

企業のものづくり戦略

—品質への一考察—

田 中 則 仁

要旨

企業の国際経営における競争優位戦略を、ものづくりの観点から考察した。日本企業の製造業では、戦後の早い段階から生産性向上、品質改善に取り組んできた。その結果、日本製品には高い信頼性が寄せられ、ブランド力を持つにいたった。しかし諸外国の当該製品市場での厳しい価格競争から、アジアや欧米で現地生産を開始し、競争力を維持すべく国際経営の視点から生産拠点配置戦略を立ててきた。その一方で、日本国内からの生産部門の海外移転を機に、それまで日本国内で蓄積されたものづくりの技術や職人芸が失われつつある。また、品質管理を徹底したものの、顧客の要望と乖離した過剰な仕様や品質になっていることも事実である。企業のものづくりを拠点再配置や人材育成から再考することが急務である。

Abstract

This paper focuses on manufacturing process from an international management strategic point. Japanese manufacturing companies have made a lot of efforts to promote productivity and improvement of quality assurance. In order to take advantages with competitors in other countries, Japanese multinational enterprises relocated manufacturing plants and craftsmanship has been lost. Companies need to pay more attention to craftsmanship and succeed it to young engineers.

キーワード：国際経営、経営戦略、ものづくり、職人芸、品質、消費者嗜好、企業環境

Key words：international management, business strategy, manufacturing, craftsmanship, quality, consumer preference, business environment

1. はじめに

近年、FTA や EPA¹ の締結で、各国は自由貿易の枠組みを整え、世界市場はますます開放体系になり統合化の動きを加速させている。2008 年秋のリーマンショック以降、世界経済は長い不況に入り、一段と景気悪化の様相を呈した。

日本経済は2010年に入っても二番底といわれる状況にある。アメリカのサブプライムローン問題から端を発した金融機関の破綻であったが、日本企業の経営に与えた影響は大きかった。世界の金融資本市場は事実上単一市場として機能している。アメリカで発生した金融危機の問題も、金融商品の資産価値の変動を伴って瞬時に

¹ FTA は自由貿易協定で貿易を主体とする協定、EPA は経済連携協定で経済協力の促進など広範囲に及ぶ協定である。

日本始め世界各国の金融機関へと波及した。金融機関が受けた問題は、次に融資対象企業へとその影響を及ぼし、国内企業に対する金融機関からの貸し渋りや貸しはがしを通じて、企業の投資行動や事業展開を制約することになった。しかしこの2年間の世界経済の動向をみると、日本をはじめとしてアメリカやEUがまだ景気低迷から脱却しきっていない一方で、新興国市場には活況が戻っている。アメリカ政府は2010年秋の中間選挙に向けて、さまざまな景気刺激政策を発動させてきたが、500万人を目標とした新規雇用が急速に増加したとはいえない。EUでは2010年春に顕在化したギリシャの問題から、ドイツをはじめとして加盟諸国が協力を余儀なくされ、各国の景気刺激政策も奏功していないのが現状である。

日本の国内市場動向をみても、記録的猛暑でエアコンなど一部の家電製品で増産体制はあるものの、全体としては人々の消費行動が買い控えに向いている。その結果、企業は在庫を減らそうとするあまり販売価格引き下げで対応し、さらに連鎖的な価格低下でデフレスパイラルを引き起こした。製造業では国際商品市況での原材料価格の上昇による川上インフレの一方で、国内製品市場での価格低迷から川下デフレがおこっている。これにより、企業の売り上げが伸び悩み、賃金の抑制や非正規雇用者の削減等がさらなる消費の低迷につながっている。

企業の経営戦略にはさまざまな側面があるが、製造業におけるものづくり、生産管理戦略はきわめて重要であり、ものづくりの在り方が企業環境の激変とともに大きく変化している。経営資源の有効活用と創意工夫を積み上げながら、日本企業は今日の信頼を世界市場で築いてきた。製品における競争優位を確立するには、品質だけでなく価格、納期、品揃えなどさまざまな要因があることはいうまでもない。しかし日本企業の製品における信頼の基礎が、その品質であるといっても過言ではないであろう。徹底した

品質管理の仕組みと工程が、高い精度の品質を保証した製品を世界の市場に提供してきた。

本稿では、日本企業のものづくりに着目し、国際経営の視点からそれがどのように変化してきたかを振り返りながら、競争優位の源泉である品質や仕様について改めて考察していく。

