

Title	下請企業の競争と存立形態(下) : 「自立」 的下請関係の形成をめぐって
Sub Title	A study of Japanese subcontracting system in engineering : special reference to competitions among subcontractors (3)
Author	渡辺, 幸男
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	1984
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.77, No.3 (1984. 8) ,p.325(9)- 344(28)
JaLC DOI	10.14991/001.19840801-0009
Abstract	
Notes	論説
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19840801-0009">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19840801-0009</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

# 下請企業の競争と存立形態(下)

—「自立」的下請関係の形成をめぐる—

渡 辺 幸 男

## 目 次

### 問題の所在

- I 下請研究の最近の動向
- II 下請関係をめぐる競争考察の諸前提(以上, 本誌76巻2号)
- III 下請関係をめぐる競争考察の枠組(以上, 本誌76巻5号)
- IV 高度成長過程日本の下請中小企業の特徴(以下, 本号)
- V 下請中小企業の経営戦略
  - 1. 経営戦略を設定する可能性の形成, 強化
  - 2. 下請中小企業の存立形態上の選択肢
  - 3. 従属と「自立」, 下請中小企業の経営戦略が意味するもの
  - 4. 下請中小企業の底辺層
- VI 親企業の下請中小企業利用理由
- VII 小括

## IV 高度成長過程日本の下請中小企業の特徴

日本の下請中小企業と親企業の外注取引関係をみていく場合, 取引関係を規定する要因として, これまでみてきたような形で, 諸資本の競争関係と生産力編成形態とのからみを, 現時点についてだけみて, その枠組を考察しただけでは不十分である。ことに, この点は機械・金属工業について強くいえることである。高度成長により, 変動は激しいながら生産は急激に拡大したこと, その過程で技術の変化は激しく, 新分野の形成も多数生じ, しかもそれらの多くは海外からの技術導入に依存していたこと, この海外からの技術導入を主導していたのが親企業である巨大独占資本であること, このような状況のもとで外注取引関係が形成されてきたことを, 考慮に入れる必要がある。しかも, このような高度成長, 巨大独占資本による海外技術の導入といった状況は, 1970年代に入り大きくかわってきている。つまり, 高度成長期に基本的競争関係を一面化させていた要因の内容や意味を明らかにし, さらにそれが70年代に入って変化したことの下請取引関係にとってもつ意味内容を明らかにする必要がある。しかし, この問題を具体的かつ全面的に検討するのが, ここでの

目的ではない。日本の機械・金属工業の下請関係をめぐる基本的な競争関係のあり方の一面化に、大きな影響を与えた点についての指摘を行なうことにより、現在の日本での下請中小企業の競争関係を考える際、意識化され論理に組込まねばならない諸点を示すことが目的である。このことにより、基本的な論理的枠組のもつ意味や位置も、より明確になるといえる。

そのためまず第一に、戦後の技術発展が海外技術の導入に依存し、しかもその導入の主体が巨大独占資本であったことが、下請中小企業間の競争関係、親企業との取引関係に与えた影響について、とりあげられねばならない。<sup>(70)</sup>戦後当初、日本の機械・金属工業の水準は、巨大独占資本完成品メーカーも含めて、欧米諸国機械・金属工業にくらべて、格段に低い水準にあった。<sup>(71)</sup>そのため日本の機械・金属工業は、海外技術に依存しながら急速に欧米企業に追いつく努力をせざるをえなかった。その際の大きな特徴は、巨大独占資本完成品メーカーが海外から技術導入を行ない、必要に応じてその技術を自らの下請中小企業の技術水準向上のために使用したことであり。<sup>(72)</sup>下請中小企業の低技術水準は、親企業完成品メーカー自身の技術水準向上、他完成品メーカーとの競争への対応そして対外競争力の獲得のために克服されるべき課題であり、親企業にとってこのことは必要不可欠なこ

注(70) 例えば、大島卓氏は、日本の自動車産業での下請関係のあり方を問題とする中で、部品メーカーの「自立化の道」が「閉ざされ」た理由として、日本の自動車部品工業の形成の特色を強調している。すなわち、「自動車メーカー」が「自社の特定部門を切り離してそれを専門部品メーカーへと育成したり、特に高度成長期には資金、技術、あるいは人的援助のあらゆる面での外注・下請企業の系列育成政策をこぞって推進し」たことが、独自の下請関係の形成に決定的な意味をもったと指摘している。(大島卓「わが国自動車産業における内・外製の展開過程」佐藤孝雄編著『低成長期における外注・下請管理』中央経済社、1980年、171ページ)

(71) この点は、先進国での生産拠点づくりを開始した自動車産業の例1つをとっても明白であろう。1952年に日産自動車は英国オースチン社とライセンス生産の契約を締結し、オースチン車のノックダウン生産を行なうといった、全くの後進国の状況にあったのである。この間の事情を日産自動車の社史、『日産自動車三十年史』(1965年)は、以下のように記している。「長い歴史をもつ先進諸国の自動車メーカーの設計技術や生産技術を吸収して、日本の乗用車の技術を国際水準に到達させるため、外国メーカーと技術提携し、その国産化をはかる」(同上、312ページ)ためであったというのである。技術水準の遅れゆえのノックダウン生産提携であったことが、明確に理解されよう。

また、この点を工作機械の輸出入状況からみてもならば、第2図から明らかなように、高度成長期初期において、工業の軸である工作機械を大きく海外に依存していた事実が読みとれよう。これを克服することができ、少なくとも量的には、ほぼ充分の工作機械を国内生産することができるようになったのは、1960年代後半、第2次高度成長期に入ってからなのである。〔付図(第2図)参照〕

(72) 例えば、中小企業庁『昭和50年版中小企業白書』は、大企業と中小企業の技術導入の実態について、以下のように調査結果をまとめている。1つは、「大企業では、52%の企業が技術導入を行っているのに対して、中小企業では10%に過ぎない」(同上、167・168ページ)と指摘している。第2には、「中小企業、大企業とも「新製品開発・製品改良の分野」……を挙げる企業が大半を占めている」(168ページ)としている。3番目には、技術導入の相手先について、「大企業では、「外国の企業・機関」を挙げる企業が64%と多いのに対して、中小企業では、16%と少なくなっている。これに対し、中小企業においては、「親企業」(18%)「設備購入先」(18%)、「販売先」(16%)、「仕入先」(14%)等身近な相手を挙げる割合が高くなっている」(168ページ)としている。さらに、「当該技術に関する最初の情報入手源」について、「大企業では、「海外の技術動向の注視」が43%を占めているのに対して、「中小企業では「販売先(親企業を除く)との対話、又はその要請」(22%)、「親企業との対話、又はその要請」(19%)」(168ページ)が中心となっている。このような1974年時点での調査結果は、中小企業のなかにも海外から直接技術を導入しようとする企業がみられるようになってきているが、海外技術の導入窓口の中心は親企業であり、中小企業の多くは、74年時点でも親企業を媒介として自らの技術水準の向上をめざしていたとみるべきことを示している。ましてや、ここで問題としている時点においては、親企業による海外技術の独占は、より強力であったと推測しようのである。

### 下請企業の競争と存立形態（下）

<sup>(73)</sup>とであった。その方法として、経営者が向上意欲をもち相対的にレベルの高い既存下請中小企業を個別に選別し指導育成を行なう場合もあれば、その親企業にとって中心的な下請中小企業群に協力会をつくらせ、そこを通じて指導育成をする方法もとられた。<sup>(74)</sup>いずれにしても、親企業にとってネットワークを生みださないために、下請中小企業の技術水準の向上が必要とされ、しかも、そのために必要な技術を巨大独占完成品メーカーたる親企業が独占的に掌握している状況が存在したのである。それゆえ、特定親企業と密接にむすびつくことにより、特定親企業にとって必要な下請中小企業となり、新技術等に関する指導をうけ、下請中小企業として育成対象になりうるかどうか、下請中小企業にとっては決定的に重要なこととなった。このような親企業側の技術独占が強固に存在するならば、下請中小企業がⅢ-5で指摘したような形で親企業を相互に競争させ、他下請中小企業より相対的に有利な立場をしめるといった取引関係など、そもそも成立しようがないのである。この意味で、戦後日本の下請関係で、親企業による技術独占は、日本工業の後進性や技術変化の激しさを背景として、決定的な重要性をもった。親企業による技術独占が、強固に維持される限り、たとえ他の下請中小企業に比べて相対的にすぐれた下請中小企業であっても、特定既存親企業とのつながりを何よりも大事にせざるをえなくなる。Ⅲ-5までで述べたような下請関係をめぐる基本的競争関係は、可能性として考えることはできても、実際問題としては一面化され、現実的にみて本稿で展開しているようなより広い枠組でみる必要が生まれなかったのである。

