

経済構造転換と産業集積地域の21世紀への課題

—地域経済と中小企業の活路打開の方向を探る—

吉田 敬一

I. 経済構造転換の背景と構図

—Think Globally, Act Locally—

今、日本経済あるいは暮しが変わっています。産業構造が転換するということが言われています。問題は、何から何へ変わっていくのか？その転換、変わるということは、分っていますが、何から何へということが分からないと、手の打ちようがない。実は、この何から何へということの意味合いが、しっかり理解されていると、21世紀の日本経済、なかでも就業者の8割近くは中小企業で働いていますから、その日本経済を支える中小企業、地域経済についての展望が見えてくるはずなのです。夜明け前が一番暗いです。その暗い状況を、そればかり見ても展望は開けないですから、そうしたら何を準備しなければならぬのかということについて話をさせていただきます。

ちょっと前までは、「構造転換」という言葉は使われていませんでした。「構造変化」という言葉が使われていました。「構造変化」という言葉が、いつごろから使われたかということ、まず今までの日本経済の常識が、最初に変ったときです。それは、1971年にびっくりするような出来事が日本経済に起ったわけです。1ドルは360円が変わらないと思って、日本人は一生懸命働いてきましたが、突然1971年に、1ドルは360円ではなく308円になりました。これは最初の円高です。今までは、1ドル紙幣を手にしように思えば、360円を支払わなければならなかったのが、今度は308円で済む。これは、円の値うちが高くなったのです。しかし、これは日本の輸出産業からしてみると、逆になります。

例えば、横浜で国内価格360円の安物のスカーフを織っていたとします。経費を差し引いてアメリカに売っていく場合には、1ドルで売っていたとします。ところが、国内で360円で作ったものをアメリカに持って行くと、今度は1ドルが360円ではなくて308円ですから、これは1ドル20セント位になってしまう。即ち、円高は、輸出にとって非常に大きな困難・危機をもたらす。逆にアメリカの1ドルのタバコは、以前なら360円を払わないと買えなかったものが、308円で買えるわけですから、輸入はしやすくなる。円高が進めば進むほど、輸出がしにくくなるのに対して、輸入はしやすくなる。大変だということで、日本経済は大混乱です。

この2年後の1973年に、さらに追撃をかけるような状況が日本を襲います。第4次中東戦争が勃発して、それまで1バーレル2ドルぐらいで石油が買っていたのが、4倍、5倍になる。ものすごいコストアップ要因になってくる。大阪では、トイレット・ペーパーの買い占めとか、いろんな問題が起きました。日本経済は大混乱です。

そして、74年・75年のオイル・ショックの影響もあって、はじめて先進国は、同時の不況局面に入っていく。それまでは、アメリカが不景気のときは、ヨーロッパは好景気といったように一応バランスがとれていた。ところが、オイル・ショックの影響は、世界中を一遍に襲うわけで、そこで世界中が大混乱でした。このときに危機のシグナルが灯るわけです。それまでマイナス成長を経験したことがない2つの工業立国である西ドイツと日本が、はじめて対前年比でマイナス成長を記録するという大変な状況が

起きます。こういう状況のなかで、いろんな国が集って、フランスのランヴィエで、75年第1回のサミットが始っていく。即ち、70年代に入ってくると、それまでの経済の枠組み・条件がガラッと変わってくる。こういうなかで、今までどおりの経済の仕組み・考え方ではダメで、変えていこうというなかで、「構造変化」という言葉が出てきたのです。

ところで「構造転換」「変化」でなくて「転換」という言葉。これは、一体何がどう違うのか？これが分かっていると、企業経営あるいは地域経済のための手段がすべて空回りで、的外れの矢を射てしまう。これは、なにも地域経済とか企業経営だけでなく、今の景気刺激策が、何故失敗しているのかということであって、文字どおり状況が単に変化しているのか、それとも転換という言葉を使わざるを得ないような状況にあるのかということが分かっていると、ここから来ているのです。

「変化」と「転換」は、どういう意味合いで違うのかということから、まず整理していきます。結論から先にいくと、「変化」というのは、状況の量的な違いで、「転換」というのは、状況が質的に違うことです。例えば、30℃の湯があるとします。それで10℃だけ温度が上がる。そうすると、30℃のときには、その湯に手を入れると生暖かいのですが、40℃では、ちょうどいい湯かげんです。こういう場合には、量の違いが実感できます。液体という基本的な水の存在形態には違いがない。ただ10℃熱くなってきている。あと5℃ぐらい上がると、もう熱くて入って入れない。どのように対処しなければならぬか。客観的な状況が量的な変化で留まっているこのような場合には、予測がつきます。一定程度予測がつくということは、これまでどれだけの事態に対して経験しているのか、そのような経験・カン・コツが深い、永い人あるいは企業ほど、対応能力が高いということになる。

ところが、転換、質の違いというのは、どういう状況かということ、同じ10℃でも90℃から100℃に温度が上がる場合には、量の違いというのは感じられません。90℃と100℃はどう違

うのか？どちらも熱いです。ところが、客観的な存在状況は、全く違います。液体から気体に変わります。ということは、経済の場合には、競争環境、競争条件が全く違うということです。もっと分かりやすく言えば、今までは相撲という土俵の上で勝負することをやっていたが、ただその土俵の輪が小さくなるか大きくなるか、出てくる力士が大きい小さいか、そのような違いで、基本的な枠組み・条件には違いがなかった。対応をうまくやればよかったということですが、転換というのは、競争条件で言えば、相撲という土俵ではなく、アメリカ人も、フランス人もみんな同じかたちで競争できるようなグローバル・スタンダードのレスリングで勝負しようということになると、相撲の横綱が必ずしもレスリングのチャンピオンになれるということはない。今までも、東富士、北尾という相撲の横綱がレスリング行きましたが、皆ダメです。そうでなくて、力道山のような、要するに相撲には向いていなかったかもしれないけれども、新しいルールに適合するような方が、勝負に勝っていく可能性が出てきます。

そのように考えてみると、転換の場合には、今までの経験・カン・コツというものは、まるで当てにならない。下手に今までの経験・カン・コツを基本にして商売を行うということになると、空回りして、逆の目が出てしまう。その現れを最近の倒産のなかにみえますと、以前と違う傾向というのは、業歴の長い会社、老舗と言われる会社、地域に根ざして、これまで頑張ってきた中核的な企業の倒産の比率が増えてきています。以前から考えれば、信用も高く、経験・ノウハウもあるところが、なぜ崩りをくらっているのかということ、競争環境、競争条件がまるきり根本から変わってきているということに根本的な原因がある。「変化」と「転換」、ちょっとした字の違いですが、学問やこのような研究分野で使う場合には、そのような非常に奥深い内容があるということ、頭のなかに入れておいてもらいたいと思います。

Ⅱ. 経済構造転換を切り抜けるための地域経済と中小企業の課題

(1) 21世紀型の経済とは？——キャッチアップ型からフロント・ランナー型へ——

今日のテーマに合わせて言うと、何から何へ日本経済が変っていきこうとしているのかということについて、まず最初に2つの側面から見ていきたい。

まず第1番目に、日本経済は、第2次世界大戦後、もっと幅を広くすると明治維新以降、何を目的に経済発展をしてきたのかということ、これは簡単なものです。アメリカやヨーロッパのような生活をしたい、豊かな生活をしたい、日本は向こうにある。そのために経済力を高めていく必要がある。所謂、欧米へのキャッチ・アップという基本的な目標をかかげて、一生懸命に働いてきた。この欧米へのキャッチ・アップの基本的な量的な課題については、80年代に達成されます。

その基本的なシグナル、メルクマールは何か？80年代に、日本経済は20世紀最大の産業を制圧します。20世紀最大の産業とは何か？自動車です。自動車というのは、コンピュータや繊維産業とは、ちょっと話が違う。1台の平均的な普通自動車を作ろうと思えば、数え方によりますが、2万点から3万点の部品が要る。単に部品の数がおおいというだけでなく、自動車を作るためには、機械金属製品・部品だけでなく、タイヤがつかれないといけないのでゴムの産業、フロントガラスを作らないといけないのでガラス産業が、シートを作らないといけないので合成繊維産業とか一般的な天然繊維産業など、即ち自動車1台を国際的な競争力で打ち勝てる産業を立ち上げていくためには、バランスのとれた産業が国内に平均的に存在している必要がある。そういうことで、自動車産業の生産力、その国内での自給率をみれば、その国の技術水準とモノづくりのバランスというのがわかるわけです。パソコンの基本的な部品の数というのは、せいぜい知れていますから、それだけ見ても一国の基礎体力というのはわからな

