

第11回 R&Dシンポジウム

基調講演

「“独自の質”を競うモノづくり経営」

前・花王株式会社 会長 **常盤 文克氏**

Fumikatu Tokiwa

【常盤 文克氏 ご略歴】

1957年 東京理科大学理学部卒、花王入社
1962年 米スタンフォード大学留学
1965年 大阪大学にて理学博士取得
1971年 花王研究所所長
1990年 花王社長
1997年 同会長
2000年 同特別顧問・経営諮問委員会座長

現在は企業の社外取締役、経営顧問、また大学院客員教授など幅広く多方面でご活躍。



1 はじめに

「モノづくり」には、目にみえるものと目にみえないもの、ハードなものソフトなものがあります。サービスも一つのソフトなモノと考えることができますが、ソフトなモノとハードのモノの両方を含めて、モノづくりについて述べてみたいと思います。

お話の始めに、日本の景気について少し触れてみます。昨年は長い不況のトンネルを抜け出して、マクロでは確かに伸びました。この景気回復の特徴には二つあると考えます。

一つは、伸びたとは言うけれども上下の乖離が大きくなっているものです。これは、中央や大企業は伸びましたが、一方で地方や中小企業は置き去りにされたままであるという乖離です。

もう一つは、左右の二極化です。企業は、量を追求している企業と質を追求している企業の二つに分かれてきており、前者は負け組、後者は勝ち組に属しているように思えます。つまり、量と質との二極化という姿です。

現在、景気は踊り場にきていると言われていました。こ

ういう状況下で、先行きに対して二つの見方があります。一つは明るいシナリオで、今年後半からよくなるのではないかという見方、もう一方は、このままの状態が少し続くという見方です。その明暗を分けるシナリオは何かというと米国や中国の景気が持続するかどうか、それによって輸出が伸びるかどうかにかかっています。これはまさに、外需主導のシナリオと言うことで、日本が自らの力で景気を浮揚させるシナリオが全くありません。これが今の経済、景気の問題点だと思います。

そういった意味で、日本独自の技術で、質で、景気を浮揚させるということを「モノづくり」という立場から述べたいと思います。

2 “独自の質”を追求する企業

景気については、昨年、そして現在も企業に元気が戻ってきたと言われていますが、かつてのように同じ業界ならばどの企業もまあまあ平均的に伸びていくという姿はなくなってきたと思います。元気のいい企業は平均の伸びを大きく上回っていますし、そうでない企業は平均

をかなり下回っています。大きく伸びている企業が質を追求している一方、平均にも満たないような企業は、まだ依然として古い体質でどうにか売上げを伸ばしたい、量を増やしたいと、量を追求しているように思います。量と質のふたこぶラクダと言いますが、そのこぶがどんどん大きくなってきているのが、今の経済の、あるいは企業活動の現状ではないかと思えます。

自動車やデジタル家電といった活況ある業界を例にとると、自動車業界ではトヨタやホンダ、ニッサン、その他いくつかの企業は独自の戦略、それぞれ違ったやり方、違った仕組みで仕事をしています。つまり、「独自の質」を持って競い合っているということになります。家電業界も同様で、松下やキヤノン、シャープ、その他幾つかありますが、元気のいい会社はみんな独自の質を持って、その質を競い合っていると思います。

デジタル景気と言われていますが、その恩恵を業界各社がそろって受けられるという時代ではなくなってきているのではないかと思います。今こそ質に軸足を置く、質を中心にした経営が大切なのだということを今の景気は我々に教えてくれているように思います。

一方、消費者の側でも、質を求める動きが年々顕著になってきています。必需的な消費から選択的な消費に変わってきています。選択的な消費というのは、別な言葉で言うと、質を求める消費と言っていいと思います。冷蔵庫などでもそうですが、新しい機能を付与したものが売れており、自動車でも高級車に人気が集まっているという例もあります。日常生活に関連した消費傾向を見ても、デパートそれ自体はここ10年以上ずっと落ち込んできて、全デパートを足しても売上げが8兆円を下回っているような状況にあります。デパ地下といわれるデパートの地下の食料品売り場は元気があります。消費者の意識としては、「ちょっと高いけれども、確かにおいしい」「ぜいたくをしてみたい」「スーパーや町のお総菜屋さんで買うよりも、何となく雰囲気の良い食事ができる」などいろいろな動機があると思います。「こだわりの食品」というような言葉も出ており、質ということに対する消費者の欲求が、このデパートの地下の食料品売り場に表れていると感じます。食料品だけでなく、衣料品にも同

