

〈産研だより〉 1997年4月—1998年3月

I 現代企業研究会

現代企業研究会は、今年度、第74回から第78回研究会まで、5回開催された。以下、その内容を簡単に紹介しておきたい。

第74回（平成9年5月30日）

ロンドンでの研究・生活

中本 和秀（本学経営学部）

私は、1996年3月末から1年間、国外留学研修で、イギリスのLondon School of Economics and Political Science(通称LSE)の経営史研究所(Business History Unit)に客員研究員(Visiting Fellow)として在籍し、ロンドンで1年間研究生活を送った。

そのとき通ったLSEの研究所の他、さまざまな研究機関の様子、ロンドンで家族と暮らして出会ったさまざまな人々との交流を通して得た所感を報告した。特に、ロンドンという町が多民族によってコミュニティが構成されていること、それがそれぞれの言語、文化、宗教などを基礎として分節化されてモザイク状に構成されていることなどを中心に報告した。

第75回（平成9年6月20日）

ホンダ・グループのJIT（Just-In-Time）について（要旨）

中山 健一郎（本学経営学部）

我が国の生産システムについてはこれまでのところ自動車産業を典型例としてその特質について語られることが多い。その中でもトヨタ、日産といった2大メーカーを中心とした事例研究は枚挙にいとまがなく、むしろこうした極一部の産業領域、研究対象をもとに我が国の生産システムは語られてきた。

本報告は自動車産業という一産業領域を脱するものではないが、その中でも特異な経営体質をもつことで知られるホンダのケースを取り上げ、生産システム論の通説的見解への再検討を試みたものである。筆者はこれまで特に企業グループの観点から企業間関係の組織構造に着目した生産システム研究をしており、今回はその内容の一端を紹介する機会に恵まれた。

組織構造についてはメーカーと1次サプライヤーとの取引関係構造を明らかにするために、主としてメーカーと直接的な取引のある1次サプライヤー間で構成される協力会組織を軸に据えた企業間関係についてシステム分析をおこなった。

和田一夫氏に代表される先行研究によれば、Tメーカーではこの協力会組織の存在をもって全国的で階層的な取引構造を支える上で実態的な根拠を見出しているが、筆者の研究によれば、ホンダの協力会組織はメーカーとの緊密な長期継続的取引関係をもったサプライヤー間の組織であることを前提としつつも、主な活動内容としては親睦団体機能を果たしているに過ぎず、メーカーとの取引関係を規定するような取引統御機能は持ち合せていないとみられる。唯一、全国的組織として他メーカーのケースと類似するものに研究会組織が存在するが、これも会期制を軸にした断続的性格をもち、組織への参入脱退に関してもかなり自由度が高いことから異質な面を備えている。したがって、ホンダのケースでは強固な協力会ないし研究会組織の形成＝生産システム

の高次化という単純な図式は成立しない。

この点はメーカーの生産・販売管理システムをみても確認される。1995年時点において、技術的成熟度は別にしてもサプライヤー間の規模、対応能力の格差が大きいことから同社ではトヨタほどに生産計画に対する微調整をあえておこなっていないが、受注から出荷に至るまでの全段階でのリードタイム短縮、コスト削減に向けてのあくなき追求、取組みをおこなっており、生産システムとして目指すべき方向はトヨタ生産方式と大差はない。ただ、フレキシビリティについては様々な制約条件によりその都合いにおいて限界を指摘できるという主旨で報告した。

報告後、参加者からこのホンダ・システム研究への今後の課題として様々な切り口から有益なコメントを頂いた。研究会組織の活動内容と成果に関する研究、作業システムを踏襲した上での生産システム、海外展開における国内生産機構の移転問題などはその今後の課題である。

第76回（平成9年7月18日）

確率的基準を最適化するツリー型通信ネットワークについて（要旨）

穴 沢 務（本学経営学部）

表題のテーマは、通信ネットワークの敷設や運用の際に必要な組合せ数学の一分野「ネットワーク論」に属する基礎研究である。この発表の目的は、(1)与えられたツリー型ネットワークに対して故障が1または2カ所発生しているとき、ある2点間の通信要求が実現されない確率（通信不能確率）を定義し、(2)その通信不能確率を最小にするようなツリー型ネットワークを求める、ということである。

まず、故障が1カ所の場合の「通信不能確率」を定式化し、ある条件下で最適であるような1つの特別な木 T^* を紹介する。次に、問題を故障が2カ所の場合に拡張し、その場合でも先の T^* が同じ条件下で最適となることを示す。最後に故障箇所が $k (> 2)$ 個の場合の定式化と1つの予想について触れる。

