

# 中小企業とサプライヤ・システム

植田 浩史

(大阪市立大学)

## 1 はじめに

近年、サプライヤ・システムに関する研究がさまざまな形で進められている<sup>1)</sup>。「サプライヤ」は、今日では一般的に使用される用語であるが、1980年代初めまでは必ずしも広く使われていたわけではなかった。完成品メーカーと部品メーカー、加工メーカーなどから構成される分業生産のシステムを表す用語としては、むしろ「下請」の方が使われていた。サプライヤと下請という用語は、それを使用する研究者によって用いられ方が異なっており、両者を明確に区分する一般的な定義があるわけではない<sup>2)</sup>。

本稿では、こうした最近のサプライヤ、サプライヤ・システムについての研究動向を概観した上で、日本の中小企業の現状に対して、特に分業における位置とその役割を中心に検討を加える。こうした問題を検討するにいたった理由は、次の2点である。

第1に、戦前から1970年代頃までは、下請研究と中小企業研究は強く関連していたのに対して、最近のサプライヤ、サプライヤ・システム研究と中小企業研究の距離は大きくなっている。後述するように、もともと戦前から続く下請(制)研究と中小企業研究は、問題意識においても、実態においても重なるところが大きかった。しかし、高度成長期を経て、従来下請企業として考えられていた自動車産業や電気機械工業の1次部品メーカー、1次加工メーカーが規模を拡大させ、「下請」でイメージされるような中小企業の枠を超えた規模のメーカーも多数生まれ

た。これらの企業も含めて「下請」と捉えるのは実態として無理があった。また、「下請」にともなう発注側と受注側の不平等な関係といったイメージから離れるためにも、「下請」に替わって「サプライヤ」という用語が用いられることが増えていった。

サプライヤには、規模的には大企業から中小企業までの多様な層のサプライヤが含まれ、サプライヤ研究ではさまざまな階層を含んだトータルなサプライヤの研究が本来必要である。しかし、今度は逆に同じサプライヤであっても、サプライヤ研究では1次メーカー層が中心となってしまった。下請研究から展開したサプライヤ研究では、中小規模の1次サプライヤや2次、3次サプライヤは実質的に除外されてしまう場合が多くなってくる<sup>3)</sup>。結果として、サプライヤ研究と中小企業研究の距離は広がってしまった。

第2に、最近中小企業の「下請」離れがしばしば指摘されるが、それでも多くの中小企業が分業構造の中に組み込まれ、サプライヤとして部品や加工を受注し、供給しており、サプライヤとしての中小企業は依然多数存在している。また、中小企業の今後のあり方として、「下請」型から「自立」型への転換が論じられることが多いが、「自立」型は市場へ向けた自社製品や自社ブランドのみを意味するのではなく、サプライヤとして自立するといった意味も持っている。これからも多数存在するサプライヤとしての中小企業を考察していく上で、サプライヤ研究と中小企業研究との距離が大きいことは問題であ

表1 トヨタ1次メーカー従業者数の変化

企業名	1943年	1952年	1958-59年	1972年	取引開始年
津田鉄工	32	190	555	1,020	1937年8月
三五	27	67	219	780	1937年8月
小島プレス	14	28	200	490	1937年8月
明道鉄工所	100	47	92	210	1937年8月
伊藤金属工業	56	22	50	143	1937年8月
中庸スプリング	112	74	156	225	1937年8月
丸八工業	44		188	415	1937年11月
杉浦製作所	18	19	96	190	1939年5月
中央精機	33		135	506	1942年8月
小田井鉄工所	17	25	154	180	1943年11月
大豊工業		97	263	1,000	1944年12月
豊田鉄工		63	199	700	1945年3月
新川産業		195	356	—	1945年9月
万能工業		51	215	430	1946年3月
東海理化電機		70	630	2,140	1947年1月
堀江金属工業		103	317	737	1948年11月

(出所) 1943年は愛知県『協力工業台帳』（『国策研究会文書』A)B-6、1952年は和田一夫「自動車産業における階層的企業間関係の形成—トヨタ自動車の事例—」（『経営史学』第26巻第2号、1991年）、1958-9年はユネスコ国内委員会社会科学調査団経済班報告書（1960～61年）、1972年は清响一郎他「自動車部品工業における生産構造の研究（上）（中）」（『機械経済研究』第8、9号、1975～76年）より作成。一部を各社社史等で補充。取引開始年は『トヨタ自動車20年史』（1958年）、『トヨタ自動車30年史』（1967年）による。

り、両者をもっと関連づけて考察することが必要だと思われる。

以上の点を踏まえて、本稿では次の2点を課題とする。第1に、下請研究からサプライヤ研究に研究の問題意識が移っていく過程を検討するとともに、最近のサプライヤに関する研究が中小企業をどのように取り扱っているのかを検討する。

