

# 日本的企業間関係からパートナー企業間関係へ

中 辻 萬 治

## 一、はじめに

一九八〇年代に自動車産業を中心とするアメリカの製造業が日本企業との競争で苦境に立たされた時、マサチューセッツ工科大学（MIT）を中心とする学者が動員されてアメリカ産業の敗因とその再生への道が研究された。MIT産業生産性調査委員会が二年間にわたる調査を行った結果は「Made in America」という本に纏められたが、この本は我が国でも一九九〇年に邦訳が出版されて、多くの人々の目にも触れることとなった。また一部のメンバーが上述の委員会とも重複するが国際自動車研究プログラム（IMVP）が設けられ、その研究成果も出版された。この本は我が国では「リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える。」というタイトル

で、同じ年に邦訳が出されている。

この二つの研究ともアメリカの製造業の敗因をその生産システムに求めている。当時のアメリカの製造業は二十世紀前半のアメリカ経済に繁栄をもたらせた大量生産システムの影響を基本的に受けている。この大量生産システムが、さまざまな市場の要求に細かく応えていく日本の生産システムとの戦いに破れたのだとしている。そしてIMVPでは勝利を収めた日本の生産システムの理念型をリーン生産方式と称し、「日本」という固有名詞を取り除いて一般化した。

日本の生産システムはもともとトヨタで生み出されたものであるから、自動車産業に適した生産システムである。勿論自動車産業という狭い枠を超えて、広く他の産

業でも採用され、目覚ましい成果を収めているが、それは主として組立産業である。組立産業は多くの部品を調達しなければならぬ。従って日本の生産システムにはそれに合致した部品の調達方法がセットとして付随している。上述の二つの研究、中でもIMVPの研究では、部品調達の方法について多大の力が注がれていて、アメリカのビッグ・スリーとは違う日本の自動車メーカーの部品調達方法が明らかにされている。そしてそのような調達を可能としている自動車メーカーと部品サプライヤーとの企業間関係も明らかにされている。

しかし現実に日本の自動車メーカーとその部品サプライヤーとの間にある企業間関係は、そのままの姿でリーン生産方式にとつて必要不可欠な企業間関係となつているとは考えられない。それは「日本的」という形容が必要な企業間関係であろう。そこにはまだ「下請」という言葉にまつわる暗い関係の残滓が尾を曳いていないといえない。また日本の自動車メーカーの特殊な厳しい要求に対応する形態を採っている。日本的生産方式からは「日本的」という形容がはずされてリーン生産方式なる世界的な市民権を得た、普遍性をもった概念が生まれた。同様に企業間関係についても日本的企業間関係をベースとしつつ、リーン生産方式に対応する普遍性を持ち、「日本的」という形容を削った企業間関係が明らか

にされる必要があるように思う。それをここでは「パートナー企業間関係」と呼びたい。本稿では日米の自動車産業の企業間関係を比較し、またその近年における変化を見ながら、リーン生産方式に対応するパートナー企業間関係について考えてみたい。

## 二、日米の売買契約についての考えの違い

日本とアメリカの企業の売買契約に対する考え方には大きな違いがある。筆者が企業に勤めていた時にその違いを痛切に感じたことがある。これは自動車産業に関連する例ではないが、企業間関係を考える場合の背景として述べておきたい。

電力会社などの顧客へ電力ケーブルを納入する時、当然先方の作成した仕様書に合致する製品を製造し納入するわけであるが、納入時に顧客は受け入れ検査を行い、その製品が仕様書に合致しているかを確認する。例えば納入するケーブルが仕様書に定められた電圧まで耐えられるかは、定められた検査の方法に従って実際にその電圧をかけてみて確かめる。このような受け入れ検査の仕方には日米の顧客によって大きな差があるわけではない。違いはその後である。アメリカの場合、一度受け入れ検査に合格すればそれで納入メーカーはその責任を果たしたことになる。たとえその後そのケーブルが、電気

を通して使用するようになってから事故を起こしても、それはそのメーカーの責任ではない。なぜなら受け入れ検査によって要求仕様を満たしていることが明らかになっているからである。

しかし日本の顧客の場合はかなり様子が違う。ケーブルを納入し、顧客がそれが要求する仕様を満たしていることを認めればその代金は支払われ、売買契約はそこで完結したように見える。しかし納入したメーカーの責任はその時点で解除されたわけではない。そのケーブルが実際に使用されるようになってから何らかの事故が起き、そのケーブルが使用できなくなったとする。その事故が明らかにメーカーに責任がないと分る事故（例えば道路工事のためにその地下に埋設してあったケーブルが損傷を受けたなど）でなければ、そしてたとえそのケーブルが納入後数年を経ている、メーカーの技術部長は直ちに顧客にお詫びに伺い、事故原因の解明を約束しなければならぬ。事故の原因がそのメーカーの製品設計や製造に起因するものであれば、その原因を除去する対策を至急に立てて、お詫びと同時に報告しなければならぬ。代品を納入する場合もその価格は事故原因によっては通常の価格とはならないことも多い。メーカーが事故責任に応じた費用を分担するという考えで価格は決定される。

この例は売買に対する考え方が日米によって違うことを教えてくれる。アメリカでは売買は買い手の要求通りの製品の納入をもって終了すると考えられている。それに対して日本では、メーカーと顧客との長期にわたる関係の維持という考えが先にあり、その長期の関係の中に個々の製品の売買が位置づけられているように見える。もう一つの例を挙げてその点を明らかにしたい。

これはごく普通の日本企業で起こり得ると考えられる一つの例である。勤続年数のそれほど長くはない社員が資材部門に配属されたとする。彼は新しい仕事に張り切っていて、早く何か成果を挙げて認められたいと思っっている。それで自分が購買を担当しているある資材をよく調べてみると、現在取引していない新たなB社から購入すれば現在のA社の購入価格よりも安く仕入れられることが分った。それで彼は喜び勇んで資材課長に、仕入先のA社からB社への変更による購入価格の引き下げを提案する。ところがその時課長は彼の期待を裏切るような反応を示すかもしれない。彼の提案が拒否される場合があるのである。その場合恐らく次のような理由の中のいくつかが挙げられるだろう。一、A社の社長は当社の創設者を助けてくれた人である。当社の今日があるのはA社の社長のお陰である。二、資材が極端に不足した石油シヨックの時に、A社はそれ以前と変らぬ価格で供給を継

