

〔論 説〕

消え行く企業境界と企業間組織

—反チャンドラー革命と企業系列論争—

影 山 僖 一

目 次

はじめに：モジュール化による経営革命

1. 市場復権と小組織発展：「消え行く手」
 2. 「恐竜時代」の戦略論，組織論
 3. 側生組織とモジュール化：消えゆく企業境界
 4. デザイン・インと承認図企業
 5. ケーパビリティ：企業系列関係
 6. 系列論争と企業間関係：部品購買から新製品開発
- まとめ：恐竜時代と氷河時代：ケーパビリティと取引コスト

はじめに：モジュール化による経営革命

わが国では第二次大戦前より、企業間関係の背景、形態などに関する研究が重層的に蓄積されており、とくに自動車産業に関しては、完成車企業と部品企業との協力関係について多くの学説が提示されてきた。双方の関係性について、部品企業の独立性、従属性などの観点から多くの発想が表明されている。そうした研究に一石を投ずることを目標とし企業間関係に注目して、本稿は、企業間の事業活動をめぐる協力関係、共存共栄関係の実態を究明することを意図してまとめられた。そこで発想の中心は、21世紀に到来するとみられる本格的な高度情報化時代における企業間関係の本質を明らかにすることにある。情報化時代、サービス産業中心の時代において、最も力を発揮する資源は資本ではなく知識と技術であり、そうした技術を中心とした企業の特別な能力、ケーパビリティであるといえよう。大量生産の時代に比べて大きく変化した情報社会の中では、以前の資本関係を中心とした大企業による小企業に対する支配関係は後退し、双方が対等の立場で取引関係を形成することに重要性が増している。本稿は、そうした企業間取引関係における双方の立場が対等な関係に近づいているということを目指している。とくに、巨大企業と緊密な関係をもつ大企業の立場の向上を主張したい。

(1) 新制度派経営学の台頭とLRT

最初に、21世紀に登場した新たな理論であるLRT（新制度学派経済学に所属するとみられる三人の研究者であるLamoreaux, Raff, Temin）の斬新な発想を紹介し、また、現代経営学の祖であるチャンドラーの学説と両立した新規の理論を提示しようとしているラングロイス（Langlois）の発想を解説し、現代社会における企業観の転換につき、読者の注意を喚起するものとする。その上で、高度情報化社会における知識の重要性を強調したドラッカー、資本主義経済の発展要因を究明したカルドア、サミュエルソン、側生組織の重要性を強調したバーナードなどの発想を紹介しつつ論争の背景となった経済社会の変化と製造業の活動における付加価値の源泉に関する変化が解説される。

(2) チャンドラー理論の現代性

20世紀末における大企業の衰退傾向、中堅企業の台頭、小企業の繁栄などの現実

にみられる新たな経営環境変化に触れて、反チャンドラー革命の実態に関する紹介が行われる。最後に、系列論争の経緯を簡単に解説し、企業間における技術的な結合を重視する発想を紹介する。系列論争の詳細な解説は、紙幅の関係で、別紙『平成国際大学論集』の近刊において詳細に紹介されているので、そちらの論稿も参照して頂ければ幸いである。現代社会における企業間取引は、大企業による関連企業に対する支配、抑圧という方向から共存共栄とか、協力関係に企業間関係の重点が移行しつつあるように見受けられる。

現代の社会システムの大転換を背景に、経済学、経営学の分野でも、大きなパラダイム転換のおこっている事実注目して頂きたい。現在、社会科学は方法論も含め学問研究方式に関する大転換の時代を迎えている。「いま、経済学と経営学が面白い」という言葉をもって本論の解説に移りたい。

1. 市場復権と小組織発展：「消え行く手」

21世紀にはいり、人文科学、社会科学の主要な発想には大きな変換の兆しがみられる。世紀の変わり目において、社会科学の研究姿勢には大きな転換が求められている。かつて、企業経営に力を発揮し経済発展において大きな役割を果たしてきた経営者の役割が後退し、市場の復権がみられるに至った。それが単なる従来のパラダイムに関する転換に止どまるか、あるいは経営の基本的発想の転換につながるか否かは不明である。

(1) もの造りからサービス時代へ

一般に、自由な市場取引と経営者の裁量による経済活動に与えるインパクトとその効率性とは、時代により大きく変化しているとされている。資本主義経済の生誕期とされている18世紀末までは、一般市場における経済取引が世の中を支配してきた。しかし、1880年代以降には企業経営者による計画、戦略、管理などの意思決定が世の中を支配する大きな役割を果たすに至った。それは、大量生産と大量販売の時代の収束した1990年代まで継続する。大量生産時代には、市場開拓に向けて企業経営者が大きな市場を管理し、販路先を確保する必要があった。そこでは、経営者が近未来の市場規模を予測し、そうした市場のニーズを充足し得るような仕組みの

確立が迫られていた。すなわち、十分な市場の確保されないままの大量生産方式においては商品の作り過ぎと供給不足という反対の現象が頻発した。そうした製品、仕掛品などの在庫の過不足を調整するための経営者による市場の確保と経営資源の確保という二重の大きな調整措置が必要とされていた。それは、経済性確保、効率性追求のための大量生産活動による経済性を基盤としていた。若干の作り過ぎと判断されていても、大量に作ることで、生産物一単位当たりの製造経費の低下により、経済性を確保することができた。

しかし、1990年代になると、多品種少量生産の時代を迎えて、また、作りおきのできないサービス活動の役割が高まったために、市場そのものの経済活動に対する見直しも求められており、経済活動における大きな転機が訪れることとなった。20世紀末からは、再び一般市場の役割が高まり、経営者の機能の後退が始まるとされている⁽¹⁾。

図1. 「消える手」仮説

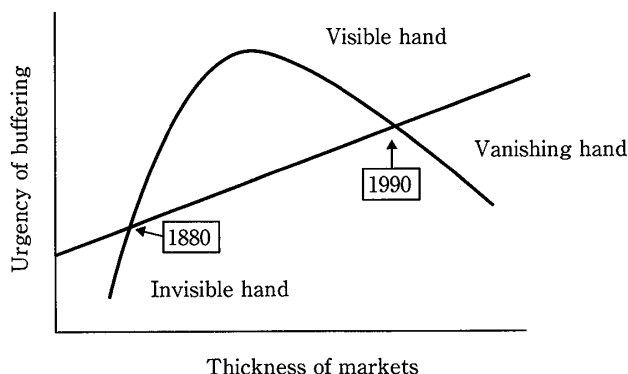


Figure1 The vanishing-hand hypothesis.
Source:Langlois Richard N
The Vanishing hand:the changing ,
dynamics of Industrial capitalism ,
Industrial and Corporate
Change, Vol, 12, No.2.p.379.

- (1) Lamoreaux, N R., Raff, D M A and Temin P, Beyond Markets and Hierarchies: Toward a New Synthesis of American Business History, *The American Historical Review*, Vol.108, No.2, April 2003, PP404 - 433.
Langlois, Richard N and Foss, Nicholai J, Capabilities and Governance: The Rebirth of Production in the Theory of Economic Organization, *Kyklos*, Vol.52, 1999, PP201 - 218.
Demsetz, Harold, The Theory of the Firm Revisited, *Law, Economics, & Organization*, Vol.4, No.1, Spring 1988.

