

일본 대·중소기업 상생협력시스템의 변화: 협력회를 중심으로

KIEP 일본팀 제1차 전문가풀 세미나
2017년 4월 28일

숙명여대 경영학부 교수
이형오

목차

1. 연구 배경 및 목적
2. 수직적 거래형태의 국제비교
 - 1) 계열거래와 수탁기업협의회
 - 2) 수직적 거래형태에 관한 구미와 일본 비교
3. 일본 자동차산업 협의회 변화과정
 - 1) 수탁기업협의회의 모태인 계열시스템의 형성
 - 2) 1990년대 중반 이전 자동차 산업 부품조달시스템과 협의회
 - 3) 1990년대 중반 이후 환경 변화와 계열시스템의 약화
 - 4) 1990년대 중반 이후 자동차 산업 협의회 기능의 약화
 - 5) 토요타자동차 협의회 사례
4. 요약 및 시사점
 - 1) 요약
 - 2) 일본사례를 통한 시사점

1. 연구 배경 및 목적

➤ 연구 배경

- 대·중소기업간 동반성장은 한국 사회의 중요한 과제라고 할 수 있음
- 그 동반성장 방안 중 하나가 특정 대기업과 해당 거래 중소기업들이 협력조직을 구성하여 상호 발전을 도모하는 것임
- 한국에서는 그러한 협력조직이 '수탁기업협의회'라는 명칭으로 법제화되어 있음
 - 수탁기업협의회는 대·중소기업상생협력촉진에관한법률에 규정되어 있는 제도인데, 해당 법률에서는 "수탁기업(수탁기업이 위탁받은 물품등을 제조하기 위하여 그 일부를 다시 위탁하는 경우 그 2차 수탁기업을 포함한다)은 위탁기업과 대등한 거래관계를 유지하고 기술정보의 교환 및 공동기술 개발 등을 촉진하기 위하여 위탁기업별·지역별·업종별로 수탁기업협의회를 구성할 수 있다."로 규정되어 있음
- 일본에서는 그러한 조직이 '협력회'라는 명칭으로 발전해 왔음
- 그런데 일본의 경험을 볼 때 협력회 조직은 경제가 성장하는 시기에는 효과성을 발휘해 왔으나 경제가 저성장 또는 마이너스 성장을 할 때는 한계가 보여줌

➤ 연구 목적

- 일본에서 대·중소기업 상생협력시스템의 한 요소인 협력회가 어떠한 과정으로 발전해 왔는지를 살펴보고, 이를 통해 한국의 대·중소기업 상생협력시스템에 대한 시사점을 제공하는 것

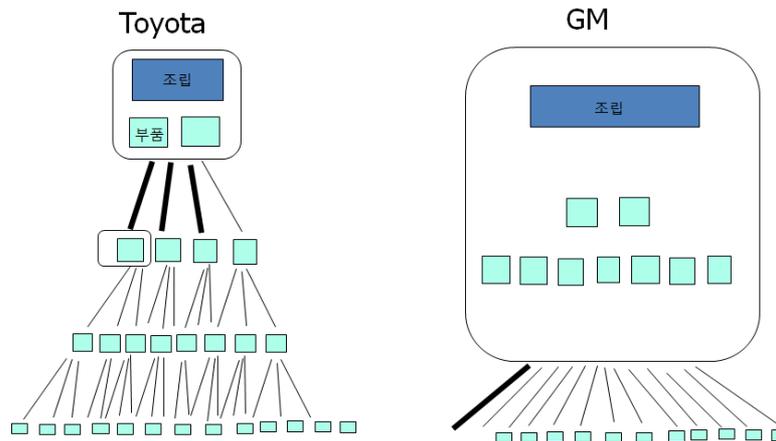
- 기업별 협의회가 성립하기 위해서는 협의회를 구성하는 수탁기업들이 위탁기업과 일정 정도 장기거래 또는 계열거래를 하는 것이 전제되어야 함
 - 수직적 계열거래는 주로 일본과 한국에서 나타나고 있는 거래 형태라고 할 수 있고, 일본에서는 수탁기업협의회에 해당하는 용어로서 '협력회'가 일반적으로 사용됨
 - 일반적으로 수직적으로 연결된 기업들 사이의 거래 형태는 일본의 경우는 장기거래 또는 계열거래가 많은 반면, 구미의 경우는 단기거래 또는 시장거래가 일반적인 것으로 알려짐
 - 구체적인 거래의 내용은 산업에 따라 차이가 있지만, 본 보고서에서는 건설업과 자동차 산업을 예로 들면서 구미와 일본의 경우를 아래와 같이 비교해 봄

