

# イギリス自動車部品工業の展開と構造

外池 正治

## 一 序

本稿は、筆者がこれまで行なってきた中小企業の国際比較研究、特に日英比較研究の一環をなすものである。その中で重要な分析対象としたものは下請関係であり、それを具体的に追求する手がかりとして、日英の自動車工業における部品メーカーとカー・メーカーとの取引関係ならびにそれを規定するものとしてのそれぞれにおける生産・市場構造の歴史的展開過程を比較検討してきた。本稿は、分析の対象を特にイギリスに限定し、その後入手した資料によって、これまでの研究における一応の結論をより実証的に検証するとともに、さらにそれを展開させるための試みにほかならない。なおわが国における下請関係の同様の検討は別の機会に改めて行なうこととしたい。わが国の高度成長期以降の中小企業の構造変動を端的に示す下請系列関係の変化の特質は、国際比較的視点の導入によって歴史的・構造的に規定されうるものであり、その場合比較の基準となるべき対象の歴史的・構造的分析が何よりもまず前提とされなければならないと考えるからである。

すでに中小企業の国際比較分析の方法に関する現状と問題点については詳細にふれたことがあるので、ここでは改めて繰返すことを避けたいが、とりあえず次のことだけは再確認しておかなければなるまい。すなわち現在の構造変動期に直面した中小企業の研究にとって、もっとも重要なことは、最近有力となりつつある、わが国経済の構造変化に現われたいくつかの新現象を無媒介的に諸外国における同様の現象と並列させて新理論を構築することでも、またそれらを無視して伝統的理論に基づいて諸外国における事実の選択を行なうことでもなく、両者を接木するものとして、諸外国の中小企業の実態をそれぞれの国におけるその発展過程とかかわらしめて構造的に把握すること、これである。いいかえれば当該諸国のその具体的歴史的分析を前提とし、発展形態としての中小企業問題の歴史的性格づけを行なうことによつて、現段階におけるその特質が把握されたときに、はじめて国際比較研究は具体的内容をもつて理論的体系化への方向を促進せしめられることとなろうし、特に現在急速な構造変化を経験しつつあるわが国における中小企業問題の展望は、かかる手続きの上になつた国際比較分析によつてこそ、その体系的把握を可能とされうるのである。

以上の観点から筆者は、日本の中小企業問題のもっとも集約的表現であると考えられてきた下請関係の特質ならびにその展開の方向を位置づけるために、その資本主義発展のあり方からいって、それと著しくコントラストを示すわが国で規定されてきた、イギリスの下請関係の歴史的発展過程と現段階の構造を自動車工業を通じて試験的に分析してきた。そこでとりあえずそれらの分析で得られた結論をごく要約的にまとめると次のようになる。

まず第一に、イギリス自動車工業におけるカー・メーカーと部品メーカーの歴史的推移を段階的に考察すると以下

のように整理しうる。(1)イギリス自動車工業が新産業として成立してきた十九世紀末期から二十世紀初頭にかけては、両者ともに古い金属工業を中心とする多種の部門から転換した小規模企業より出発し、多くのカー・メーカーは多数の部品メーカーの存在を前提として両者対等の社会的分業関係の中で純粋な組立工程を行なう。すでにそこにはそうした社会的分業関係をうちたてうるだけの技術的・経済的・社会的基盤が形成されていた事実を、わが国との対比においては見落してはならない。<sup>(2)</sup>(2)この時期以降第一次大戦期までの段階ではカー・メーカーが社会的分業の利益の享受によって蓄積された利潤を次第に直接生産工程に投下し、重要部品を自家生産するとともに、資本集中を急速に押し進めていった。これに対して部品メーカーも同様の傾向を示すとはいえ、そこにおける競争の度合は一層激しく、資本集中度と蓄積度においてかなりのおくれをみせ、次第に前者が後者を支配下におきその発展を制約するようになった。(3)第一次大戦期から最近までの段階では、アメリカからの標準部品大量生産方式の導入を契機として、部品メーカー側にもカー・メーカーの要求に応じうる生産能力と技術をもつ独占的大企業もいくつかの分野で現われ、その時期に資本の蓄積・集中化を一層促進した少数の巨大カー・メーカーとの間に社会的分業関係を確立するに至るが、基本的には後者が前者に対して優位な力関係にあり、前者を垂直的に統合しようとする傾向すら現われてきている。<sup>(3)</sup>

第二は、現段階における両者の関係についてである。それを基本的に規定するものとしては、部品メーカーの専門技術とそこに達成されている規模経済の利用という合理的な技術的・経済的要因がまず指摘できるが、このことだけに注目して、イギリスにおいてはわが国の場合と異なって理想的な両者平等の社会的分業関係が実現されていると規定するわけにはゆかない。その関係を強く制約するものとして、両者における資本力格差の要因と、カー・メーカー

の購入独占的地位を根拠とする部品市場支配の要因が大きく作用することに注意しなければならない。したがってこうした要因を背景としてカー・メーカーは部品メーカーに対して強い交渉力をもちうるのであり、部品価格の引下げ要求、景気変動による犠牲の転嫁、さらには部品メーカーの吸収統合といった事実となってそれが具体的に現われざるをえない。ただしわが国のような下請制の広範な普及とそれを利用してのカー・メーカーによる部品メーカーの極度の収奪が見出されないのは、低賃金労働力利用の根拠がすでに稀薄になっているからである。いずれにせよ自動車工業におけるようにカー・メーカー自体が高度に発達をとげた寡占的巨大企業である場合、イギリスの場合ですら、部品メーカーとの間に無視することの出来ない力関係の差が存在し、それがいわゆる社会的分業関係なるものを大きく制約しているという事実は、日本における下請・系列関係の動向を考える場合に極めて重要なことである。<sup>(4)</sup>

以上はこれまで指摘したことであるが資料の制約のため具体的事実や数字による論証が必ずしも十分でなく、推論の域を出ない部分もあったことも否めないし、特に現状分析の箇所についてはその一部をとらえての批判をうけることにもなった。<sup>(5)</sup> 本稿ではこれらのことに留意しつつ、できる限り具体的事実に基づいて以上の論点を一層展開させることとした。まず部品工業の歴史的發展過程については、イギリスにおける一つの代表的自動車企業の成長過程の中で外注関係がどのように変化していったかを具体的に追求することによって分析する。次に現段階における部品工業の構造分析は二つにわかれる。一つは各種統計や文献を通じての自動車産業全体における部品産業部門の位置と一般的特質の分析であり、もう一つは、イギリス独占委員会報告書を利用してのいくつかの部品産業の実態とその市場関係を規定する要因の析出である。

(1) 拙稿「中小企業経営者層の国際比較に関する一分析視角」山中篤太郎博士退官記念論文集『経済政策と労働問題』有斐閣、昭和四十三年、三八七—九三頁。

(2) 拙稿「中小企業問題の国際的研究」山中篤太郎他『産業高度化と中小企業』第三出版、昭和四十三年、九六—一二四頁。

(3) 以上の展開過程とその要因を日本と対比したものについては、拙稿「自動車工業における下請組織の最近の変化」『一橋論叢』五二巻五号、アメリカと対比したものについては、拙稿「国民経済の性格と下請組織の展開」『一橋論叢』五五巻三号参照。

(4) これらの事実とその要因については、拙稿「機械工業における下請制の日英比較」一橋大学研究年報『経済学研究』8、一三六—六七頁参照。

(5) 例えば「イギリス自動車工業における下請関係の成立については、これまであまりふれられていない」ということは、自動車工業においては下請関係が全く存在せずカー・メーカーと部品メーカーとの関係は社会的分業関係に立つということを前提とすると、うけとられる見解もあるが(外池「機械工業における下請制の日英比較」、これは疑問である。すなわち外池氏によれば、カー・メーカーとの関係は、『独占企業間の対等関係』統合理化傾向を含んだ社会的分業関係』と規定されているが、つづいて『この場合でも、やはり部品メーカーの地位はカー・メーカーに対して相対的に弱く……』と断定されており、この両者の等位性はみとめられないのではないか。つまり、部品メーカーは従属資本Ⅱ下請関係にある資本と認めるのが至当なのではないか。)(竹林庄太郎「イギリスの中小企業」同編著『中小企業の研究』ミネルヴァ書房、昭和四十三年九〇頁)という指摘は、筆者の論文の前半部分を、後半部分と切離してとらえられたことによる誤解である。この論文のねらいは竹林教授が別の箇所て引用されている「部品メーカーの地位はカー・メーカーに対して相対的に弱く、部品メーカーが従属的立場におかれやすく、いくつかの部門では、カー・メーカーによる統合の傾向すらあらわれてきた」(前掲書、

八八頁) という事実の指摘とその要因の分析にあった。

しかし、こうした誤解は、ここで引用された論文において力点を特に日英比較においたため、全体としてイギリスについては日本との相違が強調される傾向をもったことと、イギリスの分析については資料が不足していたために推論の域を出なかつた部分もあつたことによるものであつて、専ら筆者の責任であることはいうまでもない。

## 二 モーリス・モーターにおける外注関係の変化

### を通じてみたイギリス部品工業の史的展開

前節で要約したように、自動車産業の創始期である十九世紀末期から二十世紀初頭にかけては、カー・メーカーと部品メーカーのいずれもが小規模な企業として出発し、<sup>(1)</sup>多種にわたる金属加工業における小生産者層からその系譜をひくという歴史的特色をもつが、<sup>(2)</sup>ここでとりあげる現在イギリスで最大の自動車企業であるブリティッシュ・レイランド・モーター・コーポレーション<sup>(3)</sup>(The British Leyland Motor Corporation)の母胎となつたモーリス・モーター会社<sup>(4)</sup>(Morris Motor Ltd)も、当時の自動車産業における典型的発展コースであつた自転車→自動車へという形<sup>(5)</sup>をとり、この企業の創始者であり、それを世界的企業にまで押し進めたウイリアム・リチャード・モーリス<sup>(6)</sup>(William Richard Morris 後にナッフルド卿 Lord Nuffield)は、一八九三年に僅か四ポンドの資本をもつてまず自転車の組立によって事業を開始した。<sup>(6)</sup>

このように自動車産業においては、ほとんどの企業が小資本によって事業を開始したため、初期においては資本蓄

積の速度はゆっくりしたもので、内部蓄積が資本の重要な供給源であった。<sup>(7)</sup>そしてこの自動車メーカーのゆっくりした下からの発展を可能ならしめたのは、同様のコースをたどって出現した多数の部品メーカーの存在にほかならなかつたのであり、多くの自動車メーカーは純粹の組立企業として出発し、この段階は外部から購入するエンジンやシャシーに、車体をくつつけるといった程度の作業段階をこえるものはあまりなかったといわれている。<sup>(8)</sup>

モリスの企業もこうした発展のコースの例外ではなく、最初の出発点である自転車企業の経営における努力の大部分は、その小資本を最大限に利用するために、部品調達の仕事に費された。<sup>(9)</sup>彼はその後モーター・バイクの製作へと乗出し、さらに自動車の販売・修理、そしてハイヤー・タクシー業へと事業を拡大させ、一九一〇年頃までに自動車製作のために必要な資本を蓄積し、彼の最初の完成車である、モリス・オックスフォード (Morris-Oxford) は二年がかりで一九一三年に完成するに至る。<sup>(10)</sup>この間資金調達のため友人と一時パートナーシップを組むがすぐ失敗に終り、一九一二年に株式会社 (W. R. M. Motors Ltd.) に改組されるが、普通株はすべて彼が所有していた<sup>(11)</sup>という事実からも、内部蓄積の再投資による企業拡大の基本線を確認することができる。

ところでこうした小資本による拡大を支えたのは当時数多く存在していた部品メーカーであり、すでにかんりの規模にまで成長していた専門部品メーカーの製品を組立てることによって、モリスは自製の場合とくらべてはるかに安いコストを実現することができたし、資本の大きな節約をはかることが可能となったのである。<sup>(12)</sup>このようにならなくおかれてこの新産業に参入したとはいえ、小資本として出発せざるをえなかつたこの企業も、その創始期においては広範な部品企業との間に形成された社会的分業関係による利益を十分に享受することによって、後発メーカーとして

の不利を克服するとともに、後の大きな発展の基礎を築くことができたのであった。

一方、この時期は自動車生産部門においても、まだかなりの新企業の参入がみられたとはいえ、これまでの激しい競争を耐えぬいた少数の企業への集中化とそれらの大規模化が進展し、小資本で新しくこの産業に入りこんで成功することはかなり困難な状態になりつつあった時期であるとみななければならない。<sup>(13)</sup> いま部品調達的面から当時のイギリス自動車産業全体をみると、大規模生産を行なうことが可能となった資本的背景をもつこうしたカー・メーカーが、次第に重要部品の自製へと向かって行く時期として特色づけられ、<sup>(14)</sup> 前節で要約した(2)段階に照応する。もちろん先にのべたように他方、部品メーカーの中でも、初期のモータースの企業のような小規模カー・メーカーとくらべるとかなり大規模な生産を行なうものも現われてきたことも事実であるが、相当の資本蓄積をすでに行なった大規模カー・メーカーと比較すると、全体として部品企業の立ちおくれが目立ち、そのことがさらにカー・メーカーの部品自家生産を促進させたといわれている。<sup>(15)</sup> したがって一般に部品企業の多くは、当時その部品の販売においてしばしば意志に反した譲歩を行なわざるをえないという弱い立場におかれるようになってきた。<sup>(16)</sup>

このような状態の下に新しく自動車生産を開始した企業が、既存の大企業との競争に耐え抜くためには、単に顧客の注文を受けたのちに始めてそれぞれの部品を発注しそれらを組立てるといった注文生産方式では限界があり、社会的分業関係の利益をより組織的に生み出して行く必要があった。モータースが目をつけたのはこの点で、彼は当時一般的であった注文生産の無計画性↓生産量の変動↓部品業者の倒産もしくは経営の悪化と非協力↓自製もしくは非能率部品業者の個別生産による部品コスト高、という悪循環を断ち切る方向へとふみ出した。すなわち彼は見込生産に基



づく部品の計画発注へと生産方式を切り換えることによって、部品の標準化と規則的大量生産化そして組立工程の組織化を可能ならしめてコストの低減をはかることとなる。<sup>(17)</sup>ところでこれは部品メーカーにおける生産工程の再編とそこへの投資拡大をとまなうものであったから、これまで組立メーカーの生産量の大幅な増減による犠牲をもちにかぶって苦い経験をしてきた部品業者にとっては大きな危険を意味したし、特にその製品の買手がモータリスのような新規参入者である場合には一層その危険は大きかった。

しかし、彼は部品業者の大きな協力をうることができた。この協力の基礎は、彼の人柄およびこれまで築かれた事業への信頼と、その精密な生産プランから予測されるこの新企業の大きな発展への可能性という見通しであった。<sup>(18)</sup>彼の関係は、専らモータリスによる部品業者への個人的接近という極めて人格的要因に支えられていたものであり、いわゆる社会的分業関係の初期的形態の域を大きく越えるまでには至っていなかったと考えられる。彼は自分の計画を達成するためには、何よりも部品業者との個人的接触を保つことが必要だと信じ、絶えず彼等のところへおもむき、彼等の工場の状態については誰よりも知りぬいていたといわれる。<sup>(19)</sup>

しかし一九一三年に、彼はこれまでのオックスフォード工場の郊外にあるカウリー (Cowley) に新工場を買収し、そこにおける標準部品組立の組織的展開を軸とする大規模生産体制への一步をふみ出し、<sup>(20)</sup>週三〇台の生産を実現した時期に至ると、部品業者の中ではその生産に追いつけないものも現われ、他のメーカーと同様に部品企業の立ちおくれがモータリスの企業の一層の拡大への桎梏となってきた。<sup>(21)</sup>先にのべたように、他の多くのカー・メーカーはこの(2)段

階では自製へと転換するが、最初から部品の大量生産コスト低減という方式を貫いてきたモータースは、当時アメリカで大きく展開していた大量生産方式に着目し、アメリカ部品企業からの部品調達を決意するに至る。彼は一九一四年に二度渡米し、アメリカ部品企業が彼の望む価格で提供しうるかどうかについて調査するとともに、事実いくつかのアメリカ部品業者から部品購入を開始した。当時イギリス市場を侵食しつつあったフォードの大衆車に対抗するためにデザインされた低価格軽自動車モータリス・カウリー (Morris-Cowley) は、ほとんどアメリカ部品によって作成された<sup>(22)</sup>。したがって部品自製化という当時の一般的傾向とちがって海外での部品調達という方式を選択するとはいえず、部品業者の相対的立ちおくれによる社会的分業関係の変化、すなわち、資本蓄積の急速化<sup>(23)</sup>に基づくカー・メーカーの部品メーカーへの相対的優位性という段階での特徴は、この場合でも貫かれているといえよう。

次の(3)段階は大量生産の進展期であり、第一次大戦における軍需生産を通じてのアメリカ式流れ作業方式が自動車産業全体に広く浸透する時期である<sup>(24)</sup>。第二次大戦期までの主要傾向のごく簡単な特徴は次のように素描できよう。第一は、カー・メーカーが、アメリカ式流れ作業方式をとり入れると共に、安価なモデル車に重点をおくようになり、その生産量を飛躍的に増大させ、その集中化を急速に進展させたことである<sup>(25)</sup>。この集中化の基本的要因は、生産規模の拡大によって可能となる低コストに基づく規模経済の果実の獲得をめぐる激烈な競争であり、具体的には低価格モデル車の導入をめぐる競争であった。この競争にうち勝った少数の大企業が規模経済の利益を享受しつつ、その市場交渉力、技術・研究力、販売力を強化して、弱小企業を市場から排除して行くが、後の時期にみられるような価格協定を通じての独占力の行使の余地はまだなかった<sup>(26)</sup>。第二は、このようなカー・メーカーの生産体制に対応して、これ

