

## 講演録

福井県立大学地域経済研究所特別シンポジウム  
(2014年2月24日, 福井県国際交流会館)

### 基調講演「福井の歴史経路と発展への道」

地域経済研究所 中沢 孝夫 所長

どのような地域にもそれぞれの歴史経路があります。福井の場合は、冬が長く、雪が深い、あるいは日本海に面している、といった条件です。国でも砂漠があるとか、南極に近いとか、寒いところ、暖かいところ、そのようなことで産業のあり方が決まってきます。地政学的に見れば、海から離れた内陸部では産業が育ちにくいとか、風土や言語、宗教など、様々な条件によってその地域の産業の形が出来上がります。そういったなかで、日本は非常に恵まれていました。まず、海に囲まれていることで材料や資源を船で運ぶことができます。また、鎖国をしていましたが、これも安全保障の面で海に守られていたからです。このように、様々な条件によってその国の形が決まってきます。

#### 「歴史経路」とは何か？

- 気候、風土、言語や宗教などの文化
- 地政学的な位置
- 日本は恵まれている
- 資源が豊富な国の悲劇とは

#### 日本そして福井の 「歴史経路」と起業家精神

- 北陸の得意技は、主に中間財を中心とした「複雑系」のものづくり。
- 「複雑性」(complexity)とは、システム論との関連で語られる。
- 「システム」とは、「相互に作用しあう要素の集合」である。なおかつ要素間の相互作用が強いとき、そのシステムは「複雑化」する。
- 福井は冬が長く雪が深く、交通が不便で...条件の悪さが福井を育んだ。

では、福井の場合はどうでしょうか。実は、福井は恵まれていなかった地域だと思います。暖かいところでは農業も二毛作や三毛作が可能ですが、福井の場合はできないので、生産性を上げるために冬の間は何をするかが問われてきます。冬に働かなかつたら生産性が上がりませんので、家のなかでできる仕事を考えざるを得なくなります。そこで、和紙や内刃物、比較的新しいものでは眼鏡や繊維が、分業として、家のなかでできる仕事として発達してきました。福井の持っている条件が福井の産業を作ってきた、ということです。

では、条件が良ければ恵まれたのかというと、必ずしもそうではありません。資源の豊かな国は産業が興らないので、貧しい国になってしまいます。石油を掘り、売る際に再分

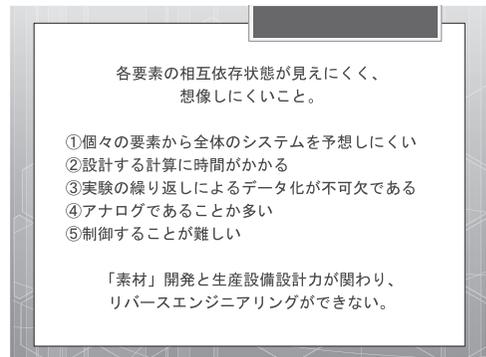
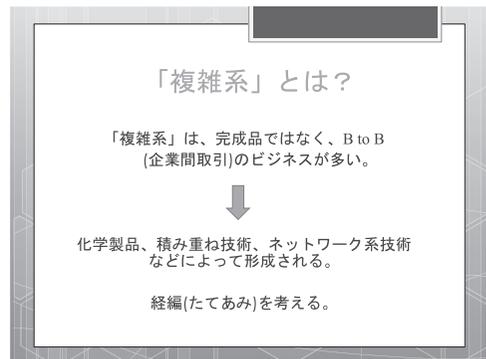
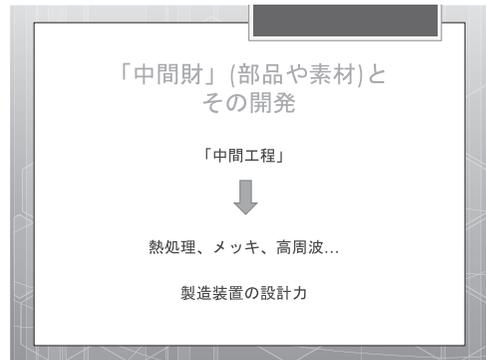
配する仕組みがないため、失業率が高くなるからです。中東では40~50%の失業率が当たり前になっています。資源が豊富で、しかも高度化した国は例外的で、アメリカやカナダなどは、資源が使われる前から産業ができていたという歴史によります。

