

# 比較制度論による下請系列分析

名 和 隆 央

はじめに

コースの企業論とマルクスの分業論  
資産特定性と下請系列の効率性  
自動車産業の製品開発システム  
部品サプライヤーの管理機構  
下請系列にかんする新解釈

はじめに

最近においても、日本の下請系列取引やフランチャイズ取引にかんして親企業の違法性がしばしば問題になっている。公正取引委員会は2008年6月27日、自動車メーカーのマツダにたいして下請部品メーカーへの支払い、計約7億7800万円を不当に減額したとして下請法違反で再発防止を求める勧告を出した<sup>1)</sup>。公取委によると、マツダは05年7月から06年11月にかけて、自動車部品の単価引き下げに合意した下請部品メーカー58社にたいし、合意前の発注済の部品についても支払いを不当に減額していたのである。同社は公取委の調査開始後、06年12月の納入分から不当な減額を是正した。購買システムを変更するなどの再発防止策も取ったうえで、08年3月に減額分をすべて返還したという。マツダは「勧告を真摯に受け止める。全社をあげて再発防止策を鋭意徹底し、サプライヤーとの関係を強化して共存共栄を目指す」と表明している。

また08年7月4日、最高裁第二小法廷は全国でコンビニエンスストアを展開している「セブン イレブン・ジャパン」の加盟店主らが、明らかにされていない商品の仕入れ代金などについて同社に報告を求めた訴訟の上告審判決で「仕入れ代金の支払い内容を報告する義務がある」という判断を示した<sup>2)</sup>。加盟店主は仕入先と売買契約を結んでいるものの、支払いは被告の同社が代行しており、同社から仕入先に支払われている金額を知ることができない仕組みになっていた。第二法廷は、加盟店側と同社が結んでいる基本契約には報告義務は明記されていない

---

1) 『日本経済新聞』2008年6月28日付。

2) 『朝日新聞』2008年7月5日付。

が、民法の規定によれば、仕入れ代金の具体的な支払い内容を報告する義務があると指摘したのである。原告側の男性と代理人は、本部側が加盟店に仕入れ代金を知らせないのは、「(利益を不当に抜く)ピンハネをしているからだ。今後、ブラックボックスが明らかになるだろう」と、差し戻される高裁での審理に期待している。フランチャイズ加盟店は本部に商品の売上金を送金しているが、本部が仕入先にいくら支払っているかは分からない仕組みになっているのである。フランチャイズ契約に含まれる不公正な取引慣行といえるであろう。

このように部品下請取引やフランチャイズ取引において、優越的地位の利用や企業間の交渉力の差にもとづく不公正取引が、現在でも重要な問題になっているのである<sup>3)</sup>。

私はこれまで、日本型産業組織のもたらす効率性やそこに含まれる問題性について一連の研究を行ってきた<sup>4)</sup>。1980年代後半から90年代にかけて、評価がこれまでとは逆転したようにさえ見える日本の下請系列関係を、新制度派経済学とマルクス経済学の対話可能性という分析視角から理論的・実証的に研究してきたのである。理論的とは、コースやウィリアムソンの比較制度論をマルクス経済学の立場から再解釈することによって現実分析のための方法を抽出するということであり、実証的とは、企業間の資産特定性や取引コストの概念を導入することによって企業間関係をより具体的に把握するということである。

このような分析視角は拙稿<sup>3)</sup>ではじめて提起している。この拙稿では取引様式の選択理論を明確にしたうえで企業間取引研究の代表者である浅沼萬里氏、伊藤元重氏の見解を批判的に検討し、公正取引委員会による自動車部品取引調査にもとづいて取引様式の実証的裏づけを行なっている。拙稿<sup>3)</sup>では取引コスト経済学とマルクス経済学との対話可能性を理論的に分析するとともに、自動車部品取引の日米間の構造的差異について論じている。そして拙稿<sup>3)</sup>において、日本の現状に即して自動車部品の開発システムや企業間の取引様式を実証的に研究している。本稿では、これらの研究において明らかになった比較制度論による下請系列分析のエッセンスを中間総括としてまとめることで、下請取引や産業分析におけるその意義を確認しておきたい。

本稿の構成は次のようになっている。第 3 節では、コースの企業論とマルクスの分業論とを比較することにより産業組織を分析するための理論的視点を明確にする。第 4 節では、比較制度論にもとづいて下請系列の位置づけを明らかにし、下請系列の効率性を資産特定性という視点から説明する。第 5 節では、自動車産業の製品開発システムの特徴をサプライヤーを含めた同時並行的開発ととらえ、それを可能にしているメカニズムについて述べる。そして第 6 節で

3) 最近の独占禁止法の運用については、小田切宏之『競争政策論』(日本評論社、2008年)を参照。

4) この一連の研究には次のものがある。拙稿「日本型産業組織の効率性について」『立教経済学研究』第50巻第1号、1996年7月。拙稿「企業間取引と準レントの分配」『立教経済学研究』第53巻第1号、1999年7月。拙稿「比較経済組織論の有効性」『立教経済学研究』第55巻第2号、2001年10月。拙稿「生産システムの制度的構造」『立教経済学研究』第56巻第1号、2002年6月。拙稿「製品開発におけるサプライヤーの役割」『立教経済学研究』第57巻第4号、2004年3月。

は、部品サプライヤーの管理機構について立ち入って論じるとともに、第 節では、企業間関係を経済合理性から説明する新しい解釈を批判する。

## I コースの企業論とマルクスの分業論

市場と企業組織とはどのような関係にあるのか。このような問題関心から新制度派経済学は、市場と企業とを生産要素の取引を行なう代替の方法と考え、その境界を規定する基準を取引コストに求めている。また市場と企業との中間領域である長期継続的取引についてもその位置づけを与えている<sup>5)</sup>。しかしわが国では、この中間領域はこれまで下請系列関係としてとらえられてきた。この問題は主にマルクス経済学の立場から研究されてきたが、両者の対話可能性のなかに下請系列をとらえる方法を見出すことができるであろう。

はじめに簡単に、コース説の要点をまとめておこう。(1) 市場メカニズムを利用するには、相手を探したり契約したり、実行を監視したりする費用がかかる。したがって、多様な生産要素が必要になる生産は市場をとおしては費用がかさむことになる。もし組織内で生産要素が調達できれば、その費用を回避できる。これが企業の成立根拠になる。(2) 市場では取引は原子的な競争により調整されるが、企業組織では企業家による命令により調整される。(3) 企業を成立させる契約には独自の性格があり、それは契約内容がすべて明示されるわけではなく、詳細は企業家の事後的な命令に従うということである。雇用契約がその典型とされる。しかし(4) すべての生産が企業に集中するわけではない。なぜかといえば、企業内における調整には収穫逦減が作用する、組織における失敗が増大する、生産要素の供給価格が上昇する、などが規模の拡大とともに発生するからである。したがって、企業の拡大にも限界が画される。このように生産要素の調整には市場によるばあいと企業によるばあいとがあり、取引コストの相対比較によりその適用領域が規定されるのである。

