

企業集団の日本におけるパースペクティブ

佐伯光彌

I. はじめに

経営学部での「日中プロジェクト」の報告書の中で弊分担の責を以下のねらいと視座で果たしたい。

1. ねらい

- ① 「集団化と企業間関係」の章を豊島教授と分担する。中国の企業集団システムは同教授の数次の現地視察による具体的解明に信託し、筆者は序論的に日本の集団についての抽象概括を行うに留める。
- ② 日本の既往の高度成長を確実に支えてきた集団指向は——
第一に経営資源の「内部化」を基本ロジックとしている。それは外部的には市場システムと乖離する閉鎖性をもち、内部的には相互格差とヘラルキー的管理を内包していて、対等の信頼・協力という「継続取引」とは一步を隔てていることを注目すべきである。
第二にリスク分散、資金節約、景気変動のクッション、賃金格差利用という「外部化」の面も有し、日本企業はもともと子会社を系列として親自体のシステムの外部において見る基本姿勢を持っている。
- ③ こうして、日本企業が長期不況で今日迫られているリストラクチャリングの上での内外二面性は、どう捕らえられどの方向に向かうのかを日本企業について示唆する。
- ④ もともと集団は安定から変質への流動性を本質的に有している。したがって集団の「凝集」と「流動」の基本的要因をしっかりと整理する事を基本ロジックとする。
- ⑤ この視座による分析は上述の二面性の今後の方向を探る上でも、そしてグローバル化へのリストラクチャリングに直面している日本企業にとっても、さらに、グループシステムの構築とガット加盟準備と公司法施行を軸に流動性の早まったリストラクチャリングに直面している中国産業界にとっても重要であり参考になると思われる。

2. 分析の視座

- ① 日本の家電や自動車業界の既往の発展を支えた日本の下請け関係では、親企業をコーディネーターとする閉鎖的ネットワークの中で形成される親と下請けとの継続的關係の中で、コスト削減や品質向上などの改善の利得が得られる環境であった。
- ② しかし、そのようなネットワーク形成による利便の追及も、産業構造のグローバル化や情報化知識化あるいはファブレス化といった激しい環境変化と不況の希有の長期化の中で、次第に限界を現してきた。
- ③ この中に唯一前向きに注視すべき可能性の萌芽醸成がみられる。

それは産業組織の中に製品知識の共有・蓄積・改善・進化のための技術者の輪や、それぞれの所属する企業組織をまたがって、あるいは製品を使用するユーザーをも包含する、新しいネットワークの芽が出ており、さらにそれを後援し利用する企業グループの形成もみられることである。すなわち

生産のアウトソーシングの利得>生産の囲い込みの利得

情報・知識のシェアリングの利得>情報知識の囲い込みの利得

との式で示されるベクトルであり、横断的なアライアンスないしギルドのシステムである。

これはいわゆるグローバル・ウェブとして、米欧経営学界でも主要な新しいテーマの方向であり、多角的巨視的かつ微視的な研究がおこなわれていることは、われわれ日本のアカデミアにとっても大変示唆的である。

日本のいくつかの業界の例でも、集団を固めていたベクトルの「凝集」の上でホコロビが現れ始め、逆に「拡散」へのエネルギーが徐々に蓄積されつつある。

- ④ ①, ②, ③の環境の中で、集団の「方向性」と「力」の大きさを整頓することは重要な意義を持ち、経営学の最新の関心の的でもあり、なによりもわれわれの日中研究プロジェクトの中で、日中いずれにとっても

現実の政策面戦略面での今後の方向へのガイダンスとなることと信じられた。

アメリカを含めてこれらのベクトルの大きさの数量的比較研究を当初意図したが、データ調査への予算配賦を得られなかったため別の発表機会にゆずり、今回は抽象的序論に留めたい。