日本には幸い、四季があります。だから、製造業が発達するにも非常に良いのです。また、海に囲まれていますので、資源を持って来やすい。しかも、それほど豊かではないから、人間が勤勉です。学校教育も非常に優れていました。特に福井は学校教育は非常に優れていますが、明治20年代中頃には日本の識字率はすでに75%ありました。国連に加盟している国の半分は現在でも75%に達していません。つまり、日本の労働力が優れているということです。

福井は日本全体の縮図という面があります。福井の完成品は眼鏡と漆器くらいで、中間財が多いのです。素材や部品など、企業間で取引をするものが福井の中心になっています。その他、工作機械などの生産財や設備なども多く、工程を支えるめっきなども増えてきました。

「日本が強いのは中間財である」というのが、ものづくり論をしている人々の認識として固まりつつあります。完成品も一部は強いのですが一部は弱い、例えばテレビやパソコン、携帯電話など画面を持っている分野、エレクトロニクス系は完成品が弱いです。なぜかと言えば、それらは中間財、部品を集めればできるものだからです。デザインやマーケティングで勝負するものは、日本はあまり強くないんです。しかし、それらはアメリカや韓国に負けつつありますが、携帯電話を開け

るとすぐに分かるように、一番大事な中間財は日本のものです。半導体の材料は今でも圧倒的に日本が強いです。工程で最も大事な洗浄に使う洗浄剤も日本で作られています。50年、60年という化学・実験の積み重ねがあり、個別の会社でやってきた「秘伝のたれ」みたいなものですから、中間財はリバース・エンジニアリングができません。



リバース・エンジニアリングというのはいったん全部分解して同じものを作るということです。日本の中間財はそれができません。ややこしいものや実験の繰り返し、偶然など様々な要素の蓄積によってできるものなので、その会社にしか分からないんです。そういう分野が福井では優れたものとなっています。あるいは、繊維関係は昔からずいぶん少なくなつたと言われますが、経編の会社に聞き取り調査をしますと、その会社しかできない織り方、編み方、生産設備を持っています。従業員が30~40人と少なく、ニッチだが全然揺るがない、という会社がいくつもあります。

「中小企業がかawaiiそう」という見方があるけど、確かにそのような企業があることも事実ですが、まったくかawaiiそうでない中小企業も福井にはたくさんあります。大企業の経常利益率を上回っている中小企業は25%くらいですが、その会社は一切何も言いません。「儲かっている」と言えば、取引先から値下げの要求をされるからです。だから、かawaiiそうな話しか広がらないのですが、優れた会社がたくさんあります。

もう1つ、福井には工程の設計力があります。例えば、非常に優れためっきです。私も中には入れてもらえませんが、なぜ強いのかと言えば、工程の設計力が競争力になっているからです。他社と同じ設備でやっていたら価格が競争力になってしまいますが、オリジナルな工程、オリジナルな設備で、自分のところでやるという仕組みを持っているからものすごく強いんです。製品を見ただけでは分からない、あくまで工程に秘密があります。

それを複雑系と言います。企業対企業の取引ネットワークがものすごく強く、自動車の

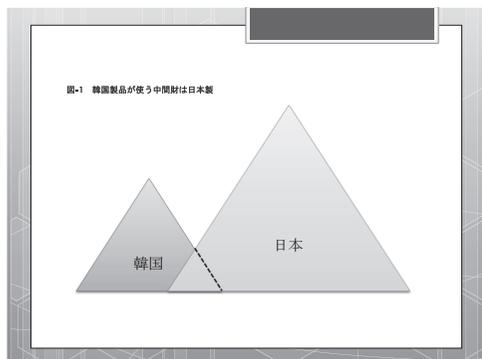
ような完成品にも複雑系があります。車のメーカーはエンジンとサスペンション、デザインくらいしかしません。しかし、「乗り心地」というものを説明するのはものすごく難しく、座席やタイヤ、サスペンションなど様々な要素が加わってきて、そこに部品メーカーや装置メーカーが200社くらい関わっています。それぞれが相談し、摺り合せながら乗り心地を作り上げて、トヨタやホンダは2万点を超える部品を最終的にまとめ上げていく力があります。それはとても複雑なものです。

