

販売組織系列化の一形態

岡 本 理 一

I 企業系列化の動向

最近、わが国の経済界が、漸次、正常化の道をたどるにともない、資本主義当然の常道として、産業の再編成への機運がみられ、企業の間には、規模の大小をとわず、緊密な結合関係をつくらうとしているものが少くない。とくに近時における「技術革新」の進展は、大企業の間には、その集中化を促すと同時に、これと関連する中小企業に対しても、その近代化や組織化を求めているようである。かの経済憲法といわれる「独占禁止法」に対し、去る昭和28年の改正を上回る大幅な制限緩和をおこない、広範囲にカルテルの結成を認めるため、昨年秋の臨時国会にその改正要綱案の提出が準備されたのは周知のことであるが、これは前者の動向を示す一例とみられるし、また大企業が中小規模の工場や商店をその生産過程や販売組織の内にいれて、部分品の下請製造や製品の代理販売をなさしめているのは、後者の傾向を物語る実例といえることができよう。このように、今日、技術の飛躍的な進歩とこれの当然の帰結とせられる市場の拡大化により、大企業相互の間には協力、提携の関係が生じ、種々の組織化がはかられていると同時に、また大企業と中小企業との間にも、密接な取引関係や支配関係などが生れ、いわゆる「企業の系列化」の動向があらわれてきているのである。

ところで、「企業の系列化」という言葉は、今日、それが広く使われている割合に、意味するところは必ずしも明確でないようである。それは、定義づけが拙いというよりも、実態となる諸関係が甚だ複雑で、一つの型にはめ込むことのできないほどであることにも因っている。この言葉がわが国で初めて使われたのは、かの第二次世界大戦の頃（昭和18年）、工作機械などの大量生産をおこなうため、大企業のもとに多くの中小企業を従属させて、いわゆる「企業集

団」をつくったときのものであって、すなわち、その際、責任工場（親工場）と協力工場（下請工場）との結合組織を「企業系列」とよんだのである。また戦後においては、朝鮮動乱後の不況期に一般化しており、藤田教授の所説のとおり、「朝鮮動乱終熄の翌年すなわち27年の初頭頃から企業系列なる言葉が業界・ジャーナリズム等の面で漸く愛用せられ」たのである（藤田敬三「日本産業における企業系列」大阪市立大学商学部『経営研究』第29号，昭和32年7月刊，pp.1—6. 参照）。たとえば，中小企業庁指導部は昭和27年7月，「機械器具工業系列診断要領」なるものを刊行し，これにもとづき親工場とその関連工場（下請工場）群を含む企業系列の診断を実施したのであるが，これらは，この言葉が広く使われた一例であり，またその普及にも役立っているのである。ともあれ，以上のような場合，「企業系列」とは，大メーカーや大商社が優良な中小工場に一定の賃仕事をなさしめ，また中小商社を専属の特約店や代理店として製品を販売させるため，結合してつくった組織を指しているが，なぜ，それがつくられるのか，次に意義を考えてみよう。

もともと二つ以上の企業や経営体が或る意図のもとに，なんらかの組織をつくって共同の行為をすることは，その社会性からみて，至極，当然のこととせられる。況してそれが経済目的の達成という切実な要求において一致する以上，強固な結合をするのは理の当然といえよう。たとえば，同種，類似または関連のある諸企業が横断的（水平的）に，また縦断的（垂直的）に，さらに多面的に結合して，相互間の競争をやめ，市場の支配や独占をおこない，もって利潤の獲得をはかるところの「カルテル」「トラスト」「コンツェルン」——などは，従来もみられたところの顕著なものとしてあげられる。また多数の中小企業が商業・工業の協同組合をつくるのも，共同事業を営むためのものであるといえる。資本主義の高度に発達したところでは，市場の支配や独占をおこなうため，「企業集中」の方法が最も効果的なものであるのはいうまでもないが，今日のわが国では「独占禁止法」の規定によって，原則上，認められていない。しかし，一部，「不況カルテル」や「合理化カルテル」「貿易カルテル」が許され，しかも制限緩和の方向に進んでいることは，上に述べたとおりである。また行政官庁の指導にもとづき，いわゆる「勸告操業」がおこなわれて，

