

〔論 説〕

資源の依存性3つ要因からみる組織間関係の動的な変遷(下)

—1950年代前半～2000年頃—

松 下 幸 生

問題意識

本稿は松下 [2023b] に続く内容である。松下 [2023b] では継続的な取引にかかる先行研究を再整理した後に若干の考察を加えた。その結果、資源の依存性3つの要因から組織間関係の動的な変遷を論じられそうだとの結論に至った。本稿ではいかなる時期に区分して考察すべきかを定めたいうで、区分した時期ごとに長期継続的取引の先行研究において扱われた事象を「資源の依存性3つの要因」それぞれに適用するかたちで解釈する。そのうで、動的な変遷として説明できるかを論じるものである。

第1章. 発注先企業に対する依存性の低い状態

本章では時期の区分をする前に、発注先企業に対する依存性の低い状態について簡単に説明をする⁽¹⁾。発注側企業とは仕事を発注する側の元請大企業であり、発注先企業とは仕事を受注する側の中小製造業である。発注先企業は2種類あり、外注取引関係にない注文生産をしている中小製造業、ならびに、外注取引関係にある注文生産をしている中小製造業から構成されている⁽²⁾。前者は注文を受ける企業の主体的な企画開発をつうじて製品を製造している企業を意味しており、後者は注文を発する企業（発注側企業）の主体的な企画開発をつうじて製品を製造している企業を意味している⁽³⁾。長期継続的な取引関係については、原則的に発注先企業に対する依存性の低い状態（発注側企業の交渉力の高い状態）にある（図表1）。なお、例外的なケースとして発注先企業に対する依存性の高い状態も存在⁽⁴⁾しているが、例外的な存在であるため、ならびに、考察の拡散をもたらすために言及は控えることとする。

図表1の説明をする。「対価を決め易い（依存性低）」についてだが、松下 [2023b]（継続的な取引にかかる先行研究の再整理）に基づき述べるならば、長期継続的取引を続ける

(1) 詳細は松下 [2019a], [2019b], [2023a] を参照されたい。

(2) これらの用語は松下 [2019a], p. 134., 松下 [2023a], p. 177. に基づき記している。

(3) 親企業と下請, または, 発注企業とサプライヤーといった用語にしている理由については, 松下 [2019a], p. 134., 松下 [2019b], p. 94., 松下 [2021], p. 63. 参照。なお, この文章は渡辺幸男 [1983b], p. 642. に準じて記している。

(4) ケーススタディーに基づき解釈をしている松下 [2019a] を参照。また, 図表1と対になっている表（発注側企業の発注先企業（中小製造業）に対する依存性が高い状態）については松下 [2023a], p. 168. を参照されたい。

図表 1. 発注側企業の発注先企業（中小製造業）に対する依存性が低い状態

	対価を決め易い（依存性低）
I 資源の重要性	i) 発注先企業との取引量が相対的に小さく、かつ、発注側企業にとって、生産上、欠かせない経営資源を保有している発注先企業が複数社存在している。 ii) 障害発生時に、解決手段を特定の発注先企業に頼る必要がない。
II 資源配分と使用に関する裁量	iii) 発注先企業は発注側企業の所有している法的な裏付けのない知識や情報を使い、直接的な資本関係の有無に関わらず実態的に発注側企業の管理の下で取引している。 iv) 発注先企業は発注側企業になんらかの法的に裏付けられている所有権を握られたかたちで取引をしている。 v) 発注側企業は規則、細則、明文化されていない取引慣行、または、契約文書を作り、発注先企業に受容させている。
III 資源管理の集中	vi) 発注側企業は代替組織（代替企業）を比較的容易に見つけられる（育成可能である）。

注) 上記 i と ii は相互依存の関係にある。

I, II, III は業種や地域、そして、国の商取引慣行によって異なる表現になる。

松下 [2023a] の表を部分的に情報更新している。理由はある程度発注側企業の視点で記しているためである。

(出所) 松下 [2023a], p. 175. に基づき作成。

ことで得られる対価は発注側企業の定める要件⁽⁵⁾に収まっていることを前提として、より低コストを求められる。こうした状態になっている理由は「[対等ならざる外注取引関係]にある発注先企業の過度競争を利用できる仕組みを構築してきた発注側企業と発注先企業との組織間関係」(松下 [2023a], p. 173.)を基盤にしているためである。「資源の重要性」とは総取引量に占める投入や産出の割合の大きさ、そして、組織経営において欠かせない経営資源であり、かつ、双方は相互依存の関係にある⁽⁶⁾。「資源配分と使用に関する裁量」とは資源の割り当てや使用を決定する能力であり⁽⁷⁾、「資源管理の集中」とは、限られた資源制御の所有者に他の組織が集中する程度である⁽⁸⁾。最後に、i)～vi) はそれぞれの要因に対応している大まかな実態である。

次節では時期を区分したうえで、資源の依存性 3 つの要因それぞれの動態を説明する。

第 2 章. 輸出拡大期以前（機械工業）

－ 1 節. 時期の区分

最初に、時期の区分をする。長期継続的取引や下請制についての時期の区分は複数存在している。下請制度の起源を軍需関連産業の急増⁽⁹⁾した契機になった満州事変（戦時経済体制への移行）とするならば 1931 年を起点にするかたちとなり、戦時期に戦後の下請制

(5) 発注側企業の定める要件のみならず、法令遵守も要件に含まれている。それゆえに、適切な要件を定めていないと日本と他国との競争において、評価の対象にならないことに経営資源を投入して（投入せざるを得ないと判断して）利益や機会を逸する可能性がある。

(6) J. Pfeffer and G.R. Salancik [2003], p. 46., 松下 [2019b], p. 97. 参照。

(7) J. Pfeffer and G.R. Salancik [2003], pp. 47-50. 松下 [2019a], p. 142., 松下 [2019b], pp. 98-101 参照。

(8) J. Pfeffer and G.R. Salancik [2003], pp. 50-51. 松下 [2019a], p. 142., 松下 [2019b], p. 101. 参照。

(9) 西口敏宏 [2000], p. 36. に基づき記している。また、港徹雄 [2011], pp. 305-308 も参照されたい。また、戦時期に焦点を当てている資料は植田浩史 [2004], p. 10. および、同氏の著書を参照されたい。

の原型を見出し難いとするならば高度経済成長期を出発点に捉えることになる。他方で、自動車部品工業における親会社と下請中小企業との発展過程に注目するならば1955年以降を出発点に捉えるかたち⁽¹⁰⁾も存在する。また、長期継続的取引の起源を高度経済成長期に求める場合、機械鉄鋼品工業整備要綱に出発点を求めるかたちもあるだろう⁽¹¹⁾。

このように複数の出発点を確認できるが、本論では港徹雄〔2011〕の分類に概ね沿う時期区分を選択する。なぜならば、港徹雄氏は長期継続的取引の動的な変遷に相当する考察を、時期区分に基づき説明をしているためである。念のために記すと、港徹雄氏は長期継続的取引の動的な変遷の整理を目的にしているのではなく、「信頼「財」」（港徹雄〔1987〕, p. 15.）, 「社会規範」⁽¹²⁾（港徹雄〔1988〕, p. 10.）の逸脱、「分業システムの進化プロセス」（港徹雄〔2011〕, p. 354.）を論じる過程で長期継続的取引を扱っている点に留意を要する。さて、時代区分については、「分業システムの進化プロセス」の主張に至る過程で示されている。まず、「分業システムの進化プロセス」は4象限からなる図表であり、コア企業のコントロール能力（以下、コントロール能力と記述）の高低と信頼財の蓄積度の高低によって分類されている。4象限それぞれの取引形態は浮動的取引（コントロール能力（低）-信頼財の蓄積度（低））、従属的取引（コントロール能力（高）-信頼財の蓄積度（低））、協調的取引（コントロール能力（高）-信頼財の蓄積度（高））、協創的取引（コントロール能力（低）-信頼財の蓄積度（低））と位置づけられており、記載順に分業システムが進化してきた。そして、4つの取引形態は時期ごとに1950年代初頭～1955年（浮動的取引）、1950年代後半～1960年代前半（従属的取引）、1970年～1990年代前半（協調的取引）、1990年代後半～少なくとも出版年（協創的取引）に分類されている⁽¹³⁾。

