

# 部品取引における競争と協調

—高度成長期ドイツの事例—

岡 室 博 之

## 1 はじめに

近年、日本の企業システムの改革をめぐる議論が盛んである。企業システムの転換を論じる場合には、現在のシステムの成立要因や歴史的背景を分析することもまた重要であろう。企業間の取引関係も企業システムを構成するサブ・システムのひとつであるが、わが国の部品取引の仕組みについては、これまでその源流を戦時下請制に求める見解が多かった（今井1990、港1987、植田1987）。しかし、橋本（1996）はトヨタ自動車及び松下電器の事例に基づいて戦時体制からの連続性を否定し、日本の部品取引を特徴づける「長期相対取引」が1950年代から60年代にかけて成立・定着したことを実証する。

他方、諸外国の部品取引システムの形成過程については研究が乏しく、日本と経済システムの上で比較的類似点が多いとされるドイツについては、筆者の調べた限りではそのような研究は皆無である。戦後の発展を含む工業史的研究も少ない。最近になってドイツの自動車・家電産業におけるフォード・システムの導入に関する研究が登場したが（Wellhoener 1996, Wittke 1996）、それらも分析対象を組立型大企業の内部の労働・生産制度にほぼ限定し、部品取引にはほとんど触れていない。

ドイツにおける部品取引関係は、国際競争の激化と日本企業の国際競争力の高まりとともに、1980年代以降日本型システムの要素を取り入れて大きく変化した。しかし、それ以前のドイツの部品取引がどのように行われてお

り、完成品メーカーと部品メーカーがどの程度密接な関係を持っていたかについて、断片的な調査報告はいくつかあるが、体系的な研究は少ない<sup>1)</sup>。

本稿は、企業システムの重要な一角を成す部品取引関係の歴史的展開の国際比較の端緒として、高度成長期(1950年代初期から1960年代半ば)のドイツの部品取引の内容を、特定の部品に絞り、特定の企業に関する史料に依拠して分析する。より具体的には、自動車部品メーカーがどのような競争と協調を繰り広げ、価格がどのように決定され、製品開発がどのように進められたか、またその過程で取引当事者間でどのような情報交換が行われたかを明らかにする。

以下、まず次節で史料の解説を行い、対象企業について説明する。続いて第3節では、対象時期のドイツ自動車産業の状況を、統計データによって概観する。第4節で史料の分析を通じて高度成長期における部品取引の内容を具体的に明らかにし、第5節で分析結果をまとめて、考察を締めくくる。

## 2 史料及び対象企業について

### (1) 史料について

本稿で用いる史料、Bestand Y199<sup>2)</sup>はドイツ・シュトゥットガルト市のホーエンハイム大学にあるバーデン・ヴュルテムベルク経済史料館(Wirtschaftsarchiv Baden-Wuerttemberg : WABW)所蔵の未整理資料で、1997年ごろ寄託されたのを同年秋に筆者が発見した。これは、シュトゥットガルト近郊に所在する某自動車部品メーカー(以下、A社とする)の幹部が、近隣のライバル企業(以下、B社とする)幹部との会談や通信の記録をはじめ、同社の行動に関する様々な情報を文書化して年代順に収集したものである<sup>3)</sup>。対象時期は1940年代から80年代に及ぶが、1950年代前半から60年代前半の史料が中心である。この時期はちょうど、戦後の経済復興期から1966~67年不況の直前までの経済高度成長期にあたる。

史料の大半は、(1) B社の社長や幹部との会談や電話のメモ、(2) 取引先の購買・技術担当者との会談や電話のメモ、(3) 各地の販売代理人<sup>4)</sup>との会

談や電話のメモ、(4) 取引先に出張中の A 社幹部からの本社への電話のメモ、である。すべて A 社幹部向けの内部資料であり、極秘扱いのものも少なくない。その他、B 社の宣伝資料や求人広告の切り抜き、興信所や B 社元従業員からの人事・経営情報など、収集された情報は多岐にわたり、ライバルの行動に関する多様な情報をあらゆるルートを駆使して収集していたことがわかる。情報収集の中心人物は、1941 年の創業以来 1960 年代半ばまで A 社の技術責任者で、対外交渉の中心になっていた W 氏であると見られ<sup>5)</sup>、史料の大半は同氏から（普段、交渉の前面には出てこない）オーナー経営者への通信でもあった。

