

日本製造業の「ものづくり」の優位性への再検討-- 設計品質における"市場ニーズとの乖離"をめぐって (経営者教育研究グループ)

著者	關 智一
雑誌名	経営力創成研究
号	7
ページ	83-94
発行年	2011-03
URL	http://id.nii.ac.jp/1060/00003354/

日本製造業の「ものづくり」の優位性への再検討

—設計品質における“市場ニーズとの乖離”をめぐって—

Reconsideration on the Advantages of Japanese Manufacturing Industry; concerning “a divergence with market needs” on quality of design

東洋大学経営力創成研究センター 研究員 關 智一

要旨

「2006 年米国自動車初期品質調査 (IQS)」の調査結果は、内外に驚きをもって迎えられたという。なぜならば、日本製造業を代表する自動車産業における「ものづくり」の優位性を指し示す「品質」において、近年では日本車のランキングが伸び悩み、一部の指標では韓国車に追い抜かれていたからである。こうした背景には、車を動かすといった「製造品質」ではトップ・レベルを維持しつつも、車の使い勝手といった「設計品質」では次第に“市場ニーズとの乖離”が顕在化しつつある、まさしく現在の日本製造業の「ものづくり」の課題が見え隠れする。

本論文では、こうした“市場ニーズとの乖離”が、決して現在の日本製造業の「ものづくり」に限定される課題ではないこと、つまり米国製造業がかつて同様な課題に直面していたことを明らかにしている。そして、こうした史実を手掛かりに、現在の日本製造業の「ものづくり」の優位性の再検討を行う。ここから図らずも再認識し得る点は、こうした優位性が果たして絶対的・永続的なものであるのかという懐疑の念であり、ここから通説とは異なる“新視点”の提示を行う。

キーワード (Keywords) : 日本製造業 (Japanese manufacturing industry)、市場ニーズとの乖離 (divergence with market needs)、設計品質 (quality of design)、マーケット・プル (market pull)、MOT (management of technology)、天国からのマナ (manna from heaven)

Abstract

According to the J. D. Power and Associates 2006 Initial Quality Study (=IQS), which serves as the industry benchmark for new-vehicle quality measured at 90 days of ownership, the ranking of all Japanese car in the U.S. market was not the top. It was the main reason that the quality of design of Japanese car was inferior to it of Korean car. The aim of this paper is the following. The first is to reconsider on the advantages of Japanese manufacturing industry through doubting a common view. The second is to show a new viewpoint about a reinterpretation of the advantages of it through a concept of "a divergence of market needs" with a historical perspective.

はじめに

日本製造業の「ものづくり」の優位性とは何であったのか。そしてそれは、かつての姿のまま、現在も存在し続けているのか。

日本製造業の「ものづくり」の優位性といえば、「高品質・低価格」というのが決まり文句の時代が、確かに存在していた。しかし今日では、そうした決まり文句が日本製造業の「ものづくり」の優位性であるとするには、やはり違和感が残る。なぜならば、一部の産業分野では、もはや「高品質・低価格」は“Made in Japan”の専売特許ではなくなっており、技術力向上の著しいアジア製造業（韓国・台湾・中国等）の「ものづくり」によっても、容易に再現され始めているからである。

その意味では、今日の日本製造業の「ものづくり」の優位性とは一体何であるのか、今まさに再検討することが必要とされている。

1. 日本製造業の“品質神話”の崩壊

1.1 変わる品質の定義

Grichnik, *et al.* (2008) “Make or Break” の邦訳書『グローバル製造業の未来』の「日本語版への序文」には、次のような一文がある。

「とくに、リーマン・ショック以降のグローバル不況の経験を踏まえると、新興国メーカーが大量に参入してくる過当競争状況のなかで、先進国メーカーがどう太刀打ちできるのかというのが、日本と欧米に共通の重大テーマである。欧米メーカーは、不採算事業から撤退したり、新興国メーカーへの生産委託を進めたりという、いわば『戦略』に逃げ込むことで問題を解決し、『ものづくり』の改革を後回しにしてきた。一方の日本メーカーは『ものづくり』の優位性を精神的支柱にして、低採算事業でも歯を食いしばって踏みとどまってきたが、事業ポートフォリオを組み替えるというような意思決定を後回しにしてきた。新興国メーカーも含めたグローバル競争に勝ち残るには、欧米メーカーは『ものづくり』能力を学び、日本メーカーは『戦略』的な事業撤退・参入の手法を学ばなければならない（ブーズ・アンド・カンパニー, 2009, p.9)。」

