

危機の経営・国内ものづくり生産基盤の生きる道

東京大学大学院経済学科研究科ものづくり経営研究センター特任研究員 吉川 良三



この講演のタイトルで「危機の経営」と言ったのは、日本の「産業」、特に「ものづくり産業」の地位が相当低下しており、このまま行くと、日本から「産業」は消えてなくなるのではないかと、という危機感を私は持っているからです。

本日は韓国のサムスン電子が二流メーカーから世界企業へと発展していく変化の過程を通して、日本のものづくり産業再生への私の思いをお話したいと思います。

サムスン電子は2006年以來、薄型テレビの分野で世界ナンバーワンのシェアを誇るようになっていきました。薄型テレビに限らず、世界シェアでサムスン電子がトップに立つ製品は20品目を超えると言われています。今やサムスン電子の営業利益は、日本の電機大手メーカー8社の営業利益を合計してもかなわないほどの差がついてしまいました。しかし、かつては90年代初頭までのサムスンは、日本の消費者から見てもアジアの二流メーカーとの印象が強く、日本のメーカーに追いつくことを目標にしており、その物まねに近い製品を、日本の製品より価格を2

割抑えて販売するような方針を実はとっていたのです。

しかし、いつまでもそういうやり方を続けていては、世界を相手に競争していくことはできないと考えたサムスングループの李会長は、「大改革」に乗り出していくことを宣言し、

そこからサムスンは変わっていきました。それが「フランクフルト宣言」と呼ばれる改革の始まりです。「妻と子供以外はすべて取り換える」、こうした言葉に象徴されるこの改革が始まったのは1993年のことでした。そしてこの年、私は、李会長から一本の電話を受けています。改革を宣言したフランクフルトからのものでした。その電話で直接、「この改革を手伝ってほしい」との意思を伝えられ、1994年から2004年までの10年間、サムスン電子の常務を務めることになったのです。そして、この大改革に参加して、二流メーカーといわれていたサムスンが世界企業へと成長していく変化を目の当たりにすることになりました。

「国際化」から「グローバル化」へ

サムスンは1993年の「フランクフルト宣言」、いわゆる「新経営」から大きく変わりました。

これが「第一の危機」です。従って、この1993年からは「もう一度日本にきちんと学ぼう」、ものづくりから何から「すべてを学ぼう」と変わりました。

「第二の危機」が、1997年のタイから発生したアジア通貨危機です。IMF(国際通貨基金)の援助まで受けた大変な危機だったのです。

その間、日本はバブル崩壊後の「失われた10年」という時期でした。

1998年に大統領に就任した金大中氏は、今までのように「日本に学んでいたら日本共々おかしくなってしまう」という危機意識を持ち、「もう一度考え直そう」と、韓国の産業構造自体を、「国際化」から本格的な「グローバル化」に対応できるように構造改革に取り組んだのです。

今の日本の経営者は、「グローバル化」という言葉を使っていますが、本来の意味でグローバル化に対応しているとは思えません。

従来「国際化」とは、海外に工場や拠点を持つこと、あるいは海外の企業に投資することを指していました。この「国際化」の段階で言えば、海外に工場を持つだけでも、製品は現地の要求とは関係なく日本で立案・設計し、安い労働力を求めていただけでした。

しかし、「グローバル化」によってそれは変わりました。市場として期待される地域に工場や拠点を置いて、その国の文化にあった地域密着型のものづくりをしていくことが真の意味での海外進出になったのです。

こうしてサムスは「ものづくりのグローバル化」を急速に進めていきましたが、それに対して残念ながら日本ははつきりと乗り遅れました。

年代の後半から1980年代の後半に風靡した「ジャパン・アズ・ナンバーワン」のときの「驕り」が、まだ染みついている感じがします。例えば、経産省は、D-I-R-A-Mのメモリーとか携帯電話とか液晶テレビとか、韓国などに個々に負けている製品や企業があっても、産業自体は負けていない、「日本には技術、イノベーションがあるから必ず勝つ」という言い方を、2004、2005年にはしていました。

