

企業間連携：ルールの生成

中小企業金融公庫総合研究所長

柴山 清彦

要旨

今日の産業組織には、きわめて多種多様な企業間連携が形成されつつある。これは、特定の分野に経営資源を集中的に投下するという今日主流な戦略が、多くの場合、他の企業との連携を必要とするためである。

この企業間連携は、ある種の市場取引と位置づけられる。ロナルド・コースからオリバー・ウィリアムソンにつながる取引費用の経済学は、当事者間の利害を調整するための取引費用が禁止的に高くなると、市場取引ではなく、垂直統合（企業内取引）が選択されることを示している。

実際の企業間連携の事例をサーベイしてみると、われわれは、連携する企業間の中に、明文化されたものであれ、暗黙のものであれ、当事者間の利害を調整して協力関係を確保するゲームのルールが形成されていることをみることができる。これによって、取引費用が抑制され、垂直統合ではなく、連携、つまり、ある種の市場取引が可能となっているわけである。

このゲームのルール、有効な連携のかたちは、連携を構成する企業の戦略や経営資源の特性に依存する。それとともに、ゲームのルールのあり方が、また、企業と市場との境界を決めるという関係にあることにも注目する必要がある。

はじめに

企業間連携が、政策的課題としても、研究テーマとしても注目を集めている。

2005年4月に成立した「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律」は、「中小企業経営革新支援法」、「新事業創出支援法」、「中小企業の創造的事業活動の促進に関する臨時措置法」の3つの法律を整理統合したもののだが、この改正を機に、複数の中小企業が連携することによって生み出される新たな事業展開（いわゆる「新連携」）を促進するための条文が織り込まれた¹。各地域に設置された新連携支援地域戦略会議を通じて、新連携プロジェクトに対する専門家による助言や評価を行い、認定を受け

た新連携計画に対して補助金や政府系金融機関による融資といった支援策を用意するというのが、その基本的フレームである。2007年3月までに、認定された新連携計画は、321にのぼる。

2005年9月に開催された日本中小企業学会第25回全国大会の統一論題は、「中小企業の新たな連携（コラボレーション）を目指して」であった。このことに象徴されるように、企業間連携は中小企業に関する調査・研究テーマとしても大きな関心を持たれるようになってきている²。

企業間連携というテーマは、かつては、主として機械産業の分野で、完成品を生産・販売する大企業とそれに部品を供給する部品メーカーとの長期取引関係（いわゆる「下請け分業構造」）を対象として研

1 同法「第三章中小企業の経営革新及び異分野連携新事業分野開拓の促進 第二節 異分野連携新事業分野開拓」の異分野連携新事業分野開拓計画の認定を規定した第十一条、および異分野連携新事業分野開拓計画の変更等を規定した第十二条。

2 日本中小企業学会第25回全国大会の報告論文と討議を基に編集された日本中小企業学会〔2006〕に掲載されている3つの論文（池田潔「中小企業ネットワークの進化と課題」、張淑梅「中小企業の連携のマネジメント」、港徹雄「企業間連携のガバナンス機構」、港徹雄〔2005〕、西口敏宏〔2003〕）などが最近における主要な成果であろう。

究されてきた³。企業間連携は、今日では、こうした特定の取引関係に限定されない多種多様なものとなっている。企業間連携に対し、政策的課題としても、研究の対象としても、大きな注目が集まる背景には、そうした現実の産業社会において顕在化している大きな潮流がある。日本にみられるこの潮流は、out-sourcing、de-integration、あるいは、disaggregation とよばれる世界的な潮流と異なったものではない⁴。そして、企業間連携という現象に関連した理論領域としては、「企業とは何か」というロナルド・コースのかの有名な問いに触発されて開拓されてきた領域、つまり、オリバー・ウィリアムソンの取引費用の経済学、オリバー・ハートらの所有権アプローチあるいは不完備契約の理論といった、近年、ミクロ経済学の分野でもっともめざましい発展をとげている分野が含まれる。

企業間連携というテーマは、このように、観察すべき現実の面でも、参照すべき理論の面でも、実は、きわめて広大な領域にわたっている。この広大な領域にわたるテーマを扱うに当たり、まず、探索のためのおおまかな筋道を整理しておこうというのが、本稿の目的である⁵。

1では、企業間連携というテーマは、「純粋な」市場取引と企業内取引の中間領域を扱うという筆者の理解を述べる。

2では、このテーマに対して、重要な示唆を与える垂直統合に関するオリバー・ウィリアムソンの理論フレームをサーベイする。

3では、この問題を扱った実証研究のこれまでのところのひとつの到達点と筆者が考える浅沼万里のパイオニア的な業績をサーベイする。

4では、現実には観察される多様な企業間連携のかたちをサーベイする。

5では、1980年代以降、日本の製造業の事業所の規模構成の特徴的变化、つまり、小規模層、大規模層のウエイトが低下し、中規模層のウエイトが上昇しているという現象を紹介する。そして、この現象を企業間連携の広がりという現象と関連づけて解釈する。

6では、中小企業が新製品の開発や市場開拓のために連携する事例のなかから、状況の変化に応じて新たな企業間連携を律するゲームのルールが生成する様子を典型的に示す事例を紹介し、本稿を締めくくる。

1 企業間連携とは

企業間連携とは何かという問いは、ことさらに学者ぶった印象を与えるかもしれない。企業間連携とは、読んで字のとおり企業間の連携であり、いたるところにみられる。実際、ほかの企業となんらかの関係を持たない企業は存在しないだろう。あらためて定義する必要もないのではないか。

しかし、「連携」という言葉がきわめて無限定に使われる余地があるからこそ、ここでいう企業間連携とは何かということをおおまかじめ定義しておくことが必要となる。これは、観察すべき対象を限定して見通しをよくしておくためにも、対象の観察から系統だった知見を得るためにも必要な準備作業である。

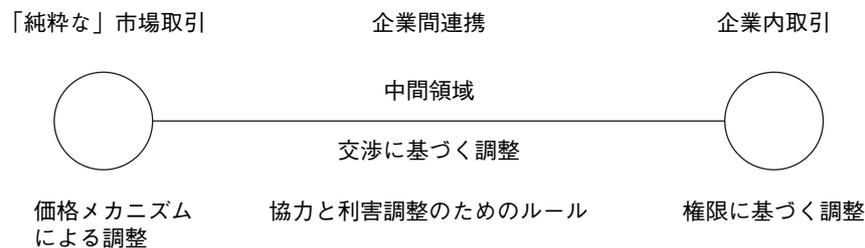
Coase [1937] にしたがって、市場と企業を資源配分のための代替的な手段としてとらえてみよう。一方の極にある市場においては、価格調整メカニズムによって資源配分が調整される。もう一方の極に位置づけられる企業組織においては、権限に基づく指揮・命令系統を通じて資源配分が調整される。企業間連携とは、**図表1**に示すように、この中間に位

3 その到達点は、いうまでもなく、浅沼万里氏による一連のパイオニア的業績である。浅沼万里 [1997]

4 たとえば、Hart, O [1995]が、de-integrationに触れている (p53~54)。そこにも述べられているように、de-integrationは、contracting out、あるいは、out-sourcingともよばれる。disaggregationに関しては、Roberts, J. [2005] 第5章を参照。

5 本稿は、したがって、文献の網羅的なサーベイを意図したものではない。

図表1 取引様式という観点からみた「企業間連携」の位置づけ



置する取引様式だとひとまず定義することができよう⁶。

このように企業間連携を位置づけることによって、ある程度、問題の所在が明らかになる。

そこは、取引当事者がプライス・テーカーとして行動し、価格が自動的に最適な資源配分を達成するという「純粋な」市場取引の世界ではない。近年のミクロ経済学の発展は（ここでその議論に立ち入ることはしないが）、たとえば、取引される商品の品質に関する情報が不完全な世界では、価格メカニズムが機能しない場合が生じることを示した。当事者が取引される商品の品質に関する情報をどのように確保するか。価格も取引当事者にとって「与えられた」ものではなく、品質など追加的な情報のもとで、取引当事者の交渉によって決定される。そこは、価格のみに情報が集約されるという世界ではなく、品質、数量などのさまざまな情報が取引当事者間で流通する世界である。

一方、それは「純粋な」権限に基づいて資源配分が調整される世界でもない。価格、品質、数量などの取引条件が取引当事者間の交渉によって決まってくるというゲーム論的状況が支配する世界である。したがって、そこには、交渉力という要素が当事者にとっての取引条件を決定する重要な要素として機能する。

価格メカニズムがすべてを決める「純粋な」市場取引ではない、また、権限に基づく組織内の取引でもない中間領域が選択されるのは、それが取引当事者にとって最適な取引様式だからだとひとまずはいえる。ある特定の目的のために複数の企業が協力する関係を取り結ぶ。そこでは、組織内取引にも似た多様な情報が交換され、取引当事者にとって、最適な取引条件を模索するための擬似的な組織あるいはルールが形成される。それにもかかわらず、あくまで、独立した当事者間での取引であるため、市場の持つ強力なインセンティブが作用し、組織内取引に固有の非効率性が回避される。

この中間領域は、組織内取引の「良い」面と市場取引の「良い」面を併せ持つ。しかし、価格メカニズムによる調整も働かず、また、権限による調整も働かないとすれば、「協力関係」にある取引当事者間の利害はどのように調整されるのか。「協力関係」の裏には、取引当事者間の複雑な利害の対立がある。この利害の対立の故に、協力関係の効果を最大にする選択を取引当事者が採用しないという問題、ゲーム理論でいう「囚人のジレンマ」的な状況に取引当事者は置かれる。この中間領域は、そのため、取引当事者にとってきわめて厄介な、（そして研究者にとっても興味深いがやはりきわめて厄介な）領域でもある。