この時期区分に概ね沿うかたちで、本論では4つの時期区分（1950年代前半～1955年頃、1950年代後半～1960年代、1970年～1990年代前半、1990年代後半～2000年頃⁽¹⁴⁾）による考察をすすめるものである。なお、松下〔2023b〕第3章「長期継続的取引にかかる先行研究の整理」において、(i)～(vi)の記号を付しているが、これらの記号は図表1における(i)～(vi)の項目に対応している。

－ 2 節. 1950年代前半～1955年頃

本節では、3つの要因それぞれを長期継続的取引にかかる先行資料の支援を得るかたち

(10) 大島卓〔1987〕, pp. 30-38 参照。第一期（昭和30年代前半）、第二期（昭和30年代後半）、第三期（昭和40年代前半～石油危機）、第四期（石油危機以降）に分類して、どのように技術革新を遂げたのかを述べている。

(11) この記述は西口敏宏〔2000〕, pp. 297-302を参考に記している。ただし、西口敏宏氏は長期継続的取引の起源を機械鉄鋼品工業整備要綱だと述べていない旨、注意されたい。

(12) 港徹雄氏は「社会規範」について「規範がそれに参加する人々の利益に役立たなく、また規範からの逸脱に対して制裁を課すことに十分な社会的支持が得られなくなった場合には規範は変化するのである」（港徹雄〔1988〕, p. 10.）と述べている。また、港徹雄〔1988〕において触れているが、J. Pfeffer and G.R. Salancik〔1978〕, pp. 147-152も参照されたい。ちなみに、資源依存についての言及については、港徹雄〔2011〕, pp. 335-339を参照して頂きたい。市場依存の変遷、金融依存の変遷、技術依存の変遷、全資源依存の変遷について説明をしている。

(13) 港徹雄〔2011〕, pp. 349-354 参照。

(14) 港徹雄氏は刊行年時点で1990年代後半以降としているが、本論の刊行時点である2024年との乖離していることを考慮して、暫定的に2000年頃と位置づけている。

で説明する。「資源の重要性」についてだが、インフラストラクチャーをある程度安定的に活用できる状態になったとはいえ、機械工業の成長はこの時期の末期から続く高度経済成長期に比べれば緩やかだった。この時期、発注側企業の発注先企業に対する依存性（伝わりやすさを優先した表現をするならば、元請大企業の中小企業に対する依存性）の程度を論じる意義は乏しく、諸問題の解消が遥かに優先されていた時期だった。それゆえに、「資源の重要性」の存在は確認し難い時期だった⁽¹⁵⁾。

「資源配分と使用に関する裁量」についてだが、発注側企業は発注先企業に対して行使できる裁量以前に、搾取という優越的な地位の濫用をしていた時期だったといえよう。ドッジ・プラン（日本1949年）や朝鮮戦争（1950年～）当時の自己資本欠乏を契機に始まった下請支払遅延は、これらの原因の消滅後も当時日本の代表的な大企業を含めて広く常態化していた⁽¹⁶⁾。また、大きな買い手と小さな売り手の力関係の不均衡によって下請企業は買い叩きに遭っていた⁽¹⁷⁾。これに対して、遅延利息や罰則の盛り込まれるかたちで「下請代金支払遅延等防止法」が1956年に公布され、法的根拠をもつようになった⁽¹⁸⁾。ところで、量的な生産能力の向上を優先的に追及しやすい家電製品と異なり多種多様な部品と加工技術、そして、安全性（相対的に高品質）を求められる自動車産業では、親企業に対して協動的に振る舞う下請企業を自社の分業構造に取りこむことを模索、試行をしていた時期だった。こうした模索や試行の過程だと、参考になる知見の全くない状態から新たな手法を生み出すよりも、官主導で上手くいかなかった経験⁽¹⁹⁾のような先例を自社に馴染むかたちで取り入れること（「資源配分と使用に関する裁量」を行使できるかたち取り入れること）は自然だったと推察できる。したがって、図表1のiii)「中小製造業が発注側企業の所有している法的な裏付けのない知識や情報を使い、直接的な資本関係の有無に関わらず実態的に発注側企業の管理の下で取引している」、iv)「中小製造業が発注側企業になんらかの法的に裏付けられている所有権を握られたかたちで取引をしている」、v)「発注側企業が、規則、細則、明文化されていない取引慣行、または、契約文書を作り、中小製造業に受容させている」について述べるならば、家電産業と自動車産業において差異を有しているものの、発注側企業は発注先企業に対して受容させられる範囲で裁量を行使していたといえよう。

高品質を求められる自動車産業だと、自動車の生産台数の増加と外注依存率の上昇に伴って対処すべき元請大企業の重要な課題だった下請発注の量的増加、組立企業と下請企業の関係性の変化、そして、下請企業の協力組織の発生ないし復活⁽²⁰⁾に取組むことが求められた。トヨタ自動車工業株式会社では、標準作業時間にもとづくコスト計算法の購買価格決定（1953年）を始めていたが、この時期は生産設備の近代化を優先するととも

(15) そもそも「資源の重要性」に中小製造業は該当し難いという特性を有している。それにも関わらずこの要因に言及する理由は、現在でも例外的な存在であり限定条件の下での存在だが、その存在を確認できるためである。

(16) 伊東岱吉 [1965], p. 269. に基づき記している。

(17) 西口敏宏 [2000], p. 9. に基づき記している。

(18) 衆議院 [2023], ならびに、西口敏宏 [2000], pp. 91-98 参照。

(19) 港徹雄 [2011], pp. 297-305. ならびに、西口敏宏 [2000], pp. 58-59, pp. 81-86 参照。

(20) 西口敏宏 [2000], p. 82. に基づき記している。

にトラックから自動車に重心を移す時期でもあった⁽²¹⁾。

「資源管理の集中」についてだが、発注側企業は質的な要件を求めなければ代替組織をそれなりに見つけられる時期だった（不良品や精度にこだわらない案件ならば、発注先企業を見つけられる時期だった）。しかし、朝鮮特需と家電製品の需要の急増に応じて生産能力の増強を求められるにつれて、元請大企業の内部組織のみだと対応し難いくなっており、小資本で起業できる下請が増えやすい環境にさしかかっていた⁽²²⁾。とりわけ、量的拡大と質的向上という発注側企業の求める要件を満たす（自動車産業のような）分野では、その担い手を発注先企業に求める他に選択肢を見出し難い時期だった⁽²³⁾。1950年代前半には後のTQCに繋がる工程間の協力による品質改善への取組み、ならびに、トヨタ生産方式を試行し始めた⁽²⁴⁾。

このように、1950年代前半～1955年頃は、推定を伴うかたちながらも「資源の依存性3つの要因」におけるi)～vi)の項目によって説明できそうだとはいえよう。

－ 3 節. 1950年代後半～1960年代

高度経済成長期は概ね1954年末に始まった神武景気から1970年代初頭までの期間を指している。核家族も増加し始めて旺盛な需要の存在していたこの期間は、経済成長に伴う労働力不足に直面していた時期だった。しかし、本論ではこの期間に沿って区分するものではなく、発注側企業と発注先企業との長期継続的な取引関係の変遷という観点から位置づけている旨、留意されたい。この時期は粗い表現をするならば日本的経営システム（人事労務管理、労使関係、生産管理）を構築した時期であり、「1950年代前半～1955年頃」において模索や試行したことを発注側企業に馴染むかたちで運用し始めた時期だったといえる。

「資源の重要性」についてだが、1950年代前半から1955年頃と同様に、該当する発注先企業を確認し難い時期であった。

「資源配分と使用に関する裁量」についてだが、この時期、搾取は引き続き存在していた。その一方で、質的に優れた発注先企業の取り込みに迫られていた自動車メーカーは、搾取する組織間関係ではなく互恵的な組織間関係の構築を追求していたといえよう⁽²⁵⁾。他方で家電産業は、自動車メーカーよりも生産能力の量的拡大に対応することを優先していたと考えられる。需要の更なる拡大を背景として、後の時期（1955年から1960年代前半）に露呈するようなコア機構と完成品の組立工程を松下電器で押さえることで「資源配分と使用に関する裁量」を行使しやすい状態にして、自らに対する依存性を高めるとともに、発注停止の示唆や著しく低い単価計算を押し付けた事例⁽²⁶⁾が挙げられる。図表1のiii)「中

