

88-J-7

下請制度と中小企業

三輪芳朗

(東京大学)

1988年8月

東京大学経済学部

*この論文は「日本の企業」プロジェクト第2回コンファレンス(1988年7月27-9日、於大磯)で報告したものである。未定稿であり今後大幅に改訂することを予定しているので、筆者の了解なしに引用・コピーすることを遠慮していただきたい。

多くの方々からの御批判・御教示・御示唆を期待します。

<0>お読みになる方へのご注意

1

《第一部》 「下請制度」あるいは「下請関係」

をめぐる従来の議論のレビュー 2

<I> はじめに 2

<II> 「見直してみよう」という気運について 3

<III> 日本の下請研究のレビューの紹介 6

<IV> 「イメージ」と「実態」のズレ? 8

IV-1 第一の疑問：理論的可能性 9

IV-2 第二の疑問：高利潤率 10

IV-3 第三の疑問：新規に参入する中小企業が一貫して見られたこと 11

IV-4 第四の疑問：「金融の二重構造」? 11

IV-5 小括 12

<V> 第I部の結論 12

《第II部》自動車産業の分業システム 17

<VI> 第II部へのご注意 17

<VII>検討対象の提示 18

VII-1 自動車産業を選定する理由 18

VII-2 検討対象の範囲 20

VII-3 (補論) 「収奪」「しわよせ」
「従属」などは説明力をもたない 23

VII-4 自動車産業の位置づけ 23

<VIII> 産業的成功の「実態」……検討課題 25

VIII-1 急速な拡大 25

VIII-2 輸出の拡大 25

VIII-3 生産性の上昇 26

VIII-4	品質の向上	27
<IX>	産業的成功のための挑戦課題	29
IX-1	関連企業数とコミュニケーション	29
IX-2	例示……納期	29
IX-3	スタート時点での水準	31
IX-4	長いプロセス	32
IX-5	困難なプロセスの例示……トヨタの例	34
<X>	メカニズムの検討 (I) ……予備的考察	38
X-1	「親会社」の援助の内容	38
X-2	部品供給企業の合理化努力	39
X-3	「親会社」の働きかけの強さと部品メーカーの自主性	41
X-4	(補論) 協力会	42
<XI>	メカニズムの検討 (II) ……誘因システム	43
XI-1	(1-イ) 生成期に行われたこと	45
XI-2	(1-ロ) 生成期の誘因システム	46
XI-3	(2-イ) 発展期に行われたこと	49
XI-4	(2-ロ) 発展期の誘因システム	50
<XII>	メカニズムの検討 (III) ……関連する諸論点	54
XII-1	効率性の向上策	54
XII-2	長期的な取引関係?	59
XII-3	(補論) 交渉力、独占力、シワヨセ、hold-up problem	62
<XIII>	結語	65
	・ 引用文献	69
	・ 図表	

今回のコンファレンスで私に与えられた「テーマ」(?)は「中小企業と下請関係」であり、内容として、「前回コンファレンス(1988年1月)論文に日本の中小企業についてのサーベイを加える」ことを求められました。また、「半分はsurvey、半分は積極的ないくつかの主張を含むペーパーをお願いしたいというのが、われわれ二人の考えです」というのが、小宮隆太郎・今井賢一両先生からの要請でありました。

しかしながら、以下で説明しますように、作業は困難を極めました。

私の考えでは、「下請関係」に関する従来の研究(「中小企業」に範囲を広げても同じことですが)の根本を構成する「イメージ」は「実態」から大きく乖離したものでありました(*)。したがって、「下請関係」に関する従来の研究のsurveyは、ほとんど全面的な否定であります。このことは「下請」概念そのものの分析概念としての有効性も否定するものです。

(*)このような主張の内容の詳細については三輪芳朗[1988-b]を参照していただきたい。

このようなsurveyのあとで同じ用語を用いて積極的な主張を含むペーパーを書くことは仮に可能であるとしても、いたずらに混乱を生じさせるだけだと考えます。

そこで、この論文では、surveyの部分を完全に分離して第I部とし、「下請」という表現を用いないで、第II部を作成する方法をとることといたします。

（*）第I部の議論は「中小企業」の位置づけに関して論じた三輪芳朗〔1988-b〕の主張に沿うものである。

〈I〉 はじめに

「中小企業」（とりわけ「下請制度」あるいは「下請関係」）という表現は、日本の社会科学（とりわけ経済学）の研究者にとって特別のひびきを持つように思われる。「中小企業」という表現が呼びおこす「イメージ」には研究者であるか否かを問わず大きなバラツキがあり、多くの人々が共有する典型的な「イメージ」についてみても、時代により大きく変動する。

最近の10年程度の期間をとってみると、「中小企業」の「イメージ」に関して少なくとも二つの目立った特徴があるように思われる。第一の特徴は、日本の中小企業の素晴らしさを強調する見方が中小企業を研究の対象にしてきた研究者の間で支配的なものとなりつつあることである。これは、「中小企業への関心は、1970年代になって世界的に急速な高まりを見せている。また、世界各国での中小企業研究も近年になって目立って活発になってきている」（瀧澤菊太郎〔1985-a〕2頁）という状況のもとで進展していることであり、日本経済の産業的成功に対する関心が高まり、「日本産業の急速な発展を支えているのが日本の膨大な中小企業群であるという認識のひろまり」（佐藤芳雄〔1986〕152頁）と並行している。

第二の特徴は、1985年9月のG5のプラザ合意以降の急激な円高のなかで、とりわけTV、新聞等のジャーナリズムが「円高で苦境に立つ中小企業」という「イメージ」にもとづく番組、記事を頻繁に提供したことである。このことは、番組・記事の作成者が想定する視聴者・読者の間にこのような「イメージ」が幅広く共有されていることの反映であると考えられる。

第I部の目的は、次のような一連の論点について検討し、「下請制度」あるいは「下請関係」という分析概念の有効性を吟味することである。

上にみたような二つの特徴相互の関係はどのようなものか。並存する原因は何

か。「イメージ」に変化が起きているとすればその原因は何か。変化の広がりスピードはどれ程か。「イメージ」と「実態」とのあいだに隔たりはないか。「イメージ」が変化しつつあるとすれば、それは「実態」の変化をどれほどどのような意味で反映しているのか。

筆者は、元来、中小企業に特段の研究上の関心を持つものではないが、研究上での関連性のため、あるいは、「産業組織」の講義の必要上、中小企業に関する研究成果及び関連文献に幅広く目を通してきた。その度に、中小企業の「イメージ」として提示されているものおよび関連して主張されている経済メカニズムと「実態」との間に大きな隔たりがあるのではないかという疑問を持ち、支配的な「イメージ」に強い違和感を持った。このような疑問、違和感を提示しながら、上あげた諸論点について検討することが第I部の目的であることになる。

第I部のもっとも重要な結論は次の2点である。

(1) 中小企業（とりわけ「下請制度」あるいは「下請関係」）の「イメージ」とその「実態」との間には一貫して大きな隔たりがある。

(2) 最近になって始まりつつあると考えられる「イメージ」の変化は、「実態」の変化を反映していると考えよりも、この隔たりを縮めるという性格を持つものと考えべきである。

IIは問題提起の部分にあたり、研究者の間に生まれてきた「見直してみよう」という気運について紹介する。IIIでは日本の下請研究の歴史と内容について簡単に紹介をする。IVでは、「イメージ」と「実態」の間にズレがあると筆者が感じる理由について説明する。Vでは、IVの議論を前提として「下請」概念の分析上の有効性について述べる。

<II> 「見直してみよう」という気運について

下請制度に関する研究者の典型的な「イメージ」は大きく変化したようである。

(*)

(*) 最近の日本の中小企業に対する内外の関心の高まりは、とりわけ下請中小企業に関連するものである。また、日本における中小企業に対する関心の高まり

は、まず「小工業問題」としてでありそれが本格化するのは昭和初期以降（ここでは既に中小工業という表現が用いられるようになってきている）であったが、それ以来の最大の焦点の一つが下請制度にあった。このようにみても、下請制度は中小企業に関わる諸研究の対象の中心に一貫して位置していることになる。

日本中小企業学会は昭和59年6月の第4回全国大会の統一論題として「今日の下請・流通系列化と中小企業」を取り上げたが、学会会長の伊東岱吉がその「報告書」の「はしがき」でのべた次の文章はこの変化を象徴するものであると考えられる。

「下請制工業の問題は、戦前からわが国中小企業の特徴を示すものとして研究者の論議の焦点となったものであるが、戦後はこの下請関係が縦の系列問題に発展し、さらに今日においては従来、『二重構造』と『しわよせ』収奪問題として批判されてきたわが国の下請系列制が、自動車や電機産業にみられるように、わが国工業の国際競争力の秘密として、欧米との経済摩擦の問題と絡んで注目され、欧米がこれの効率的側面を学ぶというところまで思わざる展開を見せるに至ったのである。アンデルセンの『みにくいあひる』の物語のような展開を示してきたこの下請制の問題を改めて、実態に即して、過去の考え方にとらわれずに見直してみようという意図からこの統一論題が選ばれたのである」（伊東岱吉〔1985〕i頁）。

「統一論題をめぐっては、各種の立場から激しい議論が展開された」ことは当然であるとして、「従来『二重構造』と『しわよせ』収奪問題として批判されてきたわが国の下請系列制」について、そのような「批判」をした研究者が数多く所属する学会が「思わざる展開」を前にして、「改めて、実態に即して過去の考え方にとらわれずに見直してみようという意図からこの統一論題」を選んだ事をどのように評価すればよいのだろうか。

「見直してみよう」という「下請制の問題」とは何のことなのか。

また「過去の考え方」とは何のことなのだろうか。

ここにいう「下請制」は現時点のものに限定されるのか、限定されるのではないとすると、どの時代のものまで見直そうというのか。たとえば、下請制を「二重構造」と「しわよせ」収奪問題として批判することに対する支持が圧倒的に強

かった昭和30年代のものまで見直そうというのだろうか。かりにそうであるとすると、当時、「構造的」なものであると主張されたのであるから、それを「構造的」なものと判断させた思考の枠組みにまで見直しは及ぶのだろうか。

特定の時期（たとえば昭和40年代前半あるいは半ば）までしかさかのぼらないとすれば、この時点で何がどのように変わったのか。

「実態に即して」とはどういう意味なのだろうか。「実態」とは一体何を指しているのだろうか。これまでは「実態」に即していなかったというのだろうか。

何が「思わざる展開」だということなのか。「効率的側面」が評価対象になったことがそうであって効率的なもの（したがって、競争力の源泉）であることはたとえば昭和30年代から十分認識されていたことだということなのか。それとも、これがこのような結果に結びつくこと自体が「思わざる展開」だったということなのか。

以上のような疑問に対する全面的な解答を「見直してみようという意図」のもとに生まれた（したがって「見直し」の始まりにあたる）今回の「報告書」に求めることは性急に過ぎるであろう。

しかしながら、次の三つの理由から、以上のような疑問について慎重に検討することは重要なことと考えられる。

第一に、研究者のあいだで支配的になりつつある「イメージ」とのべたが、本当にそうであるかという点について疑問があることである（*）。

（*）たとえば、これまでの中小企業研究の全般にわたる本格的なレビューの「序」で瀧澤菊太郎は「日本での中小企業研究は、第1次世界大戦後とくに昭和になってから本格化しているので、すでに半世紀以上にわたる多種多様で豊富なしかもすぐれた蓄積を持っている。この意味で、中小企業研究についても、日本は先進国に属するといっても決して過言ではない。」とのべ、この作業がもつづく「基本的視点」について次のように述べている。

「中小企業研究生成の根拠は、経済社会の発展の中で、中小企業を他の概念と区別して認識する必要性が一般化し、中小企業が研究対象としての意義をもつに至ったことにある。ここでいう経済社会の発展とは、具体的には、国民経済あるいは世界経済における大企業の出現であり、さらに企業の巨大化、経済の寡占化、硬直化である。また、そのような背景の下で中小企業を他の概念と区別して認識

する必要性を一般化させたものは、中小企業がもつ問題性、および経済社会がもつ問題に関連した中小企業の存在意義・役割である」（瀧澤〔1985-a〕2頁）。

ここには、「思わざる展開」を前にして、「見直してみよう」という発想は見られない。

第二に、中小企業研究がなによりもその「問題性」に注目するものであったこと、その解消を目的とした多面的な中小企業政策に結びついたこと、昭和30年代に整備された政策がそののち大幅には変更されなかったこと、したがって昭和30年代の問題意識に基本的にはもとづいて現在も政策システムができあがっていることに注意する必要がある。かりにどこかの時点で政策により対応すべき「実態」の変化があったとすれば、それを反映して、「政策」を変更すべきなのである。

第三に、IVでのべるように、昭和30年代に支配的であった「イメージ」は、その後の特定の時点での変化の有無にかかわりなく、受け入れがたいと考えられるからである。

<III> 日本の下請研究のレビューの紹介

最初にとりあげるべきことは、「中小企業とは何か」「中小企業がどのような理由で、どのような観点から研究対象としてとりあげられ、しかもかくも多くの研究者をひきつけてきたか」という点についての説明である。

中小企業に関する研究の本格的レビューの最初の章である「『本質論』的研究」で瀧澤菊太郎〔1985-b〕が「はじめに」で「『中小企業とは何か』という疑問に答えていることは、中小企業研究の入口であると同時にその到達目標であると言われている」（3頁）と述べていることからわかるように、「中小企業とは何か」という疑問に対する答えは、それこそヤマほどあり、そのうちの何をとりあげても大多数の研究者が不満を持つ結果になることが予想される。

「下請制」あるいは「下請関係」についても事情は変わらない。ここでは、同じレビューの20章である渡辺幸男〔1985〕を参照しながら議論をすすめる。

「下請・系列関係と中小企業」と題された渡辺〔1985〕の検討対象は、「中小企業それ自体の問題というよりも、中小企業それも製造業の中小企業と大企業と

のかかわりあいの一形態であり、そこから生じる諸問題である。つまり、大企業が発注者であり、製造業中小企業が受注者であるような、大企業と中小企業との受注生産取引関係のあり方、すなわち下請関係と、そこに生じる諸問題をめぐる諸議論が、ここでのレビューの対象である。

このような下請関係の概念規定は、……これまでの諸議論の最大公約数的なものであり、最大限のゆるやかな規定といえる。系列関係は、このような下請関係の中の、大企業と中小企業の関係がより緊密なものと、最も単純化していえみることができる。」

下請・系列関係が研究課題として重視されたのは以下の3つの視点からである。「下請・系列関係は……その量的重要性、問題性の深刻さから、……中小企業をめぐる最重要研究課題の一つとされてきた。すなわち、製造業中小企業のうち何らかの下請関係にある中小企業の比率は、1981年に71万の製造業中小企業中の65.5%、約3分の2をしめていると推計されている。（『第6回工業実態基本調査報告書』（速報版））。また、売上高の80%以上が下請受注生産である中小企業の比率も、全体の5割をこえているとみられる。……つまり、下請取引関係は、量的にみて、製造業中小企業にとって最も主要な取引関係であるとみることができる。

量的に最重要の製造業中小企業にとっての取引関係であるだけでなく、日本の中小企業の問題性を最も端的に表現するものとして下請取引関係は理解され、また問題性の主要な担い手として下請中小企業は意識されてきた。つまり、日本の中小企業の生産関係上の大問題として把握されてきた、大企業による景気変動にもとづくしわよせ、大企業による中小企業の利潤の収奪、さらには元来形式的に独立した存在である中小企業の大企業への従属といった諸問題を、最も明確な形で示しているのが下請取引関係であり、その問題を担っているのが下請中小企業なのである。

さらに、下請中小企業は、生産力面でも遅れた存在として主要な問題の担い手であった。つまり、日本の工業の他先進国に対する遅れの問題性を最も中心的に示しているのが、かつて小宮山琢二氏により『二重の隔絶』……のもとにあるといわれた日本の下請中小企業であった。日本の工業の先進工業国へのキャッチ・アップのために、まずもって解決されなければならない問題の一つとして、下請

中小企業の『隔絶』的な技術後進性があった」（以上、389-90頁）。

そもそもの「下請研究の論点」は以上のようなものであり、その「問題性についての認識は、その後の下請研究においても、1960年代までは、ほぼ全面的に共有されてきたといえることができる。その中で戦前・戦中そして戦後の高度成長よりも前の研究においては、下請関係のもつ収奪・従属といった特質が、下請中小企業の技術的後進性をもたらしていると認識されていたとみることができ」る。

「下請中小企業の技術力の非常な遅れ、後進性とその停滞性の問題」と「下請関係を特徴づける親企業による収奪やしわ寄せ、また下請中小企業の親企業への従属といった問題」という「主要な2つの問題性の関連についての疑問が生じてきたのが、戦後高度成長期に顕著になってきた下請系列化をどのように評価するかという、いわゆる系列論争の過程においてである。共通に認識された事実として、下請中小企業のうち系列化された企業の親企業への従属性は強まったにもかかわらず、系列化された中小企業の技術力は急速に向上したといえることがある。このような事実認識から、2つの問題の関連づけにおいて、旧来のような理解が妥当かどうか疑問が生じてきたのである。」

「高度成長時に下請中小企業の技術力向上が、系列化中小企業を中心に急進展したことの到達点として、戦前下請中小企業の担ってきた『二重の隔絶性』としての技術的後進性の問題が、ほぼ解消されるに至ったのが1970年代であるといえる。このような大きな変化の中で、下請研究の視点は多様化したのであるが、それを大きくわけるならば、これまでいわれてきた下請をめぐる主要な二大問題の存在をトータルに否定するものと、従属や収奪の問題を依然として重視するものとにわける事ができよう」（以上405-6頁）。

IIで紹介した「見直してみよう」という気運は、このような「視点の多様化」の流れのなかで顕在化したものであり、「『みにくいあひる』の物語のような展開を示してきたこの下請制の問題」という表現も、このような事情を踏まえて理解する必要がある。

