

## 日本におけるメーカーとサプライヤーとの関係

——「関係特殊的技能」の概念の抽出と定式化——\*

（第145巻1・2号，1990年，1-45頁）

浅 沼 萬 里\*\*

【解題】日本における中核企業とサプライヤーとの補完関係に関する研究の集大成として、「関係特殊技能」という概念を軸として整理した論文であり，自動車のサプライヤー関係の研究を中心的な業績とする著者の業績の中でも，中核的な論文と位置付けられる。もともとは英語で執筆され，経済学，経営学の両分野にまたがって，国際的な影響力をもった論文として知られている。経済学では，青木やミルグロム，ロバーツなどの比較制度分析研究を発展させるための基盤となった。一方，経営学では，企業間関係論や戦略的提携研究の基本文献の位置を占めており，特に関係特殊な組織能力という概念の端緒となった。経済論叢に掲載された論文の中でも，国際的影響力という意味では出色の論文だと言える。

\* この論文は，*Journal of the Japanese and International Economies (JJIE)*，Vol. 3, 1989, pp. 1-30 に，“Manufacturer-Supplier Relationships in Japan and the Concept of Relation-Specific Skill”という題名で発表された論文の日本語版である。英文からの直訳ではなく，随所でことばを補って，理解がいっそう容易になるように配慮した。上記英文論文は，第1稿，第2稿，完成稿のいずれも英語で書き下ろされ，第1稿は，1985年7月に六甲コンファレンスで，また1986年6月にイエール大学においてオリバー・ウィリアムソンが筆者のために組織してくれたセミナーで，報告された。第2稿（Asanuma, 1986）は，1986年9月にスタンフォード大学で行なわれたセミナーで，また1987年1月に通商産業省が組織し東京で開催された日米シンポジウムで，報告された。これら研究集会の出席者たち，およびロナルド・ドーア，小池和男，青木昌彦，ダニエル・オキモト，スコット・マステン，ムスタファ・モハテーム，小野桂之介，チャールス・ホリオカ，今井晴雄，有賀健，ならびにJJIE誌のレフェリーから有益なコメントと示唆を受けたことを感謝する。この論文に結実した調査と研究は，日本国文部省，日本経済研究奨励財団，および財団法人京都大学創立七十周年記

### I はじめに

日本で発展してきたメーカーとサプライヤーとの間の諸関係が持つ性質について，従来さまざまな通念が形成されている。そうした通念の中でも，とりわけ広く普及しているのは，次の二つである。第1の通念は，「日本のメーカーは，一般に，自分が生産のために使用する中間生産物を外部の企業から調達する場合，自分が組織した特定の諸企業のグループ，または自分が加入している特定の諸企業のグループのメンバーだけを調達先とする傾向がある」というものである。そうしたグループのメンバー企業は，相互の間に，絶えざる取引関係を保っていて，この取引関係の中に，メンバーでない企業が参入しようとしても困難だと考えられてい

念後援会からの財政援助を受けて行なわれたものである。

\*\* あさぬま ばんり（1937-1996）。昭和44年助教，昭和59年教授。経営学。

る。第2の通念は、「そうしたグループが形成されるということは、日本に特有の現象であり、したがってまた、日本人の文化的ないし歴史的な特異性からのみ説明されうるものである」というものである。

上記の第1の通念についていうと、そうした考えを裏書しているかに見える例を、カジュアルな観察で拾い集めることは、容易にできよう。しかしながら、買い手であるメーカーの側が製造している最終生産物がどんなタイプのものであっても、また売り手と買い手との間で取引される中間生産物がどんなタイプのものであっても、本当にそのような購買の仕方が常にとられているかどうかを確かめるには、複数の産業を対象とする系統的な比較研究を行わなければならない。ところが従来の文献は、そうした系統的な比較研究の裏付けを欠いているように思われる。この論文の主要な目的は、私が1982年以来、日本の自動車産業と電気・電子機器産業を対象として実施してきた一連のフィールド・リサーチにもとづいて、この空白を埋めることである。

ウィリアムソンが1979年の論文 Williamson (1979) で提出した見方の線に沿って、私は次のような仮説を採用する。それは、(ア)「取引の性質の違いに依存して、取引を制御するための機構 (governance structure) の方も、系統的に異なった様式 (mode) をとる」。(イ)「あるメーカーとそのメーカーに対するサプライヤー群との間に長期的な諸関係が見いだされるとしても、そうした諸関係は、いま言及したような取引を制御するための機構がとりうるさまざまな様式の全体がつくる集合の中の、一つの部分集合として分析できる」。以上二つの部分からなる仮説である。私は、上記二つの産業の最終生産物を製造しているいくつかの典型的な大企業を対象に選び、そのそれぞれと、それに対して直接に供給を行なっているサプライヤー群 (つまり、いわゆる第1次層のサプライヤー) のう

ち、頻発的に取引される部品を供給している種類の諸企業との間の関係に焦点をしばる。表現を簡潔にするため、これからあと、前者、つまり買い手の大企業の方を「中核企業 (core firm)」とよび、後者、つまり買い手から見て第1次層にある部品サプライヤーのことを、単に「サプライヤー (supplier)」とよぶことにしよう。この論文では、この研究の目的から見て適切な地位にある管理者たちを相手として行なった面接にもとづき、中核企業とサプライヤーとの間の関係が、最終生産物の諸特徴、および部品の諸特徴によってどのように変わるかを調べ、次いで、その対応関係の基礎にある因果的な諸要因を分析する。

この論文の構成は、次の通りである。Ⅱの節では、二つの産業のそれぞれについて、頻発的なタイプに属する部品取引 (recurrent type transactions of parts) を制御するために用いられている契約的枠組みの基本的な構造を示し、さらに、各産業の中の諸中核企業を取り巻いているサプライヤー群の特徴的な構成に触れる。ここですでに明らかになるのは、少なくとも電気・電子機器産業においては、中核企業とサプライヤーとの間の関係も、またサプライヤーそれ自体も、はじめに挙げた第1の通念が暗に想定しているほど等質的ではなく、異なったタイプのものが存在していることである。Ⅲの節で、中核企業とサプライヤーとの間の関係と、サプライヤーそれ自体の両方について、いくつかのタイプを系統的に析出する。この作業の一つの結果として、次のことが示される。それは、長期的な関係はカスタム化された部品——以下「カスタム部品」とよぶ——が取引される領域においてもっとも高い密度で見いだされること、そして、それは、カスタム部品の供給にたずさわるサプライヤーが、その中核企業を取り巻くサプライヤー群の中でも、その中核企業から受ける評価がとりわけ高い企業だという要因にもとづいていることである。検出されたこの

1 対の事実から、次のような問いが呼び起こされる。それは、サプライヤーがカスタム商品のサプライヤーとして「すぐれている」という評価を受けるためには、具体的にどのような種類の能力が必要とされるのかという問いである。Ⅳの節で、この問いに取り組み、「関係特殊的技能 (relation-specific skill)」という概念を定式化する。Ⅴの節では、この論文で提示された諸結果を、既存の理論的文献にどのように関係づけることができるかを示す。第1に、青木が1988年の書物 Aoki (1988) の中で提示した「関係準レント (relational quasi-rent)」と、1 群の企業の間でのそのシェアリングという概念が、私が構築した関係特殊的技能の概念によって基礎づけられうることを示す。第2に、この論文で私が提示した部品およびサプライヤーの分類方式を、取引を分類するためのウィリアムソンの枠組みと、どのように関係づけることができるかを簡潔に論じる。Ⅵの節は、この論文の結びである。

## Ⅱ 契約的枠組みの構造

この節では、最初に自動車産業の中での部品取引を制御している契約的枠組みを記述し、次にそれを、電気・電子機器産業の中での、それとの対応物と比較する。自動車産業の中での取引関係は、一般にそう思われてきた通り、実際にも、典型的には長期的なものであるが、他方、電気・電子機器産業の中では、取引関係の中にいくつか異質のものがあることを、私は示す。さらに、自動車産業の中での取引関係ですらも、家族に似たグループの形成にスポットライトを当ててきた伝統的な見方とは異なるさまざまな面を含んでいることを示す。そうした面の中には、潜在的なサプライヤー間に存在している競争、中核企業とサプライヤーとの間で行なわれる交渉、および中核企業とサプライヤーとの間で行なわれる協同作業がある。

### 1. 自動車産業

カジュアルな観察にもとづいて論を立てる人びとは、「日本のビジネス慣行には一般に文書による契約が欠如している」と主張してきたが、この主張は事実と反している。納入されるべき品目の仕様、価格、および取引のその他の諸面を一度に全部定めている単一の契約書の代わりに、ひと組の契約書、契約として機能する諸文書、および確立した慣行が存在している。これらの断片を首尾一貫した仕方では組み合わせると、日本の産業の中で頻発的なタイプの部品取引を制御するために用いられている契約的枠組みが復元できるのである。

この枠組みのもっとも根底にあるレベルには、「基本契約」とよばれるタイプの契約が存在している。これは、一つの中核企業が、あるサプライヤーと取引関係に入ろうとするときに交わされる契約である。この契約の有効期間は通常1年であるが、どちらかの側が異議を申し立てないかぎり、自動的に更新される。この契約は、それだけを見ると、漠然としたものにしか見えないかもしれない。なぜなら、それは、取引対象となる特定の品目がなんであるかにかかわらず、両当事者が守るべき一般的な義務を定めているだけだからである。しかしながら、基本契約は、全体としての契約的枠組みの構造を把握するための有用な手がかりを与えてくれる。たとえば、それは、自動車メーカーが月々サプライヤーに渡す月間生産予定表が、いったんサプライヤーが同意したあとでは個別契約とみなされるべきことを、条文の中に含んでいる。さらに、基本契約の中には、いわゆる「かんばん」とは、サプライヤーが「かんばん」システムの導入に同意した場合に、中核企業が上記の月間生産予定表に付加できる微調整であることが述べられている。また、価格再交渉の機会が定期的に——通常は年2回、6か月間隔で——設けられることも述べられている。

しかし、基本契約には、最初の価格がいつ定

められるかということは書かれていない。また、各サプライヤーからの納入が、どれだけの期間続くものと想定されているかということも、基本契約の文面を見ていただけでは、わからない。こうしたことがらを知るためには、実際の慣行を観察する必要がある。そして、慣行を観察するに当たっては、自動車の各モデルのライフサイクルに焦点を据えることが必要である。

乗用車についていうと、モデルチェンジについての近年の慣行は、4年に一度フル・モデルチェンジを行い、その中間時点にマイナー・モデルチェンジを行なうというものである。モデルチェンジに先立って、開発期間がある。新しいモデルの各部品の仕様とサプライヤーは、この期間中に定まり、そして部品の価格もまた、この期間中に定まるのである。サプライヤーが、新しいモデルの量産準備の段階で、なんらかの部品の発注を受ければ、そのサプライヤーは、問題の部品がマイナー・モデルチェンジの時に変わる種類のものではあれば2年間、フル・モデルチェンジの時にしか変わらないものではあれば4年間、その部品の納入を続けるのが、正常なパターンとなっている。

いま、2年ないし4年間、中核企業はサプライヤーの切り替えを行なわないという意味のことを述べた。この「ノンスイッチング」の慣行と、いわゆる「複社発注政策」——その意味は、これから述べる——との関係を正確に理解しておくことは、決定的な重要性を持つ。まず最初に、ヘッド・ランプ、ブレーキ、ステアリング・コラムといった普通名詞によって代表される大ぐくりの部品の集まりを頭に思い浮かべ、この集まりの一つ一つを部品の「種類 (kind)」とよぶことにしよう。このレベルで見ると、中核企業は、部品の各種類について二つ以上の——典型的には二つないし三つの——サプライヤーを確保し、それらを並行して保持しておこうとする。この二つないし三つのサプライヤーの中の

