



# サプライヤー・ネットワークにおける組織間信頼の意義 : 日本自動車産業の研究

真鍋, 誠司

---

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2001-09-30

(Date of Publication)

2008-11-05

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲2392

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1002392>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



サプライヤー・ネットワークにおける組織間信頼の意義  
—日本自動車産業の研究—

氏 名 真鍋 誠司

## 【論文構成】

(i~iv)

注. ( ) 内は該当ページを示す。

序章 研究の目的と構成	(1)
I 問題提起	(1)
II 研究の方法	(3)
III 研究の構成	(4)
1 サブテーマ：協調的取引関係の優位性と信頼概念の関係	(4)
2 サブテーマ：サプライヤー能力と組織間信頼の関係	(5)
3 サブテーマ：サプライヤーの協調性と組織間信頼の関係	(5)
4 サブテーマ：協調的取引関係における優位性の差異	(6)
5 サブテーマの統合：組織間信頼の意義	(6)
第1章 自動車産業における取引構造	(8)
I 日本自動車産業の特徴	(8)
1 取引関係の類型化：協調的取引関係と競争的取引関係	(9)
(1) 取引コストの議論 (Williamson, 1975)	(10)
(2) 関係的準レントの議論 (青木, 1992)	(10)
(3) 関係特殊的技能の議論 (浅沼, 1990)	(11)
(4) Exit/Voice の議論 (Helper, 1991a; 1991b)	(12)
(5) 見える手による競争の議論 (伊丹, 1988)	(13)
(6) サプライヤー関係における信頼の役割の議論 (Sako, 1991; Sako & Helper, 1998)	(14)
2 日本自動車部品取引関係の構成要素	(14)
II 日米自動車部品取引関係の比較	(19)
1 米国における部品取引関係の動向	(19)
2 日米における部品取引関係の共通する傾向	(23)
3 自動車部品取引関係の構成要素の比較	(24)
III インプリケーション：協調的取引関係における中心的概念	(28)

第2章	信頼概念の考察	(30)
I	信頼概念の本質	(30)
1	信頼による計算・予測の困難性削減	(30)
2	信頼と信頼性の区分	(31)
3	削減すべき困難性の内容：不確実性と多義性	(33)
4	削減すべき困難性の程度	(34)
II	信頼の特徴	(35)
1	信頼の危険性	(35)
2	信頼の可変性	(36)
3	信頼の関係固定性	(36)
III	信頼の定義：能力への期待と意図への期待	(37)
IV	信頼のタイポロジー：合理的信頼と关系的信頼	(39)
V	削減すべき困難性と組織間信頼の関連性	(41)
VI	組織間信頼の先行研究	(42)
1	自動車部品取引における信頼の研究	(42)
2	マーケティング・チャネルにおける信頼の研究	(45)
VII	インプリケーション：信頼概念の重要性	(47)
第3章	サプライヤー能力の継続的向上：組織間学習における信頼の役割	(49)
I	組織間信頼がアセンブラからの学習に与える影響	(50)
1	概念的枠組みと仮説	(51)
2	研究方法と変数測定	(53)
3	分析結果	(56)
4	ディスカッション：アセンブラからの学習	(59)
II	組織間信頼が他のサプライヤーからの学習に与える影響	(59)
1	概念的枠組みと仮説	(60)
2	研究方法と変数測定	(61)
3	分析結果	(63)
4	ディスカッション：他のサプライヤーからの学習	(65)
III	インプリケーション：協調的ネットワークにおけるサプライヤーの能力向上	(67)

第4章 ネットワークにおける協調の増大：協調性の源泉	(69)
I 協調・協調性・協調的行動の定義	(69)
II サプライヤーの協調性の源泉：パワーと信頼	(70)
1 概念的枠組みと仮説	(70)
2 研究方法と変数測定	(73)
3 分析結果	(75)
4 ディスカッション：パワーと信頼の関係	(77)
III インプリケーション：協調的ネットワークにおけるサプライヤーの協調性	(80)
第5章 組織間信頼による競争優位性への貢献：トヨタ・グループの分析	(81)
I サプライヤーの信頼と信頼構成概念	(81)
II トヨタを最大の顧客とするサプライヤーの特徴	(83)
1 「信頼」と合理的信頼・関係的信頼	(84)
2 組織間学習と学習機会・組織間信頼	(86)
3 サプライヤーの協調性とパワーの直接行使・組織間信頼	(87)
4 信頼担保メカニズムと組織間信頼	(88)
5 取引期間・経験と組織間信頼	(89)
III 取引関係の競争優位性：トヨタの事例	(90)
1 協力会組織：協豊会	(90)
2 自主研	(91)
IV インプリケーション：アセンブラのネットワーク・リーダーとしての役割	(91)

補論	アセンブラの協調的行動：企業間危機におけるトヨタの事例	(93)
I	阪神大震災における住友電工とトヨタの対応	(93)
II	住友電工の被害状況とトヨタによるライン復旧	(94)
III	自動車メーカーへの影響	(97)
IV	阪神大震災による自動車産業の損害と課題	(97)
V	アイシン精機の火災事故	(100)
VI	事例の比較	(102)
VII	ディスカッション：高い困難性の削減と協調	(106)
1	評判の可能性	(106)
2	パワーの可能性	(107)
3	関係的信頼の可能性	(108)
終章	協調的サプライヤー・ネットワークにおける組織間信頼の意義	(109)
I	組織間信頼の効果	(110)
1	関係的信頼の中心的効果：能力向上と協調性増大	(111)
2	合理的信頼の中心的効果：取引効率化	(113)
II	取引関係の効率性と有効性	(114)
III	合理的信頼と関係的信頼の関連性	(116)
IV	本研究の意義と研究課題	(117)
【参考文献】		(120~126)

## 序章 研究の目的と構成

本論文では、日本自動車産業の部品取引関係における、自動車メーカーに対するサプライヤーの信頼の意義について理論的かつ実証的に研究する。特に、組織間信頼が組織間学習を通じたサプライヤー能力の向上に貢献し、加えてサプライヤーの協調を増大させることを議論し検証する。協調的な取引ネットワークでは、サプライヤーの能力が継続的に向上しており、同時にまたサプライヤーの自動車メーカーに対する協調性が増大していると考えられる。このサプライヤー能力の継続的向上とサプライヤーの協調性増大は、協調的ネットワーク成立・存続の条件であり重要な特徴であると考えられる。したがって、「組織間信頼は協調的サプライヤー・ネットワークの優位性に貢献している」というのが本論文の主張であり、本研究の目的はこれを明らかにすることである。

### I 問題提起

日本の自動車産業は、自動車の生産・開発では後発であったにもかかわらず、第二次世界大戦後から短期間の間に競争優位性を構築した。近年では日本の自動車開発システムや生産システムは、自動車の先発国であった米国自動車産業からベンチマークの対象になっている。実際、日本的な製品開発システムや生産システムの米国への導入が始まっているという報告もある (Helper, 1991a; Dyer, 1995; 藤本, 1997; 延岡, 1997; 平野, 1998)。

ただし、日本自動車産業の競争優位の源泉は、自動車メーカー内部の製品開発システムや生産システムのテクニカルな側面だけではない。日本の系列のような、開発や生産も含めた部品取引関係の優位性が特徴的であることはこれまでも議論されている (伊丹, 1988; 伊藤, 1989; 浅沼, 1990; Helper, 1991a, 1991b; Sako, 1991, 1992; 青木 1992, 藤本, 1994; Sako & Helper, 1998)。自由市場における価格メカニズムを基礎にした取引に比べ、日本では長期継続的な関係が成立しているのである。端的にいえば、この長期継続的關係において、自動車メーカー (以下、アセンブラと記す) とその部品メーカー (以下、サプライヤーと記す) が一体となった種々の共同問題解決が可能になっている。例えば、デザイン・イン、VA・VE、技術指導や改善提案等である。

さらに、このような協調はアセンブラとサプライヤー間のみにおいて観察されるわけではない。つまり、サプライヤー同士も協調して行動している。日本製造業にみられる系列的

関係では、系列のトップに位置するメーカーを中心にして、サプライヤーが仲間組織への意識をもとに行動している (Dyer & Ouchi, 1993)。典型的には、サプライヤー間の学習があげられるだろう。直接的に競合していないかぎり、協力会や複数サプライヤーから構成される研究グループにおいてサプライヤー同士の組織間学習が行われていることがある。優れた生産方式や有益な情報等、サプライヤー間での積極的な情報交換が存在しているのである。また、不慮の事故や天災において、サプライヤーが部品供給の危機におちいれば、自動車メーカーとともに他のサプライヤーも協調的に対応する場合もある (本論文の補論参照)。このように考えれば、組織間の協調が単にアセンブラとサプライヤー間だけではなく、サプライヤー間にも存在しているという意味において、日本自動車産業にアセンブラをリーダーとする協調的サプライヤー・ネットワークが成立していることが理解できよう。

競争優位性が指摘される日本的な取引関係では、このようなサプライヤーとアセンブラ、サプライヤーと他のサプライヤーの間に協調が存在していることが最大の特徴であると考ええる。日本の取引関係、特に自動車産業におけるサプライヤー関係では、米国等の取引関係に比べて、「協調的」であるという指摘がある (Nishiguchi, 1994; 延岡, 1997)。また、この協調によって日本型サプライヤー関係の優位性を議論したものも多い。

これは、米国のような経済学的自由市場モデルにおいて、サプライヤーとアセンブラ、サプライヤーと他のサプライヤーが競争的であることと対照的である。したがって、日本を典型とする協調的取引関係と米国を典型とする競争的取引関係に類型化できる。

競争的取引関係 (市場) では、価格メカニズムを基礎にしていると考えられる (Ouchi, 1980; 1981)。それでは、協調的取引関係ではどのようなメカニズムが存在しているのだろうか。

協調概念と信頼概念の間に、重要な関係を認める研究は少なくない。すなわち、信頼が協調を生むのである。このような視点にたてば、組織間の協調に組織間の信頼が源泉になっており、協調的取引関係では組織間信頼の役割が大きいと考えられる。したがって、組織間信頼の存在が、競争的取引関係に対する協調的取引関係の優位性の源泉になっている可能性がある。組織間関係における信頼は、企業の競争優位に貢献する (Barney & Hansen, 1994)。協調的取引関係、あるいはこれを拡張した概念である協調的取引ネットワークにおける競争優位性を理解するためには、組織間信頼の意義を明らかにする必要があるのである。



## II 研究の方法

本研究の方法は、文献サーベイ・質問票調査・事例研究から構成されている。

まず、問題を設定するために先行研究をサーベイする必要がある。本論文では、自動車部品取引における信頼概念について考察するため、「自動車部品取引」と「信頼概念」にかんするレビューがポイントとなる。つまり、これらのコンセプトがこれまでの研究蓄積においてどのように扱われ、また、どの点に焦点を当てるべきかを知る必要があるのである。この文献サーベイの結果を踏まえて、独自の分析枠組みを構築する。

次に、分析枠組みに基づいて仮説の検証を行わなければならない。すでに述べたように、協調的取引関係には組織間信頼を基礎にした「サプライヤー能力の向上」と「サプライヤーの協調性増大」が存在していると考えられる。具体的には、取引関係では組織間学習が重要であるという認識から、学習と組織間信頼の関係について仮説を実証的に検証する。また、サプライヤーの協調性の源泉についても、組織間信頼との関係を実証的に検証する。以上の検証で用いられる実証データは、日本の主要なサプライヤーに対して行われた質問票調査から収集した。実施期間は、1999年の4月から9月である。調査対象であるサプライヤーは、自動車メーカーに直接部品を供給する企業である。従業員規模は、500名以上とし、それらの企業の主要工場に質問票を送付した。252社・612工場に質問票を送付し、86社・94工場から有効回答を得た。質問票の回答者は、工場長や管理者であり、工場を代表した回答が得られたと考える。

また、質問票調査では明らかにしにくい事象については、事例研究を行う。補論では、取引関係における信頼が顕在化した事例として、アクシデントにおけるトヨタ・グループの協調的行動を考察する。そのため、阪神大震災における住友電工や火災事故におけるアイシン精機に対する、トヨタ・グループの協調的行動を取り上げ、事例を比較分析する。この事例研究では、可能な限り客観性を重視するため新聞雑誌等の公表データを検討することを中心とする。しかし、公表されているデータだけでは、明らかにしたい現象について詳細なデータが得られないことがある。そこで、調査対象企業への聞き取り調査から得たデータで補完した。

### Ⅲ 研究の構成

本研究のメインテーマは、組織間信頼が協調的サプライヤー・ネットワークの優位性に貢献していることを明らかにし、組織間信頼の意義について考察することにある。しかし、このテーマには複雑な概念が相互に関係している。したがって、研究の全体を部分に分解した上で、構成概念の関連性を考える必要がある。つまり、メインテーマに取り組むために、それを構成する複数サブテーマを設定しなければならない。サブテーマについてそれぞれ考察した後、サブテーマを統合してメインテーマを考えるのである。なお、各章の関連性については、「図：研究の構成」を参照されたい。

#### 1 サブテーマ：協調的取引関係の優位性と信頼概念の関係

序章では本研究におけるテーマと研究構成について論じている。第1章では、問題を考察するリサーチサイトである自動車産業の構造について文献をサーベイする。自動車産業にかんする先行研究は、製品開発、技術戦略、開発組織、生産システム、取引関係等、様々な問題意識からアプローチされている。したがって、本研究に関連する先行研究を選択して議論を導入する。第1章では、先行研究のサーベイを踏まえて取引関係のモデル化を試みる。具体的には、協調的取引関係と競争的取引関係の類型化を提案するのである。また、協調的取引関係では「サプライヤーの能力向上」と「サプライヤーの協調性増大」が優位性の源泉であることを議論する。さらに、協調的取引関係の優位性を考えるための信頼概念を考察する必要性についても検討する。

第2章では、信頼概念について考察する。自動車産業研究に限らず、協調的な関係において信頼が重要な要素であることが多くの研究者によって議論されてきた。信頼の研究分野も、経営学はもちろん、社会学、経済学、心理学等、多岐にわたっている。これらの研究蓄積の成果を本研究に生かすべく、信頼にかんする先行研究の文献サーベイを行う。また、信頼概念は本研究のキーコンセプトである。したがって、研究に適合した定義や分類を考える。具体的には、背景に合理性がある合理的信頼と、関係性がある関係的信頼に組織間信頼を類型化することを提案する。その上で、協調的取引関係における信頼概念の重要性について議論する。すなわち、第1章で議論した協調的取引関係の優位性が、組織間信頼（合理的信頼と関係的信頼）によってもたらされている可能性について考える。

## 2 サブテーマ：サプライヤー能力と組織間信頼の関係

第3章では、協調的取引関係の優位性のうち、「サプライヤー能力の向上」について実証的に検証する。日本自動車産業では、サプライヤー能力を継続的に向上させる組織間学習の仕組みが存在している。アセンブラの組織する協力会や、サプライヤー同士が積極的に課題を研究する自主研・研究会である。サプライヤーは、これらの組織間の学習機会を利用して、サプライヤー能力を継続的に向上させていると考えられる。

しかし、組織間の学習機会だけでなく、組織間信頼が組織学習の成果に影響を及ぼしている可能性がある。すなわち、アセンブラに対する組織間信頼が存在するとサプライヤーの学習成果が促進されると考えられるのである。また、サプライヤーは、アセンブラだけでなく他のサプライヤーからも学習している。したがって、アセンブラからの学習と他のサプライヤーからの学習に分けて議論する。以上の議論を仮説化し、実証データを用いて検証する。

さらに、サプライヤーとアセンブラのダイアディックな協調的取引関係から、サプライヤー同士の関係を含んだ協調的サプライヤー・ネットワークに概念を拡張することができることを示す。

## 3 サブテーマ：サプライヤーの協調性と組織間信頼の関係

第4章では、協調的取引関係の優位性のうち、「サプライヤーの協調性増大」について実証的に検証する。第1章で明らかにするように、協調的取引関係ではサプライヤーの協調性が高く、この協調性こそが協調的取引関係の優位性に結びついていると考えられる。また第2章の議論から、協調に信頼が関与していることが明らかになる。したがって、サプライヤーの協調性にアセンブラへの組織間信頼が影響を与えているという仮説を構築し、これを検証して考察する。ただし、サプライヤーの協調性には、サプライヤーの組織間信頼以外にも取引相手であるアセンブラのパワーも影響しているかもしれない。したがって、信頼以外に相手のパワーについても考察対象に入れる。

#### 4 サブテーマ：協調的取引関係における優位性の差異

以上の議論では、競争的取引関係に対する協調的取引関係の優位性について、日本自動車産業における組織間信頼をキーコンセプトに考察している。しかし、協調的取引関係の中でも、優位性に差異が存在していると考えられる。実際、日本自動車産業においてもアセンブラごとに業績に差異が現れている。特に、トヨタ自動車（以下、トヨタと記す）の優位性について議論した研究は少なくない。したがって、第5章では協調的取引関係の差異についてトヨタに注目して考察する。

まず、サプライヤーの視点から考える。トヨタを最大の顧客とするサプライヤーと、トヨタ以外の自動車メーカーを最大の顧客とするサプライヤーに区分し、その組織間信頼や取引関係の構成要素について統計的に差異を分析する。

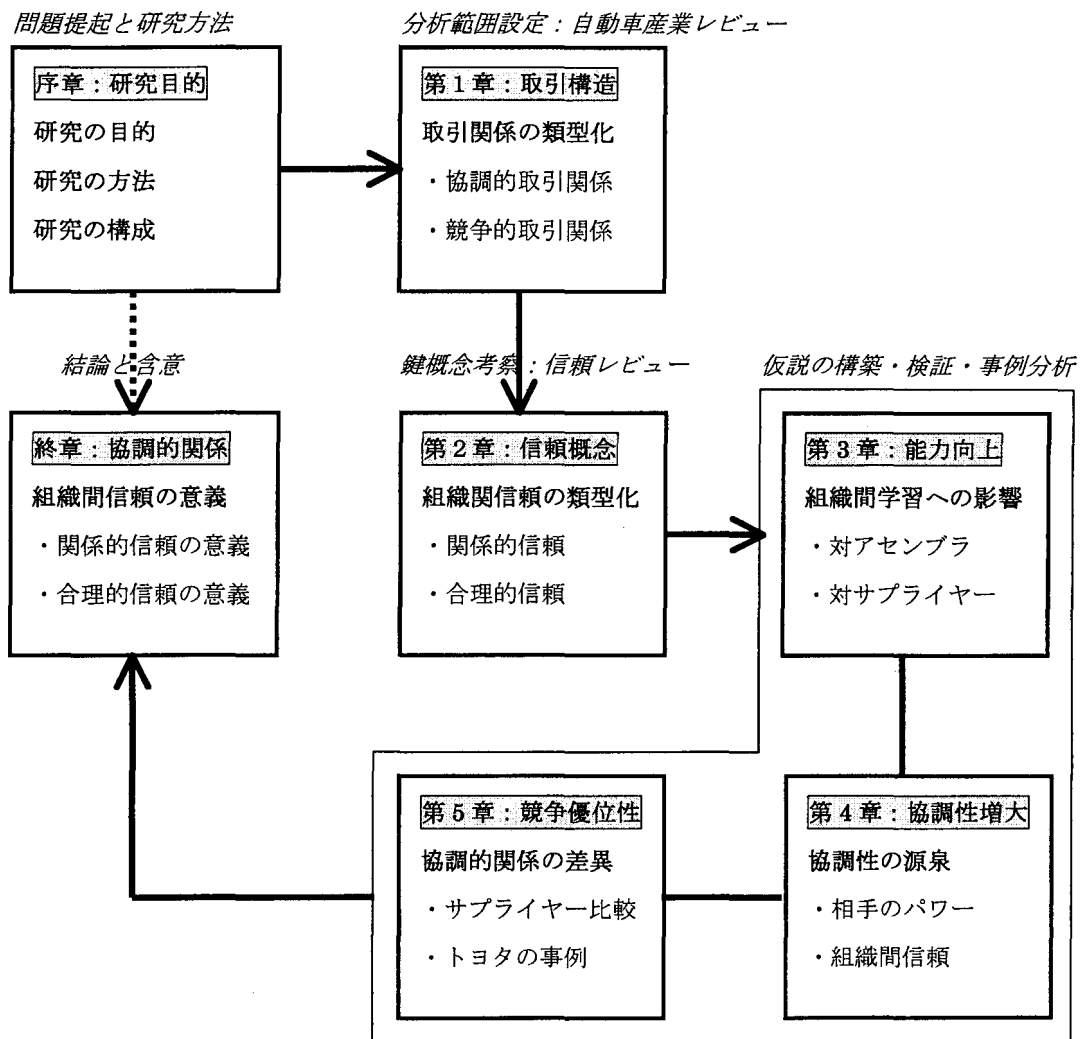
次に、トヨタがそのサプライヤー能力を向上させる仕組みを有効的に構築していることを検討する。具体的には、トヨタの組織間の学習制度について事例を研究する。

また補論では、トヨタがサプライヤーに対して協調性が高い可能性について、企業間危機における協調的行動として論じる。日本自動車産業では、サプライヤーがアセンブラに協調しているだけでなく、サプライヤーに対してアセンブラが協調していることが知られている。さらに、サプライヤー同士の協調も存在していると考えられる。以上の議論を考察する目的から、企業間の危機におけるアセンブラとサプライヤー同士の協調的行動について比較事例研究する。具体的には、震災被害と火災被害という部品供給の危機に対する、トヨタとそのグループ企業の対応について、比較することにより考察する。

#### 5 サブテーマの統合：組織間信頼の意義

終章では、考察してきたサブテーマを統合し、メインテーマであるサプライヤー・ネットワークにおける組織間信頼の意義について考える。より具体的には、本研究の分析による発見事実から、取引関係における関係的信頼と合理的信頼の効果について考察する。これに加え、関係的信頼と合理的信頼の関連性についても議論しよう。次に、本研究にどのような理論的意義や実践的意義があるのか論じる。また、本研究で明らかにできなかった部分を検討し、これからの課題についても述べる。

図：研究の構成



(注意)： 矢印と実線は内容的に直接関連があることを意味する。また、図における章のタイトルはその章のキーコンセプトを示しており、実際の章タイトルとは一致していない。

## 第1章 自動車産業における取引構造

本章では、研究対象である自動車部品取引について先行研究をレビューし、取引関係を分類する。日本型の協調的取引関係と、米国型の競争的取引関係である。本論文では特に、協調的取引関係を分析対象とする。したがってまず、協調的取引関係の特徴を先行研究の分析枠組みから考察する。次に、協調的取引関係をモデルとしている日本の部品取引関係を構成要素に分解し、より具体的な特徴から検討する。また、競争的取引関係をモデルとする米国の取引関係が協調的取引関係へと移行している実態について述べる。さらに取引関係の構成要素について日米比較を行い、最後に協調的取引関係における中心的な概念として「サプライヤー能力」と「サプライヤーの協調性」の重要性を議論する。

### I 日本自動車産業の特徴

自動車産業は日本のリーディング産業であり、製品としての自動車の国際競争力はもちろん、自動車メーカーと部品メーカーの取引関係における日本の競争優位性が議論されてきた。日本自動車産業の発展は、戦後において海外からの製品技術や製造技術の導入から始まったと考えられる。1950年代からは、日本政府は自動車産業の保護・育成政策を実施し、自動車生産が拡大する契機になった（大島, 1987; 金, 2000）。1960年代には、国内の需要が急増し、自動車メーカーは部品産業を含む周辺産業の育成を通じ競争力を高めていった。自動車メーカー自身でも、製品開発力や品質・コストの改善能力を向上させ、1970年代には輸出が増大していった。

1980年代には、日本自動車産業は、アメリカやドイツに対抗するほどに成長し、輸出もさらに拡大していく。しかし1985年の円高によって、輸出依存型の経営は転換を迫られた。1990年代以降、自動車産業の世界的再編とともに日本の自動車産業の変化が加速してきている（藤本・武石・延岡, 1999）。

日本自動車メーカーに対して、海外自動車メーカーが成長した結果、競争圧力が高まっており、日本の自動車メーカーは自動車製造のコストをグローバルな視点から見直し始めているのである。例えば、日本自動車メーカーは海外生産へのシフトを契機に海外部品メーカーとの新規の取引も始めている。コスト面で優位にある部品メーカーとならば、世界のどこであろうとも取引する方針を打ち出しているのである。この方針は世界最適調達と

呼ばれ、これまでの系列内取引から系列外取引への変質を意味しているといわれている。

しかしながら、現在変化しつつある日本の自動車産業を理解するためにも、これまでの自動車産業についての先行研究の視点や議論を検討することが不可欠である。また、コストを重視した効率的な取引の追及も重要であるが、同時に、自動車メーカーとサプライヤーからなるサプライヤー・ネットワーク全体の能力構築や協調が重要であると筆者は考えている。そこで、以上の議論を進める前提として先行研究を整理し、日本自動車産業の仕組みがどのように扱われてきたかを明らかにする。

## 1 取引関係の類型化：協調的取引関係と競争的取引関係

本論文では、取引関係を二つに類型化する。日本が典型例である協調的取引関係と、アメリカの部品取引関係をモデルとする競争的取引関係である。

協調的取引関係の特徴は、取引関係に固有な資産や技能が存在し、また、この関係から利益が生まれることであり、取引は長期継続的になる (Williamson, 1975; 青木, 1992; 浅沼, 1990)。さらに、協調的取引関係では、共通する問題に対して、共同問題解決が図られる (S. Helper, 1991a; 1991b)。このため、経験を通じた相互信頼が築かれ、信頼の蓄積が多ければ多いほど情報交換の質や量に好影響を与える (Sako, 1991, 1992; Sako & Helper, 1998)。ただし、少数の取引相手との取引が継続的に続くと、いわゆる競争のメリットが失われる恐れがある。そのため、協調的取引関係では、自動車メーカーが比較的少数の取引相手を競争させることによって、このデメリットを解消している (伊丹, 1988; 伊藤, 1989; 藤本, 1994)。このように、サプライヤー間にアセンブラによる意図的な競争のメカニズムが働いているが、アセンブラとサプライヤーの関係は協調的である。

一方、競争的取引関係では、自由市場を基礎に競争入札が行われ、可能な限り完全な契約が重視される。契約期間内は取引が続くが、契約期間終了とともに、取引関係は一旦打ち切られる。したがって、同じ取引相手と取引をするためには、サプライヤーは再度競争入札において指名されなければならない。そのため、ある程度客観的に、高い能力が評価される必要がある。取引ごとに取引相手が変わり得るという意味において、競争的取引関係は短期的であると考えられる。競合するサプライヤー同士は競争関係にあり、またアセンブラとサプライヤーの関係においても、価格を基準にした交渉は競争的である。部品を販売するサプライヤーは少しでも高く販売しようとし、部品を購入するアセンブラは部品

を少しでも安く購入しようとするからである。

この取引関係の種類では、競争的取引関係は自由市場における取引をベースにしていることが理解できるだろう。しかし、協調的取引関係が成立するためには競争的取引関係に比べて自由市場とは異なる特殊な条件が必要となる。

そこで、協調的取引関係が成立する条件を考察するため、構成している各論を検討してみよう。協調的取引関係のエッセンスは、日本の自動車部品取引関係の強みを考察する上で重要である。

### (1) 取引コストの議論 (Williamson, 1975)

取引コスト論は、継続的取引関係を説明する理論的枠組みを与えた。ウィリアムソン (O. E. Williamson, 1975) によれば、取引コスト論は、限定された合理性 (bounded rationality)、機会主義 (opportunism)、資産特殊性 (asset specificity) の三つの概念を基礎に置いていると考えられる。

企業は、合理的であろうとしても、完全に合理的にはなり得ず、したがって合理性は制限されているといえる。

企業は、限定された合理性から、全ての条件を記述した契約を作成し得ない。また、機会主義とは、企業は自己の利益を考慮するという仮定から、取引相手が常に効率的・公正に契約を遂行するとは限らないということである。

経済主体は、これに対処するため取引を内部化し垂直的統合がおこる。

なお、市場と垂直的統合の中間に位置するとも考えられる継続的取引を説明するための概念が資産特殊性である。資産特殊性とは、特定の取引先との取引にのみ機能する特殊化された資産への投資のことである。特殊化された資産には、取引先近辺における設備、契約製品の製造に必要である特殊な専用設備への投資、取引先との取引における特殊な技能習得への投資などがある (平野, 1996)。このような特殊化された資産を保護するように、継続的な取引関係が築かれるというのである。

### (2) 関係的準レントの議論 (青木, 1992)

日本の自動車部品取引の効率性を説明するために、青木は、ウィリアムソンの「資産特



殊性」の概念を継承しつつ新たに「関係的準レント」(relational quasi rent) 概念を導入した。関係的準レントは、親企業と下請グループの継続的關係から生まれる、特有な経済的利益であり、下請グループ化の关系的契約によって情報伝達の効率が上昇するという独特の状況から生じている(青木, 1992)。

青木は、日本自動車メーカーと日本部品メーカーの関係を、準統合(quasi integration)の關係であると説明する。長期的・关系的契約關係であるので、下請企業は親企業にとって統合的企業の一事業部門のような關係である。同時に、たとえ下請企業が親企業に株式を所有されているとしても、業務については自由な部分が多い。下請企業の中でも上位のものは、積極的に研究・開発に取り組み、新技術の開発によって、将来の利益マージン幅の交渉における親企業に対する力關係を有利にしようとするのである。この意味で、準統合は統合的かつ自立的という二重性を内包するのである。

青木は、準統合がもたらす効率化が経済的利益を生むとし、これを「継続的關係による準レント(relational quasi rent)」と呼んだのである。準レントは、自動車メーカーが獲得した後に部品の価格交渉を通じて部品メーカーにも分配されることになる。

### (3) 関係特殊的技能の議論(浅沼, 1990)

浅沼(1990)によれば、自動車メーカーと部品メーカーの取引期間(新モデル開発段階から商業的生産段階)において、部品メーカーは自動車メーカーから様々な技能を要求されるという。この技能は、部品メーカーが蓄積してきた基本的技術能力と、特定の自動車メーカーとの反復的相互作用を通じて付加された技術能力から構成され、浅沼は「関係特殊的技能」と名づけた。関係特殊的技能は、自動車メーカー・部品メーカー間の部品取引を効率化させるというのである。また、部品種類によって部品メーカーの発揮することのできる技能に相違が存在し、技能の水準と複合度に従って部品メーカーの獲得できるレントや取引継続性に格差が生まれる。このため、部品メーカーは、より高いレントの分配やより安定的な取引關係の構築に向けて、技能形成を追求していくと主張する。

なお、ウィリアムソンの「関係特殊資産」と浅沼の「関係特殊的技能」の議論では、関係特殊資産が投資された資産価値の保護に焦点を当てているのに対して、関係特殊技能はそれが取引關係の効率化をもたらすレントを発生させることに着目している点に特徴がある(平野, 1996)。

#### (4) Exit/Voice の議論 (Helper, 1991a; 1991b)

S. Helper (1991a; 1991b) は、A. O. Hirschman (1970) の Exit と Voice の概念を基礎に、サプライヤー関係を二つに類型化している。

顧客がサプライヤーを切り替えることで問題解決を図る戦略を Exit (退出) と呼び、顧客がサプライヤーに問題の所在を明らかにし、共同で問題解決を図る戦略を Voice (告発・提案・発言) と呼んでいる (Helper, 1991a; 1991b)。Exit 戦略は、アセンブラの要求をサプライヤーが受け入れない場合に、アセンブラが退出の脅威を示すことで要求について有利になる。

この二つの型 (Exit/Voice) は、管理的調整 (administrative coordination) とコミットメント (commitment) という尺度によって分類することができる。管理的調整は顧客・サプライヤー間で交換される情報量によって、また、コミットメントは取引契約期間の長さにより測られている。

管理的調整とコミットメントによって、Exit と Voice は次の場合に分類される。

①Exit (退出) : 管理的調整=低、コミットメント=低

②Voice (告発) : 管理的調整=高、コミットメント=高

Exit 型では、顧客は、サプライヤーに対する強い価格交渉力を持つ。一方、Voice 型では、Exit 型に比べ価格交渉力は弱い、サプライヤーの技術向上を促進させる。その結果、両者は「関係特殊投資 (relationship-specific investment)」から「関係特殊レント (relationship-specific rents)」を得ることができるのである。

さて、Exit 型は 1970 年代までのアメリカ自動車産業の部品取引に対応し、Voice 型は日本の自動車部品取引に対応する。そして、1980 年代になり、アメリカの部品取引は Voice 型に移行しつつあるという。この背景には、1970 年代から 1980 年にかけての日本自動車メーカーによる対米進出が考えられる。1970 年代までは、アメリカ自動車市場において自動車メーカーは支配的に振る舞うことが可能であり、「寡占レント」を自動車メーカー側で独占するため Exit 型を選択していた。ところが、日本が対米進出を開始したことにより、「寡占レント」が失われ、アメリカ自動車メーカーはこれに代わって「関係特殊レント」の獲得するため、Voice 型へと転換する傾向にある、とヘルパーは主張する。

ヘルパーの議論について、平野 (1996) は、青木や浅沼の議論を引き継ぎつつも自動車

メーカー間競争という条件の変化から取引関係の変化を説明しているとする。また平野は、ヘルパーが Exit 型・Voice 型の関係を発展ではなくトレードオフの二極として設定しているため、Voice 型（日本型）の取引には緊密な情報交換や継続的取引関係とあわせて、自動車メーカーが部品メーカー間の競争を組織して活用している点の欠落を指摘している。

#### （5）見える手による競争の議論（伊丹, 1988）

系列化された日本自動車部品取引における効率性は、完全競争市場の競争にその基礎があるのではなく、買い手によって管理された売り手間の競争にあるとし、それを伊丹は「見える手による競争」と呼んだ（伊丹, 1988）。これは、比較的少数のサプライヤー数が、きめ細かい管理を可能にする前提条件になっていると考えられる<sup>1</sup>。

「見える手による競争」の議論では、買い手は売り手間の競争に対してある程度管理することや影響を与えることが可能であり、その管理の目的が競争制限ではなく、競争促進であると想定している。

伊丹は、「見える手による競争」について、完全競争市場での競争と比較し以下のような特徴を挙げている。

- ①取引主体数が少数である。
- ②参入退出の自由が制限され、長期的取引が行われている。
- ③規律メカニズムとして「潜在的な退出の脅威」と「告発」を持つ。
- ④協力を促すインセンティブが設けられている。
- ⑤情報の分布が偏在的であり、買い手が購入対象である部品の情報を集めている。
- ⑥取引のプロセスをコントロールする主体が存在する。

これらの特徴について、②～⑤において青木・浅沼の議論を前提にした上で、それが「退出と脅威の確保」を軸に少数者間の競争の有効性を高めるためのメカニズムとして編成されていることを強調しているという指摘もある（平野, 1996）。

---

<sup>1</sup> なお、少数サプライヤー間の競争に関する議論は、「開発コンペ」（藤本, 1994）や「顔の見える競争」（伊藤, 1989）も参照。

## (6) サプライヤー関係における信頼の役割の議論 (Sako, 1991; Sako & Helper, 1998)

Sako による一連の研究 (1991; 1992, Sako & Helper, 1998) は、本論文と同様、自動車部品取引関係を企業間の信頼という視点から議論している。したがって、信頼の分類も含め詳細な検討は第 2 章に譲り、ここでは取引関係における信頼の重要性について全体像を把握するに留める。

