

日本と外国の商習慣のちがいの理解ができるようになる

(問題解決・課題実現のための知識から知恵を創り出す方法：江崎通彦（2013（DTCN 協会監修）より引用

3.12.1 商習慣のちがい

日本と外国の商習慣のちがいはつぎのようなところからきています

(1) 日本でも外国でも、基本的、原則的には、適正な価格とは、言い手と受け手 (Offer と Acceptance) の関係の契約で、決まります。

(2) 日本では、企業間に、下記の第 5 条のある取引基本契約書がある場合、必要に応じて価格 (コスト) の明細を甲の要求する区分にしたがい、乙側から提出する必要があります。このことにより、そこに現れる数値を仲介として、数値の差を、知識や技術 (管理技術を含む) の差ととらえその裏にある知識と知恵の交換を、顧客のために、積極的にして、実際に反映することができます。

第 5 条 見積書の提出

- 1) 乙は、甲の依頼により、見積書を提出するものとする。また甲の要求のあるとき、指示された様式、区分内容に従って見積価格にかかわる内訳を速やかに提出するものとする。
- 2) 乙は、見積りに際して、談合その他不正を行ってはならない。

【URL 参照】[防衛庁調達本部季刊紙中央調達 1998 年 39 号](#)

[新プロジェクト管理の中のコストコントロールのための価格構成表の使い方](#)

また、この契約書があつてこそ、価値を上昇させ、コストも下がる DTC の手順による活動ができるようになります。(この DTC の手順による活動は、本書の「知識から知恵を創り出す方法」の開発の原点となりました)

(3) 日本でも外国でも、一般消費財と非一般消費財の区分があります。(本書での区分は下記の通りです)

- a. 一般消費財は、売り買いをされるものを、買い手のところへ売り手はその買ったものをすぐ返しても、そのままのものを一般消費者市場に流通に流しても売れるもの (一般消費者市場とはこの場合、百貨店レベルの小売りでかえるものとしておきます) を指します。したがって、その値段は、市場の需給関係で決まってきます。
- b. また、非一般消費財はそうでないものを指し、①買い手の都合で仕様が決められ、買い手が売り手にそのものを返した場合に、そのままのものを、消費者流通市場に流すことのできないもの、および②返品したものが、百貨店レベルの小売り市場では扱えないもの (例えば航空機のジェット・エンジンのように大きすぎて、一般消費財市場には流せないもの)、すなわち、百貨店レベルの一般市民、消費者間の需給レベルで価格の決まる一般消費者レベルの市場には、まず売れないものを指します。この中には、一般消費財に買い手の注文でネームプレートをつけただけのものから、全部が買い手側からの特別注文に近い仕様で、売り手側が準備をするものまでを含めます。(註)

この①、②のケースをコントロールするために Source Control Drawing と Specification Control Drawing という制度があります。(これは、世界共通のルールです)

註：このような場合、正確にいうと、買い手側からは、ネームプレートをつくるくらいものの仕様をコントロールするために Source Control Drawing という確認図面を発行し、全部特別注文に近いものを Specification Control Drawing という図面を発行しその内容を文書・図面で相互に確認できるようにしています。

その具体例のコントロールの仕方および実際の運用の仕方の例は、

【URL 参照】 [NASA ENGINEERING DRAWING STANDARDS MANUAL \(August 1994\)](#)

General Req^t for Spec Control & Source Control .Drwg pdf 26 ページ9項に記述のある Dis-Continurance 条項 にも示されています。

(4) 以下は、日本での、非一般消費財に特化した話です。

一般消費財は、一般の市場の需給関係で市場価格が決まりますが、非一般消費財市場の需給関係のみで、決まるわけがありません。

したがって、非一般消費財の合意のできる価格は、それをつくるための、一般消費財と特別注文のものを調達するために必要な購入品価格、工数（人がそれにかかわる現場の時間）、賃金レート、それに適正と考えられる利益の合計で決まるのが妥当と考えられます。

また、利益や、必要のない工数コストや購入品価格を、適正と考えられる以上に価格に織り込むと、日本国内では、水増し価格と称され、社会的に不正もしくは不正に近いと解釈される習慣があり、不正と見なされる習慣があります。(註)

