

## 第5章

### サプライヤー・システム

本章ではモノの流れに関わるサブシステム、すなわちサプライヤー・システムと流通システムの中で、特にサプライヤー・システムに焦点を当てる。

製品が複雑化し、また顧客層も多岐にわたる現代の社会において、企業がその製品を部品から全て作り、かつ実際に消費者に販売するところまで全て自分で行うということは難しく、また効率的でもない。ゆえに、部品を生産するサプライヤーや販売をする卸売・小売業者にその生産から販売にいたるプロセスの一部を委ねることになる。

そこで問題になるのは、生産から販売のプロセスの中のどの部分をサプライヤーや卸売・小売業者に委ねるのか、そしてサプライヤーや卸売・小売業者との間にどのような関係を築くのかという点である。このような点について、日本では「系列」というものを利用してきた、というのがしばしば言われてきたが、そのイメージと実態にはズレがあるように思われる。そこで、特にサプライヤー・システムを取り上げてその実態を他国と比較しながら検討してみよう。

**Keywords:** 系列、内製比率、承認図方式、貸与図方式、1次サプライヤー、複社発注、複社納入、VA/VE、リスクシェアリング

## 5.1 系列とは何か？

### ■サプライヤー・システム、流通システムの意義

とりわけ製品が複雑化し、また顧客層も多岐にわたる現代社会において、企業はその生産から販売に至る過程の中である程度他の企業に依存せざるをえない。

例えば、製品の生産過程を考えてみよう。自動車や家電製品のような比較的高度な工業製品には様々な部品が必要になる。例えば、自動車は自動車メーカーへの納入レベルで数千、それぞれの部品がさらに細かい部品から構成されるために、全体では2万点とも4万点とも言われる膨大な数の部品から作られる。このような膨大な数の部品を、例えばねじの1つに至るまで全て自分で作るということはおそらく合理的ではない(ねじを売っている企業から買った方が早いし、良い製品を安く手に入れられるだろう)。ゆえに、問題になるのは一体部品の中でどこまでを自分で生産し、どこまでを部品供給業者(サプライヤー)に任せるか、ということである。また、ある部品をサプライヤーに任せると考えた場合に、そのサプライヤーとどのような関係を築き、どのような取引を行っていくかということも問題になるだろう。

一方、販売の方に目を向けてみると、ここでもやはり同様の問題が発生する。日本だけを考えても、そのニーズが多様である消費者の全てに直接販売し、製品を届けるというのは現実的ではない(インターネット販売専門の店であっても、配達は郵便もしくは宅配業者に頼むことになる)。そう考えると、やはり販売の過程のどこまでを自分でやり、どこまでを他の業者(消費者に販売する小売業者やその小売業者に販売する卸売業者)に任せるか、そしてその業者とどのような関係を築くかというのが問題となる。

このように、現代の企業は様々な他の企業に依存して生産・販売活動を行っており、ゆえにどの部分を他の企業に任せ、また他の企業とどのような関係を作っていくか、というのが問題となる。

### ■サプライヤー・システム、流通システムの構成要素

もう少し細かく言えば、以下のような点が問題となる。

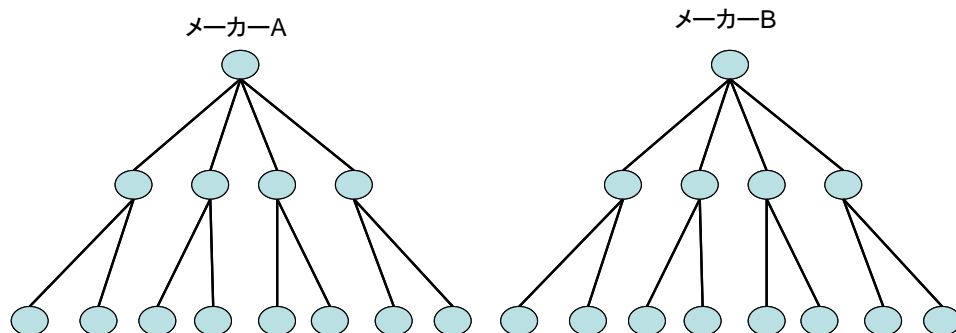
#### (1) どこまでを仕入先・販売先を任せるのか

上で述べたような、どの部品を外部のサプライヤーに任せ、どの部品を自分で生産するかというのが典型的な問題である。例えばねじや鋼材は外部から買ってくるが、あとは自社の内部で作るという考え方もあるだろうし、そうではなく例えばブレーキやサスペンションといったある程度大きな部品として納入してもらうということもあるだろう。同様に販売についても、自社は生産にのみ集中し、販売は卸売業者に委ねるといった段階から、自社で販売会社を作って小売店まで卸す、さらには自社で直接消費者に販売する(例えば、通信販売をしない小さな洋菓子店を想像すればよい)という様々な選択がある。また、ある部品についてサプライヤーに任せるとしても、どこまでを任せるのか、ということも問題になる。1つの部品の生産過程を考えてみても、設計、製造、組み立て(より小さな部品を組み合わせる場合)、検査といった過程があるが、その製造だけを任せるのか、それとも設計や検査まで任せるのかというのは大きく異なる。

