

《研究ノート》

サプライヤー関係の継続について

関 智 宏

- I はじめに－取引の1つの形態としての受発注取引関係－
- II なぜ取引関係が継続されるか－取引関係継続の論理－
- III サプライヤー関係の継続－関係レントの生成・分配をめぐって－
- IV おわりに

I はじめに－取引の1つの形態としての受発注取引関係－

ある企業から受注を得て事業を行っている企業をサプライヤーと呼ぶと、日本のとくに中小規模のサプライヤー（以下、中小サプライヤーとする）のなかには、「うちは〇〇の下請をされていて・・・」や「うちの親企業は〇〇で・・・」と述べる受注企業が存在する。こうした中小サプライヤーは、受発注取引たる B to B (Business to Business) だけでなく、最終消費者に直接販売していく B to C (Business to Consumer) も含めて、不特定の顧客と取引をしていることがあるが、このように顧客が広く分散していたとしても、売上依存度が比較的高いある特定の発注企業との受発注取引関係を経営上重視する場合が多くある。

ある企業が何らかの製品を製造していると仮定すると、その製品の製造に必要なすべての材料や部品を単体で製造できるわけではない。このため、当該企業は、当該製品の製造に必要な材料や部材を、別の企業から調達しなければならない。その材料や部材などを直接的に調達する際に、その材料や部材に対して品質・コスト・納期など（これを Quality, Cost, Delivery からそれぞれ頭文字をとって QCD という）に関する要請を伴う場合がある。この調達方法を外注と呼ぶ。これに対して、QCD の要請を必要としない、いわゆる市販の材料や部材を調達する場合を購買と呼ぶ。

外注する企業を発注企業、外注を受け受注する企業を受注企業とすると、発注企業と受注企業との間の企業間関係は受発注取引関係となる。受注企業側の視点に立つと、受注企業は、発注企業から外注された業務を受注し、それを当該発注企業に提供することによって存続していくことが可能となる。ある部品を想定すれば、それを受注し、発注企業の QCD の要請に対応して製造し、納品することで取引が完結する。

この取引は一過性的のようにみえるが、実際には継続される場合もある。つまり、いったん構築された特定の関係が維持され、結果として取引関係が継続的となる場合があ

る。しかしこの取引関係の継続は何かによって保証されているものではなく、一種の商慣行であるとも言われる (Dyer and Ouchi, 1993 など)。このような継続的取引が成立するためには、発注企業と受注企業の双方から、単発的な取引よりも継続的な取引の方が選好されるということが必要となる。

継続的な取引関係が選好されるのはいかなる理由からであろうか。本稿では、受発注取引においてなぜその関係が継続されるかという視点から、受発注取引でなされる交換がもたらす価値ではなく、発注企業にとっては当該受注企業に発注を続け、また受注企業にとっても当該発注企業から受注を続けるという、交換後にもたらされる価値を説明していく。なお本稿では、発注側の論理ではなく、サプライヤー側の視点に立って検討をしていく。

II なぜ取引関係が継続されるかー取引関係継続の論理ー

本節では、長期的な継続的取引がいかにして成立するかという論理にかんして以下で4つのおもな議論を紹介していく。1つは、「取引費用の経済学」における取引費用の削減として、Coaseに端を発するWilliamsonらの見解である (Coase, 1937; Williamson, 1975; 1979)。2つは、取引上の交渉力の確保として、Penroseの企業観に基づくBloisの見解である (Blois, 1972; Penrose, 1959)。3つは、取引上の資産の構築として、Kleinらの見解に基づくMonteverdeとTeeceの見解である (Klein, Crawford and Alchain, 1978; Monteverde and Teece, 1982)。4つは、資産の効率的活用として、Richardsonの見解である (Richardson, 1972)。

II-1. 取引費用の削減

市場と企業組織といった2分法に基づく統御機構の成立要因を明らかにするための理論モデルとして広く知られているのが、Coaseに端を発し、Williamsonが理論的に精緻化した「取引費用の経済学」である (Coase, 1937; Williamson, 1975)。「取引費用の経済学」の最大の特徴は、統御機構の成立要因を取引費用の削減に求めている点にある。ややもすれば内製するかそれとも購買するかという企業の意思決定に関わる「make or buy」の問題を実践的なアプローチから論じる傾向にあったという当時の風潮に対して、Williamsonは、取引費用の削減といった理論的アプローチから企業の合理的な意思決定を論じたのである。