(21) トヨタ自動車株式会社 [2023a] に基づき記している。

(22) 西口敏宏 [2000], pp. 77-78 に基づき記している。

(23) 商工総合研究所商工中金産業調査部 [2019] を始めとした各回資料に基づき記しており、1988年以前のデータは港徹雄 [2009], p. 666. により記しているが、商工中金調査部編「中小機械・金属工業分業構造実態調査報告書」にデータに基づくと、「主力納入先との人的・資本関係の推移」は1950年の2.0%だった。

(24) 橋本寿朗 [1993], pp. 257-258 を参考に記している。

(25) 松下 [2023b] 第3章参照。

(26) 水津雄三 [1979], pp. 74-75 に基づき記している。

小製造業が発注側企業の所有している法的な裏付けのない知識や情報を使い、直接的な資本関係の有無に関わらず実態的に発注側企業の管理の下で取引している」についてだが、この時期の課題が製造現場の管理技術の向上だったこと⁽²⁷⁾を踏まえると、試行しながら（下請制論における用語を使うならば従属的な）発注先企業を取り込んだ時期だといえよう。図表1のiv)「中小製造業が発注側企業になんらかの法的に裏付けられている所有権を握られたかたちで取引をしている」について述べると、松下[2023a]において記しているとおりに、ここで位置づけている所有権とは「資本」と「知的財産権」から構成されている⁽²⁸⁾。資本についてだが、商工中金調査部編「中小機械・金属工業分業構造実態調査報告書」のデータに基づくと、「主力納入先との人的・資本関係の推移」は1950年の2.0%から1970年の15.0%に増加している⁽²⁹⁾。人的関係と資本関係を切り分けた調査結果を公開していないこと、ならびに、下請専門型や分散型といった分類ごとのクロス分析まで公開していないことに留意を要するとはいえ、中小製造業は主力納入先との繋がりを強める傾向にあった。因みに、主力納入先との人的関係や資本関係を有していない85%の中小製造業という数値のみしか捉えないならば、中小製造業は本論において位置づけている所有権を概ね握られておらず、劣位な状態にはなかったという解釈になる。しかしながら、長期継続的取引にかかる整理と下請系列関係⁽³⁰⁾の特徴を踏まえると、実態的に発注側企業の管理の下で取引している企業の増加が推定されるために、資本関係の有無の数値のみをもって発注先企業の大部分は劣位な状態になかったと解釈しないよう気をつけねばならない。このように資本関係を構築しなくても発注先企業に対して裁量を行使できるという状態（本稿に即して述べるならばiii）の存在）ゆえに、知的財産権の意識される時代よりも前に、資本関係の有無に取って注目する意義は乏しかったといえよう。図表1のv)「発注側企業が、規則、細則、明文化されていない取引慣行、または、契約文書を作り、中小製造業に受容させている」についてだが、この時期、搾取の解消についての取組みが続いていた。1962年の「下請代金支払遅延等防止法の一部を改正する法律」において、下請代金の支払期日を親事業者が下請事業者の給付を受領した日から起算して60日の期間内を上限とすることが明記された。中小製造業に受容させている先行資料の探索を要するが、こうした法改正の背景として実効性をともなうかたちでないとは是正し難い実態があったも

(27) 山田基成 [2000], p. 20. より部分的に抽出している。松下 [2023b] において整理した他の実態として、池田正孝 [1987], p. 6. がある。また、明示的ではないものの、無条件の指導や援助は考え難く、かつ、この時期以降の研究蓄積を考慮するならば、日産自動車株式会社 [1985], p. 99. の取組みもiii) に含まれるだろう。

(28) 松下 [2023a], p. 174. 参照。

(29) 商工総合研究所商工中金産業調査部 [2019] を始めとした資料に基づき記している。なお、1988年以前「下請中小企業実態調査」のデータは港徹雄 [2009], p. 666. より記している。

(30) 「下請系列関係」については、渡辺幸男氏の説明を参照されたい。「下請系列関係とは、発注側の大企業が自社にとっての川上部分の生産活動を外部の企業に発注しているにもかかわらず、自社内の工場と同様な形で管理できるような下請取引関係の1形態である。この場合、発注側の大企業による受注側中小企業の資本所有による支配がないのが特徴である。資本所有による支配でないにもかかわらず、自社内と同様に管理できるということで、下請系列関係は準垂直的統合関係とも呼ばれている。この関係のもとでは、受注側の下請中小企業は、特定の大企業に従属し、経営内部の事項についても大企業に管理されることを甘受している。大企業にとって、受注側企業を絶えず競争にさらしながら、かつ資本負担なく子会社同様に従属的に使うことが可能となる。」(渡辺幸男 [2001], p. 153.)

のと推察できる。

「資源管理の集中」についてだが、高度経済成長期の序盤において、発注側企業の求めている質的な要件を満たす技術を保有・先鋭化させている発注先企業は乏しかったものの、小資本でも起業できたこともあって量的にみれば豊富に存在していた⁽³¹⁾。発注側企業は需要の拡大に応じて生産能力の向上に対応するために質的に優れた発注先企業を増やしたいところだったが、トヨタ自動車工業株式会社においてもTQCの導入（1961年）やかんばん方式の採用（1963年）によって品質管理や生産管理を取り入れた状態だった⁽³²⁾。これに伴って、質的に秀でた協力企業の取り込みを迫られる時期（下請争奪の激化した時期⁽³³⁾）が到来した。当時の環境における選択肢は限られており、発注側企業は発注先企業に対して技術指導などの育成をつうじて下請企業の質的に優れた下請企業の取り込みを試みた。

「資源の依存性3つの要因」における各項目の確認を踏まえて小括すると、「1950年代後半～1960年代」は、発注側企業（元請大企業）によって「資源配分と使用に関する裁量」を行使できる仕組みの試行期間といえる。加えて、発注側企業も関わるかたちで「資源管理の集中」において複数の代替企業を比較的容易に見つけられる状態を目指し始めた時期といえよう。もし、高い依存性を発揮するファブレス企業の確認をし難いこの時期に発注側企業の関わらないかたちや垂直統合というかたちで「資源管理の集中」を目指していたならば、質的に優れた発注先企業の増加を自然に待つか発注側企業の経営資源を膨大に投入することになり、喫緊の課題への対応は叶わなかったと推察できる。このような環境下だと、「資源配分と使用に関する裁量」の行使を発注側企業で試みたとしても、発注先企業に受け入れられる合理的な理由は乏しかったと解釈できてしまう。しかしながら、実態はその逆であり「資源配分と使用に関する裁量」を受け入れることを選択していたといえよう。なぜならば、支払遅延の広範な存在という搾取の存在していた環境下で下請法制定（1956年）や中小企業基本法制定（1963年）に至った時代背景を鑑みると、発注先業にとって、発注側企業の「資源配分と使用に関する裁量」の行使は、いわゆる搾取されることに比べれば安定的な受注を期待できるために受容しやすかったと考えられるためである。

第3章. 輸出拡大期（機械工業）

－ 1 節. 1970年代～1990年代前半

トヨタ自動車工業株式会社は自動車産業における対米輸出の橋頭保を築いた1960年代半ばを経て、自動車事業の基盤を確立した⁽³⁴⁾。この時期以前における機械工業に位置する最終製品の海外輸出は限定的だったが、市場を海外に拡大することで量的・質的な生産体制を拡充し続ける時期に移行した。こうした要求に応える過程で、1960年代に導入、運用の始まったTQCに基づく管理や生産管理体制は頑強であり、急増する需要にも応えられることを実証した時期だった。発注側企業と発注先企業という観点からみれば、長期

(31) 中小企業近代化促進法の制定（1963年）もこの時期に含まれている。

(32) 松下 [2023b] において整理した他の実態として、日産自動車株式会社 [1985], p. 99. がある。

(33) 大島卓 [1987], pp. 32-33 参照。

(34) トヨタ自動車株式会社 [2023b] を参考に記している。

継続的取引に基づく互恵的な分業体制が確立した時期だといえよう。とはいうものの、安定的な環境だったわけではなく、オイルショック、変動為替相場制への移行、工作機械の高性能化、急激な円高、アジア地域を含めた生産体制の構築、日米貿易摩擦といった穏やかならざる環境の変化が複数回生じた時期でもあった。

