

■ 研究ノート

中国地方中堅完成車メーカーの地場協力会組織
—東友会とウイングバレイの事例—

佐伯 靖雄*

【要旨】本研究では、マツダ系の東友会と三菱自・水島系のウイングバレイという2つの地場協力会組織を対象に、その編成原理、現在の機能と課題について、両協同組合の事務局へのヒアリング調査に基づき実態を明らかにしてきた。簡潔にまとめると、東友会は機能要件によって統合された強い紐帯関係を、ウイングバレイは立地要件によって統合された弱い紐帯関係をそれぞれ特徴としていた。

ただしこの違いは善し悪しとは無関係であることに注意されたい。なぜなら、会員企業個々の業績は協力会組織としての特徴と必ずしも連動するものではないからである。実際に、東友会の会員企業ではTier 1としてマツダとの取引関係を強化する企業もあれば、相対的に競争力が劣ったことでTier 2やTier 3へと階層を下げられた企業もある。また東友会はマツダと一蓮托生の関係にあり、その浮沈はかなり部分マツダに委ねられている。他方のウイングバレイでは、会員企業が三菱自・水島以外の顧客を積極的に開拓したことで、独自の競争力を身につけたところもある。また取引先が分散したことで、三菱自の業績に左右されにくい状況にある。

キーワード：中堅完成車企業、協力会、協同組合

I. はじめに

本研究では、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の水島製作所（以下、三菱自・水島）が組織する地場企業中心の協力会が、どのような編成原理に基づく存在なのか、そして今日ではどのような機能を有するのかを明らかにしていく。具体的には、マツダの東友会、三菱自のウイングバレイの2つの協同組合を分析対象とする。加盟するのは大半が中小企業であり、これらの企業の経営面での安定や発展は、中国地方（とりわけ山陽3県）の今後の地域経済の趨勢にも大きく影響すると考えられる。

本稿の問題意識は、拙稿[2016b]でも指摘したとおりである¹⁾。すなわち、小なりとはいえグローバル企業として世界市場の開拓が可能なマツダと三菱自に対し、その取引先である部品メーカーは多くが中小企業の範疇に留まるため、顧客の海外展開と完全に歩調を合わせることは困難が伴う。そのためこれら地場の中小企業が今後どのように存続し発展していくことが可能かどうかという点である。言い換えると、中国地方を分析対象とし、グローバル企業とローカル企業の共存・共栄可能性を検討することが我々の主たる関心なのである。

地場企業の実態を明らかにするにあたり、まずそれらを団体として束ねる協力会組織が

* 立命館大学大学院経営管理研究科・准教授

ら分析していくことの意義は大きい。なぜなら、数多くの地場の中小企業が現在どの方向に向かっているのか、そして顧客である完成車メーカーと地場の中小企業がどのような関係性を築いているのかといった大まかな傾向を把握できるからである。協力会組織という集団としての地場企業を理解した上で個々の企業を見ていくことにより、地域経済と地場企業の実態がより立体的に見渡せるようになるであろう。それでは以降、マツダ系の東友会、三菱自・水島系のウイングバレイの順にその組織上の諸特徴を見ていこう。

Ⅱ. マツダ系東友会の組織と機能

Ⅱ.1 協力会組織の編成原理

東友会の組合員企業は 62 社（2016 年 12 月現在）であり、それぞれの専門領域ごとに第 1 部会から第 3 部会まで編成されている²⁾。表 1 は東友会の沿革である。発足当初はマツダ（当時は東洋工業）の取引先企業の相互親睦，福利向上の追求，労働災害の防止活動等をつうじてマツダとの連携を密にし，協力体制を強化することを目的とした任意団体であった。その後 1967 年には，事業内容の拡大を目的に現在の協同組合へと改組している。東友会事務局の常勤職員は現在 4 名おり，事務局長である専務理事には代々マツダ OB が就くことが慣例化している。事務局機能は会員企業が拠出する組合費によって維持されている。