じことが言えます。例えば、ユニクロがかつてすごい勢いで伸びて人口の半分ぐらいはユニクロのものを着ているのではないかと言われた時代があります。量を増やすことで業績が伸びた後、消費者に飽きられてから落ち込みましたが、最近は質を前面に出すような品揃えの店づくりをすることにより、また大きく伸び始めました。やはり、量ではなくて質ということが、これからの我々の企業活動のキーワードではないかと思えます。

3 ヨーロッパにおける多元共存主義

さて、私のイメージしている質について述べたいと思います。一言で言いますと、ヨーロッパにおける多元共存主義、ブルラリズムという生き方が質に生きる生き方の一つのモデルではないかと思えます。

一方、バブル崩壊後、アメリカの景気は日本とは対照的に良くなり、いわゆるニュー・エコノミーと称するような経済発展をした影響もあり、日本は国も企業も何でもアメリカと比べるようになってしまいました。景気の良し悪し全てアメリカが基準となってしまった。言ってみればアメリカかぶれの10年だったと思えます。

しかし、アメリカの一国覇権主義的な政策、グローバリズムと言いながら、自己中心的なグローバリズム、あるいは極端な市場主義にはマイナスの面も浮き上がってきており、アメリカ人の中にも、我々に警鐘を鳴らしてくれている人たちがいます。最近、話題になった『新・日本の経営』という本の著者ジェームズ・C・アベグレン氏や日本通のビル・トッテン氏など、こういう人たちはアメリカ人でありながらアメリカを痛烈に批判しています。日本はアメリカを見ていたらだめになるよというようなことを警告しています。私が言いたいのは、アメリカの良し悪しではなく、アメリカばかりを見ている日本の姿勢に対する問いかけです。そういう状況下で質は果たしてできるのだろうかということです。

現在、時代の変わり目に差し掛かっていると思います。こういうときにこそ、私はヨーロッパの生き方というものに注視しなければいけないと感じています。ヨーロッパにはアメリカに比べると長い歴史があります。興亡の

繰り返し、経済にしても何十回となく景気の良し悪し、景気の浮き沈みを繰り返してきました。そして、長い議論の末、EUという大きな枠組みを作りました。マーケットだけでなく、通貨もそうです。最近では、EU憲法を作ろうということで、議論だけでなく、実際に行動に移し始めました。憲法までも一つにしていこうというヨーロッパ全体の、大欧州の仕組みを作ったわけです。

一方、彼らには彼らの生き方、それぞれの民族性、国民性というべきものがあります。それぞれの国には異なる文化があり、いろいろな価値観があり、自分たちなりのアイデンティティを持って、イギリス、ドイツ、フランス、イタリア、北欧の国々、全部違った生き方をしています。これがいわゆる多元主義であり、自分たちの価値観で自分たちの生き方を貫いており、これが彼らの活力になっていると感じます。そういう中からいろいろな独自のものを作り出しているように思います。

例えば、ドイツの自動車です。日本だけでなく、世界でも人気があります。それは、やはり彼らの価値観、生き方、主張がこの自動車の中に埋め込まれているからです。フランスのファッション製品、あるいはイタリアのアパレル製品や装身具もそうです。北欧の家具もいかにも北欧らしいです。テーブル一つとっても、ただの板一枚に足が4本ついているようですが、そこにはシンプルだけれども心に訴えるような、あるいは一つの物を通して我々が自然と対話しているような格調があります。これはやはり彼らの生き方に大きく関わっていると思います。

それぞれ違った価値観、違った生き方を持つことが私の言う「質」です。日本にももっと多様性があると思います。小さな国日本の大きな多様性、これこそが私は経済発展の源、活力になるのではないかと思います。

4 アジアにおける質の追求

さて、今まで質が大事だと述べてきました。そこで、質を中心に置くモノづくり、サービスづくりというもの、そして最近よく耳にするMOT（マネジメント・オブ・テクノロジー）、技術経営について述べてみたいと思います。

