

## 特集にあたって

松島 桂樹 (武蔵大学)

激動と変革の現代にあって、近年、日本の製造業の復活が目覚しいが、それは企業自らの変革の努力によって回復したと論じられることが多い。たしかに、失われた10年を経て日本的経営は多くの批判にさらされ、リエンジニアリング、顧客重視、キャッシュフロー経営、株主価値増大など多くの米国式経営手法が輸入された。さらに、会社は誰のもの、という議論の高まりは、それまでの日本企業のガバナンス構造の変更を迫っている。それが本来の資本主義、つまり株主のための会社なのだという正論が企業経営をゆり動かしてきた。しかし、それは研究開発やITなどの将来の成長をもたらす投資よりも重要なのだろうか。

メディアは変化に対応し変革に成功した企業を褒め称え、奨励する。しかし、成功企業には、変わることによって成功したと同じくらい変えることなく愚直なまでこだわり続ける何かがあったはずである。変わることによってビジネス環境に対応しなくても、決して独自性や強みを発揮することにはならない。

日本の製造業の復活要因が自動車とデジタル家電にあることはよく知られているが、それを支えているのは日本の化学、鉄鋼、繊維などの、かつて大幅な減産と構造転換を迫られた重厚長大の代表であった素材産業であることは、一般にはあまり知られていない。しかし、この産業の素材に関するノウハウの蓄積と活用が、現在の日本のものづくりの基盤になっているという事実は、何を变えるべきかと同様、あるいはそれ以上に何を变えるべきでないかについての大きな示唆を与える。一度失った知識、ノウハウ、技能の再生は、時間と工数の点から、極めて困難であり、まさしく、こだわりをもって維持発展させる努力なしには、本物の価値を顧客に提供することはできない。

本特集号に投稿された六つの論文は、日本のものづくりをめぐる最新の潮流を多様な観点から論じている。稲垣論文「日本の製造業の環境変化とアウトソーシングの可能性」では、日本の製造業の業績回復は、長年蓄積してきた技術や経営ノウハウを新しい環境に合わ

せて変革してきた成果であるが、今後、真にグローバル企業として企業価値を高めるためには製造業務のアウトソーシングが不可欠であると述べる。武藤論文「トヨタの製品開発システムと競争力」は、自動車メーカー各社が新しいコンセプトと技術を持つ新製品を次々と市場に投入するなかで、高品質な製品を短期間で開発するために、組織、プロセス、マネジメント面を重視した統合的な製品開発システムの変革に取り組んできたトヨタを分析する。

山際論文「環境配慮の製品設計による競争力強化戦略」は、循環型社会に向け環境に配慮した製品の開発に際して、日本の技術力を有効活用して競争力につなげる開発戦略と開発プロセスを提起する。川内論文「ブロードバンド社会のB2B電子商取引基盤—共通XML/EDIフレームワーク—」は、日本の技術基盤の中核である中小企業において電子商取引が進んでいない原因を考察し、中小企業の取引を支援する次世代B2BインターネットEDIの共通XML/EDIフレームワーク構築を提唱する。

大串論文「産業集積地域の活性化とクラスタ形成—新潟県 三条・燕の試み—」は、地域産業集積の重要性の観点から、地域クラスタの再生が不可欠であるとして新潟、三条・燕地区の産業集積地域を事例として、その取り組みと成果について考察する。丹沢論文「企業間連携と日本の製造業の新たな戦略—企業境界の再構築—」は、生産領域において、アウトソーシング・ビジネスの勃興による産業融合と専門企業の登場、大量注文生産やセル生産を企業内部で実行するインターカンパニーバリューチェーン戦略、親会社との長期的取引に加えてネットワークを用いた仮想市場を創造する中小零細工場などの新たな戦略が台頭してきたと述べる。

これらの論文は、変化の背後に、こだわり続けるものあり、それを維持するためにこそ変革に挑戦していることを示唆している。いわば、変革とこだわりが表裏一体となって、新しいものづくり戦略を支えている。