<IV> 「イメージ」と「実態」のズレ？

昭和32年版の『経済白書』を直接的な契機として「二重構造」に対する関心

の高まった時期と「系列論争」が華やかに展開された時期が対応する。同様に「二重構造」に対する関心が多様化すると同時に薄れる時期と「技術的後進性の問題」がほぼ解消されるに至り、「下請研究の視点は多様化」したとされる時期が対応する（*）。

（*）この点については、三輪芳朗〔1988-b〕を参照。本節の議論は、この論文のIVをほとんどそのまま利用している。

中小企業の「イメージ」と「実態」の関連性の維持について検討した三輪〔89-88-b〕は、たとえば清成忠男〔1973〕によって解消したとされる「二重構造」がそもそも存在したのかという点にまでさかのぼって疑問があり、したがって、「構造変化」と呼ぶべきものが存在したのであろうかという疑問を呈示し、(1)「イメージ」と「実態」の間には大きな隔たりがあり、(2)最近になって始まりつつあると考えられる「イメージ」の変化は、「実態」の変化を反映していると考えよりも、この隔たりを縮める方向へ徐々に向かうという性格を持つと考える方が適切であるという結論を導いている。

「下請制工業の問題は、戦前からわが国中小企業の特徴を示すものとして研究者の論議の焦点となったもの」〔伊東〔1985〕i頁〕であるから、中小企業の「イメージ」と「実態」の間に大きな隔たりがあるとすれば、それはなによりも「下請制」あるいは「下請問題」の「イメージ」と「実態」の間に大きな隔たりがあることを示唆している。三輪〔1988-b〕の疑問は「大企業が中小企業を直接間接に『収奪』し、『しわよせ』をはかる」（清成〔1973〕4頁）という「イメージ」に向けられたのであるから、「従来『二重構造』と『しわよせ』収奪問題として批判されたきたわが国下請系列制」（伊東同上）という「イメージ」にほとんどそのままあてはまるはずである。

疑問には大別して4つのものがある。

IV-1 第一の疑問：理論的可能性

「収奪」「しわよせ」の意味が明確ではないので議論しにくいだが、第一の疑問

は、それがどの様にして可能か、という理論的なものである。

競争が激しく、参入退出が自由な市場（「過小過多」「過当競争」等の表現と常に結びつけられて考えられる中小企業分野はこの条件を満たしていると考えて良いであろう）では、利潤率が上下いずれの方向についても正常利潤の水準から乖離し続けることはない、というのが経済理論の教えるところであり、買手がそれを下回る水準に押え込むという意味で「収奪」しようとするれば、財そのものを調達できなくなるということがそこから導かれる結論なのである。実際に、中小企業が「大企業」（？）の供給要請に応え続けたということは、少なくとも正常利潤を確保できたからであり、したがって、「収奪」された状態になかったことをこのことは意味する。（*）

（*）「二重構造」が「解消」する以前から、日本経済は速いスピードで成長し続けたのであり、その中で全体としてみれば「中小（下請）企業」「大（親）企業」ともに順調に成長したのであるから、「大企業」は急速に増大する「中小企業」の製品に対する需要を順調に満たし続けたことになる。この事実と、「収奪される中小企業」という主張とは理論的に整合的ではない。

IV-2 第二の疑問：高利潤率

「収奪される」（したがって、利潤はおさえられる）とする主張は、中小企業の方が大企業よりも利潤率が低いことを示唆するから、この考え方からは昭和30年代においては中小企業の方が利潤率が低く、40年代になって差が解消することが予想される。

しかしながら、第1表、第1図に示すごとく、少なくとも第一次石油ショック時点までは、逆に中小企業の方が大幅に高い利潤率を実現していたのであり、「構造変化」がおきて中小企業の地位が向上したと考えられる時期になると逆に利潤率でみた中小企業の相対的優位性は解消に向かうのである（*）。

（*）ここでは製造業に関する数字を掲げたが、全産業をとっても事情に変化はない。詳しくは、三輪芳朗〔1988-a〕を参照。

．．．．．第1表、第1図．．．．．

IV-3 第三の疑問：新規に参入する中小企業が一貫して見られたこと

中小企業は利潤はおさえられ資本蓄積が行なえないとされる。そのような中から、どうやって「中堅企業」が輩出してくるのかという疑問があるが、ここではこの点には立ち入らず、第2表にみるように、事実として、一貫して参入が相次ぎ、「構造変化」があったとされる時期の前後いずれの時期においても中小企業数が増加し続けた点を取り上げる。

．．．．．第2表．．．．．

ここでは、昭和26年から3年ごとの数字を掲げたが、どの規模階層を見ても一貫して事業所数が増加していることをこの表は示している。「二重構造」が変質したとされる時点の前においても事情に変わりはない（*）。

（*）ここでは製造業分野に関する数字を掲げたが全産業をとっても事情に変わりはない。この点については、三輪〔1988-b〕を参照。

一方で、倒産・廃業の形での退出があるから、表に示された絶対数の増加を上回る新規参入があったことになる。かりに利潤はおさえられ資本蓄積が行なえず、さりとて脱落することも許されない状況に大多数の中小企業があったとすれば、当然の事ながら、そのような事情は新規に参入することを検討している企業にも伝わっているはずであるから、そのような中小企業と同じ地位を目指す企業の参入が続いたことをどの様に説明するのだろうか。

IV-4 第四の疑問：「金融の二重構造」？

「二重構造」を支える要因にはさまざまなものがあったとされるが、そのうち

で最も有力なものの一つに「金融の二重構造」あるいは「融資集中機構」の存在があげられるが、「金融の二重構造」等の重要性を強調する研究（たとえば、篠原三代平〔1961〕、川口弘〔1965〕）を詳細に検討してみるとこの点についても十分な説得力があるとは考えられないという結論に行き着く（*）。

（*）詳しくは、三輪芳朗〔1988-c〕を参照。

IV-5 小括

以上の4つの疑問を妥当なものとするれば（おそらくは、4つ全てを受け入れないとしても、少なくとも1つあるいは2つを受け入れることができる読者にとっては）全体としてみる限り、あるいは平均像についてみる限り、容易に次の3つの主張を受け入れることができるであろう。

(イ)昭和30年代には大多数の中小企業が「収奪」されていたとする主張は事実と反する。

(ロ)最近に至るまで、一貫して事実はそうではない。

(ハ)大多数の中小企業が「収奪」されているという状態から、「収奪」されている状態にある中小企業の比重が大幅に低下する状態への移行という意味での「構造変化」は存在しなかった。

<V> 第I部の結論

IVの結論をIIIで紹介した下請・系列関係が研究課題として重視された3つの視点に照らしてみよう。

IVの結論は、「景気変動にもとづくしわよせ、大企業による中小企業の利潤の収奪…中小企業への大企業の従属といった」「日本の中小企業の問題性を最も端的に表現するものとして下請取引関係は理解され、また問題性の主要な担い手として下請中小企業は意識されてきた」という「イメージ」と「実態」との間に一貫して大きな隔たりがあったことを主張している。仮にそうであるとすると、「量的に最重要の製造業中小企業にとっての取引関係である」ことの重要性は不明

確であることになる（＊）。

（＊）そもそも「量的重要性」を強調する際に渡辺〔1985〕が用いた『工業実態基本調査報告書』の数字がそれ自体「中小企業の問題性を最も端的に表現するものとして下請関係は理解され」という「イメージ」を反映していることに注意する必要がある。

中小企業庁『工業実態基本調査報告書』では、大企業と中小企業とは従業員数で区分され、300人を超える場合に大企業であることになる。「外注とは、他の企業に委託して製造業または半製品・部品付属品・原材料を製造させる」ことをいい、「下請とは、当該企業よりも資本金の大きな法人企業または常時使用する従業員の数が当該企業よりも大きな個人企業から委託を受けて、(1)当該発注企業の製品等を業として製造する場合または、(2)当該発注企業の製造設備、器具を業として製造する場合をいう」。外注に関する問は、すべての調査対象企業に向けられているのに対して、下請に関する問は、中小企業、つまり、従業員規模300人以下の中小企業に対してのみ向けられている。したがって、この数字からは、外注先としての大企業の比率はわからないし、下請の受託先が中小企業である場合がどの程度あるのかがわからないし、より小さな企業からの委託による生産が調査対象から除外されていることになる点に留意する必要がある。また、『調査』に言う、外注あるいは下請の意味がきわめて包括的かつ漠然としてものであることにも留意を要する。

下請概念はきわめて曖昧であるが、思考の枠組みとして大きな役割を果たし続けてきたのは、下請概念であるよりも、むしろ、背景にある、強い大企業と弱い中小企業という図式である。

『調査』の下請の定義を思い出してみよう。

(1)より大きな企業の委託を受けた場合にはどうして下請にはならないのだろうか。

(2)委託とはどこまで含むのだろうか。注文とはどのように違うだろうか。ほとんどの場合、生産は市場の需要を念頭において行われている。販売業者が、注文すれば、下請でないのだろうか。ほとんど全ての製造業者は販売業者の下請であるということにはならないのだろうか。

(3)自動車を輸送する専用船を考えてみよう。自動車のユーザー、自動車のディーラー、自動車の製造業者、海運業者、造船会社、製鉄会社、のどれがどれにとって、どのような場合に下請になり、元請になるのだろうか。

全ての生産活動は、最終的には消費者の意向に沿って行われるのであることに注目すると、例えば、大型のコンピューターのメーカー、製鉄会社、セメントのメーカー、エチレンのメーカー、ガラス会社等は、下請の判定基準から取引関係にある企業の相対的規模に関する規定を除くと、全てが下請会社になってしまうことにならないだろうか。かりにそうであるとすると、下請制という概念の分析上の有効性は存在するのだろうかという根本的な疑問に遭遇してしまうことになる。

第三の視点である「戦前来下請中小企業の担ってきた『二重の隔絶性』としての技術的後進性の問題」にも言及しておこう。

「高度成長時に下請中小企業の技術力向上が、系列中小企業を中心に急速に進展したことの到達点として、……技術的後進性の問題がほぼ解消されるに至った……。このような大きな変化の中で下請研究の視点は多様化した」（渡辺〔1985〕406頁）とされる。

「視点の多様化の中で、従来の下請問題を中心とした下請研究をほぼ全面的に否定したのが、中村秀一郎氏や清成忠男氏等によって展開された議論である。この視点からの議論は下請中小企業の技術力向上等を強調することにより、下請問題の主要2側面、下請中小企業の遅れと下請関係を通じる収奪やしわ寄せ等とのいずれについても、その重要性さらには存在をも否定してしまっている」（渡辺〔1985〕400-1頁）。

このような視点を代表するのが、たとえば次のような主張である。

「もちろんすべての下請中小企業が中堅専門メーカーに成長したわけではなく、限界生産者型の便利屋的存在である下請企業が消滅したわけでもない。だが、中堅専門メーカーの裾野には、低賃金に依存しがちであった在来型下請企業とは異質の、多様な専門加工能力とノウハウをもつ『専門加工企業』ともいうべき層が広汎に形成され、それらが大・中堅企業の国際比較優位を支える拠り所となっていることが評価されなければならないのである」（中村秀一郎〔1981〕215-6頁）。

また、商工組合中央金庫調査部〔1983〕が次のような質問を調査項目の一つに加え、得られた結果について以下のように解説していることは、同様の問題意識に立っている。

「貴社の技術水準は、どのような状況にあるとお考えですか。

親企業の技術水準比

1. 親企業水準以上 2. ほぼ同等 3. 親企業におよばない 4. 不明」

「自社技術水準が親企業以上であるとする企業割合は、全体の8.1%、また親企業とはほぼ同等とする企業割合は43.4%であり、この両項目を併わせると、51.5%の企業が、自社の技術水準は『親企業とほぼ同等か、それ以上』としている。下請中小企業の技術水準の向上振り、その自信のほどを示す結果となっている」
(71頁) (*)

(*) 渡辺〔1985〕399頁以下を参照。

基本的な疑問としてはまず次のようなものがある。

(1) 「技術水準」とは何か。

(2) 分業（下請？）関係にある「親企業」と「下請企業」とは同じ作業を分担するのではないから、その「技術水準」を比較することは可能か、あるいは、比較結果にどれ程の信頼性、したがって意義があるか。

(3) このような問に対する各企業からの回答結果にどれ程の意味があるのか。

さらに、より根本的な疑問は、想定されている基準の有効性に関わる。仮に親企業が同じ作業をした場合に得られる成果と何かを基準（基準A）にして比較して、親企業の方が優れているとしよう。しかし、現実に分業（下請）関係が選択されているという事実は、親企業が敢えて自らその工程を分担するよりも好ましい結果が得られる（基準B）と判断したためであると考えられる。このような場合に、基準Bよりも基準Aの方が重要であるとする主張はどこから生まれるのだろうか（*）。

(*) 実は、ここでも「対等な取引関係」の成立にとって「技術水準」の格差が障害になる、という図式が前提になっていると想像される。

通常の理解によれば、分業は比較優位にもとづいて形式されるのであり、そこでは、双方の経済主体が何等かの意味で異なることが前提となる。

以上の検討結果を総合すれば、下請関係を研究する3つの基本的な視点は、すべて、「実態」と大きく乖離した「イメージ」を反映したものであり、分析対象への接近方法として適当なものではない。また、「技術水準」の格差の解消を強調する主張の延長線上で、分業関係の生成・発展を支えるメカニズムを分析することも適当ではない。また、そもそも「下請制度」「下請関係」という用語それ自体が「実態」から大きく乖離した「イメージ」にもとづいて作成されたものであることにも注意する必要がある。

〈VI〉 第II部へのことわりがき

第I部でみたように、「下請制度」あるいは「下請概念」に関する従来の膨大な研究が研究「対象」として来た「イメージ」は「実態」と大きく乖離するものであった。とりわけ、研究の大前提である強い大企業と弱い中小企業という「イメージ」が、「実態」を検討するかぎり、当然の前提としては受け入れがたいことをこの結論が示唆することに注目する必要がある。

このような「イメージ」に基づいて「下請制度」あるいは「下請概念」が形成され、「下請研究」が行なわれて来たことは、これらの研究（説明）「対象」の設定もこの「イメージ」を前提にしていることを意味している。したがって、「イメージ」が「実態」と大きく乖離しているということは、研究対象および関連する研究課題そのものについても改めて設定しなおす必要があることを意味している。

具体的にいえば、次のようなことである。

たとえば、自動車産業の「下請制度」と繊維産業の「下請制度」を同じ用語を用いて「下請制度」と呼んで研究対象とすることに意味があるためには、「下請制度」という概念が適切なものでなければならない。また、「研究」は二つの「下請制度」に共通していると判断される具体的なパズルについて行なうものであるから、この前提が成立していないと、何事もはじまらない。これまでの研究では「支配」「収奪」「しわよせ」などの「イメージ」を前提とし、多くの（ほとんどすべての？）産業分野で「下請制度」が成立しており、その「本質」は同じである、という判断にもとづいて「研究対象」を設定し、たとえば「支配」の具体的手段、「収奪」の程度、「しわよせ」現象の現われ方等についてさまざまな角度から究明することが「研究課題」となっていたと考えてよい。そうであれば「イメージ」が「実態」と一貫して大きく乖離していた、という結論は、「研究課題」のみならず「研究対象」についても改めて検討し直すことを要請するものであり、その際に、「実態」を適切に反映していない「イメージ」にもとづく用

語あるいは概念を用いつづけることは、無用の混乱を招くことになる。

「〈0〉ことわりがき」で「このようなsurveyのあとで同じ用語を用いて積極的な主張を含むペーパーを書くことは仮に可能であるとしても、いたずらに混乱を生じさせるだけだ」とのべたのは以上のような意味である（*）。

（*）浅沼万里〔1988〕が「下請企業」「親企業」ではなく、「サプライヤー」「中核企業」という用語法を用いるのも、少なくとも部分的には同様の判断にもとづくものと思われる。

浅沼〔1988〕は「分析の対象を、日本でいう下請制よりも広くとり、もっとも広義の用語法における subcontracting system を分析の対象とする。そして、混乱をさけるため、部品等を供給する企業を」「サプライヤー」とよぶことにするが、これは、次のような点に配慮しての選択である。「これまで日本で慣用となってきた用語法では、発注側の企業に対して比較的对等の関係にあると考えられるものと、従属的な関係にあると考えられるものとの二つに分け、後者のみを『下請企業』とよんできた。したがって、subcontracting system を、下請制に、一対一に対応するかのようによく考えて議論を行ったのでは、コミュニケーションの上でギャップが生じる場合がある」。これと対応して、「発注側の企業の方も、家父長制的なイメージを伴う『親企業』ということばではよばず、発注側の企業とサプライヤーとが構成するシステムの中核を形成しているという機能面に着目して『中核企業（core firm）』とよぶことにする」。

〈VII〉検討対象の提示

第II部の研究対象分野は日本の自動車産業である。研究課題は、かくも短期間にかくも華々しい成功を収めたこの産業の成功の実態が何であり、それを可能にして要因、メカニズムは何かという問いについて答えることなのであるが詳細については後にのべる。

VII-1. 自動車産業を選定する理由

自動車産業をとりあげるのには次のような理由による。

第一に、今日時点に立ってふりかえると、戦後日本経済の産業的成功はなによりも加工組立型産業の成功という性格をもっており、その代表的かつ象徴的存在が自動車産業である。したがって、この産業の成功メカニズムの分析は、同時に、日本経済全体の高度成長メカニズムの中心部分の分析につながると考えられる。

第二に、日本の「下請制度」（あるいは、supplier-buyer relationship）に対する関心の高まり自体がなによりも、加工組立型産業に関わるものであり、その産業的成功の秘密の重要な一環であるという判断に支えられている（*）。したがって、この関心の性格からすれば、雑多なものが混在する可能性がある「下請制度」一般をとりあげるにより分析対象を曖昧にするよりも、代表的な分野に限定してより具体的に分析をすすめる方が、元来の趣旨に合致していることになる。