い。だから、どこの国でも必死になって国産車を作っていこうということになる。そのような意味で、自動車産業というのは、幅広い産業のバランスとレベルを規定するというだけでなく、20世紀産業の主な課題—地球上の人間が幸せになっていくために最低限必要な生活の利便性、快適性を向上していくために、安いモノを大量に、タイムリーに提供していく—を担う量産量販型の産業です。日本は、量産量販型の代表的なモノづくりのパターンの産業を押さえました。80年に日本の国内自動車生産台数は、1000万台を突破する。アメリカの方は、800万台、900万台です。最近おかしくなっていますけれども、80年代から90年代前半にかけて、日本は20世紀をリードする最大の代表選手である自動車工業を制圧した。これで、アメリカが怒り、これ以降、貿易摩擦の問題が政治問題化していくということになる。

これだけなら、まだよかったのです。もうひとつ日本は、キャッチ・アップの終了のシグナルを出したのです。何か？21世紀を切り拓く産業、まだ21世紀に入っていませんし、どうなるかわかりませんが、とりあえずそれは、情報関連の産業がリードしていきとされています。情報関連産業のキー・パーツとは何か？ICです。ICも、81年以降、日本が世界一になるのです。ICの流れみただけで、日本の産業政策の特徴が分るわけです。80年までは、日本とアメリカのICの貿易では、日本が輸入超過でした。突然、81年以降、逆転するのです。何があったのか？要するに、ここに通産省主導型の産業政策のポイントがあるのです。後に、これをアメリカが真似していくのです。何をやったのかということ、1976年に通産省が音頭を取って、バラバラに競争していてもアメリカに負けるということで、主に電電公社に関係していた日本電気とか、三菱電機とか、ICを作っていたメーカーを集めます。競争をするなど。それぞれの開発陣で一番賢い者を出してこいということで、超LSI研究組合という官制の団体を作ります。そこで、5年間の期限を切って、アメリカのテキサスインストルメントやフェアチャイル

ドなどより早く、80年初頭の段階の最先端のICをアメリカよりも先に量産化で立ちあげるといふことを行います。日本の研究陣は、5つの会社から集まってきて、5年間必死になり、それで期限が切れた80年に、見事にアメリカのテキサスインストルメントよりも1年はやく、64キロビットDRAM、次世代のICの量産化に成功するのです。それで成功したら、その組合は解散して、それぞれの持ち場に戻り、あとは横並びで競争していくという通産省主導型の研究開発が巧を奏する。

この2つを日本は、制圧します。その結果、基本的な領域で、日本の欧米へのキャッチアップの過程というのは終了してしまう。そうすると次の課題は何か？追いつき追い越せというのは、先を走っている選手の背中をみています。そこで、日本経済が追いついていくための基本的な重点業種、重点産業は何か、キー・パーツあるいはコアになる技術テクノロジーは何かと、そのなかで次の時代をリードしていく製品なり技術なりを押えていく能力さえあればよかった。マスコミ用語で、トレンドをつかむ能力があればよい。要するに、基本的に新製品を開発する必要はなく、何が売れるか（見本は向こうにある）をいちはやく、より安く、より効率的に、そしてちょっと味付けをして、世の中に出していくということをやれば、確実に成功していく。

ところが、キャッチアップが終わったとき、基本的に重要な産業のところでは日本がアメリカやヨーロッパを追い越したという段階で、いつまでもこんなことは許されなくなる。これが、要するに80年代後半から90年代にかけての構造転換の中身になってきます。そうすると、企業経営や地域経済振興の基本的な戦略も、トレンドをつかむ目・能力、あるいはそのための技術革新とは、どのようなものか？

イノベーション（技術革新）には、2種類あります。日本経済の高度成長を引っばってきた20世紀の技術革新の基本は何かというと、プロセス・イノベーション（Process Innovation）と言われる領域です。これは、何かというと、自

動車やカラーTVなど、作る品物は決っていて、しかも見本も既にあるので、それを相手よりもはやく、より安く、より精度が高く、より故障がしにくいようなかたちで作るためにはどうすればよいか、如何に作るべきかという生産工程の技術革新が中心になったのです。

この能力は、日本の場合、非常にすぐれています。ある場合には、これは物まねであるとも言われます。けれども、物まねというのは、そんな単純なものではなくて、もし物まねが簡単なものであれば、他の発展途上国もすぐに出来ます。そうではなくて、基礎的なモノ作りの能力があった上で改良の技術があるというのが日本の強みであった。ところが、キャッチアップが終わってフロント・ランナー型になっていくという段階に入ってくると、これだけではダメになってくる。新しい能力・資質というのが必要になってくる。それは何か？“トレンドをつかめ”というかたちの経営戦略ではなく、自らトレンドを発信していく。要するに、個性、オリジナリティ（originality）がどれだけあるのかということが、ポイントになってくる。そうすると、技術革新の方向性も、如何に作るべきかということにとどまっていたはダメなのです。それは基本ですし、如何に作るかというモノづくりの能力がないとまるきりダメですけれども、それだけではなく、何をを作るのかというプロダクト・イノベーション（Product Innovation）というイノベーションが必要になってくる。これは、まるきり違う発想、違う能力になってきます。

大阪の家電産業を代表するのは、松下とシャープですが、高度成長期から70年代、先に輝いたのは松下です。あそこは、ご承知かと思えますけれども、あだ名が「まねした電器」と言われたぐらいで、これがいけるか、あれがいけるかといつもじっと見ていて、いけると思ったら、あとからですが一挙に人海戦術で大量生産して、そしてマーケティングを駆使して、あっという間にマーケットを制圧していく。即ち、松下電器のこれまでの戦略というのは、キャッチ・アップ型のプロセスに対応した経営戦略を

とっていたのです。シャープは、昔から何やら新製品を出すのです。新製品を出すわりには、高度成長の頃は、あまりパツとした会社ではなかった。だから、就職するなら松下に行け、ダメだったらシャープかな、と。ところが、バブル以降、話が変わってきます。今度は、松下の方があまり伸びなくなる代わりに、シャープの方がのし上がってくる。自己主張をはじめ。マーケットがシャープを認めはじめる。何故かという、キャッチ・アップが終った。キャッチ・アップの場合のマーケットの性質を大きく分けると、2段階の発展を遂げます。最初の段階、それは、ニーズ(需要)の量的な充足です。まだ自動車を持っていない、まだカラーTVを持っていない、そのような段階では、何がモノづくりあるいは経営戦略の基本となるかということ、できるだけ安く、できるだけはやく、そしてできるだけ大量にモノを作ってマーケットに提供していくこと、そのような量産量販能力です。但し、大量に作りますから、その狙いが外れたら大損するわけです。そのような意味合いで、トレンドをつかむ能力が求められるのです。それで、この需要の量的な充足の段階には、マーケットというのは、個性あるいは自分自身のオリジナリティを打ち出さない。“隣りが買った、それがウチにない、恥ずかしい”と、同じものを持ちたいという需要の同質化現象がまず働きます。これは、今でもそうでしょう。「たまごっち」が出始めのとき、「たまごっち」よりもよいものを、より安く作ったって買わないでしょう。高校生とか中学生に“これ「たまごっち」よりもいいのや!”と言ってみても、“いや「たまごっち」が欲しいのや!”とそしてみんなが「たまごっち」持ったあとでは“まだ「たまごっち」を持っているのか!?”と。“オレは、こんないいモノ持っているのや!”ということで、差別化、需要の質的な充実というのが始まります。

こうして、キャッチ・アップ型の時には、とにかく量産量販、需要の量的な充足が基本であった。ところが、高度成長が終って、一応そこそこの製品、豊かな社会に到達する品物につ

