

系列を越えて－自動車部品企業の経営戦略－

李 濟 民
穴 沢 務

目 次

1. はじめに
2. 系列を取り巻く環境変化と戦略的対応
3. 実態調査の結果
4. まとめ

1. はじめに

戦後日本経済の飛躍的発展の中心的役割を担当してきたのは製造業で、特に自動車と家電がその柱となっている。70年代後半に入って経済のソフト化とサービス化の進行とともに製造業危機論が台頭したが、いまだに自動車・家電を中心とした日本の製造業は世界トップ水準の競争力を維持している。この高い国際競争力の原動力はなにか。この点に関して様々な側面から議論されてきた。いわゆる「3種の神器」とまで言われてきた終身雇用制、年功序列制、企業内組合に代表される日本的経営、カンバン方式、稟議制、TQC等の合理的な生産システム、さらには集団主義、合意による意志決定等の人事・組織上の特徴など主に文化・制度的側面からさまざまな論議がなされてきた。しかし日本の製造業の国際競争力を支えるもう一つの重要な側面として中小企業の存在がある。とりわけ大企業とその中小下請企業間の長期かつ安定的な分業生産構造、すなわち系列の存在である¹⁾。

1) 系列・下請を中心とする企業間関係の経済合理性については、拙稿、「日本企業の国際競争力と系列・下請構造」商学討究、第43巻第3・4合併号、1993年3月を参照

例えば、自動車生産のためには約2万個の部品が必要とされるが、トヨタ、日産等の大企業は完成車の設計、または一部主要部品の設計及び製造と最終組立を担当するだけで、そのほとんどの部品を系列内（外）の外部経済に依存している。また、製造業分野の大企業の有価証券報告書を見ても、製造コストの7、8割が外部調達経費であり、今日の日本製造業の成功の真の功労者は部品供給の中小下請企業と言っても過言ではない。

しかしバブル経済以降の日本経済はなかなか景気回復の兆しが見えない。さらに急速な円高と慢性的な労働力不足によって海外進出を含めての全面的な産業構造のリストラを余儀なくされている。この様な環境変化の中で系列を中心とした円滑な部品供給体制も大きく崩れようとしている。従来のように大企業と中小企業が一体となって市場競争に勝ち残ることがあまりにも困難になった状況の下で、国際的な水平分業という包括的視野に立って系列の再調整が急務であり、これを理論的および体系的に分析することが何よりも必要な時期にきていると思われる。

本稿では、従来の枠組みがいかなるものであったか。また、それが大きく壊れようとしている今、どのような枠組みを中小企業が模索しているのか。さらにそれはひとつの方向に収斂していくのか、それともいくつかの経済行動として記述できるのかを自動車産業の部品供給会社を対象に実施された実態調査を通して考察していくことにする。

2. 系列を取り巻く環境変化とその戦略的対応

(1) 日本自動車産業の特徴とその変化

日本の自動車産業の特徴はリーン生産に代表される多品種少量生産にある。一般に自動車産業はスケールメリットが大きいグローバル産業で、アメリカではフォード主義から始まって最近のワールドカーのコンセプトにいたるまで一貫して大量生産によるスケールメリットが追求されてきた。一方、日本の自動車メーカーはフレキシブルな生産システムをベースに、モデル・チェンジの短

縮化による車種の多様化を実現させてきた。日本のメーカーは4年ごとのフルモデル・チェンジの結果、1982年から90年の間にモデル数を47から84へと2倍近くに増加させている。これに対してアメリカのメーカーは36から53へと若干増加させているが、ヨーロッパのメーカーは企業の合併の影響もあってモデル数を49から43に減らしている²⁾。

日本では、アメリカと違ってテイラー主義とフォード主義ではなく、労働力の包括的活用によって競争力の強化を謀らざるを得なかった理由として、移民労働者層の不在や資本の不足等の理由が考えられるが、何よりも決定的な理由は国内市場が狭くて大規模市場を前提とした大量生産体制になかなか乗り出せなかった点が挙げられる。例えば、1950年代当時日本の自動車産業の年間生産量はアメリカの自動車生産のわずか1.5日分に過ぎなかった³⁾。従って日本独自のリーン生産体制を創るほか他の選択の余地はなかったのである。それがCAD、CAMに代表される自動化技術の普及によって小規模生産においてもコスト面で効率的に競争できるようになり、また、この様な新技術が小集団活動をベースとしたQC活動や多能工を中心としたトヨタのJITを産んだフレキシブルな組織風土にうまくソフトランディングでき、今日の日本自動車産業の脅威的な成長の原動力になった世界一効率的な生産システムが誕生したのである⁴⁾。

しかし日本の自動車生産は1990年の1,349万台をピークにその後減少傾向を見せている。売上高経常利益も90年の4.5%から91年には3.1%、92年には1.8%と急速に悪化している。この収益構造の悪化の原因はバブル期において多様な消費ニーズ、高級志向に対応する形で各自動車メーカーとも高級仕様車の開発やバリエーションの増加に過当競争したため、必要以上に部品数が増加し、

2) 丸山恵也『日本型生産システムとフレキシビリティ』日本評論社 1995, 100ページ。

3) Womack et al., *The Machine That Changed the World*, Macmillan Publishing Co., 1990, Ch. 3

4) より詳しい議論は、拙稿、「国際競争力の強化と経営革新」岡山大学経済学会雑誌 第26巻第3・4号 1995年3月を参照。

材料費が値上がりしたためである。また、リーン生産による過熱なスコープ競争はメーカーにとっては重複の不経済を、そしてこうした頻繁なモデル・チェンジの発想がユーザーサイドに立って行われていなかったのも、ユーザー側からするとモデル・チェンジによる付加価値のグレードアップがただ単に価格を上げるための口実のようにとらえられるようになり、バブル後の価格破壊に繋がったのである。

昨今日本の各自動車メーカーは車種構成の見直しや不採算車種の撤退を行い、その部門においては OEM 供給を活用するなど生産効率化のために抜本的な構造改革の動きを見せている。そのリストラの焦点は従来4年ごとに行われていたフルモデル・チェンジサイクルを欧米並に6～8年に延長することと、車型数・部品数の2, 3割の削減を目標とする部品の共通化である。例えば、ダイハツ、スズキ、三菱自動車工業、富士重工業、本田技研工業、マツダの軽自動車6社は業界を挙げて部品共通化のためにリスト作成に乗り出している⁵⁾。大手メーカーも、例えば日産とマツダが95年のモデルチェンジからFR仕様のAT（自動変速機）を共通化する。また、自社製品間でもトヨタがエンジン、シャシーの共通化を推進しているし、本田の場合においてはモデルチェンジをする際に新型の部品共用比率50%以上をめざし、アコードはすでに60%に達している⁶⁾。この自動車産業のリストラはまさにピラミッド構造の系列のスリム化を意味する。

(2) 系列のスリム化と中小部品供給企業の戦略的対応

外国において日本の系列に対する評価は大きく岐れる。まず、日本への進出の際に系列は参入障壁の主な要因として作用するものと指摘されている。すなわち系列化がグループ内の取引を先行させ、反競争的な取引慣行を助長させるという批判である。これは日米構造協議等でしばしば議論されているように、特に農産物の流通構造や建設業界の談合問題さらには官庁と産業界のパイプラ

5) 加藤秀雄 『変革期の日本産業』新評論 1994, 110-111ページ。

6) 丸山, 前掲書, 83-84ページ。

インのような非製造業分野における系列の閉鎖性が問題となる。どちらかという生産系列よりは「金融系列」または「流通系列」にあてはまる議論のように思われる。

もう一つが我々の関心事である製造部門における大企業とそのサプライヤーである中小下請企業との長期的かつ安定的な分業生産構造が高い生産性の原動力となるという見解である。すなわち、アセンブリメーカーである大企業と部品供給の系列・下請企業との間に存在する長期継続取引関係は一種の運命共同体的な性質を持つ日本特有の「関係特有優位」を形成し、学習・情報効果が増幅される緩やかなネットワークとしてとらえられるべき優れものという解釈である。しかし80年代以降この大企業と中小下請企業間の蜜月関係が大きく変貌を遂げている。特にホンダをのぞくすべてのメーカーが各種の協力会を組織し、生産・開発体制を構築している自動車産業の場合においても、最近には系列を越えて他の協力会のメンバー企業との取引が急速に増加している。平成4年度の中小企業白書によると、親企業1社に対する下請比率が90%を越える「専属型」の割合が5年前の3割から2割強に急速に低下し、複数の親企業に納入する「取引分散型」下請企業の割合がかなりの勢いで増えている⁷⁾。

