

企業間信頼の構築：トヨタのケース

神戸大学 経済経営研究所

真鍋 誠司

1. はじめに

国際競争力の観点から、日本の自動車産業の優位性について、様々な議論がなされてきた。近年、米国自動車産業の巻き返しが指摘されているとはいえ、日本の自動車産業の競争優位性は、変わらず維持されていると考えられる。

この日本自動車産業の優位性には、自動車メーカー（以下、アセンブラと記す）内部の製品開発力のみならず、自動車部品メーカー（以下、サプライヤーと記す）との協調によるところが大きいという主張が少なくない（Dyer & Ouchi, 1993; Nishiguchi, 1994; 延岡, 1996; 真鍋, 2001）。

ただし、国際競争力があるとされる日本の自動車メーカーの中でも、メーカーによって、アセンブラごとに業績にも差異があらわれている。なかでも、トヨタ自動車（以下トヨタと表記）は、日本自動車メーカーの中にあって、最も競争力があるといわれている（藤本, 1997; Dyer & Nobeoka, 2000）。本稿では、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。特に、日本自動車部品取引の協調を可能にしている要因に、組織間の信頼が大きく関与しているという視点から考察する。

具体的には、最大顧客がトヨタであるサプライヤーと、その他の自動車メーカーであるサプライヤーにデータを区分し、比較するとともに考察を加える。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、組織間学習の成果、相互人員派遣、協調、協力会と自主研・研究会、協調性とアセンブラによるパワーの直接行使、信頼担保メカニズム、取引期間と経験、である。

2. 自動車部品取引関係の類型化

日本の自動車部品取引関係は、長期継続的であり、また協調的であると指摘されている。

しかしながら、日本的な取引関係の特徴に関して、強調される主張は議論により様々である。したがって、まず議論の前提として、本稿の想定する取引関係を明らかにしなければならないであろう。既存の研究では、自由市場的な米国型取引関係と、系列的な日本型取引関係を対比して考えることが多い。本稿においても、日本を典型的事例とする取引関係（「協調的取引関係」）とアメリカなどを典型的事例とする取引関係（「競争的取引関係」）に類型化して考えよう（図表 1 参照）。

図表 1 協調的取引関係と競争的取引関係の比較

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

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。また、アセンブラとサプライヤーの関係は、取引価格交渉の場を中心に競争的であるといえるだろう。

他方、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じることであり、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。日本自動車産業では取引相手を切り替える退出（Exit）をせずに、共同問題解決を可能にするために告発や提案（Voice）がなされている（Helper, 1991a, 1991b）。特に、欧米に比べ、日本ではサプライヤーが開発と生産において多くの役割を担っているため、アセンブラとサプライヤー間での緊密なコミュニケーションが求められ、長期的コミットメン

トが前提となる（藤本，1997）。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（アセンブラ）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，1997）。このように、アセンブラはサプライヤーを管理的に競争させているが、アセンブラとサプライヤーの関係は協調的である。

この協調を可能にしている要因の1つに、アセンブラとサプライヤー間の組織間信頼があると考えられる（真鍋，2001）。取引関係において相互信頼が築かれ、信頼の蓄積が多ければ多いほど情報交換に好影響を与えるのである（Sako，1991，1992；Sako & Helper，1998）。また、アセンブラへの信頼が高ければ高いほど、サプライヤーのアセンブラからの学習程度が高くなるという実証的研究もある（延岡・真鍋，2000）。さらに、Sako & Helper（1998）は、米国の取引関係におけるサプライヤーの信頼よりも、日本のサプライヤーの方が、アセンブラに対して高い信頼を抱いていることを質問票調査の分析より明らかにしている。このように、取引関係、特に協調的取引関係では組織間の信頼がポイントとなる。次節では、組織間信頼について分析するための枠組みを構築しよう。

3. 組織間信頼の概念的枠組み

信頼概念は複雑で文脈依存的な概念である（Andaleeb，1992；山岸，1998）。したがって、本稿の議論に適合した定義や枠組みを考える必要がある。そのうえで、自動車部品のサプライヤーに対して実施された質問票調査の結果を概念的枠組みにあてはめて考察する。