- 건설업의 경우 구미에서는 입찰계약 등에 의한 단기거래가 일반적인 반면, 일본에서는 협력회를 활용한 장기거래가 전통적으로 활용되어 왔음
 - 미국 건설업에서의 거래관계를 살펴보면, 경쟁에 의한 시장거래가 일반적이라고 할 수 있음
 - 독일 경우는 전통적으로 마이스터 제도의 영향이 크게 남아 있는데, 건설업에서도 그러한 전통이 이어져 분리발주 방식이 많이 채용되고 있음
 - 일본 건설업 경우는 명치시대 전후로 소위 제네콘(General Constructor의 약칭)이라고 불리는 종합건설회사들이 생겨났고, 그에 따라 자연발생적으로 협력회라고 불리는 수탁기업협의회가 생겨남
 - 한편, 일본의 경우에도 협력회는 고도성장기에는 중요한 역할을 했는데, 경제가 저성장 단계에 들어섬에 따라 그 기능이 약화되고 구미 경우처럼 시장지향적 거래형태가 점차 증가함

2. 수직적 거래형태의 국제비교

2) 수직적 거래형태에 관한 歐美와 일본의 비교

- ▶ 자동차산업에서도 수직적 거래형태는 구미와 일본 간에 큰 차이를 보이고 있는데, 구미 경우는 단기적 시장거래가 일반적인 반면, 일본 경우는 협의회 등을 활용한 장기계속적 거래가 많이 활용되어 왔음
 - 구미에서는 19세기 말, 20세기 초에 자동차 산업이 생성되었는데, 그 이전에 이미 소재 및 부품 산업이 발전되어 있었고, 이를 기초를 자동차회사와 부품회사 사이에는 시장거래 구조가 형성됨
 - 한편, 일본 경우는 1930년대에 자동차 산업이 생성되었는데, 당시 부품산업이 발달되지 않았었고, 그러한 과정에서 자동차회사와 부품회사 간에는 계열거래의 원형이 성립되었고, 전후 경제가 성장하는 과정에서 계열시스템이 강화됨
 - 다만, 일본 경우에도 1990년대초 버블경제가 붕괴된 이후에는 경제가 저성장 단계에 돌입하였고, 자동차산업에서도 계열적 거래시스템은 약화됨



3. 일본 자동차산업 협력회 변화과정

1) 수탁기업협회의회의 모태인 계열시스템의 형성

- 수탁기업협회의회의의 원류는 계열시스템에서 찾을 수 있고, 계열시스템의 원류인 하청제도는 신체제가 확립되던 1940년경에 정책으로서 입안됨
 - 1940년 12월에 '기계철강제품공업정비요강'의 내용은, 우수한 중소기업을 특정 대기업의 전속적인 하청기업으로서 지정하고 양자 간 장기적 관계를 맺도록 하여, 하청기업에 대한 지도 및 원조, 일정량의 발주, 원재료의 의무적 공급을 모기업에 맡김
- 계열시스템 형성과정은 산업별로 차이가 있지만, 계열시스템은 전후 일본 경제성장에 기여한 것으로 평가됨
 - 섬유산업에서는 계열시스템이 1950년대 중반에 형성됨
 - 자동차산업에서는 계열시스템의 원형이 이미 전시체제 속에서 생겨났지만, 본격적인 계열시스템은 1960년대 형성됨

3. 일본 자동차산업 협력회 변화과정

2) 1990년대 중반 이전 자동차 산업 부품조달 시스템과 협력회

- 계열시스템이 효과적이었던 1980년대-1990년대 중반 일본 자동차 산업의 부품 조달 시스템의 특징을 경계설정 측면, 경쟁패턴 측면, 개별 거래관계 측면으로 살펴볼 수 있음
 - 예를 들면 산업구조로서 알프스형 피라미드 구조: 자동차회사와 부품회사와의 관계가 피라미드 구조라고 하지만, 독립적 봉우리형이 아니라 1차 부품회사들은 복수의 자동차회사들과 거래를 하는 개방적 알프스형 모습을 지니고 있음. 단, 매출액 비중 측면에서 특정 자동차회사에 대한 부품회사의 의존도가 높을 수는 있음
- 수탁기업협의회로서의 일본에서는 각 기업별로 협의회가 형성되었고, 기업성장 과정에서 협의회는 중요한 역할을 수행함
 - 일본에서는 수탁기업협의회에 해당하는 용어는 협력회(協力會)이며, 본 보고서에서는 1차 공급업체 협력회를 중심으로 논의를 전개함
 - 협력회 조직은 공급업체들의 친목단체로서 출발한 경우가 많았는데, 자동차 회사들이 공급업체들을 지도 및 육성하고 교류하는 기구로서 발전됨
 - 협력회는 구성원 기업들이 분과회 등을 만들어 정보를 공유하고 공통 과제에 대해 문제를 해결하면서 자체적으로 경쟁력을 향상시키는 기능을 수행함

