

政策研究大学院大学教授

## 橋本久義

【はしもとひさよし】氏  
1945年生まれ。69年東京大学工学部精密機械工学科卒業、通商産業省入省。工業技術院総括研究開発官などを経て、94年埼玉大学教授、97年より現職。著書に「町工場が減れば日本が減る」など。



昨年の春ごろからの景気回復によって、史上最高益を更新する大手製造業が続出しているが、中小製造業もようやく水面上に浮上し始めた。製造業の海外移転による産業空洞化の進展も、国内回帰の例が相次ぎ、流れが変わってきている。日本のものづくりを支えてきた町工場で、いまなにが起こり、どう変わってきているのか。大変な脅威だった中国にも限界が見えてきたいま、日本の中小製造業の強みと課題を徹底的に探る。

日本のものづくりを支える中小製造業は、不況や産業空洞化に直撃されて長い間苦しんできたが、最近ようやく明るさが見られるようになってきた（東京・品川の金型メーカーの新興セルビックにて、左が竹内 宏社長）

撮影=辻 敦子

## 中小製造業の現状を考える

### 中小製造業にも景気回復が及んできた

中村——日本経済は昨年の春ぐらいいから景気回復が言われるようになり、アメリカ経済の減速懸念や原油高騰といった不安材料を抱えながらも、意外と景気の腰は強く、今年は史上最高益を更新する上場企業が続出しています。景気回復をリードしてきたのは、中国特

需に恵まれた大手製造業が中心ですが、日銀短観の推移などを見ると、中小製造業もようやくプラスに転じてきました。神奈川県は、かつて京浜工業地帯として日本のものづくりを担ってきたわけですが、一九九〇年代以降、製造業の海外移転が進み、いま一つ元気がない状態が続いていました。しかし、最近では製造業の国内回帰が言われ、若干流れが変わってきたのではないかと思います。そこで本日は、日本の中小製造業が置かれている現状を確認するとともに、中小製造業の存在意義やビジネスチャンスを探りたいと思います、みなさまにお集まりいただきました。

まず、若干よくなってきたと言われる中小製造業の現状ですが、中小製造業の現場を大変よく歩かれている政策研究大学院大学の橋本先生は、実際のところ、どう思われますか。

橋本——私は、実は道具屋さんにとくさんお友だちがいるんです。要するに、ドリルの刃とかバイトのチップとか、そういうものを売っていらつしゃる。工作機械の売り上げというのは、必ずしも景気に比例しないのですが、ドリルの刃とかそういうものは、景気がよければたくさん売れる、悪ければ売れない。本当にそういう業種なんですね。その方に聞きますと、今年の春ごろからずいぶん中小企



業もよくなってきたと言っておられます。おそらく大企業は二〇〇三年の暮れごろからよくなったのではないでしょうか。ご承知のとおり跛行性がありまして、中小企業はだいぶ遅れていた。それと、いままでは景気のいいときは、あるゾーンの中でみんなそこそこよかったのが、いいところはものすごくよく、悪いところはものすごく悪い、となってきました。それでも、全体的にはずいぶんよくなりました。はいかと思えます。

要するに、中国から仕事が増えてきているということですね。では、中国の仕事が減っているか。全然そんなことはなくて、中国の仕事も非常に増えているんです。しかし、それにともない日本の仕事も同時に増えている。やはり高級な難しいところは日本でなければできないということで、注文が戻ってきた。そういう、中国からの戻り需要というところがある。そうすると、中国にこのまま行ってしまうのではないかと心配していたのが、どうも大丈夫そうだとということで、みんながどつと設備投資を始めているから、設備投資がよくなってきたのだと思います。

**中村**——新興セルビックの竹内社長は、実際に金型の設計・製造の会社を経営されているわけですが、中小製造業の景況感を、どう受け止められていますか。

**竹内**——私は性格上、「群れない、媚びない、属さない」ということで、横のつながりというのはいらないんです。ですから、総合的

な動きの中で、なぜものづくりがこんなに弱くなってしまったのかと考えると、二〇年前、三〇年前くらいに、ものづくりを知恵や技術でなく、装置産業化することで、一気に成長したんですね。この機械を買うとこれができますということ、みんなが導入した。だから、うちは精密もやっていますと言っても、技術でやっているのではなくて、高精度ができる装置を購入しただけなんです。そういう安易な方向に、みんなが走ったような気がする。そうなってくると、日本でつくるのが、海外でつくるのが、装置を買えば精密ものでもなんでもできる方向になってしまったんです。

別にそれが悪いということではなくて、確かに中国から日本に戻ってきている部分もあります。ただ、たとえばキャノンさんのように、従来のまま外注展開していくかということを決してそうではなくて、内製化の方向に向かっているような気がする。そういう部分では安心はできない。ただ、日本が有利なのは、やっぱり心みたくいものがあるんですね。たとえば、約束に対する概念とか、信頼性とか、要は品質で、日本の中小企業は相当高いと思うんです。そういう意味では、同じ装置を持つたら、同じものが生まれるかということ、けっしてそうではないと考えています。

**中村**——経営技術機構の木村社長は、コンサルティングファームの社長というお立場と、中小企業診断士というお立場で、数多くの製造業のバックアップをされていますが、いま

の中小製造業の状況をどうお考えですか。

**木村**——なにか公的な仕事でお訪ねしても、お互いに本音が出ないから、あまりいい情報にはならないんです。本音が出るのは、異業種交流のようなときですね。昭和六二年くらいから東京都が始めた異業種交流グループ活動というのがありまして、たまたま東京都からその助言者というのを申しつかったんです。区役所などでやっている異業種交流は、いろいろな業種を混ぜるのですが、そうするとどうしても流通業の人がリードして、製造業の人が脱落してしまう。東京都のは製造業に絞っているんですが、最近はそのようになって人と人が集まらないというので、製造業以外も入れて、情報関係も多かったです。