このファイルは、戦後ドイツの部品取引関係に関する第 1 級の史料である。そもそもドイツの自動車部品メーカーのうち独自の資料室を整備し、一般の利用に供しているものは巨大メーカー数社に限られ、自動車メーカーとの取引関係に関する史料を所蔵するものはその一部に過ぎない<sup>6)</sup>。まずその意味で、この史料は貴重な「掘り出し物」である。またこの史料の当事者企業は、後述のようにともに戦前に創業した専門部品メーカーであり、中堅企業ながら対象時期の全体を通じてドイツ国内市場を 2 分する勢力であった。このような中堅の専門メーカーの経営内容に関する史料は比較的乏しいため、その点でもこの史料は注目すべきものである。さらにこの史料は、秘密の会合や電話の内容のメモを主体とするだけに、詳細かつ生々しい情報を伝える。当事者の言い回しの直接の引用も随所に見られ、会合や会話の雰囲気から内容の微妙なニュアンスまで如実に伝わる。とりわけ価格交渉や受注の経緯についてかなり具体的で詳細な情報を提供している。ただし、史料の性格からして情報は当然一方的なものであり、必ずしも両社の立場が客観的に見て公平に描写されているとは限らず、むしろ報告者の B 社及びそのオーナー社長に対する主観的な判断が強く現れている可能性がある。しかし、この史料が第 3 者への公表を予定せず、経営幹部内でライバル社の行動を客観的に分析することを目的として収集されたと考えられることから、ある程度の客観性は保証されていると見てよいだろう。

(2) 対象企業について<sup>7)</sup>

A社とB社はあるエンジン部品の専門メーカーである。当時はどちらも創業者家族が所有・経営する独立中堅企業<sup>8)</sup>で、南独シュトゥットガルト市近郊に立地していた。先発のB社は19世紀末に機械加工メーカーとして創業し、2代目のZ氏(1970年代まで現役)が1929年に当該部品の新技術を開発し、市場に参入した。後発のA社は1941年に近隣のC社の当該部門の営業譲渡により従業員300人で創業した。創業者でかつ共同経営者であったX氏とY氏はどちらも1970年代まで、また創業以来の技術責任者のW氏(上述)は1960年代半ばまで現役であった。すなわち、本稿の対象期間における両社の競争は、長年の知己同士のいわば「顔の見える競争」だったのである。

両社ともドイツ自動車工業会(VDA)の初期からの会員であり、地元の名門企業であった。VDAの1955年版加盟企業一覧によれば、当時ドイツで当該部品の生産を行っていた8社のうち主要なものは4社で、細目16品目はすべて2~4社による高度寡占、うち9品目はA、B両社による複占であった。史料からも、両社が当時のドイツのすべての自動車メーカーに供給し、当該分野の主要品目のすべてについて直接の競合関係にあったことが窺われる。当時、第3位にあったと推測される某社は、史料の中ではライバルとしては全く意識されていない。第3勢力として警戒されるのはむしろ1960年頃に参入したH社である。なお史料によれば、当時はまだドイツのどの自動車メーカーも当該部品の本格的な内製を行っておらず、輸入品との競合も言及されていない。

このように、考察の対象となる両社は、創業者家族の所有・経営する中堅企業で戦前に確立した部品専門メーカー、しかもシュトゥットガルト近辺に立地するVDA会員企業という意味で、典型的なドイツの自動車部品メーカーであると言えよう。複占企業という点では典型的とは言えないが、それもひとつの興味深い類型である。

後発のA社は戦後一貫して首位企業であり、1967年頃の市場シェアは

65%に達した(海外部品工業調査委員会1968)。主要ライバルのB社は(史料の記述によれば)1960年前後に度重なる人事の内紛と品質・納期問題で評判を落とし、大手顧客の注文を失って経営が悪化する。その後、1972年に近隣のC社(戦前A社に当該部品の生産部門を譲渡)の資本参加を受けて経営再建を図り、やがて創業者一族は所有と経営から排除され、同社はC社の子会社になる。このように、本稿の対象になる時代は、ドイツの当該部品市場における2大勢力の間の経営格差が拡大し、2位メーカーが没落していく時期であった。なお、A社は今日まで創業者一族の所有の下で世界各地に拠点を持つ大企業に発展し、B社もC社の子会社として国際的企業に成長した。国際化や新規参入により当該分野の競争はより活発になったが、両社が現在でもドイツの当該部品分野を代表する企業であることに変わりはない。

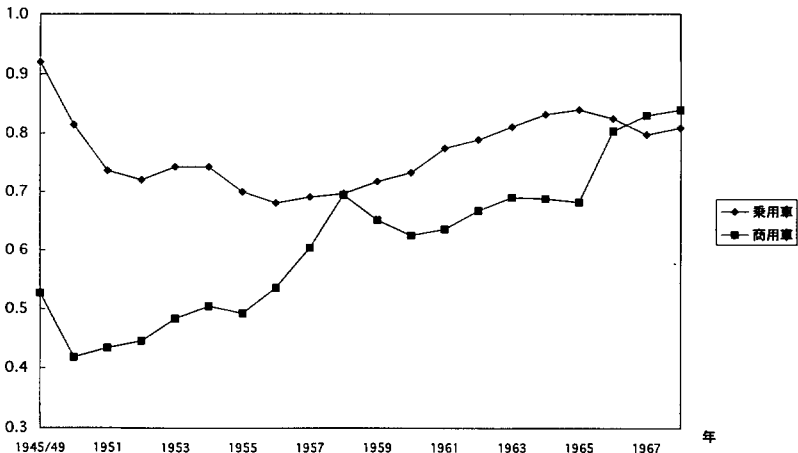
### 3 高度成長期ドイツの自動車産業と部品産業

史料の分析に入る前に、当時のドイツの自動車産業と部品産業の状況を簡単に整理しておこう<sup>9)</sup>。

第2次世界大戦後、ドイツの自動車産業は急速に生産を回復した。乗用車(ライトバン含む)の生産台数は、1945年にはわずか1300台足らずだったのが、1951年にはほぼ戦前(1938年)の水準(27万7千台)を回復した。その後、1950年代と60年代の経済高度成長期には、自動車産業は急激に生産を拡大する。乗用車生産台数は1960年には1950年水準の8倍を超え、1970年には16倍に達する。工業生産高で見ると、輸送機械産業の生産額は1950年から60年までの10年間に5.4倍に増加、投資財産業で最大の増加を示す(製造業平均は2.6倍)。このように、自動車産業は戦後ドイツの高度経済成長を牽引した重要産業であった。

