

日本大学経済学部経済科学研究所研究会

【第174回】

2010年10月16日

グローバル時代の生産組織

横浜国立大学経営学部教授

鳥居 昭 夫

1. 日本産業の効率性と下請け関係

横浜国大の鳥居昭夫です。今日は、こういうところでお話しさせていただく機会をいただきまして、大変ありがとうございます。どの程度お応えできるか分かりませんが、私が最近まで研究してきたこと、考えてきたことを中心に、少しお話しをさせていただきます。

私がいままでに興味を持ってやった分野を、今日のためにまとめてみたのですが、われながら雑駁という他無いですね。今ご紹介いただきましたように、私は理学部出身で地球物理学科にいました。それがどういふわけか突然、経済学の分野に移ってきたわけです。せっかく経済学を始めるのだから、なるべく身近で混沌としたところをやってみたいなという思いもあって選んだ結果こうなってしまいました。今改めて見ると、どういふわけか、縦の関係ということに興味を持ったのだなあと思います。

最初に取り組んだのが流通システム論です。流通システムと言うと、まだ格好いいのですけれども、最初に勉強したのは日本の問屋システムでした。大学院に入って、勉強を始めました。当時、両親は私の少しへその曲がった性格を知っていて諦めていたところはあったのですが、親戚のものに「経済学に移って、大学院で何をやっているの」と聞かれて、「問屋の勉強です」と言う、非常にながかりするのです。多分みなさん、経済学を始めたと言うと、理論経済学であるとか金融論など、経済学の花形の部分をやっているのではないかと期待したでしょうから、私が「問屋の勉強をしています」と答えると、とてもがっかりしたようです。最近でこそ、流通経済学の分野はだいぶ脚光を浴びてきて、いろいろな方が研究しているらしいのですが、私が勉強を始めた当時は流通システムを研究する人はあまりおりませんでした。私はテレビで時代劇を見るのが大好きですが、時代劇には典型的なパターンがいくつかありまして、たとえば悪徳商人が幕府の勘定奉行あたりと結託して何か悪いことをやる。抜け荷、すなわち密輸が一般的ですね。これで利益をあげていると最後に懲らしめられる。そういう構図が一つあります。しかし、経済学的に考えると、交易機会があるときにそれを生かすというのは、社会

にとっても利益となることですね。にもかかわらず、悪徳商人というイメージが一般にある。あまのじゃくの私は、そういうところだから、かえって勉強してみたいと思ったのかもしれませんが。

流通から入って、次に勉強しようと思ったのが下請システムです。これもやはり縦の関係です。問屋システムの方は、まずメーカーが製品を出荷して、元卸に卸して、仲卸が入ったりして、最終卸を通して、小売りを経て、消費者に販売されるまで、ずっと取引関係でつながっています。同じように下請システムというの、日立など大きな組み立て事業所を基点にして、そこに部品を卸す1次下請、さらに1次下請が必要とする部品を卸す2次下請と、やはりずっと縦につながっている。ひっくり返せば同じような構造を持っているわけです。今日はこの下請の方のお話をさせていただこうと思っております。

まず、なぜ下請システムの研究を始めたのかを紹介いたします。だいぶ昔に、日本の製造業の生産性や効率性を計るプロジェクトに取り組んだことがありました。私が積極的に選んだわけではなかったのですが、その研究プロジェクトにご推薦いただいたのが始まりで、結局それに20年ぐらいかけることになってしまいました。そのときに、日本の製造業の効率性を計ったところ、平均で8割程度、最大でも99%、最小は60%程度であることが分かりました。

この場合の効率性というのは、100まで生産できるチャンスがあったのに、実際の生産レベルは例えば80だった、残りの20は無駄に消えてしまった、そういうような意味で使っています。ある工場が4億円使って5億円の製品を生産した、ほかの工場では5億円使って6億円の製品を生産したというときに、投入と産出の比を見ると、後者は120%、前者は125%ですから、4億円を使って5億円分の製品を生産した方が効率性は高い。前者を基準とすると、後者の効率性は、 $125 \div 120 \approx 96$ になります。この場合5億円使って6億円の製品を生産した工場に4%の非効率があると考えます。

日本の製造業の技術効率率は平均80%ですから、結構低いですね。この低い要因を探そうというので、1978年度と1995年度の日本の工場の投入と産出のデータを使って計算し、可能と思われるいろいろな要因を分析しました。そうした中で私が着

