

「市場と企業組織」ノート

O.E.ウィリアムソン(浅沼万里・岩崎晃訳)『市場と企業組織』日本評論者、1980年、Oliver E. Williamson, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication*, The Free Press, New York, 1975

文責:秋野 晶二

第5章 中間生産物市場と垂直統合

139

【問題】 垂直的統合の問題

「最終生産物が、分離可能な一連の部品から組立られるものであるとき、どの部品を外部から購入し、どれを内製するか、また内製の場合には組織をどのようにするかという問題」

【結論】

「技術的に分離可能な生産単位を共通の指揮のもとにおく理由は、関連性のある種々の課業をひとつの単純階層組織の内部にまとめる理由となった取引関連的な理由と、対応している面が非常に大きい」「…技術的に分離可能な種々の作業集団の一組をひとつの複合階層組織のもとにまとめることが魅力的となるものは、当事者たちが不確実性の条件のもとで反復的な少数主体間交換に従事している場合である」「問題は当初の契約段階ではなく、主として契約再交渉と更新に伴って起こるのであり、また根拠をたずねれば先発者の優位性に基づいていることが見出せる。」

1 従来の文献とその取引関連的な解釈

141 -

1 - 1 技術的相互依存性

技術的相互依存性に基づいて垂直統合を説明する通常の議論

「時間的・場所的に自然なつながりで並んでいる継起的な工程は、ある効率的な組み合わせで製造が行われることを要求するのであり、このことが、さらにそうした工程を共通の所有権のもとにおくことを含意として要求する」

分離可能な工程の間の連続処理による節約は、実は少数主体供給という条件が特に明瞭であるような特殊ケースである。しかし物的条件がなくても、不確実性の条件と少数主体供給という条件の友で行われる高官について、垂直的統合に頼ることによって取引費用を節約しうる機会、やはり起こる。

例: 製銑工程と圧延工程との間の結合は、熱経済によるのではなく、両工程の間の複雑な条件付請求権契約が禁止的なまでに高い費用を要するからです。

142 -

1 - 2 リスク負担と道徳的危険

供給者が不確実性を負担する場合、固定価格で引き渡す契約に供給者が同意するのは価格にリスクプレミアムがつけられた場合だけである。このプレミアムが高いと考えて買い手がリスクを負担して、コストプラス型契約を提案した場合、供給者は最小費用で成果をあげようとする誘因を損ない、機会主義的に反応することになる。

リスク負担の機能と契約実施の機能とを分けることによって、最小限、買手は供給者の仕事を監視することが要求される。しかし機会主義的行動の誘因が弱められ、監視費用も低くなる傾向があるので、統合を魅力的と決定するかもしれない。

143 -

1 - 3 可変的要素結合比率の歪み

- 多数の組立工程の供給者と少数の部品供給者の例

独占的供給価格が垂直的統合を促す根拠となるかどうかは生産技術と監視費用にかかっている。要素投入比率が可変的であるならば、競争的価格のついた要素に代替することで独占的部品価格に対抗できる。代替が起これば、その結果、非効率的な要素結合比率が現れ、システムに対して損失を生む。効率的な要素結合比率を回復させ、総費用を減少させるために統合を行う誘因が生じる。

144 -

1 - 4 外部効果

- 自立的な主体の間では技術的なスピルオーバーを考慮できないためシステム全体の最適化が達成できなくなり、部分最適化の状態が生じる。

合併と市場での契約のどちらをとるかという問題は、どちらが取引費用が低くなるかという問題に帰着する。静態的な市場では、二つの方式は無差別的であるが、不確実性・変動する市場の状況に、継的に適応が必要な場合には、反復的な当事者間交渉よりも合併のほうが費用が低くなる傾向がある。