そして、その不正などを、余り手をかけずに、防ぐため、見積もり相手先を複数にして、競争させ、比較できるあい見積もりをさせ、その業者選択の正当性を確保する方法は、日本でも外国でも使われています。

しかし、その競争相手がなく、その供給業者が1社のみになると、まさしく特別注文のもの・システムのものとなり、まさしく、上記①の非一般消費財となります。

そして、それを業者間で談合をして、うまくつり上げる方法を業者間談合と言って、罪になる法律があり、さらに、それに行政が絡むと、官製談合禁止法があります。

註：相手がその不正に気がつかねば、その価格で不正がないものとしての最終価格として通用する場合もあります。行政調達の場合、予算がとれてしまえば、全部使ってしまえという、暗黙のルール（註1）があるので、売る側と買う側とが暗黙のうちに合意する場合、予算が足らないと、行政側が、予算が足らないと、売り手側にその不足分を負担させて、行政は知らん顔の暗黙のルールがあり、そして、予算に余裕のあるとき、売る側は水増しの実績をつくり、それを取り戻すことをやり、または、それをやりすぎて、水増し事件に発展する場合があります。ここでは、その再発防止を願って、それを文字にして解説します（2012-12-末現在）。

註1：このような暗黙のルールを防止するため、【URL 参照】 [公正取引委員会事務総局文書番号 11-06-003/063-00-A、平成 18 年 11 月「入札談合の防止に向けて」－独占禁止法の執行と発注側の取組－](#) の 4 ページ、「ア. カルテルの規制」の解説においては、

「ア. カルテルの規制」

「事業者が商品やサービスの販売価格、生産数量などを話し合って決める行為は、価格をつり上げるなど、買手である相手方に対して不利益を与え、また、非効率的な企業を温存し、事業活動を停滞させるなどの弊害をもたらすので、独占禁止法で禁止されている。

具体的には、独占禁止法は、「不当な取引制限」として、①事業者がお互いに連絡を取り合って、②本来個々の事業者がそれぞれ自主的に判断して決めるべき事項（価格、数量など）を共同して決定し、③市場において有効な競争が行なわれないような状態をもたらすことを禁止している。不当な取引制限は、通常、カルテルと呼ばれており、入札談合もその一つである。

なお、「共同して決定し」というのは、事業者間に何らかの合意や了解が成立し、それに皆がしたがうものと思ってそれぞれ同一行動に出ることをいう。したがって、「制裁の伴わない紳士協定はもちろん、明白な協定という形をとらない口頭の約束や暗黙の了解でもカルテルに該当します」としています。

したがって、前記の註の中に、「暗黙のルール」と「行政側が、予算が不足しないと、売り手側にその不足分を負担させて、行政は知らん顔の暗黙のルール」を記述しているが、これも、公正取引委員会の「ア、カルテルの規制」に当たると考えられます。

さらに、『企業における調達においても、行政調達においても、いわゆる、見積もり内容のスポットチェックさえも（全部の内容を詳細にチェックするのは、購買部門の負担が膨大になり実施は不可能、また、そのスポットチェックをするために、[第5条のある行政調達用取引基本契約書（案）](#)が必要である）できない、いわゆる事務しかできない人、それから、自分のポジションの手柄を立てるために、必ず、見積もりがでてきたら、必ず値切る。見積もりを提出する側も、それを見越して、値切られシロをあらかじめ見積価格に含ませておくという、暗黙の商習慣がある』という事実があります。

これらの、矛盾した「企業側にも、行政調達側における矛盾を解消しようとする見解が、公正取引委員会の「ア、カルテルの規制」にあると考えられます。」（以上は2012年12月の視点）

これは、日本では、第5条のある取引基本契約書を商習慣として結んでいる企業が非常に多いため、その取引基本契約書を結んでいない企業や業者間でも、ほぼ同じように、この水増しという概念は一般化されており、詐欺商法などの判断基準にさえなっています。

（5）外国での非一般消費財について

しかし、外国には、この第5条のある取引基本契約書が一般的な社会基準となっていないため、あくまでも、買い手側と売り手側との間のネゴ（商談）における、言い手と受け手の関係と競争価格で、価格が決まるか、買い手がその値段で買うと売り手側にいえばそれが適正な価格になります。