3.1 組織間信頼の概念的枠組み

取引関係のみならず、社会全体にとっていわゆる信頼が重要な役割を果たしているとする研究は、広範な学問領域に渡っている。ある特定の関係において信頼と協調的行動の間に相互作用があるとするならば、信頼は重要な鍵概念として扱うことができる。特に、本節における信頼の主題とは、企業間の長期継続的取引関係に生じている組織間信頼が、どのような意味を持つと説明できるのか、ということである。

本稿における信頼の定義は、「自らにとって肯定的な役割を遂行する能力への期待と、自らにとって肯定的な役割を遂行する意図への期待」とする。すなわち、相手が役割を遂

行する能力を有し、相手の意図が自らにとってポジティブであるとみなす場合に信頼していると考え。ただし、信頼の条件として意図と能力の両方が同等に重要なわけではない。状況によって、期待のバランスは変化するだろう（Andaleeb, 1992）。なお、本研究のように相手の意図や能力への期待を信頼の要素として指摘している文献は少なくない（Sako, 1991; Moingeon & Edmondson, 1998; 山岸, 1998）。

また、信頼は存在する背景や根拠によって分類することができる（延岡・真鍋, 2000）。本稿では、信頼の背景として経済的合理性が強調されるか、または企業間の関係性が強調されるかという視点から分類しよう。経済的合理性が背景にある信頼を「合理的信頼」、関係性が背景にある信頼を「关系的信頼」と呼ぶことにする（図表2参照）。

図表2 合理的信頼と关系的信頼

	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
关系的信頼	社会的関係性	継続的共存共栄	関係特殊性 主観的判断

合理性を背景にした合理的信頼は、短期的な経済活動に直接的に影響を及ぼす。合理的信頼は、パートナーとの全体的な利益というよりは、自己の利益に関係する。一般にその信頼は市場の評判や製品の品質、過去における取引実績など比較的客観的な事実を根拠に生まれる場合が多い。また、合理的信頼は信頼の内容についても合理的に捉えるので、先述した信頼の定義に従い、意図と能力に分けて考えることができる（図表3参照）。

合理的信頼のうち、意図にかんするものを「公正意図への信頼」、能力にかんするものを「基本能力への信頼」とする。まず、企業間取引の成立には、取引相手の公正性（公正意図）が必要となる。この公正意図とは、契約内容が公平であり、契約や約束を遵守する意図があるかどうかということである。つまり、取引相手が機会主義的行動を取らないと期待できなければ、信頼することはできない（Jarillo, 1988; Dodgson, 1993; Zaheer & Venkatraman, 1995; Sako & Helper, 1998）。このような公正性は、信頼を構成する要素の一部である（Ring & Van de Ven, 1992, 1994）。

しかし、取引相手に公正性が認められても、その役割を果たす能力について期待できなければ、相手を全面的に信頼することは難しいだろう。つまり、取引内容を完遂できる能力への期待も重要である。

以上の期待は、評判、市場の評価や過去の実績などの客観的事実を基礎に認識される、合理性に基づいた信頼である。

図表 3 信頼の分類

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

次に、关系的信頼では、相手との関係性を重視する場合に生まれる。関係性を背景にしているため、短期的には非合理的な行動も取る可能性がある。例えば、戦後にトヨタ以外の自動車メーカーとの取引を拒否した部品メーカーもある。このような部品メーカーの行動は、トヨタとの精神的靱帯の強さから短期的には非合理的行動を取ったと考えられる(和田, 1984)。关系的信頼は、取引相手との関係を重視し、共存共栄を目標にすると考えられる。つまり、企業単体での利益を追求するのではなく、運命共同体として関係全体の利益

を考慮するのである。

3.2 サプライヤーの「信頼」と信頼構成要素

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、すでに議論した。

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もとに、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。本稿では、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する。部品取引で用いられているであろう「信頼」と、本稿における信頼構成概念は関係が強いはずである。

今回の分析には、質問票調査によって得られたデータを使用する。質問票調査は、1999年4月から1999年9月にわたり、一定の基準を満たしたサプライヤーを対象に、工場単位で回答を得た。その結果、総企業質問票送付数(工場ベース)は252企業(612工場)で、うち86企業(94工場)から有効回答(企業ベース34%、工場ベース15%)を得ている。質問項目の多くは7点尺度のリカートスケールによるもので、複数の質問項目で構成されている概念については平均して測定している。各概念の測定尺度と質問項目については、付表を参照されたい。

