

<論 説>

日本的下請関係の「国際化」と 「下請外注管理」の「輸出」 ——欧州サプライヤ企業は「日本をめざす」!?

三 井 逸 友

目 次

- はじめに
- 第1章 「下請関係」をめぐる理念と理解
- 第2章 EC政策における「日本の下請取引」の応用
- 第3章 英国における「日本の下請関係」推進のための施策の実情
- 結びにかえて

はじめに

近年内外で、「日本的経営」への賛否の声があり、特に従来から注目されてきた「労使関係」「雇用慣行」や、職場内の小集団活動、経営の長期性集団性などといったことに加えて、いわゆる「系列」に代表される企業間の関係や企業集団にも関心が高まっている。こうしたありようをとらえて、「日本市場の閉鎖性」や「日本企業の不公正な競争力の源」として非難する声の少なくない一方で、こうした「経営」を学び、それを応用することで自国産業の活性化、経済発展や競争力の回復・強化をめざそうとする動きも実は広がってきている。こうした後者の動きの源流を探れば、既に80年代前半にして見られるものと位置づけられよう⁽¹⁾。

ここで「日本的経営」を是とするか、批判の対象とするかといったことをあれこれというのが課題ではないし、そもそも「日本的経営」とは何なのか、具体的モデルがあるのかということが未だ不明である⁽²⁾。そうした点をひと

まず離れ、ともかくも「日本のやり方を学ぼう、応用しよう」という日本以外の諸国、具体的には欧米等での動きそのもの、なかんずくいわゆる「下請関係」と企業集団、企業間関係への管理策、生産的機能関係の編成策にかかわる「習得」と「普及」の動きを直接にとらえ、その特徴や、意識的にせよ無意識的にせよその動きでめざされているものの実像をまず検討してみようということが、ここでの課題である。しかもその主な考察は、個々の企業経営における取り組みよりも、学界・実務家などの間での検討・理解、そして公的性格の諸機関を通じた応用と普及の試みの動きに向けられている。

そのことは当然、めざされているもの、理念化されているものと日本における現実の経験との間の乖離、あるいは位相のズレを示すことにもなるろうし、さらにはしばしば注目される「日本的経営の輸出ないし移転可能性」といった議論への現実的回答の手がかりを与えるものともなるはずである。しかしなによりも重要なことは、こうした形で今や多くの国々での試行が進められており、それが近い将来、企業経営や経済運営の姿にどのような新たな経験と変容をもたらすことになるのかという点であろう。それが単に「日本モデルの広がり」とか、「日本化」になると見ることは当然早計であり、表面的な議論にとどまることになる。しかしいずれにしても、またいずれのフレームワーク（たとえば『ポストフォードイズム』といったもの）を利用しようと試みるについても、今後ありうる変化の方向は間違いなくこうした試みをその道筋に含むことになるのである⁽³⁾⁽⁴⁾。

- (1) 周知のものとして、英国フォードの「After Japan」プログラムなど。
- (2) これについては、拙稿、Mitsui: 'Japanese Management under the globalization of Japanese economy,' Economics Faculty, Komazawa Univ. (ed.): *The Globalization of Japanese Economy*, Komazawa Univ., 1990, 参照。
- (3) その方向は長期的には一種のコンバージェンスとなるのが不可避であろう。これについては、拙稿「下請・外注管理の合理化と下請制の構造変化」渡辺他編『九〇年代の中小企業問題』新評論, 1991年, 第四章, 参照。
- (4) 本稿のための調査研究には、1989年度駒沢大学特別研究助成を受けた。また、資料フォローアップのために、(財)商工総合研究所委託・日本学術振興会産業構

日本の下請関係の「国際化」と「下請外注管理」の「輸出」(三井)

造・中小企業第118委員会実施・1991年度委託研究「国際化の進展と下請分業構造」(研究分担者一佐藤芳雄・渡辺幸男・三井逸友)の成果の一部も利用している。

第1章 「下請関係」をめぐる理念と理解

(1) 方法的限定

いわゆる「日本モデルの輸出」の可能性いかんや、その広がりといった議論を行うには、何をもって「輸出」されたとすべきかが問われざるを得ない。この場合、たとえば「日本の下請システム」や「下請関係」が「輸出された」云々という議論は、必ずしも有効ではない。なぜならば、その比較の対象や方法にまず問題があるだけではなく、なによりも「モデル」は一つの「結果」的現実、一つの歴史的社会的産物の表現でしかなく、「輸出」など本来的に不可能という点にこだわる必要がある。これに対し「輸出」や「導入」可能なものは、実は下請・外注・購買管理を含めた「管理」の理念なり、考え方、技法、諸手段といったもの、あるいは「下請企業」サイドでの経営方向、戦略選択、労働力編成、技術編成、生産管理等であるはずである。かつて「科学的管理法」をはじめ、さらにはIE手法や「購買管理」方法といったもの⁽¹⁾が日本の企業経営者や諸研究・研修機関、業種団体などによって積極的に研究紹介され、習得と応用・普及とが図られてきた歴史を見れば、今日はその逆の方向で同じような試みが欧米諸国や発展途上国で進められていることが浮かび上がる。つまり、「日本の下請外注管理」が今研究され、応用と普及が図られているのである。この事実到我々は注目する必要がある。

もちろんその結果、欧米諸国などでの各産業の生産体制や企業間の関係が一つの仕組みとしてどのように変わってきつつあるのかということが、次の比較研究の課題となることも間違いない。しかしそのためには、日本の下請外注管理と慣行のうちで、今、「何が注目され、研究され、どのようにして応用利用されようとしているのか」、「どのようなチャンネルと手段を通じてこの習得と普及が図られているのか」という考察がまず重要なのである。

次に、こうした試みについては、欧米先進諸国などでの動きを中心に詳しくフォローしようとする研究が近年少くないことも見落とせない。なかでも池田正孝教授などは精力的に比較研究を続け、現地進出日系企業での現地調達と外注先育成の政策、あるいはこれに刺激されての欧米資本企業での試みなどを詳しく検討し、欧米での外注システムや分業生産体制（サプライヤネットワーク）に大きな変化が生じてきていると指摘している⁽²⁾。一方こうした変化の動きを確認しながらも、「長期的取引関係の構築」や「サプライヤとの共同開発」といった動きの中にも依然日本における経験とは大きな差異があり、「ごく表面的、手法的な動きにとどまっている」との評価も示されている⁽³⁾。これらの意味をさらに別のパースペクティブから比較検討したり、論じたりすることも重要であろうが、実証的研究としては重複の必要はない。むしろこれまであまり注意を払われてこなかった、公的機関などのチャンネルを通じての動きに注目すべき理由がある。

これらの活動と実際の企業経営サイドの対応との間のズレももちろん問題になりうる点であるものの、むしろ欧米においてはこうした試みが常にある種の一般性普遍性をもっていると見る必要がある。なぜならば、日本における政府の積極的な「産業政策」介入と「指導」・誘導策とは異なる意味で、欧米先進諸国では公共政策の「公共性」が重視されてきている。職業教育・訓練や科学技術振興、地域再開発、生活環境などの分野での政府や自治体の役割は極めて大きく、その成立過程と利用機会の明白さ、公開・公平の普遍原則も強い。その一方で個々の企業の経営的課題については、政府のかかわるところは乏しかったかも知れないが、上の各分野に匹敵するような規模・方法でこれが図られるならば、むしろ急速にその影響が広まる可能性がある。この場合重要なことは、「コーポラティズム」国家体制と大きな力を持つ地方機関等の果たす役割の大であるところであろう⁽⁴⁾。特に西欧諸国では、労働党などの社会民主政の政権成立のもとで、「産業国有化」となると、企業経営への公共機関・自治体の「参加」とコントロールの不思議な形態の経験がみられた。これらは産業再編成や技術革新促進、雇用拡大など

日本的下請関係の「国際化」と「下請外注管理」の「輸出」(三井)

とともに、「経営革新」を誘導するという意図もあったようである(それが成功をおさめたかどうかは別として)⁽⁵⁾。

むろん80年代の欧米では、サッチャーリズムやレーガノミックスの「新自由主義」「反革命」によって、コーポラティズム体制は大きな変貌を余儀なくされた。しかしその結果「小さな国家」と単純な「自由市場経済」が生まれたわけではない。保守党政権下においても、やはり公共政策の基本的性格には、それなりの普遍性と公平性が依然ある。

(2) アカデミックな「理念」——礼賛と切り捨てから、客観評価へ

a. 「日本のサプライヤ関係」への注目

「日本的経営」を研究しよう、そこから応用できるところを学ぼうという議論は、いうまでもなく70年代以降非常に活発となった。わけでも、いわゆる雇用慣行と労使関係における「三種の神器」への注目は、71年のOECD報告書⁽⁶⁾を契機に広がった。

しかしそうした中でも、「下請構造」ないし「サプライヤ関係」への注目はそれほど多くはなかった。せいぜいのところ、「中小企業の低賃金」を最大限利用しているとか、景気変動へのバッファーになっているという言及でしかない⁽⁷⁾。関心が労働慣行などから、経営システム、特に経営組織と運営、また生産体制と管理技法の実践に向かうにつれ、集団意思決定や権限、統制の基準、人事評価、QCサークルや「改善」制度、ZD運動、工程内のTQC品質管理、多能工化、さらに原価低減方法、JIT原則やかんばん方式等の経験が注目されるようになってきたが⁽⁸⁾、こうしたより詳細で具体的な比較検討の中から、企業内の関係・管理とともに、企業間の関係にも視野が広がってくることになったのである。

こうした見地は周知のように、一方では体制論、産業社会論の性格を帯びて、いわゆる「ポストフォードイズム」の議論につながっていった。他方では、「日本的経営」の応用という課題に帰ったとき、JITを柱とする効率的で無駄がなく、しかも柔軟な生産体制というものは、サプライヤとの関係を

ぬきには考えられないという指摘に至るのである。

b. ショーンバーガーの「JIT購買管理」の勧め

そうした議論の一方の代表格が、欧米で大きな影響を与えることになった R. J. Schonberger の著作『日本の製造技法：単純化における 9 つの隠れた教訓』⁽⁹⁾であった。

Schonberger は JIT と TQC に代表される日本企業の経営的成功をもたらした「教訓」を、9 点にわたり説いた。工業経営において、経営技術は運搬容易な商品である、つまり日本の経営技法は欧米の方法の導入から始まった。JIT と TQC についてみれば、JIT 生産方式は隠れた過剰仕掛り在庫と人員の問題をあらわにする効果がある。TQC のもとでは、品質向上のカギは生産にあり、全社的な“改善の習慣”を求める。文化はなんら障害ではない、技法は人の行動を変えられる、つまり JIT 生産は米国等でも可能である。工場設計については、単純化せよ、そうすれば加工物は水のように流れる。工程管理においては、柔軟性が扉を開く、つまり日本の生産方式では市場変化に応じられる柔軟性を第一とする作りになっている。JIT 購買方式、それはミズスマシのように、軽い荷で、頻繁に納めることである。QC サークルや現場改善、これらは作業員自らが改善することを意味し、特別な計画はいらない、専門担当者の介入は少ないほうがよい。欧米企業が追いつくためには、単純な原理が社会における本来の状態であり、難しい秘密はないと知るべきである、といった点を簡潔かつ具体的に指摘している。

これらのうちでも第 7 の点は特に購買外注管理の課題に向けられている。ここで彼は、在庫なし、要るだけ注文し、要るときに納入させるという JIT の考え方にもとづく発注方式と、少数のサプライヤと長期間取引し、ラインに直接納入させ、受入検査なしというような納期と品質の要求にこたえられる体制を作るという、日本でのやり方を指摘するとともに、それは欧米でも決して無理な話ではないと主張する。彼は米国のカワサキモータース（ネブラスカ州リンカーン工場）とその外注企業 TRI-CON 社を実例として、以下の各方法を列挙していく。

日本の下請関係の「国際化」と「下請外注管理」の「輸出」(三井)

JIT 購買方式の意義の確認, 実現への構想, 購買部門スタッフの訓練, サプライヤ企業群への働きかけ, JIT 納入がサプライヤサイドにもたらす長期・安定した関係や無駄な投資・人員の縮減といったメリットの啓蒙, かんぱん方式などによる単純な受発注方式, 詳細な設計仕様の指示よりも, サプライヤ側の工夫・改善の余地の大きい単純な発注仕様, 正確な納入量の厳守, 従来の「経済的購買量」原則の見直し, 納入時間を第一とした, 納入部品の場内扱い運送体制の JIT 購買体制への服従, JIT 方式による取引事務・書類等の削減, JIT 方式の再外注先等への普及による, サプライヤでの在庫縮減, 重点サプライヤの近接地域への配置による, 輸送費用の不利の解消, 近接の利を生かした技術者や品質管理者等の密接な接触と協力, 問題の早期発見解決, VA (価値分析) の考え方を応用した, サプライヤの生産現場の実情に合わせた仕様変更などによるコスト削減の追求, こうした諸点を Schonberger は列記している。

欧米でこうした手法を展開するについて, 垂直的統合と内製化を重視してきた経営方針を見直し, 外注化とサプライヤネットワーク利用の意義を長期的に考慮するとともに, 重点化できるサプライヤ企業を求め, 協力関係を取り結び, 単純な競争的複数発注方式ではなく, 一社への外注 (sole single sourcing) をおこなって, JIT 方式の実現を図ることが必要だという。アメリカ流の価格競争第一の頻繁な競争入札方式は, 実際のパフォーマンスを軽視し, 「習熟効果」を無駄に終わらせている。こうした事態は欧米企業の考え方の変化とともに, 進出した日本企業の取り組みによって変えられつつあるが, 自動車メーカーなどのモデルバリエーション拡大・オプション多様化といった商品戦略が部品在庫拡大をもたらし, またサプライヤ企業の数が少ないため, あまりに劣った企業も依然取引を保っているといった障害もある。

こうした障害を何とか克服し, JIT 購買方式による, 相互依存・共存共栄の密接な企業間関係・「サプライヤとユーザーのチェーン」ないし「産業の連合」を早く築くことが望まれる, と Schonberger は強調する。この考えにもとづき彼は引き続き, 「世界レベルの企業をめざす」ために, 「垂直統

合」と「規模の経済」を越えた、「複合化の経済」(economy of multiples)を説き、市場と顧客のニーズに密着した企業体制と企業間関係を作り上げていく必要を唱えている⁽¹⁰⁾。

Schonberger の書はベストセラーとなり、欧米の企業経営者や関連機関、研究者などに大きな影響を与えたことは間違いない。もちろん彼の理解には詳細に見ていくと矛盾する点、事実とはいいがたい点も見られる。たとえば、彼は米国進出日本企業の例から、日本企業の外注管理では「複数発注」は取られていないと見ているが、これは従来の日本国内での経験にはそぐわない。そうなるに極めて牧歌的な形で、サプライヤの自発的心がけによりコストダウンが行われているという見方に陥る。また、彼がいうところのJIT購買方式がサプライヤ企業にも同等の利点を与えるものかどうかには、当然疑問の余地が大きい。そもそも、こうした日本メーカーの外注政策と外注管理を「JIT」の概念ですべて代表させることにも無理はあろう。それは一つの誤解を広げる結果にもなった。

さらに、彼の議論に即していった場合も、「日本の下請外注管理」の「海外移転」の条件には、少なくとも2つの大きな障害があることになる。第一には、地理的条件があり、第二にはこれと密接に関連して、有能なサプライヤ企業の存在の絶対数の問題がある。彼の理解によれば、JIT納入方式が経営的效果を発揮するためには、少量頻繁な納入の不利を最小とするような、サプライヤと発注企業との地理的・時間的・近接性が求められるし、そこからさらに密接な相互の接触や協力のメリットも生じる。このことは日本の自動車産業において十分検証できる点である。ところが欧米、特に広大な北米大陸ではその条件は大きく異なっているし、西ヨーロッパでも日本の愛知県豊田市周辺や神奈川県中・東部などのような関連企業の集中立地を見いだすことは難しい。

さらに、発注側として期待される技術能力や経営管理力を持つサプライヤが相当数いなければ、(Schonbergerが無視するサプライヤ間の顕在的・潜在的競争を含め)こうした方式は当然機能しないし、地理的・近接などは期待す