しかし、日本メーカーの「ものづくり」の優位性にも、翳りが見え始めている。例えば、三澤 (2007) の『技術マネジメント入門』には、日本製造業の優位性として内外が認める「品質」に関して、次第に日本以外の消費者から必ずしも高い評価を引き出せていないことを示す、ある興味深いエピソードが紹介されている。

「自動車の品質調査で有名な市場調査機関の JD パワーが実施した、2006 年の米国新車初期品質調査 (IQS: Initial Quality Study) で、韓国・現代自動車が大眾車ブランドでトップになりました。総合でも、一位のポルシェ、二位レクサスに続き三位でした。IQS は、新車を購入してから三ヵ月たった顧客を対象に、エンジン、変速機、乗り心地、便宜性、デザインなど 217 項目に対する初期品質満足度を細かく調査し、100 台あたりの不満件数を求めた結果です (三澤, 2007, p.132)。」

つまり、日本製造業を代表する自動車産業において、その製品（＝日本車）の品質に対するランキング調査結果は必ずしも一位ではない、というのである。

「かねて現代を世界市場での『てごわい相手』と評価してきたトヨタ自動車やホンダは、この調査では現代自動車の後塵を拝し、トヨタは四位、ホンダは六位でした。現代自動車は 2000 年代前半、同じ調査で一般車自動車ブランドの順位が二十位以下でしたが、2004 年以降、急速に順位を上げ、毎年トップ 10 に入るまで品質が良くなってきました。日本では韓国製品に対するブランドが弱いことや、流通拠点の少なさなどによるアフターサービス面での不安が大きいことで、現代自動車はそれほど受け入れられていないので、あまり実感がわきませんが、米国ではたしかに高い評価を受けるブランドになりました（三澤，2007，pp.132-133）。

世界最大の規模を誇る米国市場において、日本車の品質ランキングが一位ではないという事実は、まさしく“日本製造業の品質神話の崩壊”とも呼ぶべき、衝撃的な事実である。また、何よりも後発の韓国車が大衆車ブランドの品質ランキングで、いつの間にか日本車を追い抜いたという事実は、上記の衝撃にさらに拍車をかけている。なぜならば、三澤（2007）が指摘するように、日本市場での韓国車ブランドの認知度は決して高いとは言えず、筆者を含め日本の消費者にとっては、まさに“青天の霹靂（へきれき）”の感が強いからである。

「・・・この調査結果は『総合点では日本車優位は変わらないとしても、まずは謙虚に「負け」を認めるところから始めないと、日本車の巻き返しもない』という論調で日本では多数紹介されました。しかし、この調査結果には、『からくり』があります。多くの方は気づいていないと思いますが、実は、JD パワーの初期品質調査は、この年から、調査の方法を抜本的に変えました。どのように変えたかという点、ユーザーから指摘してもらう不具合の内容を『製造』に関するものと『設計』によるものに分けて、調査項目数も前年までの 135 から 217 に大幅に増やしたのです（三澤，2007，p.133）。」