自動車の生産拡大に伴って、部品の生産はそれ以上に増大した。1950年から60年にかけて、自動車部品の生産額は約7倍、自動車は約6倍に増加し、1970年までの20年間には自動車生産は約15倍、部品生産は約20倍に

図1 自動車生産上位3社集中度の推移



出所・VDA, Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft 各年版より算出・作成

伸びた。

次に市場の構造を見ると、乗用車については戦後初期からフォルクスワーゲン (VW) が圧倒的優位で首位を保ち、2位のオペルのシェアも安定している。商用車については1950年代前半までは上位企業が毎年入れ替わるほどの混戦状況であったが、1955年以降VWとダイムラー・ベンツ (DB) の上位独占が確定した。首位のVWのシェアはとりわけ1950年代に顕著に上昇している。生産上位3社集中度は乗用車・商用車ともに1950年代から60年代にかけて上昇しているが、特に50年代後半における商用車市場の変化が顕著である(図1)。すなわち本稿の対象時期は、自動車市場における寡占体制が確立し、かつ市場集中度が上昇した時期に当たる。一方、個別の部品市場の生産集中度に関する統計はないが、日本のある調査報告によれば(海外部品工業調査委員会1968)、調査対象の基幹部品6種における1967年頃の首位企業のシェアはそれぞれ100%、98%、75%、65%、70%、40%、80%であり<sup>10)</sup>、主要部品の市場(の少なくとも一部)では乗用車市場以上の高位寡占ないし独占が成立していたことがわかる。

#### 4 部品取引の内容

本節では、史料の分析を通じて高度成長期の部品取引の内容を明らかにする。史料と紙幅の制約のため、分析の対象は、取引期間・価格決定・製品開発の3点に限定される。とりわけ、取引当事者間での情報の流れが重視される。

##### (1) 注文と取引の継続性

取引の継続性を論じる場合、個々の注文（契約）の期間とそれを超える取引関係そのものの期間を区別して考える必要がある。発注は、1958年後半までは半年単位で行われたことがわかるが（「代理人 S 氏から支配人 W 氏への電話のメモ、1958年5月30日付」）、遅くとも1960年以降は1年単位に変わる<sup>11)</sup>。しかし、対象期間を通じて1年以上の協定は見あたらない。それにも拘わらず、A社とB社が国内市場を2分するメーカーだったこともあって、取引関係は個々の注文を超えて長期継続的であった。そのため、ある時期の注文キャンセルの賠償金を翌年以降の発注単価引き上げで相殺するという取引も可能になった（「IHC社に関する代理人 S 氏から支配人 W 氏への電話のメモ、1957年12月20日付」）。ただし、個別の注文の更新（取引継続）が保証されていたわけではない。例えばBMW社は、B社の見積単価が30～40ペニヒ低いという理由で、A社の値下げ努力に関係なくA社への注文の更新を一方向的に拒否している（「ミュンヘン工場のM氏からA社への手紙、1953年12月11日付」）。

##### (2) 価格交渉と発注先の決定

自動車メーカーは、量が少ないときには1社だけに発注することもあったが、安定した供給の確保や競争促進のため、原則として部品メーカー2社へ発注した。この「併注方式」(Zwei-Lieferanten-Politik)は史料の随所に言及されており、当時の自動車産業で一般化していたことが分かる。価格情

報についての最初の史料は1951年11月に遡るが(「代理人W氏からA社幹部C氏への電話のメモ, 1951年11月7日付」), そこでは既にそれ以前からB社との共同受注が普通に見られたことが示唆されている。なお, 併注といっても必ずしも受注量を2社で均等に分けるものではなく, むしろ60対40, 80対20のような不均等分割が多かった。

価格決定は, 基本的に相見積もりによって行われた。自動車メーカーは予定上限価格(Limitpreis)を決めているが, それを価格交渉の中で部品メーカーに示すことは比較的稀であった<sup>12)</sup>。むしろ, 対象となる部品メーカー2社の見積価格を比較し, 単独発注なら最終的により低い価格を提示したほうに発注を決定し<sup>13)</sup>, 併注なら低価格のほうがより高い割合を受注した。いずれにせよ, 高価格を提示した企業が他方の価格に合わせた値下げを要請されるのが普通であった。