日本の（生産）系列は大企業を中心とする垂直的な関係から徐々に脱皮し、むしろ水平的で対等なパートナー的關係に突入する転換期を向かえているといえる。もちろんこの様に独自の技術開発等を通じて系列を越えて活躍する「超部品会社」として成長できる企業数はまだ少ない。しかし最近の環境変化（例えば円高等の金融市場の変化、PLCの短縮等の製品市場の変化、高齢化・人手不足という労働市場の変化）にうまく対応するためには、従来の分業生産システムを大きく変えざるを得ない。例えば、トヨタ自動車系大手部品メーカー、アイシン精機と日産自動車系のユニシアジェックスは、96年にも中国で自動車用クラッチを合弁生産することで基本合意した。中国の自動車市場は長期的に成長が見込まれるが、単独進出では当面採算に見合う生産量を確保でき

7) 平成4年版『中小企業白書』98ページ。

ないと判断、合併方式で投資リスクを分散する。アイシンはトヨタが22.2%を出資する筆頭株主で、トヨタ系列では日本電装に次ぐ第2位の規模を持っており、一方のユニシアは日産が29.85%を出資する筆頭株主で、日産系列では最大規模の部品メーカーである。この様にトヨタ・日産の直系部品メーカーが系列を超えて合併生産するのは、日本国内でも例がない。投資規模は数十億円になる見込みで、うまく行けば日本に逆輸入してトヨタと日産に販売する構想もあり、基本部品の共通化にもつながる可能性がある⁸⁾。

そこでこのような環境変化がもたらす系列および企業間関係に対する影響を考えてみると、とりわけ次の3つのシナリオが予想される。

まず、円高、国内の労働力減少等の理由で、今後中小部品供給会社の大々的な海外進出が予想されており、その課程で国内とは異なるより緩やかな海外系列が再編成される。その結果、海外でつくられた安い標準化部品が大量に日本国内市場にフィードバックされる。

2番目には、日本国内においても特定の地域に密集されている中小下請企業群が分散化されるものと考えられるので、従来の強い企業連結がより緩やかなものになる。

3番目には、乗用車の完成車メーカーは悪化した収益構造を改編するために部品の共通化、モデルサイクルの延長、車種構成のスリム化等の戦略を打ち出しており、この点も中小下請企業にとって、系列の範囲を超えて独自または戦略的提携を通じての新たな製品・工程上の技術開発を余儀なくさせる要因として作用する。

以上に述べた諸変化に対応する中小企業の戦略的オプションとしては、

- ①独自の技術開発を通じて系列を越えた「超部品会社」として成長、
- ②系列企業間の戦略的提携（合併等）を通じての業界再編成、
- ③系列の枠を超えての取引先の多角化、分散化の推進、
- ④コスト優位性の確保のための海外進出、

8) 日本経済新聞、1995年5月22日記事より。

⑤既存の分野からの撤退等があるものと想定される。

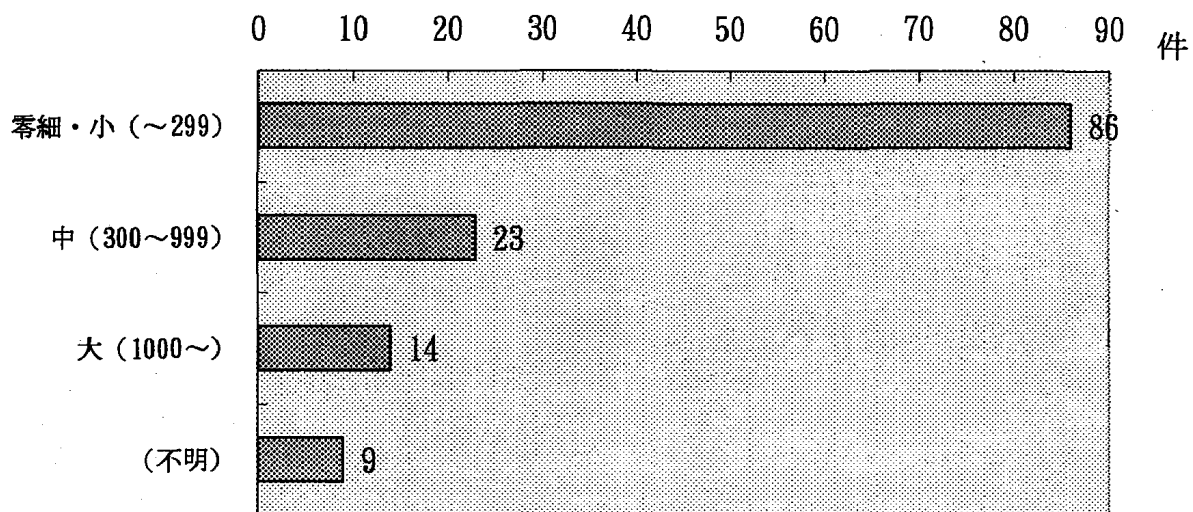
したがって、現実的に最も有力視される「独自技術開発型」「取引分散型」「海外進出型」の3つの戦略的オプションのうち、自動車分野の中小下請企業がいかなる戦略で生き残ろうとしているのかを実証的に考察していくことが現時点において何よりも重要な研究テーマといえよ。以下その調査結果をまとめるとする。

3. 実態調査の結果

(1) 調査の概要

本稿で用いる調査データは、自動車産業と家電産業における中小部品供給企業を対象とした郵送質問調査書によって収集されたものである。調査対象は1993年6月18日の週刊東洋経済の法人所得番付リストの中の電機・電子部品メーカー1,033社と自動車部品メーカー925社である。調査期間は1994年12月から1995年2月にかけて行われ、有効回答は家電部門が113社（回収率10.9%）、自動車部門が132社（回収率14.3%）であった。調査のために用いられた質問票は今回は紙面の関係で載せられないが、会社の規模（総資本金、売上高、経常利益、研究開発費、従業員数に関する過去3年間のデータ）のほかに、経営

図1：調査対象の企業（自動車部品メーカー）の規模（93年）



環境, 組織構造, 技術と研究開発, 系列・下請, 国際化の5つのグループに分けられた詳細な質問項目が用意された。回答会社の規模は図1, 図2, 図3のとおりである。自動車部品メーカー132社の内訳は図1のとおりであるが, そのうち従業員数1,000人を超える大企業14社と従業員数が記入されていない9社のデータを除く中堅・中小メーカー(109社)のみを分析対象とする。

