

査読研究ノート

中堅完成車メーカーの協力会組織分析 —マツダと三菱自の系列取引構造—

佐伯 靖雄*

要旨

本稿の目的は、中国地方に立地する中堅完成車メーカーのマツダと三菱自・水島製作所が組織する協力会の構造を分析し、その特徴を明らかにすることである。分析の結果明らかになったのは以下の諸点である。第1に、両社の全国規模の協力会組織は主要な直接取引先で組織されているに過ぎず、決して系列と呼べるような統御・調整の対象企業ばかりによる集合体ではないことである。第2に、協力会組織内部において両社の統御・調整が及ぶ系列企業の実態は、相対的に企業規模が小さい地場企業に限定されることである。言い換えると、マツダと三菱自は、最終製品の差別化に決定的インパクトを与えうるような高付加価値型の部品を供給できる企業を系列内（そして中国地方の域内）に持たないということである。そして第3に、両社の中国地方の調達先企業の多くは、完成車メーカーの主力工場が広島県と岡山県とで隣接しているにも拘わらず、少なくとも直接取引の観点では相互に排他的な取引に終始しており、企業規模拡大の機会を十分に活かしていないことである。この点は、中国地方の今後の地域経済を考える上で大きな課題として認識しておくべきであろう。

キーワード

自動車産業、中国地方、協力会、系列取引、サプライヤー

1. はじめに

本研究の目的は、中国地方に立地する中堅完成車メーカー2社、すなわちマツダと三菱自動車工業（以下、三菱自）が組織する協力会の構造を分析し、その特徴を明らかにすることである。塩見 [1985] は協力会組織の抽象的特徴として、「単一の生産管理機能によって作動するシステムの最外周縁を確定する¹⁾」という表現を用いているが、これを援用して本研究では協力会組織のことを、中核企業がその生産管理機能をつうじて一定の統御・調整を与えうる、資本・人的資源・取引のいずれかあるいはこれらの組み合わせに基づく企業間結合の束と定義す

* 連絡先：佐伯靖雄
機関/役職：立命館大学大学院経営管理研究科/准教授
機関住所：大阪府茨木市岩倉町2-150
E-mail: yst07993@fc.ritsumeiji.ac.jp

る。一般的に、いわゆる“系列”と呼ばれる企業間関係はこれを指すことが多い。

両社の協力会組織に着目する理由は、第1に、わが国の上位完成車メーカーであるトヨタや日産ほど強固な部品供給網を構築しなかった両社が、これまでどのような調達先企業と取引することで一定の競争力を構築してきたのかという企業間取引レベルでの実態を解明するためである。そして第2に、中国地方の今後の地域経済を考える際に両社の地場企業との取引の動向が大きな意味を持つからである。

中国地方は中部並びに関東に次ぐ第3の自動車工業集積規模を誇ってきたが、生産台数実績において近年九州からの猛追を受け、その地位が脅かされている²。九州がトヨタや日産の国内分工場中心の集積であるのに較べて、中国地方のマツダと三菱自・水島製作所の工場は主力生産拠点である。両社は長年輸出比率の相対的に高い企業であったが、近年になって海外生産比率を急速に高めており、中長期的に見ると国内生産能力の余剰、それによる空洞化が危惧される。自動車工業は総合加工組立型の典型であり、産業内外への経済波及効果が極めて大きいことから³、中国地方での自動車工業の衰退は、中国地方及びその近隣地域の工業に甚大な被害をもたらすことになるだろう。したがってまずこの地域における企業間取引の実態を整理し、その特徴と課題を明示化する意義は大きいのである。

2. わが国自動車工業における協力会組織の諸研究

(1) 協力会組織の編成原理と今日的課題

自動車産業における中核企業(完成車メーカー)と調達先企業(サプライヤー)との関係性は、1980年代に無視できないほどの国際競争力をつけてきたわが国の自動車産業固有の優位性を説明する1つのサブシステムとして、Womack et al. [1990] や Clark and Fujimoto [1991] といった諸研究において分析されてきた。しかしながら、これらはサプライヤー・システムとして中核企業とサプライヤーとの生産補完機能とその構造にもっぱら関心が置かれてきたため、サプライヤー側の組織化のあり方について言及されることは少なかった。それゆえ中山[2004]が指摘するように、「直接的な部品取引構造と対応して、…(中略)…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⁴」のである。むしろ協力会の位置づけについては、わが国の下請制研究の派生分野である系列論において積極的に議論されてきた。例えば清成・下川編[1992]では、「『系列』も概念として必ずしも明確になっているわけではない…(中略)…企業間関係において『系列』が用いられる場合、人・資本・取引上のつながりをさして用いられることが多い…(中略)…最も重要なコアは、特定大規模企業との取引を通ずる密接な関係の存在⁵」としている。この特定大規模企業の取引先が組織化されたものとして、協力会の存在がクローズアップされたのである。

そもそも自動車産業における協力会とは、浅沼[1997]が「日本の自動車メーカーの周りに

は、その自動車メーカーに対して長期的に取引関係を保っている一群の企業が見いだされ、それらは、多くの場合、供給先の自動車メーカーに対する協力会を組織して、そのメンバーとなっている⁶」と述べるように、長期継続取引を念頭に置いたサプライヤーの組織のことである。また浅沼は、この関係性によって組織されるサプライヤーが欧米で使われるサブコントラクター（subcontractor）の概念とは明確に異なる存在である点を強調する。浅沼の指摘には、協力会に属する企業群は、中核企業との間に市場取引を単にくり返すだけの存在ではないということが強調されている。また中山 [2004] では、協力会のあり方とは「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⁷」機能するものとされる。

しかしながら注意すべきは、完成車メーカーはこれら自社と長期継続取引関係を構築する協力会組織の企業だけから部品を調達するわけではないし、また同時に協力会組織に加盟する企業の全てが自社系列というわけでもない点である（浅沼 [1997]、山田 [1999]、中山 [2004]）。また、協力会組織の加盟企業の顔ぶれも決して安定的だとは限らない。例えば山田 [1999] は、協力会への加盟企業の残存期間を従属変数とするコックス回帰分析を行うことで、トヨタ系の協力会だけが他の完成車メーカーの協力会と較べて残存率が高いことを明らかにした。このことはつまり、国内大手の日産系を含む、大多数の協力会において加盟企業の入退場は恒常的に存在したということである。