ここでは、20世紀末に発生した経営者の役割後退、すなわちヴァニシング・ハンドに関する有識者の見解に関する解説が行われる。

(2) 時代の変化と市場、管理の在り方

時代の変化と経営者やテクノクラートの役割は、図1、によって表示されている。タテ軸に、技術の複雑性、連続性、交通量などの指標がとられ、ヨコ軸には、人口、所得、取引障壁などの市場の厚さが示される。これら指標の中では、時代による技術と生産方式、市場と対応させた緩衝在庫の必要性が提示されている。ヨコ軸の所得の増加とともに経営者による管理の効率が明確に表現される。所得水準、取引形態、情報交換システムなどによって、緩衝在庫の水準は大幅に変化する。1990年代以降は、経営者の裁量（手）がヴァニシングする時代が訪れたとされる。図1.には、そうした経営者の役割の変化を提示したグラフが掲示されている。管理者、経営者の役割は、産業構造ならびに主役となる産業により大きく異なるものとなる。サービス業や知識産業などでは、原則としては、在庫というものが存在しない。産業によっては、経済活動の形態は大幅に異なる。かくて、1990年代以降には、主役となる産業がもの造り関連産業からサービス産業に転換し、vanishing hand（「消える手」）の意味が明確に表現されることとなった。放物線上の曲線は経営者の役割の変化と90年代以降の「消えゆく手」仮説を提示している。19世紀に可能となった高度な交通システムと大量生産とは、バッファリング（緩衝在庫管理）の緊急性を高めた。そこでは、大量の在庫とその市場との管理が求められていたのである。市場は製品フローの不確実性をバッファするほど厚くはなかった。市場はその初期には未発達にすぎて金融リスクを扱い切れなかった。その後の時間の経過にしたがって、以下のような2つの出来事が発生している。すなわち、

- (i) 市場が厚くなっていったこと。
- (ii) バッファリングの緊急性が薄れて、緩衝在庫はやがて減少していったこと、である。

それらは、技術変化が生産量の最小最適規模を低下させ、また、在庫水準をも低下せしめたことを背景としている。また、そうした技術革新は、コーディネーション技術の改良ともあいまって企業内、企業間におけるバッファリング

経費の低下をもたらした⁽²⁾。

(3) 管理の消滅と経営者の役割後退

資本主義の発展以来、1870年代末までは継続して一般市場における自由な経済活動が世の中を支配してきた。しかし、1880年代以降は、経済活動を支配する大きな役割は企業経営者の意思決定にシフトした。先にみたように、市場における神の「見えざる手」から経営者による「見える手」の指示の仕方次第で経営戦略が決定され、経済活動もその方向に変化してきた。企業経営者による計画などの意思決定による経済活動に対する支配は1990年代まで継続する。大量生産の時代には、市場開拓に向けて企業経営者が大きな市場を管理し販路先を確保する必要があった。そこでは、経営者が市場動向を見通し、そうした市場のニーズを充足し得るような仕組みの確立が迫られていた。しかし、1990年代になると、多品種少量生産の時代を迎えて、市場そのものの経済活動に対する見直しも求められており、経済活動における大きな転機が訪れることとなった。再び、一般市場の役割が高まり経営者機能の後退が始まる。1880年代までの市場優位の時代を反映してきたinvisible handの時代から1990年までの経営者優位の時代、すなわちvisible handの社会をへて、90年代以降には、人間の見える手が失われ、市場の復権がみられる。経営者の手は消え去り市場の自由な経済活動に世の中が転換しているものとみられる。

(4) 見えざる手の復権

1880年代までの市場優位の時代においては、市場の自由な取引に経済性のみられるいわゆるinvisible handの時代が支配していた。その後の1880年より1990年までは、大量生産と緩衝在庫（バッファーストック）の処理に向けた経営者優位の時代が訪れる。すなわちvisible handの社会をへて、90年代以降には、人間の見える手が失われ、市場が復権している。すなわち、1990年代以降は、ハンドのヴァニシングする時代（経営者の役割が後退すること）が訪れたのである。1880年は、市場優位から管理優位の時代への転換である。こうしたバッファリングのニーズと費用

- (2) Langlois, Richard N, *The Vanishing Hand: the changing dynamics of industrial capitalism*, *Industrial Corporate Change*, Volume12., No.2. 2001. pp.351-385.
Langlois, Richard, N, *Chandler in a Larger Frame: Markets, Transaction Costs, and Organizational Form in History*. *University of Connecticut*, June 2003., working paper 2003-16R.

の高まりとが、経営者の役割を拡大せしめた背景となった。そうした傾向は、1990年まで継続して、それ以降は在庫処理が主として市場動向にゆだねられる時代が到来している⁽³⁾。

2. 「恐竜時代」の戦略論，組織論

「神の見えざる手」の復活によって、経営学は、いま大きな激震に揺り動かされている。過去100年間の経営学における定説は、大規模組織の優位性と事業部制による組織形態の優位性を強調するものであった。そうした時代から、現代は、小企業と零細企業間の情報交換をめぐるネットワーク組織の重要となる時代に社会は大きく転換しつつある。時代の変化を背景として、従来経営学の中心を占めてきた経営戦略論と組織論の分野においては、発想法の大きな転換が迫られている。さらに、経営戦略と経営組織の関係については、多くの研究者の学説を確認した上で、組織の特色と関連させた検証が求められている。

従来は、組織論といえば、ゼネラル・モーターズ（GM）などの大企業における事業部制の組織形態を研究した成果として、その効率性を指摘したチャンドラーの発想が経営組織論の常識とされてきた。彼の研究活動の対象は、大規模市場を背景に大量生産活動に経済性のみられた20世紀初頭から中葉における大規模な企業経営に経済性の高まる時代と社会であった。しかし、20世紀末の1990年代より社会環境の大きな変化を反映して、GMをはじめとして多くの巨大企業の活力が失われ企業規模が縮小しつつある。小企業とベンチャー企業に産業活動の中心的役割が移動してきた。さらに、そうした小企業間のネットワーク組織に企業活動のリーダーシップが移行しつつある。時代の変化に対応して、組織の形態にも多様性が認められるべきであろう。20世紀の大規模組織の時代を過ぎて、いま市場の復権がみられ、ここでは、小組織とそれらを結ぶネットワーク組織が経済取引に大きな役割を果たしつつある。ここでは、経営学の重要分野の問題意識の変革に関する簡単な紹介を試

(3) Langlois, Richard N and Foss, Nicholai J, Capabilities and Governance: The Rebirth of Production in the Theory of Economic Organization, *Kyklos*, Vol.52, 1999, pp. 201-218.