目したのが下請の機能です。

工場で使う投入物にはいろいろなものがあります。原材料を使ったり、エネルギーを投入したり、もちろん賃金も払います。いろいろな投入の中で、下請企業から調達した部分がどのくらいの割合か、すなわち投入のうちどれくらい下請に依存しているのかということに基づいて、その割合が3割以上の産業と3割以下の産業と分けてみたところ、平均的な効率性が顕著に違うことに気づきました。この原因は一体何だろうと考えたところから、下請システムの働きに興味を持ち、研究を始めたわけです。

自動車産業や電機機械産業など、70年代から90年代にかけて、競争力があると言われていた組立産業において、下請制度はその強さの源泉になっていると考えられます。この結果が出たのが、下請制がサプライヤーシステムとして再評価されている時代でしたので、私の仕事は皆さんに評価していただきました。けれども、自分の中では、実際には何が起きているのかがよく分かっていませんでした。それが、その後今に至るまで、ぐずぐずといろいろ考えるきっかけになったわけです。

2. 取引費用理論と下請システム

80年代に再評価されるまでは、下請制度は日本の前近代的な非効率なシステムの典型例であると一般的には見られていました。当時、下請制度を採用していた産業が強かったことが一番大きな理由だったと思いますけれども、経済学もようやく現実の取引関係を理解する方法の開発が進んできて、複雑な取引関係を再評価するような考え方がだんだん知られはじめてきた時代でした。日本型サプライヤーシステムについても、長期安定的取引、情報共有と技術移転、厳しい購買管理など、いろいろなキーワードで、日本の下請がなぜ強いのか、さまざまな議論がされはじめていました。今日は皆さんに講義しに参ったわけではないので詳しくは説明しませんが、後の議論につなげるために、その中で1つだけ、ホールドアップの問題についてお話しさせていただきます。

ホールドアップを恐れて必要な投資ができないところが、制度的な工夫によって投資を実現できるという話ですが、経営学の教科書でよく出てくるのはゼネラルモーターズとフィッシャーブラ

ザーズという車体メーカーとの契約の例です。当初の車は、シャーシの上にエンジンを載せて、下に車輪をつけただけのオープンモデルというかたちです。屋根がついて、ドアがついて、メタルボディという、今の車のようなかたちのものは高級車でした。それが1910年代から20年代にかけて、今の車のようなモデルが普及し始める。そのころの話です。

当時、車体の製作に大きなノウハウを持っていたのがフィッシャーボディという会社で、アルバート、フレッド、チャールズという3人のフィッシャー兄弟によって1908年に設立されています。ゼネラルモーターズはノウハウを持っていなかったため、フィッシャーにドアの供給を依頼します。ゼネラルモーターズと並んで大きい自動車メーカーだったフォードも、フィッシャーボディに同じようなオファーを行っていました。フィッシャー兄弟の方は、単なる車体メーカーではなく、将来は自動車メーカーになることをもくろんでいました。以上が背景です。

ゼネラルモーターズからオファーを受けたフィッシャーボディが、もし供給契約を受ければかなりの量の生産をしなければならない。当時の工場ではとても賄い切れないので、大きな投資をしなければならない。車体が標準化されていない時代ですので、ゼネラルモーターズに卸すために大きな工場を作れば、ゼネラルモーターズと取引をやめて今度はフォードに供給できるようにしようといっても、そうは簡単にできない、フィッシャーがゼネラルモーターズ向けに作った工場では、そう簡単にフォード向けの車体製造には切り替えることができない、こういうのを特殊的な投資と言います。

この特殊的な投資がうまくできれば、フィッシャーとしてもゼネラルモーターズの車にうまく合うように作れるわけですから、効率的な生産方式を実現できるわけです。当然コストは安くなりますので、お互いの利益にもなる。これを関係準レントと言っています。うまく特殊的な投資ができれば、お互いに儲かる。いわゆるウィン・ウィンの関係ができます。

ただ、フィッシャーの方としては、ゼネラルモーターズに言われた通りに莫大な投資をした後で、ゼネラルモーターズにもう自分でドアも作る

から要らないと言われてしまったら大変です。投資を回収する前にそんなことを言われたら、倒産に至るかもしれない。それを恐れて、フィッシャーは排他的取引条項をゼネラルモーターズに要求します。ゼネラルモーターズが乗用車を作る限り、必ずうちから買いなさいという契約です。

