

[研究論文]

大企業と中小企業の企業間取引

——効率性と競争優位——

長谷川 英伸

〈要 約〉

本論文では、中小企業存立における効率性を、経営学の範疇である「競争優位」論の概念で論証できるのかを検討している。下請制は大企業にとって、中小企業から利潤を収奪する仕組であるという問題意識があり、中小企業はそのため低利潤を余儀なくされ、存立基盤は脆弱となる。その一方で、大企業との下請関係によって製品開発のノウハウを得ることで、経営資源を蓄えることができるとした効率性の視点や、下請の枠を越えて成長した企業には独立性もみられる。以上のことから、本論文は、大企業と中小企業の企業間取引における問題性と効率性が共存していることを指摘している。

キーワード：下請制、問題性、効率性、競争優位

I. はじめに

本論文では中小企業研究の範疇である「中小企業問題性（下請制）」、「寡占・非寡占」、「適正規模」とは何だったのかを整理し、中小企業の効率性と競争優位について検討していく。「中小企業問題性（下請制）」は、巽信晴、中村秀一郎、三井逸友らの学説を軸に説明できる。各学説に共通していることは、中小企業は下請制という機構によって、大企業に支配・従属していることである。下請制は大企業にとって、中小企業から利潤を収奪する仕組であるという問題意識があり、中小企業はそのため低利潤を余儀なくされ、存立基盤は脆弱になるのである。その一方で、大企業との下請関係によって製品開発のノウハウを得ることで、経営資源を蓄えることができるとした効率性の視点や、下請の枠を越えて成長した企業には独立性もみられる。

「寡占・非寡占」は、Averitt, R. T., 北原勇, 佐藤芳雄, 渡辺幸男らの学説を軸に説明できる。各学説に共通していることは、大企業と中小企業との関係は同一業種で競争していないということである。大企業の業種に中小企業が参入しても淘汰される一方で、異業種や亜業種に参入すれば、中小企業は存立できる。大企業の亜業種で活動している中小企業は、大企業との関係が収奪関係にある。中小企業の存立基盤は脆弱であることが問題視されたこの視点は別の側面で見ると、収奪関係であっても需要の安定、生産効率の向上等のメリットも指摘されるようになったのである。これは中小企業の効率性ともいえる。

「適正規模」は、Robinson, E. A. G., 田杉競, 末松玄六, 有澤廣巳, 瀧澤菊太郎らの学説を軸に説明できる。各学説に共通していることは、中小企業は大企業よりも規模が小さく資源が欠乏しているのに何故、存立できているのかという問題意識である。中小企業は規模が小さいために、設備、人材、

金融面等が不十分であり、存立基盤は脆弱であるという問題認識があった。その一方で、規模が小さいために、小回り性があり、需要の変化に素早く対応できるとした効率性も指摘されている。

以上のような中小企業存立は「中小企業問題性（下請制）」、「寡占・非寡占」、「適正規模」の側面で検討が可能である。中小企業は「寡占・非寡占」という現状で、大企業とは異なる製品を製造しているため、中小企業は存立でき、「適正規模」があるために、過小性でも成り立つが、「下請制」によって中小企業は取奪される存在になっている。

中小企業のある側面の被支配性、過多性、過小性は共通して問題性を有していた。問題性に対する効率性は、中小企業の別の側面を捉えている。「寡占・非寡占」の効率性は、機械工業における大企業と中小企業の「企業間関係（下請）」が下請利用ではなく、品質向上等の技術的な利用にある。大企業と中小企業は協力関係を持つことで需要の安定、生産効率の向上等があった。「適正規模」の効率性は、中小企業の小回り性を活かした経営形態であった。「中小企業問題性（下請制）」の効率性は受注の安定、技術の向上、生産効率の向上等のメリットがあり、そのために経営資源が蓄積されることだった。中小企業の効率性は、「寡占・非寡占」と「中小企業問題性（下請制）」では大企業から中小企業への経営資源の移転によるものである。また、「適正規模」の効率性は小回り性による独自の強みによるものである。

本論文では、中小企業存立における効率性は、経営学の範疇である「競争優位」論の概念で論証できるのかを考察していく。以下からは、「競争優位」論について触れていく。

Ⅱ. 競争優位の概念

1. 競争優位とは

現代企業は産業内で無数に存在し、企業規模もさまざまである。そして、各産業内で企業はお互いに競争し、他社よりも利益を上げていくことが求められる。さもなければ、競争に負けた企業は利益を得ることができず、市場から淘汰されていく。企業は自分自身の存立を維持するために、競争戦略という形で長期的な経営方針を立てて、実行していくことになる。経営戦略は、競争優位を発生させるための競争戦略等ともいえる。

企業が戦略を策定、実行するためには、いわゆるSWOT分析が必要となる。SWOT分析は、企業の内部環境と外部環境を捉え、内部環境では、自社の現在の経営環境を把握し、そこから補わなければならない資源等を明らかにし、企業の経営体制を整えるために必要な概念である。外部環境では、現在の企業が置かれている状況を明確にし、市場環境等に対応できる処置を行わなければならないための指標となる。つまりは、企業が永続的に存立し続けるためには、経営環境を常にチェックし、改善していかなければならず、その原動力として競争優位が必要なのである。