Sako (1991, 1992; Sako & Helper, 1998) の信頼の定義は、一方が他者に関して抱く期待であり、予測あるいは相互に受容が可能な方法の中で他者が振る舞い反応するであろうという期待である。したがって、取引パートナー間の信頼は相互の行動の予測可能性を増大させる役割を持つ。この予測可能性が取引コストの削減という効率性に寄与するため、理論的に考えると日本のような高い信頼関係に基づいた取引関係はよく機能することになる。取引コストとは、①取引相手のサーチ・コスト、②交渉コスト、③アセンブラへの製品供給における在庫管理コスト、④監視コストである (Sako, 1991)。

また、Sako (1991) では日本のサプライヤー関係について歴史的分析を行い、技術力のあるサプライヤーの不足が、自動車メーカーによる相互信頼を基礎にした長期関係を構築の主要要因であることを明らかにしている。

さらに、Sako & Helper (1998) では日米の自動車サプライヤーに質問票調査を実施し、①日本のサプライヤーの方が米国のサプライヤーよりも信頼概念を複雑に認識していること、②信頼の水準は日本の方が米国よりも高いこと、③日本と米国では信頼形成を促進し機会主義を減ずる要素が異なること、を明らかにしている。

以上の研究より、日本の取引関係では信頼が重要な要素になっており、米国における取引関係との相違に信頼概念が関連していることが理解できるだろう。さらに、日本の長期継続的取引における相互信頼の必要性が示唆されている。

## 2 日本自動車部品取引関係の構成要素

それでは、日本自動車部品取引関係における具体的な特徴とはどのようなものであろうか。先行研究を整理してみよう。後に米国の自動車部品取引関係の変化を議論するため、取引関係を比較する構成要素別に分けて考える。

日本の自動車部品取引の特徴は、①自動車メーカーの高い外製率、②サプライヤーの多

層性、③比較的少数の取引部品企業数、④長期取引関係、⑤開発コンペ、⑥サプライヤーに対するインセンティブ、⑦情報交換・情報共有、⑧リスク・シェアリング、⑨協調的な製品開発プロセス、⑩JIT 生産、に集約できると考えられる (Cusumano and Takeishi, 1991; 浅沼, 1984, 1990; Dyer and Ouchi, 1993; 藤本, 1994, 1995, 1997; Nishiguchi, 1994; Helper and Sako, 1995; 平野, 1996; 浅沼・菊谷, 1997; 延岡, 1997; 伊藤・マクミラン, 1998)。

#### ①自動車メーカーの高い外製率

米国自動車メーカーと比較すると、1970年代以降の日本自動車メーカーの外製率(製造コストに占める部品・材料・外注費用の割合)が平均すれば70%と高い。かつてはアメリカでは、逆に部品部門の調達コストを含めば70%を内製していた(藤本, 1997)、伊藤・マクミラン, 1998)。伊藤・マクミラン(1998)は外製(外注)することの利点・要因として次の四点を挙げている。第一に、分業を追求することによる技術的利益の存在がある。つまり、複数のアセンブラへ特定の部品を供給するサプライヤーは、固定費用の分散や学習効果などによって、アセンブラが内製する場合よりも低い生産費用を実現しやすい。第二に、部品市場の競争性に由来するもので、部品メーカー数が多ければ、それだけ留保価格水準以下の入札価格が提示されやすくなるという理由である<sup>2</sup>。第三として、市場における取引費用が高ければ、部品を内製する方が望ましくなることを挙げている。逆に取引費用が低ければ、外製する方がよいことになる。最後に、生産を外製化することで、企業内部での、非効率の源泉である過度な干渉が困難になり、生産効率を上げる可能性があることである。

#### ②サプライヤーの多層性

自動車メーカーへ部品を納入する一次サプライヤー、一次サプライヤーに子部品を納入する二次サプライヤー、といったように部品取引全体としてピラミッド構造になっている。また米国と比較すると、より多層的であるといわれている。藤本(1995)は、日本の多層性という構造は、1960年代頃に自動車メーカーによって、一次メーカー数を絞り込み、力不足と判断される部品企業には二次サプライヤーにまわってもらうといった選別プロセスがあり、歴史の産物であったと主張する。

ただし、部品によっては、一次サプライヤーは複数の自動車メーカーと取引がある場合

---

<sup>2</sup> 留保価格とは、サプライヤー選択時におけるアセンブラによる基準価格であり、この留保価格以下をすべての部品メーカーが提示してくれば、アセンブラは外製から内製に切り替える。

が多い。したがってより厳密には、全体の構造としては閉鎖的なピラミッドというよりも、サプライヤーが複数自動車メーカーを取引相手に共有するアルプス型であるという指摘も忘れてはならない (Nishiguchi,1994)。つまり、自動車メーカーとの取引は、独立系部品メーカー (例; ランプ)、トヨタ系・日産系・その他 (例; スターター・ラジエター)、各社専属部品メーカー (例; シート)、に分類することができ一概には論じられない (藤本 (1995))。

### ③比較的小数の取引部品企業数

部品分野ごとの、取引パターンに従って部品メーカーは比較的小数の競合企業と競争する。アセンブラが2、3社のサプライヤーを並行して保持する方法は、「複社発注政策」と呼ばれる。「複社発注政策」には、①あるサプライヤーが事故などのため供給源となり得なくなった場合の、代替的な供給源を確保すること、②価格・品質の両面で競争的状态を作っておくことにより、協力的態度を引き出すことの二つの目的がある (浅沼,1990)。

サプライヤー数が少数であることできめ細かい管理・育成を可能にするといえるのである (藤本,1995)。

しかし、特定部品の受注を受けてしさえすれば、そのモデルの生産期間中は特定部品に関して独占的供給元となる場合が多い。これは、アメリカのアセンブラが多数のサプライヤーと取引していることに比べて特徴的である。

### ④長期取引関係

一般的に自動車メーカー・一次サプライヤーの取引関係では、継続的かつ長期的な取引が続くことが知られている。サプライヤーが一旦受注を受けると、原則的に部品の生産期間である約2年間もしくは約4年間は取引が継続する (浅沼, 1984; 1990; 藤本, 1995)。さらに、直接生産に関わる期間が終了した後も、アセンブラとサプライヤーの関係は技術指導やコミュニケーションを通じ継続する。アメリカのアセンブラが、実際の取引期間を契約更新によって継続することと比較しても、日本における部品取引関係は長期継続的であることがいえるであろう<sup>3</sup>。

### ⑤開発コンペ

日本では、設計図面が決定される以前に、「開発コンペ」と呼ばれる部品メーカー間の競争が存在している。「開発コンペ」では、自動車メーカーは、価格はもちろん、部品メーカ

---

<sup>3</sup> Cusumano and Takeishi (1991) は、米国企業が契約の更新によって契約期間を継続するので、取引期間が日米ともにそれほど差のないことを示した。

一的设计開発能力・長期的改善能力といった多面的評価に基づき開発早期段階にサプライヤーを選定する(藤本,1994)。入札形態が存在しないというわけではないが、その割合はアメリカの場合と比較して少ないといえる。自動車メーカーによるサプライヤー選択方法が、日本は開発コンペ形態中心であるのに対し、アメリカの伝統的方法はアセンブラ自ら作成した図面を公開し、価格を基準に競争入札を行い、その結果、落札企業と取引する入札形態であるといえる(藤本,1997)<sup>4</sup>。

#### ⑥ サプライヤーに対するインセンティブ

自動車メーカーは、サプライヤーがVA (value analysis ; 価値分析)・VE (value engineering ; 価値工学) によって実現したコスト低減活動の成果を、改善努力に対するインセンティブとして利用している(浅沼, 1984)<sup>5</sup>。

#### ⑦ 情報交換・情報共有

アセンブラはサプライヤーに対し、設計・開発段階や生産段階において技術指導を行う。さらに、取引関係間において日本では日常的なコミュニケーション、特にフェース・トゥー・フェースのコミュニケーションが盛んであり、役員派遣やゲスト・エンジニアとともにアセンブラ・サプライヤー間の情報共有を促進する(Dyer and Ouchi, 1993)。

また、サプライヤーからは、アセンブラに対して設計・開発段階や生産段階で改善提案が行われる。これは、長期的視点にたつ事前的な相互の情報交換が前提となる。なお、Helper and Sako (1995) によれば、アセンブラに対して情報開示を行うサプライヤー数は、わずかながら減少傾向にあるものの、80%弱である<sup>6</sup>。

#### ⑧ リスク・シェアリング

生産変動時には、アセンブラがそのより多くのリスクを吸収する傾向がある(浅沼・菊谷, 1997)。浅沼・菊谷は、この主張をリスク吸収仮説と呼んだ。これは景気変動時に、アセンブラがサプライヤーに対し、バッファーとして利用しているというリスク転嫁仮説に異論を唱えるものである<sup>7</sup>。

---

<sup>4</sup> 藤本(1997)は、日本において開発コンペは承認図方式と連動していること、米国での入札形態では落札企業が貸与図方式で取引することを指摘している。

<sup>5</sup> VAとは部品の設計改善提案を通じての原価低減の努力であり、VEとは量産段階に先行する期間中に、部品の設計改善に関する提案を通じて、見込まれる製造原価の低減を達成しうる能力のことである(浅沼, 1990)。

<sup>6</sup> この減少傾向(1989年; 80%—1993年; 77%)について延岡(1997)は、サプライヤーの独立傾向と、そもそも指導の必要性が低下している可能性を指摘している。

<sup>7</sup> リスク転嫁仮説とは、「景気が上昇していく局面では、大規模メーカーは部品を外から買う割合を高め、

#### ⑨協調的な製品開発プロセス

サプライヤーは、設計・開発作業への関わり方に、いくつかの形態が存在している。それらは、市販部品、承認図部品、貸与図部品の三つであり、性質は各々大きく異なる。

まず、市販部品では、部品メーカーが独自に設計・開発・製造を行い、カタログを通じて自動車へと納入される標準部品である。藤本の調査のよれば、部品メーカー市販部品の全調達コストに占める割合は、10%以下と比較的少ないといえる（藤本, 1994）。

次に、承認図部品では、部品の開発作業を自動車メーカーとサプライヤーの間で分担する。承認図部品は、「ブラックボックス部品」とも呼ばれ、またその開発方法も「デザイン・イン」「承認図方式」などといわれる。戦後の日本自動車産業において発展した慣行であり、日本自動車における国際競争力の源泉の一つとされている。全調達コストの約40%を占めている（藤本, 1994）。

延岡（1997）はデザイン・インのメリットとして、①サプライヤーにとって生産しやすい部品設計を可能にする、②サプライヤーが新製品プロジェクトの早い段階から関与し早期の改善提案をおこなうことができる、また逆に自動車メーカーからも提案ができ、効果的な活動が実現できると指摘している。

最後に貸与図部品では、自動車メーカーが開発・設計の多くを行う。設計は、基本設計のみならず、詳細設計までも自動車メーカーの手により成されるのであり、主に入札でサプライヤーが選択される。同調査では、調達コスト全体の約50%という割合である。

米国との比較を行えば、各部品の構成は、日本は承認図部品が多く、米国は貸与図方式が主流であるといえる（藤本, 1994; 平野, 1996; 延岡, 1997）。したがって、日本のサプライヤーは高い設計開発力を持っているとの指摘もある（藤本, 1994）。

#### ⑩JIT生産

特に、生産段階ではいわゆるジャスト・イン・タイム方式が日本的な特徴とされており、アセンブラとサプライヤーの協調がなくては不可能である<sup>8</sup>。ジャスト・イン・タイム方式とは、在庫削減を目的に、必要なものを必要な時に必要なだけ作るための方法である。藤本（1997）は、カンバン方式・順序供給方式によって自動車メーカーと部品メーカーの生

---

固定資産への投資を節約する。最終生産物への需要が下り坂になると、彼らは急いで外部の企業からの調達契約を撤回する。このようにして大企業は、下請け企業（subcontractors）の犠牲において自己の設備能力および労働力の利用率を相対的に安定化させることができ、したがってまた営業利益の変動性を緩和させることができる」（浅沼・菊谷, 1997）という説である。

<sup>8</sup> ジャスト・イン・タイム生産方式やTQCについては、例えば影山（1993）、小川（1994）を参照。



産プロセスが緊密に連動するようになったことを示している。また、サプライヤーの品質管理をアセンブラが事前に検査することで、納入時の部品全数検査・抜き取り検査をしない無検査納入を実施している。

## II 日米自動車部品取引関係の比較

前節では、日本の自動車部品取引関係を概観した。ここでは、日本と米国の自動車産業における取引関係について対比して考える。まず、米国の自動車部品取引関係の動向について検討する。次に、日本型の取引関係である協調的取引関係への志向性について、取引関係の構成要素ごとに考察する。また、近年では日本の取引関係も変化している。特に、日米に共通した傾向がみられる。この点についても議論する。最後に、先行研究の分析枠組みの視点と取引関係の構成要素から日米の部品取引関係を比較する。

### 1 米国における部品取引関係の動向

1970年代以降、日本の自動車の輸出台数は年々増加し、強い国際競争力が注目されるようになった。これとは対照的に、アメリカは自動車市場としては世界最大規模を誇りながらも、海外からの輸入が増えた結果、アメリカ国内における自動車生産が減少し続けていた。1980年には、生産台数で日本が米国を上回るまでになっていた。こうした日本自動車の攻勢を受けて、1980年前後にビッグスリーは経営の危機を迎えていた。GM社（General Motors Corp.）は1980年、フォード社（Ford Motor Co.）は1980年から1982年まで、クライスラー社（Chrysler Corp.）は1978年から1982年までの間、赤字を計上し続けていたのである。

これら経営危機を契機にして、米国自動車は日本の生産方式を優れていると見なし、様々な分野（生産管理、労使関係、開発方式、部品調達方式）で導入することとなった。「1980年代後半から90年代前半にかけて、欧米の自動車メーカーは、日本車との国際競争を通じて、日本の高業績企業の製品開発能力をいわばベスト・プラクティスとして学習し、意識的・体系的に導入することによって、日本企業に対する逆キャッチアップを図った」（藤本,1997、293頁）のである。特に、ビッグスリーの中で日本型経営の導入に成功しつつある企業は、クライスラーである（延岡,1997）。延岡（1997）は、クライスラーが比較的

成功している理由として、①企業サイズが GM・フォードと比べると小さかったため、根本的改革が容易、②改革直前の経営危機からくる改革へのモチベーションの存在、③GM・フォードよりも外製比率が高く、日本的サプライヤー管理を導入しやすかったこと、の三点を挙げている。

以下、変化のある要素ごとに、その実態を整理する。日本型取引関係への志向を、①外製率の変化、②サプライヤーの多層性、③取引部品企業数、④長期取引関係の志向、⑤サプライヤーの選定方法、⑥サプライヤーに対するインセンティブ、⑦情報交換・情報共有⑧リスク・シェアリング、⑨製品開発プロセス、⑩JIT 生産導入に分けて論じる。ただし、本論文では、部品調達に関わるものに絞って議論を進めることにする (Helper, 1991a; Dyer, 1995; 藤本, 1997; 延岡, 1997; 平野, 1998) <sup>9</sup>。

#### ① 外製率の変化

かつて米国企業は、70%を内製していたが、例えばクライスラーは部品外製比率を上昇させている (藤本, 1997)。クライスラーは、日本企業の外製比率である 70%に近づいており、GMとフォードの外製比率は 50%以下である (延岡, 1997)。

#### ② サプライヤーの多層性

クライスラーは、二次以下のサプライヤーも含む多層的な部品供給体制を構築している (藤本, 1997)。

#### ③ 取引部品企業数

ビッグスリーは、従来の多数のサプライヤーと取引する政策から、1980年代以降には削減していく政策に転換している (平野, 1998)。中でも、クライスラーが一次部品メーカー数の絞り込みを実施していることが指摘されている (藤本, 1997)。クライスラーでは、緊密な信頼関係を可能にする企業間関係を築くためにも、一次サプライヤーを減少させる必要があった。サプライヤー数は、1990年の 2500社から 1994年の 1387社へと減少し、さらに 1997年の 1000社以下へと減少したといわれている (Dyer, 1995; 延岡, 1997)。

#### ④ 長期取引関係の志向

継続的取引傾向の一端として、長期契約の増大が挙げられる (Helper, 1991a)。また、単年契約でも、繰り返し更新されることで、実質的に取引が継続される。

1980年代になってから、長期契約 (部品モデル期間の、2~5年間) が生まれ、またサ

---

<sup>9</sup> 米国企業における製品開発の生産性向上要因の一つに、開発組織プロセスの変革も挙げられる。延岡 (1997) を参照されたい。

プライヤーの選定方法が競争入札から開発コンペティションにシフトしたことに関連して、全体的に継続性が増大したといえる（平野, 1998）。

#### ⑤ サプライヤーの選定方法

平野（1998）によれば、米国では 1970 年代の競争入札から、「開発コンペティション」へ移行し支配的になりつつある。フォードでは「開発コンペティション」はさらに、(a) 典型的な開発コンペティション、(b) アーリー・ソーシング、(c) 開発独自の契約の存在に分類できる。

典型的な開発コンペティションでは、新モデル開発時にアセンブラがサプライヤー（数社から数十社）に「引き合い」を出し、部品メーカーは部品単価の「見積り」をアセンブラに提出する<sup>10</sup>。アセンブラは、この「見積り」に品質管理能力などを併せて評価し、取引相手を絞り込む。この過程が繰り返され、最終的な取引相手としてのサプライヤーが確定する。(b) アーリー・ソーシングは、「顧客が新モデルのコンセプトやそれに応じた主要仕様を決定する以前に、サプライヤーを事実上確定してしまい、顧客とサプライヤーとが共同で新モデルと部品の仕様を決定していくという方法」（平野, 1998, 207 頁）である。最後に、(c) 開発独自の契約とは、開発・生産を各々分けて独自の契約を結ぶ方法である。企業単位では、モデルはシングル・ソーシングだが、企業全体では数社から調達する日本的な部品取引がアメリカでも行われ始めたといえるようである（平野; 1998）。

また、クライスラーでは入札方式が 1988 年の 95% から、1994 年には 5% にまで激減している（Dyer, 1995）。換言すれば、能力ベースによってサプライヤーを選定し、デザイン・インを実施するようになってきている（延岡, 1997）。

#### ⑥ サプライヤーに対するインセンティブ

平野（1998）によれば、VA と生産性向上による、サプライヤーに対するインセンティブは、形式的にはアセンブラとサプライヤーとの折半というルールが存在する。だが、実質的には機能していないという。その理由としては、長期契約が前もって値引率が確定されているため、初年度の部品単価を基準とし、基準以上に低減されたコスト部分の全体について折半しあうのか、契約で規定された価格引下げ部分を超過するコスト低減部分に限定して折半しあうのかなど、様々な解釈が生まれることが考えられる（平野, 1998）。

---

<sup>10</sup> 「引き合い」には、部品を搭載する自動車モデル、生産数量、時期、取引の商業的条件、仕様などが提示されている（平野, 1998）。

#### ⑦ 情報交換・情報共有

クライスラーは、入札による買い叩きから、サプライヤーとの協調的なコスト削減へ重点シフトし、原価企画を導入し、サプライヤーとの知識共有や技術協力を強化しつつある(藤本, 1997)。つまり、アセンブラとサプライヤーが独立的に行動するのではなく、両者が協力して問題解決を図る。このとき、相互に情報を公開する必要がある。アメリカでも、日本のように生産工程をアセンブラに情報公開し始めていることが確認されている(Helper and Sako, 1995)。Helper and Sako (1995)によれば、アメリカでは情報提供するサプライヤー数が、1989年の約50%から1993年には約80%に上昇しているという。なお、デザイン・インによって、高性能・高品質な自動車の開発が可能になり、さらに開発コストを削減できることが知られている<sup>11</sup>。

#### ⑧ リスク・シェアリング

デザイン・インの進展とともに、自動車メーカー(ビッグスリー)からサプライヤーに対し、契約初年度における部品単価の引き下げが要求されるようになる。また、長期契約になると、毎年継続的にコストの低減要求が出されるようになる。さらに、1989年以降には、ビッグスリーは部品価格引き下げに必要な技術面での提案を受け入れや指導を可能にするため、自社内部体制を整備した(平野, 1996)。

#### ⑨ 製品開発プロセス

特にクライスラーでは、一次部品メーカーの製品開発への参加を実施しており、そのデザイン・インの割合の増加が顕著である(藤本, 1997; 延岡, 1997; 平野, 1998)。

アーリー・ソーシングでは、コンセプト段階から特定のサプライヤーに参加させ、アセンブラとサプライヤーが共同で仕様を決定する(平野, 1998)。米国企業で見ても、デザイン・イン方式(承認図方式)の割合は貸与図方式に対し増えている。

#### ⑩ JIT生産

また、1982年~1983年にかけて、ビッグスリーはジャスト・イン・タイム方式(以下JIT方式)を導入した。その結果、在庫回転率は大幅に上昇したという(平野, 1996)。だが、平野(1996)によれば、ヘルパーの調査結果から、これと日本のJIT方式を単純に比較することはできないとしている。JIT方式の進展状況は、部品メーカーから自動車メーカーへの配達の側面であり、部品メーカーの生産へのJITの応用はまだできていない

---

<sup>11</sup> 例を挙げれば、フォード社での最初の事例は1985年のトラス/セーブルの開発である(平野, 1996)。

(Helper, 1991a)。

部品生産とそれ以降の品質管理に関しては、平野（1996）は、ビッグスリーの品質管理の強化について、(a) 統計的工程管理の利用を積極的にサプライヤーに要求し、品質管理状態把握を目的に統計的工程管理のデータを提出させることと、(b) 各社が品質管理能力を調査し、優秀なものを表彰する制度を設置したことを挙げている。

上述した日本式部品調達システムの導入は、取引関係の緊密化をもたらす。取引を緊密なものにするためには、より高度な情報交換が不可欠である。Helper（1991a）によれば、自動車メーカーへ提出される情報は、生産工程、各工程コスト、統計的工程管理データがある。また、サプライヤーへの指導としての情報は、品質管理、コスト削減、生産工程・設計・材料・設備・在庫管理の変更が考えられる。

以上のように、ビッグスリーは日本の生産方式を導入し、中でもサプライヤーとの部品取引関係を質的に変化させることで開発力・生産力を上昇させた。ただ、組織構造・経営プロセスといった経営システムは充分に取り入れているが、工場内における労働者の改善提案活動のような、労働者自体がキーとなるような部分は日本化しているとはいえない（延岡, 1997）。

しかしながら、サプライヤー関係に関しては、導入開始から比較的短期間に協調的な日本化が進んだことはいえる。延岡（1997）は、一次サプライヤーの数も減少し、米国版系列システムを構築しているようにも解釈できる、と主張している。

## 2 日米における部品取引関係の共通する傾向

1990年代に入ると、日本メーカーの持っていた競争優位性が、縮小もしくは失われたといわれている。その理由には、上述したようなアメリカの自動車メーカーの追い上げ、波動的な円高、戦略提携によって経営資源が日本企業から欧米企業に移転したこと、日本企業側の生産性上昇ペースの鈍化などが挙げられる。特に、日本企業の過剰設計は、重大な問題である<sup>12</sup>。過剰設計問題に対して、1990年代半ばまでに日本企業は、十分に認識するとともに設計簡素化活動に取り組み始めている（藤本, 1997）。設計簡素化の中心的な活動は、部品共通化、バリエーション削減、VE であり、こうした活動によって製品の統合性

<sup>12</sup> 藤本（1997）は、日本の過剰設計の発生要因を①異常適応説、②不適応説、③過剰適応説に沿って考察を試みている。

や設計・製造の品質を下げずにコストを下げるのが最大の課題といえた（藤本, 1997）。

また、日本とアメリカでは、部品取引関係のそれぞれ展開の経緯が異なるが、近年では共通して①オープン化の傾向、②デザイン・インの重要性上昇、③コンカレント化の拡大がある。

まず、①オープン化の傾向とは、国際化と密接な関係があり、特に日本は人件費その他が高く、海外との取引機会は増大している。

すなわち、部品の標準化を基礎にしたオープンな市場取引の重要性が高まりつつあるのである。自動車産業において、産業レベルで部品の標準化は推進されており、国際的な市場から最適な部品を調達していく必要性は一段と高まっている（延岡, 1996）。

次に、②共同問題解決として、デザイン・インの重要性が上昇しつつある。すでに述べた通り、米国においてもデザイン・インの考え方が導入され、普及してきている。日本においても、競争環境上、製品開発のリードタイム短縮の必要性がさらに高まっており、デザイン・イン活動は以前にも増して促進されてきている（延岡, 1997）。

また、③早期開発参加として、コンカレント化も拡大している。開発リードタイムを短縮するためには、コンカレントエンジニアリングという概念が重要である。従来のアメリカ的な、各部門のタスクが終了してから次のタスクを開始するのではなく、異なる機能部門やサプライヤーを集合させ、プロジェクトとして並行的に製品開発を行うのである。したがって、デザイン・インと密接な関係にあり、この開発のオーバーラップによってリードタイムを短縮できる。また、コンカレントエンジニアリングの目的は、開発期間の短縮にとどまらない。各機能部門にまたがる、調整不足から生じる問題の発生を未然に防ぐことを可能にするのである（延岡, 1997）。早期にサプライヤーが開発に関わり、アセンブラとともに共同して問題を解決することで、短期間に低コスト・高品質の製品を実現することができる。

### 3 自動車部品取引関係の構成要素の比較

以上のように、世界的に取引関係を構築する必要性が生まれていることを考慮に入れば、国別、地域別に取引関係の特徴を考察することは重要な意味をもつと考える。つまり、それぞれの典型的な取引関係を構成する要素を比較し、さらにその構成要素の連関に意義を見出すことにより、取引関係の変化の可能性を展望できるからである。したがって、1980

年代までにおける日米の典型的な取引関係を比較・総括する。

これまでの議論を総括し表にまとめると、図表1のようになる。ただし、伊藤・マクミラン（1998）が指摘するように、構成要素間に関連性があることに注意を要する。

伊藤・マクミラン（1998）によれば、インセンティブの「トレードオフ」と「補完性」を認める視点が重要である。まず、インセンティブのトレードオフとは、矛盾する目的間における最適バランスの決定をすることである。トレードオフは、①集権化・分権化（内製・外注、設計委譲する・設計委譲しない、サプライヤー関係を階層化する・しない）、②インセンティブとリスク分担のバランス、③長期的継続的取引関係・短期的競争入札、④取引サプライヤー数の四次元に分類できるとしている。

また、インセンティブの補完性とは、別々に次元や構成要素を独立したものと見なすのではなく、同時にいくつかの次元・構成要素をシステムと見なすことである。したがって、システムとして全体的に変化させなければ、望ましい効果は得られない（伊藤・マクミラン, 1998）。

第一に、インセンティブ・所有権・自由裁量の間には補完性を認めている。具体的には、承認図の場合は、低いシェアリング係数、サプライヤーによる品質保証責任、サプライヤーによる図面所有、大きな自由裁量の余地である<sup>13</sup>。これらは、強いインセンティブを与えた組み合わせである。どの活動にも強いインセンティブが与えられているので、いずれかの活動のインセンティブを弱めてしまうとその活動における努力が失われて大きな機会費用が発生してしまう。また逆に、弱いインセンティブしか与えられていないのは、貸与図の場合であり、高いシェアリング係数、メーカーによる品質保証責任、メーカーによる図面所有、小さな自由裁量の余地の組み合わせである。

第二に、生産管理・品質管理・継続的取引の間の補完性である。ジャスト・イン・タイムの生産方式は在庫量を減少させるが、それだけ品質管理の重要性は上昇する。無検査納入に代表されるような高い品質管理と継続的な関係もまた、補完性がある。無検査納入とサプライヤーの品質保証責任は、アセンブラとサプライヤーの継続的な関係が前提であり、品質維持の「時間差をおいた」インセンティブとして働くのである。

第三に、外製・継続的関係・複社発注の間の補完性である。内製から外製に転換すれば、サプライヤーには高い技術力を求める必要があり、契約更改時に他の潜在的サプライヤー

---

<sup>13</sup> シェアリング係数とは、コスト上昇のうちサプライヤーがメーカーに価格引上げの形で転嫁できる割合である（伊藤・マクミラン, 1998）。

よりも優遇することを約束することで投資インセンティブを与えるのである（伊藤・マクミラン, 1998）。つまり、継続的關係を志向することになる。また、継続的關係はサプライヤー数を減少させる。なぜなら、サプライヤーを直接モニタリングしなければならないため、入札競争を通じた情報収集と異なり、サプライヤー数を減少する必要がある。ただし日本では、特定のサプライヤーに過度に依存する弊害を避けるため、伊丹（1988）の主張するように、サプライヤー間に競争をさせる複社発注政策を取っている。このように、取引關係の構成要素間に関連性を見出し、システムの選択問題として考察することには意義があると思われる。

ただし、システムとして取引關係を考える場合に注意しなければならないのは、企業間の信頼が日本の取引システムに何らかの影響を与えている可能性があるということである。

例えば企業間の信頼は、長期継続的に關係を維持する場合に必要なかもしれない。また、サプライヤー關係において、相互に協調する場合に企業間の信頼が必要になるだろう。Sako & Helper（1998）が明らかにしたように、日本のサプライヤーはアメリカのサプライヤーに比べて信頼概念を複雑に認識し、また、信頼の水準が高い可能性がある。

したがって、日本の部品取引システムの根底に組織間信頼が存在しているとすれば、アメリカの日本型システムへの移行に少なからず影響を与えると考えられる。日本の取引關係のような緊密な關係では、取引相手との間で信頼を構築しており、その信頼が取引システムの効率化に必要であるのかもしれない。ここではアメリカの部品取引の移行を概観したが、逆に、日本の取引關係にも一部変化が見られる。例えば、世界最適調達に代表される、部品取引のオープン化である。それとともに、日本において発展してきた企業間の信頼にも変化がみられるかもしれない。また、新規取引を開始する際にも、ある種の組織間信頼が重要な条件となろう。



図表 1 : 日米部品取引関係の構成要素比較

		競争的取引関係		協調的取引関係	
		アメリカ (1980年代)	アメリカ (1990年代)	日本	
先行研究の分析枠組み	関係特殊的資産	小	→→→	大	
	関係的準レント	小	→→→	大	
	関係特殊的技能	不要	要	要	
	Exit/Voice	Exit	Voice 志向 Exit も混在	Voice	
	見える手による競争	無	→→→	有	
	顧客に対する信頼	低	低	高	
部品取引関係の構成要素	サプライヤー・マネジメント	①外製比率	低 (30%)	→→→	高 (70%)
		②サプライヤー編成	フラット構造 アームスレングス	多層構造志向 クラスター志向	多層構造 クラスター
		③サプライヤー数	多数	→→→	少数
		④取引関係期間	短期的	長期化志向	長期継続的
		⑤サプライヤー選定方法	競争入札 コスト中心	開発コンペ コスト、品質等	開発コンペ コスト、品質等
		⑥サプライヤーに対するインセンティブ	小	→→→	大
		⑦情報交換度・情報共有度 (技術指導・改善提案)	低	→→→	大
		⑧リスク・シェアリング	無、競争的	協調志向	有、協調的
	開発	⑨開発プロセス	貸与図方式中心	承認図方式中心 デザイン・イン	承認図方式中心 デザイン・イン
	生産	⑩JIT 生産方式到達度	低	→→→	高

参考文献より筆者作成。矢印 (→) は、移行中であることを意味する。ただし、表における高・低などの評価は、相対的比較であり絶対的評価ではないことに注意を要する。

### Ⅲ インプリケーション：協調的取引関係における中心的概念

以上の先行研究の整理から、協調的取引関係を分析する枠組みと構成要素について明らかにした。ここでは、協調的取引関係において「サプライヤー能力の継続的向上」と「サプライヤー協調性増大」が要求されることとの関係について論じよう。

まず、先行研究の枠組みでは、Williamson (1975) が取引継続性を説明する概念として資産特殊性を導入している。つまり、資産特殊性が取引継続性を成立させていると主張しているのである。協調的取引関係における取引継続性について説明する概念としても、資産特殊性は有効であると考えられる。しかし、取引継続性の要因は、資産特殊性だけではないだろう。関係特殊の資産が存在しなくても、組織間信頼が高ければ取引が継続する可能性はある (Andaleeb, 1992)。いずれにせよ、取引の継続には相互の能力が高くなければならない。能力が向上せず、相対的に能力が低下すれば、特殊な資産への追加的投資は停止するだろう。低い能力は、関係特殊の資産の資産価値が低下した場合、関係を見直す要因となり得る。すなわち、継続的な取引では、継続的な能力の構築が望まれるのである。

継続的に能力が構築されると、取引関係の効率性が上昇すると考えられる。例えば、準レントと情報伝達の効率性 (青木, 1992)、特定アセンブラとの相互作用による関係特殊の技能と効率性 (浅沼, 1990)、サプライヤーの管理的競争と効率性 (伊丹, 1988)、を可能にしている背景にはサプライヤーが継続的に能力を構築していることがある。

また、取引が継続していく中で、サプライヤー関係において問題が発生する可能性が高くなるだろう。例えば S.Helper (1991a; 1991b) は、告発や提案 (Voice) によって共同問題解決を可能にしていると主張している。共同問題解決は協調によって可能になる。したがって、アセンブラとサプライヤーの相互の協調が必要なのである。

競争的取引関係と比較すると、協調的取引関係ではアセンブラとサプライヤーの間は協調的であることはすでに議論した。アセンブラとサプライヤーは両者とも協調性がなければならない。協調的取引関係では、例えば必ずしも価格の低い相手と取引をするのではなく、価格が低くなるようにアセンブラ・サプライヤーの協調性が相互に働くのである。すなわち、コストを削減できるように、アセンブラからサプライヤーに対して技術指導が行われたり、逆にサプライヤーからはアセンブラに対し改善提案がされる。技術指導や改善提案によって、取引関係において共同問題解決が図られているのである。

これに対して競争的取引関係では、アセンブラ、サプライヤーはどちらも価格を基準に取引相手を代えるという意味で独立性を保っている。したがって、協調的取引関係では協調性がキーコンセプトになるのである。

さらに、協調的取引関係の構成要素として概観したように、競争的取引関係に比べてサプライヤーの役割が大きい。その役割とは、自動車メーカーの外製率が高いという理由から生じるだけでなく、製品開発や生産プロセスに密接に携わっていることに起因している。つまり、個々の企業ではなくて取引関係全体という視点から考えると、アセンブラの開発設計能力や生産能力はもちろん、サプライヤーの能力こそが取引関係全体の利益を決定するといえるのである。

このように考えれば、サプライヤーの能力が継続的に向上し、また、サプライヤーの協調性を引き出されていることが協調的取引関係では必要であることが理解できよう。つまり、継続的なサプライヤーの能力向上と継続的なサプライヤーの協調性増大は、協調的取引関係の成立及び存続条件と考えられるのである。

近年の動向として米国の自動車メーカーが、日本型の取引関係をベンチマークシステムとして導入を開始していることはすでに論じた。すなわち、競争的取引関係から協調的取引関係への移行が図られている。より具体的に、取引関係の構成要素の変化として日米の比較も行った。しかしながら、その移行が完全に行われているわけではない。仮に、米国自動車メーカーによって、協調的取引関係を構成する要素をベンチマークし協調取引関係への移行が行われたとしても、うまく機能しない可能性すらあると考える。その理由は、アセンブラとサプライヤー間に構築される信頼にある。日本自動車産業におけるある種の組織間信頼は、時間をかけて成立した経緯がある (Sako, 1991)。つまり、サプライヤー関係における信頼は、簡単に構築できるわけではないのである。

