

# サプライヤー関係における信頼概念

山 口 隆 之

## I 序

フランス自動車産業における下請企業間関係の経済分析を試みたボードリ (Baudry, B.) は、自動車メーカーと一次部品メーカーとの関係 (以下サプライヤー関係とする) の調整様式として「信頼 (confiance)」の役割を強調した<sup>1)</sup>。大競争時代と表現される現代にあって、一見反対概念としての企業間信頼が強調されるのはなぜだろうか。

信頼は、これまで社会学や人類学において重要な研究テーマとされてきたが、それはあくまで社会的規範の副産物として扱われ、経済的合理性の側面から分析される事はまれであった。しかしながら、近年では経済学や戦略論、組織論、マーケティングなどの分野で、信頼が企業業績に積極的な意味をもつことが認識されつつある。

たとえば、パウエル (Powell, W. W.) やスミトカ (Smitka, M.) は、信頼がパートナーシップや戦略的提携、小規模企業のネットワーク化の成功に重要な役割を果たしていると指摘し、酒向 (Sako, M.) は、企業競争力に結びつく製品品質の維持・向上には、信頼によって結合された企業間関係が必要であるとしている。さらに、フクヤマ (Fukuyama, F.) は、信頼を社

1) ボードリの下請理論については、拙稿「下請取引の『深層構造』 - 『権威』、『誘因』、『信頼』 -」『商学論究』第48巻第1号、2000年6月。拙稿「下請階層構造と企業間関係の調整様式」『商学論究』第48巻第2号、2000年12月を参照されたい。

会資本として捉え、国際競争力の源泉であるとみなしている<sup>2)</sup>。

しかしながら、以上のような信頼への関心の高まりにもかかわらず、企業間信頼の定義やその発生原因、経済的意義について、各研究者の見解が一致しているわけではない。本稿では、従来の企業間信頼の研究成果を再検討し、信頼概念を自動車産業にみられるようなサプライヤー関係の分析に応用する際に必要となる視点を示したい<sup>3)</sup>。

## II 企業間関係における信頼と統御機構

### 1. 人間関係の信頼と企業間関係の信頼

企業間関係における信頼を検討する前に、まず信頼が企業間関係において成立するのかを明らかにしなければならない。概念上、組織が信頼することはありません。なぜなら、信頼は本来人間関係を基礎として成立するからである。しかし、ダイヤーら (Dyer, J.H., Chu, W.) が指摘するように、同一組織に属する諸個人は、他の組織・個人集団に対し共通の志向性をもつようになる<sup>4)</sup>。こうした集団的志向性が個人間の関係を超越するとき、われわれはそこに組織 (企業) 間信頼を見いだすことができる。

2) 各論者の見解については、以下の文献を参照。

Powel, W. W., "Trust-based Forms of Governance," in Kramer, R. M. and Tyler, T. R. (eds.) *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage, London, 1996. Smitka, M., *Competitive Ties: Subcontracting in the Japanese Automotive Industry*, Columbia University Press, New York, 1992. Sako, M., *Prices, Quality and Trust: Inter-firm Relations in Britain and Japan*, Cambridge University Press, Cambridge, 1992. Fukutiyama, F., *Trust: The Social Virture and the Creation of Prosperity*, Hamish Hamilton, London, 1995., 加藤寛訳『「信」無くば立たず』三笠書房、1996年。

3) サプライヤー関係の信頼というとき、そこには3つの意味が含まれる。第一に、カスタマー (発注企業) のサプライヤー (部品供給企業) に対する信頼、第二に、サプライヤーのカスタマーに対する信頼、第三に両者を含む相互信頼である。従来の企業間関係における信頼研究では、これらの意味が混同されている場合が多く、このことが信頼概念の曖昧さに一層拍車をかけている。以下では相互信頼の形成が経済的成果に結びつくことを前提としつつ、あくまでカスタマーが購買管理の一手段として信頼を利用するという観点から考察をおこなう。

4) Dyer, J.H., Chu, W., "The Determination of Inter-firm Trust in Supplier-Automaaker Relationships in the U.S., Japan, and Korea," IMVP Working Paper, MIT, December, 1997, p.3.