いては、みんなが持ちはじめたら、今度は違いをどのように出せるかと。だから、インスタントコーヒーなどでも70年代後半ぐらいからでしょう。味の素など、いろんなインスタントのメーカーがありますが、インスタント・コーヒーというのは、そう味が変わるわけがないのですけれども、“なんか知らんけれども、ゴールドブレンドを飲んでいたら、違いがわかる!、違いがわかりそうな人間が飲んでいるのだから違うのだらう!”というようなかたちでマーケティングは始っていきます。そのような意味で、構造転換の時代になってくると、トレンドをどのように出せるか、オリジナリティが出せるかということが基本的に重要な課題になってくる。これは、国も地域経済も、会社も同じです。今、このトレンドを発揮できるかどうかということを中心にして大きなセレクトがかかっていることを、したがって、今までどおりの経済の仕組み、あるいは経営の仕方ではダメですよということがひとつのポイントです。

もうひとつ、構造転換で、今までどおりの常識でやっていたは無理であるという中味があります。それは何か?フロー中心の経済からストック中心の経済への方向転換です。今から20年位前の経済政策の基本は、GNP(今はGDP)を高めることだと言われていました。但し、日本経済が今まで急成長してきたGNP、GDP至上主義には、非常に危ない落とし穴に入りかけています。これを単純に言えば、GDPないし国内総生産を増やそうと思えば、大量に作って、そしてまだ使えるのに廃棄して、翌年またちょっと違うものを大量に作っていく。大量生産・大量消費・早期廃棄、そのような循環をクルクルやっていたら、GNPは確実に増えていきます。高度成長の時は、まだ日本の経済力は低かったので、対前年比10パーセント位の伸びでも大丈夫でしたが、もう最近の日本経済はものすごい能力を持っていますので、今までのようなかたちで、大量生産・大量消費・早期廃棄、そしてそれをゴミに回していくことをやると、これは、環境破壊、それからゴミ処理問題、資源・エネルギー問題にはね返ってき

ます。それに、このようなフロー重視のモノ作りをやっていると、ホンモノが出てきません。

ホンモノをつくらうと思えば、時間が、手間ひまがかかります。しかも、ホンモノを手にした人は、愛着がそこで出てきますから、それはぎりぎりの最終段階まで使いこなすはずです。そこそこの機能、そこそこの水準で、安いモノをつくり、それを消費するようなシステムに入っていると、新しいモノが出たら、すぐに乗り替えて使っていくという仕組みになります。21世紀の最大の課題は、持続可能な成長をうまく仕組めるかどうかということがポイントになってくるわけですから、この宇宙船地球号がうまく回っていくような、そのような仕組みをつくらないといけません。そのときに、発展途上国のヒーローである日本が、今まで通りの経済戦略を続けるとしたら、ルック・イースト(Look East)というかたちでアジアの国々が、日本を兄貴分みたいに思っとうしろに続いてきたら、これは大変なことになります。今、中国の人口は11億か12億でしょう。インドは、2025年ぐらいになると確実に13~15億ぐらいになっていく。ものすごい膨大な人口のところ、日本型の経済システムを後追いしていくと、アジアは着実に環境問題で破壊してしまう。そうだとすると、アジアのなかの日本、その代表選手としては、今までのフロー中心の経済からストック中心の経済へと、大きく方向転換をしていく必要がある。

それでは、フロー中心、ストック中心をもう少しわかりやすく言えばどのようなことか？日本経済というのは、これまで量産量販に特化した一本足の経済であったわけです。豊かな社会をつくっていくための基本的な経済構造というのは、先進国では、大企業も中小企業も2つのパターンの企業およびその企業の集合体である地域経済から成り立たないとダメであるというふうに私自身は思っています。それでは、2本足とは具体的にどんなパターンをイメージすればよいのかということですが、これはいつも日本が比較対照されるドイツとくらべてみれば明らかです。

日本のリーディング・インダストリーである自動車産業とドイツのそれを比べてみると、非常に大きな違いがあります。ドイツの場合には、2つのパターンがあります。これを、今流行の国際化、経済活動・経営戦略の国際化という観点から見てみると、ドイツの場合、ひとつは、外への国際化、今日本が行っているもので、生産の海外移転、国際分業体制、これで経済の国際化を推進していくというパターンです。代表選手は、フォルクスワーゲン(VW)です。フォルクス(Volks)は民族・国民で、ワーゲン(Wagen)は車で、会社の名前が国民車という名前です。ということは、良い製品を安く、大量につくっていくという使命を持った会社です。ですからVWの車は大衆車です。安く、しかも故障が少なく、信頼性が高いというタイプの車です。日本の車も、基本的にこのパターンです。それは、勿論製品の品質は良く、高機能であるけれども、国民車である限り安くなければいけない。国民車が高ければ、それはもう国民車ではありません。ということは、そのような企業の外への国際化、国際展開をおこなう基本戦略というのは、高機能・低価格路線ですから、自国での生産コストが上昇してくると、その国でモノをつくる必然性というのではないわけです。安いところで作らなければならない。ドイツの自動車メーカーでは、アダム・オペル(Adam Opel)はGMの子会社で、ドイツ・フォード(Ford-Werke)はFordの子会社ですから、純粋なドイツ・メーカーというとVW・ベンツ・BMWとなります。そのなかで、一番外への国際化、多国籍的な展開をとっているのはVWです。中国市場で、一番先を走っているのはVWでしょう。GMは、あとから中国に入っていますし、トヨタなど、ようやく乗用車を作らせてもらえるかどうかというところです。このタイプは、メイド・イン・ジャーマニー(made in Germany)である必要はない。メイド・バイ・VW・イン・ブラジルでも構わないのです。即ち、企業ブランドで生きていくタイプである。だから、これは、確実に空洞化をすすめるタイプです。このようなタイプの企業も必

要です。安くて良い製品を世界中の民族に供給していくという使命を考えると、価値観は別に、これは必要なタイプではあるけれども、ドイツ人にとっては困るわけです。雇用の場が無くなっていく、下請の仕事が無くなっていく。

それで、ドイツというのは、あつぷあつぷしているかと思うと、そうではなくて足腰が強い、もうひとつのタイプがあるのです。これが出現してきて、本当の意味での国際化が完成します。日本というのは、国際化と言え、なにかしら外へ出ていくことというような感じで見ています。通産省の政策も、対外的な戦略を支援していくということに重点がある。ところが、本当の意味での国際化、世界に尊敬される経済立国とは、外に出て行くだけでなく、メイド・イン・ジャパンであることによって買い手が評価する、そのようなモノづくりの経済構造をも持って始めて、日本もそうなれるのです。ドイツの場合には、内なる国際化です。“あのような賃金の高いところ、しかも労働時間は日本人とくらべてみたら年間で400から500時間も短いところで作っている。これは、高いのは当たり前だ！高いけれども、欲しい！”それが、メルセデス・ベンツです。メルセデス・ベンツの車の場合、普通の経営戦略、マーケティングの基本からはずれています。

企業経営の基本は何かというと、QCD レベル・アップです。QCD とは、何か？Q は、クオリティー (Quality) 一品質です。ライバルの企業とくらべてみて品質はどうか。C は、コスト (Cost) です。良いものでも、高ければダメということで、コスト・ダウン。適正な価格で売っていく。最後の D、これは、デリバリー (Delivery) 一納期です。“1週間後に出来てます”と言ったときに、ちゃんと出来ているかどうか、決められた期日に品物が届くかどうかという納期です。どんなに良いもので、安くても、欲しいときにそれが届かないならば、“それは買えない”となります。この QCD の原則からみると、ベンツというのは、価格は高い。“高いから欲しい。”“高いけれども欲しい”。そしてデリバリー。“オレは半年も待ったのだ！”“あら！

そう！私は1年だ！”と。待つことによって意義がある、それぐらいのモノを作っている。しかも、メルセデス・ベンツの車というのは、品質の信頼性も高い。ただし、それだけではなく、プラス・アルファがついています。そのプラス・アルファとは何かというと、車のなかで、ステイタス・シンボルを持っている車がメルセデス・ベンツになるわけです。これは、ベンツだけではなく、日本ではまだ作られていないタイプの車、例えば、フェラーリ (Ferrari) にしても、ポルシェ (Porsche) にしても、そんなたくさん、量産量販で作っているタイプではない。但し、それを持つことによって、周りの視る目が違ってくるのか、自分自身のステイタスがそこで光り輝くような、そのような車です。これは、ドイツで作っているから、そのような文化性プラス・アルファというのがのっかってくる。ということは、メルセデス・ベンツの乗用車というのは、メイド・バイ・メルセデス・ベンツ・イン・ジャーマニー (Made by Mercedes-Benz in Germany) でないと意味がない。もしもベンツの首脳陣が、VW に勝つためにということで、中国に工場を建てて、値段が半分で売り出したとしたら、多分今までの固定客は「もう、ベンツは終わりだ！」「そんなもの、別に安くて、高機能なものは求めていない！」となるわけです。

