

經濟論叢

第133卷 第3号

渡瀬 浩教授記念號

献 辞	平 田 清 明	
経営戦略論に関する若干の考察 (1)	降 旗 武 彦	1
伝統理論と近代理論	飯 野 春 樹	28
日本的経営の組織論理	数 家 鉄 治	48
組織化の過程と進化モデル	岸 田 民 樹	67
タイにおける日系企業の経営構造	中 川 多喜雄	92
社会・技術システム論批判の検討	赤 岡 功	114
日本における部品取引の構造	浅 沼 萬 里	137

渡瀬 浩 教授 略歴・著作目録

昭和59年3月

京 都 大 學 經 濟 學 會

日本における部品取引の構造*

—自動車産業の事例—

浅 沼 萬 里

I はじめに

1 問題意識

アメリカの GM 社は、ミシガン州フリント市にあるビュイック事業部の大型乗用車主力工場「ビュイック・シティ」の生産性を引き上げるため、工場の大改造に着手したが、この計画の一環として、同工場の周辺に部品メーカーの供給拠点を集中的に立地させ、「ジャスト・イン・タイム方式（かんぱん方式）」にもとづいて部品を供給させようとしていると伝えられる。同じ報道は、また、同社が、日本の部品メーカーにも協力をよびかけていて、1983年1月に「日本 GM 協力会」が発足、同年6月現在でメンバー企業は55社となっていることをも報じている。この報道は、日本の自動車産業において完成車メーカーが開発してきた部品調達方式と、部品メーカーを組織する方式とが、アメリカの代表的な完成車メーカーによって学習の対象とされ、移植が図られつつあることを端的に物語っている。

他方、日本の自動車産業については、部品メーカーの系列化や、下請け企業の広汎な利用が、しばしば語られてきた。ところで、系列の存在や下請け企業の広汎な利用については、二つの通説がある。その一つは、こうした現象は、

* この論文は、昭和58年度文部省科学研究費補助金による研究成果の一部である。また、昭和57年度同補助金によって行った調査の結果と、昭和57年度日本経済研究奨励財団の研究奨励金によって行った調査の結果も利用した。直接に協力して下さったすべての関係者にお礼を申し上げる。もとより、思わざる理解の誤り等があれば、それは筆者の責任である。

1) 『日経産業新聞』1983年6月16日号。

他の先進諸国には見られない日本の産業組織特有の現象だとするものである。その二つは、これらは、中核の大企業による支配のメカニズムであり、相対的な低賃金を利用するとともに、景気変動の影響を弱者に転嫁しようとする一種の搾取のメカニズムだとするものである。第一の通説は、必ずしも第二の通説と結びつくものではないが、従来は、二つがセットとなって述べられていることが多かった。この立場からすれば、日本の自動車産業に典型的に発達している企業間関係は、もっぱら、おくれた側面、ないし暗い側面に焦点を置いて論じられることになる。

GM社の動きに関する先に引用した報道は、従来通説に対して、次の二つの角度から再検討を行うことを促している。第一に、日本の企業間関係が、おくれて工業化がスタートしたことにもとづくさまざまな要素を伴いつつ発展してきたのは事実であるとしても、一つの生産システムの作動という点から見て、環境の変化に対して相対的に円滑な対処を行うことを可能にするような——その意味で国際的にすぐれた——管理と調整の方式を、それが生み出してきたということも、また事実ではなからうか。第二に、しかしながら、この方式は、必ずしも日本の風土と文化の上でしか作動しないものではなく、適当な条件がととのえば、外国にも移転可能なものではないか。もしそうだとすれば、その条件は何であろうか。

このような再検討を行うためには、なによりも、事実の観察が必要とされる。第一に、日本の完成車メーカーが部品メーカーおよび資材メーカーとともに作り上げている生産システムが、どのような形のものであり、かつ、どのように作動しているかが観察されなければならない。次に、アメリカ（あるいは他の外国）について、同種の観察が行われ、これが第一の観察と比較対照されなければならない。

この論文は、日本の生産システムについて私が行った若干の観察の結果を提示し、今後進められるべき国際比較のための基礎を準備しようとするものである。

2 方法と焦点

いうまでもなく、一つの完成車メーカーに部品または資材を供給しているメーカーの数は、きわめて多い。こうしたメーカーを、一つ一つ訪問して調査することは、実行がむづかしい。しかし、労使関係の調査においても、すべての従業員との面接が追求されるわけではない。雇用関係が一つのメカニズムとして作動する仕方を調べるためには、通常、労働協約ないしそれに付随する協定の文言が調べられ、次に、労務管理の担当者や組合役員と面接することによって、実際の慣行が調べられる。私も、基本的には、これと同じ方法をとることにした。すなわち、部品または資材の取引を律している契約の文言を調べ、他方で、完成車メーカーの購買部門の管理者と、部品または資材のメーカーの管理者とに面接して、実際の慣行を聞くのである。ただし、先にも述べたように、一つの完成車メーカーと取引している部品または資材のメーカーの数は非常に多いから、これらメーカーの種類をいくつかの基本的カテゴリーに分ち、各カテゴリーを代表すると思われるメーカーを訪問することが、第1次接近として妥当な方法となろう。それにしても、一つの完成車メーカーとその取引先だけを訪問するのは、そのメーカー特有の方式だけを観察する結果となるおそれがあるから、まず少なくとも二つか三つの完成車メーカーをカバーし、のちの段階で、さらにその数を増す必要がある。

