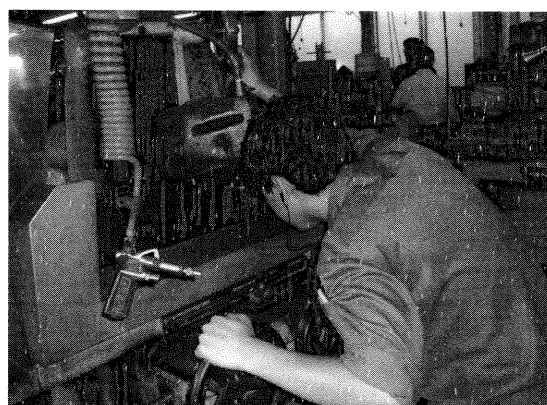


産研 フォーラム

第 32 回
2006

中小企業大応援演説会 ～心で語る人たち～



問題提起

鶴飼 信一…… 5

講演

I. 「小さな工場の大きな工夫」

小関 智弘…… 9

II. 「中国でできること、できないこと」

橋本 久義……25

III. 「大田ブランドのグローバル発信」

山田 伸顯……37

IV. 「生活文化を生み出す地域密着型中小企業」

吉田 敬一……57

座談会

早稲田大学産業経営研究所

第 32 回 産研 フォーラム

中小企業大応援演説会

～心で語る人たち～

2006 年 10 月 20 日(金)

於：早稲田大学国際会議場「井深 大 記念ホール」

◇ 目 次 ◇

開 会	晝間 文彦… 1
ご 挨 拶	江夏 健一… 3
問 題 提 起	鵜飼 信一… 5
講 演	
Ⅰ. 「小さな工場の大きな工夫」	小関 智弘… 9
Ⅱ. 「中国でできること、できないこと」	橋本 久義…25
Ⅲ. 「大田ブランドのグローバル発信」	山田 伸顯…37
Ⅳ. 「生活文化を生み出す地域密着型中小企業」	吉田 敬一…57
座 談 会	…75
プログラム	

開 会

産業経営研究所 所 長 晝 間 文 彦
早稲田大学教授 (商学学院)

皆様お忙しいところ、この「中小企業大応援演説会 心で語る人達」にご参集いただきましてありがとうございます。それから今日お忙しい中、4名の講師の皆様、お時間を割いていただきまして本当にありがとうございます。これから5時50分までですね、講演とそれから座談会を開かせていただくということで、少し長丁場になりますけれども4人の講師の皆様、この中小企業の研究、それから現場についてですね、非常に詳しい方ばかりですので、きっと実り多い講演会、ディスカッションになると思います。そういうことで今日できるだけ実りある講演会にしていきたいと思いますというふうに思います。

ここでちょっとだけ産研のお話をさせていただいて、私のご挨拶に代えさせていただきます。産業経営研究所は1974年に商学部の附属の研究機関として創設をされまして32年を迎えております。「産業経営」でありますとか「産研シリーズ」といったような雑誌、機関誌を発行していますけれどもそれと同時に、今日皆さん来ていただきましたような産研フォーラム、それから産研アカデミックフォーラムといったようなこと、それから単発でありますけれども、かなり多くの研究会、講演会を開かせていただいて、できるだけ外に開いた研究所活動を目指しております。そういうことで、今後ともこういう機会があるかと思っておりますけれども、できるだけ積極的にご参加いただければというふうに思います。簡単ではございますけれども、これで私のご挨拶とさせていただきます。今日一日、どうぞ実りある講演と、それから、質疑応答の時間もありますので積極的なご質問をお願いいたします。どうもありがとうございました。

ご 挨 拶

早稲田大学 副総長・常任理事 江 夏 健 一

本日、ここに早稲田大学産業経営研究所主催の第32回、産研フォーラムを開催するにあたりまして、テーマが「中小企業の大応援演説会」とありますから、私は大学を代表しまして、「小応援」のご挨拶をさせていただきます。

早稲田大学は1882年10月21日に設立されました。奇しくも明日が124回目の創立記念日でございます。124年前に、大学が創設されるに際しまして、私学でございますから、「志立」、つまりは志を持って立つ大学でありたいということで、建学の精神を明示する早稲田大学教旨を世に発信しました。

教旨は3つの柱からなっております。1つは「学問の独立」、次に「学問の活用」、そしてやや古めかしい感じがします「模範的国民の造就」、今の言葉に変えますと、世界のために、地域のために役立つ人材を輩出したいということを唱っております。

中でも2つ目の「学問の活用」は、今日でも新鮮です。つまり、大学人が象牙の塔にたてこもり、ただただ研究に従事するだけではなくて、大いにその成果を世界で、地域で発信をしていく必要がありますことから、実学志向で、具体的には教育面では商学部が、また研究面では産業経営研究所がさまざまな活動を展開しているわけでございます。

来年、125周年を迎えるということで、大学は、グローバル・ユニバシティを標語に掲げておりますが、これは「グローバルに考え、ローカルに活動する」ということだけではなく、「ローカルにも考え、そしてグローバルに活躍できる」人材や学問を輩出していかなければならないと考え、第二の建学の精神を高揚すべく、ただいま、鋭意さまざまな企てをしている最中でございます。

本日は、中小企業の大応援演説ということで、心で語る、ベテランの、あるいはこの道のエキスパートの先生方が講演をなさいますが、本日の講師の先生方は、心で語るだけではなくて、「中小企業の心を語れる」皆様方でもあると私は確信しております。

その意味で言いますと、私の後、挨拶とコーディネーターを務められます私の同僚でもあります鶴飼信一教授は、文字どおりの実学志向型の研究教育者であります。彼の通称は東京探検隊長であります。探検というにふさわしく学生とともに、ご自分の足で、とにかくさまざまな企業や現場に訪問を重ね、現場の経営者や職人さんから直接お話を聞き、学生とともに汗を拭き拭き作業を見学しながら「現場で現場を学ぶ」作業をやっておられます。

本日の講演会も、そうした探検活動の延長線上にありますから、今日ご参集くださいました皆様

方、そして私どもにとっても、大変有意義な講演会になろうかと存じます。

どうぞ最後までじっくりと諸先生方のお話をきかれ、そしてフォーラムの最後のディスカッションにも参画されて、有意義な一日を過ごしていただければと思います。

簡単ではございますが、これをもちまして挨拶を終わらせていただきます。ありがとうございました。

問 題 提 起

司 会 ・ コ ー デ ィ ネ ー タ
前 産 業 経 営 研 究 所 所 長 鵜 飼 信 一
早稲田大学教授（商学学院）

こんにちは。どうもお忙しいところ、半ば強制的に来ていただいた方もいらっしゃると思いますが、ありがとうございます。今、150名ぐらいの人数になってるかと思いますが、目標は450名ですので、これからたくさんもっと集まってくれることを願っております。

3年前に、ソニーの木原信敏さんという方をお呼びして、「ものづくりの原点」というフォーラムをここでやりましたが、その時も150名ぐらいでしたけど大変に有意義なフォーラムをやらせていただきました。今日はそれ以上に盛り上がったものになるかと思っています。

まず「大応援演説会」というのはこういう意図であります。この夏、甲子園を湧かせた早稲田実業で今ご挨拶された江夏先生の下で、私は94年から96年まで副校長をしておりました。その時に野球部が96年に甲子園に行きました。その後、私が辞めてからずっと行けなかったんですけども、この夏に甲子園に行くことができました。私も西東京大会の準決勝と決勝を見に行ってたんですけど、とても勝てるチームじゃないだろうと思いました。甲子園行ってほしい2回戦で桐蔭に負けて終わりかなと思っていたんですが、あれよあれよという間に優勝してしまいました。

この夏それが一番嬉しかったと言えば嬉しかった事なんですが、あのハンカチ持った投手はある意味象徴でありまして、本当の早実のすごさというのはあそこに行って伸びたという事なんですね。甲子園に行って伸びた。大会後監督に電話して「甲子園で選手たちに何か言ったの？」って聞いたら「いや、頑張れよと言っただけだよ」ということなんですね。

このように、選手達が自ら短期間で成長していったという点に素晴らしさがあると思うのですが、実はもうひとつ重要な要素があります。早実名物の大応援団であります。西東京の準決勝、決勝の時も外野席まで満員になったんです。ほとんどは早実のOBの方が来て、大応援をする。応援は応援委員会とブラスバンドが、そして最近はチアリーダーも加わって、これがワンセットで応援するんですね。その時の応援の仕方が非常に面白いんです。キチッと形式に乗っ取っていて、校歌を歌う時は、起立して帽子取って歌わないと知らないおじさんでも怒られる。それとよその学校には絶対ないもので、一番自慢できるのは応援歌ですね。応援歌は全部自前なんです。大学の応援歌もありますけど、自分達の応援歌。応援する時に流行歌なんか使わないんですよ。これが早実の応援の一番すごいところだと思います。こういった応援がウワーッと盛り上がると、野球選手にどれだけ影響があるかはわからないんですけども、少なくともマイナスの効果はない。選手に聞くと、鳥肌が立つ時があるといいます。しかも甲子園という非常に大きい器の中では我々が見に

行くだけでも少し別の雰囲気になる。そこにあの応援が加わるのですから、これも、今回の優勝に導いたもう一つの要因ではないかと思います。無論、そこには選手達の実力とか監督の采配とか、これらがまずあるというのが必要条件ですけども、それにプラスアルファを加えるのが応援だと思います。

私、中小企業の研究をやっていて時々ふと思うのは、これが何の役に立ってるだろうかと。要するに中小企業の方、あるいは中小企業で働く方々に、何の役に立ってんのかなと思う時があるんですよ。要はこうやってやったら儲かりますよっていくらアドバイスしても、じゃあお前やってみろって言われたらそれで終わりですよ。だからそういう意味で我々が中小企業の方にどれだけ何かプラスになることができるかという、なかなか内心忸怩たるものがあるんですね。でもよく考えてみたら応援だろうと、我々が一番できることは。文字で何かを書いたり、あるいは言葉でしゃべったり、できる限り応援をしていくということが一番大事じゃないかなと思います。

そして、この応援が効果を生むためには、大事なことがあります。早実の応援がなぜ盛り上がったかのもう一つの理由は皆OBが行くからです。OBがいっぱい行く。だから歴史っていうのが非常に大事なんですけど、OBが皆早実っていう場を共有してるから、共感があるんですよ。共感を持ってるということが応援が選手にミートするために一番大事なことだと思うんですね。

それと同じで、中小企業を応援するって言っても、全然中小企業に関心のない人が「頑張れよ」って言ったってしょうがないですよ。だけど、昨日までずっと面倒見てくれた人が「お前頑張れよ」って言われれば、それは選手は頑張るわけですから、そういう意味で中小企業と場を共有してる人が応援をするということが一番大事なことだというふうに思ってます。そういう方達がどのくらいいるかはわかりませんが、少なくともこの点において日本でトップクラスの方々を今日はお呼びしたつもりです。いろんなところで一緒にお仕事をしたり、あるいは講演を聞いたり、あるいは本を読ませていただいたり、そういう形で、この人はすごいなと少なくとも私が感じた方々4名を今回はお呼びしております。小関智弘先生、橋本久義先生、山田伸顯先生、そして吉田敬一先生。この方々が一堂に会するっていうのは多分今回が最初だと思います。非常に申し訳程度の講演料でお越しいただいたんですけれども、本当に今日はありがとうございます。

この4名の方々、皆さん長年に渡って中小企業の中で物事を考えていらっしゃると思います。現場で考えておられて、現場で感じ取って、そこから思索を深めていらっしゃる方々ばかりであります。そういう意味では普通のいわゆる学者先生のお話とは少し違った、ひと味もふた味も違ったお話が伺えるんじゃないかと思います。よく言われますが中小企業というのは日本の産業の支持基盤であります。我々がやることは、その中小企業の心の支持基盤を作ろうじゃないかということで、今回こういう試みをさせていただきました。

今日は、スケジュールには5時半と書いてありますがけれども、6時くらいまで座談会も含めるとかかると思います。その後6時から上で懇親会をやります。それが7時半くらいまでであると思います。今日4名の講師の方もお出になってくださる予定だったんですが、小関先生は風邪をひかれま

して、注射を打ちながらこちらにいらしていただいておりますので、懇親会は欠席されますが、あ
との方は出席されますので、そこまでが今日のフォーラムだということで是非産官学の異業種交流
なり、いろんな交流をこの機会を利用して深めて頂けたらと思います。今日はこれからよろしくお
願いいたします。

講 演

I. 「小さな工場の大きな工夫」

元旋盤工 作家 小 関 智 弘

(鵜飼) それでは最初の講師の方をご紹介いたしたいと思います。最初の講師の方、小関智弘先生を紹介したいと思います。皆さんご存知だと思いますが、小関先生は旋盤工で、正確にいいですと元旋盤工で、作家でいらっしゃいます。経歴にございますように、1951年から2002年までは大田区の町工場で旋盤工として50年余り働かれて、この間にたくさんの著作を発表されてます。一番最初に上梓されたのが『粹な旋盤工』という本で、これは岩波の現代文庫から出ていますので、ぜひお読みになっていただければと思います。

たまたま昨日のゼミで学生に小関先生の話をしたらそれを持って来た学生もいまして、若い人にも人気がございます。私が読んで非常に印象深かったのは『春は鉄までが匂った』ですか。これとか『町工場の磁界』っていう本もございます。最新の著作としては『職人言葉の「技と粹」』という素晴らしい本が出ています。それから小関先生は直木賞候補に2度なられまして、それが昭和50年代だと思いますが『錆色の町』と『地の息』が直木賞の候補になっています。それから芥川賞候補にも2回なられて、これが有名な『羽田浦地図』と『祀る町』、この2つが芥川賞候補にもなっております。

なかなか講演に引っ張り出すのが難しい先生でして、一度伺ったところによると、奥様に「あなた講演で暮らすようになったらホームレスよ」と言われて、それ以来講演回数をきちっと控えてらっしゃるんだという話を伺ったことはありますが、大変にお酒が強い方でもあります。今ここにいる山田先生とか吉田先生と、小関先生のお宅に伺って飲んだ時は、周りは皆潰れていたという状態でありました。今日は工場の無縁の方にも共感を呼ぶお話が伺えるかと思いますが、小関先生にお話を伺いたいと思います。よろしくお願いします。

(小関) たずね歩いた中小企業の経営者や現場の職人さんが語ってくれた、ものづくりに寄せる心構えや、苦境を乗り越える知恵と技の源となる実践的なことばのいくつかを列挙します。

《時代を読む》

「空洞化、空洞化と騒ぐけどね、空洞化っていうのは真ん中の柔なところが空洞になることだろう。それなら俺たちは、まわりの枠になって生き残ればいいんだ。」

—夫婦ふたりだけの旋盤屋 鈴木信次さん—

「これまでの町工場は、待ち工場でした。多少の不景気もじっと耐えて待っていれば、また景気が回復してくれました。でもこれからは違います。町工場も、自分の仕事は自分で作る時代です。」

—大田区 大橋製作所 大橋正義さん—

「大企業と町工場は、今までは親子関係でした。親会社は我々を子どもだと思うから、多少の失敗も許して育ててくれた。こちらも親だと思うから、工賃を下げろとか、納期を急げとかの無理難題に応じてきました。しかし、もう親子関係は終わりました。これからは愛人関係ですよ。お互い魅力を失ったら、明日はハイ、サヨナラの関係です。」

—大田区 日進精機 太刀川洗吉さん—

「自分の工場で使う道具の6割・7割は自分で作る。それができる工場だけが、この不況を生き抜けるんじゃないか。そう思っていますよ。」

—大田区 石川精器 石川洋一さん—

《課題をみつける》

「30年、40年と鉄を削ってきた俺たちに、新しい豆腐を作れ、新しい入れ歯を作れったって、そんなのできるわけねえだろう。」

—ある講演会の帰路 工場主さんのボヤキ—

「匙屋（スプーンメーカー）が匙を投げたのでは笑い話にもなりません。わたしのところでは、ちょっと匙に工夫をしました。」

—燕市 青芳製作所 青柳芳郎さん—

「難しい注文が来ますと、オーイこんな仕事 came によって、現場の者に図面を渡すんです。するとみんなが寄ってたかって、ワイワイガヤガヤやり始めます。そのうちきっと、なにかやってくれます。もちろん、どうしてもできないことはあります。でも、お前のところでこんな仕事ができないかと課題を与えてくださるところこそ、ウチにとって最も大切なお客様なのです。」

—寒河江市 マイスター社 高井作さん—

「うちでは、これまで経験したことのない新しい素材をへら絞りしろという注文が来たときには、加工賃はいただきます。勉強させてもらうんですからねえ。」

—横浜市 日本スピン 浜中高一さん—

《技と知恵は無限》

「キサゲで正確な平面を削り出すことまではどこでもできます。うちは研削盤のベッドの形をV・V型にしたんです。加工は大変ですが、これならより完全な平面が作れます。」

—京都 長島精工 長島善之さん—

「厚さ1mmのチタン材の牛用の人工心臓を、ムクの材料から削り出しました。図面だけ見ていたんでは、どうやって削っていくか、イメージできないんです。そんな時は粘土で形を作って、削る手段を父親から教わりました。一生かかっても、父親の発想力を追い越すことはできません。」

—横浜市 前場技研 前場強さん—

「この同時4軸フライス盤は、近所の町工場の人たちに部品を作ってもらったのですが、いざ組み立てて、最初の試運転で、百分の一ミリの精度がピタリと出ていたのにはびっくりしました。この町にあったからできた機械です。」

—大田区 石川精器 石川洋一さん—

「この肉厚パイプを折り曲げて作ったエルボ（パイプ継ぎ手）が、中小企業庁長官賞を受賞した時に、お役所から、開発の経過を文章にして提出しろという書類が来ました。うちには開発部門も研究室もないんです。仕方がないから、協力してくれた近所のプレス屋さんや金型屋さんの名前を書いて出したら“こんな書類、前例がない”と言われました。でも本当にこの開発は、そういう人たちの力を借りて可能だったんです。」

—大田区 トキワ精機 木村洋一さん—

「お前達、どうしてそんなに不可能が好きなんだって笑いながら、不可能をひとつずつ潰していったら、可能になってしまったんですよ。」

—大田区 葵精螺 関信也さん—

皆さんこんにちは。ひどい声で申し訳ありません。風邪をひきまして、ちょっと咽を痛めました。お手元に「小さな工場の大きな工夫」というレジメが配られてると思います。虫が知らせたのか、こんな詳しいレジメを講演に先立って作っておくということは滅多にないんですが、これを作っておいたおかげで、今日はこの声でも何とかこれを読んで頂ければ話が通じるかな、というふうにちょっと一安心したところです。でも本当にお聞き苦しい声で申し訳ないです。随分長い事講演というのやってきたんですけどもこんなこと初めてで、いかにせん昨日注射を打ってもらって、こういう訳で明日は1時間ばかりしゃべらなきゃいけないんで、っていろいろ注射を打ったり薬をいただいたりしたんですけど、どうしても治りませんで、失礼します。

さっそく時間がもったいないのでお話に入りたいと思います。いろいろ考えたんですけど、今日はわたしがこの20何年間、働きながら、全国のあちこちのものづくりをする工場を中心として尋ね歩いて、その時代その時代いろいろな影響を受けて教えられて本に書いてきて、ですからわたしは自分の頭で書いたというよりはそういう人達のことばを借りて本にしたにすぎないわけですけども、そういう人達から教わったことばをここに並べてみました。先程紹介された『職人ことばの「技と粹」』という本が今年つい最近出した本なんですけど、これは職人ことば、あくまで職人ことばでした。今度は、今日ここにお話するのは、職人ことばという事ではなくて、ことばには違いないけれども、職人さんや工場の経営者、中小企業の経営者の方達がいろいろな折に触れてわたしに語ってくれたお話です。それを一つにまとめてみたら、一つのこの時代を中小企業の方々がどう生きたか、ということが明らかになるかなというふうに思いました。で、テーマを3つに分けました。一番最初が《時代を読む》、次が《課題を見つける》、それから次が《技と知恵は無限》だ、という3つのテーマに分けました。最初から順を追って、このことばの成り立ちをお話したいと思います。

最初に空洞化空洞化っていうけれど、空洞化っていうのは、ちょうどパイプを連想していただくと、まわりはしっかり硬くて、真ん中の部分が柔^{やわ}になっていて、空洞化というのは真ん中の柔な部分が、スポットを抜けて、周りが残ってるから空洞というんだらうと。1992年に1ドルが100円になった。町工場の多くがもうこれではやっていけないという悲鳴をあげ始めた、ちょうど平成不況の入口です。大田区あたりの工場でも、何人かの人が高い機械を買っちゃって、仕事がなくなってもうこの先お先真っ暗だということで首吊り自殺をしたというような事件がありました。わたしは朝日新聞で出してる AERA という雑誌に書くために、一日大田区の町工場をぐるぐると歩いて実情を聞いてまわったことがありました。

その時に、1993年になるんですが、ある一人の町工場、自分で経営している一人親方というたった一人で旋盤を一台持って経営してるような町工場っていうのが大田区にはたくさんあるわけですが、鈴木信次さんという、この方の場合夫婦二人で貸し工場の中に旋盤を二台おいて仕事をなさってる方ですけども、この方がこういうことばで言われました。つまり「空洞化っていうのは真ん中の柔なところが抜け落ちるんで、俺達は周りの枠になって残ってやろうじゃないかと、今、近所の町工場の連中とそういう話をしてるんだよ。」という大変なんか、楽観的な、いかにも労働

者出身の楽観的なことばでこれからの苦難をどう生き抜くかという心構えを話してくれました。しかしこのことばというのはなかなか裏づけがあることばではなくて、戦後長い事、鈴木信次さんっていうのはわたしと歳が同じですから、昭和24年に中学を出てすぐに工場に入りました、わたしは26年に高校を出てからですけども、この方は24年くらいからずっと大田区の町工場で働いて、やがて独立して工場を営んでるというという人で、戦後長い事いろいろな苦勞を乗り切ってきた。そういう苦勞を乗り切ってきた実績として、なあに柔なところは抜けてなくなっちゃうかもしれないけど粹に残って頑張ってるやいいんだというような、ある意味で労働者の楽観性みたいなものでそういうお話をしてくださいました。

この方は東六郷というところにいるんですけども、近所に20数件の小さい工場の仲間達がいて、ことばでいうと「自転車ネットワーク」、あるいは「路地裏ネットワーク」ということばで言われてるんですが、近所のいろいろな工場の人達が常日頃いつもお互いに情報交換したり、仕事のやりくりをしたり、あるいは工具の貸し借りをしたり、測定具の貸し借りをしたり、そういう交流をいつもやっている人で、まあ自転車でひと回りすると大抵のことができてしまうんで「自転車ネットワーク」ということばで呼ばれる。そういうネットワークの中心的人物です。そういう人達の中からこういう声が聞こえて、わたしはそのことばを AERA に書いて、町工場の人達の力強さというのを、一方では自殺者まで出ている苦しい状況の中で、しかしこういう力強く生きようとしてる人もいるんだという姿を書きました。しかし申し上げたとおり、どちらかというと精神主義的な力強さでありました。ところが翌年、もう1994年になりますけれども普通の不況、戦後の普通の不況ですと大体2年じっと我慢していると、3年目くらいからまた景気が回復してくる。ところが2年待っても一向に回復の兆しがない。明けない夜はないよ、なんてことで町工場の親父さん達よく言ってるんですけども、どうやらこの不況は普通じゃない、ということが囁きはじめられた。

丁度その時に、1994年になるんですが、大田区の郷土博物館というところで大田区の町工場の歴史を展示したということがありました。その展示に合わせて大田区内の町工場の経営者の方が何人かひな壇に並んで、町工場の話、区民を集めて町工場の話をしてくださった。まあフォーラムのような形式で、小さい会場でしたから、それこそひざ交えてうちの工場はああだ、うちの工場はこうだというようなお話をしてくださった。その中に大田区にあります、大橋製作所の大橋正義さんとおっしゃる方がいらっしゃって、他の工場の方々が、いやーもう不況でまいったよ、まいったよ、と言ってる時に大橋さんがこういうお話をしました。これまでの町工場は、町工場って普通「町」という字を書くんですけども、「町」を待合室の「待」に置き換えて、待工場だったじゃないですかといわれました。「どこかから仕事来るのをじっと待って、仕事を持ってきてくれたらそれをこなせばなんとかそれで食べていけた。不況がやってきてもじっと1年、2年我慢してればまたいつの間にか景気が回復してくれて、まあ仕事が出てきて、一生懸命働けば夕飯にうまいビールを飲むぐらいの稼ぎはできた。つまり今までの小さい工場というのは待つ工場だった。待つ事さえすればなんとかなった工場だった。しかしこれからはもう待つ工場ではやってけないんじゃないか。

じゃあどうしたらいいのかと言ったら、町工場も今までのようにただ待ってる、腕を結んで待ってるのではなくて、自分から自分の仕事を作っていくということをしなければいけないんじゃないか、そうしないとこの長い不景気は乗り切っていけないんじゃないだろうかとわたしは思います」ということを発言なさいました。

わたしはそのことばに大変感銘を受けてメモしておいたんですが、「日本経済の成長のおこぼれに預かって、なんとか生きていこうというような姿勢でも、今までの町工場はなんとか生きていた。しかしもう成長のおこぼれで生きていけるような時代は終わりました。その事をわたしは自分の工場の若い人達に訴えて、自分達が生きていく生活環境をこれからは自分で作ろうじゃないか、という方針を工場の中で打ち立てた。そうしたら、若い人達が一生懸命頑張ってくれて、今までのように与えられた仕事を与えられたとおりにするだけではなくて、なにか自分たちでやれる仕事がないか、と言って目の色を変えていろいろなことを考え出してくれるようになりました」とおっしゃいました。結果としてこの工場は、最初に例えばお役所などで使う公文書の判子を押す機械というのを開発して売った。あるいは生ゴミを処理する機械を工夫した、あるいはおもちゃを作る機械を、まあおもちゃも工場の中に持ち込んでおもちゃを今まで手作業でやっていたような仕事を機械でできるじゃないですかということで、おもちゃをつくる機械を作ってみた。これも喜ばれた。こういうふうにして、少しずつ今工場の中は変わってきています。「若い人達が一生懸命になって創意を生かして働き始めてくれています。やがて、半導体製造装置とか、液晶関連の仕事の中の一部に手を染めて、そういうものもやろうとしています」というわけです。実際にこの会社は後にそういうお仕事がこの会社のメインになる程、立派な仕事をなさるようになるんですが、いずれにしてもこの時、1994年の段階で、今までのように待っていてはもうやっていけない工場だと、やっていけないのが日本の町工場だと、これからは自分の仕事は自分で作らなきゃいけないんだという事を宣言なさって実施なさったのがこの会社です。

これはのちのち大田区の小さい工場が生きていく上で大変大きな指標となるお話だったなとわたしには思われます。

次にもう一つ別の会社です。これも大田区にある、日進精機という会社の、当時会長をされていた太刀川洗吉さんのことばです。太刀川さんは戦後間もない頃、前会長など数人で創業、いまでこそ200人くらいの従業員がいる工場ですが、もとは機械工でした。その方が、わたしにここに書いてあるようなことばでお話してくださいました。ひとあたりこの方の工場を見学させていただいて一緒にこの機械はこういう仕事をしている、この製品はどうだという説明を受けた後で応接室に行ってお茶を飲みながらお話ししようという事で応接室にどかんと座ってお話を伺う事になりました。その時に太刀川さんが「小関さん今までは大企業と町工場ってのは親子関係だったじゃないですか。仕事をくれるのが親で、もらって一生懸命それを作って納めるのが子会社だったと、親子だから親の方も、つまり大手の工場の方も、わたし達が例えば失敗をした、納期を間に合わなかった、というようなことがあっても、まあそこもうちの子会社だから面倒見て育ててやろうじゃない

か、という姿勢でわたしたちを育てるという事をしてくれた。子会社であるわたし達も親会社の方が多少無理難題を吹っ掛けてきても、例えばの話、加工賃を10%下げろ、15%なんとか下げろという要求をしてきても、あるいは極端な話、金曜日に図面を送ってきて、月曜日の朝までに作って持って来いというような無理難題を納期について言ってくる、なんとかそれをやってきた。それが親子だったからだ。親会社が多少の無理を言ってもこれは仕方のない事だ、うちは子会社なんだから仕方がないことだと思って我慢してやってきた」と言われました。