しかし、2009年暮にある事件が起こった時から経産省の目の色が変わりました。中東のアブダビでフランスと日本が競っていた原子力発電所の入札の一件です。ほぼ日本が取ろうとしていたところへ韓国が割り込んで来て、あつという間に持って行ってしまったのです。

何か日本から海外に工場を移したり、海外の企業とパートナーシップを結んだり、海外へ販売することを「グローバル化」と勘違いしている経営者もいますが、それは「グローバル化」を「国際化」と同じように考えているせいです。

トップダウンよりボトムアップへ

決定のスピードが何より問われる時代になっている中、多くの日本企業では、意思決定の遅さが致命的な弱点になっています。「何でも日本は決定が遅すぎる」ということについて、日本の経営者が間違った考えをしている点があります。

ひとつは、韓国のサムスンやヒュンダイやポスコ（韓国最大の製鉄所）といった財閥の会長は「オーナー」で、予算も人も金も全部自由にできるから意思決定が早い、と考えていることです。

日本の場合はどんな大手企業でもほとんど「雇われ社長」だから、合意制で決めていくため、勝手な意思決定はできない、と言いますが、実はこれは逆なのです。私から見たら日本の企業こそ「トップダウン」なのです。日本企業の意味決定の遅さ

の原因として、上層部の決定がなければ何も始められないトップダウン方式（上位下達方式）になっているケースが多いことがまずあげられます。

反対にサムスンには「トップダウン」は絶対なのです。「トップダウンをする」ということは決定が遅くなるし、実行も遅くなるからです。

サムスンではグローバル化にどう対処するかを6カ月以上かけて論議しましたが、その時間は決して無駄なものではありませんでした。その議論の結果、2000年以降、トップダウンは止めてボトムアップにしたわけです。「ボトムアップ」というのは、「下意上達」です。サムソンの会長は、秘書室も含めて、決定はしません。

下の方に問題を投げ掛けます。先ほどの例で言うと「これからグローバル化の時代が来る。グローバル化というのはどういうことなのか。皆さんで考えてください」ということを提起する。すると末端の社員まで毎日のようにワークショップをやって議論して、「グローバル化にはこう対応していきたい。そのためにこれだけの人・物・金をください」ということで上に意見をあげていくわけ

です。

それが李会長の意に添うものであれば、「では、そうしなさい」。意に沿わなければ「もう一度考えてみたらいかがですか」というような言い方をするので。これは「決定」ではなくて、「判断」をするということなのです。

「トップが判断をする」ということは、トップはそれだけのものすごい知識を持っていなければいけない。そのためにサムスンには、当時は400人も私設秘書がいました。いわゆるブレインです。彼らが世界中を駆けずり回って調査してきちんとした情報をトップに上げているので、トップが的確な判断ができるので、「決定を早くできる」のです。

グローバル化になって、これだけ進歩・進化が激しい世の中になってくると、「走りながら考える」ようにすべきです。日本の企業が多量に決定が遅いし、あまりにも変化をしないのでこのままでは日本から本当に産業が無くなってしまおうと懸念します。

スピードがビジネスを制する

「日本のものづくり」は、1970

す」と答えたと言われています。

実は、このことは「技術」や「イノベーション」が競争優位につながらなかつたことを示しています。

韓国には「始まったら90%終わるだ」という諺があります。そのくらのスピードなのです。それでトルコやベトナムなどに売り込みに行っているわけです。まだ出ていない、まだ技術もないのに「いずれ技術は移転する」という予想のもとに動いてしまっている。

中国の場合はその上を行きます。日本の新幹線を見本にちよつと作ると運転のシステムなどはまったく無視して、アメリカなどに売り込みに行ってしまおうのですから。

それを非難する人がいますが、これからのグローバル化では、それくらいスピードが必要なのです。このスピードという点で日本は負けています。

ある人は「韓国に勝てない」とか、「中国に勝てない。負けたのだ」という言い方をしていますけれど、それは違います。「抜かれた、負けた」と思っただけで、これは完全に負けです。でも「抜かれた」ということに気が付いたら、逆に「抜き返せばいい」のです。