そもそも競争優位とは、端的に述べれば、企業が競合他社よりも顧客に自社の製品やサービスが好まれている状態である。競争優位を生み出すツールとして、先ほども述べた経営戦略がある。経営戦略は企業の方向性を決めるうえで、企業の外部環境を分析することに重点が置かれている。経営戦略の策定において、Ansoff, H. I. (1965)やHofer, C. W. and Schemdel, D. (1978)といった研究者によって、競争優位の概念が論じられてきた。Ansoff, H. I. は、競争優位を発生させる要因として、企業に有利となる製品・市場の特性をあげた。Hofer, C. W. と Schemdel, D. は、競争優位を発生させる要因を、製品・市場または、企業の独自の資源のいずれかになるとした。

その後、競争優位の概念が広く周知されるようになったのは、Porter, M. E. (1980)であった。Porter, M. E. は、企業が所属する産業に注目し、その産業内でのポジションによって競争優位が得られると論

じたのである。Porter, M. E. は、経済学の分野である産業組織論の理論を援用して、各産業における企業の資本利益率（成果）を比較し、市場構造特性によって、その差異を明らかにしようとしたのである。つまり、Porter, M. E. は市場構造特性によって、企業は持続的な競争優位が発生するとしたのである。このような考え方は「市場ポジショニング視角」と呼ばれる。

以降、競争優位論はPorter, M. E. の学説を基に論じられるようになった。だが、「市場ポジショニング視角」は経営戦略を策定するためのSWOT分析からすれば、OTの部分の枠組しか考慮していないとされ、産業組織論から派生した「市場ポジショニング視角」はSWOT分析を明確に捉えることができない。また、Rumelt, R. P. (1987)の業績での産業間格差に平均資本利益率の持続的格差が存在するが、それよりも、産業内の企業間による長期的利益率の差異の方が大きいという指摘から、企業内の資源を活用し、競争優位を発生させているとする研究アプローチは「資源ベース視角」と呼ばれる。

「資源ベース視角」は、SWOT分析のうち、SWの部分を説明できるとしている。つまり、企業の資源や能力の独自性を分析し、競争優位を明らかにしようとするものである。この研究のなかで特に著名な研究者はBarney, J. B. (1991)であり、企業内部における資源で、価値・希少性・模倣困難性・代替可能性の属性を帯びるものを持続競争優位の発生条件とした。Barney, J. B. は企業内部の競争優位を発生させる資源について理論的に体系化した。

「資源ベース視角」は、「コア・コンピタンス(core competence)」という企業の具体的な強みを明らかにしようとする研究も存在する。「コア・コンピタンス」はPrahalad, C. K. and Hamel, G. (1990)で詳しく論じられている。このなかで、日本の国際競争力は、事業単位のポートフォリオ(集合、組合)によるもので、それらの相互関係によって、独自の技術力を生み出し、高品質の新製品を開発していると指摘されている。そのためには、複雑な技術の組み合わせを1つの製品に使用するための能力が必要である。Prahalad, C. K. と Hamel, G. は「コア・コンピタンス」を製品とそれを製造するためのプロセスである組織能力であると指摘している。そして、組織能力が持続的な競争優位を発生させている要因としたのである。このような考え方が「能力ベース視角」と呼ばれている。「能力ベース視角」は、技術等の集合学習といった概念でもある。「能力ベース視角」はその後の研究で「知識ベース視角」へと発展する。

「知識ベース視角」は、代表的な学者であるSpender, J. C. (1996)の研究では、明示知と暗黙知という形態で分類し、個人知と集合知という分類軸を提示し、集合的暗黙知の重要性を指摘している。また、Spender, J. C. は企業ないし事業の持続的な競争優位の源泉を知識、特に組織知識に着目した。このような「知識ベース視角」は、資源と能力を個別に述べているのではなく、資源と能力の両方に注目し、それらをうまく組み合わせる組織知識の役割に注目している。企業の従業員は個人の集団であり、彼らの知識はさまざまであるといえる。これらの知識を円滑に集合させ、結合させることが、高品質の製品を生み出し、企業の持続的な競争優位を発生させるのである。

この「知識ベース視角」を用いて、元請大企業と下請中小企業の間を論じているのが、Dyer, J. H. and Singh, H. (1998)である。Dyer, J. H. と Singh, H. は、企業はパートナー企業との間で、「関係特殊的投資」を行い、独自の方法で、資源を結合させていると述べている。「関係特殊的投資」は「関係レント」を生み出すことにつながる。Dyer, J. H. と Singh, H. は、この「関係レント¹⁾」を生み出すことによって、競争優位、つまり持続的な競争優位を生み出すことができるといっているのである。

以上のように、「競争優位」論は、さまざまな学説があり、その体系は膨大である。そのなかでも、本論文の目的である中小企業の企業間取引へのアプローチとして取り上げるのは、Dyer, J. H. と Singh, H. の「知識ベース視角」、Prahalad, C. K. と Hamel, G. の「能力ベース視角」である。以下では、各理論を説明していくことにする。

