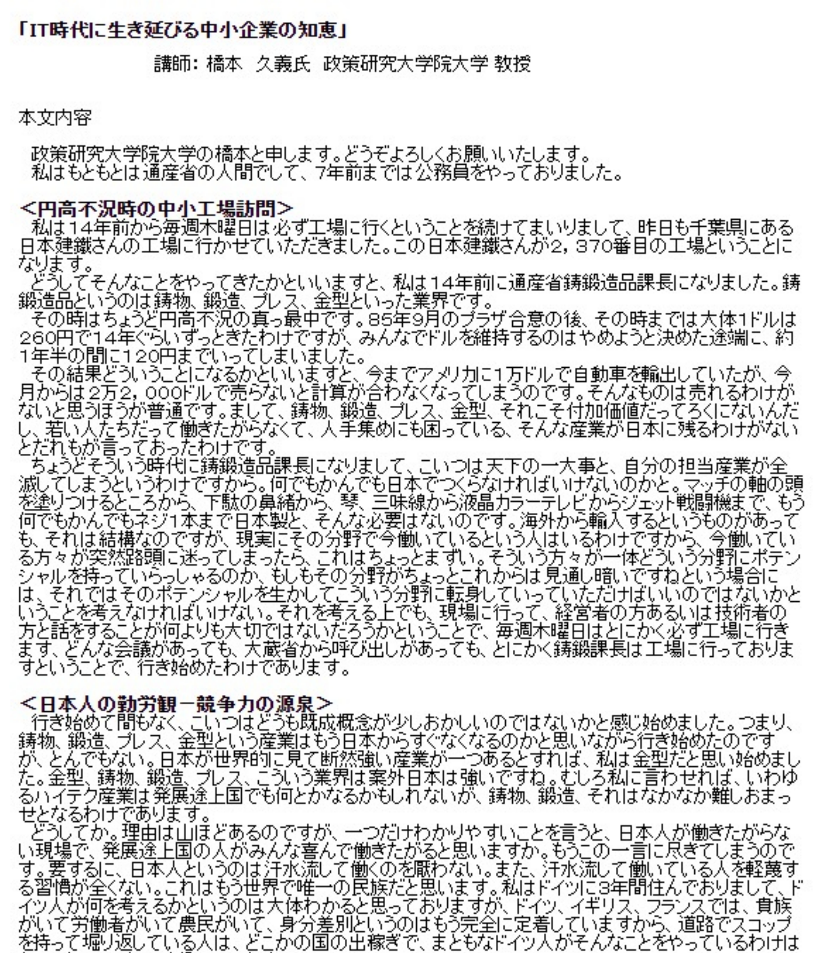

「IT時代に生き延びる中小企業の知恵」

講師: 橋本　久義氏　政策研究大学院大学 教授

本文内容

政策研究大学院大学の橋本と申します。どうぞよろしくお願いいたします。
私はもともとは通産省の人間でして、7年前までは公務員をやっておりました。

<円高不況時の中小工場訪問>

私は14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まいりまして、昨日も千葉県にある日本建鐵さんの工場に行かせていただきました。この日本建鐵さんが2，370番目の工場ということになります。

どうしてそんなことをやってきたかといいますと、私は14年前に通産省鋳鍛造品課長になりました。鋳鍛造品というのは鋳物、鍛造、プレス、金型といった業界です。

その時はちょうど円高不況の真っ最中です。85年9月のプラザ合意の後、その時までは大体1ドルは260円で14年ぐらいずっときたわけですが、みんなでドルを維持するのはやめようと決めた途端に、約1年半の間に120円までいってしまいました。

その結果どういうことになるかといいますと、今までアメリカに1万ドルで自動車を輸出していたが、今月からは2万2，000ドルで売らないと計算が合わなくなってしまうのです。そんなものは売れるわけがないと思うほうが普通です。まして、鋳物、鍛造、プレス、金型、それこそ付加価値だってろくにないんだし、若い人たちだって働きたがらなくて、人手集めにも困っている、そんな産業が日本に残るわけがないとだれもが言っておったわけです。

ちょうどそういう時代に鋳鍛造品課長になりまして、こいつは天下の一大事と、自分の担当産業が全滅してしまうというわけですから。何でもかんでも日本でつくらなければいけないのかと。マッチの軸の頭を塗りつけるところから、下駄の鼻緒から、琴、三味線から液晶カラーテレビからジェット戦闘機まで、もう何でもかんでもネジ1本まで日本製と、そんな必要はないのです。海外から輸入するというものがあっても、それは結構なのですが、現実にその分野で今働いているという人はいるわけですから、今働いている方々が突然路頭に迷ってしまったら、これはちょっとまずい。そういう方々が一体どういう分野にポテンシャルを持っていらっしゃるのか、もしもその分野がちょっとこれからは見通し暗いですねという場合には、それではそのポテンシャルを生かしてこういう分野に転身していっていただけばいいのではないかということを考えなければいけない。それを考える上でも、現場に行って、経営者の方あるいは技術者の方と話をすることが何よりも大切ではないだろうかということで、毎週木曜日はとにかく必ず工場に行きます、どんな会議があっても、大蔵省から呼び出しがあっても、とにかく鋳鍛課長は工場に行っておりますということで、行き始めたわけであります。

<日本人の勤労観－競争力の源泉>

行き始めて間もなく、こいつはどうも既成概念が少しおかしいのではないかと感じ始めました。つまり、鋳物、鍛造、プレス、金型という産業はもう日本からすぐなくなるのかと思いながら行き始めたのですが、とんでもない。日本が世界的に見て断然強い産業が一つあるとすれば、私は金型だと思い始めました。金型、鋳物、鍛造、プレス、こういう業界は案外日本は強いですね。むしろ私に言わせれば、いわゆるハイテク産業は発展途上国でも何とかなるかもしれないが、鋳物、鍛造、それはなかなか難しおまっせとなるわけであります。

どうしてか。理由は山ほどあるのですが、一つだけわかりやすいことを言うと、日本人が働きたがらない現場で、発展途上国の人がみんな喜んで働きたがると思いますか。もうこの一言に尽きてしまうのです。要するに、日本人というのは汗水流して働くのを厭わない。また、汗水流して働いている人を軽蔑する習慣が全くない。これはもう世界で唯一の民族だと思います。私はドイツに3年間住んでおりまして、ドイツ人が何を考えるかというのは大体わかると思っておりますが、ドイツ、イギリス、フランスでは、貴族がいて労働者がいて農民がいて、身分差別というのはもう完全に定着していますから、道路でスコップを持って掘り返している人は、どこかの国の出稼ぎで、まともなドイツ人がそんなことをやっているわけは