みる。

(1) 「戦略に従う組織」は過去の遺物か？

20世紀末までは、大量生産の時代が支配し、大規模生産と事業部制による大型組織が経済活動を支えてきた。そうした中で、経営戦略、戦術ならびに組織の在り方に関する発想を最初に提示した研究者としては、チャンドラーが挙げられる。一般にアンゾフ経営戦略論は、チャンドラーの発想を受け継いできたとされている。大企業の戦略と組織の関係について、詳細な解説を行ったチャンドラーであるが、彼は、戦略と戦術とを区分し、経営の目標とその目標を達成するための手段とを区別している。戦略と組織の関係についても、組織は戦略にしたがうという有名な法則を提示している。近代経営の戦略と組織に関する法則を提示したのも彼であるとされている⁽⁴⁾。

しかし、こうした命題の説明力は、近年には急速に低下している。組織のスタッフに改革に向けた意欲がなく、時勢に流されて組織を後退させていくお荷物となるスタッフが多いため、組織のメンバーの言動、処遇などに惑わされて、組織のスタッフの処遇に経営戦略の大半が費やされることとなった。今や、組織の在り方と組織のスタッフが経営戦略を支配する時代が訪れている。

(2) チャンドラー理論と限界：経営戦略、戦術の区分

チャンドラーは、戦略的決定と戦術的決定との二つの側面について明確に区別しており、戦略の明確化を行った。戦略は、企業全体の基本的な目的を明確にし、そうした目的を遂行するために行動方式を決めて、そのために各組織に資源を割り当てることであるとしている。戦術的決定とは、業務遂行のための日常的な活動を決定することである。その主たる内容は、戦略的決定のための方式を確認することにある。

当時のアメリカにおけるゼネラル・モーターズ（GM）などの大企業の発展を経営史の視点から詳細な研究を行った結果として、チャンドラーは経営戦略、戦術の特色を明らかにした。かれの発想は、多くの研究者に受け継がれて、20世紀経営学の中心的な概念となった。しかし、数年前より、従来の発想に変更を加えており、ラモローなど（いわゆるLRT）の研究者の発表した論文の内容にも理解を示して

(4) Langlois R N, 2001.

いると伝えられている。

(3) 反チャンドラー革命：権威その後

かつては、組織論研究の先駆者であったチャンドラーも、20世紀末には、時代の変化に対応して自説の修正の必要性を確認して、従来の大企業と事業部制の組織としての優位を強調した見解に修正を加えているといわれている。彼は、大量生産の支配した時代のみならず、多品種少量生産の時代にも通用する法則の確立を目指し、過去に自己の提示した学説の修正を計っている。そうしたなかで、20世紀末より個別企業や市場における多くの分野での資源の優位性を強調し、新たなタイプの資源と能力の役割を強調するラモロー、ラフ、テミン（LRT）などの新制度学派に所属する一部研究者の見解が登場した。LRTの主要な発想は、先に紹介したラングロイスとほぼ同様である。とくに、ラングロイスの論文には、チャンドラー説との妥協した発想が提示されているとされている。

(4) 巨人学者の妥協

20世紀末に登場した多くの理論のインパクトにより、かつての大規模生産方式に基づき、大企業優位、事業部制の効用を解き、組織の戦略への従属性を強調し、20世紀前半を支配してきたチャンドラーの発想が後退しつつある。しかし、彼も、自分の学説の正当性を弁護するために懸命な努力を続けているとされている。すなわち、ラングロイスなどの学説に譲歩しつつ、事業部制に関する彼の見解の生き残りを計ろうとしてきた。

要するに、時代と環境の変化により、大規模組織か小規模企業のどちらかが、その力を発揮するのであるという発想をラングロイスにいわせている。いわば、恐竜時代ともいえる大量生産経済では、かつての大規模組織、事業部制が支配し、それとは反対の氷河期としての多品種少量生産やサービス中心の経済では、小企業とそれらをつなぐネットワーク組織が力を発揮するとしている。ラングロイス論文は、いわば恐竜時代はもとより氷河期にも通用する一般的理論の提示を目指していると考えられる。すなわち、市場の復活を唱え、小規模組織のメリットを解くLRTと同様な見解を提示しているラングロイスも、1880年よりの110年間における経営者の活躍と1990年以降におけるvanishing handという事実を伝えて、時代区分による経営者と市場の優位を解説している。こうした時代背景による社会構造の変化を

もとに、チャンドラーによる大企業優位説を肯定し、チャンドラー革命との接点を探求している。戦略と組織の関係には、新しい観点からの観察が求められている⁽⁵⁾。

3. 側生組織とモジュール化、消えゆく企業境界

近年、大企業の発展を支える中堅企業、中小企業の役割について各方面の関心が高まり、そうした関連企業の役割に注目する学説が力をえてきた。とくに、大企業以外の中堅企業ならびに研究開発活動に大きな地位を占める承認図企業の立場の強化を訴える学説や理論として経営学ならびに組織論からの反応が注目されている。承認図企業とは、新車開発に際してのクルマのデザインを描く完成車企業に協力して主要部品の作成のためのデザインを自社において自発的に作成して完成車企業に提供する開発力のある企業の総称である。それは、完成車企業と系列企業との結合関係ならびに組織間関係を強調する立場であり、そうした発想が正しい場合には、中堅企業ならびに系列企業にも、事業展開における大きな貢献が認められる。ここでは、最近力を得ている企業間境界の消滅傾向を指摘する発想の一部を紹介し、完成車製造の大企業と部品を提供するサプライヤーとしての中小企業などの側生組織論の役割を解説するものとする。

(1) モジュール化：機能部品メーカーの活躍

クルマの製造過程においては、1990年代前半までは、単品を完成車メーカーに納入して、完成車メーカーは、組み立てのプロセスを担当していたとされている。近年に至り、大手自動車部品企業がそうした部品を一定単位の構成品としてパッケージで、完成車メーカーに納入するケースが増えてきた。ダイムラー・クライスラーの工場におけるスマートモデル製造のケースにおいては、完成車工場の中に4つの大手部品企業がブースを設置して、車体に構成品を組み付ける作業を行っていると言われている。そうしたプロセスにおいては、完成車企業の役割が後退し、承認図企業の機能が大幅に拡大している。また、前者と後者の境界が失われ、機能としては、

(5) Lamoreaux, N R, Raff, D M A and Temmin, P, 2003.

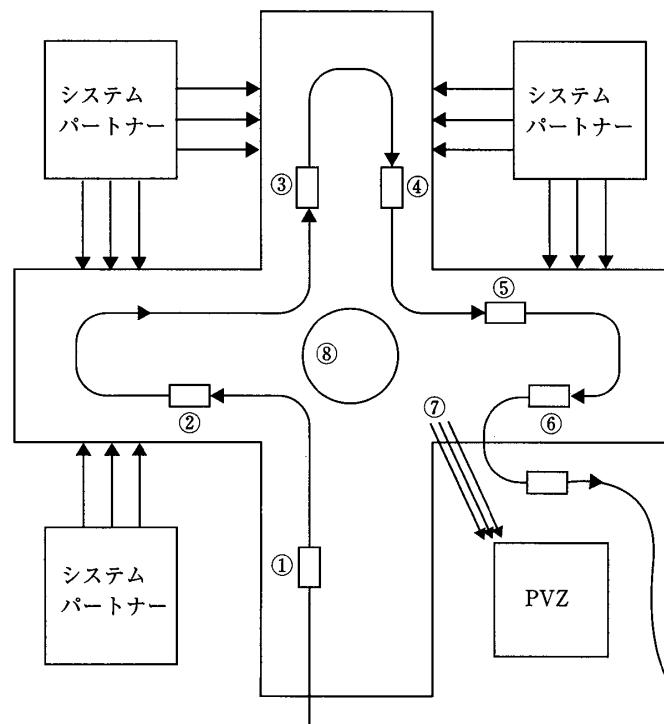
Chandler, Alfred D, Jr. *Giant Enterprise, Ford, General Motors, and the automobile industry*, New York, Harcourt, 1964.