2. 「知識ベース視角」

(1) 「関係特殊的投資」

Dyer, J. H. and Singh, H. (1998) は、「企業間関係」に着目し、企業は「企業間関係」によって、競争優位を保持していると述べている。下請中小企業は元請大企業との関係、つまり、元請大企業と下請中小企業との受発注関係が存在する。下請中小企業と元請大企業との受発注関係は、「長期継続取引」のなかで、元請大企業から下請中小企業への技術支援、設備支援等が行われる場合がある。下請中小企業は、生産性を高める良い機会となり、元請大企業からの支援を断ることはまずない。したがって、少なからずそのメリットは下請中小企業側にも発生していると考えられる。元請大企業は下請中小企業への技術支援、設備支援を行えば、定期的な取引の安定、品質向上等のメリットがある。取引の安定に関するメリットは、取引費用の削減が見込まれる。何故なら、契約違反等の際にかかる保険費用が安くて済むからである。

Dyer, J. H. と Singh, H. は、企業はパートナー企業との間で、「関係特殊的投資」を行い、独自の方法で資源を結合させていると述べている。「関係特殊的投資」は「関係レント」を生み出すことにつながる。Dyer, J. H. と Singh, H. は、この「関係レント」を生み出すことによって、持続的な競争優位を生み出すことができるといっているのである。

このようなパートナーシップの競争優位は、Dyer, J. H. と Singh, H. によれば、4つの分類にまとめることができる。第1に資産に対する特殊な投資、関係特殊的資産の形成である。第2に知識の交換、その結果としての互いの学習である。第3に補完的であるが希少な資源や組織能力の結合、その結果としての独特の新製品・新サービス・新技術の共同による創造である。第4により効果的なガバナンスメカニズムから生み出される競合企業よりも低い取引費用である。以上の4点があげられる。

(2) 「知識ベース視角」に関する議論

Dyer, J. H. と Singh, H. は「企業間関係」が結果として競争優位を生み出すことになる知識共有の一般化をいかに創造させるのかが重要であると述べている。知識の概念では、多くの研究者が知識を2つの形態に類型化している。第1に情報で、第2にノウハウである²⁾。ここでは情報を容易に成文化可能な知識と定義する。情報は文書化したり、目に見えたりするもので認識しやすい。これに対してノウハウは、暗黙で「固着」して、成文化することが困難な知識を含んでおり、模倣したり、移転したりすることが困難である。しかし、これらを保有することで、ノウハウは結果として優位性を生み出している。

外部の知識の源泉を活用する能力は、その大部分がより優れた関連の知識の機能ないし知識の受益者の「吸収能力」である。Cohen, W. and Levinthal, D. A. (1990) は「吸収能力」を新しいもので、かつ外部にある情報の価値を認識したり、それを理解したり、またそれを商業的な目的のために受け入れたりすることができる企業の能力と定義している³⁾。

Dyer, J. H. and Nobeoka, K. (2000) では、知識の交換を日本の自動車企業の事例で説明している。そのなかで、サプライヤーが直面するジレンマを3つ取り上げている。第1に価値のある知識を競争企業にさらけ出すこと、第2にフリーライダーの存在、第3に多くの価値のある知識を発見するコストや結合するコストがかかることである。Dyer, J. H. と Nobeoka, K. はこのジレンマを強力な「企業間関係」で解決していると述べている。生産に関する知識は元請大企業や下請中小企業の所有するものではなく、「企業間関係」として所有しているものとして捉えられている。

Dyer, J. H. と Nobeoka, K. は、競争優位を生み出す要因として、知識の学習能力であると提示し、それは企業の境を越えて行われるべきであるとしている。以上の「関係レント」を持続的に維持する

ための要因は、さまざまであり、これらを克服しなければ競争優位は発生しないのである。次に、Dyer, J. H. と Singh, H. の下請取引システムの考え方と共通する浅沼万里の理論を紹介しておく。

3. 日本の取引システム論

浅沼万里(1989)は、「下請制」の取引構造、特に一次下請と元請大企業に焦点を絞って論じている。ここで浅沼万里を取り上げる理由は、Dyer, J. H. と Singh, H. の「知識ベース視角」が日本の下請取引システムと共通することを確認するためである。つまり、Dyer, J. H. と Singh, H. の「知識ベース視角」への日本の下請取引関係に関する理論の橋渡しのために検討する。

浅沼万里は、Williamson, O. E. (1979)の「取引を制御するメカニズム」の3つの主要な形態として、「市場による制御」、「相対交渉による制御」、「統合化された制御」を区別した。浅沼万里は「相対交渉による制御」をより詳細に実証的に研究し、それに基づいてこの概念を発展させている⁴⁾。浅沼万里はその概念を自動車産業に当てはめ、元請大企業と下請中小企業の受発注関係を考察したのである。以下では、元請大企業と下請中小企業の取引の関係性を説明していく。

浅沼万里は部品等を供給する企業を、「下請企業」とも“subcontractor”とも呼ばず、「サプライヤー(supplier)」と呼び、発注側の企業の方も、家父長制的なイメージを伴う「親企業」という言葉では呼ばず、発注側の企業とサプライヤーとが構成するシステムの中核を形成しているという機能面に着目して、「中核企業(core firm)」と呼んでいる⁵⁾。

