

熊本学園大学産業経営研究第41号抜刷

2022年3月発行

調達先の廃業に伴う代替先探索行動の態様
—ものづくりに負の影響は及ぶか?—

足 立 裕 介

熊 本 学 園 大 学

産 業 経 営 研 究 所

調達先の廃業に伴う代替先探索行動の態様

—ものづくりに負の影響は及ぶか？—

足立 裕 介

1. はじめに

廃業が増加している。経営者の高齢化が進むなか、気力・体力の衰えや後継者不足等が、その主な理由となっている¹。加えて、2020年春先からの新型コロナウイルスの世界的な感染拡大により生じた影響を強く受けることによって、事業継続が難しくなっている企業も増えている。東京商工リサーチの調査によれば、2020年に全国で廃業した企業の件数は4万9,698件であり、2000年の調査開始以来、最多となった。今後はさらに増加していくことが予想され、今後10年間で、企業数では140万件以上、付加価値額では17兆円以上が廃業により失われるとも試算される（深沼・山崎・山田、2020）。これは、現存する中小企業の4割以上が消失し、中小企業が稼ぎ出す付加価値の1割以上が蒸発するほどのインパクトである。

そうした廃業に関する研究の蓄積も進んでいる。廃業によって企業数が減少することによるわが国の生産性に及ぼす影響（中小企業庁、2020）であったり、廃業に際して企業がどのような課題を抱えていたり、廃業時にどのような事業の引継ぎを行ったりしているか（井上、2020）といったようなことが明らかとなっている。もちろん、廃業するに当たっての苦労は小

さくはなく、一連の手続きやその後の生活に悩みを抱えている経営者も多い。しかし、個々の廃業が産業の新陳代謝として機能し、経済全体の生産性向上に寄与する側面があるという指摘（中小企業庁、2020）や、廃業企業1社当たりの従業員数や借入金額は比較的少ないため、大きな社会的な問題は生じにくい（村上、2017）といった指摘がある。このように、経済活動における一つの現象としてとらえた場合には、どちらかという前向きであったり、影響力が小さかったりという結論を示す研究が多いのも特徴である。

そうした一方、中小企業の経営者と対話するなかで、頼りにしていた外注加工先が廃業したために自社のものづくりに支障が出て困っているといった類の話に接する機会が、筆者自身の体験のなかで増えているのも事実である。今まで当たり前前に生産できていたものが、徐々に生産しにくい状況になっているという。先行研究においても、取引先に迷惑をかけることが廃業企業の課題だとしている研究（深沼・山崎、2020 a）もみられるが、それほど多くない。こうした認識のギャップが生じることの要因として、先行研究のほとんどが、廃業した企業、もしくは今後の廃業を予定している企業を、その調査対象としていることが挙げられる。

¹ 日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査（2019年調査）」によれば、経営者の平均年齢は2004年から2019年にかけて3.02歳上昇している。また廃業予定者のうち、後継者難を廃業理由としている割合は29.0%に上る。井上・高木（2020）では、経営者の事情により廃業した企業の経営者に廃業の理由を尋ねている（複数回答）が、その最大の理由は「体力・気力の衰え」で、全体の47.4%を占めている。

これらの事実から導かれる仮説は、取引先が廃業した企業は、廃業企業が考えるよりも深刻な影響を受けている、ということである。廃業企業の取引先を調査主体とした研究は存在しないため、廃業した企業の取引先がどのような影響を受けたり、どういった対応を迫られたりしたかといった動態を知ることは難しい。

高度な技術力を有するなど、他社との差別化が図られ、一定の収益力を確保している企業であれば、事業承継や M&A 等によって事業や企業が存続できる可能性が高くなる（中小企業庁、2018）。廃業に追い込まれるのは、規模が小さかったり、普遍的な技術や製品・サービスしか持ち合わせていなかったりする企業が多い。しかし、そうした企業であっても、顧客からの要請に迅速かつ誠実に対応することで、顧客の生み出す製品・サービスの付加価値を高めることに大きく役立っているということは十分に考えられる。例えば、設計図面上には明確に示されないような機微な内容であっても、自らの経験と技術によって、発注者の狙い通りに加工物に転写して反映させる、あるいは突発的で短納期な発注に対しても要望通りに対応するといった供給業者など、長い取引の中で培われた替えのききにくい関係性が多くの企業間で存在する。そうした関係にある企業が廃業すると、その取引先は新たな外注先を見つけてこなければならなくなるが、その際に一時的もしくは継続的なコストが生じることが考えられる。廃業により生産技術の連続性が失われ、品質の断層が生じる可能性もある。

わが国製造業は、国際的にみても高い競争力を有しているが、その源泉をたどっていくと、下請先や外注先である中小企業の技術に行き当たるといったケースも少なくない。日本のものづくりを支えてきた中小企業の廃業による影響が、じわりと日本の競争力を奪い取っていつて

いるのではないだろうか。本稿ではそうした問題意識の下に、廃業の影響の詳細を探る。

また、取引先は大きく販売先と仕入先に分けられる。販売先よりも、原材料を仕入れる仕入先や部品等の加工を委託する外注先の方が、その廃業がものづくりに及ぼす影響が大きい。したがって本稿では、仕入先や外注加工先を「調達先」と定義して、調達先の廃業についての影響に限定して調査を行う。

2. 廃業の動向

(1) 廃業社数

東京商工リサーチの調査によれば、2020年に「休業・解散」²した企業は、全国で4万9,698件（前年比14.6%増）であり、2000年の調査開始以来、最多件数を記録した。業種大分類別では、飲食業や宿泊業などを含む「サービス業他」が1万5,624件と最も多く、前年比で17.9%増となった。製造業は5,518件であり、前年比10.5%増となっている。

今後についてはどうであろうか。日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査（2019年調査）」（以下、公庫承継調査）によれば、全体の52.6%が「自分の代で事業をやめるつもりである」と回答している³。従業員規模別にみると、規模の小さい企業ほど、その割合が高くなっている。特に従業員1～4人の規模の企業では、その約7割が自分の代でやめる、すなわち廃業する予定だと回答している。さらに懸念すべきは、同調査はコロナ禍が発生する前の2019年10月に実施されているという点である。コロナ禍に伴って経済活動が大幅に抑制されたことにより、業績が低迷したり先行きが見通せなくなったりして廃業を検討する経営者が増えているとすれば、その割合がさらに拡大していることが考えられる。

² 倒産（法的整理、私的整理）以外で事業活動を停止した企業を「休業・解散」と定義している。

³ 前節で紹介した深沼・山崎・山田（2020）は、本調査の結果に基づき拡大推計を行ったものである。

(2) 廃業による影響

中小企業庁（2020）は、2012年と2016年の2時点の経済センサスを用いて、企業を「存続企業」「開業企業」「廃業企業」のいずれかに分類し、各分類の生産性や利益率の変化等を分析している。その結果、廃業企業の労働生産性は、その中央値が他の分類の中央値に比べて約3割低くなっていることなどから、企業の廃業を通じて新陳代謝が起こっている可能性を指摘する。一方、廃業企業の売上高経常利益率の分布を見ると、利益率が10%以上の企業割合が14.5%、20%以上の企業割合が5.6%となっていることから、良好な業績を上げているにも関わらず廃業に至っている企業も一定数存在することが明らかになっている。

深沼・山崎（2020b）は、公庫承継調査の詳細な分析を行い、事業をやめた場合に自社の販売先の何パーセント程度に影響を及ぼすと考えているかを明らかにしている⁴。これによれば、最も多いのは「0%」の30.0%であり、次に「1～19%」の21.2%となっている。すなわち、廃業する企業の約半数は、自社の取引先の2割未満しか影響を受けないと考えていることがわかる。また、事業をやめた場合に販売先が困ることについて、その具体的な内容を尋ねたところ、最も多かった回答内容は「わからない」で31.2%となっている。自社の廃業によって困る販売先が出てくることは承知している場合でも、その具体的な内容までは十分に把握できていない可能性がある。その他、「調達に余計な時間・手間がかかるようになる」が20.1%と、取引先のコスト面への影響を懸念する企業が2割程度存在する。