#### (2) 仕入先・販売先との間でどのような関係を構築し、どのような取引を行うか

もう1つの問題はサプライヤーや卸売・小売業者との関係をどう築くか、例えば長期的な関係を保つのか、あ

図表 5.1 「系列」のイメージ



るいはその場その場でもっとも良い業者を使うのか、といった点である。さらに、これに関連して、どのような形で取引を行うのか、という点もある。サプライヤーの例で言えば、どのように発注するのか、どのように価格を決めるのか、といったような点である。サプライヤー側が用意する規格の決まった製品（上で挙げたねじなどがわかりやすい）を購入するというこ

もあるだろうが、メーカー側から「このような部品を作ってくれ」という形で発注されることは十分にありうる。価格についても、その場その場の取引（スポット取引といわれる）であればその時の相場で決まるだろうが、長期的取引であれば例えば固定価格にすることというはありうる。

## 5.2 日本型サプライヤー・システム、流通システムのイメージ

このようなサプライヤー・システムや流通システムに関する問題に対する「日本的」なやり方として有名になったのが「系列」である。1989-1990年の日米構造問題協議の場でも交渉の争点になり、*keiretsu* は（少なくとも日本経済に関する本であれば）翻訳せずに使える言葉になった。

系列というのは定義が良くわからない言葉だが、大雑把なイメージとしては、一つの主要な企業（自動車メーカー、家電製品メーカー）を中心として<sup>1</sup>、

- (1) その企業との取引業者（部品メーカーや卸売・小売業者等）は長期的な関係にあり、
- (2) そのような関係は排他的・閉鎖的であり（取引業者は特定の主要企業とした取引せず、主要企業もある分野・製品に関しては1つの取引業者とのみ取引をする）、
- (3) 取引業者は主たる企業に対して従属的な地位にある、

というぐらいになるだろう<sup>2</sup>。このイメージを図で示すと、図表 5.1 のようになる。すなわち、それぞれのメーカーを中心としたピラミッド的な構造がそれぞれ独立して存在しており、そのメーカーがピラミッドの頂点にある、というようなイメージである。

ただし、ここで言う系列のイメージはあくまで上で述べた(2)の点、すなわち仕入先・販売先との間でどのような関係を構築し、どのような取引を行うかという点にのみ関わっており、(1)のそもそもどこまでを部品メーカー

<sup>1</sup> 例えば『経済白書』平成8年版第3章第3節。

<sup>2</sup> なお、この系列という言葉はかなり広い範囲で使われており、サプライヤーとの関係を意味する生産系列、卸売・小売業者との関係を意味する販売系列のほかにも、例えば金融系列（メインバンク関係）、資本系列・企業系列（株式保有関係）という形で使われることもある。

に任せるかという点についてはあまり明確なイメージがない。ただし、日本においてサプライヤーがより重要であること、言い換えれば、日本においてはサプライヤーへの依存度がより高いというイメージは存在しているように思われる。

ここでは、系列の中でも特に典型的だと思われる生産系列、すなわちサプライヤー・システムを取り上げ、上のようなイメージが正しいのか、実際にはどのような形になっているのか、他国と比較した場合何が特徴的なのかといった点について検討してみよう。

なお、以下ではサプライヤーに対して製品の組み立てを行うメーカー（自動車メーカー、家電製品メーカー）をアSEMBラーと呼ぶ。

### 5.3. 「系列」の実態

#### ■どこまでサプライヤーに任せるか？

##### （1）日本におけるサプライヤーの利用

既に述べたように、系列という言葉では明確なイメージはなかったものの、日本ではアSEMBラーがよりサプライヤーに依存していると考えられてきた。

まず、どの程度部品がサプライヤーで作られているのか、という内製・外製比率から見てみよう。1970年代以降の日本の自動車会社の外製比率（製造コストに占める部品・材料・外注費用の割合）は70%以上と言われている（藤本, 1998）。すこし時代が下って、1999年の数量ベース(金額ではなく)の内製比率を見ても、アSEMBラーの内製比率はおよそ10%前後で、いわゆる系列内の調達率が30%~60%(系列のサプライヤーをどの程度抱えているかによって異なる)、残りが系列外の調達であり(武石, 2003)、サプライヤーに大きく依存していることが見て取れる。

もともと、日本においても自動車産業が形成される時期においては部品は自社内で作っていたが、1960年代、特にその後半における日本での急速な自動車の普及（モータリゼーションと呼ばれる）に対してアSEMBラーは自分たちだけの能力では対応できなかったために、外部のサプライヤーに依存することになった。このため、後で見るとアメリカのアSEMBラーであれば内製するような部品についてもサプライヤーに任せることになり、結果的にはこれが競争力の向上につながったといわれている。

また、この内製比率の低さとともに特徴的な点として挙げられるのが、ある部品に関して、アSEMBラーがサプライヤーに多くの部分を任せるという、「まとめてまかせる」行動である(藤本, 1997)。