このように、信頼は企業間関係において成立可能である。しかしながら、個人間の「信頼」と企業間関係における「信頼」は異質であることを認識しておく必要がある。たとえば、ウィリアムソン(Williamson, O. E.)は「打算的な信頼 (calculative trust) 」なる概念を示している。これは企業間の協調関係から発生すると期待される利益と費用とを勘案した上で発生する「信頼」であって、本来打算やモニタリングが存在しないことを特徴とする個人間の「信頼」とは異質である<sup>5)</sup>。また、酒向ら (Sako, M., Helper, S.) は、組織間の信頼は、個人の対立や転職に代表される人間関係の崩壊を超越したものであるとして、組織間の信頼と人間関係の信頼の決定要因を区別すべきであるとしている<sup>6)</sup>。

## 2. 信頼の定義

### (1) 主観的概念としての信頼

先述のように企業間関係における信頼は、多くの研究者の注目する概念である。しかし、「つかみどころのない信頼概念 (the elusive notion of trust)<sup>7)</sup>」と表現されるように、信頼の定義は各研究者間で必ずしも一致しない。ここでは紙幅の関係もあり、従来の企業間信頼の定義に共通して見られるいくつかの要素を抽出するにとどめたい。従来の信頼定義の多くは、取引相手方の行動に対する何らかの確信、意思、期待を含む点で一致している。アンダーソンら (Anderson, E., Weitz, B.) は「信頼を、自身の要求が他の当事者の活動によって将来的に履行されるという、ある当事者の確信

5) こうしたウィリアムソンの見解については以下の文献を参照した。Williamson, O. E., "Calculativeness, Trust, and Economic Organization," *The Journal of Law and Economics*, Vol.36(1), April, 1993.

6) Sako, M., Helper, S., "Determinants of Trust in Supplier Relations: Evidence from the Automotive Industry in Japan and the United States," *Journal of Economic Behavior & Organizations*, Vol.34, No.3, March, 1998.

7) Gambetta, D., "Preface," in Gambetta, D. (ed.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, B. B, lackwell, New York, 1988, at IX.

(belief)<sup>8)</sup>」と定義している。さらに酒向らによれば、信頼とは「取引相手が取引当事者双方にとって満足のいく方法（どちらの取引当事者も他者の弱みに付け込まないという期待を含む）で行動するであろうという期待（expectation)<sup>9)</sup>」である。同様の要素はブラダックら（Bradach, J. L., Lerman, S. R.）による「取引相手が機会主義的に行動するという心配を緩和する一種の期待（expectation)<sup>10)</sup>」という定義や、「取引関係にある一方の当事者が弱みに付け込むことがないであろうという確信（confidence)<sup>11)</sup>」というダイヤーらの定義にもみられる。

しかしながら、信頼を純粹に主観的次元に留まるとものすると、それが企業間関係に与える影響は極めて限定的である。のちに明らかになるように、サプライヤー関係の中で信頼が重要となるのは、それが具体的な企業行動に結びつくからである。この意味では、「他の当事者をモニターしたり、あるいは管理したりする能力の有無にかかわらず、相手方が信頼する側にとって重要な特定の行動を発揮するであろうという期待（expectation）に基づいて相手の行動に対して自身の弱み（vulnerability）を見せようとする意図（willingness)<sup>12)</sup>」とするマイヤー（Mayer, R. C., Davis, J. H., and Schoorman, F. D.）らの定義が注目される。このように、企業間関係における信頼は、取引相手方の行動について何らかの確信、意思、期待を有していることを認知されようとする意図をも含む概念である。

8) Anderson, E., Weitz, B., "Determination of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads," *Marketing Science*, Vol.8, No.4, Fall, 1989, p.312.

9) Sako, M., Helper, S., *op.cit.*, p.388.

10) Bradach, J. L., Eccles, R. G., "Price, Authority, and Trust : From Ideal Type to Plural Forms, in W. R. Scott (ed.), *Annual Review of Sociology*, Vol.15, Palo Alto, California, USA, 1989, p.104.

11) Dyer, J., H., Chu, W., *op. cit.*, December, 1997, p.3.

12) Mayer, R. C., Davis, J. H. and Schoorman, F. D., "An Integrative Model of Organizational Trust," *Academy of management Review*, Vol.20, No.3, 1995, p.712.

