

顧客の「本当の得」を提供する 信念の少機種大量生産

ありとあらゆる製品に組み込まれる小型モーターを製造するマブチモーター(株)。同社の競争優位性を語るキーワードは「少機種大量生産」と「小型モーターへの特化」だ。「多品種少量生産」「多様化」という時代の「常識」を覆し、成長軌道を歩んできた同社の強さの秘密はどこにあるのか。

経営ジャーナリスト 足田文明

標準化された製品を安く作ることが顧客の本当の得になる

小型モーターへの特化が、なぜよかつたかについて、少機種大量生産を中心とした理由についての馬渕隆一代表取締役会長の説明をまず紹介しておこう。

一つは、小型モーターの、それも直流マグネット型に特化している姿を見てのことだ。

事業の柱が一本しかないから、将来が危ぶまれるとの指摘だ。いま一つは、多様化が進むばかりなのに、逆行するように、少機種大量生産を志向することを危惧してのことだつた。

マブチは、部品メーカーでありながら、そうしたイメージとは無縁の好業績企業なのだ。

二〇〇三年十二月期の業績は、連結年間売上約一千五十七億円、経常利益約二百五十六億円。二〇〇一年には競争優位性の研究で第

第一回ボーダー賞受賞の競争優位企業

今回登場願うマブチモーター(株)(亀井慎二社長)は小型モーターの専業メーカーだ。小型モーターは、それ自体が最終製品として消費者に直接購入されることのない「部品」にすぎない。一般的に、部品メーカーは、購入者であるメーカーの厳しい要求に振り回される、下請的存在的なイメージが強い。しかし、マブチは、部品メーカーでありながら、そうしたイメージとは無縁の好業績企業なのだ。

二〇〇三年十二月期の業績は、連結年間売上約一千五十七億円、経常利益約二百五十六

一人者のマイケル・ボーダー(ハーバード大学教授)の名を冠した「第一回ボーダー賞」を受賞し、その企業体質は高く評価されている。とはいっても、かつてマブチは経営の専門家から冷ややかな目で見られていたこともあった。今から二十数年前もマブチは好業績企業だった。ところが、当時マブチの工場を見学した経営学の大家は、「いまは利益が出ていても、このやり方を続けば、近い将来に危機的状況に陥る」と指摘したのだ。なぜか。

一つは、小型モーターの、それも直流マグネット型に特化している姿を見てのことだ。

事業の柱が一本しかないから、将来が危ぶまれるとの指摘だ。いま一つは、多様化が進むばかりなのに、逆行するように、少機種大量生産を志向することを危惧してのことだつた。

「小型モーターは機能性部品ですから、最終製品を購入され

たお客様からは

企業データ

本社

千葉県松戸市松飛台430

☎047-384-1111

<http://www.mabuchi-motor.co.jp>

業種

小型モーター製造販売

創立

1954年(昭和29年)1月

資本金

207億481万円

年商

1057億4300万円(連結/03年12月期)

従業員数

約5万2000名(グループ全体)

馬渕隆一 会長



実力企業 強さの秘密

見えません。機能が備わつていれば、何を使つていようと関係なく、安いほどいいわけです。安く作る一番の方法は、同じ商品を大量に作ることですよ」

たしかにその通りなのだが、ユーザーは同業他社と同じ小型モーターを使うことに抵抗はないのだろうか。テープレコードー一つとつても、マブチの小型モーターは、多くのメーカーが使用している。マブチの営業担当者も、「各メーカーの技術者は、自分たちだけの小型モーターを作つてほしい」と言つてくるという。そのニーズにいちいち応えれば、必然的に多機種少量生産にならざるを得なくなるはずなのだ……。

「お客様は、自分たちが必要とする小型モーターについて、大きさや機能、値段について十人十色の言い方をしてきます。しかし、お客様が本当に求めているものは何かと考えて、われわれが整理すると、一つでいいのではないかとなるのです。標準化されたモーターが、より小さくて、より安ければ文句は出できません。部品の場合、最後は値段と納期に問題は集約されます。標準化により、少機種を大量に生産すれば、生産コストは当然下がります。また、計画生産が可能になり、これによつてもコストは下がり、なおかつ納期を短縮することができるのです。営業の話を聞いて、お客様が要望されるまま作つていくと、種類が増えて、値段は高くなってしまいます。それでは、本当の意味でお客様のた

