

「デジタル時代における日本のものづくりの勝機」

東京大学大学院経済学研究科教授・
東京大学ものづくり経営研究センター長
藤本 隆宏 氏

2月7日（火）11時30分から、東海大学校友会館にて第468回月例会を開催した。当日は、東京大学大学院経済学研究科教授・東京大学ものづくり経営研究センター長 藤本 隆宏 氏より「デジタル時代における日本のものづくりの勝機」と題する講演が行われた。出席者は73社83名であった。講演要旨は次のとおり。

「不況であっても、お金に余裕がある人はおり、生活を充実させるマンション・自動車等を購入できる人は少なからず存在した。こうした中、つくづく感じるのは「企画力」が重要であるということである。デベロッパーであれば、マンションの発売の際に広告を打ち出すが、消費者側から見てこれで自分の人生が変わると確信できるような宣伝ができていれば、不況下においてもマンションが売れ、実際、即日完売ということもあった。

マンションであれ、自動車であれ、共通しているのは、広い意味での「機能」、つまりサービスを売るということだ。消費者に対して、生活を充実させることができる「機能」を「よい設計のよい流れ」によって提供し、顧客満足・目標到達・安定雇用の「三方よし」を実現すること。これが、日本のものづくり産業のあり方である。

日本のGDPは現在510兆円であるが、その付加価値は良い設計情報に宿る。近年では『モノからコトへ』という概念が言われているが、モノとコトを代替的に考えるのは間違いである。良いモノ（製品、マンション等）があった上でコト（サービス、おもてなし等）が生まれ、逆に良い生産サービスが良いモノを生む。これらは補完し合うものである。つまり、モノづくりとコトづくりは相互が高め合う存在であり、その間で一定のバランスが必要である。

具体的に、モノとコトに関連した例で言うと、観光産業においても、良い設計のホテルでよい設計のサービスが提供されれば、観光客の満足を満たせる。結果としてリピーターに繋がる。政府の2020年までの目標である4000万人の外国人の訪日が達成されることがあれば、大きな規模の輸出産業やサービス消費となる。もしも、この4000万人の観光客が1人25万円の爆買いをすれば、10兆円になる。これらは輸出として計上されるので、観光産業は自動車に近い規模の輸出産業となる可能性がある。

現在、日本の製造業は、GDPの20%弱程度を占めているが、大きな先進国において製造業が同程度



藤本 隆宏 氏

の水準で占めている国はドイツと日本しかない。ドイツは労働時間を抑えつつ、140兆円規模の輸出を維持している点は見習うべきである。日本は20%を少し切る水準にあるが、中小企業を含め高付加価値の財やサービスの輸出を増やすことが1つのポイントである。

グローバル競争の点では、かつて1990年代から2005年ぐらいまでは、日本の賃金が中国の賃金の約20倍の時代であり（賃金が1万円対20万円）、コストの面では太刀打ちができなかった。しかし、その後2005年頃から中国の賃金が5年で2倍のペースで上がり始め、他方で日本の優良現場が改善により物的労働生産性を2倍、3倍、5倍と高めた結果、2010年頃にはコストで勝てる現場も増えてきた。中国は日本の優良ものづくり現場からみれば、コスト面での競争が出来る国になったのである。

グローバル戦略についても、国内に「戦うマザー工場」を作らずに海外進出してしまった場合、その国で賃金高騰がおこった時、生産性向上のサポートをする日本の工場がすでにないのでグローバル経済全体がいきづまる。海外進出をする場合は、マザー工場も残しつつ、海外へも進出するような、長期全体最適のグローバル経営が重要である。

最後に、昨年に検査不正等が一部の企業で発覚し、日本の製造業の品質管理について問われる問題があったが、実際には同時期に日本の当該品質データは数字から見ても他国と比較して高い水準にあった。今回起きた不正の発覚では、内部での検査データの不正・隠蔽等による内部不良が、製品の品質が原因となって起きる外部不良には繋がっていないため、検査そのものが厳しかったとの声もある。つまり、法令違反は問題だが、品質不良問題ではない。

海外メディア等では、日本の製造業の現場力を問いたが、前述の理由から、私はこの報道は品質管理プロセスを理解しておらず、論理的に間違っていると考える。」

（文責：事務局）