協調的取引関係では組織間の信頼が「サプライヤー能力の向上」や「サプライヤーの協調性増大」のメカニズムにおいて重要な役割を持っていると考えられる。Sako & Helper (1998) の指摘するように、日本自動車産業は米国に比べて信頼の役割が大きいとすると、協調的取引関係の優位性との間に何らかの関連性がある可能性が高い。これは、組織間信頼が日本のような協調的取引関係では重要な要素であることを意味している。

したがって、協調的取引関係における組織間信頼の重要性について、更なる研究が必要である。第2章では、信頼概念について本質や定義、枠組みを考えよう。

## 第2章 信頼概念の考察

すでに議論したように、日本の自動車部品取引関係は協調的である。協調的取引関係では、組織間信頼が重要な意義をもつ。その理由を先取りすれば、筆者は協調的取引関係全体の能力構築に組織間信頼が関与しており、また、組織間信頼こそがサプライヤーの協調性の中心的な源泉であると考えている。

したがって、信頼についてその本質について議論し、本研究に適した定義や枠組みを構築する。枠組みでは、関係的信頼と合理的信頼という独自のタイポロジを示し、それぞれが協調的取引関係の調整活動において異なる役割をもつことを理論的に明らかにする。

### I 信頼概念の本質

信頼の本質とは何か。

社会における様々な局面において、信頼は重要である。例をあげれば、友人間の約束からビジネスにおける契約に至るまで信頼は必要であり、社会の存立基盤といっても過言ではない (Arrow, 1976)。また、社会の存立基盤として広く観察される故に、信頼概念は非常に複雑で、信頼の捉え方も様々である。社会の様々な局面で信頼概念は文脈依存的に用いられているが、これまでの信頼研究では統一的な定義や見解が定まらぬまま議論されてきたといえる。その結果、研究者同士の信頼の議論そのものが噛み合っていないケースもあるほどである (山岸, 1998)。本論文のテーマは、組織間関係における信頼の意義について明らかにすることである。しかし、その前に信頼概念とはそもそもどのようなものか、どのように考えられてきたかについて考察し、本論文の立場を明らかにしなければならないだろう。

#### 1 信頼による計算・予測の困難性削減

まず、信頼に関係する諸議論についてここでは簡単に検討してみよう。

経済学的なアプローチでは、信頼が取引コストを削減すると主張している議論がおおい。特に、信頼を機会主義の減少と結び付け、機会主義の減少による取引コストの削減を指摘している (Jarillo, 1988; Andaleeb, 1992; Ring & Van de Ven, 1992; Dodgson, 1993;

Fukuyama, 1995; Zaheer & Venkatraman, 1995; Sako & Helper, 1998; Zaheer, McEvily & Perrone, 1998)。例えば Fukuyama (1995) は、信頼が存在することによって取引コストが削減され、各国の経済のパフォーマンスに寄与していると主張している。

また、Luhmann (1973) は、信頼が複雑性を縮減することを指摘している。複雑性とは、「現実化されうる以上の可能性が常に存在すること」である。Luhmann (1973) によれば、信頼とは過去の情報を過剰に利用することで将来を規定することである。

以上の議論に共通する特徴とは何だろうか。それは、信頼が結果を計算・予測するうえで、計算・予測にかかわる諸手順を省いていることである。社会学的・心理学的にとらえれば、どんなに罰則規定や制裁を課しても、究極的には信頼しなければ人間の相互作用が確保されることはない。経済学的には、予測にかかわる諸手順をコストに換算し、信頼がコストを削減するとしている。しかし、どちらも信頼が予測のプロセスを省略していることを指摘しているといえるだろう。つまり、現実を単純化しているのである(山岸, 1998)。

以上の考察から、本論文では企業間関係における信頼の意義を考察する前提として、信頼の本質を「信頼対象の情報(信頼性)に基づき計算・予測の困難性を削減すること」と考える。この言明からわかるように、信頼は情報(信頼性)と削減すべき困難性に依存する。

## 2 信頼と信頼性の区分

信頼(trust)に関連する重要な概念に、信頼性(trustworthiness)がある。信頼性とは、信頼される者(以下、信頼対象と表記する)が信頼されるに足るかどうかの価値基準である。人々、あるいは企業は、相手の信頼性について各々判断し、最終的に信頼するかどうか、あるいはどの程度信頼するか決定する。つまり、信頼性とは信頼される側についての情報であり、信頼者がどの程度信頼性を把握しているかによって、信頼の度合いが異なってくるのである。

これに対して、信頼(trust)は信頼者が対象にかんしてどの程度期待できるかという基準である。信頼性と信頼は明確に異なる概念であるといえる(Barney & Hansen, 1994)。例えば、信頼対象の信頼性が高くても、信頼性を正しく評価できない限り、信頼者の信頼は低いままである。さらに、二者間で相互に高い信頼性を認識し、相互に信頼している状

態が相互信頼であるともいえる<sup>14</sup>。

このように考えると、信頼対象の信頼性という情報について、信頼者が評価した結果情報が信頼であり、これは知識資産ともなり得ることが理解できよう。自分だけが知っている知識は、競合者がいる場合には強みとなる。信頼性が低いと見なされている信頼対象について、信頼性が高いという独自の知識・見解があれば、信頼対象を信頼することによって他者には得られない利益の獲得が可能になる。

それでは、信頼にかんする議論のどこに焦点を合わせればよいのだろうか。信頼について考察するならば、対象についてどのように信頼するに至ったのか、信頼することのメリットは何か、ということが議論の中心となろう。他方、信頼性に注目するならば、どのような方法で他者から信頼されるようになるかという信頼性の構築が議論の中核をなすことになる。

本論文では、信頼性ではなく、信頼について議論する。これは、信頼性の構築問題が重要ではないと考えているからではない。信頼者の信頼が、信頼対象の信頼性を正しく認識していると仮定するからである。つまり信頼者の信頼は、信頼対象の信頼性を実態と等しく反映していると考えるのである。しかしながら、繰り返しになるが本研究における信頼が、概念的には信頼対象の信頼性と異なることに留意する必要がある。

それでは、信頼が情報（信頼性）に依存することを、具体的にいくつか例を挙げて考えてみよう。なお、削減すべき困難性については後述する。

例えば、友人間の口約束で相手を信頼するのは、相手である友人の人柄について過去に付き合ってきた経験なり噂なりを知っているから信頼できるのである。この経験や噂は、信頼する者にとっては貴重な情報である。また、企業間で契約が成立し相手を信頼するのはなぜであろうか。契約が破られれば、罰則規定が働き、相手企業自身が損失を被るので

---

<sup>14</sup>信頼が情報にもとづくということは、信頼する者（以下、信頼者と表記する）の中だけでは信頼が決まらないということを示している。ただし、信頼の高い環境で育った者は、ある事象やある者について信頼しやすくなるといったことはあるかもしれない。これは、一般的信頼と呼ばれる。同じ対象について信頼しやすい者と信頼しにくい者が存在する理由を考察するために用いられる概念であり、一般的な事象を信頼する場合のデフォルト値であるといえる（山岸, 1998）。これらの議論を前提に考えると、新たな疑問が生じるかもしれない。つまり、同じ信頼性を持つ相手には、信頼者は同じ度合いの信頼を持つか、ということである。この答えには、一般的信頼が深く関与している。一般的信頼とは、信頼者がある事象や対象一般に対する信じやすさである。信頼者の一般的信頼が高ければ、同じ信頼性を持つ信頼対象に対して、大きな期待をすることになる。

しかし本論文では、信頼者の一般的信頼を考慮に入れず、信頼者の信頼は信頼対象の信頼性を反映すると考える。その理由は、複雑な議論を単純化するために、企業個々の一般的信頼を所与とするためである。したがって、本論文では「信頼者がある事象や対象一般を信じやすいかどうかということ」は、考察外としていることに留意しなければならない。

そのようなことはしないだろうと知っているからである。あるいは、契約が成立したのは、契約をよく守ると評判の高い企業であれば尚更であろうし、これまで長期継続的に取引をしてきて相手企業をよく知っているのかもしれない。すなわち、常識や慣習、経験や評判といった情報にもとづいて相手企業を信頼しているのである。

以上の例から理解されるように、信頼の本質は「信頼対象の情報にもとづき計算・予測の困難性を削減すること」にある。だが、信頼に共通する性質を考察する代償として、このままの言明では曖昧である。分析概念として用いるためには、操作しやすいように信頼を定義し直す必要がある。信頼は社会のあらゆる局面で重要な要素であり、そのためにその局面における文脈を考慮しなければならない。したがって、本章の後半部分において、本論文のテーマである自動車のサプライヤー・ネットワークという文脈に適するように、企業間の信頼について改めて定義する。

### 3 削減すべき困難性の内容：不確実性と多義性

さて、信頼概念の本質が信頼対象の情報に基づき、計算・予測の困難性を削減することであることはすでに議論した。次に考えなければならないのは、困難性の内容や程度である。削減しなければならない困難性の内容や程度によって、信頼は性質を変える可能性がある。つまり、信頼は削減する困難性の内容や程度にも従うのである。本研究では、削減すべき困難性として不確実性と多義性を検討する。

Daft & Lengel (1986) によれば、企業の調整活動には不確実性 (uncertainty) の除去と多義性 (equivocality) の除去という二つの側面がある。不確実性とは情報不足を示しており、不確実性の除去とは多くの情報を獲得することである。また多義性とは、状況について多様で矛盾した解釈が存在することを示しており、多義性の除去とは状況について意味を理解・解釈することである。したがって、企業は不確実性と多義性という二つの困難性を削減しなければならない。信頼との関連でいえば、信頼対象を信頼できるかどうかについて、あるいは信頼することによって生じるであろう状況について、信頼は不確実性や多義性を削減できる。実際に情報を収集するプロセスや、状況の意味を理解・解釈するプロセスを省略できるからである。

#### 4 削減すべき困難性の程度

計算・予測の内容と同様、困難性の程度も信頼に影響を与える。したがって、どのような場合に困難性が高くなるのか考えなければならないだろう。

不確実性が増大すれば、取引相手を信頼することによる利益も増大する。なぜなら、信頼は予期できない環境における意思決定をより容易にするからである (Sako & Helper, 1998)。

Sako & Helper (1998) は、不確実性を「行動の不確実性 (behavioural uncertainty)」と「環境の不確実性 (environmental uncertainty)」に区別している。行動の不確実性は、その源泉が信頼対象 (顧客) にある。予期できない (機会主義的な) 行動をとることによって不確実性の程度が増すからである。環境の不確実性は、その源泉は信頼対象以外 (顧客以外) にある。例えば、原材料コストや新技術などである (Sako & Helper, 1998)。このように、組織間関係では二つの不確実性に直面していると考えられる (Ring & Van de Ven, 1994)。

以上の議論について、多義性にも当てはまると考えることができる<sup>15</sup>。すなわち、単に情報が不足している状況である不確実性下だけでなく、様々な意味解釈ができる多義性下においても信頼は意思決定を容易にする。また、多義性も「行動の多義性」と「環境の多義性」に区分できるだろう。行動の多義性は信頼対象の行動に様々な意味解釈ができることであり、環境の多義性は信頼対象以外の環境において様々な意味解釈ができることである。

自動車部品取引関係に焦点をしばって、この点を考えてみよう。行動の多義性が高いとは、信頼対象が何をするか分からない状況にある。例えば災害や事故が起き、サプライヤーが部品を供給できなくなる場合、そのような災害・事故を想定した契約でも事前に交わしていない限り、取引相手であるアセンブラがどのような行動をとるかは分からない。アセンブラはそのサプライヤーの復旧に向けて全面支援するかもしれないし、他の代替サプライヤーに取引先をスイッチするかもしれない。あるいは、被災サプライヤーが復旧するまでその部品を内製する可能性もある。またこれに付随して、アセンブラによるサプライヤーへの支援費用や損害への対応も、明確な業界ルールでもない限りは多義性が高いとい

---

<sup>15</sup> 必ずしも明らかではないが、Sako & Helper (1998) のいう不確実性には多義性概念を含み議論している可能性がある。



えるだろう。

次に環境の多義性が高いとは、信頼対象以外の要因において様々な意味解釈ができる状況にある。例えば、他産業において新技術が生まれた場合である。他産業の新技術であれば、仮に無視したとしても影響はないかもしれない。しかし、自動車という製品に応用できるように様々に解釈する企業にとっては、技術環境における多義性が高いといえる。これは、すでに用いられている技術改良という意味での新技術が生まれた環境とは明確に異なる。技術改良は、すでに構造化された問題に対する追加的情報や解答という側面があり、環境の不確実性と関係がある。

また、削減すべき困難性は様々な要素によって程度が変化する。例えば、Duncan (1972) は環境の不確実性が環境変化性と環境複雑性によって決まることを論じた。つまり、要素が不安定で、要素数が多く類似性が低いほど、不確実性は大きくなる。この議論を本論に導入してより具体的に考えよう。

要素の変化が大きくなる場合とは、期間的な困難性が考えられる。期間的な困難性とは、長期的な視野にたてばたつほど、計算・予測の困難性が増大することを示している。短期的視野よりも、長期的視野の方が考慮しなければならない変数が増加し、その結果、計算・予測の困難性が増大するからである。

## II 信頼の特徴

次に、信頼の特徴について考察しよう。先行研究の考察から、信頼の危険性、可変性、関係固定性の3点をあげることができる。これらは、信頼の本質と密接な関係がある。

### 1 信頼の危険性

信頼は、人間の情報処理能力に限界があることと密接な関係があると考えられてきた。信頼することによって、環境や相手について単純化し、時間とコストを節約する。すでに述べたように、信頼には取引コスト削減効果があるのである (Andaleeb, 1992; Zaheer and Venkatraman, 1995; Jarillo 1988; 特に交渉コストの削減については、Zaheer, McEvily and Perrone, 1998)。信頼は複雑性を縮減する (Luhmann, 1973)。しかし、その代償として、期待が裏切られたときの損失も大きい。したがって、信頼は本質的に危険性を伴うと

考えることができる (Andaleeb, 1992)。さらに、信頼が裏切られることによって、当初求めていた利益よりも多大なダメージが与えられる可能性がある (Deutsch, 1958)。

だが同時に、信頼を代替することもまた、不可能であると考えられる (Andaleeb, 1992)。例えば、契約によるコントロールには問題がある。協調による余剰分配問題で、あらかじめ特定するにはコストがかかり、コンフリクトが生まれるかもしれない (Shapiro, 1987)。

## 2 信頼の可変性

信頼は、増大させることが可能である (Gambetta, 1988; Sako, 1991)。増大させるためには、頻繁なコミュニケーションや情報共有による継続的な関係を築かなければならない (Sako, 1991)。さらに、相手の協調行為によって急激に信頼が増す可能性もある。つまり、企業の期待以上の成果が認識された場合に、相手企業への信頼は増加する。また、予期できない事態に直面したときの行動によっても、信頼は増す。例えば、天災などのハプニングやアクシデント、予想外の物価変動などに対する相手企業の協調的な対応は、大幅な信頼の増加に貢献するだろう。しかし同時にまた、信頼は急激に失われるという側面をもつ (Sako, 1991)。長期間培ってきた信頼も、例えばたった一度の機会主義的行動の認識により、不信へと転ずる。相手企業が信頼を回復するのは、容易なことではない。

## 3 信頼の関係固定性

能力への期待と意図への期待がともに高い場合、関係継続が志向される (Andaleeb, 1992)。すなわち、相手に対して能力への期待と意図への期待が高ければ高いほど、相手が関係の継続を受け入れる限り、関係は長期継続的になる。相互信頼が存在する中で、協調関係が継続し、同じ取引相手との関係における高いパフォーマンスが期待されるのである。また、情報共有の観点からは、他の取引相手と関係を結ばないことで情報流出の恐れがないことを示し、特定相手との関係が長期継続的なものになることもあるだろう。したがって、信頼は関係を固定する可能性がある。

しかし、同じパートナーとの取引が継続することは、他の取引相手との取引可能性を失いやすいかもしれない。この意味において、長期継続的關係は、機会コストを生み出す (山岸, 1998)。特定相手との取引関係が継続することで、より高いパフォーマンスの期待でき

る他の取引関係を、自ら考慮しなくなる可能性があるのである。

以上のように、信頼には重要な特徴が認められるが、この三つの特徴は独立した関係にあるわけではない。信頼性が高く困難性も高ければ、実際にはそれだけ信頼が裏切られれば大きなダメージを受けるだろう。すなわち、危険性が増すのである。もし信頼した結果、期待通りあるいは期待以上であれば信頼性は増加し、ますます信頼するようになる。これが信頼の可変性である。また、この成功プロセスが繰り返されると同一対象を信頼するようになるだろう。関係固定性が高まるのである。このように、信頼の特徴の間には相互作用が存在している。

自動車部品取引を例に考えてみよう。相互信頼が存在しなければ、相互に情報流出の恐れがあるにもかかわらず設計・開発を分担することは不可能である。つまり、信頼の危険性を前提としながらも、関係的に信頼を構築してきたため、相互に信頼することができるのである。また、このような情報交換は、相互に相手を裏切らないことにより更なる信頼の増加に貢献するだろう。特に、他企業とはやり取りしないような有益な情報を交換する場合、信頼は急激に増す（信頼の可変性）。その結果、信頼関係がより強固なものになり、取引関係は固定される可能性がある（信頼の関係固定性）。

### III 信頼の定義：能力への期待と意図への期待

信頼の本質と特徴についてはすでに議論した。それでは、信頼という概念はどのように定義されるのだろうか。まず、組織間信頼・個人間信頼にこだわらず、代表的な定義を見てみよう<sup>16</sup>。

Deutsch (1958) は、ある人がある事象の発生を信頼しているとは、「その人がその事象の発生を予測し、予測が実現したときの肯定的な動機結果 (motivational consequences) 以上に、その予測が実現しないときの否定的な動機結果が大きいことを認識していながらも、その人が行動する場合に該当する」としている。この定義では、信頼が裏切られた場

---

<sup>16</sup> 本研究は組織間信頼について考えるが、組織と他の組織における個人間の信頼（境界担当者間の信頼）との関連性も重要である。境界担当者は、組織の他のメンバーよりも組織間信頼に深く関わっており、その影響力は大きいと考えられる (Friedman & Podolny, 1992; Zaheer, McEvily & Perrone, 1998)。しかし同時に、組織間信頼には、配置転換などにより担当者が変わっても維持されるという特徴がある (Sako & Helper, 1998)。この理由として、①担当者が変わる際、他企業の信頼性にかんする公式的な文書の譲渡が行われている、②担当者の交替があっても、他企業への信頼性にかんする組織内の評判によって信頼が維持される、という説明ができるだろう。

合に、当初の期待以上に損失が大きいことを示しており、信頼することは危険性を伴うことを示唆している。

Ring and Van de Ven (1992) は、個人レベルの信頼に関する研究が「自分の期待への確信 (confidence) または予期性 (predictability)」と「他者の好意 (goodwill) への確信 (confidence)」に大別できるとする。Zaheer, McEvily and Perrone (1998) は、この定義をさらに広げ、信頼性 (reliability)・予期性 (predictability)・公正 (fairness) という構成要素を基礎に「行為者が義務を達成することを当てにできるという期待」、「行為者が予期できる方法に従って行動することへの期待」、「機会主義の可能性がある場合に、行為者が公正に行動し交渉することへの期待」として信頼を定義する。Zaheer らは、信頼が様々な要素から構成されていることを示しているといえよう。

Anderson and Narus (1990) は、企業レベルでの信頼を「他企業が焦点企業にとって肯定的な成果を導く行動を取り、否定的な成果を導く行動は取らないだろうという確信 (belief)」と定義している。他にも同様な信頼の定義として、「取引パートナーが機会主義的に行動する恐れを軽減する、ある種の期待」(Bradach and Eccles, 1989)、「パートナーが、損失を与え自己利益に基づく行動することはないという確信 (belief)」(Uzzi, 1997) がある。

しかし Andaleeb (1992) は、このような定義は他集団の動機 (motive) や意図 (intent) のみに着目しており、信頼を説明するには不十分であると指摘している。動機や意図の他に、相手の能力についても信頼が存在しているのである (Andaleeb, 1992; Sako, 1991; 山岸, 1998)。

能力への信頼を考慮しているものに、例えば Sako (1991) がある。Sako (1991) によれば、能力への信頼は取引相手が十分に役割を果たすことへの期待であり、技術的・経営管理能力が中心的課題になるとしている。

以上を踏まえ、本論文では、信頼を「他方の能力に対する一方の期待と他方の協調的な意図に対する一方の期待の2つから構成される期待」と定義する (真鍋, 1998)。これは、動機や意図の他に、相手の能力についても信頼が存在していることを考慮に入れたものである (Andaleeb, 1992; Sako, 1991; 真鍋, 1998; 山岸, 1998)。これまでの多くの研究は、他集団の動機 (motive) や意図 (intent) のみに着目しており、信頼を説明するには不十分であると考えられるからである (Andaleeb, 1992)。

したがって、信頼とは能力に対する期待と協調的意図に対する期待を総合したものであ

り、この総合的期待が高ければ高いほど相手を信頼している、と考えることにする。

#### IV 信頼のタイプロジ：合理的信頼と関係的信頼

ただし、信頼をさらに分類するためには、相手の能力や意図だけ考慮するのでは不十分であり、信頼の存在する背景や根拠が重要である（延岡・真鍋, 2000）。信頼の背景や根拠とは、経済的な合理性が強調されているか、または企業間の関係性が強調されているかという視点である。本論文では、経済的な合理性が強調されている信頼を「合理的信頼」、企業間の関係性が強調されている信頼を「関係的信頼」と呼ぶことにする（図表 2 - 1 参照）

17。

図表 2 - 1 : 合理的信頼と関係的信頼

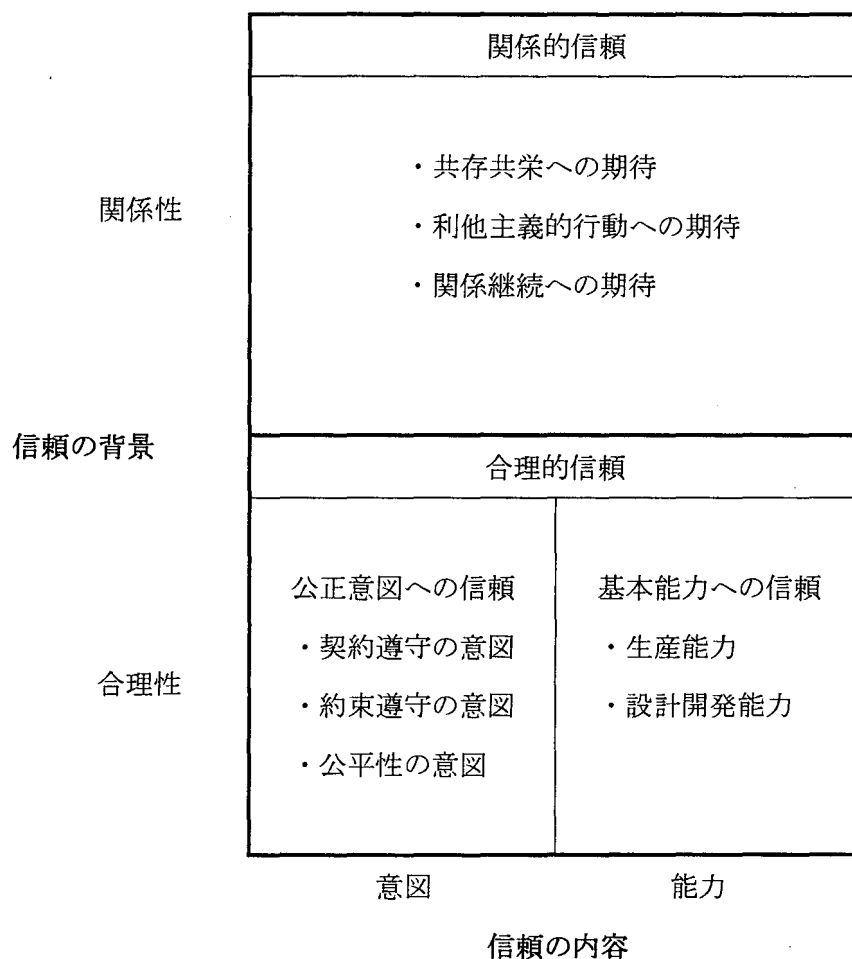
	背景	視野	信頼の根拠
合理的信頼	経済的合理性	短期的自己利益	市場・製品 客観的事実
関係的信頼	協調的關係性	継続的共存共栄	関係特殊性 主観的判断

合理的信頼では、その背景に経済的合理性があり、短期的な自己利益の獲得を目標とする。また、合理的に判断するために、客観的事実をもって信頼の根拠とするという特徴がある。他方、関係的信頼では、背景には関係を前提とした協調的關係性が存在し、継続的な共存共栄を目標と捉える。関係性が背景にあるので、関係の特殊性や主観的な判断が信頼の根拠となる。以上の相手の能力や意図、合理的信頼と関係的信頼の次元から信頼を分

17 取引コスト論の立場から考えると、信頼（特に関係的信頼）の源泉が関係特殊資産であり、結局、関係継続性や協調の理由は関係特殊資産によるものではないかという批判があるかもしれない。しかし、本研究ではこの立場を取らない。その理由は、大きく 2 つある。第 1 に、信頼は関係特殊資産の単なる媒介変数ではないからである。例え信頼の生じる契機が関係特殊資産であっても、それは信頼を担保するにすぎず、信頼は増減することによりその役割も増減する。つまり、資産の大きさと信頼は比例しない。第 2 に、そもそも関係特殊資産が限りなく存在しない関係においても、信頼は生じえるからである。信頼は精神的・心理的な期待であり、必ずしも資産への投資は必要としないと考えられるのである。

類すると、図2-2のようになる。

図表2-2：信頼の分類



まず、合理的信頼は、信頼の内容（意図、能力）によって「公正意図への信頼」と「基本能力への信頼」に区分される。自動車産業におけるサプライヤー関係を例にとり、より具体的に考えてみよう。公正意図への信頼とは、相手が契約や約束、公平性といった取引相手として基本的な意図を持っていることへの期待である。換言すれば、相手が機会主義的行動を取らないだろうという期待である。また、基本能力への信頼とは、相手が生産能力、設計開発能力、資金力などの経営能力といった取引相手として基本的な能力を持つ

ていることへの期待である。これら合理的信頼は、取引が成立する上で合理的な期待であるといえる。

次に、关系的信頼は、共存共栄への期待、利他主義的行動への期待、関係継続への期待である。企業間の関係性の度合いが、企業に大きな影響を及ぼす(Granovetter, 1985)。关系的信頼も、意図と能力によって区分することは可能であるが、意図や能力といった信頼の内容よりも関係性を重視すると考え、本論文では区分しない。

合理性と関係性を考察する上で、Ouchi (1980, 1981) のクラン (clan; 仲間組織) についての議論が示唆に富んでいる。Ouchi (1980, 1981) は、個人・集団を統制する手段として、市場と官僚制組織に加えてクランが重要であると主張している。市場の統制メカニズムは価格であり、官僚制組織の統制メカニズムは規則と監視である。これらに対して、クランの統制メカニズムは、個人間・組織間の関係性である。目標が共通で、価値観や文化も同質的である場合、関係を保守する統制メカニズムが働くのである。組織間関係では、資源交換のような見える関係だけでなく、価値共有といった見えざる関係もまた重要である(山倉, 1993)。

## V 削減すべき困難性と組織間信頼の関連性

組織間信頼のタイポロジーと、先述した困難性の削減との関連性について考えてみよう。組織間信頼の成立する背景や根拠によって、信頼の本質そのものが異なってくる可能性があるからである。

削減すべき困難性のうち、多義性とは状況について多様で矛盾した解釈が存在することを示している。信頼対象について、その意図や能力について意味を理解・解釈することによって、多義性を削減し、信頼対象を信頼することができるのである。

ここで、多義性は関係性という状況に多く依存することに注目する必要があるだろう。すなわち、関係性という状況について理解・解釈するためには、実際に構築してきた関係における経験が大きな役割を担っていると考えられるのである。経験などの関係性に依拠した期待は、本論文では关系的信頼である。したがって、削減すべき困難性のうち多義性を削減することは、关系的信頼の本質であるといえる。

他方、削減すべき困難性のうち、不確実性とは情報不足を示している。信頼対象の情報不足を解消することによって、不確実性を削減し、相手を信頼することができるのである。

信頼対象の情報は、取引関係の歴史という直接的な経験以外からも入手可能である。すなわち、合理性に基づき客観的なデータを多く獲得できれば、情報不足は解消できる。客観的事実を重視する合理性に依拠した期待は、合理的信頼である。したがって、削減すべき困難性のうち不確実性を削減することは、合理的信頼の本質であるといえよう。

以上の考察より、関係的信頼の本質は多義性の削減にあり、合理的信頼の本質は不確実性の削減にあることが理解できる。

## VI 組織間信頼の先行研究

それでは、先行研究では組織間信頼をどのように扱ってきたのであろうか。特に本研究との関係が深い、取引関係における組織間信頼を考察する必要がある。

取引関係を理解する上で、信頼概念に注目する研究が成されてきた。特に、企業間関係という分析レベルでは、自動車部品取引における信頼の研究や、マーケティング・チャンネルにおける信頼の研究が存在する。本論文は、自動車部品取引における信頼について焦点を当て、その意義について考察するものである。しかし、チャンネル研究についても、適宜、本論文の領域に含めて考える。ここでは、本論文にとって意義があると考えられる文献について、いくつかレビューを行う。これは大きく、自動車部品取引と信頼の研究とマーケティング・チャンネルと信頼の研究に大別される。なお、その他の研究に関しても、議論を補完するために本論文に導入する。

### 1 自動車部品取引における信頼の研究

海外と比べると、日本の自動車産業では、より長期継続的な取引が成立している。また、この長期継続的取引関係は、日本の自動車産業の高いパフォーマンスに寄与しているともいわれている (Sako,1991; 藤本,1997)。

自動車部品の長期継続的取引において、信頼が重要な役割を担っていることを主張したものに、Sako (1991, 1992; Sako and Helper, 1998) の一連の研究がある。

Sako (1991, 1992; Sako and Helper, 1998) の信頼の定義は、一方が他者に関して抱く期待であり、予測あるいは相互に受容が可能な方法の中で他者が振る舞い反応するであろうという期待である。



また、Sako (1991) は信頼を以下の三つに分類している。

取引相手が十分に役割を果たすことへの期待に関わるもので、技術的・経営的能力が中心課題である信頼を「能力に対する信頼 (competence trust)」としている。

また、取引を行う各々が、特定の文書あるいは口頭での同意に固執する場合に存在する相互信頼の種類を「契約遵守の信頼 (contractual trust)」と呼んでいる。取引パートナー相互が、文書・口頭での約束を守るという倫理基準を維持する。最後に、さらに広範囲な種類の信頼であり、相互に相手へコミットする、非限定的コミットメント関係に関わる「善意に基づく信頼 (goodwill trust)」がある。非限定的コミットメント関係とは、特定の相手の要求範囲を超えた関係である。善意に基づく信頼では、達成されると期待される、はっきりした約束は存在しない。善意に基づく信頼にたる存在とは、信頼でき、思慮分別が十分にあると信じられることのできる者である。そして、イニシアチブをとることが、期待されるのである。また、「契約遵守の信頼」のようなあらかじめ定められた規定・約束もなく、「能力に対する信頼」のような一定水準の能力に対する期待も存在しない。なお、「善意に基づく信頼」を構築するためには、友好的なフェース・トゥー・フェースのコミュニケーションが選好される。

また、取引相手への信頼形成のプロセスは、関係構築以前の評判と関係構築以後の経験から構成される。評判は、その普遍的・水準的性格から「契約遵守の信頼」と「能力に対する信頼」に密接な関係があり、経験は文脈依存的な「善意に基づく信頼」と結びつく。

次に、J. M. Hagen and S. Choe (1998) は、日本の自動車部品取引関係において、信頼と制度的制裁 (institutional sanctions) の重要性を主張している。

彼らの信頼の定義は、他者の約束を当てにすることができるという期待であり、予期できぬ状況下において、他者が信頼する者と協調する精神を持って行動するであろうという期待である。また彼らは、信頼に関する既存研究の成果から、確立されたガイドライン (法律化、規範化、文書化、非文書化を問わず) に従う明確な期待が、日本自動車産業に認められる信頼に最も近いと主張している。この種の信頼は、制度的モード (Zucker, 1986) の信頼、制止ベースの信頼 (Lewicki & Bunker, 1996) と呼ばれるものと近似している。個々の関係において、信頼される集団は、信頼を裏切ることへのペナルティを支払うことになる。つまり、ある関係におけるメンバーは、他者の好意を各々が確信しているからではなく、他者が信頼できる行動をとるようにさせる制裁について知っているので、相互に信頼できるのである。

J. M. Hagen and S. Choe (1998) は、企業間レベルにおいて相互監視・相互制裁が存在していることを指摘し、これを日本自動車産業におけるサプライヤー・ネットワークというコンテキストにおいて、以下のように主張する。

日本のサプライヤー・ネットワークにおける、企業間の高い信頼は、他集団の不正の可能性にあまりとらわれずに相互に協調することを可能にする (Dore, 1987; Powell, 1990)。これは、ある種の協調するインセンティブの取り決めが存在しているからであり、インセンティブとして、①クラスター型統治構造、②サプライヤーのパフォーマンスに関する体系化された格付け、③品質管理の分散、④相互の価格決定、⑤相互の製品設計、⑥ブラックボックス設計、⑦二重ベンダー政策、⑧短期契約、を挙げている。

また、アセンブラとサプライヤーのパワー格差の存在を議論の前提としている。日本に広く認められる社会的階級性と慣習（親分・子分関係、先輩・後輩関係）は、自動車産業についても当てはまるとし、この非対称性は制裁と密接な関わりをもつ。制裁に関わる制度的装置の多くは、アセンブラがサプライヤーに対するものとして掌握しているといえるのである。

例えば、サプライヤーの不誠実さ (dishonesty) を発見するための制度的装置として、サプライヤーの格付けや、サプライヤーの詳細なコストデータ把握が挙げられている。格付けすることを通じて、アセンブラは不正をする企業と能力のある企業を区別し、さらにコストデータを把握することにより、サプライヤーを監視するのである。

また、サプライヤーは体系的に格付けがなされていることから、改善などに失敗したサプライヤーは、より低い層のサプライヤーに級が落とされる (Nishiguchi, 1994)。

また、取引そのものは長期継続的であっても、アセンブラはサプライヤーと短期契約を更新する形で取引を継続する。つまり、法的には、アセンブラはサプライヤーと長期契約を結ぶ必要性がなく、機会主義的なサプライヤーに対しては契約を縮小することなどにより効率的に罰することが可能であり、極端な場合では短期契約を更改しないのである。このように、不誠実なサプライヤーを罰するための制度的装置が存在している。

さらに、より広い範囲の制裁として、社会的制裁である評判を考えている。あるネットワークにおける制裁が、他のネットワークから独立して作用するならば、不誠実なサプライヤーは他の同様なネットワークに移行すれば良いので、効率的な制裁とはならない。しかし、社会的制裁である評判は、アセンブラ、サプライヤーを問わず企業間関係や個人間関係を通じて広まるのである。

以上のように、制度的慣習では、潜在的な裏切り者に制裁が与えられる。その一方で、制度的慣習は協調的行動を推進する。そのため、日本のサプライヤー・ネットワークにおけるメンバー間で、相互信頼が創造され、維持されるのである。