表 1. 東友会沿革

1952	任意団体「東友会」を組織する
1958	広島市大州町53に事務所を開設
1965	業種別部会編成 第1部会：機械・鋳造・鍛造／第2部会：板金／第3部会：設備・その他
1967	任意団体から事業内容の強化を図るため、「東友会協同組合」の認可を受ける
1968	合理化体制の強化を図るため、ZD運動を導入実施
1975	マツダ車拡販運動組織新設
1977	東友会安全衛生協議会設立
1981	経営体質強化を図るため6S運動を展開
1982	同和教育開始
1984	広島市南区大州5丁目3番33号に事務所を移転 海外への研修団派遣 マツダ株式会社の対米進出に伴う情報収集を目的に、国際委員会発足 経営者後継者教育を目的に、“マツダ若葉会”を発足
1993	広島県の指定を受け特定中小企業集積活性化事業に取組むため、新技術委員会を設ける
1996	雇用促進事業団の認定を受け、高付加価値化や新分野展開を担える、高度な人材の育成を行う「人材高度化推進委員会」の活動を始める
2001	広域商談会開始（ダイハツ・トヨタ・日産・三菱自工・スズキ） 中国調査団（24名）を中国 上海市・重慶市・天津市へ派遣
2002	マツダ車拡販フェスティバル“来て見て乗ってみ祭”開始
2006	中小企業人材確保推進事業（平成18年度～20年度の3年間） IEマン養成講座2006

出所）東友会提供資料を一部編集

ところで、戦後復興期の広島にはまだ自動車部品の供給ができるサプライヤーは少なかった。しかしモータリゼーションが進展したことで、マツダの内製能力に限界が目立ち始めた。そのためマツダには、品質や調達量の面で安定供給が可能な優れたサプライヤーを

集めたいという意向があった。他方でモータリゼーション初期のサプライヤー側には、自動車部品専業で事業を進めることへの不安や企業規模が小さいことによる顧客との交渉力不足という懸念があった。こういった両者の思惑が合致したことで、当初は 20 社が参画して任意団体の東友会が発足したのである。

広島には戦前から海軍工廠があり、もともと鋳鍛造や機械加工の技術水準が高いことで評判であったが、敗戦に伴いこれら工廠に勤めていた優秀な技術者が失職したため、マツダがこれらを吸収していった。同様に、東友会の会員企業もまたこれらの技術領域を得意としていた。しかしながら特定の分野に強みがあることは、かえって新しい領域への進出の妨げにもなりうる。事実、現在の自動車産業で高付加価値化の源泉となっているエレクトロニクス関連の技術は、広島にはあまり定着していない。したがって新しい技術領域の部品に関しては、マツダは広島並びに中国地方以外の企業からの調達に頼る部分が多い。とはいえマツダと東友会を中心とした地場企業との関係は非常に深く、現在もマツダは調達額基準で約 3 割から 4 割を地場企業に依存している。なお今日では、第 1 部会から第 3 部会という編成は形式的には残っているものの、基本的には全会員企業が部会の垣根を越えて活動するようになっている。

II.2 主たる機能

現在の東友会には 5 つの委員会があり、これが協同組合としての主要な機能となる。それらは、拡販委員会、生産合理化委員会、新技術委員会、総務委員会、安全・衛生委員会である。会員企業各社から委員会メンバーを募って活動しており、安全・衛生委員会の運営は、マツダから事務局に出向派遣された担当マネージャーが主導している。

拡販委員会はマツダ車の紹介販売推進を担っており、近年はマツダファン作りのため、広島市内の Mazda Zoom-Zoom スタジアムを借りて「来て見て乗ってみん祭」を毎年開催している。生産合理化委員会は 2001 年から始まった取り組みであり、製造工程の生産性改善能力の向上が目的である。委員会参加企業各社がモデルラインを決め、巡回訪問して皆でその改善案を出し合うのである。新技術委員会では、自動車産業以外も含めユニークな取り組みをしている企業を視察したり、年 1 回若手技術者の研究報告会を開催したりしている。また他にも、IE マン養成講座は 30 年以上の歴史を持つ取り組みである。ここでは多くの会員企業の社長や製造担当役員等の経営幹部が学んできた。会員企業からはボランティアで 5 名のインストラクターが、マツダ OB からは 1 名の統括講師が講座を担当し、25 人程度の次世代のリーダー候補たちを対象に年間 5 ヶ月かけてインダストリアル・エンジニアリングの教育と実習を行う。こういった会員企業同士の緊密な関係構築と頻繁な交流は、今後ますます求められる国際競争力の維持向上のために会員企業同士が連携するよう必要性が出てきたときに、きっと役立つことであろう。