確かに、最近小型車で安いベンツ車が出ました。但し、ベンツの基本戦略というのは、S クラスを基本にした中級以上です。ベンツの首脳陣は、乗用車の中級クラス以上に関しては、ドイツでしか作らないことを宣言しています。この前に、初めてアメリカで組立工場を建てました。しかし、あれは、レクリエーション・ビークル (RV) です。要するに、あれはアメリカ市場向けのタイプですから、別にドイツの文化を背負っているベンツの車ではないということです。メルセデス・ベンツの海外生産というのは、基本的にトラック・バス、それからレクリエーション・ビークルのような、ベンツのプライド、ステイタス・シンボルにかかわる車種以外のところでおこなわれています。これは、

メイド・イン・ジャーマニイ (Made in Germany) で意味がある会社だから、空洞化しない。非空洞化です。ベンツの場合でも、なんでもベンツのなかで作っているわけではなく、やはり下請を使っています。そうであるとする、このようなタイプの大企業が、がちりとひとつの国のなかに根をおろしていると、その国の中小企業というものも、日本のように価格競争であくせくするという苦しい状況は非常に少なく、技能・熟練を非常に大切に、その中小企業でしか出来ないような役割が発揮しているという基盤が出来あがってくるわけです。

このタイプでいくと、日本の場合には、②の内なる国際化が欠けているということなので、空洞化の進み方というのは非常に強い。産業政策にしても、あるいは自治体が大企業を誘致する場合にしても、その場合の支援策としては、メイド・イン・ジャパンであることによって意味のあるような開発体制とか、製品づくりや企業ブランドを掲げているようなところを引っぱってくるのかどうかというのが、ひとつの重要なポイントになってくるということです。日本人というのは、長期的にみると、右往左往しつつも、確実にレベルはアップしてきていますので、21世紀のそう遠くない時期に、日本でも、この内なる国際化、メイド・イン・ジャパンであることによって意味のあるような大企業は出てくると思いますけれども、その場合、メイド・イン・ジャパンであることによって意味のある大企業が出て来てはじめて、日本の中小企業のモノづくりの特徴、強さというものが下請の面でも、開発型の面でも、今以上に出てくる可能性があります。その場合に、何が日本の中小企業の強みなのか、アメリカやヨーロッパには無くて、日本の中小企業の強みがどこにあるのかということ、きちりと押さえていないと21世紀の展望は開けてこない。

(2) 日本型の豊かな社会を支える中小企業

——地域に根ざした中小企業の時代——

基本については、拙著「転機に立つ中小企業」(新評論、1996年)に載っていますけれども、そ

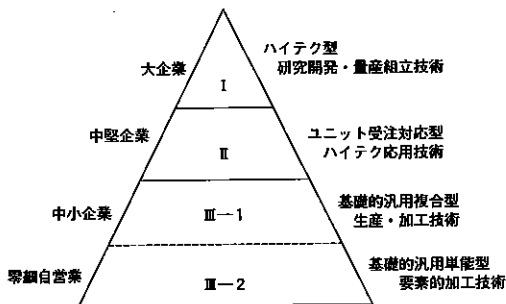
の内容を基本的に簡単に言います。どこの国でも、下請関係というのはありますが、日本はちょっと話が違います。例えば、GMとトヨタを比べてみると、どちらも年間400万台から500万台の国内でつくる能力を持っています。ところが、トヨタの工場というのは、日本国内に11から12工場ぐらいです。GMの場合には、アメリカ国内に130工場くらいあります。正規の従業員も、トヨタの場合には、減っていますけれども、6万5000人位で、GMの場合には30万人位います。同じくらいの台数つくるのに、何故そんなに違うのかというと、アメリカやヨーロッパの場合には、基本的に出来るだけ多くの部品は、自分で作ってしまうというところにあるのです。何故かということ、先ほどのQCDとも関係しています。自動車には、3万点ぐらいの部品があります。あまりたくさん部品を外注でやると、それをまとめあげて組立てていくときに、品質は大丈夫か、あるいは納期は大丈夫かという問題が生まれます。97年2月1日のアイシン精機刈谷工場の火災で、プロポーション・バルブというひとつの部品が届かなかっただけで、トヨタのラインが止ったでしょう。そのようなことを考えたら、重要な部品を中心に自分のところで作れるものはきちり自分のところで作ることにして、外に出す仕事というのは、一般的に規格化された市場性のある部品だけにしよう、これは誰もが考える当り前のかたちです。その結果、例えばGMの場合、1台の自動車が100万円としたら、65万円から70万円分、すなわち65～70パーセントぐらいは自分の工場で作っています。だから工場数が増えるのです。GMの130ぐらいの工場のうちで、自動車を組立てている工場は、大体20から25工場ぐらいで、あとは部品専門です。Fordの場合、一時期、製鉄工場まで持っていました。自分の車のボディ(車体)をつくる、その鉄板も自分の工場で作るといった具合に、それぐらい内製志向を強めていたのです。

日本の場合、トヨタの工場は、付属で部品の工場もくっついていますが、基本的には自動車を組立てるアッセンブリ (Assembly) の

ラインである。部品については、系列の部品メーカー及びその下の下請工場にながれています。そうすると、QCD、特にデリバリー＝納期の管理で、これは大変なことになります。GMでも、忙しい時に1万5000社、ヒマな時で1万社と取引をしています。トヨタの場合には、正確にはわかりませんが、すべての工場を合わせてみると、4万ぐらいの中小企業あるいは部品企業と取引しているわけです。4万あるいは5万の会社に、“この部品は精度はこれだけちゃんと守ってくれ”とか。“納期は何日までです”ということを実施しようと思ったら、これは至難のわざです。もっと多数の管理要員が必要はずです。しかし、それが必要ではない。何故かと言うと、日本の下請システムというのは、三層構造になっているからです。一番天辺にあるのがアッセンブリー・メーカーです。トヨタとか日産、あるいは家電でいくと、東芝とか日立などの大企業です。自動車の場合、電装部品やエンジンのような複雑なものはいりますので、この第一層のところには、完成品メーカーとともに、デンソーとかアイシン精機のような重要な基幹部品の完成品メーカーもいます。完成品メーカー・完成品メーカーが、天辺に出ます。

Ⅱの特殊なタイプの中小企業—ユニット受注対応型はとばして、Ⅲの中小の下請—メッキだけ・プレスだけ・金型—もアメリカやヨーロッパのどこの国でもあるタイプの下請で、“ウチはメッキだけやります”“ウチはプレスだけやります”“ウチは金型を作らしてもらいます”というようなかたちの普通の中小の下請がありま

図 日本型生産分業・下請システムのモデル図



す。それで、Ⅱの特殊なタイプの中小企業がなければ、メッキもプレスも金型も板金も、それに切削、研磨も、これら全部をトヨタとかデンソーが自分で手配しなければいけないわけです。これは、実に面倒なことです。

ところが日本の場合には、實際上トヨタが直に取引している中小企業数は、1000社にものほらないのです。どのようになっていたのかというと、実は特殊なタイプの中小企業が、日本のなかでつくられてきた。何かと言いますと、例えば電装部品にしても、エンジンあるいはクラッチにしても、完成部品というのは、それをバラしてしまうと、ひとつのフランジであったり、ひとつのボルトやナットであるわけです。そこまでバラバラにして出したら大変なことになります。ところが、そのような複合的な機能をもつ完成品のふたを開けて中身を見たら、幾つかの部品はまとまってひとつの機能を果たすというユニットのところまで、それを一遍とめるわけです。そのユニットのところまでとめて、それで、“悪いけれども、御前のところはなかなか開発能力もあるし、技術水準も高いので、これをまとめて引き受けてくれ”といった具合になるのです。“そんなことを言われても、ウチで全部は出来ません”と。“出来ないかも分らないけれども、御前のところは、この部品のかたまりのポイントのところが出来のだから、あとはそのまわりの中小企業をうまくことネットワークして、全部引き受けてくれよ”となるのです。これが、ユニット受注対応型の中小企業という日本独特のタイプの下請企業になるのです。

