

〈書評〉 Yongdo Kim, The Dynamics of Interfirm Relationships : Markets and Organization in Japan, Edward Elgar Publishing, 2015

齋藤, 修 / Saito, Osamu

(出版者 / Publisher)

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

Journal of Innovation Management / イノベーション・マネジメント

(巻 / Volume)

14

(開始ページ / Start Page)

111

(終了ページ / End Page)

115

(発行年 / Year)

2017-03-31

<書評>

Yongdo Kim, *The Dynamics of Interfirm Relationships: Markets and Organization in Japan*, Edward Elgar Publishing, 2015

斎藤 修

現代日本における企業システムを特徴づける構造的特質としてよく挙げられるのが下請関係 (subcontracting) であり、またそれを包含する概念としての長期相対取引である。Obligational contractual transaction の一例と位置づけられている長期相対取引は戦前から存在していたが、最近になって登場したものもある。集積回路 (IC) のような新産業においてみられる共同開発 (co-development) はその一つであろう。長期相対取引の対極に想定されているのはアームズレングス取引 (arm's length contractual transaction) であること (ここで著者が参照しているのは Mari Sako, *Prices, Quality and Trust: Inter-firm Relations in Britain and Japan*, Cambridge University Press, 1992 である)、共同開発がアメリカでは長らく市場競争を阻害するものとみなされてきたことを想えば、これは、アメリカ企業は市場原理で、日本企業は組織原理で動くという通念を補強する特徴づけとあってよい。

本書は、この通念を覆すことを主眼としている。著者は、日本特殊論は正しい解釈ではないこと、したがって日本の歴史的経験は相対化されねばならないという。日米の産業において市場原理も組織原理もともに働いている、二つの原理は撚り合されて機能しているとみるべきだという。このことを事実にもとづいて主張するための素材として選ばれたのが日本の産業であり、それも他企業のために中間財を生産する産業であり、その企業間の取引である。具体的には、第1章から第4章まで、戦前からの長い歴史をもつ2つの産業、鉄鋼業と機械工業、そして2つの新しい産業、集積回路および液晶ディスプレイ (LCD) 素材製造業が順次取上げられる。企業間取引を論じたこれまでの研究が自動車および家電という耐久消費財を生産する産業に偏っていたことを想えば、まことに興味深い選択である。

著者が本書で目的としているのは、個々の産業の特性に留意しつつ、企業間取引のすべてが組織原理にもとづいていたわけではなく、状況に応じて市場原理にもとづいた取引形態が選ばれたり、2つの取引形態が併存したり、また両者が撚り合されるかたちで取引行為がなされていたことを示すことである。そこで、個々の章の要約をしてゆくのではなく、市場の機能がどう利用され、どう発揮されていたかを示すものとして評者が個人的に興味深いと思った具体例をいくつか取上げて、本書の紹介に代えたい。

第一に取上げるのは鉄鋼業である。戦前の鉄鋼業において 1930 年代は特別な意味をもつ。大恐慌後に多数のカルテルが形成され、それを政府が後押ししたからである。とくに重化学工業においてそれが定着した。たとえば、1931年には厚鋼板のカルテルができ、翌

年には造船 10 社がカルテル化し、造船連合会となった。両者間での取引価格は市場価格よりも低く抑えられたのである。しかし 1930 年代は、1920 年代と違って供給不足の時代であった。それゆえ、実際には言い値と付け値がしばしば異なり、価格交渉はときとして公然たる紛糾にまでエスカレートした。戦前の経済体制の下、カルテル自体がいかに競争制限的であっても、カルテルとカルテルの間には市場があり、そこでの取引は競争的でありえたのである (pp. 37-38)。