⁶ 企業間連携を定義づけるのにこれとは異なったアプローチも当然ありうる。西口敏弘編著 [2003] では、組織が他の組織とネットワークする理由を考える枠組みとして、資源依存アプローチ、共同戦略アプローチ、取引費用アプローチ、制度化アプローチをあげている。ロナルド・コースからオリバー・ウィリアムソンに連なるスタンダードなフレームから企業間連携にひとまず接近し、実際に観察される企業間連携をこのフレームから理解しようとするとき、現実のどのような部分がこのフレームからはみ出してくるかをみきわめておくというのが、本稿のひとつの作戦である。

2 make or buy

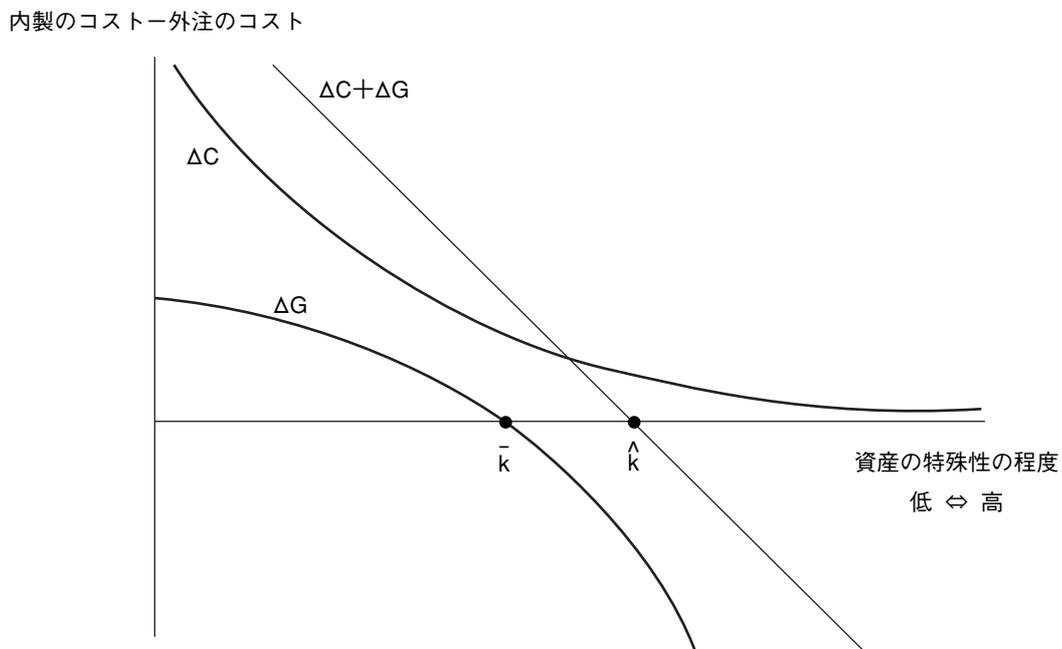
この厄介な問題を整理して多少とも見通しを良くするひとつの手がかりとして、ここでは、make or buy、つまり、内製するか、外注するかを決める Williamson [1985] のフレームを参照してみよう⁷。ここで扱われているのは、言葉を換えていえば、組織内取引か、市場取引かの選択の問題である。中間領域を扱うといいながら、両極のケースの選択から入るのは迂遠なようだが、組織内取引か、市場取引かの選択を考えることによって、中間領域の性格がかえってみやすくなるという利点がある。実際、以下の記述から明らかのように、このフレームはここでいう中間領域の問題そのものを扱っているとさえいえる。この Williamson のフレームは、企業と市場を2つの代替的な取引様式とみなすコースの想定によりつつ、組織内取引か、市場取引かの選択の間

題を投資された資産の特殊性の程度 (degree of asset specificity) というキーワードを軸に解こうとするものである。ここで、「資産の特殊性」とは、ある特定の取引だけに価値を持つ特化した資産かどうかということである。工作機械を例にとつていうと、不特定多数の販売先に納入するさまざまな製品を加工するような汎用工作機械は、資産の特殊性の低い資産であり、特定の受注先だけに納入することを目的とした製品を加工するための専用工作機械は、資産の特殊性の高い資産といえる。特殊性の高い資産の典型は金型である⁸。

このフレームは、**図表2**によって端的に示されている。

図の縦軸には、組織内取引と市場取引のコストの相対関係 (内製した場合のコスト-外注した場合のコスト) が測られている。上にいけばいくほど、市場取引のコストが相対的に低いこと、つまり、外注

図表2 内製か外注かを決定するウィリアムソンのフレーム



Williamson [1985] からのFIGURE4-2をベースに筆者作成

7 Williamson [1985] (ch.4. Vertical Integration: Theory and Policy)

8 以下の要約は、できるだけ Williamson [1985] に忠実に行っているが、わかりやすくするための例示などは筆者が付け加えている。

した方が有利であることを示している。図の横軸には、上で説明した資産の特殊性の程度が測られている。右にいけばいくほど、資産の特殊性の程度が高い。

このフレームでは、2つの次元の異なるコストが考慮されている。ひとつは、生産コストであり、もうひとつは、取引コストである⁹。

図の ΔC は、資産の特殊性の程度が増すにしたがって、企業内取引と市場取引（内製するか外注するか）の相対的にみた生産コストがどのように変化するかを示している。ここで、Williamsonは、企業内取引とは異なり、市場取引には規模の経済あるいは範囲の経済がはたらくと仮定している。したがって、生産コストという観点からみれば、内製するより外注する方が必ずコストは低くなる。しかし、その有利さの程度は、資産の特殊性が増すにしたがって逓減する。機械の部品のケースを想定して、多数の機械メーカーに納入する汎用的な部品を製造する部品メーカーと、少数の（あるいは極端な場合1社の）機械メーカーに納入する特殊仕様の部品を製造する部品メーカーとのどちらに規模の経済あるいは範囲の経済がより強くはたらくかを考えれば、このことはおのずから明らかであろう。

このように、生産コストだけを考えれば、外注した方が必ず有利であり、内製を選択する余地はない¹⁰。しかし、市場取引と企業内取引の取引コストの優劣という観点を加えると、内製が選択される余地が生まれる。

図の ΔG は、市場取引と企業内取引の取引コストの優劣が、資産の特殊性の程度が増すにしたがって、どのように変化するかを示している。資産の特殊性の程度が低い領域では、取引コストという観点から

みても外注が有利である。しかし、資産の特殊性の程度が高くなると、市場取引の優位性はしだいに後退し、 \bar{k} のポイントを越えると、むしろ企業内取引の取引コストが相対的に低くなる。

市場には、効率追求を促す強いインセンティブ効果（the high-powered incentives of markets）が備わっている。この効果は、企業内取引では欠けがちである。しかし、市場取引の持つこの効果は、資産の特殊性が増して取引当事者が少数（極端な場合、供給サイド、需要サイドが単独）になるにしたがって後退し、かえって、市場取引のコストが増大してくる。

再び、機械の部品の調達の場合を考えてみよう。

複数の機械メーカーで使用する汎用的な部品は、その仕様が標準化されており、複数の機械メーカーと複数の部品メーカーとで構成される市場で、誰もが容易に参照できる市場価格が成立する。したがって、取引当事者が納得できる価格を探索するための交渉から生まれる取引コストは発生しない。複数の部品メーカーの間の競争は、効率化への強いインセンティブ効果を生むだろう。

一方、特定の機械メーカーだけが使用する特殊仕様の部品は、直接参照できる市場価格といったものはない¹¹。したがって、取引当事者間で価格交渉を行うという取引コストが発生する。しかも、たとえば、この部品が量産部品で、その効率的な生産のために金型を製作しなければならないというケースでは、さらに厄介な問題が発生する。

これは、「ホールド・アップ問題（hold-up problem）」として、よく知られた状況設定である。金型は特定の部品を量産するという前提ではじめて価値を持ち、他の用途に転用することができない。

9 ここでは、Williamsonは、transaction cost という言葉ではなく、governance cost という言葉を使用しているが、ここでの要約では「取引コスト」という言葉を用いる。

10 いうまでもないが、他の条件を同一として、外注には規模の経済ないしは範囲の経済がはたらく、内製でははたらかないという想定のもとではということである。

11 現実の世界では、これまでに取引された類似の部品の価格とか、他の部品メーカーなどが納入する類似の部品の価格などが、ある種の市場価格として機能するのだろうが、ここではこうした具体的な細部は無視する。

このとき、部品メーカーは、特定の部品を量産するための金型を製作したあとで、納入先から価格を下げなければ買わないぞと「ホールド・アップ」を宣告される危機に直面する。逆に、機械メーカーからみれば、部品メーカーはその部品に関し、独占的供給者の立場を獲得する。したがって、その部品が重要で他に代替できないものであればあるほど、価格を上げなければ売らないぞと「ホールド・アップ」を宣告される危機に直面する。

この問題を最初に定式化した論文として知られる Klein, B., R. Crawford, and A. Alchian [1978] では、General Motors (GM) が自動車のボディを供給していた Fisher Body (FB) を買収した（この種の世界を扱う専門家の間では有名な）事例が紹介されている。

