

日本のものづくり企業は世界における 高付加価値の生産地になるべく努力を

株式会社 経営共創基盤 代表取締役 CEO 富山和彦氏

富山和彦氏



― 進行するグローバル化の中で、世界同時の金融・経済危機に直面している現在、日本の金属・ものづくり産業は大きな打撃を受けています。今政府は大規模な緊急経済対策を打っていますが、いずれにせよ日本経済が立ち直るには、その基盤を担っているものづくり産業が再生していくしか道がありません。この危機を

バネとして、日本のものづくり産業がどう生き残り、再生を図っていくのか。その道筋について、金属産業に対する提言みたいなものも含めてお話をうかがいたいと思います。

一本足打法の日本経済

富山…日本のバブル崩壊のときはフランスシート不況といわれ、じわじわと効いてきて失われた15年となりました。今の危機はP/L不況です。売上が一気に下がってしまった。そして資金が回らなくなっています。今の日本経済は確かに一本足打法。一本足打法というのは、日本経済が典型的な外需依存型で、自動車、電機などものづくり産業を中心にたぶん30年、40年前の高度経済成長時代以上に一本足打法になっている感

じがします。

輸出によって所得を創っているわけですから、間接部門も含めると輸出で食べている人が非常に多いのが現状です。外需依存なので、アメリカや中国の状況如何によって私たちの国民の生活が振り回されてしまっている。日本だけではコントロールできない状況になっており、経済安全保障の面から見ると非常に脆弱な構造になっています。

ではどうすればいいのかというと、それには難しい問題があります。日本が人口減少国になってきているので、内需拡大中心でいくことが難しくなっています。内需主導型経済を提唱した前川レポートが出された23年前よりも状況はより難しくなっています。そういう意味では自然な

現象として、外需依存が起きてきてしまっているのです。

人間力で世界と勝負するしかない日本

富山 こういう状況なので、日本の力を、ある部分に先鋭的に集中していかなくては、世界に太刀打ちできなくなってしまう。世界中の国と国とが競争している中で、私たちが日本の社会の持っている競争力とは何かと考える時、当たり前のことですが、天然資源は何にもないわけなので、『人間力』というものにもどってしまふのです。

日本の社会の持つ『人間力』とは、ひとつは、ものづくり製造業が伝統的に持ってきた『技術の力』であったり、『ものづくり(技能)の力』で

あったりするわけです。それから、日本の社会全体でいえば、『安全で文化的にも調和のとれた美しい国』であることも人間力の総体として言えると思います。そういう面ではやはり大事なことは、時間がかかるかもしれませんが、『人づくり』を国策としてもう一度、まじめに考えてやる時期に来ていると思います。

小中学校の初等教育しかり、あるいは、高校や大学、職業訓練学校を含めた高等教育しかり、国として若い人の競争力を高めるために社会としてどれだけ支援できるか、まじめにやらなくてはならない時期にきています。

この『人づくり』については実は、今までは、多分に企業が肩代わりして教育訓練を社内で行ってきたのです。しかし、今のような大変な経済状況の中では、企業が今までのように人づくりの教育訓練を担うのは難しくなってきたており、どう考えても無理があります。

— 製造業は日本の就業人口の1割くらいです。製造業だけでは日本の雇用は守ることはできません。また数が多いサービス業は所得水準が高くないありません。

富山 サービス業の所得水準とは生産性の問題です。IT化が必要とい

われますが、それも結局は個人のリテラシー、すなわちヒトの生産性の問題ではないでしょうか。たとえばヨーロッパで観光業はGDPの2割を占めます。日本でも観光立国という議論があります。日本の文化、自然、安全、交通。これだけ資源があるのに観光収入は少ない。事業再生の経験から、問題は語学をはじめとする人材の力の問題と考えています。

今こそ人づくり教育システムの再構築を

富山 誰も歩いていない田舎に道路やハコモノを作るよりも、人に投資せよということ。若者はもちろんのこと、中高年、全世代の人の教育訓練にどうお金を投資して人づくりをやっていくかが、国の政策として重要だと思っています。

