

平成 2 1 年 5 月 8 日現在

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2007～2008

課題番号：19730277

研究課題名（和文） サプライヤー関係の変化と現代日本における中小サプライヤーの
存立と行動に関する研究

研究課題名（英文） Some Changes of Supplier Relations and SMEs Existence and Behavior

研究代表者

関 智宏（SEKI TOMOHIRO）

阪南大学・経営情報学部・講師

研究者番号：40434865

研究成果の概要：

本研究では、日本におけるアセンブラーとサプライヤーとの企業間関係（以下、サプライヤー関係）において、1990年代以降のサプライヤー関係の変化が、中小サプライヤーの存立にいかなる影響を及ぼすか、またそれにより中小サプライヤーがいかなる行動をとるかを理論的・実証的に明らかにすることを目的とし、1990年代以降におけるサプライヤー関係の変化がいかなるものか、中小サプライヤーが方策の1つとしてとりうる連携が中小サプライヤーの存立にいかなる効果をもたらすか、以上のと の検討事項から、いかなる理論化を図ることができるか、の3つの基本的課題を基に、検討を行った。

アセンブラーと中小サプライヤーとの間の取引は必ずしも公正とは言えない側面がある。中小サプライヤー側からの要請として、大企業の行動抑制や、大企業との公正・正当な取引の実現などがある。規模の異なる企業同士の企業間取引には、不公正となりうるような実態がある。実際、液晶パネル市場での大手アセンブラーは、サプライヤーとの取引関係を戦略的に見直すという戦略転換がみられ、極めて劇的な変化が起きている。

アセンブラーの戦略転換のなかで、中小サプライヤーの対応が着目されるわけであるが、その対応策の1つとして中小企業連携がある。中小サプライヤーは、中小企業連携の参画に伴い、最終的に自社の経営基盤をよりいっそう強化することができるような、自律化とも言うべき成果を得ていることが、アドック神戸のケースから明らかとなった。また、中小企業庁が展開する新連携制度認定案件のコア企業へのアンケート調査から、制度がはじまってまだ間もなく連携体としての成果もまた参画企業に対する成果もまだ出てきてはいないが、アドック神戸にみられた自律化のプロセスはみられており、成果の醸成は、時間の問題であるといえる。

最後に、研究対象とする中小サプライヤーのケース・スタディに当初計画以上に時間を要したことから、当該企業に仕事を発注する大手アセンブラーについての検討を研究計画期間中に行うことができず、そのためサプライヤー関係の変化と連携との理論的結合の課題が残された。次年度は研究計画外ではあるが、次年度も引き続き研究課題の追求を行っていく。

交付額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2007年度	1,200,000	0	1,200,000
2008年度	1,100,000	330,000	1,430,000
年度			
年度			
年度			
総計	2,300,000	330,000	2,630,000

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：サプライヤー、脱下請、中小企業、連携、ネットワーク、下請制、経営革新、産業集積

1. 研究開始当初の背景

(1) 基本的目的

本研究は、日本におけるアSEMBラー - サプライヤーとの間の企業間関係（以下、サプライヤー関係）を対象とし、1990年代末以降におけるサプライヤー関係の変化が、とりわけ中小規模のサプライヤー（以下、中小サプライヤー）の存立にいかなる影響をもたらし、それによって、中小サプライヤーはいかなる対応を講じるに迫られたかを理論的・実証的に検討することを目的としている。

(2) 当初の設定課題

本研究の基本目的の下に、以下の3つの個別検討課題を伴っており、本研究期間内に下記の3点の検討課題について検討することを想定していた。

(a) サプライヤー関係の変化

第1に、サプライヤー関係の変化が1990年代後半以降どのように変化しているか、また、変化しているとみる場合、その変化の内容はそれ以前のときと比べてどのような質的な違いがみられるか、ということである。アメリカでは、1980年代後半から1990年代初頭にかけて、サプライヤー関係が、1980年代の日本における自動車産業や家電産業等が有していた国際競争力の源泉としての協調的なサプライヤー関係に接近しつつあることが実証的に明らかにされている（たとえば、Helper, S. (1991) "How Much Has Really Changed between U. S. Automakers and Their Suppliers?," Sloan Management Review, Vol. 32, pp. 15-28. ならびに Dyer, J. H. and W. G. Ouchi (1993) "Japanese-Style Partnerships : Giving Companies a Competitive Edge," Sloan Management Review, Fall, pp.51-63 など）。私見では、1990年代以降の日本におけるサプライヤー関係はこれまで学術的に十分に検討されることがなかったように思われるが、これまでに実施したいくつかのヒアリング調査を通じて、単に協調的な関係というものではなく、むしろ協調的な関係と距離を隔てた関係（Arm-length Relationship）の2つのサプライヤー関係が成立していると推