まず、その前に日本のモノづくりは今まで通りでいいのかということを知りたいと思います。

現在、中国が世界の工場だと呼ばれ、日本の製造業も中国へとなびいて行きましたが、ここへ来て曲がり角に来ているように思います。中国に進出はしてみたものの、そんなに魅力はないということで戻ってくる企業もかなり増えてきています。拡大一辺倒だった中国の事業の足をもう一度見直してみようという動きもあります。日本を支えてきたモノづくりを、改めてこれでいいのか考えてみる時期に来ているように思います。

日本のモノづくりは世界一流だと言われています。技術さえしっかり磨いておけば怖いものはないと思込んでいる節があります。しかし、果たしてそうでしょうか。

製造業の代表である自動車産業を例にとってみても、アメリカのハイウエーを快走している車に韓国の「ソナタ」という名の自動車があります。アメリカで韓国のヒュンダイ（現代）自動車を作っている車で、これが大変な人気を呼んでいます。単に人気だけではなく、品質もトップクラスであり、国からのお墨付きももらっているぐらい大変高品質でコストパフォーマンスが良い車だそうです。私は、今から7～8年前、アメリカで情報関連の仕事に携わっていた時期があり、よくアメリカへ行くことがありました。アメリカ人は車好きで、集まるとすぐ車の話です。カフェテリアあたりでも半分ぐらいは車の話をしているぐらいですが、そのときにヒュンダイの車はダメ車の代表で、みんな一段も二段も下のクラスの、安かろう、悪かろうの車だと冷ややかに見ていたのです。しかし、ここ数年の間に世界でもトップクラス、トヨタ、ホンダにも追いついてくるぐらいの車を作り出してきました。大変驚くべきことです。



一流のモノづくりはもう日本の専売特許ではありません。半導体でも同様です。韓国のサムソン電子などはインテルにも迫る勢いで、利益が昨年度の実績で1兆600億円にも達します。液晶テレビから始まって、携帯電話、その他家電にも大きく力を入れています。LG電子という会社も、まさに世界のマーケットで評価を得られるような素晴らしいものを作り出しています。韓国メーカーの躍進は、ちょうど嘗ての日本が歩んできた道そのものではないかと感じます。

韓国だけでなく、中国にも同じ流れがあります。今はまだ外資の力を借りてモノづくりをしています。もう既に自分たちで世界一流のものを作る実力があります。一昨年、有人宇宙船神舟5号を打ち上げました。単に先端技術だけではありません。エチレンやメタノールといった化学製品の基礎原料の生産にも中国は力を入れています。エチレンなどは間もなく日本を抜いて世界で2位の生産量を誇ると予想されています。つまり、ハイテクと基礎原料という両極をしっかりと持って世界を驚かすようなレベルに達するのは時間の問題のような気がします。

インドなども、時間軸の長さは分かりませんが、やがて迫ってくるでしょう。日本も、中国からインドに目を向け出しました。昨年は1兆何千億円という投資を日本の企業も行っています。また、ITの中でもソフトの分野は日本にどんどん売り込みに来ており、日本もインドの企業と一緒に会社をつくるという動きが顕著で、中国からインドのほうに風が吹き出しています。韓国、台湾、中国、その後を追ってインドという姿ではないでしょうか。

「技術を磨いておけば大丈夫」「日本の現場は強い」という意識だけでは、韓国、中国に抜かれてしまう、かつて日本がアメリカ、ヨーロッパをしのいだように、韓国、中国もまた日本に迫ってきています。

5 技術面からの質へのアプローチ

このような状況下で、どうすれば日本のモノづくりはこれから韓国、中国に向かい合っていけるのかということですが、一つは技術の面から、もう一つはモノづくりの面から述べてみたいと思います。

技術面についてですが、20世紀には日本だけではなく、世界中が要素還元的なアプローチ、物事を小さく分けて部分部分を攻めていくという手法をとってきました。科学も技術もあらゆる分野がそうだったと思います。専門的な小さな部分を究め、そしてそれらを寄せ集めれば全体が見えてくるという発想で取り組んできたのですが、実は細かく切り刻んだものを単に足し合わせても全体は見えてきません。細かく割っている間に部分と部分との間にある関係性を切り捨ててきてしまっていて、後でつなごうと思ってもつながりません。これでは次の大きな発展に結びついていかないと思います。もう一度、小さく切り刻んだ知を有機的に横ぐしに刺して大きな知にするという動きが必要だと思います。