（*）たとえば、佐藤芳雄〔1986〕は、「日本産業の急速な発展を支えているのが日本の膨大な中小企業群であるという認識のひろまり」があり、「日本中小企業への羨望、好奇心、あるいは懐疑などが渦まいている」（152頁）と述べており、「このような背景のもとで、近年、我が国産業の特徴をなす高度な社会的分業生産システムの発達、とりわけ、下請生産システムに関して積極的に評価する研究があいついで発表されるようになっていく」（港徹雄〔1984〕72頁）。

また、中村秀一郎〔1985〕は、「下請制度は今日では、日本産業の優越性の一つの根拠として、高度な社会的分業を基盤とした企業間の良好なコミュニケーション・システムであるとして、高く再評価され始めている」（90頁）と述べている。

第三に、「下請制度」に関する研究のはじまりは第I部でもふれたように戦前までさかのぼるが、戦後の関心の高まりの時期以降に限定してみると、自動車産業は一貫して研究分野の中心に位置してきた。したがって、産業的成功の秘密の解明の一環であるという最近の関心の高まりとは異なる、いわば伝統的な視点に立つとしても、この産業を主たる研究対象に選定することは妥当であることをこのことは意味している。また、そのような経緯を反映して、各時点ごとにおこな

われた豊富な「実態」調査をわれわれは利用することができる。

VII-2. 検討対象の範囲

自動車産業を検討対象とするとしても、これの何について検討するかを明らかにする必要がある。

日本の自動車産業といっても、検討対象範囲は次のようなものである。

(イ) 横の広がりについていえば、主として四輪乗用車に限定し大型・小型のトラック、大型・小型のバス、軽自動車、三輪車、オートバイ等は少なくとも主たる対象範囲には入らない。

(ロ) 縦の広がりについていうと、四輪乗用車を最終的に市場に供給する製造業者(アッセンブラー)に限らず、部品を供給する企業、アッセンブラーあるいは部品供給企業から外注を受けて機械加工等を担当する企業、以上のような企業に素材を供給する企業まで含まれる。この論文の検討課題が、このような一群の企業が全体として構成する分業システムの機能の仕方の解明にあることを考慮すると、この点は重要である(*)。

(*) 多くの場合において、各企業の活動は国境をこえているし、たとえばを株主をみても同一の国籍の人格のみによって構成されているとは限らないから、「日本の」とはどのような意味かという問いが提出されることが予想されるが、ここでは、通例の理解に従っておく。従って、GMが41.5%の株式を保有する筆頭株主であるいすゞ自動車、フォードが23.6%保有する筆頭株主であるマツダはともに含まれる。

(ハ) 次に、日本の自動車産業の産業的成功といっても、それを構成するすべての企業が同程度に成功を収めたのではないという点にふれておく必要がある。

昭和20年代後半にはほぼ同時に乗用車の生産をはじめた(*)5社のうち、華々しい成功を収めたと確実に評価されるのは2社であり、1社はそれほどでもなく、1社は乗用車の生産を停止し、1社は吸収されてしまった。30年代半ば以降に参入した企業についても成功したと評価されるとしても同程度の成功であるという

わけではない。

(*) はじまりを厳密に決めるのは容易ではない。たとえば、豊田英二〔1985〕よれば「乗用車と呼ぶにふさわしい車は三十年一月に発表した『クラウン』である」(172頁)。

しかしながら、ここではその点の詳細には立ちいる必要はないと考える。数多くの企業が国の内外をとわず、活発な競争を展開しつづけており、全体としてみると世界の自動車市場における比重を高めつづけてきた点に注目すると個々の企業の間には存在する相違よりも日本企業とその他の企業の間には存在すると考えられる相違の方が大きいと考えられるからである。

(二) 産業的成功の意味についてもふれておく必要がある。いかなる評価基準に照らしても日本車が高く評価されていると主張するつもりはない(*)。

(*) たとえば、ポルシェ、アルファロメオ、ロールス・ロイスのような企業の供給する自動車をあげるまでもなくベンツ、BMW、アウディ、シトロエン、ボルボなどのものと比較して、たとえば、トヨタ、ホンダの自動車の方があらゆる評価基準に照らしてすぐれている、ということはある得ない。(仮にそうだとすれば、そのような企業は存続していないはずである。)

ここで産業的成功という意味は、多くの消費者に支持される品質を備えた製品を多くの消費者が受け入れる価格で供給しつづけて、結果として、世界の自動車市場におけるシェアを拡大しつづけて、大きなシェアを獲得するに至ったことを指している。

成功の理由が何であるかという点の詳細については多少の意見のわかれはあるとしても、先進諸国の平均的消費者の基本的要求を満たしたうえで、故障率が低く、燃費が良く、しかも同じような条件を満たす競合製品に比べて価格が相対的に低いことが成功の基本的理由であるとする点については大方の合意が得られるであろう。

日本の自動車産業の成功が、たとえば研究開発の画期的な成果、斬新なデザイ

ン、卓越したマーケティング力、強力な販売網などの理由によるものではなく（*）、上にみたような理由によるものであれば、このような品質の自動車をこのような価格で供給し続けることはどのようにして可能かという問いが検討課題の入口であることになる。

（*）仮にこれらの理由が特に重要な役割を果たしたとすれば、日本の自動車産業ではなく、そのうちのいくつかだけが成功を取めたであろう。

しばしば強調されるように、日本の自動車会社の利潤率がたとえば、米国企業のものと比較すれば低いとしても、生産台数の増加と並行して、各企業は急速に成長したのであるから、価格の低さは、かりに利潤率の低さの影響が多少はあるとしても生産費用の低さ（したがって生産性の高さ）をより強く反映していると考えて良い。

次節以降で説明するように、戦前以来徐々にあるいは急激に形成されてきた「産業基盤」「技術基盤」があったとはいえ、乗用車の生産が始まった時点では、品質、生産性の点で極めて重大な問題が山積する状態であった（*）。このような状態からスタートして、短期間に高い生産性と高い品質を実現しつつ生産を急激に拡大したのが、日本の自動車産業の成功の実態なのであるが、それが具体的にどのようにして実現したのか、どのような経済主体が何をしたのか、経済主体間の相互関係・相互作用はどのようなものであったのか、このような問いにこたえるのが、この論文の検討課題であることになる。

（*）たとえば昭和20年代の情勢は「一万田日銀総裁の有名な『日本に乗用車工業を育成するのは無意味だ。国際分業の時代だからアメリカに依存すればよい』という『乗用車工業無用論』に典型的に示されていた」。「二十六--二十八年の三年間の欧米乗用車の輸入ならびに払い下げ外車は三万四百六十三台に達し、国内乗用車総供給の六十四%にも達した。しかも性能、スタイル価格とも彼我に格段の差があり、改めて事態の重要性を各社に認識させた」（三輪芳郎〔1976〕348-9頁）。

第1部で批判的に検討した下請研究のキーワードである「収奪」「しわよせ」「従属」などの用語を用いて前項で提示した検討課題に接近することはできそうにない。

急速に拡大する需要に「収奪され」つづけた企業が対応しつづけたことを論理的に説明するためには、「収奪され」つづけたという点を否定するのが自然であろうし、後にみるようにこの過程でこのような企業の意欲をひきだし、創意工夫への積極的役割を実現したことが、産業的成功の重要な一環であったのであるから、「収奪」等の重要性を強調することは的外れであろう。(*)

(*) もちろん、特定の時点 (and/or) 特定のケースについてみると「収奪」「しわよせ」等の表現を用いることの (分析概念としてよりもレッテルとしての) 妥当性を否定できないようなケースがあることの可能性を否定するものではない。しかしながら、そのような状況が長期間にわたって (and/or) 広範囲にわたって存在したとは考えられないのである。

VII-4. 自動車産業の位置づけ

VII-1でのべたような理由から自動車産業を選定して検討するが、与えられた課題が「下請制度」であるから、この論文の結論がどれ程の一般性・普遍性を持つかという点について私の考え方を説明しておく必要がある。

既にのべたように、「下請制度」という表現は一定の「イメージ」にもとづくものであり、その「イメージ」が「実態」と大きく乖離したものなのであるから、「下請制度」という表現を与えられても、実は何を検討すべきであるかが明示されているわけではない。

VII-2で概略説明したような課題に沿う検討結果が、他の産業にどれ程適用可能かという点について私のおおよその感触をのべるとすれば、加工組立型産業に限ってみても自動車産業があらゆる点で典型的な産業であるとはいえず、適用可能な部分も多いとはいえ、無条件に一般化できるような状況にはない。したがって、

他の産業に適用するためには具体的な点についてその妥当性について事前に検討する必要があるし、一般化可能範囲を求めるためにはケース・スタディの積み重ねが必要であると思われる。

留意点を示唆する文献を例示的に次に示す。

たとえば、大阪府立商工経済研究所〔1962〕は「下請協力体制」に関する一連の調査の「総括」のなかで、次のようにのべている。

「機械工業はその機種によって親企業の生産形態が量産化方式か、また一品注文生産かによって、外注部品あるいは下請加工としての中小企業の利用形態もかなり異ってくる。すなわち、前者は外注、下請にとって注文がまとまり、かつその変動が少なく量産化の可能なものを平均して連続的に生産できるのに対して、後者は一品料理的に、かつ段階的に生産するため外注、下請の利用が平均せず、ある程度の増減は避けられないということである。

こうした量産化が可能な業種での下請企業が、一品生産的な下請企業に較べ、はるかに生産工程上重要な部分を担当することが多く、前者はいわゆる系列化の色彩が強いに対して、後者は従来通りの景気調節弁的な下請企業が多い。」（62-3頁）。

自動車産業が前者に属することはいうまでもない。

また、昭和38-9年に自動車、カメラ、ミシン、自転車の4業種を対象にして行われた調査について三菱経済研究所〔1965〕は、量産型の産業でも成長率の差がアSEMBラーと部品メーカーの分業関係に異なるインパクトを与えることを示唆して、次のようにのべている。

「4種類のうちで、自動車、カメラの成長機種は組立メーカー以上に、部品メーカーの成長をもたらし、ミシンの中間機種は部品メーカーの成長を組立メーカーより高くせしめたが、自転車の停滞機種にいたっては、部品メーカーの地位を相対的にいちじるしく低下せしめている」（15頁）。

昭和57年に行われた調査の報告書である商工組合中央金庫調査部〔1983〕の「第5章 自社技術の開発状況及びメカトロニクス化の進行とその成果」をみると、いくつかの点で、自動車産業がやや特異な存在であることが示されている。

「下請企業」を9つの業種にわけて集計した結果をみると、

(i)「工程を自社設計で合理化していますか」という問いに「している」と回答

した企業の割合は、自動車産業が90.8%で一番高い（平均79.3%）。

(ii)「自社開発した主力機械を使用していますか」という問いに「している」と回答した企業の割合は、自動車産業が43.1%で一番高い（平均29.3%）。

(iii)「新技術の自社開発を行っていますか」という問いについても63.9%で一位（平均52.8%）。

(iv)「金型を使用する工程をもつ企業数を分母とする金型の自社製作企業割合」についても61.9%で一位（平均48.9%）。

(v)産業用ロボット、NC機械、MC機械などのメカトロニクス機器の導入状況をもても「導入している」企業の比率、それに「今後導入したい」とする企業を加えた比率はそれぞれ65.1%、94.4%でともに一位（平均48.5%、84%）である。

<VIII> 産業的成功の「実態」……検討課題

日本の自動車産業の産業的成功といってもいささか漠然としており、検討課題を示すためにはその「実態」に立ち入る必要がある。

VIII-1. 急速な拡大

第一に、急速な生産の拡大に成功したことである。

第3表に示したように、第一次石油ショック時点以降多少のジグザグが見られるようになるが、それまでは乗用車の生産台数は一貫して急速に拡大した。乗用車の生産台数が 10^3 、 10^4 、 10^5 、 10^6 の水準をこえたのはそれぞれ昭和24、29、35、42年であるから、ほぼ6年ごとに10倍になるというスピードで生産台数が増加した。

10000台をこえた29年を本格的なスタートであるとする、乗用車生産の先進国である、イタリア、イギリス、フランスの生産台数を昭和43年に一挙に上回り、わずか10年強の期間に世界第3位の乗用車生産国の地位に到達したことになる。

VIII-2. 輸出の拡大

生産の拡大過程で、輸出が開始され、第3表に示したようにその規模も急速に

拡大した。乗用車の輸出台数が、 10^3 、 10^4 、 10^5 、 10^6 の水準をこえた年はそれぞれ昭和33、36、40、46年であり、ほぼ5年ごとに10倍になるという速度で輸出台数が増加した。

生産に占める輸出の比重は急激な高まりをみせ、5%、10%、20%、30%、40%の水準をはじめてこえた年は、それぞれ昭和37、39、44、46、49年であり、輸出台数が200万台をこえた昭和51年には、その比重も50%をこえた。

VIII-3. 生産性の上昇

生産量、輸出量の急速な拡大と、輸出比率の急激な上昇は、この産業における生産性の急上昇をともなっている。

乗用車の生産が本格化した時点での日本と外国との生産性には顕著な格差があり、国内の生産者を保護するための政策は次のような状況にあった。「外車の日本上陸を直接阻止するため、外貨割当制による輸入制限措置が加えられ、二重三重の高い障壁が国産車のまわりに張りめぐらされた。外貨割当制は、1952-53年の両年に小型欧州車が40%の関税差をのりこえて国産車を圧倒しかけたことが大きく影響し、1954年の不況による全般的な輸入制限政策を契機に、一段と強化された。たとえば外車輸入に対する外貨割当額は1953年の1,374万ドルから1954、55年にはそれぞれ61万ドル、92万ドルに削減され、輸入台数も5,900台から370台、545台におさえられた」（上野裕也・武藤博道〔1973〕126-7頁）。

「貿易・為替自由化大綱」は昭和35年に決定されたが、完成乗用車の輸入が自由化されたのは、昭和40年10月のことであった。小型乗用車の関税率については、ケネディ・ラウンド交渉の結果、昭和47年までに40%から30%に引き下げることが42年6月に決まった。

このように国内市場は外国車との競争から保護されつづけたが、輸出市場では、日本の企業は、新規参入企業としてのハンディキャップである当初の低評価を克服しながら、急速に数量を拡大したのであるから、スタート時点での極めて低い生産性水準から、短期間で国際的な市場での競争で十分に勝ち抜くことができる水準まで急速に生産性を上昇させたことになる。この期間には各国とも生産量が急拡大し（*）、それにともない生産性も急上昇していたのであるから、これを

大幅に上回るスピードで生産性が上昇したことになる。

(*) 乗用車の生産台数は、昭和43年には29年に比べて、イタリア、イギリス、フランス、西ドイツ、アメリカでそれぞれ8.5、2.4、4.1、5.1、1.6倍になっている。

日本の自動車産業の産業的成功は、なによりも、このような生産性の急激な上昇に象徴されていると考えることができる(*)。

(*) 貿易自由化、資本自由化が当然の方向として予想される時期であったから、生産性の上昇によりそうなっても困らないようにすることが、最大の課題であったはずであり、仮に、それが達成できなかつたとすれば、日本の自動車産業は今日とは大きく異なる様相を呈していたはずである。

また、上野・武藤〔1973〕によれば、「あるトップメーカーの技術担当重役は、『わが国の自動車産業が量産規模および性能について国際水準に達したのは昭和40年と考えられる』と語っている」(134頁)。

VIII-4. 品質の向上

日本製の乗用車の輸出台数が急速に増大したのは、価格の相対的な低さと同時にVIIでのべたような意味での品質の高さによる。乗用車の生産が本格的にスタートした時点、あるいは、昭和30年代半ばの時点での状況に比べると(*)、このことは、品質が短期間に急激に向上したことを意味する。

(*) たとえば、日本の産業的成功の象徴的存在であるトヨタの場合でも、昭和34年にAPA(U. S. A. rmy Procurement Agency in Japan) の特需を落札したが当時のトヨタの水準からすれば、APAの品質水準は極めてたかく、その検査に合格するためにも、協力会社の部品の品質・性能に多大の関心を払う必要に迫られるという状況にあった。この時点においても、各協力工場の品質管理に対する考え方や、実施面に相当の開きが生じており、品質管理の推進を計画し、実施しようとして

も、出来なかった。つまり、昭和28年にトヨタが設けた品質管理委員会の活動はこの時点に至っても十分な成果をあげていなかったのである。（この間の経緯については次節で今一度ふれるが、一層詳しくは、和田一夫〔1984〕を参照。）

「周知のごとく、自動車は約5千種類、2万点に上る膨大な部品から構成されて」（『長銀調査月報』昭和38年10月、5頁）おり、後述のように、極めて多くの企業がその生産を分担しているから、最終製品である乗用車の品質の急激な向上は、部品、そのための素材、生産のための工作機械・設備機械の品質の急激な向上、しかもそれが同時並行して一斉におこったことを意味している（*）。

（*）このような事情を反映して、乗用車の生産量、品質は一国の産業の技術力、工業力、総合的経済力の水準を示すバロメーターであるといわれることがある。この表現を用いれば、この時期、極めて短い期間内に、日本の総合的経済力が急上昇した、ということになる。

この時期の日本は慢性的「外貨不足」の状態にあったこともあり、技術導入、機械の輸入、部品の輸入等が例外的に認められた場合を別にすれば（*）、すべてを国内で生産したのであるから、タイヤ、ベアリング、ガラス、鉄鋼、工作機械などの関連分野から、プレス、機械加工などの分野にいたるまで、一斉に品質が向上したことになる。

（*）たとえば、外貨割当が強化された時期にも、当初は「自動車部品の外貨割当額が増加しているが、これは日産＝オースチン（1952年12月）、いすゞ＝ルーツ（1953年3月）、日野＝ルノー（同）、新三菱＝ウィリスジープ（同年9月）の技術提携にともなう組立て部品を輸入するためのもので、これも国産化完了とともに、1957年をもって打ち切られた」（上野・武藤〔1973〕127頁）。

