

日本の自動車産業の企業間関係

—国内競争力維持から国際競争力強化への展開—

森 浩典
日本大学大学院総合社会情報研究科

Relations between Companies in the Japanese Automotive Industry

-Evolving from Maintaining Domestic Competitiveness to Enhancing International Competitiveness-

MORI Hironori
Nihon University, Graduate School of Social and Cultural Studies

In the Japanese automotive industry, a vertical production labor division system acts as the foundation for extremely broad-based machining and assembly industries. The Japanese automotive industry utilizes a production system unique to Japan and is a worldwide industry leader.

Representative of the Japanese industry are such famous companies as Toyota, Nissan, and Honda; finished-vehicle manufacturers whose manufacturing and marketing capabilities are undeniably outstanding, making them world-leading companies and industry icons.

Component manufacturers play an important role in supporting the development of the Japanese automotive industry. The mechanisms and circumstances of corporate relations built on Japan's unique vertical labor division system of production might also be said to have contributed to the industry's development.

This paper will examine the corporate relations between finished-vehicle manufacturers and component manufacturers and their role in the development of the Japanese automotive industry.

はじめに

日本の自動車産業は極めて広い裾野をもつ加工組立産業で、垂直生産分業システムをその基盤として、日本独自の生産体制を構築している。そして日本の自動車産業は世界に通用する産業の代表格である。

そうした中、日本の自動車産業と言えばトヨタ、日産、ホンダのような日本を代表する企業が連想されてくる。確かに完成車メーカーの「モノづくり能力」・「マーケティング能力」は優れており、こうした完成車メーカーは世界をリードする企業・産業の象徴でもある。

しかし、日本の自動車産業の発展を支えてきた部品メーカーの存在も無視出来ない。また、垂直生産

分業システムを基盤とした、日本独自の生産体制に立脚した企業間関係の仕組みや在り方が日本の自動車産業の発展に貢献しているのではないかと。

本稿ではこうした点に着目して、完成車メーカーと部品メーカーの企業間関係について考察していく。

1. 日本の自動車産業体制の象徴

(1) 系列の概要

日本独自の産業体制を表す言葉として、「系列」はそのまま海外においても“KEIRETSU”と表現されている。ただ広義に渡って系列が使われているため、具体的な内容に関して明確に規定されていないのが実情である。ともすれば、「系列」は日米構造協議でも議題に挙がり、よく海外から日本経済の閉鎖性を

指摘する際に使用する「系列」をイメージし勝ちである。これは株式の相互持合いを軸として企業集団を形成しているのを捉え、「系列」と表現されている。コンツェルンとも呼ばれ、代表的なものとして、三菱、三井、住友等が挙げられる。また、トヨタや松下電器のような特定の巨大企業を中心とした企業集団を表現するためにも使用される。

ここで取り上げる「系列」とは、企業集団やコンツェルンを指すような閉鎖性を意味して使用されるような「系列」ではなく、下請中小企業の系列化である。大きく区別する点として、企業間の相互株式持合いといった企業集団ではないことである。確かに親企業である大企業が下請の中小企業の株式を保

有するといったケースを見られるが、企業間としての関係は垂直的分業体制を指す。完全な株式所有を軸とした支配とかではなく、長期継続的な取引関係を築いている。ただ、それが普通の対等な取引関係ということではなく、系列化した枠組みの中で、親企業が下請企業の経営に介入して、それが相互に容認し合うといった形に収まっている。

自動車産業においては、ある部品メーカーが主要取引先である完成車メーカーから出資を受けたり、その部品メーカーへの役員派遣を行使したりするといった形で影響力を及ぼすといった慣行が見られる。

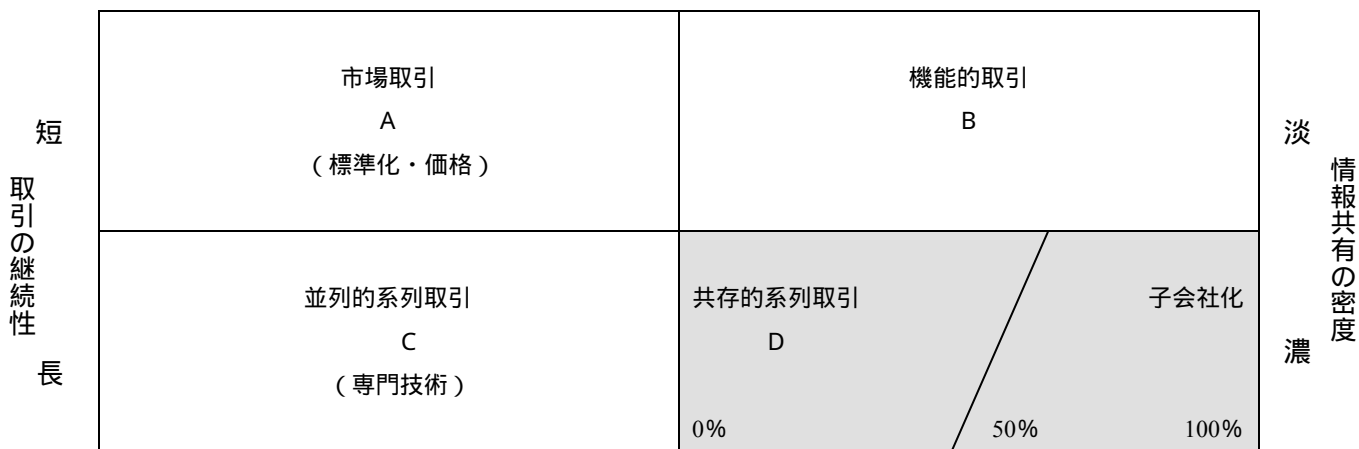
¹ (表1、図1、2)