図表4では、「信頼」と3つの構成要素（关系的信頼・基本能力への信頼・公正意図への信頼）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。

まず、「信頼」と3つの構成概念では、「信頼」と关系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。

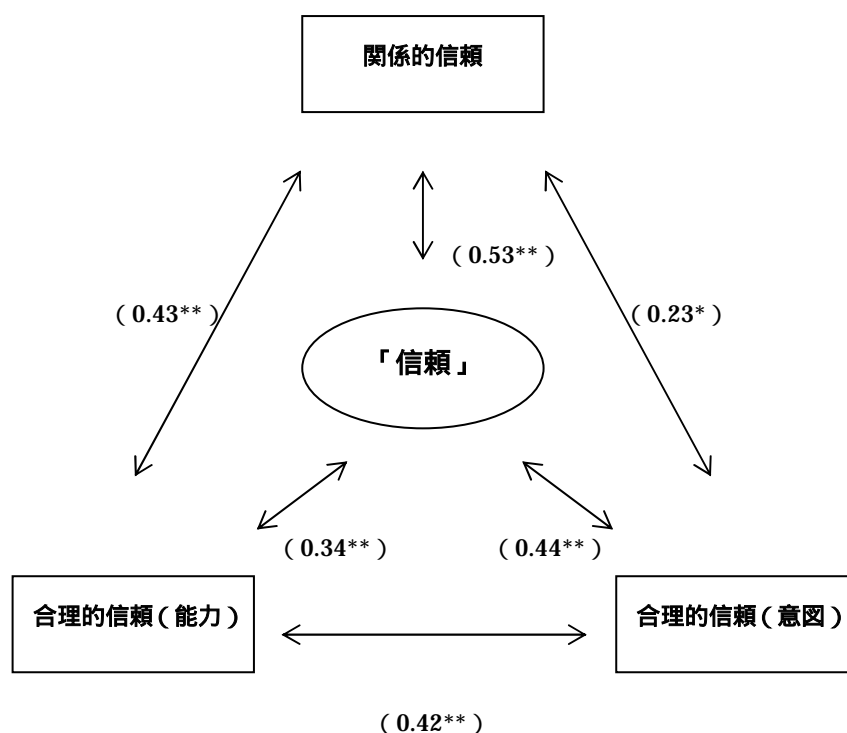
日本では、取引において「信頼」という言葉を用いる場合、关系的信頼が強く意識されている可能性がある。これは、日本型取引モデルである協調的取引関係において、关系的信頼が重視されている可能性を示唆している。

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4 「信頼」と信頼構成概念の相関関係



(注意): 図における () 内の数字は相関係数。**1%レベルで有意、*5%レベルで有意。

4. 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いわれている（Nishiguchi, 1994; 藤本, 1997）。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（Womack, Jones & Roos, 1990; 藤本, 1997）。

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, & 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さが指摘さ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だろう。

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、相互人員派遣、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 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。

なお、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...とサプライヤーごとに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。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。

図表5 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*	5.37 (n=36)	5.00 (n=52)	1.92
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
相互人員派遣*	19.40 (n=36)	10.65 (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
サプライヤーの協調性	5.07 (n=36)	4.80 (n=53)	1.40
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

4.1 組織間信頼の比較

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。

4.2 組織間学習における成果の比較

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（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）。さらに、組織間信頼のうち関係的信頼が学習の程度に影響を与えていることが実証的に明らかになっている（延岡・真鍋, 2000）。他方、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。

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。本稿では、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。すでに述べたように、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（延岡・真鍋, 2000）。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。

次に、他のサプライヤーからの学習では、統計的に有意ではないものの、やはりトヨタ・

サプライヤーの方が多く学習している。これは、トヨタを中心とするサプライヤー・ネットワーク全体において、サプライヤー間の学習が効果的に行われていることを示唆している。

4.3 相互人員派遣の比較

自動車産業における情報交換や情報開示の重要性が指摘されてきた。例えば、共同設計、設計図のやり取り、原価管理の指導が情報交換プロセスの典型であると考えられよう（伊丹, 1988）。このようなプロセスの1つとして、アセンブラとサプライヤーの直接的なコミュニケーションが挙げられる。日本自動車産業では、アセンブラとサプライヤーが相互に担当者を派遣することによって、多頻度に接触することが知られている（藤本, 1995）。特に、アセンブラとサプライヤーの直接的なコミュニケーションでは、フェイス・トゥー・フェイスのコミュニケーションが行われている。こうした直接的なコミュニケーションが発達すると、詳細な文書化された契約というものがなくなっていくのである（Dyer, 1994）。