2. 品質と仕様

ものづくりの基本である品質および品質管理には、次のような定義がある。「品質は品物の性質、品質管理は製品の品質の安定化および向上を図ること。管理図法などの統計学的手法が用いられる。」² この一般的な辞書の定義による品質では、品物の性質をもって品質と定めているが、経営学的な観点からの品質においては、もう一歩踏み込んだ見方があるであろう。すなわち、品質は技術や機能の向上によって製品やサービスにもたらされる付加価値、という考え方である。形のある製品や財においては、高精度や高機能に表わされる性質が高品質といえよう。またサービスにおいては、きめ細やかな配慮や訓練の行き届いたスタッフによるホスピタリティの提供こそが高品質のサービスである。ホテル業にみられるホスピタリティ業では、過ごした時間の中で提供される心がこもった細やかな接客が価値を持ち、市場での評価に応えられる商品である。本稿ではこの定義をもとに、特にものづくりにおける品質を考察していきたい。

製造業のものづくりにおいて、競争優位の評価の基準となるものが品質であることは基本であるが、それだけが全てではない。消費者が期待するものを的確に探り、それに適切に応える製品づくりをすることがものづくりである。まずは製品の企画と立案がある。市場でのニーズを把握し、その必要性から製品を企画し設計へと具現化するのが一般的であろう。この段階では市場のニーズ調査から、どのような機能性能を盛り込むかが検討される。また一方企画段階

² 新村出編『広辞苑』第四版、岩波書店、1991年、p. 2205

では、企業が蓄積した研究開発成果から、製品づくりのシーズ、すなわち種をもとにして製品を企画開発する場合もある。

必要性から企画された製品を設計し試作品を作ることが次の段階になる。試作品が作成される段階では、当初の目的とされた機能や性能を盛り込み、目に見える形が出来上がる。さまざまな機能は、それぞれが個々に開発されいわばモジュール化されて付加されることが多い。しかし一つの製品に組み込まれた時に、組み合わせ技術だけでは全体が円滑に作動しないことが起こる。この微調整をおこなうことがすり合わせの技術であり、全体調整を通じて製品の作動を保証することになる。設計者と開発者、さらには外部の部品メーカーの生産部門の担当者らの緊密な連携とすりあわせがあって初めて使い勝手の良い製品が誕生してくるのである。

これを参考意見や批判をしてもらうモニターの人々に使ってもらい、改善点をまとめて試作品の改良を行う。この流れを何度も繰り返し、さまざまな属性のモニターの意見を入れながら、製品を仕上げて完成度を高めていくことになる。新製品に込める開発の理念や目標は、本来それを購入し使用する消費者の満足度を想定しながら作り込むものである。しかし開発の段階においては、時として消費者の姿を忘れた機能や性能を盛り込むことが見受けられる。この点の詳細な考察は4節で行うが、消費者の要望から乖離して、企業の営業上の観点から、同業他社に少しでも優位に立つべく新製品の機能が独自に進化していくプロセスが、現在でも日本の携帯電話などで少なからず見受けられる。

試作を繰り返したのちに完成品ができると、次に量産体制に移行できるよう量産設計を行う。試作品の開発段階では、さまざまな部品や部材を何度も装着しなおすことが通常であるが、実

際の生産現場では各部品をシャーシの上に次々に装着していくため、手順よく実装することが不可欠になるからである。日本企業の生産管理技術では、この効率的な実装技術を可能にした量産設計が優れていたことも忘れてはならない。また生産の現場では、通常は多段階の品質検査段階を設け、中間生産品がそれぞれの段階での品質基準に合致しているかを確認する。このように量産の各段階で製品の品質管理を行い、最終段階での不良品の滞留を防ぎ、歩留まり³を高める工夫が緻密に導入されていた。そのための手段として導入されたのが、アメリカで提唱されたデミング博士の統計的手法であり、1955年に設立された日本生産性本部が啓蒙し推進した生産性向上運動⁴は、日本全国の事業所で積極的に実施された。このような生産性向上運動が展開される背景には、当時の世界市場における日本の工業製品に対する、安かろう悪かろうというマイナスイメージを何としても払しょくしたいとの産業界の切実な思いがあった。品質維持と信頼性向上に向けての同様な試みは、近代化の道を歩み始めた明治期の日本においてもみることができる。世界市場に向けての有力な輸出製品であった絹（生糸）の蚕種や品質を明確にするため、明治政府は生糸を最重要輸産物と位置づけ、1896年に当時の農商務省が横浜と神戸に生糸検査所を設置した。製品が市場で信頼され価値を持つにいたるには、なにより品質の保証が重要であるとの認識をもっていた。

ものづくりにおいて製品の品質が大変重要な意味を持つことは、明治期から企業家の中で認識されていた。ときには粗製乱造といわれるような製品づくりに走った者は、いつの時代でもいたことであろう。しかし品質の良いものを手際よく作ることは、ほとんどの企業家に共通した目標として共有されていたといっておかしくない。