第77回（平成9年10月17日）

付加価値生産性の企業規模別格差と産業別・業種別格差（要旨）

日向 啓爾（本学経営学部）

本報告は、製造業における規模別生産性格差が80年代に入って拡大傾向にあること、しかもそれが資本装備率（従業員一人当たり有形固定資産額）の規模別格差の縮小のもとで生じていることについて、これを分析・考察するための基礎的な枠組みの一端を論じようとしたものである。

その要点は、付加価値生産性の産業別・業種別格差の形成メカニズム——各産業・業種別の格差は、物的な労働生産性格差とは無関係に形成されるのであって、それは、一方では社会的需要の変化によって、他方ではそれに対応する供給の変化によって形成・変動するが、おおもとのところでは、部門・業種別利潤率の均等化メカニズムによって付加価値生産性格差の水準が規定されるということ——をまず踏まえ、その上で、各産業・業種内部の問題として規模別格差を見るべきであるということである。こういう視点に立って、1985年以降の産業別・業種別付加価値生産性の変動についての統計的な分析結果を報告した。

なお、本報告は、札幌大学経済学会『経済と経営』第28巻第2号に、同じタイトルで、＜研究ノート＞として発表されている。

第78回（平成10年1月30日）

英国国立ウェールズ大学カーディフ・ビジネス・スクールにおけるMBAについて

勝二 俊和（本学卒業生）

（報告内容）

概ね、以下の順序で報告いたしました。

1. MBAとは？
2. ウェールズ大学カーディフ・ビジネス・スクールのMBAについて
3. コース・ストラクチャー
4. シンジケート・ミーティング
5. ビジネス・プラン
6. 教授
7. エグザミネーション
8. ディサテーション
9. 設備
10. 図書館
11. 生活
12. 感想

提出論文の内容は、本誌に掲載していただきましたので、ご高覧下さい。

II 講演会

『コンサルティング業務から見た企業経営の実態』（要旨）（平成9年10月23日）

（株）むらさみ経営専務取締役・税理士 玉木祥夫

道内最大の税理士、会計事務所グループの中核企業、（株）むらさみ経営の主要業務は、①申告納税制度のもとでの税務申告の代行、②財務を中心とした経営相談、③パソコンを活用した経営指導、などに分類できる。ただし、約1,000社ある顧問先のほとんどが中小企業であるため、中小企業経営に関する各種コンサルティング業務が中心となる。この顧問先の内、黒字申告企業はわずか2割にすぎない。このように、中小企業経営の現状は非常に厳しい環境にある。

大きな購買喚起に結びつく商品がなく、消費需要が伸び悩んでいることを中小企業経営悪化のマクロ要因としてあげることができる。しかし、コンサルティング業務の経験から中小企業経営をミクロの視点から見ると、さらにいくつかの問題等を指摘できる。第一に、企業経営において最も重要であるはずのビジョン、理念、戦略を見出し難くなっていること。第二に、人材（後継者）不足から事業の継続性の確立が難しくなっていること。第三に、経営者の財務軽視等から企業運営の計画性が乏しくなりがちであること。第四に、情報武装が遅れがちであること。これらの課題を生む背景としては、低い資金力・収益力、資本と経営の未分離体質、そして我が国の税制問題など様々な要因を指摘できる。コンサルティング業務とは、こうした課題を少しでも解消できるよう、中小企業経営者に有益で質の高いサービスを提供することである。

III 産業経営研究所研究会

第1回中国研究会（第1日目：平成10年2月18日）

まず、今回の研究会の概要について簡単に述べたい。今回の研究会は札幌大学産業経営研究所（以下、産研と称する。）主催のもと開催された。産研では学内のみならず外部からも講師をお招きし、中国研究に取り組んできた。今回、主にお越し頂いた方々は名古屋市立大学「経済史学会動向研究会」のメンバーである。

経済史学会動向研究会は略称「動向研」といい、名古屋市立大学を中心とする研究者の間で継

続的に開かれている。その経緯は筆者が同大学経済学部にて在籍時分(当時、院生)に同大学教授、塩見治人先生が私のために読書会を開いて下さったのがそもそもの発端であった。しかし、会を重ねるごとに学内という枠を越え、国内外問わず集う若手研究者も増え、組織母体の拡張と毎月1～2回開催という活動の定着化を機に1995年正式に発足したものである。その動向研も今年で4年目を迎える。今回は動向研にとって札幌大学に会場を移しての初の試みとなった。研究会は2月18日より2日間連続で行われ、いずれも盛況であった。北海道勢の札幌大学、北海道大学の研究者諸氏に加え、名古屋からは名古屋市立大学はじめ、名城大学、愛知大学から多数のご参加を頂き、今回も激しい討論が繰り広げられた。