Ansoff, Igor, H, *Corporate Strategy*, New York, McGraw-hill, 1965.

一つの企業として差事業活動の推進がみられる（図2．参照）。

そこでは、完成車企業と部品企業との間の区別が失われているという見方もでてきている。大手の部品企業が完成車製造に乗り出そうとする機運もある。また、それは、企業間関係における潜在的に激しい競争が展開されている事実を物語っている。こうした状況は、企業活動における事業担当分野に関する境界も失われつつあることも示している。それは、大資本である完成車メーカーの競争的地位の低下を示しており、承認図企業の相対的な地位の向上を提示しているものとみられる。ま

図2．smartのモジュール生産



- ①Engagement station (安全ボディフレームとコックピットの組立)
- ②Welding station (シャーレ、ドライブモジュールと安全運転ボディフレームの組立)
- ③Furniture store (トリム、パネル、窓、シートシステム)
- ④Jewellery studio (内装・装飾エレメント、デザインフィチャー)
- ⑤Design shop (特注ボディパネルシステム、外装デザインシステム)
- ⑥Fitness studio (走行テスト、ショートタイムテスト、品質テスト)
- ⑦Quality circle (品質チェック、品質保証、品質賞)
- ⑧Marketplace bistro (KUPとシステムパートナーフォームのためのPermanent operative facility)

(出所) Automobile Management International Garmany, December 1996.

池田正孝「欧州自動車メーカーの部品調達政策の大転換」『中央大学経済研究所報』1997年、第28号、250頁。

た、今後の研究方式としては、以下の諸点に関する観察を行い、完成車企業と部品企業との接点を探索する努力が求められている⁽⁶⁾。

具体的には、以下のような現象が見られる。

(i)インスツルメントパネル、ハンドル、ブレーキなどの駆動装置などの主要部品10数点を車体に組み付けて完成車の製造完了する。その際の完成車企業の立場の相対的な低下がみられる。

(ii)大手部品企業による完成車製造計画が進展し、従来の完成車企業の立場の弱体化がみられる。

(2) 組織論の再生：側生組織の役割強化

近年においては、企業組織間の関係が注目され、完成車企業の他にそうした企業に機能部品を提供する大手サプライヤーがクルマ・ビジネスに大きな役割を果たしている。大企業、中堅企業の完成車メーカーの高い競争力を支える役割が注目されている。組織論の元祖として敬意を払われているバーナードは側生組織に関する指摘は、近年における中堅企業の役割に関する評価を高めるものである。バーナードの発想の背景は、自動車社会の黎明期の1930年代におけるアメリカ社会の経済社会風土である。それは、1930年代において近代工業化の初期における限定された産業の体験をもとに作られた理論である。自動車産業は誕生したが、その発展した段階であるモータリゼーションの浸透していない段階で、彼は、人間関係と組織を研究の対象とし、完成車メーカーの他にそれを支える関連企業という側生組織の役割を見通していた。モータリゼーションの浸透した1960年代以降においては、組織と人間関係の観察が、経済活動の理解には不可欠のものとなってきた。企業活動の解明にさいしては組織論の解明は不可欠の手續きとなろう。1930年代に側生組織の役割を指摘したバーナードの功績は大きい。

(i) 公式組織と側生組織の区分

バーナードによると、公式組織とは明白な協働目的を表明するものであり、メンバー間のコミュニケーションの必要性がその機能を超えることが多い。ここでの意思疎通は、習慣とか相互理解に助けられる傾向が強い。そこが公式組

(6) Langlois, R N, 2001.

丹沢安治『新制度派経済学による組織研究の基礎』白桃書房、2000年。

織の大きな問題点といえよう。公式組織の一形態は側生組織とされるものである。それらは、非公式組織と習慣により、メンバー間の意思疎通がカバーされることとなる。バーナードは、以下のように指摘している。「公式組織の区別しうる2類型のうち、第一は、自由な合意――相互理解による、契約による、条約による――のタイプである。そのような組織を私は「側生組織」と呼ぶ。第二のタイプは「垂直的」で、間接接合的で、位階制的で、階層的である。

このタイプに対して、私は通常、「階層的」という語を用いる⁽⁷⁾。

非権力的組織（側生組織）について、バーナードは以下のように指摘している。

すなわち、契約によって設立され維持される協働的努力のシステムは、命令の義務と服従の願望が本来的に欠けている組織である。それは非権力主義的組織である。このような組織の第一次的な統合は、水平的ないし側生的である。

(ii) 側生組織の特色

バーナードによると、自由な意思を持ち自由な人々により形成されることが側生組織の特色である。側生組織においては、国家の管轄権の及ぶところで、一応のメンバーの命と人権が擁護されている。治安維持とか規律については、階層組織がそれを担当している。

(iii) 自由意思、競争、柔軟な意思決定

側生組織に固有なのは、相対的な自由、柔軟性、適応力、進歩性、競争、摩擦、闘争性であり、これに反して、階層組織を自由の欠如、安全性、公的ステータスの重視、保守性、権力、全体主義的志向であることが強調されている。

ここでは、側生組織の意義が明確に定義されている。民間の市場、企業組織、企業間組織といったことが明確に提示されている。

(iv) 個人の役割について

バーナードは、個人の役割の重要性についても、その著書において指摘している。個人の組織における重要性を確認したところに、バーナードの意義を見出だすことができる。

(7) Barnard, Chester I, *Organization and Management*, Cambridge MA, Harvard University Press, 1948. 飯野春樹監訳『組織と管理』文真堂, 1990年, 150頁。

(v) モータリゼーション時代における関連産業の意義

部品提供サプライヤー、従業員、銀行、株主など完成車企業を取り巻く関連企業の役割が拡大している。側生組織の発展の中に、サプライヤーの役割の拡大が反映されており、承認図企業の地位の向上も提示されている。

4. デザイン・インと承認図企業

近年のクルマ開発における承認図企業の立場が強化された背景には、時代の変化、技術革新など多くの状況変化がみられる。20世紀末から21世紀にかけての情報処理、知識加工方式に関する変遷について、具体的な変化を観察することとする。ドラッカー、サミュエルソンなどの知識、技術に対する見方を紹介し、承認図企業の立場の強化を説明するための根拠を提供するものとする。

(1) 知識の経営管理への応用と承認図企業

工業社会の登場は、知識の機械への転用によっており、それは、工場生産をへて、労務管理の拡充、人間の組織に対する服従という形をとって発展を続けてきた。そうした事実は、経営学者ドラッカーによって明確にされている。

20世紀後半は、人間の組織に対するロイヤリティが最高度に発揮され、生産性の向上がみられ、技術革新に経済成長の原因がシフトしている。人間の組織へのロイヤリティが高まり、中堅企業による技術革新が社会全体の発展をバックアップすることとなる。

