

# 企業間信頼の形成プロセス

－知識優位にあるパートナーの能動的役割－

金 綱 基 志

## 1. はじめに

企業間で信頼関係を形成することには、様々なメリットがあることが明らかにされてきている。そのメリットには、機会主義的な行動の可能性を低下させることによる取引コストの低減や情報の共有、組織間学習の促進といった点がある。信頼関係があれば、複雑な契約や企業行動のモニタリングというような事前・事後の取引コストを節約することができる。それは不確実性を低減することで、機密情報の開示やパートナーによる取引特殊的な投資を容易とする (Uzzi, 1997 ; 酒向, 1998 ; Dyer and Chu, 2003)。また、信頼構築によって、パートナーは相互学習により共に繁栄していくことが重要と考えるようになる。このことは組織間学習を促進するという効果も持つ (真鍋・延岡, 2002 ; 真鍋, 2004)。つまり、信頼には、他者の行動を予測可能にすることで不確実性を低減すると同時に、契約を超えた行動を呼び起こすというメリットがある。

こうした企業間の信頼を形成する上で重要な役割を果たしているのが、企業間の協調的行動である。例えば、Uzzi (1997) は、追加的努力が自発的に提供されることを信頼形成の先行要件としているし、Dyer and Chu (2000) は、信頼がパートナーに対する支援提供のルーチンの下で形成されることを明らかにしている。

信頼が、あるパートナーからパートナーへ知識の提供や支援を行うとい

うような能動的プロセスを通じて形成される場合、新たなパートナーと信頼関係を結びながら、信頼関係にあるパートナーの枠を拡大していくことが可能となる (Dyer and Chu, 2000, 2011)<sup>1</sup>。一方で、なぜこのような信頼形成プロセスが新たなパートナーとの間での信頼形成を可能とするのかについては、これまで明示的に扱われてこなかった。

本稿では、信頼を、信頼形成プロセスの相違によって「能動性に基づく信頼」と「継続性に基づく信頼」の2つに区分していく。そして、能動性に基づく信頼形成のプロセスの下で、新たなパートナーとの間での信頼形成が可能となる理由について理論的に検討する。また、パートナーが能動的役割を果たすために必要となる条件についても考察する。これらの作業を通じて、企業間信頼に関する研究を進展させていくための課題を明確にしていく。

## 2. 2つのタイプの信頼－「能動性」と「継続性」

信頼とは、パートナー間でもともと存在するものではなく、パートナー間の関係性の中で形成されていくものである。この点は、信頼の質的發展に関する研究や、埋め込み理論において信頼を形成するパートナー間の埋め込みレベルが操作可能であるととらえられている点からも確認することができる (Child and Faulkner, 1998; 若林, 2001)。

こうしたパートナー間の関係性を特徴づけるのが、協調的行動、特にあるパートナーから他のパートナーへの一方向的な知識の提供、支援である。例えば、Dyer and Chu (2000) は、日本の完成車メーカーが、アメリカのサプライヤーとの間で信頼関係を築く際のカギとなるのが、問題解決への無償の支援提供というルーチンであることを明らかにしている。この支援とは、製造現場におけるコスト削減、品質向上、納期改善などに関する

---

<sup>1</sup> Dyer and Chu (2000, 2011) は、信頼関係にあるパートナーの枠が、制度的環境を超えて、つまり国境を越えて拡大していくことが可能であることを明らかにしている。

ものであるが、こうした無償の支援を受けたパートナーは、それを信頼に基づくコミットメントの表明と解釈することになる。信頼は特定の制度的環境の下で形成されるのではなく、信頼できる行動に基づくというのが、ここでの主張のポイントである (Dyer and Chu, 2011)。トヨタがアメリカのサプライヤーに対して暗黙的なノウハウを提供することで、サプライヤーとのネットワークをつくり上げてきたことについては Dyer and No-beoka (2000) でも明らかにされている。

また、酒向(1998)は、信頼を「能力に対する信頼 (competence trust)」と、「善意に基づく信頼 (goodwill trust)」に区分した上で、完成車メーカーがサプライヤーに対して行う生産・品質管理に関する技術支援、機械故障や納期の遅れの原因追及に関する支援の中で「能力に対する信頼」が形成され、完成車メーカーの長期にわたる行為の一貫性を伴った実践によって、「善意に基づく信頼」が形成されてきたとしている<sup>2</sup>。信頼は、こうしたパートナーシップを示す実践を通じて、意図的生み出されうるのである。