まで立ちおかれていた部品メーカーの中から、カー・メーカーの要求に応じうるだけの生産能力と技術水準をもつ専門部品メーカーが次第に現われるようになり、自動車産業の重要部門としてその基礎を確立したことである。<sup>(27)</sup>

そこでこのような過程の中から両者の関係にはどのような変化があらわれてくるかを、再びモリスの企業史の分析を通じて具体的に検出してみよう。この企業も第一次大戦中は自動車の生産をストップし、軍需向生産に集中することとなる。彼の工場では特に水雷のおもり (mine-sinker) を大量生産するが、この軍需生産において戦前の部品組立方式を一層押し進めることによってその生産能力を高めることが出来た。大戦中は有力な部品メーカーもそれぞれ多種にわたる武器生産を余儀なくされていたため彼等の協力をうることは困難であったが、モリスは小零細規模部品メーカーの利用に着目する。最終組立工程へ合理的に集約しうるよう精緻に生産計画をたてるなら、必要な機械設備の供給を通じての広汎な小零細下請業者の利用によって、極めて能率の高い生産が可能であることを経験し、その経験が戦後に活かされることとなった。ここにこれまで見落されていた機械設備の貸与による多数の小零細部品メーカーの下請利用方式の存在、というわが国と同様の歴史的事実を発見しうることは興味深い。<sup>(28)</sup>

さてこうした第一次大戦下の兵器生産における標準部品の大量生産の経験は、戦後再び自動車生産に戻った時、生産工程の著しい変化をもたらすこととなった。戦前でも他企業と比較すれば先にのべたようにその部品組立方式はかなり進んだものであったが、工場の二階でなされた組立作業は、何列にも並べられているシャシーを労働者が移動してそれぞれの組立作業を行なうという方式に止まっていた。これに対して戦後は拡張された一階に組立工程が移され、まずシャシーに車がつけられ、それが組立ラインに沿って移動し、それぞれの持場で待ち受ける労働者によって次々

と組立てられて行くという流れ作業方式に生産工程が編成された。つまりここでは人が動くのではなく、車が動くのである。<sup>30)</sup>まだコンベアの導入はなく、人の手によって車が移動されていたとはいえ、本質的には近代的流れ作業の原理に基づくものであった。この方法は著しく生産性を増大させ、特に戦後ブーム期における資本と工場スペース不足に極めて有効に対処しうることもなり、他企業とくらべて有利な立場に立つことを可能ならしめた。

しかし問題は部品の調達である。このような流れ作業生産方式には、何よりも大量の標準部品の獲得が前提とされねばならないが、かつて部品業者の立ちおくれから、アメリカにまでそれを求めなければならなかった事情はいかに解決されることになったであろうか。戦時中に中断されたアメリカ部品業者が戦後彼へ部品を供給しなくなったため、モリスは再びイギリス国内に目をつける。彼がとった一つの方向は、重要部品についてはこれまで関係をもっていた部品企業もしくは有力企業との提携を強化し系列化を押し進めるとともに、必要によってはそれらを買収するという自製化的方向であり、他の一つは、他の部品については、先にのべた小零細部品業者への発注量の増加によって彼等を専門部品メーカーにまで育成するという方向であった。この段階の初期では、第一の方向は、エンジン部門におけるフランス系機械メーカーとの提携、ボディー部門における専門工場の新設による一部自製化、ラディエーター部門における工場の買収等として現われたが、この動きが急速化するのとは大量生産が具体化するもう少し後の時期であったので後にふれることとしたい。

他の多種にわたる部品については、モリスの計画的な大量発注と徹底的な部品専門化による小部品業者の育成という第二の方向が特徴的である。現在の有名な専門部品大メーカーのかなりは、モリスによって育成されて成長した

ものであり、この専門部品メーカーへの発展過程は当時もとても急速化すると同時に、そこから脱落し倒産した企業も数多く生み出された<sup>(31)</sup>。戦争直後に爆発した自動車への需要による高価格・高利潤に酔ったこの産業の繁栄も、一九二〇年に暗いかげがさし始める。需要の急速な減退とアメリカからの低価格車、特にフォード車の侵入にもかかわらず、多くのカー・メーカーは、まだ戦前と同じく多種小量生産による高コスト・高価格を当然のものとして受取って、この時期においてすら価格切下げを嫌い、需要の将来における上昇を漠然と期待するという傾向が強かった。しかしモータリスの態度は全くこれと反対であった。それは、戦時の軍需生産において一層の確信を持つに至った専門部品メーカーの育成による標準部品の大量生産↓自動車価格の引下げ、という第二の方向にほかならなかった。

当時モータリスの工場は週六〇台を最低ラインにして流れ作業が組まれていたが、一九二〇年九月はそれに見合う二七六台の月産があったのに対し、翌年一月はその四分の一、すなわちほぼ一週間分にしか相当しない七四台の生産にすぎなかったし、ついに翌二月には部品と完成車の堆積のため組立を続ける場所すらなくなり、生産を中止せざるをえなくなった<sup>(32)</sup>。このことは下請業者への支払延期となって現われたが、彼はこの経営の重大な危機に際して、下請業者の切捨、あるいは発注契約の中止という消極的手段に訴えるのではなく、逆に発注量の大幅な増大を前提とする部品価格の引下げという方向を求めることとなった。この大量発注↓大幅な部品価格の低下と標準化の促進↓完成車コストの低下↓市場競争での勝利と需要の拡大↓一層の大量発注という彼の構想は、基本的には低価格大衆モデル車への潜在需要に対する彼の鋭い洞察力によるものであったが、具体的には彼の部品調達能力によって始めて実現可能となったことはいうまでもない<sup>(33)</sup>。

彼は数度にわたる調達部品の価格引下げによって、僅か二年の間に自己の主要車の販売価格を実に半分以上に引下げ<sup>(34)</sup>、その販売台数を驚異的に増大させ、一九二〇年当時五%以下にしかすぎなかったマーケット・シェアは一九二五年に四〇%を越え<sup>(35)</sup>、これまでフォードの輸入車のなすがままになっていたイギリスの低価格車大量市場において圧倒的地位をしめるに至<sup>(36)</sup>った。ではどのようにしてこのような大幅な部品価格の引下げが実現可能となったのであろうか。これは、これまでわが国の下請関係にだけみられる特殊的現象としばしば指摘された、いわゆる上からの部品買叩きと表面上は類似した性格をもつものである<sup>(37)</sup>。事実、彼の競争メーカーは、モリスが部品を自製しないのは、下請業者を買叩いているからだ<sup>(38)</sup>と攻撃しているし、下請業者の中には、そのような厳しい受注価格では破産してしまうと激しい抗議をしたり、彼の系列から抜け出そうとした者もあった。

しかし、その単価引下げは、下請業者の立場を無視した一方的短期的な狭い視野からなされたものでは決してなかったことに注意しなければならない。彼は自動車への将来の需要増加を前提とした上で、発注の大量増加と部品標準化によってどの程度のコスト・ダウンと利潤幅が可能かを精緻に計画し、下請業者の協力を求めた。彼は下請業者を長期的観点から専門部品メーカーに育成することによってのみ、単価の引下を実現しうることを誰よりも一番よく理解していた。この場合、大量発注と部品標準化がその大きな前提となっていたことはいうまでもない。したがって先のべた他のカー・メーカーの攻撃ですら、単価引下の前提としての大量発注ということに言及せざるをえなかったし、彼の系列から離れようとした下請業者も、大量受注と標準化の促進によって、当初は出血価格と思われた低価格でかえって黒字が増大することを発見することになったのである。この時期は、自動車部品業者がモリスとの契約

で大規模生産の利益を体得していった時期であるといえよう。

彼のこうした発注政策は、具体的には長期的発注量と単価の保証であり、最低一年は契約を変更することがなかったため、彼との取引への信頼は確保され、そのことが次の時期での彼の申出を容易に受け入れることにもなった。さらに彼は一旦築かれた信頼に基づく取引関係を重視し、発注量の増大と確保に止まらず、資金、技術、設備の援助あるいは材料支給を通じて、彼の生産体系の中に組入れた下請業者との絆を強化し、彼等の育成をできる限りはかっている。これらの発注政策の具体的な当時の状態やその根拠となる考え方は、モリス自身が一九二四年二月にある雑誌に書いた論文に明確にうかがわれるので、以下若干の項目に整理しつつ引用することとしたい。<sup>(39)</sup>

#### 部品業者の下請加工的性格

「現在でも、われわれは多種の部品にわたって少なくとも二〇〇の企業と取引関係をもっている。……ある部品の供給を確保するためには、全国から大体四〜五企業を選定して取引の契約をする。……われわれが機械加工の方法を指定する。すなわちその標準規格を定め、多くの場合実際の部品の設計を行なう。……われわれのために仕事をする企業は、単なる機械加工の工程をするだけである。われわれが材料を支給し、一定の範囲内のロスは認めている。さらにわれわれは加工業者の負担が軽減されるように長期的契約をとり結ぶこととしている。」

#### 外注企業利用の理由―規模経済と専門技術

イギリス自動車部品工業の展開と構造

「われわれの大量生産をもってすれば自製した方が安いだろうか、部品の運送費がかかるのではないか等々の意見もあるだろうが、これは大きな幻想である。ある重要部品のみを作る外注企業は、多分われわれが自製するよりも大量に生産をしているだろう。

その外注企業は他の生産に関心をもっていないから、その部品に関係する問題だけに頭脳を集中することができるのである。」

#### 標準化・大量発注・長期取引による低価格の実現

「当然のことだが、節約ということがわれわれの主要原理なので、信じられぬくらいに低価格で仕事を外注企業に出すことが多い。工程の標準化、連続的作業のための発注量の保証、技術的援助等によって可能となる節約という事実には、普通外注企業は気がつかなかった。多くの外注企業は、その作業はある一定価格でなされるのだというわれわれの保証だけを頼りとして仕事をしたのであったが、どの企業もまだ倒産したことはなかった。外注企業との取引は半永久的になるか、全然続かないかどちらかであるというのがわれわれの経験である。」

#### 外注企業への代金支払の早期主義

「私の第二の資金政策は、支払いを即時に要求することであり、すぐに現金で支払うことである。われわれの外注企業は、両者を取りきめた月払いの日に何が起ろうとも、小切手が事務所に用意されていることを知っている。



外注企業も（私も）自分の振出した手形を出来るだけ早く現金で決済することによって、莫大な金額を節約することが出来る。われわれはお互いにこの点については敵格である。」

### 低価格政策の考え方の根拠

「私の目的は市場より先へ進むことである。われわれは大衆が値下げを要求するまで待つことは決してしなかった。われわれの方が先に値下げに手をつけるのである。……一〇ポンドの値下げでさえも、全く新しい市場が開けるのである。もしある人が最後の一〇ポンドを払うことができないとしたら、……その人は自動車を買えないのである。この国の多くの自動車業者の生涯の一つの目的は、大衆が買うことのできないものを作っているかのようにある。私の生涯の一つの目的は、彼等が買うことの出来るものを作ることであった。」

以上のモリス自身の言葉によって語られている、大衆車市場への確信↓標準化、大量発注を基礎とする部品生産体制の長期的視野の下での組織的編成（長期取引と技術・資金援助を通じての下請的加工业者の育成）↓専門技術の達成と規模経済の享受による専門部品メーカーへの展開↓低部品コストの実現↓低価格車による市場競争での勝利というコースは、その後おくれればながら彼の競争相手も追隨せざるをえないものであった。そしてこの過程は、昭和三十年代におけるわが国自動車工業の構造変化過程とその内容をかなり同じくしているといえよう。すなわちわが国の急速な経済活動を背景として、量産体制を著しく進展させた自動車企業は、従来のような下請企業の低賃金利用に

よる低コスト生産をねらう一方的・短期的視点から、長期的視点に立つことを要請され、下請企業に対して継続的発注を保証するとともに、技術的・資金的・経営的援助を通じて、下請企業を積極的に育成するという視点を強く押し出した。その結果、親企業の急速な生産拡大にもなつて、下請中小企業の実規模の急速な拡大とその高度な生産技術体系への対応が行なわれ、利潤量のかんりの増加がみられ、そこに量産型専門部品メーカーへの成長の条件が与えられ、いわゆる中堅企業が出現するに至つた。特に昭和三十年代後期には、これまでの封鎖的下請関係の矛盾を克服しようとして、親企業の量産体制下において達成した専門技術と資本力とを背景として、従来の下請関係の枠をこえて市場の拡大を積極的にはかり、その結果、その内部から部門によっては独立的専門部品メーカーが出現すると同時に、部品生産の集中化傾向が現われてきた。<sup>(40)</sup>

モリスの下請企業の場合も同様に、モリスの量産体制の中で大きな成長をとげたものの、専属化の危険を恐れて次第にモリスからの受注比率を低めて、独立専門部品メーカーとしての道を歩むものが出てきたことは先に指摘した。しかしモリスの企業が急成長しているこの時期では、そのことはモリスにとって部品供給の不足と、発注量増加による一層のコスト・ダウンの困難を意味した。その困難を克服するために、重要部品にかんしては、関係部品企業の買取を中心とした自製化の手段に訴える。これが先に指摘した部品調達のためのもう一つの方向である。この動きは一九二三年頃から急速化する。当時自動車価格をさらに引下げて販売の拡大をはかろうとしたが、その生産計画に部品の供給がともなわぬ危険を読みとり、ラディエーター、ボディ、エンジンといった重要部品の関係企業を次々と買取することとなつた。<sup>(41)</sup> この三つの主要部品部門の吸収によって供給面の大きな隘路は取除かれ、自己の生

産増大計画を実現することがより容易になった。というのは他の部品部門では彼の要求をみたしうる専門部品メーカーの発達がみられたし、また一般部品についてはそれほど高度の技術や大きな設備も必要としなかったため、それらの入手はいつでも可能であったからである。一九二〇年代後半以降も、この統合過程はなお続けられた。今この過程を詳述する余裕はない。ここでは、この時期に行なわれた水平的統合の一つであるウルズリー (Wolsley) の買収の動機の一つは、それが各種にわたる広汎な部品生産部門を有していたからであり、さらには垂直的統合の一つである S・V・キャブレター会社 (S・V・Carburetor Company) の買収の目的も、当然のことながら良質の部品供給の確保と大量生産によるコスト・ダウンであったことを指摘するに止めよう。<sup>(43)</sup>

もっともこうした部品部門の統合化過程が、モリスと同様に一般的にこの時期に進行したわけではなかった。モリスの場合にこの過程が顕著であったのは、第一に、彼は後発メーカーで小規模な組立メーカーとして出発せざるをえなかったのに対し、主要競争メーカーはすでにながりの部品部門を統合し自製化を達成していたこと、第二に、このことがかえって部品業者を利用しての大量生産によるモリスにおける莫大な利潤の蓄積を可能とし、この時期にかなりの規模に達していた部品企業を買収することができたこと、第三に、モリスは他のメーカーのように自分で部品を作り出すエンジンジャー的性格でなく、出来上った部品、さらには企業を買取る商人としての性格を強くもっていたこと等<sup>(44)</sup>のこれまでのべてきた要因によるものであろう。この後もモリスはいくつかの企業をその資本系列の中に組入れて行くが、彼の生産体制はほぼこの時期までに確立したとみてよいだろう。また一般的にみても第二次大戦期までの三十年代は部品部門の垂直的統合化傾向はあまり目立っていない。というのはこの時期までに重要部品に

ついては自製化が確立していたし、他の部品についてはモータリスの大量生産体制の進展を契機として、カー・メーカーの増大する需要に応じうる専門部品メーカーの成長があったからであることは繰返すまでもない。<sup>(45)</sup>

こうした発展のコースは、イギリスとくらべていち早く大量生産体制を確立したアメリカの自動車産業において、一層はつきりと浮かび上ってくる。すなわち、ここでは二十世紀初頭までにイギリスとくらべて、はるかに広範囲に部品メーカーの発展に基づく社会的分業関係が形成されており、その利益の享受によってカー・メーカーは資本負担を軽減され、莫大な利潤の蓄積が可能となった。<sup>(47)</sup>したがってこの巨大な利潤は次の第一次大戦期までに直接量産方式のためにふり向けられ、カー・メーカーによる重要部品企業の吸収・統合過程が展開する。モデルTの生産によって世界で始めて大量生産方式を確立したフォードは、この時期に部品の外注方式から自製方式へと転換し、重要部品企業を吸収して自己充足的になったし、<sup>(48)</sup>この時期にそれに次ぐ大企業として成長したG・Mも、フォードと全く対照的な多種少量生産型の方向をとったものの、やはり同様に重要部品企業を買収したり自己の系列下に組入れたことに変わりはない。<sup>(49)</sup>

以上のように、国によってまたそれぞれの企業によってその程度や時期にはちがいはあるとはいえ、初期における社会的分業関係を利用しての資本蓄積さらには集中が、カー・メーカー部門において自動車生産の拡大とともに急速化するのに対して、部品部門におけるそれは相対的におくれをみせ、カー・メーカーをして重要部品の自製に向かわしめると同時に、前者が後者を吸収統合するという傾向が現われてくる。この傾向は、標準化大量生産方式を確立したイギリスのモータリス、アメリカのフォードにおいて特に顕著であるが、またこれを契機として他方で専門部品メー

カー成長の要因も同時に生み出されてきたことも事実である。

要するに、自動車工業が機械工業の一部門として組立的性格を初発から基本的に有しながらも、カー・メーカーは内製部門として高度の技術と龐大な資本設備を必要とするシャシー、エンジン、プレス部門を所有せざるをえないという性格が大量生産体制の進展とともに歴史的に形成されてくるのであり、したがってその種類と量において多くの部品を外注企業に依存しているとはいえ、特定のいくつかの部品分野を除いては、部品メーカーと比較してより多くの資本を必要とし、集中化の程度と資本力において大きな格差をもたらすことになった、という歴史的事実をここに確認しようのである。

(1) A. Silberston, "The Motor Industry" in D. Barn ed., *The Structure of British Industry*, Vol. II, Cambridge, 1958, p. 1.