化学製品や携帯電話のような組み合わせ系と言われるエレクトロニクス製品も、日本では摺り合わせながら作るという形に入っています。例えば、昔は電話を買ってもカメラは付いてきませんでした。今は電話とカメラが付いています。商品の境界を失っている領域が確かにあって、それらは強くなくても、つなぎ合わせる部分で日本が強いのです。自動車でもハイブリッドをずいぶん前に開発しました。今は車を制御する際にセンサーだけではだめで、様々なメーカーとの相談で摺り合わせながら作る技術が必要になっています。川上から川下へと言いますが、それぞれの相互依存関係はなかなか見えにくいのです。個々の要素から全体のシステムを予想することは難しくなっています。

だから、「ものづくり」という時に、工場の機械で加工したりすることがものづくりだという理解では困る、と私はいつも言っています。「ものづくり」というのは、商品を考え、消費者に届くまで、アフターサービスを含めた流れ全体を「ものづくり」というのです。工業製品という理解でもまずいところが多いです。冷凍食品や加工食品でも商品を企

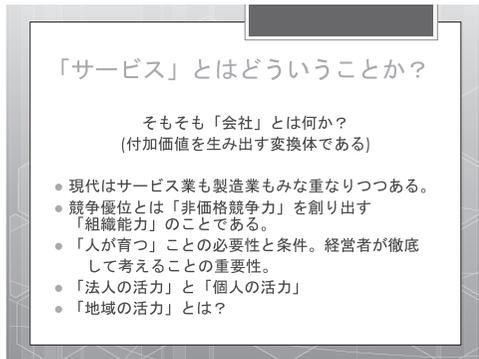
画し、材料をどう集め、どう加工し、どのようにお客さんに届けるか、ロジスティクスまで考えなければなりません。その中で何が大事かと言えば、品質は当たり前のことで、どれだけ安くできるかです。コストを下げて、価格決定は後ですれば良いのですが、設計でもどれだけ安く作るかを最初から考えています。ものを作っていく過程の中で、誰が、どのように、どういう工程でやるのかが頭に入っている人が設計しないと、高くついてしまうのです。良いものを作るのは簡単で、お金さえかければできます。問題はどれだけ早く、安く、どのようなネットワークかを考える力です。そこで一番大事なのが、アナログの経験則です。過去の積み重ねの技術と記憶、そして何かを思いついた時に誰に相談するか、それを思いつくかというネットワークの関係、あの人に相談すれば歩留まりを良くするための工夫が得られるとか、アイデアがあるとか、土壇場になるとそうしたことまでが積み重ねになってきます。それは最終製品を見ても追いかけていくことはできません。福井は、その見えない領域をたくさん持っていて、それは日本のメーカーの強さそのものなんです。

日本と韓国の関係はとても不確定で、スラ



イドの重なっている部分を見ますと、例えばソニーやパナソニックがサムスンに負けたと言いますが、それでも困らない日本企業はたくさんあります。サムスンだけで年間8000億円くらい日本から輸入していると思います。韓国から海外に輸出を伸ばすと、日本からの輸入が増えるので韓国の対日赤字は減りません。最近少し減ってきたと言いますが、日本からタイに進出している日本メーカーが中国に輸出していて、ところがその中国の会社が台湾や韓国の企業であったりしているんです。だから、素材からたどると、日本の企業です。そのような関係を持っています。したがって、国別に強いとか弱いとかの競争関係を見るのではなく、以前は完成品で考えればよかったのですが、素材やプロセスで考える時代になっています。

