現在の延長上でなく、将来のワークスタイルをイメージした開発を

品質と価格で市場を勝ち抜くためには何が必要か



ジャイロ総合コンサルティング㈱
専務取締役
西村　伸郎

グローバル競争にさらされている日本の製造業は、近年はことごとく国際競争に勝てなくなり、ガラパゴス化と揶揄されるタコツボ状況に陥っていると言われている。日本企業は過剰な「品質」を追求するあまり、世界市場で価格競争に敗れ、売上を伸ばすという最も重要な戦略的なポジションを失っているという流れになろうか。これがマクロ的に見た日本製造業が陥っている罠といえる。

筆者が大学を卒業してはじめに就職したのは某電気メーカーであり、研究所に配属されて太陽電池の研究に就いた。当時からその企業は太陽電池の世界的なトップ企業であり、その後もずっとトップ企業であり続けた。私自身はとうにその企業を離れていたが、その後中国をはじめとする他国の企業が、相次いで低価格をはじめとする時流に乗った戦略展開でシェアを次々と奪っていった。しかしながら日本企業が太陽電池の世界シェアを失っていった経緯は、単に価格競争に敗れたという単純な構図ではなく、例えば、国の施策である固定買い取り制度を活用する術がなかったなどトータルな戦略に敗れたという解釈が正しいと思う。

このように、冒頭で述べた『日本企業は過剰な「品質」を追求するあまり、世界市場でことごとく価格競争に敗れた』という解釈ですべてを説明できるわけではなく、業界それぞれの事情が背景となって競争に敗れたということになる。また、すべての日本の製造業が競争に敗れているわけでもなく、依然としてトップ企業であり続けている企業もあり、さらに世界シェアを伸ばしている製造業も存在する。

マクロ的でなくミクロ的に見れば、『品質』と『価格』の問題は、結局は戦略の問題に帰結することになり、それぞれの企業の各事業が属する市場の競争要因をいかにとらえて、その中で事業戦略をいかに構築するかということにつながる。本稿ではミクロな視点で、どのような戦略を構築するべきかを重点に述べる。

▒事業分野別の国際競争力の本質

日本の製造業の現状の競争状況を俯瞰する。

かつて日本企業が大きなシェアを占めていて現在は苦境に陥っている代表的な業界と言えば、DRAMメモリーを中心とする汎用半導体、TV用などの液晶ディスプレイ、パソコン、白物家電、太陽電池パネルなどの電気製品、造船などの各業界、さらに鉄鋼業界などを加えても良いかも知れない。また、国内市場にとどまり世界市場に浸透することがかなわない業界と言えば、携帯電話・スマホ、医薬品などを挙げられる。

一方で、いまだに世界のトップレベルのシェアを維持し続け、さらにシェアを伸ばしている業界と言えば、自動車・建機、プリンタ・複合機、一部の電子部品、産業用ロボット、カーボン樹脂などの一部の化学品などが挙げられる。さらに、今後の市場成長が期待される中で、日本企業が未だ存在感を示せていない業界では、ゲームなど一部を除くソフトウェア、3Dプリンタ、エネルギー関連機器・システムなどがある。

以上のように各業界で事情が異なることを踏まえ、どのような要因が影響して日本企業の業況に至っているのか分析してみたい。

ここで一つの仮説を設定したい。製造あるいは

技術開発に要求される『すり合わせレベル』の違いと、必要とされる『コア技術』を社内化しているか社外から調達しているかの違いによって、日本企業の国際競争力に違いが生じるということである。

『すり合わせレベル』とは、ある製品を製造するに際して、川上企業（部品調達先など）あるいは川下企業(顧客先企業)との綿密な機能やスペック調整などに関する両社の担当者同士のすり合わせの度合いと定義する。例えば、自動車業界の開発あるいは製造担当者は、多数の川上企業である部品メーカーと、その部品の機能・仕様・品質レベルを何度も試行錯誤し、すなわち十分な『すり合わせ』を行いながら、完成車に必要な部品・モジュールを納入してもらい完成車を製造する産業構造になっている。，

一方で次世代の自動車として期待される電気自動車においては、現在主流のエンジン自動車に比べて、構造が単純になるため部品数が激減し、電池など標準化された主要部品を調達することで比較的容易に完成車を製造できると言われている。このことから、現在の自動車産業は多くの部品メーカーとの『すり合わせレベル』が高いと言える。