145 -

1 - 5 情報の市場

1 - 5 - 1 観測に伴う規模の経済性

情報の取得がセットアップコストを伴うことによって、関連する一連の工程が観測できるならば垂直的統合が効率的であるかもしれない。

なぜ共通の所有権のもとに垂直統合を行うことが有利となるのか。

契約が守られるかどうかを監視することの問題: 共通の情報を収集する責任が一方に課されると、他方は情報の真実性に関するリスクが生じ、その調査には高い費用がかかり、契約違反の立証は困難となるので、契約による情報シェアリング方式は短期的限界を生じる。これに加えて、小数性の条件が支配的であれば、長期的なリスクを伴う。観測に伴う規模の経済性を実現するための統合も根源的には取引費用の要因に帰着する。

1 - 5 - 2 予測の一致

予測の一致: 継起的な生産工程の間に高度の相互依存性があり、また予測しがたい事象に適応を行わなければならない点で共通性を持つならば、各工程が独立に運営されているのでは、各工程が互いに調整のとれた反応を行うことは確保しがたい。契約上の不完全性の問題に帰着: 変動的で不確実な環境では、反応をプログラム化する試みは非効率的である。これに対してプログラム化されていない決定プロセスを使用する程度に応じて、また長期契約が経験する誘因と統制の上での限界を考慮すれば、垂直的統合を行うことが必要。短期契約の可能性も、市場のシグナルに頼ってシステムを調整しようとするときに必要になる交渉費用と時間は、継起的工程が統合され、経営管理的なプロセスを用いる場合に比べて、非常に大きくなる。

1 - 4 - 3 資本市場

ある企業者が長期契約を提案したいと考えているが、他の人々が、この企業者が契約を実行する能力も意思も持っているかどうか信用できない場合、契約が受け入れられないという事態が起こる。

問題は、良好なリスク特性を持つ人々と劣悪なリスク特性を持つ人々を識別できないことにある。情報の偏在と機会主義の結びつきが統合を促す。

149 -

2 静態的市場

多数の部品を組み立ててできる生産物を生産する産業について、いくつかの部品が専門部品であり、生産における規模の経済性が市場に対して大きい場合、この部品を有効な規模で生産できる生産者は、ごく少数だけしか存在できない。この状況で、市場で部品調達をおこなえば、価格が費用を上回る独占的超過分が発生する。ここで、多数の部品供給業者が入札に参加できないとすれば、組立業者が後方統合するか、部品供給業者が前方統合を行う誘因が与えられる。

組立 - 競争的: 部品 - 独占的 1 - 3で検討済

双方独占(寡占)のケース

- + 交換さるべき数量は、契約曲線上の契合利潤を最大化する点で決まるが、その交換条件の決定には、限界私的純便益がゼロとなるまでちまちまとして交渉が必要となり、交渉費用がかかる。
- + これを回避するために、垂直的統合によって、その取引を内部化する方法と、一回限りの契約を交渉で追及する方法がある。静態的な環境においては、この二つの方法は無差別的である。というのは、前者の合併は資産評価について同意が必要であり、後者は価格好評の落着を要するからである。

152 -

3 部品供給のための販売契約

技術的に複雑で、連続的に部品供給を受ける必要があり、環境条件の変動に対応して周期的に設計変更・生産量の変更が行われるような生産物の供給契約の検討

152

3 - 1 条件つき請求権の契約

限定された合理性のため、条件付供給関係を細大もらず規定した包括的契約を作成しようとすることは不可能か、禁止的に高くつく

152 -

3 - 2 不完全長期契約

不完全性に基づく危険: 当事者による機会主義的交渉

これを回避するためには、予期せぬ事態が生じたときに、両当事者が共同的に結合利潤を最大化するように行動することを促進するような一般条項を入れたり、シェアリング・ルールを作ることが必要。ハービッツの議論(153-154)

このような条項を入れたり、ルールを作っても、当事者の一方が正直なプライステーカーとして行動し、また当事者相互の収入

の流れが既知あるいは容易に推定できることが前提されている。しかしながら当事者は相互に正しい情報を提供するとは限らず、また正確な情報を入手するには高い費用がかかる。