なお、村上（2017）は、事業承継に関するアンケート調査の分析を行うなかで廃業の動向についても研究している。アンケートの結果、廃業予定企業は業績が劣る企業の割合が相対的に

多い一方で、従業員数や金融機関からの借入れ額が少ないことなどから、廃業を容易に決断できる環境にあるとしている。その結果、経営者の高齢化に伴って、徐々に市場から退出していく。したがって、企業の廃業が大きな社会的な問題を引き起こすことは少ないと結論付けている。

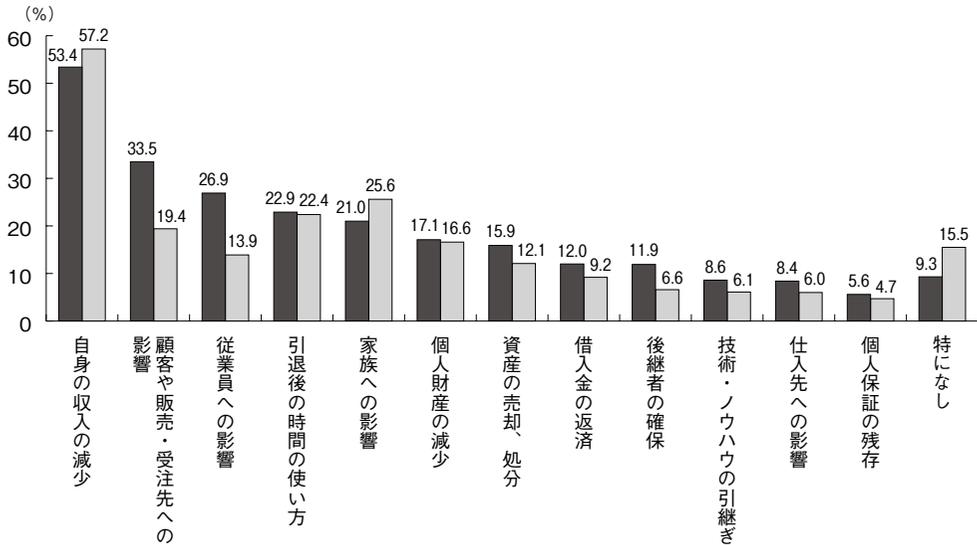
(3) 廃業する企業の課題

中小企業庁（2019）では、廃業した経営者に対してアンケートを行っている。廃業に向けた取り組みの中で苦労したこととして「顧客や販売先への説明」を挙げる企業が31.8%と最も多くなっている。アンケートからは具体的にどのような苦労したかまではわからないものの、先方の理解を得ることに時間を要したものとみられる。また、同じ取引相手への説明でも、「仕入先への説明」は14.2%と、顧客や販売先への説明の半分以下の割合となっている。廃業企業の仕入先からみれば、複数ある販売先の1社を失うといった程度の影響であるが、廃業企業の販売先にとっては、仕入れたり加工を委託したりしていた先がいなくなるということになるので、取り扱う製品やサービスそのものに影響する。そのために、より丁寧な説明が求められたものと考えられる。

次に、自社の事業の販売先や顧客を他者へ引き継いだかどうかという質問においては、6割以上の企業が何らかの形で自社の販売先や顧客を引き継いでいると回答している。多くの企業が引き継ぎを行っているようにも見えるが、別の見方をすれば、3割以上の企業は引継ぎを行っていないということである。そうした引継ぎを行わなかった企業に、その理由を尋ねたところ、「特に理由はない」や「引継ぎをしようという発想がなかった」との回答が多くなっている。こうした企業が一定数存在することが、取

⁴ 「事業をやめた場合、販売先・受注先（企業・一般消費者など）のうち、どのくらいが困ると思いますか」との設問に対する回答。

図表1 経営者引退決断時の「懸念事項」と、経営者引退に際し「実際に問題」になったこと（廃業した経営者）（複数回答）



(資料) 中小企業庁「中小企業白書2019年版」より作成

(注) ここでいう「廃業した経営者」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答したものをいう。

引相手に何らかの混乱を生じさせる原因となっているのではないかと考えられる。

また、同じく中小企業庁(2019)において、経営者の引退前後の問題意識の変化についてのアンケートを行っている。廃業した経営者に対して、引退を決断した時点での「懸念事項」と、引退に際して「実際に問題」になった事項とを比べた結果が図表1である。これを見ると、事前の「懸念事項」として挙げられた割合から、「実際に問題」になった割合が増えた、あるいはほとんど変化がなかった項目は、「自身の収入の減少」や「引退後の時間の使い方」、「家族への影響」といったものであり、逆に割合が減少した項目は「顧客や販売・受注先への影響」や「従業員への影響」などである。割合が増えた、あるいは変化がなかった項目については主に経営者自身やその家族についてのことであり、一方の割合が減少した項目は、主に経営者からみて他人に関する項目となっている。これだけ見ると、他人との関係においては心配するほど

ではなく、概ねうまくいったとみることもできるが、果たしてそう解釈してよいだろうか。

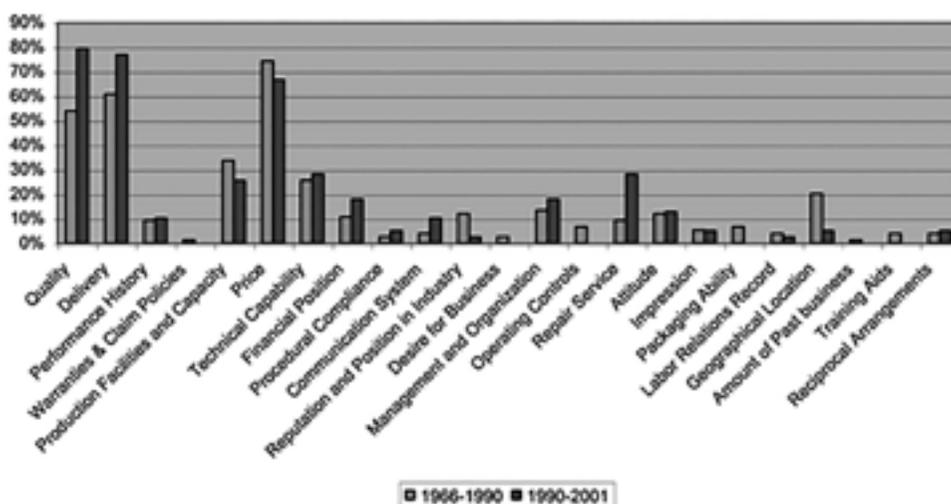
3. 調達先選択に関する先行研究レビューとリサーチ・クエスチョン

廃業に伴う代替先の選択行動を分析していくに当たり、まずは平常時における調達先の選定行動に関する先行研究をレビューする。それから、廃業とは異なるが、災害時における調達先の選定に関する研究についても見ていく。不測の事態により調達先を失い、代替先の選択を余儀なくされるという意味では、似たような行動がみられることが想定されるからである。

(1) 調達先の選定

調達先の選定基準については、Dickson(1966)以降、一定の研究の蓄積がみられる。Weber, Current, and Benton(1991)は、Dickson(1966)が示した23の選定基準を用いて、調達

図表2 既存研究における取引先選択要因の分布



(出所) Cheraghi, Dadashzadeh, and Subramanian(2004)

先選択に関連する74の研究について、それぞれの基準が重要であるとしているかをサーベイし、選択基準の時間的な変化を調べた。その結果、品質や納期、価格や設備といった基準は常に重要であると結論づけた。さらに、生産現場での Just in Time 方式の浸透に伴い、調達先との地理的な位置関係が重要度を増してきている一方で、これまでの取引実績や保証体制については、あまり重要でなくなっているとした。

