

現在進行形のプロジェクトXの解説に代えて

齊藤 誠

二〇〇三年度に朝日新聞夕刊「論壇時評」の気になった評論を寸評する欄で、当時『Voice』に連載されていた片山修氏のインタビュー記事を二度ほど取り上げた。そのことが、産業組織や生産技術を研究しているわけではない私（マクロ経済学や金融理論が専門）が本書を解説するきっかけとなった。

論壇雑誌にあっても、今でこそ景気回復の牽引力として日本の製造業の復活がもてはやされているが、少なくとも二〇〇三年度の前半までは産業空洞化論、中国脅威論、デフレ論、過剰債務論と日本の製造業の行く末を悲観的に見る方が支配的であった。

そのような雰囲気の中にあつて、健全な危機意識に基づきながらも、自らの会社の技術力、組織力、販売戦略によって難局を乗り越えようとしている経営者自身の率直な言葉は新鮮であった。

当時、エコノミストや経済学者の多くは、財政出動によって中小企業をバックアップしろ、金融緩和によってデフレを脱却しろ、元切り上げによって中国からのデフレ圧力を封じ込めると、賑々しい議論を論壇雑誌で繰り広げていた。そうした空中戦のような議論に辟易していたかもしれない読者にも、このインタビュー記事の連載は示唆に富んだものだったにちがいない。

インタビュー記事の場合、その臨場感が命であるから、経営者の言葉を文脈から取り出してきて、分かったような講釈をしても、あまり意味がない。以下では、一インタビュー記事に共通して気が付いたことに触れてみたい。

産業空洞化論を吹き飛ばす

片山氏の巧みな誘導もあつてか、すべての経営者が、中国市場との距離感、日本市場の位置付けを語っている。

ほとんどの経営者は、輸出代替として中国への工場移転を実行している一方で、高付加価値商品生産や研究開発の拠点は、いぜんとして日本国内を主軸に置いている。

249 永守重信氏（日本電産）は、国内生産規模の一時的な縮小を覚悟して中国市場で

あげた収益を、国内における技術開発投資の原資とすると述べている。積極的に両市場の補完性を活かした経営戦略とえいえる。

国内で高付加価値商品を生産していくために、桑野幸徳氏（三洋電機）はセルラインによる一人生産方式の導入、桜井正光氏（リコー）は部品数の削減を推進している。

村田泰隆氏（村田製作所）や町田勝彦氏（シャープ）は、一貫生産体制を維持することでノウハウ流出が防止できるメリットを強調している。稲葉善治氏（ファナック）は、自社のロボット技術による工場の二十四時間稼働体制がコスト削減の切り札になると主張する。

国内に生産ベースを置くことのメリットを強調していることも、すべての経営者に共通している。桑野氏は、新技术を瞬化させるためには、日本のマーケット・サイズがせひとも必要であるという。プラズマテレビや液晶テレビの商品化も、日本市場の規模があつてはじめて可能となつた。

桜井氏は、「日本人の新しいもの好き」や「口うるささ」が加工技術向上の重要な契機となつていふという印象を語る。福井威夫氏（本田技術工業）は、安全や環境を重視する市場風土が研究開発や品質管理にもたらすメリットを挙げている。深谷紘一氏（デンソー）も、先進的な安全技術を重視する土壌や、顧客に近いところで

の生産の利点を強調している。

町田氏が「国内工場の雇用を守る」ことをもつて経営に対する自己規律としていふところは、身が引き締まる思いがする。日本の雇用慣行や行き届いた生産システムがロボット化の土壌となつていふという稲葉氏の指摘は興味深い。

こうした優れた実績に基づいた経営者達の言葉には、皮相な産業空洞化論を吹き飛ばしてしまふ力強さがある。

一方、「選択と集中」についての考え方は、必ずしも一致していなかつた。

永守氏は、「一番以外はビリだ」という。三洋電機（桑野氏）は、二次電池で世界一となつている。村田製作所（村田氏）は、電子部品界の横綱である。デンソー（深谷氏）は、自動車部品分野でナンバーワン製品一八品目を有する。シャープ（町田氏）は、液晶技術への特化で現在の地位を築き上げた。

繊維産業で選択と集中の繰り返して生き残りをかけてきた長島徹氏（帝人）の言葉は重い。現在は、アラミド繊維やナノテク繊維で主導的な地位にある。

しかし、福井氏は、研究開発投資の重視を実践しながらも、市場シェア・トップを必ずしも意図していない。経営は、あくまで質であるという。自動車業界の世界的な合従連衡にも距離を置く。