ない、とドイツ人は確信しています。

発展途上国というのは、そのヨーロッパの支配を長いこと受けてきましたから、輪をかけてそうです。

ところで、鋳物、鍛造、プレス、金型、この分野は日本でだって人を集めるのは大変なのです。その分野で、人間ならだれでもよいですというのだったら集まるでしょう。しかし真心込めて良い製品を造って「こうやったら良いものができるのではないか」、「こうやったら少しは安くなるのではないだろうか」と工夫をして、その親会社に理不尽なクレームをつけられて、自分の息子みたいな若造に怒鳴り上げられて「何を言っているのだ。発注ミスじゃないか。あの時電話ではっきり言ったじゃないか。それをうちのせいにしやがって何だ」と、それこそはらわた煮えくり返る思いをするが「いや待てよ。ここで喧嘩してしまったのではうちの会社はやっていけるわけがない。社長だってさぞかし困るだろう」。それこそ悔し涙を流しながら我慢して直して、部下が病気になったらお見舞いに行ってという、そういうことができる人材を集めて、しかも長く働いてもらわなければいけない。「先月入りました。今月辞めました」、これでは製造業は絶対やっていけるわけはないのですから。これはなかなか難しい。良い人材にずっと働いてもらうというと、なかなか大変なのです。簡単にできることではありません。

＜発展途上国に欠けている物造りのｲﾝﾌﾗ＞

私が通産省に入りましたのは１９６９年です。６０年代から自由化が進みまして７０年代に自動車、コンピュータを自由化して完結するわけですが、その自動車、コンピュータの自由化を目前に控えて、日本の中小企業は危機的な状況にあるといわれておりました。「東南アジアの国々は5年、10年のうちに技術的には必ず追い付くに違いない。資本力を比べてみても、欧米の資本に日本の資本なんてかなうわけがない。大企業ですらかなうわけがないのだから、中小企業なんかやっていけるわけがない。恐らく半分になるだろう、3分の1になるだろう」と。「独自技術を持たないような中小企業がやっていけるわけがない」と、みんなが言っておりました。しかしながら、ごく最近まで決してそうはならなかった。どうしてですか。それは、発展途上国で物を造るというのはそう簡単なことではないからです。

実はそういうことがわかりますと、本当は企業に行かなくてもよかったのです。「大変だ」というので行き始めたのが、そう簡単に潰れるという話でもないとなったわけですから、もう行かなくてもいいとなるのですが、やめなかったわけです。

＜中小企業の社長さんの魅力＞

やめなかった理由というのが二つありまして、一つは中小企業の社長さんというのが何と魅力的な人たちばかりなのだろうということがわかったためです。大企業の社長さんが魅力的か魅力的でないかと言えば、魅力的な人もいないわけでもないのですが、中小企業の社長の持っている溢れるような情熱、人を説得せずにはおかないど迫力、いつももうひとつ受けの悪い冗談を考えているあのユーモア、要するにそういうのとは話がちょっと違うのですね。最初のうちはよくわからなかったのです。こんな小さな会社をやっているのに、何でこの人たちはこんなに面白くて愉快で歌がうまくて、どうしてなのだろうと。たくさん回っているうちに「ああなるほどそれはそうだ」と。

考えてみれば当たり前なのです。大企業であれば、何人か就職希望者がいれば、そのうち一人二人はその会社にぜひ入りたいという人がいます。「子供のころから憧れていました、ぜひ入れてください」というのは必ずと言っていいくらいいるのですね。中小企業はなかなかそうはいきません。

そう言っては何ですが、中小企業の従業員の中には何かの物の弾みで飛び込んできている人が大勢いるのです。「たまたま見た新聞の求人欄で比較的向いていると思いましたから」なんて理由で来ているわけですね。その何かの物の弾みで入ってきた従業員にとにかく定着して働いてもらわなければ、中小企業というのは話が始まらないのです。

さらに大切なのは、その何かの物の弾みで入ってきた従業員のあとから、今度は「何かの間違いで転がり込んでしまった」という人がいるのですね。物の弾みで入ってきた人が、間違いで転がり込んできた人をとっつかまえて「立派な会社にしていこうじゃないか」、「いい製品を造っていこうよ」、「お客さんが喜ぶような、そういう会社にうちの会社をしていこうよ」と言わせるためには、これは社長に人徳がないとどうしようもない。だって、もともと入りたくて入った人なんかほとんどいないのだから。その社長に人徳がないと従業員が定着しないのです。金融機関は金を貸さない、親会社だって、製造ができればいいというだけのものではないのですから、それこそ長期的に取引して安心な相手かなというところで取引先を選んでいるわけです。

だから、そもそも中小企業というのは社長に人徳、魅力がないと1日もやっていけないのだということでして、工場見学に参りますと、その人徳ある、魅力ある社長から「創業の時にこんな苦労があったのですよ」というお話ですとか、あるいは「うちは昔はこういう製品を造っていたのだが、最近はこういう製品が中心に変わってきました」、「なるほどこの会社はたったこれだけの期間にこんなに技術レベルが上がっているのだ」とか、あるいは「消費者のニーズというのはこういう分野が駄目で、やはりこういう分野に少し移り変わっているのかな」とか、そういったことがどういう統計資料を見るよりもよほどよくわかるということでして、そういうことがあるものですから、企業に行くのがやめられなくなってしまったと、これが理由の

一つなのです。

もう一つは、確かに大企業の工場に行きますと、なるほど日本の技術というのはすごいと感心することが多いのですが、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人の小さな工場に行っても、あるいは、たった5人しかいないような工場に行っても、その工場の生産のやり方を子細に眺めておりますと、ああなるほどこいつはうまくやっているなという工夫が至るところにあるのです。ポンと膝をたたきたくなるというのですかね。「ああこいつは芸が細かいわ。うまいこと考えたじゃないの」という工夫があるのですね。実はそういうものを拝見するのが面白くて面白くて、企業に行くことがやめられなくなってしまったというわけです。

＜日本の中小企業の素晴らしさ＞

本日はこのようなところでお話をさせていただく機会をいただいたわけですが、今まで回ってまいりました2，370の工場の中には200ばかり、東南アジアやアメリカの工場など海外の工場が入っておりますが、海外の工場あるいは日本の中小企業をつぶさに見てくる中から、橋本流「体で感じた日本の中小企業」というところで話をさせていただきたいと思います。

つくづく思いますには、日本というのは技術力が全くなくても、良いメーカーになれるという、とても変わった国なのです。どうしてか。「精密板金なら任せておいてください」、「塗装だったらスプレーガン1本あったら私はどんなでこぼこした曲面だってピシッと仕上げてみせますよ」、「ホーニングだったらうち以上の機械を持っているところはこの辺りにいないよ。うちに持ってきたら日本一の仕上げをやってあげるよ」。そういう人たちが周り中にいる。きちんとそういう技術をサポートしてくれる。だから「直径はこれだけにして、ここはこういう仕上げをしたいからこういう仕上げ加工にして、ここはちょっとキー溝を1本入れておいて」と、簡単なポンチ絵を書いてポンと渡しておけば、きちんと期日までにそこそこの値段でそこそこの製品ができ上がってくる。これが日本という国なのです。

発展途上国ではなかなかそうはいきません。行ってみればわかりますが、まず第1にやってくれる業者さんの数が圧倒的に少ないのです。それこそ「この手のメッキをやってくれる工場、フィリピン中探したけれども1社しかなかった」、「いや1社もなかった」となってしまう。まずとにかく選ぼうといっても選ぶ相手がいないのです。だから選択肢がものすごく少なくなってしまうのです。