(2) G. C. Allen, *The Structure of Industry in Britain*, A Study of Economic Change, London, 1961, pp. 33-34.

G. Maxcy, "The Motor Industry" in P. L. Cook & R. Cohen ed., *Effects of Mergers*, London, 1958, p. 355.

(3) 自動車産業における市場占拠率については、後節に表示するが、最近の調査によればイギリス全会社中の順位において、売上額では第七位（ヨーロッパ全会社中第十三位）、利潤額では第九位、従業員数では第六位、そして輸出額では第一位を占めている。（*The Times* 500; *Leading Companies in Britain and Overseas*, 1969-70, pp. 3-16.）

(4) 一九五一年にキールストオースタイン (Austin) が合併して B M O (the British Motor Corporation) を形成し、一九六六年にジャガー (Jaguar)——これは一九六〇年にダイムラー Daimler を乗取って B M H (British Motor Holdings) と名称を変更する。一方、商業車部門においては、レイランド (Leyland) が一九六一年にスタンダード・ト

スタンパン (Standard Triumph) の成功は一九六六年にローヴァー (Rover) を兼買したのと同じ (Standard Triumph Industrial Ltd.) の形成は、この二つの先づの B.M.H. が合併して一つの会社となつたのと同じ (British Leyland Motor Corporation) である (K. S. Reader, *The Modern British Economy in Historical Perspective*, London, 1969, pp. 128-129.)

(5) S. B. Saul, "The Motor Industry in Britain to 1914", *Business History*, Vol. V, No. 1, Dec. 1962, p. 26.

(6) E. Gilbanks, *Lord Nuffield*, London, 1959, p. 3.

(7) G. Maxey & A. Silberston, *The Motor Industry*, London, 1959, p. 11.

(8) S. B. Saul, *op. cit.*, p. 23, p. 34.

(9) P. W. S. Andrews & E. Brunner, *The Life of Lord Nuffield: A Study in Enterprise and Benevolence*, Oxford, 1955, p. 41. 前述の自動車雑誌「カー」の広範な展開を小規模粗大「カー」の発展を交えて示した点については、S. B. Saul, "The Market and the Development of the Mechanical Engineering Industries in Britain, 1860-1914", *The Economic History Review*, Second Series, Vol. XX, No. 1, April 1967, p. 125 及び A. E. Harrison, "The Competitiveness of the British Cycle Industry, 1890-1914", *The Economic History Review*, Second Series, Vol., XXII, No. 2, August 1969, p. 298, p. 302 の書籍を参照。

(10) P. W. S. Andrews & E. Brunner, *op. cit.*, p. 24.

(11) *Ibid.*, pp. 66-67.

(12) E. Gilbanks, *op. cit.*, p. 24. 5 年間の企業の新製品の調達状況をみると、スタンパンは、前述すべしスタンパン・カーとして大きな名声を有して来た White & Pope によって、特別に作製された、キャンレーターとギア・ボックスを

この企業から調達されている。アクセルおよび他の部品は、同様にその製品の質によって評判の高かった、E. G. Wrigley & Co. Ltd. によって供給され、車輪は Sankey によって作られた。ボディは、運送に不便であり、生産技術も手工的であった上、自動車の顧客自身が自分の好みにあわせてボディを注文することも、ごく普通に行なわれていたため、この部門ではあまり専門メーカーは存在していなかったが、モータースは、高級馬車メーカーである Raworth にボディの作製を依頼した。(P. W. S. Andrews & E. Brunner, op. cit., p. 62.)

(13) 一九一四年までに約四〇〇企業が参入したが、四分の三は淘汰されてしまっている。(拙稿「機械工業における下請制の英比較」一五二頁。)

(14) S. B. Saul, "The Motor Industry in Britain to 1914", p. 35. モータースの企業の発展を取扱った先の書物も、モータースが小資本の不利を補うために専ら部品メーカーに依存していた「その時期では、ある程度の生産量をもつ自動車製造業者が、すべての主要部品を自製することは全く普通に見られたことであった」とのべている。(P. W. S. Andrews & E. Brunner, op. cit., p. 61.)

(15) G. C. Allen, *British Industries and their Organization*, London, 1959, pp. 175-176, G. Maxey & A. Silbertson, op. cit., pp. 11-12. なきこうした部品メーカーの立ちおくれの要因については、拙稿「機械工業における下請制の英比較」一五三—一五四頁参照。

(16) S. B. Saul, op. cit., p. 35.

(17) E. Gilbanks, op. cit., pp. 24-29.

(18) 「多くの人々がその頃までに自動車産業に参入したが失敗して部品供給業者に損害を与えたまま立ち去った。モータースは全体として彼とこれまで取引を持たなかった業者からさえも良い協力を得られた。彼の計画の精密さは彼の説明から受け

る個人的印象を一層強めさせた。当時、ある部品業者の設計主任であった人は、モータースとの最初の会話で大きな感銘を受け、上役に彼の注文を必ず受けるべきであると報告し、さらにこれまで多くの人々が望んできたイギリス自動車産業の大きな発展をなしうる人がここにいるという意味で、『モータースこそがそれをなしうる人物であると思う』とつけ加えたことを回想している。彼がそれまで取引をしてきた部品業者の状態も、新しい業者との取引に役立った。……彼の事業に関する問合せは、いつも好意的な報告となって回答された。また彼は自分の計画を実行するに十分な資金をもっていることを示すことができた。(P. W. S. Andrews & E. Brunner, op. cit., pp. 63-64.)

(19) Ibid., pp. 63-64.

(20) 新工場は「大きな屋根裏部屋をもった三階建の建物であった。一階は長方形のかなり広いホールでそこで部品を受取り、必要とされる加工がなされるように設計された。二階はシャシーの枠を組立てエンジンや車輪をつけるため使われた。そこからシャシーは三階に引上げられ、車体がすえつけられた。屋根裏部屋には車輪がストックされ塗装が行なわれた。そして必要に応じてハッチを通じて降ろされた。……最初からそれらの工程は、仕事のダブリや時間の無駄がないように組織的に編成されていた。それぞれの労働者は特定の作業を担当し、一つの車から次の車へ移動した。質の良い完成された標準部品の使用というモータースの適確な判断は自動車容易にそして早く作り出されるという意味で大きな効果を示した。

やがて週三〇台の生産の可能となったが、これは一九一三年のことであり、モータースがジェイムズ街 (James Street) の庭小屋で独立して事業を始めてから二〇年後 (三六才) のことであった。(E. Gilbanks, op. cit., pp. 28-29.)

(21) 「彼の最初の自動車の成功は、同時にかなり彼を悩ませる難しい問題をも生み出した。モータースはカウリーの新工場を週五〇台生産するように設計したが、部品供給業者の中でこの率で生産できないものがでてきた。……彼は部品メーカーの中で、彼が必要とする量や質の部品を作れるように生産方法を交えようとしたがらないものがあることに気がついた。彼等



は、もしキーリスの企業が失敗したらどうなるかを心配し、他のカー・メーカーの注文を捨てる危険を冒すことができなかった。」(Ibid., pp. 34-35.)

(22) P. W. S. Andrews & E. Brunner, op. cit., p. 74.

(23) S. B. Saul, "The Market and the Development of the Mechanical Engineering Industries in Britain, 1860-1914", p. 126. D. H. Aldcroft ed., *The Development of British Industry and Foreign Competition, 1875-1914*, London, 1968, p. 234.

(24) 「車種の多様性と、このことではオースチン (Austin) は全メーカーのうちで最たるものだったが、彼がその生産方法を交えるには、大戦中の軍需生産への集中生産の経験が必要とした。……近代的工作機械を使用しうる生産方法、すなわち部品互換性、流れ作業、テイラリズムという観点から思考できる実際的エンジニアはそれまでこの産業にはほとんどいなかつた。」(D. H. Aldcroft, op. cit., p. 226.)

(25) 一九二九年における主要企業の生産台数とその比率は次のように推定される。

企 業	生産台数 (1000)	比率 (%)
Morris	63	35
Austin	46	25
Singer	28	15
Ford	7	4
Standard	6	3
All others (26企業)	32	18
計	182	100

G. Maxcy, "The Motor Industry" in P. L. Cook & R. Cohen ed., *Effects of Mergers*, London, 1958, p. 367.

- (26) D. Lee, V. Anthony and A. Skuse, *Monopoly*, London, 1968, pp. 75-77.
- (27) G. Maxey, *op. cit.*, p. 364.
- (28) 「彼等は結局、比較的小規模の部品業者を利用することになったが、そのことは戦争直後の機械工業における著しいブーム期での部品調達の問題を克服する重要な要因となった。自動車産業の組織を語る際に、大部品メーカーに特別の注意が払われ、小部品メーカーの貢献がしばしば見落されているので、この小部品メーカーの多量な存在という事実の重要性を強調したい。モリスは多分こうした下請業者を大規模に組織的に利用した最初の人であったらう。」(P. W. S. Andrews & E. Brunner, *op. cit.*, p. 87)
- (29) 当時の代表的自動車工場であるオースチン工場をみると、モリスの工場が部品組立にのみ専念していたのに対して、部品工場、組立工場の多くの小作業場より構成され、労働者はそれぞれの組頭の下に二〇人ぐらいずつの組にわかれ、さらにそれらは三―四人ずつのグループに分割されていたが、それぞれの労働者はどんな種類の部品でも作りうる能力を必要とされていたといわれている。S. B. Saul, "The Motor Industry in Britain to 1914", pp. 38-39.
- (30) 「ある持場でそれぞれ工具と部品をもって待機する労働者のグループの所へ車が流れてくると、彼等は受持の作業をした。戦争前は、労働者は車から車へと移動したが、この新しい方法は、はるかに能率的であった。」(E. Gilbanks, *op. cit.*, p. 48)
- (31) 「多くの専門化は、モリスによる注文の下にまず展開した。例えばルーカス (Lucas) は、モリス・カウリー車に標準部品として組みつける電装品の最初の大量注文を一九一四年にモリスからもらった。当時ルーカスは、自動車電装部品に乗り出したばかりの比較的小規模な企業であった。その頃すでに時計製造企業として有名であったスミスも、電気部品分野にあって、ルーカスと競争していた。モリスの経営陣が、最初の注文のうち、照明具をルーカスへ、速度計をスミスへと分けて割り当てることによってそれぞれの企業を専門部品メーカーとして育成しようと考えたことは、その大筋において

て誤りがなかった。その育成の結果、それぞれの分野で、現在それらの企業が特に重要な地位をしめることになったが、他方その間に他の諸企業が消滅してしまっただか、はるかにおくれってしまった。」(P. W. S. Andrews & E. Brunner, op. cit., pp. 93-94.)

(22) P. W. S. Andrews & E. Brunner, op. cit., pp. 98-99.

(33) モーリスの古い知人は次のようにのべている。「彼のもっとも大きい資産は、価格とコストに対するすぐれた判断力でした。基本的には、彼はバイヤーであったといえます。ええ本当に実に鋭いバイヤーでした。彼はどんなものにも、実に厳しい値段をつけ、そして最後にはその値段で購入することになってしまいます。カウリー工場の基礎は購入にあるのであって、製造にあるものではありません。」(Ibid., p. 113.)

(34) 一九二二年十月のモーリス車の広告は次のように低価格をうたい文句としている。「二年前に一番安いモーリス車は四六五ポンドでした。今は二二五ポンドでもっと良い性能の完成自動車をお売りしています。」(Ibid., p. 111.)

(35) 販売台数は一九二〇年の一、九三二台から一九二五年への五五、五八二台と、実に二九倍の伸びを示している。この間全国生産は二倍半しか増加しなかった。Ibid., p. 112.

(36) 一九二五年十一月二十一日のデイリー・ニューズ (the Daily News) に A G G という署名で次のような記事がのせられている。「約四年前にプリストルの道路をドライブしていた時、運転手が、この道路をふだん走っている自動車の九五％はフォード車だといっていたことを私は記憶している。……現在ではこの国の他の道路と同じように、この道路で出くわす自動車の圧倒的部分は W・R・モーリスの名前をもつ車種だろう。私の機智に富んだ一人の友人がいうように、モーリスは『オックスフォードの教育を受けたフォード車』をわれわれに与えたのであった。」(Ibid., p. 112.)

(37) 拙稿「機械工業における下請制の日英比較」九九一—一〇七頁参照。

(38) モーリスの有力な競争相手であるベントレー (W. J. Bentley) は、「自社の雑誌に一九二一年の価格引下げについて次のようなことを書いている。「多くは中傷だが次のような噂が流れている。『たしかにモーリスの自動車は安い。彼はある会社のタイヤを一〇シリングの単価で購入している。彼は実に大量の注文を出すので、その会社は彼の要求する単価まで引下げざるをえなかった。では別の会社のダイナモはどうか。もちろん彼はそのダイナモの完成品を七シリング六ペンスの単価でしか購入しない。その単価でそれらの部品を自製しても引き合わないのは当然だ』」(Ibid., p. 114.)

(39) "System" (現在 "Business" と改名), February, 1924, cited in P. W. S. Andrews & E. Brunner, op. cit., pp. 118-121.

(40) 拙稿「機械工業における下請制の日英比較」一〇九—一一頁、同「自動車工業における下請組織の最近の変化」四六一—四八頁参照。

(41) ラディエーター部門の The Osberton Radiator, ボディー部門の Hollick & Pratt はともに「この時期にすでにモーターだけに製品をおさめる専属企業化していたのでモーリスへの吸収は当然のこととして容易に行なわれた。これに対してエンジン部門の Hotchkiss はフランス系の独立エンジン・メーカーであり、モーリス以外へも製品のかんりの部分を買っていたので彼の専属下に入ることを好まなかったが、モーリス側はエンジンの供給先をほかにみつけることができず、しかもこの企業の週生産能力が週三〇〇台しかないのに、モーリスは週五〇〇〜六〇〇台の生産計画をたてていた。たまたまこの企業がフランス系で戦後本国に引上げられることを急いだため、モーリスの申出を受けて工場を一九二三年に売渡した。その後一年以内に週六〇〇台のエンジンの生産が可能となった。E. Gilbanks, op. cit., pp. 65-67.

なお、この時期以降、ボディーが木製から鋼製へと転換するにつれて、アメリカのボディー企業から技術導入を行ない、鋼製ボディーを製作する The Pressed Company を一九二六年に設立したが、この会社は他のカー・メーカーのボディー

も受注することとなり、一九三〇年にモリスはその独立性を保持するために株を手放した。しかしイギリス最大のボディメーカーとなったこの会社の最大の顧客はモリスであり、最近モリスの系譜をひくBMCに再び合併されるに至るが、この過程については後の章で詳述する。

(42) P. W. S. Andrews & E. Brunner, *op. cit.*, p. 155. この企業の獲得により、車輪、タイヤ、電製品のような専門部品を除いたあらゆる部品の自製がほとんど可能となり、外注よりもモリス・グループ内での自製比率が多くなったといわれり。Ibid., p. 156.

(43) Ibid., p. 160.

(44) P. L. Cook & R. Cohen, *op. cit.*, p. 370.

なお、これらの企業買収によってモリスが莫大な利潤に対する脱税をしているのではないかとして、国税庁によって起訴されたが、一九二六年十一月の法廷において、それらの部品企業買収による統合は、彼の企業を發展させるための必要なステップであったこと、さらにはモリスの企業はエンジンを自製していなかった唯一の大規模カーメーカーであり、その發展過程において主要部品が自製されねばならない十分な理由が自動車産業にあること等が、競争相手のオースチンの經理担当重役によって証言され、それが認められてこの裁判に勝利したことで、これらの要因を確認しうる。P. W. S. Andrews & E. Brunner, *op. cit.*, pp. 164-167.

(45) P. L. Cook & R. Cohen, *op. cit.*, pp. 374-375.

(46) 「一九一三年までにアメリカ自動車産業はイギリスのはば一五倍の規模を達成していた！ その年のイギリスの自動車生産は三四、〇〇〇台であったのに対し、アメリカのそれは四八五、〇〇〇台であった。デトロイトのフォードのみで一年間に一〇〇、〇〇〇台の生産を行っていた。イギリスのメーカーで、年二、〇〇〇—三、〇〇〇台を超えるものはなかつ

た。すなわち自動車生産におけるアメリカの圧倒的優越性は「一九一四年前に確立してゐた。」(Ibid., pp. 383-385.)

(47) L. H. Seltzer, A Financial History of the American Automobile Industry, Boston, 1928, pp. 19-21.

