

第3回

系列取引

日本の自動車メーカーと部品メーカーとの間の取引関係

= 「協力会」: 特定メーカーに部品を納入するサプライヤーによって構成される組織
ただし「納入先」は限定的ではない...協力会は排他的組織ではない(図 3.1 参照)

実態は、比較的オープンなネットワーク型のシステム

先発自動車メーカーのトヨタ系・日産系の協力会部品メーカーが先に成立

後発の三菱自工・マツダは、それらを利用することで一から自社系の部品メーカーを育成するコストを削減できた

<系列のメリット>

1. 部品メーカーを巻き込んだジャスト・イン・タイム生産方式の同期化が可能
必要なモノを必要な量だけ必要な時に生産 = 過剰在庫・過剰人件費の削減
「かんぱん方式」...自動車メーカーと部品メーカーの間も「かんぱん」が往来
2. 承認図方式による部品メーカーの開発・設計能力の向上
部品メーカーが主体的に部品の詳細設計・試作・製造を行う
(自動車メーカーに提案できる能力を身につける) 貸与図方式
3. 部品メーカーの品質改善能力、原価低減能力の育成
TQC: 設計・製造・販売・アフターサービスまで含めた全社レベルでの品質管理
VA: 製造中の既存製品について工程改善を通じて原価低減をはかる
VE: 新しく開発設計する製品について見込まれる原価の低減をはかる
自動車メーカーのエンジニアによる指導もある
4. 自動車の開発・改良に部品メーカー側も「ゲスト・エンジニア」制で協力
部品メーカーのエンジニアが自動車メーカーの社内に常駐
自動車メーカーと部品メーカーのエンジニア間でディスカッション・提案を重ねる

<系列取引の淘汰プロセス>

協力会に加盟していれば、それだけで長期安定的に

特定の自動車メーカーと継続取引ができるわけではない!

自動車メーカー側は、同時に複数の部品メーカーと取引している

品質改善能力・設計提案能力・原価低減能力のない部品メーカーは淘汰される

自動車メーカーの要求に応えられる能力の高い部品メーカーだけが継続取引できる

<取引特殊的資産・関係特殊的技能>

系列取引の継続性・安定性の説明ロジックとしてかつて使用されたが・・・

系列取引の実態を完全にとらえたものではなかった = 不完全な説明ロジック

組織間関係論

企業と企業との双方向的な関係に注目

企業は自身の目標実現のために、他企業に対して影響力を行使したり、

他企業との共同行動に参加する能動的な存在

企業間取引：企業どうしの直接的な交渉のなかで、互いの力関係や過去の交渉過程のなかで醸成された規範や信頼に基づいて調整が行われる

市場取引：売り手と買い手が、「価格」指標を仲立ちにして売買を調整

企業内取引：より上位の人間が「公式権限」によって最終的に調整

< 資源依存モデル >

ヒト・モノ・カネ・情報などの経営資源の依存関係と企業間のパワー関係は表裏一体の関係にある

企業は経営資源を政府機関・同業者団体・顧客・原材料供給業者・ライバル企業といった様々な利害関係者との間で交換・取引し、それに依存している

これら相互依存関係にある企業は、それぞれが独立した経済主体であり、常に相手企業が自社の要求通りに必要な資源を提供してくれる保障はない

依存関係のマネジメントが重要

< 依存とパワー >

企業の他企業に対する依存性を決定する要因(図 4.1 参照)

相手企業が保有する資源の重要度

資源に対する自由裁量とコントロールの集中度

相手企業への依存性の高さは、その相手企業のパワー優位性を生み出す

企業の自律性が制約される

< 依存性低減のためのマネジメント >

1. **資源の代替的供給源**を開拓し、供給源を分散させる (ex.他部品メーカーへの分散発注)
2. **事業の多角化**をして、異なる資源を利用、異なる市場・競争相手をつくる

相手企業への依存を認める

[取締役会への外部者の参加、合併、カルテル、業界団体、協定]

政府権力を利用して当事者間の調整をはかる

[公的機関による認証、政府機関による規制、ロビー活動(議会への圧力)]