「資源の重要性」についてだが、発注側企業の発注先企業に対する依存性（元請大企業の中小企業に対する依存性）は低い状態だった。いわゆる対等な外注取引関係にある中小企業は例外的な存在として扱われ、「資源の重要性」の観点から発注先企業の依存性を如何に高めるかを論じるよりも日本の製造業の強いメカニズムに焦点が当たっていた。なお、この時期、図表1のi)とii)の相互依存にある状態にある中小製造業は殆ど存在しておらず、理論的に示されていたものの⁽³⁵⁾例外的な存在として扱われていた。

「資源配分と使用に関する裁量」についてだが、発注側企業は法的拘束力の有無を問わず、多様な取引慣行を発注先企業に受容させられるようになった。換言するならば、資産特殊性を生んだあとに続く「拘束的契約」の形成⁽³⁶⁾、または、「下請企業による親企業の「指示」の受容範囲の広さと「統制」の強さ」（港徹雄 [1985], p. 45.）を背景に多様な取り決めを始めとした取引関係が構築された⁽³⁷⁾。ただし、1980年代半以降に至るまで発注先企業は発注側企業に対して制裁を行使するという選択肢⁽³⁸⁾（協調的な行動を取らないという行動をとる選択肢）を有していたために代替企業を増やしたからといって、安易に組織間関係を解消し難い時期だった。こうしたことを背景に、発注側企業は「対等ならざる外注取引関係」にある発注先企業の過度競争を利用できる仕組みの構築を果たす過程で、高度経済成長期以前の搾取る組織間関係よりも協調的な組織間関係の構築を優先した時期だったといえよう⁽³⁹⁾。図表1のiii)「中小製造業が発注側企業の所有している法的な裏付けのない知識や情報を使い、直接的な資本関係の有無に関わらず実態的に発注側企業の管理の下で取引している」について一例を再掲するならば、特定の大企業に従属している下請中小企業が自社の内部事項についても大企業に管理されることを甘受⁽⁴⁰⁾し始めたことを挙げられる。図表1のiv)「中小製造業が発注側企業になんらかの法的に裏付けられている所有権を握られたかたちで取引をしている」についてだが、資本については、商工中金調査部編「中小機械・金属工業分業構造実態調査報告書」にデータに基づくと、「主力納入先との人的・資本関係の推移」は1970年の15.0%、1976年の18.4%、1982年の22.9%をピークに、1988年の18.7%へと推移している⁽⁴¹⁾。「1950年代後半～1960年代」に

(35) 渡辺幸男 [1997], p. 159. 港徹雄 [1987], p. 17. 参照。

(36) 西口敏宏 [2000], p. 180. に基づき記している。

(37) 松下 [2023b] 第3章における港徹雄氏にかかる先行研究の整理も参照されたい。

(38) 港徹雄 [1988], p. 10. 参照。

(39) 松下 [2023b] 第2章、ならびに、第3章を参照。なお、この時期における下請代金支払遅延等防止法についての実態を整理した資料については、西口敏宏 [2000], pp. 91-98 を参照されたい。

(40) 渡辺幸男 [2001], p. 153. に基づき記している。松下 [2023b] において整理した他の実態として、太田進一 [1983], p. 55. 巽信晴 [1984], p. 61., 池田正孝 [1987], p. 17., 植田浩史 [1987], pp. 16-17, 宮脇孝久 [1986], p. 94., 巽信晴 [1988], p. 71. 参照。

(41) 商工総合研究所商工中金産業調査部 [2019] を始めとした各回資料に基づき記している。なお、1988年以前「下請中小企業実態調査」のデータは港徹雄 [2009], p. 666. により記している。

おける記述に続けて述べるならば、発注側企業における3つ（人的・資本関係を構築する、構築しない、そして、構築しなくても発注先企業に対して裁量を行行使できるという項目）のなかから選んだ結果だといえよう。知的財産権については、「外注取引関係にある注文生産をしている中小製造業」に限ると特定の発注側企業や同業他社の権利侵害から防衛するための特許取得の必要性に概ね迫られていなかったといえよう。特許取得に要する経営資源、権利保有期間もあろうが、発注側企業との（従属的な関係を含む）組織間関係の維持・強化に注力することが優先されてきたためである。一例を再掲すると、親企業と下請企業と共同で取り組む製品開発や部品開発による特許申請を親企業の名義で進めていることの圧倒的な多さが挙げられる⁽⁴²⁾。とりわけ、従属的な下請中小企業ならば親企業からの技術伝播や技術波及に大きく依存しているために、自主的な研究開発の育ちにくい環境だった。図表1のv)「発注側企業が、規則、細則、明文化されていない取引慣行、または、契約文書を作り、中小製造業に受容させている」についてだが、一例を再掲すると、親企業が下請企業の品質管理水準の向上を認めることで検取工程を省略することもあったが、不良品の納品を認めないことも含みおかれていること⁽⁴³⁾が挙げられる。なお、この一例は品質管理指導の強化を目的としているためにiii)と馴染む特性を有している⁽⁴⁴⁾。ところで、搾取についてだが、下請法や下請代金支払遅延等防止法の改正、中小企業基本法をはじめとした法律と制度によって、以前と比較すれば安定した取引を営めるようになってきた。

「資源管理の集中」についてだが、この時期、発注側企業は発注先企業の質的向上を推し進めた時期だった。先の時期は製造現場の管理技術の向上に努めていたが、この時期になると行程や部品の設計技術の移転をつうじて、協力的な企業の技術力の引き上げを実現した⁽⁴⁵⁾。他の表現をするならば、発注側企業は発注先企業に対して資本関係を結ばずに技術指導というかたちで、発注先企業の質的な向上を進めるとともに再編成⁽⁴⁶⁾をした。このように、インターネットを活用できなかった時期にも関わらず、「対等ならざる外注取引関係」にある発注先企業の過度競争を利用できる仕組みを発注側企業それぞれの事情に応じて量的・質的に要件を満たす代替組織を見つけられる状態に至った（概ね容易に見つけられるようになった）のである。他方で、発注先企業は発注側企業を複数に分散して、1社の受注を喪失しても耐えられるようにリスク分散や経営の安定化を図った⁽⁴⁷⁾時期でもあった。こうした発注先企業の選択は発注側企業から「資源配分と使用に関する裁量」を

(42) 太田進一 [1983], p. 54. に基づき記している。次の文章も同様である。

(43) 植田浩史 [1987], p. 8. に基づき記している。なお、この先行研究では1970年代の自動車産業における品質、納入、価格管理の実態を親会社とその下請企業（鍍金加工業）との取引関係を詳細に考察している。松下 [2023b] において整理した他の実態として、太田進一 [1983], p. 58., 宮脇孝久 [1986], p. 94., 清响一郎 [1990], p. 86. 参照。

(44) 特にこの時期以降、iii) とv) はしばしば一体的に運用されるが、切り分けて考えるべきである。端的に述べると管理を伴わないケースが想定されるためである。

(45) 山田基成 [2000], p. 20. より部分的に抽出している。

(46) 池田正孝 [1987], p. 17. 参照。再編成には係らないが、松下 [2023b] において整理した他の実態として、巽信晴 [1984], p. 61. 参照。

(47) 中村靖 [1984], p. 80. 参照。この傾向は他の調査報告書においても確認できる。

許容できないほど行使された際に有効だった。また、自社の強みを複数の発注側企業に活かせるようになったために受注機会の獲得、ノウハウの蓄積をつうじて既存の発注側企業との組織間関係の強化を期待できるようになった。とはいうものの、発注側企業は質的により優れた発注先企業を一層選べるために（競争させながら代替企業を増やせるために）、発注先企業は「資源配分と使用に関する裁量」を行使されたからといって取引関係の解消を容易に選択し難かったといえよう。