したがって、生産性の急激な上昇と品質の急速な向上を短期間に実現したことが、自動車産業の成功の「実態」の核であり、それを生みだしたメカニズムの解明が検討課題であることになる。

< IX > 産業的成功のための挑戦課題

生産性を上昇させ、品質を向上させるためには、アSEMBリーメーカー（および関連企業群がグループとして）が挑戦しなければならなかった課題はどのようなものなのだろうか。

IX-1. 関連企業数とコミュニケーション

第一に注意すべきことは、自動車の生産に5千種2万点以上の部品が必要であり、それらが極めて多くの企業によって分担されているという事実である。

たとえば、第4表は、一つの完成車メーカーと直接あるいは間接的に取引関係にある企業数を示すが、延べ事業所数で40,000をこえている。

このことは、数多くの企業との情報の伝達、意思の疎通、利害の調整等のさまざまな面での良質のコミュニケーションを確立し維持することが挑戦すべき課題の重要な部分を占めることを示唆する。

たとえば自動車産業のような「組立て産業というのは、組立て作業をおこなっているだけではなく組立てにいたるまでの部品や部材の加工もおこな」い、「これら一連の工程をいかに分担するかは、組立て企業と部品企業および部品企業群内部での重要な問題である」が「もう一つ重要なことは、製品を組立てるまでの長い工程が、技術的および経済的にどれだけ分割できるのかという点である。」

自動車の場合には、「最終組立てにいたるあいだに中間的なまとまりをもったユニットが組立てられる。こうした方法をとらないと、多数の部品からなる製品の組立てラインはいたずらに長いものになり、非合理的な物流が増加し、中間的な検査やブロック単位の検査が困難になる」（以上、富山和夫〔1978〕94-7頁）。

IX-2. 例示……納期

このような組立型産業の場合には、各部品の納入が予定通りに行われることが、スムーズな生産を可能にすると同時に在庫費用の大幅な削減を可能にする。しか

しながら、納期を守ることは容易なことではない。ここでは三菱（水島）のケースを例としてとりあげよう。

水島では、昭和18年に航空機の生産を始めた工場が戦争末期に空襲を受けた後、戦後三輪車の生産をし、昭和35年から360ccのワゴンの生産を、昭和37年から360ccの乗用車の生産を開始し、さらに昭和40年から800ccの乗用車を、42年から1000ccの乗用車の生産を開始した。

昭和39年に書かれたレポートによると、三菱と外注加工企業の間では既に発注の不規則性は相当に解消していた。受注から納入までの期間は、大体20日から1ヶ月、1ヶ月から2ヶ月に集中している。ここで注目するのは、納期の遅延の多さとその理由である。調査対象の52企業のうち、地元の25企業の80%にあたる20企業が遅延の多いことを問題にしており、全体でみても、企業規模にあまり関わりなくその約7割が納期遅延が発生すると答えている。その原因は親企業の側にあるか下請側にあるかという問に対しては、下請企業自身の側にその半分以上の原因があると答えた企業が多い。自社の経営管理水準の高くなっている大規模の企業では、設計変更、特急の発生などという親企業側の責任が半分以上を占めるとする企業が多くなるが、地元25企業はその大半が自己の企業内部に置ける計画及び管理水準の不備に帰している（磯部浩一〔1964〕25頁）。

この例は、外注加工企業についてかりに量的な能力を確保することが出来ても、前提の前提となる納期を守るという目標だけについても達成することは容易ではなく、そのためには、少なくとも、外注加工企業側の経営管理水準の向上が必要であることを示唆している。

改めて言うまでもないことであろうが、「納期を守る」という目標の内容及び水準は常に変化している。日本の自動車産業の歴史は、生産車種の増加とオプションの多様化の歴史であり、それにつれて増加する生産費用・在庫費用の増大との戦いの歴史である。この過程で守るべき納期に関する要求は格段に厳しくなり、同時に納期を守ることの重要性はいっそう高くなったのである。

重要なことは、そのためにかかる費用を無視しても実現すればよいというものではないことと、すべての関係企業が同程度に目標を達成しなければならないことである。

部品メーカーに要求されることは、納期を満たすだけでなく、そのほかの要

求項目である生産性、品質、性能、価格、開発力、等についても、他の項目を犠牲にする事なく、それぞれについて要求水準を満たすことであるから、一応の満足すべき水準に至るまでの道のりがいかに遠いものであるかは容易に想像が出来るであろう。

IX-3. スタート時点での水準

課題への挑戦の困難さは、スタート時点での関連企業群の広い意味での技術水準の低さのために一層重大なものとなった。

たとえば、四輪ではないが、二輪車の量産工場を鈴鹿に作ったときのホンダの経験したことは象徴的な出来事である。

ホンダが鈴鹿市にスーパー・カブの量産工場を建設して操業を開始したのは、昭和35年8月であった。鈴鹿市は昭和17年に軍都として発足し戦後になって紡績を中心いくつかの大企業が進出したが、機械工業の基盤はほとんど存在していない。ホンダの進出に際し、地元企業の下請利用について市当局の要請もあったが、精度、単価、受注能力のいずれについてもホンダの求める適格性の要件を満たす企業がきわめて少なく、当時250あった外注企業の60%は京浜地区にあり大阪、名古屋がこれに続いていた（希望工場数と採用工場の数を見ると、鈴鹿市内で4のうち0、桑名鉄工組合傘下で8のうち3、三重県下全体でも相当数の希望があったにも関わらず採用は10そこそこであった）。

ホンダは固定的な系列関係を作らずしばしば「戦後派合理主義」と呼ばれる企業であるから、輸送費用などを考慮しても、地元の企業を選択することが不利と判断すべき状況にあったと考えられるのである。（『あいち経済月報』昭和35年12月号参照。）

(a)大量生産型であること、(b)きわめて多くの部品を用いる組立型産業であること、(c)高い加工精度を必要とすること、(d)高度の耐久性を必要とすること、(e)改良・改善が絶え間なく加えられることが当然の事として予想されていること、等、それぞれが当時としては必ずしも一般的ではない特徴を同時に数多く備えた自動車産業では、既存の企業の中から優良なものを選別してそれとの間に良好な関係を構築すれば良いという状況にはなかつたのである。

取引相手となる側の企業に求められることも、経営者の意識の変革、生産・品質・労務・経理・在庫・資材など企業経営全般に関する管理の仕方・考え方の変革など、多方面にわたったはずであり、これへの対応は容易なことではなかったであろう。

IX-4. 長いプロセス

アッセンブリーメーカーと外注加工企業との間に成立している関係は、密接な協力関係と長い時間との中から生まれたものである。

外注加工企業あるいはそれとアッセンブリーメーカーとの関係についても、トヨタの関係企業とほかのアッセンブリーメーカーの関係企業との間には、天と地の開きがあるという表現が、トヨタ以外のアッセンブリーメーカーの担当者の評価として表明されるほど、トヨタと外注加工企業あるいはトヨタの外注加工企業の生産性に対する評価は高い（*）。

（*）例えば、マツダ常務取締役購買本部長の正岡博氏はインタビューに答える中で、次のように述べている。

「効率的な方法を開発することがこれからの製造の課題なんです。その最たるものが型具、治具などの用具類です。これをなんとか少ない費用であげて、クイックチェンジ出来る方法を見付けようじゃないかと言っています。……その点、名古屋のトヨタさんの傘下の企業と、ほかの企業とでは天地の開きがあります。設備の有効活用とか固定費の削減という点で、トヨタさんの傘下の企業は日進月歩で努力されています」（昭和60年版79頁）。

また、日産自動車遠藤専務の宝会会合での次のような部分もこのような事情を反映するものと理解できる。

「……K協力会の方が合理化の努力をしているということが言えるのであります。……皆さんにお話したいのは、K協力会の人的な合理化努力であります。……当宝会については、要するに無関心だということが言えると思うのです。……宝会の一つの問題点が工数低減だというふうに、私は結論したのであります」（昭和61年版88頁）。

この論文で、以下、書名を示さずに単に昭和xx年版と記す場合は、すべて『日本の自動車部品産業昭和xx年版』のことである。

型具、治具などの用具類を工夫するなどして、効率的な方法を開発することにより、設備の有効活用と固定費の削減を実現し、全体としての費用を削減することがその内容であるが、現時点に至ってもトヨタと外注加工企業が賞賛されつづけていることは、(イ)努力を重ねているにも関わらず、目標水準にはなかなか到達できないこと、(ロ)このことが、眼前に既に実現している見本があってもそうであること、を意味しており、また、この賞賛は、(ハ)水準の高さと同時に、絶え間なくより高い水準を目指して動いている態勢あるいは志向性にも向けられている(*)。

(*)これがどのように困難かつ時間を要する過程であるかという点を一瞥するために、トヨタの外注加工企業の典型とされる企業の経営者の説明に耳を傾けてみよう。

トヨタ式生産システムといえばすぐにカンバン・システムという呼び名が浮かぶが、これは「欲しい物を、欲しい時に、欲しいだけ」という当り前の事を目指すものであり、最近になってやっと出来るようになった。これをもう一つさかのぼれば、カンバンで納める品物は、全部よい品物であることが前提になっている。(そうでなければ、不良品が入っている分だけ生産ラインが止まってしまう。部品点数の多さから考えれば、このことは、生産ラインがしょっちゅう止まることを意味しており、「欲しい物を、欲しいだけ」は望ましい目標ではなくなる。)全部よい品物という前提だから、納品の受け入れ検査はないということになる。ノー検査であることは技術の絶対的裏付けが無いことにはできないことであり、これが出来るようになるために、例えば、2年も3年もかかっている。このような試みは、良い物が絶対間違いなくできるようになってから、全部一度にではなく段々となされるべきことなのである。(小島プレス社長・東海協豊会会長小島鏡次郎氏のインタビューへの回答の要旨である。昭和60年版162-3頁。)

前項でみたような水準にあった企業に一定の用件を備えさせ、備えた企業との

間に密接な協力関係を樹立し、これを生産性の急激な上昇と品質の急速な向上への有効な手段としての機能を発揮させることは、実に長い時間を要する困難なプロセスなのである。

IX-5. 困難なプロセスの例示----トヨタの例

外注加工企業を育成しそれに積極的に働きかけて技術水準の大幅な上昇を図り、これとの間に高度に有機的な垂直的分業体制を形作ることは、きわめて困難かつ長い時間を必要とする作業であろう（*）。

（*）この困難さは、アッセンブリーメーカーが内製することによって著しく軽減できるものではなかったし、また、工業集積のあるところに立地する事によっても容易に克服できるものではなかった。このことは、日本のアッセンブリーメーカーの今日までの行動パターンが如実に示している。

この過程がどれほどのエネルギーを要するものであるかを想像するために、最も理想的な状態に到達していると言われる、トヨタのケースを時間の流れの中でみてみよう（*）。

（*）この項の以下の内容は、和田〔1984〕による。

第一回トヨタ自動車下請懇談会が蔵前工業会館で開かれたのが昭和14年11月であり、18年に協豊会になった。トヨタの協力工場委員会が技術指導にあたり資材部が資材の購入の立案から納入までの業務を担当することになっていたが、戦時下でうまくいかなかった。東京協豊会と関西協豊会がそれぞれ21年、22年に結成されるにともない、東海協豊会と改称した。

昭和27-8年にトヨタと協力工場は中小企業庁の系列診断を受けた。当初、参加企業は効果について半信半疑であったといわれる。東海協豊会で受けたのは、戦前からトヨタと関係があった企業21社であった。総括表は、協力工場の合理化に、親企業がもっと協力することを求めた。技術指導の要望が協力会社から強いにも

かかわらず、常時協力工場の指導に当たる係がなかった。それまで、協豊会は懇親会的色彩が強い団体であったが、受診後、今後の合理化の達成のため研究会を結成。トヨタはこの時見よう見まねで診断の仕方を勉強し（*）、協力会社の状態を把握し評価するためのノウハウを獲得した。29年に東海地区の17工場を対象に第二回の系列診断が実施された。

（*）評価項目及び配点は次のようなものであった。

経営（3000点）、生産（2500点）、労務（800点）、販売及び購買（1500点）、財務（600点）、経理（1200点）、試験研究（400点）

トヨタは昭和28年中に検査部内に総括課品質係を新設、さらに、総括課を事務局とする品質管理委員会を設け、品質管理の全製造工程への適用を企図した。また、協豊会主催の品質管理講習会にトヨタが講師を派遣、その後、担当者が各工場に赴き調査指導・教育にあたった。協力会社はトヨタへの部品納入に対し、管理図またはこれに準ずる検査資料の提出を行なうようになった。

検査部は内製品と外製品を区別して行なっていた検査をやめた。品質管理係を廃止し、その機能を総括課直属の各技術係に行なわせた（29年）。検査部が、材料から粗形材、機械加工、組立までの一貫した検査をすることになり、その結果、品質情報はすべて検査部で集約され、関係部署、協力工場に流されることになった（30年）。

このような過程を経たにも関わらず、31年以後の生産急増のプロセスで納入品の不良による生産阻害がしだいに目立つようになった。

34年にAPA(U. S. Army Procurement Agency in Japan)の特需を落札したが、当時のトヨタの水準からすれば、APAの品質水準は極めてたかく、その検査に合格するためにも、協力会社の部品の品質・性能に多大の関心を払う必要に迫られた。この時点においても、各協力工場の品質管理に対する考え方や、実施面に相当の開きが生じており、品質管理の推進を計画し、実施しようとしても、出来なかった。つまり、28年以降の品質管理委員会の活動は十分なものではなかった。

昭和35年のニュー・コロナ生産開始時のトラブルで、トヨタ自体の部門間の連携が従来のようにスムーズに行かなくなった。関連会社との生産分担ならびに協

力体制、協力工場の利用方針を重点項目にあげ、また、本社工場と元町工場の関係を調整した。TQCを導入した。品質管理部が掌握していた検査業務をすべて工場レベルへ移し、工場レベルで内・外製品の一貫した検査作業が行なわれるようになった（38年）。企画室を母体としてQC推進本部が新設された（39年）。品質管理部が品質保障部と名称変更された（39年）。

工場レベルの検査作業が後の無検査受け入れ導入へ進展する。また、協力会社の管理に関連する業務は購買部にしだいに集約される傾向にあった。

昭和35年から、トヨタは協力会社へのTQC適用を企図し、36年にかけて、品質管理部と購買部技術課が共同で品質管理研究会をもち研究指導した（68社）。その成果をふまえて、各協力会社の全容を把握しこれらの会社を層別して、各層ごとに重点を決めて指導するようになった。その結果を、購買部・品質管理部と検査担当部署とで一定の項目にわたって評価をおこない、協力会社の評価と格付けをおこなう。また問題点は、協力会社自体がその分析と改善計画の立案をおこない、購買部と連絡をとりつつ協力会社がそれを実施する。こうした一連の対策が毎年一回、40年まで計5回行なわれた。

昭和36年から、従来、協力工場の自主的組織であった東海協豊会の研究会に自工が積極的に参加することになり、従来あった部会以外に11の委員会ができ、このすべてに自工から人員が派遣された。これらのうち注目すべきものは「合理化総合委員会」と「品質管理委員会」「技術委員会」であろう。合理化総合委員会は巡回工場診断、経営相談を中心の活動を企図し、昭和36年には荒木取締役、森購買部長らとともに、協力工場実態調査を実施している（*）。品質管理研究会は協力会社のトップ・マネジメントに対するTQCの啓蒙的キャンペーンが主な活動であり、技術委員会ではVE(Value Engineering)手法の紹介と教育が中心に行なわれた。

（*）この実態調査は、東海協力会会員会社56社を対象に、経営指数、自己資本比率、自工への依存度、従業員の状況、原価構成、付加価値の内容分析、労働装備率と売上高、加工高、人件費等との相関等について巡回検討されるという協豊会としては画期的とでもいってよい大がかりな巡回研究会であった。

このように、協豊会及びその委員会の活動がトヨタの経営活動にきわめて密着した形で展開されるようになり、昭和39年以降その傾向が一段と強くなった。

トヨタと協力会社の生産の同期化が進行するのはこの頃のことであり、39年には外製部品の無検査受入のワン・ステップとしてライン受入検査適用部品の増大を働きかけた（*）。

（*）東海理化は40年5月に元町工場に納入している部品全体（59点）の無検査納入を実現した。

グループを挙げてQC活動に一層の熱が入るのはこの後の事であるが（*）、この時点で、系列診断を受けてから既に10年以上の時間が経過しているのである（**）。

（*）関係会社7社とトヨタからなる社長会が41年に設けられ、定期的にトヨタの生産計画連絡ならびに関係各社の長期計画調整、その他重要事項の検討を行なうようになった。また、同年2月に「8社QC連絡会」が「QC関係役員による委員会」と「QC部課長から成る幹事会」の構成で始まり、その下部組織として「トヨタVA連絡会」や「オール・トヨタSQC研修会」、職種ごとの「QCサークル交流会」が設けられた。このQC連絡会は幹事が各々の会社を相互診断し問題点を理解し行動の方向づけをおこなうといった本格的な活動を昭和42年から開始した。

（**）比較し参考にするために、日産自動車と宝会の関係について触れておく。

日産は宝会とは別に晶宝会を組織しており、大型の代表的な部品メーカーはこちらに所属している。晶宝会に所属する企業の多くは協豊会にも所属している。たとえば、昭和62年版の資料を用いると、宝会所属58社のうち、ガラス、タイヤ、バッテリーが主要な生産品目である企業は除いても次のような有力企業が同時に協豊会に所属している。

曙ブレーキ、エヌ・テー・エヌ・東洋ベアリング、NOK、カヤバ工業、川島織物、小糸製作所、光洋精工、自動車機器、新神戸電気、住友電工、中央発条、トキコ、トピー工業、ニフコ、日本精工、日本特殊陶業、日本発条、日本ピストンリング、不二越、松下電産、三ツ星ベルト、盟和産業、矢崎総業、リケン、など。

