

平成21年5月26日現在

研究種目：基盤研究（C）
 研究期間：2006～2008
 課題番号：18530285
 研究課題名（和文） 日本型企业間システムの変革と東アジア展開に関する研究
 ——自動車産業と鉄鋼業を中心に
 研究課題名（英文） Change and Expansion of Japanese-Style Interfirm System in East Asian
 Automobile and Iron-and-Steel Industry
 研究代表者
 田中 彰 (TANAKA AKIRA)
 名古屋市立大学・大学院経済学研究科・准教授
 研究者番号：00275116

研究成果の概要：自動車産業、鉄鋼業を中心に、日本、韓国、中国、タイ、マレーシア、米国で現地調査を展開し、自動車部品取引（日本国内における発展・変革／日本企業による東アジア展開／日韓比較・日韓間移転）、鉄鋼企業システム・原料調達システム、鉄鋼販売システムの各分野で計8件の雑誌論文、6件の図書などに結実した。全体を通じて、持続的経済拡大の歴史的経験のなかから生まれた資本節約的な企業間システムとして特徴づけることができる。

交付額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2006年度	700,000	0	700,000
2007年度	800,000	240,000	1,040,000
2008年度	600,000	180,000	780,000
年度			
年度			
総計	2,100,000	420,000	2,520,000

研究分野：社会科学 A

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：企業間システム、サプライヤーシステム、自動車産業、鉄鋼産業、東アジア

1. 研究開始当初の背景

(1) 1980年代には自動車部品取引を中心に、日本の企業間システムがもつ競争力に対して国際的に注目が集まり、欧米や東アジアで模倣・学習・移植が進んだ。半面、国内では1990年代以降の長期不況のもとで見直しがなされ、その後、2000年代には一転して急速な海外展開が進んだ。

(2) 経済学・経営学の分野では浅沼萬里による取引統御機構の研究によって比較制度分析や取引コスト経済学にもとづく企業間システム研究に道が開かれ、自動車産業を主要

な対象として実証研究が発展したが、①その後の日本企業による国内での見直しや、②急速な海外進出にともなう企業間システム移植、③海外企業における模倣・学習の実態などはまだ十分に明らかにされていなかった。(3) 自動車産業の重要な外注品である鋼材調達についての研究は手薄であり、サプライヤーシステムの全体像を描くうえで巨大な空白となっている。また鉄鋼業の販売システムでは伝統的な取引制度の枠組みを残しつつ、機能を高度化させてきた歴史をもっており、自動車部品取引との比較研究が今後の課

題として残されていた。

2. 研究の目的

日本型の産業財取引統御（ガバナンス）のあり方が 1990 年代以降の長期不況とアジアシフトをへてどのような変革を生じているのかを調査する。

そのさい、国際的な作用・反作用を縦軸に、産業間の作用・反作用を横軸に、企業間システムの立体的な構図を描き出そうとする。

(1) 日本企業の国内・海外（中国・東南アジア）事業、韓国企業の国内事業を主な研究対象とする。

(2) 自動車産業（部品・素材のサプライヤーシステム）と鉄鋼産業（原料調達および製品販売）とを対比しつつおこなう。

3. 研究の方法

(1) 鉄鋼販売システム（大口取引）を、メーカー、ユーザー（自動車・電機メーカーなど）、流通業者、倉庫・コイルセンターなどの多様な企業からなる企業間システムとしてとらえ、流通機構の類型ごとに聞き取り調査をおこない、取引制度の歴史的傾向について明らかにする。

(2) 自動車部品取引についても基本的に同様だが、先行研究が比較的充実しているのでそれらを参照しつつ、補完的な観点から多変量解析にもとづく集計的研究や聞き取り調査をおこなう。

(3) 日系メーカーによる日本型企业間システムの移植（中国、タイ、マレーシア、インドネシア）、現地メーカーによる受容（韓国、中国）のあり方についても調査する。

(4) 国・産業の比較検討にさいしては歴史的経路依存性および制度的補完性を重視する。

4. 研究成果

(1) 自動車サプライヤーシステム（日本国内における発展・変革）

①李はトヨタ自動車の部品協力会「協豊会」への訪問調査等にもとづき、同会の発展過程において完成車メーカーとサプライヤーとの間の信頼、学習、組織化が相乗効果を発揮し、組織能力を倍加してきたことを明らかにした。