一つが、中核企業自身の内部にある部品製作事業所であることもある。この政策が、しばしば「複社発注政策」とよばれるものであるが、それは、二つの目的を持っている。一つは、どれか一つの供給源からの納入が事故のために突然停止した場合に備えて、できるだけ速やかに代替りの納入を行なう能力を持った供給源を確保しておくことである。もう一つは、サプライヤーに競争の圧力を加えることによって、価格と品質の両面で、独占状態の場合に期待されるよりも大きな協力的態度をサプライヤーから引き出すことである。さて、次ぎに、コロナの現行モデルのために設計されたヘッド・ランプ、アコードの現行モデルに採用されたブレーキ、カペラの現行モデルに組み込まれているステアリング・コラムといった特定の部品に目を転じよう。こうしたレベルで識別される部品の集まりを、部品の「副次的種類 (subkind)」とよぶことにする。中核企業のそれぞれについて、一つの副次的種類に属する部品の供給責任は単一のサプライヤーに割り当てるという顕著な傾向が存在している。この慣行を成立させている一つの重要な理由は、同じ種類の専用金型や専用治具に二重投資が行なわれることになるのを避けることにあると思われる。なぜなら、浅沼が論文 (1984 b) で報告しているように、専用性を持つ金型・治具・設備などのために投下される資金は、(ア)中核企業が一時払いで支払う、または(イ)部品の単価に償却費を含めることによりサプライヤーが徐々に回収できるようにし、量産打ち切り時点で償却不足が生じた場合には中核企業が残額を補償する、以上の二つの方法のどちらかを通じて、中核企業が結局は負担しなければならないことになるからである<sup>1)</sup>。しかしながら、その根底にある理由がなんであれ、こうした慣行がいったん成立すれば、結果として、各サプライヤーの地位は、所与のモデルの存続期間のあいだ安定することになる。

この結果、自動車産業での数量調整は、次の

ような仕方で行なわれる。サプライヤーが中核企業からつぎの1か月の間に納入するよう求められる所与の部品の数量は、月ごとに変動する。しかしながら、この変動は、問題の部品が組み込まれるモデルの車の需要の変動に正確に比例して起こる。中核企業と、それが生産している特定モデルに対するサプライヤーは、そのモデルが量産対象として存続するかぎり、そのモデルに対する需要の浮沈の効果を、ともに分かち合う。他方、所与のモデルの量産期間が終了を迎えるときには、その銘柄の車の現行モデルになんらかの部品を供給してきた企業が、次期モデルについても同じ種類の部品の注文を受けることができるという保証はない。その種類の部品を供給できる一般的能力を持っている複数のサプライヤーの間で、競争が再開される。自動車産業の場合には、この競争は、大部分、すでにその種類の部品をその中核企業に納入している少数の企業の範囲に限定されている。中核企業がこれらサプライヤーに対して行っている評定、これらサプライヤー間にどのように発注シェアを割り振るかについて中核企業が定めている政策、および、新しい部品のサプライヤーの候補となっている企業のおのおのが提出する提案に対する評価。これらの要因にもとづいて、中核企業は、各部品につき、適当なサプライヤーを一つ（ないし場合によっては複数）選定する。

この点に関連して、典型的な中核企業はいく

つかの銘柄の事を同時並行的に製造していること、かつまた、それら銘柄の中から毎年モデルチェンジされるものが出るよう、タイミングをずらせながらモデルチェンジを行なっていることに留意すべきである。その結果、各新部品の潜在的なサプライヤー間の競争は、中核企業がサプライヤーたちから自分にとって好都合な取引条件を引き出す手段として、相当によく機能してきたように思われる。

しかしながら、同時に、各中核企業に対するサプライヤー群が構成している集合のメンバーが、数において相対的に少数であり、また時間を通してメンバーの同一性が保たれている程度という点から見て相対的に安定的であることが、日本の自動車産業が持つ一つの注目すべき面であるように思われる。たとえば、1984年現在、トヨタ自動車株式会社に対する部品のサプライヤーが組織している会である協豊会のメンバー企業数は、171社であった。この171社のうち、153社は、1973年以來の11年間を通じて、ずっと、この会のメンバーであった。同じ期間のあいだに、この会から退出した企業数はわずか3社であり、他方、新しく参入した企業数は21社であった<sup>2)</sup>。

典型的な中核企業が、社外から購入する部品を、このような会——通常「協力会」とよばれている——のメンバーとなっている企業からのみ購入していると考えたとしたら、それは事実と反している。たとえば、1983年現在、日産自動車株式会社は、社外から購入する部品の10パーセント（金額ベース）を、協力会のメンバーでない企業から購入していた。とはいえやはり、こうした数字から、自動車産業の場合には、社外から取得される部品のうち支配的な割合を占める部分が、中核企業が長期的関係を保っている企業から購入されていることを見ることができる。

1) ある副次的種類を構成している部品に対する需要が十分大きいときには、この単一の副次的種類に属する部品の発注が二つ以上のサプライヤーに対して行なわれる場合がある。しかしながら、そのような場合にも、普通、中核企業は、その部品の供給に関する各サプライヤーの相対的地位を、同一のモデルの存続期間の間は安定化させるようななんらかの措置をとる。各サプライヤーに、毎月変動しながら続いて行く総需要の、ある固定比率を割り当てるというやりかたが、その一例である。

2) 塩見(1985), 97-98ページを見よ。

事実の問題として、所与の中核企業との間に長期的関係を確立したサプライヤーたちは、一般に、持続的に注文を得ることに成功してきた。この事実、サプライヤーたちの間に、「自分たちはこの中核企業と運命をともにしている」という感情を養うのに寄与してきた。かれらは中核企業から評定を受けなければならないし、また取引条件について中核企業と定期的に再交渉を行わなければならないという事実があるにもかかわらず、そうした感情が養われたのである。

## 2. 電気・電子機器産業

自動車産業の中の典型的な中核企業は、本質的に、ただ1種類の最終生産物——つまり自動車——を生産している。それは典型的な量産の方法により連続的に生産されている。また技術に関していえば、相対的に成熟した段階にある生産物である。これと対照的に、電気・電子機器産業の中の典型的な中核企業は、典型的な生産規模——それは、さらに、入ってくる需要の量と時間的パターンによって規定されているのだが——に関しても、また技術的成熟度に関しても、きわめて多岐にわたる多くの種類の最終生産物を生産している<sup>3)</sup>。どちらの産業をとっても、その中の典型的な中核企業は、その企業が供給している最終生産物を製造する多数の事業所を同時並行的に運営している。しかし、電気・電子機器産業の一つの特徴は、それら事業所のおおのが、その企業が供給している最終生産物全体の中のなんらかの部分集合に特化していて、その部分集合は、典型的な生産規模と技術的成熟度の上で、同じ会社の中の他の諸事業所が所管しているものと、かなり異なっていることである。一つの事業所の中で扱われている複数の製品ラインは、核にある技術の観点から見ると、相互になんらかの関連性があるのが普通である。しかし、それでもなお、典型的な生産規模と技術的成熟度から見ると多岐にわ

たっている。この産業が持つこれらの特質が、メーカーとサプライヤーとの間の関係にどのように影響するかを調べるため、私は、三つの異なった事業所を訪問した。それら事業所の諸特徴は、表1に示されている。これからあと、この産業の契約的枠組みを調べ、自動車産業の場合と比較することにしよう。

自動車産業と同様、電気・電子機器産業でも、「基本契約」が用いられ、それが頻発的なタイプの取引を制御している契約的枠組みの礎石となっている。しかしながら、この産業の諸特徴を反映して、二つの微妙な違いが表われる。第1に、この契約の買い手側の当事者となっているのは、中核企業の各事業所である。いくつかの基本的な原料と、同じ会社の中のいくつかの事業所に共通して使われる限られた数の部品については、本社の資材部門が、関係する全事業所に代わり購買業務を行なっている。これに加えて、本社の資材部門は、全社の基本的な購買方針を設定し、全事業所の購買活動を監督している。しかしながら、購買活動の詳細を知るためには、事業所のレベルで観察を行わなければならない。第2に、この産業で使われている典型的な基本契約は、取引対象が2ないし4年

---

3) 「技術的成熟度」とは、「技術的未成熟度」の逆数である。「技術的未成熟度」とは、「問題の最終生産物のカギとなる機能および部品が、技術的観点から見て、相対的に流動的な状態にある程度」を指すものとする。例を挙げて説明しておこう。日本語を扱える最初のワード・プロセッサが1978年に出現して以来、注目すべきほど短い期間のうちに、次々と、代を追うにしたがって小型化し、しかもいっそう精緻な機能が付け加わったモデルが出てきた。これは主としてLSI技術の急速な進歩によるものであり、コストと価格との急激な低下を伴っていた。さらに、コストと価格とのこの急激な低下は、市場の急速な拡大を加速した。いま述べた事実、過去十年の間、日本語ワード・プロセッサという最終生産物が、上に定義した意味で「技術的に未成熟」な状態にあったことを意味する。

表1 調査のため訪問した事業所の諸特性

| 事業所を表わす<br>コード・ネーム | 事業所の製品<br>(a) 首位の製品<br>(b) 2位の製品<br>(c) 3位の製品 | 製品の技術的<br>成熟性 | 生産規模      |
|--------------------|-----------------------------------------------|---------------|-----------|
| X                  | (a) 電子レンジ                                     | 高い            | 大         |
|                    | (b) 洗濯機                                       | 非常に高い         | 大         |
|                    | (c) 電子炊飯器                                     | 高い            | 大         |
| Y                  | (a) 普通紙複写機                                    | 低い            | 大         |
|                    | (b) 現金自動支払い機その他の省力機器                          | 低い            | 小         |
|                    | (c) メーターおよびコンプレッサー                            | 非常に高い         | 非常に大      |
| Z                  | (a) 制御用機器                                     | 高い            | どちらかといえば小 |
|                    | (b) 自動医療診断機器                                  | 非常に低い         | 小         |
|                    | (c) 電子顕微鏡                                     | 低い            | 非常に小      |

もの長い期間にわたって連続的に取引されるとは想定していない。したがって、自動車産業のように「月間生産予定表」ではなく「注文書」が、サプライヤーが同意を与えた場合に個別契約とみなされるべきものとなる。また、基本契約は、価格調整が行なわれる頻度に関する条文を含んでいない。これらの点を念頭に置いた上で、次に実際の慣行を観察しよう。

最初に、所与のモデルの存続期間の典型的な長さを示しておこう。電子炊飯器の場合、標準的な長さは2年である。新モデルが導入されてから1年後に、マイナー・モデルチェンジが行なわれる。X事業所で製造されている他の家庭電化製品も、これと同様のサイクルを持っているが、電子レンジは、モデルの存続期間が僅か1年でしかない。普通紙複写機のような事務用電子機器は、大部分の家庭電化製品よりも、モデルの存続期間が短い。これは、普通紙複写機の場合でいうと、20社に近いメーカーが市場シェアをめぐる激烈な競争を行なっているためである。この競争は、価格レンジの両端で特に激しい。低価格側の端にあるモデルも、高価格側の端にあるモデルも、1年と保たない。中間の価格域を占める諸モデルの存続期間は、1年をやや上回る程度である。工場ないし家庭で使われる制御機器や計測機器は、比較的モデルの存続期間が長い。中には、10年から20年も

の長さに達するものもある。しかしながら、事務所ないし研究所で使われるプロッターのような機器となると、ずっと短くなり、約1年である。このように、所与のモデルの存続期間の長さは、その製品および市場の性質によって、さまざまである。