自動車のボディが木製のものから金属製のものに置き換わる過程で、特定のプレス機械に対する大規模な投資が必要となっていた。自動車のボディを供給する FB が、（ホールド・アップへの脅威を感じずに）、この「特殊な資産」に対する投資を積極的に実行すべく、1919年、GM は FS との間に、向こう10年間にわたる排他的な取引契約を結んだ。しかし、この長期契約は、その後、自動車の需要が予想以上に拡大し、金属製ボディの供給も急速に拡大するという状況のなかで有効に機能しなかった。契約では、価格はコストに17.6%上乗せしたレベルに設定されていたが、GM サイドでは、生産量の拡大に伴い単位当たりコストは低下しているのだから、価格はもっと低くできるはずだとの判断があった。生産効率化のために GM の組立工場の近隣に工場を移転してほしいとの要請を FS が拒絶したのを機に、GM は FS との間の契約関係を維持するのが難しいと考えて、その買収を検討し始め、1926年に買収が実現した¹²。

この事例は、「資産の特殊性」の高い領域では、垂直統合（vertical integration）が起こりがちなこと、つまり、市場取引よりも企業内取引が選択されることをよく示している。

Williamson のフレームに戻ろう。取引コストの観点だけからみれば、図の \bar{k} より左の領域では、市場取引（外注）が選択され、右の領域では企業内取引（内製）が選択される。しかし、市場取引は、規模の経済ないし範囲の経済がはたらくことで、生産コストを節約する効果がある。図の $\Delta C + \Delta G$ が、生産コストと取引コストとをトータルしたとき、資産の特殊性が増すにしたがって、市場取引と企業内取引の優劣がどのように変化するかを示している。結局、 \hat{k} より左の領域では市場取引が選択され、右の領域では企業内取引が選択される。トータルコストで考えた場合の \hat{k} は、取引コストのみを考慮したときの \bar{k} よりも右に位置する。つまり、生産コストを加味すると、市場取引が選択される領域が広がる。逆にいうと、資産の特殊性の程度が高い領域では、市場取引の取引コストが禁止的に高くなるため、市場取引が生産コストの面で持つ優位性を犠牲にしても、垂直統合して内製しなければならない領域が出てくるということである。

このシンプルなフレームが、現実をみる良い指針を与えてくれる。

部品調達や流通の領域で、しばしば「系列」とよばれる企業間関係が観察される。これは、価格のみによって調整が行われる「純粋な」市場取引、あるいは、よく「距離をおいた（arm's length）」という言葉で形容されるタイプの市場取引ではなく、本稿でいう中間領域にある取引様式であり、企業間により緊密な関係が形成されている。より具体的にいうと、取引当事者間に、利害を調整して協力関係を維持するための（明文化された契約という形をとる

12 この買収は、こうした取引費用の節約を目的としたというよりは、GM が FS の持つ自動車ボディの製造ノウハウが欲しかったからだとの見方もある。この事例の詳しい紹介が、谷口和弘 [2006] (P209~213) にある。

か「取引慣行」という形をとるかは問わず)、何らかのルールが形成されている。

こうした「系列」関係が形成されるのは、多くの場合、Williamson のいう意味で、「資産の特殊性」の高い領域である。

「系列」部品メーカーとその納入先との取引には、多くの場合、特殊性の高い資産の典型である金型の製作が絡む。そればかりではなく、「系列」部品メーカーの生産設備は、特定の納入先に対する部品生産を効率化するため、一定の特殊性を付与されている場合も多い。

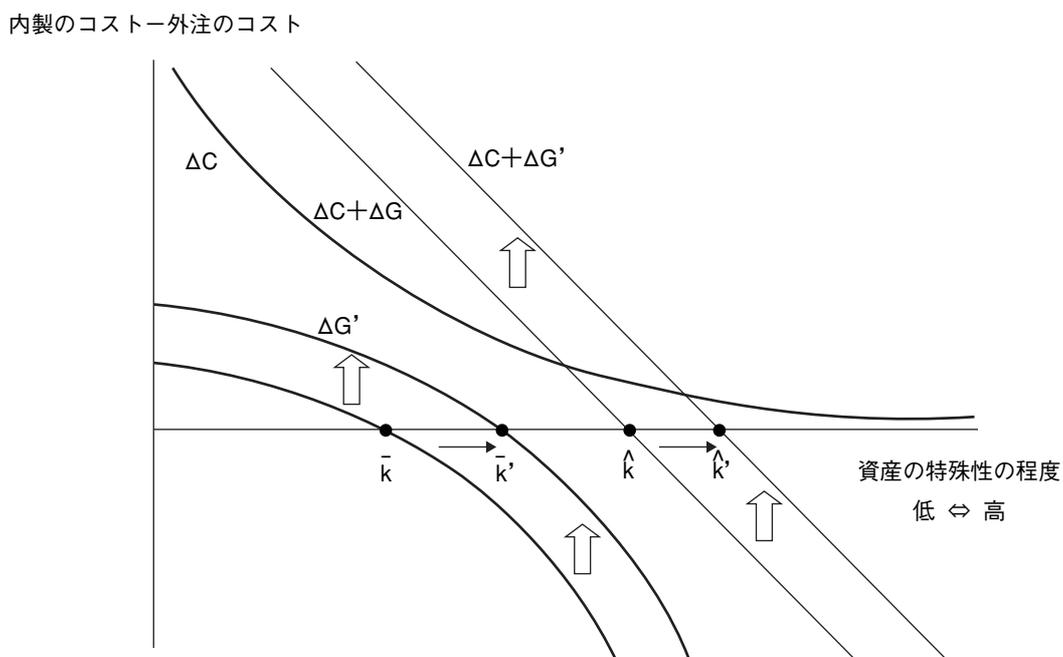
「流通系列化」という現象が現れる領域も、たとえば、特定メーカーのブランドや品質を維持するために、店舗や販売方法などに一定の特殊性が付与される、つまり、「資産の特殊性」が高いという性格を持っている。「流通系列化」が日本独自の取引関係であるかのような誤解がまみられるが、この

「流通系列化」は米国やヨーロッパ諸国において、vertical restraints あるいは selective distribution とよばれる現象と同じもので、ブランド品や差別化された商品の流通経路には、普通にみられる現象である¹³。

このように、「資産の特殊性」の高い領域では、各国に共通して「系列」取引が観察されるということは、この取引様式が普遍的な意味を持つことを示唆している。Williamson のフレームに即していえば、それは「ホールド・アップ問題」に典型的に現れているような状況、つまり、市場取引では取引コストが禁止的に高くなる状況のなかで、市場取引の持つ優位性を活かすために、取引当事者間の協力を維持する何らかのルールが形成されているとみることができる¹⁴。

一方、この「系列」取引、あるいは、本稿でいう中間領域の広がり程度は、各国で必ずしも同じと

図表3 ルールの形成による取引コストの変化



13 柴山清彦・木地三千子 [1990] を参照。

14 Williamson 自身が、本稿でいう中間領域について、こうした議論を展開しているわけではない。

いうわけではない。日本の自動車メーカーの外注比率が、米国の自動車メーカーと比較して高いこと、あるいは同じことだが、内製の比率が低いことは、よく知られた事実である。

このことは、Williamson のフレームに即して、次のように理解することができる¹⁵。

上にみたように、取引コスト面からみた市場取引の優位性は、「資産の特殊性」が高くなるにつれて後退し、一定の領域からは企業内取引に道を譲る。ここで、 ΔG を取引当事者間の利害を調整して協力関係を維持するルール関数と考えてみよう。つまり、そうしたルールが取引当事者間に形成されれば、「資産の特殊性」の程度が同一であっても、市場取引の取引コストが節約されると考える。図表3で、 ΔG が $\Delta G'$ にシフトする。トータル・コストを示す $\Delta C + \Delta G$ も $\Delta C + \Delta G'$ にシフトする。この結果、 \hat{k} が \hat{k}' に移動する。つまり、取引当事者間の利害を調整して協力関係を維持するルールが形成されることによって、生産コスト面で有利な市場取引が維持できる領域が広がる。

日本の自動車産業において、生産コスト面で有利な外注が広く利用されているのは、まさに、自動車メーカーと部品のサプライヤーとの間にこうしたルールが形成されているためだということを実証的に明らかにしたのが、次にみる浅沼万里による一連のハイオニア的業績である。

3 日本の自動車産業における部品取引

浅沼万里は、日本の自動車産業における部品取引の丹念な観察のなかから、短期の需要変動に対する

調整ルールばかりではなく、部品のサプライヤーが完成車メーカーに協力して、製品開発や生産効率化に向けて、革新を行うインセンティブを与えるルールが形成されていることをみいだした。その実証研究によって明らかにされたポイントは、次の4つに要約されると筆者は考える¹⁶。

- (1) 短期の需要変動に対しては、価格調整ではなく、数量調整が行われる。
- (2) 販売数量が予想を下回って金型に償却不足が発生した場合には、完成車メーカーが部品サプライヤーに対して補填するという形でリスクを負担している。
- (3) 部品の価格決定における改善提案報酬が、部品のサプライヤーの革新へのインセンティブとなっている。
- (4) 部品の受注獲得をめぐる長期の競争のなかで良好な実績をあげたサプライヤーは、機能の面（貸与図メーカーから承認図メーカーへ）でも、広がり（より多くの種類の部品の受注へ）の面でも進化していく。

(1) 価格調整と数量調整

日本の自動車産業の慣行として、4年周期でそれぞれの車種のモデル・チェンジが行われる。それぞれの部品をどのサプライヤーに発注するかは、このモデル・チェンジのときに決まり、次のモデル・チェンジのときまで、（よほどのトラブルがない限り）変更されることはない。部品の単価は、この受注時点で決定し、6か月周期の価格改定交渉のときに見直しが行われる¹⁷。この間、価格は固定され、需要

15 以下は、Williamson のフレームに基づいて筆者が拡張した解釈である。

なお、日本の自動車メーカーの外注比率が高いことは、日本の自動車産業が発展を開始した時期の歴史的な状況によるところも大きいと思われるが、ここでは、この議論は展開しない。

