

守
破
創
対談

製造業にとって最も重要なことは何だろう？ もちろん、業種や企業規模によってベストの解答は異なるだろう。だが、この疑問の一つの答えが、三ツ星ベルトの西河会長と宮尾審議委員との対談の中から得られた。ものづくりを突き詰めて考えていくと、いかにそこに心を入れていくかという課題につながるようだ。その延長線上に地域とのつながりがある。

中小・零細企業の人たちの 生きざまを大切にする経済へ



宮尾
龍蔵

日本銀行政策委員会審議委員

Ryuzo Miyao

【みやお・りゅうぞう】1964年7月大阪府生まれ。1987年3月神戸大学経済学部卒業。1989年3月神戸大学大学院経済学研究科博士課程前期課程修了、同11月神戸大学経済経営研究所助手。1994年11月ハーバード大学大学院経済学研究科修了 Ph.D.（経済学博士）。1995年4月神戸大学経済経営研究所助教授。2003年4月神戸大学経済経営研究所教授。2008年4月神戸大学経済経営研究所所長。2010年3月26日より日本銀行政策委員会審議委員。



西河
紀男

三ツ星ベルト株式会社代表取締役会長

Norio Nishikawa

【にしかわ・のりお】1936年2月兵庫県生まれ。甲南大学経済学部卒業。1958年3月阪神内燃機工業株式会社入社。1990年10月三ツ星ベルト株式会社入社。1991年6月取締役、1993年6月常務取締役。1995年2月専務取締役、同6月代表取締役社長。2003年10月社長執行役員。2007年6月代表取締役会長就任。現在に至る。

二時間がかりの 自転車通勤で 一週間で工場再開果たす

宮尾 「人を想い、地球を想う」という基本理念で、グローバルに事業展開をしながら、地域を大切にしていく企業が、三ツ星ベルトです。阪神・淡路大震災の復興でも地元に必要な貢献をされています。今年で震災一五周年という節目を迎えます。私自身も当時宝塚で被災しており、昨日のことにように思い出します。改めて、震災後の地域復興への取り組みについて、お聞かせください。

西河 当社の発祥の地は神戸市長田区の真野地区ですが、震災の当時はそこに研究と技術の拠点を残し、本社は中央区神戸駅前のハーバーランドセンタービルに置いていました。当時私は常務取締役管理本部長で、芦屋の自宅で被災しました。隣家のお子さんのマウンテンバイクを借り、家から本社まで二時間がかりで通いました。本社に着いたら着いたで、エレベーターは止まっています。本社のある二二階まで、一日に二、三往復しました。足がばんばんになりましたね。また、そこから長

田の工場まで約一時間、自転車で行っていたわけです。工場の建物は半壊、中の設備は全部ひっくり返ってしまいました。まずなによりも、従業員の安否確認と工場再開対策です。早速、対策本部を立ち上げました。幸い従業員の死亡者はゼロでした。

問題となったのは、当時最大の納入先であった自動車メーカーさんやOA機器メーカーさんが在庫をほとんどお持ちでなかったことです。一週間以内に立ち上げれば、ご迷惑は少ないのではないかと思います。頑張って生産再開を目指しました。コンピュタ会社の方にも東京から飛行機で駆け付けてもらい、被災当日からシステムの確認を行い、一両日中に修復のめどを付けました。一番困ったのはゴム製造に不可欠な水の確保で、これは四国から毎日四トン車で運びました。このおかげで最初の一週間で従業員に給食や風呂の提供もできました。

町の人たちの嘆願で 真野地区に本社を戻す

宮尾 一九九五年六月の社長就任後も復興に取り組んでこられました。ところで、二〇〇〇年に本社を

神戸駅前から真野地区に戻されたのは、どういう経緯からですか。

西河 震災当時、真野の住人は約五七〇〇名。それが四八〇〇人ぐらいに減ってしまっていました。企業がないと、食事や買い物に行く人もいません。そうした中、地元の「まちづくり推進会」から当社に本社を戻してほしいとの嘆願書が来たのです。

本社を移すとなると本来大変な作業です。ただ、神戸は町が横に細長く広がっているため、神戸駅前でも長田でも本社の場所としてはそう大した違いはありません。しかも、ちょうどその当時、地下鉄海岸線の計画があつて、真野地区近くに荻藻^{かろも}駅を作るということでした。こうした事情もあり、戻る決心をしたわけでした。