見積価格を提示する場合, A社もB社も発注者に対して原価明細を明らかにすることはない。発注者の示す基本的な仕様・機能や, 予定発注量(月あたり何個)に基づいて, 見積もりの結果を出すだけである<sup>14)</sup>。従って, 当該部品を内製しない限り, 自動車メーカーには部品メーカーがどのように価格計算を行っているのかがわからず, 部品メーカーが共謀すれば高い価格を維持することも可能である。実際, 少なくともB社は相当の「どんぶり勘定」を行っていたようで, 原材料費と人件費を足して, それを単純に2倍か3倍したものを見積価格として提示していた<sup>15)</sup>。そのため, 交渉の場でA社の見積価格を示され, それに応じて価格を大幅に下げることがしばしばあった。なお, フォルクスワーゲン(VW)社が1956年10月の時点で部品メーカーに原価明細書類の提示を要求していたことが史料で示唆されているが<sup>16)</sup>, それ以降原価計算書類の提示に関する議論がなく, 相見積もり方式が続いていることから, 1960年代に至るまで自動車メーカーは部品メーカーに対してコスト情報の開示を貫徹できなかったと推測される。

さて, 相見積もりで発注先と発注価格が決まる場合, 相手がどのような価格を出すかが問題である。それを知らないと, 発注者から間違った情報を与



えられ、言いなりの値引きをすることになりかねない<sup>17)</sup>。実際、1950年代初期には、発注者が相手企業の提示価格を教えないとか、嘘の価格を言ってそれに応じた値下げを求めることがあった<sup>18)</sup>。取引先のこのような行為にだまされないように、また価格戦争を回避し十分な利益を確保するために、両社は次第に価格情報の交換を行うようになった。

価格情報の交換の展開を、以下、史料の年代順に整理する<sup>19)</sup>。1951年11月、MAN社に提示する見積価格について両社の代理人同士が情報を交換。翌年3月、B社がA社による抜け駆け値引き(Preisunterbietung)を批判し、価格取り決めの必要を強調。同年10月にB社は一方的に価格情報を伝達し、他方A社は、B社が値上げを提案しておきながら共同歩調を取らなかったことを批判。1954年6月に初めての両社首脳会議が行われ、A社は(抜け駆け値引きを控えるという意味で)「フェアな競争」の必要を強調。首脳会議は1956年10月にも開かれるが、その頃までは具体的かつ詳細な価格情報の交換は見られない。両社の間での直接の価格情報交換は1956年11月に始まり、1957年11月からしばらくの「自粛期間」<sup>20)</sup>を置いて、1960年7月から少なくとも1963年12月(最後の記録)までは盛んに行われた。

このように、両社は価格面での協調の重要性を十分に認識していながら詳細な価格情報を直接交換するまでに数年を要しているが、発覚の危機を乗り越えた後は活発な情報交換を展開している。また、B社が常に情報交換のイニシアティブを取っていたことは興味深い。すなわち、価格情報の交換のために電話を入れたり、面談を申し込むのは常にB社側であった。その背後には、価格調整を市場シェア調整と結びつけ、当該部品市場をA社と折半する(従って市場シェアを高める)という目標があった<sup>21)</sup>。なお、A社はB社との直接の情報交換と並行して販売代理人や自動車メーカーからも価格情報を得ているが、直接の情報交換が行われている期間にはB社からの情報が価格情報収集の中心になった。

価格情報の交換には、前述のように値上げの可能性に関する相談も含まれる。例えば1960年7月の首脳会議で、B社は原料価格の上昇を理由に10～

20%の値上げを申請したことを述べるが、A社はこれを現実的であるとは考えず、値上げを3%以内に抑えるよう助言し、説得を試みる。同年8~9月にかけてのダイムラー・ベンツとの交渉では、案の定3%を超える値上げは一切了承されず、最高20%に及ぶB社の値上げ申請はすべて却下される(「Engelbergにおける首脳会談のメモ、前出」,「1960年8月31日のZ氏からの電話のメモ、同日付」,「B社支配人T氏からの電話のメモ、1960年9月14日付」)。

「自粛期間」以前の第1期には、両社の直接の接触は史料に残るものだけで4回あり、価格情報の交換は延べ15件、うち4件で明確な提示価格取り決め<sup>22)</sup>が見られる。1960年7月以降の第2期には27回の接触が記録されており、価格情報の交換は延べ122件、うちA、Bいずれかの一方的情報提供(両社が競合部品の価格を同時に提示しない場合)が66件、また事後的情報提供(最終価格交渉が済み、価格が正式に決定した後での情報提供)が13件、明確な価格取り決めが6件であった<sup>23)</sup>。このように明確な価格取り決めの割合は比較的少ないが、相手の抜け駆け値引きに対する批判が上記の「自粛期間」以外にも頻出することから<sup>24)</sup>、単に互いの見積価格を交換する場合でも、後から相手の提示価格以下まで値下げしない、という暗黙の了解が両社の間に成立していたのではないかと推測される。いずれにせよ、両社の取り決めはいわば紳士協定に過ぎず、それによって裏切りを完全に阻止することは困難であった。

