

## 日本のものづくりは大丈夫？



経済産業省・住宅産業窯業建材課長

富田 健介

日本のものづくりは将来も大丈夫か？ 絶えず問われている問題だ。「世界の工場」として多くの国から投資を集める中国。一方で、日本からは生産拠点の海外移転が続く。このままでは、日本は空洞化し、いずれ中国に凌駕されるのではないかと。ものづくりの現場は「3K」などと言われて若者から敬遠され、相次ぐ産業事故も現場の弱体化の証左ではないか等々、世の中とかく悲観的な見方が多い。

しかしながら、私は、3年にわたる中国駐在、帰国後に担当した鋳物・鍛造・プレス等の機械部品、金型、そして住宅建材等々の産業行政の経験から、このような悲観論にやや違和感を覚えてきた。中国と日本で現場を少なからず見てきたが、日本には中国ではどう逆立ちしても作れないものがたくさんあるし、それを支える基盤が強固に存在すると思うからである。今、重要なことは、いたずらに悲観論を煽るのではなく、日本の比較優位を冷徹に精査し、その強みに自信をもって、それを最大限に活かした産業戦略を練っていくことではないか？ という思いから、本稿では、思いつくままに、私見を述べてみたい。

日本のものづくりは、高い品質の機械・電子部品を供給するあまたの中堅・中小企業が支えていることはご承知だろう。私が中国から帰国した2001年ころ、これら部品企業の人たちは総じてある種の自信喪失状態にあるように見えた。自動車・家電などの大口ユーザが、工場を海外、特に中国に移している。取引先からは、「これからは全部品現地調達でいく方針。中国での製造コストと同程度（例えば、現在の30%カット）で納めてもらえないなら次の取引はないよ。」とされているというのだ。しかし、「方針」と「実際にできる」ということは違う。本当に中国のものづくりはそこまでの域に達したのだろうか？

東京大学の藤本教授は、産業には「すりあわせ型」と「モジュラー型」という2つのタイプがあり、日本の競争力は前者において優位だと主張されている。「すりあわせ型」としては自動車、「モジュラー型」はデスクトップ型パソコンを具体例に挙げておられるが、自動車部品は設計条件の決めるのに他部品との精緻な「すりあわせ（調整）」が必要

で、多くの技術者の連携プレイが不可欠。他方、パソコンは部品が機能毎に標準化されており、相互のすりあわせは不要、極端なことを言えば、生産設備とマニュアルと単純労働力でも生産可能である。中国広東省に広がる産業集積は、主に後者であって、それらの工場では、内陸から低賃金で出稼ぎにきた大量の労働者が採用から2~3日の研修で現場に投入されて働いている。このようなものづくりを目の当たりにすると企業経営者の多くは「もう日本はダメかも」と思うってしまうわけだが、これは標準化された部品だからこそ可能なのであって、たとえば自動車用のように高精度でしかも一つ一つが個性をもった部品づくりはかなりむずかしい。電子部品でも高機能のものは同様。某日系電子部品企業の工場長さんは、「中国のように流動性の高い労働市場では、熟練の技術者や技能工を社内に育てることができない。現場に技能や経験が蓄積できないから、それらがキーになる高機能の電子部品には限界がある」とのことであった。確かに中国の日系法人では、採用された中国人が、一年の社内研修の直後に他社に転職という笑えない話が多い。もっとも、身につけた技能は自分のものであるという認識だから、仮にそういう人が社内に残っても技能を囲い込むからチームプレイには適さないのかもしれない。

上海近郊の中国系の鋳物工場を訪問したときのことである。工場内の掲示板に罰金を受けた社員の名前が張ってある。理由を聞くと、ラインに欠品がでるとその責任者に罰金が課されるのだそうである。この工場では、おそらく自らの持ち場に問題があることを知っていても、罰金回避のためにそれを隠そうとするだろうな、というのが私の推測である。現場からの「カイゼン」は日本では当たり前だが、このような工場に「カイゼン」が育つのにいったい何年かかるのだろうか、と思ったりもした。

歴史的に腕のいい職人が尊重されてきた日本では、現場では職人が仕切るのが伝統であり、その慣習は戦後しばらく続いた。近代的な生産管理が必要とされる中で、こうした職人万能主義は次第に変革を余儀なくされたわけであるが、こうして出来上がった日本式生産システムがユニークなのは、職人の地位をシステムの中の単なる歯車には終わらせず、個々の職人の能力の向上や創意工夫を近代的な生産管理システムの中に有機的に組み込んだということである。この結果、日本式生産システムは、経験知を集積しながら今なお自律的に進化・発展し続けている。このことは、とりあえずは、日本の社会条件や国民性など固有の環境で生まれた現象であり、中国で同じことが実現できるかどうかは今のところ未知数である。日本人が生産管理を任されている間は歩留まりが上がっていたのに、日本人が帰国していなくなった途端にもとにもどってしまったという話もよく聞く。もし、中国の職能カルチャーを有機的に内包した中国固有の効率的生産システムが成立すれば、それこそ日本にとって手強い競争相手になるような気がするが・・・。

さて、2001年からはほぼ3年が経過し、日本の機械・電子部品産業は活況にわいている。デフレで価格は低位安定したままとは言え、受注量は急拡大し、新たに設備投資を要する状況だ。国内需要が伸びない中、大幅に増えているのは中国、アメリカ向けだと言

う。海外の日系工場では、やはりどうしても手に入らない部品を日本に求めてきているわけである。金型業界では、中国に行ってしまったとあきらめていた仕事が再び戻ってきたという話も聞く。自信を失いかけていた人たちの間からは、「これからはJブランドをテコに海外戦略を」という勇ましい声も聞かれる。

日本のものづくりを支える企業は大部分が中小企業である。残念ながら、その多くが国際市場での知識や経験がないために自らの強みに気がついていない。過小評価が世論になってしまうと、企業に対する信用は収縮する。結果として経営が危うくなるかもしれない。私は、中小企業の経営者の方にお会いすると「国際市場に目を向けて自らの強み・弱みを評価し、強みをスポンサーや取引先にアピールすることが重要。一企業で無理なら業界でまとまって情報収集する体制づくりをしてはどうか。」などと申し上げている。3年前にはあまり聞いていただけなかったが、最近はどうも聞いていただける方が増えたような気がする。

日本式生産システムは、技能者の質に大きく左右されるので、優秀な人材が確保できなくなるとどうなるのか？ 今後の成否はむしろそこにかかっている。最近、ものづくりの現場には若い担い手が戻ってきていると聞く。技術者の暗黙知をソフト化し、現場の設計や製作を効率化する試みも本格化してきた。こうした流れをなんとか定着させていく必要がある。

中国に太刀打ちできない商品が増えていることは事実であるが、だからといって日本のものづくりが健全性を失ったわけではない。強みを維持し、強みを活かした産業戦略があれば悲観論を乗り越えることができると、私は確信している。