ドラッカーの発想によると、17世紀末から19世紀末までの第一期に産業革命が進展し、工場建設が行われ、工業社会が登場した。しかし、そこでは、製造活動の効率性は低水準に止どまった。効率的労務管理方式に関する開発が遅れたのである。

労働生産性の飛躍的に発展のみられたのは、20世紀初頭の工業化第二期とされる大量生産の時代にいたったことである。そこでは、労務管理が徹底されて、工場における単純労働に対するテイラーによる労務管理方式が登場して、生産性を飛躍的に引き上げたとされている。

その後1960年代に至り、技術革新の時代が登場して、製造技術の向上とともに、販売、材料購買などの一連の事業展開方式の合理化、効率化が進展することとなる。

多品種少量生産が可能となり、社会の資本効率を向上させた知識活用の第三期という時代が到来する。それは、人間の組織へのロイヤリティを強めて、技術革新を進展させることとなった。そこでは、中小資本の力と個別資本の立場が強まり、生産性と資本効率の向上がみられることとなる。そうした状況を背景として、完成車企業のデザイン開発力が、関連企業の協力で高度化する。そうした中で、開発力のある大手企業ならびに中堅企業が完成車企業の新車開発に協力して、承認図による新車開発のための部品の提供を可能としてきた⁽⁸⁾。

(2) 資本効率、資産特性（ケーパビリティ）と付加価値

経済発展の推進力から、組織間関係の在り方を観察していくことも必要とされている。20世紀の後半には、経済発展の推進要因に大きな変化がみられている。それまでの工場建設、設備拡大にともなう資本増加による生産性増加と所得の増加から、経済成長の要因に大きな変化がみられた。そこでは、資本の有効利用、すなわち技術革新、経営戦略、経営組織などに経済発展の要因がシフトしてきたものとみられる。大資本の効用から、資本を効率的に使用する資本効率の向上と技術革新とに成長要因がシフトしている。

1800年代より1950年までの経済活動に関する実態調査を行ったカルドアのいう定型化された事実（stylized facts）は、経済発展の要因として資本投下と工場建設の意義を強調している。これに対して、サミュエルソンは、過去における経済発展の趨勢として技術革新の役割をトレンド・エイトという事実として明らかにしている。1960年代以降における付加価値増加要因としては、資本投下額よりもそれを付加価値増加に結び付ける技能、技術、戦略に経済成長要因がシフトしている事実を指摘している。これによって、経済成長の推進力として技術革新の重要性が指摘され、中堅企業の活躍、小型技術の高機能化などの資本の効率的使用が経済発展の原因となってきた。技術革新の時代には、資本投下と工場建設だけでは、製造業における付加価値の増加はみられない。大資本の力を発揮した時代から中小資本の台頭する時代となっている⁽⁹⁾。

(3) 情報交換のネットワーク：中堅企業ケーパビリティ

(8) Drucker, Peter F, *Post-Capitalist Society*, New York, Harper Business, 1993.
上田淳生他訳『ポスト資本主義社会』ダイヤモンド社、1993年。

完成車企業におけるクルマ製造に向けて、部品供給などに多くの企業が重層的な協力関係を形成している。第1次、第2次、第3次とそれぞれの段階の組織化が進展してきた。

そうした中で重層的組織間関係が形成されており、タテ、ヨコ、ナナメの多面的な関係において多くの企業間における情報交換、知識の擦り合わせ活動が進展している。企業間の情報交換に向けたネットワークが形成されており、多くの企業間の相互依存関係が強化され企業の相互依存が強化されておりそれとともに中小企業の地位が向上しているものとみられる。

5. ケーパビリティ：企業系列関係

企業間の系列組織に関しては、わが国では完成車企業と系列企業間における協力形態について二つの立場からの見解が出され、それぞれの発想をもつ研究者の間において論争が行われてきた。こうした論争を取り巻く経済環境は、20世紀末には大きな変化が起こっている。高度情報化時代における技術革新の役割増加、そこにおける中小企業の役割の拡大、小規模組織間における情報ネットワークの役割の増加などがみられる。特に、近年の組織間関係においては、大企業と中小企業の立場には大きな変化がみとめられ、従来とは異なる発想が求められている。時代の変化と企業間関係を形成する両者にとっての共存共栄関係の確認である。

20世紀前半までの資本の活動が経済発展を左右してきたが、そうした時代に比べて、現代では企業の経営環境には大きな変化が生じている。経営資源としての資本の役割が後退し、資本を効率良く使用する資本生産性、新技術に付加価値を増やす役割が拡大し、中小資本における技術革新と経済発展の推進力としての意義が増している。情報、知識、技術、経営戦略などの知恵の経営資源としての役割が拡大している。

(9) Samuelson, Paul et. al, *Economics*, New York, McGraw-hill, 1975.

青木昌彦, 安藤晴彦『モジュール化：新しい産業アーキテクチャの本質』東洋経済新報社, 2002年。

Porter, Michael E, *Competitive Strategy*, New York, The Free Press, 1980.

土岐 坤他訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1980年。

また、企業経営を取り巻く関係機関の間にも変化がみられる。すなわち、企業経営の収益源としては、労働者の技能、スタッフの組織運営の英智、系列企業の品質改善、経営者の戦略などに企業の収益源がシフトしているとされている。企業系列関係を形成する双方の企業と労働者、関係企業の活動などに収益源が転換しつつある。供給活動は、取引先との間で、大企業と中小企業間において、ギブ・アンド・テイクの関係が成立しているとされている。

取引関係は、双方のリスク・マネジメントの結果として、企業間が対等の立場での取引が進行しており、多くの点で経済取引における双方が共存共栄の関係にある。商業取引にはリスクがつきものであるが、共存共栄の関係のもとで、初めてより良い仕事が可能となる。そうした商業取引の重要性が注目されている。現在の企業をめぐる環境は、前世紀の前半とは、大きく変化している。また、事業展開の上での側生組織の役割が注目されている。多くの企業を支える関連企業すなわち側生組織の発展である。大きな企業体は一社では活動できず、パートナーが必要である。技術力をはじめとした協力企業の経営力などの経営資源の意義が拡大している。そうした意味で、中小企業の資産特性（ケーパビリティ）などに注目することが求められている。以下は、20世紀末におけるそれ以前に比較して変化している多くの局面を提示している。

(1) ケーパビリティと企業間関係

最近では、特殊な能力を持つ企業の力の強さと関係企業に対する支配力の強さを強調する見解が支配している。組織間においては、取引に際して何等かの支配隷属関係はみとめられるというのが従来の常識であった。しかし、別の見方も重要である。時代の変化と企業間関係を形成する両者にとっての共存共栄関係の確認である。20世紀前半までの資本の活動が経済発展を左右してきた時代に比べて、現在では、両者の関係に大きな変化がみられる。労働者の技能、系列企業の品質改善、経営者の戦略などに企業の収益源がシフトした時代である。系列関係を形成する双方の企業と労働者、関係企業の活動に収益源が転換している。取引の双方の当事者は、ある種の資源と能力を持ち、費用をかけて、財サービスの供給を行っている。供給活動は、取引先との間でギブ・アンド・テイクの関係において成立している。取引関係は、多くの点で双方が共存共栄の関係にある。情報化時代においては、資源の重