第二に、戦後の鉄鋼市場でも組織原理は優勢であったとみられてきた。公然たるカルテル行為は違法となったが、1950 年代末から公販価格と呼ばれる一種のカルテル価格が支配的だったからである(金容度「長期相対取引と市場取引の関係についての考察」『経営志林』第 42 巻 4 号、2006 年)。実際、高度成長期の造船 9 社が鋼材メーカーのうちどこ取引をしていたかを示す本書の table 1.3 (p. 44) をみると、たしかに取引関係は選択的かつ固定的であったという印象を受ける。1961 年には 9 社のうち 5 社が購入した鋼材の 90% 以上を 2 社からしか調達していなかったからである。しかし、逆にいえば残りの 4 社はそうでなかったわけで、しかも 1963 年になると、90% 以上を 2 社に依存していた 5 社のうち 3 社はそのシェアを低下させていた(全 9 社をとっても、半数を超える 5 社で上位 2 社のシェアが縮小した)。1961 年から 1963 年の時期が、1950 年代後半とは異なって「量は増えても値段が上がらない」数量景気の時代であったことを考えると、各社が行ったシェアの変更は multi-sourcing policy の表現とみることができる (p. 45)。明らかに市場原理も働いていたのである。

第三の事例は、戦後の花形製造業の成長を支えた機械工業からとる。ここは戦前より多重的な市場構造をもち、機械商に組織された下請メーカーが厚く存在していた (wholesale-subcontracting system)。伝統的に obligatory な企業間関係が優位な産業であった。しかし、高度成長の時代に多くの企業が参入したという事実は市場が機能していたことを意味しており、この時期の産業政策のなかで通常はもっとも成功したと評価されている機械工業振興臨時措置法(いわゆる機振法)でも、その目的の一つであった通産省主導の生産分野調整は効果を発揮できず、カルテル化の試みは失敗したのであった (pp. 90-91)。さらに、下請制の下でも親会社は下請を価格、品質、納期の点で厳しく競わせた。豊田工機の例を挙げれば、外注工場を成績によって順位をつけ、下位 20 社には警告書を送りつけたという (p. 92 ; 原拠は、沢井実『マザーマシンの夢』名古屋大学出版会、2013 年)。下請間での競争は十分に機能していたのである。

第 4 に、電卓開発における東芝とシャープの事例を挙げたい。1971 年、東芝の技術者が自主的に開発した手作りモデルを上司に取上げてもらえなかったため、それをシャープへもってゆき、採用された。シャープが東芝に正式の開発要求を送ったことにより、東芝は共同開発に踏み切ることになった。その後の協力関係のなかで技術者チームは密接な接触を繰り返したが、東芝が送り込んだチームにはきっかけとなる手作り開発をした技術者も含まれていたという (pp. 125-26)。この技術者の行動は組織対原理の枠組には収まりにくい事例であるが、日本のみならず通常の企業組織では規律違反を問われても仕方がないような行為ではある。それが企業間の共同事業に結実したというのであるから、日本における企業間関係の隠れた一面を抉り出す事例といえよう。

最後に取上げたいのは LCD 素材製造業における寡占体制である。LCDにかぎらず、ハ

イテック産業はしばしば寡占的であった。通常、産業構造が寡占的であれば競争制限的な力が働く。しかし、1990年代のLCD素材にかんしては、取引先からの価格引下げ圧力があつた。たとえば、シャープはLCDガラス基板をサプライヤー2社から購入して価格を競わせ、カラー・フィルターは一部を社内で生産し、一部を2社から購入していた(pp. 161-62)。ガラス基板の場合は multi-sourcing policy による対応、カラー・フィルターの場合は自社生産 (in-house production) と multi-sourcing policy とを組合せた対応とすることができる。需要側が十分に競争的であり、市場原理に則った行動をとっていれば、寡占的である供給側も市場圧力から自由ではありえなかつたということなのであろう。

以上の例からだけでも、日本の企業と産業構造を組織原理だけで語るができないのは明らかであろう。日本は組織で、アメリカは市場でと類型化することは、それぞれの国の産業と企業を理解する上でけっして生産的なアプローチではない。そのことを本書は、エヴィデンスにもとづき説得力をもって示すのに成功したといつてよい。

