

1958年と“1億台クラブ”

——戦後の日本製造業を再考する——



後藤 康浩

亜細亜大学 都市創造学部
教授

今年「1958年」から60年、人間でいえば還暦となった。なぜ、「1958年」を取り上げるかといえば、この年に多くの日本製造業の金字塔が打ち立てられたからだ。今日の日本の製造業の原点はこの年にあるといていい。日本から世界に広がった2つの商品が昨年、累積生産台数で1億台を超えた。ホンダの「スーパーカブ」とカシオの「G-SHOCK (ジーショック)」である。ともに身近で庶民的な商品だが、長年かけて人類史上でも稀な、工業製品の「1億台クラブ」に仲間入りした。一方で、「モノづくりニッポン」は今、大きな危機にある。幅広い産業で品質不正が日常化し、電子・電機産業の一部では劣化が進んでいる。今、日本の製造業は「1958年」と「1億台クラブ」の原点を振り返ってみてもいいだろう。

「1958年」に生まれたもの

1958年12月、東京都港区芝公園にその後、半世紀以上にわたって日本で最も高い建造物であり続けたモニュメントが完成した。東京タワーである。時代は戦後復興を経て、高度成長が始まったばかりであり、日本経済にはやや荷の重いプロジェクトだったが、設計から素材の供給、土木・建設工事、さらには搬入された放送電波送出設備までさまざまな日本産業の力が結集された。映画『ALWAYS三丁目の夕日』が描いたように、当時の日本人に勇気と誇りを与える高度成長のランドマークとなった。構造設計や土木・建設は連綿とした日本の技術の粋を集めたものだった。設計では東京タワーより9m低い324mのパリのエッフェル塔が総重量7300トンの鉄骨を使っているのに対し、東京タワーは4000トンと合理的でスリムな構造を達成した。主材料の鉄鋼は日本の高炉で生産されたものもあったが、展望台より上方部分は、1953年に終結した朝鮮戦争に出動し、その後、廃棄処分された米陸軍の戦車90台のスクラップが電炉材となりリサイクルされ、鉄骨

として利用されたという。東京タワーは世界に知られる観光スポットになったほか、テレビやラジオの放送電波を関東一円に届かせ、メディアの発展の基盤にもなった。

ホンダの「スーパーカブ」

東京タワー完成から半年さかのぼる1958年6月にはその後、日本メーカーが世界で独走する二輪車の基盤となる歴史的な商品が産声をあげた。ホンダの「スーパーカブ」である。郵便配達からお蕎麦屋さんの出前、交番の巡回用、さらには地方の高校生の通学にまで幅広く使われているバイクだ。スーパーカブは、ホンダが、本田宗一郎氏が創業したときのヒット商品である自転車取り付け型小型エンジンの時代から、本格的な二輪車メーカーに成長するページを開いた大衆向け二輪車であり、北米、欧州からアジア、中南米などに広がる世界的な大ヒット商品となった。現在も当時の基本設計から大きく変わっていないという驚異的なロングセラー商品である。

生産開始から満59年の昨年10月に累積生産台数が1億台を突破した。世界の輸送機器でこれほど量産された商品はわずかしかない。1908年に世界初のベルトコンベヤー方式の大量生産を開始し、低価格化によって自動車を庶民に届く商品に変え、世界のモータリゼーションをリードした米フォードモーターズの「T型フォード」が約1500万台。「カブトムシ」の愛称を持ち、車体デザインと独特の空冷エンジンの響きが多くファンを惹きつけ、その名のと通りの「国民車」となった独フォルクスワーゲンの「タイプ1 (ビートル)」の約2100万台、この2つの商品くらいだろう。スーパーカブは今も世界で年間250万台以上が生産・販売されている。スーパーカブについては後ほどまた触れたい。

富士重工の「スバル360」

1958年に生まれたもうひとつの輸送機器で、50歳代以上の日本人の記憶に深く刻まれているのは富士重工業（現SUBARU）が開発、生産した「スバル360」である。360ccの小排気量ながら大人4人が乗っても高速走行できるエンジン出力と十分な居住スペースを確保した軽自動車で、当時の日本としては画期的な商品だった。欧州の自動車専門誌が「アジアの『ビートル（フォルクスワーゲン）』」と称賛した出来栄で、大卒初任給が1万円を超えた頃に30万円台と無理をすればサラリーマンでも夢ではない価格を実現、日本初の実質的な国民車となった。こういえば、生産台数が数百万台の車を想像してしまうが、「スバル360」の累積生産台数は39万2000台、生産期間は干支が1回りする12年間にすぎなかった。それだけ印象が鮮烈な車だったということだろう。「スバル360」は日本の自動車業界全体に刺激を与え、各社が軽自動車の開発に力を入れるきっかけとなり、そこから小型車に強い日本メーカーの基礎が築かれたといってもいい。日本の自動車産業が得意とする分野を見出し、世界のトップに立つ道の先頭を走った車だろう。