図2：中小自動車部品メーカーの資本金（93年）

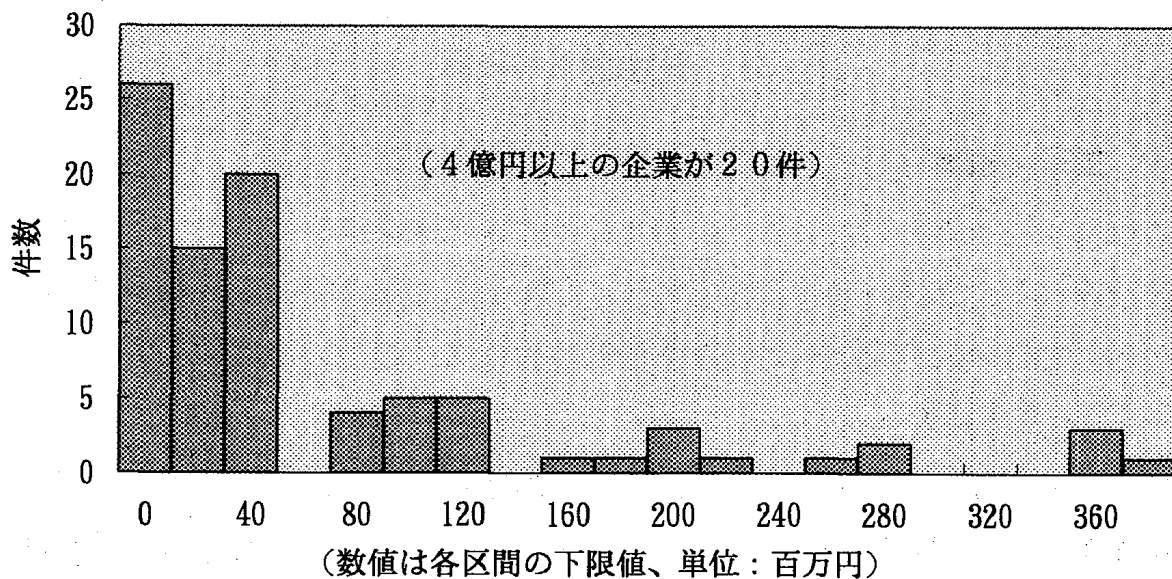
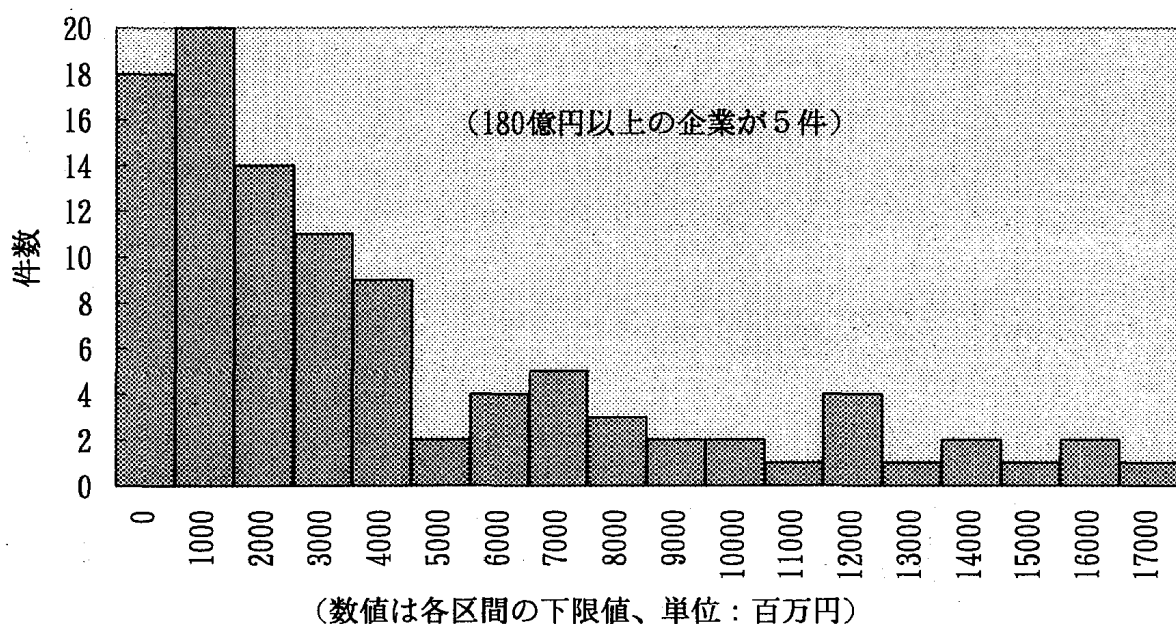


図3：中小自動車部品メーカーの売上高（93年）



(2) 分析方法

前述したように本稿では主に後者の自動車部品メーカーの調査資料を用いて分析を行うことにする。なお分析は本稿の目的に添って技術，系列，国際化の3つのテーマを中心に行っている。ちなみに電機・電子部品メーカーの調査資料は今回は単なるレファレンスデータとして分析しているが，いずれ本格的な両産業の比較分析を行うことにしたい。さらに92年から93年までの売上伸び率を従属変数とし，技術，系列，国際化を独立変数とした数量化Ⅰ類分析を中心に，中小自動車部品メーカーの経営戦略がパフォーマンスにどのような影響を及ぼすのかをみていく。最後に今後どのような経営戦略を中心に展開していくのかを予測することにする。

(3) 技術開発

図4の自社技術水準の評価で見ると，他社技術の補完的導入が必要であると答えている企業が55.34%と過半数以上を占めている。続いて，自社技術のみで十分競争できると答えている企業が全体の30.10%，他社技術に全面依存している企業が4.85%の順であった。また図5，図6で見ると研究開発部門を持っていると答えている企業が47.57%で，持っていない企業の49.51%を下回っている。さらに研究員の数もほとんどが5，6人未満の規模

図4：自社の技術水準の評価（Q3－3）

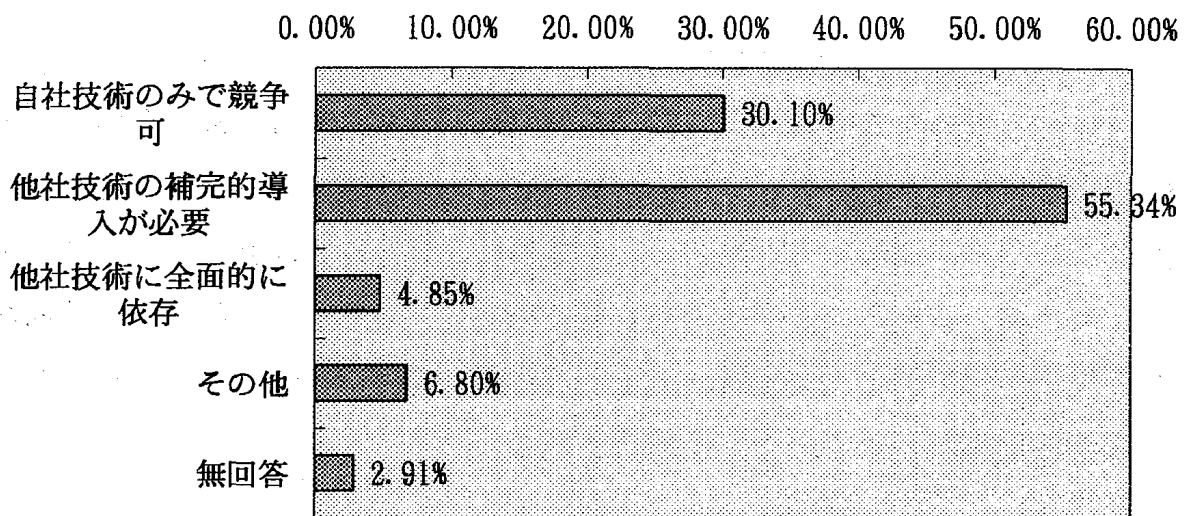


図 5 : 研究開発部門の有無 (Q 3 - 4)

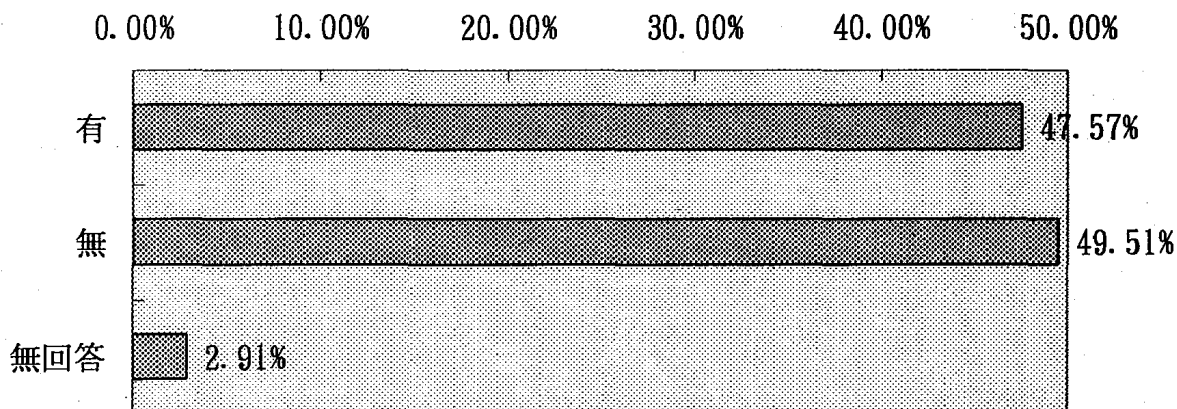
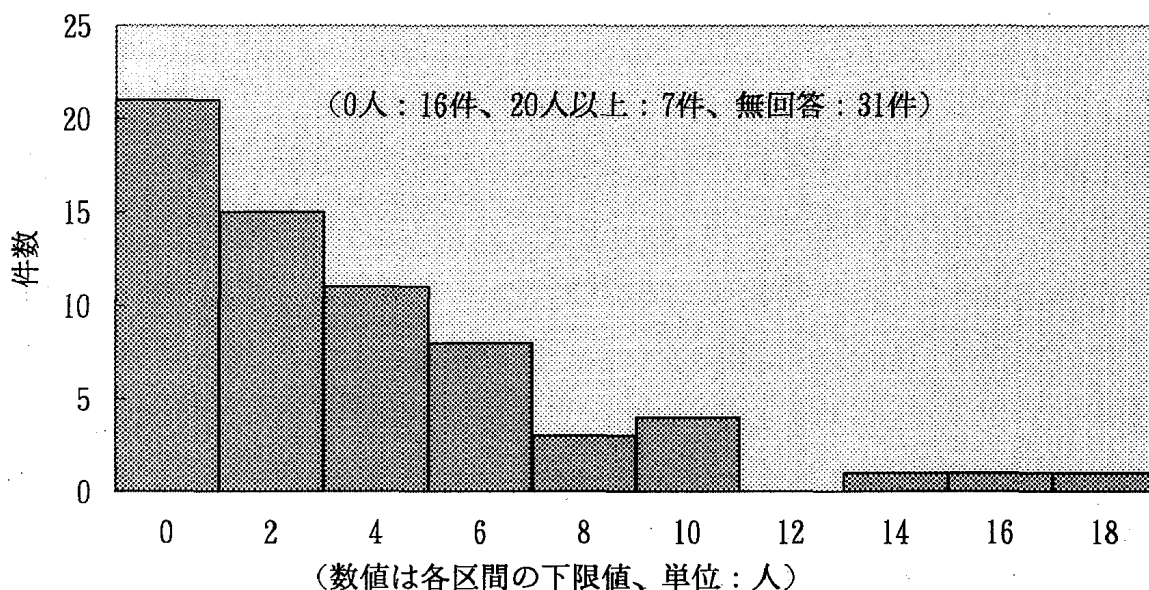