市場と企業組織の中間に位置づけられる統御機構に対して、Williamsonは、「取引の頻度 (frequency)」と「投資の特性 (investment characteristics)」という2つの指標から統御機構を検討し直した (Williamson, 1979)。「取引の頻度」は、臨時的 (occasional),

反復的（recurrent）の2つのカテゴリーに分類され、さらに「投資の特性」は、非特定の、特定の、およびそれらの混合という3つのカテゴリーに分類される。「取引の頻度」と「投資の特性」から統御機構を分類化すると、中間に位置づけられる統御機構が「取引の頻度」が反復的で「投資の特性」が混合的である双務的統御によって特徴づけられること、さらには「取引の頻度」が反復的で「投資の特性」が特定のであること—これを資産特殊性（asset specificity）と呼ぶ—が統合的統御（unified governance）の一要因であること、の2点である。

関係的契約の1つとして知られる双務的統御の特徴は、双方の当事者が、独立性を保持しながらも長期的な取引関係を維持していることにある。なかでも、この双務的統御において「取引の程度」が反復的であるのは、少なからずとも「投資の特性」はある部分では特定のであるために、買手が、売手との既存の取引を解消させて新規に別の売手に取引先を変更しようとするれば、買手は高い費用の負担を余儀なくされるからである。このように「投資の特性」が混合的で、取り扱う製品がある程度特定のになり資産特殊性がある水準まで高くなれば—買手にとって特定のな製品となれば—、当該買手は自身にとって特定のな製品を他へ転用したり他の買手へ転売したりすることが、買手製品が特定のであるがために制約を課される。さらには製造者である売手にとっても他への転売することは困難であるために、既存の取引関係にある買手に対して供給をしないということとはできない。これらから、当事者間で策定される契約は拘束的契約（obligational contracting）と呼ばれる。

この双務的統御において「投資の特性」が混合的で資産特殊性がある水準まで高くなるのには次の2つの理由がある。理由の1つは、買手が「投資の特性」をある程度特定のなものにすることによって、取引相手である売手の機会主義的行動を抑制することで取引費用を削減することができると同時に売手からの調達費用を削減することができるからである。またもう1つの理由は、不確実性の程度が高くてまた「投資の特性」が特定のであれば、買手は「投資の特性」をある水準まで低めて資産特殊性の一部を犠牲にすることによって、不確実性に対応しようとするからである。

これら2つの理由からも分かるように、「取引費用の経済学」の含意は、双務的統御においては「投資の特性」が特定のであることは必ずしも望まれえない（undesirability）ということなのである。かくして、買手と売手との間で構築される取引関係が長期継続化される可能性が高まるのである。しかし資産特殊性の程度が高い場合においても統御機構が双務的統御になる場合がある。すなわち、「投資の特性」が特定のであるためにロックインが生じるのは、買手が、売手の買手に対する依存度を高めることによって、売手の機会主義的行動を抑制しようとする買手自身の機会主義的行動と関連しているのである（Nooteboom, 1993, p.22）。このように買手が機会主義的行動を実

施しようとする限りにおいて、売手を自身の取引関係にロックインさせるために、「投資の特性」が特定のであったとしても、売手との長期的な取引関係を意味する双務的統御が選択されうるのである。

II-2. 取引上の交渉力への着目

機会主義は売手に特徴的な性質であるとされるが、買手もまた自身の市場支配力を発揮させて機会主義的に行動することがある。この究極的な目的は、売手と比べて相対的な優位な取引上の地位を獲得することにある。Blois は、英国における買手と売手との取引関係について検討し、とくに買手が売手にとって特定の「大口の顧客」となることに着目している (Blois, 1972)。「大口の顧客」となることで、売手は買手との取引関係に依存する度合いが以前よりも高くなることから、この売手の買手に対する依存度の上昇が買手の取引交渉力の相対的な優位性に寄与する。こうして買手は売手と比べて相対的に高い取引交渉力を発揮し、取引関係上にある売手に対して、他の顧客が取り扱うことができないかあるいは通常売手市場で調達することができないような、「特別な条件 (special terms)」を伴う「特別な要求 (special requirement)」をすることができる。