「資源の依存性3つの要因」の各項目における確認を踏まえて「1970年代～1990年代前半」を小括すると、発注側企業（元請大企業）は「資源管理の集中」において代替組織を容易に見つけられる状態に至った。1980年代半ばをピークに減少に転じた機械工業の事業所数にみられるとおり、発注先企業同士で練り広げられる階層構造のもとでの階層化された激しい競争によって、発注側企業は激しい競争を勝ち抜いた企業と取引関係を結んで自らの生産能力向上の一部に組み込む組織間関係を構築したのである⁽⁴⁸⁾。こうした状態を基盤として、発注側企業は国内の（または国内に本社をおく）発注先企業に対して「資源配分と使用に関する裁量」を行使して利益を追求した。なお、発注側企業の競争の範囲も国内から国内外に拡大して、「1950年代後半～1960年代」において培ってきた知見を国外企業に拡張する時期に移行したといえよう。他方で、発注先企業は発注側企業に対して一層劣位な状態になった。「資源管理の集中」における同業他社との競争の激化を背景に、発注側企業の「資源配分と使用に関する裁量」の行使を受け入れることを要請されたためである。石油危機や円高を始めとした国内外の不況（右肩上がりの需要増大を期待できつつも不況期に受注の減少に見舞われる事象）、ならびに、加工技術の高度化も加わって特定の発注側企業のみと取引を続けるリスクも増大した。とはいえ、発注側企業との取引の分散は経営の安定と成長を果たせる機会でもあった。発注側企業の求めている要件に沿う対応をした発注先企業は、安定的な受注の確保に留まらず、自社の強みの更なる強化を模索できる機会を得られたためである。このように、発注先企業は更なる発注側企業との取引関係の強化をつうじて利益を獲得できる機会を得たといえよう。

－ 2 節. 1990年代半～2000年頃

この時期において生じた大きな出来事として、インターネットの普及、デジタル・データの利活用、コンピュータのダウンサイジング、工作機械の高性能化、過剰労働力への対応、工場の海外移転と空洞化、新興国の台頭が挙げられる。また、長期継続的取引にかかる研究は興味の対象から外れた時期でもある。この時期になると、長期継続的取引は発注先企業にとって引き続き安定的な売上高を確保するうえで重要であり続ける一方で、有効性の限定的な組織間関係として扱われるようになった⁽⁴⁹⁾。

こうした状態に至る過程で、1990年代後半以降を対象とした長期継続的取引に関わる先行研究として港徹雄氏の成果が挙げられる。この時期は「協創的取引」（コントロール

(48) 渡辺幸男 [1983a], p. 249. を意識して記している。

(49) 松下 [2023b] 第2章における再掲となるが、前提条件として経済全体の適度な成長の持続、ならびに、多様な分化する需要の成長を背景に企業がそれに微調整的に適応することが、今井賢一・伊丹敬之 [1993], pp. 46-47 において挙げられている。

能力（低）－信頼財の蓄積度（低）⁽⁵⁰⁾と位置づけられている。外注取引関係にない注文生産をしている中小製造業を除いて、1985年のプラザ合意を契機に親企業は社会規範を逸脱した選択をするようになった⁽⁵¹⁾。これに伴って、下請企業は受注の不安定性の更なる高まりに応じて対応を迫られることになった。さらに、下請取引構造を規定してきた企業間取引におけるリスク分配や情報処理特性は、インターネットを含む情報通信技術の高度化と普及にともなって、生産技術に関する限り専用資産設備の優位性の喪失をもたらすとともに、受注・発注の不安定化をもたらした⁽⁵²⁾。かつて、港徹雄氏の挙げていた長期継続的取引の特徴3点（情報節約効果の高さ。下請中小企業における特別な経営的、技術的資源の獲得と蓄積（の期待）。相対的にコストの低い変動吸収力⁽⁵³⁾）をつうじて享受してきた「分業の利益と成長の利益」（港徹雄 [1985], p. 48.）は期待し難くなり、長期継続的取引を前提とした系列関係の崩壊を意味する状態に至った⁽⁵⁴⁾といえよう。高いシェアを獲得し世界的にみても製造業の存在感の高すぎた国内の発注側企業は、海外の挑戦者を退けるに足りる（大きな環境の変化に適応するための）模索に経営資源や産業政策を活用するのではなく、株主対応を含む迫られた課題の解消、もしくは、一意専心を必要以上に是とする課題の解消を優先した。そして、この時期以降、国内の発注側企業の多くはシェアを低下させ続けていくのである。

「資源の重要性」についてだが、1950年代前半から1990年代前半と同様、発注側企業の発注先企業に対する依存性（元請大企業の中小企業に対する依存性）は低い状態だった。いわゆる対等な取引関係にある中小企業についても例外的な存在として扱われていた。なお、本研究のテーマに沿うかたちで「資源の重要性」の要件を満たしている企業は、松下 [2019a] において記している。詳細を松下 [2019a] に譲るが、油圧ジャッキメーカーのC社は i) 「製品メーカーに対する発注側企業における経営資源の取引量が相対的に大きく、かつ、発注側企業にとって、生産上、欠かせない経営資源を保有している製品メーカーが1社（または、ごく僅か）しか存在していない」、ならびに、ii) 「障害発生時に、解決手段を特定の製品メーカーに頼らざるをえない」を相互依存のかたちで満たしている中小製品メーカーである。C社は災害時という限定的な条件の下ながらも高い交渉力を発揮している。

「資源配分と使用に関する裁量」についてだが、この要因も1970年～1990年代前半と比べて発注側企業の優位性は更に高くなった。とりわけ、情報通信技術の高度化と最適地生産の進展を背景に、「資源配分と使用に関する裁量」の行使を発注側企業がしやすくなったためである。図表1のiii) 「中小製造業が発注側企業の所有している法的な裏付けのない知識や情報を使い、直接的な資本関係の有無に関わらず実態的に発注側企業の管理の下で取引している」について一例を再掲するならば、情報通信技術の活用にとまなう受注・発注システムや生産管理システムへの発注先企業の組み込みや資材や部材の価格管理⁽⁵⁵⁾

(50) 港徹雄 [2011], pp. 352-354 参照。

(51) 港徹雄 [1987], pp. 8-9., pp. 17-18 参照。

(52) 港徹雄 [2000], pp. 16-17 に基づき記している。

(53) 港徹雄 [1985], pp. 48-50 参照。

(54) 港徹雄 [2000], pp. 16-17 に基づき記している。

(55) 松下 [2023b] 第3章参照。

が挙げられる。これによって、一層、発注側企業による管理体制の強化が進展した。図表1のiv)「中小製造業が発注側企業になんらかの法的に裏付けられている所有権を握られたかたちで取引をしている」についても、発注側企業は更に優位な状態になっている。資本面についてだが、発注側企業は所有権を握るかたちで資源配分と使用に関する裁量を行使する必要性を迫られなくなった。商工中金調査部編「中小機械・金属工業分業構造実態調査報告書」にデータに基づくと、「主力納入先との人的・資本関係の推移」は減少傾向を続けており、1982年の22.9%から2019年の6.9%に推移している。このことから、(この資料に基づくならば人的関係も混在しているものの)資本関係を強固にする必要性は乏しくなり続けたと概ねみなせるだろう。知的財産についてだが、国内の法制度に沿った運用に留まらずグレーゾーンにも踏み込む運用が散見された。例として、(発注側企業からみると購入品の一部と捉えられているが)発注先企業の作成した設計図面や加工データの無断流用、また、国内の発注先企業から購入した1号金型に限りて取引して2号以降金型を中国や韓国を中心としたアジア地域で製造することが挙げられる⁽⁵⁶⁾。「資源配分と使用に関する裁量」において発注側企業が優位性を求めるならば、基本的に所有権を握ったかたちで取引をするべきである。しかし、それに依らずに発注側企業は納品の条件を(再現性の高い情報の流出等を予見できるにも関わらず)発注先企業に受容させられる優位な状態だったといえよう⁽⁵⁷⁾。他方で、発注先企業が知的財産権を積極的に(攻撃的に)活用して優位性を獲得している事例もみられる。とはいえ、知的財産権の活用を経営展開に組み込むためには多くの経営資源の投入を求められるとともに、発注先企業の責任のもとで運用しなければならない。そのために、消極的な(防衛的な)活用に留まり優位性の獲得まで昇華させ難い側面を有している。図表1のv)「発注側企業が、規則、細則、明文化されていない取引慣行、または、契約文書を作り、中小製造業に受容させている」についてだが、たとえば、この時期は発注側企業におけるEDIの運用の普及にともなって、発注側企業の導入したシステムに対応できないと受注機会を失いかねないケースを挙げられる。2003年におけるヒアリング調査(対象は機械工業に位置づけられる発注先企業(この調査だと一次下請中小企業))では、受注機会を逸しないために6台分のソフトウェアと自社サーバ導入を1,000万円かけて導入している。また、2000年におけるヒアリング調査(この調査も一次下請中小企業)では、単価数円の部品において不良品を納めると、単価の2,000倍程度の賠償⁽⁵⁸⁾を発注側企業から求められていた。同様の実態を植田浩史[1987]の資料においても確認できる⁽⁵⁹⁾ことから、発注側企業の優位なかたちで取引が成立していたといえよう。ところで、株式会社電通[2013]の資料に基づいて記すと、下請ガイドラインの認知状況は親事業者(資本金5,000万円超)で約86%、下請事業者(資

