

Title	寡占と中小企業競争の理論構造(III)-1 : 異部門間の寡占と非寡占(下請問題)(1)(アメリカのSubcontractingの概念)
Sub Title	Oligopoly and Small Business Competition ; A Theoretical Framework(III)-1 : Content of Subcontracting in the American Industries
Author	佐藤, 芳雄(Sato, Yoshio)
Publisher	
Publication year	1975
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.17, No.6 (1975. 2) ,p.18- 38
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19750228-04051016

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.

寡占と中小企業競争の理論構造 (Ⅲ)-1

—異部門間の寡占と非寡占 (下請問題) (1)—

(アメリカの Subcontracting の概念)

佐 藤 芳 雄

I 問題の所在

1. 異部門間における寡占と非寡占の直接的関係
2. 本稿の課題と意図

II “Subcontracting” の概念をめぐって

1. “Subcontracting” の概念とその一般化
2. 一般の Subcontracting のケース
3. 通常の購買品と Subcontracting の対比
4. 「1970年代における Subcontracting」
5. イギリスにおける “Sub-contractor”
6. 小 括

以上、本号。以下、続稿

III “Make-or-Buy” の原則

IV Supplier Selection・Supplier Relation の問題点

V 「下請問題」の経済理論

VI 総 括

I 問題の所在

1. 異部門間における寡占と非寡占の直接的関係

一般に「下請・系列関係」として異部門に属する大企業と中小企業の取引関係が問題になるのは、取引関係一般ではなく、大企業の生産・流通過程の機能の分化と統合化に関連して中小企業が動員され、技術・生産・経営・販売面において事実上大企業に統合され、しかもその取引内容において支配・従属関係となることにある。非寡占=中小企業の現実的・潜在的な激しい競争性が、市場支配力をもつ親大企業への下請・系列中小企業の従属化・被支配をもたらす。この間のメカニズムを明らかにしつつ、寡占体制における中小企業の直接的従属関係の問題性 (寡占による非寡占の直接的管理) を解明することが、この局面における寡占—非寡占の関係の考察の課題である。

通常の下請問題の分析は、もっぱらその「支配形態」および「再編成」の「形態分析」となっている。その理由は、「下請」が特殊な生産力構造のタイプ (親企業と下請企業の技術的な生産における連

係)であり、しかも取引上の力の差による一種の不等価交換という内容の生産関係の問題だからである。

なぜ「不等価交換」が生じるのか。この説明のためには、単なる下請関係の支配形態の分析だけ(「支配されているから収奪されている」という一種の同義反復)では不十分であり、そこに働く「競争法則」を見定めておかなければならない、とするのがわれわれの主張点であった。

下請・系列化といわれる大・小企業間の関係は、基本的に、高度市場集中の寡占産業と低位集中の競争的中小企業産業との、寡占的大企業の生産の前段階(部品生産・加工等)、後段階(原料加工、販売過程等)における統合であり、問題の基本を、購入寡占、供給寡占の特殊形態としておくことができる。

下請中小企業は二重の競争性にさらされている。

第一は、現実にある下請企業同士の競争である。親大企業は不断に下請業者を選択する立場にあり、また「併注」のかたちで下請企業同士を競争させることができる。

第二は、潜在的競争の脅威である。親企業が下請として選択できる相手は、潜在的に多数存在する。また親企業がつねに「内製化」する可能性をもつかぎり、最大の潜在的競争相手は親企業自体である。この「幻の競争」はたんに幻にとどまらず、現実に関係による「内製化」が行なわれる。

これらの現実的・潜在的な二重の競争性は、下請小企業を一種の完全競争状態にさらすことになる。かれらは水平の需要曲線と対峙する。かれらの親企業との交渉力は弱められ、取引価格は競争的水準あるいはそれ以下に引き下げられる。こうした関係が、支配―従属性を生む基盤であると仮定できる。

(以上、拙稿「寡占と中小企業競争の理論構造(1)」(『三田商学研究』14巻4号)参照。また「同(Ⅱ)―同一部門内の寡占と非寡占(製粉業)―」(『三田学会雑誌』67巻10号)参照。)

2. 本稿の課題と意図

わが国における下請制ないし下請中小企業問題の研究は、わが国に特有な問題の深刻さを反映して、中小企業問題研究の支柱となってきた。日本における下請問題を素材としたわれわれの「理論」の現実的検証が重要な課題であることはいうまでもない。しかしながら、日本の下請制の現実にはいりこむまえに、「異部門間の寡占と非寡占の直接的関係」を一般的に整理するため、あえてアメリカの下請問題に接近してみようとするのが本稿のねらいである。

すでに知られているように、アメリカにおける中小企業の研究では、日本流にいうところの「下請問題」は殆んど登場してこない。1960~64年にわたってつぎつぎに報告された229件のアメリカ小企業の実態調査(1958年の小企業投資法に関連して、膨大な小企業の諸問題の調査研究が全米各種研究機関

・大学に委託された)をみても、直接われわれのいう「下請」問題にかかわるのはわずかに1件(後掲文献リスト(36)、以下同様に表示)にすぎなかった。^(注1)その他の調査研究をみても、(下請の)「中小工場」^(注2)の調査であり、「下請関係」の調査は、あとにみる若干のものがあるだけで、中小工業問題研究の支柱とはなっていない。

ここに「下請」といわれる、とくに大―中小企業間の、あるいはわれわれのいうところの「異部門間の寡占と非寡占」との直接的関係にたいする問題意識化がアメリカではきわめて弱いといわざるをえない。

しかしながら、現実にはさまざまな社会的分業関係があり、大―中小企業間の中間製品をめぐる取引関係は当然存在する。この取引関係自体の即自的な考察を通して、「下請問題」をわれわれの問題意識のもとに再構築する必要が生じる。

このばあいわれわれにとってもっとも有力な手がかりとなるのは、大企業の購入方法ないし購買管理(Purchasing Management)である。幸いアメリカでは購買管理に関する文献・資料は豊富にあり、経営管理のうえで日本よりもはるかに重要な問題としてあつかわれている。われわれはこのアメリカ大企業の「購買」という企業行動の側面から、アメリカの下請問題に接近することができるのである。

以下の考察では、なるべくアメリカ流の「購買管理論」における強調点にそって、いくつかの焦点をとらえていく。その焦点とは、Subcontracting の概念、Make-or-Buy の原則、Supplier Selection, そして Supplier Relations の問題点といった諸点である。

寡占と非寡占の直接的関係の「理論」を全面的に実地検証することはむずかしいが、大企業の購買管理の側面から接近することによって、購入寡占の現実的態様、寡占の大企業による非寡占中小企業の直接的管理の方法、そして大・小企業間の統合としての下請問題の、アメリカと日本の相違点を明らかにすることができる。

II “Subcontracting” の概念をめぐる

1. “Subcontracting” の概念とその一般化

(a) わが国の「下請」を字義通りに英訳した“Subcontract, Subcontracting, Subcontractor”は日本の下請制とちがうものであり、政府発注の航空機生産などの Prime Contract にたいする Subcontract という特殊なケースをさすものと理解されてきた。しかしながら近時の購買

(注1) 拙稿「アメリカ小企業問題の予備的考察」国民金融公庫「調査月報」No. 75. 1967年6月、参照。

(注2) たとえば、磯部浩一「アメリカの下請制工業における諸問題——規模別賃金格差の一要因分析として——」(『商工金融』1960年12月)において紹介されている W. N. Kinnard, Jr. and Z. S. Malinowski, The Metal Service Industry—A Case Study of a Satellite Industry—, 1960. など。

管理の文献などを詳細に検討してみると、これが単に政府発注＝調達にかかわるものだけでなく、より広く、社会的分業化・専門化の深化に対応した、一般の「外注」「外製」にまで敷衍して使われるようになってきている。まずこの点を整理してみるのが本節の課題である。