2番目。やっとの思いで見つけた業者さんが「私はもうセイコーの仕事もやっているしシチズンの仕事もやっていますから、こういう仕事は得意ですから任せてください」と言うので、それではそいつがやれるかというと、これが全然わからないのです。「やれます、やれます」というから「それじゃあ頼んだよ」と、1カ月たってもでき上がってこない、2カ月たってもでき上がってこない。変だなと思って行ってみたら、確かにシチズンの仕事はやっているのだが、その製品を梱包することしかやっていないじゃないか、何を言っているのだこいつはと。やれますと言ったからってやれるとは限らないというところがあるのです。

3番目。日本の下請けさんというのは親会社を騙しにかかるということはまずない。そこを心配する必要は本当にほとんどないのです。発展途上国はわけが違います。相手は意図的にばれないように騙しにかかってくる。そいつに騙されないためには、これはどえらい能力が必要です。注文した製品を見た途端に「ああこれは3度塗りできちんと塗装を仕上げろと言ったのに、厚手に2度塗ってごまかしやがったなこのやろう」とかね。「そういえばそこで部品が落ちたとき何だか変な音がしたな。あれはうちで支給した材料じゃないんじゃないか」なんて、そういうことが見抜けるだけの眼力がないと駄目なのです。

日本だったら、納品がありました、1週間たってラインに入れてみました、あらまあ不良品が続々と出てきた、これは納めた会社はどこだと言って「責任者を呼べ。専務じゃだめだ、社長を呼べ」となって「おまえの会社はどういう製品をうちに納めるのだ、うちの会社を潰す気なのか」と言って怒鳴り上げれば「すみません、ごめんなさい、2度とやりません」となるわけです。

発展途上国はわけが違います。納品がありました、1週間たってラインに入れてみました、不良品が出てきました。「ああ、それはあなた、1週間の間の管理が悪かったでしょう」となってしまうのです。それはそうなのです。だって納品があったとき検収は一応やっているわけですから、そこで合格になっているはずなのです。これが1週間たって合格のものが不良になった。「それはあなたの管理が悪いです」となるのです。

それからまた、発展途上国では購買担当者がわざと不良品を混ぜて、下請けを脅し上げて、わび料をせしめて、そのわび料を自分のポケットに入れてしまう。もう山ほどある話です。「あんたわざと不良品を混ぜたでしょう、一体幾ら欲しいのですか、これから二人で組んでもっとうまくやりましょう」となってしまう。だから、発展途上国では購買担当をやるといったってそれはなかなか大変なのです。

日本というのは、技術レベルが低くても良いものがつくれてしまう国なのです。全く例えばの話なのですが、鋳物を造るのにスクラップを使うわけですね。日本だったら「珪素鋼板を5トン持ってきて」と言えば「はいはいわかりました」と、これでおしまいなのです。発展途上国は「珪素鋼板5トン持ってきて」と言ったって、日本みたいにそこら中にプレス屋がいてプレスを抜いているわけではないのです。「いや、珪素鋼板の打ち抜きはあそこのトランス工場とここのモーター工場しか出てこないのだが、その両方とも注文が半減してしまって、スクラップの量が2トンぐらいしかないのですよ、あとの3トンは普通の鋼材しかありませんけれどもどうします」なんてね。「何がどうしますだ」というの。その3週間前に注文したときには「はいはいわかりました。5トンお届けします」と言っていたんだよ。それが今日の今日になって「2トンしかありません、どうしますか」と。「何言ってるんだ」と思うが、仕方ないじゃないですか、間に合わないんだもの。そうすると、普通の鋼材をとにかく成分調整して珪素鋼板と同じようにしなければいけない。

そんなややこしい調節ができる日本人なんかいやしないですよ。だって日本ではそんなことは全然必要がないのだから。やらなくたってちゃんと珪素鋼板は来るのだから。だけど発展途上国ではその珪素

鋼板があるかどうかわからない。

ある大きさの金型、こういう熱処理をした金型材料があるかどうかわからない。だから自分でやらなければいけないとなってしまう。そんなややこしいことができる日本人なんかいやしない。だって日本ではやる必要がないので、やったことがないのですから。

電気炉の電気が急に止まったとき、何をどういう手順でやっておかなければいけないのか、あるいは昨日まで輸入可能だった砂がきょうから輸入禁止でございます、ではその国の砂をどういう処理をして何を混ぜれば、まあまあ使える鋳物砂になるのか、そんなこと知っている技術者なんかいやしない。だって日本ではやったことがないのだから、やる必要が全くない技術なのだから。だけど発展途上国でやるのならば、そこまで知っていないと駄目なのです。

「これからは技術の時代、情報の時代、ソフトの時代。技術力、企画力、アイデア、これでやるのですよ」といって「物づくり、そんなものはもう発展途上国に任せておいて、日本は技術、アイデア、情報、これでいくのですよ」とおっしゃる先生方がたくさんいらっしゃる。そういう先生方がちょっと忘れていることがあります。何を忘れているか。町工場で働くというのは、東京ディズニーランドでジェットコースターに乗るという話とちょっとばかり違っていますよというのです。大阪ユニバーサルスタジオでターミネーターのあの3D映像を観るのとも、ちょっと違うんだね。町工場で働くというのはそんなわくわくどきどきする、そういう話ではないのです。

町工場で働くというのはどういうことかといえば、朝出てきて、旧式のガチャンガチャンというタイムレコーダーに記入して、作業衣に着替えて現場に立ちます。現場に立ってスイッチを入れて、ウイーンとかいってね。で、今から加工するやつをよいしょと持ち上げて、このコラムにつけて、治具を使って止めて、キュッキュッとボルトを4本締め上げて、それで準備はできたわけです。最後にエアガンといって高圧空気で金属屑だとか埃だとかを飛ばさないと刃物が傷んでしまうことがあるものですから、飛ばすんですね。飛ばし終わったら機械の中へ押し込む。押し込むと自動的にそこは連動してスイッチが入ってウイーンと加工します。加工が終わりますと、はい終わりましたと出てきます。出てきたら、ボルトを4本緩めて、加工が終わったやつをこっちに置くのですね。今から加工するやつはよいしょと持ち上げてコラムにくっつけ、ボルトを4本締め上げて、それでエアガンで金属屑だとか埃とか飛ばすんですね。で、飛ばし終わったら機械に押し込む。そうするとまた機械がウイーンと加工します。加工が終わりますと、はい終わりましたと出てきます。出てきたら、ボルトを4本緩めて、加工が終わったやつはこっち、これを朝から晩までやるものなのです。

朝から晩までですよ。ほかのことは何もやらない。それだけやっている。朝から晩まで繰り返し繰り返しそれをやっている。明日だって明後日だって1週間後、2週間後、みんなそうなの。1年後どうですかといったら、まあ9割ぐらいの確率で大体同じことをやっているのです。町工場で働くというのはそういうものなのです。