Cheraghi, Dadashzadeh, and Subramanian (2004) は、さらにその後の調達先選択に関連する研究を加えた113の実証研究の成果のメタアナリシスを行い、1966年以降1990年までの研究結果と、1990年以降2001年までの研究結果には、その傾向に違いがみられることを指摘している(図表2)。まず、品質(Quality)や納期(Delivery)といった製造の根幹をなす項目がより重視されるようになってきている。一方で、地理的位置(Geographical Location)がより重視されなくなっている。これは、経済のグローバル化が進展していくとともに、ITの発達がサプライチェーン・マネジメントをより高度に

していることが背景にあると指摘する。また、大量生産一辺倒の時代ではなくなっていくにつれ、買い手の交渉力が増していくなかで、サプライヤーは顧客満足度の向上に注力するようになってきている。そのため、技術的な専門知識の供与(Technical Capability)やメンテナンスサービスの提供(Repair Service)といった点も、サプライヤーを評価するための重要な基準となっているとしている。

こうした研究がある一方で、Rosenthal and Strange (2001) や Ellison, Glaeser, and Kerr (2010) は、集積の観点から、企業の取引先選択における地理的位置の重要性を指摘する。取引先や最終ユーザーに近接することで輸送コストを節約する誘因があるほか、労働力へのアクセスの容易さや、知識のスピルオーバーへの期待によって、集積化への動きがみられるとする。また Nakajima, Saito, and Uesugi (2012) も、日本国内の製造業者14万社以上の取引データを分析した結果、取引先との地理的位置が取引関係の有無に大きく影響していることを明らかにした。すなわち、企業が取引先を選択する際に

は、物理的な距離が重要な要素であることを示している。

苦瀬 (2017) は、安定したサプライチェーン・マネジメントの観点から、まずは取引先や委託先の候補となる企業の評価を行ってから、業務に合わせて具体的な取引や委託内容を検討することになるとしている。その評価方法の代表的な検討項目として、①供給能力、②財務状況、③原価管理体制、④品質管理体制、⑤組織と経営状況、⑥労働環境の6つを挙げている。

坂口 (2019) は、東証一部上場の加工組立型企業に対する質問票調査により、取引相手の選択で重視する選択項目と探索コストとの関連性について検討している。その結果、技術、原価、品質、納期といった業務に関連する項目や、イノベーションに関わる製品開発の項目を重視するに当たり、多くの探索コストを投入して取引相手を選択していることを明らかにした。さらに、業務関連の項目を重視する企業ほど、より多様な企業を選択対象に含めていることや、製品開発関連の項目を重視する企業においては、人的資源を集中的に動員することで、時間をかけて評価しているということを示した。これらはすなわち、業務や製品開発に関わる項目を重視するために多くの探索コストを投入する必要があるものの、その具体的な取り組み方については、重視する選択項目に応じて異なるということを示している。

丸山 (2007) は、東京都板橋区に存立する精密加工業者を中心とした小規模製造業者を調査対象として、取引関連の形成過程について聞き取り調査を行っている。新規外注先の取引のきっかけは、そのほとんどが知人による紹介であり、中でも同じ外注先からの紹介が約3割と最も多かった。例えば金属加工業者を探す場合、金属加工の前後の工程を行う企業に尋ねることが情報量として最適となる。とある事例企業においては、メッキ加工業者が外注先の紹介企業となる場合が多いという。それは、メッキ業者の数が金属加工業者に比べて少ないため、必然

的に数多くの金属加工業者と取引することになるため、結果として多くの企業情報を有しているからだと推察している。また、新規外注先に対する不安要素で最も多かったのは「技術力」であった。そうしたことから、相手先の技術力を正しく伝えてくれるであろうという信用を置けるのは、既に取りのある外注先などの知人になると結論付けている。

(2) 外的ショック時の取引先の選択

中島・戸堂 (2013) は、2011年に発生した東日本大震災により、部材仕入先が一定期間の操業停止を余儀なくされるなどしたために、仕入先を変更した企業の調達先選択の様子を観察した。その結果、新規調達先の評価は、既存先よりも低くなっており、企業のパフォーマンスが間接的に低下している可能性が指摘された。

さらに詳しくみると、新規調達先を開拓する際に最重要の要因であるとされる品質について、有事においても最低限確保しようという行動している。そのため、その他の地理的接近性や価格、納期といった副次的要素については一定程度の妥協を行いつつ、調達先を選択するという戦略がみとれた。

藤本 (2011) は、大災害に対応したサプライチェーンを構築していく際に必要な点として「競争力」と「頑健性」の両立が求められるとしている。そのための具体的な方策として、サプライチェーンのバーチャル・デュアル化を提案する。常時、複数のサプライチェーンを構築しておくことは得策ではないため、いざという時にクリティカルな設計情報を他のラインに迅速に移せるように、設計情報の可搬性 (portability) を確保しておくことができれば、平時より準備や訓練を行うことで、有事にいち早くラインを復旧させることができる。

(3) 先行研究の小括

調達先の選択基準としては、品質、価格、納期といった QCD が引き続き重視されているこ

とに変わりはない。そうしたなか、大量生産からの脱却の過程の中で買手の交渉力が増しており、サプライヤーには提案力が求められるようになってきている。また、調達先に何を求めるかによって多様な企業を選択肢に含めたり時間をかけたりしているが、いずれも多くの探索コストを投入していることが指摘された。

地理的な位置関係としては、より重視されなくなっているとする研究と、重要性を指摘する研究のいずれもが存在した。物流網の発達やICTの進化等を背景にした運送効率の向上等により、かつてよりは運送費がコストに占める割合は低くなってきている。しかし、無視できるほどの水準にまではなりえないことから、特に運搬物の質量が大きくなるほど、引き続き距離を重視せざるを得ないものと考えられる。

また、災害時のサプライ・チェーン分断時における取引先選択においては、企業パフォーマンスの低下がもたらされる結果となった。諸条件の制約のなか、一定の妥協を伴う選択を余儀なくされていた。

(4) リサーチ・クエスチョン

本稿の冒頭で指摘した通り、廃業に関する調査のほとんどは廃業企業側から見たものとなっている。そこからは、比較的軽微な影響にとどまるとの結果がにじみ出ている。もしそれが真実であれば問題ないが、何らかの齟齬があれば、修正が必要である。どのような調査も、両面から観察する必要がある。

そこで、本稿のリサーチ・クエスチョンとしては、「中小製造業者の調達先が廃業した際、その代替先の選択行動において、ものづくりに何らかの影響を及ぼすような要因が生じているか」と設定する。具体的な調査手法としては、調達先が廃業した企業に対するアンケート調査およびインタビュー調査を行う。

想定される仮説は、廃業企業側への調査に比べて、より多くの企業が調達先の廃業により負の影響を受けているということである。震災と

いった突発的な外的ショックの発生時の選択行動と同様に、廃業先よりも条件的に劣る代替先を選択せざるを得ないということが想定される。その結果、コストが上昇したり生産速度が遅くなったりという形で、ものづくりに影響を及ぼしているということが考えられる。

代替先の探索に当たっては、廃業企業から直接紹介を受ける割合が最も高いということが考えられる。先行研究では、知人、特に同じ外注先からの紹介が多いとされていたが、廃業企業が顧客の引継ぎに腐心しているということであれば、廃業企業自身からの紹介が多くなるということが想定される。

4. アンケート結果

(1) アンケート調査概要

本節では、熊本県内の中小製造業者へのアンケート結果をもとに、調達先の廃業に伴う代替先の検討行動の動態や、代替先に対する考えなどを明らかにしていく。実施要領は図表3のとおりである。

回答企業の従業者数と業種の分布をみると、

図表3 アンケートの実施要領

名称	調達先の廃業の影響調査
調査機関	2020年10月～11月
調査方法	調査票の送付・回収ともに郵送。調査票は任意記名方式。
調査対象	熊本県内の製造業者997社
回収数	387社（回収率38.8%）

従業者数別では、20人未満の企業が全体の約3分の2を占めている（図表4）。業種では食料品や木材・家具の割合が多い一方で、金属や一般機械の割合が少なくなっている（図表5）。

