

ゼネコンにおける協力会社関係の重要性 ——鹿島建設とその協力会社の事例を中心として——

堀 泰

目 次

- I はじめに
- II 建設業におけるゼネコンと協力会社の関係
 - 1 建設業の産業構造
 - 2 建設工事におけるゼネコンと協力会社の役割分担
 - 3 鹿島における協力会社関係の変遷
- III わが国建設業界の特殊性
 - 1 日本型協力会社関係の特徴
 - 2 建設業の産業特性
- IV おわりに

I はじめに

企業活動とは、社外調達した「インプット」に「技術的変換」を加え、生まれてくる製品やサービスを「アウトプット」として提供している。その結果、企業はアウトプットとインプットの差額である「付加価値」を創出している⁽¹⁾。これをゼネコンの企業活動に当てはめるならば、アウトプットとは「建設物」であり、インプットはゼネコンから発注を請けて実際に施工する「協力会社（下請業者、専門工事業者）」を指す。そして、技術的変換は、ゼネコンの存在意義である「技術力」と「施工力（QCDSの工事管理能力）⁽²⁾」だとみなすことができる。

これまで企業の経営戦略では、とかく営業戦

略、マーケティング等の「アウトプット」や、研究開発、生産管理といった「技術的変換」の面に焦点が当てられてきた。しかしながら、ゼネコンにおいては、原価の約85%⁽³⁾を協力会社からの外部調達に頼っており、他産業に比しても著しく高い。つまり、顧客に対してQCDSの各面で優れた建設物を提供するには、協力会社の存在を抜きにして語ることはできないのである。

90年代に80兆円あった建設投資が40兆円台にまで減少するなど、建設市場は急激に縮小しており⁽⁴⁾、建設業界では少ないパイを奪い合う熾烈な競争が繰り返されている。こうした中、ゼネコンの調達方針は、自己の利益確保のため、コストを最重要視する傾向がこの10年

(1) 伊丹 [2000], p. 23。

(2) Q = 品質 C = コスト D = 工期 S = 安全を指す。QCDSはゼネコンが建設物を施工する際の重点管理項目である。

(3) 本稿 p. 7 参照。

(4) 本稿 p. 3 参照。

で急速に強まっている。このようなコスト偏重主義に伴い、品質等よりも価格面で優位性のあるローコスト業者からの調達が増加し、一応のコスト低減効果があった反面、従来の協力会社関係は崩壊の危機に直面している。これらの動きは、90年代半ばまでのゼネコンと協力会社の関係がトヨタ的な「共存共栄」であったのに対し、現在の状況はあたかもアメリカ的な市場原理中心のものに変質したかのように感じられる。

激しいダンピングの中でゼネコンが工事を入手し、そのしわ寄せが協力会社にも及び、ゼネコン、協力会社とも経営状態が悪化している。なかでも大半が中小・零細企業である協力会社は限界まで追い詰められ、その施工能力にも大きな影響が出始めている。昨今これまで考えられなかったような品質トラブルや重大災害が続発しているが、この原因として協力会社の能力低下を指摘する声もある。

こうした状況を打開し、世界的にも高い評価を得てきた我が国の建設業を維持するためには、ゼネコンと協力会社の関係の再構築が重要な課題となる。協力会社なくしてQCDSに優れた建設物（アウトプット）を生産することはできないのであり、協力会社を単なる価格だけで評価するのではなく、長期継続的に育成・評価し、生産活動における戦略的なパートナーであると認識するところから再スタートする必要がある。

確かに、これまで協力会社関係については、その高い重要性に比べ、十分な光があてられてきたとは言い難く、その傾向はゼネコンにおいて特に顕著であった。これに対して、協力会社関係を全社の経営戦略として位置づけて成功を収めた例が自動車産業であり、トヨタの経営トップに購買経験者が多く就いていることからしても、協力会社関係を重要視している証左といえよう。

そこで、本稿では、ゼネコンにおける協力会社の重要性と問題点について、大手ゼネコンの鹿島建設株式会社（以下、鹿島）の事例を中心に取り上げるとともに、随所で自動車産業等の製造業との比較を交えながら、その実態を考察する。

本稿の構成としては、はじめに、建設業の産業構造と、建設工事におけるゼネコンと協力会社の役割分担から、両者の関係を明らかにするとともに、鹿島における協力会社関係の変遷と現状をみる。

そして、製造業を中心とした我が国における協力会社関係の特徴と、建設業の産業特性による建設業界の特殊性を分析することで、ゼネコンにとっての協力会社の重要性を考察することとしたい。

Ⅱ 建設業におけるゼネコンと協力会社の関係

戦後復興から今日に至るまでゼネコンを中心とした建設業は、経済発展の基礎となる社会インフラの整備を進めるとともに、自らも技術の向上に努め、わが国経済の約1割を担う基幹産業にまで成長した。その業者数は約51万社あり、1%の大企業と99%の中小・零細業者によって構成されるという特殊な産業構造になっている。

建設生産においてゼネコンは、アッセンブラーとして工事施工管理に特化しており、実際の建設作業は協力会社が行っている。そのため、ゼネコンの外部調達率は約85%にも上っており、他産業と比べても著しく高い水準にある。つまり、QCDSのどの面をとっても協力会社との関わりなしに確保することはできないのである。

しかしながら、バブル崩壊を契機とした建設市場の急激な縮小に伴い、ゼネコンはこれまで

共存共栄にあった協力会社との関係を市場原理中心のものに大きく方針転換しており、従来の協力会社関係は崩壊の危機に直面している。その歴史的な変遷と現状を鹿島の事例をもとにみていく。

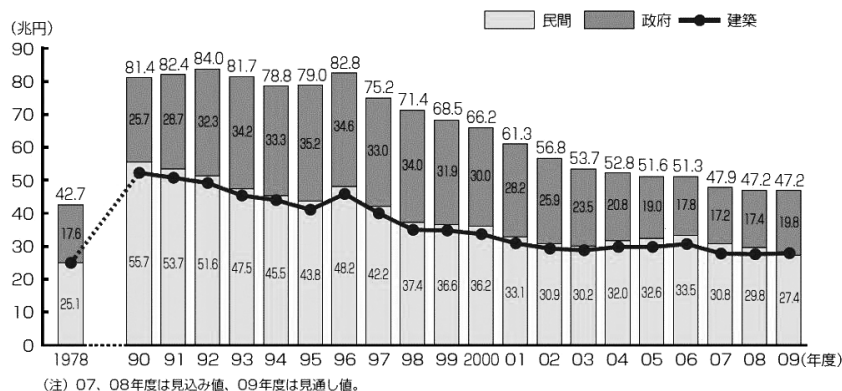
1 建設業の産業構造

建設投資は、バブル崩壊に伴い民間投資が減少した後も政府投資の下支えによって増加を続け、1992年度には84兆円にまで達した。その後、93～96年度までは80兆円前後を維持してきたが、97年度以降は、民間投資の一層の冷え込みと小泉改革に象徴される公共事業削減により一貫して減少を続けている。07年度には改正建築基準法の影響で50兆円台を割り込み、08年度は民間投資の反動増が期待されたが、金融危機に伴う急激な景気の悪化により更に水準を下げている（図Ⅱ-1参照）。

しかし、低下傾向にあるとはいえ、建設投資がGDPの9.5%（図Ⅱ-2参照）、建設業の就業者数が労働人口の8.4%⁽⁵⁾を占めるなど、建設業は日本経済全体の約1割を担う巨大産業であり、自動車産業における国内生産の約20兆円、総合電器の約30兆円⁽⁶⁾と比べても非常に大きなマーケットである。

それを構成する建設業者数は、99年度の60万社をピークに減少しているが、依然として51万社あり、その99%が中小・零細業者から成り立っている（図Ⅱ-3参照）。これまで公共投資が不況時における景気刺激策として活用されたのも、この業界の裾野の広さと他の関連投資への経済波及効果が大きいことによるものである。