以上の技術独占の問題とともに重要な点は、戦後日本資本主義が、1950年代後半からかつてどこにもみられないような高度成長を経験し、しかもそのリーディングセクターの1つが機械・金属工業であったことである。<sup>(75)</sup>下請中小企業にとって市場を意味する親企業からの需要は、各業種ごと、親企業ごとに多少の差はあったが、概して急速に成長しており、総体としてみると急成長そのものであった。<sup>(76)</sup>そのため、既存の特定親企業からの発注拡大に対応し、なおかつ上述のように技術水準

注 (73) 市川弘勝氏はこの点について「独占体が他の独占体との競争の上からも、また自工場の設備近代化の進展に応じた外注・下請態勢の整備の上からも、技術の高度化した優良中小企業を自己系列化し「資金援助を行」っている」と、系列化現象が出現しはじめた1950年代半ばにおいて、すでに明確に指摘している。(市川弘勝「各産業における特徴と企業系列化の諸形態」小林義雄編『企業系列の実態』東洋経済新報社、1958年、30ページ)

(74) このような外注管理政策の具体的展開については、菊池英行「わが国機械工業における外注・下請管理の展開」(『調査研究報告書 No.18』中小企業研究センター、1976年)が詳しい。

(75) この点を鉱工業生産指数(付加価値ウェイト)でみるならば、1958年から1973年までの15年間で、製造業全体では1975年を100として16.6から117.0へと7.0倍であるのに対し、機械工業計は9.3から117.4へと12.6倍であり、製造業全体の急拡大を大幅に上回る拡大を示している。年率にして、18.4%という急増なのである。他の中分類レベルの業種のすべてを上回っている。その結果、付加価値額でみて、日本の機械工業は1958年の製造業全体(従業者4人以上)の29.0%から1973年には32.6%(従業者9人以下は粗付加価値)へと、その比重をたかめている。以上の数字は、機械工業が高度成長期のリーディングセクターであったことを、明白に示すものといえよう。(通商産業省『昭和50年基準 鉱工業指数総覧』『工業統計表(産業編)』)

(76) 例えば、一般機械工業の14業種の生産指数の動向を、1958年～1970年でみると、繊維機械の2.5倍を例外とし、他はすべて4.7倍以上になっており、10倍以上の業種も4業種をかぞえている。また、電気機械工業の場合は、10業種中最低は照明用器具の4.6倍であり、10倍以上が6業種である。輸送用機械工業では、9業種中自転車(1.8倍)と鉄道車両(1965年がピークで、1958年の2.1倍)を除いて、いずれも5倍以上である。精密機械工業の3業種は、い

の上昇に対応してだけで、下請中小企業にとって精一杯であるような状況が多くの産業で生じていた。<sup>(77)</sup> 既存親企業が急成長しており、その下請発注も急拡大している時、しかも下請中小企業がそれに対応するのに精一杯な時に、他の受注先を開拓する余裕もまた必要も下請中小企業にはないといえる。親企業からの需要の急拡大がつづく限り、その下請中小企業は潜在的には高い退出能力をもちはじめていたとしても、それを顕在化せしめ他の親企業と既存親企業とを実際に競争させる必要はほとんどない。その結果として、高い専属性が、技術独占が弱化した部門でも、強く残ることになる。

以上の2点を軸にいえることは、戦後日本の高度成長期には、Ⅲ-5までみたような下請中小企業間や親企業間の基本的競争関係の枠組で、理解される必要があるような状況が、存在しうる余地は小さく、存在したとしても顕在化する可能性は小さかったということである。下請中小企業が、親企業の競争を利用して他の下請中小企業に対して多少なりとも有利な立場を獲得しようというような経営戦略をとる余地はごく小さかった。それよりも、特定親企業にできるだけ密着し追従することにより、他の下請中小企業を上回る技術水準の向上を実現し、急拡大する既存親企業からの下請発注を少しでも多く自らの受注の拡大にむすびつけるという経営戦略をとることが、下請中小企業にとって当時の状況を前提とすれば最も合理的な選択であったのである。<sup>(78)</sup>

---

いずれも5倍以上となっている。つまり、この時期、ごく少数の例外的3業種を除いて、ほとんどの業種が12年間でほぼ5倍(年率にして14.4%増)以上の生産拡大を経験したといえることができる。(通商産業省『昭和50年基準 鉱工業指数総覧』)

注(77) 例えば、昭和30年代には親企業が「特定下請企業を専有的に利用する」(佐藤芳雄「情況変化と下請システムの動向」(「日本学術振興会委託調査報告 自動車工業における下請系列構造(上)」)『商工金融』33巻5号、1983年5月、8ページ)傾向の強かった自動車産業でも、親企業の生産急拡大の中での下請部品企業の急成長がみられた。

1例として、現在の宝会メンバーでかつ従業員1,000人以上の企業のうち、1965年当時経営者同族によって所有されていた企業12社をとりあげ、1963年当時の従業員数を把握しようとする10社について平均従業員数の推移をみると以下のようになる。第1次高度成長の到達時点である1963年に、10社平均で従業員数は674人であり、それが1970年に1,461人、1980年には1,900人へと、2.8倍増という急拡大を示している。また、一部企業(現在上場企業)について1960年と1963年のデータを比較しようが、1960年412人と516人が1963年973人と1,236人へと増加しており、60年代当初には、それ以上に従業員の急増をみているのである。(交詢社『日本会社録』、日本経済新聞社『会社総鑑』、矢野経済研究所『転換期にある自動車部品メーカーの競争力分析』)

また、瀧澤菊太郎氏によって報告されたM自工M製作所の下請中小企業からなるM団地を構成する企業20社(1980年時点で1工場平均223人の中工場中心の団地)の場合、「団地下請企業の親工場依存度は当初より非常に高く」(瀧澤菊太郎「最近の自動車工業における下請構造の変化——M自工M製作所とM団地のケース——」(「日本学術振興会委託調査報告 自動車工業における下請系列構造(下)」)『商工金融』33巻6号、1983年6月、8ページ)昭和46年時点での系列診断でも「親工場依存度を団地全体として70%以下にまで下げることが勧告され」(同上、9ページ)るような状況にありながらも、昭和41年から昭和48年の第2次高度成長期に従業員数を団地企業全体で44.3%(同上、9ページの表3より算出)も増加させているのである。

つまり、これらの例から示唆されることは、自動車工業等の高度成長時の急成長産業では、専属的下請として親企業に追従しえれば、下請中小企業も急成長し場合によっては大企業化しえるという状況であったということであろう。

(78) それゆえ、本稿(上)で批判・検討した佐藤芳雄氏による他の親企業を下請中小企業が選択しえないとした下請取引関係のモデル化も、この時点では妥当生をもつものであったといえる。我々が問題としたのは、あくまでも、現在の下請関係を検討する際の当該モデルの不充分さなのである。(『三田学会雑誌』76巻2号、1983年6月、63ページを参照)

### 下請企業の競争と存立形態（下）

しかし、このような高度成長期での親企業が技術独占し、下請発注を急拡大しているといった状況は、1970年代に入ってから大きくかわりつつある。まず何よりも、各業種がそろって急拡大するというは、機械・金属工業でもなくなっており、特定親企業の急拡大のみによる受注拡大を、多くの下請中小企業は必ずしも期待しえなくなっている。需要者としての特定親企業に、積極的に追随する意味が薄らいだといえる。<sup>(79)</sup> また同時に、親企業の側にも量的拡大に対応するために、下請中小企業を量的に確保する必要性が弱くなっており、専属的に囲い込む必要はこの面からも薄らいでいる。さらに、1970年代は海外技術依存による技術水準向上の時期でもなくなっている。それゆえ、その限りで親企業の技術独占も弱まり、既存の技術をもとに、いかに自生的に技術水準の向上をはかるかが、親企業、下請中小企業両者共通の課題となってきた。<sup>(80)</sup> 同時に、下請中小企業の中にも独自の技術を蓄積した企業も生まれてきており、親企業の育成指導に全面的に依存するという状況ではなくなりつつある。<sup>(81)</sup>

1970年代に入ってからこのような方向での変化は、親企業が技術独占者としての、急拡大する発注者としての優位性を発揮しえないようにしてきている。すなわち、これまで現実的な存在となる可能性がおさえられていた下請中小企業間、親企業間それぞれの競争が、具体的にみえるものとして展開される可能性が強まってきたし、現にあらわれてきているといえる。<sup>(82)</sup> III-5までで述べたような競争関係が、より一層表面化しやすくなっているのである。

