

# 企業間取引と準レントの分配

——比較経済組織による分析——

名 和 隆 央

はじめに

- I 市場、企業、および系列の成立条件
  - 1. R. コースとB. クラインの論争
  - 2. 系列=ハイブリッド様式の規定
- II 準レントの形成と分配のメカニズム
  - 1. 退出・発言戦略アプローチ
  - 2. 日本型パートナーシップ論
- III 日本的取引慣行と部品価格の変化
  - 1. 日米の部品取引慣行の比較
  - 2. 下請企業からみた取引慣行
- IV 簡単なまとめ

はじめに

1980年代に入ると、日本の製造業が世界市場で競争優位をもっていることが分かり、その要因として下請・系列関係が内外の研究者の注目を集めるようになった。自動車産業を例にすると、1965年から89年の間に、世界乗用車生産における日本企業の市場シェアは、3.6%から25.5%に飛躍的に増大したが、それと対照的にアメリカ企業のシェアは48.6%から19.2%に低落した。さらに80年代の初頭までに、日本企業はアメリカ自動車メーカーにたいして車一台当たり20%から25%のコスト優位を達成した。そのうえ、日本車の顧客満足はアメリカの競争している車よりも50%高い評価を受けていたのである。なぜ日本の製造業は、このような成果を実現できたのであろうか。そのような背景のもとで、日本の生産システム・産業組織のあり方に関心がもたれるようになったのは当然であろう。

周知のようにアメリカの自動車メーカーは日本よりも垂直統合されており、だいたい部品の50%を社内で製造しているが、日本のメーカーではその比率は25%にしかすぎない。アメリカの自動車メーカーは垂直統合の程度が高いにもかかわらず、1500社から3000社の部品サプライヤーと直接に契約している。対照的に、トヨタでは直接的サプライヤーの数はその十分の一であり、

サプライヤーの多くはサブアセンブリーした部品を納入している。こうした効率的な取引関係をとおして、日本メーカーは部品調達コストの低減を享受している。だがそれだけではなく、日本の自動車メーカーの製品開発に要する期間はアメリカ・メーカーと比較して30%は短い。日本の部品サプライヤーは、製品開発の初期段階から設計や開発に参画し、メーカーと密接な情報交換を行なっている。こうしたエンジニアリングにおける協力関係が、製品に適合した部品開発を促進し品質の安定をもたらしているのである。

このようにして日本の下請・系列関係は、かつての後進資本主義国の残滓と見做されていたものから、先進資本主義国の競争優位の源泉というように、80年代以降はまさにその評価が逆転してしまったのである。そして欧米においても、一部では垂直統合型の巨大な企業形態よりも、組織が柔軟で競争力のある系列に類似した組織形態への再編成が試みられている。またバブル崩壊後のわが国でも、事業再構築の一環として内部事業部門の売却や別社化、特定の部品メーカーとの協力関係の強化が行なわれている。

このような現状をふまえて、本稿の課題を提示すれば次のようになる。

まず第一に、なぜ市場と企業との中間的形態（下請・系列関係も含まれる）が広範に存在し、経済組織として独自の効率をもちえているのであろうか。ここでは、取引コストの経済学における不完全長期契約の捉え方をめぐる論争を手がかりにして、系列の経済組織としての位置づけを明らかにする。そして第二に、取引関係が長期的になると取引特定の投資が行なわれるが、特定の投資は取引関係に固有の準レントを生み出すことができる。そこで、どのようにして準レントが生み出され、取引当事者間にどう分配されるのかが問題になる。現在、企業間取引の研究において、どのようにして協力関係が生み出され競争力の源泉になるのかが追究されているが、分配関係を研究対象に含めなければ企業間取引を十分に明らかにすることはできないであろう<sup>1)</sup>。さらに第三に、自動車部品取引を事例として、日本的取引慣行の特徴を捉えるとともに部品価格の低落傾向を事実をもって示す。これは、第二の論点の実証となる。最後に、全体の簡単なまとめを行なう。

## I 市場、企業、および系列の成立条件

### 1. R. コースとB. クラインの論争

R. コースは古典的論文「企業の本質」の刊行から五十年後、この論文にかかわってその起源、内容、および現代の研究への影響について連続講義を行なっているが<sup>2)</sup>、そのなかで、当

---

1) 藤本隆宏「部品取引と企業間関係」(植草 益編『日本の産業組織』有斐閣, 1995年, 所収)が最近の研究動向を要領よくまとめているが、分配関係よりも協力関係に研究の重心が移動していることが分かる。

2) Coase, R.H., "The Nature of the Firm, 1: Origin, 2: Meaning, 3: Influence" *Journal*

時の友人宛の書簡や論文に使用されなかった準備ノートを紹介しつつ自分の考えを敷衍している。そのさい、B. クラインらの論文「垂直統合、取得可能なレント、および競争的契約過程」<sup>3)</sup>における自説への批判に答える形をとっている。この論争は、企業の本質、準レントの形成、垂直統合の根拠、および産業組織のあり方をめぐる基本問題を扱っており、たいへん興味深いものである。そこで、ここでは両者の論争を簡単にたどることにより、これらの問題に接近しよう。

まず、コースの理論とは、どのようなものかを説明しておかねばならない。コースは連続講義の最初のほうで、自分の考えがはじめて明確に述べられた1932年10月10日のファウラー宛書簡を引用している<sup>4)</sup>。簡潔で分かりやすい説明なので、これに依拠して理論のエッセンスをまとめてみよう。

なぜ市場において、製品を販売するために生産する事業単位（企業）が存在するのか。それは交換による財貨の取得、および交換のための専門化を意味している。しかし、この専門化は事業単位のそれであって、事業単位内部の専門化ではない。ここにおいてコースは、社会的分業と企業内分業とを区別している。それでは、市場における事業単位の活動と、企業内部における個々人の活動の調整の仕方にどのような差異があるのであろうか。市場での事業単位の活動は組織されてなく、需要と供給等々の変動による。いわゆる生産の無政府性がある。これにたいして、企業内部では企業家が個々人の活動を調整する。そこでコースが問題とするのは、市場において原子的競争があり、他者の労働や原料、または貨幣の使用を含むあらゆる取引が市場取引で可能であるとするならば、企業組織の必要はないだろうということである。ところが事実はそうになってはいない。なぜなのか。それは、市場取引を行なうには費用がかかることにある。市場取引では、当事者は取引相手と交渉し説得しなければならない。生産活動に必要な生産要素が増大すれば、こうした取引にかかわる費用は膨大なものになる。これはまったく不便なことである。だから、取引が市場メカニズムによって支配されないとすれば、企業組織が存在しなければならない。企業の存在理由は、市場条件を組織内部に再生産することにある

---

*of Law, Economics, and Organization*, vol. 4, no. 1. Spring 1988. コースのもとの論文は、“The Nature of the Firm” *Economica*, 4, 1937 であり、Coase, R.H., *The Firm, the Market, and the Law*, The University of Chicago Press, 1988に収載されている。宮沢賢一・後藤 晃・藤垣芳文訳『企業・市場・法』東洋経済新報社、1992年。

3) Klein, B., Crawford, R.G., and Alchian, A.A., “Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process”, *Journal of Law and Economics*, 21, 1978. クラインは再批判として Klein, B. “Vertical Integration as Organizational Ownership: The Fisher Body-General Motors Relationship Revisited”, *Journal of Law, Economics, and Organization*, vol. 4, no. 1, Spring, 1988 を発表している。この論文では、準レントの形成によるホールドアップ問題やフィッシャー・ボディとGMとの契約関係をより詳細に取り上げている。しかし、基本的な論点には変更はみられない。

4) Coase, *op. cit.*, p. 4.

といえる。ただし、企業家は組織内においては個々人の活動を調整する権限を有している。したがって、企業組織において安い費用での生産が可能になるのである。しかしながら、すべての生産が企業に統合されるわけではなく、市場取引が広範に存在している。では、なぜ分離した企業が多数存在しているのか。それには、二つの理由がある。(1) 企業が拡大するのは、限界の取引を組織する費用がその取引の市場費用と等しくなるまでであり、(2) 企業内取引が増大すれば、組織内での市場条件の再生産ができなくなるかもしれないからである。

このようにコースは、市場経済においてなぜ企業が存在するのかを問題にし、その理由を取引費用の節約に見出したのである。そして、取引にかかわる費用を基軸にして市場と企業という経済組織の区別と関連を明らかにしたといえる<sup>5)</sup>。

これにたいしてB. クラインの研究は、コースにおいては明示的に捉えられていなかった取引特定の投資が行なわれ、準レントが生じたばあいの機会主義的行動を問題にしている<sup>6)</sup>。ここでいう取引特定の投資とは、取引にかかわる固有の設備や人材にたいする投資であり、こうした特定資産は取引関係のなかでのみ独自の価値をもつが、特定の取引関係の外では独自の価値が失われるものである。それに関連して、取得可能な準レントとは、こうした特定資産の生み出す価値とほかの代替的用途に使用されたばあいの価値との差額として定義される。したがって、準レントは固定的なものではなく、取引関係に固有のものであり相対的なものだといえる。そのかぎりでは、特別な生産条件を所有する生産者が市場競争のなかで取得できる特別剰余価値＝超過利潤と近似的な概念といえる。取引特定の投資が行なわれ、準レントが生み出されると、準レントの取得をめぐる当事者間に対立が生じ、機会主義的行動が引き起こされる。なぜなら、買い手は売り手により特定の投資が行なわれたならば、その資産を転用すれば価値が低下するので買値を値切ろうとするであろうし、また売り手としては、買い手が特定資産による供給に全面的に依存しているなら取引相手を替えるのが難しいので売値を引き上げようとするからである。だから、資産が特定のなりより多くの取得可能な準レントが生み出されると、機会主義的行動による利益が増大するのであり、複雑化した取引関係の契約費用が増大するから、企業の垂直統合が有利になるのである。このようにクラインは、特定資産によって形成される

