

講演録

平成30年度 第3回 地域経済研究フォーラム

日時：2018年8月8日（水）

場所：福井県立大学

100年企業の七転八倒 Struggle of 100-Year Company

福山大学経済学部 客員教授 福井県立大学 名誉教授 中沢 孝夫氏

はじめに — 中小企業の現状

今日のテーマを「七転び八起き」にしようと思ったのですが、企業経営はそれほど楽ではない、まさに「七転八倒」です。今のよう
に景気拡大が長いのは珍しいですが、必ず循環があって、そのうちひどい目に遭うかもしれ
ない。そこで、「七転八倒」としました。

今、工作機械メーカーの調査をしています。その国のモノづくりの水準を決めるのは、工作機械を作る水準です。半導体製造装置が好調と言われていますが、それを作るのも工作機械です。だから、良い工作機械がなくなるとモノづくりは駄目になります。工作機械メーカーは、かつて1兆円産業と言われていましたが、1兆5,000億円に増えました。工作機械は中小企業の集まりで景気が良い時と悪い時が極端な産業ですから、私は「きっと何か悪いことがある」「こんなに良いことは
かり続いているから危険だ」と言っているのですが、やはり人出不足の心配が出ているよう
です。

福井の有効求人倍率は日本で有数の水準です。だから、かなりの人手不足でしょう。しかも、

働き方改革ということで、行政から残業の指導があります。だから、受注があっても仕事
ができず、大変なんです。

労働力も相当減っています。1990年に18歳の人口は220万人でしたが、今は110万人
しかいません。すると、大学の偏差値はどこも5くらい下がってしまうんです。昨日ゼミ
生に話を聞いたら、勤めて2週間で会社を辞めるような状況だそうです。なぜ辞めるのか
も分からない。本人が来ないで、親がやって来て口頭で辞めると伝えるだけで、私物も
持って帰ってしまう。本人が来ないなんて、信じられますか。そういう人材を雇うのに、
経営者も苦労しています。だから景気が良ければ良いほど大変です。

私の専門は中小企業論で、「中小企業はかわいそうだ」とよく聞きます。確かにかわい
そうな中小企業もあります。しかし、多くの中小企業はそんなことはありません、そこそ
こちゃんとやっています。

いろいろな工場の人から「先生、久しぶりに1杯やろう」と電話が来ます。僕も飲むの
は大好きで、10年くらい前は東京の蒲田駅前や錦糸町駅前の居酒屋に行っていました。

飲めればそれで十分なんです。ところが、最近は大本木や銀座のステーキハウスとか、2ランクくらい上がっている。「もう1軒行きましょう」なんて言うときも、以前はカラオケだったのが、今は銀座のクラブです。「たまにはいいでしょう」と言うから行きますけれども（笑）、何か様子が違うんです。

ただし、景気は循環します。私の大の仲良しで、三菱UFJモルガン・スタンレー証券参与、同社景気循環研究所長の嶋中雄二氏によると、オリンピックが終わった2020年の暮れあたりから少しリセッションが来て、その後もう一度リカバリーするようです。たぶん私もそうだろうと思います。

人手不足の面では、非正規社員の問題があります。ただし、非正規社員で不本意な方は2,100万人のうち15%で、あとは本意なんです。非正規の方が良いという人が圧倒的に多い。また不本意な人でも、本当は正規社員になりたいのですが、先ほど申し上げたような事情で採用できない。採用する側にも採用するかしないか決める権利がありますから、面接などを経て「あなたとは縁がありませんでした」と言わざるを得ない人も多い。

I. 企業規模の大きさと「経営品質」は一致しない。大切なのは継続と利益。起業家精神には「ハングリー」さが欠かせない。ハングリーとは単に貧しいということではなく、「現状への不満や不足感、そして新しいことへ挑戦する意志」。

経営の内容を見ていく場合、企業の大きさとその企業の経営品質は異なるという、当た

り前のことにまず注意しなくてはなりません。東芝の経営品質は良かったのか。シャープは、ソニーは良かったのか。決して良くありません。

経営の品質は、サイズではなくマネジメントによって違ってきます。特に大事なのは、その企業が継続することと利益を上げることです。利益を上げないと続きません。次に、起業家精神の継続が必要です。新しく何をやるか、次はどうしたらよいかを、絶えず考えていきます。ハングリー精神が起業家精神を支えると言いますが、単にお腹が空いたという貧しさの問題ではなくて、現状への不満や不足感、新しいことへ挑戦する意志、これがハングリー精神です。

このことは、AI（人工知能）やIoT（モノがインターネットにつながる）というとてもない誤解とも関わっています。人間の持っている価値観、つまり「誰が何をどのようにしたらよいか」が重要です。

新しいモノを作るだけでなく、例えば、現在している仕事をどのように改善すれば5時間かかっていたものが4時間半でできるようになるのか、同じ時間帯で働いても生産性を上げるにはどうしたらよいか、あるいは失敗が起こるのはなぜか、どうすれば起きないようにするのかを考えて、そのための方法を打ち出すのが、価値観と課題設定です。価値観と課題設定をするのは人間であって、ロボットにはできません。ロボットというのは単能機です。単能機というのは、そのことだけが出来るものです。

