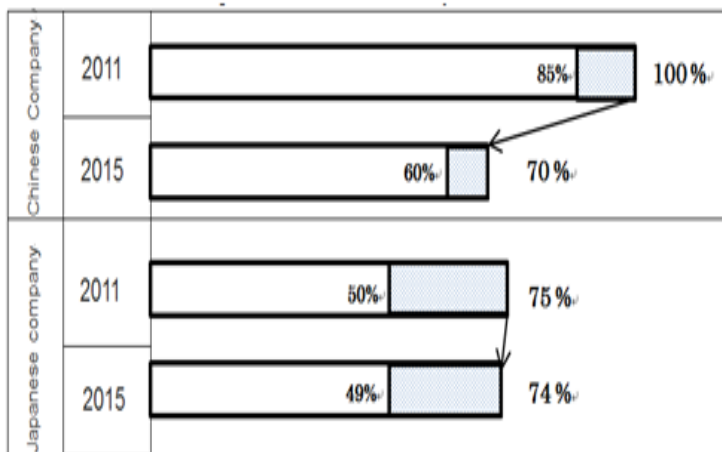


電機機器メーカーの中国生産工場の組立ラインの品質管理時間は？

上記質問への回答であるが、2011年筆者が調査（2社）結果とその後2016年の追加調査（1社）結果は下記のとおりである（（I）参照）。調査範囲が限定されているが、大手電機機器メーカーの品質へのこだわりは異常ともいえる高水準（不良率ゼロ）である。

（I）電機機器メーカーの中国生産工場の組立ラインの品質管理時間は？

まず、2011年時点の中国に進出した電機産業の日系企業と中国企業の実際の組立ラインの作業時間を分析した。組立ラインの品質確保に関わる作業時間を次の4つの作業内容（作業別自主検査合計時間＋ライン内品質チェック要員（日系中国企業には配備）＋ライン最終検査合計時間＋組立ラインの設備保全要員）として、実作業時間測定とインタビュー調査でまとめた結果が図1である。上段が中国企業で下段が中国に進出した日系企業で、網掛け部が品質確保に必要な時間である。各データを集計後、各社にその内容で良いかの確認を行ったデータを基に百分率で表記した。



2011年が実測データに基づく結果である。各複数の調査データを基に中国企業の組立総時間を100%とした場合の各組立総作業時間と品質確保作業時間を除いた時間を表示した。なお2015年の数値は筆者の予想値である。2016年の実測値とほぼ同じであった。ここで中国企業の品質確保作業時間は総作業時間の約15%の時間である。一方日系企業の場合には約30%の作業時間を要している。但し2011年では日系企業の総作業時間が25%少ないので品質確保時間が2倍かかっても総作業時間は少なくなる。

図1. 電機組立型産業の中国における日中企業の

組立ライン作業時間分析（下記筆者文献より）

2016年の実測では中国企業の総作業時間30%削減され中国企業の方が有利になった（図1と同じ）。

日系企業の品質確保時間は異様に長く世界標準ではないのである。決して過剰品質とは言わないが、同一地域での人件費の単価は同じと考えれば、品質確保時間が多いことはハンディキャップになるのである。このことは日本での製造品質確保の活動を海外生産にそのまま持ち込んだために生じた結果とも捉えることができる。

（II）日系大手製造企業は過剰品質生産工数で自分の首をしめることになる。これでOKですか？

早急に対処することが当面の課題であると考え。単に人件費が高くなったら新たな国へ移るといふ安直な戦略で良いのだろうか？ また品質最優先の製造現場のマネジメントは日本特有のマネジメントなのかもしれない。世界標準は中国と同じ15%である。

（III）日系中小製造企業が海外進出する場合には、この「日本品質」を売り込みの材料にすべし。

ただし折角、大企業が品質優先のマネジメントで、他国で「日本品質」として評価されているのだから、日系中小製造企業が海外進出する時にはそれをアピールすることがよい。その際、上記大企業への納入実績があるとか、その水準の品質を作れる自信があることはいうべきである。

・ Keizo Sakurai 『China a bird-eye view』 IV. Technological challenges 4. Competitive Strength in Manufacturing -The Future of Chinese Manufacturing-, Ecole de Guerre Economique & Japan University of Economics pp.266-276, (2014)

