

# フランスにおける下請論の展開

## —B. ベナンの下請概念—

山 口 隆 之

### I 序

前稿<sup>1)</sup>では、フランスにおける下請論の展開を歴史的に考察する必要があるという観点から、フランス下請の概念規定に関わるシャイユ (B. Chaillou) の見解をもとに、1970年代当時におけるフランス下請の概念規定に関わる議論の一端を紹介した。本稿では、より客観的視点から当時のフランス下請理論の到達点を確認する為に、先のシャイユ論考とほぼ同時期に書かれたベナン (B. Vennin) の論考を検討したい。

ベナンは、フランス自動車産業における下請企業の実態を踏まえながら、下請の特徴を、科学的、かつオペレーショナルな見地から明らかにする必要があるとする。その際、現代的工業社会における生産および労働分配過程の構造的変化に着目している。

対象とされる自動車産業は、フランス基幹産業の一つであり、下請の意義と重要性を考察するにあたり好都合な産業分野である。自動車産業は、寡占化が進んでおり、大量生産・消費を代表する産業であると同時に、その生産組織は非常に裾野の広い企業ネットワークに依存している。当該産業における組織形態は、他の多くの産業分野のモデルとなる事も多く、国際比較という観点からも有効である。

1) 拙稿「フランスにおける下請定義—B. シャイユの見解を中心として—」『商学論究』第50巻第1・2号合併号、2002年12月。

以下では、ベナンの論考に従い、従来のフランス下請概念、最終製品組立企業による下請利用の実態、下請企業の類型を解説し、最後には、1970年代のフランス下請論に関する若干の私見を述べる。

## II フランス下請の一般概念

新たな下請概念を提示する前に、明確な基準に立脚した下請の定義を明らかにしなければならない。公的 (formule) な下請定義としては、「下請に関する諸問題」と題されたフランス経済社会評議会の意見書 (l'Avis du Conseil Économique et Social sur 《Les Problèmes poses par la Sous-traitance》) が参考にできよう。

「下請とはある企業が他の企業に自社の為に、当該仕事の遂行を委託する活動であり、この活動は前もって用意された正確な仕様書に従い、発注企業が最終的な経済的責任を請け負う生産あるいはサービス活動の一部に関して行われる<sup>2)</sup>」

- この定義における下請は、2つのカテゴリーに区分される。すなわち、
- 「量の下請 (sous-traitance de capacité)」あるいは「景気変動調整的下請 (sous-traitance de conjoncturelle)」であり、これは発注企業にとって、下請を利用する機会と行動の特徴、および下請企業を利用すべき多くの領域を示している<sup>3)</sup>。
  - 「専門性の下請 (sous-traitance de spécialité)」、あるいは「構造的な下請 (sous-traitance de structurelle)」であり、これは「実質的な仕事の分業」に適した (favorise) 下請形態である<sup>4)</sup>。

これら下請定義は、「フランス経済計画 (le Plan)」や「下請憲章 (la

2) 1973年3月21日付け、ステファネリ (M. J. J. Stefanelly) の意見書

3) 「量の下請」とは、発注企業が当該製品を生産する能力を保有してはいるが、一時的な生産量の増大や突発的な技術上の事故などによって、臨時的に外部企業を利用するケース、あるいは、発注企業が自社の生産能力を残しておきたいという理由により、多かれ少なかれ慣習的に外部の生産能力を利用する場合の取引関係である。

Charte de la sous-traitance)<sup>5)</sup>」における一種の「原理 (doctrine)」を構成している上に、FIMTM (Federation des Industries Mécaniques et de la Transformation des Metaux)、INSTAT (Institut National de la Sous-traitance et de l'Assistance Technique) 等の経営者団体においても、広く用いられ、一定のコンセンサスを得ている。