(48) J. R. Rae, American Automobile Manufacturers, A History of the Automobile Industry, First Forty Years, Philadelphia, 1959, pp. 103-109.

(49) Ibid., p. 87, pp. 112-3, p. 130.

### 三 イギリス自動車産業における部品工業の位置と構造

現在イギリス自動車産業において部品工業はどのような位置をしめ、そしてどのような構造をもっているかを明らかにする前に、とりあえず第二次大戦後における自動車産業全体の構造変化の特徴を素描しておこう。もっとも特徴的な変化の一つは、前節で指摘したカー・メーカー部門における企業集中が一層大型化し、巨大メーカー間の合併が進行したことであり(水平的統合の進展)、もう一つは、巨大カー・メーカーがさらに重要部品企業、特にボディ・メーカーを吸収していったことである(垂直的統合化の進展)<sup>(1)</sup>。

いま第二次大戦直前から最近までの自動車生産台数の推移を示せば、第一表のようになる。これらの数字から、一九五〇年代の初期までは、戦前水準への回復という要因が強く作用し、それを越えるに至ったが、戦後における資材不足や再軍備によって供給が不足して生産の一時的停滞すら示す時期であり、その後はそうした戦後の要因が払拭され、自動車への根強い需要が顕在化し、供給量の急速な拡大が実現される時期であることがうかがえよう。<sup>(2)</sup><sup>(3)</sup>

第一表 イギリスにおける自動車生産台数の推移 (1,000台)

年	乗用車	商業車
1936	367	114
7	379	114
8	341	104
9	305	97
1945	17	122
6	219	148
7	287	157
8	335	177
9	412	218
1950	523	263
1	476	259
2	448	242
3	595	240
4	769	270
5	898	341
6	768	299
7	861	290
8	1,052	313
9	1,190	370
1960	1,353	458
1	1,004	460
2	1,249	425
3	1,608	404
4	1,868	465
5	1,772	455
6	1,604	439
7	1,552	385
8	1,816	409

G. C. Allen British Industries and their Organization, London, 5th ed., 1970, p. 177.

まず戦後の十年間についてみれば、売手市場の時期として特徴づけられ、作られた自動車はそのまますぐに売れてしまい、カー・メーカーは、あまり自動車の質ということに考慮することなく、当時の石油のコスト高という要因も加わって、経済的な小型車の大量生産に主力を集中する時期であった。<sup>(4)</sup>したがって戦前とくらべればモデル・チェンジの度合も少なく、一車種の生産期間はより長期化し、その生産規模は著しく拡大することとなり、規模経済の利益は巨大カー・メーカーにとって非常に大きなものとなったことはいうまでもない。<sup>(5)</sup>イギリス自動車史上はじめての巨大メーカー同志の水平的統合といわれた、一九五二年のモリスとオースチンの合併によるBMCの成立は、このような事情を背景として規模経済の利益を主要目的の一つとしたものであった。<sup>(6)</sup>これに対して生産規模の拡大に失敗した小規模カー・メーカーは大きな打撃を受け、一九五五年にルートツ(Rootes)に吸収されたシンガー(Singer Motors)のように巨大メーカーの軍門に降るものもあらわれ、この時期の終りにビッグ・ファイヴが市場のほとんど全部を制覇するに至った。<sup>(7)</sup>

一方この時期に、その強い交渉力を行使して巨大カー・メーカーは、当時の生産拡大にとって桎梏となっていた重要部品を確保することができたのに対し、この点でも小規模カー・メーカーは決定的打撃を受けた。すなわち小規模カー・メーカーは、自製比率も低く、部品の多くを専門部品メーカーに依存しなければならなかったにもかかわらず、その資本力ならびに交渉力の弱さのために部品入手にかんして巨大メーカーにおくれをとらざるをえなかった。巨大メーカーは特に重要部門であるボディ<sup>(10)</sup>についてはその供給を確保する手段として垂直的統合を押しすすめ、この時期の終りにはこの部門における独立大規模ボディ・メーカーはプレスト・ステイール一社を残すだけとなった<sup>(11)</sup>。

この垂直的統合過程は、一九五五年のBMCによるプレスト・ステイールの獲得によって最高潮に達する。このイギリス最大のボディ・メーカーの吸収は、カー・メーカーの部品メーカーへの支配力の強さを顕著に示すものであるが、このことについては後節改めてとりあげることとしたい。一九五〇年代半ば頃以降は、同時にカー・メーカー同志の水平的統合過程がより強力に進展する時期でもある。この時期の自動車産業生産を支えた要因は、先にのべた自動車への消費支出の著しい増加であったが、前の時期とくらべると所得上昇にともなう需要の多様化によって、単なる生産量の増加だけでなく、車種の多様化、その中での絶えざるモデル・チェンジを要請されることとなった<sup>(12)</sup>。なお、輸出の著しい増大もこの多様化の傾向を促進させ、シェアの拡大と危険の分散を求めるカー・メーカー間の合併が進行した<sup>(13)</sup>。さらにアメリカ資本系巨大三社（フォード・ヴォグゾール・ルーツ）のはげしい進出に対抗するために、民族資本の結集が政府によって強力に推進されたこともこの時期に目立ったことであった<sup>(14)</sup>。一九六八年におけるBMHとレイランドとの合併によるBLMCの誕生こそは、この過程の総決算を示すものであった<sup>(15)</sup>。



第二表 イギリス自動車メーカー別生産比率（台数）1968年

	乗用車	商業車
British Leyland	45.1	41.1
Ford	30.5	26.4
Vauxhall	13.5	23.8
Rootes	10.4	6.6
Others	0.5	2.1
	100.0	100.0

National Economic Development Office,  
Motor Industry Statistics, 1959-68, London  
(HMSO), 1969, p. 1.

この結果、第二表にみられるようなB L M Cを頂点とするビッグ・フォーによるほとんど完全な市場支配が、カー・メーカー部門において成立することになった。<sup>(14)</sup> これらの巨大メーカーは、こうした縦と横の集中化によって、資本力を強化し、規模経済の利益の一層の享受が可能となるよう、生産組織の再編成と合理化を押し進めた。<sup>(15)</sup> なおこの時期の競争は価格面におけるよりも市場開拓面に重点が移行して行くことはいまでもないが、この統合化によって市場調査、開発の面でも、より強力な地位にたち、老大な資本力を背景とした少数の巨大カー・メーカーは、その市場交渉力をさらに一層強めうることとなった。<sup>(16)</sup>

以上のような自動車産業の構造変化を経て、現在部品工業はその中でどのような地位をしめしているかを次にみてみよう。まず自動車部品企業の数であるが、最新の生産センサスによって一九六三年の部品部門を含めての自動車産業全体の事業所数、純産出額、雇用者数を示せば、第三表のようになる。カー・メーカーの数は先にのべたように極めて僅かであるから、事業所数に関してはここで示されている一、二〇〇—一、三〇〇であると推定できよう。しかし自動車部品以外の製品に主力を注いでいるため、自動車部品を供給しているものの、この表には含まれない事業所もかなりあると考えられるから、自動車部品供給業者の数はこれをかなり上廻ると考えられる。事実、各種の統計や研究によってその推定はまちまちであり、イギリス全体で二、〇〇〇企業とするもの<sup>(17)</sup>、またB L M Cだけでも四、〇〇〇の部品業者をもつと推定するもの<sup>(18)</sup>、二、〇〇〇とするもの<sup>(19)</sup>とがあるし、筆

第三表 イギリス自動車工業（部品工業も含む）における従業員数規模別事業所数・純産出額・雇用者数（1963年）

種類 規模	事業所数	純産出額 (百万ポンド)	雇用者数 (千人)
1—5 人	177	10.6	0.6
6—10	144		1.1
11—24	272		4.7
25—49	111	5.2	4.0
50—99	135	11.1	9.7
100—199	102	17.6	14.1
200—299	48	14.6	11.2
300—399	32	15.6	11.1
400—499	21	14.4	9.3
500—749	35	31.3	21.1
750—999	16	19.6	13.3
1,000—1,499	36	73.9	43.3
1,500—1,999	9	18.8	15.0
2,000—2,499	10	33.2	22.1
2,500—2,999	11	50.2	30.7
3,000—3,999	4	18.6	13.8
4,000—4,999	9	59.3	41.1
5,000—7,499	9	97.8	53.9
7,500 以上	8	237.9	111.1
計	1,189	729.7	431.2
不備な申告分	66	3.0	1.8
総計	1,255	732.7	433.0

Board of Trade, Report on the Census of Production, 1963, No. 131 (Summary Tables), London (HMSO), 1969, p. 73.

者がイギリスに滞在中（一九六八年）訪れたヴォグズールでは、ルトン (Luton) 工場だけで六三〇の部品供給業者と関係すると知らされた。<sup>(20)</sup> いずれにしてもこれらの数字からだけでも、カー・メーカー部門と対照的に、

部品部門では極めて数多くの中小部品業者がカー・メーカー周辺に広汎にまだ存在しているという事実にも注目しておくなければならない。

次に自動車の原価の中で部品購入費がどの程度の比率をしめるかについてみてみよう。これについても正確な数字を入手できなかったため、各種統計や研究によって推察せざるをえない。一九六三年の生産センサスによれば、原料購入費および加工費は販売額の六四・八%すなわち約三分の二をしめることがわかる。<sup>(21)</sup> この数字は鉄鋼原料費や燃料費をも含んでいるので、ここで問題とする部品購入費の比率は当然より低くなる。ほかに部品購入費を原価の六五

%と推定する見解もあるが<sup>(22)</sup>、その根拠はあまり明らかでないし、数字も古くなっていると思われる。また一九四六年においては工場原価の三分の二という数字が示されているが<sup>(23)</sup>、最近の部品部門、特にボディー部門の統合によって、最近ではその比率は五七%に低下しているという指摘の方がより正確であろう<sup>(24)</sup>。イギリスの部品工業の現況を概観した最近の調査も、二万に及ぶ自動車部品量のうち約三分の二を外部企業から調達するが、それは自動車価格の半分を越える程度であろうとのべている<sup>(25)</sup>。この比率は、筆者が前の論文で引用した一九五四年の自動車原価構成表<sup>(26)</sup>のうちですでにボディー部門まで統合した統合度の高いカー・メーカーの部品購入費比五五%という数字とほぼ一致する。すなわち当時統合度の低いカー・メーカーのその比率は七五%にもなっていたが、その後の垂直的統合によって最近に至って平均の数字が統合度の高いカー・メーカーの水準に達したことが推察できよう<sup>(27)</sup>。ただしここで注意しておかねばならぬことは、イギリスの場合では部品購入比率が、欧米の主要自動車生産諸国におけるそれが二〇—四〇%<sup>(28)</sup>であるのとくらべると、まだかなり高いということである。ヨーロッパ大陸諸国における内製率の高さは、独立部品専門メーカーの成長がカー・メーカーの発達よりはるかにおこなわれているため<sup>(29)</sup>、多くの部品の内製を余儀なくされているという事情によるものであるが<sup>(30)</sup>、アメリカでのそれは、前節で指摘したように、フォード、G・M等の巨大メーカーによる部品メーカーの統合過程の進行によるものであり、同様の過程を歩むイギリスの巨大カー・メーカーが今後部品部門の統合化をさらに進めて、内製比率をより高めていくであろうことが予想される<sup>(31)</sup>。

このように次第にカー・メーカーによって統合化され自動車産業の中での地位の低下を余儀なくされているとはいえ、まだ約半分の比重をしめるイギリス部品工業内部の構造を次に検討してみることとしよう。前節でのべたように

この部門では、大量生産体制の進展とともに、一方ではカー・メーカーによる部品メーカーの吸収・統合化傾向があらわれるが、他方では独立専門部品メーカーへと成長する部品企業も出現してくる。この結果いくつかの部品分野は、著しい専門化と集中化を達成した少数の企業によって支配されることとなった。一九五〇年代におけるその状態については、マキシーとシルバーストンの研究によってすでに明らかにしたので、<sup>(32)</sup>ここでは現在の状態を最近の研究を手がかりとしてまず素描してみることとする。

ボディーは、一九五四年に典型的的小型車では購入部品費の約半分をしめる主要部品であったが、<sup>(34)</sup>その当時の独占的ボディー・メーカーであるプレスト・ステイールは先に指摘したごとくB L M Cの傘下に入っており、フォード、ヴォグゾールはそれ以前にボディー部門を統合していたから、現在ルーツのみがプレスト・ステイールからその供給を仰いでいる。しかし筆者がルーツの関係者からきいたところによれば次第に自製化の方向へもっていきたいとのことであった。ボディー部門については、より詳細に次節でふれる。

他の重要部品では、タイヤ・車輪のDunlop、電装部品のLucas、ガラスのTriplex、トランス・ミッションのGuest, Keen and Nettlefold (GKN) の四企業で購入部品費の五分の二をしめていると<sup>(35)</sup>いわれている。

タイヤ部門では、Dunlop が新車組付用市場で四〇%のシェアをしめ、ほかにアメリカの子会社である Goodyear と Firestone, <sup>36</sup> British Michelin, British Pirelli, Avon の順で続く。Dunlop はB M Cとの結びつきが強く、B M Cに対してのタイヤ供給を独占していたが、B L M Cへの改組によってこの独占は若干くずれるようである。電装部品部門は、Lucas が支配的地位をしめ、ランプおよびその関連部品を独占、バッテリーでは六〇%を供給

する。ワイヤー・ハーネスでは、Lucas の子会社 Rist's Wires and Cables Ltd. が五〇%のシェアをしめB.M.Cとの結びつきが強く、Ward and Goldstone が二五%以上のシェアでフォードへ主として供給し、あとの僅かな部分を Ripaults Ltd. が生産しヴォグゾールと密接な関係をもっている。この部門についても後節で改めて検討する。

ガラス部門については、Pilkingtons の子会社である Triplex が新車組付用にかんしては独占供給者である。もともとこの部門には一〇—一五%のシェアをしめる British Indestructo Glass が存在していたが、一九六七年に前者によって買取られた。補修用市場では Tudor Safety Glass と Suntex-Tyneside Glass のほかもう一つの小規模メーカーが存在しているが、その生産量は非常に小さく Triplex が支配的地位をしめている。この部門についても後節でとりあげることとなろう。

トランス・ミッション部門ではG.K.N.がいくつかの子会社を通じてこの部門の各種製品に圧倒的シェアをしめている。オーバー・ドライブについては九〇%、サスペンション装置に使われる軸シャフトは一〇〇%、プロペラ・シャフトはそのほとんどを供給し、その他の製造部品にしめる比率もかなり高い。

その他、クラッチ部門については、Automotive Products がその子会社である Borg and Beck を通じて九〇%のシェアを獲得しているが、この部門についても後節でとりあげる。

以上みてきたように、いくつかの主要部品部門では、かなりの企業集中が達成され、集中度だけについてみれば、カー・メーカーよりはるかに高く、なかには完全独占的地位にたつ部品メーカーが存在することがうかがえる。したがってこれらの部品メーカーは、技術的にも資本的にも、カー・メーカーがそこに容易に進出しえないだけの力を

備えているといえるし、また彼等が広く各カー・メーカーに部品を供給している場合は、そこには大きな規模経済が達成されており、部品コストは、カー・メーカーがそれぞれ内製するよりも低廉であろうことは容易に推察しうる。<sup>(36)</sup>

このことから、カー・メーカーは何よりも部品メーカーの専門技術と規模経済の利益の享受という経済合理的観点から利用するのであり、両者の関係はこのような利益をもつ社会的分業関係として確立されている結果、両者の取引の力関係はほぼ対等であり、この点がわが国の下請関係との著しいちがいであるという見解が、わが国では支配的であり通説でもあった。そしてこの見解をとる一部の論者は、わが国の高度成長期における産業構造の高度化による専門部品メーカーの成長と低賃金基盤の崩壊という現象に着目してその傾向を一般化してとらえ、欧米型社会的分業関係Ⅱ対等関係の成立ないしはそれへの接近とみなす一つの有力な理論モデルを生み出すこととなった。<sup>(37)</sup>

筆者もこうした見解を全く否定するわけではなく、これまでの研究においてイギリスにおける歴史的展開を段階的に把握しつつ、それとの乖離の要因がどのようなものであるかを国民経済の歴史的 성격との関連で明らかにした上で、基本的には自動車工業における下請関係の展開過程の底には共通したものがああり、今後欧米型とかなり接近したあり方となるであろうことを結論した。<sup>(38)</sup> もちろん筆者はいわゆる中堅企業論とは、最近のわが国における構造変動とそれが中小企業に与える影響について異なった理解の仕方をするものであるが、このことは本稿の課題ではない。しかし本稿にふれる欧米型社会的分業関係ということだけについても、その理解を大きく異にしている。

そのことについては、これまでの研究で指摘してきたし、第一節にも要約したのでここでは繰り返さない。(なお次節の課題は、いまみてきたいくつかの部品部門における寡占さらには独占部品企業と巨大カー・メーカーとの社会

的分業関係の本質はいかなるものであるかを、より実証的に検討することである。しかしここで指摘しておきたいことは、部品工業の内部にはこうした少数の寡占・独占企業以外に、他の部分野では数多くの企業が存在し、それが部品生産の半分以上をなお供給しているという事実である。しかもそれらの中には中小さらに零細規模企業がかなり含まれていることも、先にかかげた第三表の数字から容易に推察しうる。欧米の部品工業において、こうした数多くの中小・零細企業が存在するという事実は、日本の下請企業の零細性とあまりに対照的に欧米のそれがとらえられたため、意外にわが国ではこれまで無視されてきたことだが、最近欧米の部品工業の実態に関する調査が進むにつれてようやく認識され始めてきている。