表1. 系列の形態

| 系列形態 | 内 容 |
|--------|---|
| 六大企業集団 | メインバンクを共有し、株式持合い、役員派遣によって結びついているが、事業的には非関連の企業群、「横の系列」、または「資本系列」とも言い、戦前からの財閥の系譜を持っている三井、三菱、住友と戦後に銀行を中心を集めた芙蓉、一勸、三和の6集団である。最近になって、一勸、富士、興銀3行による「みずほホールディングス」の設立など相次ぎ、6大企業集団も解体している。 |
| 生産系列 | 製造業のアッセンブリー企業が、各種サプライヤーと長期継続的な取引関係や資本・人的関係を持つことによって形成される企業群、かつては「下請関係」と呼ばれ、一般的には、一次、二次サプライヤー等のピラミッド構造であるので「縦の系列」または「生産系列」と言われる。 一般的には株式の20%以上を所有している場合、その系列下にあると理解されているが、資本・人的関係がなくとも、長い取引と濃い情報の共有化によって、それと同様の運命共同体的結束を実現している関係も系列関係と呼ぶケースもある。自動車生産系列は、この生産系列の典型であるが、近年の環境変化で解体が進んでいる。 |
| 販売系列 | 自社製品の販売をディーラーや小売店に専売させることによって成立している企業群、特に修理や保守などの付帯サービスが必要である自動車や家電品の販売に典型的に見られる。 |
| 機能系列 | 巨大企業が分社化することで形成される企業群、事業部の独立、不動産管理、情報処理、教育研究部門などの分離により形成される企業グループで一般的には子会社となっている。 |

出所：藤樹 邦彦『変わる自動車部品取引 系列解体』エコノミスト社、2002年、47頁

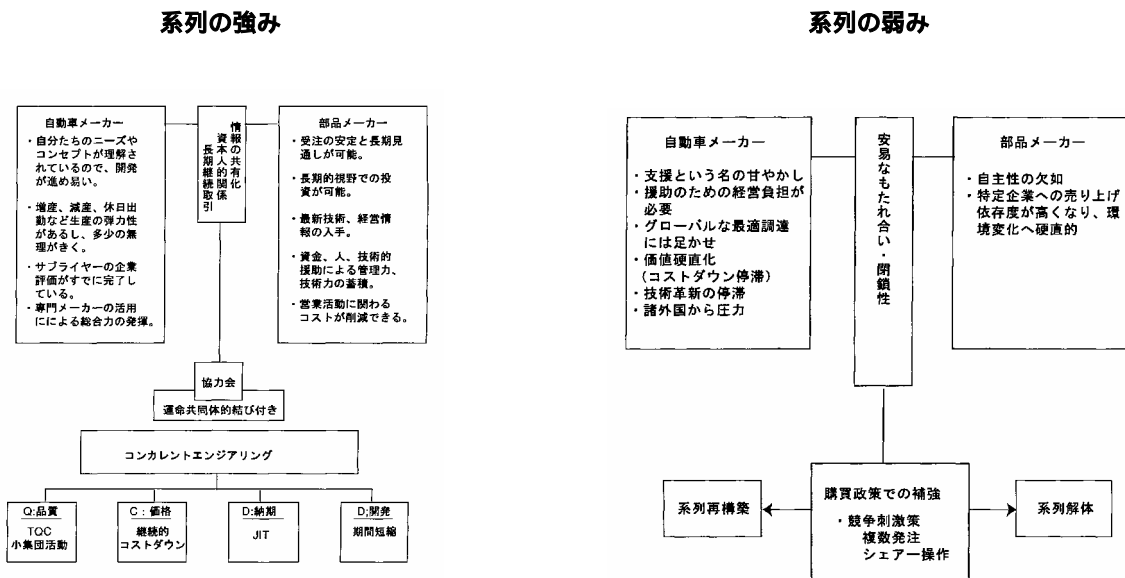
図1 . 系列取引の類型



- ・市場取引・・・標準品、あるいは市販品の取引、価格が勝負。
- ・機能的取引・・・異業種の分社化等。
- ・並列的系列取引・・・製品や技術の専門性が高い分野での取引、いわゆる大手独立メーカーとの取引である。密接な情報共有化で結ばれており、諸外国から注目された。ここでは系列取引として分類されている。
- ・共存的系列取引・・・資本・人的関係があり、日本的な系列取引を代表するもの。
- ・子会社・・・内製部門の分離・独立など、資本参加 50%超。

出所：藤樹 邦彦『変わる自動車部品取引 系列解体』エコノミスト社、2002年、109頁

図2 . 系列取引の長所・短所



出所：藤樹 邦彦『変わる自動車部品取引 系列解体』エコノミスト社、2002年、293-294頁。

(2) 完成車メーカーの協力会

完成車メーカーの協力会と言えば日本の自動車産業界を象徴する組織である。(表2)ホンダを除く完

成車メーカー毎に、そして1次部品メーカーで結成されている。加入する大きな理由として、取引のある完成車メーカーやその他の部品メーカーとの情報

交換ができたり、また研究開発活動を他の協力会メーカーと共に参加できたり、完成車メーカーとの信頼関係が確立できたりするといったこと等が挙げられる。(表3)

このような協力会の原形は、第2次世界大戦当時の協力工場協議会にあると言われている。今日のような組織として形成されていったのは、戦後の高度成長期を迎えた、系列化の形成過程とほぼ同時期で、1960年代後半頃には概ね協力会としての組織体制が整った。その後、業界の発展と共に組織が維持されていったのであるが、1990年代に入り、グローバル化の影響で、業界の再編やそれに伴う完成車メーカーの購買方針の転換や、海外からの系列による閉鎖性の指摘もあって、国内の従来から取引のある企業に限定することなく、広く海外に門戸を開放するなど、協力会の再編が実施された。