5) 取引コストの経済学に関連する論文として、次の文献を指摘しておく。浅沼萬理「取引様式の選択と交渉力」京都大『経済論叢』131巻3号、1983年3月、同上「関係レントとその分配交渉」京都大『経済論叢』139巻1号、1987年1月、井上 薫「継続的取引と資産特定性」『神戸学院経済学論集』23巻1号、1991年6月、同上「現代企業と中間組織」『神戸学院経済学論集』26巻1号、1994年6月、明石芳彦「取引費用理論と産業組織論：論理構造の検討」大阪市大『季刊経済研究』15巻4号、1993年3月、同上「卓越効率、市場支配力、および企業間垂直関係：高利潤率の規定因」大阪市大『季刊経済研究』16巻2号、1993年9月。および著書のなかで取引コストの経済学に批判的に論及しているものとして、坂本和一『新しい企業組織モデルを求めて』晃洋書房、1994年、金子 勝『市場と制度の政治経済学』東京大学出版会、1997年が挙げられる。

6) Klein, et al., *op. cit.*, pp. 298-301.

準レントをめぐる対立を解決するものとして垂直統合を捉えているのである。

しかし、こうした垂直統合への選択肢として長期契約が考えられる<sup>7)</sup>。長期契約には二つの形態があり、(1)政府やほかの制度によって法的に強制される明示的な契約的保証か、または(2)機会主義的行動があるなら将来の取引を取り消すという市場によって強制される暗黙的な契約的保証である。明示的な長期契約は、ありうべき偶然性を特定し、契約条項を法廷で強制しなければならないので費用がかかりすぎる。したがって一般的には企業は、契約不履行の防御として将来の取引停止という市場での制裁に依存する傾向がある。双方依存的な取引関係が生じたばあい、それを規制するひとつの方法は、潜在的にだます可能性のある当事者にプレミアム付きの価格を提供することである。買い手がプレミアム付きの価格で購入するならば、売り手は裏切らないであろう。機会主義的行動による短期的利益が、プレミアムによる長期的利益を超過しないかぎり機会主義的行動を排除できるであろう。しかしながら、準レントが大きくなれば、契約破棄を防ぐために必要なプレミアムが大きくなり、契約的解決はより費用のかかるものとなる。クラインによれば、こうした契約にかかわる費用は準レントの水準に関連しているが、企業組織内部における調整費用はそれに関連しているわけではない。したがって準レントが少なければ、取引当事者は契約関係に依存することができるが、準レントが増大すれば共通の所有権による垂直統合がより現実的になるといえる。だからクラインは、準レントの大きさとそれに関連する取引費用の観点から長期契約と垂直統合の適用範囲を区分しているのである。

コースの1988年の連続講義は多岐にわたる論点を含んでおり、コース理論の理解には欠かせないものであるが、ここではクラインとの論争に限定しなければならない。

クラインは準レントが増大すると長期契約が困難になり、企業の垂直統合が生ずると主張している。しかしコースによれば、長期契約の困難がただちに企業の形成や垂直統合の根拠になるわけではない<sup>8)</sup>。クラインの説明では、準レントの増大により長期契約の費用が増大するから垂直統合のほうが有利になるとしているが、これでは論証すべきことを初めから仮定していることになり、同義反復になっている。なぜなら、準レントの大きさと契約費用との相関が前提されているからである。なぜ長期契約の費用が準レントの価値に比例するといえるのであろうか。準レントを生み出すような特定の投資を行なうと、相手の機会主義的行動によるリスクを負わねばならなくなる。けれどもコースによれば、このリスクは回避できないわけではない。たとえば、相手を詐取する企業はそれによって直接的利益をえるかもしれないが、しかし発覚すれば将来の取引をすべて失うことになるであろう。これと同様に、機会主義的行動は将来の取引に影響するのであり、通常は効果的に抑制されると考えられる。なぜなら、資産特定性が増大すると買い手・売り手とも機会主義的行動による将来の損失が増大するからである。だか

7) *Ibid.*, pp. 302-307.

8) Coase, *op. cit.*, pp. 29-31, pp. 40-46.

ら、資産特定性ととも取引費用が増大するわけではないのである。そしてまた垂直統合すれば、機会主義的行動がなくなるといえるであろうか。企業の内部部門になれば競争圧力が働かなくなり、むしろ部門ごとの機会主義的行動が生じるばあいさえもある。そうだとすれば、市場取引よりも管理費用が低下するわけではない。このように長期契約においても、将来にわたり顧客を失わないようにすることが機会主義的行動の抑止力として働いているのであり、必ずしも取引費用の増大をもたらすとはいえない。だからコースの考えでは、長期契約の困難からただちに垂直統合を導き出すべきではないことになる。

クラインはまた「企業の本質」においては、市場と企業との境界を曖昧にする長期契約が問題として扱われておらず、企業の内部取引と市場取引との主要な区別だけでは単純すぎる議論になっていると批判している。これにたいして、コースは企業の内部でも市場に類似した取引があり、企業の権威による支配力が及ばない領域では市場取引が行なわれると反論しており、企業による命令と市場取引との混合形態の存在を認めているのである<sup>9)</sup>。

さて、これまでの議論をまとめよう。クラインの議論は、取引特定の投資→準レントの形成→機会主義的行動→長期契約費用の増大→垂直統合という論理構成をとっており、明快ではあるが技術決定論的な性格が強いといわねばならない。他方、コースは長期契約が実際に多く用いられている理由を、契約的取決めや機会主義にたいする将来の取引停止という抑止力に求めている。また垂直統合には、インセンティブの低下や調整費用の増大という問題があるから、必ずしも長期契約を代替できるわけではないとしている。コースの議論は十分論証できているわけではないが、長期契約をひとつの経済組織として捉えようとしていることは明らかであろう。

ここで長期契約や継続的取引が存在する理由について、いくつかの論点を補足しておこう。まず第一に、これまでの議論では特定の投資が売り手のもとで行なわれることが前提されていた。しかし、特定の投資は買い手によっても技術支援や資金援助または株式所有等の形で行なわれる。そうだとすれば相互依存が深まり、機会主義的行動は資産価値の損失をもたらすであろう。だから、双方向的依存関係が機会主義の抑止力になるといえる。第二に、プレミアム付き価格は売り手の機会主義的行動を防ぐ方法として役立つ。しかし同じことを買い手について考えてみると、それは売り手がマイナスのプレミアムを価格につけることである。要するに、準レントの一部を価格割引に用いれば、買い手の機会主義的行動は抑止されるであろう<sup>10)</sup>。このプレミアムが、プラスになるかマイナスになるかは当事者間の力関係によるといわねばならない。さらに第三に、垂直統合でもなくたんなる市場取引でもない中間的組織においては、柔軟な契約的取決めにより市場による競争や企業による調整を利用できる可能性がある。そのよう

9) *Ibid.*, pp. 27-28.

10) このように関係を継続的にする担保として、売り手によるマイナスのプレミアムを考えることができる。これを買い手による搾取というべきかどうかは価値判断による。

な混合的形態は、経済組織としてどのように位置づけられるべきであろうか。

## 2. 系列＝ハイブリッド様式の規定

ウィリアムソンは『市場と企業組織』において中間財取引と長期契約との関係を考察しているが、そこでは人間の限定合理性や機会主義的行動からして長期契約が困難であり、中間財取引は垂直統合されると述べるに留まっている<sup>11)</sup>。したがって、長期契約には確固とした位置づけは与えられていないのである。ウィリアムソンはこの欠点を自覚しており、最近の『統御機構論』において系列やフランチャイズを含む長期契約を市場、企業とならぶハイブリッド様式として規定している<sup>12)</sup>。これらは取引にかかわる統御構造の選択肢として捉えられており、組織の効率・取引費用の立場から比較分析されている。これらの組織形態の差異は、(1)どのような契約法で支持されているのか、(2)どのような調整方法を用いているのか、および(3)資産特定性に関連して取引費用がどう変化するのか、という視点から区別されている。この順序に従って、ハイブリッド様式がどのように規定されているのかを考察しよう。

取引の区別される統御構造とされる市場、ハイブリッド、および企業の階層制は、それぞれ異なった契約法で支持される。すなわち古典的契約法、新古典的契約法、および自制心による契約法である<sup>13)</sup>。まず、これらを簡単にみていこう。

古典的契約法は、取引当事者の確認がほとんど無関係な市場取引に適用される。多数者によって構成される市場では、個々の買い手や売り手は相互に特別の依存関係をもつわけではない。したがって、取引相手を替えることに特別の費用はかからない。もし契約が期間ごとに更新されるとしても、それは現在の売り手が入札に継続的に適合しているからにすぎない。かりに公式の契約と非公式の約束との間に争いが生ずるとするならば、公式契約が優先することになる。契約法の規則がここでは厳格に適用される。このような古典的契約法は、自律的な市場形態に適合しているといえる。

新古典的契約法は、取引当事者たちが自律性を維持するが、ある程度は双方向的に依存する取引に適合するものであり、厳格な法による強制から当事者たちを救済する面がある。たとえば継続的取引関係において、時期尚早の契約打ち切りや契約条件の不適合があるならば重大な問題になるであろう。こうしたばあい古典的契約法では訴訟により法廷で決着をつけねばならないので時間がかかり、効率的適応が妨げられる。これにたいして新古典的契約法では、経済環

---

11) Williamson, O.E., *Markets and Hierarchies*, The Free Press, 1975. 浅沼万里・岩崎 晃 訳『市場と企業組織』日本評論社、1980年。ウィリアムソンの見解の発展を法学の立場から跡づけたものに、森田 修「ウィリアムソンの契約理解について」(東京大社会科学研究所『社会科学研究』48巻1号、1996年7月)がある。

12) Williamson, O.E., *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, 1996.