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とし、その通念は第1に「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⁶⁾」というものである。第2に「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⁷⁾」としている。

特に浅沼万里は、その通念の第1を重点的に考察している。まず、買手の大企業の方を「中核企業(core firm)」と呼び、買手から見て第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)」と定義づけた⁸⁾。「中核企業」は「サプライヤー」との取引関係を考えるうえで、契約的枠組を取り上げなければならない。この枠組の基本レベルには、「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、1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。つまり、「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⁹⁾」ことである。

「中核企業」は「サプライヤー」の「基本契約」を基に発注するのである。「中核企業」は「サプライヤー」と1社としか取引しているわけではなく、「複社発注政策」を取っている。これは2つの意味を持っている。

第1に「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う能力を持った供給源を確保しておく¹⁰⁾」ためである。第2に「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¹¹⁾」ためである。

この「複社発注政策」は、「中核企業」が「サプライヤー」への優位性を確保するために重要な行動である。「サプライヤー」は同じ「サプライヤー」同士で、競争下におかれ、低コストや生産技術の向上につながる。コスト面では、「サプライヤー」は厳しい環境下におかれる、生産効率を改善するための設備投資等を行わなければならない、資金繰が必要となる。

「中核企業」は部品を手に入れるために、「サプライヤー」に対して、「外注品」とする場合と「市場品」とする場合がある。「市場品」とは、「特定の中核企業の意志に関係なく一般の買い手を対象として売り出されている財、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¹²⁾」ことである。「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¹³⁾」を意味する。「中核企業」は「市場品」よりも「外注品」を購入するメリットがある。それは「市場品」はいわば誰でも購入できるものであり、価格は標準である。「外注品」は「市場品」よりも安く購入できる場合が多く、また「中核企業」が必要となる部品が「市場品」で購入できない場合もあり、「外注品」は必要に応じて品質を改良できるのである。以上のように浅沼万里は元請大企業と下請中小企業の取引関係の性質を詳細に述べているのである。

4. 「能力ベース視角」に関する議論

(1) 「コア・コンピタンス」¹⁴⁾

「能力ベース視角」の研究者のGrant, R. (1996)は、資源と能力を区別している。Grant, R. は資源を資本設備・従業員の個人的な技能、特許、ブランド名、資金等を取り上げている。このようなさまざまな資源を組み合わせて、調整し、統合することによって、能力に変換することが「組織能力」であるといえる。この「組織能力」の各企業の強みを明確にしたのが、Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990)の「コア・コンピタンス」の概念である。

Prahalad, C. K. と Hamel, G. は、企業の強みを重要な中間製品（コア製品）と最終製品らの関係を各構成部分として捉えている。「コア・コンピタンス」は根本的な存在であり、コア製品が幹、最終製品は果実になるわけである。良質な最終製品を開発するには、「コア・コンピタンス」、コア製品のどちらが欠けてもいけない。

「コア・コンピタンス」はどのように発生しているのか。そのプロセスを簡単に述べてみる。Prahalad, C. K. と Hamel, G. は「コア・コンピタンス」の概念に、技術の統合とそれを実現可能にするための組織のメンバーによる協働という側面を合わせ持っている。技術の保有という既にある既存資源を問題視するだけでなく、その既存資源の結合を重視し、組織のメンバーの協働の能力を問題にしておき、その問題を解決し、実現していくことが「コア・コンピタンス」の創造プロセスといっても良い。次節では、説明してきた「知識ベース視角」と「能力ベース視角」を中小企業の効率性と関連させて考察していく。

Ⅲ. 中小企業の効率性と「競争優位」論

1. 「中小企業問題性(下請制)」の効率性と「知識ベース視角」

下請中小企業は競合他社との競争で優位に立つために、元請大企業との下請関係を強化しなければならない。下請中小企業は元請大企業の存在が欠かせないといえる。そこで、元請大企業と下請中小企業の受発注関係に効率性の側面を見出すことができる。

下請中小企業は、元請大企業との下請関係のつながりを信頼関係等で強くするほど、受発注関係は安定する。この安定した関係が「企業間関係」であり、「長期継続取引」を生み出すのである。下請中小企業は競合他社である他の下請中小企業より優位に立つには、元請大企業からの製品の受注量を増やし、技術支援等をいかに提供されるのかが求められるのである。下請中小企業は、生産性を高める良い機会となり、元請大企業からの支援を受け入れやすく、そのメリットを下請中小企業側が享受できる。元請大企業は下請中小企業へ技術支援、設備支援をすれば、定期的な取引の安定、品質向上

等のメリットが発生する。取引安定のメリットとしては、取引費用の削減が見込まれ契約違反等の際にかかる保険費用を抑えられる。

「関係特殊的投資」は、下請中小企業と元請大企業との間では、元請大企業から下請中小企業へ設備投資・技術投資・人材投資等の経営資源の移転が行われる場合に当てはめることができる。これによって、下請中小企業は生産性の向上、技術力の向上を行い、「関係レント」を生み出すことができる。それが、「企業間関係」による「長期継続取引」につながるのである。下請中小企業は、「企業間関係」で「長期継続取引」をどのように発生させることができるのかを考察していく。まず、競合企業が「企業間関係」の行為を簡単に模倣できないことが重要である。そして、下請中小企業は「長期継続取引」を持続的に保たなければ、市場から競合企業によって排除されることになる。