そういったことを考えた時に、日本が強いと思うのは、日本から進出した中間財の小さな企業が世界的メーカーと取引をしていることです。フォルクスワーゲンとかフォードなどに聞くとすぐに分かりますが、「おたくは何年日本で仕事をやってきましたか」と聞かれて「50年です」と答えると、「あんなにすごいマーケットで生き残ってきた」というだけで品質保証になります。世界で2番目に大きなマーケットだから国内競争も激しく、車や家電メーカーが国内だけでたくさんある国は日本だけで、特に協力メーカーがもっとすごい競争をしてきました。条件が悪かったから技術力がついた。福井もそうです。幸せな地域ではなかったから強いんです。

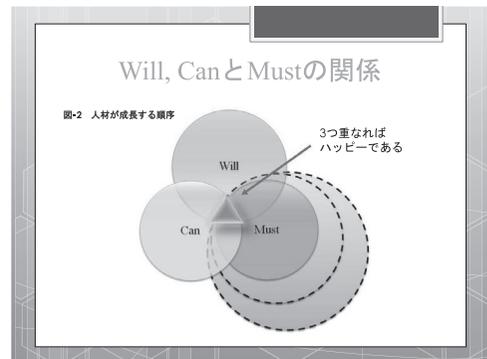


そもそも会社とは何か、サービスとはどういうことでしょうか。会社とは、付加価値を生み出す転換体です。例えば100トンの鉄鉱石を入れて10トンの鉄を作るとか、10トンの鉄から1トンの車を作るといように、インプットしたものを加工・変換してアウトプットするのが会社で、加工・変換した分が付加価値と利益につながります。現代における競争優位は価格以外のところでの競争力です。サービス業は製造業とかなり違っていて、サービス業はストックや遠くに運ぶことができます。例えば、美容院は早く来てもらうことができないし、介護では来週分のサービスが今週できるわけではありません。海外から介護従事者を呼ぶにも、私でも分からないような日本語を覚えなければならないし、だからと言って国内の高齢者を海外に送ることも批判が出て難しい。製造業は離れていても持つていくことが簡単という違いはあります。しかし、人材育成はすべての業種に共通して重要です。競争力を高め、アイデアを考えるのは常に人間です。人を育てるうえで一番大切なのは社長さんで、すべてが社長さんにかかってしまいます。

雑誌の「プレジデント」で中小企業のアンケートを分析して面白かったのは、社長が何

を重要視しているかを見ると、売り上げや利益を重要視しても伸びていない、ということです。売り上げや利益が伸びている会社が重要視しているのは、研究・開発と人材育成です。

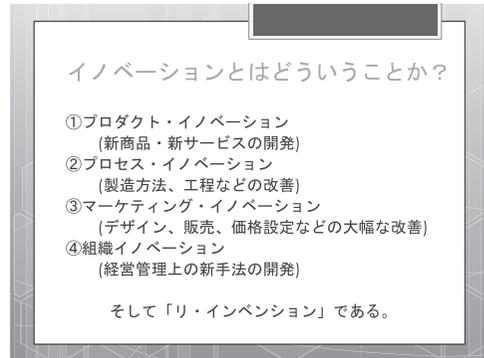
問題は、どうやって人が育つのか、ということですが、日本では圧倒的に会社や団体が人を育てていて、社会が人を育てる仕組みがあまりありません。例えばドイツはマイスター制度があって会社以外で資格を取らなければなりません。日本の圧倒的多数は会社ごとに人を育てています。会社の特殊技能、文化、ルール、人間関係、マーケットを会社ごとに育てることで、非価格競争力を作っています。これは法人の持っている活力と、法人に内部化されている個人の活力が一緒になっていかないとうまくいきません。そして、そのような会社が多いところほど地域の活力になっています。



そこで、人の育ち方ですが、これはスタンフォードのビジネススクールで教えられているものです。Willはやりたい仕事で、Canはそれをする能力・技術があるかどうかです。Mustはやらねばならない仕事で、本人の希望とは関係ない部分です。圧倒的に多いのがMustなので、「こんな仕事をするとは思わ