察できる。こうした変化がこんにち生じている点について、特にアSEMBラー側の外注戦略という視点から、実証的に検討する必要がある。

(b) 中小企業の連携

第2に、私見でサプライヤー関係が変化しているとする根拠にもなるが、サプライヤー関係が変化しているのは、むしろ中小サプライヤー側から、協調的な関係を選択するものと距離を隔てた関係（Arm-length Relationship）を選択するものとに二分化している。特に特定のアSEMBラーに対して「距離を隔てた関係」を選好する中小サプライヤーの多くは、企業だけでなく大学や研究機関などとさまざまな連携を構築し、従来取引関係を構築していたアSEMBラー以外の多様な顧客からの要望に対応しようとしている（たとえば、関 智宏（2006年）「中小企業連携の事業システムと競争力」、同（2006年）「連携による新産業創出を目指す兵庫県立工業技術センター」など）。これまで中小企業を対象に連携とほぼ同義として捉えることのできるネットワーク概念を用いた先行研究はいくつかある（たとえば、中山 健（2001年）『中小企業のネットワーク戦略』同友館、西口敏宏編著（2003年）『中小企業ネットワーク』有斐閣、また最近のものとしては、湖中 齊・前田啓一・桑野博行編著（2005年）『多様化する中小企業ネットワーク』ナカニシヤ出版、がある）。こうした中小サプライヤーを中心とした連携の構築が、サプライヤー関係のあり方（とりわけ従来取引のあったアSEMBラーとの関係）にいかなる意味をもつのか、さらには中小サプライヤーの存立基盤にいかなる効果をもたらすのかについて、日本全国から可能な限り多くのケースを集め、実証的に検討する必要がある。

(c) サプライヤー関係の変化と中小企業の連携の理論的統合

第3に、上でみた2つの点、すなわち、サプライヤー関係の変化のなかでも、「距離を隔てた関係」の成立という1つの潮流と、中小サプライヤーを中心とした連携（以下、中小企業連携）の構築というもう1つの潮流とが、企業間関係論的アプローチからの中小企

業存立論という観点から（田中 充・佐竹隆幸編著（2000年）『中小企業論の新展開』八千代出版）いかなる理論化を図ることができるかについて検討する必要がある。この点についての検討は若干ではあるが、関 智宏（2006年）「日本におけるサプライヤー関係の変化と中小企業の存立」で行っている。

2. 研究の目的

本研究は、日本におけるアSEMBラーとサプライヤーとの企業間関係（以下、サプライヤー関係）において、1990年代以降のサプライヤー関係の変化が、中小サプライヤーの存立にいかなる影響を及ぼすか、またそれにより中小サプライヤーがいかなる行動をとるかを理論的・実証的に明らかにすることを目的とし、この研究当初の背景を踏まえ、本研究では、

1990年代以降におけるサプライヤー関係の変化がいかなるものか、
 中小サプライヤーが方策の1つとしてとりうる連携が中小サプライヤーの存立にいかなる効果をもたらすか、
 以上の と の検討事項から、企業間関係論的アプローチからの中小企業存立論という観点からいかなる理論化を図ることができるか、

である。以上の3つの具体的な研究目的を設定した。しかし、後述するように、にかんする具体的な調査に時間を要したことから、の研究課題は、本研究期間中に十分に検討することができなかつた。次年度は、本研究の期間の延長ではないが、引き続き研究を実施したいと考えている。

3. 研究の方法

本研究では、文献研究と、ヒアリング調査ならびにアンケート調査の方法を採用した。

表 研究目的と研究方法

研究目的	研究方法
	文献研究、ヒアリング調査 アンケート調査
	文献研究、ヒアリング調査、 アンケート調査
	次年度に検討を持ち越し

4. 研究成果

2007年度と2008年度の2年間にわたり、本研究を実施した結果、2007年度は1つの、また2008年度は3つの、合計で4つの研究

成果を得ることができた。

(1) 大 - 中小企業間取引の基本認識

2007年度には、研究を進めていく過程で、中小企業にとって、そもそも大企業の行動による影響や大企業との公正な取引に対する要請度合いをアンケート調査にて調査する機会に遭遇した。これは、中小企業論の伝統的分野でもある下請制の議論でみられるように、中小企業（中小サプライヤー）と大企業（アSEMBラー）との企業間取引関係における公平性の問題を検討することにつながる。アンケート調査は、大阪府中小企業家同友会の協力の下、実施され、422件の回答を得た。アンケート調査の結果、アSEMBラーと中小サプライヤーとの間の取引上の公平性を維持するためには、法的整備や人材確保に関する要請が高かったが、それと同じくらいに大企業の行動抑制（具体的には大企業の紳士的な対応や大企業の介入を防止など）や、大企業との公正・正当な取引の実現に対する要請が非常に高いことが明らかとなった（関 [2007]）。このように、規模の異なる企業同士の企業間取引には、不公正となりうるような実態があることが明らかとなった。