その範囲内で言うのは偏っているかもしれませんが、非常に両極化しています。景気がよくなってきたても、景気がいいところは、そんなこと関係ないみたいな顔をして、最近の材料の値上げで頭が痛いと言っている。一方、自分が生きてきた市場がどんどん衰退しているのに、まだ必死に頑張っているところもある。確かに業界では名のある会社でも、だんだん悪くなってくるのに、どうするかという方法もないまま、しがみついたらだらと来ている。こういうところは、景気は依然として悪い、景気がよくなったなんてとんでもない話だと、自分を中心にして言うわけです。やっぱり中小製造業の場合は、よいところと悪いところは業種によるのかというと、そ



う一律には言えない。いわゆる悪い業種でも、悪いところはみんな脱落してしまって、設備投資をしたり、人員を増やしたりして頑張っていたら仕事がたくさん来るようになったところもあるわけです。それに、中国の影響を受ける製品部品と、全然受けない製品部品とがありますから、中小製造業の景気というのは、本当に千差万別なんです。全体的には、やっぱり元気になってきたところが目立つのかなと思います。だめなところは脱落してしまって、いろいろな集まりにも出てこなくなったということもあるんです。

### 異業種よりも異能種交流会で 自社製品を発信する

中村——そうしますと、景気がよくなってきたと言っても、中小製造業については、よい悪いが一概には言えないということですね。

橋本——ただ、上場企業の三割は市場空前の利潤を上げているわけですね。それで、上場企業の八割は対前年比で増収、増益ですから、そういう国全体の状況の中で景気が悪いということはある得ないんです。それは景気はいんです。いいんですけれども、私なりの分析で言えば、体力のある中小企業は設備投資をしないとやっていけない。要するに短納期を求められていて、三カ月かかっていたものを一週間で持つてこい、うっかりすると明日持つてこい、になっているわけです。そうすると、それに対応しなければいけない。もう

撮影=中谷吉隆



左から、(株)経営技術機構社長・木村勝三郎氏、政策研究大学院大学教授・橋本久義氏、(株)新興セルビック代表取締役・竹内宏氏、司会の浜銀総合研究所経営コンサルティング部副主任コンサルタント・中村貴彦氏。

一つはコストダウンに対応して、中国に負けない値段でつくらないといけない。そうするには設備投資が必要で、体力のあるところは設備投資をやる。そうするとドンと短納期が可能になって、いままで三週間かかっていたものが一日でできると、そうなるわけです。そうすると、その会社としてはキャパは三倍とか五倍には絶対なっているわけです。製造能力は完全に比例はしません、キャパは完全に増える。体力のある、そこそこ大きな

企業がドーンと設備投資をやって能力が増えると、零細企業何十軒分の受注をガァーと取ってしまうんです。昔からの設備でやっているところは納期も遅いし単価も高くなってしまっていて、格差がどんどん開いてきている状況だと思います。それでもいま、商工会議所の会議に出ても、工業会の会議に出ても、もう明らかに、一昨年に比べたら段違いで、みんな元気がいい。全然顔の明るさが違います。中小企業の中でも、頑張つてやっているところは、本当に忙しくて、材料の値上がりが大変だと言っています。金型の材料など全然足りなくなってしまうんですね。鋳物の材料に至っては、いくらお金を出しても、ものがない。鉄屋さんたちが、ここを先途と生産調整をやっているわけです。いずれにしろ、景気が悪くてもものがないのはあり得ないから、やっぱりいいと見るべきだと思います。もっとも、私が行くようなところは、だいたいの元気のいいところが多いんです。会合に出ている人はみんな元気がいいですから、そういう人と名刺を交換して、今度行かせてくださいというのと、ああいいですよとなる。だから景気が悪くなると、途端に工場に行く数が減るんです。やっぱり機械が遊んでいて、人間もプラプラしているような工場は見えたくないから、体よく断られてしまうんですね。だから、私の実感からいうと、三年前に比べて段違いです。三年前は、みんな死んだほうがましだって言っていました。竹内さんです



てなにかとてもいいことをやってるらしい、アイデアも続々と生まれてるらしいと。それを全国に広げたら、中小企業のためになるのではないかといいことで、とにかく集まってお茶を飲む予算として、一県あたり一〇〇万円という、ものすごく零細な補助金をつくったわけです。ずいぶん大蔵省に文句を言われましたが、いずれにしろ、そこで異業種交流が始まったんです。やっぱり最初に集まる人は、みんな意欲的で、能力のある人ですから、最初につくられた官制異業種交流プラザは、ずっと続いているのがたくさんあるんです。

募集はその後もずっと続いているのですが、やっぱり意欲的な人はすでに入ってるわけですから、もう一つ覇気がない。それは老化現象みたいなものでしかたがないわけです。ではやらなくていいかというところ、やっぱり社長さんというのは孤独なんです。要するに、取引先、従業員、金融機関、そういう人しかお友だちはいないんですね。異業種交流グループというのは、全然関係のないお友だちができる可能性があります。だから私は、新製品を開発しなければいけないとか、そんなことはないと思うんです。要するにゴルフ仲間ができれば、それはそれで立派なことなんです。社長というのは愚痴を誰にも言えないので、愚痴が言える仲間ができるだけで十分で、異業種交流というのは、そんなものだと思います。私自身も、そういうグループを持っているんですが、誰も来なくなったらやめればいい。

なにも無理して維持することはないんです。

いずれにしろ、新製品開発で言えば、すぐいいものを開発したグループほどだめになる。これはもう法則です。私に言わせれば、うっかり開発しないほうがいい。失敗している間はみんな仲がいいんです。また失敗してしまった、一〇〇万円も損したと、ゴルフをやりながら言い合って、すごく仲がいい。成功した途端にお金が転がってくるでしょう。どうやって分配するかという話になるんです。そうすると、あんなに仲がよかった人たちが宿敵同士になる。必ずそうなるんです。