³ 完成品に占める品質基準を満たした製品の割合のこと。その反対に、品質基準を満たさなかった不良品が最終製品に占める割合を欠陥品率（ディフェクト・レイシオ）という。欠陥品をゼロにすることが本来の目的であるが、現実的な目標としてシックスシグマという基準が用いられることが多い。経営学的な意味からのシックスシグマは製品100万個中の欠陥品が3.4個を示す。但し、統計学上の6 σ では10億分の2個といわれ、厳密な意味づけは異なっている。

⁴ 公益財団法人日本生産性本部（2010年より）の1955年設立以来の活動と役割については、参考文献（28）田中則仁2010年9月参照。

また同業他社との切磋琢磨という競争環境下で、より良いものをより安く作り、消費者に提供することがものづくり企業の命題として認識されていた。この意識こそが、日本製品の世界市場における信頼性とメイド・イン・ジャパンのブランド価値の源泉になったのである。

さらに付け加えるなら、ものづくりによって生み出された製品が、最終消費財か耐久消費財かによっても企業に求められる要素は異なってくる。消費者が直接手に取って購入し、ただちに使用する最終消費財では、その精度と安全性や安心感が大切である。日本市場での消費者行動が、時として過剰ともいえるほど品質へのこだわりを見せることについては4節で再考するが、品質を製品選択の第一優先順位と考える消費者であり、そのこだわりがかなり強いことは世界の市場でも特異であるといえよう。

また製品仕様の開発においても、日本人消費者の機能へのこだわりが取り入れられ、企業の企画者がそれを見越して製品企画に過大に反映させることが続いてきた。製品の品質向上と、機能や性能を具現化した製品仕様の企画設計においては、企業と消費者の相互の強い思いが、日本独自の仕様の進化をもたらしたのではなかろうか。しかしながらこれは消費者に対して確実に製品コストと価格上昇をもたらすことになり、消費者がその最終転嫁者としてコストを負担せざるをなくなるのである。

耐久消費財においては、その製品を何年にもわたって使用するとすると、必ず保守点検や修理修繕の問題が発生する。家電製品や自動車などの身近な耐久消費財では、定期的な保守点検を行い、消耗部品を交換することで本来の機能を維持することができる。このような製品であれば、保守点検の手間が少なく済むいわゆるメンテナンス・フリーに近いことが品質の証であると認識されよう。日本製の自動車が諸外国で信頼されているのは、初期購入費用が多少高くとも、その後の不具合が少なく、安心して使

用できるという基本的な顧客満足にしっかり応えてきたからに他ならない。

3. 安全にかかわる絶対品質

製品が使用されるとき、消費者や利用者の生命にかかわる安心と安全は、どのような事であっても譲れない絶対条件である。そのために維持し保証しなければならない品質が絶対品質である。食品であれば食の安心安全のための厳格な検査基準を、JAS（日本農林規格）や HACCP（ハセップ）⁵で定めている。製造業においても安全性を重視した JIS（日本工業規格）などそれぞれの分野で厳しい基準が設定されている。

自動車などの安全基準は、ユーザーが便利な道具を安全に利用するためには不可欠な制度である。しかし企業のコスト管理上は、どこかで妥協していかなければならない事態が生じていることも事実である。安全対策に十全を期することは必要な事ではあるが、コストの上昇と製品価格の引き上げになる。ユーザーに等しくその負担を強いることは、企業にとっては売り上げ低下をもたらすであろう。絶対確実な安全対策がまだない以上、どの程度の安全装置をどのくらいの価格で装着するかという選択をせざるを得ないのである。ユーザーが法定速度を守っていれば、安全装置で危険を防げる範囲は最低限であろう。しかし人は必ず間違いを起こすという、大変厳しい前提での安全基準となると、素材や安全装置にも格段の精度が求められることになる。

次に述べる筆者の面談調査事例は、上記の絶対安全基準に関する品質保証についての示唆を含んでいる。東京都大田区西糀谷で、長年にわたりバルブ・コックの開発製造販売を営んでいる株式会社鳥海製作所での1995年頃の事例である。同社は各種のバルブ・コックを企画設計し、鉄道車両用の非常口開扉バルブ・コックを製造し販売してきた。鉄道車両は従来、耐用年数が

⁵ HACCP は1960年代に米国で宇宙食の安全性確保のために開発された食品衛生管理方式。現在は国連食糧農業機関（FAO）と世界保健機構（WHO）の合同会議である食品規格委員会から発表された制度として導入が推奨されている。

