

## 中小工業問題としての下請制工業

（第 47 巻第 6 号，1938 年，863-881 頁）

田 杉 競\*

---

【解題】下請制工業の研究で知られる著者が，下請制工業を社会的分業としてとらえるという視点を，初めて包括的に示した論文である。この論文が執筆された当時の下請制の研究者が，下請制を大企業による収奪の構造としてとらえていたのに対し，その社会的分業の経済性を前向きに評価した点に，この論文の貢献がある。現代の経営学では，アライアンスやネットワーク分析など，企業間，組織間の分業と協働のマネジメントに関する研究が一大研究領域を形成しているが，この論文は，日本におけるこの分野の研究の萌芽となった研究として，高く評価されるべきであろう。また，現代の経営学研究の主流である，実証分析を踏まえた概念，理論の開発という意味でも，日本の経営学研究の中での先駆的な意義を持つ論文である。

---

### I 序—企業の規模の問題

小工業は大工業に圧倒され没落するものであるか，これは既に多くの学者によって論ぜられた問題である<sup>1)</sup>。一般的にいえば工業企業は規模大なる程有利である。之組織による節約の法則<sup>2)</sup>として説明される所のものであり，企業の結合が行われるのは一はこの事情あるに因る<sup>3)</sup>。然らば小規模なる工業企業は全く存立の余地がないであろうか。一般的にいうならば小企業が困難なることは承認しなければならないである

う。然し現実に小企業は残存している。之を説明するものは大企業における弱点，就中経営の困難，及び小企業を有利とする若干の事情であらねばならぬ。茲で注意を要することは企業規模を決定する要因は一個ではないこと<sup>4)</sup>，及びこれら諸要因が各産業に於て決して一様でないことである。即ち或る産業においては小規模を有利とする要因が強く，他の産業にあっては事情之に反するが故に，最適なる企業規模は産業毎に異なる筈である。

然るに更に一つ問題がある。一商品及び一産業の定義が困難なること<sup>5)</sup>之である。類似せる生産物を経済上同一商品と見るべきか，従ってこれらを製造する諸企業を同一産業に属すると考うべきか，或は別個の商品と見，夫夫の商品を製造する企業を別個の産業に属すとすべきか，実際には不明確な場合が極めて多いのである。同一商品，同一産業であるならば技術的事

---

\* たすぎ きそう（1908-1989）。昭和 21 年助教授，24 年教授。経営学。昭和 47 年退職。

1) Marshall, A., *Principles of Economics*, Book IV, Chap. 11; Hobson, J. A., *The Evolution of Modern Capitalism*, Cap. V; Robinson, E. A. G., *The Structure of Competitive Industry*, 1921, etc.

2) 高田保馬，経済原論，59 ページ。

3) Macgregor, D. H., *Industrial combination* 1906, p. 19 et seq.; Wiedefeld, K., *Gewerbepolitik*, 1927, S. 34 ft.

---

4) Robinson, *ibid.*, p. 17 etc.

5) Robinson, *ibid.*, pp. 6-13.

情、市場構成等も同様であり、従って同一の最適規模オブティマル・サイズが見出されることとなる。何れにせよ、かくして一産業に一つの最適規模が存するならば、それより大なるものも、小なるものも之より不利な生産を行う。勿論、時には今一つの規模が最適規模に極めて近き経済性をもつ場合がある<sup>6)</sup>。唯この時にはこの間の溝を飛び越えることが拡張の鍵であろう。

以上の如く産業によって企業の最適規模は異なるが、一般には大規模企業程有利である。大規模企業の成立には二つの途がある。最初より相当大なる規模として出発するか、小企業が拡張又は結合によって大規模化するかの何れかであるが、小企業は拡張するためには、製品の販路を獲得する必要、即ち他の企業の顧客を奪うという必要があり、茲に所謂「成長の費用<sup>7)</sup>」が大なる障害となる。従って小企業は大企業と異なる種類の、或は類似しているがより劣等なる製品を製造し、不完全競争の中に不利なる存立を続けることとなる事が多いのである。我国機械工業についてこの間の事情を見るに、小工場は大企業の工場と比較して技術遙かに劣り、同種製品に於ては屢々到底競争に堪えない為、多くは極めて簡単な金属材料品、各種道具類、機械修繕のための部分品などを製造して来たのである。又小工場に対しては屢々問屋資本が支配し、その下に従属して労働集約的に経営を続けて来た。之に対し大企業は複雑なる機械の製造に当り各種部分品を大部分自己の工場において製造していたのである。

然るに、金輸出再禁止及び満州事変を境として機械工業において大企業と小工場との関係に新しき形態が発展し始めた。即ち小規模企業は大企業より注文をうけて機械部分品を製作し、又は一部の加工を行うのである<sup>8)</sup>。この形態は既に相当以前より存在していたのであるが、昭