(56) 松下 [2023b] 第3章2節参照。

(57) このことは「1970年代～1990年代前半」の同じ項目において記したことを改めて参照されたい。ところで、公正取引委員会[2019]の調査によると、「不利益は生じていない」と回答している製造業者が23.4%となっている一方で、知的財産権の侵害またはそれに伴う不利益を被っているとの回答が67.1%になっている。有効回答数は1,278であり、うち大企業250社となっている。

(58) 金額の根拠はラインを止めたことによって算定したとのこと。なお、納品時に予備の製品を入れることは認められていない。

(59) 植田浩史 [1987], pp. 7-8 参照。

本金5,000万円超）で約77%となっている。この数値をどのように捉えるか判断の分かれるところだが、親事業者の約14%が下請ガイドラインから逸脱した選択を提示しかねない可能性を有している。この項目については、発注側企業の依存性の程度によって大きく異なるため、ならびに、発注側企業と発注先企業を対象にした「資源の依存性3つの要因」に沿う実態調査を要する⁽⁶⁰⁾ために、中小製造業における受容の程度は結論づけ難い。とはいえ、ホームページ上に公開されている公正取引委員会の下請法勧告一覧を機械的に閲覧する限り、社会的な問題に至るまでの搾取はあまり生じていない、または、違法状態を受容しているために表面化し難いといえよう⁽⁶¹⁾。

「資源管理の集中」についてだが、インターネットを利活用できる時代になったために、1950年代後半～1990年代前半と比すると、発注側企業は代替組織を国外の発注先企業を含めて容易に見つけられる時代になった。発注先企業との協調的な関係は発注側企業の認める限りにおいて続くものの、認めなければ制裁を考慮することなく発注先企業との長期継続的取引を解消できる状態に至ったためである⁽⁶²⁾。このように、発注側企業の優位性は更に高まった。ちなみに、この時期になると、国際競争力を有している中小製造業や先進的な取組みをしている中小製造業（大企業を含む）に注目した事例が中小企業白書（概ね2000年～）や経済産業省において公表されるようになってきた。

この時期を小括すると、1970年～1990年代前半と概ね同様、もしくはそれ以上に発注側企業の優位な状態が継続している。発注側企業同士の国際的な競争の激化にともなっ

(60) 一例として、清响一郎 [1990], p. 85.における自動車部品のJIS規格と実質適用規格とのギャップの近況が挙げられる。責任を負う範囲を最低要件までではなくあらゆる不具合まで対応を求め指数関数的に増加する経営資源の投入を内包している契約（容認ではなく完璧を求める契約）は、環境と人命にかかわる製品であること、ならびに、こうした特性を有している契約にも関わらず発注側企業と取引をし続ける選択をする合理的な理由を鑑みれば有効な手法だったといえよう。他方で、発注先企業の許容範囲を超えれば維持し難いために、発注側企業は（限られた選択肢のなかから）優位な状態を保ち続けられる範囲で調整に努めることになる。

(61) 「あまり生じていない」と記載したが、公正取引委員会 [2024a] の「下請法勧告一覧」を閲覧すると「下請代金の減額の禁止」等に違反していると判断された大企業の存在を複数確認できる。また、公正取引委員会 [2024b] の定期調査の実施状況をみると、親事業者8万社、下請事業者33万社に対する調査を実施しており、下請法違反被疑事件の処理件数は8,328件だった。類型別件数をみると、支払遅延の多さを確認できる（実態規定違反件数6,753のうち、2023年度の支払遅延は3,995件（59.2%））。なお、優越的地位を行使し易い発注側企業に交渉し難いこと、ならびに、海外企業との競合を考慮すると発注先企業にとって交渉できる環境と団体交渉支援が求められよう。発注先企業の適正な利益を損なうことは賃金の増加や労働環境の悪化にも関わることから、公正な競争環境を整えるために、発注先企業のダンピングにも注視する必要がある。図表1に基づき述べるならば、「v）発注側企業は規則、細則、明文化されていない取引慣行、または、契約文書を作り、発注先企業に受容させている」が、その一部において下請法違反と判断される商取引慣行をしていた。ちなみに、勧告日を境にした株価に大きな変化は生じておらず、生じていたとしても軽微な変化に留まっている。伊東岱吉氏の指摘とその後の動態を意識して述べるならば「下請代金の減額の禁止」等がかつての下請代金支払遅延と同様に取り組むのか、それとも、株価に影響を与えない範囲で公表するとともに実態的に軽微な制裁をつうじて是正を促すのか、もしくは、政策上の目的を果たすまでの一過性の取り組みに留まるのかは注視したい。過去の類似点を若干述べるならば、こうした事象の問題視される何年か前における発注側企業の経営環境は厳しい状態だった。しかし、その後、厳しい状態から脱却しても（または業界全体からみれば対応できる状態になっても）発注側企業は課題のある取引慣行を取って解消する必要に迫られていなかったという類似点を挙げられる。

(62) この記述は長期継続的取引にかかる先行研究の整理、とりわけ、長期継続的取引の特徴、先述した港徹雄氏の成果にかかる内容に基づき記している。

アジア地域を含む発注先企業同士の競争も激化し、自律的な経営が中小製造業に求められた。その一方で、発注側企業は「資源管理の集中」における量的・質的に豊富な発注先企業の存在を背景として（技術指導を幅広く講じる意義もかつてよりも乏しくなったことを背景として）需要変動のバッファとしての役割を残しつつ⁽⁶³⁾、「資源配分と使用に関する裁量」も妨げられることなく一層行使できるようになったのである。

とりわけ、デジタル・データの絡む知的財産権（資源配分と使用に関する裁量）、ならびに、「下請代金の減額の禁止」（公正取引委員会 [2024a]）については発注側企業による優位性を一層高めた証左といえる。長期継続的取引の先行研究を意識して記すならば、「分業の利益と成長の利益」（港徹雄 [1985], p. 48.）をともに享受する組織間関係から、発注側企業にとってその適用対象から外れた発注先企業に対しては国内の法制度に抵触しなさない範囲で「資源配分と使用に関する裁量」を行使するかたちに移行したといえよう。

第4章. 資源の依存性3つの要因の視座に立つ動的な変遷

本章における検討をつうじて、「資源の依存性3つの要因」の観点から時期ごとの説明を試みてきた。「1950年代前半～1955年頃」、「1950年代後半～1960年代」における資源の重要性は先行資料において確認できなかったが、多様な発注先企業の多い（増加した）2000年頃以前においても例外的に存在していたことを鑑みると、同程度か限りなく存在していなかったと思われる。第1章において記したとおり、資源の重要性は総取引量に占める投入や産出の割合の大きさ、そして、組織経営において欠かせない経営資源であり、かつ、双方は相互依存の関係にある。それゆえに、災害発生後など極めて限定的な条件下でない中小製造業はこの要因に該当し難いといえる。

こうしたことを含みつつ第2章と第3章を踏まえて、1950年代前半～2000年頃における動態をまとめたものが図表2である。これらの時期において、経営環境の大きな変化は複数発生した。こうした変化を鑑みると、発注側企業は当時の外部環境のもとで取り得る選択肢のなかから、同業他社と同格かそれ以上のポジションを追及する過程で、相対的に優れた社会的分業構造を構築し、発注先企業に対する資源の依存性を低くすることを追求し続けてきたと解釈できよう。そして、複数の環境変化に対する強靱さと柔軟性を兼ね備えた組織間関係を構築してきたのである。本論の主旨から逸れるが、図表2は発注側企業たる日本の製造業（大企業）を中心に据えるかたちで、1950年代前半から2000年頃を対象に作成している。もし、他国の発注側企業や2000年以降の「動態」に注目するならば主導的な役割を担っている発注側企業の「動態」を整理することが出発点になり、そのうえで、日本と他国の企業とを比較するかたちになる。日本のように安定した体制のもとで大きな経営環境の変化を複数回乗り越えてきたならば、一本の筋を通じたかたちの適応が生じるだろう（図表2に「行」が追加される、または、業態ごとの表の作成をつうじて解像度を高めることになる）。乗り越え難い経営環境の変化については直近の「動態」を継続して適応を試み続ける、国内や国外に重心を移した経営展開に移行する、主導的な役割