長く、大量輸送機関として絶対の安全性を品質の基本において設計製造されてきた。しかし1990年代頃から JR など鉄道各社は、輸送力の増強に対応したり、顧客向けに新型車両の開発をおこない、車両の入れ替え等回転を早める方針を立ててきた。そこで鉄道会社の車両開発担当者から鳥海製作所に示されたのは、車両の耐用年数が従来の半分になるのにもない、非常口開扉バルブ・コックの耐用年数も半分でよいから価格を半額にしてしてほしいとの要請であった。鉄道車両の非常口開扉バルブ・コックは、本来緊急事態の発生であるから、通常の運行がなされている限りは、廃車になるまで点検以外で 사용되는ことが無い部品であろう。しかしいざという危険な事態や非常時には、乗客がただちに避難できるようにいつでもスムーズに作動しなければいけない安全にかかわる基幹部品である。企業の発注者にとっては、車両の安全性を保ちながらもなんとかして購入原価を抑え、新型鉄道車両の導入サイクルを早めることで話題や魅力をもたせ、利用者の要望に応えていきたいとの考えがあったのであろう。しかし安全第一を旨とした大量輸送機関の使命として、基幹部品の絶対安全基準だけは揺るがしてはならず、絶対的な品質至上主義を保たなければならない。鳥海製作所では素材を工夫し、アルミ合金で試作して軽量化とコストダウンを図りながら、強度を出すのに苦労しつつ努力をしていた。しかしコスト削減の必要性は理解しながらも、担当者から耐用年数の短縮にまで話が及ぶというのは想定外であった。この部品の製造においては、耐用年数という考え方は本来そぐわないのである。鉄道車両は通常大都市圏で新型車両が投入され、しかるべき年月の後、地方路線等で中古車両として利用され、さらには海外の鉄道会社に売却輸出されて何十年にわたり使用されることがある。そして最後に廃車になるまで完全に作動しなければならないのが非常口開扉バルブ・コックの設計仕様である。この事例のように、絶対安全基準を保証する仕様については、妥協を許さない絶対品質の確保がなければならない。

近年のコスト削減という至上命題は、時として開発者に理不尽な圧力をかけ、決して譲ってはならない絶対品質での妥協を強いていることがあるのではなかろうか。守らなければならない絶対品質に関する気の緩みが、開発部門や製造部門に蔓延してくることは、ものづくりにとって致命的な問題であるといえよう。

4. 過剰品質の問題

企業のものづくりがきめ細かな設計理念にもとづいて作り込みされていることは事実であるが、時として盛り込まれている技術や品質が、消費者の期待するレベル以上の過剰な品質になっていることがある。新製品の企画開発においては、消費者のこんなものがあればよかった、これが欲しかったというニーズに基づく設計がなされる。その基本プロセスは2節ですでに述べたとおりである。しかし企業は全体像を捉えにくい消費者の嗜好や選考基準よりも、販売店の店頭に並べられた同業他社の新製品を見ると、そこに投入された新技術をもとに、その新製品を超える技術を搭載することで自社製品の差別化を図ろうとする傾向がある。このような新製品の開発戦略では、必ずしも技術的な面での画期的な開発がなされている場合ばかりではない。むしろ目先の違いや多色化による品揃え、わずかなデザイン変更などのマイナーチェンジを施しながら、外見的な新鮮さを強調する新製品が多く登場した。消費者の側にも、本来であれば必要にして十分な機能があれば、それを永く大切に使うという姿勢が求められる。企業の販売戦略では、新製品を市場に投入し、目先の新奇さを示しながら、前のモデルの陳腐化を図り買い替え需要を掘り起こそうというシナリオを描いてきた。企業にとって売り上げは、価格と数量の掛け算である。価格を引き上げるには、何らかの付加的機能が付け加わらなければ価格を上げることはできない。また販売数量を上げるには、同じものでは売れないという事情がある。抜本的な技術革新による省電力型の新

製品などであれば、価格の引き上げや買い替えもやむを得ないであろう。しかし、企業が数年先まで見越して、少しずつ小出しにおこなうマイナーチェンジでの買い替え需要の喚起は、本当の意味でエコロジーではないし、社会のトータルコストを引き上げ、社会正義に反していると言わざるを得ない。