けれども、本書を読了して、いままで当然のように語られてきた日本企業の組織原理というものがどういふものか、評者にはかえってわかりにくくなつた。それは、本書が組立加工型産業の実証研究に依拠したこれまでの研究とは異なり、中間財生産部門に焦点をあてたことによるわけではなく、本書で取上げられた組織原理に則つたとみなされる事例が、実際はかなり多様だといふ事実からくるのではないかと思う。以下では、この点にかんして評者の感じた若干の違和感を述べてコメントに代えたい。

著者が挙げたさまざまな事例を評者なりに分類すれば、本書でいうところの、組織原理を体現する企業の方針や仕組には以下の3つのタイプが認められる。

- (1) 長期相対取引やそれに類似した二者間関係に埋め込まれた取引契約
- (2) カルテルに代表される企業間の合意や協定
- (3) 自社生産

このうち(1)は具体的な企業名を挙げて論じられることはなかつたが、中間財の取引市場では、消費財市場とは異なって需要者 - 供給者の関係はどこでも「長期」「協力的」となる傾向があると指摘されているので (pp. 6-7)、本書を通じてその存在は自明とされているといつてよいであろう。これに対して(2)は、一見したところ時代特殊的のように思える。日本の場合、カルテルは戦前でこそ支配的な企業間関係であつたが、戦後は原則禁止だからである。しかし、カルテルすれすれの協定や企業間の協力関係であれば、現在でも少なからず存在する。最後の(3)は、個々の企業が特定の製品を内製化するもので、本書で言及された事例としては、戦前の造船会社が鉄鋼を内製したケース (p. 27)、戦後の工作機械メーカーが必要な機械を内製していた事実 (p. 89)、カシオが集積回路を社内で設計した例、およびすでに紹介したシャープの場合がある (p. 161)。いずれも本書の文脈からいえば、上記(1)(2)とは異なり、企業間の取引から撤退する意思決定がなされた場合である。

これら3つのどれかに分類しにくいのが共同開発である。そのなかには(2)に含められるべきものもあつたであろう。公正取引委員会が1993年に「共同研究開発に関する独占禁止法上の指針」を出したことからもうかがえるように、カルテル同様、これも競争制限的とみなされる可能性をもつた企業間協力だからである。けれども、本書のなかにしばしば登場する事例は、本来競争者である企業同士の共同事業というよりも、メーカーと需要者と

の間で行われた開発事業が多く、またそこに著者の強調点もあった（金容度『日本 IC 産業の発展史』東京大学出版会，2006 年も参照）。ただ、これを(1)の一形態としてみなせるのかどうか、すなわち開発期間限定の、しかし arm's length ではないところの相対契約と考えるとよいのかどうかは判然としない。評者には、それも市場でなされた研究開発にかんする資源配分上の契約に他ならないように思えるのである。

ここで組織原理の定義をみてみたい。著者のいう organisational principle とは「経済主体が市場メカニズムを意図的かつ能動的に (intentionally and actively) コントロールするために利用される規準やロジック」(p. 3) と定義される。したがって、それに則った経済行為とは市場競争を制限したり市場をバイパスしたりする契約や仕組や制度を指すとみななければならない。この定義を厳密に適用すれば、上記(1) - (3)のなかで「組織原理に則った」といえるのは、カルテル、あるいは戦後の鉄鋼メーカーがとった公販価格のような、カルテルすれすれの協定、そして共同開発事例のうちの少数例のみとなる。多くの論者が取上げてきた(1)はもとより、(3)の自社生産 (in-house production) も対象外となってしまう。