そして、1999年には日産の「リバイバルプラン」で、同社保有1,394社の株式のうち、カルソニック・カンセイ、ジヤトコ等4社を除く全ての保有株式を放出するといった、大々的な系列解体策に踏み切った。

そして2002年6月、三菱自動車柏会は従来、東京、名古屋、京都、水島の製作所毎に結成されていた組織を廃止した。系列取引の象徴とされた協力組織の解散は自動車メーカーでは初めてである。替わって、乗用車部会、トラック・バス部会へと再編が行われた。また、いすゞは既に系列部品メーカーの株式売却は終了しており、マツダは傘下の系列部品メーカーは存在していないと公然と発言したのである。こうした状況からすれば、全面的に系列の解体が推進されているかと言えば必ずしもそうではなかった。トヨタは逆に系列の強化に動いたのである。²

そして、最近では系列回帰の動きに出ている。2005年、日産自動車は、特定の部品メーカーと協業する「プロジェクト・パートナー」という制度を打ち出した。その理由として、安全技術や環境技術の開発において、高度な技術力を保持する部品メーカーの役割はますます大きくなっていることが挙げられる。このため、こうした部品メーカーとの長期的かつ安定的な取引関係を維持することが不可欠と判断した

ためである。

また同年、三菱自動車も、系列復活を果たした。同社はリコール問題などによる販売不振に陥り、経営再建に向けて品質向上を図ることを重要施策の一つとして掲げた。そのためには取引のある部品メーカーとの関係をさらに強化することが必要であると判断したのである。160社4部会からなる「三菱自動車協力会」として協力組織を再結成した。それは親睦を目的とした飲食関連などを排除して、部会単位でコスト削減、軽量化などの研究開発に特化した組織を形成するようにした。

表2. 完成車メーカーの協力会

| メーカー | 協力会名称 | 設立 | 参加企業数 | | |
|------|---------------|------|-------|------|------|
| | | | 1990 | 1994 | 1999 |
| トヨタ | 協働会 | 1943 | 229 | 245 | 213 |
| 日産 | 日産会 | 1954 | 174 | 193 | 175 |
| 三菱自工 | 三菱自動車柏会 | 1970 | 362 | 378 | 272 |
| マツダ | 西日本、関東、関西の淨光会 | 1981 | 180 | 191 | 184 |
| いすゞ | いすゞ協和会 | 1962 | 284 | 303 | 254 |
| 富士重工 | スバル協働会 | 1986 | 218 | 182 | 177 |
| ダイハツ | ダイハツ協友会 | 1989 | 188 | 182 | 190 |
| スズキ | スズキ協力協同組合 | 1957 | 97 | 103 | 83 |
| 日野自工 | 日野協力会 | 1962 | 238 | 255 | 256 |
| 日産デ工 | 日産協生会 | 1990 | 57 | 57 | 60 |

出所：藤樹 邦彦『変わる自動車部品取引 系列解体』
エコノミスト社、2002年、125頁

表3. 協力会への加入理由

| | 回答数 | |
|-------------------------|------|-------|
| 自動車メーカーと情報交換ができる。 | 155 | 93.9% |
| 他の部品メーカーと情報交換ができる。 | 124 | 75.2 |
| 協力会の研究・開発活動に参加できる。 | 97 | 58.8 |
| 部品メーカーとしての信用が高まる。 | 72 | 43.6 |
| 自動車メーカーから経営・技術指導を受けられる。 | 44 | 26.7 |
| 自動車メーカーから加入要請があった。 | 44 | 26.7 |
| 自動車メーカーからの発注が受け易くなる。 | 22 | 13.3 |
| 取引と同時に加入することになっている。 | 12 | 7.3 |
| 特に理由無し。 | 2 | 1.2 |
| 回答数 | 165社 | |

出所：藤樹 邦彦『変わる自動車部品取引 系列解体』
エコノミスト社、2002年、127頁

2. 日本・欧米における部品取引形態の相違点

(1) 完成車メーカーと部品メーカーの取引関係
自動車部品の取引形態を考察していくうえで、日本

と欧米を比較分類していきたい。取引関係を見ると、日本の場合は系列的な協調的取引関係、欧米の場合では自由市場的な競争的取引関係が想定できる。こうした各々の取引関係にはどのような特徴があるのだろうか。

まずは、日本の系列的な協調的取引関係だが、対等な取引関係はどちらかと言えば少なく、親会社と下請子会社との資本提携・役員を派遣するなど、資本・人的関係が取引に影響を及ぼすケースもあり、そこに利害関係が存在する構図であることから、取引が長期継続的になる。協調的取引関係を保持している要件として、完成車メーカー、部品メーカー双方の組織間の強固な信頼関係が介在しているが、信頼の蓄積が大きいほど情報交換もスムーズであることは自明なことである。

そして、完成車メーカー、部品メーカーが直面する問題に対し、共通の問題として共同で取り組む。こうしたことから、双方で緊密にコミュニケーションをとるように心がけている。しかも、日本の部品メーカーは設計開発、生産に渡り多くの役割を担っているために、長期的コミットメントが前提になる。このような構図のもとだと、ともすれば取引先も限定されがちになり、本来の競争原理が作用し難くなる懸念が生じる。このために完成車メーカーは比較的少数の部品メーカーに絞って、受注獲得競争をさせることで、競争のメリットを保つようにしている。

欧米の自由市場的な競争的取引関係だが、基本的にはどの部品メーカーに限定するというようなことはなく、完全にオープンな自由市場での競争下で受注競争が実施される。そして、取引関係を成立させるにあたり、契約を最重視させる。取引の期間も明確にされており、契約期間中は取引が続くが、契約期間が終了と同時に取引関係は終了し、取引を継続するためには再び入札に参加して競争に勝たなければならない。そのためには客観的に能力を評価される要素を持ち合わせておく必要がある。また、取引毎に取引先が変わり得るという意味では、競争的取引関係は短期的であると想定できる。完成車メーカー、部品メーカーの間においても価格交渉の場を中心に競争的であるといえよう。³ (表4)