電子炊飯器、複写機、メーター、およびコンプレッサーのような量産されている製品のための部品についてみると、その数量調整のメカニズムは、自動車産業で見いだされたものと著しく似ている。いったん中核企業が所与のモデルに使われるある特定の部品を、あるサプライヤーに発注したあとでは、中核企業は、このモデルの存続期間のあいだは、サプライヤーを他に切り換えることは、めったにない<sup>4)</sup>。中核企業がこのサプライヤーに発注する部品の量は月々変動するが、それは問題の部品が組み込まれている最終製品に対する需要変動に比例して変動するだけである。

この種の部品のための価格調整のメカニズムは、これまた、自動車産業で見いだされたものと似ている。基本契約の条文として明示的に示されていないが、この種の部品の場合には、中核企業が価格の再交渉のための横会を6か月ごとに設けることが、よく確立された慣行となっている<sup>5)</sup>。他方Z事業所の特徴となっているような小ロット製品については、このような

定期的再交渉の慣行は見いだされない。

モデル・チェンジが行なわれるさいには、自動車産業の場合と同様、現行モデルに特定の部品を供給しているサプライヤーが、次期モデルについても同じ種類の部品の契約をもらえとはかぎらない。所与のモデルの存続期間の典型的な長さは自動車産業の場合よりもずっと短いから、同じ種類の部品を提供しうるサプライヤー間の競争は、それだけいっそう激しい。

最後に、各中核企業に対するサプライヤー群の構成を一瞥しておこう。まず、この産業では契約の買い手側の当事者となるのは、基本的に、ひと組の最終生産物を製造している個々の事業所であるということを思い出してほしい。買い手として機能するこうした事業所を指すために、これからあと、「中核事業所」ということばを使うことにする。各中核事業所は、それ自身のサプライヤー群の集合を持っている。この集合のメンバーの一部は、同じ会社の中の他の諸事業所に対しても同時に供給を行なっているであろうが、この事業所に対してだけ供給を行なっているようなサプライヤーも、無視できないほどの数で存在する。この事実に対応して、

- 4) 厳密にいうと、Y事業所の購買部門のある管理者は、所与のモデルの存続期間の内部でも、サプライヤーに対する一種の脅しとして、サプライヤーの切り替えをほのめかすことがあるということ、さらに、非常にまれなことではあるが、この脅しを実行に移すことさえあることを認めている。他方、X事業所とZ事業所の管理者たちは、そのようなモデル存続期間中の切り替えは慎むことが、確立された慣行となっていると主張している。こうして、「所与のモデルの存続期間中は、サプライヤーの切り替えが計画されることも実施されることも絶対にない」とは主張できない。しかしながら、私は、支配的な傾向は、その種の切り替えを慎む方向にあると判断する。
- 5) 技術的未成熟性と激烈な競争によって特徴づけられる若干の最終生産物に関しては、それに使われるために納入される部品の価格が6カ月よりも短い時間間隔で改定される場合がある。

この産業では、前に言及した協豊会のような、会社に対するサプライヤー群の大部分を組織する包括的な会を見いだすことがむづかしい。さらに、一つの注目すべき事実、各中核事業所のレベルにおいてさえも、その事業所に対するサプライヤー群の大多数をメンバーとして含んでいるような会が組織されていないことである。

X事業所は、1985年現在、もしこの中核事業所が6か月間にそこから600万円以上の買物をする企業を全部数え上げれば、253社のサプライヤーを持っていた。このうち、117社が、いわゆる「下請け企業」のカテゴリーに入るタイプの企業であった。これら下請け企業のうち僅か60社だけが組織されて、一つの協同組合を作り出していた。この中核事業所は、当時、117社の下請け企業を、およそ半数に減らそうと計画し、その方向を追求していた。Y事業所は、1984年現在、もしこの中核事業所が部品だけでなく原材料も含め、その年にそこから僅かな額でも買物をした企業を全部数え上げれば、985社のサプライヤーを持っていた。この事業所の場合、サプライヤーのうち20パーセントが年々入れ替わるのは、ごく普通のことである。この面での変化と同時に、この事業所は、下請け企業の中の若干数を、その事業所に対するサプライヤー群の集合の中から除去しようとしている。1985年現在、Z事業所には、この事業所に対する下請け企業のための会が一つあり、また、より一般的なサプライヤーのための、これとは別の会が一つあった。前者は、1984年の1年間にこの中核事業所と取引のあった下請け企業をすべて会員としているわけではない。

サプライヤー群の構成をこうして一瞥しただけで、注意されるべき点が二つ現われてくる。第1に、電気・電子機器産業の中の各中核事業所に対する第1次層のサプライヤーのうち一部分は、その中核事業所と長期的関係を保持しているように思われるが、これは明らかに、第1

次層のサプライヤーの全部に対しては当てはまらない。このことは、自動車産業の場合と比べると、顕著な相違となっている。第2に、サプライヤーが中核事業所に対して持っている関係の長さおよび凝集性に関して見られる、いま述べた種類の異質性とオーバーラップしながら、もう一つ、「下請け企業」と「一般サプライヤー」との区別という別の種類のサプライヤー間の異質性が、自動車産業の中でよりも容易に目に入ってくる。次の第3節で、これら2種類の異質性と、それらの間の相互関係を、もっと詳細に調べる。

### Ⅲ サプライヤーとその中核企業との関係の諸類型

この節では、サプライヤーの諸類型およびサプライヤーと中核企業との間の関係の諸類型を系統的に識別する。まず、Ⅱ節の最後のところで触れた下請け企業と一般的サプライヤーへのサプライヤーの二分法について論じることから出発する。この二分法は、電気・電子機器産業での購買実務で使われてきたばかりでなく、日本の多くの社会科学者や行政官によって使われてきた伝統的なものである。しかしながら、この二分法は、部品のカスタム化が増してきたことによって、とりわけ自動車産業では、やや粗すぎるものとなってしまっている。その要点は、この二分法が、中核企業から伝達される大まかな仕様に応じて、製造されるべき部品を開発するタイプのサプライヤーに、適当な位置を与えることができないという点にある。この観察にもとづき、私は部品とサプライヤーを分類するための一つの分類方式を発展させるが、この分類方式は、古典的二分法の自然な拡張になっている。この節の第2の課題は、サプライヤーが、中核企業に対して持つ関係の長さと凝集性から見て、どんな異質のグループに分かれるかを調べ、それを第1の種類の異質性と関係

づけることである。

#### 1. サプライヤーの古典的二分法

図1は、最近のある年度の間にY事業所で使われた部品および材料の構成と、それら部品および材料の調達源の構成とを示している。この図の左側の列は、なによりもまず、内外製決定の結果を示している。第2に、それは、外部から買入れられる諸品目が、「購入品」と「外注品」という二つのカテゴリーに区分されることを示している。この分類の意味について論じることから出発しよう。

この分類は、電気・電子機器産業で広く使われてきた古典的な二分法である。日本の下請け関係に関する伝統的な見解も、また公統計や行政で使われている下請けの定義も、この二分法に密接に照応している。図1の「購入品」と同じものを指すために公統計で使われている別のことは「市販品」であるが、このことばの方が、分類の基準を、より明瞭に伝えてくれる。つまり、このカテゴリーは、特定の中核企業の

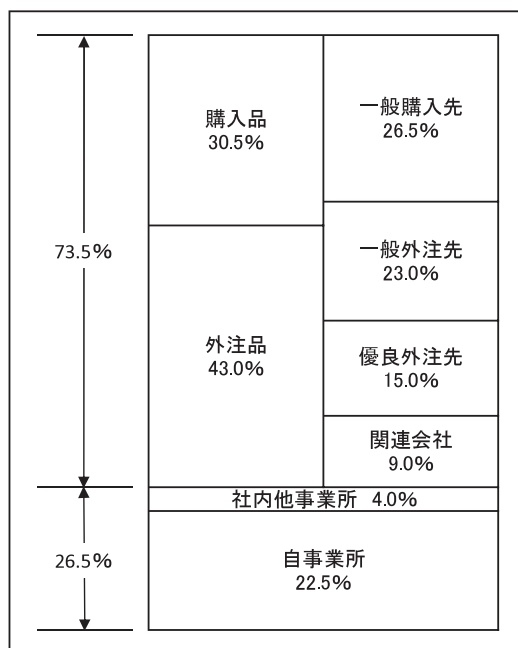


図1 部品・原材料と調達源との構成：一例

意志に関係なく一般の買い手を対象として売りに出されている財，したがって買い手の側から見ればカタログから選ぶだけで購入することが可能な財に対応している。これと対照的に、「外注品」とは，特定の中核企業が提示する仕様にしたがって外部の企業が供給する財または加工サービスを意味する。

外注品は，中核企業が与える仕様にしたがって供給される財およびサービス全体の集合——その中には社内の事業所から供給される部品やサービスも含まれる——の部分集合を構成している。歴史的には，上記の種類の財およびサービスは，全体として，中核企業自身が，それを供給する上でカギとなる技術と製造ノウハウとを持っている財およびサービス，したがってまた，もし中核企業が望むならば社内の事業所が供給できる財およびサービスと同じものだと見なされてきた。経済的な理由から，中核企業は，それら財およびサービスの全体の中の中心的部分を内部に留め置きながら，相対的に周辺的な部分を外部の企業に割り当ててきたのである。

こうして，外注品ということばが「下請け企業」ということばに対応することは，自明のことのように見られてきた。実際，図 1 の右側の列を見ると，「一般外注先」によって供給されている部分と「優良外注先」によって供給されている部分との和が，ほぼ外注品の全量に見合っていることが読みとられるが，「外注先」ということばは，日常用語の下請け企業とほぼ同じものを指すために企業で使われてきたことばである。図 1 の「一般購入先」が，下請け企業ということばが当てはまらない一般的なサプライヤーを指していること，そしてそれらが「購入品」を供給していることについては，疑う余地がない。したがって，「関連会社」，つまり中核企業がその企業の株の相当部分を保有しているような企業が供給している部分は，購入品と外注品の両方からなりたっているはずである。

読者は多分ここで，図 1 の中で，一般外注先と優良外注先とが区別されているのはどのような意味でか，また同じ図の中に出てくる関連会社がどのような役割を演じているのかを知りたいと思うだろう。しかし，これらの問題はあとまわしにして，次の小節で，いま見たばかりの財とサプライヤーとの二分法が，はたして自動車産業でも同じように使われているかどうかを調べることにする。

## 2. 自動車産業の中の下請け企業

自動車産業の中では，下請け企業ということばの意味は，もっとずっと両義的で，はっきりしないものになっている。その根底に横たわる一つの基本的な要因は，次のような発展が起こったことである。この産業の中の諸中核企業は，自分自身が製造ノウハウを取得していない品目，そして外部の研究者には市販品のカテゴリーに属すると思われてきた品目についてさえも，特注の仕様を提示するようになり，その傾向は時とともに強まっている。したがって，いまでは，外部の企業から供給されている部品のほとんどすべてが外注品に当たると見なせるような状態になっている。実際，第 1 次層にあるサプライヤーから供給されている品目の中から市販品のカテゴリーに入るものを見つけるのは非常にむづかしい。

たとえそうであっても，所与の中核企業に対して外注品を供給している企業を，すべて，その中核企業の下請け企業とよぶという用語法に固執し続けようと思えば，それはできる。しかし，もしそうすれば，下請け企業というカテゴリーの中に，日立製作所や三菱電機のような，単に企業規模が大きいばかりでなく，関係する部品の開発能力を顕著にそなえてもいる企業が含まれてしまうことになる。下請け関係が日本で学者や行政官たちの関心を惹いてきた主要な理由の一つは，典型的な下請け企業は小規模かつ未発達であるので中核企業によって搾取され