また、『コア技術』の社内化とは、当該の製品に不可欠かつ重要な技術を社内で長期にわたり研究開発して育成し、製造も社内化していることと定義する。例えばパソコンや携帯電話端末業界では、もはや必要な部品のほとんどを社外から調達して、顧客が要求する仕様に合わせる、あるいは標準型製品を提供するというビジネスモデルであり、典型的なコア技術を社外化した事業である。また、ディスプレイ・TV事業では必要な液晶表示技術などを社内で長期にわたって育成し製品に結実させた。しかし今や外部から液晶製造装置などを導入し、あるいは液晶パネルそのものを調達することで、ディスプレイ・TV事業に参入することが可能となり、ディスプレイデバイスのコモディティ化が進んだ。

図1は『すり合わせレベル』の高低と『コア技術』の社内化・社外化を二軸として、事業分野別に整理した図である。このように整理すると、各象限には次に述べるように各業界が配置される。

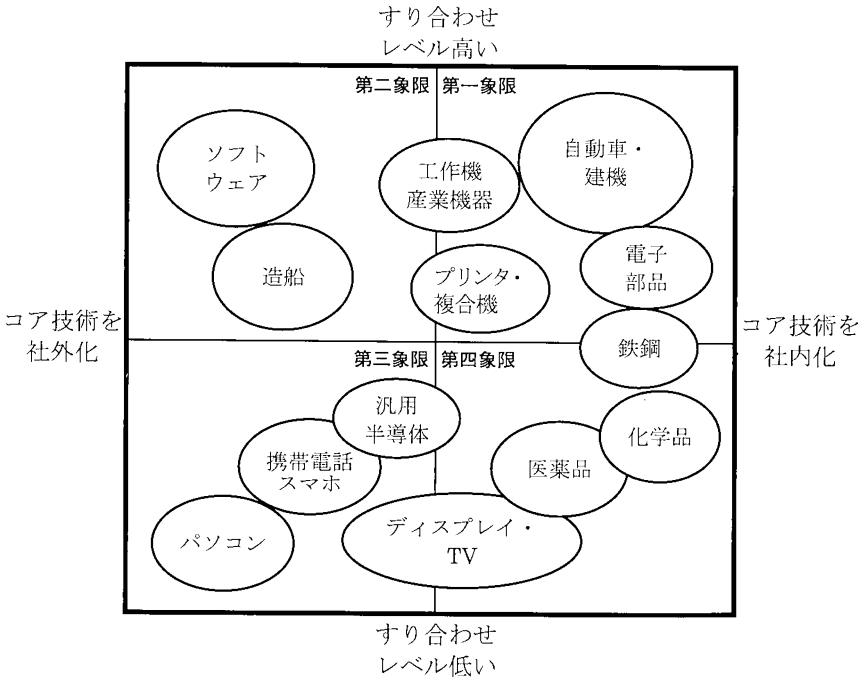
第一象限には、自動車・建機、汎用半導体などを除く電子部品（コンデンサ、半導体パッケージ等）、工作機・産業機器、プリンタ・複合機などが位置付けられる。これらの業界は、比較的日本企業が国際競争力を有する事業分野である。

第二象限には、造船、ソフトウェア業界などが位置付けられる。造船業界では、価格競争に陥りがちなコンテナ船など一般商船分野でなく、LNG船、大型客船などに集中することで、生き残りを図っている。また、ソフトウェア業界で日本企業は、汎用的なパッケージソフトやOSなど多くの領域でことごとく他国の後塵を拝している。ただし、ゲームソフトや組み込みソフトの領域では日本企業は重要な位置を占める。

第三象限には、パソコン、携帯・スマホ、汎用半導体など、かつては世界を席巻した日本企業がまったく国際的な存在感を示していない事業分野が位置付けられる。

最後に第四象限には、化学品業界や医薬品といっ

図1



た世界的には海外のグローバル企業が大きな存在感を示す中で、グローバル企業に比して規模では劣るが、特定の市場に絞った戦略を採用することで健全な経営を実現している事業分野が位置付けられる。