コース説の意義は、市場を利用するコストを導入することにより市場の均衡が無条件的に達

---

5) 取引コスト経済学にもとづく比較制度論の基本文献を挙げておく。R. H. Coase, "The Nature of the Firm," *Economica*, n.s. 4, 1937. R. H. Coase, *The Firm the Market and the Law*, The University of Chicago Press, 1988. R. H. コース 『企業・市場・法』宮沢健一・後藤晃・藤垣芳文訳、東洋経済新報社、1992年。O. E. Williamson, *Markets and Hierarchies*, The Free Press, 1975. O. E. ウィリアムソン 『市場と企業組織』浅沼萬里・岩崎晃訳、日本評論社、1980年。O. E. Williamson, *Economic Organization*, Wheatsheaf Books, 1986. O. E. ウィリアムソン 『エコノミック・オーガニゼーション』井上薫・中田善啓監訳、晃洋書房、1989年。R. N. Langlois and P. L. Robertson, *Firms Markets and Economic Change*, Routledge, 1995. R. N. ラングロワ・P. L. ロバートソン 『企業制度の理論』谷口和弘訳、NTT 出版、2004年。今井賢一・伊丹敬之・小池和男 『内部組織の経済学』東洋経済新報社、1982年。丹沢安治 「新しい産業構造における企業間関係」 『経済学研究』九州大学、第71巻第1号、2004年5月。安藤研一 「市場と企業 分業を軸に見る現代経済」 『経済研究』静岡大学、第12巻第4号、2008年2月。

成されるわけではないこと、取引コストを根拠に企業組織の成立を説明したことにある。コースやウィリアムソンが企業における命令・権限を認めていることは評価してよいと考えられる。だが、コース説には大きな問題がある。コースは市場利用のコストよりも企業内の調整コストが低いことが企業の成立根拠であり、そこに利潤の発生を見ている。しかしながら、利潤の発生は取引コストの比較のみで説明がつくわけではない。たとえば、生産要素の新たな結合による生産費用の低下も特別利潤を生み出しうるが、コースはそのような問題を考慮していない。資本家による労働力の購入や生産要素の新しい結合が剰余価値を生み出しうるものであり、それが企業が組織されるひとつの根拠になるのである。

ところで、このような市場と企業との相違の把握は、マルクス経済学では社会的分業と企業内分業との相違として理解されてきた<sup>6)</sup>。相互に独立した私的主体間の社会的分業にもとづく取引は商品交換として行なわれる。これにたいし企業内における生産単位間の取引は中間製品の移転であり、商品の売買ではない。したがって、市場と企業との制度的相違は、財貨の取引が商品交換として行なわれるかどうかにあるのである。

このように、市場での取引と企業内取引ではそれを規制する原理が違うといえる。その要点をまとめると、次のようになる。(1) 社会的分業においては生産手段が私的生産者間に分散しているが、企業内分業においては生産手段が特定の私的生産者に集積されている。(2) 市場では独立した私的主体間の取引が行なわれるが、企業内ではひとつの経営体内部の取引となっている。(3) 市場では売り手・買い手間の駆け引きがあり利害が対立しているが、企業内では権限にもとづいて取引が調整される。(4) 市場では参加者間の自由競争が支配的原理になっているが、企業内では経営権への服従が支配的原理となっている。企業内においては対立があっても協調しなければならない。そして(5) 市場取引においては取引コストがかかるが、企業内でも調整のために組織の運営費用がかかるのである。

このようにマルクスは、社会的分業と企業内分業とを根本的に規制する原理が違うものとして区別している。産業の構造がどのような分業関係によって組織されるかを考えるばあい、生産要素の取引を内部化する要因と外部化する要因とをとらえなければならない。ここでいう内部化とは生産単位の統合化であり、外部化とは生産単位の分散化である。

まず内部化要因には次のものがある。(1) 生産単位の工程間に有機的関連があるならば、関連する工程を結合したほうが生産効率が高まる。(2) いわゆる規模の経済性により製品単価が低下する。(3) 生産単位間の結合により中間製品の輸送費や在庫費用が低減する。(4) 諸生産部門の統合により管理における意思決定の一元化が可能になり、情報コストが低減する。および(5) 市場取引の内部化により取引コストが節約される。これらの要因によって、生産単位の内

---

6) K. Marx, *Das Kapital*, , Werke, Bd. 23, S. 371-380, Dietz Verlag, 1962. K. マルクス『資本論』第1部「資本の生産過程」、大月書店『マルクス=エンゲルス全集』第23巻、460-471ページ、1965年。

部化、企業の統合化が進められるであろう。

しかし内部化にも問題があり一方的に進行するわけではない。むしろ生産単位の外部化による市場の利用が有利になるばあいもある。日本の産業組織における下請制、系列化、分社化・別社化、ネットワーク化などはそれに当たる。なぜそのような企業組織の分散化、外部資源の利用が広範に行なわれるのであろうか。(1) 社会的分業により専門性が発揮されるようになる。(2) 市場取引においては競争原理が働きコスト低減になる。(3) 数量が少なく変動しやすいものには規模の経済性が作用しない。(4) 企業規模により労働時間や賃銀水準のような労働条件に格差がある。そして(5) 企業規模の拡大とともに管理が複雑化し組織の運営費用が増大する。したがって環境条件の変化が激しい時代には、大規模経営が適応性において不利になる可能性があるといえる。

産業資本主義の時代においても、企業間の対等な競争が行なわれていたわけではない。産業革命後の機械制大工業の成立により技術的に遅れた小経営は大企業との下請関係に組み入れられることになった。ここで下請制を定義すれば、供給する部品やサービスが完成生産物の一部であり、一般的な市場性がないので親企業の仕様に従わねばならず、買い手の購買管理の対象になるものである。そのため下請企業は市場取引に依存しながら生産活動が親企業の指揮・管理を受けざるをえなくなっている。下請企業は内部組織ではないが、親企業の経営意思への従属性が特徴といえる。最近、わが国では下請・系列関係は中間組織としてとらえられているが、このような親企業による部分的包摂の側面を看過すべきではない。下請取引は製造業だけではなくサービス業でも広範に行なわれている。たとえば、テレビ業界における番組制作会社への「下請いじめ」をなくすための自主ルールが総務省、放送会社、制作会社とのあいだでまとめられた<sup>7)</sup>。放送業界では契約書も交わさずに、支払金額を一方的に切り下げることが珍しくないからである。自主ルールは「放送コンテンツの制作取引適正化に関するガイドライン(指針)」という。指針において「放送局は制作会社に対して取引上、優位な地位にあることが多い」と明記されており、制作会社への発注書・契約書の交付と契約金額の記載を義務づけ、番組の「買ったとき」を禁止し、制作会社が持つ著作権の譲渡強要を禁止する三点を盛り込んでいる。総務省の調査によれば、制作会社が「書面を渡されても金額の記載がない」「金額は口頭で告げるだけ」というばあいがあり、また「一方的に単価引き下げを通告された」「値下げ圧力が強く赤字で受注した」などの訴えが寄せられている。今後は、下請法に沿った発注書・契約書のひな形を用意し、書面を交付するように求める。放送局が著作権の譲渡を迫ることは「不当な経済上の利益の提供要請」として禁止する。違反行為があると認められれば、公正取引委員会が放送局に是正を勧告し、局名を公表するという。この指針を徹底できるか放送局の体質が問われているのである。