(63) 販売先依存度についての近況は、松下 [2023b] において扱った、帝国データバンク [2020] を参照されたい。

図表2. 長期継続的取引にかかる動的な変遷（国内の発注側企業の視点）

発注側企業（日本メーカー）の動態					
<ul style="list-style-type: none"> ・発注側企業は企業経営の軌道に乗る際に構築された仕組み、または、海外企業と競合できる状態になった際の仕組みを抛りどころにしてきた。 ・分業構造の上辺部⁽⁶⁴⁾に位置する発注側企業は発注先企業に対する資源の依存性を高めないよう、「対等ならざる外注取引関係」にある発注先企業の過度競争を利用できる仕組みを構築してきた。 ・発注側企業は経営環境と操業地域の法律に基づいて、可能な範囲で発注先企業に「資源配分と使用に関する裁量」を行使してきた。 					
	資源の重要性	資源配分と使用に関する裁量	資源管理の集中	事業所数	—参考— 主たる企業の形態 (国内)
				競争の程度	
1950年代前半 ～1955年頃	確認できず	搾取 模索・試行		量的(多) —	浮動的下請
				やや増加(国内) —	
1950年代後半 ～1960年代	例外的な存在	搾取 試行		量的(多) 質的(少)	従属的下請
				増加(国内) —	
1970年代 ～1990年代前半	例外的な存在	安定 (強化・拡張)		量的(多) 質的(多)	従属的下請 「自立」の下請
				増加(国内選別) 増加(海外)	
1990年代半 ～2000年頃	例外的な存在	安定 (強化・拡張)		量的(多) 質的(多)	従属的下請 「自立」の下請
				減少(国内絞込) 増加(海外)	
外注取引関係にある注文生産をしている発注先企業の動態					
発注側企業によって構築された仕組みのなかで過度競争に晒されてきた。 発注側企業の行使する「資源配分と使用に関する裁量」を概ね受け入れてきた。					

注) 国内の発注側企業と競合している海外の発注側企業の存在は対象外とする。

(出所) 筆者作成。

を果たしている他の発注側企業に置き換わる、主導的な役割を果たしている他の発注側企業に勝る強みを見出す（柔軟に適應できない弱みを見出す）試みが挙げられる。そして、この過程で資源依存性3つの要因それぞれの高まりを避ける経営判断を迫られる（発注側企業は政策的な工夫と貿易環境の整備の影響を受ける）だろう。

話を戻して図表2についての説明をする。最初に確認だが、本論では「対等ならざる外注取引関係」にある発注先企業の過度競争を利用できる仕組みを構築してきた発注側企業と発注先企業との組織間関係に注目している⁽⁶⁵⁾。つまり、本論における「動的な

(64) 頂点ではなく上辺部と記載している理由については、「山脈構造型社会的分業構造の概念図」（渡辺幸男 [1997], p. 150.）を参照されたい。

変遷」にかかる確認の目的は発注側企業の優位な状態にあり続けることを前提として、発注先企業からいかなる経緯で協力的な取引関係の構築に至ったのかを時期ごとに説明することである。したがって、発注先企業の視点からみると、とりわけ「1990年代半～2000年頃」における「資源配分と使用に関する裁量」の記述は発注側企業の視点と異なった説明になる。その旨、留意されたい。

「資源の重要性」は、1970年以降になるまで存在していないに等しいか意識すらされなかった時期から、例外的な存在として認識される状態へと変遷した。そもそも、この要因に該当する発注先企業は（例えば、電力のように⁽⁶⁶⁾）極めて限定的であり、その存在なくして発注側企業の生産活動を成しえない性質を有している。それゆえに、発注側企業はこの要因をいかに無くすか、災害時などの極めて限定的な環境下に限り許容するか、もしくは、代替手段を講じるかを迫られる。それゆえに、本論において発注先企業の存立する余地は殆どない、または、2点目に限定されるといえよう⁽⁶⁷⁾。

「資源配分と使用に関する裁量」の動態は、大きく変化している。「1950年代前半～1960年代」は搾取というかたちで行使されていた。また、高品質を求められる自動車産業だと国際的にみると脆弱な発注側企業は量的拡大と質的向上を果たすための仕組みづくりを模索、試行していた時期だった。本論において整理した港徹雄氏と西口敏宏氏の先行研究にみられるとおり、何もない状態から模索したというよりも官主導で上手くいかなかった先例を足がかりに自社に馴染む体制を模索・試行していたといえよう⁽⁶⁸⁾。こうした模索を経て「1950年代後半～1960年代」になると試行段階に至った。自動車産業だと、下請制論における用語を使うならば従属的な下請企業が増えた時期である。「1970年～1990年代前半」になると発注側企業と発注先企業との組織間関係が安定的な状態になった。発注側企業は「資源配分と使用に関する裁量」を大いに行使しながらも、発注先企業もそれに応えることで成長できるという環境だったためである。そして、下請制論における用語を使うならば「自立」の下請が広く確認されるようになった時期でもあった。「1990年代半～2000年頃」になると、発注側企業は情報通信技術の普及と高度化にともなって「資源配分と使用に関する裁量」の行使可能な範囲を拡大できるようになった。他方で、発注側企業の「資源配分と使用に関する裁量」が行使されやすい環境になったこともあり、発注先企業は受注の不安定化を懸念する状態に陥った。ただし、下請法を始めとした法令順守に抵触する（または、懸念される）事例を鑑みると、概ね発注側企業の行使する「資源配分と使用に関する裁量」は、適法の範囲から発注側企業の定める独自の基準まで広がっていたとみなせよう⁽⁶⁹⁾。

「資源管理の集中」は、発注先企業の質的な向上において動的な変化を確認できた。「1950年代前半～1955年頃」において質的に優れた発注先企業は極めて乏しかったが、時期の移行に伴って増加し続けてきた。特徴的な点は、質的に優れた発注先企業を増やす

(65) 松下 [2023a], p. 173. 参照。

(66) J. Pfeffer and G.R. Salancik [2013], p. 46. を一部参考に記している。

(67) 例外的なケースに相当する事例は、松下 [2019a] 参照。

(68) 港徹雄 [2011], pp. 297-305. ならびに、西口敏宏 [2000], pp. 58-59, pp. 81-86 参照。

(69) 脚注 (61) に記したとおり、今後の動向に注視する必要がある。

過程で技術指導をつうじて発注側企業の関わってきたことである。「1970年～1990年代前半」になると発注側企業は輸出の急増と国境を越えた生産体制の構築を目指す過程で、量的・質的な要件を満たしている発注先企業を必要に応じて組み込む仕組みを構築した。「1990年代半～2000年頃」になると生産技術における専用資産設備の優位性の喪失⁽⁷⁰⁾ならびに情報通信技術の高度化に伴って、発注側企業は量的・質的に優れた発注先企業を更に選択可能になった。他方で、海外の発注側企業との競合領域の拡大に応じて、長期継続的取引を維持する際の「社会規範」（港徹雄 [1988], p. 10.）を考慮しなくて済む領域が増加した。そして、発注側企業はそうした変化に応じて、現地法人や海外の発注先企業を適宜組み込む⁽⁷¹⁾とともに国内の発注先企業を絞り込んでいった（最適地生産を進めていった）。

まとめと今後の課題

以上のとおり、一部の推定を伴う1950年代前半～1960年代を含めるならば、1950年代前半から近年に至る取引関係の動的な変遷は「資源の依存性3つの要因」で説明できた。そして、「対等ならざる外注取引関係」にある発注先企業の過度競争を利用できる仕組みを構築してきた発注側企業と発注先企業との組織間関係として考察可能」（松下 [2023a], p. 173.）との主張を改めて確認できたといえよう。