およそ、このような考えにもとづいて、1982年5月に調査を開始した。ここでは、1983年9月までの調査結果を提示する。この間に三つの完成車メーカー（A社、B社、D社）の購買部門を訪問できたが、部品メーカーについては、まだ4社しか訪問できていない。一つ（E社）は、どの完成車メーカーからも独立の専門部品メーカー、二つ（F社、G社）は、特定の完成車メーカーに対する販売比率がきわめて大きいメーカーで、そのうちの一つ（G社）は、「下請け」であることを自認している。最後（H社）は、このG社が自社を中核として組織しているグループのメンバーで、完成車メーカーから見れば、いわゆる「2次下請け」に当る企業である。

このように、現在までに調査対象としてカバーした企業の数はい少ないが、方法においては、この調査のユニークな特徴となっていると思われる点の一つある。それは、従来から実施してきた「設備投資のプロセスと基準」に関する調査²⁾の第2年度を1982年12月から1983年3月までの期間に実施し、そのうち自動車産業に対する部分を、部品取引に関する調査と有機的に結合しうる形で行ったことである。これは、完成車メーカー3社（A社、B社、C社）の設備投資計画とりまとめ部門を対象として行った。

完成車メーカーの設備投資のうち、ある部分は、既存の生産ラインを改造し生産性を上げるために行われる「合理化投資」である³⁾が、相当に大きな部分は、新しい車種の生産開始や既存の車種のモデル・チェンジに伴う「新製品対応投資」である。この部分がどのように決まるかを追って行くと、必然的に、新製品の企画から量産が立ち上がるまでのプロセスの全体としての構造を知ろうとすることになる。そして、個々のモデルの部品の内外製決定や価格の決定は、まさに、このプロセスの中で行われるのである。

完成車メーカーと部品メーカーとの取引関係を律する契約的枠組に関して、経済学的に重要なポイントの一つは、数量調整と価格調整が、それぞれどのような様式とインターバルで行われ、両者がどのように組み合わせられているかを知ることである。しかし、これについては、たとえ「部品取引基本契約」の文言を読んでも、実は、氷山の一角しかわからない。また、購買管理者との面接だけでも、おそらく、不十分な結果しか得られないことが多かろう。日本の完成車メーカーと部品メーカーとの関係を正確にとらえるためには、なによりもまず上記のプロセスに注目し、それを、「目標原価の設定とその実現のプロセス」という側面においてとらえなければならない。もちろん、あるモデルの量産が軌道に乗ったあとの局面にも、上記のポイントに関係する諸要素はある。しかし、この局面で行われる折衝や調整のための基準線は、上記のプロセスに

2) その第1年度の成果は、「設備投資決定のプロセスと基準」(1)(2)として、『経済論叢』第130巻第3・4号(1982年9・10月)および第130巻第5・6号(1982年11・12月)に発表した。

3) 溶接工程や塗装工程のロボット化のための投資は、このカテゴリーに属する。

において引かれているのである。

このような、契約の文言によっては語りつくされていない真の契約的枠組を観察するならば、上に述べた「数量調整と価格調整は、どのようなあり方で組み合わされ、存在しているか」というポイント以上のことを知ることができる。それは、部品メーカーの製品革新と工程革新を促す要素が、この契約的枠組の中のどのようなところに、どのような形でビルト・インされているかという問題である。この要素に目をとめるとき、完成車メーカーと部品メーカー（それに資材メーカー）が作り上げている生産システムは、単に需要の数量的な変動に対して受動的に調整を行うシステムではなく、革新を追求しつつ環境に能動的に適応しようとするシステムとしてとらえられることになる。

この論文は、以上二つのポイント、すなわち(1)数量調整と価格調整のメカニズム、および(2)革新を促すメカニズム、を焦点に置いて、完成車メーカーと部品メーカーとの関係の契約的枠組を考察しようとするものである。

II 自動車生産における部品生産の位置

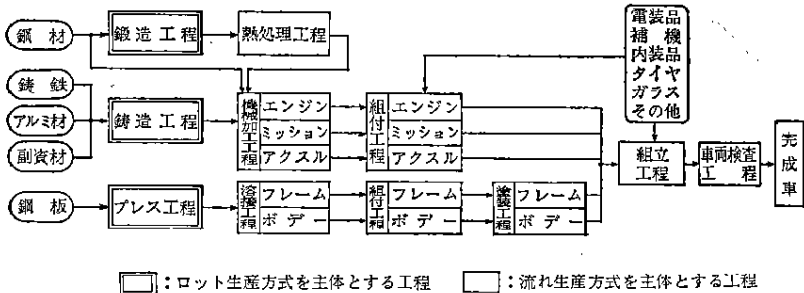
1 この節の主題

周知のように、自動車は、きわめて多数の部品を組立てることによって作り上げられる種類の生産物である。そして、その部品のすべてが外部から購入されるわけではない。完成車メーカー自体も、いくつかの重要な部品を生産し、自社の総組立工程に——場合によっては他社にも——供給している。そこで、この論文の主題を追求するためには、まず自動車の製造工程の概要を知り、それに対して種々の部品の生産がどのような位置を占めるかを知っておくことが必要になる。このような予備知識を提供することが、この節の目的である。

2 自動車の製造工程

第1図は、自動車の製造工程を、大まかな概念図として示したものである。完成車の姿態は、この図の「車輛検査工程」の一つ手前に位置している「組立

第1図 自動車の製造工程



(出所) 自動車技術会編『新編自動車工学ハンドブック』(第6版), 図書出版社, 1978年, 13-1.

