

国府台經濟研究

Konodai Keizai Kenkyu

第8卷 第2号 1996年11月

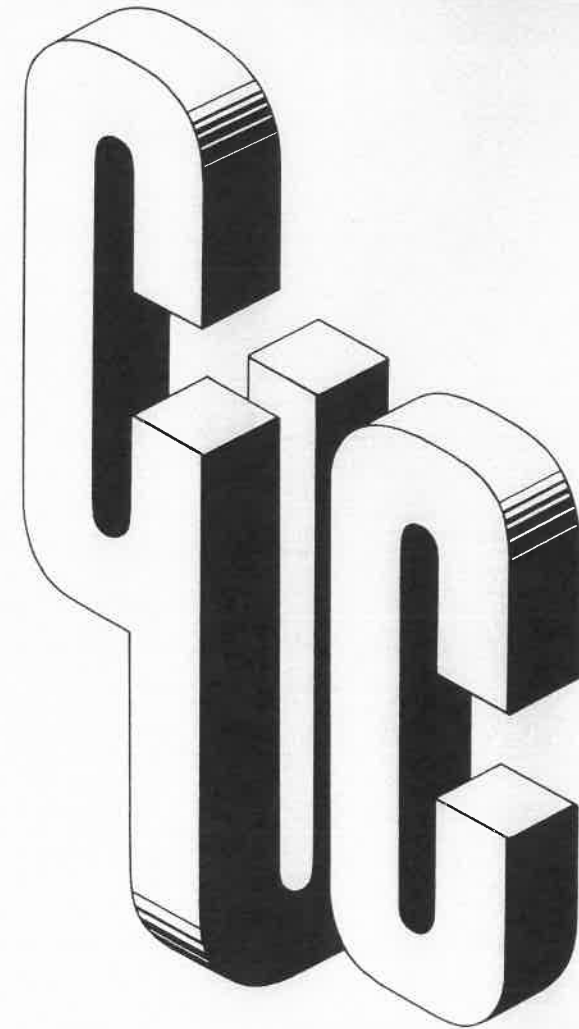
欧州連合(EU)の産業構造と産業政策特集号

Konodai Keizai Kenkyu

Konodai Bulletin of Economic Studies

Vol. 8 No. 2 Nov. 1996

The Industrial Structure and Industrial Policies
in the European Union



ISSN 0916-281X

 千葉商科大学經濟研究所



THE INSTITUTE OF ECONOMIC RESEARCH
CHIBA UNIVERSITY OF COMMERCE
Konodai 1-3-1, Ichikawa, Chiba, 272 Japan

欧州連合 (EU) の産業構造と産業政策特集号

目 次

序：研究活動の趣旨と成果報告

- 「欧州連合 (EU) の産業政策研究班における研究成果について」…… 笹 本 彌太郎 1
I. 調査研究活動における行事一覧表…………… 4
II. 海外調査活動のスケジュール一覧表…………… 8

第一部 研究成果の概要

- 「欧州連合における経済政策の基本姿勢～市場経済重視型の欧州連合とイギリスの役割」
…………… 影 山 僖 一 11

第二部 研究成果の報告 (本プロジェクト研究員による研究活動の成果)

- I. 欧州連合 (EU) の経済政策原理と通商産業政策について～市場経済原理を尊重する
欧州連合と政策意図を鮮明にする日本の経済政策との比較…………… 影 山 僖 一 21
II. 欧州連合 (EU) 通貨統合と財政政策の基本的条件…………… 篠 原 章 51
III. 欧州連合 (EU) の科学技術政策～情報通信分野を中心にして…………… 鈴 木 孝 男 61
IV. 欧州諸国の環境問題への取組～成熟社会に適応した成長理論の模索
…………… 植 野 一 芳 77

第三部 研究報告会などの要旨記録

- I. 欧米諸国における産業論並びに産業組織論研究のトレンドと問題点
…………… 小 林 逸 太 87
II. フランス自動車産業における構造転換…………… 池 田 正 孝 101
III. フランスにおける中小企業の現状と産業政策…………… 中 川 洋 一 郎 105
IV. 欧州連合 (EU) における中小企業政策…………… 三 井 逸 友 121
V. イギリスの産業政策と中小企業問題…………… 140
VI. ドイツ自動車産業の再編成と中小企業問題…………… 143
VII. ドイツにおける産業政策の基本方針…………… 146
VIII. 『日欧経済政策シンポジウム』参加記録…………… 150
IX. 工場見学の記録…………… 153
1. H 電子株式会社
2. S 工業株式会社

参考文献

- 池田正孝「下請システムの国際比較—欧州と日本—」日本中小企業学会編『先進国の中小企業』同友館、1986年、pp. 3-19.
- 池田正孝・中川洋一郎「フランス機械工業における下請システムの特徴」中央大学研究所編『構造転換下のフランス自動車産業—管理方式の「ジャパナイゼーション」—』中央大学出版部、1986年、pp. 151-185.
- 池田正孝「ヨーロッパにおける日系 VTR メーカーの現地生産展開」中央大学経済研究所年報第22号(Ⅱ)号、1992年.
- 池田正孝「電子機器産業におけるユニット部品メーカーの実態」経済学論纂(中央大学)第35号第1・2合併号、1994年.
- 池田正孝「委託生産車の製造とその管理方式」経済学論纂(中央大学)第35号第4号、1994年.