下請中小企業と元請大企業の受発注関係では、互いの内部組織の境界線をまたいで、経営資産(技術の提供、設備投資等)の相互連結が行われている。Dyer, J. H. と Singh, H. は、「企業間関係」では、内部組織の資産相互連結が累積的に増加して起こるとしている。例えば、下請中小企業(サプライヤー)は元請大企業(アSEMBラー)の工場に隣接して工場を建てることとする。下請中小企業(サプライヤー)と元請大企業(アSEMBラー)の当事者は、既に「長期継続取引」等で信頼関係が築けているので、下請中小企業(サプライヤー)の工場のための特定の用地の投資を承諾する。そして、元請大企業(アSEMBラー)は、下請中小企業(サプライヤー)への特定の用地の投資によって工場が建つと、下請中小企業(サプライヤー)の製造品を自社の工場に直ちに輸送できるので、取引費用が安くなる。

(1) 効率性と知識交換

下請中小企業は、知識の受託者として超過した知識の基盤を持つ機能を有しているといってもよい。元請大企業は、下請中小企業にとって多くの知識を保持している場合が多く、その知識を下請中小企業に提供する。受け取った下請中小企業は、設備等の改良、人材育成を行い、受入体制を整えておかなければならない。そのような準備を行い、下請中小企業は知識の交換を行っている。また、元請大企業は下請中小企業に対して円滑に知識の交換をするために、「関係特殊的投資」を行うのである。下請中小企業は技術力を向上させ、それが設備の改良にもつながるからである。

Dyer, J. H. and Nobeoka, K. (2000)では、既述しているとおり、サプライヤーが直面するジレンマを3つあげている。Dyer, J. H. と Nobeoka, K. はこのジレンマを強力な「企業間関係」で解決していると述べている。重要な生産知識は元請大企業や下請中小企業の所有するものでなく、「企業間関係」として所有しているものとして捉えられている。Dyer, J. H. と Nobeoka, K. は、知識の学習能力の重要性を述べており、企業の境を越えて行われるべきであるとしている。「中小企業問題性(下請制)」論の効率性は、大企業との下請関係によって、製品開発のノウハウを得ることで、経営資源を蓄えることであったが、知識交換は製品開発やノウハウを得るためのプロセスである。

(2) 効率性と補完的資源の貢献

下請中小企業と元請大企業の受発注関係の力関係は、仕事を発注する元請大企業の方が強い。そのなかで、下請中小企業は仕事を受注できるように、元請大企業の要望する技術力や設備投資を行うわけである。元請大企業からすれば、自社の資源とうまく結合できる補完的資源を持つパートナーを求めているのである。下請中小企業は、元請大企業からの受注を受けて製品を製造するが、年々元請大企業の新製品や新技術のレベルは向上しており、元請大企業が要求してくる製品のレベルに対応していかなければならない。そのため、元請大企業は、安定的に品質の維持を保つために、下請中小企業に設備投資、技術提供、人材派遣等を行う。下請中小企業は、既存の経営資源を新たに元請大企業か

ら提供された補完的資源と結合させ、「関係レント」を生み出すのである。その結果、下請中小企業は競争優位を生み出すことができるのである。

下請中小企業は、元請大企業の関係で、補完的資源による「関係レント」を発生させている。その補完的資源は、組織構造や文化等の要素も深く関わってきている。下請中小企業は、元請大企業の補完的資源（組織構造、文化）等の要素を効率的に自社と結合させている。下請中小企業は、元請大企業の企業文化を理解して、それに適応しているから長期的な取引が続くのである。逆に、元請大企業の企業文化を下請中小企業は理解していないと受注は減少し、さらに売上も減少する。下請中小企業は、こういった元請大企業の補完的資源を自社と適合させている能力があるからこそ、効率性があるのである。最終的には、元請大企業との「長期継続取引」が持続できることで、下請中小企業は「関係レント」を生み出し、効率性があるといえる。Dyer, J. H. と Singh, H. が述べているような、パートナーの補完的資源を活用しようとする立場と下請中小企業の自社の資源をパートナーからみて補完的資源として認めてもらう立場は、経営戦略としては逆の視点であるといえる。

(3) 効率性とガバナンス

下請中小企業には、「フォーマル」と「インフォーマル」のセーフガードが両方ある場合が多い。例えば、「フォーマル」のセーフガードは、下請中小企業は元請大企業から金融的な投資も受けることもあり、高度な設備に投資してもらう場合もある。それに対して「インフォーマル」のセーフガードは、下請中小企業と元請大企業との「長期継続取引」による信頼関係がある。また、受発注関係において定期的な製品の元請大企業への納入ができている場合は、下請中小企業に対する評判がある。下請中小企業は、「フォーマル」と「インフォーマル」のセーフガードによって関係レントを生み出し、効率性を有する。