「国防(省)の購買慣行は Subcontracting という用語を一般のビジネス用語にした。それは昔は主に建設業の用語(vocabulary)に限定されていたのだが、いまでは調達(procurement)の方針ならびに用語の確固たる一部(permanent part)となっている」(Heinritz and Farrell, (20) p.172) という。

Rabstajnek and Versel (107) は、Subcontracting を「元契約 original contract に含まれる仕事の全部ないし一部の遂行に副契約 subcontract のもとと第三者を従事せしめる行為」(Webster's New Collegiate Dictionary, 7th ed.) とする定義では不十分だとする。当然ながら、さまざまな産業で Subcontracting と呼ばれる活動には広い幅があることを強調し、簡単な4つのケース(後掲)をあげて、Subcontracting の現実的な定義(operational definition)を志向する。ただし、有意義で代表的な実際の定義として、いわば古典的な Day (13) と Harlan (16) の定義のあることを注記しているので、われわれもあらかじめこれを検討しておこう。

(b) Day および Harlan はともに国家非常時(national emergencies)のもとでの航空機(airframe)生産の下請制を研究したものである。Harlan は下請の管理(management control)の面(コスト、品質、納入)を詳細に分析しているが、そこでは Subcontracting をつぎのように定義する。「①元請 prime の詳細な製法仕様書(engineering specification)に従って製作され、②元請がその生産方法に関する専門知識をもつとってよい、③しかも種々の理由で他社工場で製作される、部品ないし組付部品(parts or subassemblies)の調達。」(ibid. p. 7. 番記, 引用者)

Day のばあいも一応ほぼ同様である。「①平常時には、元請業者 prime contractor 自身の工場内で営利的(economic)に生産可能であり、②元請業者が供給者に仕様書を利用させる必要のある、品目(item)ないしサービスの調達。」(ibid. p. 4)

Day の航空機産業における下請制の40年にわたる展開と、そこでの「下請」概念の変化の分析はきわめて興味深かい。かれは、第1次世界大戦以来の航空機産業の下請が、軍需産業という特質からくる生産の急拡大と停滞との変動性を基盤にして展開し、とくに急激かつ異常な(sudden and abnormal)需要拡大期に下請利用を拡大させたという事実から、①時間的余裕があれば元請が自工場内で生産するはずの品目・サービスのみを下請業者が生産する、②専門知識(expert knowledge)は元請のもとにある、という基本的な認識がみちびかれたとする。ところが第二次大戦以後、①下請関係(subcontracting process)において、下請に出されるすべての品目に関し元請が必ずしも専門家(expert)である必要がないこと、②下請には少なくとも4つの主要タイプがあること、がますます明確になってきたことを指摘する。さらに、複雑な電子工学装置(electronic system)の採用

はさきの「下請」概念をさらにかえつつあることを認めている。

Day のいう 4 つの下請業者の一般的タイプとはつぎのものである (ibid. pp. 32~33)。

① Permanent Subcontractor. 最重要なカテゴリーで、かれら自身で元請ともなりえ、消費者に直接販売もできるような、今日の元請大航空機会社より古い歴史をもつものもある、会社である。(Ryan Aeronautical Corp., Cessna Aircraft Company, Beech Aircraft Corp., Temco Aircraft Corp. など)

② Divisional Subcontractor. 他産業の会社 (自動車会社など) がその生産能力の一部門を航空機の下請生産 (to produce subcontract orders) に永続的に投入しているケースで、この部門に関するかぎり機体産業からの発注に依存する。

③ Temporary Subcontractor. 大衆の念頭にのぼる subcontractor で、国家非常時に愛国心や他の必要から参入したもの。これらの会社は、かれらの生産能力が要請されるかぎり、またかれら自体の原料・労働力・市場が回復されるまで、航空機部品を作ろうというもので、自動車・電器などの量産型製造業者 (mass-production types of manufacturers) がこのカテゴリーにはいる。

④ Job-Shop Subcontractor. 生産能力全体では最小のものであるが、元請が機械工場で負担過剰 (overload) に直面するときは元請にとって極めて重要な存在となる。このタイプの下請業者は数種の産業に依存して存続する。ほとんどが小企業として分類されるもので、たえず国会での論議の対象となる。通常かれらは地理的に親会社の近くに立地する。

当然ながら、下請業者の選択にあたって元請業者はそれぞれどの範疇に該当するかにかなりの重点をおくことになる。Day の分析はきわめて詳細なものであり、ここでその内容を全面的にとりあげる必要はないが、Subcontracting の概念に限定してみると、基本的に、すべての下請制を一時的な方策 (temporary expedient) ないし「戦争の落し子 (war baby)」とみる航空機産業の下請の歴史的概念は “permanent and divisional subcontractors” の徐々の発展によって時代おくれのものとなっているという認識にかかわっている (ibid, p. 297)。「下請利用は元請の負担過剰によるとする説 (the overload concept of subcontracting)」は、つぎの仮説のもとでのみ正しかった。すなわち、機体製造会社が機体部品生産のエキスパートであって、かれはつねにパート・タイムの下請業者よりもより効率的にその部品を作ることができるということ。この推論はいまや正しくない。パート・タイムの業者はいまや一部にすぎず “permanent and divisional airframe subcontractors” の当産業における重要性はますます増大しているからである。機体製造業者はもはや、新しいタイプの下請業者の効率を十分調査することなしには、「内製か下請か (make-or-subcontract)」の決定ができなくなっている。

以上の Day の Subcontracting の概念を検討してとりあえずつぎの諸点が注目される。①Sub-

contracting という概念は、政府発注による航空機生産なるがゆえに、“prime contractor—subcontractor”の区分が必然的であった、②軍需生産という特殊な性格と時期のゆえに「臨時」の生産力動員がみられたが、やがて永続的な大規模な Subcontractor が固定化してくる、③機体メーカーはそれらの Subcontractor の専門技術に、より依存するようになり、とくに電子工学技術の導入・採用がこの Subcontracting Structure を変えた、④このように生産ないし生産力構造の変化が Subcontracting の実質的内容を発展史的に変えるものであることを Day は主張していた、⑤ Day (および Harlan) の研究は、航空機産業が生産の30~40%を Subcontracting に依存する1956年2月頃まで (ibid, p. 208) のものであった。

(c) Subcontracting という用語が一般に、航空機や宇宙開発・人工衛星(NASA)、その他の軍・官需の発注・調達をめぐって使われてきたことはいうまでもない。代表的な文献として Peck and Scherer (37); Scherer (42), Baldwin (6), Johnson and Hall (21) などの分析^(注)がある。アメリカにおいて今日でも、建築業における contractor-subcontractor という用法 (たとえば Aljian (2), First ed, pp. 3-73~81 Second ed. p. 16-33, 16-37) を別にすれば、Subcontracting は軍・官需のばあいを連想するのが普通である。

しかしながら、他方で、Purchasing 関係の文献のなかには、さきに引用した Heinritz and Farrell (20) のように、procurement の一方法としての Subcontracting という概念ないし用語が定着しつつあるように思われる。こうした、軍・官需以外での Subcontracting の概念・用法について考察をすすめてみる。

(注) これらの文献については、同学、植草益氏の援助をえた。

2. 一般の Subcontracting のケース

(a) さきの Rabstajnek and Versel ((107)は、実務家なるがゆえに(Harbridge House, Inc), Subcontracting の現実的な定義は、実際になぜ経営者が Subcontracting を利用するのかの理由をケースの中から分析することによってえられるとする。

<ケースW>

ある大手電機メーカーが新しい発電装置を開発、三交替制をとっても生産が注文に間にあわず、納期のおくれと長いリード・タイムが同製品の競争上の有利性を危くしつつあった。生産システムの分析の結果、最大の隘路がフレームとカバー製作部門にあり、工具整備のために必要な長いリード・タイムと熟練機械工の不足から機械と労働の欠陥を矯正するに十分な時間がないことが判明した。これらの品目の設計明細書は定まっており、会社は適切な工法記録をもっていたので、経営者はフレームとカバーを外部から購入する決定をした。こうして3社に下請 subcontracts が出され、3ヵ月以内に生産の流れの渋滞(overflow)は解決、工場は正常な出荷計画に戻った。