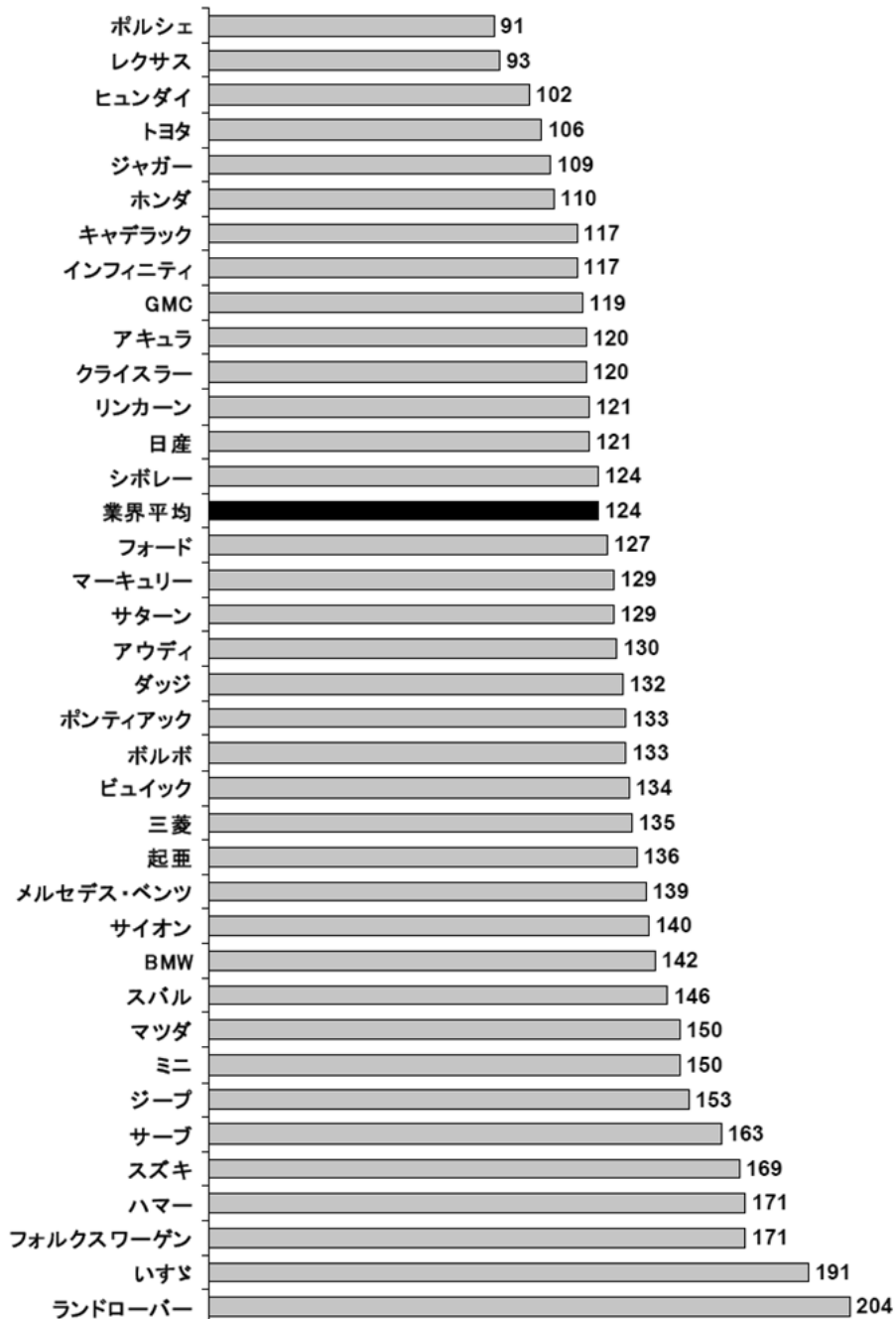
つまり、一般的に我々が想像する「品質」とは、『製造』に関するものであると考えられるが、確かにこの分野では日本車はこれまで通りランキング第一位をほぼ独占しているものの、これに『設計』によるものを含めた総合ランキングでは韓国車の後塵を拝する結果となった、というのが実情であると考えられる。

1.2 設計品質と顧客満足度

ここで今度は、J.D.パワー社の「報道用資料」、すなわち三澤（2007）の考察の“原資料”から、その詳細を明らかにすることとしたい⁽¹⁾。

J.D.パワー社によると、「2006 年米国自動車初期品質調査（IQS）」は、「乗用車およびライト・トラックを新車で購入もしくはリース契約したユーザーを対象に、購入後 90 日間における車両の初期品質」の調査結果であり、三澤（2007）の指摘にあるように、「20 回目となる今年は、1998 年からの調査内容を大幅に変更した」のだという。変更内容は、以下の通りである（J. D. Power Asia Pacific website, URL <http://www.jdpower.co.jp/press/index06.html>）。

図表1 ブランド別ランキング・100台当りの不具合指摘件数（単位：PP100）



(原資料注) 調査内容の変更により、2006年IQSスコアは昨年までの結果とは比較できません。スコアは四捨五入後の数値。

(出所) J.D.パワー・アンド・アソシエイツ 2006年米国自動車初期品質調査SM (J. D. Power Asia Pacific website, URL <http://www.jdpower.co.jp/press/index06.html>)。

- ユーザーの指摘する不具合を次の二つに区別した。
「製造不具合」：「壊れる」や「動かない」など、主に製造に起因するもの
「設計不具合」：ユーザーの期待を設計仕様が満たさないため、「使い勝手が悪い」等、主に設計に起因するもの
- 新技術に関する質問を追加した。
- メーカーに調査結果をより有効に活用してもらうために、指摘された不具合に関する詳細な情報を得られるようにした。

総合ランキングを見ると、その単位は「PP100」という見慣れないものであるが、その解説は以下の通りである（図表1参照）。

「不具合指摘項目である217項目（昨年までは135項目）について、実際に経験した不具合をユーザーに指摘してもらい、100台当たりの不具合指摘件数として算出する。単位はPP100（Problems per 100 Vehicles）で、数値が小さいほど不具合指摘が少なく、品質が良いことを示す（J. D. Power Asia Pacific website, URL <http://www.jdpower.co.jp/press/index06.html>）。」

ここでのランキングにおいて、確かに韓国の「ヒュンダイ」は日本の「トヨタ」を抜いて第三位につけている。そして、その理由と解されるのが、前述の三澤（2007）の指摘にある、「設計」の「品質」とされるが、この点に関して J.D. パワー社の「報道用資料」の指摘を確認してみたい。