る危険に面しており, したがって行政当局から特別の保護を受けるに値するかもしれないという懸念にある。それゆえ, こうした懸念に照らして見ると, 下請け企業の慣習的な定義は, 少なくとも自動車産業では, 広すぎるものとなってしまうように思われる。実際, 日本の主要な自動車メーカーは, 下請け企業ということばを使用しなくなっている。これは, 少なくとも部分的には, 上に述べた状況を反映しているように思われる。

にもかかわらず, サプライヤーを大きく二つに分類するということが自体は可能であり, 問題としているサプライヤーが実施している機能にもとづいて, サプライヤーを次のように分けることができる。まず第1に, 自動車メーカーの実務の上で, 外部の企業から買い入れられる部品について次のような重要な二分法が存在していることに注目しよう。それは, (1)中核企業が供給する図面にしたがって外部のサプライヤーが製造する部品と, (2)当のサプライヤー自身が作成し中核企業が承認する図面にしたがって外部のサプライヤーが製造する部品への二分法である。(1)の中で出てくる図面は「貸与図 (Drawings Supplied)」とよばれ, (2)の中で出てくる図面は「承認図 (Drawings Approved)」とよばれているから, われわれは(1)のタイプの部品を「貸与図の部品 (DS parts)」, (2)のタイプの部品を「承認図の部品 (DA parts)」とよぶことにしよう。第2に, 部品のカテゴリーに関するこの区分をサプライヤーのカテゴリー区分に持ち込んで, 主として貸与図の部品を供給しているサプライヤーを「貸与図のサプライヤー (DS suppliers)」, 主として承認図の部品を供給しているサプライヤーを「承認図のサプライヤー (DA suppliers)」とよぶことにしよう。貸与図のサプライヤーは基本的に, 取引される部品に関する製造能力だけを提供しているのに対して, 承認図のサプライヤーは製品開発能力をも提供していることに注意してほしい。

日本の主要な自動車メーカーは, 前に触れたように, 下請け企業ということばを社内用語から除去したのであるが, かれらの間に次の点について顕著な意見の一致が見られることも, また事実である。それは, もし外部の研究者たちがどうしても下請け企業ということばを使いたいというのであれば, そのことばを, 上に定義した意味での貸与図のサプライヤーを指すように使うのが, もっとも正確な用語法であろうという点である<sup>6)</sup>。ここで次に述べることも, つけ加えておくべきであろう。それは, 貸与図の部品の供給という概念は, もっとも単純な方の極においては, 買い手が与える詳細な指示にしたがって行なわれるサブアッセンブリーや機械加工のような, 加工サービスの供給と合わさって一つになるということである。これらのことがらを考慮に入れ, 私は下請け企業という用語を, 上記のような加工サービスのサプライヤーを含む広い意味での貸与図のサプライヤーと同義に使うよう提案する。

さて, 以上の準備により, いまや次のことが明瞭に見て取れるはずである。それは, 下請け企業ということばの慣習的な用語法を両義的で不明確なものにし, かつ一般サプライヤーと下請け企業への二分法を自動車産業では使われないものとしてしまった原動力は, 承認図の部品が, 貸与図の部品と比べても, また市販の部品と比べても, 非常に大きな比率を占めるようになった事実にあるということである。

### 3. 部品とサプライヤーを分類する一つ的方式 1と2の二つの小節で行なった観察を統合

---

6) たとえば, 機械振興協会経済研究所 (1975) の末尾に, 表 4-A-3 として付けられているリストを参照せよ。このリストは, 日本の主要自動車メーカー各社に, 「下請け」, 「購買」, および「生産委託」という三つの用語を, それぞれ, どのような基準で使い分けているかを尋ねたアンケート調査への回答を, 一覧表の形で示している。

し、部品とそのサプライヤーとを分類するための、電気・電子機器産業と自動車産業の双方に適用可能な共通の方式を作り出す手だてを、ここで考えることにしよう。

最初に、2の小節で導入した貸与図の部品および承認図の部品という概念が電気・電子機器産業でも適切に使えるものであるかどうかを調べる。電気・電子機器産業の中の諸中核企業の購買管理者たちが頭の中に置いている下請け企業の概念が、事実上、私が上の小節で提案した定義と異なることは、容易に確かめることができる。このことからして、次のような推論を導ける。それは、この産業で、いまだに古典的二分法が使用されている理由は、市販品タイプの部品との比較で見て承認図の部品が使われる程度が、自動車産業の場合よりも小さいことにあるにちがいないということである。実際、自動車産業の場合と対照的にこの産業の中にある諸中核事業所は、スイッチ、コネクター、コンデンサー、抵抗、ケーブル、モーター、メモリ IC 等の、標準的な仕様にしたがって作られた市販品タイプの部品を、多数購入している。しかしながら、これら中核事業所の購買管理者たちは、現在、かつては明瞭であった外注品と市販品の間の境界線が、時の経つにしたがって、ぼやけて行く傾向にあることを感知しつつある。このことの基礎にあるのは、承認図の部品が、最終生産物の改善のためにそれが演じる役割の上でも、また買い入れられる中間生産物の全金額の中でそれが占める比率の上でも、無視できない地位を占めるに至っていることである。そのような承認図の部品の、だれが見ても明らかな一つの例は、カスタム IC である。こうして、われわれは、貸与図の部品および承認図の部品の概念が、双方の産業に適切な関連性を持つことを確認できる。

中核企業が市販品タイプの部品を買うことがほとんどない自動車産業と対照的に、電気・電子機器産業の中の中核事業所は、メモリ IC

のような市販品タイプの部品と、カスタム IC のような承認図の部品の双方を、しばしば同一の企業から、購入する。したがって、市販品タイプの部品と承認図の部品との区別はいつでも明確につけることができるが、ある企業が一般サプライヤーのカテゴリーに属するか、それとも承認図のサプライヤーのカテゴリーに属するのかは、容易に識別できないことが多い。また、この点に関して、各サプライヤーがまるで一枚岩のような組成を持っているかのように考える必要もなからう。両方のタイプの部品を供給しているサプライヤーは、問題にしている特定の中核事業所に対してそれが現に市販品を供給しつつある程度に応じて、その事業所に対する一般サプライヤーとして機能しており、また同時に、この企業が同じ中核事業所に承認図の部品を供給している特定の領域において承認図のサプライヤーとして機能しているとみなす方が、より意義のある見方であると思われる。私は、これからあと、いま述べたような仕方では、部品のタイプ分けに関する枠組みの方を基礎に置き、それをサプライヤーのタイプ分けに関する議論に移行させることにする。

歴史的進化の視点から見れば、承認図の部品は、市販品タイプの部品を起源として、その発展として生じるものと、貸与図の部品を起源として、その発展として生じるもの、主に、この二つの方向から生まれてくる。進化の一つのルートは、次のようなものである。ある所与の中核企業が製造する最終生産物に対する需要が増して大きな量に成長するとともに、問題の生産物に組み込むため、この中核企業が、ある所与のサプライヤーに発注できる特定の部品の量も大きくなる。このとき、この中核企業が、そのサプライヤーに、従来その産業の中のすべての買い手側企業に共通であった部品仕様の上に、この中核企業が感知しているなんらかの特定のニーズに対応して、特別な部分的変更を加えてくれるよう要求することが、従来よりも容

易になる。その一つの理由は、購入量が前より大きくなるため、カスタム化を実施するために特定の投資を行なっても、引き合うようになることである。これに加えて、そのような大きな量が成立している状況の下では、その中核企業がサプライヤーに対して、「自分が求めているようなカスタム化を行なってくれば、さらに需要を押し上げる効果があるはずだ」ということを説得するのが、いっそう容易になる。もし、そのサプライヤーが、そのような部分的変更を加えた部品を生産することに同意するならば、そのとき、ある市販品タイプの部品からの派生物として、一つの承認図の部品が現われる。

もう一つの進化のルートは、次のようなものである。発展の初期には、中核企業は下請け企業から、比較的単純な部品ないし簡単な加工サービスを買入れる傾向がある。しかしながら、時が経つとともに、中核企業は、すでに試してみたサプライヤーの中から相対的に質の良い企業をいくつか選び、これら選ばれたサプライヤーに、しだいにアセンブリーの度合の進んだ形態で部品を供給させる。この過程で、中核企業は、そのようにアセンブリーの度合の進んだ部品の開発段階のかなりの部分を、それに関係するサプライヤーに委託するようになることがある。これによって、もし自分で開発を全面的にやるとすれば掛かってくるはずの技術スタッフの工数を節減できるからである。そのような部品の図面が、中核企業が出す仕様に依然としてもとづきながら、関係するサプライヤーによって全面的に書かれるようになるとき、貸与図の部品いくつかを起源として、承認図の部品1点が出現することになる。

ここで、次のことを注意しておく必要がある。それは、燃料噴射電子制御システムとか光ファイバー・ワイヤーハーネスのような、若干の技術的に高度の部品が、いずれかの中核企業——普通はその産業をリードしている中核企業——と、その企業のサプライヤーの中のいずれか選

ばれた企業とが共同で行なう研究開発の結果として、はじめから承認図の部品として出現し、次いで、同じ種類の部品が産業全体に普及して行くという場合が存在していることである。このような場合には、進化の順序は、「新たに創出された承認図の部品」から、「より市販品に近い承認図の部品」へという順序になる。しかしながら、いったんその部品の標準的な諸要素が識別され確定されれば、それからあとは、市販品タイプの部品からのカスタム化のルートに関する前述の議論は、いま述べたような部品についても、近似的には、同じように当てはまる。それゆえ、承認図の部品というカテゴリーを、市販品タイプの部品と貸与図の部品の中間領域に割り当てることが自然であるように思われる。

「準承認図部品 (quasi DA parts)」と特徴づけることが適切であるような部品がいくつか存在する。そうした部品については、中核企業は粗い図面だけを提供し、詳細図面の完成は、関係するサプライヤーに委託する。したがって、これらの部品は、貸与図の部品の基本性格をとどめてはいるが、承認図の部品の若干の要素をも持っているのである。同様に、われわれは承認図の部品の中にも、いくつかのサブカテゴリーを区分することができる。問題にしている特定の中核企業が、関係するサプライヤーに詳細な技術的指示を与える程度から見て、承認図の部品の中には、相対的に貸与図の部品に近いものもあれば、市販品に近いものもある。

これらの観察にもとづき、私は表2に示されるような部品とサプライヤーの分類方式を提案する。この分類のための基本的な基準は、ある所与のカテゴリーの部品の典型的なサプライヤーが、所与の中核企業に対して、開発段階と製造段階で発揮しうるイニシアティブの程度である。よび名を簡潔にするために、この変数を今後、「技術的主導性の程度」とよぶことにするが、これを表2の水平軸に沿って測る。この軸の最左端は、開発段階と製造段階の双方におい

表2 部品およびサプライヤーの分類

| カテゴリー | 買手の提示する仕様に応じ作られる部品（カスタム部品） |                   |                            |                     |                |                         | 市販品タイプの部品                   |
|-------|----------------------------|-------------------|----------------------------|---------------------|----------------|-------------------------|-----------------------------|
|       | 貸与図の部品                     |                   |                            | 承認図の部品              |                |                         |                             |
|       | I                          | II                | III                        | IV                  | V              | VI                      | VII                         |
| 分類基準  | 買手企業が工程についても詳細に指示する        | 供給側が貸与図を基礎に工程を決める | 買手企業は概略図面を渡し、その完成を供給側に委託する | 買手企業は工程について相当な知識を持つ | IVとVIとの中間領域    | 買手企業は工程について限られた知識しか持たない | 買手企業は売手の提供するカタログの中から選んで購入する |
| 例     | サブアセンブリー                   | 小物プレス部品           | 内装用プラスチック部品                | 座席                  | ブレーキ、ベアリング、タイヤ | ラジオ、燃料噴射制御装置、バッテリー      |                             |