要性の内容に大きな変化がみられる。現在の企業をめぐる環境は、前世紀の前半とは大きく変化している。

(2) 組織に対する市場優位

製造プロセスにおけるモジュール化の進展とともに、中小企業の力は強化されている。中小企業一社でも活躍の可能な分野が拡大している。そこに中小企業の優位が確立しつつあるとされている。さらに、企業系列を形成して、管理された事業活動を展開するよりも、市場での部品調達が有利になる時代が到来している。モジュール化が、中小企業の立場を高めてきたといわれる。

(3) 特色ある能力（ケーパビリティ）とビジネス・パートナー

知識集約社会における事業活動には、特定の能力と差別化された知識が必要とされる。そうした特別なケーパビリティをもつビジネス・パートナーが希求されている。そのパートナーに対する特殊な資産の提供を行いつつ取引活動に対応していくことが求められている。

(4) 関係企業の技術革新とリスク管理の活動

企業体は、どんなに大きくとも、一社では活動できない。ビジネスの成功には、多くの関連する中小企業、すなわち側生組織の協力が必要とされている。とくに、部品などを提供するサプライヤーとしてのパートナーが求められる。技術力のあるビジネスの協力者の探索が求められる⁽¹⁰⁾。

6. 系列論争と企業間関係：部品購買から新製品開発

わが国では、第二次大戦以前より、大企業と中小企業間の経済取引関係に関する立場についての論争が継続的に展開されてきた。前者と後者との取引形態と力関係とそれぞれの立場の強さに焦点を絞った論争である。財サービスの取引関係において、一方は、大企業が強い立場にあって、中小企業を支配しているという発想を提示している。他方は、中小企業も大企業との双方は対等の立場で経済取引を行い、事業活動を営んでいるという見方である。双方ともに譲らずに、系列論争は重点のおき方を変えて、連綿として継続してきた。しかし、約20年以前より、下請けという言葉の使用頻度は大幅に低下しつつあり、大企業、中小企業相互の協力関係が強

調され始めている⁽¹¹⁾。

(1) 系列論争の論点整理

当該の論争の中心は、経済取引をめぐる大企業と中堅企業の立場であり、双方が

- (10) Dyer, Jeffrey H, Effective Interfirm Collaboration: How firms, Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value, *Strategic Management Journal*, Vol.18, no.7.1997. pp.535-556.

Dyer, Jeffrey, H, Specialized Supplier Networks as a Source of competitive Advantage: Evidence from the Auto industry, *Strategic Management Journal*, Vol.17, Issue, No. 4, April, 1996. pp.288-289.

@ダイヤー所説

系列関係の中で機会的行動が縁で、経費が上昇する。このことにより経済は大きく発展するとダイヤーは指摘している。ここはウィリアムソンと異なる見解である。具体的な発見は、以下のとおりである。

- (i)面談と情報交換で下請けとの関係は緊密なものとなる。
- (ii)長期契約が可能となる。相互の投資により、長期的利益が拡大する。
- (iii)機会主義的行動によるマイナスのインパクトしか持たない。

日本的利点は、4つの関係性で、系列グループが発足し、発展しつつある。

Dyer, Jeffrey H and Nobeoka, Kentaro, Creating and managing a high-performance knowledge-sharing Network: The Toyota Case, *Strategic Management Journal*, Vol.21, 2000. pp.345-367.

- (11) 系列論争の中心となったテーマを扱った主要著作は以下の諸点である。

小宮山琢二『日本中小工業研究』中央公論社、1941年。

山中篤太郎『中小工業と経済変動』国元書房、1950年。

伊東岱吉『中小企業論』日本評論社、1957年。

藤田敬三『日本産業構造と中小企業』岩波書店、1965年。

清成忠男『日本中小企業の構造変動』新評論、1970年。

清成忠男『ベンチャー・中小企業優位の時代』東洋経済新報社、1996年。

浅沼万里『日本の企業組織、革新的適応のメカニズム：長期取引関係の構造と機能』東洋経済新報社、1997年。第6章、197-235頁。

名和隆央「製品開発におけるサプライヤーの役割：自動車部品産業を事例として」

立教経済学研究、2004年3月、第57巻、第4号。

名和隆央「比較経済組織論の有効性：日本の下請けシステムへの適用」

立教経済学研究、2001年10月、第55巻、第2号。

西口敏宏『戦略的アウトソーシングの進化』東京大学出版会、2000年。

同書において、西口氏は、日本の下請け関係の特色として、以下の指摘をしている。

調査結果：下請けが解消の方向に向かっているとみられる。

発注元、下請け企業双方による問題解決志向型関与を通じて継続的品質改善とコスト削減の制度的属性にある。

継続的な取引を行っている場合における力関係をめぐる論争である。中堅企業が得意先の大企業の下請的な立場に立たされて、大企業による値下げ、品質向上、納期の早期化などの圧力を受けているケースに対応する考え方である。中堅企業が市場を確保するために、不本意ながら、大企業の支配に従わざるをえないとみる発想がある。他方は、おなじ取引における中堅企業にとってのメリットを強調し、協力関係を重視する立場である。中堅企業の立場が大企業と対等に近いものになっているとみる見解も強い立場を築いてきた。年を追うごとに、対等とみる立場が強まっているように見受けられる。ここでは、過去に展開された代表的な論争の概要に関する紹介がこころみられる。

(i) 藤田・小宮山論争（問屋制対近代工業制）

当初の論争は、1940年代より50年代に展開されたものであり、従属派と独立派との二つの立場によって系列論争が展開された。藤田敬三は、大企業による中小企業に対する取引関係に関して、前者による商業資本的な形態での後者に対する下請支配が行われているとの見解を明らかにしている。一方、小宮山琢二氏は中小企業もすでに近代的工業資本の形態を整えており大企業とは対等に近い立場にある中小企業の活躍を強調している。問題は双方の観察の対象とした企業と企業間関係に差異のみられることであり、どちらの学説が正しいかという判断はできない。

(ii) ベンチャー論争（大資本対ベンチャー企業）

1960年代から80年代にかけては、わが国において、多くのベンチャー企業の発展がみられ、そうした新規企業の開業の継続という経営環境の変化を背景に中小企業の立場をめぐって、論争が展開された。いわゆる従属派とみられる研究者は、産業資本における大企業の中小企業に対する取引関係の支配を強調した。親企業の一方的指示にしたがい、中小企業が納入価格、部品納入条件の決定においては大企業による支配が明確であるとしている。

他方では、1960年代頃よりのわが国におけるベンチャー企業の発展を重視してきた清成忠男は、一般的な中小企業の立場の強化と近代化について強調している。そこでは、論争の焦点が定まらないまま、双方の主張が併存して今日に至っている。多くの研究者により多様な見解が表明されており、それらの主張

を明確に表現することは困難である。

(iii) 名和・浅沼論争（新車開発方式：承認図対貸与図企業）

1990年代には、新車開発における技術革新の力をめぐり意見の差異がみられる。完成車企業と大企業である承認図企業との関係について、承認図企業による完成車企業に対する最近における相対的な立場の強さを強調しているのが浅沼氏である。他方、承認図企業の立場が必ずしも強くない上に、承認図企業による完成車企業に対する協力のための経費は高水準であることが名和隆央により指摘されている。承認図企業の立場の強さ、承認図作成に際しての経費の高さとの双方の指標によって論争が展開されている。