13) *Ibid.*, pp. 95-100.

境の変動が生じたばあいの契約の適用される範囲を限定しており、それを越えたならば情報の開示や証拠にもとづいて再交渉しなければならない。もし当事者間で決着がつかなければ、紛争はまず仲裁に委ねられることになる。新古典的契約法は弾力的ではあるが、当事者間の紛争が重大になると当事者たちは自律的地位にあるので、契約精神から離反することもありうる。双方向的依存関係のある取引は、新古典的契約法により規制されるのである。

企業の内部組織・階層制は、重大な変動にたいしてより適応性をもっている。というのは、内部組織においては当事者間の双方向的適応が命令をとおして効果的に行なわれうるからである<sup>14)</sup>。では、こうした内部組織を統御する契約法はなにか。それは自制心による暗黙的契約法である。企業の内部においても部門ごとに移転価格の設定、生産の遅延、品質の欠陥等々の争いがあるであろう。けれども、いちいちこれらを法廷に訴え審理してもらうわけにはいかない。当事者たちは、彼らの意見の相違を内部的に処理しなければならないのである。このような階層制では、市場と比較してインセンティブが弱くなる。というのは、取引を内部化することで競争のインセンティブが妥協されるからであるが、それによって当事者間の協力が生み出されるのである。

次に、統御構造の相違を規定している基本的性質は、変動への適応やそのさいの調整方法を基準として考えることができる<sup>15)</sup>。市場メカニズムにおいては、需要や供給の変化は価格に反映される。個々の当事者は、それを判断して環境変化に適応する行動を行なう。この種類の適応を適応(A)とよぼう。この(A)は自律性を表わす。消費者や生産者は、彼らの効用や利潤を最大化するために価格を媒介として独立して対応する。しかし市場からの信号が誤って解釈されたり、一部の利益のために戦略的行動がとられることもあり、それゆえ市場による調整が失敗することもありうる。たとえば双方向的依存関係にある当事者は、変動に対応して不完全長期契約のギャップを埋める必要がある。効果的な再調整が自律的当事者たちにとって必要ではあるが、利益の分配は不確定でありしばしば利己的な交渉が行なわれる。そのような交渉には費用がかかり、適応の効率が低下する。したがって、取引当事者の投資の調整や契約の再交渉が頻繁に必要なとすれば、これまでとは異なった適応メカニズムに依存しなければならないであろう。企業の内部組織においては、変動にたいして意識的、目的的、計画的に協力して対応しなければならない。この種類の適応を適応(C)とよぼう。このCは協力を表わす。当事者間の利己的交渉による余計な費用や取引の遅延を引き起こさないように、階層制が市場

---

14) クラインらの見解も広義には取引コストの経済学に含まれるが、企業をたんなる契約関係の集合として捉える点でコースやウィリアムソンの見解とは違っている。コースによれば、企業は契約関係ではあるが市場とは生産の調整方法が異なっており、権威による調整を認めている。なぜ企業において権威が発生するのかを問題にしていないという限界はあるが、命令による調整という視点は評価されてよい。

15) *Ibid.*, pp. 101-105.



の自律性にとって代わるのである。企業の権威による命令は、双方向的依存関係にある取引にたいして市場の自律性よりも適応性を有している。しかし、こうした適応（C）にも費用がかかる。企業内部の関連部門においても費用の分担や利益の配分に関して利害が対立しており、その調整には特別の官僚制費用がかかるのである。

ではハイブリッド様式は、変動への適応に関して市場や企業組織と比較してどのような特徴をもつといえるであろうか。まず所有権の自律性を保持しているので、競争による強いインセンティブにさらされている。そのかぎりではタイプAの変動にたいして適応性をもつ。けれども双方向的依存関係があるので、不完全長期契約は機会主義的行動にたいする追加的安全策、つまり情報開示や人質の交換、仲裁機関等々により支持されねばならない。このようになるとタイプCの変動への適応が促進されるが、逆にインセンティブは減退するであろう。したがって、全体としてハイブリッド様式は市場と企業の間際の性質をもっており、市場による調整と企業による調整の混合的形態であり、インセンティブは中位的であるといえる。

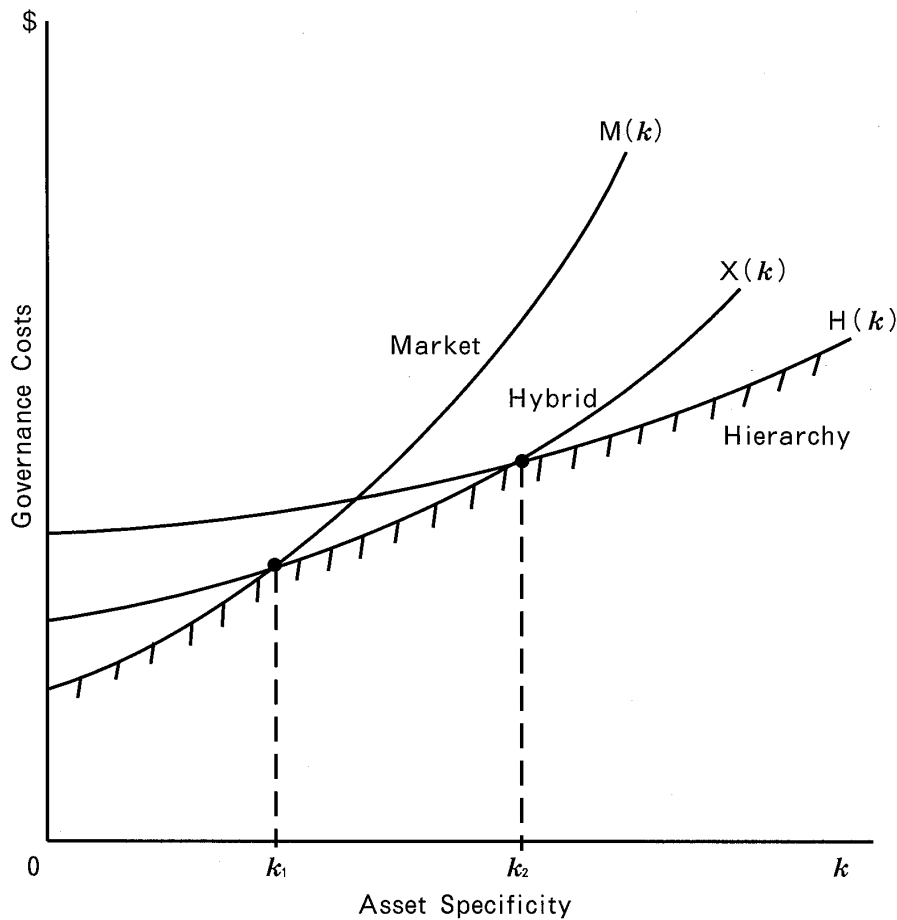
ところで、取引コストの経済学は取引を分析の基本単位としているが、取引形態は取引の頻度、不確実性の程度、および資産特定性により規定される。ウィリアムソンは、そのなかでも資産特定性を重視しており、それが取引費用または組織の運営費用にどのように影響するかを問題にしている。この資産特定性とは、先に述べたように代替的用途において価値が低下する資産の性質を表わしている。だから、資産特定性が高まると双方向的依存が強くなり、市場による自律的適応が難しくなるといえる。

ここで図1を参考にして、資産特定性の程度と取引形態の運営費用との関連を説明しよう<sup>16)</sup>。この図は、資産特定性（ $k$ ）の関数として市場M、階層制H、およびハイブリッド様式Xの統御にかかわる運営費用を表現したものである。資産特定性がほとんど無視できる程度ならば、市場取引の費用が最低でありもっとも適切である。ところが資産特定性が増大すると双方向的依存が深まり、市場の運営費用は速やかに増大し不適切になる。資産特定性が中位の段階では、市場の運営費用が高くなるが、企業の階層制の費用もまだ相対的に高いので、ハイブリッドが運営費用の点で有利になる。さらに資産特定性がきわめて高くなると、自律的適応が困難になるのでハイブリッドも費用がかさむようになり、階層制がもっとも有利になる。したがって、 $k^*$ を $k$ の最適な価値であると仮定すると効率的供給を可能とする取引形態は、I、 $k^* < k_1$ ならば市場、II、 $k_1 < k^* < k_2$ ならばハイブリッド様式、およびIII、 $k^* > k_2$ ならば階層制となるのである。

このようにウィリアムソンは、契約法、変動にたいする適応性、および組織形態の運営費用の視点から、ハイブリッド様式を中間的性質をもつ取引形態として規定している。ハイブリッド様式は、取引を新古典的契約法で規制されており、変動にたいして市場および企業による混

16) *Ibid.*, pp. 106-109.

図1 資産特定性の関数としての運営費用



(出所) Williamson, O. E., *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, 1996, p. 108.