したがって、トヨタの協豊会と比較すると、宝会の方が平均的にみてより小型でアッセンブリーメーカーとの取引関係がより「密接」である企業によって構成されることになる。

日産自動車は宝会を結成したのは昭和26年であり、29年から「下請け企業の経営体質を改善し、生産管理技術を向上させるため、下請け教育に力を入れ始めた。最初、行なったのは作業の標準化を中心としたインダストリアル・エンジニアリング（IE）教育。続いて33年から作業の標準化を進める上での問題点の分析と品質の向上をねらいたした品質管理（QC）の教育を行なった。35年からは価値分析（VA）についての教育をおもに行っている。

こうした一連の生産管理技術の教育により下請け企業の能力はいちじるしく高まったが、さらに下請けの研究開発能力を高め、外国部品と比較しても劣らない品質と値段の部品を製造できる体制をつくることを、今後の下請け指導の根本思想にし、「4月から下請企業の団体である宝会の内容を強化し、親睦団体からはっきり経営管理研究団体へ脱皮指せようとしている」（『日本経済新聞』昭和38年3月25日）。

この時点での、宝会の会員数は107社、平均資本金額は約5000万円であった。

<X> メカニズムの検討（I）……予備的考察

乗用車の生産が本格化してから、生産性の上昇・品質の向上という側面で顕著な成果が実現するまでのプロセスで、それぞれの企業が如何なる役割を演じたか、分業システムの機能メカニズムはどのようなものであったのかという課題の検討に進もう。

X-1. 「親会社」の援助の内容

「収奪」「しわよせ」「従属」などという用語あるいはこれをキーワードとする考え方では説明できないことについてはVII-3でふれた。

上に述べたような用語で表わすのは適當ではないとしても、この過程で「親企業」がさまざまな形で積極的な働きかけをしたことには間違いないであろうとい

うのが大方の理解であろう。

そのような観点からする調査の結果を次にみてみよう。

三菱経済研究所〔1965〕は調査の一環として実施したアンケート調査（昭和38年10月）のなかで、「特定の完成品メーカーから、つぎのような諸点で協力をうけていますか」と問い、人的交流、出資金、前渡し金、原材料、技術指導、設備治工具の貸与・払下げ、銀行融資の7つの項目について、協力をうけているかいないかのいずれかを選択することを求めている（*）。

（*）このようなアンケート調査では、調査項目の作成の仕方によって回答が大きく動く可能性がある。その意味では、この調査が、「支配」あるいは「援助」ではなく、「協力」と言う表現を用いていることに注意する必要があるだろう。そのような表現を用いれば、YESと回答する企業の比率は一層低下したであろう。

得られた結果は、第5表に示すが、回答した自動車部品企業の半数以上が受けていると答えた項目はなく、その比率が最も高かったのは技術指導であった。前渡し金、銀行融資、人的交流、設備治工具の貸与・払下げなどの比率は低く、出資金、原材料が続く。

このような結果の解釈についてはいろいろな見方がありえようが、生産性の上昇・品質の向上にとって「親会社」の働きかけが支配的な重要性を持つ要因であったと考えることには恐らく疑問があるという点については合意が得られるであろう（*）。

（*）参考のために、回答した58社の従業員規模別の構成を示しておく。

2000人以上、1000-1999人、800-999人、500-799人、300-499人、300人未満の5つの階層に、それぞれ、11、11、7、13、7、9の企業が属している。従って、通常の「下請企業」「中小企業」のイメージに比べれば、大規模な企業が多い。

X-2. 部品供給企業の合理化努力

「トヨタのスーパー・マーケット方式、日産のジャスト・イン・タイム方式は、

完成車メーカーが量産化のために関連部品工業の一体化＝『同期化』を強く求めたことの表現である。カーメーカーの必要とする量を必要とする日時に納入せねばならなくなった部品メーカーは、量産体制の確立のために経営の合理化・近代化を図らねばならなかった」（*）。

（*）清嶋一郎・大森弘喜・中島治彦〔1975〕80頁。

『長銀調査月報』（昭和38年10月）によれば、例えば、トヨタのスーパー・マーケット方式による定時、定量納入制は一斉に適用されたのではなく、次のような経緯をたどっている（15頁）。

トヨタ内部の各工程での導入開始は昭和27年であり、昭和31年頃社内で完成。そののち、部品メーカーへの適用を開始するが、当初は、容量が大きく、運搬に手間がかかり、倉庫スペースをとるものと一個あたりの金額がかさむ主要部品に限られていた。昭和34年11月時点でこの方式により納入するのは、協豊会120社のうち30社であった。全部品について厳密に適用されていくのは、トヨタの生産量が月産2万台をこえる昭和36年以降である。

「図らねばならなかった」と表現されるような強制されたものであったか否かはともかくとして、昭和30年代に（とりわけ前半から）部品メーカーは近代化・合理化に積極的に取り組んでいる。

前項でとり上げた三菱経済研究所〔1965〕は機械設備・生産方式・科学的管理方式の3つの部門に分けて、それぞれについて合理化の方式を複数あげ、それを初めて導入した年をたずねている。

得られた結果は、部品メーカーのきわめて積極的な取り組みを示している。

例えば、「中心工程における専用機の導入」について38年までに58社中50社がYESと答えているが、35年までに36社が既に採用している。規模別にみても、大規模層が多少先行する傾向があるとしても、37-8年までに採用した企業の比率をみれば顕著な差異はみられない。

「合理化のためにはまず経営管理方式の採用が前提となる。そしてこのような管理手法の導入が量産のための合理化と拡大に寄与するのである」（49頁）という考え方にもとづいて、「科学的管理方式」の採用時点を日程管理、工程管理、

品質管理、資材管理、労務管理、提案制度についてたずねた結果をまとめたのが第6表である。

例えば、昭和33年までに採用した企業数は、それぞれ、38、29、29、24、24、30であり、昭和38年までには、調査企業のうち、それぞれ、90%、86%、83%、79%、71%、69%の企業が採用している。

「管理方式の改善は、規模別にみてもさほど差異はない」（49頁）。

X-3. 「親会社」の働きかけの強さと部品メーカーの自主性

前項の引用で「図らねばならなかった」と表現される見方がこれまでのところ標準的なものであろうが、X-1の検討結果を念頭において、「親会社」の働きかけの強さがどの程度のものであり、部品メーカーの自主性が果して役割がどのようなものであったかといういささか曖昧な問についてここで検討しておく。一層立ち入った検討は次節の課題であるから、ここでの検討は予備的なものである。

三菱経済研究所〔1965〕のアンケートには次のような項目が含まれている。

「企業の合理化、原価低減の対策は、つぎのどれによっていますか。

1. 親会社の指導 2. 自社の発意 3. とくに考えていない」

結果は、「自社の発意によるものが圧倒的に多く、58社中47社を占める。残り8社は、親会社の指導と自社の発意の両者によるものが8社であり、もっぱら親会社の指導によっているのはわずかに3社にすぎない」（53頁）。

この結果は、企業の合理化、原価低減の対策が、「親会社」の強い働きかけよりもむしろ部品企業の自主的な意思決定による傾向が強いことを示唆している。

重要な意思決定が部品企業の自主的な意思によることを示唆するケースを見つけることはさほど困難なことではない（*）。

（*）たとえば、トヨタの月産3万台計画に応じて昭和34-7年に「豊田市には他から進出してきた企業の集団と、地元の中小鉄工メーカーが集団移転したのと大小二つの工場団地が誕生したが、いずれもトヨタ側がおもて立って要請し、集団化したものではない。」「二つの団地とも親会社側の特別な要請なしに集団化が行なわれたため、トヨタと団地工場側との関係は”親子”といった従属関係ではな

く、夫と妻といった対等の関係にある」（日本経済新聞〔1963〕No.24）。

また、「親会社」が強い働きかけをすとしても、そのことに伴って発生する「責任」を考慮すると一定の限界があることを示唆するケースを見つけることもさほど困難ではない。

たとえば、日本自動車部品工業会会長で曙ブレーキ社長の信元安貞氏は「北米での現地生産において、部品メーカーの協力が必要と思われる割には、自動車メーカーは部品メーカーに対して、一緒に出てきてくれとは言わないようですね」という質問に答えて「そうは言わない。出てこいと言うことは保証することになるから、それは言えない。部品メーカーが出て行っても、ウェルカムとは言いが、部品を買うよとは言わない」（昭和62年版57頁）と述べている（*）。

（*）また、たとえば、「日本の部品メーカーは、生産現場の方は進んでいるが、購買や間接部門、ひいては経営の面ではまだまだ遅れているのではないか」という問に対して、日産自動車専務遠藤卓朗氏は次のように答えている。

「そう思う。・・・生産現場を対象にしたことは一応終わった。今度は購買をしっかりとやれ、直間比率その他会社全体の体質をしっかりとしろと。それでもう一つ財務体質をしっかりとしろということになるが、そこまでいくと懐に手をつっこむようなことになる。それはやはりまずい。むしろ、そこまでいけば後は自分でやるしかない。……」

もちろん相談があれば乗る。例えばアメリカ進出などは、社運を賭した話だから親身に相談に乗っている」（昭和62年版65-6頁）。

X-4.（補論）協力会

「親会社」の働きかけの強さには一定の限界があり、部品メーカーの合理化の決断は自主的な意思決定によるという色彩が強いという前項までに到達した結論に対しては、アッセンブリーメーカーはそれぞれ協力会を組織して強力な働きかけ（支配？）をしたのではないかという反論が予想される。

本項では、協力会の実態と機能について簡単な解説をしておく。

協力会として最も著名な存在は、トヨタの協豊会と日産の宝会である。日産には他に晶宝会があること、結成されたのは早いのが、親睦団体からはっきり経営管理研究団体への脱皮を図るのは昭和30年代の後半であるという点についてはIX-5でふれた。

協力会の性格はまちまちである。マツダ、三菱、ホンダの順にみてみよう。

マツダには昭和27年に機械・板金部門の第一次協力工場20社が結成した（50年史、310頁）ものが始まりである東友会が、その後も地場の外注企業の協同組合として存続していたが、昭和56年5月に洋光会を新たに結成して、東友会企業の中でも自動車に関係のある40社は、西日本洋光会に重複加入する事になった。マツダはこの時点で初めて購入部品メーカーとの間に協力会を結成したのである（昭和56年版85頁参照）。

三菱の場合には、協力企業の組織である柏会ではベンダーと外注企業と一緒に入っているが、ベンダーにとってはここはコミュニケーションの場であって、勉強会などは専門部会があって外注企業だけでやっているというのが実状であるといわれる（昭和60年版94頁参照）。

ホンダは、協力会を持たず、オープン・ポリシーを原則としており、最近になって、「ホンダを必要とし、ホンダも必要とするご企業との結びつきを強くしていく」という調達方針を打ち出し、「どっぶり組」との関係強化を進めている（昭和56年版100頁、93頁）。

各アッセンブリーメーカーとその協力会の関係あるいはその役割が以上のようなものであれば、全てのアッセンブリーメーカーに関して協力会が部品メーカーの合理化に決定的に重要な影響を与えたと考えすることはできそうにないし、かりに重要な影響を与えたケースがあるとしても、昭和30年代後半以降であることを以上の事情は示している。

<XI> メカニズムの検討（II）……誘因システム

前節までの検討結果を踏まえて、日本の自動車産業の分業システムの機能メカニズムについて立ち入って検討しよう。

念頭に置かれるべきことは、アッセンブリーメーカー、部品メーカー、外注加

工企業の別を問わず、ほとんど一斉に合理化・近代化に熱心に取り組んだこと、アッセンブリーメーカーの働きかけよりも部品メーカーなどの自主的な意思決定によるという色彩が強かったこと、である。

また、これらの企業間の協力関係に、生産性の上昇、品質の向上のために威力を発揮させるまでのプロセスは、IX-5のトヨタの例が示唆するようなきわめて困難かつ長い時間を必要とするものであったという点にも留意する必要がある。

さらに、その場合にも、トヨタ自身にとって、このような活動の重要性が当初より強く認識されていたわけではないことにも留意する必要がある。活動の重要性に関する認識がトヨタの社内全体に浸透するまでには相当の時間を要したし、行なうべきことの全体像についてもあるいは具体的な内容についても、当初より自明であったわけではないしまた固定的なものであったわけではない。再検討と試行錯誤の繰り返しの中で形成され修正されたものである。

アッセンブリーメーカーと部品メーカー（とりわけ、外注加工企業）（*）の間に形成され維持されている分業関係のメカニズムについて考察するためには、(イ)関係経済主体が何をしたかという視点と(ロ)そのような行動を実現させた誘引システムは何かという視点とを分離して考える必要がある。また、(イ)(ロ)それぞれについて、(1)生成期と(2)一応の軌道に乗ってからの時期（発展期）とを分けて考察するのが適当のように思われる。

（*）部品メーカーといってもさまざまであるから、本節では、特に断わらない限り、ユニット部品を供給する部品メーカーではなく、外注加工企業を念頭において議論を進める。

「購入品はそのまま組付けうるわけではなく、再加工し中間組立を行なった上で組付けを行わねばならぬ場合がある。素材からの加工とさらに購入部品の再加工、中間組立のうち、簡単な技術と比較的小型の機械設備で可能な工程が、外注加工として下請企業に発注される」（竹下昌三〔1967〕282頁）。

このような企業の方が自動車産業の「下請企業」として通常抱かれる「イメージ」に近いであろう。

(a)大量生産型であること、(b)きわめて多くの部品を用いる組立型産業である

こと、(c)高い加工精度を必要とすること、(d)高度の耐久性を必要とすること、(e)改良・改善が絶え間なく加えられることが当然の事として予想されていること、等、それぞれが当時としては必ずしも一般的ではない特徴を同時に数多く備えた自動車産業は、(アッセンブリーメーカーにとってもそうであったかも知れないがそれ以上に)外注加工企業にとっては求められたことが何であるかを理解すること、それに参加するために必要な資質が何かを理解しそれを整えること、自体が大仕事であったものと思われる(*)。

(*) 量産体制を確立する時期の自動車産業は、たとえていえば、ここ10年程度の時期のアメリカン・フットボールのようなものと考えれば良いのかもしれない。

事前の情報が全く無ければ、このスポーツの試合を初めて見た場合には何が行なわれているかを理解することは容易ではないであろう。さらに、このスポーツに参加して然るべき役割を果たすために何が重要かつ必要な資質であり、最低限備えるべき条件とその水準が何かを理解し、それを満たすべくトレーニングをすることは簡単なことではない。

この過程で行なわれることに対応する部分を考察するのが(1)であり、一応試合ができるようになってからより強くなるために行なわれることに対応する部分を考察するのが(2)であることになる。

さらに、試合に勝てるチームあるいは勝ち続けるチームを作ることが目的であると考えるとこのたといはっそう適切なものとなろう。つまり、各時点で観察されることは、長期的な視点にたって立てられた計画の一環として位置づけられるべきものという側面を強く持つのである。

XI-1. (1-1) 生成期に行なわれたこと

量産体制の確立期にアッセンブリーメーカー(A)が最初に取り組むべき課題は、分業すべき外注加工企業(B)に、この産業がどのようなものであり、そこにおいてBに期待する役割が何かを示す事である。さらに、その役割を果たすために備えるべき条件の内容とその水準を示すこと(当面の目標の提示)、この企画に参画して目標点へ到達すべく努力を始める決断をさせその努力を持続させるように説

得し誘引を与えること、参画したBの目標達成を容易にするために様々な面での指導・援助を与えることなどが、同時にあるいは次になされるべきことである。

上にみたように自動車産業は当時としては必ずしも一般的ではない特徴を同時に数多く備えた産業であったため、Bに参画する事の意味を正確に理解させることは経営者の意識の大幅な変革を必然的にともなったであろうし、そのうえで参画するという決断をさせることは多大のエネルギーと時間を必要としたであろう。

Bにとっては、求められていることを理解し、参画するために必要な様々な変革を実現するために多大のエネルギーと時間を必要とするであろうし、人を雇い教育し同時に設備を要求にあったものとするために資金が必要である。

この時期に参画する決断をしたBにAがしたことは、数量、品質、納期の点で要求水準を満たすことができるように具体的な指導を繰り返して行なうことであつたはずである。

XI-2. (1-ロ) 生成期の誘引システム

この過程で外注加工企業に必要なエネルギーと時間と資金を長期にわたって投入し続けさせるように機能した誘引システムはどのようなものと考えれば良いのだろうか。

Aの指導援助を得ながらBが多大なエネルギーと時間と資金を投入して実現するもの（ここでは仮にスキルと呼んでおこう）をやや強引にAとの関係が途切れるとその経済的価値がほとんど無くなってしまふ（あるいは大幅に減少してしまふ）部分(A-specific)とそうではない部分(General)とに分けると、設備の大型化・専用機化および生産の同期化が一層進行する次の段階に比べれば、後者の割合が高いと考えて良い。

この過程を経ることによってBは、近代的な量産型加工組立型産業の一翼を担う能力を備えるに至るのであるから、A以外のアッセンブリーメーカーにとってもあるいは他の加工組立型産業に属する企業にとっても魅力のある存在となり得るのである(*)。Aとの関係を絶つことのBにとっての費用の大きさは、A-specificなスキルの比重と他の注文主を捜すまでの時間の長さ依存している(**)。

(*) このような企業はAとの関係が存続しても他の企業に魅力的なものであることにはかわりはない。

高い能力を持つに至った自動車産業の外注加工企業が、100%一つのアッセンブリーメーカーと取り引きしているのは典型的な姿ではない。

たとえば、先述の豊田市の加工団地では、「トヨタ側は団地側に対し、トヨタへの百パーセント依存を排除し『専門メーカー化するとともに多角経営によって、トヨタへの依存度を六、七〇%にとどめるようにしてほしい』と要請している。こうしたところからトヨタの団地と言いながら大半がトヨタ以外の自動車メーカーへも製品を納入している」（日本経済新聞〔1963〕No.24）。