一方のゼネラルモーターズは、その要求をそのまま受け入れてしまうと、当然フィッシャー側が強い交渉力を持つことになってしまいます。それでは困るというので、取引価格にコスト条項を要求します。コストを計算して、コストに一定の利益を見込んだものを納入価格とする。フィッシャーが強い交渉力を使って高い部品代を吹きかけてこないように、取引価格は原価プラス一定の割合のリーズナブルな範囲にとどめてくれよ。こういう契約を要求したわけです。

この結果何が起きたのかと申しますと、フィッシャーは、十分な投資をしない。熟練労働者をどんどん雇う。さらに、ゼネラルモーターズが自分の工場の隣に工場を建ててくれと要求があったのに対して拒否してしまいます。必要な投資もしないし、過剰な雇用をする、こういうことをやると経営は危なくなるのが普通ですけれども、フィッシャーの場合、コスト条項がありますから、コストを計算して、それに一定の利益を上乗せしてゼネラルモーターズが買い取ってくれると分かっている。従って、安心してこういう乱暴なことをやれるわけです。また、ゼネラルモーターズの隣にフィッシャーの工場があれば、輸送費も節約できるし、お互いの利益になるように思えます。しかしそれも拒否したのは、ゼネラルモーターズに部品を供給し続ける場合はいいけれども、将来もしフォードに売りたいというときにはかえって困るわけです。ですから、自分の強い交渉力を利用して、こういう無理をゼネラルモーターズにむかって通そうとしたのです。

自分の強い交渉力を盾にして、相手の利益を搾り取る、こういうのをホールドアップと言います。ホールドアップというのは、鉄砲（ガン）を突きつけて「ホールドアップ」と言う、あのホールドアップです。ゼネラルモーターズは困ってしまって、最終的にはフィッシャーボディを買収して、自分の企業の一部としてコントロールすることになりました。これがホールドアップ問題の

例としてよく出てくるフィッシャーボディとゼネラルモーターズの例です。

契約がうまくいって関係がつながっていればいけれども、それがもしだめになったときに損害が大きい。もしこの人と取引したとしても、いざとなったらホールドアップしてくるんじゃないか。フィッシャーのように、強い交渉力を利用して、無理難題を通そうとしてくるかもしれない。最初に大きな投資をしてしまうと後でこわい。特に特殊な投資だと他との取引に転用もできない。そういうことを考えると、必要な投資もできなくなる。それによって生産性が落ちてしまう。こういうのをホールドアップ問題と呼んでいます。

ホールドアップをいつされるか分からないので、特殊な投資が必要な場合にもなかなかできない。特殊な投資をしてしまうと、関係が断絶してしまった場合に損害がとても大きくなる。相手がそれを知ってしまうと、相手の交渉力は非常に強くなってしまいます。莫大なコストをかけて投資をしても、単に自分の交渉力を弱めてしまうだけになる。そうなる、だれも特殊な投資ができなくなってしまうわけです。

それに対して、下請との長期継続的な関係を維持することによって、今年だけでなく来年も再来年もこれからずっと取引を続けていくことを考えると、きちんと特殊な投資をしてもらってコストを削減することが、長い目で見てお互いの利益になる。もし相手をホールドアップしてしまうと、今年にかぎっては利益をあげることができるかもしれないが、来年以後はだれも取引をしにくれなくなってしまう。長い目で見ると取引機会を失うことによる損失が大きい。それよりも、長期的に安定な関係を維持し、お互い運命共同体になって、相手のことを信頼することができ、お互いの利益を求めた方が得策ですね。必要な特殊な投資をちゃんとして、関係準レントも実現できる。こういう合理性の観点から、下請制の機能を考えることができるという理解があると思います。

ゼネラルモーターズとフィッシャーボディの関係は教科書にはこのように載っているんですが、実はいろいろな話があります。ゼネラルモーターズは1926年にフィッシャーを買収しますけれど

も、24年にはすでに株式の過半数を取って議決権を得ていた。それなのになぜあえて26年に買収する必要があったのかといいますと、フィッシャーは当時、ゼネラルモーターズだけでなく、フォードやクライスラーとも関係を結ぶことを考えていた。ゼネラルモーターズとしては、もちろん買収によってフィッシャーの設備や工場等の資産を自分のものにするのも目的だったけれども、それ以上に、フィッシャー兄弟が持っていた製造のノウハウが必要だったのではないかと考えられています。実際に、買収後、フィッシャー兄弟はゼネラルモーターズの取締役として厚遇されます。株が上がったら、その差額をいつでも獲得できるという株の購入権、当時違法行為であったストックオプションまで提供されています。

