

〔ものづくり寄席〕<sup>1</sup>

第一回 2004年7月5日

## ものづくり経営研究センターとは何者であるか

藤本 隆宏

東京大学大学院経済学研究科

E-mail: [fujimoto@e.u-tokyo.ac.jp](mailto:fujimoto@e.u-tokyo.ac.jp)

「ものづくり」というのは、英語になりそうでない含蓄のある言葉である。強いて言えば、お客様が喜ぶ製品の設計図を創造し(開発) 素材を調達し(購買) 素材に転写し(生産) できあがった製品をお客さまに発信する(販売) 全体系のことである。とくに戦後日本では、チームワーク重視の統合型ものづくりシステムが発達してきた。トヨタ方式はその代表だが、意外にも、それらを研究し世界に発信する恒久的な学術センターが日本には存在しなかった。

東京大学「ものづくり経営研究センター」は、文部科学省が助成する2003年度の「21世紀COE」(センター・オブ・エクセレンス)の拠点のひとつとして選定された。このセンターの主たる目的は、20世紀後半にわが国の製造業の生産・開発現場等において発達してきた「統合型ものづくりシステム」の知識を一般体系化すること、この知識体系の国内における産業間移転および海外への発信を促進すること、そうした「統合型ものづくりシステム」という強みが活きる分野を戦略的に特定するための現場発想の新しい産業論を提起すること、および、現場の競争力を企業の収益性に結び付けるための戦略構想・ブランド構築・流通システム改善などを提案することである。

この目的のために、本センターは、研究ディレクターを民間研究機関から採用し、特任助教授、特任助手も主に学外から採用している。また、特任研究員の一部は、民間企業のものづくり経営の経験者とし、とくに50~60歳代のものづくり知識を豊富に持った産業人の活用を眼目とするなど、「開かれたセンター」を目指している。

とくに、ベテラン特任研究員の知識・土地勘・ネットワークと、若手研究者・学生の学術成果発信力の共同作業のシナジー効果により、現場からの問題発見能力と対外発信能力を兼備した若手研究者の育成を目指している。ということで、これからもよろしく。



<sup>1</sup> 丸の内で毎週開催中の「ものづくり寄席」(東京大学 21世紀 COE ものづくり経営研究センター主催、GBRC 共催、三菱地所株式会社後援。会場は三菱ビル コンファレンススクエア エムプラス)。詳細 <http://www.ut-mmrc.jp/topics/yose0407.html>

第二回 2004年7月8日

## 中国モジュール型産業でいかに戦うか

日本企業に提唱する三つの戦略

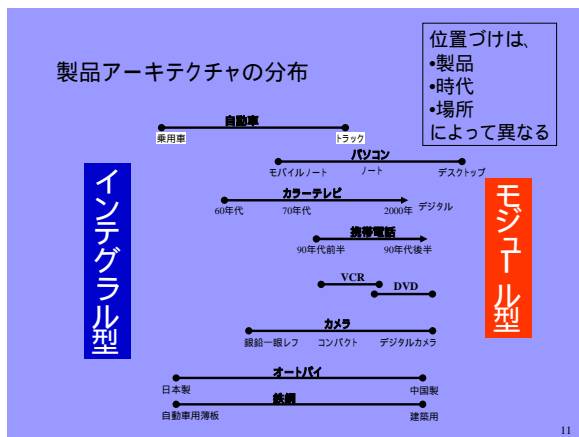
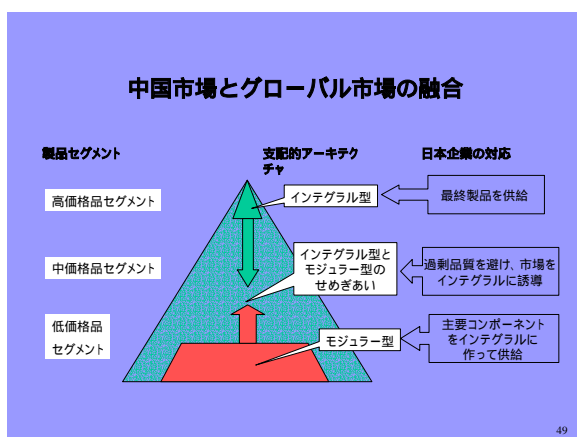
新宅 純二郎

東京大学大学院経済学研究科

E-mail: [shintaku@e.u-tokyo.ac.jp](mailto:shintaku@e.u-tokyo.ac.jp)