て、サプライヤーが非常に受け身の役割しか発揮しえない状況に対応している。軸を右方に進むほど、開発段階も製造段階も、中核企業から見て、ますますブラックボックスの要素を含むようになる。この軸上に、私はⅠからⅦまで、7個のカテゴリーを区分する。私が定義した意味での下請け企業、つまり貸与図のサプライヤーは、カテゴリーⅠからⅢまでの広がりを持って存在する。ⅠとⅡとは従来の文献でも認識されていたが、Ⅲ、つまり「準承認図部品」は、従来の文献では識別されていなかった。承認図の部品は、カテゴリーⅣからⅥまでの広がりを持って存在する。古典的二分法は、ⅠとⅡ、およびⅦにスポットライトを当てていたが、産業の現実の発展の中では、ⅢからⅥまでの諸領域が伸びつつあるのである。こうして、私の分類方式は、古典的二分法を、これまで見過ごされてきたが重要性を増しつつあるサブカテゴリーをいくつか導入することによって、自然なやり方で拡張したものといえる。

表2の中の部品の例は、自動車産業からとられている。これら部品のそれぞれを、どれか一つの列に割り当てているが、この割当は、いくつもの中核企業にわたって実施した管理者たちからのヒアリングにもとづき、例示の目的で行なったものである。おもしろいことに、現実の

割当は、中核企業によって異なっている場合がある。その相違は、個々の中核企業が特定の購入品目に関して蓄積した技術上の専門知識および熟達程度の差を反映している。たとえば、産業の主導的地位を占めている中核企業は、スターターモーターとかバッテリーのような品目を、表2の中の承認図の部品のサブカテゴリーのうち比較的左方にあるもの、たとえばⅣとかⅤとかに、位置づける傾向がある。他方、もっと下位の中核企業は、同じ品目を、もっと右方、たとえばⅥの中にあるがⅦに非常に近い位置に位置づける傾向がある。

いま述べたことは、同時に、次のことをインプリケーションとして含んでいる。すなわち、もし、ある特定の中核企業が、集中的な投資にもとづいて、ある所与の品目に関し、またその品目のサプライヤーたちが現在持っている技術の状態との関連で見て、従来よりも高い技術上の専門知識および熟達を達成するならば、この中核企業によるこの品目の位置づけには、左方へのシフトが起こり、逆にサプライヤーたちに比べておくれをとれば、右方へのシフトが起こる。このようにして、表2によって与えられている分類方式は、所与の時点でのクロスセクション（横断面）を示すだけでなく、両当事者がそれぞれ行なった動きのネットの結果とし

て、ある時間が経つ間に起こる変化を表現するのにも使える。

#### 4. 関係の存続期間と凝集性

われわれは、前に、サプライヤーの間には、個々のサプライヤーが中核企業との間に持つ関係の存続期間と凝集性に関して、異質性があることに注意を払った。この異質性を、上の小節で扱ったもう一つ別の異質性、つまり中核企業に対して発揮しうる技術的主導性の程度から見て識別される諸カテゴリーと、どう関係づけることができるかを、調べることにしよう。

最初に、図1で行なわれている一般外注先と優良外注先との区別の意味を調べる。Y事業所は、その外注先企業（つまり貸与図部品と承認図部品の発注先）に対して、パフォーマンスと潜在的能力という二つの基準から査定を行ない、その査定にもとづいて、それら企業を、A, B, C, およびDの四つのランクに分類している。優良外注先は、AランクとBランクの外注先企業からなり、一般外注先は、その残り、つまりCランクとDランクの外注先企業からなっている。中核事業所は、関係を発展させようとする努力を、選択的な仕方で行なう。優良外注先は、中核事業所が、繰り返し再評価を行なうという条件つきではあるが、密接で長期的な関係を築き上げようと努力するにふさわしい相手であると位置づけられる。Aランクの企業は、みずからの評判を打ち立てるのにもっとも成功を収めた企業であり、中核事業所は、それら企業については、ある程度の比率の株を持つとすることが多い。Bランクの企業は、もしそれが中核事業所からのコメントに反応して、かなりの改善をなしとげるならば、しかるべき時点でAに分類し直してもらえる可能性がある。しかし、もしそれが適切な方向で反応できないという状況が続けば、Cランクに落とされる可能性もある。Dランクの企業は、「改善の見込みなし」と最終的に判定されるに至っ

た企業であり、中核事業所は、このランクに分類された企業とは、適当な時点で関係を打ち切ることを望む。Cランクの企業も、Bランクの企業と同様、そのパフォーマンスしだいで、Bランクに上昇する可能性もあれば、Dランクに下降する可能性もある。

注意すべき一つの興味深い点は、中核事業所がCランクの企業を、それ自体としてどのように扱うかという問題である。中核事業所は、時間が経つにつれて一般外注先への発注比率を減らして行き、その犠牲において優良外注先への発注比率を増やそうと計画している。また、これと同時に、Dランクの企業を第1次層から除いて行こうとしている。しかし、中核事業所は、Cランクの企業が第1次層に皆無になってしまうような状態は予期していない。中核事業所の管理者たちは、短期間のうちに第1次層を完全にAランクの企業とBランクの企業だけから構成されるように改編することは困難だと感じている。のみならず、かれらは、中核事業所にとって、Cランクの企業の少なくとも一部を、能力バッファー (capacity buffer) として第1次層にとどめておくことが必要であると感じてさえいる。能力バッファーとは、とつぜん需要がふくれあがって、中核事業所およびもっとランクの高い外注先が持っている生産能力では対応できなくなったような場合にのみ——したがって、どちらかといえば間欠的にのみ——、そこへ注文を出す外注先として想定されているような企業のことである。

ここまでのところ、私はY事業所での慣行を述べてきた。しかし、X事業所やZ事業所でも類似の慣行が見いだされる。興味深いことに、能力バッファーとして利用されるべき企業を保持しておくことの必要性は、Y事業所とZ事業所で、より強く表明されている。他方、自動車産業の中の主要中核企業の購買管理者たちは、異口同音に、能力バッファーとして利用されるタイプの企業を第1次層にとどめておく電

気・電子機器産業での慣行のことを聞くと、かれらの耳には、やや奇異に響くと主張している。かれらの観点からすると、いったんサプライヤーを第1次層に加えたからには、そのサプライヤーに対する評定が非常に低くなって第1次層から完全に除いてしまうことが必要にならない限り、多かれ少なかれ連続的に仕事を与え続けるべきだということになるのである。

これらの観察から、若干の一般化を抽出できるように思われる。近年しだいに批判を浴びるようになってきているものの、従来、日本での下請け関係について、次のような通念が形成されていた。それは、「日本の企業が部品製作その他を広範に下請けに出す主な理由は、下請け企業を能力バッファーとして利用するためである。」というものである。日本での企業間関係については、この論文の冒頭で挙げた「日本の企業は家族に似たグループを形成し、そのメンバー間で絶えざる取引関係を保つ傾向がある。」というもう一つの通念があり、これら二つの通念は、相互にうまく噛み合っていないところがあるが、これら二つの通念に対応する現実の諸側面の間の構造的な関係は明らかにされていなかった。しかしながら、私は、次の二つの命題を提出する。

**命題1.** 中核企業は、サプライヤーに対して、絶えず評定を行なっている。この評定の累積的な結果としてAランクに格付けされたサプライヤーおよびBランクに格付けされたサプライヤーとは、中核企業は可能な限り連続的に取引関係を保とうとし、Dランクに格付けされたサプライヤーとは、関係を打ち切ろうとする。Cランクに格付けされたサプライヤーは、限界サプライヤーとして扱われる。

**命題2.** ある中核企業または中核事業所を特徴づけている最終生産物に対する需要が、時間的なパターンで見て、間欠的であり不均整である度合が大きければ大きいほど、

この企業または事業所にとって、限界サプライヤーを能力バッファーとして第1次層にとどめておく必要性が大きい。

ここで、中核企業によるサプライヤーのランキングのシステムが、表2で提示した諸カテゴリーとどのように関係づけられるかを考察しよう。原則的には、上に述べたような種類の評定のシステムは、問題のサプライヤーがどのカテゴリーに属するものであるかに関わりなく、中核企業によって適用されるものである。しかしながら、承認図の部品が現われる歴史的進化の諸ルートに関して3の小節で行なった簡潔な記述は、次のような二通りの因果関係を指し示している。第1に、ある所与の下請け企業が受ける評定点が高ければ高いほど、この下請け企業が次のラウンドで、従来の諸ラウンドよりも大きな技術的能力を必要とする部品の発注を受ける確率が高い。第2に、市販品タイプの部品を供給しているある所与のサプライヤーが受ける評定点が高ければ高いほど、このサプライヤーが次のラウンドで、従来の諸ラウンドで納入したタイプの部品から派生する承認図の部品の発注を受ける確率が高い。これらの因果関係にもとづき、次の推論が成り立つ。それは、表2の諸カテゴリーのうち、Ⅰ、Ⅱ、およびⅦの諸領域に比べ、ⅢからⅥに至る諸領域のそれぞれには、高いランクに格付けられている企業が、より高い密度で分布しているということである。この推論を命題1と組合せることにより、私は次の命題を提出する。

**命題3.** 表2の中のⅠ、Ⅱ、およびⅦの諸領域に比べ、ある所与の中核企業と長期的関係にあるサプライヤーは、ⅢからⅥに至る諸領域に、より高い密度で分布している。

#### Ⅳ 中核企業とサプライヤーの間の相互作用

所与の中核企業と長期的関係を保っているサ

プライヤーは、カスタム部品が取引されている表2の中のⅢからⅥに至る諸領域に、より高い密度で見いだされるはずであることを示した。さらに、そのような長期的関係に入りこみ、かつそれを保つためには、関連のサプライヤーは、ある時点で、その中核企業から高い評定点を獲得し、また、それ以後も持続的に、高い評定点を維持しなければならないことを示した。この一対の検出された事実は、次の問いをよび起こす。それは、「サプライヤーがカスタム部品のサプライヤーとしてすぐれているという認定を獲得するためには、どのような種類の具体的能力を持つことが必要とされるか」という問いである。この問いに答えるために、この節では、所与の中核企業と、それに対するサプライヤーの間に、最終生産物の所与のモデルの存続期間の内部において、また、その存続期間を越えて、典型的に、どのような相互作用が起こるかを調べる。(1)市販品タイプの部品のサプライヤー、(2)貸与図の部品のサプライヤー、および(3)承認図の部品のサプライヤー、上の三つを別々に、この順序で論じることになろう。これらカテゴリーのおのおのについて、次の二つの種類の相互作用を、互いに関連づけながら調べる。一つは、部品の開発、製造、および納入に関する実物的領域の中で起こる相互作用である。もう一つは、価格領域の中で起こる相互作用、つまり価格交渉である。これら相互作用を調べると、なにが所与のサプライヤーの関係特殊的技能を構成するか、またそれが技術的能力といかに関係するかが明らかになる。

### 1. 市販品タイプの部品のサプライヤー

ある一定の期間にわたり連続的に納入されるべき品目に関して、すぐれたサプライヤーであるという認定を獲得するためには、このカテゴリーに属するサプライヤーでさえも、通常のミクロ経済理論の教科書の中では明示的に扱われていない次の二つの属性を持っていることをパ

フォーマンスにおいて立証することが要求される。それは、品質保証に関する高い信頼性と、納期厳守に関する高い信頼性である。(ちなみに後者は、サプライヤーが中核企業の生産の進行に合わせ絶えず出荷に微調整を加えることを要求するかもしれない。)この意味で、このカテゴリーに属するサプライヤーでさえも、関係を維持するために必要とされるある種の技能を発展させなければならない。しかしながら、他の二つのカテゴリーのサプライヤーに比べると、サプライヤーの開発過程ならびに製造過程に關係する相互作用は少なく、したがってまた、中核企業は、これらの過程について比較的知るところが少ない。