これは昔からあったのではなくて、中小企業基本法が出来た1963年の同じ年に、中小企業近代化促進法という法律が出来ます。それで、様々な資金援助が行なわれます。他方でセットメーカーの方も、最初はこのユニット受注対応型の中小企業に、要するにたくさんの中小企業のなかから優秀なものを引っぱりあげて、そこに技術指導を行っていくというようなかたちで支援していくわけです。それで、60年代に、これ(ユニット受注対応型の中小企業)が形成されてき

ます。そうすると、上の大企業の方は、そのような重点的な下請をまず育成して行き、それを日本的なグループ＝協力会に組織化して行って、“あとは御前らしっかりしなさいよ、言われたことだけやっているのではなくて、言われた仕事が全部自分で出来るわけないのだから、それを再下請というかたちで、地域内のおとも達とか、知り合いや近所の業者たちとうまくネットワークを組んで、そして仕事を納期通り、きっちり管理して下さいよ！”と。このような仕組みが出来あがってくるのです。これが立ち上がってくる70年代に入ってくると、これがばちばち力を発揮してくる。三層構造がかたまってきます。その結果、77年から78年ぐらいですけれども、1978年にトヨタの三河地方の2次、3次下請のところまで「かんぱんシステム」が導入されます。「かんぱんシステム」というのは、要するに、“必要なときに、必要な部品を、必要な数量だけ、言われた場所に持ってきて下さい”というものです。それが、「かんぱん」に書いてあって、それからトヨタやデンソーといったメーカーの外注部にその「かんぱん」が置いてあります。中小企業は、それまでは、電話で「ちょっと仕事頼むわ、書類回すから」というようなかたちで、注文する方から中小企業の方に発注があったのが、それからは逆にあって、中小企業の方が、毎月、場合によっては1日何回か大手の企業に出向いて行って、“うちの「かんぱん」出ているかな、出ていなかったら仕事がない、「かんぱん」があったら仕事がある、”と。その「かんぱん」を持って帰って、言われた製品を言われた規格できっちりと納品するというシステムが完備するわけです。

このシステムは、言われた日に、言われた品質のものを、言われた数量だけ持っていくものです。“1000個持って来い”と言われたら、1000個でないといけな。 “ひょっとして、ちょっとお釈迦が入っていたらいけなので、1010個持って行こうかな”という、これはダメです。10個が邪魔なのです。「かんぱんシステム」というのは、ムダ排除ですから、ムダなものを持ってきたら無在庫管理に逆行するという、

言われた数量だけを持っていく。そうすると、納品する中小企業の方は、徹底的に自分の方で品質管理のチェックを行うことになるのです。こうして、納品した部品は、不良率が非常に低い。これが、日本の工業製品の故障の低さ、信頼性の高さに関っています。

クオリティ・コントロール (Quality Control) = 品質管理—これは、アメリカではじまり日本に導入された—のひとつのポイントに歩留率^{おどまり}があります。歩留率というのは、100個つくって95個が良品であると5個がお釈迦で、使えるのが95パーセントということですから、この場合、「歩留率95パーセント」といった言い方をします。全部が良品なら歩留率100パーセントです。クオリティ・コントロールの国際的な標準は何かというと、AQL (Acceptable Quality Level) ^{アクセプタブル} というのは、受け入れ可能な品質の水準です。人間というのは、神様と違って、間違うのは当たり前です。その人間がぎりぎり頑張って達成できる水準のことで、大体97パーセントぐらいでしょう。まず生産管理のところ、ここまで徹底的にお釈迦が出る割合を減して行き、あとは抜き取り検査などのチェックではじき出していくといったやり方です。

日本は、これとは違います。日本では、「かんぱんシステム」が導入されたおかげで、この品質管理、歩留率の水準は、自動車産業の一番厳しいところですが、PPM (Parts Per Million) となっています。PPM、これは公害のPPMとは違うわけで、それは、100万個つくって1ケタ台は無理かもしれないけれども、お釈迦は10いくつであるということです。相手側は、100個つくって97個、つまり100個つくって3つまではお釈迦を許すということです。日本の場合には、100万個つくって10幾つの水準です。自動車は1万、2万もの部品を絡み合わせるわけですから、97パーセントの歩留率の部品の場合、これは抜き取り検査をいくらあとでやったとしても、不良品のまじっている割合というのは、高くなります。それに対して、100万個つくってお釈迦の割合が10いくつでは、合わさった完成品の故障の出ぐあいについては、日本の方が

低いのは当たり前です。

というのは、日本は、それだけのモノづくりに対応できる能力を戦後つくりあげてきたということです。特にモノづくりというのは、組立と加工という2つのバランスがないといけません。日本の場合には、大会社は組立に専念する。だからピラミッドでいくと、第一層の大企業というのは何の役割をしているのかというと、R & D (Research and Development) = 研究開発機能、つまり次に何をつくって何を売るのかという研究開発機能と組立機能に専門化・特化しています。あとのモノづくりの母体である加工に関しては、日本の場合、徹底的に中小企業が利用されてきています。そのレベルは、第2次世界大戦後、非常に大きな発展を遂げてきている。これは、PPMだけではなく、親会社が下請に仕事を出すという場合の出し方もまるきり違います。これは、アメリカやヨーロッパに行ってもびっくりするようなことです。アメリカやヨーロッパの場合には、詳細な完成図面・加工図面を、仕事を出す大企業が自から作成して渡します。欧米の場合は、こんな仕事をやって下さいという図面を大企業の方が作って、それを中小企業に貸し与える。図面というのは大切なものですから、終わったらあとで返してもらおう。欧米の場合には、長期継続取引というのは基本的にないので、要するに入札の1回ずつの契約で取り替えていく。そのような意味でも、重要な部品については、あまり外注には出したいくないということがある。

日本の場合には、このピラミッドを日立、東芝、日産、トヨタとそれぞれがつくり上げ、それががっちり固まっています。特に、Ⅰの大企業—ハイテク型研究開発・量産組立—とⅡの特殊なタイプの中小企業—ユニット受注対応型の中小企業、後者は一般的には自書などでは、中小企業と言うにはは規模も大きく、能力もあるので中堅企業という言葉を使ったりしていますが、この第Ⅰ層と第Ⅱ層のところが、がっしりと系列取引、系列化しており、また長期継続取引になっています。そうすると最初のうちは、ユニット受注対応型の中小企業は上から指導を

受けていましたけれども、5年、10年、15年と経ってくるにつれて、ユニット受注対応型の中小企業にまかせられている仕事の内容については、親会社よりもこちらの方が能力を持つてくるという段階までになってくる。日本では、もう長い付き合いですから、その結果、新製品開発の場合でも、この大企業は詳細図面をつくる必要がなく、「新製品を開発するとすれば、大きさならこれくらいで、このように機能発揮するもの」といった粗いデッサン概念のようなものをつくり、それを渡すか、あるいはアイデアをしゃべるだけです。そうすると中小企業の方は、それを聞いて、今までの経験・カン・コツを生かして自分の方でその詳細図面・加工図面を作り上げて、それを発注元の大企業のところに「こんなものでどうでしょうか」と持って行く。すると大企業の方は、「思っていたとおりだ！それでは量産に乗っけてくれ！」となるわけです。これを、親会社がまかせて出来上がった図面を見て、OKを承認するので承認図方式と呼んでいます。これの比重が非常に高くなってきているということは、日本の中小企業が、モノづくりに関して少なくとも専門領域については、言われたことを言われたとおりにするだけではなく、一定の提案能力まで持ってきているということである。即ち、単に言われたことを品質・コスト・デリバリーできっちりクリアするだけでなく、プラス・アルファ、例えば提案能力といったものも持ちだしてきたというのが、80年代前半の時期の日本の中小企業の状況です。