図 6 : 研究員 (研究助手含む) の人数 (93年 ; Q 3 - 5)



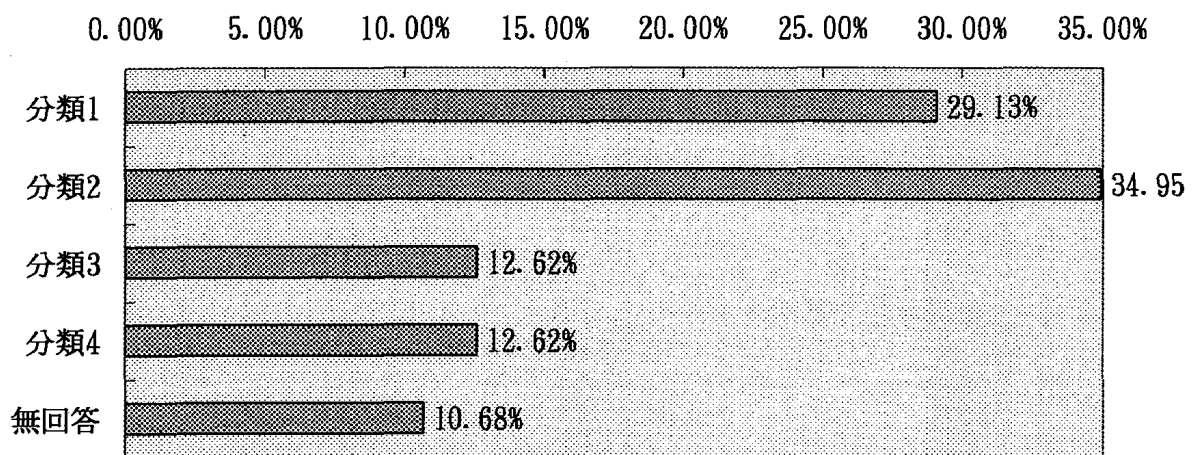
であり、20人以上は7件に過ぎない。

これは独自技術をベースに自社製品を開発し、積極的に新分野に進出し、下請取引依存度を低下させていくことがほとんどの中小部品メーカーのにとっては現実的にかなり困難な状況にあることを端的に示すものと理解される。言い替えると、下請分業構造の変革に対応するために何よりも要求されている技術競争力の向上が現実的には技術者の不足、高齢化、高賃金等の壁にぶつかってしまいなかなか実現しにくいことを現している。

(4) 系列・下請

中小部品メーカーにとってより現実的な戦略対案としては、従来の親企業との取引関係をより分散化させるか、または取引製品数の増加させバーゲニングパワーを強化することである。今回の調査サンプルの中では図7で示されているように、準専属型（親企業数2～5社かつ下請率90%以上、もしくは親企業数1社かつ下請率90%未満）が全体の34.95%を占めて最も多く、次に専属型

図7：親企業社間の取引関係（Q4-1）



(注)