Blois の見解の特徴は、売手にとって特定の買手が「大口の顧客」となることが、取引上の相対的に有利な地位に基づく交渉力を生じせしめ、これによって買手は特定の売手に対して「特別な要求」をすることができることを指摘した点にある。このような Blois の見解は、企業概念の本質を「経営計画の調整及び管理的調整」とする Penrose の企業観に基づいている (Penrose, 1959)。Fourie は、この Blois の見解を評価しており、かつて Coase が企業組織が生産と流通との過程を管理 (management) しているという重要な特性を認知することができなかつたと後に指摘している (Fourie, 1989)。

買手が売手に対して「特別な要求」が可能であるのは、売手に対して買手が自身の「経営計画の調整及び管理的調整」を外延的に拡大させることができるという売手に対する買手の相対的に優位な取引上の交渉力に依存している。Blois は、売手が「大口の顧客」となることを、買手が売手と比べて相対的に優位な取引上の交渉力の源泉に求め、この結果として買手は売手に対して「特別な要求」をすることができるとした。したがって「特別な要求」に見られるような売手に対する買手の「経営計画の調整及び管理的調整」の外延的拡大は、売手との取引の内容に対して多大な影響力を及ぼすだけでなく、売手の意思決定及び行動に対しても影響を与えるようになる。すなわち、売手は経営上の独立性は維持できるとしても、買手による「経営計画の調整及び管理的調整」が売手市場に浸透することによって、もはや売手は自律性を損失することになる。したがって売手は買手にとって垂直的統合を実施したことと同様のメリットを享受することができ、このような法的な形態をとらない垂直的統合を Blois は準垂直的統合 (vertical

quasi-integration）と呼んだ。

II-3. 取引上構築される資産

Blois の見解は準垂直的統合の成立については説明しているが、買手がいかなる理由でもって売手を準垂直的統合するののかという問いに対しては答えてはいない。この買手が売手を準垂直的統合するののかという準垂直的統合の成立要因に着目したのが Monteverde と Teece である (Monteverde and Teece, 1982)。

Monteverde と Teece は、取引関係にある双方の当事者が「取引に特有の投資 (transaction-specific investment)」を実施した結果、売手が買手にとって「特化した物的資産 (specialized physical asset)」を所有 (ownership) することによって準レント (quasi-rent) が生じるが、この準レントを買手が専有しようとする点に着目した (Monteverde and Teece, 1982)。

準レントの専有可能性 (appropriable) を買手による垂直的統合の要因として最初に論じたのは Klein らである (Klein, Crawford and Alchain, 1978)。Klein らによれば、準レントとは、売手が買手にとって「特化した物的資産」を所有することによって獲得することができる利潤の超過分を意味する。しかし売手は買手にとって「特化した物的資産」を所有することによってどのくらいの準レントを獲得することができるかを正確に評価することができない。Klein らが論じたのは、買手が自身にとって「特化した物的資産」を所有しないにも関わらず、売手を準垂直的統合することで準レントを専有し得る可能性があるということなのである。かくして準レントは買手によって専有されることによって売手が喪失した利潤額でもって表現されるようになり、かくして準レントの大きさが判断されるのである。この準レントの大きさが買手による準垂直的統合に対するインセンティブの大小に起因するようになる。すなわち準レントの専有可能性が大きければ、買手は、機会主義的な準垂直的統合によって、「特化した資産」に対して投資をすることなしに最も少ない費用で売手が獲得し得る準レントを専有するインセンティブが大きく働く。これに対して、準レントの専有可能性が小さければ、買手は売手に対して準垂直的統合を実施するインセンティブは小さくなる。

Klein らの見解に基づく Monteverde と Teece の見解は、売手が物的資産を所有した際に生じる準レントを買手が専有する可能性を準垂直的統合のインセンティブと関連付けたものであると理解することができる。このような買手の機会主義的な準垂直的統合に伴う準レントの専有可能性を売手が防止するためには次の方法があると考えられる。その方法とは、売手が所有する買手にとって「特化した物的資産」に対して、買手自身もまた「特化した物的資産」に対して多額の投資を実施させるということである。

II-4. 資産の効率的活用

資産を単に所有するという視点ではなく、取引関係上にある買手と売手の双方にとってこの資産が特定のとなるためには、双方が資産をどのように効率的に活用し合うかという視点が重要になってくる。買手と売手との間のさまざまな経営上の諸活動 (activities) 間の関連性から企業間関係の成立を論じたのが Richardson である (Richardson, 1972)。