また今日においては、協力会組織の存在意義が問われるような事態が続いている。中山 [2004] は、1990年代に入ってから完成車メーカー側の要因として、オープン購買志向の浸透、グローバル調達の必要性増大により、協力会組織が弱体化していると警告している。また岩城 [2013] は、とりわけ中国地方のサプライヤー側の要因として、彼らがカーエレクトロニクス関連部品の開発・生産において従来技術の延長線上では対応しきれない現状を懸念している。

以上の先行研究の整理から言えることは、現在のわが国自動車産業における協力会組織のプレゼンスは徐々に低下しており、その有効性を改めて問い直す時期に来ている点にある。端的に言うと、現在の協力会組織には、完成車メーカーからの統御・調整の影響に濃淡があるということである。そのときにより重要視されるのは、中核企業の真のパートナーたりうる系列企業の存在であるが、その範疇は正確に規定し認識しておかねばなるまい。つまり、徐々に形骸化しつつある外形としての協力会組織の内部に、中核企業にとって共に競争力の構築を推進する意思と能力がある本質的な系列企業を見いだすことが重要になる。求められるのは、今日の競争力構築に寄与するような協力会組織の新たな編成論理である。

（2）マツダと三菱自の協力会組織形成略史

ここでは、本研究が直接の分析対象とするマツダと三菱自の協力会がどのようにして形成さ

れてきたのか、そして協力会組織をカウンターパートとしながら、完成車メーカー側がどのように取引先を育成してきたのかを確認しておこう。ここでの歴史分析は、協力会組織の根源的な存立意義を確認するために必要な手続きである。なおここで取り上げるのは、ユニット単位で取引される機能部品や加工部品の調達先で構成される協力会（三菱自は部会単位）のみである。マツダと三菱自はいずれも設備や材料・資材関係の協力会（及び部会）を別個に組織しているが、加盟企業数が多いこと、日常的な生産連関に直結すること、取引範囲に一定の地域性が見られることから、本研究の分析対象としては機能部品と加工部品の協力会のみを取り上げるのが妥当と判断した。

i) マツダ東友会、洋光会の形成過程

まずマツダからであるが、社名変更前の東洋工業株式会社時代に編纂された社史、すなわち東洋工業株式会社五十年史編纂委員会が1972年に出版した『1920-1970東洋工業五十年史：沿革編』をもとに整理する⁸。戦前の東洋工業では内製を重視し、外注比率を極力抑えようとしてきたが、戦後は生産規模の増大に伴いこの方針を転換した。しかしながら、「外注依存度が50%をこえるようになり、外注品目も多様化するにおよんで、協力工場の技術水準が直接的に製品の品質や原価に大きく影響するようになり、外注管理の強化が重要な問題になってきた⁹」のである。その後、東洋工業では協力工場のとりわけ品質管理能力向上に資するような講習会を開催したり、また1957年には東洋工業の購買課に外注係が設置されたりしたことで、協力工場は直接的な管理対象になっていったのである。

その主たる受け皿となったのが、1952年に設立され現在も組織が残る「東友会」である。当初は機械・鋳金部門の一次取引先20社で始まり、協力工場同士の親睦や東洋工業との情報交換、技術力の向上や合理化推進等を目的としていた。その後東友会は広島県初の最低賃金制度を導入するといった先駆的な取り組みを進め、他方では資材共同購入、保険代理業務といった分野にも進出した。東洋工業からの様々な育成計画は、東友会等を通じて具体化されていった。それらの具体的な内容は、①経営分析指導、②経営者教育、③資金繰り管理の指導、④設備投資の調整、⑤標準会計制度の導入促進、⑥原価管理指導、⑦価値分析（VA）指導、⑧ファミリープランの推進¹⁰、となっている¹¹。これらの項目からは、東洋工業が取引先の協力工場に対し、QCD（品質・コスト・納期）を中心とした単なる生産補完機能の強化だけを期待したのではなく、長期的な技術力の向上、財務・会計知識の定着、そして経営者自身の成長といった多方面での発展を促していたことが分かる。これはすなわち、東洋工業が長期的な視点に基づくパートナーとして東友会等の協力工場に対峙する意思表示であったと言える。これに応えるように、東友会では加盟企業間での自主的な合理化策が推進された。それは例えば、「経理業務その他の巡回指導や、管理監督者教育の実施、各種研修会への積極的な参加¹²」といった諸活動である。このことから、東友会加盟企業は東洋工業からの一方的な育成指導に対して受動的立場であったわけではなく、それに呼応するように自主的な取り組みをつうじて経営の

合理化に努め、東洋工業との共存関係を強化していったことは明白である。

その後マツダは、1981年に全国規模の協会の組織として地域別に関東洋光会、関西洋光会、西日本洋光会を設立するが、前述の東友会は1965年からは業種別部会編成に移行し、第1部会（機械・ casting・鍛造）、第2部会（鋳金）、第3部会（設備・その他）まで規模を拡大しながら存続している。なお、加盟企業の多くが西日本洋光会（2015年より全国組織に統合し「洋光会」）にも名を連ねていた。かつては保有する経営資源の格差を背景にマツダから協力工場への育成という側面が強かった関係性は、より対等なものに近づいてきている。現在、マツダの協会の組織に対する主な取り組みは、QCD等ものづくりの各指標、経営状況、マツダサプライヤーCSRガイドライン遵守状況等をサプライヤーごとに評価すること、事業継続計画（BCP）の共有化、各種懇談会をつうじたコミュニケーションの機会提供、その他サプライヤー支援策¹³等である。これらは同社ウェブサイトで公開されており、オープン購買の姿勢とともに強調されている。

ii) 三菱自動車協会、ウイングバレイの形成過程

次に三菱自であるが、三菱自動車工業株式会社総務部社史編纂室が1993年に出版した『三菱自動車工業株式会社史』をもとに整理しよう¹⁴。三菱自は三菱重工業の一事業部門であったため、協会の組織の原型も三菱重工業時代（戦後の財閥解体を目的とした過度集中力排除法適用を受け、1964年までは3社に分割）に求められる。戦中期までわが国製造業を代表する存在であった三菱重工業では、事業所ごとに協力工場の指導や育成が積極的に行われてきた。それにより、協力工場側も東京、名古屋、京都、水島の各地域で「柏会」を設立し、また川崎には三菱ふそう協会が設立された。1964年の3社合併により三菱重工業が発足、その後1970年には同社自動車事業部を経て三菱自動車工業が設立された。設立当初の購買業務は、一部の素材ではまだ親会社である三菱重工業と未分離の分野が残されていたが、徐々に移管が進んだ。本研究が関心を置く水島製作所の購買部門については、1987年に岡崎購買部から分離する形で設置された。