第2に、サプライヤとしての中小企業の役割への評価を、とくにノウハウや技術についての蓄積という点を焦点にして明らかにしていく。後述するように、最近のサプライヤ研究では、サプライヤの製品開発への関わり方が一つのポイントになっている。こうした議論を念頭に置きながら、サプライヤとしての中小企業の特質を検討していく。

第3に、サプライヤとしての中小企業の特質を検討することを通じて、従来のサプライヤ研究の問題点を指摘し、21世紀に向けて中小企業サプライヤが日本経済において発展していくた

めの課題についても考察したい<sup>4)</sup>。

## 2 下請研究とサプライヤ研究

### (1) 下請研究と中小企業研究

日本で中小企業研究が本格的に展開したのは1930年代であったが、この時期に中心的に対象とされたのが下請制であった。藤田敬三や小宮山琢二といった当時の中小企業研究者たちは、中小企業（当時は「中小工業」が用いられた）の日本的な存在形態としての「下請」に着目した<sup>5)</sup>。彼らは、日本の工業水準の停滞的性格は中小企業の問題であり、中小企業の問題は「下請制」の問題であると考え、その特質について分析を進めた。藤田と小宮山は、当時の「下請制」の特質や、中小工業の発展に対する展望については評価が異なっていたが、中小企業の実態として下請を重視し、また下請問題を中小企業問題の中心として考えていた点では、共通していた。

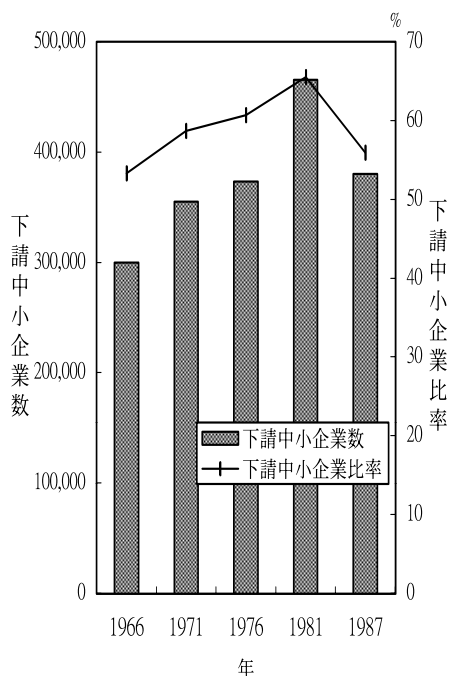
ところで、本来分業の担い手、あるいは分業

の構造を示す「下請」と、企業規模を基準とする「中小企業」とは異なった次元の話である。分業としての「下請」に含まれるのは必ずしも中小企業ばかりではないし、「中小企業」はもちろん下請ばかりではない。しかし、藤田や小宮山が直面した1930年代から40年代という戦時経済体制が形成されていく時期は、戦時生産の増強のために多くの中小企業が下請として動員される時期であり、また中小企業が生き残るためには、統制が強化されるなかで軍需関連部門の下請となる以外には道はなかった。「下請」と「中小企業」が現実には一体化していた時期であった。藤田や小宮山が、「下請」と「中小企業（中小工業）」を一体として問題にし、議論していたことは、当時としては現実的であった、といえる<sup>6)</sup>。

ところが戦後になり、こうした状況が変化を見せる。戦時統制が崩壊し、統制による下請化への強制がなくなり、多くの中小企業が戦時期に作られた強制的な下請関係から脱していった。また、高度経済成長時代に生産が拡大していくなかで、かつて中小企業の範囲にあった下請企業も成長を続け、その規模を拡大させていった。表1にあるように、1950年代前半には中小企業の範囲にあったトヨタの1次メーカーの多くが、高度成長期に規模を拡張させており、従業員数1000人を超える企業も現れている<sup>7)</sup>。戦後初期には、典型的な下請企業と見られていたこれらの中小1次メーカーがトヨタとの強い関係を維持し、「下請」であり続けながら成長し、中小企業の範囲を逸脱していった。そうした1次メーカーが高度成長下の大量生産の時代に増大していたのである。高度成長という条件のもとで中小企業のなかから新たな企業層が生まれているという状況を認識し、時代の変化として重視した見解の一つが「中堅企業論」であった<sup>8)</sup>。中堅企業論は、量的な成長を直接的に質的な転換と捉える点で問題があったが、「下請」の変化自体はリアルに見ていた。

しかし、高度経済成長は従来の中小1次メー

図1 下請中小企業数の変化(製造業)