この「まとめてまかせる」行動について少し細かく見ていこう。まず挙げられるのが部品の設計である。自動車の部品の設計部品については基本的に自動車メーカーが設計し、その設計図を渡してサプライヤーに生産してもらう、という構図が想像しやすい（このようなやり方を貸与図方式と呼ぶ）。しかし、日本でしばしば行われているのはそのようなやり方ではなく、アSEMBラーが部品の仕様、すなわちコストや機能の目標や外形などを決定し、詳細な設計はサプライヤーが行い、それをアSEMBラーがチェックし、承認した上で生産を行うというやり方である（これを承認図方式と呼ぶ）。なお、この場合の図面や特許権等の所有権はサプライヤーが持つとされるが、一方で品質保証責任もサプライヤー側にあるとされる<sup>3</sup>。

<sup>3</sup> これに対して、サプライヤー側が設計するものの、図面などの所有権をアSEMBラー側が持つ場合を委託図方式と呼ぶことがある(藤本,

サプライヤーに十分な設計能力がある場合には、このようなやり方により、サプライヤーの能力を利用することができる。ただし、このような承認図方式の利用は、アSEMBラーと後で述べる1次サプライヤーとの間に限られるようである(藤本・清・武石, 1994)。

次に部品の組み立てであるが、これについても設計と同様の行動が見られる。冒頭で述べたように、自動車は数万点の部品からなるが、そのすべてを納入して自動車メーカーが組み立てるのでは手間がかかりすぎる。このため、サプライヤーの方である程度まであらかじめ組み立ててもらい、その「かたまり」を納入するというやり方が行われる。このようなやり方をサブアSEMBリー納入という。

また、検査や品質管理についてもサプライヤーの能力を利用しようとする動きが見られる。日本のサプライヤーにおいては、納入の際に「無検査納入」というやり方がしばしば見られる。一般に部品(だけでなくさまざまなモノ)を受け入れるときには、受け入れる側で数はそろっているか、不良品がないか等の検査を行い、その上でモノを受け入れる、検収という手続きを取る。しかし、このような形でいちいち検査を行っているため時間がかかるため、サプライヤーが品質管理に関する十分な能力を持っている場合には、受け入れる部品の検査を省略するという方法がとられるようになっている。

以上のようなやり方は、おそらくは1960年代、特にその後半においてアSEMBラーだけでは生産の拡大に対応できなくなった時期に導入されたものであり、その理由はサプライヤーの能力を利用しようとしたためであると考えられる(藤本, 1997; 徳丸, 1999)。

なお、以上の説明においては、サプライヤーとアSEMBラーの間の分業というのが主な問題であった。しかし、部品の組み立てについて述べたことからわかるように、そもそも部品もしばしば別な部品を組み立てて作り上げる(その部品が鉄鋼などの原材料から直接作られるのではない限り)ことからすれば、アSEMBラーに納入するサプライヤー(1次サプライヤー)以外にも、そのサプライヤーに納入するサプライヤー(2次サプライヤー)、さらにそのサプライヤーに納入するサプライヤー(3次サプライヤー)...という形の階層構造がありうる(図表4.1で自動車メーカーと直接つながっているのが1次サプライヤー、その1次サプライヤーとつながっているのが2次サプライヤーのイメージである)。実際には、この階層は5次サプライヤー程度にまでわたっており、それぞれの階層で企業としての性格が若干異なるといわれている(藤本・武石, 1994)<sup>4</sup>。典型的には1次サプライヤーは従業員1,000人を超えるような大企業であり、2次サプライヤーは従業員50~150人程度の中小企業、3次以下になると従業員10人以下の零細企業である。ただし、3次以下の企業は必ずしも自動車専業というわけではなく、不景気になると他の産業に移ってしまうといわれている。

## (2) アメリカにおけるサプライヤーの利用

一方、アメリカを見てみると、少なくとも1990年代までは日本のようにサプライヤーに依存することなく、多くのことを自動車メーカーの内部で行うことが通常であったように思われる。

---

1997)。この場合には別に設計料が払われる。

<sup>4</sup> なお、実際には1次、2次、3次というように簡単には区分できないことに注意してほしい。1次サプライヤーが他の1次サプライヤーに納入する(この場合、前者は2次サプライヤーということになる)こともあれば、3次サプライヤーが直接1次サプライヤーに納入することも起こりうる。

図表 5.2 フォード リバー・ルージュ工場(1927)



Library of Congress, Prints & Photographs Division, Detroit Publishing Company Collection, LC-DIG-det-4a25915

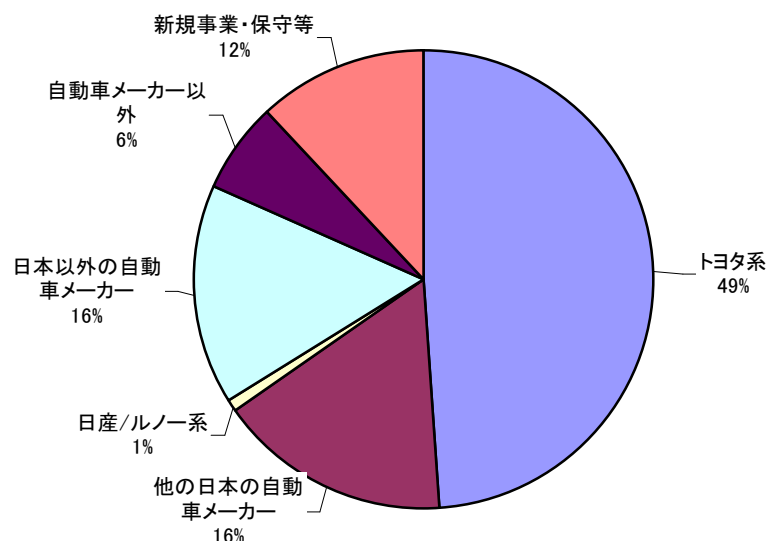
まず、内製・外製比率から見てみよう。1980年代のアメリカのアセンブラーの内製比率は50%~70%程度と言われており<sup>5</sup>、逆に言えば外製比率は最大で50%ということになる。もともと、アメリカで自動車産業が立ちあがった頃には部品の多くは内製されており、例えばかつてのフォードの中心工場であったリバー・ルージュ工場は製鉄所やガラス工場までも工場内に構えていたことで知られている(図表 5.2)。

