

外注管理に関する考察

——生産システム上の業務機能の解明——

高 柳 実*

A Consideration of the Management for Subcontract System in Japan

Minoru TAKAYANAGI

1. はじめに

外注或いは下請とは、社会的分業の一型態であって、「発注企業の設計図面もしくは仕様によって、製品またはその一部の製作或いは用役を他の企業に委託する行為」と定義⁽¹⁾するのが一般的と思われる。外注は「継続生産における安定的供給確保を条件とした分業関係」であり下請は「受注個別生産における生産能力の補完関係」と区別しようとする説⁽²⁾もあるが、一般には殆んど同義語として扱われているようである。

ところで、戦後の我国のめざましい経済成長と産業発展の一因にそれをリードする大企業の外注管理、下請利用を挙げるのが通説となっている。すなわち「わが国の外注管理は、長い間

の伝統と、経済の二重構造、低賃金、余剰労働力をたくみに利用し、不況時には親会社の防波堤となり、経済変動に対する危険負担の軽減策として利用される傾向にあった。」⁽³⁾とするものである。又大企業の外注目的の重点は「原価の引下げ、雇傭関係を円滑にし、景気変動の調整を図る」⁽⁴⁾にあり、これは親企業の外注・下請管理の基本原則である「二重の競争性、第1は現実にある下請企業同士の併注による競争、第2は親企業の内製化の可能性をほのめかすことによる親企業との競争。この一種の完全競争下に下請企業を置いて、結果的に支配——従属性を生み出すまでの収奪的取引価格の決定」⁽⁵⁾をもたらすと説明されている。

しかし、このような通説では、他の国の羨望の的となっている我国の外注・下請関係の連鎖

*経営情報学科—経営管理論(Department of Business Administration and Information Science—Management)

(1) 通商産業省企業局編『外注管理近代化』産業能率短期大学出版部、昭和44年3月、「国際競争に対応する生産分業体制の確立」P.11)

(2) 佐藤芳雄編著『低成長期における外注・下請管理』中央経済社、昭和55年4月P.11～P.17では「外注の指導・育成のしかたは、①経済的合理主義を貫ぬく型—購買管理型 ②相互利益、外注企業の独立化・分業専門化—外注管理型 ③温情主義・家族主義的な型—下請管理型に分類して説明されている。その記述内容から察すると外注と下請の用語適用は本文の様に略述し得る使い分けが考えられているようである。

(3) 加藤誠一他二名編『経済構造と中小企業』(現代中小企業基礎講座Ⅱ)の第1章「中小企業の定義と構造」P.29で加藤氏は下請重層構造の仕組みとして、経済学的立場からこのような観察を下して居られる。又注(1)でもこのような認識が明記されている。

(4) 今村清継著『ビジネスチェックカード資料購買編』日本法令様式販売所、昭和52年8月、は実務家の座右に具備するに便利なポケット型小冊子であるがそのP.35「なぜ外注するか」には8つの目的を挙げ、そのうち大企業の場合相対的な重要度の高いものとして、この3項目を採り上げている。

(5) 注(2)のP.245～P.247で佐藤氏は外注価格形成過程を極く単純化した数学モデルで説明されている。

で編成される企業集団システムの全貌をとらえることは難しいように思われる。以下、これ等の点について若干考察し私論を述べてみたい。

2. 生産システムから見た外注の機構的本質

1976年に(財)機械振興協会・経済研究所が実施した米国機械工業における内・外製の一般的動向のアンケート調査の結果によれば、米国機械工業における外製依存度は各業種を通じて平均して40～60%以上で、日本の機械工業の平均59%と比較して顕著な差異はあまり認められないとの事である。⁽⁶⁾ 筆者の過去の東南アジア諸国におけるコンサルテーション経験や数度の欧米各国の視察などで接触した種々の企業について述べるならば、その正確なデータは持ちあわせていないが(企業が、どこから、どんな品を、どれだけ購入しているかとか、又どこへどんな加工を下請に出しているかとかは、可成り高度な企業機密に属する事項であるのが普通であるのでこれらのデータの入手は容易でない。) 感触では、予想外に外製依存率は高いようであった記憶があり、上記の検証は是認できるところである。又この調査で特に興味深いことは、米国において外製(buy)を購買(purchasing)と外注(subcontracting)とに区別する意識が薄いという報告である。⁽⁷⁾ ただし米国では、内製か外製か(make or buy)、供給者(supplier)からどんな買付けをするか、といった購買管理(purchasing management)の技術は研究されているが、我国のような外注管理の視点が起きていないのである。そこでは供給者は、市場価値を独自で有し得る自家商品を持っている。発注企業が図面、仕様を特定したとしても、それはあくまで、自家商品の特注品として取扱われ市