日本の下請関係の「国際化」と「下請外注管理」の「輸出」(三井)

べくもない。それゆえむしろ欧米において生じうるし、また避けられない課題は、相当の期間と大きな費用を前提とした、気の長い有力サプライヤ企業の育成と、それらの生産分業構成上および空間上両方の意味での計画的な配置という政策と戦略ということにならざるを得ないはずである。それはある意味では、日本の加工組立型産業がこれまでたどってきた歴史でもあるが、問題は果たして、欧米企業のみならず、進出日本企業さえもそれだけの取り組みを自力で行う余裕を持てるのかということにもなるはずである⁽¹¹⁾。

それゆえ、個々の企業経営を超えた、国家政策・行政機構や産業団体などの果たす役割に注目することも意義があるし、あるいはまた、「現地調達」ならぬ日本からの関連・サプライヤ企業群を集めた「船団型進出」というシナリオの進行する必然性も考慮されるべきであろう⁽¹²⁾。

c. 欧米企業での「JIT購買」化への課題の提起

Schonberger の書をはじめとして、80年代中期には、欧米での「JIT方式の勧め」やその具体化の方法を説く書が続々現れた⁽¹³⁾。なかでも、J. Hartley は日本の製造メーカでの実践経験を生かして、技術革新と生産自動化の進展下に、欧米産業の衰退を食い止めるための企業経営改革の具体策を各分野にわたり示している。彼は日本の外注購買政策が単にサプライヤと発注企業の密接な協力関係と、JIT納入と品質向上への努力を重視しているというだけでなく、絶えざる技術の向上と改善を含む生産体制が、低い固定費用で、小単位の柔軟な生産と納入を行える多数の専門的小規模企業群によって担われている点にも注目し、メーカ企業経営のスリム化、「中核企業化」(back to the core) は、そうした「半専属的な衛星工場群」を生かしていくべきであることを主張している⁽¹⁴⁾。こうした彼の分析と見解は、Schonberger のものなどに比べてより現実的であるが、それだけに、そうした専門性と能力ある小経営多数を生み出していくこと自体が、欧米の環境下にあることなのか、疑問もでてこよう。

さらに、80年代の欧米での進出日本企業の実情を詳細に調査研究し、「日本的経営」の定着可能性と限界性に鋭い目を向けた⁽¹⁵⁾、M. Trevor の各著作

は注目される。

Trevor は特に進出日本企業のサプライヤ関係にも目をむけた。彼とI. Christie は欧州、とりわけ英国にある日本企業が現地調達を実行するうえで、現地サプライヤの能力の落差に従来大きな困難をきたしてきていることを、かなり衝撃的な数値等で明らかにしている⁴⁰。Trevor らはこの実情を、日本の中小企業の構成や外注関係の展開との対比で検討し、日本メーカの進出が、米国進出自動車メーカーに見られるような日本のサプライヤ企業も引き連れた集団進出となり、現地企業の没落となるのか、日本メーカの積極的な現地サプライヤの選別と関係育成、厳しい管理の実行が、「ロックオン効果」となるのかいずれかを問うている。

英国内などの多くのサプライヤ企業を訪問調査したうえでの彼らの結論としては、日本企業と取引する英国のサプライヤも非常に大きな変化をとげつつあり、多くの成功例を認められるという。特に顕著な進展が見られるのは、品質管理向上への努力である⁴¹。JIT にもとづく納期厳守も進んできているが、これはかなりのところ、サプライヤ側の負担や無理によってもカバーされている。しかし価格面については、多くのサプライヤは「値上げ」は難しくとも、価格の維持と収益性確保ができていると感じており、そうした意味での安堵感も見られるのである。そのため、発注日本企業が「安い受注先」に切り替えたとして、「長期的な関係」なる概念を疑う向きも見られたという。

しかし概しては、日本企業が将来性あるサプライヤ選別に慎重であり、いったん関係を築いた後は、長期間にわたり、パートナーとしての親密な関係が維持されてきていると認められ、またそれを契機にこうしたサプライヤ関係への考え方が広がっていく傾向もある。しかもこうした積極的な対応を図り、日本メーカなどに認められている例が地元中小企業に少なくない。それらの基本的性格が「日本的なやり方」に向いていると、Trevor らは位置づけている。

こうした実態報告から彼らは、英国サプライヤ企業に対し、品質管理と納

日本の下請関係の「国際化」と「下請外注管理」の「輸出」(三井)

期の実情を全社的に見直し、改善に取り組むべきこと、発注先顧客と密接で頻繁なコンタクトを取っていくこと、特に日本メーカの日本本社と工場を直接訪ね、幹部自身の目で見てくることを勧めている。また、彼らはこうした考察が持つ政策的意味を検討し、「ロックオン効果」も考慮して、政府や地方自治体は日本メーカのみならず、日本のサプライヤ企業の進出も積極的に促進すべきであるとしている。それは一つには EC 内各国間の「誘致競争」の問題があり、また既存サプライヤネットワークの能力が問われているからである。日本メーカの競争力の源は、優れたサプライヤ企業多数の存在にある。その意味からも、多数の中小企業の創生と発展を助けることの必要性は、日本からの重要な教訓である。

さらに政府は、メーカやサプライヤ双方の経営向上のために、特に中小企業経営者を日本に送って学ばせる事業を行うべきであり¹⁸⁾、またサプライヤ間の競争を促すために、新企業の生まれる環境づくりに努めるべきである。ひいては教育や職業訓練などを通じた政府の努力も求められるというのが、Trevor らの結論であった。

欧米諸国での「JIT 購買管理」が実行に移されるにつれ、その実情を検討するとともに、「日本的経営」のあり方との決定的な差異を強調する見解もまた少なからず現れている。なかでも、英国産業の Japanization 「日本化」を取り上げた、ウェールズ工科大カーディフビジネススクールの N. Oliver と B. Wilkinson¹⁹⁾は、「産業社会学」的見地から、「日本化」には労働者全般やサプライヤ企業の「依存従属と服属」dependency and subordination が不可欠の要素になっていると指摘し、英国企業が single sourcing と長期的取引関係を基礎に「JIT 供給体制」を築こうとすることは困難であると主張している。既に米国で経験されているように²⁰⁾、JIT 方式はメーカ側の経済的優越性を通じて、単に在庫負担をサプライヤ側に押しつける結果となる恐れが大きい。JIT 納入が双方の信頼関係につながるには、少なくとも発注量の安定およびサプライヤ企業群の地理的近接が欠かせないのであり、

英国の自動車メーカー等にはその条件は乏しい。

さらに日本企業の場合、労使関係への受けとめ方とはかなり異なって、現在のサプライヤとの関係が協力的であるという点への満足はみられても、JIT納入をはじめ、品質保証等の点でまだ十分な進展はみられず、日系メーカーは現地サプライヤの能力にかなり不満を示しているし、またサプライヤ企業にはなじみのない日系メーカーの対応の仕方にとまどっていると彼らは指摘する。そのため、ソニーブリジェンド工場のように、外部調達部品の品質が信頼できないので、多くを内製したり、さらには池田・フーバーのように、日本の有力サプライヤ企業が進出ないし合併事業を展開することになっているという。

Oliver と Wilkinson の主張は必ずしも実証的でないうえ、非常に限られた概念をもってすべてを解釈しようとするきらいがある。極端にはこれは一種の「日本的経営異質論」であるとも見ることができよう⁽¹⁾。しかし、彼らの指摘と Trevor らのかなり楽観的な見方とは、事実認識のうえではそれほどの違いもないように思われる。少なくとも80年代後半には、こうした「日本化」と「日本的JIT購買管理」導入への熱狂が大きな壁にぶつかっていたこと、そうした手法の単なる「まね」以前に、サプライヤ企業のあり方や、大手メーカーなどの経営構造と経営行動・管理方式のあり方の見直し、そしてそれに向けてのさまざまな「政策的アプローチ」が長期にわたって必要であることを、いずれの見地からも導くことは可能である⁽²⁾。

こうした形で、サプライヤ企業の能力向上と、「望ましいメーカー・サプライヤ関係」の促進、効率的なサプライヤネットワークづくりは、政策的課題にさえなる。事実そうした動きは、80年代末から活発となったのであった。

(1) たとえば、Westing, J. H. & Fine, I. V.: *Industrial Purchasing*, Madison, 1955 (春日井・鷹訳『購買管理』日本生産性本部, 1963年)。

(2) 池田正孝「下請企業進化のもう一つの道」『国民金融公庫調査月報』第296号, 1985年, 同「自動車部品工業の下請システムの国際比較」『商工金融』62年度第7号, 1987年, 同「日仏自動車産業における生産システムの比較研究」『中央大学経済研究所年報』第19号, 1989年, 同「欧米自動車部品産業の新しい動向」(1)~(6)『自動車工業』第23巻11号~第24巻4号, 1989年/1990年, 同「日本型下請

日本の下請関係の「国際化」と「下請外注管理」の「輸出」(三井)

システムの海外移転可能性」日本中小企業学会編『世界の中の日本中小企業』同友館，1990年，同「韓国における下請システムの特質」『商工金融』第40巻9号，1990年，同「日本における自動車開発支援型産業」(1)(2)『中央大学経済学論纂』第32巻3号／4号，1991年。

- (3) 清响一郎「自動車産業における日本的購買方式の欧米への普及と国内における変化」『中小企業金融公庫月報』第38巻6号，1991年。また，同「曖昧な発注，無限の要求による品質・技術水準の向上」中央大学経済研究所編『自動車産業の国際化と生産システム』中央大学出版部，1990年，第5章。
- (4) コーポラティズム国家の展開と変容について，とりあえず，田口富久治編著『ケインズ主義的福祉国家』青木書店，1989年。
- (5) 代表的には，労働党コントロール下の英国大ロンドン市 (GLC) の「ロンドン産業戦略」と，「大ロンドン企業局」(GLEB) の活動があった。拙稿「英国の中小企業と経済・社会」『経済』第289号，1988年，参照。
- (6) OECD: *Manpower Policy in Japan*, 1971.
- (7) いわゆる「リビジョニスト」とともに近年復活してきた「日本的経営排撃論」では，日本企業の「系列関係」の閉鎖性・排他性という非難ともに，こうしたあまりに古典的で一面的，実証を伴わない主張を，かなりためにする形で含むため，内外の「日本的経営礼賛論」との間で不毛の対立を繰り広げがちである。たとえば，Woronoff, J.: *The Japan Syndrome*, Transaction Books, 1986; Prestowitz Jr., C. V.: *Japanese Power Today*, Basic Books, 1989 (國弘正雄訳『日本の実力』ダイヤモンド社，1990年)；Wolferen, K. van.: *The Enigma of Japanese Power*, Macmillan, 1989 (篠原勝訳『日本権力構造の謎』上下，早川書房，1990年)。
- (8) たとえば，大野耐一『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社，1978年，新郷重夫『トヨタ生産方式のIE的考察』日刊工業新聞社，1980年 (Shingo: *Study of Toyota Production System from Industrial Engineering Viewpoint*, JMA, 1981), Ouchi, W.: *Theory Z*, Addison Wesley, 1981 (徳山二郎監訳『セオリーZ』CBS ソニー出版，1981年)；Pascal, R. T. & Athos, A. G.: *The Art of Japanese Management*, Simon & Schster, 1981 (深田祐介訳『ジャパニーズ・マネジメント』講談社，1981年)；Monden, Y.: *Toyota Production System*, IIE, 1983 (門田安弘『トヨタシステム』講談社，1985年)；Sasaki N. & Hutchins, D.: *The Japanese Approach to Product Quality*, Pergamon Press, 1984; Imai M.: *Kaizen*, Random House, 1986 (今井正明『カイゼン』講談社，1988年)。
- (9) Schonberger, R. J.: *Japanese Manufacturing Techniques: Nine Hidden Lessons in Simplicity*, Free Press, 1982.

- (10) Schonberger: *World Class Manufacturing: The Lessons of Simplicity Applied*, Free Press, 1986; do—: *Building a Chain of Customers: Linking Business Functions to Create the World Class Company*, Free Press, 1990.
- (11) もちろんまた、これは業種の技術的性格や加工方法、市場規模、製品の大きさ・構造・形状等によっても相当に異なるはずであり、自動車産業の例だけで即断するのも危険であろう。
- (12) Schonberger がケーススタディを行った米国カワサキモーターズの外注先 TRI-CON 社自体、日本の東京シートの子会社である。また、米国での「トヨタ生産方式」展開の先進例とされたカワサキモーターズでも地理的制約を考慮して、自社工場内では JIT による小ロットで頻繁な納入を行い、サプライヤにはかなり大きなロットで発注していた。(門田、前掲書、参照。)
- (13) Voss, C. A. (ed.) : *Just-in-Time Manufacture*, IFS, 1987; Suzaki, K: *The New Manufacturing Challenge*, Free Press, 1987; Holl, U. & Trevor, M. (eds.) : *Just-in-Time Systems and Euro-Japanese Industrial Collaboration*, Campus/Westview, 1988, 等。

Holl & Trevor の書で、Voss と Robinson は、JIT 生産技法の欧米での意義を、「ムダの排除による全般的な生産性の向上をめざすものであり、また品質改善につながるものとしての生産方法」とし、JIT の諸要素として、レイアウトの改善、ラインビルドレートのスムーズ化、混流生産、段取り時間短縮、加工仕掛かり品削減、かんばんの使用、品質管理、製品の標準化、部品輸送コンテナの規格化、予防的メンテナンス、多能化など柔軟な労働力、各工程集団の自律的モジュール化、永続的な改善努力、サプライヤとの協力による JIT 購買、といった事柄を列挙している。要するに、日本的生産方式・管理技法全般が「JIT」の語で代表されるのである。

- (14) Hartley, J: *Fighting Recession in Manufacture*, IFS, 1986.
- (15) White, M. & Trevor, M. : *Under Japanese Management*, Heinemann, 1983 (猪原英雄訳『ジャパニーズ・カンパニー』光文社, 1986年).
- (16) Trevor & Christie, I. : *Manufacturers and Suppliers in Britain & Japan: Competitiveness & the Growth of Small Firms*, PSI, 1988. また、Dunning, J. H. : *Japanese Participation in British Industry*, Croom Helm, 1986; Arthur D. Little Ltd. : *A Report on the Japanese Experience in Wales*, WINVEST, 1986.
- (17) Trevor は特に英国東芝コンシューマプロダクツにおける、サプライヤコンファランス開催をはじめとするサプライヤとのコンタクトと、納入部品の品質管理強化への厳しい取り組みを紹介している。東芝はサプライヤ側の納入部品の個数

日本の下請関係の「国際化」と「下請外注管理」の「輸出」(三井)

管理の責任と、キャンセルなし、早期代金支払、問題解決への技術援助を「相互依存関係」づくりとして提起し、ほとんどのサプライヤの協力を得たのである。Trevor: *Toshiba's New British Company*, PSI, 1988 (村松・黒田訳『英国東芝の経営革新』東洋経済新報社, 1990年, なお本書は大幅な抄訳である)。

- (18) こうした見解は、日系企業への現地調達率義務の維持とともに、サプライヤ企業に広く存在する意見のようである。(Dunning, *op cit.*)
- (19) Oliver, N. & Wilkinson, B.: *The Japanization of British Industry*, Basil Blackwell, 1988. カーディフビジネススクールは87年9月に「英国産業の日本化」についての研究会議を開催している。
- (20) 80年代前半、米国の自動車メーカーなどは、JIT 生産と JIT 購買の実践、サプライヤの絞り込みと集中的配置等の新しい試みを図った。Smith, H. & et al.: *Counterattack*, New York Times, 1984 (國弘正雄訳『カウンターアタック』日本放送出版協会, 1984年), 等参照。もちろん Oliver と Wilkinson があげるような意味で、日本的「購買管理」が single sourcing だと見るのは Schonberger の場合同様、非常に一面的である。
- (21) 彼らは「日本化」への賛否両論が根本的には、社会や組織の望ましいあり方への理解の差によるものとし、自らの明確な結論は避けている。しかし彼らの立場が、「組織への強い従属」, 「同質化」に対する西欧社会の警戒感の方に身を置いていることは確かだろう。(Oliver & Wilkinson, *op cit.*, p. 174.)
- (22) Oliver と Wilkinson は「日本化」という方向が望ましいものかどうかに関し強い疑念を抱きながらも、それによる英国産業の活性化・競争力強化を期待するには、政策的課題として、企業の長期的戦略実行と積極的なシェア拡大を可能にするような通商・金融・産業政策による環境整備が必要であると述べている。また、日本企業の進出・拡大については、そこから「学べる」効果だけでなく、日本の産業政策において経験された積極的「介入」の役割も意識し、また研究開発部門の移転現地化を促進するような策をとれとしている。