このことは同時に、下請中小企業間の競争の激化、優劣の明確化、親企業の流動化をも意味する。すなわち、今まで特定親企業に専属化し、下請中小企業としての能力をつちかかってきた企業が、それを生かし、自らの下請としてのシェアを拡大することをめざし、他の親企業の受注をも獲得しようとする。高度成長期に下請としての能力向上に遅れをとった企業は、これまでは、専属であるが

注(79) 例えば、生産指数(付加価値ウェイト)でみて、1975年を100として1981年に162.7を示した一般機械工業をとりあげてみても、それを構成する各種機械の生産の推移に大きなバラつきがみられる。すなわち、1981年に200以上になったものが、事務用機械の440.5を筆頭に、金属加工機械、冷凍機・同応用製品の3業種である。これに対し、150以上200未満が3業種、120以上150未満が4業種、100以上120未満が3業種、そして農業用機械の71.6となっている。このような状況は、1970年代後半における、機械工業内での各業種間での大きなバラつきの存在を示すものといえよう。(通商産業省『昭和50年基準 鉱工業指数年報 昭和57年版』)

(80) このような状況をうらづける1つの資料として、わが国の技術貿易の推移を示すことができる。第3図にみるように、1970年代に入ると新規契約分については、対価受取額が対価支払額を上回るようになり、最近では、その比率は2倍以上になってきている。これらの動きは、すでにわが国工業にとって技術革新は、海外からの導入にもとづくよりも、自生的な開発を主軸とするものと、あるいは、そうせざるをえないものとなってきたことを示唆しているといえよう。〔付図(第3図)参照〕

(81) 例えば、商工組合中央金庫調査部による、5年ごとの下請企業調査の結果をみるならば、「親企業を増やしたい」とする下請企業の比率が、1971年41.6% (『下請中小企業の実態』八重洲商工、1972年、54ページ) 1976年55.4% (『下請中小企業の現況』八重洲商工、1977年、112ページ) 1981年56.7% (『下請中小企業の新局面』日本商工経済研究所、1983年、106ページ) といったように、年々たかまわってきている。このような動向は、下請中小企業側が新規親企業をより積極的に開拓しようとしていることを反映しているとみることができよう。

(82) 下請関係を現在流動化させている、より具体的な諸条件についての検討は、拙稿「下請企業を取り巻く近年の環境変化と対応の方向」(全国中小企業団体中央会『下請組合の実態及びその課題と方向』1983年)参照。

ゆえ、あるいは親企業が他の親企業の優秀な下請中小企業を利用しにくかったゆえに存立が容易であった。しかし、そのような企業にとってその存立基盤はくずれつつある。具体的には、下請中小企業間での売り込み競争が、既存の下請関係をこえて激化することになる。その結果、親企業主導とは必ずしもいえないような、下請中小企業の再編成も生じてきているのである。<sup>(83)</sup>

## V 下請中小企業の経営戦略

### 1. 経営戦略を設定する可能性の形成、強化

IVで指摘したように、戦後日本の高度成長期には、技術独占者でありかつ急拡大していく親企業に、多くの下請中小企業は追随していくことで精一杯であった。下請中小企業間での自らの相対的な優位性と、親企業側での競争を利用して、対親企業の取引関係でより有利な立場にたとうとする余地は、ほとんど存在しなかった。しかし、1970年代に入り低成長が一般化し、一般的な意味で親企業の技術独占も弱まり、下請中小企業の市場として急拡大しているか、技術的に優れているかといった点で、個々の親企業間で大きな差異が生じてきている。下請中小企業の側も、高度成長過程で企業成長をとげ、中小企業でありながら特定分野については技術的に大企業に大きな差をつけられていない企業も形成されてきている。また、親企業を必ずしも媒介としないで、自らの技術水準を向上しうる下請中小企業もふえてきている。<sup>(84)</sup>その結果、下請中小企業の側で特定親企業に依存する必要性は減少し、親企業を分散する能力も増大している。すなわち、現在専属的下請である場合でも、退出能力をもち親企業間の競争をある程度利用しうるようになってきている。このことは、下請中小企業が経営戦略として下請の存立形態を選択しうる余地が、かなり一般的に形成され拡大していることを意味する。本節では、この下請中小企業により経営戦略上選択されうる存立形態を、類型的に明らかにする。それとともに、それぞれの選択肢の下請中小企業にとってもつ意味と相互関係を明確にする。

なお本節で扱う、下請中小企業としての経営戦略をある程度展開しうる中小企業は、前節の検討から明らかのように、下請中小企業の中でも相互の競争上で何らかの優位点をもつ企業に限定され

注(83) 中小企業事業団の報告書は、下請中小企業の技術について、「技術の内容(領域)が大企業と中小企業との間でかなり差があり」中小企業は「絶えまない開発・改良努力を行っていること」を指摘している。その上で、「大企業と中小企業との技術の流れは、かつてのように一方通行ではなく、中小企業の技術開発力によって相互交流的な色彩が強まっている」と事例研究にもとづき結論づけている。(中小企業事業団中小企業情報センター『新たな技術革新への対応』1982年、44ページ)また、このような状況は、中小企業者の側の意識にも明確に反映されている。例えば、商工組合中央金庫の調査によれば、「自社の技術」について、下請中小企業の過半が、親企業なみあるいはそれ以上の水準にあると意識するようになってきているという結果が示されている。(商工組合中央金庫調査部、前掲、1983年、71ページ)

(84) その突出した例が、ベンチャービジネスといえよう。約60万の中小企業からみれば、ごく少数にすぎない存在だが、大企業の数と比較する限りにおいては少なくない無視しえない存在といえるのである。

## 下請企業の競争と存立形態（下）

る。つまり、親企業に対して既存の下請中小企業をおしのけて、あるいはその先をこして、新たな下請取引を行なわしめるようなセールスポイントを持っているような下請中小企業に限定されるのである。先にみた多面的な競争の諸側面の中で、何らかの面で優越性を持つことが必要なのである。この新規に親企業を開拓しうる能力こそ、親企業相互の競争を利用しうるための必要条件なのである。それゆえ、たとえ親企業が分散している下請中小企業であっても、親企業にとって全くの浮動的・限界的下請中小企業にすぎない企業であれば、独自の経営戦略などもちえないといえる。

しかし、下請中小企業間の競争は多面的でありかつ競争の場は多様・多数であり、セールスポイントをもつ企業は、ごく一部の殊にすぐれた下請中小企業に限定されるわけではない。可能性としては、かなり広汎に及ぶ下請中小企業が、それぞれ下請としてではあるが、一定の独自性、特色をもち、退出能力をもち、経営戦略をもちうるのである。

### 2. 下請中小企業の存立形態上の選択肢

下請中小企業は経営戦略上どのような存立形態を選択しうるのか、この点について主として2つの視点から考えることができる。1つの視点は、下請中小企業の競争の場の類型にもとづく3つの存立形態からみるものである。いま1つは、下請中小企業と親企業とのつながりのあり方から、下請中小企業の存立形態をみる視点である。

前者の視点からの経営戦略上の選択肢は、専門部品メーカーか専門加工メーカーかという2つの方向として存在している。下請中小企業の競争の場の類型との関連でいえば、部品メーカーおよび組立下請企業が、現在の業務内容を前提としてすすむべき方向として選択しうるのが、専門部品メーカーへの道である。ただし、組立下請企業の場合、組立加工部分を受注しているにすぎないので、部品メーカーとは比較にならないほど、専門部品メーカー化は困難である。他方、専門加工メーカーの道を選択しうるのが加工メーカーである。この両方向の間には、専門メーカーとして必要とされる能力の基本的な共通性は存在している。しかし、専門メーカーたるためには、下請としての能力と営業能力とをもち退出能力をもつことは当然であるが、その上に受注生産を前提とするが、企画・設計能力、技術開発能力、製品開発能力をもち、従来の下請中小企業と比較して高水準の能力を形成することが不可欠である。その中で、専門部品メーカー化を選択する場合には、企画・設計能力、製品開発能力に重点がおかれるし、専門加工メーカー化するには技術開発能力が決定的に重要となる。しかし、これらの専門メーカーといえども、競争の規模による階層性の中におかれている受注生産企業である限り、対等ならざる外注関係にある下請中小企業である。しかし、これらの専門メーカーは、従来の下請中小企業とくらべれば、親企業に対してより自立性の高い下請中小企業である。

いま1つ重要な下請中小企業の経営戦略上の存立形態の選択肢は、親企業との関係を専属的にす

るか、分散化するかをめぐって存在する。この選択は同時に特定親企業に従属するか否かの選択を含んでいる。この選択肢は大きく3つに分かれている。1つは、特定親企業への従属であり、第2は、親企業の多数分散である。第3は、両者の中間ともいえる、親企業を分散化するが、主たる親企業とそれ以外の親企業を区別して対応する形態である。