現在はあまり効果がないので言わなくなりましたが、一時、学際的（インターディシプリナリー）ということが盛んに言われました。学問と学問の境界にあるような領域にアプローチしていくということでした。しかし、インターというのは「間」ですから、その境界を攻めていくと、もう一つ新しい分野ができてしまいます。ですから、インターディシプリナリーというアプローチは、物事をもっと細かくしてしまうということなのです。

私が言いたいのはインターディシプリナリーではなく、トランスディシプリナリーということです。学問なり科学なり技術なりを横断的に包括的につないで全体をもっと大きく見ていくというアプローチが必要なのではないのでしょうか。つまり、要素還元的なアプローチから、包括的な横断的なアプローチに切り替えないと新しい技術の世界は生まれてきません。今のままでは、私は新しい富を、価値を生み出すことができなくなるのではないかと思います。これは、これからの技術というものを考えるときの一つの切り口だと考えています。

6 コトづくりとヒトづくり

もう一つは、「コトづくり」を一緒に考えていかなければいけないということです。モノづくりというと、まず技術に焦点を当てますが、我々が目指す目標、夢、ロマンに向けて、技術をそちらの方向に上手に乗せて前へ進めるような仕組み、架け橋と言ってもいいと思いますが、そういった仕組みが大切だと思います。私はこのことを「コトづくり」と呼んでいます。

かなり古い話ですが、月に人を送ろうというアポロ計画がありました。当時はケネディの時代で、とんでもない大きな、夢を超えたロマンみたいなものです。こういうものを打ち上げると、それを実現するためにはどうしたらいいか、仕組みが必要になります。それで、彼らはNASA（航空宇宙局）という仕組みを強化充実させ、この夢を実現するためにいろいろな技術を集めてきました。

月に人を送るということは単に技術だけの問題ではありません。宇宙環境の問題、人の身体にどういう影響が出るかということから始まって、技術の周辺にある学問、科学を全部集めないとできません。その仕組みを作り上げ、国もたくさんの予算をつけてみんなを鼓舞しました。そうした仕組みの上に技術に乗せて、計画を前へ前へと進めていったのです。これによって既存の技術が高度化され、今までなかった技術が生まれてきました。ついには月に人を送りましたが、それ以外にも、ここで生まれてきた新しい技術、あるいは既存の技術の高度化されたものの恩恵が民間にも分け与えられ、新しいビジネスも生まれてきました。

こういうことが「コトづくり」というイメージです。つまり、モノづくりを実現するために技術とモノづくりを乗せる仕組み、仕掛けということです。

最近、トヨタのハイブリッド車に「プリウス」という車が人気を呼んでいます。これも私はすごいコトづくりだと思います。ガソリン・エンジンと電気モーターとを組み合わせ、確かに自動車という目に見えるものは作りましたが、同時に、低燃費で低公害、環境に対する配慮をしていかなければいけないという、今後の技術の進む

べき方向、あるいはその方向に進むにはどんな仕掛けがあるかを世に提案した例だと思います。これはまさにモノではなくてコトです。こういうことが可能になると、今度は他社も刺激を受けて、技術を競い合います。それによってさらなる技術の発展があり、それが自動車のマーケットを活性化するというので、このコトづくりが大変重要な部分ではないかと思っています。

技術の分野では、例えばF1も一つの例だと思います。世界のスピードを競うという仕組みがあるからこそみんなが盛り上がり、そこを目指して技術が伸びていきます。オリンピックなども同じです。単に速く走ろう、速く泳ごうと言っただけでは、人の技術、能力はそう大きく伸びません。オリンピックという世界の舞台で、勝者、覇者になることが世界の名誉なのだという仕組みを作ったからこそ盛り上がるのです。こういう仕組みづくりを上手に技術に組み合わせなければいけないと思います。その意味では、まだまだコトづくりが足りません。