## (2) 信頼とリスク

さらに従来の研究における信頼定義の中に共通項を見出すことができる。先のマイヤーらの定義にみられるように、信頼行動は、しばしばリスクをともなうとされる。ジョンソンら (Johnson, G. C., Swap, W.) の言葉を借りるならば、「リスクを積極的に受けようとする意志 (willingness) は、すべての信頼の状況に共通の特徴の一つである<sup>13)</sup>」。このリスクはしばしば「弱み」を取引相手に開示することによって発生すると考えられている。相手方に弱みを見せることは、何か重要なものを失ってしまうものがあることを意味しており、リスクを背負う意志を表明することと同義である<sup>14)</sup>。信頼が何らかのリスクを前提にして成立するという事実は、裏返せば、信頼がそうしたリスクに見合うだけの効用をもたらすことを意味する。利潤極大化を行動原理とする企業にとって、信頼という手段の適用は、対費用効果、換言すれば収益性の考慮なくしてはありえないからである。

## (3) 信頼概念の範囲

以上から、信頼の定義には取引相手の行動に対する主観的判断、そうした主観的判断を取引相手に認知されようとする意図、リスクの要素が含まれることが明らかとなった。しかしながら、企業間信頼の定義において各論者の見解の相違がみられるように、信頼という言葉の範囲もまた多様である。たとえば、酒向は、信頼を①「取引上の信頼 (contractual trust)」、②「能力に対する信頼 (competence trust)」、③「善意に基づく信頼 (goodwill trust)」の3つに分類している。このうち「取引上の信頼」とは、取引相手が契約上合意したことを実行するか否かに対する信頼であり、「能力に対す

13) Johnson, G., C., Swap, W., "Measurement of Specific Interpersonal Construction and Validation of a Scale to Assess Trust in a Specific Other," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.43, 1982, p.1306.

14) このような議論については、以下を参照した。Mayer, R. C., Davis, J.H.and Schoorman, F. D., *op. cit.*, p.712. Williamson, O. E., "Calculativeness, Trust, and Economic Organization," *The Journal of Law and Economics*, Vol.36(1), April, 1993, pp.463-466.

る信頼」とは 取引相手の契約遂行能力に対する信頼、「善意に基づく信頼」とは、取引相手が不正行為を用いた利益獲得を控えたうえで、かつ取引当事者の相互利益のために率先して際限のない献身的行為をおこなうかということに対する信頼である。このように信頼の程度には「階層性 (hierarchy)」があり、①から③へ向かうほど高次になる<sup>15)</sup>。

これに対し、ダイヤーらの定義は、上述③の信頼のみを対象としており、より狭義といえよう。ダイヤーらは、従来の企業間関係の信頼定義を整理し、信頼が相手方の「信頼度 (reliability)」、「公正 (fairness)」、「善意 (goodwill)」のいずれかの特性に向けられるとしている。すなわち、相手方当事者が1. 事前の約束を履行するために誠意ある努力を発揮すると考えられる場合、2. 取引相手によって「公正」であると認められる方法において (たとえば、市場環境の変化に応じて) 調整をおこなうと考えられる場合、3. たとえ、相手方の弱みにつけこむ機会が与えられたとしても、過度にそうした機会を利用しないと認識される場合に信頼が成立する<sup>16)</sup>。

このように、信頼の範囲は、それが取引相手方のどのような特性が行動に向けられるかによって変化する。しかし、少なくとも、近年の企業間信頼の研究は、主として、高次の信頼、すなわち酒向のいう「善意に基づく信頼」や、ダイヤーらが示す信頼に向けられていることは確かであろう。なぜなら、企業業績に最も積極的な意味を持つのは高次元の信頼であると考えられるからであり、かつこの次元の信頼は、従来サプライヤー関係を含む企業間関係の経済理論として大きな影響力をもってきた「取引費用理論」や「エージェンシー理論」の分析枠組みでは捉えきれない性質を備えているからである。すなわち、これら理論が考察の中心に据えるのは、協調的企業間関係を成立

15) Sako, M., "Does Trust Improve Business Performance?" in Lane, C., Backmann, R. (eds.), *Trust within and between Organizations*, Oxford University Press, New York, 1998, p.89. なお、酒向はこうした信頼の階層性をもって、信頼が機会主義の純然たる反対概念でないことを強調している。

16) Dyer, J., H., Chu, W., "The Economic Value of Trust in Supplier-Buyer Relations" IMVP Working Paper, MIT, November, 1997, p.3. なお、ダイヤーら自身は、この定義が酒向のいう「善意に基づく信頼」に近いと述べている。