和7年頃より顕著なる発展を遂げた。之が準戦時経済又は戦時経済下における特殊現象なりや否やは一つの大なる問題である。しかもこの所謂下請制工業を検討するとき、発展のイニシアティブは全く大企業側にあるが、本来劣弱なる地位にある小企業が大企業に依存せる今日の状態は何時迄続き得るか、続き得ざるものとすれば、小工場の経済性を武器とし或る程度独立せる企業として大企業と相並んで存立し得る途ありや、が更に一つの問題とならざるを得ない。

かかる問題は勿論容易に解答を与え得ざるものであるが、茲ではこの問題を中心として機械工業における下請工場と元方大企業との関係について若干の考察を試みたい。順序として、先ず下請工場が如何なる過程にて成立したか、何故大企業が之を利用するに至ったかについて考える。下請関係が成立した主要なる一つの原因は小工場の経済性である。その経済性を分析することが次に必要であろう。他方下請制工業発展のイニシアティブが何処にあったかという事、及び下請工場と大企業との関係が如何なる形態をとれるかは極めて重大な問題である。この関係の最も密接なるは所謂専属関係であり、稀薄になれる場合は殆ど独立に近く、一般の下請関係はこの両極端の中間にある。これらの点を考察したる後、最後に下請制工業の将来は何れの方向に進むべきかについて論及したい。中小工業問題として下請制工業に対する統制政策は今日における一つの問題である、之小論が下請制工業の分析を試みた所以である。

## II 下請制工業の成立過程

先ず最近、特に満州事変及び金輸出再禁止後

8) 拙稿、機械工業における下請制の調査(社会政策時報、昭和12年9月号)、下請制工業に対する統制の基調(財政、昭和13年11月号)、小宮山琢二、下請工業の社会的経済的構造(社会政策時報、昭和13年9月号、10月号)其他参照。

6) *ibid.*, p. 122.

7) *ibid.*, p. 120, Marchall, *ibid.*, p. 285 et seq.

において、機械工業における下請制工業が急速に発展したる事情を見よう。言う迄もなく、一方に軍需予算の膨脹と、他方に輸出の発展に因る一般産業の回復は機械工業に大なる需要を齎した。一般に、景気の上昇期において生産財部門に対する需要増加は、消費財部門に比し遙かに大である。機械工業は直接軍需品生産に参加するのみならず、他の産業の拡張に必要な機械を供給せねばならなかった。この需要激増に際して機械工業における大企業は休閒設備を利用し尽せる上、更にその生産力に不足を生ずるに至り、遂に小工場の生産力を利用することとなったのである。生産財工業は需要増加の激烈なるに反し、その拡張は概ね急速に実現し難い。そこで大機械工場は取敢えず小工場を自己のために動員せんと試みる。これども小工場の技術程度が一般に極めて低いという事実直面して、小工場にはその技術程度に應ずる一部分の作業のみを注文するに止った。のみならず、大規模企業の設備拡張には之を妨ぐる重大なる一因があった。即ち軍需注文の永続性に対する危惧<sup>9)</sup>之である。欧州大戦当時、未曾有の膨脹をなした結果、戦後の恐慌に最も苦難を嘗めたものは重工業であった。この苦き経験が機械工業者をして近年の繁忙に際しても慎重なる態度をとらしめたことは疑いない。一旦軍需注文が減少し、又輸出産業景気が沈滞するとき、大工場は再び大なる休閒設備を擁し、大なる固定費負担に苦しまねばならぬことを警戒し、之がために自己の工場設備を拡張することを差控え、しかも現在増大した注文を消化せんとして、茲に小工場の生産力を自己のために利用したのである。

下請制工業の発展を促した直接の原因はここにある。然し他にも一二、之に拍車をかけたと考えられる事情がある。それは基礎産業であ

り、軍需工業であるという見地からする官庁の指導奨励である。第一に軍部の指導下にある下請制工業、即ち所謂地方統制工業における官庁の指導方針である。高知県に於て地方小鉄工業者の窮状を打破せんがために、昭和九年県庁の要請に基いて、呉海軍工廠がこれらの小工業者に対して下請注文を与えたのが、地方統制工業の最初であるが<sup>10)</sup>、その後岩手、宮城、秋田、福島、静岡、和歌山、鳥取、広島、山口、徳島、香川、愛媛等の各地方に及ぼされている<sup>11)</sup>。ここでは軍部官庁が下請制工業発展におけるイニシアティブをとって之を援助したのである。尤も地方統制工業は民間大企業よりする下請の場合と若干の相違をもっているが故に茲には直接問題としない。第二に商工省が地方工業化と下請工業助成に積極的なる努力をなしている<sup>12)</sup>のも同じ方向に向っている。而してこれら何れの場合にも中小工業の救済ということが前面に出ていたことが明瞭である。