当時の日本は工業技術において米欧との差は大きく、特に自動車産業では決定的な距離があった。1950年代初頭には、自動車の主要なユーザーであるタクシー業界や輸入車販売会社がこぞって日本車の質の低さを批判、通商産業省（現・経済産業省）内でも「日本は欧米に追いつくことが無理な自動車産業を捨て、繊維、靴など軽工業品や造船業に注力して外貨を稼ぎ、自動車は輸入すればいい」という意見が主流だったといわれる。そうした流れを変え、日本でも自動車産業が発展できる、という自信を与えたのが「スバル360」だったのだ。

富士重工業の前身は戦闘機「隼」「疾風」などを生み出した中島飛行機で、戦後、航空機産業の再興を禁止されたため、航空技術者が自動車の開発に転進した。車体軽量化や広い車内スペース、高効率エンジンなどに戦前の軍用航空機産業の蓄積が活かされた。終戦から13年目の「1958年」という年は戦前の軍用技術が戦後の民生技術に移転できる最後のタイミングだったのかもしれない。

日清「チキンラーメン」

もうひとつ1958年8月に世に出て、その後の世界の食文化を大きく変えた商品がある。日清食品が開発した世界で初めての即席麺「チキンラーメン」である。創業者の安藤百福氏がそれまで店に行かないと食べることのできなかつたラーメンを「家庭で手軽に」というコンセプトで試行錯誤を経て開発した。今や即席麺は世界のどんな国に行ってもスーパーマーケットの棚で土地の味覚にアレンジされた商品を見かけるユニバーサル商品となり、カップ麺も含めれば世界で年間1000億食近くが消費されている。人類1人当たり年間14回は食べているというポピュラーな商品だ。

即席麺は単に食生活の変化だけでなく、社会的変化をももたらしたといわれる。第一は、女性の社会進出である。仕事を持つ女性が残業などで帰宅が遅くなったとき、瞬時に用意のできる即席麺やそれに連なるインスタント食品は家事負担の軽減をもたらし、女性が外に出て働く機会を拡げた。第二は、アジアにおいて家で朝食をとる習慣の定着だ。ベトナムやタイなどでは、朝食は子供なら学校近く、大人なら職場近くの店や屋台で食べるが多かったが、即席麺の登場によって、ベトナムでは朝、家で麺を家族で食べる習慣が広がったといわれる。ベトナムはもともとフォーなど麺文化の深い国だが、今や1人当たり年間52食（2016年）の即席麺を食べる世界有数の即席麺大国となった。

新しい市場を創出した「1958年」生まれ

「1958年」生まれの製品は、東京タワーは量産できないとしても、「メイド・イン・ジャパン」が世界に広がるきっかけとなるインパクトと創造性、汎用性を持っていたといえるだろう。そのなかでも「スーパーカブ」「スバル360」「チキンラーメン」に共通するのは、自らの市場を創造したという点だ。

スーパーカブはそれまでの欧州メーカーの二輪車よりも低価格で、実用性が高く、短距離の移動を簡便にするというニーズを満たす商品となった。スーパーカブの耐久性は世界の伝説となっており、「1回もエンジンオイルを交換せずに30万キロの廃車まで乗れた」「7階建てのビルの屋上から落として変形したもののエンジンはかかり動いた」「食用油の廃油でも問題なく走れた」といったエピソードは山ほどある。また、スペア

パーツがつくりやすく、世界どこでも修理が可能というのが定説。こうした信じられないほどの低価格、耐久性、機能性が日本の工業製品の原点であり、「ニッポン神話」が世界の隅々まで広がった。

「スーパーカブ」については、カナダの経営学者のヘンリー・ミンツバーグら、現場重視で実証主義の経営学者が発見したあるファクトが、フレームワーク重視の理論派経営学の“空想”を砕いたことがよく知られている。