これらの研究は、企業間の信頼が、企業間の協調的行動、特にあるパートナーからパートナーへ知識の提供や支援を行うプロセスの中で形成されることを明らかにしたものである。このように、あるパートナーが他のパートナーに対して、知識の提供や支援などの実践を行うプロセスを通じて形成される信頼を、ここでは「能動性に基づく信頼」と呼んでいく。「能動性に基づく信頼」とは、協調関係にあるパートナーが積極的・能動的役割を果たす中で形成される信頼である。また、ここでの能動性とは、自らの能力と意図を積極的にパートナーに伝える実践活動を意味するものとしてとらえていく。

---

<sup>2</sup> 酒向によれば、完成車メーカーによる技術的支援が行われ始めた背景には、戦後の需要拡大期に、完成車メーカーが金融市場から多額の資金を調達することができなかった一方で、内製コストより低い価格を提示してくる小規模サプライヤーが豊富に存在したことがある。しかし、当時は高い技術力を持つ小規模サプライヤーがごく少数であったため、完成車メーカーはそうした企業に対して技術移転をして育成することを選択したのである (酒向, 1998)。

一方で、こうした能動性をベースに形成されるものではないタイプの信頼もある。それは、パートナー間の長期の関係性やフェイス・ツー・フェイスのコミュニケーションのような結びつきを通じて形成される信頼である。ここでは、こうした信頼を「継続性に基づく信頼」と呼ぶことにする<sup>3</sup>。信頼は、パートナー同士の相互性やフェイス・ツー・フェイスの相互作用によっても形成される (Uzzi, 1997)。

また、信頼が形成される関係性は、1対1の企業間関係(ダイアド関係)とネットワーク関係に分けられる (真鍋・延岡, 2002)。「能動性に基づく信頼」と「継続性に基づく信頼」は、1対1の企業間関係とネットワーク関係の両方で成立しえるものである。能動性は、ダイアド関係においては、一方のパートナーが他方のパートナーに対して能動的役割を果たす形式となり、ネットワーク関係においては、1対多の関係において、あるパートナーが多数のパートナーに対して能動的役割を果たす形式になる。

### 3. 企業間信頼における能動的役割の必要性

上記のように、ここでは信頼を、信頼形成プロセスの相違によって、「能動性に基づく信頼」と「継続性に基づく信頼」に区分していく。こうした類型化が重要なのは、その相違が信頼関係にあるパートナーの拡大に影響を与える可能性があるためである。パートナーが積極的に知識の提供や支援を行う場合、新たなパートナーと信頼関係を結びながら、信頼関係にあるパートナーの枠を拡大していくことができる (Dyer and Chu, 2000)。一方で、パートナーとの継続性に基づく信頼は、新たなパートナーを信頼

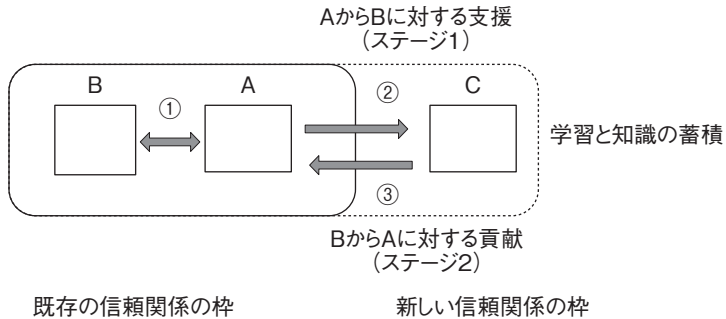
---

<sup>3</sup> 信頼は様々な類型化されるが、類型化の代表的な研究として真鍋・延岡 (2002) をあげることができる。ここでは、信頼が「関係的信頼」と「合理的信頼」に区分されている。「関係的信頼」とは、共存共栄への期待や運命共同体としての期待、アイデンティティや帰属意識に基づく信頼である。信頼できる合理的な根拠がなくても、旧来の知人だから信頼する場合、その信頼は「関係的信頼」となる。「合理的信頼」とは、相手の能力や意図に対する合理的判断に基づく信頼である。また、MucDuffie (2011) は、信頼を「計算に基づく信頼 (calculative trust)」と、「計算に基づかない信頼 (non calculative trust)」に区分している。

関係の枠に加えながら拡大していくことが難しい<sup>4</sup>。こうした信頼形成プロセスと信頼関係にあるパートナーの拡大の関連については今後の検証が必要であるが、以下ではなぜそうした可能性があると考えられるのかについて理論的に検討していくことにする。