表4．協調的取引関係と競争的取引関係の比較

| | 協調的取引関係 | 競争的取引関係 |
|--------------------|---------|---------|
| 関係特殊の資産 | 大 | 小 |
| 関係(特殊)的技能 | 要 | 不要 |
| Exit/Voice (退出/提案) | Voice | Exit |
| 管理的競争 | 有 | 無 |
| 顧客に対する信頼 | 高 | 低 |

出所：真鍋 誠司「企業間信頼の構築：トヨタのケース」『Discussion Paper』J42、神戸大学経済経営研究所、2002年3月、2頁。

(2) 完成車メーカーと部品メーカーの取引までのプロセス

完成車メーカーと部品メーカーの取引関係については、業界のみに留まらず、社会的構造そのものの相違点があることがわかり得た。取引を開始するあたり、契約を締結するにしても日本と欧米ではいくらか相違点があることが判明した。では、契約を締結して、取引を開始するまでのプロセスはどのようなだろうか。そのあたりも日本と欧米の現状を比較していくことにする。

完成車メーカーが部品メーカーを採用する基準に関しては、相違点が明確である。(表5、6)こうした背景には、80年代まではアメリカでは「貸与図方式」が主流を占めており、日本では「承認図方式」が主流であったことが考えられる。既に詳細図面まで出来上がっている貸与図方式では、部品メーカーに対して公開して、ほぼ価格に限定した競争入札方式をとるには適したやり方だといえる。

承認図方式ではサプライヤーが設計した内容を完成車メーカーが採用する方式で、この方式だと単に価格のみでは判断材料にはならず、設計内容、QCD能力(Quality:品質、Cost:価格、Delivery:納期)等全ての要素を総合的に評価することが必要である。このため、競争入札のような単一要素のみに絞った採用方法には馴染みにくい。このようにスタートの時点で完成車メーカーのとり手段が異なっているため、自ずと部品メーカーの対応にも相違点が出てくるのも見当がつく。

最近、欧米では従来のように完成車メーカーが用

意している図面（貸与図）を複数の部品メーカーに提示し、競争入札を実施して、最安値を提示した部品メーカーを採用するといった方式であったものが、部品メーカーも開発段階から関わるようになり、従来のような競争入札方式にこだわらなくなってきた。逆に日本でも系列内に限定した取引にこだわらなくなってきたおり、もっとオープンに展開しているのも事実である。⁴

では、完成車メーカーが部品メーカーを選定するにあたり、検討を始めてからどの部品メーカーを採用するか決定までのプロセスを辿ってみよう。まず初期の段階だが、完成車メーカーは部品メーカーを選定するにあたり、過去の実績、現在の経営状況、QCD能力等の情報の収集を行なう。こうした場合、日本では系列・グループ内の部品メーカーに絞って行なうのが通例である。

これに対し、欧米では選定の範囲をよりオープンに広げ、場合によっては世界的規模で捉え、この中で現実的に発注可能な発注先を絞り込む。そして、日本、欧米に限らず、発注先候補の部品メーカーを3～4社に絞り込み、RFQ（Request for Quotation）を送付する。

RFQには開発予定該当車種の基本仕様やライフサイクル等が記載されている。これを受理した部品メーカー（採用候補部品メーカー）はRFQの記載内容を検討し、見積りの作成に着手する。提出の際、見積りの根拠となる資料（設計図、仕様、部品表、コスト一覧表）も添付する。そして完成車メーカーに対しプレゼンテーションを行なう。使用部品の変更といった代替案を提示することでコスト削減の提案も行なう。欧米の部品メーカーは既に多く実施している見積り提示の仕方だが、グローバル供給を行った場合とそうでない場合の見積りなど、数種類を作成する。日本の部品メーカーもこうした手法を取り入れる機会も出てくるであろう。

こうして、見積りやプレゼンテーションをもとに採用する部品メーカーの選定に入る。まずは試作を発注する部品メーカーを具体的に指名する。この際、LOI（Letter of Intent）を送付する。判断材料となるのはQCD能力、問題解決能力、ロジスティクス面での

安定性等が基本になるが、今後はグローバルでの展開できる可能性を持ち合わせているかも重要な要素となるだろう。この段階で決定するとしても試作の段階なので完全にサプライヤーとしての採用ではない。つまり変更させられる可能性もある。とは言え、試作段階で採用が決定すれば、よほど大きな問題点が出たり、より強力な競争相手が出たりしない限りは量産品を決定する際に供給する部品メーカーとして採用されるのはほぼ確実だと考えてよい。

発注する部品メーカーを選定するにあたり、RFQを候補先の部品メーカーに送付してから決定するまでの段階は日本も欧米もさほど違いはないが、各段階での選定の意味は異なる。日本では試作段階で採用が決定すれば品質不良とかいったよほどの問題でない限りはほぼ量産品も引き続き受注できることが多いと考えて差し支えない。

ところが欧米では、契約の代わりに果たしているPO（Purchasing Order）はそれぞれの段階（開発・試作・量産）で発送されることから段階毎に契約を締結することになる。つまり、段階毎に選定されていることに他ならない。こうしてみると、欧米での選定方式のほうが厳しい競争環境にあるといえる。⁵