わが国で建設業を営むには建設業許可の取得が必要となる。建設業許可には、工事の種類による分類（土木、建築、左官、電気、造園など



図Ⅱ-1：建設投資の推移

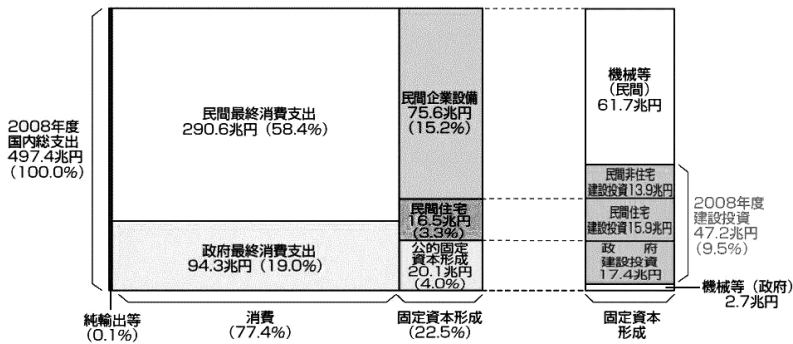
資料出所：国土交通省「平成21年度 建設投資見通し」（2009年6月24日発表）

引用：（社）日本建設業団体連合会『2009建設業ハンドブック』p. 6

(5) 総務省「平成20年労働力調査年報」によると、2008年就業者数6385万人のうち建設業は537万人であり、労働人口の8.4%を占めている。

(6) 自動車産業：（社）日本自動車工業会ホームページ

http://www.jama.or.jp/industry/four_wheeled/four_wheeled_1t2.html (2009年10月20日付)。総合電器：5社（日立、東芝、三菱電機、NEC、富士通）の2008年度合計売上高29兆2286億円、データ出所『会社四季報2010年版』東洋経済新報社。



(注) 1. () 内は国内総支出中に占める割合を示す。
 2. 建設投資中の「民間住宅」は国内総支出中の「民間住宅」と概念上は同一であるが、推計の機関が異なるため数値に若干の相違がある。

図 II-2 : GDP と建設投資

資料出所：国土交通省「平成21年度 建設投資見通し」(2009年6月24日発表)

引用：(社)日本建設業団体連合会『2009建設業ハンドブック』p. 4

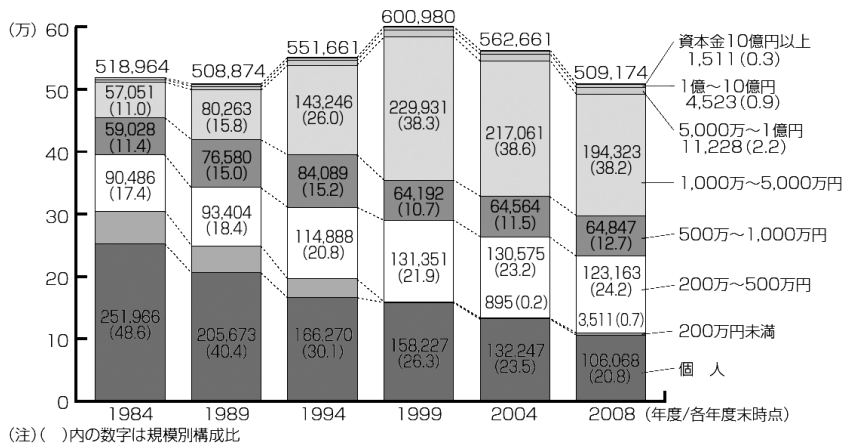


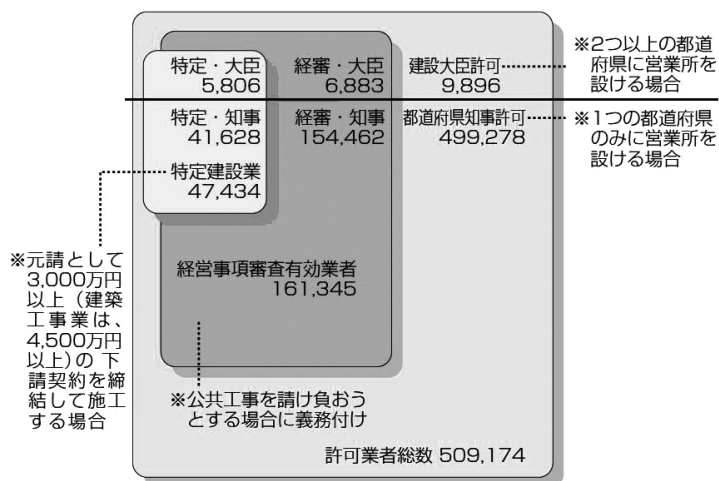
図 II-3 : 規模別 建設業許可業者数の推移

資料出所：国土交通省「建設業許可業者数調査」(2009年5月13日発表)

引用：(社)日本建設業団体連合会『2009建設業ハンドブック』p. 11

28業種)と複数の県に営業所を設置するか否かによる分類(複数の場合は大臣許可、一つの都道府県は知事許可)がある。また、発注者から直接工事を請け負い、その建設工事(土木工事・建築工事)の一部を前述の28業種にわたる専門工業者に下請発注することができる業者、いわゆる元請については、特定建設業として、その他の業者に比べ厳しい要件が課されている(図 II-4 参照)。

明確な定義があるわけではないが、元請の中でも、土木・建築工事を総合的に請け負うことができるゼネラル・コンストラクション(総合建設業)や設計から施工までを一貫して請け負えるゼネラル・コントラクター(総合工事請負業者)など、比較的大企業を指してゼネコンと呼ぶ。一般的に大手ゼネコンといえば、鹿島、清水建設、大成建設、大林組、竹中工務店の5社であり、これに続く準大手ゼネコンとして長



図II-4：建設業許可の種類

注：「経審」とは経営事項審査の略称であり、公共事業を請け負おうとする業者は、建設業許可とは別に経営状況の審査を受審することが建設業法で規定されている。

資料出所：国土交通省「建設業許可業者数調査」（2009年5月13日発表）

引用：(社)日本建設業団体連合会『2009建設業ハンドブック』p.12

谷工、戸田建設、西松建設、前田建設工業、五洋建設、三井住友建設、フジタ等があるが、ゼネコンの企業数は建設業者全体の1%程度ではない。

ゼネコンが一括して工事を請け負う元請であるのに対し、下請として内装や設備工事など工事の一部を請け負う専門工事業者が本稿という協力会社であり、そのほとんどが中小・零細業者で構成されている。すなわち、わが国の建設産業は、ゼネコンを頂点として、28業種に細分化・事業化した技能職種による分業体制と、構成員の大半が中小零細業者のため過度の重層下請構造から構成された、裾野の広い巨大なピラミッド型になっている。

2 建設工事におけるゼネコンと協力会社の役割分担

ゼネコンが建設する建設物は、鉄道、道路、ダム、トンネル、橋梁等の土木工事と工場、オフィス、マンション、病院、商業施設等の建築

工事の大きく2つに分類することができる。

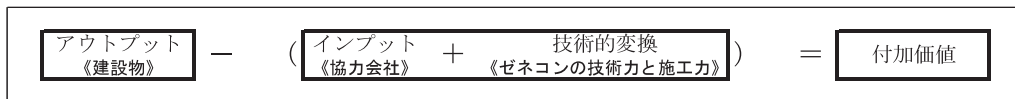
建設工事にあたっては、工事全般を管理するゼネコンと直接施工を担当する数次の協力会社の共同作業により生産が進められる。具体的には、はじめに顧客からゼネコンが工事を受注し、工事の内容に応じて、例えば建築工事ならば鉄筋、防水、ガラス、塗装、内装、設備等の工種別に専門工事業者（協力会社）へ発注、下請負契約を締結する。一次協力会社は、自社の施工能力だけでは賅えない場合、更に二次等から調達し、請け負ったそれぞれの専門工事の施工を進めていく。そして、ゼネコンは、顧客の求める建設物の完成に向けて、様々な工種の専門工事業者が複雑に絡み合う中で、工事の進捗状況に合わせて協力会社を適正に配置し、QCDSの各面から工事全体の管理を行っていく。よく建設業はアッセンブリー（組立）産業ともいわれるが、工事現場にはほとんど在庫はなく、現場においてジャスト・イン・タイムで高能率的に組み立てるものである。

このような役割分担の中で、ゼネコンの存在意義は、設計、建設技術、工法等における「技術力」と、様々な協力会社を組み合わせる「施工力」を進める中でQCDSを確保する「施工力」にあり(図II-5参照)、これまで我が国のゼネコンによる建設物は世界的にも高い評価を受けてきた。