なお東友会では会員企業の信用保証は行っていない。ファイナンスはあくまで各社が自己責任によって行うものとされている。以上のような会員企業間の交流事業のみならず、マツダの長期的な経営戦略に基づく相談といった対外的な窓口としても東友会は機能してきた。

他方で、2000 年前後には会員企業のためにマツダ以外の完成車メーカーへの拡販を睨ん

だ商談会を統括開催してきた。そのターゲットはトヨタ、日産、三菱自、スズキ、ダイハツ等であった。しかしながらこれらの取り組みの成果は芳しくなく、現在ではこういった商談会は開いていない。既に国内市場は少子高齢化の進展とともに長期漸減傾向にあり、各完成車メーカーではいかにして地元企業との取引を維持するかという点が重要課題となっている。よほどの価格競争力や魅力ある固有技術がない限り、他地域に新規参入することが難しくなっているということである。

以上のように東友会の会員企業は、強い結束力のもと競争力の向上に励んできた。そしてマツダが 2000 年代後半から進めてきた「モノ造り革新」、すなわち一括企画に基づく製品開発イノベーションの「コモンアーキテクチャー」と生産技術イノベーションの「フレキシブル生産」にも同調し、各社が同じコンセプトのもと開発や生産効率を高めてきたのである³⁾。一方でこれは、東友会の会員企業はマツダへの売上依存度が高いからこそ一体的な活動として可能だったと見ることもできよう。

II.3 直面する課題

マツダからの調達額・比率ともに大きく、かつ会員企業間の結束が強いと見られる東友会であるが、近年の競争環境の変化に伴い課題も見えてきた。それはマツダと東友会の会員企業が一心同体的関係であるがゆえの帰結とも言えるものである。例えば、戦後マツダの経営が浮沈をくり返してきた中で、東友会の会員企業はマツダが苦しい時に部品納入価格や財務面で協力してきた経緯がある。このことは、少なからずサプライヤー側の経営資源の蓄積のあり方に影響し、企業成長のための販路拡大、新技術開発、そして海外展開等の遅れにつながった可能性もあると考えられるのである。逆にマツダは経営危機の際に、メインバンクだった住友銀行（当時）や地元の金融機関を筆頭にオール広島で支えてもらったという恩義があり、調達先選定において東友会のような地場企業を（とりわけ心情面では）重要視してきたようである。このような良くも悪くも相互依存性の強い関係性は、取引関係をロックインすることにも繋がる。

しかしながら、マツダは広島経済に大きな責任を感じる地元企業としての顔のみならず、今日においてはグローバル企業としての側面も併せ持つ。もはや地場企業だからという理由だけで取引を続けるわけにはいかないのである。企業規模、技術力、コスト競争力等の様々な要因により、現在では東友会のうち 5 分の 1 程度の企業が、Tier 2 ないし Tier 3 へと取引階層が変化している。かつては全会員企業が Tier 1 だったのである。こうして会員企業間の格差が生まれてくると、東友会としても全ての会員企業を同じ論理でサポートすることは難しくなる。取引階層の違いは入手できる情報量や構築される能力にも影響を与えるため、各社の利害が異なってくるからである。さらに格差が拡大していくと、マツダとの直接取引が継続できない企業が増えていく可能性がある。

強い結束力を誇ってきた東友会ではあるものの、構造的要因から会員企業間に様々な面で温度差が生まれつつある。そしてそれは、近年海外生産比率を急速に高めるマツダのグローバル戦略の進行に伴い、より差異を際立たせていくことになるだろう。