かくして機械工業における大企業は多大の注文を消化し、且不況の際の危険を他に転嫁するため下請工場を利用するに至ったのである。之恰も大企業が不況の際の危険を他に転嫁せんとして中間商人を介在せしめるのと軌を一にしている<sup>13)</sup>。

下請制工業はその発展の直接原因を以上の点にもつとすれば、それは何等かの程度において戦時経済における特殊現象と見なければならぬ。蓋し巨大なる軍事需要とその永続性に対する不安とは準戦時経済又は戦時経済の特徴であ

9) 藤田敬三、中小工場の残存形態と下請制(経済学雑誌、第1巻第2号)、前掲拙稿参照。

10) 高谷英彦、中小鉄工業助成指導策、昭和13年、2ページ以下。

11) 商工省工務局、下請制工業実施状況報告書、昭和12年。

12) 同書。河田嗣郎、豊崎稔、農村機械器具工業と農家経済(時局と農村(1)479ページ以下)。

13) Weyermann, M. R., *Die ökonomische Eigenart der modernen gewerblichen Technik* (G. d. S., VI. 2. Aufl, 1923), S. 180.

るからである。然し乍ら下請制工業の発展には他の反面、即ち平時における存在理由のある事も見逃すことが出来ない。果して然らば低労賃を特徴とする我国に於ては平時にあっては小工場が存立し得る可能性を示すものであろう。下請工場の低生産費即ち之であり、この故に機械工業における大企業は小工場をその下請工場として利用したのである。しかも従来下請制工業の興らなかった一つの理由は小工場の隔絶せる低技術であって軍需景気による小工場の生産力充用の必要がこの障害を克服したのである。かくて一般に大企業が機械製作の注文をうけたる場合には、之を多数の部分品に分解し、その中何れを自己の工場にて製作し、何れを下請せしめるかを決定する。この時基準となるのは一般に納期と価格(元方工場にとっては生産費)との二点である。納期とは換言すれば元方たる大工場の操業度の考慮であり、納期遅く自己の工場が閑散であるならば多くの部分を自製し、反対の場合には多くを下請に出して小工場を利用する。前述の激増せる需要がこの基準に意義をもたしめたのである。又価格の考慮とは或る部分品については自製するよりも下請工場にて製作せしめる方が低廉なる事実を利用し、之を下請せしめることを指す。勿論、納期と価格とを基準とするとはいうものの、技術の許す範囲内の事である。下請工場の技術程度は低く精密なる作業は不可能である。けれどもその程度の技術を以て足る部分若くは工作過程は一の機械において少くない。一般に下請せしめること不適当なるものは、極めて高き精度を要する部分、機密を要する部分、大なる容積にて小工場にて工作設備を有せず、又は運搬に不便なるもの<sup>14)</sup>等である。又作業の性質著しく異なるため、大企業にても設備を設けず、専門工場をして製作せ

しめることを有利とするものは下請工場を利用する。これらを除き納期の迫れるものは下請価格の如何に拘らず下請せしめ、又納期迫らずとも下請価格が自製する場合の生産費に比して低きものを下請せしめるのである。

一方において激増せる機械需要と大企業の危険転嫁の意図、他方において小工場の低生産費が下請制工業発展の原因であったことは以上によって明かであろう。然らば小工場の低生産費は何に原因するか、之を次に検討せねばならぬ。

### Ⅲ 下請工場の経済性

小工場が、機械の或る部分の製作又は加工については、大企業よりも低き生産費を以て足るならば、小工場はその部分については一応大企業に対する競争能力をもつ。即ち平時に於ても小工場が存立し得る一つの根拠があるわけである。次に低生産費及びその他の利益の根拠、即ち小工場の経済性を分析しよう。

第一に生産技術上から見て、先ず労働の集約的利用がその原因である。我国の如き労働の低廉なるところに於ては簡単な作業は労働を集約的に利用する事により、精巧なる機械を使用する大工場に対抗し得るのである。一般に機械と労働とが同一種類の作業をなし得る場合、何れを選択するかは生産費の比較による<sup>15)</sup>。労働の低廉なる我国に於て機械化の進まざること、特にコンヴェーヤー類、自動機械類の利用少きことは同じ理由から説明される。下請工場にても低廉にして精度低き機械は使用するが<sup>16)</sup>、之に低廉なる労働を配する。その結果、例えば大工場の優秀なる工作機械によれば1回の切削を以て完了する工程を、小工場にては精度低き機械を用い3回も4回も繰返して漸く仕上げる。か

14) 淡路円治郎、松本洋、大工場ト中小工場ノ連絡提携並ニ中小工場ノ技術的指導(工業と経済 昭和12年10月号)。

15) Weyermann, a. a. O., S. 153.