競争回避カルテルと同様の効果をあげているものが少なからずみられる。さらに中小企業の場合にあっても、かの「中小企業団体法」（昭和32年11月25日公布、同33年4月1日施行）により、一定の条件のそなわった場合、生産数量の制限や価格の協定などの調整事業のできる「商工組合」の設立が認められている。ところで、カルテルというような法認の結合組織ではないけれども、同様の意図をもって大企業が相互に協力し合う組織をつくり、資本的に、技術的に提携していくものが、今日、かなりみられる。近頃のように、技術の進歩が著るしく、設備投資の増大化がみられて、いくら巨大企業といっても単独の資力や能力に限界が知られてきた際、このような組織が多くなるのは避け難いことであろう。同様のことは大企業と中小企業との間にもつくられてき、原材料の供給、生産上の技術指導、下請加工の発注、金融、製品の販売などの機能をもって、両者の業務上の相互補完を果している。もちろん、従来とてたとえば「下請制」でみられるとおり、そのような組織がなかったわけではないが、しかし、今日の「企業の系列化」にあつては、たとえ中小企業が大企業の支配下にあるとしても、嘗ての下請制の場合のようにいつも不利な立場におかれていたとはかぎらず、系列内の企業となることにより、経営の安定をみていることが多いのである。

なお、一般に「系列」は、本質的に大企業（独占企業）による中小企業の支配組織とみられているが、もし「支配」という言葉を経営者の任免や資本運用の指図の意味に解するならば、中小企業は、相当、強い統制に服することとなる。しかし、ここではそのような強い統制に限ることなく、たとえば資金融通の斡旋や技術面の指導、販売増進の援助などによる結合組織も、そこに系列化が存するものとみたいのであつて、むしろこの方が現状に則しているように思われるのである。

Ⅱ 販売組織の系列化

大企業と中小企業との結合による系列化において、前者が大メーカーで、後者が中小商社の場合、そこに「販売組織の系列化」が実現する。いわゆる「産業資本による商社の系列化」である。大メーカーは販路の維持やその拡張をは

かるため、各地の中小商社を専属の販売代理店とするなどは、その多い一例であるが、この場合、実質的にはメーカーの販売部門が各地に設けられて、直接、需要者と結びつくこととなり、製品の生産から販売にいたる過程を掌握するようになる。何故にこのような「系列化」が大メーカーによってつくられるか。それは前項にも述べたとおり、みずからの手によつて製品の販路を確保し、支配せんとしているためにほかならない。しかし、それが別個の経営体である中小商社と結合するについては、販売経営上、相当の理由があるに相違ない。換言すれば、大メーカーが中小商社の所在地に支店、分店、出張所などを設けることなく、まったく中小商社の販売経営に依存しているのは、その方が有利であるからにほかならない。いま、その理由をもう少し詳しく考えてみよう。

一般に現代を称して「マーケティング時代」(“Marketing Age”)とよんでいることから知られるとおり、今日、企業経営の重点が、商品の生産よりもその販売(配給)におかれていることは、生産を合理化してコストの低下をはかり、良質廉価の商品を市場に提供すると同時に——ときにはそれ以上に——販売の合理化をはかることがきわめて重要となっている。そのため、他企業との競争に打勝つて、販路の拡張や販売の増進をはかることが、今日、企業経営上の中核的重要事項と称しても過言でないほどである。しかも、すでに今日の競争が商品価格についておこなうことがむずかしく、それ以外の事項(例、品質、性能、デザイン、スタイル、色彩、サービスなど)でおこなうことを求められているため、そこに種々の販売方策が必要となってくる。広く市場調査をおこなつて需要を測定し、これにもとづいて適切な販売計画をたて、また売上増進のため有効な広告、宣伝をおこない、さらに適当な販売価格や売買条件を定め、販売諸費用の低減につとめること——などは、合理的な販売経営のための当然の要件とされている。