J. M. Hagen and S. Choe (1998) の指摘にもあるように、協調と制裁の関係を考察しなければならない可能性が高いと考えられる。ただし、本論文では、信頼を担保するメカニズムとして制裁を包含して扱う。

## 2 マーケティング・チャネルにおける信頼の研究

マーケティング・チャネルの研究においても、チャネル・メンバー間の協調と信頼、関係の継続性に関して多くの研究蓄積が存在している。なお、これらの研究の視点は、自動車部品取引研究と近似している部分がある。したがって、研究成果を援用することを目的に既存研究のいくつかをレビューする。

崔 (1994) は、「交渉論」と「チャネル・システム論」が、コンフリクトを抑えた結果としての協調に焦点を当てており、相手のコンフリクトを抑える手段としてのパワー源の探求に終始していると批判した。崔 (1994) は、製造業者と流通業者間のチャネル協調を理解するため、信頼を鍵概念として積極的に導入している。そして、チャネル・メンバー間の相互作用によって、信頼が芽生え、次にこの信頼が協調へポジティブな影響を与え、さらに協調が信頼を生み出すという好循環が述べられている。この信頼は、ダイアド内部の相互作用関係から発生するものであり、外生的・所与的なパワーとは異なる。崔 (1994) の視角では、信頼によって開始し拡大再生産される協調が、コンフリクトを上回ることであり、チャネルが維持・発展されることが主張されている。また、他の手段による協調と比較して、信頼による協調の重要性が議論されている。特に、パワーや交渉による協調との差異については、協調の安定性、協調の継続性、協調の拡大志向性が主張されている。

崔 (1994) 自身が述べているように、パワーの逆機能が認められるとしても、社会システムとしてのチャネル組織がパワー論から完全に切り離されてしまうことはないことと同様に、自動車部品取引関係においても、パワーの視点ははずせないと考えられる。これは、実際の自動車部品取引（アセンブラ・サプライヤー間）において、企業の非対称性（アセンブラ>サプライヤー）が存在し、このことが企業間の協調や継続性に何らかのインパクトを与えている可能性があるからである。したがって、本論文の分析枠組みでは、信頼によ

る協調とパワーによる協調が併存していることを前提とする必要があるだろう。このことに関しては、さらに詳しく後述することにした。

次に、メンバー間の信頼の程度が、関係の継続性にどのように影響を与えるかという研究に、Andaleeb (1992) の概念的な分析がある。

Andaleeb (1992) は、マーケティング・チャネルでは、取引パートナー間において、動機と能力の両方が信頼全体に影響を与え、信頼の動機的次元と能力的次元から信頼を四つの信頼概念に分類する。その信頼とは、結合させる信頼 (bonding trust) ・希望的な信頼 (hopeful trust) ・不安定な信頼 (unstable trust) ・不信 (distrust)、の四つである。

結合させる信頼とは、パートナーの能力が高く、動機もポジティブな場合であり、パートナーへの信頼はとて高くなる。また、この信頼のある関係は質の高い関係になると考えられる。パートナーが運命をともにすると信じているように思われ、パートナーシップへの強い意識が存在していると考えられる。また、将来の関係継続への期待が持続している。コンフリクトは最小であり、満足や歩み寄りの意識を育てる開かれたコミュニケーションがこの関係を特徴づける。

次に、希望的な信頼は、パートナーの動機はポジティブだが、能力は望ましくない場合である。リスクは存在しているが、他の集団はこの関係を利己的に利用しないと考えられる。取引関係は、リスクを押さえるために、信頼をあまり必要としない小規模な取引から始めて、ゆっくりと進展していくのかもしれない。このことによって、両方の集団は関係を拡張し、大規模な取引に従事することが可能になり、自らの信頼性 (trustworthiness) を証明することができる。

また不安定な信頼は、パートナーの能力は高いが、動機については疑わしい場合であり、信頼は、希薄で試験的である。相手集団との関与は、その関係から得られる限りの利益を引き出す間のみ継続するかもしれない。この状況では、明らかに機会主義的行動の可能性が存在していて、焦点企業によって報復的なスタンスが取られるという完全な条件を表している。この関係では、コンフリクトが支配しているようであり、取引関係や取引条件を詳細に特定化する競争的な規定が、他方の自由をコントロールしたり制限するために、信頼に取って代わると考えられる。結果的に、この条件は柔軟性とイノベーションの欠如によって特徴づけられる。それは、前もって同意なしに、焦点企業にとって利益を生むような活動は、あまり許可されたり容認されることがないからである。焦点企業は、新たな関

係の模索に着手する必要性を強く感じるだろう。

最後に、パートナーの能力・動機ともに疑わしい場合である。例えば、信頼の動機／意図の次元は、肯定的志向から否定的志向へ急に変化する。一方、信頼の能力次元は、それ程急には変化しないだろうが、しかし、急激な環境の変化においてその変化に集団がついていけないと認識された場合、動機が疑わしく能力もまた低いと見なされて、信頼は不信へと変わるのである。したがって、この関係は解消に向かうことになる。

## VII インプリケーション：信頼概念の重要性

先行研究を改めて整理することによって、自動車部品取引における信頼について考察しよう。

Sako の研究では、信頼にはいくつかのタイプがあり、信頼形成プロセスに相違があることを示している。取引相手への信頼形成のプロセスは、関係構築以前の評判と関係構築以後の経験から構成される。評判は、その普遍的・水準的性格から「契約遵守の信頼」と「能力に対する信頼」に密接な関係があり、経験は文脈依存的な「善意に基づく信頼」と結びつくというのである。

また、Hagen & Choe (1998) の研究では、日本の自動車サプライヤー関係には明確なパワー格差が存在していることを指摘している。企業間関係レベルにおいて相互監視・相互制裁が存在していることを主張しているのである。

次に、崔 (1994) は、製造業者と流通業者間のチャネル協調が、メンバーの相互作用によって、信頼と協調の好循環について議論している。またこの信頼が、ダイアド内部の相互作用関係から発生するものであり、外生的・所与的なパワーとは異なっており、パワーによる協調と信頼による協調が質的に異なることを主張した。

最後に、Andaleeb (1992) では、信頼を意図の次元と能力の次元に分類するとともに、それぞれの高低差によって関係が異なることを示した。

まず、Sako の議論から、信頼形成プロセスによって信頼のタイプが異なる可能性があるという指摘は重要である。後述するが、本論文では信頼の背景や根拠を重視しており、これは信頼の形成プロセスとも関係がある。例えば、取引相手との関係性を重視して信頼する場合と、客観的材料から信頼する場合では、信頼のタイプが異なると思われる。さらに、Hagen & Choe (1998) がいうように、日本の自動車サプライヤー関係には、パワー

に格差が存在し、信頼と制裁が結びついている可能性も重要である。制裁が働くからこそ、信頼することが可能である場合もあるだろう。本論文では、後述するように、制裁を信頼の担保メカニズムの一つとして扱う。だが、企業間にパワーがあるとしても、パワーによる協調と信頼による協調が質的に異なることを、崔（1994）は議論した。日本における自動車部品取引関係における協調が、パワー格差によるものであるのか、信頼によるものであるのかを考える必要がある。したがって、この点については第4章において検証する。また、Andaleeb（1992）の議論にもあるように、信頼を意図の次元と能力の次元に分類する視点は重要であると考えられる。ただし、Andaleeb（1992）の議論をさらに精緻化し、それぞれの次元の程度（高低）が、自動車部品取引という文脈において、具体的にはどのようなことになるか考察する必要がある。

さて、第2章での議論をもとに信頼と協調的取引関係の関連性について考えよう。第1章で述べたように、協調的取引関係ではサプライヤーの能力と協調性がキーコンセプトである。また、協調的取引関係では競争的取引関係よりも信頼が重要な要素になっている可能性がある。

まず、信頼の本質から、信頼することによって取引相手の行動について計算・予測のプロセスを省略することができる。例えば、アセンブラに注目して具体的に考えると以下のようなだろう。取引相手が機械主義的行動を取らないかどうか監視する必要がなくなり（公正意図への信頼）、供給される部品の性能を全てチェックする必要もなくなる（基本能力への信頼）。さらに、環境の多義性や不確実性が高い状況下においても、パートナー以外の企業は様々な行動パターンが考えられて予測が難しくとも、パートナーならばコミットを必ずすると予測が可能になる（関係的信頼）。

次に、協調的取引関係において組織間信頼の重要性について考える必要がある。Sakoによる一連の研究では、日本のような長期継続的取引では組織間信頼が重要な要素であることを議論していた。第1章で議論したように、本論文では協調的取引関係の特徴としてサプライヤーの能力とサプライヤーの協調性に着目している。サプライヤーの能力と協調性は、協調的取引関係の特徴であるとともに存続条件であると考えられるからである。組織間信頼とこれらの特徴との間に何らかの関係がある可能性が高い。

したがって、第3章・第4章において組織間信頼とサプライヤー能力・サプライヤーの協調性の関係について考察する。

### 第3章 サプライヤー能力の継続的向上：組織間学習における信頼の役割

第1章と第2章を通じて、日本自動車産業の特徴と組織間信頼の概念について考察した。日本自動車産業における部品取引関係を協調的取引関係として分類することができ、また、協調的取引関係では組織間信頼が重要な要素である可能性を指摘した。さらに、曖昧で複雑であるといわれている組織間信頼について、本質、特徴、定義とタイポロジを考察し、取引関係における信頼研究をレビューすることで、日本自動車産業における組織間信頼の重要性を明らかにした。

本章では、以上の議論を踏まえ、サプライヤー・ネットワークにおける組織間信頼の役割について、組織間学習の観点から仮説を構築しこれを実証的に検証する。組織間学習の視点を導入する理由は、以下の点にある。

第1に、協調的取引関係では組織間学習がよく行われており、これを通じてサプライヤーの能力が向上している。サプライヤー能力の継続的向上は、協調的取引関係の存続条件の一つである。Dyer & Nobeoka (2000) では、トヨタの強みの源泉として、協調的な調達ネットワークには組織間学習の仕組みが制度化されていることを議論している。サプライヤーの能力向上は、サプライヤー・ネットワーク全体の能力向上に結びつく。他方、競争的取引関係ではその競争性から、相対的に学習も独立して行っているのかもしれない。

したがって、競争的取引関係に対する協調的取引関係の優位性を考える上で、組織間学習は重要な要素となる可能性がある。日本の自動車部品取引関係は協調的取引関係であり、組織間信頼が重要であることはすでに議論した。また上記の理由から、協調的取引関係では組織間学習が効果的・効率的に行われており、組織間学習に組織間信頼が何らかの影響を与えていると考えられる。

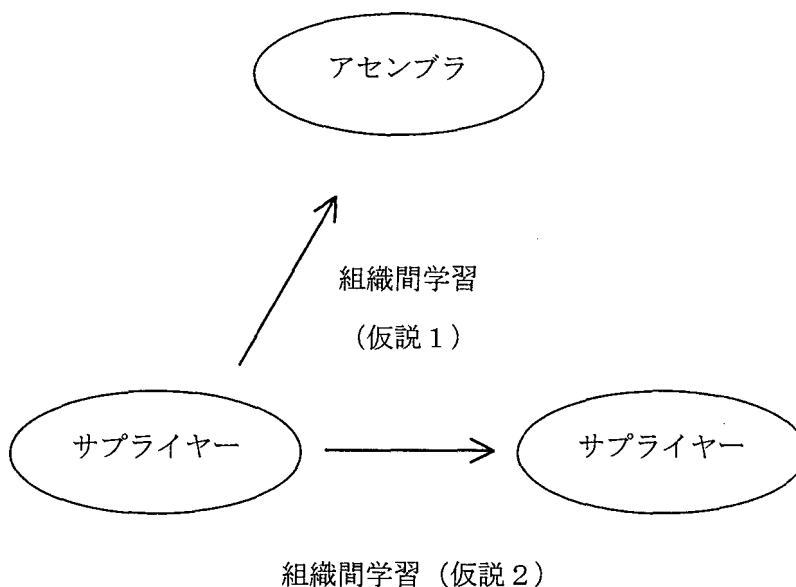
第2に、世界規模で自動車産業における組織間学習の重要性が高まっている。しかしながら、ネットワーク全体の強みに貢献する組織間学習のメカニズムの実証的な研究は、筆者の知る限り少ない。企業の競争優位を考察するためには、ネットワーク単位の組織間学習に注目することが重要である (Dyer & Nobeoka, 2000)。サプライヤー・ネットワークは、単に部品を調達するだけでなく、メンバー間で知識を共有し、イノベーションの創造を可能にする学習ネットワークとしての役割がある。

本章では、サプライヤー・ネットワークにおける組織間信頼が組織間学習の学習成果を向上させる役割を担うという仮説を構築し、実証的な検証結果を元に議論する。なお、サ

プライヤー・ネットワークにおける学習を、(1) サプライヤーの特定アセンブラからの学習、(2) サプライヤーの他のサプライヤーからの学習、の二つに分けて考える。本章全体の概念的枠組みとして示せば、図表3-1のようになる。

アセンブラからの学習とは、サプライヤーが製造方法や在庫管理手法について、特定アセンブラから学習した程度である。次に、他のサプライヤーからの学習とは、サプライヤーがアイデアや有益で専門的な情報、業務のやり方について、他のサプライヤーから学習した程度である。それぞれの組織間学習に、組織間信頼が影響を与えるという仮説を提示し、検証する。

図表3-1：本章全体の概念的枠組み



## I 組織間信頼がアセンブラからの学習に与える影響

本節では、組織間学習を規定する要因を含めたフレームワークを議論しつつ、仮説を提示する。なお、具体的には、自動車産業におけるサプライヤーとアセンブラの関係をサプライヤーの視点から分析する。つまり、サプライヤーがアセンブラを信頼することと、サプライヤーがアセンブラから学習することの間の関係について焦点をあてる。



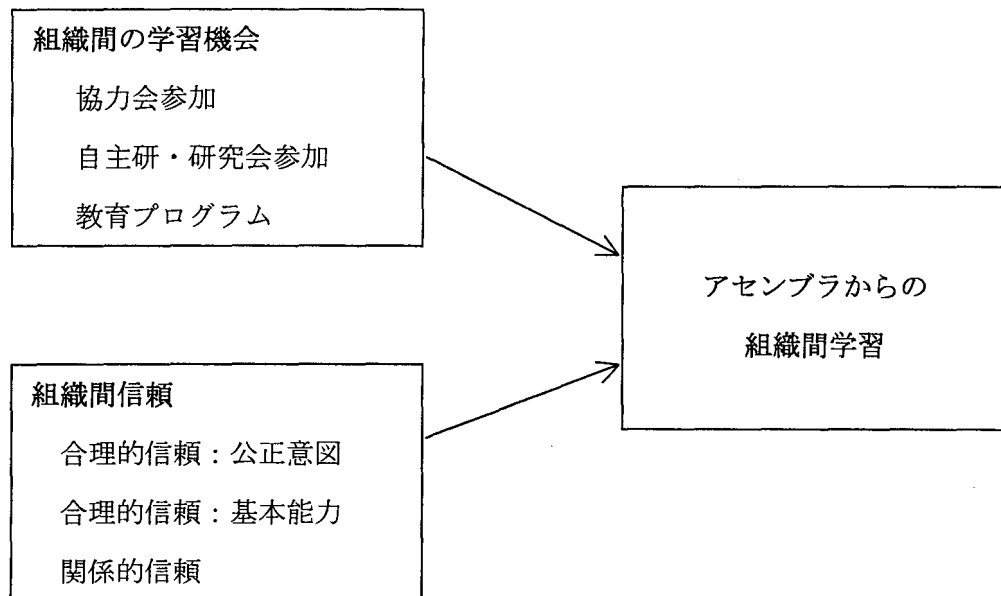
## 1 概念的枠組みと仮説

本研究の分析フレームワークを図表4-2に示している。組織間学習とは、ここではサプライヤーが製造方法や在庫管理手法にかんして、特定のアセンブラから学習した程度を考える。学習を促進すると考えられる要因としては、本研究のテーマである信頼以外に、学習機会の充実度合いについても分析フレームワークに入れている。学習機会が実際の学習程度へ強い影響を持つことは当然予測されることである。しかし、学習機会の種類によって、学習促進への影響度合いがどのように異なるのかを分析することは意味がある。加えて、本研究の主テーマである信頼関係の影響を分析するためには、学習機会を統計的にコントロールすることが重要である。

まず、学習機会に関しては、3タイプを考える。第1に、自主研・研究会参加である。トヨタ・グループにおける「自主研」と呼ばれる問題解決グループに代表されるように、複数のサプライヤーから構成される研究会が存在する。その目的は、生産性、コスト、品質等のテーマに沿った改善活動を複数のサプライヤーと一緒に学習することにある。自主研・研究会では、自動車メーカーが指導的役割を持ち、自主研のグループ編成やスケジュールを決めると同時に具体的な教育も行う。このようなアセンブラとサプライヤーから構成される研究会は、アセンブラからの学習を促進すると考えられる。

第2に、主要サプライヤーを集めて、定期的を実施する協力会である。そこでは、アセンブラの基本方針などを伝える全体ミーティングに加えて、様々なテーマに関する分科会も実施される。協力会に参加することによって、多くを学習している可能性がある(Sako, 1996)。しかし、協力会への参加はつきあいとして続けているという場合や、単に情報交換のために参加している場合も多いといわれる。そこで、学習機会に関する第3のタイプとして、アセンブラが提供する教育プログラムの頻度を測定する。協力会参加以上に、学習促進へ貢献する可能性が高い。

図表 3-2 : 分析フレームワーク



次に組織間信頼が組織間学習へもたらす影響である。ここでは、学習機会をコントロールした場合でも、サプライヤーがアセンブラに対して持つ信頼のタイプや程度が、学習の程度に影響をもたらすと考える。

まず相手の能力が高ければ、その相手からの学習成果は高くなると考えられる。また、公正で約束を守る相手ならば、その相手からは高い学習の成果が期待できるだろう。より正しい知識を公平に提供すると考えられるからである。これらは合理的信頼が学習に影響を与えることの根拠である。

また、関係的信頼が学習に影響を与える可能性がある。第1に長期的な関係や共存共栄を目標とする共通認識への期待が、相互学習を促進するはずである。指導する側（ここではアセンブラ）は、このような認識によって、より熱心にサプライヤーを指導しようとする。逆に学習する側も、関係的信頼関係にあるアセンブラから学習することが、運命共同体として、一緒に繁栄していくためには重要だと考えるはずである。共存共栄を目指しているからこそ、お互いに学習しパートナーータルとしての能力構築に積極的に取り組むのである。

第2に、関係に存在する余剰性（スラック）が学習を可能にする。長期的関係を前提に

した関係であっても、日々の取引における効率だけを追及する限り、学習は促進されない。効率だけを追求するタイトな関係ではなく、スラックを認めた関係でない限り、短期的効率向上に直接結びつかない学習への投資は限られてしまう。关系的信頼があるということは、経済合理性に依拠した期待だけでなく、関係そのものにプラスアルファの期待を持っているということである。つまり、関係にそれだけのスラックがあるために、学習が促進されるのである。

第3に、余剰性とも関係するが、暗黙的な知識の相互理解能力の高さである。工場管理に関するノウハウは数字や文章で簡単に表せないタイプの知識が多い。暗黙的な知識までも学習するためには、考え方の共通性や、様々な種類の経験共有が必要である。経済的取引以上の関係性を持つことは、それだけ相互理解を促進する要因が増加しているはずである。关系的信頼があるということが、このような背景的な経験や認識の共有を意味しているのである。

これらの点から、本研究では組織間信頼が組織間学習の成果に貢献するという仮説（仮説1）をたて、これを検証する<sup>18</sup>。

## 2 研究方法と変数測定

先述した仮説を検証するために、日本の主要自動車サプライヤーに対して質問票調査を実施した。サプライヤーのアセンブラへの信頼およびアセンブラからの学習に関するデータ収集を目的とした。実施時期は、1999年4月から9月である。調査対象とした主要自動車部品企業は、自動車企業へ直接部品を納入する、従業員数が500名以上の企業である。それらの企業の主要工場に質問票を送付した。252社の612工場へ送付し、86社の94工場から有効回答を得た。回収率は企業ベースで34%であり、工場ベースでは15%であった。質問票の送付先は工場長とし、実際の回答者も工場長または管理担当部門長（例えば、XX工場管理部長）であった。1工場について1人の回答者であるために、当然工場全体の意見としてはバイアスがある。しかし、サンプルは個人であっても、①その回答者が工場を代表する立場にあり、②回答にはその代表回答者としての一貫性がある、という2点から理論検証の目的上は問題ないと考える。

---

<sup>18</sup> 本研究では、信頼が学習に影響を与えると考えるが、逆に学習によって信頼が高まるというプロセスも想定できる。したがって、この点についてはより厳密な検証が必要であり、今後の課題としたい。

質問票では、まずその工場が最も多く部品を販売する最大の顧客（自動車企業）を回答し、次に全ての質問においてその自動車企業との関係について回答してもらった。

#### （1）アセンブラからの組織間学習の程度：従属変数

回答企業（サプライヤー）が、次の5項目に関して特定の自動車メーカーから学習した程度を質問した。具体的には、以下の各改善項目を実施する上で、特定の自動車企業から役立つ指導をどの程度受けてきたかについて、「全くない=1」から「非常に多い=7」のリカートスケールにより回答を得て、これらを平均した。

- ①設備レイアウト・工程の変更等による、生産効率の向上を通じての製造コスト削減
- ②VA や VE、新しい製造方法、新技術の導入等による製造コスト削減
- ③製品の信頼性や品質の向上
- ④在庫コストの削減と部品納入の効率性向上
- ⑤協力会を通じたアイデアや有益な専門的情報の獲得

#### （2）組織間信頼

企業間の信頼は前節で説明したとおり、「関係的信頼」、「合理的信頼（公正意図への信頼）」、「合理的信頼（基本能力への信頼）」の三つに分類して分析する。それぞれを複数のリカートスケールによる質問に対する回答から合成した。各質問項目と構成概念の信頼性（Chronbach  $\alpha$ ）を付表に載せているので参照してほしい。

関係的信頼の特徴は相手企業が①長期的関係継続を考えている、②共存共栄を考え非利己主義的である、③ビジネス関係以上の仲間関係の認識がある、ことへの期待である。これらと必ずしも1対1の対応はしていないが、意味として関連した質問を4つ選び、それらへの回答を平均した。

公正意図への信頼は、取引相手が機会主義的行動をとらないことへの信頼である。契約の公平性が保たれ、その契約が遵守されることへの期待に関する質問を利用した。また、契約に書かれていない約束の遵守への期待度合いも入れた。それら3つの回答を平均した。最後に基本能力への信頼としては、設計能力と生産能力に関して、信頼度合いを質問し回

答を平均した。それぞれ、付表1に示しているとおおり、Chronbach  $\alpha$  (0.68-0.79) は十分に高い。

### (3) 組織間学習機会

協定会や自主研への参加については、まず参加年数について回答をえた。さらに、年間の参加頻度を回答してもらった。最後に、教育プログラムについては、リカートスケールを使った主観的な評価とした。具体的な質問は「この自動車メーカーは、定期的に御社のエンジニアを教育/トレーニングする機会を設けますか」であり、回答者は「全くない=1」から「非常に多い=7」の中から選択した。

### (4) その他の制御変数

資本関係に代表される企業間関係の特殊性と信頼の間には高い相関関係が考えられる。また、資本関係によって、組織間学習が促進されている可能性もある。すなわち、信頼関係と学習の間関係は、資本関係を通して擬似的な関係になっている可能性があるため、制御する必要がある。この目的のために、部品企業が質問票の中で選択した自動車企業が、当該部品企業の株式の中で所有する比率（株式所有比率）を制御変数として導入した。この変数に関してのみ、『日本自動車部品産業の実態 97年度版』（IRC 発行）のデータを利用した。

次に、部品種類によって、自動車企業から学習する必要性に差異がある。例えば、スパークプラグやタイヤのような比較的汎用的な標準品については、特定の自動車企業から学習することは少ないといわれている。これは、1) 標準的であるために、特定の自動車企業に関するノウハウなどを学ぶ必要がないこと、2) 標準品の中には、自動車企業が製造ノウハウを持たないタイプの部品が多いため指導することができない、といった要因が影響している。延岡（1999）の基準を利用することにより標準品を選別し、そのダミー変数（標準品=1）を導入した。

### 3 分析結果

まず、各変数に関する相関関係と基本統計値を図表3-3に示す。組織間学習の程度の平均は7点満点で3.6点であり、日本自動車産業のすべてのサプライヤーが顧客から多くを学習しているわけではないことを示唆している。標準偏差からもわかるように適度なばらつきが見られ、本分析には適している。また、本研究で取り上げたすべての独立変数と組織間学習の間には比較的強い相関が認められる。

協力会参加年数(22.2年)、協力会参加頻度(15.9日/年)に対して、自主研参加年数(10.9年)、自主研参加頻度(7.7日/年)と協力会の方が平均値は高い。自主研よりも協力会の方が歴史は古く、またサプライヤーの参加数も多いことと整合的である。また、ばらつきはかなり大きい。3タイプの信頼の中では、公正意図への信頼が平均としては最も高い。日本企業間では一般的に信頼が高いと言われる場合には、通常は機会主義的ではないという意味で言及される場合が多く、この高い点数はそれをサポートしていると考えられる。

図表3-3：相関マトリックス

	平均 (S.D.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 組織間学習	3.6 (1.3)	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2 株式所有比率	15.9 (22.6)	.24**	—	—	—	—	—	—	—	—
3 協力会年数	22.2 (14.4)	.45**	.01	—	—	—	—	—	—	—
4 協力会頻度	15.9 (17.7)	.30**	.11	.33**	—	—	—	—	—	—
5 自主研年数	10.9 (10.7)	.36**	.01	.51**	.44**	—	—	—	—	—
6 自主研頻度	7.7 (10.8)	.24*	.05	.33**	.45**	.47**	—	—	—	—
7 教育プログラム	3.2 (1.7)	.57**	.18	.46**	.43**	.45**	.35**	—	—	—
8 公正意図	5.3 (1.0)	.35**	.11	.18	.03	.18	.05	.18	—	—
9 基本能力	4.3 (1.3)	.50**	.23*	.32**	.23*	.20	.16	.49**	.42**	—
10 関係の信頼	4.5 (1.0)	.50**	.22*	.16	.08	.11	.05	.26**	.33**	.48**

\*\* 1%レベルで有意 \*5%レベルで有意 (ダミー変数の部品特性は平均0.14)

次に、図表 3-4 に重回帰分析の結果を示す。モデル 1 は制御変数のみによるベースモデルである。モデル 2 はベースモデルに組織間学習機会に関する変数を加えた。これらの変数を付加することにより説明係数が著しく増加しており、当然予測される結果ではあるが、適切な学習機会の創出が学習促進には非常に重要であることを示している。ここでは、特にサプライヤーの協力会参加年数と、アセンブラから提供される教育プログラムが学習へ大きく貢献することが実証できた。一方で、協力会への参加頻度については、学習成果への影響は見られなかった。つまり、学習を促進する企業間ネットワークを構築するためには、協力会を組織するだけでは十分ではないことを示唆している。

モデル 3 では、更に本研究の主テーマである信頼に関する独立変数を加えた。結果として、信頼の 3 タイプの中で、関係的信頼だけが学習へ統計的に有意な貢献をもたらしていることがわかった。つまり仮説 1 のうち、関係的信頼が学習の決定要因として重要であるとする仮説はサポートされた。同時に、他の 2 タイプの信頼については、他の要因を制御した場合に、組織間学習の促進へ影響をもたないことがわかった。特に、基本能力への信頼が学習効果へ結びつかなかったのは、興味深い結果である。相手の能力の高さを信頼しているから学習するというよりも、共存共栄のパートナーとして信頼していることの方が、学習を促進する要因としては重要なのである。

図表 3-4 : アセンブラからの組織間学習にかんする回帰分析結果

	モデル 1 (t 値)	モデル 2 (t 値)	モデル 3 (t 値)
定数	(20.88)	(6.47)	(-0.72)
株式所有比率	0.22** (2.20)	0.18** (2.08)	0.10 (1.24)
部品特性 : 標準品	-0.33*** (-3.38)	-0.16* (-1.86)	-0.15* (-1.83)
協力会年数		0.21** (2.07)	0.16* (1.75)
協力会頻度		0.01 (0.08)	0.04 (0.41)
自主研・研究会年数		0.08 (0.70)	0.06 (0.57)
自主研・研究会頻度		-0.02 (-0.17)	0.00 (0.03)
教育プログラム		0.38*** (3.78)	0.29*** (0.29)
合理的信頼 : 公正意図			0.13 (0.20)
合理的信頼 : 基本能力			0.04 (-0.69)
关系的信頼			0.30*** (6.53)
調整済み R <sup>2</sup> 乗	0.15	0.39	0.50

\*\*\* 1%レベルで有意 \*\* 5%レベルで有意 \* 10%レベルで有意 回帰係数は標準化



#### 4 ディスカッション：アセンブラからの学習

ここでは、アセンブラからの組織間学習について、検証結果をもとに考察を加えよう。本研究では、組織間の学習機会として協力会、自主研・研究会、教育プログラムを考えた。このうち、協力会（参加年数）と教育プログラムが、学習成果に有意な影響を与えていた。しかし、他にもアセンブラからの学習機会が存在している可能性もある。

本研究は、比較的フォーマルな学習機会を考えたといえるだろう。だが、アセンブラとサプライヤーの間で人員派遣を媒介にした組織間学習が行われている可能性がある（Dyer & Nobeoka, 2000）。例えば、アセンブラはサプライヤーに対してゲストエンジニアを派遣することがある。あるいは、サプライヤーもまた、アセンブラに人員を派遣することもある。これも一種のフォーマルな制度といえるかもしれないが、直接的に人員を派遣することによる接触は、協力会や自主研・研究会、教育プログラムよりもインフォーマルな効果があるといえよう。

特に、サプライヤーが学習すべき内容には暗黙的な知識が含まれることが多く、効果的な学習を実現するためには、実際に工場で作業を確認するなどの行為が求められる（延岡・真鍋, 2000）。このような相互訪問は、日常の接触という相互作用から、組織間学習の成果を上昇させる可能性がある。

しかしながら、組織間信頼のうち、関係的信頼が重要であることは変わらないだろう。すなわち、関係的信頼が存在しないままに人員を派遣しても、形式的な訪問で終わる確率が高くなるからである。仮に相互に高い関係的信頼が存在するとすれば、ビジネスライクな態度に終始することなく、相互に貴重な情報の公開や技術指導・技術提案などが見込まれるのである。

## II 組織間信頼が他のサプライヤーからの学習に与える影響

本節では、前節と同様に組織間学習を規定する要因を含めたフレームワークを議論して仮説を構築する。具体的には、自動車産業における特定のサプライヤーと他のサプライヤーの関係を特定のサプライヤーに注目して分析する。つまり、サプライヤーがアセンブラを信頼することと、サプライヤーが他のサプライヤーから学習することの間の関係について焦点をあて仮説を検証する。

## 1 概念的枠組みと仮説

組織間の信頼と部品企業間の学習について考察する前に、部品企業間の学習機会について考えてみよう。先のアセンブラからの学習機会と同様、協力会と自主研を考える。日本自動車産業の調達ネットワークでは、部品企業間において組織間学習が行われる機会が存在しており、この学習機会の有無や頻度は、当然のことながら組織間学習の成果に影響を与えると考えられるからである。例えば、トヨタを中心とするネットワークでは、組織間の知識共有や学習を効果的に行う仕組み・ルーチンが発達しており、これがトヨタ・グループ全体の強みの源泉となっている (Dyer & Nobeoka, 2000)。

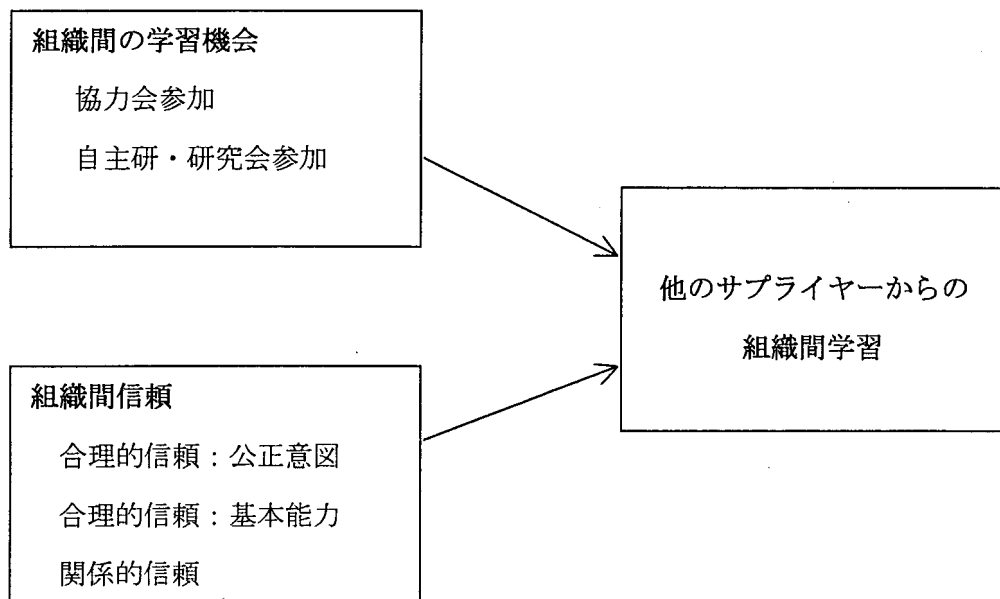
まず、アセンブラの組織する協力会において、部品企業間で積極的な議論や提案が行われている。アセンブラとサプライヤー間と同様に、サプライヤー間で学習が行われているのである。より広い意味では、協力会の目的は、協力会メンバーがアセンブラや他のサプライヤーとの協調を増大させることである (Sako, 1996)。

また、トヨタ・グループにおける「自主研」と呼ばれる問題解決グループに代表されるように、複数のサプライヤーから構成される研究会が存在する。その目的は、生産性、コスト、品質等のテーマに沿った改善活動を複数のサプライヤーと一緒に学習することにある。自主研・研究会では、自動車メーカーが指導的役割を持ち、自主研のグループ編成やスケジュールを決める。だが同時に、サプライヤー同士で意見やアイデアを出し合うというプロセスが制度化されている。このようなサプライヤーから構成される研究会も、部品企業間の学習を促進すると考えられる。

次に、信頼と組織間学習について考える。自主研・研究会や協力会のコーディネーターである顧客への信頼の高さは、協力会や自主研に参加しているメンバーの知識へのアクセスにかんして、プラスの影響を与えると考えられる。ネットワークにおける組織間学習では、知識の流出やフリーライダー問題という困難性を伴う (Dyer & Nobeoka, 2000)。ネットワークのリーダーであるアセンブラが、調整役としての役割を果たすと考えられれば、サプライヤーは相互に安心して知識を共有するだろう。さらに、自主研や協力会といった具体的活動以外においても、通常時にネットワークのリーダーに対して、指導や育成をしてくれるといった潜在的期待が高まり、メンバー間の組織間学習の成果に影響を与える。したがって、顧客に対する組織間信頼が高いことによって、協力会や自主研・研究会のサ

