

日本の中小企業は世界最強

政策研究大学院大学 教授 橋本 久義

1987年の夏に私は通商産業省（現経済産業省）機械情報産業局 鋳鍛造品課長に任命された。

当時は1ドル240円だった円が1ドル120円になるという、とんでもない円高の時代で、製造業は大苦戦。鋳物、金型、プレス、鍛造などの業界は早晩、賃金の安い東南アジア諸国にとって代わられるだろうと予想されていた。早い話が、鋳鍛造品は衰退産業というわけだ。業界全体が意気消沈していた。

そこで、心がけようと思ったのが「現場の近くで行政を」ということだ。もし衰退産業なら、実情をよく調べた上で、うまく他分野へソフトランディングを図ってゆかねばならない。もし衰退産業でないのなら、「元気を出せ」と言ってあげなければならない。そこでどちらなのかを確かめるために、一週間に一度工場訪問の日を作って、その日は一日中中小企業の工場を訪問するということをはじめた。幸い首都圏には、川口の鋳物、大田区の機械加工、川崎の金型等々、工場はたくさんある。訪問する企業にはこと欠かない。

こうして鋳鍛造品の工場を訪ねはじめると、これが面白い上に、意外に力強かった。

中小企業の工場には豊かな表情がある。大企業は、どこも同じような、高価な、素晴らしい

機械を使って作っている。しかし中小企業は、同じような製品を作っている、古い設備をだましだまし使っている工場、最新鋭の設備で作っている工場、古い機械に器用に新しい制御装置を取り付けて、新鋭設備と同じ様な能率で作っている工場。勝手に改造して、前の機械とは全く別な機械として生まれ変わらせている工場。本当に様々なのだ。どこの工場を見ても、舌を巻くような工夫が施されている。

こうして私は中小工場の虜になってしまった。

報われることの少ない、もしかしたら（いやもしかしたらではなく「十中八九」は）誰もそんな努力をしていることに気がついてくれない、そんな分野で「良い物を作りたい。お客様に喜んでもらいたい」と黙々と努力を続ける中小企業の社長さん、従業員の方々にたくさん出会って、その素晴らしさに打たれてしまった。私にとってはその一人ひとりが先生だった。

不況風が日本列島を吹くたびに、マスコミや評論家は、「今度の不況はいままでの不況と違う。構造不況というべきものだ。独自技術を持たない、下請け中小企業の半分は潰れる。だから、自前の製品をもち、オンリーワン、ナンバーワンの企業になるよう、ハイテク化し、情報

化しなければならない」と偉そうに言っているが、そう言っている本人がオンリーワン・ナンバーワンであったことは殆どない。私に言わせれば、普通の（オンリーワンでも、ナンバーワンでもない）評論家が何とか生きていけるのと同じほど、普通の企業だって生きていける。あたりまえだ。

私に言わせれば、オンリーワンの技術もたしかに大切だが、それと同じくらいに、「注文されたものを納期までにきちんと仕上げる技術」も大切なのだ。ありきたりの技術から生まれた部品やカバーがないことには、ハイテクと呼ばれる機械だって完成しない。

例えば、ICを作るときに必要なステッパーと呼ばれる機械がある。フォトマスクと呼ばれる回路図のようなものをシリコン基盤の上に何重にも重ね焼きしてゆく。回路の線幅は0.27ミクロンというから、たいへんな精度だ。ところでこのステッパーのフレームは鋳物で作られている。ステッパーが高価だから、フレーム鋳物もちろん他の一般の鋳物に比べれば、技術が必要で高級だが、それでもべらぼうに高いというモノではない。

だが、この鋳物の熱処理が不十分で、数年たってからフレームが歪んだら、他の部分がどれほど精度が高かったって、歪みかたの桁が違っている。数ミリという桁で狂ってしまうから、機械としては使いモノにならない。

アメリカの、世界に冠たる機械関係企業群が1970年代にどんどん力を無くして行ったのも、機械そのものは素晴らしいのだが、ネジやバネや鋳物や塗装やメッキなどのハイテクでない部門の品質管理が不十分で、せっかくのノーベル賞級の技術が、製品になった段階で「ネジの頭が飛んでしまう」とか「メッキが剥げて、錆がでる」というような、ごく基礎的な部分でトラブルに見舞われてしまったからだ。どんなハイテク製品であれ、大部分はローテク部品で構成