逆に言えば、今までそれをやってこなかったのです。結局、公的な、非営利の学校などの公的な教育の仕組みについても何十年間手を抜いてきたのです。その人づくりを代わって担ってきた会社も、バブル崩壊以降、余裕がなくなり、これ以上人づくり教育を支援することは無理になってきて、手を抜かざるを得ない状況になってきています。そういう

意味で、今こそ官民が協力して、世界のものづくり産業の中で、断然抜きんでた高度な技術と人間力を持つた人づくりにお金を投資するべき時だと思っています。

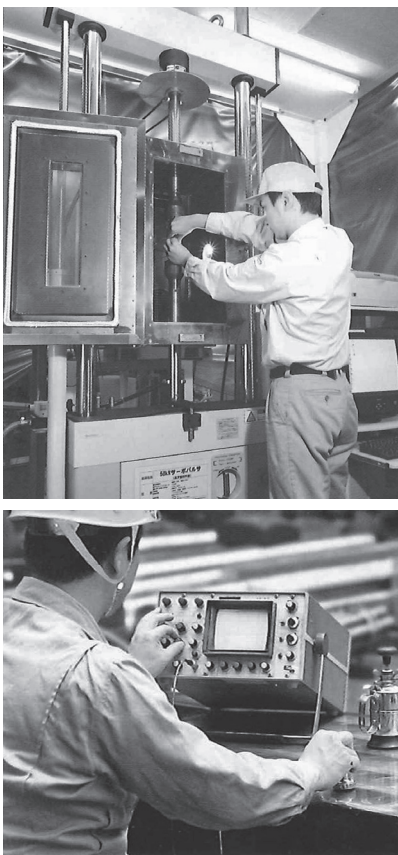
それをきちんと日本ができれば、今の世界を覆う、単なるコスト競争に巻き込まれことなく、付加価値サイドの競争で、日本はまだまだ力を発揮して、豊かさを享受できる可能性があると思います。

経済構造上のもう一つの問題は国内企業同士の過当競争

富山…日本のもう一つの経済構造上の問題は、国内における日本企業同士の過当競争の問題があります。確かに中国のような低価格のプレイヤーにコスト競争の面ではやられてしまふと一面もあります。しかしそれ

以上に日本国内の企業同士で、めちゃくちゃな消耗戦をやって疲れ果ててしまふという問題もあると思います。例えば、オリンピックに出るのに、国内予選だけでへとへとに疲れてしまふような感じはです。

やはり今回の経済危機をテコにして、もう少し、コンソリデーション(整理統合)するとか、国内企業同士の競争を避けるようにしないと、家電製品ではヤマダ電機やヨドバシカメラなどの量販店のみが儲かっているというような異常な現象が起きています。電機製品の量販店が悪いとは言わないが、どう考えても、実際に電機製品を作っている企業の方が難しい仕事をしています。難しい仕事をしている人が報われなくて、販売している会社の方にのみ富が行ってしまうような社会は長続きするはずがなく、おかしい仕組みといえ



ます。これはもう少し考えて、国内の過当競争を無くす方向に持って行く必要があります。

問題はメーカーの数が多すぎるのと、流通のプロセスが多すぎるのとがあげられると思います。メーカーの数が多すぎるので、メーカー同士のつぶしあいもやるし、流通同士も価格の叩き合いをやる。消費者にとっては、価格が安くなっているいいと、マスコミはおだてあげます。しかし、消費者が製品を買うお金はどこから来るのかというと、私たちはそれらの製品を製造して供給してお金を稼いでいるのですから、消費者と生産者は別々に分けて物言うのはおかしいわけです。価格が安いから量販店で製品を買うということは、結局、蟬が自分の足を食べているようなものです。みんなで必死になって製品を作って、投売りみたいにして給料をつぶしあって、量販店で安い安いと自分で買っている。とても馬鹿げた話です。