(出所) 通商産業省・中小企業庁『中小企業総合基本調査報告書』『工業実態基本調査報告書』より作成

カーの成長を促す一方で、新たに大量の中小企業を新規に生み出し、そうした新規誕生中小企業の多くは拡大を続けていた部門の下請企業となるが多かった。図1にあるように、中小企業の下請企業比率は高度成長期以降上昇していった。下請分業構造は、その担い手を量的に拡大するとともに、2次、3次といったすそ野を広げた。高度経済成長は、中小企業の下請受注のチャンスを増大させ、下請への新規参入を促進したのである。高度成長期においても、下請ではないとする中小企業は常に一定の割合で存在していたものの、再び中小企業と下請が結びつけられる状況が生まれていた。

中小企業研究は、こうした下請としての中小企業をめぐる問題に焦点が当てられた。しかし、現実には高度成長期以降に展開した中小企業の技術力の発展によって、戦前以来問題にされていたような、生産力の桎梏としての中小企業という問題は消失していた。多くの中小企業を分

業体制に組み込んだ機械工業生産は高度成長期に飛躍的に成長し、国際競争力も着実に高まっていた。渡辺幸男が指摘するように、「事実として下請問題の主たる部分の1つが、高度成長をへることにより解決されたことにより、1970年代に入ってから下請関係の研究は、分析・研究すべき課題は何かという根本的な問題も含めた形で、その課題・方法・視点等をめぐる再検討を迫られた」といえる<sup>9)</sup>。下請中小企業の研究は、1970年代以降、分業構造上下位に位置する中小規模、零細規模の層を中心とした研究、特定の地域を対象にした研究、特定企業に分業構造を階層的に分析する研究など、その後も発展を見せる。しかし、特定産業や特定完成品メーカーを中心とした企業間分業構造を総体として把握しようとする場合、限界があった点は否定できない<sup>10)</sup>。

## (2) 下請研究とサプライヤ研究

先述したように、分業生産システムとしての下請生産構造に組み込まれている企業は中小企業だけではない。自動車産業の1次メーカーには、中小企業の枠を超えて成長していった1次メーカーもあれば、専門部品メーカーとしてすでに大企業の規模にあったものも少なくない。中小企業研究としての下請研究からは、こうした多様な規模の企業を含み込む分業生産の構造を描き、それを分析することはできない。

こうした点について、分業構造を産業レベルから描こうとした調査や研究が、高度成長期においても行われた。この場合、分析の対象は、規模を切り口にした中小企業ではなく、生産品目、分業上の位置を切り口にした部品工業になる。なかでも、広範な分業構造を持つ自動車部品工業について調査や研究が実施された<sup>11)</sup>。ここでは、対象は中小企業だけでなく、大手部品メーカーも含んだものになる。

中小企業から見た分業の把握では当該産業の特質が十分に明らかにならないことが問題となり、従来の下請研究からの脱皮が求められるの

は、自動車産業や電気機械産業といった分業構造が発達した産業の国際的な競争力に注目が集まる1980年代以降のことである。このころになると、自動車産業、電気機械産業の競争力の重要な要因の一つとして分業関係が注目された。分業関係に含まれるのは、大企業から中小企業といった多様な規模の企業であり、こうした多様な規模の企業を含む用語として、「下請」に替わって「サプライヤ」が用いられるようになってくる。下請は、発注側と受注側の関係が不平等であり、両者間に問題が存在していることを前提として用いられることが多かったのに対し、サプライヤは基本的にはそうした問題に対してはニュートラルであった。また、サプライヤ(supplier)は海外にも通用する用語であり、比較の上でも便利であった<sup>12)</sup>。

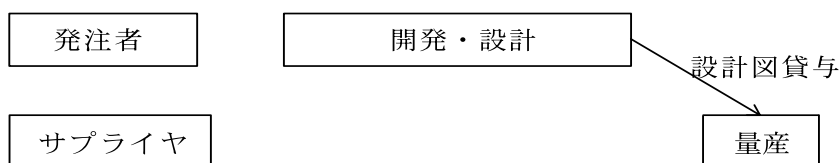
このように分業生産構造、分業生産システムの研究は、「下請」研究とは異なった視点から「サプライヤ」研究が登場してくる。こうした変化は、単に問題意識が変化していったことを意味するだけでなく、実は研究の対象となる層も変化させていった。「サプライヤ」研究では、多様な規模やタイプのサプライヤが多階層的に存在している全体像を分析対象とするのではなく、実際にはアSEMBル・メーカーと直接取引を行う1次サプライヤが中心となる場合が多かった。アSEMBル・メーカーと直接関係を持つ1次サプライヤを中心とした研究では、実質的にこれまで「下請」研究が対象としてきた中小企業の多くが除外されてしまうことになる。サプライヤ研究では、自動車産業等の国際競争力の源泉として、アSEMBル・メーカーと1次サプライヤとの間の製品開発等も含む、広い意味での生産システムを対象にし、その効率性に問題意識が集中していた。そのため、こうした生産システム内の中心部にはいない、中小企業サプライヤへの問題意識が希薄になり、サプライヤ研究と中小企業研究との距離は拡大してしまったのである。

