

## 《書 評》

藤 本 隆 宏 著

### 『「ポスト冷戦期」の日本製造業における工場史』

2024年 有斐閣

#### 1. はじめに

本書は、1990年代以降の日本の製造業が直面した変革を、工場レベルの「現場史」として分析した、これまでにない研究書と言えるだろう。各章を担当する著者の多くは、主に東京大学ものづくり経営研究センター（MMRC）の関係者を中心とする経営学系のフィールドワーカーで構成されている。彼らの特徴として、実証的なアプローチを重視し、工場現場への詳細な観察とデータ収集をもとに、日本の製造業の変遷や競争力の源泉を分析する点が挙げられる。特に、生産管理や技術革新、経営戦略に関する研究に強みを持ち、理論と実践の融合を図る姿勢が共通している。

本書の中心テーマは、ポスト冷戦期における日本の製造業の変遷と、工場が果たした役割である。1980年代まで世界市場で圧倒的な競争力を誇った日本の製造業は、1990年代に入るとバブル崩壊、円高、グローバル化、技術革新の加速などにより厳しい競争環境に置かれた。とくにエレクトロクス産業では、製品アーキテクチャのモジュラー化により、設計上の比較優位性を失うこととなった。製造業の空洞化が叫ばれる中、多くの企業が海外移転や生産拠点の統廃合を進める一方で、国内工場は生き残りをかけて技術開発や生産体制効率化に取り組んだ。本書は、こうした変化の中で各工場がどのように対応してきたのかを、実際の事例を通して詳細に解説した厚い記述（thick description）である。

「工場史」という本書のアプローチは、経営史研究では重視されてこなかった視点である。従来の産業史や企業経営史は、企業全体の戦略や財務状況、マクロな市場動向に焦点を当てることが多く、工場単位の詳細な記録や技術的変遷は副次的な要素として扱われてきた。しかし、製造業において競争力の源泉となるのは「現場」である。工場で実際に製品を生産し、技術を磨き、継続的な改善を行うことによってこそ、日本の製造業は世界的な評価を得てきたのである。

「工場史」という視点を導入することで、企業全体の戦略だけでは見えにくい現場の創意工夫や、生産現場での技術的変革のプロセスを明らかにできる。例えば、トヨタ生産方式（TPS）に代表されるように、日本の製造業は工場単位での「カイゼン」活動を重視し、現場の知識を積み上げてきた歴史がある。本書は、こうした現場レベルの取り組みが企業の競争力強化にどのように結びついてきたのかを、具体的な工場の事例を通して検証する。この視点は、単なる歴史の記録ではなく、未来の製造業のあり方を考える上でも重要な手がかりとなる。

本書は、フィールドワーカーが独自に管理してきた工場見学ノートをアーカイブ化する試みでもある。工場見学ノートは、現場での直接観察に基づく一次資料であり、公式文書や統計データでは捉えきれない現場の具体的な状況や変化を記録する貴重な情報源となる。そこには、製造プロセスの詳細、設備の配置、作業員の動き、管理手法の実態などが記されており、時代とともに変化する生産方式や技術の進化を追跡する上で重要な資料である。産業史や企業史の研究においても欠かせない。

これらをアーカイブ化することで、異なる時代や地域の工場との比較が可能となり、産業の発展や経営手法の変遷を体系的に分析できるようになる。また、後世の研究者や実務家が過去の記録を参照し、歴史的知見を活かした新たな研究や政策立案を行うための基盤ともなる。

本書は、企業経営者や製造業の実務家、経営学の研究者、産業史に関心を持つ読者にとって示唆に富む内容である。特に、製造業に従事する企業のマネジメント層にとっては、工場レベルでの改善活動が企業の競争力とどのように結びついているのかを理解する上で、非常に実践的な洞察を提供する。また、産業史や企業史の研究者にとっても、「工場史」という新しい視点を通して企業の発展を捉え直すことができるため、学術的にも興味深い内容となっている。

一方で、本書はものづくりに関心を持つ一般読者にとっても読み応えのある構成となっている。製造業に関する専門的な知識がなくても、各工場の事例を通して、日本のものづくりがどのように進化してきたのかを具体的に知ることができる。近年「日本の製造業は衰退しているのではないか」という懸念が広がる中、本書を読むことで、日本の製造業がこれまでに蓄積してきた強みや、今後の可能性について新たな視点を得ることができるだろう。

