

氏 名	菊池 航
学 位 の 種 類	博士（経済学）
報 告 番 号	乙第319号
学位授与年月日	2016年3月31日
学位授与の要件	学位規則(昭和28年4月1日文部省令第9号) 第4条第2項該当
学 位 論 文 題 目	マツダの企業成長に関する研究 －垂直的な企業間関係の発生と進化－
審 査 委 員	(主査) 須永 徳武 名和 隆央 岡部 桂史

I. 論文の内容の要旨

本論文は、東洋工業株式会社（1984年5月にマツダ株式会社へ社名変更、以下マツダと略記）の企業成長の要因をトヨタ自動車株式会社（以下、トヨタと略記）と比較検討しながら分析することを課題として設定する。トヨタとの比較を導入する目的は、圧倒的な競争力を有する先行メーカーであったトヨタと比較することで、マツダの自動車メーカーとしての特質を際立たせることと説明される。また、同時に、そうした比較検討を通じて、トヨタの他の自動車メーカーに対する競争優位を考察することが、本論文のもう一つの課題とされる。

本論文の研究対象は、第2次世界大戦後から1980年代に至る自動車メーカーの経営活動である。周知のように、戦後の日本自動車産業は、1980年代後半の国際市場において世界最強と称された強い国際競争力を発揮する。こうした自動車産業の発展を背景として、トップ企業となったトヨタの経営活動については、これまで開発、生産、販売など職能別に膨大な研究が蓄積され、主に国際比較の観点から、その競争力の源泉に関して詳細な研究に研究が進められてきた。これら国際比較研究を通じて明らかにされてきたトヨタ経営の特質を踏まえて、本論文では、マツダの経営活動の展開をトヨタ経営の特質と職能別に比較するミクロな視点を中心に、戦後日本自動車産業の発展過程が検討される。特に、自動車メーカーの生産・販売活動においては、サプライヤーやディーラーの担う役割が大きいことから、本論文では自動車メーカーを中軸とする企業間関係の分析を中心に研究が進められている。

ところで、本論文が分析対象として措定したマツダに関するこれまでの研究史を振り返ると、マツダがトヨタや日産という上位メーカーに次ぐ中位メーカーとして一定の市場シェアを獲得していたにも拘わらず、マツダに関してはこれまでほとんど研究が行われていないことが知れる。その点で本研究は、これまでトヨタに集中していた自動車産業史研究の空白ともいえるマツダに本格的に焦点を当てて進められた、研究史の空白を埋める貴重な研究成果と評価することができる。また、数少ないこれまでのマツダ研究においては、「従業員一人当たり生産台数」に着目して検討が行われ、結果としてマツダの生産性の低位が強調されてきた。しかし、本論文はそうした通説は、トヨタの委託生産を念頭に置いて比較がなされなかった故に生じた誤謬であり、マツダの生産性の実態とは異なる評価であると指摘している。また、ロータリーエンジンを開発した革新的な企業としてマツダを高く評価する研究に対しても、そうした技術革新を実現できた内的要因や、ロータリーエンジンを活用したマツダの戦略については何ら踏み込んだ研究がなされていない点が本論文では強調される。こ

うした既存研究におけるマツダの経営活動に対する評価は全く不十分であり、今なお多く検討の余地を残すと指摘したうえで、本論文ではトヨタとの比較を念頭に置きながら、マツダの企業成長を全体的に明らかにするとされる。