ところで、本来、商品の生産をおこなうことを業とする大メーカーにおいて、そのような販売経営上の諸方策を、一々、適切に実行し、所期の効果をあげていくことが可能かというに、事實は決して容易になされることでない。市場調査による需要の測定ということ一つをとりあげても、その製品が広く末端

の消費者によつて購入され、使用、消費されるような場合、欲求される品質、性能、形状、色彩、価格、数量などが、いったい、どのようなものであるかを詳細に調査し、正確な資料のもと、適正な販売割当をおこなうことはまことにむずかしい。その国や地方によつて異なる経済、産業上の事情、また気候、風土のような自然的な事情、さらに生活態度や慣習のような社会的な事情を、メーカー自身の手によつて詳細に調査していくことは、技術的に困難が多だけでなく、経済的にも負担が大きいのである。しかし、もしそれらを事情に精通している地方の中小商社に担当させるとすれば、いわゆる「地の利」による経営能力を十分に活用して、単に市場調査にかぎらず、広く販売方策の実施を容易、且、効果的におこない得るのである。かの「代理商」が一般の商人に利用せられ、営業の拡張に役立っているのは、実にこのような不便を除去し、経費の節減に寄与しているからにはほかならない。大メーカーが地方の中小商社と結合するのも、このように販売経営上の手足として活用することができるからであつて、「代理店の繁栄なくしてメーカーの繁栄なし」——という言葉は、両者の密接な関係をまことによく言いあらわしている。

また、上述したところは、販売経営の合理化にあたり、「配給組織の合理化」が基本的に重要なものであるということからみて、至極、当然のことと考えられる。それは、「販売経営の合理化」といっても、結局、配給費を低減し、販売価格を適正に定め、もつて企業利益を増大させることであつて、そのため、販売に関する経営活動を合理化し、能率化していかなねばならないが、これらは、製品が最初の生産者の手をはなれて最後の消費者に達するまでの配給組織を合理化することによつて、一層、よく遂行されるからである。個々の企業内部で、いくら経営活動の合理化とか能率化とかいってみても、企業同志が激しい競争をする立場におかれ、しかも資金的に、技術的に弱少であるかぎり、その可能な範囲は甚だ狭いのである。換言すれば、販売経営の合理化は、企業内部において、上述のような諸方策がとられるほか、その外部において企業相互間の合理化をはかることが必要であり、そのため、「販売組織の系列化」のごときものが求められるのである。この意味において、「販売組織の系列化」は、メーカーの意志にもとづき配給組織の計画化をはかつたものという

ことができよう。すでに今日、わが産業界において、いわゆる「寡占」の事象が、相当、現われているが、これが増加していくにともない、上記のような自主的計画化も多くなるものと思われるのである。

なお、「販売組織の系列化」において、大メーカーと中小商社とが結合する要因には、種々のものがある。その主なものをあげると下のとおりである。

(1) 取引関係にもとづくもの

これは大メーカーの製品を、中小商社が販売するということによって生ずるものである。

(2) 経営関係にもとづくもの

これは大メーカーが、販売経営に関する指導や援助を中小商社におこなうことによって生ずるものである。

(3) 融資関係にもとづくもの

これは大メーカーが、運転資金を中小商社に貸付れたり、融資の斡旋、保証をしたり、貸付金の返済を長期化することによって生ずるものである。

(4) 資本関係にもとづくもの

これは大メーカーが資本金の全額または相当額を出資して、中小商社に経営者を派遣することによって生ずるものである。

したがって、中小商社が大メーカーの系列内に入るといっても、両者の結合関係は時々の事情によって異なる。中小商社が製品を販売するだけという単純な取引関係のものもあれば、また進んで教育訓練や販売指導、情報提供などの経営関係に及ぶものもあり、さらに深入りして融資関係のように、相当、緊密なものもみられる。さらにまた、中小商社をいわゆる「子会社」として系列商品のみを取扱わせる場合などは、全額出資、経営者派遣という資本関係によるものである。これらのいずれによるかは、メーカー側の生産状況、他社製品との競争状態、市場開拓の難易、中小商社の資本金力、販売能力、経営状態——などによるが、通常は単純な取引関係から経営の指導、援助へとすすみ、さらに融資、出資へと及ぶものである。