---

7) 『朝日新聞』2009年2月22日付。

このような下請制を利用する利点としては、競争圧力によるコストの低下、大規模な固定資本投資の節約、専門的能力の利用、労働条件格差の利用、および景気変動の安全弁としての利用が挙げられる。日本では高度成長期に大企業の資本蓄積とともに有力下請企業の資本的・人的な系列化が行なわれたが、それは外部化による利点を独占的に利用するためであったといえる<sup>8)</sup>。

## II 資産特定性と下請系列の効率性

コースは企業間の長期契約の持続性を認めているが、なぜ長期契約や系列取引が独自の効率性を持ちうるのかについては積極的に論じていない。これにたいし経済組織の三分法をリチャードソンとウィリアムソンが提案している<sup>9)</sup>。分類の根拠として前者は産業活動のあり方、後者は資産特定性の程度を問題にしている。彼らの議論の要点は、取引コストの増大とともに取引様式が市場から協力・下請関係、そして企業組織へとシフトしてゆくということである。取引関係の複雑性や契約の煩雑さによって取引コストが増大し、市場に依存するよりも企業組織による調整のほうが有利になるというのである。下請系列の効率性をもたらす根拠としては、企業間取引において形成される特定の資産の水準が重要とされる。

J. ダイヤーは日米の自動車産業における企業間の資産特定性を 立地条件、資本設備の特定性、コミュニケーションの密度、および 販売依存比率によって調べている<sup>10)</sup>。取引の統御構造は企業組織、距離を置いた市場、および協力関係・系列提携に分けられる。アメリカでは部品調達はだいたい企業と市場とに二分されるが、日本では社内生産は27%であり、40%が系列会社、33%が独立系となっているのである。日本は外注比率が高いといわれるが、企業グループとしてみると7割が関係会社によって占められることになる。下請系列の意義を考えるばあいにこのことの意味は大きい。

ダイヤーの調査から次の点を確認できるであろう。(1) 場所特定性は日本の立地が圧倒的に

8) 下請系列取引の形成過程については、橋本寿朗「長期的相対取引の歴史と論理」『戦後日本経済の成長構造』第3章、有斐閣、2001年、加賀見一彰「下請取引関係における系列の形成と展開」岡崎哲二編『取引制度の経済史』第8章、東京大学出版会、2001年、加賀見一彰「『部品供給・調達システム』の発生と淘汰」岡崎哲二編『生産組織の経済史』第7章、東京大学出版会、2005年を参照。

9) G. H. Richardson, "The Organization of Industry," *Economic Journal*, vol. 82, no. 327, 1972. O. E. Williamson, "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives," *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, no. 2, 1991.

10) J. H. Dyer, "Specialized Supplier Networks as Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry," *Strategic Management Journal*, vol. 17, no. 4, 1996. J. H. Dyer, Does Governance Matter? Keiretsu Alliances and Asset Specificity as Source of Competitive Advantage, *Organization Science*, vol. 7, no. 6, 1996. J. H. Dyer, "Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value," *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7, 1997.

接近しており有利である。これにより輸送費が低減されるし輸送頻度も高くなりうる。(2) 系列会社の資本設備の特定性は約30%であり、これはアメリカの社内部門とほぼ同等である。これは企業統合されていなくても、特定の投資が行なわれていることを示している。(3) 人的資産特定性は従業員間のコミュニケーションに費やされる時間によって計測されるが、やはり日本の系列会社はアメリカの社内部門に近い時間を費やしている。(4) 親企業への販売比率は系列会社では約60%であり、アメリカの部品メーカーの約33%に比べて2倍になっている。日本では取引関係が相対的に拘束されているといえる。(5) 情報の共有の程度は、日本の企業間関係においてはかなり高くなっている。系列会社では機密情報やコスト・データも共有されている。これは信頼関係にもとづいている。

これらの企業間における資産特定性により、日本の自動車メーカーの効率性・競争力が高くなっている。それは部品欠陥率の低さ、新規モデルの開発期間の短さ、生産費用や調達費用の低さに現われている。しかし、注目しておかなければならないのは、日本における自動車メーカーとサプライヤーとの ROA の格差の存在である。90年代初期においてサプライヤーの ROA は自動車メーカーの60%にしかすぎなかった。

日本的な下請・系列システムはこのような効率性をなぜ発揮できたのであろうか<sup>11)</sup>。以下の五点を指摘できるであろう。(1) 日本の系列会社は、資産特定性においてアメリカの社内部門に匹敵する水準を実現している。また自動車部品の生産規模も劣ってはいない。これは生産性優位の根拠になる。(2) 垂直統合されていない系列会社は、巨大組織で発生するような従業員の総業費用に悩まされることが少ない。下請関係に置かれることで競争のインセンティブにさらされている。(3) 系列会社は特定の親企業に拘束されているとはいえ、元方を複数化している。それによって生産規模を拡大し、より多くの取引機会をえることで技術知識を学習し開発能力を高めている。(4) 統合化した大規模組織はコミュニケーションにコストがかかり、意思決定が遅れる可能性がある。不確実性が高まると大規模組織の機動性が低下するが、下請系列は再編成で対処できる。(5) 下請・系列システムは企業規模別の労働条件格差を利用できるのであり、それによって生産費用が低下するのである。

---

11) 90年代以降の下請系列研究の基本文献には次のものがある。浅沼万里『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、1997年。藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史編著『サプライヤー・システム』有斐閣、1998年。小宮隆太郎『日本の産業・貿易の経済分析』東洋経済新報社、1999年。西口敏宏『戦略的アウトソーシングの進化』東京大学出版会、2000年。菊谷達弥『日本の企業間関係』貝塚啓明・財務省財務総合研究所編『再訪日本的経済システム』第2章、有斐閣、2002年。植田浩史『日本的サプライヤー・システムとは何だったのか』大阪市立大学経済研究所編『日本企業システムの再編』第2章、東京大学出版会、2003年。三井逸友・遠山恭司『21世紀の日本産業とサプライヤシステムのあり方』中小企業研究センター、2003年。松井敏邇『「サプライヤー・システム」の構成企業と「下請企業の類型分析」(上・下)』立命館経営学、第46巻第4号、2007年11月、第47巻第3号、2008年9月。

企業間の資産特定化と効率性との関連について、ダイヤーは次のように説明している。第一に、人的資産の特定化は技術知識の共有や普及により製品開発を速やかにする。また、取引企業間の従業員の意思疎通が円滑であれば、品質が安定し生産工程の改善が行なわれやすくなる。第二に、物的資産が特定化されているならば企業間においても資本設備の密接な調整が可能となる。第三に、場所的特定性は工場の近接により輸送費や在庫費用が低減され、ジャスト・イン・タイム配送を容易にする。このような企業間の価値連鎖の特定化が取引コストを低下させ、日本的システムの効率性を生み出しているというのである。

しかし日本のシステムに含まれる特定の資産への投資、情報の共有、競争のインセンティブ、下請の階層制など、これらの関係は親企業の支配力を強めサプライヤーの交渉力を低下させる作用を持つのではないだろうか。特定の資産の蓄積は代替的取引の価値を低下させるであろう。情報の共有は、コスト構造が把握されることになり下請企業の利益水準が管理される。競争のインセンティブは、契約を獲得し取引を継続するための製品開発や工程改善の努力を引き出すことになる。下請企業の階層構造は一次サプライヤーの数を限定することで少数者間の競争を生み出し、それが技術的能力を高めるとともに取引コストの低減に結びつく。このような競争環境のなかで、サプライヤーは買い手の取引条件を受け入れざるをえなくなるのである。したがって、資産特定性が高まるにもかかわらず取引コストが低減する。これが下請系列の存立条件となる。下請系列関係の取引コストが増大したり、サプライヤーに技術的能力の向上が見られないならば、企業間関係のリストラクチャリングが不可避となるのである。