II. 日本における集団

1. 企業集団

日本では企業集団をもっぱら資本関係でとらえる。すなわち「中核企業が資本関係を基軸に垂直的効率を目標にして形成する関係企業群」が企業集団である。

これに対し、アメリカでは企業集団を戦略能力の相似性でとらえる。

本来、集団は流動的経過的面をもち、安定的結合の継続が保証されるわけではない。そこで筆者は集団の構造を凝集と拡散の双方向性で把らえる視座を持つ。

日本では、企業集団をもっぱら効率と凝集でとらえる。具体的には資本関係、投融資比率、株式持ち合いを通ずる効率と凝集である。そして他集団との効率競争の上で現実の生産、流通、集団、系列が形成される。それが第二次大戦後の日本の製造業を中心とした国際競争力を長年支えてきた貢献効果が語られ、最近のバブル崩壊後のそのシステムの揺らぎすなわち拡散のパーспекティブを語られることは今までのところ少なかった。

資本主義の発展で日本よりも40年歴史的に先行しているアメリカでは、景気の変動や独占禁止の社会通念を通じて企業集団を客観的にとらえる。

すなわち、既述のように戦略能力の相似性で集団が形成され、集団内競争を relative dominance で集団間競争を戦略距離でとらえ、集団内の特別利潤（レント）を uncertain imitability で保全するという凝集と拡散の流動性の視座を持つ。

2. 系列

企業集団のひとつの形として日本には「系列」がある。系列とは「ヒエラルキー的支配関係や、中核企業によるリードと結合の関係をもつ企業間の結合」である。生産上は下請け加工系列であり、流通上はディストリビューション系列であり、資本機能上は融資系列である。本来その内部では、中核企業を中心軸にした系列全体の効率向上が目的であり、外部からの参入を防いで内部だけでの資源の交換と取引を行う。

さらに内部での片務的階層性と二重構造に依存している面をもつことへの認識が必要である。すなわち親企業と下請け企業の間に従業員賃金格差や規模・範囲・収益上の多重的バラツキを内包している。

日本の産業の成長と国際優位を生んだ正のベクトルの反面、二重構造が生む負のベクトルを併有し、近年先進国での現地生産増につれて現地での適用の上でローカル・コンテンツをはじめとする多面的制約を露呈してきていることを否定できない。なお、系列は支配・従属関係をもつので、「市場取引」と「企業内取引」に対しての第三カテゴリーたる「継続的取引」とは明確に一線を画することを付言しておく。