竹内—— 本当におっしゃるとおりだと思います。というのは、やっぱり物事を開発しようとしたときに、みんなファイファイファイファイというのにはあり得ないんです。誰かがリスクを背負って、そのテーマに対して全責任と全費用を持つというスタイルでいかないと、必ず分解するんです。せっかいいいものができても、分解してしまつたために、そのままポツになる場合が多いです。やはり、まとめる人間が、全リスクを背負わないとだめなんです。だからコーディネーターがいても、そのコーディネーターが全リスクを背負いますかという話になってくると、そうではないような気がするんです。要は、町工場が単体でなかなか相談相手もない。だから、あくまでも相談できる場所、お友だちができる場所というふうには、割り切ってしまったほうがいいかもしれないですね。

## 中国との関係をどう見るか

### 脅し・だまし・細分化で 大変な能力を発揮する中国

中村—— いま国内景気がよくなったというのは、やはり中国の影響が大きいと思います。中国と日本の中小製造業の関係においても、中国の需要拡大でプラスの影響を受けているところもあると思いますが、一方で、力をつけた企業や模倣品を生産する企業との競争激化でマイナスの影響を受けているところもあるでしょう。そこで、中国との関係をどう見るか、竹内社長からお話しいただけますか。

竹内—— やはり、ものづくりの形態が根本的に変わるんですね。日本の場合には中小企業が集まっていて、たとえばメーカーが大田区で町工場を一〇軒回れば品物ができあがると、これがいいんだと思っていました。しかし、そうではないものづくりが、いま確実に定着してしまっている。EMS、エンジニアリング・マニファクチャリング・サービスで、図面を持っていくと、大資本の会社の中で全部できてしまう。そういうふうなものづくりが変わりつつある。たとえばフォックスコンという台湾資本の大きな会社があるのですが、マシニングセンターが五〇〇台とか、放電加工機が三〇〇台とか、ずらりと揃っている。





異業種交流会は教え合うことに意義があるという木村勝三郎氏が関わる「東京都異業種交流H2プラザ」による「釜石ウィンドファーム」の風力発電所見学風景。  
提供=木村勝三郎氏

は、受注をいかにうまくするかということも一つの方法ですが、今後は、発信しながら自社製品をつくっていくというの、一つの町工場の生きる道ではないかと考えています。

たとえば、異業種交流会に私も参加させていただきました。そうすると、ひよっとした仕事ももらえるかもしれないと思って参加している人が多いですね。すなわち受信の状態ですから、それを発信型に変える。われわれの場合はどうしたかというと、自分の製品をつくって、それをどんどん発信していくということでした。やっぱり異業種ということの限界があるのと、私の場合、みんな仲よく動きましようというのは、理論的にどうも納得できないんです。本当に儲かるのだったら、なにも人の力を借りなくたって自分でやればいいのではないかと思います。

それで「アイデア工房」というのをやっていて、異業種交流会といえは異業種交流会ですが、コンセプトは全然違って、異業種なんです。異なった能力の交流会、異なった脳みその交流会ということ。同じような考え方をしている人が、異業種というだけで議論をしていても、次の一歩が踏み出せないような気がする。そういう意味では、アイデア工房は異業種交流会で、自分がないものを持っている人たちの集まりです。だから自慢することが一つだけあります。それは、私の知らないことを知っている人をたくさん知っています。これがけっこう気に入っているんですね。

## 異業種交流の意義は 相談相手ができるだけで十分

中村——木村社長は、そういった異業種交流の現状というのをどう感じておられますか。

木村——現状は、都道府県がやっているんですが、行政が始めるよりも、民間の元気のいい業者が集まって始めたほうが先なんだそうですね。あとから行政のほうを追いかけた。そのころは、行政も非常にはりきってやっていたのですが、いまはどちらかというと惰性でやっているような感じ。それに製造業がいなくなってきた。東京都など、初めは製造業であって工場を持っていて、工場を人に見せられることという条件があったんですね。ところが、このころはそんなことを言ったら誰も来ないので、保険業とか消費者金融業とかも入ってくる。本来は中小製造業の異業種交流だったんですね。こういう技術については、すでに誰れさんが経験を持っている。それを生かせば失敗しなくてすむから、それはよかつたなと、そういうのが本来の目的だったんです。世紀の大発明をしようなんていうことではなくて、教え合うというかたちでお互いにつきあっていたわけです。

橋本——私が昭和五八年に中小企業庁の技術課にいたときに技術交流プラザ予算というのを取りまして、これが官制の異業種交流のそもその発祥なんですね。どうしてそれを始めたかということ、神奈川県で異業種が集まっ

らそう言っていたんですからね(笑)。

竹内——言ってみましたか(笑)。

中村——竹内社長は、三年前といまと、ご自身を振り返られてどうですか。

竹内——わが社に限って言うと、三年前はたしかに死んだほうがましだったかもしれません。というのは、開発してもしても、なかなか売れないという意味でなんです。だから、いわゆる町工場とは悩みが違っていたのではないですか。いまは、わが社も景気はいいんです。親会社からの売り上げが一七年くらい前は一〇〇%だったのが、いまは七五%が自社製品の売り上げなんです。ですから町工場



今度、携帯電話を一億台つくるから、それにあたって成形機をとりあえず二〇〇台入れようと、そんな感じでやっていくわけです。日本企業がそういうものづくりの一極集中型の現場の中に行くと、とりあえず成形機二台で始めますとか、三人で始めますとかいって、大丈夫なのか。やっぱり町工場がそこに出ていって、本当になにができるのかというのを考えなければいけないでしょうね。

台湾資本とか華僑資本がものづくりに入ると、たとえば日本で一〇〇人、二〇〇人という相当大手の金型メーカーなんですが、それが三〇〇〇人とか五〇〇〇人で金型をつくります、となるんですね。それができるのもものづくりが装置産業化されてしまったからで、工場の中に一〇〇〇人規模の学校があって、金型をずっと教えるんです。それと比較して、わが金型産業がどうかというと、やっぱり土俵を変えたところでどうやって展開していくかが重要だ、という気がするんです。