(**) もちろん、工業集積の高い地域に比べるとアッセンブリーメーカーが新規に進出した地域では、他の注文主を捜すまでの時間が長くなり、Bの費用は大きくなるであろう。また、Aへの依存度が高い企業は、この面で不利な立場に立たされる。

これに対して、Bとの関係が途切れた場合にAの受ける被害はきわめて大きい。Bを指導・援助してこれに一定の水準のスキルを備えさせるための努力がほとんど無に帰してしまうのであり、その際には(i)新たにBの代わりを育成するか、(ii)他の外注加工企業による代替あるいは(iii)内製化するのいずれかを選択する必要がある。Bとの関係を絶つ事のAにとっての費用は、代替的な供給源を確保するまでにかかる直接的な費用とその期間内に全体の生産体制に及ぼす影響の大きさに依存している(*)。

(*) 前注と同様に、特定の部品をとった場合のAのBに対する依存度が高いほどBとの関係が途切れた場合のAの受ける被害は大きくなる。

以上にみたような制約条件の中で目的を達成するためにBに対してAが与えるべき誘引は何か、Aはどのような誘引システムを設定すべきかという点について次に考えてみよう。

Aにとっては、(a)まず参画するという決断をさせること、(b)参画した企業との関係を維持すること(逃げられないこと)、(c)期待する役割を果たすようにあ

るいは果たせるようになるようにエネルギー、時間、資金を継続して投入させること、が少なくとも考慮すべき事であり、(d)その上で様々な形で働きかけることによって目的である分業関係の一端を担い得る外注加工企業を確保することを期することになる。

大前提は、この取引関係に参画することが、採算が合うものであることを納得させることである。

その内容を具体的に列挙すれば、次のようになるろう。

- (1)Aの属する産業（ここでは自動車産業）が今後有望な産業であること、
- (2)Aがこの分野で十分有望な企業であること、
- (3)参加した後で、Bを不利な状態に陥れるような事が無いこと（hold-up problem）、具体的には、たとえば、参加前に示していた取引条件（価格、数量、納期、契約期間、など）をAに有利になる方向に勝手に変更するような事が無いこと、
- (4)Bに適切な指導、援助を与えること

自動車産業の量産体制の確立期においては、(1)について外注加工企業を説得することは、決して容易なことではなかったであろうし、(2)については一層困難な課題であったものと思われる。このような中で、Bを説得するにあたってAが用い得る手段は、(3)(4)を確約し、実績を積み重ねることではあり得ない（*）（**）。

（*）この内容については次項以降で詳しく論じる。

（**）アッセンブリーメーカーにとって外注加工企業の信頼を獲得し維持することは簡単ではない。

たとえば、三菱（水島）が量産体制を確立する際に直面した最大の検討課題の一つは、それまでの生産品種であった三輪トラックが昭和33年度から34年度に不振になった際にシワヨセを受けた下請中小工業の親工業に対する強い不信感を払拭することであった。

この点に関しては例えば、瀧沢菊太郎〔1966〕16-7頁を参照。

Aが長期的な視点に立って、戦略を立て、計画を示し、実績を積み重ねる必要が

あったのに対し、Bは次のような意味で、相対的に有利な地位に立っていたと考えられる。

(1) Aの求めに応ずるための努力は時間がかかり段階を踏んで行なわれる性格のものであり、その都度次の段階に進むか否かを選択できるという側面を持っていた。

(2) 途中で取引関係を取りやめても、それまでに積み上げたスキルの全てが無駄になるわけではない。先にみたように、この段階では、Bにとっては無駄になる部分の比重は相対的に小さいと考えられる。

(3) これに対して、取引関係を中断したときにAが失うものはBが失うものより大きいと考えられる。

XI-3. (2-1) 発展期に行なわれたこと

話題を一応の軌道に乗ってからの時期に移そう。

分業生産体制に参画することをBが決断し、量産型の加工組立型産業の一端を担うための最低限の条件を備えるようになった時点で、次にAが目標とするのは、急激に拡大する自社の生産規模に対応する生産体制の整備をBに求めることと、分業生産体制全体の生産の効率性を高めることとなる。

Bに求めることの具体的内容は、次のようなものである。

(1) 規模を拡大するための積極的な設備投資、雇用の拡大、

(2) その際に効率性と精度を上げるための設備内容の大型化・近代化

(3) 分業生産体制全体の生産の効率性を高めるための社内の生産体制の同期化・一体化、設備の専用機化、

(4) このような方向に向けての協力要請に積極的に対応すること

このようなAの要請に応ずることが、多大なエネルギー、時間、資金の長期間の投入を必要とするものであること、段階をおってなされるべきものであるという点では、先にみた成立期の事情と変わりはない。しかしながら、Bが投入すべきものの規模が格段に大きくなること、Aとの関係が途切れた際の無駄になる部分の比重が高くなること（とりわけ(3)）に注目すると、Bは成立期に比べればこの取引関係により深く関与していることになる（*）。

(*) Aとの取引上の相対的な地位がこのことによって著しく不利になるわけではないことについては以下にみる通りである。

このような状況の下でAがなすべきことは、次のようなものとなる。

- (1)市場における自らのポジションを確固たるものとし、BがAとの取引関係に深入りすることに関して不安感を抱かないようにすること。
- (2)分業体制全体にとっての効率性の確保のために必要なことは何かを見だし、Bに適切な指導・助言をし、到達すべき目標及びそこまでの道筋を示すこと。
- (3)B に適切な誘引を与えること。

XI-4. (2-ロ) 発展期の誘引システム

この過程で外注加工企業に必要なエネルギーと時間と資金を長期にわたって持続的に投入し続けさせるように機能した誘引システムはどのようなものと考えれば良いのだろうか。

XI-2で用いた区分をここでも用いる。

Aの指導援助を得ながらBが多大なエネルギーと時間と資金を投入して実現するスキルをAとの関係が途切れるとその経済的価値が大幅に減少してしまう部分(A-specific)とそうでない部分(General)とに分けると、成立期に比べると前者の比重が相対的に高くなると考えて良いであろう。

しかし、同時に、Bとの関係が途切れた場合にAの受ける被害は成立期に比較してさらに大きなものとなることに注意する必要がある。

Bを指導・援助してこれに一定の水準のスキルを備えさせるための努力がほとんど無に帰してしまうのであり、関係を絶つことのAにとっての費用は、代替的な供給源を確保するまでにかかる直接的な費用とその期間内に全体の生産体制に及ぼす影響の大きさに依存している。Bとの関係の密度と期間の長さに依存するが、生産の規模が大きいほど、スキルの水準が高いほど、A-specificなスキルの比重が高いほど(*)、つまり、BにとってAとの関係を絶つことの被害が大きいほど、AにとってBとの関係を絶つことに伴って受けることになる被害は大きなものとな

る。

(*) ユニット部品を供給する部品メーカーの場合ほどではないにしても、外注加工企業が蓄積しているノウハウの価値を軽視してはならない。

たとえば、マツダの常務購買本部長正岡博氏はインタビューに答えて次のように述べている。

「日本の外注企業が持っている物の作り方のノウハウというのは大したものですよ。治具の段取りとか、立派な機械じゃないけれども品質だけは維持していくといった技術、ノウハウですね。例えば自動車のドア一つにしても、ドアを作ることの中には沢山のノウハウがあります。図面だけをぽんともらってもドアを作れませんよ」(昭和60年版76頁)。

以上にみたような制約条件の中で目的を達成するためにBに対してAが与えるべき誘引は何か、Bが参画し深入りし続けた理由は何か、どのような誘引システムの下でこのようなことが可能になったかという点について次に考えてみよう。

Bが深入りする結果になる決断をし続けたことは、次に述べるようないくつかの理由の複合した作用の結果である。

(1) 第一の理由は、例えば、型補償(*)の場合のように、一定のルールの下に危険をAが負担する事を明示する、あるいは、そういう事を慣行として定着させることによりBの危険負担を軽減することがあることである。こういう型の対策は、長期的な取引関係の中で行なわれる個別的な取引に関して一部採用されるものであるが、それ自体誘引システム全体の構成要素の一つである。

(*) 土壇場での設計変更など、アッセンブリーメーカーの設計変更に起因する型の改造のために、かなりの型補償の金額が、外注加工企業の請求によって支払われている。型補償費が何億かの単位になることがある。

たとえば、日産のケースに関して、昭和61年版98頁を参照。

(2) AがBとの間に成立した分業関係を絶つことによりAが蒙る被害がきわめて大きいこと(*)。

(*) Williamson [1983] のモデルの h(hostage) にこれが対応すると考えれば、B にとっては価値は 0 であるから、 $\alpha = 0$ ということになる。

(3) A と取引関係にある外注加工企業は少なくはないから、B に対する A の行動は、B 以外の外注加工企業への影響を同時に考慮して決定されることになる。このことは、他の外注加工企業との取引への影響を考慮する必要の無い場合に比べて B との関係絶つことにより A が受ける被害の金額が大幅に増加することを意味し、A の行動に対する制約が格段に強化されることを意味する (*)。

(*) 上の注との関連でいえば、外注加工企業が同一であり、B との関係絶つことが、n 個の企業の連鎖反応を引き起こすことを意味するとすれば、hostage は n 倍の nh となる。さらに、B との代替関係にある企業数が減少するから、A が代替的な供給源を確保するためにかかる費用が n とともに増加して、nh よりも大きくなるかもしれない。

つまり、いささか誇張した表現を用いれば、生産システム全体が hostage として提供されており、B への各時点での対応次第ではシステムが崩壊してしまう危険に A が常にさらされていることになるのである。

(4) 当初より、B を分業生産体制に参画させる時点から、A はこの関係が長期的な視点に立つものであることを説得し了解させることが必要であり、この点に関する B の信頼感を安定して維持する必要がある。A がこのような視点に立つことは B にとっては、A が短期的な視点に立った決定をしない保障としての機能を果たすはずである。各時点での具体的な決定に際しては、それが、より長期的な視点に立つて形成され、今後も長期間にわたって維持されることが前提となっているという相互の了解が重要な機能を果たすはずである。短期的な利益のために、システム全体を危機に陥れようとはしないと B は考えるであろう (*)。

(*) この点は、ユニット部品を供給するメーカーとの関係においていっそう明瞭に現われることとなる。

たとえば、日産専務遠藤卓朗氏は、インタビューに答えて次のように述べている。

「われわれとしては関連メーカーから部品を買うんじゃなくて、技術を買うんだといっているんです。その技術の結果としての商品を買うんです。次期モデルに同じような部品を使う場合には、そのメーカーさんに、さらに新しい技術を加味し、新しいアイデア、作り方で合理的なものを作ってもらうんだということを前提として、現在の部品を買うという契約をしているんです。だから、現在のだけの部品を買うんだとは思っていません。明日の技術開発への期待を含めて契約しているんです」（昭和61年版87頁）。

以上にみたような多面的な安全装置(hostage)を提供されて、各時点でのAからの具体的なcommitmentの要請に対して、Bは、(イ)要請に応じるか否か、(ロ)応じるとすればどのような条件を要求するか、(ハ)どの程度に応じるか(*)等という点について決断をしたのである。具体的なcommitmentは次々に行なわれたのであり、そのうちのいくつかの継続期間は重なり合っており、A、B双方にとってそれぞれが完全に独立のものとは考えられていないのである。Aの提供するhostageは個別のcommitmentに対応するものも一部にはあるが(上の例では、(1))、それをその構成要素の一部とする「友好的な」分業関係の維持そのものに対応するものの比重が高いのである。

(*) Bがどの程度にAの要請に実質的に応じているかを知ること(observability)、約束通りには行なわれていないとAが判断した場合に約束の実現を確保すること(enforceability)には、しばしば、非常な困難を伴うことがある。この点に関する対策は、分業体制全体の効率性の向上を達成するための対策の一環として理解すべきであり、次項で検討する。ここでは、多面的な安全装置を提供することを含めて、Aとの取引関係を長期にわたって継続することがBの利益になること、そのためには約束を誠実に実行することが必要であることをBに理解させ、この点に関する信頼を維持することが対策の一部となることを述べるにとどめる。

<XII> メカニズムの検討(III)………関連する諸論点

本節では前節で述べた誘引システムに関連したいくつかの論点を順次取り上げる。

XII-1. 効率性の向上策

ここではまず効率性の向上策を取り上げる。

前節の議論では、Bとの協力関係を維持すること、関係の中断をBの方から言い出されないことがAにとって重要であり、そのためにどのような安全装置が実質的にAによって提供されているかという側面に光があてられた。

この点に関連して即座に浮かぶ疑問は、スポット・マーケットから隔離して長期的な取引関係を結び、しかも、その関係の維持に腐心しなければならないとすれば、Bはその地位に安住してしまってAの初期の目的である効率的な生産体制の確立を達成できないではないか。(イ)スポット・マーケットで調達し続ける、(ロ)内製するという2つの代替的な選択肢を採用せずに、長期的な分業関係を選択し、それを維持しているのは、その方が効率性が高いからに相違ないはずであるが、そのための方策は何かというものである。

外注加工企業あるいは外注加工企業とアッセンブリーメーカーの分業生産システム全体の生産性の向上策は、以下に述べるような複数の方策の複合物となっている。

(1)競争システムの利用

一定の限界があるが、競争することを強制し、あるいは、より優れた成果を上げることへの誘引を与えることが、生産性の向上策の第一の型である。

分業生産体制の一端を構成するBといえども、競争関係に立つ企業が無いわけではない。外注加工企業の場合には、ほとんど同じ機能を果たし得る企業が体制内に複数存在するのが普通であるし(*)、A自身がほとんどの場合内製可能である。前項でみたように、Bが果たしている機能をそのような代替的な供給先に切り替えるのは時間を要することであり、そのやり方次第ではシステム全体の崩壊あるいは著しい機能の低下をもたらす可能性があるが、長期的な視点に立って計画を立て、B以外の関係企業の納得を得られる手続きと内容を持つものであれば、実現可

能なことであろう。

(*) 例えば、三菱(水島)に関する調査報告の場合には、協力工場である地元25企業の製品は、板金部品8企業、機械部品8企業、板金・機械部品3企業、内装部品・板金1企業、鋳鍛造3企業、ゴム部品1企業、木工関係1企業、窓わく1企業となっている。磯部〔1964〕22頁を参照。

部品全体に関して、「併注政策」が採用されているといわれる。最近の詳しい状況について、たとえば、松井敏邇〔1985〕を参照されたい。

長期的な視点にたつて体制内のメンバーの数を増やすことも可能であろうし(*)、発注量の比重を相対的に望ましい成果を上げている企業に移すことも可能であろう。

(*) Aのメンバーに独立を促したり、関係企業のメンバーが独立して設立した企業を活用すれば、代替的な供給源を確保するための費用は大幅に節減できよう。

このように、長期的な視点にたてば競争システムは生産性の向上策としての役割を十分に果たしうる(*)。

(*) 関連する論点については次項を参照。

(2)無駄の発生を防ぐための直接的な対策

(2-1)実現可能な費用水準を自ら求めて、それを反映した水準での納入を求める。

求める納入価格等の取引条件が厳し過ぎれば前項までに述べたメカニズムが働いて、システム全体が円滑に機能しなくなるであろうが、そのために必要な最低水準を満たす範囲内で何が可能かを的確につかんでその情報を有効に利用することによって無駄を減少させることが出来るであろう(*)。

(*) 例えば、三菱(水島)に関する調査は、単価のもとになる指示工数の決定方法について次のように報告している。

「企業の内部で標準の人間が標準作業をした場合、どれだけの時間で出来るかによって工数を決定する。この場合、工程のなかにおける運搬は計算に含める。つぎに、この標準作業時間に、外注工場の設備や設備配置に応じて余裕を加えて指示工数とする。また加工賃の決定において、標準時間は厳重にしておくが、賦課率（チャージト・ウェイジ）において幅を持たせるようにしている」（磯部〔1964〕27頁）。

(2-ロ)より広く、Bの内部に関する情報を詳細につかんで、それをもとにして無駄を排除する。

Bの内容を多面的に評価し、それをもとに適切な指導・指示を与えることによって無駄の発生を防ぎその増大を食い止めることが出来る（*）。

（*）例えば、IX-5で述べたように、トヨタは、昭和27-8年に中小企業庁の系列診断を受けた際に協力会社の状態を把握し評価するためのノウハウを獲得したとされるし、その頃から、協力会社は部品納入に対し、管理図またはこれに準ずる検査資料の提出を行なうようになった。さらに、36年から行なわれた協力工場実態調査は詳細なものであり、協豊会としては画期的とでもいってよい大がかりな巡回研究会であった。

もちろん、必要以上に深入りする事は、必要以上に事実上commitすることになるから、Aに出来ることには自ずから限度がある。この点については、既にX-3でふれた。

(3)生産工程全般にわたって適切な改善のための指導・指示をすること。

「日本の自動車産業の国際競争力が高いのは、デザイン・走行性能・燃費など、車自体の設計の良さに負うところもさることながら、信頼性の高い（故障しない）商品が安く、しかも豊富な品揃えの中から選べるといった、いわば生産技術の高さに負うところが大きい。

高度な生産技術は、単にロボットの導入数が多いということではなく、作業者がより作業効率が高く、不良品が生じにくいつくり方を追求する姿勢から生まれてくる。自動車業界では、工場現場における改善の積み重ねをベースに機械も内

製（少くとも設計する）している企業が多い」。

「自動車産業の競争力は、生産技術に体化されることが多く、生産技術開発力（生産システム、生産ラインの設計、工作機械開発）の有無が企業の底力を左右する」（以上、大島卓〔1987〕81-2頁）。