場性を損ねるものではない。したがって契約も商法に基づく売買契約である。

しかるに我国の外注・下請取引は、その「下請代金支払遅延防止法」⁽⁸⁾で明確に規定されている様に、それはあくまでも「製造委託」「修理委託」であって、契約は請負契約なのである。このように取引の本質の認識が異なる点に注目しなければならない。我国の外注・下請の特殊性を解く鍵の一つは、この認識が漠然とした形であるにしても、発注側にも、下請側にも、容認されているかに思われる点である。即ち、両者共単なる収奪、従属の過程としての認識のみで、取引を契約しているのではなく、そこに別の等価交換を認めあつての取引のようである。

次に指摘しておかなければならないことは、我国の下請制工業が産業機構として構築されたのは、満州事変から日華事変にかけての軍拡態勢下においてであったという歴史的事実である。そこでは戦時統制経済の下に工業組合組織を通じて協力工業の名の下に企業系列化が図られ、発注工場＝親企業を頂点に専属協力工場、共同協力工場、一般集団利用工場という格付けによる縦のピラミッド型の分業生産体制が構成された。そこでは有機的な生産上の連携関係を基礎に、高度な技術水準の急速な獲得を目指す戦時社会的分業が考えられたのである。敗戦後においても、特に1955年頃から、新しい近代工業社会を形成せねばならぬ時代的要請に対して、戦時中の系列的分業生産体制の再構築を可成り意図的に、そして1970年頃までの長期間にわたって、産官一体となって指導してきたと見て大過はなかろうと思われる。(今でも下請工場と呼ばれる事を厭い、自らは××会社の協力工場と称して、その事を誇りにしている下請企業を多く実見することが出来る。)

そこで、このような外注・下請関係の連鎖で編成された集団システムが、何故戦時中にあつては高度な技術水準を急速に獲得することができたのか、何故戦後社会において近代工業社会として経済の高度成長に寄与し得たのかについて、その本質を解析することによって解明して

(6) 注(2)の第5章「米国機械工業の内・外製の実態」に大島卓氏の研究が詳しく報告されている。

(7) この点是小野寛徳『資材管理』同文館、昭和30年9月、で小野氏も指摘している。

(8) 昭和31年6月制定、以後数次に渡り部分改訂が行われ現在は昭和48年10月法第115号が制定公布されている。

おく必要があると思う。

先ず第1に、下請契約であっても企業間の取引である以上、資本主義自由経済の基盤の上に成り立つからには、当然そこには「資本の論理」(競争利用の価格原理)が働いて居る。例えば、織物製造業、被服製造業、等で従来からの問屋制下請(商業資本によるマニファクチャまたは工場支配)ではこの色彩が強い。その様な業界でも最近では流通機構の改革と共に次第に産業資本・工業資本による工業制下請へと移行しつつある現状である。この事は、資本による支配者が、単に商業資本から工業資本へ転移したという事柄ではなく、「資本の論理」以外の別の原理が、技術革新による生産工程の変化と共に、強く作用する必然から生じたものと認めざるを得ない。

その別の原理とは何なのであろうか。一口に言ってそれは「技術の論理」と、もう一つはこれからの「情報化の論理」ではないかと思う。⁽⁹⁾

「技術の論理」とは具体的には、生産システムの合理的効率的構成に関する原理と、技術によって創成される付加価値の源泉に関する分類の原理とから成るものと考えられる。現代の工業製品には色々な材料、種々の加工方法、多岐に渉る職種が集結して結合されている。又そこには特殊な機械設備や極めて熟練を要する工程もあれば、そうでない工程もあり、高精度を要求される部品もあれば、ラフで充分である部品も含まれている。換言すれば本質的に付加価値の高い工程、部品ばかりではなく、付加価値の低い工程、部品も当然必要とされるものである。本質的にとは、その製品の使用上に要求される機能品質に対する寄与度からの評価と、それを製造するに費消される交換等価の両面からする判断を指して居り、その判断も時の経過と共に変化するものと考えてよい。