ホンダは本田宗一郎氏が目標に掲げた当時世界最高峰の二輪車競技の英マン島レースで優勝を果たした後、その勢いを駆って1960年代にアメリカ市場に進出した。当然ながらアメリカ人の好むマッチョな大排気量のバイクで勝負をかけたものの、当時のホンダの大型バイクは高速性能、オフロードの耐久性などで、ハーレーダビッドソンなど米メーカーに歯が立たなかった。大型バイクの販売不振でアメリカからの撤退危機にさらされたとき、流れを変えたのが、ホンダの販売員が顧客訪問などに使っていた「スーパーカブ」だった。大手小売業、シアーズのバイヤーが目に留め、「アメリカ市場になかったジャンルの商品で、近距離移動のニーズに合う」と判断。シアーズが取り扱いを始めると一気にアメリカ市場での認知が高まり、アメリカの大学の広大なキャンパス内の移動などに利用されるようになった。ホンダの宣伝キャッチフレーズは大型バイク用のマッチョなものから、“You meet the nicest people on a Honda”というソフト路線、知的路線ちていに変わった。大型バイクによる世界進出に躓いたホンダを救い、「世界のホンダ」に押し上げたのは実は「スーパーカブ」だったのだ。

この事例はフレームワークに基づく市場ポジショニング論では、「ホンダは大型バイク中心のアメリカ市場に進出する際に強みを発揮できるニッチな小型バイクを戦略的に選択し、巧みにハーレーダビッドソンなどの競合を避け、自らの市場を築いた」とされるが、実は大型バイクでの惨敗があった後に偶然、「スーパーカブ」が売れ、そこに注力するようになっていったというのが事実。この経営学上のエピソードはホンダ自らも気がついていなかったほど「スーパーカブ」が高い競争力、実用性を持ったユニバーサルな商品であることを示している。

似た事例では、世界最大の白物家電メーカー、中国の海爾（ハイアール）集団が1990年代にアメリカに進出した際に、大型冷蔵庫主体の家電量販店ではほとん

ど相手にされず、仕方なく大学の寮の個室向けのニッチ商品として販売攻勢をかけ、市場基盤を築いたというエピソードに似ている。今でもハイアールの冷蔵庫を“dormitory ref (refrigerator)”と呼ぶアメリカ人がいるほどだ。ハイアールの実質創業者である張瑞敏氏は本田宗一郎、松下幸之助に心酔した中国の経営者第一世代であり、「スーパーカブ」のアメリカでの成功事例を知っていたのは間違いない。

いずれにせよ、新しい機能、効能、用途を消費者に示し、市場を創造して、高いシェアをとり、ブランド力を高めることが日本の製造業の原点であり、アジアの製造業の常道になったといていい。後年、ホンダが達成困難な環境規制といわれたマスキー法を、CVCCエンジンを開発して世界で初めてクリア、低燃費の小型車を武器に、アメリカ市場で高いシェアを獲得したのはまさに「スーパーカブ」で築いた、ホンダへの消費者のイメージが基盤にあってこそだろう。ホンダは今なお、二輪車では世界シェア30%超を握る世界最大のメーカーであり、「スーパーカブ」は15カ国16拠点で生産されている。昨年、中国で生産していた「スーパーカブ」を熊本工場に戻し、日本回帰したことも大きな話題になった。

残念ながら、即席麺業界では日清食品は世界トップの座を台湾系の中国メーカー、康師傅（カンシーフ）に譲ったが、日清食品は、1971年のカップヌードルの発売による従来の袋麺とは異なるカップ麺市場の創出、健康志向に合わせたノンフライ麺の開発など自社の商品、技術を陳腐化させる激しいイノベーションで世界をリードし続けている。日清以外でも、ベトナム市場で一時は60%超、いまでも40%以上の圧倒的なトップシェアを握り、ミャンマーにも昨年進出したエースコックなど、日本メーカーの存在感は大きい。その原点は1958年の「チキンラーメン」にあり、創業者の安藤百福氏は「食足世平（食が足りて世が平和になる）」「食創為世（世の中の為に食を創る）」という理念を残している。

「1億台クラブ」

今世紀初め、世界の自動車業界では販売台数が年400万台に満たないメーカーは単独では生き残れないという「400万台クラブ」説が流布した。実際には400万台以下のメーカーは今も多数生き残っているが、トヨタ自動車、フォルクスワーゲン、ゼネラルモーターズ（GM）、日産・ルノーグループが新たに「1000万台

