における系列取引の構造と「下請企業の存立形態」(2)－」, 第44巻第1号, 2005年6月。

「実証分析の方法と「部品サプライヤーの分類」(上)－自動車産業における「系列取引の構造」と「下請企業の存立形態」(3)－」, 第44巻第5号, 2006年1月。

「実証分析の方法と「部品サプライヤーの分類」(下)－自動車産業における「系列取引の構造」と「下請企業の存立形態」(4)－」, 第45巻第3号, 2006年9月。

「サプライヤー・システム」の構成企業と「下請企業の類型分析」(上)－自動車産業における系列取引の構造と「下請企業の存立形態」(5)－」,

第46巻第4号，2007年11月。

「サプライヤー・システム」の構成企業と「下請企業の類型分析」(下)－自動車産業における系列取引の構造と「下請企業の存立形態」(6)－，第47巻第3号，2008年9月。

「サプライヤー・システムにおける部品調達方法の基本構造と「生産分業体制の構築の分析」(上)－自動車産業における系列取引の構造と「下請企業の存立形態」(7)－」，第48巻第2・3号，2009年9月。

「サプライヤー・システムにおける部品調達方法の基本構造と「生産分業体制の構築の分析」(下)－自動車産業における系列取引の構造と「下請企業の存立形態」(8)－」，第48巻第5号，2010年1月。

「サプライヤー・システムと「系列取引構造の分析」(上)－自動車産業における系列取引の構造と「下請企業の存立形態」(9)－」，第49巻第4号，2010年11月。

「サプライヤー・システムと「系列取引構造の分析」(中)－自動車産業における系列取引の構造と「下請企業の存立形態」(10)－」，第49巻第5号，2011年1月。

- 3) 『自動車部品200品目の生産流通調査2012版』，株式会社アイアールシー，2012年8月，11頁。
- 4) 『トヨタ自動車グループの実態2012年版』株式会社アイアールシー，2012年7月，428頁。
- 5) トヨタ自動車 ホームページ
CSR・環境・社会貢献 ビジネスパートナーとのかかわり
<http://www.toyota.co.jp/jpn/sustainability/csr/stakeholders/partners/#supplier>
2013年8月19日。
- 6) 2009年12月，トヨタ自動車調査部経済・市場調査室 佐藤啓介氏からの情報提供。
- 7) 『トヨタ自動車グループの実態2012年版』株式会社アイアールシー，2012年7月，428頁。

- 8) トヨタのグループ企業再編については、『トヨタ自動車グループの実態2006年版』『トヨタ自動車グループの実態2008年版』『トヨタ自動車グループの実態2010年版』『トヨタ自動車グループの実態2012年版』、株式会社アイアールシー、各年版の「グループの形成」参照。
- 9) 『ホンダグループの実態2007年版』、株式会社アイアールシー、2007年9月、298頁。
- 10) 日経新聞、2006年11月15日、『ホンダグループの実態2007年版』、株式会社アイアールシー、2007年9月、298頁。
- 11) ホンダ・ホームページ、プレスインホメーション、2006年3月13日。
- 12) ホンダ・ホームページ、プレスインホメーション、2006年3月13日。