させる条件としての取引当事者の機会主義的行動の抑制過程である。しかしながら、取引当事者の機会主義的行動が抑制されたからといって、自動的に高次の企業間信頼が成立するのではない。機会主義的行動の抑制は、低次の信頼に関しては必要十分条件を構成し、あるいは高次の信頼の必要条件を満たすかもしれないが、必ずしも高次の信頼の十分条件を満たすものではない。このように、高次の信頼概念は、既存の経済分析の枠組みを越える側面をもつのであり、我々に新しい理論枠組みを要求するのである。

### III 信頼と経済的成果

企業間関係における信頼は、いくつかの側面において経済的效果をもたらすとされる。ここでは、サプライヤー関係における信頼の経済的效果を1. 取引費用の節約、2. 組織学習とイノベーションの促進効果、3. 関係特殊的資産への投資促進に分けて考察・検討する。

#### 1. 取引費用の節約

取引を取り巻く環境が複雑な場合、将来発生すべき状況をすべて想定し、それらへの対処法を事前に契約に盛り込むことは、そもそも不可能であるばかりか、たとえ可能であるとしても膨大な時間と費用が必要となる。一般に、サプライヤー関係に代表される企業間の信頼は、公式的な契約を使用する必要性を低下させ、取引費用を削減すると考えられている。信頼が削減可能な取引費用は主に以下の4つである。第一に、潜在的な取引相手を評価するために発生する「探索費用 (search costs)」、第二に、取引相手との交渉や契約の作成のために発生する「交渉費用 (contracting costs)」、第三に、取引当初の約束事の実行を保証するために発生する「監視費用 (monitoring costs)」、第四に、当初の契約に従わない取引相手と交渉したり、制裁を加えるために発生する契約事後的な「実施 (enforcement) 費用」である<sup>17)</sup>。

信頼が上記のような取引費用の削減に寄与するプロセスは以下のように説明される。第一に、高レベルの信頼をとまなう取引においては、契約事前的

に必要となる「探索費用」や「交渉費用」が節約可能である。なぜなら、このような取引関係は、契約事後的に発生する成果が公平に配分されることを前提としているからである。たとえ契約事後的に当初は予測されなかった環境変化が生じて、あくまで公平な調整方法がとられるという確信は、取引事前的に将来の不確実性への対処策を講じる必要性を低下させる。

第二に、信頼は「監視費用」を節約する。将来の取引相手の行動に関する不確実性が高い場合には、相手方の行動を監視するために、多くの時間や資源が必要となる。たとえ機会主義的行動の機会を与えられようとも、取引相手方がそのような行動をとる可能性が低いという確信は、こうした相手方の監視のために必要となる費用の節約を可能にする。

第三に、信頼は契約事後的に必要となる「実施費用」をも削減可能である。高レベルの信頼が存在する場合、取引当事者は相手方の誠実なる行動を前提として行動するだけでなく、そのような誠実なる行動をより積極的に評価せんとする。この結果、公正が達成され、契約事後的な衝突に関わる費用が削減される<sup>17)</sup>。

## 2. 組織共有、学習とイノベーションの促進

信頼は、組織学習を促進し、イノベーションを可能にする。信頼は、「防衛手段 (safeguards)」あるいは強制を伴わない「自由意志 (free will)」に基づく選択概念であるため、契約や「誘引 (incentive)」的手段のみでは実現不可能な強い動機付けを提供する。この動機付けは、取引当事者の相互協力体制を強固なものとし、品質改善、原価低減、製品・経営手法の改善等の場面において経済的効用をもたらす。さらに、取引当事者の相互作用は「取引による学習 (learning by-transacting)」を促進し、「X 効率 (X-effi-

17) 取引費用の類型に関しては以下の文献を参照のこと。North, D. C., *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge, 1990, pp.28-33. Williamson, O. E., *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York, 1985, pp.20-21.