まず、「能動性に基づく信頼」の下でパートナーの拡大がなぜ可能と考えられるのかを、ダイアド関係のケースで見ていく。図1において、AとBの企業間関係には、すでに信頼が形成されている(図1の①)。AにとってCは新たなパートナーであり、当初AとCとの間には信頼関係はない。信頼関係のないCに対して、Aは知識を提供するなどの支援を一方的に行っていく(図1の②)。このケースでは、能動的役割を果たすパートナーがA、そうでないパートナーがCということになる。

図1. 「能動性に基づく信頼」のケース



そうした知識の提供などの支援を受けたCは、Aの能力や意図を信頼できると認識するようになる。つまり、こうした支援は、CにとってAが信頼できるかどうかを見極める機会を提供することになる。このように、あるパートナーから他のパートナーに対して支援が行われる中で、支援を提

<sup>4</sup> 特定のパートナーと関係性を継続する場合には、新たなパートナーと関係性をつくり上げることが困難になり、そこから生じる利益を失うという機会コストを生み出すことになる(山岸, 1998)。

供したパートナーに対する支援を受けたパートナーからの信頼が形成される段階を、信頼形成のステージ1と呼ぶことにする。ステージ1では、Aに対するCの信頼は形成されるが、Cに対するAの信頼は形成されていない。このことは、信頼関係がないパートナーに対して、知識の提供や支援を一方的に行うことが、「能動性に基づく信頼」を形成する上での第1ステップになることを意味している<sup>5</sup>。また、こうした知識の提供や支援は、それを受けるパートナーの学習の場となっていることに注目する必要がある。CはAから知識の提供を受けらる中で、その能力を向上させていく。

ステージ1を通じて能力を向上させたCは、その能力をベースにAに対して何らかの貢献を行う力を持つようになる。もしCが向上させた能力に応じて、Aに対して何らかの貢献を行うようになれば、AはCの能力や意図を信頼できると認識するようになるだろう (図1の③)。こうした貢献は、AにとってCが信頼できるかどうかを見極める機会を提供することになる。このように、支援を受けてきたパートナーが、支援を提供していたパートナーに対して何らかの貢献を行う中で信頼が双方向的に形成される段階を、信頼形成のステージ2と呼ぶことにする。信頼形成のステージ1からステージ2に移行するためには、Cの学習と能力の蓄積、およびその能力と意図をAに示すCの能動的な行動が必要となる。

もしCが能力を向上させた段階で、Aに対して何らかの貢献をしなければ、信頼形成のステージ2に進むことはない。その場合には、AはCに対して支援を提供し続けることを躊躇するようになるだろう。CがAからの支援の提供を受け続けるためには、自らの能力を向上させながらAに対する貢献を積極的に行わなければならない。つまり、Aから支援を受けたCの行動によって、その後の両者間の信頼の発展が決まることになる。このことは、ステージ2でCがAに対して貢献を行うという能動的行動のインセンティブを提供するものとなる。

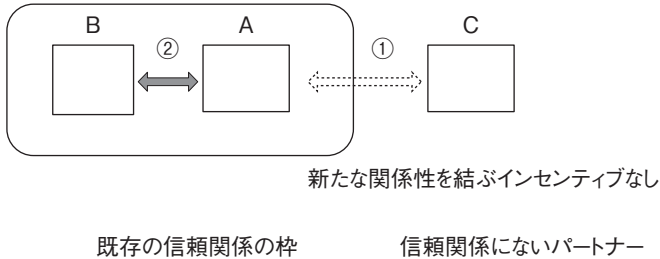
---

<sup>5</sup> ただし、最初のステップでは、パートナーAから提供されるのは、形式知的な知識にとどまる (真鍋・延岡, 2002)。

一方で、Cが支援の提供を受け続けるために、Aに対する貢献を積極的に行うことになれば、それはAにとってのメリットとなる。こうしたメリットは、Aが信頼形成のステージ1の段階で、信頼関係のなかったCに対して一方的な支援を始めることのインセンティブを与えるものとなる。このように見ると、「能動性に基づく信頼」の下では、信頼形成の2つのステージで、新たな関係性を結ぶパートナー双方に、信頼形成のための能動的行動をとるインセンティブが存在することが分かる。Aのインセンティブは、Cが行う貢献を受けることによるメリットから生じるものであり、Cのインセンティブは、Aからの知識の提供を受け続けることで能力を向上させることによるメリットから生じるものである。