シンプルな米国の流通機構

—アメリカに行くと、42型の液晶薄型テレビが5万円台で売られていると聞いていますが？ 中国でもそう言われています。日本の製品は高くは

ないのでですか。

富山でもメーカーはそれでも儲かっているでしょう。それはなぜかというと、アメリカの場合、競争密度が薄く、それに加えて、流通機構が日本と比べてシンプルなのがあげられます。日本の自動車メーカーも電機メーカーも儲けていたのは実は北米市場でしょう。北米向けの製品は案外とシンプルな製品でOKなのです。日本の場合は、非常に複雑な高機能の製品を売っている割には、結局、量販店でほぼこにディスプレイカウントさせられて、とても高級なものが安く売られています。アメリカの方は高級なものも、中くらいの価格で売っている。アメリカでトヨタ車を買うとオプションが非常に少ない。シンプルなものしか売っていないのでびっくりすることがあります。携帯電話なども日本の場合、高機能すぎて安いという状況です。これではコスト割れしてしまいま

す。

これは明らかに過当競争のなせる業と言えましょう。品質と価格と両方で競争しているのです。この部分はもう少し、過当競争型でなく、表現は悪いがもつと寡占型にした方がいいと思います。そういうふうにしていかないと、自己デフレスパイラルに陥ってしまう危険性があります。自分で自分をデフレにしてしまう傾向があるのです。

今回の危機をテコに企業再編は進むのか？

—今回の経済・金融危機をテコにはかなり企業再編が進みそうな感じですか？

富山 今回の危機をきっかけに、再編が進むかも知れないし、みんな冬ごもりをする可能性もあります。しかし最終メーカーの再編が進まないとその下の系列の企業も叩かれてしまうので、やはり大手メーカーの再編

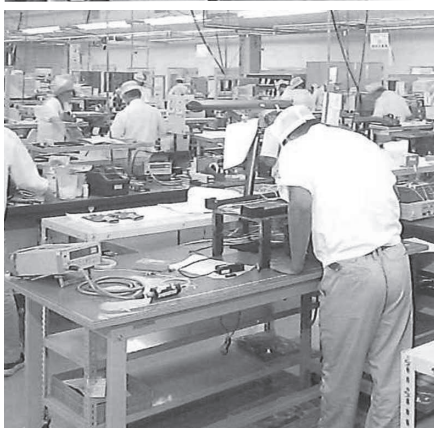
を進めてくれないと構造改革は進まないと思います。

構造改革とはこういう危機の局面に進むものなのです。今は苦しんでいるアメリカのビッグ3も、100年前の大不況をバネに中小乱立の状態から3社に絞り込まれて、以後の繁栄を迎えることになりました。日本の産業もそうでした。

それからこういう危機を乗り越えるには技術力や人材力だけでなく、キャッシュと資本力が必要です。だからどんな状況の中でも常に会社の財務の健全化は重要なことです。それこそが会社の成長につながるものです。

一方、金融の世界はゼロサム社会といえます。製造業と違って金融業はお金を回すだけで、根源的な付加価値を生み出しません。利益を上げるためには常に価格の変動とバブルの状態を作り出さなければならぬので、そのバブルは定期的に破裂せざるを得ないのです。金融機能は現代の経済社会の必須の機能ですが、こういう本性を持っていることも理解してうまく使いこなす必要があります。

現在、政府が中小企業などの支援のために公的資金の投入などを用意していますが、この公的資金投入を媒介として、うまく企業再編に結びつ



特集 グローバル危機と ものづくり産業再生への道筋

かせる工夫が必要です。そうでなく現在の過当競争状態を漫然と延命させていく方向に資金が使われてしまうと、長い目で見ると苦しい状況になってしまふからです。

日本はコスト競争よりも付加価値競争で世界に勝て

—エコポイントやエコカー購入支援などの景気回復策についてどう思いますか？

富山 あれは、どちらかというところ、景気刺激策であり、需要刺激策であるので、一時的な措置といえます。そういう意味で、やはり長期的には供給サイドの議論が大事です。供給サイドで生産性を高めて、その結果、所得を高めるといのが、やはり、経済政策の王道といえます。