分類1：親企業数1社、下請け率90%以上

分類2：親企業数2～5社かつ下請け率90%以上、もしくは親企業数1社かつ下請け率90%未満

分類3：親企業数2～5社かつ下請け率90%未満、もしくは親企業数6社以上かつ下請け率70%以上

分類4：親企業数6社以上、下請け率70%未満

図8：「協力会」への加入状況（Q4-2）

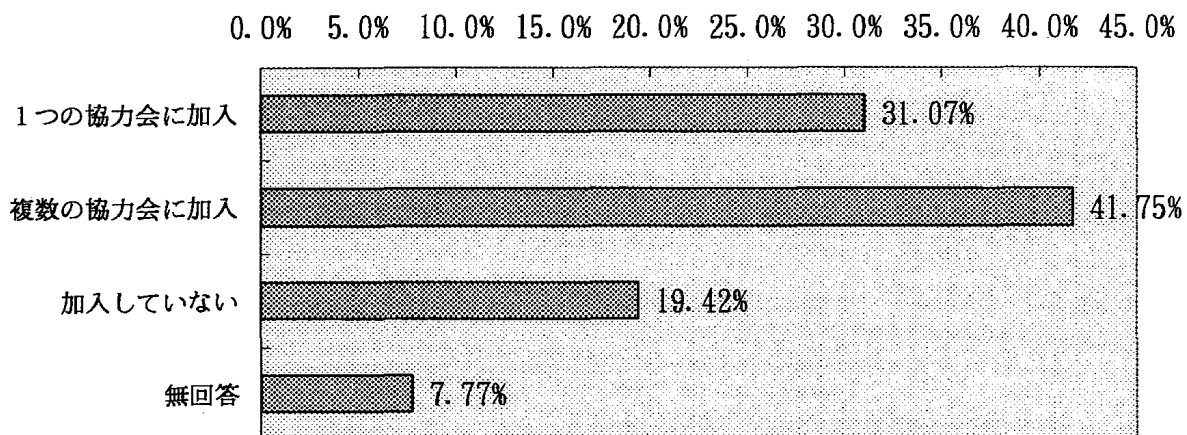


図9：下請けレベル（Q4-3）

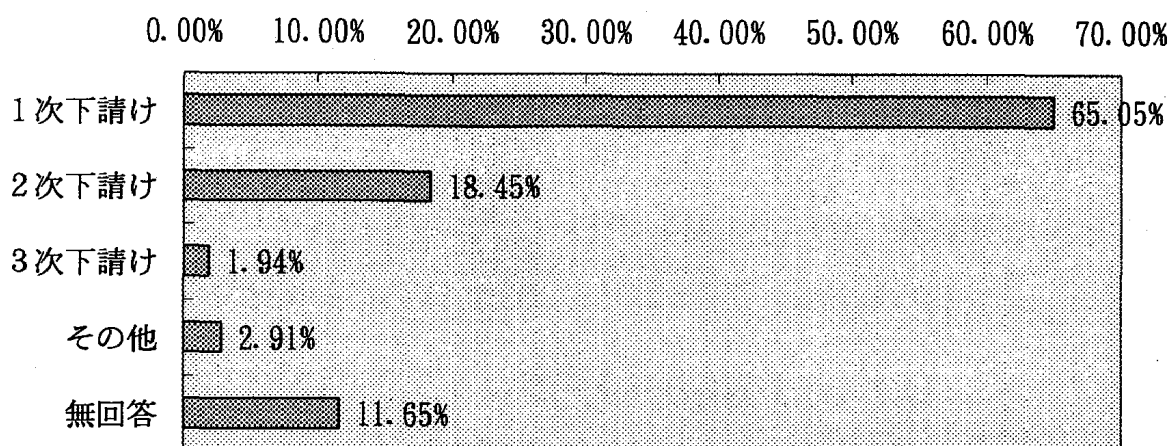
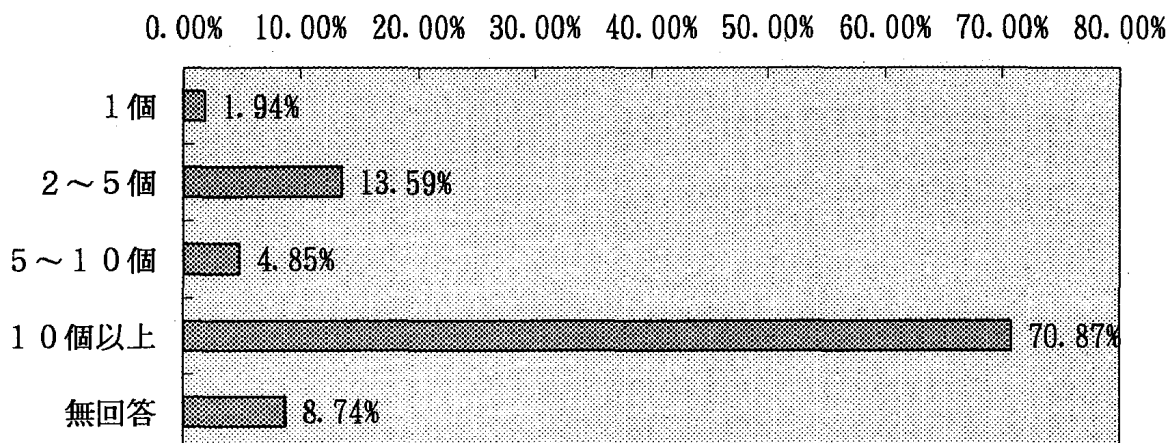


図10：取引製品数（Q4-6）



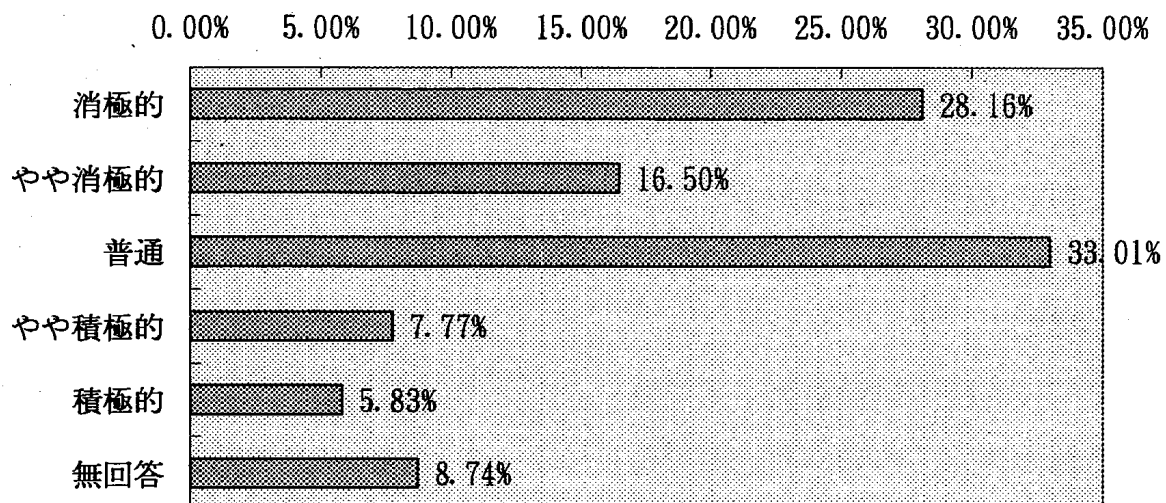
（親企業数1社、下請率90%以上）の29.13%で2位、そして準取引分散型（親企業数2～5社かつ下請率90%未満、もしくは親企業数6社以上かつ下請率70%以上）と取引分散型（親企業数6社以上、下請率70%未満）がともに12.62%と続いている。これだけを見ると取引分散型よりも専属型が圧倒的に多いが、図8では複数の協力会に加入していると答えている企業が全体の41.75%で、1つの協力会に加入していると答えている企業（31.07%）を大きく上回っている。ちなみに協力会に加入していない独立型も19.42%と相当数に上る。図9の下請レベルでは、一次下請企業が65.05%で最も多く、2次下請が18.45%、3次下請が1.94%と続いている。最後に取引製品数においては、予想を反して、10個以上と答えた企業が全体の70.87%で圧倒的に多く、2～5個が

13.59%， 5～10個が4.85%， 1個が1.94%の順になっている。

取引先多角化について平成2年12月に中小企業庁が行った「下請分業構造実態調査」によると，専属型，準専属型，準取引分散型，取引分散型がそれぞれ15.8%， 36.8%， 38.0%， 9.4%であったので，今回の調査対象である自動車部品メーカーの場合には，いまだに専属型の割合が高いのが判る。これは前述したように系列のスリム化を中心とする自動車産業の本格的なリストラが進むにつれて必然的により分散型にシフトするものと考えられるが，もう一つの解釈としては，大企業の戦略的方向性とそれに対応する中小部品メーカーの動きとの間に時間的なズレが生じているものと理解される。いずれにしても，大企業主導の系列の整理・統合が進展する中で，取引分散化と取引製品の多角化は今後ますます増えていくものと思われるので，大企業アセンブリメーカー1社の傘下にきれいなピラミッド構造を描いていた従来の自動車産業の分業生産構造は，清成忠男⁹⁾が指摘するように「逆ピラミッド」まではいかなくとも，かなりスリムな三角形が予想される。

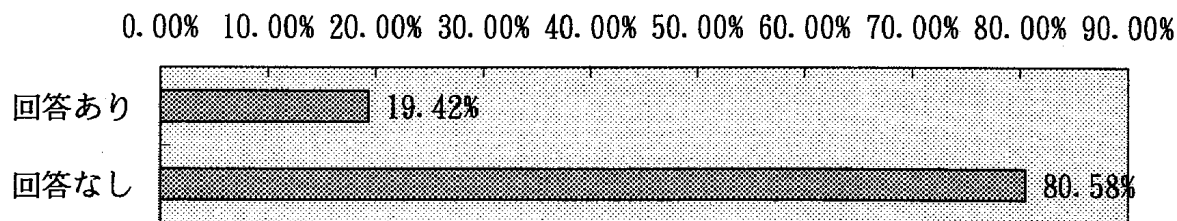
(5) 国際化

図11：国際化に対する態度（Q 5－1）



9) 清成忠男「わが国における系列と下請け企業の変化」，清成忠男・下川浩一編『現代の系列』日本経済評論社，1992，110－113ページ。

図12：国際化している企業向けの質問の回答率



(注) 実際には「今後の貴社の海外展開の計画について」(国際化している企業向け；Q5-10)に対する回答率

図11と図12で見られるように、国際化に対する全般的な態度はかなり消極的なものであった。しかも国際化を積極的に展開していると答えている企業の海外事業活動を直接投資と技術提携に分けてみても、その進出先(または提携先)がアメリカが一番多く、アセアン・中国といったいわゆる労働コスト削減のための進出が少ない。これは親企業に追随するケースが多いのと、まだ長期的展望に立って海外生産拠点を確保するといった積極的な国際化戦略の欠如を現す。また海外においても親企業との関係を重視すると答えた企業がほとんどで、親企業以外の日系企業との関係を重視すると答えた企業は1社もなかった。したがって今回の調査においては大々的な海外進出とそれに伴うより緩やかな海外系列の成立は残念ながら確認できなかった。「国内にいても地獄、海外に出ても地獄」と言ったある中小企業の経営者の表現通り、あくまでも最後の最後まで国内で頑張っ、それでもダメだったら海外へという消極的な国際化の姿勢を垣間みた気がする。

(6) 戦略とパフォーマンス

ここでは、中小自動車部品メーカーの売上伸び率(92~93)が3つの戦略的要因(技術開発、取引分散、国際化)によってどの様に影響を受けるのかについて、数量化Ⅰ類を用いて分析している。数量化Ⅰ類は①従属変数に当たる外的基準が量的データで、②独立変数となる要因が質的データである時に、従属変数を複数の独立変数で説明したい場合に用いる。数量化Ⅰ類は数学的にはす