ようやく経産省もそのことに気が付いたようで、日本の技術を結集した、いわゆる「八ヶ岳戦略」というものを謳ったのが、2010年6月の「産業構造ビジョン」であり、2011年2月に閣議決定された「新成長戦略」です。

通用しなくなった日本の品質基準

日本のものづくりがなぜ「世界に通用しなくなったか」ということ背景として、「ものづくりがアナログからデジタルへと変わっていった」ことがあげられます。これはコンピュータの発達によってもたらされたものです。

「日本のものづくり」の特徴は、一言で言うと「すり合せ技術」です。きめ細やかな設計をして、きめ細かな製造をして製品を生み出すというところは、日本人以外には絶対に真似できないのです。でも、その「すり合せ」のきめ細かさの技術が、アイコンで代用できるようになったの

で日本が得意とする「すりあわせ技術」は「グローバルには必要無くなってきた」のです。

いわゆる「すり合せからモジュラー型へ」と移行し、どんな種類の製品であっても、日本のメーカーが追求しているレベルの機能、性能を求めなければ、新興国でも、自分たちの望みやニーズに合わせて一定レベルの製品をアイコンで作れるようになったのです。

日本の製品が「品質が良い」と言われていますが、私は日本のいろいろな企業に「品質とは何でしょうか」と質問して回って、その回答をまとめたら、面白いルールが出てきました。ひとつは、日本語で後ろに「さ」が付くものが多いことです。特に車関係などは「乗り心地の良さ」とか「燃費の良さ」とか、「運転のしやすさ」とか「さ」が付くものが多い。電機メーカーだと、洗濯機やエアコンの「静かさ」とかです。

もうひとつは、漢字の「性」が多いことです。「安全性」とか、「経年性」、「保守性」、「信頼性」とかです。これは何を意味しているかというところ、そうした日本の品質基準というのは個人の感覚に依存することが大きいので絶対的な評価にはつながらな

く、高コスト構造に帰結する「キリがない競争」なのです。

グローバル化になって、新興国という新しい市場が生まれてきて、新興国でもものづくりのデジタル化によってハイテク製品が作れるようになる、今までの日本の品質常識が通用しなくなりました。

さらに、日本の品質はある地域では逆に「最低である」という評価をされてしまう場合さえあるわけです。例えば、インドへ行けば「日本のエアコンはいつも故障している」と言われます。なぜならインド人には「音が大きいか動くものにしか金を払わない」という、DNAの習性があるからです。日本のエアコンというのは「人に風を当てない」「しかも動いているかどうか分からない」「静かさ」を追求していますから、インド人から見ると「何と品質が悪いのだろう」ということになります。

一方、サムスン製エアコンは、外気温50℃を超えるインドでの消費者のニーズを調査してありますから、インドではもの凄いい音を立てて、センサーが逆動きになって、人が動くときに風を当てるように作っているのです。体感温度がすぐに下がるわけです。そうするとインドでは「サムス

ンのエアコンは何と涼しい」となり売れるわけです。こういう事例がいろいろなところで出ています。サムスンでは、世界各国に4000人及以上現地調査員を配置して、地域のニーズを汲み上げ、地域のニーズに合った製品を提供していったことから、世界中の市場でシェア広がっているのです。

もはやそんなに豊かな国ではない日本

日本の一人あたりGDPが2000年には3位でしたが、2008年では23位にまで、2010年には28位まで下がって来ました。

マスコミは「中国に抜かれて、経済大国日本が3位になった」とか、まだ慰めの報告しかしていません。「二人あたり」のGDPは「豊かさ」を示す指標ですから、もはや日本はそんなに豊かな国ではなくなったと言えます。こういうことは世界の「格付け」として発表されますから、日本が過去に、世界第2位の経済大国だったとは、誰も思わないのです。