Ⅲ. フランスにおける中小企業の現状と産業政策

中川洋一郎

「フランスにおける中小企業の現状と産業政策」ということで、影山先生からテーマを設定して頂きましたが、フランスの中小企業と産業政策に少し触れるという事でお許し願いたいと存じます。

1. 2年間のフランス留学～部品企業の欠落

私は2年前の93年の春から、約2年間フランスに行きまして、その間は、フランスの中小企業を中心に特に自動車産業でしたが、大手メーカーや、どちらかという小さな所、それから、その他に日系企業を見学してきました。日本のトランスプラントが20数社ありますので、そちらを訪ねて、いろいろと話を聞いてきました。私なりにフランスの中小企業のイメージが出来ましたので、それを皆様方にお話をして、いろいろとご批判なりご意見なりを頂戴できれば幸いです。

トランスプラントの調査をする時には、私は日本人であるという事には特権があると思うのです。日本の企業がフランスに進出した日系の企業にインタビューをして、いろいろお話を伺える大変恵まれた立場にあると思います。というのは、フランス人ですと、日本人のマネージャーに対して英語で会話するのですが、日本人のマネージャーが英語をそれほど得意ではない場合もありますので、やはり日本人が日本語でインタビューするのは大変有利なことだと思います。現地の方々の普段考えていることを話してもらいますと、フランスの経済に対する大変素晴らしいレッスンになっていまして、私はこうした機会をもっと組織的に利用すればいいのではないかと思うのです。例えばドイツであれば、ドイツに進出している日系企業のマネージャーの方に伺って、ドイツの経済についてどう思うかとか、中小企業はどうだとか、そういう質問を重ねてきますと、大変おもしろいことが分かってくるのではないかと考えます。

私のいろいろな知識などは、現地の日系のトランスプラントの日本人マネージャーから伺った事が中心となっているのですが、大きく申し上げますと、彼らはこういう風に言っています。フランスの中小企業は部品としての水準は高い、技術水準は高い、しかしながら、サブアッセブリのメーカーを探そうとすると、全然ないというのです。サブアッセブリは駄目だと言っています。例えば、A電機は、ビデオをフランスで生産しています。パリから北に110キロくらいの所でドービルという、保養地がありますが、その近くにオンフレールというイギリスの国境沿いの小さな街があります。同社は、そこに立地してい

る会社なのですが、部品をこれからどの様にして、内製と、外注とに分けるのですかと経営者に聞きますと、こう言っています。「基本的に内製で行きます。アッセンブリの下請けは先程のメカ部品の下請けだけです。ここは私どもが完全にバックアップしています。日本では、結構外注という方式を用いていますが、フランスでは品質の点で、同社の者が出向いて管理していかなければならないので、フランスでは出来ません。内製に取り込めだ方がいいでしょう。部品を買うのとはわけが違います。部品はスペックを決めて、型もので構成しているからよいので、型さえしっかりしていれば品質のバラつきはそうそうありません。ただ、ネジを締めたり、ワイヤリングしたりするという所、つまり、サブアッセンブリは手作業だから、品質問題から考えると、しっかり管理した方がいいです」と言い、それでその下地がヨーロッパには無いというのです。

「VTRについては、プリント基板のアッセンブリとメカの最終の組立の設備は、同社内にありますので、部品側に焦点を絞ってやっています。ですから、部品を買うという意味での外注であれば、これからもどんどん買いたくて、外注を増やしていきたい。スペックを出せばいいという部品外注であれば、今後も拡大基調である」といっています。ですから、メーカーとして要するに親企業の方がスペックをきちんと出して、「これこれ、こういう仕事をやりなさい、そうすると水準も高いし、そこそこやってくれるが、そうではなくて、サブアッセンブリ、例えば部品を組み立てて、幾つか部品を組み合わせた形で納品する、こういう風になりますと、使えるような下請企業はほとんどない」と、こう言っています。要するにサブアッセンブリというのは非常に重要であって、下請けが発展するにあたってはサブアッセンブリ、これが一つのキーポイントになると、彼は言っています。その説で言いますと、日本ではサブアッセンブリは非常に盛んであるのだが、フランス(ヨーロッパもそうなのですが)は、サブアッセンブリの下請けが無い、または非常に弱いと思われる。

2. フランスの下請け企業～零細性、スポット取引

つぎに、フランスの下請けの特徴について説明します。

- 1) まず、その特徴は、零細性、非常に小さいという事であり、日本のメーカーの特に自動車の場合、非常に典型なのですが、トヨタあたりの6万人くらいの水準から、その下の一次メーカーになりますと、日本電装や、アイシン精機の1～2万人くらいになります。それから、2～3,000人クラスの二次メーカーとなり、三次メーカーになりますと、数百人クラスに規模が縮小します。それぞれの段階で企業が形成されており、ピラミッド構造がきれいに形成されています。フランスの場合ですと、ルノーやプジョーな

ど、非常に大きなアッセンブリメーカーです。数万人単位です。3万人とか4万人ですが、それから中間が非常に少ない。数千人とか、数百人のメーカーはありますが非常に少なく、一挙に本当に小さい50人くらいの零細企業になってしまいます。そういう意味ではフランスの下請けは非常に零細企業が多いと言えると思います。