(2) 論争の中心テーマ

系列論争は、それぞれの時代の重要問題に対する姿勢から重点のおき方に変化がみられる。その際に、論争の中心的テーマとなった課題は以下の諸点である。

- (i) 製造活動，材料・部品調達，技術革新などをめぐる関係企業の協力関係とそれをめぐる親企業，関連会社の立場が当初は問題とされた。
- (ii) 品質，価格，納期（QCD）などをめぐる親企業と系列企業との取引関係と双方の立場が問題とされてきた。
- (iii) 1990年代以降は，大企業と中小企業の取引関係における情報交換システムの効率性，有効性などが問題とされている。取引当事者相互間の情報，知識の交換関係（ネットワーク）の在り方が検討の対象とされてきた。
- (iv) 最近取引当事者の持つ取引対象とされている資産特性に関する評価が問題とされている。場所，人物（コンサルタント），技術，資本関係などの効率性と取引関係に研究の焦点が当てられている。

(3) 論争の到達点としての共存関係

企業系列論争の中心は，部品の購買をめぐり発注企業と受注企業との力関係より，最近では，新車開発をめぐり情報交換方式，知識形成過程の進展にいたるまでのプロセスに発展してきている。すでに，協力企業（中堅企業）の力と研究開発をめぐり大きな力が形成されており，そこでの大きな役割が高められている。協力企業なしに新車開発が不可能な状況に立ち至っている。両者の関係は，共存共栄，運命共同体として観察することが妥当である。

まとめ：恐竜時代と氷河時代：ケーパビリティと取引コスト

現在、企業の経済活動をめぐる環境は、前世紀の前半とは様変わりの大きな変化を遂げている。20世紀前半までは、資本家による工場建設と製造活動が経済発展を左右する大きな役割を果たしてきたが、高度情報化時代の現代においては、知識と技術とが経営資源として優位となる時代が到来している。経営資源としての資本の役割が後退し、資本を効率良く使用する資本生産性、新技術に付加価値を増やす役割が拡大し、中小資本における技術革新と経済発展の推進力としての意義が増している。

また、企業経営を取り巻く関係機関の力関係にも変化がみられる。すなわち、労働者の技能、スタッフによる組織運営に向けた英知、系列企業の品質改善、事業活動に関係した機関の効率的な企業運営などに企業の収益源がシフトしているとされている。また、事業活動の推進に向けた系列関係を形成する双方の企業と労働者、関係企業の活動などの役割が高まってきた。

供給活動は、取引先との間で、大企業と中小企業間において、ギブ・アンド・テイクの関係が成立している。取引関係は、双方のリスクマネジメントの結果として当事者双方が対等の立場で取引を推進しており、多くの点で双方が共存共栄の関係にある。商業取引にはリスクがつきものであるが、共存共栄の関係のもとで、初めてより良い取引と事業活動が可能となる。そうした商業取引に際しては、技術力をはじめとした協力企業の経営力などの経営資源の意義が拡大している。中小企業の資産特性（ケーパビリティ）などに注目することが必要不可欠となってきた。

こうした状況のもとで、わが国完成車企業と承認図企業との関係については、後者がやや有利な立場にたっているものと判断する立場もある。承認図企業による新車開発に向けた努力の成果が完成車メーカーによる技術革新に大きく貢献しているものと考えられる。中堅企業ならびに承認図企業が、わが国製造業の将来を決定する大きな役割を果たすに至っている。ここで注意すべきことは、承認図企業の立場は以前より相対的に強まったとしても、第2次、第3次系列企業の立場は以前と変化がないとみられることである。

企業の生き残りに必要不可欠のものは、ケーパビリティの鍛練である。ケーパビリティ理論と取引コストとの双方が企業活動と取引関係を説明する大きな意義を持つものと考えられる。双方の理論を統合した新制度学派経済学が今後における企業の事業活動解明のカギとなろう⁽¹²⁾。今後は、LRTなど新制度学派経済学による問題提起が、系列論争に新たな光をあてることとなろう。

(12) 影山僖一「英国自動車産業と日本的生産方式：取引方法、労務管理の革新とサッチャー改革」『千葉商大論叢』第34巻第3号，1996年12月。

影山僖一『トヨタシステムと国際戦略：組織と制度改革の展望』ミネルヴァ書房2003年，第3章。

影山僖一「事業展開方式の変化と産業盛衰要因に関する研究：いわゆるB to B取引の究明について」『千葉商大論叢』第41巻第4号，2004年3月。

影山僖一「リスクマネジメントとしての経済開発」『麗澤経済論集』麗澤大学経済学会

影山僖一「完成車製造における組織間関係研究：クルマ社会における情報交換」『平成国際大学論集』第10巻 2004年10月（近刊予定）。

影山僖一『経営組織論研究』白桃書房，2005年4月刊行予定。

資料1：ケーパビリティ理論の特色

	取引費用理論 Transaction Cost Theory	ケーパビリティ論 Capability Theory
組織とは何か 主要な変数 組織化の理由	取引契約の束 契約＝企業の生産関数は同一 市場取引費用が組織の内部調整 費用より大 ＝取引費用の節約	Capability（＝知識）の束 企業の生産関数の相違 市場に必要なケーパビリティ が無い ＝動的取引費用の存在
組織化の条件 組織の状況 組織と市場の関係 組織間ゲーム状況 好ましい方針 市場化の理由 市場化の条件	Opportunismの存在 資産特殊性（関係特殊的投資） 代替的 囚人のジレンマ・ゲーム 垂直的統合 内部調整費用＞取引費用 資産特定性の減少 Opportunismの減少	暗黙知の存在 組織知識の移転不可能性 補完的 Coordination Game アウトソーシング 市場のcapabilityが大 外部資源の獲得 有望な外部資源の存在

出典 渡部直樹「企業境界の進化：How does the Boundary of the Firm Evolve?」
南開大学国際高学院編『企業治理中心紀要』2004年。