日産の場合は既存のサプライヤーの再編成を伴う改革を行ったが、トヨタの CCC21 運動では、コンセプトイン、即ち更なる組織間機能統合を用いてコストダウンを実現している。また、2000 年と 2005 年の間に、トヨタのサプライヤー組織は大きな再編成は見当たらないという事実もこのような脈絡で理解することができる（雑誌論文⑧）。

②中山は生産システムの国内・海外での形成・展開についてホンダのケーススタディをおこない、生産システムの形成には工場や製品の設計思想が大きく関わっていることを明らかにした（図書⑤⑥）。

(2) 自動車サプライヤーシステム（日本企業による東アジア展開）

③中山は中国、タイ、米国などでの資料・現地調査を通じて、日本企業による自動車部品の現地生産を進めるうえで現地研究開発体制の構築が課題となっており、ホンダなど完成車メーカーによる支援が進められていることを明らかにした。

システムの展開部分については国内外で環境適応や戦略対応との関係で連続的な工程改善をはじめとするイノベーションが求められており、生産システムの革新すら必要性に迫られているケースをも確認した。この点はメーカー及びサプライヤーにも共通しているものの、その進展状況や変革程度が多様性の要因を生み出している。しかし、多国間の生産システムは地域性による多少の多様性はみられるものの、地域連関的な技術移転システムによって共通点も多く、生産システムそのものが多国間生産システムを介して相互に関連性を有し、互換性だけでなく進化へのスパイラルをも導く可能性を秘めている。この点は現地での研究開発体制がメーカー、サプライヤーの間で整備されていくことで現実味を帯びてくるものとなる。

多国間生産システムの形成・展開からみる限り、日本型企业間システムはもっぱら日系企業によって移植されている。また、日本企業との組織的関係を持たない非日系現地企業でも、退職した日本技術者の雇用等に代表される間接的経路をつうじての「日本モデル」模倣が観測された（雑誌論文④、学会発表⑥⑦⑩、図書①⑤⑥）。

④田中は中国国有企業・天津汽車集団におけるサプライヤーシステム変革の事例を検討した。そこでは 1990 年代前半まで「企業集団」とは名ばかりであって、完成車工場と部品工場との関係は実際には行政的な組織内取引であった。しかし、2000 年代以降はじょじょに日本型サプライヤーシステム導入へと傾いていった。そこでの変革プロセスのスピード・成否は、市場構造、行政による制度的調整のあり方、および日本企業（トヨタグループ）からの学習の 3 つの要因によって左右されている（学会発表③④⑤）。

(3) 自動車サプライヤーシステム（日韓比較・日韓間移転）

⑤李は韓国企業におけるトヨタシステムの

ベンチマーキングやその導入の問題点を指摘し、その改善策を提示した。トヨタシステムを構成する、生産システム、企業間取引システムなどは、トヨタウェイという企業理念に支えられており、個別の手法を学習し、導入しただけで再現することはできない。全社的な観点から各手法間のコンテキストに留意しながら、導入する必要がある（雑誌論文⑥）。

⑥李は研究期間中、トヨタや NUMMI への実地調査をベースに、日本型システムの構造と成果を確認した上で、この日本型企业間システムが、如何に韓国自動車メーカーのサプライヤーシステムへ認識され、導入されてきたかを歴史的な観点から捉えた。

1990年代のアジア経済危機を機に、企業間密接な関係が共倒れを誘発するリスクをはらんでいることから、日本型企业間システムについては否定的な評価広がり、グローバル・サプライヤーとの戦略提携を重視すべきであるとの論調が強まっている。

そこで経済危機と構造調整後の韓国自動車部品産業を集計的に分析し、短期的パフォーマンスが向上していることを確認したうえで、その要因として、①不透明な企業間関係の解消、②外資誘致策による歪んだ債務構造の是正、③プロセス改善による利益構造の改善を導き出した。しかし、長期的には以下のような問題点もはらんでいる。①サプライヤーの平均規模の零細さ、②外資系サプライヤーの潜在的影響、③複社発注体制の不備。そこで、不透明な企業間関係解消、外資系グローバル・サプライヤーの一時的な財務的貢献が過度に評価され、系列重視の「日本型」企業間関係が誤認されている可能性を指摘した(学会発表②)。