合的調整を受け、資産特定性が中位の取引に運営費用の点で適応性をもつのである。しかしこのような規定では、ハイブリッド様式を市場と企業とのたんなる中間的存在として捉えているにすぎないように思われる。中間的存在として捉えるだけでは、ハイブリッド様式の固有の意義を明らかにしているとはいえない。ハイブリッド様式は特定の社会的条件のもとでのみ成立するのであり、市場や企業にたいして比較優位を有しているから経済組織として存在していると考えられる。したがって、これまでの議論を前提するならば、その成立条件として以下の点を押えておくべきであろう。

(1) 資産特定性の増大によって機会主義的行動が生ずる可能性がある。しかし機会主義的行動は将来の取引停止により損失をまねくのであり、市場メカニズム自体が機会主義的行動を抑止するであろう。したがって、資産特定性の増大からただちに垂直統合が生ずるわけではない。(2) 取引特定の投資は売り手だけではなく買い手によっても行なわれることがあり、それにより相互依存関係が深まる。こうした取引関係を打ち切ることは、これまでに形成された特定資産の価値を失うことになる。(3) 準レントの分配方式として価格プレミアムがあるが、この価

格プレミアムが機会主義的行動を抑止するかもしれない。もし自分に有利なプレミアムがえられるなら、当事者は継続的取引関係からの離脱をあえて望まないであろう。(4)不完全な長期契約のひとつの困難は、取引相手の内部情報へのアクセスが難しいことである。だが、技術情報や経営情報の共有が取引開始の条件であるなら、この困難は解消されるであろう<sup>17)</sup>。(5)垂直統合によって意思決定が一元化されるが、内部組織では競争の作用が弱まるのでインセンティブが低下するかもしれない。そうすると、企業の運営費用が市場での取引費用の節約を上回ることになる。だから、企業組織に統合せずに市場の競争圧力に依存したほうがコスト的に有利になるばあいがある。したがって(6)不完全長期契約による柔軟な取決めにより、ハイブリッド様式は市場における競争と企業の権威による調整を利用できる可能性がある。このハイブリッド様式は、競争関係を維持したまま企業による調整を受け入れるという二面的性質を有している。そこでは、たんなる市場関係よりも生産の調整が柔軟に行なえるのであり、そしてまた企業組織よりも競争圧力によってコスト低減や品質改善が促進されるのである。だからハイブリッド様式は、特定の条件のもとで市場や企業にたいして比較優位をもつのであり、効率的な組織形態といえるのである。

## II 準レントの形成と分配のメカニズム

### 1. 退出・発言戦略アプローチ

S. ヘルパーは、1980年代以降のアメリカ自動車産業におけるサプライヤー関係の変化がなぜ生じているのか、それがどのような意味をもつのかを問題にしている。そうした問題意識にたってサプライヤー関係を分析する退出・発言戦略アプローチを提案し、それをアメリカ自動車産業の歴史に適用している。ここでは、このアプローチによる準レントの形成と分配の捉え方について考察しよう<sup>18)</sup>。

ヘルパーは、買い手・サプライヤー関係を問題が生じたばあいの対応を基準として二つのタイプに分類している。すなわち(1)退出、問題があれば買い手が問題のあるサプライヤーの代

17) 部品取引の契約書の書面には表われないような社会的慣行がより追究されねばならない。基本契約書の詳細については、本間重紀「自動車・自動車部品工業における下請基本契約書の特徴」(静岡大『法経研究』42巻5号, 1994年2月)が参考になる。

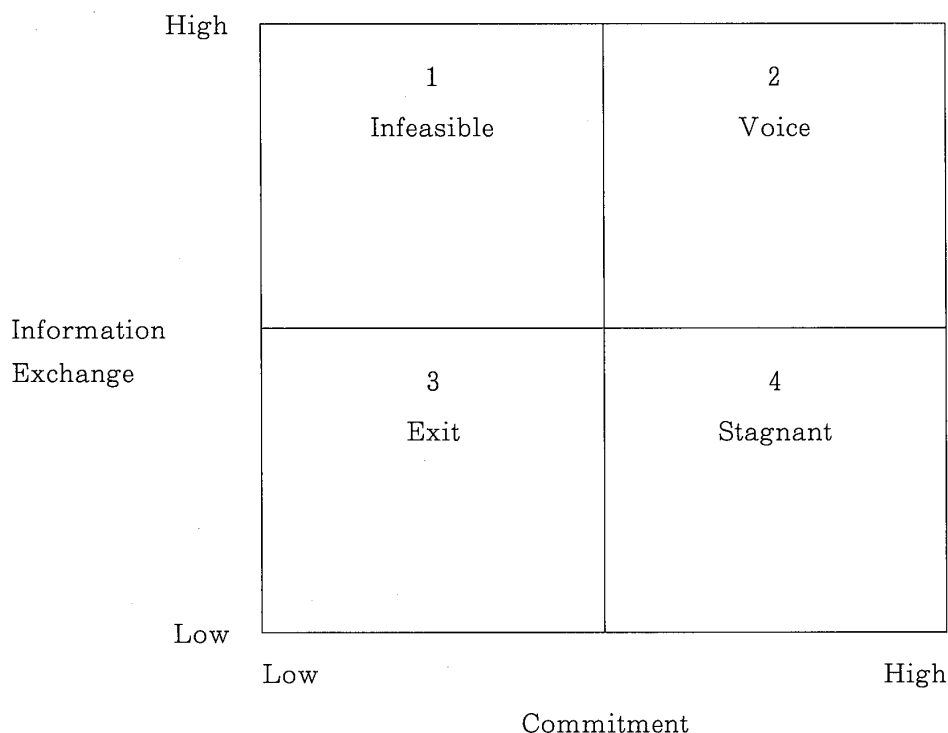
18) ①Helper, S., "Comparative Supplier Relations in the U.S. and Japanese Auto Industries", *Business and Economic History*, Second Series, vol. 19, 1990.

②—, "Strategy and Irreversibility in Supplier Relations: The Case of US Automobile Industry", *Business History Review*, 65, Winter, 1991,

③—"How Much Has Really Changed Between U.S. Automakers and Their Suppliers", *Sloan Management Review*, Summer, 1991,

④Helper, S. and Levine, D., "Long-term Supplier Relations and Product-Market Structure", *The Journal of Law, Economics, and Organization*, vol. 8. no. 3, 1992.

図2 サプライヤー関係の次元化



(出所) Helper, S., "How Much Has Really Changed Between U. S. Automakers and Their Suppliers?", *Sloan Management Review*, Summer, 1991, p. 16.

わりをすぐに見付けることであり、(2)発言、買い手がこれまでのサプライヤーと問題を解決するまで協力することである。退出戦略は、関係からいつでも手を引くという脅威の「ムチ」により相手から譲歩を引き出すのであるが、発言戦略は、製品の改善により両当事者にとっての利潤の増大という「アメ」に依存する。退出戦略を効果的にするには、要求を満たせなければいつでも手を引くという脅威を信じられるものにしなければならないが、そのためには代替的サプライヤーや社内の生産能力を用意する必要がある。また発言戦略を効果的にするには、買い手とサプライヤー間における情報の豊富な流れを可能にするコミュニケーション・システムの構築が不可欠である。

サプライヤー関係の退出・発言アプローチは、買い手による関与の程度と情報交換の密度により計測される管理的調整の程度によって四つの領域に区分される。図2がこの四つの領域を示している。買い手による関与は継続的取引の保証となるのであり、株式所有、長期融資、長期契約、および市場における評判等々により提供される。

図2から分かるように、発言戦略には買い手とサプライヤーとの密接な情報交換や高い関与を必要とする。密接な情報交換を行なうには当事者間の信頼がなければならないが、それには高い関与に裏づけられた長期的関係が条件となる。それと対照的に、退出戦略にはいつでも手

を引く脅威を維持しなければならないので、関与の程度が低く管理的調整も低くなければならぬ。この図の領域4は「停滞的」とされているが、それは調整困難に陥っている社内部門を表わしている。ひとつ問題となるのは「実行不可能」とされる領域1である。ヘルパーはこのように規定しているが、買い手による関与が低くても必ずしも管理的調整が不可能というわけではない。日本の系列関係においては、関与の程度が低いにもかかわらず管理的調整が受け入れられているばあいもある。とするならば、領域1はアメリカでは実行不可能であるかもしれないが、歴史的条件によっては実行可能な戦略といえるであろう。

この分類図式で重要なのは、買い手による問題解決の戦略が、取引関係者の相対的交渉力や技術革新への対応力にどのように影響するかを示しうることである。つまり退出戦略は買い手の交渉力を大きくするが、特別の関与がないので技術革新への対応力が乏しい。技術問題に対応するためには、密接なコミュニケーションや特定の投資が必要であるが、しかしそうすると転換費用がかかるようになり、買い手の交渉力は低下せざるをえなくなる。したがって、退出戦略は買い手の交渉力を最大化するが、発言戦略が技術革新への対応力を最大化するのであり、ここにトレードオフが存在するといえる。では買い手は、このトレードオフのどの点を選択するであろうか。

