

機関番号：12701
 研究種目：若手研究（B）
 研究期間：2009～2010
 課題番号：21730293
 研究課題名（和文）自動車部品メーカーの取引戦略—能力構築と関係性構築—
 研究課題名（英文）Automotive supplier strategies: Building capabilities and relationships
 研究代表者
 真鍋 誠司（MANABE SEIJI）
 横浜国立大学・経営学部・准教授
 研究者番号：10346249

研究成果の概要（和文）：本研究は、自動車部品メーカーの組織能力向上と自動車メーカーとの関係性構築について考察したものである。その結果、主に以下の点が明らかになった。(1) コロケーションの逆機能は、企業間関係にも適用できる可能性がある、(2) 自動車のサプライヤー関係に、オープン・イノベーションの考え方は部分的には適用できる、(3) 協豊会には、サプライヤーの組織能力を高めるとともに、自律的に協豊会で活動させるマネジメントの仕組みがある。

研究成果の概要（英文）：We researched on automotive supplier strategies to build organizational capabilities and relationships with OEMs. The results are as follows: (1) the dysfunction of co-location can be applied to the co-location among different companies; (2) open innovation view can be partially applied to the automotive supplier systems and (3) Kyohokai has management systems to promote supplier autonomy in its activities as well as to enhance suppliers' organizational capabilities.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009年度	1,200,000	360,000	1,560,000
2010年度	800,000	240,000	1,040,000
年度			
年度			
年度			
総計	2,000,000	600,000	2,600,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：自動車産業、取引戦略、組織能力、関係性、自動車部品メーカー

1. 研究開始当初の背景

これまで、日本の自動車産業の競争優位性に関しては、多くの研究蓄積があると言える。特に、完成車メーカーの戦略と組織について

は、知識創造や進化能力、プロジェクト等の観点から考察されてきた。

他方、完成車メーカーとそのサプライヤーの取引関係についても、サプライヤー・システムの構造や機能の分析はされてきた。

しかしながら、サプライヤーの取引戦略そのものについて、サプライヤーの視点に立った研究は、筆者の知る限りそれほど多くは存在していない。

したがって本研究では、サプライヤーの取引戦略とその行動原理を明らかにする。

2. 研究の目的

本研究の目的は、自動車部品メーカーの取引戦略を、自動車メーカーとの関係性構築と組織能力構築の2つの視点から明らかにするものである。

3. 研究の方法

(1) 2009年度にはまず、「自動車産業に関する理論的文献」、特に製品開発やサプライヤー・システム、戦略的提携を主題にした先行研究のサーベイを行った。特に、いわゆる生産系列論を整理することによって、本研究の分析枠組みを構築した。また、2009年度では、自動車企業2社、自動車部品メーカー5社に対して、聞き取りを行った。独立系自動車部品メーカーでは、1社の購買担当者にヒアリングを実施した。独立系部品メーカーがいかに顧客である自動車メーカーとの関係性を構築しているかについて、定性的データを得た。また、系列的な部品メーカー（特定の自動車メーカーと強い関係性を持つメーカー）の研究者・開発者・購買販売担当者にヒアリングを実施した。系列的な部品メーカーは、自動車メーカーとの関係性を維持しつつ、競合他社とは異なる競争優位を構築しなければならない。したがって、関係性構築戦略の実態を知ることができた。

(2) 2010年度には、取引のオープン化に関する影響を考えるため、オープン・イノベーションの文献を広くレビューした。

(3) 次に、トヨタ自動車のサプライヤー組織である協豊会に注目し、自動車部品メーカーがいかに自動車メーカー（トヨタ）との間で強い関係性を築いているかを考察するため、トヨタ及び部品メーカーに聞き取り調査を実施した。

4. 研究成果

(1) 自動車メーカーの拠点周辺に部品メーカーが位置することは少なくない。したがって、地理的近接性（コロケーション）の効果を考察するため、日産自動車株式会社におけ