わたしも実際に小さい工場をいくつか転々としてますので、親会社の要望に応えるために正月三日が日工場へ出て働いて、4日目か5日目か、親会社がお正月の仕事始めの日の朝、工場の門に届けるというような仕事を実際にしたことがあります。これはもう下請け工場だとそういうわがままもどうしても聞かなきゃいけない時があって、宿命なんですけれども、今までそういう事で親子でやってきた。しかし小関さん、これからは親子じゃない。もう親子の時代ではない。じゃあ何かと言ったら愛人関係だ。親子関係ではなくて愛人関係だと。愛人関係って一体なんなんだと言ったらお互いに魅力がなくなったら明日、ハイ、サヨナラしていい関係なんだ。こうおっしゃる。魅力がなくなったら、お互いにですよ、子会社の側からも親会社をはいさよならしてもいい。つまり、あんなもう単価ばかり下げろと言っているような会社だったら付き合わなくたっていい。反対に親会社の方も、あんな納期に間にあわさなかったり、おしゃかばかり作ったり、不平ばかりなような工場だったならもう切っちゃえということで、切っちゃっても仕方がない。魅力がなかったらそうなっちゃうんだと。じゃあ我々のような小さい工場は何を魅力にして生きたらいいんだ、ということが問題なんだと言いながら、太刀川さんは応接室の脇にその会社の製品がずらっと飾ってある棚があって、その中から一つひょいと持ってきて、「町工場の魅力はこういうものじゃないですか？」と言ってテーブルにポンと置いたのが、ステッピングモーターという小さいモーターがあるんですけれどもそのケースでした。

今までステッピングモーターのケースというのはダイキャスト、金属を溶かして型に入れて固めて作って、そして必要な部分を機械で削って正確な寸法を出すということで作られているのが当たり前のものでした。ところがこの会社はプレスだけで全く削る事もしない、鉄板からプレスだけでももの見事にお作りになる。これをステッピングモーターを作っている会社に持って行って、わたしのところでこういうものを作りましたと言ったら大変喜ばれた。まず安い。当然安いです。ダイキャストで作るより遥かに安い。それから正確です。プレスで正確にできてしまったら削るというような仕事をしなくても、正確にムラのない仕事ができるのです。今までのプレス技術ではそんなことできなかったんですが、この会社はやってのけた。つまりそういう魅力を持たないとこれからの町工場はやってけませんよというのがこの方のお話です。

有名な、有名になっていうのは全国に有名な会社では決してないんですが、マハティールというマレーシアの首相が、かつて工場を視察に来て、物凄い金額の融資をおたくにするから、その見返りにおたくの技術をマレーシアに1年間で技術移転をしろというような交渉をしてったというよう

な会社ですが、太刀川さんは、会長さんは、マハティールさんはどうやら技能という事に勘違いをなさっているようだ。お金を積みば1年で技術移転できるような、そんな簡単な技術だったとしてもじゃないけど、大田区で威張ってられませんよ。うちで持ってる技術っていうのは1年や2年でそう簡単に外国に技術移転できるようなもんじゃありませんので、とってお断りした。断られたマハティールさんは、どうやら日本の中小企業はまだ技術移転についてあまり熱意がないようだと言って嘆いておられたそうですが、そんな事情がありましたけれども、そういう工場です。そういう工場だからそういう発言もあったのかと思います。

もう一つ。これも大田区にあります石川精器さんというカムとかゼネバという特殊な、機械を特殊に動かすために普通の歯車とちょっと違う特殊な動きをするためのいろいろな設備をする、そういうものをずっとお作りになっている会社なんです。この時点で今まで取り引きしていた大手から、単価を次から次へと下げろ、下げなければ中国に持ってっちゃうって言って脅かされていた時点でわたしが伺った時に石川さんがこういうふうに言われました。「自分の工場で使う道具の6割や7割を自分の会社で作れないような工場はもうこれから生きられないじゃないか。これからこの不況を生き延びていく工場っていうのはそういう道具を自分で作れる工場だろうと俺は思うよ。」というお話でした。

これは内容としてどういう事をおっしゃっているかという、道具というのは売っている道具はどこでも使える道具です。どの会社も同じ道具使って買ってきて同じ道具で仕事したら結果として同じものしか作れない。同じ成果しかあげられない、だからそんな市販の道具を使ってやっような会社ではこれからやってけないだろう。自分の仕事をやるにあたって、自分で道具を工夫するようなことができない会社はやってけないんじゃないのか、という発言でした。

この会社の事については後でまたちょっと出ますのでそこに留めますけれども、1994年にわたしにそういう発言をなさった会社の経営者がいらっしゃった。以上が《時代を読む》。つまり、もうそういう時代に差し掛かっているんだぞという事を町工場の経営者の方がそれなりの自分なりの受け止め方をして自分のことばでこんなふうに語っておられました。

それから次ですね。どういうふうに変わっていくかと言いますと、じゃあどうしたらいいんだ、時代はそうかもしれないけど俺はどうしたらいいんだろうか、ということを当然考えなければなりません。1994年か5年かちょっとわたしの記憶が曖昧なんです、大田区、品川区、目黒区だったか、当時の南部地域の合同の講演会というのが大田区の蒲田の駅ビルの中で開かれまして、その時にですね、大学の学者さん、まあ大学の先生2人いらっしゃって、ここにおられる先生ではないんですよ。2人の先生を呼んで講演会、中小企業はこれからどう生きなければいけないか、というような講演会をしました。わたしも参加して聞きました。ベンチャーにならなければいけない、オンリーワンにならなければいけない、オンリーワンにならないとしたらナンバーワンにならなければいけない。というようなみんなカタカナのことばでですね、中小企業のこれからの生きる道って

のはベンチャーかオンリーワンかナンバーワンだというようなお話をなさる。わたしも聞いてて、ちょっと首傾げながらしかしまあいいお話だと思って拍手して帰ったんですが、会場をぞろぞろぞろと町工場の、わたしの工場の近所の町工場の親父さん達何人も知り合いが来ていましたので、一緒になってずっとこう歩いてきたら、わたしの周りでもって「なあみんな。俺達は30年40年鉄削る事一筋に生きてきた人間だ。今の先生なんか入れ歯のいいの作ったらこれから高齢化時代に合わせてきつといい儲けができるとか、あるいは世の中で売ってないようなスーパーやなんかで売ってないような豆腐を作ったらいいんじゃないか、というようなことを言ってたけどよ、30年40年鉄を削ってきた俺達に入れ歯作れの豆腐作れのったってそりゃ無茶だよな。」っていうようなお話をした。大学の先生のお話ってのはあくまで例としてお話ししたんで決して間違いではないんですが、ただ集まったほとんどの工場の親父さんが鉄削って30年40年過ごした方なのに、入れ歯作れとか豆腐作れとか言ったらなかなかそう上手く話が通じないんですね。で、そういうふうに感想を漏らしておられる。ああそうだよなあ、やっぱりあの例はまずいよなあ。もっと地道に生きてただ鉄を削ってきた人にもうちょっとなんかいい話なかったかな、いい話し方がなかったかなとわたしもその時思いました。経済学者というのは、イギリスのなんかえらい経済学者が、冷徹な頭と暖かい心、暖かいハートを持っていなきゃいけないんだというようなことを言っておられたそうですが、どうも今のお話聞くと、いや暖かい心っていうのはどっかに失ってるなあという感想をわたしも持ったんですね。それからしばらくして新潟の燕市というところにわたしもちょっと仕事で、NHKの放送の仕事で何日間かへばりついて現場を歩かせていただきました。その中で燕市というのは大変もう厳しくてですね、かつてアメリカあたりで盛んに作られていた洋食器を日本の安い労働力で燕市がいったみれば奪い取ったようなものなんですが、奪い取って洋食器の町として地場産業として栄えていた燕市が、もう韓国その他にどんどんもって行かれてスプーンやフォーク作っていたんではやっていけない、というふうに大変厳しい状況に追い込まれた。その中で、青芳製作所という会社が非常にユニークなことをなさって頑張っておられた。その姿を取材させていただきました。ここに書いてありますとおり、社長さんが「匙屋が匙を投げ出したんでは笑い話にもなりません。わたしの所はちょっと匙に工夫をいたしました。」という発言をなさってわたしに新しい工夫したスプーンというのを見せてくれました。

それは三菱重工で開発した形状記憶樹脂という新しい樹脂がありまして、一定の温度の中ではきちっと硬くプラスチックなんですけど、50度以上のお湯の中につけるとグニャグニャっと柔らかく変型する事ができる特殊な樹脂です。プラスチックです。それをこのスプーンメーカーさんは利用というか協力をお願いして、その形状記憶樹脂というのをスプーンやフォークの柄にして、変幻自在に変型できる柄のついたスプーンやフォークをお作りになった。何のためかというと、小児マヒだとか、あるいは交通事故や工場の事故などで手が不自由になった方に、その人の程度に、不自由の程度ってのはいろいろあるわけですが、合わせて柄をいろいろな形に変型させて使う事ができるというスプーンを開発なさいました。全国に売り出したところ大変喜ばれて、日本だけではなくて、

世界各国で手の不自由な方の為に役に立つ、ということになった。まあそういうことで匙を投げる代わりにちょっと変わった匙を作ったというお話です。

この会社は後に、例えば植木鉢の、植木の手入れをする植木ばさみの柄をつけてくれないか、そういうですねいろんな手の不自由な方の為につけてくれないかとか、あるいは打楽器の柄にそういうものを工夫してくれないか、あるいはビールメーカーからビールの栓抜きにそういうのをつけてくれないか、歯ブラシメーカーから手の不自由な人が自由に使えるような歯ブラシの柄を考えてくれないか、というふうにして次から次へといろいろな柄をお作りになることによって、スプーン・フォークだけではなくていろいろな製品を開発なさるようになった。でもこの会社の、開発にあたった、専務さんだった方なんですけれども、秋元幸平さんとおっしゃる方がわたしにこう言いました。

「本業にこだわるな、でも本業から離れるな」これがうちのモットーです。新製品を開発すれば何を作ってもいいんだということには決してなりません。新製品の中でも、例えば販売ルートに乗せられるような、うちの今までの販売力、営業力に合うような製品を絞って開発しないと、何でもやっちゃめということになったらきっと失敗するでしょう。だからそういう意味でわたしたちが開発しているのは全て手を使って何かをするための道具に限定しております。」

なるほど、スプーンの柄がそうだったわけですね。手で持つ柄だったわけですが、そういうところから楽器の柄やら歯ブラシの柄やらということになさって、そんなふうにして成功なさっている姿を見て、ああこの会社は戦後ずっとスプーンをお作りになってた会社。それが、スプーンにちょっと違う工夫を加え、つまり先程申し上げた町工場の親父さんが、30年40年鉄を削ってきた俺達に豆腐を作れっていうのとは…、じゃ無理だ、と言ったことばとまさに対応してる。そういう工場の人達に、鉄以外のものを削れじゃなくて、ちゃんと鉄を削れ、つまりスプーンメーカーはスプーンをつくることによって生き延びる。という方法がこの工場の中にはきちんと暗示されていたかなというふうにわたしは思ったわけです。

次の例です、山形県の寒河江市というところにその名もマイスターという会社、株式会社マイスターという会社があります。いろいろな刃物の再研削、切れなくなった刃物を研ぎ直すという仕事を主にやっておられたんですが、だんだんに、いろいろに仕事が広がりまして、今では刃物の研削だけではなくて、あちこちの工場から、お前んとここんなもの作ってもらえないかという注文もいただくようになって、次から次へと仕事の幅を広げて、1980年代の最初に工場を創業した時、たった4人の工場ではじまったんですが、80年代の終わりにはあちこちの工場に出入りして信頼を得て、従業員が20人、出入りする工場が200社になりました。さらに20年目の2000年の終わり頃には出入りする会社が400社、従業員が40人というように発展していきました。例えば、今日は工場の仕事に詳しいお方が多いかと思いますが、メダルソーという金属を切る丸いノコギリがあります。厚さ0.03ミリの丸ノコを作れ、100分の3ミリの厚さのですね、金属を切るためのノコギリを作れという注文に応じてそれを見事に作りました。それからタップというメネジを立てる手工具がある

んですけども、直径0.15ミリ、髪の毛よりちょっと太いだけ。それでネジを立てるような、立てる事のできるようなタップという工具を作ってくれ、という注文に応じます。そのうち、昨年ですが、100分の3ミリだったものが100分の2ミリまで厚さを薄くして丸いノコギリを作れという注文に応じて作ってしまいました。それから0.04ミリ、100分の4ミリのドリルを作れ、穴をあけるキリを作れ、という注文に応じてその後100分の4ミリのドリルを使って穴をあける機械を作った。機械はもともとあるんですけども大変高いもの。それをその会社ではわずか100万円ぐらいで、その穴開け専用ですけども専用の機械をきちんと開発なされた。

というふうにして難しい注文がくると現場の人間が皆して額をよせ集まって、わいわいがやがややっているのですね。うちの連中のことだからきっと何かやってくれるに違いありません、と言って社長さんは、まあ社長さんもそういうことが大好きな方ですけども言っておられます。どんな課題を持ってこられても、全部なんでもかんでもできるという事では決してないんですが、そういう新しい課題をわたしの会社に持ち込んでくださる方がわたしの会社の最高のお客様です、と言っておられます。つまり小さい工場では新しい製品を開発する、そのためのプロジェクトを作ってどうこうするってのは大変難しいですよ。しかし、こういうものをお前のとこで作れないか、という注文をいただくと、それは結構積み重ねた技術を応用したり工夫をしたりすると可能になります。だから新しい課題をわたしのところに与えてくださる会社こそがまさにお客様です。そういう姿勢で経営をなさってる。だから成功してるのかなとわたしは思います。

同じようにして、ここにも書きましたけれども横浜にありますへら絞りという仕事を専門になさっている日本スピンさんという会社があります。有名なのは日本の国産ロケットH2、あるいはH2Aというロケットの先端のフェアリングってちょうどえんぴつのサックを大きくしたような、直径約2メートル、高さ約2メートル、これをジュラルミン系の金属の板から綺麗にこう絞ってしまふ、変型させて。こういうように絞ってしまふ。あれ決して溶接してないんで。溶接するようなものではとても打ち上げられないんですが、一枚の板からへら絞りというまあ天秤棒のような担いでギューギューギューギュー旋回させながら少しずつ少しずつこう変型させてそんな直径2メートル、高さ2メートルまでも一枚の板から絞ってしまふということをするような仕事の会社です。

この会社の経営姿勢が大変面白い。今までやった事のない新しい素材を持ち込まれて、これ絞ってくれっていう注文をいただいた時はお金一切いただかない。どうしてかっていうと勉強になるから。勉強させていただく、材料持ち込みで勉強させていただく。自分の会社の技術を高める事ができるから最初の初めて挑戦する金属を持ち込まれた時はお金をいただきません、と言っておられます。

つまり課題を持つということ、課題を見つけるということが中小企業にとって大変難しい事です。ところがこういう姿勢でいれば、お客さんの方から課題を与えてくださる。その前のマイスターもそうなんですけど、次から次へといろんな課題を持ち込んでくれる。すべてができる事では決し

てありませんけれども必ず挑戦してみる。挑戦して結果としてできなかったらそれはもう、すいません、ここまでやってみたんですが、と言ってきちんとやった結果を、データを差し上げる。ある時、できませんでしたと言って自分でやったところまでのデータを提出して、ここまではやりましたけれどこの先がうまくいきませんでした、という報告をしたら、その課程に対して結果ではなくてそこまでよくやってくれましたと言ってこちらがびっくりするほどの報酬をいただいてしまいました。という経験もなさっていらっしゃいます。

こういうふうにして《課題を見つける》ということが非常に中小企業にとって大変なことでもあるわけ。でもそれを見つけることが非常に大事な事なんだなとわたしは思います。

次に最後になりますけれども、《技と知恵は無限》。一番最初にあげているのはもう有名な会社です。テレビなどでもよく紹介されております。京都にあります長島精工という、平面研削盤という砥石を旋回させて金属を平らに削っていく事が出来る機械なんです、まさに世界でトップといわれている精度の機械を作っている会社です。従業員4、50人の会社です。ですからもちろん大量生産はしておりません。例えばの話、半導体用の、半導体のある一部を作るような正確な平面を削らなければいけないというようなメーカーさんに納める機械ですね。その他いろいろあるんですが、まあ月産何十台、何百台というような機械を作ってどんどん売ってるというような汎用性のある機械ではなくて、大変その精度のいい、特殊な機械をお作りになってるんです。キサゲという伝統的な技法、ちょうど大工さんが使うノミのように先が平になっている刃物があって、木の柄がついていてそれでかき削る。金属の表面を少しずつ少しずつかき削る事によって正確な平面を出してしまうキサゲという方法があります。

その伝統的な方法で機械の表面を正確に作るということをやっておられるんですが、1997年か6年にアメリカの工作機械の見本市に出品して世界中のメーカーをアッと言わせた機械があります。なんでアッと言わせたかという、そこで作られてる機械は正確に1万分の1ミリずつ上下が可能だ。1万分の1ミリずつです。これは今までの工作機械のメーカーにはほとんどありえなかった精度です。そういう機械をアメリカの展示会に出展なさいました。デジタル表示で電気の表示の上では1万分の1ずつ動いてる事になっているんですが、普通の機械、普通のメーカーの場合ですと、大体1万分の1ミリっていうのはあくまでデジタル表示の数字の変化で、実際に動いてるのは1万分の3とか5ってパッと動いてしばらく動かない。また今度は2動くとか今度はまた4動くとか。正確に1万分の1ずつちゃんとデジタル表示と機械の動きが合致してるっていう機械はそれまでほとんど作れなかったんですが、このメーカーはきちんとそれを作っていました。それほど精度の高い機械を作る事で有名な会社です。その機械のベットという部分があるんですが、ベットというまあちょっと専門的になってしまうんですけど、普通機械のベットというのは平らな部分があって、ひとつ…片一方にV、Vの字ですね、こういうV型の溝をもって、Vのオスメスでこういうふうに動く部分がある。平らだけだとどうしてもこうこう波打ってしまう恐れがあるのでV…

片一方でVの字で一緒にこう動くというのが正確に動くのを一番保証してるという事になってたんですが、この会社はVVとってVの溝をふたつくっつけてしまった。ふたつくっつけてどうしたかっていうと、こうこう正確に動くだけじゃなくて、上の、機械の上の部分、180度ぐるっとまわしてこちらでも正確に動く。つまりこうこう正確に動くだけじゃなくてそれを逆さまにしても正確に動くというほど正確な平面を作るという事に、まあ大変な苦勞がいるんですが、それをやったおかげで1万分の1ミリというような精度を保証する機械をお作りになってる。

まさに技と知恵なんですけど、あまり世間で知られていない。横浜に前場技研さんという親子だけでやっている工場があります。様々、あちこちの、あちこちの工場でこううまくいかないで頼むよー、と言ってもってこられるような仕事ばかりやっていらっしゃるんですが、お父さんはもうわたしと歳の変わらない年輩の機械工です。息子さんは大学を出て、したがって新しいコンピュータ制御の機械を自由に使いこなす方です。わたしが訪ねていった時、見せられたものの一つがここに書いてあります。牛の人工心臓をお作りになりました。

普通人工心臓ってのは人体の外に置いて血管をつないで外で心臓の役割をさせるのが人工心臓です。この人工心臓はそうではなくて牛の身体の中に埋め込む心臓です。これをお作りになりました。ある大学の医学部からの注文でお作りになりました。チタンという大変削りにくい、金属を削る世界では扱いにくいんで有名な材料なんですけど、500グラム、材料費75万円というチタンのこのくらいの固まりを持ってこられて図面を持ってこられて、これでこういうの作ってくださいと。見たらほとんど全ての厚みが1ミリ。1ミリしか厚みがない。こんな無垢の固まりから肉厚1ミリしかない、しかも真四角なら真四角で結構楽なんですけども、とんでもない形にこう牛の心臓のようになり…まあそれほど正確じゃないにしてもとても変型したものの。これを削れという注文だった。それを親子でもって見事に成し遂げてしまわれました。プログラムをしたり、機械をそういう複雑な動きをする機械を、同時五軸制御というような機械でやらなければいけないんですけれども、そういうのを得意とするのは、息子さんの方が得意なんですけど、なにせ厚さが最終的には1ミリですから、下手にひょっと機械を押さえたらペコーッと潰れてしまう。ちょっとどっかで間違えたらピッと破れてしまう。それをどういう段取りでどういう手順で削るかということになったら息子さんには到底できなかった。ところが親父さんが熟練の機械工だった。親父さんと二人で粘土をかためて粘土で何回もいろいろに形を作っては、この部分は、こういう場合はこうしようよ、この部分はこうやって押さえようよ、ここはこうやって銜え^{くわ}ようよ、ここはどういう手順で削ってみようよ、ということをやって、結果として親子でついにそういうことを見事にやってしまわれました。まさに技と知恵かなとわたしには思われます。

先程申し上げました石川さんっていう「道具の6割や7割自分で作らなければこれから生きられないよ」とおっしゃった会社がその後なにをやられたか。いろいろあるんですけれども同時四軸フライス盤、まあ簡単に言えばパソコンを利用して同時に四軸制御できるフライス盤というのをお作りになります。自分の所で道具を作るってのが当たり前。そうでなきゃもう生きられないよって

言ってたその道具のうち、ついに工作機械まで作ってしまわれ、まあ当時、小さい工場で工作機械まで自分で、しかも同時四軸制御の工作機械をお作りになったということで新聞にも紹介されて話題になった会社です。

どうということかっていいますと、例えば、リードネジという長いネジがあります。ピッチ、ネジとネジ…ネジ山の間が自由に変化できる。普通ネジというのは例えばピッチが25ミリだったら一回転して25ミリ進む、二回転すりゃ50ミリ進む、といつも同じように等間隔にネジ山ってのが切られるのがネジなんですけれども、そうではなくて、途中で…最初細かく動いてる。そのうち緩やかに、こんなんになって緩やかにネジがまあ間延びしたようになって、そういうネジを作ることができる機械をお作りになった。これはまあこの会社の仕事上そういう機械が、そういうものを作れる機械が欲しかった。その機械を、その、そういうシャフトを作る事が出来て、ある会社から、ある機械設備を注文された時に、じゃあうちのこのネジを使いましょうということで持っていったらその会社の方が、お前んとこ随分いろいろ工夫するそうだけど、このピッチに合うナットはできないだろうなお前さん、と言われた。冷やかされたそうです。ところが石川さんは、えっ言われてみりゃできないことないな、というふうにお考えになり、とうとうお作りになってしまわれた。

今までの常識では考えられません。機械的にですね、ピッチが変化しているリードねじに合うナットを作ってしまうということは考えられなかった。早速特許をお取りになって、結果として同じメネジが同時に機械的にこう作れてしまうことになったわけで、今まではこういうものをやるときはサーボモーターとかドライバーという特殊な設備をして、そういう動きを、動きの変化をですね、しなければいけないんですが、ネジ一本でそういう変化を、動きの変化をする機械を作ることができるようになってしまう。まさにこの方のそういう知恵が、あるいは努力がそういうものをお生みになったな、というふうに思うわけです。

最後の事例になりますけれども、大田区でパイプの繋ぎ手でエルボというのを作る特殊な方法を開発なさった会社があります。エルボというのは一応パイプを縦から横に繋ぐ時の繋ぎ目にL字型をしたパイプがあります。それで縦のパイプと横のパイプを繋ぐ、まあ簡単にいうとそういうものですね。エルボってあの、人間の肘のことなんですけど、これをですね今までの製法と全く違う製法でお作りになった。ずっとエルボをお作りになっていたメーカーさんなんですけど、中国など新しい国で、まあエルボを作るのって比較的、まあそんな事言っちゃ失礼ですけど、機械加工の上ではそれほど難しいものでなかったから、どんどん中国あたりで安く作られてしまう。まあ人件費安いので、安く日本に入ってくる。で、日本のメーカーさんも日本で作っていたのではもう高くついちゃうからっていうんで中国に工場を移して、中国で向こうの人を使って安いエルボを作って日本に逆輸入するということまでされてきた。

トキワ精機の木村さんって方は、トヨタ自動織機、あのフォークリフトなどを作っているトヨタ自動車のそういう部分ですね。普通の自動車ではない。それから、日立建機やコマツというメーカーがあります。やはりあの例えば家を壊す時ガーッとこんなんになって家を壊してしまうような機械が

ありますけど、ああいう機械を作ってる。そういう機械メーカーというのはエルボというのをたくさん機械の中に使われます。で、ある時メーカーさんから呼ばれて、今までの30%の値段を下げてくれないともうおたくとは取り引きできなくなっちゃうよと、中国からそうやって安く入ってくるから、というふうに宣言され、で、5%や6%ならわたしが作業服着て現場入って皆はっぱかけりゃあなんとかなるけど、30%下げろって言われたらもうできない、と思われたそうです。

しかし、なんとかこれやらないことには会社を潰さざるを得ない、という所から一念発起していろいろに工夫をなさって、肉の、非常に肉厚のあるパイプを直角に曲げて、外側にネジをきって、それで作ってしまうという方法を思いついた。今まではパイプの通る穴も機械で開けていたんですけども、はじめからパイプを折り曲げてしまえば穴を開ける必要がないから安くできるだろう、という所からも発想されるんですが、いろいろご苦労されて、ついに肉の非常に厚いパイプをプレスという機械で直角に折り曲げ、外側だけ機械でネジを切ってお作りになってしまったということで見事に成功なさいます。その成功の裏にはご近所の町工場の人達の協力がありました。その会社にはプレスという機械がなかった。普段から親しくしていたプレス工場に行って、俺こんな事思いついたんだよ、と言ったら、これはお前プレスが必要だろうからうちのプレス使っていいよ、と言って油圧プレスというプレスを貸してくださる。プレスという機械を貸してくださると同時にその会社に貯えられていたプレスの技術、プレスを使う技術というのをいろいろに知恵を貸してくださった。たまたまそこに出入りしている金型屋さんが何やろうってのよ、っていうところから始まって、そうか、そんなやり方じゃ上手くいかないよ、と言って金型のいろいろな作り方を教えてくれた。そんなふうにしてそれをまあ何回も試行錯誤して、最初できたーと言ってトヨタ自動車に持っていって、だめだめ、肉眼じゃ見えないけどしわができてる。こんな細かいしわがあったんじゃまあひび割れですね、ひび割れがあって、油圧、ものすごい圧力をかけた油が通るパイプなものですから使い物にならないって突き返され、それをなんとかならないか、と言って今までコークスであつためていたものを高周波を使ってあつためて、温度を一定にする。プレスの折り曲げるスピードをいろいろに変化させてみる。いろんな工夫をしていくうちにとうとう見事にいいものができてしかも値段は安い。それだけではなくて機械で穴を開けて作ったものより遥かにパイプの通りがいい。管内圧力の低下というのがやっぱりあの機械で開けた場合はどうしても直角に、ドリルで穴が直角になりますが、パイプは緩やかに曲がるので圧力がこの中で低下しないで、性能のうえでも大変優れた物ができて、トヨタ自動織機からも御墨付きいただいて、その他のメーカーさんからも、ああいいものできたということでもどんどん買ってくださるようになった。見事に成功なさったというお話です。

まあその他もう本当にちょっと際限なくあるんですが、時間が来てしまいましたので一番最後の一つだけ割愛させていただきます。また何かの機会がありましたらお話を補うような形でさせていただきます。

結びのことはを申し上げなければならないとしたらわたしは、こういう工場の人達をずっとこう

見てきて、本当にこの長い不況の中で努力して耐え抜いて、今も頭を高く上げて頑張っている工場の特徴をひとこと言ったら、「逃げ仕事をしない」、ということかなと思います。つまり、困難から逃げない。安易に…安易な方に逃げない。難しい課題にいつも挑戦してそこで自分達の活路を切り開いている。そういう意味であの人達は決して逃げ仕事をしない人達だなというのを感想として持ちます。こんなふうにして町工場の人達のことばを並べてみるとこの十数年間、町工場の人達がどのように頑張り、どのようにして活路を切り開いてきたのかということが、まあ一つの、一本の縄を編むように見えてくるのかなとわたしは思いました。本当にお聞き苦しい声で申し訳ありませんでしたが、わたしの話をこれで終わりとさせていただきます。ありがとうございました。

Ⅱ. 「中国でできること、できないこと」

政策研究大学院大学教授 橋 本 久 義

(鶴飼) では続きまして橋本久義先生を紹介いたしますが、詳しい履歴等はそこをご覧になっていただければと思いますが。履歴の所に書かれていないことを2、3ちょっとだけ申し上げます。まず一つは先生は通産省時代にですね、何千という工場を視察されてます。この、すべてそう、仕事以上に行く先々でどんどんご自分から進んで視察されたというふうに伺っております。

これが第一点、次に第二点が、5軒の家を建てておられます。ご自分で大工仕事をして、電気工事土木工事もされて、5軒の家を建てられた事があると。そのうち数件はまだ健在だそうであります。それからもう1点はバイクがお好きで、どの講演会場にもどんな工場でもバイクでいらっしゃるというふうに伺っております。

今日は、本当に、もう見るからに迫力のある講演をお聞かせいただけるかと思います。先生よろしくをお願いします。

(橋本) こんにちは。政策研究大学院大学の橋本と申します。私はもともと通産省にいました。19年前から毎週木曜日は必ず工場に行くということを続けて参りまして、今まで訪ね歩いた工場の数がちょうど2950ということになります。