このような多様な材料、加工方法、そのための職種、を1つの企業という組織内に具備し支配

すれば、統制不能な内部矛盾と、投資効率の不効率化を招くことは火を見るより明かである。そこで主たる工程、即ち製品に対して決定的な寄与度を有し、他社との競争において優位を保つべき根幹となる技術に関する工程は内製とし、補助的な工程は、利用し得る限り、外部へ下請発注して調達することは、生産システムの合理的、社会全体から見て効率的な構成を形成することになるのである。

したがって内製すべきか、はたまた下請へ外注すべきかの選択は、米国の購買管理で説明されているような、make or buyの価格比較原理で行われるべきものでなくその企業の経営方針によって事前に枠組みが出来上って居なければならないものであると考えられる。

現に1975年頃の石油危機による不況時に、工場内の余剰人員、余剰工数対策と、支出費用の節減を目的にそれまでの外製部品一切を内製としたため、かえって製品原価の高騰を招いて経営危機に傾いた企業を数例、筆者は実見している。⁽¹⁰⁾

我国工業の下請依存率の高いもう一つの理由は、我国の製品のライフサイクルが短かく、かつ技術改革と設備近代化の速度が非常に急速であったことも挙げられよう。これにより生産システム自体が常に急速に陳腐化するため、その激しい外的環境の変化に対応するには、生産システム自体が改変可能な弾力性を有すべきであった。その為「契約を更新せず」という通告で簡単に取替えが行ない得る外注・下請の工程を包含した生産システムこそ常に効率的なシステムであることを保証し得たものとも言って差しつかえあるまい。一方下請工場の立場にたって考えるならば、自己の有する製造能力を最も有効に活用して貰える(高い価格で取引出来る)発注工場と契約する自由を常に保有していることになる。わが国の下請業者の多くは、もともと親企業で働いていた熟練工や技術者であって、独立して企業をはじめる場合にも、多

(9) 拙著『購買外注担当者の実務』中部産業連盟、昭和58年1月、では生産システムからみた購買と外注の性格について講述している。

(10) 石川県鉄工協会の委嘱で実施した同県の企業診断中に見られた、木工機械メーカー某社、等がその実例である。

くは雇用関係の形態変化にほかならず、又、親企業は不採算部門を「しわ寄せ的」に極力下請へ外注する仕組みになっており、こうした動機で、下請業者が発生する例が多いということも事実であろう。この事実は親企業の組織制度内では、採算をとることが不可能であったものが、独立に伴う自由を得ることによって、その技術的改良や労働条件の自主的努力に加えて、その経営努力のいかんでは採算にのせ得る余地があることを物語っている。言うまでもなく、下請業者として独立した中小企業は元々高い利潤率を期待し得ず停滞的であり、経営の不安定性が強いことを覚悟しなければならないのであるが、すべての中小企業、下請業がそうであるとは限らない。すぐれた少数の中小企業が高い成長性を示し得る可能性は常に存在しているのである。下請業者は特定の業界の特定の部品又は加工の専門メーカーとなるより、色々な業界で広く利用され得る様な製造能力を持ち続けることで、専属下請として隷属化することを避け、常に「契約の自由」を確保する途を選ぶことが重要であるように思われる。

生産システムの合理的効率的構成に関して看過し得ぬ事柄に、いかに近代の運輸手段が高度に発展したとは言え、そのシステムは或る距離的限界の範囲内で形成されざるを得ないと思われる点である。国際分業化の美名の下に、実質的には我国周辺諸国の低賃金労働の収奪によるコスト安を狙いとした国外下請業の利用が試みられた時期もあったが、その多くは失敗に終り、やがてそれらの取引関係が消滅した事例は未だ記憶に新しい。当然国内の産業都市部と辺地部との関係にも同様の原理が働いているものと思われるが、そのようなテーマに対する研究は未だ比較的少ないようである。