2. 「寡占・非寡占」論の効率性と「知識ベース視角」

中小企業は大企業と同一業種で競争すると、市場から駆逐・淘汰される可能性が高い。しかし、中小企業は大企業と同一業種以外の亜業種や異業種に業種転換すれば存立できることもある。中小企業の存立維持を可能とするために、大企業との取引関係が重要になる。中小企業と大企業の取引関係によって、中小企業は需要の安定、生産効率の向上等のメリットを享受し、経済的かつ合理的に存立できる効率性を有することができる。また、渡辺幸男(1997)が述べているように、中小企業は複数の大企業と取引関係を持ち、社会的分業構造が存在しているならば、中小企業の効率性を有することとなる。このような中小企業の効率性をDyer, J. H. と Singh, H. の「知識ベース視角」でアプローチをすると、中小企業の効率性の理論についての有効性が検討できる。Dyer, J. H. と Singh, H. はパートナー、つまり中小企業が取引相手（大企業）を見つける能力に注目している。

次に「関係レント」に深く関わってくる「企業間関係」を構築するために必要なパートナーについて述べる。中小企業は、自社以外の企業から仕事を受注し、それを製品・サービスとして大企業に提供する。そこで重要なのは、中小企業の売上がパートナーである大企業の企業能力に左右されることになることである。Dyer, J. H. と Singh, H. は、「関係レント」の創出にはパートナーを見つけることが重要であるといっている。つまり、企業は良いパートナーを見つけるための企業能力が問われる。中小企業は大企業との間で工場の視察等を許可し、大企業が求める製品品質のレベルにまで向上させていく。そのなかで、中小企業は大企業と知識共有をしながら、相互補完の資源を結合させていくのである。中小企業と大企業の「企業間関係」は、長期間に及ぶことが多く、しだいに両社の経営方針等の方向性のベクトルが合う。それは利益を生み出すことにつながり、「関係レント」が発生し、優

位性を生み出すのである。このように、中小企業は「企業間関係」で「関係レント」を生み出す。Dyer, J. H. と Singh, H. は、パートナーとの「企業間関係」について、長期間に及ぶので、しだいに企業とそのパートナーは共進化していくと述べている。共進化によって、企業とパートナーは共通した経営方針、分割できない資源を所有することになり、競合企業がそれを模倣することが困難となる。Dyer, J. H. と Singh, H. によると「企業間関係」の独自の構造によって、競合企業が模倣困難である資源を企業は保有することができるので、競争優位が発生すると述べている。

以上のように、中小企業が大企業との取引関係を結んだ後の需要の安定、生産効率の向上等のメリットについて述べているが、Dyer, J. H. と Singh, H. は中小企業が大企業との取引関係を結ぶための能力に言及しており、中小企業はパートナーを選択する能力、パートナーから選択される能力を有しており、結果的に中小企業は大企業と取引関係を結ぶことができる。「寡占・非寡占」論の効率性と、Dyer, J. H. と Singh, H. の「知識ベース視角」は、相互に関連しているといえる。

3. 「適正規模」論の効率性と「能力ベース視角」

「コア・コンピタンス」は、「適正規模」論における中小企業の効率性の側面を具体的に説明できる。Prahalad, C. K. と Hamel, G. は「コア・コンピタンス」の概念に、技術の統合とそれを実現可能にするための組織のメンバーによる協働という側面を合わせ持っている指摘している。技術の保有という既にある既存資源を重視するだけでなく、その既存資源の統合、結合を重視し、組織のメンバーの協働という資源活用の遂行能力を問題にしており、その問題を解決し、実現していくことが「コア・コンピタンス」の創造プロセスといっても良い。中小企業は組織の小さいことから派生する組織関係者との親密性が高い。中小企業は規模の小さなことによって従業員同士の親しみ合える機会が多いのである。組織のメンバーの協働がうまく機能されているといつてよい。

資源を効率的に活用するための組織構造・組織運営・組織風土が必要である。中小企業の強みは専門性にもみられる。資本、従業員数に制約があっても、技術さらには市場を絞り込めば、専門性のメリットが享受できる。マクロ的には事業統合化の進み易いところが中小企業には存在する。つまり、中小企業は資源を効率的に活用するための組織構造・組織運営・組織風土を従業員に刷り込むことができやすいのである。「コア・コンピタンス」を実現するために必要なのが組織学習である。組織学習は個人間での相互学習である。この組織学習は中小企業の組織の結束力で、円滑に行われる。そのため、「コア・コンピタンス」は発生するのである。

以上のように、「コア・コンピタンス」のキーワードである組織学習は、規模が小さい中小企業にとって、大企業よりも意思疎通が容易なので有効といえる。「適正規模」論の効率性は、規模が小さいために小回り性があり、需要の変化に素早く対応できるとしたものであった。「コア・コンピタンス」は、「適正規模」論の効率性の理論としての有効性について触れることができた。また、組織学習は「適正規模」論の効率性に新たな組織の側面を見出すことができる。