このあたりの事情、考え方につき説明をしますと、[つぎの.12.2 と 3.12.3 項](#)の説明になります。

3.12.2 外国での非一般消費材についての商習慣

外国には、企業間では1項（2）で述べた取引基本契約書の第5条を基準とした習慣が社会的背景になく、取引企業間で、この第5条を含んだ取引基本契約書による契約が個別に取り交わされていない限り、外国では、買い手が、その価格で売るといい、買い手側が、その価格で、買うと**い**えば、言い手と受け手（Offer と Acceptance）との関係で、その価格が、適正であるという商習慣（註）が基本にあります。

註：この商習慣の基本を日本人に、**わかりやすく書いたもの**として、米国には UCC (Uniform Commercial Code) 2-206 Offer and Acceptance in Formation of Contract という条例があります。

【URL 参照】<http://dtn-wisdom.jp/J-personal%20use/ucc2-206.text.pdf>

[UCC2-206 Offer and Acceptance in Formation of Contract](#) 契約の形成に言いてと受け手の関係を中心とした購買に関する法的見解

したがって、日本であるような、相互に取引基本契約書のような取引の枠組みの契約をしない限り、取引基本契約書にある第5条にある条項は、**基本的には達相手先との offer と Acceptance の関係で契約を結ばなければ、適用されません。**

あくまでも**基本は**、買い手側と売り手側との間のネゴ（商談）における、言い手と受け手の関係と競争価格で、価格が決まります。

3.12.3 究極のコストダウンと価値向上

第5条のある取引基本契約書を接点として、究極のコストダウンと価値向上について。

第1項で、1項(4)で説明した日本の商習慣、すなわち、第5条のある取引基本契約書がある場合、必要に応じて価格（コスト）の明細を甲の要求する区分に従い、乙側から提出する必要があります。このことにより、そこに現れる数値を仲介として、その裏にある知識と知恵の交換を、相互の利益のため、顧客のために、することができます。

以下は、第5条のある取引基本契約書があつてこそ実現できた、また、その新しい技術がでてきても維持向上ができる、究極の、つぎのあるべき姿が実現できるデータベースとその扱い方（これを詳細前提条件付き標準工数（時間））があります。それが、(株)アルタマネジメント社の日比野弘勝氏という方により考案され、世界に広がり始めているということを報告しておきます。

【URL参照】[詳細前提条件付き標準工数のデータベースとそれを使った合理的なコストダウン（工数低減）の方法:開発者 日比野弘勝:解説作成者 江崎通彦 \(2010-11-4 Rev.1\)](#)

以下の説明は、その要約報告ですが、詳しくは、[\(株\)アルタマネジメント](#)に、その問い合わせ先が記載されていますので、本書の挿話：「日本と外国の商習慣のちがいの理解」を見たといって問い合わせただけでそのさらに詳しい説明が得られるように、すでに筆者から、連絡を取っております。

3.12.4 詳細前提条件付き標準工数（時間）

(株)アルタマネジメント社（代表者：日比野弘勝氏）によれば、その企業相互間で交換のできるコスト構成の中の工数・賃金レートの現実的な究極のデータのもととなる、「詳細前提条件付き標準工数（時間）」というデータベースとその使い方の考え方があります。このデータベースと考え方は、何年も前に開発され、すでにいくつかの企業、例えば、トヨタ自動車関連企業で実証されたデータとその考え方として存在し利用されているもので、トヨタカンバン方式促進システム（部品加工でも、組立作業でも、その作業をはじめる前に、部品、材料、工具等の欠品をゼロにしないとこの「詳細前提条件付き標準工数（時間）」は適用できません）、と併せて採用され使っている企業が多くあります。

以下に、その要点解説をしておきますと、つぎようになります。

この「詳細前提条件付き標準工数（時間）」というのは、世界中のいずれの国でも、部品図面に書かれたものを、普通になれた人が、同じ機械と材料を使って、同じ加工条件（旋盤の場合、何番のサイズの旋盤、材料（サイズを含む）、どのバイト、切削条件（回転数、切削深さ、送り）および検査工具で…これがデータとなっている）でやれば、最適な加工製品が、何分何秒でできるかのデータベース（部品、もしくは組立品の1個についてのデータ）です。