全回答企業387社のうち、5年以内に調達先の廃業があったと回答した先は83社（全回答企業の21.4%）であった。以下では、この83社を主な分析対象としていく。

図表4 従業者数の分布

1人	15	3.9%
2～4人	68	17.6%
5～9人	84	21.7%
10～19人	84	21.7%
20～49人	74	19.1%
50～99人	31	8.0%
100～199人	13	3.4%
200～299人	8	2.1%
300人以上	8	2.1%
不明	2	0.5%
	387	100.0%

図表5 業種分布

業種分類	企業数	ウエイト	(参考) 経済センサス	
			熊本県	全国
食料品	112	28.9%	28.3%	12.4%
繊維・衣服	15	3.9%	7.2%	7.9%
木材・家具	31	8.0%	10.3%	6.5%
パルプ・紙	4	1.0%	1.0%	2.6%
化学・医薬工業	8	2.1%	1.9%	2.2%
窯業・土石	26	6.7%	7.3%	4.4%
プラスチック製品	23	5.9%	4.1%	5.8%
鉄鋼・非鉄金属	19	4.9%	2.4%	3.4%
金属	27	7.0%	10.9%	14.8%
一般機械器具	21	5.4%	10.1%	18.2%
電気機械器具	15	3.9%	2.6%	4.9%
情報通信機械	3	0.8%	0.4%	0.9%
電子部品・デバイス	13	3.4%	2.4%	2.3%
輸送用機械器具	12	3.1%	3.6%	4.9%
その他	48	12.4%	7.3%	8.6%
不明	10	2.6%	-	-
	387	100.0%	100.0%	100.0%

(2) 調達先廃業の動態

廃業により受けた影響の内容を見ていく。まず、調達先の廃業への対応はどの程度大変だったかを尋ねたところ、「とても大変だった」が7.8%、「やや大変だった」が42.9%、「あまり大変ではなかった」が49.4%となった。全体の約半数が、廃業先への対応に一定の負担を感じていたことがわかる。

廃業をいつ知ったかとの問いに対しては、廃業予定日の6カ月以上前と回答した企業割合は全体の22.5%である一方、3カ月前以内と回答した割合が全体の61.3%であった。また、後者のうち廃業後に知ったという企業が約2割(18.8%)存在している。

廃業の通知を受けてから代替先を決定するまでの期間は、6カ月以上を要した企業割合が全体の14.9%であるのに対して、「1カ月～3カ月」が25.4%、「2週間～1カ月」が16.4%、「1、2週間」が31.3%となっており、廃業を

知ってから代替先を決めるまでの期間はそれほど要していないことがわかる。

廃業先の代替企業をどのように探したかとの問いに対して、もっとも多かった回答は、「既取引企業に振り替え」の38.8%であった。次いで、「廃業先からの紹介」が28.8%、「同業者からの紹介」が12.5%となっている。この点について、丸山(2007)が外注先の選択行動として知人からの紹介が最も多いとしていた点と異なる結果となった。時間的な制約が大きいということに加え、技術水準をはじめとした取引に必要な情報を既に保有していることが、「既取引企業に振り替え」が4割近くを占めるに至った要因であると考えられる。また、廃業先からの紹介が多いのは仮説通りである。廃業先が、自社の廃業によって取引先に迷惑をかけまいとして、自社のもつネットワーク等を活用して取引先に積極的に情報を提供する姿が窺われる結果となった。

図表6 廃業先と代替先の評価ポイント

廃業先の評価

	第1位	第2位	第3位	計
納期遵守	17.3%	17.3%	14.7%	49.3%
低価格	18.7%	16.0%	13.3%	48.0%
品質	29.3%	25.3%	9.3%	64.0%
提案力	2.7%	1.3%	2.7%	6.7%
理解度	6.7%	10.7%	12.0%	29.3%
企画力	1.3%	2.7%	2.7%	6.7%
財務力	0.0%	1.3%	0.0%	1.3%
支払条件	1.3%	1.3%	5.3%	8.0%
希少性	12.0%	4.0%	9.3%	25.3%
その他	10.7%	0.0%	1.3%	12.0%

代替先の評価

	第1位	第2位	第3位	計
納期遵守	22.2%	31.7%	15.9%	69.8%
低価格	19.0%	9.5%	15.9%	44.4%
品質	34.9%	30.2%	7.9%	73.0%
提案力	0.0%	6.3%	1.6%	7.9%
理解度	12.7%	3.2%	20.6%	36.5%
企画力	1.6%	1.6%	4.8%	7.9%
財務力	0.0%	1.6%	0.0%	1.6%
支払条件	0.0%	0.0%	7.9%	7.9%
希少性	7.9%	7.9%	3.2%	19.0%
その他	1.6%	0.0%	0.0%	1.6%

(注)「廃業先の評価」とは廃業した調達先について、「代替先の評価」とは代替先について、それぞれ何を評価して取引を行っている(いた)かを、重要度の高いものから三つまでを選択してもらったもの。

次に、代替先の所在地についてみる。アンケートでは、廃業先の所在地と代替先の所在地をそれぞれ5つと6つのカテゴリの中から選択してもらっている⁵。代替先のほうが廃業企業より遠いカテゴリを選択している場合に代替先が遠くなっていると判定した場合、代替先が遠くなっている企業の割合は29.1%、ほとんど変わらないか近くなっている企業割合が70.1%という結果となった。

廃業先やその代替先について、取引する上でどういった点を評価しているかも尋ねた(図表6)。選択肢は、先行研究を参考に設定した。選択肢の中から最大三つまで、第1順位から第3順位までの順位をつけて選んでもらった。まず廃業先の評価の第1位で最も多いのは「品質」であり、次いで「低価格」「納期遵守」が続く。やはりものづくりの基本であるQCDが取引先選択において最も重視されていることがわかる。それらの次に多いのが「希少性」であり、他社ではできない技術、あるいは他社では取り扱わない製商品を取り扱っていることを評

価している。第3位までを合計した割合(図表6の「計」)でも、その順位に大きな違いはない。続いて、代替先の選択において何を評価したかをみると、第1位のなかで最も多いのは「品質」であり、廃業先の評価と違いはない。しかし、第3位までを合計した割合をみると、廃業先の評価と少し評価ポイントが異なってくる。廃業先では「納期遵守」と「低価格」が同程度の割合であったことに対して、代替先では「納期遵守」のほうが「低価格」よりも25%ポイント程度多くなっている。また、「希少性」が6%ポイント程度減少する一方で、「理解度」が7%ポイント程度増加している。

最後に、調達先の廃業を、廃業するどれくらい前までに知ることができれば、現在の生産体制に影響を及ぼすことなく代替先にシフトすることができるかと考えるかを尋ねた。その結果、「1年以上前」が11.1%、「6ヵ月前～1年以内」が33.7%となった。すなわち、4割以上が半年以上は必要と回答している。この点、先ほど見たように、実際に廃業を知ったのが、6ヵ月以

⁵ 代替先の所在地の選択肢において、熊本県内を「熊本県内(廃業先より近く)」と「熊本県内(廃業先より遠く)」に分けたことから、選択肢が一つ増えている。

上前が全体の22.5%で、3ヵ月前以内が61.3%であったことから、多くの企業が十分な時間的猶予を与えられずに廃業先への対応を迫られているということがわかる。

(3) ものづくりへの影響の度合い

それでは実際に、調達先が廃業することによって、自社のものづくりにどのような影響が及んだのであろうか。

ここで、廃業企業との取引関係について整理する。廃業企業からたんに「物品を仕入れ」ていたという企業（以下、「物品仕入型」という）の割合は60.5%であり、廃業企業に対して、自社が持たない生産工程の製造を委託したり自社の生産能力を上回る部分を委託したりといった、いわゆる外注加工先にあたと回答した企業（以下、「加工委託型」⁶という）の割合は33.3%であった⁷。

そこで、この二つの型別に影響の度合いを確認する。調達先の廃業への対応の大変さと、生

産面に生じた影響について、クロス集計した結果を見ていく（図表7）。まず対応の大変さについて、物品仕入型では「大変でない」が59.6%であることに対して、加工委託型は29.2%となっている。すなわち、加工委託型の約7割は何らかの対応に追われたということになる。

