

経済と経営 34-3・4 (2004. 3)

〈論文〉

日本自動車メーカー協力会組織の弱体化

中山 健一郎

1. はじめに
2. 協力会組織の形成と取引関係
3. 90年代の市場環境の変化と取引オープン化の諸相
4. 部品取引構造と協力会組織構造の変容
5. 主要自動車メーカーの購買政策と協力会組織活動
6. 組織運営の弱体化
7. おわりに

1. はじめに

1990年代以降、日本自動車産業ではバブル崩壊後、長期新車需要の低迷と慢性的な円高傾向の上に、グローバル化が進展し、市場環境は一変することになった。

90年代後半には国内で業界再編も相次ぎ、財務内容の悪化した自動車メーカーでは外資メーカーの傘下に入るケースもみられた。

本稿では、こうした業界再編や市場環境の変化を背景に、これまで日本自動車業界の部品取引関係においてみられた協力会を主体とする自動車メーカー、サプライヤーの協力支援関係がどのように変化したのかを明らかにする。

協力会組織は中核企業を取り巻く形で主要取引先を中心に形成されてきたため、階層的な部品取引構造を有する自動車業界にあっては、上位サプライヤーが下位サプライヤーを束ねる形で協力会は存在してきた。

また、ここでは自動車メーカーとサプライヤーの協力支援関係の変化に着目するため、主として自動車メーカーと直接取引関係のある、いわゆる 1 次サプライヤーによって構成される、相互研鑽の場として交流や研究会活動に限定する。¹⁾

こうした 90 年代の市場環境変化を背景に、自動車部品取引構造や取引関係そのものの変容に着目した研究はすでいくつかあるが、直接的な部品取引構造と対応して、前述の協力会組織構造ならびにその組織運営に立ち入った研究については意外なほど少ない。

日本自動車業界はすでに多くの既存研究が示すように、日本的なサプライヤー・システム、いわゆる比較的少数のサプライヤーによる有効競争と、長期継続的な取引関係等をつうじて競争力を高めてきた。

こうした関係は単に取引によってのみ形成されてきたのではなく、我が国の場合、歴史的には自動車メーカーによるサプライヤーの指導育成やサプライヤー同士による相互研鑽といった長期継続的取引を補実する協力支援活動が背景にあったのである。

山田耕嗣[1999]は協力会組織構造に着目した数少ない研究の 1 つであるが、長期継続的な取引の実態把握に主眼がおかれたため、自動車メーカーとサプライヤーにみる協力支援関係の内実についてはあまり立ち入った考察はおこなっていない。

本稿では、直接的な取引関係にみられる変化だけでなく、それを超えた協力支援関係の範囲にまで立ち入って考察することにし、クローズドな取引

1) 設備等を供給するサプライヤーによって組織される協力会や二次以下のサプライヤーの協力会についてはここでは考察の対象外としている。

慣行のもとである一定の役割を果たしてきたとされる協力会組織が取引オープン化の進行にともない、組織運営の変化とともにどのような弱体化過程を辿ることになったのか、明らかにする。

2. 協力会組織の形成と取引関係

自動車産業の場合、協力会組織はそもそも取引関係にあるサプライヤーによる親睦会として出発するケースが多かったが、その後、自動車メーカーにとっては取引先に対する指導・育成・強化・コミュニケーションの場として、また、協力会メンバーにとっては市場が競合する場合には、相互研鑽の場として、また市場が競合しない限りにおいてはその多くは自己研鑽の場として研究会活動に参加するなど、自動車業界の競争力の向上（とりわけ、品質（Quality）、数量（Quantity）、コスト（Cost）、納期（Delivery）といった、いわゆる Q・Q・C・D 能力の向上）にある一定の役割を果たしてきた。

こうした協力会組織がある一定の成果を積み上げることが出来た背景には、日本自動車産業の場合、90年代初頭のバブル崩壊に至るまで右肩上がりの発展傾向にあり、協力会メンバーの自動車メーカーとの取引関係が相対的に安定していたこと、またそれを背景にメンバーの流動性が低く抑えられたことが大きい。

こうした取引関係にみる安定化とそれと対応する形で展開した協力会組織は、自動車メーカーにとってはそれを市場環境対応への管理的調整として活用することを可能にした。²⁾

2) 伝統的企業グループ論の企業間関係範囲であった資本的人的結合関係に物流・取引関係の生産管理統合の実態を踏まえ、中核企業の管理的調整の及ぶ範囲とする枠組みは塩見[1985]に依拠している。

例えば、トヨタに代表的にみられるかんばん方式の全社的導入、関連子会社への導入・展開は、自動車メーカーの協力会組織への管理的調整によって得られた成果の1つである。

3. 90年代の市場環境の変化と取引オープン化の諸相

90年代はバブル崩壊以後の新車市場の縮小化と慢性的な円高傾向に加えてグローバル化の進展や情報技術の生産システム利用が定着する中で、業界全体においてコスト低減への取り組みが強化された。

中小企業金融公庫[1999]の調査レポートによれば、各社の購買政策にみるコスト低減への取り組みにも変化がみられる。³⁾

80年代にはボトムアップ型の積み上げ式コスト低減方法が主流であったのに対して、90年代にはそれまであまり主流でなかったトップダウン型のコスト低減方法が目立つようになり、コスト低減へのアプローチは徐々に重層的な構造をみせるようになったとしている。(表3-1)

一般にこうしたコスト低減に対する取組みは、主として2つの方法で実施されてきた。1つは取引関係を有する個々の企業で自主的に実施されるもので、もう1つは取引関係のある企業群が共通の課題として、競争原理を働かせて取り組むケースである。

協力会活動は、加盟する企業がそれぞれ分科会等を形成し、情報を共有し、共通課題に取り組むところにその存在意義があったため、むしろ後者としての色彩が強い。

90年代にみる自動車業界のコスト低減活動の特徴は、こうした従来の協力会活動やサプライヤーの自主的なコスト低減活動に加えて、自動車メーカー自身によるコスト低減への新たな試みがおこなわれたところにある。

3) 中小企業金融公庫調査部[1999]p. 45.

表3-1 各社の購買方針の変遷(1980年代~1990年代)

~1980年代	1990年~1990年代半ば	1990年代半ば以降~	
ボトムアップ型の 継続的なコスト低減	車種削減	車台統合	トップダウン型の コスト低減
	部品の共通化		
	ユニット化	モジュール化	
	海外調達拡大	世界最適調達	

出所) 中小企業金融公庫調査部「変貌するわが国自動車産業と部品産業の競争戦略」『中小公庫レポート』No. 98-6, p. 45より引用。

海外現地生産化の拡大, 世界最適調達の推進, 情報通信技術を活用したネットワークの形成, プラットフォームや部品共通化の促進, モジュール化生産への試行といった生産体質の改善がそれである。

これらの試みには従来の取引関係の枠組みに縛られない, 自動車メーカーの「取引のオープン化」志向が含まれており, それは従来の取引関係の枠組みの中で形成されてきた協力会組織活動を越えたところでのコスト低減活動が本格化したことを意味するものである。

こうした90年代の自動車メーカーによる大胆なコスト低減活動への転換は, サプライヤー・システムの構造や機能に変化を促すことになった。

例えば, 藤本隆宏・武石彰[1994], Nobeoka[1999], 延岡健太郎[1999], 近能善範[2002]らは, 自動車メーカーとサプライヤーの取引関係を, 納入関係や発注関係をもとに直接的に部品取引構造分析をおこなっているが, 中でも近能[2002]は延岡[1999]の分析手法を踏襲し, 日本自動車メーカー9社, 68種類の部品を対象とし, 1990年代の部品取引構造を包括的に分析し, 以下のような新知見を得ている。⁴⁾

- ①自動車メーカーごとにかかなりの構造的な違いが存在している。
- ②1987年以降, 概ね着実に「オープン化」しつつあり, その象徴は1993年

4) 近能[2002]

以降に顕著に示されている。

- ③比較的クローズドなサプライヤー・システムを形成してきたホンダと日産、ダイハツ、スズキのサプライヤー・システムに取引オープン化志向がみられ、ホンダでは「比較的多数の自動車メーカーに部品を納入する有力サプライヤーとの取引を新規に開始する」傾向が、日産においては「従来からの取引先サプライヤーが他の自動車メーカーに部品取引を拡大する」傾向が顕著にあらわれていたとする。
- ④トヨタでは従来からの取引先の枠を越えて新たなサプライヤーを参入させる傾向が弱い。
- ⑤「部品取引構造の「オープン化」とその一方での「自動車メーカー・サプライヤー間の関係の一層の緊密化」という二つの動きは、必ずしも相反するものではなく、「メーカー・サプライヤー間の長期継続的かつ協調的な取引関係」と「サプライヤー間の競争関係」が同時並行的に強化されていく」としている。