「最近の新型車は複雑な新技術を多く盛り込む傾向が見られるが、それらの技術がうまく融合されずに仕上がりが不十分な場合、一般のユーザーの目にはわかりづらいものに映り、不満につながることもある。ユーザーの知覚する品質にとって、『使いにくさ』等の『設計不具合』が、『壊れる』、『動かない』などの『製造不具合』と同様の影響力を持つ。しかし多くのメーカーでは『設計不具合』よりも『製造不具合』の改善に焦点を当てていた傾向もあった（J. D. Power Asia Pacific website, URL <http://www.jdpower.co.jp/press/index06.html>）。」

つまり、現在の「ユーザーが知覚する品質」には、従来の「製造」に関する「品質」に加え、新たに「設計」に関する「品質」も含まれており、そのどちらの「品質改善」にも取り組んでいかなければ、米国自動車市場での顧客満足度（CS）を高められなくなっている、ということである。そして、こうした変化こそが、前出の総合ランキングでの日本車メーカーの不振の主因である、と考えられよう。

それは、これまで同市場において、「製造不具合」の「品質改善」において圧倒的な優位性を誇ってきた日本やドイツの自動車メーカーが、いつしか顧客である「アメリカ人」の「設計」に対する「ニーズに十分応えきれていない」車をつくり始めてしまい、逆にそうした不満を吸い上げ、自らの車づくりの「品質改善」に反映させることに成功したのが、韓国車メーカーであった、という解釈に結実する（三澤, 2007, p.134）。

2. 繰り返される“市場ニーズとの乖離”

2.1 米国企業の「革新」の志向性

前出の三澤 (2007) は、同じ著作の中で、日本製造業の「これから」について、次のような提言を行っている。

「ものづくりの製造の部分での品質は日本人の得意分野で、外国に先行してきましたが、時間とともにその差は縮まってきました。これからは、従来の製造品質に加え、顧客が使いやすい、取り扱いミスをしにくい、といった点までを考慮した設計品質が重要になってくるのです。顧客第一で品質管理をすることがものづくりの大原則ですので、そのためには、実際に顧客がその製品を利用するさまざまな状況を想定してものづくりができているかが重要、という認識が強まったからです (三澤, 2007, p.137)。」

こうした三澤 (2007) の指摘は、まさしく現在、日本製造業が直面している課題そのものであり、それは日本における MOT (技術経営) 研究の対象そのものでもある。なぜならば、「製造品質」とは、まさしく「テクノロジー・プッシュ (技術圧力型)」の志向性を、そして「設計品質」とは、まさしく「マーケット・プル (市場牽引型)」の志向性をそれぞれ体現したものと、して位置付けられるからである。メーカー側がイニシアチブを握って、自らの技術力によって製品化や改善を主導していくモデルから、新たにユーザー側が発したシグナルを拾い集め、彼らのニーズを反映させた製品化や改善に対応していくモデルへの転換である。

すなわち、前出の J.D.パワー (2006) や三澤 (2007) の指摘も、テクノロジー・プッシュに重きが置かれていた時代には「優位性」を発揮してきた日本製造業が、新たにマーケット・プルに重きが置かれる時代の到来とともに、かつての「優位性」が発揮できずにいるということを別の角度から指摘し直した、とも言えるのである。そして、こうした日本製造業の直面している課題を、端的に言い表すとすれば“市場ニーズとの乖離”、となろう。つまり、単純化すれば、日本製造業は、次第にユーザー側の求める製品化や改善に対応できなくなり、メーカー主導の“独り善がり”の「ものづくり」に陥ってしまった、ということだろうか。

しかし、こうした“市場ニーズとの乖離”は、決して現在の日本製造業に限ったことではない。歴史を振り返れば、かつての米国製造業も同様な“乖離”に直面し、やはり“独り善がり”の「ものづくり」に陥ってしまっていた感が強い。例えば、多国籍企業研究で著名な Vernon (1977) や Franko (1978)、そして盛田 (1990) の著作には、そうした米国製造業の特徴とその顛末が記されている。

「昔からアメリカの革新は、省力的な、便宜製品や工程に、言い換えるとエネルギー集約的、資源集約的な製品や工程に、はなはだしく片寄っていた。アメリカはこれまでしばしば、“使い捨ての社会”と言われてきた。ヨーロッパや日本は、そういったぜいたくなことはめったにやらない。とりわけヨーロッパ大陸の諸国は、これまで、アメリカよりも、ずっと長期にわたって希少資源対策に取り組まざるを得ないような立場に置かれてきたわけである (Franko, 1978, pp.98-99, 風間, 1979, p.27)。」