<ケースX>

大手コンピュータ製造会社が Batch Process Storage Unit (BPSU) に、Telemetry Interface Unit

(TIU) を付加する必要があるが、現在の当社の技術で、TIU の工法明細・設計はできても、telemetry の一般的ノー・ハウを欠いているので、自家生産する自信がない。関連部所の会議の結果、外部から TIU を購入することが決定され、優秀な数社に当社の設計にもとづく工法・価格見積りを要請した。2社がすぐれた見積りを積極的に提出、分析・交渉の結果、1社がえらばれた。

<ケース Y>

交信ラジオの小さな製造業者が空軍から transmitter/receiver の見積要請 (request for proposal, RFP) を受けた。RFP 用の明細書では、極度の耐温・湿度、耐衝撃・振動、耐妨害電波の性能が要求された。当社は船舶・自動車・軽飛行機用の同種製品に重点をおいてきたので、このような厳格な性能の製品を作った経験がない。しかし規格品を改良して要請に応じられると判断し、REP に応じることにした。空軍の明細書に規格品をあわせるために、設計会社 (design consulting firm) のサービスを時間単位 (labor-hour basis) で購入した。設計会社は規格品の諸部分を再設計し、設計変更を記載し、その結果、提出した見積によって当社は大量の注文契約に成功した (設計会社への subcontract)。

<ケース Z>

大手の Weapon System 製造会社が、2億ドルの最新鋭の航運・交信・制御・発進 (propulsion) サブシステムを採用した有人宇宙システム (manned aerospace system) の主契約 (prime contract) を受けた。機体 (air frame) システムには過去に例の少ない新材料と構造法 (structural concepts) が採用され、そのために製造と組立技術の難関を克服しなければならない。Z社はマスター・プログラム・プランを完成するべく、選び抜かれたサブシステムの subcontractors の選定、subcontract の交渉と管理、subcontractors の監督、すべてのサブシステムの total weapon system への統合の責任を割りあてられた。発進サブシステムだけは空軍が直接あるエンジン製造会社と契約。空軍からの仕事拡散 (spread the work) 要望に応じて、Z社は、特定の大きな構造部品類を subcontract する計画をたてた。

以上の4つのケースなどから総合して、Rabstajnek and Versel は、表1・1の Subcontracting の典型的理由をまとめている。ただし、これらの理由は、一般に Make-or-Buy の議論であげられる理由と殆んど同じだとする (ibid. p. 1.8.4. 注)。

表 1・1

REASONS FOR SUBCONTRACTING

(サブコントラクテングの理由)

Technological requirements (技術的必要)	Special expertise (特殊専門技術)
Production capability (生産能力)	Program size (プログラム規模)
Floor relief (工場隘路打解)	Production flexibility (生産の弾力性)
Load leveling (負荷をならす)	Cost (コスト)
Superior performance (成果の向上)	Schedule pressures (納期の圧迫)
Proprietary products and processes (独占商品・工法)	Past agreements (過去の協定)
Customer direction (顧客の指図)	Quick response (迅速な対応)
Market opportunities (市場機会)	Manpower support (労働力維持)

(b) Gross (15) は下請関係 (subcontractor procedure) の典型例としてつぎのケースをあげている (ibid., pp. 23~25)。

DEF ブラウス製造会社は、年間約500万ドルの売上高であるが、その50%は3, 4, 5月の間に達成される。ニューヨークに本社とショールームを置き、そこでは若干のデザインングと時おり裁断が行なわれる。反物ないし裁断品 (piece goods or cuttings) は、低廉で能率的な (low cost, efficient) な労働力の豊富なペンシルバニアにある Subcontractors に出荷される。反物の裁断はその地でもっとも信頼できる Subcontractor

である SRQ Contracting Co. でなされる。縫製と仕上げは、SRQ および VUT の両縫製会社と、ZYY 衣服製造会社でなされる。

DEF ブラウス会社と Subcontractors 3社との取引に関する記録をしめた表がかかげられている。この Subcontracting のケースは、まさに日本流の「下請」の内容のものであろう。

なお、Gross はここで政府契約 (government contract) のばあいの Subcontract についても説明している (ibid., pp. 26~28)。

3. 通常の購買品と Subcontracting の対比

以上のケースをみても、Subcontracting という用語はかなり幅広く、あいまいに使われていることが理解され、まさに Subcontracting とよばれる活動には広い幅がある (Rabstajnek and Versel (107) p. 1. 8. 1. There is a broad range of activities which are called subcontracting in various industries.)。

ちなみに、Rabstajnek and Versel の論文は、全国購買管理協会 (the National Association of Purchasing Management) の GUIDE TO PURCHASING, 1970 の一部であり、筆者達も実務家なのであって、こうした Subcontracting の用語・概念の実際の使われ方には通じていると思われる。かれらは通常の購買品 (purchasing standard items) と Subcontracting とをつぎのように対比する (ibid., pp. 1. 8. 3~1. 8. 4)。

<通常の購買 (routine purchasing)>

①必要品目の正確な確定、②入札要請 (soliciting bids)、③価格・品質・納期の点で最良の提供者を選択、④購入注文書発行、⑤納入を予定通り確保するフォロー・アップ(番号, 引用者)。選ばれた納入者 (vendor) は独立して仕事ができ、通常6ヵ月を超えない期間 (a time cycle) 内に、納入がなされ納品書=請求書 (invoice) に支払いがなされる (honored)。

<Subcontracting>

①元請 (prime contractor) は購入すべき品目を精確に記述できない。設計未完成ないし製法未完成のためである。元請は技術能力 (technical competence) をまず買い、最終的に一定の有形生産物 (tangible product) をえる。②選ばれた Subcontractor は、通常の購買品のばあいとちがい、自分自身のやり方にまかせられてはいない。下請の技術者の判断は、下請・元請の双方に影響するからである。Subcontract が成立 (mature) すれば、外部の統制 (extensive control) の必要性が、tooling, 製造等々に拡大される。③通常の購買のサイクルでは6ヵ月を超えることは滅多にないのに、Subcontracting のばあいは何年間もかかったり、将来いつ最終的に成功ないし失敗するかわからないこともある。④元請と下請は作業のあらゆる段階で意思疎通をはかり協力しなければならないこともある。⑤通常の購買のばあい、供給者 (source) が生産に失敗すれば、一時的

に不便でもつぎのときから取引を停止すればよく、問題は比較的短期間に解決される。他方 sub-system subcontracting では、その供給者に何年も固執しなければならず、その選択に決定的な注意をはらわなければならない。以上のような対比をしながらも、通常の購買といってもかなり複雑なケースもあって、たとえば競争が制限されているばあいには価格分析・交渉を必要としたり、納入の遅れには促進ないし (and/or) 技術援助を要することもある、などをみとめている。

4. 「1970年代における Subcontracting」

(a) アメリカの Purchasing に関する一般誌 “*Purchasing*” (隔週刊) を過去10年間さかのぼってみても、Subcontracting に関する記事で、政府発注 (軍・官公需) 以外の一般の Subcontracting についてふれたものは見当たらない。make-or-buy, vendor (supplier) selection, contract buying, under-allocation (モノ不足) (これらはのちにとりあげる) などが主要な関心事であるように思われる。Purchasing に関する準学術誌 “*Journal of Purchasing*” (1965年創刊, 季刊。1974年, Vol. 10より *Journal of Purchasing and Materials Management* と誌名変更) でも、Subcontractor 問題をあつかった論文は、もっぱら、政府発注, Military/Space Work, Aerospace Industry の Subcontract 関係である (54, 66, 70)。