図2 承認図方式と貸与図方式

承認図方式



貸与図方式



(3) サプライヤ・システム研究の焦点

1980年代以降のサプライヤ・システム研究の特徴は次の点であった。

第1に、国際的な比較の中で日本のサプライヤ・システムを評価しようとしていた点である。この時期には、日本のサプライヤ・システムを日本企業がもつ競争力の源泉の一つとして評価する見方と、日米構造協議で問題とされたように日本固有の閉鎖的取引として問題視する見方があった。両者の見方は、必ずしも相反するものではないが、いずれにしても他の地域、とりわけ欧米の取引との比較の中で日本的な特徴を見いだそうとしていた<sup>13)</sup>。

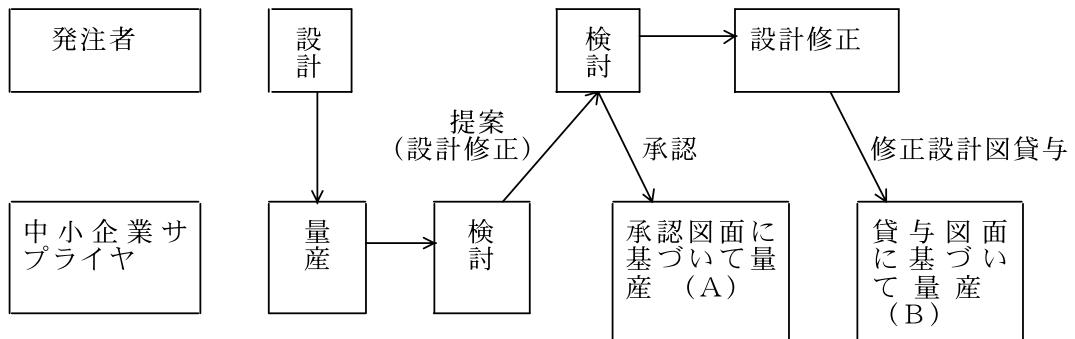
第2に、自動車産業を例にとると、サプライヤ・システムと1980年代になって関心が高まってきた製品開発との関係が重視されるようになった。製品開発のリードタイムをどれだけ短縮し、市場のニーズに対応した製品をどれだけ早くタイムリーに供給できるのかが、競争において重要な課題となっていた。サプライヤ・システムが、こうした課題にどれだけ応えられる存在であるのか、サプライヤがどのような形で製品開発に携わっているのかが、実証的な分析をもとに研究されていったのである<sup>14)</sup>。

第3に、サプライヤを分類する方法として製

造する部品の設計にどのように関わっているかを基準とする承認図メーカー、貸与図メーカーという分け方が一般的に用いられるようになった(図2参照)。発注側が大まかな仕様を提示し、その仕様に適合するような部品をサプライヤが開発し、発注側はその図面を検討し、承認を与えるような方式を承認図方式、一方発注側が図面を作成し、その図面を貸与してサプライヤに製造を行わせる場合を貸与図方式と呼び、サプライヤの部品供給の主要な部分がどちらにあるのかによって承認図メーカー、貸与図メーカーとしたのである<sup>15)</sup>。

この分類は、サプライヤの開発力や製品開発におけるサプライヤの役割を考察する上で便利な方法であり、その後広く用いられている。しかし、承認図メーカー、貸与図メーカーといった区分は、後述するように発注企業に対するサプライヤの技術力を単純化してしまったため、現実の取引における中小企業サプライヤの役割を軽視することになった。また、この分類を欧米やアジア諸国と比較して検討する場合、そもそも製品開発のプロセスが異なり、単純な比較が難しい<sup>16)</sup>。

図3 中小企業サプライヤの取引



#### (4) サプライヤ研究における中小企業

サプライヤ研究は、中小企業も含んだ2次、3次の層を対象にした研究もあるが、多くは1次メーカーの層が中心となっている。したがって、サプライヤ研究で中小企業について言及しているものは多くない。しかし、前述した近年のサプライヤ研究の成果を用いて日本の中小企業の位置を検討すると、次のような点が指摘できる。

第1に、承認図、貸与図という分け方からするとサプライヤとしての中小企業のほとんどは貸与図メーカーということになる。多くの中小企業は、仕様を発注企業から受け取り、自らの責任で品質を保證できるような設計図面を作成するようなことは困難であるし、また関連する部品や製品全体のデザインを考慮して部品設計を行うためのゲスト・エンジニアを発注企業に派遣できるだけの経営資源を持ち合わせていない<sup>17)</sup>。中小企業では、設計図面を発注側から受け取ることが多く、典型的な貸与図メーカーということになる。

