

2 内部組織

2016年度「企業論」

川端 望

本章の構成

- 2-1 組織としての企業
- 2-2 企業の本質
- 2-3 取引費用の経済学
- 2-4 取引の組織化
- 2-5 小括

2-1 組織としての企業

企業とは何か

- 広辞苑第5版の定義
 - 生産・営利の目的で、生産要素を総合し、継続的に事業を経営すること。また、その経営の主体。
- 大辞林第2版の定義
 - 営利の目的で継続的・計画的に同種の経済行為を行う組織体。また、その活動。
- では、経済学における企業とは何か。経済学では企業をどう取り扱うか

経済学で取り扱うとはどういうことか

- 経済システムの根本問題
 - コーディネーション
 - 希少資源の効率的配分
 - 資源の結合の仕方の革新(イノベーション)
 - 動機づけ(インセンティブ)
 - 人々が経済活動を選択するにあたり、どのように動機づけられているか
- 主対象としての市場経済

経済学における望ましさとしての効率性

- 静態的効率性
 - 技術と人々の嗜好が所与
 - パレート効率性
- 動態的効率性
 - イノベーション
 - 事業プロセス、製品、調達方法、販売方法、経営組織の
変革
- 社会的基準の取り込みに困難
 - 分配問題
 - 意味と経験
 - 環境、安全、人権……

企業理論がない経済学では、企業は 質点

- 変換器 としての企業
 - 市場から購入した投入物→企業による変換→産出物の市場での販売
 - 変換の関係は、技術的に決まる生産関数で表現される
- 変換器 としての企業に独自の研究は不要
 - 投入と産出の市場＝市場の分析
 - 企業の把握＝技術的に決まる生産関数や費用関数の推計
 - 技術と市場の分析さえあればよい

組織としての企業を論じる必要性

- 現実のコーディネーションと動機づけ
 - 技術が決まっても、企業がそれをフルに活用できるとは限らない
 - 企業活動の効率性は技術だけに依存するのではなく、組織のあり方によっても決まる。
- 企業の変革
 - 組織・制度のあり方によって企業活動の効率性は変化する
 - 企業の技術進歩は、そのための要素投入(例えば研究開発資金)だけでなく組織による動機付けのあり方によっても決まる

企業論の基本的視点

- 組織(企業)と市場を、ともにコーディネーションと動機づけのしくみとしてとらえる
- では、どうすれば、組織と市場を同じ言葉でとらえられるか→取引
 - 市場は 取引 の集合として構成される
 - 企業は 取引の束、もしくは 契約の束 として把握される
- この考え方の背後にあるTCEの社会観はミクロ経済学と同じ
 - 独立した諸個人→対等な資格で取引→市場と組織を形成

市場が完全でないゆえに企業が必要

- 完全競争市場では、技術的に分割可能な取引は、すべてスポット(一回限り)で、価格シグナルに基づいて行われる
 - × 継続的雇用
 - × 継続的な部品調達、製品販売
 - × 継続的な資金の貸し借り

企業論が注目する局面

- 内部組織と市場の間のバラエティ
 - 長期雇用か短期雇用か
 - 垂直統合か継続取引かスポット取引か
 - 内製かアウトソーシング(外注)か
- スポット以外の独特な取引が、コーディネーションと動機づけに及ぼす影響
 - 年功的賃金、能力主義、成果主義
 - 事業部の管理、サプライヤー管理、入札
 - 経営者に対する銀行によるモニタリング、株主によるモニタリング
 - 株式売買による評価か、もの言う株主による経営改革か

2-2 企業の本質

古典的な企業組織把握 ＝ 分離不可能な協業単位

- 技術的に分離不可能な協業が、企業組織の基礎となる：それはそれでまちがいない。
 - 通常は暗黙のうちに仮定されている
 - マルクス経済学では明示されている。協業が資本制生産の基礎であり、協業の発展による相対的剰余価値生産なしに資本主義は存続しないとされる
- しかし、それだけでは企業組織は説明できない
 - 同一の道具・機械をもちいた協業でも、さまざまな組織形態によって実行されうる
 - 分離不可能な範囲を超えて企業組織は巨大化する