第1の特定親企業に専属化する方向を選択するということは、退出能力をもつ下請中小企業が、戦略的に特定親企業への従属を選択したとすることができる。第2の形態である親企業分散化の選択は、親企業との緊密なつながりを拒否し、単なる受発注関係に限定された下請関係を志向することである。特定親企業とのつながりをもたないという意味で、下請関係の中での「自立」化であるといえる。第3の形態は、親企業数をふやし分散化をはかるが、特定親企業との緊密な関係を維持し、他の受注先とは対応を異ならせる戦略である。

最初の2つの選択肢と2番目に述べた3つの選択肢とのくみあわせにより、下請中小企業の経営戦略の基本的形態が成りたっている。もちろん、このような経営戦略をもてるのは、退出能力をもつ下請中小企業に限定される。また、各下請中小企業が得意とする分野が何であるかによって、戦略の選択肢として選択しやすい方向が存在する。この点も注意する必要がある。

### 3. 従属と「自立」、下請中小企業の経営戦略が意味するもの

下請中小企業が退出能力をもち、なおかつ親企業に従属する可能性を、先の選択肢の検討では想定している。この戦略的選択が存在しうる根拠は何か。受注先を現に分散している下請中小企業が、依然として特定親企業に従属するという選択を行なう可能性が存在するのは何故か。この点を明らかにするためには、退出能力をもつ下請中小企業にとって、特定親企業へ従属することがもつ意味を解明することが必要である。

そのためにまず、退出能力をもつ下請中小企業にとって、従属すること「自立」化することとはどんなことなのか、明らかにしておく必要がある。「自立」的下請取引関係にあるということは、親企業との取引関係において、対等ならざるゆえの価値実現上の不利益等があったとしても、親企業の注文に対して自主的に対応することを意味する。そこでは、下請中小企業がいかなる生産方法、工程管理、日程管理で親企業の注文に対応するかは、親企業からの指示等によるのではなく、注文単価のもとで下請中小企業の全くの自由裁量にまかされる。仕様通りに納期に注文数量を納入しうるかどうかだけが、親企業から問われる点である。すなわち、「自立」的な下請関係とは、経営上の裁量権を全面的に当該下請中小企業の代表者が掌握していることなのである。力関係における親企業の下請中小企業に対する優越は、下請中小企業の経営内部の裁量に及ぶことなく、下請取引での取引上の諸条件に影響を与えるにとどまる。すなわち、単価をはじめ納期等での親企業にとり有利な条件の設定、実現にとどまる。この点が重要性をもたないなどというつもりはない。下請関係

### 下請企業の競争と存立形態（下）

での最重要な問題の1つであり、それゆえ、下請中小企業の「自立」についても「 」つきであり、「 」なしの自立ではないことを強調している。しかし、下請中小企業の経営戦略としては、これまでの専属的であり、かつ親企業の指導育成のもとにあった状況とは全く異質な方向の選択である。この意味で従属しているのではなく「自立」化した下請関係なのである。

このような「自立」化と対照されるのが従属である。別個の資本である支配的な資本所有の関係がない親企業資本からの経営内部への介入を、下請中小企業が受け入れることである。親企業資本は、これにより異資本である下請中小企業を、自資本内の一部門であるのとはほぼ同様に自由にコントロールし、使用することが可能となる。すなわち、準内製化であり、準垂直的統合<sup>(85)</sup>である。しかも、異資本であることにより、親企業による取奪が同時に行なわれる。下請取引力での力関係の劣位性は、「自立」化した下請関係にある下請中小企業にとってと同様に存在するのである。

退出能力をもつ下請中小企業が、特定親企業による企業経営内部への介入を受け入れる理由は、親企業の発注者としての魅力と、技術指導等の能力とにある。すなわち、経営の自主性を犠牲にし従属していいと、下請中小企業に戦略的決断をさせるだけの吸引力をもった特定の親企業に、下請中小企業は従属するのである。それゆえにこそ、優良な受注先を確保し、技術水準の向上をはかり、他の下請中小企業との競争上優位にたつことをめざし、退出能力をもつ下請中小企業でさえ、特定親企業への従属を選択することがあるのである。

それに対し、受注先を分散化し、「自立」化することは、経営を自主的に行ないると同時に、すぐれた親企業との緊密な結びつきによる、受注の安定性や成長性、また親企業を媒介とする技術力の向上を放棄することになる。受注の安定性や成長性を、特定企業と結びつくことではなく、多様な業種の多数の企業から受注することにより、長期的に目ざすことになる。特定親企業に依存しえないということで受注の不安定性をますことになるが、特定親企業に拘束されないことにより、長期的視野にたった自主的な受注開拓を行なうことができる。この意味で、長期的な変化に対しては、より柔軟に対応することができる可能性をもちうる。

以上の内容をもつ従属と「自立」が、下請中小企業の経営戦略の選択の対象となる。それゆえ、一方で特定親企業に対しては従属し、経営内部までの介入を受け入れ、他方でその他の受注先をもち、これらに対しては「自立」的に対応するという、第3の戦略形態も存在する。この形態を選択することは、特定親企業とのつながりにより市場の安定と拡大をはかると同時に、その他の受注先をかなりの数もつことにより、中期や長期の変動・変化にも対応しうる能力をもとうとすることを意味する。その意味で、「自立」化による短期的不安定さや技術面での窓口の狭さという欠陥を補い、しかも同時に長期的変化への対応力をもちうる戦略といえる。それゆえ、このような戦略が多

注 (85) 日本の下請関係のこの側面を強調され「準垂直的統合」という表現を使用されているのが、中村精氏である。氏の近著である『中小企業と大企業』の副題に「日本の産業発展と準垂直的統合」との表現が用いられている。(東洋経済新報社、1983年)

くの下請中小企業にとって好ましいものとされ、選択されるのである。<sup>(86)(87)</sup>

それでは、退出能力をもつ下請中小企業が、従属しようとする親企業とは、どのような企業であろうか。これまでの議論から明らかのように、発注者としての大きさ、安定性、成長性にすぐれ、受注者にとって必要な技術に関する有効な指導育成を行ないうる親企業こそ、下請中小企業を従属的に使用しうる可能性をもつのである。このことは、すぐれた下請中小企業を従属的に利用しうる親企業は、巨大・大企業のすべてではなく、その一部に限られることを意味する。他の劣位の親企業にとっては、これらの下請中小企業と「自立」的な下請関係をむすぶか、退出能力をあまりもたない相対的に劣位にある下請中小企業を従属させることのみが可能なのである。優位にたつ親企業が、急成長業種のすべての完成品メーカーであることもあれば、停滞業種の中でも優位にある完成品メーカーであることもある。また、業種全体として、需要・生産変動が激しい分野では、退出能力をもつすぐれた下請中小企業を従属的に利用しうる可能性は、非常に限定されたものとなる。<sup>(88)</sup>

#### 4. 下請中小企業の底辺層

これまで積極的な経営戦略を選択しうる下請中小企業について考察してきた。しかし、下請中小企業全体が、かなりの退出能力をもつ企業なのではない。数として多数をしめるのは、退出能力をほとんどもたない下請中小企業である。これらの企業には積極的な経営戦略を選択する余地はあま

注(86) このような経営戦略について、受注先企業をメインとサブにおける下請企業の戦略として注目しているのが、河崎 亜洲夫氏である。河崎氏は「特定の親企業(特定の事業部)の仕事のみをしていると、景気変動の影響を受けやすいため、メインとしている親企業(事業部)の仕事をごましながら……増加させた販売先の仕事をおこなっているといったケースが多い」とした上で、「親企業(メインの……引用者)への従属性は強いといえる」と指摘している。(河崎 亜洲夫「低成長経済化での外注・下請管理の特徴と下請企業の実態」『商工経済研究』6号, 1978年8月, 23・24ページ)

また佐藤芳雄氏は、ほぼ同様の動きを「みずから市場開拓を行い、いわば「一親専属型」から「一親拠点型」(特定企業への「協力」に徹しながら他の納入先を開拓)への更なる戦線拡大」(佐藤芳雄「情況変化と下請システムの動向」前掲, 5ページ)と表現している。最も安定的に拡大してきた自動車工業の下請についても、我々のいうメインとサブに分けた経営戦略が必要とされてきたことを示唆するものといえよう。