たとえば昭和三十一年のある海外視察報告書は、日米の自動車部品工業のあり方を比較してアメリカの部品メーカーはその専門の領域に極めて強大な力を持ち、歴大な部品生産量を誇ってカー・メーカーと対等の立場で取引を行っている」と結論している。<sup>(40)</sup>これに対して最近の視察報告書は、この通説を反論し、こうした関係は「あくまでも部分的であり、断片的であって、多数の中小サプライヤーが周辺に存在し、自動車メーカーの発注作業によって命脈を保っていることも事実である。自動車メーカーの利用しているサプライヤーの数は、わが国の常識では考えられないほど多い。」と指摘している。<sup>(41)</sup>

イギリスの巨大カー・メーカーも、その部品のかなりの部分をこれらの中小部品企業に依存していることは先に述べた。この中には中小規模ながら特殊な専門技術をいかして、その分野で重要な地位をしめ、カー・メーカーに対しても強い交渉力をもちうるいわゆる中堅企業も存在することは事実である。<sup>(42)</sup>しかし彼等のほとんどは、その資本力の

弱さからそして競争の激烈さから、さらに製品の販売をほとんどカー・メーカーに依存していることから、カー・メーカーの恣意にゆだねられ、従属的立場に立たざるをえない。このことについて、B M Cの部品購入担当重役は次のようにのべている。

「比較的大きい部品企業は、われわれの経営と意志が疎通しているので、それらが競争的である限りわれわれから一定量の注文を受けるだろう。しかし小下請企業にはいつも幽霊がつきまどっている。彼等はわれわれに全てを依存して生活しているため、お互いに競争しなければならない。われわれは上からの命令通りに注文を出すだけである。したがって彼等へは永続的な注文など全然ないのである。」<sup>(43)</sup>

カー・メーカーは、このように中小下請業者がおかれた弱い立場を利用して、一方的に発注量を増減して在庫の調整をはかり、自らの負担を軽減するとともに景気変動の波を彼等に転嫁する。製品市場のほとんどをカー・メーカーに頼らざるをえないこの数多くの中小下請業者は、こうして需要の変動の波をもろにかぶることになるが、彼等はその犠牲を再下請、再々下請へと転嫁させていくのであって、<sup>(44)</sup>このようなしわよせのメカニズムはこれまでいわれた通説のように何も日本だけの特殊的现象とはいえないのである。

またカー・メーカーの中小下請業者収奪の方法は、この景気変動のしわよせだけにとどまらず、代金支払遅延ならびに下請単価の買叩きというこれまた日本の現象とされてきた形でも現われている。このことは、中小企業経営者であると同時に保守党の国会議員である人によって書かれた中小企業問題に関する最近の論文で、次のように指摘されている。



「多くの小企業は、大企業への下請業者 (sub-contractors) である。自動車に組付けられる部品の約七〇%は下請業者によって生産されているが、彼等の多くは極めて小さい企業である。時々、そして特に経済的引締めが行なわれる時期には、小企業は代金回収に非常な困難を感じる。彼等は、経済的に正当とされる期間をはるかにこえる時期まで代金の支払を待つか、それともそれを要求して主要な取引先を怒らせてしまうか、というディレンマに立たされてしまう。……」

小企業者は、一つの大企業だけにその製品全部またはほとんどを依存してしまふようにならないよう、極度に注意を払わなければならない。一つの大企業だけに依存すれば、先にのべたように取引先からの代金支払遅延を致し方なく認めざるをえない立場に立たされるだけでなく、結局、取引先が小企業の製品単価ならびにマージンを一方的にとりきめることができる——そしてしばしばこのことは実際に行なわれているのだが——状態に追いこまれてしまふ。少し前に私はスラウ (Slough) にある一つの小企業に関係したことがある。実際にその企業製品の全部が、ある非常に有名な会社を買取られていた。その小企業は赤字を続けていたが、その原因はその取引先が一方的に製品単価をとりきめていたこと以外の何物でもなかった。<sup>(46)</sup>」

このように、カー・メーカーは格段に強大な資本力と購入独占的地位を背景として、部品メーカー、特に広汎に存在し激烈な競争を行なう中小部品メーカーに対して極めて強い交渉力をもち、景気変動による犠牲を彼等に転嫁し、代金支払をひきのばし、そして部品価格を買叩いている事実を、イギリスにおいてすら確認することができるのである。こうした大企業による支配収奪機構の中におかれた中小企業が、ますます経済的に苦しい立場に追いこまれて、

第四表 従業員数企業規模  
別一人当り純産出額格差  
50,000人以上=100 (製造業)

年度	1958	1963
規模		
50,000人以上	100	100
20,000—49,999	102	89
10,000—19,999	96	93
5,000—9,999	94	94
2,000—4,999	94	88
1,000—1,999	90	82
500—999	82	81
200—499	79	75
100—199	76	71
25—99	74	69
1—24	77	63

Board of Trade, Report on the Census of Production 1963, No. 132 (Summary Tables), London (HMSO), 1969, Table 13より算出。

その不安定の度合を強めていることは、何も自動車産業だけにみられるものでなく、広く一般にみられる傾向であり、最近まとめられた製造業全体における規模別従業員一人当り付加価値生産性格差の拡大傾向を示した第四表によってもある程度うかがえるし、特に小零細規模企業のそれは注目に値する。

カー・メーカーが積極的に部品価格を買い叩いて部品メーカーの利潤をしぼりとろうとするようなことはあまり一般には行なわれていず、両者の関係は友好的協同的であり、カー・メーカーは部品メーカーの自主性を尊重しそれを育成する方向をとっているという見解は、<sup>(46)</sup>一部の寡占、独占企業ないしは中堅企業についてだけのもので（この場合も次節で分析するようにこの見解は表面的なものにすぎない）、多くの中小部品メーカーにはあてはまらないと考えられる。彼等は育成されているどころか、何の保証も安全弁もない不安定な立場に立たされ、<sup>(47)</sup>一部の大部品メーカーが自動車部品以外の分野に進出することによって危険性を分散させようとしているのに対し、<sup>(48)</sup>中小部品メーカーの多くはその資本力の不足のためにこうした方向をとることすらできず、カー・メーカーの支配の下に辛うじて生存を続けざるをえないのである。<sup>(49)</sup>

以上の事実からみても、先に引用したわが国カー・メーカー業者による欧米自動車工業の外注関係に関する調査報

告書ですら、左のような結論に最近では達したことは、けだし当然のことであり、筆者のこれまでの見解を実態調査の面から裏づけるものである。

「自動車メーカー側は高度の資本集中を遂げ、寡占的な巨大企業であるのに対し、サプライヤー側は規模的には依然として中小企業の域を脱しないものが多数を占めており、その力関係に決定的な差がある。わが国におけると同様な加工外注制度、下請制度も欧州において広汎に存在しており、一方では指値方式、他方では見積合せ方式で対等な社会的分業関係とはおよそ縁遠いような契約条件決定がなされている。それらはわが国の通説とは逆に、垂直的系列関係あるいは従属的關係にあると申した方が適當であらう。」<sup>(50)</sup>

- (1) D. Lee, V. Anthony & A. Skuse, *Monopoly*, London, 1968, pp. 77-78.
- (2) P. L. Cook & R. Cohen ed., *Effects of Mergers*, London, 1958, p. 376.
- (3) たとえば、一九五五年から一九六四年の間に、実質国民総生産は、年二・七%しか成長していないが、自動車生産額は年七・三%の割合で増加している。また一九五四年から一九六六年の間に、自動車産出額は一一三%も伸びたのに対し、全工業生産額は四一・五%しか増えていない。G. C. Allen, *British Industries and their Organization*, London, 5th ed., 1970, p. 158.
- (4) K. S. Reader, *The Modern British Economy in Historical Perspective*, London, 1969, pp. 125-127.
- (5) D. Lee, V. Anthony & A. Skuse, *op. cit.*, p. 79.
- (6) P. L. Cook & R. Cohen, *op. cit.*, p. 379. アメリカ資本系メーカーへの対抗、国内市場での競争を減少させるためのシェア拡大もこの合併の主要目的であった。

(7) 一九五四年における乗用車メーカーの市場占拠率は左の如くである。G. Maxcy & A. Silberston, *The Motor Industry*, London, 1959, p. 22.

	38%
BMC	27
Ford	11
Rootes	11
Standard	9
Vauxhall	4
Specialists	4
計	100

(8) この時期におけるカー・メーカーのボディ・メーカー統合を年代順に示せば左の如くである。P. L. Cook & R. Cohen, *op. cit.*, p. 376.

- 1944 The Morris Garages Ltd.—Charles Raworth & Son Ltd.
- 1946 Austin Motor Co. Ltd.—Vanden Plas (London) 1923 Ltd.
- 1947 Birmingham Small Arms Co. Ltd.—Hooper & Co. (Coachbuilders) Ltd.
- 1947 Birmingham Small Arms Co. Ltd.—Barker & Co. (Coachbuilders) Ltd.
- 1953 Ford Motor Co. Ltd.—Briggs Motor Bodies Ltd.
- 1953 British Motor Corp. Ltd.—Fisher & Ludlow Ltd.
- 1954 Birmingham Small Arms Co. Ltd.—Carbodies Ltd.
- 1954 David Brown & Sons Ltd.—Twickford Ltd.

(9) 例えばBMCはこの時期に実に歴大な種類の自動車を市場に提供し、ミニ(Mini)という車種だけで一六のモデルがあ

とす。G. Turner, *Business in Britain*, London, 1969, p. 381.

(10) 自動車の輸出台数は、一九五五年から一九六四年に倍増した。G. C. Allen, *op. cit.*, p. 157.

(11) 「生産物の多様化は一つの市場で需要低下の危険を拡散させる有効な手段であり、このことが Leyland-Standard Triumph の合併と Jaguar-Guy Motors の合併の重要な動機であったにちがいない。」(D. Lee, V. Anthony & A. Skuse, *op. cit.*, p. 81.)

(12) こうした観点から、自動車産業の企業集中も含めて、最近のイギリスにおける企業集中の実態と要因を分析したものと  
しては、清水嘉治「最近のイギリスにおける企業集中」関東学院大学『経済系』第八十三集、昭和四十五年三月所収が、最  
近の資料に基づいて示唆的な論文を提供している。

(13) このB.L.M.C.の形成過程および現状においては、前節の注(4)を参照されたい。

(14) 第二表において乗用車部門では、わずか〇・五%、商業車部門では二・一%のシェアしかしない他のカー・メーカー  
は、特殊カーをほとんど外部からの部品に依存して組立てる小規模メーカーであるが、その名前を示せば以下の通りである。

National Economic Development Office, *Motor Industry Statistics 1959—68*, London (HMSO), 1969, p. 2.

乗用車

商業車

AC

Atkinson

Aston Martin

Bristol Commercial Vehicles

Bond

Dennis

Jensen

ERF

Lotus

Fodens

イギリス自動車部品工業の展開と構造

Morgan Seddon

Reliant

Rolls Royce-Bentley

- (51) 例々社内工員に於ける労働力配分政策の分析に關する G. Turner, op. cit., pp. 385-388 を参照せよ。
- (9) D. Lee, V. Anthony & A. Skuse, op. cit., pp. 83-84.
- (17) The Economist Intelligence Unit, "The Motor Components Industry in the United Kingdom", Motor Business, July 1968, p. 22.
- (89) G. Turner, Industry and People; Cars, London, 1965, p. 27.  
K. S. Reader, op. cit., p. 133.
- (9) G. Turner, Business in Britain, p. 393.
- (89) Public Relations Dept. of Vauxhall Motors Ltd. ed., This is Vauxhall, Luton, 1967, p. 36.
- (12) National Economic Development Office, Motor Industry Statistics, p. 32.
- (82) G. Turner, Industry and People; Cars, p. 27, G. Turner, The Car Makers, London, 1964, p. 49.
- (82) National Advisory Council for the Motor Manufacturing Industry, Report on Proceedings, London (HMSO) 1947, p. 8.
- (2) Economic Development Committee for the Motor Manufacturing Industry, The Effect of Government Policy on the Motor Industry, p. 6 cited in G. C. Allen, op. cit., p. 158, p. 165.

- (25) The Economic Intelligence Unit, op. cit., p. 22.
- (26) G. Maxcy & A. Silberston, *The Motor Industry*, London, 1959, p. 31. 拙稿「機械工業における下請制の日英比較」一橋大学研究年報『経済学研究』8、一四一頁。
- (27) 先にのべたヴォクソールの現地調査によって入手しえた資料によって計算してみても、一九六五年における部品購入費は販売額の五六%となつた。Public Relations Dept. of Vauxhall Motors Ltd., op. cit., p. 36, p. 48.
- (28) The Economist Intelligence Unit, op. cit., p. 22.
- (29) 西ドイツの下請企業のおくれについては、異信晴「西ドイツの下請と賃金格差問題」加藤誠一他編『先進国の中小企業比較』有斐閣、昭和四十五年、フランスのそれについては、平実「フランスの中小企業と下請制の問題」大阪経済大学中小企業経営研究所『経営経済』4を参照された。
- (30) G. Maxcy & A. Silberston, op. cit., p. 33.
- (31) このことは単に部品企業の吸収だけにとどまらず、部品下請企業の系列化、下請管理の徹底化という形でもあらわれることは、アメリカ系資本企業のイギリス部品メーカーに対する影響を一九五四—五六年に調査した結果においても、すでにわづかひがきである。J. H. Dunning, *American Investment in British Manufacturing Industry*, London, 1958. Chap. VII (The Influence of U. S. firms on their U. K. suppliers).

なおわが国においては、これら欧米諸国とくらべて内製比率はかなり低く、高い外注依存度を示しているが、現在内製化が進行しており、今後もカー・メーカーの購売政策に下請企業の付加価値部分を自社に組入れる政策への転換とあいまって、重要部品の内製化の傾向を一層強めることになるであろうことが予測される。小平勝美「グループ化進む部品メーカー」『エコノミスト』昭和四十四年八月十二日号、六六—六九頁、片田晋造「変貌する自動車部品工業」野村総合研究所『財界

観測』昭和四十五年三月号、三六一—三七頁。

- (32) 拙稿「機械工業における下請制の日英比較」一三七—一四〇頁。
- (33) The Economist Intelligence Unit, op. cit., pp. 23—25.
- (34) G. Maxcy & A. Silberston, op. cit., p. 27.
- (35) G. C. Allen, op. cit., p. 165.
- (36) Ibid., pp. 166—167.
- (37) これらがいわゆる中堅企業論であり、最近はさらに脱工業化社会論とも結びついて、わが国の中小企業の動向を美化する傾向すら生んでいる。このような見解を示す最近のものとして、中村秀一郎『大規模時代の終り—多元化する産業組織』ダイヤモンド社、昭和四十五年、清成忠男『日本中小企業の構造変動』新評論、昭和四十五年等を参照されたい。
- (38) 拙稿「自動車工業における下請組織の最近変化」『一橋論叢』第五二巻五号。
- (39) G. C. Allen, op. cit., p. 165.
- (40) 日本生産性本部『自動車部品工業——自動車部品工業生産性視察団報告書——』昭和三十一年、八頁。
- (41) 自動車工業会『欧米の自動車工業における購買活動と部品工業——自動車部品欧米調査団報告書——』昭和四十二年、九頁。
- (42) ロンドンの古い家族企業 Connolly Brothers は四五〇人の従業員規模であるが、イギリスの自動車に使われているレザールの約九〇％を供給しているといわれているし、バーミンガムの M. V. Engineering は、シリンダーヘッドの軸ぐびをつくる従業員わずか八〇人の企業であるが、B M Cをして「M・Vがストライキをすれば全工場に重大な打撃を与えることになりかねない」といふおしめしをする。G. Turner, The Car Makers, pp. 53—54.