元請の組立企業と部品を供給する下請企業との関係は、あくまでも独立した企業同士の関係ですけれども、ただ単にこの値段で幾つ買いますといった一般的な市場取引とはちょっと違います。だからといって、元請企業がヘッドクォーターのように全部コントロールして下請企業を支配しているわけではない。にもかかわらず、調整はうまくコーディネートされている。こういう状況を中間組織と名付けて、この中間組織をうまく作ることが当時の日本の強さの源泉ではないかという議論がありました。

ただ、もしそういうシステムが本当にいいのなら、なぜ皆どこでもやらないのか。あるいは、日本でそれが一般的で、なぜアメリカではそうではないのかということを考えなければなりません。その問題を考えるときには、ただ単に長期継続的な系列下請システム1つだけ考えるのは十分ではありません。それを取り巻く金融メカニズムであるとか労働市場であるとか、いろいろな周辺システムをあわせて総合的に考えなければなりません。それらのシステムがお互いにお互いの利点をうまく引き出すように働く、お互いにお互いの長所を伸ばすようなかたちで関係ができています。こういうのを補完的なシステムと言いますけれども、1つの大きな経済システムの働きとして考えることができる。しかし、それだけが可能なシステムではない。例えばアメリカはアメリカでまた別に、あくまでも市場取引の中で効率的な取引相手を探していくかたちで、効率性を求めるシステ

ムもあり得る。こう議論されたのが20年ぐらい前です。

その後、日本経済が停滞を始め、それにつれて日本のシステムに対する評価もだんだん怪しくなって参ります。一方で現実の方はどんどん進んで参りまして、例えばExtended Enterpriseといって、中間組織の先を行くようなシステムがとられていくようになります。

当時言われたのは、サプライヤーと製造業者のネットワークがあって、それが最終的にお客さんに届くサービスを作り出す、このサービスの流れに、当時かなり強くなり始めていたITの技術を使う。例えば調達システムにITを使って、変化の激しいところでもうまく調整し、コントロールできるようにするサプライ・チェーン・マネジメントや、お客さんとの関係でカスタマー・リレーション・マネジメントにITを使う。IT技術の進歩をうまく取り入れて、全体のシステムとしてうまく働くようにすることができます。

例としてよく出てくるのがマクドナルドのシステムです。マクドナルドは1つの企業だけで皆さんにハンバーガーを提供できるわけではない。フランチャイズやレストラン、素材を供給する企業、運送する企業、それらのネットワークがうまく働いて、全体として皆さんに安い価格でハンバーガーを食べていただく。そういったシステムの構築を目指すというふうには、現実はどんどん先へ進んでいきます。

それと同時に2000年代に入るところからモジュール化の議論が盛んになりました。パソコンなどがモジュールの一番典型的な例です。パソコンは、液晶パネルの部分、キーボードの部分、マザーボードの部分、ハードディスクと、簡単に分解できるのは皆さんもご存じでしょう。それぞれが独立していて、それが組み合わされて1つのシステムになっているわけです。これを構成しているのがそれぞれのモジュールですね。そのモジュールをうまく作ることによって、競争の効果をうまく発揮させ、それぞれが高い技術進歩を実現できるようにしていけるわけです。

ただし、日本の場合は単なるモジュールではなくて、それが全体としてうまく機能するような作り込みをすることが得意だ。何が何でもモジュール化ではなくて、ときには完全なモジュール化を

無視してでも、全体の機能をうまく整えることが得意であり、そのすり合わせ技術にこそ日本の優位性があるという議論もあります。

3. 縦の取引関係を形成する合理性

翻って考えると、下請に自分の部品を作ってもらい、それを組み立てて製造するシステムという、縦につながったシステムが存立し得るということについて、経済学的に理解する上では結構難しい問題がありました。1つはダブルマージン問題です。この問題は、縦の取引関係が、そのままではあまりうまくいかないことを示しています。メーカーから問屋に商品が卸されて、最終的に小売りを通して、消費者に販売される。このように段階を経て商品が届けられて行くわけです。最終的に設定される小売価格が、独占価格に近ければ、流通システム全体としてまあまあ高い利益を得ることができます。しかし、縦に何段階もの取引を得て、しかも卸売りが独占的で、小売りも独占的であると、問屋はこれだけ欲しい、さらにその先の小売りも自分はこれだけ欲しいと、価格に利益分がだんだん上積みされていってしまう。利益分がどんどん積み上がっていったら、価格が高くなり過ぎてしまうと、需要が少なくなってしまう、システム全体としてそれほど儲からないということになってしまいます。これがダブルマージン問題です。