Franko (1978) によれば、米国企業の「革新」の志向性は、国内の「使い捨ての社会」をベースに生み出されてきたとされるが、確かに「市場環境が技術革新の誘因となること」は実証済みである (Vernon, 1977, p.41, 古川, 1978, p.56)。

「アメリカの技術革新は労働力の節約を目ざすと同時に、高水準の所得に対する要求の充足を主眼とする傾向が見られる。これに対して、他の地域では原材料の節約を目ざした技術革新が多くみられる (Vernon, 1977, p.41, 古川, 1978, p.57)。」

「アメリカ大陸は、石油、石炭、銅、金、ウラン、木材など、ありとあらゆる資源を豊富に提供してくれる。それゆえに、今日のようなむずかしい状況下においてさえ、アメリカ人は『省資源』の大切さを真剣に考えてはいないような気がする。あるアメリカ人は私に、『資源のことなら全く心配はいらない。鉱山に行ってみて取ってくればすむことだから』と言ったが、日本人にはこういった発想はない (盛田, 1990, p.382)。」

Vernon (1977) や盛田 (1990) の考察は、先の Franko (1978) の指摘の理解を助けてくれる。すなわち、当時の米国社会は豊富な資源の存在を背景に、「労働力の節約」に「技術革新」の志向性が向いていた、と考えられるというのである。逆に、米国以外の諸国は常に資源不足に悩まされていたために、「原材料の節約」に「技術革新」の志向性が向いていた、とされる (図表 2 参照)。

**図表 2 アメリカ、イギリス、ヨーロッパ (大陸) および日本で
開発された革新的技術の目的別区分, 1945-74 年**

技術革新の 類型と目的	アメリカ		イギリス		ヨーロッパ (大陸)		日本	
	件数	%	件数	%	件数	%	件数	%
工程技術								
原材料の節約	58	18.8	122	47.8	95	53.7	12	48.1
労働力の節約	189	61.1	66	25.9	32	18.1	4	16.0
資金の節約	58	18.8	61	23.9	43	24.3	7	28.0
複数要因の節約	4	1.3	6	2.4	7	3.9	2	8.0
合計	309	100.0	255	100.0	177	100.0	25	100.0
製品技術								
原材料の節約	117	22.6	127	40.3	100	50.3	20	29.0
労働力の節約	142	27.5	13	4.1	9	4.5	2	2.9
新しい機能	106	20.5	50	15.9	33	16.6	12	17.4
その他	152	29.4	125	39.7	57	28.6	35	50.7
合計	517	100.0	315	100.0	199	100.0	69	100.0

(原資料) Harvard Multinational Enterprise Project.

(出所) Vernon, R (1977) *Storm over the Multinationals: the real issues*, Harvard University Press, p.42.

(古川公成訳 (1978) 『多国籍企業を襲う嵐—政治・経済的緊張の真因はなにか』ダイヤモンド社, p.56) .

「人口の圧力が強大な国、しかも資源が乏しい国が多いという事実は、そのひとつの結果として、非アメリカ系企業の国際化を促進した。ヨーロッパと日本の企業は、人口ちょう密な、資源の乏しい国内市場に奉仕してきたおかげで、海外の類似の市場に奉仕するうえで、とくに有利な立場にある (Franko, 1978, p.99, 風間, 1979, p.27)。」

そして、こうした「技術革新」の志向性の違いは、米国企業に「人口ちょう密な、資源の乏しい」諸外国における“市場ニーズとの乖離”をもたらし、逆に「非アメリカ系企業」には、そうした「海外の類似の市場」の存在が「有利な立場」を演出し、海外進出という「国際化を促進」させたとしている。米国企業による“市場ニーズとの乖離”は、確かに1970年代以降、米・日製造業の「ものづくり」における「優位性」の逆転をもたらし、結果的に米国経済はその一極支配構造の終焉（＝国際経済の多極化）を迎えることとなった。

2.2 日本自動車産業の「ものづくり」の優位性

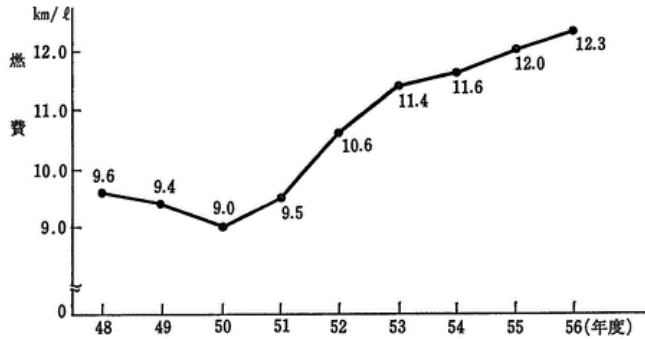
自明の通り、米・日製造業の「ものづくり」における「優位性」の逆転、その代表的な事例が、オイル・ショック以降の省エネルギー志向や、排ガス規制強化による環境保全配慮のエコロジー志向など、そうした世界の“市場ニーズ”を吸い上げ、“低燃費・低公害”の小型車を武器に急速に米国車のマーケット・シェアを奪い取っていった、かつての日本自動車産業である（図表3・4参照）。