なお、このような状況は1980年代まで続いたが、1990年代にはアメリカのアセンブラーが日本のやり方を学ぶ形で部品事業部を外に切り出している。GMの部品事業部はデルファイ・オートモーティブ・システムズ(現在はデルファイ・コーポレーション)という形で1995年に分社化され(1999年にGMから独立)、フォードの部品事業部は1997年にピステオンという名前で分社化され、2000年にフォードから独立している。ただし、いずれも経営はうまくいかず、デルファイは2005年に連邦破産法11章に基づく破産手続きを開始し(2009年に終了)、ピステオンはやはり経営悪化のため2005年頃から様々な再建策を試みたが、2009年にやはり破産手続きを開始した。

次に、サプライヤーに「まとめてまかせる」ような動きがあるかどうかを見てみよう。実を言えば、少なくとも1980年代の間はこのような動きもそれほど見られない。まず設計に関していえば、アメリカでは上で述べた貸与図方式が主流であり、1980年代には日本のアセンブラーでは承認図部品がおおよそ60%を占めていたのに対して、アメリカでは20%程度だったとされる(Clark and Fujimoto, 1991)。ただし、一方で1990年の時点においてアメリカでも日本と同程度に承認図方式が利用されているという報告もあり(Cusumano and Takeishi, 1991)、

<sup>5</sup> 通商白書平成5年版 第4章第2節

図表 5.3 デンソーの得意先別売上構成比(2006 年度、連結)



出典：株式会社デンソー『ファクトブック』2007年3月期版

注：富士重工業はもともと日産系だが、現在はトヨタと提携関係にある。ここでは他の国内アセンブラーに含まれている。

少なくとも1980年代あるいは90年代にアメリカにおいて(日本の方式を受け入れる形で)承認図方式の利用が増えたことは確かなようである。また、サブアセンブリー納入のようなものも、上記の内製率の違いを考えると成立しにくいものと考えられる。無検査納入のようなやり方も、日本に比べてアメリカの不良率が高い(1990年の時点で日本が0.01%であるのに対し、アメリカでは1.81%と大きな開きがある。Cusumano and Takeishi, 1991)ことを考えればまず成立しない。

以上のことから、相対的にいえば日本はよりサプライヤーを利用しようとするのに対して、アメリカはあまりサプライヤーを利用しようとし、と言えるだろう。

## ■どのような関係を構築し、どのような取引を行うか？

上ではアセンブラーとサプライヤーの間の仕事の切り分けのような問題に焦点を当ててきたが、次にアセンブラーとサプライヤーとの関係のあり方に焦点を当ててみよう。

### (1) デンソーの事例

先に述べたように、系列という言葉は、それぞれのアセンブラーが自分の下にサプライヤーのネットワークを抱え込んでいるという状況をイメージさせる。しかし、このような状況は実際に起こっているのだろうか？ この点を見るために、まず代表的な1次サプライヤーとしてデンソーの例を見てみることにしよう。

株式会社デンソーは自動車のエアコンやカーナビ、エンジンの始動装置や点火装置、さらには電子制御部品に至るまで、電気関係を中心に自動車の様々な部品を供給する世界でも最大級のサプライヤーであり、トヨタ系のサプライヤーの中でも中核とされる会社である。もともと日本電装という名前であったこの会社は、トヨタ自動車から1949年に分離独立して出来た会社であり、現在でもトヨタが25%程度の株を持っている、れっきとした関係会社(持分法適用関係会社)である。

実際、11名からなる取締役会(会長、社長、副社長2名、専務取締役6名、取締役1名)の中でも専務の内1名(小林耕士氏)がトヨタ出身で、そのほかに1名しかいない取締役がトヨタ自動車の元社長・会長で現在取締役名誉会長の豊田章一郎氏である(2009年6月現在)。これ以外に前会長(齋藤明彦氏、現相談役)、前副社長(岩月伸郎氏、現顧問)などもトヨタ出身であり、上で説明したようなイメージからは、トヨタ直系のサプライヤーとしてトヨタに忠実に従うイメージが浮かんでくるだろう。