16 この実証研究の成果が最初に発表されたのは、浅沼万里 [1984] だが、以下の要約は、浅沼万里 [1997] (第5章 継続的部品取引を統御する契約的枠組み) に主としてよっている。

この実証研究の実施された時期から推測して、前節の Williamson [1985] のフレームは、実証研究を実施するうえで、直接には参照されていない。

浅沼万里 [1997] の記述によれば、この実証研究の理論的バックボーンとなっているのは、Williamson [1979] の「二者間交渉にもとづく取引統御機構 (bilateral governance)」という考え方である。また、長期継続的な雇用関係に関する小池和男の一連の実証研究、とくに、小池和男 [1977] から強く影響を受けている。

以下の要約は、浅沼万里 [1997] にできるだけ忠実にやっているが、1989年から2年間、筆者が中小企業金融公庫名古屋支店に勤務していたときに得られた知見も一部に混じっている。

図表4 部品単価の構成

$$a + b + c + d = A = \text{製造原価}$$

$$A + e + f = B = \text{部品単価}$$

$$B + g = \text{実際支払単価}$$

a : 材料費	b : 購入部品費	c : 外注費
d : 加工費 (工数×レート)	e : 粗マージン	f : 型費
g : 改善提案報酬		

浅沼万里 [1997] P.177の表5-1から筆者作成

の変動に対しては、数量調整が行われる。

サプライヤーに対しては、月の単位で向こう数か月の納入情報が与えられ、このうち翌月分が確定した注文の意味を持つ。この月単位の枠組みのなかで、「かんばん」などの納入指示に基づき、日々の納入数量が調整される¹⁸。

(2) リスク・シェアリング

部品の単価は、図表4のような要素から構成される。ここで、「型費」とは、金型の制作費を想定された生産数量で割って、部品1個ごとに金型の制作費をわりふったものである。想定だから、当然、実績とは一致しない。実績が想定を下回った場合は、金型に償却不足が発生する。この償却不足は、(必ずしもすべてのケースでとはいえないと思われるが)、完成車メーカーが負担するという慣行が成立している¹⁹。逆に、実績が想定を上回れば、その時点から型費は単価からおとされる。

これは、特定の車種だけの特別仕様の部品に関し、成立している取引慣行である。複数のメーカーに納入される汎用部品に関しては、単価に型費をのせることは完成車メーカーが許容しない。つまり、「資

産の特殊性」の高い領域だけに適用される取引ルールである。

(3) 革新へのインセンティブ

6か月周期で、単価の改定が行われるが、これはむしろ発注者からサプライヤーに対するコストダウン要請といった方が実態に近いだろう。発注者からのコストダウン要請をいかに吸収していけるかが、サプライヤーにとって死活の問題となる。コストダウンの方法はいろいろあるが、設備、治具・工具などの改良によって加工工数を削減し、加工費を下げること、また、材料の歩留まりを向上することによって材料費を削減することなどが主要な方法である。革新へのインセンティブは、改善提案報酬という形でも与えられる。

V A (バリュー・アナリシス) 提案、あるいは、V E (バリュー・エンジニアリング) 提案という形で、サプライヤーが完成車メーカーに対し、コストダウンにつながるような部品の設計変更や材料変更を提案することが奨励される。この提案によって実際にコストダウンが実現した場合には、すぐにそれを単価に反映させることをせず、半年なり1年なり

17 「見直し」といっても、原則として単価は下がっていく。もちろん、これは部品サプライヤーサイドのコストダウンを反映しているが、特定部品のサプライヤーからみた採算は、改定ごとに低下していくのが一般的なようである。サプライヤーの利益は、新たに獲得した受注から主として出ている。

18 発注者サイドでも、サプライヤー・サイドでも在庫ゼロというのが「かんばん方式」のたてまえだが、サプライヤー・サイドでは欠品を出すリスクがきわめて大きいから、ある程度の在庫をバッファーとして用意している場合もある。

19 部品の発注者が最初から金型を購入する、あるいは、金型メーカーに直接発注するケースも多い。

の期間、単価を据え置き、その差額が改善提案報酬として提案したサプライヤーに還元される。

(4) 部品サプライヤーの進化

コストダウンや改善提案に良好な実績をあげた革新的な部品サプライヤーは成長し、革新力にける部品サプライヤーは市場競争から脱落していく。この実証研究は、日本の自動車産業の部品取引の場が、長期にみると、革新への強力なインセンティブを発揮する市場、Williamson [1985] のいう the high-powered incentives of markets を備えた市場であることを示した²⁰。

部品サプライヤーの進化には、2つの側面がある。ひとつは機能の面での進化である。日本の自動車産業の部品取引の場では、部品サプライヤーに関し、「貸与図メーカー」、「承認図メーカー」という区分が行われている。「貸与図メーカー」とは、発注先が設計した図面に基づいて部品加工を行うサプライヤーである。「承認図メーカー」とは、自ら設計した図面を発注先から承認を受けて部品の加工を行うサプライヤーである。前者より後者が高い機能を備えたサプライヤーであることはいうまでもない。「貸与図メーカー」から「承認図メーカー」へというのは、進化のひとつの方向である。

もうひとつは、受注の広がりという面での進化である。コストダウンや改善提案などで高い実績をあげたサプライヤーは、同じ車種のなかでより広範な部分の部品を受注するようになり、さらには、複数の車種の部品を受注するようになる。

この浅沼万里による実証研究は、部品取引の場で形成されているルール（取引慣行）がいかに取引費用を節約し、当事者の革新への努力を促しているかを示した。

しかし、今日の日本では、「企業間連携」の形態は、ここで示されてものにとどまらず、きわめて多様なものとなっている。

4 多様化する「企業間連携」のかたち

今日では、企業間連携はきわめて多様な形態をとっている。

取引参加者が「プライス・テーカー」として行動する「純粋な」市場取引では、取引の「形態」を問う余地はない。

しかし、取引当事者の間で、価格以外のさまざまな情報がやり取りされ、不確実な状況下で、何らかの意思決定がされるというのが、本稿でいう中間領域、つまり、企業間連携の世界である。そこでは、取引当事者の利害を調整し、協力を確保する何らかのルールが形成されている。このルールを構成する要素としては、(多くの場合、取引慣行として)意思決定の際のある種の権限の配置、取引当事者のリスク負担、成果の配分などが含まれよう。つまり、そこには、組織と類似なもの、「準組織」とでもよぶべきものが形成される。

そして、この「準組織」の形態が、企業間連携を構成する企業の戦略、それを反映した経営資源（コア・コンピタンス）の特性の関数だというのが、ここで筆者が主張したいポイントである。

これを具体的に観察するには、多種多様な企業間連携をいくつかの大括りなタイプに分けておくのが便利である。ここでは、仮に「強い下請企業」モデルと（それとオーバーラップする部分もあるが）、「革新的中堅企業」モデルとでも名づけられる企業のタイプに応じて、企業間連携のさまざまなかたちをサーベイしてみたい。

²⁰ Hart [1995] らの所有権アプローチから得られるひとつの知見は、取引当事者が取引から生まれる準レントを占有する保証が得られないため、協力解が示すレベルよりも事前の投資が過少になるということである。この問題を回避するひとつの方法は、Hart [1995] も述べているように、ゲームを継続することである。日本の自動車産業の部品取引の場では、完成車メーカーと部品との継続的な取引関係のなかで、この過少投資の問題が回避されているともみることができる。

4-1. 「強い下請企業」モデル

浅沼万里がみいだしたように、日本の自動車産業の部品取引の場には、長期の競争のなかで、部品のサプライヤーの進化をうながすインセンティブがはたらいている。この進化した部品のサプライヤーは、「下請企業」という言葉にまつわる牢固としたイメージ、つまり、低賃金の利用とか、景気変動のバッファーとかいったイメージからはかけ離れたタイプの企業である²¹。

今日の機械産業においては、発注先からみてなくてはならない機能を担う「強い下請企業」とでもよぶべき中小規模の企業群が台頭している²²。

この「強い下請企業」の戦略の方向性は、大きく分けて2つある²³。ひとつは「垂直的展開」とでもよぶべき方向であり、もうひとつは「水平的展開」とでもよぶべき方向である（図表5）。

ここで「垂直的展開」というのは、特定の受注先

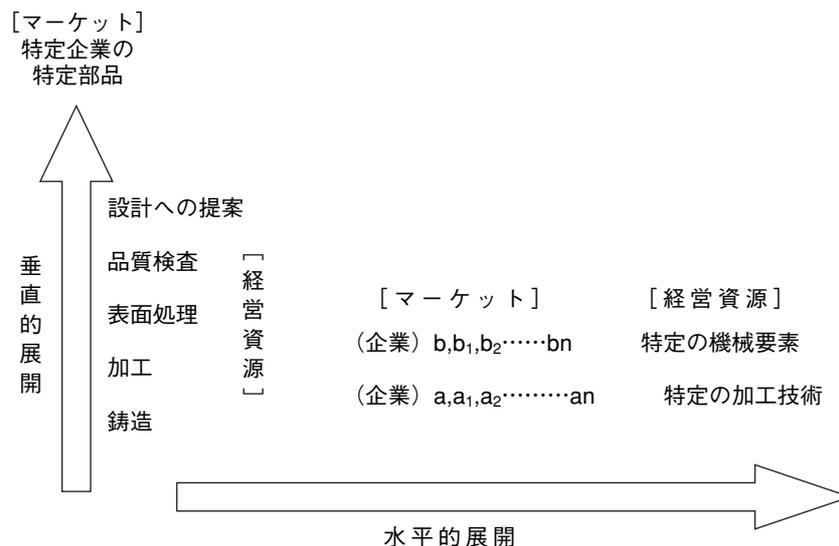
に深くコミットし、特定の部品の製造をその製造プロセス全体にわたって請け負うというものである。