## 2. 本書の特徴と「現場史」の視点

本書の最大の特徴は、従来の産業史や企業史とは異なり、企業の「現場」、すなわち工場レベルの視点から製造業の変遷を捉えている点にある。従来の産業史や企業史は、企業全体の戦略や財務分析、政策的な視点が中心で、個別の工場や生産現場での試行錯誤は主題として扱われることが少なかった。しかし本書は、工場の運営、労働者の技能蓄積、技術革新プロセスに焦点を当て、企業の競争力が現場レベルでどのように維持・向上されてきたのかを詳細に検証している。

「現場史」という視点は、ものづくりの最前線での知識や技能の蓄積、日々の改善活動、工場レベルでの技術革新こそが、日本企業の競争力の源泉であることを強調する。これは、経営戦略だけでは説明できない、日本企業の強さの本質を明らかにする上で極めて重要な視点である。工場レベルでの改善活動の積み重ねが、結果的に企業の競争力を高めるという発想は、トヨタ生産方式（TPS）やリーン生産方式など、日本独自の製造業の強みと密接に結びついている。

本書は、藤本隆宏がこれまで提唱してきた「能力構築競争」や「日本型ものづくり経営」と密接に関連している。藤本（1997, 2001, 2013）の一連の研究では、製造業の競争力は、単に価格競争や市場戦略によって決まるのではなく、「能力構築」のプロセスによって決定されるとされている。これは、企業が長年にわたって蓄積してきた技術力や、現場の知識、組織的な学習によって競争力が形成されるという考え方である。特に、『生産システムの進化論』（藤本, 1997）では、企業が持つ生産システムの特性が、競争力の持続にどのように寄与するのかが論じられている。本書における工場史の視点は、この理論を現場レベルで具体化する試みと捉えることができる。つまり、各工場の事例を詳細に分析することで、「能力構築競争」がどのように実践され、企業の競争力に貢献してきたのかを明らかにしているのである。そういった意味において、藤本隆宏のライフワークのひとつの集大成と言っても過言ではない。

本書の議論は、国際的な経営研究とも多くの関連を持つ。例えば、チャールズ・ファイン（Fine, 1998）の「クロック・スピード（Clock Speed）」理論は、製造業の競争環境が技術革新のスピードによって大きく変化することを示した。特に、電子機器産業などでは、製品のライフサイクルが短縮化する中で、製造プロセスの柔軟性が重要となる。本書で取り上げられているソニー美濃加茂工場などの事例は、まさにこの「クロック・スピード」の変化に対応しながら、競争力を維持するための工夫を行ってきたことを示している。

さらに、ゲイリー・ハメルとC・K・プラハラード（Hamel & Prahalad, 1994）の「コア・コンピタンス経営」との比較も興味深い。彼らの理論によれば、企業の持続的な競争優位性は、特定の「コア・コンピタンス（中核的能力）」に依存している。本書が示す「工場史」の視点は、このコア・コンピタンスがどのように現場レベルで培われ、発展してきたのかを具体的に分析するものである。つまり、日本

の製造業においては、単なる企業戦略としての「コア・コンピタンス」ではなく、工場レベルでの技能の蓄積が企業の競争力の核となっていることを、本書は実証的に示している。

### 3. 本書で取り上げた工場

本書は、日本の製造業が「ポスト冷戦期」にどのような変遷を遂げたのかを明らかにするため、具体的な工場のケーススタディを通じて分析を行う。ここでは、ソニー美濃加茂工場、富士ゼロックス新潟事業所、NEC 米沢事業場、バイエル薬品滋賀工場、芝浦機械沼津工場の五つの工場を取り上げ、それぞれの特徴と直面した課題、それに対する対応策を簡単に紹介する。

#### 1) ソニー美濃加茂工場：工場長の戦略的行動

ソニーは日本のエレクトロニクス産業を代表する企業の一つであり、美濃加茂工場は長年にわたり重要な生産拠点として機能してきた。同工場の特徴は「需要創造」と「能力構築」にある。ベータマックス機、8ミリビデオレコーダー、ゲーム機、デジタルスチルカメラ、携帯電話、デジタル一眼レフなど、市場の需要に応じて生産品目を柔軟に転換してきた。また、大量生産方式から多品種少量生産に対応できる柔軟な生産体制（セル生産方式）へと移行した先駆的な工場であり、ソニーにおける生産革新の中核拠点でもあった。しかし最終的には、ソニーの生産拠点の集約とグローバルな競争力強化の一環として2013年に閉鎖された。

余談となるが、本節の事例は本書全体の約3割（436ページ中138ページ）を占める。これは、MMRCが当初から掲げていた「ベテラン刑事（企業OB）と若手刑事（研究者）のコンビによる調査研究」の成果であり、執筆陣には研究者だけでなく、元工場長の加藤典孝や生産管理担当の中澤賢も加わっている。そのため、本節は特に厚い記述であり、工場長の「戦略的行動」を詳細に読み取ることができる。