それに加えてもう一つは「ヒトづくり」です。私が申し上げたいヒトとは、単なる人ではありません。中国で労働力が安いからそちらへ行こう、人が足りなくなったからアウトソーシングで人材会社に頼もうというような人ではなく、職人のようなイメージの人です。

例えば、精密機械の金型などは、1000分の1mmのオーダーの凸凹を機械では判別できないけれど、手で触ることで判別できるという職人もいます。人でなければできない技術はまだ多くあり、それが技術の重要な部分を握っています。ハイテク、ITの技術も人の手を通して最終的なモノになるわけです。この職人的な技能を持つ人たちをもっと育成し、その技術を伝承していくことが重要だと思います。

この重要性については、企業も認識しており、熟練工を特別に育成することや匠道場を開設するなどさまざまな仕組みをつくり始めています。国も遅まきながら気がついて、今年から約30億の予算をつけ、もっとベテラン熟練工を育成する仕組みをつくり、補助金も出す方向のようです。まさにそういったヒトづくりをしっかり進めていかないとなりません。つまり、ヒトとモノづくりをするために技術を前へ進めるコトづくり、これらが三位

一体となったようなアプローチが、これからの日本のモノづくりには必要なのではないかと思います。



現にそれをやってのけている人たち、分野があります。例えば、大工の棟梁のような職業の人たちです。家を軒建てるには、最初の図面作成から始まって、木材、その他の原材料をどう集めてくるか、職人さんたちも、大工さんから塗装工から瓦職人からいろいろな人を上手に集めてきます。日程表を立てて、どういう技能をもった人をどのように集めて、どんな材料で家を建てていくか、人・もの・金を、コトづくりから始めて全体を眺め、一つの仕事に仕上げていく、そのようなイメージです。

最近では再び、アーキテクトという言葉も流行り始めています。仕事の基本の設計図を描ける人ということですが、技術だけでなく、その周辺にあるいろいろなものを上手にまとめあげ、技術を中心にしてものを作り上げられる人というイメージです。こういう人の養成があつてこそ、これから韓国、中国、その他新興諸国に向かい合つてモノづくりをしていけるのではないかと思います。

職人について言いたいのは、同じ一つのことをするにしても、全体が見えて夢のある人です。

こんな話があります。イタリアで旅人が道路を歩いていたら、レンガ職人がレンガを積んでいたの、何をしているのかと聞くと、「今、僕はレンガを積んでいるんだよ」と。しばらく行くと、またレンガを積んでいる人に出会ったので聞いたら、「僕は家を建てているんだよ」と。さらに、また、ちょっと離れたところに行くとやはりレンガを積んでいる人がいるので「君、何をやっているの？ 元気よさそうで、歌を歌いながら調子がいいね」と言ったら、「僕は町をつくっているんだよ」ということでした。単にレンガを積んでいるのか、家を作るのか、

レンガで町をつくるのか、これは大切なところですよ。

モノづくりというのは、やはりレンガで町をつくるというセンスと心意気が必要なのだと思います。

7 MOTの重要性

最近、マネジメント・オブ・テクノロジー（MOT）の一環として、大学でも専門職大学院を創設するところが増えていきます。

ここでMOTとは何かということを考えてみたいと思います。技術経営ですから、技術とは何かを理解しなければいけません。技術とは何かと改めて考えると、答えに窮します。実は、技術という言葉はあまりにも幅が広いのです。

例えば、理系の人ですとやはり自然科学を中心にした技術ですが、文系の人は必ずしもそうではありません。社会科学などという言葉もありますから、社会も科学の対象です。そうになると、情報から始まり、マーケティング、金融、物流、このようなものも技術の対象です。自分たちはここを目指してこういう質を作り上げるのだというところがしっかりしていないと、技術を定義することはできません。

技術そのものは刻々変化しています。いままで企業では、技術というのは自社で開発して自社の製品のために使うのだと考えてきました。しかし、それではスケールが小さく効果も出にくくなってきました。技術と言っても、他人のものを買うこともでき、人に売ることもできます。売買あるいはクロス・ライセンスでお互いに特許を出し合つてモノを作る、あるいは技術開発は外へ出すことで、技術のアウトソーシングというようになります。技術というものの解釈の幅が広がってきました。そこで、これを我々は技術と呼ぶのだという「流」をしっかりと定義づけないとはいけません。