これに対して、「継続性に基づく信頼」のケースでは、信頼関係が形成されていないパートナー間で、信頼形成のための能動的行動をとるインセンティブは存在しない。「継続性に基づく信頼」とは、パートナー間の長期の関係性やフェイス・ツー・フェイスのコミュニケーションのような結びつきを通じて形成される信頼である。こうしたプロセスで形成される信頼と「能動性に基づく信頼」が本質的に異なるのは、「継続性に基づく信頼」の下では、「能動性に基づく信頼」のようなパートナーの学習が行われないという点である。パートナーの学習が伴わなければ、新たなパートナーCと関係性を形成するインセンティブがAに発生しない（図2の①）。新しいパートナーと関係性を形成するインセンティブが存在しなければ、すでに信頼関係にあるパートナーBとの関係性を優先することになるだろう（図2の②）。すでに述べたように、信頼関係には、事前・事後の取引コストを節約することにより不確実性を低減するなどのメリットがあるからである。

図2. 「継続性に基づく信頼」のケース  
長期の関係性  
強い結びつき



上記の点は、パートナーが能動的役割を果たすことが、新たなパートナーを信頼関係の枠に加えていくために不可欠であること、および、その能動性のベースになっているのが、パートナーが学習することによる双方のメリットであることを示している。ここでの考察は、ダイアド関係のケースについて見たものであるが、ネットワーク関係においても、信頼形成プロセスと信頼関係の枠の拡大については、同様であると考えられる。ネットワーク関係においては、1対多の関係において、あるパートナーが多数のパートナーに対して能動的役割を果たす中で、支援の提供などを受けたパートナーによる支援を提供したパートナーに対する信頼が発生する。これが、信頼形成のステージ1である。ステージ1を通じて、支援を受けたパートナーはその能力を向上させ、その段階で能力に応じた貢献を行うようになれば、信頼が双方向的に形成されることになる。これが信頼形成のステージ2となる。

つまり、ここでの考察は、信頼形成プロセスの相違が、信頼関係にあるパートナーの拡張可能性に影響を与えられられる理由を、能動性によってもたらされるパートナーの学習と、そのことで発生する双方のメリットの存在という点から見たものとなっている。



#### 4. パートナーの知識レベルと能動的役割との関連

これまで、新たなパートナーと信頼関係を形成していくために、パートナーの能動的役割が重要である理由についての考察を試みてきた。このように、能動性をベースに企業間信頼の形成プロセスを見ていく場合には、もう一つ明確にしておかなければならない点がある。それは、あるパートナーが能動的役割を果たすための条件である。

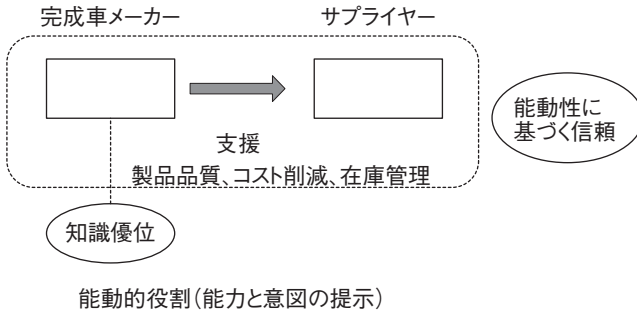
これまで、企業間関係における信頼形成に関する研究の多くは、自動車産業における完成車メーカーとサプライヤーの関係を対象にして行われてきた。また、こうした研究で明らかにされてきたのは、完成車メーカーが能動的役割を果たす中で信頼が形成されるという点であった（酒向, 1998 ; Dyer and Chu, 2000, 2011)<sup>6</sup>。よって上記の課題は、以下のようにも表現できる。なぜ企業間信頼で、まず能動的役割を最初に果たしてきたのが完成車メーカーであったのか。これは、企業間信頼を形成する上で、どのような特徴を持つパートナーが能動的役割を果たすことが必要なのかを明らかにするために重要となる点である。

この点を明確にするための考え方の一つが、パートナーの知識レベルと能動的役割を関連づける見方である。上記のように、完成車メーカーがサプライヤーに対して行う能動的役割とは、製造現場におけるコスト削減、品質向上、納期改善などに関する支援であった。こうしたコスト削減などの知識に関しては、完成車メーカーが優位にある。そのため、まず完成車メーカーが能動的役割をとる形で信頼が形成される（図3）。

