

討論

質問

「権限」と「責任」が問題となる時に、PL 法などに関連する製造上の責任は部品メーカーとアSEMBラーのどちらにあるのか。モジュール化の場合はこの辺はどうなるのか。

植田

製造の責任分担がどうなっているのか。簡単に言えば、ケース・バイ・ケースである。ケースごとに処理の方法を定めた契約書を全部作っている。PL 法、商法等がいろいろなレベルにおいてベースとなっているが、契約書はある程度固定的な事項しか想定されていないため、現実的に起きた問題にどう対処するかは全部、ケース・バイ・ケースで処理する面があるようだ。

質問

それに関して、日本と海外（欧州）との違いは何か。

植田

契約の形になっていることには両方ともに違いはないと思われるが、契約書に書かれた内容がどの程度踏み込んだものになっているかという点に違いはあるだろう。以前のブリジストンとファイアストンの問題も、契約書はあったが、その解釈をめぐる紛糾がみられたらしい。

質問

報告で紹介された中国の企業のケースについてだが、競争企業間のある部分を統合して協力体制を作ること、以前我々は戦略的提携という言葉で表現していたと思う。それをあえてモジュール化と言うのか。

植田

提携は戦略的なものだとは思いますが、モジュール化を前提として進んでいるということである。中国にもモジュール化という言葉ある。

質問

イエンフォンは資本系列からすると上海汽車の系統になる。フォルクスワーゲンの部品をこれまで使用していて、VW はモジュール化を進めている。そこに GM が入ってきた...GM に対する供給が、VW の技術的要求に沿った製品によってなされる、という

解釈でいいのか。

植田

フォルクスワーゲンはモジュール化に熱心だが、今まで同社は外部に任せないモジュール化に取り組んでいるようだ。例えば、パサートのモジュール化は工場の4つのサブアセンブリラインで行っており、必ずしもモジュールサプライヤへの委託を進めていないと言われる。

イエンフォンが進めているのは、今はそれぞれ単体の部品で供給しているのだが、そこに全部食指を伸ばし、一つのまとまりを作っておいてしまえば、将来的に例えばインテリア全体の調整をしながら各メーカーに個別の部品を作らせるという体制を作ることができる、という方向で進んでいるのではないか。

質問

まず明石氏に伺いたい。競争優位を守る戦略と競争優位を作る戦略を分けて考えたらどうだろうか。たとえば、かつて石油化学や医薬ではいまだかつて競争優位を獲得したことがない。そこではどう作るのが問題だ。自動車・家電ではどう守るか、また新たにどう作っていくかが問題となる。それぞれ局面が違う。

もう一つは、生産と技術開発を分けて考えた方がいいのではないか。たとえば日本製品の価格において、円高は非常に決定的な要素かと思われる。製造コストの高い地域での生産は極端に難しい。しかし円高は技術開発にはそれほど影響するものではないだろう。価格条件一つをとってみても、生産と技術開発は分けて議論した方が解りやすい。

3点目は、特許が厳格になると模倣が困難になると言われたが、実態においては、特許如何にかかわらず、模倣は行われてきたと思う。模倣という言葉をはかに定義するかにもよるが、特許を買って模倣することもありうる。模倣という言葉の意味を広く積極的に捉えたらどうか。

4点目は、今回の議論に直接関係ないが、明石氏の著書のタイトル中にある「背景」という言葉の示すところを伺いたい。

それから、品質経営ということを言われた。品質管理と品質経営の違いということになるかと思うが、製品戦略あるいはプロダクトイノベーション(製品革新)とっては言いけないだろうか。

また著書のタイトル「背景」の言葉があるが、その意味について伺いたい。

植田氏に伺いたいのは、一点目は、アSEMBラーの戦略と、サプライヤの戦略をそれぞれ定式化すると、それぞれどうかわるのかについてである。たとえばアSEMBラーが委譲したい戦略、したくない戦略はあるだろう。サプライヤとしてもモジュール化したい戦略としたくない戦略はあるだろう。その組み合わせで見ると全体が見えてくるのではないか。

2点目は、今日の議論をサプライヤのアセンブラー化と言っても誤解にはならないだろうか、ということである。

明石

作る、守るについてだが、競争優位がないといわれた化学、次第に優位性がゆらいできた繊維などに対して、優位性を作りだすときに、守備範囲を狭く、強くしていくというのは発想としてあると思うが、反証事例もある。私の議論では大まかに考えていた。

生産と技術開発の分離ということだが、たぶん地理的、機能的な分離ということだろう。機械系の産業において、機能的な分離は過去の歴史から見てもかなり難しいものである。

模倣については、答えにくい面もあるが、すでに出来上がった技術を購入しても、これを事業展開できるように改良していくことはストロングパテントの場合には不可能だと思うので、特許というレベルではなく、ノウハウだとか、トレードシークレットという領域でコンペティションが起きると思われる。