18) Dyer, J. H., Chu, W., *op. cit.*, November, pp.5-6.



ciency)」を生み出す<sup>19)</sup>。

一般に、上述の組織学習やイノベーションは、取引当事者間の情報共有によって可能となる。信頼が取引当事者間の情報共有を促進する理由は、以下のように説明される。第一に、自動車産業などでよくみられるように、一次部品メーカー（以下サプライヤーとする）が自動車メーカー（以下カスタマーとする）に対し製品設計や生産工程改善に関する情報を積極的に提供するのは、そのような情報がカスタマー内部の部品供給部門や競合他社にももらされないことを確信できる場合である。新しいアイデアや技術に関する情報は、それらが不正に入手され、機会主義的に利用される危険性がある限り、企業外部に開示されることはない。第二に、信頼が存在しない場合、サプライヤーは当該問題解決に有用な情報を有していても、その内容が自社の弱みを反映するものである限り開示しない可能性が高い<sup>20)</sup>。このように、信頼が存在しない取引関係においては取引当事者間における情報共有が妨げられ、サプライヤーがもつ潜在能力の効率的利用が不可能となる。

### 3. 関係特殊的資産への投資促進

近年では、理論・実証の両側面から、関係に特殊的な資産への投資が生産性向上につながるということが明らかにされている。しかしながら、関係に特殊的な資産から発生する専有可能な「準レント (quasi-rents)」は、取引当事者の機会主義的行動を誘発するとされる<sup>21)</sup>。これをサプライヤー関係にあてはめれば、カスタマーによる機会主義的行動の可能性が高い場合、たとえ高度に関係特殊的な資産への投資が生産性向上に結びつくことが明白であっても、サプライヤーが意図的に関係特殊的資産への投資を抑制する事態が発生する<sup>22)</sup>。

19) Sako, M., *op.cit.*, 1998, pp.92-93.

20) Dyer, J., H., Chu, W., *op.cit.*, November, pp.6-7.

21) Klein, B., Crawford, R. G., Alchian, A.A., "Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process," *Journal of Law and Economics*, Vol.21(2), October, 1978, を参照。

22) こうしたケースに関する実証研究として以下の文献がある。Lyons, B. R., "Contracts and Specific Investment: An Empirical Test of Transaction Theory," *Journal of Economic and Management Strategy*, Vol. 3, 1994.

このように、顧客の行動に対する何らかの保障が存在しないところでは、たとえそれが生産性を向上させるものであっても、サプライヤーによる関係特殊資産への投資は抑制される危険性がある。換言すれば、関係取引特殊資産への投資を促進する為には、顧客に対するサプライヤーの信頼が必要である<sup>23)</sup>。

#### IV 信頼発生の変因

企業間関係における信頼はいかにして発生する（あるいは形成される）のか。従来の理論研究では、信頼発生に関わる多くの変因が取り上げられてきた。しかし、本稿では紙幅の関係上、比較的多数の研究者が共通して取り上げている変因についてのみ考察をおこないたい。おおよそ、これまでの研究で取り上げられてきた信頼発生の変因を大別すると、企業が直接影響を及ぼすことが可能な変因と、企業が直接的影響を及ぼすことが不可能な、あるいは間接的にしか影響を及ぼすことができない変因に分けられる。ここでは前者を内的変因、後者を外的変因として考察・検討したい。具体的には内的変因のうち人間関係の形成に関わる変因として取引期間と情報交換を、制度的あるいは慣習的な管理のあり方に関わる変因として贈与交換とサプライヤー管理の慣習を、外的変因として、文化や社会的規範をとりあげ検討する<sup>24)</sup>。

23) Dyer, J., H., Chu, W., *op. cit.*, November, pp.7-8.

24) 信頼概念の曖昧性を反映して、信頼発生の変因も各論者によって様々なものが取り上げられている。たとえば、ここで紹介する変因以外にも、資産の特殊性、不確実性、評判、取引当事者の交渉力格差が小さいこと、人質などがあげられる。信頼発生の変因は、同時にそれ自体が信頼（的行動）の結果でもあることに注目すべきであろう。すなわち、信頼は使用されることによって、次なる信頼発生の変因を用意する。なお、ダイヤーらによれば「内的変因」のうち「取引（期間）の継続性」と「情報交換」は、企業あるいは組織間の信頼が人間関係を基礎として形成されることを前提としており、いわば信頼を「社会的文脈に埋め込まれたものとする考察法（social/embeddedness perspective）」である。他方、「贈与交換」と「サプライヤー管理の慣習」は取引関係において行使される制度的・慣習的な管理から信頼が発生すると考えるものであり、この意味で「プロセスに基づく考察法（process-based perspective）」と呼ぶべきものである。しかし両者は互いに相容れないアプローチではない。ここでは、両者が互いに影響し合うことを考慮して、両方のアプローチを取り上げる。なお上述ダイヤーの見解については以下を参照されたい。Dyer, J., H., Chu, W., *op. cit.*, December, pp.5-8.