続してくれた恩義がある。三、B社は新しい得意先を獲得したために安い価格を提示しているが、契約し納入するようになる、やがて値上げを要求してくるかもしれない。四、購入価格を引き下げるのが目的なのだから、A社にB社の安い価格を示して、値引きさせればよい。五、A社とは社長の紹介によって取引を開始したのだから、社長の在任中は取引を継続せざるをえない、などである。

このような例からも分るように、日本の企業における取引には義理人情という要素も入り込んではいるが、短期的な合理性よりも信頼関係に基づく長期的な合理性を求めようとする傾向があることも事実である。長年にわたる取引の中で信頼できる取引先のみが残され、長期的に見れば信頼性の高い製品が妥当な価格で安定して供給されるのである。その特徴を清水（一九九三）は信頼取引と呼んでいる。「信頼取引は、一回一回の取引で利益がなくても、複数の信頼できる相手と長期的、多角的に取引することによって、全体的に利益ができればいいという取引の仕方である。」と語っている。これは売り手と買い手との間に「貸し」「借り」が累積されていく関係でもある。相手の無理な依頼を受けて貸しを作っておけば、その後の取引でその貸しを返してもらえという期待を持つことになるし、他方の当事者は貸しを返す

義理を感じるようになる。このような信頼取引のルーツを清水は稲作農業から生まれたお互いの信頼関係の重視と、江戸時代に武士の価値観の影響の下で「利」よりも「義」を重んぜざるをえなかった商業道徳に求めている。

日本の取引慣行の起源がこうした日本的な文化や社会的環境に求められるとしても、その慣行に経済的な合理性がなければ現在まで存続するはずがない。その経済的合理性とは売り手と買い手との協力による長期的な合理性の追求であり、その基礎には相互の信頼関係がある。こうした日本的な売買についての考え方は自動車メーカーの部品の調達にも反映されている。次に日米の自動車メーカーの部品調達方法を比較することによって、日米の企業間関係の特徴を浮き彫りにしたい。

### 三、日米自動車メーカーの部品調達方法の比較

自動車メーカーが取引している部品サプライヤーの数は、日米両国の部品調達方法を比較した時に一番はつきりと分る日米の違いである。まずこの点を見ていこう。この点について詳細な検討を行っている浅沼（一九九二）が示す具体的な数字を見てみたい。

第一表

全社的なサプライヤーの数

GM(北米)に対する生産用資材のサプライヤーの数	五、五〇〇社が全体の八〇%を供給(一九八六年)
フォードと取引関係にある部品サプライヤーの数	二、五〇〇(一九八六年)
クライスラーの同行の数	二、〇〇〇(一九八六年)

トヨタの部品サプライヤーの数  
一七二社が部品全体の九〇%を供給(一九八六年)

日産の部品サプライヤーの数  
一六三社が部品全体の九〇%を供給(一九八二年)

マツダの加工サービスおよび部品メーカーの数  
三三八社(一九八二年)

工場レベルでのサプライヤーの数

GM(一九八六年) 比較的新しい専門化した工場 三〇〇社

GMの多くの車種を組立てている工場 一、二〇〇社

トヨタ(一九八三年) 高岡工場 一三五社

このような取引部品サプライヤー数の一桁を超えるような大きな違いは単に偶然生じたものではなく、自動車メーカーの基本的な購買方法、自動車メーカーの意図する部品サプライヤーとの間の企業間関係の違いを集約的に示しているものと考えざるをえない。それでこのよう

な差が生じた原因を考えてみたい。

サプライヤーの数と並んでもう一つの大きな違いは内製比率の違いである。日本の自動車メーカーの部品内製率が低いことは広く一般に指摘されているところである。下川(一九九四)は内製率の高さがアメリカのビッグスリーの特徴であるとして、「GMは七〇%以上、フォードが六〇%、クライスラーが五〇%と一般に言われていた。日本メーカーの外部調達率が七〇%から八〇%近いのとは対照的。」と述べている。Lyons(一九九〇)によればアメリカメーカーの内製比率はもう少し低い。ミシガン大学の調査ではアメリカのビッグスリーの自動車部品の外部からの供給率が一九九〇年代には一九八五年から一三%増えて約五八%になったとしている。つまり内製率は八五年が五五%、九〇年代に入る頃にはそれが四二%に落ちたということになる。

日米の個別企業の内製率の対比を具体的な数字で示した文献は多くはない。多くの文献に共通して引用される資料として、中小企業庁委託調査「生産分業体制における中小企業の役割に関する調査」(委託先(社)中小企業研究センター、一九八〇年一月)がある。これには次の数字が示されている。

第二表

外部調達比率	一九七八年	トヨタ	GM
		七五%	五二%

内製比率と上述したサプライヤーの数を併せて考えてみると、一見して内製比率の大きいアメリカの方がサプライヤーの数が多いのはおかしいように思える。実はそうではなく、アメリカは内製比率が大きいからサプライヤーの数も多いのである。つまり内製を基本としており、そのために加工段階の低い多種多様の材料を購入して社内で加工・組立していると考えれば、辻褄が合う。それに反して日本の自動車メーカーは社内での加工・組立を避けて、できる限り加工・組立された独立した部品を購入しているわけである。

アメリカでは内製を主とし、日本では外注を主としているというこの対照的な違いはどこから生じているのだろうか (Lyonsが示すように、この差は一九九〇年代には少し縮まってきている)。その原因を歴史を遡って明らかにしてみたい。