る拠点統合と製品開発プロジェクトを事例に調査と分析を行った。

本研究では、独自の先行研究の分類（①拠点統合と②プロジェクト）にしたがった。併せて、③空間構造の工夫についても、検討を加えた。

日産のケースを研究の対象とした理由には、以下の3点がある。第一に、新しく研究開発拠点をつくり、そこに複数の部門を配置している。しかもその新拠点の空間構造は、コミュニケーションの有効性を高めてイノベーションを創造することを意図した設計になっている。第二に、プロジェクト・レベルでは世界初となる製品を、研究・先行開発・製品開発という部門間のコロケーションによる協働によって達成した点である。何らかの突出した現象であることがケースの選択基準のひとつとなり得るが、このプロジェクトのケースは「世界初の商品化」という点で突出している。第三に、これらの拠点レベルとプロジェクト・レベルのコロケーションが同じ企業である日産によって行われている。したがって、完全とは言えないものの、比較するうえで統制すべき変数が異なる企業間の比較よりも少なくなることが期待できる。

以上二つのコロケーションに関するデータは、聞き取り調査によるものに加えて、日産自動車の社内資料や新聞・雑誌記事で必要な情報を補完した。

旧拠点では、同じ建物に先行開発部門と製品開発部門が入っていた。先行開発と製品開発を兼任するものもいたことから、先行開発部門が製品開発部門の影響を受けやすくなっていた。特に、先行開発の内容が、必要以上に短期的なものに変容してしまう可能性が指摘されていた。つまり、旧拠点では、コロケーションによってかえってコミュニケーションの有効性が阻害されていた可能性がある。

これは、「物理的な近接性がある場合、部門間パワーの格差があればあるほど、また、部門間に信頼がなければいほど、コロケーションによる部門間の連携よりも、パワー優位部門の業務が優先されてしまう現象」が起きていると考えられる。本研究では、この現象をコロケーションの逆機能と呼ぶ。ただし、部門間で信頼関係が生まれれば、企業の共通目標に向けた有効なコミュニケーションも生まれることが、プロジェクトの事例から明らかになった。この信頼関係を構築する手段は、例えば部門間の価値観を学習する機会である。

本研究のこの知見は、ひとつの企業内部部門の事例から得られたものである。しかしながら、この現象は、ゲストエンジニア制度や産業集積といった企業間のコロケーション

においても、存在していると筆者は考えている。これを明らかにするためには、更なる実態調査と定量データを用いた仮説の検証が必要である。

なお、本研究に関しては、「コロケーションの逆機能」として2009年6月7日に組織学会で報告した。

(2) 「知識の流入と流出を自社の目的にかなうように利用して社内イノベーションを加速するとともに、イノベーションの社外活用を促進する市場を拡大すること」(Chesbrough, 2006)であるオープン・イノベーションが注目されている。技術や知識の源泉を社外に求めていたという意味で、日本におけるサプライヤー・システムは、オープン・イノベーションを実践していた先駆けとも言える。

オープン・イノベーションに関する文献サーベイより、自動車産業に代表されるサプライヤー・システムとオープン・イノベーションの関係については、以下の点が明らかになった。

日本におけるサプライヤー・システムは、システムとして完全にオープンであるわけではなく、ある程度の閉鎖性がある。先行研究においては、特定企業にコントロールの権限が集中しておらず、技術や知識が分散的に存在していながら、それらを企業間で移転することに意義を見出すものが少なくない。ただし、オープン・イノベーション研究においても独立した企業間の長期的なパートナーシップは取り上げられることがあり、自動車部品の取引関係との違いは明確であるとはいえない。特に、知識や技術の流入と流出の両方が見られるタイプのオープン・イノベーションはカップルド型オープン・イノベーションとしてその概念が提示されている。

また、オープン・イノベーション全体の文献レビューとしての結論は、以下の3点に集約できる。

第一に、企業の外部環境におけるオープン・イノベーションの活用を促進する条件と、企業そのものがオープン・イノベーションを活用すべきかどうかの判断基準は、分けて考える必要がある。どの企業でも活用できる環境の中で、企業に差別化をもたらすのは個々の企業のビジネス・モデルや組織能力であるためである。