3. 일본 자동차산업 협력회 변화과정

3) 1990년대 중반 이후 환경 변화와 계열시스템의 약화

- 1990년대 초 버블경제가 붕괴되고, 1995년 생산가능인구가 정점에 달한 이후 일본 경제는 장기침체기에 진입하고, 계열시스템에는 변화가 생김
 - 계열시스템은 경제가 성장하는 상황에서는 효과적이었지만, 저성장 또는 마이너스 성장 상황에서는 그 효과성이 약화됨
 - 중소기업백서는 거래구조 현황과 거래구조 변화에 대한 조사를 실시하였는데, 각 기업별로 거래처는 증가하지만 기업간 관계는 보다 긴밀해지는 현상이 나타나는 것으로 조사됨

- 자동차산업에서도 부품회사 입장에서 거래처가 보다 다양해졌지만, 자동차회사와 핵심부품회사와의 관계는 기업에 따라 차이가 있고 경우에 따라서는 오히려 긴밀해지는 현상이 보여짐
 - 개방화와 긴밀화가 동시에 발생하는 이유는, 자동차기업들이 신기술을 필요로 하는 프로젝트에 대해서는 핵심부품회사와 긴밀한 관계를 가지는 반면, 기타 프로젝트에 대해서는 보다 다양한 부품회사들과 거래를 가짐으로써 보다 경쟁적으로 부품을 조달하기 때문인 것으로 해석됨
 - 핵심거래처와는 긴밀한 관계가 유지되고 있기는 하지만, 전반적으로 계열시스템의 약화와 더불어 거래관계가 기존의 피라미드형 또는 알프스형에서 네트워크형으로 변화해 온 것을 알 수 있음

3. 일본 자동차산업 협력회 변화과정

4) 1990년대 중반 이후 자동차 산업 협력회 기능의 약화

- 일본 자동차산업 경우 1990년대 초 버블붕괴를 계기로 부품조달시스템에 큰 변화가 생겨남
 - 자동차기업들은 새로운 전략방향으로서 1990년대 이후 해외 현지생산 확대, 글로벌 소싱, 정보통신 기술의 활용, 플랫폼 및 부품공통화의 활용, 생산의 모듈화 등을 추진함
 - 이러한 전략 변화에 따라 자동차기업들은 공급업체와의 거래관계에서 보다 개방화를 추진하게 되었고, 그에 협력회 활동에도 변화가 생겨남

<표 1> 자동차 각사의 구매방침 변화(1980년대~1990년대)

~1980년대	1990년~1990년대 중반	1990년대 중반 이후	
Bottom-up형식의 계속적 원가절감	차종 삭감	차대(車臺)통합	Top-down형식의 원가절감
	부품의 공통화		
	유니트화	모듈화	
	해외조달 확대	세계최적조달	

3. 일본 자동차산업 협력회 변화과정

4) 1990년대 중반 이후 자동차 산업 협력회 기능의 약화

- ▶ 각 자동차회사 경우 1990년대 중반 이후 협력회 활동에는 <표 2>와 같이 변화가 생겨났는데, 기업에 따라 차이는 있지만 전반적으로 협력회 역할 및 활동이 약화됨
 - 혼다는 원래부터 협력회를 가지고 있지 않았음
 - 토요타자동차의 경우 원래는 각 지역별로 3개의 협풍회(協豊會)가 조직되어 있었는데, 1999년 하나의 협풍회로 통합된 후 사업의 글로벌화와 더불어 해외기업이 협풍회에 가입함
 - 닛산 경우는 자사계열 공급업체 조직인 타카라회(宝會)와 독립계 공급업체 조직인 정보회(晶宝會)가 있었는데, 1991년 양쪽을 해산하고, 같은 해에 일상회(日翔會)를 신설하였는데, 이후 그 조직의 성격이 친목단체로 변함
 - 미츠비시자동차의 경우는 협력회의 통합, 폐지, 재결성이 이루어졌고, 오늘날 협력회는 친목단체 성격을 지님
- ▶ 협력회의 결속력이 약해져가는 상황은 특정 협력회에 단독가입 하는 기업이 줄어들고 복수의 협력회에 가입하는 기업이 증가함
 - 특정 협력회에 가입한 공급업체가 다른 협력회에 가입하는 상황을 토요타(<표 3>) 경우와 닛산 및 미츠비시자동차(<표 4>) 경우, 그리고 복수가입 비율 변화(<표 5>) 등으로 살펴볼 수 있음