第2章 EC政策における「日本の下請取引」の応用

(1) EC 政策と「下請企業振興」への関心の高まり

a. EC 中小企業政策における「企業間協力」と「下請取引」への関心

EC委員会においては、近年中小企業政策に相当の関心を払ってきた⁽¹⁾。わけても注目されるのが、ここで中小企業と大企業、あるいは中小企業間の協力関係の発展という意味での、「下請関係」の進展に向けた政策的対応を

積極的に図ってきている点である。しかもこうした考え方の根拠および、重要な参考例として注目されるのは、日本における経験である。

たとえば、88年にE C委員会コミュニケーションとして発表された重要文書である『E C共同体のための企業政策』では、こう述べている。「小規模企業の役割に関する検討のうちでもっとも重要な発展は、製品サイクルを短縮するという意味での柔軟性（フレキシビリティ）の分野に関することであろう。小規模な企業は概して大きな単位より柔軟性が高い。小規模企業での生産単位あたりの資本設備の量はしばしば大工場より少なく、またしばしば多様な用途に利用可能である。情報技術の急速な発展により、小企業も非常に有力な武器となる新しいコントロールシステムを装備可能である。市場にきわめて接近することが可能なので、製品サイクルが非常に短くなってくるとこうした柔軟性は大きな利点となる。新製品や工程はほんの数年あるいは数カ月の市場生命しか持たないといったことはしばしばである。こうした急速な製品変化のもとでは小規模な企業の方が利点を発揮する。」

「こうした柔軟性は日本経済では相当な利点であると一貫して考えられてきた。日本では欧州に比べ小企業への依存度がきわめて高いのである。しかし欧州でも、企業が信頼できる下請小企業のネットワークに非常に強く依存している一方で、やはり経営の全般的効率性を改善するためにその事業のかなりの部分を、独立した単位に分社化（hiving off）してきてもいる。」⁽²⁾

b. 88年の「下請取引と企業間協力」会議

こうした関心を実際の経験から検証検討するために、E C委員会は88年、90年と国際会議を開催し、さまざまな見解を集めた。

88年5月にブリュッセルでE C委員会中小企業タスクフォースの手で開かれた会議は、「欧州における下請取引」（Subcontracting in Europe）と題し、約250人が各国から参加している。この冒頭、E C委員会中小企業政策担当のA. Matutes委員は、E C政策における「企業」の存在の重要性を強調するとともに、今日大企業が効率と競争力を維持するには、柔軟性と適応性を高めるために、単純な「規模の経済」の考え方を離れ、多くの活動を小経

日本の下請関係の「国際化」と「下請外注管理」の「輸出」(三井)

営単位に委ねていくべきであると主張した。彼は日本のトヨタの例を引き、日本での多数の下請企業の存在と強固なネットワークの形成、「かんぱん」や「JIT」方式の普及に注目し、今やヨーロッパ企業はこうした新しい方法を今後の戦略の核心に置き、積極的に取り組むべきであるとしている⁽³⁾。この会議には日本企業の代表も招かれ、ホンダの平田国際購買部副部長が説明を行っている。平田氏の強調点は、ホンダの購買は決して閉鎖的ではないこと、最近の経営環境変化を乗り切るために、「パートナー企業」との「協力発展原則」で、中期計画を進めてきていること、購買原価担当を各工場から本社へ集中する、開発プロジェクトに協力企業の「ゲストエンジニア」や購買担当者を参加させる、工場購買部門に技術援助グループを置くなどの新しい購買政策を進めていること、サプライヤ企業の努力で、既に主なサプライヤ280社中126社がPPMレベルの品質を実現していることなどであった⁽⁴⁾。

平田報告をめぐっては、成功をおさめている日本企業の幹部の生の発言ということで、強い関心が寄せられ、特に日本企業のサプライヤ関係が専属的で、他の企業と取引はできないのではないかという初歩的な心配の声もあった。また、JITの語が特に用いられなかった点にも参加者の注目があつた(平田氏は、似たようなシステムは各社使っている、またJITは防御的性格でもあると答えている)。

会議ではさらに欧州各産業・地域での企業間協力提携(partnership)の経験が多数報告された。ドイツからのスピーチを行ったH. Maierなどは、中小企業と大企業間の協力関係には多様な形態のあること、その伝統は長いことを指摘し、欧州内でも違いの少なくないことを示すとともに、今日の技術革新が新しい企業間関係を求めている傾向を強調している。英国スコットランド開発庁(SDA)のJ. Rohdeも、スコットランドの下請企業に取引機会を紹介するManufacturing Services Divisionの活動について発表している。このように、88年会議は各国の経験や政策的理念を集め、全体としては単に「下請取引」というだけでなく、企業間の幅広い連携共同関係へのパースペクティブを描き、それに向けての可能性を考えるという場となった。

しかしそのみならず、下請取引関係にはリスク負担や企業発展、専属性などに関し、必ずしも明確に割り切れない課題もつきまとっている印象を出席者が抱いており、大いに議論が沸いた点は見落とせない。さらに「下請関係」から協力関係への展開を展望するについても、「代金支払遅延問題」解決は絶対に避けて通れないとの声が、中小企業団体関係者などから強く出された。また、多くの中小企業はそれほど創造的でもダイナミックでも柔軟でもなく、過剰な期待はできないとの意見も示されている⁽⁵⁾。

会議の基調を反映して、各報告・発表を集めたテキストブックは「Partnership between Small and Large Firms」⁽⁶⁾と題され、その特徴を示している。この書の中で、ジャーナリスト P. Merlant が広範にわたった報告と討論のまとめを試みているが、現実の流れがこうした「外部化」や新しいサプライヤ関係の広がりや長期的に向かっているのかどうかはまだ断言しがたいとしながらも、ドイツの Maier の提起を受けて、現在の市場と技術革新がその動きを促していると見る。そしてこうした流れを、大手企業中小企業双方の利益とし、EC 経済の発展につなげていくためには、自治体や政府機関等も加わる社会的・地域的広がりも含めた、さまざまな形でのパートナーシップのあり方を考えていくという方向が、会議の基本的合意になっているとまとめている。また協力関係づくりへの道筋としても、下請取引のほかに、共同生産（その場合、双方は対等である）、資金面の援助と「独立促進」、フランチャイズ制、事業外部化ないし「分社化」(hiving-off)・スピノフ、人材育成・訓練、研究開発・技術開発の協力、「ピギィ・バック」方式での輸出協力などがそれぞれ提案されている。

そして Merlant は会議から出された問いかけとして、1. 中小企業への統制強化や脱落する企業の存在、労働条件低下の可能性など、パートナーシップの広がりに伴う、ネガティブな効果を避けることが可能か？ 2. 大企業が今、パートナーシップや地域発展に加わっているという動きを積極的永続的なものとするか？ 3. 大企業のうちでもさまざまに行われている関係づくりの動きを、一つの一般的な問題解決方向としてまとめられる

日本の下請関係の「国際化」と「下請外注管理」の「輸出」(三井)

か? 4. 協力関係づくりへの仲立ちをする機関はどのようなタイプの活動をすべきか? 5. パートナシップ関係というものを全欧州規模で、新しい企業間関係と産業のあり方としていくことができるのか? 以上5点を挙げた。

そして A. Mayhew のまとめをさらに整理したものとして、12の当面の具体策提案を示している。①中小企業者への各訓練に、パートナーシップや大企業と共に働く方法といったテーマを設ける。②訓練機関と協力する大企業のネットワークをつくる。③ECの研究計画への中小企業の参加を広げる。④パートナーシップ活動に関心を持つ大企業と中小企業のリストをつくる。⑤EC委員会にこのテーマでの国際キャンペーンに取り組ませる。⑥欧州規模での「事業外部化」(hive-off) 資金をつくる。⑦ベンチャーキャピタル資金を中小企業と新企業のニーズに適合させていく。⑧ベルギーやフランスで経験されているように、「事業外部化」への法制整備を各国に勧告する。⑨スピノフしたスタッフの社会的保護を図る。⑩雇用困難が深刻ではない分野での(積極的)「事業外部化」をすすめていく。⑪「事業外部化」選択への関連する情報を広げる。⑫フランチャイズ制のあり方についての規範を準備する。

このように Merlant のまとめは幾分、大企業の「分社化」戦略と企業創出に傾き過ぎの感もあるが、EC機関と多くの企業者や研究者、各機関スタッフなどの関心が(肯定的であれ、否定的であれ)、新しい企業間の関係に集まってきていることを示すものであった。

c. 90年の「日欧下請取引拡大」会議

この88年会議が百花繚乱的議論を特徴としたとすれば、狙いをはっきりしぼって行われたのが、90年の会議であった。90年6月にやはりブリュッセルで行われた会議は、Working Together : EC-Japan Subcontracting Opportunities と題し、もっぱら日本企業からの下請取引拡大をテーマとしたのである。そのため、会議出席者約500人のうちには、日本企業との取引を期待する各国サプライヤや業界関係者、政府機関関係者などのほかに、

相当数の在欧日本企業の幹部が、日本政府関係者とともに招かれて出席していた。

開会スピーチを行ったEC委員会 A. C. E. Cunha は、会議のキーワードが「統合と協力」integration と cooperation であると述べている⁽⁷⁾。一つにはEC市場統合に向けて、域外、とりわけ日本からの直接投資を促進するとともに、それが新たな経済的社会的混乱をもたらすことなく、調和的な発展となること、今一つには「専門化と外部化」の進む今日の経済のもとで、国籍を超えた企業間の協力を図る必要のあることが指摘される。そして「下請取引は日本企業が欧州に統合されるもっとも効果的な方法」なのである。欧州での下請取引も、近年大きく変貌し、進展してきたが、まだ日本のシステムとの差も大きい。しかし日本の経験にもとづく経営と生産の方法の導入と、下請企業数の絞り込み、「構造化」の進展は、この差が小さくなっていることを示している。この会議は関係の強化に向けて、双方の考えを積極的に提示する場合である、と彼は位置づけている。

聞きようによっては日本企業の「現地調達」強化へのためらいに釘を差し、また日本的「下請関係」礼賛一本の「文化」傾向に批判的であるともとれる内容であったが、会議での日本企業各代表の発言はほとんど前向きであり、歓迎される性質のものであった。例えば英国日産の高崎相談役と P. Hall 購買部長は、こう述べている。品質面で、日産の選んだ欧州サプライヤはほとんど遜色ない、納期についても今や90%守られている、価格面では欧州での調達は若干だが高くついている、この分野ではサプライヤ側が積極的にコスト引き下げ方法を提案してくることはまれで、その点での進展を図るため、5人の技術者からなる Supplier Development Team を編成した。今後さらに、研究開発段階へのサプライヤの参加、企業経営方法面での協力といった課題と取り組む用意である。さらに質問に答え、日産幹部は欧州サプライヤの実力を評価しながら、一層緊密な関係づくりが必要であること、消費者の求めるものがすべてに優先すること、限られた数のサプライヤと緊密で長期の関係を結び、十分コミュニケーションを図ることで、市場変動への柔

日本の下請関係の「国際化」と「下請外注管理」の「輸出」(三井)

軟な対応は可能であること、そして日産は英国社会に積極的に溶け込むよう望んでいることを述べている。

ソニーヨーロッパ(ドイツ)の K. Wangerin 欧州調達部長も、ソニーの厳しい品質第一原則にかなうサプライヤを慎重に選び、技術的貢献力のある相手と長期の関係を結んできたことを指摘している。リコーフランスの沢社長も、多くのサプライヤ企業を訪問し、慎重に信頼関係を築いてきた経験を紹介した。キャノンブルターニュ(フランス)の友松社長は、同じように品質第一でサプライヤを選び、関係を維持してきたが、欧州調達部品が依然20~30%高い現状を打開するために、サプライヤとの積極的な対話をすすめるべく、サプライヤ・パートナークラブ(CPF)をつくったと紹介した。日本のコスト理念は、市場の実情に合わせた販売価格設定からターゲットコストを割りふるのであり、こうした理念を理解してもらう必要があるとするのである⁽⁸⁾。

このキャノンブルターニュのサプライヤクラブの経験はかなり注目を集めた。これについてはクラブ会長であるフランス SOFREL 社社長 B. Angot が紹介をしている。これはサプライヤ同士の相互理解とキャノンとの関係円滑化を目的としたもので、労組のようなものではない。88年11月にキャノンの働きかけで設立後、現在107社が参加し、一種の欧州規模のQCサークルのように動いている。特に日本訪問は大きな成果であったという。この企業を含め、既に日本メーカーと取引をしている欧州サプライヤはいずれも、当初あまりに違う理念や対応に戸惑いながらも、取引関係を得ていく中で大きな信頼が生まれ、自社の経営改善も進み、業績が上がっていると語っていた。

一方、日本企業のサプライヤ関係が長期的なものであれば、欧州企業が新たに参加するのは無理なのか、という質問も出された。各メーカー代表はそれを否定し、力のあるところとはどこでも取引する用意があると答えている。

さらに欧州各国の諸機関関係者は良好なサプライヤづくりに向けたさまざまな考え方や取り組みを紹介した。その中でドイツのコロンの R.

Fieten はドイツサプライヤ企業のパフォーマンスを調査した結果、日本企業の来訪と日本的管理の広がりの中で、こうした動きに積極的に対応できるという、技術力に自信を持った比較的大きい企業と、技術力も管理力も弱く、知識も乏しいため、二・三次レベルに「落層」していく危険の大きい中小規模の層とが分かれてきていると指摘している⁽⁹⁾。

このように90年の会議は、かなり「建前論」が多かった感もあるが、それ自体も多くの欧州企業幹部にとってはかなりショッキングであったようであることも事実である⁽¹⁰⁾。会議閉会にあたり、EC委員会第23総局(DGXXIII)のH. von Moltke 局長は、88年以来送られた日本への調査ミッションなどの成果と今回の会議により、欧州企業が日本企業と取引するための知識は深まったとして、「今やボールは諸君のコートの側にある」と述べている。日本企業の考え方、管理政策の基本はわかった、日本企業は欧州へ続々進出している、これにどう対応するかがこれからの課題だということである。

(2) ECの「下請取引」振興策の実際

a. ECの「下請取引」振興策

先に見た理念にもとづき、EC委員会は特に92年の市場統合によって生まれる巨大な域内市場を中小企業の大きな機会としていくように、国境を越えた事業体間の協力と連携共同(cooperation and partnership)を推進する政策の一環として、下請取引(subcontracting)を含む関係拡大を積極的にすすめる施策を、80年代後半以降図ってきた。92年市場統合に向けたECとしての中小企業政策の方向を公式に定めた、86年の理事会決定「EC中小企業のための行動計画」⁽¹¹⁾では、その二つの柱の一方である「中小企業の創出と発展の基礎としての柔軟性と資金調達」の課題に答える各プロジェクトのうちに、「プロジェクトE・企業間および地域間の協力」を掲げ、「ビジネスコオペレーションネットワーク(BC-Net)の設立」、「下請ネットワーク」、「大企業と中小企業間の連携共同(パートナーシップ)」、「中小企業と地域開発」の4つのプロジェクトを盛り込んでいる⁽¹²⁾。

日本の下請関係の「国際化」と「下請外注管理」の「輸出」(三井)

89年7月「事業環境の改善と企業、特に中小企業の発展促進に関する決定」と題する理事会の決定が行われた。この決定は88年の「企業政策」の方向にもとづき、強化が望まれる中小企業政策の具体策を示すとともに、同年中小企業施策担当のEC委員会第23総局(DGXXIII)が新たに設けられたのにもとづき予算措置を行っている。ここでは重点施策として、①中小企業の発展と新生を妨げる制約の除去、②中小企業にかかわりのある政策や規制や活動についての情報の提供とならんで、③EC内各地域の企業間、なかんずく中小企業間の協力と共同連携の推進、の三点が挙げられている。