Richardson は、さまざまな経済活動の担い手としての企業組織が、知識 (knowledge)、体験 (experience) および技能 (skills) といった諸能力 (capabilities) を適切に有するという点に着目する。そして同様の能力を必要とする諸活動を類似的活動 (similar activities) とし、類似的活動は、企業が競争優位をもたらす諸能力を獲得できる諸活動にまず特化した後に徐々に諸能力を拡大または変化させる傾向にあることから、ある特定のまとまりを持つ類似した諸活動を指すとした。またこの一方で異なった能力を必要とする諸活動を補完的活動 (complementary activities) とし、補完的活動とは、諸活動間の関連について量的にも質的にも調整される必要があり、この調整の方法として「指揮 (direction) による調整 (組織を指す)」、 「市場取引 (market transactions)」による調整 (市場を指す)」、さらに協力 (co-operations) による調整という3つの調整方法を指摘するのである。

それぞれに異なった諸活動を指揮によって調整すれば、単一の企業組織によって調整されるという意味で諸活動は連結 (consolidated) されることになる。またこの諸活動を市場取引によって調整すれば、諸活動は利益機会が最も得られるところで取引関係が構築されるように、自然と調整されることになる。しかし協力によって諸活動が調整されるためには、まず取引の両当事者が互いに諸活動を調整していくことに対してあらかじめ同意しておくことが必要となる。というのも両当事者間で利害が一致していなければ、諸活動の調整は指揮によって調整が図られうると考えられるからである。しかし諸活動が補完的であるために単一組織の指揮による調整は困難である。かといって諸活動間を相互に適合させるにはある程度の指揮を必要とするために、市場取引による調整もまた困難である。以上のような理由によって、取引上にある両当事者が互いに諸活動の調整に対してあらかじめ同意したうえで、両当事者は利潤獲得という共通の目標に基づきながら、互いの諸能力を見据えて諸活動と諸活動との間を適合させていくように「協力」による調整が行われるようになる。

このように Richardson は、かつて Coase が指摘したように、市場と組織といった単純な2分法ではなく、それらの中間形態として協力の存在を指摘するのである。この協力の含意としては、1つには、補完的活動における諸活動の間の調整は、量的かつ質的に調整されなければならないこと、そしてもう1つには、補完的活動の担い手である買

手と売手の双方が、特定の投資を実施することによって構築される資産を媒介として、資産を効率的に活用することができるようにも協力し合わなければならないこと、という2つの含意が含まれているのである。

Ⅲ サプライヤー関係の継続－関係レントの生成・分配をめぐる－

Ⅲ-1. 関係レントの生成・分配

発注企業と受注企業であるサプライヤーとの間において受発注取引関係（以下、サプライヤー関係とする）が形成されている。1980年代における日本の製造業（とくに加工組立型産業）におけるそれであり、そこにみられる日本型商慣行が、日本製造業が有する国際競争力の源泉であるとされ、サプライヤー関係に学術的な関心が寄せられていくことになった。具体的には、サプライヤー・システムを日本製造業の国際競争力の源泉としてみたうえで（Dyer and Ouchi, 1993）、サプライヤー関係の中長期的な継続をめぐる、それを可能とする価値創出（浅沼, 1987; Dyer and Singh, 1998; Helper, 1991; Helper and Levine, 1992 など）、またサプライヤー関係下での価値分配などに焦点が当てられてきた（Amit and Schoemaker, 1993; 浅沼, 1989; Coff, 1999; Dyer, 1996; Dyer, Singh and Kale, 2008; Helper and Levine, 1992 など）。

まず、Helper の見解をみていく。Helper は、Hirschman の「エグジット／ボイス」アプローチを自動車産業におけるサプライヤー関係に応用し、サプライヤー関係のダイナミズムを理論的・実証的に解明しようとした（Helper, 1991; Hirschman, 1970）。エグジットとボイスは、ともにサプライヤー関係下で何らかの諸問題が発生した場合には、発注企業が取引先の諸問題を解決するための手段であり、発注企業の戦略として描かれている。すなわち、エグジット戦略は発注企業がサプライヤー関係から撤退する戦略であり、それまで外注していたものを自社で内製するか、あるいは新規に別のサプライヤーに取引関係を転換させることを意味する。これに対してボイス戦略とは、発注企業がサプライヤー関係を深化させる戦略であり、両当事者間で密な情報交換とそれを可能にするためのコミュニケーション・システムの構築がなされる。このシステムの構築には、両当事者にとって費用を伴うが、その費用負担の程度が、両当事者の取引関係に対するコミットメントの程度と等しくなる。