(87) このような下請企業の選択は、機械振興協会の行った調査結果からもうかがいうる。すなわち、機械工業下請中小企業に対して今後の受注先企業数の増減に関する意向を問うと、減らしたい企業は解答企業423社中14社3.3%にすぎない。それに対して増加させたい企業は132社31.2%と減少希望を大幅に上回っている。同時に特定受注先企業との系列関係の強化あるいは弱化に関する意向をたずねると、回答企業382社中弱めたいとする企業は25社6.5%にとどまる。逆に強化したいと考える企業が56社14.7%と弱化希望の倍以上の回答率となっている。以上のような、一見背反するかのように見える、受注先分散化指向と系列関係維持ないし強化指向とは、本論で述べた下請企業の経営戦略に関する理解にたつとき、一定の合理性をもつものと判断されるのである。(機械振興協会経済研究所『機械および繊維産業における技術革新と下請生産構造の変化』1982年 の調査原資料による)

(88) 一般機械と輸送用機械さらにそのうちの自動車とは、同一規模の下請企業でも、特定親企業依存度が大きく異なることが、第3表からよみとれよう。自動車製造業と造船業中心の輸送用機械では、20人~99人の下請企業でも、3分の2近くが60%以上特定親企業に依存しており、しかも、その動きは、どちらかといえば、依存度が高まる方向にある。それに対し、一般機械では、その数字はほぼ3分の1前後であり、近年低下傾向にある。これらの水準や動向の相違は、親企業の性格によって下請関係が大きくかわりうることを、また、そのような状況に現在より一層なりつつあることを、示唆するものにとることができよう。〔付表(第3表)参照〕

### 下請企業の競争と存立形態（下）

りない。長期的にみて下請としての立場を改善するために、退出能力をもちうるよう技術的、営業的能力の強化に努力することはできて、当面の状況のもとでは、これらの下請中小企業にとっての存立形態は、以下の2類型にまとめられる。

1つの類型は、専属化し従属化するという形態である。いま1つは、浮動的限界的受注者として分散的に受注する形態である。いずれの形態をとるかは、下請中小企業側の選択によるというよりも、親企業側の都合の結果であるといえる。ただ、特定親企業からの受注の縮小を、専属形態のまま下請中小企業の縮小という形をとらずに、消極的な結果であるとしても、第1の形態から第2の形態に移行して対応しうるためには、これらの下請中小企業にとって多様な関連産業企業が大量に多層的に集積立地している地域に立地していることが必要である。集積立地地域の下請中小企業であれば、特定親企業からの受注減を他の親企業や下請中小企業からの仕事によってうめあわせ、結果的に企業の縮小ではなく、受注先の分散化<sup>(89)</sup>という形で対応しうるのである。

少数の親企業とのみつながりうるような地域の退出能力のない下請中小企業にとっては、存立形態は専属の形態しかない。忠誠を親企業に対して誓い、当該企業が立地する地域や分野での親企業の下請中小企業利用の必要性が消滅しないように願いながら、同様な立場の下請中小企業と忠誠を競いあうことになる。

退出能力のあまりない下請中小企業群は、立地によって専属と分散の2形態をとりうる場合と、専属のみの場合とにわけられるのである。ただし、この退出能力のあまりないということは、即、特定規模層による区分、例えば、下請小零細企業層といった部分を意味しているわけではないことは、これまでの議論から明らかであろう。あくまでも、下請中小企業間の多様・多面的な競争局面での優位さのない下請中小企業をさしているのである。たしかに、下請小零細企業のうち相対的に多数をしめる部分は、この退出能力のあまりない企業群に含まれる。しかし、絶対数としては、小零細企業の中にも数多くの退出能力をかなりもった下請中小企業が存在するとみることができる。<sup>(90)</sup>この点を注意する必要がある。

## VI 親企業の下請中小企業利用理由

下請中小企業側からみた、下請中小企業の存立形態の戦略的選択肢の類型と意味を、Vで考察し

注(89) このような集積立地に依存する小零細企業の実態と存立のメカニズムについては、拙稿「城東・城南の機械・金属加工業」(佐藤芳雄編著『巨大都市の零細工業』日本経済評論社、1981年)参照。

(90) 例えば、商工組合中央金庫調査部の調査結果をみると、下請中小企業の中の1人～20人層でも、「新技術の自社開発企業割合」は28.5%(101人～300人が68.2%)「自社独自技術の親企業への供与企業割合」は18.6%(101人～300人が38.6%)となっている。(商工組合中央金庫調査部、前掲、1983年、66・67ページ)つまり、より大きな規模層に比べれば、相対的には低比率といえるが、小規模層でも絶対的には無視しえない数で技術的に自信をもった下請企業が存在するとみることができよう。

た。このような下請関係は、親企業側からはどのような枠組の中で理解されるべきかを、本節では検討する。

下請中小企業側からみれば、下請関係は下請中小企業とある親企業とのつながりとしてまず把握される。しかし、親企業側からみる場合、自社工場、子会社・関連会社工場、下請中小企業群をトータルに把握し、その中で下請中小企業を位置づける必要がある。すなわち、親企業を頂点とした1つの企業集団の一員として考える必要がある。

退出能力をもつ相対的にすぐれた下請中小企業を従属的に利用しうるのは、需要者や技術媒介者として親企業が下請中小企業にとって魅力ある存在である場合に限られる。このような親企業は、組立工業である機械工業の頂点の完成品メーカーとして存立し、川上部分での生産の中核的存在としての、自工場・子会社関連会社工場・従属的下請中小企業群をコントロールしている。企業集団の一部としてのこれらの下請中小企業を、親企業は持株による支配によらずに内製と同様にコントロールすることができる。このような意味で、ある親企業の従属的下請中小企業群は、下請中小企業群として親企業に垂直的に統合されているといえる。下請中小企業群のコントロールのための媒介機構の一部を形成し、従属的下請中小企業群の集団的存在を顕在化させているのが、下請協力会といえよう。

もちろん、企業集団の一部として退出能力をもつ下請中小企業群をくみこめる親企業であっても、「自立」的下請中小企業等を利用しないわけではない。これらを変動部分の吸収のために、そして従属的下請中小企業群に対して競争者を顕在的に示し、対等ならざる関係にあることを常に意識させるために、親企業は利用している。<sup>(92)</sup>

下請中小企業にとっての親企業の魅力が、親企業の成長鈍化、技術優位の低下等により、弱まる方向で変化した場合には、企業集団内の従属的下請中小企業に大きな変動が生じることになる。す

注(91) この面のみ着目した下請企業論が、本稿のIで紹介した中村精氏の下請関係規定そのものを「準垂直的統合」に求めた見解であるといえる。すなわち、中村精氏は、「下請制とは」「支配従属関係をともなう優位企業と劣位企業間の取引形態である」(中村精、前掲書、1983年、50ページ)とし、また「準垂直的統合の一種」とおさえる。この場合「準垂直的統合」とは親企業が前方や後方の部門・企業を「直接的所有を通じて統合すること」(同上、8ページ)ではなく、かつ「グループ内コントロールのもと」(同上、8ページ)におくことができることを意味する。すなわち、下請制について「賃金格差利用、資本節約、景気変動調節弁といった社会的分業に近い商業資本的利用だけでなく、支配従属関係にもとづく内製に準じた利用が可能となる」(同上、26ページ)ということを含みすることになる。それゆえ、「下請制は親企業の立場からみれば、うまく運用されるかぎり非常に有利な企業結合形態」(同上、52ページ)であるとして、「子会社、系列企業」(同上、52ページ)と直接ならべて理解されるものとして展開される。

しかし、本稿の展開から明らかのように、筆者の視点からみれば、下請制と子会社とは全く異質なものであり、下請関係の中でも特定条件下の下請関係のみが、企業結合形態に近い関係をつくりだすと理解されるべきなのである。この点の理解の不充分さが、中村精氏において下請制の一面的理解を生じせしめたといえよう。

(92) このような下請関係をめぐる競争関係の一面を示した調査結果として、岩田勲「減速経済と下請中小企業問題」(『中小企業金融公庫月報』22巻12号、1975年12月)の19ページに掲げられた表がある。この表により「複数下請企業間の競争をうまく利用して下請企業をコントロールしていこうという下請政策の一端」(同上、20ページ)が示されている。転載したこの表(第4表)をみるならば、内製の脅威やアウトサイダーの参入が、下請企業によって現実の脅威として意識されている場合が少なくないことが明らかにされる。[付表(第4表)参照]

### 下請企業の競争と存立形態（下）

なわち、下請中小企業の側で当該親企業に従属する理由が弱化しているのであるから、退出能力をもつ下請中小企業は、当該親企業に対して「自立」化していくことになる。この際、「自立」化しかねない従属的下請中小企業の企業集団内での担当部分を、依然として直接コントロールする必要性が親企業に存在しているならば、親企業は何らかの方法でこの部分を内製化することになる。例えば、下請中小企業を買収するなりして、このような内製化は行なわれる。

