

兵庫県立大学環境人間学部教授 中沢孝夫氏

提案力で大手支えてきた中小企業に 逆境の中に生き残る姿勢と術を学べ

■経済を語る際には大企業の動向を中心に与えがちだが、中沢孝夫教授は、中小企業や個人事業主の活力こそ日本の未来を作るといふ持論を展開している。売上規模が他産業よりも小さい農業にも可能性があるわけだ。

■地域活性化論、中小企業論を研究する中沢教授に、日本の中小企業が果たして来た役割と、戦後の逆境に耐えて生き残って来た秘訣を尋ねた。

自動車の品質決めるのは 中小専門メーカーの技術

昆吉則 多くの人が、経済活動の主役は大企業だと思込んでいます。中沢先生はその誤解を打ち破ってくださいと思います。そこでまず製造業について、中小企業が日本経済の発展に果たしてきた役割をお話いただけますか。

中沢孝夫 バブル崩壊以降、日本の製造業は活力を失ったと言われている

ますが、現実はそうではありません。確かに、日本の工場の数はバブルの頃がピークで85万社ありました。現在では69万社に減りました。売り上げはバブル期の85%です。

しかし問題は中味です。自動車産業を見ると、各メーカーがコストダウンを徹底し、車の主要部品の価格は、この10年で半分に下がりました。それなのに、売上げは半分にはなっていない。製造業の売り上げがバブル当時の8割以上を確保しているというのは、いかに徹底した合理化を

して来たかという証拠です。

面白いのは、それを大企業中心でやっているのかと言うと、そうではないということ。製造業の製品には二つのタイプがあります。

一つはパソコンや白物家電のように、部品さえあればどこでも組み立てられる「寄せ集め型完成品」。こちらは労働力と広い土地が必要なので、中国やタイ、マレーシアに工場を持つ方がメリットがあります。もう一つは「すり合わせ型完成品」と言って、絶えず新規開発が必要な製品です。典型的なものは車です。

自動車メーカーは他社製品との差別化を図るため、燃費をよくしたり、乗り心地を改善したりして4年ごとに新車を発表しています。こういった差別化を必要とする製品は、中小

メーカーの協力なしには作れません。

と言うのも、自動車メーカーと言われる企業は、自社で作るのは実はエンジンとサスペンションぐらいで、あとは全体のコンセプトを決めて設計をするだけ。他の仕事は外注で、座席は座席のメーカーが、窓ガラスは窓ガラスのメーカーが作り出す。こうした外注部品が、1台当たり700〜800ユニットあります。

部品それぞれの協力メーカーが、「この座席はこの素材を使ったらいい」「ならば座席の下部分はこうしよう」と提案し合い、試作品を作りながら不具合を見つけ、すり合わせをしていく。

この部分を担うのは、自動車メーカーの下にいる一次協力メーカー、さらにその下にいる中小の二次協力

メーカーです。つまり、最後のところは中小企業が担っており、彼らの努力が最終的な車の仕上がりを決めていく。しかもこういった部分は大手は引き受けない。わかる人もいないし、大手では引き合いませんから。

日本の中小企業の特徴は提案力を持つところ

昆 中小企業は大企業に「支配されている」と言われますが、そうではない。日本の製造業にはボトムアップの体質がもととあるということですね。ところで、日本のような中小企業は欧米にはないのですか？

中沢 ありません。考え方が違うのです。米国やドイツのメーカーは、「最初に完璧な設計があつて、下請けには設計通りの仕事をさせる」と考える。そして入札方式で、最もコストの低いところに外注する。

日本の下請け企業が欧米と違うのは、「提案力」を持つている点です。発注元から言われたことだけやるのではなく、素材や加工方法について、協力メーカー側からアイデアを出す。大手も、提案力を持っている下請けにどんどん仕事を発注する。言われたことだけやっていてはダメ。そういう環境で生き抜いて来た企業だけが現在も残っています。

昆 大企業はむしろ、中小企業のユイザーだというとらえ方ですね。日本には、歴史的にそういう企業体質があつたのでしょうか。

中沢 いいえ。これは最近になって実証されるようになったのですが、いわゆる国民性などによるものではなく、戦後の貧しさ、資本の乏しさから偶然そうなつたと考えるべきでしょう。

戦後、日本の自動車メーカーが欧米のような大量生産をしようとしても、戦争で経済崩壊した日本では、マーケットも小さく意味がなかった。だから少しずつ作るしかなかったのです。それが中小メーカーとの協力を生み、大手メーカーとともに協力メーカーの能力も高まってきたのです。