この他、フランスでは、「補完的下請 (sous-traitant de complémentaire)」あるいは「専門性の下請」が、「優れた能力を持つ下請 (bonne sous-traitance)」であり、「競争的下請 (sous-traitant de concurrente)」あるいは「量の下請」が、「能力の低い下請 (mauvaise sous-traitance)」である、という慣例的な見方がある。これは、下請の目的 (texts)、あるいはその適用状況を画一視するものであり、発注企業と下請企業の関係、およびこうした関係がもたらす効果を包括的に捉えているに過ぎない。しかしながら、実際のフランス自動車産業における下請企業の地位は多様であり、したがって、よりオペレーショナルな観点からの下請企業類型が求められる<sup>6)</sup>。

## II-1 パートナーシップとしての下請

ところで、1970年代のフランスでは、下請をパートナーシップ (partenaires de la relation) として捉え、当該関係がもたらす様々な優位性を活用すべきであるという議論が広がり始めていた。ベナンは、当時の下請パートナーシップ論を以下のように要約している。

### ① 下請利用は、企業の専門化を促進する。

- 4) 「専門性の下請」とは、発注企業が、自社の戦略上の理由から、当該生産に必要な設備や能力を用意することが不可能な場合、あるいは、こうした設備や能力の保有を望まないときに、外部の「専門メーカー」の能力を利用する場合の取引である。「専門性の下請」は、先述の「量の下請」とともに、現在でも INSEE 発行の『フランス統計年鑑』等、公的統計における「下請」の定義として用いられている。
- 5) 「下請憲章」は、1971年に「国民下請センター」によって発表された。ここでは、発注企業と受注企業の望ましい関係が示された。
- 6) Vennin B., "Pratique, et Signification de la Sous-traitance dans l'Industrie Automobile en France", *Revue Economique*, Vol.26, No 2, Mars, 1975, pp.281-82.

この指摘は、下請の拡大 (développement)、およびその収益性の問題、(発注) 大企業にとって最も有益な成長戦略に関連している。下請は、発注企業の技術革新能力の向上に関わる下請企業の技術的専門性の深化に貢献する。下請の利用を通じて、発注企業は自社単独で実現不可能な専門性と価格競争力を達成可能であり、より効率的な設備の利用が可能となる。

② 下請利用は、投資効率を高める。

この指摘は、設備投資回収の容易性、すなわち、専用設備の採算性の問題と関連している。一般に、下請企業は、発注企業より低い固定費に支えられていることが多い。加えて、下請企業における管理構造および商業的 (commercial) 構造は、比較的単純であり、設備や施設の専用性は非常に高いため、すでに他の取引で原価償却されていることが多い。以上の理由から、発注企業は、下請の利用によって、内部生産よりも低い製品価格を実現可能である上に、在庫費用、固定費の一部、あるいは一時雇用に要する費用を節約可能である。

「下請憲章」第3節の記述は、こうした下請の経済性を踏まえたものである。すなわち、ここでは、下請の利用により、発注企業が、技術革新あるいは流通の革新といった自社固有の仕事、とりわけ、公害問題への対処、あるいはセキュリティーの改善といった必要不可欠な活動に、自社の経営資源を集中させることが可能であると示されている。

③ 下請利用は、市場国際化の影響を受ける中小企業の存続を保障する。

すなわち、発注大企業が投資の経済性への考慮から下請企業を利用するとしても、それは中小企業にとって不利に作用しない。下請は、企業間の合理的な課業分担を可能にするから、現代的な相互補完構造を適用できない中小企業に新たな成長の機会を与える。このように下請は、当該取引に参加する諸企業の規模とは無関係に、成長を促進し、専門性を深化させる。

#### ④ 下請利用は、地域活性化に貢献する。

当該問題は「下請憲章」でも扱われている。下請は、発展的な地域と、非発展的な地域間の交換を増大させることによって、地域間の不均衡発展を防止する。「地域」企業、すなわち、市場開拓能力に乏しい中小企業は、本来、下請に従事すべき企業であり、他方で、「産業の地方分散化 (décentralisation)」の名の下における大企業の製造工場の設立計画は、専門化した地方中小企業の成長（あるいは創出）機会を提供する<sup>7)</sup>。