- 2) 二番目の特徴なのですが、フランス人は、独立、自立、そして自由を標語にしています。これは、もちろん中小企業でもそうできて、要するに親メーカーから独立するというのが、彼らの信条となっています。ですから、日本的な方式で親メーカーと下請けメーカーが密接な関係を持つことがなく、そういう意味での独立が非常に強いのです。それから、これはよく言われていることですが、取引も単発取引が中心で、一回毎の繰り返しです。要するにこの部品に関してはやるが、これが長く続くかどうかは全く分からないというのです。そういう意味では、フランスの取引では、単発が基本中の基本であります。ただ、最近では自動車メーカーによる経営戦略の影響が出ていまして、長期取引というのが出てきますが、基本的にはそれは自動車業界に限られたことで、一般的な下請けとなりますと、電機や電子を含めた下請けでは単発取引が中心です。
- 3) フランスの下請けの第三の特徴は、産業用の下請けが中心であることです。産業用というのは、例えば一番典型的なのは、航空機産業であります。それから、産業用の電機、重電です。それから、例えばTGPなどの鉄道車両、さらに航空産業など、こういう分野においては非常に発達しています。技術水準も高いと思います。ですから、産業用に関しては、フランスの下請けは少なくとも、技術的には高水準にあると言えると思います。しかし、それと裏腹に民生用機器製造業における下請けは未発達で、むしろほとんどないと言ってもいいかと思います。自動車を除くと、ほとんど民生用機器の下請けはありません。自動車では下請けはある程度ありますが、例えば、日本で言いますと家庭電器製品などがあります。そういうものが一番中心になるとは思います。そこでは下請けというのが非常に希でして、むしろ無いと言っていいかと思います。具体的に民生用機器の親メーカーはどうしているかと言いますと、基本的には内製ですとやってきたわけですが、いずれにせよ、民生用の機器では基本的に内製率が高いというのがその特徴でした。航空機産業における事例なのですが、やはりフランスの場合でありますと、典型的下請けは航空機で見られます。非常に面白いと思ったのは、航空機の部品も点数が大変多いです。車より多いはずですが、ですから非常に多くの部品を組み合わせないといけませんので、自分の所だけでは出来ない。従いまして、一次、二次、三次ぐらいまで、どうやらピラミッド構造というのが出来ていまして、そういう点では自動車のピラミッ

ド構造と航空機のピラミッド構造というのは似ているといえれば似ているわけです。ただ、フランスの航空機産業というのは世界的に見ても水準が高く、フランスの南西部トゥールーズ近辺には、かなりこういう下請け企業が集まっています。そこでの特徴というのがむしろフランスの下請けの特徴であります。基本的には、先程申し上げましたように、航空機産業の下請けというのは、零細です。みんな小さいです。平均が非常に小さくて、40人くらいとなります。下請けの一社当たりの平均が40人くらいとなります。ですから少ないです。200社でいどの企業が集まっておりまして、その近辺の200社の従業員規模が平均で40人という事ですから、やはり零細といっているかと思えます。

4) それから、特に重要なのが、バッファーとして下請け企業を使うことです。バッファーとしてというのは、つまり航空機ビジネスは非常に波が大きいわけですし、仕事が底の時には、外注には出さないで、メーカーは基本的には自分の所で全部やるのですが、仕事が沢山きて、注文の多い山の時に外へ出すというように、下請けはバッファーとして使うと言っています。バッファーとして使われている事実を下請けは分かっているのですが、コストの点で言いますと、バッファーですので、バッファーだから高くてもいいという暗黙の前提があります。要するに安いから使うのではなく、あくまでも量の調整のために使う、どうせバッファーとして使うのだから、発注する方も高くてもやむを得ないし、受注する方も仕事はいつ来るか分からないから、あくまでも我々はバッファーとしてやっているのです。仕事のある時は価格をふっかけるのです。ですから一般には、フランスの下請けの場合には、そういう意味での一つ一つの取引の単位でのマージンが非常に高くなっていますから、仕事がありさえすればそれが非常に儲かるのです。但し、その仕事はいつあるか分からないというのが欠点といえれば欠点ですが、一単位当たりでいえば大変儲かっています。ですから、その点では、例えば、日本の自動車の下請けではピラミッド構造が出来ていますが、下請けをバッファーとして使うのではなく、出来るだけ長期の取引という形で組み込んで使うということですから、航空機における下請けのピラミッド構造と、日本の自動車産業のピラミッド構造は、その点ではかなり違うと思えます。

3. サブ・アセンブリの意味

サブ・アセンブリにつきましては、サブ・アセンブリはなぜフランスで、というよりもヨーロッパで成立しないのか、という点が非常に重要ではないかと思えます。あまり今までこういうことが、問題として提起されたことがないと思うのです。ただ池田正孝先生が10年くらい前にイギリスで調査をなさしまして、サブ・アセンブリが見られないこ

とが、ヨーロッパの特徴だとおっしゃったわけです。どうしてないかという、池田先生の言葉で言うと、「親メーカーと下請けメーカーとの間の情報のすり合わせがないから、サブ・アセンブリは出来ないのです」と、池田先生は主張しています。私もその通りだと思うのです。しかし、もう少し産業構造に関わってといえますか、産業構造そのものを問題にして、サブ・アセンブリの問題を考えてみたいのです。当然の事ながらサブ・アセンブリの下請けが成立する条件というのが内製でやった場合と、外に出した場合とで比較した場合、内製の方が優位であっては仕方がないわけですし、あくまで外に出してサブ・アセンブリをやらせて、それでうまく行くという、そっちの方が良いという条件がなければいけないのです。従って当然よく言われる、QCDです。品質、コスト、納期、この点で、内製したよりも外へ出した方がいいという事ではなくては、サブ・アセンブリとして外へ出ていかないわけです。