購入原材料の選択から、治具・工具・機械の工夫・選択、設備等の配置、作業の仕方、従業員の訓練の仕方、等、多方面にわたって、AはBに改善のための適切な指導・指示をすることが出来るであろう。各時点での最新鋭の設備機械などの有効な利用方法に関する情報の外注加工企業への最も太い伝播経路はこのようものであった（*）。

（*）象徴的なものとして、ロボットの使い方に関する日産の遠藤専務の宝会会合での発言の一部を引用しておく。

「この3カ月にわたってみなさん方を訪問して歩きまして、もちろん一、二のメーカーさんで、きわめて例外的に非常に活発に使っておられるところがありました。が、大多数の工場では、私どもの期待しているロボットの使い方はほとんどゼロとっていいような現状で、非常に残念に思ったのです。

例えば、溶接のガンを手に持ったロボットをそのまま買ってきて溶接させるようなものは、私から言わせればロボットではなくて、溶接機械でありまして、非常に大変なことですが、手を自分で作ってロボットに付与していき、それでプレーバックのいろいろな特徴を関係対象部品に生かすというのが、ロボットの使い方です。それから部品搬送とか、エンジンぐらの取り付け、取り外し、つまり、人間のかわりに使わなければだめだと、ロボットの使用の定義をしているのですが、そういう面からみると、ほとんど実はない」（昭和61年版91頁）。

話はその後、日産では年間だいたい300台のロボットが増加しそのうち100台を内製していること、もしロボットというのは、どこをどうすればいいのかわからないという向きがあれば、日産の電子訓練センターで現在第一線の保全マンを教育しているのでそこへ人を派遣するようという方向へ進む（92-3頁）。

(4)外注加工企業の方からの工夫を促す。

自動車産業の生産技術の進歩は、工場現場における改善の積み重ねをベースに

するものであり、作業者がより作業効率が高く、不良品が生じにくいづくり方を工夫する姿勢から生まれてくるのであるから、外注加工企業及びここでの作業者の工夫も大きな役割を演じ得る。

(4-1)外注加工企業が工夫することに対して誘引を与えるという型の方策がある（*）。

（*）たとえば、トヨタでは改善意欲を盛り上げるために、昭和41年に正式にVA・VE提案報酬制度を設定し、VA・VE提案で得られた利益の半分を、提案した仕入れ先に還元することにした。また、昭和44年にはTQC活動を仕入れ先全体に浸透させるためにトヨタ品質管理賞を制定した。和田〔1984〕94頁参照。

(4-2)外注加工企業の工夫・発言を製品の生産コストの削減に積極的に役立てようという発想があり、アッセンブリーメーカーから呼掛けが行なわれる（*）。

（*）反面、それが十分ではないと言う不満が聴かれる。

たとえば、先述の日産の遠藤専務は、型補償の話に続いて、实例を挙げて、設計変更の提案があった場合にも、この場合のようにユーザーにとってそれほど重要ではなかったらそう言って欲しいし、完全に型ができてからではちょっとした変更でも幾らかかるかという事をはっきり言って欲しい。そういう、技術サイド・専門メーカーとしての説得を、ぜひ設計にお願いしたい、と述べている。昭和61年版98頁。

(5)分業体制全体としての効率性の向上を図る。

さまざまな側面が考えられるが、長期的な取引関係を前提とし、それを有効に活用するためには、例えば、外注加工企業の設備の有効利用のためには発注量を平準化する必要があるが、そのためには、アッセンブリーメーカーの生産方式に工夫を加える必要があるかも知れない。また、外注加工企業に対する要求が過大なものとならないための工夫が必要な場合があるかもしれない。アッセンブリーメーカーの側での全体の使用部品の標準化が外注加工企業に対する発注ロットを大きくさせ生産を容易にするかも知れない。

以上のような複数の方策の複合物が分業生産システム全体の生産性の向上策として機能していると考えられる。とりわけ、(2)--(5)はアッセンブリーメーカーと外注加工企業の密接な協力関係なくしては威力を発揮できないものであると思われる。

XII-2. 長期的な取引関係?

XI-4の誘引システムに関する議論の中の安全装置の(2)--(4)はアッセンブリーメーカーと外注加工企業の分業関係が長期的なものであること、あるいは、(イ)少なくとも外注加工企業がそのようなものと理解していること、もしくは、(ロ)アッセンブリーメーカーが長期的なものとして取り扱うことに対する外注加工企業の信頼があること、を前提としている。

他方、XII-1の効率性の向上策の(1)としては、長期的な視点に立てば競争システムは向上策としての役割を十分に果たしうると主張した。

この二つの型の主張の間の論理的な関連性、バランス、について吟味すること、あるいは、「長期的」の意味について改めて検討を加えることが本項の課題である。

AがXI-4でみた安全装置の(2)--(4)がなければ、Bとの取引関係を縮小あるいは中断したいと考える状況にはいくつかのタイプがあろう。

(a)Bの効率性が悪く、他の外注加工企業（あるいは内製）を代替りの供給源として採用した方がよい。

(b)たとえば、素材が変化した（たとえば、鉄からプラスチック）ためBの担当していた狭い意味での作業内容が不用になった。

(c)不況になってアッセンブリーメーカーが生産水準を落とす必要に迫られたり、雇用を確保するために外注加工企業の作業の一部を内製化したいと考える。

(d)アッセンブリーメーカーがこの分野からの撤退を（あるいは、この工場を閉鎖したい）と考える。

安全装置はこのような場合に、実行すれば、Aは相当の費用を実質的に負担することを覚悟する必要があるから、安易には発動されないであろうということを意味している。

最初に確認しておくべき事は、既に触れたことでもあるが、外注加工企業とアッセンブリーメーカーの結びつきの強さは一様ではなく、ここで取り上げて検討しているのは、結びつきの強い企業間の分業関係についてであるという点である。AはBを自らにとっての重要性の程度に応じてランク付けし、たとえば、外注加工企業全体に対する発注量を減らさざるを得ない場合には、この優先順位に従うのが通例なのである（*）。この意味では、分業生産体制はシステム全体として一定の柔軟性を備えていることになる。

（*）協力会を構成する企業は優先順位の最も高いグループに属する事になる。

もちろん、相対的に優先順位が高くないとしても、安全装置が全く働かないわけではないが、その強さに差があり、そのことが暗黙の了解となっていると考えられるのである。この了解に反する行動をAがとった場合には、安全装置が発動することになる。

長期的な取引関係という表現を用いる場合の「長期的」の意味は、その生い立ちからして、その場限りのものではない、「短期的」なものではない、という意味を共有するとしても、どれぐらいの長さか、終点に関する了解はどのようなものか、期間内の取引関係の詳細はどのようなものか、等という点、つまり、関係の詳細に関する共通の理解は明確には存在しないと考えられる（*）。

（*）長期的な雇用関係に関する議論の場合にも事情は似ているように思われるが、この場合の方がいっそう曖昧であるように思われる。

私の抱くイメージは次のようなものである。

Bとの取引関係を中断あるいは縮小したいと考えるときに、AはBを含め取引関係にある企業全体に対する自らの行動の説得力が十分なものであるかどうかを評価する必要がある。取引関係を絶つこと（縮小すること）がBを含めて大方の企業が当然あるいは致し方ないと判断するような状況のもとでは、これが大きな影響を与えることはないであろう。逆に、大方の企業の不信感を買うような理由で、あるいは、大方の企業に納得を得られるような理由を示さないで、Bとの関係を中

断したり、発注量を大幅に削減したりするような行動は、長期間にわたって大きな損失をAに与えることになるはずである。

全体として増加する発注量をどの外注加工企業にどの程度配分するかという点についても同様であり、Aは自らの行動の説得力に注意しなければならない。

取引を始める際に、BがAとの取引関係が理由もなく中断されることはないと考えとしても、この期間中にAの発注量がどのような変遷をたどるかは明かではなく、Bは発注量あるいは取引関係を維持することの収益性さらには分業生産体制全体の中における自らの位置づけが期間中の自らの成果に大きく依存していることを了解している。

発注量総額を削減するとき、その理由が、Aの雇用を維持するために内製比率を高める事であるとすれば、外注加工企業にたいする説得力は大きなものではなく、結果としてAはその後、長い期間にわたって外注加工企業の積極的な協力を得られず大きな損失を受けることになる。特定の工場を閉鎖するときにも、説得力をもたない理由であれば、他の工場で同様の損失を生むことになるだろう。特定の分野からの撤退にしても事情は同じであって、説得力に欠ける行動を取れば、他の部門で同様の損失を受けることになるだろう。

同じ量の発注量の削減をするときにも、その実施方法次第で説得力に大きな差が生まれるはずである。説得力をもたせるためには、Bに対応するための時間的な余裕を与えるために、可能な限り早期に予告すべきであるし、対応を容易にするための援助を必要とする場合もあろう。

この分業生産体制は、相互に依存しあい影響しあう有機的な結合体であるから、部分（部品）ごとに勝手に取り替えるわけにはいかず、替える場合には周りを説得する必要がある。そのようなことを無視することができるのは、安全装置がすべて発動しても問題とならない場合、つまり、生産を停止し、企業が存続しなくなる場合だけである（*）。

（*）そのような場合でも、経営責任者は様々な影響を受けることになるであろうし、このようなことを放置（？）すれば責任（？）を問われる政府、金融機関は、無視することが出来ないかもしれない。

外注加工企業とアッセンブリーメーカーの分業関係を支えるメカニズムの分析を終えるにあたって、対比することを一応の目的として、おなじみの議論に言及しておく。

おなじみの議論とはたとえば次のようなものである。

「鍛造、鋳造、プレス、熱処理、機械加工、板金などの工程で接触する供給（加工）メーカー。

これらのメーカーは、完成車メーカーの内製部門と工程の内容が同質である。たとえば、鋳造部門を考えてみよう。そこでは全く同じ製品を造っているとは限らないまでも、製造工程が同質であるから、完成車メーカーの都合次第では、比較的フリクションも少なく、短時日で内製転換できる。プレス加工でも機械加工でも、内製転換は比較的容易に行なわれる。しかも、このグループには中小資本が圧倒的に多い。従って、ここは完成車メーカーと補完関係に立つというより代替関係に立っているのである。このグループは、完成車メーカーによって景気繁閑のクッションとして利用され易い。

……れだけの事が明らかになれば、ここにおける取引関係が、水平的な分業関係なのか、それとも非対等的な取引を意味する垂直的な分業関係なのかは、冗言を要すまい」（*）。

（*）『商工中金調査月報』1963.6., 3頁。東京大学社会科学研究所に委託した研究結果の一部であるとことわられている。

このような主張と前項までに展開したわれわれの理解との相違点を改めて指摘することはしないが、

(1) 技術的に内製することができることと、そうすることが合理的な選択であることとは同じではないこと、

(2) 資本規模がいかなる役割をこの主張の中で果たしているのか説明が無いこと、

(3) 補完関係と代替関係の意味及び相互関係が解らないこと、

(4) 水平的と垂直的の意味が解らず、非対等的であるかどうかという点について

冗言を要するのではないか、

という疑問を提出しておく。

独占力という用語が、前項までにみてきた状況で意味を持ち得るとすれば、この取引関係の中断が取引相手に損失をもたらすことをお互いに知っているという意味で、当事者の双方が相手企業に対して独占力を持っているという主張においてであろう（*）。

（*）しばしば使われる表現を用いれば、specialized assetsを双方が保有することにより、双方独占の状況が生まれている、ということになる。

この点に関連して触れておくべきことは次の5点である。

(1)ふたつの企業が長期的な取引関係を結ぶこと、あるいは、それが数多く結びついてグループ全体で分業生産体制を取ることが、スポット・マーケットでの取引関係に比べて効率の高いものであっても、そこにどれほどの「組織レント」が共通のパイとして生まれるかは、自動車産業全体の競争状態などの要因に依存することであり、「交渉力」の強弱によって決着をつけるべき重要な分配問題が常に存在するとは限らない（*）。

（*）たとえば、浅沼〔1983〕は「売り手Aと買手Bとが、多少とも専用性を持つ生産要素の取引によって結びつくとき、なにがしかの『組織レント』が共通のパイとして生まれると考えてよいだろう。この理由で、両者は協力を続けることに利益を見いだす」（21頁）と述べるが、組織的な取引が、スポット・マーケットでの取引と比べて効率性の点で優位性を持つとしても、この優位性は相対的なものであって、これだけでは「組織レント」の発生を保障するわけではない。

(2)さらに、ここで検討対象としているアッセンブリーメーカーAと外注加工企業Bとの間に成立する長期的な取引関係についてみると、XII-1の効率性の向上策の「(1)競争システムの利用」に関連して述べたように、長期的な計画に基づき、B以外の関係企業の納得を得られる内容と手続きと備えれば、その機能を代替的な供給先（内製を含む）に切り替えることができるものであるから、ここに帰属す

べき「組織レント」が大きなものであるとは考えられない。

(3)かりに、AとBによって構成される「組織」に「組織レント」が発生した場合には、その分配を決めるのが「交渉力」であるとすれば、この「交渉力」の点では、Aが優位に立つと考えてよいであろう。その主な理由は、上の(2)で述べたこと(*)である(**)。

(*) ユニット部品を供給する有力な企業との関係ではこのような結果にならないかも知れない。このような企業との関係については、(2)で述べたような、長期的には代替可能であるという前提が成り立たない可能性がある。

(**) 「組織レント」は、通常、組織的取引のスポット・マーケットでの取引に対してもつ優位性と直接関連づけて論じられるが、さまざまな組織形態が取引の少なくとも一方の当事者に選択可能であれば、その選択可能性も、「組織レント」の総額とその配分に重大な影響を与えるはずである。アッセンブリーメーカーが、他の外注加工企業あるいは自分自身を代替的な取引相手として常に選択可能であることは、現在の取引相手との組織的取引がそのような代替的な選択可能性以上の利益をもたらすのでなければ維持されないことを意味する。

(4)しばしば話題になる、hold-up problem,あるいは、the possibility of post-contractual opportunistic behaviorについては、これまでにみてきた関係の中では、安全装置の機能が働くから、その余地はきわめて小さいと考えられる(*)。

(*) 改めて強調するまでもないことであろうが、このことと、競争的な市場において購買企業が納入企業を長期間にわたって正常利潤すら獲得できない状態に保ち続けることはできないという第1部で述べた主張とは異なる。

(5)(3)で述べた「交渉力」の点でAが優位に立つと言う主張は、しばしば用いられる意味での「交渉力」につながるものではないし、それと関連する、「価格決定力」、「対抗力」、「設計力」、「非対等性」、「シワヨセ」等という用語と結びつくものではない。前項までに説明したように、この分業体制の下では、Bは

少なくとも長期的には正常利潤率を獲得できるのであり、Aの「交渉力」はそれを上回る利潤がBに帰属するのを妨げる機能を果たすのみである（*）。

（*）この限界を超えて、何かを「シワヨセ」しようとするれば安全装置が発動されるはずである。

また、「非対等性」を克服し、「交渉力」、「対抗力」、を増し、「価格決定力」を手中に収めるべきであり、そのために、「設計力」を身につけるべきであるといわれても、その意味を理解することは容易ではないし、「設計力」をつけるための費用が回収できるものであるのか、そのようなことが分配すべき「組織レント」を大きく減少させることにならないか等という点についても慎重な検討を要する。

しばしば、「価格決定力」を持っているのはどちらかという質問がなされるが、この質問からどの様な情報を導き得るのかという点についても慎重な吟味が必要であろう。

第I部でとり上げた「親企業」と比べて技術水準はより高いか、同等か、あるいは、より低いか、というおなじみの質問についても同様のことが当てはまる。

<XIII> 結語

日本で乗用車の生産が本格化するよりも10年も前に書かれた論文の中で、Hayek〔1945〕は次のように述べている。

「社会の経済問題は主として、時と場所の特殊事情における変化に急速に適應する問題であるということに、われわれが同意できるとするならば、最終的決定は、そのような事情をよく知っている人たちに、重要な変化と、それに應じるため直ちに入手できる資源を直接に知っている人たちに委ねられねばならないということになると思われる。……われわれはこの問題を、非中央集権化のなんらかの形式によって解決しなければならない。しかしこれは、われわれの問題の一部に答えるだけである。われわれが非中央集権化を必要とするのは、それによってだけ、時と場所の特殊事情についての知識が時をおかずに利用されること保証できるという理由による。しかし、『現場の人』は、かれに直接かかわる周辺の

事実についての、限定されてはいるがよく通じている知識を基礎としてだけ決定することはできない。より大きな経済システムの変化の全パターンにかれの意志決定を適合させるために必要であるような、かれの周辺の事実を超える情報をかれに伝達するという問題が、まだ残っている」（訳書63頁）。

日本の自動車産業の産業的成功を可能にした恐らくは最も重要な要因の一つである効率的な分業システムの機能の仕方に関する検討を終えた時に、思い至るのは、ここに引用した考え方である。

5千種類2万点にも及ぶ部品を用いて組み立てられる乗用車の生産を効率的に行おうとする時に挑戦することになる課題は、ここにHayekが描き出した経済問題そのものなのである。

日本の自動車産業の場合には、低い水準からスタートして、生産性を急激に上昇させ、品質を急速に向上させるという課題に同時に挑戦する必要があったために様相が多少異なるに過ぎない。

「現場の人」になる可能性のある企業（家）に「現場の人」になる意欲を喚起し、その最善の創意・工夫を持続的に引き出すこと、数多くの「現場の人」がその意志決定を分業システム全体の課題に適合させるために必要であるような「情報」をつくりだし、伝達し続けること、これが、アッセンブリーメーカー（および協力関係にある企業群が全体として）が志向したことである。

このプロセスは密接な協力関係と長い時間を要する持続的なものであり、その巧拙が個々のアッセンブリーメーカーのパフォーマンスに大きな差を生み出したのである（*）。

（*）最近のような製品のライフサイクルの短い時代になると、製品開発に複数の企業との共同作業が常態になるが、その際に、協力先の企業への対応の巧拙が企業の死命を決する可能性がある。