このような退出能力をもつ下請中小企業を、従属的に企業集団内の一員として利用しうるには、親企業が大企業完成品メーカーであるだけでは不充分である。また、その利用可能性は、親企業の存在状況の変化および下請中小企業の退出能力の形成程度により、持株支配、子会社化すなわち内製化と、「自立」的下請中小企業利用の両方向に分解をとげる形で、消滅する可能性を含んでいる。<sup>(93)</sup>

注(93) 最近の日本の自動車産業の激動の中で、東洋工業が自らの系列企業の中の優良な企業を選別し、資本参加をすすめているという清响一郎氏の報告（清响一郎「選別が進む自動車部品——その技術革新が意味するもの——」『エコノミスト』1982年3月9日、59ページ）は、このような方向を示唆するものといえよう。

また、日産自動車の協力会企業（宝会メンバー）について、その筆頭株主の動向を整理してみると、第5表-aとbようになる。この表から第1に確認されることは、現在従業員500人以上であるような有力部品メーカーないしは協力工場に育った企業については、日産自動車以外の大手企業が筆頭株主である場合を除けば、そのほとんどが日産自動車が第1位株主になっているということができる点である。ことに、1,000人以上の規模の企業については明白である。逆に、経営者同族支配の企業のほとんどは、400人どまりの規模であり、前者と比較した場合、平均従業員規模は6分の1にも達しないことも明らかである。いま1つは、現在日産自動車が第1位株主である30社のうち、1965年時点で、経営者およびその同族が所有していた企業の数には、18社6割におよんでいるという点である。

このような、日産自動車の部品メーカーに関する動きについては、日産自動車自身が明確にその存在と意図をのべている。すなわち「資本自由化対策の一環として宝会中堅メーカーに対する積極的な資本参加」が行なわれたのであり、その目的は、これらの企業の「体質強化ならびにディビジョン化」（日産自動車株式会社社史編集委員会『日産自動車社史 1964—1973』1975年、79ページ）にあるとのべられている。つまり本稿とのかかわりからみれば、大企業化しつつあり、資本自由化を契機として自立化する可能性の生じてきた場合、たとえ急成長の世界的巨大企業であろうとも、下請部品メーカーを自社のディビジョンなみに利用するためには、資本所有による支配を必要とすること、成長した協力部品大企業に対して下請系列関係だけでは（準）垂直的統合関係を維持しえなくなったことを、巨大親企業自らが認めたものとみることができよう。前述の事実も、それを実態的に示したものとといえよう。

なお、最近の自動車部品工業企業の発展と親企業の持株支配の強化については、すでに松井敏通「中小企業自立化論の再検討——自動車工業における下請・系列化の発展と「社会的分業」——」（『立命館経営学』21巻1号、1982年5月）で、トヨタ自動車、日産自動車両社の協力会企業について、詳しくその実態が解明されている。本稿で例示した日産自動車のみでなく、トヨタ自動車でも同様の事態が進展していることが、これによって確認される。事態の進展について松井氏の成果から教えられること多大であった。また、これを重視し強調するという点において、我々は松井氏の成果を高く評価するものである。

ただ、松井氏は、親企業による持株支配の強化を、単なる「親企業の企業系列化政策」（同上、58ページ）の展開として把握しており、かつては経営者所有の企業でかつ下請系列企業として従属していた企業を、あえて親企業が何故持株支配しなければならなくなったのかという問題視点を欠いている。そのため、親企業と下請企業の力関係の変化ゆえに、持株支配による支配が必要とされたという、我々が本稿で強調した点が無視されるという結果となっている。この点は松井氏が下請系列関係での「各企業の従属性」の指標として、まずもって「持株関係の有無」をとりあげられている（同上、44ページ）ことと密接にむすびついているといえよう。

我々はこの点で大きく松井氏と見解を異とするものである。現在進行している親企業の下請系列企業の持株支配の強化は、親企業が従来下請系列企業を従属化せしめた、本稿IVで検討したような諸要因が弱化しているからこそ、それにとっかわるものとして、自立化・独立化していく可能性を充分にもつようになった企業に対し、それを従属化させるため、新たにとられた、これまでの下請系列化による従属化とは異質の手段であると理解すべきなのである。一言でいうならば、これまで日本で可能であった下請系列による支配が、資本主義に本来的な他企業支配の手段である持株支配にとっかわられざるをえなかったと理解すべきことなのである。〔付表（第5表-a、第5表-b）参照〕

また、親企業であっても退出能力をもつ下請中小企業を従属させる魅力をもちえない企業にとっては、優良な下請中小企業と「自立」的下請取引関係を取りむすぶか、優良でない下請中小企業を従属化して育成するかを選択をせまられる。しかし、優位な親企業の競争圧力のもとにある劣位の親企業にとっては、下請中小企業をこれから育成する余裕はほとんどない。それゆえ、そこでは「自立」型下請中小企業を利用し、また同時に浮動的下請中小企業も利用するということになる。従属的關係は退出能力をもたない下請中小企業との間にのみ成立するにすぎなくなる。

## Ⅶ 小 括

「自立」型下請中小企業の存在を包摂し、位置づけを明示しうる下請関係把握のための論理的枠組に関し、Ⅰでこれまでの議論の誤りや不十分さを指摘し、検討の必要性を提起した。ⅡからⅥまでを通して検討してきたことの課題は、この枠組を我々の基本的な資本主義理解にもとづいて設定することにあった。すなわち、親企業と下請中小企業が下請関係をめぐって、それぞれどのような競争を背景として、どのような行動をとり、下請取引を行なっているかを考察するための論理的枠組を、粗削りでも一応構築することをめざした。

下請関係は、直接的にはまず、購買独占(寡占)として把握される。しかし、購買独占(寡占)にとどまっていたのでは下請関係をめぐる競争構造の把握として、全く不十分である。親企業と下請中小企業は、規模による競争の階層構造を前提とし、それぞれ親企業間、下請中小企業間で、下請関係をめぐる独特の競争をしている。その競争に規定されながら、個別親企業と下請中小企業は下請取引関係をとりむすぶのである。Ⅲ-2~Ⅲ-5で、そのような下請関係での、親企業と下請中小企業それぞれの下請関係独自の競争が、どのような内容をめぐる競争であるかの要点を示した。これらの点を要約すれば、以下のようにいえる。

親企業同士の競争の範囲は、下請中小企業が退出能力をもった場合、直接的に競争する親企業だけでなく、潜在的な親企業も含むことになる。これらの親企業が、市場として技術媒介者としての魅力を軸に自らを差別化し、より有利に下請中小企業を利用しようと競争している。また、下請中小企業間の競争の場合、特定親企業の独自の仕事を受注している下請中小企業にとっての直接的競争者は、ごく限定されている。しかし、業務内容をほとんどかえずに受注しうる準直接的競争企業は幅広く存在している。これらが相互に競争しあい、そのまわりにより潜在的な競争企業が多数存在している。そこでの競争の軸は、品質、納期、価格、柔軟な対応能力といった点である。このように要約される形で、下請関係をめぐる競争の場と中心点が、ごく大掴みではあるが明示化されたのである。

