

ぶるす

四季の会・ユーザーズ・サービス

342号

発行人 浅沼 邦夫

拝啓 盛夏の候、先生におかれましては、益々御健勝のことと存じます。

製造業が強い国は競争力が高いといわれます。「フナイニュースレター」によれば、

世界競争力ランキング1位のスイスは製造立国であることが右記からよくわかります。また欧州で唯一の勝ち組であるドイツも先進国の中では製造業の割合が突出しています。一般的な知識として、経済の発展とともに農業(第1次産業)から工業(第2次産業)、そしてサービス業にシフトするといわれますが、実際には工業(製造業)が大切なのです。

・日本	20%
・米国	12%
・ドイツ	25%
・スイス	27%
・イギリス	18%
・フランス	14%

しかし我が国の足元を見ると、製造業はどんどん新興国にシフトし、国内の産業は空洞化しています。多少業績は回復してきたもののソニーはまだ苦戦中、シャープも安定的な業績とは言い難いでしょう。

さらに部品加工業に代表される零細・中小の下請け企業に目を向けると、「忙しいけれど儲からない」という状態に陥っています。確かに大手企業の生産は増加し、下請け企業にも仕事は回ってきていますが、リーマン・ショックをきっかけに受注単価は下がり、さらに小ロット・短納期要求が追い討ちをかけているのです。

では、なぜこのような状況に陥っているのでしょうか。それは全ての先進国が直面してきた産業構造の変革にあります。産業が成熟し経済が発展してくると、モノづくりの主流は自動車・家電といった「消費財」から、医療機器・エネルギー・航空機に代表されるような「生産財」にシフトしていかなければならないのです。

事実、かつて家電メーカーであったオランダのフィリップスやアメリカのGEも、ここ20年ほどかけて事業分野を消費財から生産財にシフトしていきました。また自動車生産についてもドイツ国内では高級車の生産しかしていませんし、アメリカ東部

に至ってはほぼ生産もされていません。課題を抱える日本のモノづくりですが、競争力を高めていく上で強い製造業が不可欠です。今、製造業にとって必要なことは時流に対応していくことなのです。

赤字の中小企業を減らすには

法人税改革論議が進むなか、赤字企業の割合の高さが改めて関心を集めている。日本の企業の7割は赤字で、法人税を支払っていない。バブルで好景気を謳歌した1991年度でも5割前後だった。欧米諸国の赤字比率は5割を下回っている。これらを総合すると、赤字法人が多いのは景気循環的な要因に加え、構造的な要因も働いているといえるのです。(日経6/26)

日本の企業の99%は中小企業であり、経営の厳しさを考慮すると7割が赤字というのやむを得ない。これが多くの論者の見方である。しかし、国税庁の「会社標本調査(平成24年度)」を子細に眺めると、興味深い事実がみえてくるのです。

赤字の中小企業176万社のうち157万社、89%は資本金1000万円以下という小さな企業からなる。零細企業であれば、赤字はやむを得ないようにも思われる。会社数は近年255万社前後で推移しています。

中小企業の多くは厳しい状況にある半面、節税目的で意図的に赤字を計上するところも少なからずある。零細企業のほとんどは経営者と家族が株式を保有する同族企業であり、稼ぎの大部分を従業員になった家族への給与支払いに充てている。赤字になっても誰も文句は言わないのです。

中小企業の経営者からみると、根本的な原因は法人税率が所得税率より高いところにある。税率の低い個人の所得に会社の利益を付け替え、そこで税金を支払う。こうした行動は現行の税制で容認されているため、中小企業の多くは法人となって節税に努める。ここにメスを入れない限り、抜本的な改善は期待し難いとのこと。

政府は昨年6月の成長戦略において、2020年度までに黒字法人数を現在の2倍の140万社にすること、あるいは赤字法人比率を45%に引き下げるとを宣言している。目標を達成するには、税制や会社制度が中小企業経営者の納税行動に及ぼす効果を、子細に分析する必要がある。そしてどのように納税しても損得が生じないよう改革することが重要となるのです。

会社の決め手は「人の力」 石にも「声と意志」がある

優秀な企業が、社員の「やる気」を奮い立たせて、才能を十分に発揮できる環境・組織を作っているのは、「人は城・人は石垣・人は堀」というように、企業の優勝劣敗の決め手は「人の力」だからです。

石垣造りと組織作りは共通しています。戦国時代に名城の石垣造りに関わった石工職人の集団に「穴太衆」がいます。彼らの技法は「穴太積み」といわれますが、織田信長

や豊臣秀吉も高く評価して、安土城や大阪城などの石垣構築を命じています。

その穴太衆の技術を300年以上にわたって、脈々と受け継ぐ子孫たちが、天津市坂本にいます。その歴史をざっと振り返ると、1717年、阿波屋喜兵衛が創業、1934(昭和9)年、栗田万喜三が13代継承、1972(同47)年、栗田純司氏が14代社長に就任、2005(平成17)年、長男の栗田純徳氏が15代目を継承しています。

栗田家の現当主、第14代栗田純司氏(73)は、2000年古式穴太積の技術継承者として、日本で唯一人、厚生労働省の「現代の名工」にも選ばれた石匠です。現在、「株式会社栗田建設」の会長として、また「文化財石垣保存技術協議会」会長として幅広い活動を続けています。純司氏の父の万喜三氏は、「人間国宝」として活躍しました。

大学で学んだ知識をもとに父と口論することが多かった。しかし、父は「技術は頭で覚えるものではない。手で覚えるものだ!」と、純司氏が積み上げたものを叩き壊したこともありました。

純司氏が穴太積みの素晴らしさを知り、本気で技を究めようと思ったのは、この仕事を初めて11年目のことでした。安土城の石垣の修復をしているとき、なぜか目をひく石があり、それを置いた瞬間に「コトン」と音がした。「ここでいいぞ……」と石がOKを出してくれた、と感じたそうです。「石の声を聴き、石の行きたい所に石を置け!」という栗田家の家訓の意味がやっと理解できた。それ以来、純司氏は「石に、どこに行きたい?」と問いかけて、仕事を進めるようになった、といいます。

「ものはこれを生かす人に集まる」といわれます。会計事務所では、「物言わぬ会社」でも、「数字をもと」に、「決算診断」をすると、社長に語りかけるのです。すると社長とのよき関係性をつくるのです。「もの」を大事にすると、「もの」はこれを生かす人のためにつくしてくれるのです。この石にも「声と意志」があり、「決算診断」にも意志があるのです。(理念と経営7月号 参照)

「石を見分けるといふより」「石と対話しながら石の声に耳を傾けていく」「石と長く付き合っていると、石のほうから教えてくれる」ようになります。穴太積みの技法はすべて口伝ですが、それは秘技だからというより、文字では表現できないからです。

「大小、いろいろな石(個性)の声を聴きながら」「うまく組み合わせ」、何百年経っても壊れない石垣(組織)を作る穴太衆の技術に学ぶ点はたくさんあります。現在、テレビCMで一躍有名になった天空の城「竹田城跡」(兵庫県朝来市)の石垣修復でも、穴太積みの技術が生きています。

石垣造りの中で「笑い石」という技法があるそうです。「巨石の周りに小さな石を散りばめて造る」のですが、まるで「大きな口をあけて笑っているような」感じ。遊び心でしょうか。実は、この「笑い石の特徴」でどの大名が造ったかがわかる「刻印」になるそうです。今で言うブランドでしょう。まさに、「石に意志」を感じます。