

日本の自動車産業の強みと課題 －日本的経営と日本人の資質－

07年10月24日

カルソニックカンセイ(株) 名誉顧問
(早稲田大学日本自動車部品産業研究所副所長)
大野 陽男

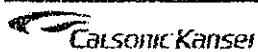


2007. 10. 24-1 大野 陽男

経 歴

(職歴)

1935年2月	東京都生まれ
1958年3月	早稲田大学法学部卒業
1958年4月	日産自動車(株)入社
1982年2月	" 海外事業本部生産業務部長
1985年6月	" 生産管理部長
1986年1月	" 商品企画室長
1987年6月	" 取締役(座間工場長)就任
1989年6月	" 常務取締役就任
1991年6月	北米日産会社取締役社長就任
1993年6月	カルソニック(株)代表取締役社長就任
2000年4月	カルソニックカンセイ(株)代表取締役会長就任
2003年6月	カルソニックカンセイ(株)代表取締役会長退任、 相談役就任(2005年6月退任、名誉顧問就任)
2004年1月	セイコーインスツル(株)取締役就任



2007. 10. 24-2 大野 陽男

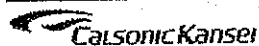
経 歴

(関係団体)

1994年5月 (社)日本自動車部品工業会 理事
1995年5月 " 副会長、
2000年5月 " 会長
2003年5月 (社)日本自動車部品工業会会長退任、顧問就任

(産学共同)

2001年 4月 宇都宮大学客員教授(2004年3月退任)
2003年10月 早稲田大学客員教授(2005年3月退任)
" 日本自動車部品産業研究所 副所長
2004年 4月 国立大学法人 宇都宮大学経営協議会 委員
(2006年3月退任)



2007. 10. 24-3 大野 陽男

カルソニックカンセイ株式会社 概要

創 立: 1938(昭和13)年8月
2000年4月、カルソニック(株)と(株)カンセイが合併
資本金: 414億54百万円(2007年3月)
日産自動車の持株比率 40.6%
売上高: 7007億円(連結)、3786億円(単独)(2006年度)
国内第7位、世界第25位(2006年度)
従業員数: 14748名(単独4718名含む)(2007年3月)
事業内容: 自動車用モジュール・部品・用品の開発・製造・販売
主要製品: コックピットモジュール、フロントエンドモジュール、
空調製品、計器、熱交換器、排気系機器、内外装部品、
電子部品、ITS製品

拠 点:
本社、テクニカルセンター、生産技術センター
国内5工場、15カ国約50拠点



2007. 10. 24-4 大野 陽男

本日のプレゼンテーション

日本の自動車産業の強みと課題

－日本的経営と日本人の資質－

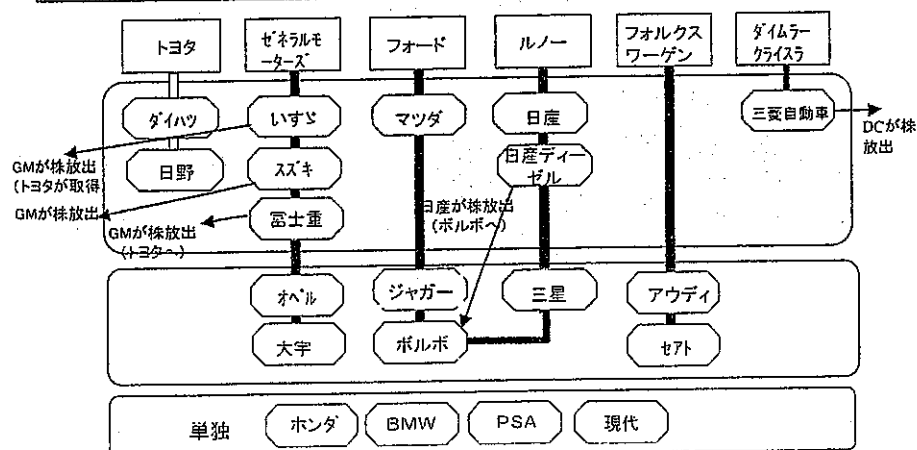
- I. 自動車業界のグローバル再編と調達構造の変化
- II. 日本の自動車産業の歴史と日本車生産の今後
- III. 日本の自動車産業：ものづくりの強みと課題
- IV. 日本的経営と日本人の資質の良さの継承