こうした基礎があったので、あるタイプの中堅企業は、系列のなかに入っているよりも自分で行った方がよいといったかたちで、製品開発型に転換していったり、あるいはその開発陣がドロップアウトしてベンチャーを起したりします。アメリカのベンチャー・ビジネスの場合、ソフト中心で、目に見えないようなものが多いのですが、日本のベンチャー・ビジネスというのは、モノづくりにかかわるところで、非常に独創的な製品、マーケットを起こしてきているというのに特徴があります。そのような能力も持

ちだしてきているところに、この90年代の日本の中小企業の戦後のひとつ到達点があります。ただ今は、そのような能力が、依然として古いしがらみ、あるいは古い経済システムの枠にあって、なかなか解き放たれていないということ、もうひとつは、第Ⅱ層と第Ⅲ層の中小企業が、新しい21世紀の豊かな社会づくりに貢献するようなタイプに転換していくために、それにふさわしい客観的な経済条件というものをつくる必要がありますが、これが今、日本で欠けているということです。例えば、この枠内で、優秀なユニット受注対応型の中小企業になるために設備投資をして、工場拡大しようとする場合には、注文を出す大企業が、裏書人や保証人になることで資金調達ができます。あるいは、研究開発支援で、通産省などのいろんな高度化資金や近代化資金を活用する道もあります。

ところが、自前でマーケットを開拓しようという場合になると、系列からはずれるので、当然上の方はよい顔はしない。場合によっては、いやがらせをします。こうした状況に加えて、今貸し渋りのような変なことが起きています。これは、常識で考えたら、おかしいことで、銀行というのは、金を貸して金もうけしているのですから、金を貸さないことには利子も入らないわけです。あのバブルのときに悪いことをした銀行ほど、貸し渋りをやっているわけで、とは云っても銀行全部ではなく、信用金庫とか、地域に根づいているところは頑張っていると思います。お金というのは経済活動の血液ですから、それが入らなかつたら、いかにその骨格・筋肉をつくっても、それは動きません。

ベンチャー・ビジネスとか、中小企業が頑張っている国を見てみると、必ず地域経済とか、意欲のある中小企業に、お金が回る仕組みが作られていますし、また、それらは役割が違うのだから、量産量販の大企業とは異なる競争ルールというのもきっちり作られています。日本の場合、何故、今中小企業と地域経済が疲弊しているのかというと、グローバル・スタンダード一辺倒であるからです。グローバル・スタンダードとともに、メイド・イン・ジャパンでな

ければならないような地域経済や中小企業を育成していくためには、ローカル・スタンダードもつくらなければいけない。

それなら本当によその国でそうしたことがやられているのか？やっているのです。アメリカで、何故貸し渋りが起らないかという、貸し渋りが起らないような銀行に対する規制が法律であるからです。1977年、カーター大統領のときに『地域再投資法』が制定されています。これは、金融自由化を睨んでのことです。金融自由化とか、ピック・バンを進めていくと、当然、カネが世界中を動き回るようになる。そうすると地域経済のなかで、とりわけ中小企業にはカネがまわらない。これは当たり前です。貸す方したら、貸す相手は、出来るだけ大きな単位で貸して、しかも倒産の心配のないところに貸します。中小企業にカネを貸す場合には、一口当りの融資件数は小さく、手間ひまかかり、しかも倒産するかも知れないということで、銀行は貸し渋り、そこであまり自由化を進めていくと、地域経済にカネがまわらなくなる。そこで、それを防止するために、一方で自由化を進めつつ、他方で地域経済や中小企業にカネを回すような仕組みを作るために、この『地域再投資法』というのが出来たのです。アメリカでも、銀行が合併したり、支店を開設したり、いろんな新しいことをする場合に、当局のチェックがあり、その際のチェックの基本的な項目が、この法律のなかに書いてあるわけです。いろんな項目がありますが、大きな2つの項目についてみてみます。

ひとつは、アメリカは多民族国家であり、民主主義を目ざしていますがけれども、残念ながら差別もあります。住宅ローンを組むときに、白人は当然優遇されるけれども、黒人や中南米から国籍を取ってアメリカに来ている人達は、なかなか貸してもらえない。銀行がこんなことをやっていたらダメだということで、銀行が支店を開設したい、新しい業種を拡大したい、合併したいという場合のチェック項目のひとつとして、その銀行のそれぞれの支店の営業エリアでホワイト以外の、要するに被差別的な扱いを受

けている民族に対して住宅ローンはどれくらい組んでいるかが、まずひとつのポイントであるのです。これがあまり少ないと、地域で営業を展開する必要はない。ただ、そこで預金を集めて外国で金儲けをするだけだからということ。

もうひとつは、何かというと、地域の中小企業、特に女性経営者の中小企業に対して、きっちり融資が行われているかどうかということです。アメリカでは、最近のいろんな報告書を見ても、女性経営者が非常に活躍していて、中小企業が活力を持っていると言われていますが、それは、そのようなところにきっちりお金が回るような仕組みが、法律の面、規制の面にあるわけです。

銀行の方も、所得水準の低い黒人にお金を貸すことは、失業の危険性の高さから困ると考えますし、中小企業への融資では倒産に対する不安がつかまとうのです。そのようなことで、銀行の方も、融資をしたあと、その中小企業の経営がおかしくならないようなアドバイス能力を持つ必要があります、また銀行はいろいろ研究所を持っているので、そこで地域経済振興について調査して提案能力をもつというかたちで、地域振興に組み込んでいく仕組みが一応考えられています。

日本には、そのような仕組みが無いから、一生懸命頑張ろうと思っている中小企業に、なかなかお金が回ってこないわけです。量産量販型で、外にむかっけての経済主体を支援する場合には、グローバル・スタンダードでよいのですが、それだけやっていたのでは、日本は尊敬される経済大国にはならない。内なる国際化、メイド・イン・ジャパンであることによって、あるいはメイド・イン・岐阜とか、メイド・イン・滋賀といった、そのような地場産業を育成していくためには、そこに必要なお金と人が回るような仕組みとものを作らなければいけない。アメリカの場合には、お金の面でみたらすでに見てきたような規制があります。2つの国際化、2本足の経済でできあがっているドイツは、極めて規制が強いのです。

ドイツには『手工業秩序法』というのがあります。Handwerk ^{ハントヴヴェルク} とされるタイプの経済です。手工業というと、西陣織といった伝統産業を思い浮かべますが、そうではなく、手工業でも機械を使っているのです。何が違うのかというと、それは、大工業の反対概念です。大工業というのは、大量生産、大量販売、規格化、標準化の原理で、価格競争を打ち勝っていく、量産量販能力を徹底的に追及するためには、モノづくりの生産工程、販売工程の規格化、標準化を徹底的に押し進める。当然ムダが削除されて、低価格、低コストにつながっていく。但し、画一化します。個性、個性というのは出てきません。そういう大工業の論理だけでは、豊かさは実現できない。豊かな社会というのは、消費者ひとりひとりの顔が違うのといっしょで、個別的なニーズに対応できるような経済基盤が育成されないといけない。これは、大工業の論理でなくて中小企業の論理、すなわち個別的な対応、専門的な能力、それらをネットワークで組み合わせる新しいオリジナリティをもったサービスなり、モノを作っていくことです。

これは、グローバル・スタンダードで、コスト競争だけで行っていると、確実に駆逐されてしまう。そのようなことで、この手工業とは何かというと、豊かさが実感できる、そういうモノ・サービスを生み出すものです。豊かさを実感できないモノ・サービスなんてあるのかというと、自動車やTVというのは、なくても生活ができるけれども、あったほうが便利で、快適であるというものです。それと、もうひとつのタイプというのは、衣食住で、これがないと人間が生きていけない生活密着型の産業にかかわるものです。ドイツの手工業というのは、この衣食住、くらし、いのち、健康に直接かかわる125の職種を法律で指定して、この法律に指定された125の職種については、マイスターの資格を持っていないと開業してならないということになっています(98年4月の法改正で指定業種は94に減少)。これは、7つのグループ、125の職種で、例えば大工さんなんかそうです。ドイツの民族的な住宅、これはマイスターの資格

を持っていないといけない。ビルは別で、大きな業務用のビルのようなものは、別にドイツの文化と何の関係もないので、ゼネコンが作ってもよいわけです。あるいは、ドイツ風の民族文化に支えられたドイツ風のパンは、マイスターの資格が必要です。