1964年以降、直接の価格情報交換に関する記録は途絶える。その後も情報交換や価格取り決めが継続したにも拘わらずその記録が残されていないのか、または情報交換そのものが何らかの理由により行われなくなったのか、それを判断するのは現在のところ不可能である。

### (3) 製品開発

両社は創業以来の「承認図メーカー」であり、顧客の提示する仕様に従って独自に製品を開発していた。まずは、A社の製品開発に関する最初の記

録（「フォルクスワーゲン社における\*\*\*の開発に関する報告，1950年10月16日付」）に従って，部品開発の経過を簡単に見ておこう<sup>25)</sup>。A社は同年6月7日に代理人を通じて開発委託を受け（B社もほぼ同時に受託），6日後に最初の試作品と見積価格を提出した。その後，相手の要求に従って合計7種類の試作品を提出，数回のテストを経て9月15日に最終テスト合格，受注が決定する。その後改めて価格交渉を行い，受注量と単価が（相手の希望通り）確定した後でB社が僅かに低い価格を提示し，A社のモデルがB社の特許に抵触することもあって，B社も受注することになる（その代わりB社はライセンス料徴収を断念）。

この報告書から，当時の製品開発についていくつか興味深いことがわかる。すなわち，(1) 複数のメーカーに同時に開発を委託し，競争させる方式が見られたこと，(2) 開発作業と価格見積もりは並行して行われたが，最終的な価格交渉は開発終了後すなわち発注先の決定後に行われたこと，(3) 開発の過程で，販売代理人を通じて常時ライバルの進捗状況を把握していたこと，(4) 開発の進行中に，発注者がライバル企業の試作品を見せていること，(5) 発注者が，部品の最終仕様と発注先が確定した後で，ライバルへの並行発注を要望していること，である。中でも重要な問題を喚起するのは(1)(4)(5)であり，以下これらの点を中心に議論を進める。

前述のように，自動車メーカーは基本的に併注方式を採用していたが，部品の開発も複数の部品メーカーに委託して競争させる方式が見られた。開発委託を2社に出したからといって生産も2社に併注する必要はないが，併注方式に従って同種の部品を2社へ発注するとなると，部品の仕様・規格・性能を統一することが必要になる。補修用にも生産するとなるとなおさらである。そのため自動車メーカーは，部品メーカーに開発作業の一元化や規格・仕様の統一を求め，技術情報の提供について当事者企業の合意を取り付けているが<sup>26)</sup>，部品メーカーの技術情報を当事者に無断でライバル社に漏洩・譲渡することも少なからずあった（1958年ダイムラー・ベンツ，アウト・ウニオン，KHD）。A社社長Y氏は，B社Z社長との会談の中で，「一部の取

引先が、部品メーカーの独自の開発の成果を別の部品メーカーすなわち競争相手に評価させているのは、耐え難いことである」と述べている(「バーデン・バーデンにおける1958年9月26日のZ氏との会談のメモ、同日付」)。また、その後まもなくA社は自動車工業会(VDA)に対して次のように訴えている(「A社のVDAへの手紙、1958年11月3日付」)。

「当社にとっては、開発費用の問題よりも、……達成された開発成果が、比較検討あるいはより一層の開発のために、許されざる方法で第三者の手に渡ることがないように措置を講ずることのほうがより重要であると思われまふ。一般の注意を喚起するこの問題は、顧客と納入業者の力関係のために、法律上の規定に拘わらずこれまで実務面での解決を見ず、重大な困難とリスクをもたらしめています。」

技術情報のB社への漏洩が判明した場合、A社は各社の担当者に厳重に抗議している(「ダイムラー・ベンツ社のT氏との1958年6月18日の電話のメモ、同日付」及び「アウト・ユニオン社についてのS氏からW氏への1958年7月24日の電話のメモ、同日付」)。前者の場合は担当者が改善を約束しているが、後者はむしろ「確信犯」であり、その後も、2社併注を確保するために、開発のほぼ終了したA社製品の情報を無断でB社に渡すことが内部で提案されている(「アウト・ユニオン社出張中のS氏からの12月3日の電話のメモ、1958年12月4日付」)。これに対しA社側は、自社の試作品のテスト中はB社の社員を実験台に近寄せないことを要求し(「バーデン・バーデン、前出」)、また試作品をテストの度に持参し、テストが終了するとすぐに引き取るという手段で自己防衛を講じることを申し入れている(「アウト・ユニオン社出張中のS氏からの1958年12月16日の電話のメモ、同日付」)。さらにダイムラー・ベンツ社に関しては、テスト部門の各担当者の行動を観察し、信頼性を査定している。その結果を見る限り、A社は1959年1月までに彼らを「味方に付ける」ことにはかなり成功したようであ

る(「S氏によるダイムラー・ベンツ社訪問の報告, 1959年1月19日付」)。

A社にとってさらに問題だったのは、開発がほぼ完了する頃になって、併注方式のためにB社が新たに開発プロジェクトに加えられることであった。上述のアウト・ウニオン社の件の他に、ダイムラー・ベンツ社では2度にわたってそのような動きがあったので、A社ではテスト部門の担当者ひとりを懐柔して、後からB社が加わった場合にすぐに連絡をするよう協定している(「支配人R氏からW氏への電話のメモ, 1957年7月18日付」, 「テスト部門G氏と当社S氏の3月6日の会談のメモ, 1958年3月7日付」, 「1959年1月19日付, 前出」)。

