

〔ものづくり寄席〕\*

第三十九回 2005年1月20日

## 企業間の信頼関係 トヨタの部品取引ネットワーク

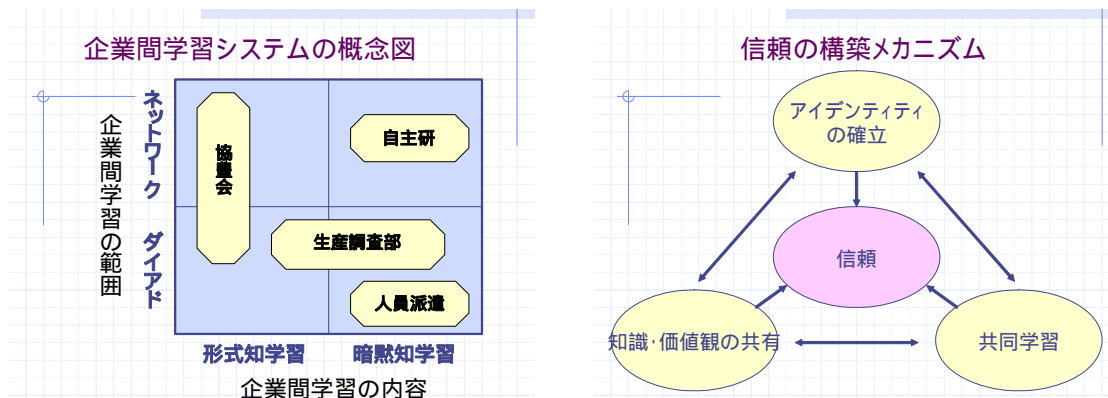
真鍋 誠司

横浜国立大学経営学部

E-mail: [manabe-seiji@nifty.ne.jp](mailto:manabe-seiji@nifty.ne.jp)



企業間の取引関係において、他企業に対する「信頼」は重要な役割を担うと考えられている。信頼関係があれば、過剰に詳細な契約を結んだり、相手を監視する必要性を減少させることができる。また、相互に協力しあう意思も生まれるだろう。今回の講演では、「トヨタの部品取引ネットワークにおける企業間の信頼が、企業間の学習システムを通じていかに構築されているのか」について取り上げた。学習システムは、「協豊会」・「自主研」・「生産調査部」・「人員派遣」から構成されている。体系化された学習システムにおいて、トヨタと個別部品メーカー間のみでなく、ネットワーク全体を視野に入れた形式知と暗黙知の学習を可能にしている。この学習プロセスを通じて、ネットワークのメンバーによるアイデンティティの確立、知識・価値観の共有、ネットワークレベルの共同学習が実現する。以上の3点それぞれが強めあいながら、信頼の構築を促進しているのである。



\* 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/yose.html>

第四十回 2005年1月24日

## 「ものづくりシニア再登板せよ」とは何であるか

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)

我が国製造業の製造現場では、2007年以降、戦後の経済成長を支えてきた団塊世代のベテラン人材が大量に定年退職を迎えるため、ものづくりに欠かせない重要な技術・技能の維持・継承・革新が困難な状況になることが予想され（2007年問題）、その結果、我が国製造業の強みである要素技術や現場管理技術に精通した製造現場で中核的な役割を担ってきた人材が不足し、我が国の産業競争力が弱体化する恐れもある。

一方、日本経済の大半を占める低生産性部門では、製造業で経験を積んだインストラクターによる現場の改善を望む声大きい。少子高齢化と人口減少の中で国の経済力を維持するには生産性の向上しかなく、そのためのもっとも有効な施策のひとつは、高生産性セクターから低生産性セクターへの大規模な知識移転・技術移転である。その意味でも、高生産性部門の定年退職者を「ものづくりインストラクター」として再戦力化することは必須の急務である。



第四十二回 2005年1月31日

## ものづくりのカイゼン、販売営業活動への活用(3)

—トヨタ生産方式の自動車販売業への活用と一般化—

田中 正

東京大学 21世紀 COE ものづくり経営研究センター

E-mail: [tady007@yahoo.co.jp](mailto:tady007@yahoo.co.jp)