さらに、中小企業政策の一層の強化を求める各層・機関からの意見を受けて、EC理事会が91年6月には、EC委員会の提案にもとづき「企業政策：中小企業のための新次元」という新文書を採択した⁽⁴⁾。この「新次元」のうちで具体的施策としては、EICs ユーロ・インフォ・センター(欧州情報センター)の一層の拡充と提供情報の改善や、「ユーロマーケティング」などの新イニシアティブ開始と並んで特に、BC-Netにおけるコンサルティング機能の強化、EC域外へのネットワーク拡大、パートナーシップ(企業間連携共同)推進へ向け、EUROPARTENARIAT(ユーロパートナーシップ)の拡充と並行し、INTERPRISE(工業とサービス業の連携)等の実施、国境を越えた企業間協力の有益な機会としての「下請取引」推進がうたわれ、この企業間協力がいっそう重視されていることを示している。これらには事業体間のみならず、行政や業界団体も含めた「ネットワーク効果」の発揮という考え方が用いられているのが特徴的である。また、国境を越えた「下請取引」推進に関連して、下請取引をめぐるさまざまな実情や課題、国際関係などを含めて検討するために、92年に欧州下請問題会議を開くとしている。

これらの理事会方針決定を受けて、ECとしての「下請取引」に対する施策もさらに広く具体化されることになった。一つには89年9月に「共同体内の下請取引の発展」との理事会決議が行われた。これは「下請取引」課題への熱意を示す象徴でもあり、またEC機関が「下請取引」に臨む政策のスタンスとして、1. 下請取引、とりわけ国境を越えた取引関係の創造に向けた、

法的・金融的環境の整備を図ること（ECとして「金融的環境」financial environment と言う場合には、通常税制面のことをさす）、2. 市場統合の潜在的効果を活用できるよう、地位の向上をめざして、下請取引と提携共同関係を促進するとともに、欧州各地域での発注企業と下請受注企業間の情報の流れとコミュニケーションを改善すること、と示している。これはまた、単に下請取引の機会を紹介するといったものだけでなく、支払期間問題や下請業者の責務、官公需参加のうえの下請企業の地位、他国の発注で働く下請企業の労働条件などを含んだ、「望ましい」下請取引の環境づくりを挙げていることも見落とせない⁴⁴⁾。

さらに92年1月のEC委員会コミュニケーション「欧州規模下請取引市場に向けて」⁴⁵⁾は、91年「新次元」決定を受け、92年市場統合への備えとして、「下請取引：欧州経済の競争力にとって重要な活動」という表現を示している。そして、規格や検査などの統一をはじめとし、下請中小企業の振興をめざす「差し迫る市場統合のもとでの下請取引に向けた環境づくり」、取引関係をめぐる用語や法制の整備や情報提供についての「主発注者と下請企業間の情報の流れとコミュニケーションの改善」、域外企業、特に日本企業の欧州進出にかかわる「第三国投資者からの欧州での下請受注の促進」という三つの課題を挙げている。特に、域外からの「ノックオン効果」と企業活動の「外部化」が進むのにもなって、下請企業はますます専門性・創造性が求められ、下請取引は単なる「依存」から「相互依存関係」interdependenceに向かわざるをえないものであると指摘し、下請企業側の大きな自己変革努力を求めていることは注目できる。

このように、EC機関としての中小企業政策における「下請取引」というものの位置づけは基本的に、それが大企業と中小企業との間の効率的な分業と協力関係であり、今後の重要な企業戦略と管理技法の課題であるとするものである⁴⁶⁾。そしてそれを特に域内各国の国境を越えた関係として展開することが、欧州の主要産業の競争力を高めていくうえで欠かせないものであると

日本の下請関係の「国際化」と「下請外注管理」の「輸出」(三井)

ともに、研究開発等への積極的な対応を可能にするものであり、さらに新市場に向けての米日などからの直接投資を促す基盤を作り、合わせてこうした投資が欧州企業の発展への事業機会となることをめざすものであるということができよう。しかし同時に見落とせないことは、「下請利用」の拡大が、労働条件の低下や下請中小企業の「独立性」の喪失につながることへの警戒も示され⁷⁷⁾、下請「代金支払遅延問題」改善などをはじめとして、望ましい「下請取引関係」の確立、という見地を含めた政策課題が意識されている点である。

b. EC の下請取引振興策の具体的方法

EC の下請取引振興策の実情はこれまで詳しく紹介されていないが、先の89年9月「共同体内の下請取引の発展」理事会決議、92年1月のEC委員会のコミュニケーション「欧州規模下請取引市場に向けて」等からその取り組みを見てみよう。

EC 中小企業政策のうちでも相当重点的に取り組まれているのは、「ビジネスコオペレーションネットワーク (BC-Net)」である。BC-Net の母体である EC ビジネスコオペレーションセンター (BCC) は73年にスタートしており、このもとに88年から設けられた BC-Net はいうならば、各国・各地域間の「下請取引」も含めた企業間協力と取引関係づくりの手助けとなるような企業情報のデータベース・ネットワークである。ビジネスパートナーを求める企業の要請に応じ、ネットワークを構成する公私のアドバイザー (コンサルタント) 機関が、集めてある企業プロフィール情報を用いて、ふさわしい相手をリアルタイムで紹介するのである (各企業はデータに直接アクセスすることはできない)。既に36ヵ国にセンターをおく BCC 自体も、企業間のパートナー探しの仲立ちの役も勤めている。

BC-Net は既に EC 各地の600のコンサルタント機関の参加を得、35,000件余のプロファイルデータを持っているとされている。近年の EC 中小企業政策の方針としては、BC-Net の活動が企業間協力をより実践的に推進できるよう、コンサルティング機能を強化し、紹介後のフォローアップも図り、

またブラジル、メキシコ、チュニジア、ポーランド、EFTA諸国など、域外諸国諸地域にもネットワークを拡大していくことを求めている。

「ユーロパートナーシップ」(EUROPARTENARIAT)をはじめとする連携共同のための事業も重要なものになっているが、ユーロパートナーシップとは企業間協力と地域開発とを兼ねた性格のものであり、特に低開発地域や衰退地域の事業家と他地域の企業とを結ぶ協力関係の拡大を意図するものである。つまり EC 条約第130条 a や『企業政策』でいう、「経済社会結合」(economic and social cohesion) のための施策の主な柱の一つとなっている。そのための第1回の行動と展示会は EC 委員会地域政策総局との共催で88年6月にダブリンで開催されており、参加企業の半数がこの行動から積極的な成果を得ているなど、「相当の成功」をおさめたとされている⁽⁸⁸⁾。これに続き、スペインアンダルーシア、英国ウェールズ・カーディフとプロジェクト行動が毎年開かれてきている。

また、新たに企画された INTERPRISE というプロジェクトは、国境をはさんだ地域間や相互補完的性格の地域間等での工業とサービス業の連携を進めるものであり、ユーロインフォセンター、BC-Net や BCC などの既存機関の支援で進められることになっている。このほかにも地域開発と結んだ企業間協力・連携のためのプロジェクトはさまざま構想されている。

既に見たように、「下請取引」(subcontracting) 推進と下請ネットワークづくりそのものも企業間協力推進への重要課題の一つという意味で取り上げられてきている。前記の89年9月の理事会決議「共同体内の下請取引の発展」では、①「望ましい」下請取引の環境づくり、特に法制や規格の問題の他、②取引上の法的手続きや用語等、下請取引でのコミュニケーションの改善(BCC が用語集や手続ガイドブックを発行している)、③ EC 内からの下請受注機会拡大、下請企業の近代化促進、第三国の投資家へのイメージの向上・誘致、といった課題が挙げられている⁽⁸⁹⁾。しかし「支払期間問題」への具体策ということになると、各国の制度や慣行の差などをめぐって慎重な姿勢を示

日本の下請関係の「国際化」と「下請外注管理」の「輸出」(三井)

し、各国政府や事業者との協議ということが当面の具体策になっている。

具体的プロジェクトとして名があがっているものは、既に完了したものとして、88年の「欧州下請取引」会議、JIT方式の下請企業への導入実験プロジェクト、日本への調査ミッション派遣、金属、プラスチック、ゴム部門での「用語集」、EC内での製造業下請取引の法制ガイドブック、欧州下請取引情報センター設置へのフェージビリティスタディがある。進行中のものは、EC産業での生産の下請化と統合化の研究結果の出版、加盟国の法制を中心とした、法制ガイドブック第二集の発行、欧州下請取引センターのあり方についての関連機関との検討、下請中小企業での品質保証と品質管理方法の導入実験プロジェクト、電子機器、繊維、事業所サービス等の部門についての各用語集の発行、となっている。今後のプロジェクトとしては、特に下請取引への利用を意識した、ビジネスパートナー探しへの従来の施策手段のアセスメント、用語集の改訂とコンピュータ情報化、下請中小企業の資格取得コストの調査、85年の製造物責任制についての理事会指令の下請企業への影響調査のための専門家グループの設置、EC内の下請企業の代金支払についての異なる法制や対応の効果の検討、欧州下請情報センター設置についての継続調査、日本企業の欧州への直接投資に対応する欧州下請企業のための会議開催、官公需の下請受注に対する法的枠組形成への素案づくり、下請企業間の連携共同と協力のためのパートナー教育のイニシアティブ、といったものが挙げられていた。

先にも見たように、92年のコミュニケーションは、こうした課題をいっそう差し迫ったものとして取り上げる姿勢を示した。情報提供や欧州規模での企業間協力促進への諸機関活動の改善と推進が求められている。さらに「責任性・品質・法的確実性」(liability, quality and legal certainty)を要点とする下請企業の責任問題に関連して、下請企業の実情にあったあり方の啓蒙改善策という課題が出され、また日本の生産方法や下請組織のあり方をさらに学びたいという声も強いことから、特に進出日本企業との取引を望む下請

企業のための特別訓練コースを新たに設けると提案している。その一方、「支払期間問題」については、その問題点と既成法制の分析を行う EC としての報告書を作ると述べている⁽²⁰⁾。

(3) 「日本に学ぶ」EC の方策

これらの EC 政策の中でも、特に日本での下請関係の性格と経験への関心が高く、先の二度にわたる国際会議の他、既に五次にわたり欧州の企業経営幹部や政府機関関係者などによる調査ミッションを日本に派遣し、熱心に管理手法を学んでいる。これについては参加の希望が殺到しており、毎回15人の定員に対し、長いウェイティングリストがあるとされている。

ミッションの派遣には EC 委員会と日本側が共同で費用の負担と計画準備・運営にあたっており、日本側では「日・EC 産業協力センター」(EC-Japan Centre for Industrial Cooperation)が受け入れを全面的に請け負っている⁽²¹⁾。

ミッションの日程はおよそ2～3週間、日本の政府機関や中小企業団体、研究機関、学者などからの実情と特徴、管理方法等についての講義6～7回と、日本の大手・中堅メーカー企業とサプライヤ企業のべ10社以上への訪問見学(主に各メーカー「系列」を軸に)、さらにまとめの討論とレポート提出という、なかなかのハードスケジュールになっている。

これらのミッションの意味は、なによりもこれに参加した欧州企業の経営幹部や政府機関関係者等がどのような点に関心を持ち、またどのようなところを強く印象づけられ、何を「学んで」帰ったのかというところにあるだろう。これを参加者のレポートから見えていくと、非常に興味深い⁽²²⁾。

一つには彼らは日本の工場が決して魔法の仕掛けでも超モダンなハイテクの塊でもなく、場合によっては「欧州の同種の工場と大差ない」設備・構成でありながら、規模にかかわらず、いずれにおいても優れた品質水準と低いコストを実現している事実には強い印象を受けている。それについては、発注親企業との密接な関係や生産技術上の協力に負うところの大であることはもちろん認めているが、また、従業員の改善・コストダウンへの献身と労働負

日本の下請関係の「国際化」と「下請外注管理」の「輸出」(三井)

担の大きさにも言及している。工場内レイアウトや工程編成の合理性とともに、内部の整頓ぶり・清潔さに注目する向きも面白い。同時に参加者は、各サプライヤが毎年積極的に相当額の設備投資を行ってきていることに驚きの念を表している。それだけの成長率が今後期待できるとともに、またそれを行わねば、市場の変化と発注企業の要求についていけないこと、銀行などが長期的な経営発展を見越した融資を行ってくれること、有力な親企業のもとにあることが、資金調達面で効果のあることに注目が払われている(多くの場合、欧州企業の幹部も日本の長期資金利率の低さを羨んでいた)。

顧客発注企業との関係については、決して1社専属ではないが、概して特定親企業とは長い取引関係と親密さがあり、相当の依存度のもとにあると見ている。そのため、多数企業と取引している場合でさえも、販売部門は極小であると指摘されている。しかしまた、いずれでも厳しい価格引き下げ圧力のもとにあり、毎年数%のコストダウン目標が与えられている点に留意されている。しかも代金の支払について現金比率が多くなく、最長120日といった長い支払期間の手形が大手企業のもとでも出されていることは、かなり衝撃的であったようで、この事実への詳しい言及がしばしば見られる。サプライヤ企業の管理能力向上などのためのコストアップをどのように負担するのか、という疑問がみられるのも興味ある。さらに、日本でも周辺的外注先はより「内外製選択対象(make/buy)」的扱いである、景気変動へのバッファ利用も否定できない、「multiple sourcing」が原則であるといった確認も報告されている。

一方、「一次」クラスサプライヤの能力の非常な高さと、発注メーカーとの密接な関係、同期化した生産体制、非常に短いリードタイムが認められ、もはやメーカーはこうしたレベルのサプライヤを特にモニターしていないと指摘される。有力サプライヤの量産品では受け入れ検査なし、あるいは納入品のサンプル検査は行われているが、欧州の一般の方法に比べ非常に簡単・簡便という注目もあった。発注側では、いずれでも購買管理が重視され、相当の規模の購買管理部門を持つとともに、他部門との密接な協力が図られている

こと、VAを重視したサプライヤ援助・教育が系統的に行われていることが報告されている。しかしまた、JIT化にともなうサプライヤ側の在庫負担の問題もないわけではないという発見もあった。

この他、第二次円高以降の急速な下請再編と管理政策の高度化の動きを受けて、グローバル購買化、それにとともなう購買対象の分散と購買管理の本社集中化、発注のトータルユニット化、サプライヤ側の取引先分散や新市場開拓努力、単純なJITではない納入管理方式、労働力不足問題の深刻性、パートタイム従業員の多さなども各報告の中で言及されている。

このように、短期間の訪問で、ミッション参加者は相当多面的に日本のサプライヤ関係と管理の特徴をつかみ出している。その中には明らかに、これまで知られていなかった「日本の下請外注管理」の「厳しさ」を実感する面も、あるいはまた「あまりに条件が違う」と自覚する向きも見られる。同時に、こうした「手法」を欧州の経験と環境の中で生かす方策への、相当に具体的な手がかりを得たという印象も強いようである。特に欧州のサプライヤ企業経営者にとっては、こうした日本メーカの厳しい要求と管理のもとでも、日本のサプライヤ企業はそれなりに成長を遂げ、設備投資を続けてきたこと、そこに特別な秘訣もないことを知って、自社も今後、進出する日本企業からの受注を獲得し、有力サプライヤとしての関係を築いていく自信を得たという感もある。「親企業からの高度の下請コントロールのもとにあっても、双方の適切なアプローチは実際のところ、ハッピーで繁栄する長期の共存関係を導いている。有力企業の認定サプライヤ企業の地位を与えられた企業群によって、このような関係は欧州でも可能であると、既に実例で示されている。こうした欧州下請企業は日本企業にも同じレベルの価格、納期、サービスを提供したいと望んでいるのだ」⁽²⁾、これは90年3月の第二次調査ミッションに参加した、英国ウェールズの自動車部品サプライヤ社長の言葉である⁽²⁾。

(1) これについては、拙稿「統合 EC へ活発化する中小企業政策」『エコノミスト』第67巻21号、1989年、同「最近の EC 諸国における『中小企業政策』の展開」日本中小企業学会編『世界の中の日本中小企業』同友館、1990年、同「EC と中小企