現実の企業経営やその集積的な産業構造を鳥瞰すると、設備投資の増強による生産能力の増大は、一度走り始めたらペダルを止めることができない自転車走行のようでもある。多くの場合、当該市場に競争企業がひしめいていると、各企業の新製品開発競争はますます過熱する。企業の営業担当者は卸問屋や小売店を回り、他社の新製品を見るたびに、開発部門を督励して新製品投入を促す。このような競争状況がエスカレートすると、各企業は顧客ニーズを忘れた高機能化へと突き進むことになる。民生用機械製品、デジタル家電や IT 機器の場合は、このように顧客から遊離した競争状態になりやすい傾向がある⁶。顧客は確実に市場にいるにもかかわらず、それが数十万人あるいは数百万人単位になると、個人個人の顔や嗜好が見えなくなってしまう。高度大衆消費社会では一人ひとりの顧客が目に入らなくなり、人々が今何を考え、何を望んでいるかが掴めないのである。その代わり同業他社の新製品ばかりが目の前にちらつき、それにばかり目を奪われてしまう。他社の新製品は街に出れば簡単に目にすることができ、容易に情報収集できるからである。このような企業行動の結果、大切にしなければならない本来の顧客や消費者の求めている機能や性能の水準から乖離して、目先の短期的でマイナーな部分での競争にばかり目を奪われている企業が多いのではなかろうか。

この事例としては日本の携帯電話が想起される。キャリアといわれる通信企業と携帯電話の製造メーカーの各社は、国内でのシェア争いに長年にわたり明け暮れてきた。次々に新製品を

出してはみるものの、世界市場の動向や国際規格の携帯電話との通信の互換性に目を向けることはなかった。日本の国内市場だけで隔絶された、独自の機能と技術の進化を遂げたのである。かつて生物学者のチャールズ・ダーウィンは、南海の孤島ガラパゴス島で発見した動物たちが、大陸の同種の動物と異なり、隔絶された孤島での独自進化を遂げていたことから進化論を着想した。そのことから絶海の孤島で独自に進化したガラパゴス諸島の動物になぞらえて、日本の携帯電話はガラパゴス携帯などと揶揄されていた。通信キャリアも携帯電話メーカーも、日本の国内市場で競争相手に勝つことだけが目的になり、顧客のニーズを顧みることを忘れてしまったといわざるを得ない。日本人の場合、海外旅行には多くの人々が出かけるが、海外の旅行先で自分からレストランの予約などの電話をかけることは、確かに少ないであろう。多くの旅行者が団体旅行で出かけ、添乗員や現地係員が全ての段取りを整えてくれるからである。また英語や現地の言語を習得し、電話の会話レベルで使える人が少ないこともあろう。しかしビジネスマンが海外出張で出かけ現地での電話連絡をする場合だけでなく、旅行先から日本の留守宅や友人に電話をする機会もあったであろう。それでも日本の携帯電話による海外からの発信では、通信の国際ローミング規格上、3G と GSM の間では難しかった。最近でこそ多くの携帯電話が、国際ローミングのネットワークサーチを自動切り替えで行う機能を搭載したが、数年前まではそのワールドコール機能自体があるのは、モトローラ社製の携帯電話など数機種に限られていた。

日本国内の携帯電話市場で、各企業が多くの消費者の基本的なニーズを忘れ、携帯電話機製造各社が付加的機能や性能を進化させるに至った一番の要因は、競争相手企業の新製品動向ばかりを気にしてきたからに他ならない。モニターの意見をいくら集めても、それらは一顧だにさ

⁶ 参考文献 (4) 伊丹敬之、加護野忠男 (2003) p. 55

れず、新製品の発表においては、新機能や新技術ばかりが企業当事者の目を惹き、消費者の使い易さを置いてきばりにしてしまった⁷。また通信規格の高度化と送信データの大容量化に対応するために、電波中継設備等の施設の新設や改良が、各社にとって大きな設備投資負担になっていったのである。これを解決するために、各社は契約件数の増大と確保に走り、携帯電話機の端末価格が無料とか1円などという例が販売店の店頭で見受けられた。契約後の基本料金に端末価格を潜り込ませ、さらに施設設備費を少しでも確実に回収しようとの考え方であった。この方式は2008年から大幅に変更され、現在では携帯電話機は実機の買い取りを前提とするため、端末価格は新製品では5万円台になっている。企業側は機器代金を販売により回収できるようになったものの、次は特定のキャリアでしか使えないSIM⁸ロック解除を総務省から求められ、利用者がキャリアを自由に選択できる方向にすべきであるとの課題に直面している。

タイの首都バンコク郊外にある武田薬品工業株式会社のタイ現地法人を訪問したとき、筆者が目にした製品の梱包上の対応は、携帯電話とは別の意味で過剰品質における事例といえよう。同社は大阪市に本社を置く日本最大の医薬品企業である。医療用医薬品以外にも、多くの健康補助食品を開発製造販売している。タイの現地法人工場でもいくつかの主力製品を、世界基準のトップクラスの製造工程でつくっていた。その一部の製品が日本にも逆輸出されるにあたり、日本向け製品の特別な梱包が筆者の目を引いた。一般のドラッグストアやコンビニエンスストアでも人気の定番商品であるハイシーが製造され箱詰めされていた。口に入る円盤状のハイシーを筒に入れて厳封し、さらに数をまとめて見慣れた箱に入れている。その箱がドラッグストアなどの店頭で並ぶとのことであった。そこで日