第二に、オープン・ソース・ソフトウェア研究の影響もあって、オープン・イノベーションにおけるオープン化と無償化は結びつけて考えられる傾向にあるが、これらは分けて考えなくてはならない。オープン化は、必ずしも技術や知識の対価が無償で提供されていることを意味するわけではない。収益を確保するべく、企業は技術のコントロールの

範囲や条件を考慮しながら、有償・無償と公開・非公開の範囲を戦略的に決定する必要がある。

第三に、知識の方向に基づく概念的類型(流入=インバウンド・流出=アウトバウンド)と、具体的な戦略オプションの類型は、必ずしも一致しない。開発コミュニティやサプライヤー・システムに代表される知識の流入と流出を同時に議論するカップルド型の存在と、ダイナミックにオープン・イノベーションの効果を変化させるスピノフのような戦略オプションの存在が、オープン・イノベーションの理解を難しくしている。

なお、文献レビューの成果は、研究技術計画学会の学会誌『研究 技術 計画』において、「オープン・イノベーションの諸相—文献サーベイ—」として公表した。

(3) 自動車メーカーと部品メーカーの関係性構築及び部品メーカーの組織能力向上については、トヨタの協力会(協豊会)を調査・分析した。その成果は2010年6月に開催された組織学会において、「協力会組織における会員企業の自主性管理メカニズム」という論題で報告した。以下、その要点を示す。

協力会組織のなかでも、トヨタ自動車の協力部品メーカー組織である協豊会は、トヨタと協豊会会員企業(サプライヤー)の競争優位性構築に大きく貢献している。協豊会のネットワーク取引構造の分析等、これまでも協豊会をテーマにした既存の研究は存在するものの、協豊会の組織的性格を主眼においた研究はわれわれの知る限り存在しない。そこで、会員企業の自主性を保持しつつ、協力会が「組織の組織」として継続するメカニズムを考察した。

協豊会の会員数は215社(2010年4月当時)であり、関東地区65社、東海地区120社、関西地区39社という構成である。

主な活動としては、まず、各社代表者(原則は社長)が必ず参加する協豊会総会がある。毎年、4月上旬に開催され、トヨタ自動車は会長以下役員や調達職制が来賓、会員会社は代表者1名、協豊会の副会長・幹事・各委員長・部会長・研究部会のテーマリーダー等、300名以上が参加する。

会員会社のトップが参加する総会以外では、経営者懇談会が年2回開催される。この経営者懇談会では、その都度テーマが設けられてトヨタの調達担当役員との懇談が行われる。特に東海地区はメンバー企業が多いため、3グループに分けて開催される。関西地区は1グループ、関東地区は2グループ、計6グループが存在する(単純平均で1グループ36社)。トヨタの幹部は、年12回、出席する。さらに、東海地区、関東・関西地区合同で年に1度、トヨタ自動車との共催で懇親

ゴルフ会が開催されており、トヨタからは社長以下 20 名程度の出席がある。以上より、トヨタがいかに協豊会の会合を重視しているかが分かる。

次に、テーマ研究部会はマネジャー層を対象とした活動である。テーマの選定は、トヨタの調達方針を参考に、各社関心のある共通のテーマを挙げ、協豊会で選定、各社に募集を募って1年間の活動を行う。各活動の成果は、協豊会の内部で公表される。例えば、2009年度では、人材育成分野＝「スタッフの自工程完結」、品質＝「海外品質の向上」、CSR＝「CSR への対応」、安全＝「安心して働ける職場作り」となっている。

本研究では、①協豊会の独立性、②全社的コミットメントの規律、③カスタマイズ可能な協豊会のテーマの3点を考察した。

第一に、協豊会はトヨタとは独立した組織として、部品メーカーの協豊会活動を支えている。協豊会には事務局長以下の専任者はいるものの、会長をはじめ幹事や部会長、委員等は会員会社から選出されている。彼らはトヨタの経営方針や彼らはトヨタの経営方針や調達方針の内容を充分くみ取り、テーマの設定を通じてその哲学の普及を促進する役割を担っている。また、部品メーカーの協豊会活動のテーマに関する提案や意見は、トヨタに直接伝えられるのではなく、アンケートや経営者懇談会などの活動を通じて協豊会に吸い上げられる。このように、協豊会はそれらの提案や意見に対して「聞く耳」を持って然るべき対応をとる。つまり、あくまで協豊会における部品メーカー自身の活動であることが強調されているのである。