今後とも知り得た研究者諸氏との研究交流を深め、地域という枠組みを越えたところで人的ネットワークを活かした相互研究を発展させていきたいものである。

日本商社の中国鉄鋼市場戦略－日系鋼材センターの調査報告を中心に(要旨)

田中 彰(名古屋市立大学経済学部)

田中氏は昨年(1997年)10月に中国上海、天津にまたがる一連の鋼材センターの調査をおこなっており、今回はその調査過程で得られた資料及びヒヤリングをもとに最新の中国鉄鋼流通市場における実態調査の成果をご報告頂いた。

従来、鋼材等鉄鋼製品の輸出入については中国五金鉱産進出口総会社が唯一の中国側の取扱い窓口であったが、近年の改革・開放路線の進展により、外資の商社の進出・取扱業務が認められ、鋼材流通のチャンネルも複線化してきているという。「特に日本商社にとっては国内鉄鋼需要の停滞や大口需要家の海外進出が続くもとの、中国鉄鋼市場での業務拡大が経営戦略上の焦点のひとつとなっている。」

今回、調査をされたのは、三井物産系(上海市)、豊田通商系、三菱商事系、日商岩井系、住友商事系(いずれも天津市)の5つの鋼材センターである。そのいずれにおいても「資材調達(ホットコイル等)の面で商社介在による流通チャンネルの複線化が進展している」ことが確認された。

また、報告によって明らかにされた事実は、「①中国では大々くりに言って華北(北京、天津)、華中(上海)、華南(広州、深圳、香港)の3大鉄鋼市場が存在し、それにあわせて日本商社も各地域に進出していること、②中国鉄鋼メーカーとの合弁、日本の需要家あるいは鉄鋼メーカーの要請、自社の判断など進出の動機はさまざまであるが、いずれも主要取引先は在中日系企業であること、③とくに天津市では日系4社と韓国系鋼材センター1社とで激しい競争を展開していること」などである。

(筆責 中山 健一郎(本学経営学部))

第1回中国研究会(第2日目:平成10年2月19日)

中国における企業グループ経営－天津汽車集団のケース(要旨)

塩見治人・田中 彰(名古屋市立大学経済学部)

今回は報告者方々による天津市の日系自動車サプライヤーを中心とした2度にわたる現地調査[第1回('96/8/29)、第2回('97/10/14-19)]に加え、これまで「動向研」を通じて積み上げてこられた中国研究の成果を取りまとめる形でご報告頂いた。

動向研ではこれを「日中産業発展の関係史的研究」プロジェクト:「天津の日中合弁自動車工業団地を中心に、各企業の経営管理の実態、企業間取引関係のあり方、在中日系企業の経営戦略・

グループ戦略と現地政府の政策との関連、などを調査」(97年7月付「動向研」計画書より引用)として昨年より立ち上げており、今回はこの研究会のために最新の報告を準備して頂いた。以下は報告者の承諾を得、提出された報告内容の骨子に基づき筆者が若干の加筆をおこなったものである。

1. 報告の目的(先述のため、省略)
2. 中国改革・開放政策の現段階と自動車産業

中国での市場経済化(自動車産業を中心に)の過程と現段階をチャンドラー・モデルを用いて考察。大きな変化として自動車産業では「国家計画による指令生産から市場予測に基づく見込み生産への移行」がみられる。「1省1工場体制」から企業グループへの再編・集約化が進展し、「三大三小二微」から六大メーカー体制へと緩やかではあるが移行しているという。

3. 天津汽車集団のプロフィール

天津汽車工業の略史説明の後、天津汽車集団の構造、天津汽車集団と協豊会との関係(各分工場と協豊会企業との資本・人的関係)について概括。「天津汽車工業は天津市政府直属の自動車工場であったが、改革・開放路線のもとで1990年代になってトヨタ自動車系部品メーカーとの間で次々に合弁企業を設立した。」

「天津市にはトヨタ・グループの協力会として天津協豊連絡会も結成されている。ただし、組立工場は中国単独の経営であり、アSEMBラー(中国単独)―サプライヤー(日中合弁)という特異な企業グループを形成している。」

4. 天津汽車集団の生産・販売ロジスティクス

市場予測に基づく生産とはいうものの、「生産計画は月間計画止まりで日本のように旬間、デイリーといった微修正をおこなうわけではなく、サプライヤーの数量調整も月の半ばで終え、納品を完了するなどシステムのまだまだ未熟であること、部品の共通化が進んでいる割には在庫水準が高いこと、部品代金は個別の取引に対して決済されるのではなく、完成車の売上収入の中から各部品メーカーにドンブリ勘定で支払われること、部品の価格決定方式に成果配分の概念が導入されていないこと、また全国市場への販売チャンネルも近年急速に整備されつつあること」など数多くの興味深いファクトファインディングが得られた。