第2に、浅沼は部品およびサプライヤの分類として、市販品以外のカスタム部品を7つに分けているが、この分類では中小企業の多くは、「技術的主導性」の最も低いカテゴリーに属することになる<sup>18)</sup>。中小企業サプライヤが、特定の機能を持つ部品生産ではなく、加工機能を中心とした加工部品やサブアセンブリーを担当し、しかも製品設計能力を持つだけの資源の確保が困難である以上、その位置からの脱却は難しい。

浅沼は、サプライヤの技術的な能力の絶対的向上や発注側との相対的な技術的關係によってサプライヤの位置は変化しうると述べているが、中小企業がその視野に入っているとは言えない。

このように、近年のサプライヤ論から検討する中小企業の位置は、サプライヤのなかではきわめて低いものになる。これは、サプライヤ論が前述したように1次メーカーを対象に組み立てられており、中小企業がそもそも視野に入っていないため、中小企業の役割や中小企業としての技術を評価する視点が失われていることに起因している。こうしたサプライヤ論は、中小企業を正當に評価しきれないだけでなく、中小企業を含めた総体としてのサプライヤ論としても不十分である。それでは、どういった視点が必要になるのか。次に検討しよう。

### 3 サプライヤとしての中小企業

#### (1) 中小企業の取引

前述した承認図や貸与図というのは、サプライヤが製造に用いる設計図面の分類である。個々の取引に使用される設計図面は、ほとんどの場合どちらかに分類される。しかし、実際の取引では、浅沼が想定したように二つの設計図面の種類とサプライヤ側の製品開発・設計への関与がきれいに区分けされるわけではない。この点を中小企業における取引から検討してみよう。

サプライヤになっている中小企業を調査して

気がつくのは、中小企業でもしばしば「承認図」と呼ばれる設計図が使用されていることである。用語としての承認図とは、サプライヤ側が作成し、発注側の承認を受けた設計図面である。それでは、承認図を使用しているということは、その中小企業は製品開発から請け負うことのできる1次メーカーのような機能を持ったサプライヤということになるのだろうか。

ここで、一般的な中小企業サプライヤの取引について整理しておく必要がある。図3は、中小企業サプライヤが受注し、生産を始めて以降のプロセスを描いたものであるが、最初は発注側が図面を作成し、それを中小企業に貸与する貸与図方式が一般的である。ところが、取引関係が長期継続的であり、しかも製品自体がマイナーな部分も含めてモデルチェンジが繰り返される場合、中小企業側が既存の製造方法や設計に対して問題を発見し、それを発注側に提案することがある。VA提案と呼ばれることの多いこの提案は、中小企業サプライヤが特定の分野の加工や製造に特化し、専門化することで得てきた知識やノウハウによる。提案は発注側によって検討され、採用の可否が決められる。発注側が1次メーカーの場合には、採用の可否が最終製品メーカーまで上げられ、そこで決定される場合もある。いずれにしても、提案が受け入れられたときには、設計図面を書き直す必要がある。その際にサプライヤ側が書き直し、発注側から承認を受けるケース（図中のA）と発注側で書き直し再びサプライヤ側に貸与するケース（図中のB）がある。前者で使用される図面は承認図になり、後者の場合には貸与図になる。これが、前述した中小企業サプライヤで用いられる承認図の正体であった。

1次メーカーを中心としたサプライヤ研究では、設計図面によるサプライヤの分類は製品開発にどのように関わったかによって行われてきた。自動車産業などの場合、製品開発が自動車メーカーの競争力に大きく影響し、投資額も巨大な規模に達する。そのため、製品開発にどの

ように関係するのは、1次サプライヤにとっても非常に重要な問題である。一方、こうした初発の製品開発に大きく関わるのが困難な中小企業サプライヤにとって、その知識や経験を具体的な形で生かせる場として、VA提案がある。中小企業の具体的な取引のなかでVA提案の持つ意味は大きく、VA提案能力の評価が中小企業サプライヤとしての評価につながっていく。また、こうした中小企業サプライヤを多く持つことが、発注側にとっても、恒常的にコスト、品質を向上させていく上で非常に重要になっていく。VA提案能力を高めた中小企業サプライヤのなかには、量産前の設計段階や試作段階で提案するVE提案を行うサプライヤもある。

前述したように、承認図メーカーでイメージされるような製品設計能力を持つためには、人材、組織、設備等多くの経営資源を必要とし、そのための特別な投資も求められる。中小企業サプライヤには、こうした経営資源を十分に確保することは一般に困難であり、承認図メーカーのような形で技術的な蓄積を活用することはできないが、技術的な点について全く受け身であったわけではない。提案という形で、積極的に関わってきたのであり、中小企業サプライヤからの提案が量産前、あるいは量産の最中にVE/VA提案という形で、形状・材質・工法などを含めた製品設計に反映され、コスト、品質の向上につながることも多かった。製品設計能力を持っていない、あるいは持ちうるだけの十分な規模と組織を持っていない、ということでサプライヤ・システムにおけるこれら中小企業サプライヤの役割を軽視することはできない<sup>19)</sup>。