その工程を一人の人間が全工程そこについていれば、それと同じ工数だけかかる。しかし、その条件で、2ヶ同時に加工すれば、工数は、1/2になるし、セットアップを含め全工程を自動化して人が絡まないとすれば、加工時間はかかるけれども、人件費のかかる工数は、0工数となるというデータベースです。（しかし、この場合には、設備投資が必要になるので、その設備の費用とコストが節減できる費用との投資効果からの視点で、意思決定・判断をする必要があります）

したがって、そこで発生する工数のケースは、一人の人間が全工程そこについている工数と全自動化したときのゼロ工数のあいだにあります。

図表 3-12-2 詳細前提条件付きの工数（時間）としてその比較の前提となる比較与件表」の例

与件	図面、材料、材料サイズ、どの機械で作るか、社内外			
実現可能なアイデアマトリックス				
構成方式案	構成品	加工条件	その他	内外昨
1. 詳細前提条件付きのデータベースに示されている実現可能な標準の旋盤 A 2. 今ある手持ちの旋盤 B 3. 今ある手持ちの旋盤 C 4. これから購入する旋盤 D	1. バイト A	回転数	1ヶ加工	社内
	2. バイト B	送り	2ヶ同時加工	A社
	3. 切削油 A		3ヶ同時加工	B社
	4. 検査工具 A	切りこみ	4ヶ同時加工	

このトレード・スタディーをする前提となる与件をわかりやすくするために、上記図表 3-12-2 「詳細前提条件付きの工数（時間）比較の前提となる比較与件表」の例を示しておきます。

ここから出てくる各組合せ（案）については、このシミュレーションのできるデータとそのシミュレーション式は、板金加工、機械加工、プラスチック成型などについては、230社での検証済みデータとして全部そろっていますので、そのデータと同じスタイルのものを準備していけば、企業ごとにそのデータを整備して、いくつかのシミュレーション比較選択がその時点と将来時点で、実現可能の範囲内で、選択できるものとなります。

そして、それは、そのデータは第5条のある、取引基本契約書がある、注文主と請側の企業間で、知識から知恵を創り出す方法という適正利益の位置付け確保をふまえた、虚心坦懐のデータベースとその使い方の共有情報化により実現できます。

この「比較対象の与件の表」の例は、部品加工について示してありますが、組立作業にも、少し条件が増えますが同様な考え方で、使えます。

そして、その組立工数（時間）シミュレーションの結果の比較の選択の絶対前提条件は欠品なしの状態です。この欠品なしの状態を実現するためには、多量生産の自動車産業の場合は、トヨタカンバン方式で十分ですが、組立期間が長期となる大型組立品については、トヨタカンバン方式以外の、組立スタートには、欠品なし（これをノーショーティジの状態という）の促進方式をとる必要がでてきます。

その促進の例は、ROメソッドの考察で述べたやり方が参考になります。スケジュール遅れという問題が起こってからはなく、見通しをチェックして事前にアクションを起こし、スケジュールどおりの完成をしていくという考え方が肝要となります。【本書参照：2.6.4（2）】

（この考え方は、従来の問題発生後の対策型ではなく、課題実現型のちがいです）

もう一つの条件は、人が絡む場合、どうやって早く慣れて、その作業に必要な実際の人が絡む工数を、通減の底（十分習熟できた状態）にどれだけ早く到達するかが課題となります。

3.12.5 日本の行政調達の問題点と解決案（＝行政調達の価格の不合理的な解決策（2012-3月現在））

（1）日本の行政調達における問題点とその解決（案）

不思議なことに、日本においては、多くの民間企業簡に、前述の第5条の入った取引基本契約書が有るにも関わらず、官庁側とその調達先の民間企業間には、前述の第5条の入った取引基本契約書に相当するものはありません。

理由は、その取引基本契約書に契約書ということばがあるために、そこには金額は何も書かれていないにもかかわらず、その契約書は、財政法の規定により、予算（＝支出負担行為）がない限り、結べないという、従来からの、おかしな理由により、この取引基本契約書が、日本における行政官庁調達においては、この第5条を含んだ縛りとしての取引基本契約書は、通常、結ばれてきませんでした。（2013-3月現在）

したがって、予算取得のための情報収集段階の前にも、民間企業間にあるような、見積書提出前からの縛りのある取引基本契約書がありません。（いずれも2012末現在）したがって、次の(2)項に示すような問題発生の原因を作っています。