この展開は、ホンダ系ブレーキメーカーである日信工業(株)を主力受注先として、精密機能部品を製造する吉田工業(株)の事例に典型的にみることができる。

この企業は、1965年に設立された当初から日信工業と取引を開始しているから、すでに40年にわたる取引関係にある。部品の切削加工を請け負っていたが、その後、上流工程の鋳造（アルミ重力鋳造）に展開し、現在では、鋳造、切削加工、表面処理、品質検査といった一連の工程を一括して請け負っている。新しい車種の開発から関わり、生産効率化に向けて設計の提案も行う。この企業の持つコア技術は、高速鋳造技術と高速切削技術であるが、鋳造から品質検査までの一貫生産体制を確立することで、高い効率性を実現している。

この企業の持つ特殊なコア・コンピタンスは、受

図表5 「強い下請企業」モデル



21 浅沼万里 [1997] が指摘するように、「下請企業」といってもそこには多様な企業が含まれている。観察の目線をその多様な企業群のどこに置くかによって、まったく違った世界がみえてくる。浅沼万里の実証研究の対象がどの部品メーカーであるかは不明だが、おそらく、完成車メーカーに直接納入するような部品メーカーが観察の対象になっていると思われる。完成車メーカーの規模によっても異なるが、完成車メーカーに直接部品を納入するようなクラスの部品メーカーは、概していって、「中小企業」とよばれるクラスよりは、はるかに大規模な企業である。たとえば、トヨタ自動車に直接部品を納入している「下請企業」は、センサーとかアイシンとかいった企業であり、もともと「下請企業」というようなクラスには入らない企業である。ここでいう「強い下請企業」は、そうしたクラスの企業ではなく、従業員数十人、多くても数百人という規模の企業である。

22 詳しくは、中小企業金融公庫総合研究所 [2006] 「『強い下請企業』の戦略：受託・請負業務拡大のための中小企業の方向性」を参照。なお、「強い下請企業」モデルの台頭は、機械産業に限られるわけではないが、機械産業に典型的にみられるし、事例も多いので、ここでは機械産業中心に記述する。

23 前掲書では、戦略をより細かくみているが、ここでは、「企業間連携のかたち」を観察する目的から2つに大別している。

注先である日進工業との密接な関係のなかで蓄積されてきた。切削加工の仕事を手がけ始めた頃は、日進工業から機械の貸与や技術指導を受けている。鑄造工程に展開したときには、従業員を日進工業に派遣して技術を習得したほか、工場立ち上げの段階でも指導を受けている。現在でも若い人材をゲストエンジニアとして派遣している。彼らは、新しい車種の製品開発の段階から参加し、部品加工の効率性を実現する観点からの提案も行っている。

このように、この企業の経営資源は、特定の受注先に特化した特殊性を帯びている。このことによって、高い効率性を実現している。これを可能にした条件は長年の継続的取引関係のなかで得られた相互の信頼関係であろう。

一方、「水平的展開」というのは、限られた分野に経営資源を集中的に投下することによって、高い競争力と評価を確立し、多数の企業、多数の産業へマーケットを拡大していこうとする展開である。この展開では、どの程度多数の企業へと取引が拡大しているかによって、企業間の関係が変わってくる。まず、やや極端な事例をみてみよう。極小径穴あけとホーニング（穴の内部の研磨）で高い評価を確立している(株)ダイニチのケースである。当社は、ロットが小さいうえに加工が難しいため他社が敬遠するような分野を手がけている。取引先は広範な産業分野の企業、大学、研究所などで800に近い。他社にできないような仕事をやろうという戦略で、驚くほど微細な加工の注文も断らず、挑戦し続けることで加工設備とノウハウを蓄積してきた。このような差別化された特殊な加工技術はいわば評価の確立した「ブランド品」と同じことで、価格決定権は当社サイドにある。これは、発注先が「プライス・テーカー」になるという意味で、「純粋な」市場取引に近い。

市場がこれほど多数の企業に広がっていない場合は、中間領域の色彩を帯びてくる。

これをアキシャルピストンポンプ（高圧油圧ピストンポンプ）で高いシェアを獲得している(株)タカコの事例でみよう。他社に先駆けてアキシャルピストンポンプの量産化に成功した当社は、現在、日本、米国、欧州の約60社から受注を得ており、その世界シェアは8割を占めている。

このように、独占的な供給者としての地位を獲得しているが、価格などの決定に関しては、取引先大手企業の内製化への脅威が対抗力としてはたらいっている。このため、当社は、生産設備を自社開発することによって、ノウハウの流出を防いでいる。また、周辺部分の製造を一括して請け負うことによって効率性を追及している。

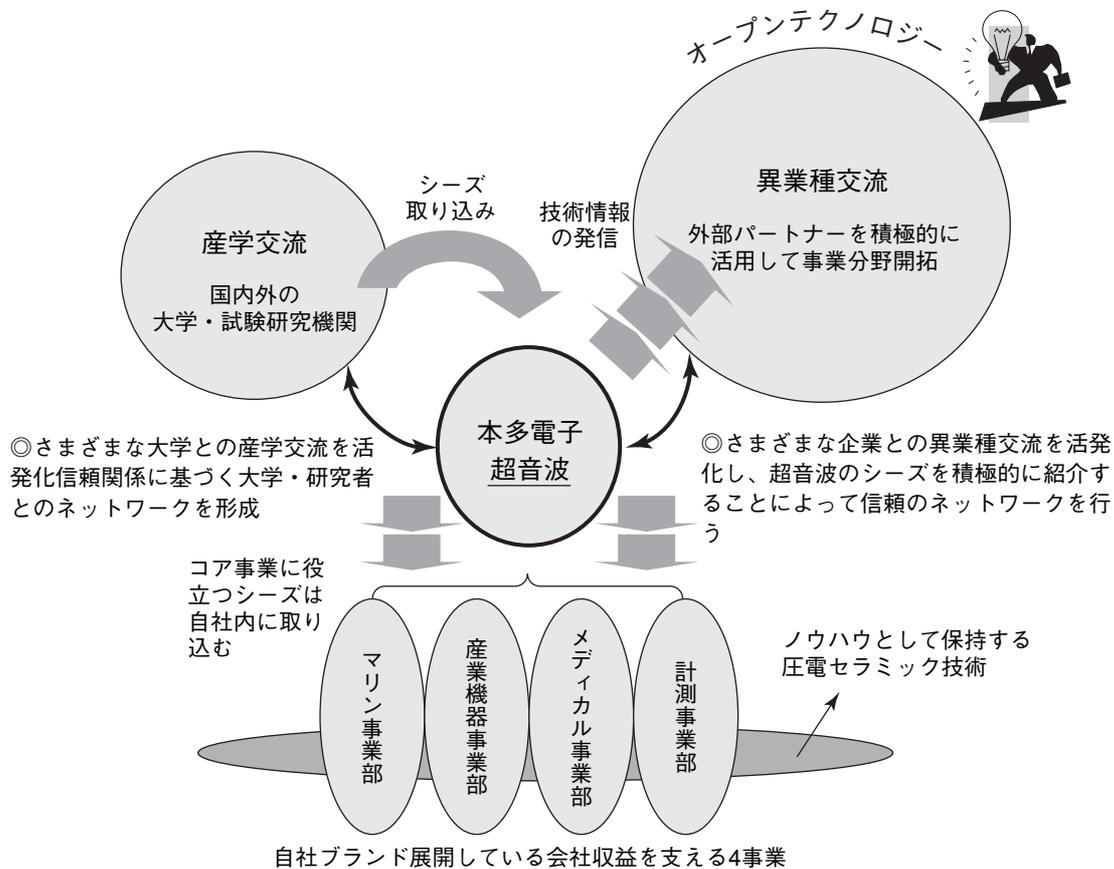
機械を構成する中枢の要素を受託しているわけだから、取引先との間には密接な情報交換が必要となる。とくに、新しい製品の開発に当たっては、顧客の潜在的なニーズを理解することが重要となる。このため、当社では、生産現場を熟知した技術者を営業活動に従事させ、取引先の研究開発部門と密接な関係を築くようにしている。

4-2. 「革新的中堅企業」モデル

「強い下請企業」モデルの水平的展開と類似した戦略だが、独自の経営資源（コア・コンピタンス）を核として、この経営資源が価値を生み出す潜在的マーケットを開拓する中小規模の革新的企業群が台頭している。これを仮に「革新的中堅企業」モデルとよぼう。この企業群は、概していうと、最終財ではなく、特定の要素技術（中間投入財）の分野に多く存立している。したがって、多くの場合、企業間連携（アライアンス戦略）が、その戦略の不可欠の一部となっている²⁴。

24 中小企業金融公庫総合研究所 [2006]「中小企業の技術経営（MOT）と人材育成」に記載されている15の企業事例がここでいう「革新的中堅企業」モデルの典型である。

図表6 本多電子のアライアンス戦略



「中小企業の技術経営（MOT）と人材育成」（中小公庫レポートNo.2005—6）P.135図表18より

この「革新的中核企業」モデルを構成する要素を典型的に備えている事例として、超音波技術に特化した本多電子(株)の事例がある²⁵。

当社は、超音波魚群探知機の専門メーカーとしてスタートしたが、現在では、この超音波魚群探知機を中心としたマリン事業部、超音波医療診断装置を中心としたメディカル事業部、超音波流量計を中心とした計測事業部、超音波洗浄機を中心とする産業機器事業の4つの分野で、多くの自社ブランド製品をラインナップしている。このほか、当社の超音波技術が他社の機械・装置に要素技術として組み込まれる領域がある。超音波という要素技術の応用範囲をきわめて広いため、すべてを自社内で対応しようと