日本の従業員というのは変わっているのです。日本の従業員はそういう本当にもう全く単純な作業の現場においても「どうやったら良いものができるか」、「こうやったら良いものができるのではないか、安くなるのではないか」、「今日は昨日に比べて0．02%不良率が下がった、よかったね」、「あの機械、先月はトラブルが多くて、1カ月トータルして200時間ぐらいしか稼働していない。今月はみんなが朝早く出てきて一生懸命手入れしたら220時間稼働した」と。「よかったね、おれたちが努力したからじゃないか」と喜び合い励まし合える国なのです。こんな国は実は世界中どこにもないのです。全く単純作業の中からそういう喜びを心から味わうためには、ものすごくどっさり前提条件が揃っていないとそううまくいかないのです。

考えてみたらすぐわかるように、少なくとも周り中がきちんと働いている国でないとそういう話は成り立つはずがないのです。あっちでは病気でもないのに病気だと言って休んでいる人がいる、こっちでは一応出てきているのですが、働かないでどこかに遊びにいってしまっている人が、ちゃんと上役には褒められてやっている、そんなところで一人だけが真面目に一生懸命汗水流しながらやるかといったら、そんなことはあり得ないわけです。だから、少なくともその周り中の人たちがちゃんと働く国でなければ、駄目なのです。

周り中というのはその工場の中だけではない。システム全体がそうなっていないと駄目なのです。だから、バスの運転手は定時に運転しようと思ってきちんと努力をしている。あるいは、弁当屋さんが、従業員がお腹を壊すような弁当を詰めて平気な顔をしていたら、これはまた困ってしまうのです。宅配便の配送員が工場に届けるべき荷物を自宅に持ち帰って、青空市場で売り払ってしまった、これでは工場はやっていけるわけがないです。

要するに、そういうところがきちんとしていて、なおかつ工場の中は中で、前工程で働いている人たちは、おれたちのメンツにかけて後ろ工程に不良品なんか1個だって送り出すものかと、そのぐらいの気持ちでやってくれないと困ってしまう。後ろ工程は後ろ工程で、前工程から仮に不良品が流れてきたって、おれたちのところを通したら不良品なんかゼロにしてやるんだ、それぐらいの覚悟でやってもらわないと困ってしまう。下請けの工場から不良の製品がどんどん送り込まれたら、ここの現場が幾ら頑張ったって不良率は下がりっこないのですから。それこそ下請けの社長が死に物狂い、命がけで品質管理をやっていてくれる国でないと駄目なのです。道具屋さんが安物のエンドミルを届けてきました、夜中の作業で根元からぶっ飛んでしまって、とうとうその先から全然作業が進みませんでしたと、これでは駄目なので

す。

だから、品質の高いエンドミルであり、ドリルであり、タップであり、ダイスであり、リーマーであり、きちんと道具屋さんがそういうものを届けてきて、しかも「あそこの工場は今の稼働率から言うとどう考えてもあのダイスなんかそろそろおかしくなるころだと思うけどな、まだ注文が来ていないというのはきっとあの担当の人がぼんやりしているからだ。あそこの担当さんは割とうちにいい注文を出してくれる人だから、職長に怒られたらかわいそうだ。あそこから注文は来ていないが、順番取りぐらいやっておいてあげようかしら」。道具屋さんがそのくらい気の利いている国でないと、なかなかこういうシステムというのは成り立たない。たびたび停電が起こりました、これではやっていけないのですね。水道の水質が悪くてパイプが破けました、床じゅう水浸しになっていますと、これでも駄目なのです。

だから、そういった機械類がきちんと手入れをされて、いつでも必要な性能が出るようになっていて、電気だ、ガスだ、水道だ、あるいはそういうユーティリティがきちんと確保されて、いつでも安定的に使える状態になっていて、材料だ、油だ、軍手だ、ウェスだ、副資材だと、そういったものがきちんと管理をされて、それをかっぱらって帰る従業員がいなくて、周りで働いている人たちがみんないいものを造りたい、お客さんに喜んでもらいたい、そういう気持ちで働いていて、ここの現場の何人かが小さなサークルをつくって、こうやったらいいものができるのではないか、少しは安くなると工夫を加えて、ああ昨日に比べて今日は０．０２％も不良率が下がった、よかったね、先月は２００時間、今月は２２０時間稼働した、来月は２３０時間稼働するようにみんなで頑張ろうよ、喜び合い励まし合える、そんな国は世界中どこもないのです。要するに、発展途上国で物を造るというのはそう簡単なことではない。

＜空洞化する産業としない産業＞

繰り返し申し上げますが、できないと言っているわけではありません。いや、私はその発展途上国の工場も人一倍見ていますから、できるものというのはまああるのです。ただ、できるものというのも私に言わせれば共通の特色があるのではないかと思います。

どこにメルクマールがあるかというと、女子比率が高い工場、これは大概はうまくいくのです。だから食品加工だとか縫製だとか繊維だとか、ちょっと泣けてきちゃうのが電気製品の組み立てなのです。これはうまくいってしまう。電気製品の組み立ての分野というのはどういう特色があるかというと、昨日入ったばかりの従業員と5年前からいるベテランの従業員で、同じものを組み立てさせるのです。そうすると、５年前からいる人はいろいろ覚えているし、手先も器用だし、ハンダごてだってもう名人ですから、どんどん組み立てていく。昨日入ったばかりの人はそれは慣れてませんから、もたもたやっているわけです。そうすると、この子が1個組み立てている間にベテランのほうは１０個組み立てたり20個組み立てたりとなる。だから、結果的にでき上がる数量はものすごく違ってくるのです。ものすごく違ってきますが、でき上がった製品を1個ずつ持ってきて比べてみると、製品の性能に差がないのですよ。真心込めてやろうとちゃらんぽらんな気持ちでやろうと、くっつくところがくっついて、離れるところが離れていれば、ちゃんと同じ音が出る。こういう分野はやはりある程度空洞化を覚悟せざるを得ないということです。だから、テレビだ、ビデオだ、オーディオだ、あるいはカメラだ、こういった分野が空洞化していくというのはある程度仕方がないと私は思います。

そういうふうに申し上げると「いや、そういう分野だって空洞化したら大変じゃないか、どうするつもりなのだ」となるわけですが、そのことに関して言えば、名古屋にリンナイという会社がありまして、有名なガス器具の会社ですが、あそこの内藤社長がとてもいいことをおっしゃっていたのです。リンナイという会社は終戦直後は苦し紛れに火鉢をつくっていたことがあるらしいのですが「うちの火鉢は空洞化しました」というわけです。「石油ストーブも空洞化しました。ガスストーブも今や風前のともしびです」と。「要するに、うちの会社はそういう意味では空洞化の会社かもしれません」と言う。いや、むしろ内藤さん自身は、どうやったら海外で生産ができるようになるのか、設計をうまく変えてみて、あるいはその生産システムをいろいろ工夫して、海外でも安定的にいい品質のものができるように一生懸命やってきているのだから「自分こそ空洞化の張本人なのです」と言う。「どんどん海外生産が増えている、つくるものは変わってきた、使う技術は変わってきた、現場施工の比率は随分高くなってきた。しかし『お客様に暖かさを届ける』、その意味ではうちの会社は決して空洞化してこなかったし、これからも空洞化なんかするわけがありません。うちの会社は従業員の首を切ったり、そんなことは１度もやったことがありません」とおっしゃっていました。