表5．従来の研究にみるサプライヤー管理の日米比較

| 項目 | 米 国 | 日 本 |
|--------------|--------|------------|
| 取引先企業数 | 多い | 少ない |
| サプライヤーのタイプ | 内製部門主体 | 系列部品メーカー主体 |
| 企業間取引関係の長さ | 短い | 長い |
| 部品取引関係の長さ | 短い | 長い |
| 契約期間 | 1年 | 2もしくは4年 |
| サプライヤー選定基準 | 価格 | 品質、価格、他 |
| 開発における役割 | 限定する | 重要 |
| 価格設定 | 競争入札 | 目標価格方式 |
| 価格変化 | 上昇傾向 | 低減傾向 |
| 不良率 | 高い | 低い |
| 品質改善 | 遅い | 早い |
| 情報交換 | 少ない | 多い |
| サプライヤーへの改善提案 | 少ない | 多い |

出所：藤本 隆宏・西口 敏宏・伊藤 秀史 編
『リーディングスサプライヤー・システム』
有斐閣、1998年、152頁。

表 6 . 日本型取引と欧米型取引におけるサプライヤー選定の違い

| | 日系取引 | 欧米系取引 |
|--------------|---|--|
| 最初の状態 | 取引基本契約の締結（新規取引以外の場合） | 選定対象のサプライヤー |
| 車両開発段階 | 完成車メーカーのエンジニアとサプライヤーのエンジニアによる共同作業。（もしくは完成車メーカー内での作業） | 実績などで完成車メーカーによって選定されたサプライヤーへの開発作業依頼があり、開発依頼のPOが発送される（もしくは完成車メーカー内での作業） |
| サプライヤー選定初期段階 | 技術力や取引実績などのサプライヤーに関する情報をもとにRFQを提示するサプライヤーを選定 | 製品比較にてベンチマークを行った後、現実的に発注可能なサプライヤー（RFQ提示サプライヤー）を選定 |
| サプライヤー選定中期段階 | 提出された見積もりおよび資料をもとにサプライヤーの評価を行う。この間に価格交渉を行い、見積もりの再提示も求める | 技術プレゼンや提出された見積もり、資料をもとにサプライヤーを絞り込み、ターゲット価格の提示を行う。 |
| サプライヤー選定後期段階 | 試作を発注するサプライヤーが決定し、LOIを発送する（量産まで行う前提だが、量産時に注文書が発送される） | 試作を発注するサプライヤーが決定し、試作依頼のPOが発送される（量産時には量産依頼のPOが発送される） |

出所：豊田 健「日系自動車サプライヤーの完成車メーカーとの部品取引から見た今後の展望」

『開発金融研究所報』No.15、国際協力銀行開発金融研究所、2003年3月、29頁。

3 . 日本の部品取引システムの特徴

自動車部品取引について、取引が行われる環境、取引そのものの実施形態を日本と欧米を比較する形で考察を進めてきた。グローバルに通用する日本の自動車産業を支えている要素として部品取引システムが考えられる。それは「系列」という日本独自の産業構造のもとで形成されたのであるが、今一度「なれあい」とか「閉鎖的」といった内外で指摘を受けているような慣行面でのマイナス的な要因とは一線を画した、グローバルに通用するサプライヤーシステムとしての側面(プラス面)を整理しておきたい。

(1) 少数の部品メーカーによる受注競争

完成車メーカーが発注する部品メーカーを選定する際に、候補先を少数に絞り込んで受注競争をさせる方式である。候補の部品メーカーを限定して絞ることなく、あるいは主に広範囲にオープンな競争(入札方式)をしている欧米とは基本的に異なっている。こうした、少数間での競争となれば、競争相手も少なく一見安易な印象を受けるが、競争相手が見えるといったこともあり、入札方式のような単なる価格勝負に留まらず、かえって厳しい競争になることもあり得る。また、開発の段階から競争になることから、欧米での入札方式よりは早期にコンペになるの

と、選定基準が価格オンリーではなく多面的になるということである。こうした状況下での競争で、QCD能力、問題解決能力、その他組織能力を構築することで他社との競争力、ひいては国際競争力をつけていく礎となっていくのである。⁶

(2) 一貫して任せる

日本の自動車部品取引は、単に製造のみに留まらず、詳細設計、部品試作、部品単体の試験、生産準備、サブ組立、検査などといった一連の開発・生産作業を任される。部品メーカー自身が主体性をもって取り組むことで、取引関係(サプライヤーシステム)をより強固にしていくことになる。詳細設計を任せる「承認図方式」が象徴するように、国際的に見ても日本の完成車メーカーの外注依存度合いが高い。こうした取引形態がプラスの要因として、完成車メーカーと部品メーカーとの関係を維持し得たとも考えられる。

(3) 長期継続的取引関係

完成車メーカーと部品メーカーとの間で長期継続的取引関係が維持できることが挙げられる。いったん部品の量産化が決定して受注が確定すれば、その部品の生産が続く限り概ね継続的に取引が可能となる。モデルチェンジまでが通常4～5年ということ

を考えれば、部品メーカーはその間はほぼ部品の受注が保証されることになり、設備への投資や技術の蓄積などへの注力が可能となる。欧米の取引形態に見られるような各段階で常に競争をしていたのでは設備への投資や技術の蓄積といったことが出来ず、財務面にも影響が及ぶことにもなりかねない。⁷

またこれは業界独自の特徴とでも言えるのだが、継続的に完成車メーカーと取引を行っている部品メーカーは、同業他社に対してある一定の優位性を保つことが可能となる。すなわち発注側のもつ特徴（ニーズや競争に関する情報）を把握していることから、他の競争相手企業に対し、適切に対応できることで優位に立てる。もっと具体的に述べれば、図面を介してのやり取りだと、発注側独自の特徴がより顕著となり得る。こうなると尚更、明確に把握しているか否かで部品メーカー間の優劣の差がつくのである。

こうしたことから、競争力を保つためには「まず入り込む」ということが大前提となる。なぜなら既存の取引企業とそうでない企業とでは、それ自体競争上での有利不利の差が歴然とするからである。