### II-2 下請の一般概念から実態へ

先に見た下請概念は、以上のようなパートナーシップ的側面を踏まえておらず、オペレーショナルな概念とはいえない。とりわけ、従来用いられてきた下請概念および企業分類の曖昧性は弊害をもたらす。これは、語彙上の問題のみに起因するのではない。フランスで広く認められている下請概念は、「量の下請」＝「景気変動調整的下請」、および「専門性の下請」＝「構造的な下請」の二類型に帰着する。しかし、両者の相違は、多様な現実の観察を反映した地位や関係によって判別されるというよりも、むしろ非常にイデオロギー的な判断を含んだ、企業あるいは経済にとっての合理性と不合理性という観点から判別されるものである。

加えて、自動車産業における機能部品供給企業 (fournisseurs)<sup>8)</sup>の位置付けは、困難な問題である。機能部品供給企業は、自社の技術を管理する能力を持つとともに、固有の商標・特許に基づいて交渉する企業である。たしかに、機能部品供給企業と最終製品組立企業の技術的關係は複雑であり、寡占企業同士の取引ともいえる。しかしながら、当該企業を、特定の「下請大企

7) *Ibid.*, pp.283-85.

8) フランスでは、「フォルニセール (fournisseurs)」を「下請企業 (sous-traitant)」と区別して用いる研究者が多い。本文中にも示されているように、「フォルニセール」とは、「自社ブランドの製品を持つ企業」であり、基本的に発注企業の仕様書や作業指示書に従う「下請企業」とは区別される。「フォルニセール」は、英語圏でいう「サプライヤー (supplier)」に相当しようが、以下では、フォルニセールの意味をより明確にするという意図から「機能部品供給企業」と訳している。

業」と区別するのは困難な場合が多い。さらに、われわれが、取引パートナー間における技術的・商業的な交渉過程を観察する場合には、厳密な定義に照らせば、下請企業と分類される企業が、機能部品供給企業と称される企業よりも技術や経営的側面において優位なことがある。こうした状況を理解するにあたり、既存の下請概念は殆ど役に立たない。

下請企業の類型を示すにあたっては、現代的な生産プロセスへの考慮が不可欠である。下請は、本来、自律的な企業間の商業的取引であり、固有のノウハウを基礎とした製品 (produit) の交換過程である。しかし、フランス自動車産業では、自律的な企業間の取引とはいえない下請、すなわち、寡占大企業によって完全に支配された生産プロセス内部の労働の再配分とも考えられる状況が存在する。したがって、発注企業に対する下請企業の地位は、下請をこうした生産構造の一要素として捉えることによって明らかとなる。大企業の経済活動は以下のように区分できる。

- ① 製品性質の決定 (definition) 、イノベーション、労働の準備過程
- ② 製品製造過程
- ③ 製品販売過程

大企業は、自社および外部の産業領域における競争力を維持するために、①および③の過程の大半を管理せんとする。競争領域、市場規模の拡大、イノベーション頻度の高まりは、大企業の組織能力の拡大を必要とし、資本の重要性を高める。

大量生産を特徴とする現代産業社会では、製品の量的な確保が重要である。したがって、大企業が②の過程を直接管理下に置く場合には、生産設備の組織化が課題となるが、他方で大規模な設備投資は、多額の資本を必要とし、固定費の増大という問題が発生する。ここに、大企業が下請企業を利用する理由がある。

特定の外部技術や外部部品が評価に値する場合には、大企業が生産設備を直接的に管理すべき戦略上の必然性はない。たしかに、当該企業は、必要な生産設備の全てを所有することによって発生する硬直性を避ける為に下請を

利用し、且つ、当該取引によって実現される利益の相当部分の回収を行うことが可能である。これは下請企業との間に、自社にとって好都合な力関係が存在するからである。発注大企業が、部品納入価格を非常に厳格に管理し、下請企業を生産性向上に向かわしめる状況は、こうした取引当事者間の交渉力格差がある事を示す例である。

以上のように、大企業は必要とされる投資の全て、および製品に対する直接的な管理責任を回避せんとし、外部企業を利用しつつ、同時に当該産業内部における利益分配の不均衡を実現しようとする。これは、固有の生産能力を体系的に保有しつつも、予測が困難な需要に対しては、外部能力を利用するという方法、および、下請企業が十分に低いと受け止める（購買）価格の維持という方法によって実現される。

