

調達コスト削減時代の サプライヤー関係と中小企業

関 智 宏
(阪南大学経営情報学部)
准 教 授



発注企業と受注企業との企業間の受発注取引関係をサプライヤー関係と呼ぶと、日本のサプライヤー関係における発注企業は、今日調達コストをいっそう削減させることが急務となっている。こうしたなかで発注企業は、サプライヤーが関係下において何らかの便益を享受できるような関係づくりに取組んでいくことが課題となっている。

かつてHelperは、サプライヤー関係下において、両当事者が取引上生じうる諸問題を共に解決することで価値が実現されることを、「エグジット／ボイス」アプローチ^(注)から解明しようとした (Helper, S. [1991] “How Much Has Really Changed between U. S. Automakers and Their Suppliers?”, *Sloan Management Review*, Vol. 32, pp.15-28)。しかしながら、問題解決による成果が発注企業側だけに還元されることは、サプライヤー関係をより不安定なものにさせる。Dyerらが論じたように、サプライヤー関係において共通の便益の享受に加えて、当事者双方にとって個々の便益が享受されることが重要である (Dyer, J. H., H. Singh and P. Kale [2008] “Splitting the Pie: Rent Distribution in Alliances and Networks”, *Managerial and Decision Economics*, No.29, pp.137-148)。

サプライヤー関係においては、両当事者にとって共通の便益を享受するということが重要であろう。特に中小企業にとってはなおさらである。この点中小企業側の取組による実践事例がある。たとえば大阪府河内長野市のU製作所は、機械治工具メーカーの中小サプライヤーであり、発注企業と製品開発の設計段階から密な関係性を構築している。発注企業は製品の図面を設計する時点で、U製作所と打ち合わせを行っており、その場でU製作所がいかにすれば安く製作することができるかというコストダウンの方策を提案する。場合によっては、U製作所は設計の変更も提案する。発注企業と共に製品開発の設計段階から密な関係性を構築することで、コストダウンという共通の便益を享受することができることを示唆している。

しかしながら、中小サプライヤーが発注企業の要請に応えることができるためには、浅沼が言う関係特殊的技能の構築が必要になる (浅沼萬里 [1989] 「日本におけるメーカーとサプライヤーとの関係—関係の諸類型とサプライヤーの発展を促すメカニズム—」土屋守章・三輪芳朗編『日本の中小企業』東京大学出版会, pp.61-78)。関係特殊的技能は、サプライヤーが発注企業の要請に応えることができる能力全般であり、QCD (Quality, Cost, Delivery)

(注) 「エグジット／ボイス」アプローチとは、例えば何らかの問題に直面した取引の当事者が、取引を止めるのか (エグジット)、取引を継続して問題解決を図るのか (ボイス) という観点からの取引上の問題解決アプローチである。

を指す。この関係特殊的技能は、主に従業員など企業の人的資本に大きく依存する。たとえば兵庫県高砂市のK鍍金は、大手建設機械メーカーの一次サプライヤーであるが、発注企業のキーパーソンを自社に迎え入れたり、また技能を有するスタッフをリクルートやヘッドハンティングにより確保することで関係特殊的技能を構築してきた。もとより中小企業は、大企業と比べて人的資本の点で大きな制約がある。自社に保有していない技能を構築するためには、K鍍金のように外部の人的資本を社内に取り込む方策をとる場合がある。もちろん、社内のスタッフを育成することでも、関係特殊的技能の構築は可能である。たとえば兵庫県姫路市のS精密は、大手電機メーカーの専用機の部品や大手重工メーカーに発電関係の部品を提供するサプライヤーである。S精密は話のあった仕事は断らないという姿勢で主要顧客と取引をしており、営業段階で価格・品質・納期を即答できるよう担当者を育成している。専属の営業担当者をおかず、ものづくりを知り尽くした従業員が営業を兼務できるようにしているだけでなく、顧客別に担当者を分け、取引先と密な関係性を構築している。

また中小企業は相対的な規模の小ささから受注能力に制約がある。つまり中小企業1社が多くの業務を受注することは、中小企業の事業範囲からみて制約がある。たとえば兵庫県明石市のTテックは、精密板金加工を得意とする中小サプライヤーである。医薬品製造機械メーカーから受注した際に、1社だけの対応が困難であった。そこで同社は異業種交流グループに属する複数の中小企業に協力を要請し、共同で受注した。自社単独では対応できないような受注案件であったとしても、それを受注し対応できるような外注先の体制づくりを行うことで、中小企業独自の制約を克服し、受注能力の向上に成功していることを示唆している。

最後に、指摘できる点は、サプライヤー関係において共通の便益を享受することだけでなく、むしろ、自社にとっていかなる個々の便益を享受することができるか、ということが中小企業にとって重要であるということである。先にとりあげたTテックは、医薬品製造機械メーカーからの受注に際し、異業種交流グループの製造・開発におけるリーダー、かつ主たる責任を負う主幹会社として、製品開発に中心的に携わった。格段に多い部品点数の取扱いや、外部の企業から大量の部品の調達、そして品質保証などの諸課題を克服しながら製品開発を実現した。これら一連のプロセスがTテックのマネジメント力を向上させた。また、半導体製造装置メーカーからの受注の際には、Tテックは高い利益率を実現可能とただけでなく、製品審査の過程で、加工や運搬の考え方及び仕方を変え、また洗浄のための作業ブースを新たに設置するなどしてきた。複数の発注企業との新たなサプライヤー関係をつうじて、マネジメント力と関係特殊的技能を向上させることができたという個々の便益を得ていることを示唆している。

サプライヤー関係において、発注企業がいつその調達コスト削減を実現するためには、サプライヤーが中小企業である場合には、コストダウンという共通の便益を追求するために、単に中小サプライヤーにコストダウンを要請するのではなく、中小サプライヤーが個々の便益を享受できるような要請内容でなければならない。しかし、中小サプライヤーとしても、発注企業の要請に真摯に応えることができるために、自助努力で提案能力を蓄積したり、またそのための人的資本を充実したり、さらには外注先を確保したりする必要がある。これらがサプライヤー関係下での中小企業の存立展望となろう。