3. 일본 자동차산업 협력회 변화과정

4) 1990년대 중반 이후 자동차 산업 협력회 기능의 약화

<표 2> 각 자동차회사의 협력회

	1984년 시점	설립년	2001년 현재	비고
토요타	東海協豊会 關東豊協会 關西協豊会	1943년 1946년 1947년	協豊会	1999년에 協豊会로 통합
닛산	宝会 晶宝会	1958년 1966년	日翔会, 新浜会	1991년에 日翔会로 재편통합, 큐슈지구는 新浜会
미츠비시 자동차	三菱自動車柏会	1970년	柏会	2002년 6월 해산 * 이후 2005년 재결성
마츠다	西日本洋光会 關東洋光会 關西洋光会	1981년 1981년 1981년	西日本洋光会 關東洋光会 關西洋光会	2002년 洋進会를 설립 (자재 계열 공급업체 협력회인 예전 洋友会和 洋栄会를 해산하고 통합함)
스즈키	スズキ協力共同組合	1957년	スズキ協力共同組合	
스바루	スバル雄飛会	1986년	三鷹協力会 群馬協力会	
다이하츠	ダイハツ協友会	1969년	ダイハツ協友会	
이스즈자동차	いすゞ協和会	1962년	いすゞ協和会	
히노자동차	日野協力会	1962년	日野協力会	
닛산디젤	日産ディーゼル弥生会	1960년	信生会	

3. 일본 자동차산업 협력회 변화과정

4) 1990년대 중반 이후 자동차 산업 협력회 기능의 약화

<표 3> 토요타자동차 협력회 조직구조 변화

		1984年	構成比(%)	1990年	構成比(%)	1995年	構成比(%)	1999年	構成比(%)
日本自動車 部品工業会 일본자동차 부품공업회	单独	198	51.2	215	49.0	284	53.5	262	52.8
	1	103	26.2	127	29.0	139	26.2	132	26.6
	2	47	12.1	54	12.3	51	9.6	53	10.7
	3	20	5.2	20	4.6	28	5.3	49	9.9
	4	15	3.9	19	4.3	25	4.7	0	0.0
	5	4	1.0	4	0.9	4	0.8	0	0.0
	総数	387	100.0	439	100.0	531	100.0	496	100.0
東海協豊会 (トヨタ) 동해협풍회 (토요타)	单独	62	46.3	59	43.1	64	43.0		
	2	29	21.6	34	24.8	27	18.1		
	3	16	11.9	16	11.7	25	16.8		
	4	21	15.6	22	16.1	27	18.1		
	5	6	4.5	6	4.4	6	4.0		
	総数	134	100.0	137	100.0	149	100.0		
協豊会 (トヨタ) 협풍회 (토요타)	单独						100	47.4	
	2						51	24.2	
	3						60	28.4	
	4						0	0.0	
	5						0	0.0	
	総数						211	100.0	
関東協豊会 (トヨタ) 관동협풍회 (토요타)	单独	17	27.0	15	23.8	18	26.9		
	2	13	20.6	10	15.9	6	9.0		
	3	11	17.5	13	20.6	13	19.4		
	4	16	25.4	19	30.2	24	35.8		
	5	6	9.5	6	9.5	6	9.0		
	総数	63	100.0	63	100.0	67	100.0		
関西協豊会 (トヨタ) 관서협풍회 (토요타)	单独	7	28.0	5	20.0	4	14.0		
	2	4	16.0	7	28.0	7	24.1		
	3	3	12.0	1	4.0	6	20.7		
	4	5	20.0	6	24.0	6	20.7		
	5	6	24.0	6	24.0	6	20.7		
	総数	25	100.0	25	100.0	29	100.0		

3. 일본 자동차산업 협력회 변화과정

4) 1990년대 중반 이후 자동차 산업 협력회 기능의 약화

<표 4> 닛산 및 미츠비시자동차 협력회 조직구조 변화

		1984年	構成比(%)	1990年	構成比(%)					
日産宝会 닛산 타카라회	单独	87	79.8	80	76.9					
	2	15	13.8	17	16.3					
	3	6	5.5	6	5.8					
	4	1	0.9	1	1.0					
	5	0	0.0	0	0.0					
	総数	109	100.0	104	100.0					
日翔会(日産) 일상회(닛산)	单独					1995年	構成比(%)	1999年	構成比(%)	
	2					94	49.0	75	42.6	
	3					2	39	20.3	40	22.7
	4					3	27	14.1	61	34.7
	5					4	26	13.5	0	0.0
	総数					5	6	3.1	0	0.0
晶宝会(日産) 정보회(닛산)	单独	11	20.4	13	18.6					
	2	9	16.7	17	24.3					
	3	10	18.5	13	18.6					
	4	18	33.3	21	30.0					
	5	6	11.1	6	8.6					
	総数	54	100.0	70	100.0					
三菱自動車柏会 미츠비시자동차 카시와회	单独	237	72.0	252	69.6	249	66.6	245	65.7	
	2	44	13.4	60	16.6	65	17.4	68	18.2	
	3	23	7.0	21	5.8	27	7.2	60	16.1	
	4	18	5.5	23	6.4	27	7.2	0	0.0	
	5	7	2.1	6	1.7	6	1.6	0	0.0	
	総数	329	100.0	362	100.0	374	100.0	373	100.0	

<표 5> 토요타, 닛산, 미츠비시자동차 협력회 구성원 중 복수가입 업체 비율

	1984年	1990年	1995年	1999年
東海協豊会	53.7	56.9	57.0	
関東協豊会	73.0	76.1	73.1	
関西協豊会		80.0	86.2	
協豊会				58.3
日産宝会	20.1	23.0		
晶宝会	79.6	81.4		
日翔会			51.0	60.2
三菱自動車柏会	27.9	30.4	33.4	40.2