プレイヤー・ネットワークを通じ、組織間の相互学習が促進されると考えられるのである（仮説 2）。

図表 3-5 : 分析フレームワーク



## 2 研究方法と変数測定

上述した仮説を検証するために用いるデータは、本章の第 1 節で用いたデータとソースは同じである。したがって、研究方法については第 1 節を参照されたい。

### (1) 他のサプライヤーからの組織間学習の程度：従属変数

回答企業である部品企業が、他の部品企業からどの程度学習したかを質問し、「全くない = 1」から「非常に多い = 7」の 7 点のリカートスケールによる回答を平均した。項目は以下の通りである。

- ① 協力会と一緒に参加している他の自動車サプライヤーからアイデアの獲得や、有益で専門的な情報（例えば、貴工場の生産性を改善するのに役立つ情報）の獲得
- ② 一般的な他のサプライヤーから有益な情報の獲得や、業務のやり方の学習

## （２） 組織間信頼

組織間信頼は、すでに述べたように主要な顧客企業に対する関係的信頼、合理的信頼（公正意図への信頼と基本能力への信頼）の２つに分類して分析する。それぞれ、7点尺度のリカートスケールによる複数の回答を平均して合成している。なお、変数・質問項目は本章の第1節と同じものを使用している。

関係的信頼は、顧客企業であるアセンブラが、①長期的な業績を親身に考える、②何かと助けるのは、このアセンブラ自身のためである（スケールを逆転して使用）、③将来10年以上にわたり取引を継続しようとしている、また、④このアセンブラとの関係は単なるビジネスライクな関係ではなく、親密なパートナーの関係である、の4つの項目である。

合理的信頼は、公正意図への信頼と基本能力への信頼を合成して求める。公正意図への信頼は、①このアセンブラは契約事項を必ず守る、②このアセンブラとの契約事項は完全に公正である、③このアセンブラは文書化されていない約束、慣行をよく守る、の3つの項目である。また、基本能力への信頼は、①このアセンブラは設計能力が優れている、②生産プロセスが優れている、の2つの項目である。

## （３） サプライヤーからの学習機会、その他の変数

部品企業からの学習機会として、協力会、自主研・研究会、部品企業間の情報交換の3つを考える。

まず、協力会では①協力会参加年数（年数）、②協力会頻度（回数/年）を考える。サプライヤーは、協力会に長い期間、また多頻度に参加しているほど学習機会には恵まれているはずである。

同様に、自主研・研究会においても、①自主研参加年数、②自主研参加頻度が多いほど学習機会は増加すると考えられる。したがって、これらも変数として加える。

また、学習する必要性についてコントロールしなければならない。同じサプライヤー・

ネットワークに所属していても、生産している部品によって学習する必要性に差があると考えられるからである。標準品であれば、すでに確立された方法で部品を製造している可能性が高いため、必然的に他のサプライヤーから学習する必要性が低減されると考えられる。延岡（1999）の標準品基準を用いることによって、ダミー変数（標準品＝1）を導入した。

### 3 分析結果

まず、各変数について相関係数と基本統計量を示そう（図表3-6）。他のサプライヤーからの組織間学習の平均は7点尺度で3.7であり、他のサプライヤーからの学習の成果はあまり大きくない。また、関係的信頼の平均は4.5、合理的信頼のうち公正意図への信頼は5.3、基本能力への信頼は4.3であった。協力会と自主研・研究会の平均値を比較すると、協力会参加年数は22.2年であり、自主研・研究会は10.9年と協力会の方が長い。また、それぞれ参加頻度は、協力会は15.9（回／年）である一方、自主研・研究会は7.71（回／年）と、これも協力会の方が平均値は高かった。なお、本研究における変数間には全体的に強い相関が認められる。

図表3-6：相関マトリックス

	平均 (S.D.)	1	2	3	4	5	6	7
1 組織間学習	3.7 (1.2)	—	—	—	—	—	—	—
2 協力会年数	22.2 (14.4)	.33**	—	—	—	—	—	—
3 協力会頻度	15.9 (17.7)	.34**	.33**	—	—	—	—	—
4 自主研年数	10.9 (10.7)	.41**	.51**	.44**	—	—	—	—
5 自主研頻度	7.7 (10.8)	.23**	.33**	.45**	.47**	—	—	—
6 公正意図	5.3 (1.0)	.14	.18	.03	.18	.05	—	—
7 基本能力	4.3 (1.3)	.35**	.32**	.23*	.20	.16	.42**	—
8 関係的信頼	4.5 (1.0)	.39**	.16	.08	.11	.05	.33**	.48**

\*\* 1%レベルで有意    \*5%レベルで有意    (ダミー変数の部品特性は平均0.14)

次に、図表3-7において重回帰分析の結果を示す。モデル1は組織間学習の機会（協力会、自主研・研究会）の変数からなり、モデル2ではモデル1に組織間信頼（最大の顧客企業に対する関係的信頼、合理的信頼）を加えている。その結果、説明係数が増加しており、部品企業からの学習促進に対して、組織間信頼が重要な要素であることが分かる。

モデル1、モデル2のどちらにおいても、協力会にかんする変数は部品企業間の学習に貢献していない。単に協力会に参加しているだけでは、部品企業間の学習に効果がない可能性がある。つまり、自動車メーカーは協力会を組織するだけでなく、部品企業間の学習を促進させる仕組みを構築することが必要なのである。

また、自主研・研究会にかんする変数では、低い有意レベルではあるものの参加年数が重要であるという結果になった。自主研などの研究会に参加していくうちに、サプライヤー間において相互の知識へアクセスする経路が確立されているのかもしれない。あるいは、自主研・研究会に長く参加していることで、サプライヤーの学習能力の構築そのものに、貢献している可能性もある。

このように、協力会に参加していることよりも、自主研・研究会に参加している方が部品企業間の組織間学習にとって重要であるというのは、興味深い結果である。自主研とは、その名の通り自主的に研究を進めていく場であり、サプライヤーの自主性・積極性が求められる。この自主性や積極性が、部品企業間の組織学習に大きく貢献しているとも考えられるのである。

部品企業からの学習に組織間信頼が与える影響では、関係的信頼が学習へ統計的な貢献をもたらしていることがわかった。したがって、仮説のうち、効果的な部品企業間の学習にはネットワークのリーダーと考えられる顧客企業への関係的信頼が、重要な役割を担っているという仮説はサポートされた。他方、顧客企業への合理的信頼は、部品企業間の学習に影響を与えないこともわかった。つまり、リーダーに対し客観的に判断される、意図や能力の合理的な期待よりも、リーダーへの共存共栄への関係特殊的な期待の方が、リーダーの組織するネットワークでのメンバー間の学習では重要な意味があるのである。

図表 3 - 7 : 部品企業の組織間学習にかんする回帰分析結果

	モデル 1 (t 値)	モデル 2 (t 値)
定数	(12.03)	(2.32)
部品特性 : 標準品	- 0.11 (-0.94)	-0.06 (-0.57)
協力会参加年数	0.15 (0.93)	0.06 (0.56)
協力会参加頻度	- 0.03 (1.45)	0.16 (1.42)
自主研・研究会参加年数	0.24** (2.13)	0.26** (2.14)
自主研・研究会参加頻度	0.04 (-0.09)	-0.13 (-0.12)
合理的信頼 : 公正意図		-0.07 (-0.67)
合理的信頼 : 基本能力		0.12 (1.02)
関係的信頼		0.30*** (2.83)
調整済み R <sup>2</sup> 乗	0.17	0.27

\*\*\* 1%レベルで有意 \*\* 5%レベルで有意 \* 10%レベルで有意

#### 4 ディスカッション : 他のサプライヤーからの学習

ここでは、他のサプライヤーからの組織間学習について、本研究の分析結果を踏まえて考察を加える。特に、アセンブラからの学習との比較も行うことによって、ネットワークにおける学習について示唆を得ることができるだろう。

まず、他のサプライヤーからの学習に、組織間信頼では関係的信頼のみが有意な影響を

与えている。この結果は、アセンブラからの学習にプラスの与えている組織間信頼が関係的信頼だけであったことと同一である。これはどのように考えればよいのだろうか。関係的信頼に焦点を絞って考察する。

系列に代表されるように、日本の自動車産業はアセンブラを中心にグループを形成している。また、例え資本関係がなくても、仲間組織への意識をもとに精神的な共同体を形成しているとも考えられる (Dyer & Ouchi, 1993)。

このような仲間組織への意識は、関係的信頼と密接な関係があると考えられる。関係性を背景にした共存共栄への期待は、仲間組織の認識の上に成り立つと考えられるからである。特に、仲間組織の求心力をもつアセンブラへの信頼は、仲間組織において大きな影響力を持つだろう。この場合、アセンブラはサプライヤー・ネットワークにおけるリーダー的存在となる。

したがって、アセンブラへの関係的信頼が強ければ、アセンブラのみならず、同じ仲間組織に属している他のサプライヤーからの学習も促進され、仲間組織全体の能力向上が実現していると考えられるのである。この意味において、サプライヤーとアセンブラのダイアドな関係である協調的取引関係は、サプライヤーとアセンブラ・他のサプライヤーから構成される協調的なサプライヤー・ネットワークとして概念を拡張することができよう。

また、学習機会のうち、アセンブラからの学習では「協力会参加年数」が、他のサプライヤーからの学習では「自主研・研究会参加年数」がそれぞれ影響を与えていたことも興味深い結果である。協力会、自主研・研究会のどちらも、通常、アセンブラが組織する点では同じである。しかしながら、アセンブラの役割が相対的に異なっている可能性が指摘できる。

協力会は、教育指導を通じてあくまでアセンブラ主導で学習がなされる。他方、自主研・研究会では、アセンブラは監督者としての役割はあっても、自主研の名の通り、サプライヤー同士が積極的に課題を設定して学習することが求められる。例えばトヨタの自主研では、能力の高いトヨタ・グループのサプライヤーが、名実ともにサブリーダーとして重要な位置にある (Dyer & Nobeoka, 2000)。本研究の分析結果は、これらの議論を裏付けている可能性があるのである。協力会と自主研・研究会については、より具体的な検討が必要であるだろう。したがって、第5章においてトヨタの事例を取り上げて分析する。



### Ⅲ インプリケーション：協調的ネットワークにおけるサプライヤーの能力向上

本研究の分析結果を踏まえ、さらに議論を深めていくべきポイントは、以下のようにまとめることができる。

第一に、ネットワークにおける学習では、制度化・ルーチン化された学習機会だけではなく、そのネットワーク・リーダーへの関係的信頼が学習成果に貢献するという点である。Dyer & Nobeoka (2000) では、組織間の学習では、協力会や自主研・研究会等のルーチン化された学習メカニズムが重要であることを指摘した。しかし、学習メカニズム・学習機会が存在するだけでは、サプライヤー間の学習成果は上がらない可能性がある。ネットワーク・メンバーであるサプライヤーが、リーダーである自動車メーカーを信頼する必要があるのである。

第二に、サプライヤー間の学習では、ネットワーク・リーダーである自動車メーカーへの信頼のうち、合理的信頼よりも関係的信頼の方が重要な役割を果たしている点である。これはどのように考えればよいのだろうか。前節の議論に加え、合理的信頼についても議論に含めて考察を加えよう。

合理的信頼とは、すでに議論したように合理性に依拠した公正意図・基本能力への期待である。他方、関係的信頼とは、関係性に依拠した共存共栄・利他主義的行動・関係継続への期待である。意図の面から考えると、自動車メーカーのネットワーク・メンバー個々に対する公正性というよりは、サプライヤー・ネットワーク全体の共存共栄への継続性が求められるのかもしれない。自動車メーカーに、共存共栄への意図が認められる場合に、学習成果が上昇する可能性があるのである。また、能力の面からは、サプライヤー間の組織間学習は、自動車メーカーの生産や設計開発能力への期待というよりは、ネットワーク全体の共存共栄を実現していく能力に関係している。例えば、サプライヤー間における学習活動において、内容的に難しい場合に、自動車メーカーの指導が見込まれると、換言すれば指導意図や指導能力が期待できると、サプライヤーの学習成果が高くなることを意味しているといえるだろう。

日本の自動車取引関係のようなネットワークでは、信頼が重要な要素であることを指摘した議論は少なくない (Sako, 1991; Fukuyama, 1995)。しかし、ネットワーク全体の能力構築に貢献するような動的側面に対する信頼の役割については、まだ全てが明らかになったとはいえないだろう。本論文における議論は、ネットワーク全体の能力構築メカニ

ズムを解明する手がかりになると考える。

付表 1

信頼構成概念	質問項目	Chronbach $\alpha$
関係的信頼	「この自動車メーカー」は、日々の取引を考えるだけでなく、貴工場の長期的な業績を親身に考えてくれる。	0.68
	「この自動車メーカー」が貴工場を何かと考えてくれるのは、貴工場のためというよりも「この自動車メーカー」のためである。 (リカートスケールの指標を逆転して使用)	
	「この自動車メーカー」は 10 年以上にわたり御社との取り引きを継続したいと考えていると信じている。	
	「この自動車メーカー」との取引関係は、単なるビジネスライクな関係ではなく、親密なパートナーシップの関係である。	
合理的信頼： 公正意図への信頼	「この自動車メーカー」は、御社（または貴工場）との契約事項に関し、必ず守ってくれる。	0.71
	「この自動車メーカー」との契約事項は、御社（または貴工場）にとっても完全に公平なものである。	
	「この自動車メーカー」が、文書化されていない約束（慣行化された約束事）に関してよく守る。	
合理的信頼： 基本能力への信頼	「この自動車メーカー」は特に設計能力が優れているので、貴工場での部品製造が容易であったり、多くの教えを得ることができる。	0.79
	「この自動車メーカー」は特に生産プロセスが優れているので、貴工場の運営が容易であったり、多くの教えを得ることができる。	

## 第4章 ネットワークにおける協調の増大：協調性の源泉

第3章では、サプライヤーの能力向上に対し、組織間学習を通じて関係的信頼が貢献することを実証的に議論した。すでに述べたように、協調的取引関係ではサプライヤーの「高い能力」だけでなく「高い協調性」が求められる。第4章では、サプライヤーの協調性の源泉が何であるかについて仮説をたて検証する。

日本的な自動車部品の取引関係における協調が、国際的な比較優位性をもたらすとする研究がある (Nishiguchi, 1994)。つまり、日本の自動車産業では、アセンブラとサプライヤー間において、協同問題解決やタスク間調整が効果的に行われることが指摘されているのである (延岡, 1996)。したがって、アセンブラとサプライヤーが、共に協同して問題解決にあたり、タスク間調整を行う場合に、取引関係において協調が存在すると考える。

例えば自動車部品の取引関係では、アセンブラ（自動車メーカー）とサプライヤー（部品メーカー）が開発や生産の場において、発生した問題に対し協働して問題を解決することが知られている。特に、サプライヤーが、アセンブラの設計段階から参加するデザイン・インでは、問題を前倒しして解決できるため、大幅なコストの削減やリード・タイムの短縮などのメリットが生まれる (延岡, 1996; 藤本, 1997)。

また、生産の場においても、ジャスト・イン・タイムで部品を供給するため、アセンブラは細かな指導を行い、サプライヤーはアセンブラと歩調を合わせている。すなわち、両者の信頼による協調によって、無駄なコストの削減を可能にしているのである (Lorenz, 1993)。

さらに、予期せぬ景気変動の際、アセンブラはサプライヤーに一時的な価格の維持、または引き下げを要求することがある。そして、サプライヤーはアセンブラに協調して、それを受け入れることがあるのである。

### I 協調・協調性・協調的行動の定義

企業間関係のあり方を考える上で、他企業との協調は、その関係の成果と密接な関わりをもつことが指摘されてきた。本研究においても、協調は、信頼とともに重要な構成概念である。ただし、協調概念も信頼概念と同様、複雑な概念である。したがって、明確な定義をする必要がある。

Anderson and Narus (1990) の定義は、「時間の経過とともに、期待される交換により相互の成果あるいは個別の成果を達成するために、相互依存関係における企業によって取られる、同種でかつ補完的な調整された行動」であり、また、Morgan and Hunt (1994) はこれに依拠して「協同して共通の目標を達成すること」と定義している。

本研究で用いる協調概念を定義する前に、議論の混乱を避けるため協調概念の前提について述べよう。本研究では、協調の行動的側面と心理的側面を分けて議論する。心理的側面を「協調性」、行動的側面を「協調的行動」と表現することにする。換言すれば、協調は「協調的行動」と「協調性」から構成されている概念と考えるのである。

本論文の協調の定義は「ある目標・目的に対し、他者と共同してこれを達成すること」とする。協調的行動は「ある目標・目的に対し、他者との共同による行動」、協調性は、「ある目標・目的に対し、他者と共同する意思」と定義する。ただし、協調性の定義には、心理的な意味での自主性・積極性を含まない。すなわち、協調すべき目標に対して他者と協同して目標が達成されるならば、自主的・積極的に取り組むことと、消極的（例えば相手のパワーによる強制）に取り組むことの両方を協調性と呼ぶことにする。同様に、協調的行動は、相手のパワーによる強制からも生じ得ると考える。

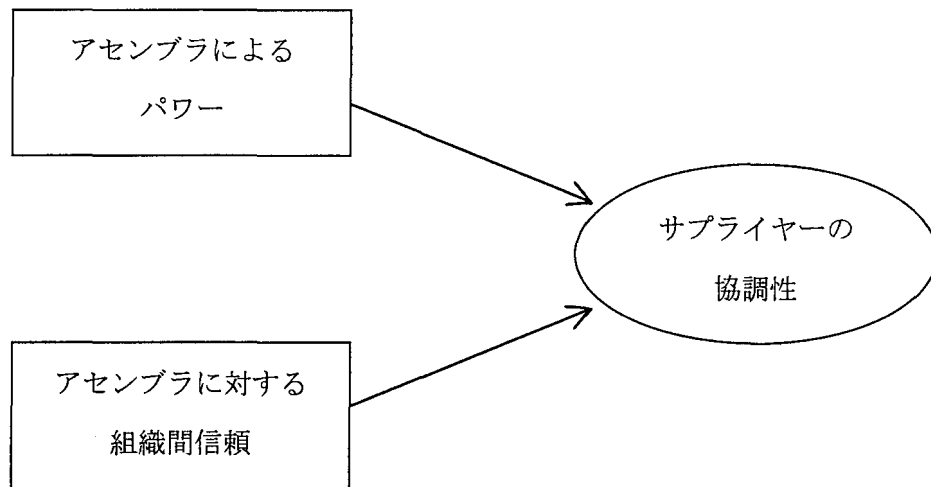
## II サプライヤーの協調性の源泉：パワーと信頼

### 1 概念的枠組みと仮説

協調的取引関係では、アセンブラとサプライヤーの両者に協調性が求められる。このうち、本研究では特にサプライヤーに注目する。つまり、サプライヤーがアセンブラに対して協調性をもつのは、どのような理由によるものか議論するのである。

協調には、パワーによる協調（強制）と信頼による協調がある（島田, 1998; 真鍋, 1998）。つまり、協調の源泉には、パワーと信頼が考えられるのである。特に自動車産業では、典型的にはアセンブラはそのサプライヤーに対して大きなパワーを有しているので、パワー格差についても考慮する必要がある（Sako & Helper, 1998）。概念的枠組みとして示せば、図表4-1のようになる。

図表 4-1 : 協調性の源泉



まず、相手のパワーによる協調を考えよう。これは実質的には「強制」に近いかもしれない。つまり、企業間関係において、相手に協調的行動を取らせる直接的な手段は、パワーの潜在的脅威や直接行使による強制なのである。本研究におけるパワーの概念を明らかにするため、その定義をいくつか考えてみよう。また、パワー概念を3つに分類して概念的枠組みに導入する。それは、「株式所有比率」、「依存性」、「パワーの直接行使」である。以下、順に説明しよう。

Anderson & Weitz (1989) のパワーの定義は、「他の集団が通常しない活動を引き受けさせる、ある集団の能力」である。同様な定義に、「定期的に与えられる報酬を差し止める形態をとろうと、罰の形態をとろうと、脅かすことで抵抗を排除してでも、人びとあるいは集団がその意志を他者に押し付ける能力」(Blau, 1964)、「他の抵抗を排しても、自らの意思を貫き通す能力であり、自らの欲しないことを他からは課せられない能力」(山倉, 1993) がある。

このような定義を取引関係に当てはめると、アセンブラによるサプライヤーの株式所有があげられるだろう。アセンブラによる株式所有の目的が、投機目的であれ、サプライヤーのガバナンス（統治）であれ、サプライヤーに対して株主はパワーをもつことになる。なぜなら株主は企業の意思形成に参加することができるからである。また、原則的に出資者は株式市場において株式を売却する権利を有しており、競合企業による買収といった潜

在的脅威が存在していることもパワーに影響を与えるだろう<sup>19</sup>。したがって、株式所有の観点を考慮に入れれば、アセンブラによる所有の割合が大きければ大きいほどサプライヤーに対してパワーを持つと見なすことができよう。

また、依存性の観点からパワー関係を考えることもできる (Emerson, 1963)。相手に依存していればいるほど、相手がパワーを保有すると考えるのである。自動車産業に依存関係を当てはめて考えてみよう。現行サプライヤーの代替企業が存在する場合、自動車メーカーは現行サプライヤーに対してパワーを持つことになる。逆に、現行自動車メーカーの代替企業が存在する場合には、サプライヤーは自動車メーカーに対してパワーを持つと考えられる。つまり、依存の程度はパワーの程度に影響を与え得る。ただし、日本の自動車産業を限定して議論を進めれば、相対的にアセンブラよりもサプライヤーの方が企業数は多い。したがって、このことから、アセンブラがサプライヤーに対しパワーを持っていることの一般的な説明ができるかもしれない。

さらに、より具体的に部品の性質から考えてみよう。まず、アセンブラの視点から部品の依存とパワーの関係を考察する。サプライヤーがアセンブラに標準品を供給していれば、それだけサプライヤーの代替企業は多くなりアセンブラはパワーをもつことになる。逆に、サプライヤーがアセンブラに対して特注品を供給していれば、アセンブラがその部品を代替することは難しくなり、アセンブラのパワーは減少すると考えられる。

しかしながら、部品の性質が関係に与える影響は、サプライヤーの視点からは逆の説明も可能である。サプライヤーがアセンブラに標準品を供給していると、アセンブラの代替企業も多くなる。したがって、サプライヤーのパワーが増大することになる。他方、サプライヤーがアセンブラに対して特注品を供給していれば、サプライヤーは現行アセンブラ以外との取引は難しくなるため、サプライヤーのパワーは減少すると考えられるのである。以上の議論から、依存性の観点では二つの対立する仮説が導き出された。

また、アセンブラが技術的に優れていたり、リーダーシップを取るタイプの企業であれば、取引において主導権を握っている可能性がある。また、取引内容そのものでなく、サプライヤーの経営方針にまで干渉するかもしれない。これらは、サプライヤーに対する直接的なパワーの行使を意味していると考えられる。

以上より、パワーと協調性の関係について、以下の仮説が導き出される。

---

<sup>19</sup> ただし、株式を相互に持ち合いし、ある程度パワーを相殺している可能性はある。

仮説 3-1：アセンブラがサプライヤーの株式を所有していればいるほど、サプライヤーの協調性は増大する。

仮説 3-2-1：サプライヤーの供給する部品特性が標準的であれば、サプライヤーの協調性は増大する。

仮説 3-2-2：サプライヤーの供給する部品特性が標準的であれば、サプライヤーの協調性は減少する。

仮説 3-3：サプライヤーが直接的なパワーの行使をしていればいるほど、サプライヤーの協調性は増大する。

信頼が協調の源泉であるという主張は多くみられる(崔, 1994; Morgan & Hunt, 1994)。本研究の枠組みから、信頼と協調の関係を考えてみよう。信頼によって、協調するインセンティブが増加する。

まず、合理的信頼のうち、公正意図への信頼があれば、意図的には裏切られないという期待から協調性が生まれるだろう。また、基本能力への信頼は、能力的に基準を満たしていることへの期待から協調性を促進する。これら合理的信頼は、相手企業が協調の必要条件を満たしていることを確信させるのである。

また、関係的信頼は、協調において自企業へのサポートへの期待が持てるため協調性が生じると考えられる。いわば、関係的信頼は相手企業が協調の十分条件を満たしていることを認識させるだろう。

以上の議論より、組織間信頼と協調性の関係について、以下の仮説が導出される。なお、先行研究における信頼と協調についての議論については、第2章を参照されたい。

仮説 4：サプライヤーがアセンブラに対して組織間信頼をもっていればいるほど、サプライヤーの協調性は増大する。

## 2 研究方法と変数測定

上記の仮説を検証するために用いるデータは、第3章の第1節において使用したデータとソースは同じである。したがって、研究方法については、第3章を参照されたい。

#### (1) サプライヤーの協調性の程度：従属変数

回答企業であるサプライヤーが、以下の4項目に関して協調的である程度を質問した。より具体的には、特定のアセンブラに対する協調性を回答企業がどの程度有しているかについて、「全くない=1」から「非常に多い=7」のリカートスケールにより回答を得て、これらを平均した。

- ① 回答企業（サプライヤー）が多少犠牲になっても特定アセンブラを助ける。
- ② 回答企業（サプライヤー）は、関係継続のためには短期的な業績低下は厭わない。
- ③ 回答企業（サプライヤー）は、アセンブラと協働して問題解決にあたる。
- ④ 回答企業（サプライヤー）は、コスト情報のような重要な情報でも積極的に提供する。

#### (2) アセンブラのパワー

アセンブラのパワーは、すでに議論した通り「株式所有比率」、「依存性」、「パワーの直接行使」に分けて考える。

「株式所有比率」は、部品企業が質問票の中で選択した自動車企業が、当該部品企業の株式の中で所有する比率である。この変数に関しては、第3章と同様に『日本自動車部品産業の実態 97年度版』（IRC発行）のデータを利用した。

また、仮説として提示したように、「依存性」によってアセンブラのパワーに差がでるはずである。依存によるパワーは、部品特性（標準品・特注品）によって操作化する。これも第3章と同様、延岡（1999）の基準を利用することにより標準品を選別し、そのダミー変数（標準品=1）を導入した。

最後に、「パワーの直接行使」は、以下の2項目について「全く違う=1」から「その通りである=7」までリカートスケールにより回答を得て、これを平均した。

- ① 取引において、特定のアセンブラが主導権をもっている。
- ② 特定のアセンブラが、経営方針に過度に干渉することはない(スケールを逆転して使用)。



### (3) 組織間信頼

組織間信頼は、第3章と同様に「関係的信頼」、「合理的信頼（公正意図への信頼）」、「合理的信頼（基本能力への信頼）」の3つに分類している。質問項目等、変数の測定は同じであるので第3章を参照されたい。

### 3 分析結果

まず、各変数の相関係数と基本統計値を図表4-2に示す。サプライヤーの協調性の平均値は4.9ポイント（7ポイントが満点）である。また、従属変数である協調性と独立変数の間では、株式所有比率と公正意図への信頼以外には強い相関がみられる。

パワーの行使は平均値が5.1ポイントであり、信頼概念である公正意図への信頼（平均値=5.3）、基本能力への信頼（平均値=4.3）、関係的信頼（平均値=4.5）に平均値がやや近い。統計的に有意ではないが、パワーの直接行使は公正意図への信頼及び関係的信頼と弱いマイナスの相関関係にある。後に議論するが、アセンブラがパワーを行使すると、サプライヤーのアセンブラに対する組織間信頼が低くなるのかもしれない。

図表4-2 相関マトリックス

	平均 (S.D.)	1	2	3	4	5	6
1 協調性	4.9 (0.9)	—	—	—	—	—	—
2 所有比率	15.9 (22.6)	.27**	—	—	—	—	—
3 部品特性	0.1 (0.4)	-.14	-.09	—	—	—	—
4 パワー行使	5.1 (0.8)	.31**	.18	-.05	—	—	—
5 公正意図	5.3 (1.0)	.18	.11	.00	-.05	—	—
6 基本能力	4.3 (1.3)	.27**	.23*	-.22*	.16	.42**	—
7 関係的信頼	4.5 (1.0)	.56**	.22**	.12	-.05	.33**	.48**

\*\*1%レベルで有意 \*5%レベルで有意

次に、図表4-3において重回帰分析の結果を示す。モデル1はパワーの影響のみによるモデル（パワーモデル）であり、対してモデル2は信頼の影響のみによるモデル（信頼

モデル) である。パワーモデルと信頼モデルを比較すると、信頼モデルの方が説明係数は大きい。

また、パワーモデルと信頼モデルを組み合わせたものがモデル3 (混合モデル) である。混合モデルはパワーモデルや信頼モデルに比べて著しく説明係数が増大しているといえよう。以下、それぞれのモデルについて結果を検討する。

パワーモデル (モデル1) では、株式所有比率、依存性、パワーの直接行使のうち、株式所有比率と直接行使が統計的に有意である。すなわち、サプライヤーの協調性を検討する上でパワーだけを考えると、株式所有やパワーの直接的な行使がプラスの影響を与えている。これは仮説をサポートしている。だが、部品特性では有意な影響はみられなかった。

信頼モデル (モデル2) では、組織間信頼 (合理的信頼: 公正意図、合理的信頼: 基本能力、関係的信頼) のうち、関係的信頼のみが有意である。したがって、信頼モデルでは仮説のうち関係的信頼がサプライヤーの協調性にプラスの影響を与えるという仮説はサポートされた。しかし、合理的信頼は、公正意図への信頼・基本能力への信頼のどちらも有意ではなかった。

混合モデル (モデル3) を考察すると、まず、パワー概念ではパワーの直接行使のみが有意である。すなわち、アセンブラが直接パワーを行使すると、サプライヤーの協調性が増大することが確認された。また、部品特性 (標準品) は有意ではないものの、サプライヤーの協調性にマイナスの影響を与えている。この点については、次節において議論する。

モデル3における信頼の影響では、関係的信頼のみが有意であり、サプライヤーの協調性の増大に影響している。すなわち、アセンブラの公正意図や基本能力が期待できるためにサプライヤーの協調性が増大するのではなく、アセンブラに共存共栄への期待がもてることによって協調性が増大している。さらに、関係的信頼の標準化回帰係数はパワーの直接行使よりもやや大きく、サプライヤーの協調性に対する説明力が大きいことが分かった。

図表 4 - 3 : 協調性の源泉にかんする回帰分析結果

	モデル 1 (t 値)	モデル 2 (t 値)	モデル 3 (t 値)
	パワーモデル	信頼モデル	混合モデル
定数	(5.73.)	(5.38)	(0.80)
株式所有比率	0.23** (2.22)		0.10 (1.16)
部品特性：標準品	-0.12 (-1.24)		-0.11 (-1.38)
パワーの直接行使	0.27** (2.65)		0.35*** (4.26)
合理的信頼：公正意図		-0.03 (-0.24)	0.18 (0.20)
合理的信頼：基本能力		0.03 (0.31)	-0.68 (-0.69)
関係的信頼		0.56*** (5.49)	0.61*** (6.53)
調整済み R <sup>2</sup> 乗	0.13	0.29	0.45

\*\*\* 1%レベルで有意 \*\* 5%レベルで有意 回帰係数は標準化

#### 4 ディスカッション：パワーと信頼

ここでは、各モデルを構成する概念ごとに考察を加える。また、特に重要であると考えられる概念間の関係についても議論する。

まず、パワーと協調性の関係について考えよう。パワー概念では、パワーの直接行使のみがパワーモデル及び混合モデルにおいて統計的に有意であった。サプライヤーの協調性を増加させるために、取引においてアセンブラが主導権を握ったり、サプライヤーの経営にかかわるといった手段が有効なのである。

株式所有比率はパワーモデルにおいては有意であったが、混合モデルでは有意ではな

った。パワーの直接行使と比較すると、有意であるパワーモデルでの標準化回帰係数も小さく、パワー概念としては弱い可能性がある。つまり、アセンブラはサプライヤーに対してパワーを直接行使した方が、サプライヤーの株式を所有するよりも、サプライヤーの協調性を効果的に引き出すことができるといえるかもしれない。

また、依存性としての部品特性は、パワーモデル及び混合モデルのどちらも有意ではない。この理由として、対立する仮説が考えられることと繋がりがあある可能性が考えられる。

先述したように、部品が標準品であればアセンブラのパワーが相対的に増大する仮説(仮説 3-2-1)と、逆に、サプライヤーのパワーが相対的に増大する仮説(仮説 3-2-2)を提示することができる。部品特性によるパワーが相殺された結果、パワーモデルと混合モデルの双方において有意な結果が得られなかったといえるかもしれない。

ただし、統計的には有意でないものの、依存性として部品特性(標準品)をみるとマイナスの値となっている。つまり、標準品を取引している場合、サプライヤーの協調性にマイナスの影響を与えている。したがって、依存性からみたパワーでは、サプライヤーが標準品を供給しているとサプライヤーのパワーが増大することを意味していると考えられる。

あるいは、特注品であればあるほど、部品設計等においてアセンブラとの共同問題解決が必要になり、サプライヤーの協調性にプラスの影響を与えているのかもしれない。

次に、組織間信頼と協調性の関係について議論する。組織間信頼のうち、関係的信頼のみが信頼モデル及び混合モデルにおいて統計的に有意である。つまり、サプライヤーの関係的信頼が高いと、ある特定アセンブラに対する協調性が高くなることが明らかになった。すなわち、サプライヤーがアセンブラに対して共存共栄や関係継続への期待がもてる場合、アセンブラへの協調性が高くなり、結果的に協調が増大するのである。

これに対して、合理的信頼(公正意図への信頼・基本能力への信頼)は、信頼モデルと混合モデルの両方において影響は有意ではなかった。これはどのように考えればよいのだろうか。

公正意図への信頼、換言すれば、取引相手であるアセンブラが公正で約束を遵守すると期待できても、サプライヤーの協調性には影響を与えない。これは、アセンブラの公正性と関連があるかもしれない。アセンブラがサプライヤー全般に対して公正であるならば、サプライヤーの過度な協調を認めることは、他のサプライヤーにとっては不公正になる可能性がある。すなわち、サプライヤーは、アセンブラの高い公正性ゆえにかえって協調できないと解釈できる。

また、アセンブラに対する設計能力や生産能力といった基本能力への期待も、サプライヤーの協調性に影響を与えていない。アセンブラの基本的な能力が高いからといって、サプライヤーの協調性の増大には寄与しないのである。これは、アセンブラの基本能力が高いことはサプライヤーにとって必要条件であるという理由があるかもしれない。サプライヤーの協調性を増大するためには、合理的信頼というよりは関係的信頼に属する能力への期待（例えば運命共同体を実現するための指導能力への期待）が求められるのである。

以上のように、特に混合モデルでは、パワーでは「パワー直接行使」が、信頼では「関係的信頼」がサプライヤーの協調性に影響を与えていることが明らかになった。また、特に関係的信頼の影響力が大きい可能性がある。標準化回帰係数では、パワーの直接行使（0.35）よりも関係的信頼（0.61）の方がやや大きい。つまり、アセンブラがサプライヤーの協調性を引き出すためには、パワーよりも関係的信頼を重視する必要があるのである。

ただし、本研究の範囲からは外れるが、パワーと信頼の間にも何らかの関係があるといえるかもしれない。大きく2つの考え方があると考えられる。一つは、パワーによる協調と信頼による協調は並存できるという議論であり、もう一つは並存できないとする議論である。