**橋本**—— やっぱり、日本の中小企業にとって、最大の課題は中国だと思うんです。要するに中国さえなければ、日本の中小企業は安泰なんです。中国があるということは頭痛の種で、やっぱり中国は大変な能力を持っている。ほかの東南アジア諸国がけっしてできなかったことができています。私は、アメリカ、ドイツよりも、中国のほうがポテンシャルがあるのではないかと思います。要するに、精巧な偽物をちゃんとつくれるというのはすごいこ

とで、やっぱりそういう能力は中国の人にはある。だから、そこは質的に違うから、先ほど竹内さんがおっしゃったように、三〇〇〇人の金型工場などをダーンとやるわけです。

私は、中国でなんであんないいものができるんだらうと、とても不思議だったんですね。これがファイナルアンサーかどうかは疑問がありますが、「脅し」「だまし」「限らない細分化」というのが私の結論です。要するに、ものすごい懲罰システムで、不良品をつくったら、その分工賃から減らします、クビにしますと。それで、よいものをつくったり、アイデアを出したらプロモーションしますという餌をちらつかせる。細分化というのは、ものすごく細かく工程を分けるんです。だから、穴をあける人は朝から晩まで穴だけあけている。やすりをかける人は朝から晩までやすりをかけているんです。日本は、全体がわからないで金型の穴だけあけているのはかわいそうだということで、いろいろな仕事をやらせて、今日は穴あけというふうにする。だから養成にもものすごく時間がかかる。ところが、中国は穴をあける人は朝から晩まで穴をあけている。あなたは穴をあける仕事で入ったんだから、嫌ならどうぞご自由にお辞めくださいと。そうすると、穴をあけるだけだったら、三日もやっていけば、それは名人になります。

**竹内**—— ただ、一つだけちょっと懸念しているのは、設計が向こうに行ってしまったことで、アイデアと設計というのは一体なんです

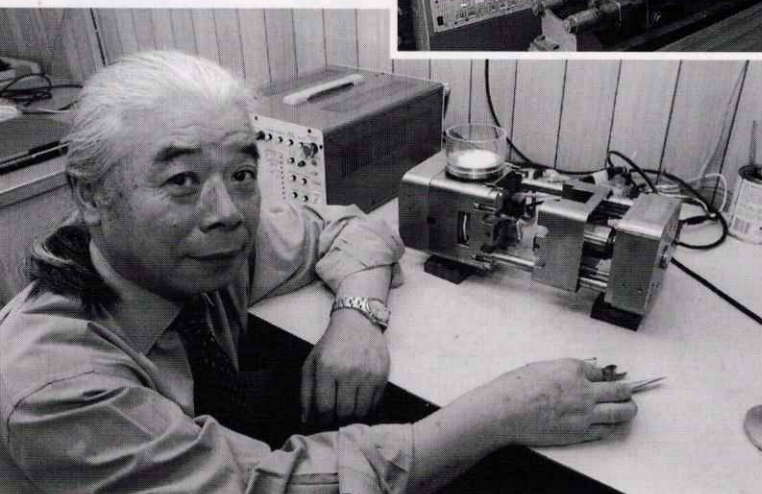
ね。二年くらい前まで設計は日本に残ると固く信じていたんですが、たまたまナカミチというオーディオメーカーで技術部長をやっていた人が深圳で設計事務所を開いて、CAD/CAM経験者ということで求人を出したら二〇〇人くらいワツと来たそうです。パソコンで使えるミッドレンジ系のCADでも四〇〇万円とか五〇〇万円しますので、うちにも数本しかないのですが、みんな、俺は手足のように使えると言うそうです。というのは、四〇〇万円するものを、一〇〇〇円とか五〇〇円くらいでコピーが売られているんです。

撮影=辻 牧子



町工場でも自社製品の開発をめざすべきだという竹内社長は、机の上に乗る世界最小のプラスチック射出成形機を開発、第1回「ものづくり日本大賞」経済産業大臣賞を受賞(上が従来型の射出成形機)。

これは悪いに決まっています。結局、CADを使えば三万円、四万円くらいの給料になり、使えなければ一万円未満ですから、一





〇〇〇円の自己投資が、いとも簡単にできてしまう。やっぱり、ものづくりの根っこになるところは設計者の数だと思っただけで、それを考えると、たぶん日本の一〇〇倍とか二〇〇倍のレベルになってしまっているね。

さらにロシアに極東工科大学というのがありますが、ここで金型科というのが、日本のODAでスタートして、私が指導に行っているということでも何年か行ったんですが、ここでもCADのコピーがいろいろ入っていて二〇〇円くらいで売っているんですね。それをみんなが買って一所懸命勉強しているわけで、これからどういふふうになってしまおうか、想像すらできない気がしますね。

### 安物でも儲かれば いいものはやめてしまおう中国

中村——昔はよく、中国にはものづくりの製造部分だけ移管したと言われていたのが、このところ設計部門も出ていっている。その理由の一つとして、市場がやっぱり日本と中国とは違うので、中国市場に対応するには設計も現地地で行ったほうがいいという話もありました。いまは、その基盤となる人自体も中国でかなり育ってきているということですか。  
橋本——それは育ってきてるし、頭もいいですね。工科系の大学の卒業生が毎年七六万人出るんです。しかも、日本だと金融機関などのサービス産業が発達してますから、そういうところも機械系を取る。ところが、中国は

そこがやっぱり弱いですから、工学系の会社しか就職先がないんです。そうすると、七六万人の中のものすごく優秀な人たちが製造業に入るわけです。日本も昭和三〇年代は、やっぱり優秀な人たちが工学部系に行って、その優秀な人たちが製造業に入っていたんです。いまはものすごく優秀な人は保険会社に入ってしまう。だから、おかしくなったと言えはおかしくなっているんです。