次に「情報化の論理」に言及しよう。外注管理における中心的課題が「価格査定」「適正価格」である事に異論はあるまい。一般的に言って「外注・下請契約」の際の価格は、寡占企業たる発注企業の管理価格の性格を持つとされている。そしてそこには「利潤率平均化の法則」は寡占価

格の設定によって阻害され平均利潤を形成しなくなり、下請企業の利潤率が必然的に低下せざるを得ず寡占企業の寡占利潤を生み、そこで発注企業と下請企業間で利潤率の階層化という現象を起すと説かれている。⁽¹¹⁾

現実的には、発注側の外注業務担当者の多くはこの様な所説と裏腹に、常に「下請企業の方が超過利潤を挙げているのではないか」という不安感を抱いている。下請企業が受取る超過利潤は、発注企業がそれを自らの生産工程に組込むことによって生ずる剰余利潤の再配分であるから、俗な言葉で言えば「下請に甘い汁を吸われたのではないか」という発注側の担当者が業務に熱心であればあるだけ強く抱く不安なのである。つまり平均利潤を形成できない基盤の上での取引でありながら、良心的に適正価格を求めようとする矛盾を犯していることになる。更に、発注側の管理価格といっても、その根拠となるものは外注・下請側から提出される見積書であり、これは正に下請工場がフル・コスト原則(full-cost principle)に従って積算した目標価格(target price)に他ならない。結論から言えば個々の具体的取引に関してその都度、適正価格、すなわち平均原価と平均利潤を求ようと努力しても徒勞としか言い様がなかろう。そんなものは存在し得ないと考えた方が正しい。⁽¹²⁾そこで大切な問題は、その下請企業が保有する技術能力を、開かれた市場又は産業社会のなかでの剰余利潤の再配分という概念で、いかに査定し個々の取引価格に反映させてゆくべきかの手法の発見にあると思われる。その為には、当事者である発注企業と外注・下請企業は言うに及ばず、直接間接を問わず関係ある全ての企業や更に広く周辺業界まで含んだ、経営と技術

(11) 前述注(3)の第2章「寡占支配と中小企業」P.59~P.62で有田辰男氏は寡占利潤と中小企業収奪の本質を説明しようと試みられている。

(12) 外注管理の実務上、単価の決定は焦点的な最重要事項であり、日本能率協会編『コストダウンのための外注実務』日本能率協会、昭和50年5月、水戸誠一『外注の管理ポイント』税務経理協会、昭和55年等にIE手法を基盤とした手法が詳述されている。

に関する横断的な解析を数理的に処理する必要がある。それには先ず規模別、業種別に多くの企業から、B.S., P/Lで代表される詳細な経営情報と、それぞれの有するコストテーブル等を収集し、その解析の上で取引当事者間での協議により価格合意を得るまでに協議されるべきであろう。例えば毎年公開出版される「中小企業の経営指標」や「中小企業の原価指標」などは、調査サンプルの企業数がやや少なく、かつ解析にも技術特性が組み込まれていないなどの不満が残るが、外注・下請契約時の価格査定に、そのよりどころとして利用できる数値を一応与えてはくれる。

外注管理の進んでいる自動車製造企業の数社では、未だ担当部門の試行段階ながら、幅広い業種分野にわたって、系列関連の各下請企業から、経営と技術に関する詳細な情報提供を求め、独自にその解析のシステムを開発する努力を重ねている事実¹³⁾などは、この面での将来に明るい希望を持たせてくれるものと評価していい事のように思われるのである。

3. 外注管理の業務領域

外注・下請制度は、近代工業社会を急速に形成しなければならないという時代要請に応じて、生産システムの合理的効率の構成を試行錯誤的ながらも次第に系列的分業生産体制までに整えた生産形態である。現在、企業の組織単位毎に「少集団自主管理活動」を導入して組織活動の活性化を促進する方途が、行動科学をふまえた経営組織論でも熱い注目をあびているが、生産システムに外注・下請企業といった経済社会においても全く独立と自主責任を有する組織(=工程)単位を内在するメリットはその方向からの考察でも容易に肯定し得るところである。勿論、それは同時に「資本の論理」による支配と従属の関係を強め収奪的取引価格を形成する危険を否定することにはならない。