めにはならないのです。言われたとおりにやるのは、主体性のない三流部品メーカーの仕事です」（馬渕会長）

マブチの場合、標準化による少機種大量生産によつて、販売価格は従来品よりも、三割程度安く提供できるようになつたという。「お客様であるメーカーの設計部門の技術者も、購買の方から『マブチの標準化された小型モーターを使えば、こんなに安くなる』と言われたら、『こんなに違うのか。じつは何とか工夫しようかな』となる。こういうふうに、お客様の一定の努力を引っ張り出すのも価格なのです」（馬渕会長）

「建前でやつちや駄目です。本当のところ相手の得になることをしてあげないといけないんです」とも言う。顧客のニーズに応えるという建前からいけば、相手の言うとおりにハイハイと作つて、高い商品を納めればいい。しかし、厳しい価格競争を強いられていない最終品メーカーにとつて、高い部品を使うことなどが得策でないことは自明の理。とするならば、相手が少しは面倒くさくなるかもわからないが、標準品を使うことでコストが低減できると提言することが、部品メーカーの本當の役割だと、馬渕会長は指摘するのだ。

要とする企業はこそつてマブチに発注するようになる。価格が安くなることによって、小型モーターが高すぎて使えなかつた製品にも使われるようになつて、用途が広がり、使用量が増えていく。最初に標準化したとき以上の量産効果が出て、価格が下がり、また用途が広がるといった具合に、マブチは見事なまでの成長軌道に乗ることになる。

ただし、マブチは、少機種大量生産だけに、より安く作る道を見出したわけではない。いち早く生産拠点を労働コストの安い海外に移せたのだ。一九六四年に香港に、六九年に台湾に、八六年には中国・廣東に進出し、その後も、八七年に中国・大連、八九年にマレーシア、九三年に中国・江蘇、九六年にベトナムと生産拠点を設立・拡充し、小型モーターを、労働コストの安い海外で一〇〇%生産する体制をとつてている。

馬渕会長には、少機種大量生産路線の選択にも、いち早い生産拠点の移転にも、厳しい経営判断を迫られた結果との思いはない。

「値段と納期といつた、部品メーカーが抱える二つの課題を解決するには、標準化による少機種大量生産が一番だというのは、経済合理性からいって当たり前のことです。生産拠点をどこにするかについても同じ。労働賃金等々で、日本より安く作れるところがあるのに国内生産にこだわり続けていると、早晚つじつまの合わない事態を迎えると、経済合

低価格化で用途が広がり 成長軌道に

その目論見は当たつた。小型モーターを必

理性から考えれば、予測のつくことでした

ところが、経営の世界には、常識めいて言わることが多々ある。多品種少量生産への移行は、その最たるものだろう。たしかに、消費者の好みは多様化しているだけに、企業の多くが多品種少量型に移行することは当たり前だ。しかし、すべての業種がそうでなければならないかというと、そんなことはない。

マブチは、あくまでも機能性部品のメーカーなのだ。最終製品を生産する企業には、多品種少量が正しい選択であることは間違いないが、機能が備わつていれば「安さと納期」が重要視される部品メーカーが追随する必要はないということだ。

「消費者に直接販売する最終製品を作つているのなら、少機種大量で対応したつてうま

くいかないでしょう。「部品」メーカーだから、少機種大量生産がよかつたのです。市場をよく見て、それにマッチングした戦略でいかないと——」（馬渕会長）

マブチの強さの秘密の一つは、少機種大量生産といち早い海外への生産拠点移転で、部品メーカーに求められる「値段と納期」の問題で、どこよりも強い競争優位性を持ち得たところにあるのだ。

小型直流モーターの高性能化一本に注力

事業の柱が小型直流モーター一本しかないことによってもたらされる危惧が、杞憂に終わった理由も書いておきたい。

過去、マブチには、小型モーター以外に事業領域を広げるチャンスはあった。一九六六年から二十七年間、アメリカで営業活動を行い、いまはマブチの取締役を務める上原靖夫さんは、次のように振り返る。