以下で各章の紹介をしていく。

まず、第1章「ロータリーエンジン戦略」では、マツダがロータリーエンジンの実用化に成功した内的要因と、ロータリーエンジンを活用したマツダの戦略が検討される。そして、検討結果として、内的要因に関しては、高い内製率を背景にした技術力をマツダが保有していたこと、およびロータリーエンジンに特殊な整備技術をディーラーに習得させた点が重要であったと指摘する。また、ロータリーエンジン製造において重要な部品であり基幹技術の一つであったアペックスシールについて、当初日本カーボンに製造を依頼したが、最終的にはマツダが実質的に支配する企業で製造を行うことを選択した事実を指摘し、マツダがこうした戦略を選択したこと、すなわち重要部品の内製化の選択を通じてホールドアップを回避したと結論付けている。次に、ロータリーエンジンを活用したマツダの戦略について以下のように説明される。石油危機以降、ロータリーエンジンの搭載車種数が少なくなり、車種も高価格帯に限定された事実に関して、これはマツダのロータリーエンジン戦略が、広範囲の市場を対象とする差別化戦略から、あえて狭隘な市場を対象に差別化する集中戦略に転換したものと評価する。そして、こうした戦略変化は、マツダにとって、トヨタや日産への追随戦略から、むしろトヨタ・日産両社との棲み分け戦略に転じた戦略の転換点であったことが強調された。

第2章「プロダクト・マネジャー制度の導入」では、プロダクト・マネジャー制度がマツダに導入されたプロセスが分析される。マツダは、1960年代前半頃まで小杉二郎とベルトーネからデザインを調達していたが、1960年代後半以降、社内デザイナーがデザイン活動を主導するようになった点を指摘する。すなわち、プロダクト・マネジャー制度が機能にするためには、新製品開発において組織内部での緊密な調整が行われることが不可欠であり、これはそうした組織内調整の前提条件を形成した点が強調される。その後、設計プロジェクト室という車種別リーダーの設置、さらに1978年に開発主査室が設置され、1979年には商品開発室が設置された事実が明らかにされる。こうしたマツダにおける組織構築はマツダにおけるプロダクト・マネジャー制度の導入過程であったとして、トヨタにおいて1950年代に導入されたプロダクト・マネジャー制度が、マツダにおいては1970年代のこうした過程を経て導入された事実が明らかにされた。

第3章「サプライヤーの組織化」では、サプライヤーとの企業間関係について、マツダの内部組織が整備されたプロセスと、取引統治の在り方が分析され

る。まず、マツダがそれまで製造したトラックと比較した際、部品や部品加工に必要な精度が高度な四輪乗用車の製造を進めるために、部品サプライヤーを管理するための内部組織を整備した点が指摘される。この点に関し本論文は、マツダが長期継続的な取引関係を基礎として格付評価制度を構築することで部品サプライヤーの管理を行っていたと評価した。さらに、マツダが型具や治具の所有権を自社に保有することを通じて、下請企業間の事後的な競争を有効とする取引統治を実現し、特定の下請企業への依存体制を回避し得る戦略を採っていた点も、同社の戦略的特質として強調されている。そして、マツダにおけるプロダクト・マネジャー制度の導入や部品サプライヤーとの取引関係の在り方が、マツダの競争力を構成した要因であったことが明らかにされる。

第4章「系列販売網の構築」では、マツダが専売制に基づく系列化された流通網を構築するプロセスが検討される。マツダは創業当初の製造三輪車の販売に関して、トヨタ系列のディーラーを補完的に利用する体制を採用したが、同社の四輪自動車市場への進出は競合するトヨタ系のディーラーの利用を困難とする結果をもたらす。いわゆる併売制に内在するそうした課題認識が、マツダに自社系列流通網の構築を戦略選択させた要因と本論文では指摘される。ただし、マツダの戦略選択時には先発企業の流通網はすでに整備されていたため、マツダの専売ディーラーの資本金規模が先発企業のディーラーに比較して小規模で脆弱な基盤にあったことも指摘される。こうした資金的基盤が脆弱なマツダ系ディーラーは、投資資金の制約からその販売拠点の展開・拡充を十分に実現できなかったと本論文では指摘されている。こうしたマツダの販売流通網の脆弱性に対し、先発企業であったトヨタ系列のディーラー企業は稠密な拠点展開を実現しており、本論文では、この点がトヨタの競合メーカーに対する競争優位の獲得に貢献したと評価されている。結果として、販売流通網の構築に関しては、マツダはトヨタなど先発メーカーに対する競争劣位を解消し得ないままに止まったと本論文では結論付けられている。