## (2) 日本の中小企業サプライヤ

中小企業サプライヤが、取引のなかで積極的に提案を行い、それが発注側で検討され、採用されていくという仕組みは、日本のサプライヤ・システムの一つの特徴と評価することができる。この点について適当な国際比較実態調査がない

ので正確な比較は困難であるが、サプライヤ自身が改善のための提案を行うという慣行が大手サプライヤを含めても日本ほど海外では一般的ではないこと、発注側もサプライヤ側から提案がでてきてもそれを検討・承認するという仕組みがフレキシブルに存在していないこと、などの違いがある。サプライヤ側の能力というよりは、サプライヤ・システム自体、あるいは製品開発等の取引慣行の違いが、日本のような仕組みを進展させなかったともいえる。この点についての国際比較については今後の研究課題となる<sup>20)</sup>。

それでは、日本でこうした仕組みが形成されたのは、どういった条件によるのであろうか。第1に、サプライヤ側の提案を発注側が受け入れる仕組み、つまりサプライヤを巻き込んだVA/VE活動が自動車産業などでは1960年代半ば頃には作り上げられつつあったように、早い段階から存在していた点である<sup>21)</sup>。サプライヤも当時から厳しいコストダウンの要求に応じ、サプライヤとしての位置を確保していくためには、VA/VE活動を積極化させ、VA/VE能力を示す必要があった。こうした完成品メーカーと1次メーカーとの関係が、その後中小企業サプライヤに対しても普及していったと考えられる。

第2に、継続的な取引関係が前提となっていたため、サプライヤ側が提示する短期的な取引条件ではなく、長期にわたるサプライヤの能力が問われ、またサプライヤの側も取引が継続していることを前提に対応を行う。サプライヤ側の能力という点では、長期にわたって発注側のQCDなどに関する要請に応えられることが求められる。サプライヤ側も要請に応じて、評価されるチャンスが、短期だけでなく、長期にわたって存在している。VAは、VA提案が承認され設計が変更された以降もサプライヤに発注が継続することを前提に実施されているのであり、頻繁にサプライヤが変更するような状況では成立しない。

第3に、中小企業サプライヤ自身が専門の加

工や製品を長期間製造することを通じて、専門化しており、ある意味では発注側を上回るノウハウや知識を持っている点である。発注側の設計には、実際に長年にわたって製造を担当し続けてきたサプライヤから見ると、過剰な精度や品質が要求されていたり、指示通りに製造すると非常に複雑な加工が必要になるといったケースが存在する。サプライヤ側が図面の段階で、あるいは量産後の段階で、こうした問題点を指摘し、ある場合には前述したようにサプライヤが図面を修正し、承認をもらうことになる。中小企業サプライヤがこうした問題点を発見できる能力を形成してきたこと、この点も非常に大きな条件となっている。しかし、中小企業のこうした専門性は、製品設計開発力とは異なるものであり、製品設計開発力を持つためには、前述したように専門的な人材、組織、設備を必要とする。

### (3) 提案型中小企業サプライヤ

以上のように中小企業サプライヤは、サプライヤとして蓄積してきたノウハウや知識を活用し、それを提案という形で発注側に提供するなかで、コストや品質、機能の向上などに貢献してきた。こうしたサプライヤの能力は、実際の取引関係のなかで評価を受け、個々のサプライヤの競争力として認定される。中小企業が自社のPRとして提案力やVA/VEの実績を訴えるのは、サプライヤ側もそうした能力と実績が自社の競争力にとって重要であることを自覚しているだけでなく、それが日本のサプライヤシステムや取引慣行において競争力として認知されているからである<sup>22)</sup>。中小企業やサプライヤのこうした能力を評価し、重視する傾向は今後ますます強まっていくと思われる。

しかし、提案力を競争力として重視する傾向がある一方で、そうした提案力や提案実績が正当に評価されているのか、という問題がある。VA/VEについては還元金制度という形で効果金額の一部をサプライヤ側に払い戻すという場



合もあるが、そもそもVA/VE提案による還元というのは単価が低下した上での一部払い戻しであるので、サプライヤが効果金額を目的にVA/VE提案をしているとは考えられない。VA/VE提案を積極的に行うサプライヤ側の理由としては、第1に提案実績と提案能力を示すことで発注者側の評価を高め、その後の取引において有利な位置を占めていきたいという点があげられる。長期にサプライヤとして安定的な位置を確保するためにも、提案の実績と提案能力を発注者側に示しておく必要がある。そして、第2に、提案によってサプライヤは自社のノウハウや設備にあった技術を新しい図面に刷り込むことが可能になる。自社にあった技術で製造できることで、サプライヤは製造がしやすくなるだけでなく、自社技術の土俵の上に受注内容を乗せることができ、その後の関連した受注においても有利な地位に立つことができる。サプライヤとしても、製造をスムーズに行ったり、自社の優位性を発揮するためには、提案が必要になる。このように、サプライヤにとっての提案のメリットというのは、直接的な代価が支払われることではなく、長期的な取引の過程で有利な地位を得ることにあつた。換言すれば、提案に対する代価は、長期的な取引の過程で支払われていた、といえよう。長期的な取引の保証が、それが契約的なものではないにしても、中小企業サプライヤが積極的に提案に取り組んできた条件であつた。