議論をまとめよう。以上の事例研究から、東友会は機能要件によって統合された、強い紐帯関係の協力的組織と特徴づけられる。

Ⅲ. 三菱自・水島系ウイングバレイの組織と機能

Ⅲ.1 協力会組織の編成原理

ウイングバレイの組合員企業は 12 社（2016 年 12 月現在）である⁴⁾。表 2 はウイングバレイの沿革である。ウイングバレイは協力会組織であると同時に岡山県総社市に立地する工場団地でもある。1962 年に協力会が立ち上がり、1966 年には現在の東団地が竣工した。その後 1990 年には西団地が竣工し、現在の東西 2 拠点へと整備された。ウイングバレイ事務局の常勤職員は 13 名であり、その多くはウイングバレイ事務局のプロパーである。最も人数が多かった時期には職員数は 85 名程度おり、そのうち 5～6 名は三菱自 OB もしくは出向者であった。今は三菱自出身の職員はいないとのことである。

ウイングバレイが誕生した背景には、三菱自による協力会の組織化と全国的な工場団地造成ブームがある。1960 年代のモータリゼーション到来により、三菱自（当時は三菱重工業の事業部門）が外注先の強化を図るため、全国組織の柏会を設立した。他方で、当時の池田勇人内閣では、所得倍増を掲げ工業地帯の地域分散を推奨していた。三菱自の水島製作所の近辺には開発規制が入り、近隣に集積していたサプライヤーは工場用地拡張の見込みが立たなくなっていた。そこで水島製作所近隣のサプライヤーは、用地取得のため郊外への移転を決めたのである。そのとき熱心に誘致してくれたのが、現在立地する総社市であった⁵⁾。こうして、水島製作所近隣の地場企業は、三菱自から協同組合への組織化を促され、同時に工場団地へと立地面でも集約されることになったのである。

ウイングバレイ設立からしばらくは、三菱自・水島への売上高依存度はほぼ 100%であったため、会員企業の利害関係は概ね一致していた。また、ウイングバレイ事務局が窓口として三菱自・水島からの様々な要請にも応えてきた。例えば、1986 年には会員企業の共同出資により日本イー・ダブリュ・アイを設立したり、1988 年には三菱自の補修用部品製造に特化した会社として水島オートパーツを設立したりしてきた。三菱自の海外展開に伴う随伴進出の打診も受けてきた。しかしながら 1990 年代後半以降、発注元である三菱自の業績が不調になっていくにしたがい、会員企業と三菱自・水島との関係性も徐々に変化していった。またその過程で会員企業ごとに三菱自・水島への依存度に差が生まれ、現在のウイングバレイはかつてのように全体最適で進む関係ではなく、各社が自立的に行動する関係へと移行してきた⁶⁾。今では協同組合として三菱自・水島から仕事の話を受けることはない。

表 2. ウイングバレイ沿革

1962	水島機械金属工業団地協同組合を26社で設立
1966	竣工式。全組合員23社操業開始
1972	組合員4社合併（組合員20社）
1974	組合員2社合併（組合員19社）
1977	団地青年部会結成 組合員2社合併（組合員18社）
1981	第1回活路開拓調査事業実施
1983	組合員2社合併（組合員17社）
1985	組合員1社脱退（組合員16社）
1986	西団地着工 日本イー・ダブリュ・アイ(株)設立
1987	米国にイーグル・ウイングス・インダストリーズ設立
1988	水島オートパーツ工業(株)組合加入（組合員17社） タイ国にバンコック・イーグル・ウイングス設立
1989	日本イー・ダブリュ・アイ(株)組合加入（組合員18社） ヒルタ化成(株)（旧水島塗装工業(株)）組合加入（組合員19社） 新興工業(株)組合加入（組合員20社）
1990	西団地竣工式 第2回活路開拓調査事業実施
1992	東団地自家発電設備竣工
1994	組合員1社脱退（組合員19社） 組合員2社合併（組合員18社）
1996	東団地排水処理施設竣工 CIの導入により組合の名称、シンボルマークを変更
1997	ウイングバレイ西（西団地）拡張工事完成
1999	経営診断実施（報告書完成）
2000	新人事・賃金制度施行
2003	組合員1社脱退（組合員17社） 組合員2社合併（組合員16社） 享栄エンジニアリング(株)組合加入（組合員17社） (株)アステア組合加入[組合員3社合併]（組合員15社）
2004	組合員2社合併（組合員14社） 米国イーグル・ウイングス・インダストリーズ及びタイ国バンコック・イーグル・ウイングスを 組合員へ経営譲渡
2005	組合員2社合併（組合員13社）
2006	日本イー・ダブリュ・アイ(株)を組合員へ経営譲渡
2010	組合事務所の統合・移転
2011	組合員2社事業統合（組合員12社）