昨日は田無にある工場に行って参りまして、これが2950番目の工場ということでもあります。どうしてそんなことをやってきたかという、一つは「中小企業の社長ってなんて魅力的な人達がばかりなんだろう」、これです。大企業の社長に魅力的な人があるかないかと言われれば確率論的にはうんと少ないと思いますけども、面白い人達がいなくてもありませんけども、この中小企業の社長の持つて、溢れるような情熱、人を説得せずにはおかないド迫力、そういうものは大企業の社長にはない。

最初私もよくわかりませんでした。どうして中小企業の社長はあんまり大きな会社をやっているわけでもないのに皆元気で前向きで、話が面白くて歌が上手くて、どうしてかなあと、よくわからなかったんですね。たくさん回ってるうちに「なるほどそりゃそうだよね」と。考えてみれば実は当たり前でありまして、大企業であれば、東芝だ日立だ、そういう会社であれば、何人か就職希望者がいれば、そのうち一人や二人は「是非入りたいです」という人がいるとしたもんなんですね。中小企業は決してそうではありませんから。「〇〇製作所になんとしても入りたい」という人は、通常いない。だから中小企業の従業員というのは、「なんかの物のはずみで飛び込んでくる」、どうしたってそういう要素があるんです。物のはずみで入ってきた人に、一生懸命働いてもらわないと、

中小企業はそもそも仕事が始まらない。

さらに大切なのは、なんかの物のはずみで入ってきた人の後からまた新しく若い人達が入ってくるんですね。もともと物のはずみで入ってたに過ぎない人が、新しく入ってきた若い人を捕まえて、「立派な会社にしていこうよ」「いい製品作っていこうじゃないか」「お客さんが喜ぶような、そういう日本一の会社に親父と一緒に頑張ってしていこうよ」。これを言わせなきゃいけない。これを言わすためには社長に人徳、魅力がないとどうしようもない。もともと入りたいくて入った人はほとんどいないんですから。だから中小企業というのは社長に人徳、魅力がないとまずは従業員が定着しない。金融機関金貸さない、親会社だって注文なんか出すもんか。そもそも中小企業というのは社長に人徳、魅力がないと一日だってやっていけないんだと。いうことであります。

工場見学に参りますと、人徳ある、魅力ある社長から、「そもそも創業の時にいやーこんな苦労があったんすよ」。そういうお話ですとか、あるいは、「うちは昔はこういう製品が売上げの中心だったんだけど、最近はこの製品が売上げの中心に変わってきてんですよ」「なるほどこの会社、たったこんだけの期間の間に、こんな技術マスターしちゃってんだ」とかですね。「ああやっぱ消費者のニーズつつうのはやっぱこういう分野からこういう分野に少しずつ移り変わってんのかな」とかそういったことがどういう統計を見るよりも実は余程よくわかるということでもあります。

そんなことがあるもんですから、企業の現場に行く事がやめられなくなっちゃった。これが一つなんです。

もう一つは確かに大企業の工場に行きますとですね、日本の技術つつうのはすげえやと、感心する事が多いんですけども、私が本当にびっくりし、また感心しておりますのは、「たった30人しかいません」、そんなちっちゃな工場に行ってもですね、あるいはうっかりすると、「いやーうちは5人なんですよ」、なんてね。「いやーおふくろが社長でね、息子の私が専務で、弟が常務で、あと職人さん二人で、5人といってるけど本当は4人なんです」、なんてね。こんな会社に行ってもですね、その会社の生産プロセスを眺めておきますと、「ああなるほど、うまいことやってるじゃないの」、と。こういう工夫があるんですよ。ポンと膝を叩きたくなるっていうかね、「あっ、こいつは芸がこまけえや」、その…芸細の機械というんですかね。

先程、小関さんの話にも出てきましたけども、とりあえず粘土で形を作ってそれをモデルにしていろいろ工夫して、それからやってみると。そういう、「ああなるほど、そりゃそうすりゃうまくいくわ」と。そういう工夫が実は日本の工場には至る所にあるんです。

私が通産省に入ったのは1969年ですけども、1969年というのは、自由化の半ばなんですね。日本がちょうど機械類を全部自由化して、自動車は自由化したけども、コンピューターはまだ関税かけて、少し高いめに輸入してた、そういう時代です。間もなくコンピュータを自由化し、ということなんですけども、自由化の途中でしたから、「これから日本の中小企業やってけるわけがない」。あの当時はニコンもキヤノンも千人くらいしか人いませんからね。「キヤノン、ニコンのようなあんな立派な会社だって、やってけるかどうか分からない。だから5人、10人でやってる中小企業がやっ

てけるわけがない」。「ヨーロッパの企業見てご覧なさい、アメリカの企業見てご覧なさいよ。それこそ世界中相手にやってる。技術レベルは日本よりも圧倒的に上だ。あんな人達が頑張ってる。日本の中小企業なんてやってけるわけがない。これから自由化して、10年経って生き残れる企業は多分半分だろう、いや、もしかしたら3分の1かしんない」と、皆が言ってたんです。しかし、決してそうはならなかったの。どうしてか。いやそりゃ、その3人、5人、あるいは30人、そういった中小企業の人達が皆工夫をしながら「どうしたら良い物が作れるのか」、「お客さんが喜んでくれるのか」、一生懸命考えながら、工夫をしてきたからだ、ということでもあります。

いずれにしろ、そういうものを拝見するのが面白くて面白くて、企業に行く事を今もってやめられないというわけでもあります。本日は鶴飼先生のご案内で、こんなところで話をさせていただくわけですけども、今まで回って参りました2950の工場、ちなみに言うと、この2950の中にはですね、約300ばかりですけども、中国をはじめとする、発展途上国の工場も入っておりますが、発展途上国の工場、あるいは日本の中小企業、こうつぶさに見てくる中から「橋本流、身体で感じた日本の中小企業」ということで、少し話をさせていただけたらということでもあります。

景気は基本的に回復基調ではありますが、ちょっと時間がありませんので省略しますが、結論的に言えば「中国・アメリカの景気に引きずられて、これからも日本の景気はそこそこ良いだろう」と言う事でもあります。ただ注意しなきゃいけないのはですね、中国が風邪ひくと、日本は脳硬塞になります。風邪をひくと肺炎になるという対の言い方を良くするんですけども、肺炎ではありません。脳硬塞なんですね。肺炎と脳硬塞とどこが違ってるといって、肺炎はちゃんと治るんです。脳硬塞というのは余程運がよくない限り、後遺症が残る、ということでもあります。今中国が風邪をひくと、日本はどれくらい後遺症を抱えた脳硬塞になります。したがって仮に脳硬塞が治ったとしても、リハビリが大変。金かかる、時間かかる、しんどい。と、こうなるわけでもあります。だから中国には風邪をひかせないほうが基本的にはいいということでもあります。

中国が巨大なブラックホール、これはもう間違いないんです。世界中の製造業がブンブン吸い込まれてるんです。ただ、忘れちゃいけないのは日本が一番助かってる国だ、ということですね。実は日本はほとんど被害を受けてないんです。「いやそんなことねえよ」「俺の会社の仕事持ってかれてしまった」とおっしゃる方もいるんです。いるんですけども、日本中探すと、「いやうちは中国のおかげですごく増えてんですよ」って言う人がいるんです。だから日本の工業生産はちっとも減ってない、増えてるんです。日本は実はほとんど被害を受けてないんです。どうして被害を受けずに済んでるのか。日本は中国というブラックホールのすぐ横っちょにいるからです。中国の力も利用しやすい。これに加えて、吸い込まれそうになった時の社長さんの対応が、アメリカ、ヨーロッパの社長さんと、日本の社長さんとは全く違います。アメリカ、ヨーロッパの社長さん達にとってみると、会社というのは「お金を儲けるためのマシン」なんです。その機械が、中国のせいだか何だかよくわからないけど儲からなくなって、しかも当分使い物にならないわけですからね。そんな機械は、潰すか捨てるか売っ払うかです。

日本の社長は違います。日本の社長で、自分の会社は金儲けのためのマシンだ。そう考えてる人って、うちの、私の政策研究大学院大学という大学は、実は六本木にありまして、どうも六本木の付近に何人かいるみたいですね。だけどあいつらはもう人間のクズみたいな奴らでありまして、大部分の日本の社長にとってみると、会社というのは我が子なんです。苦しんでいれば私財投げ売って救うんです。だから日本は赤字の会社がなかなか潰れない。アメリカ、ヨーロッパの会社は、「ああもうこれ駄目だな」と思ったらやめちゃいますからね。そうするとどうなるかというと、中国に吸い込まれるはずもない機械も作れなくなっちゃうの。どうしてか。これはもうしょうがないんですね。塗装だとかメッキだとか鋳物だとか鍛造だとかプレスだとか金型だとか鋳金だとか熱処理だとか機械加工だとか溶接だとか研磨だとかプラスチック成型だとかダイカストだとか、そういう産業がなくなったらですよ、「いや、うちの国は最高級の機械だけ作らしていただいて…」、そうはいかない。要するにどんな精密な物凄い機械でも構成している大部分の要素は実は鋳物、鉄板、鉄骨、そんなもんなんです。例えばステッパーという機械があつてですね、I Cを焼きつける機械ですけども、で、この東京の早稲田の場所から、富士山の山頂においた、直径25センチの的をピシッと射抜くというね、全速で走ってる新幹線を、1秒の間に1メートル以内にピシッと止めると。そのぐらいの精度を持った物凄い機械なんです。ところが、大部分は鋳物でできてるんですね。サブミクロンっていう本当に0.1ミクロンの精度が必要なんですけども、それを構成してる鋳物は、5メートルぐらいの大きさがですけども、鋳物が狂うと1センチ、2センチ楽に狂いますから。こっちの方が「ミクロンでやってます」といっても、こっちの方で2センチぐらい狂ったら、どうにもならないんです。この鋳物は、川口にあります永瀬留十郎工場で作っている。いずれにしろ、機械の精度はそういう大した事ない所で規制されちゃうんです。だから、「うちの国は高級な物だけ作ります」そういうわけにいかない。安物をガーッとやってないといい物もできないんですね。そこで、「そういうことのできる国は世界の中でどっかにあるはずだけんどもな」と思って探して歩くとですよ。何とこの中小企業の社長が、それこそ指中血だらけにしながら崖に皆でしがみついている国があるんです。日本なんですよ。

だから欧米諸国で対応できなくなった。中国ではちょいとまかなえない需要、これはむしろ日本に来るのではないかということでもあります。

3年前、5年前、「これから日本はやってけるわけがない。中国は、技術力は凄い、人件費も安い、30分の1だ。技術力もある、資源も豊富だ。日本の製造業やってけるわけがない」と言われて、実際、どんどん、どんどん工場の数も減りましたし、生産も減ったもんですから皆「おお」と思ったわけですけども、今そうはならなくなってる。つまり世界中の複雑で高級で精密でめんどくさくてちっとも儲からない。そういう需要はむしろ日本に集まるのではないか、ということなんです。そうすると、あらそれじゃ日本の景気は良くなるんだ良かったねと思うと、でも喜ぶのは早い。つまり、昔は大企業が潤おうと必ず中小企業も潤ったんです。下請けさんがちゃんとしてないとやってけないから。ところが、今グローバル調達だとかね、株主に利益を還元しなきゃいけないとか、余

分な事を言う人がたくさんいてですね、大企業が潤っても必ずしも中小企業潤わなくなっちゃったんですね。だから47ヵ月連続の景気浮揚でですね、いざなぎの景気を超えると言ってるわりには中小企業の体感温度っていうのは決して高くないっていうのはどうしてかということがあるからだといいことです。景気は良くても個々の企業が潰れるか潰れないかっていうのはまた別の話であるということでもあります。そういう意味では厳しい生き残りの戦いがこれからも続いていくだろうということでもあります。そうすると、気になるのは中国であります。あれは一体何なんだ、こういうことでもあります。私は、日本は中国に勝てれば世界の中で絶対生き残っていけると思います。BRICsっていうのをゴールドマン・サックスが言い出してですね、すっかり流行りましたけども、ブラジル、ロシア、インド、チャイナ、この4つの国がこれから伸びていきます、ということですけども、私は日本の競争相手になるのはオンリーチャイナ。あとの3つの国は多分日本の競争相手にはならない。大きな消費国にはなるかもしれません。競争相手として立ち現れては多分来ないだろうと思います。ちょっと今日は時間がないのでそこのお話はできませんけども、中国だけが、これから日本と競争していくことになるだろうということでもあります。

勝てるか勝てないか、一言で言えば、「勝てる」ということでもあります。「勝てる」と言うとなんか「蹴倒して勝ち残る」というイメージなんですけども、蹴倒して勝ち残るというイメージを抱くと間違いです。蹴倒せるような相手ではないですね。ただ、中国がどうしてもできない部分があるから、そこを日本がやらなければならない。やはり日本に頼るべき所がある。従って、「中国が発展すると、日本は必然的に発展せざるを得ない」という形で日本は生き残るということでもあります。どうして生き残れるか。実は日本の特徴というのは私に言わせれば3つありましてですね、日本という国は、全く技術力のない人が、物凄い良い機械のメーカーになれる、とても不思議な国であります。どうしてかと言え、ちゃんと技術を持った下請けさんがたくさんいて真面目にやってくれるから。自分がやれなくなったら、プレス屋さんを見つけてきて、金型屋さんを見つけてきて、成型屋さんを見つけてきて、「はい。やってくださいね」安心してまかせておけるから。それを集めてくれば良い品物ができる。発展途上国では決してそうではありません。発展途上国で物づくりをやると思ったら日本の数倍の技術力を持ってないと絶対やってけない。どうしてか。日本は「こういう物を作ってくださいね」とやればちゃんとやってきてくれるんです。余程変な人に頼まない限り、だまされるとか、別の材料を使ってるということは、心配なくていいんです。発展途上国は決してそうではないんです。どうやってごまかしてくるかわからない。相手が意図的にごまかそうとしてきている時にごまかされないように見抜く力と言うのは実は物凄い技術力を持ってないと駄目なの。日本は技術力がなくても物凄く良いメーカーになる世界でも唯一の国なんです。それから日本は、「あることができます」というメーカーがあると、大体同じぐらいの技術力を持った企業が周りに必ず何社かいる。これはもう本当に日本最大の特色です。発展途上国は決してそうじゃない。日本はどうしてそうなるかっていうと、〇〇工業会とか、〇〇県西部金型懇話会だとか、なになに市商工会議所だとか、あるいはなになに県技術振興財団だとか、テクノポリス開発財団だとか、な

んとか推進機構だとか、産学間連携なんたらかんたらだとか、そういう組織がいっぱいあって、小さな企業にも是非来てください、という働きかけがある。そうすると、そういう会合に参加してるとですね、それで、あけましておめでとうございます、とかいってご挨拶してるとですよ、「あの親父なんだかしらないけど勢いも良いし顔色も良いね、なんか儲かってるみたいだなあ。そういえばあの会社最近A社の最新鋭の機械買ったらしいな」だから、切磋琢磨でどんどん技術レベルが揃っていっちゃう。あの会社に負けたくない。これがあるんですね。

韓国も、中国も、台湾も、ごく最近まで戒厳令やってた国ですから、そもそもそういう組織ってないんですよ。だから隣の工場が何やってるか知らないんです。

3番目。日本の会社というのはある会社があるレベルの技術を持ってますね。5年経ったら絶対もっと良い技術持ってる。日本はその会社の技術レベルが下がるという心配はほとんどなくて大丈夫。発展途上国は違います。今この技術を持ってるというのは「今その技術があります」とそれだけなんです。5年後、良くなってるかも知れません。でも悪くなってるかも知れないんです。

日本の会社というのは、もっと低レベルの技術で儲かる、というものが見つかったらそれもやるかもしれないけども、高度な技術でやる物をやめたりはしないんです。

安物の技術で、パカパカ儲けながら高級品の開発に投資していく、とこういうパターンになる。だから、技術力がダウンすることはない。発展途上国はそうはいかないんです。発展途上国は安物の技術でも儲かることになればそっちだけをやるんです。当たり前なんです。ジョブホッピングでどんどん人は変わっていく。高い技術を持った人ってのは給料高いですから。その人辞めさせないようするためには物凄い努力がいりますからね。そうすると、誰でも作れるような所にシフトしとく方が得なんです。だから、安物の技術で儲かるようになったらそっちにドーッと行っちゃう。10年程前に中国のある会社に行ったんですね、そしたらその日本のアドバイザーが、「いやー中国の青年達は素晴らしい。よく思って勉強するし、真面目に取り組むし、残業だって厭わないし。日本の若い奴らに教えてやりたいぐらいなもんですよ」ってね。「日本なんて全然駄目ですよ」とおっしゃってた。同じ会社に去年行ってみたんですね。「いやーひどいもんですわ。材料はごまかすわ、そのズル気休みはするわ、どんどんジョブホッピングでせつかく日本に研修に出したの辞めるわといやーひどいもんです」いや、同じ人ですよ。全く同じ人がそう言っていた。

10年前あんなに立派な技術を持ってた会社が「エッ」という例が山ほどあるんです。だから、なかなか発展途上国で技術を維持していくというのはですね、なかなか難しいんです。

そうすると、「中国の技術は駄目だ駄目だってお前言うけども、それにしては、良いものができる。それはなぜか？」という疑問がでる。要するに、他の発展途上国では決してできないことを中国はやってるんです。それは一体何故だろうというわけであります。あのルール、あの自由自在さで、あれでなんでいいものできるんだと、私なんかも実は非常に不思議に思うんですけども、物凄く大きく言うと二つあって、華僑資本と文化大革命です。第1の華僑資本ですが、今世界に192の独立国があるんですけども、この192の独立国の中で、自分の国以外の場所に、大金持ちの親

戚がたくさん住んでる、そういう幸せな国は世界に二つしかありません。一つはイスラエル、もう一つは中国。この二つの国は、自分の国の領土以外の場所に大金持ちの親戚がいっぱいいる。「祖国の為なら片肌ぐらい脱ぐかな」とこうなってるんですね。これはやっぱどえらい違いなんです。「祖国の為なんだから、少々損してもしようがない。仮に失敗しても、投資した物はどっかには生きるだろう」そういう物凄く気前の良い投資が一方であるということでもあります。もう一つは文化大革命です。文化大革命が中国発展の大原因だっていうと皆「エエ」とこうなるんですね。「そんなバカな事はないんじゃないか」と。「文化大革命で、中国の発展は50年遅れたんじゃないか」遅れたんですね。間違いなく、技術とか知識とかいう面では遅れたんです。しかし、文化大革命の間に中国は他の東南アジア諸国が絶対にできなかったことをやってるんです。何をやったか。「現場が偉い」これをやったんです。現場が偉いんです。工場の現場労働者か農民出身者以外は共産党の幹部には絶対しない。これを10何年やったんですね。だから大学で毛沢東理論を研究してる偉い先生。この先生は偉くならない。どうしてか。現場労働者じゃないですから。

中国の現場というのはむちゃくちゃ人数が多いんです。当時は皆国有企業ですから。それだけの人数の中で目立つためにはですよ、「あいつは技術的になかなか凄いね」、「やることも気がきいてるわなあ」と、そういう人が頭角を現してくるんですね。頭角を現してきた人が抜擢されて共産党の幹部になる。共産党の幹部になるということは会社の経営なんかもやるわけですから、そうすると会社の経営をやってる人達が現場の事を知ってますか知りませんかといえ、知ってるんですよ。だって元いたんだから。今も昔一緒に働いてた仲間がいるんだから。発展途上国で、なかなか日本みたいに上手くいかないのはどうしてかっていうと、現場で働いてる労働者にとってみると、「俺達が一生懸命働いて汗水流して良いもの作ったって、どうせ朝から晩までお茶飲んで新聞読んで無駄話してるあの重役連中が良い思いするだけで、俺達の給料は上がるわけでもない、地位が上がるわけでもない。ばからしくてやってられねえよ」とこれで上手くいかない。ところが中国は、現場で能力を発揮しないとそもそも偉くならないんだから。現場で能力発揮するといえ、良いもの作るとか、生産性上げるとか、なんか新しい工夫するとか。他にやりようがないじゃないですか。だから現場がよくなるに決まってる。当たり前の話なんです。だから現場に対する感覚が他の東南アジアとは全く違っちゃった。物凄く簡単に言えば、華僑のスポンサーの資金力と、現場労働者の考え方、この二つが恐らく中国発展のベースになったものではないか。しかしそれにしても、中国ってなんであんなに良いものができるんだと私も物凄い不思議に思うんです。

あの自由自在にやってる人達がどうしてあんなに良いものができるのかなというのを分析した結果、これは中間的なまとめですけども、どうも、「脅し、騙し、細分化」ではないかというのが私の結論であります。「脅し」っていうのは物凄く厳しいペナルティシステムであります。例えばある会社では、通勤バスが遅れそうになったら従業員は、タクシーに乗って会社に行っていいます。会社はちゃんとタクシー代を払ってくれるんですね。ところでそのタクシー代は最終的に誰が払うかというバス運転手が払う。「お前がドジだからこういうことになるんだ」、というわけですね。

ここに書いてあります。足跡場だちゲームっていうのがあるんですね。これは、足跡の形が朝礼をやる場所に書いてあって、前の週一番成績が悪かった人を一人選んで、その足跡の形の上に立たせて、反省の弁を述べさせる。で、3回連続するとクビになるんですね。要するに、これは桶の枰板理論というのに基づいておりましてですね、桶っていうのは周りに枰板がありますけども、その枰板の一番低い位置から水が漏れるんですね。そうすると一番低い板を見つけてそれは入れ替える。入れ替えたらもっと短くなっちゃった、っていうことはあるんですけども、無限にやっていけば必ず少しずつ上がっていくはずだという。

それから「騙し」。騙し、というのは、加工が物凄い難しい材料はちょっと違う材料を使う。一時的にはそれでしのげるんですよ。そういう形でちょっと違う材料を使う。ちょっと違った原理を使う。そうやって一番難しい所をシュッとこう逃げていく。もう一つは細分化。むちゃくちゃ細かく工程をわける。日本の金型の工程図は7工程ぐらいになってるんですね。今どこの段階にあって誰がやってます、っていうね。中国の金型屋さんで、私は貼り出してある紙を写真に撮ってきましたけども、勘定してみたら104の工程にわかれてるんです。だから、穴を開ける人は朝から晩まで穴開けてる。磨く人は朝から晩まで磨いてる。しかもそれも縦に磨く人はジューッと縦に磨いてる。横に磨く人はジューッと朝から晩まで横に磨いてる。日本はそういう事やりません。かわいそうだから。人間は機械じゃないんだから。「金型の全体の工程がわからないのに特定の仕事をずっとさせてるっていうのはかわいそうだ」だから金型全体の工程を教えながら、ローテーションかけながらやっていくんですね。だから養成に時間かかる。ところが中国は「穴開ける担当で雇ったんだから、いやだったら辞めりゃいい」。実際辞めますしね。だから穴開ける担当で入った人は朝から晩までやってる。穴開けるだけなら、3日もやれば名人になりますよ。そういう細かい分野での名人を作っていくって最後にまとめる。これでなかなか上手くやってるようだなというのが私の感想でありましてですね。私の時計も中国で1000円ぐらいで買ってきたやつですけどもなかなかちゃんと動きますからね。狂いせんから。やっぱりそこは凄いやねということであります。

ちょっと最後に申し上げたいのはですね。「日本の中小企業すごいよね。オンリーワン、ナンバーワンの企業、山ほどあるじゃないですか。だから日本は強いんですよ」。いろんな方がおっしゃるんですね。オンリーワン、ナンバーワンの企業があるのは日本の強さの一つ。これは間違いありません。それから、オンリーワン、ナンバーワンの企業になろう、一生懸命努力をする。とっても大切な事なんですね。是非多くの中小企業にそうなってもらいたいです。けども日本の本当の力は絶対そこにはない。日本が世界に比べて絶対に強いのはどこかという、決してオンリーワンじゃない、ナンバーワンでもない。似たようなもん作ってる会社、売ってる会社、日本中探せば何社もあるんですね。他の会社と大して変わらない物作ってるわけですから、それを作るからといって、誰も褒めてくれない、報われる事も少ない。褒められる事もない、報われる事も少ない、たとえそういう分野の仕事であっても、「どうやったら良い物が安く早く作れるのか。どうやったらお客さんが心の底から喜んでくれるのか」、一生懸命考えて、真心込めて、夢と誇りとロマンを失わずに

やってる。そういう中小企業が日本には山ほどいるんです。報われない分野で、恐らく一生報われるはずない汗を流し続けてる人がたくさんいるんです。だから日本は強いんです。私はダイカスト工場で働かせてもらった事があるんですけども、これは通産省の鑄鍛課長になってからね、実はその工場で普通のアルバイトということで働かせてもらったんですけども、両手でブツとスイッチを押すでしょ、そうするとダーンと成型されて、ドアが開いて、製品を取り出して、離型剤塗って、塗るのと一緒に余った材料吹き飛ばすんですね。で、ドアを閉める、スイッチを押す、ダーンとまた開きますから、製品を取り出す、離型剤を塗る、ドアを閉める、スイッチを押す、ダーン、で、開きますから、製品を取り出す、離型剤を塗る、ドアを閉める、スイッチを押す、ダーン、いや、これを朝から晩までやるんです。朝から晩まで。明日も一日朝から晩まで、明後日も、明々後日もそう。一年後だってそうなんだから。工場はディズニーランドとはわけが違う。ディズニーランドみたいに楽しくて面白くて、ワクワクドキドキ、明日も行きたい今日も行きたい。いやそれだったら発展途上国でいいものできる。工場はそんな場所じゃないんです。日本の従業員ってのは変わってる。そういう現場の中でも喜びを見い出す人達なんです。「昨日に比べて今日は0.02%不良率が下がった。良かったね」「俺達が直した金型が今日も一日吹かないで済んだ。良かったね」喜び合い、励まし合える人達。そんな国世界中どこもないんです。だからこそ、辛抱する日本に必ず花が咲くだろうと、こういう話でありました。是非これからも日本の町工場を応援してあげていただきたいとお願いしまして話を終わらせていただきます。どうも大変ありがとうございました。

(鵜飼) どうもありがとうございました。本当に10年1ミリの精度の向上に満足感を持つような日本の工場の人達があってこそだと思います。この辺にも日本の強みがあるのではないかなと思いました。橋本先生には、橋本節のほんのさわりの一幕だけを演じていただきましたが、先生のホームページ非常に面白いので、ホームページご覧になってそれに確か今後の講演予定とかですね、書いてあると思いますので、また是非次の幕間をご覧になりたい時は是非ホームページを訪ねていただきたいと思います。

それでは今から10分程休憩をして、3時半からもう一回後半の部を始めたいと思います。ロビーにコーヒーが用意してありますので是非お飲みになってください。

元氣を出せ中小企業

中国でできること、できないこと

中小企業は、日本のまごころ、世界の宝

橋本久義

政策研究大学院大学教授



1

シート 1

景気は回復基調

設備投資関係需要

トラック、工作機械、建設機械、半導体製造装置等好調

★ 国内 長年抑制されてきた反動

★ 海外 日系企業生き残りのための海外投資

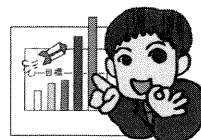
+ 海外企業(特に中国)の旺盛な投資

一般消費もそこそこ回復

結論 中国・米国の景気

に引きずられて

これからも景気は良い



2

シート 2

中国は巨大黒洞(ブラックホール)

世界中の製造業が吸い込まれていくが、
欧米諸国は日本よりずっと、
あきらめが良い。

欧米諸国で対応できなくなった
「中国では賄えない需要」
は必ず日本に来る

3

シート 3

世界中の複雑・高級・精密・ 面倒な需要が日本に殺到

日本の鉱工業生産はほとんど減っていない
生産基地がアジアへ移転し、金型・部品・材料
の値段がこんなに下がっているのに……!!

何故か？

日本が世界中から需要を集めてきたから
その傾向は今後もっと顕著になる!!!