(13) トヨタ自工、三菱自工、等東海地方に多い自動車関連下請企業では、今や当然の事として広く毎年定期的にシステム監査が行われている。

外注管理という概念は、いわば我国特有のものであることは既に述べたところであるが、しからば、一体外注・下請管理とはいかなる機能を包含する領域を指すのであろうか。

例えば、1969年に通産省企業局が纏めた「外注管理近代化」によれば、外注管理に要求される諸機能として次の11項目を掲げている。

- ①調査、(外注先企業に関する市場動向などの情報の収集、分析)
- ②外注方針の決定(内・外作決定方針などの決定を含む)
- ③外注計画(外注先別発注品目、数量、単価の決定ならびに発注・納入計画などの立案で、経営者の決定した外注方針を具体的に実行することをさす)
- ④進行管理(注文書の発行、納品書の受理、納期厳守、遅延対策、計画変更の処理など)
- ⑤品質管理(仕様書の作成、検査基準の整備、納入品の受入検査、品質トラブルの処理など)
- ⑥技術管理(機械設備や治工具の貸与、回収、工作方法の指導、図面管理など)
- ⑦材料管理(材料、部品の支給、残端材の処理など)
- ⑧資金管理(支払い手続、資金援助、など)
- ⑨I EおよびV A
- ⑩指導、育成および相談(経営者、幹部従業員教育)
- ⑪監査ならびに評価

又1973年、日本能率協会「外注実務」では「外注の機能図」として「情報収集伝達」から始まり「社内⇔外注の調整」に至り、更にこれが始点と結びつくような環の上に、これら10の業務を配置している。そしてこれ等の業務を「調達機能」「生産管理的機能」「窓口としての機能」のいずれかに属するものと分類し、この他に独立的に「外注計画機能」を挙げている。すなわち、外注管理を具体的に執行する外注業務は、このような4つの機能からなるとこの図は表現している。

これ等の構成を検討すると、その背景となる思想に、外注管理なる言葉は「外注・下請工場を対象として、それを、発注(親)工場が自己の

都合のよい様にコントロールする」意味がこめられていると思わざるを得ない。

例えば、販売管理という言葉が決して需要家消費者に都合よく売りつけることを意味していない事と対比すれば、この外注管理なる言葉に与えられた内容がいかに誤謬に充ちたものであるかが明白となろう。まさしく「資本の論理による隷属化」を目的とするのが外注管理であると受取られても弁解の余地もなかろう。

又、単価の決定などの調達機能や、進行管理の説明で示されている注文書の発行などは、業務そのものであって管理ではない。

「経営体内における業務を業務分類する際に先ず執行業務と管理業務とに分別しなければならない」という組織原則を全く適用せず、現実の多くの企業の外注担当部門が所管している業務を一般的に並記したにすぎない、という混乱を犯していると言わざるを得ない。例えば「作業管理」は作業に関する人、機械設備、材料、作業場、作業方法、などを品質、日程、原価、安全といった目的に対応してコントロールすることであって、作業の実施そのものは含まないことを想起すれば、これ等外注管理の機能として挙げられている諸項目の不統一性に直ちに気づかざるを得ないであろう。⁽¹⁴⁾

そこで、企業がその生産過程で必要とする資材の調達に関する一連の業務を解析すると、調達の執行そのものは、対象物が、原材料であれ、市場価値をそれ自体有している部品であれ、加工委託の外注加工品であれ、全く同一の機能であると認められる。つまり購買業務は、

①調達計画(購入要求)の確認

(購買は製造からの受託業務の立場に立つので、生産計画、その延長線上にある資材在庫計画、又は製造命令によって発動されるべき業務であり、それ等から離れて独自で

の調達計画を立案することはあり得ない)

②調達の実施

(仕入先選定、仕様書取揃え、価格折衝、納期確認、注文書発行、契約に伴う貸与支給物品の引渡し等がその細項目)

③検収

(納期確認、督促、検収手続、不良代替納入指示、支払い手続、等がその細項目)

④現品の保管

(倉庫内の在庫統制、払出しまでの現品保全、不要品の活転用、等)

⑤付帯的な業務

(材料整備、材料切断、廃端材回収、運搬輸送、等)