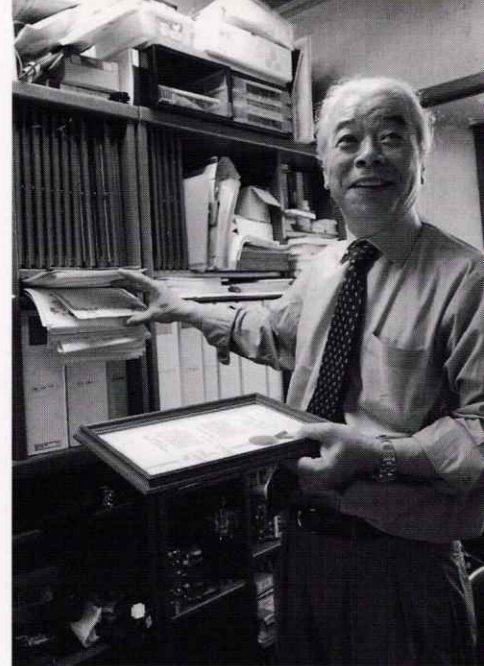
そこは固定的に考えると、ちょっと悲観的になってしまっていますが、たとえば、いま五球スーパー真空管をつくっているところはないうですね。五球スーパーの技術者は、日本には全然いなくなっている。しかし、日本にとって大打撃ですかといえれば、そんなことはないうわけです。要するに、五球スーパーはデジタル家電に変わり、パソコンに変わったんです。それも中国に行くかもしれないんですが、そのあとのものがまたできてくるし、なによりも日本の鋳工業生産指数というのはむしろ増えているわけですから、やっぱりそこは入れ替えをしながらやっていってらるんですね。

日本というのは、金さえ儲かれば生産地は中国でいいという考え方をする人もいないわけではありませんが、みんな日本の生産基地をなんとかうまく残して、雇用を維持していきたいと思っっています。そこはやっぱりアメリカなどに比べると、本当にありがたいと思うんです。それでいまは、そういう入れ替えをやっている時期ですから、金型でいえば

プラスチック型みたいなもの、機械だけでできてしまう部分は中国に行くかもしれないんですが、やっぱりプレス型になると、中国でやっているかというところ、そんなことは全然ないんです。中国も日本から入れているので、だから金型屋はめちゃくちゃ忙しい。中国の発注量というのは桁が違います。何十台と出しますから、みんな忙しくやっています。金型の材料がないという話になるんです。

ということ、心配か、心配でないかといえ、私は心配ですけれども、でもけっこう棲み分けができてきたと思っっているんです。というのは、要するに中国の最大の欠点はないかというところ、これでなければ儲からないというときは、それをつくるんです。だから、ものすごくいいものをつくる。ところが日本人は、仮に安物をつくっても儲かるとわかって、安物でも儲かるらしい、買ってくれる人はいるといふことがわかったら、ただちにいいものをつくるのはやめてしまおうんです。安物のほうが手間がかかりませんか。いま金型というのは、主たるお客さんは日本企業ですから、日本に勝てるような金型をつくらないと買ってくれる人がいない。だから、ものすごく高度なものをつくっているのですが、安物でも儲かるとなったら、ただちにやめてしまおう。そこは、ちょっと感覚が違う。そこで、変な話だけれど、日本は中国と一緒にやっていると、いけるということなんです。私の見方は。





自分たちの持つ提案力が知的財産になることに気づいたという竹内宏社長は、120件以上の特許を取得している。  
撮影=辻 牧子

一〇〇%働かせるために、持っている知識は一〇〇%全部、惜しみなく教える。日本人は、そうやって技術を伝承しているわけです。

ところが、中国はそうではないんです。教えたら、部下のほうが偉くなる可能性がありますが、片道一車線追い越し禁止で、惜しみなく教えても、部下が自分を追い越すことはほとんどないから、みんな安心して教える。中国はけっしてそうではないから、一人の知識が全体に広がらない。金型でいいものをつくっていた会社が、技術の責任者が辞めた途端に、全然だめになってしまふ。そういうものなんですね。ものづくりというのは、そう簡単に一応ではありません。だから私は、中国には一部追いつかれることはあっても、そう簡単には負けないと、最近確信を持ってきました。竹内——そもそも図面だけでは伝えきれないような、いろいろなものがあるわけです。伝えきれたとしても、伝承がなかなかできない

文化なので、先々それが伝えられるかどうかわかりません。日本国内で見ても、図面が出たからといって、ではその図面に固執するかというと、そうではなくて、さらに上を行こうとするような伝承する文化があるんです。結局、中国と同じものと同じコストでつくろうとしているところに問題があるので、やっぱり方向を変えていくほうがいい。方法を変えてしまうということになると、それは十分勝てると思うんです。たとえばイタリアなどは、日本と同じように中小企業が多くて、似た産業形態があったのですが、やっぱりオリジナル製品を確立することによって、徐々に体質が変わってきている気がします。ですから、日本の町工場なども、1%でも2%でも、自分の会社に投資する方向に持っていけたら、ものづくりは楽しいはずですよ。

## 日本の中小製造業がめざすべきもの

### 日本の町工場が持つ提案力が金にも知的財産にもなる

中村——ある面で、日本は日本で独自に考えていけないといけないと思うんです。そうい

った中で、やはりキーワードになるのが「人」だと思いますが、人の視点から中小製造業を見た場合、どのような特徴があげられますか。橋本——私はたくさんの中企業を訪問していますけれども、いまは学校教育が完全に放棄してしまった人格教育を企業がやっていると思いますね。だから企業の方々というのは、みんな人格者なんです。要するに、ものづくりの企業の社長さんは、人格者でないと務まらないんです。どうしてかという、ものづくりというのは昨日雇った人が今日役に立ちません。コンビニとかスーパーは、昨日雇った人でも今日役に立つんです、ちよっと効率は悪いけれども。ところが製造業というのは、昨日雇って今日は絶対役に立たないわけだから、人をどんどん入れ替えるというわけにいかないんです。そうすると、3Kの職場で、あまり高くない給料で人を頑張らせるには、そこそこ人徳のある社長でないとやっていけない。だから、私は製造業以外のサービス産業の社長さんもたくさん知っていますが、それは社長の群として比べたら、製造業のほうが圧倒的に人格者が多いんです。