ここで次のことに注意しておく必要がある。それは、日本の中核企業は、各サプライヤーが、一定期間の間に、原価削減の努力にもとづいて、ある目標のパーセンテージだけの価格引き下げを達成する力を持っていると期待する傾向があることである。しかしながら、このカテゴリーに属するサプライヤーの場合には、各サプライヤーが原価削減を達成するプロセスは、中核企業にとって大部分ブラックボックスにとどまる。中核企業は、サプライヤーが価格の次元でどの程度に協力的であるかを測るには、単に価格それ自身を見守るしかすべがない。そして、妥当と思われる価格を確保するために中核企業が動員しうる唯一の武器は、同一の品目を供給しうるサプライヤーたちの間の競争に依拠することである。同一の品目の供給をめぐる所与のサプライヤーと潜在的競争関係に立つサプライヤーの数は、独占の場合の「ゼロ」から、競争的市場の場合の「非常な多数」まで、さまざまなケースにわたっている。

### 2. 貸与図の部品のサプライヤー

品質と納期に関する信頼性は、貸与図の部品のサプライヤーにとっても、中核企業から高い評定点を獲得するために、もちろん重要である。

これらに加え、このカテゴリーに属するサプライヤーは、次の二つの種類の能力を発展させ、立証しなければならない。

第 1 のものは、製造段階の期間中に、取引されている品目の製造原価の系統的な低減を、「合理化」——つまり工程改善を通じての原価低減——、および「価値分析 (バリュー・アナリシス) (VA) ——つまり部品の設計改善提案を通じての原価低減の努力——を通じて達成しうる能力である。1 の小節で述べたように、日本の中核企業は、サプライヤーたちに、最終生産物の所与のモデルの存続期間中に段階的な価格引き下げを行なうことを求めるのが普通である。この要求を行なうさい、中核企業の側は、普通、サプライヤー側が、かれらの利潤マージンを犠牲にするのではなく、いま上に述べた 2 種類の意識的な原価低減の努力——つまり合理化と VA——を通じて、その要求に応じることを期待している。利潤マージンを犠牲にするというルートは長続きしないことがわかっているからである。

第 2 のものは、開発段階に要求される能力であって、中核企業側からの試作部品の発注、あるいは価格提案 (quotation) 提出の要請に対して、中核企業が設定している目標に適合するような価格と品質をもって応じることのできる能力である。この能力は、さらに突っ込んでいえば、次のような諸能力にもとづいているものと想定されている。一つは、中核企業が貸与する図面に応じて製造工程をうまく設計する能力であり、もう一つは、「価値工学 (バリュー・エンジニアリング) (VE) を実施しうる能力——つまり、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——である。

浅沼 (1984 b) が報告しているように、合理化、VA、および VE は、いずれも、価格交渉の基礎となる価格算式の中にビルトインされているなんらかの形の余剰利潤という形で、直接的

に報いられる。しかし、これらの努力のおおのみに、サプライヤーに対する、より間接的で長期的な経済的インセンティブが伴っている。これらの努力の結果として示され立証された成果は、中核企業によって、そのサプライヤーの技術的能力の指標として考慮される。これらの次元に沿って中核企業が行なう評定の結果として与えられる評定点の累積値が高まるとともに、このサプライヤーが次のラウンドで、従来に比べ、少々経済的に有利で、かつ技術的に、より高度な力を要する種類の仕事を割り当てられる確率が高くなるのである。

### 3. 承認図の部品のサプライヤー

上の二つの小節で挙げられたすべての属性と能力に加えて、承認図の部品のサプライヤーが中核企業から高い評定点を受けるためには、次の能力を要求される。それは、中核企業が出した仕様に応えながら、限られた時間の間に、ある部品を首尾よく開発しうる能力である。これは、当然ながら、試作部品を設計し、製作し、テストする能力ならびに設備を含むとともに、中核企業が感じているニーズを微妙な細部に至るまで理解し、それに適応しうる能力をも含んでいる。中核企業に対するフィードバックとして、関係する部品に関して中核企業が提示した仕様の改善についての提案を、開発期間の中の十分に早期の局面で行いうる能力も、これに含まれている。

開発の諸過程がサプライヤーに委託される程度に応じて、原価の詳細な内容についての知識は、中核企業にとって、しだいに得ることが難しくなる。この意味で、承認図の部品のサプライヤーは、貸与図の部品のサプライヤーよりも独立性が大きくなり、また、より高度な技術的能力を獲得する。にもかかわらず、承認図の部品のサプライヤーは、中核企業のニーズに効率的に応えるための、より複合的な技能を持つことが要求される。中核企業が出す仕様に応じて

部品を開発する仕事は、中核企業が貸与図の部品のサプライヤーに図面を供給する時点から見て、少なくとも数ヵ月早く開始される必要があるから、両当事者間の相互作用は、承認図の部品の場合、より長い期間にわたって起こり、かつ、より複合的なものとなる。準承認図部品に属する多くの品目も、これと類似の特性を持っている。

#### 4. 関係特殊的技能

関係特殊的技能の概念を構築することをもって、この節を終えることにしよう。関係特殊的技能とは、基本的に、中核企業のニーズに対して効率的に反応するためにサプライヤーの側に要求される技能のことである。この技能を形成するには、サプライヤーが蓄積してきた基本的な技術的能力の基礎の上に、特定の中核企業との反復的な相互作用を通じての学習が付加されることを要する。この意味で、この技能は、つねに次の二つの層からなる。一つは、所与の中核企業との取引を通じて獲得される学習の蓄積に対応する表層であり、もう一つは一般的な技術的能力に対応する基層である<sup>7)</sup>。さらに、この二層構造に、次のような仕方でも多次元性を導入できる。1から3までの小節で、私は、中核企業の特定のニーズに反応するためにサプライヤーが開発し、行使しなければならないさまざまな種類の能力を列挙した。それら能力は、それぞれ、所与の部品に関して中核企業とサプライヤーとの間に起こる相互作用の一定の局面において、多少とも中核企業から見て目に見えるものとなり、かつ中核企業によって評定されるものとなる。これら能力を、各能力に対応する相互作用が時間的に起こって行く順序にしたがって配列し、次の四つの互いに重なりを持たないグループに分類することにしよう。

$X_1$ : 開発段階の初期の局面の間にサプライヤーが発揮することを要求され、かつ中核企業から見て目に見えるものとなる諸

能力。

$X_2$ : 開発段階の後期の局面の間にサプライヤーが発揮することを要求され、かつ中核企業から見て目に見えるものとなる諸能力。

$X_3$ : 商業的生産段階の間に、製造プロセスのルーティンなオペレーションに関してサプライヤーが発揮することを要求され、かつ納入のさいに中核企業から見て目に見えるものとなる諸能力。

$X_4$ : 商業的生産段階の間に、製造プロセスの改善に関してサプライヤーが発揮することを要求され、かつ価格交渉のさいに中核企業から見て目に見えるものとなる諸能力。

より具体的にいえば、 $X_1$ は、(1)中核企業から受け取った仕様に依じて部品を開発する能力、および(2)中核企業から受け取った仕様につき改善を提案する能力からなる。 $X_2$ は、(1)中核企業から貸与された図面もしくはサプライヤーが作成し中核企業の承認を受けた図面に準拠して製造工程を開発する能力、および(2)VEを通じて見込み原価を低減させる能力からなる。 $X_3$ は、(1)品質を保証する能力、および(2)タイムリーな納入を保証する能力から構成される。 $X_4$ は、(1)合理化を通じて原価を低減させる能力、および(2)VAを通じて原価を低減させる能力から構成される。

7) これら二つの層の間にはダイナミックな相互作用がある。たとえば、ある中核企業が表明した特定のニーズに反応するためには、問題のサプライヤーが、ある新しい種類の材料を加工する方法、あるいは従来利用可能であったものよりもっとコンパクトなチップを設計する方法をそなえているか、新たに開発する必要があるかもしれない。そういった方法は、他の用途にも現在すでに応用可能であるか、あるいは現在そうでなくても、やがてそうなり、このサプライヤーの一般的な技術的基盤の一部を構成することとなる。

こうして、1から3までの小節で展開した記述によると、 $X_1$ 、 $X_2$ 、 $X_3$ 、および $X_4$ は、それぞれ、少なくとも二つの成分を持っている。しかし、単純化のため、今後は $X_i$  ( $i = 1, \dots, 4$ )を、あたかもそのおのおのが一つの成分だけから構成されているかのように扱うことにし、この成分がとる水準の値を $x_i$  ( $i = 1, \dots, 4$ )によって表わすことにしよう。

あるサプライヤーが蓄積し、ある所与の中核企業との取引において発揮しうる関係特殊的技能を、私は $(X_1, X_2, X_3, X_4)$ によって定義し、かつそのサプライヤーが、ある時点において達成したこの技能の水準を $(x_1, x_2, x_3, x_4)$ によって表わす。

こうして、私が上に構築した関係特殊的技能の概念は、本質的に多次元的である。さらに、次に述べる意味で、この技能の次元数は、問題の部品とサプライヤーがどの主要カテゴリーに属しているかに依存して異なる。いま問題の部品が貸与図の部品に属するものであったとしよう。そのとき、貸与図の部品の定義により、 $X_1$ は、この取引と無関係である。他方、 $X_2$ 、 $X_3$ および $X_4$ は、すべて関係を持つ。いいかえると、この部品を供給するある特定のサプライヤーの関係特殊的技能は、 $x_2$ 、 $x_3$ 、 $x_4$ がそれぞれなんらかの正の値を持つベクトル $(0, x_2, x_3, x_4)$ によって表わすことができる。次に、問題の部品が市販タイプ品の部品であったとしよう。そのとき、 $X_3$ が、関係特殊的技能の中でこの取引に直接に関係し、かつ中核企業から見て目に見える唯一の成分である。実際には、品質とタイムリーな納入とを保証するためには、製造プロセスをうまく開発し、うまく操業して行く能力が関わってくる。しかし、中核企業の観点からすれば、これらの能力は、納入のつど示されるサプライヤーのパフォーマンスを通じて、はじめて評価できるようになるものである。この意味で、このサプライヤーが持つ関係特殊的技能は、 $x_3$ がなんらかの正の値を持つベクトル $(0, 0,$

$x_3, 0)$ によって表わすことができる。最後に、問題の技能が承認図の部品であったとしよう。そのとき、 $X_1$ 、 $X_2$ 、 $X_3$ および $X_4$ のすべてが関係してくる。したがって、問題のサプライヤーが持つ関係特殊的技能は、すべての成分がそれぞれなんらかの正の値を持つベクトル $(x_1, x_2, x_3, x_4)$ によって表わすことができる。このケースでは、中核企業から見て $X_2$ と $X_4$ がどの程度目に見えるかは、この部品とサプライヤーとがどのサブカテゴリーに属するかに依存して異なることに注意してほしい。すなわち、もし問題の部品が表2のIVに属していれば、 $X_2$ と $X_4$ は比較的よく目に見える。他方もしその部品が同じ表のVIに属していれば、 $X_2$ と $X_4$ はあまり目に見えず、そのサプライヤーの技能は、近似的に、 $(x_1, 0, x_3, 0)$ によって表わしうるような状態となる。ここまでの議論を、表3にまとめておこう。