取引費用経済学 (transaction cost economics: TCE)による企業把握

- 生産を組織化する費用
 - 総費用 = 生産費用 + 取引費用
 - 生産費用
 - 技術的に決定される
 - 取引費用
 - 生産活動に必要な取引をおこなうための費用
 - 市場が不完全であるために発生する(「市場の 失敗」)
- 企業組織と市場の選択
 - 市場を利用する取引費用
 - 企業組織を利用する取引費用

低いほうが選ばれる

様々な取引費用：取引の局面に応じて

- 探査と情報のコスト
 - 適切な取引の相手を発見する
- 交渉と意思決定のコスト
 - 取引条件を交渉し、契約として締結する
- 監視と強制 のコスト
 - 取引の実行を監視し、取引実現を阻む要因を除去する
- 調整のコスト
 - 取引条件を変更することに伴う費用
 - 取引相手を変更することに伴う費用

生産費用と取引費用の境界

- メーカーならばイメージしやすいが，流通やサービスでは？
- 「生産費用」か，プラスアルファの「取引費用」かに分かれる基準
 - 1)「本来の，本質的な，直接的なプロセス」の費用
 - 2)「付随的で，非本質的な，間接的なプロセス」の費用
- しかし，抽象概念なので，実際の会計上の費用に即して境界が自動的にはっきりと定まるわけではない