日本の場合、長い目で見ると、生産性を高める方法として、人的競争力でインドや中国を圧倒的に凌駕していかななくてはなりません。その意味で日本の場合、コストサイドの競争にはもはや限界があり、中国やインドには太刀打ちできません。やはり、日本の場合には、付加価値競争で勝つていかないと、今の所得水準を維持することはできないわけです。そうすると一番大事なのはやはり教

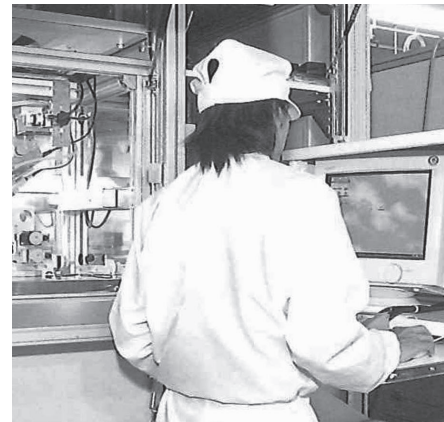
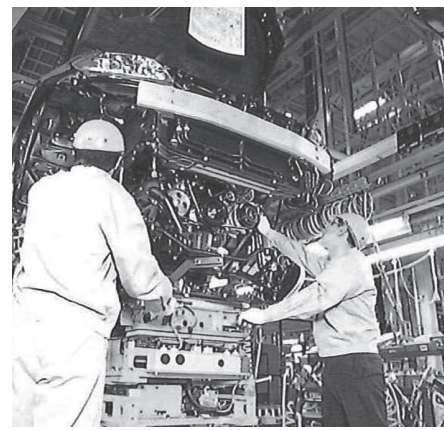
育訓練なのです。この教育訓練システムの再構築を国をあげて、官民ともやっつけていくことが大切です。

必要なものづくり業界の構造転換

—製薬業界や化学業界など業界再編が先行しています。自動車業界も今回アメリカを中心に、再編が進められるでしょう。電機業界も、特に半導体などあまり儲からない産業を中心に構造転換が迫られています。

円安もあり今まで製造拠点が国内へ回帰してまいりました。しかし円が反転、安い労働力を求めてまた海外展開ということも考えられます。そうすると日本国内企業同士での競争が海外で展開されることにならないでしょうか。ものづくり業界の構造転換についてもう少し掘り下げてお願います。

富山 コストサイドではどうしても、世界的な競争になってしまうので、



逆に国内で付加価値の高い仕事と、高い所得水準の雇用をものづくり製造業の周りで創っていく必要があります。

私の個人的な考え方としては、日本のメーカーであろうが、外資のメーカーであろうが、日本にだけマザー工場を持つことができるかが勝負だと思っています。それは、最終製品を作っているところばかり、部品を作っているところばかりです。あるいは製造装置や生産設備を作っているところももちろんです。

大量生産で流れる前の生産開発段階で、非常に難しいものづくりの製造プロセスを開発するマザー工場を、どうやったら、日本国内にできる限り誘致できるかということだと思います。そのためには、ものづくりメーカーが必ずしも、日本のメーカーである必要はないわけです。外資系メーカーでもいいわけです。もし、本当に日本人が、日本の社会がそういうものづくり業務、ものづくりのプ

ロセスにおいて、世界の中にあつて、ものづくりの優位性を担っているものであれば、自動車産業であれ、電機産業であれ、工作機械産業であれ、世界中からものづくり工場を日本に引っ張ってくればいいわけです。

—工作機械は海外にかなり展開したものの、マザー工場は国内に残さうとしています。自動車産業もそういう傾向があります。電機産業はどうでしょうか。

富山 電機産業は、幸か不幸か組み立てそのものは、マザー工場といっても複雑なことはやっていませんが、生産プロセスや技術については相当高度な研究・開発作業が存在していることは事実です。研究・開発については電機産業でいうと、コンポーネント系の方が難しいものづくりをしています。デバイスや微細な制御部品などはマザー工場として残る可能性があると思います。だから、組み立ラインは海外に出て行ってしまふかもしれないが、デバイス・コンポーネントや製造装置製造工場をマザー工場としてどう日本に残すかが課題といえます。