四、現在の部品調達方法と企業間関係の形成過程

日米の自動車産業における部品調達の方法と部品サプライヤーとの関係は、基本的には両国の生産システムの

違いを反映しているが、日本の場合歴史的事情により影響されているところも大きい。アメリカでも一九二〇年代までは外部調達率が高かった。しかしフォード的な大量生産体制が確立していく過程で、最終工程である組立ラインで部品の供給を同期化させるために部品生産を内製し、内製率を高めたのである。従って部品の生産も完全に大量生産の体質となり、技術変化や設計の変化に適応できない硬直的な体質になってしまった。内製に要する材料や加工段階の低い部品は自動車メーカーが作成した詳細設計図面に従って入札によって発注される。従ってそのサプライヤーとは短期的な下請外注加工型の関係にあった (下川 (一九九四))。

もともとアメリカでも一部のシステム部品は完成された形で購入されている。高度に洗練された自社技術を持つているサプライヤー (例えばボルグ・ウォーナー、ベインディックス、デーナー、TRWなど) からは完成したシステム部品を購入している。そしてこうした部品メーカーとの契約期間は一般に数年に及んでいる。

他方日本の場合、外注への依存度が大きいのは、歴史的な事情によるところが大きいと思われる。一九二〇年代以降の発展の過程で、軍事産業であった自動車産業は一九三六年の自動車製造事業法によって国内資本による一〇〇%の国産化を求められた。そのために部品はそれ

までの輸入依存から国内調達へと移行する必要があった。それで品質基準を満たした必要な量の部品を生産できる企業を日本国内に求めた。商工省は当時乱立気味の部品メーカーの統制的整備に取り組んでいて、部品メーカー数を一三六社の優良企業に限定し、自動車メーカーにはこれら優良部品メーカーを活用し、そこから調達できる部品は内製しないよう指導した。このような状況下で少数の優れた部品メーカーを選び、そこに設備、資金、技術の援助を行って、共同で努力するという現在の自動車メーカーと部品サプライヤーとの企業間関係の原型ができたのである（小野（一九八一））。

アメリカの部品調達方法は戦略的な意図をもったものだった。部品生産は、自動車生産システム全体の円滑な運営という観点から大量生産システムの中に垂直統合されたのである。これに反して日本的な部品調達方法の発端は歴史的な条件によって強制された、意図せざるものだったといえる。しかしそれは日本的な生産システムの中で経済的にも合理性を持つものとなった。

### 五、アメリカにおける部品サプライヤーとの取引慣行

アメリカの部品サプライヤーは、前述したように、一、高度に洗練されたシステム部品を供給していて、自社技

術を持っている少数のサプライヤーと、二、単純な部品を供給していて、自社技術を余り持たない多数のサプライヤー、という二つのカテゴリーに分類される。この二つのカテゴリーの中で契約期間の短いアメリカ的な特徴を特に強く持つのは後者である。前者では自動車メーカーが要求する仕様書通りの製品を大量に生産するために特化した設備の投資も必要になる。こうした投資の償却を保証するために、通常三〜五年の長期契約を行っている。

第二のカテゴリーに属するものは一年を原則とする短期的な契約である。供給する部品は一〜二年で設計が変更されるものが多いということもあるが、供給できる部品サプライヤーが多数あるので、一年毎の入札によってサプライヤーを競争させ、価格を最低限度に引き下げるのが短期契約の目的である。この種の部品も独自の金型や治工具有必要とすることがあるが、その場合自動車メーカーがその調達に要する費用を一時払で負担して所有権を確保し、その上でサプライヤーに貸出して部品を製造させるという方法が一般的な慣行になっている。契約期間は、フォードでは標準的な慣行では一年としており、購買担当者には一年の終わりにもう一年契約を継続するオプションが与えられている。GMの場合は基本的には契約期間は一年であって、一年の終わりには同種の

部品の市場調査を行い、もしその契約を継続する必要があれば本社まで出向いて承認を得る必要がある。このように第二のカテゴリに入る部品では、形式的な契約期間である一年が終わる時には、数年にわたって設計の変わらない部品であっても契約が打ち切られるのが原則で、競争入札のメカニズムを通じて可能な限りでの安価な購入価格を実現しようとしている（浅沼（一九九二））。

それではこれと対比される日本的な契約慣行はどのような特徴を持っているのだろうか。

#### 六、日本における部品サプライヤーとの取引慣行

日本における取引慣行の特徴はさきの例にも示したように、信頼関係を基礎とした長期的合理性を重視するものである。一年毎の入札によって短期的な最低購入価格を実現するという方法は採らない。

基本的な関係を規定する基本契約の有効期限は通常一年であるが、いずれか一方が反対を申し出ない限り期間は無改される。そして実際殆どの場合契約は無限に更改されていく。新しいモデルの製造が始まる場合は指名業者（すでに長期的な取引の実績があるところのみ）による入札が行われ、納入社が決まる。部品の納入はこのモデルが続く限り続く。フル・モデルチェンジは通常四年であるから、その間は納入が続くことになる。一般的に

はモデルの数の方が取引している部品サプライヤーの数よりも多いから、一つの部品サプライヤーは常に何らかのモデルに対する納入を行っていて、取引が継続することになる。取引は特別のトラブルが起きない限り際限なく続くのが普通である。

こうした部品サプライヤー自身が部品の組立メーカーであり、さらに加工度の低い部品や材料をそのサプライヤーから購入するという重層的な構造ができていく。それでも長期的な取引が行われている。こうした重複した加工のヒエラルキーは系列と呼ばれ、長期的な取引関係の中で形成されたものである。

#### 七、日米の売り手・買い手関係のモデル化

これまで日米の対比で両国の部品メーカーと自動車メーカーとの取引慣行の特長を明らかにした。これを要約すると次のようになる。

アメリカ：垂直統合が進んでいる。部品の加工が社内で行われる比率が大きく、従って購入する部品は加工度の低い材料の状態に近いものとなる。そのため自動車メーカーの提示する仕様書通りの製品を最も低い価格で提供できるサプライヤーを市場原理を働かして選択し、短期的な経済性を追求している。他方完成したシステム部品の調達には、長期的な契約が行われている。