品質の問題なのですが、サブ・アセンブリというのは先程申し上げた部品の外注とは大きく違う点があります。部品の場合には、要するに仕様（スペシフィケーション）をはっきり決めて、寸法だとか、重さだとか、材質などをきちっと決めて、「これこれこういう寸法でこういう材質で、これこれこうやりなさい」と決めると、下請け企業で力があれば、これを実現できます。ところが、サブ・アセンブリの場合には、いくつもの部品が組み合わさって、その機能、ファンクションが出てくるわけです。そこで、こういう機能であるという事を明らかにしなければならぬわけですが、こういう機能でこういう働きをしなければならない、これを言葉で伝えるのは大変難しくなってきました。従いまして、サブ・アセンブリを外へ出すという時には、はっきりスペックで決められないものがどうしても出てきます。ですから、その点では、情報の交換というのが非常に密でなければならないのです。下請け企業が親メーカーが何を考えているか、どういうことをやろうかという、そういう意図がはっきり分からないと、いけないわけです。従いまして、サブ・アセンブリの場合には、数値情報を越えた、非数値的な情報の処理が必要です。それから、部品企業相互の調整、親メーカーとの間の調整、それから材料メーカーとの調整など、いろいろな調整が出てきますから、そういう調整機能という仕事はきちんと出来ないという駄目なのです。それから、サブ・アセンブリの場合には、あらかじめ決められているというよりは、改善、カイゼンと例の改善の実現という問題が出て来ますので、作りながら生産工程でいろいろと修正して行かなくてはなりません。やはり、そういう調整技術がないと、サブ・アセンブリはできないのです。

4. 賃金水準と製造コスト：非数値的な情報交換に問題

さらに、フランスのサブ・アセンブリの場合、手作業の部分が非常に多いわけです。手作業の部分が大きいわけですので、労働者を管理する技術、つまり労務管理が、きちんと出来ていないと、そのメーカーは駄目なわけです。日本のメーカー、下請け企業というのは、これを出来るのですが、ヨーロッパのメーカーですと、非数値的な情報の交換をすることが苦手ですので、原則的に数値情報でコミュニケーションを行い、むしろ、それを越えた情報というのを非常に苦手としております。ですから、品質の点で親メーカーがサブ・アセンブリに対して「こういうものが欲しい」というのを下請けの方で、それが出来ない、実現できないと、これが非常に大きなネックになっていると思います。コストの問題は大変重要な問題だと思うのです。私が思うに、これは何もサブ・アセンブリだけではなく、ヨーロッパでどうして中小企業が発展しないのか、というのはやはりコストの問題が非常に関わってくると思います。日本の場合ですと、一般的にこう言われています。普通に作って、一般の汎用機械で作って、普通の作り方をして出来る製品であれば、親メーカーである大企業が自分の所で作るよりは、日本だと外へ出して、中小企業にやってもらった方が安くできると言っています。ですから、日本では中小企業の方がコストの上ではやはり、パフォーマンスはよろしいと思います。ところがヨーロッパの場合は必ずしもそうではない。要するに大企業が中でやるコストと、外の中小企業でやるコストを比べてみても、必ずしも安くはならないのです。ですから、あくまでもバッファとして使うのです。バッファとして使うから、中小企業が下請けメーカーから高い見積りが来ても、どうせバッファだから一回限りだからといって、それはもちろん承認するし、予めそれを予定したような発注の仕方をするわけです。どうしてフランスの中小企業でコストが安くならないかというのが非常に重要で、下請けコストの問題をクリアしないと、フランスで中小企業発展の問題が解決しないと思うのです。コストに関しては、幾つか理由があると思います。一つはよく言われている、日本で言う企業の規模別賃金格差がない、ないしは少ないという事です。これは日本の場合ですと、大企業と比べて中企業の賃金コストは安いのです。昔に比べると、格差は縮まってきたと思うのですが、大企業は中企業よりも賃金コストが高いのです。規模が小さくなれば小さくなるほど、労賃が安いという事実は否定できないものがあります。それでも、昔に比べると、はるかに格差は縮まっています。

1) フランスの場合ですと、基本的には、同一職種、同一賃金です。例えば、ある旋盤工がいます。旋盤工であれば、旋盤工の賃金は少なくとも規定の法律の上では、小企業に雇われようが、中企業に雇われようが、大企業に雇われようが、基本的には給料は同じです。最低賃金は一律です。最低賃金が今6,000フランぐらい(月に11~12万円)ですが、

零細企業でも最低賃金で雇わなければならないので、中でも最低賃金でどんどん雇います。大企業でも、最低賃金で雇いますので、最低賃金の労働者をどの規模のメーカーでも使えます。安い労働を大企業でも使える、これが非常に大きいと言っています。ただ、これはいろいろと問題がありまして、実際に大企業の方が、中小企業と大企業では賃金コストが同じかという、やはり規模別賃金格差というのがあると思います。統計にもしっかり出ていますので、大企業の賃金コストは中小企業より高く、中は小より高いという事が言えると思います。逆に言えばそれだけ賃金格差があるのに、フランスの中小企業というのはそれを活用していないと言っていると思います。ただ、日本の場合ですと、アルバイトやパートの問題がありまして、アルバイトやパートを多用しています。日本の大きなメーカーというのは、そういうのはあまりやっていません。逆に地方の中小企業では、パートやアルバイトを使って、どんどん人件費を安くするわけですが、その点はフランスとは随分違うと思います。フランスでパートというのは、日本のパートと違うわけですし、アルバイトも不可能です。あくまでも雇うのだったらきちんと雇いなさい、という制度ですから、中小企業も労働者を正式に雇わなければならないのです。しかも最低賃金で雇うのです。大企業でも最低賃金で雇うのですから、そういう点では日本ほどの柔軟性というのがないのが事実であります。