されているから、製品の品質は実はローテク部分で規定されてしまう。

逆に日本の場合、中小企業が、ハイテクでもない、技術的にもたいしたことない部品をきちんと仕上げてくれるからこそ、この部品を使う大企業もいい製品をつくることができるし、競争力をつけることができた。

私は工場見学の合間に、ある社長にお願いして、鋳造の現場で数日間働かせてもらったことがある。何日も工場にいと、見学の時とはちょっと違った様子が見えてくる。私がびっくりしてしまったのは、何か事件が起こると、今まで隣の機械で全く退屈そうに作業をしていた従業員達がワッと集まって、一人一人が電気工になり、機械工になり、溶接工になってアッと言う間に修理をしてしまうことだった。

つまり、日本の中小企業を支えているのは、普通の従業員の「まごころ」と「辛抱」だ。ごく単純に見える作業をしながらも、焼けすぎているところはないか、離型剤がうまくのってないところはないか、機械の運転音は正常か等々を、注意深く体全体で見て「まごころ」でメンテナンスをしている。だから、重大な不良は非常に発生しにくい構造になっている。このような従業員を持つ国は世界中どこにもない。

ところで、多くの町工場を訪問して気がついたのが、良き経営者は良き教育者であることだ。今や学校がすっかり放棄してしまった道徳教育をやっているのは実は工場だと思いいたった。

数年前訪ねた姫路の会社の社長は、従業員に親孝行を強制しておられた。

従業員が帰郷した時には、両親の前で次の文を読ませるといふのだ。

「私は、社長に言われたので、言います。『おとうさん、おかあさん、今日まで私を育ててくださり、有難うございました。私も会社でがん

ばっています。これは私の給料で買ったささやかな贈り物です。受け取ってください』と大きな声で言い、感謝の品物を渡させるのだそうだ。ご両親は泣いて喜び、本人達も、テレながらも「本当に良い事をした」と満足するのだという。

人間には「照れ」があるから、心の中では感謝しているのに、せっかく買った贈り物をポンと放り出してしまったり、何と言って良いかわからずにどぎまぎしているうちに、心ならずも乱暴な言葉が口をついて出てしまう……ということがおこりうる。だから「社長に言われたから言います」と言う方が、言いやすいだろう。人間の心理をよくついていると思う。

東日本大震災の被害は関東大震災の被害を上回るものだろう。「地震は、地震による被害よりも、火災や津波のような、後からの付帯被害の方がよほど大きい」と言われるが、こんな大きな津波被害は初めてだ。町全体が津波に押し流されていく強烈な映像は一生忘れられない。

私も石巻、南三陸、気仙沼、陸前高田等の町を訪ねてきたが、被災地に入って息を飲んだ。現場に立ってみると、360度に広がる被害の大きさと深さ、吹きつける砂ぼこり、油とヘドロと魚の入り交じった何とも言えないにおい……。津波の恐ろしさは想像を遙かに超えていた。

阪神大震災後の現場にも立ったが、阪神の時は「預金通帳は無事だった」「テレビは奇跡的に写った」というようなことがあった。しかし東日本大震災では、総てが流されてしまった。家も家財も預金通帳も思い出も……何もかも……。

現地を視察して希望を感じたのは、瓦礫だけの町に2ヶ月後には、新しい電柱が立てられ、電線と電話線が張られていたことだ。そして地元の人々は通り過ぎる自衛隊の車両に手を合わせておられた。現地でお聞きして、自衛隊の方々

のご苦労には頭が下がった。

私が訪ねた工場は、地震と津波で大被害を受けていた。「どうすればよいのか！ 本当のことを言えば、あまり考えたくありません。でも、ちょっとぼんやりしていると、自然に『会社をどうするか』と考え始める。どうやって再建したらよいのか、あるいはこの際思い切ってやめてしまうか……。思いは千々に乱れて夜も眠れません。昨年生産体制を一層充実させようと、新しい工作機械を入れたばかりだったのが悔しい。機械は重かったのに、流されはしませんでした。塩水をかぶっているから使い物にならないだろうと思います。また一から機械を揃えていかなければなりません。」