最後に、系列内に入った中小商社の中には「代理店」とよばれるものが多いので、その意義や在り方について述べておこう。一般に代理店はメーカーの

委託によって製品販売の代理をおこない、売上の業績に応じて報酬を受けるものであるが、今日、その機能は、メーカーの経営状態に直結して、それを左右するほどの重要性をもっている。その理由は、今日のように市場の販売競争が激しくなると、これを切り抜けるためには、メーカーと商社との緊密な協力と結合が必要となるからである。もはや代理店はメーカーと別個の経営でなく、実にメーカーの販売部門の延長として、その製品の販売にあたるものである。したがって、メーカーも、ただ代理店に製品を渡しておけばよいというわけのものでなく、もちろん代理店にあっても、製品を受けておればよいというようなものではない。それゆえ両者は従来のように支配従属の関係に陥ることなく、それかといって、メーカーはメーカー、代理店は代理店——というような対立も、もとより許されず、実に両者が一体となって市場の開拓や販売増進に努めていくことが要請される。ここに代理店がみずからの経営を合理化し、近代化せねばならぬという「今日の在り方」が新らしくみとめられる。それは、代理店が従来の商店の姿から脱して近代的なメーカーの販売系列に入った以上、それにふさわしい経営をおこなわねばならないからである。すでに今日の商社が規模の大小を問わず、科学的、合理的な経営を求められていることは周知のとおりであるが、さらにこのような意味も加わって、いよいよ代理店はそれを実施すべき時期に当面しているのである。もちろん、今日の代理店の中には、資力や経営能力の点において、それを一時に実現することの困難なものも少くないから、ここにメーカーもいわゆる「販売店援助」（Dealer Helps）に乗りだし、その基礎の強化や経営の指導、資金面の援助などをおこなうことが要望されるのである。

Ⅲ 協同組織による系列化

今日、わが国において、大メーカーによる商社の系列化は、漸次、進展していく傾向にあるが、すでにこれの顕著なものが繊維、鉄鋼、自動車、電気器具などの業界にみられる。とくに後二者にあつては、その製品の配給組織が単純にして、最初の生産過程から最終需要者の手にいたる中間に商工業者の入ること少く、直接、メーカーが一般の需要者や家庭を対象に広告、宣伝を頻繁におこ

ない、販売業者の名称を広く示しているため、これらの事実を了知している人は少なくないであろう。トヨタ自動車株式会社、日産自動車株式会社、いすゞ自動車株式会社などのメーカーは、全国の各地方毎に系統内の販売会社をもっているし、また電気器具にあつても、松下電器産業株式会社が、同様、各地方別の販売会社をつくって月賦販売をおこなわしめており、また東京芝浦電気株式会社、株式会社日立製作所、三菱電機株式会社なども、それぞれ販売会社をもつて系列化をはかっている。

ところで、メーカーの製品を販売するものが、上記販売会社のような規模、性格をもたず、古くから一つの場所において営業してきたところのいわゆる「中小企業」であるため、まず地方別の商業協同組合をつくって横の組織化をはかり、これにメーカーが結合して経営上の指導や資金上の援助などをしていく形態が、最近、農機具の業界でとられている。販売業者がほとんど中小規模の経営をしているため、経営上、資金上その他にもっている短所や弱点を、協同組合の結成によって得られる近代化、組織化をもつて補い、事業経営の安定をはかっているといふのである。販売業者（代理店など）の組織化をはかるのに協同組合をもつてし、それを系列化に利用している点は、たしかに注目すべきものと思われる。いま、若干の資料にもとづき、その大様を述べてみよう。