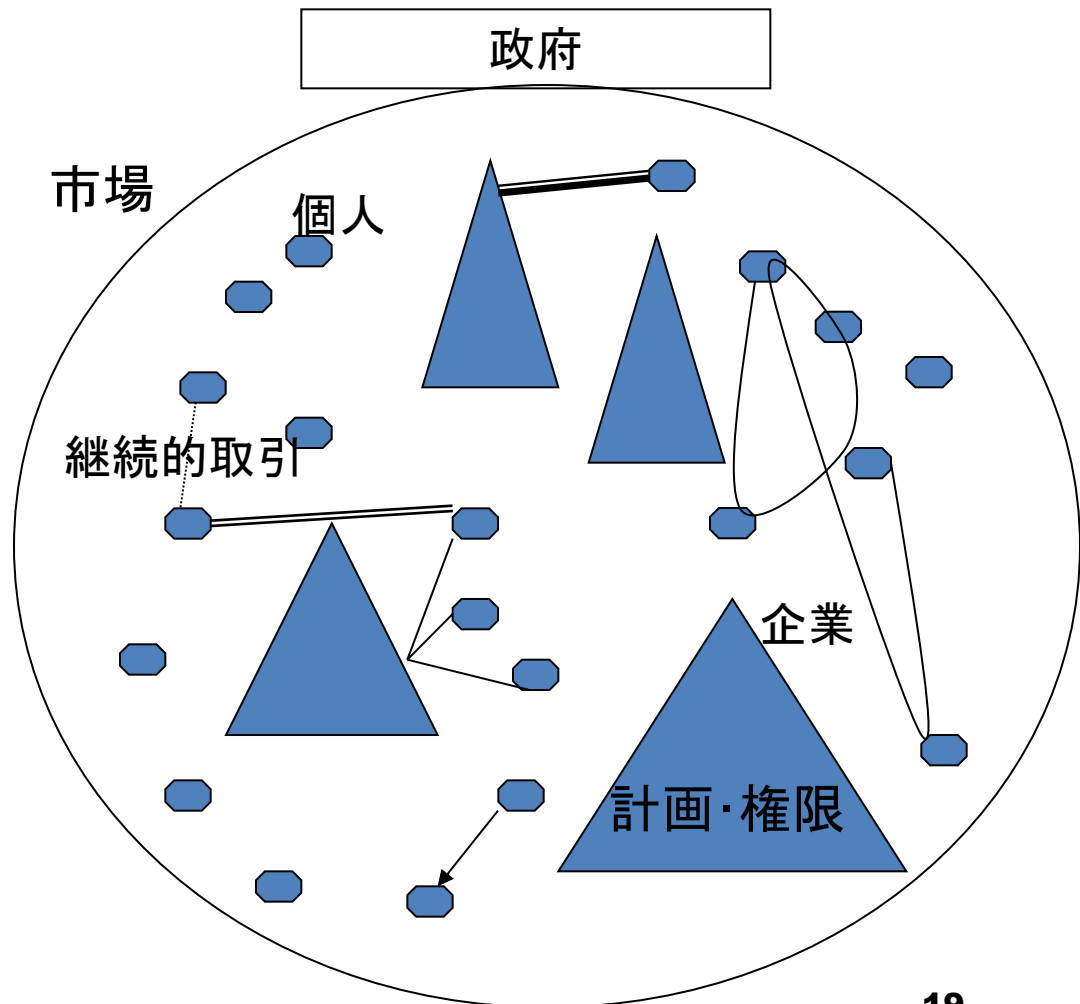
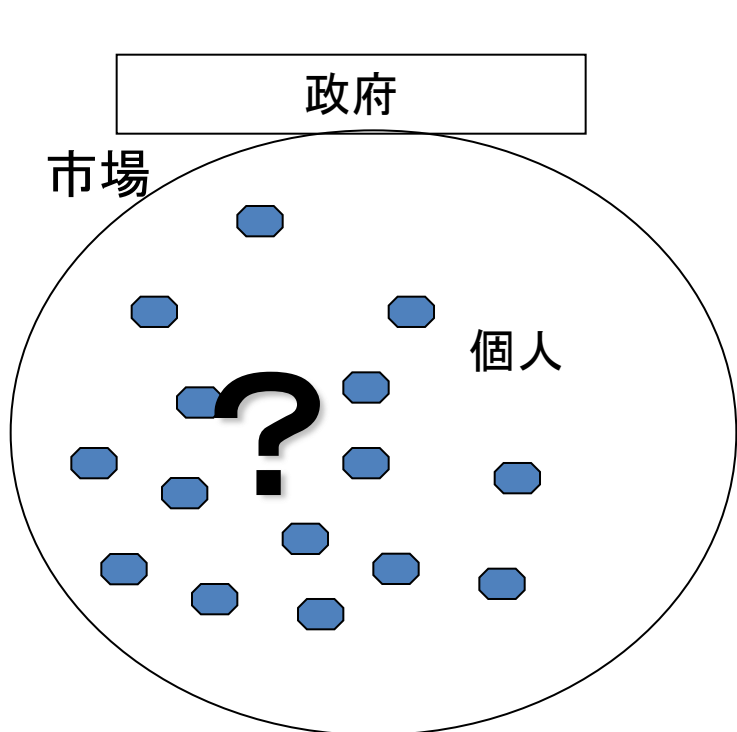
企業が取引のために行う組織化

- 市場の組織化
 - 市場も、自然に成り立っていないところでは組織されねばならない
 - 権限の組織化
 - 計画
 - 指示・命令と監視
 - 報告
 - ルールの組織化
 - 明示的なルール
 - 慣行の組織化
 - 組織ルーティン
 - 協力の組織化
- 広義には、市場を使うことも組織化の一種である。

企業の境界

- 静態的には、取引費用の大小で企業の拡大限度が決まる(以下は狭義二分法による)
 - 組織を利用するコスト $<$ 市場利用のコスト → 企業拡大
 - 組織を利用するコスト $>$ 市場利用のコスト → 市場利用拡大
- 動的には、生産費用の変化と取引費用の変化とが相互作用する
 - 技術進歩(生産費用変化) → 組織化コストと市場利用コストのバランスも変化 → 企業と市場の境界変化
 - 取引費用の変化 → 市場と組織の境界変化 → 動機づけの変化 → 技術進歩により生産費用自体が変化
 - 市場と組織の境界変化 → 技術進歩 → 市場と組織の境界変化 → 技術進歩 →