しかし、実際にはデンソーはトヨタとの取引を重視している一方で、他のアセンブラーとの取引拡大を進めている。実際、連結ベースでトヨタグループ向けの販売比率は約半分(49%)でしかない(図表 5.3)<sup>6</sup>。デンソーはこれまでもトヨタ以外のアセンブラーとの取引拡大に熱心であり、実際にかつてトヨタと共同開発した部品をその後富士重工業(スバル)に売ってしまい、問題になったことすらある<sup>7</sup>。このような独立志向の動きに対してトヨタがデンソーに対する影響力を強化しようとした結果として、これまでデンソー出身者のみであったデンソー首脳部に 1999 年に初めてトヨタから副会長(高橋朗氏)が送り込まれることとなった。その後も役員派遣は継続しており、その結果が上のような取締役会構成になるわけである。

もちろん、デンソーは日本の 1 次サプライヤーの中で最も大きく、この意味で力のある企業であり、他の企業が同じようにできるという保障はない。しかし、少なくともこの例はアセンブラーとサプライヤーの関係が支配—従属的な関係とは限らないことを示唆している。それでは、具体的にアセンブラーとサプライヤーはどのような関係を結んでいるのだろうか。

## (2) サプライヤー関係の多様性

具体的に日本におけるサプライヤーとアセンブラーの関係の検討に入る前に、1 つ注意しておくべきことがある。これから見ていくように、日本のアセンブラーとサプライヤーとの間に系列と呼べるようなネットワークが何らかの形で存在したことはおそらく事実といってよいと思われる。しかし、全てのアセンブラーが同じようにサプライヤーのネットワークを持っていたわけではない。実際には、後で詳しく述べるようにサプライヤーは通常複数のアセンブラーと取引関係を結んでおり、その中で大雑把には(1)トヨタ系(トヨタ自動車、日野自動車、ダイハツ)を中心に取引し、日産系(日産自動車、日産ディーゼル)とはあまり取引しない「トヨタ系」、(2)日産系を中心に取引し、トヨタ系とはあまり取引をしない「日産系」、(3)どのアセンブラーとも取引する「独立系」、(4)各アセンブラーに専属のサプライヤー、(5)その他、に分かれており、トヨタと日産以外は少数の(4)の自社系サプライヤー以外にはトヨタ系、日産系、独立系、その他のサプライヤーに依存している。本章での話はトヨタがかなりイメージされているが、実際にはアセンブラーによってかなりの差があることに注意してほしい。

その上で、いよいよ日本におけるサプライヤーとアセンブラーの関係をみていくことにしよう。ここでは、系列のイメージと照らし合わせる形で、「関係の長期性」「関係の排他性」「関係の従属性」の 3 つから見ていくことにしよう。

## (3) 長期安定的取引と濃密なコミュニケーション

まず、関係の「長期性」から見てみよう。一般に、1 つの車種(例えばカローラとかサニー)の 1 つのタイプ(例えば 2000 年型)についてはモデルチェンジまでは特定の 1 社が部品を納入するとされる。モデルチェンジの間隔はおよそ 4, 5 年とされているので、この 4, 5 年間はアセンブラーとサプライヤーの関係は切れることはない。

それでは、このある車種のあるタイプを超えた付き合いについてはどうだろうか。あるアセンブラーとサプライヤーとの関係は比較的長期であると考えられている(藤本, 1997)。ただし、この長期性はアセンブラーによって異なり、トヨタ系といわれるサプライヤーについては比較的長期であるが、一方で日産系については必ずしも長期的ではないことが明らかになっている(山田, 1999)。すなわち、アセンブラーとの取引を維持し続けるサプライヤーがある一方で、ふるい落とされていく(さらには倒産してしまう)サプライヤーが常に存在していた。しかし、そのような中でいわば「生き残った」企業は長期的に関係を維持しており、またそのような関係を維持す

<sup>6</sup> デンソー株式会社『ファクトブック』各年版。なお、トヨタ以外にたとえばホンダ、スズキ、富士重工業、三菱自動車工業、GM、フォード、フィアットといった会社に部品を販売していることが分かる。

<sup>7</sup> 日経産業新聞 2000 年 2 月 25 日



るだけの能力を持っていた。このような企業が多数を占めることになったがゆえに、結果としてみれば長期安定的な関係が一般的なものとして捉えられるようになり、生き残ったサプライヤーの側も長期的関係を前提として行動するようになったと考えることができる(植田, 2003)。

これらの(生き残った)サプライヤーとの間では関係が密接になり、濃密なコミュニケーションが見られるようになる。例えば製品開発やジャスト・イン・タイム型の生産<sup>8</sup>のためにサプライヤーとの間でコミュニケーションが行われている。また、もう少し長期の話として、トヨタなどはサプライヤーに対する技術指導・経営指導も行っている。このような密接な関係を示すのがゲスト・エンジニアと呼ばれる存在である。これは部品メーカーのエンジニアが自動車会社に常駐し、自動車会社の製品開発に参加するものである。部品メーカーとしては協力する理由は必ずしもないのだが、これにより実際に開発がなされた段階での契約が取りやすくなるために協力するといわれている<sup>9</sup>。以上をまとめると、「長期安定的な取引と濃密なコミュニケーション」が日本におけるサプライヤーとアSEMBラーの関係の1つの特徴ということになる。