私がとても印象に残ったのは、ある姫路の会社の社長さんですが、要するに、従業員に親孝行を強制するんです。全従業員に、お盆とか暮れに自宅に帰るときには、この紙をお父さん、お母さんの前で読みなさいと。「私は社長に言われたから、ここでこの紙を読みます。お父さんお母さん、ありがとうございます



## 助け合い、教え合いは日本だけ 見えてきた中国の限界

中村——うまく棲み分けができたらいいでしようね。ところで中国関係というと、図面の流出などによる模倣品が話題になっていっていると思うんですが、この点はどうでしょうか。

竹内——日本も図面の流出とか、ノウハウの流出で非常にナーバスになっていきますけれども、日本もオリジナルで自分で開発したわけではなくて、やっぱりコピーから始まったんですね。たとえば金型に関していうと、アメリカなどから相当図面が流れてきて、それを参考にして金型をつくったんです。そのときに彼らは、技術の流出だといって騒がず、けっこう大らかだったような気がします。企業が育つ課程において、まずコピーから入って、それから徐々にオリジナルのものに取り組んで、独自のものになっていく。要は、技術のプロセスのような気がするんですね。ですから、図面の流出だと言っている本人に、では、あなたがオリジナルで考えたのかというと、けっしてそうではないんです。だから、技術継承と一緒に、少しずつ先進国になれば、少しずつ時代ギャップがあるだけの話であって、通る道は一緒のような気がするんです。

——ということになると、やっぱりわれわれはその先にいかなければいけないんです。出ていくのを防ぐことよりも、全部出し切ってしまう。そうすると、日本人のいいところとい

うのは、また知恵が出てくるんですね。なにか考えられるような気がするわけです。だから私は、前に書いた図面でいつまでも儲けようと思うなど言いながら、特許はしっかり出しています。特許を出してないのだったら、それはオープンにすべきなんです。

橋本——中国で、どうしてよいものができるのかと考えると、先ほど言った、脅し、だまし、限らない細分化のほかにもう一つ、繕いをやっている人がいるんです。要するに、機械が壊れないなら、同じものがたぶん中国でもできる。ところが、機械というのは壊れるんです。それをいま誰がカバーしているかというと、日本人なんです。日本の大企業を退職した方、あるいは中国の工場に長い間勤めていた方で、日本に帰ってこないでやっている方がたくさんいる。そういう方々が、機械がちよっと調子が悪いなというときに調整している。要するに機械というものは、どうもおかしいと、明示的に欠陥が出るわけではないんです。しかし、音がなにかおかしいというときに直さないと、めちゃくちゃ壊れて、何日も生産中止になってしまうから、音がおかしいと思ったら調節する人が必要なんです。あるいはノウハウにしても、図面だけで伝わらない部分が山ほどあるんです。そういうものをいまは日本人がやっているから、よいものが中国でもそこそこできている。でも、その人たちがいなくなったら、そこは難しくなるんです。だから、日本人が最初やってい

る間は、ありがとう、ありがとう。しかし中国の人というのは、やっぱり中華思想で、俺たちはもう学ぶものはないと、ものすごく早く思うんです。日本人というのは、大先生でも、まだ至りませんから学ばなくてはいいいと勉強する。中国の人は、そこはもういいに、わりとすぐなってしまう。そうすると、日本人は給料が高いからクビにしてしまうんです。途端におかしくなる例が山ほどあります。だから、そんなに心配することはない。

日本は五〇年前から東南アジアに進出して、なんとかよいものを現地生産しようと、そこそ寝食を忘れてやってきた。それで、いまのレベルなんです。中国並みのことができませんかという、できない。中国はそれだけレベルが高い。ほかの国とはだいぶ様子が違うから、私も「おつ」と思ったわけです。しかしいまは、これは限界が見えてきたということ、ほとんど安心していきます。業種によりますが、私はほとんど大丈夫だと思います。

要するに、教えきれないことが山ほどあります。中国の人というのは、自分の持っている知識を人に教えません。ところが、ものづくりというのは、粘りとがんばり、真心と辛抱、譲り合い、助け合い、教え合い。これがないといえぬものがない。やっぱり日本は知識がただですから、惜しみなく部下に教えて、上役は部下がやった成果を横取りすると、そういう文化なんです。横取りされたほうも、そんなものだと思っている。だから、部下を



ます、私も会社で頑張っております。これからもよろしく願います。これは私が買ったまままでの感謝の品物です。受け取ってください」と書いてあって、なんでもいいからその通り読めとやるんです。人間というのは照れがありますから、感謝する気持ちがあっても「ありがたい」とは案外言えない。ところが、社長に強制されて読み上げると、親も感謝するし、本人もとても気持ちがいいとい

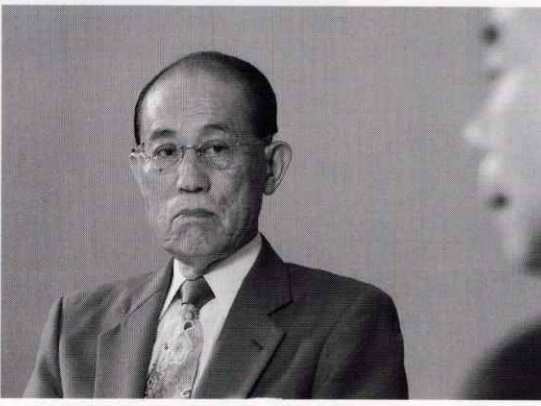
って、その会社は定着率が抜群なんです。やっぱり、そういう人格教育をやって、お客さんのためによいものをつくらなくてはいいけないと、常日頃から言い続けることは意味があると確信しています。私は、たくさんの企業を見学しましたが、朝礼をやっている会社と、やっていない会社は、明らかに差がある。朝礼をやっている会社は、明らかに格上です。ただ毎日、「今日も一日お客さまのためにがんばろう」とか言って、社歌を歌ってやっている。ばかばかしいといえば、ばかばかしい。でも、毎日毎日お客さまのためにという、ちよつとどうしようかと思つたときに、やっぱりお客さまのためになるんです。