工程⁴⁾においてでき上がるのであるが、この工程へのインプットは、三つの流れから入ってきていることが読みとれよう。一つは、図の一番下に描かれている左から右に向かう流れである。ここでは、フレームとボデー、すなわち自動車の構造的な骨格と外殻とが作り出される。もう一つは、その上方に描かれている左から右に向かう流れである。ここでは、エンジン、トランスミッションおよびアクスル、すなわち自動車の駆動系を構成する諸部品のうちもっとも重要な諸部品が作り出される。最後は、「組立工程」に上方から入ってきている流れである。

第1図の描き方そのものが、すでに、日本の完成車メーカーが採用している部品の内外製政策の一般的な形を反映している。つまり、部品のうち、フレーム、ボデー、エンジン、トランスミッション、アクスルなどは、通常、その大部分が完成車メーカーの内部で生産されるので、それらを生産する工程も第1図の中に描かれているのに対して、電装品、補機、内装品、タイヤなどは、外部のメーカーから購入されているので、それらを生産する工程は描かれていない。

より詳細に言えば、エンジン、トランスミッションおよびアクスルも、さら

4) これは、部品の組立工程と区別して、しばしば「総組立工程」とよばれている。

にはフレームおよびボデーも、それぞれ、部品を組立てて作り上げられる——それは図の「組付工程」において行われる——種類の生産物であり、その組立に要する部品のすべてが内製されているわけではない。第1図では、エンジン、トランスミッションおよびアクスルの組付工程に外部のメーカーから来る流れがあることだけが示されているが、実際には、フレームおよびボデーの組付工程に対しても、これは存在する。

さて、第1図の左端には、鋼材、鋳鉄、アルミ材、副資材および鋼板といったインプットが描かれている。これらは、「部品」と区別して「資材」とよばれている。(ちなみに「副資材」とは、接着剤や塗料などを指している。)日本の完成車メーカーは、これら「資材」を、ほぼ100パーセント、外部の専門メーカーから購入している。

自動車生産に必要な「中間生産物」には、「部品」と「資材」のほかに、「設備・型・治工具」とよばれるべきカテゴリーがある。いうまでもなく、「部品」と「資材」は、直接に一つ一つの自動車の構成要素となって行くものであるが、「設備・型・治工具」は、生産ラインを新設したり改造したりするさいに購入され、あるいは内製されるものである。外部から購入される中間生産物の中で「部品」がどの程度のウェイトを占めるかをA社の例で見ると、「部品」の購入額が年2兆6千億円のオーダーであるのに対して、「資材」と「設備・型・治工具」の購入額を合せたものが、年6千億円程度である。また、先にも述べたように、機能の上できわめて重要な部品は内製比率が非常に大きいのが、それにもかかわらず、自動車1台当りの製造総原価のうち購入部品費が占める割合は、日本の代表的な完成車メーカーのいずれをとっても、70パーセントにのぼる⁵⁾。このように、自動車生産においては、中間生産物の中でも部品が占めるウェイトが特に大きく、また日本の産業同志の比較においても、部品の外製比率が電機産業などに比べて大きい。日本の企業間関係を調べるに当たって私が自

5) A, B, C社における筆者の聞きとりにもとづく。また、機械振興協会経済研究所『日米機械工業における内・外製問題に関する調査研究——日米自動車工業における内・外製問題——』(1975年), p. 165をも参照せよ。

自動車産業から出発し、かつ主として部品の取引に的をしばっているのは、この理由にもとづく。

3 完成車メーカーの工場体系

ここで、もう一度第1図をふりかえり、この図と対応させながら、完成車メーカーの内部に存在する工場の類型を整理しておこう。

典型的な完成車メーカーは、内部に、(1)「完成車組立工場」(または「オフライン工場」)、(2)「ユニット工場」、および(3)「工機工場」の三つの種類の工場を持っている。「完成車組立工場」は、そこで完成車ができ上がり生産ラインから送り出されるという機能を持った工場であるが、第1図の「組立工程」と「車輛検査工程」ばかりでなく、「プレス工程」に始まるフレームおよびボデーの製造工程を併せ持っているのが普通である。

これに対して、「ユニット工場」とは、フレームおよびボデー以外の内製部品を製造する工場のことをいう。第1図では、「鍛造工程」と「鑄造工程」に始まり、エンジン、トランスミッションおよびアクスルの「組付工程」に終る部分が、ユニット工場に対応している。実際には、この三つの部品のほか、ステアリング関係部品、サスペンション関係部品、ブレーキ等は、相当程度内製されていることが多い。

最後に、「工機工場」は、工作機械、溶接機(溶接ロボット)、型および治工具のうち、内製される部分の製造を担当する工場である。第1図には、この工場の担当する工程は示されていない。