特に「IMD国際競争力順位の変遷」をみると、2000年に日本は第1位でしたが、2008年にはもはや第27位にまで下がっています。

「製造業」など、それだけを見ると「ベスト10」や「5位」というものもあるのですが、「政治」や「規制緩和」が55ヶ国中54位や55位などというものがありまして、結果的には国際競争力は平均して第27位なのです。このように日本の地位は相当低下していることをぜひ認識していただきたいと思えます。

※IMD（スイスのビジネススクールの経営開発国際研究所（IMD）は毎年「世界競争力年鑑」を公表している。世界の主要国・地域の経済状況、政府の効率性、ビジネスの効率性、社会基盤の4つの分野で、約300項目の統計などで分析し順位を発表している。

新しい市場とついでに新興国

新興国が新しい市場として生まれてきています。経済産業省は、一人あたりの可処分所得が5000ドルから3万5000ドルの間を、「ボリウムゾーン」と呼んでおり、新興国で合わせて約8億人います。これは日本と同じくらいの購買力があるということなのです。この市場を、日本がほとんど取れていないのです。その辺が、日本の地位がここまで低下していった理由と言えます。

それから、日本は今、円高だと法人税が40%と高いからほとんど海外に工場が出て行っているといわれ

ています。反対に日本に外国の工場を「呼び込めばいい」という人もいますが、外国企業は日本を生産拠点と考えていないので、産業の立地競争力は弱くなっています。

ですから「空洞化」は起これると思えます。しかし「空洞化」は、私個人的には「あまり問題ない」と考えています。産業構造を転換する良いチャンスだからです。それよりも、「日本の技術、ものづくりは世界最高だから大丈夫だ」と思っている日本人のおこりに対して、私は警告を発したいと思えます。何もしないで、日本の経営者が「あと何年経ったら景気が戻るのかなあ」というような、楽観的な考え方で何も手を打たなければ、日本から「産業が無くなる」ことを危惧します。

既に、日本のエレクトロニクス産業の家電製品というのは、ほぼ国内から姿を消しつつあるわけです。いわゆる「三種の神器」と言われた冷蔵庫・洗濯機・エアコン、テレビなどは、新興国でどんどん作って、新興国で需要が急増しています。もう作るのは先進国ではないのです。デジタルカメラやDVDなども、新興国でも簡単に作れるようになっています。それは「デジタルものづくり」



日本が茹でカエル状態になった理由

カエルは常温の水から茹でられると、熱くなっても気が付かないそうです。「茹でられている」と感じた時には、もう脱出する体力がないのだそうです。世界が大きく変わっている中で日本が今、「茹でガエル」状態になってしまっています。

その理由の一つに、「経営者の驕り」があります。経営者が環境の変化に気づかず、手遅れになってしまったということ。もちろん日本の場合飛び出している企業もありま

す。でも、ほとんどがまだ「茹でられている」ことを感じていない経営者が多いのです。

日本には「経営者」「技術者」「消費者」、それぞれに傲慢、「驕り」があります。「経営者の驕り」で言えば、これもサムスンの李会長に言われた言葉ですが、「何で日本の経営者は、もっと従業員やエンジニアを大事にしないのですか」「何で不景気になるに一番に首を切ってしまうのですか」「日本の辞書にはリストラ首切りと書いてあるのですか」「ものづくりはひとつづりから」ということは日本から教わったのに「等と言われたのです。日本では現実に、エンジニアの優秀な人から切られています。というか、出て行ってしまっています。そしてそういう優秀な人を雇う「受け皿」が日本にも無いのです。

「茹でガエル」になった二番目の理由は、日本国内で一つの産業に5、6社あってリーグ戦をやって、くたくたに疲れ切っているから、グローバルに出て行って今度は「トーナメント」戦で戦うから不利なのです。

