

2. 寄稿：三現主義

(一般社団法人みなと横浜改造市民会議 米山隆一)

6 月の中旬、お世話になっている Japa の理事から、月報 Newsletter に寄稿を依頼された。1,800 字程度、テーマは自由とのこと。聞けば、予備原稿・ストック原稿は手元になく、自分が断ると次号に穴が開くか、もしくは他の人に大特急で寄稿を依頼することになるとのこと。

ならばと、義侠心から引き受けたはいいいものの、はて何を書けばいいのやら。『テーマは何でもいい』は存外やっかいなものである。参考までに送って頂いた諸先輩方の寄稿文も拝見したが、比して拙文は推敲を何度か繰り返してみても、学術色のきわめて薄い、駄文のままである。

今でこそフルリタイアして比較的のんびりと日常を送っているが、自分が新卒で入社した 1981 年は、バブルの兆候が見え始めた時期、「守り」よりも「攻め」の経営方針が主流であった。商品開発しては市場投入、製品が陳腐化してきたら、暖めておいた新しい付加価値を付けた次の商品を、売価を上げて市場投入というサイクルを繰り返していた。コストは二の次、新商品の市場投入が優先という風潮であった。

ところが、暫くするとバブルはあっけなく崩壊、あっという間に市場は Commodity 化した商品であふれ、併せて安価な労働力を背景にした新興国の台頭もあり、市場では生き残りのためのコスト競争を避けては通れない状況に陥った。コストの中でも部品コストの低減は必須で、暫くは部品コスト低減に専心することになる。しかも、生産は競争力のある海外に拠点を移していたため、コスト交渉の場は自ずと海外にならざるを得ない。

こうした状況で、こうした状況だったからこそ大事にしていたことは、『三現主義』だった。

製造業に関係していた方なら、手垢がついている概念ではあるが、「現場」「現物」「現実」のコト。風聞や想像には頼らず、「現場」で「現物」を見ながら「現実」を確認し、解決策・打開策を考える。

ところが、「言うは易く、行ふは難し」、なにしろ現場は東南アジアに点在している複数の国々。部品も主要 key Device 数点は日本製だが、現地調達を積極的に進めていたため、大半の部品価格交渉は海外の現場で行うことになる。

当時のパスポートをみると、有効期間内の査証ページ増補は当たり前、Immigration スタッフがページを次々と繰り返し査証スタンプの押せるスペースを時間をかけて探している姿を何度も見ている。スペースに余裕のあるページに名刺を挟んでおいて、探し易くする工夫などをしたりもした。方や日本出国に際しては、短期間で出国を繰り返すので、係官に訝しがれることも何回かあった。





それでも、『三現主義』を貫けたのは、部品 Supplier と Win-win の関係を作り上げる一番の近道だったからである。部品の供給者と購入者の関係は一般に力関係が均等ではない。どうしても、買う側の力が強くなり、「ゴチャゴチャ文句を言うな、呑まないなら買わないぞ」という要求の強要に繋がる。そうではなく、我々買い手の要求価格と供給者の価格回答の Gap に注目して、「現地」で「現物」を見ながら、相手と相対し、「なぜ Gap があるのか」を徹底的に話し合う。そして必ず部品 Supplier の生産現場を見せていただき、コスト低減につながる工程改善のアドバイスをする。『岡目八目』、当事者は日々の業務に追われていて案外見落としがあるものである。

例えば、生産において、検査は製品・部品に付加価値を付けない。重複している検査、ただ安心のためだけに行っているオマジナイのような検査などを止めるだけでも、かなりのコスト低減に繋がる。正に「現場」は宝の山である。

我々は特許や NDA で横展開ができないもの以外はノウハウを部品 Supplier に惜しみなく公開供給した。部品 Supplier にも、彼らの関連会社・組織への情報提供をうるさく言わない、寧ろ関連会社間では積極的に情報を共有してもらう。その結果、我々買い手は「部品価格の低減」、部品 Supplier は「社内でのノウハウの蓄積、新規ビジネスの武器」という Win-win の関係が生まれる。部品 Supplier 数社からは、『出張経費を弊社で負担するから定期的に来社してほしい』とまで言われるようになった。丁重にお断りしたが、嬉しさは一入（ひとしお）、仕事冥利に尽きる言葉であった。今でも忘れられない出来事である。



社会に出からずずっと「実業」、つまり有形の付加価値を生み出す業務に従事してきた。生産は実業であり、実業は結句ヒトが行うものである。AI や DX が普及し、高度な情報を提供して、意思決定の手助けをしてくれても、有形の付加価値を成果物として供してはくれない。古臭いとも非効率とも言われる『三現主義』だが、これからも大切にしていきたい考え方である。

今後は、縁あって理事を務めている「みなと横浜改造市民会議」で、これまでの海外での活動経験を活かし、横浜の魅力アップに貢献していくつもりである。併せて、これまでおざなりにしてきた家族との時間を大切にしていきたいと考えている。

補：本寄稿のバックナンバーは <https://www.japa.fellowlink.jp/professional> に掲載