第5章「サプライヤーの企業成長」では、マツダを主な供給先とした部品サプライヤー企業の成長戦略について検討が加えられる。分析対象とされた部品サプライヤー企業であるリョービは、当初はマツダを最大の製品納入先として企業成長を実現してきたが、マツダの競合企業に対しする販売劣位や景気変動などに起因する需要変動を緩和・対応するため、積極的に自動車市場以外の新規市場開拓や顧客開拓を進めた点が明らかにされる。また、需要変動の緩衝装置として多数の部品加工サプライヤーを柔軟に利用する戦略を採択していた点も指摘される。そしてこうした戦略選択がマツダへの部品サプライヤーであったリョービの企業成長の要因であったと本論文では指摘される。また、マツダの下請企業であったシグマについて、同社も当初のマツダへの依存体質から脱

却し、冷間鍛造という特殊な加工技術へと特化することで、マツダ依存体質を払拭し企業成長を実現したことを明らかにした。こうしたマツダ系サプライヤーの成長過程を明らかにすることで、部品のモジュール化を推進し、複数の自動車メーカーへ部品供給を行うことで企業成長を実現したトヨタ系巨大部品サプライヤーとは異なる、サプライヤー企業の成長経路の多様性を明らかにすることに本論文では成功している。そして、マツダがこうした部品サプライヤーとの取引関係を継続した点に関し、マツダが立地する広島地域経済の発展には貢献したとも言えるが、同社の市場競争力の観点に限定して評価をすれば、地域の中小部品サプライヤーと取引関係を継続するよりは新規に巨大部品サプライヤーとの取引関係を構築する方が効率的であり、この点で地域の中小サプライヤーとの取引関係の継続・維持は先発メーカーに対するマツダの競争劣位を生み出す一因であったと本論文では結論付けられた。

終章では、本論文におけるそれまでの検討結果を総括した結論と残された課題が示される。結論としては、先発メーカーに対するマツダの競争劣位の要因として、同社自体の生産性の低位ではなく、部品サプライヤーや販売ディーラーの脆弱性が強調されている。また、委託生産方式を採らずマツダ本体で車種のフルライン生産を進めた点を過剰な内製化であり、開発および生産コストに過度な負担を生じさせた要因であったと本論文では主張された。

今後の課題としては、チャンドラーの提示した近代産業企業の4つの成長戦略、すなわち、水平結合による成長、垂直統合による成長、地理的遠隔地への進出による成長、企業の既存技術や市場に関連した新製品製造による成長を指摘し、本論文では水平結合か、垂直統合か、といった企業間関係に着目した成長戦略を主にマツダとトヨタの比較分析を通じて検討するに止まったとする。そのため今後の課題は、遠隔地進出による成長および新製品開発による成長の両戦略を海外市場展開の比較分析を通じて行うことにあるとされた。

II. 論文審査の結果の要旨

本論文の課題は、マツダと先発メーカーであったトヨタの企業成長要因を比較分析することを通して、マツダの企業活動の特質を明らかにすると同時に、他面でトヨタ生産システムとして高度な生産効率性を実現したトヨタの競争優位の要因を再検討することにあつた。

これまで日本自動車産業史研究においては、様々な問題意識の下で多様な分析視角を用いて極めて充実した研究が行われてきた。戦後日本の産業分野では最も充実した研究蓄積を有する分野といっても過言ではない。しかし、それら

の諸研究の大半はトヨタ研究に集中しており、戦後、トヨタ、日産に次ぐ第三位の自動車メーカーとして成長してきたマツダに関する研究は、想像以上に乏しいのが現状である。本論文は、マツダの企業成長の全体過程を内在的かつ本格的に検討した最初の研究成果と評価することができる。この点に本論文の研究史上における独自性があり、今後のマツダ研究の基盤となる研究であることは間違いないと思われる。この点に本論文の第一の貢献がある。

また、これまでの日本自動車産業史研究では、先発メーカーに対するマツダの競争劣位の要因として、マツダの生産性の低位が強調されてきた。しかし、本論文では、そうした通説は否定され、トヨタと比較してもマツダ本体の生産性は必ずしも低位ではない点が明らかにされた。より厳密に言えば、通説におけるトヨタの高い生産性は委託生産システムを要因として生じたもので、委託生産台数を除外したトヨタ本体の生産性と委託生産を導入していなかったマツダの生産性には差異がなかった点が本論文で明らかにされた。この点は独創性の高い発見であり、今後の日本自動車産業史に一石を投じる問題提起と評価することができる。この点に本論文の第二の貢献がある。