これら三つの類型は、自動車のモデル・チェンジに対して、互いに異なる関係で結びつくのである。

III 新モデルの開発と部品に関する決定

1 この節の主題

前の節では、現に自動車の量産が行われていることを前提にして、自動車の

製造工程の概要を示し、それと部品生産との関係を説明した。現に量産されているモデルについても、出荷状況に応じて生産量はたえず調整される必要があるし、仕向地やユーザーの種類に応じて、搭載する部品の種類や塗装などに、さまざまなバラエティがある。こうした変動に対処しつつ、後工程の要求する量と種類の部品を適切なタイミングで前工程が生産し引き渡すようにする工夫の一つが「かんばん方式」であることは、よく知られている通りである。だが、このような、すでに流れになっているもののコントロールに注目するだけでは、あるモデルに必要な部品と、その納入価格（または内製原価）がどのように決まっているかは、わからない。これを調べるためには、新しいモデルが構想されてから、その量産が開始されるまでのプロセスを追い、その中で、部品に関して、どのような決定が行われているかを知らなければならない。この点に関する記述を与えることが、この節の目的である。

2 自動車モデルのライフ・サイクル

よく知られているように、現代の典型的な完成車メーカーは、乗用車に話を限っても、たとえばクラウン、コロナ、カローラ等々、あるいはセドリック、ブルーバード、サニー等々というように、何種類もの銘柄の車を製造し販売している。この銘柄のことを、以下では「車種」とよぼう。さらに、コロナならコロナという一つの車種についても、さまざまなバリエーションがある。これを、「基本車型」と、「シリーズ車型」というよび名で表わす。

さて、どの車種についても、適当なインターバルで、モデル・チェンジが行われている。日本では、乗用車の場合、このインターバルは、通常4年である⁶⁾。4年ごとに「フル・モデル・チェンジ」が行われ、この中間に「マイナー・チェンジ」が行われる。

モデル・チェンジが部品に及ぼす影響に関して注意しておかなければならな

6) そのモデルの売れ行きがよい場合にはこれより伸び、売れ行きが悪い場合には短くなる傾向がある。

いのは、「フル・モデル・チェンジ」といっても、通常はボデー関係が一新されるだけであり、エンジンやトランスミッションなど重要なユニットのライフ・サイクルは、もっと長いことである。

エンジンについては、中間に小巾の改良は行われるが、10年が一般的なライフ・サイクルといわれている。トランスミッションは、10年続いた例もあるが、一般に、エンジンよりは、やや短い。ちなみに、ユニットの中でも、ブレーキは、「フル・モデル・チェンジ」のさいに変わる。ステアリング関係や、サスペンション関係の部品も同様とみてよい。

したがって、ある車種の「フル・モデル・チェンジ」が行われるさいにも、たまたまその車種のこれまでのモデルに搭載されていたエンジンとトランスミッションのモデル・チェンジを行う時期が同時に訪れていなければ、これらのユニットを生産するユニット工場と、そこに部品を納入しているメーカーには、波及効果が起こらない。これに対して、新しい車種の生産が始められる場合には、すべての部品に影響が及ぶのである。

3 新モデルの開発期間

日本の完成車メーカーが「新製品計画」ないし「新商品計画」とよんでいるものは、新しい車種の計画と、既存の車種のモデル・チェンジの計画の双方を合せたものである。両者の間には、上に述べた違いはあるが、計画がしだいに仕上げられ実行に移されて行くプロセスは共通の構造を持っているので、以下、この共通の構造を観察することにしよう。

新しいモデルの車の量産が開始され、その第1号車が生産ラインから走り出ることを「ラインオフ」または「オフライン」あるいは「量産立上り」とよんでいる。実際には、ラインオフの後にも、真に安定した形で量産が進行するようになるまでには多少の期間を要するが、ラインオフをもって商業生産の開始点とみなしてよからう。

ラインオフは、同時に、新製品開発のプロセスの終着点でもある。このプロ

セスは、通常、ラインオフの36ヶ月前に始まっている。本社の技術部門には、製品企画室などの名でよばれる部処があり、そこには、車種ごとに、その車種を担当する部・次長級の主査が置かれている。この主査が、次期モデルの設計に関する基本構想——それは一般に「主査構想」とよばれている——を提示するのが、ラインオフ予定時点の36ヶ月前なのである。

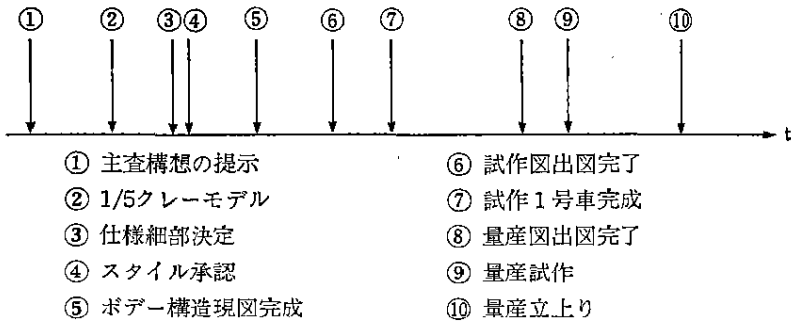
主査構想の提示からラインオフまでの間に行われるべき主要な業務は、「製品設計」、「工程計画」、および「生産手配」の3種類にまとめることができよう。製品設計は、正式設計図を書き上げ、関連部処に供給することをもって終結する業務であり、技術部門が担当する。工程計画は、各部品をどのように生産し、どのように組立てるかに関する計画で、生産技術部門が担当する。この「どのように」の中には、「どこで」が含まれている。すなわち、新しいモデルの生産に伴う機械加工、プレス加工、組立といった諸工程を、社内の諸工場、および外部のメーカーの間に、いかに適切に割りふるかという問題と、それら工程を具体的にどのようにデザインするかという問題の両方が解かれるのである。ついでながら、ここで、二つの点に、注意を払っておきたい。第1点は、新しいモデルに伴う部品の内外製決定は、基本的に、工程計画の一部として行われることである。第2点は、新しいモデルに伴って完成車メーカーの内部で実施されるべき設備投資の計画は、工程計画を基礎として、いわば、そのコラリーとして定まることである。