昆 家族的な経営という体質が企業の発展に大きな役割を果たしたということでしょうか。

中沢 そうとは言えません。よく誤解されるのが、日本の製造業の「系列」です。欧米からは、日本企業はケイレツの中で仕事を融通し合い、競争を阻害していると見られます。しかし、実は日本の方が大手企業と中小企業の競争関係がずっとシビアです。もちろん系列はありますが、どの下請けも系列以外の仕事もやっています。トヨタのブレイキを作る

中沢孝夫

■プロフィール（なかざわ・たかお）

1944年生まれ。群馬県出身。全通労組本部勤務を経て、立教大学法学部を卒業。2000年10月より姫路工業大学（現兵庫県立大学）環境人間学部教授。専門は「地域活性化論」「ボランティア論」「産業論」「中小企業論」など。約600社の製造業へのインタビューを重ね、50カ所の市町村の中心市街地の実態調査を行った経験を持つ。





編集長 インタビュー

メーカーは日産にも納品している。むしろトヨタなどはこれを奨励しているぐらいです。

なぜなら、一つには系列外に供給することで自分たちへの納入価格を下げてくれと言えるから。さらに、いろんな仕事をしないと、下請けの技術力が落ちるからです。親会社の商品ばかり作っているメーカーは競争力も劣り、会社としても伸びない。

製造業に応援団はいない 保護されずに生き残った

昆 よく、「大資本VS労働」「大企業VS中小企業」というような紋切り型の議論がされますが、それは現実を見ていないということですね。
中沢 大と小の対立で考えるのは間

違いですね。製造業は大小に限らず、少しでも利益を増やすために、様々な工夫をしています。工場の機械をどういう順序で並べれば作業がしやすいか、機械と機械の距離はどのくらいが最適なのか、必死にアイデアを出しながらレイアウトを作る。そうして1%でも2%でもコストダウンを図る。売り上げが2〜3億円であれば、その1%は決して小さくないから血のにじむ努力をする。
昆 それでも「製造業はエライ」なんて誰も言わない。製造業は農業と違って応援団がないのです。
昆 だから生き残れたのでしょ。保護されると中毒になってしまい、提案力も失ってしまいます。
中沢 一時、行政が金型産業を保護しようとしたことがありました。金

型産業の工場が多過ぎ、過当競争でダンピングをする危険性があったからです。機械を補助金で買い取って工場の数を少なくすればダンピングもなくなるという目論見があったのでしょ。

でも結局、産業界自身が「やめてくれ」と拒絶をした。保護されたら自分たちが弱くなるということを知っていたからです。

昆 1970年代でしたか、福井県の繊維産業が衰退し、職を失った従業員が織機を壊す様子がテレビで流れました。農業ではあんなことをやっていない。そして「あの人たちを守れ」などと言う人もいませんでした。

中沢 でも結局、福井の繊維産業は生き残りました。今でも高級な女性用下着はすべて福井で作られます。微妙な曲線を出すための縫製技術が福井にしかないから、外国にも移転しない。苦しい時もやめなかつた人、どうやったら残れるかを必死で考えた人だけが残っているでしょ。

昆 どの業界も浮き沈みがあり、変化がある。それが当たり前なのに、農業は守れと言うのはおかしいことですよ。

中沢 商業でも似たところがあります。「シャッター通り」などと言われている駅前商店街を活性化できる人は、「よそから来た人」「一度外に

出てUターンして来た人」、そして「女性」です。

一方、商店街を守ろうと振興組合などを組織し、お茶を飲みながら昔話を花を咲かせているような人たちは、自分たちが本当に困っているわけではないから改革はできません。

それと比べ、日本の製造業は外国と比較すると優れています。戦後、一貫して生き残るための日々を送って来たということだと思います。まさに自己改革の連続です。

私はトヨタに関する本を書いています。私には「トヨタとは何か？」という定義を突き詰めて、私が下した結論は「いつも変化している組織」ということです。ですが、実はずっと変わらないものもある。それは「変わろうとする意志」です。

昆 生き残る体質を培って来たかどうかによって、中小にも大手にも、強い企業と弱い企業がある。

中沢 企業の大小だけでなく、業種でも同じことが言えます。製造業という大きなくりで見ると日本は強いけれど、中身を見ると、車では強いが、家電一般はすでに弱い。

これからは大小とか業種とか、大きなくりで強いか弱いかか語るべきではない。一社一社の取り組みがどうなのかということが問われる時代です。(まとめ・青山浩子)