そういうことを日頃からやっている工場というのは明らかに差があつて、中国は朝礼ができる国なんです。インドネシアだとかフィリピンだと、朝礼をやってもみんないなくなつてしまいます。やっぱり、「今日も一日お客さまのために頑張らしましょう」、これは偉い

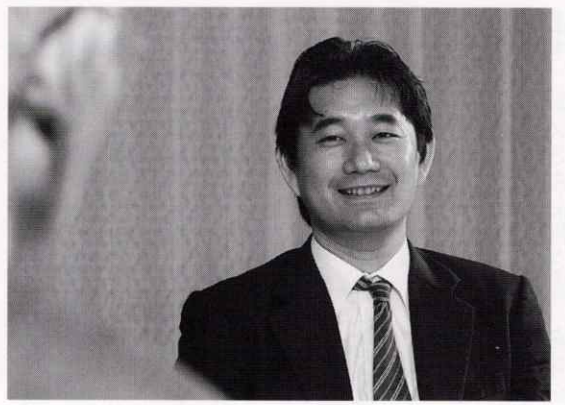
と、私は思うんですね。単に人格教育だけではなくて、従業員が資格を取るのに補助金を出す。資格試験に行くときの時間や勉強するための時間を保証する。そうやって個人を育てて、その中からいいものをつくっていくということをやっておられる社長がたくさんいて、そこはやっぱり日本の文化ですね。

**中村**——竹内社長は、日本の中小製造業の社長の特徴についてはどう思われますか。

**竹内**——われわれの年代は、本当に高度成長の時期にたまたま社長になったんですね。別に人格があつたから社長になったわけでもなくて、仕事を覚えて、人よりもちよつと旋盤がうまく使えるというだけで、社長になれたんです。町工場では、そういうところがたくさんあります。そういう中で、いままでは言



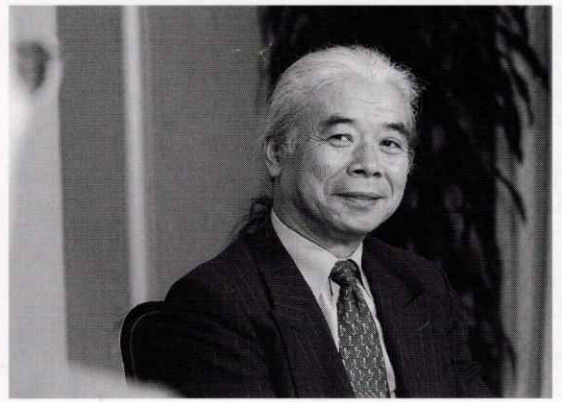
新製品開発は自分の頭でテーマをよく考えてどこに売れるかも検討しないといけません(木村氏)



日本人特有の国民性というのが非常に高い品質の製品づくりの土台になっていますね(中村氏)

われたとおりに、言われた納期で言われた品質で品物を供給しなければ、企業として成り立ってきた。これが、まさしく崩壊しつつありますね。それで私は、中小企業の社長が気がついてないところが一つだけあると思うんです。お客さんが持つてきた図面に対して、ここはこういうふうにしたほうが安くなるか、これはこういうふうにしたほうがいいのか、いろいろ提案ができる。日本の中小企業にはそれがあるんです。たぶん海外にはなくて、言われたとおりに、言われたものを供給するだけ。日本では、やっぱりお客さまに喜んでもらえるために、与えられた図面に対して、提案とかをどんどん言っていると思うんです。それが、まず第一に違うということです。そういう提案ができるのであれば、それを親会社のためではなく、自分のためにしたら



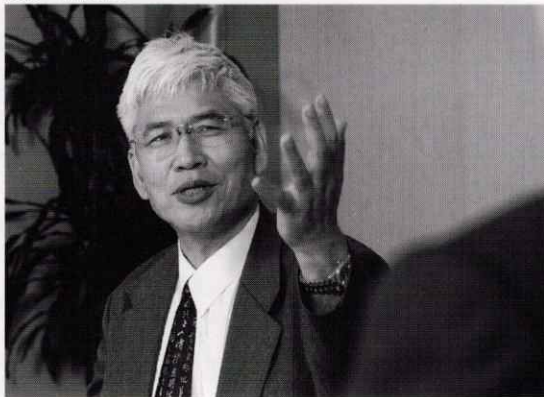


町工場の経営者が持つ提案能力を  
ほかに向けると、自社製品も  
簡単に生まれるんです(竹内氏)

どうかと、私は思っているわけです。私がその言葉にこだわってるのは、私もずっと提案していたんですが、その提案がお金になることに気がつかなかったんですね。しかし、それが知的財産になり、製品化するとお金になりますということに、私はたまたま気づいた一人なんです。気づかないまま、お客さんのためにいろいろ提案している人が、山ほどいると思うんです。要は、その方向を自分のために向ければ、けっこう中小企業の将来は明るい。いままでの延長線でいったら、やっぱり悲観論しか出てこないと思うんです。

結局、日本の経営者は製造のプロセスをみんなわかっているから、機械が直せるんです。その機械の目的、部品、部品の目的が全部理解できている。ところが、いま中国などで、

撮影=中谷吉隆



中国に一部追いつかれる  
ことはあってもそう簡単には負けない  
と確信を持つてきました(橋本氏)