生産手配は二つのカテゴリーからなる。その一つは、設備投資のために必要な設備、型、および治工具を、社内の工機工場または外部のメーカーに発注する業務である。その二つは、社の内外の部品生産部門に部品の供給態勢を整えさせる業務である。いずれも、外部のメーカーに対する部分は、購買部門によって実施される。

さて、論理的な連関としては、工程計画は製品設計を前提とし、生産手配は製品設計と工程計画を前提とする。しかしながら、実際の仕事の流れは、製品設計が完了してから工程計画が始まり、工程計画が完了してから生産手配が始

まるというようには進行していない。その様相を、次の小節で、目標原価の設定とその実現のプロセスをあとづける中で、より具体的に見るが、その前に、準備として、新製品開発スケジュールの主要管理ポイントが、時間軸に沿ってどのように並んでいるかを見ておこう。第2図は、各社でのヒアリングを総合して作成した概念図であるが、主査構想が提示されてから製品設計が終了するまでに、かなりの時間が経過することが推察できよう。

第2図 新製品開発スケジュールにおける主要管理ポイント



4 目標原価とその達成活動

主査構想は、そのモデルがどのような商品特性をもってどのような購買者層を狙うものであるかを述べるとともに、設計上の主要ポイントを「構想図」の形で示すものである。これにもとづいて、最初は実物の1/5のサイズのクレア・モデルが作られ、次に実物大のクレア・モデルを幾通りか作って比較考量したあと、担当役員またはトップ・マネジメントの決裁にかけて「スタイル承認」を得る。仕様の細部も同じ頃に定まる。これ以後、本格的な設計作業が始まり、第1次図面にもとづく第1次試作、第2次図面にもとづく第2次試作というように、設計と試作をくり返しなが、構想図が具体化されて行く。これが製品設計の流れである。

他方、この流れに並行して、主査構想の出た時点から、経理部門の参加のも

とに、製品設計、工程計画および生産手配を、原価の観点から関連づけ、リードし、かつコントロールする作業の流れが始まっている。これを「原価企画」とよぶ。原価企画の第1の局面は、そのモデルの車の目標原価の設定とその部品別展開であり、第2の局面は、その達成状況のフォローである。

主査構想は、もともと一つの商品の企画であるから、そのモデルのライフ・サイクルの間に全部で何台その車を売るかという目標と、いくらで売るかという目標とを含んでいる。目標原価の設定は、上の二つの目標を吟味して、目標販売台数と目標販売価格を確定することから始まる。全社の利益計画と市場戦略から、そのモデルの車1台からどれだけの粗マージンを得るかが決定される。ここで粗マージンというのは、利益、一般管理費および販売経費を合せたものである。目標販売価格から目標粗マージンを引くことによって、目標原価が出る。これ以降、新モデルの開発は、一方においては主査構想が提示している商品特性の実現を追求し、他方においては目標原価の実現を追求するという二重の目標の下に進められることになるのである。

目標原価と照らし合わされ、目標原価に近づけられるべきものは、見積原価である。最初に、構想図にもとづいて、各工程の専門家たちが原価を見積り、これを積み上げて、「構想図にもとづく見積原価」が算出される。これと目標原価との差額をゼロにすることをめざして開発を進めることが、「目標原価の達成活動」である。それは、目標原価を部品ごとに分解し——これを「目標原価の部品別展開」とよぶ——、それを指針として各部品の設計、工程計画、および外部のメーカーとの折衝を行うことを意味する。

5 購入部品に関する目標原価の達成活動

内製部品に関する目標原価の達成活動は、基本的に、その部品に関する工程計画をいかに立てるかが、主要な内容である。もっとも、工程計画をどのように組んでも目標が達成できないときには、設計変更が提案されることも、しばしばある。したがって、図面が確定するまでの間に、工程計画の側から製品設

計の側へのフィードバックが入る。

ところで、さきに述べたように、外部のメーカーから購入される部品は、種類の上でも金額的にも非常に多く、また内製部品自体にも、多くの購入部品が組み込まれる。こうした購入部品については、どのように、目標原価の達成活動が進められるのだろうか。これを整理して示すためには、完成車メーカーが実務の上で用いているメルクマールによって、部品メーカーを、二つのカテゴリーに分けるのが便利である。第一は、完成車メーカーの側が作成し貸与する図面にもとづいて、部品を製造し供給するメーカーであり、第二は、完成車メーカーが提示する仕様に応じて自力で図面を作成し、それにもとづいて部品を製造し供給するメーカーである。このあとの場合も、自動車の部品取引においては、完成車メーカーは、必ず相手方に図面を提出させ、自分がこの図面に承認を与えることを、部品発注の前提条件としている。そこで、上記の二つのカテゴリーのうち第二のものを「承認図メーカー」、第一のものを「貸与図メーカー」とよぶことにしよう。つまり、承認図メーカーは、その部品に関し、独自の製品開発能力を持つメーカーであり、貸与図メーカーは、少なくとも問題の部品に関する限り、製造サービスだけを提供するメーカーである。