で構成されるものと考えられる。

この購買業務の執行を常に合理的効率的に統制する必要性が先ず生じて、それに対応する為の購買管理業務がそこで発生することになる。そこで購買管理業務の内容として考えられるのは、

①購買に関する調査

a. 購買市場調査

(経済情勢、需要動向、価格動向、業者動静、購入品の市場性、代替品の調査)

b. 納入実績調査

(品質実績、納入納期実績、取引先工数能力推移、在庫仕掛状況)

c. 原価関係調査

(標準工数、習熟性調査、コスト・ダウン実績調査)

d. 購入後追跡調査

(歩留り、納期、品質機能)

②方針の決定

(内外製区分基準、購買方式および取引ルートの方針、購買業務規程の整備、購買業務マニュアルの作成)

③購買動機と予算の確認

(不要不急品購入の排除、適正仕様、適正予算の査定)

④事務処理の合理化

(事務標準化、OA導入省人化、業務効率化)

(14) 高仲顕編『システム設計と管理』朝倉書店、昭和40年6月、は現在でも良く読まれている業務システム解析の原理と手法を解説した古典的な価値をもつテキストであるが、そのP.79~P.91に渡る業務区分は参考となる。

定、購買業務マニュアルによる教育訓練)

⑤購買状況の報告と改善策提言

(購買に関する問題点の組織に対する提起)

である。外注・下請管理も購買管理の中に属する機能であるから、これ等の業務が当然その中に全て含まれている筈である。外注・下請管理は一般の購入品の場合と異なり、基本的性格として売買契約ではない下請(加工委託)契約であり、又生産システムとして内作工程と連結しなければならない性格を有するので上記の一般的な購買管理業務に加えて、

⑥取引基本契約の締結と解除

a. 加工委託条件の合意と履行

(特に二次下請利用の可否、と手続、品質保証と損害補償、支払いの条件、加工改良による合理化努力に対する保証等が重要となる。)

b. 価格契約方式の明確化

c. 工程能力監査制度による納入時無検査検収システムの適用

⑦外注・下請企業の格付け選別と下請工程の再編成計画の立案

(新規取引先の開拓と選定、月次、年次取引先考課、不適格下請企業との取引解消。)

⑧外注・下請企業の指導と育成援助

(経営指導、管理技法指導、資金援助、協同組合等組織化)

のような、外注・下請に対応するための外注管理特有の業務が付加される必要がある。う。

4. むすび

我国の下請関係＝社会的分業体制は、発注(親)企業が外注・下請企業を協力工場の名のもとに育成し、階層的構造をたえず再編成するかたちで形成されてきた。大多数の下請企業はかなり弾力的に親企業の要請に従って経済変動に対応してきた。殊に高度成長期には、親企業に依存してついてゆけば、それなりに発展も望めたとし、安泰でもあった。そこで展開された外注・下請管理は、いかに「外注管理近代化」と称して

は見ても、所詮それはあくまで親企業側の利己的利用を、どの様に整合性をもって理由づけるかであって、企業集団のなかで親企業が家父長的地位を保ち、取引上の優越した立場からする合理化の強制の手段であったと認めざるを得まい。

低成長時代、国際化時代と言われる80年代に入ってあらゆる産業分野でコスト重視政策をとらざるを得なくなってきた。そのコスト低減のターゲットとして外注・下請価格が着目されたのである。従来の外注管理の延長でもって、これを強行しようとするならば、もはやその圧力に耐え切れる限界に近づいている外注・下請企業側からの窮鼠猫を噛むたぐいの反撃は必然的に覚悟せざるを得まい。事実、可成りの企業では、発注業務担当者の中で、これまで、自分達が実施してきた外注管理のあり方に漠然とではあるが疑問を持ちはじめてきている確かな徴候を見聞するのである。

本稿が新しい外注管理の理念の形成にいささかの示唆を与えるならば幸いである。

〔その他の参考文献〕

- 江本実夫著『外注管理総論』日刊工業新聞社、昭和39年
並木高実著『資材管理』日刊工業新聞社、昭和46年
本間郁男著『資材管理』丸善、昭和54年
佐藤芳雄著『寡占体制と中小企業』有斐閣、昭和51年