

パネル討論「わが国の製造業空洞化にどう対処するか」

～元気企業の立場～

國井 秀子
Hideko Kunii

1. はじめに

経済のグローバリゼーションは、最近のITの発展とともにますます企業間競争を地球規模の熾烈なものにし、国際競争力のない企業は容赦なく倒産の憂き目に会う。成長産業といわれた情報処理・通信産業においても例外ではない。つい最近まで輝かしき栄光の21世紀を確信していた多くの日本の製造業がいまや夢破れ、どう生き残ることができるかを模索するという様相を呈している。

一体何が問題であったのか？ 私は、本パネルで、「元気企業の立場で議論してほしい」との要望をいただいた。そこで、現在元気のいい会社での経験を通して、私見を述べさせていただきます。

2. 元気でいるためには

言うまでもなく、日本はもはや発展途上国ではなく、「安い労働力」での競争はあり得ない。製造業として期待されるのは、高度な企画力、マーケティング力、技術力などである。なお、ここでは「技術力」という言葉を、R&D・設計・開発・製造を含んだ広い意味で使っている。競争相手が簡単に追いつけない高度な「能力」、そして、それを維持し続けられる企業の中の「プロセス」、これら2つを構築することが日本がこれから国際競争力を保つための鍵であると考えます。

さて、右肩上がりの成長期において、日本の製造業では、企画やマーケティングの能力は技術ほど重視されてこなかった。しかし、それでよいのであろうか。モノが充分あり、そして経済のグローバリゼーションが進むなか、日本の製造業は新しい時代における自分の役割を見直す時期にきている。高い技術力に支えられ、且つ、強い企画力とマーケティング力、ブランド力を持つような製造業は不況においてもやはり強い。

3. 技術力

次に、「技術力」について考えてみたい。情報処理と通信技術が高度に発展してきた21世紀、従来のハードウェア製品はいかにこれらの新技术を吸収してネットワーク社会に新たな価値を提供できるかが競争力のポイントとなっている。そのためには、新技术の吸収と同時に、いかに深くユーザの新しいニーズを把握できるかが課題となる。

リコーは、一時営業赤字に転落した90年代はじめより「顧客満足」を全社のスローガンとした。また、90年代後半からは、さらに「Appliance」というキーワードも加えて、ユーザのニーズに適合し、かつ、使い易い顧客満足度の高い製品を開発するべく全社をあげて取組んできた。「Appliance」とは、デジタル化、ネットワーク化のもとで複雑になってきた複写機などの画像機器を白モノ家電並みに使い易い製品にしようという狙いのコンセプトである。これは、ユーザの真のニーズ、すなわち、必ずしもユーザが直接的に表現しきれないニーズも推察して実現しようというものである。このニーズの把握は、企画力のベースでもあるが、技術者自身もニーズが十分に把握できて、それを実装技術仕様に落とせることが肝要である。

ところで、永らく多くの日本の製造業は、ハードウェア主体のメンタリティでモノ作りを進めてきた。しかし、新たに求められているのは、高度な機能と使い易さを実装するソフトウェアのメンタリティであり、また両者がバランスよく「共同参画」することである。

21世紀の幕開けに、リコーがいわゆる「IT複写機」のコンセプトを打ち出し、世界のオフィス市場、あるいは、不況の日本のオフィス市場で「元気」を出せたのは、ユーザニーズに適合し、ハードウェアとソフトウェアのバランスのよいアーキテクチャを開発できたことによると考えている。

ソフトウェアの製造工程はCDなどのメディアへの書き込みで極めて簡単に済む。あるいは、Webサイトへのポストだけではユーザがダウンロードすることにより、ほとんど製造工程なしの場合もある。しかし一方で、製品仕様を詰める企画・設計工程が相対的に長く、企画仕様の良し悪しが、製品成功の決め手になることが多い。日本では、ソフトウェア開発の特性を十分認識した製品開発工程になっていないことは今後解決すべき大きな課題である。

4. 成長スパイラルアップのためのプロセス

さて、企業が健全に発展するためには、常に社会・経済の変化に機敏に対応でき、継続的に魅力ある製品が提供されなければならない。そのためには、新しいニーズを把握して新製品を生み出せるようなユーザからのフィードバックがタイムリに取り込める製品開発のプロセスの存在が重要である。

ある商品、あるいは、その商品系列が大きく成功すればするほど、それに適合した社内の体制が強固になる。すなわち、成功したビジネスモデルに最適化した体制とメンタリティが企業の中に定着してくる。しかし、それは取りも直さず、新しいタイプの製品を生み出すのに足枷にもなる。このような状態を打ち砕くには、新しい時代にあった人材をある規模の集団で常に育成し、活躍できる場を新規に提供できるプロセスを確立しておくことであろう。例えば、企業内の研究所で新技術の探索だけではなく、新製品の事業開拓も機敏に行える仕組みが必要である。リコーには、このプロセスが存在している。

この点に関して、社会全体のプロセスとして日米を比較すると象徴的である。米国では研究者・技術者が、大企業をスピノフしてベンチャ企業を作り、新商品を提供できるような社会のインフラストラクチャが整っている。一方日本では、なかなかリスクの大きい挑戦的な新商品開発に取り組むベンチャ企業には銀行が融資してくれないなど課題が多く、新事業を育てる社会的体制が弱い。投資会社についても技術や新事業に対する判断力を有する人材をもっと育成していく必要がある。

さらに、情報処理の分野においては、洞察力のあるユーザを身近に持つことの重要性を挙げたい。優れた製品仕様は顧客とのスピーディなコミュニケーションによって効率よく築かれる。この部分が製品開発プロセスにうまく組み込まれているかは、成長のスパイラルになるかどうかのキーポイントである。

5. 最後に

企業が元気であるためには、幾つかの条件があるが、特に今日の日本の情報処理・通信産業に対して強調したいことは、急成長するアジアのパワーと連携しながら以上述べた高度な企画力、マーケティング力、技術力を構築し、且つ、それを常に維持できるプロセスを持つことであると考えられる。