16) 小宮山琢二、前掲論文(昭和13年10月号、182ページ以下)参照。

くて当然小工場における労働時間は著しく長きに亘っている。又小工場の熟練工は簡単にして精度低き機械を巧みに工夫して用い、相当なる仕事をなし得るといわれている。低廉なる労働とは少数の熟練工と多数の不熟練工(見習工)によって構成されている。例えば10人の職工中、熟練工が3,4人というのが普通である<sup>17)</sup>。次に分業に基く専門化が生産費の低廉を齎すことも少なくない。分業と専門化とは機械化せる大工場にても勿論行われるが、小工場にても或る程度専門化することが可能であり、場合によっては元方大企業が之を嚮導することがある。同種製品又は工作に専門化するときには精度低き機械と低廉なる労働を以てして相当の作業を行い得るに至り、生産費をも低下し得る<sup>18)</sup>。同一作業を凡そ1年間継続するならば加工賃は概ね半額に低下するといわれる。之は(イ)機械が時日を経るに従いその作業に適するように調整される、(ロ)機械のみならず、之に伴う道具類、刃物類が最初は適せざることがある、(ハ)職工がその作業に慣れる迄は不安を持ち、作業の速度が遅く、又作業の中途に時間の空費が多い、という如き種々の理由に基くものである。唯作業の性質上、数量少き注文についてはかくの如き専門化をあまりに進めることは出来ない。尚機械の中には特殊の部分品、例えば計器、気化器、小型電動機、等のそれ自身一応完成せる機械にしてより大なる機械の部分品となるものがあり、かくの如きものは後者の注文を受けたる大企業が自ら製作するよりも、専門の工場に注文するのを有利とする。これらの専門工場は必ずしも小規模ではなく、典型的な下請関係(簡単なる部分品製作又は工作の下請)とは稍異った事情にあるが、専門化によって生産費を低下し、しか

も改良を加えたる優秀なる製品を出している<sup>19)</sup>。以上要するに生産技術的には低廉なる労働の集約的利用と専門化とによって小工場も有利なる生産を行い得るのである。今日労賃の騰貴著しきにも拘らず、尚大工場に比して中小規模の下請工場の生産費が低きことが多い。

第二に工場管理上より見て小規模なるが故に工場主は指揮監督を徹底し得るといふ長所をもつ。低廉なる労働を利用しても充分なる監督によってその能率を相当に高め得るのである。又工場主は努力の結果が直接自己の利害に影響するが故に、特に熱心に事に当ることは当然である<sup>20)</sup>。かかる工場にあっては工場主は概ね職工として自ら工場に出て働き、或は元方工場に来て製作の要領を聞き、或は技術の指導、訓練を受け、之を自分の工場に徹底せしめる。小工場に設備されたる精度低き工作機械の使用法については大工場の職工の思い及ばざる工夫をこらすという。

第三は所謂外部節約の利益によって小工場が低廉なる生産を行い得ることがある。即ち一地方に同一種類の産業が集中し、それに必要な機械及びその部分品の需要が大となるときは、中小工場も亦之を中心として発展する。又或る地方に原料の産出、その他の事情から同一種類の中小工場が集中することがある。かくの如き地方的集中が行われるときはそこに熟練労働が容易に得られ、専門化が行われ、更に市場が整備し、補助産業その他産業施設が完備する<sup>21)</sup>。従って小工場の経営も有利になり、之に存立の余地が与えられることとなる。例えば東京地方には各種産業が集中し、機械工業も著しく発展を遂げているから、機械工業用素材の市場も整備し、小工場が必要とする程度の少量の購入が

17) 小宮山琢二、前掲論文(昭和13年10月号, 191ページ)。

18) Robinson, *The Structure of Competitive Industry*, p. 20.

19) 前掲拙稿。

20) Robinson, *ibid.*, pp. 45-50.

21) Marshall, *Principles*, p. 271; Robinson, *ibid.*, p. 151, 135; Macgregor, *Industrial Combination*, pp. 20-25.