Helper は、サプライヤー関係を、情報交換とコミットメントの程度がともに高い場合をボイス、ともに低い場合をエグジットと類型化したうえで、ボイスに基づく取引関係が国際競争力の源泉であるとした。ボイスに基づく取引関係では、コミュニケーション・システムの構築に費用負担がなされるが、この費用は、サプライヤー関係における取引特定の投資を意味する。この投資により取引関係的な特殊資産が形成されるが

(Williamson, 1985), 特殊資産は取引先の要請に伴ってなされる投資の見返りとしての果実を生み出す。この果実が, 特殊資産から超過生産性が生じて発生するレントであり, 関係レントと呼ばれる (浅沼, 1987; Helper, 1991; Helper and Levine, 1991)。関係レントは, Aoki が提唱した, 従業員による企業組織へのコミットメントに基づいて生成する組織レントをサプライヤー関係に応用した概念である (Amit and Schoemaker, 1993; Aoki, 1980)。

関係レントの創出は, サプライヤー関係の両当事者にとってそれを意味出す関係特殊資産への投資に伴う費用負担のインセンティブとなる。その後, 研究の論点が, サプライヤー関係下での能力の結合とそれによって生み出される超過生産性と関係レントの生成との関連へと移っていくことになる (Amit and Schoemaker, 1993; Coff, 1999; Dyer, 1996)。しかし, 創出された関係レントが両当事者間で適正に分配されるかどうかは別の問題である。生成された関係レントそれ自体が, サプライヤー関係の両当事者間ではいかに分配されるか, という論点も上の点と並行して関心を寄せてきた (浅沼, 1989; Dyer, Singh and Kale, 2008)。関係レントの分配を決定づける1つの要因は, 両当事者間の取引上の交渉力のパワーバランスである (Aoki, 1980; 浅沼, 1987)。この取引上の交渉力は, 発注企業とサプライヤーのそれぞれの市場構造のあり方で決まる (Helper and Levine, 1991)。浅沼も, この点に関連して, 両当事者間の相対的な取引上の交渉力は, いずれの側の代替可能性の度合いによって決まるとした (浅沼, 1987)。発注企業は, ただ唯一のサプライヤーと専属的な取引関係を構築しているのではなく, 同一の案件であっても通常はパラレル・ソーシングと言われるように (Richardson, 1993), 2~3社のサプライヤーと取引関係を構築している。このように発注企業は, サプライヤーの市場構造 (代替可能性) を利用してサプライヤーに対して取引関係の転換の脅威を与えているため, 取引上の交渉力は発注企業側に有利となりうる。このため, 一般的には関係レントの分配は, 発注企業側に有利であると考えられる。Chatain は, サプライヤーの価値獲得 (value capture) という視点から, サプライヤー関係下において創出される価値が, サプライヤー関係の継続とサプライヤーの収益性を決定づけることについて, その背景となる生産ライン上の能力と顧客範囲の経済性との関連から実証分析を行っている (Chatain, 2011; Chatain and Zemsky, 2011)。

サプライヤー関係において創造される関係レントは, たしかに当事者間の能力の結合による超過生産性に基づく経済的価値と言える。しかし, サプライヤー関係下では経済的価値だけが創出されるのではない。たとえば, 発注企業による要請にサプライヤーが応えることによって, 仮にそれがサプライヤーの収益性なども含めて経済的価値の創出につながらないとしても, サプライヤー関係は継続されることもある。つまり, 異なった見方をすれば, サプライヤー関係の当事者が互いに必要とし合う限りにおいてサプラ

イヤー関係は継続されるのである。しかし、これまでの議論では、関係レントの分配に関していえば、サプライヤー側の視点に立った場合が検討されていない。サプライヤー側の視点に立ち、取引関係が継続する論理を検討する必要がある。

Ⅲ-2. サプライヤー側の視点に立ったサプライヤー関係の継続

これまでの議論を基に、サプライヤー側の視点に立ち、取引関係が継続する論理を検討していく。具体的な検討内容は次の3点である。1つは、サプライヤーも発注企業と同じように複数の発注企業と取引をしているという点である。2つは、サプライヤーの経営行動などによっては、発注企業の相対的な取引上の交渉力の優位性は、必ずしも安定しているわけではないという点である。3つは、関係レントそれ自体が、サプライヤー関係の両当事者間で（とくにサプライヤー側にとって）いかに分配されるかという点である。