市場経済のイメージ



市場経済における組織の必要性

- 「市場の失敗」に対処する主体は政府だけではない
 - 企業組織
 - その他の組織（労働組合、NGO、社会団体）
- 「市場の失敗」に対処する方法は政府の介入だけではない
 - 企業やその他の組織の組織運営
 - 企業・その他の組織・個人・政府が取り結ぶ様々な取引形態

2-3 取引費用の経済学

TCEの成立

- コース「企業の本質」の再発見
 - 1937年に発表されたが、長い間注目されなかった
 - 1991年ノーベル経済学賞受賞
- ウィリアムソンによるTCEの成立
 - 伝統的反トラスト政策批判との連動
 - 内部労働市場研究との連動
 - 2009年ノーベル経済学賞受賞
- TCE(およびゲーム理論)と日本企業論との連動
 - 青木昌彦、小池和男、浅沼萬里らの研究

取引費用を左右する要因

- 環境的要因
 - 取引環境の不確実性
 - 取引の複雑性
 - 取引の少数性 (競争によって均衡させられることがない)
- 人間的要因
 - 限定合理性(bounded rationality)
 - 取引当事者の予見、認知、判断能力の限界
 - 機会主義(opportunism)
 - 他人の利益を犠牲にしても自己利益を上げようとする性向
- 情報の非対称性(派生的要因)
- 取引の雰囲気
 - 取引に対する価値観