2007. 10. 24-7 大野 陽男

I. 自動車業界のグローバル再編と調達構造の変化

1. 自動車メーカーのグローバル再編



2007. 10. 24-8 大野 陽男

I. 自動車業界のグローバル再編と調達構造の変化

2. グローバル再編の要因と自動車メーカーの対応

(1) グローバル再編の要因

- ・経済のグローバル化
- ・次世代技術開発に対する新たな経営資源の要請
- ・コスト競争の激化

(2) 自動車メーカーの対応

- ・戦略的合併・提携・グループ化
 - ・経営資源の集中
 - ・低コスト化の推進
- 部品調達政策の変化



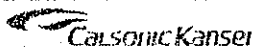
2007. 10. 24-9 大野 陽男

I. 自動車業界のグローバル再編と調達構造の変化

3. 部品調達政策の変化

部品調達政策変化の主な内容

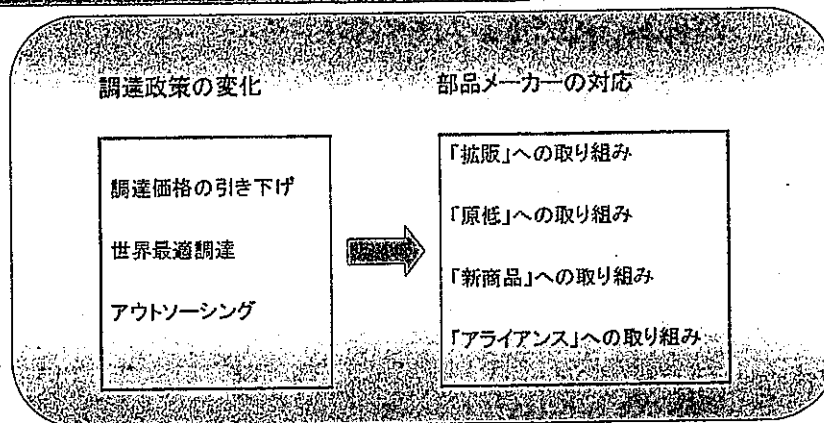
- ・調達価格の引き下げ
従来からの取引にこだわらないコスト優先の調達に切り替え
系列取引の否定
ベンチマークによる原価低減要請
- ・世界最適調達
品質が良くて安ければグローバルでどこからでも購入
グループでの共同購買
- ・アウトソーシング(モジュール化など)
自動車メーカーは経営資源の集中・アウトソーシング