もう1つは、誰かに業務を委託する場合に発生するエージェンシーコストの問題です。下請企業に部品を作ってもらうのをお願いするとか、誰かに何かやってもらって、それに見合った対価を払うというときには、その頼んだ相手が実際に業務を遂行するわけですが、実際に業務を遂行したもののしか知り得ない情報を蓄積していくことになります。現実のコストに関する情報は、実際に業務を遂行している相手しか知らないという状況が出てきます。その人にうまく働いてもらうためには、それなりの仕組みを作らなければならない。例えば「これだけのコストで作れば、これだけの利益がありますよ」といったインセンティブを与えて、なるべく安く作ってもらう。そういうシステムを作り上げるためには、情報を持っているものに報いるためにある程度コストがかかってしまいます。こういうのをエージェンシーコストと言

います。

もう1つ考えなければならないのは学習効果と呼ばれる現象です。製造業一般に、経験的にエンジニアが気づいていたと言われておりますが、物を作れば作るほど、ノウハウがたまっていったら、コストは下がっていく。その下がっていく様子は大体一定のパターンにおさまるそうです。

この下がり方は、それまでどのくらい累積で生産したかに応じて一定の割合での低下となるようで、その割合が業種や工程ごとにほぼ安定しているそうです。例えば建設業の契約を見ると、マンションを作るときに、1階、2階、3階を作るときよりも、上の階に行くほどコストが安くなるのが経験的に分かっているのだから、それを最初から見込んだ契約になっているようです。作れば作るほど、その累積生産量に応じてノウハウがたまって、一定の割合でコストがどんどん下がっていくという性質がある。これを学習効果とか習熟効果と言いますが、相手に業務を委託すると、相手に実際業務をやってもらわなければならないので、これらの学習効果を実現するノウハウは当然相手に蓄積されてしまうことになります。

以上のように、下請制は問題ばかりあるようです。ダブルマージン問題では、相手に交渉力があると価格は高くなりすぎてしまう。相手しか知り得ない情報に応じて情報レントを支払わねばならない。ノウハウは下請企業の方に蓄積されてしまう。それでは、そんな問題ばかりあるのになぜ下請にアウトソースするのかという疑問が出てきます。縦の関係を維持しているシステムはいっぱいあるわけですがなぜ縦の関係があるのかということの説明することは難しい。縦の関係をすると、いろいろ面倒な問題やコスト上の問題が出てくる。それなのになぜ縦の関係が構成されるのでしょうか。

ミクロ経済学の文献を読みますと、現在のところ大体の理解としては、戦略的効果だと考えるのが主流のようです。つまり、1社でやったのでは縦の関係を構成することによる利益はあまりない。コストは増えこそすれ、減ることはないからです。しかし、2社以上で競争している場合は話が違ってきます。このときには、できれば相手と競争したくない。シビアナ競争をやって、コストぎりぎりまで価格を下げなければならないと

なると、ほとんど利益がなくて、お互いにつらいわけですから、お互いに一定の利益を確保できるような状況の方が好ましい。しかし、2人いれば競争せざるをえないし、競争というのはそんな甘いものではない。

そこで考えられるのは、わざと垂直的に会社を分離して、自らのコストを引き上げる。自分のところと下請ないしアウトソース先を分けることによって、自分をわざと非効率にしてしまう。それ自体は自分にとって望ましくはないことだけれども、それによって自分はライバルの目から見てソフトなプレーヤーになる。ライバルにとってあまりアグレッシブで危険な競争相手とはならなくなる。そうすると、ライバルの対応もソフトになり、競争それ自体も結果として甘いものとなり、互いの利益が高くなる。そのように競争相手として自分の戦い方を変えてしまうことを目指して、あえて非効率な選択をするという議論が可能になるわけです。単なる分離ではなくて、戦略的な効果を考えてあえて分離するという意味で、これを戦略的分離と言っています。

この戦略的分離に関しても、理論だけでなく事例を探ることが大事だと思いますが、なかなか適当なものを見つけることができません。数少ない中で例として取り上げることができると思われるのが、さきほども使いましたゼネラルモーターズです。

この企業はずっと長い間部品製造まで一貫して垂直統合で運営されてきました。自動車メーカーでありながら、部品も自分で作っていたわけですが、99年にデルファイという部品を製造する会社を分離します。その翌年、フォードも同じように部品製造部門を分離します。結局この分離はお互いにうまくいかなかった、ゼネラルモーターズの場合、デルファイが重荷になって、それが現在の危機的な状況の1つの原因にもなっているそうです。