対する米国車メーカーは、その後も従来大型車中心の「ものづくり」に固執し続け、GMの経営破綻に象徴されるように、その凋落ぶりを世界に知らしめる結果となった。例えば、我が国における自動車産業研究の第一人者である藤本隆宏氏も、「日本経済新聞（2009年5月22日付）」に「米自動車危機 教訓と展望—古い設計思想温存 裏目に」と題し、以下の見解を寄せている。

「・・・20世紀前半に燃料・安全・環境とも制約条件がまだ緩かった時代に固まった米国車の設計思想とは、基本的に『トラック型』、すなわち車台（シャシー）と車体（ボディ）が明確に機能分担するモジュラー型であった。・・・（中略）・・・しかし自動車設計の進化経路はこれらと違った。前述の制約条件から、米以外の乗用車設計の主流は小型車となった。燃料価格が高く、小型・軽量化が不可避な日本車や欧州車は、制約を先取りし、部品配置を緻密化し、複雑な前輪駆動方式や、鋼板で車体剛性を出すモノコックボディ（車体・車台一体構造）を発展させた。小型エンジン系の制御・燃焼・触媒技術も伸び、車全体は徐々にインテグラル化へ向かった。・・・（中略）・・・大型車で儲ける米国企業は、小型車技術の発展には無頓着だった。そこへ第一次石油危機が襲来したが、米国勢は『儲かる大型車のサイズ縮小』でしのいだ。だが、第二次石油危機で燃油浪費の大型車が行き詰まり、米国企業ははじめて一体型・前輪駆動の小型車市場に本格参入した。いわゆる世界小型車戦争だ。だが米国勢は、なれない小型車の開発で手間取り、また同じ土俵で競争することで、生産性や製造品質や開発スピードなど、現場力での対日劣位が判明した。要するに、米国企業の分業型組織能力と小型車の擦り合わせ設計思想のズレが顕在化したのである。」

さらに、『昭和57年版 科学技術白書』からも、同様な指摘を見出し得る。そして、ここから図らずも再認識できたこととは、かつての日本車メーカーの「品質」が、いわゆる「製造品質」だけでなく「設計品質」においても、確かに世界的な“市場ニーズ”の潮流を掴んでいた、という歴史的な事実であった。

図表 3 日本車の燃費の推移



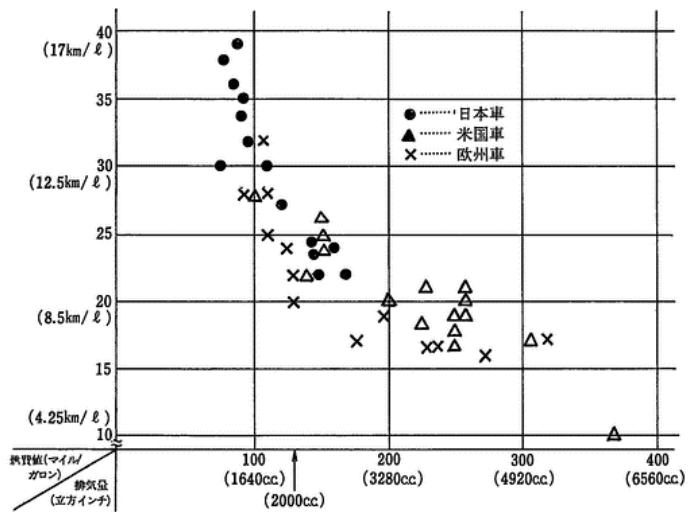
(原資料注) 国内向け生産の乗用車平均 10 モード燃費

(原資料) 運輸省資料

(出所) 文部科学省『昭和 57 年版 科学技術白書』 website

(URL http://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/hpaa198201/hpaa198201_2_006.html) .

図表 4 米国環境保護局 (EPA) 燃費テスト結果 (1982 年モデル)



(原資料注) ディーゼル、2 人乗り、ワゴンを除く乗用車対象。

(原資料) 日本自動車工業会「JAMA レポート No.2」

(出所) 文部科学省『昭和 57 年版 科学技術白書』 website

(URL http://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/hpaa198201/hpaa198201_2_006.html) .