155 -

3 - 3 逐次的現物契約

3 - 1, 3 - 2のまとめ: 一回限りの契約:完全契約の場合:最初の時点で偶然事象を予測し、それに対する効率的な対応措置を明確に規定するのは非常に大きな費用がかかる。不完全契約の場合:一般条項とシェアリングルールを導入しても、費用のかかるちまちまとした交渉に悩まされる。

短期契約の利用:短期予測だけで、状況に応じて条項の書き換え可能

短期契約の問題点

- (1)効率的部品供給のためには耐用年数の長い専用設備への投資が必要 部品供給業者が確信を持って投資を償却できるように、長期契約が必要 最適投資プロセスと最適な逐次的適応プロセスとの間の矛盾
- (2)最初契約を取得した部品供給業者が先発者の優位性に基づく費用上の優位性を獲得するため、buying in 戦略による危険や供給価格決定に伴う交渉費用の発生

分離可能な生産工程の間の連続処理の経済性に関わる技術的相互依存性の条件は、不完全性に関する議論の特殊ケースである。

+ここで生じる契約上のジレンマ

工程間で行われるべき適切な対応措置を規定しておくような契約を作成することは、禁止的な費用を要する。

当初の交渉が落着いた後で、当事者が二社間交換に閉じ込められた場合には、利害の食い違いから、機会主義的行動が生じる可能性がある。

「結合の優位性は、統合されていない企業にとっては技術的な(連続処理の)経済性が利用できないというところにあるのではなく、統合によって利害の一致が生じ、効率的な(適応的で逐次的な)決定プロセスが利用できるようになるところにある。より一般的に言えば「供給上の信頼性」という要因に基づいて統合の優位性を説く議論は、いずれも契約上の不完全性の問題に帰着させることができるのである。」(157)

157-

4 プラントと設備についての所有権の統合 単純階層組織の延長

単純階層組織モデルでの垂直統合

+ 階層を増やさず一人の管理者の管理範囲を拡大 管理能力の限界

+ 内部請負制

5つの利点:158-159

8つの問題点

- (1)双方独占状態
- (2)情報の秘匿と工程革新の遅延 請負業者の機会主義的行動
- (3)部品の流れの統制困難 契約の不完全性
- (4)過大な仕掛在庫・部品の浪費 内部取引価格の変更により対応可能
- (5)地位に対する驚異 先発者の優位性からくる業者の固定と情報(費用)の偏在
- (6)設備利用・保全に対する不注意 契約の不完全性・ただ乗り問題
- (7)材料節約的革新が少ない 内部取引価格の変更により対応可能
- (8)製品革新への誘因不足 専有可能性(交渉の必要と革新からの利益を全て資本化が専有できないことによる資本家の誘因不足)

5 複合的階層組織 - 雇用関係の拡大

162 -

5 - 1 一般論

限定された敵対関係からもっと完全な協力関係に転換させるようなシステム解が必要

= 単純階層組織の中で労働者の機会主義的行動を抑制する効果を持ちえた雇用関係を部門管理者も含めるように拡大すること

管理者に対する、職の保障、内部的扱いの公平性の保障、システムに対する貢献の度合いに対する評価

内部請負業者を雇用関係に移すという措置ははじめの二つに優位性がある

・独立的な利潤の流れに対する請求権を持たない 機会主義的行動の抑制

・内部監査を受ける 情報の偏在の削減

「管理者たちは、監査と評価を受けるだけでなく、比較的精緻に発達した内部的な報酬と統制の仕組みのもとに置かれる」

164 -

5 - 2 具体的な優位点

雇用関係を部門管理者をも包摂するように拡大する場合の優位性について

5 - 2 - 1 行動プログラム

内部組織は、効率的な情報処理を可能なら占めるような仕方と言語や情報処理手続きなどの組織の構造的な基盤に投資が行われる。システムの諸部分間のインターフェイスをぴったりと合わせ、相互の間で調整が取れるような行動プログラムを考案し、規定できる。

販売契約の場合には、行動プログラムの不完全性を補う完全な協力が得られないこと、またプログラムを時間を通じて適切に適応させることが困難なことによって、このようなプログラムは妨げられる。