それではなぜ当時、ゼネラルモーターズとフォードが相次いで部品部門を分離したのか、いろいろ調べていくと、戦略的分離の働きが強かったのかなあとと思われます。部品は、どちらかと言うと製造のコアの部分ではない。部品を分離して、コアのビジネスに経営資源を集中しよう。どこの部分が利益を上げていて、どこの部分が利益

を上げていないかはっきりさせて、アカウンタビリティを高めよう。当時、ゼネラルモーターズもフォードも強い会社でしたので、それによってさらに高利益体質を高めようというのが通常説明される理由です。しかし、当時の新聞記事などを丁寧に追っていきますと、さきほど説明しましたような戦略的な効果をねらったことを裏付けることができます。

こういう戦略的な効果による解釈が一応可能だろうと思いますけれども、これは最初に私が興味を持った、下請制のもとで効率性が高かったという現象を説明する話ではありません。故意に非効率にしようという、むしろ逆の話です。

この他に、契約理論の方でも、下請制の存在というのをある程度説明できると思います。オリバー・ハートの『企業 契約 金融構造』という本は、契約理論の標準的な教科書としてはうまくできていると思いますので、手にとられるといいかもしれません。最近、この方面では契約理論の役割が再評価されているところで、こちらの方でもある程度説明することができます。

規模が大きくなると、いろいろな資産を持つようになり、それぞれの関係がだんだん希薄になってしまう。そのときに誰か1人が資産を所有してそれを全部コントロールするというのは、その1つ1つの資産を所有して、できるだけうまくカスタマイズできるように調整して、生産性を上げたいと考えている人たちのインセンティブを損なってしまう。だから、下請というかたちで分離することに合理性があるという説明ができるかと思います。

しかしこうした説明も十分ではないかもしれません。別に下請を使わなくても、企業の分社化で済むかもしれないからです。自分の企業の一部分を、100%、ないし80%、50%ぐらいの株式を支配する子会社にして管理する。本来これで十分はずなのに、なぜ下請というかたちをわざわざとらなければならないのか。そこまでは説明ができない。

4. 見えない品質

元に戻っていろいろな下請の形態を考えてみますと、乗用車とか電機機械などの組立産業では、サプライヤーシステムとして下請のシステムは非

常に評価が高いわけです。ところが、評価がそれほど高くない部門もいろいろあります。例えば皆さんもよくご存じの民放のテレビ番組制作も下請のプロダクションにかなり出ていますし、建設業も、ゼネコンがプロジェクトを落札するが、実際の作業は下請がやっているケースが多いのですが、こういった産業は、残念ながら必ずしも高い評価を受けているわけではありません。

建設業では欧米諸国に比べて、日本のコストは2割ぐらい高くなっているそうです。ここ数年、テレビ番組の質の低下は顕著なものがありますが、これも下請プロダクションを使うというシステムがうまく働かない結果だと思われれます。原子力関係でも、皆さん覚えておられるかどうか、東海村で臨界事故というのがありました。あの事故の原因も、作業を下請にどんどん出していったときに技術や作業手順についてのノウハウがきちんと伝わっていなかったためではないかといわれています。

このように、下請制がうまく働くところと働かないところがあります。これは一体何が違うのでしょうか。最初にお話しした下請システムの働きの話ではうまく働くことは説明できますが、うまく働かない方は説明できません。次にお話しした縦の関係の難しさの話ではうまく働かないことは説明できますが、うまく働くことは説明できません。どういう要因が重要なのでしょうか。

最初に思いついたのは競争の力です。乗用車製造業や電機機械製造業では競争がとても激しい。それに対して原子力の場合は競争関係がないし、公共投資建設業には談合がある。テレビのチャンネルも規制で守られている。下請け制がうまく働いていない産業にはこうした差があるかもしれません。

ただ、テレビ番組制作の下請は必ずしも問題ばかりあるわけではありません。そのためにNHK・BSの例を考えてみたいと思います。NHK・BSが始まったのは91年ぐらいですけども、その後、順調に伸びています。NHKは視聴料で賄われていますが、視聴料の引き上げは難しいですから、新たな収入源が欲しかった。そのときに、NHK・BSによる衛星放送受信料はNHKにとって非常に大きなチャンスだったわけです。