同社の協会の組織の変遷は複雑なため、ここでは要点だけ列記しておこう。前述の東京、名古屋、京都、水島の4つの柏会と三菱ふそう協会のうち、東京柏会を除く4つの協会の組織が1966年に連合会としての「三菱自動車協会」を組織した。各々の柏会は機械、鋳金、鋳・鍛造といった部会を擁していた。専門部品については、東京柏会を全国組織に改組する形で発展的解消し、「三菱柏会」が発足した。そしてこれら2つの協会の組織が、1970年の三菱自発足に伴い統合されたことで、同年に「三菱自動車柏会」になったのである。同組織は三菱自が旧ダイムラー＝クライスラー傘下にあった時代にいったん解散したが、その後2005年に再結成し現在の「三菱自動車協会」が誕生した¹⁵。全国組織のみならず、水島地区には地場企業を中心とした独自の協会も組織された。それが水島機械金属工業団地協同組合（現・協同組合ウイングバレイ）である。1961年に水島柏会は別途設立されていたが、同年に実施された三菱自・

水島製作所と協力企業への系列診断により地場企業の協同組合化が提言されたことで、1962年には水島機械金属工業団地協同組合が26社で発足することになった¹⁶。同協同組合は中小企業近代化資金等助成法の適用を受けたことで工業団地を建設し、「中小企業の協同組合事業の成功例として全国的にも脚光を浴びるようになった¹⁷」のである。ウイングバレイのウェブサイトには、共同事業として金融事業、教育事業、環境事業、エネルギー事業の4つが紹介されており、工業団地という地理的近接性を活かしながら協力する体制が取られていることが分かる。

三菱自の各協力会組織に対する関与のあり方については、社史にはあまり言及されていない。そこで同社のアニュアル・レポートを見ると、協力会の部会単位での研究活動、工場見学、三菱自との意見交換会が、また三菱自からは取引先のQCD向上を目的とした活動実績に対する表彰制度が紹介されている。あくまでこれらの客観的事実だけからの推測になるが、現在の三菱自と協力会組織との関係性は情報交換や親睦といった側面が強く、過去のような指導・育成の側面はほとんど見られないようである。

3. マツダ、三菱自両社の協力会組織構造分析

(1) 協力会組織の編成

本節では、具体的にマツダ、三菱自両社の協力会組織の構造的側面に焦点を当てて分析を進める。以下の分析では、アイアールシー編 [2014]、『三菱自動車グループの実態2014年版』及びアイアールシー編 [2015]、『マツダグループの実態2015年版：日本事業とグローバル戦略』を援用する。図1は、両社の機能部品及び加工部品調達先で構成される複数の協力会組織の繋がりを示したものである。

マツダには全国組織としての洋光会(171社)、もっぱら広島県を中心とした地場企業で構成される東友会(第1部会：26社、第2部会：14社、第3部会：23社)とマツダ関連会社で構成

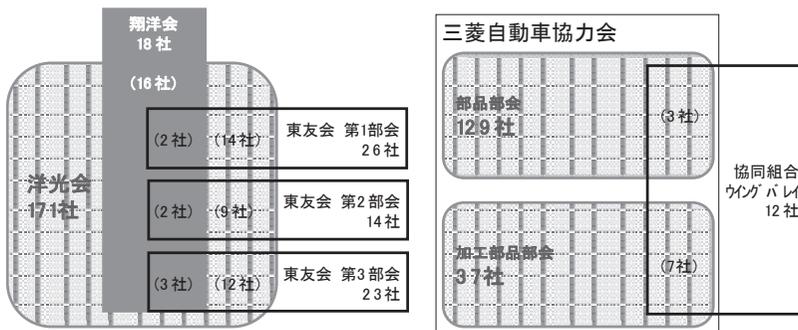


図1. マツダ、三菱自協力会組織の構造

注) かっこ内数値は重複加盟の企業数を表す。

出所) アイアールシー編 [2014, 2015] をもとに筆者作成

される翔洋会¹⁸（1993年設立、18社）がある。これら3つの協会には重複加盟企業があり、そのパターンは2組織加盟と3組織加盟とに分かれる。全国組織である洋光会には、後で述べるように素材では新日鐵住金やブリヂストン、電機ではパナソニックといった他産業を代表する企業やトヨタ系、日産系サプライヤー、そして外資系企業も多数加盟しており、特定の完成車メーカー系列企業とは言いがたい事例が数多く含まれる。この点は大手完成車メーカーであるトヨタの協豊会、日産の日翔会でも同様である。前節の先行研究のレビューでも議論したが、今やどの完成車メーカーにおいても、全国組織の協会に加盟企業の排他的専属性を無条件に見いだすことはできないのである。したがっていわゆるマツダ系列というカテゴリを規定するには、より地域性が強い、あるいは資本関係を有する法的結びつきが強い範囲から見ていく必要がある。それが東友会、翔洋会の加盟企業群である。全国組織である洋光会に加盟しながら地域性の強い東友会にも所属し、なおかつマツダの関連会社である翔洋会にも名を連ねる、すなわち3組織加盟型の企業は全部で7社ある。それを東友会基準で見ると、東友会第1部会からはヨシワ工業、広島アルミニウム工業、第2部会からはキーレックス、ヒロテック、そして第3部会からはダイキョーニシカワ、南条装備工業、日本クライメイトシステムズとなる。7社の本社所在地は全て広島県である。このあたりが名実ともにマツダ系列の主要企業ということになるだろう。