本向けの商品だけは、その箱の角が輸送上でへこんだりしわが付いたりして瑕疵ができないよう守るために、船積み梱包用の段ボールを断面の中に波型が入った通常の3層ではなく、重量物や精密機器を梱包する場合に使う5層の段ボールを使用して詰めていた。消費者が手に取り購入するのは筒型のチューブであり、それが数十本入った箱はまさに店頭展示用の容器箱ではない。その箱ですら角に傷やへこみがあると欠陥品になり、商品の信用にかかわるので、安全を考えて日本向けの商品は5層の段ボールで厳重梱包しているのである。日本の消費者は、わずかな傷やへこみをも見逃さない厳しい品質へのこだわりがあることは確かである。しかし企業側にもその消費者行動に対して過剰な反応をし、過度な対策をとるあまり、コストが上昇していることを考えていかなければならないのではなかろうか。消費者に対しても、製品の絶対安全に関わらない場合の、適正品質を考える行動がなければならない。消費者の過剰なまでの品質へのこだわりは、結局自分自身が意味のないコストを負担することになっていることに気付くべきである。

5. まとめ

企業と消費者の相互にある強すぎる品質へのこだわりを考えてきた。品質が本来持っている品物の性質という言葉は、製品における適正品質を意味している。社会科学の分野では適正という言葉ほど曖昧なものはない。適正というからには、その基準となる値があってはじめてその上下の範囲という考え方ができるからである。他の単語で考えても、適正価格や適正為替レートなど、新聞や評論で言葉として使用される例はしばしば目にする。しかし社会科学の厳密な定義を要する論文では、残念ながら甚だそぐわ

⁷ 参考文献(28) 田中則仁「企業のグローバル化戦略—ものづくりの国際経営—」『国際経営フォーラム』神奈川大学国際経営研究所、2010年9月を参照。

⁸ 携帯電話キャリアから契約時に発行される契約者情報を記録したICカード。携帯電話端末は同じキャリアのSIMカードでしか動作しないようにSIMロックがかかっている。

ない言葉である。それでもなおこの適正品質という言葉を選び、問いかけていきたい。その理由は、前節までで考えたように、消費者と企業の双方に、品質についての明確な意識が欠けていることを指摘せざるを得ないからである。

消費者の購買行動においては、製品の外見上のわずかな傷やへこみも許さない異常なほどのこだわりがある。賞味期限や消費期限を確認することまでは良しとしても、機能や性能に何ら関係のない外箱のへこみまでも欠陥対象と考える癖を止めない限り、日本における商品の高値安定状態は解消しないであろう。本稿冒頭で国際商品市況は、川上インフレ川下デフレであると述べた。しかし日本の物価水準は、すでに十分高いレベルでのわずかな動きである。近年、インターネット販売では、訳あり商品という名前で、規格外商品が市価より安い価格で提供されている。きゅうりのような野菜の形状が、真つすぐでないとい規格から外れ、市場取引の対象にすらならないということは、どう考えても誤っているとしか考えられない。これまで農業生産者や農協諸団体が取り組んできた品質向上への努力は大変なものであった。しかし消費者の目が厳しかろうとの理由から、外見上の品質である見た目にも多大な労力をかけてきた。しかし味や鮮度という本来基本となる品質以外の要素で、農産物が市場にすら出回らないのは、消費者の品選びの行動にも大きな要因がある。生産者や企業側の立場からは言い難いことであろうが、敢えていうなら消費者教育が必要なのである。安心して安全な農産物や製品であれば、本質的ではない統一規格から外れた商品にも、きちんと向き合って価値を認めていく姿勢が消費者になければならない。かつて食品の消費期限の偽装や原産地の偽装が問題になった。この偽装表示問題は企業の犯罪であることは言うまでもないが、期日や産地に対する消費者の過剰なこだわりがこの事件の根底にあることを再認識しなければならない。きれいに洗浄され、美しく揃えられた野菜や果物を見慣れていると、規格外の農産品に慣れるのは時間がかかるであろう。

また虫が食わない野菜や果物、お茶の葉などは、大量の農薬が散布されていることにも気が付かなければならない。自然の仕組みに逆らって生育されてきた野菜や果物を欲してきたのは、都市部の消費者であったことも事実である。環境問題に正面から取り組むということは、現実的には虫食いの跡がある野菜でも新鮮なものは手に取り購入することを励行することでしかない。