---

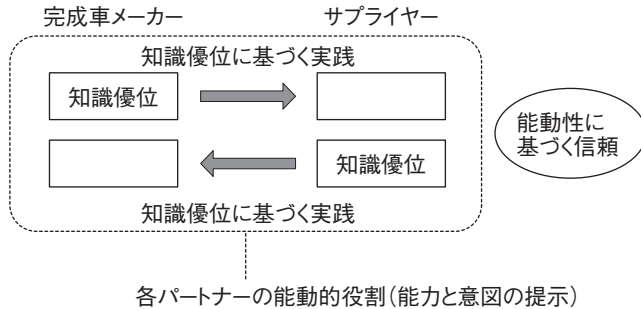
<sup>6</sup> これは、本稿における信頼形成のステージ1に相当する段階のことである。

図3. 信頼形成のステージ1における協調的行動 (製造現場)



パートナーの知識レベルと能動的役割を関連づけると、信頼形成のステージ2で、サプライヤーが能動的役割を果たすことが必要となる理由も明確になる。それは、サプライヤーが完成車メーカーから支援を受けながら、製造現場の製品品質、コスト削減、在庫管理に関する知識を蓄積したからである。知識レベルを向上させたサプライヤーは、その知識レベルに応じて能動的役割を果たすことが必要となる(図4)。トヨタ自動車はサプライヤーに対して行う原価低減の要求に応えることなどが、サプライヤーの能動的行動の一例である。つまり、パートナー間で、知識レベルに大きな差がある段階では、知識優位にあるパートナーが一方的に能動的役割を果たす。一方で、信頼形成のステージ1で能動的役割を果たしていなかったパートナーも、知識レベルを向上させた段階では、それに応じた能動的役割を果たすことが必要となる。このように考えると、信頼形成は、パートナー間の協調的行動によって形成されるが、その協調的行動においてどちらが能動的役割を担うことになるのかは、協調的行動をとる場においてパートナーのどちらが知識優位にあるかによって変わってくる、ということになる。

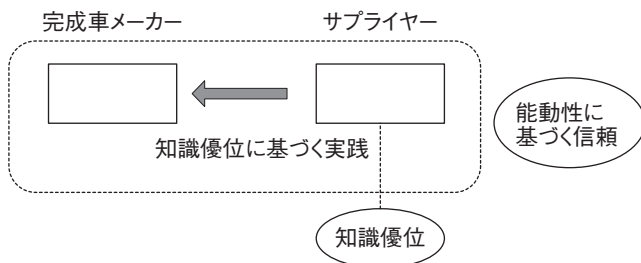
図4. 信頼形成のステージ2における協調的行動（製造現場）



この点をより一般化して考えれば、次のようになる。信頼はパートナー間の協調的行動によって形成されるが、その協調的行動において重要となるのは、各パートナーがそれぞれの知識レベルに応じて能動的役割を担うことである。

こうした仮説が成立し得るとすれば、製造現場以外のケースでは、信頼形成プロセスも異なる形になる可能性が生じてくる。すでに述べたように、製造現場のケースでは完成車メーカーが知識優位にあるため、まず完成車メーカーが能動的役割を果たす中で信頼が形成されてきた。これに対して、例えば、研究開発プロセスにおいては、サプライヤー知識優位になり得る。研究開発プロセスにおいては、サプライヤーは専門メーカーであるため、完成車メーカーとは異なる専門的な知識を保有しており、その分野では知識優位にある。こうしたケースでは、サプライヤーが信頼形成のステージ1の段階から能動的役割を果たす中で、両者の間に信頼が形成されるということになるかもしれない（図5）。こうした点を検証することができれば、企業間の信頼形成におけるパートナーの知識優位と能動的役割の関連が明確になる。

図5. サプライヤーの能動的役割と信頼 (研究開発プロセス)



能動的役割(能力と意図の提示)

## 5. まとめ

本稿では、信頼形成プロセスの相違に基づいて、信頼を「能動性に基づく信頼」と「継続性に基づく信頼」の2つのタイプに区分した。そして、能動性に基づいて信頼関係を形成することが、新たなパートナーとの間で信頼関係を形成し、信頼関係の枠を拡大するため有効である理由、および、あるパートナーが能動的役割を果たすために必要となる条件について考察してきた。これらの考察に基づいて、企業間信頼に関する研究を発展させていくための課題を整理すると以下ようになる。