承認図メーカーから調達する部品の中には、電装品、バッテリー、カー・ラジオ等のように、完成車メーカー自身は内製する能力がなく、また当面その意思もない部品と、ブレーキなどのように、内製能力を持ちつつあるが、パテント等の関係で、他の専門メーカーが独自性を保持している部品とがある。こうした部品については、必ず「複社発注」の方針をとるのが、どの完成車メーカーにも共通して観察される傾向性である。

より具体的にいえば、これは次のように行われる。ある部品を承認図メーカーに発注することが計画されているとき、購買部門は、通常、2ないし3社に、その部品の仕様と希望購入価格帯および数量を提示して、図面と価格見積りなどを提案させる。図面、試作品、見積り書の原価明細等がきびしくチェックされ、すぐれた性能を実現しながら、しかも価格見積りが購入予定単価の枠内に収ま

るものとなるよう、くりかえし部品メーカーの努力が促される。このような「相見積り」と、引合いを出された複数の部品メーカーの間の製品開発競争のプロセスを経て、1社が選定され、発注を受けることになる。つまり、「複社発注」とは、「ある完成車メーカーの購入するブレーキ」とか「ヘッドランプ」というレベルでは、複数の会社から同時に購入が行われている状態であるが、「ある車種のあるモデルの車に組み付けられるブレーキ」とか「ヘッドランプ」というレベルまで細分化すると、1社が、そのモデルの開発期間の間に選ばれ、いったん選定されれば、そのモデルのライフ・サイクルが終るまでの間、供給者であり続ける状態になっているのである。もっとも、車種は、非常に生産量の多いものから、少ないものまで、いろいろあるので、非常に生産量の多い車種については、たとえば輸出向けの車を一つのカテゴリー、国内向けの車を別のカテゴリーと扱って、カテゴリーごとに別々の部品メーカーを供給者とするというような方法がとられる。いずれにせよ、いったん選定されれば、そのモデルについては供給者の地位は安定し、次期モデルの開発が始まるとき、再び、そのモデルに関する注文をどのメーカーがとるかをめぐって競争が始まるのである。

承認図メーカーに対する発注が必ず相見積りを経て決められ、また納入価格等をめぐる交渉がハードに行われるのに対して、貸与図メーカーに対する完成車メーカーの態度には、どこかに、そのメーカーを育成しようという要素が入っている。貸与図メーカーは、技術的に見れば、完成車メーカーが設計し、かつ製造する種類の部品を製造するメーカーであり、完成車メーカーは、しばしば、自分が持つ製造ノウハウおよび管理ノウハウを移転することを通じて、自分が要求する品質の部品を、自分が要求する納入価格の水準で、その貸与図メーカーが製造できるようになることを追求する。日本の代表的な完成車メーカーの一つであるA社の場合には、貸与図メーカーの場合にも、複社発注と相見積りの方式によって相互に競争させるという側面を、育成・指導の側面をなお保ちながら、実現している。しかし、承認図メーカーに対する場合とは異なる

り、どの完成車メーカーも、必ず前者の側面を実現しているかどうかは、明確ではない。これは、完成車メーカーの部品供給のネットワークが、どの程度の発展段階にあるかに依存するものと思われる。

複社発注と相見積りの方式が承認図メーカーの場合に必ず追求される理由の一つは、発注者側が、その部品の製造ノウハウを少なくとも全面的には持たず、したがって原価の査定能力が相対的に乏しいため、複数の供給源を確保することが、価格交渉上、必要になることにある。この点から見れば、貸与図メーカーへの発注の場合には、発注者側が製造ノウハウを持っているため、形式的に相見積りのステップを踏むことは、価格交渉の上からは必ずしも必要ではないと考えられる。完成車メーカーは、よりストレートに、管理と製造方法の指導を通じて、部品メーカーの納入価格の見積り値が自己の目標値に一致するに至るよう追求することができる。

しかし、相見積りを経るか経らないかは別として、見積り書の原価明細を吟味し、納入価格の見積り値が、完成車メーカー側の目標値に一致するに至るよう追求して行くさいのフィロソフィーは、承認図メーカーに対する場合も、貸与図メーカーに対する場合も、全く同じである。これについては、次の節で、さらにくわしく見ることにしよう。

IV 部品取引の契約的枠組

1 この節の主題

ここまでの準備を経て、ようやく、部品取引の契約的枠組を、総体として、考察の対象にすることができる。最初に、2の小節で、フォーマルな契約的枠組をとり上げる。これは、雇用関係でいえば、労働協約に当るものである。次に、3の小節で、実際の取引慣行の中に含まれている調整と適応のメカニズムを考察する。これは、いわば、「暗黙の労働契約」に当るものである。ここでは、前の節で扱ったプロセスを、もう一度、新たな角度からとらえ直し、さらに、量産が開始されたあとのプロセスにも触れることにする。