2) コストに関しましては、例えば日本の場合ですと、地方の小さなメーカーに行きますと間接費用というのが非常に少なくなっています。例えば50人ぐらいの企業であっても日本の場合ですと、半分くらいパートのおばちゃんであったり、親父さんと、あと息子さんが経理か何かでやっており、本当に間接部門が軽くて、後はほとんど直接経費であるという感じでやっています。フランスのメーカーでも、50人ぐらいですと、間接部門は親父さんがひとりですと、それを越えようと、職制を作らなければいけないという、ある程度の規模の段階です。50人ぐらいですと、1人で見ても、70~80人ぐらいの規模になると、経理担当者を置かなければいけない、営業をおこななければいけない、購買を置かなければいけない、そういういろいろな職制が必要になって参りますが、フランスの場合ですと、こういう職制の賃金が非常に高いので、一旦この職制をきちんと置いて企業と組織をきちんとすると、とたんに経費が大幅にアップしてしまいます。

3) フランスの場合ですと、要するに親メーカーから、きちんと仕事を受けて、言われたとおりにきちんと仕事をするという事になりますと、品質管理の職制や、労務管理やこういう職制をきちんとしなければいけないのです。この人達の賃金はものすごく高いのです。間接部門の人件費が高いのです。従って全体として賃金コストがどんどん上がっ

てきて、大企業と比べても、遜色無いくらい高くなってしまいます。こういう構造があります。ただ、問題は日本の場合、いろいろ安くなる理由があるわけですが、例えば、今、申したような賃金の問題、それから間接費が小さい、軽いつか、いろいろ問題がありますが、日本の場合ですと、やはりいろいろなお客から、親メーカー、例えば50%依存の親メーカーがあっても、残りの3割ですとか、4割ですとか、いろいろなところから仕事をもらってきて、機械を遊ばせないようにしています。稼働率を出来るだけ高めて、操業度をアップして、会社全体のパフォーマンスをよくしようという方法を探るのですが、先程申し上げたように、フランスの場合ですと、下請けはあくまでも、その場限りでありますので、営業というのをあまりやらないのです。営業に力を入れないですから、仕事はいつ来るか分からず、非常に不安定です。そういう点で、操業度というのは非常に低くなりますので、日本の場合のように操業度を高くして、全体にコストを下げることは非常に難しくなっています。ですから機械が遊んでいる場合が結構あります。機械が動いてさえいけば、非常に高く見積もりを出しますので、絶対に儲かっているのですが、仕事がいつ来るか分かりませんので、全体として操業度は下がっています。従って、フランスの場合ですと、全体にコストが高くなってしまふ事情がございます。ただし、やはり一番大きいのは、向こうの見積りの仕方がコスト積み上げ方式ということです。コスト積み上げ方式と申しますのは、要するに親メーカーがこういう金属のものを作って下さいと、スペックをきちんと出します。そうすると、そのスペックに基づいて、下請けは見積もりを出します。材料費、それから減価償却費、機械の償却費はいくらと、どんどん出しまして、それを全部積み重ねていきます。例えば、材料費、人件費、調整費をして一番最後に全体のコストに対して普通は15%だそうですが、利益を上乗せして、全体の総額を出して、親メーカーに対して、「うちの見積りはこれです」と出します。それから、原価が元の材料の原価そのまま、もちろん見積もりの中に入ってきますし、人件費もそのまま見積もりに全部入ります。日本の場合はこういうコスト積み上げ方式ではなく、親メーカーから、これくらいでやって欲しいと値段を決められてしまいます。特に自動車産業では、ターゲット・プライスを決めて、ここでやってくれと言うのです。これは少し厳しいですから、そうすると材料を落とさなければいけないとか、その場合に例えば、設計を変えてもらわないといけなくて、そこでいろいろな工夫をするわけです。日本の場合ですと、コストを積み上げていくのではなくて、予め値段を決めて、値段から出発していきます。そこで非常に無理が生じる時には下請けの方で泣きを見るとか、今日泣くから次の時カバーして下さいとか、いろいろあるわけです。少なくとも日本の場合には、コスト積み上げで下請けはやりたくても社会的には認められていない