次に三菱自の協会である。全国組織である三菱自動車協会のうち部品取引に特化すると、部品部会（129社）と加工部品部会（37社）とがある。部会間での重複はないため総数は166社となり、加盟企業数で見た規模ではマツダの洋光会と同等である。そしてマツダの洋光会同様に、三菱自動車協会にも加盟企業の排他的専属性を見いだすことはできない。他方、同社の岡山県にある水島製作所には、専属の協会組織である協同組合ウイングバレイ（12社）がある。ウイングバレイの加盟企業は、2003年加入と加盟歴が浅い享栄エンジニアリングと物流系企業の丸文を除く10社が全国組織と重複加盟している。三菱自系列、とりわけ水島製作所系列と呼べるのは、これら重複加盟の10社と、アイアールシー [2014] で三菱自グループとして記載されている、全国組織の加工部品部会に所属する水菱プラスチック、平安製作所、水島工業の3社程度となるだろう¹⁹。以上の該当企業の本社所在地を見ると、ウイングバレイ加盟企業のうち9社が岡山県、1社が広島県である。他方の加工部品部会3社は、平安製作所のみ滋賀県であり、残り2社は岡山県である。

以上のように、マツダ、三菱自ともに150社超の加盟企業を擁する全国規模の協会を組織してはいるものの、両社が統御・調整することが可能である実質的な系列と呼べる企業数は限定的であることが分かる。しかもこれら系列企業の大半が、トヨタ系、日産系の主要企業と比較して著しく企業規模が小さいのである。この点を次項で詳しく見ていこう。

表1. マツダ,三菱自の協力会組織(全国組織)加盟企業の資本金・従業員数の特徴

洋光会			三菱自動車協力会(部品部会・加工部品部会)		
資本金			資本金		
度数	有効数	171	度数	有効数	166
	欠損値	0		欠損値	0
平均値		164.062	平均値		192.074
中央値		20.000	中央値		20.711
標準偏差		455.0604	標準偏差		532.6380
パーセンタイル	25	1.000	パーセンタイル	25	1.000
	50	20.000		50	20.711
	75	120.164		75	129.743
従業員数			従業員数		
度数	有効数	169	度数	有効数	166
	欠損値	2		欠損値	0
平均値		2564.15	平均値		2647.19
中央値		844.00	中央値		697.00
標準偏差		6360.082	標準偏差		6873.481
パーセンタイル	25	274.00	パーセンタイル	25	272.50
	50	844.00		50	697.00
	75	2206.50		75	1913.25

注) 従業員数は単独ベース。

出所) アイアールシー編 [2014, 2015] 及び各協力会組織公表資料をもとに筆者作成

(2) 協力会組織加盟企業の規模と分布状況

ここではマツダと三菱自の協力会組織に加盟している企業の実態として、企業規模とその分布を分析する。表1は、両社の全国組織に加盟する企業群の資本金と従業員数を整理したものであり、図2は表1をもとに描いたヒストグラムである。平均値だけ見ると、洋光会の場合で資本金約164億円、従業員数約2,564名であり、他方の三菱自の協力会の場合で資本金約192億円、従業員数約2,647名となっており、これだけを見ると平均像は大企業のように映る。しかしながら、表1の中央値や四分位で見た数値の推移、そして図2のヒストグラムからも明らかのように、実態としては規模の小さい企業が圧倒的に多い。

両社協力会組織の平均像は、一部の超大企業の数値によって引き上げられているに過ぎない。例えば資本金基準で1,000億円超の企業を抽出してみると、洋光会では新日鐵住金(4,195億円)、パナソニック(2,587億円)、デンソー(1,874億円)、三菱電機(1,758億円)、ブリヂストン(1,263億円)、日本板硝子(1,164億円)であり、三菱自動車協力会では東芝(4,399億円)、三菱重工工業(2,656億円)、パナソニック(2,587億円)、住友商事(2,192億円)、デンソー(1,874億円)、三菱電機(1,758億円)、ブリヂストン(1,263億円)、三菱マテリアル(1,194億円)が該当する。そしてこれら超大企業の本社所在地は、関東、中部、関西に集約される。企業規模上のもう一つの特徴は、完成車メーカーの一次取引先としては小さい企業の比率が高いことである。マツダ、三菱自双方の資本金、従業員数における四分位の小さい方から25%地点を見ると、資本金で1億円以下、従業員数で300名以下であり、少なくとも4分の1強が中小企業の範疇に過