最終製品市場が寡占的であるばあいに、寡占レント $F$ が取得されとしよう<sup>19)</sup>。サプライヤーが関係特定の投資を行なうならば、取引関係に固有の準レント $R$ が生まれると仮定しよう。そうすると、総レントは $F+R$ となる。買い手は取得しうる総レントを最大化するように行動するであろう。総レントのうちサプライヤーの分配分を $\pi_s = \alpha(F+R)$ 、買い手の分配分を $\pi_p = (1-\alpha)(F+R)$ としよう。この $\alpha$ は、サプライヤーの交渉力を表わしている。交渉力は、交渉期間における資本市場での調達力や生産削減への耐久力に依存している。このような前提条件のもとでは、買い手は $(1-\alpha)(F+R) > F$ という条件が成り立てば発言戦略を選択するであろう。なぜなら、総レントの分配分が増大するからである。したがって、最終製品市場での競争激化により $F$ が減少したり、サプライヤーの交渉力が低下しているならば発言戦略が有利になり、それとは逆に、寡占の形成により $F$ が増大したり、サプライヤーの交渉力が増大しているならば退出戦略が有利になるのである。

だから、買い手はサプライヤー関係戦略を選択することにより、投入物の価格だけではなく技術進歩のあり方に影響を与えうるのである。戦略の選択は産業の歴史的條件に依存しているが、それがまた歴史的な産業の組織を形成する。その意味で、産業の発展には不可逆性があるといえる。そこで次に、アメリカ自動車産業におけるサプライヤー関係の歴史を簡単にたどる

19) この段落は、主に④Helper and Levine, *op. cit.*, pp. 567-570 によるが、一部彼らとは理解が異なっている。ヘルパーらはサプライヤーが部品供給を行なう権利にたいし付け値 $B$ を支払うと仮定しているが、実際に $B$ が買い手に支払われるわけではない。したがって外注に依存するかするかどうかは、買い手にとり総レントの分配分が増大するかどうかを基準になると考えられる。

ことによって、この関連を考察しよう<sup>20)</sup>。

アメリカ自動車産業の初期には、組立業者は外部サプライヤーに大きく依存していた。たとえば、1903年においてフォード社の自動車製造への貢献といえるのは、ダッジ兄弟によって製作された車台に、車体、車輪およびタイヤ等々を組み付けることであった。部品にたいする注文は、多数の木工業や金属加工業の企業に与えられた。互換性部品の製造技術はすでに19世紀後半には普及しており、それらの企業の工場には木製や金属製の部品を製造するのに必要な工具、機械、および技能的熟練が整えられていた。この時期には、サプライヤー産業が自動車製造に先行して確立されていたのであり、サプライヤーが組立業者に資本の供与を行っていたのである。また多くの重要な技術革新は部品サプライヤーによって行なわれた。一例を挙げれば、ハイアットが研磨機を上げるために弾力的ローラー・ベアリングを発明したし、ティムケンが往復台の注油を減らすために錐状のローラー・ベアリングを発明したのである。

産業の急速な成長にともなって、自動車メーカーやサプライヤーは自動車産業に特有の投資を開始した。このような投資は、発言関係として特徴づけられるものであった。その当時、フォード自動車は独立サプライヤーから材料や部品を購入するのに反対ではなかった。むしろサプライヤーと専門技能を分け合っていた段階といえる。ところが、この初期の発言関係はすぐに不安定であることが分かった。というのは、部品メーカーからすれば、急速な成長と産業合同の進展によって彼らのごく少数の顧客にたいして特定の投資を行っていたからである。そのために、彼らの立場は弱くなった。他方、フォードは製品の好調な売れ行きによって資本を蓄積し、これまで購入していた部品の社内製造を開始したが、そのさい部品の大量生産のために専用機械を導入した。こうした専用機械の使用は、多品種を製造しなければならない外部サプライヤーよりも部品単位コストの大幅な低減をもたらしたのである。

自動車メーカーは彼らの内部組織では発言戦略を用いたが、外部サプライヤーとの関係では退出戦略に向かっていった。急速な成長によってフォードやGMでは社内の管理者が不足したが、買収した部品産業から管理者や将来の経営者が供給されたのである。産業統合によりフォードやGMは、効率をいくらか犠牲しても交渉上の地位を有利にするサプライヤー関係を追求した。彼らは、エンジニアリングや研究開発のような複雑な機能をほとんど社内に取り込むことによって部品産業への参入障壁を切り下げた。そしてまた、彼らは構成部品を容易に生産しうる部分に分割して発注したのであり、これらの部分品の組立を調整する管理者を雇用したのである。このような経緯により、次の数十年にわたる競争的な部品産業が生み出されたといえる。ヘルパーの引用している資料によれば、1936-61年における主要な自動車メーカーの平均収益率は23.8%であり、サプライヤーのそれはたった8.2%にすぎなかったのである<sup>21)</sup>。

このようにして、垂直統合と退出にもとづくサプライヤー関係という二重構造が形成された。

20) ①Helper, *op. cit.* pp. 156-159, および②Helper, *op. cit.* pp. 793-799 による。

21) *Ibid.*, p. 805.

この構造は、寡占的国内市場に依拠するフォードやGMを新規参入から保護するのに有効であったが、1970年代後半になると、異なったサプライヤー関係にもとづく日本からの参入には弱点があることが分かった。ヘルパーによれば、垂直統合それ自体が非効率を意味するわけではない。それにより、大規模な生産的投資が可能になるかもしれない。けれども、アメリカ自動車産業において形成された二重構造は非効率という結果をもたらした。それはなぜか。まず第一に、垂直統合が非効率になったのは、社内部品部門が市場競争から過度に隔離されてしまったからである。それは、企業内での特権的な交渉上の地位やアメリカ経済のなかでの企業のマーケット・パワーに起因した。第二に、垂直統合は社内部品部門をできるだけ拡充しておくことによって退出の脅威を信じられるようにしたが、残された部品産業は過当競争になり技術力が低位に留まることになったのである。

このようにヘルパーは、退出・発言アプローチをアメリカ自動車産業のサプライヤー関係の歴史に適用し興味深い発展の経緯を明らかにしている。ただ先にも述べたように、アメリカでは領域1は実行不可能と考えられており、発言戦略=内部サプライヤー、退出戦略=外部サプライヤーという二重構造論になっている。もちろんヘルパーの議論はより詳細な歴史研究を含んでいるのであるが、概括的にはこのように捉えることが許されよう。このヘルパーの分析方法は、購買戦略によってどのような取引関係が形成されるかを問題にしており、動態的發展過程の理解に一定の有効性をもつといえる。さらに、サプライヤー関係の把握において、準レントの形成を促進する発言戦略と総レントの分配をめぐる交渉力とのトレードオフを基軸にして論理を構成しており、協力と対立からなる企業間取引関係を二面的に捉えていることは評価できる。ところで、前節において系列関係は企業と市場との中間的組織、取引のハイブリッド様式として捉えることができるという規定について述べたが、それはまさにヘルパーの領域1に近いといえる。とはいえ、現実には単純ではなく系列関係には領域1に近いものもあれば領域2に含まれるものもある。それでは、日本における系列関係はどのように捉えられるべきであろうか。それが次の課題である。

## 2. 日本型パートナーシップ論

日本の企業間取引関係についての研究は80年代から盛んになり、すでに多くの蓄積がある<sup>22)</sup>。

---

22) 80年代の企業間関係の研究をリードした浅沼萬里氏の論稿には、次のものがある。

- ①「日本における部品取引の構造」京都大『経済論叢』131巻3号、1984年3月。
- ②「自動車産業における部品取引の構造」『季刊現代経済』58号、1984年夏号。
- ③「日本におけるメーカーとサプライヤーとの関係」京都大『経済論叢』145巻1・2号、1990年1・2月。
- ④『日本の企業組織・革新的適応のメカニズム』東洋経済新報社、1997年。

浅沼氏の見解に立ち入って考察したものとして、拙稿「日本型産業組織の効率性について」(『立教経済学研究』50巻1号、1996年7月)を挙げておく。最近の研究傾向を集成したリーディングスとして、藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史編『サプライヤー・システム』(有斐閣、1998年)がある。これ

そのなかで、ここではJ. ダイヤーの研究を検討しよう。というのは、彼は日本の垂直的系列関係の分析に、明示的に取引コスト論や資産特定性論を適用しており、準レントの形成と分配について論じているからである<sup>23)</sup>。ダイヤーは日本の垂直的系列関係を日本型パートナーシップと捉えており、なぜこのような関係が垂直統合や多数のサプライヤーからの市場をとおした調達よりも生産的であるのか、なぜ日本のサプライヤーはそれほど協力的であり、投資リスクを引き受けるのかを問題にしている。日本的協力関係が独自の効率性を生み出しているが、それには三つの要因があるとされる。それは、(1)少数の直接的サプライヤー、(2)顧客用の特定の投資、および(3)強制された競争である。これらは独立した要因ではなく、相互に関連し合っていると捉えられねばならない。

(1)少数の直接的サプライヤー なぜ直接的サプライヤーの総数を減らすことが、品質改善やコスト低減を可能にするのか<sup>24)</sup>。これは取引費用の面と生産費用の面とに分けて考察することができる。一般的に、規模の経済が製品の単位コストの低減に結びつくことは認められている。しかしながら、取引に関しても取引相手が減少し個々の取引量が増加するならば、取引を遂行するための単位コストが低減するのである。取引される財貨の分量が多いなら単位当たりの取引費用が低減するのは当然であろう。たとえば1986年に、ジェネラル・モーターズは600万台の車の部品やサービスを調達するのに3000名の調達要員を雇用していた。これにたいしてトヨタは350万台の車を生産したが、調達要員は340名を雇用していただけであった。したがって、調達要員からみた取引費用はGMではトヨタよりも5倍高かったといえる。

どの産業においても生産経験が累積されると、品質が改善されコストが低減する傾向がある。一般的にいて生産の経験時間が2倍になると、品質向上を伴って単位当たりコストは10%から30%低減する。日本では部品取引の契約期間が長く、通常は4年ごとのモデルチェンジまで仕事が保証される。だから、サプライヤーは経験曲線を低下させるための投資を行なうことが可能になる。サプライヤーが期待に応えるだけの仕事をするなら、次期モデルの仕事を獲得する確率が高くなるであろう。日本ではモデルチェンジにさいして、サプライヤーはだいたい90%以上の再契約を獲得する見込みがある。したがって、こうした慣行はサプライヤーの長期事業計画や特定の投資を促進するのである。これとは対照的に、アメリカの自動車メーカーは競争入札によってサプライヤーを交代させ、交渉力を強めることで投入価格を低下させようとしているが、こうした頻繁な交代はむしろ経験曲線の破壊に結びついているのである。

(2)顧客用の特定の投資 もし取引関係が長期的継続的であるならば、顧客用資産への特定

---

には、浅沼論文③が巻頭に収められている。

23) ①Dyer, J.H. and Ouchi, W.G., "Japanese-Style Partnerships: Giving Companies a Competitive Edge", *Sloan Management Review*, Fall, 1993.