製造業におけるものづくりの現場でも、目先の改良でマイナーチェンジを施すことではなく、本質的な意味での適正技術を用いた適正品質の製品を実直に作るという原点に回帰すべきではなかろうか。前節で述べた携帯電話の事例は、適正品質のものづくりというてんでは象徴的である。技術進歩にともない、最先端の技術を搭載したハイエンド商品ということが新製品の証であった。しかし携帯電話に内蔵された機能は限定されているが、通話の音質と通信の精度は保持するというローエンド商品があってもいいはずである。高齢者向けの携帯電話でらくらくホンという商品がある。操作ボタンを大きくしたり文字の拡大率を高めるという工夫がなされている。これも一種のローエンド商品であろう。現在の携帯電話に搭載された膨大な機能は、取扱説明書だけでも500頁を超える大部の資料になっている。はたして本当にこれだけの機能や性能がなければならないのであろうか。携帯電話メーカーの各社には、ローエンド商品を適正価格で提供する努力を期待したい。

そして何よりも消費者自身が、自分の欲するものを的確に見極め、自己責任で品選びをすることを心掛けなければならないであろう。企業にとっては甚だ困ることであろうが、流行や新製品に追随するのではなく、必要なものを見つけたら永く愛用することである。ときには修理や修繕が必要になる事態もでてこよう。定期点検を行いながら、馴染んだ商品を末永く愛用する心が、本当の意味での商品の品質尊重した環境に優しいエコロジーなのではなかろうか。品質を重視するということは、必ずしもハイエンド商品を追い求めることではない。消費者自身

の使用に適した必要にして十分な機能と性能が備わった適正品質の商品を選ぶことが、賢い消費者の行動である。

企業の側にも開発と営業の緊密な連携の中で、消費者の求めているものを的確に見出しながら商品開発を進めていく基本姿勢がのぞまれる。ものづくりにおける品質では、決して妥協を許さない絶対品質の確保が、安心と安全を旨とする商品や機械製品には不可欠であることはすでに述べた。その一方で、常に最高品質でなければならないのだという品質の呪縛から解放⁹され、適正品質の製品を適正価格でつくるという発想が必要ではなかろうか。これは企業側の思い込みによる過剰品質への一方的なこだわりを止めることでもある。今一度ものづくりの原点に立ち返り、より良いものをより安く、という言葉の意味を再考してみなければならない。

日本経済は15年ぶりの円高水準にあり、輸出関連企業の売り上げ低迷と収益低下の厳しさは相当である。短絡的な海外への生産部門の移転は危険であるし、国内から生産部門がなくなる空洞化も懸念される。空洞化の影響は単に国内の雇用機会が削減されるだけでなく、そこで培われたものづくりの技術が途絶えてしまうからである。技術は人に体化されて現場で継承されていくものである。戦後の第一次ベビーブーム世代が、いわゆる団塊の世代として日本経済をリードしてきた。この人々がいま60歳を迎えて大量に退職し職場を離れている。個々人にとっては長年の勤務を無事に終えて、第二の人生を謳歌して頂きたいが、今後の日本のものづくりを振り返ると、技術の先細りがありはしないかと不安が先に立つ。日本の製造業の底力は、その高い品質に裏付けられたものづくりにあった。絶対品質を保つものづくり、適正品質によるものづくりがまさに適切に行われることこそ、日本の製造業の今後を支えていく基礎になるのである。

参考文献

日本語文献

- (1) 浅川和宏『グローバル経営入門』日本経済新聞社、2003年初版
- (2) 天野倫文、新宅純二郎編『ものづくりの国際経営戦略』有斐閣、2009年初版
- (3) 和泉章編『標準（スタンダード）のすべて』経済産業調査会、2009年初版
- (4) 伊丹敬之、加護野忠男共著『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社、1989年初版、2003年3版
- (5) 伊丹敬之『経営戦略の論理』第3版、日本経済新聞社、2003年第1刷
- (6) 伊丹敬之『イノベーションを興す』日本経済新聞出版社、2009年初版
- (7) 伊藤賢次『国際経営—日本企業の国際化と東アジアへの進出—』新版、創成社、2009年
- (8) 江夏健一、太田正孝、藤井健編『国際ビジネス入門』シリーズ国際ビジネス1、中央経済社、2008年初版
- (9) 太田正孝『多国籍企業と異文化マネジメント』同文館出版、2008年初版
- (10) 大野耐一『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社、1978年初版、2009年106刷
- (11) 片山裕・大西裕編『アジアの政治経済・入門（新版）』有斐閣ブックス、2010年
- (12) ハイテク戦略研究会、乾侑、中尾久、黒堀利夫、小野隆生、田中則仁、中原秀登編『日米の技術競争力』日経サイエンス社、1990年初版
- (13) 畑村洋太郎『危険不可視社会』講談社、2010年初版
- (14) 藤本隆宏著『能力構築競争—日本の自動車産業はなぜ強いのか』中公新書、中央公論新社、2003年初版
- (15) 藤本隆宏著『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社、2004年初版
- (16) 藤本隆宏・桑島健一編『日本型プロセス産業ものづくり経営学による経営分析』有斐閣、2009年
- (17) 山本修一郎『すりあわせの技術』ダイヤモンド社、2009年初版

