

**日本企業の競争力  
お家芸のモノづくりにこだわろう**神戸大学経済経営研究所教授  
延岡 健太郎

日本の製造業は、少し光が見えてきた分野もあるが、相変わらずあまり元気がない。私は7年間の米国MIT滞在期間も含めて、長年日本企業の競争力について研究してきた。それだけに、何とか回復に役立てればと思う毎日だ。現在、日本企業は根本的に変えなくては駄目だとする悲観論が多い。いわゆる米国型経営、つまり業績が悪ければ迅速に撤退する戦略や、短期的な評価に基づいて個人間の競争を煽る成果主義の導入などがもてはやされている。本当にそれでよいのだろうか。



(中国新聞 2003年8月24日 時想に掲載)

15年近く国際的な研究チームで行ってきた分析から判断すると、日本企業のモノづくりの力はいまだに多くの分野で強い。ただし、それが企業業績に結びついていないのが問題である。例えば、米国デル社のパソコンは、日本企業の商品と比べて特に優れているわけではないが、業績は比較にならないほど高い。これは、製品の良さ以上に、業界標準や儲けの仕組みが勝負を決める競争へ土俵が移ったからだ。

そこで、米国型経営を採用し、同じ土俵に上がろうと頑張る日本企業が多い。しかし、それよりも、日本企業のお家芸を活かせる自分の土俵に引き戻すことの方が大事ではないか。それだけの価値のあるものを日本企業は持っているからだ。その強みを単純化して言えば、個人プレーではなく組織的なモノづくりを尊び、それに生きがいや喜びを感じる国民性に支えられたモノづくり能力である。逆に、米国型経営を真似し続ければ、日本のモノづくりの強さを失ってしまう危険性が高い。しかも、米国と同じ経営をすれば、それを真似する側の日本に勝ち目はない。それが競争の本質である。

技術者が苦労して新商品を開発した物語を紹介する「プロジェクトX」というテレビ番組がある。少し過剰演出だとは感じながらも、つい涙することが多い。MIT時代

の米人の友人にも見てもらいたくて、いくつかビデオを送ってみた。彼は日ごろから皮肉っぽいところはあるが、それにしても彼の感想には驚いた。「これは日本の技術者がいかに組織のために自分や家族を犠牲にしてきたのかという記録映画なのか？」さらには、「担当者はどれくらい報酬が増えたのか？引退後もあまり裕福そうには見えないけど。」これらは日本人にはあまり無い発想だろう。番組の主人公である彼らこそが、多少の財産を築いた人たちよりも、充実した人生を送ったということが伝わらないらしい。個人の成功や報酬が企業の活力を生む米国型も否定しない。しかし、組織が一丸となってモノづくりに取り組む喜びや活力を尊ぶ日本型もまたすばらしいものだ。

日本のお家芸を最大限に発揮している産業がある。今でも、国際的な競争力が最も高いトヨタやホンダなどの自動車企業だ。自動車は3万点の部品からなり、それらを多くの企業の技術者・設計者が丁寧に擦り合わせながら完成させていく。そこには人と人との間での無限の調整や問題解決、創造活動が求められる。それによってはじめて完璧な機能や品質感が生まれてくる。これこそが日本企業のお家芸である。だからこそ自動車はアジア諸国にも中々追いつかれない。マツダにしても、必ずしも業績は良くないが、製品開発や製造における国際競争力は高い。経営的にその強みを活用する好循環が実現できれば、高い業績をあげることができる素地は十分にある。

世界の動きに振り回されるよりも、お家芸を大切に、それが世界でもう一度高く評価されるように頑張る方が、活力もでるし、競争力を取り戻す近道だと思う。業績の悪化にあわててしまい、角を矯めて牛を殺すようなことだけは避けなくてはならない。