- 토요타자동차는 설립 이후 빠른 시기에 협력회를 조직하였음
 - 토요타자동차는 1937년에 설립됨
 - 토요타자동차 경우 부품품질 향상을 위해 부품을 내제화하는 쪽으로 방향이 정해졌지만, 본격적으로 부품을 제조하고자 하는 부품업체도 일부 있었고, 그에 따라 1939년에 부품업체들의 단체인 '협력회'가 생겨났고, 이후 1943년에 협동회가 탄생함

- 전후 토요타는 승용차의 본격적인 생산을 시작함에 따라 협력회인 협동회도 체계적으로 활용하게 됨
 - 토요타그룹은 패전 이후 재벌해체의 영향을 받았으나, 1949년 기업재건정비계획법이 적용됨에 따라 그룹의 재편성이 시작되었고, 협동회도 본격적으로 활용됨
 - 토요타의 생산규모가 확대됨에 따라 협동회 가입 기업수도 증가함

3. 일본 자동차산업 협력회 변화과정

- ▶ 버블경제 붕괴 이후 계열시스템이 약화되는 과정에서 토요타도 협력회 조직의 개편을 실시하였는데, 글로벌화 더불어 해외 공급업체도 협력회에 가입할 수 있도록 함
 - 토요타는 1999년에 기존의 3개 협풍회를 1개의 협풍회로 통합하였고, 가입기업의 모습에도 일부 변화가 있었음
 - 토요타 경우에는 특히 글로벌화에 대한 대응이 중요했는데, 그 과정에서 구매정책 및 협력회 대응방침에도 변화가 생겨남
 - 개편된 협력회의 2002년 당시의 가입 기준은 <표 Ⅲ-6>과 같음

<표 6> 토요타의 협풍회 및 영풍회

	협풍회(協豊會)	영풍회(榮豊會)
토요타의 창구	제1조달	제2조달
구성	부품 공급업체	각종자재 및 기계, 설비 공급업체
입회절차	토요타 내규기준에 따라 토요타가 승인	토요타 내규기준에 따라 토요타가 승인
입회기준	연매출 10억엔 이상, 매출의존율 20% 이상	연매출 10억엔 이상, 매출의존율 20% 이상
주된 활동	연구회활동, 판매장려활동, 정보교환	연구회활동, 판매장려활동, 정보교환
회비	연간 20만엔	연간 10만엔

- ▶ 일본자동차 회사 중 토요타의 경우는 협력회의 결속력 약화가 비교적 적은 편이지만, 2000년 이후 토요타의 글로벌 사업전개와 더불어 협동회가 보다 개방적으로 됨
 - <표 7>은 협동회를 1970년대와 2010년대를 비교하고 있는데, 조직이 보다 개방적으로 된 것을 알 수 있음
 - 1970년대에 가맹한 기업이 2010년대에 가맹하는 지속률은 91%로 높음
 - 외자계 기업의 가맹에 관해서는 1986년 관동협동회에 일본미쉐린 가맹 이후 11개사가 가맹하였고, 이 기업들은 전세계적으로 완성차기업에게 부품을 납품하는 다국적기업들임
 - 이상에서 살펴본 바와 같이 오늘날 협동회는 중소기업으로 구성된 폐쇄된 조직이 아니라 다국적기업 등을 포함한 대기업으로 주로 구성되어 있음

3. 일본 자동차산업 협력회 변화과정

<표 7> 협동회 가맹기업의 변천

	1970년대		2010년대	변화의 특징
가맹기업수	158사 (1973년)	→	224사 (2014년)	66개사 증가. 2012년도 가맹기업의 매출액은 5조 7,624억엔에 달함
계속기업수	129사	→	117사	91%의 계속률
외자계기업수	0사	→	11사	1986년 관동협동회에 처음으로 일본미쉐린이 가맹
[전(前)공정+전문부품] 기업수	110사/129사 (85.3%)	→	186사/224사 (83.0%)	주로 완성차기업에 자동차전용 부품을 납입하는 기업이 약 85% 정도로 일정함
[엔진+보조기기] 기업수	43사/129사 (33%)	→	62사/224사 (28%)	엔진 기업수가 비교적 많음. 또 2010년대 전체에 대한 매출 비중은 7.7%
기타기기(HV 등)	0사 (0%)	→	1사/224사 (0.45%)	HV용 배터리시스템을 생산하는 프라임어스EV에너지(주)
중소기업 수	26사/129사 (20.2%)	→	45사/224사 (20.1%)	40년이 경과되어도 중소기업 비중이 20%를 유지함
[전공정+전문부품] 중소기업수 및 그 비율	22사/26사 (84.6%)	→	38사/45사 (84.4%)	주로 완성차기업에 자동차전용 부품을 납입하는 기업이 85%로 일정. 중소기업은 [전공정+전문부품]이 중심
[엔진+보조기기] 중소기업수 및 그 비율	13사/26사 (50%)	→	16사/45사 (36%)	과거에도 오늘날에도 중소기업에서 차지하는 [엔진+보조기기] 기업수 및 비율이 매우 높음