5 - 2 - 2 命令

紛争を解決する手段としては、権威にもとづく命令は、公平な仲裁者を見つけ、事実アクセスすることが困難な交渉や訴訟よりも効率的である。それゆえ、紛争がしばしば生じるような活動については、市場による仲介よりも内部組織のほうが選好される。

5 - 2 - 3 コミュニケーション

内部組織は、市場よりも細かく等級付けられた地位のシステムを利用できるから、コミュニケーションが正式の手続きを踏んだものであり、権威を持っており、わかりやすいものである必要が特に大きい度合いにしたがって、市場に比べて、コミュニケーション上の優位性を持つ。

167 -

6 卸売に進出する前方統合

製造と卸売とを統合する誘因(ホールトン)

(1)地域的集中性の増大

(2)注文の平均的規模の増大

(3)当該製造業者の生産物の売上比率の増大

流通における規模の経済性を実現するために専門卸売店を作り出すことを有利とする要因 卸売店数の減少 少数主体間関係 交渉による非決定性 前方統合による回避

(4)卸売業者のサービスや販売促進の重要性の増大

受容の不確実性に対応するために大きな在庫が必要な場合、委託販売をすれば、リスクは生産者に移るが、流通業者は過剰在庫を持つようになるかもしれない。またサービスのための専門的な投資が必要になれば、少数主体間交渉の問題が生じる。

(5)生産物の物的傷みややすさの増大、スタイルの陳腐化の増大

不確実性の問題、意思決定を契約によって調整するのではなく、内部的で適応的で逐次的なプロセスによって調整することが望ましくなる。

(6)当該製造業者に必要な卸売販売点数の増大

たぶん財務的規模の経済性が実現される場合には、統合が取引上の優位性を持ちうるであろう。

(7)意思決定のルーティン化の可能性の増大

行動プログラム作成における経済性を暗黙のうちに含んでいる。

「卸売に進出する前方統合は、景気的な生産段階の垂直的統合に当てはまる野と同じタイプの取引的な要因によって、主として説明される。」(169)

170 -

7 結論

垂直的統合が選考されるのは、そのような統合を行わなければ少数主体間交渉が支配的となり、かつ、不確実性に直面して、限定された合理性のために、適応的で逐次的な決定プロセスが最適性を持つような状況のもとにおいてである。

垂直的統合は利害対立をなくし、従来より多様な種類の鋭敏な作動特性を持った誘因と統制のプロセスを働かすことができるようにすることによって、取引を節約する。

こうして、自律的ないし準自律的な複数の単位の間で、そうした自律性は動かせない枠としておいて、限定つきの結合利潤最大化になるような同意に達しようとする場合には、契約に欠陥が生じたり、他の当事者をだまそうとするなどの危険が出てくる。

これに対して、合併の契約が行われる場合には、個別的な利潤の流れに対する請求権が放棄され、企業のメンバーたちは結

合のゆるい集団のメンバーたちよりも強く、集団の基盤を維持することに利益を感じているため、こうした危険は減少する。また法規上の権限においても、合併を通じたほうが、正当な権限に基づいて監査を行える範囲が拡大し、監査を受ける人々から確保しうる協力の程度が強まる。また企業にとって好都合な結果を奨励し、不都合な結果を抑制するための従業員に対する統制手段も、より精密で選択性が大きいものとなる。

この結果、手段的対立に関する対立をより効率的に解決できる、変動する市場の状況に対する調整を協同的に行うことが促進される、道徳的危険は緩和される、外部効果は内部化される、投入要素供給独占による要素結合比率のゆがみの発生を回避できる、効率的な情報交換が促進される、当事者たちの予想が一致点に収束してくる、供給の信頼性が確保できる。

より複雑な企業を管理するためには、次のような問題を扱う必要がある。

- (1)質的変動のある環境のかく乱に対応して内部の諸資源を移動させること
- (2)革新を含む戦略的な計画
- (3)企業規模の増大につれて、企業内の雰囲気や低下させることなく維持すること
- (4)内部組織の究極的な諸限界