最後の質問の、クオリティーマネジメントを製品戦略または製品イノベーションと置き換えられるかということだが、製品イノベーションに対してプロセスイノベーションがあると思うが、クオリティーマネジメント(品質経営)の場合、その両方を含んでしまう。また、製品イノベーションと工程イノベーションを対置した時に製品イノベーションが意味するものとクオリティーマネジメントは同じではない。

ただ、製品戦略に対してどうか、ということになると、製品戦略の定義次第だと思われるが、原則として、コスト削減と顧客が望む品質の向上という両方を私は品質経営と考えている。

「背景」という言葉については、後発者が経済的な発展を目指す、あるいは先に行く者を追いかけようとした時に、いくつかの相互に絡み合った条件の上ではじめて実現できる部分、あるいはうまくワークする部分があるように思えたので使用した。サブシステムと今日は言い換えた。

植田

自動車メーカー、サプライヤにとってモジュール化のメリット、デメリットはどう関係するのかということだが、自動車メーカーにとってのメリットとしては、一つは最終アセンブリラインでの組み付け労働の軽減化、自動化可能になる。サプライヤをモジュールサプライヤとして限定することでサプライヤ間のコストが軽減できる、サプライヤが相対的に低賃金になれば生産コスト全体的に抑えられる、モジュールの開発設計をサプライヤに委ねることで開発設計コストが抑えられるといった理由があると言われている。サプライヤにとっては、まとめて受注することで部品間の調整、あるいは合理的な製品を開発することで部品の付加価値を高めたり、部品の製造コストを低くするといっ

た形で相対的に利益を生み出すことが可能となるとか、モジュールサプライヤになることによって、自動車メーカーに対して自立性を確保することが可能になる、ということが言われている。

とりわけ自動車メーカーとサプライヤにとって問題になるのはパワーバランスがどうなるのかということである。サプライヤのアセンブラー化と言えるかどうかと関係あると思うが、極端に言えばモジュールサプライヤが、いくつか組み合わせれば自動車が出来てしまうようなモジュールを生産できるようになってしまえば、モジュールメーカーがアセンブラー化する可能性はある。現実はそのままでいかないが、モジュールを理論的に詰めて行くとその可能性は常に存在する。そうなれば自動車メーカーとサプライヤの対抗関係も生まれてくるかもしれない。

質問

一点目は、顧客ニーズへの対応についてである。明石氏の本を読むと石油ショック後に屈折点があって、それまでのマスの需要から切り離されたマーケットになっていくと、それに対して、訴求ポイントは「低い価格」というより、「割安感」ということになってきたとある。しかし、もしかすると90年代あたりにもう一つ屈折点があって、やはり内外価格差の問題で日本にも低価格への志向があったのではないか、つまり価格と品質の均衡点がどう変わっていったのか、それがイノベーションのあり方にどう影響したのかを伺いたい。

植田氏に伺いたいのは、モジュール生産とは、まさにそういう価格と品質の均衡点の変化に対応する面があると思われるが、どういった顧客ニーズに対応するためにモジュール生産が出現したのだろうか。

二点目は、企業間競争の変化あの在り方についてだが、従来型の下請けシステムがありながら、サプライヤ(A)が戦略的な行動をとることによってサプライヤ(c)以下を駆逐していくというのが、モジュール化ということに対応するポイントかと思う。それは明石氏の言われるコスト削減要求と戦略的行動との兼ね合いとも絡み、戦略的行動に基いて投資をして規模の経済性を追求し、それでコスト削減に対応する方が実は生き残る状況から言える。例えば、日本は1980年代にDRAMの世界では80%のグローバルシェアがあったのに対し、今ほぼ0%に向かっている。日本の各メーカーが横並びにコスト削減のため投資を控えた時に、韓国サムソンは投資を拡大したことによって、後に一人勝ちを得る、というメカニズムがあった。実はコスト削減要求の幅と戦略的行動というのは非常に重要なキーワードで、植田氏がモジュールの世界でドイツの会社を題材にして描いたものと明石氏が言うことの共通性はその辺にあるのではないかと思われる。1990年代の、顧客ニーズ対応、企業間競争の変化について伺いたい。

明石

割安感が 90 年代の初めに変わったのではないか。意見はいろいろあると思うが、それ以前は国内価格の中での割安感だった。国内価格を前提にして海外で低コストで作られ、国内にまた持ち帰ることによって内外価格差を利用し特定業者が収益を上げる仕組みかと思う。ところがある時点で、海外価格そのものが日本に来てしまった。国内価格を前提にした割安感ではなく、・・・破滅的な競争の一步ではないかと思うが、以前とは異なる価格価値体系がそのまま日本に導入されて、アジアにおける競争の場と、日本における競争の場の壁がなくなり、「低価格」ではなく価格体系そのものが作り直されてしまった印象を持つ。