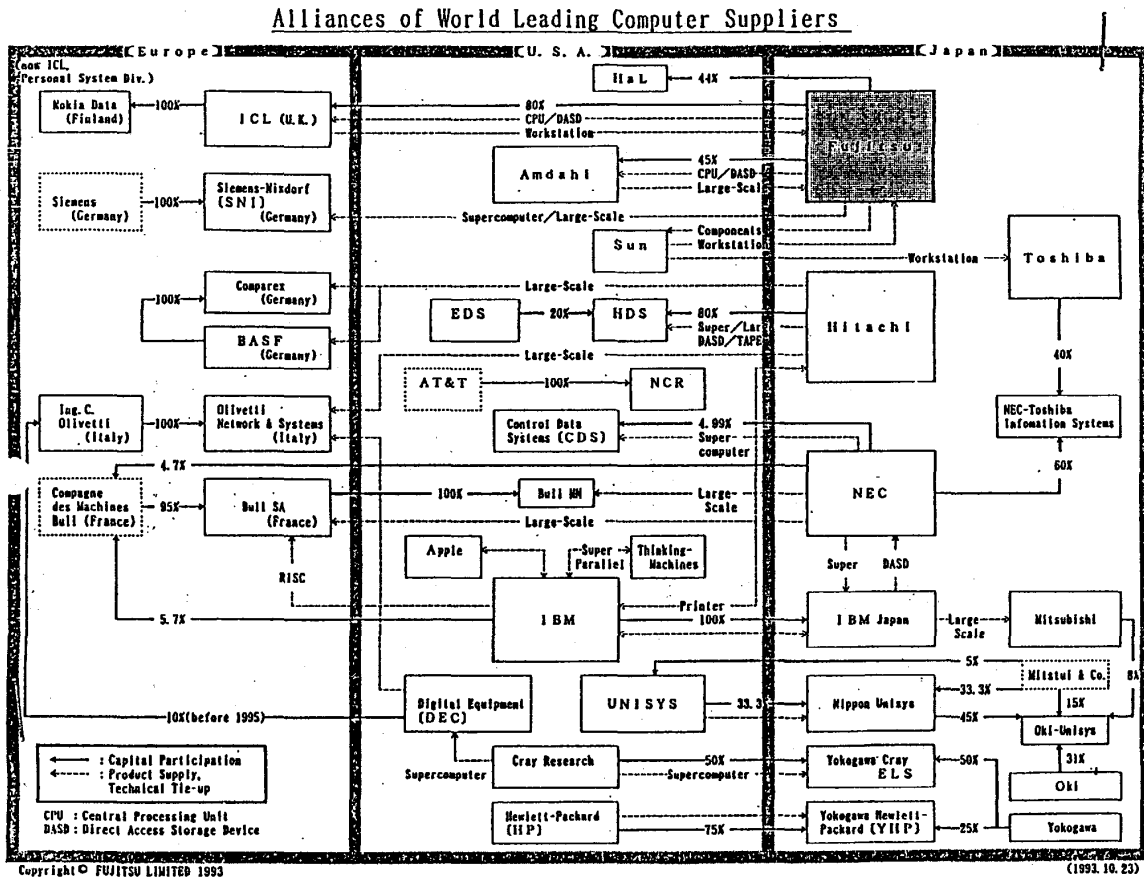
Ⅲ. 内部化

国際的な経済の相関の進展と各国市場での需要の相似化が、いわゆる多国籍企業の機能優位と弾力的効率（トランスファー・プライスやクロス・サブシダイゼーションほかを通じた）を強化し、その海外投資額の累増がみられる。そこでの中心ロジックは一般的にいわゆる「内部化」である。「集団結合指数」（全海外売上中の親企業の輸出+対子・関係会社売上）でアメリカの自動車、コンピュータ、エレクトロニクス業界の1986年の比率がそれぞれ57%、53%、54%（出所：Kobrin）に達している。

IV. 提携

環境の不確実性を減らすために必要な能力へのアクセス，世界市場での優位の補完，R & D巨額化，リスク低減，シナージ，ラーニングを求めて国際ロジスティクス上の提携が急増している。これも「対等」を基本としつつも，相対的ドミナンスの変化によって合弁や合併・買収や解消につながる流動不安定な拡散性をもつ。