ウィリアムソンによる取引費用を左右する諸要因の関係

雰囲気

人間的要因

環境的要因

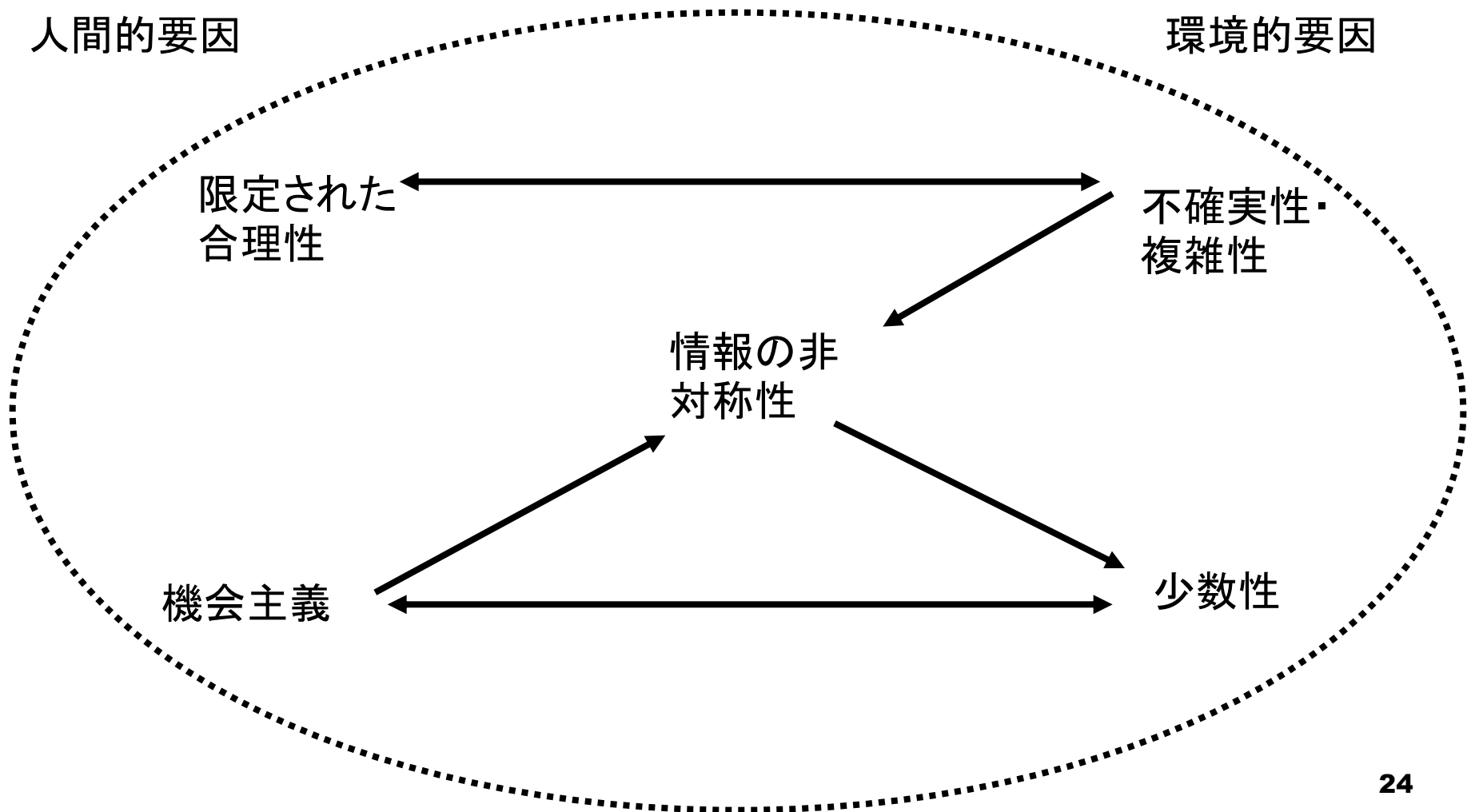
限定された
合理性

不確実性・
複雑性

情報の非
対称性

機会主義

少数性



取引コストが大きくなる場合

- 不確実性・複雑性と限定合理性の双方が存在する上で、いずれか、あるいは両方がはなはだしい
- 取引の少数性と機会主義の双方が存在する上で、いずれか、あるいは両方がはなはだしい
- 派生的関係：機会主義と不確実性・複雑性の一方または両方から情報の非対称性が生み出され、それが取引の少数性（相互依存性）を高めている

取引の少数性(相互依存性)を高める 投資

- 特殊資産
 - ある特定の場や関係においてのみ高い価値を持つ資産
 - 特殊資産は他の用途に転用することが困難なので、それへの投資費用は埋没費用(sunk cost)となる。
 - 取引特殊資産、産業特殊資産、企業特殊資産などがある
- 取引の少数化→相互依存の発生

特殊的資産から生じる現象(1)

- 取引の片方のみが特殊的資産に投資する場合→投資しない取引相手が投資した側を脅迫
 - サプライヤーB社が部品を完成品メーカーA社に供給していると仮定する(例えばB社が電子部品メーカーでA社がスマホメーカーとする)
 - B社はA社と部品供給契約を締結。A社のスマホのあるモデルの専用部品を製造するために、専用機械に投資する。
 - A社は、B社が投資をした後に、自社に有利なように(例えば部品単価切り下げ)契約条件変更を要求。どうなる？
 - こんな脅迫のおそれがあるとわかっているならば、B社はA社と取引するだろうか？
- 取り引きしないだろう。それゆえに、実行されれば社会的に有用だったはずの取引が行われなくなる。

特殊資産から生じる現象(2)

- 取引の双方が特殊資産に投資する場合
→資産の共同特化から双方独占が発生→競争で解決しないので交渉が続き、交渉コストがかさむ
 - 先の例で、B社は、A社のスマホの特定モデルの専用部品を製造するために、専用機械に投資する必要がある。
 - もし、A社はスマホ製造ラインに投資する必要があるが、このラインもまた特定モデル専用で転用できないと、先の例と違う現象が起こる。
 - 双方独占なので、有利な取引条件を求めて互いが譲る理由がないまま、えんえんと交渉が続く(市場で均衡しない)。

相互依存に対する複数の対処法

- 相互依存を避ける
 - 距離を置いた(arms length)関係を維持できるような取引の仕方をする。
 - 市場を利用。
 - ルールを利用。
- 監視・監督を組織化する
 - 機会主義的行動を監視・監督で抑制する。
 - 組織的監視・監督を利用。
- **協力を組織化する**
 - 協力関係を導くような取引の仕方をする。
 - 協力を導く組織運営に努力。