(4) 鉄鋼企業システム・原料調達システム

⑦田中は東アジア4カ国(日本・韓国・台湾・中国)の鉄鋼業における企業システムを比較した。主として高級品市場に強みをもつ日本企業の特質は、生産性と顧客適応力という背反する2つの組織能力を同時に追求している点に求められる。他の3カ国で日本をモデルとする生産システム進化のムーブメントがみられたが、韓国企業(ポスコ)が生産性の面でのキャッチアップを果たし顧客適応力の面に重点を移しつつあるのに対して、中国企業では生産性の面での模倣・学習の事例が見られるものの、それもなお不十分・不徹底な水準にある(図書②)。

原料調達システム、製品販売システムの比較に先立って生産システムの異動を理解しておくことが有用であると考えられる。

⑧田中は日本の鉄鋼原料調達システムの形

成過程を鉄鋼企業と総合会社との分業を基調とするものとして論じた。すなわち、1960年代の日本における高炉生産の急拡大に対応して官民およびアジア太平洋を含めたスケールでのシステム転換が、分業・長期契約を基本原理として達成された。また2000年代の中国鉄鋼業の急成長で、現在が1960年代当時次ぐ大きな環境変化の時期にあたること、ただし世界的な原料調達システムの変革は生じておらず、危機的な事態が生じていることを明らかにした(雑誌論文③⑦)。

また、鉄鋼企業による鉱山の垂直統合を基調とする米国の原料調達システムとの比較において、1970年代以後長期にわたって日本の分業・長期契約方式が優位にあったこと、2000年代になって両者の比較優位構造が逆転しつつあることを明らかにした(図書③)。

(5) 鉄鋼販売システム

⑨田中は自動車企業日本4社および米国1社を対象として、自動車用鋼板取引制度の実証研究をおこなった。この分野ではサプライヤー使用分も含めて完成車企業が鉄鋼企業とのあいだで取引条件を決定する「集中購買」制度が定着しているが、具体的には自動車企業ごとにさまざまな形態がみられる。それらの違いを規定しているのは各自動車企業の生産のフレキシビリティの水準や部品サプライヤーとの取引関係などとの制度的補完性である(雑誌論文②)。

(6) 総括と展望

⑩以上の個別分野に関する研究成果をふまえ、次のような総括の見通しを得た。

1) 日本型企业間システムは分業による事業システムであり、所有支配よりもプロセスを通じた機能的統合を追求する点に眼目がある。

2) 日本型企业間システムは短期的調整および持続的経済拡大局面での長期的調整と革新的適応に強みをもつ一方、停滞および環境激変局面での革新的適応では弱点をもつ。

それは短期的なコンフリクトが長期的な成長によって解消されるというプロセスが反復され、そうした成功体験からの学習によって長期的協調への規範意識が定着していることによるところが大きい。

3) 日本型企业間システムは需要急拡大下での資本節約型工業化をひとつの歴史的淵源としており、共通の歴史的条件をもつ東アジアの後発工業化局面に適している。持続的経済拡大局面の継続を前提とするかぎり中長期的に移転・普及が続くと考えられる。

以上の総括的知見については機会を求め、早急に成文化するよう努力したい。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計 8 件)

- ① 丁毅・田中彰「中国における企業間ネットワークと社会的ネットワーク」『オイコノミカ』45(3・4), 37-51, 2009, 査読無し
- ② 磯村昌彦・田中彰「自動車用鋼板取引の比較分析」『オイコノミカ』45(1), 21-42, 2008, 査読無し,
http://www.econ.nagoya-cu.ac.jp/~oikono/oikono/vol45/pdf/vol45_1/02_isomura.pdf
- ③ TANAKA, Akira, “Why sogo shosha needed?,” *Oikonomika*, 44(3&4), 171-194, 2008, non-refereed,
http://www.econ.nagoya-cu.ac.jp/~oikono/oikono/vol45/pdf/vol44_34/12_tanaka.pdf
- ④ 中山健一郎「広州ホンダの創業期における初期知識・技術移転」『経営学論集』78, 188-189, 2008, 査読無し
- ⑤ 李在鎬「個人の創造性から組織の創造性へ」『星城大学研究紀要』(6), 19-43, 2008, 査読無し
- ⑥ 李在鎬「トータルシステムとしてのトヨタ学習」『月刊自動車部品』(309), 30-35, 2007, 査読無し (韓国語)
- ⑦ 田中彰「総合商社の資源ビジネス」『流通』(19), 82-86, 2006, 査読無し
- ⑧ 李在鎬「トヨタの共存協力の事例」『自動車経済』(10), 26-35, 2006, 査読無し (韓国語)