すれば、日進月歩で進む技術進歩に遅れをとる。むしろ、自らの経営資源は超音波という要素技術の開発に集中投下し、(当社にとっての)周辺的な経営資源は、他企業とのアライアンスによって補完する戦略をとっているわけである。一方、研究開発では、国内外の40校あまりの大学と多くのテーマについて共同研究を行っている。

このようにして、当社はマーケットのニーズと技術シーズの結節点に位置している。これを可能にしているのが「オープンテクノロジー」という考え方である。連携する相手方にできるだけ情報をオープンにすることによって、市場開拓の可能性も、技術開発の可能性も広がる。

25 本多電子に関しては、前掲書のほか、柴山清彦 [1999] を参照。

しかし、この事例でむしろ興味深いのは、このなかで、まったくクローズドにしている情報があるという点である。当社は、超音波を発信する圧電セラミックスは内製しており、この生産ノウハウは決して公開しない。市場開拓や技術開発を効率化する観点からは、情報はできるだけオープンにして連携する当事者が共有した方がいい。しかし、まったくオープンにしてしまえば、開発成果が守れない。この情報に関するトレード・オフの問題は、今日の企業間連携というテーマのなかで、大きなポイントのひとつである。情報は生産するためには大きなコストを要するが、ほとんどコストなしでコピーできるという特性を持つ。今日の競争力の源泉が物的資本ではなく、情報に移っていることが、この問題をより重要なものとしている。

この情報の持つトレード・オフの問題と関連して、連携の「かたち」も一様ではない。

本多電子の事例のように（あるいは先にみたタカコの事例のように）、要素技術の特化した企業の場合、開発に当たっては連携先と技術に関する密接な情報交換が必要となる。こうした状況のなかで、開発成果を確保するひとつの方法が、経営資源の核となる情報はクローズドにしておくという方法であろう。

情報が生産ノウハウというようなかたちをとる場合は、フォーマルな技術供与契約を結んで、ロイヤリティを確保するという方法がとられる。たとえば、三次元形状を作るプレス技術をコア技術とする(株)サイベックコーポレーションは、米国、シンガポール、中国、台湾などの企業に技術供与を行っている。中国の企業への技術供与の例でいうと、ロイヤリティは、生産された部品1個に対し、いくらという形で支払われる仕組みとなっている。

類似のかたちとして、フランチャイズ展開という

形態がある。たとえば、環境対応面で画期的なめっき加工技術を開発したシーケー金属(株)は、この技術のフランチャイズ展開を構想している。輸送費の関係からユーザーの近隣に立地する必要があるため、この技術を広範なマーケットに普及させて、開発成果を確保するためには、フランチャイズ展開をしてロイヤリティ収入を得ることが最適と判断されるためである。

5 なぜ多様な企業間連携が形成されるようになったのか

ここでは、日本の機械産業の規模構成にみられる特徴的な変化を紹介しつつ、なぜ多様な企業間連携が形成されるようになったのかを考えてみよう。

日本の機械産業の規模構成には、1980年代後半以降、特徴的な変化がみられる。それは、小規模層、大規模層のウエイトがいずれも低下し、中規模層のウエイトが上昇しているということである。この現象は、従業員、付加価値額のいずれでも観察される(図表7、図表8)。

この傾向は、1980年代以降はじめて現れてきたものである。高度成長期には、小規模層のウエイトが上昇し、中規模層のウエイトはむしろ低下していた(図表9、図表10)。

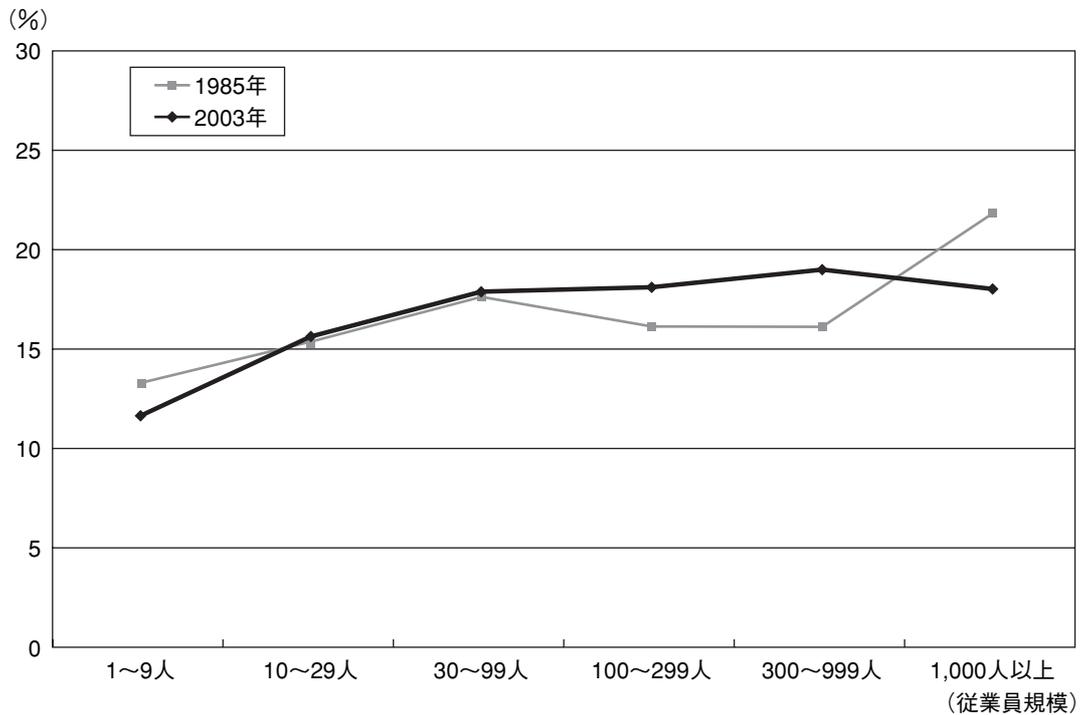
関連して1人当たり付加価値額の伸びをみると、1980年代後半以降、概していうと、やはり、中規模層の伸びが高いという傾向が観察される(図表11)²⁶。

これも、1980年代後半以降はじめて現れてきた傾向である。ちなみに、高度成長期には、小規模層で1人当たり付加価値額の伸びが高い傾向があった(図表12)。

なぜ、1980年代後半以降、中規模層で1人当たり付加価値額の伸びが高く、そのウエイトが上昇する

26 大規模層の伸びも高いがこれは、輸送用機械製造業で大規模層の伸びが顕著に高いことを反映している。輸送用機械製造業を除くと、中規模層で1人当たり付加価値額の伸びが高く、ウエイトが上昇しているという現象は、よりはっきりと観察される。