民族の歴史と伝統を大切にするという国民的合意を基礎に、量産量販ではなく「質産質販」という発想で、トレンド発信型のホンモノ志向のモノづくりを大切にしているので非常に足腰が強いのと、大企業分野と手工業分野がきっちり分かれているから、モノづくりに関しての人間のからだのなかに入っている能力、つまり技能・熟練がドイツにはがっちり残っているわけです。

日本の場合、ここは中小企業が担当していたわけです。中小企業のすごさ、優れたところは、例えば施盤やフライス盤を使ってモノを削ったりしている中小企業へ、その工作機械メーカーの人が行くでしょう。そして言うわけです。「え！？この機械で、そんなこまかいものを加工しているのですか！？」と。工作機械をつくった会社の人間が、「そこまで出来るようなそのような能力は持っていないはず」といったことまでやってしまう。これは、その職人さんに聞いたら、「機械を騙しながらやる」とか、「騙し騙し使う」と言われる。このような能力があるから、まったく新しい図面や、無理難題、非常に複雑な加工といったようなものでも、こうした中小企業のなかをぐるっとまわると、なんとはなしに出来あがってしまう。有名な話は、高度成長期の頃に、YS11や、まったく新しい最新鋭の機械製品をつくる場合に、大企業の開発陣のところでは、図面は書けるが、モノにはならないわけです。そこで、その設計図を紙飛行機にして、川崎、それから太田区あたりを、ふわーと回すと、くるっと回ってひとつの部品が完成して出来上がってくる。ひとつ出来上がってきたら、あとはその生産工程、モノづくり工程をチェックしていったマニュアル化したら終わりです。そのような、わけのわからないようなことをするということになると、これは、

経験・カン・コツが左右しますから、技能・熟練というのが必要になります。

ドイツは、これがマイスター制度で、制度的に残されていますけれども、日本の場合には、これが無駄であるというようになる。最近町工場へ行っても、NC工作機械やマシニングセンターなど、その工作機械にコンピュータがついています。コンピュータが付いているから、モノづくりの具体的なことがわからなくても、図面が読めて、それをコンピュータにインプットできたら、それですーっと部品が出てくる。そうすると、もう年寄りの技能工・熟練工というのは、職人気質で、ただうるさいだけということになり、このような人材が非常に枯渇していく状況になっています。しかし、こうした状況は、下手すると21世紀にまるきり新しい新素材が出てきたり、あるいはまったく新しい発想の部品加工の必要性がでてくる場合に、モノづくりの現場を知らないような開発陣だけで、果してモノがつくれていくのかということ、非常に危機感があります。そのようなこともあって、最近通産省では、基盤技術産業の育成というものを一生懸命にやっていますが、ドイツとくらべてみると、先行きが寒くなります。

ただ、そういう能力を持っているというなかで、知恵とそれから地域の経営者、自治体の姿勢次第では、ここまでできるという地域産業振興の新しい方向性というの、80年代から90年代になって出てきています。最後に、その点について話して、今日のこのテーマの結びにかえたいと思います。

(3) 先進地域に学ぶ21世紀型地域経済・企業づくり——個性的な地域産業集積とOMNI志向企業——

今、日本の場合には、どこの地域をみても、先程書いたピラミッドがあります。このピラミッドは、機械工業製品だけでなく、繊維産業にしても同様です。ただ、中小企業、中堅企業の能力は、この第一層の大企業、完成品メーカー、完成部品メーカーの戦略に規定されて、振り回されればなしです。バブルが弾けるまでは、

この第一層の大企業も、基本的には、日本を離れようとはしなかった。トヨタにしても、日産にしても本腰を入れて動きはじめたのは、バブル以降です。80年代前半に海外生産をしていたのは、本田だけです。ところが、85年から88年にかけて、1ドル240円から120円に、猛烈な勢いで円高が進んでいったこと、それと、もうひとつは、あの円高の進行とともに、マイクロエレクトロニクス化が進んでいった。これは、単に製品がME化しただけではなくて、生産工程がME化する。すなわち先程述べたように機械にコンピュータがくっついたことです。その結果、日本の精密な部品加工がアジアでも出来るようになるのです。中国とか、マレーシア、インドネシアなど、家のなかのいろんな製品を見ても、手ざわりで1ミリや2ミリの誤差があったとしても、別になんとも感じないわけです。日本でも、昭和20年代とか30年代初め、“ちょっとデコボコあったりしても、テレビは映ればよいのだ”という感じであった。そのような生活をしている人が、工場に一步入ったとたんに、100分の1ミリとか、1000分の5ミリというようなミクロンオーダーの加工をしなさいと言っても、出来るはずがありません。特に、旋盤にしても、フライス盤にしても、工作機械にハンドルが付いていた場合には、技能・熟練がポイントになりますから、アジアでどのようにやろうと思っても、精密な加工は出来なかった。ところが、ME化が進んでくると、工作機械からハンドルがとれ、ハンドルがとれた代わりにコンピュータがくっついた。そうすると、技能・熟練がなくても、図面が読めて、コンピュータが操作できれば、複雑な加工、ミクロンオーダーの加工もできるということで、90年代にアジアに大挙して大企業が出ていく。それで、むこうで加工までできるという水準になってきたわけです。その結果、この第一層が動きはじめた。

ここにあるのは、残っているのは何か？これは、モノづくりの確かに基盤技術ではあるけれども、また言われたことに関しては最高度の品質で、非常に安いカタチで作ることはできるけれども、何をつくればよいのかということとは、

第1層のここが考えていたのです。その第1層が、ポーンといなくなるのです。そうなるとう、何を作ったらよいのか、作ったものはどのように売ったらよいのかなど、わからないわけです。製品はできるけれども、商品にはならない。売ってはじめて、それは経済活動として動いていくのです。ということは、ひとつは、地域経済、地場産業、中小企業にとってのポイントというのは、頭脳をその地域が持つことができるかどうかということ。一番最初にこの問題に直面して、一定程度成功しているのが、東京の墨田区です。

東京都の工場が減りだしてくるのは、1980年代中頃からです。ところが、墨田区の場合は、10年はやく、70年代中頃から工場が減りだします。墨田は重厚混在のたいへんなところでした。あそこは、ニットや雑貨類のモノづくりでは、一定程度の力がありましたが、頭がありませんでした。墨田区では、モノをつくっているけれども、それは中央区や都心部にある商社や問屋が、何をつくるかということ考えて、墨田区に発注する。それで、ここはⅡとⅢのところの担当で、下請加工産地でした。そうすると、生産技術も進み、中国でできるようになると、当然むこうに移され、仕事が無くなってしまいます。どうしたらよいのかということになると、モノづくり能力のレベルアップを図るばかりではいけない。

問題は、開発能力を持たねばならないということです。そうすると、ヒトが問題です。製品開発能力を持ったヒトを呼びこめるようなまちづくり、住んで楽しいようなまちづくり、イメージがわくような、そのようなまちづくりあわせておこなわなければ、墨田は完全に沈没してしまう。こうした危機感を持って、墨田は、自治体のなかでも非常にめずらしいカタチですけれども、絞切型で、自治省に言われて作ったのではなく、1979年に『中小企業振興基本条例』というのを区としてはじめてつくります。そのなかに、墨田の産業振興は、地域内の中小企業を中心にして、地域住民と行政と経営者とが自治の精神^{のつと}則って振興していくという条文が入っています。このような条文の振興条例を作っ