上に述べたような仕方では関係特殊的技能の概念を構築すると、「関係特殊的技能のある特定の成分がとる水準の値」と、「関係特殊的技能の複合度」という二つの概念を明確に区別できるというメリットがある。もしある一対のサプライヤーが、別々の主要カテゴリーに属していたら、この二つの企業は複合度が異なる関係特殊的技能を持ち、したがって、それら企業の技能をベクトルの順序づけの意味で比較することはできない。いいかえると、この二つの企業の間で、関係特殊的技能に関し順位づけを行なうことはできないのである。もし、ある一対のサプライヤーが、同一の主要カテゴリーに属し、しかし別々の種類の部品を扱っていたら、この二つの企業の関係特殊的技能は、大まかには比較できることとなる。もし、ある一対のサプライヤーが、たとえばブレーキとか、あるいはバッテリーのような同一の種類の部品を扱っていたら、この二つの企業の技能は厳密な意味で比較できることとなり、この二つの企業の間に明確に順位づけを行なうことができる。

表3 部品の主要カテゴリー別に見た関係特殊的技能の内容

| 部品の主要カテゴリー | 関係特殊的技能の主要構成要素                                  |                                                                            |                                    |                                                                      |
|------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
|            | X <sub>1</sub>                                  | X <sub>2</sub>                                                             | X <sub>3</sub>                     | X <sub>4</sub>                                                       |
| 部品の主要カテゴリー | 開発段階の初期の局面で行われる相互作用を通じて目に見えるものとなる諸能力            | 開発段階の後期の局面で行われる相互作用を通じて目に見えるものとなる諸能力                                       | 生産段階で行われる納入のさいに目に見えるものとなる諸能力       | 生産段階で行われる価格再交渉のさいに目に見えるものとなる諸能力                                      |
| 市販品タイプの部品  | (中核企業から見て可視性が低い)                                | (中核企業から見て可視性が低い)                                                           | 1. 品質を保証する能力<br>2. タイムリーな納入を保証する能力 | (中核企業から見て可視性が低い)                                                     |
| 承認図の部品     | 1. 中核企業から出された仕様に応じて製品を開発する能力<br>2. 仕様の改善を提案する能力 | 1. 承認を受けた図面にもとづき工程を開発する能力(可視性は高い場合から低い場合までさまざまある)<br>2. VEを通じて見込原価を低減させる能力 | 1. 品質を保証する能力<br>2. タイムリーな納入を保証する能力 | 1. 工程改善を通じて原価を低減させる能力(可視性は高い場合から低い場合までさまざまある)<br>2. VAを通じて原価を低減させる能力 |
| 貸与図の部品     | (関係なし)                                          | 1. 貸与された図面にもとづき工程を開発する能力<br>2. VEを通じて(設計改善提案を通じて)見込原価を低減させる能力              | 1. 品質を保証する能力<br>2. タイムリーな納入を保証する能力 | 1. 工程改善を通じて原価を低減させる能力<br>2. VAを通じて(設計改善提案を通じて)原価を低減させる能力             |

表3を時計の針が回る方向に90度回転させ、表3の縦軸を表2の横軸に重ね合わせて見ることができる。表3の中にある、括弧つきで(中核企業から見て可視性が低い)と特徴づけられている部分は、まさしく、どの領域で、問題のサプライヤーが中核企業に対して高度の技術的主導性を発揮でき、開発過程と製造過程の中に中核企業から見てブラックボックス的な諸要素を維持しておけるかを示している。技術的主導性の程度が価格交渉に及ぼす効果に関し、私はここまでに述べた議論にもとづき、次の命題を提出する。

**命題4.** あるサプライヤーがある部品に関して持っている技術的主導性の程度が高ければ高いほど、このサプライヤーがこの部品の取引から、中核企業が容易に感知しえないある余剰利潤を稼得しうる確率が大きく

なる。中核企業は、この傾向性に対して、部分的に内製を開始することを含め関連の技術に投資することによって、あるいは他に代替的なサプライヤーを見つけることによって、対抗措置をとりうる。

しかし、企業間の交渉に対して、関係特殊的技能の水準は、どのような効果を及ぼすだろうか。また他方、関係特殊的技能の複合度は、どのような効果を及ぼすだろうか。そして、これら二つの効果は、命題4と、どのように関係づけられるだろうか。これらの問題は、Vの節で論じることにする。

## V 理論的文献との関係

中核企業とそれに対するサプライヤーとの間で営まれる相互作用についての議論を総括しな

がら、Ⅳの節で関係特殊的技能の概念を定式化した。ここからさらに一步を進め、Aoki (1988) が導入した関係準レント (relational quasi rent) の概念を、私が定式化した関係特殊的技能の概念によって基礎づけることができる。この作業を1の小節で行なうことにしたい。次に、2の小節で、この論文で報告した諸結果を、取引を分類するためのウイリアムソンの枠組みにどのように関係づけることができるかを簡潔に論じる。

### 1. 関係準レントの分配

一つの中核企業と、この中核企業が現在取引関係を持っているすべてのサプライヤーとをとり、これらサプライヤーを、「現任のサプライヤー (incumbents)」と名づけよう。単純化のため、この中核企業は、ただ1種類の最終生産物だけを製造しているものと仮定しよう。われわれが見たように、現任のサプライヤーのうち少なくとも一部は、この中核企業が長期的関係を保ってきたサプライヤーからなっている。この中核企業と現任のサプライヤーによって形成されているシステムを全体として見るとき、このシステムは、中核企業と長期的関係を保ってきたサプライヤーが蓄積してきた関係特殊的技能にもとづき、すべての現任のサプライヤーを現任でないサプライヤー (nonincumbents) によって置き換えた仮構の状態と比べると、より大きな付加価値を生成して行っているはずである。付加価値のこの余剰分が、Aoki (1988) によって導入された関係準レントに対応する。私がこの論文で導入した部品とサプライヤーとの分類方式にもとづき、関係準レントの分配に関するかれの議論を精緻化しよう。

ある長さの期間 (たとえば、1年) の間に、上記のシステムによって生成される関係準レントの大きさを  $R$  によって表わすことにしよう。 $R$  のうち、第1種類の部品に帰属させうる部分を  $R_1$  によって表わすことにしよう。すでに見

たとおり、もし第1種類の部品が自動車産業の中のカスタム部品に属するものとすれば、この部品を特定の中核企業に供給している現任のサプライヤーが二つないし三つ並行して存在しているのが普通である。中核企業と、第1種類の部品のサプライヤーのそれぞれとは、 $R_1$  を、なんらかの適当な比率でシェアしている。すでに見たように、相対的に高水準の関係特殊的技能を達成しているサプライヤーは、同じ種類の部品を供給している他のサプライヤーに比べて、より高いランクを与えられ、中核企業から、より有利なビジネスをオファーされる。たとえば、このようなサプライヤーは、競争相手のどれと比べても、より多数の異なった銘柄の事に関する注文を、同時並行的に受けることができるかもしれない。あるいは、競争相手に部品発注が行なわれている他の銘柄のどれと比べても、もっと大量に売れている銘柄の車に関する注文を受けることができるかもしれない。このように、現任のサプライヤーは、それぞれ、それらが中核企業から与えられているランクに応じて、 $R_1$  のあるシェアを割当てられているのである。

第1種類の部品の現任のサプライヤーが、ただ一つの企業だけからなっているという、一方の極にあるケースでは、双方独占の状況が現出する。これは、Shaked and Sutton (1987) によって導入された分析の枠組みの文脈の中でいうと、雇用者の観点から見てのパートナー (つまり雇用契約をオファーされる労働者) を他にスイッチすることの困難度を表わすと解釈されるパラメーター  $T$  が無限大に近づく状況と類似の構造を持つケースである。第1種類の部品の現任のサプライヤーのどの一つをとっても、関係特殊的技能に関して、現任でないサプライヤーに優越するものがないという、もう一方の極にあるケースでは、状況は、同じ枠組みの中で、 $T$  が1に近づき、極限においてワルラス型の分配的帰結が現出するケースと類似の構造を

持つ。中核企業によって複社発注政策が有効に実施されている中間的なケースでは、状況は、 $T$ が中間的な値をとるケースと類似の構造を持つ。現実の世界では、中核企業すべての間に、双方独占の状況が持続することを好んでいないという点で、著しい共通性がある。どの中核企業も、可能である限り、有資格の代替的な供給源を開発することによって双方独占の状況を是正しようと努める。これは、Shaked and Suttonによって導入されたものと類似の枠組みの中で解釈すると、相手方のサプライヤーの交渉力の代理変数の意味を持つ  $T$  の値を減少させようとする努力に相当する。

次のステップとして、もう一つ別の種類の部品を考えることにし、これを第  $m$  種類の部品とよぶことにしよう。もし  $R_m > R_l$  であれば、第  $m$  種類の部品は「中核企業が供給している最終生産物の付加価値構成の中で、第  $l$  種類の部品よりも大きなウエイトを持つ部品」であるということにする。たとえば、エンジンは、1台の自動車の付加価値構成の中で、燃料噴射電子制御システムよりも大きなウエイトを持ち、後者はトランスミッションよりも大きなウエイトを持つ。もし最近に至るまで第  $l$  種類の部品だけを供給してきたサプライヤーが、その仕事に加えて、第  $m$  種類の部品の受注にも成功したとすると、このサプライヤーは、 $R_l$  の分配に関し正のシェアを持っているのに加えて、 $R_m$  の分配に関しても正のシェアを獲得する。このとき、このサプライヤーは、 $R$  全体の分配に関し、従来よりも大きなシェアを得ることになる。

こうして、企業成長を追求するサプライヤーにとって、次の三つの手段が利用可能である。

- (1) 第  $l$  種類の部品を供給するという仕事の範囲内で、関係特殊的技能を蓄積し、その成分の値を高めることによって、より高いランクを獲得するよう努力する。
- (2) 従来と同一の中核企業を相手としながら、別の種類の部品供給の仕事にも参入す

るよう努力する。この別の種類の部品が、最終生産物の付加価値構成の中で、従来供給してきた部品よりも大きなウエイトを持つものであることが、いっそう望ましい。

- (3) 他の中核企業を相手とする部品供給の仕事に新規参入するか、従来から供給していた場合には、その仕事を拡大するよう努力する。

これら三つの手段のさまざまな組合せが、もろもろのサプライヤーが現実採択してきた戦略ないし進化経路、あるいは今後の企業成長のために採択可能な戦略ないし進化経路を与える。

この節の議論では、ここまでのところ、部品の区別に関して、相異なる主要カテゴリー間の区別は扱わず、相異なる部品種類間の区別だけを論じてきた。ここで、前の方の区別を導入することにしよう。ある貸与図の部品のサプライヤーが、もう一つ別の種類の部品を新たに生産しはじめ、製品多様化を通じて企業成長を追求するとき、このサプライヤーにとって自然な順序は、それまで供給してきた貸与図の部品とコア・テクノロジーの上でなんらかの関連性のあるもう一つ別の貸与図の部品の生産に乗り出すことである。この場合には、旧来のビジネス・ラインである第  $l$  種類の部品と、新しいビジネス・ラインである第  $m$  種類の部品とは、同一の主要カテゴリーに属する。しかし、進化のコースの中のある点で、このサプライヤーは、それまでに獲得した技術的能力と評判とを基盤として、ある承認図部品の生産に首尾よく参入できるかもしれない。この点において、同一主要カテゴリー内部の発展ではなく、相異なる主要カテゴリー間の境界を越えての発展が起こるのである。相異なる主要カテゴリー間の境界を越えての発展を、サプライヤーが追求するインセンティブは、なんだろうか。われわれは、相異なる主要カテゴリー間の境界を越えての発展が、当のサプライヤーの収益性の上にもたらす次の

