加速する

成長持続へ節目を大切に

100年経営は開発力・辛抱・信頼から

刻々と変化するニーズに対応を

TPPの行方

井水　韓国といえば自由貿易協定（FTA）を活用して、いろいろな国へ輸出しやすいメリットもあるわけですよね。

井口　当社の事例で恐縮ですが、韓国工場に日本メーカーの数値制御（CNC）旋盤を導入した際、日本から輸入するよりも米国から輸入する方が安いといったことが実際にありました。FTAのメリットを肌で感じました。

井水　安倍新政権では環太平洋連携協定（TPP）の行方が焦点となっていますが、皆さんのご意見は。

古川　黙っていてもやらなければなりません。

後藤　参加しなければ、日本は「村八分」になってしまいます。

井口　当然参加するべきです。

井水　TPPには絶対に参加しなければならない。皆さんの意見が一致しました。

後藤　あとは法人税です。日本は高すぎます。日本でモノづくりをできる環境を整えてもらいたいものです。

井水　ここまでのお話をまとめると、古川さんからはグローバル化がかつてのようにとにかく海外へ出て行こうということではなく、相手国の技術レベルが上がり、賃金も上昇する中で、しっかりとした戦略を立てていく必要があるとのご指摘をいただきました。一方で、自動化、無人化の徹底を通じて、国内で付加価値の高いモノづくりを継続するという選択肢も、いま一度考えてみる必要がありそうです。

古川　海外でモノづくりをする上で、何のためにその製品をつくるのかの目的が明確でなければなりません。

井口　私は当社を駆け込み寺的な会社にしたいと常に思っています。お客さまからの「こういうものができないか」という声が商品化につながることが多いのです。

古川　ちなみにターンテーブルが1周回ったら組み立てが完成する「丸い工場」のようなものは実現できますか。

井口　後ほど、ぜひ見積もりをさせてください（笑）。

後藤　ターンテーブル方式にすることで、設備スペース削減にもつながりそうですね。

井口　機械メーカーだけでなく、自動車、医療、食品などいろいろな製造現場での用途が期待できます。

井水　くしくも新しい生産方式のお話が出ましたが、常に新しいものに挑戦し続ける姿勢こそが競争力と成長の源泉であることは間違いありません。

井口　当社には三つの柱の製品があり、現在はバランス良く展開していますが、今後もすべての柱が順調に成長していくとは限りません。当社は1969年（昭44）の株式会社化から数えて、2019年で50周年を迎えます。私は企業には寿命があると思っています。そういう意味で当社は大切な時期を迎えており、私自身、目前に迫る50周年という節目を結構意識しています。成長の持続に向けて、今からメスを入れていかなければいけないと思っています。

井口機工製作所社長
井口　薫氏

目標と理念

井水　日刊工業新聞社は11年10月に「100年経営の会」を立ち上げました。元経済産業省事務次官の北畑隆生氏に会長をお引き受けいただき会員企業の皆さまとともに長寿経営の秘訣について勉強を重ねているところです。ところで、日本のモノづくりはどの方向に進めば良いのでしょうか。

後藤　得意分野にフォーカスをして、新製品をどんどん開発し、先を進む。それしか生きる道はありません。

古川　成功するまでやり続ける辛抱強さも必要です。当社の新規事業である発光ダイオード（LED）照明灯も大変苦労しました。例えば100本、1000本単位でLED灯を導入していただいたうちの数本が不良であることが見つかったとします。仮にお客さまから総取り換えを要求されても、当社はすべてそのように対応します。当社はLED照明では後発であり、並大抵の努力ではお客さまの信頼を得られません。

井口　ターンテーブルもトラブルが起きた際、その後の対応いかんでシェアが簡単に変わってしまいます。古川さんのお話を聞いていて、社員が一生懸命働く会社は目標や経営理念がしっかりしているということを感じました。

井水　会社は何のために世の中に存在しているのか。経営理念は明確でなければなりません。日刊工業新聞社も経営理念を見直し、「物事の本質を捉え、産業界の指針となり得る情報を発信する」「モノづくりの革新に注力し、わが国の産業・技術の発展に貢献する」「社員を大切にし、人材の育成に努め、競争力のある企業を実現する」の三つにシンプル化しました。経営理念はものすごく大事です。

井口　自社の経営理念を知らない人も意外と多いようです。かつて取引先のホームページに素晴らしい経営理念が書かれていて、営業に来た方にそのことを話すと「そんな理念が存在したのですか」と言われたことがありました。

井水　社員一人ひとりが経営理念を自らの血肉としていく必要があるということですね。それと「グローバル化」という言葉に対する認識も改める必要があるかもしれません。

井口　会社がグローバル規模に事業展開しているかどうかはともかく、全社員がグローバル意識を持ち続けることは大事かもしれません。当社も毎月、少人数ではありますが、社員を交代で海外子会社の工場に派遣するようにしています。

日本への理解

古川　昨秋の日中関係悪化以降、当社では厦門（アモイ）工場や蘇州工場の従業員を日本に招待する取り組みを始めました。参加した従業員は日本への理解が進んで、中国に帰ってから仕事に一層励んでくれています。参加者にはディズニーランドや京都に行ったり、また、当社の加賀事業所（石川県）に来てもらったりと、1週間ぐらい日本を旅行してもらっています。日本を訪問する前と後では普段の仕事における対応ぶりが全然違ってきています。

井水　グローバル展開を成功させるには、そうしたコミュニケーションを深める活動も必要ですね。

古川　こちらが中国に行くのではなくて日本に来てもらう、というのがポイントです。当社の工場だけを見学してもらっても駄目で、日本全体を見てもらう必要があると考えています。そうしないと日本に対する意識はなかなか変わりません。

井水　新興各国でも労働条件をめぐるストライキが増えてきました。今後、グローバル展開はますます難しくなってくると予想されます。簡単な解は存在しないかもしれませんが、とにかく売りたくなるような良い製品、新製品をどんどんつくり続けること。また、顧客が求めるニーズを探り当てて、それに合致した製品・サービスを提供していくこと。これらはビジネスを進める上で基本的なことであり、そうした意識を根底に持ち続けることが必要なのかもしれません。

井口　元気のある業界と付き合っていくことも大切です。例えば鉄道技術など、海外に打って出て行けるだけの技術を持った会社が日本にはまだいくつもあります。

井水　グローバル展開を進める中で顧客や競合相手の状況も日々刻々と変化しています。グローバル化に対応した人材の育成も、一朝一夕にできるものではありません。事業規模、業種によっても状況は異なり、グローバル展開を成功させるための共通した模範解答はもしかしたら存在しないのかもしれません。今回の座談会では各社の事情をお話しいただき、そうした課題が明確になりました。これから海外展開を目指す中小企業経営者に向けて、良いアドバイスになったのではないかと思います。本日はありがとうございました。

日刊工業新聞社社長
井水　治博

業界リーダー座談会