

令和 2 年 5 月 18 日現在

機関番号：35404

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2016～2019

課題番号：16K03919

研究課題名（和文）自動車部品サプライヤーの連携進化に関する事例研究：戦略策定と生産現場の整合性

研究課題名（英文）A case study on the development of cooperation among auto parts suppliers:
Strategy formulation and production site consistency

研究代表者

木村 弘（KIMURA, HIROSHI）

広島修道大学・商学部・教授

研究者番号：50336070

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,300,000円

研究成果の概要（和文）：本研究では、自動車部品サプライヤーの連携の進化について、企業の戦略策定と生産現場の整合性の視点から考察を行った。経営戦略の策定では、経営層が主な方向性を明示するのが重要な役割である。その際、生産現場の能力をふまえた適切な意思決定がなされなければ、経営戦略は達成が著しく困難になる。一方の生産現場では、現場層の取り組みが重要になるが、戦略に合わせた改善の方向性が備わったほうが、組織として取り組みが活発化する現象について究明した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の学術的意義は、これまで経営戦略と生産現場を分けて研究されることが多かった領域を、ひとつの領域として統合的考察を行っている点にある。これは社会的意義にも言える。企業や組織においても、経営者やリーダーがいくら高邁な戦略や目標を掲げても、現場やメンバーの能力や納得が得られなければ、全体として整合性をもつことは難しい。本研究は、こうした企業や組織がもつ本質的な問題を正面からとらえていくスタンスをとっている。

研究成果の概要（英文）：This study examined the development of cooperation among automobile parts suppliers from the perspective of corporate strategy formulation and production site consistency. When formulating a business strategy, it is important for management to clearly indicate the main direction. At such a time, it is extremely difficult to achieve a management strategy unless proper decision-making is made based on the production site capabilities. On the other hand, at the production site, the efforts of the factory floor are important and an organization becomes more active if there is a direction of improvement in line with the strategy; this study investigated this phenomenon.

研究分野：経営学

キーワード：経営戦略 生産現場

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

本研究では、自動車メーカーや部品サプライヤーの企業間関係を考察する際、両社ともに成長を目指した経営戦略の計画を描くことができる関係を念頭においている。これまでの研究から、自動車メーカーやサプライヤー同士のネットワークが多重的に形成され、個別企業のみならず地域的にも成長を遂げている姿を考察してきた。

そこで、さらにサプライヤー関係がどのように進化したのかを考察することを目的とした。特に広島地域のマツダと主要な地場サプライヤーを調査対象にするため、マツダの国内工場を中心として、タイ工場やメキシコ工場における地場サプライヤーとの関係を考察しようと考えた。

2. 研究の目的

(1) サプライチェーン内の企業間関係の進化について：全体志向性

研究開始の当初、第1の研究目的として、自動車部品のサプライチェーンにおける企業間関係がどのように進化しているのかを考察することをあげた。これは連携がどのように進化しているのかを明確にすることである。そこで本研究では、サプライチェーン全体を指す「全体志向性」として、各企業がどのようにサプライチェーンへの関係性を構築しているのかを明らかにする視座である。

(2) サプライヤー独自の生産現場力の向上について：個別志向性

第2の目的として、個々の部品サプライヤーが独自に展開する生産現場力の向上に向けた取り組みについて考察することをあげた。部品サプライヤーは他社と協力(競合)関係にある一方で、自社ではより優れた生産活動ができるような取り組みを活発化している。より強まるモジュール化への対応をふまえて、海外生産移管の問題と関連させて、生産現場づくりの「個別志向性」を考察する視座である。

(3) 生産現場能力を勘案した経営層の存在について：経営志向性

第3の目的として、生産現場能力を勘案した経営層の存在について、生産現場の成長を促す経営志向性を考察することをあげた。これは、経営層が生産現場にどう向き合い、主要なサプライヤーとして存続させうるのか、国内市場での優位性の確保をどう実現するのか、実際の海外工場のヒアリング調査を通じた考察である。本研究では、経営と生産現場の整合性を考察する際の「経営志向性」という視座とした。

3. 研究の方法

(1) 自動車部品サプライヤーを対象にした事例研究

研究の方法として、まず1年目から分析フレームワークと主要概念の検討を行った。企業間関係の主要な先行研究をふまえ、さらに信頼関係という数値化が困難な概念について考察して、事例を分析するための枠組みとした。サプライチェーンという企業間関係には経済的側面だけではなく信頼関係が不可欠であり両側面からの考察を行った。