2007. 10. 24-10 大野 陽男

I. 自動車業界のグローバル再編と調達構造の変化

4. 部品調達政策の変化と部品メーカーの対応

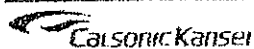


2007. 10. 24-11 大野 陽男

I. 自動車業界のグローバル再編と調達構造の変化

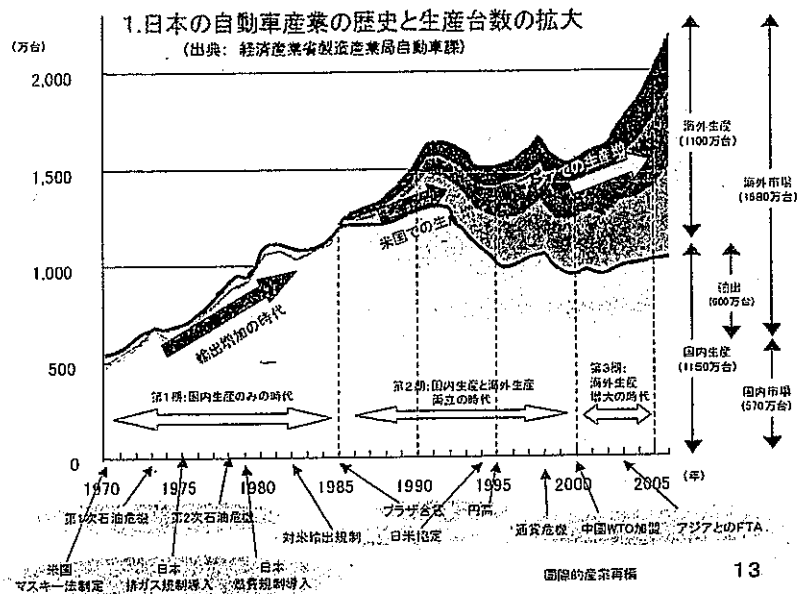
5. 対応に対する当社の結果

- 「**拡販**」
 - ・ホンダ、スズキ、GM、ベンツ、BMWなどに新規参入
 - ・売上高2084億円 ⇒ 5450億円(10年で2.6倍)
- 「**原低**」
 - ・日産リバイバルプランの3年間で20%削減を2年間で達成
 - ・ノウハウと固有技術の蓄積、人材の育成
- 「**新商品**」
 - ・日本で初のモジュールメーカーに
 - ・技術力の向上、売上高の拡大に貢献
- 「**アライアンス**」
 - ・カルソニックとカンセイの合併、人員削減は一切なし
 - ・モジュール製品、原低、調達面などで相乗効果



2007. 10. 24-12 大野 陽男

Ⅱ. 日本の自動車産業の歴史と日本車生産の今後



Ⅱ. 日本の自動車産業の歴史と日本車生産の今後

2. 自動車生産台数の今後

- (1) 日米欧など先進国は成熟市場として横ばい
北米生産台数: 年間約1630万台(01~05年平均)
西欧 " : " 1710万台(")
日本 " : " 1030万台(")
(国内生産: 1000万台は雇用維持のためのボーダーライン)
- (2) 2010年代後半には世界生産8400万台(フォーイン予測)
2005年(6660万台)に比較して26%の増加
2006年(6920万台)
- (3) 2010年代後半に日本車の海外生産は2100万台(フォーイン予測)
2005年(1060万台)に比較して約2倍に増加
2006年(1097万台)
- (4) 2010年代後半に国内・海外生産を合わせ日本ブランド車は約3100万台生産

Ⅲ. 日本の自動車産業:ものづくりの強みと課題

1. 日本の自動車産業:ものづくりの強み

- (1) 自動車という製品の特性が日本人に合っている
- (2) 日本型開発システムの強み
- (3) 日本型生産システムの強み
- (4) 日本型取引システムの強み
- (5) 日本の雇用システムと日本人の資質面での強み



2007. 10. 24-15 大野 陽男

Ⅲ. 日本の自動車産業:ものづくりの強みと課題

2. 自動車という製品の特性が日本人に合っている

自動車は2万~3万点の部品で構成
製品を構成する部品の組み合わせ方に2つの種類がある
(東大・藤本教授)

- (1) 組み合わせ型(モジュラー型)製品
良い部品を集めて組み合わせれば良い製品ができる
白物家電、パソコンなど、寄せ集め設計でも可
- (2) すり合わせ型(インテグラル型)製品
良い部品を集めて組み合わせても良い製品ができない
(部品同士の相性・接点が性能に大きな影響)
自動車は代表例
(開発の早い段階から共同作業が必要)

すり合わせ型製品は日本人に向いているのではないか



2007. 10. 24-16 大野 陽男

Ⅲ. 日本の自動車産業:ものづくりの強みと課題

3. 日本型開発システムの強みと課題

(1) 強み

- ①自動車メーカーと部品メーカーの早い段階からの共同開発
- ②開発の専門部品メーカーへのアウトソーシング(承認図方式など)