日 本：垂直統合を行わない代わりに、部品サプライヤーとの間に単純な市場の関係を越えた、中間組織とも言える特殊な企業間関係を作り出して、加工度の高い部品を購入している。部品サプライヤー自身も組立メーカーであり、全体として自動車メーカーを頂点とする重層的な部品供給の企業系列が形成されている。

つまりアメリカの場合、組織か、市場かという二分法に近い形を採っており、そして市場の場合は短期的な経済性を求めている。日本の場合はこの二分法で割り切れない第三の取引形態である「中間組織」を採用し、長期的な経済性を求めている、と言つてもよいだろう。こうした対照的な日米の自動車メーカーと部品サプライヤーとの企業間関係を図式化すると「対立のアメリカ」と「協力の日本」といえる。

まずアメリカの場合を考えてみたい。企業はある取引を市場を介して行う場合と垂直統合して企業内に内部化する場合があります。この代替的な選択を取引費用の節約から説明しているウイリアムソン（一九七五）は、人間の行為は完全には信用しえないと仮定することから出発する。売り手も買い手も共に制約された合理性と機会主義への傾向とを持っているのである。取引では売り手と買い手との間に情報の非対称的な存在と機会主義的な行動があり、これが取引費用を増加させる要因となる。従

って市場取引での売り手と買い手との関係は対立的なものとしてとらえられる。勿論市場取引でも対立的な関係を緩和する力も働く。それは集団の圧力や集団的な経験評価システムである。つまり信頼を失うとか評判を落とすとかいう制裁が働くのである。他方取引を内部化して一つの権限関係の下に入れた場合には取引費用の発生がある程度抑え、売り手と買い手との間の協力的な関係が成り立つ、と考えている。

企業の競争戦略について包括的な研究を行ったポーター（一九八〇）の場合も、売り手と買い手との関係を対立的なものとしてとらえている。彼は競争状態を決める五つの力の中に、売り手と買い手との間に働く交渉力を含めている。ここで前提とされている売り手と買い手との間の基本的な関係とは、交渉力の大きい方が相手の利益を奪い取るというWin-Loseの対立的な関係である（ポーター（一九八五）では価値連鎖を企業間にも拡大した価値システムという概念を用いて、売り手と買い手との間に共通する利益が成り立つことを論じているが、これについては後述する。なおポーターは競争状態を決める五つの力を論じた論文でハーバード・ビジネス・レビュー誌の一九七九年の最優秀論文としてマツキンゼー賞を授賞しているが、このことは売り手と買い手との対立的な把握が広く是認されていたことを示す）。

ウイリアムソンやポーターが前提としている売り手と  
買い手との関係を図式化すれば、第一図のようになる。

第一図

対立的な関係



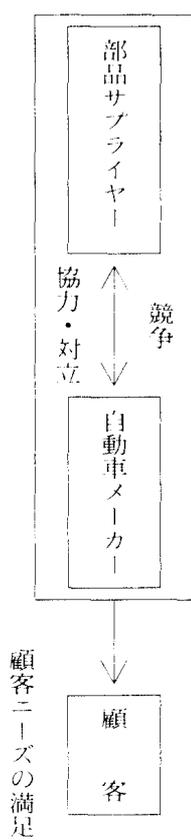
他方日本的な企業間関係には売り手と買い手が協力  
してより高次の目的である顧客ニーズの満足を実現しよ  
うとする姿勢がある。そして長期的な信頼関係を維持す  
ることによってお互いに利益が得られるようなシステム  
が構築されている。これを図示すると次のようになる。

ここに図示したように、自動車メーカーと部品サプラ  
イヤーは一つのチームを構成し、チーム全体として顧客  
ニーズの満足に努めている、というモデルを描くことが  
できる。顧客ニーズの満足というより高次の目的を持つ  
自動車メーカーをリーダーとするチームの中では、自動  
車メーカーと部品サプライヤーは共にこの目的に向かっ  
て協力するパートナーである。しかし買い手と売り手と  
しての関係は残っているのだから、ウイリアムソンが前  
提とした限定された合理性と機会主義的な傾向は依然と  
して残っている。しかしここにはそうした対立の側面を  
強める要因を抑え、協力が主要な側面となるような基盤

がある。またその協力関係の基盤を維持し育成していく  
ような、自動車メーカーの構築したメカニズムがある。

それは部品サプライヤー間の競争を巧みに利用したもの  
である。こうした点をもう少し詳しく見てみよう。

第二図



まず自動車メーカーと部品サプライヤーとの間に成り  
立つ協力関係の基盤とは何かを考えてみたい。買い手と  
売り手との間に対立ではなく協力関係が成り立つには、

この両者の間には一方の利益が他方の損失となるWin-Loseの関係ではなく、両者が共に利益を得られるWin-Winの関係がなければならない。そのような関係を成り  
立たせている基本的な条件をまず明らかにしたい。それ  
は自動車メーカーの側の一部部品の技術の部品サプラ  
イヤーへの分散と、部品サプライヤーの側の特定自動車メ  
ーカーに特殊化された経営資源である。

アメリカの大量生産方式の企業では部品に関する技術  
は、特定のシステム部品を除いて自動車メーカーに集中  
している。そして多くの部品サプライヤーは定められた

設計図に従って製造できる技術があるだけである。ところが日本の生産方式では多くの部品の技術はサプライヤーに分散している。自動車メーカーは自動車の競争力を左右する中核技術は自社に留めて、その機能部品は内製している。自動車メーカーが示す設計図に従って主としてそのための部品を製造する部品サプライヤー（貸与図メーカーと呼ばれる）の場合には、その部品を製造できる工程技術しかない。他方部品の設計を自らの手で行い自動車メーカーに承認を得る部品サプライヤー（承認図メーカーと呼ばれる）の場合には製品技術も持っている。この種の部品は自動車の競争力に決定的な役割を果たすわけではない。自動車メーカーはその部品に関する製品技術を部品サプライヤーに任せ、自社では保有しない。だから自動車メーカーは部品サプライヤーと密接な関係を築き、部品サプライヤーの協力を得る必要がある。