宮尾 住民の嘆願で本社を移すというのは、あまり例がないですね。

西河 もともと下町でスタートした会社です。移転する以上、町の賑わいを取り戻すのが大切だと考えました。地元の真野小学校は、かつて三、四百人の児童がいましたが、今では一四〇人に減少し、入学予定者は十数人だといえます。まず思った

のは、そんなに町が廃れていいのかなということ。入学者を何とか二〇人に増やそうと、例年四月の第二週に、「ぴっかぴかの一年生」という入学のお祝い会を、全校生徒を呼んで盛大にやっています。

神戸でも、下町らしい地域は非常に少なくなっています。真野地区には、まだ駄菓子屋さんがありますが、そういう町は日本でもだんだん少なくなっていますね。

宮尾 地域と密着した企業活動を行い、社員の方々も地域と共に歩まれていると伺いました。

西河 一企業として真野地区に帰るのではなく、隣のおじさんに「あんた、よう帰ってきたな」と言ってもらえるような一住民として帰ろうと心掛けました。そして、住民として町をどう発展させようかというときに、七夕祭りの企画があつたのです。

余談ですが、京都府綾部市に当社の工場があります。私も前は、海外の生産比率が約七〇%、国内が約三〇%ですが、日本国内の生産をなんとかしても維持したいと考えています。そこで、当社の全生産量の五〇%分に当たる生産設備は、日本に置

こうと取り組んでおり、綾部市に研究開発に主眼を置いた新鋭の事業所を造ったわけです。

七夕祭りの企画に当たっては、その綾部市や、他に当社の工場のある香川県さぬき市の市長にもご協力いただいています。今では綾部市からは由良川の笹とアユ一〇〇〇匹、さぬき市からは四国地区のコンクールでナンバーワンの讃岐の手打ちのうどんを二〇〇〇食提供していただいています。もちろん地元真野地区の方々にも協力していただき、金魚すくいやヨーヨーなどの屋台も出ます。また、当社の従業員はボランティアで参加します。会社が表に出るのではなく「三ツ星ベルトふれあい協議会」という任意団体をつくったのです。

ものづくりは

地域との触れ合いそのもの

西河 最近の従業員は会話をしないで、みんなメールでしょう。会話をさせようと、同じフロアではメールを禁止しています。また、朝、家を出てきて、夕方家へ帰るだけでは世間のことは分かりません。それでは心のこもったものづくりはできません。

いと私は考えています。

地元の人々からいろいろな話を聞くためには、イベントをたくさん開き、そこでお手伝いをする事です。人との交わりを増やすことで生の情報がたくさん入ってきます。こうしてつくった品物には、気持ちがいもっているのではないのでしょうか。普段から心を養っていくためにも、いろいろな人の心と知り合うことが必要ですし、そのためには、こうした町づくりが大切だという気持ちでいます。

宮尾 企業の社会的責任という言葉がありますが、こうした言葉以前の問題として、ものづくりというものには、もともとそうした活動が必要だということですね。

西河 当社は小学校の先生の研修コースになっています。研修を終えた先生方のレポートでは、一〇人のうち九人ですが、企業というものは社会的な貢献もされているんですね、と書いてあります。私は逆にびっくりしました。

宮尾 私も最近まで大学で教えていましたが、教育の現場にいないだけでは企業の実情や活動を知らないままということもあると思います。

西河 映画にもなりましたが、大阪府堺市で老人ホームをお造りにな

った尹さんという韓国の方が、神戸にも老人ホームを造ろうとしていました。そこで、私どもの町づくりの一環として場所を提供し、老人ホームができました。今ではその入居者の方と子供たちとで、クリスマス会を行っています。

その町で育っていくと、そこがふるさとになるんです。私たちが一生懸命子供たちと一緒に町づくりをやっているのもそう思っているからです。入学を祝う会を開き、司会をしたり、人形劇をしたり、歌と一緒に歌います。すると、卒業するときに「卒業式にはあの人たちを呼んで」となるのです。嬉しいですね。そういう日本の下町のよさを残していきたいですね。