対処法のいずれについても、取引費用がかかる。できるだけ安価であることが望ましい

機会主義が市場メカニズムを麻痺させる

- 単純な自己利益追求と機会主義の違い
 - 自己利益追求＝他者に無関心
 - 機会主義＝他者の利益の犠牲、契約の想定外の破壊、当該社会でモラルとされていることの無視、法の目をかいくぐることも含む
- 機会主義は社会的に望ましい取引を不可能にする
 - 完全競争市場と異なるのは、取引主体の自己利益追求が 社会的に望ましい結果を生み出さないこと
 - いわゆる「見えざる手」がはたらかない。

逆選択：事前的な機会主義

- 逆選択とは、情報の非対称性を利用した、契約前の機会主義的行動であり、それによって市場による選択が適切に働かなくなること
- 優良な財・サービス、取引者が市場から排除される
- ひどい場合は市場が閉鎖され、望ましい取引の機会が失われる
- いわゆる「悪貨は良貨を駆逐する」の論理。

逆選択の例(1-1)中古品のオークション

- アメリカでは「レモンの経済学」などという
- 前提
 - 出品者は出品するものの実際の価値を知っている
 - 出品者は正直者と不正直者の混合
 - 買う側は出品されたものの価値を購入時点では見抜けないので、いくぶん不正直者がまじっていると想定して購入予定品の期待値を設定
- 価格がX円とする
 - 出品者:正直者がX円の価値をもつものを、不正直者がX円未満の価値しか持たないものを出品。
 - 買い手:期待値はX円より低くなるのでX円では買わない。
 - 結果:取引 不成立

逆選択の例(1-2)中古品のオークション

- 価格を $(X-\alpha)$ 円に下げると
 - 出品者: 正直者が $(X-\alpha)$ 円の価値を持つものを出品。
不正直者が $(X-\alpha)$ 円未満の価値しか持たないものを出品。
 - 買い手: 期待値は $(X-\alpha)$ 円より低くなるので $(X-\alpha)$ 円では買わない。
 - 結果: **取引不成立**
- 以下、繰り返し。市場閉鎖に至る。

逆選択の例(2)自動車保険

- 逆選択は、もともと以下のような状況を想定した保険業界の用語であった。
- 交通事故に給付の手厚い自動車保険を設計して発売
 - 保険会社は全ドライバーの事故を起こす危険性(事故リスク)を正確には知ることができない
 - 個々のドライバーは、自分の事故リスクを知っていると仮定
- 仮に保険会社が全ドライバーの平均を想定して保険料を一律設定すると
 - **事故リスクの高いドライバーほど加入率が高くなる** →加入者が事故リスクの高い者に偏る
 - 保険金支払いは保険会社の想定を超えて収益圧迫し、発売中止
- 仮に保険会社が事故を起こしやすいドライバーを想定して保険料を一律設定すると
 - **事故リスクが低いドライバーが加入しなくなる**
 - 加入者が事故リスクの高い者にさらに偏り、規模も縮小

モラル・ハザード：事後的な機会主義

- 契約後に、契約が想定していなかった機会主義的行動によって、相手の利益を犠牲にしても自己利益を追求すること
- 限定合理性、複雑性・不確実性、情報の非対称性のいずれからも生じる
- 望ましい取引の機会が失われる

モラル・ハザードの例(1): サプライヤー関係(スライド27の例)

- 取引の片方のみが特殊的資産に投資する場合→投資しない取引相手が投資した側をホールド・アップ
 - B社がサプライヤーで原料、部品、サービスなどをA社に供給。A社はそれをもちいて財・サービスを生産(例えば電子部品メーカーとスマホメーカーとする)
 - B社はA社と部品供給契約を締結。A社のスマホのあるモデルの専用部品を製造するために、専用機械に投資する。
 - A社は、B社が投資をした後に、自社に有利なように(例えば部品単価切り下げ)契約条件変更を要求
 - 脅迫のおそれがあるとわかっているならば、
B社はA社と取引しなないので、実行されれば社会的に有用
-
- だったはずの取引が行わなくなる

