

# モノづくりのソフトパワー



**後藤 康浩**  
 亜細亜大学 都市創造学部  
 教授

モノづくりは鉄鋼などの素材からスマートフォンなど電子機器、半導体、複雑な機構をもつ自動車、さらにはジーンズなど衣料品までハードウェアの世界だが、そのプロセスには人に深く根ざした文化が必ず込められている。いわば「モノづくりのソフトパワー」といったものだ。それは加工の細部へのこだわりや素材の選択といった品質に響くものから、商品の設計、デザインの背景にある思想、さらには現場の人材育成まで幅が広く、奥行きが深い。アジアの多くの国が外資の進出と自国製造業の育成を戦略的に進めて、「世界の工場」になっても突破できないモノづくりの難しさ、すなわち目には見えない「ガラスの天井」こそ「ソフトパワーの獲得」といえるだろう。

## 中国の過剰生産と日本生産品の競争力

中国の鉄鋼業の過剰生産能力は9月4～5日に中国の杭州で開かれた20カ国・地域首脳会議（G20）でもテーマのひとつになったほど、世界経済の深刻な懸念になっている。中国は鉄鋼だけでなく、ガラス、アルミ、家電、太陽光発電パネル、自動車まで大半の分野で過剰生産能力が問題化している。その原因は一般的には省や市など地方政府が地元経済の成長のために需要がないことを承知のうえで設備形成を後押しし、国有商業銀行も地方政府がバックにある安全な融資案件とみて資金を供給したためといわれる。

だが、一步掘り下げると、今、問題がますます肥大化する鉄鋼、ガラスや太陽光発電パネルなどの産業は中国においてはカネを出して設備を買ってくれば、中級品レベルの製品はできてしまう「導入型装置産業」ばかりだ。現場での品質の作り込みによって高品質、高付加価値の製品を生み出すことは最初から念頭になく、だれでもつくれる汎用製品、いわゆるコモディティ製品に集中し、生産規模の拡大でコスト競争力を出そうという戦略に徹した結果、設備拡大競争に陥り、人口が世界の19%、GDPが13%の中国が世界の生産量の50%超をつくるような産業が中国に林立してしまった。

日本の鉄鋼、ガラスなどの産業もちろん中国からの余剰生産品の飢餓的輸出で、価格競争に巻き込まれ、シェアも奪われている。だが、中国の同業種ほどには打撃が大きくないのは、ソフトパワーの発揮によって差別化が可能な工程、商品をもっているからだ。言うまでもないが、自動車の外板に中国製の薄板を使いたい自動車メーカーはない。韓国製の鋼板は日本メーカーにも浸透してはいるものの、やはり日本の鉄鋼メーカーの高張力鋼板の競争力は高い。ソフトパワーがしっかりと商品に組み込まれ、独自性と信頼性を確立できているからだ。

## 苦境が磨いた日本品質

過去10数年の中国の鉄鋼メーカーの技術的進化は大きく、かつては低かった連鑄比率れんちゅうも劇的に向上、設備の新しさからいけば日本を上回る製鉄所も少なくない。だが、最新鋭の設備だからといって、モノづくりのソフトパワーが一体化され、高品質、高付加価値の製品を生み出せるわけではない。上海宝钢の高炉、圧延工程あつえんなどを見学したことがあるが、工場内は日本の製鉄所と違うところはほとんどなかった。ただ、働いている人や現場には、「ご安全に！」といった声かけをする日本の製鉄所のような緊張感や集中力、熱意は感じられなかった。

日本の製造業は鉄鋼、化学、ガラスなどいずれをとっても韓国、中国や米欧勢の攻勢を受け、さらに納入先の日本メーカーが生産拠点を海外に移転するという存立基盤を揺さぶられるような厳しい状況に30年以上さらされてきた。そうした困難な局面こそが、高品質や新技術を生み出し、モノづくりにソフトパワーを付与してきた。

## 日本造船業が選好される理由

1956年に英国を抜いて世界トップに立った造船業も90年代以降、韓国と中国の厳しい追い上げに苦しみ、

建造量ではトップから陥落、今では建造量だけみればマッチレースを展開する中韓の背中を遠くに眺める状況だ。それでも日本には今治造船、三菱重工をはじめ造船ドックは残っている。三菱重工は豪華客船の建造で躓<sup>つまず</sup>いているが、他は円安の時期には月間受注量で韓国を抜き返すなど、「造船日本」の粘り腰を示している。背景にはさまざまな特殊用途の船舶や新たに導入される船舶の排ガス規制への対応などハイテク、省エネの日本の技術力がものを言っている面やコスト度外視でも日本の造船所につくってほしいという日本品質を評価する船主などもある。