一方部品サプライヤーの側には特定顧客に限定された経営資源が生じる。技術も設備もかなり特定顧客向けの限定されたものになっている。自動車メーカーには主としてそのメーカーに部品を納入している系列部品サプライヤーがあるが、そうしたサプライヤーがその経営資源を親会社に特殊化しているのは当然であるといえよう。しかし特定の自動車メーカー系列に属していない部品サ

プライヤーについてもこれは言えることなのである。例えばワイヤハーネス・メーカーの大手三社はそれぞれ独立した電線を主とするメーカーであって、世界的な規模で事業を展開している。だからどの自動車メーカーの系列にも属していないし、各社それぞれほとんどすべての自動車メーカーと取引している。そのような独立した部品サプライヤーの場合でも、その傘下にある系列ワイヤハーネス製造会社の工場の立地はかなり顧客に特殊化したものとなっている。そのことは自動車メーカーの工場との距離を調べてみると分る。

**第二表**

ワイヤハーネス製造工場から一番近い自動車アセンブリ工場までの距離

工場数	距離
二七	四〇km以内
一九	四〇km超 八〇km以内
二五	八〇km超

道路の渋滞の程度にもよるが、一〜二時間程度で製品を納入できる距離にある工場が $\frac{2}{3}$ 程度を占めている。多数の工場が明らかに特定の自動車メーカーの工場への納入の便宜を考えて立地されているのである。また製造

に必要な装置にも特定の自動車メーカーの特定の車種に特殊化したものが沢山ある。

製品技術についても同様に特定の自動車メーカーに合せた技術を蓄積しておかねばならない。新しいモデルの開発時に早い段階から協力するには、そのメーカーの製品設計についても充分に知識を持っていなければならぬからである。

このように承認図部品サプライヤーの持っている経営資源には、特定メーカーとの取引に限定された目的を持っているものが多いといえる。ウイリアムソンの言う資産特異性 (asset specificity) である。(ウイリアムソンによれば資産特異性が高まれば市場での取引に代って内部化の傾向が現れる。そういう意味でも日本の自動車メーカーと部品サプライヤーとの関係は中間組織といえる。) こうした特殊化された投資は、同一の自動車メーカーとの長期の取引が保証されていなければ実現できないことである。他の用途に転用できないこうした投資は、長期の取引によって回収されることになる。

上述したような自動車メーカーの側における一部部品技術の部品サプライヤーへの分散と、部品サプライヤーの側における技術や製造設備などの経営資源の特定自動車メーカーに対する特殊化が、自動車メーカーと部品サプライヤーとの間に相互依存の関係を生み出し、共通の

利益基盤となっている。

自動車メーカーは同一の部品を複数のサプライヤーから供給させることによって (しかし同一モデルの同一部品を複数社に納入させることは減多にない)、部品サプライヤーへの依存のリスクを軽減しているが、それにしてもし相互依存関係は日本的な信頼感に基づく長期的取引慣行があつてこそ実現できたものであろう。

貸与図サプライヤーの場合には上述の説明は成り立たない。この場合には企業系列的な関係が共通の利益基盤となつているといえよう。自動車メーカーが成長を遂げれば、そこに納入している部品サプライヤーの受注が増える、という関係がある。ほとんどの売上高を一つの自動車メーカーに依存している専属に近い部品サプライヤーの場合は、こうした関係が実感されている。そして日本の部品サプライヤーの少なからぬ部分がいずれかの自動車メーカーの系列に属しているから、その自動車メーカーとの一蓮托生的な共通の利害関係がある。そこから精神的なものとしての系列意識も生じる。

こうした共通の利害関係をさらに補強するために、自動車メーカーは取引慣行を利用している。浅沼 (一九八四) によれば次のようなものがある。

価格決定：自動車メーカーの部品購入価格の決定方法は、ポーターがいうような売り手と買い手の交渉力で利

益を奪い合う仕組みにはなっていない。協力ができるメカニズムを自動車メーカーが作り上げているのである。

購入価格決定は、部品サプライヤーの提出する見積書をベースとして価格交渉で行われる。この際粗マージンの多寡を争うという形では行われない。この部分についてはすでにある比率で認められているからである。それで価格からこの部分を差し引いた部品サプライヤーにとって原価となる部分を、自動車メーカーが目標としている値までシステムティックな努力によって引き下げられないか、それに対して自動車メーカーとしてどのような協力ができるかという検討がなされることになる。

**VA提案の利益還元**：承認図サプライヤーが部品の設計を変更して原価低減に成功した場合、一定期間価格を据え置いて、原価低減の利益がそのサプライヤーに還元される方法を採用している。期間は、その設計変更が部品サプライヤー単独の努力の成果であれば一年間、自動車メーカーとの共同研究の成果であれば半年間、である。**型の償却費**：特定の車種の部品にしか使えない資源として金型などがある。型の減価償却費は見積書を提出する時に自動車メーカーから示される目標台数によって計算されている。販売台数がその目標台数に達しない場合には未償却額を算出し、その額を自動車メーカーが負担することによって部品サプライヤーのリスク負担を避けて

いる。

以上のような慣行を作り上げて、自動車メーカーと部品サプライヤーとの協力を促進している。しかしここで触れておかなければならないのは部品サプライヤー間の競争である。自動車とメーカーは同一の部品に対して複数社に納入させ、部品サプライヤー間の競争を煽っている。この種の競争を伊丹（一九八八）は「見える手による競争」と称している。信頼に基づく協力関係においても、競争によってその合理性が保たれている。