### 1. 営業活動の深層競争力 **QCDF** (Quality Cost Delivery Flexibility)

- ・ Q: 販売・サービスの品質を高め、洩れなくお客様に提案する仕組みづくり。
- ・ C: 日本の「すり合わせ型販売」は、高コスト体質。TPS による効率化が課題。
- ・ D: 納期の明確化、短縮。BTO などメーカーと一体の改善。
- ・ F: サービスのフレキシビリティは、お客様に感動を与える。

### 2. 組織は何故「進化」するか

- (1) 環境への適合（適合しないと組織、お客様双方にストレス発生）
- (2) 目標の達成、夢の実現。目標、夢を組織内で「共有」すること。
- (3) お客様の求めることへの対応。

進化の元は、「**心構え、意識、マインド、魂、人生観**」など。これらにより、現場観察からの「気づき」「読み取り」ができ、組織進化につながる。

### 3. 組織内共有時の「解釈」。経験の差が解釈の差となる。

#### 4. 進化する組織体の構築〔実務的試み〕

- ① 企業、組織としての夢、目標の設定
- ② 目標を、長、短、経営計画に反映
- ③ 夢、計画をトップと現場で共有、そのためのコミュニケーション、教育。
- ④ 現場が自発的に改善、進化する土壌作り
- ⑤ 活用しやすい改善ツール、システムの導入
- ⑥ 現場の進化に見合ったツールの改善
- ⑦ 改善、進化に対する正当な評価、結果だけ求めずプロセスを評価する（マズローの「承認、尊厳欲求」を満たす）。
- ⑧ 進化の体験、喜びの経験が更なる進化を生む
- ⑨ 改善を継続定着させる、トップ（社長）の強い意思。

#### 5. 今後の課題

- (1) 販売、営業のアーキテクチャー（基本設計図）、特に「**お客様カーライフの設計図**」を描き、対応する仕組みづくり。
- (2) 日本の「**すり合わせ型販売**」に米国の「**モジュラー型販売**」を組み合わせた新たな仕組みづくりによる、高コスト体質の改善。
- (3) 「生産マネージメント」を手本とした、「販売・営業マネージメント」教科書（ノート）づくり。

第四十三回 2005年2月7日

# HONDA のもの作り、車作りの変遷

伊藤 洋

東京大学 21 世紀 COE ものづくり経営研究センター

E-mail: [h-ito@iris.ocn.ne.jp](mailto:h-ito@iris.ocn.ne.jp)



本田は創業当初から、世界を視野に入れたビジョンを掲げもの作りを続けてきた。

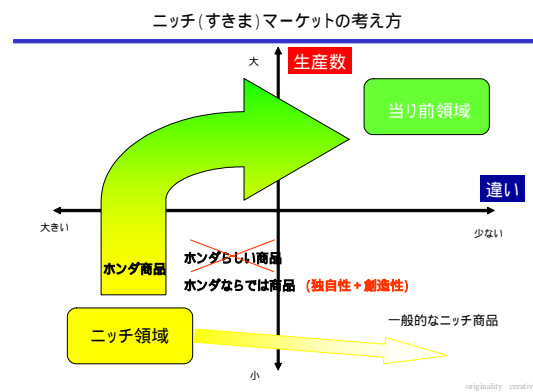
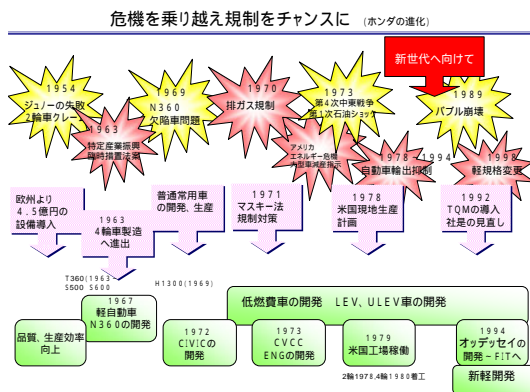
創業者本田宗一郎さんに関する本は多数出版されているが、ホンダシステムといわれる体系だった本はまだ出ていない。