数年前に興味深い話を聞いた。オホーツク海で操業するトロール漁船の建造を日本の造船所に頼むロシアの漁業会社が少なくないという。マイナス30度、風速20メートルも珍しくない荒海で自分の命を守ってくれる船をどこの国の造船会社につくってもらいたいかといえば、値段は高くても日本だからだ。日本のモノづくりのソフトパワーが価格を超えた魅力をユーザーに与えているわけだ。

### 装置任せでないモノづくりの強さ

「匠の技」といったニッチな世界の話ではない。装置任せではできない、一品受注型、それも巨大なスケールの製品になればなるほど日本の製造業のもつソフトパワーは光ってくる。逆に装置任せで大量生産できる商品は先端的であっても設備が韓国、中国などに渡る段階になれば、日本メーカーは事業としての手離れを早くすべきだろう。半導体メモリー、テレビ用液晶パネルや太陽光発電パネルはまさに典型である。

日本企業が高い競争力をもつ別の重要な分野に日揮、千代田化工建設、東洋エンジニアリングなど日本勢が世界で強さを発揮しているエンジニアリング産業がある。化学や石油精製などのプラント、液化天然ガス(LNG)の冷却設備、長距離パイプラインから道路、長大橋、空港まで設計し、多数の調達先にモノを発注し、現場では数万人の多国籍の作業員を動かしながら、巨大なモノをつくり上げていくビジネスは、すべてを見通し、管理し、前に進めていく力、つまりプロジェクト・マネジメントの能力が不可欠だが、日本企業にそうした強さがある。それもソフトパワーなのだ。

### モノづくりのソフトパワーを発揮する日本食

日本の製造業が今、直面する大きな課題は日本の若年人口の減少とビジネスのグローバル展開の加速だろ

う。「日本企業の、日本人による、日本向けのモノづくり」の時代ではない。いかに進出先の国の地元人材を日本のソフトパワーの担い手に育てていくかが日本のモノづくりの生き残りのカギとなる。一見、高いハードルにみえるが、実は日本企業がきわめて巧みにそれを実現している分野がある。

日本食である。世界に居酒屋から一般的な和食レストラン、鮭バー、ラーメン屋などをひっくるめた日本食の店は約9万店あるといわれる。この5年間で鮭バー、回転寿司などを中心に急増した。ただ、世界で最も多いのは中華料理店で、世界に約50万店あるといわれる。確かに世界各国でかなり辺鄙な街でも中華料理は食べられる。それこそ中華料理のソフトパワーの力の大きさを示しているが、日本食と中華料理の店では決定的な違いがある。

日本を除けば、世界どこに行っても中華料理店の料理人の大半は中国系だが、海外の日本食レストランで日本人の料理人が働いているのはよほどの高級店か大型店だけだからだ。中華料理は中国人という人を通じて世界に普及し、中国人によってほぼ完結しているが、日本食は各国の料理人に伝授され、外国人が調理から提供までオペレーション全体を担っている。日本食のソフトパワーは食べる人の広がりだけでなく、担い手の多様化にこそ大きな特徴がある。

### グローバル展開に欠かせないソフトパワー

甘味、塩味、酸味、苦み、辛みに続く、第6の味覚ともいわれる鰹や昆布で取った「うま味」は世界に理解され、フランスに鰹節工場ができるまでになった。日本人から離れて広がる場所に、日本食のソフトパワーの真価が発揮されている。これを電子機器、自動車、素材など製造業に当てはめて考えれば、日本のメーカーのグローバル展開には今後、さらに可能性が開けてくるのがわかる。新規の進出か、海外企業のM&Aかを問わず、日本の製造業はモノづくりのソフトパワーを現地に浸透させることに注力すればいいからだ。そこでは現地に向けたカスタマイズも当然あるだろう。多くの海外の日本食レストランは日本ではあまり見かけない素材や調理をした日本食も編み出している。

要は日本の製造業は自らのモノづくりのソフトパワーに自信をもち、その発揮に全力をあげることなのだ。世界に広がった鮭バーの調理場で魚を下ろし、ネタにして、握りや巻物をつくる現地の調理人の姿から日本企業は勇気と自信をもらってもいいだろう。 ●