（４）完成車メーカーと部品メーカーの相互信頼関係

完成車メーカーと部品メーカーの相互の信頼関係を見逃してはならない。日本型ともいえる取引関係は協調的取引関係色彩が強いということは上述の通りだが、それは企業間の長期継続的取引関係に他ならない。すなわち、ある特定の関係（取引関係といった経済的な関係）において信頼と協調的行動との間に相互作用があると考えられるからである。「信頼」について定義する上で、どこに論点をおくかで主張すべき内容も違ってくるが、ここでは組織間の信頼関係について考察を進めていく。

「信頼」という言葉だけで見ると抽象的・概念的でしかないので、詳細に整理しておきたい。組織間の信頼関係において捉えた場合、その信頼の存在する背景や根拠によって分類することができる。まず、背景から見た場合、経済的合理性と企業間の関係性とに分けることができる。前者を背景としているのを「合理的信頼」と称し、これは短期的な経済活動に直接的な影響を及ぼす。そして、自社の利益を追

求することを主な目的とする。こうしたことから、信頼するにあたりその根拠となるのは市場においてどこまで通用するか製品・商品としての価値といった客観的な事実に基づく要素が考えられる。

後者を背景としているのを「関係的信頼」と称し、企業間の関係性を背景としており、相手方との関係を重視するということから、短期的な視野ではなく、「長い目で見て」といったようなスタンスのため、一時的には不合理に見える行動もとる場合も出てくる。そして単に自社のみ利益追求ということではなく、相互に繁栄できるような、共存共栄を目標としているといえる。

以上、信頼を大きく２種類に分類できる。（表 7、8）部品取引のような経済的関係において信頼を用いるのであれば、設計開発力、QCD 能力、生産能力といった基本的な能力を備えているか。通常はこうした合理的信頼を構成する要素に着目するであろう。しかし、日本では関係的信頼を構成する要素に対し重視する可能性があると考えられる。これは日本型取引モデルである協調的取引関係が根強く浸透していることからすればこうした意識がはたらくと想定できる。日本では部品の調達を外注に依存する取引形態が既に定着しており、しかも長期継続的な取引関係が構築されていることからすれば取引相手の合理的信頼に該当する要素は既に構築されているとも考えられる。⁸

表 7 . 合理的信頼と関係的信頼

| | 背景 | 視野 | 信頼の根拠 |
|-------|--------|---------|----------------|
| 合理的信頼 | 経済的合理性 | 短期的自己利益 | 市場・製品 客観的事実 |
| 関係的信頼 | 社会的関係性 | 継続的共存共栄 | 関係特殊性 主観的判断 |

出所：真鍋 誠司「企業間信頼の構築：トヨタのケース」『Discussion Paper』J42、神戸大学経済経営研究所、2002年3月、4頁。

表 8 . 信頼の分類

| | | |
|-------|---|--|
| 関係性 | 関係的信頼 | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ・ 共存共栄への期待 ・ 利他主義的行動への期待 ・ 関係継続への期待 | |
| 信頼の背景 | 合理的信頼 | |
| | 公正意図への信頼 | 基本能力への信頼 |
| 合理性 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 契約遵守の意図 ・ 約束遵守の意図 ・ 公平性の意図 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 生産能力 ・ 設計開発能力 |
| | 意図 | 能力 |
| 信頼の内容 | | |

出所：真鍋 誠司「企業間信頼の構築：トヨタのケース」
『Discussion Paper』J42、神戸大学経済経営研究所、
2002年3月、5頁。

4 . 企業間関係維持の取り組み

価格のみで、完成車メーカーと部品メーカーとの取引が成立するわけではない。完成車メーカーの開発もスピードが勝負となり、部品メーカーの役割も増大してくる。完成車メーカーの要求するスペック、開発に対する考え方などを熟知して短期間のうちに試作品を作り込み、そして量産段階に入ると、生産体制も整備していかなければならない。そうした条件を新規の部品メーカーがクリアできるか否かを判断するのは困難である。このため、重要な部品を新規に採用した部品メーカーにはなかなか任すことができないのが実情である。

また、地震、台風、大雪といった大きな自然災害の際に、製造ラインを止めないために、価格優位のみで採用した部品メーカーがどれだけ強力してくれるかといった懸念も生じてくるであろう。そして、今後は、何の特徴も兼ね備えていない、競争力の向上しない部品メーカーは、系列メーカーであっても新規取引などでは、採用されなくなる可能性が出てくると認識すべきである。

したがって上述の「なれあい」とか「閉鎖的」といったマイナスの慣行ではない、完成車メーカーと部品メーカーの相互信頼関係を構築したうえで、長

期継続的取引関係を維持していくことが重要になってくるのである。

とは言え、日本の部品メーカーにとって、従来は安定的な取引関係のもとで、比較的特定顧客（完成車メーカー）との関係を維持していくように努めていけば十分であったものが、完成車メーカー自身がリストラに取り組み中では、もはや系列部品メーカーの経営を中長期的に保証する余裕がなくなっているのが実情である。こうした完成車メーカーからの注文が保証されず、既存顧客の購買・外注政策が変容していく中においては、さらに企業グループの重要な一員としての地位を保持すべく、関係維持に努めたり、新規顧客の開拓による、顧客ベースの確保をしたりすることが重要な課題となる。

今日の完成車メーカーは、トヨタに見られるような「カンバン方式」という無在庫主義、「必要なものを必要な時に必要なだけ」という「ジャストインタイム」を採用しているため、部品メーカーはコスト削減と同様に厳しい納期管理を要求される。指定納期通りに納入できない場合、非常に厳しい改善要求をされ、改善できない場合ペナルティを課せられることもある。また何よりも完成車メーカーとの信頼関係に痛手を被ることが一番大きい。