最近の自動車業界におけるリストラクチャリングの動向について見ておこう<sup>12)</sup>。1999年10月にカルロス・ゴーン社長の打ち出した「日産リバイバルプラン」による部品メーカーにたいする購買政策や資本関係の変更で、日産の系列は事実上「解体」されたといわれた。しかし、ここにきて自動車メーカー各社は部品メーカーを囲い込む「系列の再構築」に乗り出しているのである。とくに顕著なのはホンダであり、菊池プレス工業や丸順といった車体軽量化や安全性で重要な役割を持つプレスメーカーへの出資比率を引き上げたほか、06年12月には軽乗用車の生産を委託している八千代工業への出資比率を過半数に引き上げて子会社化した。八千代工業の子会社化は買収防衛策の一環と見られている。他方、日産は05年1月、一度は出資比率を引き下げたカルソニックカンセイへの出資比率を41.7%に引き上げた。カルソニックカンセイはコックピットモジュールを受注するなど日産と密接な関係がある。コントロールを確実にすると同時に、他社からの買収などのリスクを軽減する必要があったのである。富士重工も06年10月トランスミッションを生産する富士機械を完全子会社化した。スズキは07年3月、日産や三菱自動車が出資するトランスミッションメーカーのジャトコに資本参加した。トランスミッションは重要部品であり、これによって燃費が大きく左右されるからである。一方、環境・安全

12) 『週刊エコノミスト』2007年4月17日号。



技術へのニーズの高まりや、コスト低減の競争激化で部品メーカー同士の統合も加速している。開発投資が莫大なものになり単独での生き残りが難しいことが背景にある。トヨタ系列では、04年10月に豊田紡織とアラコ、タカニチの3社が合併しトヨタ紡織となった。3社の合併で内装システム・サプライヤーを目指している。さらに、06年1月に豊田工機と光洋精工も合併してジェイテクトとなったが、合併による開発投資の効率化によってトヨタ・グループとしての競争力の強化を図っているのである。

### Ⅲ 自動車産業の製品開発システム

日本の自動車産業における製品開発の特徴は、コンカレント・エンジニアリングと主査による開発プロセスの統率にある<sup>13)</sup>。コンカレント・エンジニアリング (CE) とは、これまで順次的に開発されてきたシステムの諸側面を同時並行的に開発・設計することを意味する。この開発方式はトヨタ自動車では1960年代から行なわれている。もっとも一般的なことは、製品設計と生産システムの同時並行的開発である。アメリカでは90年代に日本の自動車産業に対抗してCEが導入されたが、それは同室の職務横断的チームと高度に構造化された開発過程からなっていた。たとえば、クライスラーは開発組織を大型車、小型車、軽トラック・ミニバンのプラットフォーム別に再編したが、専用のプラットフォーム・チームが製品開発に責任を負っていたのである。これにたいして、トヨタでは製品別の主査が製品開発プロジェクト全体の責任を負っている。主査はスケジュールの調整や技術的な細かい点の微調整を行なうのではなく、車の開発にかんしてはコンセプトからスタイリング、試作から量産立ち上げまで責任を持つのである。製品開発のプロジェクトチームは新製品の企画・立案・基本設計を行なう10人前後の要員から構成されるが、車両の個々の要素開発は各職務部門が行なう。組織の形としては、マトリックス型組織をとっている。主査は製品構想をまとめ製品開発過程を統率しなければならないが、各開発部門の部長とは同格でありメンバーの人事権を持っているわけではない。それにもかかわらず、主査のもとで開発が進められるのは、製品にたいする説得力と最終権限が主査に与えられているからである。

伝統的な製品開発は、開発段階の順序に従ったシーケンス型のプロセスとしてとらえること

---

13) 本節は主に次の文献に依拠している。A. C. Ward, et al., "Toyota, Concurrent Engineering and Set-Based Design," in J. K. Liker, et al., ed., *Engineered in Japan: Japanese Technology-Management Practices*, Oxford University Press, 1995. A. C. Ward, et al., "The Second Toyota Paradox: How Delaying Decisions can make Better Cars Faster," *Sloan Management Review*, vol. 36, no. 3, 1995. J. M. Morgan and J. K. Liker, *The Toyota Product Development System*, Productivity Press, 2006. J. M. モーガン・J. K. ライカー 『トヨタ製品開発システム』稲垣公夫訳、日経 BP 社、2007年。なお片山修 『トヨタはいかにして「最強の車」を作ったか』(小学館、2002年)はカロララの歴代の開発主査のインタビューを収めている。

ができる。製品企画でコンセプトが決められ、それにもとづいてデザイナーがスケッチを作成し、技術者が要素技術の詳細を詰めてゆく。はじめに製品開発にかかわる諸問題が明らかにされ、ひとつの解決策が総合される。その解決の仕方は次の段階で分析・評価される。それにもとづいて設計変更が行なわれ、新しい解決策が総合されることもある。こうして技術的関門をポイントごとに突破して、最善の設計に到達するという手順になる。これはポイントベースの設計といえる。

これにたいしトヨタのコンカレント型の開発プロセスでは、各部門がオーバーラップして開発作業を行なう。そのため非効率で費用がかかるように見える。最初の構想段階で問題解決を総合するのに時間がかかるし、多くの技術的可能性を探究しており、最終的な仕様の決定が遅れるからである。トヨタの製品開発プロジェクトチームは、まずシステム・レベルでひとつの解決というよりも解決の組合せを定義し、またサブシステムの可能な解決の組合せを定義する、そしてこれらの組合せをひとつの解決に収斂するようにだんだんと絞り込んでゆく、

解決が確定したならば、設計のどの部分も特別の理由のないかぎりそれ以降の変更は認めない、総合する過程で内部の職務部門やサプライヤーとの密接なすり合わせを行なってゆく、という特徴を持っている。このようなやり方は解決すべき問題点を絞り込みながらひとつの解決策を目指すというものであり、セットベースの設計といえることができる。このやり方は製品開発の初期段階での負荷を高め（フロントローディング）非効率に見えるが、結果的には効率的であり開発費用がかさむというわけではない。それはなぜであろうか。

ポイントベース設計では、製品開発の途中で設計変更が余儀なくされるとすれば、それ以前の開発や交渉に費やした時間と費用が無駄になる可能性がある。設計変更が重大で製品全体にかかわるとすれば、これまでの解決策を根本から見直す必要があるかもしれない。事後的な見直しは、設計過程の後半になればなるほど変更費用が高つくことになるのである。これにたいしセットベース設計では、解決の組合せが絞り込まれるとともに残っている解決策はより適切なものになる。最初の分析と総合に時間をかけることは重大な変更をもたらす可能性を低下させ、全体としては開発費用の低下につながるのである。

