

## 宮越社長インタビュー⑤:「ハイテク技術者の誘致策に中国の強い意志をみる」

——絶好調は長くは続きませんでした。音響機器業界は電機業界の中でも高度成長の終焉が早くやってきました。

「三洋電機、シャープなど比較的、力のあるところが苦しみました。力があるから自前でブラウン管は作る、半導体は作る。売れているときはいいが、売れなくなると工場を止めるわけにもいかず、赤字操業になる。製品在庫がたまっているから新製品を出したくても出せなくなる。赤字は雪だるま式に増えるという構図になりました」

——価格競争が激しくなって採算悪化や販売不振になると改善、改良策を取りますよね。

「もちろんどこも必死に対応策は取りましたよ。ですが、お手本を見ながらの競争は後発が有利なのです。人の作ったものをばらばらにして参考にしながら作るのだから、安く作ったり、ちょっと改善していいものにする方法をどこだって考えますよ。後発国が追い上げてくる。日本もそうやって先進国を追い上げてきた。それでも得意な改革、改善でなんとかコストを削り値下げで対抗するが、それが成功したら円高のパンチとなって返ってくる。深圳に進出した1987年は1ドル=160円程度だったのが、1995年には同80円台に突入した。改善を進めても進めても足下の砂が崩れていくような感じでどうしようもなかった。当社は単なるアSEMBルメーカーだったから、比較的身軽だった。それに多少早めに潮目の変化に気づき手を打ったから生き残った。ピーク時には日本に3000人、海外に販売要員1000人、中国に製造要員7600人を抱えていた。日本でも中国でも20年前から徐々に縮小してきました。他より一足早かったから縮小が可能だった。うちの社員は日本で訓練していたので仕事はできるし、ちゃんと挨拶もできる。中国の会社からは引く手あまただった。だから縮小に伴うもめごとなどは幸いにして一度もなかった」

——高成長の後にぶつかる壁。日本も中国も宮越ホールディングスも同じ壁に直面したように見えます。

「先進国の技術や製品をお手本にして低賃金と勤勉を武器に追いつき追い越せでやってきました。お手本をキャッチアップしてしまうとお手本でなくなる。モノマネするものになり一様に壁にぶつかってしまった。一足先に先進国に追いついた日本はバブル崩壊後30年近く停滞が続いている。バブル崩壊で困ったから停滞したのではない。革新的な製品を生み出せなかったからだ。戦後日本を引っ張ってきた電機業界が地盤沈下した原因もここにある。日本全体で見ても何をやるべきか、確たるものをいまだに見いだせないでいる」

「中国も近年、高成長に陰りが出てきた。工場をみると日本よりいい機械が並び、従業員もこれを使いこなせるようになってきた。ドローンのように革新的な製品も出てきたが全体で見ればお手本を見失い何をやるべきかが課題になっていた。日本と違うのは早々に次

なる政策としてイノベーションを据えたことだ。手本がないなら自ら手本を生み出すという意志表示です。しかも習近平国家主席が旗を振り共産党も、国家組織も一丸となってイノベーションに邁進している。中国は行政組織として中央政府、省、市、県、区などがあるが、このどこにもイノベーション担当のセクションがある。国の隅々まで政策を浸透させようとしている。これほど徹底しているのはイノベーションが世の中になくものを生み出していく作業であり、みんながその気にならなければできないと考えているからです。煎じ詰めれば会社でやるなら社長が、国レベルでやるなら国政の最高指導者が先頭に立って取り組んで初めて出来る仕事でしょう」

——米国が圧倒的にリードしてきたイノベーションの世界。簡単に追いつけますか。

「イノベーションは橋や道路をつくるようにカネをかければできるというものではありませんが、私は中国が世界の技術者をどんどん集める政策を打ち出していることに注目しています。米国を含む海外の優秀な技術者や留学経験のあるハイテク技術者の獲得に動いています。中国は大量の技術者を海外に送ったり、技術者が海外で育っている国でもあります。帰国すれば援助しますよという形で集めようとしています。深圳市は2011年に『孔雀計画』という名の海外ハイレベル人材招致計画を打ち出しました。日本総研ビジネス情報によると招致対象となる技術者に1人当たり1360万円～2550万円（最近の為替レート1元＝17円で換算、以下同じ）の助成金が支給され、研究所を設けた場合は最大で13億6000万円の補助金が出るという優遇策を掲げてきました。科学技術振興機構などのレポートによると、近年この計画をさらに進化させるため毎年170億円超の市財政資金を投入するようです。チーム型プロジェクトに対しては最高約17億円の資金援助をします。中国は10年、20年先を見据えて手を打っています。中国製造2025という計画では建国100年にあたる2049年までにはイノベーションの先導で躍進を遂げ、世界の製造強国のトップグループ入りを果たすとしています。これまで唯一のハイテク超大国アメリカは世界のハイテク技術者をそれこそがぶ飲みするように飲み込んできましたが、トランプ政権が打ち出した移民抑制策で毎年30万人だった技術者の移民が20万人に抑えられると言われていた。これがきっかけとなり、ハイテク技術者の流れが変わりかねません。これがイノベーションの行方に大きな影響を与えそうです」

——中国はお手本なき時代に自ら手本となるべく立ち上がりました。宮越ホールディングスもこの動きを見逃すわけにはいかなかった。

「音響業界では改善改良を続けても浮上するのが難しいことを思い知った。製造業は手慣れているが、展望が開けない。イノベーションへ投資する深圳プロジェクトは手探りだが、巨大な中国が巻き起こす旋風を追い風にして飛躍できる分野だ。おまけにイノベーションは勝ち負けの世界ではない。異業種、他業種、他国籍の企業が多様な知恵を出し合って成果を生み出すオープンな世界だ。これを知っているから中国政府は外資歓迎なのです。努力次第でみんなが勝者になり、豊かになれる。誰にも参加するチャンスがころがっているようなものです。だから、後れを取るわけにはいかなかった」

——中国の節目に宮越ホールディングスも大きな転機を迎えていますね。

「思い返せば40年前、日中国交正常化後に中国進出第一号の日本企業として上海で合弁事業を始め、30年前には改革開放の中国で最初の経済特区となった深圳にこれまた香港を除く外国企業で初の進出を果たした。そしてイノベーションが声高に叫ばれる今、完成すればアジア最大のイノベーション・センターになり、深圳に進出した外国企業の中で最大プロジェクトになるだろうといわれる深圳プロジェクトに着手している。そのときどき全力投球してきた結果とはいえ中国との宿命的な縁の強さのようなものを感じ、感慨深いものがあります」

以上