しかし、ゼネコンの「技術力」と「施工力」だけで、優れた建設物を提供することは不可能であり、何より見逃してならないのが協力会社の存在である。実際の建設活動は協力会社の雇用する作業員によって行われているのであり、ゼネコンの従業員が直接生産活動を行っているわけではない。また、ゼネコンの「技術力」と「施工力」を活かす上でも、協力会社を抜きに

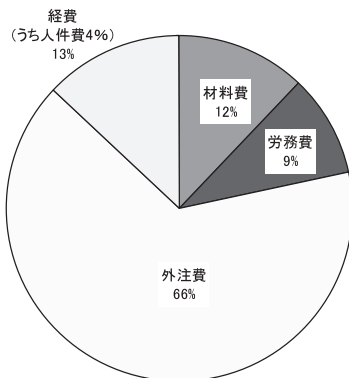
して考えられないのであり、協力会社はゼネコンの生産活動の基盤だといえる。

ちなみにゼネコンの原価は、売買契約による材料調達、請負契約による労務・外注費、この3つに経費を加えた4項目に分類される。鹿島の場合、その原価構成は材料費が12%、労務費が9%、外注費が66%、経費が13%となっており、実に87%を外部からの調達に依存している(図II-6参照)。その他の大手ゼネコンにおいても、清水建設85%、大成建設83%、大林組86%、竹中工務店85%⁽⁷⁾など、ほぼ同様の水準であり、ゼネコンの製造原価に占める外部調達比率は概ね85%といえる。これは自動車産業の約70%、電機産業の約50%等⁽⁸⁾と比べても著しく高い状況にある。



図II-5：ゼネコンの企業活動

注：伊丹 [2000] p. 23を基に筆者が作成。



図II-6：鹿島の原価構成

注：鹿島「第112期(H20.4.1～H21.3.31)有価証券報告書」の完成工事原価を基に筆者が作成。

(7) 各社の直近の有価証券報告書から算出。但し、竹中工務店の事業期間のみ H20.1～H20.12 であり、それ以外の3社は H20.4～H21.3 のものである。

(8) 佐藤 [1993], p. 179。

3 鹿島における協力会社関係の変遷

前述の通り、ゼネコンの建設活動における協力会社への依存度は極めて高い。しかし、協力会社からの外部調達が大半を占めるようになったのは、この30年余のことである。そこで、どのような経緯を経て今日にまで至ったのか、そして、現在の協力会社との関係はどうなっているのか、その具体的な事例として、鹿島における協力会社関係の歴史の変遷と現状を考察する。なお、協力会社関係の歴史の変遷は、鹿島の社史⁹⁾、社内通達等からまとめたものであり、現状については、鹿島の協会の一組織を対象に、筆者が実施した加入業者の業績概要の調査と鹿島との取引に関する意識アンケートを要約したものである。これらは、もちろん鹿島独自のものもあるが、かなりの部分でゼネコン全体に共通していると考えられる。

(1) 戦前から高度成長期

戦前は、ゼネコンがすべての材料を自社で購入し、これを同じく自社で雇い入れた労働者に提供し、建設活動を進めていた。戦後になって労働諸法規が制定され、鹿島では作業員の直備制が採用されるようになり、労働者の代表者たる名義人（親方）単位で労働条件等が取り決めるようになった。そのため、当時の協力会社は、労働力の提供が主体であって、鹿島の専属業者として現場から現場へと移動し、鹿島と半ば一体化している状態にあった。

高度成長期の1950年代半ばに入ると、鹿島の工事量も飛躍的に増大し、従来の名義人との直備制を下請制度に切り替え、見積合せや下請負契約の締結など、形式的には企業対企業の取引形態が整えられた。協力会社においても、法人組織に切り替えて建設業登録をとり、企業としての体制を整えるようになっていった。

(2) 安定成長からオイルショック

東京オリンピック後の1960年代半ばに入り、鹿島では協力会社の職長教育が本格的に行われるようになった。また、労働力の確保、施工能力の向上のためには、協力会社の確保と育成がゼネコンにとって必要不可欠であるという認識から、75年には協力会社を構成員とする協会組織として「鹿栄会」を設立し、協力会社の基盤整備への取り組みがはじまった。なお、こうした協会組織は、清水建設の兼喜会、大成建設の倉友会、大林組の林友会、竹中工務店の竹和会など、他のゼネコンでも組成されている。

80年代には、二度にわたるオイルショックが引き金となって、資材の高騰やゼロシーリングによる建設投資抑制など「建設業冬の時代」とも呼ばれる深刻な不況を迎えた。

その頃鹿島は、78年にTQC運動を取り入れ、その一環として「下請対策委員会」の設置や、80年には「協力会社に対する基本方針」の制定等の協力会社対策がまとめられた。85年には協力会社対策の中長期的な施策として「経営と技術に優れた優良協力会社の強化育成」を打ち出し、88年には「中長期協力会社対策（優良協力会社確保システム運営要領）」を策定した。

これらの方針には、急激な受注減に伴う低コスト体質への転換を迫られる中で、協力会社の確保と育成によって協力会社の自主管理・責任施工を推進するという考えが根底にあった。すなわち、工種毎に専門特化した協力会社を育成することで、鹿島自らはアッセンブラーとして施工管理機能に特化することが可能となり、固定的な人件費の削減と施工管理等への経営資源の集中というメリットを手にするためであった。こうした方向性は、もちろん協力会社を景気変動のバッファとして利用した側面が強いものの、協力会社の業務領域の拡大や専門技

(9) 鹿島建設社史編集委員会 [1971]、鹿島出版会 [2003]。

術・技能の研鑽という効果も生んだ。

なお、こうした動きはゼネコン全体にみられるものであり、元請完成工事高に対する下請完成工事高の比率は、建設業全体で60年代には下請比率20%台⁽¹⁰⁾であったものが、80年代に40%台、90年代には60%以上にまで到達し、以後下請制度の深化がさらに進んでいくことになった(図Ⅱ-7参照)⁽¹¹⁾。

(3) バブルの到来と崩壊

建設業冬の時代を経て回復した日本経済であったが、プラザ合意による円高不況が襲った。その結果、内需拡大型の政策運営が求められるようになり、建設需要は急速な盛り上がりを見せた。いわゆるバブルの到来である。鹿島においても、工事を受注するためには、まず協力会社を確保しなければならないという超繁忙期を

迎えた。

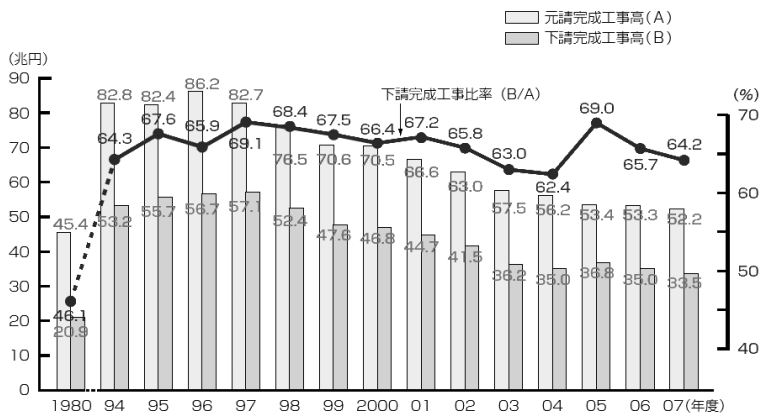
1990年、鹿島は、良質な生産力の継続的確保と生産性の向上、品質・安全等の維持向上のため「優良協力会社の確保」が必要になるとの観点から、協力会社に対する長期計画を策定した。

この計画の骨子は以下のとおりであった。

- ① 中核協力会社の選定、それに対する発注枠の拡大、計画発注、優先発注、活動地域の拡大などの方法による育成強化。
- ② 中小ゼネコン、地場業者などの開拓による新規協力会社の確保。
- ③ 協力会社に関するデータ収集、活用。
- ④ 技術の共有、人的資源の投入などの研究。

(4) 平成不況から現在まで

バブルが崩壊し、日本経済は失われた15年とも呼ばれる長い不況に突入した。今回の不況



図Ⅱ-7：下請完成工事比率の推移

注：「元請完成工事高」とは発注者から直接請け負った建設工事の完成高をいい、「下請完成工事高」は、元請工事以外の他の建設業者から下請として請け負った建設工事の完成高をいう。