安易な安売りの流通構造は日本のものづくりを危ういものにする



— 一時的な現象だといいいのですが、小さな製品の場合は、自動化にして

マニユアル労働、非正規労働力を使った流れ作業というように変わってきました。大きい製品については、手作業という部分は残ります。今では電機産業から、工作機械や一般機械産業についても広がりつつありました。例えば、大型の工作機械だと手作業が中心ですが、小型の工作機械ですと、流れ作業が中心になり、別会社化という感じでした。

富山 工作機械のメーカーなどを見ても、コンポーネントのコアの部分は国内のマザー工場で作っているところが多いのですが、だんだん組み立てが進んでくると、どうしても組み立ては安いところがあれば海外に出してしまいます。

ただメーカーとしても、競争力

の源泉となつていようなコンポーネントのコア部分については、国内で作るようになっていいます。ある程度それを価格に転嫁できるような産業構造にしていかなければなりません。それを国内で国内メーカー同士が値引き競争をやつて、足を引っ張り合つて安売りするようではだめです。本当に価値のあるものを安く売らざるをえないような産業構造、流通構造は改革しないと、日本のものづくり産業の将来は危うい。おかしなことになってしまいます。

はつきり言つて、日本のものづくりメーカーは、高く売ることが罪悪と思つている節があります。ユーザー側もコストダウンにメーカーが応じることは美学だと思つている。これは実際のエンドユーザーである消費者との関係でも同じで、本来、いいものは高く売れるのです。日本の国内で本来価値のあるものづくり製品を、その価値に見合った価格で売るような産業構造・流通構造への転換を今こそ行ふべき時だと考えます。

高度なコンポーネント部分は全て日本製という時代に

— 最近では、このことが自動車産業の分野でも見られています。日本が

人口減少社会になつて頭打ちになつてきているので、経済も成長し、人口の伸びる海外の地に工場を持つていくという一面があります。そういう意味では、中国とかインドなど新興国は今高級車が結構売れているかもしれないませんが、車が大衆化してくれば軽自動車でもいいわけです。そうであれば、部品をどこで作るかは別にして、現地で組み立てればすむと言ふことになります。

富山 確かに量的に伸びるところは、どんどん海外に行かざるを得ません。イギリスやアメリカ、ドイツがかつて歩んだ道を、日本も歩むしかないわけです。日本のものづくり産業が生き残る道として、世界の中における比較的高機能で高付加価値な組み立てや加工をやつていくことだけに特化していくときに、現状の国内における日本企業の生産量の割合からしたら、確かに国内での雇用や仕事量も限られてきます。だからこそ、繰り返しになります。日本のものづくり産業は、世界中のメーカーを相手にコンポーネントを供給しなければだめなのです。「インテル入つている」と同じで、最終製品がドイツ製だろうが、中国製であろうが、要は高度なコンポーネント部分は全部日本製というようにしていくこと

が日本のものづくりの生き残る道だと思います。

日本の部品メーカーも、日本メーカーの下請けという位置づけである限り、世界におけるマーケットシェアは増えないわけです。日本企業の世界の最終製品市場におけるマーケットシェア自体は今後、トータルでそんなに高くなることはないからです。

多かれ少なかれ、従来のように上に大メーカーがいて、その系列の中にみんな組み込まれているような、大メーカーの世界におけるシェアとか、大メーカーの生産工場をどこに持つて行くかで、自分の会社の栄枯盛衰が決まるといふ従来のモデルでやっていると、たぶんこれからの時代は非常にきつ、生き残つていくことは難しくなります。

結局、自分たちの企業のものづくりの技を磨いて、「世界中がお客さんというモデル」でやつていくしかないのです。日本のものづくり企業全てが、それをめざし、国としてもそれを奨励してゆけば、ややこしい複雑なものづくりは全て日本に持つて行って任せてしまおうという時代になるに違いありません。そして、量的に大量のものづくりは、中国に持つて行ってしまおう。そのよう