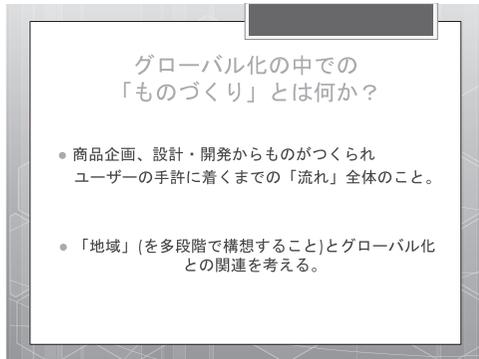
なかった」ということがほとんどです。そして、怒鳴られながらやっているうちに、辛かった仕事がやれるようになり、達成感で仕事が楽しくなってきます。そうすると、MustがCanに移ってきて、人に教える側になってくると初めてWillに達するわけです。つまり、MustをたくさんしなかったらCanもWillも増えない、ということです。だから、会社は配置転換が必要で、様々な仕事を覚えさせなければならないのです。ただし、大企業はいろいろな業務があるので、配置転換をさせながら本人の資質や会社の必要性が発見できますが、中小企業は部門や仕事の種類が少ないので、Mustの領域が狭くなります。ただし、そのような不利益はありますが、中小企業は採用が違ってきます。大企業は基本的に新卒一括採用が一般的で、内部で育てます。かつ、従業員1万人以上の会社では3年で辞める確率が1%しかありません。3年で辞めてしまうのは中小企業がほとんどで、それは業務の狭さとか適性が一致しないとか、いろいろあります。しかし、もう1つ、中小企業は30歳になっても新規採用をします。いくつも会社を歩いてきた人間を30歳過ぎても雇います。そうすると、いろいろな理由で辞めていた社員が30歳以上になると会社に定着するようになります。配置転換をしたのと同じ経験をした形で中小企業に定着していきます。また、中小企業では68歳や70歳まで雇用することが当たり前になり、本人と周囲が了解すれば必ず残すようになります。新人より能力がありますし、教えることもできますから、海外ではもっとそうです。タイ、ベトナムの工場で指導している人は昔日本の大企業にいた人です。パナソニックやデンソ

ーなどにいた人が現地で働いていたから言葉も問題ないですし、彼らの人材マーケットができています。したがって、中小企業は65歳や68歳まで普通に働いていて、後ろが長いんです。技術も能力も活かすことができるという、したたかさがあると思います。



そのしたたかさが生きるのは、非価格競争力の源としてのイノベーションです。会社はイノベーションを絶えずやるのが基本です。イノベーションは4つに分かれています。1つは、新商品を開発するプロダクト・イノベーションです。もう1つは工程を変えていくプロセス・イノベーションで、例えば8時間でやっていた仕事を7時間でやるようになれば合理化になります。次に、マーケティング・イノベーションで、デザインや販売方法を変えるなど、何らかの形で価格設定を変えるものです。最後に、とても大事なのが組織のイノベーションです。経営管理上の新手法の開発は、経営管理者や役員、特に社長さんの仕事です。ほかに、リ・インベンションといって、すでに開発されている技術をもう一度し直すことがあります。例えば、MACは新開発ではないけれどもアップル社が独創的なリ・インベンションとマーケティング・イノベーションをしています。そのようなイノベ

ーションをするためにも、人がどうやって育っていかかが大切です。



そこで、地域を考えるときに、多段階で考えます。例えば学校区のような小さなものから、市町村、都道府県、北陸、しかし今は東アジアという地域の中に日本があると考える側面もあります。いろいろなレベルで地域を考えなければいけません。そういうなかで地域性を考えていくときに、「うちはグローバル化は関係ない。取引は変わっていないから」という人が多いですけれども、そうではなくて、海外に行くことを勧めているわけではありませんが、海外を知らないまま「関係ない」と思っははいけません。海外を知った上で「行かない」と決めることが重要なんです。つまり、食わず嫌いはいけない、というのが私の意見です。

そして、流れ全体を多段階で考えることです。例えば、浄水器の中堅企業がシェアの5割を握っています。浄水器はタダで予めついていて、カートリッジで儲けています。そこでは、設計開発と金型は日本で作り、それを韓国と中国で製品にしています。メッキは中国で行い、ベトナムで組み立てて日本に持って行きます。中堅企業でも非常に多段階で、工程間分業を国内だけでなく世界中でしてい