②Dyer, J.H., "Dedicated Assets: Japan's Manufacturing Edge", *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 1994.

24) ①Dyer, *op. cit.*, pp. 53-55.



的投資が可能になる。この顧客用の投資は、三つに分けられる。1)場所特定の投資、2)物的資本投資、および3)人的資本投資がある。これらが取引関係に特有の効率を生み出し、市場において実現される特別の価値＝準レントの形成要因になるのである。では、どのようにして特定の投資が独自の効率を生み出すのであろうか<sup>25)</sup>。

場所特定の投資の意義をトヨタのジャスト・イン・タイム（JIT）を例にして考えてみよう。JITは在庫や仕掛り品をなくして物流の複雑性や費用を低減し、余分な緩衝在庫や配送設備、品質検査を不要にする。しかし、JITを効果的に実施するには、企業間の相互依存を生み出すような情報システム、工場、製造設備に投資しなければならない。ダイヤーの調査によれば、トヨタの協力サプライヤーの製造工場から組立工場までの平均距離はたった17マイルであった。こうした工場の近接によって毎日平均で7.4回の配送が経済的になり、在庫を最小限にできるのである。このサプライヤーの場所特定の投資の75%以上がトヨタ専用であり、いかに取引費用の低減に貢献しているかが分かる。

日本のサプライヤーはアメリカのサプライヤーよりも、顧客に固有の部品を開発しており、金型や専用設備のような特定資産に投資を行なっている。しかしながら、これらの物的資本投資にたいして特別の支払を受けるわけではない。なぜなら、それは部品に付属しているものにすぎないとされるからである<sup>26)</sup>。日本の関係会社の役員によれば、平均して資本設備投資の31%が顧客への専用的投資であり、取引が停止されるとほかの用途に転換できないとされる。これにたいしアメリカ・サプライヤーの役員によれば、資本設備投資の15%だけが転用不可能だとされる。このように日本の系列会社は、比率ではアメリカの2倍の顧客用投資を行なっており、自動車メーカーへの依存度が高く「機会主義的搾取」を受ける可能性が強いといえる<sup>27)</sup>。

次に人的資本投資については、技術者の派遣を例にして説明しよう。たとえばトヨタのテクニカル・センターには協力サプライヤーから350名のゲスト・エンジニアが派遣されている。こうしたエンジニアは製品開発の設計チームの一員になり、トヨタの技術者と一緒に新規モデルの部品を設計する。派遣されたエンジニアはトヨタと自社の両方の仕事に精通することになり、価値連鎖の効率を最適化できる。日本の関係会社の自動車メーカーとの直接的接触時間は年間平均で7235日であったのにたいし、アメリカ・サプライヤーのそれは平均で1129日であった。こうしたコミュニケーション密度の差によって製品の品質や機能性の差異が生み出されるのである。

このようにダイヤーは、日本ではアメリカよりも顧客用投資がさまざまな形で行なわれてお

---

25) *Ibid.*, pp. 55-56.

26) 金型等の支払方法には、日米で相違がある。日本では、浅沼論文②で詳論されているようにこれらの償却費用は部品価格の一部に算入されるが、アメリカでは注文側が金型等を買って貸与するばあいが多いようである。

27) *Ibid.*, p.61.

り、それが「機会主義的搾取」をもたらす可能性を認めている。けれども自動車メーカーにとり部品は「ブラックボックス」であり、自動車メーカーは部品供給において特定のサプライヤーに依存せざるをえないので、必ずしも機会主義的搾取が行なわれるわけではないとしている。たしかに部品メーカーが専門技術の知識や能力において優れているなら、依存関係を継続するほうが有利であろう。しかし、そのことから搾取の可能性が現実性に転化しないといえるであろうか。そこで、競争関係のあり方が問題になる。

(3) 強制された競争 これまでの二つの要因は、垂直統合により手に入れることができるかもしれない。けれども、垂直統合は社内の部品部門を市場競争の規律から切り離し、革新や改善を持続的に推進するインセンティブを弱めるであろう。しかしながら、日本的協力関係はサプライヤーが継続的に競争し革新を行なうインセンティブを内包していると考えられる。それは、特定部品について2社以上のサプライヤーを維持することと価格設定の慣行である<sup>28)</sup>。

I M V Pの世界工場調査によれば、日本自動車メーカーによる部品の単一調達の割合は12.1%にすぎなかったが、アメリカ自動車メーカーでは主として垂直統合によりその割合は69.3%であった<sup>29)</sup>。日本自動車メーカーの単一調達の割合は低く、複数のサプライヤーにコストや品質を張り合せることによってインセンティブを維持していることが分かる。こうしたサプライヤー間の競争は、製品開発の初期段階から始まり、最終的に1社が新規モデルの主要サプライヤーに選定されるまで続く。しかし、契約に負けたサプライヤーにも次善の仕事が与えられるのである。トヨタや日産は個々のサプライヤーに経営コンサルタントを派遣し、サプライヤーの技術力の維持・向上を計っている。サプライヤーへの技術支援は、持続的な革新や改善を生み出す効果的方法であるが、それによってサプライヤー間に厳しい競争圧力が加わるのである。

日本においては部品価格は目標原価にもとづいて設定される<sup>30)</sup>。自動車メーカーと協力してV EやV Aにより目標原価を達成することが、サプライヤーに選定される条件である。しかし、取引価格は固定的ではなく半年か1年ごとに引き下げられる。それはサプライヤーがどれだけ費用を低減できたかによる。サプライヤーは親企業の協力会に組織され、自主研活動により技術情報の共有が計られている。自主研活動をつうじてサプライヤーの改善が実現されるが、改善の成果は部品価格の引き下げにより自動車メーカーと共有されねばならないのである。

ダイヤーのデータでは、1982-91年の平均収益率は、トヨタ13.0%、同部品サプライヤー7.1%、日産5.5%、同部品サプライヤー5.6%、フォード4.2%、同部品サプライヤー5.2%、GM 2.8%、同部品サプライヤー4.8%となっている<sup>31)</sup>。これによれば、この期間に効率的協

28) *Ibid.*, pp. 56-58.

29) Womack, J.P. et al., *The Machine That Changed The World*, Macmillan, 1990. p. 92.

30) 前掲浅沼論文①②のほか、清 响一郎「価格設定方式の日本の特質とサプライヤーの成長・発展」(関東学院大『経済研究所年報』13集, 1991年3月)を参照。

31) ②Dyer, *op. cit.*, p. 178.

力関係を構築できていたのはトヨタのみであり、そのトヨタにおいて部品サプライヤーとの収益率格差が倍近くあることが分かる。少ないデータではあるが、協力による準レントの形成と分配の不均等は決して矛盾しないのである。ほかのメーカーではこの時期、部品サプライヤーとの関係において必ずしも交渉力があつたわけではないし、GMはむしろ苦戦を強いられていた。それは、最終製品市場における競争の激化を反映したものであろう。

このようにダイヤーは、特定の投資がどのようにして準レントを生み出すのか、日本的協力関係がそれをどう促進するのかを明らかにしている。そして、協力関係から離脱することは準レントの分配を失うことになるから、特定の投資が企業間の協力を強めるインセンティブになると主張している。だから「機会主義的搾取」は可能性にすぎないというのである。だが密接な協力があるとしても、強制された競争の作用によって部品サプライヤーは定期的な部品価格の引き下げを余儀なくされている事実がある。たしかに日本型パートナーシップは特定の投資により依存関係を深化させており、品質改善やコスト低減に効果的であるといえるが、それとともに準レントを親企業に移転させるメカニズムを内包しているからこそコスト競争力を発揮できると考えられる。

### Ⅲ 日本の取引慣行と部品価格の変化

この節では、日本的取引慣行とはどのようなものかを明らかにしたうえで、部品価格がどのように変化しているかを論じよう。検討対象としては、多くの実態調査の蓄積がある自動車部品取引を事例として取り上げる<sup>32)</sup>。そのさい、日本の取引慣行をアメリカと比較して特徴を捉えることにする。部品価格の変化に作用している取引関係の特徴、および親企業と部品メーカーとの力関係が問題になる。

32) 自動車部品取引に関して参照した実態調査として、次のものがある。

- ①公正取引委員会『自動車部品の取引に関する実態調査』1993年6月。
- ②機械振興協会経済研究所『機械産業の取引慣行に関する国際比較研究』1992年4月。
- ③Mitsubishi Research Institute, "The Relationship Between Japanese Auto and Auto Parts Makers", 1987.
- ④Clark, K.B., "Project Scope and Project Performance", *Management Science*, vol. 35, no. 10, 1989.
- ⑤Cusumano, M. A. and Takeishi A., "Supplier Relations and Management", *Strategic Management Journal*, vol. 12, 1991. この論文は、前掲書『サプライヤー・システム』の第6章に翻訳されて収載されている。
- ⑥Helper, S. and Sako, M., "Supplier Relations in Japan and the United States: Are They Converging?", *Sloan Management Review*, Spring, 1995.