資料出所：国土交通省「建設工事施工統計調査報告」(2009年3月31日発表)

引用：(社)日本建設業団体連合会『2009建設業ハンドブック』p. 14

(10) 財団法人建設業情報管理センター ホームページ：http://www.ciic.or.jp/index.html (2009年10月20日付)。

(11) 本稿ではゼネコンの外部調達率を約85%としているが、図Ⅱ-7の下請完成工事比率は07年度64.2%になっている。これは、資料出所の「建設工事施工統計調査報告」では下請完成工事高の対象に材料業者等が含まれないため、実際の外部調達率より低い水準となる。

は単なる景気循環ではなく、日本の右肩上がり経済の終焉に伴う構造不況であり、建設業も生き残りをかけた抜本的な構造改革が求められている。

こうした厳しい経営環境の下、鹿島は価格競争力を一層強化すべきとの見地から、協力会社に対する基本方針の見直しを図り、1998年に新しい協力会社対策として「協力会社に対する基本方針の改定について」を打ち出した。

この方針改正の骨子は以下のとおりであった。

- ① 協力会社との共存共栄を前提とする基本スタンスを改め、主職系協力会社⁽¹²⁾についても発展性が見られない会社は自然淘汰（発注機会漸減）する。
- ② 全ての業種を対象とした競争原理（新規業者）の導入を前提とし、コスト競争の徹底と重点管理会社の選別を柱とする施策を展開する。
- ③ 厳選（新陳代謝）した重点管理会社については、建設生産（モノ造り）のキーパーソンと認識し、自助努力を踏まえた具体的な支援策を実施する。
- ④ 業種・地域・特性等を考慮した協力会社の層別管理を行うとともに、協力会社の優劣を客観的・総合的に判断する情報の整備、活用を図る。

これは、背景となる経済状況や契約形態の違いはあるものの、戦前から基本的に貫かれていた協力会社との共存共栄の関係を甘えの構造と断じ、その関係を競争原理中心のものへと大きく方針転換するものであった。

(5) 鹿栄会 岐阜地区会会員の現状

協力会社の現状を把握するため、鹿栄会岐阜地区会（以下、岐阜地区会）に加入する102社を対象に、その業績概要の調査と鹿島との取引に関する意識アンケートを実施した⁽¹³⁾。

まず、鹿栄会の組織についてであるが、鹿島と1次協力会社による一体となった災害防止活動を主たる目的としており、現在69の地区で6200社が加入している⁽¹⁴⁾。その活動は全国に展開する鹿島の営業所単位で行われており、今回調査対象としたのは、岐阜県を管轄する鹿島岐阜営業所で組織されている岐阜地区会である。

図II-8は岐阜地区会への加入業者数の推移であるが、1997年に49社だったのが、現在は倍の102社にまで増加している。これは、98年に鹿島の調達方針が、それまでの共存共栄から競争原理中心に大きく方針転換したことを受けて、新規ローコスト業者の加入増によるものと考えられる。

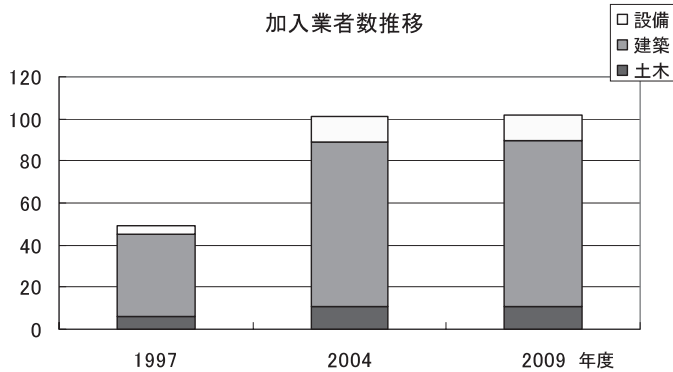
そこで、方針転換する以前から岐阜地区会に加入している建築系従来業者25社の業績推移を調査したところ、売上高は、10年前と比べて鹿島からの受注額が半減したため、全体で約40%減少している。この要因としては、鹿島の調達先が従来業者から新規業者にシフトしたことのほか、デフレに伴う発注単価の低下が影響しているものと推測される。また、最終利益については約60%減まで落ち込んでおり（図II-9参照）、今後もこのような状況が続けば、協力業者の鹿島離れに繋がる懸念される。

つぎに、鹿島との取引に関するアンケート調

(12) 「主職」とは、葺、土工、大工、鉄筋、左官といった基礎・躯体など工事の主要部分を施工する業者の総称である。

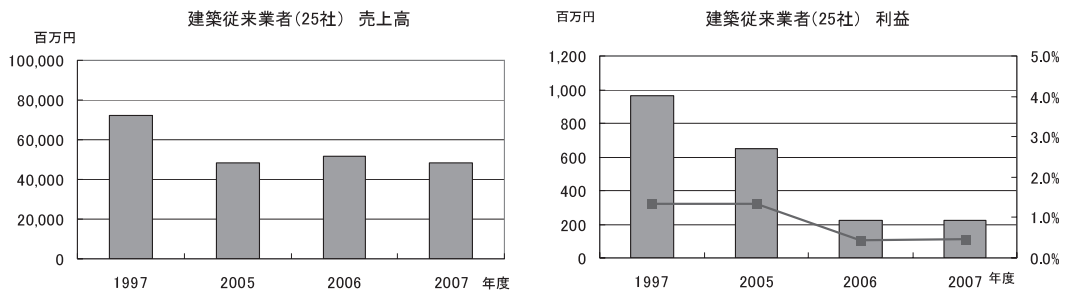
(13) 業績概要については、岐阜地区会加入業者（102社）を対象に、基本方針改定前（1997年度）と直近3ヵ年（2005～07年度）の企業業績（売上、最終利益等）、鹿島からの受注額等を調査した。アンケートは、同じく岐阜地区会加入業者に対し、鹿島との取引についての意識調査を筆者が行ったものである。

(14) 鹿栄会協力会社ホームページ：<https://www.kajima-tcia.or.jp/index.html>（2009年10月20日付）。



図II-8：岐阜地区会 加入業者数推移

注：鹿栄会岐阜地区会名簿を基に筆者が作成。



図II-9：建築従来業者 業績推移

注1：97年から現在まで岐阜地区会に加入する建築業者25社を調査対象とした。

2：建築従来業者25社の企業規模（従業員数）は、10人以下7社、11～30人以下9社、31～50人以下3社、51～100人以下4社、101～150人以下2社である。

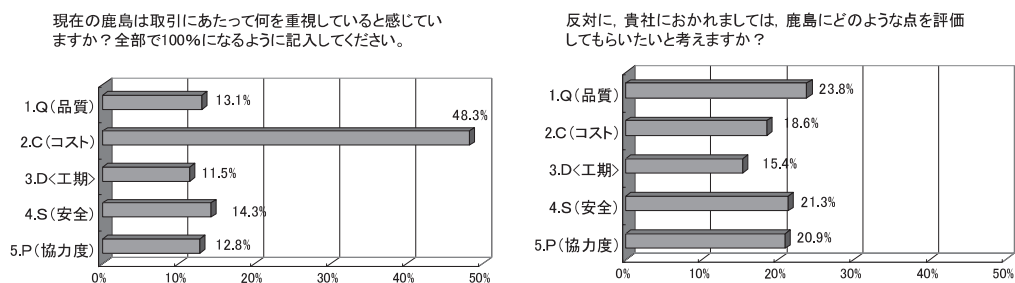
3：企業業績は(株)東京商工リサーチのデータを基に筆者が作成した。

査の結果であるが、「鹿島は取引にあたって何を重視していると感じますか」との問いに対して、「コスト」と答えたのが48%、以下、「安全」が14%、「品質」が13%であった。反対に、「協力会社としては鹿島にどのような点を評価してもらいたいか」という問いへの回答は、「コスト」のウエイトが低下し、「品質」や協力会社からの各種提案能力を意味する「協力度」に対する評価を求める声が高まっている（図II-10参照）。

これらの調査結果と筆者が受け止める実際の状況からすると、協力会社に対する基本方針の改定に伴い、新規ローコスト業者が増加し、一応のコスト低減効果はあったものの、昨今これ