また、自動車メーカーのサプライヤーとの部品取引関係を協力会への加入脱会という一連の動向に着目し、間接的にその構造分析を試みた山田[1999]も注目される。山田は組織の環境への適応プロセスよりも、環境適合できない場合にみられる淘汰プロセスを重視する立場(著者の言葉を借りれば、「エコロジカル・アプローチ」)からサプライヤー・システムとの関係性をとらえ、次のような構造上の特徴を導き出している。

- (1)協力会加盟企業のすべてが自社系サプライヤーで構成されているわけではない。
- (2)後発自動車メーカーの協力会には多くの他社系、独立系サプライヤーが所属している。
- (3)生産規模に応じたサプライヤー・システムを、自社のグループ、系列企業

によってそれぞれ独自に形成しているわけではない。

- (4) 自社系の部品メーカーを中心とした本格的なサプライヤー・システムを構築している」のはせいぜいトヨタ、日産くらいである。

また、自動車メーカーとサプライヤーの取引関係が「閉鎖的なサプライヤー・システムの中で行われているのではなく、…系列、企業グループの枠を超えたネットワーク型に行われて」いるとの結論を導き出している。⁵⁾

こうした近能、山田らの研究からは、ある程度部品取引構造上の変化を読みとることができ、大旨、今井賢一[1993]が指摘したような「中核(コア)のあるネットワーク」を基底としつつも、閉鎖性の強い企業間関係から「よりオープンかつ柔軟なネットワーク」へと進化していると考えられる。しかし、その一方で90年代における部品取引構造の全体的な変化にはついて、それを再編過程とみるかそうでないかによって両者の見解に差異がみられ、注目される。⁶⁾

本稿の試みは、山田[1999]が着目した個別的な関係性（山田は協力会組織への入脱会と取引関係とを直接的な関係としてとらえており、協力会への加入・脱会を取引関係の中で位置づけている）からの視角ではなく、より一般的な事実にとった上で、協力会の組織的環境適合という視角から協力会組織

5) 同様の見解は、ネットワーク論においてもみられる。例えば、今井賢一[1993]pp.44-46. では相互作用に基づくイノベーションといっても同質性の中の相互作用でははっきり限界がみえておりとし、「中核(コア)」を想定したネットワークのオープン化を主張している。

6) 山田[1999]は、エコロジカル・アプローチの立場からも一部、継続的取引がおこなわれているとしつつも、全体に占めるその割合は相対的に低く、基本的には取引関係の再編は取引構造の中で説明されるものとして、1990年代にみる取引関係の変容についてもあくまでも淘汰プロセスの範疇であるとしている。

の構造と機能を分析し、先行研究のサプライヤー・システムと部品取引構造分析結果を再検証するというものである。その理由は以下にある。

- ①協力会メンバーの脱会には、ユーザーである自動車メーカーとの取引関係の消滅がその1つにあるものの、それ以外での理由に基づくケースがある。
- ②自動車メーカーは協力会に所属しているサプライヤーに限定して取引しているわけではなく、協力会に属さないサプライヤーとも取引している。
- ③協力会を脱会したサプライヤーであってもその後もユーザーである自動車メーカーと取引を継続させているケースは多々ある。

以上のように、単純に協力会組織の入脱会をもって取引関係の継続性を論ずることはできないからである。ここでは協力会への入脱会の動向のみならず、他の自動車メーカーの協力会組織も含めた複数加入状況の変化に着目する。

協力会に所属しているサプライヤーは、専属的にその協力会に加入している場合もあれば、また自社ならびにその他の自動車メーカーの協力会に複数加入する場合もある。

概して自動車メーカーは協力会の運営に際して、サプライヤーの新規入会時だけでなく、継続会員としての取引基準を内規として扱っている場合が多く、入会を希望するサプライヤーだけでなく、継続会員となるサプライヤーに対してもある一定の取引関係(量ないし金額)を有しているかどうかを確認する機会を設けている。

やや抽象的ではあるが、加入を認められたサプライヤーや継続して協力会に所属しているサプライヤーでは、当該自動車メーカーとある一定の取引関係にあり、かつ継続的な取引関係を有しているといえる。また、他の自動車メーカーにまたがって複数の協力会に加入しているサプライヤーにあって

は、複数の取引先においてもある一定の取引関係を有していることになり、その割合が協力会の組織構造上、広がりをもってみられる場合には、所属サプライヤーの取引多様化の進行とみなすことができる。よって、ここではサプライヤーの協力会に対する複数加入状況を取引のオープン化を示す1指標として扱うことにしたい。

4. 部品取引構造と協力会組織構造の変容

先行研究での80年代～90年代の部品取引構造分析を概観する限りにおいて、主要自動車メーカーでは取引のオープン化は進行しており、ほとんどの部品を複数のサプライヤーから供給を受けていた。90年代にはその傾向はより強まったとされる。

こうした部品取引構造の変化を受けて各社の協力会組織にも同様に变化しているものと推察されるが、結論を先取りすれば、マツダを除く他の乗用車メーカーにおいてより顕著な変化が観測された。先ず、変化がみられたトヨタ、日産、三菱の協力会を中心に立ち入った分析を試みる。

少なくとも80年代まで日本自動車メーカーは、当初から協力会を有していないホンダを除き、ほとんどのメーカーが主要取引先であるサプライヤーを束ねた協力会を組織していた。また、それらの中には単一の協力会だけでなく、複数の協力会組織を有するメーカーもあった。

単一の協力会を組織するか、複数の協力会を組織するかは、個々のメーカーのサプライヤーの利用環境や生産拠点の分散度といった歴史的事情を反映してその理由は異なるものの、歴史的には主要取引先となるサプライヤーとの情報交換や指導、育成において、ある一定の役割を果たしてきた。しかし、90年代にはいくつかの自動車メーカーにおいて協力会の再編、統合化を推し進めている。

トヨタや日産では協力会組織の改組の末、統合化がおこなわれ、近年ではマツダにもその変化がみられる。

表 4-1 各自動車メーカーの協力会

	1984年時点	設立年	2001年現在	備 考
トヨタ	東海協豊会 関東協豊会 関西協豊会	1943年 1946年 1947年	協豊会	1999年に協豊会に統合
日産	宝会 晶宝会	1958年 1966年	日翔会, 新浜会	1991年に日翔会へ再編統合 九州地区は新浜会
三菱自動車	三菱自動車柏会	1970年	柏会	2002年6月に解散
マツダ	西日本洋光会 関東洋光会 関西洋光会	1981年 1981年 1981年	西日本洋光会 関東洋光会 関西洋光会	2002年に洋進会を設立 (資材系サプライヤーの協 力会である旧洋友会, 旧洋 栄会の解消と統合化)
スズキ	スズキ協力協同組合	1957年	スズキ協力協同組合	
スバル	スバル雄飛会	1986年	三鷹協力会 群馬協力会	
ダイハツ	ダイハツ協友会	1969年	ダイハツ協友会	
いすゞ自動車	いすゞ協和会	1962年	いすゞ協和会	
日野自動車	日野協力会	1962年	日野協力会	
日産ディーゼル	日産ディーゼル弥生会	1960年	信生会	

注) ホンダは協力会を組織していないので、これに含めていない。
 出所) 日本自動車部品工業会, オート・トレード・ジャーナル『日本の自動車部品工業』各年版より作成。

日産では 91 年に自社系のサプライヤーを束ねた宝会と、独立系サプライヤーによって組織されてきた晶宝会の解散をし、同年に日翔会を新設した。トヨタでは 99 年にそれまで地区別に編成されていた 3 協豊会の改組・統合化をおこない、新たに協豊会を新設している。三菱でも 99 年に東京・名古屋・京都・水島の 4 つの支部会からなる三菱自動車柏会を、支部会制の廃止とともに改組をおこない、02 年 6 月には発展的解消している。

まずは 90 年代のこれらの自動車メーカーにおける協力会組織構造を確認しておく。

表 4-2-1, 表 4-2-2 は、協力会に加入するサプライヤーが他の協力会に対してどの程度、複数加入しているのか（単独加入サプライヤー層と複数加入サプライヤー層）に注目し、その構造変化をとらえたものである。

また、表4-3は複数加入しているサプライヤーの比率を時系列的に示したものである。ただし、ここでは3社に限定してその状況をとらえているため、業界全体の動向までを網羅するものではない。

表4-2-1 主要自動車メーカーの協会組織構造の変化(1)