さして不利でない。又三重県桑名町、埼玉県川口市の如く古くより鑄物業が発展し小工場が廉価なる生産を行っている場合がある。大阪地方には紡績機械の製造多く、その部分品については専門化が行われ、又ブローカーの存在もあり、市場が整っていた。現在は鉄鋼配給統制にて製造禁止中であるが、それ迄はこの方面に於て小工場が相当の活動をしていたのである。

第四に小工場の経済性は経営の弾力性大なること<sup>22)</sup>にある。之は既述せる如く、小工場が機械化せず、主として労働を集約的に利用することに因り、固定費小なるがためである。小工場において固定費負担が小にして、従って生産を伸縮する自由が大であり、よく景気の変動及び需要の変遷に対応し得ることは広く認められ、詳説を要しないであろう。又専門機械を用いること少ければ製品種類を変えることが比較的容易である。

市場の問題、即ち原料の獲得と製品の販売についてはブローカーに属し或は問屋資本の支配下に立つときと同様、小工場は下請工場たる限り一応自ら之に煩わされない。換言すれば市場関係よりして規模の大小に影響はない。勿論かくの如き大企業に依存することにより小工場が存立していること、この依存関係を離れるときは市場の整備が小工場のためには必要条件となることを注意せねばならぬ。

#### IV 大企業のイニシアティブ

前節において生産技術的理由、工場管理的理由、外部節約及び経営の弾力性の理由と、凡そ4項に列挙せる理由から小工場の経済性は説明された。この経済性は限られた場合にのみ大工業と拮抗し得る程度に達するに過ぎないが、然し少くとも我国の低労賃の下において機械製作の或る種の部分に就いてはかなり妥当すると

言う事が出来る。茲で注意すべきは今問題とする下請制工業において、同じ部分を大工場においても生産可能なるに拘らず、小工場が製作加工することである。即ち小工場の生産する商品は本来ならば市場において大企業と競争関係に立つべきものである。小工場がこの生産分野において存立を続けているのは果して自由競争に於て捷ち得たる地位であろうか、或は大工業の創意に基く経済的地位であろうか。

若し下請小工場の今日の活動が自由競争に於て経済性の故に大工業に対抗して捷ち得たるものである<sup>23)</sup>ならば、下請制工業の前途は平時にあっても十分有望なるものであろう。然し今日発展せる下請工場の実際を見ると、事実は然らずして何等かの程度で大企業に依存して立っているといわねばならぬ。下請制工業発展の傾向のイニシアティブが大企業側にあった事は最も本質的な事実として確認を要する。

第一にそれはさきに述べたる如き下請制工業発展の事実に徴して明かである。即ち大工業企業が自己の設備を拡張せずして、しかも激増せる注文を消化せんとして茲に小工場の生産力利用となったことは、何よりも大企業にイニシアティブのあることを物語る。時に小工場の生産費が少しく高くとも大企業の設備能力が飽和状態に達せる場合には下請に出すが如き最も明白な例証である。

第二に大企業が受注せる機械を分解して、如何なる部分を自己の工場にて製作し、如何なる部分を下請せしむるかの決定は勿論、下請せしむる部分を何れの工場に注文すべきかは全く大企業の自由である。従って下請注文を出す方針、下請工場選択方針も大企業の意思によって種々の場合があり得る。(イ)一般に下請価格(加工賃)低きところへ注文するのは当然であり、小工場に十分競争せしめ、見積価格低きところ

22) Robinson, *ibid.*, p. 95, 102.

23) この場合既に下請工場の語は不適當となるであろう。蓋し依存関係が存しないからである。

へ下請せしめる。或は(ロ)之に技術上の考慮を加えることがある。即ち大企業は自己の製品の声価を重んずるが故に、品質に影響する下請工場の技術についての相当の関心をもつ。茲に小工場間に不完全競争の余地が現れる。(ハ)のみならず、大企業は小工場を出来得るかぎり自由に利用し<sup>24)</sup>、以て自己の経営の緩衝器として利用せんとする意図をも懐く。大企業が激しき競争のため低廉なる価格で受注したる場合は、下請工場に事情を説いて一時加工賃を引き下げさせる如きことがある。而して之がためには大企業としては下請工場に継続的注文を出すのみならず、経営の内容に立入って干渉し、其他下請工場と深き関係を維持せねばならぬ。この不完全競争の状態を作り出すのは一に大企業の態度に外ならぬ。

大企業が下請工場を選択する方針には差異があるが、最初小工場が下請関係に入った事情、即ち取引関係の端緒は何であったか、一般的調査はないが、東京市問屋制小工業調査によれば知人紹介が最も多く(39%)、友人関係之に次ぎ、問屋との直接交渉、問屋よりの依頼、主従関係等殆ど同率を占める<sup>25)</sup>。筆者の調査したところも其他の調査も之と大同小異であり、一般的に見て自由競争によって下請小工場が元方企業に結びつくに至ったものは多くない。之、消極的乍らイニシアティブが大企業側にあった一つの証拠になるであろう。