民間企業間には、このような予算取得のための情報収集段階の前に、この第5条のある取引基本契約書が結ばれてから、その縛りある商習慣のもとに、通常、見積もり等級の考え方を暗黙のうちに考慮して（註）技術や予算を含む情報収集段階からの情報の収集を行なっています。また、この第5条のある取引基本契約書を結んでも、その条項の内容を行政調達に適するように詳細に特記すれば、さらに、価格決定の実施面において詳細な面でわかりやすくなり有効な対策をとることができるようになります。

註：『WBSの再定義と使い方』82～83ページ、図表11-4、11-5参照。

（2）その縛りのない行政側の予算がとれてしまえば、従来、その予算を全部使ってしまえという悪い暗黙の習慣が、行政調達にはあるため、随意契約の場合やそれに近い官庁調達契約においては、水増し請求価格という事件が後を絶ちません。

しかし、官庁調達においては、予算が余ればそれを返せ、予算が足りないから、その赤字分は、企業で負担せよという不合理な習慣があるため、十分な予算がとれたときをチャンスとして、企業側には、バレない限り、その穴埋めをするための水増し請求をする習慣が定着をしていますが。

これを改善するためには、本予算と併せて、許可がない限りにおいて手をつけることのできないリザーブコスト予算を、行政調達予算の中に、別途枠を区分してつくり、（註）リスクが発生した都度、そのリカバリー・コストの2～3案の比較見積をして比較選択をしてから、そのリカバリー・コストの支出の承認するようにすれば、合理的なリスクリカバリーの内容とそのコストの組み合わせを合理的に、実現できるようにできます。（その原理は、リスクの存在はあるとしても、そのリスクの内容とそれを回復するためのコストは、リスクが発生してそのリスクの回復をするための似ようとそのコストがに積もられるまでは、そのリスクの内容とリスクコストの内容はわからなという原理があるからです）

註：『新プロジェクト管理の方法』「開発コストのDTCの実施における不足コストの分類とその処置要領（案）」参照。

(3) 将来可能であれば、外国から調達するものも含めて、上記 (1)、(2) に記述したことを、行政調達に段階的に、適用することにすれば、いままであった、行政調達における価格の不合理、(カルテルや水増しなどを含む) の解消対策が段階的に改善、解消できるようになると考えられます。

3.12.6 更に鳥瞰的な視点からの見解

以上の視点から、鳥瞰的な見解を述べると、次のような見解が出てきます。

A. 政調達の内容を全部、日本国内で調達する場合

(1) 行政調達の予算取得のための見積情報収集段階以前に、行政調達側は、日本の民間企業間で使っている「第5条のある取引基本契約書」を行政側が調達候補になる可能性のある業者もしくは、見積作業および受注に参加したい希望を持つ業者との間に、結んでおく。(これを民間では、見積書を提出する前にその権利を登録するための業者登録と言っています)

(2) もちろん、このときの背景は、下記の二つの設けます。

- ① 最初の見積もり仕様ははっきりしていないことが多いので、本書の DTCN シリーズ 2「[WBSの再定義と使い方の82～83ページに示す見積等級](#)」の考え方の制度と
- ② リスクが発生したときのケースを5つに分けて管理をする不測コストの管理要領(案)とその存在は認めることはできるが、不測事態が発生しその回復(リカバリー)の内容とそのコストがはっきりし、その内容が審査されない限り、その支出は許可しないというルールのある、不測コストのリザーブコストを設ける。
- ③ これにより、3.12.5 (2) に記述した、予算が足りないから、その赤字部分は企業で負担せよというルールをなくします。

(3) 従来、行政が大きな買い物や、開発をする場合、その予算を確保するために、見積情報を収集する側と、見積情報を提出する側は、取引基本契約書の第5条に示すような契約をすること。すなわち、従来のように、財政法の言う、予算が付かないと契約ができないという考え方に基づかない考え方を捨てること。

すなわち、その契約の全体に関する縛りのみを規定する、いわゆる第5条の入っている取引基本契約書には、金額は書かれていないので、財政法、会計法に由来する予算がつかない(支出負担行為が許可されているもの)限り、契約はできないという考え方を棄却する。

