

2017年12月1日

## 製造業の総点検・精密検査

公益財団法人 国際通貨研究所  
理事長 渡辺博史

来年、2018年の課題の一つとして、「製造業の総点検・精密検査(Overhaul of Manufacturing)」を、別の場ではあるが、挙げさせて頂いた。

この課題のうちの何割かは、ドイツ中心で進められている「第四次産業革命」にアジアの製造業「強国」(日本、韓国、中国、台湾)がうまく歩調を合わせてというか、乗っていけるか、あるいはさらに積極的に、これを如何にリードしていけるかという前向きな話であるが、過半は、最近の日本の製造業における「劣化」の克服ということである。

この一年ほど、海外からの問い合わせの相当部分が、「日本の製造業において、これまで見られなかったような不祥事というか、劣化が見られているが大丈夫なのか？これまでに明るみに出た企業のみならず、あれは氷山の一角であって、劣化の状況はもっと深刻かつ広汎ではないのか??」というものであり、この数か月、こちらの事態の進展に合わせて、更に多くの質問、あるいは最近では、「詰問」が来るようになった。

以下、特に、個社の名前は挙げないが、ほとんどの皆さんがお分かりになる状況である。しかも、パターンが多岐にわたっている。

第一は、企業全体の経理、決算に関する不適正処理であり、あえて言えば「粉飾」と言われるに近いレベルの不誠実な処理が見られたことであり、

第二は、完成品の検査の不徹底、法令不遵守であり、

第三は、製品の品質に係る虚偽情報の提供であり、

第四は、不良品による事故の発覚後の処理の大幅な遅滞である。

更に、「不祥事」のレベルには幸いにも？まだ至っていないが、その原因ともなりうる事態としては、

第五は、傘下の分野毎の各事業体の行動パターンの単独行動、悪い表現を使えば、組織全体のガバナンスを無視した「勝手な判断」の横行によるマネジメントの拡散・希薄化である。

先ず初めに言うておくことは、これは日本だけの話では無い。鉄壁の完璧さと思われていたドイツの製造業でも、既に前世紀末において橋が崩落するといった製造業の劣化が見られ始め、虚偽情報の流布、操作と言った事態も、最近になり散見されている。

とって、まあどこでもありうることだからしょうがないという話では無く、これは早期に克服すべき大問題である。

かつ、上記の各パターンへの対処の仕方は、同じではなく、単に「みんなで気を付けて心を引き締め、頑張りましょう」といった精神訓話で済むものでもない。

第一パターンは、まさに企業の総合価値の問題であり、特定の分野においてなお国際競争力を保持していたとしても、その利点を生かせない形で企業の評価が打撃を受け、市場の評価に耐えられず、結果として企業の蚕食が始まる。これは、社内資源の配分についてのマネジメントの判断の問題であり、特に撤退についての覚悟とそれに関する「自由度」の確保が重要となる。

第二のパターンの問題は、法令不遵守といったことは有ってはならないことであるが、製造工程管理の変化・違いをキチンとシステムに反映させていない企業及び政府のいわば「怠慢」である。完成品・完工品の段階での検査は、「そこで不具合が見つかった場合に、前段階に戻って修正するのは、コストと時間の壮大な無駄であるから、今や各段階でキチンと検査をしている」結果、「完工品段階での検査はあまり重要でない」という状況を、製造会社も監督官庁も認識していた、という話が最近語られているが、これは、決して「罪を減ずる」理由とはならず、会社はそのような変化をキチンと監督官庁に申し入れ、法令の変更を要請すべきであった。そこでの感度が鈍かった官庁があるとするれば、その責任も重いが、そのような「王道の手続き」を踏まずに、非資格者の使用、あるいは資格者の「促成栽培」という行為に走ったこと自体、ガバナンスの意識が無い。特に、購入後に自ら点検する能力を持たない消費者を相手にする「B to C」の製品を提供する企業の自覚の乏しさは、目を覆う。