ます。あるいは車の部品でも、日本の材料を使って静岡で基本加工だけをして、ベトナムで仕上げ加工をして、アメリカやタイの工場に輸出して一部日本に持って行く、ということをして300人くらいの企業でもやっています。

その場合、よく空洞化と言われますが、海外に行っている企業ほど国内で伸びていることは通商白書を見ても明らかです。かつて繊維や鉄鋼など特定の業種が出て行くと国内が空洞化することはありましたが、個々の会社では海外に行った方が国内でも伸びています。理由はいくつもありますが、海外展開すると利益が上がりロイヤリティや配当、派遣費用や材料費の返還があります。そして、日本の企業が成長する因果関係を丁寧に聞いてみると、最も大きいのが人間の成長が早いことです。グローバル人材の育成についてヒアリングされますが、英語ができないということではなく、タイ語、ベトナム語が基本であり、重要なのは知らないところに飛び込む勇氣です。そして、自分自身に教えることがあるかどうかです。例えば産業の歴史が浅いところには産業の言葉がありません。インドネシアやタイの工場に行っても、仮払金や借入金などの言葉がもともとないんです。工場の言葉はなおありません。だから、韓国や中国の工場の言葉はヨーロッパから日本に入ってきた言葉が漢字としてそのまま残っています。したがって、大事なのは、仕事をどうやって教えるかということです。

そういう時に、日本にはどこの会社にも担当業務があります。私はこの仕事、〇〇はあの仕事、というようにです。そのため、会社のトップクラスは自分で決断しなければいけないのですが、20代、30代の若手社員は最終

決断できないので上司に相談します。それは、決定権がないというよりも、責任がないということですが、しかし、海外勤務になると担当業務がなく、すべて自分で決定しなければいけません。相談しても、「お前しか知らないんだから、お前が決める」となっておしまいです。失敗も含めて自分でやるので、3年たつと日本で15~20年分くらいの業務になります。話を聞いていると、寝ている以外はいつも仕事をしているような気になり、会社で30分くらい時間が空くと不安になると言います。だいたい時間が空かないで、30分くらい前に出勤して、ラジオ体操から教えます。特に工場や事務所、お店を立ち上げた時は大変です。この前も武生の樹脂加工の会社の立ち上げを見ましたが、大変です。朝来たら掃除、帰りも掃除をしています。事務員が「私はホワイトカラーだからブルーカラーの仕事はしない」と平気で断ります。向こうではそれが当たり前の労働習慣です。日本人の工場長は掃除していますが、向こうの人はやりません。「あの人は好きでやっている」というだけのことです。その時に「お前はけしからん、やめろ」と怒鳴ると、本当にやめてしまいます。そうすると、また新しいことをゼロから始めなくてはいけなくなります。

そこで、人を育てるときには忍耐が必要だ、という単純なことに初めて出会います。「うちの社長が言っていたのはこういうことか」という新しい発見をしてきます。異文化コミュニケーションもありますが、それは自然と覚えるもので事前に覚える必要はありません。とにかく行くことです。それをグローバルな場所だけで考えるのではなくて、そういうものをバンバンやっていると、自分の会社に帰

ってきて、自分の会社でできないかどうかは分かってくるようになります。これが実はものすごく大切なことです。成長するということは、知らなかったことを知る、ということです。成長する条件を与え、Mustをやらせて、Canを増やすことを、いろいろな形でトレーニングしていかないとはいけません。