こうして、②の製造過程における自動車メーカーの関与は、部分的（sectoriel）な領域に留まるものとなる。加えて、自動車産業は、各工程間の結びつきが強い上に、必要とされる技術の範囲が広く、かつ、大量生産型の産業である。当該特徴は、下請企業や機能部品供給企業が、受注量の多い一社の顧客に専門化する傾向を促す。たとえば、大型長距離トラックや、特殊な自動車生産に応じて、これらの企業が専門化していくのはこの例である。

自動車生産過程の川上と川下を管理するのは、結局、自動車メーカーである。当該自動車メーカーの影響力に鑑みれば、発注大企業と下請企業の関係は、下請企業の市場へのアクセス能力、そして当該取引関係における力関係という変数によって明らかにされるべきものであり、取引の技術—経済的側面から説明されるものではない<sup>9)</sup>。

### Ⅲ 下請の地位

#### Ⅲ-1 下請の地位に関する考察の枠組

伝統的な下請類型に限界があるとするれば、自動車産業の現状を踏まえた上で、下請企業をいかに捉えれば良いのであろうか。われわれが考察してきた

9) *Ibid.*, pp.286-92.

技術—経済的關係による下請の分類では、下請企業集團の多様性を説明できないことは明らかである。やや乱暴ではあるが、当該集團を分類する際に重要な指標として企業規模があげられる。

下請企業を企業規模によって分類すれば、以下の3類型になる。

- 下請大企業 … 従業員1000人超
- 下請中企業 … 従業員100～1000人
- 下請小企業 … 従業員100人未満<sup>10)</sup>

この指標は、一つの目安 (indicateur) でしかないが、当該境界で区分される集團ごとに共通する特徴があることを示すものである。各企業規模の特徴は、以下6つの側面において分析される。

- ①—技術的規模 (Taille technique)：下請企業の戦略における技術規模。
- ②—技術管理水準 (Maitrise technique)：下請企業が担う技術管理水準。
- ③—取引期間 (Horizon temporel)：下請企業と発注企業間の取引期間。  
ただし、これは、当該関係における法的—商業的な解釈とは無関係である。
- ④—発注企業との交渉レベル (Niveau de la discussion avec le donneur d'ordre)：下請企業が発注企業の購買方針に関わる交渉レベル。
- ⑤—製品特性 (Produite)：下請企業が最終的に供給する財の性質。ただし、実際の取引は、部品取引を基本とする。
- ⑥—戦略 (Strategie)：自動車下請システムにおいて下請企業が果たす機能と能力、あるいは遂行可能な機能と能力。

以上の企業規模と6つの特徴の組合せを示したものが表III-1である。

10) 本文では1000と表記されているが、文脈から100と判断した。

表III-1 下請の地位に関する考察の枠組み

企業規模	①技術規模	②技術管理水準	③取引期間	④発注者との交渉レベル	⑤製品	⑥戦略
大	工場レベル (Usine)	設計 (Conception)	数年	社長レベル (Direction general)	機能部品 (Fonction)	多角化 (Diversification)
中	作業所レベル (Atelier)	ノウハウレベル (Savoir-faire)	1年	購買責任者レベル (Chef de Division d'Achat)	部品 (Pièce)	専門化 (Spécialisation)
小	機械レベル (Machine)	実行レベル (Exécution)	1か月	購買担当者レベル (Acheteur)	部品以下 (heure)	生存 (Survie)

出所：Vennin B., "Pratique, et Signification de la Sous-traitance dans l'Industrie Automobile en France", *Revue Economique*, Vol.26, No2, Mars, 1975, p.294.

この枠組の有効性は、企業規模ごとに、下請企業の均質性があることを示している点、および、ある地位から他方の地位への移行現象の分析を可能にする点にある。ただし、現実には、ある地位における特徴と、他の地位における特徴が共存している場合がある。そのため、ここで示されるような完全に境界を区切られた状況は現実には存在し難い。<sup>11)</sup>

以下では、表III-1に示された発注企業と各規模の下請企業の関係について考察を進める。

## IV 下請関係の特性

### IV-1 下請大企業と発注企業の関係

下請大企業は、直接的に自社が販売促進活動 (promotion) をおこなう多くの市場と関係をもち、その活動領域は複数の産業領域に及ぶ。当該企業にとって、自動車産業は、非常に重要な市場ではあるが、唯一の市場ではない。

11) *Ibid.*, pp.292-94.

下請大企業は、市場を拡大する能力を備えており、その企業戦略は、最終組立企業（発注企業）に影響を受けない、という意味で自律的である。

発注企業が、自社規格に沿う形で下請大企業に自動車の機能部品の生産を委託する場合であっても、部品生産に必要な技術の殆どを所有するのは、下請大企業である。ここで用いられる技術は、複数の産業分野に応用可能であると同時に、当該企業に固有の開発戦略を形成する。

最終組立企業と下請大企業の取引期間は、少なくとも中期間以上となる。この関係において、企業内・外部における厳格なコスト計算は、取引調整（reponse）上の一要素に過ぎず、むしろ、生産設備の管理に必要な、あらゆるデータが重視される。下請大企業の最終組立企業に対する交渉上の地位は、機能部品供給企業のそれに近いものである。

#### IV-2 下請中企業と発注企業の関係

下請中企業の顧客は、最終組立企業（すなわち自動車メーカー）、あるいはそれらの機能部品供給大企業である。自動車生産工程に組み込まれる為には、大規模で規則的な部品納入を行う必要がある。そのため、下請中企業には相応の生産能力と投資能力が求められる。当該企業は、こうした要求への対応を通じて特定顧客に対する専門性を深め、結果的に自動車産業メーカーとの依存関係が強化される。いわば、下請中企業の市場は、技術的に制約されている。

下請中企業の活動領域は、当該産業の拡大という事実依存している。ここでの支配的な問題は、発注企業との個別交渉、および、彼らの要求を満たすための生産構造上の問題である。とりわけ、品質レベル、規則的な納入と配送、要求される納入価格への対応力を強化するための生産性の向上が中心的課題となる。

発注企業が下請中企業を利用するのは、短期間であり、これら企業間に長期的関係が見られるとしても、それは短期的な関係の継続でしかない。したがって、下請中企業を積極的にパートナー（partenaire）と位置付けるのは

妥当ではない。当該企業の地位は、発注企業の作業所、あるいは工場と同様であり、生産手段に対する管理能力を可能な限り向上させ、当該地位からの脱却を図る事が戦略の中心である。

#### IV-3 下請小企業と発注企業の関係

下請小企業については、生産設備 (outillage) の製造を行う企業と、その他の企業を区別しなければならない。生産設備は、仕様が殆ど変更不可能であり、汎用的ではない。生産設備の製造は、非常に特殊的な産業組織類型にあたり、小規模企業といえども、この仕事を担う企業は一種の「超手工業 (super-artisanat)」的存在である。

その他の下請小企業は、通常大型輸送トラック・メーカーや自動車メーカーの下請企業、あるいは機能部品供給企業に対し、部品を供給するが多い。

当該企業の市場範囲は、複数産業分野に及ぶ事はなく、むしろ特定 (発注) 企業からの受注に依存していることが多い。下請小企業は、巨大市場に見合うだけの規模に成長する理由も手段も持たないが、評価すべき特別の構造と機能を持っている。すなわち、当該企業群に期待されるのは、将来的な大企業の「養魚池 (vivier)」としての役割ではなく、資本主義的生産方式の内部局面を生き残る経済単位の順応 (adaptation) としての役割である。当該企業の存在は、生産組織に固有のロジックからというよりはむしろ、社会経済的な平等の観点から説明されるべきものである<sup>12)</sup>。

#### IV-4 下請の戦略

下請大企業群は、現代産業社会の恩恵を受ける集団であり、その戦略は機能部品供給大企業の戦略に非常に酷似している。下請大企業が、自社の自律性を獲得する手段は、当該自律性に関わる特定の製品市場を独占することである。当該企業の交渉上の地位は、発注元の分散化、あるいは同一当該分野

12) *Ibid.*, pp.294-96.

における介入領域の拡大を通して強化される。これは、ある種の下請大企業が、下請中企業を財務的にコントロールする理由である。

経済的に制約された状況下にある下請中企業は、規模的拡大が困難であり、実質上の自律性を得る手段をほとんど持たない。高成長を実現する上で採りうる唯一の手段は、下請大企業、あるいは機能部品供給大企業による管理、あるいは最終組立企業による管理を受け入れることである。

下請小企業は、一産業の枠組を超えて活動することが困難であり、且つ下請企業の地位から脱却することが不可能である。この状況は、「企業経営者 (chef d'entreprise)」の擁護、つまり、意思決定の自由と自社固有の労働の自律的方法による組織化、という国民的期待を裏切る事柄であり、政策イデオロギーにも関連する事柄である。すなわち、こうした現実と釣り合いを保つために、企業間関係や競争環境を制約する規制、つまり、大企業による小企業の駆逐を防ぐための国家施策が必要となるのである。

以上のように、下請に関わる多くの理論的・実践的要素を考慮した上でベナンは一つの結論として、以下を提示している。すなわち、下請は、専門性と生産性の向上、相互的な利益、そして、相互利益をもたらす企業間の技術的あるいは製造的関係とはいえない。この見解は、既述のパートナーシップ論とは相容れないものである<sup>14)</sup>。

## V 結

ベナンは、従来のフランス下請概念の限界性を指摘し、よりオペレーショナルな観点から、自動車産業における下請企業の地位を分析しようと試みている。ここでは、多様な下請企業の地位を分析するにあたり、従来の下請概念において用いられてきた尺度、すなわち、下請企業が、特定の発注企業に

13) *Ibid.*, pp.297-98.

14) マス・メディア報道等を中心とした1970年代フランスにおけるパートナーシップ論の展開については、以下の論文が詳しい。

中川洋一郎「下請取引における価値観の転倒 (1984-85年) —フランス自動車産業のジャパナイゼーション(1)—」『中央大学経済研究所年報』第27号、1997年3月。

対して有する競争力、あるいは補完性といった尺度ではなく、むしろ当該下請企業の自動車産業への関与の程度、技術・製品・市場管理上の能力といった、より具体的な尺度が重視されている。

さらに、下請の地位、および成長戦略は、発注企業＝自動車メーカーによって方向付けられることが強調されている。この意味で、下請企業は自動車メーカーが組織する生産構造の一要素に過ぎず、非常に特殊なケースを除き、下請企業の地位向上・成長は困難であるという結論が導かれている。

本来、下請企業の多様性は、当該企業の成長と関連する事柄であり、下請企業の成長を否定する観点から当該企業群の多様性を説明することは不可能といえよう。この意味でベナンの指摘は、一種の自己矛盾を含んでいる。

しかしながら、彼の指摘を単なる大企業体制論、あるいは（中小）下請企業成長悲観論と捉えることは生産的ではない。フランスでは、1970年代初頭から、新聞・マスコミ等を通じて、大企業と中小企業の有機的関係の導入、すなわち、パートナーシップ的下請を導入すべきとの意見が広がり始めていた。しかし、こうした状況に対する政策面での整備は遅れ、結局、本格的なパートナーシップの関係の導入は、1980年代を中心とした日本製造業の影響という、むしろ外圧によって後押しされた。ベナンの論考は、1970年代のフランスにおけるパートナーシップ論と、実態面でのギャップを認識し、政策的見地から下請企業間関係の正常化を図る必要性を指摘した点において評価されるべきである。

前稿で考察したシャイユの論考も、ほぼ同時期のフランスにおける下請概念の限界を指摘することから出発しており、この時期に、下請概念と下請が果たす社会的役割についての再認識があったことは疑いの無いところであろう。1980年代は、日本製造業の影響によって、フランス製造業が大きく構造転換した時期であるとすれば、1970年代は、それまでの大企業主体の産業・経済政策の歪みが顕在化し、下請の役割の再検討と従来の方策についての反省が行われた、いま一つの転換期であったといえよう。

（筆者は関西学院大学商学部助教授）