また、生産面への影響については、物品仕入型では「コスト増加」が17.5%、「特になし」が65.0%であることに対して、加工委託型は「コスト増加」が47.4%「特になし」も47.4%となっている。さらに、この加工委託型について、生産面への影響が「特になし」と回答し、かつ、対応が「大変でない」と回答した企業割合は21.1%となっている。すなわち、これが廃業による影響をほとんど受けていない企業の割合であり、裏を返せば、加工委託型の約8割の企業は、調達先の廃業により何らかのマイナスの影響を受けているということがいえる。生産面への影響を「特になし」としている企業において

図表7 廃業先との取引関係別に見た生産への影響の程度

物品仕入型

		調達先の廃業への対応の程度			合計	n 値
		とても大変	やや大変	大変でない		
全体		6.4%	34.0%	59.6%	100.0%	47
代替切替により生じた影響	マイナスの影響					40
	生産速度低下	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
	コスト増加	5.0%	5.0%	7.5%	17.5%	
	品質悪化	0.0%	2.5%	0.0%	2.5%	
	プラスの影響					
	生産速度上昇	0.0%	2.5%	5.0%	7.5%	
	コスト減少	0.0%	2.5%	5.0%	7.5%	
品質改善	0.0%	0.0%	5.0%	5.0%		
	特になし	2.5%	17.5%	45.0%	65.0%	

加工委託型

		調達先の廃業への対応の程度			合計	n 値
		とても大変	やや大変	大変でない		
全体		8.3%	62.5%	29.2%	100.0%	24
代替切替により生じた影響	マイナスの影響					19
	生産速度低下	0.0%	10.5%	0.0%	10.5%	
	コスト増加	10.5%	36.8%	0.0%	47.4%	
	品質悪化	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
	プラスの影響					
	生産速度上昇	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
	コスト減少	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
品質改善	0.0%	5.3%	0.0%	5.3%		
	特になし	0.0%	26.3%	21.1%	47.4%	

⁶ 「加工委託型」は、以下の4つの選択肢に回答した企業割合を合計したもの。「貴社が持たない生産工程の製造・加工を委託」「貴社の生産能力を上回る部分の製造・加工を委託」「試作品の製作を委託」「設計・開発を委託」

⁷ 分類不詳なものを含めた「その他」は6.2%。

も、対応が「やや大変」とする企業が一定数存在することなどから、廃業企業と同じような条件の代替先を苦労して探索した結果として、生産面へのマイナスの影響を抑え込んでいるという企業の姿も想像できる。

(4) 小括

アンケート結果からは、調達先の廃業に際しての時間的な制約の大きさを窺うことができる。多くの企業は、6カ月以上の時間的な猶予を必要としていることに対して、実際に廃業の通知がなされるのは6カ月以内の場合が多くなっていた。

また、廃業企業と代替企業の評価ポイントの比較では、廃業企業が「納期遵守」と「低価格」が同程度の割合であったことに対して、代替企業では「納期遵守」のほうが「低価格」よりも多くなっていた。また、「希少性」が減少する一方で、「理解度」が同程度増加していた。これらのことから、代替企業の選択を時間的な制約下で行わざるを得ないなか、取引内容の調整等も含めた不測の事態にも素早く柔軟に対応してくれる企業を望んでいるということが考えられる。

物品仕入型と加工委託型に分けた場合は、加工委託型の企業において、調達先の廃業の影響をより強く受けていることがわかった。加工委託型の8割の企業が、何らかの負の影響を受けているという結果となった。

5. インタビュー結果

調達先の選択行動の動態をより詳細に観察するために、調達先の廃業を経験した企業に対するインタビューを行った。アンケートの分析結果から、特に大きな影響を受けているとみられる加工委託型の企業を選定した。いずれも熊本県内に本社をもつつちやゴム(株)と、A社の2社である。2020年12月に各社の本社を訪問し、インタビューを実施した。

(1) つちやゴム(株)

① 企業概要

つちやゴム(株)は従業員数84名、資本金6,000万円のゴム製品製造業者である。売上高の85%は子供靴の製造であり、その他、自動車等向けシールパッキンの製造や電磁波シールゴム製品などの工業製品を手がけている。

主力製品の子供靴については、子供服大手のミキハウスグループのOEMを行っている。その製造工程は以下の通り。靴は主に底ゴム、中底(インソール)、アッパーの3つで構成されるが、それぞれの材料および部品加工は外注先に委託している。同社でも、例えばアッパー部分の縫製加工なども一部手がけるが、それぞれの部分を集めて組み立てるのが主たる役割となっている。主に布でできているアッパーの部分と、ゴム製品の底部分をつなぎ合わせる技術が、同社が有する「バルカナイズ製法」である。バルカナイズ製法とは、硫黄を加えたゴム底とアッパー部分を専用の釜の中に入れ、蒸気の力でゆっくり時間をかけて圧着させる技術であり、国内でも生産できる企業は数えるほどと言われている。

② 外注先との付き合い方

主力外注先は5社。各々の外注先に対しては、定期的に技術指導も行っている。いかに外注先の工場の生産性を引き上げるかを目指している。具体的には、1日当たりの生産数量の向上を図るために、工場を実査して工程のボトルネックを発見し、改善策を提示する。重要なことは、高品質を維持するためには生産スピードを引き上げ過ぎないことである。例えば前工程でのスピードを追求してしまうと、職人が手作業で行う縫製の仕上がりが雑になっていくことがある。したがって、生産速度を速めるところと緩めるところを微妙なバランスで調整することで、品質を維持しながら生産効率を高めていくようにしている。

③ 外注先廃業後の動態

廃業したのは、主力材料供給先のうち、中底の加工の全量を委託していた先である。廃業の通告があったのが廃業の約10ヵ月前であり、すぐに代替先の選定を始めた。選定に当たっては廃業先からの情報提供は特に受けることはなく、付き合いのあった靴商材を主に取り扱う商社と連絡を取り、代替先に関する情報を求めた。廃業先は、国内でも数少ない製靴産地である兵庫県の長田地区に存立していた。代替先も当初は国内に求めたが、靴の生産は阪神大震災以降に急速に中国へシフトしたため国内に手がける事業者がほとんど存在しなかった。そのため、やむを得ず中国の企業を最終候補先とした。そこから、委託加工内容を伝達して試作を依頼し、先方で出来上がった製品に関する各種データを送ってもらい、そのデータを評価していった。その結果、求める技術水準に適合すると判断し、正式に取引を依頼することとした。選定にかかった期間は約6ヵ月であった。

中国の企業に代替したことによって、運搬コストの増加を主因として原価が上昇した。それでも、中底の加工を精緻に行える先は他になかったためやむを得ず、発注元のミキハウスとも相談のうえ決定した。原価の上昇分はミキハウスが負担してくれることになっている。靴の製造に関して、すべてを日本国内で賄うことが難しいということはミキハウスも十分に認識しているため、今回の件についても了承してもらうことができた。

ただし、他の外注先に行っているような技術指導については未だできる状況ではない。コロナ禍を背景とした物理的な往來の制限ということももちろんあるが、それがなくても、いきなり指導することについては支障があると考えている。取引を開始して2、3年経過した段階から、そうした指導を検討していく。そのため、廃業先に比べた場合、当初の生産効率の低下は避けられず、運搬費以外でものコストの増加要因となる。

本来であれば、代替先の選定には1年程度は必要であると考えている。候補先を抽出したうえで、実際に同社が要求する製造品質を実現できるかどうかを確認するために、設計通りの図面の生産を行ってもらって、その検査を精緻に行うということを数回繰り返す。さらには、それを量産ベースで取り組めるかどうかを、実際の現場を実査することで確認するといった作業が必要となる。今回、同社が廃業通知を受けたのが2020年の初頭であったため、ちょうど中国を中心にコロナ禍が拡大していく状況であった。そのため、直接訪問することができず、選定作業は困難を極めた。しかし、代替先に関する情報を提供してくれた商社が靴関係の商材を一手に扱っており、有力な情報を多数保有していた。紹介してくれた中国の企業も信頼できる先であったため、比較的短期間で代替先を選定することができたと同社では評価している。