自動車のケースではないが、川崎地区のある中企業の経営者によれば、対応のうまい企業の代表がキャノンであり、対比されるべき例はニコンである。

最近になって、部品メーカーとの協力関係を強める動きが特に後発メーカーの間で目立っている（X-4を参照）。しかしこれは後発メーカーに限定されることで

はなく、たとえば、日産についても事情は同じである。

このことは、次の三つの理由の組合せによって説明可能であろう。

(イ)最終製品である自動車のモデル・チェンジのスピード・アップの強い要請。

これを実現するために、部品メーカーとの協力関係の強化により、製品開発の一層早い段階から部品メーカーを参加させ、アイデアの提供を求めるとともに、製品化までの時間を短縮する。

(ロ)費用の節減。

アッセンブリーメーカーの図面が出てからでは、設計仕様に見合ったコスト相場があるから(*)、部品メーカーからの供給価格を節減するためには、従来よりも早い段階で部品メーカーと接触し、設計が頭で考えた段階で部品メーカーの意見を求めることが有効であると考えられるに至った(**)。

(*)たとえば、三菱自動車常務購買本部長谷口卓氏はインタビューに答えて次のように述べている。

「ベンダーさんには相場がありますからね。設計仕様に見合ったコストの相場というものがありません」(昭和60年版93頁)。

(**)たとえば、昭和56年版所収のマツダの正岡博氏の発言を参照(83頁)。

また、品質のよい、コストの安いクルマをつくるためには、新車開発の段階から部品メーカーに参画してもらうことが必要だと考えて、一社一社訪ねてお願いして回ったら6カ月かかってしまったことが、協力会結成の一つの契機となったという説明がある(81頁)。

さらに、これを有効なものとして実現することは簡単なことではないようである。

従来もかなり早い段階から参画してもらってきたが、もっと先の段階からやれば、もっと安くできたはずだと部品メーカーに言われたというし、これはまだ日本のカーメーカーのどこのやってないことであるという(83頁)。(これまで行なわれてこなかった理由の一つは、企業としての秘密保持である。)

困難であることは、日産の遠藤専務が宝会会合で表明した次のような発言からも明瞭に観察できる。

「昔だったらまだマル秘にしていた段階で、皆さん方メーカーさんに、テクニ

カルセンターへ来ていただいて、もしこの製品をおねがいするとしたときには、
どういう形状にしたらいいとか、どういうIE条件がいるとか、そういうことを昔
よりも積極的に、発表の大分以前にコンタクトを、始めたと思います。

それは一つには、こういう部品をつくるなら、こうすればよくて、つくりやす
くて、結果的には安く、見栄えがよくなるよ、というような話をさせていただき
かった。またそれを期待する機会であったのです。メーカーさんはうちにノウハ
ウを与えるし、うちの設計の方は設計の方で、よく話を聞いて、それに合うよう
な部品図を書く必要があるからです。それを皆様方、多少間違えているのではな
いかなと思います。というのは、それを、設計変更の条件をいち早くキャッチす
るための、情報収拾の場としてお考えになっているように思われる」（昭和61年
版99頁）。

(ハ)自動車産業では、いくつかの側面（たとえば、軽量素材への転換による軽量
化、エレクトロニクス化、多品種少量化への対応(*)）での技術変化が強く要請さ
れており、その実現のために、製品開発の段階からの個別の部品の専門的な供給
者である部品メーカーとの緊密な協力関係が有効であると考えられている。

(*)たとえば、大島〔1987〕69頁以下を参照。

経済問題の性格の変化に対応して分業システムの外貌に多少の変化が現われる
としても、その機能メカニズムはこれまでのところ大きくは変化していないし、
その機能のさせ方の巧拙がアッセンブリーメーカーのパフォーマンスを決定的に
左右するという事情にも変化はない。

【引用文献】

- 浅沼万里〔1983〕「取引様式の種類と交渉力」『経済論叢』第131巻第3号
- 浅沼万里〔1988〕「日本におけるメーカーとサプライヤーとの関係」近刊
- 中小企業事業団・中小企業研究所編〔1985〕『日本の中小企業研究 第1巻 成果と課題』有斐閣号
- 磯部浩一〔1964〕「自動車工業における系列」『中小企業金融公庫調査時報』6-3
- 伊東岱吉〔1985〕「はしがき」日本中小企業学会編『下請・流通系列化と中小企業』同友館
- 川口弘〔1965〕「中小企業への金融的『シワ寄せ』機構」館龍一郎・渡部経彦編『経済成長と財政金融』岩波書店
- 清成忠男〔1973〕「二重構造論の再吟味」『商工金融』11月号
- 小宮隆太郎〔1962〕「日本における独占と企業利潤」中村常次郎・大塚久雄・鈴木鴻一郎編『企業経済分析：脇村義太郎教授還暦記念論文集II』岩波書店
- Hayek, F. A., [1945] "The Use of Knowledge in Society" AER, Sept. (F. A. ハイエク『市場・知識・自由』田中真晴・田中秀夫編訳ミネルヴァ書房1986)
- 松井敏邇〔1985〕「自動車工業における外注管理政策・『併注政策』の進展と『階層的企業構造』(1)」『立命館経営学』第24巻第2号
- 港徹雄〔1984〕「日本型生産システムの編成機構----企業間組織の生産性視点」『青山国際政経論集』No.2
- 三菱経済研究所〔1965〕『部品メーカー専門化の実態分析----自動車・ミシン・自転車・カメラ----』
- 三輪芳郎〔1976〕「新産業の芽ばえ」有沢広巳監修『昭和経済史』日本経済新聞社
- 三輪芳郎〔1988-a〕「日本における独占と企業利潤----再論----」近刊
- 三輪芳郎〔1988-b〕「日本の中小企業の『イメージ』、『実態』と『政策』」近刊
- 三輪芳郎〔1988-c〕「『融資集中機構』の経済分析」近刊

- 中村秀一郎〔1981〕「変貌する下請制」中村秀一郎他『現代中小企業史』日本経済新聞社
- 中村秀一郎〔1985〕『挑戦する中小企業』岩波書店
- 日本経済新聞〔1963〕「激動する下請け工場No.1-32」7-8月
- 大阪府立商工経済研究所〔1962〕『機械工業における中小企業の再編過程----総括----』
- 大島卓編〔1987〕『現代日本の自動車部品工業』日本経済評論社
- 佐藤芳雄〔1986〕「日本型下請け生産システム形成の軌跡と到達点」『三田商学研究』29巻2号
- 清嶋一郎・大森弘喜・中島治彦〔1975〕「自動車部品工業における生産構造の研究（上）」『機械経済研究』No.8
- 篠原三代平〔1961〕『日本経済の成長と循環』創文社
- 商工組合中央金庫調査部〔1983〕『下請中小企業の新局面----その自立化志向と下請再編成----』
- 竹下昌三〔1967〕「水島地区自動車部品工業の動向と問題点」『日本の自動車部品産業昭和42年版』所収
- 瀧澤菊太郎〔1966〕「構造変動過程における中小機械工業の存立基盤」『中小企業金融公庫調査時報』7-4
- 瀧澤菊太郎〔1985-a〕「序」中小企業事業団他編〔1985〕所収
- 瀧澤菊太郎〔1985-b〕「『本質論』的研究」中小企業事業団他編〔1985〕所収
- 富山和夫〔1978〕『現代産業論の構造---増補版』新評論
- 豊田英二〔1985〕『決断』日本経済新聞社
- 上野裕也・武藤博道〔1973〕「自動車」熊谷尚夫編『日本の産業組織I』中央公論社
- 和田一夫〔1984〕「『準垂直的統合組織』の形成----トヨタの事例----」『アカデミア（南山大学）』
- 渡辺幸男〔1985〕「下請・系列中小企業」中小企業事業団他編〔1985〕所収
- Williamson, Oliver,〔1983〕"Credible Commitments:Using Hostages to Support Exchange" AER, Sept.
- 『日本の自動車部品産業』各年版

第 3 表 日本における法人企業の自己資本利益（税引き前）率、製造業

資本金規模	企業規模別利潤率（期間平均）（％）							期間中当該年度の 全体の平均を 下回った回数		
	28-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	全期間	35-49	50-59	
	200万円 - 500万円	23.5	34.0	30.1	33.3	22.3	13.4	6	0	6
500万円 - 1000万円	20.4	36.0	33.1	35.2	23.7	18.2	4	0	4	
1000万円 - 5000万円	22.4	30.7	31.8	35.3	24.2	21.4	1	0	1	
5000万円 - 1億円	19.2	27.2	27.6	31.1	19.1	24.5	2	0	2	
1億円 - 10億円		20.9	24.7	26.2	21.5	22.8	8	7	1	
10億円 -	17.0	18.3	21.2	22.0	16.8	18.5	25	15	10	

（資料）『法人企業統計年報』

年号は昭和である。

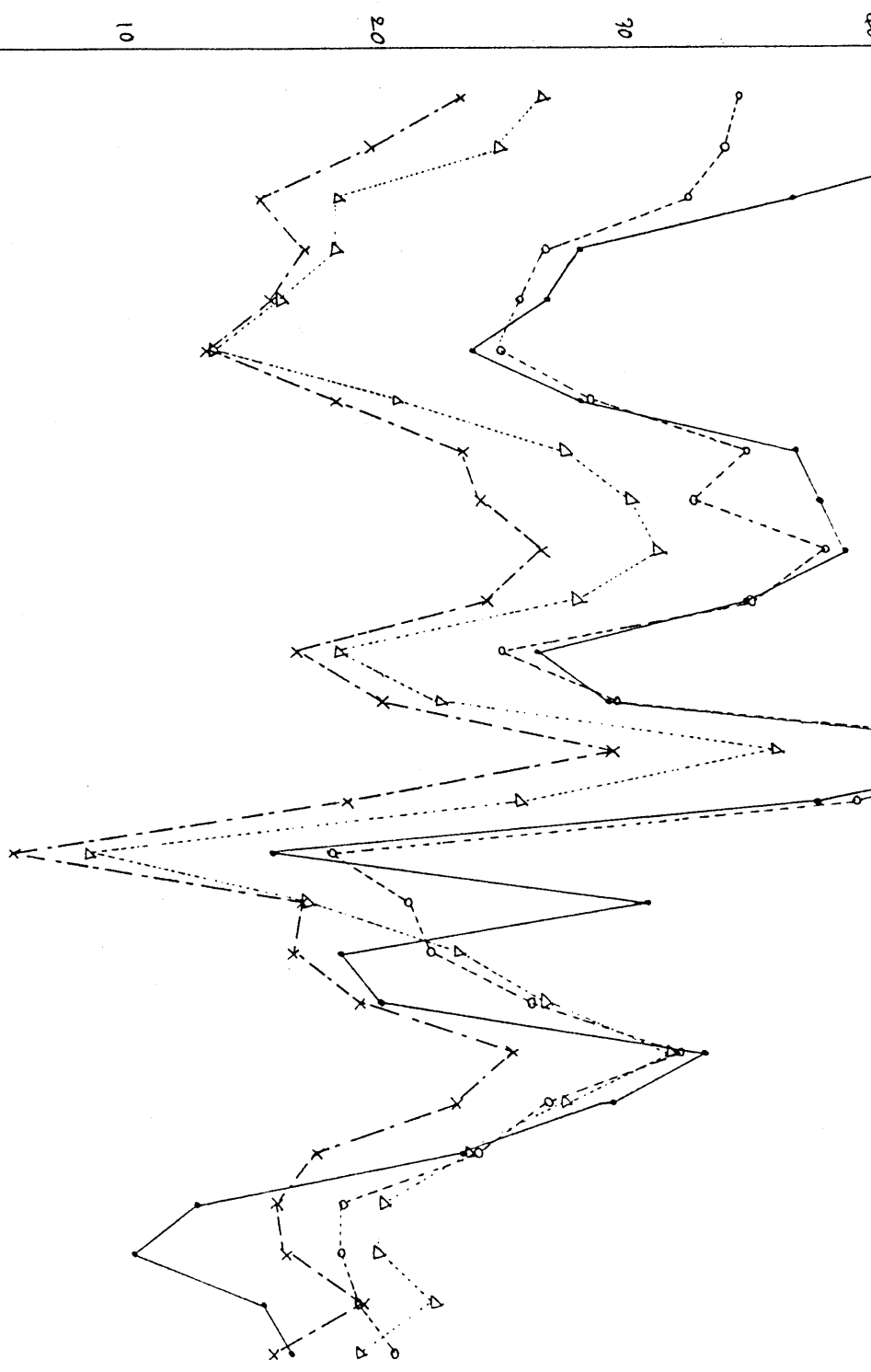
50 (%)

第1図 日本における法人企業の自己資本利益

(税引き前) 率の推移: 製造業

- グループ A (資本金500万円---1000万円)
- グループ B (資本金1000万円---5000万円)
- △----- グループ C (資本金1億円---10億円)
- ×----- グループ D (資本金10億円以上)

0 昭和35年度 40 45 50 55 60



第2表 従業者規模別事業所数の推移（民営、製造業）（単位 100）

規模\時点	26	29	32	35	38	41	44	47	50	53	56	59
総数(*)	3938	4304	4637	4871	5633	5948	6469	7026	7360	7443	4365	4290
1- 9人(*)	3155	3357	3430	3456	4155	4334	4751	5229	5607	5698	2518	2432
10- 29	569	698	866	974	960	1072	1148	1200	1190	1203	1293	1293
30- 99	164	193	266	335	391	406	418	441	420	405	412	416
100-199	26	30	41	58	71	77	84	88	81	79	82	88
200-499	16	18	24	31	38	40	46	47	43	40	42	44
500-	8	9	11	15	18	19	23	22	21	18	19	19

(*)昭和56.59年については1--3人規模に関する数字が得られないため、その分だけ、事業所数が少なくなっている。

（資料出所）「工業統計調査 産業編」各年版

第3表 日本の乗用車の生産と輸出の推移（単位：台）

	生産				輸出	
	乗用車		四輪車合計		乗用車	
昭和20年 (9-12月)	(39)	-	(46)	1,461		
21	(235)	-	(451)	14,921		
22	(333)	110	(948)	11,320		
23	(805)	381	(1,402)	20,367		
24	(1,219)	1,070	(1,614)	28,700		
25	(802)	1,594	(909)	31,597		
26	(86)	3,611	(124)	38,490		
27	(2)	4,837	(30)	38,966		
28		8,789	(5)	49,778		
29		14,472	(30)	70,073		
30		20,268		68,932		2
31		32,056		111,066		46
32		47,121		181,977	(3)	410
33		50,643		188,303		2,357
34		78,598		262,814		4,884
35		165,094		481,551		7,013
36		249,508		813,879		11,531
37		268,784		990,706		16,011
38		407,830		1,283,531	(2)	31,447
39		579,660		1,702,475		66,965
40		696,176		1,875,614	(13)	100,716

次ページにつづく

41	877,656	2,286,399	153,090
42	1,375,755	3,146,486	223,491
43	2,055,821	4,085,826	406,250
44	2,611,499	(123)4,674,932	560,431
45	3,178,708	(152)5,289,157	725,586
46	3,717,858	5,810,774	1,299,351
47	4,022,289	6,294,438	1,407,340
48	4,470,550	7,082,757	1,450,884
49	3,931,842	6,551,840	1,727,396
50	4,567,854	6,941,591	1,827,286
51	5,027,792	7,841,447	2,538,919
52	5,431,045	8,514,522	2,958,879
53	5,975,968	9,269,153	3,042,237
54	6,175,771	9,635,546	3,101,990
55	7,038,108	11,042,884	3,947,160
56	6,974,131	11,179,962	3,946,542
57	6,881,586	10,731,794	3,770,036
58	7,151,888	11,111,659	3,806,396
59	7,073,173	11,464,920	3,980,619
60	7,646,816	12,271,095	4,426,762
61	7,809,809	12,259,817	4,572,791

日本自動車工業会調べ。

・輸出は国産新車の船積実績。

・（）内は特需向けで内数。

第4表 自動車（乗用車）工業における分業構造 ……部品別下請事業所数（数字は延べ事業所数）

完成車メーカーA社

	機関部品	電装部品	駆動・伝導 および操縦 装置部品	懸架・ 制動装置 部品	用品	シャシー 用部品	車体 用部品	その他	計
一次下請	25	1	31	18	18	3	41	31	168
二次下請	912	34	609	792	926	27	1213	924	5437
三次下請	4960	352	7354	6204	5936	85	8221	8591	41703
計	5897	387	7994	7014	6880	115	9475	9546	47308

資料：中小企業庁「分業構造実態調査（自動車）」昭和52年。

（『中小企業白書』昭和53年版168頁より作成。）

〔注〕(1)事業所数は、一次下請については実数であり、二次下請、三次下請につ

いては延べ事業所数であり、重複を整理すると二次下請4700事業所、三
次下請31600事業所定数と推計される。

(2)下請事業所にはいわゆる協力工場などを含む。

第5表 完成品メーカーからの協力

(社)

	うけている	うけていない	合計
人的協力	8	49	57
出資金	17	42	59
前渡金	3	54	57
原材料	19	37	56
技術指導	26	30	56
設備工具の貸与・払下げ	11	45	56
銀行融資	9	46	55

三菱経済研究所〔1965〕38頁より。

第6表 科学的管理方式の導入経過

(社)

昭和	30年	31	32	33	34	35	36	37	38	計
日程管理	28	4	3	3	1	3	0	1	1	44
工数管理	14	5	5	5	1	7	2	4	3	46
品質管理	12	2	10	5	11	1	3	3	2	49
資材管理	15	2	5	2	5	5	2	1	2	39
労務管理	13	3	4	4	6	4	0	2	2	38
提案制度	12	7	2	9	6	6	3	3	0	48

出所：三菱経済研究所〔1965〕49頁より。

〔注〕：昭和30年採用の企業数にはすでに30年以前に採用している企業も含まれる。