また、協豊会活動の成果は、そのプロセスの結果としてトヨタとの取引に結びつく。協豊会への参加が、トヨタとの個別取引において直接的に有利に働いたり、取引を保証したりすることはない。したがって、協豊会活動とは、トヨタに対するものではなく、会員企業自身の課題認識の共有化と相互研鑽をはかるための活動であるといえる。

第二に、協豊会は、規律ある組織としての性格を持っている。規律があるからこそ、会員企業の自主性が生まれているとわれわれは考えている。

会員企業は、入会審査前に協豊会活動への強いコミットメントが求められる。すでに述べたように、企業のみドル・マネジメントの部会への出席はもちろん、トップ・マネジメントの総会や経営者懇談会への出席が原則義務付けられている。さらに、そういった会合において他企業のトップ同士との繋がりが生まれ、相互に哲学や知識に対する理解が深まっていく。その結果、協豊会活動への参加から哲学や知識そのものに至るまで、トップの理解は深いものになる。実際に協豊会活

動に参加し、哲学や知識を社内に展開するのはミドルであるが、その際、トップの理解と支援が存在する意義は大きい。また、後述するように、協豊会活動で得た哲学や知識を社内で検討する場面では、オペレーションを担当する現場の人間の参加が不可欠である。このように、参加会員企業内への知識の浸透が全社的に促進されるのである。

第三に、協豊会活動で獲得していく哲学や知識は、いわゆる方法やハウツーではなく、各社にアレンジやカスタマイズが可能なノウハウであるという点が重要である。例えば、自工程完結というコンセプトも、考え方としては会員企業に共通して浸透させるようになっているが、その適用に関しては各社が自由に行ってよい。このようなある種の冗長性や自由さというものが、喜びをもった各社の工夫を生むとともに、会員企業の自主的な行動を促進させるのである。

また、このように獲得・定着した知識が具体的に有効であることが認められることによって、会員企業は更なるコミットメントへのインセンティブが生じ、自主的に協豊会活動に取り組むことになる。この段階に至っては、協豊会外部からは一見、負担と思える規律も、自主的に取り組むために当然必要なものという感覚に転化しているのかもしれない。

本研究では、協豊会を事例に会員企業が自主的に活動することで、協豊会が組織として継続するメカニズムを考察した。

ポイントとして示せば、①協豊会の独立性、②全社的コミットメントが求められる規律、③カスタマイズ可能な協豊会のテーマである。これらが結びつくことによって、会員企業の自主的な活動参加が促進されるのである。自主的な活動から、各会員企業オリジナルな成果が生まれ、またそれが協豊会活動においてケースとして報告されて共有される。こうした正のフィードバック効果があるため、他の協力会よりも規律が厳しいにも関わらず、協豊会は組織として60年以上の間継続してきたと考えられるのである。

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2件)

- ① 真鍋誠司、安本雅典、「オープン・イノベーションの諸相—文献サーベイ—」、『研究技術計画』、査読無、25巻、2010年、8-35
- ② 森田正人、茂垣広志、真鍋誠司、「ICTスタートアップ企業の海外市場参入—ハイ

テク・ボーン・グローバル企業の罨一」、
『国際ビジネス研究』、査読有、2 卷、2010
年、61-73

〔学会発表〕（計 2 件）

- ① 木村泰三、真鍋誠司、「協力会組織における
会員企業の自主性管理メカニズム—協
豊会の事例研究—」、組織学会、2010 年 6
月 6 日、中央大学
- ② 真鍋誠司、「コロケーションの効果と逆機
能—日産自動車における開発機能の分離
と集約—」、組織学会、2009 年 6 月 7 日、
仙台国際センター

〔その他〕

ホームページ等

<http://homepage2.nifty.com/manabe-seiji/>

6. 研究組織

(1) 研究代表者

真鍋 誠司 (MANABE SEIJI)

横浜国立大学・経営学部・准教授

研究者番号：10346249