[学会発表] (計 11 件)

- ① TANAKA, Akira, “The role of sogo shosha in mass procurement system of resource,” Asia-Pacific Economic and Business History Conference 2009, 2.19, 2009, Gakushuin University,
<http://www.uow.edu.au/commerce/econ/ehsananz/Tokyo%20Conference%202009/Papers/Tanaka.pdf>
- ② 李在鎬「韓国の自動車部品調達と日本からの示唆」企業経営シンポジウム, 2009. 3. 7, 県立広島大学
- ③ TANAKA, Akira and WANG, Yue, “Business group governance in China,” 3rd International Academy of Chinese Management Research (IACMR) Biennial Conference, 6.21, 2008, Guangzhou, China
- ④ WANG, Yue and TANAKA, Akira, “Understanding inter-firm relationships in business groups in China,” 2008 Academy of Manage-

ment (AOM) Annual Meeting, 8.12, 2008, Anaheim, USA

- ⑤ WANG, Yue and TANAKA, Akira, “From Hierarchy to Hybrid,” China Goes Global Conference, 10.9, 2008, Cambridge, USA
- ⑥ 中山健一郎「日系部品サプライヤーの現地進出と現地開発拠点への課題」第2回日中自動車産業研究交流会, 2008. 9. 15, 北京 (中国)
- ⑦ 中山健一郎「ホンダグループの海外生産拠点への技術支援とその変容」国際ビジネス研究会中部部会, 2008. 9. 27, 中京大学
- ⑧ 李在鎬「組織理念の浸透とチームワーク重視の人的資源開発」日本労務学会第38回全国大会, 2008. 8. 3, 立教大学
- ⑨ 田中彰「日本モデルの波及と拡散」経営史学会第43回全国大会, 2007. 10. 21, 愛媛大学
- ⑩ 中山健一郎「日系自動車メーカーの現地化経営と連続的革新の追求」第2回中日経営フォーラム, 2007. 10. 19, 上海 (中国)
- ⑪ 中山健一郎「中小精密軸受メーカーの中国進出と生産システムの革新」第17回復旦大学日本研究センター国際シンポジウム, 2007. 10. 21, 上海 (中国)

[図書] (計 6 件)

- ① 機会振興協会経済研究所『日本自動車メーカーの海外展開と国内基盤強化の方向性』機会振興協会, 2009, 100 (中山健一郎「マザー工場の現状と方向性」43-66)
- ② 塩地洋編『東アジア優位産業の競争力』ミネルヴァ書房, 2008, 248 頁 (田中彰「鉄鋼」15-49)
- ③ 塩見治人・橘川武郎編『日米企業のグローバル競争戦略』名古屋大学出版会, 2008, 416 頁 (田中彰「垂直統合と分業・長期契約」264-282)
- ④ 横山正博・崔俊・李在鎬『日本企業の創造性』三恵社, 2008, 280 頁
- ⑤ 出水力編『中国におけるホンダの二輪・四輪生産と日系部品企業』日本経済評論社, 2007, 380 頁 (中山健一郎「海外生産のノウハウを活かす四輪車生産」99-133)
- ⑥ 大平義隆編『変革期の組織マネジメント』同文館, 2006, 204 頁 (中山健一郎「日本の品質管理にみる新展開」179-195)

6. 研究組織

(1) 研究代表者

田中 彰 (TANAKA AKIRA)

名古屋市立大学・大学院経済学研究科・准教授

研究者番号：00275116

(2)研究分担者

中山 健一郎 (NAKAYAMA KEN-ICHIRO)

札幌大学・経営学部・教授

研究者番号：50285227

李 在鎬 (LEE JAEHO)

星城大学・経営学部・准教授

研究者番号：40342133

(3)連携研究者

なし