

—魅力ある商品のための製品と技術—

執行役員 CTSO
(Chief Technology Strategy Officer)

山本義久
Yoshihisa Yamamoto



創刊から

このアイシン技報第1号が1997年に発行されて今年で29年になります。四半世紀を超えて脈々と一つのことが続けられていることは誇れることと思います。そして本号も含めると448件もの記事が掲載され、アイシンの技術者たちに読まれていると思うと感慨深いものがあります。その間、2021年のアイシン・エイ・ダブリュとアイシン精機の統合による“新”アイシンの誕生、2025年のアイシン化工とアイシンの統合などアイシン自身の環境は大きく変化してきました。この変化は、個社が独自で頑張る分社化経営から、グループ一丸となって新たな課題、チャンスやニーズに対して、今までの枠に捉われないでグループ総力を挙げて取り組むためのものであったと理解しています。自動車業界は「100年に一度の大変革の時代」と言われて久しいものがあり、電動化、知能化の新技术、新商品が毎年のように市場に出てきています。アイシン技報が発行された時代と比べ、競争環境が劇的に変わり、新たな知見、異なる取り組みが求められる時代となっております。

より魅力ある商品のために

さて、私たち技術者集団では日々、技術開発、商品開発、生産技術開発あるいは品質・工程改善、原価低減そして生産現場の工夫など多岐に渡って取り組まれていることと思います。ところで、我々技術者の目指すところは何なのでしょう？私自身は、より良い商品、魅力ある商品をお客様に提供することだと思っています。もちろん、それは技術部署だけでできるものでなく、生産技術、調達、仕入先、製造、品質部署など会社全体で取り組むものだと思います。

それではその“商品”とは何か？それは“商いする品物”という意味になるはずですが。それでは“良い商品”とはどんなものを指すのだろうか？それは機能・性能だけでは決まりません。社内のある技術者がこう言っていました。「この〇〇商品、性能良いんだけど、なぜ売れないんだろう？」。答えは簡単です、それは“良い製品”かもしれないが“良い商品”ではないからです。結論を言えば“良い商品”とは、売れる商品あるいは売れた商品です。それはお客様が魅力的と感じて、購入したいと思うかどうかで決まります。その魅力は性能だけで決まるものでなく、価格、品質、サービス、見栄え、顧客への対応力、さらには工場現場の雰囲気、従業員の真摯さや会社のイメージなど多種多様です。つまり会社とその活動とその結果のすべてが“商品”なのです。だから、商品の価値を高めるのは経営層はもちろん技術部署だけでなく社内のすべて

の部署が一致団結しないと実現しないのです。ただ、価格と機能・性能のバランスはもっとも大事な要素なのは間違いないのですが。

それでは“製品”とは何か？それは“作る品物”、“作った品物”を指します。工場で製造され、出荷されるものです。しかしながら、その品物には値札が付いていません。商流として会社機能の営業を通じることで価格が付き、商品となります。しかしながら、その商品の真の価値のほとんどを決めるのはこの製品であり、それに携わる人たちです。技術、生技、仕入先(調達)、製造と品質管理などが主役です。

そうすると我々技術者集団は何をすべきだろうか？そう、設計はより良い商品を追求してその“設計図”を描き、生産技術は優れた生産工程を築き、工場は仕入先様から納入いただいた製品も含めて最終製品に仕上げるのが使命で、その要、司令塔は我々技術者集団です。それを基に、社内の一連のプロセスが動き、優れた製品を作り出し、商品として顧客に出荷されエンドユーザーであるお客様の手に届くはず。我々技術者自身はモノを作りません。モノは仕入先と製造の現場の方々によって作って頂いております。しかしながら、その源流は我々の図面、工作図、作業要領書や検査規格といった広義の“図面”による指示です。すべてはここが起点です。技術者と製造者の双方の協力によって初めて優れた製品が世に産み出され商品となって顧客とその先のお客様の手に届くのです。だから、その源流ともいえる我々技術者の描く“図面”とその部署はきわめて大事だと私は常々思っています。

イノベーションとは

それでは、良い商品を生み出すための源流である我々技術者は何をすべきだろうか？イノベーションを起こしたいと思っておられる方もいるかもしれない。ではイノベーションとは何か？ヨーゼフ・シュンペーターによれば、イノベーションには5種あると言われております。1. プロダクト・イノベーション、2. プロセス・イノベーション、3. マーケット・イノベーション、4. サプライチェーン・イノベーション、5. オーガニゼーション・イノベーションです。この中の2, 3, 5はビジネスプロセス・イノベーションとも言われています。これに関する詳しい説明は省きますが、我々技術者はとかくプロダクト・イノベーションばかりに注目する傾向があります。もちろん、その代表例であるスマートフォン、ウォークマンや液体洗剤さらにはアイシングのボイスナビゲーションやスプリット・ハイブリッド・システムのような優れた発明品もありますが、イノベーションはそれだけではないのです。ちなみにスマートフォンは、新技術というよりも今ある技術をつなぎ合わせて新たな価値ある製品を生み出したとも言え、まさにスティーブ・ジョブズ伝説のスピーチの「点と点をつなげる」の具現化ともいえます。

ですから我々技術者集団は視野を広く持ちましょう。自らの技術にこだわり過ぎ、顧客とお客様を見失い、自身の自己満足に浸ってはいけません。商品の良し悪しを決めるのは、我々技術者ではなくお客様、エンドユーザーなのだから。技術者のエゴに走って作ったものは、「学ランの裏地の刺繍」と言えます。ちなみに、美味しくなくて家族に喜ばれない野菜を一生懸命作る家庭菜園は私の趣味です。我々技術者のアウトプットは、商品として世にお届けし、お客様に喜んでいただくと同時に事業としても成立させなければなりません。それが科学者ではなく技術者たる者の使命であり、決してボランティアではありません。そうしない限り長続きしません。

未来に向かって

ところで、欧州が中心に進めてきた「2035年CO₂排出ゼロ=ICE車廃止」政策を昨年末、実質的に撤

回,修正する案が出されました.このことからCO₂排出ゼロとお客様のニーズの両立は大変難しいものだと分かります.市場を形成するのはお客様=ユーザーであって,その集合体が市場という大きな波を作り出すはずなので,その点をしっかり考えていきたいと思えます.

このように我々を取り巻く環境は変化し続けており,まさに諸行無常の様相を呈しております.そのような環境においても変わらないものがあると信じております.それは,“より良い商品,魅力ある商品をお客様に提供する”ことが生命線であって,その源流の“遺伝子”ともいえる広義の“図面”を描くのは我々技術者しかいないし,ある意味,それは特権です.なぜなら苦しみと達成感の両方を存分に味わえるからです.そしてお客様のニーズに応えるためには,まず,その前工程のカーメーカー様に代表される我々の顧客の期待に応えることが必要です.顧客の期待をほんの少しでも上回るものを提案,提供することで,顧客の共感を得て,心に響いてもらうことができ,初めて買っていただけます.そう,売るではなく,買っていただくのです.我々の取り組む技術,技術開発,生産技術開発,工場技術は,商品に展開され,お客様の手に届いて初めて価値が生まれます.常にお客様を意識し,何が求められているか,何をすべきかを自ら問い続けていきましょう.その道筋は一つではありません,富士山登山道のように複数あるはずで.

一緒に頑張りましょう,お客様の期待に応え,顧客の信頼を得るために,同じ技術者として.