本研究の比較では、トヨタ・サプライヤーとトヨタ以外・サプライヤーの間において、人員の派遣日数に有意な差が存在している。なお、Dyer（1994）の調査においても、トヨタとそのサプライヤー関係における直接的なコミュニケーションが、他のサプライヤー関係（日産、GM、フォード、クライスラー）に比べて多いことが示されている。

このような分析結果は、トヨタ・サプライヤーの方が高い信頼を有していることと整合的である。コミュニケーションは、信頼にとって必要条件である（Morgan & Hunt, 1994）。また、コミュニケーションは信頼に先行するが、信頼確立後には信頼の蓄積がより良いコミュニケーションを導くのである（Anderson & Narus, 1990）。

4.4 協力会と自主研・研究会の比較

サプライヤーは、人員派遣を通じてアセンブラと直接的に接触しているだけではない。アセンブラの組織した協力会や自主研・研究会においても、コミュニケーションは存在している。

まず、協力会においてアセンブラからの技術指導や、サプライヤー間での積極的な議論や提案が行われている。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)。

本研究の分析結果では、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、自主研・研究会について考察しよう。自主研とは、トヨタ・グループが中心となって組織している問題解決グループであり、複数のサプライヤーから構成される。同様の研究会は、トヨタ以外のアセンブラも組織している。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、アセンブラが指導的役割を持ち、自主研・研究会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。

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。トヨタ・サプライヤーの方が、最大顧客の組織する自主研に長期間参加している。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果的に行われているといえるかもしれない。

4.5 協調性とパワーの直接行使の比較

日本的な自動車部品の取引関係における協調は、国際的な優位性をもたらす (Nishiguchi, 1994)。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。また、サプライヤーのアセンブラに対するある種の信頼が高いと、サプライヤーの協調性が増大するという報告もある。サプライヤーがアセンブラに対し、運命共同体としての期待を持つことができればできるほど、サプライヤー自身の協調性は増加するのである (真鍋, 2002)。

本稿の調査では、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などに、サプライヤーに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。分析結果では、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平均値が高かったが、統計的には差異を認めることができなかった。

また、サプライヤーの協調性を増加させる要因には、信頼のほかにもアセンブラによるパワーの直接行使があると考えられる。つまり、アセンブラは、パワーを行使することによってサプライヤーの協調性を引き出すのである（真鍋, 2002）。

本研究の分析結果では、協調性と同様に、パワーの直接行使も差は有意ではなかった。しかしながら、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。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。

4.6 信頼担保メカニズムの比較

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 & Weitz, 1989; Sako, 1991）。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ひと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、他集団に關係する資産への投資によって、その關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 & 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。

4.7 取引期間と経験の比較

これまで続いてきた關係が、さらに継続する理由のひとつは、経験が信頼を育てるからである (Anderson & 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、關係の歴史的期間は重要である (Sako & 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・サプライヤーを比較すると、トヨタ・サプライヤーの方がトヨタとの取引期間は長く、組織間信頼が高いことと整合性がある。

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。本稿における経験とは、特に予測不可能な事態において、第 1 に取引相手から協調的行動への態度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。

5. 結論とインプリケーション

以上のように、トヨタ・サプライヤーとトヨタ以外・サプライヤー間では、いくつかのサプライヤー関係の要素において、統計的にも差異が認められた。ここで、これまでの議論を整理し、考察を加えることにしよう。

本研究では、日本型の取引関係（協調的取引関係）においても、取引関係間には差異があるという観点から、サプライヤー関係を、トヨタとそのサプライヤー、トヨタ以外のサプライヤー関係に大きく区分して比較を試みた。

まず、「信頼」と信頼構成要素（関係的信頼・合理的信頼）は、そのいずれもが、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、各々の顧客（自動車メーカー）に対して高い期待を抱いていることが明らかになった。

この分析結果から、トヨタがサプライヤーから高い信頼を得るような仕組みを、意図的に設計している可能性について指摘することができるだろう。ひとつには、日常的なコミュニケーションや協力会に、トヨタ特有のやり方があるのかもしれない。