4

シート 4

中小企業の生き残り

- 変 化に迅速対応
- 人 を生かす
- 勇 気を持って挑戦
- 清 潔さをアピール(コーポレートガバナンス)
- 連 携(異業種・産学・同業・・・)
他組織の人間を使いこなす
- I T革命 死に物狂いでITに取り組む
- 中 国を視野に

巨大市場・使いのある生産基地

このスライドは、橋本久義の
ホームページに掲載されています。
yahooで「橋本久義」で検索すると
一番上に表示されます。

5

シート 5

- 組織が人を動かす。組織が人を右往左往させる企業は活力を失い、衰退していく。——平岩外四

- 人間、働く事に最大の生きがいがある。みんな働きたくてうずうずしている。従業員に一生懸命働いてもらいたいと思ったら、働きたいという気持ちを阻害している根本原因を真剣に考え、取り除く事だ、そうすれば、黙っていてもひとりでも組織は活性化し、順調に動いていくようになる。——早川種三 興元社長

- 経営者と従業員の間には本質的な違いはない。だから私は従業員を雇うという気持ちは些かもない。お互いに信頼し合った同志が集まって、企業という集団言わば、運命共同体のために働く。お互いに信頼しあえるパートナーであり、自分はその惚れあった、仲間のリーダーなのだ。——稲盛 和夫

- 来たらざるを頼むな。我に備えあるを頼む。——孫子

6

シート 6

大山梅雄

- ・将棋の駒でいえば、「金」を使って経営するのではなく、歩を「と金」にして経営することを心がけてきた。
- ・社長の案が百点であるとしても、固執してはいけない。社長が自分の案を押し通すと、「社員の抵抗」というマイナスがつく。ところが、従業員の案を採用すれば、推進というプラスがつくのである。
- ・同じ商売をしていて、儲かっている同業者があるかぎり、やはり、赤字になるのには、それなりの理由がある。
- ・紋切型の発言を繰返していると、最後は感情論になってしまう。「行動」ほど人の心にストレートに語りかけられるものはない。説得したいと思ったら
まず動くことだ。陣頭指揮をとることだ。

7

シート7

ところで強敵中国はどうか？

・人口	1,300 百万人	識字率	81.5%
・面積	959万 km ² (露、加の次)	平均寿命	57.7 58.7
・GDP/1人当	\$ 1,311 (2004)	自動車生産	約400万台
・失業率	4.6% (2004)	インターネット加入	8000万人
・インフレ率	3% (2004)		
・対外債務	267.4 bil.\$ (2004)		
・外貨準備高	853bil.\$(日本850b\$)		
・産業構造	1 21.0% (農)		
	2 47.3% (工)		
	3 31.7% (サー)		
エネルギー	3/4は石炭		
日本からのODA累計	3兆円		
在留日本人	6万3千人		

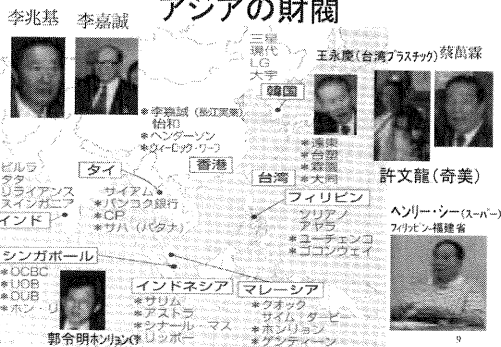


山33%、原26%、盆19%、丘10%平野12%

8

シート8

アジアの財閥

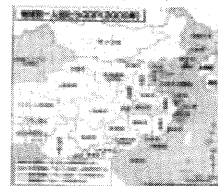


9

シート9

シリコンデルタ（珠江デルタ）

関東平野とほぼ同じ面積（深川は東京都と同じくらい）
東莞コンピュータフェア、深川ハイテクフェアなど近年見本市都市
広東型委託加工方式。香港に会社を設立。村が郷鎮企業を設立。
採用は香港。しかし契約は郷鎮。設備は香港から持ち込む。
A村は人口800名だがこの種の郷鎮企業が45社 出稼人口1.2万人
貸工場の収入で村は豊、学校、病院無料村の負担で留学生派遣。
繊維→雑貨→時計・カメラ→テレビ→複写機・プリンター



中国の電子部品需要の
3分の2はこの地方発

10

シート10

中国のシリコンバレー（中関村）

- ・88年500社 91年1300社 94年5100社 2000年末8200社
- ・北京市中関村（ソフト）北京大学、清華大学、等68大学 213研究機関（校弁企業）大学発ベンチャー 00年創設企業数 3461社（99年は1227）（日本の大学発ベンチャーは全国合わせて128社）
- ・北大方正（86年創設 現6000名4500億円）
中国字印刷システム特許はシェア9割 中国パソコン2位
ワットソ、三菱商事も出資）が売上の3割
- ・清華同方（清華大学は朱鎔基出身（97年 同方電器はパソコン10位）
中関村材料技術園の重要区域（アメリカのシリコンバレー）
- ・連想、北大青島、清華紫光、中軟、長城海亀派（海外留学経験者）
留学人員創園区が整備され、278社創業（米118 欧60 日42）3年間所得税免

全国で、1022の大学、410万人の大学生
23万人の大学院生、
合計卒業生88万人、うち理工系52万人



11

シート11



海爾（ハイアル）集団 青島(Q)

CEO 張瑞敏
1949年、山東省生 中国科技大学
色々な国有企業の技師を経て、共産党に指名され、
1984年に青島市日用電器廠の工場長
当時は従業員800人の赤字会社。
今従業員3万人。売上5300億円利益400億円
現在 秒効時分に年産20万台の冷蔵庫工場
米で25%のシェア 海外13生産拠点

赴任当時は従業員が工場の資材を盗む、職場に大小便をする統制のとれない集団だった。着任の翌年、欠陥電気冷蔵庫76台を公開の場で製造責任者に打ち壊させて、品質重視をアピールした。
厳しい罰則規定で着服、リベートを禁止、80:20原則で上司も処分
市場リンクシステム＝開発した商品の売上げから給料を出す
ランク公表＝3ランクダウンでクビ。幹部評価表提示 10%ルール
徹底サービス エアコンの据付工事を無料にして飛躍

12

シート12

中国が他の東南アジアを超えた理由

1

- 文化大革命で労働感が変化
- 文化大革命で「頑固な権威者」がいなくなった
- 「人民のために」を唱え、幾分か実践
- 共産党の学習・指示組織 強制権付き
- 厳しい雇用システム。技術者は6ヶ月、現場は1ヶ月契約
- 事務系の就職先が少なく、優秀な学生が生産現場に来る。
- 学生がソフトウェアを完全マスター(ソフトが安い)
- 状況に自分をあわせ易い国民性(変身=ビエンシェン)
- 外資規制緩和、(天安門事件の埋め合わせ)
- 中国のニーズに合わせた商品
 - 小さな引き出し冷蔵庫
 - 辛の洗える洗濯機
- 部品は外部調達。リスクは負わなし



13

シート13

中国が他の東南アジアを超えた理由

2

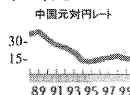
- 気前の良いスポンサー(在外華僑)の存在で、大胆な投資が可能(華僑のシンジケートローン)
- 安くて豊富な労働力(バックヤードが大きく、無限に近い供給で、労働価格が上がらない)
- 上昇志向(出世が好き、お金はもっと大好き)
- ある種の浪花節あり(少なくとも古典では...
 - 三国志—桃園の誓、三顧の礼、水魚の交、水滸伝、西遊記でも義理は重んじられている)
- 巨大な自国市場(割れ鍋—綴じ蓋型の需要がある)
 - 実験的な販売が可能(売り逃げあり)
- 会社の設立、倒産が容易
 - 個人保証制度が無いから(あるのは日本だけ)
 - 親戚シンジケート網が社会にビルドイン

14

シート14

中国の限界

- 大企業型の商品群 技術は日米欧台湾香港
- 為替レートは?
- 製品のスピード・小ロット化に対応できるか?
- 最新鋭機械で大量生産(一度に古くなる)
- 知的財産権、代金回収難、セキュリティ甘し
- 中華思想
- 論理先行(理屈は凄い。だけど.....)



15

シート15

拡大する中国の矛盾

- 拡大する所得格差
- 都市戸籍・農民戸籍(生まれながらの差別)
 - (約9億人の農村戸籍者は都市戸籍を持ってない)
- 拡大する民族対立(チベット、ウイグル)
- 瀕死の国有企業群
- 拡大する不良債権問題(銀行)
- 一人っ子政策の矛盾激化
- 足りない水源、進む汚染(黄河・長江数千キロ)
- エネルギー天井
 - (増大する石油需要、増大する石炭公害)

16

シート16

中国ビジネス常套句

- 我々は貴社を必要としていません。貴社が我々を必要としているのです。
- 当社の中のあなたの古い友人が困っています。こういうことでは、彼は立場をなくします。
- あなたは中国の友人であり、中国通です。あなたが何とかすべきです。
- 我々はどうでもかまいません。結果についての全責任はあなたにあります。
- 事情が変わればたとえ以前に合意したことでも変える必要があります。我々にはそうする権利があります
- 無いものはない。私も困っているんだ!

このスライドは、橋本久義のホームページに掲載されています。yahooで「橋本久義」で検索すると一番上に表示されます。

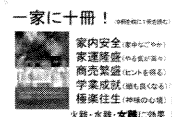
17

シート17

モノづくりは人間がやる

モノづくりは、粘りと頑張り
まごころと辛抱
ゆずりあい、助け合い、教えあい

モノづくりは持久戦だ。
(トーナメント戦ではない！)
辛抱する日本に必ずチャンスが来る。



18

シート18

Ⅲ. 「大田ブランドのグローバル発信」

(財)大田区産業振興協会専務理事・事務局長 山 田 伸 顯

(鵜飼) 財団法人大田区産業振興協会専務理事・事務局長でいらっしゃる山田伸顯先生をご紹介します。山田先生は私の古くからの友人で、経歴に関してはパンフレットを見ていただければと思いますが、一言だけ私が山田先生を一番尊敬しているところを一つ二つ申し上げておきます。一つは私の大田区企業ネタは殆ど山田先生から紹介された企業を尋ねることによって得られたものであります。実は来週も彼と一緒に大田区の工場の調査に行く予定であります。

それからもう一つ、これはもう本当に尊敬している点なのですが、彼は退路を絶ってこの仕事に就いたというところが私は一番尊敬しております。彼は区役所に勤めていたわけですが、そのままいけば、収入役、助役、場合によってはかなり高い確率で区長だろうと私は思っていたのですが、50歳を過ぎて私はこの仕事をずっと続けたいからということで、役所を辞めて財団法人大田区産業振興協会に勤められることになったわけで、その後の活躍は目を見張るものがあるわけでありま。今日はそのほんの一端をご紹介いただけるかと思います。では先生よろしく願います。

(山田) みなさん、こんにちは。ただいまご紹介いただきました山田です。私は昭和47年から大田区の職員をやってしまして、役所は4年半前に辞めてしまいました。54年から大田区の中小企業、特に製造業との関わりが非常に多い産業振興の仕事に就きまして、それ以来、途中地域のコミュニティといいますか、出張所の仕事に出ていた以外はずっとこの畑をやり続けてきました。21世紀になって、中小企業は大変落ち込んだ時期がありましたが、大田区では財団という組織を作っていましたから、これで一つ踏ん切りをつけて、中小企業に恩返しをしようというようなつもりで、区役所を辞め、この仕事を続けることになりました。私は実践家の立場から、現場に出てその現場の問題に対して、事業としてどういうことができるかということを、この目で常に見てきたので、そんなところから色々な話をさせていただきたいと思っています。

30年近く大田の産業について、いわばスポークスマンというか、PRをしつづけたような気がします。形にはなってこなかったけれども、「大田ブランド」というものを相当意識した仕事をやってきました。それがいよいよグローバルに展開するという段階になってきたのではないかと考えております。仕事の実践を通じて、職員と色々事業を積み重ねながら切り開いてきたことでありますので、その話をさせていただきたいと思います。

最初に大田区の産業というものの特性についてです(シート2～6)。事業所数がここでは4人以上の規模のグラフになっておりますので、全数をとると丁度この倍ぐらいあると見てください。

ピーク時は昭和58年で、ここでは5,000少しですけども、全数では9,000を超えた工場数がありました。その時点の製造品出荷高で見ましても1兆5,000億を超えており、熊本県より当時は大きかったんじゃないかと思います。大田区だけで製造品出荷高という生産高で見ると、都道府県の中位のレベルにいた時期がありました。それが平成2年をピークに製造品出荷高は落ち込んできて、現在では8,000億円を切っております。従業者数は一貫して減っています。従業者の減り方というのは、機械工業では機械の装備、設備の導入率が非常に高く、一人で何台かの機械をコンピューターで動かすようになりましたから、当然減るのですけども、工場数も物凄い勢いで減っている。現在では総数でも5,000をきっています。17年の統計速報値では、4,700まで減っています。このグラフですと、これを見てもわかりますように2,500くらいということで、4人以上規模の工場数は半減した状態になってるという認識をもっていたいただきたい。ただですね、工業統計ですべてを語れるかという、都市型のこういう産業、特に製造業は工業統計では必ずしもちゃんと把握できないのです。大田区にはあまり大手がないですが、キヤノンは大田区に本社開発センターがあり、ここが世界のヘッドオフィスです。キヤノンは事業所分類では製造業です。しかし、製造を行う工場は大田区にはありません。したがって工業統計には載りません。つまり、ここでは、開発をやっているけれども、工業統計の製造品出荷額としてはカウントされないのです。次に半導体のウエハーを切断する装置、ICチップに切り分ける装置としては世界シェアの80%を持っているディスコという企業ですが、品川区から大田区東糀谷に移転し、さらに大森のアサヒビールの跡地に移ったのです。この企業の大田区本社も工業統計には載らないのです。一部製品はここで検査出荷をしています。しかし、ここの機能はヘッドオフィス、開発機能です。4階には半導体関係、電子電気関係分野のお客さんが、ディスコの機械でカットできるかどうか相談しに来ます。ここの機械で切れないものは開発できないのですから、当然先に相談に来るわけです。その相談に応じて機械を開発し、それを買ってくれた後はトレーニングセンターで訓練するのです。従業者は去年のオープン時で800人おりました。しかし、ここも製造業ではあっても工場ではない。したがって先ほどの工業統計には両者とも入らないということなんですね。つまり都市型の製造業というのは、そもそもこういう統計とは違ってきているということを見ていただきたいと思います。

この辺はグラフを見ていただければわかるように、大田区というのは非常に機械金属系に特化したところだなということだけご覧になっていただければいいと思います。時間の関係でかなり端折った報告にさせていただきます。大田区の工場は非常に小さい規模、従業者規模で言いますと、3人以下という層が50%以上あるわけですから、いかに中小零細であるかがわかります。大田区といわれるけれども、企業の実態としては見てくれからいうと大変寂しいものがあるわけです。しかし、実はそれらが横につながってネットワーク化されたところで力を発揮する構造になっているということです。これは、経済産業省がこれからの日本企業のネットワーク化の形態だろうということで図にしたものがこれです（シート7）。つまり今までは直線状のピラミッド型の系列関係であったが、これからはその辺がネットワーク化される。先程の小関さんの話にも、いわゆる親子関係か

ら愛人関係というか、その時のお互いの魅力に応じて付き合うという関係になるとありました。これがこれからの方向だろうというのを経済産業省は今年の中小企業白書の中で書いているんですね。ところが大田区ではもう20年以上前からこんな関係が成り立っていたというように思います。

このように小さい企業の集まりですから、どのように市場開拓の支援をしていくかと考えたのが「大田ブランド」という、いわば表に見えるものにして売り出していこうという運動です（シート9～10）。ここで団子三兄弟みたいなマークがあって「Only Ota Quality」、最後の字はQです。それがそれぞれ接しているというところで地域ネットワークというものを表示しています。このOOQのマークと未来職人という言葉。この二つを商標登録しております。今で言う地域ブランド、あれは地域団体商標ですから特定の協同組合や社団法人がとるやり方です。讃岐うどんとか関さばとは違います。大田の産業はもう少し広い機械金属系の技術が集まっているところですから、それを明示するためには既存の商標でいいだろうということで、5つの分野、機械系だとか情報系でまとめた分野でそれぞれ商標を登録したわけです。これは現在国内商標としてとっていますが、いずれ後でお話しする中国とか、タイとかにまで展開しようと考えています。そこで、ブランドの推進協議会をスタートさせました。これは大田工業連合会という地元の工業団体と商工会議所の大田支部、それと私どもの大田区産業振興協会とが、お互いに協定してブランド推進協議会を作ったのです。本協議会の主旨は大田区の工業集積の強みやものづくりに対する真摯な職人氣質を継承し、未来に挑戦する企業活動を大田ブランドとして定義するというものです。第3条で本協議会は前条の主旨に賛同する事業者、またはその活動もしくは活動の成果を広く国内外にPRするとともに、企業連携の促進や販路開拓を支援する、つまり、この大田区のブランド推進というのは大田区の技術というものをPRしていく一つの運動だと位置づけているのです。東大阪とか、愛知県とか、あるいは川崎市とかもブランドを扱ってやっています。それぞれで開発された製品を評価審査して、それを東大阪の代表製品とするようなやり方なんですね。ところが大田区は実は製品開発でも消費者の目に見えるような製品って殆どないんです。この町は生産財の町です。生産設備や製品のどこかには入ってるが表には殆ど見えないものをつくる黒子みたいなところがあるんです。それを明らかにするには、製品や商品としてではなくむしろ技術のネットワークを明示しようということなのです。そこで、この「大田ブランド」を使用するにあたっては、この推進協議会に登録してくれば「よし」としました。登録の要件としては、5社の推薦が必要です。大田区の企業として根づいているという証拠を示すために、この地で連携して企業活動をやっていることがわかる他社の推薦を持ってくればいいという手続方法にしており、現在今82社がこれに登録しています。

また、毎年国内展示会に出展して、販路拡張を支援するというのを随分長いことやってきています。昨年は年10回以上出展しました。機械要素技術展は6月に行われる展示会ですが、こういったものに中小企業と一緒に出展し大田区のPRをするわけです。「ものづくりのまち大田区」という共同ブースを設け、そこに十数社がかたまりで出てきますからそれなりのインパクトがあると思います。ここに先程のOOQのマークを掲げています。このマーク入りのところがブランド登録企

業だということです。今回は加工業者を多く出展させました。展示会に加工業を出すというのはあまりないです。展示会ですから目に見える製品を出してもらわないと通常は見合いません。今回の加工業の出展はかえって引合いが多かったです。大手企業が図面を持ってぐるぐる展示会場をまわって、この場で見積もりあわせをやるということになり、何社かとやり取りした結果、じゃあ決まったからすぐやってくれという話になりました。今までの日本の展示会というのは大体、展示を見せて、後でゆっくり営業に行くというのが常だったんですが、今や製品のライフサイクルが極めて短くなってますから、早く世の中に出さなければ負けてしまう。3ヶ月後にはもうこれなくなってしまうかもしれない。デジカメなんて大体3ヶ月で更新されます。そうすると、とにかくすぐ作ろうと、スピード競争になっているんです。そういうように展示会も全然意味が違ってきてまして、加工業者にとっても非常に意味がある展示会になりました。

この企業は極めて細穴の加工技術、例えばシャープペンシルの芯に穴を十文字に開けるといった技術レベルの会社です。ある特殊な部分に使われているのですが、こういうものをデモすることによって、非常にいいPRになる。これは絞り屋さんですね。先程、小関さんの話にも出てきた絞りという技術です。他にも、毎年2月になると大田工業フェアを開催します。この写真は私どもが運営している展示場と産業支援施設になっている大田区産業プラザという所です。この展示会場を使って、毎年3本ほど展示会を自前で開いてます。マスコミにも取り上げられており、その中でもう33回になりますが、ものづくり受発注商談会を催しました。今回は城南地域ということで、品川区と共同でやりました。140社くらいが集まって、15分ずつの商談のマッチングを9ラウンド繰り返すという、2時間半から3時間の商談会をやっています。事前にタイムスケジュールで商談の相手を決めておくやり方でかなり盛況です。

どんな企業がブランド登録をしてるかというところで、代表的な大田区の2社を紹介します。これが先程小関さんの話にあったへら絞りという技術です（シート11）。円盤をこのような形に、例えばここで今やっているゴルフのパターみたいなもの、これをへらというんですが、ここで型に押し付けて一枚の円盤を変形してつくるので、切れ目がなく漏れがないわけです。したがって、こういう技術が先程のロケットのガソリントankだとか、エンジン周りの部品に使われます。それから巨大なもので3人がかりでやってるのがパラボラアンテナです。山の上に乗ってるでかいパラボラアンテナです。もし円盤に数ミリでも狂いがでるとマイクロ波がでたらめになります。その精度を人間業でやる、しかも3人が呼吸を合わせて金属のきしみを感じ取りながらやっていくという作業なんですね。このお辞めになった方（小泉首相）もここで喜んでワインクーラー作りをやっていたそうです。いろんな方が非常に解りやすい技術ということでこの現場を見にでかけられます。なおこの人は現在大田区の大田工業連合会の会長をやってる北嶋さんです。この技術はいろいろなものに使われています。鈴にもなるし、ダウンライトの傘、ビールの醸造樽、仏塔といった、もうありとあらゆるものにです。金型を使ってやるという技術もあります。しかし、数が合わないとかえって高い物につくんです。ですからこの絞りという技術を使う。今のはアナログ技術の典型的な

分野です。

今度はデジタルです。この企業は毎年主要な CAD を常に更新し続けている。機械設備も毎年億単位の設備投資をしながら、繰り返し最新鋭の設備を導入しています。何をやっているかという、試作しかやらない企業なんです。試作ですから一品ものです。ところがそれぞれの社員がその一品ものを全部プログラムを組むところから始めますから、そのことに習熟しているんです。普通他ではできないような制御技術で、かなり複雑な試作品を作り上げます。しかもこれは CAD/CAM というデジタルな技術ですから、顧客と回線が瞬時につながり、図面の直しから何から瞬時にできます。この企業が面白いのは、4 日先以降の仕事がないことです。何故なら 3 日でやってしまうから、次の日になると 4 日後の仕事がでるというようなスピーディーな時代に対応しているんです。それでもう一つ面白いのは若い人たちの養成所にもなっていて、若い人たちがここで 3 年位勤めてそれぞれの工場に帰ると、そこにここから発注するというような連携体にもなっているということです。

次に、中小企業のグローバルな展開について事例を見ていただきたい（シート 12）。毎年海外展示会にも出展しています。94 年からシンガポールに出まして、その時も 6 社ほどの中小企業と一緒に参加して、それ以降毎年です。ドイツにも出て行ったことがあります、やっぱり中小企業にとってヨーロッパなりアメリカの市場を開くというのはなかなか大変なことであります。そうこうしているうちに生産現場が中国を中心にアジアに集結してきた。世界の工場に移り変わってきたわけです。

そこで最近では年 3 回、中国上海に 2 回、バンコクに 1 回ということで海外出展をしようと。こういった上海市の外部機関との提携をこの 3 年ほどやっており、お互いの企業情報を交換したり、あるいはこういった展示会にも出かけて行くというようなことをしています。

この企業はですね、おそらく日本に留まっていたら存在しなかったであろうという企業です。蒲田で創業して親父さんの代には、決してここを離れるんじゃないぞと言われてたんだけどどうしても離れざるを得ない。そこで、大田区に本社をおいて、鴨川の工場と上海に固めたんですね。何をやっているかという、エレベーターの巻上機という部分です。今有名になったシンドラー社のはやってない。巻上機専用メーカーというのはそうそうないのです。それぞれの大手メーカーは自社で作ったりもしていますが、この企業は非常に薄型の巻上機の開発をしています。エレベーターは今非常に小型化してますよね。ここの社員教育は鴨川で訓練して上海に戻して現地スタッフで工場を固めてます。また、上海にはエレベータというのは、建設事情にまさに比例したものでありまして、中国では大変な需要がある。中国に出ている日本の現地法人に対してここから供与するので、この企業にとっては市場も開けて、しかも生産コストが落としたことで、何とか企業存続が可能になったという事例です。

もう一つ明王化成は、元気な中小企業の全国 300 社という中に選ばれた企業です。プラスチック成型業というのは余程な企業でないと日本には残れなくなってきた。この企業はそれにもかかわ

らず、毎年10%、20%の成長率を遂げている。何故かというところ…皆さんの中に最新の携帯電話をお持ちの方いらっしゃいますか？ あのぐにゃっと曲がるやつです。画面が横になっちゃうような。あれのコネクターは大体ここが供与しています。

このような携帯電話には明王化成の部品がはいっていると思っていいと思います。このやり方がすごい、非常にすごい技術です。インサート成型といいます。コネクターですから、樹脂と金属を合わせてしかも量産しなければならない。ピッチが細かいのになると、このゲジゲジのところがコンマ3ミリです。それを打ち抜きながら樹脂と合わせるのですが、非常に微細な金型が必要なんです。

通常金型は日本で作って中国に持っていくというのが常識ですが、ここは違います。金型を中国で作っているんです。何故それができるようになったかというところ、4年前に出たんですけど、中国の金型企業100社の中から5社選んだんですね。その5社に丸投げしたら、それこそそのまま金型の技術が流れますけど、分割発注したんです。分割発注して上海の自社工場だけで取りまとめているのです、だから技術が流出しないのです。こうしてコストを落としてかつ精度の高い金型を日本に戻すわけです。日本の本社工場に生産ラインはあるのですが、本当は開発のための生産ラインを残したはずなのに、現在フル稼働しています。宮城に二つ工場を作って、そちらももちろんフル稼働していますが間に合わないです。それくらい今ものすごく盛況なのです。

更にこの企業はインサート成型の送り込みの装置を開発し、自社製品として販売しています。相手の企業に競争力をつけてどうするんだと聞いたら、うちの金型をちゃんと買ってくれるから大丈夫ですとのこと。そういう部分でも自信を持って儲けている。更に良かったのは上海に出ることによって世界企業と出会えることだと言っています。やはり東京よりも上海の方が、たとえば電話で言えば、ノキアとかモトローラといった企業との接点できて、取引が始まるのです。

もう一つの企業です。自動車のゴム部品を作ってる、大田区でもなかなかいい企業なのですが、非常に悩んだと。何を悩んだかというところ、もう日本にいたら辞めるしかない。廃業か倒産か、それならば後は出るしかないかと。右にいる人が中国の人ですが、日本に留学した優秀なパートナーを確保できたことで中国に進出できました。金型を作ってゴムを成型する。プラスチックと違うのは、プラスチックはボンと剥がれますけど、ゴムは手で剥がすのです。剥がした後くっついたままですよ。それをはずさなければいけないんです。これは人海戦術なんです。だからかなりの人数がいて手作業で作業をやらなければならない。中国に自動車の部品産業はいっぱい出ています。トヨタのデンソーとか。では、そういうところに直で渡すかというところ実は国内に一回戻して、またその部品を国内の大手からもう一回中国に持っていく。お互いに今のところは迂回生産をやっているということです。もう一つ面白いのは材料。材料は実は日本から持って来ている。ゴムというのは5年くらいたった時に劣化が始まる。その時に後で結果が判ったんじゃもう遅いというわけです。だからきちっとした組成を維持しなければならないので、問題はこの場合はゴムという材料にあったことです。それを国内で供与して、中国でこういうものをやる。そのことによってまた、国

内では樹脂とゴムとの成型とか一体成型といった難しい課題に取り組むといった展開がなされているということです。

これは余談ではありますが、中国は今こんなことをやっています（シート13～14）。上海は北は揚子江で遮断されているため、浦東を大開発してしまいました。市街地がこちらにも移ってしまっている。ここはもういっぱいなんです。工業団地を作っていたのに追い出しをかけるくらい。西は昆山、蘇州といったところがあるんですが、こちらもういっぱいになっている。そこで、さらに南下し始めてるのです。ですからこの辺に新しい工業団地ができています。このあたりには日本からパイオニアが出てきました。また、さらに凄い物流基地を設けようとしています。今まで揚子江に港がありましたが、川ですから土砂が常に堆積するので浚渫を繰り返さなければならない。しかも深い船は受け入れられないというので外洋に持って行ってしまった。この30キロ先に小洋山、大洋山という二つの島があります。そこに向けて、海上を走る道路をつくりました。これは見事なものです。この洋山というトンネルを抜けると、コンテナ埠頭があり、現在5基稼動しています。昨年12月からです。さらに、大洋山に合わせて35基設置し、世界最大の港にするということです。外洋ですから、それはもう大変ですよ。去年オープン前の時、台風が来て、共産党員が決死の覚悟で一人泊り込んだという話を聞きましたが、中国はとてつもないプロジェクトをやるものです。

中国との関係でぜひ目に止めておいてもらいたいことがあります（シート15～20）。GDPという面から見ると、中国は名目8%、9%の成長率をまだ続けている。そこにいくと日本は、ここところずっと頭打ちです。何しろ成長率0%以下になったこともあるわけで、やっと少し回復してきました。だけど「この先どうなの？」。橋本先生は、日本はこういう工夫をして、大いに発展できるだろうとおっしゃってます。実は、もう一つの考え方としてGDPと人口という問題を考えています。

日本の人口が2005年に初めて減少を始めました。人口っていうのは実は何を大きく左右するかというと家計です。家計は日本の場合60%くらいを占めているわけですから、家計消費は人口が伸びなければ伸びません。いくらモノを作っても買わなければ仕方がない。それなのに、初めて人口減社会に入ってしまった。そうすると、人口減によって需要が起こりませんから、GDPが頭打ちにならざるを得ないという問題が起こります。中国はまったく違います。人口増がずっと続いています、それ以上にGDPが伸びている。もちろんGDPは労働力だけではありません。いろんな要素があります。技術的な要素も多いです。そういう意味ではまったく違う相関関係が出てきたということです。わが国の人口は、2050年の生産年齢人口が低位推計では52%になってしまう。50%をкаろうじて維持するということは、つまり食わせてやらなければならない世代がドツとのしかかってくるという動きになっているのです。

そのことはもう既に始まっていて、その影響は製造業の事業所数の減少に現れていて、全国的に見てずっと落ち込んできています（シート21～22）。そんな中でも一番大きく減っているのが4人から9人という層です。これは全国統計です。どういうことを意味するかというと、1985年の時を