#### (4) 複社発注・複社納入

次に関係の排他性についてみてみよう。この点について言えば、日本のサプライヤー関係は「複社発注・複社納入」という言葉で整理することができる。

まず、複社発注とは要するにアSEMBラーはある部品については少数だが複数のサプライヤーと継続的に取引関係を持ち、そのような関係を維持している(先に述べた長期安定的取引)ということである。なお、通常付き合いのあるその数社の中でどこから部品を購入するかを決める際には、単純な価格競争ではなく、要求される仕様についてこれらの数社のサプライヤーに情報を提供した上で、その部品に関する企画を出してもらい、これを競う形になる。いわば設計のコンペと同じような形式であり、開発コンペと呼ばれる。ただし、この開発コンペは承認図方式においてはかなり一般的であるが、貸与図方式の場合には価格入札がむしろ一般的であること、またこれ以外に、特に開発過程にも部品メーカーのエンジニアがかかわっているような場合には、ある部品については最初から1社に絞って発注する(1社特命)という場合がありうることに注意してほしい。

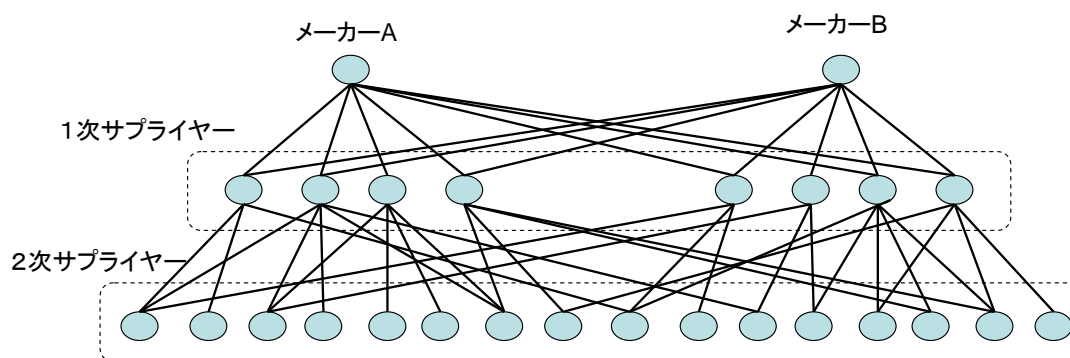
アSEMBラーの立場からすれば、1つのサプライヤーに依存してしまうとそのサプライヤーに交渉力を握られることになり、またその会社が何らかのアクシデントにより生産を停止してしまうと自動車の生産ができなくなる。そのようなことから、通常は1つの部品について1つの企業に依存することはしない。その一方で入札のような形で不特定多数のサプライヤーの付き合いと上で述べたコミュニケーションをとることは難しく、またそのサプライヤーの能力等についての情報もないため、品質の管理や後で述べる価格の引き下げ要求がやりにくくなる。このため、特定少数のサプライヤーを選び、その間で競争させる形で品質の管理を行おうとする。

一方、先に述べたように、アSEMBラー側だけでなく、サプライヤー側も複数のアSEMBラーと取引関係を持つことが一般的である。すなわち、「トヨタ系」のサプライヤーであっても日産系以外のアSEMBラーにはしばしば納入しており、実際にデンソーは日産系以外の主要な国内アSEMBラーの全てに納入しており、日産系についても日産・ルノーに対して納入している(相手が日産自動車なのかどうかは不明)。一方で日産系であってもトヨタ系以外に納入することは決しておかしなことではない。独立系であればなおさらである。

<sup>8</sup> 必要な時に必要な部品を納入することによって在庫をなくそうとするやり方。いわゆるトヨタ生産方式の基本とされる。

<sup>9</sup> 入札で行う公共事業の場合でも、事前の調査や発注の仕様決定などに関して建設会社等が協力する例が見られる。もっとも、その場合に「汗をかいた」企業に発注させるために談合等が生まれる可能性は否定できない。

図表 5.4 「系列」の実態



1次サプライヤーは平均 5.3 社、トヨタ系と日産系をそれぞれ 1 社と考えた場合でも平均 2.4 社と取引関係を持っており(藤本・武石, 1994; 延岡, 1996)、この数字がトヨタ系あるいは日産系に当てはまるとすれば、トヨタ系あるいは日産系でも自分のグループ以外に 2 社前後と取引があることになる。なお、上で述べた複社発注・複社納入という関係は 1 次サプライヤーと 2 次サプライヤーとの関係にも見られる(松島, 2005)。すなわち、実際の取引関係から見ると、系列は図表 4.1 のような独立のピラミッドが並んでいるようなものではなく、むしろ山脈のようになっているものなのである(図表 5.4)。

このような動きをアセンブラーは好ましくないと思っている(アセンブラーはサプライヤーを囲い込みたがる)かと言うと、先のデンソーの例ではそのような意図も見られたが、常にそうであるわけではない。アセンブラーにとっても、他のアセンブラーと取引ができるような能力を持つサプライヤーのほうが好ましいと考えられており(延岡, 1996)、むしろ量産効果を狙ってアセンブラーが奨励したとされている(松井, 1985)。考えてみれば、アセンブラーとその系列のサプライヤーとの関係で考えてみても、サプライヤーが複数のアセンブラーと取引することでそのサプライヤーに対するアセンブラーの交渉力あるいは影響力は低下するかもしれないが、例えばデンソーのように半分がトヨタ系というような状況であればアセンブラーの影響力を維持することは可能かもしれない。そうであれば、むしろ量産効果が働くのであれば原価低減という点からは(自社を優先することを前提として)複数のアセンブラーと取引してもらったほうが良いことになる。ただし、この場合でもこのアセンブラーはサプライヤーの主たる顧客でなくてはならず、実際に主たる顧客への依存度はなお大きい(近能, 2002)。