以上の下請関係をめぐる競争構造を前提とし、Ⅴで、下請中小企業の特定期親企業への従属と「自

### 下請企業の競争と存立形態（下）

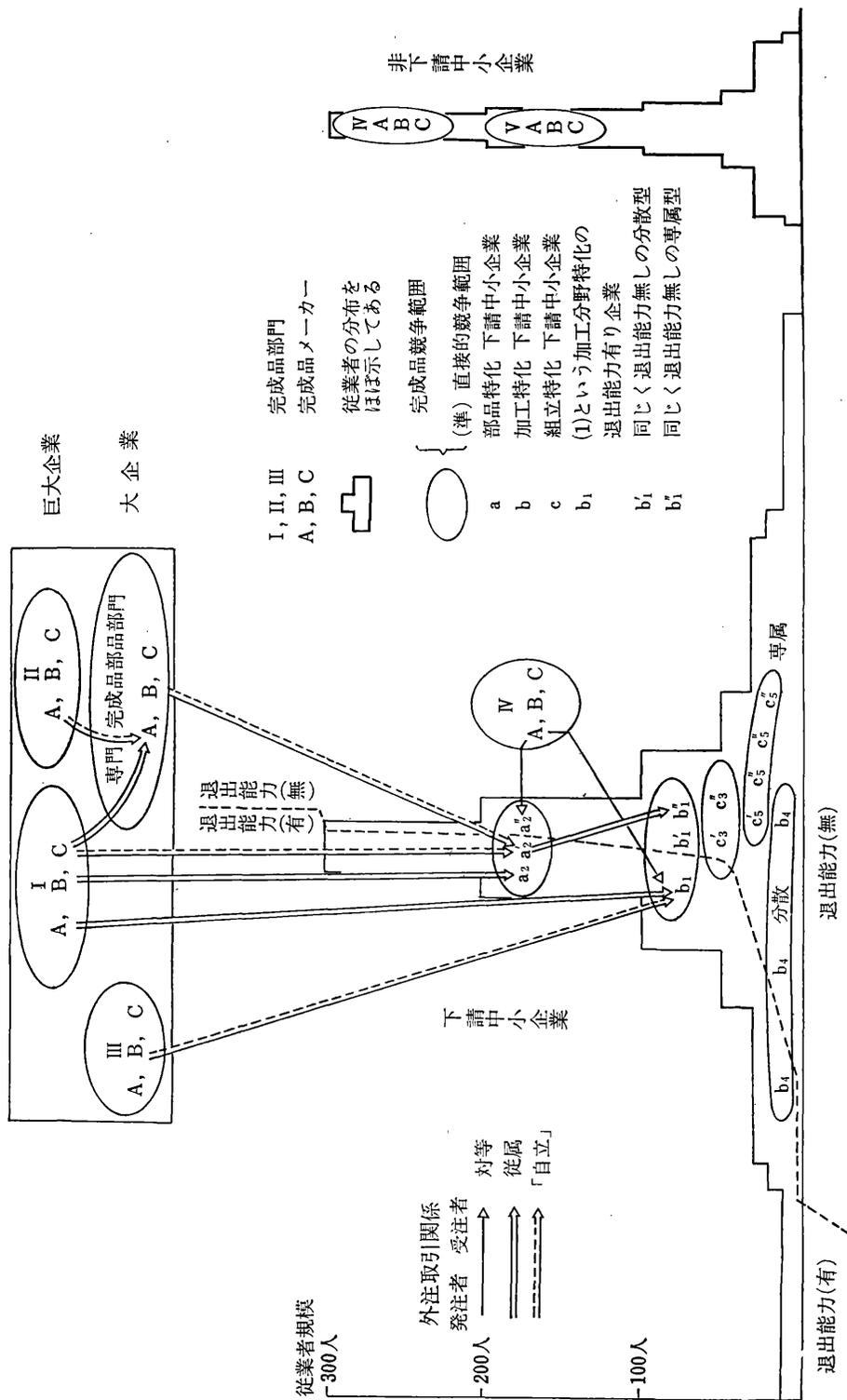
立」的下請取引とは、退出能力をもつ下請中小企業にとって下請としての経営戦略上の選択肢として理解されることが明らかにされた。さらに、このような選択肢をもとに存立形態を考えるならば、専属的従属型、受注先分散の「自立」型、特定親企業にのみ従属し他とは「自立」的取引をする中間型の3類型に分けられる。

このような下請関係の基本的理解にもとづくならば、受注先分散化にもとづく「自立」化を、親企業との取引上での対等化であるとみる見解や、対等化とみるが「自立」化自体を例外視してしまう見解の誤りは、論理的に明白である。いずれも受注先分散化即親企業との取引上の対等化とみるところに根本的な誤りがある。対等ならざる外注取引関係のもとで、従属と区別される「自立」的下請関係が一般的に存在しうることを認識しえないという誤りに陥っているということになる。

IIからVIで示したように、下請関係をめぐる競争の構造と中心点をおさえ、「自立」的下請取引関係を位置づけるならば、専属的従属的下請関係が主要な存在形態となった戦後ことに高度成長期の日本の状況は、IVで述べた高度成長下での特定条件ゆえに一般的な形で存在しえたと理解することができる。この特定条件が弱化し変化するならば、日本の機械・金属工業では、専属的従属的下請関係はこれまでほどの主要な存在形態であることを弱められる。そのかわりに、それ以前の状況の影響が強く残ることは当然であるとしても、「自立」的下請関係がより一般化してくる可能性も強いといえる。従属的下請関係は、下請中小企業にとり市場として技術媒介者として特別に魅力的な親企業との間にのみ、とりむすばれるにすぎなくなる可能性が大きい。その他の多くの場合、一方で下請中小企業が「自立」化していくとともに、他方で親企業が直接コントロールすることを必要不可欠と考える部分の下請中小企業については、親企業の資本参加等による資本所有による従属が進行することになる。すなわち、下請中小企業の「自立」化と子会社化とが、退出能力をもつ下請中小企業にとっての将来の大きな2つの道といえる。日本の機械・金属工業の下請関係で、資本所有にもとづかない他企業支配・従属化は、一般的でなくなる可能性が強いということが展望されるのである。

以上の検討をふまえ、日本の機械・金属工業の下請構造の基本的な部分を図式的に示せば、第4図ようになる。この図では、第1に、機械・金属工業の中の部品生産・部分加工部門は、まず第一義的には、ある製品の部品生産・部分加工部門であるのではなく、機械・金属工業全体にとっての部品生産・部分加工部門であると、把握されるべきであることが明示化されている。部品生産・部分加工企業間の準直接的競争関係のあり方が、製品単位でくれないことを示すものである。第2に、この図が示していることは、親企業と下請企業との関係が、1対1の下請取引関係としてまずもって把握されるべきと考えていることである。すなわち、これまでのピラミッド型の下請構造、ある親企業が頂点にあってその1次下請・2次下請……といったように、明確に他と区別されるような下請系列グループといった形として下請関係をおさえることを、第一義的には拒否しているの

第4図 日本の機械工業の下請関係概念図



下請企業の競争と存立形態（下）

である。第3に、その下請取引関係が多様であり、従属的なものもあれば、「自立」的なものもあることを示し、同じ下請中小企業が多様な下請関係形態を複数の親企業ととりむすんでいることを提示している。さらに、このような下請中小企業群を利用する完成品メーカーは、それぞれ製品ごとにくられた競争関係にあり、しかも、製品により巨大企業中心のものもあれば、中小企業中心のものもあり、完成品メーカーの部門も多様であることが明示化されている。

以上のような諸点を明確に提示している図として、本図は本稿を最も要約的に示したものとしよう。（完）

（経済学部助教授）

〔付表・付図〕

第3表 単一取引先依存度60%以上の企業比率の推移  
一般機械器具製造業 (%)

従業員規模	1962	1966	1971	1976	1881
20人～29人	49.5	48.0	46.1	39.0	36.6
30～49	47.2	47.7	46.9	34.9	36.6
50～99	38.9	42.4	40.4	34.9	33.1
100～199	35.7	38.1	40.7	33.2	31.8

輸送用機械器具製造業 (%)

20人～29人	63.7	60.1	58.8	69.6	58.2
30～49	59.0	62.2	53.9	62.3	57.9
50～99	53.3	57.2	50.9	60.5	57.2
100～199	51.9	53.0	48.1	51.4	53.8

うち自動車製造業 (%)

20人～29人	68.9	66.9	65.3	59.9	62.7
30～49	70.3	71.1	57.7	72.9	66.0
50～99	63.7	59.9	54.1	61.2	65.1
100～199	65.3	60.4	54.6	56.7	64.1