「六〇年代半ばには、当社の全製品の五〇%以上が、アメリカ向けでした。当時、アメリカのお客様の中には、小型モーターだけでなくて、周辺機器も含めて納品してほしいという要望が結構ありました。そうした要望に応えていきますと、売上が数倍以上になります。ですから、あれをやりましよう、これ

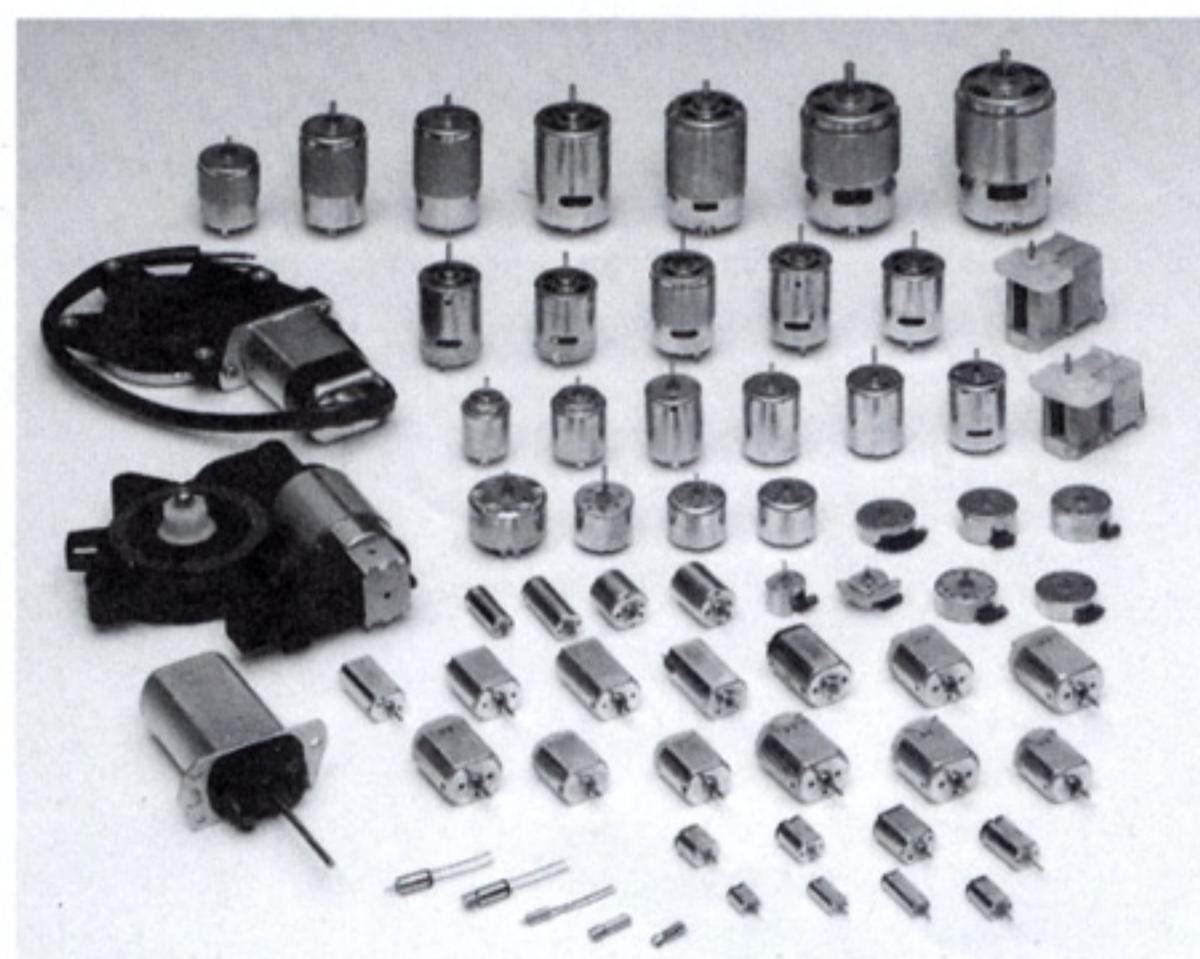
をやりましよう、提案したのですが、OKは出ませんでした」

その理由を馬渕会長は次のように説明する。
「限られた経営資源しかないなか、デパートのように、あれもこれもと品揃えすれば、経営資源が分散してしまい、競争力がなくなってしまうと考えたからです。それと、当時は、われわれが生産する小型モーターに不満がいっぱいありました。もつと寿命を長く、もつと静かに、もつと安くというふうに、改善する余地をうんと残しているのに、わざ見をしてはいけない、ということです」