このように見てみると、価格競争に陥ってことごとくシェアを失っている業界とは、製品のすり合わせレベルが低く、かつ必要なコア技術を社外化している事業分野、すなわちコモディティ化した組立型製品であり、社外から部品を調達し、あるいは製造用装置を購入することで製造可能な製品の事業分野に限るということである。ただ問題としたいのは、このような事業分野は、数十年前には存在しなかったか、事業構造そのものが大きく変容したということである。テレビを例にとると、その頃のテレビ産業は組立型産業ではなかった。テレビを生産するとは、キーデバイスであるブラウン管を自社生産することと同義であったが、現在のキーデバイスである液晶デバイス生産とテレビ生産は分業化している。この例のように、現在はコア技術を社内保有し、あるいはすり合わせレベルが高い産業であっても、製品構造の変化や生産革新が起こると、一気に第三象限化が起こり、低価格競争に陥る可能性を秘めていると言える。先に挙げた電気自動車の例を見れば、その危険性は現実のものだと実感されよう。

第二象限と第四象限に位置付けられる事業分野について、さらに言及したい。先に述べたように第二象限の事業分野では、製品を特定分野に集中化することで、国際競争力を維持していると言える。日本企業が得意とされるすり合わせレベルの高さを十分に生かした市場領域を見出すことで、さらに競争力を高めることが可能となるであろう。

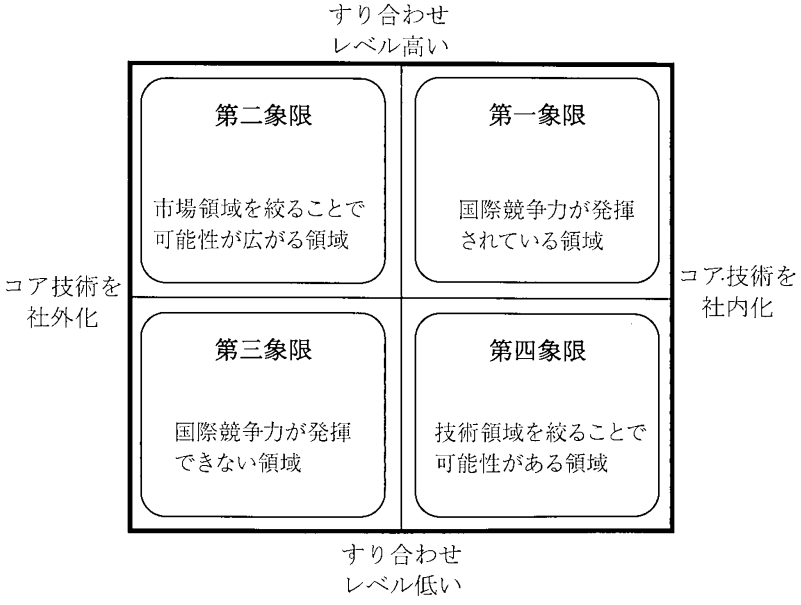
第四象限では、第二象限と同じように特定分野に絞った戦略展開を進めているが、第二象限と異なることは、コア技術をベースとした製品分野に絞っているということである。すなわちこの分野では、得意とする技術領域を絞り込むことで、さらに競争力を高めることが可能となるであろう。このような各象限の戦略的特徴を**図2**に示す。

品質をどのようにとらえるか

「品質」の本質にも触れておきたい。『この製品は品質が良い』とか、『品質が悪いので使いにくい』などの表現で私たちは「品質」という言葉を何気なく使うが、改めて品質とは何かと問われると、うまく答えられない。モノづくりの世界では、QCD（Quality：品質、Cost：コスト、Delivery：納期）の視点が重視される。この場合の品質とは、歩留まり、不良率や耐久性などの狭義の品質を指す。ここでは、もっと広義な意味で品質を考えたい。

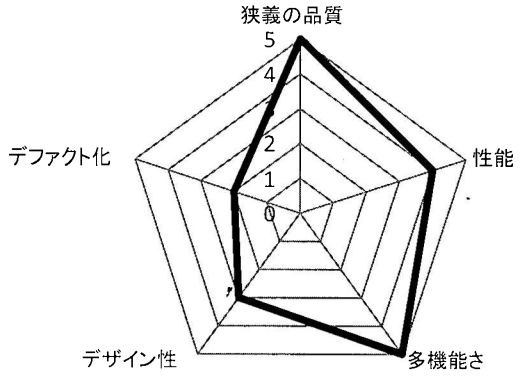
すなわち「品質」とは、「狭義の品質」、「多機能さ」、「デザイン性」、「性能」、「デファクト化」の５つの意味だと考えたい。「デザイン性」とは、単なる外観デザインに限らず、「使い勝手」や「使い方」を含む広義のデザインのことを指す。また、「デファクト化」とは、自社製品を事実上の業界標準規格にすること、あるいは自社製品を同規格に合わせることを指す。このように「品質」を広くとらえると、日本企業が国際競争力を失いつつあるのは、「品質」と「価格」のバランスがとれていない製品に執着することの結果として、世界市場のシェアを失いつつあることだと解釈される。