IV. おわりに

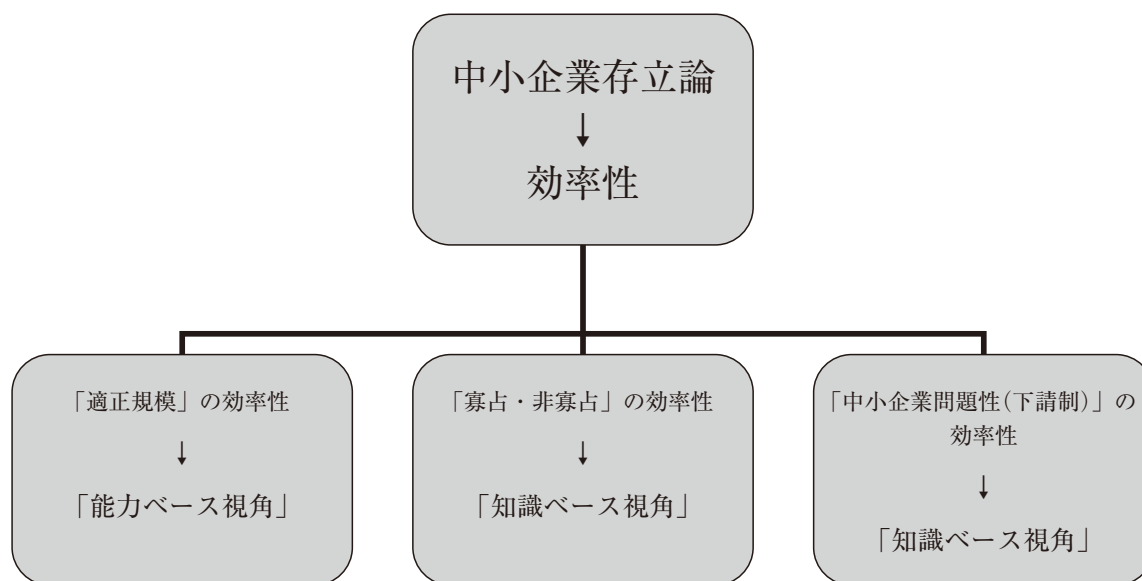
本論文では、中小企業存立論の効率性を「知識ベース視角」と「能力ベース視角」の視点から、経営資源の移転と「コア・コンピタンス」の考えのもとで考察してきた。中小企業存立論の問題性は、被支配性、過多性、過小性という経営環境というだけでさまざまなマイナス要因があると述べられてきた。しかし、本論文で考察してきたように、被支配性、過多性、過小性といった経営環境だとしても効率性は存在しており、中小企業存立に大きな影響を与えている。「適正規模」の効率性は、

Prahalad, C. K. と Hamel, G. の「能力ベース視角」で説明した。そのなかで組織学習を取り上げた。この組織学習は中小企業の規模が小さな組織の結束力で、円滑に行うことができる。つまり、規模が小さいが故に優位性を生み出すことができる製品、サービス、組織が存在するのである。

「寡占・非寡占」と「中小企業問題性(下請制)」の効率性は、「企業間関係」による経営資源の移転と捉え、Dyer, J. H. と Singh, H. の「知識ベース視角」で説明した。そのなかで、第1に資産に対する特殊的な投資、関係特殊の資産の形成、第2に知識の交換、その結果としての互いの学習、第3に補完的であるが希少な資源や組織能力の結合、その結果としての独特の新製品・新サービス・新技術の共同による創造、第4により効果的なガバナンスメカニズムのために、競合相手のアライアンスよりもより低い取引費用を取り上げた。中小企業の下請制によって、元請大企業から下請中小企業への設備投資・技術投資・人材投資等が行われる。その過程で、知識交換が実行され、下請中小企業は元請大企業から技術を活用し、中小企業は新製品の開発や既存製品の品質改良ができる。また、下請中小企業は元請大企業との「企業間関係」によって、希少な資源や組織能力の結合を行うことができる。そして、下請中小企業は資源の欠乏を補完することができるのである。その結果として、下請中小企業は独自の製品・新サービス・新技術を元請大企業と共同創造することによって、「長期継続取引」を生み出すのである。

以上のように「寡占・非寡占」、「適正規模」、「中小企業問題性(下請制)」の効率性と「知識ベース視角」と「資源ベース視角」の概念の共通する部分を検討できた。これらをまとめたのが図表1となる。

図表1 効率性に関する概念図



出所：筆者作成

しかし、中小企業の効率性を明らかにしても、中小企業の側面である問題性は被支配性、過多性、過小性が原因で存在している。中小企業の問題性を解消しなければ、中小企業の存立基盤は脆弱なままである。被支配性、過多性、過小性を切り離して考えている、中小企業の存立基盤を強化することができない。それらを総合的に捉え、中小企業存立を見直さなければならない。

注

- 1) 「関係レント」とは、特定のアライアンスのパートナーと共同して生み出される超過利益 (supernormal profits) である。
- 2) Grant, R. M. (1996), Kogut, B. and Zander, U. (1992) を参考にした。
- 3) Cohen, W. and Levinthal, D. A. (1990) を参考にした。
- 4) 浅沼万里 (1989) 64 頁
- 5) 浅沼万里 (1989) 62 頁
- 6) 浅沼万里 (1989) 1 頁
- 7) 浅沼万里 (1989) 1 頁
- 8) 浅沼万里 (1989) 2 頁
- 9) 浅沼万里 (1989) 4 頁
- 10) 浅沼万里 (1989) 5 頁
- 11) 浅沼万里 (1989) 5 頁
- 12) 浅沼万里 (1989) 12 頁
- 13) 浅沼万里 (1989) 12 頁
- 14) Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990) 82 頁を参考にした。