「・・・製品の品質、性能にかかわる製品技術の面では、近年、低燃費化及び低公害化への要請に対応する技術が重視されるようになってきた。石油危機を契機として省エネルギー対策の重要性が高まり、自動車の小型化とともに自動車自体の燃費性能の向上が要求されるようになってきた。自動車の小型化技術は、単

にサイズを縮める技術ではない。大型車と同等の機能、性能を小型の車体で実現するためには、極力無駄を省く合理的な設計技術や製造技術が必要であり、また、コスト低減も大型車とは比較にならないくらい厳密に追求しなければならない。我が国では、エネルギー事情、道路事情などにより早くから小型で燃費の良い自動車の開発に力を入れており、この技術的蓄積により我が国の自動車小型化技術は高い水準にあり、近年の世界的な小型車指向の中で優位に立つことができたものと言えよう（文部科学省『昭和 57 年版 科学技術白書』website, URL http://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/hpaa198201/hpaa198201_2_006.html）。

しかし、かつて米国車メーカーが直面した、こうした“市場ニーズとの乖離”の歴史は、巡り巡って今度は日本車メーカーによって繰り返されることとなった。日本製造業の「ものづくり」は、果たしてこのまま“独り善がり”のものへ成り下がっていくのであろうか。もうそうであるとすれば、日本製造業の「ものづくり」の優位性とは、一体何であったのであろうか。

3. 日本製造業の「ものづくり」の優位性への再検討

我が国における MOT 研究の第一人者である延岡（2008）は、今日、日本製造業の「ものづくり」の優位性が十分に発揮されない理由として、日本企業側の「顧客に意味的価値を提供すること」への努力不足を指摘している。

「・・・日本企業がいくら組織能力を積み重ねることが得意で、ものづくりにおける優位性を持たずとも、顧客が単なる基本機能の部分しか価値として評価しなければ、その優位性が意味を持たない場合が多い。たとえば、雑音の全く無い携帯オーディオや、普通に綺麗に見える大型液晶テレビであれば、標準モジュールの組合せだけでできてしまう。それ以上の意味的価値を創出しなければ日本企業の存在意義がないのである。実際に、日本企業は十分な意味的価値を創出できる企業が少ないので、積み重ねた組織能力を活用することができない場合が多い（延岡, 2008, pp.17-18）。」

しかし、もし「日本企業は十分な意味的価値を創出できる企業が少ない」というならば、なぜ日本製造業の「ものづくり」が、かつて熱狂的に世界の消費者たちに受け入れられ、“Made in Japan”のブランドが現在も通用しているのか、史実との辻褄が合わないことになる。日本製造業の“お家芸”の一つ、エレクトロニクス産業については、「購入部品（モジュール）を組み合わせるだけで、比較的簡単に商品開発・製造ができてしまう（延岡, 2008, p.3）」という、いわゆるデジタル革命によるビジネス環境の激変によって説明が付くとしても、それでは日本製造業のもう一つの“お家芸”である、インテグラル（擦り合せ）な「ものづくり」を代表する自動車産業においても、前出のような日本メーカーのランキング不振の現状が存在していることについては、やはり説明が付かない。業界や業種を問わず、日本製造業の「ものづくり」全体が、次第にその優位性を失いつつあることを説明し得る、新たな視点が必要となる。

本論文では、こうした矛盾に対して、次の“新視点”を提示することを試みた。すなわち、日本製造業の「ものづくり」の優位性とは、決して絶対的・永続的なものではなく、大戦後の「ものづくり」の主導権を握っていた先発者（＝米国製造業）との比較によって語られる、あくまで相対的・一時的なものであった、という“新視点”である。つまりそれは、かつての日本製造業の「ものづくり」が、果たして本当に自らの戦略的思考の末に“市場ニーズ”を掴み、新しいビジネスの発想へと結び付け、それをもって優位性へと昇華させてきたと考えて良いかどうか改めて問い直すべき、という批判的視点でもある。

例えば、戦後日本製造業が蓄積してきたとされる「ものづくり」の優位性とは、確かに血の滲む努力の末に獲得してきた科学技術進歩をベースとしながらも、当時の世界経済の“市場ニーズ”を実は偶然上手く製品化できていただけであり、ビジネスの発想そのものを“天国からのマナ (manna from heaven)”に依存してきた存在として、改めて認識すべきではないだろうか。そして、我々はそれを忘れ、いつしか科学技術の進歩や国内市場での競争に生き残るだけで、今後も永続的に獲得し得るものとして受け止めているのが、現在の姿ではないだろうか。