まで考えられなかったような品質等のトラブルが増加している。また、基本方針の骨子には、重点管理会社の選別・支援といった項目もあるが、実際には実行されておらず、結局コストばかりを重要視する傾向が急激に強まっている。その結果、従来の協力会社は経営的にも限界まで追い詰められ、これまで築かれてきた協力会社関係は崩壊の危機に直面している。

こうした状況に陥った原因には、確かに協力会社の側にも甘えの体質があり、自助努力を怠った面が少なからずあったのは事実である。しかし、根本的な問題は、その都度様々な対策を打ち出してはいるものの、鹿島が経営活動全



図Ⅱ-10：岐阜地区会員 意識調査アンケート

注1：（調査時期）2009.7.14岐阜地区区会安全研修会（調査対象）岐阜地区会員102社を対象とする全数調査（回収結果）有効回答89件、回収率87.3%。

2：「中部鹿栄会岐阜地区区 意識調査アンケート」の結果を基に筆者が作成。

般の中で協力会社関係をそれほど重要視してこなかったところにあり、ゼネコン最大手の鹿島といえども十分な協力会社対策が行われているとはいえない。幸いにしてバブル崩壊に至るまでは何とか共存共栄的な関係が維持されてきたが、現在ゼネコンと協力会社の関係は大きな岐路に立たされているといえよう。

Ⅲ わが国建設業界の特殊性

市場原理中心のため企業同士が市場を介しての繋がりしか持たない欧米に対し、わが国では、自動車・電機産業等の製造業を中心に、市場メカニズムと組織内取引の中間に位置する「組織的市場」が発達しており、わが国特有の取引慣行や協力会社関係を形成している。組織的市場の発達は、もちろん建設業においても例外ではないが、単品受注生産をはじめとする建設業の産業特性から、業界構造や生産活動の面で製造業とは違う独特な業界を形成している。

そこで、本章では、はじめに我が国における協力会社関係の特徴を明らかにし、そこに建設業界の特殊性を加えることで、ゼネコンにとっての協力会社関係の重要性を指摘する。

1 日本型協力会社関係の特徴

日本企業の協力会社関係の特徴は、長期継続的取引の比率が高いという点にあり、その典型的な例が自動車・電機産業、そして建設業にみられる下請取引である。

伊丹〔1987〕は、協力会社との間に長期的な関係を結び相互に協調するという、こうした関係重視の取引のパターンを「自由市場の原理に組織の原理が混ぜ合わさった市場取引のあり方で、純粋な自由市場と完全な組織との中間的な性格を持った企業間のつながり方⁽¹⁵⁾」であるとして、これを「組織的市場」と定義した。そして、戦後驚異的な発展を遂げた日本企業の経営システムを「人本主義企業システム」として論理的・体系的に整理する中で、組織的市場は、市場原理中心の欧米と比べ、わが国特有の市場の概念であるとして、従業員主権・分散シェアリングと並ぶ経営システムの基軸に位置づけた。

組織的市場のメリットとして伊丹は、そこでは長期継続的取引が中心となり、お互いの利害が一致することから、協力（相手を出し抜くより、協力関係をつくって、公正な利益分配を行

(15) 伊丹〔1987〕, p. 93。

う。グループ利益の最大化)と長期的視野(共同開発, 設備投資など長期的な行動が可能。長期的決済など取引効率が低い)が生まれることをあげている。また, 継続的な取引を通じて情報伝達と情報蓄積の効率が向上することで, 相手のニーズを理解しやすくなり, 製品開発や技術開発, さらに共同開発へと発展するケースもあるなど, 取引相手が頻繁に変わる自由市場では考えられないことが可能になっているとしている。

反対にデメリットとして, ぬるま湯的な関係に墮する危険と情報面で硬直的になる危険があることから, それを防ぐために買い手企業は, 少数だが複数の企業に発注し, 組織的市場への競争メカニズムの導入を図っていると指摘している⁽¹⁶⁾。

こうした伊丹の主張は, トヨタの調達方針である「競争と協調」に象徴的に表れている。「競争と協調」とは, トヨタにおける調達方法である「複社発注(競争)」と「継続的取引(協調)」から構成された概念である。トヨタでは, 協力会社からの調達に際し, 同一・類似部品は原則2社以上に発注する「複社発注」と「継続的取引」が一对になっており, あくまで「競争」を基調として, そこに「協調」を加えることで, よりレベルの高い競争状態を創造している⁽¹⁷⁾。

以下では, このような長期継続的取引の効果について, 取引コストの削減, 企業間ネットワークとしての競争力, 社会的生産連鎖の視点から考察する。

(1) 取引コストの削減

取引コスト論は, コースによる議論を発端としている。コース〔1937〕は, 企業間取引において, ある場合には市場メカニズムを利用し, ある場合には取引を内部化するのとはなぜかという問題を「市場利用のコスト」という概念で説明した⁽¹⁸⁾。例えば, 市場メカニズムを利用した取引を行う場合, 取引先を探すコストや契約成立に至るまでのコスト, さらにサプライヤーの機会主義的行動を防ぐために契約遵守を監視するコスト等の諸コストが発生する。これが市場利用のコストである。これに対し, 取引を内部化, すなわち垂直統合すれば市場利用のコストはかからない。この市場利用のコストが後のウィリアムソンらの研究において「取引コスト」と呼ばれるようになった⁽¹⁹⁾。

だが, 垂直統合の場合でも管理や調整のための内部化コストが発生するほか, サプライヤーの持っていた技術的独立性が消失するという問題が生じる。つまり, 市場メカニズムを利用した取引の場合には取引コストがかかり, 垂直統合の場合は内部化のコストや技術的独立性の問題などが生じるのである。

こうした市場取引と垂直統合の中間に位置し, この両者の短所を軽減させる取引形態が長期継続的取引である。長期継続的取引においては, サプライヤーを垂直統合していないため, 内部化コストはかからず, サプライヤーの技術的独立性は維持される。加えて, 取引を通じてアッセンブラーとサプライヤーの間に信頼関係が構築され, 機会主義的行動を抑制し取引コストが低減されるといった効果も期待できる。

しかし, 長期継続的取引は, よほどうまく運

(16) 伊丹〔1987〕, pp. 93-98。

(17) 日本生産管理学会編〔1996〕, pp. 187-191。

(18) Coase〔1937〕, pp. 385-405 (訳書 pp. 39-63)。

(19) Williamson〔1979〕, pp. 233-261。

用しないと、市場取引と垂直統合という2つの原理のメリットではなく、双方のデメリットが顕在化することにもなりかねない。それというのも、アッセンブラーにとってメリットがあるだけでは、当然その関係を長続きさせるのは難しく、アッセンブラーとサプライヤーの相互にウィン・ウィンの関係を構築しなければならない。その点で80年代までの日本企業の協力会社関係は、右肩上がりの経済情勢による効果もあって、うまく維持することができたといえる。

(2) 企業間ネットワークとしての競争力

「取引コストの削減」によるメリット以上に、長期継続的取引によってもたらされた大きな効果は、アッセンブラーとサプライヤーが企業間ネットワークとして競争力を発揮したことである。

例えば、自動車産業の生産方式として、トヨタの「かんぱん方式」がよく知られている。かんぱん方式とは「必要なものを、必要な時に、必要な分だけ」生産するというものである。これによって在庫コストを大幅に削減することができ、フレキシブルな生産が可能になるわけであるが、この達成のためにはアッセンブラーとサプライヤー間の強固な連携が必要であることは言うまでもない。

浅沼〔1997〕は、自動車・電機産業などのサプライヤーを市販品サプライヤー、貸与図部品サプライヤー、承認図部品サプライヤーに分類した。市販品とはメーカーがカタログ等から選ぶ部品であり、貸与図部品と承認図部品は、カスタム部品とも呼ばれるアッセンブラーの仕様に応じた部品である。貸与図部品と承認図部品の違いは、貸与図部品がアッセンブラーから貸与された図面に基づいて製作されるのに対し、承認図部品は、アッセンブラーからの大まかな

仕様の提示に対し、サプライヤー自身が設計し製作するものである。浅沼によれば、わが国企業は承認図部品サプライヤーとの取引割合が高く、こうした承認図部品サプライヤーが開発段階から参加することによって、開発リードタイムが短縮され、競争力の源泉となっている⁽²⁰⁾。