主な参考文献

- Ansoff, H. I. (1965) *Corporate strategy*, McGraw-Hill. (広田寿亮訳 (1969) 『企業戦略論』産業能率大学出版部).
- 有澤廣巳 (1957) 「日本における雇用問題の基本的考え方」日本生産性本部編 『日本の経済構造と雇用問題』文祥堂印刷部, 3~22 頁。
- 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, 61~80 頁。
- Averitt, R. T. (1968) *The Dual Economy—The Dynamics of American Industry Structure—*, Library Congress Catalog Card No. 67. 11075 (外山広司訳 (1969) 『中核企業—経済発展の新しい主体』ダイヤモンド社).
- Barney, J. B. (1991) “Firms Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99–120.
- Cohen, W. and Levinthal, D. A. (1990) “Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation,” *Administrative Science Quarterly*, 35: pp. 128–152.
- Dyer, J. H. and Nobeoka, K. (2000) “Creating and Managing A High-performance Knowledge-sharing Network: The Toyota case,” *Strategic-Management Journal*, Vol. 21, No. 3, pp. 345–367.
- Dyer, J. H. and Singh, H. (1998) “The Relational View : Cooperative Strategy an Sources of Interorganizational Competitive Advantage,” *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, pp. 660–679.
- Grant, R. M. (1996) “Prospering in dynamically-competitive environments : Organizational capability as knowledge integration,” *Organization Science*, 7: pp. 375–387.
- Hofer, C. W. and Schendel, D. (1978) *Strategy Formulation : Analytical Concepts*, West. (奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎訳 (1981) 『戦略策定』千倉書房).
- 北原勇 (1957) 「資本の集積・集中と分裂・分散—中小工業論序説」慶応義塾経済学会編 『三田学会雑

- 誌』 第50巻第7号, 63~78頁。
- 三井逸友 (1984) 「今日の下請制をめぐる若干の論点にかんするノート (上)」 駒沢大学経済学会 『経済学論集』 第16巻第2号, 151~195頁。
- 三井逸友 (1985) 「今日の下請制をめぐる若干の論点にかんするノート (下)」 駒沢大学経済学会 『経済学論集』 第16巻第4号, 151~195頁。
- 中村秀一郎 (1961) 『日本の中小企業問題』 合同出版社。
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy*, The Free Press (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳 (1985) 『競争の戦略』 ダイヤモンド社)。
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990) "The Core Competence of The Corporation," *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91.
- Robinson, E. A. G. (1931) *The Structure of Competitive Industry*, Nis-bet and Cambridge University Press. (黒松巖訳 (1958) 『産業構造の基礎理論』 有斐閣)。
- Rumelt, R. P. (1987) "Theory, Strategy, and Entrepreneurship," Teece, D. J. (ed.) *The Competitive Challenge*, Ballinger : pp. 137-158 (石井淳蔵・奥村昭博・金井壽宏・角田隆太郎・野中郁次郎訳 (1988) 『競争への挑戦』 白桃書房)。
- 佐藤芳雄 (1976) 『寡占体制と中小企業—寡占と中小企業競争の理論構造—』 有斐閣。
- Spender, J. C. (1996) "Competitive Advantage from Tacit Knowledge? Unpacking the Concept and its Strategic Implications," Moingeon, B. and A. Edmondson (eds.), *Organizational Learning and Competitive Strategy*, Sage : pp. 56-73.
- 末松玄六 (1961) 『中小企業成長論』 ダイヤモンド社。
- 瀧澤菊太郎 (1965) 『日本工業の構造分析—日本中小企業の一研究—』 春秋社。
- 田杉競 (1941) 『下請制工業論』 有斐閣。
- 巽信晴 (1960) 『独占段階における中小企業の研究』 三一書房。
- 渡辺幸男 (1997) 『日本機械工業の社会的分業構造階層・産業集積からの下請制把握』 有斐閣。
- Williamson, O. E. (1979) "Transaction-Cost Economics : The Governan-ce of Contractual Relations," *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, pp. 233-261.

(はせがわ ひでのぶ)

Business-to-business Transactions between Large Companies and SMEs: Efficiency and Competitive Advantage

Hidenobu HASEGAWA

Abstract

In this paper, we examine whether the efficiency of the existence of small and medium-sized enterprises can be demonstrated by the concept of “competitive advantage”, which is a category of business administration. There is a problem awareness that the subcontracting system is a mechanism for large companies to steal profits from small and medium-sized enterprises, which forces small and medium-sized enterprises to have low profits, and their existence base becomes fragile. On the other hand, there is also an independence from the viewpoint of efficiency that management resources can be saved by gaining know-how on product development through subcontracting relationships with large companies, and companies that have grown beyond the framework of subcontracting. From the above, it is pointed out that problems and efficiency in business-to-business transactions between large companies and SMEs coexist.

Keywords: subcontracting, problematic, efficient, competitive advantage