		1984年	構成比(%)	1990年	構成比(%)	1995年	構成比(%)	1999年	構成比(%)
日本自動車部品工業会	単独	198	51.2	215	49.0	284	53.5	262	52.8
	1	103	26.2	127	29.0	139	26.2	132	26.6
	2	47	12.1	54	12.3	51	9.6	53	10.7
	3	20	5.2	20	4.6	28	5.3	49	9.9
	4	15	3.9	19	4.3	25	4.7	0	0.0
	5	4	1.0	4	0.9	4	0.8	0	0.0
	総数	387	100.0	439	100.0	531	100.0	496	100.0
東海協豊会 (トヨタ)	単独	62	46.3	59	43.1	64	43.0		
	2	29	21.6	34	24.8	27	18.1		
	3	16	11.9	16	11.7	25	16.8		
	4	21	15.6	22	16.1	27	18.1		
	5	6	4.5	6	4.4	6	4.0		
	総数	134	100.0	137	100.0	149	100.0		
協豊会 (トヨタ)							単独	100	47.4
							2	51	24.2
							3	60	28.4
							4	0	0.0
							5	0	0.0
							総数	211	100.0
関東協豊会 (トヨタ)	単独	17	27.0	15	23.8	18	26.9		
	2	13	20.6	10	15.9	6	9.0		
	3	11	17.5	13	20.6	13	19.4		
	4	16	25.4	19	30.2	24	35.8		
	5	6	9.5	6	9.5	6	9.0		
	総数	63	100.0	63	100.0	67	100.0		
関西協豊会 (トヨタ)	単独	7	28.0	5	20.0	4	14.0		
	2	4	16.0	7	28.0	7	24.1		
	3	3	12.0	1	4.0	6	20.7		
	4	5	20.0	6	24.0	6	20.7		
	5	6	24.0	6	24.0	6	20.7		
	総数	25	100.0	25	100.0	29	100.0		

出所) オート・トレード・ジャーナル日本自動車部品工業会『日本の自動車部品工業』

1984年版, 1990年版, 1995年版, 1999~2000年版より筆者作成。

注) 日産自動車の1991年以降の協力は日翔会, また1999年時点のトヨタの協力は協豊会となっている。

表 4-2-2 主要自動車メーカーの協力会組織構造の変化(2)

		1984年		1990年		1995年		1999年	
		構成比(%)	構成比(%)	構成比(%)	構成比(%)	構成比(%)	構成比(%)		
日産宝会	単独	87	79.8	80	76.9				
	2	15	13.8	17	16.3				
	3	6	5.5	6	5.8				
	4	1	0.9	1	1.0				
	5	0	0.0	0	0.0				
	総数	109	100.0	104	100.0				
日翔会(日産)	単独	94	49.0	75	42.6				
	2	39	20.3	40	22.7				
	3	27	14.1	61	34.7				
	4	26	13.5	0	0.0				
	5	6	3.1	0	0.0				
	総数	192	100.0	176	100.0				
晶宝会(日産)	単独	11	20.4	13	18.6				
	2	9	16.7	17	24.3				
	3	10	18.5	13	18.6				
	4	18	33.3	21	30.0				
	5	6	11.1	6	8.6				
	総数	54	100.0	70	100.0				
三菱自動車柏会	単独	237	72.0	252	69.6	249	66.6	245	65.7
	2	44	13.4	60	16.6	65	17.4	68	18.2
	3	23	7.0	21	5.8	27	7.2	60	16.1
	4	18	5.5	23	6.4	27	7.2	0	0.0
	5	7	2.1	6	1.7	6	1.6	0	0.0
	総数	329	100.0	362	100.0	374	100.0	373	100.0

出所) 表 4-2-1 に同じ。

表 4-3 協力会メンバーに占める複数加入サプライヤーの比率(%)

	1984年	1990年	1995年	1999年
東海協豊会	53.7	56.9	57.0	
関東協豊会	73.0	76.1	73.1	
関西協豊会		80.0	86.2	
協豊会				58.3
日産宝会	20.1	23.0		
晶宝会	79.6	81.4		
日翔会			51.0	60.2
三菱自動車柏会	27.9	30.4	33.4	40.2

出所) 表4-2-1, 4-2-2に同じ。

上表からは少なくとも5つの特徴が浮かび上がる。

①自動車メーカーによって、また協力会によって、サプライヤーの複数加入

比率は大きく異なっている。相対的に日産宝会、三菱自動車柏会では、複数の協力会に加入するサプライヤーの割合は低く、20%台から30%台にとどまる。こうした協力会では単独加入しているサプライヤーの割合が高い。これに対してトヨタの関東協豊会、関西協豊会、晶宝会では複数の協力会に加入するサプライヤーの割合が高く、70%台から80%台に達している。こうした協力会の組織加入条件が、ある一定レベルの取引量を規定するものであれば、それらの協力会に属するサプライヤーのほとんどは独立系のサプライヤーであるといえる。

- ②各社とも複数加入サプライヤー層の割合が1990年代をつうじて増加傾向にあり、とりわけ、三菱自動車柏会ではその増加率は目立っている。
- ③組織構造の変化は、もっぱら組織の統合化を志向した自動車メーカーにみられ、新協力会を設立した自動車メーカーではより大きな変化が観測される。
- ④組織構造上の変化は、複数加入サプライヤー層だけでなく、単独加入サプライヤー層でもみられ、加入企業総数全体の伸びが目立つ中で、単独加入のサプライヤー層が減少傾向にあり、複数加入のサプライヤー層での比率が上昇傾向をみせている。
- ⑤組織構造の変化は、必ずしも新協力会の設立を契機にして始まったものではない。関東協豊会、関西協豊会、晶宝会、三菱自動車柏会ではそれ以前から徐々に構造変化が進行していた。

以上、1990年代の協力会組織においては、特定の協力会組織に集中していた単独加入サプライヤー層を組織全体の見地から適正化していく様相を垣間みることができる。

しかし、各社によって変化の時期にバラツキがあり、後述するようにその適正化に向けた方法も異なっていた。各社の組織構造変化を対比的にとらえることでその違いを明らかにしてみる。

(1) トヨタ、日産の協力会組織構造の変化

トヨタ、日産に共通していた点は、既存の複数存在した協力会を新協力会の設立をもって統合化を試みたところにある。それにより単独加入サプライヤー層の減少、複数加入サプライヤー層が増加することで、それまで過度に単独加入サプライヤー層に傾注していた協力会メンバーの構成が修正されたのである。

トヨタでは比較的バランスのとれた東海協豊会を軸にそれ以外の協力会にみられた複数加入比率の高い組織構造が統合化によって是正され、日産では宝会に特徴的にみられた低すぎる複数加入比率の組織構造が是正された。

また、両社では異なる方法によって組織構造のバランス化が図られた。トヨタでは複数加入の多い協力会組織に修正を加える形で、バランス是正され、日産では単独加入の多い協力会組織に修正を加える形で、その修正が試みられたのである。

90年代を前後半の2つの時期に分けて、両社の組織統合化をつうじた協力会メンバーの変化に着目してみると、日産については表4-4、表4-5に示される。

90年前半の既存協力会から日翔会への加入メンバーの構造変化をとらえる限り、単独加入のサプライヤー層に変動がみられ、宝会メンバーからの脱会が目立つ。また、複数加入サプライヤー層の脱会は、宝会の一部みられたものの、その他はほぼ日翔会への移行を果たしている。また、この統廃合を機に複数加入単位を減らしているサプライヤーも存在する。この傾向は晶宝会にみられ、それぞれの加入単位でみられる。

また、90年代後半の加入メンバーの構造変化に目を向けると、基本的には前期での傾向とあまり変化はないが、ただ前期と比べると単独加入サプライヤー層の脱会企業数が大幅に増えており、その分、複数加入サプライヤー層の厚みが増している。

加入単位の少ないメンバーほど脱会が多くなる点については、トヨタでもみられ、東海協豊会、関東協豊会のメンバーでみられた。

表4-4 1995年日翔会メンバーの構成

加入単位	1990年宝会 会員数	脱会 企業数	1995年日翔会会員動向				脱会 企業数	1990年晶宝会 会員数	加入単位
			宝会から の移行	新規 加入数	1995年 会員数	晶宝会か らの移行			
①	80	13	①64 ②1	21	94	①8	5	13	①
②	17	2	①1 ②14	5	39	①5 ②14	0	17	②
③	6	0	②1 ③5	7	27	②3 ③10 ④1	0	13	③
④	1	0	③1 ④1	1	26	③3 ④20	0	21	④
⑤	0	0	0	0	6	⑤6	0	6	⑤
計	104	15	88	34	192	70	5	70	計

注) 合併や合併をつうじて新会社設立の場合は脱会企業数に含めず、移行企業に含めている。
出所) オート・トレード・ジャーナル、日本自動車部品工業『日本の自動車部品工業』'90、'95年
版より筆者作成。