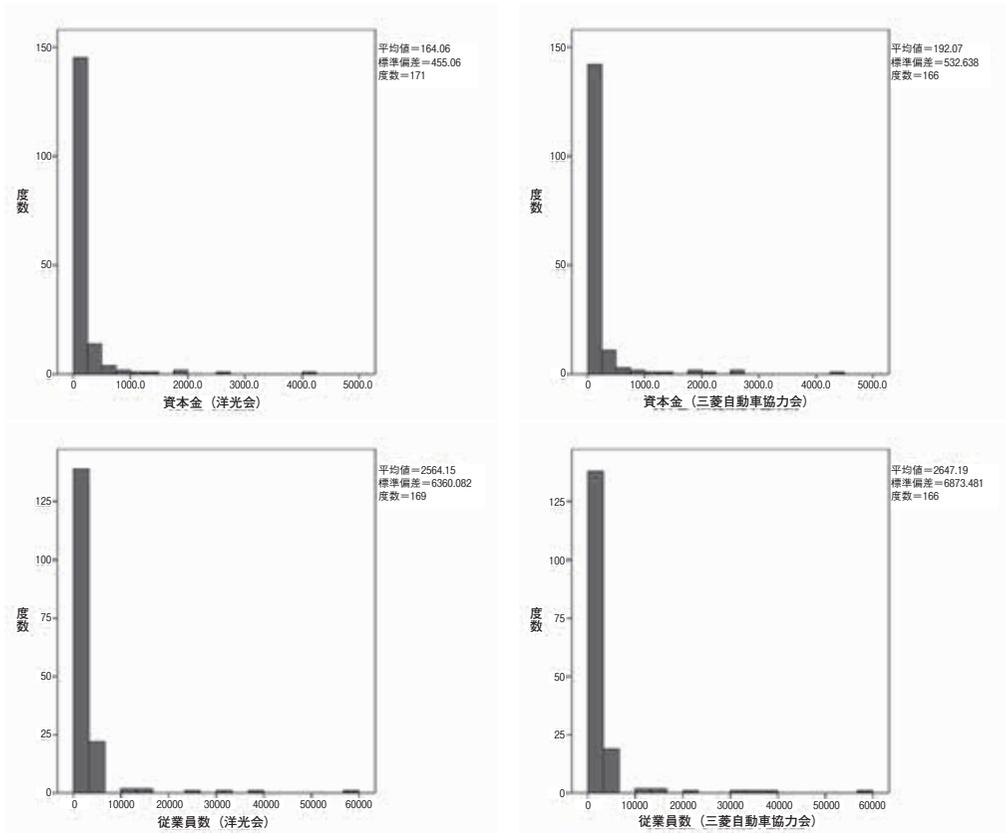


図2. マツダ，三菱自の協会組織（全国組織）加盟企業の資本金・従業員数別ヒストグラム
出所）表1に同じ。

ぎない企業規模だということが分かる。また前掲の図表には示していないものの、加盟企業の本社所在地の分布を見ると、中国地方の広島県ないし岡山県に立地するのはマツダの洋光会171社のうち57社（33.3%）、三菱自自動車協会166社では部品部会129社のうち12社（9.3%）、加工部品部会37社のうち17社（45.9%）に過ぎない。なおかつ、これら地場の企業は相対的に企業規模が小さい。

以上の点から、マツダ，三菱自の協会のうち全国組織については次のような特徴を挙げる事ができる。第1に、加盟企業の規模は相対的に小さいが、一部の超大企業によって見た目の平均像だけは大きい。第2に、相対的に規模の大きい加盟企業は中国地方ではなく、関東、中部、関西に集中している。第3に、全国組織に占める地元・中国地方に本社が立地する加盟企業の比率が低い。以上の点から見えてくる事実は、マツダと三菱自（とりわけ水島製作所）は、技術的あるいは資本的制約条件の大きい重要部品を域外の企業から調達し、中国地方の相対的に小規模な地場企業からは付加価値の低い部品を調達するという構図である²⁰。両社の全国組織は主要な直接取引先で組織されているに過ぎず、決して系列と呼べるような統御・調整の対

表2. 東友会, 翔洋会, ウイングバレイ加盟企業の資本金・従業員数の特徴

マツダ 系列	東友会						翔洋会 n=18	
	第1部会 n=26		第2部会 n=14		第3部会 n=23		資本金	従業員数
	資本金	従業員数	資本金	従業員数	資本金	従業員数		
平均値	0.8	301.8	4.8	404.3	11.4	430.4	8.5	871.1
中央値	0.4	155.0	0.5	197.0	0.5	204.0	3.7	627.0
標準偏差	1.2	510.2	13.8	417.9	26.2	547.2	12.1	709.3

三菱自 系列	ウイングバレイ n=12	
	資本金	従業員数
平均値	0.8	407.4
中央値	0.8	377.0
標準偏差	0.5	261.5

出所) 表1に同じ。

象企業ばかりによる集合体ではないのである。

そこで次に、協力会組織全体が両社の統御・調整の範疇におおよそ収まる別の協力会組織の規模を見てみよう。表2は、マツダの東友会と翔洋会、そして三菱自・水島製作所の協同組合ウイングバレイの企業規模を整理したものである。東友会第2部会、第3部会並びにそれらの重複を含む翔洋会には企業規模の比較的大きい企業が複数含まれるため、ばらつきが大きく平均値が大きめにしているものの、前述の全国組織と較べてもその平均像は随分と小さい。3つの協力会組織に重複加盟している前項で挙げたマツダ系主要企業7社であっても、最大企業がダイキョーニシカワ(資本金43.9億円, 従業員数2,344名)に過ぎず、資本金基準の次点では日本クライメイトシステムズ(資本金30億円, 従業員数461名), 従業員数基準では順に、広島アルミニウム工業(資本金3.5億円, 従業員数2,244名), ヨシワ工業(資本金4.9億円, 従業員数1,580名), ヒロテック(資本金2.8億円, 従業員数1,350名)となっており、とりわけ従業員数基準で見た3社は従業員数の割には資本金が少なく、これらはいずれも労働集約的業態であることが窺えるのである。

他方の三菱自・水島製作所系列であるウイングバレイには極端に大きい企業が存在せず、概ね平均値相当の企業が大勢を占める。ここでの分析対象外ではあるが、全国組織の加工部品部に属し三菱自動車グループに類型化されている前述の水菱プラスチック, 平安製作所, 水島工業もまた、企業規模としては同等水準である。表2で挙げたマツダ系列の東友会, 翔洋会加盟企業の過半が、そして三菱自・水島製作所系列のウイングバレイ加盟企業は12社中10社が各々の全国組織にも重複加盟していることから、両社の全国組織のうち、相対的に付加価値の低い部品を供給する中国地方の小規模な地場企業とは、これらを中心に構成されているということである。

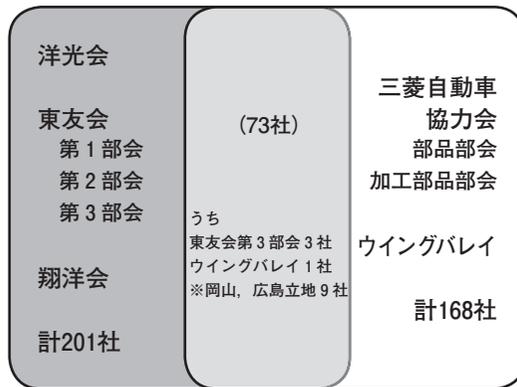


図3. マツダと三菱自の調達先共有状況
出所) 表1に同じ。

(3) マツダ系列と三菱自系列の調達先共有状況

本節の最後に、マツダと三菱自の調達先共有状況を分析する。中国地方に立地する両完成車メーカーの調達先、とりわけ地場企業の生産補完機能がどの程度共有されているのかを把握するのが目的である。図3は、その結果をまとめたものである。