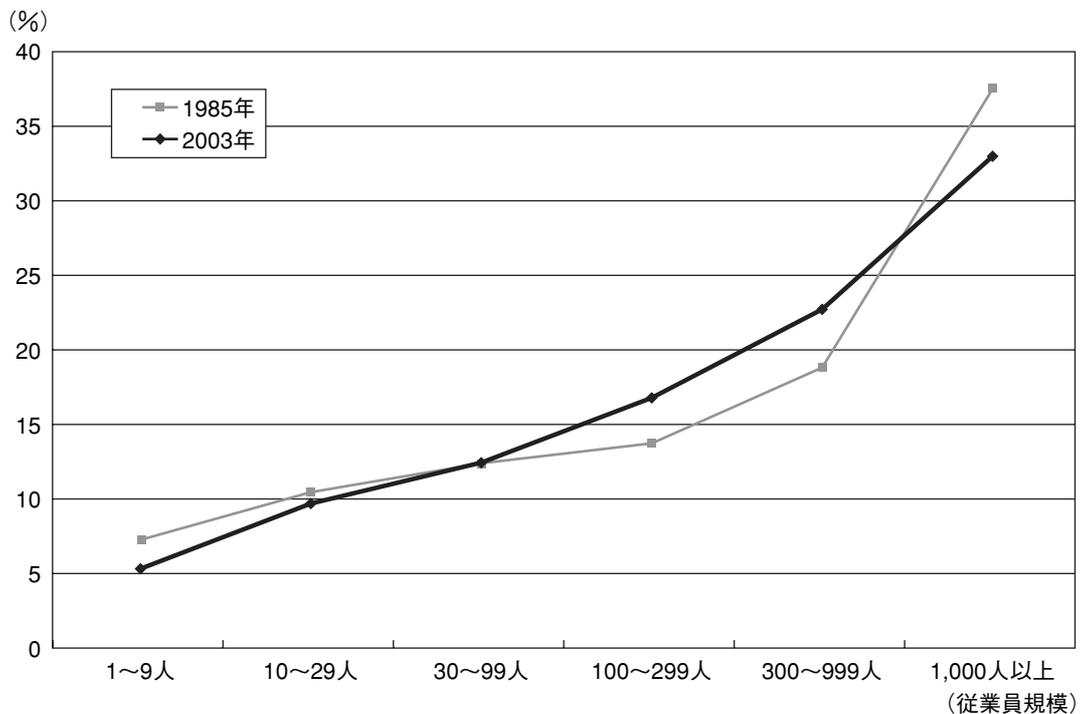
図表7 機械産業の規模構成の変化（従業者数）1985年→2003年



資料：経済産業省「工業統計表」

(注) ここで機械産業とは、金属製品製造業、一般機械器具製造業、電気機械器具製造業、輸送用機械器具製造業、精密機械器具製造業の合計である

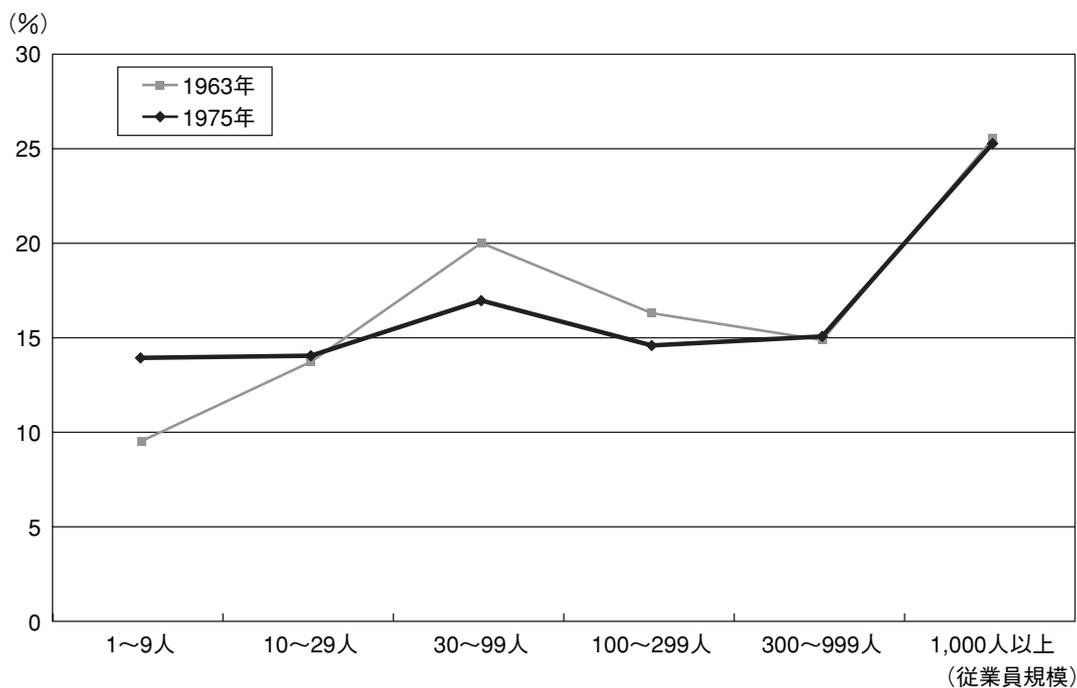
図表8 機械産業の規模構成の変化（付加価値額）1985年→2003年



資料：経済産業省「工業統計表」

(注) ここで機械産業とは、金属製品製造業、一般機械器具製造業、電気機械器具製造業、輸送用機械器具製造業、精密機械器具製造業の合計である

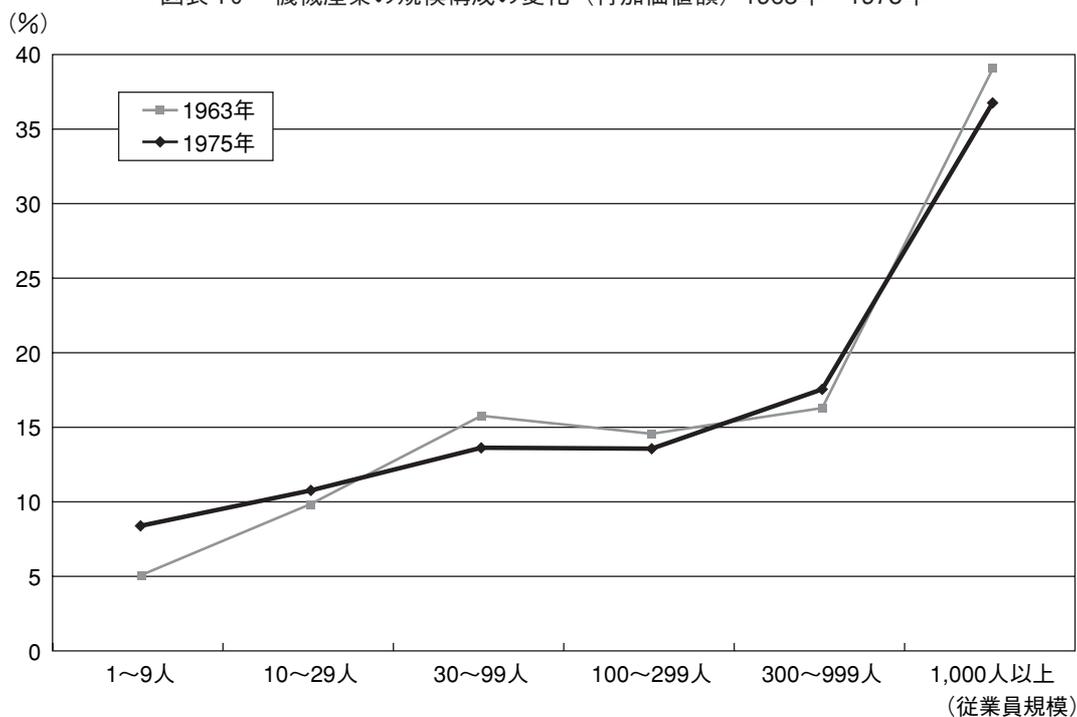
図表9 機械産業の規模構成の変化（従業者数）1963年→1975年



資料：経済産業省「工業統計表」

(注) ここで機械産業とは、金属製品製造業、一般機械器具製造業、電気機械器具製造業、輸送用機械器具製造業、精密機械器具製造業の合計である

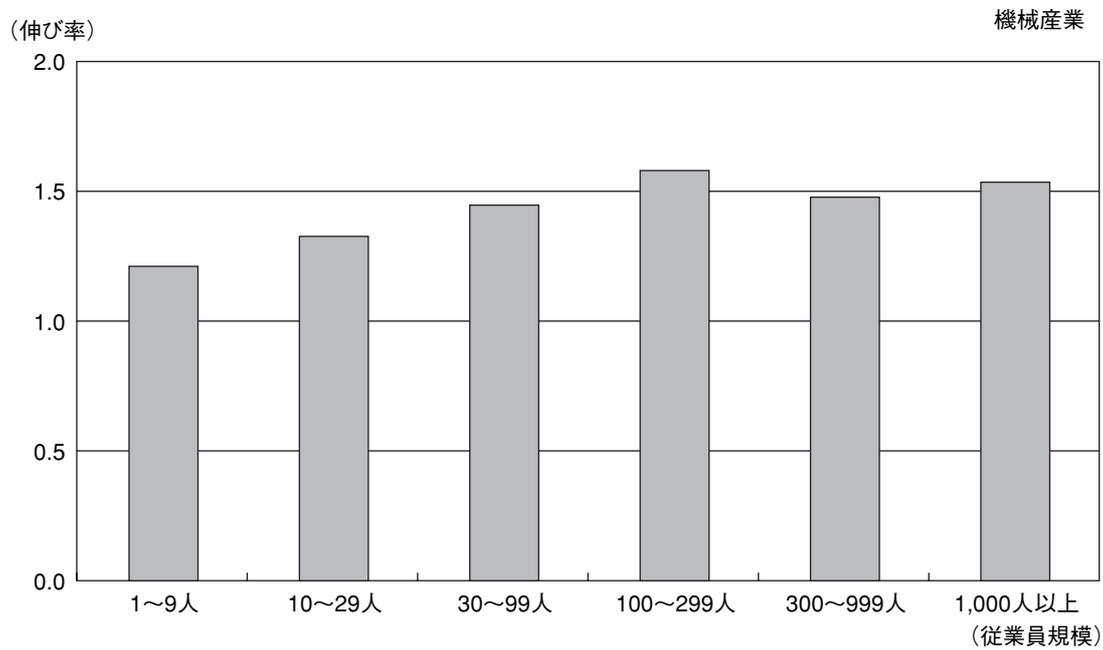
図表10 機械産業の規模構成の変化（付加価値額）1963年→1975年



資料：経済産業省「工業統計表」

(注) ここで機械産業とは、金属製品製造業、一般機械器具製造業、電気機械器具製造業、輸送用機械器具製造業、精密機械器具製造業の合計である

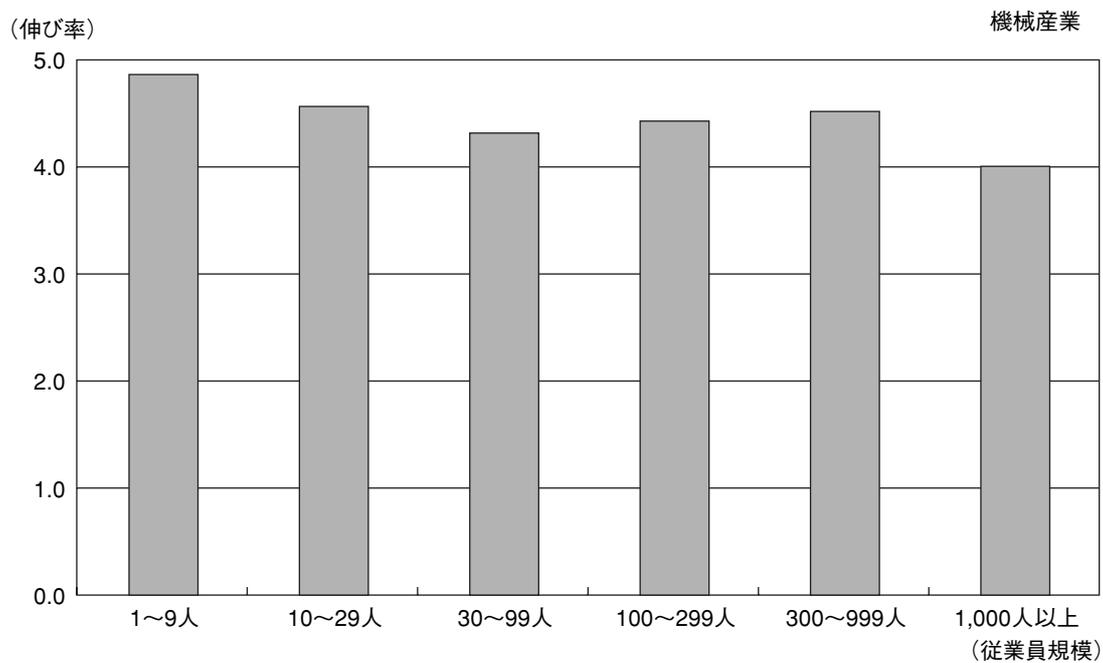
図表 11 1人当たり付加価値額の伸び率（1985年→2003年）



資料：経済産業省「工業統計表」

(注) ここで機械産業とは、金属製品製造業、一般機械器具製造業、電気機械器具製造業、輸送用機械器具製造業、精密機械器具製造業の合計である

図表 12 1人当たり付加価値額の伸び率（1963年→1975年）



資料：経済産業省「工業統計表」

(注) ここで機械産業とは、金属製品製造業、一般機械器具製造業、電気機械器具製造業、輸送用機械器具製造業、精密機械器具製造業の合計である

という傾向が現れたのか。それは、日本の製造業の置かれた状況が、1980年代後半以降、劇的に変化したためである。

第1に、1985年のプラザ合意を契機として、円の価値が急速に増大した。プラザ合意から1年の間に、円のドルに対する価値はほぼ倍となった。これは、ドルで測った日本の（国内立地する企業の）賃金が一気に倍になったことを意味する。

第2に、こうした状況のなかで、日本に立地する工場の機能が変化していった。労働集約的な工場は、日本に立地することが難しくなった。世界最高水準の賃金でも採算に合うような高度な機能を持つ工場が、これにおきかわっていった。「強い下請企業」でなければ、日本国内では工場を操業できなくなったのである。明確な戦略を持ち、特定分野で特色のある経営資源を蓄積しているような企業がこうした状況のなかで台頭してきた。

第3に、情報通信技術と交通手段の発展がある。これは、特定の分野への経営資源の集中投下という戦略を可能にした条件でもある。特定の分野に特化することは、それ自体としてはマーケットを狭めることにつながる。しかし、情報通信技術と交通手段の発展は、特定の分野に特化した企業が、多数の企業、複数の産業、そして広域の地域にマーケットを拡大することを可能にした。むしろ、ターゲットとする分野を限定して、そこで独自の経営資源を蓄積し他社の追随を許さない競争力を確立することによって、かえって（自らにとっての）マーケットが拡大するという条件が作用した。

1980年代後半以降、中規模層が台頭したのは、技術の高度化とその技術を広範なマーケットに展開することを可能とした情報通信技術と輸送手段の進歩という条件がはたらいていると考えられる。

こうした状況のなかで、規模的には中位層に位置する「強い下請企業」モデルや「革新的中堅企業」

モデルが台頭してきた。日本の機械産業の産業組織の特徴として、最終財の分野は大企業が担っている。最終財を生産する大企業も、技術の高度化、細分化のなかで、それぞれの技術に特化した専門企業に外注することによってコストダウンを実現できる余地が広がる。最終財を生産する大企業としても、アウトソーシングを推進しなければ、競争に勝ち残っていくことができない。こうした状況が、大規模層のウエイトが低下し、中規模層のウエイトが上昇するという現象の背後に作用しているように思われる。

6 ゲームのルールの生成

今日の中小企業は、独自の戦略のもとに特化した分野で個性的な経営資源を蓄積している。特定の分野に経営資源を集中的に投下する戦略は、多くの場合、それを補完する経営資源の調達あるいはマーケットへのアクセスなどを確保するために、有効な連携戦略を必要とする。この有効な連携のかたちは、連携を形成する企業の戦略や経営資源の特性に依存する。今日、多様な企業間連携が形成されつつあるのは、そのためである。

中小企業が新製品開発や市場開拓のために新たな連携を形成する新連携は、「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律」に基づく認定件数で261件（2006年12月21日現在）に達している。これらの事例から、われわれは、連携を構成する企業の戦略や経営資源の特性に応じて、連携する企業間の利害を調整して協力関係を確保するゲームのルールがいかに形成されてくるかをみることができる²⁷。

ここでは、陶磁器の産地として有名な有田で形成された新連携の事例をみよう。

この新連携のテーマは、特殊な陶土により従来の常識を覆す「軽くて強くてさめにくい軽量強化磁器」の開発と、そのマーケット開拓である。この「軽量強化磁器」は、陶土メーカーである（有）潤野陶土

27 中小企業金融公庫総合研究所「企業間連携を成功に導くマネジメント」（中小公庫レポート2007-2）を参照。