## 1. 日米の部品取引慣行の比較

そこです、これまでの調査研究によって明らかになっている日米の取引関係の相違についてまとめておこう。

アメリカ企業は部品生産の多くを社内に統合しており、垂直統合型といえるのにたいして、日本企業は多くの部品を外部のサプライヤーに依存しており、外注依存型といえる。総括的に表現すれば、アメリカは統合的生産方式であるが、日本は分散的生産方式といえる。けれども、日本企業は有力部品メーカーを株式所有関係により子会社・関連会社にしており、グループ統合を行なっている面を見逃すことはできない。日本の買い手企業とサプライヤーとの関係は長期的なものであり、なかには第二次大戦以前にさかのぼる関係もある。これにたいし、アメリカでの部品の取引関係は原則的に1年とされている。日本では2年ないし4年であり、これは車のモデル・チェンジの期間に対応している。日本においては関係が長期的であるとしても部品取引にさいし競争があり、サプライヤーの周期的な評価の見直しによって取引関係が継続されているのである。

取引部品をサプライヤーの製品開発への参画を基準として分類すると、(1)サプライヤー商標の部品(標準品)、(2)メーカーの仕様にもとづいて詳細設計をサプライヤーが行なう承認図部品、および(3)メーカーが詳細設計まで行ない図面を貸与する貸与図部品とに区分される。ハーバード調査によれば、日本では購入部品の62%が承認図部品であり、総製品エンジニアリングの50%を下請企業に依存している。これにたいしてアメリカでは購入部品の81%が貸与図部品であり、総製品エンジニアリングの87%を自動車メーカー自体が行なっている<sup>33)</sup>。この製品開発におけるエンジニアリングの下請企業の貢献度の差が、開発期間の長さや製品の総合性能の差になって表われているのである。

価格設定の慣行には大きな相違があり、アメリカでは競争入札によるコスト・プラス方式であるが、日本では特定の部品メーカーとの個別交渉による目標価格方式である。競争入札によって最低価格での取引契約が可能になるといえるが、価格改定において価格増大が求められるばあいが多し。日本においては、メーカーとの協力によりVEやVAを行ない目標価格を実現する。半年か1年ごとの価格改定では価格低減が原則である。

品質管理の水準は、日本自動車工業会の調査によれば日本サプライヤーの部品欠陥率は0～0.01%であったが、アメリカ製部品のそれは0.35%～2.6%であった<sup>34)</sup>。部品欠陥率は日本では万分の一のオーダーであり、アメリカでは百分の一となっている。だから、日本では無検査納入が一般的であるが、アメリカでは不可能といわねばならない。日本における品質改善、コスト管理、VE・VA等に関する密接な情報交換や提案は、企業間取引関係の安定性や信頼にもとづいて行なわれている。こうした企業間の頻繁な情報交換や提言が効率性の源泉になってい

33) Clark, *op. cit.*, pp. 1250-1253.

34) Mitsubishi Research Institute, *op. cit.*, p. 25.

るのである。

ここでは部品の取引関係をより具体的にみるために、クスマノと武石による実態調査を参考にしよう<sup>35)</sup>。この調査は、日本メーカー、アメリカメーカーおよび日系工場とそれぞれの部品サプライヤーとの取引関係を調べており、調査対象企業の多さ、国際比較の視点という点でもっとも詳細な調査といえるであろう。この調査では、部品の内製部門もサプライヤーに含めている。日米の取引慣行の特徴をまとめると、次のようになる。

(1) 特定部品の直接的サプライヤーの数は、平均でアメリカは1.8社、日系工場が1.2社、日本が1.3社となっている。アメリカでも60%は1社であり、特定の部品に関してサプライヤーが多数というわけではない。また日本でも2社が30%あることが注目される。サプライヤーの型をみると、アメリカでは主要サプライヤーの50%が内製部門、独立サプライヤーが45%、外国サプライヤーが5%であり、日本では7%が内製部門、33%が関係会社、60%が独立サプライヤーであった。関係会社を準内製部門とみなせば、日米の差はかなり縮小する。日系工場では、87%が現地アメリカにあるサプライヤーであり、日系が50%、米系が37.5%であった。

(2) 特定部品の契約期間は、平均でアメリカ1.7年、日系工場2.5年、日本3.5年であり、これまでの調査と一致している。アメリカでは1年契約が普通であり、日本ではモデル・チェンジまでの4年が多数となっている。日系工場は1年と4年とに分化しており、まさに中間的といえる。けれども、取引相手との関係は日米ともに長期的であり、アメリカにおいても短期的というわけではない。

(3) 部品サプライヤーの選択基準に関しては、この調査では日米間に顕著な差があるとはいえない。けれども、QCDDを重視するとされる日本が価格をもっとも重視している点が注目される。これにたいしアメリカ・メーカーは内製部門への依存が高いので、取引関係や関係会社をやや重視している。開発過程におけるサプライヤーの選別の時期は、アメリカが一番早く、日系工場がそれに次ぎ、日本が一番遅い。アメリカでは半数が内製部門なので、おのずとこうなるのであろうか。日本が照会状の発送や部品メーカーの選定がもっとも遅くなっているが、もともと長期的継続的な関係であり、また決定を遅くしたほうが受注を競合するサプライヤーの協力を引き出すのに有効なのであろう。

(4) 価格設定の慣行はアメリカではコスト・プラス方式、日本では目標価格方式であるが、そのパフォーマンスは大きく異なっている。このデータによれば、日本では目標価格よりも契約時点ですでに2%低く、さらに年々2%低下する傾向がある。これにたいして、アメリカでは契約時点で目標価格よりも9%高く、また年々1%の増大がみられる。これは、材料費や労働費の上昇によるものとされる。明らかに日本的方式のほうがコスト競争力に寄与するといえる。

---

35) Cusumano and Takeishi, *op. cit.*, pp. 568-580.

(5) また部品欠陥率はアメリカでも改善されているとはいえ、やはり顕著な差があるといわねばならない。アメリカ1.81%、日系工場0.05%、および日本0.01%となっている。欠陥の減少率をみると、日系工場、日本、アメリカの順で高く、日系工場の改善が目立っている。アメリカ企業の品質改善はあまり進んでいないのである。

(6) 企業間取引において重要なコスト情報に関しては、日本企業のほうが各工程に関する情報を把握している割合が高く、より詳細な情報をもっている。生産設備の情報は日米ともにもっているが、日系工場はまだそこまでいっていない。日本企業は、品質管理やコスト低減、設計改善、および在庫管理に関するまで部品サプライヤーに提案を行っており、いわゆる発言戦略をとっていることが分かる。

ここで問題になる企業間取引における価格設定の慣行は、日米において顕著な対照をみせている。アメリカのサプライヤーは入札競争に成功すると、価格改定において価格引上げを要求し高いマージンを追求する傾向がある。けれども、日本のサプライヤーは目標価格の実現に努力するだけでなく、価格改定ごとの価格切り下げに協力している。日本のメーカーは取引条件としてQCDDを重視しているとされるが、一定の品質を前提すればなによりも価格が第一条件になっているのである。サプライヤーに価格低減能力がなければ、取引関係の継続は保証されないといえる。

日本的取引慣行が、日本企業のこれまでの優れたパフォーマンスに関係していることは間違いない。部品サプライヤーとの長期契約、さまざまな改善提案、精確な目標価格の設定、コスト低減能力等の重視が、高品質・低価格の部品生産を促進しているといえよう。しかしながら日本のメーカーとサプライヤーとの関係は、公式の契約には表現されない多様な側面がある。たとえば、日本のメーカーはサプライヤーの生産工程に関する詳細なコスト情報をもっている。けれども外国のサプライヤーなら詳細なコスト情報を取引先に明かすことに抵抗を示すであろう。なぜなら、そのようになれば交渉力が低下してしまい利益を確保するのが難しくなるからである。日本的取引慣行においては、信頼にもとづく協力によって品質改善・コスト低減が実現されているが、親企業による情報の把握が部品メーカーの交渉力を弱めていることは否定できないであろう。決定された取引価格が当初の目標価格よりも2%低く、毎年2%低下するという事実が、準レントがどのように分配されているかを示している。

## 2. 下請企業からみた取引慣行

このような日本的取引慣行は、下請企業の側からはどのように捉えられているであろうか。ここでは、全国金属機械労働組合による調査報告『適正な価格と公正な取引の実現を求めて』をもとにして考察しよう<sup>36)</sup>。金属機械がこのような調査を実施したのは、大企業の量的拡大・

36) 全国金属機械労働組合『適正な価格と公正な取引の実現を求めて（企業状況と取引の実態に関する調査報告書）』1997年2月、5-13ページ。

シェア至上主義が熾烈な価格競争による廉価販売→コスト削減という悪循環を生じさせ、それが下請企業へシワ寄せされているという現実にある。価格設定のあり方が中小企業の技術や技能を正当に評価したのではなく、労働者の労働条件格差を生み出し、中小企業の経営基盤を脆弱にしているのである。だから「適正な価格と公正な取引」が実行されなければ、日本の製造業の生産力基盤が大きく揺らぐ危険があるといえる。