また、「技術開発なんて、今まで十分やってきたではないか。だからこそ今日があるのだ。だから、今更、技術経営を議論することはおかしい」というような意見もあります。確かにどこのメーカーも技術経営をやってきたからこそ現在があるわけで、今更、何だという意見があ

ります。

しかし、冷静に謙虚に考えてみますと、やはり私はMOTは必要だと思います。それは、技術というものを持って、そして経営のことも理解できる人の数が増えてくることによって、企業として、総合的に物事を見ていく人たちの層が厚くなります。技術と経営の両方から物事を考えていく。今まではごく一部の限られた人たちだったのですが、層が厚くなり、技術と経営を両方理解できる人たちが増えてくると、企業の活動を川上から川下までシームレスに、つなぎ目なしに眺めることができる。それによって、自分は技術系（理科系）だ、相手は事務系（文科系）だというような言葉で相手を見る雰囲気はなくなってくると思います。これは大変重要なことです。技術経営についてそういうことに意識を置いて、技術と経営を両方理解できる人の層を厚くするのだと考えると、あまり肩に力を入れないで、MOTを勉強しようということになるのではないかと思います。それを通して、従来よりもっとレベルの高い戦略を立てられる、あるいは技術を中心にして経営を高いレベルで考えられる、そのような企業になっていくのではないかと思います。

技術というのは目に見えません。モノ（製品、商品）はお店の棚に並べられますが、技術は並べられません。大切なことは、見えない技術を見えるモノにすることです。モノにして初めて、そのものがマーケットでお客、消費者に評価され、良し悪しが決まってくるわけです。

見えないものを目に見えるものにすることが技術経営なのだ考えると、MOTをモノづくり経営（サービス経営）という言葉で置き換えてもいいと思います。そうして考えると、従来のモノづくりをもっともっと幅広い立場で見ていこうということになってきます。

モノづくりについてはいろいろ議論があるかと思いますが。技術を目に見えるモノにする。そして、そのモノをマーケットに出してお客、消費者の評価を得る。いいものは生き残って伸びていくでしょうし、そうでないものは消えていってしまいます。Tのテクノロジー（技術）とPのプロダクト（モノ）、Mのマーケット（市場）、これを一つの流れで捉えることが大切です。そしてマーケットから受けた評価をまた次の技術開発につなげていく。

より高い技術でよりいいモノを作り、それをまたマーケットに出して、マーケットをより活性化していくというT-P-Mのサイクルが重要です。そのMからまた次なるT-P-Mというサイクルを上へ上へとスパイラルに高めていくことがMOTだと思います。

このサイクルを回すためには、研究開発から始まって生産、物流、マーケティング、販売、その途中で人事や経理など、いろいろありますが、それはこのサイクルを回すための一つの力、機能なのだと思えると、技術経営というのは経営そのものです。もっと技術というものを経営の中心において経営を一度見直してみよう、新しい切り口で取り組んでいこうというのが、私はMOTではないかと思っています。

8 おわりに

これからのモノづくりの在り方といますか、我々の経営の在り方をここでしっかりと考え直すというか、過去を確認して、自分の今立っているところをちゃんと見極める。そして、次なる技術開発、技術経営、モノづくりとは何なのだということに議論を進めていく。単なる議論ではなく、それを行動に移していくという大変重要な曲がり角に、今、来ているのではないかと思います。モノづくりというのは時代の心を的確にとらえること、そこに新しい需要を発掘し、製品やサービスにつなげていく。これがまた世の中を変え、社会を豊かにしていくのだというこの原点を、私たちはしっかりと確認し、従来のモノづくりを一段高いレベルで考えていかなければ、韓国、中国、そして幾つか続いてくると予想される新興国の追い上げに抗していけないと思います。そのようなことを通して新しいモノづくりが生まれるのです。

冒頭に述べましたが、これから景気がよくなるかどうかという話の中に、日本（企業）の自らの力で景気を浮揚させるというシナリオが入ってきてないことは、問題です。景気回復を確実なプロセスで進める上でも、「質に軸足をおく」モノづくりがその基本にあるのだということを確認しておかなければなりません。