また、上の特定少数の取引ということから分かっており、新規参入は簡単ではない(取引を開始するのは大変難しかったと言われる)。この点からすれば、系列に対する「閉鎖的」という批判は全く根拠のないものではないが、かつてアメリカが考えていたようにそれが「海外の企業に対して」閉鎖的なのかということそれは恐らく正しくない。「日本の企業も含めて全ての企業に対して」閉鎖的なのだと考えるほうが妥当であり、言い換えればどのような国の企業であろうとも同じような参入可能性があったということになるだろう。

すなわち、確かに参入は大変ではあるものの、いわゆる系列関係は決して排他的なものではなく、アセンブラーは同じ部品について複数のサプライヤーと取引しており、逆にサプライヤー側も複数のアセンブラーと取引している、ということになる。

#### (5) バリューアナリシス・リスクシェアリング

最後に関係の従属性である。といっても、既に「複社発注・複社納入」について説明したので、関係の従属性というのが(少なくとも全てのサプライヤーに関して)成立しないことは明らかであるが、関係の従属性の1つ

のイメージとして、サプライヤーがアSEMBラーを「収奪」しているというものがある。この点に関してもう少しアSEMBラーとサプライヤーの取引関係に踏み込んで見てみよう。

アSEMBラーとサプライヤーの取引契約は、定期的(例えば6ヶ月毎)に部品単価を見直すことになっており、実際にはより頻繁に見直されていた(植田, 1987)。そして、そのような中で一定の比率でのコスト削減=価格低下が期待されている。すなわち、部品の製造にサプライヤーが慣れてくれば単価が下がると考えているわけである。このような目的のために、サプライヤーのほうでも機能を維持しながらコストダウンする方法がないか、ということを考えることになる。このように、機能を維持しながらコストを下げるように設計を分析し、見直すことをバリューアナリシス (value analysis、価値分析) あるいはバリューエンジニアリング(value engineering)という。サプライヤー側から見れば部品単価が下がることが実質的には織り込まれているため厳しい条件であるが、もしそれ以上の比率でコスト削減をすればサプライヤーの利益になる(アSEMBラーがさらにコスト引き下げを求める、ということはない)。

しかし、その条件では原材料費の変動等で価格が上がった場合にどうすればよいのか、という問題が出てくる。この点はサプライヤーのリスク吸収能力によって変わってくる。もし、サプライヤーが例えば小規模であるため、原材料価格が高騰した場合には倒産の可能性があるというような場合には、アSEMBラーとの間をコスト+一定の利益(これをマージンと呼ぶ)という形の契約にしておく。こうすることでサプライヤーは価格変動リスクを負担しなくてよいが、原材料費が下がってもサプライヤーの利益にはならない上、価格変動リスクをアSEMBラーが負担している分マージンもある程度抑えられてしまうことになる(Asanuma and Kikutani, 1992)。リスク負担能力のあるサプライヤーの場合にはそうではなく価格を固定的にしておくことで、原材料価格が下がったときにはサプライヤーは利益を得られる上、マージンも高くなる。このように、原価変動の吸収に関してはサプライヤーの能力や体力を考慮したやり方が取られている。このような契約のあり方も、「従属性」に対する1つの反論にはなっているだろう。

## (6) アメリカにおけるサプライヤーとアSEMBラーの関係

さて、それではアメリカにおけるサプライヤーとアSEMBラーの関係はどのようになっているだろうか。上で見てきた「長期的関係と濃密なコミュニケーション」、「複社発注・複社納入」、「バリューアナリシス・リスクシェアリング」との関連で見ていくことにしよう。

その前に注意すべき点が1つある。先に述べた日本とアメリカの内製比率の差である。すなわち、アメリカのアSEMBラーは(1980年代ぐらいまでは)自社内に部品を内製する部門をもっており、内製部門は社内であるために当然にアSEMBラー(社内のアSEMBリー部門)との間に強い関係を持つことになる。アメリカの典型的なサプライヤーとしては、一方でこの内製部門があり、他方で独立系のサプライヤーがあるという風に考えておけばよい(Cusumano and Takeishi, 1991)。このため、サプライヤーとの関係といった場合には独立系のサプライヤーとともに社内の部品製造部門についても考えておかななくてはならない。

その上で、まず長期的関係から見てみよう。アメリカと日本では契約期間に差がある(日本ではモデルチェンジまでが一般的であるのに対し、アメリカでは単年契約)ことが知られているが、実際にはアメリカでもモデルチェンジまでの期間契約が続くことが(独立系サプライヤーであっても)通常期待されており、また1つのモデルを超えたアSEMBラーとサプライヤーとの関係についても、関係が継続している期間そのものは、日本とアメリカであまり差がない(平野, 1996; Cusumano and Takeishi, 1991)。ただし、日本のように、長期的関係が一般的なものとして捉えられるか(言い換えれば、契約が長期にわたるとどの程度期待できるか)、という点には必ずし