ちなみにアメリカ小企業庁 (SBA) による政策のなかで、小企業の Subcontracting 保全が重要な位置をしめていることは周知のとおりである。^(注3) いまアメリカ政府による小企業対策の概観図を参考に Zemansky の論文 (66) から引用しておこう (図1・1)。

くりかえすごとく、アメリカにおける Subcontract 概念は、このような軍・官需の発注における Prime contract に対する Subcontract という歴史的・発展的な背景のもとで使われているむきがなおも強いことは否定できない。

半面、すでにみたように、本来の Subcontracting 概念が拡大使用されつつあり、あとにみるようにイギリスでは、これが「中小企業の存立形態」にまで使われるようになっているのである。

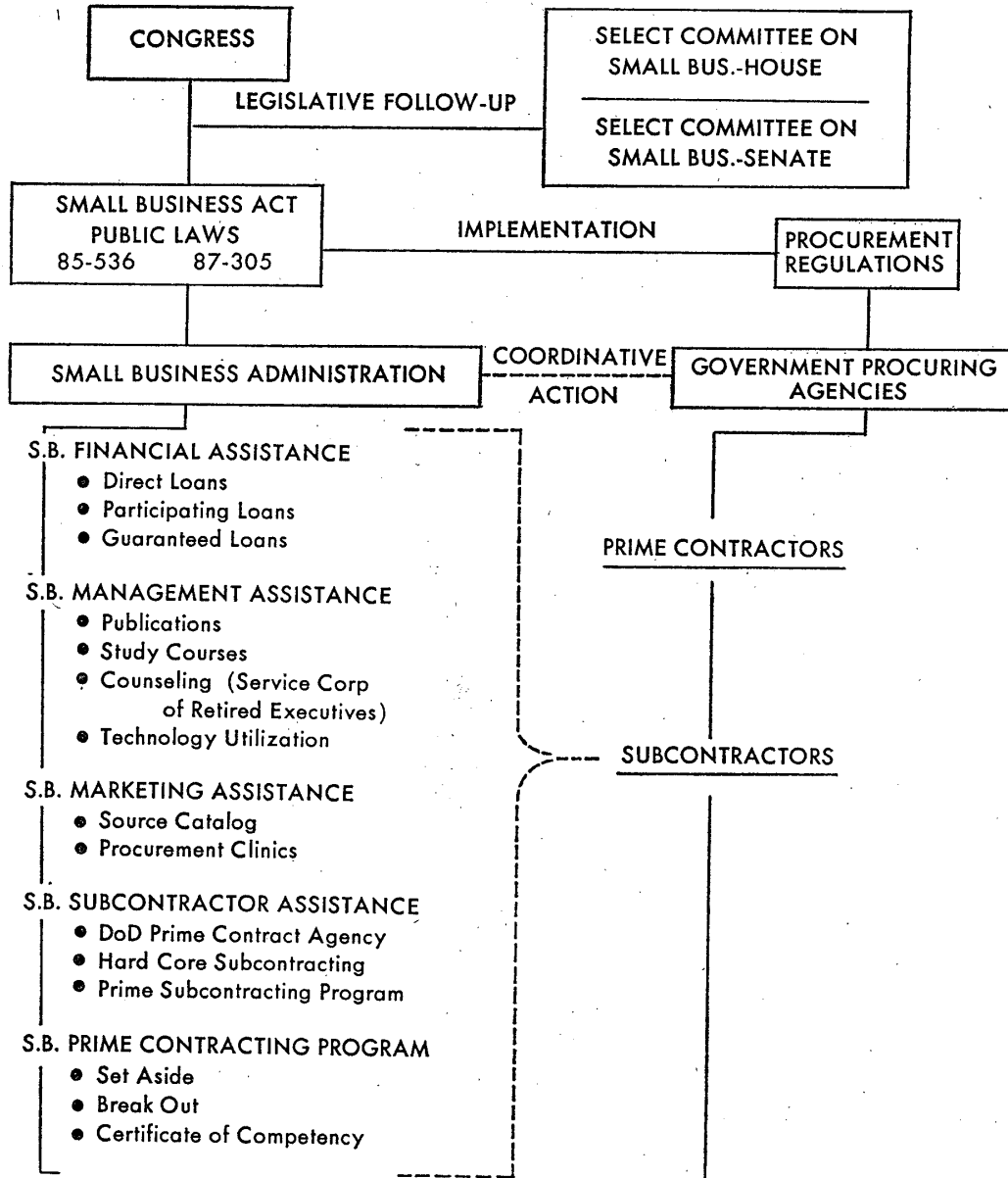
(b) アメリカにおける “Subcontracting” 概念の拡大傾向を傍証する論文として、A. L. Svenson (ノース・キャロライナ大学) の “Subcontracting and Management of the 1970's” (59) をあげることができる。1968年の論文であり、多少抽象的な議論であるが、下請の仕事を求める企業の視点から、経営意思決定をめぐる展開されている。

①急速な技術革新、②急速な製品・製法の変化、③産業界全体を通して企業を特色づける専門化のいっそうの展開、これらが1970年代に Subcontracting を、元請・下請双方の経営意思決定を要請する主要な活動とする確率が高い。多くの中小企業 (small-and medium-size companies) に

(注3) 議会・小企業関係委員会のレポートでも Subcontracting for Small Business がたえず扱われている。

図 1・1

U. S. GOVERNMENT SMALL BUSINESS PROGRAM

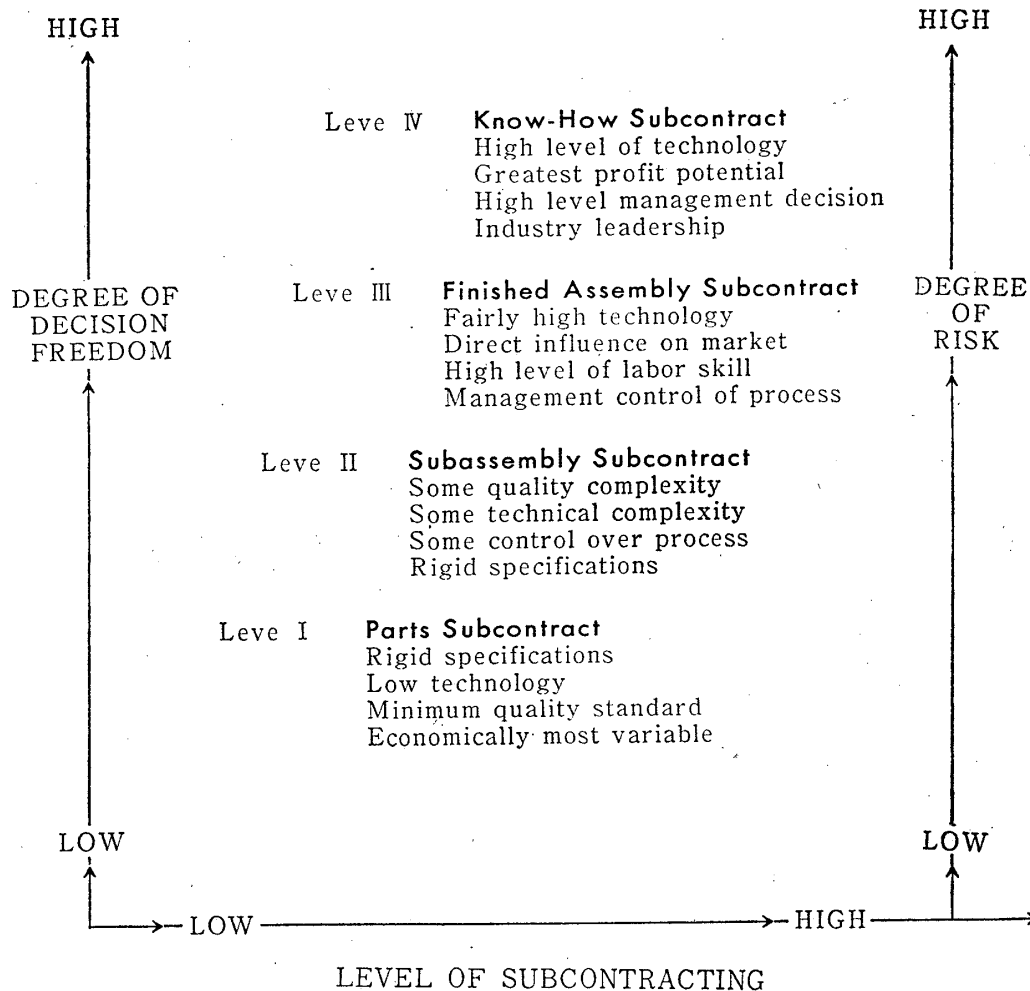


とってこの下請をめぐる意思決定 (subcontracting decision) はきわめて重要であり、これを単に「一時しのぎの方策」(a stopgap measure) と考えてはならない。