これは、市場原理と対比される組織原理の一般的解釈と明らかに異なる。ロナルド・コースの古典的論文をみてみよう (R.H. Coase, 'The nature of the firm', *Economica*, vol. 4, 1937)。彼の定義によれば、権限にもとづいた指令 (direction) による資源配分こそが企業の本質にある（それゆえに、先に紹介した電卓開発における東芝技術者の行為は組織規律に対する違反とみなされかねないのである）。そこからは「内製か購入か」(make or buy) という意思決定の重要性が導かれる（上記(3)はその一例である）。けれども、企業間関係が obligatory か arm's length かは別の論理にもとづいた問題といわなければならない。

もし市場における資源配分よりも組織原理による資源配分によるほうが企業にとってベネフィットが大きいという状態が続くならば、その企業は財とサービスの「生産」を次々と内製化し、資本規模と従業員規模のどちらも成長をする。その結果生じたのは大企業体制である。指令にもとづいて組織された意思決定機構（企業官僚制）が肥大化し、それゆえ一面では市場的な資源配分の領域が非市場的な組織によって代替されたといえるのであるが、本書の事例からも推測できるように、完全な独占とならないかぎりその巨大組織と巨大組織の間に市場は残る。その市場が——制度設計にも依存するが——十分に競争的ということもありうる。この条件が充たされるならば、経済全体のダイナミズムは維持されるであろう。これはチャンドラーのいう垂直統合のモデルと適合的なシナリオであり、アメリカであろうと日本であろうと、時間的なラグはあったものの多くの国の基幹的製造業で実際に起きたことであった。

けれども、この成長径路が工業化過程における唯一の途ではなかった。スミスの分業論から展開される、そしてマーシャルが描いたところの進化の径路もあるからである。本書の著者が引いているように (p. 4)、製造業における成長の原動力には中間財生産部門における水平分業の進展と迂回生産の発展があったとみることが可能である。この立論では、個々の生産主体のサイズの成長よりも、生産における分業を通じた産業間、企業間の市場取引の網の大きさが拡大することを重視する。規模の経済は企業レベルでも発生するが、迂回生産の行われている経済全体についてもいえるということである（斎藤修『比較経済発展論』岩波書店，2008 年）。このタイプの発展の途は工業化の初期段階に限定されたものではなく、多くの国でありえたとし、また現代でも推奨者のいる路線である。

それゆえ、最大公約数的にいえば、近代の工業化過程とは——著者も本書の冒頭で示唆しているように (pp. 3-4 ; 引用されているのは武田晴人のいくつかの論稿である。たとえば、東京大学出版会版『日本経済史』第3巻「はしがき」参照) ——市場の成長とともに非市場的な調整の仕組も成長する過程であったといえるのかもしれない。ただ、垂直統合優位の径路がより組織志向的で、水平分業優位の途が市場志向的と類型化するのは難しい。一方が *obligational contractual relation* とより親和的で、他方が *arm's-length contractual relation* とより親和的ということもできない。また、下請制とか共同研究開発という分類しにくい、企業間関係に立脚した仕組が存在し、協調と紛糾とが絶えず生じながらではあっても機能を果たしているのは確かである。ただ、その機能を評価するために、そこへ参加する企業の行動を組織原理に則ったものみなし、それと市場原理がどう絡み合っているのかと問うのが生産的なのかどうか、評者には確信がもてない。酒向 (Sako 1992) のように社会学的な二者関係論を導入するか、今井賢一・伊丹敬之 (「日本の企業と市場：市場原理と組織原理の相互浸透」『季刊現代経済』1981年夏号) が試みたように意思決定原理と取引参加者集団のメンバーシップという2つの観点から考えるか、あるいは新たな基準を導入するか、この点を明確にしたほうが著者の問題意識も活きるのではないであろうか。

本書の視点は他国の産業構造と企業行動を分析するためにも有効なはずだと、著者は自負する (p. 179)。自負に値する好著と評者も思う。また、その比較研究への見通しについても賛意を表したいが、そのための概念整理にはまだ改良の余地が残されているように思われるのである。

齋藤 修 (さいとう・おさむ)
一橋大学名誉教授