出所）ウイングバレイ提供資料を一部編集

Ⅲ.2 主たる機能

現在のウイングバレイの主要な機能は、三菱自・水島との仕事に拘わる窓口としてよりも、工場団地としてのインフラ整備にその重きが置かれている。ウイングバレイとしての共同事業には、金融事業、教育事業、エネルギー事業、環境事業の4つがある。

金融事業では、かつてウイングバレイが政府系金融機関から融資を受け、それを会員企業に再融資（転貸）していた。このため会員企業同士が連帯保証し合っており、相互依存関係が強かった。しかしながら2000年代半ば以降は、転貸の利用は無くなってきた。会員企業各社が力をつけ、個々で金融機関から融資を受けられるようになったからである。実際、会員企業は法で定める中小企業の範疇には留まっているものの、それを超える体力を

持っているとのことである。したがって現在のウイングバレイ各社は、決して吹けば飛ぶような脆弱な中小企業集団ではないのである。次に教育事業では、会員企業合同で新入社員・監督者層に研修機会を提供している。各社の求める人材像が異なっているため、標準化できる教育事業としてはこれが限界のようである。エネルギー事業については、東団地では中国電力から共同受電し、それを各社に分配している。原油価格が高騰するまでは、自家発電もやっていた。後から造成された西団地は最初から会員企業個々に電力が供給されたため、共同受電は行っていない。最後の環境事業については、東西団地ともに共同排水処理施設を整備してきた。会員企業は、処理量と汚濁具合に応じて事務局に施設利用料を支払うことになっている。以上の共同事業は、金融事業に顕著なように長期縮小傾向にある。それは三菱自・水島の生産台数減と無関係ではない。三菱自・水島からの仕事量減は固定費負担を重くし、それが前述のような事務局体制の縮小にも繋がっているのである。

また、協力会組織としては会員企業間の合併や海外進出をサポートすることはしていない。沿革にもあるようにウイングバレイでは会員企業同士の合併例が多いが、これらは当事者間の意思決定によるものである。また会員企業は個々の判断で海外進出しており、現在は9社ほどが海外事業に参画している。2002年には三菱自を支援していたダイムラー＝クライスラー（当時）によって全国規模の協力会組織であった柏会が解散され（2005年に三菱自動車協力会として再組織化）、ウイングバレイも大混乱に陥った。その過程でウイングバレイの企業間関係は徐々に変化、つまり三菱自・水島とウイングバレイ、そしてウイングバレイの会員企業同士の事業上の関係が希薄化していったのである。

しかしながら最大顧客であった三菱自・水島の仕事量が減少していったのと同様に、ウイングバレイの会員企業も事業縮小したわけではない。三菱自がダイムラー＝クライスラー傘下に入った2000年頃から、各社は存続をかけて新規顧客開拓を推し進め、三菱自のもう1つの国内拠点である名古屋製作所岡崎工場との取引を始めたり、トヨタやマツダといった他の完成車メーカーを開拓したり、あるいは電機や農機といった他業種にも参入したりしてきた。そういった主要顧客の業績悪化に起因したやむを得ない事業多角化は、結果として会員企業を強かに成長させた⁷⁾。経営の効率化は会員企業を強靱なものにし、リーマンショック後の不況期であっても一定の利益を計上することができた。

だからといってウイングバレイの存在理由が無くなってしまったわけではない。例えば2016年春に露呈した三菱自による燃費不正問題とそれに伴う水島製作所のシャットダウンの際には、岡山県や総社市がいち早く取引先、とりわけ中小企業へのセーフティネットを整備したが、その情報はウイングバレイを窓口として受け取っている。また、岡山県の関係企業が一時帰休から早く復帰できるよう東京に陳情に行った際にも、協力会組織という多数の企業を代表する立場として赴くことができた。限定された機能ではあるものの、前述の共同事業やこういった非常時の際の窓口機能という点では、協力会組織という枠組みは依然として一定の役割を残しているのである。