モラル・ハザードの例(2):自動車保険

- 交通事故に給付の手厚い自動車保険を設計して発売
- 保険会社がドライバーの事故リスクを正しく把握して保険料を設定したとする(逆選択問題はないと仮定)
 - 事故を起こしても保険金が入るとあてにできるため、加入者がより危険な行動をとるようになり、事故リスクが上がる
 - 保険金支払いが保険会社の想定を超えて収益圧迫→発売中止

機会主義の純経済的コントロール とより幅広いコントロール

- 機会主義は経済的動機付けでコントロールされるのか、倫理などの幅広い力によってコントロールされるのか？
- 各自が自己利益をどこまでも追求することを前提し、市場と組織での動機付けにより、それが社会的に望ましい結果に結びつくことを求める方向（経済学の論理）
 - 安心社会（山岸[1998]）
- 一定の倫理、道徳、慣行など非経済的な力によって自己利益追求の範囲と程度を制約することが必要と考える方向（他の社会科学の論理と併用）
 - 個人間の信頼をベースに→信頼社会（山岸[1998]）
 - 様々な政治的・社会的抑圧による個人の自由の制限もベースになりうる

2-4 取引の組織化

契約による取引の組織化

- 取引は契約によって組織化され、統治される
 - 完備契約(complete contract)
 - 将来の可能なあらゆる状況の下で、どのような行動がとられ、どれだけ支払われるかが記載された契約。
 - 実際には限定合理性と複雑性・不確実性のために不可能
 - 不完備契約(incomplete contract)
 - 完備契約でない契約。
 - 不完備契約に書かれていないことについて、機会主義の余地が生じる
- 完備契約が不可能であるならば、さまざまな契約のあり方により、取引の組織化と統治のあり方も様々となる

契約形態と取引統治構造

- スポット契約(古典的契約):市場による統治
 - 完全競争下の市場取引に近い取引
 - 通常は、現行の価格で財・サービスを即座に取引
 - 契約期間中に状況が変化しない
- 新古典的契約:第三者を加えた三者による統治
 - 第三者の援助・仲裁を伴う取引
- 関係的契約:当事者同士で、当該関係の一般的条項と目的を定め、また意思決定や紛争解決についてはその方法だけを定めている契約
 - 関係的契約1:契約当事者=二者による双務的統治。
 - ルールと慣行と市場に基づく
 - 独立した二者の継続取引
 - 関係的契約2: **単一主体によって統合された統治**

 - 組織の内部取引(=垂直統合)。
 - 権限とルールに基づく。

ウィリアムソンによる、取引とその統治構造分類(1) (Williamson[1979])

- 通常の財の取引を念頭に置く
- 統治(ガバナンス)構造を左右する要因
 - 取引の複雑性は中程度と仮定する
 - 取引の頻度と、投資が取引特殊かどうかで分類する

取引の特性とその例		投資の特性		
		非特殊的	混合	特異的
頻度	散発的	標準設備の購入	カスタム化された設備の購入	工場建設
	頻繁	標準材料の購入	<u>カスタム化された 部品の購入</u>	連続した工程に即して の中間製品の立地特 殊的な移動

ウィリアムソンによる、取引とその統治構造分類(2)

各取引に適した統治構造		投資の特性		
		非特殊的	混合	特異的
頻度	散発的	市場による統治 (古典的契約)	三者による統治 (新古典的契約)	
	頻繁		<u>二者による統治</u> (<u>关系的契約</u>)	統合された統治 (关系的契約)

ウィリアムソンによる統治構造決定の論理

- 投資の特性は技術によって与えられると仮定する。
- 複雑性は所与とした場合（前スライド表）
 - 取引特殊的投資が必要だと、スポット契約は不可能
 - 関係的契約を維持するには費用がかかるので、取引頻度が高くないと用いられない
 - 特殊性があまりに強くなると他者からの購入が不可能になる
 - 特殊性が中程度の場合、スポット契約は不可能だが、取引相手の 規模の経済性 を考慮すると垂直統合も不適當。
- 複雑性が強まると二つの傾向が生じる
 - スポット契約には影響しない。
 - 特殊的投資の必要性が変わらないままならば、より内部化された契約にシフトする。
- より具体的な要因を含めた分析は第5章で行う。