また、完成車メーカーが在庫を持たなくて、必要な時に必要なだけ納品するということは、部品メーカーの在庫管理負担がさらに大きくなることを意味する。つまり、部品メーカー側で製品（部品）やその材料も在庫をしておく必要が生じてくる。

また、顧客（完成車メーカー）も複数の工場があっても遠隔地に立地しているケースもあり、その場合には、現地で自社の部品を保管・納入を請け負う代行業者の確保が必要になる。このように保管・運送コストも発生するために、こうした類のコスト削減も合わせて必要となってくる。しかも、今後納期面においてもますます部品メーカーに対する要望はますます厳しくなる一方で、そのために部品メーカーのみならず、代行業者にもそのしわ寄せがいくとも予測できる。

そして今後部品メーカーにとって、大きな課題としてのしかかってくるのが、リコール対策であろう。昨今では、このリコールに対する品質保証対策費が

拡大傾向にある。

納入した部品の不具合が発覚して、取引先完成車メーカーの品質管理部門の担当者から、部品メーカーの担当者に連絡が入り、早速納入現場に向かい状況を確認する。早急に代替品の確保に奔走し、そして生産工場の品質管理担当者も駆けつける。陳謝すると同時に対応策を検討・協議して問題の解決に全力を尽くす。解決・改善ができなければ、最悪の場合、取引が停止に陥ることもあり得る。完成車メーカーも不具合のまま販売し、一旦市場に出回れば、重大な問題に発展しかねないことから、品質に関する不具合には非常に神経を尖らせている。

また、クレームにまで発展し、それに伴う損失処理は、部品メーカーにも負担させられる危険性も十分にあり得る。例えば、不具合の因果関係を追及して、該当部品が特定され、買入れ部品が不具合に相当していた場合には、その外注先・購買先の部品メーカーにも費用の分担を要求される。クレーム対象の台数や不具合内容によっては、負担費用も膨大になり、何よりも信頼の失墜が大きく、部品メーカーにとって死活問題にまで発展しかねない。

こうした点を踏まえ、今後の部品メーカーにさらにリスクマネジメント能力が要請されることになる。つまり、従来では完成車メーカーが部品メーカーに対して、納入される部品については製造面での移管が焦点であったものから、設計開発から保証・製造物責任コストといった言わば包括的な責任負担を部品メーカーへ移管してくる傾向が強まるからである。

9

5. 現地調達への対応：随伴進出

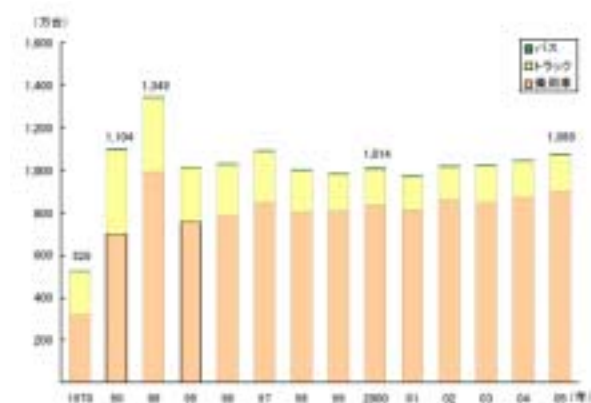
自動車生産台数を見てみると、日本国内での生産は1990年の1349万台をピークに、その後現在に至るまで1000万台で推移している。足踏みしている大きな要因として日本国内の自動車販売市場の停滞が挙げられる。

これに対して、日本の完成車メーカーの海外生産は非常に活発である。1985年の89万台から、2004年には979万台、そして2005年にはついに1060万台に達し、国内の1080万台と殆ど拮抗してきている。

20年間で10倍以上の伸びである。北米とアジアで806万台と生産拠点としてはこれらの地区だけで80%近くを占めている。中でもアジアは2003年から2004年の2年間で100万台に迫る勢いで伸びている。これは日本の完成車メーカーが中国での生産を拡大していることが大きな要因として挙げられる。

今後も海外での生産がさらに伸びていき、この2~3年で完全に海外の生産台数が国内を上回るのは必至である。最近では中国での生産量の伸びが著しいが、今後は中国に留まらず、市場の拡大する地域・国々で現地生産する政策が主流となり、生産拠点数もさらに増大していくであろう。

グラフ1. 日本の自動車生産台数推移



出所：日本自動車工業会

グラフ2. 日本の完成車メーカーの海外生産台数推移



出所：日本自動車工業会

こうなると、大きな課題として完成車メーカーの部品の現地調達をいかにして拡大するかが挙げられ

る。海外で生産するにあたり、自動車の構成部品をどれだけ現地で調達できるか。これは関税の問題をはじめ、物流コストの削減にも影響を及ぼす。部品の現地調達比率を高めることはそのまま完成車メーカーのコスト競争力が高まる。このため、完成車メーカーにとっては現地調達の拡大が急務となるのである。簡単に現地の部品メーカーから調達するわけにはいかず、信頼関係のあるところからということは必須条件でもある。そのためには、系列の部品メーカーの海外進出を促すことがますます盛んになっていくであろう。

かつては海外事業展開・現地生産化の進展する企業と言えば、大企業が主流であった。自動車及び部品産業においても自動車メーカーが先陣を果たし、次いで1次部品メーカーが追随していくという展開であった。2次から3次へといくにつれてそういった機会から無縁であったものが、最近では企業の規模を問わずにグローバル化への対応が不可避なものになってきている。

2005年10月に豊田紡織、アラコ、タカニチ3社が合併して、「トヨタ紡織」という新会社でスタートした。この3社合併の動機は海外での展開に向けての施策であるとも想定出来る。海外での展開ということになれば、企業自体の体力差によって勝負が左右されることも起こり得る。競争力を強化するためには、QCD能力を増強すると同時に規模拡大の追求を推進していくことも迫られる。