が、佐賀県窯業技術センターの協力を得て開発し、特許出願した。しかし、これを製品に仕上げていくためには、当然のことながら、生地屋、型屋、釉薬製造業、上絵付け業者、窯元など産地に形成されている分業工程をそれぞれ担う企業の協力が不可欠であった。また、販路開拓のためには、産地問屋の協力が必要であった。そこで、産地問屋である山忠をコア企業として、この新連携プロジェクトが立ち上げられた。中国からの安い陶磁器の輸入増加によって不振に陥っている有田産地を再活性化しなければ、生き残る道はないとのメンバー間の強い危機意識が、このプロジェクト立ち上げの背後にはある。11社が構成メンバーとなっている。

このプロジェクトの特徴は、有田産地のこれまでの仕事の発想とまったく違った発想をとっていることにある。つまり、まず製品をつくって、これをマーケットに持ち込むというこれまでのやり方ではなく、コア企業である山忠の提案により、まずユーザーを開拓し、相手方が求める仕様に依って受注生産するというやり方をとった。これまでに扱ったことのない製品だけに、在庫リスクをできるだけ避ける必要があったためである。

この発想の転換が、従来の取引慣行とは異なる、新たなルールを生み出すことになる。

ひとつは、価格決定のプロセスがよりオープンになったことである。これまでの慣行では、通常、マーケットから遠い位置にある生地屋や型屋などは、価格決定のプロセスを知りえなかった。このプロジェクトでは、コア企業であり顧客に製品を直接販売する産地問屋である山忠は、新規顧客獲得のために努

参考文献

浅沼万里 [1984] 「日本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」

日本経済新聞社「季刊現代経済」58号

浅沼万里 [1997] 「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

小池和男 [1977] 「職場の労働組合と参加：労資関係の国際比較」 東洋経済新報社

柴山清彦 [1999] 「オープン戦略で超音波技術の利用分野を開拓する：本多電子株式会社」 中小公庫マンスリー

力する目標を明確化するため、連携各社に、常時、価格情報を流している。こうしてオープンとなった価格決定プロセスのなかで、連携各社間の取引は、受注決定前に協議された仕様、納期、価格に沿って行われる。

もうひとつは、突然の注文の変化に応じて機動的に対応できるようになったことである。このプロジェクトは、受注生産の体制をとっているために、従来では生じなかったような生産計画の変更に対応しなければならないという事態が生じる。これに対して、連携各社は相互に協力して柔軟に対応できる体制が確立してきている。情報の共有はこうした協力体制の確立にも有効に働いていると考えられる。

こうしたルールは自然発生的に形成されてきた。この自然発生的に形成されたルールに、メンバーがしがっているひとつの根拠は、有田産地を再活性化しなければ、生き残る道はないとのメンバーに共有された強い危機意識であろう。こうした危機意識の共有のもとにメンバーが自発的にルールにしたがっているところに、この連携が有効に機能している地盤があるといえよう。

新たなルールが定着することにより、今後、それぞれの企業の仕事のやり方、機能分担などが変化してくる可能性があるだろう。

連携を構成する企業の戦略や経営資源の特性に応じて、連携する企業間の利害を調整して協力関係を確保するゲームのルールが形成されてくるという側面とともに、このルールのあり方が、また、企業のかたち、あるいは、企業と市場の境界を規定するという関係にもわれわれは注目すべきであろう。

1999年 8・9月号

柴山清彦・木地三千子 [1990] 「流通における競争と組織：『流通系列化』の国際比較」

通商産業研究所 研究シリーズ3

谷口和弘 [2006] 「企業の境界と組織アーキテクチャ：企業制度論序論」 NTT出版

西口敏弘 (編著) [2003] 「中小企業ネットワーク」 有斐閣

日本中小企業学会 [2006] 「新連携時代の中小企業」 同友館

港徹雄 [2005] 「知的連携のガバナンス・メカニズム」

中小企業金融公庫総合研究所「中小企業総合研究 第2号」

中小企業金融公庫総合研究所「中小企業の技術経営 (MOT) と人材育成」 中小公庫レポート2005-6

中小企業金融公庫総合研究所「『強い下請企業』の戦略：受託・請負業務拡大のための中小企業の方向性」

中小公庫レポート2005-7

中小企業金融公庫総合研究所「企業間連携を成功に導くマネジメント」 中小公庫レポート2007-2

Coase, R. [1937] “The Nature of the Firm” *Economica* 4

「企業・市場・法」(第2章 企業の本質) 宮沢健一、後藤晃、藤垣芳文訳 東洋経済新報社 1992年

Hart, O. [1995] “Firms, Contracts, and Financial Structure” New York Oxford University Press

Klein, B., R. Crawford, and A. Alchian [1978] “Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process” *Journal of Law and Economics* 21

Roberts, J. [2004] “The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth”

New York Oxford University Press

「現代企業の組織デザイン：戦略経営の経済学」谷口和弘訳 NTT出版 2005年

Williamson, O. [1979] “Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations”

Journal of Law and Economics 22

Williamson, O. [1985] “The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting”

New York Free Press