## 1. 内的要因

### (1) 取引（期間）の継続性

信頼の形成には長期間にわたる取引当事者間の相互作用が必要であると多くの研究者が指摘している。先のアンダーソンらによれば、長期的関係を通じて習得される経験は、当該取引関係の感情的な質を高め信頼を発生させる。取引関係が長期化すると、取引当事者の利権争いの機会が増える。しかし、このような危機的状況の克服という経験は、信頼や良好な仕事関係の形成にはむしろ好都合な環境を提供する<sup>25)</sup>。

取引関係が長期に及ぶことは、両取引当事者が共通の歴史を形成することを意味する。多くの個人は、過去長期的に安定した関係にあった個人（たとえば家族、友人など）の弱みに付け込むことはまれである。これはこのような集団が攻撃的個人に対して社会的制裁を加えると考えられるからである。サプライヤー関係においても同様に、長期的相互作用から発生する「社会的記憶 (social memory)」が、公平性を生み、信頼形成の端緒となる。

さらに、長期的取引は、相手方の特徴や特質を十分に学習する機会を与える。相手方に関する知識の習得は、取引相手の行動パターンを十分に認識し、予測することを容易にするとともに、長期的相互作用を通じて得られる取引相手に関する知識・情報は、取引相手の道徳的側面への洞察力を向上させ、より正確に「誠実なる」取引相手を選別することを可能にする<sup>26)</sup>。このように、長期的取引を通じた取引相手方に関する知識の習得は、取引当事者間における情報の非対称性を低下させ、高レベルの信頼形成の基盤を提供する。

### (2) 情報交換

個人間の協調関係や信頼は、それぞれの取引相手方が目に見え、会話でき、社会的相互作用が誘発される環境下において発生しやすい。直接的なコミュ

25) Anderson, E., Weitz, B., *op. cit.*, p.314.

26) Dyer, J., H., Chu, W., Dyer, *op. cit.*, December, pp.5-6.

ニケーションが知識の伝達において高い効率性を発揮するのは、即時的なフィードバックの機会と、視覚的・聴覚的なコミュニケーション手段が利用可能なためである。実際、我が国自動車産業における「協力会」は、こうした直接的接触の機会を提供する上で重要な役割を担っている。このような、カスタマーとサプライヤーの直接的接触を通じた情報交換は、取引相手の行動や動機を理解する上でより有効な手掛かりを提供するばかりでなく、個人間のつながりをより強固なものとし、社会的制裁 (social sanctions) や道徳的拘束力の強度を強め、信頼形成の基盤を提供する<sup>27)</sup>。

### (3) 贈与交換

信頼を形成する上で、贈与交換が重要な意味をもつことは、既に古くから人類学者や社会学者の間で指摘されてきた。たとえばグールドナー (Gouldner, A. W.) は、相互作用の態様が取引当初の贈与や他の寛大的な援助によって影響を受けるとしている。また、キャメラー (Camerer, C.) は、当該贈与がたとえ些細で価値が低いものであっても、それは経済的・社会的シグナルとして重要であるとしている。贈与や援助といった行為が信頼形成に重要な意味をもつのは、こうした行為が行為者の善意 (goodwill) や善行、少なくとも機会主義的な意図を持っておらず、受け手に好意 (benevolence) を抱いていることを示すシグナルと見なされるからである<sup>28)</sup>。

贈与交換は、自動車産業におけるサプライヤー関係においても確認することができ。その一例として、カスタマーがサプライヤーに対しておこなう

27) Dyer, J., H., Chu, W., Dyer, *op. cit.*, December, pp.6-7. なお、取引当事者間の直接的な接触を通じた情報交換が企業結合に積極的な感情をもたらすことについては、以下の文献を参照。Lorenz, E.H., "Neither Friends nor Strangers: Informal Networks of Subcontracting in French Industry." in Gambetta, D., (ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Blackwell, New York, 1988, Argyle, M., *Cooperation: The Basis of Sociability*, Routledge, New York, 1991. また、直接的なコミュニケーションの効率性については、以下の文献を参照。Daft, R., Lengel, R., "Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design," *Management Science*, Vol.32, No.5, May, 1986.