第1に、サプライヤーのすべてが、特定の発注企業と専属的な取引関係を構築しているわけではない。確かにサプライヤーのなかには、発注企業と専属的な取引関係を構築し、そのなかで存立維持を図っていくサプライヤーも存在する。たとえば、ある建設機械の部材を製造する中小サプライヤー A 社は、かつて特定の発注企業の2次サプライヤーであったが、競合他社を一括管理し、当該発注企業の1次サプライヤーとなり、売上高の増加と特定の発注企業に対する売上依存度をいっそう高めている。

しかしながら、サプライヤーのなかには、特定の発注企業に対する取引上の交渉力が相対的に劣位であったとしても、顧客の範囲をより広げ、そのなかで一定の成果を成し遂げようとしているサプライヤーも存在する（延岡、1996）。たとえば、ある板金加工の中小サプライヤー B 社は、大手電機メーカーの1次サプライヤーであったが、当該大手電機メーカーの経営難に伴い、売上が大幅に減少したことをきっかけに、顧客の範囲を広げ、複数の産業にまたがり、リスクを軽減させていった。この結果として、特定の発注企業に対する売上依存度が相対的に低下し、大手家電メーカーからの要請にも断固たる対応をするなど、取引上の交渉力のある程度は保つことができるようになった。各種金網をおもにプレス加工で製造する中小サプライヤー C 社は、創業してから100年を超える老舗企業であり、ある特定企業の主要な事業所から永らく受注を得ながら事業を拡大させてきた。現在までこれらの事業所との取引関係は継続している。しかし、1990年代に入ってから、インターネットを駆使して不特定多数の顧客との取引関係を構築している。取引先は分散されており、特定企業に対する売上依存度は相対的に低下している。

第2に、発注企業の相対的な取引上の交渉力の優位性は、必ずしも安定しているわけではない。取引上の交渉力は上述の市場構造の要素だけでなく、サプライヤーの技術進

歩の程度によっても決まる (Helper and Levine, 1991)。そもそも関係レントの生成元となる超過生産性は、発注企業の発注にかかる能力とサプライヤーの受注にかかる能力との結合によって達成されうる。このサプライヤーの受注にかかる能力は、発注企業側のQCDにかかる要請に応じることのできる能力全般であり、浅沼がいう関係特殊的技能である (浅沼, 1989)。新技術の導入などにより、サプライヤーの関係特殊的技能が向上すれば、発注企業に対する取引上の交渉力が相対的に優位になる場合がある。たとえば、中小サプライヤー A 社は、特定の発注企業の開発部門に自社の社員を複数名派遣することで、開発段階から当該発注企業に深く関与することで、取引上の交渉力を相対的に強める結果となった。

また、サプライヤーが構築した関係特殊的技能の背後には汎用的技能が構築されうる (山田, 1998)。汎用的技能は、複数の取引先からの要請に応じることができる技能であり、取引関係にはこの関係特殊的技能と汎用的技能とがあるという見解 (山田, 1998) や、関係特殊的技能は汎用的な技能のうえに構築される能力であるとの見解 (清, 2002) がある。サプライヤーが自社の汎用的技能を活用することにより、特定の発注企業へのコミットメントを低下させるとともに、新しいサプライヤー関係を構築することができる。たとえば、中小サプライヤー B 社や C 社は、たしかにこれまで取引関係を長期的に継続させてきた特定の発注企業に対する売上依存度を、顧客の範囲を拡大させることにより低下させてきたが、顧客範囲の拡大ができたのは、特定の発注企業との間での関係特殊的技能の形成にともなう汎用的技能の形成があったからであろう。

第3に、関係レントそれ自体が、サプライヤー関係の両当事者間で (とくにサプライヤー側にとって) いかに分配されるかが問題となる。この点に関して、Dyer らは、サプライヤー関係を含む企業間関係を構成する当事者が得る便益という観点から関係レントの分配問題を検討し、当事者双方が獲得しうる共通の便益と、ある当事者のみが獲得しうる個々の便益とを区別している (Dyer, Singh and Kale, 2008)。共通の便益と個々の便益とがともに高く享受されうる場合に、企業間関係は極めて安定的になりうる。それゆえサプライヤーもまたサプライヤー関係をつうじて、共通の便益と個々の便益の双方を得ることができる。