下請市場 (subcontract market) に関する各産業業界団体レベルでの情報源、下請関係が下請会社に許容する経営意思決定の自由度、といった考慮すべき事項とならんで、遂行される Subcontracting のレベルに関する認識が重要だとしている。

明確に区別される 4 つの主要な Subcontracting のレベルがあるとし、(図1.2, 参照) それぞれのケースをあげて説明がなされている。

図 1・2
LEVELS AND CONTENT OF SUBCONTRACTING



(1) Parts Subcontracting

<ケースの概要>

ある機械工場の所有経営者は、毎年春はやい頃の約4週間、同 County 内の大きな製造業者をまわって、小さな機械加工部品 (machined parts) の契約をとりまわす。固定客 (regular customers) の注文で年間操業率の45~85%を確保できるが波が大きい。過去の経験から、①熟練機械工達を保持するには80%の操業度が必要、②ラインに容易にのせられるようなかなり単純な指図書 (specification) の下請 (subcontracts) をのばす必要、③部品下請は絶対的な納期を指定されても困り、固定客の注文スケジュールの合間に下請の仕事を入れられるような納期の指定がなされる必要、がわかっていた。こうして、毎年春の下請の注文とりは、所有経営者としてのかれの仕事のなかにすっかり定着している。

Parts Subcontracting の特色はつぎのようである。①最低位の契約であり、部品の仕様明細は全く元請に依存する。下請企業は設備能力 (equipment capacity) だけを供給し、経営能力 (management capacity) は供給しない。②小会社にとって、その中心の仕事 (principal work) がドン底

にある不況 (slack) 期に、かかえる労働者を維持する方策として有効である。③利潤というよりも、加工賃をえるにすぎない。④要求される技術水準は通常低い。

(2) Subassembly Subcontract

<ケースの概要>

ニューイングランドの Chichasheen Valley の織布染色業者 (cloth dyers) は、経済的好況・不況 (feast-or-famine) の長い歴史を経験していた。繊維業 (textile manufacturing process) のかれらのサービスにたいする季節的需要がはげしく変動した (waxed and waned) からである。ついに3軒の小さい業者が、1つの単位として活動し、特定のダイプの仕事だけを受注、各自の工場能力と雇用状態に従って仕事をそれぞれ割り当てる (apportion) ことに決定した。このアイデアは成功した。1年のうちに同地域の別の7軒の織布染色業者が参加した。かれらの意図は、市場をコントロールすることではなく、工場能力と人的資源利用を調整 (regularize) することにあった。

Subassembly Subcontracting の特色はつぎの点である。①経営意思決定の実体が増し、技術もより上昇・複雑化し、下請生産 (subcontracted production) の単位当り価格のみに関心をはらう Parts subcontracting よりも上位にある。②遊休機械能力の充実というリスクよりも経営リスク (business risk) に関心をはらわなければならない、市場の持久性 (durability) などの要因が重要となる。③より高いレベルの熟練労働 (labor skills) の必要を生み、結果として、より強い管理・監督・統制 (managerial supervision, direction, and control) の行使が必要となる。

(3) Finished Assembly Subcontracting

<ケースの概要>

労使参加制 (employee-management participation) であるスキヤロン・プラン (利潤分配制) の一種を採用している Greene Plastic Container 会社は、納期・数量・品質に関する最終明細データに従って、完成ないし完全集合組立下請 (finished or total assembly subcontracts) のみを入札 (bid on) する。作業方法、作業時間計画などの要素が同社のトップ・マネジメントの考えるべき課題であり、最大関心事である。このような下請の入札 (subcontract bidding) の方針を維持し成功した。その理由は、長年のうちに築きあげた労使の専門技術 (employee-management expertise) が、平均的な下請 (the average subcontract) のばあいには通常要請されるものよりも、能率・効率の点ではるかにすぐれていたからである。

Finished Assembly Subcontracting の特色はつぎの点である。①技術がかなり高度 (sophisticated) であり、賃金労働者と経営者双方に高い技能 (skill) が必要とされる。②高度の生産技術設計 (engineering specification) の投入 (input) がある。③利益率 (profit margin) が高い可能性がある。加工賃主義 (fee basis) から利益主義 (profit basis) へと移行する。下請会社の助言・経験・技術ノウ・ハウが卓越してくるからであり、この専門技術は利益率のうえに決定的効果をもっている。

(4) Know-How Subcontracting

<ケースの概要>

北欧のある国の Carship Building 会社は、液状化学製品・ガス輸送用大型貨物船建造のための設計仕様の工学ノー・ハウ Subcontracting で、まさしく世界的独占をはこっている。もともと一般用途貨物船建造をやっていた当社が、ある特定の化学製品のコンテナ建造の設計の相談をうけた。この初期の特殊な設計コンサルテーションで見事に成功したのでトップ・マネジメントはこの新しい世界を開拓する決定をした。この新特殊分野での10年にわたるさまざまな経験をへて、貨物コンテナ設計の革新における世界のリーダーという評判を当社はえた。設計ノー・ハウの販売が当社の主要業務である。当社はまた、その元請の造船所での下請された (subcontracted) ノー・ハウによる造船の監督を行なうこともあるし、あるいは自分の造船所での造船を行なうこともある。

Know-how Subcontracting の特長はつぎの諸点である。①最高水準のSubcontractingであり、情報・技術・専門技術をふくみ、企業の最高首脳部の能力が真にためされるものである。②国内的、国際的独占を築きあげられる可能性をもつほど、潜在利益は大きい。③知識・専門技術のノー・ハウが、売買される商品である。④ノー・ハウのSubcontractingは、財、工場、システムあるいはさらに別の物的生産物・サービスの生産をとまらばあいもともなわれないばあいもある。⑤このレベルのSubcontractingに成功している会社はまさにその産業界のフロンティアで活動しているといえる。

以上のように Subcontracting の4つのレベルを例示的に説明し、さらに2つのタイプの情報(①産業の環境と Subcontracting の市場機会という外延的信息、②下請企業自体の内部に関する内部的情報)をのべたあとで、最後に Svenson は、Subcontracting の目的は、会社の成長と経営能力 (talent) の発展との助長であるべきだとする。そして Subcontracting は1970年代には現在 (1968年) よりもはるかに広範に行なわれるだろうこと、Subcontracting の管理は産業界において高い優先順位 (high priority) を要求するであろうこと、Subcontracting に現在従事しているものも、Subcontracting 分野への参入を考えているものも、いまこそこの種の企業活動の需要の分析を開始すべきときであることを指摘している。

5. イギリスにおける “Sub-contractor”

(a) 同じ English speaking country の本家、イギリスの最近の文献にも Subcontracting の用語が登場している。こころみに2~3のものをみておこう。

Baily の1963年刊 “Purchasing and Supply Management (5)” では、3カ所に Subcontractor が登場する。

① 第1章「供給活動の概観 (Supply Work in Perspective)」の最後近くで (ibid., p. 10), 企業類型を論じた箇所である。注文・請取生産 (jobbing manufacture) の極端なケースは、大型船