と思います。やはり、これは非常に大きな違いで、コスト積み上げですから、材料費がそのままどんどん見積もりに入ってまいりますので、その分だけ高くなってしまいます。フランスの下請けの基本的な考え方というのは、「うちはまだコストがこれだけ掛かってしまう、利益もマージンも15%取らなくてはいけないから、従ってうちはまだこれ以外では駄目です。どうぞ」と、見積もりを出すわけです。親メーカーはそういう見積もりが沢山集まってきた中から一番手頃な値段と今までの信用を考えて、一社選ぶわけですが、一旦下請けメーカーが出した見積もりの値段交渉はありません。下請けが例えば100円ですと、それっきりですから、要するに出した値段は出した値段という考えです。従いまして、コスト積み上げ方式では、値段というのは非常に高水準に止まり、安くないのです。しかも、この場合利益は製造原価にマージンを上乗せするので、原価コストが高ければ高いほど、マージンも高くなってしまいます。例えば、50円でやる仕事だと、普通15%だから、7.5円です。仮にこれが100円であれば15円になりますので、原価が高ければ高いほど、下請けが儲かるようになっていきますから、潜在的には下請けメーカーは出来るだけ高い値段で見積もりを出そうとします。日本の場合ですと、予め値段というのは一個いくらでやって下さいと決められますが、出来るだけ勉強して安くというのだと思いますが、フランスの場合は高ければ高いほど、下請けが有利ですので、その点ではどうしても値段は高くなってしまいます。そういうわけでフランスの下請けは経費が非常に高いのです。

5. プリント基板の製造経費

電機メーカーの組立てにさいしては、一般的にプリント回路が問題となります。PCBなどは、ひどい所ですと、日本のメーカーがいくらと頭の中で考えていた値段があります。その値段に比べると、現地の下請けにやらせた場合10倍くらいの値段を出してくる言いますから、非常に違います。10倍というのは大げさに聞こえるのですが、それでも2、3倍は当たり前で、5倍ないし6倍は通常出てきます。それだけ日本でやっているサブアセンブリの値段と向こうでやっている値段がけたたましく違う、合わないという話です。そういうわけでコストという点では、フランスの中小企業というのは非常に悪いのです。それを直さない限りサブアセンブリの下請けを受けることができませんので、サブアセンブリの下請けがないから、どうしても下請け企業は部品の下請けだけになりますし、民生用の下請けというのはなくなってしまいますので、どうしても全体に地盤沈下という事で、従って、中小企業が発達しないのです。

6. 二重構造の存在～注文生産の意義

フランスでは中位の企業が非常に弱いので、巨大な企業と小さなというよりは本当の伝統的な小企業との二極分解の構図になっています。それは、日本などの比ではなく、フランスの二極分解というのは大変典型といえますか、非常にきれいな二極分解となっています。納期に関しましても、非常にその点ではフランスは、むしろ納期管理というのは非常に難しく、やはり日本などに比べて納期を守らないといけないと言っています。要するにフランスでは下請けに出すメリットがない、フランスの下請けは品質、コスト、デリバリーにそれぞれ問題点を抱えている。たぶん、順序から言うと次のようであろうと日系マネージャーなどは言うのです。「まず品質が良くない。品質が良くないから、直すために修理に時間がかかる。時間がかかるから、納期に遅れるし、コストアップする。従って、下請けはどうしても我々としても、日本人が言うのですが、バッファーとしてしか使わない」と考えています。工場全体として取り組まない。ですから、バッファーで一時的にしか使わないから、高くてもしょうがないと認められている。そうしますと、問題はどのようにしてフランスではサブ・アセンブリが発展しなかったのかという問題から、どうして産業用では下請けというのは、それなりに生き残っているのか、民生用では駄目なのかというのがあります。

1) 手許の資料は、下請けにおける注文生産と見込み生産のロジックとしてまとめてみたのですが、産業用の場合ですと、大きな特徴があります。それは、あらかじめ注文を受けてから生産するという事です。例えば、大きな原子力発電所にしても、それから飛行機にしても、あらかじめ注文を受けて、それから製造を開始します。作ってみてマーケットに出して、それで売れるかどうかという事が問題になります。売れば万々歳、売れなければそのままアウトという事がございます。注文生産の場合は、それがありませんから、あくまでも作ったときには、それが売れるのは確実です。注文を受けてから作るわけですから、産業用の場合には基本的には注文生産で、注文を受けてから作り始めます。私は思うのですが、下請けというのはもともと注文を受けてから作り始めますので、基本的には注文生産の様式だと思います。私は注文生産的な下請け形態というのはやはり、根源的に元々の下請けの取引形態だと思っております。それはヨーロッパにあるのです。

それでは、注文生産は何かといいますと、基本的な定式のコストプラス利益が売値になります。これはもう先程のコスト積み上げ方式の基本的な考え方です。基本的な信念は、販売は確実であり、売れることは絶対確実です。値段はどうかというと、販売価格は契約によってあらかじめ決められています。というのは一番はじめにエアバスA-

320、何十億円というように決められているのです。数量も決まっていますので、予め値段と数量を決めています。ですから、売れる値段も分かるし、しかも重要なのは、一番下の上を書いてありますが、利益をあらかじめ積み上げるのですから、その内の15%は利益とはっきりと事前に利益は確定しています。一方の見込み生産ですが、見込み生産の基本的な定式というのは、一番上ですが、売値からコストを引いたものが利益です。これはトヨタの大野耐一さんあたりが非常によく言われたことで、売値からコストを引いて、初めて利益が出ます。売れてみないと分からないというのが基本的な考えですから、販売は不確実です。当然の事ながら、販売価格は売れてみなくては分からないので、販売価格は市場が事後的に決めています。自分で例えば今度カローラは100万円で売りたいと思っても、売れなければ、下げざるを得ません。下げなければ売れないわけですから、マーケットと市場の販売価格は市場が事後的に決めます。販売数量も売れてみないと分からない。コストはどうかというと、コストはあるわけですが、要するに売値からコストを引いて、利益を求めるわけでありますので、コストはどうしても削減しないと利益が出てきません。そういうわけで利益も、あらかじめ自分達では利益はこの程度と予測はしていても、事後的に確定されるわけです。これが非常に大きな違いであると思います。フランスの場合の、下請けが産業で生き残ってきたわけでありますが、注文生産ですから生き残りました。産業用は注文生産でありますし、注文生産の様式ですと、フランス的な中小企業でも生き残れます。しかし、フランス的な中小企業は見込み生産には少なくとも適用しないわけであります。