パワーによる協調と信頼による協調が並存できるとすると、どちらか一方でも強めることができれば、相手の協調性をそれだけ増加させることができる。例えば、サプライヤーのアセンブラに対する組織間信頼が高い場合、アセンブラはさらにパワーを発揮できるように、出資比率を高め取引の主導権を積極的に握るようにするなどの戦略をたてればよいことになる。あるいは、アセンブラが十分にパワーを行使しているならば、サプライヤーの組織間信頼を高めるように自らの信頼性を上昇させればよいことになるだろう。

次に、協調の源泉であるパワーと信頼は並存できないとする主張について考えてみよう。アセンブラがパワーを持てば持つほど、アセンブラは、サプライヤーとの協調を獲得するために、サプライヤーの信頼を頼らずにパワーを行使する可能性が高いかもしれない（真鍋, 2000）。これは、パワーによる強制の方が比較的確実であり、また、即効性があると考えられるからである。現実には、協調的取引関係ではパワーによる強制と、信頼による協調がある程度併存しているといえよう。だが、アセンブラによるパワーの行使が大きいことは、サプライヤーの信頼性を否定的に捉えていることを意味している可能性がある。したがって、アセンブラがパワーを行使すると、サプライヤーのアセンブラに対する組織間信頼が減少するのである。つまり、パワーによる協調と信頼による協調はトレード・オフの

関係にあるといえるだろう。

このような主張からすれば、サプライヤーの組織間信頼が十分に高いと認識できる限り、アセンブラは安易にパワーに頼るべきではない。サプライヤーに対して株式所有比率を高めたり、サプライヤーの経営に干渉することによって、サプライヤーの信頼による協調が減少するからである。

### Ⅲ インプリケーション：協調的ネットワークにおけるサプライヤーの協調性

最後に、サプライヤー・ネットワークにおける協調性について研究課題を提示する。それは、他のサプライヤーに対するサプライヤーの協調性の源泉である。ネットワークにおけるサプライヤー間の組織間学習が重要であると同様に、サプライヤー間の協調もまた重要である。サプライヤー・ネットワークでは、サプライヤーの間でも協調が行われている。例えば、第3章において述べたように、協力会や自主研等ではサプライヤー間で問題解決や提案が行われている。したがって、他のサプライヤーに対するサプライヤーの協調性の源泉についても、定量的な研究が必要である。

本研究では、アセンブラへの関係的信頼がサプライヤーの協調性に貢献していることを実証的に検証した。すなわち、取引関係というダイアディックな関係におけるサプライヤーの協調性に焦点をあてたものである。本研究は、協調的取引関係におけるサプライヤーについて、組織間信頼の意義を考察するものである。しかし、協調的取引関係ではアセンブラの協調性も重要である。

したがって、補論においてアセンブラの協調性を事例研究により考察する。取り上げる事例は、阪神大震災における住友電工の被災、及び、アイシン精機の火災事故におけるトヨタの対応であり、この2つについて比較事例分析を行う。アセンブラや他のサプライヤーの協調については、補論を参照されたい。

## 第5章 組織間信頼による競争優位性への貢献：トヨタ・グループの分析

国際競争力の観点から、日本の自動車部品取引関係の優位性について、様々な議論が成されてきた。近年、米国自動車メーカーの巻き返しが指摘されているとはいえ、協調的取引関係における日本の自動車メーカーの競争優位性は、変わらず維持されていると考えられる。

また、国際競争力があるといわれている日本の自動車メーカーの中でも、メーカーにより開発体制・部品取引関係等には特徴に違いがあると指摘されている (Nobeoka, 1995)。特に、トヨタは、日本自動車メーカーの中にあつて、最も競争力があるといわれている。したがって、トヨタとその他の日本自動車メーカーを区分し、その取引相手であるサプライヤーに注目して、競争優位性の源泉について比較研究する。

各サプライヤー群における比較の対象は主に、「信頼」、信頼構成概念（关系的信頼・合理的信頼）、コミュニケーション頻度、組織間学習、協調性、信頼担保メカニズム、取引関係継続性、経験、である<sup>20</sup>。

### I サプライヤーの信頼と信頼構成概念

信頼が3つの構成概念（关系的信頼・合理的信頼：基本能力・合理的信頼：公正意図）からなりたっていることについては、第2章において議論した。

それでは、日本の自動車部品サプライヤーに対して行われた質問票調査を元に、信頼の構成概念について考察を加えることにしよう。日本自動車産業での「信頼」と、信頼構成概念の関係について考察することが目的である。部品取引で用いられているであろう「信頼」と、本論文における信頼構成概念は関係が強いはずである。

本章において用いられるデータも、第3章・第4章にて用いた実証データと同じものを利用した。したがって、データ収集方法等については第3章を参照されたい。

図表5-1では、「信頼」と3つの構成概念（合理的信頼：基本能力、合理的信頼：公正意図、合理的信頼）のそれぞれについて、相関係数が示されている。なお、このデータは回答企業94工場全てを対象にしたものである。

---

<sup>20</sup> 本章では、ビジネスで用いられている場合の信頼を「信頼」と表現し、厳密な概念としての信頼とは区別している。

まず、「信頼」と3つの構成概念では、「信頼」と関係的信頼の相関が一番高い（相関係数:0.53）。次いで、公正意図への信頼（相関係数:0.44）、基本能力（相関係数:0.34）となった。

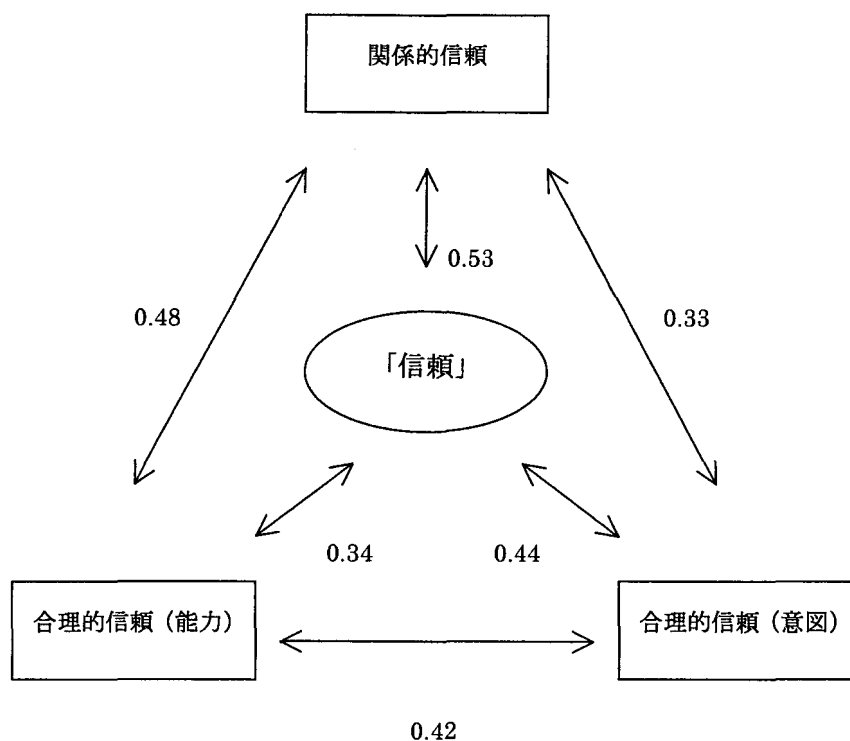
日本では、取引において「信頼」という言葉を用いる場合、関係的信頼が強く意識されている可能性がある。これは、日本型取引モデルである協調的取引関係において、関係的信頼が重視されている可能性を示唆している。

逆に、「信頼」と基本能力への信頼の相関が一番低いのは、日本では取引相手の設計能力や生産能力が必要条件となっているからかもしれない。つまり、基本能力は高いことが自明となっている可能性がある。国際比較を行わなければ明言することはできないが、日本以外の国では、基本能力と「信頼」の相関がより高くなるかもしれない。

ここで重要なことは、「信頼」とその構成概念間にはどれも相関があり、信頼が複雑な概念であることが示されたことである。つまり、「信頼」という言葉が使用される場合に応じて、文脈依存的に各構成概念の強さが変わりつつも、構成概念の全てが同時に存在して初めて、「信頼」が意味を成す可能性がある。



図表 5-1 : 「信頼」と信頼構成概念の相関関係



(注意) : 図における数字は相関係数。全て 1%レベルで有意。

## II トヨタを最大顧客とするサプライヤーの特徴

自動車産業において、欧米は日本型取引モデル（協調的取引関係）をベンチマークの対象にし、その導入を開始しつつあると言われている（Nishiguchi, 1994; 藤本, 1997 他）。その協調的取引関係の中でも、トヨタとその部品メーカーによる取引関係の特徴の一部は、トヨタイズム、トヨタ生産方式、リーン生産方式等と呼ばれ、トヨタの先進性や優位性が論じられてきた（cf. Womack and Jones, 1996）。

また、トヨタのサプライヤーは、概してパフォーマンスが高いという報告もある（Dyer, 1994）。その一方で、組織間信頼とパフォーマンスには、強い関係があると考えられる（Zaheer, McEvily, and Perrone, 1998）。

したがって、協調的取引関係の中でも、パフォーマンスの高いと言われているトヨタとそのサプライヤー群、トヨタ以外の自動車メーカーとそのサプライヤー群に分けて議論することは、トヨタとそのサプライヤーの優位性や先進性の特徴を考える上で有効であると考えられる。

そこで以下では、質問票調査の結果から、全サプライヤーに対してトヨタを最大顧客とするサプライヤー群（以下、トヨタ・サプライヤーと記述）と、トヨタ以外の自動車メーカーを最大顧客とするサプライヤー群（同、トヨタ以外・サプライヤー）に区分する。その上で、「信頼」と信頼構成概念という観点から比較することを試みる。各サプライヤー群における比較の対象は、「信頼」、合理的信頼、関係的信頼、組織間学習、学習機会、サプライヤーの協調性、パワーの直接行使、信頼担保メカニズム、取引期間、経験である。図表5-2では、トヨタ・サプライヤー群とトヨタ以外・サプライヤー群の平均比較を図示している。

まず、トヨタ・サプライヤーとトヨタ以外・サプライヤーが、各々の顧客である自動車メーカーに対して、「信頼」と信頼構成概念についてどのように認識しているか考察する。尚、トヨタ・サプライヤーの最大顧客はトヨタ自動車であり、トヨタ以外・サプライヤーの最大顧客は各々日産自動車、本田技研工業、三菱自動車…と各サプライヤーごとに一社決まっております。その最大顧客に対する回答をデータとして用いている。尚、質問票調査の結果、トヨタ・サプライヤーに37工場、トヨタ以外・サプライヤーには55工場が属する。

それでは、トヨタ・サプライヤーとトヨタ以外・サプライヤーの平均データを比較してみよう。

## 1 「信頼」と合理的信頼・関係的信頼

最大顧客に対する「信頼」の平均は、トヨタ・サプライヤーの方がトヨタ以外・サプライヤーよりも高く、統計的にも有意である。また同様に、最大顧客に対する信頼構成概念（基本能力への信頼・公正意図への信頼・関係的信頼）の平均も、トヨタ・サプライヤーの方がトヨタ以外・サプライヤーよりも総じて高く、統計的にも有意であった。したがって、トヨタ・サプライヤーはトヨタに対し、トヨタの（協調的）意図と能力に関して高い期待を抱いており、トヨタ以外・サプライヤーに比べ、相対的に高い信頼を有している。これは、協調的取引関係において、特にトヨタのサプライヤー・システムが先進的であると指

摘されていることと整合的であると思われる。

以下では、信頼と関連性のある、協調的取引関係における特徴について、各特徴に考察を加え、全サプライヤーをトヨタ・サプライヤーとトヨタ以外・サプライヤーに区分して、比較研究を行う。

図表5-2：トヨタ・サプライヤーとトヨタ以外・サプライヤーの平均比較

変数	トヨタ・ サプライヤー	トヨタ以外・ サプライヤー	t 値
「信頼」***	6.54 (n=37)	5.73 (n=55)	4.46
合理的信頼：基本能力***	4.85 (n=37)	4.00 (n=55)	3.21
合理的信頼：公正意図***	5.80 (n=37)	5.04 (n=55)	3.70
関係的信頼**	4.74 (n=37)	4.31 (n=55)	2.03
アセンブラからの学習*	3.88 (n=36)	3.33 (n=53)	1.97
他のサプライヤーからの学習	3.89 (n=36)	3.64 (n=51)	0.97
サプライヤーの協調性	5.07 (n=36)	4.80 (n=53)	1.40
教育プログラム*	3.57 (n=37)	2.96 (n=55)	1.70
協力会年数	25.18 (n=37)	20.25 (n=55)	1.62
協力会頻度	16.86 (n=37)	15.29 (n=55)	0.42
自主研年数*	13.1 (n=37)	9.38 (n=55)	1.68
自主研頻度	9.88 (n=37)	6.25 (n=55)	1.59
アセンブラのパワー直接行使	5.14 (n=37)	5.04 (n=54)	0.56
担保メカニズム	5.67 (n=36)	5.44 (n=54)	1.01
取引期間	41.3 (n=35)	34.15 (n=48)	2.56
経験：好意対応	5.43 (n=35)	5.02 (n=51)	1.58
経験：対応能力*	5.46 (n=35)	4.90 (n=51)	1.69

(注意)：\*\*\* 1%レベル \*\* 5%レベル \* 10%レベル

## 2 組織間学習と学習機会・組織間信頼

第3章において議論したように。組織間の学習は持続可能な競争優位の源泉として注目されつつあるといえる (Dyer & Nobeoka, 2000)。すなわち、競合企業よりも早く効率的に学習することは、競争において重要な要素となり得るのである。

例えば、イノベーションの主要な源泉が、企業内部だけでなくメーカーとサプライヤーやユーザーとの間で生まれる可能性もある (Von Hippel, 1988)。これは、日本の自動車産業にも当てはまると考えられるだろう。

また、組織間の学習が、ネットワークを通じて効率的に行われることを議論するものもある (Dyer & Nobeoka, 2000)。Nishiguchi (1994) は、特にトヨタがネットワークを通じて知識を伝達することに長けていることを指摘している。

サプライヤーの組織間学習に、組織間信頼が影響を与えていることについては第3章にて検討した。その結果、組織間信頼では関係的信頼のみが学習の程度に影響を与えていることが明らかになった。

それでは学習の程度において、トヨタ・サプライヤーとトヨタ以外・サプライヤーでは差が現れているのだろうか。ここでも第3章と同様、アセンブラからの学習と他のサプライヤーからの学習に分けて実態をみることにしよう。

まず、アセンブラからの学習ではトヨタ・サプライヤーの方がトヨタ以外・サプライヤーよりも学習の程度の平均は高く、統計的にも有意である。第3章の結果から、アセンブラからの学習では学習機会のうち協力会参加年数と教育プログラム、組織間信頼のうち関係的信頼が学習にプラスの影響を与えることが明らかになっている。したがって、トヨタ・サプライヤーの関係的信頼が有意に高いことと、トヨタからの学習の程度が高いことは整合的である。また、学習機会のなかでも、アセンブラからの学習モデルにおいてプラスの影響を与えていることが明らかになった協力会に注目する。すると、協力会の参加年数・参加頻度は統計的に有意ではないが、やはりトヨタ・サプライヤーの方が高い数値となった。

次に、他のサプライヤーからの学習の程度についてトヨタ・サプライヤーとトヨタ以外・サプライヤーの平均を比較すると、統計的に有意ではないがトヨタ・サプライヤーの方が大きい結果となった。学習機会のうち、他のサプライヤーからの学習に貢献していた自主研・研究会に注目すると、自主研年数にかんしては統計的に平均値に差があることがわか

った。自主研頻度にかんしても、統計的に差があることはいえないが、トヨタ・サプライヤーの方が高い頻度で自主研に参加していることがあらわれている。

したがって、アセンブラや他のサプライヤーからのサプライヤーの学習が、トヨタのサプライヤー・ネットワークでは他の自動車メーカーよりも効率的・効果的に行われているといえるかもしれない。

本論文では、特に暗黙知が、自動車メーカーとサプライヤーの両者に相互信頼がある場合に、伝達されやすいと考える。信頼によって、文書化されないノウハウ等も、効率よく伝達することができるだろう。トヨタが学習ルーチンの形成に長けているとするならば、トヨタ・サプライヤーの方が、トヨタ以外・サプライヤーよりもよく学習している可能性がある。

### 3 サプライヤーの協調性とパワーの直接行使・組織間信頼

本論文では、サプライヤー側の協調性に焦点を絞っている。すなわち、何か問題が生じた場合に、サプライヤーが協調的な行動を取る意図があるかどうか、ということである。

第4章では、サプライヤーの協調性の源泉として取引相手のパワーと組織間信頼の影響を検証した。その結果、サプライヤーの協調性には、パワー概念では「パワー直接行使」が、信頼概念では「関係的信頼」がプラスの影響を与えていたことが明らかになった。したがって、サプライヤー協調性、パワーの直接行使、関係的信頼について特に着目する。

サプライヤーの協調性は、トヨタ・サプライヤーとトヨタ以外・サプライヤーの平均の差は統計的に有意ではない。また、パワーの直接行使も同様に有意ではなかった。しかしながら、どちらの値も平均値ではトヨタ・サプライヤーの方が大きかった。トヨタのサプライヤーが、トヨタに対してパワーの直接行使を感じているというのは、興味深い結果である。第4章にて明らかにした、サプライヤーの協調性には関係的信頼とパワーの直接行使の両方が大きな影響を与えているという結論と整合的であるからである。他方、先ほど述べたように関係的信頼はトヨタ・サプライヤーの方が高い。したがって、トヨタはサプライヤーから高い関係的信頼を抱かれながらも、同時にサプライヤーに対してトヨタがパワーを発揮している可能性がある。

#### 4 信頼担保メカニズムと組織間信頼

信頼は、密接な関係になればなるほど、増大する。しかし、それは同時に、裏切られればそれだけ大きなダメージを受ける可能性が高くなるという危険性をはらむ。特に、利益や損失を伴う企業間取引では、このある種のパラドクスに対処するため、信頼を担保するメカニズムが必要であると考えられる。すなわち、信頼を様々な観点から保証する方法のことである。真鍋（1998）では、評判、政府、協力会、相互退出障壁を「信頼担保メカニズム」として想定した。

評判のメカニズムでは、評判を維持するために不公正な取引は行わず、そのため、長期的関係において信頼を構築することが指摘されている（Macaulay, 1963; Anderson and Weitz, 1989; Sako, 1991 他）。つまり評判は、機会主義的行動を抑制する働きを持ち、信頼担保メカニズムの一つであるといえるのである。

次に、政府に代表される、公的機関の監視も、信頼の裏切りの防止に貢献していることであろう。例えば、日本では、親企業が協力会社に無理な要求を強いた場合や、親企業が協力企業の信頼を裏切るような行動を取った場合には、中小企業庁や通産省が親企業に警告を発することもある。

しかし、これらの担保メカニズムは、組織間信頼のうち、特に取引関係の公正性に関わる信頼（公正意図への信頼）を担保するメカニズムであると考えられる。

また、協力会の存在は、サプライヤー間のコミュニケーションを増大させ、アセンブラの機会主義に対する特別な防波堤の役割を担う可能性がある（Sako, 1996）。協力会が、自動車メーカーにより組織されたものであっても、サプライヤー間で連携が図られることによって、自動車メーカーに対し一定のパワーを有していると考えられる。ただし、今回の研究では、自動車メーカーとサプライヤーにおける関係のみを取り扱い、担保メカニズムとしては協力会におけるサプライヤー間の関係は考察外とする。

最後に、相互退出障壁については、他集団に関係する資産への投資によって、その関係への相互のコミットメントが確信できるものとなり、信頼が高まると考えられる（Sako and Helper, 1998）。退出のコストが高い場合、信頼を裏切って退出するという選択肢よりも、協調的行動を取り、不慮の事故といった不確実性に対処するという選択肢が選択される可能性は高くなる。したがって、相互退出障壁が存在することによって、取引における基本意図はもちろん、将来の不確実性等に協調的に対応する意図をも担保されると考えら

れる。

本研究における質問票調査では、評判、公的機関（政府）、相互退出障壁について回答を求め、信頼担保メカニズムとして考えた。その結果、トヨタ・サプライヤーとトヨタ以外・サプライヤーでは、ほとんど差異が見られなかった。これは、日本国内において評判や公的機関の役割が、両サプライヤー集団（トヨタ・サプライヤー、トヨタ以外・サプライヤー）にとってほぼ等しく機能している可能性を示していると思われる。

## 5 取引期間・経験と組織間信頼

これまで続いてきた関係が、さらに継続する理由の一つは、経験が信頼を育てるからである（Anderson and Weitz, 1989）。時間の経過とともに、信頼性（trustworthiness）を証明することによって信頼を構築することを考慮すれば、関係の歴史的期間は重要である（Sako and Helper, 1998）。なお、取引期間についてトヨタ・サプライヤーとトヨタ以外・サプライヤーでは統計的な有意差はみられなかった。

また、単なる取引期間だけではなく、過去の良い経験もまた重要である。本論文における経験とは、特に予測不可能な事態において、第1に取引相手からの協調的な行動が認められた場合を指す。すなわち、その協調的な行動とは、事前に予測できないものであるため、契約などに網羅して把握されていないような行動のことである。突発的なアクシデントや景気変動での協調的な行動が、これに当たる。第2に、取引相手の事態対応能力が認められた場合である。

つまり、過去の取引において、サプライヤーはアセンブラの能力と意図に関して、実際に接触することを通じ理解するのである。サプライヤーは、アセンブラの取引に要する能力の高低や、アセンブラの意図が機会主義的か協調的かについて判断する情報を獲得し、これに対応する。

本研究においては、過去に起きた不慮の問題・アクシデント（品質・コスト・事故・景気変化による需要変化など）を想定した上で、サプライヤーによる、自動車メーカーの意図と能力についての評価をデータとして用いた。この結果、不慮の問題が起きた場合に、トヨタ・サプライヤーの方がトヨタ以外・サプライヤーよりも、取引相手（つまりトヨタ）の能力について高い評価をしていることが統計的にも示された。ただし、意図については統計的な差は確認できなかった。

### Ⅲ 取引関係の競争優位性：トヨタの事例

以上の検討から、トヨタのサプライヤーが統計的にも他の自動車メーカーのサプライヤーとは、協調的取引関係を構成している要素のいくつかで異なることが確認できた。本節では引き続き、トヨタに注目することによって協調的取引関係におけるトヨタ・グループの優位性について考えよう。

Dyer & Nobeoka (2000) は、トヨタがリーダーとなって開発したサプライヤーとの双方向・多方向な知識共有ルーチンが、組織間学習に貢献していることを主張している。本論文においても第3章で議論したように、協調的取引関係では組織間学習の仕組みがサプライヤー・ネットワークの優位性・劣位性を左右すると考える。したがって、トヨタの知識共有ルーチンを中心に事例として取り上げ、トヨタ・グループの強みについて検討する。

#### 1 協力会組織：協豊会

1943年、トヨタは部品メーカーとの間に相互友好、情報交換を目的に協豊会を設立した。さらに、トヨタは協豊会を地域別に3分割している。東海協豊会、関東協豊会、関西協豊会である。これは、協力会の目的達成のために、トヨタはサプライヤー同士が地理的に近接している必要性を認識していたからだといわれている。また協豊会は、1950年代初頭までは懇談会的要素が強かったが、1950年代半ばからはサプライヤーへの指導が強化されている(金, 2000)。

現在における協豊会のより具体的な仕組みは、大きく総会・幹部会と部会・テーマ別会議に分けることができる。総会・幹部会では、生産計画や市場動向といったより一般的な情報の共有が図られている。他方、部会・テーマ別会議では、部品と部品の連携を考慮したサプライヤー同士の情報共有や、コスト・品質・安全性といったサプライヤー間で共通のテーマに取り組む。

Dyer & Nobeoka (2000) によれば、協豊会はトヨタ・グループとしてのアイデンティティの確立に貢献している。その結果、個々のサプライヤーは共同体としてのトヨタ・グループに属していることを確認できるのである。



## 2 自主研

トヨタは、1977年にキーサプライヤーのうち55-60企業を自主研として組織した。自主研は、サプライヤー同士によって生産性や品質向上を相互に支援することを目的としている。サプライヤーは、5-7企業ごとにグループ編成されている。グループ編成の特徴は、生産プロセスの類似性（例えば、溶接、塗装等）、地理的近接性、非競合性である（Dyer & Nobeoka, 2000）。また、各々のグループにはトヨタとの関係が緊密であるサプライヤー（例えば、デンソー、アイシン精機等）がサプライヤーのリーダーとして入っている。

自主研の基本的な思想は、共通する関心事（リードタイムや在庫削減等）についてサプライヤー同士でアイデアを出し合い生産性を上昇させる、というものである。テーマについては、トヨタの協力のもとで毎年決定される。そしてその年度の終わりには、全ての自主研グループが集められ、その年に得られた重要な知識・情報について共有がなされるのである。

## IV インプリケーション：アセンブラのネットワーク・リーダーとしての役割

これまで議論してきたように、協調的ネットワークは日本の自動車産業に特徴的であると考えられる。しかし、同じ協調的ネットワークでも自動車メーカーごとのネットワークには優位性に差異がある可能性がある。したがって、特に競争優位性を保持していると考えられるトヨタとそのサプライヤーに注目した。

その結果、トヨタに部品を供給しているサプライヤーは他のアセンブラへ供給しているサプライヤーよりも信頼の度合いが大きいことが明らかになった。また特に、トヨタ・サプライヤーは、最大の顧客であるトヨタから多く学習していることもわかった。

さらに、トヨタは部品供給が危機に瀕した場合に協調的行動をとっている可能性もある。この点については、補論を参照されたい。

以上の議論より、トヨタによる協調的行動がトヨタ・サプライヤーの信頼を高めているといえるかもしれない。トヨタ・サプライヤーの信頼の高さは、トヨタの協調的行動を通じて高くなり、高くなった信頼が取引関係に良い影響をもたらすというサイクルが考えられるのである。

また、サプライヤーの能力を高めている要因に、信頼以外にも学習機会が考えられるこ

とは第3章にて述べた。協力会、自主研を検討したように、トヨタは学習機会の構築にも優れている。

協調的取引関係でも、特にトヨタとサプライヤーの関係に優位性が認められるのはなぜか。換言すれば、トヨタ・グループ全体の強みに貢献している要因はなにか。その要因の背景には、トヨタが優れた学習機会とともに、協調的行動をとることによってサプライヤーの組織間信頼をひきだし、その組織間信頼が取引関係の強みに貢献しているというメカニズムが存在しているのである。

## 補論 アセンブラの協調的行動：企業間危機におけるトヨタの事例

補論では、住友電気工業株式会社（以下、住友電工）と自動車メーカーによる、阪神大震災の被害からの復旧という事例を通じ、企業間の危機における協調的行動の要因を考察する。

阪神大震災によって、住友電工の伊丹製作所では、ディスクブレーキの生産ラインが全面的に崩壊した。阪神大震災による住友電工の被害に対して、トヨタ自動車（以下、トヨタ）の取った行動も、協調の典型的事例であるといえよう。第一に、事前に明確な契約が無いにもかかわらず迅速に対応したと考えられること<sup>21</sup>、第二に、多くの復旧要員を住友電工へ自主的に派遣したこと、第三に、事後処理において住友電工に対して費用を請求しなかったことから、我々は協調的行動を観察できるだろう。

それでは、トヨタの取った行動の源泉には、どのようなものがあつたと分析することができるであろうか。

協調的行動を可能にする要因を明らかにするために、具体的事例として、住友電工と自動車メーカーが、阪神大震災においてどのような行動を取ったのかを記述しよう。また、企業間関係における協調的行動の事例として、アイシン精機の火災事故についても取り挙げ、比較する。アイシン精機の火災では、プロポーショニングバルブの生産ラインが消失し、トヨタ・グループ全体で代替生産に対応するなどの協調的行動が見られた<sup>22</sup>。

最後に、協調的行動を可能にする要因について、住友電工の事例を中心に議論し、より普遍的な議論へのインプリケーションとする。

### I 阪神大震災における住友電工とトヨタの対応

1995年1月17日の午前5時46分頃、近畿地方を中心にして強い地震が発生した。震源地は淡路島（18日、同島北東沖3kmの明石海峡と特定）であり、神戸市では震度6（一部地域では震度7）を記録した。多数の家屋、ビル、高速道路などが倒壊し、火災も多発

<sup>21</sup> 「阪神大震災 — 深層 — 日本型『系列』が復旧のバネに取引慣行の不透明さも」、『日経ビジネス』、1995年2月6日号。

<sup>22</sup> プロポーショニングバルブは、アンチロックブレーキシステム（ABS）の基幹部品であり、ブレーキの圧力をコントロールして車輪の滑り止めに補助する部品である（「98購買政策、トヨタ、進む“有事”の対応」、『日刊自動車新聞』、1998年1月6日；西口・ボーデ、1999）。

した。気象庁は、この地震を「平成7年兵庫県南部地震」と命名し、一般に阪神大震災と呼ばれる<sup>23</sup>。

この地震の影響により、自動車産業も大きなダメージを受けた。特に、トヨタのかんばん方式は、部品在庫の無駄を極限まで減らす方法であり、部品メーカーの被災によって機能不全に陥った。トヨタでは、下請けメーカー、部品、数を記入した縦10cm、横21cmの外注用紙「かんばん」が各ラインに置かれており、下請けメーカーが持ち帰り部品を供給する。部品は2-4時間で次々に補充していくため、基本的に倉庫が必要なくなり、無駄な費用がかからないのである<sup>24</sup>。

阪神大震災の影響により、自動車部品メーカーでは住友電工と富士通テンが大きな損害を被ったといわれている。

富士通テンの場合、工場や生産設備の損害、復旧費用を併せた被害総額を約10億円と見積もっている。神戸工場は、富士通テンのカーラジオ、カーステレオの主力工場である<sup>25</sup>。トヨタは、富士通テンからの納入がストップしたラジオについては、仕様を共通化していたため松下電器産業などに発注を切り替えてしのいだ<sup>26</sup>。

しかし住友電工の供給しているディスクブレーキは、各自動車メーカーに仕様の異なる特注品であり、代替生産は難しいと言われていた。

以下、聴き取り調査と新聞報道などの資料を手がかりに、住友電工の被害の状況と、復旧の経緯について確認しよう<sup>27</sup>。

## II 住友電工の被害状況とトヨタによるライン復旧

住友電工の伊丹製作所では、ディスクブレーキの部品生産ラインを中心に、阪神大震災で被害を受け、ラインが停止した。伊丹製作所では、ブレーキの他に電子部品用の金属材料や切削工具などを生産しており、非電線部門の中核工場でもある。また、従業員は約4500

<sup>23</sup> 「阪神大震災」、『エコノミスト』、第73巻第6号、1995年；同第73巻第7号、1995年。

<sup>24</sup> 「“列島縦断ライン”全停止」、『大阪読売新聞』、1995年6月7日。

<sup>25</sup> 「阪神大震災－富士通テンが復旧工事完了。」、『日経産業新聞』、1995年2月6日。

<sup>26</sup> 「問われる危機管理(6)かんばん方式」、『産経新聞』、1995年2月23日。

<sup>27</sup> 筆者は、2000年5月30日に住友電気工業の伊丹製作所において、住友電気工業と住友電工ブレーキシステムズの4名に聴き取り調査を行った。なお住友電工は、1999年にブレーキ部門を「住友電工ブレーキシステムズ」として分社化している。

人であり、同社における6つの製作所の中でも最大規模であるといえる<sup>28</sup>。

被害について、住友電工社長の倉内氏は、「事務所や工場の内部は壊滅という状況で復旧に時間がかかるという印象」を受けたという<sup>29</sup>。震災によって、設備等を中心に約80億円に相当する被害を受け、販売機会の喪失による損失は10-20億円になった<sup>30</sup>。

しかしそれでも、伊丹製作所の復旧は順調に進んだと言われている。震災後2ヶ月で生産量は震災前の水準を超えた。ブレーキの生産ラインは、震災の後、約3日は完全に操業を中止したが、1月末には設備の復旧が完了した<sup>31</sup>。1月30日には、住友電工の生産量も通常の水準まで戻ったのである<sup>32</sup>。また、伊丹製作所では、ブレーキの他にも特殊金属線と粉末合金を生産しており、これらについては、30日から通常生産に戻った<sup>33</sup>。

伊丹製作所の順調な復旧の背景には、各自動車メーカーの役割が大きかったと考えられる。伊丹製作所では、自動車メーカーからの支援を受け、被災当日から一週間もかからずに操業を再開したのである。

先述したように、伊丹製作所において被害があったのは、主にディスクブレーキの部品生産ラインである<sup>34</sup>。住友電工のブレーキ部品ラインは、各社ごとの専用のラインと、各自動車メーカー共用のラインが存在している<sup>35</sup>。各自動車メーカーは、主に自社向けラインを補修した<sup>36</sup>。ただし、トヨタは共用ラインについても、かなりの支援をしていたという<sup>37</sup>。トヨタ、三菱、日産、マツダ、ダイハツ向けのもので、車種ごとに10-20メートルの加工ライン21、組み立てライン25が並んでいる<sup>38</sup>。住友電工のブレーキ部品は、特殊品（車種ごとに仕様が異なる）が大半であり、他の部品メーカーによる代替が難しいとい

---

<sup>28</sup> 「なお残る震災の傷跡、復旧進む住友電工伊丹製作所—顧客呼び戻し難航。」、『日経産業新聞』、1995年3月29日。

<sup>29</sup> 倉内憲考住友電工社長の会見より。「住友電工社長・倉内憲考 電子メールが機動性発揮」、『毎日新聞』、1995年3月14日。

<sup>30</sup> 「なお残る震災の傷跡、復旧進む住友電工伊丹製作所—顧客呼び戻し難航。」、『日経産業新聞』、1995年3月29日。

<sup>31</sup> 同上。

<sup>32</sup> 「阪神大震災—深層—日本型『系列』が復旧のバネに取引慣行の不透明さも」、『日経ビジネス』、1995年2月6日。

<sup>33</sup> 同上。

<sup>34</sup> ディスクブレーキ組み立て機の220台が傾いた。なお、クラウン、ソアラ、スープラのブレーキは100%伊丹製作所のものを使用している。（「“列島縦断ライン”全停止」、『大阪読売新聞』、1995年6月7日。）

<sup>35</sup> 筆者の聴き取り調査による（2000年5月30日）。

<sup>36</sup> 「阪神大震災—深層—日本型『系列』が復旧のバネに取引慣行の不透明さも」、『日経ビジネス』、1995年2月6日。

<sup>37</sup> 筆者の聴き取り調査による（2000年5月30日）。

<sup>38</sup> 「“列島縦断ライン”全停止」、『大阪読売新聞』、1995年6月7日。

う事情もあった<sup>39</sup>。自動車メーカーは、トヨタ 200 人、日産自動車 23 人、三菱自動車工業 36 人を復旧要員として派遣した<sup>40</sup>。このうち、トヨタによる住友電工のラインの復旧について、主に考察しよう。

トヨタは、伊丹製作所から毎日 6 便のトラック輸送により、愛知県内の各工場部品を受け入れており、伊丹製作所の被害は直接的にトヨタに響いたと考えられる。住友電工が非常用・緊急用として豊田市内に保有していた約 1 日分の在庫と、トヨタ自身の保有している在庫によって、被災からしばらくトヨタは操業することができた<sup>41</sup>。しかし、結局トヨタは 2 日間にわたる生産停止に追い込まれたのである<sup>42</sup>。