装置産業として買ったところは、なかなかそれが直せない。直せないということは、すなわち新しいものが生まれにくいということで、そこが大きな差のような気がします。だから、日本の町工場というのは、本当にすごいと思うんです。なんだかんだ言いながら、旋盤が一つ使えるというだけで、ずっと三〇年も四〇年も食べてこられたわけだから、これはこれですごいんです。しかし、その能力以外にも、改善能力であったり、提案能力であったり、たくさん能力を持っているんですね。たぶん、日本の町工場の経営者は、図面どおりやればいいと言われても、やっぱりどこかで改善すると思います。こうやって組み合わせられるんだったら、この角をとったほうがいいとか、角になっていたら組むときに入らないとなれば、たぶん角をとってやると思う。

この角をとってやるというのが、特許になるんですね。提案能力をほかの方向に持つていくことによって、自社製品というのは簡単に生まれてしまうことに気がついてもらいたいです。もう一つ、日本の町工場と海外の町工場には決定的な違いがあるんです。治具があるかないかで、日本の経営者というのは、やっぱり品物を早くつくるために、けっこう治具をつくるではないですか。海外に行っても治具は見ますけれども、数が根本的に違うんですね。この治具というのは、発明品の第一歩で、自分で便利だった治具を、とりあえず売って見たらどうですかと言うんです。

### 新製品開発に欠かせない 自分の頭で考え出したテーマ

中村——日本の中小製造業の強みの一つに提案力があるとすると、提案力のない企業といいますが、言われたことを、言われたとおりつくっている企業はだめだということになるのでしょうか。橋本先生はどうお考えですか。

橋本——リライアブルな下請けさんというのは、いつだって必要なんです。みんなが自社開発で独自製品をつくり始めたなら、日本の自動車産業は成り立たない。実は日本の会社の歴史というのは、全部アウトソーシングの歴史です。要するに、自社で生産する量なるべく減らす方向でやってきている。これも当たり前前で、内製工場でやると、内製工場の工場長は自分と同期の人間だとか、うっかりす



さいと言われるんですが、やっぱりそれは少ないですね。道楽で新製品開発をするのではないんですから、それがどこに売れるかを考えないといけないんです。成功する方はそういうことを考えるわけですから、次々と違う分野のことを考えても成功すると思うんですね。だめな人は、事業化ということが頭になくて、ただテーマだけを探しているからだめなんだと思いますね。

## ものづくりは長期戦 中国との競争は絶対大丈夫

中村——それでは最後になりますが、橋本先生から、今後の中小製造業に向けてのアドバイスをいただければと思います。

橋本——中国は、また巨大なブラックホールなんです。中国に向かって世界の製造業は吸い込まれていきますけれども、中国に向かって飛んでくるもののかんりの部分は、勢い余って中国の上空を飛び越えて日本に落ちてくるんです。もちろん日本からも、ずりずり吸い込まれますが、おそらく中国の上空を飛び越えて日本に落ちてくる分のほうが多いのではないかと思うんです。いま機械関係の仕事が忙しくなっているというのは、その証左ですね。だから、いろいろな分野で中国に進出しているけれども、トータルとしての日本の生産量というのが増えている。それは、これだけ中国とコスト競争をやって勝てるはずがないといっている中で増えているんです。

そこは間違えてはいけません。ちゃんと立派に日本の企業はやっている。中国に吸い込まれるところをやっているのはだめだけど、上から落ちてくるものを受けるところでやっていたら、十分やっていけるということだと私は思います。最近、初めてそういう確信が生まれてきました。絶対大丈夫と。

三年前は本当に心配でした。これはだめかなと。しかし、この一、二年を見て大丈夫と思えました。やっぱり時間がかからないとわからないんです。要するに、昔やっていた人がいまなにをやっているか。そうすると、昔こんないいものをつくっていた人が、なにこれっ、となっているんです。それは本当にそうになっている。あんないい技術を持っているのに、どうしたんですかと聞くと、技術者が辞めてしまっただけかたがいないんだと、これも買ってくれる人がいるからいいんです。そういう人がけっこうたくさんいる。最初は中国側も気合いが入って、日本側も不良品が出てもしょうがない、くらいでやっていますからいいんです。ところが、ものづくりというのはトーナメント戦ではなく、長期戦でリーグ戦なんです。やっぱり中国の人というのは、手を抜けるところがあつたら、すぐ手を抜き始めるんです。そうすると、日本にチャンスがどんどん出てきます。

だから、やっぱり日本に限るといって、日本に戻ってきている人がたくさんいます。いま、キヤノンさんも日本に工場を建てている。

アメリカにだって、中国にだって、世界中で工場を建てている、あの合理的な会社が日本に建てるんですから、日本にしかできないものがあると思っっているんです。シャープだっていろいろと検討して、中国工場も台湾工場もあるけれど、日本に工場をつくらうと。それは日本びいきというのはあると思いますが、そういうバイアスを外しても、日本というのは力を持っていると私は思います。

中村——本日のみなさまのお話から、日本の中小製造業の強みが浮き彫りになってきたのではないかと思います。既存製品をつくる場合、同じものをつくり続ける継続力や伝承力が相対的に強いといえます。また、新しいものを創造する場合、ものづくりを熟知している社長の存在や個人個人の改善意欲などが相対的に強いといえるでしょう。こういった強みを持った中小製造業は、潜在的にはすごいものを持っているといえます。とは言え、すべての日本の中小製造業の未来が明るいかというと、今後は優劣がついていくことが考えられます。そこでの分岐となるのは経営者で、ポイントは他人に頼らず自分で儲けることにしたたかな経営者がいるかどうかでしょう。このような経営者のもとで日夜がんばっている中小製造業であれば、中国などでつくれないものをどんどん取り込み、成長発展していくことが可能ではないかと思えます。本日は長時間、貴重なお話をありがとうございました。