2 点目の DRAM については、よく言われるように総合電機メーカーとして総合的に品揃えを維持しようとするのに似ていて、半導体供給の品揃えについて方向性や強いリーダーシップがなかったのではないだろうか。

植田

自動車は製品として根幹の部分は 100 年以上ほとんど変化がない。価格も急激に下がる製品分野ではなかった。

一番大きな変化は先進国において市場が成熟化してしまったことである。対応としてセカンドカーの新しい市場を追求するとか、エマージングマーケットにおける市場拡大を目指すことになるので、そういった点では価格の問題は 90 年代位から深刻になってきたのではないかと思う。

モジュール化はコストの問題というよりアセンブリーラインの労働の人間化という問題から出てきた側面が一つあり、もうひとつはサプライヤ管理の面で、その数を絞りまとめて任せるという方向から入っていたので、コストの問題が最初に来ているわけではない。90 年代に入ってコスト的な問題と絡んでモジュール化という言葉が使われたのかもしれないが。

ただ、日本の場合はいくつかの条件でモジュール化をコスト対応のために使えない。日本の場合には簡単にはコスト対応の条件としてモジュール化が欧米のような形で導入されることはないし、それ以外のやり方でいくらでもコスト削減に対応できる。

質問

明石氏に伺いたい。前半部分の生産技術開発、品質管理、特許、この組み合わせでの説明は非常に明快で解りやすいが、レジュメに、日本の生産システムに「真の意味での戦略経営が欠如...」とあるが、では今まで日本は真の意味での戦略経営は誰もやらなかったのか。むしろ戦略経営があったのだと思う。「経営リーダーシップがない...」というのも支持を受けそうな言葉だが、なぜいつもここに行かなければならないのか疑問を感じている。いったいここで求められるリーダーシップとは何か。

質問

植田氏に伺いたい。モジュール化と標準化の話とはどういう関係にあるのか。部品の標準化のような議論は進んでいくのだろうか。

明石

最初の、戦略経営とリーダーシップについてはポーターの受売りとなってしまった。

マレーシアに行って感じたことだが、日本で基本設計をして、現地で販売先向けに開発して、というこれまでの仕組みの流れをとる場合、インドネシアでもタイでも、日本での生産との違いはほとんど無くなりつつあることを強く感じた。

逆に日本のメーカーが、大阪、東京で設計しなければいけない理由も次第に減ってくるのではないかと思う。

途中で説明したつもりだったが、他社との違いを特別に出さないという戦略がむしろ高度成長期にはよかったのである。ニッチなマーケットを狙わなかったのが当時は良かったのかもしれない。松下電器産業でいえば数多くのアイテムの製品を作っているが、かなりの部分で日本では今あまり利益を得ていない。しかし欧米とかアジアを含めた連結決算で見れば一応利益が上がっていると思われる。何を作るかについては、利益が少なくても近い将来に利益が見込めるものを作るべきだとは思いますが、会社によってだが、今でもどれくらいのアイテム数が残るかということが関心事になるのが現状だろうと思われる。

株主からは明快かもしれないが、働き手にとっては、利益が高いが労務管理が厳しい会社がいいのか、利益は少ないがつぶれる心配の無い、ゴーイングコンサーンでいく会社の方がいいのか。私としては特許だけでなく現場の経験知識をベースに独自性を持って生産し続けるような会社にエールを送りたいが...

質問

エールを送りつつも、今は破滅的競争に向かっていると...、アジア通貨危機以降のマレーシア、タイを回ると、もうぎりぎりまで来ている。製品のコアの部分は共通化し、毎年のように市場の多様化に製品を合わせ、それも可能な限りリードタイムを縮めて、こういった作業を毎年繰り返している。働く側も追い詰められるようなところまできている。そこで戦略経営とかリーダーシップが何故今新たに必要なのか見えてこない。

明石

たとえば、船井電機が安さだけを追求するなら中国生産で良いと思うが、今中国を離れタイで新工場を作ろうとしている。中国にいたことが、今後メリットにならないと判断したためだと思うが、中国は特許料を支払わず、本来負担すべき費用を負担しないから安くできるが、コストだけではない方向で船井は新しい活路を見出しつつある。そう

という意味で戦略的なものかもしれない。

植田

標準化についてだが、モジュールを生産する方としてはモジュールでどのように利益を出すのかという時に当然標準化を考えなければならない。モジュールサプライヤは常に標準化を意識し、推進していこう。

質問

そうするとデファクトスタンダードのような形で、まさにパソコン部品のような形に自動車部品もなっていくと。

植田

全ての自動車メーカーがモジュールを買わざるを得なくなればそうなるだろう。自動車は多様であり、メーカーによってそれぞれ好みがありタイプがあるので、簡単にはいかないだろう。報告でふれたように、シートのアジャスターはボルシェモフィアットも同じものを使っているということもあり、部分によってはあり得るだろう。

<記録：飯窪秀樹>