第一の課題が、信頼形成プロセスが、信頼関係にあるパートナーの拡大に与える影響について検証することである。本稿では、「能動性に基づく信頼」の下でパートナーの拡大が可能であり、「継続性に基づく信頼」の下でパートナーの拡大が容易でない理由を理論的に検討した。この点を、データに基づいて検証することが課題の一つとなる。第二の課題が、支援を受けたパートナーの学習と能力向上が、パートナー間の信頼形成に与える影響についてである。支援を受けたパートナーが、支援を行ったパートナーからの信頼を獲得するためには、支援を受けたパートナーの学習と能力向上が必要と考えられる。パートナーが学習することで能力を向上させるほど、支援を行ったパートナーからの高い信頼が得られるかどうかを検

証することが次の課題となる。

第三の課題が、支援を受けたパートナーによる、支援を与えたパートナーに対する貢献度と、信頼形成の関連について検証することである。支援を受けたパートナーが支援を与えたパートナーからの信頼を獲得するためには、支援を与えたパートナーに対して何らかの貢献を行うことが必要となる。こうした貢献度と信頼関係の関連を見るのが次の課題となる。第四の課題が、知識レベルに応じた能動的役割の実践と、信頼形成との関連についてである。パートナー間の信頼形成は、各パートナーが自らの知識レベルに応じて能動的役割を果たす中で形成されると考えられる。パートナーが知識レベルに応じて能動的役割を果たしているほど、パートナー間で信頼が形成されるといえるかどうかを検証することがここで提示する最後の課題となる。

企業間の信頼形成に重要な役割を果たしているのが、企業間の協調的行動、特にあるパートナーから他のパートナーへの知識の提供、支援であった。ただし、なぜこのような能動性が新たなパートナーとの間での信頼形成を可能とするのかについては、これまで明示的に扱われてこなかった。また、信頼形成のために、あるパートナーが能動的役割を果たすための条件についても言及されることはなかった。信頼関係にあるパートナーを固定せずに、多様なパートナーと関係性を作り上げていくために何が必要となるのか、こうした点を探究していく上でも、信頼形成プロセスに関する上記の課題に取り組む意義は大きいといえるだろう。

#### <参考文献>

- Child, J. and D. Faulkner (1998) *Strategies of Cooperation: Managing Alliance, Networks, and Joint Ventures*, Oxford, England: Oxford University Press.
- Dyer, J.H. and K.Nobeoka (2000) Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network- The Toyota Case, *Strategic Management Journal*, 21: 345-367.
- Dyer, J.H. and W.Chu (2000) The Determinants of Trust in Supplier-Automaker Relationships in the US, Japan and Korea, *Journal of International Business Studies*, 31(2): 259-285.

- (2003) The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea, *Organization Science*, 14(1): 57-68.
- (2011) The Determinants of Trust in Supplier-Automaker Relationships in the US, Japan and Korea: A Retrospective, *Journal of International Business Studies*, 42(1): 28-34.
- MacDuffie, J.P. (2011) Inter-Organizational Trust and the Dynamics of Distrust, *Journal of International Business Studies*, 42(1): 35-47.
- Uzzi, B. (1997) Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness, *Administrative Science Quarterly*, 42(1): 35-67.
- 真鍋誠司・延岡健太郎 (2002) 「ネットワーク信頼の構築—トヨタ自動車の組織間学習システム—」『一橋ビジネスレビュー』50巻3号、184-193頁。
- 真鍋誠司 (2004) 「企業間信頼の構築とサプライヤー・システム：日本自動車産業の分析」『横浜経営研究』第25巻第2・3号、60-73頁。
- 酒向真理 (1998) 「日本のサプライヤー関係における信頼の役割」藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史『サプライヤー・システム—新しい企業間関係を創る—』91-118頁、有斐閣。
- 若林直樹 (2001) 「組織間ネットワークにおける埋め込みと信頼関係のマネジメント—自動車部品産業での外注品質管理活動における境界連結の制度的媒介の日英比較—」『社会学年報』30号、219-238頁。
- 山岸俊男 (1998) 『信頼の構造—こころと社会の進化ゲーム—』東京大学出版会。

[付記]

本研究は、平成26年度～平成28年度日本学術振興会科学研究費補助金「日中韓の比較を基礎としたわが国造船企業の競争優位・採算性改善に関する研究」（課題番号26380614、研究代表者、長崎県立大学 宮地晃輔教授）による研究成果の一部である。