表4-5 1999年日翔会メンバーの構成

加入単位	1995年 日翔会 会員数	脱会 企業数	移行数	新規 加入数	1999年 日翔会 会員数
①	94	20	①71 ②1	3	75
②	39	1	①3 ②31 ③4	2	40
③	27	0	②5 ③23 ④26 ⑤6	2	61
④	26	0	0	0	0
⑤	6	0	0	0	0
計	192	21	170	7	176

注) 表4-4に同じ。
出所) 同上

また、新規加入企業数に目をむけると、日翔会では90年代前半に新規加入企業数の大幅増がみられたが、トヨタでは90年代後半にその傾向がみられた。95年から99年までに30社が新規加入している。⁷⁾

このように組織構造上の変化は両社とも新協力会の設立を契機にしてみられ、日産では90年代前半に、トヨタでは90年代の後半にそれぞれ大きな変化が観察された。また、両社においては次の3つの共通点がみられた。

表4-6 1999年協豊会メンバーの構成

	1995年 東海 協豊会 会員数	脱 会 企 業 数	東海 ⇒ 協豊会 移行数	1995年 関東 協豊会 会員数	脱 会 企 業 数	関東 ⇒ 協豊会 移行数	1995年 関西 協豊会 会員数	脱 会 企 業 数	関西 ⇒ 協豊会 移行数	1999年 新規 加入数
①	64	3	①59 ②2	18	4	①14	4	0	①4	19
②	27	2	①1 ②24	6	1	①1 ②4	7	1	②5 ③1	7
③	25	2	②8 ③15	13	2	②4 ③7	6	0	②4 ③2	4
④	27	0	③27	24	0	③24	6	0	③6	0
⑤	6	0	③6	6	0	③6	6	0	③6	0
計	149	7	142	67	7	60	29	1	28	30

注) 表4-4に同じ
出所) 同上

7) トヨタの場合、この会員数の大幅増は特に1998年にみられた。1990年から1994年までの重複を除く協力会加入数の増加は12社であり、1997年までは190社前後で推移していたが、1998年に22社増の211社となった。しかし、2000年以降、また安定化傾向にある。また、トヨタには栄豊会という資材、設備系のサプライヤーによって構成される協力会が存在するが、1990年代の構造変化でいえば、むしろ栄豊会で大きな変化が観測される。栄豊会でも1998年に24社増の101社が加入することになり、その後、加入企業数は増え、2001年時点では20社増の121社となった。

- ①脱会したサプライヤーは、単独加入ならびに複数加入単位の少ないサプライヤー層で顕著となった。
- ②協力会組織の統合化による加入単位の自然減(ここでは5⇒3)以上に加入単体を減少させているサプライヤーも少なくない。
- ③新協力会設立により新規加入のサプライヤーも増えるなど、新協力会の設立を契機に組織構造変化は加速している。

しかし、協力会の加入総数でいえば、トヨタの場合はその増加傾向の中で構造変化が生じたのに対して、日産ではそれが減少傾向の中で生じた点に両社の違いをみることが出来る。この両社の対時的な傾向は00年以降にやや沈静化したものの、依然続いている。

トヨタの01年時点の協豊会加入総数は212社であり、98年時より1社増えている。日産では95年から99年に至るまで退会が新規参入を大幅に上回る傾向をみせていたが、00年以降はややその減少傾向に歯止めがかかり、02年時点では172社となっている。99年の176社からは4社減少している。

90年代にみる各社の協力会組織構造は、マツダを除けば、加入企業総数においてトヨタ、三菱では拡大傾向、日産では減少傾向と違いがみられたものの、取引オープン化の進行によって、基本的には単独加入層の相対的減少と、複数加入層の相対的增加という変化がみられた。

(2) マツダの協力会組織構造の変化

マツダは90年代をつうじて5人もの社長交代をおこない、また他の国内自動車メーカーに先駆けて初の外国人社長を誕生させるなど、外資による支援のもと、経営再建を積極的に展開してきた。しかし、表4-7に示されるように協力会の組織構造においては、ほとんど大きな変化はみられていない。

近能[2002]によれば、マツダにおいても平均調達数は増加傾向(1987年2.

29 社⇒1999 年 2.66 社)にあり、部品取引の拡大志向が観察されるとしており、同社の部品取引構造は 90 年代をつうじて変化していたとされるが、協力会組織構造上は、部品取引構造による変化を直接的に反映しているわけではない。

表 4-7 マツダ協力会の構造変化(1995-1999 年)

	加入 単位	1995		1998		1999	
		総数	構成比(%)	総数	構成比(%)	総数	構成比(%)
西日本洋光会	単独	57	89.1	54	85.7	55	85.9
	2	5	0.8	7	11.1	7	10.9
	3	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	4	2	0.3	2	0.3	2	0.3
	計	64	100.0	63	100.0	64	100.0
関東洋光会	単独	7	10.0	9	12.8	6	0.9
	2	16	22.9	16	22.9	19	27.9
	3	25	35.7	22	31.4	18	26.5
	4	22	31.4	23	32.9	25	36.8
	計	70	100.0	70	100.0	68	100.0
関西洋光会	単独	11	19.3	10	18.1	9	17.0
	2	15	26.3	14	25.5	13	24.5
	3	14	24.6	14	25.5	14	26.4
	4	17	29.8	17	30.9	17	32.1
	計	57	100.0	55	100.0	53	100.0

出所) トレード・ジャーナル『日本の自動車部品工業』1995, 1998, 1999 年度版より作成。

表 4-8

協力会名	地区別組織	構成メンバー
関東洋光会	関東地区	他メーカーの系列サプライヤーと
関西洋光会	関西・東海地区	独立系のサプライヤーが主体
西日本洋光会	中国・四国・九州地区	広島周辺のグループ企業と中小サプライヤー主体

同社も他社同様に、主要取引先を中心に協力会を組織しており、03年現在、3つの協力会、西日本洋光会、関東洋光会、関西洋光会が存在する。

同社の協力会は地区単位ごとに編成されており、地場サプライヤーによる協力会組織が形成されている。そのため、3洋光会での会員の重複はみられない。この点はトヨタの3協豊会とは異なっており、協力会メンバーの重複加入がトヨタ3協豊会ではみられる。

また、トヨタの3協豊会と比較した場合、単独加入サプライヤー層の多い協力会と複数加入サプライヤー層の多い協力会を併せ持っていた点では共通するものの、トヨタでは99年に3協豊会が単一の協力会に統合されたが、マツダの場合、90年代に統合化はおこなわれず、現状維持にとどまっている。

しかし、協力会メンバーは90年代後半においてわずかであるが、減少傾向にある。この傾向は日産においてみられた特徴と似ているが、日産ほどの減少傾向を示すものではない。また、同社でも複数加入サプライヤー層は増加傾向にあり、単独加入サプライヤー層については縮小する傾向にある。

表4-9 協力会メンバーに占める複数加入サプライヤーの比率(%)

	1984年	1990年	1995年	1998年	1999年
西日本洋光会	n.a	n.a	10.9	14.2	14.0
関東洋光会	n.a	n.a	90.0	87.1	91.2
関西洋光会	n.a	n.a	80.7	81.8	83.0

出所) 同上

先の協力会組織構造の変化は、自動車メーカーとの取引関係を反映したものと理解されるが、それはつまり自動車メーカーの購買政策を反映したものととらえられる。

マツダの場合、具体的な購買政策の変更、見直しは、90年代末、00年以降におこなわれており、そのため他社ほどには大きな変化がみられなかったと

推察される。⁸⁾

先の構造分析は購買政策による影響をどこまで直接的に受け、またどの程度のタイムラグによって構造が変化したのかを明らかにするものではないが、少なくとも他の自動車メーカーにおいても協会の組織構造変化に購買政策がかかわっていたものと考えられる。次節ではより大きな変化がみられたトヨタ、日産、三菱重工3社の購買政策と協力会活動について焦点をあて、その関係性について明らかにする。

5. 主要自動車メーカーの購買政策と協力会組織活動

主要自動車メーカー購買方針については、年度ごとにインタビュー形式で購買方針を紹介し、協力会への自動車メーカーとしての要望等を掲載している『日本の自動車部品工業』（オート・トレード・ジャーナル、日本自動車部品工業会発行）が参考になる。ここではそれを手がかりに協力会組織構造の変化点をとらえておこう。

(1) 購買政策に対応したトヨタ協力会の改組

トヨタの協力会は、90年代末に改組がおこなわれ、既存協力会の統合化が企図されたものの、総じて既存協力会に加入するサプライヤーの大幅な変動なく、協力会への新規加入を増加させながら単独加入サプライヤー層の減少、

8) 同社の購買政策の見直しとして注目されるものとして、1990年代後半からの世界最適購買への購買政策への移行がある。より本格的には1999年のFSS(Full Service Supplier)認定制度の採用であり、それまで自動車メーカーがおこなっていた部品の企画、設計をサプライヤーに全面的に企画・設計をアウトソーシングすることでコストの低減をはかるものである。また、フォードとの共同購入を推進するために1999年には購買組織を1回改組しており、2000年から2001年にかけては、調達業務効率化をねらって3回もの購買組織の改組をおこなっている。2000年には業界としては初めての部品のネット調達を開始している。