トヨタは、被災当日の 1 月 17 日のうちに応援派遣の方針を決め、自発的に応援申し入れを住友電工に行った。翌日 18 日早朝には、生産管理担当者が、「生産管理か保全の要員」・「すぐに関西にいける者」という条件で人員集めを開始する<sup>43</sup>。18 日午後には、補修支援チーム（200 人）が、ダイハツ工業本社工場（トヨタと資本関係、大阪府池田市）と富士通テン本社工場（自動車用オーディオ生産、神戸市兵庫区）を経由した後に、19 日には伊丹製作所に到着した<sup>44</sup>。数日後には、ライン再開が見込まれるほどに復旧し、7 割操業が始まった翌週月曜日、23 日以降も 150 人が残った。住友電工は、「トヨタ自動車から当日に復旧応援の申し出があり、最終的に各社から二百人近くがバスに食料や毛布を積んで駆けつけてくれた。我々は余震への恐怖もあったが、応援者たちは競って復旧に取り組み、我々は引っ張られた」と早期復旧における自動車メーカーの役割が大きかったことを明らかにしている<sup>45</sup>。これに対しトヨタは、「こんな時こそ共存共栄。部品がなければうちの工場だって動かない」という考え方から、応援を送ったという<sup>46</sup>。さらにトヨタは、要員の派遣、修理費用の請求はしなかったのである<sup>47</sup>。

---

<sup>39</sup> 「阪神大震災 — 深層 — 日本型『系列』が復旧のバネに取引慣行の不透明さも」、『日経ビジネス』、1995 年 2 月 6 日。

<sup>40</sup> 同上。

<sup>41</sup> 聴き取り調査による。なお、住友電工の非常用・緊急用在庫は、主に積雪や渋滞などによる交通障害を対策したものであった（筆者による聴き取り調査、2000 年 5 月 30 日）。

<sup>42</sup> 同上。

<sup>43</sup> 「阪神大震災 — 深層 — 日本型『系列』が復旧のバネに取引慣行の不透明さも」、『日経ビジネス』、1995 年 2 月 6 日。

<sup>44</sup> 同上参考文献と聴き取り調査（2000 年 5 月 30 日）。

<sup>45</sup> 倉内憲考住友電工社長の会見より。「住友電工社長・倉内憲考 電子メールが機動性発揮」、『毎日新聞』、1995 年 3 月 14 日。

<sup>46</sup> 奥田副社長（トヨタ）の会見より。「阪神大震災 — 深層 — 日本型『系列』が復旧のバネに取引慣行の不透明さも」、『日経ビジネス』、1995 年 2 月 6 日。

<sup>47</sup> 「阪神大震災 — 深層 — 日本型『系列』が復旧のバネに取引慣行の不透明さも」、『日経ビジネス』、1995 年 2 月 6 日。なお、この点については筆者の聴き取り調査でも確認された。

### III 自動車メーカーへの影響

トヨタでは、地震発生の翌日である1月18日夕方に、大西利美副社長が1日半のライン全面停止を決断した<sup>48</sup>。トヨタにおいて止められたラインは、19日昼に本社工場の第二ラインと、愛知県豊田市の元町工場の第一・第二ラインであり、20日までには12の全工場場で操業を停止した<sup>49</sup>。しかし、住友電工などの順調な復旧もあり、23日には操業を再開したのである<sup>50</sup>。

住友電工をはじめとした関西部品メーカーの被災により大きな影響を受けたのは、トヨタだけではない。1月18日、マツダは交通網の寸断によって関西などからの部品調達ができず、広島市の本社工場などを休止した<sup>51</sup>。また、トヨタ、日産、本田技研工業は、主要部品の多くを2、3の部品メーカーから複数購買しており、被災した関西地区部品メーカーの生産分は、他の代替部品メーカーに転注した<sup>52</sup>。

### IV 関西大震災による自動車産業の損害と課題

それでは、阪神大震災によって、自動車産業はどのような損害を被り、また、どのような課題が明らかになったのであろうか。住友電工と自動車メーカーの損害と課題について、具体的に確認しよう。

1995年2月8日、住友電工は阪神大震災での被害総額が95億円になると発表した。操業が止まった伊丹製作所での復旧費用を中心に、80億円程度を95年3月期の特別損失に計上する。伊丹製作所では、1週間生産が止まったほか、倉庫も被害を受け、出荷が滞っ

<sup>48</sup> 「問われる危機管理(6) かんぱん方式」、『産経新聞』、1995年2月23日。

<sup>49</sup> 「兵庫県南部地震 トヨタ、あす夜まで全工場操業停止 仕入先の復旧配慮」、『産経新聞』、1995年1月19日。

<sup>50</sup> 「問われる危機管理(6) かんぱん方式」、『産経新聞』、1995年2月23日。

<sup>51</sup> 「兵庫県南部地震関連 トヨタが操業停止、電機などの工場再開メド立たず」、『産経新聞』、大阪朝刊、1995年1月19日。

<sup>52</sup> この複数購買先には、海外メーカーも入っていることがある。本来、海外部品メーカーとの取引は、原価削減、為替リスク回避が目的であるが、災害時の危機回避にも重要な役割を担う可能性がある。日産ディーゼル工業は、阪神大震災で不足した保安部品の一部を、技術提携のある三星重工業(韓国メーカー)から緊急輸入した。ただし、三星重工業の部品は、日本の保安基準を満たしておらず、日産ディーゼルは組み立てラインを止めないための「ダミー部品」として活用、遅れて調達した国産部品と取り替えるとしている(「阪神大震災、生産体制再検討を ― 自動車、ライン一時停止、部品調達複数から ―」、『日経産業新聞』、1995年2月6日)。

た製品も多い。売上高は、従来予想の 7200 億円を 70 億円前後下回る見通しである。代替輸送に切り替えたことによる物流コスト増も加わり、経常利益は従来予想を 20 億円程度下回り、270 億円程度と前期比 4%減の見通しである。

伊丹製作所の復旧には、約 70 億円の費用がかかり、さらに復旧不可能の設備や在庫の廃却損も 10 億円程度発生する<sup>53</sup>。

また、住友電工には、震災後の課題も残った。それは、被災後に他企業へ購入先を変更した顧客の呼び戻しと新たな安全基準の作成である。

カリウムひ素を使った半導体ウエハー部門では、震災直後に顧客に迷惑をかけられないとの配慮から、得意先に他社からの製品購入を勧めた。このため、設備が完全に復旧した時点においては、得意先からの受注が完全には回復していなかった。これは、自動車、家電製品の部品となる粉末合金部門でも同じ傾向が見られた。ブレーキのような特注部品と異なり、粉末合金などではそれほど製品に違いが無い。これは、顧客にとって購入先切り替えが比較的容易であったことを意味している。

住友電工では、3月9日、全国6ヵ所にある製作所の所長と総務部、生産技術部、資材部などから部長クラスが出席し、全社地震対策会議を開いた。この会議を通じて、工場の耐震性を対象とした社内の安全基準マニュアルを書き換えていく方針である<sup>54</sup>。

次に、日本自動車工業会の発表（1995年2月23日）によれば、1995年1月の四輪車生産実績は、前年同月比1.4%減の76万1892台となり、4ヶ月ぶりにマイナスに転じている。これは、阪神大震災による部品供給の遅れで生産を一時停止したトヨタ自動車、マツダの落ち込みが響いている。日産自動車、日野自動車工業、日産ディーゼル工業の三社以外は、震災の影響を受け、全体では約4万台の生産が震災により減った。中でも、部品供給の遅れ等から操業を一時停止したトヨタは、約2万台に影響が出て、前年同月比10.1%減であり、マツダは約5000台に影響が出て前年同月比14.8%減であった<sup>55</sup>。

震災により、自動車産業では1月中に約4万台が減産という影響を受けた。しかし、トヨタでは「効率的な方式に自信を持っており、見直すことはあり得ない」とかんぱん方式

<sup>53</sup> 「住友電、今期4%減益、震災の被害総額9.5億円に。」、『日本経済新聞』、1995年2月9日。

<sup>54</sup> 「なお残る震災の傷跡、復旧進む住友電工伊丹製作所—顧客呼び戻し難航。」、『日経産業新聞』、1995年3月29日。

<sup>55</sup> 「四輪車生産、4ヶ月ぶりマイナス、1月1.4%—震災で部品供給遅れ。」、『日本経済新聞』、1995年2月24日。



の弱点を否定した<sup>56</sup>。さらにダイハツでは、「復旧の早さは、かんばん方式だったからこそ。日ごろから張りつめた状態で操業し、悪い部分を見つけて改善する訓練ができています」と、かんばん方式を改めて評価している<sup>57</sup>。

住友電工・伊丹製作所の被災から復旧までの経緯をまとめると、図表6-1のようになる。

図表6-1：住友電工の被災と復旧の経緯

1995年1月17日 (火)	阪神大震災により、伊丹製作所のライン停止 トヨタ、応援派遣の方針決定
18日(水)	トヨタ、伊丹製作所へ被害確認の人員を派遣 トヨタ、ライン全面停止決定
19日(木)	トヨタ補修支援チーム200人が到着 トヨタ・本社工場第二ライン、元町工場第一・第二ライン停止
20日(金)	トヨタ・12の全工場で操業停止
23日(月)	伊丹製作所、7割操業開始 トヨタ、操業再開
30日(月)	住友電工生産量、通常に回復

このように、阪神大震災に住友電工が被った被害に対して、トヨタをはじめとする各自動車メーカーは、迅速な協調的行動を取ったと解釈できる。それでは、以上の事例と比較分析するために、アイシン精機火災事故の事例を考えてみよう。比較対象の事例として、アイシン精機の火災事故を取り上げる理由は、主に以下の点にある。

第1に、両方の事例ともが、事前に正確に予期できない状況下で起きたアクシデントの性格を持つということである。長期的な取引関係には、為替リスクや景気変動といった不確実性を伴うが、両事例では震災・火災における対応、すなわち災害の不確実性への対処という共通点がある。

<sup>56</sup> 豊田達郎社長（トヨタ）の1月21日会見より。ただし、同社長は「部品の共通化や取引先の複数化、後付け部品の開発なども大切だと感じた」とも述べている。「問われる危機管理（6）かんばん方式」、『産経新聞』、1995年2月23日。

<sup>57</sup> 東取締役（ダイハツ）の会見より。「問われる危機管理（6）かんばん方式」、『産経新聞』、1995年2月23日。

第2に、両方の事例ともに、企業間関係が自動車部品の取引関係であることが挙げられる。加えて、いずれのケースにおいても、自動車メーカーが取った協調的行動では、トヨタが中心的な役割を担ったことも無視できない。

以上のような共通点が存在しながらも、示唆に富む相違点も存在すると考えられる。詳細に関しては後述するが、これがアイシン精機の火災事故を取り上げる第三の理由である。

それでは、アイシン精機の火災事故について、比較対象として概説しよう<sup>58</sup>。なお、本論文では事故の経緯については簡単な説明に留めることとし、住友電工のケースとの比較を通じて、重要と思われるポイントを指摘することにする。

## V アイシン精機の火災事故

1997年2月1日の午前4時15分頃、アイシン精機の刈谷第一工場（愛知県刈谷市）から出火、約8000平方メートルが全焼した。出火の原因は、「機械作動で生じた火花が、作業用オイルに点火した」<sup>59</sup>可能性や、「生産ラインのモーターが加熱し、作業用の木製の足場に引火」<sup>60</sup>した可能性等が指摘されている。

火災で消失した刈谷第一工場が生産していたのは、ブレーキの関連3部品であり、トヨタの購入している3部品のうち、8・9割がアイシン製となっている。特に、「プロポーショニングバルブ（PV）」は、刈谷第一工場しか生産していない<sup>61</sup>。さらにトヨタでは、ジャスト・イン・タイム生産のため、約2日分のPVしか在庫がなかった（西口・ボーデ, 1999）。その影響から、トヨタでは全工場が一時操業停止に追い込まれた<sup>62</sup>。トヨタは、一連の操業停止で合計70000台の減産になり、三菱自動車でも4500台の減産になった<sup>63</sup>。

この火災事故において注目すべきは、主にトヨタ・グループによる自主的な代替生産である。トヨタでは、火災の対応としてデンソー、豊田自動織機製作所、豊田工機等のグル

---

<sup>58</sup> アイシン精機の火災と自動車メーカーの対応についての研究には、西口、ボーデ（1999）や李（1999）がある。アイシン精機火災のより具体的な経緯等、詳細に関しては、これらを参照されたい。

<sup>59</sup> 「愛知、アイシン精機、工場8000平方メートル焼くートヨタ向け部品製造。」、『日本経済新聞』、1997年2月2日。

<sup>60</sup> 「アイシン精機、工場火災から1年ー非自動車の育成急務」、『日本経済新聞』、1998年1月31日。

<sup>61</sup> 「トヨタ、最低1週間大幅生産にーアイシン工場火災、部品、代替生産で対応。」、『日本経済新聞』、1997年2月3日。

<sup>62</sup> 「アイシン精機工場火災、トヨタ、部品の調達体制再点検ー過度の集中改善。」、『日本経済新聞』、1997年2月11日。

<sup>63</sup> 「アイシン精機 工場火災でトヨタが減産」、『週間東洋経済』、1997年2月15日号。

ープ内各社に振替生産を要請し、各社は緊急に不足する部品の生産ラインを設置した。また、グループ内だけでは、絶対量が不足するため、ナブコといった独立系や他系列の部品各社からの購入も決定した<sup>64</sup>。結果的に、P Vの代替生産のために 200 社を越える企業が参加し、そのうち 62 社が直接的にP Vの加工・製造に関わった（西口・ボーデ, 1999）。

また補償問題について、トヨタは、アイシン精機の火災事故に関連して、直接的に取引のある 1 次部品メーカーからの部品購入価格を 1-3 月の期間限定で一律 1%引き上げた。部品メーカーへの事実上の補償と考えられる。この結果、デンソーに 10-15 億円、アラコには 3-4 億円の補償金が支払われる<sup>65</sup>。

さらに、デンソー、アラコなどトヨタ・グループの部品メーカーは、アイシン精機の火災事故に対しトヨタから支払われる補償金の全額を 2 次以下の下請けに還元した。この結果、トヨタの生産停止に伴う損失は、原則としてトヨタと一次部品メーカーまでで負担することになったのである<sup>66</sup>。

結果としてトヨタは、生産停止に伴う損失と下請けに対する補償金という二重の損失を負担することになった<sup>67</sup>。

アイシン精機は、火災事故の影響で 97 年 3 月期に 80 億円の特別損失を計上した。特別損失の内訳は、生産委託による部品購入価格の増加分が 48 億円、刃具、測定具など工具

---

<sup>64</sup> 「アイシン精機 工場火災でトヨタが減産」、『週聞東洋経済』、1997 年 2 月 15 日号。ブラザー工業は、火災翌日の 2 日、アイシン精機から納入可能な機械の照会を受け、同時にトヨタからブレーキ関連部品、P Vの生産要請を受けた。展示場に置いていた機械 4 台と、他社向けの機械 3 台をユーザーの了解を得てアイシンに振り替えた。さらに、米国向けだった機械 2 台を日本仕様に調整して納入した。また、試作を手がけるアドバンス事業本部が、星崎工場（名古屋市）の機械・器具を使って P Vの代替生産を開始した。10 日には完成品 25 個を納入、13 日からは日産 40 個の生産が可能になった。豊田工機は、3 日に対策室を設置し、P Vの代替生産を開始した。刈谷市の本社工場、岡崎工場、花園工場の三工場それぞれにマシニングセンター（MC）によるラインを設置し、5 日には三工場が加工を分担して生産を始めた。富士機械製造は、アイシンに納入していた NC（数値制御）施盤など 18 台の機械がほぼ消失し、3 日には対策本部を設置した。トヨタから発注を受け、施盤をベースにした P V加工専用機の調整を始めた。工作機械メーカーのエンシュウ（浜松市）も、アイシン精機への直接納入分だけで約 10 台を受注し、見込み生産していた機種を 14 日までに納入した。協力工場向けにも、10 台程度を受注した。トヨタやアイシンとあまり取引のなかった工作機械メーカーも、いち早く協力した。ヤマザキテックは、横型 MC を 10 近く受注・納入したほか、オークマも立て型 MC を 5 台前後納入した。豊和工業は P V加工の一部を請け負い、大隈エンジニアリングも治具ユニットを即納した（「アイシン火災、工作機械メーカー奔走―産業集積テコに復旧、周辺産業、素早い対応。」、『日本経済新聞』、1997 年 2 月 15 日）。他の部品メーカーの協調について詳細は、西口・ボーデ（1999）を参照されたい。

<sup>65</sup> 「デンソーとアラコ、アイシン精機事故の補償金、下請け会社に再配分。」、『日本産業新聞』、1997 年 3 月 4 日。

<sup>66</sup> 「デンソーとアラコ、アイシン火災でトヨタからの補償金、2 次の下請けに還元。」、『日本経済新聞』、1997 年 3 月 1 日。

<sup>67</sup> 「減産の損失、トヨタ負担へ、アイシン精機火災で処分―グループ結束重視。」、『日本経済新聞』、1997 年 3 月 7 日。

類の購入費が 23 億円、物流・人件費の増加分が 9 億円であるという<sup>68</sup>。

また、アイシン精機は、火災時の経験を踏まえて、緊急生産復旧ガイドを作成した。このガイドでは、生産復旧作業の足跡や緊急時の対応のポイントをまとめている。さらにガイドでは、迅速な復旧活動が実現した背景に、阪神大震災後の危機管理体制の見直しが奏功したことと、グループ企業や取引先からの支援が得られたことを指摘している<sup>69</sup>。

火災事故の発生から復旧までの経緯をまとめると、図表 6-2 のようになる<sup>70</sup>。

図表 6-2 : アイシン精機の火災と復旧の経緯

1997年2月1日	アイシン刈谷第一工場全焼
2日	トヨタとアイシンが対策協議、週明けから一部ラインの停止を決定
3日	トヨタ・高岡工場、トヨタ九州・宮田工場等セダン生産工場停止
4日	商用車生産のダイハツ工業・池田工場を除く組立工場の全てで生産停止 興立工業の仮設生産ラインから最初の代替PVが出荷
5日	デンソー、代替生産したブレーキ部品PVの出荷開始
6日	トヨタ・田原工場、日野自動車工業・羽村工場が生産再開
7日	全工場・ラインで定時稼働再開
8日	火災前に予定していた土曜出勤は中止、部品各社は週末返上でPV生産
9日	アイシン精機、PV内製開始
10日	トヨタ全工場・ラインで通常生産に回復
3月14日	アイシン生産量、必要量60%回復
3月末	アイシン生産量、100%近くまで回復

## VI 事例の比較

それでは、住友電工が被災した事例と、アイシン精機の火災事故の事例を、自動車メーカーの協調的行動という視点から比較してみよう。比較するポイントをまとめたものが、

<sup>68</sup> 「アイシンの前期、工場火災で 80 億円特損-3 期ぶり税引き益減少。」、『日本経済新聞』、1997 年 4 月 1 日。

<sup>69</sup> 「アイシン精機、緊急生産復旧行動ガイド」、『日刊自動車新聞』、1997 年 12 月 16 日。

<sup>70</sup> 「アイシン精機工場火災後の状況（揺れるトヨタ広がるアイシンショック）」、『日経産業新聞』、1997 年 2 月 9 日；西口・ボーデ、1999。

図表6-3である。

まず、両事例の相違点について考察する。

#### ①系列関係

住友電工は、販売先の観点から考えると独立系であるが、アイシン精機はトヨタ系列である。アイシン精機は、売上げや人的繋がり、資本的繋がりにおいて、トヨタと緊密な関係にある(西口・ボーデ, 1999)。この系列の違いが、トヨタとの関係における違いに結び付くかも知れない。だが、住友電工がトヨタ系列ではないとしても、トヨタとは長期継続的取引関係にある(西口・ボーデ, 1999)。したがって、長期継続的な取引が、トヨタと住友電工の関係に何らかの影響を与えている可能性はあるといえるだろう。

#### ②対応の内容

住友電工の場合、被害のあったラインを修復するに終始した。したがって、経験のない他のサプライヤーへの生産委託等も行われなかった。しかし、アイシン精機火災の場合、生産設備の多くが焼失し、アイシン精機の修復のみでは間に合わず、トヨタ・グループをあげての代替生産が必要であった。

#### ③被害責任の所在

住友電工の被害は、大地震という天災によるものであるが、アイシン精機の事故は人災である可能性が高い。したがって、部品メーカーの責任という観点では、住友電工とアイシン精機では異なると考えられる。

図表 6-3 : 住友電工の被災とアイシン精機の火災の比較

	住友電工の被災	アイシン精機の火災
災害の期日	1995年1月17日	1997年2月1日
被害の原因	自然災害(地震)	事故(火災)
被害対象の主要部品	ディスクブレーキ	プロポーショニングバルブ
当該部品の特性	特注品 <sup>71</sup>	特注品 <sup>72</sup>
当該部品の販売先	トヨタ、三菱、日産、マツダ <sup>73</sup>	トヨタ、三菱、スズキ、いすゞ
当該部品メーカーの系列	独立系	トヨタ系
トヨタへの販売依存割合	約40% <sup>74</sup>	約80% <sup>75</sup>
対応中心の自動車メーカー	トヨタ	トヨタ
トヨタの派遣人員数	200名	約300名 <sup>76</sup>
トヨタ以外の派遣人員数	59名(日産23、三菱36)	約40名 <sup>77</sup>
部品メーカーの操業停止日数	4日間 <sup>78</sup>	8日間、ただし他メーカーの代替生産
トヨタ保有の部品在庫	約1日分 <sup>79</sup>	約2日分
トヨタの操業停止日数	操業停止; 2日間 <sup>80</sup>	操業停止; 3日間
部品メーカー被害額	80億円	80億円(特別損失) <sup>81</sup>
部品メーカー機会損失額	10・20億円	不明
トヨタの損害額	不明	200・300億円損失 <sup>82</sup>
トヨタの減産台数	20000台 <sup>83</sup>	70000台
トヨタによる損失負担	不明	トヨタの損失負担; 150億円
トヨタに対する補償	なし	不明
災害後の対策	安全基準マニュアル	緊急生産復旧ガイド

71 車種ごとに仕様が異なる(「阪神大震災 — 深層 — 日本型『系列』が復旧のパネに取引慣行の不透明さも」、『日経ビジネス』、1995年2月6日号)。

72 「トヨタ操業停止 日本型モノ作りのひ弱さ」、『毎日新聞』、1997年2月5日。

73 主要取引先のみ記述している。住友電工は、小型トラックの2社以外、全ての自動車メーカーと取引がある(聴き取り調査、2000年5月30日)。

74 筆者による聴き取り調査による(2000年5月30日)。

75 ただし、PV以外のブレーキ部品2品目も含む。なお、残りの2割が三菱自動車、いすゞ自動車に出荷されていた(李、2000)。

76 内訳は、トヨタの生産管理、保善、生産技術、購買、品質管理、資材搬送部門等の社員である(西口・ボーデ、1999)。

77 西口・ボーデ、1999。

78 住友電工は、1月17日(火)～22日(日)の6日間、ラインが止まっていたが、通常操業は20日(金)までなので、操業停止日数を4日間とした。なお21、22日の土日にも、復旧工事は行っている(聴き取り調査、2000年5月30日)。

79 住友電工の保有する在庫分を加えれば、全体で約2日分となる(聴き取り調査、2000年5月30日)。

80 「スペシャル・インタビュー—豊田 英二かく語りき(上)『モノ作りの神髄』、『日経ビジネス』、1995年7月31日号。なお、実際にラインが止まっていたのは1月19日(木)～22日(日)の4日間であるが、元来、土日の2日間は操業を停止する予定であったので、トヨタの操業停止を2日間とした。

81 「アイシンの前期、工場火災で80億円特損—3期ぶり税引き益減少。」、『日本経済新聞』、1997年4月1日。

82 西口・ボーデ、1999。

83 他の自動車部品メーカーが被災した影響も、一部加味されていると考えられる。

次に、共通点及び類似点について考察しよう。

#### ①当該部品の特性

住友電工とアイシン精機の生産していた部品は、どちらも代替の効かない特注品であった。住友電工の生産していたディスクブレーキは車種ごとに仕様が異なったものであったし、アイシン精機はPVを供給する唯一のサプライヤーであった。したがって、両ケースにおいて自動車メーカーは、災害が起きてからすぐに、代替サプライヤーへスイッチすることは困難であったといえる。

#### ②自動車メーカーへの被害の波及

トヨタはJIT生産を徹底しており、両ケースにおいて被害部品の在庫が希少であった。また、部品特性でも述べたように、被害部品が特注であったため、代替サプライヤーへの切り替えを想定していなかった。したがって、トヨタは完全に操業を停止せざるを得なかった。

#### ③対応の迅速さと徹底さ

トヨタは、阪神大震災による被災や、アイシン精機火災の場合に、事前に契約がないにもかかわらず、大量の人員を派遣することを素早く決定し、また迅速に派遣が行われた。その結果、住友電工やアイシン精機は、被害の当初に見込まれたよりも早く復旧することができたと考えられる。

#### ④事後処理における補償問題

住友電工のケースでは、トヨタは人件費や補修費用について、住友電工に対して請求しなかったという。確かに、阪神大震災は天変地異に類であり、住友電工に責任はないといえる。しかし、それはトヨタにとっても同じ事であろう。経済合理的に考えれば、費用の折半という手段が採られても不思議ではない。

アイシン精機の火災では、人為的ミスが原因と見られ、トヨタに非はない。それにもかかわらず、被害の及んだ他の部品メーカーに対して損失を負担した。両事例とも、トヨタは直接被害以上の費用を、少なからず負ったと考えられるのである。

以上のように、両ケースの相違点と類似点をいくつか指摘することができる。次に、この相違点と類似点を踏まえ、企業間の協調的行動という視点から考察し、より普遍的な議論への橋渡しとしたい。

## VII ディスカッション：高い困難性の削減と協調

アイシン精機火災におけるトヨタ・グループの迅速な対応について、サプライヤー・ネットワーク全体の潜在能力が顕在化したという指摘がある。また、その潜在能力は、予期せぬアクシデントの場合以外でも、平常時からグループ全体の成績を継続的に改善し、問題の解決を可能にしている（西口・ボーデ, 1999）。

先に検討した住友電工の事例においても、突発的なアクシデントにおいてトヨタは迅速な対応を取った。

それでは、トヨタなどによる協調的行動の源泉には、何が考えられるであろうか。アイシン精機の火災の場合に、サプライヤーも含めた協調的行動は、今後の注文を確保する競争や評判の維持という側面を指摘したものもある（西口・ボーデ, 1999）。しかし他方で、西口・ボーデ（1999）は、グループ内の制度的問題解決活動を通じて共有された潜在能力に、その論拠を求めている。

本論文における分析の中心は、トヨタと住友電工のダイアドな関係であるが、アイシン精機火災のケースと状況が似ており、以上の指摘は部分的に適用できる。ただし、すでに議論したように、住友電工のケースとアイシン精機のケースには、注目すべき相違点がある。

例えば、住友電工は販売において独立系であり、アイシン精機はトヨタ系であるという事実である。したがって、完全に対応させて比較することはできない。

しかし、予期せぬアクシデントにおける協調的行動には、評判や企業間の信頼といった共通する要素が存在すると考えられる。以下、協調的行動を可能にする要素について考えよう。なお、直接的に相手に協調的行動を促す方法に、契約があると考えられる。だが、本論文における考察は、まさに事前に完全な契約を結ぶことができない場合を想定しているのであり、契約による協調は考察外とする<sup>84</sup>。

### 1 評判の可能性

取引関係において、協調を可能にする要素として、評判が大きな役割を果たすことが指

---

<sup>84</sup> 換言すれば、事前に環境の変化などが十分に予測され、低い不確実性の程度を期待できる場合には、契約による協調が有効な手段であるとも考えられる。



摘されてきた。つまり、評判を維持したり、積極的に良い評判を形成することで協調的行動を可能にするという説明である。もしも取引相手を裏切れば、短期的には裏切ることによって利益を得ても、長期的には裏切りの評判によって取引相手の探索が難しくなり、不利益を被ることになる (Hagen & Choe, 1998)。したがって、協調的行動を取るようになるのである。逆に、積極的に評判を利用すれば、協調的行動を取ることによって良い評判が生まれ、取引相手の探索が容易になるかも知れない。

住友電工におけるトヨタの行動も、評判の維持や形成という視点から説明することは可能である。評判の維持とは、例えば「トヨタは協調的である」といったものであるかも知れない。また、住友電工に「事前の契約なしに、迅速に多くの人員を派遣し、後にも費用を請求しなかった」という評判を確立しようとした可能性はある。

それでは、トヨタは評判の維持や形成だけで、住友電工における巨額な負担や、アイシン精機火災における補償を行ったと考えることができるであろうか。評判だけではなく、他に協調的行動の源泉があるからこそ、費用を請求しなかったと説明することもできよう。

## 2 パワーの可能性

企業間関係において、相手に協調的行動を取らせる直接的な手段は、パワーの行使による強制であると考えられる。すでに議論したように、パワーは依存の観点から関係を考えることもできる (Emerson, 1963)。自動車産業に依存関係を当てはめて考えてみよう。現行サプライヤーの代替企業が存在する場合、自動車メーカーはサプライヤーに対してパワーを持つことになる。逆に、現行自動車メーカーの代替企業が存在する場合には、サプライヤーは自動車メーカーに対してパワーを持つと考えられる。

住友電工の伊丹製作所が被災し、部品生産ラインが停止したのは、各自動車メーカーによって仕様の異なる特注品（ディスクブレーキ）であった。したがって、代替生産は困難であると言われていた。アイシン精機の場合も、火災の起きた工場においてP Vが集中的に生産されており、急な代替生産は不可能であった。

これらの事実から、住友電工やアイシン精機が、突発的なアクシデントが起きた瞬間に、期せずして大きなパワーを有したと説明することができる。

ただし、パワーの積極的な行使は、相手の信頼性を否定的に捉えていることを意味するかも知れない (真鍋, 1999)。しかし、住友電工のケースでは、不測の事態によって部品供

給能力が失われたのであり、住友電工が積極的にパワーを行使したとは考え難いだろう。

### 3 関係的信頼の可能性

第4章にて議論したように、企業間の協調には信頼が大きな役割を担っているという指摘がある (Ring & Van de Ven, 1994)。それでは、突発的なアクシデントといった不確実性や多義性の高い場合には、信頼はどのように考えることができるであろうか。

通常時に関係的信頼が発展していた場合、予期せぬ事態においても協調的行動を取る確率が高くなる。なぜなら、関係において相互に潜在的な能力を認め合い、また、相互に協調的な意図を確認していると考えられるからである。住友電工のケースでは、復旧以降のディスクブレーキの開発・生産の潜在能力について、トヨタがそれまでの関係から高く評価していたため、無償でラインを復旧したのかも知れない。次に、意図の次元では、不確実性下において、契約や約束など事前の合意なしに取引相手が協調することが求められる。住友電工の被災や、アイシン精機の火災事故におけるラインの復旧などは、短期的には損得の計算は不可能である。しかしながら、グループのメンバーは、相互に運命共同体としての信頼が存在していることから、迅速に協調的行動を引き出すのである。このような協調的行動は、グループとしてのアイデンティティの確立に貢献していると考えられる。

また、関係的信頼では、能力的次元と意図的次元の両方において、互惠主義が暗黙のうちに相互に理解されているのかも知れない。すなわち、トヨタは住友電工に「貸し」を作ることによって、トヨタの予期できぬ事態が起きた場合に、住友電工は協調的行動という「借り」を返すという互酬性が、グループの共通価値観に存在する可能性がある。

## 終章 協調的サプライヤー・ネットワークにおける組織間信頼の意義

日本の自動車部品取引関係は協調的取引関係であり、協調的取引関係では組織間信頼が重要な役割を果たしていることを議論してきた（第1章及び第2章参照）。次に、サプライヤーの能力や協調性に关系的信頼が影響を与えていることを実証的に検証した。

具体的には、競争的取引関係に対する協調的取引関係の優位性は、継続的にサプライヤー能力が向上していることと、サプライヤーの協調性が確保されていることにあると考えてこれを仮説化し検証した。その結果、サプライヤー能力を向上させる組織間学習には关系的信頼がプラスの影響を与えていることが明らかになった。また、サプライヤーの協調性を増大させている源泉にも、关系的信頼が関与していることが分かった。しかし、サプライヤーの学習成果と協調性のどちらにも、組織間信頼のうち合理的信頼（公正意図への信頼・基本能力への信頼）は影響を与えていない（第3章及び第4章参照）。

また、協調的取引関係の中でも優位性をもつトヨタ・グループに注目した。その結果、トヨタを最大の顧客とするサプライヤーは総じて組織間信頼の程度が高く、また、トヨタ・グループでは能力構築の仕組みが存在していることが明らかになった（第5章参照）。さらに、トヨタがサプライヤーに対して協調的行動をとることを通じてグループとしてのアイデンティティを確立していることも指摘できる（補論参照）。このアイデンティティは、サプライヤーにとって关系的信頼の基盤になっていると考えられる。

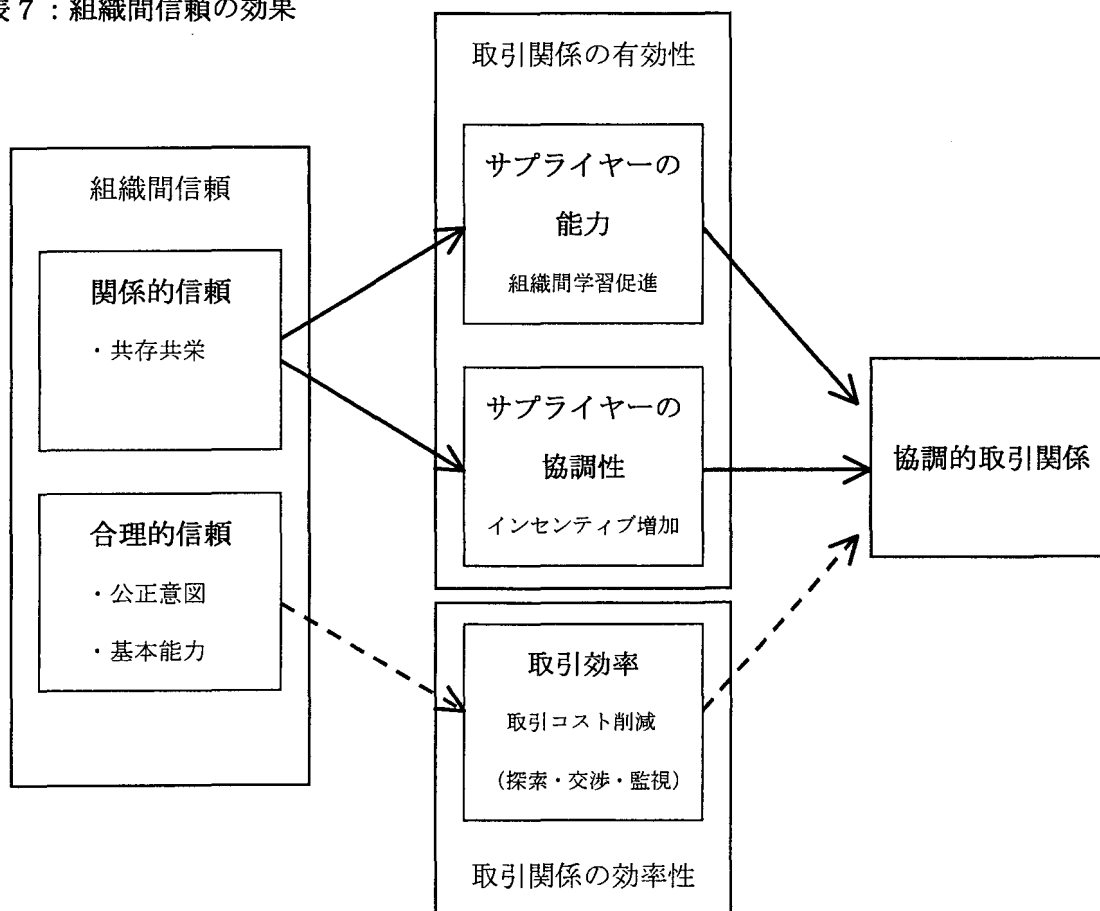
本章では、これまでの議論を統合してメインテーマについて考察する。すなわち、サプライヤー・ネットワークにおける組織間信頼について、合理的信頼と关系的信頼に区分し、それぞれの意義を考える。結論からいえば、合理的信頼の意義は取引コストの削減を通じて取引関係の効率性を上昇させ、協調的取引関係の優位性に貢献することにある。他方、关系的信頼の意義は、組織間学習と協調性にプラスの影響を与え、取引関係の効率性だけでなく有効性までも上昇させて、協調的取引関係の優位性に貢献することである。以上について、組織間信頼の効果、及び关系的信頼と合理的信頼の関連性という視点から検討する。