- 오늘날에도 토요타의 협동회는 다양한 활동을 하면서 토요타자동차의 경쟁력 향상에 기여하고 있음(협동회 홈페이지)
 - 오늘날 협동회의 개요는 <표 8>과 같음
 - 총회, 간사회, 각종 위원회, 각종 부회(部會)를 통하여 다양한 활동을 함
 - 행사로서는 본부 행사도 있지만, 지구별 행사도 있음

 - 오늘날 협동회의 회원 명부는 <표 9>와 같음
 - 2017년 1월 6일 현재 총 회원수는 224개사이며, 관동지구 68개사, 동해지구 125개사, 관서지구 31개사로 구성됨

3. 일본 자동차산업 협력회 변화과정

5) 토요타자동차 협력회 사례

<표 8> 오늘날 협동회 개요

기본이념	본회(會)는 토요타자동차와 회원회사가 글로벌하고 개방적인 파트너십에 기초한 활동을 통하여, 세계 경제 및 사회의 발전에 공헌하고자 하는 조직이다. 현재 200사 이상의 회원회사로 구성되는 협동회는 회원 각사의 참여에 의한 다양한 활동을 통해 흔들림 없는 협력관계를 구축하고 있다.	
2016년도 방침	자동차업계를 둘러싼 어려운 환경 하에서 토요타자동차의 글로벌조달방침에 따라, 토요타자동차와 함께 상호신뢰, 상호변영을 도모하고, 일본의 모노즈쿠리를 함께 지켜나가는 것과 동시에, 안전과 품질을 축으로 글로벌한 발전을 위한 여러 과제에 도전하여 TNGA(Toyota New Global Architecture)에 기초한 모노즈쿠리 개혁에 의해 진정한 경쟁력 강화를 지향한다.	
회원상황	회원수: 224사 간사: 29명	
역사	협동회는 1943년 12월에 설립되어 이후 관동협동회, 동해협동회, 관서협동회로 분리되어 활동하였다. 1994년 4월 1일에 다시 일원화가 이루어져 현재의 협동회로 되었다.	
기능	총회	회원회사 대표자가 참가하여 사업계획, 예산 등의 중요사항을 결의한다.
	간사회	회원회사로부터 선출된 간사에 의해 회(會)운영의 방향성을 검토한다.
	기획위원회	각 위원회·부회(部會)의 위원장·부회장(部會長)으로 구성하고, 회(會)운영의 구체적인 기획을 입안한다.
	지구(地區)총무위원회	관동·동해·관서의 각 지구별 활동을 기획·운영한다.
	바디(Body)부품부회 유닛(Unit)부품부회	모든 회원회사 참가에 의한 회(會)공식의 정보제공의 장이며, 토요타자동차 담당 영업책임자가 참가한다.
	테마연구부회(部會)	시의적절한 테마의 연구에 도전함과 더불어 토요타자동차 및 회원회사 최고경영자에 대한 제언을 한다.
	안전위생위원회	안전·위생활동은 모든 생산활동의 기본이라는 인식 위에 그 기본을 구체적으로 추진하고, 회원각사의 자주적인 안전·위생활동의 전개에 기여한다.
	홍보위원회	협동회의 여러 활동을 회원에게 폭넓게 보도한다. 토요타자동차의 정보를 전달한다.
연간 행사	본부 행사	·총회 ·전체간사회 ·경영자간담회 회원회사의 대표자가 참가하여 시의에 따른 테마에 관해 커뮤니케이션을 도모한다. ·경영강연회 내외의 저명강사를 초청하여 경영과제에 관한 식견을 탐구한다. ·테마강연회 회원에게 관심이 높은 테마를 선정하여 테마에 맞는 멤버가 참가할 수 있는 강연회를 개최한다. ·지구(地區)골프회 회원회사의 대표자의 친선의 장으로 한다.
	지구(地區) 행사	·지구(地區)간사회 ·안전위생연구활동(동해지구) ·담당자연락회(관동·관서지구) ·그룹디스커션(관동지구)
사무국 소재지	〒471-8571 愛知県豊田市トヨタ町1番地 トヨタ会館 G階 電話:0565-28-3395 FAX:0565-28-6704	