2 部品取引基本契約

ある完成車メーカーと、ある部品メーカーとの取引関係を律する基本的な契約的枠組は、「部品取引基本契約」とよばれるものである。これは、取引関係に入った両当事者が、どの個別の取引においても守らなければならない基本的ルールを定めたものであり、特定の部品の発注量、納期、価格等を定めるものではない。基本契約は、完成車メーカーの側が定めたフォームにより、両当事者が取引関係に入った時点で締結され、有効期間は、通常、その日から1年間であるが、特に問題のない限り、自動的に1年間ずつ更新される。

基本契約には、個別契約の成立要件について定めがある。これによると、買手が、数量、納期、納入場所等を決定して「納入日程表」等の書面により発注し、かつ売手がこれを承諾したとき、個別契約が成立するのである。「納入日程表」等は、たとえば、「毎月末までに翌月1ヶ月分について日割で示す」という形をとる。近年有名になったように、完成車メーカーは、「かんばん方式」、「Action Plate Method」等の名でよばれる納入指示方式をとっているが、これは、売手が合意した場合に買手が「納入日程表」等の上に附加することのできる納期の微調整であると、基本契約の中に位置づけられている。

それでは、価格の決定と調整については、どのような定めがあるだろうか。前者については、どの社の基本契約も、「納入部品の価格は、甲乙協議のうえ決定する」という形の、一般的な定めをおいている。これに対して、後者については、「納入部品の価格は特別の事情がない限り、6ヶ月ごとに更新するものとし、その始期は原則として、毎年〇月1日および〇月1日とする」という形の定めをおいている会社もあるし、おいてない会社もある。この条項は、いうまでもなく、裏を返せば、「6ヶ月ごとに、いずれか一方の申し出により、価格調整のための交渉を行うことができる」ということを意味している。私の聞きとりによれば、この条項のない基本契約を用いている会社も、実際には、全く同じインターバルで、価格調整を行いうることとしている。

3 慣行に含まれているメカニズム

フォーマルな契約だけを見ている限り、価格の決定と調整については、上の二つのことだけしかわからない。しかし、前の節で見たように、納入部品の価格に関する協議と決定は、実は、あるモデルが開発されるプロセスの中で行われているのである。そして、これもそこで見たように、供給者の地位はモデルのライフ・サイクルの間——通常は4年——確保される。その間、当初に決められた価格がベースとなり、この上に、調整が加えられて行くのである。

次に、価格決定のための交渉と、価格調整のための交渉が、それぞれ、どのように行われるかを見よう。

前に述べたように、価格決定のための基礎資料は、引合いを受けた部品メーカーが提出する見積り書と、その原価明細である。原価明細は、粗マージン、型減価償却費、加工費、材料費（購入部品費を含む）等の諸項目からなっている。これを項目ごとに査定し、低減の余地を指摘することによって、完成車メーカー側は、見積り価格を自己の目標値に近づけようとするのであるが、少なくとも代表的な完成車メーカーの慣行においては、この交渉は、粗マージンの多寡を争うという形では行われぬ。この部分は、歴史的な経緯の中ですでに決まった値となっているあるパーセンテージがアローワンスとして認められ⁷⁾、通常、それについては問題としない。売値から、この粗マージンを引いたものが部品メーカーの原価であるが、完成車メーカーは、もっぱら、この原価の部分をシステムティックな努力によって下げることが相手方に求め、製造現場の視察も行うし、相手方からの要請があれば、工程や管理方法の改善の指導も行う。A社の人びとの表現では、これは、新モデルの設計段階で原価を目標値に「作りこむ」ことをもっとも重要と考えるフィロソフィーにもとづいている。つまり、前の節で述べた目標原価の達成活動を、部品メーカーの内部にも推し進めようとしているわけである。完成車メーカーの内部で、工程計画の側から

7) この値は、必ずしもすべての部品メーカーに対して一律ではない。

製品設計の側へのフィードバックがあったのと同じように、上記の「作りこみ」の過程で、貸与図メーカーからも、設計の改善提案が出てくることがあり、できるだけそのような提案を行うことが奨励されてもいる。

次に、6ヶ月ごとの価格調整に移ろう。このさい交渉の材料になるのは、(1)原材料またはエネルギーの価格に起こった変化、(2)完成車メーカーが部品の値下げを必要とする度合と部品メーカー側の合理化の進展度、(3)設計変更にもとづく原価の変化、および(4)生産量の予想外の変化である。(1)については、それに見合って当然に必要であると認められる調整が行われる。(2)については、両者をつき合わせ、適当な折りあいをつけられる。(3)については、完成車メーカーの仕様変更にもとづいて承認図メーカーが設計変更を行い、その結果として原価が上がる場合には、そのメーカーがその分の上乗せを要求することになろうし、完成車メーカーの設計変更にもとづいて原価が上がる場合には、貸与図メーカーがその分の上乗せを要求することになろう。これに対して、承認図メーカーの設計変更にもとづいて原価が下がる場合には、一般に、完成車メーカーは、部品メーカーがある期間もとの原価にもとづく価格をすえおくことを認め、これを設計改善努力のインセンティブとしている。このすえおき期間は、完成車メーカーによってまちまちであるが、完成車メーカー側の寄与の度合に応じて変える場合が多い。たとえば、100パーセント部品メーカーの創意による場合にはすえおき期間が1年であるとする、完成車メーカー側が半分寄与する形の共同開発にもとづく場合は半年にするわけである。この種の調整は、一般にルール化されていて、これを、「VA 成果還元ルール」とよんでいる。貸与図メーカーが設計変更を提案する場合も、同じルールが適用される。