たとえば、トヨタの車体設計と工程エンジニアリングとの関係は次のようになっている。可能な設計アイデアの多くのスケッチや図面が作成された後、数種類の異なった1/5縮尺のクレイモデルが作成される。これらの図面や1/5縮尺クレイモデルは開発部門だけではなく、マーケティング部門や生産技術部門の担当者によって顧客満足や設計の実用性の観点から検討される。次の段階の実物大クレイモデルには二段階があり、第一段階では二つ以上の実物大クレイモデルが作成される。この段階では設計上の重要なポイントにかんして2センチから4センチの融通性が維持されている。この融通性は設計選択肢の組合せを表わしている。この間、開発部門は製品モデルの市場性や製造性についてのデータを継続して収集する。これらの設計許容度は、最終的に製品仕様が確定されるまでだんだんと狭められる。最終的な実物大クレイ

モデルは典型的には24カ月前に作成される。製品の重要なポイントを決めるための究極の基準は100%の顧客満足である。トヨタが開発過程の遅い時期まで重要な点の決定をできるだけ遅らせるのは、消費者の期待を理解しそれに十分に応えるためである。

製品コンセプトの承認から生産開始までのリードタイムは2年ほどしかない。これが実現可能になるのは、生産工程すなわち金型設計や生産準備の早期の取組みにかかっている。金型設計は、車体の重要な点が最終的に決まるかなり前から開始される。設計許容度が維持されているにもかかわらず鋳造が発注され金型生産が開始されるのは、最終的な車体設計において設計許容度を超過することがほとんどないということが、これまでの経験から信頼できるからである。工程技術者は設計許容度内の変更可能性を受け入れることができるかぎり、事前に仕事を進めることができる。設計許容度が狭められるとともに、金型の開発が完成に近づくのである。

このようにトヨタは数種類のクレイモデルを作成し、市場、環境、さまざまな制約条件、異なった選択肢のトレードオフの観点から最終案を選択・決定している。実物大のクレイモデルでも明確な範囲の許容度が維持されている。工程技術者が仕様の確定を待たずに、金型開発に早期に取り掛かることができるのは、設計許容度の範囲が設計工程の下流における変更範囲を制限しているからである。製品の開発競争が厳しくなるなかで、90年代後半から3次元CADが製品開発に用いられ、クレイモデルや試作品の数が削減されている。

コンカレント・エンジニアリングの基本的意味は、製品と工程との同時並行開発ということであるが、日本では親会社とサプライヤー間でも同時並行開発が行なわれている。たとえば、車両に搭載される空調機の開発を事例として説明しよう。トヨタはサプライヤーに空調機の概算の目標値を伝達する。サプライヤーは目標にたいする代替案を提案することが求められる。性能、大きさ、重量、価格などの面でより優れた代替案があるならば、それが採用される可能性がある。最初の目標は概算なので、全体の製品構想が絞り込まれるなかで目標値もだんだんと厳密になる。トヨタでは最初の目標値には20～30%の許容範囲がある。部品サプライヤーはこの許容度に適合する製品を開発するために、数種類の試作品を製作し提案しなければならないが、目標値が狭められるとともに試作品の選択肢が絞り込まれるのである。これも社内部門と同様なセットベース設計ということができる。

このように、トヨタの製品開発システムにはセットベースの同時並行開発という特徴がある。車両のすべての要素は、多くの選択肢を検討したうえで最終案が決定されている。セットベース設計では 初期負荷が大きいとしても下流での設計変更を最小限にし、 開発リードタイムを短縮し、 顧客需要への対応を柔軟にすることができるのである。だが フロントローディングや綿密なすり合わせは過重労働を必然とし<sup>14)</sup>、 開発サイクルの短期化はそれだけ資源の

---

14) 製品開発のフロントローディングが過重労働に支えられている点を、モーガン・ライカーは「彼らは何百時間も費やして複数の選択肢を共同で作成し、分析や議論をして工程、製品双方の目標を達成しようとする」(前掲書、75ページ)と指摘している。

浪費や廃棄物の増加と裏腹の関係にあり、顧客満足の追求は過剰品質の温床となるのである。日本的システムに内包されるこれらの問題性を看過してはならない。

日本の自動車メーカーは多数の部品を外部サプライヤーに依存している。どのようにしてサプライヤーを含めた複雑な製品開発プロセスを管理しているのであろうか<sup>15)</sup>。自動車は約2～3万点の部品から構成されている。このような複雑な製品を生産するためには、システム・エンジニアリングによって製品を自立的単位(モジュール)に分割し、再統合しなければならない。自動車メーカーのエンジニアリング能力が最終製品の完成度を定めることになる。サプライヤーの階層構造は、システム・エンジニアリングによって分割された生産単位に対応している。自動車メーカーは分割された生産単位について明確な目標を設定し、目標や試作品の試験を開発管理の方法として用いている。製品開発は分業化された精神的労働ではあるが、組立ラインのように歩調を保って進行しなければ、迅速な製品開発や供給はできない。それは合理的に統制されたプロセスでなければならないのである。

日本の製品開発プロセスの流れは簡単な図一枚で説明することができる。新規モデルの企画構想から始まり、コンセプトの作成・承認、試作品の設計・製造、量産試験、生産準備および生産開始までの明確に定められた里程標(milestone)を含んでいる。里程標ごとに行なわれるべき仕事の内容やその期限は明確であり、誤解の余地のないものとなっている。新規モデルでは生産開始のほぼ36カ月前からサプライヤーとの交渉が始まる。サブシステム・サプライヤーはいくつかのコンセプトを提案し、どのやり方がもっとも見込みがあるかを試作品やデータによって示さねばならない。これらの提案は、新車モデルの構想段階において行なわれる。生産開始の約30カ月前に製品構想が確定する。部品の正式試作の段階は24カ月前から始まるが、共同の問題解決というよりも顧客が目標を決定するのであり、サプライヤーはそれにどう適合するかを考え出さねばならない。里程標は目標とされるものの引渡し期限を表わしている。自動車メーカーは部品の品質、価格、性能、空間的制約、引渡し期限(QCDD)を綿密に策定したうえで、サプライヤーに開発指令を下している。サプライヤーはこれらの目標に適合するように設計しなければならず、それを逸脱する余地はない。なぜなら、サブシステムや部品は相互に関連しており、ひとつの逸脱が全体の進行を妨げることになるからである。サプライヤー間に配分された設計は、生産工程の「かんぱん方式」と類似したプル・システムによって統制されているのである。

このように、日本の自動車メーカーは里程標や開発目標を製品開発プロセスの進捗を管理する調整機構として利用している。自動車メーカーが全体構想のなかで、サブシステムや個々の部品の目標を設定するとともに、サプライヤーは与えられた仕様にもとづいて開発・設計に専

---

15) 製品開発と部品サプライヤーとの関係については、R. R. Kamath and J. K. Liker, "A Second Look at Japanese Product Development," *Harvard Business Review*, vol. 72, Nov. Dec., 1994, および拙稿の「自動車部品メーカーの開発システム」を参照。

念しなければならない。このようなシステム・エンジニアリングによる目標設定が合理的であれば、結果として部品は適合することになるし、最終製品の完成度が高まるのである。試作品の試験や評価がサプライヤーのパフォーマンスを評価する機会となる。サプライヤーは指定された試作品の納期を守れないことや目標とされる改善を実行できなければ、取引契約ができないという罰を受けることになる。このようにして製品開発過程は、親企業によって厳格に管理されているのである。