100とすると、もうすでに60を切っているのです。25万あったのが15万くらいになったのです。つまりこの1985年は団塊の世代が血気盛んな時で、大手にもいるけど、スピンアウトして中小企業を担っている部分がいっぱいあったんです。だから、この時の競争は厳しい。なんせ子供の時から、競争、競争というのにずっと慣れていますから、だから頑張ってその親企業から言われれば、いい技術を開発して、生産コストを下げて、他社を出し抜いてでも自分が勝つということでやり続けてきた。で、親側からすれば、結構買い叩けた。うんというんだから。買い手市場だと思ってた。ところが、人口減の今日、売り手市場になってしまった。さあいま日本に国内に戻そうという設備投資の動きがあります。ですから大田区は今、すごく忙しいのですが、今度は受け手がなくなってきた。「そんな単価でやれるか」ということです。私はこれを下請けの逆襲といってます。あの日刊工業新聞が書いてくれたのですが、そういう事態が、いま起こりつつある。4人から9人規模っていうのは下請けの最末端を担っていて、そこから1人から3人規模のところに仕事をに出している層です。ここが一番痛んでしまったということです。その次に減っているのが、1,000人以上の規模の工場。これは何故かというとな手がリストラで国内を閉めて海外に出すという形態なんですね。そのことを一つ念頭においていただきたい。いずれ中国も25年たつと日本と同じような状況が、特に中国は一人っ子政策をやっていますから、非常にラディカルなスピードで少子高齢化が始まってきます（シート23～24）。つまり同じ問題を実は抱えてくるということです。ところがですね、先進国の中で例外がある。アメリカだけは別なんです。アメリカは移民国家です。したがって今3億人が2050年には4億人になると。非常にふざけた話でなんですが、アメリカは、消費し続けながらGDPが伸びられるというとてもない国です。

人口対比で考えると、アメリカは今この上昇ぶりです。中国はいずれ落ちますけど、アメリカは伸びてくるんです。これは非常に着目すべきことだと思っています。

次に、ローカルブランドから、グローバルブランドという話をします。この写真はここに並んでるわけの解らない文字を見れば解るように、日本ではありません（シート25）。OTA TECHNO PARKと書いてありますが、タイです。これは私ども大田区長の西野さん、隣が駐タイ日本大使の小林さん。この人はオーナーというかコングロマリットの会長です。この人は当時ナンバー3のスリヤさんという副大臣兼任副首相兼工業大臣。この方がビクロムさんという全体の団地のオーナーです。この5人でテープカットをしました。もっともナンバー3は、今はナンバー3ではありません。あのタクシンさんが追い出されたので。クーデターの話をするとなんて後進国だと思って、全土制圧だなんて新聞が出てビックリしたのですが、実は2ヶ所に戦車が2台出ただけだということで、それで全土制圧できる国だというのは非常に面白いわけです。一体そのタイとはどういうところかという、バンコクがあってこちらの方に自動車工業を中心にした「イースタンシーボード」という、臨海東部工業地域があります。ここに大きな港が2つあって、アマタシティというのとアマタナコンという団地が造られている。アマタナコンというのは、今度、バンコクの東南にできた新しい空港から40分くらいの場所にあります。この工業団地は自動車関係、電気関係

のメーカーが約400社入居していて、そのうちおよそ270社が日本のメーカーです。工業団地といっても、巨大な団地でありまして、68km²と大田区よりデカイ。大田区は60km²ですから。そこでは、いろいろな機能を持っています。ここはあのタイ・ジャーマン・インスティテュート。ドイツの出資により、ここに訓練所を置いて、そこに教員とか、生産設備・機械設備とかを置いて、この工業団地の企業従業員の訓練をやっています。最新鋭のドイツ機械でやっています。ドイツの戦略としては、団地の企業に機械も売れるということなのでしょう。非常に早くからここに入っています。これがアマタという会社です。なんとその工業団地内にジャック・ニクラウス設計のゴルフ場ができました、去年の9月に。浮島形のゴルフ場で、打った時にボートで島に行くコースになっています。このアマタナコンにOTA TECHNO PARKを開設したのです。そこにいらっしゃる日刊工業の南関東支局長である奥田さんが一緒に行ってくれまして、日刊工業に大きく「タイで匠の技」というテーマで新聞に取り上げてくれたり、NHKがその日、6月26日の番組のオープニングで全国に流してくれましたから、結構ご覧になった方がいらっしゃるようです。

こんな構図でありまして、ここに事務棟があつてここは工場、そしてその裏手に、また計画が進んでいるのです。事務棟を何故設けたかという、工場の関係者というのは、技術や設備は持ち込んで動かせるけど、税務処理とか、その他タイの採用問題を含めた人事とか、この辺になると非常に弱い。当然ですよ、事情を知りませんから。そこで、アマタ社が総務部門として事務局を設けてくれました。そこに共益費を出して運営するということを考えました。大体このような構想で考えています。

現在この南武という会社が入居しています。自動車のエンジンブロック生産等の金型につける特殊シリンダーを製造する会社で、現在3スパンを使っています。1つ320m²を、3スパンで計960m²、今までの工場は3分の1の大きさでしたから、かなり広く使っているのですが、それでも結構いっぱいな状態です。

特に今度の場合、空調がばっちりついてます。暖房がいない国ですから冷房だけです。こちらでは、特に女性が一生懸命働いてくれます。検査のキーマンだったりします。

ビクロム氏と私が知り合ってからまだ2年経ってません。一昨年(1997年)の11月に行った時にこの方と知り合って話をし、彼は大田区の中小企業が持つ工業技術というものに対して非常に関心を持ちました。タイのパーツ危機を乗り越えて、今はすごい資産家となった方です。彼は日本の企業を多く誘致することによって潤ったんだけど、やっぱりこのままでは行かないだろうと考えた。海外から多くのメーカーが来て、部品工場も集まったが、それを支えるサポーター・インダストリーという基盤的技術という部分が欠けているとダメだということを理解してくれました。わざわざ去年の7月、大田区に来てくれたんです。南武の社長と会って現場を見たり、工業高校を見に行ったりしました。私どもとミーティングをやり、パーティもやりました。お互い協定を取り交わして、これからの協力関係をつくりましょうと。その年の11月にはもう着工しているんですからね。タイ人はのんびりしている人が多いですけど、うかうかしていると、こういう人にとっては逆に日本の

方がぐずぐずしてるなあと思われかねない。私ども大田区長がわざわざ出向いて行ったということは、区長にしてみれば最も行政効果の良いものだと思います。実は大田区は予算を一銭も出していない。全部アマタ社がこの計画を推進して、あの施設を作ってくれた。金をかけないで、行政効果を生んでいるのだから、誰も文句を言わない。でも、そうは言っても大田区から企業が出て行ってしまうと考えると自治体の長は躊躇しますよね。しかし彼の良いところは基盤技術のまち・大田区であっても大田区だけに留まっていたんでは、もうこれ以上市場は拡がらないと。やっぱり元気になるためには、出られる企業は外に拠点を持ちながら、そこでもっと市場を拡げて、それを区内に戻してくれればいいじゃないかという考えを持っていることです。南武もタイですでに現地の従業員を40名雇っていますが、国内も拡大していて、私が知り合った十数年前には40名くらいだったのが、今や100名を超えているという状態です。また、区長が行ったついでに大手にトップセールスをやってこようということで、トヨタや三菱商事を訪問してきました。

タイについては何故出たかという話をしたいと思います（シート27～32）。非常に安定した国です、ある意味では。貿易関係も順調に伸びてきています。タイにとってはパーツの急落によるアジア通貨危機は、非常に良い転機だった。何故かという、それまでは高度成長が続いていたのだけれども輸入主導だった。ところが98年以降は、輸出主導でずっと伸びているのです。健全な形態になっている。技術力がかなりついた。その技術力の中身は自動車産業です。自動車の技術を世界に輸出できる。ですから、FTAに非常に熱心に取り組んでいます。外資の特に自動車産業の立地を進めているのです。

何よりも直接投資においては日本にとってタイはどういう位置づけになっているのかというと、全世界からのタイに対する投資額のうち、なんと40%を日本が投資してるのです。この前の年は45%だった。タイにとって日本のメーカーはなくてはならないということ。同時に日本にとってタイは九州の延長線上です。国内と同じなんです。そういう関係の中で、しかもワーカーの定着率の良い国なんです。交通事情が悪かったがインフラを整備したという話はいろいろありますが、ちょっと飛ばします。ソディックという大手の工作機械があります。先ほどの橋本先生の話に出てきました。この企業は、ここで何をやっているかという、先ほどの小関さんの話にあった、キサゲという技術です。キサゲ工は一人前になるまでに10年、20年とかかります。それを養成して、ここにちゃんと定着してくれているのです。だから仕上工として、ずっといつづけるというやり方をとっているということですね。大手もそういうやり方をしている。要は、日本とタイとの交流、産業を通じての交流関係を進めるということです。最後に、本当はこの話をしなくてはいけなかったんだけど、後でやりたいと思います。これから、日本の生き方として重要なことは今まで貿易でしゃかりきにやってきましたが、貿易でやることはそろそろ限界に来るという話をしたかったんです（シート33～44）。確かに大田区の業種分野である、この分野で圧倒的な貿易の輸出比率を誇っています。しかし、そろそろくたびれて来てね、しかも円高を避けるために、円高だと輸出できませんから、結構ドルを買い支えして、それで結果的にアメリカに資金を残したままです。つまり輸出し

て黒字になった分だけアメリカに置いてきているのです。ドルを日本に戻しても仕方がないからアメリカに置いてあるのです。金なら戻せますがね。だから、アメリカはうんと消費して赤字をどんどん垂れ流しているけれども、その分日本から金ももらってるわけです。それで、リップルウッドみたいに日本の企業を買いに来るなんて変な状態が起こっているのです。中国もいずれ同じ問題が抱えなければならないという話をしたかったのですが、ちょっとやめます。これは、所得収支っていう部分で、海外に直接投資したり、証券投資したりしたこの部分がこの貿易収支を上回るようになったということです。これが新しい課題です。

最後に人の話をします。これからの日本の生き方として重要なのが3つあります（シート47～51）。韻を踏むと、「知財」、「人財」、「国際」だと。「国際」の話をしました。「知財」の問題はブランドともう一つ特許の話があります。それと同じ「チザイ」でも、地域の財という意味の「地財」もある。それと最後に「人財」です。「人財」という面でいうと、この街で、小学校の頃から、ものづくりの面白さとかを体験してもらうためにいろんな仕掛けをしています。現場だけでなく学校の機能も重要だということです。とくにこの六郷工科高校という新しい高校が、企業での実習訓練を卒業単位にするデュアルシステムを進めて今3年目を迎えました。企業体験をした生徒は今すごく自信を持っています。自分が今まで自信なさげに高校に入ってきたんだけど、ここで自分の生きざまを見つけられたという感じですからすごく生き生きとして頑張っているんです。そのへんの話はまた論議の中でしたいと思います。これはインターンシップをやっているところの様子です。では一応時間ということで、ちょっとはしらせていただきました。失礼します。

（鵜飼） どうもありがとうございました。えー、本当に50分という時間が非常に残念ですけど、また我々でもこの山田さんに来ていただいてお話をうかがう機会もこれからも作りたいと思います。まあ、今のお話、やっぱりポイントは国内の企業が活性化するために、どうやって海外へ展開するかというところにつながるかと思います。そのへんから何故タイなのかというのも読み取れるんじゃないかと思います。

2006/10/20

中小企業大応援演説会

大田ブランドのグローバル発信

財団法人大田区産業振興協会

専務理事 山田伸顯

(法政大学大学院客員教授)

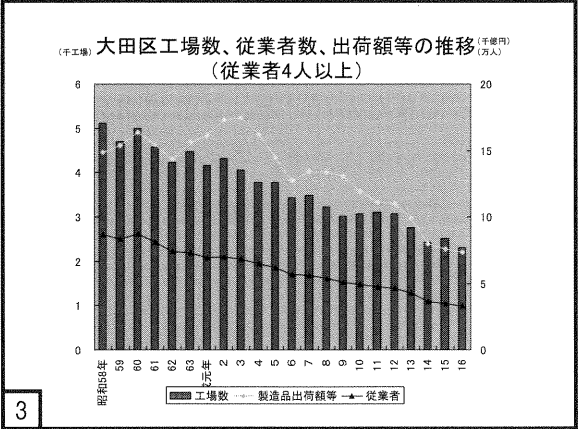
1

シート 1

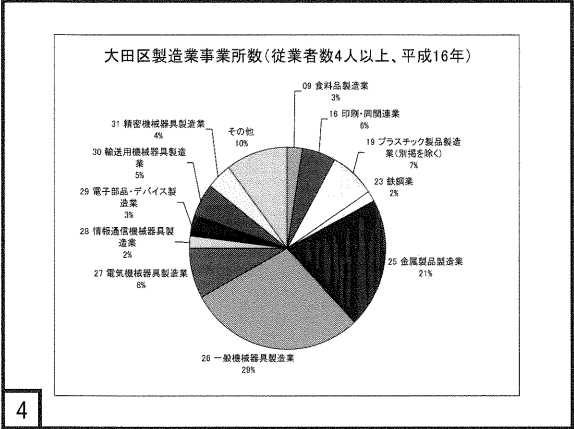
大田区の産業の特徴

2

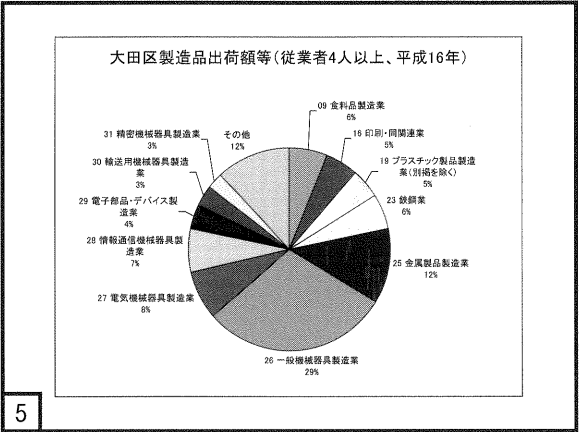
シート 2



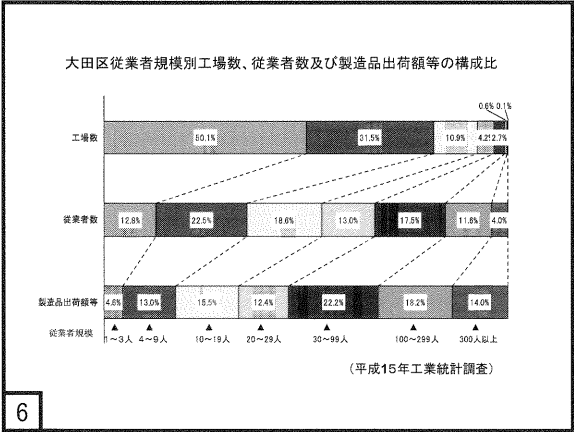
シート 3



シート 4

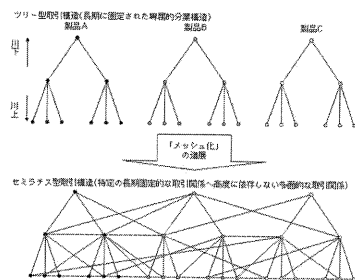


シート 5



シート 6

部品・素材産業の取引構造の変化



資料：小田宮氏が編み出した日本の機械工業集積(2005)を参考に中小企業で作成
(注) 1. 実際は参加の連関も、点線は水平の連関を示す。
2. 線の間には企業間の経営圏、売上上の結びつきや依存の度合いを示す。

7

シート7

小企業のマーケティング支援

8

シート8



未来職人
こだわりの仕事

私たちは「Only Ota Quality」を合言葉に、世界に誇れるモノづくりに取り組んでいます。

大田ブランド

9

シート9

大田ブランド推進協議会会則

- 第2条 本協議会は、大田区の工業集積の強みやモノづくりに対する真摯な職人氣質を継承し、未来に挑戦する企業活動を大田ブランドとして定義する。
- 第3条 本協議会は、前条の主旨に賛同する事業者又はその活動若しくは活動の成果を、広く国内外にPRすると共に、企業連携の促進や販路開拓を支援する。

10

シート10

大田ブランド登録企業

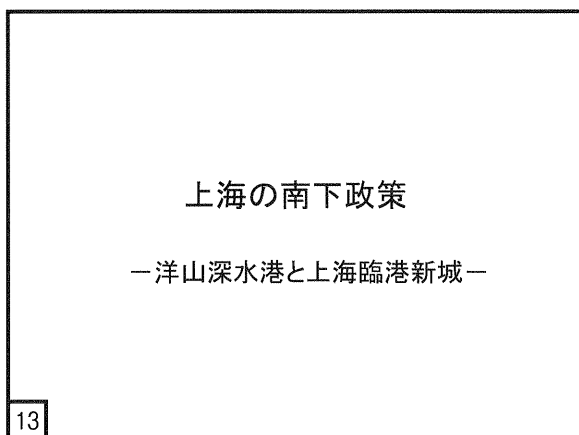
11

シート11

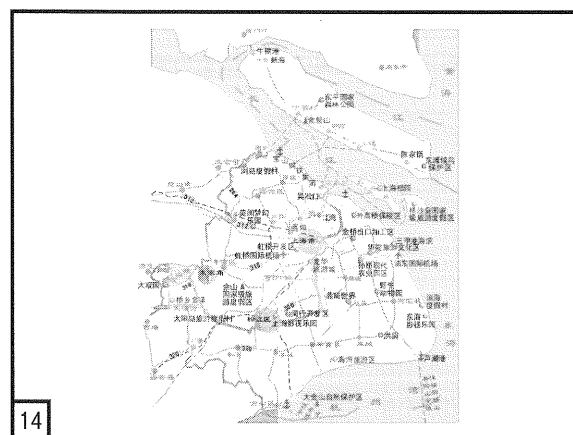
中小企業の中国展開

12

シート12



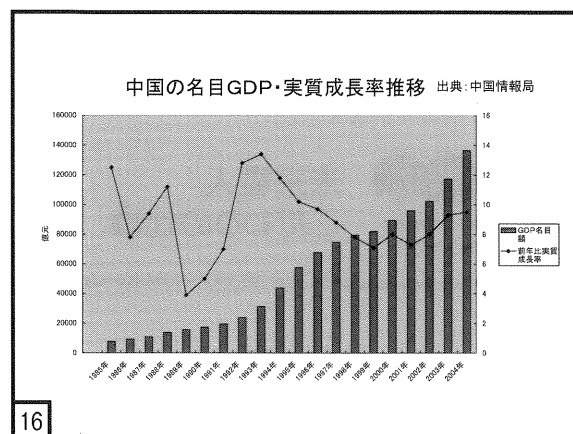
シート13



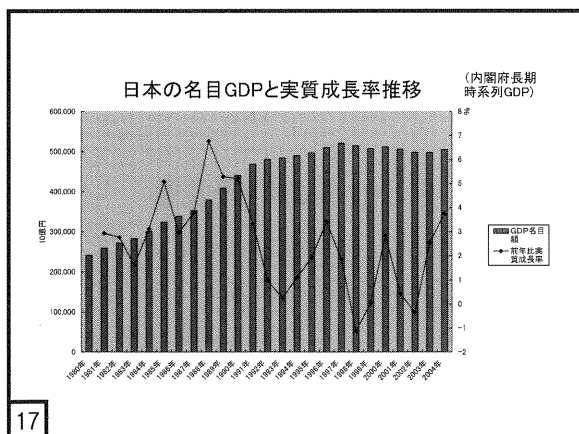
シート14



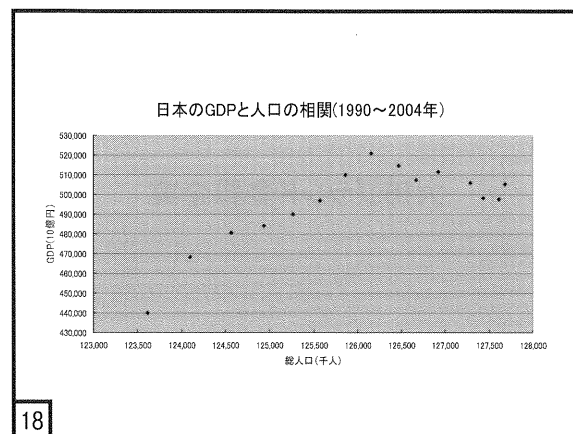
シート15



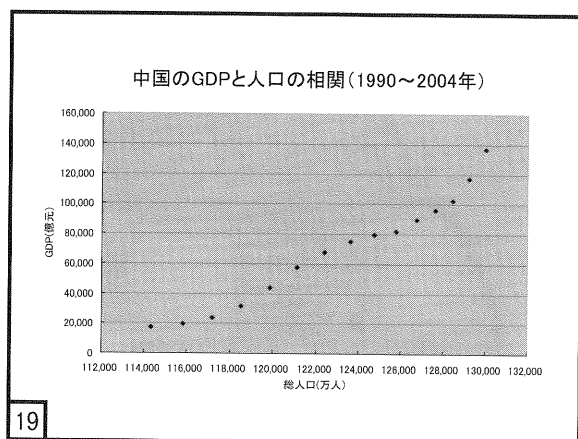
シート16



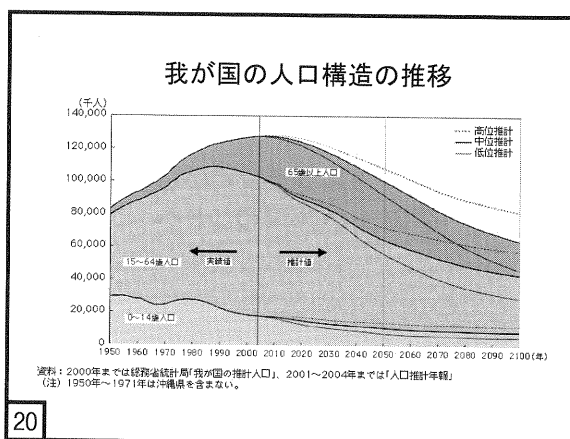
シート17



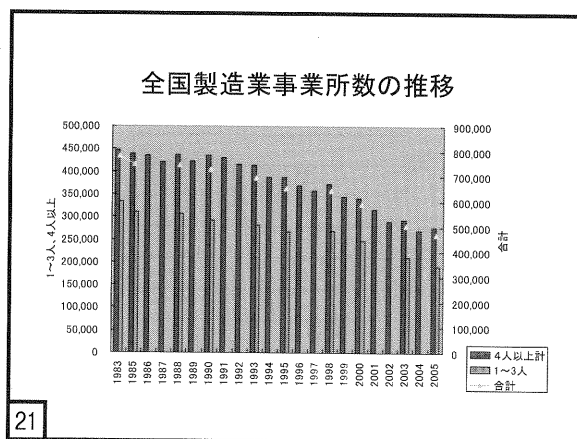
シート18



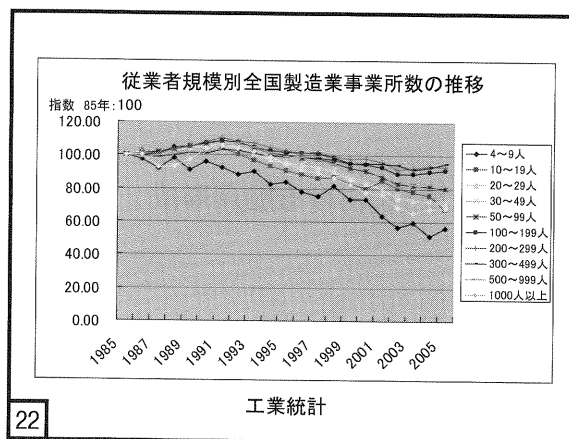
シート19



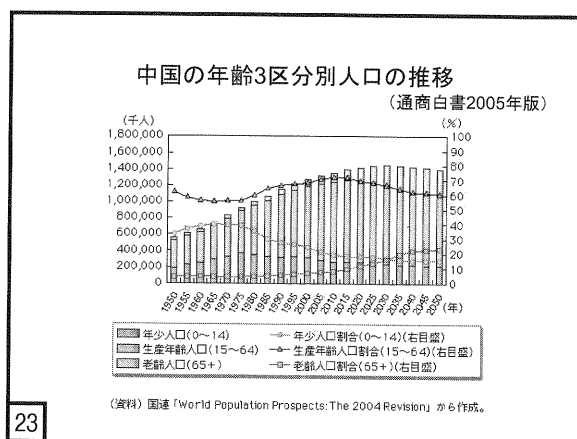
シート20



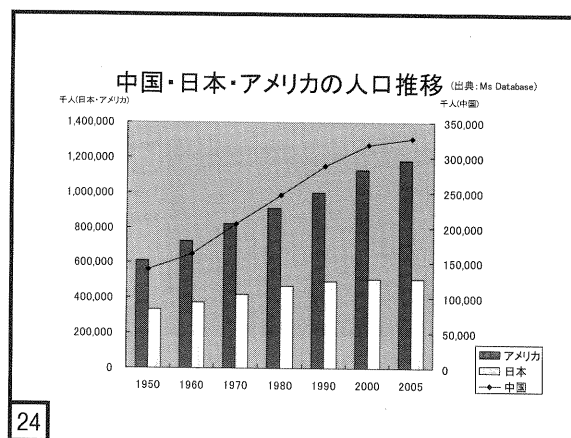
シート21



シート22



シート23

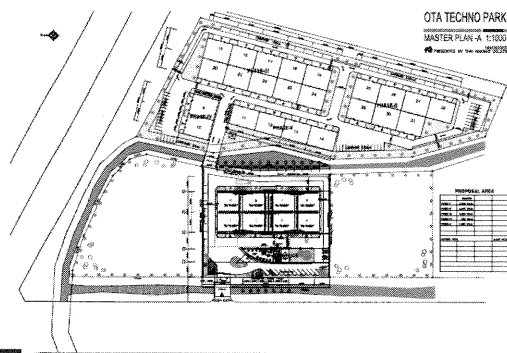


シート24

ローカルブランドから
グローバルブランドへ

25

シート25



26

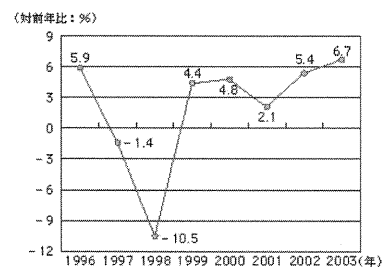
シート26

タイにおける拠点形成

27

シート27

タイの実質GDP成長率の推移

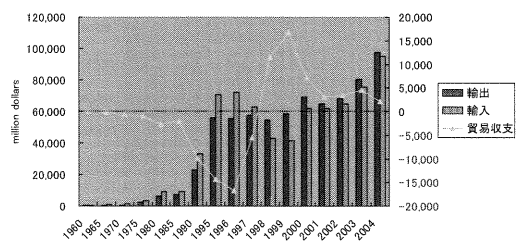


(資料) 内閣府「海外経済データ」から作成。(通商白書2004)