B社によるA社の技術の模倣の容疑は史料の中で頻繁に登場する。B社が自動車メーカーに対して、A社の製品の模倣を了承するよう要望することもあった<sup>27)</sup>。このような知的所有権の侵害に対してA社は幾度も抗議文を送って釈明を求め(例えば「KHD社のエンジン部品に関するB社宛速達, 1958年10月22日付」), 場合によっては訴訟も辞さなかった。両社の間で相手の知的所有権の有効性をめぐる紛争は絶えず、1948年から59年までの12年間に、係争中のものを含めて60件の訴訟が生じた<sup>28)</sup>。訴訟に到らなかった紛争も少なからずあるとすると、実際の紛争は年間5件を大きく上回ったと推定される。

技術情報の漏洩や製品の模倣に関する記録は1963年11月(フォルクスワーゲン)を最後に途絶える。その前も、1959年3月から1963年10月まで記録がない。これについても、価格情報と同様に、単に記録が残されていないだけなのか、あるいは実際にこの問題がほぼ解決されて記録に出なくなったのか、証明は困難である。従って、上に述べたA社の対応が功を奏したのかどうか、判断できない。

## 5 むすび

本稿では、WABW所蔵の史料Bestand Y199に基づいて、高度成長期のドイツの部品取引の一端を示した。紙幅の制約のため、その全容を詳細にわ

たって描くことはもとより不可能であるが、少なくとも以下の点を明らかにできたと考える。(1) 注文期間は短期的で注文更新の保証はないが、取引関係は結果的に長期継続的であったこと、(2) 価格の決定は複数の部品メーカーからの相見積もりを基本とし、それによって自動車メーカーは部品メーカー間の価格競争を促したこと、(3) 価格決定に関して自動車メーカーと部品メーカー間の情報交換は少なく、高度に寡占化した部品市場ではむしろ部品メーカー間の情報交換と協調が活発であったが、それでも裏切り行為(抜け駆け値引き)がしばしば見られたこと、(4) 製品開発についても複数メーカーへの並行開発委託が多く見られ、部品メーカー間の開発競争が促されたこと、(5) しかし、そこでは反対に部品メーカー間の協力や情報交換が少ないので、自動車メーカーが部品メーカーの技術情報を意図的に漏洩したり、技術情報の他企業への提供を要請して情報の共有化を促したこと、である。

従って、B社の社長がフォード社の購買担当者に言明したのとは正反対に(「Z氏からW氏への1月21日の電話のメモ、1958年1月22日付」)、部品メーカーはむしろ価格面で友好的に情報を交換して協定を結ぶ一方、製品開発面では「血みどろの競争」を繰り広げていたのである(もっともそれは通常の意味での研究開発競争ではなく、知的所有権の侵害をめぐる抗争、さらには技術情報を他から得ようとする者とそれを守ろうとする者のせめぎ合いであった)。その中で、一部の自動車メーカーの方策、とりわけ部品メーカーの技術情報を無断で競争相手に漏洩したり、競争相手の提示価格について間違った情報を与えることは、部品取引における信頼の形成を損なったものと思われる。すなわち、部品メーカー間に裏切り(協定破り)が見られただけではなく、自動車メーカーと部品メーカーも(常時ではないとしても)互いに相手を欺いていたのである。

本稿で分析したのはある特定のエンジン部品の取引のみであり、しかも複占といういわば特殊な状況であるから、分析結果を当時の部品産業全体にそのまま適用することには慎重でなければならない。企業間取引の歴史的発展の研究はまだ始まったばかりである。今後、自動車メーカー側の購買関係資

料や他の部品メーカーの取引関係資料の分析を通じて、ドイツにおける部品取引の発展についての考察を深めていくこととしたい。

- 1) 筆者はかつて、1960年代から80年代初期にかけてドイツで実施された様々な部品取引調査の結果を整理・分析することにより、ドイツの部品取引の構造を明らかにしようと試みた。岡室(1988)参照。その中でも Monopolkommission (1977), Hutzel (1981), Geck/Petry (1983) は、自動車部品取引における市場支配力の視点から価格形成やリスク負担を体系的に調査したものと重要である。
- 2) 諸般の事情により、史料館側の勧めに従って、本稿では対象企業の名称を公表せず、文書名からも企業名を削除する。なお本稿で利用するのは、この史料のうち1966年以前の部分であるから、法定の閲覧・利用禁止期間(30年間)には抵触しない。
- 3) B社に関するファイルの大部分は補修部品の価格表(製品情報)であるが、本稿で利用する通信メモ等も多く残されている。B社以外の競争相手企業に関するファイルも残されているが、その中身は価格表に限定される。このことから、B社がA社の競争相手として極めて重要な存在であったことがわかる。
- 4) 史料から、当時の部品メーカーは主要な取引先ごとにその地元の販売代理人と契約を結び、取引先との日常の連絡や交渉は販売代理人が行っていたことが分かる。
- 5) W氏の略歴は、Handbuch der Grossunternehmen 及び Seherr-Thoss (1979)の記載に基づく。
- 6) 筆者のこれまでの調査によれば、Mannesmann-Kronprinz と Freudenbergのみである。なお、ドイツの主要自動車メーカーのうちフォルクスワーゲンとダイムラー・ベンツは史料館を公開しており、筆者はそこで購買管理に関する史料を収集したが、その分析は後の機会に譲る。
- 7) 以下の記述は、特に断りのない限り、Handbuch der Grossunternehmen 各年版及び Seherr-Thoss (1979)に基づくものである。
- 8) 1955年に、A社は約680人、B社は約450人を雇用していた(「ヴェルテムベルク・バーデン機械工業会会報1955年3月29日号からの抜粋」。従業員数は1972年にはそれぞれ約4000人、1200人に増加している。
- 9) 本節の数値は、VDA, Tatsachen und Zahlen 及び Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch に基づく。