イ) 日本の下請けのオリジナリティというのは、どこにあるのかと言いますと、私の考えている事なのですが、「下請けが注文生産的な段階から、見込み生産の方へ適用するまで進化した」ということです。これが日本の下請けの大きなオリジナリティだと思います。ですからこそ、日本で民生用の下請けがこれだけ発展したのですし、逆に見込み生産のロジックに適用できなかったから、フランスの下請けというのは未だに産業用の分野で生き残っているわけです。民生用まで自分達が仕事を拡大することが出来なかったのではないかと思います。下請け、下請けと申し上げてきましたが、どうも日本語の下請けというのと、英語、フランス語のサブコントラクティングとは違うのではないかと思います。最近分かってきたのですが、違うのだと思います。

ロ) 日本の下請けの定義ですと、支配と従属の問題が入ってくるので、ヨーロッパの下請けの定義はどうも違うのではないかと思います。フランスの下請けの定義というのは非常に簡単でして、簡単というか非常にデカルト的と言いますか、非常にはっきりしてしまっていて、要するに下請けとは何かというと、発注元がスペックと図面を出す

と、受注する企業が図面通りに製造する、仕事をするこの場合これが下請けだと言っております。それでは、日本の場合どうかというと、日本だとこれは必ずしも下請けに入らないのがたくさん出てくると思うのです。昔は確かに親メーカーが圧倒的に技術力が高く、下請け企業の方は図面を受け取り、その通り全部やると、そういう事がありました。私の聞いた限りでは日本ですと図面通りにやるという事は要するに技術力が低い企業と見なされますので、例えば親メーカーが基本的な構想図を渡し、こういうので大体やりたいと、構想図を出せば、後はそこから展開するような部品図、細かい詳細部品図というのは全部自分でやるのでした。そうでないと、要するに企業として認められない。つまり優秀ではない。親メーカーが全部構想図から、詳細部品図まで全部やって、はいこれでやりなさい、そしてそのままやるというのは日本の少なくとも以前からと思いますが、下請けメーカーとしては評価されないのです。日本では親メーカーが大まかなスペックと大まかな図面を出せば、後は細かな図面は自分で仕上げるのが、優れた企業だという共通のコンセンサスがあると思います。ここからさごく違うのではないかと思います。フランス人達は今、下請けの発展段階という事で、こういう事を唱えています。その下請けの発展段階といっているのは、フランス人が言うことなのですが、一番現象的というか、一番プリミティブの段階というのは、キャパシティの下請けだと言っています。キャパシティというのは量の下請けです。親メーカーの中でできるが、受注が親メーカーに多かった場合に、それを外に出す、要するに量的なバッファーとして使う、これはよくないと言っております。出来るだけ直しましょうとフランス人は言っています。

2) 2番目の段階は専門の下請けと言っています。下請けというのは、親企業にそれだけの技術がない、設備がない、それを作ろうと思えば作れるかもしれませんが、要するにそれだけの設備を買ったり、技術を買ったりするのが高くなるのです。それでしたら、外へまかせるのです。これを専門の下請けと呼んでいます。昔の伝統的な考えでは、要するに下請けというのは、バッファーとして使う、資本節約として使う、それから、低賃金の迂回利用で使っていました。まず、一番目のキャパシティの下請けです。二番目の専門の下請けというのは要するに、自分の所で作ろうと思えば作れるが、それを買うと設備を整えるのが大変なので、資本節約ということ。低賃金の迂回利用というのは、フランスではあまりやりません。何しろコストはあまり安くないわけです。外に出してもあまり安くないですから、これはそもそも出来ないわけです。いずれにしろフランス人はこの一番、二番を経過して、コンピテンスの下請けに行かなければいけないと言っています。コンピテンスというのは、能力とかそのような意味です。これが最

高の段階だと言っていて、彼らはこれで何をイメージしているのかというと、何かユニット部品などを自分達で出来るというような、そういう段階を考えているのです。いずれにしろ、下請けの考え方、定義と随分違うのではないかと思います。これ全体の問題を少し広げますが、中小企業がどうしてフランスで発展していないのか、私は発展していないと思うのですが、その大きな理由の一つが、下請けが発達していないからだだと思います。それとかなり関わってくるのですが、フランスの場合ですと、日本の中小企業が使っているような、外部資源というのを活用することが出来ません。非常に不得手となっています。