そうしたことを象徴するようなことが実際に起こったのである。それはトヨタと仏プジョー・シトロエングループの合併で2005年にチェコでスタートする合併生産に際し、部品調達のコンペでシートの供給でアラコとタカニチが参画したが、米国のリア社（世界2位のシートメーカー）が受注した。海外での競争となれば、当然のことながら海外の大手メーカーとのコンペになる。系列を重視するトヨタが参入しているところであれば、同系列である自社が採用されるという認識は、グローバルに展開する際には通用しないことを物語っている。グループとして海外展開する場合、完成車メーカーがグローバルに通用する競争力を保持していても、系列の部品メーカーの競争力が劣るようなことがあれば、そのままグ

ループ全体の競争力低下に繋がりがねない。

おわりに

日本の部品メーカーは、QCDの優位性をもって顧客（完成車メーカー）のニーズに応える形で取引を維持していった。日本の部品メーカーがQCD能力を構築して優位性を発揮できるようになった大きな要因は、日本企業独自の組織、企業間の関係的な性質に起因する。日本企業は、生産活動そのものを企業経営そのものに直結するものと認識し、そうした理念を実現させるにあたっては、「創発的」かつ「ボトムアップ的」（現場発）に「モノづくり能力」を構築してきたといえる。それがとりもなおさず、「QCD能力」の優位性をもたらせるに至ったのである。部品メーカーにしても、こうした組織的背景をもって、顧客（完成車メーカー）の信頼を勝ち得ることで継続的な取引関係を維持し、そうした中で自社・顧客双方の業績拡大を促し、ひいては自動車産業界の発展に繋がっていったのである。

他方、欧米の部品メーカーは、M&Aによって規模の拡大を図り、地域・取り扱い部品・顧客（完成車メーカー）の獲得を拡大していった。こうした過程で構築された組織体制は、中央統治体制の形態をとる。すなわち、本社が資本の力で買収先をコントロールしていき、また買収先企業に対して、自社の経営システムを植え付けることで、マネージする体制を構築することで統治する。企業間取引にしても組織の規模で交渉の優位性を保ち、企業間関係を維持していったのである。

自動車産業においては、完成車メーカーの業績がそのまま、その系列全体に影響を及ぼす。例えば、トヨタの業績が好調であれば、トヨタ系列の部品メーカーの業績もそれに呼応するかのようになり好調になる。逆に日産の販売不振による生産調整による、日産系列の部品メーカーは軒並み減収減益に陥ることになる。部品メーカー世界最大手のGM系のデルファイは、親会社であるGMの経営不振のあおりを受け、昨年10月に米連邦破産法第11条を申請するまでに至った。このように完成車メーカーと部品メーカーの企業間関係は実に密接なのである。

完成車メーカーの卓越した技術で日本の誇る低燃費で性能の良いクルマをつくり、それが消費者の人気を集める。また部品メーカーのQCD能力を發揮して、より相乗効果を高めて競争力強化に繋げていく。そして完成車メーカーの好調さが部品メーカーにも広がり、双方の収益性が高まっていく。こうした好循環を維持出来るか否かがこれからの完成車メーカーと部品メーカーの盛衰を分けるのである。

<注>

- 1 渡辺 幸男『日本機械工業の社会的分業構造』有斐閣、1997年、33頁。
- 2 藤樹 邦彦『変わる自動車部品取引 系列解体』エコノミスト社、2002年、29-32頁。
- 3 真鍋 誠司「企業間信頼の構築：トヨタのケース」『Discussion Paper』J42、神戸大学経済経営研究所、2002年3月、2-3頁。
- 4 豊田 健「日系自動車サプライヤーの完成車メーカーとの部品取引から見た今後の展望」『開発金融研究所報』No.15、国際協力銀行開発金融研究所、2003年3月、30-31頁。
- 5 同上、32-34頁。
- 6 呉 在恒・藤本 隆宏「電子調達ネットワークと部品取引方式 - 自動車産業の事例 - 」『ディスカッションペーパー』No.65、東京大学大学院経済学研究科、2001年2月、8頁。
- 7 藤本 隆宏『能力構築競争』中公新書、2003年、297-301頁。
- 8 真鍋 誠司「企業間信頼の構築：トヨタのケース」『Discussion Paper』J42、神戸大学経済経営研究所、2002年3月、2-6頁。
- 9 森 健・丹治 和男「自動車部品メーカーの未来」『Navigator』Vol.8、(株)ローランド・ベルガー・アンドパートナー・ジャパン、2003年1月、3頁。

<参考文献>

- ・ 呉 在恒・藤本 隆宏「電子調達ネットワークと部品取引方式 - 自動車産業の事例 - 」『ディスカッションペーパー』
- ・ 豊田 健「日系自動車サプライヤーの完成車メーカーとの部品取引から見た今後の展望」『開発金融研究所報』No.15、国際協力銀行開発金融研究所、2003年3月
- ・ 藤樹 邦彦『変わる自動車部品取引 系列解体』エコノミスト社、2002年
- ・ 藤本 隆宏『能力構築競争』中公新書、2003年
- ・ 真鍋 誠司「企業間信頼の構築：トヨタのケース」『Discussion Paper』J42、神戸大学経済経営研究所、2002年3月
- ・ 森 健・丹治 和男「自動車部品メーカーの未来」『Navigator』Vol.8、(株)ローランド・ベルガー・アンドパートナー・ジャパン、2003年1月

- ・ 渡辺 幸男『日本機械工業の社会的分業構造』有斐閣、1997年

(Received : September 30, 2006)

(Issued in internet Edition : November 1, 2006)