28

シート28

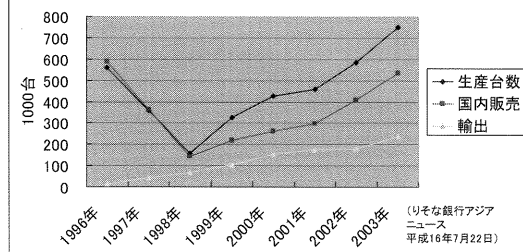
タイの輸出入高と貿易収支の推移



29

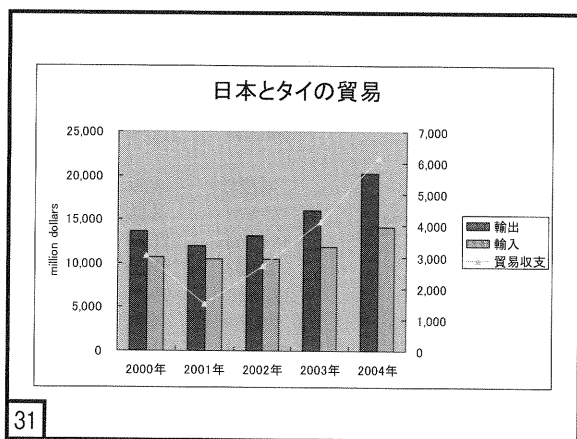
シート29

タイの自動車生産の推移



30

シート30



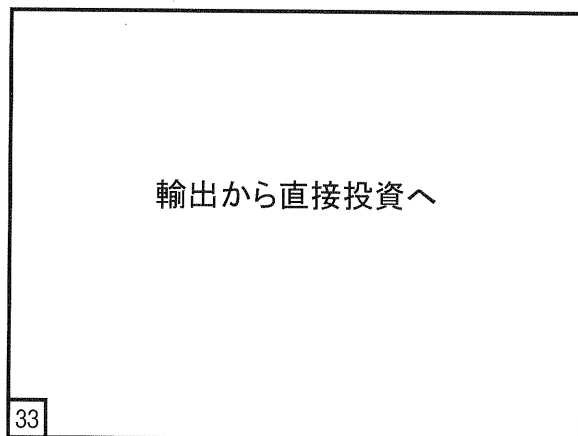
31

シート31



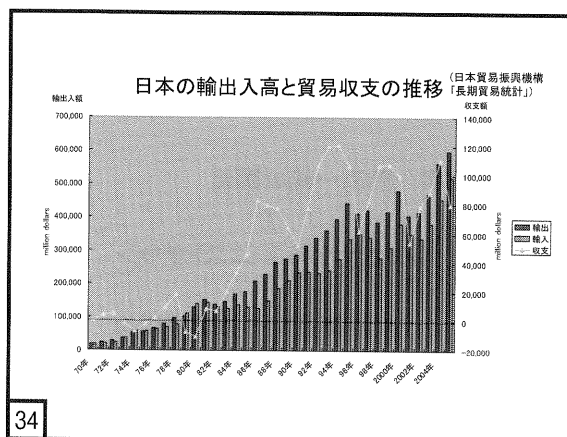
32

シート32



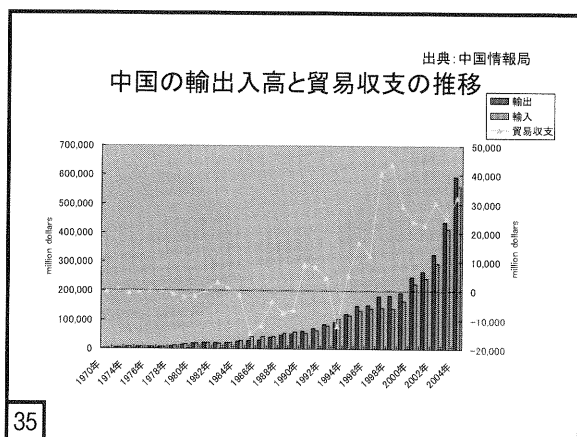
33

シート33



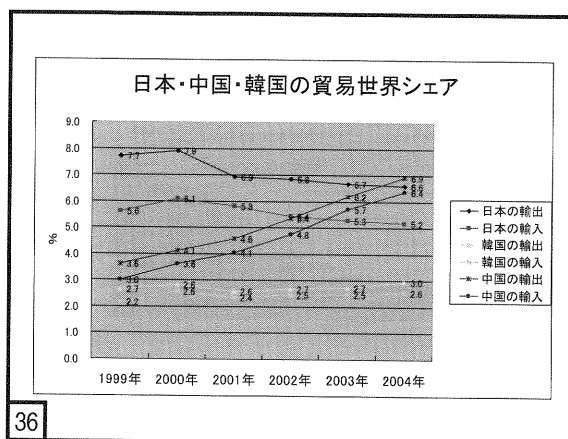
34

シート34



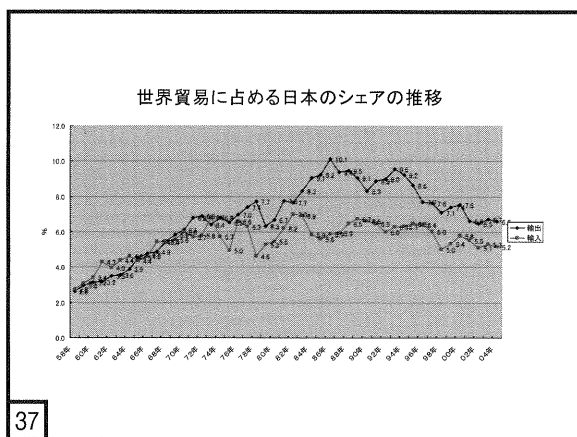
35

シート35



36

シート36



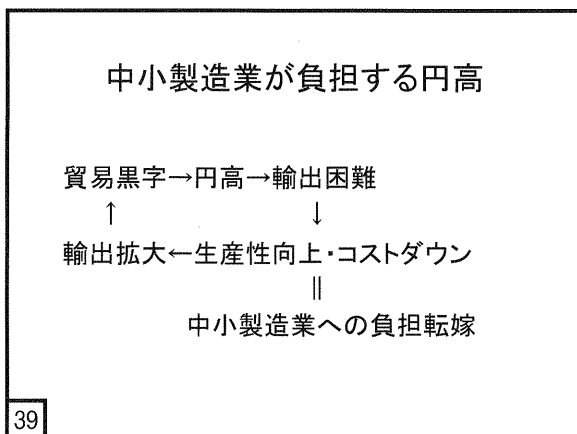
シート37

日本の主要商品別輸出 (2004年) (単位:100万ドル)

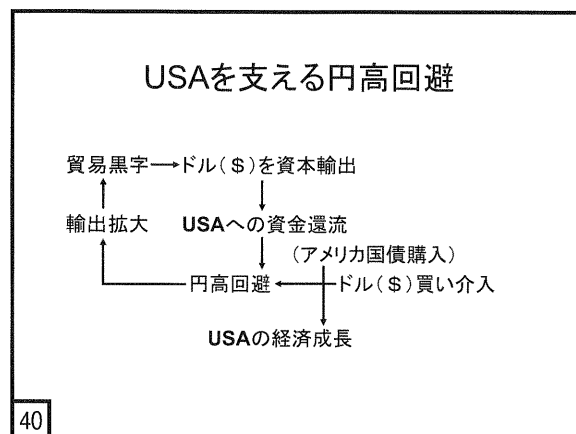
輸出高合計	565,039	100%
(化学製品	48,245	8.5%)
金属及び同製品	37,513	6.6%
一般機械	116,453	20.6%
電気機器	132,708	23.5%
輸送用機器	130,360	23.1%
精密機器	24,108	4.3%
機械金属計	441,142	78.1%

38

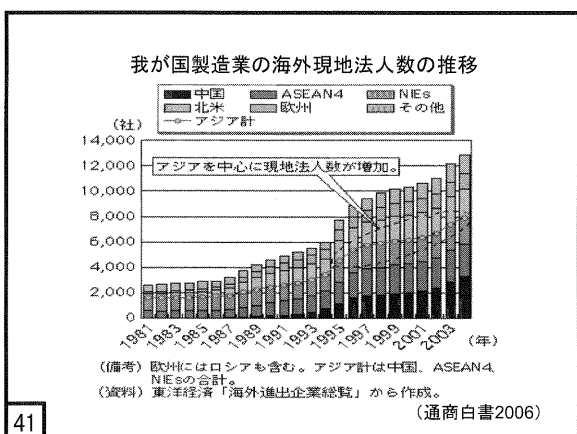
シート38



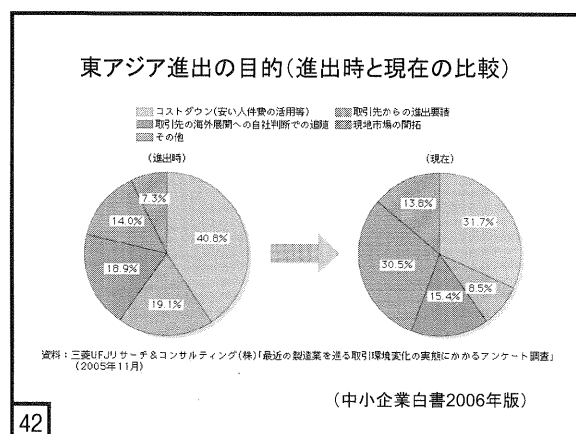
シート39



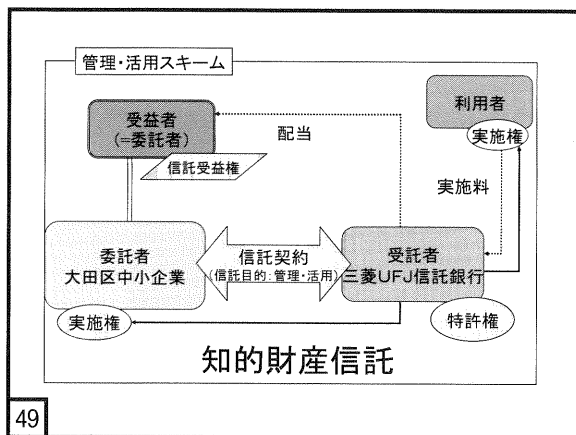
シート40



シート41



シート42



シート49

中小企業の特許政策への要望

- 中小企業に対する特許手数料減免制度の拡充
- 海外での侵害に対する公的サポートの実現
- 外国特許出願助成の制度化
- 戦略的知財活用に向けた人的支援制度の創設
- 弁理士資格の専門化
- 特許電子図書館のアクセス改善
- 特許侵害等における係争期間の短縮と費用の軽減

50

シート50

地域の人材育成

51

シート51

(財)大田区産業振興協会

www.pio.or.jp

<http://ooq-net.jp/>

52

シート52

Ⅳ. 「生活文化を生み出す地域密着型中小企業」

駒澤大学経済学部教授 吉 田 敬 一

(鶴飼) それでは、今日の最後のトリになりますが、吉田敬一先生をご紹介しますと思います。経歴はご覧の通りですが、これに多少補足いたしますと、経歴だけをご覧になってますと、なんだ学会のエリートじゃないかというような感じがするかと思いますが、実はこの方、高校は名前は、今宮工業高校印刷学科なんです。

吉田先生は、印刷屋さんの長男として生まれまして、その後を継ぐべく工業高校に入られまして、同志社に入っても継ぐ、要するにお父様がその頃亡くなられたんだよね。で、ずっと工場で働きながら大学、大学院に行っておられて、いつの間にか、それは弟さんの方が継ぐという形になったようですが、あくまでも出自は町工場の息子というところが、この辺が実は非常に面白いところがあります。

先生のお話っていうのは、お聞きになるとすぐわかると思いますが、関西弁で非常に面白いお話になるかと思いますが。それでは先生、お願いいたします。

〈地域経済の危機〉

(吉田) 映画も2時間超えるともう嫌になってしまうわけなので、かなり皆さん方もお疲れになってると思いますけれども、せっかく来られたんですから、最後まで何か成果を得ていただきたいと思いますんで、ラストバッターとして頑張りたいと思います。今、山田伸顯さんの方から、大田区の中小企業支援のお話が出ました。中小企業が減ってると…今年 of 中小企業白書を見られた方もおられると思いますけれども、ピーク時、中小企業は550万軒ぐらいあったのがバブルが始まる頃ですね、1985年、86年、それがピークで、もう今100万軒減ってきてるわけですね。大田区あるいは、愛知、今リーディングカンパニーがいる地域は、景気判断を見ても、中小企業の景気判断を見ても非常に素晴らしいわけですが、それ以外の地域を見ると、まるきり違う景気動向が出てきている。

特に象徴的な出来事というのは2年前のお正月、ちょうど新聞を見てびっくりしたんですけれども、各地域でまだ頑張って製造業回帰とかいう事で、新たにテクノパークとか、これまでとは違うような支援設備を持って作ってるわけですが、2004年、山口県美祢市、ここは元々炭坑の町であったわけですが、遅時きながら頑張ろうということで、かなりでかい工業団地を作って、名前は美祢テクノパークですが、1999年に完成して、工場を引っ張りこもうと頑張っ

おられたわけですがそれでも出てこない。これまでのテクノポリスで頑張ってた東北地方においても、もうすでに90年代セットメーカーがアジア展開していくと、そういう状況の下で、周辺に工業集積がないというところで急に頑張っても来るはずがない。ということで、しかし借金がかさんでくるわけなんで、なんとかせないかと。その結果、工場を呼んでも来てくれへんと、じゃあ呼べば必ず来てくれるもの、これと呼ぼうということで、議会と市長さんは決断したわけです。何を呼んだか。原発かあるいは基地かいうとそうじゃなくて、時代の流れで規制緩和で新しい分野が出てきた。刑務所の誘致をやったわけですね。刑務所を誘致して、そしてでかい刑務所ができる。統計上は囚人も地域住民としてカウントされるということで、一応形式上は過疎に歯止めがかかるし、一定の財政資金のバックアップも入ってくるというふうな形で、民活型の刑務所の第一号として山口県的美祢市に決まったわけですが、もう一つびっくりしたのは、それに手をあげた自治体が51あったということです。今回の景気回復過程の中でかなり地域間格差というふうなものが出てきていることの反映です。

中小企業全体が、中小企業庁の統計では100万減ってるということですけど、確かに大田も減ってます。墨田も当然減っています。減ってますけれども、東京の場合には業態転換とか、新しい展開方向というのがあるわけですが、地方の場合にはそういうのがないということで、地方自治体、行政がどういう新しいステージを提供していくのかも大変です。まあ山田さんは貿易のパターンはもう古いという事をおっしゃってました。例えば、今までの日本経済というのはバブルの頃までは明らかにアメリカ、ヨーロッパ、特にアメリカにターゲットを当てた形で、キャッチアップ型のパターンで追求してきました。ですから、日本の国の政策というのもまずこの38万平方キロの国土の中でメイド・イン・ジャパンの国際競争力をつけていくということで中小企業に対しては中小企業近代化政策とか高度化政策ということで、生産性を高めていく。1990年代、いわゆる失われた10年の段階、長過ぎた不況というのは循環性の不況でなかった。循環性の不況というのは先ほどの町工場の話じゃないですけども、需要と供給のギャップがしばらく続いたら、当然新商品が出てきて、景気が回復していくというパターンですけども、基本的には設備投資の期間を基準にして、8年から10年くらい、景気はなだらかに変動を遂げていく。

〈「失われた10年」とは？〉

10年も不況が続いているというのは、これは景気循環に規定された不況では当然ない。何かというと、経済構造転換に伴う不況である。経済構造転換に伴う不況というのは一体何なんか、というと、メイド・イン・ジャパン型の国づくりから、いわゆるグローバル展開していく。メイド・バイ・ジャパン型の構造転換である。これは2003年お正月に日本経団連が25年先を見据えた奥田ビジョンというものを出したわけで、その中に、経済面でのスローガンとして、メイド・イン・ジャパンからメイド・バイ・ジャパンへと。長い10年かけてセットメーカーの方はメイド・イン・ジャパン型のそういう構造から、メイド・バイ・ジャパン、メイド・バイ・ソニー、ならイン・チャイナでもイ

ン・USAでもかまわない。グローバルを基本にするという構造に転換していく。

ふり返ってみれば、例えばトヨタ、もう今はGMを抜くかというトヨタですけれども、1958年に自信を持ってアメリカに見本輸出をしたトヨペットクラウン、これは無惨に敗北するわけだね。なんでか、当たり前なわけで、アメリカはハイウェイ社会である。日本の場合には高速道路ができたのは東京オリンピックに間にあわすために1963年にできたわけなんで、急加速度とか高速安定性の機能なんて基本的にいない。ところが、アメリカでは高速道路の社会ですから、一般道路から高速道路に入る時には当然ビュンビュンビュンビュンGMとかフォードが走っとる、間が開いた、その時入らないかんという時にはこうグッとアクセル踏んだらグーッと加速度が出て、そのまま高速安定性に乗っからないかん。だからトヨペットプラン、いつかはクラウンの活躍…クラウンであったとしても、50年代後半には日本には高速道路はないわけなんで、そんな急加速度とか高速安定性という機能、これを量産型のラインで安定して作るという必要性がなかったわけなんで、無理してアメリカサイズのものを作ったとしてもダメ。それは要するに試作品、試作品というのは、これは10年使えるものを、とりあえず設計図通り動いていけるかというような形で確認して、それでOK出たら次に量産型の物づくりとか、変わっていくわけですから。ということはトヨタが59年に出したあの段階というのは、日本はまだまだ遅れている。これは大変だということで、1963年に中小企業基本法が制定されて、それ以降の中小企業政策といったら何だったのかというと日本全体として、この日本の各地域の工業集積のレベルを上げていく。ですから、中小企業基本法の第4条には地方自治体の責務というのが国の施策に準じて行いなさいと。だから地方の個性とか、あるいはオリジナリティーというふうなものは、追い付いてから後で考えれば良いということで、基本的な政策メニューというのは、中小企業近代化政策の中で、国が主として企画立案して、それを自治体が自分の所にあったような施策を選んでいくという形できた。

これはメイド・イン・ジャパンという場合、日本の国内の中小企業、これを底上げしない限りはアメリカ、ヨーロッパにキャッチアップできないから。なぜかという、これはもう皆さんがご承知のように、機械工業の場合には、基本的に日本の大企業の役割というのは研究開発機能と組み立て機能であって加工を伴う部品の生産というのは徹底的にアウトソーシングしていく。ただしアメリカの場合の、あるいはヨーロッパの場合の外注というのは、いわゆる規格化された製品を外から調達する。GMにしてもあるいはフォルクスワーゲンにしても、自社内に組み入れる特殊な部品に関してはこれは企業秘密に関わるから内製化していく。だからアメリカの場合の、あるいはヨーロッパの場合の企業取引の場合、入札制度で一回ずつやってもOK。それで品質大丈夫かと大丈夫に決まっているわけです。市販されている共通部品の中で一番安いのを引っ張ってくればよいと。でもそうすると内製能力が高まっていく。

日本の場合、60年代は大企業といえども金がない、時間もない、ということで中小企業のレベルを高めていく。そこで特殊な部品を作らしていくためには、これはコロコロコロ得意先を変えられたんでは、これは安定して部品が調達できない。あるいは企業秘密が逃げてしまうかもわから

ないというので、あのピラミッド型の閉じた形の系列型のシステムというのができあがってきた。その構造が続く限りは景気循環の好不況があったとしても、じっと我慢しておって、そして大企業の決算状況が良くなれば、中小企業の方に、そのおまけが回ってくるという形が続いてきた。それが大きくメイド・イン・ジャパンからメイド・バイ・ジャパンへと、要は国際分業体制へと移行していくそのプロセスが進んでいったのが90年代である。

大体90年代の終わりに形ができあがってくる。1996年に経済産業省の統計では、日本の輸出金額を海外現地法人の売上高が上回るという事態が発生するわけですね。今では大体20兆円くらい海外現地法人の方が、輸出金額より多くなっているわけです。ということは、大体日本経済の新しい型が固まったということで、1999年に中小企業基本法が抜本的に改定されます。その中で1番大きいのは、地方自治体の責務ということで、それまでの旧法では、自治体はでしゃばった形で、あんまりいらんことするなと、まずナショナルミニマムとしての各地域の集積のレベルを上げていくということであったわけですが、もう、必要にして十分な形の工業集積というのができあがっている。グローバル展開していくためにはセットメーカーにとって必要な中小企業というのは、当然量的には少なくて済む。とすると残っている中小企業は一体どうしているかということで、99年に制定された基本法の第6条、地方自治体の責務というところで、地方自治体は、これからは地域の工業集積、商業集積というのは歴史的、自然的、社会的、文化的な条件を踏まえてできあがっているんだから、あとは皆さん方の独自の才覚で頑張って企画立案して、地域展開考えて下さいよということになってくる。

〈東京の中小企業〉

東京というのは機械金属系の集積地として大田があって、雑貨系の集積地として墨田があって、それから文化発信の集積地として中央区とか、文京区がある。こんな国珍しいわけで、東京のGDP、さっきGDPの話が出ましたが、東京のGDPは、世界のGDPベスト10を上から並べたら、大体10番目ぐらいに入るくらいの物凄いGDPあるわけですね。これは何でかということ、本社機能はほとんど東京に集積しているということで、統計上のそういうトリックというのものもあるわけですが、それとともに地域生活文化、あるいは民俗文化を担うようなそういう衣食住にかかわる雑貨産業、これが城東地域を中心にして存在している。時代の最先端の科学技術の成果を生かした文明型の産業、これは機械金属加工、あるいはハイテク技術、ITなんかそうですけれども、これの物づくりの面に関しては品川、それから大田の領域があって、でちょっとそのソフトの面に関してはかつては渋谷ビットバレーとか言われてましたけれども、ただし、それはちょっと浮わつた流行、ファッションみたいなものですが、東京の強みというのは物づくりの文明型と文化型の間に出版、印刷っていうのがドーンとあってそして印刷の集積、中身を見てもそれ以外の集積とは違ってデジタル化が非常に進んでいる。それとともに、そのデジタル化に乗っかっていくコンテンツとしての学術、文化の集積もある。だから東京がこのまま一極集中で東京が勝ち残ってい

く可能性が強い。そういう集積がある上に、地方自治体のレベルっていうのは、他の地域とは非常に異なってレベルは高いということなんで、東京だけを見ておって、日本の中小企業にもこういう展望があると言っても、なかなか地方に行くと腑に落ちないということがある。でも逆に言うと、その東京で普通の中小企業、これがどう頑張っているのか、というところで展望が開ければ、日本の中小企業、グローバル化が進んでいく中で生き残っていく中小企業とは何なのか、という問題点、解決方法のヒントが出てくるんじゃないか。

その答えはもうはっきり出てるわけで、それはお手元の資料の中の図1が出てますよね。一番中小企業で体力の弱いのは自営業です。さっきの山田さんの話でいくと、3人以下っていうのは大体力工業統計で4年から5年にいっぺんしか顔を出さんわけですけども、家族中心で仕事をしているのが自営業です。自営業のありかたをみると、その国、あるいはその地域の持続可能性というのが出てきます。なぜかという、自営業者というのは、町工場であろうと、商店主であろうと、必ず24時間市民であって、営業の場と生活の場が一体化している。商店街の場合、当然ほんまの昔の商店街、今でも巣鴨の地蔵通り商店街が元気やいうのは昔風のやり方でやってるわけで、滅多に空き店舗空きませんけれども、たまに空いたという時には、その時に商店街で審査するわけですね。あなたどこに住むんですか。いやちょっと多摩の方に実家があってとか、マンション買いましたと、中央線から来ますいうたらもうバツなわけ。その地域の商店街というのは地域住民とコミュニティの結節点にならないかんわけなんで、必ず2階に住むとか、裏に住むとか隣接しないかん。町工場の人だって大体住んでる所と仕事場と近所ですね。大田にしたって、昔の葛飾とかあるいは墨田にしたって、2階で住んでて、1階で仕事するとかいう形で、自営業者がしっかり地域に根付いてるといえるのは、これはコミュニティが成立していく基本である。

そういう形で自営業者の推移見てみますと80年代、90年代、20世紀の終わりまで、OECDの調査結果ですけども、世界で中小企業が非常に高い役割を果たしている国として3カ国という、まあこの前の戦争一緒にやった、悪の枢軸、過去完了形なのかわかりませんが、日本、ドイツ、イタリアになるわけですけども、日本だけがずっとその数、自営業者の数が減ってきている。それに対して、ドイツ、イタリアは安定して推移してきている。一体何故なのか、というのが基本になってきます。

〈トヨタのチャレンジ〉

この何故なのかという秘密が解けた時に、トヨタのレクサスは本当に成功するのかどうかという秘密が解けると思います。トヨタのレクサス、あれは何でトヨタ自動車在必死になってあれを開発したのか。トヨタのレクサスのターゲットというのは皆さん方ご承知だと思いますけれども、メルセデスベンツのSクラスと、BMWの7シリーズがターゲットで、アメリカで売り出した時にそこにターゲットを当てたわけでしょう。トヨタのレクサスに試乗した方で、結果的に、ベンツのSクラスか、BMの7シリーズ買った人にはこんだけお金あげます。普通逆でしょ、ベンツ買おうかな、

BM買おうかなと思っててレクサス買った人には、ありがとうございました、こんだけお金あげます。これは普通のサービスですけれども逆だったわけです。何でかっていうと、それだけの自信を持って、そしてあのブランド力に対抗しようと。トヨタはボディをとって、ボンネットをとって、中のエンジンとか機能面で勝負したら絶対負けない。高級車の場合でもね。負けないという自負があったけれども、上代価格というのはベンツのSクラスと、BMの7シリーズと、トヨタとは一桁、まあ下手したら違ってくる。性能、機能、自動車の最低限の本質的機能、つまり人力によらずに、安全に走る、曲がる、止まる。つまり、エンジン、ブレーキ、ハンドリング、その機能に関しては十分追い付いてるはずである。でも何でベンツのSクラスとか、あるいはBMの7シリーズと価格で差が付いてくるのか。最後にはベンツのSクラスとか、BMの7シリーズとか、フェラーリというのは、その品物に乗る事によって、ユーザーの、自分自身のステータスを代弁してくれる車ということで、やはりステータスシンボルになってくる。トヨタの場合にはそこまでいってない。トヨタ車というのは世界中で売れまくってるけれども、ユーザーの考え方というのは、こんなに素晴らしい機能、製品をこの値段で売ってくれてるということなんで、トヨタブランドで売る限りいつまでたっても安いからというのがついてまわる。そうするとブランド力を変えるためには、トヨタの販売系列とかラインから離さないかん。

でも振り返ってみると、どうしてベンツのSクラスとか、あるいはBMWの7シリーズとか、フェラーリが世界中でそういうステータスシンボルになってるんかということ、それはどこで作られたのかというのが基本的に重要なポイントになってくる。ベンツはEクラス以上、あとはベンツのSクラスの上のマイバッハあれはもう完全にメイド・イン・ジャーマニーであって、この時代になっても、ドイツというのは依然としてマイスター制度を残しておる。本物の物づくり。物づくりというのは2種類あるわけなんで、完全自動化、ハイテク化、ME操作、マシニングセンター使ってる、という物づくり。完全自動化で文明の力を極限まで押しすすめていくと、技能、熟練を徹底的に排除していく。安定した製品、品質、歩留まりを確保していくためには素材自体安定性を持たないかん。そういうことで、いわゆる文明型の製品というのは必ず最終的には素材までも合成物質を使う方向にきてしまう。そこには人間味というのは入ってこない。

〈文化型産業としての地場産業〉

そうじゃなくてもう一つの物づくりというのは、人間の技能、熟練を使う。感性がそこに入ってくる。感性が入ってくるというのは、素材が本物の自然材を使う所によって感性、暖かみ、温もりというのが感じられる。ですから例えば大工さんでも、本物の木を使う場合には同じ所で育ったとしても南向きか北向きか、まず形は違う、硬さは違う、節のある場所も違うということなんで、本物、物がわかる人は、これは素晴らしいいうふうなもの。大体天然材、天然素材使ってるわけですけれども、その時には作る人間はその素材自体を見極める能力を持ってないと、変な所に釘打ったりしたら、ポーンと割れてしまったり、その素材の良さを引き出してこれない。でも合成物質の場合に

は規格化されてるわけですから。ですから、合成物質の家作る時には、そんなの大工さんが素材のここに打つべきかどうか考えへんでも機関銃みたいにバババババツと打ってったってこれで済んでしまう。とすると、そういうふうな国、地域とかいうようなのは当然、そこにしかないような生活文化というのは生まれてこない。だから、そこで作った品物というのは当然価格競争、それから機能面での評価というのに留まってしまうというわけですけれども、ヨーロッパの国の強みというのは、最終的に人間のステータスに繋がっていくようなライフスタイルの生活文化という所が地域産業の中で根付いている。だから例えば、イタリアの雑貨産業とか、繊維産業と日本の繊維産業を比べてみた場合に、糸づくりと織物づくりまでのレベルだけなら、日本は全然負けてないわけですが、残念ながら日本の場合の地場産業の弱点というのは、誰の為に、何故、何を作るのかという、いわゆる企画開発機能というのが吹っ飛んでしまっておる。そういう点で日本の中小企業の強みというのはプロセスイノベーションの能力は非常に高いわけですね。

言われたらさっきの、一番最初の小関さんの話じゃないですけれども、図面さえ持ってきたら、どんな無理でもやります。しかし図面が来なかったら待ってるだけ。どうしようもない。これに一番最初に気付いたのは東京で一番早くこう、要は減り出した、すなわち確か東京の場合は85年ぐらいがピークでそれから減ってくると思いますけれども、一番最初に工場の数減り出したのは墨田区で大体70年代の始めぐらいがピークでそれから徐々に減ってくるわけ。その時に、墨田の場合には大企業当然出てこない。その土地もないし、それから工場等制限法もかかっている。どうするんか。既存の産業、これをレベルアップしていく必要がある。じゃあ既存の産業をレベルアップしていく、どうしたらええんかと、その為にまず墨田の場合には、もう今では語り種になってますし、東大阪とかも真似してますけれども、実際、これは係長級クラス以上、産業政策担当いうたらあの頃3人から5人くらいしかいてませんから何もできへんわけなんで、役所の場合にはクルクル回ることなんで、とりあえず職場関係なしに係長級クラス以上160人くらい、これが9,000軒くらいあった墨田の工場、もうピンからキリまでザーッと回ってた。そして一体何をどんな形で作っているのかという現実を見据えて、要するに実態調査をその地域の政策を作る人間が自分の目で見て初めて、いろいろコンサル使う場合とかも、これは適応できるかどうかと、わかってくる。そういう形でじっくり見据えて、最終的には、もう今は当たり前の事になってますけれども、首から上がなかった。すなわち企画開発能力がなかったと。言われたら何でもできる。大田の町工場と一緒にやと。だから首から上を作らないかんということで様々な形の新しい施策が展開されてきている。