#### 2) 富士ゼロックス新潟事業所：モジュラー型からインテグラル型への事業転換

新潟事業所は、1973年に日本電気（NEC）の柏崎製作所として設立された。モジュラー型のパソコンやプリンターの主力工場であったが、新興国とのコスト競争が激化したため、NECはトヨタ生産方式（TPS）を導入し、生産能力の向上を図った。その結果、同工場はNECにおけるTPSの一大拠点となった。しかし、NECはプリンター事業からの撤退を決定し、2001年に富士ゼロックスがレーザープリンター事業を買収。これに伴い、柏崎製作所を引き継ぐ形で新潟事業所が設立された。

その後、新潟事業所はインテグラル型の大型レーザープリンターや印刷機の生産へと事業転換し、競争優位性を確立した。2010年代には、同工場はマザー工場としての役割も果たすようになった。しかし、富士ゼロックスは事業環境の変化などを踏まえた総合的な判断により、2019年に新潟事業所を閉鎖した。

#### 3) NEC米沢事業場：あきらめない、しぶとい生存戦略

NEC米沢工場は、当初から地場企業としての性格が強く、事業所の存続や地域の雇用確保が重視された工場であった。同工場は開発機能を備え、1990年代にはNECのパソコン事業をけん引した。しかし、本社の事業再編により、工場売上の60%を占めていたファクシミリ事業が他工場へ移管されることとなる。その危機を乗り越えるため、PC新機種の超短期開発に取り組み、1990年代後半には山形県で出荷額1位（約2,000億円）を誇る工場へと成長した。

しかし、モジュラー型PCの生産は新興国とのコスト競争が激化したため、米沢工場でもトヨタ生産方式（TPS）を活用し、生産性革新を継続した。その後、NECは国内PC事業において中国のレノボと合併会社を設立。これに伴い、米沢工場はレノボの傘下に入ることとなった。同工場はレノボから高く評価され、現在もマザー工場として存続している。



#### 4) バイエル薬品滋賀工場：本社に選ばれるための取組

バイエル滋賀工場は、滋賀県甲賀町の工場誘致に応じる形で、1979年に操業を開始した外資系日本企業の工場である。原薬の製造は行わず、後工程（打錠、小分け、包装など）を担当し、地道な能力構築を通じて生産性や製造品質、納期遵守率を向上させてきた。2000年代前半には、新興国拠点との競争が激化する中で、地域内での生産委託や自主営業を行い、国内向けの独自製品を開発することで、工場の売上に貢献した。

グローバル化の進展による事業再編の荒波を乗り越えるため、滋賀工場では継続的なカイゼン活動を実施するとともに、打錠歩留まり、包装生産性、製品納期遵守率などの強みを正確に測定できるKPIを導入した。さらに、ドイツ本社に対し、滋賀工場をマザー工場として認識させるための取り組みを推進。その結果、グローバル基準の品質管理体制を確立し、バイエル薬品の医薬品事業を支える重要な拠点としての役割を果たしている。

#### 5) 芝浦機械沼津工場：工作機械産業の技術革新とカスタマイズ生産

工作機械産業は、日本のものづくりを支える基盤産業であり、常に技術革新が求められる分野である。芝浦機械沼津工場は、顧客の多様なニーズに対応するため、高度なカスタマイズ生産を強化し、競争力を維持してきた。

従来の大量生産方式ではなく、顧客ごとの要望に応じた柔軟な生産システムを導入することで、高付加価値な製品を提供することに成功した。これにより、単なる価格競争に巻き込まれることなく、技術力を活かした競争優位性を確立した。また、顧客との密なコミュニケーションを通じて、ニーズを的確に把握し、製品開発に反映させることで、顧客満足度を高めていった。これらの取り組みにより、沼津工場は工作機械業界における技術革新を牽引し、芝浦機械の成長を支える重要な拠点としての役割を果たした。

#### 4. 「工場史」の意義と今後の展望

本書は、日本の製造業における競争力の本質が、現場での創意工夫や継続的な改善、技術蓄積と技能継承によって支えられてきたことを明らかにした。特に注目すべきは、日本企業が極めて厳しい環境下で生産性を向上させてきた点である。1990年代以降、日本の製造業はバブル崩壊後の長期停滞、急激な円高、グローバル化による競争激化といった数々の逆風にさらされてきた。いわば「ハンデキャップ戦」ともいえる状況下で、日本企業は生き残るだけでなく、工場自ら需要創造を行い、現場力を鍛え、効率的な生産体制を構築し、技術の蓄積を続けてきた。