中小サプライヤー C 社は、特定企業の主要な2つの事業所の協力会に所属しており、定時総会や懇親会および新年会、また研修旅行に定期的に参加している (表を挿入)。協力会は、発注企業の経営方針やサプライヤー同士の情報共有や相互研鑽することができる場として、中小サプライヤーにとって重要な場となっている。

IV おわりに

本稿では、受発注取引関係を題材にして、継続的な取引関係が選好されるのはいかなる理由からであろうかという問題意識の下、中小サプライヤーの視点に立って、取引関係が継続される論理について検討してきた。

本稿ではいくつかの事例について、それぞれの状況を具体的に説明していくために、中小サプライヤーの事例を、その数は限定されてはいるものの、紹介をしてきた。いずれの事例に共通しているのは、特定の発注企業との取引関係を縮小している事例があるものの、特定の発注企業との取引関係を解消させているわけではないという点である。

さらに注目すべきは、次の2つの点である。1つは、関係特殊的技能と汎用的技能である。もう1つは、関係レントの分配および共通の便益と個々の便益の享受である。これら2つの点は中小サプライヤーからすれば、いずれの場合も、いったん特定の発注企業からの受注を得たときに得られる、つまり発注されたものを納品した際に生じる交換時の価値ではないということである。ここで中小サプライヤーが得る価値は、あくまで発注された以降に、享受される価値であるということである。すなわち、中小サプライヤーにとってみれば、サプライヤー関係を継続しようとするインセンティブは、受注後、すなわち交換後にもたらされる価値なのである。

しかしながらこうした交換後の価値は、あくまで当該発注に伴う QCD などの要請に応じた交換時の対応の結果として生じるものである。交換後の価値の享受はあくまで不確実なものであるし、また中小サプライヤーによる自主的な取組による結果でもある。このように不確実な状況下で、その価値を現実のものに転換させていく必要が生じる。

1990年代以降における経済成長が不確実であるような変容期においては、かつての経済成長期のような生産規模拡大局面とは異なり生産規模縮小局面となっている（拙著、2011）。このような状況下では、将来的に得られる見込みや期待としての交換後の価値は享受されにくい可能性が高まる場合がある。たとえば、中小サプライヤーによる協力会への参加がその代表的な事例となる。協力会への参加は取引の保証を必ずしもともなうものではない。実際に、日本における協力会のいくつかについては、それ自体の存続意義が失われつつあり、下請組合のなかには解散したものも出てきている。

それにもかかわらず、上のように、中小サプライヤーのなかには、協力会のような情報共有の場に積極的に参加する企業が存在しているということ、取引関係の継続の観点から、どのように説明することができるであろうか。この点については、かつて日本の中小企業の存立研究のなかで下請にかんして支配に対する従属やイエと呼ばれる日本人としての精神構造に下請関係が成立する根拠をおく考え方があった（佐竹、2008）。ま

た Hirschman は「エグジット／ボイス」の論理のなかで、特定の組織に対する顧客の忠誠心たるロイヤリティの概念を導入している (Hirschman, 1970)。さらには最近におけるマーケティング研究のなかでの、商品を提供する企業を顧客が積極的に応援するというファンベースの視点が紹介されている (新井・山川, 2018; 佐藤, 2018)。こうした感情や心理的な側面から、取引関係が継続されることをどのように説明できるかについては、今後具体的に検討していく必要がある。

参考文献 (アルファベット順)