次に、協調的取引関係における、組織間学習の成果、相互人員派遣、協力会と自主研・研究会、協調性とパワーの直接行使、信頼担保メカニズム、取引期間と経験について、2つのサプライヤー群に差異があるのかどうか検討した。平均データの数字上は、上記全てにおいてトヨタ・サプライヤーの方がトヨタ以外・サプライヤーを上回っていた。しかしな

がら、統計的に差異が認められたのは、このうちアセンブラからの学習、相互人員派遣、自主研年数、取引期間、経験（対応能力）であった。

自動車メーカーとサプライヤーの相互人員派遣といった日常的なコミュニケーションは、知識の共有を促進させると考えられる。しかしながら、単にコミュニケーションの頻度が高ければよいというわけでもない。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、知識は伝達されやすいかもしれない。特に、文書化できないようないわゆる暗黙知は、信頼によって効果的に伝達することができるだろう。信頼できない相手では生まれにくい協調性が生じるためである。

組織間学習では、すでに述べたように、トヨタは先進的な組織間学習ルーチンを構築していると指摘されている（Dyer & Nobeoka, 2000）。協力会や自主研・研究会は、組織間学習ルーチンの典型例といえるだろう。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ことの要因のひとつと考えることができる。

また、取引期間の長さや良い経験は、信頼を構築する際に重要な条件になる可能性がある。特に、予期できない状況は、取引相手の信頼性を確認する好機となるかもしれない。不慮の問題発生時に、トヨタ・サプライヤーの方が、顧客である自動車メーカーの協調的意図と能力を高く評価していることが明らかになっている。不慮の問題とは、例えば1997年2月に発生したアイシン精機の火災事故が挙げられよう。このアクシデント時には、トヨタのみならず生産ネットワーク全体が、技術の所有権・金銭問題の保証に関する係争なしに自律的に対応し、驚くべき早さで部品供給体制を立て直した（西口・ボーデ, 1999）。この背景には、長年にわたるトヨタとそのグループにおける信頼が関係していると考えられる。このような、信頼に基づいてグループ全体が自律的に問題に対処できることは、トヨタの競争優位の象徴的な側面であると考えられよう。

付表 変数と質問項目

<p>【変数】と質問項目</p>
<p>【「信頼」】(7点尺度のリカートスケール)</p> <p>全体として、「この自動車メーカー」を信頼している。</p>
<p>【合理的信頼：基本能力】(7点尺度のリカートスケールを平均して合成)</p> <p>「この自動車メーカー」は特に設計能力が優れている。(例えば、貴工場での部品製造が容易である。)</p> <p>「この自動車メーカー」は特に生産プロセスが優れている。(例えば、貴工場の運営が容易である。)</p>
<p>【合理的信頼：公正意図】(7点尺度のリカートスケールを平均して合成)</p> <p>「この自動車メーカー」が、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。</p> <p>「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正なものである。</p> <p>「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)をよく守る。</p>
<p>【関係的信頼】(7点尺度のリカートスケールを平均して合成)</p> <p>「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。(長期とは約5年以上とお考え下さい。)</p> <p>「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)</p> <p>「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。</p>
<p>【アセンブラからの学習】(7点尺度のリカートスケールを平均して合成)</p> <p>「この自動車メーカー」は、貴工場の設備レイアウトや工程の変更等により、生産効率の向上を通じて貴工場の製造コストを下げるのに役立つサポートを提供してきましたか。</p> <p>「この自動車メーカー」は、貴工場におけるVAやVE、新しい製造方法、新技術の導入等によって貴工場の製造コストを下げるのに役立つ専門的、工学的なサポートを提供してきましたか。</p> <p>「この自動車メーカー」は、貴工場の不良品を減少し、御社の製品の信頼性や品質を向上させるためのサポートを提供してきましたか。</p> <p>「この自動車メーカー」は、貴工場における在庫コストを削減し、部品の納入をより効率的にするための在庫管理システムを改善するサポートを提供してきましたか。</p>

【他のサプライヤーからの学習】(7点尺度のリカートスケールを平均して合成)

御社(特に御社の工場)は、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を得たり、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)を獲得していますか。