- 10) この中で、首位企業シェア65%とされている部品が、本稿の考察に対象になるエンジン部品であり、首位企業というのは他ならぬA社である。
- 11) ダイムラー・ベンツについては「Z氏からW氏への電話のメモ、1960年8月31日付」、オペルについては「(販売代理人)M氏からW氏への電話のメモ、1960年9月13日付」の中に、「年間協定(Jahresabschlusse)」という言葉が見える。
- 12) 史料の中で、自動車メーカーの予定上限価格Limitpreisについて言及されるのは3回だけ(1953年ボルシェ、1960年ダイムラー・ベンツ及びヘンシェル)であり、うち2回については、価格交渉の相手にライバル企業が提示した見積価格がそのままLimitpreisになっている。
- 13) 例えば、最初にA社が55.95マルクを提示、次にB社がそれを下回って54.95マルクを提示、A社が再計算の結果54.90マルクを提示して注文を得る、というパターンである(MAN社の発注；「首脳会談の記録、1958年5月8日付」)。
- 14) ただし、通常、金型費用は単価見積とは別に計上され、大抵は自動車メーカーによって全額負担されるが、価格交渉の過程で部品メーカーがこの全額ないし一部の負担に応じる場合もしばしばあった。
- 15) 「1963年1月23日の某氏との会談のメモ、A社共同経営者Y氏筆、同日付」及び「Z氏からY氏への電話のメモ、1963年1月28日付」。なお、B社の見積計算がいい加減で根拠の薄いものだということは複数の自動車メーカーから指摘され、B社に対する不信の一因になっていた(「某社に関するメモ(NSU社のG氏の報告)1961年7月10日付」,「ダイムラー・ベンツ取締役S氏からA社共同経営者X氏への電話のメモ、1961年11月28日付」)。
- 16) ここで両社は、「VWの件は例外に留まる」とことと「(原価明細情報の)提示を控えるのは正しい」ということで合意している(「某氏との会談のメモ、A社共同経営者Y氏筆、1956年10月2日付」)。
- 17) 「(B社社長)Z氏はさらに、両社が対一の価格競争を強いられた場合に相互の接触を維持することを求めた。そうでないと、購買担当者の嘘に踊らされて値引き競争が生じるだろうと言うのである。」、「代理人B氏の件に関するZ氏からW氏への1月21日の電話のメモ、1958年1月22日付」。
- 18) 「販売代理人W氏から(販売担当)C氏への電話のメモ、1951年11月7日付」,「ジュネーブのモーター・ショウにおける、Z氏他の当社ブース訪問(1952年3月20日)に関するメモ」など。後者の場合、実際にA社の出した見積価格は16.8マルクだが、発注者はそれを13.8マルクだと教え、その価格まで値下げ