- (43) Ibid., p. 56.
- (44) Ibid., pp. 57—8.
- (45) B. Weatherhill, "Problems of Smaller Companies", in M. H. Cadman ed., *Business Economics*, London, 1968, pp. 77—78.
- (46) A. Silberston, "The Motor Industry", in D. Burn ed., *The Structure of British Industry*, Vol. II, Cambridge, 1958, p. 31.
- (47) G. Turner, op. cit., p. 57.
- (48) G. Maxcy & A. Silberston, op. cit., p. 134.
- (49) G. Turner, op. cit., p. 58.
- (50) 自動車工業会、前掲調査報告書、九頁。

#### 四 独占委員会調査報告書を通じてみたカー・メーカーと部品メーカーの関係

前節において、部品部門に激烈な競争を行なう数多くの中小部品メーカーが存在していることとならんで、いくつかの部門では少数の企業による専門部品の集中生産が行なわれており、なかには一、二の企業が一定品種を独占している例すらみられることを指摘した。後者の場合、そこではカー・メーカーが各々それを自製するより大きな規模を経済が達成されており、部品専門メーカーは技術的にも資本的にも、カー・メーカーが容易にそこに進出しえない力を備えているため、両者の間の取引関係はほぼ対等な社会的分業関係として実現され<sup>(1)</sup>ると考えられ、わが国では

この関係を一般化して特に強調し、わが国の下請関係と対比されてきたことは先にのべたところである。

これに対して筆者はこれまでの研究において、この場合ですら、重要部品部門の垂直的統合化傾向にみられるカー・メーカーの資本的優位性、そしてカー・メーカーの部品メーカーに対する購入独占的地位という要因が、この社会的分業関係のあり方を強く制約するものとして作用していることを指摘した。本節では、最近のイギリス独占委員会報告書の中で自動車産業にかかわるものをいくつかとりあげ、そこで明らかにされた事実を分析することによって、右の点を再検討することとしたい。もちろん独占委員会の調査の目的はそうした観点からなされているわけではないから、ここではそれらの報告書にあらわれた事実から、巨大カー・メーカーと独占・寡占部品メーカーとの関係を析出する作業が中心となることはいうまでもない。独占委員会調査報告書自体の性格やその分析の方法ならびに結論についての検討は、改めて別の機会にとりあげる予定である。

(1) カー・メーカーによる部品メーカーの垂直的統合

前節でのべたように、戦後のイギリス自動車産業における著しい特徴の一つは、カー・メーカーによる部品メーカーの統合、特にボディー・メーカーのそれである。そしてその最大の例は、一九六六年八月のBMCによる世界最大の独立ボディー・メーカーであるプレスト・スチール (Pressed Steel Company Ltd. ……以下PSと略す) の吸収であった。<sup>(2)</sup>これに先立って、政府は「一九六五年独占・企業合併法」(the Monopolies and Mergers Act, 1965)の規定に基づき、この取得資産五百万ポンドをこえる合併が公共の利益 (public interest) に反するかどうかの調査を、一九六五年八月に独占委員会 (the Monopolies Commission) に付託した。<sup>(3)</sup>その調査は七人の委員によって行なわれ、

この合併によってある程度の能率の増大が期待されうること、アメリカ資本系カー・メーカーによる乗取りの危険を防止しうること、そして特にBMCによって、合併後においてもPSのオートノミーが、他のカー・メーカーとの取引関係に関して保証されていること等の理由から、この合併は公益に反することにならないという調査の結論を、同年十一月に報告し、翌年一月にこの調査報告書は公表されるに至った。<sup>(4)</sup>

この調査報告書の始めの部分では、イギリス自動車工業の構造的特質として、欧米諸国と比較して部品工業がカー・メーカーに統合化される程度は低く、部品工業の相対的独立性が維持されてきたが、第二次大戦後カー・メーカーによる部品メーカーの統合化傾向が顕著となったことをあげている。そして特にボディ部門ではその過程が急速化し、ついに唯一の独立ボディ・メーカーとしてPSを残すだけとなったこと、さらに戦後における標準化大量生産の著しい進展ならびに基礎モデルの変形を通じてこの生産の多様化が、大規模カー・メーカーのシェア拡大に有利に作用したこと等がのべられているが、これらは前節での筆者の指摘を裏づけるものである。

次に、合併前の両社の依存関係を数字の面から眺めてみよう。BMCはボディの多くをその傘下に吸収した子会社で自製し、外部からの調達ほとんどをPSに頼っているが、一九六四年におけるBMCのボディ必要量のうち、PSへの依存率は約二八％にすぎない。<sup>(5)</sup> 他方、PSはその全生産額の九〇％以上を自動車工業に依存する世界最大の独立ボディ・メーカーであり、その約八〇％をBMCとルーツに販売していたが、両者への販売比率は金額において四〇％ずつ、数量においては六一％と二七％であった。金額と数量のこの差は、BMCが比較的未完成ボディを購入し、ルーツが完成ボディを購入したことによる。そしてBMCが必要とされるボディの三分の二以上を部品

企業の統合によりすでに自製していたにもかかわらず、ルーツはそのほとんどをPSからの購入に依存してた。<sup>(8)</sup>

さて独占委員会は、こうした関係にあるBMCとPSの合併によって、技術上、経済上の利益が両社の主張するほどでないにしろ得られるとし、国際競争力強化と民族資本擁護の観点と相まって、この合併を容認するのであるが、筆者のここでの当面の課題はそうした政策的立場の検討にあるのではなく、この合併を必然化した要因を両者の関係を通じて析出することにある。この合併がBMCによるPSの吸収という形で行なわれた背景としては、何よりも前者が後者に対して資本力において約二倍、従業員数規模において約三倍の格差をもつという事実とならんで、すでに前者がボディ部門の垂直的統合化をかなり押し進めて外部依存率を極度に低め、いつでも全ボディの自製が可能である状況にまで達していたのに対し、後者はその製品の販売をほとんどカー・メーカーに依存し、そのうち前者へ生産量の六割以上をおさめているという事実注目しなければならない。

さらにこうしたカー・メーカー側の資本力の強さと購入独占的地位という要因のほかに生産工程における系列化・支配化がカー・メーカーによってすでに大きく進められていたという要因を、この合併を必然化させたものとして確認することができる。すなわち、戦後における標準化大量生産の急速な進展は、生産工程の専門化を著しく促進させ、部品の生産・組立をその工程の中に有機的に組入れることを当然要請した。PSの生産工程もその例外ではない。BMCは自己の生産ラインにあわせたボディ生産の合理化をはかっていたが、自社のボディ部門についてだけでなく、PSに対してそれを要求して両者の生産工程の密着化を次第に実現させ、一九六二年にはBMCのあるモデル車専用のためのボディ工場が、PSによって七百万ポンドの費用を費やして建設されるまでに至った。<sup>(9)</sup> ここまでく

ればこうした生産工程での大規模経済による利益のほかに、さらにボディー生産のための原料の大量購入の利益とボディー・メーカーの付加価値の獲得をねらって、吸収が必然化されることは当然のことである。

事実PSがこうした関係からカー・メーカー側の合併申入れを受けざるをえない立場に立たされていた事情について、この報告書は次のようにのべている。「PSは、BMCの申出を受ける理由をわれわれに説明した。PSはその仕事の約八〇％をBMCとルーツに依存しており、両者ともこの産業における垂直的統合化傾向にしたがって、いつでもボディー生産設備を自ら建設することが可能であった。そのためPSは結局その独立性を保持しえぬことになるかもしれないという危険性を考え、従業員と株主の利益保護の観点から、BMCの申出を受入れた。PSは、そのボディー設備は他の目的には使用できず、一つの産業だけに結びつけられた投資であることを指摘している。ボディー生産量からみると、BMCはPSの生産量の約六〇％を現在吸収しているし、BMCはボディー生産能力の増大が必要とされるような拡張段階に達している。PSもまたこの合併から技術的・経済的利益をうるであろう。<sup>(10)</sup>」

右の指摘でわかるように、PS側にとっての合併の動機は、何よりもカー・メーカー側の巨大な資本を背景とした系列生産体制の進展であり、生産物市場における購入独占的地位の強化であり、その結果としての独立性の喪失の現実化であった。独占委員会がこの合併を承認した最大の根拠の一つは、このような両者の関係に現われた客観的事実の把握であり、報告書において次のように結論づけている。「この合併が公共の利益に反するか否かを考慮するに当り、われわれはまた、PSのより長期的地位と将来を考えねばならなかった。短期的には、PSの主要な顧客であるBMCやルーツのいずれかがボディーを自製することは困難かもしれぬと考えられる。われわれに与えられた証言で

は、いずれの場合でもそれは何年かかかるにちがいないとのことであった。しかしより長期的観点からみると、すでにのべたようにP Sがそのまま独立企業として残るならば、彼等のいずれかがそうする可能性があると考えざるをえない。そしてP Sがその主要な顧客からの申出を受けることによって、ある程度将来に予測される出来事に対処したということとは理由のない行動であったとはわれわれは考えない。

もしP SがB M C以外の企業に、特に外国企業によって結局乗取られることになれば、B M Cは自己のボディ<sup>(11)</sup>製造工場を別に建設せざるをえなくなるであろうし、この結果は国家資源の無駄な二重使用を意味することになる。民族資本擁護と国際競争力の強化という観点と並んで、巨大カー・メーカーによる部品メーカーの系列化・統合化の積極的容認というこの独占委員会の観点自体に対してはより立ち入った検討が別になさるべきであろうが、少くとも以上の分析によって、前節で指摘したイギリス巨大カー・メーカーにおける垂直的統合化傾向とその要因を確認しうるであろう。

アメリカにおけると同様に、イギリス自動車産業においても生産の集中および規模の増大とともに、部品部門の垂直的統合化による部品自製化の方向が強く現われているのであって、さらに電装部品の巨大独占メーカーであるルーカーですら今後吸収される恐れすら十分予想しうるのである。<sup>(12)</sup>

(2) 寡占部品メーカーの注文生産的性格と競争

前項では、カー・メーカーに対する部品メーカーへの優位性の具体的表現としての、前者の後者への統合化傾向を考察した。そして両者の資本的関係のあり方に作用する要因として、技術的要因や規模経済の実現という合理的要因

以外に、資本力の相違ならびに市場条件の相違という要因が考慮されねばならぬことについてのべた。市場条件の相違という要因に関しては、カー・メーカーの購入独占的地位を一層強化するものとして、部品メーカーは、その製品の多くをカー・メーカーに販売せざるをえないということのほか、部品の種類によっては注文の量ならびに規格をカー・メーカーによって一方的に指示され、浮動的注文生産の色彩を強く帯びざるをえないという事情があげられる。このことは、普通カー・メーカーに対して強い交渉力をもちうると考えられている寡占部品メーカーにおいても同様である。本項では別の独占委員会報告書<sup>(13)</sup>によってこの点について分析してみよう。

この報告書は、「一九四八年独占・制限的取引慣行法」(the Monopolies and Restrictive Practices Act 1948 as amended by the Restrictive Trade Practices Act 1956)に基づいて、一九六五年七月に政府によって、自動車電装部品の一つであるワイヤー・ハーネス部門において、市場の三分の一以上を支配する企業が存在するか、存在するとすればその企業が他の競争企業を市場から追い出すために非経済的価格で製品を売るといふ事実がないか、そしてそれは公共の利益に反するか否か等について、独占委員会に諮問され、この調査を担当した八人の委員(その中には例のシルバーストン曲線で有名な自動車産業研究の専門家シルバーストンを含む)の手になる調査結果をまとめたものであり、翌年四月に答申され、六月に公表された。

ここでいう Electrical Wiring Harness とは、自動車の電装に使用される絶縁電線を、プラスチック・テープまたは布のひもでつなぎあわせ、それぞれの仕様に応じて端子・プラグ・ソケット・その他の付属品をとりつけた組立部品であり、わが国ではワイヤー・ハーネスと呼ばれているものである。この組立部品は、それぞれのモデル車、さら

にそのモデル車のそれぞれの種類または組付けられる箇所によって異なり極めて多様性をもつと同時に、その生産・組立工程は機械化が困難で主として婦人労働によってなされる労働集約的性格をもっている。この部品は全くカー・メーカーの仕様書にしたがって作られるばかりでなく、しばしばそれが組付けられる部品の設計や場所の変更によって工程の組替えを余儀なくせられる。発注量や価格も明示されず需要は絶えず変動する。このような性格をもつハーネス・メーカーの特色を、報告書は注文生産 ('tailor-made') と規定していることにまず注目しなければならぬ。<sup>(14)</sup>

次にこの部門における生産者の数とその市場占拠率をみてみよう。一九六一—五年における自動車用ハーネスの全販売額の比率は、Rist's Wires and Cables Ltd. (ルーカスの子会社) が五一%、Ward & Goldstone (Auto & Aircraft Equipment) が二六%、Ripaults Ltd. が三三%であつて、他の一六企業がこの部門に存在するが、現在生産していないか、補修用生産を行なうか、自動車以外の部品を作っているかして、いずれにしても無視してよい程度しか生産していない。<sup>(15)</sup> なおこの三社の自動車産業への依存率をみると、リスツは全販売額の約五〇%でモータース・モーターズとの結びつきが強く、ウォードは約二〇%でフォードの主要サプライヤーであり、リポルトは六〇%でヴォグゾールとの関連が深かつたことがわかる。以上のことから、この部門では明らかに寡占生産体制が成立しており、その製品の販売先が自動車分野だけに限定されていないといへ、全体として自動車向生産が重要な比率を占めており、しかもその分野に関してはそれぞれカー・メーカーの系列下におかれていることが読みとれる。なおハーネスは一旦組付けられるとほとんど補修を必要としないため、次の項でのべるクラッチ部品のように一般補修用市場向生産をほとんど行なえないという事情からも、カー・メーカーへの依存性は一層強まっている。



さらにこの調査の目的の一つである、「非経済的価格」(‘Uneconomic Prices’)がこの分野で存在するか否かという点についていえば、独占委員会はこの諮問の意味を、寡占企業が協定して不当に高い利潤をうるために寡占価格を設定しているかどうかというのではなく、ある企業が競争企業をこの分野から駆逐するためにコストをカバーしないような不当に低い出血価格を意識的に設定しているかどうかにあると受け取っている。<sup>(16)</sup>すなわちここでは、この寡占体制下にある三つの企業がその寡占力行使して不当に高い価格をカー・メーカーに強制している事実など始めからあるはずがないということが前提されているのであり、むしろ逆に激しい競争がカー・メーカーの注文をうるために展開されているという理解が当然のこととされているのである。

このことは、報告書の分析の内容に立ち入ってみると一層明確となる。この報告書がまず指摘するのは、カー・メーカーのハーネス・メーカーに対する強い交渉力である。先にのべたように、その分野ではそれぞれのハーネス・メーカーは特定のカー・メーカーとの結びつきが強いという特色を有していたが、報告書は、「このはつきりと確立された型にもかかわらず、三つの部品企業間の競争は激しいのであり、どの企業も、ハーネスの生産量の多くの部分を購入してくれる大規模カー・メーカーの交渉力の強さを意識している。」<sup>(17)</sup>とのべ、この分野での部品メーカーのあり方を基本的に規定するものとして、カー・メーカーの交渉力の強さをあげている。たしかに部品メーカー側もカー・メーカーの系列から脱脚しようとし、リッツは最近ではモリス以外のカー・メーカーに製品を納入し始めているが、このことはかえって部品メーカー間の競争を激しくさせ、カー・メーカーが系列部品企業に、より低い価格を強制する結果となる。<sup>(18)</sup>しかも先に指摘したこの部門の製品の多様性と組立工程の複雑性は、規模経済の利益の享

受による大規模生産の可能性を著しく限定し、特定カー・メーカーによる支配を容易にさせているのである。この点について独占委員会は次のようにのべている。

「かくしてハーネス部門の比較的安定した型は、ハーネス・メーカーが最低の価格をつけそして最高の仕事をするることによってそれぞれの顧客を保持しようとした当然の努力の結果であり、また彼等の顧客が彼等をそうさせた当然の刺激の結果でもある。かような状態が発展しそして続いている別の要因としては、ハーネス製造自体の性格もあげられる。ハーネス・メーカーは、何を自分の顧客が求めているかについてよく知りつくしており、カー・メーカーにとってはこうした意思の疎通が必要となつているこの結びつきは、まず何よりもその製品が注文生産的であり、頻繁な設計変更を求められやすい場合、最も貴重なものとなるのである」<sup>(19)</sup>。

カー・メーカーの系列部品メーカーへの強い交渉力の行使という事実を、さらに単価設定の事情をみることによつて具体的に確かめておこう。新車種の場合は系列企業を含めて二社または全三社の入札を求め、既製部品の設計変更の場合は系列企業に単価の再検討を命じ、その価格がカー・メーカーを満足させるものでない時は他企業にも入札させるが、先にのべた関係から系列メーカーの発注に落ちつくことが多いようである。だからといってカー・メーカーが系列企業を保護育成しているわけでないことはもちろんである。この入札競争は、専らカー・メーカーに有利な単価を求める手段として利用されているにすぎない。部品メーカーは、自己の計算によつてコストにある利潤幅を加えて見積り単価をはじき出すが、この単価はカー・メーカー側の見積りとくいちがうことが普通である。この結果カー・メーカーは再度単価の検討を要求し、より低い単価の見積りを部品メーカーに強要することが一般に行なわれて

いる。この場合に「親企業」(報告書では「traditional customer」と呼ばれる)は、系列企業の見積り単価をチェックするために他企業の入札を求めるわけである。そうすれば全発注量を確保するために、系列部品メーカーは、単価を下げざるをえないことになる。

しかも正式の契約時においてすら、発注量はカー・メーカーによって明示されないことが普通であり、部品メーカーはこれまでの経験を基礎としてそれを予測するか、非公式におおよその腹づもりをきかせてもらおうという極めて不安定な状態におかれている。こうして設定された単価は、よほどの例外でない限りたとえ原料費が高騰しようが、予定した発注量がえられなかるうが、契約期間中の変更を認められない。したがって部品メーカーは値上げ交渉を設計変更時まで待たざるをえないが、それもカー・メーカーの抵抗にあつて難航することが普通で、原料価格上昇分だけが認められ、労務費や間接費の値上り分は認められず利潤幅が減少した事実や、交渉した部品の単価の上昇が認められた代りに他の部品の単価が切下げられたという事実があつたことを、報告書は指摘している。<sup>(20)</sup>

独占委員会は、右のような事実を認めつつも、部品メーカー側においてはリスツのようなこの部門での最大の寡占メーカーにおいてすら、単価見積りに際してはコスト十適正利潤という方式の上での入札が行なわれており、同業者を追い出す意図でコストを下廻る非経済的単価が見積られたことはない<sup>(21)</sup>と結論する。しかしこの結論は、専ら部品メーカー側だけの単価見積り方式と、競争を将来制限するための意図的な出血単価見積りの存在如何ということだけにかかわるものであつて、実際の単価設定に関して、カー・メーカー側の交渉力がどう作用しているかということとは、全く考慮の外におかれている。だが先にのべたように、独占委員会のこうした判断の背景には、部品メーカーがカ