日本の下請関係の「国際化」と「下請外注管理」の「輸出」(三井)

業政策の新展開』『中小企業季報』第73号, 1990年, 同「目前に迫った『92年EC統合』と中小企業問題」『中小商工業研究』第30号, 1992年, 同「EC統合とヨーロッパの中小企業」『労働と経営』第30巻1号, 1992年, 「ECとヨーロッパの中小企業」『ウェルフェア』第7号, 1992年, 各参照。

- (2) Commission of the European Communities: *An Enterprise Policy for the Community*, 1988. この全文は, 拙稿「EC中小企業政策と『行動計画』『企業政策』」『駒沢大学経済学論集』第22巻1号, 1990年, に訳出している。
- (3) 'Speech by Mr. A. Matutes', *Conference Subcontracting in Europe: Final Report*, SME Task Force, Commission of the European Communities, 1988. 彼はそうした日本からの教訓を, 繰り返し強調してきている。Matutes: 'Sub-contracting in Europe: The lessons from Japan', *Anglo-Japanese Journal*, 1989. なお, 89年の DGXXIII 設置後は, 中小企業政策担当委員は A. C. Cunha に代わった。
- (4) この会議では日本の下請関係と下請企業の基本的特徴について, ロンドン大学 LSEの講師 Mari Sako (酒向真理) 氏が報告を行っている。
- (5) 会議の閉会スピーチを行ったEC 中小企業タスクフォースの長 A. Mayhew は, ECの「企業政策」の役割を確認しながら, 情報提供とセンターづくり, パートナー探しを仲介するネットワーク, 各国の用語などの調和化, さらに日本への調査ミッション派遣といった活動に言及している。同時に彼は, 「支払遅延問題」への対応は当然であること, また会議で出された数々の提案に応えるには, タスクフォースの能力がまだ不足であり, 優先順位をつける必要もあること, 企業サイドが接触を保って, 協力してくれる必要のあることを付け加えている。
- (6) DGXXIII, Commission of the European Communities: *Partnership between Small and Large Firms*, Graham & Trotman, 1989.
- (7) *Working Together: EC-Japan Subcontracting Opportunities (proceedings paper)*, Commission of the European Communities, 1990. なお, この会議には筆者も参加した。以下の記述は報告書では省略されたスピーチの内容や討論を含んでいる。
- (8) なお, いずれの日本企業経営者も, 「下請」=subcontracting という用語にはかなりの抵抗感を示し, 古い言葉, 下に置いて一方的に命ずるというイメージがあるとして, 「協力企業」という呼び方が一般的だと主張した。欧州の関係者にとっては, subcontracting opportunities の語が新鮮な響きを持つようでもあり, この点では一つの「カルチャーギャップ」が表われた感がある。
- (9) この他, 会議には米国リビジョニストの論客, C. V. Prestowitz 教授が特別ゲスト格で参加し, 「日本企業の対米直接投資からの教訓」と題して, かなり刺激的な言葉を使い, 各企業のとる方法・戦略の差を認めながらも, 日本企業の独特

の取引概念に否定的な姿勢を示した。彼が日本企業の「アメリカ買収」の動きに注意を促すとともに、折りからの「ピケンズ—小糸製作所問題」を引き合いに出し、日本の大手メーカーの「下請企業支配」と排他的な姿勢、閉ざされた企業系列を非難し、さらに日本の中小企業労働者の賃金は大企業の半分程度であるとして、この仕組みが異常に強い競争力を支えているのだと述べたのは、さまざまな意味で印象的である。彼はまた京セラが日本国内でなく海外でまず受け入れられたことを例に、日本市場と社会の閉鎖性を繰り返し批判している。

- (10) 会議の参加者のうち、後述の日本への調査ミッションにも参加したベルギー人の経営者は、欧州サプライヤなどの「楽観的」現状評価発言に強い疑念を抱き、「自分の実感では日本メーカと取引してまず利益を出すこと自体が至難のことだと思う」と発言した。このエピソードは、拙稿, Mitsui: 'Teaching more than business,' *Shinpo: News and Progress*, Vol.4 No.2, 1991, で紹介した。
- (11) Commission of the European Communities: *SME Action Programme* (COM (86) 445 final), 1986.
- (12) また86年「行動計画」では、下請取引協定が EC 条約第85条の「競争制限行為規制」の適用除外であるとも確認している。
- (13) Commission of the European Communities: *Enterprise Policy: A New Dimension for Small and Medium-sized Enterprises* (COM (90) 528 final), 1990; *Official Journal of the European Communities*, No. L 175/32, 4 July 1991.
- (14) COM (90) 528 final, p.18; Commission of the European Communities: *Development of Subcontracting in the Community* (COM (89) 402 final), 1989.
- (15) Commission of the European Communities: *Towards a European Market in Subcontracting* (SEC (91) 1286 final), 1992.
- (16) EC 委員会提案を受け、「中小企業への新次元」理事会決定では下請取引に関して、「企業の規模が常に異なることは、規模による有利と不利の間のバランスの追求はいずれの国でも戦略的課題に属するということを示している。その意味で、下請取引は流通パターンや規格や製品品質の均一性を分解実現できる、大企業と中小企業の間での特に有利な点(ママ)を与えるものである」と述べて、その「問題性」を意識しながらも、規模の経済による分業の効果を強調している。 *Press Release*, IP (91) 568, p.4.
- (17) 経済社会審議会は EC 中小企業政策の課題についての意見を示すなかで、下請取引への中小企業の参加を歓迎する一方、下請企業の環境変化対応力の弱さ、さらに下請・外注化動向の問題にも言及している。たとえば、ネットワーク化、業

日本的下請関係の「国際化」と「下請外注管理」の「輸出」(三井)

務外注化, 「周辺事業」(back-to-core business), 内外製判断, 電子情報交流など, 中小企業をめぐる関係のあり方が急変し, フランチャイズなど企業間の協力事業に乗り出すものが増えていると指摘し, それらが企業の独立性を抑える面もあることが問題であると述べている。こうした急速な変化に応じた具体的機動的な施策を用意すること, 企業に抑制的にならないようにすること, さらに環境問題などにも対処することは今後の中小企業政策の課題である, とする。Economic and Social Committee, European Communities: *Additional Opinion of the Economic and Social Committee on the Proposal for a Council Decision relating the Improvement of the Business Environment and the Promotion fo the Development of Enterprises, in particular of Small and Medium-sized Enterprises, in the Community*, 1989.

(18) Commission of the European Communities : *Europartnership: Results and Assessment* (COM (89) 76 final), 1989.

(19) 前掲, COM (89) 402 final.

(20) また, 「社会憲章」にもとづき, 欧州裁判所の新しい判例も考慮した, 労働者の地位についての理事会指令が必要になっている (COM (91) 230 final) のに伴い, 外部からのサービス提供に関連する, 国境を越えた下請取引や官公需発注における労働条件を明確に定めるという課題も新たに浮上している。

(21) このセンターは, 1986年12月の日・EC 閣僚会議の合意によって87年に設置されたもので, 日本側 (政府補助金, 日本自転車振興会補助金, 民間寄付金) とEC側の共同出資によっており, 管理委員会, 運営委員会, 事務局スタッフもすべて双方のメンバーで構成されている。現在の主な事業は, 下請調査ミッション受け入れのほか, EC 企業の人材の「現場研修」受入研修事業, 情報提供事業, セミナーなどを行っている。

筆者もこの調査ミッションプロジェクトの講師として参加した経験がある。

(22) EC Fact Finding Mission on Subcontracting in Japan: *Mission Report*, EC-Japan Centre for Industrial Cooperation, 1989; 『EC 諸国ビジネスマンによる下請調査ミッション(第3次)プログラム実施報告書』日・EC 産業協力センター, 1991年, 『EC諸国ビジネスマンによる外注制度調査ミッション(第4次)プログラム実施報告書』日・EC産業協力センター, 1991年。

(23) *Shinpo: News and Progress*, Vol. 3 No. 2, 1990.

(24) 筆者はこの企業を90年11月に訪問した。同社はもともとローバー系企業と取引をしていたが, ローバーグループの不振から, ホンダからの受注を決意し, 関係確立に努力していた。興味深かったのは, 高品質高品位の製品を強調するのはもちろんのこと, 工場内の整理整頓や清掃がかなり行き届いていた点であった。この企業は後述の, WDAが推進している「サプライヤアソシエーション」にも参

加しているものと推測される。

第3章 英国における「日本の下請関係」推進のための施策の実情

(1) 英国中央政府機関の動き

a. 英国中小企業の現実と政府の中小企業政策

英国政府の中小企業政策においては、従来から政府が直接個々の企業経営を援助するところは少ない。情報提供はさまざま行われているが、これも一般的な制度、市場や技術等の情報の他、個々の企業の求めに応じての具体的な経営相談（カウンセリング）や経営分析・指導（コンサルティング）というものであり、企業間の関係を一般的に取り上げる機運は少ない。「下請受注」を含めた取引関係の紹介や斡旋というものも国策レベルではあまり耳にはしない。これは一つには、英国の政策理念が「市場の自由」重視という点にあくまでこだわり、個々の中小「企業」への政策という立場を固持し、企業間組織・集団としての生産力的発展といったことが行政が取り上げることをよしとしないためでもある⁽¹⁾。

その中でももちろん、大手企業経営においては、「日本の経営」に学ぼうという動きの一環として、「日本の下請外注管理」を応用実施しようという試みがさまざまに見られてきた。代表的には、自動車産業や電機産業で、直接取引する外注先企業の絞り込み・削減、「優良外注企業」の指定、長期的関係の構築、単純な競争的価格重視の取引よりも品質や納期の重視、JIT方式の導入などである。しかしこうした動きにおいても、「伝統的」な購買理念・取引理念は容易に変わっていないとも指摘される。たとえばJIT納入の要求は、そのための改善策を取り上げることなく、サプライヤ企業にとって一方的な負担増になっている、あるいは歩留まりを改善できる設計変更の提案をサプライヤが行っても、発注側は無視する、といった事態である⁽²⁾。こうした困難が指摘されるもとでは、今や深刻な英国産業の衰退を食い止めるための政策課題のうちで、「サプライヤ育成」や「良好なサプライヤ関係づくり」が登場せざるを得なくなっているのが90年代の現実である。

日本の下請関係の「国際化」と「下請外注管理」の「輸出」(三井)

b. 全国経済開発審議会 (NEDC) の「サプライヤ育成」の提案

英国でも早い時期から、日本の下請中小企業の役割や、中小企業政策全般の効果に注目する指摘はあった⁽³⁾。その後こうした分野について、うえにみたように政府レベルからの積極的施策があったとは言い難いが、EC市場統合という課題を前にし、また EC レベルでの検討や働きかけがすすむにつれて、具体的な言及は少なからず見られるようになる。たとえば、92年を前にして英国政府貿易産業省 (DTI) が88年からはじめた「エンタープライズ・イニシアティブ」においては、近年の生産部門での専門化と下請利用拡大のもとで、購買外注管理が収益性確保の上で重要になっている、購買企業の成果はサプライヤの能力にいつそう依存していると指摘し、統合的な購買(資材)管理を展開することが欠かせないと強調している。そのために、購買外注管理の重要性の認識、購買外注運営の見直しと円滑化、購買外注の戦略化、購買外注部門への重点的資源配分、サプライヤとの協力関係の確立(サプライヤ企業数の削減・重点化を含む)、購買外注と他の経営指針との統合、購買活動の効果的モニターと改善、JITをはじめとする購買外注管理の一層の進展への展望、といったチェックリストを DTI は奨励している⁽⁴⁾。

さらに NEDC (全国経済開発審議会)⁽⁵⁾は、90年に機械産業における労使双方からの意見聴取にもとづく「サプライヤ展開」のための報告書をまとめている⁽⁶⁾。

報告書の冒頭、NEDC 機械産業グループの B. Jordan 議長 (AEU 合同機械工組合組合長) や同グループ機械産業熟練問題作業部会の I. Gibson 会長 (英国日産社長) が述べているように、機械産業の競争力向上には、サプライヤ関係の管理の正しいあり方が欠かせない課題である。そして望ましいサプライヤ企業との提携共同の関係は、コスト引き下げや設計・生産段階の期間短縮、サプライヤ企業の専門性の発展に必要であり、また発注設計や仕様の改善も速やかに進む。サプライヤは適切な設備投資が行え、人材育成ができる。すべての機械関連企業が「サプライヤ協力関係」の方向に進むことが望ましいとは限らないが、その立場を考慮してみる値打ちはある。

調査は6社の機械関連大手企業とそれぞれのサプライヤについて行われた(調査には、NEDO、TA職業訓練庁が協力し、ケーススタディにはEITB機械産業訓練委員会が当たった)。その結論の要約としては、①発注企業はそのサプライヤのパフォーマンスにおける問題点を確認しているのに、サプライヤの改善を助ける企業はほとんどない。②大手発注企業であっても、サプライヤの取引額に占める割合がごく僅かで、影響力を行使できないこともしばしばである。③しかしそうした場合でも、改善を続ける方針による協力的アプローチを用いることで、サプライヤのパフォーマンス改善に大きな影響を及ぼせる場合もある。④サプライヤのパフォーマンス改善への関心点は主にコストと品質で、納期への関心は低い。⑤価格・品質・納期についてのパフォーマンス向上は主に、高度なパフォーマンス測定とコントロール方法の利用よりも、発注企業とサプライヤとの関係のありようにかかっている。⑥密接なサプライヤ関係の展開いかんは、発注企業の経営スタイルによっている。⑦企業内での参加がいたるところで進んでいる企業では、サプライヤは「家族の一員」として密接な関係のもとに入るのである。⑧サプライヤの訓練と発展のために自前でチームを持っている企業があった。トップレベルのサプライヤを持つことは、それだけの費用と努力に見合うものといえる。

ここでは⑧のようにサプライヤの経営向上に積極的な企業の実例として、ある多国籍の消費財量産メーカーL社(仮名)のケースが挙げられている。この企業は日本企業と推定できるが、能力あるサプライヤの育成と良好な関係づくりが経営の重要課題であるとして、サプライヤー一体の「チームワーク」をめざしている。L社は「サイマルティニアスエンジニアリング」の方向を目標としており、そのためにサプライヤの自社設計と生産組織・管理の能力の向上、サプライヤ参加での製品開発を実行しようと努めているのである。また特徴的なのは、L社はサプライヤの納品に対し単純な数字の上の品質管理チェックやJIT実現をめざすのではなく、「問題解決」的方向を誘導するとしていることである。その支えとして、「サプライヤ開発チーム」の専任技術者が、サプライヤ企業の現場レベルに入って、実態把握と評価(アセ

日本の下請関係の「国際化」と「下請外注管理」の「輸出」(三井)

メント), 現場作業者の協力から企業経営計画に至る幅広い問題点の確認を行い, そのうえで TQC 方式による基本的な作業管理と改善へ向けての指導教育に当たっている。こうしたサプライヤ開発への取り組みは L 社の費用負担によるものであり, それが当該サプライヤ企業の他社向け作業ラインについてでもかまわないし, 自社のライバル企業が学んでいくことも歓迎するとしている。

こうした L 社サプライヤ開発プログラムは既に 12 社について行われている。こうした援助を受けたサプライヤ企業側では, 全社的な改善活動プログラムを展開し, 手法の普及とチームワークを図るとともに, 小集団を組織し, 労働組合の協力も得て, 工程レイアウト改善や場内整理, 予防的メンテナンス, 作業環境向上などを実現している。この方式はさらに再外注先にも広げられる可能性がある。

このレポートも, L 社の協力的関係づくりを他社もエミュレートできると評価しているが, ここにはこの企業が自社との密接な関係づくりだけを意識するのではなく, 英国でのサプライヤ企業全般の能力向上に向け, 相当の熱意をもって臨んでいるものと見ることもできよう。