親企業との取引関係に焦点を合わせてみていこう。下請企業がいま直面している最大の問題は、「労務費・固定費の増加」や「人員の過剰」ではなく「価格問題」であり、経営問題の第1位に「製品販売価格の低下」(51.3%)が挙げられている。また理由の第2位は「同業他社との競争激化」(37.8%)であり、仕事が増えたとしても価格が低下し、それが経営を圧迫している現状がみられる。1年前と比較した製品価格への回答では「ほとんどの納入先で低下」(48.7%)、「一部納入先で低下」(32.8%)となっており、全体の8割を越える企業で販売価格の低下を余儀なくされている。販売価格の低下理由についてみると、「製品納入先からの価格引き下げ要求」が59.2%であり、第2位の理由「同業他社との競争激化」(50.6%)とを合わせて考えると、納入先の価格引き下げ要求が強まるなか、仕事量確保のため同業者間で価格競争が熾烈になっていることが分かる。

急激な円高のすすんだ95年の春以降、主要な納入先から価格引き下げ要求があったかどうかをみると「頻繁にあった」(48.3%)、「時々あった」(36.3%)となっており、約85%の下請企業に値引き要求があったのである。価格引き下げ要求の内容をみると、「納入製品について一律の価格引き下げ要求」が57.6%でもっとも高く、「算定根拠に乏しい価格引き下げ要求」が49.3%と続いている。このような理由は、ほとんど説明できる根拠がないといえる。また、法律上問題のある「協力金・協賛金などの別の名目での値引き」も8%の企業で要求されている。価格引き下げ要求に応じているかどうかについてみると「ほとんど応じている」が29.2%、「一部応じている」が68.4%となっており、対応の仕方に差があるとしても、ほとんどの企業で要求に応じている姿が浮かび上がる。では、なぜ価格の引き下げ要求に応じたのかの理由をみると、「受注量確保が最優先」が62.1%で際立って高くなっている。ともかく取引の確保・継続という観点から納入先の要求を受け入れざるをえなかったのであろう。こうした点に、取引上の力関係が表われているといえる。

95年の春以降に、納入先の都合で製品の納期が「早まっている」とする企業は36.5%に達している。納期短縮の内容をみると「いったん決めた納期を変更して短縮された」(41.1%)がもっとも多い。また部品下請企業では、週末発注(18.8%)、連休前発注(16.8%)などの事例があり、不公正取引の実態がみられる。いったん決められた納期が短縮されたり、週末や終業後の発注にたいしては、多くのばあい残業や休日出勤で対応せざるをえないであろう。回答企業の80.3%では、納期短縮にともない「費用が発生した」としている。しかしながら、そうした費用について85.3%の企業が製品価格に「反映させなかった」としている。なぜ納期短縮

による費用増加を製品価格に反映させなかったのかについては、「納入先取り合わず」(30.2%)が最大の理由になっており、「合理化等で吸収できる」としたのは18.6%のみであった。先にみた根拠の乏しい値引き要請に加え、納期短縮で発生した費用も下請企業が被らざるをえない構造になっているのである。たしかに納期短縮は、在庫の削減や需要への即時対応によって親企業のコスト低減に寄与するであろうが、下請企業に利益なき繁忙を強いているのは明らかであろう。

この調査には、販売価格の変化率や利益率の項目は含まれていない。そこで調査ベースは異なるが、同時期の日本自動車部品工業会『自動車部品工業の将来展望』におけるそれらのデータを示そう<sup>37)</sup>。国内の部品メーカーは、92年から95年にかけて生産量の減少とともに平均単価の低下という厳しい事業環境にあった。この3年間に部品生産量は4.87%の減少、部品の平均単価は5.82%の下落をみている。年平均で部品単価は約2%低下したわけである。部品単価の下落要因については分析されていないが、納入先の価格引き下げ要求に従わざるをえなかったことは厳しい需要条件からも推定できる。

大手自動車部品メーカーの経常利益率をみると、86年以降の円高の進展とともに長期低落傾向にあり、合理化によるコストダウンが部品単価の下落に追いついていない状況にある。経常利益率は80年代前半までは5%前後あったものが、80年代後半は4%前後、90年代に入ると3%に低下している。部品メーカーは、従来型のコストダウン手法では90年代の事業環境に適応できておらず、抜本的な経営革新が必要であるといえる。しかし、このことはまた自動車メーカーが厳しい事業環境を理由に部品単価引き下げ要請を行ない、コスト競争力を改善していることを裏書きしている。利益率の企業間格差をみると、企業規模が大きいほど経常利益率が高い。売上高経常利益率で比較すると、大手部品メーカーが平均3.3%、中堅企業が2.4%、中小企業が1.7%となっており、規模別の格差があるのは明らかであろう。もちろん製品分野が違えば利益率は違うし、同じ規模でも個別企業ごとの格差は大きい。そこに個別企業の対応力の差が表われているし、経営戦略が重要だといえよう。しかしながら、生産量の減少という条件のもとでの部品単価の下落は、さらなる合理化による利益確保をますます困難にしており、日本の製造業の下請構造に過大な負担を強いているといえる。

#### IV 簡単なまとめ

本稿の第1節において、下請・系列関係はハイブリッド様式として規定されたが、それはたんなる中間的形態ではなく、市場と企業との二面的性質をもつ取引形態として理解されねばならない。ここでもう一度、市場取引と企業内取引との相違をまとめてみると、次のようになる。

37) 日本自動車部品工業会『自動車部品工業の将来展望』1997年1月、2-4ページ。



(1)市場では自律した私的主体間の取引であるが、企業内ではひとつの経営体の内部取引となっている。(2)市場では売り手と買い手との利害対立があり駆け引きが行なわれるが、企業内では権限にもとづいて取引が調整される。(3)市場では参加者は不特定多数であり、競争が支配原理となっているが、企業の構成員は特定の者に限定されており、企業の経営目的に従うことが支配原理といえる。だから、企業内では意見の対立があっても協力・協調が優先されることになる。(4)市場において特別の取引費用がかかるのは、利害対立を含む取引関係になっているからだと考えられる。けれども、企業内取引においても全体の調整や管理にそれなりの運営費用がかかるのである。

このように市場取引と企業内取引とを区別できるとすれば、ハイブリッド様式は両者の性質を有しており、市場競争による調整と企業の権限による調整とを受けることになる。どちらの調整が強く作用するかは、取引される財貨の性質や取引当事者間の力関係によるであろう。ハイブリッド様式は、たんなる市場関係よりも生産の調整を柔軟に行なえるのであり、企業組織よりも競争圧力によって品質改善やコスト低減を促進できるのである。それゆえに、特定の条件のもとでは市場や企業にたしいて比較優位をもつといえる。

長期的な取引関係においては当事者間に信頼が生まれ、取引特定の投資が行なわれる。取引特定の投資は、こうした関係に固有の効率をもたらす準レントを生み出す。クラインは準レントをめぐる対立から垂直統合の合理性を説いたが、必ずしも垂直統合が合理的でありえないのは、ハイブリッド様式の存在理由からも明らかであろう。しかし、準レントを明示的に問題にしたことは、取引関係や統御構造を考えるうえで重要な問題提起であったといえる。ハイブリッド様式は、協力と対立からなる継続的取引の統御構造である。取引関係者に信頼関係があり、特定の投資が行なわれるならば準レントが増大する。しかしながら、買い手からすればこの準レントを手に入れることが市場競争に生き残るために必要であろうし、売り手からすれば準レントが自分のものにならなければ特定の投資をする意味がない。だが日本の下請・系列関係は、準レントを生み出すためにサプライヤーとの協力関係を深めるとともに、定期的な部品価格の引き下げにより準レントを親企業に移転させるメカニズムを形成しているのである。このメカニズムが作用しているから、日本の製造業は品質改善やコスト競争力における比較優位を發揮しているといえる。

さて以上が本稿の結論であるが、最近これまでとは異なった傾向が現われているので、最後に簡単に触れておこう。ひとつは、フォードやGMが社内の部品事業部門を分社化し本体から独立させたことである。ヘルパーの図式の領域4で示されているように、アメリカ企業の社内部門は関与の程度は高くても情報交換が密接ではなく、競争から隔離されているので品質やコストの面で問題があった。しかし分社化させることで、技術開発力を高め市場を拡大して部品メーカーとしての力をつけさせるという戦略である。これまでの垂直統合から分権化の方向といえる。他方、日本では系列関係会社の再編成が行なわれ、一定基準以下の部品メーカーが淘

汰されるとともに有力部品メーカーとの結びつきを強めている。日産では部品ごとにもっとも優れた部品メーカーを選定して発注するとしている。これを「グローバル・シングル・ソーシング」と称している。トヨタでも系列優先ではなく特定の部品メーカーを「選んで育てる方式」に転換している。このようにして、複数の同等の能力をもつ系列部品メーカーを維持して競争させる政策は放棄されつつある。トヨタではまた、デンソーを含めた系列部品メーカーを持ち株会社の傘下におく構想を表明している。これらの動きは、技術力のある部品メーカーを選別して優先的に利用しようとするものであるが、自動車メーカーの調整力や交渉力がどうなるかがこれからの重要な問題だといえよう。

(1999年4月8日)