すべての独立変数がダミー変数である重回帰分析に等しい。各要因の各水準に与えられる評点は「カテゴリーウェイト」と呼ばれ、従属変数への影響度を示す。数表にあるカテゴリーウェイトは、各要因ごとに（度数を重みとしたとき）加重和が0になるように標準化されている。

各要因は、カテゴリーウェイトの付値によって量的変数とみなすことができる。そこで、従属変数の偏相関係数を計算することができる。これは、要因全体としての従属変数への影響度を表す。数表では慣例に従って、カテゴリーウェイトの範囲と偏相関係数を併記している。しかし、前者は少数のはずれ値（outlier）の影響を受けやすいので、我々はもっぱら後者に注目して分析を進める¹⁰⁾。

脚注で説明したように、売上伸び率に最も強い影響を与えている変数は主力製品である。主力製品は自動車の部品を①エンジン・トランスミッション②ボディ③エレクトリカル④イクイップメント⑤シャーシの5つのカテゴリーに分類している。この分類の中では①エンジン・トランスミッションと③エレクトリカルが圧倒的に売上伸び率に肯定的に寄与している。これはやはりエンジンまたは電装部品が高付加、高技術であることと密接に関係する。表1から表5までは、この主力製品をダミーにおいて、各戦略要因が従属変数である売上伸び率にどの様に影響するかを分析したもので、いずれもP値は有意性を保たれている。

表1で見ると、独自技術開発能力を有する企業がやはり一番売上伸び率が高い（ウェイト2.58）。しかし、自社技術の補完として他社から技術導入を必要とされる企業（ウェイト-1.48）よりも、他社からの導入に全面依存す

10) 本来この目的だけなら、一元配置による分散分析で十分と思われるかもしれない。しかし実際には、売上伸び率は主力製品の違いに最も大きく影響を受け、一元配置だけでは戦略的要因による影響度が見えてこない。数量化Ⅰ類は、主力製品の影響を取り除いた変動を戦略的要因で説明することを可能にしてくれる。なお、主力製品と各戦略的要因が独立であることは、事前に行った χ^2 自乗検定により確認されている。数量化Ⅰ類の詳細については、田中豊・脇本和昌『多変量統計解析法』（現代数学社、1983年）を参照せよ。また、分析ツールは筆者の自作によるものだが、その解説は別の機会に譲る。

表 1 : 自社の技術水準の評価 (Q 3 - 3) の, 売上伸び率 (92-93) への影響 (数量化 I 類による)

被説明変数 : 売上伸び率 (92-93), 説明要因 : Q 3 - 3, 主力製品						
要 因	平 方 和	自由度	平均平方和	F 値	P 値	有意性
級間	2419.20	8	302.40	2.55	0.015	*
級内	10182.31	86	118.40			
計	12601.50	94				
R ²	0.19	定数項	-4.55			
要 因	水 準	個数	ウェイト	範囲	偏相関係数	
Q 3 - 3	自社技術のみで競争可	30	2.58	4.27	0.184	
	他社技術の補完的導入必要	54	-1.47			
	他社技術に全面的に依存	5	2.44			
	その他	6	-1.69			
主力製品	トランスミッション・エンジン	8	10.01	18.78	0.426	
	ボディ	11	-8.77			
	エレクトリカル	9	7.68			
	イクイップメント	19	-0.84			
	シャーシ	22	-2.20			
	その他	26	0.45			

表 2 : 親企業社間の取引関係 (Q 4 - 1) の, 売上伸び率 (92-93) への影響 (数量化 I 類による)

被説明変数 : 売上伸び率 (92-93), 説明要因 : Q 4 - 1, 主力製品						
要 因	平 方 和	自由度	平均平方和	F 値	P 値	有意性
級間	2451.26	8	306.41	2.52	0.017	*
級内	9736.92	80	121.71			
計	12188.18	88				
R ²	0.20	定数項	-5.00			
要 因	水 準	個数	ウェイト	範囲	偏相関係数	
Q 4 - 1	分類 1 (図 7 の注の通り)	29	-0.11	3.18	0.111	
	分類 2	35	-1.14			
	分類 3	12	1.37			
	分類 4	13	2.04			
主力製品	トランスミッション・エンジン	8	10.05	19.81	0.445	
	ボディ	10	-9.76			
	エレクトリカル	9	7.93			
	イクイップメント	17	-2.06			
	シャーシ	20	-1.12			
	その他	25	0.14			

表3：下請けレベル（Q4-3）の、売上伸び率（92-93）への影響（数量化Ⅰ類による）

被説明変数：売上伸び率（92-93），説明要因：Q4-3，主力製品						
要因	平方和	自由度	平均平方和	F値	P値	有意性
級間	3141.70	8	392.71	3.81	0.001	**
級内	8140.07	79	103.04			
計	11281.77	87				
R ²	0.28	定数項	-5.02			
要因	水準	個数	ウェイト	範囲	偏相関係数	
Q4-3	1次下請け	65	-1.56	17.15	0.314	
	2次下請け	19	4.46			
	3次下請け	2	-4.50			
	その他	2	12.65			
主力製品	トランスミッション・エンジン	8	10.82	19.57	0.481	
	ボディ	9	-8.74			
	エレクトリカル	9	8.88			
	イクイップメント	18	-1.17			
	シャーシ	19	-1.08			
	その他	25	-1.85			

表4：取引製品数（Q4-6）の、売上伸び率（92-93）への影響（数量化Ⅰ類による）

被説明変数：売上伸び率（92-93），説明要因：Q4-6，主力製品						
要因	平方和	自由度	平均平方和	F値	P値	有意性
級間	2456.56	8	307.07	2.59	0.014	*
級内	9730.52	82	118.66			
計	12187.09	90				
R ²	0.20	定数項	-4.67			
要因	水準	個数	ウェイト	範囲	偏相関係数	
Q4-6	1個	2	3.50	8.50	0.182	
	2～5個	14	-0.88			
	5～10個	5	7.62			
	10個以上	70	-0.47			
主力製品	トランスミッション・エンジン	8	10.24	19.91	0.438	
	ボディ	9	-9.66			
	エレクトリカル	9	7.76			
	イクイップメント	18	-1.36			
	シャーシ	21	-2.05			
	その他	26	0.10			

表5：国際化に対する態度（Q5-1）の、売上伸び率（92-93）への影響（数量化Ⅰ類による）

被説明変数：売上伸び率（92-93），説明要因：Q5-1，主力製品						
要 因	平 方 和	自由度	平均平方和	F 値	P 値	有意性
級間	2482.93	9	275.88	2.23	0.028	*
級内	10025.88	81	123.78			
計	12508.81	90				
R ²	0.20	定数項	-4.67			
要 因	水 準	個数	ウェイト	範囲	偏相関係数	
Q5-1	消極的	29	-3.12	5.09	0.207	
	やや消極的	16	1.32			
	普通	34	1.96			
	やや積極的	7	0.81			
	積極的	5	-0.58			
主力製品	トランスミッション・エンジン	8	9.87	18.21	0.411	
	ボディ	11	-8.35			
	エレクトロカル	8	7.24			
	イクイップメント	18	-0.47			
	シャーシ	22	-1.81			
	その他	24	0.14			

の方が高いウェイト（2.44）を示しているのは、後者の場合個数が5社に過ぎず十分なサンプル数が確保できなかったことに起因するものと思われる。

表2の専属型対取引分散型の売上伸び率への影響度は明らかに分散型の方がより高い肯定的な影響を与えている。確かに全体的には偏相関係数は0.111と低いため、売上伸び率に対する寄与度は他の戦略要因より低い。専属型、準専属型は売上伸び率にマイナスの影響、そして準取引分散型、取引分散型はプラスに影響することが明らかになっている。このファインディングは、なぜ中小メーカーが分散型を目指すべきか示唆する貴重な指針になると思われる。

表3の下請レベルは、有意水準を表すP値が0.001、そして偏相関係数は0.314であるので、主力製品につづいて売上伸び率に高い影響を及ぼしている。しかも、大企業との関係が緊密な1次下請よりも、2次下請の方が最も高いウェイト（4.46）を持つことは、前述の取引分散化同様、大企業との関係が緩やかな方がより良いパフォーマンスを表すという点を示唆する。

表4の取引製品数については、5～10の製品数を持つ企業が売上伸び率が一番高い（ウェイト7.62）。ただ、該当社数が5件と少なく、10個以上の製品数を取引している企業がほとんどであったので、10以上をもっと細かくクラスター分けしたら違った結果が出たと考えられる。