に世界で事業を展開している人たちが、地域ごとの比較優位を考へて、ある種の分業モードを世界的に形成するようになってくると考えています。そこで、日本の企業として、きちんとしたポジションを確保すればよいのです。このように、日本企業は世界の中における高付加価値の生産地になるべく努力する必要があります。日本の中小企業は、日本メーカーの下請けでなく、世界のものづくりメーカーの下請け、いや「上請」になっていくところに生き残る道があると思います。

日本の高度なものづくり 産業発展の鍵は教育

富山 世界のややこしくて複雑な高度なものづくりの設計・開発プロジェクトを日本に持つてくるようになることが、日本のものづくり産業のこれからの生きる道のような感じがします。そのためにも、やはり教育が重要です。

日本の今の教育問題は、人づくりは手間と時間がかかり、面倒くさくて、即効性もなく、選挙の票にもつながらないので、政府も教育に手を抜いてきた経緯がある。役人も何年かどころ担当が変わっていつてしまうので、自分のいる間になかな

か成果が出ないので力を入れず、手を抜いてきた感じがします。

人間が人間を教育するので、先生の質を高めなければいけないが、いい教師を育成するのがまた大変です。長い目で、国民の所得を高めて、精神的にも物質的にも豊かな人生を送ってもらいたいという思いが根源にある部分ですけども、その豊かさ自体いろいろな価値観があるので、すぐに神学論争が始まる領域なのです。われわれが普通にビジネスの社会で使っている尺度で、簡単にはかることができない領域といえます。そういう壁があることを私自身認識していますが、だからといって、それがお金を使わない、手間隙をかけないという言い訳にはなりません。

教育分野というのは、どうしても民間の市場原理だけではできない分野です。非営利で公の分野であることを大前提としたときに、国民全体で、教育をどうしていこうということはどうしても考えなければならぬ問題です。日本の教育は、江戸時代の「寺小屋」以来、かつては、日本国民の「底上げ」の役割を非常に果たしていました。優秀な製造現場は、底上げ教育によって支えられてきたと言つてよいと思います。日



本では、二十歳過ぎて読み書きそろばんができない人というのはまずいけません。

逆に底上げを中心としたために、ある意味で、ノーベル賞はあきらめていた感があります。ノーベル賞をとる人は海外に出て行ってしまっている。例えば大学を見るとアメリカなどは比べようがない。日本の大学は共産主義みたいで、全ての先生が平等、全員一致でなければなりません。これでは保守的にならざるを得ず、大学をどうしようという発想などは生まれようがない。

江戸時代以来、日本の教育は、底上げを第一に考え、どう「落ちこぼれ」をつくらないようにするかというところに腐心してきましたが、今の日本の教育は、そのどっちも駄目な中途半端な「蛇蜂取らず」になっている感じがします。

江戸時代の寺小屋制度以来、識字率などで見ても世界最先端のレベル

の教育が、世界のものづくり立国日本を支えてきたといえます。小中高の教育は、基礎学力の世界ですから、底上げするための「discipline（訓練）」が大切なのです。規律でびしびしやらないと落ちていつてしまう子がほとんどなので、そういう意味では、私は小中高は読み書き算盤を基本にした、原則詰め込み教育でいいと思います。伸びる子はゆとり教育とかでなくとも、自然に伸びてきます。

最近では、ものづくり人材の教育機関として、工業高校や高専を重視しています。若年層の所得が低くなっているのです。教育給付金を現金で渡すのではなく、教育パウチャーにして、子供が工業高校や高専に無料で行けるようにすべきです。（談）

聞き手 滑川事務局次長、文責・編集 集 〓 J C 組織総務局

富山和彦（とやま・かずひこ）
（株）経営共創基盤 代表取締役 CEO、
産業再生機構 元 COO
1960年生まれ。1985年東京大学法学部卒。在学中に司法試験合格。
1992年スタンフォード大学経営学修士（MBA）。ボストン コンサルティンググループを経て、コーポレートディレクション社設立に参画、後に代表取締役に就任し、41社の再生を実現。
2003年、産業再生機構設立時に専務取締役 COO に就任。2007年4月に経営共創基盤を設立。