企業の連携進化については、過去の研究(木村, 2013)において、部品サプライヤーの連携を時間の経過とともにどのような特徴があるのかを明示するフレームワークを提示している。これを用いて連携活動の進化の時系列変化の考察に活用した。その他、後述するKimura(2016)で信頼に基づく関係性について究明し、木村(2016)では自動車メーカーと部品サプライヤーの共通認識(共通言語化)が図られている現象を図示しながら事例研究を行った。

(2) ものづくり中小企業を対象にした事例研究

部品サプライヤーを考察していくと、特に海外工場で顕著だったのが本社との関係性であった。本社に重きを置く一方で、海外工場は子会社とはいえず、確実に利益をあげていく責任が求められる。海外子会社工場のスタッフ部門は少数の日本人と一部現地スタッフであることが多い。その他の多数は生産現場に従事する社員たちである。

この組織編制は日本の中小企業と類似した組織形態である。そこでものづくりに従事する日本の中小企業の経営も参考にすることにした。部品サプライヤーと中小企業を比較すると、部品サプライヤーの持つ「系列」的なサプライチェーンは経営の安定性には一定の寄与をしていることや、国内本社があることの経営安定性なども確認することができた。

他方、中小企業は取引相手の安定性は弱まるものの、経営者の意思決定を反映した機動的な経営をとりやすく社員とコミュニケーションをとりやすいメリットがあるため、新たな分析枠組みとした。

4. 研究成果

(1) 全体志向性を促進する「信頼」の役割

自動車メーカーのマツダのサプライヤー・システムの漸進的進化を考察した結果、マツダと部品サプライヤーが戦略と生産の両面で共通した考え方を共有して、長期的展望をもった経営を志向していたことが明らかになった。共通した考え方や長期的展望によって、企業間でさらなる信頼関係が構築され、サプライチェーン全体で新しい関係性を生み出していた。

これは、マツダが提示したモノ造り革新活動を基軸とした考え方が主要部品サプライヤーへ浸透したことや、J-ABC活動といわれる生産活動への積極的な関わりが、両者間の信頼関係の向上に寄与していた。従来よりも信頼関係が増し、それが新しい取り組み(地平)を全体的に創造し続ける原動力になっていた。これを図1に示す。

信頼の役割について以上の研究成果が得られたものの、これらは定性的かつ数年間の考察で得られた知見である。今後の課題として、これらの関係性を定量的に把握していくことがあげられる。数年ごとに企業間関係を調査し、実際の経営活動の取り組みと突き合わせていく必要がある。

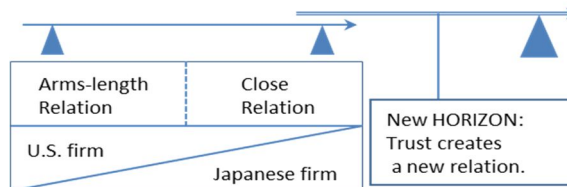


図1 信頼に基づく関係性の概念図

(2) 個別志向性を促進する「関係性」の役割

新しい信頼関係によって企業間関係が刷新された背景に、マツダのモノ造り革新活動があった。共通した考え方はサプライチェーン全体に「共通言語」として浸透し、部品サプライヤーが各社それぞれの企業活動に方向性をもたせた。これが個別志向性である。

設計思想の共通言語化では、モノ造り革新活動によって生み出された一括企画、コモンアーキテクチャ、フレキシブル生産を通じて、部品サプライヤーと情報共有が進んだ。自動車メーカーから今後数年間の方向性や設計方針が明示されることは、部品サプライヤーにとって経営資源の有効活用が容易になり、自社の強みを構築する方向性も定めやすくなっていた。

今回の研究期間では詳細な究明ができなかったが、設計段階ではモデルベース開発という施策とシミュレーションを組み合わせさせた手法がとられていた。コミュニケーションに不可欠な回数や深さを補う面でも、モデルベース開発が寄与したことの考察は今後の課題である。

次に、生産現場の共通言語化に関する研究成果を示す。これには先述のJ-ABC活動の存在が不可欠であった。この活動は長期的な視野から相互の将来の繁栄を考えたものである。改善への考え方、指標をマツダと部品サプライヤーとが共有しながら、サプライチェーン全体と個別企業の漸進的成長を目指したものであった。