この調査結果に基づく認識をつうじて、2008年度に本研究の3つの基本的課題に取組んだ。

(2) サプライヤー関係の変化

の検討課題は、1990年代以降におけるサプライヤー関係の変化がいかなるものか、についてである。この点については、「エグジット/ボイス理論」を用いて、1990年代のサプライヤー関係の変化を液晶パネル市場と家電メーカーの事例を基に検討し、研究成果を上梓した（関 [2009a]）。

具体的に検討したのは、東芝とシャープの取引関係、ならびに日立製作所とパナソニック、キヤノンの取引関係、の2つのケースであり、2000年以降の動きを中心に検討した。MITの研究者であるヘルパー（Helper, S.）が提示したサプライヤー関係の分析ツールとしての「エグジット」と「ボイス」の概念を用いながら、液晶パネル市場におけるサプライヤー関係の変化、とくにアSEMBラーである東芝ないし日立製作所の戦略転換について検討した。

ただし、これら液晶パネル市場を担う企業は主に大企業であり、本来本研究が想定した大企業であるアSEMBラーと中小企業であるサプライヤーとのサプライヤー関係を直接的に考察したものではなかつた。とはいえ、液晶パネル市場の業界再編は劇的に進んでおり、大手アSEMBラーをめぐる戦略転換の今日的な動きを限られた研究期間内で検討するには、適切な事例であったと考える。本

検討課題をより深く検討していくためにも、このたびの研究期間内では十分に検討することができなかつた下請制など、大手アセンブラー-中小サプライヤーとのサプライヤー関係についての検討を、引き続き行っていく予定である。

(3) 中小企業連携の成果

(a) 自律化

の検討課題は、中小サプライヤーが方策の1つとしてとりうる連携が中小サプライヤーの存立にいかなる効果をもたらすか、についてである。この点については、アドック神戸という神戸地域の中小企業連携組織と、その参画企業数社を事例に、連携を通じた中小企業の成長発展（これを当該研究では、「自律化」とした）について検討し、研究成果を上梓した（関〔2009b〕）。

アドック神戸のケースを通じてわかったことは、アドック神戸に参画している個々の中小企業は、アドック神戸という中小企業連携の参画に伴い、最終的に自社の経営基盤をよりいっそう強化することができるような、自律化とも言うべき成果を得ているということである。具体的には、アドック神戸の主幹会社でもあるツインテックは、アドック神戸に参画してから、製品開発に自信をつけたことをきっかけに大手企業との新規取引による売上を伸ばし、結果として、ある大手総合電気メーカーの下請から脱することに成功している。また、奥谷金網製作所は、アドック神戸参画を通じて、Web を活用した販売方法を導入するだけでなく、アドック神戸で体験した特許取得のノウハウを活かし、大手企業と共同特許を取得するに至っている。最後に、上の2社（ツインテックならびに奥谷金網製作所）をも含むアドック神戸参画企業は、アドック神戸に参画することを契機として、新規に受発注機会を得ている。このように、アドック神戸に参画する企業の多くは、アドック神戸に参画してから、自社の経営基盤に強化するような何らかの成果を得ている。これらは、中小企業が主体的に行動することによって得られた結果としての成果であることから、中小企業が自律化を実現したいくつかのケースとしてみる事ができる。

多くの中小企業連携は、連携それ自体の成果を追い求めていた。ここで言う連携組織の成果とは、中小企業連携のなかにおいて取組まれた製品開発などの実現である。もちろん、事例として紹介してきたアドック神戸自体においても、中小企業連携それ自体の成果はいくつか生み出されており、また、それは連携組織の事業運営において重要な位置づけとなっている。つまり、中小企業連携のなかにおけるいくつかの製品開発は、重要な事業プロジェクトとして位置づけられている。し

かしながら、連携それ自体においては、成果を実現できる事例はあまり多くないと言われており、さらにその成果が売上など果実を生み出す事例はさらに多くないとも言われている。それでは、連携による成果が実現できなければ、その連携は果たして失敗であるのか。