(2) 2000年以降の環境変化

- ①開発と生産の発注分離
- ②海外への開発機能の移転
- ③正社員比率の低下と開発アウトソーシング(丸投げ)

(3) 課題

- ①自動車メーカーと部品メーカーの新しい関係の構築
- ②開発要員の確保・育成
- ③技術・技能・ノウハウの伝承(技術の海外流出)



2007. 10. 24-17 大野 陽男

Ⅲ. 日本の自動車産業:ものづくりの強みと課題

4. 日本型生産システムの強みと課題

(1) 強み

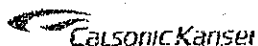
- ①部品生産の専門化
- ②トヨタの「カンバン方式」、アッセンブリー生産
- ③技能・技術、ノウハウの伝承

(2) 2000年以降の環境変化

- ①カンバン方式、モジュール生産方式はますます進化
- ②海外への生産移転(BRICs、ネクスト11などへ)
- ③正社員比率の低下、過度の合理化などによる現場力の弱体化

(3) 課題

- ①人材育成など現場力の強化
- ②生産技術要員の確保・育成
- ③技能・技術・ノウハウの伝承



2007. 10. 24-18 大野 陽男

Ⅲ. 日本の自動車産業:ものづくりの強みと課題

5. 日本型取引システムの強みと課題

(1) 強み

- ① 長期継続(安定)取引
- ② 部品メーカーの育成

(2) 2000年以降の環境変化

- ① 系列の解体(崩壊)
- ② 世界最適調達への移行
- ③ コスト至上主義

(3) 課題

- ① 自動車メーカーと部品メーカーの新しい関係の構築
- ② 長期的視野に立った開発・研究・投資の継続
- ③ 低コスト化、グローバル生産・供給への対応



2007. 10. 24-19 大野 陽男

Ⅲ. 日本の自動車産業:ものづくりの強みと課題

6. 日本型雇用システムと日本人の資質面での強みと課題

(1) 強み

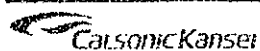
- ① 終身雇用制による人材育成、技術・技能の伝承
- ② 勤勉・優秀、仲間意識、帰属意識

(2) 2000年以降の環境変化

- ① 欧米的考え方(成果主義、ヘッドハンティング、年俸制など)の浸透
- ② 雇用の流動性・多様化
- ③ 正社員比率の低下(派遣社員、パートなどの増加)

(3) 課題

- ① 日本的な良さの再認識(連帯感・仲間意識など)
- ② OJT、実践的な改善活動の中などで人材育成
- ③ 技術・技能、ノウハウの伝承



2007. 10. 24-20 大野 陽男

IV. 日本的経営と日本人の資質の良さの継承

1. 日本の産業界の変化

(1) 80年代後半の過信

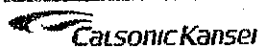
- ・「ジャパン・アズ・ナンバーワン」の地位に甘え・油断
- ⇒ 設備・雇用・債務の3つの過剰

(2) 90年代(バブル経済崩壊後)の「失われた10年」の自信喪失

- ・欧米型思想に傾倒
- ⇒ 成果主義・年俸制・ヘッドハンティング、株主権論
- ・リストラの定常化(「人」重視の経営の後退)
- ⇒ 人員削減(雇用の多様化)、生産の海外移転