では、トヨタとマツダの企業成長の差異を生じさせた要因は何であったか。この点に関し、本論文ではトヨタとマツダの部品サプライヤーおよび販売ディーラーの相違あるいは格差に着目される。そして、トヨタを世界的自動車メーカーに成長させた競争力が、部品サプライヤーやディーラーを含む企業集合体としての競争力にあった点が指摘された。トヨタは、単に部品サプライヤーやディーラーと効率的な企業間関係を構築するだけでなく、フルライン化を実現するために委託生産企業を積極的に活用してきた。これに対し、マツダでは委託生産企業を利用した事実が存在せず、開発および生産の全てを内製化していた点が本論文で明らかにされた。委託生産企業を利用してトヨタ本体が製造に関与する車種を限定・特化したトヨタと比較し、全てを内製化したマツダは製造車種のラインが拡大し、マツダ本体に課せられた開発および製造コストは著しく過大化したと本論文では指摘される。これは逆説的に言えば、トヨタが部品サプライヤー、販売ディーラー、委託生産企業を育成・強化し、それらの諸企業群との企業間関係を管理・調整する組織的能力有していたことを意味する。こうした組織的能力を構築し、企業集合体としての包括的競争力を有したことがトヨタの圧倒的な競争優位性を生じさせた要因であると本論文では強調されている。企業間関係の管理・調整機能や組織構築力がトヨタの競争優位の源泉であった点はこれまでのトヨタ研究のなかで見出され強調されてきた点である。その意味で、この指摘自体に本論文の独創性が存在するわけではないが、マツダ研究を通じて得られた知見が、従来のトヨタ研究で指摘されてきた特質と整合的に接合され、トヨタの競争優位の源泉を従来のトヨタ研究とは異なる研究

対象と分析視角を通じて再提示した点、この点に本論文の第三の貢献がある。

ただし、本論文にも改善すべき点は存在する。

第一に、本論文はマツダを総合的に研究した最初の成果と評価することができるが、同社の戦後の企業成長史として見ると、検討時期および事業活動に関して研究が欠如している領域が多く残されている。また、可能な限りの資料渉猟が行われた点は本論文から伺い得るが、それでもマツダの社内資料が利用できていない点に本論文の不十分さは禁じ得ない。マツダが社外に社内資料を公開しない企業であることは承知しているが、経営史研究であるとすれば資料発見も重要な研究課題であり、資料利用のための努力が実を結ばなかった点は本論文に惜しまれる点である。

第二に、本論文は経営学あるいは経営史の理論的検討を踏まえ、その論点を強く意識して研究が進められた点の一つの特徴である。しかし、本論文における具体的な実証分析とそうした理論上の論点が整合的に位置付けられていない部分が散見される。その際に理論上の論点が優先され、実証結果から説得的に導出されないまま理論上の論点が提示された箇所も存在する。言い換えれば、理論が先走る傾向が見られる点は本論文全体を通じた難点であり、今後の改善点となろう。例えば、本論文の副題は「垂直的な企業間関係の発生と進化」と題されているが、マツダに関して「垂直的」とは何を指すのか、「進化」とはどのような状況を踏まえた指摘なのか、本論文からは理解し難い。論文本文においても、マツダに対する実証部分と理論上の概念との整合性に疑問が残る箇所が残された点は本論文の難点と言わざるを得ない。

こうした改善すべき点はあるが、本論文が戦後自動車産業史研究に与えた貢献に比較すればそれらは重大な瑕疵とは言えず、今後の研究のなかで改善、究明が進むものと思われる。本論文は問題意識の明確性、分析対象の独自性、研究結果の独創性、経営学および経営史学に関する深い知見、これらが十全に示された研究成果と評価することができる。その点から本論文が博士論文に値する水準の研究成果と判断する。