最後に、本研究の意義について、理論的貢献と実践的貢献の両面から述べる。また、本論文における議論を発展させるため、新たな研究課題を提示する。

## I 組織間信頼の効果

第1章では、競争的取引関係と比較した場合、相対的に協調的取引関係における自動車部品取引の効率性が高いという先行研究の議論を検討した。また、第2章で議論したように、信頼は取引コストを削減することによって、取引関係の効率性を高めることが多くの研究によって指摘されている。つまり、協調的取引関係における信頼の効果として、取引効率性の上昇を挙げることができる。この先行研究の議論と本研究の仮説検証結果を踏まえて、信頼の効果について更なる考察を加えよう。本研究における組織間信頼のタイプロジとその効果の関係について議論する（図表7参照）。

図表7：組織間信頼の効果



(注意)： 実線の矢印は関係的信頼の効果を示し、また、点線の矢印は合理的信頼の効果を示している。

## 1 関係的信頼の中心的効果：能力向上と協調性増大

本研究の分析より、関係的信頼は組織間学習によるサプライヤーの能力と、サプライヤーの協調性にプラスの影響を与えている（実線の矢印）。これは第2章においてすでに議論したように、関係的信頼が取引関係の多義性の削減に貢献していることが背景にあると考えられる。

はじめに、関係的信頼と組織間学習の成果について考えよう。第3章では、サプライヤーの組織間学習をアセンブラからの学習と他のサプライヤーからの学習に区分して考察した。それぞれ学習機会を制御して検証したところ、組織間信頼のうち関係的信頼のみがプラスの影響を与えていた。

組織間学習では、多くの費用がかかるといえる。サプライヤーは単にアセンブラへ部品を供給するだけでなく、多くの人員と時間を割いてアセンブラや他のサプライヤーから学習している。

さらに、組織間学習は費用対効果が現れにくい。アセンブラや他のサプライヤーと課題を設定し、それについて議論し、解決策を講じる必要がある。しかしながら、事前に学習成果と対応させて正確な費用を算出することは難しいだろう。組織間学習のこのようなプロセスは、環境の多義性が高い状況であるといえるかもしれない。第2章の議論より、組織間学習プロセスが多義性の高い調整活動であるならば、関係的信頼の役割が大きくなる可能性があるのである。

関係的信頼とは、端的にいえば関係性の経験を根拠にした共存共栄への期待である。また、環境の多義性が高い状況とは、よく問題が構造化・定式化されていないにもかかわらずパートナーと取り組まなければならない状況である。環境の多義性が高い状況では、そもそも問題が構造化されていないので、明確な正解といったものが存在しない。環境について多様な意味解釈ができるため、企業が個々に合理的判断に頼るよりも、パートナーと共同して判断した方が大きな成果が期待できるかもしれない。

また、相手そのものの行動が多様に解釈できるならば、関係的信頼によって計算・予測の困難性を削減すべきかもしれない。例えば、天災などによってサプライヤーからの部品供給が困難になった場合、アセンブラとのこれまでの関係性や経験を通じて相手を信頼する必要がある。補論で述べたように、アイシン精機の火災事故では、アイシン精機はト

ヨタの協調性を信頼してトヨタにリーダーシップを取らせたとも解釈できる。この場合の信頼は、単なる公正性や基本能力への期待を超えている。トヨタがアイシン精機にとってコミットしていると考えられるからこそ、アイシン精機はトヨタを信頼し、またトヨタもこれに応えたと考えられるのである。部品供給をどのようにして回復するかという多義性の高い環境において、また、アセンブラとしてどのような行動をとるか多様に解釈できる状況で、アイシン精機は関係性を背景にしてトヨタの協調的行動を期待したと考えられる。つまり、合理的な根拠だけで信頼できるかどうか判断できる訳ではない。

このように考えれば、環境の多義性が高い状況かつ行動の多義性が高い場合では、合理的信頼よりも関係的信頼の方が重要になる可能性がある。

また、第4章の分析結果からサプライヤーの協調性に関係的信頼がプラスの影響を与えていることが分かった。他方、合理的信頼は影響を与えていない。この理由について考えてみよう。

協調は、第4章で定義したように、「ある目標・目的に対し、他者と共同してこれを達成すること」である。すなわち、他者と共同しなくても目標が達成される場合には、そもそも協調する必要がない。しかしながら、単独でも達成できる目標でも、信頼できる他者とよく連携すればさらによりよい成果をあげる可能性があるだろう。

このように考えると、協調性と組織間信頼の関係は次のように理解することができる。サプライヤーの協調により、アセンブラの対応がサプライヤーにとって好ましくなるだろうと予測できれば、例え合理的な判断に基づかなくても協調した方が利益をえる可能性が高くなる。つまり関係的信頼があればあるほど、協調することへのインセンティブが働き、サプライヤーの協調性が高まると考えられるのである。

他方、合理的信頼が協調性に影響を与えなかったのは、公正意図への信頼や基本能力への信頼では協調へのインセンティブが小さいからである。あるいは、「相手が公正であること」、「相手が基本能力を持っていること」は、協調の必要条件であっても十分条件ではないのかもしれない。つまり、取引相手の公正性や基本能力は、協調的取引関係を構築する前提となっているが、協調する場合においては改めて求められていないと考えられる。

それでは、関係的信頼がサプライヤーに与える影響には、どのような意味があるのだろうか。

本研究の分析より、関係的信頼はサプライヤーの能力向上と協調性増大に貢献することが明らかになった。また、本研究における信頼の定義は「他方の能力に対する一方の期待

と他方の協調的な意図に対する一方の期待の2つから構成される期待」である。したがって、関係的信頼によってサプライヤーの能力が向上し、協調性（協調的意図）が増大することで、アセンブラのサプライヤーに対する信頼が高まるといえよう。つまり、アセンブラへの合理的信頼ではなく、関係的信頼こそがサプライヤー自身の信頼性を高めることを意味しているのである。

## 2 合理的信頼の中心的効果：取引効率化

組織間信頼が取引コストを削減し、取引関係の効率性に寄与していることは多くの研究が指摘している。まず、この信頼の効果について考えてみよう。この信頼の効果は、図中の点線矢印に示されている。

まず、合理的信頼は取引コストを削減し、この取引コストの削減が取引効率を改善することにつながる。合理的信頼は、取引相手の公正意図や基本能力についての期待である。ただし、協調的取引関係と競争的取引関係では、合理的信頼の現れ方が異なっていると考えられる。この論点について、協調的取引関係の例として日本自動車産業を、競争的取引関係の例として1980年代の米国自動車産業を考察する。

日本の自動車産業では、暗黙の了解や業界のルールに従って、比較的多くの取引がなされることが知られている。すなわち、細かな契約事項なしに、取引が成立するのである。

他方、米国の自動車産業では、契約事項の遵守を基礎に取引がなされる。米国が日本と違い契約社会であることは、多くの研究が議論している。契約という明示的・客観的な基準がなければ、取引は成立しないのである。

以上の対比では、取引成立に暗黙的な慣習と明示的な契約という相違があることを論じている。しかし、慣習と契約という違いはあるものの、相手の公正さや基本的な能力を要求している点では同じである。したがって、これらは合理的信頼によって、公正意図や基本能力にかんする不確実性を除去し、取引コストを削減しているのである。例えば、相手の公正性や基本能力が明白であれば、取引相手を探すコストや交渉・監視するコストは削減されるだろう。企業の取引相手を探す費用や交渉・監視にかかる費用は、取引コストの一部である（Sako, 1991）。

ここで注意する必要があるのは、契約は慣習よりもコストがかかる可能性が高いということである。契約にかかる諸費用は、慣習に従うよりもコストの点からは効率が悪い。こ

のように考えると、合理的信頼の観点から、日本の自動車部品取引が米国よりも効率が高いことが理解できるだろう。しかし、日本自動車産業に代表されるような慣習による取引には、効率性と引き換えにデメリットもある。第2章にて信頼の危険性として議論したように、信頼すればするほど裏切られればダメージが大きくなる。契約を基礎にした信頼と異なり、慣習を基礎にした信頼の場合は罰則規定が明らかでない場合が多いと考えられる。したがって、明確な補償が存在していないだけ、信頼が裏切られれば慣習を基礎にした合理的信頼の方がダメージは大きいのである。

しかしながら、裏切られない限り、慣習を基礎にした合理的信頼の方が効率性は高い。先行研究で指摘されている信頼の効果は、主に協調的取引関係における合理的信頼の効果である。第1章で検討したように、日本自動車産業における取引関係の高い効率性について主張する研究は少なくない。この背景には合理的信頼が取引関係の不確実性の削減に貢献している可能性がある。しかし、これらの点については本研究で実証的に明らかにはしていない。合理的信頼の効果にかんする検証については、今後の重要な課題といえるだろう。

## II 取引関係の効率性と有効性

第1節にて論じたように、合理的信頼は取引コストの削減を通じて取引関係の効率性を上昇させる。また、取引関係の効率性は協調的取引関係にプラスの影響を与えるだろう。それでは、関係的信頼の役割とは何であろうか。削減すべき困難性（不確実性・多義性）と関連させながら、効率性と有効性を組織間関係に当てはめて考えてみよう。

まず、組織間関係における調整活動のうち不確実性の除去とは、組織間の情報不足を解消することである。情報不足が解消されると、組織間の効率性（efficiency）は上昇するだろう。効率性とは、投入量の産出量への変換率（産出量／投入量）であり、関係そのものが効率的にデザインされることになる。

信頼対象との関係において、不確実性の除去が必要となり、関係における効率性を上昇させることには、典型的には取引コストの削減があるだろう。信頼対象を信頼することによって、細部にわたる契約や監視を省略できれば、取引関係はより効率的になる。すなわち、合理的信頼が取引関係の効率性に貢献することと整合的である。

次に、多義性の除去とは、組織間関係における状況の意味を理解・解釈することであり、



多義性の除去によって組織間関係の有効性（effectiveness）が上昇すると考えられる。有効性とは、参加者の共通目的や目標水準を達成するための手段を構築することである。組織間関係における目標に有効な手段を模索し決定する活動は、多義性の除去と関係している。

信頼対象との関係において、多義性の除去が必要になり、関係における有効性を上昇させることは、サプライヤー・ネットワークでは具体的にはどのような状況であろうか。すでに述べたように、多義性とは状況にかんする意味の理解や解釈であり、これは取引関係の活動では組織間学習があると考えられる。組織間で解決すべき問題そのものを設定し、ネットワーク全体の能力を構築する方法を検討することは、多義性の除去にあたるだろう。さらに、ネットワークの能力が上昇することで、自動車部品取引ネットワークの有効性が上昇するのである。

また、サプライヤーの協調性が増大するということは、サプライヤーが一時的にコストを負担することになっても、アセンブラとの関係を重視する可能性を意味している。例えば、同じ運命共同体に属している他のサプライヤーへの支援が挙げられるだろう（補論参照）。

あるいは、アセンブラへのコスト情報の開示も、サプライヤーの協調性が行動として顕在化したものと考えられる。これらの例では、短期的に考えるとサプライヤーの協調的行動にメリットがあるかどうかは分からないはずである。それにもかかわらず、長期的視野から多様な意味解釈のできる状況で即時に判断できる、すなわち多義性を除去できるのは、関係的信頼が存在しているからである。そして、サプライヤーという企業単体で考えると必ずしも短期的には効率的でなくても、運命共同体としての共存共栄の視野から考えた取引関係における有効性を上昇させているのである。例えば、アセンブラとサプライヤーによる共同開発を通じた、より有効的なイノベーションも可能になる。イノベーションの主要な源泉が、企業内部だけでなく、メーカーとサプライヤーの間で生じることもある（Von Hippel, 1988）。

以上の考察より、関係的信頼は組織間学習とサプライヤーの協調性に貢献することを通じて、取引関係やサプライヤー・ネットワークの有効性を上昇させていると考えられる。すなわち、関係的信頼によって、取引関係のトータルとしての有効性が上昇するのである。

### Ⅲ 合理的信頼と关系的信頼の関連性

本章では、組織間信頼を合理的信頼と关系的信頼に分け、それぞれの効果について考察を加えてきた。次に、合理的信頼と关系的信頼の関連性について、信頼による効果の関係も含めて考える。

まず、組織間学習によるサプライヤー能力の向上やサプライヤー協調性の増大と取引コスト削減の関連性を考察する。合理的信頼によっても取引関係の効率性は上昇するが、サプライヤーが組織間学習によって能力を向上させたり、協調性が増大しても取引コストは削減されて効率性は上昇するだろう。以下、順に説明する。

組織間学習による取引関係の効率化は、例えばサプライヤーの在庫管理能力が向上した結果、最終的には部品納入コストが削減されて実現する。また、サプライヤーの協調性が増大すれば、アセンブラはサプライヤーを監視するコストや交渉コストを削減することができる。このような、アセンブラへの部品供給における在庫管理コストや監視コスト・交渉コストは、取引コストの一部である (Sako, 1991)。ただし、关系的信頼による監視コストや交渉コストの削減は、単なる契約や慣習以上の協調的行動についての監視や交渉を省略することによって生じている。例えば、契約によってカバーできない、予期せぬコストや予期せぬ設計変更といった状況下では、高い組織間信頼により、法的救済に訴えることなく対処することができる。また企業は、変更するためのコスト負担の責任所在について、議論に終始するのではなく、相互に利益をもたらす解決策に達する方法を発見することに、その努力を向けるのである (Zaheer, McEvily and Perrone, 1998)。契約や慣習のみに基づく取引と比較して、より多義的な状況における監視の必要性を減じているのである。つまり、合理的信頼による取引コストの削減よりも、より広範囲における取引コストを削減する可能性がある。

次に、取引関係の有効性が上昇した場合、続いて効率性も上昇させることができれば、単に効率性を上昇させるよりも大きく取引を効率化できるであろう。このように、有効性が直接的に効率性に影響を与えているわけではないが、結果的に効率性に貢献する可能性がある。

また、合理的信頼と关系的信頼の関連性についても考えよう。ここでは、基本的に2つの考え方ができる。

第1に、关系的信頼の前提条件として合理的信頼が存在するという考え方である。つま

り、合理的信頼の存在無くしては関係的信頼も存在し得ない。組織間関係の成立する前に相互に合理的信頼がもてるかどうかチェックする段階があり、合理的信頼が満たされてから徐々に関係的信頼へ発展していくという仮説である（延岡・真鍋, 2000）。

第2に、合理的信頼と関係的信頼は別のタイプの組織間信頼であるとする考え方である。つまり、関係的信頼は存在しても、合理的信頼がない場合もあるということの意味する。例えば、系列関係において共存共栄への期待が持てても（関係的信頼）、基本的な能力への期待（合理的信頼：基本能力への信頼）は低い場合があるだろう（延岡・真鍋, 2000）。日本では戦後、アセンブラが技術力の未熟なサプライヤーを育成した事実が知られている（和田, 1984）。

いずれにせよ、合理的信頼と関係的信頼が取引関係における効率性や有効性に貢献するという議論は成り立つ。だが、合理的信頼と関係的信頼が対立する場面もあるかもしれない（延岡・真鍋, 2000）。合理的信頼は、相手の公正性や基本能力への期待であり、その信頼性への評価が間違えていれば、期待が裏切られることになる。しかし、関係的信頼が強い場合に、相手企業の公正性や基本能力にバイアスがかかってしまい、評価の正確性に問題が生じる可能性がある。日本におけるアセンブラによる系列の見直しと関連しているといえるだろう。

#### IV 本研究の意義と研究課題

本節では、これまでの議論をまとめ、研究の意義について述べる。また、今後の研究課題についても考えよう。

本論文は、取引関係を協調的取引関係と競争的取引関係にモデル化し、特に協調的取引関係である日本自動車産業について研究した。日本自動車産業についての研究は多い。しかし、組織間信頼の観点から実証的に分析する枠組みを提供したものは、筆者の知る限りあまりない。研究意義の一つとして、組織間信頼を類型化し、そのタイポロジーに適合した実証可能な操作化を試みたことが挙げられる。

また、組織間信頼にかかわる実証的研究は、その多くが信頼形成の条件と組織間信頼との関係を分析している（Sako & Helper, 1998）。一方で、組織間信頼が組織間関係における優位性に影響することを、具体的に検証した研究はほとんどなかったといえよう。この点でも本研究の貢献は大きいと考える。

先行研究の議論では、組織間信頼が取引効率化に作用するという主張が多い。本研究は、先行研究の指摘する効果だけでなく、関係的信頼がサプライヤーの能力と協調性にプラスの影響を与えることから、取引関係の有効性を上昇させる効果について実証的に論じたのである。

さらに、アセンブラへの関係的信頼は、サプライヤーの能力と協調性にプラスの影響を与えることによって、他の企業からみたサプライヤー自身の信頼性が高まることも論じた。このダイナミズムは、従来の議論にない新しい視点であるといえるだろう。

これらの研究意義は、主に理論的な面に貢献するものである。ただし、本研究は理論的貢献だけでなく、実践的な面にも貢献していると考える。以下、自動車産業の世界的な動向を視野に入れつつ、実践的な研究意義について検討する。

第1章にて論じたように、世界規模で自動車産業の再編が進行している（藤本・武石・延岡, 1999）。端的にいえば、アセンブラ同士の提携やサプライヤー同士の提携、日本自動車メーカーの脱系列化の動きなどである。また、日本では米国ほどには進行していないものの、部品のモジュール化も注目されている（武石・藤本・具, 2001）。部品のモジュール化そのものは、必ずしも取引のオープン化を意味しない（青島・武石, 2001）。しかしながら、モジュール化の動向は、アセンブラによるサプライヤーの選別に強い影響を与えるかもしれない。これまでの取引関係の解消や、新たな取引関係の構築には、組織間信頼が鍵となる。

取引関係の解消によって組織間信頼が崩壊すれば、単なる取引停止ではなく、二度と良好な関係を結べなくなる可能性がある。この点については、第2章において考察した信頼の可変性と関連する。特に、関係的信頼は関係性や経験を基礎にした運命共同体としての共存共栄への期待である。そのため、関係の解消が、そのまま関係的信頼の崩壊を意味することになりかねないのである。したがって、取引関係の解消は、慎重に行わなければならないといえるだろう。

だが同時に、関係性に囚われすぎることも危険である。先述したように、過剰な関係的信頼は、相手企業の公正性や基本能力にバイアスをかけることがあるだろう。そうすると、取引相手の評価について正確性に問題が生じる。また、信頼の関係固定性として論じたように、組織間信頼が高いために関係を固定すると、機会コストが増大する可能性もある。特に日本は、系列システムの重みが大きいいとされている。したがって、系列を解消するにせよ継続するにせよ、日本における系列の見直しは必要であることが示唆される。

系列見直しの結果、取引関係を新たに構築する場合にも、組織間信頼は重要なファクターになる。また、アセンブラによるオープン化への動きも活発であり、組織間信頼の重要性を認識すべきであろう（第1章参照）。取引を開始する前に、相互に信頼性をチェックする必要があるからである。取引が成立するか否かは、相手の基本的な意図や能力にかんする事項に従うと考えられ、信頼性の内容は主に合理的信頼についてであるかもしれない。ただし、本章の第3節において議論したように、関係の信頼の前提としても合理的信頼が必要である可能性もある。したがって、新しい取引関係の構築には、組織間信頼を再考することが重要である。

以上のように、本論文は取引関係と組織間信頼を分類し、理論的かつ実証的に研究したことによって、サプライヤー・ネットワークにおける組織間信頼の意義について明らかにした。しかしながら、日本のサプライヤー関係についてのみ検証したため、米国などの海外におけるサプライヤー関係については検証していない。

第1章の議論より、米国は競争的取引関係に類型化される。米国における組織間信頼の役割は、日本におけるものと異なっている可能性が高い(Sako & Helper, 1998)。例えば、サプライヤーの学習にかんしても、米国においては組織間学習というよりは独立的な学習が進んでいる可能性がある。競争的取引関係では、アセンブラとサプライヤーはあくまで競争関係にある。サプライヤーの能力構築方法も、協調的取引関係に比べれば、より独立的であるといえるだろう。独立的に学習することによって、米国のサプライヤーはオリジナルな能力を構築しているかもしれない。独立的な学習には、組織間学習に比べて関係の信頼の効果は少ないと考えられる。関係性に拠っていない学習であるからである。さらに、合理的信頼の方が、競争的取引関係では重要になるといえるかもしれない。なぜなら、競争的取引関係はスポット的取引とビジネスライクな関係が特徴であり、多くの取引相手について基本的な意図（公正性）や能力（設計能力・生産能力など）についての把握がポイントとなるからである。また、契約以上の協調性も求められないし、協調する必要もない。そうであるならば、取引において、相手の公正意図や基本能力にかんする情報さえ入手できればよいことになる。換言すれば、競争的取引関係では合理的信頼が中心的な役割を担っていると考えられる。この仮説を確かめるためにも、米国におけるサプライヤー関係の実証的な分析が必要である。

## 【参考文献】

- Andaleeb, S. S., "The Trust Concept: Research Issues for Channels of Distribution," *Research in Marketing*, 11: pp.1-34, 1992.
- Anderson, E., and B. Weitz, "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads," *Marketing Science*, 8(Fall): pp.310-323, 1989.
- Anderson, J. C., and Narus, J., "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 54: pp.42-58, 1990.
- Arrow, K. J., "*The Limits of Organization*," W. W. Norton & Company, 1974.  
(村上泰亮訳 『組織の限界』, 岩波書店, 1976年。)
- Barney, Jay B., and Mark H. Hansen, "Trustworthiness as a source of competitive advantage," *Strategic Management Journal*, Vol.15 : pp.175-190, 1994.
- Blau, P. M., "*Exchange and Power in Social Life*," New York, John Wiley & Sons, 1964.  
(間場寿一・居安正・塩原勉訳 『交換と権力』, 新曜社, 1974年。)
- Bradach, J. L., and R. G. Eccles, "Price, authority, and trust: From ideal types to Plural forms," *Annual Review of Sociology*, Vol.15: pp.96-118, 1989.
- Cusumano, M. A. and A. Takeishi, "Supplier Relations and Management: A Survey of Japanese, Japanese-Transplant, and U.S. Auto Plants," *Strategic Management Journal*, 12, pp.563-588, 1991.  
(マイケル・A・クスマノ, 武石彰 「自動車産業における部品取引関係の日米比較」, 藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史 『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』, 147-180頁, 有斐閣, 1998年。)
- Daft, R. L., and R. H. Lengel, "Organizational Information Requirement, Media Richness, and Structural Design," *Management Science*, Vol.32, No.5: pp.554-571, 1986.
- Deutsch, M., "Trust and Suspicion," *Journal of Conflict Resolution*, 2(4): pp.265-279, 1958.
- Dodgson, M., "Learning, trust and technological collaboration," *Human Relations*, 46(1): pp.77-95, 1993.
- Dore, R., "*Taking Japan Seriously*," Stanford, CA: Stanford University Press, 1987.
- Duncan, R. B., "Characteristics of Organizational Environment and Perceived Environmental Uncertainty," *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, No.3, 1972.

- Dyer, J., "Dedicated Assets: Japan's Manufacturing Edge," *Harvard Business Review*, November-December, pp.174-178, 1994.
- Dyer, J., "From Arms-length Relationships to Supplier Partnerships: The Chrysler Case," *Working Paper, The Wharton School, University of Pennsylvania*, 1995.
- Dyer, J. and W. Ouchi, "Japanese-Style Partnerships: Giving Companies a Competitive Edge," *Sloan Management Review*, 35(1): pp.51-63, 1993.
- Dyer, J. H. and K. Nobeoka "Creating and Managing a High Performance Knowledge-Sharing Network: The TOYOTA Case," *Strategic Management Journal*, 21, pp.345 - 367, 2000.
- R. M. Emerson, "Power-Dependence Relations," *American Sociological Review*, 43, 1963.
- Francis Fukuyama, *"Trust,"* Glencoe, IL: Free Press, 1995.  
(加藤寛訳 『信』無くば立たず, 三笠書房, 1996年。)
- Friedman, R. A., and J. Podolny, "Differentiation of Boundary Spanning Roles: Labor Negotiations and Implications for Role Conflict," *Administrative Science Quarterly*, 37, March: pp.28-47, 1992.
- Gambetta, D., ed., *"Trust : Making and Breaking Cooperative Relations,"* Oxford: Basil Blackwell, 1988.
- Granovetter, M., "Economic Action and social structure: The problem of embeddedness," *American Journal of Sociology*, 91: pp.481-510, 1985.
- Hagen, J. M. and Choe, S., "Trust in Japanese interfirm relations: institutional sanctions matter," *Academy of Management Review*, 1998.
- Helper, S., Strategy and Irreversibility in Supplier Relations: The Case of the US Automobile Industry, *Business History Review*, Winter, 1991a.
- Helper, S., How Much Has Really changed between U.S. Automakers and Their Suppliers?, *Sloan Management Review*, summer, 1991b.
- Helper, S. and M. Sako, "Supplier Relations in Japan and the United States: Are They Converging?," *Sloan Management Review, Spring*, 36, 3: pp.77-84, 1995.
- Hirschman, A. O., "Exit, Voice, and Loyalty," *Cambridge: Harvard University Press*, 1970.  
(三浦隆之訳 『組織社会の論理構造』, ミネルヴァ書房, 1975年。)
- Jarillo, J.C., "On strategic networks," *Strategic Management Journal*, 9: pp.31-41, 1988.

- Lewicki, R. J., and Bunker, B. B., "Developing and maintaining trust in work relationships,"  
 In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, pp.114-139, 1996.
- Lorenz, E. H., "Flexible production systems and the social construction of trust,"  
*Politics and Society*, 21(3): pp.307-324, 1993.
- Luhmann, N., "Vertrauen," 2nd ed., 1973.  
 (大庭健・正村俊之訳 『信頼』 勁草書房, 1990年。)
- Macaulay, S., "Non-contractual relations in Business: Preliminary study,"  
*American Sociological Review*, 28(2): pp.55-67, 1963.
- Morgan, R., and S. Hunt, "The commitment-trust theory of relationship marketing,"  
*Journal of Marketing*, 58: pp.20-38, 1994.
- Nishiguchi, T., "*Strategic industrial sourcing*," London: Oxford University Press, 1994.
- Nobeoka, K., "Alternative Component Sourcing Strategies within the  
 Manufacturer-Supplier Network: Benefits of Quasi-Market Strategy in the Japanese  
 Automobile Industry," Discussion Paper Series, No.54, RIEB, Kobe University, 1995.
- Ouchi, W.G., "Markets, Bureaucracies, and Clans," *Administrative Science Quarterly*, 25:  
 pp.129-141, 1980.
- Ouchi, W.G., "*Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese  
 Challenge*," Addison-Wesley Publishing Company, 1981.
- Powell, W. W., "Neither market nor hierarchy: Network forms of organization,"  
*Research in Organizational Behavior*, 12, 1990.
- Ring, P. S., and A. H. Van de Ven, "Structuring Cooperative Relationships  
 Between Organizations," *Strategic Management Journal*, 13: p.p.483-498, 1992.
- Ring, P. S., and A. H. Van de Ven, "Developmental Process of Cooperative  
 Interorganizational Relationships," *Academy of Management Review*, 19, No.1,  
 pp.90-118, 1994.



- Sako, M., "The role of 'Trust' in Japanese buyer-supplier relationships," *Ricerche economiche*, x l v , 2-3: pp.449-474, 1991.
- (酒向真理 「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』, 91-118頁, 有斐閣, 1998年。)
- Sako, M., "*Prices, quality and trust, Inter-firm relations in Britain and Japan*," Cambridge University Press, 1992.
- Sako, M., "Supplier Associations in the Japanese Auto Industry: Collective Action for Technology Diffusion?," *Cambridge Journal of Economics*, 20(3): pp.651-667, 1996.
- Sako, M., and S. Helper, "Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States," *Journal of Economic Behavior & Organization*, 34: pp.387-417, 1998.
- Shapiro, S. P., "The Social Control of Impersonal Trust," *American Journal of Sociology*, 93, 3: pp.623-658, 1987.
- Uzzi, B., "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of embeddedness," *Administrative Science Quarterly*, 42: pp.35-67, 1997.
- von Hippel, E., "*The Sources of Innovation*," Oxford University Press, New York, 1988.
- (榊原清則訳 『イノベーションの源泉』, ダイヤモンド社, 1991年。)
- Williamson, O. E., "*Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*," New York: Free Press, 1975 .
- (オリバー・ウィリアムソン著, 浅沼万里・岩崎晃訳 『市場と企業組織』, 日本評論社, 1980年。)
- Womack, J., D. Jones and D. Roos, "*The Machine that Changed the World*," Rawson Associates, New York, 1990.
- Zaheer, A., B. McEvily, and V. Perrone, "Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance," *Organization Science*, 9(2), March-April: pp.141-159, 1998.

- Zaheer, A., and N. Venkatraman, "Relational governance as inter-organizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange," *Strategic Management Journal*, 16: pp.373-392, 1995.
- Zucker, L. G., "Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840-1920," *Research in Organizational Behavior*, 8, 1986.
- 青木昌彦（永易浩一訳）『日本経済の制度分析－情報・インセンティブ・交渉ゲーム－』，筑摩書房，1992年。
- 青島矢一・武石彰「アーキテクチャという考え方」，藤本隆宏・武石彰・青島矢一編『製品・組織・プロセスの戦略的設計 ビジネス・アーキテクチャ』，27-70頁，有斐閣，2001年。
- 浅沼万里「日本における部品取引の構造－自動車産業の事例－」，『経済論叢』，第133巻第3号，137-158頁，1984年。
- 浅沼万里「日本におけるメーカーとサプライヤーとの関係－「関係特殊技能」の概念の抽出と定式化－」，『経済論叢』，第145巻第1・2号，1-45頁，1990年。
- 浅沼万里著・菊谷達弥編集『日本の企業組織 革新的適応のメカニズム』，東洋経済，1997年。
- 伊丹敬之「見える手による競争：部品供給体制の効率性」，伊丹敬之・加護野忠男・小林孝雄・榊原清則・伊藤元重『競争と革新－自動車産業の企業成長』，144-165頁，東洋経済新報社，1988年。
- 伊藤元重「企業間関係と継続的取引」，今井賢一・小宮隆太郎編『日本の企業』，109-130頁，東京大学出版会，1989年。
- 伊藤秀史・ジョン・マクミラン「サプライヤー・システム」，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』，71-90頁，有斐閣，1998年。
- 大島卓「自動車部品工業の発展」，大島卓編『現代日本の自動車部品工業』，23-49頁，日本経済評論社，1987年。
- 小川英次編『トヨタ生産方式の研究』，日本経済新聞社，1994年。
- 影山僊一『トヨタシステムの研究：日本自動車産業論』，産能大学出版部，1993年。
- 金奉吉『日・韓自動車産業の国際競争力と下請分業生産システム』，研究叢書55，神戸大学経済経営研究所，2000年。
- 崔相鐵「チャンネル組織における信頼と協調関係の動態的メカニズムの分析」，『六甲台論集』，第40巻第4号，39-55頁，1994年。

- 島田克美 『企業間システム 日米欧の戦略と構造』, 日本経済評論社, 1998年。
- 武石彰・藤本隆宏・具承桓 『自動車産業におけるモジュール化 製品・生産・調達システムのヒエラルキー』, 藤本隆宏・武石彰・青島矢一編 『製品・組織・プロセスの戦略的設計 ビジネス・アーキテクチャ』, 101-120頁, 有斐閣, 2001年。
- 西口敏宏・アレクサンダ・ボーデ 「カオスにおける自己組織化—トヨタ・グループとアイシン精機火災—」, 『組織科学』, Vol.32 No.4: 58-72頁, 1999年。
- 延岡健太郎 「顧客範囲の経済:自動車サプライヤの顧客ネットワーク戦略と企業成果」, 『国民経済雑誌』, 第173巻第6号, 84-97頁, 1996年。
- 延岡健太郎 「米国自動車企業の競争力向上における日本的経営の導入」, *Research Institute for Economics and Business Administration, Kobe University, Discussion Paper Series, No.J11, 1997.*
- 延岡健太郎・真鍋誠司 「組織間学習における関係的信頼の役割:日本自動車産業の事例」, 『神戸大学経済経営研究(年報)』, 第50号, 2000年。
- 平野健 「ビッグスリーの新しい部品購買方式」, 『社会科学研究』, 第47巻第5号, 1996年。
- 平野健 「ビッグスリーの部品取引の内的編成」, 藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史 『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』, 201-224頁, 有斐閣, 1998年。
- 藤本隆宏 「自動車部品企業における設計活動(承認図方式等)に関する実態調査報告(速報)」, 『東京大学経済学部ディスカッションペーパー』, 1994年。
- 藤本隆宏 「部品取引と企業間関係—自動車産業の事例を中心に」, 植草益編 『日本の産業組織』, 有斐閣, 1995年。
- 藤本隆宏 『生産システムの進化論』, 有斐閣, 1997年。
- 藤本隆宏・武石彰・延岡健太郎 「自動車産業の世界的再編—規模こそ全て?」, 『ビジネス・レビュー』, Vol.47, No.2, pp.11-25, 1999年。
- 真鍋誠司 「自動車部品取引における信頼の担保メカニズム」, 『六甲台論集』, 第45巻 第2号, pp.135-154, 1998年。
- 真鍋誠司 『企業間信頼の分析枠組み—日本の自動車産業における信頼の考察—』, 第5回経営学六甲コロキウム報告論文, 1999年。
- 真鍋誠司 「企業間関係における信頼概念の考察」, 『産開研論集』, 大阪府立産業開発研究所, 第12号, 2000年。

山岸俊男 『信頼の構造 心と社会の進化ゲーム』, 東京大学出版会, 1998年。

山倉健嗣 『組織間関係 企業間ネットワークの変革に向けて』, 有斐閣, 1993年。

李在鎬 「リーン生産システムと危機における完成車メーカーの役割—アイシン精機

火災への対応に関する事例研究—」, 『経済論叢』, 第163巻 第5・6号, 1999年。

和田一夫 「『準垂直統合型組織』の形成—トヨタの事例—」, 『アカデミア』,

第 83 号, pp.61-98, 1984 年。

他、各種新聞・雑誌記事・資料については、本文・脚注に記述。