クラブ」を構築しつつある。世界の製造業は“10million age”に入っている。

スマートフォンでは2016年にサムスン電子とアップル、17年にはその2社に中国の華為技術（Huawei＝ファーウェイ）も加わり、3社がスマホの年間「1億台クラブ」のメンバー。さらに中国市場でシェアトップ（2016年）のOppo（広東欧珀移動通信）と同3位のVivoは同じ步步高（BBK）グループのメーカーであり、両社を合わせるとやはり「1億台クラブ」に食い込む。さらに北京に本社を置き、数年前に大ブームを引き起こし、中国で4位、インド市場ではシェア2位の小米科技（シャオミー）も年間1億台の販売を目標に掲げている。ユーザーの平均保有期間が3年足らずで、更新需要が絶え間なく生まれ続け、世界販売台数が年間13億台を超えるスマホでは、「1億台クラブ」はもはやありきたりのものになっており、トップのサムスンは2億台超に達している。

だが、買い換えのインターバルが長い商品で、メーカー全体ではなく単一の商品ブランドでの累積生産台数が「1億台クラブ」入りは、商品、メーカーとして依然、輝ける偉業だろう。

カシオの「G-SHOCK」

日本企業が生んだものでは、「スーパーカブ」に次いで、カシオの腕時計ブランドでスポーツ、アウトドア志向の若者をターゲットとしている「G-SHOCK」も、昨年、累積1億台クラブの仲間入りをした。カシオは今でこそ時計のブランドとしてSEIKOとCITZENの両専門メーカーと並ぶブランドだが、10数年前までは低価格商品という市場認知しかなかった。ブランド力がモノをいう時計でカシオが世界に名前を揚げたのは「G-SHOCK」のおかげとあっていい。頑丈で正確、クロノグラフやさまざまなアウトドアニーズに応える多機能というコンセプトと、高いデザイン性が世界に受け入れられた。今では単価80万円の商品もあるが、お手頃な価格で使いやすく、おしゃれという基本線は続いている。まさに戦後日本の工業製品の特徴を備えている。

日本の「1億台クラブ」はどこを向くべきか

途上国も含め世界で庶民の日用品化したスマホで日本メーカーが総崩れになり、「1億台クラブ」のメンバーが皆無のなかで、「スーパーカブ」と「G-SHOCK」

の累積1億台をどう捉えるべきなのか。重要なポイントは両製品ともにコストパフォーマンスの高さにある。言い換えると、高級ブランドでも、使い捨て商品でもなく、長く使い続けて、「壊れない」「故障しない」「飽きない」、そして「愛着が湧く」。それが日本の生み出した「1億台クラブ」の意義だろう。

スマホにはその要素はない。2～3年おきに新技術の投入された新商品に買い換え、落とせば壊れ、水に濡れれば故障し、インストールされたアプリやデータこそ所有者には価値があっても、端末そのものには愛着は湧かない。だから、スマホは買い換えでデータの移し替えさえすれば、持ち主はあっさりと下取りに出してしまうか、家のどこかに忘れ去られる。そうしたタイプの工業製品では日本メーカーは実は真価を發揮できないのであり、日本勢がスマホで勝ち抜けなかった隠れた理由なのかもしれない。

キーワードは「愛着」の持てる商品

ほかにも累積の「1億台クラブ」に入っている日本の商品がある。ニンテンドーのゲームボーイシリーズと「Wii」、ソニーのプレイステーション・シリーズだ。米国で1970年代に始まったゲーム機に、花札メーカーだった任天堂や音響映像メーカーのソニーが参入し、扱いやすさと最新技術、さらにコンテンツの楽しさで世界を制した。主に20歳代以下向けの娯楽商品という限定市場で、短期間に「1億台」を達成したことも偉業であり、そこには実は日本のメーカーらしさも溢れている。「ゲームボーイ世代」という言葉があるように、子供時代にニンテンドーのゲームボーイで遊んだ世代はコンテンツの「スーパーマリオ」などに愛着を持ち、ゲームボーイの端末そのものも手元に大切に残している。これもまた愛着の湧く商品なのだ。

日本の製造業で成功した商品のキーワードは「愛着」なのかもしれない。その根幹には売ってしまえばおしまいではなく、使い続けてもらうための品質、使いやすさなどへの徹底した取り組みが隠されている。素材産業から自動車、エレクトロニクス、エレベーターなどにも広がった日本の製造業の品質不正、手抜きは「愛着」とは対極のものしか生み出さない。日本の製造業は「1958年」と「1億台クラブ」をもう一度考えてみるべきだ。