(4)については、次の小節で見ることにしてしよう。なお、モデルのライフ・サイクルの途中にマイナー・チェンジがあるが、このさいには、変更される部品について、モデル・チェンジのさいと同種のことが行われる。

4. リスク負担

新モデルの開発のところで述べたように、あるモデルが設計され、またその製造のための工程が計画される場合、最初の出発点において、そのモデルの存続期間にわたる販売台数と売値が目標として定まっている。部品メーカーに引合いが出される場合も、「何年間にわたり月産何万台」という形で目標販売台数が提示され、これにもとづいて部品メーカーは見積原価を算出するのである。しかし、たとえその結果、部品メーカーが発注を受けることになったとしても、この台数だけ完成車メーカーが必ず生産し、その分だけ部品を引き取ることが約束されたわけではない。個別契約は、2の小節で見たように、「納入日程表」等が出され部品メーカーがそれを引き受けた時点で成立するのである。

それでは、当初の目標販売台数に比べて、予想外に売れ行きがよかった場合、あるいは悪かった場合には、どのような調整が行われるだろうか。上の段落で触れたように、実際の生産数量は、車の売れ行きに合わせて調整される。そこで問題は、部品価格がどのように調整されるかに帰着する。

特定の部品の生産に動員される諸資源のうち、その部品の生産にしか使えないという特殊性が明確であるものは、型である。型については、部品メーカーは、当初に提示された目標販売台数を基礎データとし、これだけの台数分の生産が完了したときに完全に回収されるという考え方で、部品1単位当りの型減価償却費を計上している。そこで、実際の売れ行きが悪く、そのモデルの生産が打ち切られた時点で、販売台数累計が当初の目標台数に満たなかった場合には、完成車メーカーは、型の未償却残高を算出し、その分だけ部品メーカーに補償している。つまり、こと型に関しては、完成車メーカーがリスクを負担しているのである。

逆に、予想外にそのモデルの車の売れ行きがよく、基準に置かれていた期間を待たずして当初の目標生産台数を売り切ってしまった場合には、その時点で型の償却が完了するわけであるから、それ以降の供給分については、型減価償却費の分だけ部品価格を下げるのがルール化されている。

型以外のアイテムに対する設備投資、研究開発、教育訓練等については、こ

のような補償のルールはない。したがって、この種の成長費用の支出は、部品メーカーの自主的な判断とリスク負担にもとづいて行われていると考えてよからう。

V 結 び

以上に提示した諸結果は、理論的にも、また国際比較のためにも少なからぬインプリケーションを含んでいると思われるが、紙面に余裕がないので、ここでは二つの点を指摘するにとどめる。

第一に、従来、下請けの広汎な利用が日本の産業組織の一つの特徴であることが強調されてきたにもかかわらず、下請けの定義は必ずしも明確に定まっていなかったように思われる。これに対して、完成車メーカーの取引慣行では、下請けということばは必ずしも用いられないが、承認図と貸与図の区別は、どの社でも非常に明確である。ふしぎなことに、研究者が行っている下請けの定義で、この区別に言及しているものは、見いだしがたい。たとえば植草益『産業組織論』では、ある企業がある種の投入財を特別な仕様をもって外注することが下請制の基本的な要件とされている⁸⁾が、この論文で見たように、承認図メーカーに対しても、発注者が特別な仕様を提示することは普通に行われているのである。しかし、承認図メーカーを下請け企業とみなすことは、妥当でないであろう。もし下請けということばを用いるとすれば、貸与図メーカーをこれに対応させることこそが、もっともシャープな定義を与えるように思われる。但し、貸与図メーカーといっても、すべての部品についてそうであるとは限らないし、また、いつまでもそうであるとは限らないことに注意しなければならない⁹⁾。

第二に、Iで触れたように、従来、下請け企業に関しては、景気変動のさい

8) 植草益『産業組織論』（筑摩書房、1982年）、121ページ。

9) たとえば、G社は、100パーセントの貸与図メーカーとして出発したが、しだいに部品の開発能力を持つに至り、現在では、15パーセント程度は承認図となるに至っている。

の安全弁として利用されるということが強調されてきた。これは、契約的枠組に置き直していえば、親企業が部品または加工サービスの発注をスポット的に行えるような枠組を前提していよう。しかし、少なくとも日本の代表的な完成車メーカーの慣行では、承認図メーカーに対しても、また貸与図メーカーに対しても、いったんあるモデルのある部品が発注されれば、そのモデルの生産が続く間は、継続的に発注が行われる。たしかに、売れ行きが当初の目標より悪ければ、発注量は予定より減るが、発注者の側でも同じ比率で生産量が目標値よりも減っているのであり、かつ型に関して発生する固定費については、発注者の側がリスクを負担している。さらに、そのモデルの生産が終了したからといって取引関係が打ち切られる事態は、通常は起こらず、取引関係が継続する方が普通である。従来に通念とは逆に、スポット市場的でない関係を通じてリスク・シェアリングが行われていると見るべきであろう。