3. 일본 자동차산업 협력회 변화과정

5) 토요타자동차 협력회 사례

<표 9> 오늘날 협동회 회원명부
地区別会員一覧表

關東地区 (68社)		東海地区 (125社)		2017-01-06 現在 關西地区 (31社)	
会社名	会社名	会社名	会社名	会社名	会社名
㈱HI	丸子警報器㈱	アート金属工業㈱	中央卸工業㈱	矢崎化工㈱	内山工業㈱
曙ブレーキ工業㈱	三井金属アクト㈱	㈱アールスティ	中央精機㈱	矢作産業㈱	㈱エクセディ
旭硝子㈱	㈱ミツバ	愛三工業㈱	中央発條㈱	ヤマハ発動機㈱	NTN㈱
アディエント合同会社	三菱製鋼㈱	アイシン・エイ・ダブリュ㈱	㈱中外	㈱UACJ	関西ペイント㈱
㈱荒井製作所	㈱ムロコ-ホレーション	アイシン・エー・アイ㈱	中産スプリング㈱	豊精密工業㈱	ドイツ・ユニッタ・アジア㈱
市光工業㈱	矢崎総業㈱	アイシン化工㈱	津田工業㈱	豊電商事㈱	ケーブル工業㈱
日井国際産業㈱	㈱ヨコオ	アイシン軽金属㈱	㈱福屋	ルネサスエレクトロニクス㈱	㈱神戸製鋼所
NOK㈱	㈱ヨコオ	アイシン精機㈱	㈱樽本チエイン		サンコール㈱
オートリブ㈱	㈱リケン	アイシン高丘㈱	DNP田村プラスチック㈱		㈱GSユアサ
大野精工㈱		愛知製鋼㈱	TBカワシマ㈱		JFEスチール㈱
関東化成工業㈱		愛知皮革工業㈱	テクノエイト㈱		㈱ジェイテクト
京三電機㈱		㈱青山製作所	㈱デンソー		住友ゴム工業㈱
㈱クゼー		旭鉄工㈱	東海ガスケット工業㈱		住友電気工業㈱
KYB㈱		アスモ㈱	東海興業㈱		住江織物㈱
㈱小糸製作所		㈱アドヴィックス	㈱東海理化		セーレン㈱
三桜工業㈱		イダ産業㈱	㈱東廻製作所		ダイハツ工業㈱
GKNドライブラインジャパン㈱		伊藤金属工業㈱	㈱東芝		ダイヤモンド電機㈱
JXエネルギー㈱		㈱イノアックコーポレーション	㈱トーブラ		東洋ゴム工業㈱
ジェコー㈱		イビデン㈱	豊田合成㈱		特殊発條興業㈱
シェフラージャパン㈱		㈱江口商店	㈱豊田自動織機		日新製鋼㈱
信越化学工業㈱		㈱エス・エヌ・ピー	トヨタ車体㈱		日本ビラー工業㈱
スタンレー電気㈱		㈱FTS	豊田通商㈱		日本ペイント・オートモーティブコーティングス㈱
810 エレクトロニクスジャパン合同会社		㈱オーハシテクニカ	豊田鉄工㈱		日本住友端子製造㈱
タカタ㈱		大橋鉄工㈱	トヨタ紡織㈱		日本板硝子㈱
TRWオートモーティブジャパン㈱		㈱オディックス	豊臣機工㈱		㈱ハイルックスコーポレーション
TDF㈱		尾張精機㈱	トリニティ工業㈱		バンドー化学㈱
TDK㈱		川崎工業㈱	名古屋フェルト工業㈱		富士通テン㈱
TPR㈱		岐阜車体工業㈱	西川ゴム工業㈱		㈱フセラシ
㈱ティラド		㈱キャタラー	日東電工㈱		三ツ星ペルト㈱
宸燃ゼネラル石油㈱		㈱協豊製作所	日本ガイシ㈱		㈱メタルアート
東プレ㈱		共和産業㈱	日本ガスケット㈱		リコー㈱
㈱東洋クオリティワン		共和レザー㈱	日本特殊陶業㈱		
トビー工業㈱		㈱旭洋工業製作所	日本ケミカル工業㈱		
トヨタ自動車東日本㈱		国本工業㈱	萩原電気㈱		
ニチアス㈱		光生アルミニウム工業㈱	バナソニック㈱		
日信工業㈱		小島プレス工業㈱	浜名遊電装㈱		
日清紡ブレーキ㈱		サカエ理研工業㈱	林テレンプ㈱		
日経バルブ㈱		阪部工業㈱	光精工㈱		
日本シイエムケイ㈱		㈱三五	㈱フラインジスター		
日本精工㈱		サンショウ㈱	フジオーゼックス㈱		
日本発條㈱		㈱ジーエスエレクトック	㈱富士化工研究所		
日本ビストリング㈱		シロキ工業㈱	㈱不二越		
㈱ニフコ		神東アサルトコーティングシステムズ㈱	フタバ産業㈱		
日本航空電子工業㈱		新日鐵住金㈱	ブライムアースEVエナジー㈱		
日本デルファイ・オートモーティブ・システムズ㈱		㈱杉浦製作所	古河AS㈱		
日本特殊塗料㈱		住友電装㈱	豊生ブレーキ工業㈱		
日本ミシュランタイヤ㈱		住友理工㈱	豊和繊維工業㈱		
パイオニア㈱		㈱セキソー	POSCO JAPAN㈱		
原田工業㈱		㈱ソミック石川	丸高㈱		
日立オートモティブシステムズ㈱		㈱ダイセル	丸満産業㈱		
日立化成㈱		大同特殊鋼㈱	マルヤス工業㈱		
日立金属㈱		大同メタル工業㈱	万能工業㈱		
㈱日立製作所		㈱ダイナックス	㈱水野鉄工所		
日野自動車㈱		太平洋工業㈱	㈱三井ハイテック		
富士精工㈱		大豊工業㈱	三井屋工業㈱		
㈱ブリヂストン		㈱高木製作所	三菱電機㈱		
古河電気工業㈱		㈱タケヒロ	㈱村上開明堂		
古河電池㈱		㈱タチエス	㈱メイドー		
ポッシュ㈱		多摩川精機㈱	盟和産業㈱		