ここで重要なのは、こうした努力が、近年の環境変化によって大きな実を結ぶ可能性が出てきたという点である。これまで日本企業は、円高やデフレといった要因によって、どれほど生産性を向上させても、その成果が十分に企業収益や賃金上昇に結びつきにくい状況にあった。しかし、近年の円安傾向やインフレ環境の変化は、この構造を大きく変えつつある。生産性向上の成果が、直接的に企業の収益向上や労働者の賃金上昇につながる環境が整い始めたのである。これにより、日本の能力構築の成果が、企業の国際競争力の向上、ひいては国内経済の活性化に寄与することが期待されるという示唆も与えている。

今後の日本の製造業が持続的に成長していくためには、従来の強みに加えて、新たな技術革新への対応が不可欠である。特に、労働力不足の深刻化を背景に、デジタル化やAI技術の活用が急務となっている。製造業におけるスマートファクトリーの導入や、IoT（モノのインターネット）を活用した生産管理の最適化といった取り組みが進められる中で、日本の工場もこれらの技術を積極的に導入し、生産効率を高める必要がある。

こうした観点を踏まえると、本書が描き出す「工場史」の視点は、単なる過去の記録にとどまるもの

ではなく、日本の製造業がこれからどのように発展していくべきかを考える上での重要な示唆を与えてくれる。これまでの30年間、日本の製造業は決して恵まれた環境にあったとは言えない。しかし、その厳しさの中で培われた能力構築の成果が、いまようやく報われる段階に入りつつある。円安や生産性向上の効果が直接的に企業業績を押し上げる状況となり、日本の競争力が再評価される時代が訪れる可能性がある。今後、企業収益の向上が賃金の上昇へと結びつくことで、日本経済全体の活性化にもつながる可能性がある。本書は、そのような明るい未来への道筋を示唆している点でも、大きな意義を持つ一冊である。

## 5. 結論

本書は、日本の製造業の変遷を「現場史」という新たな視点から捉え、その核心に迫る意欲的な研究である。本書は工場単位での具体的な運営、需要創造、能力構築、技術革新のプロセスに着目することで、企業競争力の本質を明らかにしようとしている。このアプローチは、経営学の理論に新たな視点を提供すると同時に、日本の製造業が世界的な競争の中でどのように生き残り、成長してきたのかを実証的に示す貴重な試みである。特に、1990年代以降の日本企業が直面した逆境の中で、どのように現場の力を活かしながら生産性を向上させてきたのかを具体的な事例とともに明らかにした点は、本書の大きな貢献と言える。このようなアプローチは、単なる経営戦略論では説明しきれない「ものづくり」の本質に迫るものであり、今後の製造業研究にとっても示唆に富むものとなっている。

本書は、製造業の実務家や経営者にとって、極めて実践的な学びを提供する内容となっている。経営の現場では、戦略やマーケティングが重視されがちだが、最終的に競争力を支えているのは工場の現場での創意工夫や改善活動である。本書に登場する工場の取り組みは、単なる理論ではなく、実際に競争環境の変化に対応するための具体的な戦略として実行されてきたものであり、現場で働く管理者や技術者にとっても参考になる点が多い。また、本書は経営学や産業史の研究者にとっても理論的に興味深い内容を含んでおり、藤本隆宏が提唱する「能力構築競争」の理論を具体的な事例に基づいて検証する形となっている点は、経営学研究に新たな視点をもたらすものとなっている。日本の製造業の特性が国際的な経営研究の枠組みの中でどのように位置づけられるのかを考える上でも、本書は有益な視座を提供している。

本書が示すように、企業の現場力と技術蓄積が持つ価値は、長期的な視点で見たときにこそ真の競争力となる。今後の日本の製造業は、デジタル化やAI、環境対応といった新たな要素を取り入れつつも、これまで培ってきた現場力を最大限に活かすことで、さらなる成長の可能性を秘めている。本書は、そのような未来を見据えながら、日本の製造業の本質を見極め、次の時代に向けた課題と可能性を示唆する一冊として、多くの読者にとって価値のあるものとなるだろう。製造業に関わる実務家や経営者、研究者のみならず、日本の産業の未来に関心を持つすべての人にとって、本書は必読の書である。

〔糸久 正人〕

## 書評執筆者

糸久 正人 法政大学社会学部教授

## 参考文献

- 藤本隆宏 (1997) 『生産システムの進化論』 中央公論社.
- 藤本隆宏 (2001) 『日本のもの造り哲学』 日本経済新聞出版社.
- 藤本隆宏 (2013) 『能力構築競争』 中央公論新社.
- Fine, C. (1998) *Clock Speed: Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage*. Basic Books.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994) *Competing for the Future*. Harvard Business School Press.