複数加入サプライヤー層の増加が進展するという構造変化をみせた。

トヨタの場合、グローバル化対応が90年代の購買政策において重要な位置を占めるようになり、その対応の一環として協力会組織の改組がおこなわれた。

同社の場合、そのグローバル化対応が購買政策において中心的課題として取り上げられるようになったのは89年からである。しかし、当初から協力会組織の統合を含めたビジョンがあったわけではなく、少なくとも90年代前半までは中長期的視点からグローバル化への対応が強調されていた。とりわけ、グローバル化対応としては、「①当社が中心になって主体的に取り組むこと、②仕入先さんが主体的に取り組むこと、③仕入先さんと私どもが一体になって取り組むこと」があげられており、全社一丸による経営効率化の向上にその主眼が置かれていたのである。⁹⁾

グローバル化対応の一環として、具体的に協力会組織の改組がその購買政策の中で具体化されたのは、98年のことである。98年度の購買方針では次のような見解が示されている。

「モジュール化によるコストダウンと協力会の組織の再編というのは違う問題ですね。協力会を云々というよりはむしろグローバル化対応……その観点からの意味合いが大きいです。……海外の仕入先さんとの取引が拡大し、そのプレゼンスが高まっており、海外の仕入先さんが国内の仕入先さんと同じ基準で入会できるようにし、一緒に活動していこうとおすすめております。……組織がすぐ変わるわけではありません。この1年かけて、どんなやり方がいいか検討したいと思っています。……方針とか、全体でやっ

9) 具体的には①生産対応力の強化、②加速する国際化への対応の強化、③技術閣員に対応し得る技術開発力の強化と品質向上」があげられており、輸入拡大の推進、品質向上、原価低減の推進、自動化・合理化の推進などが実施項目であった。

る活動は1つでやるとしても、現在、東海、関東、関西でそれぞれやっている活動は出来るだけ継続しなければいかんと思っています。考え方を1つにするために組織として1つにしたいと考えているわけです。」¹⁰⁾

このように協力会組織の改組は同社の取引オープン化の推進としておこなわれたこと、しかも実施に向けては1年というインターバルをおいて既存の組織に配慮した形で踏み切っていること、また改組そのものが協力会組織の再編の目的ではなかったことなどが確認される。

また、協豊会の改組のあった99年度の購買方針においては、その改組の狙いが次のように示されている。¹¹⁾

「これは単に形の上で組織を1本にしたというわけではないのです。狙いの1つはこれを機会に取引のある海外の部品企業さんにも協豊会に加入していただきたいということです。……もう1つの大きな狙いは、従来の3つの協豊会に加入している部品企業さんが、国内だけの競争だけでなく、もっとグローバルな競争をしていただくように意識を変えていただけるような組織にしたいということです。……そういった活動を組織として支援していきたい。……協力会がなくても、サプライヤーが常に自分のところを第一プライオリティーに考えてもらえるならいいですけども、なかなかそうはいかないんですね。物が不足した時に、第1番に納入してくれる、納入してもらえるメーカーになりたいわけです。価格的にもトヨタナンバーワンに考えて対応していただきたいですから、そう思われるように絶えずトヨタの考え方、方針を理解していただくために、そういう組織が必要だと思って

10) トヨタ自動車(株)取締役調達企画部長、山田隆哉氏談。オート・トレード・ジャーナル[1998] pp 54-55.

11) 同上[1999] pp 88-89.

います」

同社では、98年に3協豊会の改組が企図されており、同年には「世界最適調達」構想を掲げ、本社敷地内に「サプライヤーズセンター」を設立し、海外のサプライヤーが新しい製品や技術をトヨタに提案する場を提供するなどをおこなわれた。99年の協力会改組はこの世界最適調達に対応したものである。

また、協豊会の新設とともに、それまで明確でなかった入会基準が公開され、トヨタと取引関係のあるサプライヤーは入会しやすくなるよう整備された。しかし、その基準整備によって、下記の入会規定が示すように、一時的な入会基準のクリアではなく、長期にわたる基準のクリアが必要とされることになった。そこには、かつては存在したといわれる協力会加入による取引保証という関係性はない。

表5-1 トヨタの協豊会、栄豊会

	協豊会	栄豊会
トヨタの窓口	第一調達	第二調達
構成	部品供給サプライヤー	各種資材や機械、設備供給サプライヤー
入会手順	トヨタ内規基準によりトヨタが承認	トヨタ内規基準によりトヨタが承認
入会基準	年商10億円以上、売上依存率20%以上	年商10億円以上、売上依存率20%以上
主たる活動	研究会活動、販売奨励活動、情報交換	研究会活動、販売奨励活動、情報交換
会費	年間20万円	年間10万円

出所) 筆者の協豊会へのヒヤリング調査による。(2002年6月)

(2) 日産協力会の改組による親睦会化

日産自動車の協力会は90年初頭までは宝会、晶宝会の2つの協力会を組織してきた。

このうち、特に同社との強い結びつきを持っていたのが宝会であり、他社の協力会と同様、基本的にはサプライヤーの育成と強化に主眼が置かれ、い

くつかの委員会と研究会を組織する形で発展してきた。¹²⁾

しかし、同社協力は他の自動車メーカーの中ではより早い段階に、組織の統合化が進展し、91年の協力会改組により、90年代前半には大幅な構成メンバーの変更がみられた。この改組によって旧宝会の単独加入サプライヤー層の多くが脱会し、もともと多くの単独加入サプライヤー層を抱えていた組織構造は解消されることになった。90年代をつうじてみた場合、全体としての加盟企業数は減少傾向を示したのが、同協力会の組織構造変化であった。

こうした背景には日翔会の設立によって、サプライヤーの育成・強化を特徴とした、旧宝会の組織活動とは赴きを異にする性格の協力が形成されてきたことがあげられる。

宝会と晶宝会の統合化は80年代からすでに宝会では話題とされ、とりわけ、83年と84年におこなわれた一連の宝会の組織および規約改正では、それまでの組織活動の簡素化と効率化を目的に、当時、「業種別に運営されていた第一から第五までの委員会を、総会的機能をもつ合同委員会のもとに位置づけ、これにより会員企業がかかえている共通の課題に取り組む体制」を強化し、運営組織と委員会活動のスリム化が図られた。この改組、規約変更の主たる理由は、「宝会所属企業の多くの実力がレベルアップされたという事情もあり、従来のように必ずしも宝会の活動に依存する必要がなくなってきた」ためであった。このように日産ではすでに80年代前半において協力会活動の

12) 宝会は1958年に設立された協力会であり、加入メンバーの多くが、「個人企業から成長した同族的企業であった」。同社はこの宝会を中心に1970年代以降、「新技術の共同開発、機械設備の共同利用、補修部品市場対策、公害対策など」の様々な課題に対処するための委員会組織を整備した。1983年には大幅な組織改正と規約改正がおこなわれており、1つはこれまで業種別に運営されてきた内部の委員会組織を束ね、合同委員会を新たに設置し、相互の連携化による共通課題への取り組みを強化したこと、もう1つは協力会活動組織の自主独立化をはかり、戦略的志向のもとに協力会組織の運営のあり方を変えている。同社社史 p. 105

転換期に差し掛かっていたといえる。¹³⁾

しかし、90年度の日産の購買方針でも示されるように、協力会組織そのものがサプライヤー主体で運営されてきた経緯から、自動車メーカーの一方的な都合によって協力会運営の変更や改組をおこなうことができず、この協力会統合化は懸案事項のまま放置されてきたのである。また、2つの協力会を一旦、解散し、新規に協力会を設立することになったのも既存の2つの協力会組織が運営方法も組織目的も異なっていたためであった。¹⁴⁾

日産の場合、この協力会の改組をつうじて、近能[2002]が指摘するような取引のオープン化が徐々に進行していき、その傾向は99年のルノーによる日産への資本参加によって、ますます鮮明なものになっていくのである。こうした中で日翔会そのものも組織運営のあり方も変容し、従来の研究会としての組織的性格から親睦団体化している。組織的な活動による成果よりも個々の成果が求められるようになったのである。

(3) 三菱自動車柏会の再編による弱体化

三菱の場合、90年代の協力会組織構造変化は加入サプライヤーが全体的に増加傾向にある中で、単独加入サプライヤー層の減少と複数加入サプライヤー層の大幅増加によって特徴づけられていた。こうした背景には同社の購

13) 同社協力会社史 pp. 92-93, 112. 当時、自動車電機工業社長だった小林京二氏の回顧録によれば、すでに合同委員会設置時において、宝会の中に日翔会設立に向けた機運が高まっていたことを指摘している。

14) 日産自動車専務取締役、鈴木禎二氏段。「海外部品メーカーの中にも、優秀な魅力ある企業もあるわけですから、もっとグローバルな形での、自動車メーカーと部品メーカーのパートナーシップが形成されていくというのが、これからの調達構造かと思えます。……晶宝会、宝会にしても日産自動車が勝手につくったものじゃないから、入れる入れないと一方的には言えませんよ。それなりの歴史があって、会長さんもいるし、事務局もあります」と述べている。オート・トレード・ジャーナル[1990]p. 74.