マツダの協会組織である洋光会、東友会、翔洋会の重複加盟を除外した企業総数は201社、他方の三菱自の協会組織である三菱自動車協会並びに協同組合ウイングバレイのそれは168社である。そのうち、マツダと三菱自双方の協会に重複加盟するのは73社であった。両社の総数に占める比率は、マツダ系で36.3%、三菱自系で43.5%であった。しかしながら両社が実質的に統御・調整可能ないわゆる系列企業に限定すると、東友会第3部会の3社（東京濾器、西川ゴム工業、ユーシン）、ウイングバレイの1社（三恵工業）の計4社に過ぎない（これら4社は洋光会と三菱自動車協会の双方に加盟）。また前述の73社のうち、中国地方の広島県、岡山県が本社所在地の企業は僅か9社である。このことから、マツダと三菱自・水島製作所では、少なくとも一次の調達先としては地場企業をほとんど共有していないということが明らかになった。このことから断定できるのは、マツダ、三菱自の中国地方の調達先企業の多くは、完成車メーカーの主力工場が広島県と岡山県とで隣接しているにも拘わらず、相互に排他的取引に終始しており、企業規模拡大の機会を十分に活かしていないということである。

そしてもう1つ見えてくるのは、マツダと三菱自の双方が共有する主な調達先とは、トヨタ系企業9社を筆頭とする他完成車メーカー系列の主要企業（日産系カルソニックカンセイ、ホンダ系ショーワ）、独立系大手自動車部品企業（矢崎総業、住友電気工業、ブリヂストン、日本精工、NTN等）、同じく独立系総合電機系企業（パナソニック、日立オートモティブシステムズ、クラリオン）、そしてグローバル規模で展開する欧米の外資系企業（ボッシュ、コンチネンタル・オートモーティブ、ヴァレオジャパン、オートリブ、ピステオン・ジャパン、TRW オートモーティブジャパン等）であり、いずれも高付加価値型の部品供給をこれらの企

業に委ねているということである。つまり、マツダと三菱自は(完成車という)最終製品の差別化に決定的インパクトを与えうるような高付加価値型の部品を供給できる企業を系列内(そして中国地方の域内)に持たないということである。

4. デイスカッション

前節までの議論をもとにマツダと三菱自の協力会組織を評価するならば、その最大の特徴とは、両社がその生産管理機能をつうじて一定の統御・調整を与えうる範疇としての系列企業の基盤は一様に脆弱だという点に集約することができる。それは地場企業の規模並びにその従属変数としての技術開発力と資本力(それが体现する系列企業が担う部品領域)からも明らかである。そしてこのことは同時に、中国地方には全国規模、ひいてはグローバル規模での競争に資するような水準のサプライヤーが事実上存在しないことを意味する。海外と較べて相対的に外注比率の高いわが国自動車産業の場合、傘下に有力サプライヤーを持たないことは決して望ましい状況ではない。現在でもマツダ、三菱自両社は、他系列企業、独立系企業、外資系企業とも積極的に取引することで傘下系列企業の競争劣位を補填してはいるものの、これら直接的コントロール下でない企業は、マツダと三菱自といった中堅完成車メーカーへの取引特殊的投资のインセンティブを持たない。このことはつまり、浅沼[1997]が言う関係的技能の形成に繋がらないということでもある²¹。

以上の問題点から今後のマツダ、三菱自の協力会組織運営に示唆されることは、大まかに言って次の3点である。第1に、今後のパートナーシップのあり方である。より具体的に言うならば、どのサプライヤーをメインのサプライヤーとして認識するかである。あくまで自社系列のサプライヤーを育成していくのか、あるいは現状を踏襲する形で他系列企業や独立系企業、あるいは外資系企業への依存を強めるかである。第2に、現存する専属性の高い協力会組織(マツダならば東友会と翔洋会、三菱自・水島製作所ならば協同組合ウイングバレイ)、すなわち系列企業をどのようにして存立させるかである。第1の課題に対する方向性如何によっては、これら協力会組織の存立条件は大きく変化することになるだろう。万一これら地場企業の組織を存立させない方針を採った場合、それは地域経済に対して甚大な負の影響をもたらすことになる。そして第3に、近年の自動車産業を取り巻くイノベーション上のイシューとして必要不可欠となる、EVやPHEVといった電動化車両、そして自動運転に代表されるADAS(先進運転支援システム)といった先進的な技術開発にはどのように対処していくかである。前述のとおり、マツダと三菱自ともに専属性の高い系列企業は相対的に技術水準が低く、扱う品目も付加価値の面で見劣りすることが否めないというのが現状である²²。したがって特定の領域では引き続き系列外の企業を重用せざるをえなくなると想定されるのであるが、このことが専属性の高い協力会組織のあり方を必然的に規定していくことになる。以上3つのインプリケー

ションは極めて密接な相互依存の関係にあり、実質的には同じことが論点であると言い換えてもいだろう。

5. おわりに

本稿の目的は、中国地方に立地する中堅完成車メーカーのマツダと三菱自・水島製作所が組織する協会の構造を分析し、その特徴を明らかにすることであった。分析の結果明らかになったのは以下の諸点である。第1に、両社の全国規模の協会組織は主要な直接取引先で組織されているに過ぎず、決して系列と呼べるような統御・調整の対象企業ばかりによる集合体ではないことである。第2に、協会組織内部において両社の統御・調整が及びうる系列企業の実態は、相対的に企業規模が小さい地場企業に限定されることである。言い換えると、マツダと三菱自は、最終製品の差別化に決定的インパクトを与えうるような高付加価値型の部品を供給できる企業を系列内（そして中国地方の域内）に持たないということである。そして第3に、両社の中国地方の調達先企業の多くは、完成車メーカーの主力工場が広島県と岡山県とで隣接しているにも拘わらず、少なくとも直接取引の観点では相互に排他的な取引に終始しており、企業規模拡大の機会を十分に活かしていないことである。この点は、中国地方の今後の地域経済を考える上で大きな課題として認識しておくべきであろう。