資料2：下請系列論争の論点整理

：下請企業の立場（従属，独立／資本の特色）

1. 両派の主張と注目される指標

(1) 藤田・小宮山論争（問屋制対近代工業制）

：1940-55年代

従属派	独立派	指標
商業資本の下請支配	近代的工業資本	商業資本対工業資本
親企業の強さ	対等な立場	単価の買い叩き
あらゆる注文と従属		

(2) ベンチャー論争（大資本対ベンチャー企業）

：1960-80年代

従属派	独立派	指標
産業資本による支配	独立開業	納入価格，条件の決定
親企業の一方的指示	対等な立場	賃金格差（二重構造）
無理を押しての受注		

(3) 名和・浅沼論争（新車開発方式：承認図対貸与図）

：1990-現在

従属派	独立派	指標
承認図企業の経費負担増	承認図企業地位向上	大きな発言権
その立場の弱さ	系列内の強い立場	研究開発投資

2. 論争の中心テーマ

(1) 資産特性：B to B取引における相互の貢献度

(2) 親企業，関連企業の立場：製造活動，工程，技術の協力関係

(3) 品質，価格，納期（QCD）／系列内協力関係

(4) ミクロ：情報交換，知識の交換関係（ネットワーク）：承認図の意義

(5) 社会的な情報交換システム評価：効率性，有効性，公平性

(6) 資産特性の見直し：場所，人物（コンサルタント），技術，資本

(7) マクロ指標：労働分配率，資本装備率，資本効率，研究開発比率

資料3：論争をめぐるマクロ要因の変遷

高度情報化時代：ドラッカー知識社会論（3区分）

(i)知識の産業活動，技術革新に対する応用と時代区分

（産業革命展開を知識で区分）：知識が機械に転換，人間の使い方に転移。

(ii)知識産業という概念で近代社会の変革期を区分

第一期：知識を機械に体化させた産業革命

（1780年代，イギリスの工場）

第二期：労働形態に知識を適用した生産性革命

（1910年代，アメリカのフォード工場）

第三期：自動的に新たな改善をもたらす新時代

継続的な革命という知識利用形態変化，組織へのロイヤリティ

（1960年代，日本のトヨタ，ソニー工場）

@ドラッカー『ポスト資本主義社会』

：「知識」に対する取り扱いを中心に三時代分割

資料4：クルマ社会と組織間関係，側生組織

自動車社会の誕生した当初，経営学の祖とされるバーナードは，完成品を製造する企業に協力する関連組織として側生組織（lateral organisation）の機能を指摘した。

彼の紹介とおりに，完成車企業の協力企業としての部品企業（側生組織）の活動が自動車社会の発展に大きく寄与している。

1. 取引経費と組織

(1)取引経費の種類

- (i)探索のための経費（情報収集コスト）
- (ii)契約のための経費（取引に向けた交渉と折衝のためのコスト）
- (iii)統制のための経費（当事者の取引条件順守に向けたコスト）
- (iv)維持のための経費（取引関係を継続するためのコスト）

(2)ネットワーク組織の機能

- (i)技術革新と情報交換 (ii)情報処理機能
- (iii)取引仲介機関としての商社 (iv)販路の保証

2. デザイン・インと承認図企業地位向上

機械工業では，多くの原料と部品を外部企業の供給に依存する事が慣行とされてきた。部品，材料の供給企業の多くが，良質，低廉な中間製品を完成車企業に供給することで，完成車企業の発展が支えられている。

(1)承認図，貸与図

新製品開発の際，完成車企業のみでなく部品企業などの参加する方式がデザイン・イン。デザイン・インのプロセスに参加し，自らのアイデアを提案する企業のデザインを承認図という。技術力ある企業は，新車開発の当初に完成車企業に部品提供企業としての意見を提示。

(2)部品企業ランキング

部品提供企業もその技術力，新製品開発力において大きな差がある。力の劣る企業は徐々に完成車企業との取引から排除される。完成車企業と部品企業との関係は，長期的関係が主流を占める。

文献

Barnard, Cester. I, Organization and Management, Cambridge University Press, 1948年.

浅沼万里『日本の企業組織革新的適応のメカニズム：長期取引関係の構造と機能』東洋経済新報社，1997年。

影山僖一『トヨタシステムと国際戦略』ミネルヴァ書房，2003年。

資料5：新製品開発をめぐる情報交換

：トヨタ系企業間の新製品開発ケーススタディ

具体的な製品名：ヴィッツ／パワーステアリング開発の企業間協力

1. トヨタ本体と第一次系列企業（豊田工機）の情報交換方式。
2. 豊田工機と第2次系列企業，第3次企業との協力関係による部品開発
3. 新車開発における企業間部品機能強化をめぐる情報交換方式
@承認図，貸与図などによる協力方式にも注目。

(1)新製品開発に向けた階層的協力関係

(i)トヨタ自動車と豊田工機

@新車重要部品のパワーステアリング共同開発：技術者間の定期的意見交換あり。

(イ)工機からゲスト・エンジニアがトヨタに派遣

(ロ)工機がパワーステアリングを設計，トヨタに承認図を提出

(ii)豊田工機と第2次系列企業の協力

豊田工機のパワステ技術室に2次企業より技術者が派遣された。

豊田工機の試作部が製品図と指示書を2次企業に送り先行試作品を発注

製品試作図をベースに部品展開図作成，外注部品メーカーに部品発注

(iii)2次，3次工業との分業関係

(イ)3次工業も試作段階から部品開発に取組。2次工業の技術部と貸与図方式協議

(ロ)2次工業を通して工機より3次企業に部品図が送られた。

(イ)CADで展開図を作成し開発期間を大幅に短縮

(2)企業間の対話方式

(i)トヨタ自動車と豊田工機との関係：擦り合わせ方式の情報交換

@ゲストエンジニアの派遣と承認図方式による部品の共同開発

(ii)豊田工機と2次工業：分業型の情報交換

：ゲストエンジニア数も少なく貸与図方式での試作品を半独立的に開発

(iii)2次，3次工業の関係：典型的な分業型の情報交換方式

3次工業は2次工業に対してゲストエンジニアリング派遣はない。

2次系列企業と3次工業との対応関係は貸与図による試作品の製作方式。

(3)統合型方式のパワーステアリング開発

(i)部品メーカー間の組織間関係は分業階層の上位は擦り合わせ型

(ii)下位にある企業との情報交換の方式は分業型。

(iii)双方の関係の緊密化により，工期の短縮が可能。

朴泰勲「日本自動車産業の階層的分業構造と組織間関係」『日本経営学会誌』
第10号，September／2003.

資料6：高度情報社会の経営戦略：B to BとA1

1. 部品企業は完成車企業の持つ情報で競争優位組織化，情報交換によるイギリス企業の日本への評価。
 - (i)事業活動に必要とされる仕事に関する発注量の提示
 - (ii)事業活動の相談と関連情報：コンサルタント
 - (iii)会計情報交換と戦略共有：OBS (open booking system)
 - (iv)協力会会員相互の情報交換，ネットワーク

2. B to Bの根拠：4点（同種情報熟知，差別化）
 - (i)市場情報と受注量に関する情報提供
 - (ii)技術情報と経営コンサルテーション
 - (iii)会計情報共有。経営戦略の共同策定
 - (iv)広告，販売チャネル。プロモーション共同利用
原料，部品製造で，サプライ・チェーン・マネジメント

3. 機会主義，不確実性排除：成長性と戦略共有
 - (i)相手へのサポートで自分も利益。批判より協力。
 - (ii)協調的戦略策定による機会主義排除：ロイヤリティ

4. 製造業者による流通リーダーシップ：A1の地位獲得
 - (i)流通業，お客と直に接触，その趣味嗜好を把握。
流通業者の立場は強い。流通業関与でA1の地位確保。
 - (ii)顧客との接触で情報効果
顧客情報による販売，製品開発で日本の完成車企業が優位。
材料，部品企業の情報を得てその地位を強化。
ヴァリュー・チェーンのすべての分野で情報優位に立つ。
総合的商業戦略：SCMからISMへの高度化
インテリジェント・サプライ・マネジメント

出典：影山信一「イギリス自動車部品産業と技術革新について」，Research Paper Series, Chiba University of Commerce, Vol.14. March. 2000.