買方針による影響も考えられるものの、協力会組織そのものが複雑な組織再編成を繰り返してきたことによる。

三菱協力会の成立は 50 年代に三菱重工業の生産協力会として各地区に各種名称のグループを形成したことがその発端である。50 年から 65 年までに三菱ふそう協力会、名古屋柏会、京都柏会、水島柏会が設立されることになり、65 年にはこれら 4 つの協力会組織の統一的組織となる三菱柏会が設立された。また 66 年には、各地区に点在する協力会の連合体として(旧)三菱自動車柏会が設立されるなど、60 年代には(旧)三菱自動車柏会のもとに三菱柏会が存在し、その下位組織としてさらに東京・名古屋・京都・水島の 4 つの地区別協力会が存在するという構図が成り立っていた。¹⁵⁾

70 年に現在の三菱自動車工業が設立されると、複雑な様相を呈していた協力会組織も整備される。これまでの 4 つの地区別の協力会は支部組織となり、(旧)三菱自動車柏会を本部とする協力会組織が形成された。この 4 支部体制は 99 年に廃止されるまでの 29 年間続いたが、91 年には支部組織の地域性を排除し、統一性を高める目的から支部主導から本部主導へとその運営体制を変更している。

同協力会にみる地域性は、99 年の改組により支部会制が廃止され、それに代わって乗用車、トラック・バスの 2 部会制が採用されることによってさらに失われることになった。

このように 90 年代の同協力会は、それまで支部主導の協力会活動が本部主導の組織運営体制へと転換した時期であり、それとともに地区別活動が失われたのである。

こうした背景は、同社の購買方針による変更が大きい。

同社では 10%以上のコストダウンをはかることを目標に、3ヵ年計画「CR 作戦」が 87 年から 89 年まで展開された。これは同社の体質強化を目的に実

15) (旧)三菱自動車柏会の経緯については小林英夫[1996]が詳しい。

施されたものだったが、90年からはこのCR作戦を同社グループにまで拡大し、新たに3ヵ年計画となる「CR-II作戦」を打ち立てている。このCR-II作戦では、三菱自動車柏会に加入するすべてのサプライヤーに参加が呼びかけられ、購買本部と同協力会が共同でこの方針に着手することになった。

90年代初めにおこなわれた同協力会の改組とは、このCR-II作戦の推進に対応したものであり、購買本部と同協力会との共同作業において運営方法や組織等の見直しがおこなわれたのである。この支部体制の2部会制への変更は、その前年となる90年に公表されており、その意味では予定された改組であった。また、改組を機に91年を同協力会の「活性化元年」として位置づけている。¹⁶⁾ 同協力会は、山田[1999]が指摘するように一部取引先となるサプライヤーに対する育成活動もみられたが、そこに主眼が置かれていたわけではなく、むしろ現業を効率的に遂行するための協業活動としての性格が強かった。¹⁷⁾ このことは当時、常務取締役購買本部長であった岡本壽雄氏の談話にもみられ、90年度の購買方針によれば、「当社の協力工場群である中小重点取引先を指導育成していくことが大切です。……約80社あるこの中小重点取引先には、3年間の計画をたててもらって、これを逐一フォローしていく

16) CR作戦とは既成概念にとらわれず、ゼロベースで物事を考える観点に立って、固定費、変動費の全費用を徹底的に削減するもので、Cost Reduction(コスト低減)、Challenge for Renovation(革新の挑戦)、Cooperation for Refomation(体質改革への結集)を内容とするもので、自動車メーカー自らの体質改善とコスト低減を目標としたもので、この中には取引先に対するコスト低減活動の支援も含まれている。CR-II作戦では取引先との協業でコスト低減目標のほか、品質や納入、輸入の拡大、企業体質の改善に取り組んでいる。

17) 山田[1999]は「三菱自工は先発組が育成した部品メーカーを利用することができたので、品目を限定して自社系部品メーカーの育成を行えばよかったのである。……しかし三菱自工の育成策はあくまで、部品メーカーが現業をより効率的に遂行するための指導であり、必ずしも機能部品を製造する専門部品メーカーに育て上げるものではなかった。」としている。

ようなことは従来からやってきましたが、今後も継続していくことになりま
す。」とある。¹⁸⁾

ここで取り上げられている中小重点取引先が、本稿でいう単独加入サプ
ライヤー層のサプライヤーを指すものかは不明であるが、当時の単独加入サプ
ライヤー層は 252 社であり、中小重点取引先数の割合は加入サプライヤー全
体の 22.1%、また単独加入サプライヤー層でいえば 31.7%に相当するもの
で、自動車メーカーの育成指導の対象となっていた取引先は相対的に少ない
とみることができる。同社では取引先の多くを他の自動車系サプライヤーに
依存し、活用できる立場にあったのである。

こうした同社のサプライヤー・システムは、その後、ますます厳しくなる
コスト競争にあって取引オープン化を選択しやすい環境がもともと形成され
ていたのである。¹⁹⁾

同社にみる購買方針の転換は 99 年度にみられた。同社では 90 年代末にボ
ルボやダイムラー・クライスラーのとの提携関係において経営再建を目指す
ことになり、その一環として取引関係の見直しを含んだ購買方針が示される
ことになった。同年、これまで世界の主要生産拠点で独自に構築してきた購
買データを、その主要生産拠点の購買部門で共有データベース化し、情報の
共有化を推進することを発表している。²⁰⁾ これにより同社はますます取引
オープン化としての購買政策を強めていくことになったのである。

こうした同社の購買政策の変更については、事前に主要取引先を集めた説

18) 三菱自動車工業(株)常務取締役購買本部長の田中征平氏談。オート・トレード・
ジャーナル[1990]p. 88

19) 同上[1995]p. 59. 1995 年度購買方針にも同社のサプライヤー・システムの特徴が示
されている。「最近、三菱らしからぬと言われますけれども、本田さんの部品を使っ
たり、韓国から鋼板を買ったりしていますが、そういうことが取引先の競争を生みます
から、いい効果になっていると思っています。」

20) 日経産業新聞 1999 年 9 月 21 日

明会を実施し、サプライヤーへの理解と協力を求めたものの、この購買政策の変更により、実質的に協会加入メンバー以外からの調達するケースが多くなったことから、協会に加入することの意味合いは次第に薄れていくことになった。90年代には増加傾向にあった同社の協会加入サプライヤー数は、02年には344社となっており、約30社が脱会している。²¹⁾

さらに同社への外資による経営再建は本格化し、00年にダイムラー・クライスラー社と資本参加を含む乗用車事業全般にわたる事業提携が基本合意に達し、01年には同社の三菱自動車への出資比率は37.3%に引き上げられ、ダイムラー・クライスラー社が三菱自動車の筆頭株主となるほど、ダイムラー・クライスラー主導による経営再建がおこなわれた。3ヵ年で15%の資材費低減を目標に掲げた「三菱ターンアラウンド計画」も同年に発表されるなど、購買手法の変更、グローバル・ソーシングの促進、従来からのサプライヤーとの取引関係の見直しがおこなわれた。²²⁾

99年以降にはじまった同社の経営再建過程で、すでに組織活動の弱体化を露呈しはじめていた同協力は、02年6月に32年間にわたる活動に幕を閉じたのである。

三菱自動車の場合、90年代後半にはすでに実質的に協会組織メンバーとの緊密な連携や協力関係のもとに環境対応していくことが困難な状況に陥っていたことがわかる。そうした中で、自動車メーカーの協会に対する期待

21) 2002年時点の乗用車部会加入サプライヤー数は262社、トラック・バス部会加入サプライヤー数は192社、両部会の重複加盟サプライヤー数は110社であった。

22) この経営再建計画では、サプライヤーと公正で結果重視の緊密な関係を築くことを念頭に置いたCOSMOS理念(Common Supplier and MMC Operation System)が導入されるとともに、ダイムラー・クライスラーで用いられているコストダウン手法をベースにした新コストダウンプログラムの採用、設計及び購買部門、サプライヤーに加えて、新車開発の統括責任者であるプロダクトマネージャーを交えて調達先を選定する「四角購買方式」などが導入された。