代替先を選定するうえにおいて最も評価すべきポイントは、技術力である。求める高い品質を達成できるかどうか。そしてそのために、理解力というところも必要となってくる。外注先の財務面や支払い条件といったことは二の次にならざるを得ない。まずは、同社が目指す高い製造品質といった目標に向かって、同社と文化を共有できるかどうかといった点を重視する。

④ 外注先の分散

外注業務を少数の企業に依存していることに対するリスクを分散させるために、既存の外注先についての新たな代替先の検討も始めている。選定を進める上での最重要項目である技術力については、実際に少量の仕事の発注を散発的に行っていくことで確認する。そうしていくうちに、その企業の生産の繁閑がわかるようになってくるので、端境期に当たる時期に少しまとまった生産依頼をかけてみる。そこで品質的に安定した納品を行えるかどうかで判断している。

同社の主力発注先であるミキハウスからの要求水準を確実に達成するためには、当然に外注

先に対しても厳しい品質水準を求めざるを得ない。ミキハウスが高い水準を求めるのは、世界から期待される高水準の日本製の製品を安定して供給するためであり、その目的から逆算して外注先が達成すべき技術水準を提示し、理解してもらう必要がある。正しく理解されないままに厳しい基準だけ提示すると、手抜きをされてしまうリスクがある。例えばロゴを入れる刺繍について、mmあたりに縫い針を何本入れるかといったことが発注者により定められている。取引歴が浅い外注先にその刺繍の加工を依頼したところ、規定の8割程度しか縫い針を入れていないことが判明し、不良となったことがある。ロゴの見せ方や意味合いに対する理解が得られていなかったためである。

(2) A社

① 企業概要

A社は従業員数約200名超の機械器具製造業者である。プレス、溶接から組み立て、塗装までを一貫して手がけることができる点に強みがあり、年間3,000台程度の機械を生産している。

② 外注先との付き合い方

部品の約6割は外部の企業から調達している。調達には購買と外注の2種類がある。ボルトやナット、あるいは樹脂製品などの一般部品が購買であり、一方、同社が設計した図面の部品加工を依頼するのが外注である。購買先は約200社、外注先は約70社ある。

同社に対する取引依存度が半分を超えるような先には、技術的な指導に向向くことがある。専門の指導部隊がいるわけではないので、外注先に経営的に厳しい面がみられた際などに、同社の生産担当工員の時間を調整して指導に赴いている。生産性を引き上げるため、動線の見直しから工数管理、従業員管理、操業計画の策定の仕方に至るまでを指導する。場合によっては、同社以外からも積極的に受注するように指示している。

技術指導以外にも、同社で直接手がけられる部品をあえて外注に回すことで発注数量を上乗せしたり、前倒ししたりする場合もある。同社の協力会も存在するなど、長年協力してきた仲間のような存在であるため、助け合いの精神があるという。

③ 外注先廃業後の動態

廃業があったのは約5年前で、溶接後加工という難度の高い加工を外注していた先であった。廃業予定日の6ヵ月ほど前に、廃業するとの通知があった。代替先を探すに当たっては、パイプ等の材料を取り扱う商社に、同様の加工ができる先はないかと尋ね、候補先を教えてもらった。以前から積極的に営業に来ていた加工業者の中にも、その加工ができそうな先があったので、候補先としてリストアップした。そうして抽出した複数の候補先から実際の外注先を選定していく過程としては、まずは実際の部品の加工の見積りの提出を受け、それが単価的に合うかどうかということを確認する。それから、継続して発注するに足る経営内容であるかを確認するために、信用調査も行う。技術面の確認については、相手先の工場を訪問して生産設備の稼働状況を見うえて、同社の発注に対してどのように取り組んでいくかをヒアリングする。

新たな外注先を選定するために約6ヵ月を要したが、今回のような難度の高い加工の場合、本当ならば1年ぐらいの期間が必要だったという。長年取引している先であれば、季節の繁閑に応じた数量の変化とか、仕様変更に伴う加工内容の調整などは、特に何も説明しなくても理解している。しかしそれが、同社との取引に関する知識がまったくない先の場合、一から説明して教えなければならない。そのため、同社でも細かい部分までは把握していない情報、例えば毎年の日々の加工数量であるとか、設計の仕様などについては外注先に委ねている部分も多く、そうした情報をいったん同社で整理した上で伝えなければならない。同社の管理部門には

最低限の人数しか所属しておらず、日常業務でも手一杯のところ、そうした新規外注先に対して必要となる業務もこなしていかなければならず、どうしても手間と時間がかかる。見積依頼を出せば済むという単純な話ではないのである。そして出てきた見積もりについても、きちんと評価して査定し、条件に合わなければ、また別の先に対して同じ作業を繰り返していかなければならない。業界の繁忙期であれば、そもそも見積もりすら引き受けてくれない場合もある。

パイプ加工の外注先の選定に時間を要することがわかってきたとき、知り合いの会社の中に3次元レーザーを保有している先があったので、そこにいったん、パイプ加工を外注することとした。しかし、3次元レーザーの設備使用料が割高であったため、事前の想定以上に変動費率が上昇する要因となってしまった。そこで、その外注先との取引を前倒して中断して、社内の3次元レーザー機で対応することとした。生産現場が混乱する要因となったほか、瞬間的ではあるが、さらにコストが上がる要因となった。時間的余裕があれば、もっといろいろな加工先を吟味して、コストを引き上げることなく対応できたと考えている。

6. 考 察

以上、アンケートとインタビューにより、調達先が廃業することの影響をみてきた。本節では、両調査から得られる調達先廃業の影響の内容や程度について考察する。

(1) 時間的制約下の探索行動の歪み

まずは、時間的制約について考える。調達先の廃業への対応には、概ね半年から1年程度の時間的猶予が必要となってくる。それに対して、廃業通告は実際に廃業する半年前より後になされることが多く、そこに時間的なギャップが生

じている。代替先の選択においては、複数の候補企業を選定し、品質の適合度合いや生産体制について繰り返しチェックを行い、基準を十分に満たす先がない場合は改めて候補先選定からやり直すという丁寧な手順を踏むために、どうしても1年近くの時間が必要となる。しかし、急な廃業通告の下にあっては、そうした手順を踏むことがままならなくなる。いずれかの手順を省略せざるをえなくなると、満足のいく代替先を選択することが難しくなる。

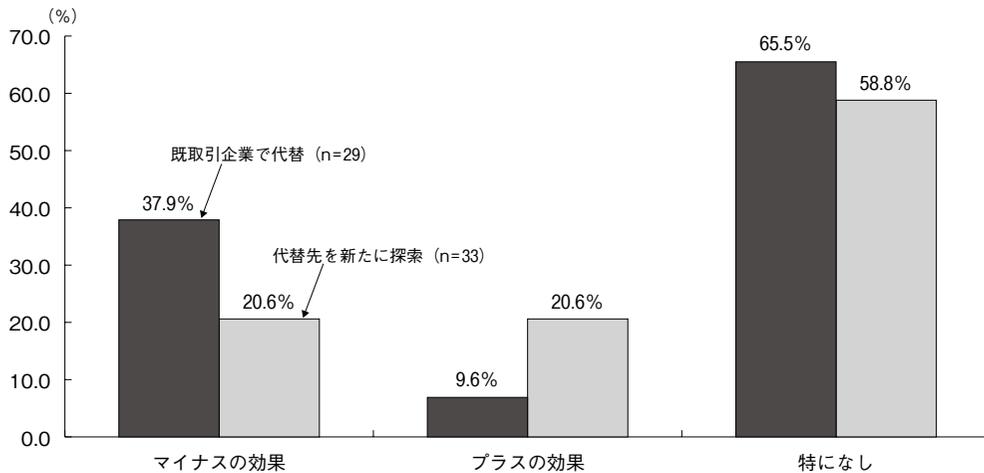
また、代替先の探索方法についても、既往の調達先から探すという割合が最も多くなっていた。平時においては同じ外注先からの紹介を受ける割合が多いことが先行研究で指摘されており(丸山, 2007)、これと異なる結果となった。これについては、時間的制約下での行動であることを前提とすると、実績のない新たな調達先を選択することにより意図せざるコストが発生するというリスクを避けて、既に実績があり一定の信頼を置ける先を選択したということが考えられる。手堅い選択ではあるが、廃業した企業の品質と同等もしくは上回る水準を確保できているかということ、必ずしもそうではない。アンケートを再分析すると、調達先の廃業により何らかの負の効果が発生している割合は、代替先を新たに見つけてきた企業よりも、既往の調達先で代替した企業の方が2倍近く多くなっている(図表8)。