今後深めていくべき点の最たるものは、中堅完成車メーカー固有の部品調達網の長所と短所、機能面からのメカニズムの解明である。本研究の分析で明らかになったように、マツダと三菱自の実質的な系列の範疇は極めて限定的であり、そのため両社は重要な部品の調達においては、系列外、そして中国地方以外に大きく依存してきた。大手完成車メーカーとは異なる協会組織のあり方だったにも拘わらず、両社は今日まで存続してくることができた。未だ両社ともにリーマンショック以前の水準には達していないものの、東日本大震災後の売上高は右肩上がりに順調に回復してきており、2015年3月期にはマツダが連結売上高約3兆円、三菱自が約2.2兆円まで回復した。そういった量的規模の面のみならず、近年マツダはスカイアクティブ技術の実用化の面で、他方の三菱自は量産EVの上市の面で大手完成車メーカーとの差別化にも成功している。この要因解明には両社系列企業へヒアリングを行う等の個別調査が必要である。

また、マツダと三菱自のように傘下に競争力の高い系列企業を事実上持たない調達構造がわが国以外の自動車産業と比較した場合どのような異同を見せるかという点も今後の課題として挙げる必要がある。かつてClark and Fujimoto [1991]も指摘したように、わが国自動車産業は欧米と較べて取引階層が垂直方向に長い特徴があり、それは承認図方式という取引特殊的投資を促進するアプローチが企業間取引において多用されていることで説明されてきた。そういった関係性の中に系列企業が位置づけられるわけであるが、欧米の自動車産業ではわが国のように、資本関係に依拠せずとも企業間取引があたかも内部組織のように機能する態様はほと

んど見られなかった。とりわけ欧州では、完成車メーカーは系列を組織せずに有力な独立系サプライヤーとの市場取引をつうじて競争力のある部品を調達してきた。それでもユニークかつ商品力のある製品を展開し続けることができたのである。したがってそういう点に着目すると、本研究が取り上げたマツダや三菱自のような中堅完成車メーカーは、わが国の基準では相対的劣位に映るかもしれないが、世界に視点を移せばむしろこちらの方がスタンダードだったとも解釈できるのである。しかしながらその細部に至るまでの諸特徴や、市場取引を前提とする調達構造が形成されてきた過程については、さらなる国際比較分析が必要である。以上の点が、本研究に残された課題である。

本研究は、平成26年度科学研究費助成事業（学術研究助成基金助成金（若手研究（B））、研究課題「次世代自動車の開発・生産におけるオープン・イノベーションと脱コモディティ化の両立」（研究代表者：佐伯靖雄）による助成を受けた研究の一部である。

註

- 1 塩見 [1985], p.80参照.
- 2 マツダ公表資料並びに九州経済産業局編 [2015], 『九州経済の現状』によれば、中国地方の完成車生産能力は年間約140万台（2014年度実績約126万台）、九州地方の同能力は年間150万台超（2014暦年実績約130万台：除二輪）である。
- 3 総務省「平成23年（2011年）産業連関表による経済波及効果簡易計算ツール」を用いて自動車部門を中核とする輸送機器部門の経済波及効果を計算したところ、絶対値では鉄鋼部門に次いで大きく、また他の機械・金属・化学工業部門とは異なり、輸送機械だけが部門内と他部門の両方で新規需要以上の波及効果があるということが判明した。
- 4 中山 [2004], p.74参照.
- 5 清成・下川編 [1992], pp.6-7参照.
- 6 浅沼 [1997], p.170参照.
- 7 中山 [2004], p.75参照.
- 8 以下の記述は、東洋工業株式会社五十年史編纂委員会 [1972], pp.309-310, pp.421-424をもとにした。
- 9 東洋工業株式会社五十年史編纂委員会 [1972], p.310参照.
- 10 ファミリアプランとは、当時の東洋工業の主力生産車種の名前にちなんだものであり、「大規模な新規投資を要しない、“工夫とアイデア”による合理化が奨励され、既存設備の徹底的な有効利用」することで協力工場の合理化を推進するものであった。東洋工業株式会社五十年史編纂委員会 [1972], pp.422-423参照.
- 11 東洋工業株式会社五十年史編纂委員会 [1972], pp.421-422参照.

- 12 東洋工業株式会社五十年史編纂委員会 [1972], p.423参照.
- 13 その主な項目として、同社ウェブサイトでは部品納入方式のミルクランシステムへの移行が紹介されている。この方式は欧米のサプライヤー・パークで採用されることが多く、サプライヤーが個別に顧客に納品するのではなく、完成車メーカー側がトラックを出して各サプライヤーの工場を巡回する方式である。
- 14 以下の記述は、三菱自動車工業株式会社総務部社史編纂室 [1993], pp.703-714をもとにして
いる。
- 15 この過程はわが国自動車産業における協定会組織の今日的意義を考える上で重要な示唆を与える。当時の新聞報道等を要約すると、柏会解散の趣旨は、協定会に依存せずグローバル調達でコスト削減を目指すことであった。しかし逆に協定会組織不在は調達部品の著しい品質低下を招き、三菱自側の競争力低下の一因になってしまった。わが国の完成車メーカーが得意とする良質の小型車開発・生産には、分業主体間での高度な擦り合わせ業務の実現が求められ、それには協定会組織のようなパートナーシップのための制度が必要不可欠ということなのだろう。
- 16 同協同組合の本稿執筆時点の加盟企業数は12であり当初から半減しているが、これは脱退が相次いだためではない。沿革を見ると脱退は過去3社のみであり、逆に新規加入は多かった。加盟企業数が12まで減っている主な要因は、組合員企業同士の度重なる合併である。沿革から判明するだけでも9回の合併が確認できることから、協同組合内で企業規模拡大による合理化がくり返されてきたのである。
- 17 三菱自動車工業株式会社総務部社史編纂室 [1993], p.714参照.
- 18 翔洋会には自動車部品系企業、一般製造系企業、物流系企業、販売サービス系企業があり、必ずしも自動車製造の生産連関に直結する企業ばかりではないものの、大半が自動車部品系企業である。
- 19 ただし、ウイングバレイ加盟企業のうち曙ブレーキ山陽製造は独立系サプライヤーである曙ブレーキ工業の完全子会社であるため、三菱自の資本系列とは呼べない。あくまで取引系列の範疇として類型すべき事例である。
- 20 この点は岩城 [2013] の指摘とも整合的である。
- 21 この点については異なる主張もある。例えば山田 [1999] は、関係的技能を包含する「関係的能力」という概念を導入し、この能力は「形成元の系列取引を越えて利用されうる」と主張する。山田 [1999], p.112参照。しかしながらこの主張には実務的な側面から見た場合の限界がある。それは、トヨタ系並びに日産系のサプライヤーは、相対的に高い技術水準の完成車メーカーを顧客とすることにより関係的技能を磨き上げることができるが、相対的に劣位にあるマツダや三菱自といった中堅完成車メーカーに対する関係的技能の水準は、前者のそれを有意に上回ることを期待できない点にある。したがって中堅完成車メーカーが大手完成車メーカー系列のサプライヤーとの取引をつうじて得られる成果には、一定の制約が設けられるのである。