Ⅲ.3 直面する課題

くり返しになるが、ウイングバレイの会員企業は、三菱自の長期に及ぶ業績不振の期間

にそれぞれが納入先の分散と事業多角化を進めて自立化してきた。協力会組織としてのウイングバレイは、今や会員企業の利害関係を調整したり、全体最適の論理で何らかの事業を進めたりする存在ではなくなった⁸⁾。

したがって現在のウイングバレイは、三菱自・水島の協力会組織としての機能的側面よりも、同じ工場団地に入居する立地的側面での結びつきから説明する方がその特徴を見いだしやすい。そうすると問題になってくるのは、将来会員企業間の遠心力が今よりも強くはたらくようになったとき、ウイングバレイを協力会組織たらしめる必然性をどこに求めるのかという点である。すなわち、中長期的なウイングバレイの機能軸から見たアイデンティティに拘わる問題である。ウイングバレイ 12 社のうち 10 社は、三菱自の全国組織である三菱自動車協力会のメンバーでもある。機能的には既に全国組織の中に内包されてしまっているとみなすこともできるのである。また現在は立地面で一定の共同事業を進めることに意義があるものの、実は西団地には非会員企業 3 社が入居している実態がある。他方で入居中の企業の中には、事業多角化に伴いより利便性の高い立地を求めて転出するところが出てくるかもしれない。単に立地上の繋がりという側面が強くなればなるほど、協力会組織としてのアイデンティティを維持していくことはいずれ困難になっていくことだろう。

そしてより喫緊の課題は、主要顧客であり続けてきた三菱自が 2016 年 10 月に日産の傘下に入ったことで、ウイングバレイを取り巻く事業環境が大きく変わることである。周知のとおり、日産はその親会社である仏ルノーと購買機能を国際的に統合しており、三菱自の調達業務もその枠組みで規定されていくことになる。日産＝ルノー連合はグローバル最適調達を志向する傾向が強いため、今後ウイングバレイの会員企業は、これまでの実績だけでなく受注競争の度に是々非々で臨まなければならなくなると予測される。その結果、今以上に会員企業ごとの三菱自依存度は変化していくだろう。このことは、前述の協力会組織としてのアイデンティティの問題とは無関係ではないのである。

議論をまとめよう。以上の事例研究から、ウイングバレイは立地要件によって統合された、弱い紐帯関係の協力会組織と特徴づけられる。

IV. おわりにかえて（両協力会組織を比較して）

本研究では、マツダ系の東友会と三菱自・水島系のウイングバレイという 2 つの地場協力会組織を対象に、その編成原理、現在の機能と課題について、両協同組合の事務局へのヒアリング調査に基づき実態を明らかにしてきた。簡潔にまとめると、東友会は機能要件によって統合された強い紐帯関係を、ウイングバレイは立地要件によって統合された弱い紐帯関係をそれぞれ特徴としていた。

ただしこの違いは善し悪しとは無関係であることに注意されたい。なぜなら、会員企業個々の業績は協力会組織としての特徴と必ずしも連動するものではないからである。実際に、東友会の会員企業では Tier 1 としてマツダとの取引関係を強化する企業もあれば、相対的に競争力が劣ったことで Tier 2 や Tier 3 へと階層を下げられた企業もある。また東友会はマツダと一蓮托生の関係にあり、その浮沈はかなりの部分マツダに委ねられている。他方のウイングバレイでは、会員企業が三菱自・水島以外の顧客を積極的に開拓したこと

で、独自の競争力を身につけたところもある。また取引先が分散したことで、三菱自の業績に左右されにくい状況にある。

双方の特徴を明らかにしたところで、残された課題は個々の会員企業の動向を詳しく調査・分析することである。すなわち、マクロからミクロへの分析視座の転換により、より詳細に両協力会の実態を明らかにし、顧客の競争力構築にどのように貢献しているのか、またその異同はどのように論じることができるのかという点である。