船、新化学工場、国会議事堂、修道院、高速道路 (motorway) などの例の、分割生産 (one-off production) だとして、典型的に主請負業者 (main contractor) が多数の衛星下請業者 (satellite sub-contractors) をかかえているとする。

② 第5章 “Make or Buy?” の最後 (ibid., pp. 52~53), 下請を組織する (Organizing sub-contracting)」という小節でつぎのように説明する。内製するより購入の方が経済的な部品 (components) の購買は通常の購買とみなされる。しかし十分内製できるが、能力の不足 (capacity shortage) の理由から部品を購入するばあいは特殊なタイプの購買とみなされる。購入されるものがたんなる部品ではなく生産能力なのであり (not so much components as capacity), 下請に出される (for sub-contracting) 諸部品についての選択には、価格とならんで相対的な machining times の考慮が必要となる。Sub-contracting はほとんど常に1つ以上の部門間の連係活動 (combined operation) である。これが外部の供給者への支払いをする商取引行為 (commercial operation) だから購買部門は当然関与する。生産管理部門は、購入される物品が短期間の生産機械の外部化 (extension) のような特別のものではないので、関与する。検査部門は、下請に出された部品が内製品同様購入する会社の検査部門によって検査されるので、関与する。詳細な計画と進捗管理のほとんどは、生産管理部門により、かれらの通常の作業 (normal work) の extension として、行なわれる。こうして、Sub-contracting のコントロールには、普通の購買業務よりもデスク・ワークは少ないが、より苦勞する (chasing about) ことがのべられている。

③ 最新のコンピュータ技術の購買管理への適用として PERT (Program Evaluation Review Technique) と CPM (Critical Path Method) をあげ、Sub-contractor の納期おくれがとりあげられている (ibid., p. 138)。

(b) 1973年に出版された Hazel, A. C. and Reid, A. S., *Managing the Survival of Smaller Companies* (18) および Boswell, J., *The Rise and Decline of Small Firms* (8) にも Sub-contractor が登場している。

Hazel and Reid の著書は経営啓蒙書にすぎるものであるが、①多角化、有効な投資をはかるために、生産・包装・その他特別の設備を必要とするキミの仕事の一部を下請 Subcontracting に出す可能性について考えよ (ibid., p. 67), ②資金提供者として、キミの供給者や下請業者 Subcontractors はキミの会社の将来の成功に期待をかけ、わずかでも投資してくれるかもしれない、というものである (ibid., p. 122)。

Boswell の著書は、Bolton 委員会の調査とは別個に行なわれた1969~71年の調査プロジェクトの成果であり、従業員500人未満の製造企業を対象としたもので、Bolton 委員会の諸報告とならんで本格的にイギリスの中小企業問題を経営面からあつかった文献である。ただしここでは単に Sub-contract という用語の使い方を検討する。

① 調査方法に関連して、産業ないし企業の性格を検討するに際し、1つの問題として、下請企業と自家製品製造企業 (sub-contract and own-product engineering firms) の区別をあげる。(ibid., p.205) 一般に、前者は、顧客の要請による生産・加工 (production or processing) を行なう service units として行動する一般的製造会社 (general engineering companies) である。他方後者は、通常はさまざまな製造活動 (manufacturing processes) に使われる設備や部品の、自家製品を生産する。もちろん、しばしば両者は重複し、区別がつかないことがある (ibid., p. 205)。

② 面接調査をした44製造企業のうち、20企業は完全にあるいは主として下請業者 (sub-contractor) であり、22企業は同様の意で自家製品生産企業 (own-product business) であった (ibid., p. 211)。

調査対象業種は大きくわけて機械・電器産業とメリヤス・ニットウェアなので、ここでの Sub-contractor は、日本でいう下請企業とみてよいであろう。

(c) Bolton 委員会の最終報告書 (7) にも Sub-contract と衛星企業 (satellites) が登場する。「衛星企業とは、ただ1つの大きな顧客に大きく依存する企業である。このばあい、大顧客は衛星企業の産出量の大きな部分 (high proportion) を吸収するか、さもなければ、顧客が製品・サービスを設計 (design) し、その製造・供給を小企業に下請させる (sub-contracts)。そうする方が顧客自体がその品目 (item) を製造するよりもより経済的だからである。後者のばあいその企業は、實際上、完全に顧客に依存するといえる。顧客は助言と融資さえも行ない、小企業はほとんどの面で子会社 (subsidiary) として行動することになる。これら両種の衛星企業の活動は、自動車、航空機、Engineering (注、通常、土木工学と機械工学をふくむ) 産業で一般的 (common) である。」(ibid., p. 31)

大企業がいかに小企業に依存するか、という指摘がはずが、ここではとりあげない。ただ、衛星企業、専門企業 (specialists)、自家製品製造企業 (marketeers) という市場タイプによる企業類型・分類は、当委員会の各 Research Report (11, 29, 33, 34, etc) によっており、とくに、No. 12. Merett Cyriax Associates による “Dynamics of Small Firms” (33) に定義があるのでみておく。

今日の(製造業における)小企業の、大企業 (larger firms) との関係の視点からする経済的役割は大きく変化したとし、この変化を理解するための role と definition が2つのセットで提示されている。(ibid., p. 23~27. %は、138の回答企業(製造業のみ)の両分類における、各割合。)

	<役割 Role>	<定義 Definition>
(1)	○競争者 (Competitor) 78%	○大企業と直接的競争関係にある小企業
	○衛星企業 (Satellite) 6%	○1ないし2の大企業に生産 (business) の大きな割合を依存する小企業
	○専門企業 (Specialist) 16%	○大企業によって遂行されていない、あるいは遂行されえない諸機能を果たしている小企業

(2) {	○注文生産者 (Jobber) 22%	○個別顧客の指図明細書 (specification) にあわせて作られる製品の生産者
	○自家製品生産者 (Marketeer) 78%	○あらゆる客 (comer) に売られる (market), 自家設計品 (product of own design) の生産者。

なお, “Satellite” の用語はすでに Averitt (4) や Baldwin (6) によっても使用されており, かなり一般的な概念となっているとみてよいであろう。

6. 小 括

(a) アメリカの下請問題について, われわれは「問題」自体にストレートにとりくむまえに, まず “Subcontracting” なる用語の使われ方とその概念について即自的に考察をすすめてきた。

事実ないし現実が, その社会科学的概念規定に先行するのがつねである。プラグマティズムのアメリカ社会においてその傾向がとくに強いと思われる。アメリカにおける「下請」の実態に接近するべく, まず “Subcontracting” がどのように用いられてきたかをみてきたが, 結局, さきに引用した Heinritz and Farrell (20) のいうように, ①もともと建設業の用語であった prime (original, master, main) contract にたいする subcontract が, ②軍・官公需の調達にかかわる Subcontracting として一般化し, ③さらにそれ以外の分野における Purchasing ないし Procurement の1つのタイプないし方法としての Subcontracting の概念が普及しつつあるとみられ, ④ (Svenson の Subcontracting の4つのレベル区分に暗示されるように,) 一種の中小工業の存立形態の分類と関連しはじめていたといえよう。(ただし Svenson の論述では, 現実的な業種・企業規模と Subcontracting management との関連はまったく明らかでない。) ⑤イギリスの最近の文献では, “Subcontractor” が中小工業の存立形態をしめす概念として定着している。また Bolton 委員会の報告書における Satellite ないし Jobber の存立形態の概念・分類に関連して, Sub-contract が分業的取引形態をあらわすものとして用いられている。

われわれの本来の研究課題は, Subcontracting なる用語の使用法ではない。一応, 用語法ないし概念について以上のようにいわば平凡に整理し, さらにその中身, つまり現実の「下請」的大・中小企業間取引の行なわれ方と問題点の考察へと進みたい。

(b) 最後に, すでに古く Phillips, J. D., (38) が, “Subcontracting” を「Subcontract の利用による, master contract の仕事の分割という独自の意味ばかりでなく, 大生産・配給業者が小企業の産出の全部ないし大部分を契約して買取る (contract for) ケースをふくむ, 広い意味で用いる」として, 小企業の大企業への従属性を論じていたこと (ibid., p. 47) を想起したい。