宮尾 真剣に人の心に通じる経営を追求しておられる姿に感銘を受けています。その反面で、企業としての利益を求められることもあるのではないですか。

西河 こうした活動が会社にとんだ利益、何のメリットがあるのかと聞かれることがあります。こんなところにお金を掛けるんだったら、も

っと設備や開発に力を入れるといわれます。最近はずぐ、株主配当率や売上利益率、ROE（株主資本利益率）が幾らとか問われます。しかし、そういうものだけが評価の基準ではないと考えています。企業で大切なのはまず人なのです。人間として生きるために、なぜ表面的な今のメリットばかり追求しないといけないのでしょうか。そんなものは生きがいとは違うと思います。技術の蓄積、開発力は肅々と継続することが大切です。

企業の技術力向上に 必要なのは学問としての 基礎技術の蓄積

宮尾 さて、話を大きくして、わが国の製造業の現状と今後という観点で少しお話をお聞きしたいと思えます。欧米に元気がない一方で、アジア、特に中国が非常に勢いがよく、これらを抜きにしてはビジネスが語れなくなっています。一方、日本では、これまで経済を支えてきた中小企業の元気がなくなってきたのも事実です。わが国の製造業の現状と今後の展望をどうとらえておられますか。



西河 アメリカでは、航空機や軍需産業、原材料など一部を除いて製造業に元気がないように思います。なぜかという、労働に対する対価や製造業に対する開発力などよりも利益追求が先行してしまったからではないでしょうか。その姿に日本が非常に似てきているようです。内部統制とか、監査の問題とか……異

な文化の一部分だけが日本に入っています。

ドイツのマイスターは、自分が素晴らしいものをつくっているという誇りがあります。今の日本では、そういうものが薄れてきています。円高が進むと、日本企業はM&Aで海外の企業の買収を考えます。海外でつくったものを日本へ持つてくるようになります。反面、中小企業の仕事は減り、雇用も減少します。それではその企業はもうかつて、国力は上がらないのではないのでしょうか。

宮尾 そういう危機意識は、企業家の方々や政府に共有されているとお考えでしょうか。

西河 そうですね。企業の技術力を蓄えるためには、学力そのものを上げる必要があります。基礎技術をきちんと学問として蓄積していく。研究・教育と技術を並行してやらなといけませんね。

宮尾 アジア進出の際の苦労談や秘訣を教えてくださいませんか。

西河 海外に進出することは、その国のことをよく知るといことです。その上で、進出に当たっての最終的な決定はその国のことをよく

知っている人が行うということですね。国内にいながら、タイや中国など海外の駐在員の話を聞いただけでは判断するのは非常に無理があります。国それぞれには歴史があり文化があり、それらを理解するのは大変なことですね。逆に言えば、日本人も日本の文化と歴史を当然勉強しなければなりません。だから当社では、能と狂言の違いや、陶器の見方、オペラやミュージカルに行くといった直接仕事と関係ない研修を、月に一回行っています。

切り花産業から脱皮して種から育てる産業へ

宮尾 今政府が考えている成長戦略や法人税減税などをきっかけにして、日本のものづくりの環境は好転していないものでしょうか。

西河 法人税が半分になっても、難しいでしょうね。むしろ、利益を再投資する意欲をどう引き出してくれるかということです。企業は多額の資金を手元に持っているのです。日本で投資を促すような、次の時代の開発をするような人たちが必要です。それに対応する税制ということであれば分かります。しかし、個別

に点で対策をとらえているのでは難しいと思います。企業というのは、人間性も要るし、教育の力も要る。さらに、将来どうやっていくべきかという国の方針も要ります。それらのバランスが重要なのです。

宮尾 単に税率を議論するのではなく、日本の将来像を見据えた、「面」でとらえる政策が必要、ということですね。

西河 日本の企業は、切り花産業的で根がないように思っています。もともと日本も欧米の技術を取り入れてますから……。根や球根を持ち、種から育てるような企業になる必要があります。そして、そうした企業が今でも生き残っていると思いません。従って、日本が生き残る道は、基礎技術をどれだけ蓄積し、開発力を育てるかです。私には、中小企業・零細企業の人たちの生きざまを大切にしていけることも、今後の日本経済の技術の蓄積に必要だと思いがあります。

宮尾 本日は、震災復興の地域に根差した取り組みから、わが国の製造業の今後あるべき姿まで幅広くお教えいただき、大変勉強になりました。どうもありがとうございました。