や扱いも変わり、協力会活動の弱体化が急速に進展することになったのである。

以上、3社の事例からはとりわけ、日産、三菱において協力会の組織活動に変化がみられ、協力会組織の統合化を機に親睦会化ないし弱体化していく傾向がみられた。トヨタの場合はその統合化が90年代末と他社よりも遅かったことにより、90年代にはその具体的影響はみられなかった。

しかし、90年代の市場環境変化は、各自動車メーカーの購買政策にもあらわれ、サプライヤーに対するコストダウン要請は質的に大きく変化していたことがいえる。

90年代前半には主として経営体質の改善・強化に重点が置かれていたが、90年代後半にはさらなるコスト体質強化を断行するためにグローバル・ソーシングが購買政策の中心的位置を占めるようになったのである。協力会組織の改組ならびに再編成はその延長上でおこなわれ、組織活動の弱体化が顕在化することになったのである。

6. 組織運営の弱体化

これまでの3社の事例分析からは、自動車メーカーの購買政策への対応として、90年代初頭にはむしろ協力会加入メンバー全員が共通課題に取り組むという意図から、協力会の統合化がおこなわれ、協力会組織活動の強化が図られていた。その意味では協力会組織の改組、統合化は自動車メーカーの購買政策への組織的対応であり、同時に市場環境をにらんだ組織的適合が図られていた。その意味では、協力会組織が単なる取引関係を反映したものではないことが示される。

しかし、特に日産や三菱においては自動車メーカーの購買政策への対応は、協力会組織は弱体化を招くことになり、意図せざる結果を招いていたといえよう。

こうした背景には自動車メーカーの大胆な購買政策変更による影響は否定

できないものの、それが直ちに弱体化を招いたわけではなかった。

90年代の協力会組織構造では、複数の協力会に加入するサプライヤー層が拡大し、単独で加入するサプライヤー層は縮小する傾向をみせ、とりわけ複数の協力会を有する自動車メーカーでは個々の協力会にみられた単独加入サプライヤー層と複数加入サプライヤー層との偏重が、協力会の改組や協力会メンバーの再編をつうじて是正されていった。

こうした組織構造にみるアンバランスの解消は、自動車メーカー側からすれば、組織活動の統一化をつうじて購買政策を組織全体に浸透させることができる点でそれなりの意味をもつものの、その反面、業界全体での協力会組織の統合化は、業界における協力会組織の均質化、しいては運営面での「横並び」体質を形成することになったのである。

協力会の組織運営はその組織上の特性にもよるが、会長企業が事務局を兼務するケースと、事務局と会長企業を切り離して組織運営にあたるケースとに大別され、ここで取り上げた3社の事例はいずれも後者のケースに該当する。また、事務局とは別に組織運営母体となる、幹事会や運営委員会、ないしは総務委員会が組織されている。²³⁾

自動車メーカーの協力会組織活動への関与は、入退会の審査、承認、活動への要望、表彰等、間接的な関与にとどまる。基本的に協力会は協力会メンバーによる自主的な運営が尊重されてきたのである。その意味では、自動車メーカーの協力会組織での位置づけは、オーガナイザー (organizer) というよりは、アドバイザー (adviser) により近い。自動車メーカー側の窓口は購

23) 日産の場合、宝会時には1983年に戦略的志向のもとに組織の自主独立化を図り、組織と規約の改正をおこなっている。具体的には、幹事会の議決機関としての機能を強化し、運営委員会を執行機関として位置づけた。トヨタの場合、3協豊会時代には、幹事会がその機能を果たしていた。関西協豊会でも1983年に役員会を幹事会に改め、1985年には運営委員会を廃止し、総務委員会を設置している。

買部や調達部等が、協力会側の窓口については幹事会や役員会等となっている。こうした構図は 80 年代と 90 年代も基本的に変わっていない。

しかし、90 年代後半以降にみられた協力会組織の均質化は、役員組織の編成にもあらわれるようになり、協力会の組織活動に影響をもたらすことになった。

日翔会の場合、会長企業の選出については旧宝会、旧晶宝会から交互に選出されており、91 年から 94 年までは旧宝会メンバーから、95 年から 99 年までは旧晶宝会から選出された。旧協力会時代において宝会と晶宝会との間に複数加入するサプライヤーが少なかったことにもよるが、組織統合後の協力会メンバーのバランスを考慮しての措置であったと思われる。

また、役員会のメンバーや幹事会社のメンバーはある程度、ローテーション化されており、毎年、若干のメンバーの入れ替えがおこなわれるなど、組織の浄化、活性化が図られてきた。しかし、90 年代後半以降、役員構成に変化がみられ、複数加入サプライヤー層によって組織されるようになり、複数加入サプライヤー層主体の組織活動に切り替わっていくことになった。

日翔会は当初、旧宝会での活動を踏襲し、業務内容別に分けられた 7 つの委員会を中心に、日翔会メンバーの全体的な課題を取り扱う専門委員会が 90 年代末まで設置され、活発な活動を展開してきたが、それ以降、専門委員会は組織されず、組織活動の簡素化のもと、委員会活動自体も情報連絡会としての活動にとどまっている。

三菱自動車柏会の場合も 80 年代には単独加入サプライヤー層と複数加入サプライヤー層からバランスよく役員が選出されていたが、90 年代後半になるとそのバランスは崩れ、複数加入サプライヤー層から選出されるようになった。

三菱自動車柏会では、2 部会制以降もそれぞれの部会において相互の経営体質の強化と技術水準の向上を図ることを目的にテーマ研究活動がおこなわれてきた。01 年時点においても乗用車部会において 5 つのテーマ研究活動

表6-1 日翔会役員メンバーの協力会複数加入状況

	1990年	1996年	1999年	2003年
会長	1	4	3	3
副会長	1	4	1	3
副会長	1	2	2	2
副会長	1	1	3	3
副会長		2	3	3
監査	1	1	3	3
監査	1	4	2	1

出所) 日翔会内部資料をもとに筆者加工。

表6-2 三菱自動車柏会役員メンバーの協力会複数加入状況

	1986年	1990年	1995年	1999年	2001年
会長	4	4	4	3	3
副会長	4	4	4	3	3
副会長	4	4	4	3	3
副会長	1	2	1		3
副会長	1	1	1		
副会長	1	1	1		
副会長	1	1	1		

出所) 三菱自動車柏会内部資料をもとに筆者加工。

が、トラック・バス部会では2つの研究活動がおこなわれていた。

また、90年代半ばまではある程度、固定化されたメンバーによって組織運営される傾向にあり、日翔会ほどのメンバーの入れ替えはみられなかった。4支部体制時代には地域支部が主たる組織活動の場であったことから、役員構成の固定化はそれほど大きな問題は生じなかったともいえる。しかし、90年代後半以降もその傾向は続き、複数加入サプライヤー層主体の組織運営に変化する過程で徐々に組織運営の硬直化が顕在化したものと考えられる。

一方、他の協力会に比して組織運営上、大きな変化がみられなかったのがトヨタ協豊会である。協豊会では99年の改組あたりから新規加入サプライヤーは増加傾向にあるが、比較的安定した組織運営をおこなっている。3協豊

会時代から複数加入層のサプライヤーも他の協力会以上にみられ、また3協豊会が同質的な活動を展開してきた経緯もあり、02年の時点では大きな変化はない。協豊会の単独加入サプライヤー層の比率も3協豊会時代において最も高かった東海協豊会とさほど大きな変化がないことも安定要因の1つにあげられる。

同協力会では全メンバーがユニット部品とボディー部品部会のいずれかに参加することが決められており、02年現在ではユニット部品部会は114社、ボディー部品部会は97社が所属している。²⁴⁾

このように協力会の組織運営にかんして、その運営に携われるサプライヤーはある程度限定されていたといえる。また、こうしたサプライヤーは他の協力会の組織運営を兼務することも多く、特定のサプライヤーに人的負担が集中する傾向を生み出していた。

このことは90年代だけ限ってみられた傾向ではないものの、協力会組織構造の変化により、次第に複数加入サプライヤー層が組織運営にかかわるようになるると特定のサプライヤーにますます過度の人的負担がかかる傾向を生み出していたのである。

本稿で明らかにする余裕はないが、複数加入サプライヤーと単独加入サプライヤー層との間に組織活動として求める研究会課題に徐々に隔たりが生じていたことは否めない。90年代において複数加入サプライヤー層が拡大し、また協力会の組織運営が複数加入サプライヤー層によって独占的に担われるようになるにつれて、組織活動の主たる研究会課題が質的に変化していくことになったと考えられる。特にその傾向が強まった90年代後半にはますます単独加入サプライヤー層が求める組織活動課題とは隔たりが生じていた可能