表5では国際化の現状と売上伸び率との相関だが、国際化のレベルが「普通」と答えている企業が最も高いウェイトを表し、真ん中の「やや積極的」と「やや消極的」がプラスに、そして両はじの「積極的」と「消極的」はマイナスに影響するものとなった。これは極端な態度を避けようとする日本人特有の心理特性が大きくバイアスとして作用したものと判断される。

表6：自社の技術水準の評価（Q3－3）の、売上伸び率（92－93）への影響（家電メーカー；数量化Ⅰ類による）

被説明変数：売上伸び率（92－93），説明要因：Q3－3，主力製品						
要因	平方和	自由度	平均平方和	F値	P値	有意性
級間	1712.08	3	570.69	2.81	0.045	*
級内	15652.66	77	203.28			
計	17364.74	80				
R ²	0.10	定数項	－3.15			
要因	水準	個数	ウェイト	範囲	偏相関係数	
Q3－3	自社技術のみで競争可	22	4.94	13.26	0.229	
	他社技術の補完的導入必要	56	－1.50			
	その他	3	－8.32			
主力製品	半導体，通信機器	10	8.16	9.31	0.215	
	上記以外	71	－1.15			

表6と表7は家電部品メーカーのレファレンスデータで、特に有意性が高いものを表にしたものである。ちなみに、家電の場合には主力製品を半導体・通信関連部品とその他の2グループに分類している。当然の結果ではあるが、前者の方が圧倒的に高いウェイトを示す。また、表6では自動車部品メーカー同様、独自技術開発型が売上伸び率に最も大きく寄与している。しかし表7の場合、取引分散型よりも専属型の方が圧倒的にウェイトが高い理由は、おそらく家電産業においては系列のスリム化を含む本格的なリストラがいち早く展開さ

表7：親企業社間の取引関係（Q4-1）の、売上伸び率（92-93）への影響（家電メーカー；数量化Ⅰ類による）

被説明変数：売上伸び率（92-93），説明要因：Q4-1，主力製品						
要 因	平 方 和	自由度	平均平方和	F 値	P 値	有意性
級間	3406.60	4	851.65	4.09	0.006	**
級内	10402.72	50	208.05			
計	13809.32	54				
R ²	0.25	定数項	-3.82			
要 因	水 準	個数	ウェイト	範囲	偏相関係数	
Q4-1	分類1（図7の注の通り）	16	8.96	21.99	0.421	
	分類2	16	-4.81			
	分類3	4	-13.03			
	分類4	19	-0.75			
主力製品	半導体，通信機器	5	10.28	11.30	0.225	
	上記以外	50	-1.03			

れたためであろう。

(7) 今後の戦略方向

最後にこれらの中小部品メーカーの戦略が今後どの様に展開するだろうかを分析する。表8から表11までは現在の戦略と今後の方針をクロス集計したものである。

表8：過去5年間の製品開発状況または導入先（Q3-6a）と、今後の最も重要視する販売先（Q4-12）の関係

Q4-12 → Q3-6a ↓	海外市場へ	系列内企業へ	系列外同一産業企業へ	他産業へ	従来まで通り	その他	無回答	総計(度数)
自社独自開発	13.51%	13.51%	24.32%	21.62%	21.62%	2.70%	2.70%	100% (37)
納入先(系列内)	0.00%	35.29%	41.18%	17.65%	5.88%	0.00%	0.00%	100% (17)
納入先(系列外)	0.00%	16.67%	66.67%	16.67%	0.00%	0.00%	0.00%	100% (6)
その他	0.00%	12.50%	0.00%	50.00%	12.50%	25.00%	0.00%	100% (8)
無回答	5.71%	25.71%	17.14%	17.14%	25.71%	0.00%	8.57%	100% (35)
全体	6.80%	21.36%	25.24%	21.36%	18.45%	2.91%	3.88%	100% (103)

表9：過去5年間の製造技術の導入先（Q3－6b）と、今後の最も重要視する販売先（Q4－12）の関係

Q4－12 → Q3－6b ↓	海外市場へ	系列内企業へ	系列外（同一産業）企業へ	他産業へ	従来まで通り	その他	無回答	総計（度数）
自社独自開発	7.81%	17.19%	31.25%	21.88%	20.31%	1.56%	0.00%	100%（64）
納入先（系列内）	11.76%	47.06%	17.65%	17.65%	5.88%	0.00%	0.00%	100%（17）
納入先（系列外）	0.00%	0.00%	25.00%	50.00%	25.00%	0.00%	0.00%	100%（4）
その他	0.00%	25.00%	12.50%	25.00%	0.00%	12.50%	25.00%	100%（8）
無回答	0.00%	10.00%	10.00%	10.00%	40.00%	10.00%	20.00%	100%（10）
全体	6.80%	21.36%	25.24%	21.36%	18.45%	2.91%	3.88%	100%（103）

表10：親企業社間の取引関係（Q4－1）と、今後重要視する技術開発戦略（Q3－9）の関係

Q3－9 → Q4－1 ↓	自主開発に重点	系列内企業からの技術導入に依存	系列外企業からの技術導入に依存	その他	無回答	総計（度数）
分類1	53.33%	40.00%	0.00%	3.33%	3.33%	100%（30）
分類2	69.44%	22.22%	2.78%	5.56%	0.00%	100%（36）
分類3	46.15%	30.77%	15.38%	7.69%	0.00%	100%（13）
分類4	76.92%	0.00%	0.00%	15.38%	7.69%	100%（13）
無回答	81.82%	0.00%	0.00%	9.09%	9.09%	100%（11）
全体	64.08%	23.30%	2.91%	6.80%	2.91%	100%（103）

表11：これまでの国際化に対する態度（Q5－1）と、今後重要視する海外での技術供与・提携先（Q3－10）の関係

Q3－10 → Q5－1 ↓	海外先進国の自 子会社	海外先進国の現 地企業	海外途上国の自 子会社	海外途上国の現 地企業	その他	無回答	総計（度数）
消極的	0.00%	3.45%	3.45%	17.24%	48.28%	27.59%	100%（29）
やや消極的	0.00%	17.65%	5.88%	41.18%	23.53%	11.76%	100%（17）
普通	2.94%	2.94%	8.82%	23.53%	35.29%	26.47%	100%（34）
やや積極的	12.50%	12.50%	12.50%	37.50%	0.00%	25.00%	100%（8）
積極的	16.67%	16.67%	50.00%	16.67%	0.00%	0.00%	100%（6）
無回答	0.00%	0.00%	11.11%	0.00%	22.22%	66.67%	100%（9）
全体	2.91%	6.80%	9.71%	23.30%	31.07%	26.21%	100%（103）

表8と表9で見るとおり、製品技術と製造技術のいずれにおいても、独自開発型は今後もかなり多岐にわたって幅広い戦略案を選択できることが分かる。

中でも系列を超えた独自路線を歩む方向性が目立つ。また、製品技術の面で現在は系列内での技術導入に依存している企業においては、今後系列外の同一産業の企業へのシフトが予想される反面、製造技術の場合には今後も系列の内に止まって緊密な関係を存続したい企業も相当数いる。

表10は専属型・分散型と今後の技術開発または導入をクロス集計したもので、専属型、分散型を問わず、今後は自主開発に重点を置くとしているが、分散型が最もそのパーセンテージが高い。なお、専属型は自主開発以外にも今後とも系列内企業からの技術援助を期待している反面、準分散型は系列外の企業からも技術導入していくと答えている。

表11は国際化の現状と今後のクロス集計データで、今後の国際化の方針として海外の途上国の現地企業との技術提携がかなり多かったが、その他や無回答の比率が圧倒的に多く中小自動車部品メーカーは戦略的オプションとして海外進出に踏み切っていないこととして理解できる。

今後の経営戦略方針をまとめた表12においても、研究開発等の国内重視での対応が30.10%で最も多く、以下業界再編等で国内重視で対応（17.48%）、海外投資等の国際化で対処（13.59%）の順になっている。今後の海外展開について、すでに国際化している企業とそうでない企業を分けて聞いたところ、前者は今後国際化をさらに強化すると答えたのはわずか11.65%であったし（無回答80.58%）、後者においても、今後も海外への進出予定なしが44.66%で、今後は海外生産に重点を置くと答えたのはわずか1.94%であった。参考までに家電部品メーカーの場合には、表13でまとめられているように、自動車部品メーカーよりはやや国際化の感覚が優れているものの積極的に国際化を戦略レベルで取り組んでいるとは言えない状況にある。総体的に言って日本の中小部品メーカーは国際化の感覚が鈍いので、近い将来に中小部品メーカーによる本格的な海外進出は期待しにくい状況である。