私見では、そう判断するのはやや短絡的ではないかと考えている。つまり、中小企業連携における共同受注・共同製品開発など諸活動から成果の果実たる売上が伸びていないからと言って、当該中小企業連携を過小評価すべきでない。中小企業が、連携を通じて自社の経営基盤をいっそう強化していくためには、自社だけでは対応できない事業案件であっても積極的にかつ継続的に参画（投資）し取組むことが前提となる。自社だけではできないからこそ連携が必要なのである。しかし連携それ自体に成果がなかなか出なくとも、連携に参画する個々の中小企業が、連携を通じてこれまで体験したことのないさまざまな経験を積み、何か1つでも学び、それを事業活動に活かすことができるような、何らかの成果を得ることができたとすれば、それも連携の大きな成果として高く評価してはどうだろうか。それこそが連携の大きな成果であると考えている。このことは、中小企業連携の最終的な成果が、中小企業連携に参画する個々の中小企業の経営基盤の強化であり、それにつながる中小企業の自律化にあることを示唆している。

(b) 新連携

また、中小企業庁がすすめる連携支援制度と、中小企業の自律化をも含む連携の成果と連携の母体組織の役割について、新連携制度認定案件のコア企業（プロジェクトリーダー）に対するアンケート調査を基に検討し、回収された115件（回収率21.4%）の調査結果を基に研究成果を上梓した（関〔2010〕）。

連携の成果は、連携体としての成果と、連携に参画する構成メンバーの成果の2つにわけて検討した。第1に、連携体としての成果についてである。対象とした新連携の成果は、成果の段階を考慮し、段階別に、新商品などを開発しているか否か、販売しているか否か、販売目標を達成しているか否かに類型し、現在進められている新連携認定案件の成果を段階的に評価することが必要であった。また、販売目標を達成できていない場合については、その理由を詳細に検討することが必要であった。これらの諸点をアンケート調査で確認したところ、新連携制度に認定されたコア企業のじつに過半数が、販売はしているものの目標達成には至っていないことが明らかとなった。目標達成に至っていない理由としては、景況の悪化などマクロ的な原因も

指摘されていたが、多くは販売にかんする課題を抱えているためであり、顧客ニーズの把握不足や販路開拓不足、さらには商品に対する認知度不足などが指摘されていた。現実的に、新連携制度が想定している「事業計画」は3～5年と限定的であることから、その期間中に目標達成すること事態が非常に難しいことを示している。さらに、事業化を本来的目標とする新連携制度が、販路開拓やマーケティング全般など、連携構成メンバーの売上に直接的に貢献する事業については補助の対象になっていないことから、それらについてはあくまで自助努力により取組まざるをえない。政策的な問題・課題も、目標達成に至らない要因の1つとなっていることは否めない。

第2に、中小企業連携の構成メンバーの成果についてである。連携体の構成メンバーが連携に参画してから享受しえた成果として、構成メンバー間で醸成されていた信頼関係をいっそう深化させたかどうか、技術力の把握など情報共有・学習を行ったかどうか、コア企業としてブランドや信用力などによる評判を向上させたかどうか、連携体としてのブランドや評判を向上させたかどうか、顧客ニーズなど外部情報を入手したかどうか、受注など他の企業・組織から仕事が依頼される度合いが増加したかどうか、連携体の構成メンバーなどに発注など仕事を依頼する度合いが増加したかどうか、コア企業として製品開発など事業運営・管理などを経験したかどうか、コア企業自社単独での製品開発に対する自信が向上したかどうか、脱下請など業態転換、事業内容を刷新したり、あるいは新規事業を展開したりしたかどうか、など連携体の構成メンバーが享受しえる連携の成果についてそれぞれその実態を検討することが必要であった。これらの諸点をアンケート調査で確認したところ、調査対象となった新連携認定案件のコア企業の過半数が、連携構築メンバー間との信頼関係が深化しており、コア企業としての評判・ブランド・信用力が向上しており、また新連携事業案件の社会的な評判・ブランドの向上がみられたりし、それらの成果を教授しえた。また、新連携構成メンバー間での情報共有・学習（技術力把握）などもほぼ過半数に近い割合であった。しかしこれらの一方で、顧客ニーズなど外部情報の入手は比較的高い数値ではあるが、受注など他の企業・組織から仕事が依頼される度合いや、逆に連携の構成メンバーに対してコア企業が仕事を依頼する度合い、また、製品開発など事業運営・管理などの経験や自社単独での製品開発に対する自信向上は、それほどまでに強くみられなかった。脱下請など業務転換などは、極端に数値が低かった。もとより筆者は、円滑な情報共有・学習、顧客