ただし、こうしたシステムが機能するためには、アッセンブラーのみならず、サプライヤーに対しても高い能力が要求される。かんぱん方式が機能するためには、サプライヤーが「必要なものを、必要な時に、必要な分だけ」を納入する能力を持っていないといけないのであり、承認図部品方式が機能するためには、サプライヤー自身の設計開発力が必要となる。そのため日本企業、とりわけ自動車産業においては、協力会等を通じてサプライヤーにQCDSに関する技術やノウハウ、設計・開発能力の指導・育成を行う等、アッセンブラーとサプライヤーとの間に相互補完と相互依存による緊密なネットワークを構築してきたのである。

(3) 社会的生産連鎖

一方で、わが国に下請取引関係が発達した要因として、協力会社を景気変動のバッファークロス低減に利用したことのほか、アッセンブラーに垂直統合するだけの資金力が不足していた等の指摘もある。

確かにゼネコンの場合、工事量がバブル期の約半分にまで落ち込んでいるが、それでもわずかとはいえ利益を確保しているのは、もちろんゼネコン自身のコストダウン努力もあるものの、ゼネコンが資機材・労働力を自ら一切抱えないことと、協力会社に対して強いコストダウンを要求したことが影響している。しかしながら、それをもってして、わが国の下請取引関係がアッセンブラーのみにメリットのある、一方

⁽²⁰⁾ 浅沼〔1997〕, pp. 207-218。

的な対等ならざる構造にあるという意見は決して正しいものではない。

青木〔1992〕は、わが国の自動車メーカーとサプライヤーの関係を準統合の関係であるととらえた。長期継続的取引によりサプライヤーは、あたかもアッセンブラーの一つの事業部門的な存在になる反面、別会社のため事業執行における自由度は高い。そこで、サプライヤーの中でも上位の企業は、積極的に研究開発に取り組むことで利益マージン幅の交渉を優位に運ぼうとする。つまり、準統合は統合と自立という二重性を内包しているものであり、こうした準統合がもたらす効率化による経済的利益を「関係準レント」と定義した⁽²¹⁾。

また浅沼〔1997〕は、サプライヤーが自動車メーカーからの様々なニーズに応えるため、長期継続的取引の中で反復的な相互作用から獲得できる技能とサプライヤー自身が蓄積する基本的な技術能力を高めることによって、より効率的に対応しようとするとして、この技能を「関係的技能」と呼んだ。部品の種類によっては、サプライヤーの発揮できる技能にも違いが生じ、技能の水準と複合度に従ってサプライヤーのレントや取引の継続性にも格差が生まれる。そこで、サプライヤーは、より高いレントの分配やより安定的な取引の確保に向けて、技能形成を追求していく。これは、サプライヤーが関係的技能を高めることで貸与図部品サプライヤーから承認図部品サプライヤーへと進化しようとしているのであり、これがインセンティブとなって競争力が生み出されている。こうした状況からすると、日本企業の協力会社関係を親企業による下請企業の支配・従属関係にとらえるのは、今日の企業間取引関係において有効性

を失っており、協力関係、さらに言えば「共存共栄」の関係として分析する方が現実のサプライヤーの役割を明確にできると主張している⁽²²⁾。

伊藤〔1997〕は、一つの企業の生産活動を子細に観察すれば、自社だけで完結するものではなく、広範な取引先の存在と協力によって初めて効率のよい生産が行われるのであり、“相互補完と相互依存”により広範なネットワークを構築しているとして、その様を「社会的生産連鎖」と表現した。

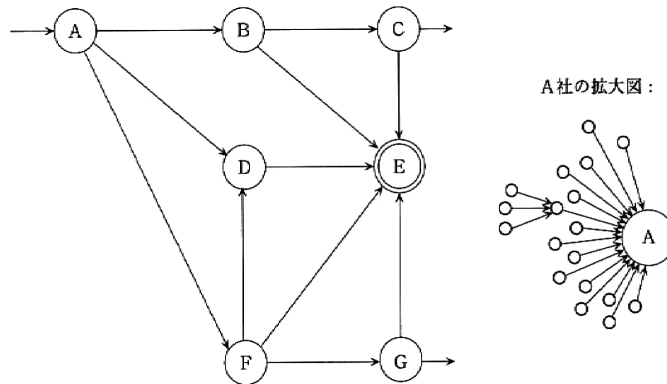
企業は、その生産活動を通じて、アッセンブラーとサプライヤー群、顧客とアッセンブラー等、垂直方向と水平方向も含めて複雑につながっており、全体として広くて長い社会的な生産連鎖を構成している。そして、こうした連鎖によって、自社のQCDに対して多大な影響を受けると同時に、他社にも大きな影響を及ぼしている。長期的にみれば、相互に取引先としてのパートナーを取捨選択しながら、自社のQCD水準を高めるべく、絶えず社会的連鎖の再編成を行っているのである（図Ⅲ-1参照）⁽²³⁾。

以上のことから、親企業は、協力会社を抜きにして自社だけで成長することはできないのであり、パートナーたる協力会社の重要性を十分認識しなければならない。協力会社を内部組織として活用するならば、長期的なコミュニケーションが必要となるのは当然のことである。協力会社との関係は、単なる売り手と買い手や、利用・搾取の対象ではなく、協力会社が良くなるのが親企業にとっても良くなることにつながると思えなければならない。つまり、協力会社関係は、本来戦略的なパートナーとして位置

(21) 青木〔1992〕, pp. 214-229。

(22) 浅沼〔1997〕, pp. 222-225。

(23) 伊藤賢次〔2007〕, p. 17, 伊藤賢次〔2009〕, p. 129。



線はモノの流れを示す。多くの取引先全体がシステムとして初めて機能する。

図Ⅲ-1：社会的生産連鎖

引用：伊藤賢次，2009年，『新版 国際経営』創成社，p. 129

づけるべきものであり、現在のゼネコンに不足している点である。

2 建設業の産業特性

建設業には、自動車や電機産業等の製造業とは大きく違う、単品受注型産業、労働集約型生産、現地屋外組立生産、重層下請構造といった産業特性がある。そして、これらが建設業ならではの特殊な業界構造や生産活動に大きな影響を与えている。

(1) 単品受注型産業

建設業は、基本的に発注者から注文があって初めて生産を行う、典型的な受注型産業である。そして、その生産する建設物は、顧客の要望に合わせてつくる「単品生産」である。そのため、製造業のような大量の見込み生産に伴う販売リスクを抱えない反面、自らによる計画的生産は困難であり、どうしても受け身の姿勢にならざるを得ない。建設工事の「請負（うけおい）」を「請け負け（うけまけ）」と比喩するのは、顧客からの注文がない限り生産活動が始まらないため、仕事を提供する顧客側の立場が強いことによるものであり、これはゼネコンと協力会社の

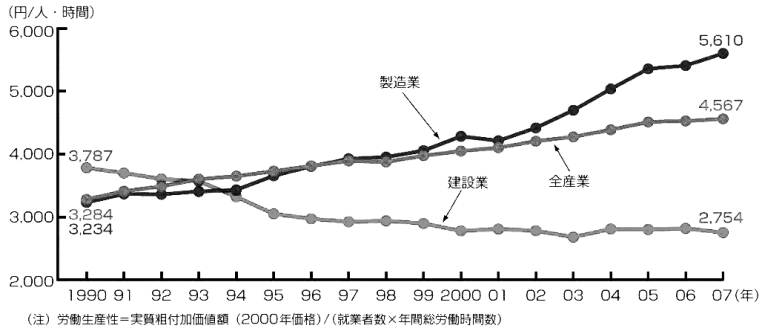
間でも同じことがいえる。

また、単品であるがゆえに、生産された建設物の比較が難しく、極端な価格競争や粗雑工事等の品質問題が起こりやすい側面を持っている。

(2) 労働集約型生産、現地屋外組立生産

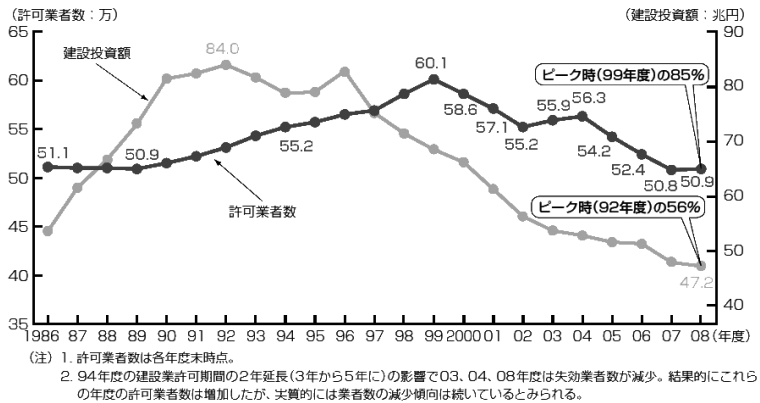
単品受注型産業である建設業の生産活動は、建設物の場所に応じて工事現場が転々と移動することから、工事の都度、規模や時期によっては1日数百人ともなる労働力と工事固有の資機材を現地に調達し、屋外での組立作業を進めなければならない。そのためゼネコンは、工事毎に現場事務所を立ち上げ、工事の内容に応じて協力会社と下請契約を結び、自らは工事管理を中心に行っている。