私は、技術というのはそういうものだろうと思うのです。確かに海外に移転していってしまう部分もあるのですが、その中からまた新しい日本の技術に対する期待が生まれてくるということでして、その一つ一つの個別の品目を見て、ああこれが空洞化した、あれも空洞化した、大変だと言って大騒ぎをするのは決して当たらないのではないかということです。

＜5種類のITと日本の競争力＞

そういうことを申し上げると、日本は国際競争力が低下して駄目になっていくのではないのかと言われるのです。例えば、日本はITに遅れているから駄目だという説があるわけですが、実はITに関しては日本は決して遅れていないと思います。IT、ITといいますが、ITといっても実はいろいろあるのです。それが一緒くたになって議論されているものですから、正しい判断ができていないところがあるわけです。

私はITを5種類に分けています。一つは「もしもしIT」ですね。「お元気、こんにちは」という携帯電話だとかEメールという類のITがあります。「売った買ったIT」というのがあります。これは、ネットオークションだとかネット調達だとか、そういう類の話です。それから「どこに誰がIT」という、要するに検索ですね。あの会社はどういう会社なのだろうかと思って探してみるとか、最近の経済産業省の施策はどうなっているかなと探す、これですね。それから「お遊びIT」。これはプレイステーションだとか任天堂だとか、要するにそういう類のものです。それから「物づくりIT」と、ITにも5種類あるのです。

この中で明らかに遅れていて、日本がもう少し努力をしたらいいだろうと思うのは「どこに誰がIT」だけだと思います。「どこに誰がIT」という分野は日本は確かに遅れている。これはアメリカに行ってみるとすぐにわかります。アメリカというのはデータベースがつくりやすいのです。使っている用語がアルファベットだけですから、文字認識をやるにしても、今ＯＣＲといって、スキャナーで文字を認識してそのままデータベースにしていくやり方があるわけですが、それをやるのだって数字とアルファベット以外はないわけです。そうすると、たかだか１２８文字ぐらいを何とか見分けがつけばできるというわけでして、データベースがつくりやすいというところはあるのです。だからそこは日本は遅れていて、追い付くべき分野だと思います。あとの分野はそれほど遅れていないと思います。

その１番目の「もしもしIT」、これはある分野は日本が進んでいるかもしれません。要するに、携帯電話の普及率から考えると、むしろアメリカより進んでいるかもしれません。シンガポールには遅れているという説がありますが、いずれにしろ携帯電話みたいなものは日本のほうがむしろ盛んなぐらいのものでして、iモードなどというのはアメリカには全然ありません。ヨーロッパも導入しようと思ってどうもうまく普及していないみたいです。携帯電話でメールをやりとりしているのは日本だけです。

それで付け加えれば「もしもしIT」で日本が豊かになるかというと、冗談はやめてくれといいたいのです。「もしもしIT」で日本が豊かになるのならば、テレクラを国家助成したらどうかと。それこそそのへんの携帯女子学生はもうみんな褒めそやしてあげたらいいですよ。うちの娘などはもう携帯電話のかけっぱなしですからね。よく聞いてみるとそれもまた理屈があるのです。要するに、危ない道を一人で歩いているときは携帯電話がいいのだというのです。歩きながら話をしていれば、寂しい道でも安心だと言う。仮にだれかに襲われたとして、どこを通っているかはわかっているわけですから、少なくとも地点の特定はすぐできると言う。

いずれにしろ、私の家を例にとってみれば、３年ほど前はうちの電話代は１万２,０００～３，０００円で、今７万円ですからね。家族４人全員が携帯電話を持って、私たちはそんなにたくさん使わないのだが、何といっても娘と息子が３万円、２万円と携帯電話を使います。それでうちの家計が豊かになったかというと、豊かになんか全然なっていないですからね。

私は、今の日本の不況の原因はかなりの部分むしろその「もしもしIT」の普及にあると思うのです。NTTはじめ通信各社の売り上げがどんどん上がっているのだが、GDPはちっとも上がっていないのです。つまり売れるものが売れなくなってしまうのです。当たり前の話なのです。うちも昔１万円の電話代が今７万円になったが、では収入はその分増えたかというと、全然増えていないわけです。そうするとほかのものを買わなくなっています。だから「もしもしIT」で日本が豊かになるかというと、冗談はやめてくれとなるわけです。

２番目に「売った買ったIT」というのがあるのですね。「売った買ったIT」というのは、いわゆる通信販売みたいなものの代替手段で少しは普及すると思いますが、それが今言われているような、みんなネットオークションでやっていくようになるかというと、そんなはずはあるわけないでしょうと思います。

要するに、インターネットが大変いいのは、だれでも参加できる点です。しかもほとんどコスト負担なしに、リスク負担なしに参加できるというメリットがあるのです。このメリットは逆に言うと、ものすごく悪い人が参加する権利があるのです。ものすごく悪い人が参加してくる可能性が幾らもあるのですから、そういうところでオークションみたいな感じで部品の調達なんかができるかというと、それはごく一部のものは可能だと思いますが、自動車部品とか機械の部品ということになると、それはそうはいかないのです。これだけPL法がうるさくなってきているわけですから。

私がライバル会社を仮に潰そうと悪意を持てば、これはネットオークションでものすごく安い値段でオファーをかけて、それで何回かはうまくやるのでしょうね。うまく納めて、ある日突然供給ストップ、そのときに彼らがどうなのか。ジャスト・イン・タイムでやっている人たちというのはそれは大変です。中小企業の実態についていえば、例えばノックピンというのは、鋳物屋さんが１個１円ぐらいで造るのですが、このノックピンに不良が出た途端に１個につき８００円の罰金です。それに耐えてやってきているのですから。要するに、ネットオークションなどで安定的な品質と納期が確保できるかどうかということです。

私は、今電話でやったりファクスでやっている分がインターネットで注文を出したり、あるいは受け取ったりするようになる、それはそうだろうと思います。しかし、ネットオークションみたいなものが世界的に使われるようになるかというと、そんなはずはあるわけはないと思います。それから、そこが発達しないから

といって、別に日本は何も困らないということです。

次に「お遊びIT」、これは日本のほうがはるかに進んでいます。

「物づくりIT」、これは間違えられがちですが、日本のほうが圧倒的に進んでいます。これは現場を見てみればすぐわかります。シリコンバレーだけがアメリカではありません。だから、シリコンバレーを見ていれば、アメリカはすごいとなりますが、シリコンバレーで自動車を造っているわけではないのです。自動車だとか普通の機械というのは普通のところで造っているわけでして、そこでやっているアメリカの中小企業が、デジタル化されているかというと、そんなことは全然ないです。