「円高だから」とか「消費税が高いから」という国内の条件で中国へ出て行っても、出ていけばこの国の

企業もハンディキャップの条件は一緒なのです。中国では地場産業はあるし、サムスンもあればヨーロッパからも、アメリカからも競争相手が出て来る。どんなに日本の「ものづくりがすごい」といっても、負けたら終わりです。

トーナメントをやるための戦う姿勢、つまり労働生産性を上げてから行かないとダメです。しかし、日本は、国内でリーグ戦をやって疲れ切っているのに「円高だから」と中国に出て行ってしまっても叩きのめされるだけの話です。

四番目は、「利益が低すぎる」ということです。技術も談合し、営業利益でも談合していると思えないような低さです。海外企業での利益は普通二桁が当たり前です。

表の競争力と裏の競争力

日本の場合、トヨタの「ジャスト・イン・タイム」システムなど、お客からは見えない「裏の競争力」を重視してきたと言えます。

これに対して、「お客から見える競争力」のことを「表の競争力」と言っていますが、韓国のサムスンなどはこの「表の競争力」を重視して

グローバルなビジネスに勝ってきたのです。そういう意味で日本企業も技術価値競争もいのですが、顧客価値競争の強化をする必要があります。そのためには、価格、納期、ブランド、サービス、知覚された品質、デザインが重要です。サムスンはヨーロッパで、デザインが良かったためにSONYよりも2割高いのですが、爆発的に売れているのです。

生産現場は「もの」を「つくり」

「ものづくり」というと、皆さんは「生産現場」を思い浮かべるでしょうが、実際は違うのです。「ものづくり」と「ものづくり」は違うのです。生産現場のところは「ものづくり」なのです。トヨタの生産システムは「ものづくり」の改善なのです。「もの」と「つくり」に分けなければいけないのです。「もの」というのは構造物を指すのではない、ということをまず知っていただきたい。

「もの」というのは形のあるものではなく、それを私は「設計思想」と訳しています。だから「つくり」はどこへ出てもいいのですが、「もの」が重要です。「もの」はお客様がワクワクするようなものを考える、とい

う姿勢を持つこともできなくなってしまう。そこで日本に問われるのは、「失敗を恐れない勇氣」です。私なりの表現になりますが、韓国は「金と度胸」といいとこ取り、中国は「金と脅し」といいとこ取りによって、現在のグローバル競争の中でトップの座を競い合うようになってきました。それに対して現在の日本はどうかといえば、「金はあっても度胸がない。脅しをする必要はないにしても、他者のいいところを学ぼうともしなくなっています」それは勝負になるはずがありません。

2010年、サムスンの李会長とお会いした時に、「その中国が度胸をつけはじめた」と言われていた。話を聞くと、サムスンの5年間の純利益は1兆円を超え、2010年の売り上げが、円にして15兆円くらい儲かっていますが、今のままだと、中国の追い上げもあり、携帯電話や半導体、メモリ、液晶テレビ、パネルが5年以内にやられることはわかっているのでそれを打開するのは悩んでいるとのことでした。韓国のサムスは日本のようにキ

クリ」を奪い取って以来、いまだに工場という概念が「垂直統合」になっているのです。工場の中に生産現場もあれば、設計室もあれば、場合によってはR&Dやマーケティングもあつたりします。一方、アメリカは「つくり」を日本に取られた時に「もの」と「つくり」を明確に分けました。今のiPodとかiPhoneにしても、Appleは「もの」を考え、「つくり」は中国などで行っている。パソコンはアメリカでは作っていません。でもノートPCの生産の1位はHPでしょう。2位がDELLです。3位は最近、台湾のAcerが出てきましたけれど、4位にAppleが入っています。日本の場合「つくり」がダメになると「もの」も捨ててしまう。だからドンドン国内からもつくりが無くなってしまふのです。「もの」を大事にすることが重要です。「つくり」はある程度海外に出ていっても仕方ないのです。例えばブランドで「ルイ・ヴィトン」がありますが、ここは、ルイ・ヴィトンという「もの」で売っているのです。2,000円くらいのビニールバッグですが、