〈地域経済の新たな課題〉

そういう点で、日本の中小企業の経営努力の方向性というのは結果はさっきの橋本先生の話や、あるいは山田さんの話にも繋がってくるわけですが、基本的にはプロセスイノベーション、言われた事を親会社の、あるいは得意先のニーズを反映して、クオリティ、コスト、デリバリーのレベルでクリアしていくというようなキャッチアップ型であったわけなんで。そうじゃなくって中小

企業自身がプロダクト・イノベーションの能力、こういうものも作れるんですよと、あるいは提案型の能力にレベルアップしていく必要がある。だから中小企業支援策もキャッチアップの時代には、図面持ってきたら何でも作れるような能力を作れという事で、設備近代化という事でよかったわけですが、これからの時代、設備近代化だけではどんどん安く物を作る中国とかベトナムと永遠の無限の競争をしていくことになってしまう。そうでなくて、いかに企画開発能力を持っていくか。でも全部の中小企業が持てるはずはないわけです。その中で問題になってくるのは大田とか川崎とか浜松とか東大阪とかいろいろある工業集積地、そのなかで必ず集積のある所、そこでは下請型の企業であったとしても、頑張って上に引っ張っていかう、例えばいわゆる日本型の下請構造がしっかりしていた時期っていうのは必ず各セットメーカーの中でユニット受注対応型の中小企業が存在している。ユニット受注対応型の中小企業というのは例えば、トヨタがおって、デンソーがあって、アイシン製機があって、でもあのアイシン製機がつくる部品バラしたら何十、何百という部品の固まりになってる。アイシン製機が全部統轄する、これは大変である。ということで、完成部品を、蓋開けてみたら機能的にまとまったいくつかの部品の固まりがある。それをまとめて引き受けてくれと。ただしその引き受けた中小企業も全部自分でできるはずはないわけなんで、自分ではそのまとまった部品の固まり、ユニットのコアになるところは自分の所でやるけれども、その周辺を構成するような歯車であるとか、フランジとか、そういうのは地域の中小企業を活用する形で、まとめて上げてあげる。これはもう日本独特の、日本しかない下請企業の存立形態であって、これがあつたから、あのピラミッド型のシステムというのが有効に機能したわけで、これがなかったらトヨタの生産システムの中に5万社ぐらい入ってしもうてるわけなんで、それを完全にトヨタとか、デンソーとか、あるいはアイシン製機なんかがそれぞれの部品メーカー、中小企業に対して、QCD、クオリティー、コスト、デリバリーで指導していくというのはできないわけなんで、ということはそういうユニット受注対応型の中小企業、あるいはそれに類したような企業を地域の中で見つけてそこを開発型企業に変身させていく。一番マーケットに近い位置にいた企業がどう変身していけるかというのを支援していく。それを探していく。このタイプの中小企業を探していけるネタがあるかどうかというのがこれからの重要な課題になってくると思うんです。

〈小さな会社、大きな工場〉

案外できるんです。ところが90年代からちょっと前くらいかな。東京では一番有名になったんは墨田のラッシュ墨田いうところが異業種交流でいろいろこう、仕事をいろいろ取ってきました。あそこのスローガンが、小さな会社、大きな工場。一つひとつは小さな会社やけれども、ネットワークに出会えば生産能力は大きな会社並になるという発想であつたわけですが、大阪でもちょうどそれがちょっと遅れた形の時期でしたけれども、東大阪のあたりに、あれはもう完全に町工場ばかりです。15社ぐらいで、ほとんどは5人以下の町工場ですけど。松下の3次4次下請をやっている所です。ウィックというハイカラな名前の異業種交流のグループ作ったわけです。松下も

海外展開、まあ中国の方にズーッとでていく。国内に仕事は全然落ちてこないいう中でどうするか。展望ないと。でもなんか最後やらんと負けてしもうても仕方がない。ということで、我々はこんな事ができる、すなわち、製品開発する場合は2つあって、作った製品を買ってもらうというタイプの製品開発と、もう1つは、下請けというのは絶対なくなるはずはないわけなんで、うちはこういうことをできますよということを発信する為の製品開発いうのもあるんやなあ、というのを僕はそのウィックというグループでわかったわけです。製品は売る為ではなくって、俺達の物づくり能力を見てくれという形の、そういう新製品開発しようということで、あれはやっぱ大阪やなあと思いますけれども、完璧。展示場見本市見てたら絶対に見に来るような物を開発したんですね。それは何かというと、昔僕ら子どもの頃、夜店に行ったらおみくじで、10円玉入れたら鳥がピョンピョンピョン飛んできて、で向こう行って、そんでおみくじ持ってきて、その鳥は10円置いた人間にくじくれるいうふうなもんが大阪の夜店にはあったわけです。それに似たような形の、自動名刺渡しロボットいうのを開発したわけ。その自動名刺渡しロボット、こういうのを大企業のオフィスとかに持って行ったとしても誰も買わん。でも開発の目的というのは何の為に作ったんかと。で、その自動名刺渡しロボットというのを東京や大阪の見本市会場に持って行ったらいっぱいバイヤーとかが来るわけなんで、疲れたなあ、暇やなあいう時に「これなんや」と、というような話で必ず寄る。世の中でその品物を買うつもりはないけれども、ああいうふうな見本市には製品を買う為に探しに来る為に来てるバイヤーとか、大手の会社の人達もいますけれども、下請けとして利用できる、優秀な中小企業のネットワークはないんか、というような形で来てる所もあるらしいんです。それを狙ったわけです。物の見事に引っ掛かって、その機械はそんなに売れへんかったわけですが、その見本市終わった後、名刺交換、名刺の置き場にいっぱい置いてあって、しばらくたったら、今まで顔も見た事がない、仕事はやってるけれども、口座、直取引しなかったという松下なんかからちょっと打診が来てた。

いわゆる下請けというのは、レベルの高い所は80年代入ったら承認図方式。で、親企業の方は、大企業の方はちょっとアイデア出したら、詳細図面と加工図面、中小企業の方が作って「この前言うてはったんはこれですか」というような形で図面書いて、で、大企業の方は、それぞれ、それでやってくれと。わかりましたと。大企業、発注元が承認したら、量産に流して行く。まあこれできたのも長期継続取引という関係があって、中小企業は親会社の事をようわかってるというのがあってできるわけで、こういう承認図方式というのが一般化できるほど中小企業のレベルは高かったから、大企業はアメリカ、ヨーロッパの企業と比べて、圧倒的に短い時間でモデルチェンジができるということがあったわけです。でも普通の末端の町工場はそんな能力なかった。松下の担当が言うには、下請けというのは僕らが図面持って行って、動く物を止まった状態で、単品で歯車を作ったりフランジ作ったりしているが、おたくらは動く物を作れると。動く物を図面で描いて物を作っていくと。いうことやから、ちょっとこんな仕事できるかと、試しだからやってみろというふうな形で仕事、単価は安いけれども、3次4次下請けで叩かれるよりも、直でやった方がそら単価も高いし、

しかも松下と口座持ってるという他のメーカーなんかも評価してくれる。これも、下請けというのは「待ち」工場で、言われた事に関して納期と品質とコストで対応していくというプロセスイノベーションだけでなく、発想としてプロダクトイノベーション、製品開発能力を持つということも下請けとして生きていく為に必要な条件に今備わってきているということが言えると思うんです。

そういう点で中小企業は、中小企業だからでなくって21世紀、いわゆるキャッチアップ型からフロントランナー型に日本経済は構造転換していくと、メイド・イン・ジャパンからメイド・バイ・ジャパンへと大きく構造転換していくという中で求められる中小企業というふうなものを展望をしっかりと見据える形で、個別企業の経営努力をやっていくと共に、支援する自治体というのも自分の地域の集積を踏まえて少なくともコアになるような、そういう開発型の能力を持つような人材、社長としての人材ですけれども、それをどう押し進めているかと、支援しているかというのが中心になってくるのではないかと。そういう点ではこれから10年ぐらいはかなり地域集積、中小企業の地域間格差というのは地方自治体の企画立案能力の格差によって大きく差が開いていくのではないかとというふうに思われます。

〈量産から質産へ〉

図1との関連で図2ですけどね、日本の21世紀の課題は何なのか。これは博報堂がアメリカ、イギリス、日本の20歳から35歳までのビジネスパーソン、男女20歳から35までのニューヨーク、ロンドン、東京というバリバリのそれぞれの国の時代を担うようなマーケットの主を対象にして行った調査結果です。ちょっとやばいのが、品質信頼性のところを見てもらいたいんですけども、日本人の96%はアメリカ人とかイギリス人は、日本の製品は品質が高いから買うてくれると思ってのわけです。日本人とアメリカ人、イギリス人に対する質問項目は違います。日本人については品質、コスト、デザイン、それぞれの項目について、これについてアメリカ人、イギリス人は評価してるかどうか、というふうに聞いてます。日本人に対してはね。アメリカ人、ヨーロッパ人に関しては、あなたが買う場合、品質は丸ですか、品質を一番重視しますか、というような形で聞いてます。そういう点では、日本、品質の場合には70、68、96とありますけども、96は日本人の答え。日本人の答えは、アメリカ人とかイギリス人が日本製品を買うのは品質がええからやと思ってる人間は96%である、というふうな形です。ところがイギリス人は品質がええから日本製品を買うてるとするのは、日本人が思ってるほど高くなくて68%、アメリカ人は70%ということなんで、日本の製品の品質に対する評価というのは、現時点、まあ2002年時点ですけども、日本人が思ってるほどでもない。信頼性にいたっては、日本人の91%は日本の製品はアメリカ人とかロンドンの人間が買うのは非常に信頼性が高いからや、故障は少ないからやと思ってるんですけども、アメリカ人とイギリス人は別にそういう点で選んでるのではないということになっておる。では何かと言うと、意外な事に安いからやと。コスト。これ日本人は28%しか、アメリカ人やヨーロッパ人は安いから日本の

製品買うてる、低コストやから、というのは28%しかいないと思ってるんですけども実際は、イギリス人にいたっては安いから買うてるんやというのは46%。これは何でトヨタが、トヨタブランドやなくてレクサスブランド出さないとベンツと対抗できないんかという事を裏付けしてるという事ですし、典型的な、一番右端、ステータス性。日本製品を持つてゐる事は自分自身のステータスを満足させる為でしょう。日本人はそうだと。アメリカ人とかヨーロッパ人が日本の車買うたりするのはそれでステータス意欲を充足してゐると思ってるのは41%ですけども、アメリカ人は2割、非常にジェントルマンで格式高いイギリスの場合にはわずか12%というのが現状である。

これをどう突破していくのかというのが日本経済、グローバル展開してゐる企業は今のままの評価で問題はソニーなんかもいろいろケチつけてますけれども、いっぺん落ちてゐる品質とか信頼性。これをどう高めていくかということで、十分グローバル展開していく企業はやっていけますけれども、メイド・イン・ジャパンで残っていくところはどうするんかと。キャッチアップが終わって、フロントランナーになったという場合には、やはり普通の地場産業とか中小企業なんかもイタリアとかドイツとかいうような形の成長思考から成熟思考に転換していく必要があるわけで、コスト中心で考えると、どうしても成長がなくなれば終わってしまう。でもあの、ヨーロッパの国々、中部ヨーロッパの国々ていうのはもう早い段階から定常社会にはいつてゐるわけ、人口の増加終わってしまつてゐるわけなんで、安定した釣り鐘型の人口構成で続いてきてゐる。定常型の地域経済、グローバルゼーションの中で持続可能性を持っていくという場合には成長志向、薄利多売量でこなしていくという発想でなくて、成熟志向、オリジナリティ、トレンドという地域内から発信していく必要がある。そういう意味合いでブランドっていうのは非常に今重要になってくる。だからヨーロッパの町というのは大体地域が、名前聞いただけで雰囲気大体わかつてくる。イタリアの場合でも、まあローマはオードリー・ヘップバーンがローマの休日主演したぐらいですけども、別にそれ以外でもミラノとかフィレンツェとかベネチアとかいうとなんかイメージが湧いてくる。それは何でかという、町づくり、物づくり、ライフスタイルというのが記憶を重ねる形でずっと向こうの民族というのは成熟、発展をしてきてゐるわけです。ですから町並なんかも連続性がある。だからそこで先進国の中のちょっとゆとりある人間とかは、行けば現在進行形の所を歩む中で、その民族の記憶を過去から現在まで味わえていけるということなんで、すごいなあという印象になってしまうわけです。キャッチアップ型の国というのは必ず記憶を消し去る産業振興とか町づくりをやつてゐるわけですね。

だからキャッチアップが終わつた時に、じゃあトレンドとして何出していくんかということで残つてゐる物は何かということで、浅草とか、昭和時代の商店街がクローズアップされる。その時に本物のライフスタイル、衣食住。その品物がなければ民族は生きてゐないという財・サービス。衣食住というのは地域性に密接に関わつてゐるわけでしょう。何で木の家に住むんか、何で魚食うんか、何で生の魚を食うてるんかというとその民族が生活してゐる地域生活環境、自然環境、それから気象条件に規定されてゐるわけで、そこでトレンドを出していけるような形の、そういう産業、これが

いわゆる文化型産業といえると思うんですけども、それが今日本の場合には過去完了形になってしまってるわけなんです。和食の料理がアメリカやイギリスで評価されてるけれども、でもその肝心要の和食の料理の食材が今日本の場合に、ほとんど輸入食材になってしまっている。イタリアの強みというのはイタ飯がブーッと世界に広がった時、90年代、イタリアの州とか国が先進国のシェフなんかを呼んでイタリア料理店として、東京でニューヨークで店を出す時に御墨付きやるからうちに研修にこいと呼び込むわけですね。そこで徹底的にイタリア料理の場合にはこのイタリアの食材を使わんと本物とは言えんという事で、徹底的に研修させて戻らした時には必ず、もう洗脳されて戻るわけなんで、うちの店のこの品物はイタリアの本物の食材を使ってますという事で、農産物の振興なんかと絡み合わせた形でトータルに地域資源、これが循環型で回っていけるような形で持続可能性、急成長はしないけれども持続可能な形の発展を支えていくという仕組みができあがっている。

〈和のライフスタイルの再生を！〉

日本はまだ、今いけるわけです。最後のギリギリの所で踏ん張り、相撲でいえば徳俵のところにかかってるいうふうに思いますけれども、それはなんでかということ、今世界中で豊かな社会、先進国の中で豊かな社会というふうなラインに到達してる国は、日本から見れば、あるいは世界から見てもそうですけれども、全てキリスト教文化圏の国なわけです。だからキャッチアップ型の国というのは皆アメリカかヨーロッパの町とか生産手法をモデルにしてザーッと変えてってしまっている。ようやくキリスト教文化圏の発想でない民族が豊かな社会に突入するのは日本が初めてのチャレンジになってるわけで、この日本が文明型産業は押さえたわけです。自動車とかハイテク産業を。ところが普通の中小企業は生き残っていくためには、メイド・イン・ジャパンの品物がステータス性、その財、サービスが、生活文化を担っているような、そういう雰囲気をかもしだす役割を持つ産業、これは衣食住を中心にした文化型産業ですけども、「和」の形で再び再生していくことができるかどうかというのがポイントになってくるわけで、ここを欧米型で終わってしまうとなると、多分日本の後ろにズラッと並んでる国も、日本があかんかったんやから、我々もアメリカやヨーロッパ型の町づくりとか、あるいはライフスタイルに変わらないかと。だから、東京やったのと同じ事を今上海もやってるわけでしょ。上海の町も徹底的に記憶を消し去って、文明型の町づくりをやってる。

日本がまだいけると言うてるのは何かということレジメの中の一番最後の所です。日本の経営というのは付加価値高めていく場合の4つのポイントのうちの2つに集中的に能力を投入してきたと。4つのレベルって何あるのかということですけども、一番ポイント、これはもう経営の本業ですけどもその財、サービスの本質的機能のレベルを高めていく。さっきでいえば自動車の場合でしたら、自動車とは何かということは、ベンツの博物館行ってもトヨタの博物館行っても書いてあるのはさっきの人力に寄らずに走る、曲がる、止まるである。だから、エンジン、ブレーキ、ハンド

リングと、ここのレベルを上げていく。これは最初全然ハイウェイ走れなかった車が、今は堂々とベンツと肩並べて走れるくらいのレベルに来てる。本質的機能の所はOKやと。次に品物を売っていく時にレベル低かったら、カーエアコン乗つけたら車走らん。でもカーエアコンなんてなかったって自動車や。もともとついてなかったわけですけども、でもこういう機能が付いておった方がユーザーにとっては便利である、快適であるという機能をくっつけていく。これは追加的機能の投入。これ日本の製品も時計なんかでも時計の本質的機能なんかでも時を正確に図るということですが、これを例えばプールとかダイビングとかで使う場合には水深計が付いておったり、ストップウォッチが付いておったりしたほうがええ、おまけの機能を付けていく。日本の場合にはこのふたつに関しては完全に世界のレベルを超えてしまっている。あらゆる工業製品の本質的機能と追加的機能という点では超えてしまっている。

でもその限界につきあたったのが、1990年代初め、1000円ウォッチというのが初めて出てきた。1000円ウォッチが初めて出てきた時にメイド・イン香港だとか、メイド・イン台湾、これは1000円であって、中なんてふた開けたら安物クォーツが入ってるだけなんで、原価なんて知れてるわけなんで、もう200円だとか300円くらい。同じものをリコーとか日本のメーカーが作れば、メイド・イン・ジャパンということで3000円。この1000円、台湾製が1000円で、メイド・イン・ジャパンが3000円というのは先進国と途上国との違いということで差が説明できるけども、メイド・イン・スイツランドで、スイス製とはいえ安物を作っておったスウォッチが出したら、8000円から8500円だったわけですね。そしたらと同じ先進国でなんで差がつくんかというのと、これが日本の地場産業の弱点になってるわけですけども、スウォッチは本質的機能と追加機能でなくて、「どうして時計も着替えなんでしょうか」という発想で時計の用途を時を計るのではなく、ファッションとして扱っていく、デザインとか色彩とフォルムで凝ったものを作っていく。感性的機能、これやると欲しい人間のマーケットの幅は狭まります。でももともと高いものを売ろうとしてるわけなんで、わかってくれる人間に買ってもらえればいい。だから低価格で売るからマスプロでないといけないわけなんで、自信があって高い値をつけたら、みんなに買うてもうらう必要ないわけなんで、みんなに買うてもらうと値うち下がるわけなんで。ということは感性的機能、これは日本の中小企業は東北とかに出始めて向こう行って開発型の企業が一番苦労したんは、箱の中身は作れるけど先進国のマーケットで売る時のデザイン、一体どういう形にするんかという時に、地元で企画開発能力、感性豊かな人間がおらん、部品はどんなに難しいものでも出来てくるわけですけど、それを感性的機能、デザイン、色彩、フォルムをくっつけて、高い値で売っていく、そういう能力がないので四苦八苦というのが10年前くらいから東北市場に行ったらしょっちゅう言われておったわけです。こういう能力を育てて行く為には、地域社会が固有の生活文化、ライフスタイルという風な物をもっていないと駄目であると言う事になります。

〈燕産地に学ぶ〉

それができるという事を小関さんは燕の産地論で身障者の方用のスプーン開発ていうのでお話をしましたけれども、同じ燕で同じスプーン、フォーク、ナイフで感性的機能に関して日本だからできる提案型のスプーン、フォーク、ナイフを作って、非価格競争力を持ってるという会社が2社あるわけです。工房アイザワというところと日本洋食器株式会社というところですよ。これは今もの凄い人気を得てるわけですけど、何かというと、これは日本の文化を基礎にして洋食器に殴り込みをかけてる。世界民族多くといえども、お父ちゃんのお茶碗とかお母ちゃんのお箸とか一人ひとりに決まってるそういう食器を持ってる民族というのは日本だけであって、しかもお箸というのもいろんな色があったり、柄があったりしてるわけですね。他方、フォークやナイフは金メッキや銀メッキ、上等なんは彫刻が施してるだけである。燕も20年くらい前から途上国に追いやられてがたがたで、かつては100%近くがスプーン、フォーク、ナイフでしたけども、今は大体10%か15%くらいです。残っているのは何かというと完全自動システムで、中国でやるよりも安い形で作れるところ。完全自動システムしようと思うと生産設備を制御、保守しないといかんわけで、これはかなりレベルの高い人間がおらんと保守できない、これは先進国もできるわけです。人手は抜けてしまうわけなんで、あと地面代は自分の土地やったら中国であろうとどこであろうと一緒にある。もうひとつはアイザワというところと日本洋食器というタイプで、日本ではそういう特殊な用途形式の食器があるということで、色をつけたら、スプーン、フォーク、ナイフに色つけたら、でもスプーン、フォーク、ナイフで肉と当たる所はケバケバしい色してたんでは味覚が落ちたりするわけで、日本民族は目で味わう発想も当然あるわけなんで変な色つけられない、じゃあ食材の新鮮さ、それから食欲を落とさない色というのは何かと、うわあと調べた結果ですが、最終的に残ってきたのが水墨画の墨の色ツルバミ色というらしいですね。あれをつけると肉とかも違和感無しにスムーズに切れていける。ツルバミ色という発想がそもそも向こうにはないわけですし、ツルバミ色で塗装をかけるのはかなり難しいらしいですけども、おまけに柄のところ、これは木材使って、こっちの方は食材に直接当たらないから発色度の弱い輪島塗りみたいな黒とかエンジでかける、ものすごく見栄えがいいわけです。しかもそれだけではなく本質的のところ、普通フォークの場合には丸くなってそこにスープとかのつけるわけですけど、大体同じ厚みなんわけです。でもあれ一番飲みやすいんは、食べやすいんは前にいくほど薄くなってるのがという形の、そういう加工やんのがええ。でも金型作るのはややこしい。でも燕の場合には金属加工に関するあらゆる加工に対応します。要求に対応します。いうのはいろんな形の関連業種というのがある。それもクリアしていく。

ニューヨークの百貨店に出したら、ニューヨークの近代美術館がパッと見て、それを美術館の永久保存コレクションに入れた。とするともうそれでステータスシンボル。一種の感性的機能で評価されたということになるんで、発想の豊かさと、それからそういう色合いを塗装して、定着させて、それが落ちないというような形の加工のレベルを合わせていったら、日本というのは必ず、先進国

との競争でも普通の産業でもやっていけるというのを、燕の場合には立証してくれてるわけで、ただそういう外向きでマーケットを見ていくような目を、必ず地域の中の中核企業というのを持ってもらわな困る。そして、その中核企業の要求に合うような形で、地域内の既存の業者というのはどう努力をしていくんかという目標の明確化というのがきちんとできて、それを適切な形で、地域の集積の必要性に応じた支援策いうのを自治体が出していけるかどうかというのがポイントになってきてる。

ということなので、日本の21世紀、普通の中小企業は新しい展望方向を切り開けるかどうかというのは実は、日本の後ろにおる発展途上国の人々にとっても全てが自動車とか家電とか、そういうハイテク型産業に転換して、いわゆる地場の生活に関わる産業を作っているところは、これはもう過去を完了形であるというふうな形の悪い見本にならないような、我々でも地域の個性、民族の個性生かした形でやっていけるんだという道を切り開いていく為のモデルとして日本は頑張るべきです。そのポイントは一人勝ちしている東京で、東の方の集積、城東の方の集積がどういう形で、新しい江戸の文化がローカリゼーションに徹することによってグローバルに評価されていくようになるんかどうか（グローカリズム）というのが試金石になるんじゃないかというふうに思います。ちょっと早く時間に追われてましたけれども、問題提起に変えさせていただきます。

生活文化を生み出す地域密着型中小企業

— 持続可能で日本型の豊かな社会づくりを支える中小企業 —

駒澤大学教授 吉田敬一

1. 中小企業のモノづくりの特徴

(1) 大企業と中小企業における技能の役割の違い

＊生産力の3要素（労働対象・労働手段・労働力）の中での人間の役割の相違

(2) マザーマシンの法則と基盤技術の発展を支える中小企業

＊バイトづくりの戦後の変遷史

(3) ME 段階での技能継承における中小企業の役割

＊ノウ・ハウ（マニュアル指向）型とノウ・ホワイ（工夫）指向型

(4) モノづくりのインフラ・公共財としての中小企業の役割

＊私有財としての技能・熟練と公共財としての技能・熟練

2. 文化型産業としての中小企業

(1) 持続可能な地域社会を支える文化型産業としての中小企業集積

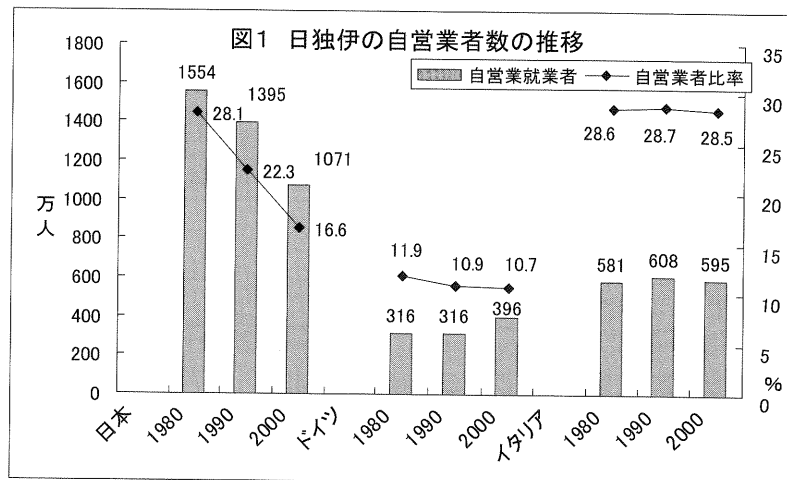
＊地場産業・零細企業が衰退している根本原因を考える。

(2) 先進国型中小企業への脱皮に挑戦する地域密着型中小企業

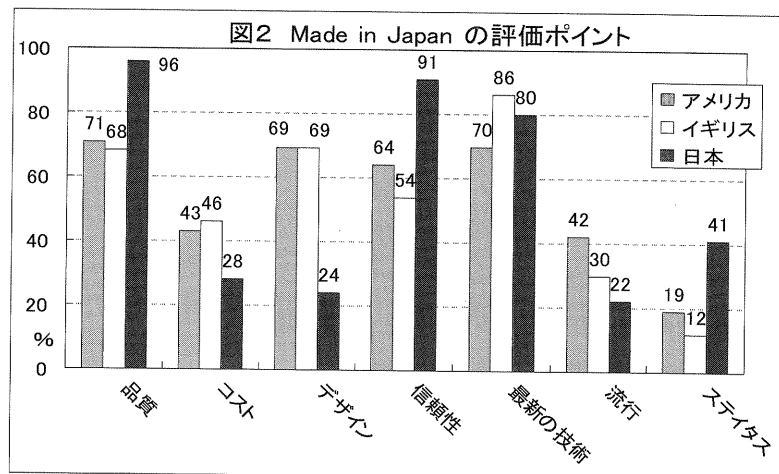
＊高付加価値化の4つの領域（本質的機能の高度化・追加的機能の投入・感性的機能の付与・ブランド機能の確立）を基準にして考える。

Think Globally , Act Locally !