いまだに Jeffersonian Democracy を信じ, その基盤たる Independent People を国家の支柱とするアメリカにおいて, タテマエとして, 小企業の大企業への「従属」を認容しながらない社会的・歴史的風潮は容易に理解できる。Dobb, M. (14) の「大資本と小資本とのあいだで行なわれ

ている一種の近代的問題屋制度 (modern putting-out system) のもとで、小企業は Sub-contractors としての役割を果たしている」 (ibid., p. 347) という論述を引用して、零細企業の独立性の制限を直正面から指摘する Phillips の論議は、いわば例外的であったといえよう。

一般には、Subcontracting を1つの合理的な経営政策ないし意思決定の方針として位置づけ、その成否はもっぱら Subcontractor の技術力と経営 (管理) 能力にかかわるものとされる。Subcontracting イコール「支配—従属」関係という発想・認識は基本的に欠如している。

他方、大企業の市場支配力の強化について、反トラスト政策ないし産業組織論の視点からの議論がすでに古くから盛んであったことも事実である。寡占理論の立場から、“Market power on the buyer's side” (例えば、Scherer, F. M., (41) chapter 9) が議論され、さまざまな実証研究もある (Adelman, M. A., (1), Mckie, J., (32), Loescher, S. M., (28), 等々)。しかしこの種の購入寡占への接近でも、直接には Subcontracting は問題になっていない。(“tapered integration” についてはのちにふれる。)

こうして、われわれは、いわゆる Subcontracting そのものを追跡することによってその問題性を把握するには限界があり、いわば Subcontracting をひとまずはなれて、大企業と小企業の取引関係の実際の一般的局面に考察対象を拡大していく必要がある (1974. 12. 9)。

<Bibliography についての注記>

1. 以下の Bibliography は、筆者が手許で部分的にしる目を通すことのできた文献にかぎられており、完全なものではない。
2. 続稿における参考文献もふくんでいる。
3. 続稿をまとめる過程であらたに入手・参照する分は、このあとに<追加>としてかかげる。
4. なお Purchasing に関する Bibliography として、文献 (105) が有益である。また少し古いのが、下記のものがあり、便利である。

Lewis H. Thompson, “Where to Find: Bibliography of Industrial Purchasing.” New York: Literature Review Committee, National Committee for Professional Development, National Association of Purchasing Agents, 1961.

Selected Bibliography

I. Books and Pamphlets

1. Adelman, M.A., A & P: A Study in Price-Cost Behavior and Public Policy. Cambridge: Harvard University Press,, 1959.
2. Aljian, G.W. (ed.), Purchasing Handbook. New York: McGraw-Hill, First Edition 1958, Second Edition 1966, Third Edition 1973.
3. American Management Association (AMA), Guide to more Effective Purchasing. AMA Management Report No. 68. New York:AMA, 1962.
4. Averitt, R.T., The Dual Economy—the Dynamics of American Industry Structure—New York: W. W. Norton & Company, 1968.
5. Baily, P. J. H., Purchasing and Supply Management. London: Chapman & Hall LTD., 1963.
6. Baldwin, W. L., The Structure of the Defense Market 1955—1964. Durham, N. C.:Duke University Press, 1967.
7. Bolton, J. E. (Chairman), Small Firms; Report of the Committee of Inquiry on Small Firms. London: HMSO, Reprinted 1972.
8. Boswell, J., The Rise and Decline of Small Firms. London: George & Unwin, 1973.
9. Cohn, T., and Lindberg, R. A., How Management is Different in Small Companies, An AMA Management Briefing. New York: American Management Association, 1972.
10. Culliton, J. W., Make or Buy. Boston: Harvard University, Graduate School of Business Ad., First Printing 1942. Sixth Printing 1961.
11. Davis, J. R. and Kelly, M., Small Firms in the Manufacturing Sector. Research Report No. 3, Committee of Inquiry on Small Firms. London: HMSO, 1972.
12. Davis, R. C. and Jucius, M. J., Purchasing and Storing. Modern Business Series. New York: Alexander Hamilton Institute, 1962.
13. Day, J. S., Subcontracting Policy in the Airframe Industry. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Ad., Harvard University, 1956.
14. Dobb, M., Studies in the Development of Capitalism. New York: International Publisher, 1947.
15. Gross, H., Make or Buy — Detailed Guidelines to Assist in Analyzing, Formulating and Concluding Make or Buy Decisions —. New Jersey:Prentice-Hall. 1966.
16. Harlan, N. E., Management Control in Airframe Subcontracting. Boston: Division of Resarch, Graduate School of Business Ad., Harvard University, 1956.
17. Harvard Business Review, Procurement Series (Reprints from Harvard Business Review). Boston: Harvard College, 1967.
18. Hazel, A. C. and Reid, A. S., Managing the Survival of Smaller Companies. London: Business Book Limited, 1973.
19. Headquarters: Department of the Army, Army Procurement Procedure. Washington, D. C., 1965.
20. Heinritz, S. F. and Farrell, P. V., Purchasing—Principles and Applications—. New Jersey: Prentice-Hall, revised 1965.
21. Johnson, R. E. and Hall, G. R., Public Policies toward Subcontracting. California: The Rand Corporation, 1965.
22. Kaplan, A. D. H., Small Business: Its place and Problems. New York: McGraw-Hill, 1948.
23. Kefauver, E., In a Few Hands: Monopoly Power in America. New York: Pantheon, 1965.
24. Laporte, L., Merger Policies in the Smaller Firm.(Managing the Moderate-sized Company Report No. 10) New York: The National Industrial Conference Board, 1969.
25. Lee, Jr, L. and Dobler, D. W., Purchasing and Materials Management — Text and Cases —. New York: McGraw-Hill, Second Edition 1971.

26. Leenders, M. R., Improving Purchasing Effectiveness through Supplier Development. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Ad., Harvard University. 1965.
27. Levitt, T., Industrial Purchasing Behavior — A Study of Communications Effects —. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Ad., Harvard University, 1965.
28. Loesher, S. M., Imperfect Collusion in the Cement Industry. Boston: Harvard University Press, 1959.
29. Lund, P. and Miner, D., Three Studies on Small Firms. Research Report No.11 Committee of Inquiry on Small Firms. London; HMSO, 1971.
30. Massy, W. F., Frank, R. E. and Lodahl, T., Purchasing Behavior and Personal Attitude. Pa: University of Pennsylvania Press, 1968.
31. Mathes, S. M., The Small Company and Big Business. (Managing the Moderate-sized Company, Report No. 2.) New York: The National Industrial Conference Board, 1967.
32. Mckie, J. W., Tin Cans and Tin Plate — A Study of Competition in Two Related Markets —. Mass: Harvard University Press, 1959.
33. Merrett Cyriax Associates, Dynamics of Small Firms. Research Report No. 12., Committee of Inquiry on Small Firms. London: HMSO, 1971.
34. Moos, S., Aspects of Monopoly and Restrictive Practices Legislation in Relation to Small Firms. Research Report No. 13, Committee of Inquiry on Small Firms. London: HMSO, 1971.
35. Niland, P., Management Problems in the Acquisition of Special Automatic Equipment. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Ad., Harvard University, 1961.
36. Paul, M., Small Sellers and Large Buyers in American Industry. Prepared by Syracuse University (N. Y.) under SBA Management Grant Program, Aug. 1961.
37. Peck, M. J. and Scherer, F. M., The Weapon Acquisition Process: An Economic Analysis. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Ad., Harvard University, 1962.
38. Phillips, J. D., Little Business in the American Economy. Urbana: The University of Illinois Press. 1958.
39. Pooler, Jr., V., H., The Purchasing Man and his Job. New York: AMA, 1964.
40. Reck, D., Government Purchasing and Competition. The University of California Press, 1954.
41. Scherer, F. M., Industrial Market Structure and Economic Performance, Chicago: Rand McNally, 1970.
42. Scherer, F. M., The Weapon Acquisition Process: Economic Incentives. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Ad., Harvard University, 1964.
43. Vatter, H. G., Small Enterprise and Oligopoly; A Study of the Butter, Flour, Automobile and Glass Container Industries. Oregon State University, 1955.
44. Westing, J. H. and Fine, I. V., Industrial Purchasing—buying for industry and budgetary institutions—. New York: John Wiley & Sons, Inc. 2nd Edition, 1961.
45. Westing, J. H., Fine, I. V., and Zenz, G. J., Purchasing Management — Materials in Motion —. New York: John Wiley & Sons, Inc., Third Edition 1969.