からの評判の向上、製品開発に対する自信の向上、新規事業展開、という4つの成果が段階的に享受される成果であるという仮説を導出したが、調査結果から、少なくとも2つの段階にわかれると言える。つまり、新連携に認定されたコア企業の多くは、まだ事業案件が認定されて5年以内であるにもかかわらず、円滑な情報共有・学習、顧客からの評判の向上といった成果を享受している。しかし、製品開発に対する自信の向上、新規事業展開といった成果については、5年以内では享受しえない成果であると言える。さらに経済的取引についても、外部からの取引や、構成メンバー間での取引は、まだ多くのコア企業でなされていないと考えるほうがよいだろう。とくに新連携認定案件ないし新連携のコア企業の社会的評判やブランドの向上は、新連携制度の認定という言葉「お墨付き」の効果でもあり、制度面での企業に対する有効性は高い。しかし、コア企業の製品開発の促進や経済的取引の開発といった点については、コア企業の売上に直接的に貢献するような取組でもあり、これが新連携制度の補助対象となっていないことが、コア企業の発展に至っていない原因であり、制度的な問題・課題となっていると言える。

第3に、中小企業連携と母体組織などその役割についてである。中小企業連携には、連携を構築したり、構築を構築した後の事業運営には、新連携の構成メンバーが所属する経営者団体や組合など母体組織が同じであるかどうか、地縁的なつながりがあるかどうか、従来からの取引先であるかどうか、そして、知人からの紹介であるかどうか、など連携体の構成メンバー同士の人的なつながりの実態を検討することが必要であった。これらの諸点をアンケート調査で確認したところ、従来からの取引先が一番多く、過半数を超えた結果となった。また、仮説で提示した所属する経営者団体や組合などが同じであるという解答を示していたが、実際にはこの項目は非常に少ない回答の割合であった。また地縁的なつながりも少ない回答の割合であった。従来からの取引関係が新連携構築のもっとも大きな要因であるとする、それはこれまでの中小企業の連携構築の支援施策に対して重要なインプリケーションをもたらす。それは、新連携などプロジェクトチームをより多く排出するためには、企業間での経済取引（ビジネス・マッチング）をより活発化していき、そのなかから新規事業創出を目指すプロジェクトチームをつくっていくという点である。従来の中企業対策として取組まれてきた中小企業の組織化支援は、交流による信頼関係をベースとしながら、交流から始まる組織体の整備を実施してきた。しかしながら、

経済情勢、とくにグローバル化の深化が進むなかで、ある特定地域内での連携構築という地理的な範囲はなくし、価値創出を目的とした連携構築を、企業間の経済的取引をベースに図っていなければならないであろう。

(4) おわりに

以上、本研究の当初研究計画で設定した3つの検討課題のうち、2点について2年間に及ぶ研究期間内で取り組むことができた。研究の過程で、の点は、研究対象とする中小サプライヤーのケース・スタディに当初計画以上に時間を要したことから、当該企業に仕事を発注する大手アSEMBラーについての検討を研究計画期間中に行うことができず、そのため、課題が残された。次年度は研究計画外ではあるが、次年度も引き続き研究課題の追求を行っていききたい。

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4件)

関 智宏 [2007] 『『中小企業憲章』学習運動の課題と展開 大阪同友会「憲章レポート」の分析から～』中小企業家同友会全国協議会『企業環境研究年報』第12号, pp.15-39.

関 智宏 [2009a] 『サプライヤー関係のダイナミズム 「エグジット/ボイス」理論からみた日本の液晶パネル市場と家電メーカーの動向』財団法人機械振興協会経済研究所『デジタル家電産業におけるグローバル活動の新展開と国際競争

力(機械工業経済研究報告書 H20-2), pp.39-64.

関 智宏 [2009b] 『連携を通じた中小企業の自律化 アドック神戸 10年間の歩み』阪南大学学会『阪南論集』第44巻第2号, pp.25-43.

関 智宏 [2009] 『中小企業連携の成果と課題 新連携支援制度認定案件に対するアンケート調査から』阪南大学学会『阪南論集』第45巻第1号, 所収予定(投稿中)

6. 研究組織

(1) 研究代表者

関 智宏 (SEKI TOMOHIRO)
阪南大学・経営情報学部・講師
研究者番号: 40434865

(2) 研究分担者

()

研究者番号:

(3) 連携研究者

()

研究者番号: