

韓国，台湾における下請編成

こ いけ よう いち
小 池 洋 一

はじめに

I 電器——韓国

II 自動車——台湾

III カメラ工業——台湾

む す び

はじめに

筆者は1989年10月、韓国、台湾における機械工業の下請編成について調査する機会をえた。本稿の目的は、その印象を日本の下請制と対比しながら書きとめておくことにある。事例としてとりあげる企業は韓国が民族系電子機器メーカー1社、台湾が日系自動車メーカー、日系カメラメーカー各1社の合計3社である。

ここでは以下の2点が課題となる。第1は下請編成の内容であり、とりわけ日本との違いを明らかにすることである。第2は編成された下請を評価することである。評価の基準として、ここでは競争促進的であるか、および技術蓄積促進的であるかをとりにげることとする。これらの2点に着目するのは、それらが下請企業および親企業の製品のコストと品質を左右すると考えるからである。しかしながら、競争と技術蓄積はときに対立する。たとえば、特定の下請企業との継続的な取引は下請企業の競争への動機を低めるかもしれない。逆に短期的な取引は下請企業の技術蓄積のための学習機会を減少させるかもしれない。そこで親企業は、競争と技術蓄積をともに促進するため下請企業との取引において「工夫」が必要となる。

下請編成を議論する意義は、広義の機械工業が組立型産業としての性格をもち、その製品のコストや品質が、部品生産・加工を担当する下請企業との取引の効率性にいつにかかっていることに求められる。

本論に入るまえに下請という言葉についてお断わりしておきたい。下請は取引一般と異なり、親企業が規格、品質、性能、形状、デザインなどを指定する行為を含むもの、と理解できるが、こうした行為の内容、強さは現

実にはさまざまである。下請が最も発展した日本においても親企業＝下請企業の支配従属関係、専属下請関係は徐々に変化してき。一方、日本以外では支配従属関係、専属下請関係は強くないが、規格などを指定する行為は一般的にみられる。本稿では、規格などを指定する行為を含み、市場取引に比べてより継続的、安定的でより支配従属的な関係をもつ（その程度はともあれ）取引を下請と総称することにする。日本企業および海外の日系企業では、支配従属関係を連想しやすい下請企業という名称を避け協力会社などの名称を使っている。本稿でも個々の事例を扱う場合協力会社という名称を下請企業と同じ意味で併せて使用する。

I 電器——韓国

韓国企業の部品調達・供給あるいは社会的分業の性格としては、(1) 大企業では外注への依存が小さく（輸入分を除けば）内製率が高い、(2) その結果部品生産、加工における中小企業の役割が小さい、(3) 部品は市場でのスポット取引でなされることが多く、取引は安定的でない、(4) 下請は未発達で専属下請はほぼ見られない、(3),(4)の条件下で(5) 大企業から中小企業への技術移転がなされにくい、(6) 中小企業の設備投資、R&D投資がなされにくい、(7) 中小企業相互の技術その他の情報の交換がなされにくい、などが指摘されてきた。

大企業の内製率が高いのは韓国の工業化と工業化のための政策が大企業主導あるいは大企業に有利な形でなされてきたせいであろう。しかも、韓国の工業（の急速な高度化）はその部品などの中間財を外国とりわけ日本に依存し、そのことによって国際競争力を維持してきたため、部品生産・加工を行なう中小企業の発展は抑制された。こうした工業化の性格は、もともと経営基盤の脆弱な中小企業の技術力を一層低いものとした。組立工業においては部品生産企業の技術の不足は致命的である。それは大企業の外注依存の低さ、内製率の高さの原因となった。輸入部品と国内部品の技術水準の大きな格差は、

大企業による部品生産・加工中小企業の育成を消極的なものとした。したがって、前述の韓国の社会的分業に関する「通説」は大枠において当たっている。

しかしながら、日本との違いは質的な差というほど大きいものであろうか。国際比較ではしばしば類似性よりも差異が強調される傾向があるが、実際にはものごとの性格がはたして質的に違うのか、それとも量的な違い（換言すれば程度の差あるいは発展段階の差）にすぎないのか、を区別するのは本来容易ではない。社会的分業の性格に関する議論もそうしたことがある。具体的な事実当たって確かめる必要がある。

1. 部品調達体制

韓国電子工業の部品調達、供給あるいは社会的分業の特徴を、韓国大手の電子メーカーA社の家電部門の事例でみてみよう。A社の家電部門の売上を100とすると原材料、部品などの購買総額は約71となる。購買額の約20%が輸入によるものである。国内購買（売上の57%）はA社が資本支配する関連企業6社（15%）、国内大企業64社（6%）であり、残りが中小企業（従業員300人以下）776社からの調達である（第1図参照）。

第1図 A社の売上、原価構成

売上 (100)	内製 (29, 利潤を含む)		
	購買 (71)	輸入 (14)	
		国内購買 (57)	関連企業 (15)
			大企業 (6)
中小企業 (36)			

(出所) 筆者調べ。

(注) 図中の数字は売上を100とした場合の割合。

第1図から明らかになるのは内製率の低さであろう。ただし、関連企業からの購買が売上比15%あり、これを加えると44%になる。図からもう一点言えることは、中小企業からの調達が存外に多いことであろう。売上に対して36%が中小企業からの調達である。これらはこれまでの「通説」と異なる。

2. 取引企業の限定と継続的取引

A社の部品・加工取引企業は全体で約600社である。このうちの約180社が協力を結成している。A社によれば協力会員企業との取引金額が国内購買全体に占める割合は34%である。したがって、A社の協力会員企業との取引金額は対中小企業取引の54%となる（第1図中の国内購買 $(57 \times 0.34) \div$ 中小企業 $(36) \times 100\%$ ）。協力会設立は、政府の系列化促進法に沿うというより、部品・加工メーカーの技術水準の向上があってはじめて質の高い製品ができるという、A社側の認識によるものである。A社での協力会設立は系列化促進法による協力会の制度化よりも前であった。加えて協力会参加企業の業種は系列化促進法の指定業種の範囲より広いとのことであった(注1)。

協力会参加の条件は、一定規模の売上、A社への依存度40%以上などである。こうした限定それ自体が参加企業の社会的信用の獲得そして参加企業のモラルの向上の一要因となっている。また、協力会の会員企業により品質、教育、部品、合理化、国産化の機能別の5委員会、および成形、外装、金属、金型、プレスなど9の業種別委員会が設置され、これらを通じA社の支援および会員相互の情報交換がなされている。こうした委員会は協力会での技術などの情報の伝達、共有を促進している。A社の会員に対する支援は、(1) 代金支払いの短縮(通常90日を60日)、(2) A社品質管理士(約100人)による会員の製造現場での品質管理、工程改善の指導、A社の一部資金援助による、(3) 会員の従業員研修、(4) 海外視察、(5) 会員の製品の国内外での展示・それを通じる輸出促進などがある。

協力会会員企業との安定的取引のためA社は1年に2回購買方針を示すとともに、生産計画を3~4カ月前に示している。こうした生産計画の提示は単に協力会社の生産水準を安定化させるだけではなく、技術改良などの投資を促す効果をもつ。

金型は大物はA社が生産し、協力会社に貸与する。小物は協力会社の負担で生産し、その費用を金型の使用回数(=部品の生産、加工個数)で除して部品生産、加工

費用の単価に加える。後者の場合、設計変更などA社側の都合による未償却の型費はA社が負担する。金型は多くの場合企業（たとえばA社）に特殊なものであり、他の企業からの受注に応用が困難である。大型のものをA社が制作するのは、協力会社に金型製造の技術がなく、資金負担が大きいためである。また小物の場合でもA社が設計変更に伴う未償却部分を負担することは、協力会社の金型投資におけるリスクを回避することになる。金型に関するこうした慣行は日本企業と同じものであり（注²）、取引の継続性と協力会社の技術の向上（金型はもちろん金型を使った部品生産においても）に寄与する。

新製品生産に必要な部品の価格、加工費の決定はどのようになされるのであろうか。A社に特殊な部品の場合はもちろん、同種の部品が市場で調達できる場合も、協力会社からの調達が優先される。その場合、設計段階でA社が協力会社の学習曲線を考慮し目標価格を設定する。換言すれば、当初コストは同種の部品、加工で市場価格より多少高くても、学習効果によりコストが徐々に低下すると予想されるから、A社は協力会社に発注する。こうして反復的、継続的な取引関係が結ばれると、技術的関連のある部品生産、加工での協力会社の技術蓄積と学習速度が増加し、市場よりも低い価格での生産が速やかに可能になり、双方の利益を高める効果をもつ（注³）。

協力の設立は取引企業数を限定しそれらの企業との間で継続的な取引を行なうことを意味する。こうした継続的取引がなされる1つの理由は部品の規格、仕様が買手であるA社によって指定されるからである。協力会社はA社の特別な仕様にもとづく生産を行なうため、その設備および生産のノウハウはA社に特殊なものとなる。それらはA社以外では通用しないか、A社との取引を下回る収益率しかもたらさない。したがって取引の停止は収益獲得機会を失わせる。他方A社にとっても、製品の生産は協力会社もつA社に特殊な設備・ノウハウによる部品生産・加工によって可能であり、もし協力会社が取引停止を宣言すればA社の収益はやはり失われる。つまり、双方の「人質」提供による「信頼できるコミットメント」(credible commitment)（注⁴）を基礎に取引が継続されることになる。

3. 競争の促進

しかし、こうした取引企業の限定とそれらとの継続的取引には2つ問題がある。第1は取引企業数の限定が競争を減退させないかということであり、第2は特定の企業とのコミットメントによる経営リスクの増大である。

これらはA社によってどのように解決されているのだろうか。

第1の点については、A社は個々の部品生産、加工について複数発注という購買方針をもっている。そのことによって部品・加工メーカー間での競争を促している。伊丹敬之は日本の自動車産業の分析で「見える手による競争」(competition by visible hand)という概念を示している。伊丹によれば、売手（納入業者）に関する情報収集（およびその情報の競争企業への提供）、複数発注による潜在的競争の確保といった買手の見える手による管理が少数の売手の間の競争を促しているとされる（注⁵）。さらに伊藤元重・松井彰彦は、継続的取引のもとでの少数者による競争が市場による競争よりもしばしば激しい競争をもたらすとし、その理由として序列競争、相互に相手の行動を観察しながらの競争その他を挙げている（注⁶）。

A社はまた、競争促進のためVA（ヴァリュー・アナリシス）、VE（ヴァリュー・エンジニアリング）に基づく報酬制度を導入している。改善によりコスト引下げを実現した協力会社については、たとえば10%の削減の場合、6%の報奨を1年間与えている。この結果、その協力会社との新しい取引価格は従来の100から96となる。そして、同種の部品生産・加工を行なう協力会社が他にもある場合、それらの会社との取引価格も96に引き下げられることになる。つまり生産性の向上に対して一方で報奨という積極的動機を与え他方で制裁を行ない、協力企業間の競争を促しているのである。

もっとも、A社では複数発注という購買方針は必ずしも実現していない。単一の納入業者しかない部品生産・加工が過半数を超えている。こうした状況に対する解決策の1つは、協力会への新たな企業の参入の可能性を残しておくこと、あるいは市場での競争条件を考慮しながら購買管理を行なうことである。前者は潜在的な競争相手による「脅威」となる。ただし、新規加入や入替を頻繁に行なうと協力会社の企業意欲を減退させる。先に述べたように、A社協力会への加入そのものが会員の意欲を高めているからである。後者に関連して、A社は購買管理、部品単価の設定にあたって輸入品とりわけ日本製品と比較を行なっており、そのことが競争促進的な効果をもたらしている、と考えられる。

次に第2の点である。部品メーカーでは複数の組立メーカーとの取引が普通だが、プレス、成形などの加工メーカーではA社への依存度が高い。下請企業にとって特

定の納入先への高い依存は、景気の変動による売上の減少など経営リスクを高める。リスクはA社にとっても同じである。売上の減少に直面したA社は、協力会社を救済するか、あるいは取引停止を宣言するか選択をせまられるが、いずれの場合も大きなコスト（前者の場合資金負担、後者の場合社会的信用の喪失）を覚悟しなければならない。そこで、A社は協力会社に対してA社への依存度が一定率（たとえば過半数）を超えないよう、取引先の多角化を指導している。

（注1）系列化促進法は、系列化の促進をつうじる分業の促進と請負代金支払いの遅延防止による中小企業の保護を目的に1975年に制定された。系列化業種が指定され、その分野への大企業の参入が禁止され中小企業への外注が義務づけられた。さらに1982年の改正では親企業との対等な取引関係維持のため、親企業別の協力会設置が認められた。

（注2）浅沼萬里「自動車産業における部品取引の構造——調整と革新的適応のメカニズム——」（『季刊現代経済』第58号 1984年夏）。

（注3）学習効果は単に大量生産、ロット生産だけではなく、新製品導入に伴う試作品においても起こることが知られている。中小企業研究所『都市における工場集積と域内再配置の研究』1982年、および今井賢一「ネットワーク産業組織」（『季刊現代経済』第58号 1984年夏）。

（注4）Williamson, Oliver E., "Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange," *American Economic Review*, 第73巻第4号, 1983年9月。日本の下請制に関する同様の議論については、港徹雄「下請取引における『信頼』財の形成過程」（『商工金融』62年度第10号 1988年1月）。

（注5）伊丹敬之「見える手による競争：部品供給体制の効率性」（伊丹敬之・加護野忠男・小林孝雄・柳原清則・伊藤元重著『競争と革新——自動車産業の企業成長——』東洋経済新報社 1988年）。

（注6）伊藤元重・松井彰彦「企業：日本の取引形態」（伊藤元重・西村和雄編『応用ミクロ経済学』東京大学出版会 1989年）。

II 自動車——台湾

台湾は韓国に比べて中小企業が発展していると言われている。しかし、現実には日系企業の台湾の中小企業に対する評価は高いものではない。とりわけ部品・加工の

質、納期での不満が多い。大企業と中小企業が有機的な関連をもたない「二重状態」^(注1)という状況は依然克服されておらず、それからの脱皮が目指されている。この点では台湾の社会的分業のありかたは、程度の差こそあれ前述の韓国と似ていると言えよう。

こうしたなか日系企業がどのように下請編成を行なっているかみてみよう。日本の機械工業は下請に対する依存度が高い。そこで親企業が海外生産をする場合、日本と類似の下請編成を迫られることになるからである。

1. 協力会の設立

日系自動車メーカーBT社（以下では、社名を示すアルファベット文字の次に、在台湾日系企業については台湾を示すTを、親会社については日本を示すJを付す）はトラック、ピックアップ、乗用車を生産する。国産化率は金額ベースで70%だが、エンジン、トランスミッションなど重要部品を輸入している。

BT社は協力企業67社からなる「BT協力会」を結成、政府の中心衛星工廠制度^(注2)に登録加盟した。中心衛星工廠制度への登録は、韓国のA社同様、政府の系列化促進の政策に沿うというより、企業側の必要から生じたものである。67社の内訳は第1部会（鋳造・鍛造加工、板金など）20社、第2部会（内装、車体部品など）25社、第3部会（専門部品メーカー）22社である。67社のうち35社は日本のBJ協会会員企業の出資または技術提携関係にある企業である。

BT社の評価では部品の不良品率は受入れ段階の検査で日本とは一桁違う。「日本と同水準の車をつくる」というBT社の方針から言えば部品の品質の低さは最大の問題点である。BT社の協力会社の1つにMT社（日本BJ社直系MJ社出資）がある。設立は日本BJ社の要請を受けてのことであった。樹脂・ウレタン部品を事業の目的とする。日本MJ社への輸出を除けばすべてBT社およびその協力会社へ製品を納入している。主要原料の樹脂、ウレタンは全量日本からの輸入である。NT社（日本BJ社系列NJ社と台湾最大の内装部品メーカーとの合併）はシートほかを製造する。設立は、MT社と同様、BT社進出に合わせてであった。シートなどの製品はほぼ全量BT社に納入している。日本と同水準の車をつくるというBT社の方針に従ってシートを作ると、30~40%コストが上昇するとされる。言い換えれば、これまで台湾のシートは日本製のものと比べ品質の著しく低いものであった。原因の1つは台湾に日本と同質の材料（ビニールレザー、糸、染料など）がないこと

である。

このように BT 社は、日本国内の BJ 社の協力会会員企業を中心に下請制の構築を図り(注3)、国内と同水準の品質、納期などを協力会社に対し要求している。日本と同水準の車をつくるという「宣言」は、一方でコスト・ペナルティを負うが、BT 社の車への消費者の信頼と販売拡大に効果をもつ。協力会に日本国内の BJ 社の協力会会員が多いのは、安全性を含め、高い品質の車を作るといふ BT 社の方針によるものである。今後は協力会組織のもとでいかに台湾系部品メーカーをそだてるかが BT 社の課題となる。

2. 輸入との競争

日本の自動車組立メーカーの部品の購買、納入は、(1) 納入企業数が少なく、メンバー構成が固定的、(2) 同一部品について複数(主に2社)に発注、という特徴をもつ。(1)は(たとえば膨大な納入企業をもつアメリカの自動車メーカーに比較して)組立メーカーの購買管理コストを低めるとともに(管理コストが取引企業数に対して逓増的であるとすれば、組立メーカーと下請メーカーその他を含む生産システム全体でも購買管理コストは低くなる)、継続的取引関係が部品メーカーへの技術移転を促し、部品メーカーでの「学習効果」によるコスト削減などの効果を与えている。(2)は事故などに対して代替的な部品調達を可能にし、単独の部品メーカーが技術を独占したり機会主義的な行動をとることを防ぎ、少数者間での競争を促進している。

BT 社の購買、納入はどうか。協力会の企業数は67社で日本国内より少ない。それら企業が生産する部品点数は協力会の企業リストによれば97である(第1表参照)。表によればほとんどの部品は単一の企業によって生産されている。つまり複数発注は日本と違って一般的でない。

第1表 BT 社協力会の部品生産企業数

	合計	第1部会	第2部会	第3部会
企業数	67	20	24	23
部品種類*	97	33	39	26
単一企業が生産	83	27	35	21
複数企業が生産	14	6	4	5
2社	12	6	3	4
3社	1	0	1	0
4社	1	0	0	1

(出所) 筆者調べ。

(注) * 第3部会の1企業が第1部会の部品を生産しているため、横軸の合計は一致しない。

これは BT 社の生産規模が小さいこと、信頼できる部品メーカーが少ないことによるものである。

こうした取引関係は、容易に予想できるように競争を減退させる効果をもつ。そのことがこれまでの台湾の部品工業の技術水準の低さの一因となった。そこで BT 社では部品メーカーに、コスト・ペナルティを課してまで、日本と同様の品質を要求している。自動車工業についてかなり輸入が自由化されたこともあって(注4)、BT 社および協力会社は、他の自動車メーカーよりも部品・原材料の輸入依存度が高い。こうした輸入が部品メーカーに対し潜在的な脅威となり、競争を促す効果をもっていると見えよう。

3. 他の組立メーカーとの部品取引関係

ところで、BT 社の協力会社は他の自動車組立メーカーとどのような取引関係をもっているのだろうか。

日本国内では BJ 社協力会は基本的にはライバルの SJ 社を除いて「開かれている」(そのことが後発自動車メーカーの発展と、多数の自動車メーカーの参入、存立による競争的市場の維持に貢献している)。台湾でも BT 社協力会会員企業が他の組立メーカーに納入することは妨げられていない。台湾の自動車生産規模を考慮すれば、単一の組立メーカーへの納入が成立しないことは当然と言えよう。中心衛星工廠制度には自動車組立メーカー7社、部品生産などを行なう衛星工場364社(複数の中心衛星工廠制度に登録している衛星工場も1つと計算)が登録されている。これら364社の相当数が複数の自動車組立会社の中心衛星工廠制度に登録しているものと想像される。

BT 社協力会と、同じく台湾で自動車生産を行なう ST 社(SJ 社出資)協力会の関係はどうであろうか。第2表は BT 社の協力会社67社を分類したものである。

この表からまず言えることは B 社の日本国内の協力会の会員が出資する企業の多さである。28社ある。第2に、67社のうち20社が BT 社の協力会および ST 社の協力会(中心衛星工廠制度登録企業は58社)双方に参加しているものの、その半数以上(11社)は日本国内でも両社の協力会に同時に参加している独立部品企業の出資によるものである。製品の多くは硝子、電機、タイヤ、ホイール、油圧装置など共用部品である。第3に、日本の BJ 社協力会のみ会員の出資企業で ST 社の協力会に参加している企業は1社、日本の SJ 社の協力会のみ会員の出資企業で BT 社の協力会に参加している企業は4社(うち2社のみが SJ 社直系企業の出資企業)しかな

第2表 BT 社協力会会員企業の ST 社との取引状況

	BT 社協力会 会員企業数	うちST社協力 会参加企業数
BJ 社協力会会員出資企業	13	1
BJ・SJ 社協力会会員出資 企業	15	11
SJ 社協力会会員出資企業	4	4
BJ・SJ 社協力会会員以外 の日本企業出資企業	1	1
上記以外(台湾企業)	34	3
合計	67	20

(出所) 筆者調べ。

(注) BT 協力会会員で日本側の出資の有無が不明な企業が若干あり、それらは上表では台湾企業に含まれている。

い。最後に、日本企業の何らの出資もない台湾系メーカー34社のうち、BT 社、ST 社双方の協力会に入っている企業は3社にすぎない。要するに、BT 社は、日本国内と同様、ST 社と独立して下請あるいは協力会社体制を構築していると言えよう。

しかしながら、同時に注目すべきは日本では乗り入れのない直系部品メーカーが台湾では相互に協力していることである。これは台湾の自動車生産規模の小ささ(1988年で29万台)^(注5)を考えればある意味では当然であり、今後はこうした相互乗り入れが多くなろう。BT 社の台湾系部品メーカーの多くは、ST 社以外の組立メーカーとは協力会に参加するか取引があるものと想像されるが、それらについても相互に乗り入れする企業が増加しよう。

(注1) 清成忠男『中小企業』日本経済新聞社 1985年 52~53ページ。

(注2) 中心衛星工廠制度は、系列化による産業の競争力強化を目的に、1984年に工業局内にその推進組織が設立されるとともに正式に発足した。登録企業に対しては経営技術指導、金融上の支援が与えられる。1989年10月時点での登録体系数(親企業数)は57、衛星(下請)企業数は1152である。

(注3) 組立メーカーが海外生産に際し下請企業を伴う現象は港によって「船団型海外進出」と名付けられたものである。港徹雄「日本型生産システムの国際移転性」(山崎清・林吉郎編『国際テクノ戦略——「競争性の利益」を超えて——』有斐閣 1984年)。

(注4) 1987年6月の「自動車工業発展方案」は保護の削減、市場原理の導入をつうじる園内自動車工業の競争力の強化をはかるため、完成車の輸入関税率の

低減(小型車で65%から6年後に30%)、部品の輸入関税率の低減(平均で35%から6年後に25%)、小型車の国産化率の引下げ(当初3年が現行の70%、その後3年が50%)。輸出車については国産化率の制限なし)などを定めた。

(注5) 台湾の自動車工業には組立メーカーが8社あり、その合計の生産台数は1988年で28万834台、つまり1社当たり3万5000台強にすぎない。他方自動車部品工業には部品メーカーが309社あり、このうち57社が複数の系統(部品工業は10系統に分類されている)の部品を生産している。経済部工業局編『中華民國七十七年工業發展年報』台北 1989年。

III カメラ工業——台湾

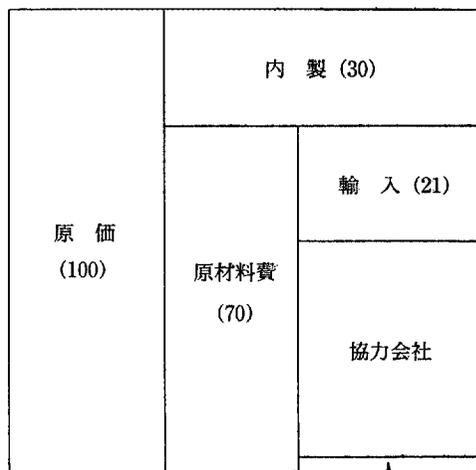
1. 台湾系加工メーカーの育成

日本のカメラメーカーCJ社の台湾現地法人CT社は1970年代初め設立され、35ミリコンパクトカメラと同部品を生産、ほぼ全量輸出している。生産量はコンパクトカメラで月数万台である。輸出先は日本CJ社、アメリカ、ヨーロッパである。

CT社のカメラの原価構成の概要は第2図のとおりである。協力会社への依存が大きい。続く第3図はCT社の部品調達体制を図示したものである。

CT社の部品調達体制は日本国内のカメラ工業のそれ

第2図 CT 社の原価構成

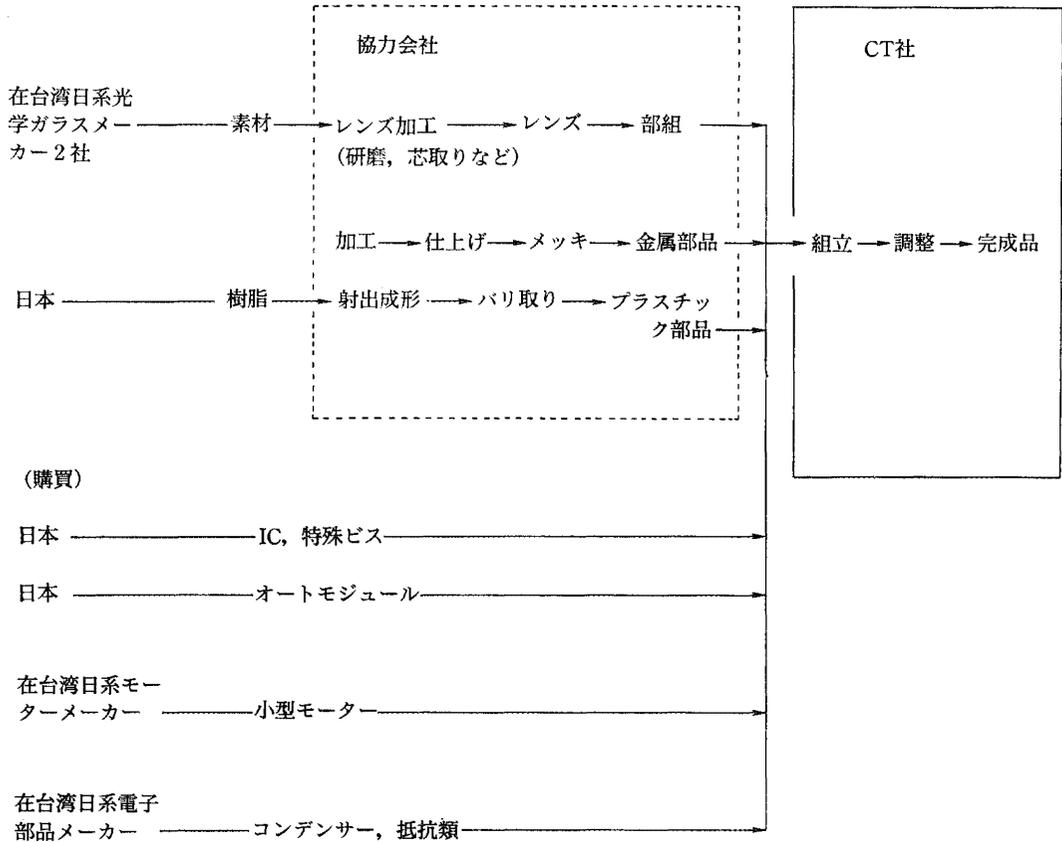


購買(わずか。おもにモーター)

(出所) 筆者調べ。

(注) 図中の数字は原価を100とした場合。

第3図 CT社の部品調達体制



(出所) 筆者調べ。

と基本的に同じである(注1)。すなわち、レンズは日系2社が硝材を日本から輸入し生産した硝子種を購入し、協力会社に加工させている。金属部品の加工(プレス、ひきもの)も協力会社で生産している。プラスチック成形もまた協力会社への外注である。これに対し電子部品は外部からの購買である。CT社では組立のほとんど、シルク印刷を行なっている。

CT社の方針は台湾から100余部品を調達することであるが、現実には部品の信頼性の問題から、ICなど電子部品、モジュールは日本からの輸入に依存している。精密さを要請されるモールドの材料となる樹脂も輸入せざるをえない。このように、部品自体は台湾製であるがその材料は日本からの輸入であるという例は先の自動車同様多い。金型は大物は日本でおこし、残りは台湾である。外光線を遮断する必要から精密を要するボディ、外まわりは日本の金型による。

協力会社(正式な協力は無い)は、(1)金属加工など10社(プレス2社、レース2社、スプリング2社、ビス1社、ケース1社、ストラップ1社、包装箱・説明書の印刷1社)、(2)モールド成形10社、(3)レンズ1社、(4)部組(製品に組立てる最終組立以前の部分的な組立)3社の合計24社である。このうち日系企業はケースの1社、モールド成形2社の合計3社である。つまりほとんどは台湾系企業である。部組3社は最近始めたもので、人不足への対応である。

プレス、レースの下請先は9年以上の長期の取引関係をもつ。取引企業数は増えていない。モールド成形の下請企業数は成形部品の種類の追加に伴い徐々に増加してきた。取引関係を停止した例はほとんどない。モールド成形の金型は投資負担が大きいためCT社がすべて貸与している。部組の場合は設備(コンベアー)を貸与している。協力会社への生産計画の提示は6カ月間(月ごと

の修正だが、基本的には3カ月は変えない)である。これは日本より長い。要するに、CT社は協力会社と継続的取引を行なっている。

レンズ加工、部組を除いて他の協力会社はCT社以外と取引を行なっている。CT社との取引、受注の全売上に対する比率は、(1)の金属加工その他で平均30%未満、(2)のモールド成形で30~50%、(3)のレンズ、(4)の部組で100%であり、(3)、(4)を除いて、専属下請あるいはCT社からの受注が50%を超えるところはない。これは台湾にすぐれたカメラ部品メーカーが少ないためである。台湾のカメラ生産規模は大きい。1988年のカメラの出荷数は約900万台であるがその平均単価は446元と低級品が多く(注2)、部品メーカーの技術水準は低い。こうしたなかCT社はほぼ同時期に台湾に進出した他の日系カメラメーカーと共同で部品メーカーを育成してきたのである。

2. 原価管理による競争力維持

CT社の発注方式はどうであろうか。部品、加工の複数発注は基本的にない。モールド成形では取引企業数が多い。これはカメラが「樹脂の固まり」になったためである。しかし、それぞれ部品の種類が異なり、全く同一の部品の加工外注はない。各社7トンから150トンと異なる射出能力の機械をもつ。単一の企業への発注は金属部品の場合も同じである。複数発注ができないのはCT社の生産規模が小さいのと、先に述べたように優れた部品メーカーが数多く存在しないからである。

単一の企業への発注による競争の不在は部品メーカーの効率的な生産への動機を失わせたり、機会主義的行動をとらせたりする。そこで、CT社では部品、加工の価格を日本と同様に原価計算に基づき算出し、コストの削減を図っている。こうした原価管理は製品が日本を含む各国へ輸出されることを考えれば当然である。先の自動車の例同様、国際市場での競争状態を作りだしているわけである。品質基準もまた日本のそれに基づき、抜取り検査で実施している。その結果、たとえば1989年7—8月期で、合格率は成形96.4%、プレス95.1%、旋盤加工98.5%、スプリング95.4%、レンズ100.0%、平均でも約96%に達する成果を得ている。製品の品質は、日本の製品より低価格品カメラということもあり、日本の製品と同水準あるいはそれ以上とされる。

このようにCT社は台湾で日本に近い下請制を構築

し、協力会社を育成し、安定的な発注のもとで、高い品質と低いコストの部品調達を実現した。下請への高い依存(低い内製率)の理由の1つは台湾での投資負担の軽減、資本節約である。しかし、そのためには協力会社育成に多くの努力が必要であったと想像しうる。

(注1) 日本のカメラ工業の部品調達体制については以下を参照。竹内濃青「精密機械器具製造業」(国民金融公庫調査部編『日本の中小機械工業』中小企業リサーチセンター 1982年)。

(注2) 台湾の1988年のカメラ生産台数は901万7700台、出荷台数は901万3700台、出荷金額は40億2300万元である。『工業生産統計月報』[経済部統計処]第239号 1989年7月。

むすび

韓国、台湾における下請編成の内容は、上に挙げた事例ごとに細部で異なっている。日本の下請編成とも多少違う。それは1つには下請の取引主体(組立メーカーおよび部品メーカー)が異なるからであり、下請取引のおかれた産業の発展段階、生産規模が異なるからである。しかし、共通して言えることは、取引企業が限定され、それらの企業と継続的な取引を結んでいる点である。さらに継続的な取引のもとで下請企業の育成、技術の向上が図られている。生産規模の小ささと優秀な部品企業の少なさから複数発注方式は部分的にしか実現できていないが、韓国A社に見られたようにVA、VEに基づく改善提案報酬制、すべての事例に見られた輸入との競合状態の創出など、競争促進的手段を伴っている。

以上のような親会社、協力会社間の取引の形態は日本と共通するものが多い。しかしながら、台湾では親企業が日系企業であった。他方、韓国の場合、韓国企業一般がそうであるように、日本を意識し学習しようとしているせいもある。韓国あるいは台湾の下請制が、仕組みにおいて類似し、したがって競争・技術蓄積促進的な条件を備えているとしても、日本と同様な経済成果(コスト、品質、納期などにおいて)をあげていないかもしれない。そこで、多くの事例に関しより詳細な調査をつうじて、下請取引あるいは広く企業間取引の差異、それがもたらす経済成果の違いを明らかにする必要がある。

(アジア経済研究所経済協力調査室)