チツと要素技術のイノベーションをやっていないので、日本と中国から責められると、間にいる韓国は行き場がなくなるので、また1993年や1999年と同じような悩みに入ってしまったのです。李会長は「次の10年のために苦しむのが創造経営だ」と言われていました。今の日本に求められているのも、待つことではなく動くことです。1997年のIMF危機の際の韓国にも負けない。危機に向かい合う決死の行動。こそが現状を打破する力になるのです。今の日本、そして多くの日本企業は明確な危機意識を持つ必要があります。日本のエレクトロニクス業界のトップメーカーがサムスンに抜かれたことは事実です。だとすれば、その現実から目をそらさず、抜き返すことを考えなければなりません。その答えは簡単には見つかりません。悩み抜き、自分たちで見つけたすしかありません。ただ、そういう中にあつても、「グローバル化へのシフト」と「危機意識の徹底」は絶対的なキーワードとなってきます。そ

それをデザインとかブランドで20万円くらいで売っているのです。

日本のものづくりの方向性は

日本のものづくりの今後の方向性としては「命がけそしてスピード」、「経営戦略の国際化からグローバル化へ（危機意識の徹底）」そして、「製品開発戦略の転換」の3点が特に重要だと思えます。

それから、「現地、現材、現人」の三現主義も、これからの日本のものづくりにとって絶対に重要な考え方です。「現地」とは、地域によって要求機能や要求品質が違うから「現地で作る」ことを重視する。次に「現材」は、「現地で材料を調達する」ことです。最後の「現人」とは、社長以下「現地の人を使う」ことです。

それから、海外に工場を展開しても、R&Dやマネジメントなどをやる「マザー工場」が日本国内にあれば、空洞化が起こるわけではないのです。「マザー工場を日本に残す」というのは、私は日本企業が海外へ出て行くときの鉄則だと思っています。

「産業構造ビジョン」では、日本はこれから「生活インフラ」「社会インフラ」など、2030年までに

300兆円くらいのニーズがあるそうです。そうすると「水処理」や「鉄道」、「電力」も、日本には得意の発電機やタービン技術などがありますから、「パワーステアリング」を組みながらやればいいのです。運用技術も含めて、地方自治体も参加しながら、海外のいろいろなところでインフラの仕事をとってくる。こういうことは韓国や中国が進んでいるのも逆立ちしてもできないことなのです。本当にこういうところは日本独特の高度な「すり合わせ技術」がありますから、こういう仕事を通じて日本のものでつくり産業は再び蘇ってくるのではないかと思います。「危機の経営の鉄則」は、「社会の変化に着目する」ということです。そして「その支配則にいち早く気付く」。そして「社会の要求、およびその変化に素直に対応する」ということが大事で、「顧客の顧客、つまり消費者の要求を読む」ことを重視することが鍵です。

次の10年のために苦しむ創造経営

これまで日本で築き上げてきた地位を守ろうという気持ちが強ければ、新興国で市場を開拓しようという。今、もう一度、日本のものづくりの本質を見つめ直し、情熱と愛情を注いでいくことが、殻を破るエネルギーになるのです。

(2011年9月2日金属労協第50回定期大会での記念講演要旨。文責編集 金属労協組織総務局)

吉川 良三 (よしかわ・りょうぞう)

1940年生まれ。64年日立製作所に入社後、ソフトウェア開発に従事。CAD/CAMに関する論文を多数発表し、日本のCAD/CAM普及に貢献。89年日本鋼管(現JFEホールディングス)エレクトロニクス本部開発部長として次世代システムを開発。94年から韓国サムスン電子常務としてCAD/CAMを中心とした開発革新業務を推進。帰国後、2004年より東京大学大学院経済研究学科ものづくり経営研究センターで日本のものづくりの方向性について研究。主な著書「危機の経営」共著(講談社刊、2009年9月)、「サムスンの決定はなぜ世界一速いのか」(角川書店刊、2011年4月)他多数。