私は、今まで何度も日本の金型屋さんの社長数十人と一緒にアメリカの金型を訪ねて歩くということをやっていますが、かなりの部分はまだ手回しでやっているのです。それこそもう日本の金型屋さん、一緒に行った社長さんたちはみんなびっくりしています。日本ではこんな設備しかなければ、注文だってもらえません。絶対やっていけるわけはありませんよと。それでやっているのです。このくらいの大きな部屋に3台くらいドラフターがあって、観葉植物が並んでいて、窓ガラスの向こうが工場になっているのです。工場の中の設備といったら倣い旋盤なのです。それがフォードのファーストベンダーなのです。

「そんなわけはないだろう」と驚きました。「どこかに最新鋭設備を隠しているのではないか」ってね。「日本人が来たからいい設備は隠して、それで日本人を騙してやろう」というのではないかと、私たちは言っていたくらいなのです。だけど、そこの社長さんは、どう考えても隠すとか日本人を騙してやろうなんていう気があるわけないなという感じなのです。

日本は横並びでありまして、５人の会社、１０人の会社もＣＡＤを入れ、マシニングセンターを導入し、放電加工で何とかうまいことやっていこうとしています。私の友達で岩手県から集団就職で東京に出てきて、鉄工所のおやじとけんか別れして飛び出してしまって、食うに困って仕方がないから中古の旋盤を買ってきて、それで鉄工所を興して、今２０～３０人の会社をやっている方がいらっしゃいます。その２０～３０人の会社の社長が、もう素晴らしいＣＡＤの名人です。キャティアを使わせたらこの人以上の人はいないとディーラーが保証しているぐらいの人です。中学しか卒業していないのですから、もう私もびっくりして「いやすごい才能だ、社長偉いですね。この年になってキャティアをマスターして、しかもディーラーがこの人以上の人はいないとまで太鼓判を押すぐらいうまくなっているのだから」と言ったら「いやそうじゃないんだよ」と言う。「おれはもとはそんなことは全然やりたくなかった。だけど、従業員を講習会に何十万円もかけて送り込んで、それで3週間たってやっと戻ってきて、1カ月ぐらいするとどこかに引き抜かれていなくなってしまう。次の人をまた泣く思いで送ると、彼がまた引き抜かれてしまう。で、おれが引き抜かれることはないし、おれが教えてやればどんどん再生産できるから、やむにやまれず勉強したんだ」と言っていました。　日本の会社というのはとにかくその１０人の会社、２０人の会社がＣＡＤをやらなければいけない、ＣＡＭもやらなければいけない、今度アマダで売り出したこういう機械はこんな良いところがある、あそこの製品は駄目だと、みんな知っているのですから。こんな国世界中どこもないですよ。アメリカの人たちははるかにのんびりしています。だから、むしろ日本のほうがIT化は進んでいると見るべきだと私は思います。

いずれにしろ、日本の中小企業というのは横並びで、あそこが入れたから負けてはいられないとね。それこそ、小さな規模の会社が1年間の売上高に匹敵するくらいの機械設備を入れてしまったりしますから。そういうところが日本の強さだと思うのです。

確かにアメリカはITであんなに経済が発展しました。「日本は駄目だよ。ITに遅れてしまって」と言います。

アメリカはIT化でうんと生産性が上がった。これは間違いないですね。日本はもう一つです。それも間違いない。

どうしてアメリカはあんなにIT化で能率が上がったのか。私に言わせれば、アメリカというのは情報伝達効率がものすごく悪かった国なのです。これは住んでみればすぐわかる話です。端的に言えば、会社で隣に座っている人というのは決して仲間ではないのです。ライバルです。何か自分の知っていることをいろいろ教えて、彼のほうが才能を発揮すれば、自分のボスになってしまうことがあるのです。いや、自分のボスになるだけなら我慢しましょう。自分が首にされてしまうことさえあるのです。

私の友達で、通産省を辞めて外資系の会社に行った人がいます。それで、就職したばかりでちょっと寂しいというのもあったのでしょうが、隣の同僚に、こういう大会社はこういうふうにやるともう少し良くなるんだけどなあという類の話をしたわけです。翌日、この会社はこういうふうな改革をすべきであるというレポートが、話した相手から社長に上がっている。で、その社長から呼び付けられて「おまえは通産省にいたくせに何のアイデアも出してこない。おまえの隣の同僚はこんなにいい案を出してきたぞ」と言われちゃったよと言っていました。それこそ生き馬の目を抜く世界なのです。

だから、日本であれば何とか協会の工場見学会に行って見ていれば「ああこれはうまいやり方だ」というのがあるものでしょう。「これはいいやり方してるじゃないの、うちも早速採用しよう」なんてね。工場に飛んで帰って早速まねをするのです。当たり前じゃないですか。ああでもない、こうでもないとやってみて「あそこの工場はこれでやっているのだからうちでできないわけはない。ちょっとやってみろ」、「どうもうまくいきませんね」と。「そういえば何か変な油の匂いがしたなあ。どうもあそこはこういう系統の溶剤を使っ

てやっているのじゃないか」、「ちょっと石油系のものをやってみますか」、「そういえばごみ箱の中にXX化学と書いた紙の袋がありましたよ」、「そういえば何かXX化学がいい材料を出していたなあ。そこの触媒をちょっと使ってみたらどうだろう」となる。あっという間に技術がその会社の中に広がる。知的所有権上問題があるといったら大いに問題ありなのですが、あっという間に会社の財産になってしまう。

アメリカはどうか。「これはいいやり方だ」と、そこまでは同じです。そうしたら、これはもう自分の大切な武器、財産ですから、今度自分が給料を上げてもらうとか新しい会社に自分を売り込むとか、そのときのための大事な材料ですから、それこそ大事にノートに書き留めて、ひた隠しです。で、次の会社に「私こんなことができます」と言って売り込むのです。だから、実際に実験する時点になると大体半年とか1年とか、うっかりすると2年後となるわけです。そのころにはその正確な描写というのはもうできなくなっていますから、結局移転できる技術もほとんど移転しないままになってしまう。

だから、アメリカというのは、会社という樽があって、その樽の中にリンゴがあって、このリンゴの中には一つ一つ結構いい情報が入っているのです。だけど、この情報がお互いに溶け合って良いものになるということはほとんどない国なのです。要するに、みんながライバル同士。一緒の会社にいるからといって必ずしも友達ではないのです。だから私に言わせれば、地域コミュニティーが発達するというのは必然なのです。会社の中で打ち解けて喋れる相手というのはほとんどいないのだから、そういう上下の関係だとか給料が上がった下がったと気にする必要がない地域コミュニティーだとか教会のコミュニティーが発達するのです。

日本はどうか。日本はもうそれこそ樽の中に、クサヤのダシ汁だというのですが、情報がごった混ぜ、いい情報も悪い情報もカスみたいな情報もみんなごちゃごちゃに入ってふんぷんたるニオイをたてている。