逆にサプライヤとの関係が疎遠で, サプライヤ管理も重視していない企業の実例が, 従来軍需品を生産し, 近年少量生産の民生用ハイテク高付加価値製品に重きを置いている S 社の例がある。S 社は製品の多様性や自社の能力の限界から, 市販品購買以外の特注品外注の場合でも, 基本的に競争入札ベースで, 価格の安いサプライヤに発注する方式を維持しており, この方式は軍需品生産からの経験にもとづいている。特定サプライヤと密接な関係を持つことは極めて望ましくなく, 新しい技術を利用するためにも, 購買部門は技術者に特定サプライヤを指定するようなことは避けるように指導している。しかしこうした S 社の方式は, サプライヤ側からは評価されていない。S 社の対決的交渉姿勢が「中世的」であるだけでなく, 経営としては何の援助もなく, 発注スケジュールは乱れ, 購買部門は整備されておらず, また一方的な価格引き下げを求めてくるという。この市場には 1 社を別としてそうした

発注企業が多い。このレポートは、こうした状況に軍需品生産のもたらしめてきている悪しき慣行を指摘している。

少ないケーススタディであるが、英国においても総合的で長期的視点に立つ外注購買管理を追求する必要が広く指摘され、サプライヤとの安定した協力関係にもとづく生産体制づくりを肯定的にとらえるようになってきていることがここでも判明する。しかもそれは、「サイマルティニアスエンジニアリング」(企画・開発・設計・試作・製造などを総合的同時進行的にすすめる開発技術)のような、今後の生産体制に対応できるような組織運営能力とサプライヤ自体の高度な能力を求められている中での課題である。問題は、そうした課題に英国企業などが積極的に応じるような方向に自ら立てるかにあろう。したがってこのレポートも、政府機関などが企業の積極的対応と改革、特に経営幹部や従業員の訓練に援助をしていく必要を、その結論としているのである。このレポートは、NEDOによる「成功への戦略」(Strategy for Success)プログラム(発注企業との協力のもとで、サプライヤ企業のすすめる長期的計画にもとづく改善努力を支援する)や、EITBの、「競争力ある製造業」(Competitive Manufacturing)支援策(在庫削減、品質向上、リードタイム短縮などへの改善グループ活動を援助)、さらにこれらへの参加の資金を援助するものとして、職業訓練庁の「企業成長訓練」制度(Business Growth Training Scheme)、貿易産業省の「エンタープライズ・イニシアティヴ」を紹介している。

(2) スコットランド開発庁の「サプライヤ開発イニシアティヴ」の実情

a. SDA の理念と活動

スコットランド開発庁(Scottish Development Agency)は日本企業の誘致に数年来熱心に取り組んでいることで知られているが⁽⁷⁾、こうした誘致に欠かせないものとして、現地労働者や技術者・経営幹部の教育訓練とともに、現地サプライヤ企業の啓蒙指導にも力を入れてきた。SDAの日本・極東担当部長であった Tony Cassidy は、EC主催の「日本的雇用慣行に関する会議」(89年)において、進出してくる日本企業は現地に定着することをめざ

日本の下請関係の「国際化」と「下請外注管理」の「輸出」(三井)

し、労働者とサプライヤ企業を考え方をえていくという意味で、地域社会に貢献をしていると指摘し、「日本の下請供給のあり方が重要である」と述べている。彼によれば、日本企業の下請関係は明らかに異なるものであり、高度に組織された供給体制、忠誠なサプライヤとサプライヤへの忠誠、「ジャストインタイム」方式を特徴としている。そのため、スコットランドへ進出してきた日本企業、特に中規模企業は、IBMなどの発注方式に慣れた現地サプライヤとの関係に当惑しており、品質への考え方、設計の承認や指示、価格決定、納入などでの違いが目だっている。それゆえ、SDAは日本企業と協力し、現地サプライヤ企業への啓蒙と改善活動に取り組んできており、特に日本の下請関係の実情を直接見学させることが効果的であると述べている⁽⁸⁾。

b. SDI サプライヤ開発イニシアティブの方法と取り組み

具体的には、SDAのうちで従来から鉱山機械設備関連等にかかわる地元の機械金属関連工業の振興に従事してきたEIDD (Engineering Industries Development Directorate) という機関のもとに、特にMSD (Manufacturing Services Division) を設置し、輸送機、工作機、電子機器などの下請受注への参加を望むサプライヤのための経営改善プログラムとしてのサプライヤ開発イニシアティブSDIを89年よりはじめた⁽⁹⁾。この計画の進展により、MSDをMSG (Manufacturing Services Group) に改編し、新たにSDD (Supplier Development Division) が設けられ、全面的にSDI計画実施に当たっている。ただし今までのところ、プログラムの規模の制約から、対象はもっぱら電子工業関連に限られている(今後、機械加工業にも広げられることが検討されている)⁽¹⁰⁾。

SDIの目的は、「開発各プログラムの戦略的な計画化とプロジェクト管理運営により、集中的な援助を与えてスコットランドのサプライヤ企業の国際競争力を高める」ことにあり、特にサプライヤ企業の戦略的対応と、望まれる企業発展への計画づくり、効果的実行への経営的資源の提供を図るものである⁽¹¹⁾。具体的には、①発注企業群(これをスコットランドでは一括してOEMs

と称している)⁽⁴⁾のもとめる部品ニーズと供給の現状を中心に、市場機会を探る市場調査。②当該産業の発注企業の求めるやり方の確認や共同生産のためのジョイントベンチャーの機会開拓のための、発注企業との間の参加・インターフェースづくり。③プロジェクト参加納入企業の利点・不利点等の確認のための、製造業診断に経験ある外部コンサルタントの手での「企業調査」(company audits) (外部委託業者 subcontractors も使用)。④「企業開発プログラム」(company development programmes)の策定。これには、その企業が「一次受注先レベル」(first tier supplier)になるのを妨げている、あらゆる問題が取り上げられるとされ、経営能力、社内のスキル、マーケティング、体制のレベル、資金調達、建物調達、再外注先との関係などが含まれる。TQMトータルクォリティマネジメントの考えが基本理念となる。⑤企業開発プログラム実施へのプロジェクト管理手法の応用、発注企業の手による企業評価の実施(仮の発注先としての)。⑥発注企業の要求の変化やSDD活動の広報についての、外注企業のためのセミナーや企業見学の実施。

当初SDDは年商300万～800万ポンドの8企業を対象とし、年商を3年間で倍増させることを目標に事業を進めた。プロジェクト始動後2年余を経た時点での開発庁サイドでの評価⁽⁵⁾によると、このイニシアティブにのべ22社が参加し、それぞれ計画実施にかなりの努力を払ってきている。11社は事業拡張のために移転ないし増設を行い、9社はこの計画参加によって産業省の企業基金の助成を受けた。一方スコットランドに立地する主な電子工業発注企業38社すべてがこの計画に賛同し、企業評価に参加している。SDDを通じて外注企業育成を図りたい、あるいは今後受注を希望する企業はSDDを通じて接触するように、とする発注企業も現れた。また、スコットランド外の発注企業からも引き合いが相次いで寄せられている。さらにSDDの事業を大きな魅力として、部品供給基盤を求めて新たな進出を希望する海外企業の関心が非常に高まっている。SDDは経営の困難に直面した外注企業に対しても、新しいオーナーの紹介や顧客の確保などによる救援にも成果を挙げており、2社が救われている。

c. SDI の実態：ケーススタディから

SDIの成果について、91年に詳しい報告とケーススタディが行われている⁽⁴⁾。この報告によると、SDIの事業は主に電子工業関連のうちのプラスチック射出成形と板金加工の企業を対象としている。これらの業種では、先にみたように前者での地元供給充足率は13%に過ぎなかったものが、推定30%に達しており、後者でも急速な能力改善により、各企業が予想通りの最大市場規模(約70%)を確保しているという。

ケーススタディが行われた4社のうちでも特徴的なのが、電子機器用の精密板金加工と組立を行っているS製作所の場合である。同社は74年に合名企業として設立され、以後いくつかの企業を吸収して成長を遂げ、現在ハミルトン Hamilton (グラスゴー南郊)に工場を集中している。現在従業員数227人、年商550万ポンドである。S製作所はCAD/CAMシステムに力を入れ、顧客企業の設計室との連携で新製品開発期間の短縮を図ることをねらっている。主な製品はコンピュータ用のボックスや基盤、ドア、放熱器などで、顧客はIBM、NCR、JVC(日本ビクター)⁽⁵⁾、BICC、アプリコットコンピュータなどであるが、実際にはNCRへの受注依存度がかなり高く、この規模の英国の企業としては例外的に、主顧客数は30社程度である。それゆえ従来は販売担当者はおらず、販売予算もなかった。

創業以来継続的な設備投資に努めてきた結果、同社はCAD/CAM制御の最新鋭ムラート・ワイドマンレーザーパンチプレス機をはじめ、CNCターレットプレス機やその他を持ち、前工程後工程にも高度設備を導入し、治具の内製も行い、設備能力で際だった存在である。また品質管理の重視も基本理念の一つで、品質管理者に特別研修を受けさせるとともに、工程内品質管理の方針を徹底してきている。

S製作所をSDIに参加させたねらいの一つは、優れた能力のある企業の特徴をつかむことにあった。しかし同社にも弱点があることが指摘されている。事業計画や戦略的経営重点設定のないこと、マーケティングのないことなどであった。SDDのもとで設置された運営グループにあって、同社経営

陣は非常に協力的であり、また有能であった。同社の会長(代表権を持たない)が元 SDA スタッフであったことも関係を緊密にするのに貢献している。

SDI による成果の一つが、91年のハミルトン新工場への統合移転であった。それ以前は3工場に分散していたのである。今一つの取り組みは、NCR 1社依存の是正のためのマーケティング戦略の確立である。91年からマーケティング予算がつけられ、見本市参加や主な発注メーカ訪問、受注量拡大努力が図られている。また同社は従来からも従業員が最大の資産だとして、教育訓練を重視してきたが、SDIプロジェクトでも経営管理システム、新技術、工程管理、新しい製造技法などについての訓練を図るように勧めている。S製作所はこのサプライヤ開発イニシアティブの優れた見本例であると位置づけられている。

次に電子工業関連の各種加工能力を持つSI社(ファイフ Fife 所在)もかなり特徴的である。同社は76年に設立された企業で、「実力ある下請企業」をめざし、ケーブルハーネス組立、編線、PCB 挿入組立、金属プレス加工、機構部品機械加工製造、プラスチック成形、塗装といった幅広い事業を展開している。現在従業員350人、年商は1,200万ポンドに達し、これは4年間で3倍増であるが、さらに90年にPCB 基板挿入設備を導入し、ハードディスクドライブのハイブリッド基板組立、コンピュータ用のフレキシブル基板組立など、さらに事業を拡大している。発注先にはIBM、NCR、HPといった多国籍企業がならんでいるだけでなく、全欧州規模にも広がり、業種としてもコンピュータの他、兵器、通信機、航空機、医療機器などにも及んでいる。

SI社は「1社で間に合う供給能力」をねらいとし、幅広い加工を提供しているが、加工対応能力、品質管理とサービスにおいては既に十分な評価を得ている。管理職は全員が品質管理マニュアルの習得を義務づけられ、現場監督者も関連部署の品質マニュアルを配布されている。全従業員に対し、品質訓練が行われている。不良品率百万分の一以下への品質管理とJIT原則

日本的下請関係の「国際化」と「下請外注管理」の「輸出」(三井)

が図られてきた。

しかしこの企業がSDIに参加して指摘された問題点は、個人企業の体質が依然強く、経営戦略や市場戦略をもっていないことであった。こうした実力がほとんど市場で知られておらず、営業担当者が2人しかいないという状況が指摘された。営業体制の強化拡充とともに、企業としての戦略と計画づくりのためには、SDDの指導する運営委員会が設けられ、ガントチャートによる計画目標遂行状況を確認している。

SM社インチナン Inchinnan 工場・イーストキルブライド East Kilbride 工場(いずれもグラスゴー近郊)は、英国クリーブランド州に本社を持つ67年創立のプラスチック成形・製造販売企業の主工場である。このうちイーストキルブライド工場は不振の地元企業の工場を89年に買収したものである。インチナン工場は経営一新を機に87年に開設されたが、急拡大を遂げて分工場も設け、89年現在で合わせて68台の成形機を持ち、330人を雇用し、年商は合わせて800万ポンドに達していた。スコットランドにおいてはこれが本格的プラスチック成形専門企業の第一号であった。主顧客としては、IBM、フーバー、ポラロイド、フィリップスTMC、沖電気⁽⁶⁾などがある。

インチナン工場は最新鋭のコンピュータ制御成形機やロボットを備え、また超音波熔接や高温箔刻印、プリントなどを行えるサブアッセンブリエリアを持っている。イーストキルブライド工場も新しい設備を持っており、主に圧力500トン以上の大型機を使っている。JIT納入や標準製造原価管理も実行されている。

SM社がSDIの対象企業になったのは、生産が順調で経営的にも安定しているが、生産計画、資材管理、経営情報等の弱点を持ち、販売活動も弱体であるなどの理由からであった。同社は特にコンピュータ用部品などに強く、スコットランドでの同業トップ企業の地位を享受してきたが、有力ライバル企業の進出を相次ぎ迎えて、新たな対応が迫られていた。皮肉なことに、SDAがスコットランドでのプラスチック加工業全般の技術力強化のため

に、ポリマー加工技術研究所（IPPT）を設立したので、SM社には経営環境が厳しくなったのである。

SDIのプロジェクトのために、両工場の工場長を含む運営グループが結成された。ただしこのプロジェクトにはSM社本社の経営陣が参加していない。プロジェクトが指摘した課題は、特に顧客のニーズや、生産計画、納品、品質などをめぐる不満等を適切に取り上げ、対応していけるような企業内のコミュニケーションの改善である。また、市場の求めるレベルに対応する技能の向上のための訓練も課題である。

各職場レベルの状況は経営陣に十分掌握されているが、部門間の連携が悪いこと、きちんとした予算制度がなく、各管理者の判断を困難にしていることが指摘されている。

M製造社は金属加工製品の製造を行ってきた企業で、銀行自動出納用の壁付金庫ボックスの製造では知られている。M社は80年にキルマーノックKilmarnock（グラスゴー南方，エアシャー州）に設立されたが、以後何度かオーナーが変わっている。近年は下請受注への依存が大きくなってきた。これまでの主な顧客はIBM，NCR，JCBなどで、これらに対してはJITで対応してきた。主な顧客企業からは優良外注先の指定を受けている。

従来製品の市場が衰退していくのに伴い、M社は大幅な対応策を迫られている。また、CNCプレス機やMC，CAD/CAM機を含めて多様な加工機械設備を持つが、設備は全般的に老朽化し、従業員の高齢化も進んでいる。一方機械稼働時間や原材料歩留まり率なども測定されておらず、工場内のレイアウトも合理的でないところがあり、使用しているコンピュータシステムにも問題がある。財務的管理も弱体で、きちんとした計数と情報把握、分析と目標設定の必要がある。品質管理は確立しているとされているが、不良品返品率などがつかまれていない。

市場変化への対応努力や新製品開発（子会社を作り、小型収穫機を開発、マッセイ・ファーガソン社を通じて第三世界市場に販売予定）、マーケティング計画な

日本の下請関係の「国際化」と「下請外注管理」の「輸出」(三井)

どにもかかわらず、急増した88年の890万ポンドから89年の630万ポンドに売上は再び減少、各経営指標は悪化し、経常赤字に陥った。従業員数も270人から200人に削減されている。

こうした状況の中でSDIは、企業の立て直しに向け重要な役割を果たすことになった。SDDスタッフのもとでガントチャートと各目標が設定され、経営状態の把握とプロジェクト進捗状況がつかまれるようになった。しかし組織された運営グループは十分機能していない。実質的経営者と、販売、経理などの他の幹部との間の関係がよくなり、現場との連携も十分でないためである。そのため、SDDからおくられたプロジェクト責任者が調整役を務めるとともに、現場の実態と意見を直接把握するように努め、チームワークがまとまるように進めてきた。しかしその成果はまだ、たとえば機械稼働率測定やダウンタイムの集計、SPC統計的工程管理といった個々の課題実施にとどまり、全般的改善には進んでいない。財務的問題も、原価単位の確立以後の課題になっている。工場内でのJITも実現していない。