7. 日仏企業における経営哲学の格差～仏の独自性

日本とフランスの中小企業を比べると、非常にはっきりしてくるのですが、まず第一にフランスの場合も中小企業の親父さん達は独立というのを標語にしています。自分の会社は自分のものだから、外部の誰かの口出しは許さないと、非常に強いのです。独立性というのは非常に強いです。それとは裏腹に、情報交換というのは非常に少ないわけです。競争相手が何を作っているのか、それから競争相手がどういう機械を入れたのか、などという事に対して驚くほど無知です。日本だとわりあい業界同士でお互いの意見交換したりするのですが、そういう情報の交換というのは非常に少ないのです。それでは、情報はどうなるのかと言いますと、一挙に全国ネットの情報になります。例えば、ミニテルなどがありますから、全国で集約されるような情報というのをもちろん手に入れるのですが、生のお互いに現場での、市場の競争相手がどういう動きをしているのかという、生の情報が非常に欠けているように思います。これは私だけの意見ではなく、現地の日系のトランスプラントのマネージャー達もフランスの中小企業は、いつの間にか潰れてしまっている、取引先がいつの間にか無くなっているというケースがあります。日本では、そんな事は到底考えられないです。そういう点に関して言うと、情報交換が非常に少ないのです。何か言って来てくれれば、何かしてあげられたのかもしれないのに、要するに粘りが無いと言っています。それはフランスの中小企業の経営者が、これは自分の企業であって、やめるのも続けるのも俺の勝手だと考えているからではないかと思うのです。

8. 企業に対する社会の姿勢

企業をとりまく社会的条件に参ります。社会的なサポートが無いという点に関して言うと、ここでは充分に触れられないのですが、銀行のサポートがありません。メインバンクというのが日本にはありますが、それにあたるようなメインバンクがありません。あくま

でも、お金を借りる割合というのは非常に低いのですが、日本のメインバンクのような、金融機関が機能はしていません。経営相談というような事もしていません。あくまでも、銀行というのはクレジットのサプライヤーという観念です。

それから、親企業のサポートがありません。日本では親企業がいろいろと、例えば下請けから相談に来ると、技術指導や、管理指導や、場合によっては品質管理などいろいろ教えるのですが、そういう事ありません。先程の航空機産業でもありましたが、アンケートがありまして、この10年間にカスタマー（親企業という言い方はおかしいわけで、カスタマーと呼ぶべきなのですが）から何らかの形で援助を受けましたかという質問に関しまして、八割くらいが無いという事でした。また、同業者のサポートがございません。さらには自分が使っている材料メーカーや設備メーカーといった、自分の使っている下請け企業、取引先からのサポートもありません。それから、社内でいうと親父さんは、一人でやっていますので、小さな企業でも独立というのは、社内でも独立なのです。社内の従業員からのサポートもありません。そういうわけで、フランスの中小企業の経営の仕方は、本当に親父さんが一人でスーパーマンとしてやっている。逆にスーパーマンでないと、フランスの中小企業というのはやっていけないのです。ですから、生き残っている中小企業は、非常に優秀な経営者がいます。しかし、優秀でなくてはやっていけないという事は、優秀な人は非常に数少ないですから、どうしても中小企業数は少なくなっていく。日本の場合、中小企業の親父さんは立派な人が多いと思いますが、そうでなくて、普通並みの人であっても、いろいろと周りからサポートを受けられるのでやっていける。その点では日本の場合には中小企業数が多くなりますから、お互いに競争して、切磋琢磨して水準が上がっていきます。フランスの場合は、優秀な人しか残れないから中小企業数が少なくなります。競争が少ないので、従って水準が滞る事になります。フランスの場合ですと、全体的に下請けを馬鹿にしているのです。優秀な人が集まらないという事情があります。そういうわけでして、フランスの企業のあり方というのは下請け、特にサブ・アセンブリという視角から見ると、やはり日本の企業とフランスの中小企業は非常に違うというのがよく分かりますし、下請けというのはなかなか国際規格というのが進んでおらず、要するに日本でどういう下請けが行われているか、フランスの人達はあまり知りません。フランスの下請けは実際どうなっているか、日本人達も知りません。お互いに仕方がないので、下請けというのは、わりあい各国で孤立してやっておりますので、その業態は、実はものすごく大きく国ごとに違います。国民的性格があるという事が分かりました。私は、日本では非常に下請けが盛んですし、その下請けが盛んであることが日本の中小企業水準を上げているのではないかと考えています。以上で報告を終わります。

参考文献

- 中川洋一郎「分業における attribution の方向逆転（人員配置から職務付与へ）—フランス社会の後進性と日本社会の先進性に関する覚え書き—」『経済学論纂（中央大学）』34巻5・6合併号（1994a），pp. 303-326.
- 中川洋一郎「職務重層性の発展段階—現地進出日系企業内組織に対するインパクト—」『経済学論纂（中央大学）』35巻4号（1994b），pp. 315-349.
- 中川洋一郎「下請の発展段階—フランス民生用機器製造業におけるサブアッセンブリー—下請の欠如—」中央大学経済研究所年報第25号（Ⅱ）号（1995）
- 中川洋一郎「日本のメイン・バンクとフランスのバンク=サプライヤー—『企業金融=下請取引』仮説の提示—」『経済学論纂（中央大学）』35巻5-6号（1995a），pp. 315-349.
- 中川洋一郎「フランス企業内組織における3階層間の断絶—労働伸縮性の欠如，その原因と結果—」『経済学論纂（中央大学）』36巻1-2号（1995b），pp. 329-362.
- 中川洋一郎「スペック融合の発展段階—下請における注文生産のロジックから見込み生産のロジックへの進化—」『経済学論纂（中央大学）』36巻3号（1995c），pp. 35-67.
- 中川洋一郎「フランス進出日系メーカーの外注購買環境—現地の下請システムと「コミュニケーション部品」—」中央大学経済研究所年報第26号（Ⅰ）号（1996）