建設業の労働生産性は、製造業の生産性がオートメーション化の進展によって一貫して上昇しているのに対し大幅に低下している（図Ⅲ-2参照）。これは、建設投資の減少に比べて就業者数の減少が緩やかであることが主な要因として考えられるが（図Ⅲ-3参照）、建設技術・工法としては様々な開発が進んでいるものの、単品受注型産業という性格上、画一的な製品で



図Ⅲ-2：労働生産性の推移

資料出所：総務省「平成19年労働力調査年報」(2008年5月1日発表)他
引用：(社)日本建設業団体連合会『2009建設業ハンドブック』p.24



図Ⅲ-3：建設投資と許可業者数の推移

資料出所：国土交通省「平成21年度 建設投資見通し」(2009年6月24日発表), 国土交通省「建設業許可業者数調査」(2009年5月13日発表)
引用：(社)日本建設業団体連合会『2009建設業ハンドブック』p.11

はないため全体的な生産性向上に繋がりにくい面や、外注化(材工共発注)⁽²⁴⁾が進展しているとはいえ、現地に資機材を調達して組み立てていく建設業は、作業員による作業手間の比重が高い労働集約型生産であることが影響している(表Ⅲ-1参照)。

また、製造業の生産活動が屋内の一定した環境のもとで行われるのに対し、建設業は現地屋外組立生産のため天候等の影響を直接受けやすい。その作業内容についても、高所作業等の危

険作業を伴うばかりでなく、現地で確保した作業員に対し現場固有の作業条件やルールを教育しなければならない。そのため、労働災害の発生が他産業に比べて極めて高い状況にあり、低減傾向にはあるものの、建設業の死亡者数が全産業で最も高い35%前後を占めている(図Ⅲ-4参照)。

(3) 重層下請構造

建設工事は、多種多様な資機材を調達し、施

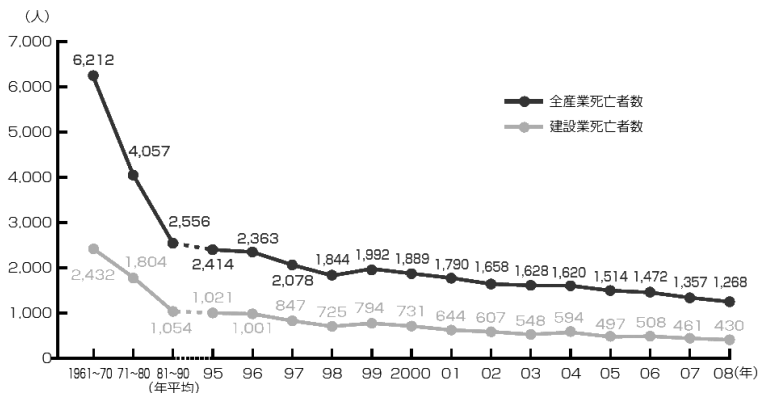
(24) 外注化(材工共発注)とは、協力会社側が材料と手間(労働)の双方を提供することである。

表Ⅲ-1：建物用途別工事歩掛表

建物用途	工事名	請負金額（億円）	工期	作業員累計（人）
事務所	A	16.4	9ヶ月	11,458
	B	17.2	15ヶ月	14,757
	C	24.7	12ヶ月	22,458
	D	13.9	9ヶ月	11,571
	E	42.2	24ヶ月	40,922
工場	F	94.7	11ヶ月	80,963
	G	9.8	6ヶ月	9,110
	H	9.5	7ヶ月	7,834
	I	17.5	10ヶ月	12,800
	J	106.5	8ヶ月	75,756

注1：歩掛とは、ある作業を行う際の作業手間を人工として数値化したもの。但し、当表のデータは現場で行われた作業を合算したものであり、協力会社の工場等で行われた作業は含まれていない。

注2：鹿島中部支店2004～2008年度完成工事の中から抽出したデータを基に筆者が作成。

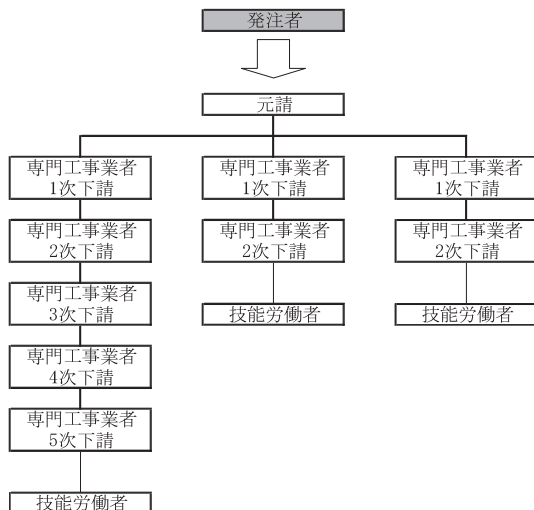


図Ⅲ-4：労働災害発生状況の推移

資料出所：厚生労働省「平成20年 労働災害発生状況」（2009年5月26日発表）
引用：（社）日本建設業団体連合会『2009建設業ハンドブック』p. 20

工を担当する数次の協力会社によって複合的に組み立てるものであり、工事の大規模化に伴い必然的に重層化の度合いも高くなる。下請制度の発達自体は自動車産業や電器産業も同様であるが、建設業で際立っているのは、場合によっては5次・6次下請ともなる過度の重層構造になっている点である（図Ⅲ-5参照）。

こうしたタテ型分業にならざるを得ないのは、前述の通り協力会社の大半が中小・零細業者であり、ゼネコンから直接発注を請けた1次協力会社の保有する労働力や資機材にも限りがあることから、他社の協力を得ないことは施工できないためである。



図Ⅲ-5：重層下請構造

資料出所：筆者作成

では、自動車産業の1次サプライヤーが売上1000億円以上の大企業に成長しているのに比べ、建設業の協力会社の大半が中小・零細業者である要因は何であろうか。

これには、建設業の場合、単品受注型産業のため注文の多寡によって仕事の繁忙に差が生じることから人や資機材等の資産を抱え込みにくい面がある。また、労働集約型生産、現地屋外組立生産であるがゆえに、遠隔地から労働力や資機材を調達するよりも地域の協力会社の方に価格優位性があり、「規模の経済」や「範囲の経済」が働きにくいことも影響している。

反対に建設業には大企業（ゼネコン）が少なく、その市場占有率が低い要因として、ゼネコンの場合、鉄道、道路、ダム、トンネル、橋梁、工場、オフィス、マンション、病院、商業施設など、ありとあらゆる顧客のニーズに応えるこ

とが出来ただけの業容と、いかなる場所でも労働力や資機材を確保できる地域密着性が必要とされる。これは、どういった内容の工事がどこで建設されるのか見通せないという、受注型産業におけるリスクをとることにもなり、それゆえ、現在のような不況下では、協力会社が業容と地域を拡大し、ゼネコンへ発展していくことは非常に難しい。また、建設業と同様、繊維産業、アパレル業界、外食産業等の業界も大企業の市場シェアが低い傾向にあり⁽²⁵⁾、自動車等の単一業種に対し、業容が広い業種の一つの特徴ともいえる。