この他、この調査には直接取り上げられていないが、SDAのレポートによると、SDIの大きな成果の一つとして、沖電気はプリンタシャフトの製造を、ペイスリー Paisley 所在のT社に発注する契約を結んだという。これはまさしくこのプロジェクトが日本メーカー現地工場による地元サプライヤからの現地調達拡大に直接貢献した好例になろう。SDAのSDDは沖電気のニーズをもとに、T社への仲介の役(catalytic role)を努めることができたということであり、この分野の発注規模をもとに、引き続きサプライヤの発掘に努めている⁴⁷⁾。

T社は小規模な家族経営の機械加工下請企業であったが、プリンタシャフトというニッチマーケットへの特化を決意し、CNC機を相次いで導入、1年間に100万ポンドの設備投資を行って、工場規模も飛躍的に拡張し、高度加工能力と品質向上を図り、またメッキや部分組立を含めて加工分野を広げ、ユニット受注能力を備え、この分野でのスコットランドでの専門トップ企業

2社の一つになった。沖電気の他、IBMの中核サプライヤの地位も確保しており、NCRやリコー、シャープのコンピュータ、コピー機、ターミナルなどのシャフトも受注している。今後はCAD/CAMを導入して、設計能力を強化する予定という。同社の新戦略には、SDAからの指導とともに、コンサルタントの助言が大きく作用しているが、経営者自身がSDAの援助で日本を訪れ(Locate In Scotland「スコットランドに立地を」事業の一環)、下請企業との協力関係の実情を学んだことが大きかったという⁽¹⁸⁾。

d. 小括：SDIのめざす方向と成果・課題

これらのケーススタディにより、先の報告書はSDDの成功の要を「コミュニケーション、モチベーション、コミットメント」の三点にあるとし、そのために、①企業所有者の参加、②企業内の良好なコミュニケーション、③プロジェクト責任者との良好なコミュニケーション、④プロジェクト責任者による、各社の実情にあったアプローチ方法の利用、⑤企業内での経営陣の現場に接近したやり方、⑥企業側の十分な資金的余裕、といった特徴と課題を指摘している。そしてSDDなくしてはこれら参加企業がすべての弱点を克服することは難しいとしている。

面白いことは、SDDの理念として、一般的にマーケティング努力を強調している点である。これは、各企業の成功がそのマーケットの状況に強く存在していること、それゆえマーケットの変動に耐えうる体質を備えるべきこと、またスコットランドにさらに多くの企業を誘致したいことからだという。しかしそれが上の4社それぞれの行き方に照らしてどのように評価されるのかあまり明確ではない。SI社のように多様な産業部門を相手とし、下請企業として幅広いサービスを提供する行き方、S製作所やSM社のようにマーケット特化をすすめ、専業企業としての進展を重視する行き方がそれぞれ並列されている。ただ、具体的な依存度数値は示されていないが、1社への高い依存は望ましくないという基本理念があることがうかがえる。

むしろ重要なことは、こうしたSDAプロジェクトの試みが、本来企業自身の努力で実行されてしかるべき経営体制の整備や経営の計画化、指標にも

日本的下請関係の「国際化」と「下請外注管理」の「輸出」(三井)

とづく詳しい現状分析や計数管理の実践といったことから入っており、それが成功の鍵ともなっている点であろう。また JIT 方式や品質管理の向上の必要といった点は、意欲的な企業のもとでは既知のものとなっていると見ることができようが、問題はそれをどのような体制と方法で実践していくかというところにあるようである。そしてさらに重要なところは、これらスコットランドの地元サプライヤ企業の奮起を促し、日本企業などからの受注獲得に向け動き、そのためにサプライヤに期待されているニーズを把握してこること、それにあわせて積極的な経営改善と設備投資などを図らせること自体が、こうしたプロジェクトの目標になっているという事実にあるといえる。

こうした努力への刺激と助言が発注側親企業サイドからというのではなく、公的機関の手によって図られていること、民間コンサルタントなどによる詳しい企業診断が基礎になっていること、そして実施については SDA スタッフが直接経営陣に参加し、指導を行っていることは特徴的であろう。

しかしそうした「第三者からの働きかけ」によって、発注メーカー企業と各サプライヤとの間に、いわゆる「長期的信頼と協力関係」が醸成されつつあるとまで断定するのも早計のようである。SDIに参加した電子機器関連の発注メーカー (IBM, NCR, 三菱を含む) とサプライヤ企業 (上の S 製作所や SM 社を含む) の双方を中心に、独自の聞き取り調査を行った研究報告⁽¹⁹⁾は、プラスチック部品外注についてはスコットランドでの現地調達に向けた、品質向上や納入改善がすすんでおり、双方のより強い関係ができつつあることを指摘する。しかしまた、下請サイドからの「JIT は納入業者側の厚意と費用負担によってのみ機能しているに過ぎない」との言葉を引用して、「JIT の方向への動きがスコットランドの下請企業に、顕著に有利点をもたらしているとはまだ断言し難い」という結論を示している。この著者は、双方の一層深い協力関係 (collaborative relationships) と、納入先への地理的 近接が重要な課題であるとしている。

(3) ウェールズ開発庁の「サプライヤ開発プログラム」と「協力会」づくり

a. WDA の「サプライヤ開発プログラム」

ウェールズ開発庁 (Welsh Development Agency) も最近, SDP サプライヤ開発プログラムをはじめた⁽²⁰⁾。SDPは, 「各産業を通じて, 全国的あるいは多国籍製造企業はその外注・下請インフラストラクチュアに今や根本的な変革を成そうとしている。このときに当たって, 選ばれた企業群の発展とサプライチェーンの進展を助け, ウェールズで製造企業がもっとも効果的な外注供給を得られるようにするものである」と性格づけられている。その目的としては, ①ウェールズの企業に, バイヤー/サプライヤ関係の最良の技法を普及すること, ②ウェールズに立地する企業の現地購買ニーズにかなう供給開拓を助けること, ③ウェールズの企業の発展を援助すること, 特に「協力会」組織づくりをすすめること, となっている。具体的には, 「戦略的外注プロジェクトの推進」, 「ウェールズでの外注供給能力の検討」, 「市場ニーズの変化に対応しようとするサプライヤ企業の援助」, 「サプライヤ企業での運営・技術・品質面での発展の支援」, 「国際レベルの製造手法利用の推進」, 「大手購買企業とサプライヤネットワークの間の協力の実現」, 「ジョイントベンチャー事業機会の育成」, 「地域内への投資機会の開拓と支援」, といった項目があがっている。ただしこれらもまだ始まって日が浅く, まず手をつけられたのは, 極めて特徴的でもある, メーカーとサプライヤ間の協力関係づくりとしての「協力会」組織化であった⁽²¹⁾。

SDPはWDAの技術マーケティング部(TMD)の手で実施される⁽²²⁾。SDPの進展にともない, WDAはTMDのスタッフの人数を3人から12人に増員した。また, その重点も「優秀なウェールズ企業」振興と市場開拓というよりも, ウェールズにおけるサプライヤベースの拡充に向けられてきているという。

b. ウェールズにおける下請「協力会」の結成

SDPの援助で作られた最初の「協力会」(Kyoryoku-kai, supplier asso-

日本の下請関係の「国際化」と「下請外注管理」の「輸出」(三井)

ciation) は、スラネスリラジエータ社 Llanelli Radiators を対象にしたものであり、第二号はジレットエクゾースト社を対象にしたものである。注意を要することは、スラネスリラジエータ社は元来 BL 系の企業であったが、89年に日本のカルソニック社(旧日本ラヂエータ社、日産自動車に3分の1の株式を所有)に買収されており、その意味ではこの WDA の新しい取り組みは客観的には日本企業の海外進出過程と密接な関係にあるというべきである(経営陣は英国人によっており、ごく少人数の日本人スタッフはもっぱら「相談役」であるというが)。

ここで大いに参考にされたのは、日本での多くの経験とともに、EC 会議席上でも紹介されたキャノンブルターニュ(フランス)のサプライヤによる「パートナークラブ」(CPF)の結成であった⁽²³⁾⁽²⁴⁾。そして既存のモデルを真似るのではなく、あくまで英国の実情に即したものをつくらうという方針が、WDA スタッフとスラネスリラジエータ社幹部の間でまとまった⁽²⁵⁾。第一には、会の速やかな確立と、重要性の高い企業の参加確保のために、会メンバーは直接取引企業に限定しない。メンバーには二次クラスの設計やツーリングの企業、部分組立企業も入ってくる。第二には、役割の重要性からみて、運輸など製造以外のサービス関連の企業も会員対象とする。第三に、効果的な発展計画実施のために、最初の会員は10社に限定する。第四に、顧客との距離をおいた関係に慣れた英国企業にあわせて、日本流の「経営家族主義的」親子関係は持ち込まない。これは「親企業」との関係からよりも、サプライヤ同士の関係から学ぶところが多いだらうという想定からもきている。第五に、会の結成初期の段階で予想される問題の負担をスラネスリラジエータ社から軽減するために、WDA が促進役を勤める。

こうした方針にもとづき、同社一次クラスの4社に働きかけが行われ、すべての賛成を得たうえ、各社の二次クラスの候補企業名が推薦され、最終的にスラネスリラジエータ社を含めて10社の会員が確定した。内訳は、プラスチック射出成形企業とその下の旋盤加工企業、ゴムシール成形企業とその下の工具メーカーおよび素材供給企業、輸送企業とその下の集配送センター、

第1表 ウェールズ スラネスリラジエータ社「協力会」会員企業の構成

企業類別	従業員数 (人)	年間売上 額 (£)	L社又は1 次発注の取 引期間(年)	売上額にL 社又は1次 発注する割 合(%)	L社購買額 全体に対する 比率(%)	同 外注 加工賃比 率 (%)
Aプラスチック射出 成形企業	150	800万	8 *創業以来	40	12	24
B ゴム成形企業	119	400万	20	16	2.5	5
C金属スプリング製造 企業	47	125万	15	7.5	0.4	0.4
D 運 輸 業	140	500万	15	20	5	10
E 集配送センター (D社の外注)	10	100万 未満	2 *創業以来	100		
F金属部品旋盤加工企 業(A社の外注)	48	180万	1	1.8 *急増中		
Gゴム成形素材・設計 企業(B社の外注) *他の製造部門も兼業	1036	4000万	21 *創業以来	0.75		
H 工 具 製 造 企 業 (B社の外注)	28	90万	35	35		
I 鋼 線 製 造 企 業 (C社の外注)	132	1200万	10	0.5		
Lラジエータ製造企業 (Llanelli Radiators)	800	5000万	—	—	—	—

出所：WDAスタッフ Peter Hines 氏調査の資料による。

スプリングメーカーとその下のワイヤメーカー，そしてスラネスリラジエータ社である。一次クラスの各企業はスラネスリラジエータ社と長い関係を持ち，同社の総外注額の半分近くを占める。これらの企業の概要と，スラネスリラジエータ社との関係については，第1表を参照されたい。

そのうえで，各企業のプロフィールをつかむためのアンケート調査，さらに各企業それぞれの経営の実情や問題点を知るための調査が行われ，発見された問題点の改善に向けての検討や改善実施の機会，特に他の会員との経験交流や協力が有益であることが示された。また，これにもとづき各社の「基

日本の下請関係の「国際化」と「下請外注管理」の「輸出」(三井)

準点」(bench marks) が会員に公表された。この点数は毎年改訂の予定となっている。また、第1表のように、各社のスラネスリラジエータ社への取引依存度は最大40%、少ないところでは7.5%で、専属性は低い。

会 (Llanelli Radiators Supplier Association) の正式スタートの会合は、91年9月にスラネスリラジエータ社でのセミナーという形で開かれ、会設立の意義やうへの調査の結果等が説明され、工場見学実施の後、会の活動に対する各会員からの要望が集約された。そこで挙げられた項目は、従業員参加活動、機械ダウンタイム分析と改善活動、VA 価値分析、合同設計活動、親睦活動などである。ここでの討論にもとづき、特に各企業での成果を具体的に知ることができるよう、今後セミナーを3カ月ごとに持ち回りで開くこと、担当スタッフによる細かい部会ワークショップを広げていくこと(全会員企業参加ではない)、その結果を次のセミナーに寄せることなどが定められた。また、参加者は初期のためらいを克服して、会に非常に積極的になったという。

この組織では今後会員を拡大するとともに、二次クラスの企業独自の組織づくりも検討されている。すでに金属加工関係の一次サプライヤが追加参加を考慮している。

c. 小括：「協力会」育成の可能性

このウェールズ開発庁における「協力会」づくりという方針は、これまたユニークなものであるとともに、日本的「下請関係」への関心が新たな角度からとらえられていることを示している。すべてはまだスタートの段階でしかなく、今後こうした取り組みがどのような展開を見せるのか、即断はできない。少なくとも、WDAのような公的機関のイニシアティブを離れ、「親企業」が下請企業の組織化と長期的育成の意義をどれだけ認めるものか、またこのような密接な企業間の関係を、英国などのサプライヤ企業が望ましいものとして受けとめるものなのか、すべては今後示される点である。特定親企業への下請関係の強化・組織化をめざすWDAの行き方と、サプライヤ個人の経営能力の向上と市場開拓力強化をすすめるSDAの方法とは、ある意味では逆の方向を向いているようにも見えるが、これも今後それぞれがどの

ような結果を見ることになるのかによるであろう。

いずれにせよ、こうした動きは、英国をはじめとする西ヨーロッパ諸国での取組みが、既に「日本での成功の秘密を探る」段階ではなく、それを積極的に応用利用しようという段階に入っていること、またそうした動きについては、現地への進出日本企業の役割だけでなく、EC機関の果たしている役割が見落とせない重要性を持っていることに注目できるのである²⁹。

- (1) 詳しくは拙稿、「英国における『中小企業政策』と『新規開発促進政策』」(1)(2)『駒沢大学経済学論集』第20巻4号／第21巻1号，1989年。
- (2) Sako M.: 'Sub-contracting relationships in Britain,' in Economics Faculty, Komazawa University(ed.), *op cit*; do——: *Buyer-Supplier Relationships in Britain: A Case of Japanization?* (mimeo), 1987; do——: *Neither Markets nor Hierarchies: A Comparative Study of Informal Networks in the Printed Circuit Board Industry* (mimeo), 1988.
- (3) たとえば, Economists Advisory Group (Doran, A.): *Some Aspects of Public Policies towards Small Business in Japan* (mimeo), EAG, 1980.
- (4) Department of Trade and Industry: *Managing into the '90s*, HMSO, 1989.
- (5) National Economic Development Council 全国経済開発審議会は60年代初め保守党政府のもとで、先駆け的な「サプライサイド」からの計画化の方向での産業戦略の立案のために、政労使「三者協議制」(tripartite)の典型として設置されたもので、主な産業の40%をカバーすることになり、さらに NEDO 全国経済開発庁が実際の目標や戦略を具体的に立案するという方式が作られた。その後、これらの役割や地位にも変遷は激しいようである。Blackaby, F. (ed.): *De-industrialisation*, Heinemann, 1979; do——: *British Economic Policy 1960-74*, C.U.P., 1979; Aaronovitch, S. & et al.: *The Political Economy of British Capitalism*, McGraw-Hill, 1981; Curwen, P. (ed.): *Understanding the UK Economy*, Macmillan, 1990.
- (6) NEDC: *Developing Suppliers in Engineering*, NEDO, 1990.
- (7) スコットランド、ウェールズにおかれた開発庁は、政府資金によって創設されているが、産業用地や建物の開発賃貸収入をはじめ、独自の予算を持ち、投資活動も含め、民間企業部門の活性化に独自の機能を果たしてきている。その性格上、地元の中小工業や手工業、観光業などとのかかわりも深い。なお、スコットランド開発庁は91年4月より、スコットランド訓練庁(Training Agency in Scotland,

日本の下請関係の「国際化」と「下請外注管理」の「輸出」(三井)