この馬渕会長の言葉に、マブチの経営の真骨頂があると筆者は考えている。マブチがより安く作ることで、用途を広げてきたことだけが成功の秘密ではない。より安く、を追いかけると同時に、自社の小型モーターの性能をより高めることに、チャレンジし続けていることで、どこよりも強い競争優位性を手にすることができたのだ。

安さと高性能、これを同時に実現することは本当に難しい。しかし、マブチはそれを成し遂げたのだ。より安く、より高性能が実現すると、どういう現象が起きるのか。安くなることで用途が広がることは先に書いたが、より高性能になることでも同様の効果が出たという。従来は、パワーやノイズの問題で使用されていなかつた、自動車や家電製品等々にも、性能がアップしたことで使用されるようになつたのだ。

従来、自動車のミラーの角度は、ケーブルワイヤーで変える仕組みになっていた。ケー



同社の小型モーターの主要製品

適正利潤にこだわり千円で売れる商品でも百七十円で売る

適正利潤にこだわり千円で売れる商品でも百七十円で売る

しかし、マブチの商品は、小型モーターハーネスだけだが、使用される商品は、CDドライブ、DVDドライブ、デジタルカメラ、複写機、プリンター、ヘアドライヤー、電動歯ブラシ、電子レンジ、小型芝刈り機、魚群探知機、電動工具等々といつた具合に広がりを見せるばかりだ。これでもほんの一例。マブチは、事業の柱がいっぱいある企業と考えた方がいいのだ。

「バカ正直なやつだなと思われるかもしませんが、強烈に印象に残るんですね。価格については決して吹っかけないというポリシーがあるから、マブチは百七十円でいいと言うのだろうと、お考えいただいたようで、その後の対応が変わりましたよ。ブラウンでは小型モーターハーネス以外からは買うな、値段のネゴはするな、というのが会社の方針になつたようです。人間は何でも信頼関係です適正利潤以上は取らないのがマブチのビジネスだと、有名になつたのです」

この適正利潤に対するこだわりが、これまた量産効果を生み出すのだ。

ました。結果、百七十円ももらえば適正利潤が確保できるようなコストで、同等の機能を持つモーターガができたのです。営業の連中は千円でも売れると思卷いていましたが、私は百七十円で売ることしか認めませんでした」

ブラウンは、千円でもありがたいと思つていたのだから、営業の言い分も無理はない。

な水準以上に利益が出るようになるので、また価格を下げる。するとまた発注量が増えてきて、トータルの利益が上がるようになります。これの繰り返しです。量産化と適正利潤での供給を、長く積み重ねてきますと、そのキャリアが強みとなつて生きてくるのです。ところが、利潤を取れるときにつかってしまうと、いくらキャリアがあつても、その強みを自分で捨てているようなものです」

標準化でコストが下がったときに、マブチは売り値を三割下げた。いち早い海外移転で円高差益が出たときにも、顧客に還元した。当然、円安になつたら、その分値上げをすると釘を刺しているとはいうが、この愚直なまでの正直さが、高収益の原動力になつてゐるというのだから、経営の世界は摩訶不思議だ。蛇足になるが、マブチが既存の標準化されたモーターダけに固執しているわけではないことも、理解しておいていただきたい。当然ブラウンのように、新しい小型モーターのニーズが生まれてくることがある。そうしたときには、将来量産化が見込める商品について受注し、マブチの得手の世界に落とし込んで、継続的に発展する戦略をとつてゐることも付け加えておく。

ここまで話は、マブチの強さの秘密の一端を紹介しただけにすぎない。組織づくりや人材育成においても、マブチならではの取り組みがある。また、馬渕会長は現状に満足しているわけではない。その話は次回――。