## V 下請関係の諸形態

下請制工業が大企業のイニシアティブによって発展したりとすれば、この下請工場の大企業に対する依存関係は如何なるものであるか。次

に依存関係は単純なる現在の如き状態を続けるであろうか。或は更に密接化するかこの二点が問題となる。蓋し一般に下請制においてはこの間の関係が稀薄にして一旦沈静期に入った時は、元方工場との関係が絶たれ、下請工場の破綻となる虞が極めて大であるから、下請制対策を樹つるに当ってもこの点を注目する必要があるのである。

現在において大企業が小工場をして下請せしむる場合の態度、即ち下請関係の形態を三つに大別し得るであろう。第一は単に下請価格(加工賃)の低廉なることのみを標準として小工場を競争せしめる。相当広範囲の下請工場をして見積をなさしめ、場合場合によって最低価格を申出たるものに注文するのである。このとき大企業と下請工場との間は全然浮動的な関係にある。この方法によれば、小工場は作業の少きときには生産費を割る如き過度の競争をなし、その結果元方企業としては低廉なる製品を得るけれども、小工場の技術程度一般に低きことを考え合すならば、之によって優良なる部分品又は工作を期待し得ない事はいう迄もない。問屋制工業、即ち sweating system と相近きものたらざるを得ないであろう。それ故製品の声価を重んじ、従って品質を高めんとする企業は第二の方法をとる。

下請関係の第二の形態は先ず技術の程度によって下請工場を選択し、この比較的狭き範囲内で多少とも競争の余地を残すのである。従って同種の作業をなし得る数工場の間には競争をなさしむるが、あまりに注文が偏るような場合には交渉して加工賃を引き下げさせることも行う。ここでは技術に対する考慮が加えられ、下請工場間の競争は不完全となる。而してこの程度の関係にあるものが下請制工業の最も大なる部分を占める。時には機械注文者としての官庁がこの態度を強制することがある。以上何れの場合にも資本的関係はない。この形態の稍進んだのは、大企業が下請工場に継続的注文を出す

24) 村岡嘉六、下請制度(工業と経済、昭和12年9月号)。

25) 東京市役所、東京市問屋制小工業調査、昭和12年、30ページ。

方針をとる場合である。前者の浮動の関係なるに対し、之を継続的關係と名付けることも出来よう。即ち小工場における技術の程度を考慮して先ず下請工場を一定範囲に限るのみならず、更にそれを引き上げしめるために各工場に出す注文量をなるべく変動少きようにし、少くとも常に幾分かの仕事を与えるようにする。継続的關係の効果は(イ)之によって下請工場に安定せる経営を続けしめ、能率上に好影響を与えること、又(ロ)同一会社よりの注文によって何等かの程度に専門化するのであるから熟練による技術の向上を見ることである。継続的注文は元方企業より明白に之を保証することもあり、或は保証なく単に実行しつつあることもあり、後の場合に於ても相当の効果を挙げている。茲では小工場の技術向上が一つの要素になっているから、屢々会社の経営組織においても一つの発展が見られることがある。例えば一般購買係が下請に関する事務を取扱う場合より一歩進み、各工場(作業課)に相当の権限を与えて外注係の如きものを設け、下請部分の決定及び注文も行わしめる例<sup>26)</sup>が見受けられる。更に継続的關係の今一つの効果は(ハ)下請工場を自己の工場と同様に自由に利用し、時には経営上の一種の緩衝器たらしめるに便なることである。即ち大企業が下請工場に継続的注文を出すときは小工場は企業経営が安定する故に之を徳とし、或る程度元方企業の命のままに動くようになる。激しき競争その他の事情によって大企業が安く受注したる機械を製作するに当って、自己の生産費を引き下げため、下請工場に事情を説き、他の場合に埋め合わすと称して加工賃を引き下げしめることが出来る。又納期迫れる場合、特に或る下請工場に交渉して特別の取扱いをなさしめることもある。更に新しき分野に進出せんと欲するときは、之に稍熟練する迄大企業も利益なき

ことが屢々あるから、下請工場にも幾分かの犠牲を強いることが可能である。かくて継続的關係を保つときは下請工場をかなり自由に利用し得るが、一歩進んで之を専属工場化するとき、この事は最も容易となる。