(3) 日本的特質・文化の良さが後退

- ・帰属意識・仲間意識・対応力・柔軟性の低下
- ・小集団活動・5S・人材育成などの後退



2007. 10. 24-21 大野 陽男

IV. 日本的経営と日本人の資質の良さの継承

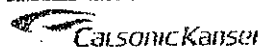
2. ものづくりに適した日本人の資質

(1) 日本人の優秀さ

- ・帰属意識・仲間意識・連帯感・責任感
- ⇒ 一致団結して成し遂げるパワー
- ・対応力・柔軟性
- ⇒ 徹夜してでも成し遂げてしまうパワー

(2) 「人を育てる」本能

- ・均質・高レベルの知識・技能の習得
- ⇒ モラルが高い
- ・職場内教育の定着(師弟間の信頼関係)
- ⇒ 技術・技能の伝承



2007. 10. 24-22 大野 陽男

IV. 日本的経営と日本人の資質の良さの継承

3. ものづくりに適した日本の文化

- (1) 長期雇用・長期継続取引
 - ・終身雇用・年功序列
 - ⇒ 長期的視野で安心して働ける
 - ・「系列」関係など産業構造
 - ⇒ 長期的視野で安心して研究・開発・投資
- (2) 日本はカイゼン社会(欧米はマニュアル社会)
 - ・経営者～作業員一体となってカイゼン活動
 - ⇒ 全員が経営者意識
 - ・個人(自分)より組織・団体を優先して活動
 - ⇒ グループによる改善活動

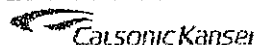


2007. 10. 24-23 大野 陽男

IV. 日本的経営と日本人の資質の良さの継承

4. 特質・文化の違いから生じる経営上の違い(例)

	欧米＝マニュアル社会	日本＝カイゼン社会
指示命令系統	トップダウン(個人主義)	ボトムアップ(集団主義)
重視する対象	株主重視	従業員重視
成果の捉え方	短期主義	長期的視野
業務運営	組織的	属人的
リスク・マネジメント	厳しい(性悪説)	緩やか(性善説)
労使関係	対立	協調
経営者の報酬	高い	低い
経営者の資格	MBA取得、年令若い	経験・実践、年配者



2007. 10. 24-24 大野 陽男

IV. 日本的経営と日本人の資質の良さの継承

5. 日本型に欧米型の良さを導入

(1) マネジメント面での優先順位

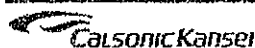
- ・第一位 従業員
- ・第二位 お客様
- ・第三位 株主

(2) システム面で大切なこと

- ・長期的視野に立った成果主義
- ・成果に対する公正・透明な評価

(3) 心(意識)の上で大切なこと

- ・組織に対する帰属意識(オウが会社の意識)
- ・従業員同士の仲間意識(三遊間のゴロを拾いあう)
- ・お客様第一(最終顧客、納入先、サプライヤー、株主)



2007. 10. 24-26 大野 陽男

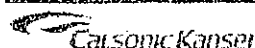
日台技術協力[日本の自動車電子産業の発展]研修会資料

日本の自動車産業の強みと課題 －日本的経営と日本人の資質－

ご清聴ありがとうございました

07年10月24日

カルソニックカンセイ(株) 名誉顧問
(早稲田大学日本自動車部品産業研究所副所長)
大野 陽男



2007. 10. 24-26 大野 陽男

大野陽男

1935年 東京都生まれ
1958年 早稲田大学法学部卒業

(1) 職歴

1958年 日産自動車(株) 入社
1982年 同社 生産管理部長
1987年 取締役(座間工場長)
1989年 常務取締役(商品企画担当)
1991年 北米日産自動車 社長(米国日産及び
米国日産製造 会長)
1993年 カルソニック(株) 代表取締役社長
2000年 カルソニックカンセイ(株) 代表取締役会長
2003年 同社 相談役
セイコーインスツル(株) 取締役(社外)
2005年 カルソニックカンセイ(株) 名誉顧問

(2) 業界団体歴

2000年 日本自動車部品工業会 会長(～2003年)
日本自動車産業経営者連盟 副会長(～2003年)
日本自動車工業振興会 副会長(～2003年)

(3) 学術歴

2001年 宇都宮大学 客員教授(～2004年)
2003年 早稲田大学 客員教授(～2005年)
同 日本自動車部品産業研究所 副所長
2004年 国立大学法人 宇都宮大学 経営協議会 委員

(4) 賞罰

1993年 米国テネシー州シェルビービル市 名誉市民
1998年 藍綬褒章 受章
2003年 英国名誉大英勳章(C. B. E.) 受章
中国無錫市 受章
2005年 旭日中綬章 受章

以上