一般に農機具は、農業の機械化がすすみ、また豊作、増収などによる農家所得の上昇にともない、需要は増加していく傾向にあるが、このため、各メーカーとも、大資本を投下して新しい製造設備をつくり、農機具の性能、型、使用法などの改善工夫につとめ、増産をはかっている現状である。しかし、これがメーカーの間の競争を激化させていることはいうまでもなく、すでに今日、いかにして自社製品の販路を維持し、拡張していくかということが、経営上の重要課題となっている。ところで、農機具については、農家側においていわゆる未充足欲望をもっていることが多いため、これをなんらかの方法によって有効需要化させることが甚だ大切となってくる。それは、農機具といつても、耕耘機など1セットで20万円以上もするため、農家が必要にせまられていくら欲しくても、一時に代金を支払って購入することは決して容易なことではなく、これの道が開かれないうえ、その購入はいつまでも潜在化しているからであ

る。もちろん、販売業者において農家への掛売に依拠していくなれば、問題はよく解決するのであるが、今日の中小業者は自己資本に乏しく、他からの借入れも容易でないため、到底、自力ではそれに依拠できない実情にある。したがって、もしこれら販売業者の資金面になんらかの援助がおこなわれて、農家への掛売を可能ならしめるならば、その売行を増大させることは明らかなことといえる。前述の中小商社の協同組合化は、なによりもこのような資金問題の解決を目指しておこなわれたものである。すなわち、数年前より大メーカーの間にあつては、自社の農機具を取扱う販売業者に道府県別の「商業協同組合」をつくらせているが、この協同組合がメーカーの保証によって「商工組合中央金庫」から長期の運転資金を借り受け、業者の金繰りにゆとりをつけてから、農家の求める月賦販売に依拠できるようにしている。いわゆる「割賦販売制度」の円滑な実施のため、このような協同組合金融を利用することは珍しいことではなく、すでに都市の商店街商業者をもって組織する「商店街商業協同組合」の場合に多くみられるところであるが、この農機具販売業者の組合金融にあつては、背後に大資本のメーカーが存在して保証などを行っている点に特異性が認められるのである。しかも、中小業者は借入金をもってメーカーから共同購入する場合の割引などによる利益をうけられるし、メーカーの方も、種々、経営上の指導をおこなうことができ、製品の販売増進上、うける利益は大きいのである。

次に、これら「商業協同組合」の組織、運営に関する事項のうち、とくに本稿の所述に関連あると思われる諸点を、北海道に支店をもつ某大メーカーの系列協同組合の定款によって、簡単に記しておこう。

1 名 称

北海道〇〇〇農機具商業協同組合

2 目 的

組合員の相互扶助の精神にもとづき、組合員のために必要な共同事業を行い、もって組合員の自主的な経済活動を促進し、且、その経済的地位の向上をはかること。

3 事務所

札幌市（具体的な場所は北海道支店内）。

4 事業

- (1) ○○○発動機，○○○耕耘機の共同仕入並に共同販売及び共同運送，共同保管。
- (2) 組合員に対する事業資金の貸付（手形割引を含む）及び組合員のためにするその借入。
- (3) 組合員の事業に関して行う宣伝，修理，サービス等の共同施設及びその運営。
- (4) 組合員のためにする販売価格の調整，その他組合員の事業に関する協定。
- (5) 組合員の経済的地位の向上のためにする団体協約の締結。
- (6) 商工組合中央金庫その他別に定める金融機関に対する組合員の債務の保証またはこれらの金融機関の委任をうけて行う組合員に対するその債権の取立。
- (7) 組合員の事業に関する経営及び技術の改善向上，または組合員事業に関する知識の普及をはかるための教育及び情報の提供。
- (8) 組合員の福利厚生に関する事業。