- することを要請されたので受注を断念した、と Z 氏は述べている。
- 19) 「1951年11月7日付メモ, 前出」, 「1952年3月20日付メモ, 前出」, 「B社社長 Z 氏から A 社共同経営者 Y 氏への電話のメモ, 1952年10月27日付」, 「VDA 会議での Z 氏との会談のメモ, 1954年6月2日付」, 「H 氏と Z 氏との会談のメモ, 1954年10月26日付」, 「B社訪問・会談メモ, 1956年11月20日付」, 「首脳会談のメモ, 1958年5月8日付」, 「Engelberg での首脳会談のメモ, 1960年7月28日付」, 「Z 氏との電話のメモ, 1963年12月13日付」. なお, ここで価格情報の交換には, 値上げの可能性に関する具体的な意見交換も含まれる.
  - 20) 1957年11月, B社の代理人 B氏が, フォード社(続いて KHD, NSU)で A, B両社の間の価格取り決めを暴露した(「フォード社における状況の展開; 代理人 S 氏の報告, 1957年11月20日付」). B氏はその証拠を提示することができず, フォード社の購買担当者は両社の「無実」を信じたようであるが, A社は慎重を期して B社との接触を一切断つことを Z 氏に通告(「Z 氏と W 氏の1月21日の電話のメモ, 1958年1月22日付」). その後, 同年3月に Z 氏から接触があり, 5月の会談以降, 情報交換が復活した. ただし, A社は B社と常時接触を持つことにはまだ慎重であり, 情報交換が再び活発化するのは1960年夏以降である. 本稿ではそれ以降を「第2期」と呼ぶ. なお, 5月の会談では価格取り決めの3原則が合意されている: 1) 新規開発については, 先行者ないし主開発者が主導権を持つ, 2) 現行の取引については相互の接触が必要, 3) 価格の取り決めは電話を使わず, 社外で両社の支配人の直接の会談を通じて行う.
  - 21) 「1954年6月2日付(前出)」及び「Z 氏から W 氏への電話のメモ, 1958年3月4日付」, 「Engelberg における首脳会談のメモ, 1960年7月28日付」他. しかし, B社はそれを A社に提案するたびに拒否されている.
  - 22) 明確な価格取り決めとは, 例えば「当社の見積価格より低い価格を提示しないようお願いした」「B社は当社の価格より高い価格を出すつもりである」といった説明が付いている価格情報を指す.
  - 23) 交換された価格情報に関係するドイツ国内の自動車メーカーは15社に及び, はぼすべての自動車メーカーとの取引において価格情報が交換されていたことがわかる.
  - 24) 1958年中に19件, 1961年から62年にかけて4件, B社の抜け駆け値引きが報告されている. 1961年1月のオベル社発注については, A社は「値引きをすれば今後もう見積価格を教えないし, 報復値下げを辞さない」と明確な脅しをかけている.
  - 25) 他の史料から確認できることだが, 開発の依頼から試作品の提出まで数日,

最終テスト合格=開発終了まで数カ月しかかからないのは、この開発プロジェクトに限らずこの部品の開発に一般的なことであったようである。

- 26) 例えば、1956年1月にダイムラー・ベンツ社との間で、また1963年秋にはフォルクスワーゲン社との間で、A社の技術情報を無償でB社に提供することが合意されている(「ダイムラー・ベンツ社での1956年1月11日の会合のメモ、1月12日付」,「代理人R氏からA社への手紙、1963年10月19日付」,「1963年11月18日のB社訪問の報告、11月25日付」)。
- 27) 「代理人S氏からW氏への電話のメモ、1958年1月7日付」。さすがにフォード社はこれを却下している。
- 28) 「A社対B社の紛争、1959年8月10日付」。特に、B社の特許申請に対するA社の異議申し立て25件すべてがA社の全面勝訴(21)あるいは部分勝訴(4)に終わったことは、当時の両社の技術力を考える上で興味深い。

#### 参考文献

未公開資料：

Bestand Y 199, Wirtschaftsarchiv Baden-Wuerttemberg (WABW), Stuttgart.

公開資料：

Geck, H.-M./G. Petry (1983), Nachfragemacht gegenueber Zulieferern, Koeln u. a. (Carl Heymanns).

Handbuch der Grossunternehmen, versch. Jg., Darmstadt (Hoppenstedt).

Hutzel, Juergen W. (1981), Interdependenzen zwischen Klein- und Grossfirmen, Tuebingen (Inst. f. Angewandte Wirtschaftsforschung).

Monopolkommission (1977), Missbraeuche der Nachfragemacht und Moeglichkeiten zu ihrer Kontrolle im Rahmen des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschaerungen (Sondergutachten 7), Baden-Baden (Nomos).

Seherr-Thoss, H. C. Graf von (1979), Die deutsche Automobilindustrie : eine Dokumentation von 1886 bis 1979, 2. korrigierte u. erw. Aufl., Stuttgart (Deutsche Verlags-Anstalt).

Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch fuer die Bundesrepublik Deutschland, versch. Jg., Stuttgart/Mainz (W. Kohlhammer).

Verband der Automobilindustrie (VDA), Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft, versch. Jg., Frankfurt am Main (VDA).

Hers. (1955), VDA Schluessel : Herstellernachweis und Mitgliederverzeichnis

1955, Frankfurt am Main (VDA).

Wellhoener, Volker (1996), "Wirtschaftswunder", Weltmarkt, Westdeutscher Fordismus: Der Fall Volkswagen, Muenster (Westfaelisches Dampfboot).

Wittke, Volker (1996), Wie entstand industrielle Massenproduktion? Berlin (edition sigma).

橋本寿朗 (1996), 「長期相対取引形成の歴史と論理」, 橋本寿朗編『日本企業システムの戦後史』(東京大学出版会) 所収 (第4章).

今井久登 (1990), 「戦時下の下請制に関する一考察」, 『経済科学』37 卷 4 号.

海外部品工業調査委員会 (1968), 「海外自動車部品工業調査報告書 (英独仏伊)」, 東京.

港徹雄 (1987), 「両大戦間における日本型下請生産システムの編成過程」, 『青山国際政経論集』8 号.

岡室博之 (1988), 「西ドイツにおける下請取引: 力関係とその規定要因」, 『一橋論叢』100 卷 6 号.

植田浩史 (1987), 「戦時経済統制と下請制の展開」, 近代日本研究会編『戦時経済』(山川出版社).

(一橋大学専任講師)