## 八、アメリカにおける企業間関係の変化

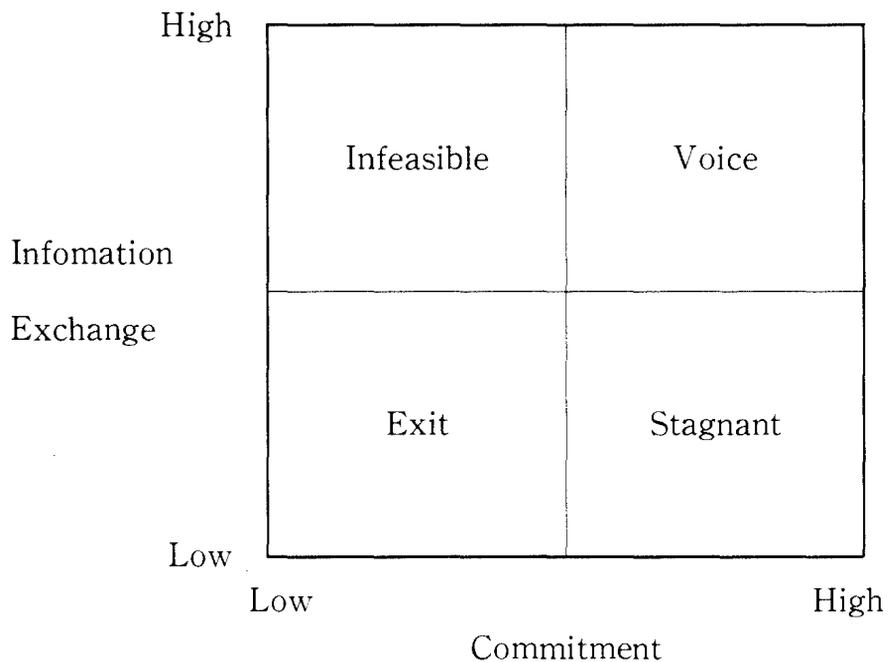
一九八〇年代に入ってアメリカの自動車メーカーは日本企業との競争に危機感を抱き、その生産方式の改革を始めた。まずフォードがリーン生産方式の採用に先鞭をつけ、やがてクライスラー、GMも追随することになるが、こうした生産システムの変化の中で自動車メーカーと部品サプライヤーとの企業間関係にも変化が生じた。リーン生産システムを採用する過程で、企業間関係の改革の必要が意識されたためである。この変化はどのようなものであったか。先に述べたIMVPの一員でもあったHelper（一九九一）を中心に見ていきたい。

ヘルパーはまず分析のフレームワークとして「Voice」と「Exit」という二つの概念を利用する。これはヘル

パー自身が断っているようにHirschman (一九七〇)の概念の借用である。アセンブラーとサプライヤーとの関係を情報の交換と関与の程度という二つの軸で構成した四つの象限で示している(第三図参照)。そしてこの四つの象限の中で情報交換が濃密で関与の程度の大い象限を「Voice」と呼び、その対極の情報交換も関与の程度も少ない象限を「Exit」と呼んでいる。そして一九八四年と一九八九年に自身で行った調査の結果を踏まえて、この五年間に取引先の絞り込みに伴う取引停止というExitな関係の強化を含みながらも、全体としてExit的な関係からVoice的な関係へ向かって変化していることを明らかにしている。

一九八〇以前のアメリカ自動車産業におけるサプライヤーとの関係はExitベースであったが、アメリカの自動車メーカーは日本との競争に対応するために二つの方法を採用した。一方で製品設計やジャスト・イン・タイム納入のできないサプライヤーを切っていく(Exit関係の強化)と共に、コスト削減を部品サプライヤーの利益を絞らないで実現できる長期的な関係の強化(Voice的方法)にも乗り出した。

第3図 Dimensions of Relations



その結果一九八四年と一九八九年の五年間に次のような変化が生じている。これは調査依頼を行った外資系企業を含まない四五三社の部品サプライヤーの内、一九八四年と一九八九年との両方に回答を寄せた三九四社のデータの内主なものである。

情報交流の変化

一九八四年 一九八九年

品質管理データの提供

一六％ 九二％

生産工程毎のコスト分析の提供

三 一九

相互訪問

二カ月に一回

五〇％ 七四％

二週間に一回

二二 三六

同一製品を納入しているサプライヤーの数

二社 一・五社

類似製品を納入しているライバルの数

二・三社 一・九社

契約年数

一・二年 二・三年

契約年数別契約数

一年以下

七三％ 四一％

一、一年～二、九年

一三 一九

三年以上

一四 四〇

他のサプライヤーが同様の価格でさらに優れた部品の

納入を申し出た時アセンブラーはどう思うか

直ちに切り替える

三七％ 三九％

当社を支援して同等のものを作れる

一四 三一

ようにしてくれる

このような変化にもかかわらずヘルパーは、自動車メーカーと部品サプライヤー間の関係の真の改善はなされていないと結論づけている。その理由はこの最後の調査項目にあるように、他のサプライヤーが同等の価格でもっと優れた部品を納入すると申し出た時に、自動車メーカーはどのような対応をするだろうかというサプライヤー

の予想に表れているという。四〇％近いサプライヤーは技術的に可能なら直ちに切り替えるだろうと見ており、自社を支援して同等の部品を作れるようにしてくれると考えているところはまだ三一％でしかないからである。これはサプライヤーの自動車メーカーに対する不信感がまだ大きいことを示している。

この調査で大変興味のあるのは、上掲の表に示さなかったが契約の長さで部品サプライヤーの設備投資との関係である。コンピュータによる数値制御の機構を持った工作機械が必要だが持っていないという会社は契約期間の長さと共に減っていく。そして五カ年を超える契約期間の会社では必要だが持っていない会社はゼロになり、八〇％程の会社がこの種の工作機械を備えている。一年以下の契約期間の企業では、必要なのに備えていない企業が三三％程度、備えている企業が六〇％程である。これは長期契約による企業経営の安定化が部品サプライヤーの設備投資意欲を促進し、売り手と買い手の双方の利益となつて示している。

ヘルパーはサプライヤーの自動車メーカーに対する信頼性が五年前に比べて高まったとは考えていない。この結果から見れば、アメリカの自動車産業ではVoice的な関係はまだ定着しているとはいえない。短期的なコスト削減（これはVoice的な関係の強化に繋がる）の圧力と長