表12：今後の経営方針に関する質問に対する回答（自動車部品メーカー）

Q：わが国は規制緩和、円高、周辺諸国の産業競争力の増大に伴い、産業構造が急激に変化しつつあります。貴社はこの変化にどのように対処されますか（Q 1－1）。

1, 海外投資等の国際化で対処	2, 業界再編等の国内重視で対処	3, 研究開発等の国内重視で対処	4, その他	無回答
13.59%	17.48%	30.10%	12.62%	26.21%

Q：貴社は今後、技術・研究開発戦略をどのように展開されますか（Q 3－9）。

1, 自主開発に重点	2, 系列内企業からの技術導入に依存	3, 系列外企業からの技術導入に依存	4, その他	無回答
64.08%	23.30%	2.91%	6.80%	2.91%

Q：貴社にとっては海外への技術供与・提携はどの程度重要になりますか（Q 3－10）。

1, 海外先進国の自社子会社	2, 海外先進国の現地企業	3, 海外途上国の自社子会社	4, 海外途上国の現地企業	5, その他	無回答
2.91%	6.80%	9.71%	23.30%	31.07%	26.21%

Q：貴社の今後の納入及び販売計画において最も重要な点をお答え下さい（Q 4－12）。

1, 海外市場へ	2, 系列内企業へ	3, 系列外の同一産業へ	4, 他産業へ	5, 従来通り	6, その他	無回答
6.80%	21.36%	25.24%	21.36%	18.45%	2.91%	3.88%

Q：今後の貴社の海外展開の計画についてお答え下さい。（国際化している企業向け；Q 5－10）

1, 強化・生産拡大	2, 現状維持	5, その他	無回答
11.65%	4.85%	2.91%	80.58%

Q：今後の貴社の海外展開の計画についてお答え下さい。（国際化していない企業向け；Q 5－12）

1, 海外生産に重点おく	2, 一部を海外に移行する	3, 否応なく進出せざるを得ない	4, 海外へは進出しない	5, その他	無回答
1.94%	7.77%	8.74%	44.66%	21.36%	15.53%

表13：今後の経営方針に関する質問に対する回答（家電メーカー）

Q：わが国は規制緩和，円高，周辺諸国の産業競争力の増大に伴い，産業構造が急激に変化しつつあります。貴社はこの変化にどのように対処されますか（Q 1－1）。

1, 海外投資等の国際化で対処	2, 業界再編等の国内重視で対処	3, 研究開発等の国内重視で対処	4, その他	無回答
24.44%	16.67%	33.33%	6.67%	18.89%

Q：貴社は今後，技術・研究開発戦略をどのように展開されますか（Q 3－9）。

1, 自主開発に重点	2, 系列内企業からの技術導入に依存	3, 系列外企業からの技術導入に依存	4, その他	無回答
68.89%	18.89%	6.67%	2.22%	3.33%

Q：貴社にとっては海外への技術供与・提携はどの程度重要になりますか（Q 3－10）。

1, 海外先進国の自社工社	2, 海外先進国の現地企業	3, 海外途上国の自社工社	4, 海外途上国の現地企業	5, その他	無回答
7.78%	7.78%	16.67%	20.00%	23.33%	24.44%

Q：貴社の今後の納入及び販売計画において最も重要な点をお答え下さい（Q 4－12）。

1, 海外市場へ	2, 系列内企業へ	3, 系列外の同一産業へ	4, 他産業へ	5, 従来通り	6, その他	無回答
14.44%	11.11%	22.22%	26.67%	17.78%	2.22%	5.56%

Q：今後の貴社の海外展開の計画についてお答え下さい。（国際化している企業向け；Q 5－10）

1, 強化・生産拡大	2, 現状維持	5, その他	無回答
24.44%	7.78%	1.11%	66.67%

Q：今後の貴社の海外展開の計画についてお答え下さい。（国際化していない企業向け；Q 5－12）

1, 海外生産に重点おく	2, 一部を海外に移行する	3, 否応なく進出せざるを得ない	4, 海外へは進出しない	5, その他	無回答
2.22%	17.78%	6.67%	42.22%	10.00%	21.11%

4. まとめ

以上のように自動車部品メーカーの経営戦略を実証的に検証していく中で、いくつか有意義な結果が得られた。自動車産業構造の大変革の中で、中小部品メーカーに与えられている3つの戦略的オプションを部品メーカー側はいかなる重要度の順で認識しているのかについて、「独自技術開発」「取引分散化」「国際化」の順位が明らかにされた。また、これらの戦略手段は相互独立性が強いもので、しかも企業のパフォーマンスに直結しているものと理解できる。特に同じ系列企業でも専属型より取引分散型がパフォーマンスが高いことが立証されたことのもつ意味は大きい。

ただ、トヨタ、日産、本田といった大手アセンブラーが今までの国際競争力の原動力であった系列を自ら壊す形で、モデルチェンジの延長、部品の共通化という新たな方向転換を打ち出しているのに対し、その系列の構成メンバーである中小部品メーカーは、少なくともその戦略的対応を見る限り、あまり強い危機感を持っていない点が気になる。特に国際化を積極的に戦略的オプションとして強く認識していないことにもどかしさを感じざるを得ない。

いずれにしても長い間日本の自動車産業のこれまでの競争力の原点であった系列構造は間違いなく崩れる。これに変わる新たな生産システムの構築が今後残された課題である。その答えのひとつとして最近トヨタを中心に「人にやさしい工場」を合い言葉とする新しいコンセプトの生産合理性(?)が打ち出されている¹¹⁾。これは人間の生理的・心理的条件に適合した作業や職場環境の改善、有害な作業の機会による代替、勤務制度の変更等を意味するもので、企業の立場ではなく働いている者の立場からの効率・合理性を強調するものと理解される。そして新たな日本的生産システムは、その効率至上主義を抑え、人間性を回復することで達成させなければならない。逆説的にいうと、ポストリーン生産時代に相応しい日本的生産システムはJITではなく、むしろボル

11) 丸山恵也，前掲書，247－263ページ参照。

ボ式の完結工程化なのかもしれない。

本稿では、系列構造の再編成というテーマを中小自動車部品メーカーを対象に実施されたアンケート調査結果を中心に見てきた。しかし、より現実的かつ包括的な分析のためにはもう片方の系列構成要員である大企業アSEMBラー側の声を補足しなければならない。特に大手自動車メーカー別の戦略的違いとそれに対応する形でより細分化された系列構造を把握することが残された研究課題である。また、アンケート調査ではどうしても平均像しか浮かんでこないの、より突出した成功企業の姿が見えてこない。今度は中堅・中小の成功企業のケースを取り上げ補完説明していきたい。なお、本調査研究のための質問書の作成、配布、回収に当たっては宇野、穴沢（真）、李の3人による共同作業で行ったが、今回両氏の了解のもとでその一部の結果を発表することにする。

参 考 文 献

- 浅沼萬里「日本におけるメーカーとサプライヤーとの関係」経済論集（京都大学）第45巻第1・2号，1990年1・2月
- 浅沼萬里・菊谷達弥「中核企業によるサプライヤーのリスクの吸収」経済論集（京都大学）第151巻第4・5・6号，1993年4・5・6月
- 伊藤元重『日本の物価はなぜ高いのか』NTT出版，1995
- 加藤秀雄『変革期の日本企業』新評論，1994
- 清成忠男・下川浩一『現代の系列』日本経済評論社，1992
- 島田克美『系列資本主義』日本経済評論社，1993
- 末岡俊二『下請中小工業研究』文真堂，1994
- 田中豊・脇本和昌『多変量統計解析法』現代数学社，1983
- 中村秀一郎『系列を超えて』NTT出版，1992
- 中小企業庁『中小企業白書』平成4，5，6年版
- 丸山恵也『日本型生産システムとフレキシビリティ』日本評論社，1995
- 李濟民「日本企業の国際競争力と系列・下請構造」商学討究，第43巻第3・4合併号，1993年3月
- 李濟民「国際競争力の強化と経営革新」岡山大学経済学会雑誌 第26巻第3・4号，1995年3月
- Womack et al., *The Machine That Changed the World*, Macmillan Publishing Co., 1990