24) 筆者のヒヤリング調査によれば、協豊会においても組織活動上の危機意識は持っており、新規加入サプライヤーに積極的に組織活動に加わってもらうことで、組織活性化を図っていきたいとしている。(2002年9月：協豊会事務局)

性は高い。²⁵⁾ 単独加入サプライヤー層にみられた協力会組織の脱会傾向は、単に自動車メーカーとの取引関係の消滅に求められるのではなく、単独加入サプライヤー層にとっての魅力ある組織活動環境がすでに失われていたことから説明されるのである。²⁶⁾

また、協力会の組織活動にみられた弱体化は、組織の限界として一般的に指摘される「組織にかかわる問題への対処能力の欠如，管理不能状態」，いわゆる組織の硬直化に起因するものであった。

自動車メーカーによる取引のオープン化の進行は協力会メンバーの流動性を高めることになっただけでなく、協力会活動にかかわることで得られた情報交換や先行情報の収集が、取引機会の拡大や取引の安定性に結びつかなくなったことにより、組織の安定性は失われていくことになった。しかし、そのことが直接の組織硬直化要因ではなかった。協力会メンバーの流動化は90年代に限ったものではなく、それ以前にもみられていた。むしろ、協力会そのものが自動車メーカーからの直接的なコントロールのもとで運営されず、組織活動がもっぱら自主的な組織運営に委ねられていたことにより、組織硬直化の問題は回避されてきた。

つまり、委員会活動，支部会活動といった組織の細部レベルで研究会活動を展開できる間はその問題は顕在化しなかったのである。こうした活動は単

25) 筆者のヒヤリング調査によれば、こうした運営委員会や総務委員会メンバーにおいては過度の人的負担が発生し、人的余力をもったサプライヤーでなければ組織運営に携われないため、組織運営にかかわれるサプライヤーは自ずと限定されるという。また、1990年代の協力会改組を経て、業界として均質化された協力会が形成されるようになると、協力会で扱われる研究テーマも横並びになってきたという。(2003年7月，日翔会事務局，三菱自動車柏会事務局)

26) 脱会にかんしていえば、自主的な退会のほか、取引関係の消滅，組織活動における非協力的行為，公序良俗に反する行為，会費の著しい延滞などが一般的理由として扱われ，規約に掲載されてきた。

単独加入サプライヤー層と複数加入サプライヤー層の間にみられる研究会課題の乖離を解消する機能を果たしてきたのである。

90年代には組織の統合化と協力会メンバーの流動化が同時に進行したことで、組織メンバーにおいて複数加入サプライヤー層が拡大し、単独サプライヤー層主体の組織運営が困難になった。そのことは組織としての活力、環境適応能力の低下を招き、組織硬直化による弱体化、解体化が進行することになったのである。

協力会が弱体化していく過程で、サプライヤー・システムの補完的機能も同時に失われることになったが、情報連絡会的な機能は依然、組織として維持される傾向にある。協力会を解散することになった三菱においても協力会組織とは別に情報連絡会的な組織を有している。また、2003年7月に主要取引先を中心に新しいコミュニケーション方法の一環としての「三菱モーター・グローバルサプライヤー・プレナム」を開催している。²⁷⁾

7. おわりに

本稿では自動車産業の部品取引構造分析や協力会組織構造にかかわる先行研究を手がかりに、1990年代の協力会組織の構造と機能（ここでは運営）に着目し、その動向を検討し、自動車産業の部品取引ネットワークの変容を、協力会組織をもって代替的にとらえられることを示した上で、1990年代において組織構造や事業運営においてどのような変化がみられたのか、自動車メーカーの購買政策との関係をふまえて明らかにした。

既存研究においては1980年代後半以降からの取引のオープン化傾向が、部

27) 同社では協力会の解散後、取引先との新しいコミュニケーション法として3つをあげている。1つはサプライヤミーティングの開催、2つは情報交換の場としての個別ミーティングの開催、3つはインターネットをつうじての広範囲、迅速な情報提供である。

品取引構造に変化を促し、サプライヤー・システムへの影響が指摘されているものの、サプライヤー・システムと補完的關係にあるとされる協力会組織の動向にかんしては比較的研究が浅かった。

ここでは取引オープン化は協力会組織構造にも及んでいるとの視座から、協力会メンバーの系列内外の協力会加入単位とその変化、自動車メーカーの購買政策と組織運営の変化に着目した。考察結果は以下のようにまとめられる。

第1に、取引オープン化の傾向は、協力会組織構造にも変化をもたらすことになったが、それが直接的な影響をもつようになるのは、自動車メーカーの購買方針の転換と協力会組織の改組・統合化を経た後のことであった。また、協力会の組織活動は自動車メーカーの購買政策に対応しているものの、組織活動自体は自主的な運営が保証されているため、取引関係の変化を協力会の入退会動向でとらえることは必ずしも適切ではない。

第2に、取引オープン化動向は、協力会組織構造においては単独加入サプライヤー層の減少、複数加入サプライヤー層の増加によって示された。組織統合された協力会組織ではその変化が組織目的、運営を変えることになり、組織活動の弱体化が進行した。マツダの協力会やトヨタの協豊会では特に大きな変化はみられなかったものの、加入サプライヤー層の増加とともに、複数加入サプライヤー層の増加傾向が同協力会でもみられ、今後において顕在化する可能性はある。

第3に、協力会組織は取引オープン化の進行と組織活動の弱体化とともに親睦会化、解散する方向に進んでいる。ここでは特に取り上げなかったが、もともと協力会を組織してこなかったホンダにおいても親睦会は形成されており、その組織活動は今日でも維持されている。また、協力会を解散した三菱自動車も情報連絡会としての組織は別に有しており、協力会としての組織活動の方向性としては、ゆるやかな情報連絡会としてのネットワーク形成にとどまるというのが潮流であると考えられる。

〔参考文献・引用文献〕

- 池上淳, 森岡孝二[1999]『日本の経済システム』青木書店
- 今井賢一[1993]『資本主義のシステム間競争』筑摩書房
- 井上達彦[2003]「EDI インターフェイスと企業間の取引形態の相互依存性」『組織科学』vol. 36 No. 3
- 植田浩史, 大阪市立大学経済研究所[2003]『日本企業システムの再編』東京大学出版会
- 國領二郎[1995]『オープン・ネットワーク経営』日本経済新聞社
- 小林英夫[1996]「日本の自動車部品産業の現状—三菱柏会の動向を中心に」『経済学論集』第 28 卷第 1 号 (駒澤大学経済学会)
- 近能善範[2003]「自動車部品取引の「オープン化」の検証」『経済学論集』第 68 卷第 4 号
- 佐藤和則[1996]「資本の組織化と「中間組織」」河村哲司『制度と組織の経済学』日本評論社
- 塩見治人[1985]「企業グループの管理的統合—日本自動車産業における部品取引実証分析—」『オイコノミカ』22(1), pp. 1-35。
- 塩見治人[1991]「生産ロジスティックスの構造」坂本和一『技術革新と企業構造』ミネルヴァ書房
- 渋井康弘[2000]「90年代の日本自動車産業」産業構造研究会『現代日本産業の構造と動態』新日本出版社
- 中小企業金融公庫調査部[1999]「変貌するわが国自動車産業と部品産業の競争戦略」『中小公庫レポート』No. 98-6
- 中小企業総合研究機構 研究部[2001]『製造業における部品等発注システムの変化とそ
の対応—自動車産業におけるサプライヤー存続の条件』中小企業総合研究機構
- 西口敏宏[2000]『戦略的アウトソーシングの進化』東京大学出版会
- 延岡健太郎[2002]『製品開発の知識』日本経済新聞社
- 山田耕嗣[1999]「継続的取引とエコロジカル・アプローチ」高橋伸夫『生存と多様性』白桃書房
- 橋本寿朗[2001]『戦後日本経済の成長構造』有斐閣
- 藤本隆宏, 武石彰[1994]『自動車産業 21 世紀へのシナリオ』生産性出版
- 藤本隆宏・武石彰[2003]「重組立産業 (自動車): 戦略重視のリーン生産方式へ」森谷正規『機械産業の新展開』NTT 出版
- 延岡健太郎[1999]「日本自動車産業における部品調達構造の変化」『国民経済雑誌』第 180

巻第3号

Williamson, O.E. [1975] *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press. 『市場と企業組織』 浅沼万里・岩崎晃訳, 日本評論社, 1980年

【社史・年鑑類】

『日産自動車社史 1974-1983』 日産自動車株式会社, 1985年

『宝会記念誌 33年の歩み』 宝会記念誌編集委員会, 1993年

『日本の自動車部品工業』 オート・トレード・ジャーナル, 1989年度版, 1990年度版, 1995年度版, 1999~2000年度版

『柏会会報縮刷版』 三菱自動車柏会, 1900年

『協豊会 50年のあゆみ』 協豊会 50年史編纂委員会, 1994年