以上、建設業の産業特性による市場の特殊性を概観したが、総括するならば、自動車等の製造業が「自らの販売計画に沿って、かなりの部分をオートメーション化された屋内で大量生産

(25) 各業界のトップ企業の市場シェア（トップ企業売上高/業界規模）：【建設業】鹿島4.1%（1.95兆円/47.2兆円）、【繊維業】旭化成3.7%（1.55兆円/41.6兆円）、【アパレル】ファーストリテイリング5.9%（0.59兆円/10.0兆円）、【外食産業】日本マクドナルドH1.7%（0.41兆円/24.7兆円）、データ出所『会社四季報2010年版』東洋経済新報社。

するため、品質、コスト、納期、安全面について比較的一律に管理できる」のに対し、単品受注型産業である建設業は計画生産が困難であり、とりわけゼネコンは、顧客のあらゆる要望に応えるため、業容と地域密着性を備える必要がある。

また、その生産活動にあたっては、工事毎に建設地周辺で労働力を確保し、作業員に作業条件・ルールを教育しなければならないほか、工事固有の資機材を現地に調達する必要があるなど、製造業に比べてQCDSのあらゆる面の製品管理が難しい。なかでもメーカーの工場生産した工業製品を取り付けるだけの設備機器等はともかく、現地で数次にわたる協力的会社を指揮して作り上げる建設物の躯体部分⁽²⁶⁾の製品管理は非常に重要であり、ゼネコンの「施工力(QCDSの工事管理能力)」が強く求められる部分でもある。

つまり、わが国の建設業界は、単品受注型産業、労働集約型生産、現地屋外組立生産、重層下請構造という産業特性から、中小・零細業者が99%を占めるという業界構造と、製造業に比べて製品管理が難しいという生産面の特殊性をもつことになった。こうした建設業の産業特性には、不可避な面はもちろんあるものの、建設業の近代化や発展の壁になっているマイナスの部分があることは否定できない。ただ、業界自体がこのような性格を持っている以上、ゼネコンは地域の協力的会社の協力的なしに存立できないのであり、協力的会社の能力がゼネコンの生産レベルに直接結びついている。すなわち、協力的会社はゼネコンにとっての「根」の役割を負っているものであり、いかに全国に営業展開する大手ゼネコンといえども、しっかりとした「根」を

持たずしてQCDSに優れた建設物を生産することはできない。それゆえゼネコンは、地域毎に協力的会社と一体となったネットワークを構築することで協力的会社の確保と育成を図り、協力的会社を含めた企業群全体での発展を考えることが一層重要なのである。

IV おわりに

鹿島の協力的会組織である鹿栄会には現在6200社が加入している。これに対して、トヨタの1次サプライヤーで構成される協豊会は217社であり⁽²⁷⁾、この20年間でそのメンバーはほとんど変わっていない。ちなみに先般経営破綻したGMの1次サプライヤーは約12000社あるといわれている⁽²⁸⁾。

もちろん協力的会社の大半が中小・零細企業であり現地での単品受注生産という性格を持つ建設業と、大企業がひしめく自動車産業の協力的会社数を単純に比較することはできないが、少数の協力的会社と長期継続的取引を結んで一体になった取り組みを行うトヨタと市場原理中心のGMとの違いが、結果として両社のQCDSにおける競争力の差になっていることは注目しなければならない。

本稿で指摘した通り、建設生産の場で実際に作業を行っているのは協力的会社であり、ゼネコンの外部調達率が約85%に達するなど、ゼネコンの協力的会社への依存度は極めて高い状況にある。ところが、バブル崩壊をきっかけとして、現在のゼネコンと協力的会社の関係は従来の共存共栄的なものから市場原理中心へと大きく方針転換しており、これまでの協力的会社関係は崩壊の危機に直面している。そして、その根本的な

⁽²⁶⁾ 躯体とは建設物の構造部分のことを指す。

⁽²⁷⁾ 協豊会ホームページ：http://www.kyohokai.gr.jp/outline/（2009年10月20日付）。

⁽²⁸⁾ 三枝・伊丹 [2008], p. 131。

問題は、ゼネコンが協力会社関係を重視してこなかったところにあると筆者は感じている。

これまで日本企業は、組織的市場が発達する中、長期継続的取引が協力会社関係の中心となり、そのメリットが競争力の源泉となってきた。なかでも建設業界では、建設業の産業特性から独特な業界構造や生産活動を形成しており、中小・零細企業である協力会社の力を活用して建設生産を進めるしか手段はない。そのため、地域毎に協力会社とのネットワークを構築することで協力会社の確保と育成を図り、協力会社を含めた企業群全体での発展を図ることが他産業にも増して重要となる。それに対し、現在のゼネコンはこれまで培ってきた日本的経営の良さを今まさに喪失しつつあるのであり、戦略的なパートナーである協力会社の重要性を認識し、協力会社関係を経営方針の一つとして位置づけることが喫緊の課題である。

しかしながら、本稿では、こうした協力会社の重要性を指摘するにとどまり、具体的にどういった協力会社関係をどのように再構築していくべきかという点に十分触れていない。その方向性の一つには、自動車産業におけるアッセンブラーと承認図部品サプライヤーのような高度なパートナーシップを指向することも考えられる。ただし、その場合には、協力会社側にも高い能力が要求される等の問題もあり、これらについては今後の検討課題としたい。

参考文献

- 青木昌彦（永易浩一訳），1992，『日本経済の制度分析—情報・インセンティブ・交渉ゲーム』筑摩書房。
- 浅沼万里，1993，「調整と革新的適応のメカニズム」，伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編『日本の企業システム第4巻企業と市場』第2章，有斐閣。
- 浅沼万里，1997，『日本の企業組織革新的適応のメカニズム』東洋経済新報社。
- 伊丹敬之，1987，『人本主義企業—変わる経営変わらぬ原理』筑摩書房。
- 伊丹敬之，2000，『日本型コーポレートガバナンス』日本経済新聞社。
- 伊藤賢次，2007，『現代生産マネジメント—TPSを中心として—』創成社。
- 伊藤賢次，2009，『新版 国際経営—日本企業の国際化と東アジアの進出—』創成社。
- 伊藤元重，1993，「企業と市場」，伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編『日本の企業システム 第4巻 企業と市場』序章，有斐閣。
- 伊藤元重，1993，「日本的取引慣行」，伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編『日本の企業システム 第4巻 企業と市場』第3章，有斐閣。
- 今井賢一・伊丹敬之，1981，『日本企業と市場—市場原理と組織原理の相互浸透』季刊現代経済夏，第43号。
- 今井賢一・伊丹敬之，1993，「組織と市場の相互浸透」，伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編『日本の企業システム第4巻企業と市場』第1章，有斐閣。
- 鹿島建設社史編纂委員会，1971，『鹿島建設百三十年史』鹿島研究所出版会。
- 鹿島出版会，2003，『鹿島建設社史 1970年～2000年』鹿島出版会。
- 財建設経済研究所，2008，『建設経済レポート「日本経済と公共投資」No. 50』。
- 現代企業研究会編，1994，『日本の企業間関係』中央経済社。
- 三枝匡・伊丹敬之，2008，『日本の経営を創る』日本経済新聞社。
- 佐藤義信，1988，『トヨタグループの戦略と実証分析』白桃書房。
- 清家彰敏，1995，『日本型組織間関係のマネジメント』白桃書房。
- 社日本建設業団体連合会『2009 建設業ハンドブック』日刊工業新聞社編，1980，『トヨタを支える企業群』日刊工業新聞社。
- 日本生産管理学会編，1996，『トヨタ生産方式』日刊工業新聞社。
- 山倉健嗣，1993，『組織間関係』有斐閣。
- ロナルド・ドーア，2006，「長期的コミットメントの社会」，伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編『日本の企業システム 第Ⅱ期 第5巻 企業と環境』第9章，有斐閣。
- Coase, Ronald H., 1937, "The Nature of the Firm,"

Economica, 4, November, pp. 385-405. (邦訳: 宮崎健一・後藤見・藤垣芳文訳, 1992, 『企業の本質』東洋経済新報社。)

Williamson, O. E., 1979, "Transaction-Cost Economics ; The Governance of Constructual Relations," *Journal of Law and Economics*.