とりわけ、動態を再整理したことで、発注先企業の過度競争を利用できる仕組みのなかで発注側企業に対して交渉力を発揮することの厳しさを改めて確認できた。発注先企業の講じられる手段は短期的な視点から長期的な視点まで、よりよい条件の発注側企業との取引関係を模索すること、資源の集中を高められるようTQCの改善に努めること、自らのリスクを高める一方で利益獲得の余地を探ることという既知の取組みに留まるだろう。また、常態的に発生する経営環境の変化に対する適応を発注側企業は試み続けており、発注先企業との組織間関係も適応の試みの範囲で構築されていることを確認できた。下請企業の技術指導を含めた質的向上、直接的な資本関係の有無に関わらない管理体制の構築、生産能力の増大するなかでの不良品の低減、日米貿易摩擦を経た適応、情報通信技術の高度化に伴う組織間関係の部分的変容である。今回論じてきた時代区分（1950年代前半～2000年頃）に限れば、発注側企業の適応可能な環境変化、適応困難な環境変化の混在しているなか、発注側企業と発注先企業の「動態」は図表2に記しているとおりの文章で説明できる。

ただし、この「動態」を2000年頃から現在に至る期間にも適用できるかは、本論の考察と異なるアプローチを要するだろう。「分業の利益と成長の利益」を期待し難くなった「2000年頃以降」の長期継続的取引にかかる先行研究の乏しさゆえに、本稿のように限定的な調査報告書から推定するというアプローチ、または、先行研究において言及されている定性的な事象の束に基づき考察を進めるアプローチは取り難いためである。この点は今後の課題である。

(70) 港徹雄 [2000], pp. 16-17 に基づき記している。

(71) 国内の発注側企業と海外の発注先企業との組織間関係、とりわけ、資源の依存性3つの要因に基づく考察は、今後の課題である。

補論

一般的な紀要論文の構成から外れるが、若干の補足を本論における考察を超えたかたちで記す。

港徹雄 [1985; 1987; 2000] の指摘のとおり、長期継続的取引の特徴3点 (情報節約効果の高さ、下請中小企業における特別な経営的、技術的資源の獲得と蓄積 (の期待)、相対的にコストの低い変動吸収力) をつうじて享受してきた「分業の利益と成長の利益」(港徹雄 [1985], p. 48.) は期待し難くなっている (第3章2節参照)。他国の発注側企業よりも有効に適応してきた仕組みだったが、適応し難い経営環境の変化に伴って他国よりも劣る領域が増加したためである。この点については、他国の発注側企業における仕組みよりも優れた仕組みを構築する、もしくは、他国の発注側企業の周辺領域で限定的な役割を果たせる仕組みを継続するかたちになるだろう。本研究テーマに即して述べるならば、「資源の依存性3つの要因」と日本を含む「発注側企業の動態」を踏まえた検討が求められる。他国の企業よりも優れた「動態」を定めようとしてその要素を取捨選択し、試行錯誤を続けて生産性の向上を続けること、ならびに、競争力を削ぐ過剰な制度や経営資源の投入をなくすことが求められよう。一つの方向性としては、他国の発注先企業における優れた仕組み、または、競争相手の解消し難い課題を国内の発注先企業にフィードバックすることが挙げられる。このかたちだと、「[「自立」的下請] や「対等」な取引関係のみならず、「従属的下請」に移行することが生じ得る (直接的な資本関係の乏しい状態で、ある程度の経営の安定保証とともに発注側企業の直接的な管理の下で取引している方法の選択がありえる) だろう⁽⁷²⁾。この一文の背景として、海外の発注側企業における社会的分業は「従属的下請」を主軸にしており、かつ、少なからず日本の「[「自立」的下請] よりも有効に機能している社会的分業を構築しているのではないだろうかとの問題意識が生じるためである。たとえば、こまやかな段取り替えをせずに多数の工作機械をあたかも一つのラインのように構築して莫大な投資と労働生産性の高い少数の熟練技術者と多数の未熟練の作業員によって運用しているケースが想定できる。他には松下 [2019a] におけるヒアリング先企業のように「許容」を工程に取り入れてコスト低減を果たしているケースが挙げられる。日本の「[「自立」的下請] や「協調的下請」よりも有効に機能している海外の「従属的下請」が存在するならば、「従属的下請」から「[「自立」的下請] 等に移行するのか、「従属的下請」に留まるのか、それとも「下請」それ自体減少し続けるのかは今後の動向を注視したい。

上述したことを換言するならば、キャッチアップやフロントランナーだった時代における日本の発注側企業のみ注目するのではなく、日本の発注側企業を追い越した海外の発注側企業の動態を踏まえたうえで、既存の動態を一層追求する領域、既存の動態の変容を模索する領域、縮小させていく領域を絞り込む (優位性を発揮できる領域を中核に据える) ことが求められている。本論の整理を踏まえて述べるならば、複数回の経営環境の変化に適応してきた日本の発注側企業に対して、海外の発注側企業は情報通信技術の登場を契機

(72) 本論で扱っているテーマから外れているものの、この点については発注側企業と政策のデザインに応じて定められるだろう。

に日本の発注側企業の動態のひとつ「需要動向に柔軟に対応できるかたちで、「対等ならざる外注取引関係」にある発注先企業の過度競争を利用できる仕組み」よりも有効に適応でき、かつ、利益をあげられる動態を模索・構築してきたといえよう。日本の発注側企業における「動態」の延長線上に将来を展望するならば、「資源の重要性」を（特定の企業や国家に）握られないかたち、「資源配分と使用に関する裁量」を発注先企業から他の発注先企業に乗り換えられない範囲で行使するかたち、そして、「資源管理の集中」を激しい競争の維持できるかたちが方向性として考えられよう。

〔参考文献〕⁽⁷³⁾

- 植田浩史 [2004], 『戦時期日本の下請工業—中小企業と「下請＝協力工業政策」—』, ミネルヴァ書房。
- 株式会社電通 [2013], 「平成 24 年度発注方式等取引条件改善調査事業報告書」。
- 公正取引委員会 [2019], 「製造業者のノウハウ・知的財産権を対象とした優越的地位の濫用行為等に関する実態調査報告書」。
- 公正取引委員会 [2024a], 「下請法勧告一覧」 (https://www.jftc.go.jp/shitauke/shitauke_kankoku/index.html)。閲覧日 2024 年 3 月 31 日
- 公正取引委員会 [2024b], 「令和 5 年度における下請法の運用状況及び中小事業者等の取引公正化に向けた取組」 (<https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2024/jun/240605.html>)。閲覧日 2024 年 6 月 6 日
- 衆議院 [2023], 「法律第二十号（昭三一・六・一）」, 立法情報 制定法律情報 第 024 回国会 制定法律の一覧 (https://www.shugiin.go.jp/internet/itdb_housei.nsf/html/houritsu/02419560601120.htm#TopContents)。閲覧日 2023 年 9 月 12 日
- トヨタ自動車株式会社 [2023], 「設備近代化」, 『トヨタ自動車 75 年史』 (<https://global.toyota.jp/>)。閲覧日 2023 年 9 月 12 日
- 橋本寿朗 [1993], 「高度成長のメカニズム」, 伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重, 『日本の企業システム 4 企業と市場』, pp. 248-281。
- 松下幸生 [2023a], 「外注取引関係にある注文生産をしている企業に対する資源の依存性—中小の部品・製品メーカーにおける劣位性—」, 日本中小企業学会編, 『日本中小企業学会論集』, 42, pp. 166-179, 同友館。
- 松下幸生 [2023b], 「資源の依存性3つ要因からみる組織間関係の動的な変遷（上）—長期継続的取引にかかる先行研究の整理—」, 『千葉商大論叢』, 第 61 巻 2 号, pp. 95-123。
- 港徹雄 [2009], 「パワーと信頼を軸とした企業間分業システムの進化」, 慶應義塾経済学会編, 『三田学会誌』, 第 101 巻 4 号, pp. 659-687。

(2024.5.10 受稿, 2024.6.15 受理)

(73) 本稿における参考文献の殆どは松下 [2023b] に掲載していない資料のみに留めている。

〔抄 録〕

本論は戦後から近年に至る組織間関係の動的な変遷を、資源の依存性3つの要因の視座から説明できることを論じるものである。論じるに際して、長期継続的取引にかかる先行研究を再整理したうえで臨んでいる。