5. 天津協豊連絡会の活動―労務管理改革を中心に

連絡会は親睦団体としての機能に留まるが、加盟メンバーによる情報交換は緊密であり、それをつうじて各段階での生産過程の改善、天津汽車集団公司との取引関係の改善等に役立てているという。また、近年、労務管理面、特に給与体系に大きな変化がみられ、「基本給を50~60%の比重にしてこれを中心とする給与体系への改革、賃金手当の項目細分化が進められている」という。

6. 結論

「以上のファクトファインディングに立脚して、チャンドラー・モデルの視座から中国自動車企業について言えることは次のとおり。①中国では、研究開発・生産・販売を統合するチャンドラー型企業は80年代後半以後に市場経済対応のなかで初めて確立した。②ただし、その企業組織は、アメリカに典型的に見られる事業部制組織(M型企業)とも日本に典型的に見られる準自律的子会社を統合する企業グループ(「J型企業」)とも異なり、両者の中間あるいは過渡的形態である。」

引き続き行われた討論のなかで、「部品代金の回収方法から考えると、商取引というよりも配給

である。そのような状況でチャンドラー・モデルを適用できるのか?、「企業グループというよりも内部組織であると見なすべきではないか?」との疑問が提起された。

これに対する報告者のリプライは、「①天津汽車集団全体でチャンドラー・モデルが成立しているという考えである、チャンドラーは単一企業の経営組織を論じているが、例えば日本ではそれが複数企業にまたがる形で実現されており、こうしたものをも包括する概念としてチャンドラー・モデルを理解する必要がある。②確かに天津汽車のトップマネジメント（中国側）は内部的な発想で経営をおこなっているが、日中合弁部品メーカー（天津協豊連絡会）の側は独立した企業間の取引関係へと改革する方針をもっているため、現在の形態は不安定で、早晚違うもの（おそらく「J型」）に移行するであろう。」というものであった。

（筆責 中山 健一郎（本学経営学部））

輪読会 「浅沼万里『日本の企業組織 革新的適応のメカニズム』東洋経済新報社を読んで」（要旨）

引き続き輪読会では筆者が簡単な本書の紹介をさせていただいた後、若干の疑問点を提示し、それに沿った形で出席者諸氏に自由に座談会形式で議論をして頂いた。しかし、前段での報告をうけてか、特に後半部分、第II部「中核企業が展開する企業ネットワーク」を中心に論議が集中する展開となった。

本書は浅沼氏の業績の全貌に触れることの出来る唯一の著作であると同時に皮肉にも氏の遺稿作として世に知られることとなった。日本企業組織に対する通念的イメージも含めて特殊性論に対する否定的立場から長期継続的な雇用関係、企業間関係を文化的要因からではなく、一貫した経済的要因からの分析をつうじて、「競争論的観点から実証的研究と理論的研究との接点を追求した先駆的な研究」書である。

本書ではウイリアムソン氏、青木昌彦氏、小池和男氏らに代表される先駆的業績を継承し、「関係的技能」という、企業間取引における統御機構を説明しうるニュー・コンセプトを用いて長期継続的な雇用関係、企業間取引関係が世界レベルでも成立しうることを明快に説いている。

特に論議の集中した箇所を抽出すれば、以下のとおりである。

①本書第5章p.193の一文「日本の自動車産業を国際比較の観点から見た場合、…サプライヤーの三つの区分のうち、中間的な位置を占めるタイプのサプライヤーが厚い層をなして存在…」において中間的な位置を占める層とは?これについて著者がサプライヤーを技術成熟度から分類する「貸与図」、「承認図」、「市販品」のカテゴリー図（本書第6章表6-2「部品およびサプライヤーの分類」）での照合が試みられた。

②著者のいう「関係的技能」は、第1次サプライヤーのみならず、多段階の取引階層構造のあらゆる段階においても説明可能なのか?多段階の下請け関係（例えば、1次サプライヤーと2次サプライヤーとの関係）に対して「関係的技能」はどう関与しているのか?

③自動車産業と若干の電子・電気機器産業の事例をもって、現代的製造業に関して著者のいうように国際的に普遍的な適用可能性をもついくつかの法則性を導き出せているのか?もっと多産業での事例を蓄積していく必要があるのでは?

こうした問題提起には将来的課題も含まれており、これらの設問に対する著者の明快なリプライはもはや期待できない。今後、氏の研究を引き継がれる研究者諸氏によって充足されることを期待したい。

（筆責 中山 健一郎（本学経営学部））