・メーカーとの取引関係において、独自の立場から意図的に単価を設定しうる余裕など始めからないという事実の認識が前提にあることはいうまでもなからう。もちろん、カー・メーカーも長期にわたって形成された系列企業との関係を一挙に断ち切ったり、出血価格を強制して倒産にまで追いやることは、この部品の性格上躊躇するであろうことも事実である。

したがって、独占委員会は個々の取引における単価決定に関する資料の欠如ないしは収集の困難から、カー・メーカーからの発注金額がかなり増大していること、そしてこれらの三つの部品企業はその全経営に関する限り利潤をえているということを理由に、近い将来においては、どの企業もこの分野から淘汰されることはないだろうと推論するが、その推論自体には誤りはなからう。しかしこの推論が依拠するところは、あくまでも自動車用ハーネス以外の製品をも含めた全経営状況に関するものであるということに注意しなければならぬ。しかも独占委員会は、この結論における推論の箇所において、三企業とも利潤率が低下の傾向を示しているという重要な事実にふれていないのである。この利潤率低下の傾向は、独占委員会自体が別の箇所を確認していることであり、その箇所において、部品メーカーが経済的と考える見積り単価（コスト十適利潤）とくらべて、より低い利潤しか実現しえない単価の設定を、しばしばカー・メーカーによって余儀なくさせられている事実も再度繰返しあげている。<sup>(22)</sup>

したがって、寡占部品メーカーの部品単価見積りのあり方が直接の課題であるこの調査の性格から、結論において部品メーカーの単価見積り方式が妥当であるとだけしかのべられないのは当然であるとしても、そのことが実際に実現される単価の妥当性の承認に直ちに結びつくわけではないのである。というのは繰返すまでもなく、そこにはカ

い・メーカーの交渉力が強く作用しているからである。要するにこの報告書で注目したいのは、部品メーカー側だけの単価見積り方式についての結論ではなく、その結論の前提となった単価決定におけるカー・メーカーの交渉力の支配的地位という事実である。このカー・メーカーによる部品メーカーへの支配的地位は、部品メーカーの行動を強く制限し、したがって一部の寡占メーカーがその寡占的地位を一層高めるためにどのような手段をとろうと結局カー・メーカーの許容しうる範囲内でしかその効果もちえないのである。

こうした高度に集中化を達成した部品分野においてすらも、独立専門部品メーカーとカー・メーカーの対等的取引関係に基づく社会的分業関係の確立という通説はみごとに否定されている。そこではわが国と同様にカー・メーカーによる部品メーカーの系列支配が進行しており、カー・メーカーは強い買手であり、部品メーカーに対して強い支配力を有している。しかもこの系列化は専らカー・メーカーの一方的な立場からの製品規格および発注量の変動のしわ寄せを根拠とするものであり、保護育成を目的とするものではない。したがってどの部品メーカーから購入するかは、カー・メーカーの自由裁量に任せられている。系列企業の見積り単価が高すぎるから他へ発注するとおどしをかけ、その単価を買叩くことは可能な状態だし、そして普通行なわれていることである。前項のポディー部門のように自製化まで進まないのは、製品の性格の相違と同時に、こうした事情によって系列支配を有利とするからであろう。しかしこの系列化の方向と内容をみれば、将来において部品メーカーを吸収する可能性も十分考えられよう。<sup>(23)</sup>

### (3) 部品の二重価格制

一般に部品分野では数多くの部品企業が存在しカー・メーカーと比較した場合、その競争の度合は激しく、カー・

メーカーは部品企業へ強い交渉力を行使しうるが、さらに部品メーカーはその製品の多くの割合をカー・メーカーに販売しなければならぬという市場面における制約から、カー・メーカー部門以上の集中を達成した部品部門においてすら、部品メーカーは従属的地位に立たざるをえないことは前項でみた通りである。このことは、一般補修用部品の比率がかなり高い部品分野での価格設定のあり方に一層はつきりとあらわれている。すなわちそうした分野では、補修用部品として一般市場に販売するよりもはるかに低い価格で（ときにはコストぎりぎり）にまで価格を引き下げて、カー・メーカーに部品を購入してもらうことが多いのである。すでに別稿において、この事実注目して、かなりの集中化がみられるタイヤ部門ですら、一般補修用市場向販売とくらべてカー・メーカーの新車組付用市場向販売の利益率ははるかに低くなっており、時には原価を割った価格でカー・メーカーに販売するタイヤ企業すらあるという独占委員会の指摘をとりあげたことがある。<sup>(24)</sup>この点をあらためてその後発表された別の独占委員会報告書<sup>(25)</sup>によって分析してみよう。

本報告書は、前項の報告書と同じく、「一九四八年独占・制限的取引慣行法」に基づいて、自動車クラッチ部品生産部門において、市場の三分の一以上を支配する企業が存在するか、もし存在するとすれば、その企業の支配的地位の結果として、またはそれを維持することを目的として何等かの力が行使されていないか、そしてそれは公共的利益に反しないか等について、一九六六年十二月に政府によって独占委員会に諮問され、この調査を担当した九人の委員の調査結果をまとめたもので、翌年八月の少数意見を付して答申され、同年十二月に公表された。

自動車クラッチ部品分野における市場占拠率をみると、一九六七年の全販売額のうち六三%を the Automotive

Products group (以下A Pと略す) がしめている。しかもクラッチ完成組立品だけでは八〇%であり、カー・メーカー向新車組付用クラッチについては実に九六%をしめ、ほぼ完全独占の状態に達している。<sup>(27)</sup> その他のいくつかの企業が存在するが、彼等は限定されたクラッチ部品の一部を製造するか、一般市場向補修用部品を作っているにすぎず、新車組付用クラッチをカー・メーカーに納入する企業としては、<sup>(28)</sup> Laycock Engineering が最近その分野に参入したが、その占拠率は四%足らずである。A Pは、その販売の二分の一を新車組付用に向け、四分の一をカー・メーカー自身の手によってその配下にある販売業者へ流される補修部品販売用に向け、そして四分の一を一般補修用市場向として自己の系列卸売業者に売っている。<sup>(29)</sup>

歴史的にみると、A Pは一九二〇年にアメリカ製自動車用部品の販売事業を開始し、その後アメリカの Borg & Beck Company (以下B & Bと略す) から自動車クラッチ部品の販売・製造の特許をえて、一九三二年にその製造を始めた。当時少数の小規模クラッチ専門メーカーがイギリスに存在していたが、カー・メーカーの自製によるところがこの部門では大きかった。しかしすでに標準化大量生産を達成していたB & B製品の低価格と技術的優秀性から、次にカー・メーカーはA Pからのクラッチ部品の購入を有利とし、アメリカの類似の特許をもつフォードを残して、自製から購入へと転換した。<sup>(30)</sup> 第二次大戦後の新製品の導入はフォードからの受注をもうることとなり、「新車組付用分野においては、クラッチのイギリスにおける主要メーカーとしてのA Pの発展は、まれなことだが他の部品メーカーの競争から自由であったのである。」<sup>(31)</sup>

先に指摘したように、クラッチ部品分野では、一般市場向補修用部品を製造したり、クラッチのある部品をカー・

第五表 A Pクラッチの用途別価格

(1967年)

クラッチの種類	新車組付用価格			補修用価格		
	£	s.	d.	£	s.	d.
6 $\frac{1}{2}$ inch D. L.	1	12	11	6	1	1
7 $\frac{1}{4}$ inch A. 6.	1	18	1 $\frac{1}{2}$	7	18	3
8 $\frac{1}{2}$ inch D. S.	2	12	6	9	10	10

The Monopolies Commission, Clutch Mechanisms for Road Vehicles; A Report on the Supply of Clutch Mechanisms for Road Vehicles, London (HMSO), 1968, p.17.

メーカーに納めたりしているいくつかの企業が存在しているとはいえず、新車組付用クラッチ販売に関してはA Pがほぼ完全独占の地位を現在しめることとなっている。こうした独占部品メーカーがカー・メーカーとの取引においてどのような関係におかれているかを次にみることにしよう。

ここで注目される現象は部品の二重価格制という事実である。これについて報告書は次のようにのべている。「他多くの自動車部品メーカーと同様に、A Pは二重価格制(two-tier or double-layer pricing system)、すなわち補修用クラッチの価格を新車組付用価格に比して、二つの市場向の生産コストの差によっては説明しえないような程度にまで高く設定する制度をとっている。A Pはその制度を自動車産業に伝統的なものであると考え、新車組付用価格は本質的に値引かれる性格をもつものであり、そしてその結果ほとんど常に非現実的な利潤しか生み出さぬか、時には損失を招くような価格を強制されているという理由から、その制度の実施を正当化している。したがってA Pが全体として満足すべき結果を事業から得ようとするならば、補修用部品販売においてより高い利潤を確保しなければならないのである」<sup>32)</sup>。

いまその実態をみるために一九六七年におけるA P製品の用途別価格をみると、第五表のようになり、同じ製品でも新車組付用価格に対し、補修用価格は三倍から四倍に達していることがわかる。こうした価格設定の状況をA Pの証



言によつてみると、新車組付用クラッチにかんしては、ある規格が決定され発注量が推定されると、まず原価計算部が生産コストの見積りを計算し、それに基づいて販売部が当時の市況を勘案して見積り単価を決定するが、そこには七％の販売利益率を折り込むことが普通である。しかしこの見積り単価はその後のカー・メーカーとの交渉において買い叩かれ、大体的場合三％以下の利益率しかえられないことになる。これに対して補修用部品については、生産コストと類似品の価格を考慮した上、主要販売業者への販売価格を平均して工場生産費の八〇—一〇〇％を上廻る水準に設定するのが普通である。この場合配給・販売コストを差し引くと販売利益率は約二五％であり、組付用と補修用の両者を含めた平均利益率は一三％となるようである。<sup>(33)</sup>

この点をさらに詳細に一九六二—七年についてみると第六表のようになる。すなわち新車組付用販売額と補修用販売額とはほぼ同じであるが、前者はこの六年間のうち三年は欠損を示し、利益をあげている三年もその利益率は極めて低い。これに対して後者の利益率は逆に非常に高く、この企業は全体として前者の欠損を後者によって埋め合せていることを、はっきりとうかがうことができる。いうまでもなくこの差は、前者においてカー・メーカーの交渉力が直接強く作用することによるものである。しかし、補修用部品といえども、先にのべたようにその約半分は純正部品 (genuine parts) として、それぞれのカー・メーカーのディーラー向用にカー・メーカーへ売られているのであるから、そこにおいてもAPの独占力の行使による高利潤の享受はカー・メーカーによつて制限されている。独占委員会はこの点にかんして次のようにのべている。

「カー・メーカー向市場についていえば、カー・メーカーがAPに支払おうとする価格（新車組付用と補修用クラ

第六表 APにおける用途別販売額・利潤額・販売利益率  
(1962—67年)

	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1962—6 加重平均
新車組付販売額 (≒'000)	2,419	2,862	3,275	3,514	3,967	4,857	3,207
同 利 潤 額 (≒'000)	-29	8	13	-167	-100	106	-55
同販売利益率 (%)	-1.2	0.3	0.4	-4.8	-2.5	2.2	-1.7
同資本利益率 (%)	-3.6	0.9	1.1	-9.8	-4.6	4.7	-4.0
補修用販売額 (≒'000)	2,822	3,501	3,651	3,605	3,907	4,131	3,497
同 利 潤 額 (≒'000)	904	1,164	1,056	843	836	792	961
同販売利益率 (%)	32.0	33.3	28.9	23.4	21.4	19.2	27.5
同資本利益率 (%)	76.1	81.7	71.5	43.3	34.7	31.6	56.9
総 販 売 額 (≒'000)	5,241	6,366	6,926	7,119	7,874	8,988	6,740
同 利 潤 額 (≒'000)	875	1,172	1,069	676	736	898	906
同販売利益率 (%)	16.7	18.4	15.4	9.5	9.3	10.0	13.5
同資本利益率 (%)	43.8	49.6	40.1	18.5	16.1	18.9	29.7

一橋大学研究年報 経済学研究

15

Ibid., p. 20. なおこの表の利潤額および利益率は、原価要素の実際消費量と実際取得価格をもつて計算した歴史的原価 (historical cost) に基づいて計算されたものであり、原価要素の実際消費量とその最近の調達価格または時価をもつて計算した置換原価 (replacement cost) に基づく計算では、例えば資本利益率の加重平均は新車組付用で -4.3%、補修用で 53.4%、全体で 27.1% と大きな差はない。(Ibid., p. 21, pp. 94—96.)

ツチへ支払う価格の平均) は、カー・メーカーがそれを自製しうる場合のコストを大きく越えることにはならないであろう。さらにカー・メーカーが十分な量がないためクラッチをより安く自製できないとしても、APの価格が高いと考えるなら、他の専門メーカー(新参入企業であるレイコック)に発注し、それを育成することができるであろう。<sup>(34)</sup>

このように完全に独占か独占度のかかなり高い部品の場合でもカー・メーカーが部品メーカーの利潤があまりに高すぎないかをコスト・データによって絶えずチェックし、完全独占の場合には自製への転換を示唆し、そうでない場合は他企業への発注およびその育成をほのめかし、さらにはそれを実行して、独占部品の単価を支配してきたことは、別の研究によっても指摘されている。<sup>(35)</sup> こ

のクラッチ部門においても、A Pはその独占的地位を、絶えざるカー・メーカーによる自製の危険と最近におけるレ  
イコックからの競争によっておびやかされていると独占委員会に強く申したてている。<sup>(36)</sup>特にカー・メーカーにおける  
急速な集中化はその内部での部品需要量を増大させ、部品自製の可能性を次第に現実化しつつあるし、アメリカ部  
品企業のイギリスさらにはヨーロッパ大陸への侵入は、同時に強力な競争メーカーの出現となつてあらわれるであ  
う。<sup>(37)</sup>いずれにせよ第六表でうかがえるように補修用部品についてすら利益率が低下していることは、こうした事情を  
背景とするカー・メーカーのA Pへの交渉力の強化によるものであらう。

カー・メーカーの強い交渉力は、以上のようなカー・メーカー向部品だけについてでなく、実は補修用部品の残り  
の部分をしめる一般市場向製品についてもあらわれていることは注目に値する。一九五二年までA Pは補修用部品も  
すべてカー・メーカーに販売していたが、当時カー・メーカーによって掌握されていた補修用市場は半分にすぎな  
かったため、新車組付用価格の低さを補うには生産規模の拡大によるコスト低減が必要であるという理由から、自己の  
ルートを通じて残りの市場への直接販売を申し出てカー・メーカーからの許可をうることになった。しかしA Pはそ  
の許可と引きかえに、もしカー・メーカーが直接そこに販売すれば自己の利益として獲得しえたであらうだけの金額  
を、新車組付用部品購買額に応じて各カー・メーカーにリベートとして半年毎に支払うことを認めさせられたのであ  
った。<sup>(38)</sup>したがってこの直接販売によって当然A Pが新たに獲得しうる利潤はカー・メーカーの手に流れ込んでしまい、  
結局カー・メーカー向補修用部品と同じく、カー・メーカーが認める範囲内での利潤と、大規模生産によってえられ  
る利益以外には、A Pにとっては一般市場向販売によって特別の利益をうることはないのである。<sup>(39)</sup>

以上のように、この分野でのA Pによる二重価格制の根拠は、カー・メーカー自身の価格政策にほかならない。カー・メーカーはこうした価格制度を維持することによって新車組付用部品をコストぎりぎりの低価格で入手しようと同時に、補修用部品の販売によっても高利潤を獲得しようのである。そしてこの価格差は終局には一般消費者に負担させられる。このことが可能なのは次のような事情によると報告書は指摘している。

「補修用クラッチの顧客は、普通役に立たなくなったクラッチのため動かなくなった自動車の所有者であり、この場合自動車を修理する費用は、自動車そのものの価値とくらべれば小さいものである。自動車使用者はクラッチだけの値段などあまり気にかけないし、本来のクラッチ価格の三倍かそれ以上の費用を出しても完全な修理をしてもらいたいと思うだろう。こうした理由から、補修用クラッチの高価格に対する消費者の抵抗などほとんど予想されえないのである。」<sup>(40)</sup>

したがって補修用クラッチの価格を一般消費者の犠牲において不当に高水準に維持することは可能であるが、しかし一般補修用市場において存在する他の専門メーカーが、低価格クラッチを提供すればその可能性は崩れることとなる。このためカー・メーカーが自己の系列ディーラーに、補修用部品の販売価格の嚴重な維持を命ずることは当然である。それと同時に、カー・メーカーによって許された範囲内ではあれ、補修用部品の販売によってはじめて利潤の獲得が可能となるA Pも、自己の一般市場販売分について、その製品を取り扱う特約店に厳しい販売条件を課し、高価格水準の維持とシェアの拡大をはかっている。その内容は、A P製品の推奨価格表の提示による販売条件の規制であり（一九六四年再販売価格法が制定されるまでは、指定販売条件を守らぬ業者に対して出荷差止めすら行なっ