所詮第 3 者から見て書かれた本は、既存のフレームワークに押し込めることが先走っていたのではないだろうか。既存のフレームワークに適合しないのがホンダシステムであろうか、それともホンダシステムは存在しないのだろうか。

もの作りの原点はものを作って、顧客に満足を与えたいところから始る。本田の原点はまさに人間尊重と、三つの喜びに集約される。即ち買って喜び、売って喜び、作って喜びことである。本田はこれらを具体的にももの形として提供してきた企業なのである。また技術は人なりといわれているように、究極的に人づくりを目指してきた企業である。トヨタは JIT 方式により無駄の削減を通じて人づくりを、本田はもの作りを通じて徹底的に人づくりをしてきた企業と思える。今、図面が流れたとか知財が重要といわれているが、図面や知財だけではものは作れない。物まねは出来ても追い越すことは出来ない。作り上げるまでの、プロセス、設備、管理、システムまで含めたノウハウが必要となってくる。

図面を作り上げ、製品に仕上げるまでには幾多の失敗や経験がものをいう。図面やパテントにあらわせない、苦勞して身に付けたノウハウを持っている人材こそが真のもの作りが出来るのである。

これからの課題として、もの作りの匠の技を持った人材から、技術や技能を伝承していくことが重要となってくる。



第四十四回 2005年2月14日

## 日本自動車メーカーの収益力

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)

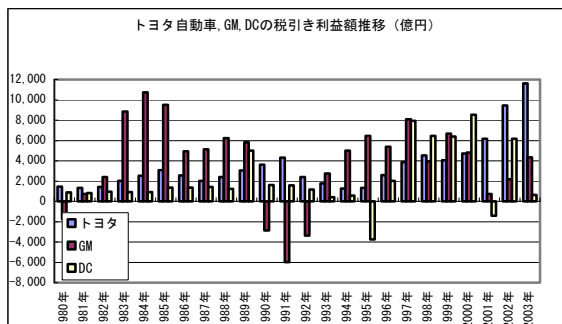


日本自動車メーカーの好業績が続いている。トヨタ自動車の税引き利益額は 2001 年以降米国の GM、欧州のダイムラークライスラー (DC) と比較しても断然トップである (図表 1)。自動車業界と比較して他業界はどのようなポジションにあるのだろうか。異なる業界の業績を同じ土俵で比較する手法として付加価値生産性という見方がある。付加価値生産性は以下のように定義される (出所: 各社有価証券報告書「単独決算書」)。

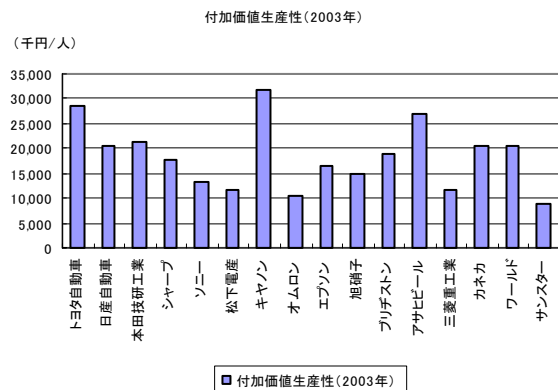
$$\begin{aligned} \text{付加価値額} &= \text{人件費} \cdot \text{労務費} + \text{減価償却費} + \text{営業利益} + \text{支払い特許料} + \text{賃借料} + \text{租税公課} \\ \text{付加価値生産性} &= \text{付加価値額} / \text{従業員 (千円/人)} \end{aligned}$$