後述するように、前掲の企業に比べれば規模の小さいミレニウム・ゲート・テクノロジ（武内勇氏）や林原（林原健氏）は、市場シェアに対する考え方もユニークである。

経営者の顔、技術者の顔

インタビューを読んで「経営者としての顔」と「技術者としての顔」の両立や対立も興味深かった。

「もう技術は忘れた」という桑野氏は、経営に専心している。理工学部でも工業経営を専攻した桜井氏もマネジメント重視である。

村田氏は、経営者として技術予測をし、研究開発投資も収益性から判断することを原則としている。長島氏も、技術開発の最高責任者としてChief Technology Officerを別途設け、経営に専心している。稲葉氏も、研究開発投資の進捗状況を厳しくチェックする立場に徹している。

一方、CVCCエンジンの開発に携わり、F1参戦の最高責任者でもあった福井氏は、発言の端々に技術者としての自負が感じられる。一九九八年にアメリカから帰国して自社の技術に危機感を抱いた福井氏は、先進技術の再興のために邁進して

きた。

片山氏がインタビューで非常に興味深い言葉を引き出すのに成功しているのは、武内氏と林原氏であろう。

経済学部出身である武内氏が技術について語る言葉は、私のような技術に門外漢の人間の心に染み入った。

たとえば、「メッキ技術は本来的にナノ技術である」といわれても、最初はさっぱり分からなかった。しかし、続いて、金属結晶が小さいほど、金属強度が高まるが、金属母材全体のナノ化はきわめて困難だという。すると、「金属表面を強化するメッキ技術」が、まさにナノ技術であることに合点がいく。

また、「モノを切る、削る、つなぐ、磨く、という技術要素で考えれば、ハイテクもローテクも、じつは変わりはありません」という表現も、さり気ないが、力強い。

このように武内氏が技術を表現することができるのは、技術の真髄を知り尽くしているからであろう。世界ではじめてチタンのメッキに成功した技術者の真骨頂である。

研究開発型企業に専心し、商品化は外に出してしまう林原氏の言葉も、本当に興

味深い。規模は求めないという。大企業になっても、多様な株主に煩わされるだけだから。

林原氏にとっては、中国も、韓国も脅威ではない。ウォンや元の通貨が割安だからやっつけていけるだけで、両国に真の技術力があるわけではない。

度肝が抜かれることも発言している。地価下落は歓迎だという。これまで土地が担保になったが、これからは技術こそが担保になるのだから、技術者は十分に勝負できるというのが理屈である。「技術の世界が怖いのは、一〇〇かゼロかの世界で、中間がないことです」と、研究開発競争の激烈さを、しなやかに生き抜いてきた経営者こそその言葉といえる。

政府や政策と距離を置いているのも、経営者の発言に共通している。永守氏は、「捨てるべきこと」を考えない政府の姿勢に苦言を呈している。桑野氏は、政府から過剰な保護を受けている農業や林業の競争力向上を訴える。

武内氏は産学連携というが、「産官学」とはいわない。村田氏も、具体的な絞込みがまったくない先端分野への政府支援の効果に懐疑的である。林原氏は、政府こそ無目的な基礎研究にカネを出すべきだと示唆する。

桜井氏は、日本型経営論やグローバルスタンダードという言葉に振り回されてき

た日本人の態度にシニカルである。深谷氏も、「失われた一〇年」という言葉で日本人は自己呪縛されているという。深谷氏のデンソーは、工業技術短期大学を作って「技術の伝承」も自前である。

知的財産権の重要性についても、発言が相次いだ。武内氏は、「世界のどこで生産されても、利益はこの国に還元されるような企業」を目指す。そんなよそこの政治家よりも、はるかに国家的な視点が垣間見える。

付加価値創出こそ日本の道

大学教育に携わる身として、本書を学生や院生に読んでほしいと思った。世界的にみても非常に高い実質賃金の国に生まれた若者は、その賃金水準に見合った生産性への貢献があつてこそ、高賃金にふさわしい生活水準の享受があるということ、ここでのインタビューで経営者は語っていると思う。

もちろん、経済政策という観点に立てば、デフレ克服も、通貨水準の調整も、空洞化対策も、衰退産業への手当ても、中小企業対策も、決して軽視できない課題である。しかし、そうした政策は、経済全体の付加価値の本源的な源泉とならないし、個々人の生業にとつても、せいぜい側面的な援助にとどまる。経済問題の本質的な

解決のためには、価値を創出するしかない。

かつての成功談を取材したNHKの「プロジェクトX」は、若い人達の目を現実から過去にそむけさせるかもしれない。しかし、本書で製造業の経営者から語られている風景は、まさに現在進行形のプロジェクトXである。

(一橋大学大学院経済学研究所教授)