しかし、よく知られているように、今日こうした長期継続的な取引は望めなくなつてきている。日本経済の右上がりの成長は、すでに存在せず、発注企業そのものが生産を停止したり、海外に生産を移転するため、国内での取引関係が終わることもある。日本の高度成長という特殊な環境のなかで形成されてきた長期継続的な取引関係が、1990年代以降の環境変化によって成立しにくくなつてきている。中小企業サプライヤが、自らの専門性と知識の蓄積を基礎にして果たしてきた役割は、日本の製造業が競争力を発

揮し、より市場に受けられる製品を供給していくために今後も必要になる。しかし、一方で既存の長期継続的な取引関係が失われつつある現在、こうした中小企業に対する保証が成立しにくくなつてきている。中小企業の専門性や知識を生かした提案力や提案を、従来の長期的取引という過程のなかで保証していくという形ではなく、もっと別の形で、保証していく仕組みが求められている。中小企業の役割を正當に評価し、それを保証していく仕組みを従来の条件が掘り崩されている現在、考えていくことが必要になる<sup>23)</sup>。

#### 4 むすび

本稿では、サプライヤ・システムと中小企業について、近年のサプライヤ研究の動向を踏まえ、その成果を批判的に摂取しながら、中小企業を含んだサプライヤ研究について考えてきた。その結果、近年の1次メーカーを中心としたサプライヤ研究からは中小企業サプライヤの果たしている役割を実際の取引に即した形で把握することはできないこと、現実にはVA/VEという形で中小企業サプライヤはその専門性や知識を提案し、重要な役割を果たしていることを示してきた。中小企業サプライヤがこうした提案を積極的に行っていく条件として、長期的な取引関係で提案能力や提案実績が保証される仕組みが高度成長期以降形成されていたことがあつた。

海外のサプライヤ・システムや中小企業の調査が進むにともなつて、日本では当然のように行われていたことが、海外では行われておらず、日本と海外の取引や企業間の関係の仕組みに違いが大きいことが指摘されることが多い。日本の取引慣行が、実は日本の特殊な条件から生まれた、特殊な仕組みであることが明らかにされるようになってきている。本稿で触れてきた、中小企業サプライヤが積極的に提案し、発注企業のコストダウンや製品開発に協力しているといった状況とそのなかで中小企業サプライヤが果た

している役割は非常に日本的な特徴である。そして、日本の自動車産業を初めとした多くの中小企業サプライヤを使用している機械組立産業が国際的な優位性を発揮できた一つの要因が、これら中小企業サプライヤの存在である。しかし、1990年代以降、こうした仕組みが成立する条件が失われつつある。

21世紀は既存の産業はグローバル競争が激化し、グローバルな企業間競争が日本経済、日本企業にも大きな影響を与える。日本の製造業にとって、これまで競争力を支える重要な役割を持ってきた、高い専門性と知識を蓄積してきた中小企業サプライヤの積極的な提案能力を今後とも保証し、その能力をさらに発展させていく新しい仕組みが、今日求められている。

- 1) 例えば、浅沼万里『日本の企業組織 革新的適応のメカニズム』東洋経済新報社、1997年、藤本隆宏他編著『サプライヤー・システム』有斐閣、1997年、等参照。
- 2) 例えば、三井逸友編著『日本の生産システムの評価と展望』(ミネルヴァ書房、1999年)では、分業生産システムや分業を担うメーカーについてしばしば言及されているが、執筆者によって下請とサプライヤの両方が使われている。
- 3) 前掲藤本隆宏他編著『サプライヤー・システム』においても、「おわりに 今後の研究の方向性」のなかで、「従来の実証分析は自動車メーカーと一次サプライヤーの間の取引を対象としたものが多かったが、サプライヤー・システムの全体像を把握するためには二次・三次以下の企業を対象とした構造調査・行動調査が不可欠である」としている(285頁)。
- 4) いうまでもないが、本稿で問題にしているのは「下請」で表現されることが多かった時期の問題意識と「サプライヤ」で表現されることの多い最近の研究の問題意識である。論者によっては、筆者の取り上げる「サプライヤ」研究と共通の問題意識だが、「下請」という表現を使用している場合も当然あるし、実際にはそうした例は多い。
- 5) それぞれ代表的な研究としては、藤田敬三『日本産業構造と中小企業』(岩波書店、1965年)、小宮山琢二『日本中小工業研究』(中央公論社、1941年)などがある。
- 6) 戦時期的下請制については、植田浩史「下請と系列 戦時期的下請システムと協力工業政策」(伊丹敬之他編『ケースブック 日本企業の経営行動 1 日本の経営の生成と発展』有斐閣、1998年)等を参照。