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）、並びに 2016 年度立命館大学研究所重点研究プログラム（研究代表者：中村正）による助成を受けた研究の一部である。

[注]

- 1) マツダと三菱自には、素材・部品等の調達先を管理するために、全国規模の協力会組織としてそれぞれ洋光会、三菱自動車協力会とがある。本稿ではこれら全国組織には言及しないが、基本的な特徴については拙稿[2016b]を参照されたい。本稿で取り扱う東友会、ウイングバレイの形成史もまた前掲の文献にて紹介済みである。また、わが国の自動車工業集積地域の中でもとりわけ中国地方に着目する理由や背景については、拙稿[2016a]を参照されたい。本稿はこれらの研究の継続調査に基づく事例報告である。
- 2) 本事例研究は、2016 年 10 月 11 日に実施した同協同組合事務局へのヒアリングに基づく。また、マツダの山口県にある防府工場にも「防友会」という協力会組織があるが、こちらは会員企業同士の地域での親睦とマツダ車の拡販協力が主な活動である。また会員企業の実態は広島のスプライヤーの山口拠点が大半を占める。
- 3) マツダのモノ造り革新を構成するコモンアーキテクチャー構想とフレキシブル生産構想については、野村[2016]が詳しい。
- 4) 本事例研究は、2016 年 10 月 25 日に実施した同協同組合事務局へのヒアリングに基づく。
- 5) 当初は水島製作所から 10km 圏内で土地を探したが適当なところが見つからなかった。総社市は水島製作所から約 23km 離れている。
- 6) 前述の会員企業の共同出資により立ち上げた事業会社もまた、沿革にあるとおり 2000 年代半ばに会員企業が経営譲渡を受け精算してしまっている。
- 7) 三菱自・水島向けの事業比率が高いのは、ヒルタ工業、アステア、三恵工業、三乗工業あたりである。それ以外の会員企業は概ね三菱自依存度を 3 割以下まで下げてきている。2016 年 12 月 12 日に実施したヒルタ工業でのヒアリングによる。ヒルタ工業の晝田眞三会長は、ウイングバレイの理事長を兼務されている。
- 8) 事業上の関係性が小さくなったとはいえ、かつては主要顧客を共有し、かつ同じ工場団地に入居する同士として、会員企業間の人的関係自体は良好だとのことである。

[参考文献]

- 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
- 協同組合ウイングバレイ編[1997],『激動と飛躍の 10 年：昭和 61 年～平成 8 年の記録』
- 協同組合ウイングバレイ・山陽新聞社編[2007],『如水 II：競争と協調の四十年』
- 協同組合ウイングバレイ編[2016],『如水III：競争と協調の五十年』
- 佐伯靖雄[2016a],「中国地方における自動車工業集積の現状分析：マツダと三菱自の生産・輸出・調達構造」『立命館経営学』第55巻第2号, pp.75-95.
- 佐伯靖雄[2016b],「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」『社会システム研究』No.33, pp.155-172.
- 東友会協同組合 <http://toyukai-ac.or.jp/top.html>
- 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
- 水島機械金属工場団地協同組合・山陽新聞社出版局編[1987],『如水：競争と協調の二十年』
- 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
- 野村祐士[2016],「モノ造り革新における生産領域の取組み」『自動車技術』第 70 巻第 6 号, pp.24-30.

Analysis of Local Co-operative Associations for Medium Sized Auto Makers in
Chugoku District:
Case Study of Toyukai and Wing Valley

Yasuo Saeki

Abstract: The aim of this paper is to clarify a principle of formation for “Kyoryoku-kai” as well as to describe function and problem that the two local co-operation clubs organized by Mazda and Mitsubishi currently face with. The brief conclusions are below. Toyukai, the local co-operative association for Mazda, is integrated by functional requirement and also tied up strongly. On the contrary, Wing Valley, the local co-operative association for Mitsubishi, is unified by locational requirement and a characteristic of the business relationship between the members seems to be lax to some extent.

Keywords: Medium Sized Automakers, Kyoryoku-kai, co-operative association