いるのは、墨田だけです。そういうなかで、このような頭脳部分を集めていくためには、何をすればよいか？

まず、ビジョンをつくる人間が、地域をわかっているといけないうことです。墨田区の人口は22万人ですが、産業政策担当というのは、それまで5～7人だけであった。これではいけない、増やしていかないといけない。しかし増やすといっても、ただ増やすだけではいけない。地域の実態がわかっていなくてはいけないということで、係長級クラス以上、150人が3ヶ月かかって墨田区に全部はいります。そこで、一体どんな問題をかかえていて、どんなレベルのところまで到達しているのか、などをちゃんと踏えてから、行政と経営者のなかの若手ややる気のある者、それから研究者などが集まって、ビジョンづくりをはじめていく。そのなかで、いろんなユニークなスリー・エム運動（3M＝小さなミュージアム、モデルショップ、マイスター）が出てきます。3M運動というのは、先程言いましたマイスター制度。これは、いろんな自治体が行っていますけれども、いろんな自治体が行っているのは、技能的に功労があった人に年をとってから誉めて、金一封と賞状をあげるというだけです。墨田は、そんな形式的なことはやっていません。ガラス屋さんもいれば、金具屋さんもいるというように、墨田には、いろんなマイスターがいる。お互い業種がちがうマイスターを年に一遍集めて、それでむこう半年ぐらいの間に、遊びでいいから一緒に知恵をしばって、何か新しい製品とか、新しいアイデアでモノを作ってほしいというかたちの具体的なモノづくりコンペに仕組んでいく。それも、その地域のなかで、最も技能、熟練水準の高いヒトたちがやるわけですから、なにが生まれるのかわからないのです。単なる顕彰制度、誉めたたえる制度のマイスター制度ではなく、そのような仕組みを基本にしたようなかたちのマイスター制度というのをおこなう。

ミュージアム。要するに、いろんなまちがある。子供がまちに誇りを持たなければならない。ところが工場が見えないようなかたちになって

いる。そこで敷地やいろんな部屋の余分があるところに、区が補助金を出して、その業種の、そのお店の、その工場の歴史や、あるいは一番訴えたいような製品といったものをオープンにしていく。そのようなものが、まちのなかにボンボンとあれば、自然にまち全体が博物館になっていく。そのようなかたちで、まちのイメージを高めていく。

そして、モデルショップ運動。今まで言われたことをつくったもの売るだけであった、あるいは納品するだけであったが、それを新製品開発して、つくり、出していくようにする。モデルショップというのは、どこでもやっているけれども、もう少しこれをハデにしなければということで、いちからはじめる運動、つまり墨田で一番最初につくった、一番良いものを、墨田で市をたてて売りだしていくというかたちの、いろんな知恵を絞るわけです。そうすると、いつの間にか“変ったことをやっている！”ということで、いろんな人・情報が、そのなかでクルクル回って行って、確かに苦しい状況のなかですけれども、このピラミッドのⅡとⅢのところ自分の足で立ちはじめ。地域経済の能力を自分達でコントロールしはじめるという自立化の動きです。

このような流れのなかで、中小企業、その集積、あるいは地域経済というものも、当分の間の戦略的な方向性としては、頭文字でOMNIというポイントをめざしていくのが、とりあえずの出発点ではないかと思っています。

OMNIとは何か？大阪で話をしましたときに、大阪というのは面白いところで、「OMNIが基本だ、今は苦しい」と話していますと、「わかった！」と前の方から言うわけです。何かと？「元氣出すのやる！おおきに！まいど！にっこり！いらっしゃい！」と。「そういう雰囲気でも頑張っていくのや！」と。落語とはちがうわけで、そのような意味とはちがいます。

要するに、21世紀のトレンドを出していく。オリジナリティ（Originality）がきっちりありますか？うちにはこういう特技がありますというものをつくりあげていく。そうでないと、

大企業でも今、バタバタと倒れているときですから、そこそこのものを、そこそこにつくって、真ん中以下でついていっていたところは、今セレクトにかかっています。そうすると、内なる国際化、メイド・イン・ジャパン、メイド・イン・岐阜でがんばっていかうとする中小企業、地域経済にとっては、“うちのオリジナリティはここにある”ということを確認に打ち出していくような経営努力、地域産業振興の努力が必要となってきます。

そのためには、まず足もとのマーケットを固めなければならない。足もとのマーケットも固められないのに、外に打って出ることはできません。そのような意味でのマーケティング、厳格に固定客を確保していくことを基本にすえたマーケティングをやらなければならない。これは、コンシューマ・シェアの拡大です。例えば、パーマ屋があるとします。パーマというのは、女の人は大体月に1回行くでしょう。そうすると、うちがパーマ屋とすれば、女の人は年間12回、パーマに来るはずだ、と。ところが、A子さんは、3回しか来ないとすると、パーマメント吉田のA子さんに対するコンシューマ・シェア、お客の年間の消費支出に占めるシェアは12分の3である。これから人口も減っていき、お客の数もそんなに増えないなかで、新たな顧客を確保していくのは、かなり難しいことです。そうすると、とりあえずこの12分の3を、12分の4あるいは12分の5に高めていくには、何をしたらよいかを考えなければならない。これと考えたら、逃げている12分の9、このなかには自分の会社の弱点がはいっている。来てくれている3を押えたら、うちの会社の強みが出てきます。そんなかたちでオリジナリティを高めていく。固定客をつくるというのは、オリジナリティが、その企業や地域にないとできないのです。

そのためには、ニーズも多様化し、ハイクラスになり、個別化してくる。1社ではなににもできない、だからネットワーク(Network)化が重要になってくるということです。問題はネットワークの方向性です。ネットワークで成功し

ているところ、異業種交流で成功しているところで、よく新聞やTVで出てくるのは、墨田のラッシュ・すみだというところですが、ネットワークといっても、ただ単に集まればよいというものではない。下手に集まると、足を引っぱりますので1たす1が0.5ぐらいになってしまう。それでは何故墨田で成功したのかというと、あそこは、まず何をやったかということ、最初にレベル合せをおこなった。例えば、10社集ったら必ずランクがつきます。一番低いところを、一番高いところにまず揃える。これをやるなかで、相互のなかの、ネットワーク化の会員の意識がかわってくるはずですが、“カネ出す・チエ出す・カラダ出す”、この3つをきっちりやらないような異業種交流というのはダメです。ネットワークについても中途半端な形ではなく、オリジナリティを高めていく、経営戦略でコンシューマ・シェアを充実していくといった明確なコンセプトを持っている企業同士が集らなければならない。

それで、そのようなことをやるためには、情報が必要である。技術情報、同業者の情報、あるいはマーケットの情報、地域の情報などさまざまな情報が必要になってくる。インフォメーション(Information)です。21世紀は、情報化戦略の時代です。それで、トータルにこういうことを押し進めていくとなると、これは、常に時代のニーズ、流れに対応して変っていく、革新していく、自己変革を遂げていくことです。Iというのは、イノベーション(Innovation)と、それからインフォメーション(Information)の2つが重なっている。

こんなかたちでがんばっている個別企業を支援していったら、個性を持ったこの集まりが集積を形づくっていくという方向に進んでいきます。これで、今一番注目している一あまり脚光をあびていませんが一は、燕です。あそこは、円高になる度に、“もう沈没だ、沈没だ”と言われてはいますが、その度に不死鳥のように甦っています。今、燕は、スプーンやフォークの比率は3割程度です。他の方にどんどん展開しています。詳細は『変貌する地場産業』(新

評論)を参照して下さい。

それは何かと言うと、常に、マーケットを見すえて、オリジナリティをきっちり高めていく。それで、オリジナリティさえあれば、そしてマーケットを見る目さえあれば、あとは、その集積の力を生かせれば、必ず日本の地域経済というものへの展望は、21世紀にみえてきます。特に、豊かな社会をつくっていく場合には、量産量販原理でなく、個別的なニーズに対応してモノをつくって、売っていくという質産質販—こんな言葉はありませんが、量産量販の反対は質産質販として—になります。この役割は、中小企業、地域経済にしかできませんので、時代は、21世紀は、中小企業と地域経済の出番をつくってくれています。あとは、そのための条件整備と、それから自主的な経営努力の方向性だけにかかっています。若い皆さん方も、大企業の時代は終り、これから本当の意味で中小企業の時代になりますから、しかも中小企業に行ってもそれほど労働条件の差はないですから、むしろ逆に自分自身の個性が発揮できます。ただし、はいる会社を間ちがえるとダメで、就職活動する場合にも、オリジナリティはあるのかどうか、メインマーケットは絞られているのかどうかといったセレクションのポイントを考えていって下さい。とにかく、地域のことは、地域住民とそれから経営者が、自分達で考えなければいけないという自立・自律の時代に入ってきているということで、本日の話は終らせていただきます。どうも、御静聴ありがとうございました。

(本稿は1999年1月18日に岐阜経済大学で行われた地域経済研究所主催の公開講演会における講演を採録したものである)