- 7) 自動車産業の分業生産では、もちろん表1で示されているような加工部品メーカーだけでなく、規模的にも大きい専門部品メーカーが多数存在している。したがって、自動車の分業生産を描く際には、これらの規模の大きい専門部品メーカーの存在が非常に大きな意味を持っている。
- 8) 中村秀一郎『中堅企業論』(東洋経済新報社、1964年)。
- 9) 渡辺幸男「下請・系列中小企業」(中小企業事業団・中小企業研究所編『日本の中小企業研究 第1巻 成果と課題』有斐閣、1985年)400頁。
- 10) 広義の機械工業について、中小企業を軸にその社会的分業構造を階層構造、産業集積という視点から分析した渡辺幸男『日本機械工業の社会的分業構造』(有斐閣、1997年)は、こうした問題を中小下請企業研究を発展させる形で追求した貴重な業績である。
- 11) 実態調査では、例えば、自動車部品工業会・日本機械工業連合会編『自動車部品工業の実態』(1957年)等があり、研究では清响一郎他「自動車部品工業における生産構造の研究(上)(中)」(『機械経済研究』第8,9号,1975年,76年)などがある。
- 12) 欧米では、一般的にサプライヤという場合、部品メーカーや加工メーカーだけでなく、材料や設備メーカー、商社、さらに文房具などの調度類の供給業者も含む。そのため、本来は、部品サプライヤという方が正確であるが、ここではサプライヤで統一する。
- 13) こうした研究としては、例えば池田正孝による自動車産業を中心とした日本と欧米の下請システムに関する比較研究がある。
- 14) 製品開発とサプライヤ・システムについての代表的な研究には、藤本隆宏+キム・クラーク『製品開発力』(ダイアモンド社、1993年)、藤本隆宏『生産システムの進化論』(有斐閣、1997年)などがある。
- 15) 浅沼万里『日本の企業組織 革新的適応のメカニズム』(東洋経済新報社、1997年)187頁。
- 16) 筆者の欧州自動車産業についての調査から、欧州自動車メーカーでは製品開発と製造とを分けて、それぞれ入札によってサプライヤを絞っているケースがあることが判明している。この場合、製品開発の内容は自動車メーカーによって買い取られ、自動車メーカーの図面としてサプライヤに提示され、入札でサプライヤを決定する。サプライヤは製品開発を担当したとしても、製造を担当するとは限らないため、承認図メーカー、貸与図メーカーという二分法は、そもそも妥当しないことになる。また、製品開発を先進国からの技術導入という形で行っている場合も、日本で想定されているような製品開発のプロセスと異なっている。韓国の事例として、金良姫「韓国自動車部品企業の技術形成と日本企業の技術移転」(法政大学産業情報センター・岡本義行編[1998]『日本企業の技術移転 アジア諸国への定着』日本経済評論社、1998年)参照。
- 17) 貸与図方式から承認図方式に切り替えていくため

の対応として、トヨタのサプライヤである小島プレス工業の50年史（『おかげさまで50年みんな元気で』1986年）には、機械・化学関係の大卒技術者の採用、トヨタへの設計応援実習への派遣、トヨタからの設計委託など、トヨタの設計技能を体感しながら技術者を養成、社内での研修の充実、機械製図技能検定1級、2級保有者の増大、生産技術・製造技術スタッフ、現場作業員を含んだ技術・技能のレベルアップ、などを実施し条件を整えたとある（248～249頁）。

- 18) 浅沼前掲書214～215頁参照。
- 19) 浅沼前掲書でも、貸与図メーカーが発注者に立証しなければならない能力としてVA/VEを取り上げている（220～221頁）。しかし、本稿で触れているような位置づけは与えていない。
- 20) 筆者の英国での調査によると、日系自動車メーカーが海外生産を行う場合、現地サプライヤに対してVA/VEを要請するのは一般にサプライヤ管理とサプライヤ関係が相当密な状態に達して以降のことである。
- 21) 例えば、『工場管理』第12巻第12号（1966年12月）では、VAと外注管理について特集記事がくまれている。
- 22) あるボルトメーカーのホームページには、VA事例として自社の製品や技術によってどの程度コスト等の効果があったのかが示されている。
- 23) この点については、植田浩史「必要なのは取引ごとに技術力、成果を評価するシステム作り - 下請・サプライヤシステムの変化と中小企業」(『中小公庫マンスリー』第46巻第3号, 1999年)参照。