コンピュータ業界の例



(出所) 富士通，山本卓真会長講演，国際経営学会年次大会，於ハワイ，マウイ島
1993年10月23日

V. 相対優位

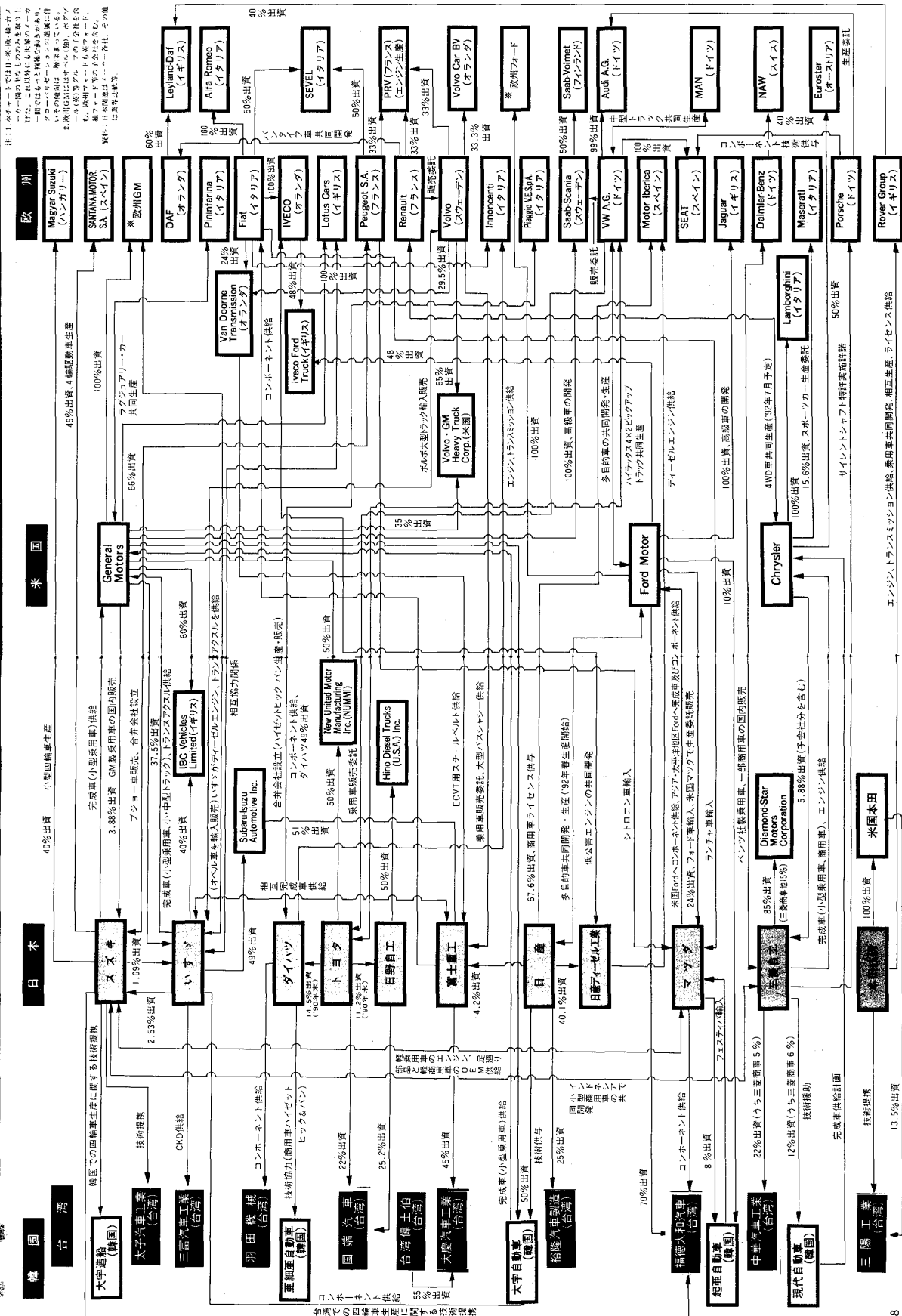
以上の企業集団のいろいろな形を通じて，その効率および効率の結果としての集団内外での企業相互間の相対的企業優位が，集団の保全と流動性の基軸となっている。

そこで，こうした優位の保全を立体的要因でとらえてみると，保全の道はたとえば，次の要因で左右される。

自動車業界の例

日・米・欧・韓・台自動車メーカー間の主要な資本・業務提携関係

(1992年3月現在)



注: 1. 本チャートでは日本自動車工業会が公表しているデータに基づき作成された。このため、日本自動車工業会が公表していない関係は記載されていない。
 2. 本チャートには、日本自動車工業会が公表していない関係は記載されていない。
 3. 本チャートには、日本自動車工業会が公表していない関係は記載されていない。
 4. 本チャートには、日本自動車工業会が公表していない関係は記載されていない。
 5. 本チャートには、日本自動車工業会が公表していない関係は記載されていない。
 6. 本チャートには、日本自動車工業会が公表していない関係は記載されていない。
 7. 本チャートには、日本自動車工業会が公表していない関係は記載されていない。
 8. 本チャートには、日本自動車工業会が公表していない関係は記載されていない。
 9. 本チャートには、日本自動車工業会が公表していない関係は記載されていない。
 10. 本チャートには、日本自動車工業会が公表していない関係は記載されていない。

(出所) 日本自動車工業会

- ① 希少資源の所有権
時間差, 情報跛行, 模倣遮断
- ② 埋没コスト
- ③ 乗り換えコスト
- ④ 探索コスト
- ⑤ 移動障壁
- ⑥ 参入障壁
- ⑦ 立地優位

次に, 競争優位は企業資源の投入蓄積であり, 反面変化や模倣により拡散しやすいものである, 結局のところ閉鎖的構造によってのみ保全される。

VI. 集団・系列のメンバー側の立場

中核企業を囲む集団・系列のメンバー企業側の流動性を瞥見しよう。

1. メリット

- ① 経営安定
- ② 効率的生産
- ③ 貸し倒れ不安なし
- ④ 市場動向やニーズの把握
- ⑤ 円滑迅速な取引
- ⑥ 技術指導受け

2. デメリット

- ① 価格・納期等取引条件でのしわ寄せ受け
- ② 同業他社との価格競争により収益が上がらない
- ③ 新規取引先開拓や事業多角化が妨げられる
- ④ 独自の経営方針・技術開発が妨げられる