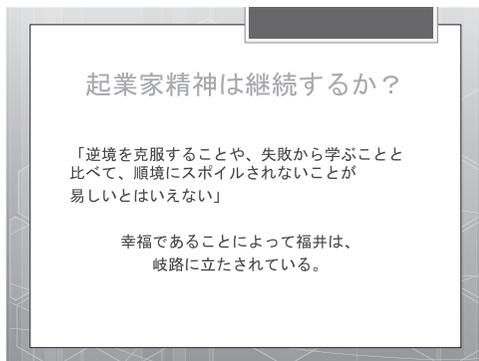
では、正社員で長期的にやらなければならないかという、必ずしもその必要はありません。実は海外と比較して、タイ、マレーシア、インドネシア、中国の人たちと比べて日本の会社が強いのは、鯖江の企業などをみても、例えばパートで長く働く主婦の労働力の質が高いことです。彼女たちはリードタイムで6~7倍あります。だから、為替が80円から100円になり、中国やタイ、インドネシアの賃金が上がっていますので、日本の競争力そのものが本質的なところで回復しています。そこで、やり方によっては、国内でも相当に戦える面が出てきています。福井は主婦の就労率が非常に高く、みんな働きに出ています。お舅さんと一緒にいるのもいや、という別の側面もあるらしいですが、そういう人たちがものすごく優秀です。そうすると、正社員でなくてもプロセス・イノベーションを考えます。今やっている仕事をどうやって改善できるのかをパートの主婦がやるのは、おそらく世界で日本だけで、特に福井は日常的にやっています。それは頭が良いから、考える力があるからです。タイでは大変で、15~20年はかかります。良品と不良品の区別をつけさせることはできても、例えば同じ間違いがあったときに工程を修正するための推理をすることには時間がかかります。それがプロセス・イノベーションの基本ですが、日

本は3～4年で覚えます。

それでも、タイは相当育ってきていて、工程間分業はできるようになっています。単純なものは図面を任せても大丈夫です。日本で安く入札したものをフィリピンで安く金型を作って、日本に逆輸入しています。日本の本社は40人くらいの小さな企業ですが、15年でそのくらいになりました。

そこで、会社を考えるときに、一番大切なのは規模ではない、質なんです。どれだけの利益率を上げるか、どれくらい長く経営しているかが大事です。福井では40～50年は普通で、100年越えている企業も確か日本では2～3番目に多いのです。日本も多いですが、福井は古い企業が特に多いです。

どうやって商品企画を立てるのか、それをどうやってプロセス化していくのか、それを考える人間をどれだけ育てるのか、昨日と違う改善をどれだけ考えることができるのか、これを一時も忘れずに継続していく企業がマーケットで最後まで生き残ります。絶えず研究開発をしているところがマーケットで残ります。



ですから、重要なのは起業家精神です。逆境を克服する物語や、失敗から学ぶ、苦労から学ぶという話はみんな大好きです。これも

確かに大事ですが、問題は順境にスポイルされないことが易しいのか、ということです。順境とは幸せな状態です。福井は幸せですが、順境というのは自分を変えない、変わる必要がないという結果に結びつきやすいんです。最初に申し上げましたのは、福井は冬が長く、雪が深い、二毛作ができない、だから冬の間はどうやって稼ぐか、ということを考える条件に置かれた、ということです。条件が悪かったからみんなが起業家精神を発揮して、何とか稼いできた、という歴史経路の下での頑張りがありました。つまり、間違いなく逆境を克服し、たくさんの失敗を積み重ねてきたんです。このことが、県別で最も有効求人倍率が高く失業率が低いことにつながっています。過去の逆境や失敗の結果です。鯖江で人口が増えているのも中小企業が多いからです。北九州のような企業城下町では1社がダメになるとみんながダメになります。しかし、中小企業が多ければダメな企業もあれば頑張っている企業があります。廃業したところも本業で失敗したとは限らないので、一様ではありません。だから、中小企業が集積したところはプラスが多い、と思った方が良いです。ただし、最初に申し上げたように25%の高利益率をあげている企業とは逆のところに、30%ほど赤字が続いている企業が確かにあります。問題はみんながそっちを見てしまうことで、なぜ赤字でも長くやっているのかという話があります。それも中身を見ると別の話があって、駅前には客が来ないのに何でやっているのか、という疑問と同じものがあります。

中身をよく分析せずに簡単に結論を出すのはいけませんが、悲観論、悲しい物語、脅し

は好きではありません。大事なのは客観的に見ることで、大変だという煽り方は議論として良くないと思います。ただし、幸福論が危険なのは、福井は幸福論が好きなようで、事実、福井は良いところだと思いますが、幸福であることによって自分を変えていく条件を失ってしまうような危険があると、よそ者としては感じます。恵まれているがゆえに、恵まれている条件がピークに来ているのではないか、というのが、私の状況認識でございます。

ご清聴ありがとうございました（拍手）。