一般に貴工場は、他のサプライヤーから、有益な専門的な情報を獲得したり、業務のやり方を学習することはありますか。

【相互人員派遣】(日数/年)

何らかの理由によって、業務に関する情報交換のために、「この自動車メーカー」は、人員を一年間で合計何日位、派遣してきますか。過去6年間の平均的な数字でおこたえ下さい。

「この自動車メーカー」が、貴工場に対し業務改善のサポートまたは情報提供を目的とした人員の派遣を、年間およそ何日間実施してきましたか。(例えば、指導的な役割で)

貴工場からの人員が、「この自動車メーカー」の工場やエンジニアリングの現場を訪れるのは、年間(過去6年間)においておよそ何日間ですか。(貴工場の業務を改善するために、この自動車メーカーから専門的な情報や提案を得る目的で)

【協力会年数】(年数)

御社が「この自動車メーカー」の協力会のメンバーになられてから、どのくらいになりますか。

【協力会頻度】(回数/年)

御社の人員が、協力会の主催する会合や協力会に関係のある活動に参加する頻度は、平均するとどのくらいでしょうか。

【自主研年数】(年数)

御社が、このような複数のサプライヤーにより構成される研究会の活動に参加を始めてからどのくらいになりますか。

【自主研頻度】(回数/年)

研究会は、毎年およそ何回、開かれますか。

【サプライヤーの協調性】(7点尺度のリカートスケールを平均して合成)

貴工場は、「この自動車メーカー」との関係を継続するために、貴工場が犠牲になっても助けることがある。

「この自動車メーカー」との関係を継続するために、貴工場は短期的には業績の低下を厭わない。(短期とは約1-2年とお考え下さい。)

御社は、「この自動車メーカー」とは緊密に協働して問題解決にあたることができる。

貴工場は「この自動車メーカー」に対して、コスト情報のような重要な情報でも積極的に提供する。

【アセンブラのパワー直接行使】(7点尺度のリカートスケールを平均して合成)

「この自動車メーカー」との取引において、基本的には「この自動車メーカー」が主導権をもっている。

「この自動車メーカー」は、貴工場の経営方針へ過度に干渉することはない。(リカートスケールの指標を逆転して使用)

【信頼担保メカニズム】(7点尺度のリカートスケールを平均して合成)

「この自動車メーカー」が貴工場に対して、不正・不公正な取引を実施すると、「この自動車メーカー」の社会的な評判が低下するので、そのようなことはしないはずである。

不正・不公正な取引に対して、中立的な公的機関によって監視されているので、「この自動車メーカー」はそのようなことはしないはずである。

「この自動車メーカー」との間には、これまで多くの有形・無形の共有資源を築いている。

【取引期間】(年数)

「この自動車メーカー」との取引年数はどのくらいですか。

【経験：好意対応】(7点尺度のリカートスケール)

(「この自動車メーカー」と関係する不慮の問題が発生した時に)「この自動車メーカー」のとった態度は、貴工場にとって好意的であった。

【経験：対応能力】(7点尺度のリカートスケール)

(「この自動車メーカー」と関係する不慮の問題が発生した時に)「この自動車メーカー」は貴工場をサポートする能力をもっていた。

【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*, 1990.
- Dodgson, M., "Learning, trust and technological collaboration," *Human Relations*, 46(1): pp.77-95, 1993.
- Dyer, J., "Dedicated Assets: Japan's Manufacturing Edge," *Harvard Business Review*, November-December, pp.174-178, 1994.
- 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.
- 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.
- Jarillo, J.C., "On strategic networks," *Strategic Management Journal*, 9: pp.31-41,
- Macaulay, S., "Non-contractual relations in Business: Preliminary study," *American Sociological Review*, 28(2): pp.55-67, 1963.
- Moingeon, B. and A. Edmondson, "Trust and Organizational Learning" in N. Lazaric and E. Lorenz, eds., *Trust and Economic Learning*, Edward Elgar Publishing, pp.247-265, 1998.
- 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.
- 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『リレーディングス 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.
- 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, 浅沼萬里・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.

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。

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。

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。

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の経営の導入」，
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。

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。

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 『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』，
神戸大学大学院経営学研究科博士課程学位論文，2001年。

真鍋誠司 「企業間協調における信頼とパワーの効果 日本自動車産業の事例」，『組織科学』，
2002年（近刊予定）

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。

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。