II. Periodicals' Articles

A. *Journal of Purchasing (and Materials Management)* — in Vol. No. order —

46. Dickson, G. W., An Analysis of Vendor Selection Systems and Decisions, Feb. 1966.
47. Wolf, R. H., Purchasing in a World of Identical Prices, Feb. 1966.
48. Austin A. D., Reciprocal Trading and the Antitrust Laws, May. 1966.
49. Olive, R. W., An Analysis of Vendor Selection Systems and Decisions, (Comment from

- the reader) Aug. 1966.
50. Ryan, B. L. V., Business Ethics and Purchasing, Nov. 1966.
 51. Gross, H., Purchasing Procedures for Make or Buy Decisions, Nov. 1966.
 52. Edwards, M. G., Supplier Management Evaluation, Feb. 1967.
 53. Dauner, J. R., The Attitude of the Purchasing Agent Toward Reciprocity, Aug. 1967.
 54. Gray, E. R., Subcontractor Selection Systems in the Aerospace Industry, Nov. 1967.
 55. Kennedy, G. T., Factors that Appear to Influence Purchasing Department Performance, Nov. 1967.
 56. Guertler, C. B., Written Standards of Ethics in Purchasing, May. 1968.
 57. Wind, Y., Green, P. E. and Robinson, P. J., The Determinant of Vendor Selection: The Evaluation Function Approach, Aug. 1968.
 58. Mauser, F. F., The Systems Era: Its Impact on Purchasing, Nov. 1968.
 59. Svenson, A. L., Subcontracting and Management of the 1970's, Nov. 1968.
 60. Phillippakis, A. S., Purchasing Efficiency and Pricing Policy, May 1969.
 61. Slesinger, R. E., Competition and What It means in Market Behavior, Nov. 1969.
 62. Shore, B., Quantitative Analysis and the Make-or-Buy Decision, Feb. 1970.
 63. Kurt, D. L. and William, R. J., Collegiate Education for Purchasing Management, Feb. 1969.
 64. Knox, R. L., Competition and Market Behavior: The Case of Rubber Tires, May 1970.
 65. Mayer, R. R., Management's Responsibility for Purchasing Ethics, Nov. 1970.
 66. Zemansky, S. D., The Risks Inherent for a Small Business Taking a Contract as a Prime- or as a Sub-contractor, May 1971.
 67. Werner, R. O., A New Look at the Inducement of Discriminatory Prices, Aug. 1971.
 68. Parket, I. R., The Industrial Buyer — Human but Rational, Nov. 1971.
 69. Raunick, D. A., and Fisher, A. G., a Probabilistic Make-Buy Model, Feb. 1972.
 70. Baillie, A. S., Pay-off to R & D Subcontractors from Military/Space Work, 1972.
 71. Groeneveld, L., The Implications of Bracket Contracting for Industrial Purchasing and Marketing, Nov, 1972.
 72. Farris, M. T., Purchasing Reciprocity and Antitrust, Feb. 1973.
 73. Bird, M. F. and Shepherd, C. W., Reciprocity in Industrial Buying and Selling: A Study of Attitudes, Nov. 1973.
 74. Green, G. H., The Rewards from Being a Disloyal Buyer, Feb. 1974.

B. "Purchasing" — in Vol. No. order —

75. Calling the Shots on Make or Buy, July 29, 1963.
76. Make or Buy: Where Purchasing Misses Out, Nov. 30, 1964.
77. New Suppliers: How to Find Them, June 1, 1967.
78. Vendor Ratings: Everybody Wins, Sep. 19, 1968.
79. TWA Grounds its Buying Problems, Nov. 28, 1968.
80. Make Make-or-Buy a Science, April 17., 1969.
81. Make-or-Buy: Teamwork pays off, Dec. 25, 1969.
82. Check Make-or-Buy, then Buy, March 5, 1970.
83. What's the "Right" Price, January 11, 1972.
84. Make-or-Buy Decisions Shift Like Quicksand, A Formula for Make-or-Buy Decision, Sep. 19, 1972.
85. Rating Buyers on Suppliers Performance, Nov. 21, 1972.
86. Managing Change at Chrysler, April 3, 1973.
87. Contract Buying, Sell Maintenance First, Aug. 7., 1973.
88. Marketing and Purchasing Taking New Roles, May 21, 1974.
89. Supplier Look at Detroit Purchasing, June 8, 1974.

C. Other articles

90. Adelman, M. A., Effective Competition and the Antitrust Laws, *Harvard Law Review*, Sep. 1948.
91. Adelman, M. A., The Large Firm and its Suppliers. *Review of Economics and Statistics*,
92. Bain, J. S., Survival-Ability as a Test of Efficiency. *American Economic Review*, 59 (Proceedings), May 1969.
May 1949.
93. Baumol, W. J., Quandt, R. E. and Shapiro, H. T., Oligopoly Theory and Retail Food Pricing. *Journal of Business*, Oct. 1964.
94. Bowley, A. L., Bilateral Monopoly. *Economic Journal*, Dec. 1928.
95. Brooks, D. G., Buyer Concentration: A Forgotten Element in Market Structure Models. *Industrial Organization Review*, Vol. 1. No. 3., 1973.
96. Comanor, W. S., Vertical Mergers, Market Power, and the Antitrust Laws. *American Economic Review*, May 1967.
97. Gray, H. M., Small Business: The Institutional Environment. *Antitrust Law and Economics Review*, Vol. 1. No. 1 (Summer 1967)
98. Gross, H., Make or Buy Decisions in Growing Firms. *The Accounting Review*, Oct. 1960.
99. Henderson, B. D., Briskmanship in Business. *Harvard Business Review*, March-April 1967.
100. Hubbler, Jr., M. J., The Make or Buy Decision. *Management Science*, November-December 1966.
101. Joseph, M. L., Protect your Freedom to Subcontract. *Harvard Business Review*, January-February 1963.
102. Management Accounting (anonymous), Make or Buy Decisions. *Management Accounting*, Nov. 1967.
103. Meyerson, M., Price Admission into the Defense Business. *Harvard Business Review*, July-August 1967.
104. Morgan, J. N., Bilateral Monopoly and the Competitive Output. *Quarterly Journal of Economics*, Aug. 1949.
105. Pandelakis, H., (compiled), "Bibliography of Purchasing Literature (Addendum, 1969)." *Guide To Purchasing*. National Association of Purchasing Management, 1969.
106. Paton, W. A., Guidelines for Make-or-Buy Decisions. *Management Review*, May 1966.
107. Rabstejnek, Jr., G. J. and Versel, M., "Subcontracting." Section 1.8. of *Guide To Purchasing*. National Association of Purchasing Management, 1970.
108. Smith, D. V., Vender/Supplier Evaluation. Section 1.6. of *Guide To Purchasing*. National Association of Purchasing Agents, Inc., 1967.
109. Stocking, G. W. and Muller, W. F., Business Reciprecity and the Size of Firms. *The Journal of Business*, Vol. XXX. No. 2., April 1957.
110. Waite, D., The Economic Significance of Small Firms. *The Journal of Industrial Economics*, Vol. XXI. No. 2., April 1973.