これらの関係性を図2に示す。

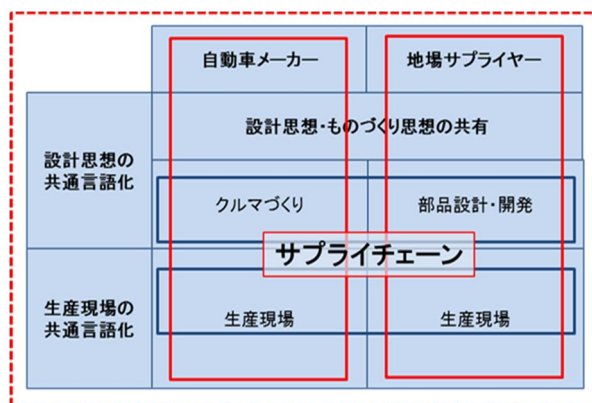


図2 共通言語化の概念図

(3) 経営志向性を促進する「経営と現場」の整合性

本研究では、事例研究を通じて最新のサプライチェーンの実態について、経営戦略の策定と生産現場の視点をふまえた考察を行った。特に、研究期間の後半は自動車部品サプライヤーの特徴を明確にするため、ものづくりにたずさわる中小企業へ研究対象を広げ、考察を展開してきた。

第1の成果として、経営層と現場層の間で繰り返される、経営に関する肯定的、否定的な意見交換が、結果として企業全体の整合性を高めている点があげられる。一時的に企業内にゆらぎが生じるものの、自分たちの企業の経営について全員が真剣に議論することになり、経営者と社員ともに成長をとげつつ、より良い企業へと進化していた。

第2の成果として、経営者が明確なビジョンを提示して経営に取り組むことにより、企業の経営戦略が明確になり、それに合わせた企業内の人材育成が中長期的に行われて、結果として経営と生産現場の整合性が実現することの指摘である。整合性が発揮されるまで時間がかかるのである。これらが最終年度で得られた成果である。

こうした現象が単独企業のみならず、取引先企業や経営者仲間の企業へも価値観などが共有されることで、より良い企業関係性をもつ連携進化となっていることを考察した。

< 引用文献 >

木村弘 (2013) 「自動車部品サプライヤー・ネットワークの多面的分析視座」、『経営教育研究』Vol.16, No.2, pp.55-64, 2013。

Kimura, H (2016) “Incremental Evolution of Supplier System of Mazda Motor Corporation”, *Proceedings of International Federation of Scholarly Associations of Management, IFSAM*, pp.1-7。

木村弘 (2016) 「マツダおよび部品サプライヤーのグローバル化と関係進化」

清响一郎編著『日本自動車産業グローバル化の新段階と自動車部品・関連中小企業』、社会評論社、第3部、第3章所収、pp.230-247。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計1件（うち査読付論文 1件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 Hiroshi KIMURA	4. 巻 2016
2. 論文標題 Incremental Evolution of Supplier System of Mazda Motor Corporation	5. 発行年 2016年
3. 雑誌名 Proceedings of International Federation of Scholarly Associations of Management (IFSAM)	6. 最初と最後の頁 pp.1-7
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計6件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 1件）

1. 発表者名 木村 弘
2. 発表標題 人づくりを基軸とした和裁企業の経営
3. 学会等名 日本中小企業学会第38回全国大会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 木村 弘
2. 発表標題 化粧筆メーカーの事例研究 - 中小企業経営とものづくり -
3. 学会等名 日本経営診断学会第51回全国大会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 木村 弘
2. 発表標題 サプライヤー関係における企業成長と信頼形成-AAT:A-ABC活動を中心にして-
3. 学会等名 組織学会全国大会
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 木村 弘
2. 発表標題 ものづくり中小企業の経営比較
3. 学会等名 日本経営診断学会九州部会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 Hiroshi KIMURA
2. 発表標題 Incremental Evolution of Supplier System of Mazda Motor Corporation
3. 学会等名 International Federation of Scholarly Associations of Management (国際学会)
4. 発表年 2016年

1. 発表者名 木村 弘
2. 発表標題 マツダおよび部品サ プライヤーのグロー バル化と関係進化
3. 学会等名 日本中小企業学会西部部会
4. 発表年 2016年

〔図書〕 計2件

1. 著者名 木村 弘 (清しょう一郎編)	4. 発行年 2016年
2. 出版社 社会評論社	5. 総ページ数 420頁 (うち230-247頁担当)
3. 書名 「マツダおよび部品サプライヤーのグローバル化と関係進化」 『日本自動車産業グローバル化の新段階と自動車部品・関連中小企業』所収	

1. 著者名 木村 弘 (清しょう一郎編)	4. 発行年 2017年
2. 出版社 社会評論社	5. 総ページ数 411頁 (うち145-177頁担当)
3. 書名 「サプライヤーとの協力体制の刷新」 『日本自動車産業の海外生産・深層現調化とグローバル調達体制の変化』 (所収)	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
--	---------------------------	-----------------------	----