自動車産業の製品開発システムの特徴をまとめておこう。(1) 親企業の各社内部門や部品サプライヤーを含めたセットベースの同時並行的開発を行なっている。製品アーキテクチャは最適なものを絞り込んでゆく「すり合わせ型」である。(2) 試作品試験や里程標をサプライヤーの評価に用いており、これをもとに取引契約が決まる。(3) 自動車のような複雑系システムでは、生産システムの階層的構造が効率的になりうる。次節では、効率性を生み出す部品サプライヤーの管理機構についてより立ち入って考察しよう。

#### IV 部品サプライヤーの管理機構

日本の自動車メーカーは部品の多くを承認図方式で調達している。承認図方式とはメーカーがサプライヤーに製品開発や設計を委託し、作成された図面を承認することによって生産させることである。このような方式により技術がブラックボックス化するならば、サプライヤーの機会主義的行動によるリスクを生み出す可能性がある。製品開発のような重要な機能をサプライヤーに依存しながら、どのようにして自動車メーカーは機会主義のリスクを回避しているのか。またリスクを回避するだけでなく、製品開発過程にサプライヤーをどのようにして統合し効率性を生み出しているのか。サプライチェーン・マネジメントの構造を問題にしなければならない<sup>16)</sup>。

(1) 日本の製造業者は、部品調達にかかわるリスクを制御するために目標価格を用いている。サプライヤーはコンセプト段階で提示される仕様書とともに目標価格を受け取る。これは最終製品の目標販売価格から逆算されたサブシステムや部品の適切な価格とされる。サプライヤーの利潤は目標価格と製品の生産コストとの差額となる。目標価格は以前の部品の購買価格よりも低く設定され、サプライヤーは生産コストを削減しなければ損失を出すことになる。目標価格について交渉する余地はきわめて制限されている。もちろん日本でも価格交渉が行なわれているが、取引価格は目標価格により制約されるのである。たとえば、日産自動車は「日産リバ

16) 拙稿 222-236ページにおいてサプライヤーの管理機構について詳論している。最近のサプライヤー管理の変化については清响一郎「グローバル購買・ベンチマーク導入によって変わる日本的購買方式」池田正孝・中川洋一郎編著『環境激変に立ち向かう日本自動車産業』（第2章、中央大学出版部、2005年）を参照。

イバルプラン」で20%、「日産180」で15%、「日産バリューアップ」で12%の購入原価低減を目標としていた。当初価格を100とすると「日産バリューアップ」達成時に購入価格は58.9にまで引き下げられることになったのである。このような原価低減が「ゴーン改革」による日産の業績回復の要因になったことは間違いない。日産の購買担当執行役員森谷弘史氏はメーカーとサプライヤーとの関係を次のように説明している。「われわれの購買活動のポイントは資本関係というよりも、ビジネスパートナーシップです。『日産が皆さん（サプライヤー）に提供できるビジネスにはこういったものがあり、日産はそれにコミットします』という日産のコミットにたいし、『そのビジネスを獲得するために、サプライヤーにはこういったものを達成していただきたい』というサプライヤーのコミットがあり、お互いが合意できた時点でビジネスがスタートします<sup>17)</sup>』というのである。日産は原価低減率を中期経営計画で定めており、それは必達目標とされている。部品メーカーはそれにコミットするかぎりビジネスパートナーになりうる。したがって「必達目標」とは達成せざるをえない目標なのである。

(2) 設定される目標価格は厳しいものであり、サプライヤーがコスト削減に取り組まなければ利潤は生み出せない。そこでサプライヤーは価値工学 (VE) や価値分析 (VA) を実施しなければならない。VE は開発過程におけるコスト削減手法であり、VA は生産過程におけるコスト削減手法である。開発過程における素材の選択や工数を低減させる設計の工夫が、コスト削減の有力な梃子になる。しかし日本では VE や VA は技術的手法としてよりも、それを実行する職務横断的チームの役割が重要である。製品技術者や製造技術者、購買担当者およびサプライヤーの協力によってコスト削減が可能となるのである。

2008年後半からの景気の悪化により、トヨタ自動車は09年3月期の業績予想を下方修正し連結営業損益が4500億円の赤字になると発表した<sup>18)</sup>。そのため全55車種を対象に部品会社と共同で仕様を見直すことになった。調達や技術部門など50名で原価低減の専門組織を立ち上げる。トヨタはこれまで年間3000億円の原価低減能力があるとされていたが、原材料価格の高騰などにより3月期には原価低減額が200億円で低落しているのである。そのため新たな原価低減活動を行なうことが必要となったのである。

(3) 買い手からすれば、サプライヤーの評価にはコストと時間がかかる。またサプライヤーは顧客の特定のニーズを理解し適切に対応するには経験がいるし、それなりの投資を必要とする。どちらの当事者も取引に固有の関係特定の投資を行なわなければならない。このような投資は長期的関係においてのみ引き合うこととなる。日本における系列関係は、戦後の経済復興期に製造業者が融資や技術支援によって供給基盤を拡大し、有力なサプライヤーを管理したことから発生したのである。

サプライヤーは契約を受ける保証はなくても、新規の製品開発に投資を行なわねばならない。

17) 日本自動車部品工業会編 『日本の自動車部品工業』2006年版、自動車部品出版、78ページ。

18) 『日本経済新聞』2009年2月9日付。

どのような提案を行なうかが契約を獲得できるかどうかの条件となるからである。しかし発注を受けると、契約は製品寿命までは継続するという慣行がある。日本の長期的取引関係は契約書に明記されたものではなく取引の継続といったほうが正しい。しかし重要なことは、製品開発に投資された費用が買い手から直接に支払われることはない、ということである。サプライヤーは顧客と製品のポートフォリオを持っており、個々の製品取引というよりも関係全体で利益を上げればよいことになる。そこに、いわゆる「無理がとおる関係」が生じるのである。

(4) 日本においては部品の単一調達が多いというわけではなく、つねに競争相手があり、管理された競争が見出される。日本のサプライヤーは製品開発の初期段階から複数の競争相手と競い合わねばならない。自動車メーカーは自社部門を含めて、少なくとも一社以上の代替的サプライヤーを用意している。特定の投資を行ない技術能力の高いサプライヤー間の競争は、たんなる汎用的投資しか行なっていない多数者間の競争よりも厳しくなる。サプライヤーは優れた製造能力を持つことは最低条件であり、革新的な製品コンセプトの提案が契約できるかどうかの勝敗を決することになる。このような選抜された少数者の競争が行なわれているから、製品の革新や開発が迅速に行なわれるのである。

(5) 日本の企業間関係においては信頼や忠誠心があり、それが取引の複雑性やリスクを減らしているといわれる。しかし、信頼や忠誠心を日本の風土や日本人の特性として説明しうるのであろうか。信頼や忠誠心をもたらす社会的関係は、どのような制度構造によって支えられているのかを考察しなければならないであろう。