せめてもの慰めは、二台発注したうちの一台が納入直前で、無事だったことだとか。

別の社長の話。「私の工場は高台にあったので助かりました。でもちょっと低い地域にあった建物は津波でみんなやられてしまった。『こんなところまでは津波が来るはずもない』と言われていた地域です。特に引き波が酷い。上流から電柱、家具、自動車、材木、船までが、ものすごい勢いであちこちにぶつかりながら流れてきて、すべてを破壊して行きます。

ドーン、ドーン、ドーンと三回ぶつかると、たいていの構造物が持ちこたえられずに倒壊します。すると今度はその構造物が下流の構造物の破壊者になります。自動車がだんご虫のようなスクラップになってしまうのも当然です。

工場は高台にありましたから、家を無くされた方のために開放しました。機械は倒れ、天井は落ちているが、いくらかは暖かいでしょうから。お年寄り、子供達を優先して入れていったら、私達は入るところが無くなって、外でたき

火をしながら一晩過ごしました。あの日は（2011.3.11）とても寒い日でした。みなで、震えながら一晩過ごしました。私は東京に住んでいるから、家は無事です。でもみんなの家は流されている、肉親は無事かどうか分からないという状況です。皆押し黙ったきりで、かける言葉もみつかりませんでした。」

「我が社の従業員は皆工場にいましたから無事だったのですが、3分の1近い従業員が家族や家を失いました。被災された従業員にはなくさめの言葉もありませんでした。わが社にあって、住民の生活に役立ちそうなものは、すべて地域の人々に使ってもらいました。」

「このような災害にあってはじめて、朝起きて、仕事に出かけて、子供達を学校に送り出して、夕食を一緒に食べて……そんな当たり前の暮らしがいかに幸せなことなのかが、良くわかりました」と、社長は涙ぐんでおられた。

しかし、こんな状況の中でもうれしかったのは、困難の中で、日本の中小企業同士が助け合い、時には犠牲を払っても仲間を助けようと動き始め、東北の仲間支援の輪が確実に広がったことだ。

材料・副資材や工具類、食品や電池を届けたら、東北からの帰りの車で顧客への製品の輸送を代行したり、測定器、標準機を貸してあげたり、加工を代行する等々……メール・ツイッターでやり取りをしながら助け合っている。

ある工場で機械の位置が地震で狂ってしまったため、据え付け直そうと、「水平器が必要なのだが……」とツイッターでつぶやいたところ、全国各地から40本も届いたと苦笑しておられた。

震災の一週間後に私が訪問した鳥取市にある企業の社長は、「最近バタバタと、東北地方の

仲間からSOSが届いています。今茨城県の企業の従業員が5人ほど泊まり込みでこちらに来て、私どもの持っている機械を使って、納期の迫った製品の仕上げをやっています。あさってには、岩手県の企業が10人ほどのチームを送り込んで来たいと連絡がありました。もちろん、来てもらいます」と言っておられた。

別の関西の社長は「震災の影響で、うちの工場も忙しくなりました。東北の工場に頼んでいた分がこちらに来ているのでしょうか。でもうちの従業員にきつく言っています。『火事場泥棒のようなまねだけは絶対するな。東北の仲間が何か頼んできたら、最優先で、言い値でやってやれ』ツイッターで援助の要請があったら、極力協力するよう従業員に言っています」と、いっておられた。

ところで、今回ほど同業者同士で作る「工業会」の意味が大きかったことはなかったと思う。鋳物工業会、ダイカスト工業会、自動車部品工業会等々が、傘下企業の被害状況をいち早く調査し、経済産業省に報告するとともに、メンバーに被災企業の救援を依頼をした。工業会の仲間は同業だから、一言聞けば何が足りないのか、何をしなければいけないのか、ポイントがすぐにわかる。また同じような機械を持っているから、倉庫に放り込んであった古い機械を提供することもできる。ベテラン作業員をつけて派遣すれば、復旧はあっという間だ。

本来はライバル同士なのだが、こういった時には、助け合う。日本の工場は本当に素晴らしいと思う。

このような中小企業の素晴らしさを、先生方に（ぜひ）知っていただきたいと思う。