、

(4) 効果として、(1)、(2)、(3)を具体化することにより、次のことが得られます。

- ① 水増しせ球がなくなります。
- ② 行政側の管理責任者が、その水増し発生時に、なぜそのようなことが起こるかもわからないまま、管理責任を取って辞表を出すようなことがなくなる。
- ③ 通常の水増し請求というものは、内部告発によってしか表に出てこないもので、国の予算の無駄使いをしないように決心して、勇気をもって、内部告発をしても結果として、その内部告発をした人は、企業のトップにはなれないような運命になってしまう従業員の悲哀をなくすることができる。

- ④ また通常、行政側で、余り金をプールしておくことは、業者側に頼まないといけないことであるので、そのようなことを引き受けた企業側は、基本契約書の第 5 条(2)にある（基本取引契約書のモデルは本書付録 5）にあるように、「乙は、見積もりに際して談合その他不正を行ってはいけない」という条項により、行政調達側の担当者からの要求があっても、その条項があること理由をもって、業者側は行政の発注者側に協力ができないことをはっきり断ることができる。（註）

（註 本件の行政調達に関する提案は、筆者は、[2010-11-9 に、内閣府に提言をした「民間におけるコストダウンの方法から見た、行政調達のコストダウンの方策」](#)と [2011-11-23 に提案その\(2\)を内閣府に資材管理協会から提出](#)しています。）

B.行政調達を外国の企業、業者から行う場合、もしくは日本国内の業者から完成品を調達をする場合においても、その中に、外国企業の製品が含まれる場合

- (1) 日本国の行政調達側は、外国政府、街区企業に対し、世界的な取引の基本ルール「Offer and acceptance in contract formation」（詳しくは、米国の各州ごとに承認されている UCC2-206 Offer and acceptance in contract formation に詳しく記述されています）に基づき、予算見積もりを取る前に、可能な限り日本の取引基本契約書（第 5 条なるもの）の契約を取り交わす。
- (2) (1)に述べる取引基本契約書が鳥為替うまでは従来通り、UCC2-206 のルールによってのみ契約をする。（ただし、(1)の徐行のルールは日本港の行政調達の基本方針として存在するので、できるだけ早く、第 5 条のある取引基本契約書を結びよう要望書を、国内外に日本国の御製調達の基本方針として表明しておく。
- (3) 実際のもの・システム作りの現場の体験から言える参考事項
- 航空機でも自動車を含むシステム機器の実際コストについて言えること
- ① 不具合がでたら、その不具合が発生する原因を取り除くためのその内容に応じたその不具合の改修作業には費用を要するが。その歌集が終わってしまえばその後生産する、量産品のコストは元のコスト都ほぼ同じコストで生産ができる。従って、不具合が出て直したら、それにかかったコストを一時支出して、メーカーが負担する場合はそのままのコストが発生し、また、それを、量産生産品に割掛ける場合は、其れを認める必要があるが、割掛け後の数値は生産数で割り算をされるので、さほど大きくはない。かつその割掛けは、生産数で割るので非常に少ないコスト部分となります。また、このコストについては、エスカレーション式(付録 6 参照)を適用する必要はないということは、第 3-8-3 節(2)－⑩項で述べた通りとなります。
- ② よく、コストに関するシロトの方が改善をしたからコストが高くなるということで単価がたくなるということで納得させられてしまうのは、そのコスト明細を、取引基本契約書の第 5 条がありさえすれば、それに基づいて、説明を受けることができるので、すぐ理解できるようになっています。
- ③ 以上のことを、対策すれば、米国でも、戦闘機の価格がトラブルが解消されたごとに、高くなっていく現象を防ぐことができると思われます。即ち米国では、非一般消費材について、その性能・価格について、Offer and acceptance in contract formation の原則に基づき契約がなされるので、国防製品は、一機種に絞られてしまつて競争製品がなくなってしまった後は、国を守るため、政府はその一機種の製品を買う以外に選択肢がなくなつてしまつている立場に置かれるいるからだと思われます。
- そして最近は（といつても 30 年以上前から）COTS（Commercial Off-The-Shelf）調達方式と言って、民

間既製品を少し手直しをして、もしくは、そのままのものを国防製品として採用して、国防費の節約に役立てる調達方法が、米国でも推薦されています。