取引関係における信頼は、買い手と売り手間の相互依存が深まるとともに生じる。買い手はサプライヤーを育成するために技術支援や人材派遣、あるいは融資や株式所有を行なっている。それによりサプライヤーの特定の対応能力を高めている。また売り手は取引特定のな人材育成や専門技術の獲得に特別の投資を行なっている。このような企業間の取引特定の資産は、特定の取引関係の外では価値が低下してしまうものである。買い手がサブシステムや部品の設計・製造能力を全面的にサプライヤーに委託しているならば、依存関係は強いものになるであろう。そのばあい買い手はサプライヤーを信頼し、サプライヤーも買い手を信頼しなければならない。相手への信頼が生じるのは、これまで築き上げてきた取引特定の投資により相手を裏切ることによる損失が莫大なものになっているからである。取引特定の資産は埋没費用となる。だからこそ、信頼しなければならないのである。裏切りは一時的利益をもたらすかもしれないが、社会的信用を失い自分を破滅に導く。そのような依存関係の高い水準が、企業間の信頼関係の背景にあるというべきであろう。

(6) このような相互依存・信頼関係が形成されているとして、両者の関係は対等なものといえるであろうか。製品の開発目標や目標価格は親企業によって設定され統制されている。サプライヤーは親企業の製品開発過程に従属して設計・生産活動を遂行しなければならない。技術力のあるサブシステム・サプライヤーとはいえ、最大の顧客に市場の50%以上を依存している

ものも多い。このことから分かるように、サプライヤーは自動車メーカーを頂点とする階層構造に組み込まれているのである。

効率的な製品開発を可能にするシステム・エンジニアリングは、安定した長期的関係のもとでのみ生じうる。そうした関係の基礎には、たんなる信頼というよりも長年かけて形成された依存関係がある。高水準の関係特定の資産が形成されているので、短期的利益を図ることは長期的利益を台無しにする。階層構造に組み込まれたサプライヤーは、階層制の階段を上る努力をしなければならない。評価が下がれば契約を失うことになる。階層的地位が上げれば、製品開発の内部情報に接したり、有利な契約機会に恵まれたりすることもある。だがそれに伴って、サプライヤーは親企業への依存が深まり、製品開発サイクルに開発能力を従属させ、目標価格に柔軟に対応しなければならなくなるのである。

## V 下請系列にかんする新解釈

このように日本の自動車産業や電子・電機産業は、製品開発や生産過程の多くをサプライヤーに依存している。日本的な下請システムへの関心が高まるなかで、相対的に優位な親企業による下請企業へのリスク転嫁や搾取というこれまでの下請企業論への批判が生じた。そのひとつが青木昌彦氏の見解であり<sup>19)</sup>、基本的な考え方は親企業がリスク回避的な下請企業のリスクを分担しており、目標価格の低減とリスク分担との交換は経済合理性があるというものである。一言でいえば、企業間関係の搾取関係から共存共栄関係への成長転化である。このような考え方は、取引関係の現実に照らして妥当なものであろうか。

親企業がリスク回避的な下請企業にたいして、目標価格の低減と引き換えにリスクを分担していることは、相互に利益のある合理的なものだといえるであろうか。青木氏の立論においても親企業はリスク分担の保険料として原価低減をえている。それを原資として下請企業が費用上昇などの困難に陥ったばあいにリスクを分担するというのである。なるほど親企業は下請企業を保護・育成している面はあるが、その原資はもともと原価低減への下請企業の協力によってえられたものである。とするならば、親企業が原価低減により下請企業から保険料を徴収しており、リスクを負担しているのはじつは下請企業だということになる。これは下請企業の産み出した準レントの移転であり搾取そのものである。搾取とは生産要素の徹底した利用により剰余価値を取得するという意味である。取引関係のなかで価格交渉が行なわれるとしても、目標原価の達成が何よりも重要であり、未達成ならば取引の継続は保証されないことになる。それが取引関係の現実であろう。わが国の長期継続的取引はけっして微温的なものではない。日

19) 青木昌彦「変貌する産業組織」『日本経済の制度分析』第6章、筑摩書房、1992年。また青木氏の制度についての考え方は『比較制度分析序説』（講談社学術文庫、2008年）において示されている。



本の下請取引関係を保険関係になぞらえて解釈するのは、そこに貫徹している競争の強制力を見失っているといわざるをえない。もちろん、一部のサブシステム・サプライヤーは世界的な競争力を持っており、メーカーにたいして交渉力を有しているが、それは一部であって多数派ではないのである。

また青木氏が主張するように、専属部品メーカーは親企業からリスクを負担してもらっているから低利潤率であり、独立系部品メーカーは自立的で交渉力があるから高利潤率であるといえるのであろうか。専属的下請部品メーカーと独立系部品メーカーとの差異は、実際にはどのようになっているのか。高橋慎二氏は日本自動車部品工業会の加盟企業のデータにもとづいて「専属型」部品メーカーと「独立型」部品メーカーの企業特性の差異を分析している<sup>20)</sup>。このばあい専属型と独立型の分類基準は、第一位納入先への売上比率が50%以上であるのか否かである。この基準によると調査対象171社のうち専属型が84社(49%)、独立型は87社(51%)であった。企業規模を把握するため資本金10億円以上を大企業、3億円超～10億円以下を中堅企業、3億円以下を中小企業と分類すると、専属型では中小企業が多いが(44%)、独立型では大企業(55%)と中堅企業(24%)で約8割となっている。しかし売上高の指標で見ると、専属型では100億円超～300億円以下(26%)がもっとも多く、独立型では100億円以下(26%)がもっとも多いという結果になっている。また従業員一人あたりの売上高は専属型では4130万円、独立型では4030万円であり、専属型のほうが100万円高い。利益率の平均値を見ると売上高経常利益率は専属型で3.7%、独立型で4.1%であり、売上高当期純利益率は専属型で1.8%、独立型で1.3%であった。資本金ベースで企業規模を比較すると、独立型のほうが専属型よりも企業規模が大きい。一般的に、独立型部品メーカーは専属型よりも技術力や製品開発力を持ち、それゆえ納入先を複数化し取引上の交渉力も強まっていると主張されることが多い。しかしながら、この研究によれば、利益率や生産性のデータからそのような優位性を確認することはできない。高橋氏は「専属型であるがゆえに存在する効率性や規模の経済性による効果が生産性の確保につながっている<sup>21)</sup>」と指摘している。したがって、専属型部品メーカーは親企業のリスク負担と交換に利潤率が低く、独立型部品メーカーはリスク負担能力があるので利潤率が高いという青木氏の仮説は支持されていないのである。

このような青木説の根拠になったのは浅沼萬里氏による企業間関係の研究である<sup>22)</sup>。浅沼氏の研究は、これまでの下請系列研究からサプライヤー・システムの研究へとというように、分析視角のパラダイム・チェンジを引き起こしたとさえ評価されうるものである。

浅沼氏は部品取引のあり方をたんに製造下請けではなく、製品開発の分担の仕方にまで掘り

20) 高橋慎二「独立部品メーカーの企業特性と産業内の位置」『経済政策ジャーナル』日本経済政策学会、第5巻第2号、2008年5月。

21) 同上、78ページ。

22) 浅沼、前掲書、第部「中核企業が展開する企業ネットワーク」に集約されている。

下げて研究を行ない、そのなかで貸与図方式と承認図方式という設計開発・取引様式の差異を見出された。そして一次サプライヤーの設計責任にもとづいて部品サプライヤーを、大きく貸与図部品メーカー、承認図部品メーカー、および独立専門部品メーカーという三類型に分類した。サプライヤーは親企業との取引関係のなかで技術的能力を蓄積し、だんだんと貸与図部品メーカーから承認図部品メーカー、専門部品メーカーへと進化する。従来からの下請企業といえるのは、親企業から設計図面を受け取って製造だけを行なう貸与図部品メーカーまでだと主張している。日本の自動車産業や電子・電機産業では、1980年代において一次サプライヤーの7～8割がすでに承認図部品メーカーになっており、下請制というとはえ方は、現実の産業組織の分析では適切ではないとしている。企業間関係を従来のように、親企業による支配・従属関係として分析するよりも、どのようにして関係の技能が蓄積されるのか、効率性をもたらす協力関係のあり方はどのようなものか、を分析するほうが現実分析としては有効だとされたのである。しかし浅沼説には重要な問題点が伏在している。問題点を五点に分けて指摘しておこう。