た)、さらには自己の製品の必要在庫量とその必要回転率の指示による販売の強制である。そしてこの条件を満たさぬ販売業者に対しては、特約店の資格を剝奪する。かようなA Pへの忠誠と専属化の方向は、他メーカーの一般部品が市場に出廻るにつれて次第に強化されているといわれている<sup>(41)</sup>。

さらにA Pは、自己の下請製造業者に競争メーカーヘクラッチの部品を納入することを禁止したり、より高い価格でしか売らぬよう強制し、さらにはカー・メーカーが補修用部品についてさえ他メーカーから購入せぬよう要請している<sup>(42)</sup>。これらの事実に基づいて独占委員会は、政府がA Pの価格政策と利潤の監視を行なうべきこと、A Pは販売業者ヘ付しているこれらの制限的条件を廃止すべきこと等を内容とする勧告を多数意見によってまとめるのである。しかしこうしたA Pの価格政策や販売業者への制限的条件の強制を必然化した要因としては、先にのべたようにカー・メーカーの強い交渉力が基本的なものであり、報告書の別の箇所における次のような指摘に改めて注目しなければならない。

「……A Pはすでにわれわれが論じた二重価格の存在という理由から、(他メーカーによる)『一般』補修用部品(“spurious” spares)の販売に反対する特別な根拠を有している。……われわれがすでに示したように、A Pはカー・メーカーへ、新車組付用部品をほんの僅かの利潤か、全く利潤をえられない価格で売っているのであり、これらの新車組付用部品の販売によって作り出された補修用部品市場における高利潤に依存して、この企業はクラッチ製造全体においてはじめて満足すべき収益を達成することができるのである。……したがってこの企業は、その補修用部品の販売に影響するいかなる競争に対しても反対する強い企業的動機をもっている。……A Pは、他メーカーの『一般』

補修用部品の販売によってひき起される損失は、カー・メーカーとの間に取り決められている低価格の基礎を危くするものである、とのべている。<sup>(43)</sup>

カー・メーカーによる交渉力の強い行使が、ほぼ同様の形で他の完全独占部品メーカーに対しても行なわれていることは、ガラス分野にかんする独占委員会報告書によってもうかがうことができる。<sup>(44)</sup> この報告書は自動車用ガラスだけに限定されたものではないので、その成立過程や目的については一切省略し、自動車用ガラス・メーカーとカー・メーカーとの関係にふれてくるところのみを、ごく要約的に指摘するにとどめる。<sup>(45)</sup>

自動車用安全ガラスは、板ガラス部門においてほとんど独占的地位を誇るピルキンソン (Pilkington Brothers Ltd.) の子会社であるトリプレックス (Triplex Holdings Ltd.) によってほぼ独占的に生産されている。この企業は、一九六七年にこの分野で一〇—一五%のシェアをしめていたBIG (British Indestructo Glass Ltd.) を吸収してほぼ完全独占的地位に立ち<sup>(46)</sup>、ほかにこの分野に存在する三つの小規模メーカーは国内市場の5%をしめるにすぎない。<sup>(47)</sup> この企業の生産する安全ガラスの九〇%は自動車向であるからカー・メーカーはこの独占部品メーカーからの購入においても、非常に強い立場に立つことができる。

ここではクラッチとちがって製品に耐久性があるため、それほど補修比率は高くなく、したがってクラッチにおけるような極端な二重価格制は存在しないが、それでもカー・メーカー向価格に比して二〇—二五%高い価格で自己の系列販売業者に販売し、一般消費者向価格は、カー・メーカー向価格より二倍半から三倍にも達するような高価格を推奨小売価格として指示し、割引率も一定の範囲内でしか認めていないし、さらにカー・メーカーへはその購入額に

応じてリベートを支払っていることも、カー・メーカーの交渉力の強さの現われである。<sup>(48)</sup>

トリプレックスは、このような完全独占的地位にあってすら、カー・メーカー向部品価格を絶えず競争的水準にしておかねばならない理由を次のようにのべていると報告書は指摘している。

「『国際競争的条件』が独占的地位の濫用への十分な安全弁となっている。この安全弁とはカー・メーカーが安全ガラスに関連する価格やコストについての情報を、海外の親会社もしくは関係会社を通じて入手しうる立場にある強力で精通した買手であるということ、製品の質が海外の製品の質と絶えず比較されるので、トリプレックスはその改善におくれをとらずに進み続けなければならないということ、そして最後の手段として、もしトリプレックスがカー・メーカーを満足させることに失敗すれば、カー・メーカーがその資本コストは自分の有する資金とくらべれば取るに足りないという理由から、自ら部品工場を建設することを邪げる何物もないであろうということである。<sup>(49)</sup>」

独占委員会は、こうした国際競争価格の存在とカー・メーカーの非常に強い交渉力が、この独占部品メーカーとの取引関係において作用していることを、この報告書の至る所で確認し、この部品企業がその独占力を行使して不当に高い利潤をえているとは考えられないと判断している。<sup>(50)</sup> 改めてのべるまでもなく、独占部品メーカーに対してすら強く作用するカー・メーカーの交渉力の基礎は、どのような部品についても自製化に進みうる強大な資本力と部品市場における購入独占的地位にある。前の要因についてはすでにトリプレックス自身による証言を引用したから、後の要因についての独占委員会の言葉を引用することによって、本節の結論と代えよう。

「これらの主要買手の各々が、部品について技術的に精通しており、さらにトリプレックスの生産の重要な部分を

購入している。すでに指摘したように、いくつかの買手の場合、この部分はそれぞれ四分の一かそれ以上になるであろう。こうした地位にある買手は、目に見えない圧倒的支配力を有しており、トリプレックスへ作用する真の抑制力<sup>(51)</sup>は、この買手の手中にあり、しかもこの買手は、コスト節約によってえられる利益の大部分を自分の手に入れることを要求するであろう。」

(1) G. C. Allen, *British Industries and their Organization*, London, 1970, pp. 165—167.

(2) この両者の合併については、内田勝敏『ヨーロッパ経済とイギリス』東洋経済新報社、昭和四十四年、二〇六一—二〇二頁にも要約的にふれられている。

(3) 独占委員会は、歴史的には「一九四八年独占・制限的取引慣行法」(the *Monopolies and Restrictive Practices Act, 1948*) に基づいて商務省の諮問機関として設置され、その後一九五三年、一九五六年、一九六五年における規模・権限の変更をへて、(i)ある業種において製品またはサーヴィスの1—3以上を供給もしくは加工する企業が存在する場合、(ii)ある製品の輸出にかんして1—3以上の供給を支配する企業間の制限的協定が存在する場合、(iii)あるサーヴィス部門において1—3以上のサーヴィス提供にかんする企業間の制限的協定が存在する場合、(iv)三百万部以上の新聞社合併が行なわれる場合、(v)取得資産五百ポンド以上の合併が行なわれる場合、(vi)再販売価格推奨制のような一般的制限取引慣行が存在する場合、(vii)省の付託に基づいて、付託要件を充足する事実があるか否かを調査し、その結果その充足事実を認定できる場合には、それが公共の利益に反して機能するかまたは機能すると予想されるかどうかについて調査、勧告しなければならぬことになった。(H. Townsend, *Scale, Innovation, Merger and Monopoly*, London, 1968, pp. 90—92.)

なお独占委員会は、一九六九年に商務省の管轄下から雇用生産性省の管轄下に移った。(The Department of Employ-



- ment and Productivity, Monopolies & Mergers Acts; Annual Report for the year ended 31 December 1969, London (HMSO), 1970, p. 1.)
- (4) The Monopolies Commission, The British Motor Corporation Ltd. and the Pressed Steel Company Ltd.; A Report on the Merger, London (HMSO), 1966.
- (5) Ibid., p. 3.
- (6) 株式会社の合併 Fisher and Ludlow Ltd. と 英国 Nuffield Metal Products, the Austin Motor Company, Morris Commercial Cars, Morris Motor Bodies に関する合併・買収に関する報告書。
- (7) Ibid., p. 8.
- (8) Ibid., p. 9.
- (9) Ibid., p. 11.
- (10) Ibid., pp. 12—13.
- (11) Ibid., p. 17.
- (12) The Economist Intelligence Unit, "The Motor Components Industry in the United Kingdom", Motor Business, July 1968, p. 25, p. 27.
- (13) The Monopolies Commission, Electrical Wiring Harness for Motor Vehicles; A Report on Whether Un-economic Prices are Quoted, London (HMSO), 1966.
- (14) Ibid., p. 3.
- (15) Ibid., pp. 1—2.

- (16) Ibid., p. 10.
- (17) Ibid., p. 6.
- (18) これは二社以上に単価の見積りを求めて競争させ、実際にはこれまで関係をもっていた企業へ主として発注するという形をとるが、それでもかなりの価格差がある場合は発注を限定されるか、なしとめられることもありうる。カー・メーカーの強い交渉力が、こうした形で系列企業へも行使されることは、何もこの分野に限定されているわけではなく、一般にみられる傾向である。G. Maxcy & A. Silberston, *The Motor Industry*, London, 1959, p. 130.
- (19) The Monopolies Commission, *Electrical Wiring Harness for Motor Vehicles*, p. 7.
- (20) Ibid., p. 8.
- (21) Ibid., p. 15.
- (22) Ibid., p. 14.
- (23) The Economist Intelligence Unit, op. cit., p. 25.
- (24) The Monopolies and Restrictive Practices Commission, *Report on the Supply and Export of Pneumatic Tyres*, London (HMSO), 1955, pp. 95—96, cited in G. Maxcy & A. Silberston, op. cit., p. 128. 拙稿「機械工業における下請制の日英比較」一橋大学研究年報『経済学研究』8、一四三頁。
- (25) The Monopolies Commission, *Clutch Mechanisms for Road Vehicles; A Report on the Supply of Clutch Mechanisms for Road Vehicles*, London (HMSO), 1968.
- (26) このA.P.は一一の子会社よりなる。最近の資料によると、販売額においてイギリス全会社中第一九〇位に位置する大企業であるが、第七位をしめるB.L.M.C. (フォードは一一位、ヴァグゾールは三八位、ルーツー現在クライスラー・イングラ

ントーは五二位)と比較すると、販売額において二十分の一、使用資本額において十五分の一、純利潤額において十九分の一、従業員数において十九分の一である。The Times 500; Leading Companies in Britain and Overseas, 1969-70, p. 16, p. 22.

(27) The Monopolies Commission, Clutch Mechanisms for Road Vehicles, p. 42.

(28) Ibid., p. 25.

(29) Ibid., p. 2.

(30) Ibid., pp. 4-5.

(31) Ibid., p. 21.

(32) Ibid., pp. 16-17. ただしこの二重価格制がどの程度自動車産業で実施されているかは必ずしも明確でなく、各カーメーカーによってもその比率は違っている。たとえばフォードは購入部品費の僅かな比率しかしめていないとされているのに対し、B.M.C.は四〇%もの比率をしめるとのべているし、レイランドは二〇%、ヴォグゾールは二二%、ルーツは一〇%とされている。(Ibid., pp. 34-38) この二重価格制が成立しうる条件としては、部品の性格が前項でのべたワイヤ・ハーネスのように補修をほとんど必要としないものでなく、十分な補修用市場が存在していること、さらにはそこに過大な競争企業が存在せず、補修用部品価格を高水準に維持しうる寡占力の行使が可能なこと等があげられよう。

(33) Ibid., pp. 19-20.

(34) Ibid., p. 48.

(35) G. Maxcy & A. Silberston, op. cit., p. 130.

(36) The Monopolies Commission, Clutch Mechanisms for Road Vehicles, p. 124.

イギリス自動車部品工業の展開と構造

- (37) Ibid., p. 121.
- (38) Ibid., p. 7, p. 18.
- (39) Ibid., pp. 56—57.
- (40) Ibid., p. 48.
- (41) Ibid., pp. 14—16, pp. 56—57.
- (42) Ibid., pp. 28—29.
- (43) Ibid., p. 58.
- (44) The Monopolies Commission, Flat Glass; A Report on the Supply of Flat Glass, London (HMSO), 1968.
- (45) Ibid., pp. 69—70.
- (46) Ibid., p. 28.
- (47) Ibid., p. 49.
- (48) Ibid., pp. 32—35.
- (49) Ibid., p. 64.
- (50) Ibid., p. 79.
- (51) Ibid., p. 86.

## 五 結 び

本稿において、筆者がこれまで行ってきた中小企業問題の国際比較研究、特に下請関係の比較研究を一層展開させるために、普通わが国の下請関係のあり方と対比的に論じられ、理想的なものとして設定されてきた欧米型社会的分業関係なるものが具体的にどのようなように発展し、そして現在いかなる性格を有しているかを、特にイギリス自動車工業に限定して分析した。

まず最初に歴史的発展過程については資料の関係から、イギリスにおける一つの代表的自動車企業の発展過程の分析を通じて、その企業の成長にもなつて部品の外注関係がどのようにに変化していったかを具体的に追求した。この企業は小資本をもつて出発し、その創始期においては広範な小部品企業との間に形成された社会的分業関係による利益を十分に享受することによって、後発メーカーとしての不利を克服するとともに、後の大きな発展の基礎となる資本蓄積を行なうことができた。この企業は他企業との競争にうち勝つため、こうした社会的分業関係の利益をより組織的に生み出す方向へ進み、低価格大衆車の見込生産に基づく部品の標準化と大量発注を実現した。しかしこうした過程の中で部品企業の立ちおくれが次第に顕著となり、この企業は一時アメリカより部品の供給を仰ぐこととなつたが、第一次大戦中の軍需品大量生産における小零細企業の組織的利用という経験に基づき、戦後は彼等の積極的育成をはかった。彼等へは極度の低部品単価が強制されたが、他のカー・メーカーのような一方的立場からの買叩きではなく、計画的な大量発注の保証と部品標準化を前提とした長期的・育成的視点に立つものであったから、系列下請部品

企業へ資金、技術、設備等の援助が行なわれ、その中から独立専門部品メーカーへの道を歩むものも現われてきた。

こうした親企業による各種の援助を通じての、多数の小零細部品企業の下請利用方式ならびにそこからの独占専門部品メーカーの輩出という歴史的実実は、わが国の場合と非常に類似した性格と要因をもつものであったにもかかわらず、これまで全く明らかにされてこなかった。今後の下請中小企業研究において、この事実の存在は決して無視しえぬものであらう。

一方、この自動車企業は自己の生産体制の中で枢要な地位をしめる重要部品については、社会的分業関係の利益の享受によって蓄積された膨大な資本を背景として、その自製化または部品企業の吸収の方向を押し進めていった。この傾向は第二次大戦後一層顕著となる。自動車生産の著しい増大は、規模経済の利益の獲得面において大規模カー・メーカーを有位に立たせ、その分野での集中化を急速化させると同時に、重要部品部門の垂直的統合化ないし自製化を目立って促進させた。

この結果、最近では自動車原価における部品購入費比率は次第に減少しているが、現在でもなお自動車原価の約半分をしめていると推定される。これらの部品を供給する自動車部品工業においては、いくつかの分野でかなりの資本集中・蓄積を達成した大規模部品専門メーカーが存在していることは事実だが、全体としてはカー・メーカー部門と全く対照的に、数千に及ぶ数多くの中小部品業者が存在している。これら過当競争を行なう中小部品メーカーに対して、カー・メーカーは極めて強い交渉力を行使し、景気変動による犠牲の転嫁、下請代金の支払延期、下請単価の買叩き等を通じて、彼等を極めて不安定な状態に追いこんでいる。これらの事実もわが国ではほとんど認識されてこな

かったが、カー・メーカーと部品メーカーの対等関係がもっとも理想的な形で実現されていると考えられてきたイギリスにおけるこうした事実は、今後の中小企業国際比較研究において決して見逃されてはならないものである。

さらに注目すべきは、巨大カー・メーカーと独占・寡占部品メーカーとの関係である。ここではカー・メーカーがそれぞれ部品を自製するよりも大きな規模経済が部品専門生産において達成されており、部品専門メーカーは技術的にも資本的にもカー・メーカーがそこに容易に進出しえぬだけの力を備えているため、両者の関係は対等であるか、場合によっては部品メーカーの交渉力が上廻ることさえあると普通考えられてきた。

ところで最近のイギリス独占委員会報告書によってその実態を探ってみると、かような一般的想定を大きく覆す事実が現われてくる。その事実の第一は、カー・メーカー側の巨大な資本を背景とした生産体制への部品部門の系列再編成の進展と、部品市場における購入独占地位の強化による、巨大部品メーカーの垂直的統合化傾向の急速な進行である。第二はカー・メーカーの一方的立場からの製品規格ならびに発注量の変動のしわよせと低発注単価の強制による、寡占部品メーカーにおける利潤率低下の傾向である。第三は、カー・メーカー向新車組付用品の出血的低単価と、一般消費者の犠牲による補修用部品の高単価という二重価格制の、カー・メーカーからの独占部品メーカーへの強制である。

こうした事実に見われている寡占・独占部品メーカーに対してすら強く作用する巨大カー・メーカーの交渉力の基礎は、どのような種類の部品自製化にも進みうるまで達成された生産規模ならびに強大な資本力と、部品市場における購入独占的地位にあり、今後これらの事実に現われた傾向はますます強まっていくであろう。以上の分析はなおイ

ギリス資本主義経済全体の歴史的・構造的把握の中で位置づけられねばならないが、少くともこれまでのわが国中小企業研究においてほとんどふれられなかった事実の一部を明らかにしえたと考える。

(昭和四五年一月二七日 受理)