関係的契約の特徴

- 双務的統治(継続取引)の場合
 - 市場とルール(慣行含む)による統治
 - 双方を拘束する一般的ルールの設定
 - 例: 価格改定に際してのエスカレーター一条項
 - 例: 生産量変動リスクの吸収方法
 - 例: 生産性向上成果の配分
 - その利点: 競争的關係を活用して質の高い取引を動機付け
- 統合された統治(垂直統合)の場合
 - 権限(計画・指示・報告)とルールによる統治
 - その利点
 - 主体の単一化により適応的な逐次的意思決定ができる
 - 階層的組織による管理・監督で機会主義を弱める
 - 諸個人の予想を類似させる
 - 情報の非対称性を弱める

権限とルールによる統治の限界

- 労働(力)の取引では垂直統合は不可能(奴隷制)
- 双務的統治の場合
 - 指示・命令の権限がないので監視と強制に限界
 - ルールの硬直化の危険
- 統合された統治(垂直統合)の場合
 - ルールの硬直化の危険
 - 組織が巨大化すると意思決定の遅れや、各管理者間の利害対立調整という独自の問題が生じる
- 権限・ルールを補完する要因として 協力の組織化が必要

協力はいかに組織化されるか

- 経済学的理解でどこまで考えられるか？
 - インセンティブの設計
 - コミットメントの確保
- それでは理解しきれない部分もあるか？
 - 労働や契約や技術に対する社会規範
 - 産業、地域、企業の文化
 - 財産や所有の観念
 - 人の属性に対する規範(身分、性、人種、年齢、学歴など)

投資の特性が変更可能な場合はどうなるか？

- 投資特性の変化と、取引統治構造の変化のダイナミズムが生じる
 - 例1: 組織の硬直化→総務や経理の業務を標準化(投資の企業特殊性を減らす)→垂直統合から外注へ
 - 例2: 納入されるソフトウェアが設計通りでないことが続く(継続取引でモラル・ハザードが続く)
 - 市販ソフトに切り替え(投資の特殊性を減らす)→スポット取引へ
 - ソフトウェアを内製化して(投資の特殊性に対応して垂直統合)
 - 例3: 優秀な人材が不足→各企業が必要な人材を育成(企業特殊的投資)→技能は企業内で育成されるが、流動性は減退する

2-5 小括

内部組織と組織化の理論のポイント

- 組織と市場は、ともに経済システムの基本問題を解決するしくみである。
 - 取引を単位にすることで両者を同じ土俵に上げられる
- 取引費用が存在するために、組織と市場の間での選択問題が生じる。
 - 組織か市場, さらに種々の継続取引も選択肢に入る
 - 市場・権限・ルール・慣行・協力のいずれも組織化されねばならない
- 取引費用経済学の基礎は、取引費用を左右する要因と、取引統治構造決定の論理に関するものである。

主要参考文献

- 宮本光晴[2004]『企業システムの経済学』新世社、第1章。
- 山岸俊男[1988]『信頼の構造』東京大学出版会。
- ジョージ・アカロフ(幸村千佳良・井上桃子訳)[1984=1995]『ある理論経済学者のお話の本』ハーベスト社。
- ロナルド・H・コース(宮沢健一ほか訳)[1988=1992]『企業・市場・法』東洋経済新報社。
- オリヴァー・E・ウィリアムソン(浅沼萬里・岩崎晃訳)[1975=1980]『市場と企業組織』日本評論社。
- ポール・ミルグロム & ジョン・ロバーツ(奥野正寛ほか訳)[1992=1997]『組織の経済学』NTT出版。
- Oliver E. Williamson [1979], “Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations,” *Journal of Law and Economics*, Vol.22.