期的な競争力（これはVoice的な関係によって推進される）との狭間に立っているといえよう。

自動車メーカーと部品サプライヤーとの協力関係は日本ではその初期における特殊な社会的条件によって規定された。しかしその後長期的な信頼に基づく取引慣行をベースとして部品技術を部品サプライヤーが蓄積する、日本的生産システムに対応した協力関係が創造された。

これに対してアメリカの自動車メーカーが日本に見られるような密接な企業間関係の経済合理性に注目し、その構築に努め始めたのは一九八〇年代に入ってからである。だからヘルパーが企業間関係に本質的な変化が生じていないと言うのも当然である。変化にはもつと時間が必要である。それにしてもアメリカの自動車メーカーは少し性急に過ぎるように思う。契約期間の長期化と引き換えに価格の引き下げを要求している。しかし先に日本の例から明らかにしたように、自動車メーカーと部品サプライヤーとの共通の利益基盤は、自動車メーカーが一部の技術を部品サプライヤーに委ね、部品サプライヤーが特定自動車メーカーに特殊化された経営資源を持つことによつて成り立つのだから、時間を要するのは当然である。そしてこのような関係を築くには両者ともリスクを冒すわけだから、信頼関係がなければその方向に向かつての事態の進展は始まらないのである（この調査が行

われたのは五年以上も前であるのでその後の進展もあるはずである）。

アメリカでも密接な企業間関係を求める声は多い。その理由はそれなくして競争優位の獲得は困難だという認識が一九八〇年代に大いに広まったからである。Cole and Yakushiji（一九八四）によれば日本企業は優れた企業間関係のお陰で自動車一台当たり三〇〇ドルから六〇〇ドルのコスト優位を一九八〇年代の初期に達成していた。また先にも述べたようにアメリカの自動車メーカーは大量生産方式に対応する部品生産システムを社内に確立していたが、それは完全に大量生産の体質となり、技術変化や設計の変化に適應できない硬直的な体質になっていた。自動車のリーン生産方式に対応するには部品の生産にも柔軟性が必要になるが、それには後述するVAPの例のように小規模企業が有利になることも多い。

### 九、ポーターによる企業間関係の重視

先に述べたようにPorter（一九八〇）は売り手と買手の関係を、利益を奪い合う対立的な関係にとらえている。ポーターはその後の著作で彼の理論を發展させているが、ここではVoice的な企業間関係を重視している。Porter（一九八五）では一つの企業が事業を行うに当たって行うさまざまな活動とその相互関係を体系的に分

析し競争優位を実現する基礎概念として価値連鎖を提示しているが、この概念による分析を個別企業の活動に留めず企業間にまで広げている。そして個別企業の価値連鎖が供給業者、製造メーカー、チャネル、買い手と連続する価値システムの流れの中に位置付けられていることを指摘する。このような連結関係を彼は「垂直連結」と呼ぶ。そして供給業者やチャネルの活動の仕方によって製造メーカーのコストや成果が変わることを明らかにし、供給業者やチャネルとの関係は一方の得点が他方の犠牲でのみ可能なゼロサム・ゲームではないことを明らかにする。ここで彼が挙げている例はチヨコレート素材メーカーと製菓業社との取引である。チヨコレートを固形棒ではなく液状のままタンク車で運ぶ契約ができると、素材メーカーは型流しや包装のコストが節約でき、製菓業社は仕入処理と溶解のコストを下げるができる。しかしこのために素材メーカーはタンク車という特殊化された投資が必要になる。従って長期取引が保証されなければこの取引は実現されないうし、また日本の自動車メーカーのような利益配分の慣行が確立されていなければ、活動の調整によって得られた成果は交渉力によって配分されることになる。

さらにPorter (一九九〇)ではある国のある産業が国際競争力を獲得する要因四つ(国のダイヤモンド)の

一つに優れた関連・支援産業を挙げている。そこで彼が重視しているのは支援産業の優れた企業が提供する製品そのものではなく、そうした企業との間で生じる緊密な関係である。緊密な関係を結びその刺激を受けることによって向上とグレードアップが起きると考えているのである。だから支援産業として優れた役割を果たす企業は、本腰を入れて協力してくれる同一国内に立地する企業でなければならぬのである。このようにポーターはその理論の発展と共に企業間関係を重視している。

#### 一〇、価値付加パートナーシップ、供給連鎖

Johnston & Lawrence (一九八八)は垂直統合型の大企業に挑戦するネットワーク組織としての価値付加パートナーシップ(VAP)を論じている。「VAPとは一連の独立した会社群が密接に協力し合い、すべての付加価値チェーンに沿って商品とサービスの流れを管理するものである。」付加価値チェーンとは商品やサービスが原材料から製造や流通の過程を経過して最終消費者に至るまでの連続したつながりである。京都の西陣織や燕の洋食器などの日本の地場産業を考えればよい。そしてこのチェーンを構成する各過程間の取引を市場でもなければ組織でもない第三のもの(中間組織)ととらえている。このチェーンの参加者に共通の利害関係が生ずるのは、

「それぞれが互いに他の会社の成功に対して利害関係がある」からである。イタリアの繊維産業におけるマツシモ・メニケッティの例はこうである。彼は父親から受け継いだ大きな垂直統合企業を一九七〇年に解体し、八つの独立した組織によるVAPにその事業を移した。会社が大きく官僚的になりすぎて、新しい競争のニーズに対応できなくなつたと信じたからである。彼はこのVAP全体の管理を担当している。この八つの独立した組織の経営者は競争力をつけるには財務的に健全で、効率的な市場志向型でなければならぬことを理解しているの  
で、パートナー間にコンピュータ・ネットワークを構築して情報の共有化と共同化を行っている。ここでは競争相手とも仕事を助け合つてやり繰りし、全員を傷つける過剰設備を避けている。

著者は日本の自動車メーカーもVAPのように運営されているといい、クライスラーの返り咲きは、部分的には同社の供給業者、卸売業者及び労働組合とVAPを創設したからであるとしている。