もう一つ私はいつも言っているのですが、日本というのは丸投げの国です。丸投げはゼネコンだけではありません。

通産省だってそうです。局長が「何とか課長、これを調べてくれないか」なんていうと、課長は「わかりました」とか言って、課長補佐を呼んで「おう君、これをやっておけよ」と言う。課長補佐はまた係長を呼んで「おう君、これやれよ」と言う。係長は係員を呼んで「おまえこれやれ」。「どうやってやるんですか」と質問すると「そんなものは自分で考えろばか」なんてね。係員は言う相手がいないから、こいつは仕方がない。泣きながら一生懸命やるわけです。それで「係長、こんなものでどうでしょうか」と成果をもっていくと「君ちょっとこれは足りないなあ。あの人に聞くとよく知っているから、あの人に電話して紹介しておくから、あの人のところへ行ってちゃんと聞いてこい」なんてね。「いい本が図書館にあるから、あれを読むと君、いいよ」、「そうですか」なんて一生懸命やるわけです。それで「係長、これでどうでしょうか」、「ああそうか、時間の制限もあるからまあいいや」なんてね。それで課長補佐のところに「できました。これでどうでしょうか」なんてね。課長補佐がまた課長のところに「できました」、「ああそうか。ご苦労だったね」なんて。課長が局長のところへ行って「いやあ大変でした、やっとできました」、「そうかご苦労だったね」、「いやそうでもありません」なんて。要するに、その過程の中でみんな同じ情報を持っている。ほぼ正確な同じ情報を上から下まで全員が持っているのです。だからある部分の判断については、局長さんよりも末端の係員のほうがよほど正しい判断をしているという場合が山ほどあるのです。

こういうシステムを成り立たせるためには、上の人は下の人に知っていることは何でも教えておかなければいけない。人を紹介する、文献はこんなものがある、これはこういうふうにやったほうがいいと、それで部下をフルに働かせて、そいつの成果は全部横取りと、これが日本の形なのです。そのためには自分が知っていることは何でも全部教えておく。そうしないと手間がかかって仕方がないから。だから日本は情報が溢れ返るとなるわけです。

社長が突如怒鳴り始めるわけですね。「あの若いやつは何なんだ。あいつのアレンジでこの間出張に行って、おれはどえらい恥をかいた。あのやろう何てアレンジをしやがるんだ。口の利き方も生意気だし、もうあんなやつ首だ」なんて怒鳴るわけです。人事部長はびっくり仰天。「それはだめですよ社長。あれはT大学の渡辺先生に頼んで、ゼミの中でも一番優秀な人に来てもらったのですから、こんなところで首にしてしまったのでは、それこそ渡辺先生が怒り狂ってうちの委託事業をやってくれないかもしれないし、少なくとも学生をうちにもう絶対派遣してくれなくなりますから」なんてね。「そうか、まあ渡辺先生には世話になっているし、これからもお世話になるから、首にするのはやめにするが、とにかくあのやろう、もう顔も見たくない。あんなやつ飛ばしておけ」なんてね。そうすると、人事部長は困ったなと思いながら「はあそうですか」なんてね。

翌日、その若いのを呼ぶわけです。「君はなかなか優秀だってうちの社長も言っているんだが、君の将来のことを考えて、これから幹部候補生として育ってもらうためにはこういうキャリアも積んでおいたほうがいいんじゃないかと社長が思し召しになって、網走のほうにこういうポストをつくっておいたから、君行ってきたまえ」となるわけです。ご本人も変だなとは思うのだが「新しいマーケットを切り開くためには君みたいな若い力がやっていかなければ駄目なんだ。今いるあんな年寄りがやっていたのではいつまでたっても市場は開けていかない。君みたいな若い力がこれからの日本を支えていくんだ」とか言われると「それもそうだな」とも思いますからね。そこそこ頑張ってやるのです。本社に早く見出されたいから、それこそ成績はぐんぐん上がる。人事部長もご機嫌がいい。社長も、今まで何か死んだみたいになっていた網走支店は元気になるし、売り上げはどんどん増えるし、あいつを飛ばしておけと言ったやつはちゃんと飛んでいるわけですから、その社長の要求もぴったり満足されている。つまり、社長が出した情報が付

加価値を持って末端まで伝わっているのです。日本というのはそういう国なのです。

これがITになったらどうなるのか。ITというのはスパッといきますから「お、社長はおれのことを首だと言ったらしいね」となってしまうのです。そうしたらどうなるかというと「冗談じゃない、ふざけるんじゃないよ」と本人は思います。そして網走出張所の成績だってどんどん下がるに決まっているでしょう。「こんなばかな会社は辞めてやる」と、1人で辞めるのならまだいいのですが、同期に電話をかけまくって「おまえも辞めろ」、「おまえも辞めろ」なんて余分なことを言うから、人事部長も頭が痛いわ、社長だって機嫌が悪いと。何にもいいことがありません。

実は、アメリカというのは情報システムがものすごく悪い国だったのです。つまり、社長が「あいつにこういうふうに言っておけ」というのが正確に伝わって、ライバルが能力を発揮してしまうと「ちょっと損だな」というところがありますからね。そうすると、伝えないということはないのですが、わざと忘れてしまうとか、ねじ曲げて伝えるとか、そういうことになる。要するに、今までは情報システムがものすごく悪かった。

それがITによって、それこそ社長のメッセージが7万人の従業員に毎日伝えられるようになったのだから飛躍的に良くなった。今までも原理的にはできましたが、印刷したりそれを配付したりということを考えると、それは無理だったのですね。

＜異質のｼｽﾃﾑを取込むのが上手な日本＞

日本はもともと情報システムがものすごく良い。毎朝体操をやって、朝礼をやって、今日注意することはこういうことだ、今週の目標はこうだ、頑張ろう、とか言ってやっているわけですから。社長のメッセージなんかいちいち来なくたってちゃんとやるのです。そこにITという別のシステムが来てしまった。別に悪いシステムではないのですが、これはなかなか大変なのです。

要するに、日本というのはあっちではこう言い、こっちではああ言いでうまいことやっているところが山ほどありますから。

ただ、日本というのはそういう全く違うシステムが導入されたときに、これを両方取り込んでうまいことやるといったら、これはまた天才的能力を発揮する民族なのです。古くは例えば聖徳太子の神仏習合、二つの宗教を「とにかく似たようなものだから一緒にしよう」と神仏習合をやってしまったわけです。それこそ尊皇攘夷で「攘夷」といってあんなやつらはとにかく切り殺して蹴倒してやるべきだと言っていた夷狄(いてき)を、日本の首相よりうんと高い給料で雇ったわけです。何百人も雇って、一生懸命勉強して、文明開化をやっていった。あるいは終戦のときに、鬼畜米英、それこそ戦う対象だった人たちが占領した途端にフルブライト留学でアメリカに行って、アメリカのやり方を学んで「いやアメリカは素晴らしい」と言うわけです。

要するに、異質のものを取り込んでうまくやっていくということにかけては日本はめちゃくちゃに才能のある国だということです。ITがビルドインされて、その中で物づくりなんかは日本のほうがはるかに進んでいるわけですが、今はまだ意思決定機構の中にITをきちんとうまく組み込む段階にはなっていないのですね。なかなか今までの意思決定メカニズムと違ったところがありますから。ただ、それをうまく取り込んでいけば、むしろアメリカなどよりも生産効率はうんと上がるのではないかということです。