現在、東京大学 21 世紀 COE ものづくり経営研究センターでは、日本企業 16 社ともものづくり経営の共同研究を実施するためにコンソーシアムを形成したが、このコンソーシアム参加企業の付加価値生産性を図表 2 に示した。日産、ホンダの付加価値生産性は約 2000 万円/人であり、トヨタは 2800 万円/人で自動車業界トップである。他業界でトヨタを超える付加価値生産性を実現しているのはキヤノン 1 社だけである。エレクトロニクス・AV メーカーの中ではシャープの付加価値生産性が高い、プロセス産業 3 社ではアサヒビールが高い等の特徴が見られる。

図表 1 トヨタ自動車、GM、ダイムラークライスラーの税引き利益額



図表 2 コンソーシアム参加企業の付加価値生産性





第四十五回 2005年2月17日

## 硬い技術は組織を柔らかくする？ —情報システム導入のジレンマ

竹田 陽子

横浜国立大学大学院環境情報研究院

E-mail: [ytakeda@ynu.ac.jp](mailto:ytakeda@ynu.ac.jp)



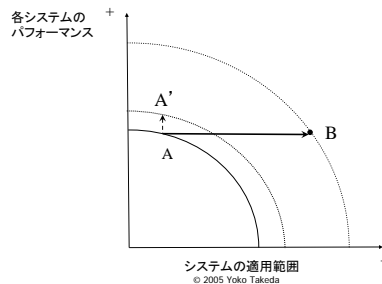
新しい技術を組織に導入するとき、何の困難もなくスムーズに事が運ぶことは滅多にないものである。新技術導入に問題が起こる大きな要因のひとつは、技術の仕様とそれを受け入れる組織の既存のプロセスや構造が合わないことである。技術の仕様と組織のギャップを埋めるために、技術と組織の一方、あるいは両方を変化させるのだが、その際の技術と組織の相互作用が技術導入をさらに困難にさせる。また、近年、日本企業の情報システムに関して起こった大きな技術変化が組織適応の問題を大きくしている。日本企業の情報システムは、自社独自のつくり込みのシステムが主流であるが、1990年代後半頃から、パッケージ・ソフトウェアや既存技術を組み合わせることによって、コストを削減する一方で、新しい分野へ情報システムを適用し、各種のシステムの統合を進める圧力が強まっている。つくり込みのシステムから組み合わせのシステムへの移行は、単なるシステムのアーキテクチャの変化にとどまらず、情報システム導入のプロセス、ユーザー企業の組織体制、情報システム・プロバイダーのビジネス・モデル、情報技術者のスキルに至るまでの構造的な変化をもたらす可能性がある。

### 日本のITジレンマ

- 情報システム・ユーザー企業
  - コストを削減しつつ、旧来のパフォーマンスを落とさずに、新しい分野にもIT利用を広げたい
- 情報システム・ベンダー企業
  - 旧来のスキルを維持しつつ、新しい技術に対応し、その両者を統合するのは無理がある
  - 受託開発を基本にしたビジネスモデルを変えられない
- ニーズが少ないから、外部人材市場、専門家、教育機関、アウトソーシングが育たない。環境が整わないから需要が生まれない。

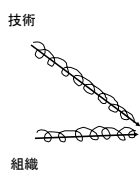
© 2005 Yoko Takeda

### システムの適用範囲とパフォーマンスのトレードオフ



© 2005 Yoko Takeda

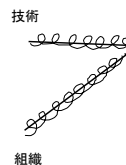
### つくり込みのシステムの時代 「柔らかい技術、硬い組織」



- ユーザーの要求に合わせてきめ細かくスペックを改良
- 技術の導入に際して、組織を変革する必要はなかった
- ただし、新事業の創出、事業の大幅な改革には対応できないモデル

© 2005 Yoko Takeda

### 組み合わせのシステムの時代へ？ 「硬い技術、柔らかい組織」



- 個々の技術のスペックは変更しにくいため、組織のプロセスや体制を変更せざるを得ない
- 個々の技術の変更は難しくとも、技術の組み合わせ方、使いこなし方には多様な可能性がある  
→ 一層、組織戦略との連動が重要になる

© 2005 Yoko Takeda

**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 4巻2号** 2005年2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>