4. 요약 및 시사점

1) 요약

- 기업별 협의회가 성립하기 위해서는 수탁기업들이 위탁기업과 일정 정도 장기거래 또는 계열거래를 하는 것이 전제되어야 함
- 건설업의 경우 구미에서는 입찰계약 등에 의한 단기거래가 일반적인 반면, 일본에서는 협력을 활용한 장기거래가 전통적으로 활용되어 왔음
- 자동차산업에서도 수직적 거래형태는 구미와 일본 간에 큰 차이를 보이고 있는데, 구미 경우는 단기적 시장거래가 일반적인 반면, 일본 경우는 협의회 등을 활용한 장기계속적 거래가 많이 활용되어 왔음

4. 요약 및 시사점

1) 요약

- 일본 자동차산업에서는 전후 각 기업별로 수탁기업협의회에 해당하는 협력이회가 형성되었고, 기업성장 과정에서 협력이회는 중요한 역할을 수행함
- 1990년대 초 버블경제가 붕괴되고, 1995년 생산가능인구가 정점에 달한 이후 일본 경제는 장기침체에 진입하고, 계열시스템에는 변화가 생김
- 자동차산업에서도 부품회사 입장에서 거래처가 보다 다양해졌지만, 자동차회사와 핵심부품회사와의 관계는 기업에 따라 차이가 있고 경우에 따라서는 오히려 긴밀해지는 현상이 보여짐
- 일본 자동차산업 경우 1990년대 초 버블붕괴를 계기로 부품조달시스템에 큰 변화가 생겨남
- 각 자동차회사 경우 1990년대 중반 이후 협력이회 활동에는 변화가 생겨났는데, 기업에 따라 차이는 있지만 전반적으로 협력이회 역할 및 활동이 약화됨
- 오늘날 일본 자동차산업에서 협력이회를 가장 잘 활용하고 있는 곳은 토요타자동차라고 할 수 있는데, 토요타의 경우에도 협력이회는 예전보다 개방적이고 글로벌화됨

- ▶ 수탁기업협의회는 장기계속적 거래를 특징으로 하는 계열시스템 하에서 효과적인 제도라고 할 수 있음
- ▶ 일본에서 전후부터 버블경제 붕괴 이전까지 각 대기업별로 수탁기업협의회(협력회)가 활성화 될 수 있었던 것은 위 조건들이 충족되었기 때문이지만, 버블경제 붕괴 이후 저성장 단계에는 협력회의 효과성이 약화됨
- ▶ 한국의 경우, 오늘날까지는 경제가 성장하는 과정이었기 때문에 수탁기업협의회가 효과성을 가질 수 있었지만, 향후 저성장 단계에서는 그 기능이 약화될 것으로 예상됨

- ▶ 한국의 경우, 향후 저성장 단계에서 수탁기업협의회 활동이 약화될 것으로 예상되고, 그에 따라 수탁기업협의회 지원과 관련하여 다음과 같은 발전방향이 모색될 필요가 있음
 - 첫째, 수탁기업협의회가 활성화되기 위해서는 위탁기업이 지속적으로 성장할 필요가 있는데, 글로벌시장 진출을 통해 성장하는 위탁기업을 중심으로 선별적으로 지원을 강화할 필요가 있음
 - - 둘째, 위탁기업과 수탁기업간의 거래특수적 투자의 필요성은 예를 들면 기계산업이 전자산업보다 높은 것과 같이 산업별로 차이가 있는데, 거래특수적 투자의 필요성이 높은 산업을 중심으로 선별적으로 지원할 필요가 있음
 - - 셋째, 모든 산업의 모든 기업에 지원을 하기 보다는 지원의 필요성이 높은 기업에게 차등적으로 지원하는 것이 효과적인 점을 고려하여, 향후 지원에 있어서 경쟁 시스템을 강화할 필요가 있음

감사합니다