外国語訳書文献

- (18) Clark, Kim B., and Fujimoto, Takahiro., ed., *Product Development Performance*, Harvard

⁹ 参考文献 (34) 畑村洋太郎、日本経済新聞記事、2010年3月16日朝刊

- Business School Press in Boston, 1991 (藤本隆宏、キム・B・クラーク著『製品開発力増補版』ダイヤモンド社、2009年)
- (19) Drucker, Peter F., "What We Can Learn from Japanese Management", Harvard Business Review, 1970 (ピーター・F・ドラッカー、「日本の経営から学ぶもの」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス、ダイヤモンド社、1980年7・8月号)
- (20) Drucker, Peter F., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, 1973 (ピーター・F・ドラッカー著『マネジメント エッセンシャル版—基本と原則』ダイヤモンド社、2001年初版)
- (21) Drucker, Peter F., "Behind Japan's Success", Harvard Business Review, Jan-Feb. 1981 (ピーター・F・ドラッカー、「日本の成功の背後にあるもの」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス、ダイヤモンド社、1981年6月号)
- (22) Jones, Geoffrey. *Multinationals and Global Capitalism-From the 19th to the 21st Century*, Oxford University Press, 2005, 1st ed. (ジョーンズ、G. 安室憲一、梅野巨利訳『国際経営講義—多国籍企業とグローバル資本主義—』有斐閣、2004年初版)
- (23) Penrose, Edith, T., *The Theory of the Growth of the Firm, The Third Edition*, Oxford University Press, 1995 (エディス・ペンローズ著、日高千景訳『企業成長の理論 (第3版)』ダイヤモンド社、2010年初版)
- (24) Prahalad, C.K., and Krishnan, M.S., ed., *The New Age of Innovation*, The McGraw-Hill, Companies, Inc., 2008, (プラハラード、C.K.、有賀裕子訳『イノベーションの新時代』日本経済新聞社、2009年初版)
- (25) Raynor, Michael, E., *The Strategy Paradox-Why Committing to Success Leads to Failure and What to Do About it*, Leighco Inc., 2007, (櫻井祐子訳、松下芳生・高橋淳一監修『戦略のパラドックス』翔泳社、2008年)
- (26) Schumpeter, J.A., *Economic Theory and Entrepreneurial History*, Harvard University Research Center in Entrepreneurial History and Entrepreneur, 1945, (シュンペーター、J. A.、清成忠男監訳『企業家とは何か』東洋経済新報社、1998年初版)

日本語論文

- (27) 伊丹敬之「企業という生き物」、一橋大学イノベーション研究センター編、『一橋ビジネスレビュー、[特集] 企業の本質』東洋経済新報社、季刊2001年 WIN.、49巻3号
- (28) 田中則仁「企業のグローバル化戦略—ものづくりの国際経営—」『国際経営フォーラム』神奈川大学国際経営研究所、2010年9月
- (29) 田中則仁「アジアの制度設計」『アジアフォーカス』第2号、神奈川大学アジア問題研究所、2010年5月
- (30) 田中則仁「企業の国際経営戦略」『マネジメント・ジャーナル』第2号、神奈川大学国際経営研究所、2010年3月
- (31) 田中則仁「東アジアの戦略的提携の構築—日韓産業の一考察—」神奈川大学法学研究所紀要、2002年4月
- (32) 吉野文雄「統合には進めない東アジア FTA」『改革者』第51巻第8号、政策研究フォーラム、2010年8月
- (33) 若杉隆平「グローバル市場と企業のイノベーション」『世界経済評論』第54巻、第3号、2010年5・6月号、p. 29-33

新聞記事

- (34) 畑村洋太郎「強すぎる品質の呪縛解け」日本経済新聞、経済教室、2010年3月16日(火曜日)朝刊
- (35) 「海外生産比率引き上げ加速」日本経済新聞、2010年9月24日(金曜日)朝刊1面