5 組合員

○○○発動機または○○○耕耘機の販売，修理，サービスなどを主として行う小規模の事業者で，北海道内に事業場を有するもの。

6 加入と脱退

組合員たる資格を有する者は，本組合の承諾を得て組合に加入することができる。加入の申込があつたときは，理事会においてその諾否を決する。

加入の承諾をうけたものは出資金の払込みをし，加入金を納付する。

組合員はあらかじめ通知した上で，事業年度の終りにおいて脱退することができる。

7 使用料，手数料

本組合はその行う事業につき，使用料または手数料を徴収することができる。

る。その額は、規定で定める額を限度として、理事会できめる。

8 経費の賦課

本組合は組合員に経費を分担させることができる。その額、徴収の時期、方法その他必要な事項は総会できめる。

9 出 資

1口の金額を1万円とし、一時に払込む。

組合員が事業を休止したとき、事業の一部を廃止したとき、その他とくによむを得ない事由があるときは、事業年度の終りにおいて、出資口数の減少を請求することができる。これの諾否は理事会できめられる。

10 役 員

理 事（任期3年） 5人

監 事（任期2年） 2人

理事の中から理事長、専務理事、常務理事を、理事会において選任する。

理事、監事の選挙は、総会において行う。

11 顧 問

学識経験者に顧問または相談役を委嘱する（実際はメーカー本社の関係部長、北海道支店長、関係課長などがえらばれている）。

12 総会と理事会

総会に通常総会と臨時総会とがあつて理事長が招集すること、総会、理事会の議決事項が法定されていること、理事会の書面決議があることなど、通常の協同組合とほとんど変りはない。

13 剰 余 金

1事業年度における総益金から総損金及び繰越損益金を加減したものを剰余金とし、これの配当は、総会の議決を経て、年1割の範囲内において、事業年度末毎における組合員の出資額に応じて行う。次いで、なお、剰余金があるときは、組合員がその事業年度において組合の事業を利用した分量に応じて行う。

（注） 名称の箇所などで〇〇〇とあるのは、メーカーの固有名の表示を避けるためにしたものである。

さて、以上のように、中小規模の販売業者が商業協同組合をつくって横の組織化をはかり、これにメーカーが結合して「系列化」の形態を整えたとしても、實際上、それらが適切に運営せられて所期の目的を達成しているとは保し難く、事実、協同組合はつくられたが、事業面の活動はほとんどおこなわれていないものもみられるのである。しかし、これは一部の組合の運営上の問題に属することであって、系列化の傾向を否定しているようなものでない。現在、有名な各メーカーの系列内にある10の商業協同組合に対し、商工組合中央金庫から、1カ年、約12億円の融資がなされているという事実は、よくそれを証するものといえよう。もちろん、このような「系列化」がおこなわれたからといって、農機具販売に関連する「中小企業問題」のすべてが解決するというわけではない。その理由は、系列内に入って組合員となった販売業者は、たしかに経営を改善してその安定化をはかり、以前にまさる業績向上をみることがあるとしても、その外部で孤立化している中小企業者にあつては、経営の困窮化が必至のことであるからである。しかし、このような事態は、協同組合の設けられた業界において、ほとんど共通してみられることであつて、他面における「中小企業問題」の根本的な解決のはかられないかぎり、多少とも生起するものといわねばならないのである。

附 記 ——

今日、わが国における企業系列化の実情を産業別に詳しく調査したものに、小林義雄教授編『企業系列の実態』（昭和33年6月刊）がある。またこれに先行するものに藤田敬三教授の諸論文がある。さらに公正取引委員会や中小企業庁などの関係方面からも有益な調査資料が出されている。本小稿の執筆にあたり、以上の著書、論文、資料から教示をうけたことが少くない。なお、農機具業界の実情については、札幌市に支店をもつ本州大メーカーの関係者の方々から資料の提供など、お世話になつた。ともに記して謝意を表する次第である。

—昭和34年1月20日稿—