下請關係の第三の形態は専属關係である。即ち元方工場が数個の下請工場を指定してそれのみ注文を發し、該工場をして他の元方工場より注文をうけさせない場合、若くは下請工場が自発的に他の企業よりの下請作業をしない場合である。かかる専属關係を結ぶには勿論種々の点で両者はそれだけの深き關係に立入る。次にこの關係の内容を少しく詳細に見よう<sup>27)</sup>。第一に工場の生産設備について干涉し、之を整備するため若干の改変を懲瀆する。例えば不足せる馬力数を増大し、老朽化せる設備を補修・改造する。或は作業を専門化せしめ、そのために機械設備を変更せしめる。或る種の機械又は或る種の部分品に小工場を専門化せしめ、そのために必要な新機械を購入せしめる如き、その例である。この場合大企業が自己の支配下にある下請工場を計画的組織的に専門化せしめ、各工場の分野が牴触せざるようにする徹底的な方法もある。かくの如き生産設備への干涉は概ね資本的關係を必要とし、少くとも相当の深き關係を前提とする。恰もカルテルが契約的結合に止る故に生産設備の改変即ち技術的改良に及び得ず、この点に於てカルテルは資本的關係、その他之に類する深き關係を基礎とせるコンツェルン、トラスト等の結合と異る<sup>28)</sup>のと相似た事情を見出すのである。第二に機械・工具類の購入に際し資金の援助を与える。小工業者が設備改善を行わんとしても概ね金融に於て困難を感じるが故に、元方企業が買入資金を貸し、年賦又は月賦にて之を償還せしめ、かくて機械を設備

26) 村岡嘉六、下請制度(工業と経済、昭和12年9月号)。

27) 小宮山琢二、村岡嘉六両氏の前掲論文参照。

28) Wolfers, A., *Das Kartellproblem im Lichte der deutschen Kartellliteratur*, 1931, S. 104.



せしめることがある。工作機械製造会社が自製の機械を買取らしめ、又はその他の会社にあつても自社にて使用していた機械を払下げ、何れも年賦又は月賦を以て買入資金を償還せしめる如きこの例である。第三には経営上に積極的な指導と統制を加える。工程表を作成してやり、下請価格を元方工場より指定して競争を排除し、又職工の労賃を指定する如き之である。又他の大企業よりの下請注文を受けることを禁止することもある。

以上掲げたる如き専属関係の援助・干渉は最も極端なる例であり、決して一般的ではない。寧ろ少数の大企業のみが実行しているに過ぎない。然し乍らこれらの各方法の中何れか一二、又は之と類似の方法を採るものは屢々見受けられる。例えば専門化についても直接機械の改変を慫慂せず、その工場の過去の経験により鉄鋼の作業に適せるか、非鉄金属の作業に適せるか、旋盤加工に優れているか、仕上加工を得意とするかを見分け、夫々に適せる注文を集中する場合がある。この方法によれば熟練により技術を高め得るは勿論、小工場も自然に機械をその方向に整備し専門化することとなる。いわば専門化を誘導するのである。同様に鋳物、歯車切削、鍛造等は大体分業となっているから之を専門化せしむることは容易である。かくの如き種々なる途を通じて下請工場に深き関係をもつならば、必ずしも他の元方企業よりの下請注文を禁止せずとも、自然、殆ど或は全く一個の元方企業の下請のみによって操業することとなる。これらをすべて専属関係と呼ぶのである。

然るに茲で注意すべきは、かかる専属関係に入ると共に、下請制工業は一つの新しき段階に進むことである。蓋し下請小工場が以上の如き技術的干渉、特に専門化、資本的援助、及び経営上の干渉をうけると共に、小工場は全く独立的地位を失うからである。上述の所謂浮動的関係又は継続的關係にあつては、下請工場は大企業に依存してはいるけれども、未だそこには或

程度の独立性を保留し、両者の関係は断たれる可能性が残っていた。然るに専属的關係に於ては最早下請工場は元方企業の注文なくしてはその存立極めて困難となる。元方工場としては自己の指令によって非独立化せしめたるが故に、不況になつたとて卒然とこの関係を断つことは、たとえ不可能でないとしても、簡単には行い得ないであろう。然るに本来下請制工業は、不況の際における危険を転嫁せんがために、機械需要激減すれば多くの部分を元方工場にて製作し、自己の操業を可及的に維持せんとするものであつたことを顧みるならば、専属化の傾向は之と正に反対の方向にあるものと言わなければならぬ。ただ精々小工場に幾分かの負担をせしめて、元方企業の崩壊を防ぐことは出来るかも知れない。従つて専属関係にあつては危険転嫁の目的は放棄又は制限することとなり、今一つの原因、即ち集約的労働等に基く経済性の利用が前面に出て来るのである。然し逆に下請制発展の直接且本質的原因が危険転嫁にあつたと考えるならば、専属關係の発展は狭き限界内に止るであろう。かかる関係を維持せる実際の事例を見るに、或は機械中にも景氣の変動をうくること比較的少き特殊のもの、又は大企業にして製品の品質を重視すると共に、巨大資本を背景とせる場合か、然らざれば進歩的な企業者の支配下にあるものに限られるようである。かくの如き専属化せる下請工場はこの意味に於ては下請關係から一歩進んで一種のコンツェルン<sup>29)</sup>を構成するものと見るのが寧ろ正しいであろう。

