



日本のものづくりを考える

神戸大学 経済経営研究所

教授 伊藤 宗彦

3月11日の東日本大震災以来、日本のものづくりに関する話題が多くなった。東北地方にある多くの部品産業が被害を受け、自動車産業などのサプライ・チェーンが機能しなくなったのである。半導体のような小さな部品一つだけでも供給が滞ると自動車は完成しない。日本のものづくりは、かつてリーン生産方式と呼ばれる無駄がなく研ぎ澄まされた、サプライ・チェーンによって支えられてきた。

現在、日本を取り巻くものづくりの環境は厳しい。電気・水道・ガスなど高いエネルギーコスト、高齢化した労働力、高い法人税、厳しい円高傾向など、日本でものを作って世界中に売るとなると、非常に高くつく。こうした、海外での生産と比べてとき明らかにハンディキャップとなる要因を考えると、日本でものづくりを推進する優位点はどこにあるのであろうか。コスト面だけを考えて、明らかに日本でのものづくりにはメリットが少ない。しかし、日本でものを造る優位性はあるはずである。ものづくりというのは、生産にかかわるコストだけで決まるものではない。高い品質を実現できる設計能力や生産技術がものをいう。おそらく、コストだけを捉えれば、いまや東南アジアの諸国やBRICsなどの諸国にはとてもかなわない。唯一、優位性を保てるのがこの設計能力や生産技術といった品質を決める部分かもしれない。

日本の経営の特徴は、年功序列、終身雇用、企業内組合と言われてきた。ものづくりの特徴はどう表現できるのであろうか。かつては、QCサークル、TQCといった品質活動が特徴とされ、多くの企業では、新入社員はまず、QCを実践するために実験計画法など、統計の知識を身に付け、製品開発や生産技術の現場で品質を高める教育を受けてきた。日本企業の多くが実践してきた品質の作りこみは、その後DR(Design Review)と呼ばれる新製品の設計上の問題点を解決する仕組みが導入され、会社全体の取り組みとして定着している。このように、製品開発だけではなく、生産現場、マーケティングなど、あらゆる部署を巻き込んで製品を作りこんでいくことを、「擦り合わせ」と表現し、この擦り合わせの能力自体が日本のものづくりの強みと信じられている。確かに、どの企業でも、この擦り合わせという言葉は日本企業特有の能力として認識されているようである。

こうしてみると、日本のものづくりは、コスト的にはかなり厳しいが品質は負けていないとみるのが妥当なのであろう。しかし、現実には少し違ってきている。自動車と電子機器というのは、日本の高度成長を支えてきた産業である。その象徴ともいえるテレビの生産量ではすでに韓国メーカーに大きく離され、最近では、コンシューマー・レポートなどでは、韓国製テレビの顧客満足度は日本製と遜色ないレベルにまで達している。また、携帯

電話やパソコンのように我々が毎日、手にする「道具」もかつては純国産品が幅を利かせていたのが、パソコンはすでに台湾メーカーに、携帯電話はアップルやグーグルのアンドロイドといった技術が世界を席卷し、日本製品は、存在価値を失っている。

これから日本はどうすればよいのか？誰しも思う疑問である。経済学的に考えると、国の成熟とともに、産業セクターは、第1次から第2次、第3次産業へとシフトする、つまり農水産業→工業→サービス業と産業生産の比率がシフトすることは、おそらく、必然であるかもしれない。成熟国でものづくりを産業の柱にと考えている国は少ない。アメリカのアップルやグーグルのように、ITや金融技術をうまく融合させたサービスを世界中に展開し、新たなビジネスモデルを創造する能力を新たに身に付けるのか、または、ものづくりの現場のさらなる奮闘を期待し、韓国や台湾、中国といったアジア諸国と対抗し続けるのか、さらには、日本を出て人件費の安い国へと製品の生産をシフトさせる、いわゆる空洞化を進めるのか、明確に意思表示する時期にきていることは間違いない。いずれを選ぶにしろ、平坦な道でないことも確かである。製造業にとって極めて大事な時期を迎えている。われわれ経営学を研究する立場でも、よほど覚悟して取り組まねばならない重要な研究課題なのである。