またStalk & Hout (一九九〇)では「供給連鎖」という概念を提示し、「今日では創造的なメーカーは供給連鎖をもつと自社に都合よく密接に機能させ、この点では一步先を行っている。こうした企業は自社の段階での競争の効率を挙げるために、供給業者と顧客を實際に支

援している。」「自社は相互に依存し合っている企業連鎖の一員で、この連鎖は他の連鎖と最終顧客を争っている、と考えることがかつてないほど重要になっている」としている。その理由として技術と時間がある。「多くの最終製品が、最終製品と供給業者から購入する部品との間のデリケートな設計の調和に依存しているので、日本の技術中心の企業は一社か二社の供給業者を選んで親密な関係を作り上げることがこのデリケートな設計の調和にどんなに価値があるか実証した。」「顧客は在庫量の削減を望み、供給業者にリードタイム短縮を強要する。リードタイムへかかるこの圧力は、供給連鎖全体に広がる。：もし自社に不可欠の信頼できる供給業者の一つが、決まって連鎖内の他社を待たせるとすれば、連鎖内の全企業が危険なのだ。」と述べ、供給連鎖内にある供給業者や顧客との密接な協力が競争優位に重要であることを強調している。

### 一一、変化する日本の企業間関係

日本の自動車メーカーと部品サプライヤーの関係も現在変化の過程にある。日本国内における自動車生産は一九九〇年をピークとしてその後低下している。自動車メーカーと部品サプライヤーとの間の協力的な関係を促進していた要因の一つに右上がりの自動車生産があつた。

それが今崩れている。バブル景気まで多くのモデルの開発と高級化による差別化戦略を採っていた自動車メーカーは、円高の影響も受けて今低価格へと戦略を修正している。部品サプライヤーには三〇%を超えるコストダウンが要求されている。

こうした経営環境の変化の下で自動車メーカーと部品サプライヤーとの企業間関係にも微妙な変化が起きている。例えばワイヤハーネスは労働集約的な製品であるにも拘らず、これまで海外の安い人件費を利用した製品の輸入がほとんど行われていなかった。大手ワイヤハーネス・メーカーは東南アジアを始めアメリカ、ヨーロッパにも多数の工場を持ち、世界の市場に向けて供給している多国籍企業である。しかし日本国内の自動車メーカーにだけは日本で製造した製品しか供給していなかった。

日本市場だけはその内部のみで生産と消費が自己完結的に行われる閉鎖性を持っていた。それは自動車メーカーの要求するJIT納入、短い納期、多数の仕様、頻度の高い設計変更、などに対応するには日本国内の、しかも自動車メーカーの工場の近くに立地することが必要だったからである。しかし自動車メーカーの強いコスト引き下げの要望に應えて、今一部の生産を海外へ移転している。日本国内の、しかも自動車メーカーの組立工場へわずかに一、二時間で行ける距離に立地するほどの資産の

特殊化が必要だった生産を、輸送だけでも数日を要する海外へ移転させるには、自動車メーカー側の購買行動の変化を伴う必要がある。これは資産の特殊化という参入障壁の一部が崩れることでもあり、海外のワイヤハーネス・メーカーの参入の機会ともなり得る。

今自動車部品はアメリカとの間で摩擦の原因となっている。今後政治的な配慮ばかりではなく、経済合理性の面からも輸入部品が増えるだろう。そしてそれに伴って自動車メーカーと部品サプライヤーとの間の企業間関係にも変化が見られるだろう。しかしそこに生まれる企業間関係は「日本的」という形容の薄らいだ「パートナー企業間関係」と言えるものに近づいているはずである。

(なかつじ まんじ/経営学部非常勤講師)

#### (参考文献)

浅沼万里(一九九二)「国際的展望の中で見た日本のメーカーとサプライヤーとの関係」『経済論叢』(京都大学)第一四九卷第四・五・六号

浅沼万里(一九九〇)「現代の産業システムと情報ネットワーク」『経済論叢』(京都大学)第一四六卷第一号

浅沼万里(一九八四)「日本における部品取引の構造」『経済論叢』(京都大学)第一三三卷第三号

Cole and Yakushiji (1984) "The U. S. and Japanese

- Automotive Industries in Transition" Ann Arbor, Michigan: Joint U. S. Japan Automotive Study Helper, Susan(1991) "How Much Has Really Changed between U. S. Automakers and Their Suppliers? ", Sloan Management Review, Summer 1991.
- Hirschman, Albert O. (1970) "Exit, Voice, and Loyalty" Harvard University Press
- 伊丹敬之(一九八八)「見える手による競争：部品供給体制の効率性」伊丹外『競争と革新—自動車産業の企業成長』東洋経済新報社
- Johnston, Russel & Lawrence, Paul R. (1988) "Beyond Vertical Integration-The Rise of the Value-adding Partnership", Harvard Business Review, July 1988 (邦訳「付加価値パートナーシップ(VAD)」、『DIAMONDハーバード・ビジネス』一九八八年一月号
- 小野桂之介(一九八一)「部品工業の発展過程に関する試論」
- Porter, Michael E. (1980) "Competitive Strategy", The Free Press, 1980 (邦訳)「競争の戦略」ダイヤモンド社
- Porter, Michael E. (1985) "Competitive Advantage", The Free Press, 1985 (邦訳)「競争優位の戦略」ダイヤモンド社
- イヤモンド社
- Porter, Michael E. (1990) "Competitive Advantage of Nations", The Free Press, 1985. (邦訳)「国の競争優位」ダイヤモンド社
- 清水龍笙(一九九三)「日本型経営」信頼取引」とそのグローバル化』『組織科学』二七巻二号
- 下川浩一(一九九四)「アメリカ・ビッグスリーへのインパクト」安保哲夫編著『日本の経営・生産システムとアメリカ』ミネルバ書房
- Stalk Jr., George & Hout, Thomas M. (1990) "Competing Against Time", The Free Press, 1990 (邦訳)「タイムベース競争戦略」ダイヤモンド社