二つの効果を区別することができる。それは、(1)利潤マージン効果と、(2)付加価値効果である。

利潤マージン効果は、基本的に、命題4によって与えられている。命題4に微少な手直しを加えることにより、私は次の命題を提出する。

**命題5.**  $l$  と  $m$  で二つの相異なる部品種類を表わすことにしよう。 $l$  は、貸与図部品カテゴリーあるいは承認図部品カテゴリーの、どちらか一方に属しているものとしよう。さらに、 $m$  は、 $l$  が属している主要カテゴリーよりも表2の上で右方にある、別の主要カテゴリーに属しているものとしよう。最終生産物の付加価値構成の中で  $l$  が占めるウェイトと  $m$  が占めるウェイトとは、ほぼ等しいものと仮定しよう。さらに、 $l$  に関する現任のサプライヤーの数と、 $m$  に関する現任のサプライヤーの数とは、ほぼ等しいものと仮定しよう。このとき、あるサプライヤーが部品  $m$  の1単位から稼得しうる利潤マージンは、同じサプライヤーが部品  $l$  の1単位から稼得しうる利潤マージンより大きい。

しかしながら、これまでである中核企業に市販品タイプの部品を供給してきたあるサプライヤーが、この中核企業に対して、この市販品タイプの部品から派生するある承認図部品の供給を開始することに同意するとき、企図されているカスタムの要素の付加によって、最終生産物の付加価値構成に占める問題の部品のウェイトは、ふつう、増大するものと予想される。カスタムの要素の付加によって生じた新しい部品がもたらす関係準レントの分配に占めるサプライヤー側のシェアは、これまでの部品に比べ、やや小さくなるかもしれない。なぜなら、中核企業の側が自分が行なった寄与に対する見返りとして、従来より大きなシェアを要求するかもしれないからである。しかし、たとえ、サプライヤーのシェアのこのような減少が起こったとしても、それは、関係準レントの大きさそのもの

が増えることによって補償されるであろう。

上の議論の要約として、私は次の命題を提出する。

**命題6.**  $l$  がある市販品タイプの部品であるとし、 $m$  が  $l$  から派生するある承認図部品であるとしよう。このとき、 $R_m > R_l$  である。

一つの中核企業に対する現任のサプライヤー同士が、上に見た諸戦略に従いながら企業成長を追求する中で、それらサプライヤー間に繰り広げられた競争は、集計的な一つの帰結として、全体としての  $R$  の値を押し上げることが起こりうる。これが起こるのは、考察の対象にとられている期間の間に、現任でないサプライヤーの中に、どれ一つとして、技術的投資と、他のもっとすぐれた中核企業との取引とを通じて、関係特殊的技能の水準と複合度を、少なくとも一つの現任のサプライヤーにとって替わるに十分な域に到達させるものがないという条件の下においてである。

このように、部品とサプライヤーを分類するための私の方式は、サプライヤーがグレードを高めて行く諸経路と、サプライヤーの努力を誘引するもろもろのインセンティブとを、従来の文献よりも詳細な仕方的分析するために用いることができる。

## 2. 取引の分類方式

ウィリアムソン (1979) は、取引を、次の三つの次元に沿って分類している。それは、(1)この取引の当事者たちが面している不確実性の程度、(2)取引が行なわれる頻度、および(3)この取引に特殊な投資が行なわれる程度 (短くいえば資産の特化度)、以上三つの次元である。この小節の以下の部分で、部品とサプライヤーを分類するための私の方式を、いまの順序で、ウィリアムソンの枠組みと簡潔に比較することとしよう。まず第1に、この論文で私は不確実性の問題を全面的に論じてはいない。しかしなが

ら、私は最終生産物の技術的成熟度という概念を導入した。これは、不確実性の程度を決定する重要な要因である。この要因に関し、私はY事業所で、次のような事実を観察した。それは、「Ⅱの節の2の小節で述べたように、この事業所に対するサプライヤー全体の20パーセントは年々変わっているといわれているが、メーカーおよびコンプレッサーという二つの最終生産物のためのサプライヤーは、ずっと固定している」という事実である。このことは、次の命題を示唆するものである。

命題7. ある最終生産物のためのカギとなるテクノロジーが未成熟であればあるほど、それを生産している中核企業にとって、この特定の最終生産物のためのサプライヤーの集合については、その集合のメンバーシップをオープンにしておくインセンティブが大きい。

ウィリアムソン(1979)は、不確実性の程度の増大が「相対(あいたい)交渉にもとづく取引制御(bilateral governance)」に及ぼす効果に関して次のような予測を推論にもとづいて与えている。それは、「問題の取引の当事者たちは、取引対象となっている財のカスタム化の程度を減少させるか、あるいは契約を従来よりも精緻なものにするかのどちらかを行なうことが必要となる。」というものである。この命題に、私は上の命題7をつけ加える。

命題7は、次のような推論によって、私の分析方式の中で説明を与えることができる。カギとなるテクノロジーの未成熟度が相対的に見て大きい最終生産物を念頭に置き、それに使われる部品を供給している現任のサプライヤーを一つ取り上げてみよう。Ⅳの節の4の小節で論じたように、関係特殊的技能は二つの層からなっている。技術的未成熟性を特徴とする生産物の場合には、このサプライヤーが現在の瞬間に、関係特殊的技能の表層の側——つまり取引を通じて獲得される技能——において保持している

競争上の優位性は、次の瞬間に、現任でないサプライヤーのどれかが、純粋に技術的な投資を通じて、基層の側で大きな優位性を獲得することにより、容易に相殺されうるのである。

第2に、この論文で、私は、特定の中核企業ないし中核事業所において、外界からそこに入ってくる需要の時間的パターンないし間欠性に規定されて実現している最終生産物の典型的な生産規模を、最終生産物の技術的未成熟度にならぶもう一つの変数として使ったが、これは、ウィリアムソンの枠組みと次のように関係する。かれは、取引の頻度という次元を導入し、その軸に沿って、「散発的な(occasional)」取引と「頻発的な(recurrent)」取引という二つのカテゴリーを識別しているのであるが、私のこの変数は、ウィリアムソンが設けている「頻発的な」取引というカテゴリーの中に、いっそう細かい区分を持ち込んでいる。

第3に、資産の特化度に関するウィリアムソンの取扱いと、関係特殊的技能に関する私の扱い方との間には、いくつかの相違が見いだされる。第1の相違は、かれが、資産の特化度を、あたかもそれがスカラーによって測られうるものであるかのように取り扱っているのに対して、私の方は、関係特殊的技能を多次元ベクトルによって表現されるべきものと扱っていることである。さらに、私の分析方式では、このベクトルの次元数は、問題のサプライヤーがどのカテゴリーに属しているかに依存して異なる。たとえば、承認図部品を供給しているあるサプライヤーについていうと、このサプライヤーが、ある中核企業*i*に関して蓄積している関係特殊的技能は、成分 $x_{1i}, x_{2i}, x_{3i}, x_{4i}$ によって表現される。第2の相違は、ウィリアムソンが、いったん投資されてしまったあとでは、特定の中核企業との関係に閉じこめられてしまうことになるような特殊性を持つ設備ないし立地を強調しているのに対して、私の方は、主として、組織

としての特定のサプライヤーの中に蓄積される人的なノウハウに焦点を置いていることである。したがって、もし、番号  $i$  で表わされるある中核企業が別の中核企業  $j$  に比べてすぐれているならば、中核企業  $i$  との取引を通じて、特定のサプライヤーが、ある種類の技能  $k$  に関して高い  $x_{ki}$  の値を獲得することは、このサプライヤーが別の中核企業  $j$  との取引において発揮する同じ種類の技能  $x_{kj}$  の上にもスピルオーバー効果を持つかもしれない。この意味で、あるサプライヤーが関係特殊的技能に行なった投資は、必ずしも特定の中核企業との関係の中に閉じこめられてしまうことにならない。いいかえると、 $x_{ki}$  ないし  $x_{kj}$  のどちらかが大きくなる時、それに伴って、なんらかの一般的能力が伸びるのである。

最後に、分析の対象にとられている関係の時間的な視野についても相違がある。ウイリアムソンは、取引の対象となる特定の中間生産物の最初の価格についても、また仕様についても、交渉はすでに、分析を開始する前に終わってしまっているものと仮定している。この中間生産物の取引が続行する期間と関係の存続期間とが等しいという想定が置かれた上で、分析の焦点は、もっぱら、時間が経つにつれて必要となる「期間中の調整 (interim adjustments)」に置かれている。他方、私がこの論文で論じた長期的関係は、もっとはるかに長い時間、存続するものである。それは同一の銘柄の最終生産物の相異なる諸世代にわたって保たれうる。新規モデルが開発されるごとに、この関係は、そのサプライヤーが持つ能力の再評価と取引条件の再交渉とを伴いながら、更新されうる。分析の時間的視野に関するこの相違は、部分的には、契約的慣行の日米間の相違を反映しているように思われるが、紙面の制約のため、このあとの方の相違は、この論文では論じることができなかった。この点について論じること、ならびにウイリアムソンの議論と私の議論との間にある

上述のもろもろの相違から出てくるインプリケーションについて論じることが、別の機会にゆずることにしたい。

## VI 結び

この論文では、典型的な日本の中核企業と、それに対して供給を行なっているサプライヤー群の中の個々の企業との間に張られている諸関係を観察すると、さまざまなタイプの関係が存在していることを示した。さらに、長期的諸関係が、文化的要因よりも、むしろサプライヤーが蓄積する関係特殊的技能と、それに対して中核企業が行なう評定とにもとづいて、経済的要因から説明されるべきであることを示した。また、関係特殊的技能の概念を、取引される部品のタイプに依存して異なった次元数を持つ多次元のものとして構築した。さらに、この議論を進めて行く中で、最終生産物が持つ諸特性が、それに関連する中核企業とサプライヤーとの間の関係の様式にどのような効果を及ぼすかを分析した。最後に、こうして得られた諸結果を、青木の著作およびウイリアムソンの著作と関係づけた。

いくつかの点が、今後さらに照明を加えるべきものとして残されている。この論文では、内外製決定を規定する諸要因を全面的には分析していない。また、これに関連することがらであるが、関連会社が果たす役割も明らかにしていない。さらに、この論文では、国際比較はまったく行なっていない。これらの点については、今後いくつかの機会に論じることにはしたい。

## 参考文献

- Aoki, M. (1988). *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press, Cambridge.
- 浅沼万里 (1984 a). 「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』131 巻 3

- 号, 137-158 ページ。〔英訳: “The Contractual Framework for Parts Supply in the Japanese Automotive Industry,” *Japanese Economic Studies*, Summer 1985, pp. 54-78.〕
- 浅沼萬里 (1984 b). 「自動車産業における部品取引の構造——調整と革新的適応のメカニズム——」『季刊現代経済』58号, 38-48 ページ。〔英訳: “The Organization of Parts Purchases in the Japanese Automotive Industry,” *Japanese Economic Studies*, Summer 1985, pp. 32-53.〕
- Asanuma, B. (1986). “Transactional Structure of Parts Supply in the Japanese Automobile and Electric Machinery Industries: A Comparative Analysis,” revised version, Technical Report, No. 3, Socio—Economic Systems Research Project, Kyoto University.
- 機械振興協会経済研究所 (1975). 『日米機械工業における内外製問題に関する調査研究』機械振興協会経済研究所, 東京。
- Shaked, A. and Sutton, J. “Involuntary Unemployment as a Perfect Equilibrium in a Bargaining Model,” in Binmore, K. and Dasgupta, P. (eds.) *The Economics of Bargaining*, Basil Blackwell, Oxford.
- 塩見治人 (1985). 「生産ロジスティックスの構造——トヨタ自動車のケース——」坂本和一 (編著)『技術革新と企業構造』ミネルヴァ書房, 京都。
- Williamson, O. E. (1979). “Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations,” *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, pp. 233-261.