(以上資料出所: 東京商工会議所)

3. 下請け比率

- ① 電機機械器具製造業 従業員規模別
1～9人/76%, 10～19人/68%,
20～29人/63%, 30～99人/58.5%,
100～299人/48.7%
- ② 運送用機械器具製造業
1～9人/74.2%, 10～19人/77.5%,

20～29人／77.7%， 30～99人／80.6%，

なお下請け側企業の売上高に占める下請け受注の比率80%以上（すなわちほとんど下請け受注のみ）が電気機械，輸送機械，一般機械，精密機械の四業界とも過半数であり，また80%以上を親一社に依存しほぼ専属的下請けといえる企業の比率が電気機械44%，輸送機械38%，一般機械31%，精密機械41%である。

（以上資料出所：機械工業振興協会経済研究所）

4. 今後の方向

景気低迷の長期化や海外ロジスティクス増によって下請け側が従前期待できた生産量拡大によるコスト減やデザイン・インなどによる品質向上の正方向が生きず，逆に選別強化のしわ寄せへの危機感の上昇が見られ，他分野・他系列への参入で分散化し，特定中核企業への依存から抜け出したいとの意識変化がみられ，独自技術確保や中小納入側同志の異業種交流をめざすなどの傾向が現れてきている。

（資料：東京商工会議所）

注 「方向性と力の大きさの整理」

以上，要因の簡単な概説を行ってきた。その関連での数量的視座は筆者としてかなりのデータが整っているが，具体的発表は次の機会に譲りたい。

VII. 中国での流動性課題

1. 凝集／拡散視点

既述のように中国での集団は筆者の分担外であるが，筆者のロジックから当然出てくる関心深いポイントだけ概説しておく必要がある。

2. 集団競争

見受けるところ中国の現状では，税や上納金の上での乖離を通じて集団間競争が先行している。

3. 地域集団

たとえば地域集団の点でも，上海・北京・天津・遼寧の省市グループに対する広東・福建・浙江・江蘇の諸省グループを例にとっても，後者が「特殊政策・弾力措置」で定額上納後の残りすべては省内に留保され，その用途は各省の自主裁量が保障される有利性を持つ。

これらは上層部の計画単列化と地方筋の「三不変」との妥協や「産権」の課題にも絡むものであろうが、株式公開発行企業のうち株式総額において国家47%、法人28%、個人14%、外資9%（1992年）という現実も考えねばならない。

4. 集団内

次に集団内競争の多重性にも注目させられる。たとえば、第二自動車グループの例をみよう。

第一に企業構成の面では、緊密連結28社（うち100%持ち分13、主持ち分15）生産協力247社、販売協力291、集団協力306社からなる。この場合グループメンバーのメリット、技術差別化の源泉、地方企業との提携による資本結合の方向、国有時の資産評価、三大一小への集約目標のもとでの「破産難」、などの構造的要因での流動性が注目される。

第二に販売面をみると、チャンネルの種類の中で、車両自体で国内販売に公司、経理部、専属販社あり、国外輸出では国家経済貿易部と省がある。部品においては、技術サービス・ステーションが8割を売るほかに、小売店もある。

建値の点では、浮動価格と中準価格が、内製、外注の7つの部品カテゴリーを貫いて設定されている。

第三に製造面をみても、製品トラック・乗用車・RVを通じて3車両、7車型、79モデル、58シャシーを含んで10万台が製造されている。

5. 国際環境

こうした既往の多重性に加えて、ガット加盟をにらんで、外国企業との競合に耐え得る国内企業育成を狙って、政府と有力企業との合弁による新会社設立が今や活発である。

すなわち、電気通信サービスでの中国連合通信有限公司（1994年7月）、光ディスクでの北成金湖データ産業有限公司（1994年6月）、運送サービスでの東北公路運輸集団（1994年7月）、日用品の卸と貿易での中貿連実業有限公司などである。

6. われわれの課題

こうして中国側の企業集団の多重複雑な構造環境の中で、7月1日公司法も施行されたと思われる。多重性の中でマクロなアウトラインの上での幾つかの視座を分析する課題がわれわれの前に聳えている。