仮に中堅完成車メーカーとの取引において大手完成車メーカー系列のサプライヤーが高度に差別化可能な関係の技能を形成することに成功したとしても、それはより関係性の強い中核企業との取引に早晚移転される(取引規模が大きく合理的であるため)であろうから、やはり中堅完成車メーカー側が一方的に有利になる条件にはなりえないのである。

- 22 ただし電動化やADAS対応については、トヨタ系を除くと大手完成車メーカー系列の日産系やホンダ系といえども総じて同様の傾向にある。すなわち、電子制御システムや電動化関連基幹部品の調達を系列内で完結できるのは、トヨタ系にはほぼ限定されるのである。これについては例えば佐伯 [2012] が詳しい。

参考文献

- 浅沼万里(菊谷達弥編) [1997], 『日本の企業組織 革新的適応のメカニズム』 東洋経済新報社
- Clark, K.B. and Fujimoto, T. [1991], *Product Development Performance : Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Dyer, J.H. and Ouchi, W.G. [1993], "Japanese-Style Partnerships: Giving Companies a Competitive Edge", *Sloan Management Review*, Fall 1993, pp.51-63
- 藤本隆宏 [1997], 『生産システムの進化論：トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス』 有斐閣
- アイアールシー編 [2014], 『三菱自動車グループの実態2014年版』 同所
- アイアールシー編 [2015], 『マツダグループの実態2015年版：日本事業とグローバル戦略』 同所
- 岩城富士大 [2013], 「第9章：中国地方における自動車産業の課題と取り組み」 折橋伸哉・目代武史・村山貴俊編 『東北地方と自動車産業：トヨタ国内第3の拠点をめぐる』 創成社, 所収, pp.199-230.
- 経済産業省中国経済産業局 [2006], 『自動車の電子化に係る欧州産学官連携と地域産業振興調査報告書』
- 経済産業省中国経済産業局 [2008], 『中国地域・九州地域における自動車関連産業の広域連携戦略策定調査報告書』
- 清成忠男・下川浩一編 [1992], 『現代の系列』 日本経済評論社
- 三菱自動車工業株式会社総務部社史編纂室 [1993], 『三菱自動車工業株式会社史』 三菱自動車工業株式会社
- Sako, M. and Helper, S. [1998], "Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States", *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol.34, pp.387-417
- 佐伯靖雄 [2012], 『自動車の電動化・電子化とサプライヤー・システム：製品開発視点からの企業観関係分析』 晃洋書房
- 酒向真理 [1998], 「第4章：日本のサプライヤー関係における信頼の役割」 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：新しい企業間関係を創る』有斐閣，所収，pp.91-118.

塩見治人 [1985], 「第3章：生産ロジスティックの構造」坂本和一編『技術革新と企業構造』ミネ
ルヴァ書房，所収，pp.77-113.

東洋工業株式会社五十年史編纂委員会 [1972], 『1920-1970東洋工業五十年史：沿革編』東洋工業
株式会社

中山健一郎 [2004], 「日本自動車メーカー協力的組織の弱体化」『経済と経営』Vol.34, No.3/4,
pp.73-111.

Womack, J., Jones, D. and Roos, D. [1990], *The Machine that Changed the World*, New York:
Rawson Associates

山田耕嗣 [1999], 「第5章：継続的取引とエコロジカル・アプローチ」高橋伸夫編『生存と多様性』
白桃書房，所収，pp.107-130.

Analysis of the Supplier Associations of Medium-Sized Auto Makers: Case Study of Mazda and Mitsubishi Motors

SAEKI Yasuo*

ABSTRACT

This paper investigates the characteristics of the Kyoryoku-kai organizations of Mazda and of Mitsubishi Motors, and reaches three conclusions. First, all members of both Kyoryoku-kai are Tier 1 suppliers, meaning that they deal with the automakers directly, and often from a position of potential strength. The automakers are hardly able to dictate terms to any of them. Second, the members of the Kyoryu-kai themselves are comparatively small and fragile firms, which do not have a significant economic footprint in the Chugoku District. In other words, in the Chugoku District, neither Mazda nor Mitsubishi possess, within their Kyoryoku-kai, highly efficient suppliers, capable of supplying specialty auto parts that could contribute significantly to the differentiation of their final products. Third, in spite of the main plants of Mazda and Mitsubishi both being nearby, almost no suppliers in the Chugoku District exploit the opportunity to secure more favorable terms by pitting one automaker against the other. We have to recognize the economic fragility of the Kyoryoku-kai as one of the biggest obstacles to regional development of the Chugoku District.

Keywords

Auto Industry, Chugoku District, Kyoryoku-kai, Keiretsu, Supplier

* Correspondence to: SAEKI Yasuo
Associate Professor, Graduate School of Management, Ritsumeikan University
2-150 Iwakura Ibaraki Osaka 567-8570 Japan
E-mail: yst07993@fc.ritsumeai.ac.jp