図2



例えば、携帯電話事業では、多機能すぎる、あるいはデファクト化となり得ない、すなわち世界標準となりえない仕様の携帯電話に注力したあまりグローバル市場で存在感を失ったと解釈される。このような５つの品質要素によって日本企業による携帯電話の広義の「品質」レベルを表現すると、**図３**のようになる。

図３



（各評点は厳密なものではない）

このように整理すると、製品価格の上昇要因である「狭義の品質」、「性能」、「多機能さ」の品質要素が高位に位置し、それ以外の「デザイン性」、「デファクト化」が低位に位置することが分かる。要するに、日本の携帯電話メーカーが国際競争力を失った真因は、品質の本質を取り違え、あるいは顧客が求める品質要素とマッチしない品質要素（ここでは、狭義の品質、性能、多機能さ）に注力するあまり、顧客が最も重視する「価格」に対する見誤りがあったといえる。第三象限に位置づけられる他の製品においても、同種の問題が発生しているのだと類推されるのである。

▨最後に

筆者がかつて企業の研究所で記憶装置技術の研究開発に就いていた時のことである。

私たちのグループはひたすら高性能を目指していた。その目指す目標レベルは、競合する他企業が発表するレベルを上回ることを第一とし、その目標設定そのものにはほとんど疑問を抱かなかった。上述した品質要素の「性能」のみを品質と考え、その技術がどのように使われるか、顧客がそのような高性能製品をどのように使うのかに目を向けることなく、あるいは目標自体を見直し、別の目標レベルがあるだろうと振り返る行動には至らなかった。

「なぜ、あのような目標設定にしたのか。より視野を広く持って、将来の顧客が求めることを先取りすることが重要だったのに」と反省することは、今となれば可能だが、その当時は疑問を持つことはかなわなかった。同じような状況が、今のあまたの日本企業の研究開発現場において起こっていないと否定することはできない。研究開発や製品企画の担当者に、「お客の求める製品は何か」、「製品コンセプトが最も重要だ」あるいは「どのように作るかよりも、何を作るかを考えろ」などと投げかけ、画期的な製品づくりを求めても、このような日本企業の本質が一気に解決するはずはない。

画期的な新商品のコンセプトアイデアを数多く輩出したことで有名な米国ゼロックス社のパロアルト研究所を訪問して、そこの研究者と議論したことがある。議論のテーマは、「将来のオフィスに必要とされるだろうシステム製品はどのようなものか」であった。パロアルト研究所の研究者たちは、将来のオフィス環境のイメージを想定したうえで、そこでのサービスや機器類のあるべき姿を自由に想定することに最大価値を置いていた。単に、現存する製品レベルの延長ではなく、現在の技術レベルで作れるかは不問にし、「そもそも、将来にはどのようなワークスタイルがあり得るのか、どのような機能やデザイン性がそのようなワークスタイルを支えるのか」に最大の関心を持っていた。だからこそ、画期的な新商品のアイデアを輩出できる研究所になり得たのだろう。

「何を作るのか。そのモノは、人の暮らしをどのように変えるのか」というモノ作りの原点に立ち返るのに、決して遅すぎることはないだろう。ただし、それは開発現場に任せるものではなく、経営トップ自らが自問する課題である。

にしむら・のぶお▣大阪生まれ。大阪大学大学院修了後、電気メーカーおよび精密機器メーカーにて、研究職および企画職として幅広い分野の業務を経験した。その後、経営コンサルタントに転じ、現在はジャイロ総合コンサルティング㈱専務取締役。企業の事業戦略構築、売上増大策、フランチャイズ本部構築など幅広い分野の経営コンサルティング活動を展開している。また、企業経営者や幹部社員に向けて、経営計画、戦略構築などの講演・研修活動を全国各地で行っている。