## VI 結論

下請制工業における大企業と小企業との關係について考察を進めて来たが、先ずこの下請制

29) 製品販売關係を支配の基幹とする。必ずしも資本關係を必要としない。

発展のイニシアティブが全く大企業側にあったことを確認せねばならぬ。いわば大企業は「新しき結合」を行う企業者であったが、下請工場は単なる業主に過ぎないのである。以上の考察より、下請工場は今後如何なる途を辿るべきかについて少しく考えて見たい。両者の関係の中で、最も密接なるは所謂専属関係であって、そこでは下請工場は殆ど全く大企業に従属せる地位に立ち、コンツェルンの一環をなすのであるから、好景気には最も円満なる関係を続け最大の経済性を発揮することは明かである。然し乍ら不況期となっても尚自ら犠牲を払って下請小工場を維持してやることは元方工場にとって必ずしも容易なことではない。之を慮ればこそ大多数の元方企業が下請工場の専属化を控えるのは蓋し当然である。繁忙期に於ける有利性を利用せんがために不況期の大きな犠牲を忍ぶことは企業者の特殊な決断を要し、一般の企業者に均しく望むことは出来ない。即ち専属関係は狭い限界内に止らざるを得ないと思われる。

専属関係は確かに小工場を存続せしめる一つの途であるけれども、之を多くの場合に望み得ないとすれば、下請工場を単なる下請工場として発展せしめるか、或は大企業から独立して経営せしむるかの二途しかない。大企業は現在の如く需要大なる際に、設備の拡張をさけつつ需要の消化をせんが為め、小工場を下請工場として利用したのであるから、不況期には従来下請に出していた部分まで自製することとなり、下請工場は全く注文を得ざるに至る虞が極めて強いのである。然らば将来依然として小工場を出来得る限り下請工場として経営せしむべきか、又は下請関係を離れてなるべく独立工場として存立せしむべきかを考えることは極めて必要のことである。

前者を主張する根拠は小工場の経営者は概ね経営の才能において劣り、特に市場の事情に通じないから、独立経営してゆく能力に乏しいとする。従って小工場は大企業に依存せる下請関

係を持続すべきであるという。然しこの見解は不況期に於ける大企業の態度において大なる困難に衝突する。即ち固定費の重圧下にある企業者にかかる下請関係を継続する寛容を望むことは一般には不可能であろう。後の論者、即ち下請工場を独立工場として存立せしむべしとする論者は企業者のこの態度を主張の根拠とする。然し乍ら茲にも一つの困難がある。即ち小工場が大工場に対抗して存立してゆくためには小工場は自ら市場に販路を獲得せねばならぬ。例えば繊維工業の単純なる過程を行う企業、綿織物業者の如きが、小規模にて存立を続け得るのは、原料獲得において、又製品販売において市場が整備しているからである<sup>30)</sup>。之と同様に機械工業における小工場が独立してゆけるためには一方或る程度専門家して之によって技術と生産費とにおいて優秀さを保持し、他方原料及び製品市場の整備せることが必要である。かくすれば小工場も相当の競争能力をもち、或る範囲の顧客を獲得し、一定作業については独立して注文をうけ得るであろう。工業組合の如き組織の力によりて更に之を補強することは有効である。然し大企業の指導を離れて小工場にかくの如き技術の高度を望むことは困難であり、何よりも市場の整備、配給機構の確立ということは人為的政策を以て早急に行い得ることではないであろう。

かくして小工業政策は最も困難なる問題の一つである。小工場を専属工場とすることも容易でなく、現在の一般的な下請関係を何時迄も継続せしめることにも、又小工場を大企業から独立して経営せしめることにも困難が伴う。之は、機械工業が多種類の製品を生産し、しかも多く注文生産たることに大なる原因がある。日本の特殊事情たる低労賃が小工場の有利なる経営を許すのであるけれども、一方市場の狭隘という事実が小工場の独立的発展を妨げている。

30) Robinson, *ibid.*, p. 72.

蓋し市場の広大なる国に於ては小工場は専門化による経済性を享受しながら、しかも販路を比較的容易に獲得し得るであろうから。扱て機械工業における部分品製作又は加工は之を大量的需要あるものと、容積、形状、性質等において特殊性を有し、需要数量少きものに分つこと

が出来る。概言すれば、特殊な数量少きものについては小工場をして下請関係を継続せしめるのを可とし、大量需要ある部分品については小工場の独立経営の可能性が大であると言うことが出来ようか。