かつて SONY の創業者の一人・盛田昭夫氏が、自社の技術開発陣が“R&D Makes Difference (研究が違いを生む)”というスローガンに固執することを危惧し、まさしく“市場ニーズとの乖離”を戒めたとされる(盛田, 1990, pp.402-403)。それは、技術畑出身の盛田氏の言葉としては奇異であるが、日本の名経営者の一人としての言葉として聞けば、至極、真つ当な気がしてならない。なぜならば盛田氏もまた、日本製造業の「ものづくり」の優位性が、「発明発見」といった科学技術の進歩だけで完結し得るとは、やはり考えていなかったからである。

戦後の荒廃した日本にあって、加えて元来より資源も乏しく狭隘な国土という、厳しい「制約条件」の中で生き残らざるを得なかった日本製造業は、当時の多くの国々の消費者ニーズと同様なものを、幸運にも国内市場を通じて吸い上げることができていただけなのかもしれない。もし、そう仮定するならば、世界にも類を見ない経済成長を実現し、今や先進国としても独自の成熟段階にある日本において生み出される「ものづくり」が、欧米先進国のみならず BRICs から新興国の存在感が増したグローバル市場での“ニーズ”と食い違い始めていることは、むしろ当然の帰結であろう。「ガラパゴス化」として揶揄される今日の日本製造業の「革新」の志向性は、決して“独り善がり”なわけではなく、むしろ必然である。

そして、もしこのように日本製造業の「ものづくり」の優位性を、絶対的・永続的なものとしてではなく、相対的・一時的なものとして位置付け直すことができたならば、ようやく日本製造業は、これまで通説で語られてきた優位性の呪縛から解放され、客観的に自らの「ものづくり」の優位性を問い直し、今後の方向性を見定めることで、適切な戦略判断のスタートラインに立てるかもしれない。

おわりに

21 世紀のグローバル競争時代を迎え、“市場ニーズとの乖離”という課題に直

面している日本自動車産業をケースに、日本製造業の「ものづくり」の優位性について再検討した結果、本論文が導き出した主張は、次の通りである。

すなわち、日本製造業の「ものづくり」の優位性を、戦後日本の成長過程にもたらされた、いわば“天国からのマナ”による相対的・一時的なものであると仮定すれば、かつての米国製造業同様に次第に世界が求める「革新」の志向との“食い違い”が発生することは必然である、というものであった。そして、こうした新たな認識に立ち、日本製造業の「ものづくり」の優位性を再構築するための戦略的思考に着手することこそが、今まさに求められている、という主張である。

しかし、こうした“新視点”が果たして多くの読者の理解を得られるところかどうかは、より実証的なデータの提示や先行研究レビュー、論点整理等ができるかどうかにかかっている。その意味において、本論文の主張は“試論”の域を出ておらず、今後も引き続き研究を進めていくことで、内容の精緻化を目指したい。

【注】

- (1) 2010年の結果は、J. D. Power Asia Pacific website (URL http://www.jdpower.co.jp/press/pdf2010/2010_USIQS_J.pdf)、を参照のこと。

【参考文献】

- 延岡健太郎 (2008) 「ものづくりにおける深層の付加価値創造：組織能力の積み重ねと意味的価値のマネジメント」『RIETI Discussion Paper』08-J-006, pp.1-21.
- 三澤一文 (2007) 『技術マネジメント入門』日本経済新聞出版社.
- 盛田昭夫・下村満子・E・ラインゴールド (下村満子訳) (1990) 『MADE IN JAPAN—わが体験的国際戦略』朝日新聞社.
- 「日本経済新聞」2009年5月22日付 (藤本隆宏「米自動車危機 教訓と展望—古い設計思想 温存 裏目に」).
- Franko, L. G (1978) “Multinationals: the end of U.S. dominance,” *Harvard Business Review*, November-December, pp.93-101. (風間禎三郎訳 (1979) 「多国籍企業—アメリカの支配の終わり」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』第4巻第4号, pp.20-31) .
- Grichnik, K. and Winkler, C. with Rothfeder, J (2008) *Make or Break: how manufacturers can leap from decline to revitalization*, McGraw-Hill. (ブーズ・アンド・カンパニー訳 (2009) 『グローバル製造業の未来』日本経済新聞出版社).
- Vernon, R (1977) *Storm over the Multinationals: the real issues*, Harvard University Press. (古川成成訳 (1978) 『多国籍企業を襲う嵐—政治・経済的緊張の真因はなにか』ダイヤモンド社) .
- 文部科学省『昭和 57 年版 科学技術白書』website (URL http://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/hpaa198201/hpaa198201_2_006.html) .
- J. D. Power Asia Pacific website (URL <http://www.jdpower.co.jp/>) .

受付日：2011年1月7日 受理日：2011年1月21日