先行研究からは、廃業する企業が、自社の廃業によって影響が及ぶ範囲を非常に限定的にとらえていることが確認された。また、顧客への影響が実際に問題になったと回答した割合も、廃業前に懸念していた割合よりも、大きく減少していた。一方、本研究におけるアンケート調査では、調達先が廃業したことで負担があったと回答した企業割合は、約半数にも及んだ⁸。

結果にこのような乖離が生じる理由として挙げられるのが、前者は廃業企業側に行った調査

⁸ 廃業への対応について、「とても大変」と「やや大変」の回答割合を合わせると50.7%となっている。

図表8 調達先の廃業が生産に及ぼす効果（代替先の探索手段別）



(注) 1 「マイナスの効果」とは、「生産速度低下」「コスト増加」「品質悪化」の合計で、「プラスの効果」とは、「生産速度上昇」「コスト低下」「品質改善」の合計。
 2 複数回答のため、回答の合計は100%を上回る。

であり、後者は廃業により影響を受けた側への調査だということである。その調査対象の違いが差を生み出すことの背景にあると考えられるのが、「正常性バイアス」の存在である。

正常性バイアスとは認知バイアスの一種であり、例えば危機や異常事態が生じたときに、きつとたいしたことはないだろうと思いついでしまう人間の心理傾向を指す (McLuckie, B.F., 1973; 広瀬・杉森, 2005)。ここでは、自分が廃業することによっても、それほど他人には迷惑をかけないだろうと思いついでしまう状態が想定される。正常性バイアスは、自分にとって都合の悪い情報を無視したり過小評価したりしてしまうため、不安やストレスを抑制するという効果があるという一方で、回避しなければならないリスクを見逃してしまう要因にもなる。

こうしたバイアスを避けるためには、廃業する側が、廃業することにより周囲にどのような影響を及ぼしうるかを自身で正確に把握する必要がある。取引先に早い段階で出向いて、自社が廃業することで先方がどのような対応をとる必要があり、それに当たって自社で支援できる

ことがないかを検討していくといった対応が求められるだろう。

(2) 調達先廃業の影響の理論的整理と求められる対応

企業間の取引においては、常に何らかの取引コストが発生する。そのため、企業とは、常に取引コストを引き下げするための選択を行い、収益を最大化させようとする存在である。(e.g., Coase, 1937; Williamson, 1975)。いわゆる「取引コスト理論」に基づく考えである。以下、同理論に基づき本稿の分析結果を整理したうえで、求められる対応を検討する。

調達先の廃業が企業にとって問題になるのは、廃業によって何らかの超過コストが発生する場合である。たんに、汎用品の仕入のみを行っていた先が廃業した場合は、すぐに適当な場所で代替先が見つかる可能性が高いため、超過コストは特に発生せず、問題とはなりにくい。問題となるのは、他ではあまり取り扱っていない希少な部品を仕入れていた先や、特殊な加工技術をもっていたり、あるいは自社の細かな要望に

もの確に対応してくれるような先へ加工を委託していたりした場合である。また、調達先へ技術や仕様などを伝えていくことで、自社との取引に必要なノウハウが先方に蓄積し、結果として調達先側に「資産の特殊性」(Williamson, 1985)がみられるようになった場合にも注意が必要となる。こうした企業と同種の資産をもつ企業は容易には見つからないため、代替の探索のためのコストがかかる。また代替後も、何らかの超過の取引コストが恒常的に発生することが想定される。例えば廃業先よりも遠方に立地していれば運搬費の増加が見込まれるし、資産の特殊性の剥落によって生産効率が低下したり指導のための人的コストが発生したりということが考えられる。

資産の特殊性が一方の企業に存在する場合、相互が良好な取引関係にある間は効率的な生産体制の構築に寄与するが、一方がひとたび機会主義的な行動に出た場合には、問題が表面化することが知られている。いわゆるホールドアップ問題 (Klein, Crawford, and Alchian, 1978) である。そして、ホールドアップ問題を表面化させるトリガーの中に、調達先の廃業というイベントも含まれるということが指摘できる。調達先に蓄積してきた見えざる知的資産が、廃業によって一度に消失の危機にさらされることとなる。消失により生じるコストは、機会コストまで含めるとけっして小さくない。調達先が突然廃業することは、取引コスト理論に照らし合わせれば、到底受け入れることはできない事象なのである。廃業する先が信頼できる先であればあるほど、その廃業に伴う代替先との超過取引コストが多くなるからである。

そうしたコストの発生を少しでも抑えるためには、日ごろから外注先とのコミュニケーションをしっかりと行い、先方の経営に関する内部情報を適切に把握することが求められる。事業の承継についての情報はセンシティブであり容易

に入手できるものではないが、自社の経営を大きく左右する要因であるため、情報提供に理解を求めていく必要がある。

調達先の廃業を機に取引内容を見直すという動きも、事例でみられた。これまでは慣行により単独発注としていた加工について、調達先の廃業を契機として複数発注へと変更することによって、非常時の安定供給先の確保や取引先間の相互牽制機能をもたせることに成功している。

また藤本 (2011) が災害時の対応に有効だと指摘するサプライ・チェーンの「バーチャル・デュアル化」も、調達先の廃業に対しても効果があると考えられる。バーチャル・デュアル化とは、設計情報の可搬性を確保することで、緊急時に設計情報を緊急避難させ、製品の代替供給を迅速に行うことを可能にする。調達先に蓄積する資産の特殊性をできるだけ把握しておき、設計や文書に落とし込んで形式知化しておくことで、有事への速やかな代替先への移行を図ることができる。

なお、資産の特殊性や取引の不確実性に起因する取引コストの上昇に対しては、内製化率の引き上げによって垂直統合を図ることが有効であるとの指摘もある (e.g., Williamson, 1975; Walker and Weber, 1984)。しかしアンケートからは、内製化に取り組む企業はほとんどみられなかった⁹。本来的な企業の目的に沿えば、先方を吸収することと取引関係を継続することとの比較によって利潤を最大化させる手段を選択するはずである。調達先の廃業が、こうした見直しを行う良い機会となるべきところである。しかし、ほとんどの場合は時間的な制約のもとに十分な取引条件を備えた企業かどうかの不確証なまま代替先を選択せざるを得ず、一度代替先が選択されると、その取引関係が維持されていく。そもそも、規模の小さな企業ほど経営資源に限りがあり、生産設備の確保や調達先企業の買収などに取り組むことが困難であるという

⁹ 「代替先をどのように見つけましたか」との問いに対して、「内製に切り替え」は2.5%であった。

ことも、内製化が行われない一因であろう。

8. おわりに

本稿では、企業の廃業が、廃業する企業自身の想定以上に周囲に影響を及ぼし、ものづくりに負の影響をもたらしているのではないかとの問題意識の下で調査を行った。その結果、廃業した企業が加工を受託している場合を中心に、廃業という現象が取引先に対して幅広い影響を及ぼしていることがわかった。廃業した企業側が考えているよりも、より多くの企業に対して負の影響を及ぼしているのである。