技術指導がある。本来技術指導は、リスクをとまなう行為である。なぜなら、当該サプライヤーとの取引が断絶した場合、顧客は、こうした活動に要した投資を回収不可能となるためである。しかしながら、顧客がサプライヤーに知識や技能を提供することによって、顧客がサプライヤーに対してもつ「能力に対する信頼 (competence trust)」は高まる。時間の経過とともに、とりわけサプライヤーが技術指導に対する代償を完全に支払うことがなければ、当該技術指導はサプライヤーによって「贈与交換」と見なされ、より高次の「善意に基づく信頼 (goodwill trust)」の基盤が形成される。いわば、「贈与交換」によって一時的不均衡が達成され、これが相互依存の関係を生み出し、信頼が形成される<sup>29)</sup>。

#### (4) サプライヤー管理の慣習

顧客によるサプライヤーの選択過程は信頼形成に影響を与える。典型的なサプライヤー選択方法の例として、競争入札がある。競争入札においては過去の実績に関わらずサプライヤーが選択され、現任のサプライヤーが当該入札に際して優位性を与えられることはない。これは典型的にアメリカのGM社などでみられるとされてきた不安定で距離を置いたサプライヤー関係を形成する。一方、高信頼関係と特徴付けられてきた日本の自動車産業における従来のサプライヤー選択方法は、顧客が過去におけるサプライヤーの業績を評価し、現任のサプライヤーに優先権を与えるというものであった。これは相互協力的で安定的なサプライヤー関係を形成する。以上から確認されることは、顧客の購買管理行動が容易に予測可能で、かつ顧客が機会主義的に発注先の変更を行わない可能性が高い場合、すな

28) Dyer, J. H., Chu, W., "The Determinants and Economic Outcomes of Trust in Supplier-buyer Relations," IMVP Working Paper, MIT, February, 1997, p.9. なお、ここに上げた各論者の見解については、以下を参照。Gouldner, A. W. "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement," *American Sociological Review*, Vol.25, No.1, 1960. Camerer, C., "Gifts as Economic Signals and Social Symbols," *American Journal of Sociology*, Vol.94, 1988.

29) Sako, M., *op.cit.*, 1998, p.100.

わち、取引が繰り返される場合には信頼が形成されやすいという事実である。取引の反復の重要性は、とりわけサプライヤーが関係に特殊的な資産へ投資する場合に一層高まる<sup>30)</sup>。

さらに、過去におけるカスタマーのサプライヤー管理方法は、サプライヤー集団における、ある種の評判 (reputation) を形成し、信頼の形成・発展を促すことがある。たとえば、あるカスタマーに対する評判が、サプライヤーの提案を積極的に受け入れる傾向にあることであつたり、あるいは低価格や原料費の上昇を理由にした即時的なサプライヤーの切り替えを行なわない、といった好ましいものであれば、過去の経験に関わらず、当該カスタマーに対するサプライヤーの信頼は高まる<sup>31)</sup>。

## 2. 外的要因

経済的取引の環境をより広義に捉え、信頼の形成に国の政策や規制の態様、あるいは文化や社会的規範が影響すると指摘する論者は多い<sup>32)</sup>。むしろ、これらすべての要素と信頼の関係について議論することは本稿の範囲を超えている。そこで以下では、こうしたアプローチでよく引き合いに出される文化的価値観や社会的規範の役割について考察・検討する。

モーガンら (Morgan, R. M., Hunt, S. D.) によれば、取引企業間に存在する共通の価値観が信頼やコミットメントの発生に影響を与える。ここで共通の価値観とは、取引当事者が行動、目標、政策に対してもつ共通の信条のことを指しており、それは重要性、適切さ、善悪などの尺度となるものである<sup>33)</sup>。

酒向は、文化的価値観がビジネス規範に影響を与える過程を説明する上で、

30) Dyer, J.H., Chu, W., *op. cit.*, December, pp.8-9.

31) Sako, M., Helper, S., *op. cit.*, p.395.

32) このような議論については、以下を参照されたい。Williamson, O. E., *op. cit.*, 1993, pp.475-479. Granovetter, M., "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness," *American Journal of Sociology*, Vol. 91, No.3, November, 1985.