- Amit, R. and J. H. Schoemaker (1993) "Strategic Assets and Organizational Rent," *Strategic Management Journal*, 14(1), pp.33-46
- Aoki, M. (1980) "A Model of the Firm as a Stockholder-Employee Cooperative Game," *American Economic Review*, 70(4), pp.600-610
- 新井範子・山川悟 (2018) 『応援される会社－熱いファンがつく仕組みづくり－』光文社新書
- 浅沼万里 (1983) 「取引様式の選択と交渉力」京都大学経済学会『経済論叢』第131巻第3号, pp.99-124
- 浅沼万里 (1987) 「関係レントとその分配交渉」京都大学経済学会『経済論叢』第139巻第1号, pp.39-60
- 浅沼万里 (1989) 「日本におけるメーカーとサプライヤーとの関係－関係の諸類型とサプライヤーの発展を促すメカニズム－」土屋守章・三輪芳朗編『日本の中小企業』東京大学出版会, pp.61-78
- Blois, K. J. (1972) "Vertical Quasi-Integration," *Journal of Industrial Economics*, 20, 253-271
- Chatain, O. (2011) "Value Creation, Competition, and Performance in Buyer-Supplier Relationships," *Strategic Management Journal*, 32(1), pp.76-102
- Chatain, O. and P. Zemsky (2011) "Value Creation and Value Capture with Frictions," *Strategic Management Journal*, 32(11), pp.1206-1231
- Coff, R. W. (1999) "When Competitive Advantage Doesn't Lead to Performance: The Resource-Based View and Stakeholder Bargaining Power," *Organization Science*, 10(2), pp.119-133
- Dyer, J. H. (1996) "Does Governance Matter? Keiretsu Alliance and Asset Specificity as Sources of Japanese Competitive Advantage," *Organization Science*, 7, pp.649-666
- Dyer, J. H. and W. G. Ouchi (1993) "Japanese-style Partnerships: Giving Companies a Competitive Edge," *Sloan Management Review*, 35(1), pp.51-63
- Dyer, J. H. and Singh, H. (1998) "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage," *Academy of Management Review*, 23(4), pp.660-679
- Dyer, J. H., H. Singh and P. Kale (2008) "Splitting the Pie: Rent Distribution in Alliances and Networks," *Managerial and Decision Economics*, 29(2-3), pp.137-148
- Fourie, F. C. v N. (1989) "The Nature of Firms and Markets: Do Transactions Approach Help?," *South African Journal of Economics*, 57, pp.142-160
- Helper, S. (1991) "How Much Has Really Changed between U.S. Automakers and Their Suppliers?," *Sloan Management Review*, 32, pp.15-28
- Helper, S. and D. I. Levine (1991) "Long-term Supplier Relations and Product Market Structure: An Exit-Voice Approach," *Journal of Law, Economics and Organization*, 8(3), pp.561-581
- Hirschman, A. O. (1970) *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*, Harvard University Press (三浦隆之訳 (1975) 『組織社会の論理構造－退出・告発・ロイヤルティ－』ミネルヴァ書房)
- Klein, B., Crawford, R. G. and Alchain, A. A. (1978) "Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Com-

- petitive Contracting Process,” *Journal of Law and Economics*, 21, pp.297-326
- Monteverde, K. and D. J. Teece (1982) “Supplier Switching Costs and Vertical Integration in the Automobile Industry,” *Bell Journal of Economics*, 13, pp.206-213
- 村松潤一 (2010) 「マーケティングと顧客－志向論から起点論へ－」村松潤一編著『顧客起点のマーケティング・システム』同文館, pp.3-25
- 村松潤一編著 (2015) 『価値共創とマーケティング論』同文館出版
- Nooteboom, B. (1993) “Networks and Transactions: Do They Connect?,” Groenewegen, J. ed., *Dynamics of the Firm: Strategies of Pricing and Organization*, Edward Elgar, Aldershot, pp.9-26
- Penrose, E. T. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell (末松玄六訳 (1980) 『会社成長の理論 (第2版)』ダイヤモンド社).
- Praharad, C. K. and V. Ramaswamy (2004) *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press (有賀裕子訳 (2004) 『価値共創の未来へ: 顧客と企業の Co-creation』ランダムハウス講談社)
- Richardson, G. B. (1972) “The Organization of Industry,” *Economic Journal*, 82, pp.883-896
- Richardson, J. (1993) “Parallel Sourcing and Supplier Performance in the Japanese Auto Mobile Industry,” *Strategic Management Journal*, 14(5), pp.339-350
- 佐竹隆幸 (2008) 『中小企業存立論－経営の課題と政策の行方－』ミネルヴァ書房
- 佐藤尚之 (2018) 『ファンベース－支持され、愛され、長く売れ続けるために－』ちくま新書
- 清响一郎 (2002) 「契約の理論を放棄した『関係特殊的技能』論－浅沼萬里氏の混乱した議論について－」『関東学院大学経済経営研究所年報』第24号, pp.102-137
- 関智宏 (2011) 『現代中小企業の発展プロセス－サプライヤー関係, 下請制, 企業連携－』ミネルヴァ書房
- Williamson, O. E. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press (浅沼萬里・岩崎晃訳 (1980) 『市場と企業組織』日本評論社)
- Williamson, O. E. (1979) “Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations,” *Journal of Law and Economics*, 22, pp.233-261
- Williamson, O. E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press
- 山田耕嗣 (1998) 「関係的能力の形成と機能」専修大学経営学会『経営学論集』第67号, pp.113-142