2000年以降、BSの方もそれまでのアナログか

らデジタルが入ってきて、チャンネルの枠が増えたので、民放が参入してきます。最近のテレビは3波共用で、BSがそのまま入るテレビが多いので、皆さんもご存じだと思いますけれども、民放のBSは視聴率が稼げなくて、累積赤字がどんどん増えていました。最近になってようやく黒字化し始めましたが、ずっと苦戦してきました。それなのに、なぜNHK・BSはなぜうまくいったのでしょうか。

NHKの方にうかがってみると、BSが始まる前までは、NHKは基本的に自前で番組を作っていたそうです。さっき申し上げたような状況でBSが始まりましたが、NHKはすでに総合テレビ、教育テレビ、AM、FM、短波も持っているわけですから、そこにいきなりBSを始めたら制作のリソースが足りない。人材もいないので、仕方なく外部のプロダクションに頼まざるを得なくなったと聞いています。

当時、民放の方は、コスト削減で、費用のかかるドキュメンタリーなどは減らす方向だったそうです。そこで仕事の少なくなった民放で経験を積んだ制作プロダクションを使って、逆にNHKはドキュメンタリーに力を入れました。それが番組の質の高さをもたらし、視聴者の賛同を得て、BSの成功につながったのではないかと。これが一つの理解だそうです。そうなる競争があるからというからということで、成功するかしないかが決まるわけでもないかもしれません。

ところで、こういう事情はBSに限らず、ほかの産業でも見られます。一つの説によりますと、下請制をうまく使っている一番の例である自動車産業において、なぜ日本で今のような下請システムができ上がったのかということ、それ以外に仕方がなかったという可能性があるそうです。60年代の終わりごろ、急激に需要が伸びてきた。それに対して社内ではリソースが足りないので、下請に頼まざるを得なかった。下請システムは関係特殊の投資を可能にして関係準レントが発生するということを利用して、これが最適だからということに進めたわけではなくて、たまたまそうせざるを得なかった。そしてうまくいったという話です。

競争の程度が下請けの有効性を決めるかもしれないという仮説も有効でないとする、他に下請

けがうまく働く要因を求めなければなりません。今私が考えている仮説は、品質についての仮説です。取引において、製品の品質は常に大事だと思えますが、この品質の中には、誰が見てもすぐ分かる品質と分かりづらい品質があると思います。誰かエージェントにアウトソースしようという場合に、見える品質については業者間で激しい競争が行なわれるかもしれないけれども、見えない品質の競争が大事なところでは、価格競争が激しいとなかなかうまくいかないのではないかとこの仮説です。

エンジニアの方に話を聞くと、数字として見えるもの、例えば技術開発の結果としてこういう成果が出ましたとはっきり見えるものについては、それを非常に気にして、ほかのエンジニアの成果には負けたくないと激しく競争してしまうということです。

たとえば、日本の電力は非常に品質が高いと言われています。停電はまずおきないし、ロスもとても小さい。こうしたいろいろな電力品質は数字化されて、各電力会社が比較されてしまいます。そういう状況ではエンジニアはライバルに負けなようにとても頑張るそうです。特に日本人は横並びの競争には強い意識を持っているのかもしれない。

それでは民放のBSとNHKのBSで考えるとどうでしょうか。見える品質としては、面白さ、視聴率。見えづらい品質としては番組の質があると思いますけれども、民放の場合、プロダクションに委託するときに、番組の質を要求することはなかなか難しいと思います。どちらかと言うと、低コストで視聴率を稼ぐことを目指しがちではないでしょうか。しかし、最終的なユーザーである皆さん方は、制作に幾らくらいかかったかには全く関心がなくて、当然、面白さと番組の質を重視します。そうなる最終的な視聴者と元請けのテレビ局の間で求めるものにずれが出てくる。NHK・BSの場合にはこのずれを避けることができたと言うことが大きな違いだと思います。

見えない品質がコントロールされないと、ばらつきが出て参ります。工場の生産性としても、いいところと悪いところの差が出てくるのが通常です。技術効率の高い産業は、全体的に均一な同じような高い生産性を上げている。技術効率の低い

産業は、いいところはいいけれども、悪いところは悪いという、生産性にばらつきがあるところに差があるわけです。ここで見えない品質が重要な産業では、それがコントロールされないと生産のばらつきにつながります。それを外から見れば、全体としてのパフォーマンスにばらつきが大きく、効率性が低いと見えるのではないかとこの仮説をたてるのが可能になります。