も同じではないかもしれない<sup>10</sup>。またコミュニケーションの程度について言えば日本とアメリカで差があり、アメリカの独立系サプライヤーについては企業の能力に関する情報がまだ十分に把握されていないのではないかと、いう指摘もある(平野, 1996)。

次に複社発注・複社納入であるが、アメリカの独立系サプライヤーを念頭において考えれば、アSEMBラーは当然多くのサプライヤーと取引をしていると考えられる。実際、アメリカのアSEMBラーが取引する企業数は(内製部門の存在を考えても)日本よりも多いことが知られている(Cusumano and Takeishi, 1991)。逆に、独立系のサプライヤーがどの程度のアSEMBラーと取引しているかは明らかではないが、特にこの点に制約がない以上、複数のアSEMBラーと取引していると考えるのが自然だろう。なお、具体的にどのサプライヤーから部品を購入するか、という点については、かつては札により価格を決定していたものの、1980年代位から開発コンペ方式に移行しつつあるとされる(平野, 1996)。

最後にバリューアナリシスやリスクシェアリングであるが、上で述べたようにかつては入札により価格を決定していたため、バリューアナリシスやリスクシェアリングのようなことは行われていなかった。すなわち、アSEMBラーとしては競争により価格が下がることが期待できる一方で、全てのサプライヤーにかかわるようなコストの上昇については納入価格に転嫁することが可能であった。1980年代以降は開発コンペ方式に移行しつつあるものの、なお日本のような価格引下げは必ずしもうまく行っていない(Cusumano and Takeishi, 1990)。その理由は上で述べたように、アメリカのアSEMBラーがまだサプライヤーの能力を十分に把握できていないことにあるように思われる。

以上をまとめると、少なくとも1980年代においては、サプライヤーとアSEMBラーの関係は完全な市場取引ではなく、ある程度継続的であり、開発コンペ方式も利用されているが、内製部門を除けばなお市場取引に近く、日本のようにサプライヤーに関する情報を元に原価低減を行うといったようなことは出来ていない。このような点が日本との差であるということになる。

## 5.4 まとめ

以上述べてきたことをまとめておこう。まずどこまでサプライヤーに任せるかという点については、日本はサプライヤーに任せるのに対して、アメリカは部品をより内製し、サプライヤーをあまり利用しない。日本がサプライヤーを利用するようになったのは必ずしも望んだことではなく、1960年代の需要の急増に対応できなかったからだと思われるが、結果的にこれがサプライヤーの効果的な利用につながったと思われる。

次に、どのような関係を構築し、どのような取引を行うかという点について見てみよう。まず(1)アSEMBラーとサプライヤーの間の関係の長期性については、これは原則として長期的である、あるいは少なくとも長期的であることが好ましいと考えられている。ただし、日産系や三菱系のサプライヤーについて述べたように、実際にはサプライヤーが変わることも多い。次に(2)の排他性・閉鎖性だが、まず複社発注・複社納入のところで説明したようにアSEMBラーは複数のサプライヤーと取引しており、サプライヤーも複数のアSEMBラーと取引している。この意味で、排他的ではない。ただ、取引相手を特定の企業に限っているので、(日本企業でもアメリカ企業でも)新規参入は容易ではない。最後の(3)従属性だが、企業規模の差などを考えれば確かにアSEMBラーの方が立場が強いと思われる一方で、取引相手を複数にしていることや契約においてもリスクに応じた契約形態が取ら

<sup>10</sup> もっとも、過去の取引実績や資本関係はむしろアメリカにおいてより重視されているとされており(Cusumano and Takeishi, 1991)、この点からはむしろアメリカのほうが取引継続の期待を持つかもしれない。ただし、このデータには内製部門を含んでおり、この意味で言えば内製部門以外であればこのような期待は弱いのではないと思われる。

れていることから明らかなように、サプライヤーを一方的に支配して不利な状況に追い込んでいるということではなく、この意味で従属的とも言えない。このように考えてくると、先に挙げた系列に対する批判はそもそも事実適合していないという評価になるだろう。

アメリカのアセンブラーに関しては、上で述べたとおり、完全な市場取引ではないものの、かといって長期的取引により情報を蓄積し、原価低減につなげるというようなことは出来ていない。このような差が、一時期の日本とアメリカの自動車産業における生産性の格差につながっていたものと思われる。

## 演習問題

- 5.1 実際の自動車の部品を1つ取り上げて、その部品を製造しているサプライヤーにはどのような会社があるのか、これらのサプライヤーはそれぞれのアセンブラーに納入しているのか、インターネットなども使いながら調べてみよう。
- 5.2 本文を前提とした場合に、日本のサプライヤー・システムに対する「閉鎖的」という批判そのものは正しいとも言えるが、この場合にどのように反論すればよいだろうか。
- 5.3 アセンブラーにとって複数のサプライヤーと取引するメリットとデメリット、逆にサプライヤーにとって複数のアセンブラーと取引するメリットとデメリットを整理しておこう。
- 5.4 アメリカのアセンブラーの部品事業部が独立した際にうまくいかなかったのはなぜだろうか。考えてみよう。