信頼をはじめとする社会的規範 (societal norms) が「過去依存的 (path-dependent)」であることを強調している。たとえば、過去、日本の自動車産業におけるサプライヤーは、アメリカのサプライヤーよりも長期にわたりカスタマーのコミットメントや技術指導を受け、かつカスタマーに対する信頼行動は、受注の増加という事実によって報われてきた。こうした経験は、その後のサプライヤーのカスタマーへの信頼を一層強化させたと考えられる。このように、文化的価値観は社会的規範や制度と相互に影響し合うと同時に自己増殖的 (self-reinforcing) である<sup>34)</sup>。このように、企業間取引における信頼の態様は、取引の双務的な側面のみならず、文化や共通の価値観に規定されたビジネス規範の観点からも説明される。

## V 結

以上、自動車産業に見られるようなサプライヤー関係を視野に入れつつ、従来の企業間信頼に関する研究を考察・検討してきた。最後に、これまでの要点を整理するとともに、信頼概念をサプライヤー関係に適用する際に重要となる視点を示したい。

従来信頼に関する研究は心理学や人類学、社会学の領域を中心に進められてきた。しかしながら、近年では企業間関係の複雑化・多様化を背景に、企業間関係における信頼の経済的意味が認識され始めている。これまで企業間関係を説明する理論として大きな影響力をもってきた「取引費用理論」や「エージェンシー理論」は、企業間関係における取引相手方の機会主義的行動の抑制をその中心的課題としている。しかし、既にみたように、機会主義的行動の抑制は信頼形成の必要十分条件を形成するとは限らない。このように、従来の理論枠組みでは捉えきれないところに企業間信頼の特徴があると

33) Morgan, R. M., Hunt, S.D., "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 58, No.3, July, 1994, p.25. なお、同様に取引当事者間に共通の価値観やコミットメントが信頼に影響を与えるという主張は以下の文献においても確認できる。Dwyer, P.H., Oh,S., "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2, April, 1987.

34) Sako, M., *op. cit.*, 1998, pp.102.

ともに、多くの研究者が関心を寄せる原因がある。

信頼は第一義的には心理的・主観的状态をあらわし、この意味ではサプライヤー関係に何ら影響をあたえるものではない。しかしながら、それが一方の取引企業に行動的意図として認識される時、相互信頼の状態が生まれ、取引費用の節約や関係特殊的資産への投資、組織学習の促進といった効用がもたらされる。このように、信頼する側の信頼と信頼される側の信頼を区別することは重要である。従来の企業間関係における信頼研究では、信頼する側の信頼がシンメトリカルに取引相手側に影響を与え、相互信頼が自動的に達成されるかのように扱われてきた。しかし、信頼の形成には費用が必要であるばかりか、信頼が認知されるか否か、相手方も同様に信頼的行動をとるか否かの判断は、最終的に信頼の受け手に委ねられる。このことは、信頼を利用する顧客にとって信頼することと不確実性・リスクが不可分な関係にあることを意味している。さらに附言すれば、顧客にとって、サプライヤーに信頼され、相互信頼の状況を創出することは第一義的な目的ではない。むしろ、そのような関係から得られる様々な経済的効果を享受するとともに、より効率的なサプライヤー管理を行うことこそが最も優先されるべき課題である。従来の企業間関係の信頼を扱う文献においては、このことが無視され、相互信頼的状况をつくりだすことが第一義的な目的として扱われている。

以上から明らかのように、顧客にとって信頼の形成はあくまで、手段なのであり、その適用は、対費用効果、すなわち収益性の考慮なくしてはありえない。大競争時代といわれる現代にあって、一見反対概念としての信頼が注目されるのは、信頼形成に要する費用よりも、信頼を利用する効用の方が大きいのか、もしくは信頼を利用しないことに伴う不確実性（たとえば、市場変化・技術変化への対応能力の低下、情報共有程度の低さ、関係に特殊的資産への投資の不足などから発生する不確実性）が、信頼を利用することに伴う不確実性よりも大きくなりつつあることを反映したものといえよう。

最後に、本稿では信頼がサプライヤー関係に影響を与えるものとしても、



それが従来から企業間関係の調整手段とされてきた権威や価格、誘引とどのような関係にあるかについては触れていない。このことは、信頼が他の取引統御機構（市場や階層組織）を補完するものなのか、あるいは信頼は取引統御機構そのものなのかという、今一つの問題の解明とともに今後の課題としたい。

（筆者は関西学院大学商学部専任講師）