

現代中小企業の発展プロセス

サプライヤー関係・下請制・企業連携

■ 関 智宏 著

■ ミネルヴァ書房

評者

立命館大学大学院

テクノロジー・マネジメント研究科教授

名取 隆



1990年代後半から系列取引を中心とした下請け取引の構造に大きな変化が表れている。そして、昨今の超円高による大手工場の海外流出の急増という危機感も加わり、下請中小企業は生き残りのための新たな変化を迫られている。そうした中で、90年代以降のサプライヤー関係、下請制の変化と企業連携を切り口に中小企業の発展プロセスをテーマとする本書は、まさに時宜にかなった研究書といえる。

早速、本書の紹介に移る。本書は、大手企業（アSEMBラー）と中小企業（サプライヤー）との間の企業間受発注取引関係（サプライヤー関係）における中小企業の企業発展について、理論と事例分析を組み合わせて考察している。第1章では、アSEMBラーのサプライヤーに対する戦略としてエグジット戦略とボイス戦略という硬軟両面の戦略を紹介し、関係レント（本書での説明を用いれば、サプライヤー関係を通じて実現した超過生産性によって生じる経済的利益の超過分）の分配メカニズムによって、アSEMBラーとサプライヤーとの関係のダイナミズムを理論的に説明している。そして、第2章では日本におけるサプライヤー関係の代表である下請制の理論的な変遷をたどり、

第3章では変容期と著者が認識する90年代以降の日本におけるサプライヤー関係を、関係レントの分配問題から理論的に検討している。続いて第4章では、下請中小企業が中長期的な存続維持を図るための「自律化」のプロセスについて、中小企業1社をケース・スタディとして分析し、同社がサプライヤー関係の中で蓄積した「関係特殊的技能」と「汎用的技能」を新たな取引先開拓に活用し、「脱下請」までに至ったプロセスを描写している。なお、本書では「自律」とは英語ではautonomyであって、取引先の分散化や能動的行動にみられる主体性を意味し、アSEMBラーからの自立（independence）とは異なる概念であると位置付けている。そして、第5章から第9章までは、中小企業の連携に焦点をあてている。第5章では連携を通じた中小企業の自律化をテーマに、共同受注・共同製品開発の主幹事企業1社と主幹事企業以外の1社の参画事例を取り上げ、連携の成果は売上というよりはむしろ共同受注・共同製品開発を通じた主体性の獲得であり、それが自律化につながると主張する。さらに連携組織に必要な条件として「理念」と「組織運営」の二つがあり、組織運営のポイントとして「中小企業経

営者同士の信頼関係」「モデル企業の存在」「事務局(員)の存在」の3点を指摘する。第6章ではワット神戸の事例から事業システムとしての中小企業連携の意義を探っている。第7章では、連携組織(アドック神戸)の母体組織(兵庫県中小企業家同友会)における諸活動への参画企業の関わり方が、中小企業連携にどう影響するのかを考察し、第8章においては、1社の事例を取り上げ、アドック神戸における諸活動への参画を通じた中小企業の発展を検討し、「情報共有・学習」「評判」「自信」の三つのレントを連携の成果として提示している。そして、第9章では、新連携支援施策の認定案件のコア企業に対するアンケート調査結果の分析により、連携成果や同施策の取組、制度上の問題等を整理し、補助対象の見直し等の政策提言をしている。

さて、本書の特徴を述べる。第一は、中小企業の発展を親企業依存からの脱却としての「自立化」ではなく、取引先の分散化や新製品開発など主体的行動としての「自律化」の概念でとらえたことである。これにより分析がより実態的で広がりのあるものとなった。第二は、レント概念を駆使し、理論とケース・スタディによる検証を用いて、90年代以降の中小企業の発展プロセスを解明したことである。特に90年代以降におけるアセンブラーとサプライヤーとの間の受発注取引の変化を、関係レントの分配の変化という視点でとらえ、90年代以降は、その分配が必ずしも有利といえなくなったためにサプライヤーは自助努力によって自律化に向かわざるを得ない、という論理は納得できる。第三は、中小企業連携がサプライヤーの自律化の契機となり得ることを明らかにし、中小企業連携の重要性を指摘したことである。特に、従来、売上でしか連携の成果としてとらえてこなかったことを批判し、新製品開発などの能動的行動も連携の成果に含めるべきと主張したことは理

解できる。

次に、本書で気になった点を述べる。第一は企業連携によって具体的にどんな能力が参加企業において獲得、強化されたのかを、もっと体系的に整理してほしかったことである。確かに、事例企業が連携組織への参画によって製品開発能力やマネジメント力(特に生産管理上)などを向上させたことは本書で記述されてはいるが、部分的な説明にとどまっている感が否めない。また、「情報共有・学習」など三つのレントが連携の成果であることも明示されてはいる。しかし、連携により実際にどんな能力が獲得されたのかを、より明確に示してほしかった。例えば、人材力(設計者、IT技術者等の数や質の向上など)、生産技術力(デジタル技術等の活用、導入設備の数や種類、サプライチェーンの変化など)、製品開発力(開発担当者の数、自社製品比率や分野の広がりなど)、組織能力(研究開発部門、知財管理部門の設置など)、等の面における能力の獲得に関して、体系的な記述があれば、連携成果としてもっと腑に落ちてくるだろう。第二は連携組織の個性に関する考察についてである。例えば、京都試作ネットは、ネットで広く試作受注することを通じて、潜在的な顧客情報の把握が可能となっており、顧客層の拡大が大きな連携成果となっている。また京都試作ネットは、デジタル技術を高度に活用した生産技術がもう一つの連携成果となっている。連携組織は一様でなく、連携成果にも個性のあることについて言及がほしかった。

最後に、本書は著者の博士論文をベースとしているだけあり、若手研究者としてしっかりした学術的な枠組みで議論を進めていることに好感が持てた。一般の方も中小企業問題に関する見識を深める上で、一読をお奨めしたい。著者の今後の一層の活躍を期待したい。