今後、廃業の一層の増加が不可避であるとの前提に立てば、廃業による影響を最小限に抑えていくことが、わが国の経済活動を腰折れさせることなく発展させていくための処方箋となろう。そのためには、廃業する側が廃業する旨の周知をなるべく早い段階で行う事が重要となる。取引先に時間的制約をかけることなく代替先を見つけさせることができれば、余計な取引費用も生まれず、自らのもつネットワークを活用して代替先としてふさわしい候補先を提示することも望ましい。

また、調達サイドの企業においても対策が求められる。例えば、自然災害に対しては、BCP (Business Continuity Plan: 事業継続計画) の策定等によって前もって対応を進めることが有効であると言われる。それと同じように、調達先の廃業に対しても、不測の事態に備えて準備しておく必要がある。具体的には、急な代替が難しいと考えられる品目を抽出し、それを供給あるいは加工できる企業をリストアップする。そうした企業に対して、平時の比較的余裕がある際に単発の発注を行ってみる。いわば、模擬取引を行ってみるということである。実際に取引してみると、品質の良し悪しや対応の巧拙が見えてくる。良好な候補先が見つければ、定期的に発注を行って相互の理解を少しずつ深めていくことで、いざという場合の切り替えが

スムーズにいくだろう。

しかし、増え続ける廃業への対応に関しては、企業の努力だけでは限界がある。そもそもの廃業の発生を抑制するためには、政策的な支援も必要となる。廃業を予定する企業の多くは規模が小さかったり後継者が不在だったりする。そうした企業が、事業の承継や事業の譲渡を行いやすいような仕組みづくりが求められる。調達先買収による垂直統合はほとんどなされていないことが、アンケートからは明らかとなったが、取引コストを抑制するための一方策としては有用である。最近では例えば、小規模企業向けのM&Aの仕組みとしてサーチ・ファンドの創設がみられるようになってきている。しかしまだまだ規模は小さいため、官民ファンドの創設などが期待される。

また、後継者難でやむなく廃業を選択する経営者が増えているのは、冒頭で指摘した通りである。後継者が不在であれば、事情を良く知る役員や従業員による親族外承継も十分に有効な選択肢となる。もちろん、子息以外の承継候補者を見つけることは容易ではなく、経営者になるための準備を始めさせるのは、早ければ早い方がいい(足立・佐々木、2018)。そのため、身内に後継者がいないことに気付いた取引先や、その他の支援機関である金融機関や税理士等が、早めに後継者育成の準備を経営者に対して促すことが求められる。承継は非常にセンシティブな話題であるため持ち出しにくい、ある日突然廃業されることの社会的損失を考えれば、必要な対応である。あるいは、事業を始めたい個人と事業を第三者に承継したい企業とを政府がマッチングする「事業承継トライアル」事業の活用の広がりも期待される。

最後に、本研究で残された課題を示す。本研究では熊本県内の製造業を対象に調査を行ったが、本県製造業者の特徴として食品関係の企業が多く、一方で機械関係の企業が少ない。こうした構造的な違いから、日本全体の廃業の影響を調べるためには、新たな調査研究が必要とな

ろう。また、廃業により各地域で形成されるビジネス・エコシステムが毀損することの影響も大きく、地理的な取引関係の変化等についても深掘りしていく必要があるだろう。

〈謝辞〉

本論文の執筆にあたり、アンケート調査およびインタビュー調査にご協力いただきました企業の皆様に厚く御礼を申し上げます。また、本研究は、熊本学園大学産業経営研究所の研究助成金(令和2・3年度)による。

〈参考文献〉

足立裕介・佐々木真佑(2018)「親族外承継に取り組む中小企業の実態」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第40号、pp.33-52

井上孝二(2020)「廃業時の経営資源の引き継ぎ」日本政策金融公庫総合研究所編『経営者の引退、廃業、事業承継の研究』同友館、pp.249-302

井上孝二・高木惇矢(2020)「経営者の事情を理由とする廃業の実態と必要な支援策」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第48号、pp.1-21

苦瀬博仁(2017)「SCMにおける調達・生産・販売の計画」苦瀬博仁編著『サプライチェーン・マネジメント概論—基礎から学ぶSCMと経営戦略』白桃書房、pp.81-96

坂口順也(2019)「取引相手の選択と探索コストとの関連性」日本管理会計学会誌『管理会計学』第27巻第1号、pp.75-91

中小企業庁(2018)「中小企業白書2018年版」日経印刷

中小企業庁(2019)「中小企業白書2019年版」日経印刷

中小企業庁(2020)「中小企業白書2020年版」日経印刷

中島賢太郎・戸堂康之(2013)「企業間取引関係のパフォーマンス決定要因：東日本大震災におけるサプライチェーン寸断の例より」RIETI Policy Discussion Paper Series Vol. 13.No.24

広瀬弘忠・杉森伸吉(2005)「正常性バイアスの実験的検討」『東京女子大学心理学紀要』1巻、pp.81-86

深沼光・山崎淳史(2020a)「中小企業の事業承継の行方」日本政策金融公庫総合研究所編『経営者の引退、廃業、事業承継の研究』同友館、pp.23-59

深沼光・山崎淳史(2020b)「中小企業の地域における役割と廃業の影響」日本政策金融公庫総合研究所編『経営者の引退、廃業、事業承継の研究』同友館、pp.103-135

深沼光・山崎敦史・山田佳美(2020)「中小企業の廃業がマクロ経済に与える影響」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第47号、pp.1-20

藤本隆宏(2011)「サプライチェーンの競争力と頑健性—東日本大震災の教訓と供給の『バーチャル・デュアル化』—」東京大学ものづくり経営研究センター・ディスカッションペーパーNo.354

古川智史(2018)「多核型集積地域：長野県上田・坂城地域—立地分散と取引連関の広域化」松原宏編『産業集積地域の構造変化と立地政策』pp.279-308

丸山美沙子(2007)「大都市機械工業地域における新規取引連関の形成過程—東京都板橋区の中小企業を事例として—」日本地理学会『地理学評論』80巻3号、pp.121-137

村上義昭(2017)「中小企業の事業承継の実態と課題」日本政策金融公庫総合研究所編『日本政策金融公庫論集』第34号、pp.1-20

Cheraghi, Hossein, Mohammad Dadashzadeh, and Muthu Subramanian (2004) "Critical Success Factors for Supplier Selection: An Update," *Journal of Applied Business Research* 20, pp. 91-108.

Coase, R. H. (1937) "The nature of the firm" *economica*, 4(16), pp.386-405.

Dickson, W. Gary. (1966) "An analysis of vendor selection systems and decisions," *Journal of Purchasing*, 2, pp. 5-20.

Ellison, G., E. Glaeser, and W. Kerr (2010) "What Causes Industry Agglomeration? Evidence from Coagglomeration Patterns", *American Economic Review*, 100(3), 1195-1213.

Klein, Benjamin, Robert G. Crawford, and Armen A. Alchian. (1978) "Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process." *The Journal of Law and Economics* 21(2), pp.297-326.

McLuckie, B. F. (1973) "The warning system—A social science perspective" Washington, DC: U.S. Government Printing Office.

- Nakajima, Kentaro, Yukiko Umeno Saito, and Iichiro Uesugi (2012) “Localization of Interfirm Transaction Relationships and Industry Agglomeration,” RIETI Discussion Paper Series, 12-E-23.
- Rosenthal, S. and W. Strange (2001) “The Determinants of Agglomeration”, *Journal of Urban Economics* 50, 191-229.
- Walker, G., and Weber, D. (1984) “A Transaction Cost Approach to Make-or-Buy Decisions” *Administrative Science Quarterly*, 29(3), pp.373-391.
- Weber, C.A., Current, J.R., Benton, W.C. (1991) “Vendor selection criteria and methods,” *European Journal of Operational Research*, 50, pp. 2-18.
- Williamson Oliver E. (1975) “Markets and Hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization” *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Williamson Oliver E. (1985) “The Economic Institutions of Capitalism : Firms Markets Relational Contracting” *Free Press, NY*.