ただ単に下請をやれば効率性が高まると考えるのであれば、なぜどの企業でもやらないのか、なぜうまくいくところといかないところがあるのかを説明ができないという問題がありました。そこに見えない品質という要因を入れて考えれば、それをコントロールし得ないと生産性のばらつきが出てくる。それが最終的に効率性の分布の状況に影響を及ぼし、高い効率性を持つ産業があったり、低い効率性しか示さない産業があったりするという形で説明ができれば、ここで全体の説明も閉じるかなと考えられます。今この線で懸命に論文にしているところです。

5. 生産組織の進んでいく方向について

時間が過ぎてしまいましたが、今後こういった生産システムはどうなるかについて、愚考しておりますことを、少しだけお話しさせていただければと思います。こういう仕事をしていますと、経営者の方にお話を聞く機会がいろいろありますけれども、下請の管理には皆さん苦勞されておられます。さっき紹介したホールドアップ問題のような話も結構ありますので、「そういうことでお困りでしたら、買収して吸収合併してしまえばいいじゃないですか」と申し上げると、「とんでもない」と言われることが多いです。

私の眼から見れば投資としてはいい買い物で、その企業は資力も十分あって、買収しようと思えば簡単にできると思われれますのに、最初からそういうことは考慮の外のようなのです。その会社を買収することは無理でも、似たような会社は幾つもあるので、買収を実現することは決して難しくないので、なぜそういう傾向が強いのでしょうか。経営者の立場として、買い取ってもうまく機能しないと考えているのか、問題があったとしても、買収しないで今のままの方が安くつくと考えておられるのか、よく分からないのですけれど

も、話をしている感じるのは、オプション価値を考慮して、自分のシステムはできるだけフレキシブルであろうとする傾向です。

日本の今の状況を考えると、買い取ってしまった、うまくいかなかったら途中でまた売り出すわけにいかない。経済環境や技術がこれからどう変わるかわからないから、自分の会社の状況はなるべく自由にしておこう。部品を作らなければならない、これをどこかで売らなければならない、そういう何かしなければならない業務があったときに、自分でやるのではなくて、もともと誰かに頼むという傾向があるのかなあという気がします。そういった傾向があることを考えると、かなり遠い将来進んでいく方向であると思われるピア・プロダクションには、日本のこういうシステムというのは結構なじむかもしれないという気がしています。

ピア・プロダクションというのは、ボランティアで皆で寄ってたかって何かを作り上げるというもので、よく例に出てくるのがクリックワーカーやスラッシュドットやリナックスです。クリックワーカーはNASAで火星のクレーターの数数を数えるときに、ネット上に地図を出して、ボランティアでクレーターのところにぽつんぽつんとクリックしてもらって数えていくというシステムを試したところ、これがうまく働いたというところから始まったそうです。以来、ネット上で不特定多数の人に参加してもらって生産するシステムを築き上げるというかたちで、すでになんかの量の業務を成し遂げているそうです。スラッシュドットはニュースサイトですけれども、ただニュースをアップしてもらうだけではなくて、こうしたサイトの常でコメントがついて参ります。そのコメントを管理するのが大変なわけですが、モデレーターというシステムを作って、これでうまく管理

しているということです。

LINUXはリーナス・バルズ氏が大学院生のころ始めたオペレーティングシステムです。マイクロソフトのWindowsの方は、一つ前の世代のOSであるビスタの製造には2兆円かけたと報道されています。しかし、これは非常に評判が悪くて、その後すぐ、Windows7に代わります。それに対してLINUXの方はネットワークを使って、みんなで寄ってたかって作ったわけです。このように作ったにもかかわらず、性能的にはウインドウズのシステムよりもはるかに優れていると思われるところがあります。こういった優れた製品を従来とは全く違う方法で作ってしまっただけで、最近では、ウインドウズ7を搭載した新しいパソコンを買って、すぐにWindowsOSを消してLINUXに載せ替える人も増えてきていると聞いております。

日本はこういうピア・プロダクション、つまりネットワークを作って、みんなで寄ってたかって何かを作ることが得意なのではないかという気がします。例えば繊維製品が原料からアパレルに行くまでの様子を見ますと、いろいろな段階を経ます。まず撚って糸にして、染色をして布にして、裁断して、縫製して最終的に服になる。その各工程に卸が絡んで、一つひとつ単体でやるのではなく、いろいろな企業がネットワークを作って製造するシステムを構成しています。それがまさにピア・プロダクションのかたちになっているように思えます。そう考えると、将来一定の評価を受けるような生産関係をこういう方向で作っていく可能性が日本にはあるのではないかと考えているわけです。

だいぶ時間が超過してしまいましたので、このへんで私のお話を終わらせていただきます。ご静聴いただきありがとうございますございました。