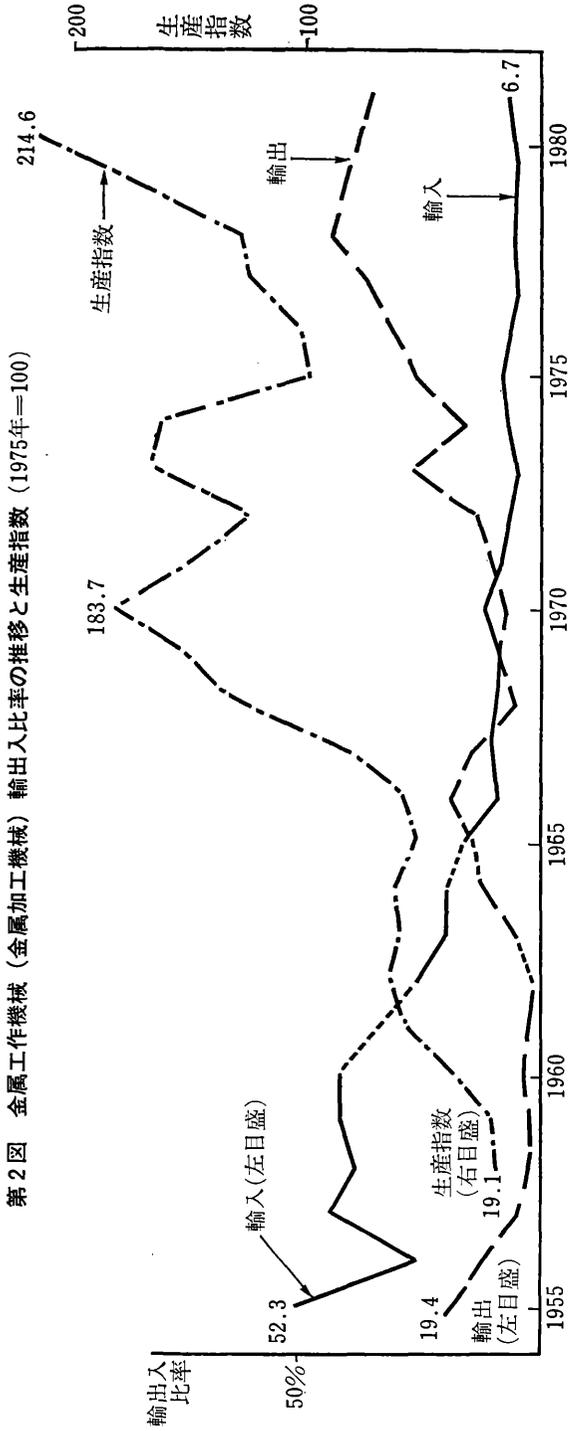
資料、通商産業省『中小企業総合基本調査報告書』  
『工業実態基本調査報告書』

第4表 下請業界の競争状態

	(1)同一親企業系列 中での同業下請 企業数 (構成比：%)				(2)同一系列中での 同業者間の競争 状態 (構成比：%)				(3)アウトサイ ター新規参 入状況 (構成比：%)			(4) 親企業の内製化は (構成比：%)				
	① 1	② 2	③ 3	④ 4	① 非 常 に 激 しい	② 激 しい	③ ほ ど ほ ど	④ 競 争 は ほ と ん ど い	① 非 常 に 活 発	② 活 発	③ ほ と ん ど な い	① 設 備 ・ 人 員 を も た ず し て い な い	② 設 備 は あ る が し て い な い	③ 量 産 品 は 内 製 し て い る	④ 同 一 の 仕 事 を し て い る	⑤ 不 明
合 計	18.9	13.8	33.3	34.1	11.6	27.1	34.8	26.5	6.9	30.8	62.3	42.0	11.3	11.0	30.0	5.7
製 造 業	19.4	14.3	34.3	32.0	10.4	27.8	35.1	26.7	6.4	29.1	64.4	41.2	12.2	12.0	29.1	5.4
うち重工業	18.4	15.3	34.6	31.8	11.4	29.1	36.2	23.3	7.5	30.6	61.9	37.5	14.9	14.0	28.0	5.6
軽工業	22.2	11.8	33.5	32.5	7.8	24.4	32.2	35.6	3.8	25.4	70.9	50.7	5.5	6.8	32.0	5.0

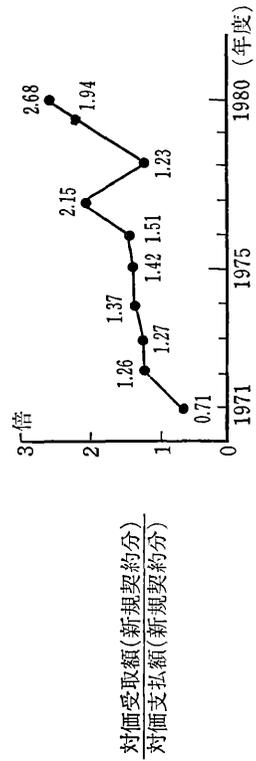
出所、岩田勲、前掲、19ページ。

第2図 金属工作機械(金属加工機械) 輸出入比率の推移と生産指数(1975年=100)



(注) 輸出の1963, 4年と輸入の1962, 3, 4年は金属加工機械(金属工作機械を含む)資料, 輸出入は通商産業省『通商白書』, 生産指数は同『鉱工業指数総覧』『同年報』

第3図 日本の技術貿易収支(新規契約分)



出所, 科学技術庁『科学技術白書 昭和57年版』

第5表-a 日産自動車協力会企業(宝会メンバー)の主要株主と従業員規模

A. 日産が1982年時点で持株第一位会社

持株比率	従業員数	100人未満	100~300	300~500	500~1000	1000~2000	2000~3000	3000以上	1企業平均	計
100%						2			1,062人	2
80以上	100未満				4	2			—	0
50	80				4	2			1,051	6
30	50	1			4	4	2	4	1,949	15
20	30				1	a		b	1,575	5
10	20				c	1	1	1	2,097	1
	10未満				1				770	1
小	計		1	1	10	11	3	5	1,614	30

B. 経営者およびその同族が所有している企業

	2	14	e	5	d	2			267	23
--	---	----	---	---	---	---	--	--	-----	----

C. その他(不明3を含む)

	2	9	5	6	f	2				g	24
--	---	---	---	---	---	---	--	--	--	---	----

- a. 3社のうち1社は経営者一族の持株を合わせると過半に達する。  
 他の1社は経営者の持株が日産の持株比率にごく近い第2位である。  
 b. 第2位8.6%はトヨタ自動車の持株である。  
 c. 第2位9.1%はトヨタ自動車の持株である。  
 d. 最大は990人の東京プレス工業、いま1社は日商岩井の資本が入っている600人の日輪ゴム工業である。  
 e. この中の最大従業員規模は406人である。  
 f. 1,502人の1社は、富士紡績(第1位)51.3%、日産31.1%である。  
 1,321人の1社は、日立製作所(第1位)21.1%で日産20.2%である。  
 g. fを除く22社の内訳、他大手企業所有8、他大手企業と日産(第2位)所有4、日産子会社、関連会社と他大手企業所有2、経営者と日産(第2位株主)所有2、日産子会社、関係会社と経営者所有5、不明3のうち最大規模は128人である。すなわち、14社は大企業同士の合弁といえる。  
 資料、矢野経済研究所『転換期にある自動車部品メーカーの競争力分析』  
 『有価証券報告書』  
 東洋経済新報社『企業系列総覧』  
 日本経済新聞社『会社年鑑』『会社総覧』  
 交詢社『日本会社録』

第5表-b 日産が1982年時点で持株第一位会社(宝会メンバー)の持株の推移

	1965年		1970年		1982年		1980年 従業員数
	日産持株比率		同 左		同 左		
厚木自動車部品(上場)	94.4	1	70.2	1	42.40		4,000
関東精器	93.5	1	93.3	1	43.61		3,100
桐生機械(上場)	25.0	1	68.0	1	59.37		736
新日本鍛工(上場)	35.5	1	35.5	1	40.35		540
東京測範(上場)	51.1	1	25.5	1	51.01		592
日産工機	東急くろがねより	1	100.0	1	100.00		1,100
日本ダイアクレバイト	外資と合弁の2位	1	外資と合弁の2位	1	71.41		776
日本電子機器	1973年設立	1	1973年設立	1	54.17		949
日本ラジエーター(上場)	61.8	1	63.8	1	48.53		4,044
リズム自動車部品	プリンス 100	1	100.0	1	100.00		1,024
愛知機械工業(上場)	興銀筆頭株主	13	30.0	1	67.11		4,204
ナイルス部品	不明	13	40.0	1	40.00		1,492
池田物産(上場)	同族所有支配	2	16.2	1	50.11		1,614
市光工業(上場)	同族所有支配	2	11.9	1	22.45		3,190
土屋製作所	同族所有支配	2	27.5	1	67.11		1,640
鬼怒川ゴム工業	同族所有支配	2	12.0	12	38.10		2,115
富士鉄工所(上場)	同族所有支配	2	25.0	12	34.00		958
萬自動車	同族所有支配	2	25.0	12	35.06		1,080
橋本フォーミング	同族所有支配	2	同族所有支配	2	34.78		2,397
大井製作所	同族所有支配	2	同族所有支配	2	34.00		1,657
大和工業	同族所有支配	2	同族所有支配	2	34.00		855
山川工業	同族所有支配	2	同族所有支配	2	34.00		1,454
佐賀鉄工所	同族所有支配	2	同族所有支配	2	33.40		498
日本プラスチック	同族所有支配	2	同族所有支配	2	30.00		837
国産金属工業	同族所有支配	2	同族所有支配	2	25.00		1,244
立川スプリング	同族所有支配	2	同族所有支配	2	25.00		1,591
河西工業	同族所有支配	2	同族所有支配	2	24.51		1,125
栃木富士産業(上場)	同族所有支配	2	経営者筆頭 22.9	2	21.02		726
クラリオン	同族所有支配	2	同族所有支配	2	16.26		2,097
三桜工業	同族所有支配	2	三洋電機筆頭	13	9.65		770

(注) 同族所有支配 2  
 日産筆頭株主 同族所有が上回る 12  
 日産筆頭株主 同族所有が下回る 1  
 その他 13

資料, 第5表-aと同じ。