地球レベルで考え、地域に根ざした行動を！



資料：OCCD 調査。



資料：米・英・日の20～35歳のビジネス・パーソン対象の2002年の博報堂調査。

表1 文化型産業と文明型産業のイメージ

	文化型産業	文明型産業
産業部門イメージ	衣食住等の生活必需品地場産業	自動車・家電などの近代的機械工業
製品の機能の特性	人間の生命と生活の維持	人間の手足・五感の機能向上
主要な素材の特徴	天然資源の活用	合成物質の開発・活用
生産力の特徴	技能・熟練の高度化	技術（機械体系）の進歩
競争力の源泉	地域生活文化と感性の独創性	科学技術・知性の高度化
中心的な企業イメージ	地産地消型中小企業	大企業・ベンチャー企業
産業の存在意義	豊かな社会の必要条件（土台）	豊かな社会の十分条件（上部構造）

表2 2つの産業部門における対極的な経営類型のイメージ

		文化型産業	文明型産業
本質的機能追求型経営	製品イメージ	使い継ぎ型の本格木造住宅	使い続けたいオメガの腕時計
	企業立地戦略	多様な規模・類型の企業の集積メリット活用による地域密着	
	経営原理	質産質販・使い尽くし型の適正価格販売 固有技術の活用によるネットワーク志向	
	労働・生産原理	専門性・個性・オリジナリティの重視	
	技術革新の原理	プロダクト・イノベーション指向、ステイタス・ブランド志向	
	雇用の性質	多様な年代・条件の人々への仕事の提供可能性	
	社会的影響	リサイクル型経営による持続可能な経済 個性的な定住基本のコミュニティの形成	
	国際化の原理	個性尊重の平等・互惠型の国際化 ローカル・ルール尊重型のグローバリゼーション	
価格破壊志向型経営	製品イメージ	シックハウス型の合成建材住宅	使い捨て型の電池式腕時計
	企業立地戦略	コストダウン追求による渡り鳥型立地	
	経営原理	量産量販・早期買換え型の低価格販売 規模拡大によるスケールメリットの追求	
	労働・生産原理	規格化・標準化・マニュアル化・自動化	
	技術革新の原理	プロセス・イノベーション指向、コストダウン一辺倒	
	雇用の性質	単純労働・不規則就業・不安定雇用の比重の増大	
	社会的影響	資源浪費・環境破壊による地域の空洞化 画一化された止まり木型の無機質的地域社会	
	国際化の原理	格差構造維持・拡大型のグローバリゼーション 新自由主義原理・ルールのグローバル・スタンダード化	

座談会・質疑応答

(鵜飼) それでは、座談会に入りたいと思います。今日お呼びした4人の方々は、それぞれビューポイントが違いますが、皆さんそれぞれ非常に、なんというか信念があって、しかも非常に元気が良いという共通点があります。本当に中小企業の事を真剣に考えてらっしゃる。そこで今日は、いかにして中小企業信者となったかということをそれぞれの方に語っていただきたい。要するに原点を語っていただいて、その情熱の在り処をちょっと知りたいなというふうに思っております。

ただ、先ほど最後から2番目にお話しになった山田先生が、若干補足したい事があるのでしゃべらせてくださいということです。5分ほど、先生にまず時間を差し上げて少し補足して頂きたいと思います。

(山田) すいません。さすがに膨大な量だったんで、最後にかいつまんでお話ししますと、中小企業が今や海外、特にアジアに向けて展開すること。それを直接投資ということで表してたんです。それというのは大企業は、国際分業をすでにやっておりますが、中小企業においても企業内分業が必要な時代になってきている。それができる企業は積極的に行ったらどうだと。その為の受け皿、場づくりを公的機関の立場で進めているという話をしたわけです。国内の空洞化をわざわざ引き起こす為の政策ではないわけで、あくまでも国内において機能をむしろ特化させるという、小関さん、橋本先生それぞれがおっしゃっていたように、日本でないとできないことっていっぱいありまして、そういう分野にむしろ集中特化する。それにより経営余力をつけるというのが一つ。それには、人材育成が欠かせないということで、そういう意味でのものづくり人材。今行われている、デュアルシステムを活用し、企業での研修というものを積極的にやる。六郷工科高校がやってるのは、1年生の時、中学出たての、夏の前に2週間、その後また2週間、2週間というような研修をやって、さらに2年生、3年生でそれぞれ2ヵ月くらいやるんです。そうすると、それまでどちらかという成績で区分されてたようなところで自信なさげにきたその彼らが、全く違ってくるんです。そういった実業教育をふまえることによって、例えば、我慢することや耐える能力が身についたとか、他人と協力、協同する能力が身についたとか、あるいは現実を踏まえ前向きに将来を考える能力が身についた、社会のルールやマナーを理解する能力が身についた、自ら学ぼうとする積極的な能力が身についた、家族や家庭生活の大切さを理解する能力が身についた。こういうものに非常に積極的にプラス思考で答えるようになる。だからこれからは人材教育。特に人の数が減るわけですから。質を高める為には、無駄にただ大学に来る事はないと思います。むしろ、きちっと若いうちに、実業教育を身につける事の方が重要ではないかというのが一つのポイントです。国内に機能特化することは、ブランド、日本のブランドというのを、それぞれの地域の特性に合わせて形成する

事によって、今までは価格競争に叩かれてきたけれども、価格競争を離脱する意味でもどうしてもそのブランドの形成というのは必要だろうということが言いたかったのです。結果的に今までひたすら黒字を貯めて、ていうのは日本は資源がないんで、食料やエネルギーを買う為にはひたすら黒字を作るんだっていうのが、DNAで刷り込まされてるんですね、我々には。結果としてがんばってきた事で豊かになってるんですかという事です。『黒字亡国』っていう本を書いた三国さんって方がいますけど、この本は実はアメリカによるドルの、通貨による植民地になっていませんか、という警告なんです。つまりそれを自国内に戻してしっかりと国内の需要を高めることにより豊かさを実現する。そういう意味でまさに地域の文化とかの問題を吉田さんは話してられましたが、そちらの方に振り向けていく事がこれからますます必要ではないかなと、そういうことをまとめて申し上げたかったということでもあります。

（鶴飼）ありがとうございます。よく伺っていると、いわゆるどんどん中国に行きなさい、というような話とはまた違うという事ですね。多分、何故タイなのかっていうのをもう少し伺っていくと、もう少し山田先生の意図がはっきりわかってくると思います。

鍵はタイの人達の定着性が非常に高いということだと思います。この国は国への帰属意識が非常に高いという所に目をつけられた。そこで人材育成をして定着すれば、日本国内にも安定的で大きなターンがある。ここに国内の中小企業が海外に関わりを持つ事で一層活性化していくと、そういう道があると、そういう事ですね。

それでは次に、本題といいますか、今日、中小企業大応援演説会というふうに銘打ちまして、要は少しでも元気を出して前に一步進むという為の応援をしようとする時、それじゃあ我々は何者なのだというのをもう少し皆様にお知らせした方がいいんじゃないかということで、何故自分は中小企業をこれだけ、損得を度外視して研究しているか、のめり込んでるかという所の出発点のようなところを御大の小関先生からお話いただければと思います。

（小関）私の場合は18の時に町工場に入って以来50年間ずっと旋盤工で生きてきたわけで、だから町工場の為にどうこうするというのではなくて、当初は目的意識もなく、食う為に町工場に入って、家庭が大変貧しかったものですから、家庭を支える為という事で入って、ずっと20年くらいは本当に純粹に食う為に働いてました。途中からは一生鉄削って人生を終わるのかという、ちょっと暗い気持ちになりました。しかし子どもも3人いて、転職する事もそう簡単ではないというちょうど30代に入った頃だったと思うんですけれども、30いくつかになった頃に朝から晩まで工場で鉄削りながら、気持ちがなんとなく虚ろで、いつも工場の天井ばかり眺めていたという時代がありました。しかしどう考えてもこれから先も、3人目の子どもが生まれてあと15、6年間つまり高校くらい出してやんなきゃいけないから、そのくらいは旋盤工をするしかない、ということがはっきりしてきて、そうなった時に同じあと十何年間旋盤工をやんなきゃいけないならば、真面目に旋盤工をやろう

と、それまでというのはただまあ適当にみんなと同じぐらいのレベルで鉄削ってれば、そこそこの給料をもらえるからまあそれでいいかという程度の旋盤工でした。しかしそのあたりから少し真面目に、どうせ旋盤工をやるなら真面目にやろうと、真面目にというのはわたしの身の周りに今までいた、非常に優れた旋盤師と呼ばれるような人達がおりまして、ああいう事は、俺はぶきっちょだからああいうふうにはいけないけれども、しかしまあ少なくとも、ただ時間だけ働いて給料さえもらえれば良いという旋盤工にはなるまいと決意して、そのあたりから一生懸命毎日の仕事をノートを取りはじめました。事務所で使っていた反古紙をもらってきて、その紙に略図を書いてこんなものを削った、削る時にどういうバイクを使って、どういう研ぎ方をしたか、あるいは旋盤のスピードは、回転はどのくらいにして、まあ切削条件はいろいろあるんですけども、そんなふうにしてみたら上手くいった。こうやってみたら上手くいかなかった、こういう道具を自分で工夫してみたら今までより遥かに上手くいった。それをやっていくうちにだんだん鉄を削る仕事が面白くなってきた。今までただ給料をもらえさえすればいいやという気持ちでいたのが、いやいや鉄を削るという仕事というのは大変奥行きのあるものなんだなという事が自覚されまして、そのノートを結局以降8年か9年その工場が潰れるまで、ノートにして6冊か7冊になるんですが続けました。

ノートが終わる頃にはどうやら俺も一人前の旋盤工になったかという思いを抱くことができました。ノートが終わる理由というのは、1970年代半ばまで勤めていた工場が、日本特殊鋼という特殊鋼メーカーの下請けであった。その間10年間くらいというのは毎日いろいろな特殊鋼を削ってその特殊鋼を削るための刃物のデータをとって、自分でいろんな道具を工夫してやっていたんですが、1970年代の後半76年だと思いますけども、石油ショックでその親会社が潰れてしまったのです。ある日、朝の新聞を見たら親会社が倒産というのが一面にでかでかと載っていて、工場へ行ってみたらみんながもうびっくりして、うちはどうなるんだって社長に言ったら、いやもう親会社が潰れたら戦前からあそこの下請けだから親会社が潰れてはうちもどうしようもないということで結果として私の工場は潰れてしまうんです。ちょうど潰れた時に1996年、潰れる事がわかってからごたごたと半年くらい続くんですけども丁度その頃にNC旋盤というコンピューター制御の機械が町工場にもチラホラ出てくる時です。私は工場が潰れて暇になったもんですから、晴海の工作機械見本市に久しぶりにと言うかもう何年も行った事がなかったんですが行きます。そうしたらNC旋盤というのがつまりコンピューター制御の機械がもう実現してる。ハンドルがひとつもない機械があって、何やら訳のわからない黒い紙のテープがびゅうびゅうとこう穴の空いたテープが走ってて、それを読み取って機械が動いて自動的に削ってくれるそういう機械でした。

びっくりして三日間見学の為に通い詰めて、なんとかこれを俺もやる事ができないだろうかと思って、失業保険をもらってる6ヶ月の間にそういう機械を持ってる工場に行って、やり方を教えて、機械の扱い方を教えて、プログラムの仕方を教えてということでした。当時のプログラムは三角関数を使わないとプログラムができなかったものですから、せがれの教科書を借りて要は三角関数やピタゴラスの定理の勉強をして、とにかくプログラムをどうにか自分でできるようになって、

半年経ってそういう旋盤を持っている工場に入りました。入ってやってみて非常にありがたかったというか嬉しかったのは、その前の工場で6、7年間とっていたノートでした。なぜかと言いますと、ハンドリングの旋盤でアナログに仕事をしていたわけですが、私は自分のノートに全て、例えばの話で、SUS304というステンレスがあるんですが、そういうものを削る時は周速は何メートルがいい、機械の送りは0.3ミリよりは0.4ミリの方がいいんだとか、そういうのをみんなデジタルで記録をしていました。つまり記号と数値で自分のノートに記録をするという習慣をつけていました。それをやっていたもんですから、ハンドルを操作してやる旋盤しか使ったことがなかったにも関わらず、記号と数値でプログラムをするということにそれが大変抵抗なくできた。まさかのちに自分がコンピューター制御の機械を使うとは夢にも思っていなかったんですが、そういう経過がありまして、コンピューター制御の機械に割合簡単に移行する事ができ、結果として25年間をハンドルを操作する旋盤を使って、のちの25年間はコンピューター制御の機械を使う事ができて、そういう変化を一人の旋盤工が身をもって体験できたことが、非常に嬉しかった。それにまつわるいろんな事をちょっと文章を書く事が好きだったものですから、書いて発表してきたのが、今日に至った私、つまり旋盤工、作家というふたつの肩書きを持った人生の後半生を送る事ができた大きな理由です。ちょっと長くなりましたけどそんな経過がありました。

(鵜飼) ありがとうございます。働くことの、要するに手を使って働く事、鉄を削る事の面白さを感じ取られて、さらにその新しい機械に対応する事によって、また、その面白さを感じ取っていかれて、そういった働くことの面白さというのが、どうも先生の原点になっておられると思います。今日もずっとお話を伺っていて現場で働く人達の勤勉にかつ工夫して働くという方達の姿に強い信頼をおいていらっしゃると感じましたが、その源がこのあたりにあるのではと思いました。ありがとうございます。

それでは次に橋本先生、お願いします。

(橋本) 私は通産省にずっとおりましたんですけども、1987年の6月に鋳鍛造品課長になりました。鋳物とか鍛造とかプレスとか金型、そういう業種が対象の担当課長であります。その時までは大企業を相手にするというかまあ研究開発支援みたいな事をやってたもんですから、するともう相手はみなさん大きな会社なんですね。大きな会社というのは通産担当という人がいてですね、割としょっちゅう通産省の周りをうろうろしてますから、ちょっとこういうのを教えてくださいという割と簡単にきてくれるんですね。

ところが金型屋さんとか鋳物屋さんとかは事情が違う。例えば10人の金型屋さんに「申し訳ないんだけど、最近の金型業界の実情を教えてください」というと、まあ来てくれるんですけど、その会社にとってみるととっても大変なことなんですね。10人の中から1人くるわけですから。「最近技術のことわからないから技術部長も」なんて2人来ると10人の中から2人来ちゃうんですね。

そうすると確実に生産能力2割ダウンですよ。それから、例えばガラスの為の金型というのは大阪に限るとしたもんなんですね。これは大阪の人に聞かなければわからない。すると大阪から東京までの運賃がかかる。要するに、通産省から電話もらったっていうことで、何十万も負担になっちゃうんですね。これは申し訳ないわというので、「対象業種が小さな企業の間ぐらいは通産省から行くというのも考え方じゃないのか」ということで、毎週企業に行くという事を始めました。そして、鋳物とか鍛造とかいうことをやっていらっしゃる方々の熱情というのがわかりましてですね、いやあこんなに一生懸命やってる人達が裏退するはずがない。当時は第一次円高不況の真っ最中であります。「もう俺達は駄目だ」そんなはずない。考えてみたらそんなはずないんですね。

今も鋳物は衰退だと思っている人がいると思いますけども、鋳物のピークの生産はというのは550万トンですね、今は450万トンくらいです。そうすると100万トン減ってるじゃないかと思うでしょ。だけど、例えば1500ccクラスのエンジン用の鋳物は、昔は47キロを使ったんです。それが私が鋳鍛課長になった頃には27キロだったんですね。今は19キロですよ。めちゃくちゃ軽くなったんですよ。確かにトン数ベースでいえば減ってますけれど、一個二個と数えたら増えてるんですよ実は。

工作機械用ベットも軽くなっている。いずれにしろ「なんにも負けてないじゃん」と、そういう事をいくつか発見してですね、「鋳物は世界の宝です」という事を言い始めまして、報われない汗を流し続けている人が少し元気が出るようにという、そんな気持ちで今までやってまいりました。まあ及ばずながら、そういうことをしていきたいなと思っているということです。

(鵜飼) ありがとうございます。

学生を工場に連れて行く時、一番学生が喜ぶのが鋳物屋さんと鍛造屋さんなんですね。真っ赤に溶けた鉄とかね、ああいうのをひっぱたいたり、溶かしたりすると、非常に作業の辛さとか重さというのが身に染みやすいんですね。非常に共感しやすいところだと思います。橋本先生以外にも経産省鋳鍛課長ってなかなか面白い人が続出してるのもやはりそのへんに何かあるかなと、そういった産業を目のあたりにすることによって、中小企業に対する共感のようなものが生まれてくるのかなと思います。

それでは次に吉田さん、お願いします。

(吉田) ぼくは元々印刷屋の3代目で生まれまして、3代目というのは宿命というか、大体どこでも店が3代目で潰れるといわれています。当たり前で3代続くと大体50年から60年その店の主力商品とか主力技術とは代替わりに差しかかっているわけで、しかも一応経営は安定している。3代目までくるから初代以下2代目まで偉かった。3代目っていうのは職業選択の自由なしで生まれてくる。非民主的な形で。中小企業の経営者も、まあ今日橋本先生は大分褒めてはったようですが、みんながみんなそうじゃないんですけども、まわりでいうと偉い人は必ず使命感をもってはるわけ

です。本業を通じてお客さん、うちの会社が潰れたらなくなったら困るのはあなたですよ、という
思いでやってるから、QCD プラスアルファがくつついてくる。なんかひと味違う。3代目でクリ
アしていくというのは第二の創業の時期にあたってるわけなんで、これをクリアできる人間とい
うのは経営者にとって僕自身が思ってる三つの大事な点があって、使命感があるのか、先見性がある
のか。先見性というのは勉強したらわかるわけです。ただうちの場合には活字の活版印刷があって、
もうぼちぼち代替わりして活字なんてあかんわけなんで、オフセットに転換しないかん、転換する
時に今いる職人をどうするんか、活版からオフセットに転換していくその場合どういう転換の仕方
があるんか、必ず泣く人間がでてくる。3代目というのはボンボン育ちですから嫌われるのは嫌い
やということは、使命感、先見性、三つ目の最後のポイントの決断力です。判断力は僕にもありま
した。印刷は活版はあかん、オフセットに転換しなきゃいかん。でもやるんか、やらんのか、これ
決断力。血の雨が降るかもわからん、最終的に僕あかんかったんは、使命感が薄かったのと、印刷
嫌いやった、なんで印刷やらないかんねん。もう嫌々やってましたよ。親父が高校3年の初めに死
んだから食うていかないかんから、7年はやりながら大学行きましたけども、決断力が非常にない
ということで事態転換ができなかった。そこで、弟を騙してお前は素晴らしいということで、バト
ンタッチしました。

ついでに大阪商人の心意気としての食い倒れの精神にふれておきます。食い倒れというのは食い
ものと違うわけです。大阪の人間のあの食い倒れというのは日本中いっぱい橋があるけれども、人
の名前がついてる橋というのは大阪が一番多いわけです。淀屋橋とか、天満橋とか、あれは大阪の
商人はケチや言うけど貯めた金は社会奉獻ということで、橋建てたら杭を打たないかんとか杭打った
ら身上倒れるほどの金が出ていくということです。大阪の人間というのは、中小企業に対して非常に
思い入れがあるわけなんです。

(鵜飼) 吉田さんは3代目だったの？

(吉田) はい、3代目。

(鵜飼) 今の話を2代目にして、印刷屋のところをメッキ屋にすると私の話になるんです。ほぼ同じ
話になると思います。

それでは最後に山田さん、お願いします。

(山田) 私がこの大学に入学した当時政治学科には、その昔、自治行政学科なるものがあって、自
治行政のサークルがあったんですね。そこに連れ込まれて、4年ぐらいいたものですから、都市問
題ってなんだろうと関心を持ちました。それで都庁を受けて、受かったらお前大田区へ行けと。大
田区ってどこだろうっていうと、大森と蒲田の大田なんだといわれて。実は横浜の鶴見に生まれ

育ったんですけど、そのへんがよくわからなかった。

せっかく地域の最前線に来たのだから、一番現場らしいところ、福祉畑をやろうと思って、ケー
スワーカーをやりもしました。そこでいろいろ回っていくと、なんでこの母子家庭は生活保護から
なかなか脱しきれないんだろうとか、勤めている企業の状況はどうなのかと、保育園に子どもを入
れたいと申請を受け、家庭の様子を見に行くと、住宅の一階にある工場の金属の切子が散乱するな
かで子どもが遊んで危ないから申し込むんだとか。なるほど、生活を支える産業の実態を知るため
にはやっぱりその分野に行ってみなければいけないなと思って、その畑に異動したんです。

しかし、その当時の経済課というのは、イベントしかやらないようなところであって、こんなこ
とでいいのだろうかと思っていました。工場アパートも、今なら少しわかるけれども、当時は工場
にアパートがくっついたのかといった、その程度の認識だったんです。住工混在地域の、工場の跡
地にやたらにマンションが建ってしまう、それまで工場が先にいた所なのに、住工混在問題が発生
して、マンション住人がやたらと強気なんです。それを上手く調整しなければいけないと。ここは
生活の場でもあるけれど、生産の場でもある。それで調和して一体となってまわってる所だという
ことで、ではその両方を共存させる何か事業がやれないかというので、現場に貼り付いてずっとや
りました。現場をまわってみると、産業とか経済とか抽象的に言ってるよりも、中小企業の現場こ
そ実態があるなと。これこそが現実を支えてるという認識ができました。それから地域の問題に
元々関心があったので、ちょうどテーマがマッチして、地域で中小企業が存続できるような状況を
作るっていうのが、私のライフワークだろうというのを感じて、それ以来こうしてやり続けてると
いうことです。

（鵜飼）ありがとうございます。時間が丁度あと5分位になりましたんで、最後に締めをちょっと
だけ言わせていただきます。今日はこういう戦前のような、ちょっとレトロな題名でフォーラムを
やらせていただきましたが、戦前の演説会の様子を聞いたり、読んだりすると、何か異様な熱気を
とかそういうものがあるんですね。こういった熱気というものを生み出すために、ひたすらしゃ
べっていただくという形のフォーラムをやらせていただきました。今日はまず第一に、4人の方々
のお話する内容を皆さんにお聞きいただきましたかった。さらに、私も非常に尊敬しているこの4人
の方々の人となりというか、生き方とかその人が持つてる情熱とかそういったものを身近に感じ取っ
ていただけたら非常にいいなと思って、それでこの4人の方をお呼びした次第です。わずかお一人
50分という随分な時間設定だったんですけども、少しでも日本のトップクラスの論客を知っていた
きたいということで、歌舞伎でいえば一幕物よりも少ない時間でしたので不十分なところがある
かと思いますが、これを通して見ると一日とか二日とかかかります。ぜひ他の機会に4人の先
生方の動向をウォッチされまして、いろんな所でお話をされる機会があると思いますので、追っか
けていただけたらと思います。

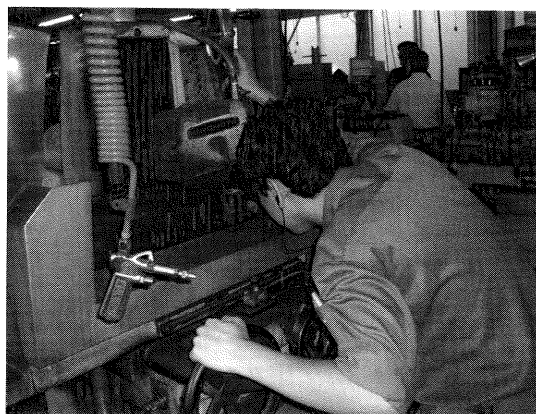
それから、この後懇親会をやりましますのでぜひ、申込まれなかった方も大丈夫ですのでぜひ来てく

ださい。

今日は長い間ご静聴いただきましてありがとうございました。

中小企業大応援演説会

～心で語る人たち～



第32回 産研フォーラム

日時 2006年10月20日(金)
13時～17時30分

会場 早稲田大学国際会議場「井深 大 記念ホール」

早稲田大学 産業経営研究所

ご あ い さ つ

早稲田大学産業研究所は、1974年に創設されて以来、今日まで32年にわたって、産業界とアカデミックな世界をつなぐ研究機関として、産業経営にかかわる最先端の問題をさまざまな視角より研究してまいりました。その成果は機関誌である『産業経営』や『産研シリーズ』などに発表してまいりました。

当研究所は本大学の商学系の教授陣を中心スタッフとし、さらに学内および他大学などから特別研究員を迎え、今年度は18のプロジェクト・チームと4つの特別リサーチ・チームを設置し、活発な研究活動や数多くの講演会を行っています。

他方、毎年秋に主として社会人の方々を対象とした公開講演会を開催し、社会との交流をはかりご好評を頂いてまいりました。

さて、日本の中小企業の実態は千差万別であります。ベンチャーともてはやされる少数の企業もあれば生業タイプの企業も数多く存在します。今、日本経済は大きな節目の中にあります。小規模な中小企業においても様々な試行錯誤が繰り返されています。そこには小さな企業ならではの生き方で勝機を見出している企業も少なくありません。企業が生み出す付加価値の源は人間の身心にあります。中小企業の人達はこの身心をフルに稼働させて生きています。わが国の産業は身の丈の稼ぎで生きる中小企業の人達によって支えられているのであります。

このような地域に根ざし、意欲に溢れ、自律的に生きようとする小さな企業にとって心強い応援団がいます。彼らは、安易な一般化をしたり、定式化した経営戦略論をぶつことは念頭にありません。長年にわたってものづくりの現場に身を置き、観察と共感と思索を繰り返しつつ、社会の木鐸となるとともに中小企業の人達の身心に響くメッセージを発信し続けて来られた方達であります。今回の産研フォーラムでは、このような日本を代表する「中小企業のためになる」論客4名をお招きして、日頃の思いを自由に声高らかに謳いあげていただくことでわが国中小企業の心の支持基盤を作りたいと考えています。

早稲田大学産業経営研究所
前所長 鵜飼 信 一

プログラム

開 会 (13:00～13:05) 産業経営研究所所長
早稲田大学教授 (商学学術院) 晝 間 文 彦

挨拶 (13:05～13:10) 早稲田大学 副総長・常任理事 江 夏 健 一

問題提起 (13:10～13:20)

司会・コーディネータ 前産業経営研究所所長
早稲田大学教授 (商学学術院) 鵜 飼 信 一

講 演

I. 「小さな工場の大きな工夫」 (13:20～14:10)

元旋盤工 作家 小 関 智 弘

II. 「中国でできること、できないこと」 (14:10～15:00)

政策研究大学院大学教授 橋 本 久 義

————— 休憩 (10分間) —————

III. 「大田ブランドのグローバル発信」 (15:10～16:00)

(財)大田区産業振興協会専務理事・事務局長 山 田 伸 顯

IV. 「生活文化を生み出す地域密着型中小企業」 (16:00～16:50)

駒澤大学経済学部教授 吉 田 敬 一

座談会・質疑応答 (16:55～)

コーディネータ 早稲田大学教授 (商学学術院) 鵜 飼 信 一

講 師 略 歴

小 関 智 弘 (コセキ トモヒロ) 氏

1951年～2002年 高校卒業後、大田区内の複数の町工場で旋盤工として50年余り働く。

1975年 『粹な旋盤工』を上梓。以来旋盤工として働きながら著作を続ける。最近の著作に『職人力』『職人ことばの「技と粹」』がある。

橋 本 久 義 (ハシモト ヒサヨシ) 氏

1969年 5 月 東京大学工学部精密機械工学科卒業

1969年 6 月 通商産業省入省

1978年 9 月 西独デュッセルドルフに3年間駐在

1994年 8 月 埼玉大学政策科学研究科教授

1997年10月 政策研究大学院大学教授（現職）

山 田 伸 顕 (ヤマダ ノブアキ) 氏

1972年 3 月 早稲田大学政治経済学部政治学科卒業

1972年 4 月 東京都大田区勤務

1990年 4 月 大田区産業会館長

1995年 4 月 (財)大田区産業振興協会管理課長

2001年 4 月 同協会専務理事・事務局長（現職）

吉 田 敬 一 (ヨシダ ケイイチ) 氏

1977年 3 月 第1回中小企業研究奨励照準賞受賞

1980年 3 月 同志社大学商学研究科博士課程単位取得退学

1983年 4 月 東洋大学経済学部専任講師

1993年 4 月 東洋大学経済学部教授

1994年 2 月 平成5年度中小企業研究奨励賞本賞受賞

2002年 4 月 駒澤大学経済学部教授（現職）

講演会場案内図

- 会場 早稲田大学国際会議場「井深 大 記念ホール」
- 交通案内 J R山手線／西武新宿線・高田馬場駅から
都営バス早大正門下車（徒歩5分）
東京メトロ東西線・早稲田駅（徒歩10分）

講演会場までのご案内図



主催：早稲田大学産業経営研究所

〒169-8050 東京都新宿区西早稲田1-6-1

早稲田大学 9 号館 3 階

TEL 03(3203)9857 FAX 03(3202)4274

URL : <http://www.waseda.jp/sanken/index-j.html>

E-mail : irba@list.waseda.jp

(担当：宮田、溝部)

報告者紹介

(報告順：敬称略、所属機関名・役職名は報告当時のもの)

小関 智弘	元旋盤工 作家
橋本 久義	政策研究大学院大学教授
山田 伸顯	(財)大田区産業振興協会専務理事・事務局長
吉田 敬一	駒澤大学経済学部教授

産業経営研究所スタッフ

晝間 文彦 (所 長) 早稲田大学教授 (商学学術院)
高橋 敬隆 (所長代理) 早稲田大学教授 (商学学術院)
辻山 栄子 (所長代理) 早稲田大学教授 (商学学術院)

海老原 諭 (助 手) 早稲田大学大学院商学研究科 博士後期課程
清水さゆり (助 手) 早稲田大学大学院商学研究科 博士後期課程
伊藤 龍史 (助 手) 早稲田大学大学院商学研究科 博士後期課程

産研フォーラム No.32

2007年2月28日発行

発行者 早稲田大学産業経営研究所長 晝間文彦
発行所 早稲田大学産業経営研究所
〒169-8050 新宿区西早稲田1-6-1
電話 03 (3203) 9857
FAX 03 (3202) 4274

印刷所 三美印刷株式会社

I.R.B.A. OPEN FORUM

No.32
2006

Small and Medium Enterprises Forging the Future

Opening Address	Kenichi Enatsu..... 3
Introduction	Shinichi Ukai..... 5
Presentation	
1. Creativity in the Small Workshop	Tomohiro Kozeki..... 9
2. Outsourcing to China:the Best Solution?	Hisayoshi Hashimoto.....25
3. Selling Ota to the World	Nobuaki Yamada.....37
4. Regional SMEs Creating New Lifestyles	Keiichi Yoshida.....57
Round-Table Discussion	75

The Institute for Research in Business Administration, Waseda University