なぜ日本企業は他国の企業より品質保証に重きが置かれるか？

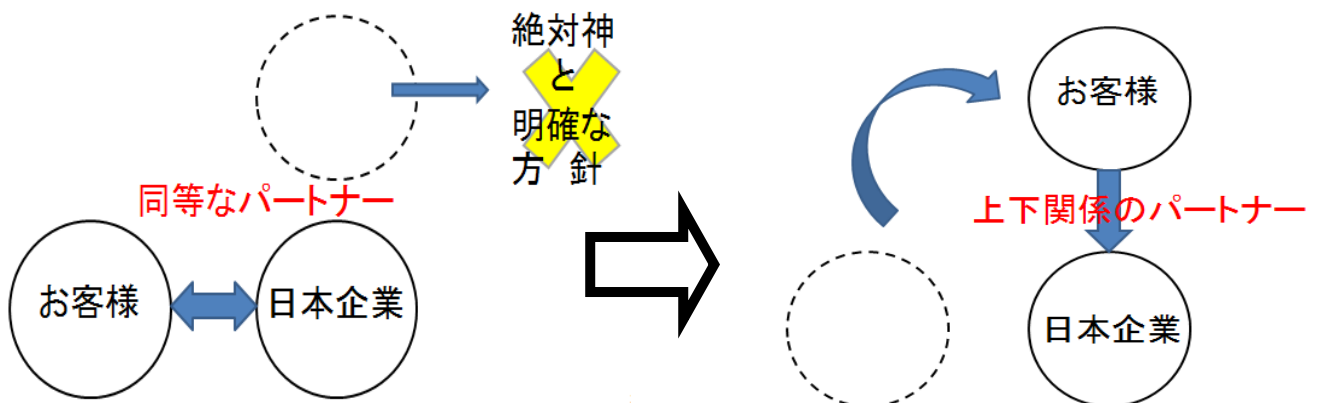
上記質問への回答であるが、その理由は3点が考えられる。

まず1つ目は、日本人は丁寧な仕上がりをいい仕事をしたと思うこと、2つ目は、日本の消費者は品質要求をエスカレートさせることで満足を得る傾向が高いこと、3つ目は同業他社が多く同質的競争があることである。しかし多かれ少なかれ他国も同様である。

では根源的理由はなんだろうか？仮説としてすべての日本企業が顧客の要求を受け入れることが原因だと思う。次の3つの質問で日本人の多くがどのように答えるだろうか。

- ・あなたは日々ポリシーを持って行動していると思いますか？ 答えは「いいえ」が多い。
- ・あなたは経験から物事を理解できると思いますか？ 答えは「はい」が多い。
- ・あなたは神様（絶対神）の存在を信じますか？ 答えは「いいえ」が多い。

日本人は不可知論、無神論者、未信者が総人口の65%である。日本人は絶対神と各自の行動規範を持たない。従って、日本人は顧客要求に絶対服従しなければならないと思い込んでしまう。その結果他国（米国や中国）に存在する絶対神（含む明確なポリシー）の場所に顧客を据える。三波春夫氏が言った「お客様は神様です」になってしまうのではないか。下図の相手を同等レベルと見るか、上下関係と見るかでお客様の言葉（ご要求）が絶対になるかどうかが決まると思う。



フィルや電通などの調査では、北欧3か国やベトナムが日本と同様な傾向（60～80%）であり、中国（15%未満）や米国（10%未満）と対照的である。前者は歴史的経緯から緩い戒律や同一民族意識が強く自己主張せず今日まで来ている。一方後者は多民族で多くの国民がいて自己主張を続け1週間終わったら神に懺悔するといった習慣の違いと説明することもできよう。仮説の域を超えられないが、そうだとすると日本企業の経営者は自社マネージャーにその対応策を示す必要がある。

詳細は下記文献等で確認ください。入手希望者はメールアドレス：sakurai@tk.jue.ac.jpへ

- ・ 櫻井敬三, 2013年, 『日本の製造業の過剰な顧客優先主義の根源的要因は何か』第28回年次学術大会講演要約集 pp. 893-896 研究・技術計画学会
- ・ Keizo Sakurai, “Why Would the Excessive Quality Happen in Japan”, ICPM2013 Eastern International University Vietnam September)
- ・ 櫻井敬三, 『ものづくりの本質を見失った日本メーカーの再興の可能性』, 経営行動研究学会, 第23回全国大会 2013年8月