

ホームズ聡子 (九州産業大学経営学部准教授)
早坂 啓 (神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期課程)
松嶋 登 (神戸大学大学院経営学研究科准教授)

物質的实践と企業間取引のダイナミズム

－株式会社山本金属製作所の脱系列化への
取り組みを通して－

経営学論集 (九州産業大学) Vol.26 No.1
pp.41～58 2015.7.

中小企業研究において下請取引関係は中心的テーマであり、多くの論者によって取り上げられてきた。本論は、「系列取引に焦点を当てた既存研究は、サプライチェーン全体の効率性のもとで、その実は大手メーカーを中心とした取引関係が論じられてきたにすぎない (p.57)」として、株式会社山本金属製作所（以下、当社）の脱下請化への取組のダイナミズムを制度派組織論の観点から分析している。

金属切削加工業を営んできた当社は、1965年に大阪市東住吉区で創業し、創業当時は松下電器産業株式会社の系列取引に組みする三次・四次サプライヤーであった。創業当時は、弱電気部品の受注が全体の9割を占め、1975年には輸出向けのチタン製自転車部品の受注が大部分を占めていた。このような特定顧客への依存関係によって、「コスト圧力」にさいなまれ、顧客の都合によって受注量が不安定化するという問題を抱えていた。

本論は、このような典型的下請企業の地位にあった当社が、より多様なメーカーを顧客とし、大阪府八尾市と平野区に計12の工場、2つの技術開発センター、岡山県に研究開発センターを保有するまでの「脱下請」に関するケーススタディである。

提示されているのは、以下のような具体的な取組である。すなわち、(1) 小型部品を製造す

る当社が大型部品の製造工程を導入したことで、小型部品と大型部品を組み合わせた加工を受注できるようになり、特定の顧客に縛られることなく、ほかの業界からも幅広く受注することが可能になったこと、(2) 複数の小規模工場で担っていた小ロットの受注を、類似化した加工でまとめ中ロット化し、主力工場に集中して加工することにより効率的な生産体制を構築したこと、(3) 小規模な複数工場間では素材による棲み分け等により品質・生産性の向上を実現したこと、(4) 本社工場にツールセンターを設け、準備工程をパッケージ化し、各工場に提供することによって各工場の生産を効率化したこと、(5) 技術開発センターを設け、多様な顧客の試作、多様な素材の加工の中で蓄積されたデータに基づいて顧客の課題に対応する、ソリューション・ビジネスを展開できるようになったこと、(6) 材料特性に応じた加工方法をデータ化することによって川上の大手材料メーカーとも共同開発したこと、(7) 金属疲労という物質的特性を計測する機械を開発したことなどである。

本稿は、これらの取組を並列的に扱い「脱下請」を受注先の多角化や自社製品保有といったパターンに単純化するのではない。効率性を求める企業行動が新たな課題につながり、それに対応する中で企業の発展をもたらす。そこから新たな課題が発生し、それへの対応がさらなる発展をもたらすという連鎖の中で「脱下請」「新たな提携関係」へとつながるプロセスを丁寧に描いていることが特徴である。

本論は、「一見して経営学の論文とは思えない表現」を用いて記述されている。著者は、この事例分析によって「内在から超越を分析し、超越から内在を分析するという方法論の工夫によって、物質的实践と企業間取引のダイナミズ

ムを明らかにする (p.42)」という。制度派組織論,「認識手段」としての制度ロジックに関する知識のない論者には, この枠組みの有効性を理解することは難しい。

しかしながら,「ものづくり」の現場を担う中小企業が, 自らの立ち位置を見据え, 加工対象の大小, 受注ロット, 素材特性などを踏まえた効率的な生産体制を構築し, その延長線上で顧客へ提案し, さらに加工段階における材料を評価する技術という「現場」でしか得られない強みを活かして川上の材料メーカーとも新たな関係を構築する取組などを一連の流れの中で具体的に示している。中小企業の企業間関係や経営戦略を考える上で, 極めて示唆に富む内容となっている。

(大阪産業経済リサーチセンター主任研究員 町田光弘)