第三のパターンは、とりあえずは「B to C」の製品ではなく、「B to B」の素材、中間品の提供業者の件に限られているが、それで終わりかどうかは、海外が心配するまでもなく、我々も懸念を持つ。この場合の、問題及びそれへの対応は、大きく二つに分かれる。

一つ目は、会社の製造能力・キャパシティと受注量の関係に大きなズレが無いかどうかのチェックができていたかどうか、である。慢性的に季節を問わずに生じていれば基本的には、生産設備の不足を疑わなければいけない。一方、これが時折あるいは季節的にしか生じていない場合には、受注の時期あるいは納期設定の分散などに工夫があれば乗り越えられる程度の不備なのかも知れない。

二つ目の問題は、これも設計・設定のミスかもしれないが、「オーバー・スペック」が生じていないかの点検である。納めた製品の性能が、購入先の要求基準を上回っているが、自社の設定基準を下回っているような場合には、この基準設定自体の見直しが必要かも知れない。もちろん、「過大申告」により、製品価格が上振れしているのであれば、その下方修正は当然であるが。

第四のパターンは、事故処理のノウハウだけではなく、基本的な姿勢において製造者の責任を理解できていないのではないかと、という問題である。特に、「B to C」の製品の場合には、これへのクレームないし賠償請求が個々の顧客からのみではなく、基本的には公的機関から集合的に寄せられるので、それへの対応は、個々の顧客への「陳謝、ご理解の取り付け」という段取りとは全く異なるものであるという認識のもと、速やかに対応しないといけないのであるが、想定される経費の膨大さにすくんでいるうちに、後手後手に回るといった形になる。遅れば、基本的には、経費、所要額は累増するという危機管理認識が不可欠である。

第五のパターンは、特定分野からスタートした企業が、それ以外の分野に進出し、あるいは外部企業を併合して大きくなって行く中で、本来横串を通したガバナンスあるいはマネジメントが必要であるにも関わらず、個別の事業分野毎の管理が踏襲され、結果として、会社全体としてのガバナンスが徹底しないことがある。特に、最初の事業分野は「祖業」として、他の容喙を許さない存在となることにより、全体の管理水準とは違う水準での運用になりかねない。また、合併・併合後の融和の促進などの観点から、対象事業それぞれの従来手法を重んじることも、結果として同様の齟齬を招きかねない。独立採算の必要などから、事業本部制、あるいは分社化を行ってきたことにより極めて複雑な組織構成を有している大製造業が多いが、財務・経理の都合での運用が全体の管理精度を下げていないかという大きな見地からの点検が必要ではないか。

小職のような「門外漢」や、海外の投資家が口を出すまでもなく、それぞれの企業体に既に取り組みされていると思うが、改革が遅ればそれだけリスクは増し、いわんやその遅れた改革期間中に何か不祥事、事故が起これば、そのダメージは更に大きなものになるという認識と覚悟が必要になる時代である。

(IIMA メールマガジンへの寄稿)

当資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、何らかの行動を勧誘するものではありません。ご利用に関しては、すべてお客様御自身でご判断下さいますよう、宜しくお願い申し上げます。当資料は信頼できると思われる情報に基づいて作成されていますが、その正確性を保証するものではありません。内容は予告なしに変更することがありますので、予めご了承下さい。また、当資料は著作物であり、著作権法により保護されております。全文または一部を転載する場合は出所を明記してください。

Copyright 2017 Institute for International Monetary Affairs (公益財団法人 国際通貨研究所)

All rights reserved. Except for brief quotations embodied in articles and reviews, no part of this publication may be reproduced in any form or by any means, including photocopy, without permission from the Institute for International Monetary Affairs.

Address: 3-2, Nihombashi Hongokuchō 1-chōme, Chūō-ku, Tokyo 103-0021, Japan

Telephone: 81-3-3245-6934, Facsimile: 81-3-3231-5422

〒103-0021 東京都中央区日本橋本石町 1-3-2

電話：03-3245-6934 (代) ファックス：03-3231-5422

e-mail: [admin@iima.or.jp](mailto:admin@iima.or.jp)

URL: <http://www.iima.or.jp>