中国の急速な経済発展と中国企業の急成長の中で、日本企業が成功するための戦略を、製品アーキテクチャの視点を導入して検討し、三つの基本戦略を提唱する。第一は、インテグラル型製品市場セグメントへの集中戦略で、インテグラル型製品の生産は日本、モジュール型製品の拠点は中国という水平分業戦略でもある。第二は、モジュール型製品市場へのインテグラル型コア・コンポーネント供給戦略で、中国家電メーカーにブラウン管やコンプレッサーを供給するような事例である。第三は、いったんモジュール型を指向するようになった市場をインテグラル型へ牽引する戦略である。この例はほとんどみられないが、ベトナムにおけるオートバイにその嚆矢が見られる。



第三回 2004年7月12日

## 虚妄の成果主義から育てる経営へ

高橋 伸夫

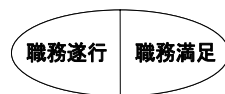
東京大学大学院経済学研究科

E-mail: [nobuta@e.u-tokyo.ac.jp](mailto:nobuta@e.u-tokyo.ac.jp)



ある程度の歴史を持った(つまり、生き延びてきた)日本企業の人事システムの本質は、給料で報いるシステムではなく、次の仕事の内容で報いるシステムだったということである。仕事の内容がそのままモチベーションにつながって機能してきたのであり、それは内発的モチベーションの理論からすると最も自然なモデルでもあった。他方、日本企業の賃金制度は、モチベーションのためというよりは、生活費を保障する観点から平均賃金カーブが設計されてきた。この両輪が日本企業の成長を支えてきたのである。それは年功序列ではなく、年功ベースで差のつくシステムだった。今こそ原点に立ち返り、従業員の生活を守り、従業員の働きに対しては次の仕事の内容と面白さで報いるような人事システム「日本型年功制」を再構築すべきである。本来、日本企業の問題点は、日本型年功制にあったのではなく、別のところにあった。それを人事制度のせいにしてしまっているのは、責任逃れが目的なのか、さもなくば発想が貧困としかいいようがない。

(a)内発的モチベーションの状態



(b)職務遂行と職務満足の間で金銭的報酬が割り込んだ状態



(c)金銭的報酬が絶たれた状態



第四回 2004年7月15日

## 自動車産業は円高輸出差損と「悪魔のサイクル」をどうやって克服したか

大鹿 隆

東京大学21世紀COEものづくり経営研究センター

E-mail: [oshika@mmrc.e.u-tokyo.ac.jp](mailto:oshika@mmrc.e.u-tokyo.ac.jp)

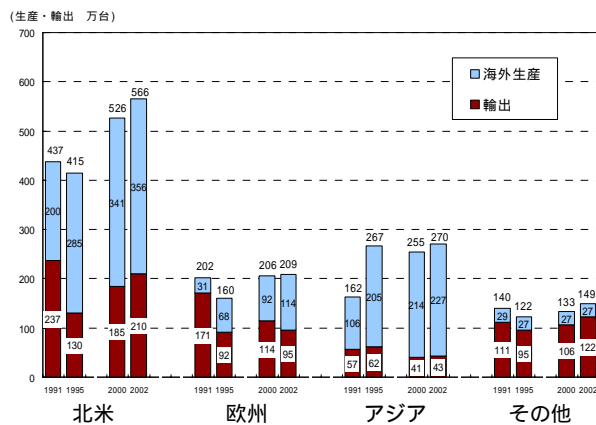
日本製造業の中では、自動車産業は業績面で見れば絶好調であり、トヨタ、ホンダ、日産は過去の最高益を更新し続けている。しかし、これは事後的な経営成果の結果であって、持続的な将来の収益確保体制を保證できるかどうか定かではない。持続的な収益体制は、優れた生産性と優れた経営戦略が生み出すと考える。

本稿では、優れた生産性の帰結として、自動車事業利益を国内販売利益と自動車輸出利益に分解し、輸出利益の貢献が大きいこと、95年の100円を超える円高時期に設計から購買までのコスト削減を開始・継続して、コスト削減努力がされても更なる円高が襲うという「悪魔のサイクル」を乗り切ったことを示した。また、優れた経営戦略の帰結として、グローバル製品市場戦略、特に北米重視の事業展開で日本メーカーが得意とするインテグラル型製品(乗用車タイプ SUV、ミニバン)の開発投入が成果を出して、日本自動車メーカーの高収益体制を支えていることを示した。



### 日本メーカーの地域別供給構造

・北米が最大シェア、かつ95年以降増大している。



**赤門マネジメント・レビュー編集委員会**

編集長 新宅 純二郎

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 片平 秀貴 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

**赤門マネジメント・レビュー 3巻7号** 2004年7月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 片平 秀貴

東京都千代田区丸の内

<http://www.gbrc.jp>