第一に、浅沼氏の研究においては、下請系列分析の要をなす親企業によるサプライヤーへの資本支配、役員派遣、技術支援、管理方式などが最初から問題にされていない。このような側面を考察しなければ、企業間関係がどのように規律づけられるのかは理解することができないであろう。浅沼氏は貸与図部品メーカーから承認図部品メーカーへ成長することを、あたかも下請企業から独立企業への進化のようにとらえている。だが、重要な基軸部品の承認図メーカーにたいしてこそ、資本支配・役員派遣・技術支援が強められているケースが多いのである。したがって、下請企業の技術開発力の水準のみを基準として企業の自立化を論じるのは、一面的な議論といわざるをえない。

第二に、浅沼氏の企業類型は一次サプライヤーの技術開発力を基準とした序列的構成を表わしたものにすぎず、二次層や三次層を含めた階層的企業構造を示したものではない。だから、その理論構成からいって、現代の生産構造における下請制の意義を全体としてとらえうる構造を持ってはいない。またこの図式は80年代における一次層サプライヤーのあり方から導かれたものであるが、それに従えば、部品の取引様式が部品の技術的特性に規定されるということを表わしている。すなわち、車体・シャーシ・エンジンなどの構造部品は貸与図方式が多く、電装品・自動変速機・ブレーキなどの機能部品は承認図方式が多いのである。しかしそうであるとすれば、サプライヤーは専門分野を変更しないかぎり企業類型間の移行はできないということになる。したがって、このような企業類型を企業進化の類型としてとらえることには難があるといえる。

第三に、浅沼氏は部品サプライヤーが貸与図メーカー、承認図メーカー、独立部品メーカーへと進化することで部品メーカーの自立性が高まり、下請関係から脱却できると論じている。しかし、たとえばトヨタ系のA社は日本有数の総合部品メーカーであるが、貸与図部品、共同

図部品、承認図部品の比率が概数でそれぞれ3:1:6となっている<sup>23)</sup>。貸与図部品や共同図部品の比率が高く、単純に承認図部品メーカーとはいえないことが分かる。A社では車体やエンジンなどの重要部品が貸与図方式で生産されているのである。これにたいし、独立系のB社は燃料噴射装置や空調機・ブレーキなどの機能部品のほとんどを承認図部品として供給しているが、ライバル・メーカーとの厳しい競争環境におかれている。企業の収益性から見ると系列下にあるA社のほうが優れた業績を上げている。技術的な自立性がそのまま経営の自立性に直結するわけではないし、経営の自立性ととも企業収益性が高まるという単純な関係にあるわけでもないのである。

第四に、貸与図部品はメーカーが設計した部品の製造下請けになり、承認図部品はサプライヤーの開発・設計によるが、そのことからサプライヤーの自立性を主張できるのであろうか。承認図部品は機能部品に多いけれども顧客の仕様に合わせた特注品となっており、その部品に限れば自動車メーカーの独占的購買の対象になっている。サプライヤーに設計自立性があるとしても、部品がカスタム化すればするほど部品の最終製品との統合度が高まるのであり、開発・設計は自動車メーカーに従属せざるをえなくなる。基幹技術は別として、承認図部品はそのままでは他社販売ができるわけではない。部品のインターフェースが自動車各社によって共通化されていないからである。その意味で承認図部品は買い手独占の対象になるのであり、そのことから承認図部品メーカーの自立性を主張することはできないのである。

そして第五に、浅沼氏の研究は、一般化していえば、自立的サプライヤーがどのようにして形成されてくるのかである。専属的下請企業の成長のなかで、企業間の競争と淘汰によって自立的サプライヤーが生まれてくるということはあるであろう。その過程を下請企業の設計開発能力に着目して分析したのが浅沼説の功績といえる。しかしながら、資本蓄積や企業成長のプロセスで資本の集中とともに資本の分裂が生じ、企業の統合化と分散化の傾向はたえず生起しているのである。資本の分裂・企業の分散化の側面に注目すれば、下請企業の自立化が見えてくるし、資本の集中・企業の統合化の側面に注目すれば、系列化・従属化が見えてくるはずである。この両方の傾向が、経済情勢の変化や技術開発競争のなかで錯綜して展開しているのが現実であろう。したがって、リストラクチャリングの過程にある下請系列関係のより具体的な分析が、喫緊の課題となるのである。

最後に、これまでの考察から日本の下請系列取引の特徴を要約しておこう。(1) 契約条件を設定する買い手が非対称的な交渉力を持っており、リスク分担と引き換えに低い目標価格を設定している。一部の費用変動の価格転嫁が認められるとしても、契約条件を守ることがサプライヤーの評価につながる。(2) 同種類の特定期間にかんして複数のサプライヤーから調達している。車種構成が多様化しているからである。顔の見えるライバル同士の競争は熾烈になる可

---

23) 拙稿 11ページ, 19 21ページ。

能性がある。(3) 親企業は費用条件に応じた柔軟な価格設定よりも、中期的な目標価格の設定を行なっている。目標価格をクリアすることが部品メーカーの利益になるが、そのためには技術的能力を構築する厳しい努力が要請されている。(4) 少数の相手による競争入札がある。製品の開発段階から参画しなければならないが、契約をもらえるという保証はない。これによりメーカーはサプライヤーの詳細な技術情報を入手できる。(5) 下請関係は階層化されている。親企業は特定の一次下請としか取引しない。階層構造を利用することによって親企業は取引コストを低減することができるのである。取引関係はこのようになっており、完成品メーカーと部品メーカーとの下請関係は決して対等なものではない。サプライヤーは特定の投資を行わなければ供給企業として生き残ることはできないが、競争関係のなかで親企業の厳しい支配・統轄を受けざるをえない。そこから企業間の大きな交渉力の差が生じ、利潤率の格差が生み出されているのである。

2007年度の全産業を対象とした「法人企業統計調査」によれば、資本金規模別の企業間の利潤率格差は歴然としている。売上高経常利益率でみると、資本金10億円以上の大企業は5.2%、1億円～10億円の中堅企業は3.1%、1000万円～1億円の中小企業は2.1%、1000万円未満の零細企業は1.1%となっている。統計調査を過去にさかのぼってみてもこの傾向に変わりはない。このような利潤率の格差は、大規模企業ほど資本金・技術力・交渉力があり、環境変化にたいするリスク対応能力があることを示しているであろう。しかし他方で、企業規模が小さく競争が激しい市場においては取引条件が厳しくなり、利潤率が低くなる傾向があると考えるのが現実の取引関係の妥当なとらえ方であろう。このような格差構造に含まれる問題性を追求することがわれわれの課題とすべきことなのである。

(2009年3月30日)