- Training Agency は、政労使三者協議制を特徴とするマンパワー委員会 MSC を改称した訓練委員会 TC を 88年に全面的に再編し、雇用省の関連政府機関としたもの)と合同し、スコットランド企業庁(Scottish Enterprise)に再編された。
- (8) Cassidy, T.: 'Exporting the Japanese employment system: Smaller Japanese firms in Scotland,' Commission of the European Communities (DG V): *Japanese Employment Practices at Home and in Europe*, ESN, 1989.
- (9) 筆者は89年8月に MSD オフィス (エディンバラ) を訪れ、Jim Porter, Ken Payne 氏らから SDI の計画についての詳しい説明を受けた。
- (10) SDA の推定によると、89年時点で電子工業発注企業からの各部品製造や加工発注総額のうち、スコットランドで供給される分は24.6%に過ぎず、プラスチック関係は13.0%, PCB は32.8%にとどまっている。
- (11) Scottish Enterprise National: *Industry Directorate for Information*, Sen(92), 1992.
- (12) いうまでもなく、欧米での一般の取引慣行では、「customer ないし buyer / supplier ないし vendor 関係」というとらえ方はあっても、日本での「親企業」という概念はもともと存在しない。これを日本語から訳して「parent company」とするのも社会的背景からして幾分奇異になると考えられる。それに代えてスコットランドではもっぱら「Original Equipment Manufacturer」という言い方を用いるのが定着しているようである。この語は先の Schonberger の著で一般的呼称として用いられていた。日本での OEM という語の用法とはズレているが、強いて日本語にすれば、「製品メーカ」ということになるのであろうか。
- (13) Scottish Enterprise National, *op cit.*
- (14) McCulloch, J.: *Report detailing Four Case Studies ; Comparisons and Discussions*, 1991.
- (15) JVC はイーストキルブライドにカラーTV工場を持っている。
- (16) 沖電気はグラスゴー北郊のカンバーノールド Cumbernauld にプリンタ工場を持っている。
- (17) *Scotland on Sunday*, January 6, 1991, による。
- (18) *Glasgow Herald*, March 2, 1991, による。
- (19) MacLeod, A.: *The Factors Affecting Success and Failure in Subcontracting to the OEMs of "Silicon Glen"* (BA Thesis at Napier Polytechnic of Edinburgh), 1991.
- (20) Technology Marketing Division, Welsh Development Agency: *Supplier Development Programme*.
- (21) 日本の自動車産業等における「協力会」の性格を、SDP の主な推進役である

P. Hines (TMDのプロジェクトマネージャであり、カーディフビジネススクールに在籍) は、明らかにフランス・キャノンサプライヤズパートナークラブ会長の発言を意識して、「企業外にある QC サークル」と位置づけている。

- (22) WDA のこれらの活動には、カーディフビジネススクールが全面的に協力しているが、同校には現在、MIT 世界自動車プログラムの一員として参加した Daniel Jones 教授がおり、MIT プログラムでの日本の経験にもとづく「リーン生産方式」の考え方も影響を与えているものと想像される。同じカーディフビジネススクールのスタッフである、N, Oliver と B. Wilkinson が「日本化」への批判的見地からの検討を行っていることに重ね合わせて、面白い研究状況である。
- (23) 前記のようにキャノンブルターニュは88年11月に、同社と直接取引する外注先企業 125 社を集めて、主に対話と相互理解を目的とする「キャノンサプライヤズパートナークラブ」を組織した。これについては、WDA での「協力会」づくりを推進した P. Hines が詳しく聞き取りを行い、大いに参考としている。彼の記述によると、会員企業は電子・電機関連、包装材関連、裁断・プレス・ガラス・スポンジ・毛材関係、機械加工・ローラー・ベルト関係、プラスチックと部分組立関連の5つの部会に区分されている。クラブの趣旨として、会長に就任した電子関連サプライヤの SOFREL 社の B. Angot 社長は、「キャノンとパートナーは利害を共にする共同体を成している」、「各会員企業は、クラブへの参加によって事業の進展への利益を得られる」、「進展にはオープンであることが大事である」と述べている。クラブの活動として、季刊機関誌 CPF の発行、サプライヤの見学、キャノンブルターニュの見学、各地での企業トップや専門家のための会議やセミナーの開催、海外への見学旅行(日本へは既に2回実施)、各サプライヤ企業の問題診断や解決のための、必要に応じたキャノンからの専門家の派遣、会員間親睦のための行事の開催、となっている。ただし会員数の多さや地域的分散の問題から、組織の再編が課題になっているという。Hines, P.: *Local Globalisation of Integrated Materials Management: Lessons from Wales* (mimeo), Cardiff Business School, 1991.
- (24) Hines, *op cit.*; do——: 'Materials management for the 21st Century: Llanelli Radiators supplier association,' *Logistics Today*, March/April 1992.
- (25) TMD スタッフは、サプライヤクラブの会員は13企業までという設定をした。このことを含めて、「協力会」づくりにはかなり詳しい設計が用意された。Technology Marketing Division, Welsh Development Agency: *Subcontract Supplier Club*.
- (26) SDA の SDI プロジェクトのスタッフ、WDA の SDP プロジェクトのスタッフはともに、EC 委員会主催の90年ブリュッセル「パートナーシップ」会議に

日本の下請関係の「国際化」と「下請外注管理」の「輸出」(三井)

参加しており、さらに SDA の K. Payne, WDA の P. Hines 両氏はいずれも、EC—日本「下請調査ミッション」にも参加して、詳しく日本の実情を調べたうえで、「サプライヤ開発」や「協力会」づくりに取り組みはじめたのである。

結びにかえて

本稿はこうした最近の欧州における、「日本の下請関係」と、それにつながる「管理」「組織」の手法を積極的に導入普及しようという動きを具体的に紹介した。これが今日の世界的な経済関係、なかんずく92年 EC 市場統合という状況を前にして迫られている事態を端的に反映していることは間違いない。ただしまた、事例調査されたものが主に英国での動きであるため、それなりの制約はある。同じ EC 諸国でも、ドイツの企業経営幹部たちは、自分たちの管理の実績とサプライヤベースの実力に相当の自信をもっており、「英国とは違う」という発言がしばしば聞かれる。そのドイツでも近年「日本の下請関係」に似た「協力的な企業間の結合関係」が図られ、それだけに論議を呼んでいる⁽⁴⁾のであるから、本稿での検討が制約を持ちながらも、一つの基本的な論点を提起できることは否定できない。

いずれにせよ、これらの動きの中では相当のニュアンスの違いを持ちながらも、“見習うべき”ないしは“応用すべき”(エミュレートする)「日本の下請外注管理」と「日本的サプライヤ関係」ともいうべきものが詳しく研究・提案され、ある種の理念型が形づくられてきているのは間違いない。それはしばしば、「JIT 購買」の語に置き換えられて理解されてきたが、無論これはかなり一面的な表現であり、うまくいかなかったことは、欧米でも今日認められてきている。

そうした通念としての理解を羅列的に挙げてみれば、①高い外注依存・「外部化」の意識的戦略的追求、②サプライヤとの長期間の取引関係、③それにもとづく「信頼」と「協力」の存在、④これを支える双方の「コミュニケーション」、さらにはサプライヤの「組織化」、⑤前提としてのサプライヤ企業の慎重な選別、⑥外注購買部門の重視・専門スタッフの配置、⑦外注管理政策の体系化・サプライヤ評価とモニタリング基準の設定、⑧品質を重視

したサプライヤ管理, ⑨JIT 納入方式の追求, ⑩サプライヤ側の問題点解決への協力, 技術者等の派遣, ⑪サプライヤ企業での積極的な設備投資と専門的技術能力の追求, ⑫サプライヤ企業での経営の計画化と総合的な管理能力の向上, 統計的工程管理, VA, TQM, JIT 生産方式などの実施, ⑬サプライヤ側からの改善提案推進, 設計や開発能力の育成, といったことがそれぞれに認められよう。

しかし欧米であまり重視されていない点は, サプライヤ企業群の地理的集中の問題を別としても, 「高度に階層的な重層下請関係」や, 「高い専属性」, ひいては目的意識的な「下請企業づくり」と「戦略的な配置・編成」, これらへの資金や設備等も含めた「積極的な経営資源の投入・援助・育成」といった, かつて日本で昭和30年代から40年代にかけてとられてきた方策である。こうした形態が望ましいとは限らない, あるいはまた日本でも状況は変わってきている, といった認識があるだろうし, 欧米の制度・慣行や「経営風土」になじみにくいという見方も当然あろう。ましてや, 日本の多くの産業における, 大手親企業を核とした「企業集団」としての一体性を精神面でも文化面でも意識的に強調し, 同時に労働力編成・労働管理と労使関係管理を総合的に追求し, 徹底した労働密度強化の方法を「改善」追求し, 個々の作業員や管理者の「献身努力」を図るといったことはおそらくもっともなじみにくいものという見方も一般的だろう⁽²⁾。

したがって, こうした欧米での試みは, たとえば英国 SDA のサプライヤ開発にみられるように, むしろサプライヤの「自立的」マーケティング能力を推進するといった方向にさえ向かっている。それゆえ, こうした試みが従来の欧米企業の多くにみられた購買政策の弱点や非体系性などに対置されるべき批判の象徴なり理念であっても, 「日本に似た形」となるものかはかなり疑問であるし, 欧米企業が積極的な「効率化」と競争力の強化を実現できる道筋とみなすのも幾分早計である。なによりもここにはまだ, 高度に統合・編成された「効率的で機動的な有機的分業生産体制」を意識的に作り上げていくという方向は見えていない。多くは個々の「企業間の関係」と「サ

日本的下請関係の「国際化」と「下請外注管理」の「輸出」(三井)

プライヤ企業の能力向上」に収束してしまっている。ましてやその背景となるべき、相当な力を有する加工・組立などの小零細企業群の大量存在と地理的集中、集積の高度化、それゆえの厳しい競争という現実はない(日本の外注は single sourcing 原則だという誤解がしばしばある)。また、それにもかかわらずメーカ・サプライヤ双方にとってある程度の「成果」を期待できる、成長経済と企業シェア・売上の成長可能性の条件は見えていない。

そのため時には「日本の下請関係」はそのまま、大手メーカとサプライヤ企業の牧歌的な共存共栄の関係であると錯覚され、年々の厳しいコストダウン目標や合理化努力の追求は見えてこない感もある。欧米での多くの「エミュレーション」の試みが、日本企業の「現地生産」と「現地調達」の動きに注目してきているゆえに、かえってそうした側面が見えないのかも知れない(日本企業は当面到底追求不可能で、また不評を呼ぶこと必定の「こわもて」をいきなりやるはずはない)。

別の見方をすれば、欧米での「エミュレーション」においては、そうした厳しい寒風に多くのサプライヤ企業をさらすのではなく、EC 機関での議論にも見られるように、極力中小サプライヤ企業の不利を抑えながら、またそれらの特定親企業への「従属」を避けながら、望ましい「効率的な生産」を実現し、国際競争力を強化しようという、一種の「理想論」的含意があるというべきなのかも知れない。それだから、政府機関や地方機関などがいわば個々の「親企業」になり代わる形で、「サプライヤ企業振興育成」や「望ましいサプライヤ関係づくり」、果ては「経営への介入・指導」、「優良サプライヤ企業の評価・格付け」にまで乗り出しているのだ、という理解も成り立つのである。無論大手企業にそれだけの「やる気」がない、あるいはその余裕がない、という可能性も大きいし、日本企業などの進出を積極誘致する素地としたいという意図も当然あるだろう^⑩。しかしそれだけでなく、こうした「中立的」な公共機関の手で事をすすめることで、「効率的なサプライヤ関係」が社会的に望ましくない方向に傾くことにブレーキをかけておいた方がよい、という考え方もあるということもできなくはない。

もちろんそうした方式が真に「望ましい」のかどうか、また社会的公正につながるのかどうかは、また別問題である。既に見たように、欧米でも「下請関係」のなかでの「代金支払遅延」や「不利のしわ寄せ」、外注化・分社化による「労働条件の低下」などへの危惧は繰り返し示され、問題となってきたのであり、その「日本化」への道はこの危惧をいっそう広げるものともなる。80年代後半からの「JIT 納入化」の試みと、サプライヤの負担強化もその一コマでもある。それをうえにみたような手段をとることで、解決改善できるとは言い難い。

むしろここで問われることの一つは、Oliver や Wilkinson, さらに K. Williams ら⁽⁴⁾も指摘するように、投資・経済成長・産業構造・産業発展等をめぐる、マクロ経済政策、通商・金融・産業政策の理念と展開方向、成果をぬきにして、こうした経営レベルの方法の可能性のみを語ることも、難しいかも知れない。欧米のみならず、多くの国々ではそれらのいずれかに極端に関心が偏り、「特効薬」のようにみなされる歴史が繰り返され、現在は「ミニマル」への“熱狂”が（東欧を含めた）欧州全体を支配しているものとも感じられる。

あるいはまた、過去の日本の経験をフォローするというのではなく、欧米においては最近の世界的な生産体制と企業構造の変化の動きをとらえようとしているのだという見方も成り立つ。実際、単なる大手親企業と多数のサプライヤ企業群の密接な関係づくりという枠組みを越えて、日本でも近頃よくいわれるように、それぞれが独自の専門性と開発力・技術能力を発揮する形で、中核的企業と「パートナー」としてのサプライヤ、あるいはサプライヤ同士のヨコのつながり、といった形に結びつけたいという意図が近年うかがえる。subcontracting から partnership へ、あるいは dependence から interdependence へ、といった表現がそれを象徴している。

無論そうした方向も意識することはできるだろうし、「日本的」とみなされるものも、業種の規模や市場・製品・技術特性の差を無視して一般的に定式化理念化することにも無理があった。しかしそれだけに、日本企業などの

日本の下請関係の「国際化」と「下請外注管理」の「輸出」(三井)

市場進出に対抗できる競争力を持つというねらいと、多様な企業間関係・分業集団のあり方を活用しようということとは、必ずしもマッチしないことも否定し難い。またそれが「問題回避の道」だと断言するのもいかにも短絡的である。

欧米における「エミュレーション」の動きをかくも活発にさせた、「日本の下請関係」とは何なのか、その「輸出」は「国内市場」にも「国内版元」にもどのような形ではねかえってくるのか、事態は極めて重要であり、流動的でもある⁽⁵⁾。

- (1) たとえば, Semlinger, K.: 'New developments in subcontracting: Mixing market and hierarchy,' Amin & Dietrich (eds.): *Towards a New Europe*, Edward Elgar, 1991 (平沢・和田訳「下請理論の批判的検討」『中小商工業研究』第30号, 1992年)。
- (2) こうした日本「下請制」の歴史的 성격の評価については, 拙著『現代経済と中小企業』青木書店, 1991年, 第3章を参照されたい。
- (3) 欧州での試みが, EC という超国家的機関と, それとの連携のもとで, SDAやWDAなどの地方機関それぞれで進められ, 「中央政府」の影が幾分薄いというのは, 面白い現象であり, 欧州の今後の姿を示唆するものかも知れない。あるいはまた, 中央政府, 特に英国政府は「新自由主義」サッチャーリズムの亡霊にとりつかれ, 自分の手を「市場の自由」の呪文で縛ってしまっているのだろうか。
- (4) Williams, K. & et al.: *Why Are the British Bad at Manufacturing?*, RKP, 1983; do——: *The Breakdown of Austin Rover*, Berg, 1989; Cutler, T. & et al.: *1992-The Struggle for Europe*, Berg, 1989; Williams, K. & et al.: 'Do labour costs really matter?', *Work, Employment and Society*, Vol.3 No.3, 1989; do——: 'How far from Japan?', *Critical Perspectives on Accounting*, No.2, 1991.
- (5) 欧米へ進出する日本の大手メーカ企業にとっては, 「長期的・協力関係」を強調されるのも痛し痒しのはずである。それでは「排他的」で欧米現地サプライヤの参加を許さない仕組みだ, との非難を受けかねないし, したがって「門戸は自由に開いている」とせねばならない。しかしそうしたことは, 日本メーカの現地生産の上で少なくとも当面本当に可能なのだろうか? 特に米国での最近の非難が, 日本製品の「輸入」や「スクリュードライバーオペレーション」に対してだけでなく, 「現地生産」を行っていても, 部品調達先は引き連れてきた同系の日本サプライヤ企業ばかりだという点に転じていることは見逃せない。また企業間

の「協力」をはかることと、「系列」(alliance)を非難することにも基本的なパラドックスがある。 *Business Week*, 18 Nov. 1991, 参照。

本稿は、1989年度駒沢大学特別研究助成を受けて行った調査研究の成果である。