アメリカはよくなりました。それは確かにそうです。しかし、末端の労働者が、あるいは末端のサービスマンが、それでは資質がうんと向上しましたかというと、私はそうでもないと思うのです。前と同じないし、今景気が良いからそんなに悪くはなっていないのですが、アメリカというのは景気が悪くなるとすぐ末端の労働者が荒れてくる国ではあります。

＜アメリカの労働者の質＞

この間、オランドに行ったのです。フロリダの、ディズニーランドだとかユニバーサルスタジオのあるところです。で、荷物が出てこないものですから、みんな大騒ぎしているわけです。そうしたら、そのエアラインの女性社員が出てきて「今からドキュメントを配るから、記入しなさい」というわけです。「私がやったのではないのだから、私に言ったって仕方がないでしょう。明日荷物を届けてやると言っているんだから何を文句があるの」と、これですからね。すごいですよ。それでみんなぶつくさいいながら、確かにその人がやったわけではないですから「しょうがねえな」なんてね、みんな書いて出したわけです。

翌日、夕方帰ってきたら、案の定届いていない。それで空港に聞いたら、いや絶対届けたというわけですよ。で、またレセプションに戻って、空港は届けたと言っているのだけれどもありませんかと聞くと「ない」とこう来るわけです。いや、それが早いのですよ。同僚に聞くわけでもなければノートを見るわけでもない。レセプションのどこかにあるかもしれないし、ポーターが受け取っているかもしれない。「おまえ1人で返事ができる話じゃないだろうが。おまえは何時からいるんだ」と言ったら「夕方6時からいます」と言う。「昼にこのホテルのどこかに届いていないとも限らない、おまえ何を言っているのだ、ちゃんと12時ごろいたやつがいるだろうから、そいつに聞いてみろ」と言ったら「嫌です」と。何が嫌ですだと。私も普段は非常に温厚なのですが、かあっと頭に血が上って、怒鳴り上げたわけです。それでマネージャーを呼んで、そのマネージャーとそれからボーイ長みたいな人とその当事者のボーイと3人で、ホテル中ずっと探してもらった。倉庫という倉庫を探したのですが、ないのですよ。

それでもう仕方がない、電話ではらちが明かないから空港に行くと「それは絶対届けた」というわけです。押し問答をしているうちに「いや、だってここに受取がありますから」と来たわけです。それで「受取に名前が書いてあるだろう、その名前を書いた人にちゃんと電話しろ」って、電話をしたのですよ、空港が

ね。そうしたら「はいはいあります」と来たわけです。

実は、そのXX・インという、結構大きなホテルチェーンですが、空港から同じほどの距離に2軒ある。私はユニバーサルスタジオに近い方に泊まったのですが、ディズニーランドの近くの方に届いてしまった。私はそんな大きなチェーンホテルだなんて夢にも思わないから「XX・イン」としか書かなかった。電話番号も、大ホテルなんだからわからないわけがないと思うから書かなかった。だから、それは確かに記入に不備があるのですよ。だけど、お客さんが困って怒鳴りまくっているのです。1時間もかけてぐるぐる回っているのですよ。

その間、この3人のだれ一人として「もしかしたら向こうのチェーンホテルに行っているかもしれない」とは思わない。従業員は知らないわけがないのに、だれ一人それに気が付かない。他方、向うのホテルの従業員は、お客さんに該当者がいない荷物が届いてしまったのに、1日半が過ぎてそのままほったらかしにしているわけです。

実は、アメリカの工場で働いているのはそういう人たちなのです。たまたまホテルで働いているか工場で働いているかというだけの話なのです。その人たちのレベルが上がったかというと、全くそうではないということです。

日本というのは異質なシステムをうまく取り込んで何とかするということはものすごい名人の国ですから、今ちょっと戸惑い状態にありますが、まあITを使いこなして、それをうまく意思決定システムの中にビルドインしていけば、恐らく情報先進国であるアメリカよりもずっとうまいプロダクション・システムを生み出すに違いないというのが私の確信です。

＜日本の中小企業の真の強さ＞

いずれにしろ、日本の中小企業は強いといろいろな人がおっしゃるのですね。「日本の中小企業は強いでしょう。だってオンリーワン、ナンバーワンの企業が山ほどあるじゃないですか。あんな小さな会社が世界のシェアの何割も占めている。そういう会社が日本にあるのだから、だから日本の中小企業は強いですよ」とおっしゃる方がいらっしゃる。確かにそういう企業があるのは日本の強さの一つなのです。また、そういう企業になろうと思って努力をする、これもとても大切なことなのですね。だから、そういうふうに努力していらっしゃる方々に対してはただ、それはもう頑張ってやってくださいということなのです。

しかし、日本の本当の強さというのは実はそこではないと思います。日本が世界の国々に比べて断然強いのはどこかといえば、決してオンリーワンではない、ナンバーワンでもないのです。そんなものを造る会社、日本中探せば何社もある。何社も同じようなものしか造っていない、同じようなものしか売っていない。だからそれを売っているから、造っているからといってだれも褒めてくれない。報われることはまして少ない。たとえそういう分野の仕事であっても「どうやったらいいものを安く早くつくれるのか」、「どうやったらお客さんが喜んでくれるのか」、一生懸命考えて、真心を込めて、夢と誇りとロマンを持ってやっている。そういう中小企業が日本には山ほどある。山ほどあって、日本という国を支えているから、日本の産業を支えているから、日本は強いのです。

報われることの少ない分野で、報われない汗を流し続けている、そういう従業員がもうどっさりいる。そいつが徹夜で頑張っているなんて部長も知らない、社長なんかまして知らない、思いだにしない。だけど「明日お届けするお客さんに、こういうインストラクションを書いておかないと、明日きっとトラブルを起こすだろう」と、書いている人がいるのです。いや、昼間書けばいいだろうといえば、それは確かにそうです。だけど夕方思い付いてしまったんだもの、仕方ないじゃないですか。一生懸命徹夜でやっている。そいつが優秀か優秀ではないかというと、ちっとも優秀ではない。ちっとも優秀ではない人たちが、それこそ報われない汗を流し続けている。それが日本という国なのです。

だから日本は強いのです。そんな国は世界中どこもない。つまらない仕事でも一生懸命やっている人たちがいて日本を支えている。だからこそ強いのだということです。

今、日本はちょっと調子が悪いのですが、小泉さんになって随分明るくなってきました。私は森さんは決して悪くなかったと思いますし、本当にマスコミの袋叩きにあってお気の毒だと思いますが、ただ小泉さんになって少なくとも気分的には明るくなってきたのは確かです。

いずれにしろ、社員が社長のことをこぞって悪口を言っているような会社が伸びないのと同じように、やはり国中のマスコミが寄ってたかって、自分の国の首相を「ばかだ、あほだ、こけた」って言いまくっているような国は発展するわけはないですから。少なくともそこの条件は良くなったということでして、なかなか予断を許さないところはありますが、少し明るい感じ、前向きの感じは出てきたのではないかと思います。

日本はもともと底力のある国ですから、必ずよみがえるだろうということでして、ぜひこれからも夢と誇りとロマンを失わずに、前向きに頑張っていただきたいということをお願いしまして、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。（拍手）