ジャーナリズムは、とにかく変わったことだけを書きますから、おかしくなってしまう。例えば、ロボットがやっている変なホ

テルがありますが、「そのロボットは能力があるのか」と経営者に聞くと、「ものすごくある」と答える。では、そのロボットは「今日は暇だから庭の草むしりをする、と本人は考えるのか」と聞いたら、「そんなことは考えません」と答える。ロボットには何が草か分からないんですから、そういうものです。工場で溶接をするロボットも同じです。トヨタなどでは何十年も前から溶接の部門でロボットが働いています。危険ですし、辛いから、そうなるでしょう。ですが、溶接のロボットに「今日は溶接が暇だからあっちへ行って塗装をやってくれ」とか「釘付けをやってくれ」と言ってもできません。溶接の仕事しかできないんですから。

このように、ロボットというのは自ら価値観と課題設定を持つことがありません。「シンギュラリティーが2045年に来る」と言っている人がいますが、そんなものは来ないんです。人間を超えることはあり得ない。全てのコンピューターの課題設定は人間がやっていますから、人間がインプットするデータによってアウトプットがあるのであって、何をインプットするのは人間の能力次第です。コンピューターはあくまでも計算機であり、数字の計算はできて数字にならないことは分からない、これが現実です。この点を間違えてはなりません。

II. 企業経営の継続には「進化能力」が必要。継続とは進化である。経営者は「七転八倒」するのが普通。

次に、企業経営の継続について申し上げます。それは、進化能力があるかどうか、自分

を進化させる能力があるかどうか、ということです。企業が継続しているということは、常に自分自身を変えている、進化させている、これが基本です。だから次をどうする、どうしたら良いかということで、七転八倒するのが企業経営です。

皆さんお気付きのように、同じ業界であっても企業間の格差ができる要因はそこにあります。同じ業界でも、うんと儲けている企業や経営がいつも安定している企業、さっぱり儲からなくて経営が安定していない企業があるのは、進化能力の差です。

例えば皆さんの街で、小さなパン屋さんが3軒あるとします。私が前にいた大学で、東京の府中市で調査をして本に書いたんですが、大学の近くにパン屋さんが3軒ありましたが、1軒は夕方になると全部売り切れてしまいます。もう1軒はだいたい3分の2くらいが売れるけれども、有名メーカーのパンを他所からライトバンで運んで売っています。3軒目はおばあちゃんがやっているパン屋で、他所から運んできて半分ぐらしか売れてないけど、おばあちゃんは気にしていない。

商店街でまちづくりの人が「おばあちゃん、もうちょっと頑張ろう」と話しに行ったら、「頑張れなんて言わないでくれ」と。店をやっているのは、表を通った人に「ちょっと寄っていらっしやい、お茶でも飲まない」って声をかけるために開いていて、商いと思って食べているわけじゃないから心配しないでほしいと、まちづくりの人が怒られたりしています。

全部売り切れてしまうところは、顔の見える人だけに売りたいとかいろいろポリシーがあるんですが、やはり何をつくれれば売れるかということに関して、家族でいつも考えてい

ます。だからすごくいいパンばかり焼くんです。そういう差があります。

Ⅲ. マネジメントが可能なサイズと地域性。家族経営と他人雇用の違い。どのように人を育てるか。

企業の本質は、実はそこにあるんです。企業というのは、変換する存在です。何を変換するのかというと、まずインプットをします。それは、材料、アイデアあるいは設計図です。何でもいいですがこういったものをインプットします。

例えば、100トンの鉄鉱石を高炉に入れると、10トンの鉄が出来ます。つまり鉄鉱石を鉄にするのが変換能力です。パン屋さんで言えば、小麦粉とイースト菌、香料、バターなど、様々なものをインプットしてパンができます。変換することが、付加価値を付けるということです。これがアウトプットされるモノやサービスとなります。

この変換能力が合理的かつ的確であれば、付加価値は上がります。これが企業の本質であって、大きさは本質ではありません。もちろん企業を大きくしたい経営者と、あるサイズより大きくしない経営者と、2通りに分かれます。それはマネジメントに関する考え方、あるいは創業動機と大きく関わってきます。企業の本質は、変換能力である付加価値を付けるところであって、大きさは何の意味もありません。100人の企業であろうと、10万人の企業であろうと本質は変わらない。

では何が大事なのかというと、家族経営の場合と他人を雇用している場合ではやはり違います。家族だけで働いているところは、自

分たちが困れば良いということと同じです。雇用責任がない。しかし、他人を雇用している場合には雇用の責任が生じてきますから、責任を考えた時に、やはり継続と利益に対する重みが違ってきます。

例えば100年企業と呼ばれるものがたくさんありますが、家族経営だけというところはまずない。100年を超えるような企業は、やはり他人を雇用しています。その場合には何らかの形で競争力を作るために、人を育てることを考えています。

人材というのは、経営資源の中で唯一、自ら育つ側面を持っています。資本などのお金や材料、土地、建物などの経営資源は、自ら育つことはありません。買った機械をどう上手に使うとか、あるいは現実にあるお金をどのように使っていくかを考えるのは人間であって、その人間だけが自分を成長させる能力を持っています。人的資源だけが他の経営資源と異なっているんです。この人的資源をどのようにして育てていくかということに、企業経営の要諦があります。

だから、良い企業は人を育てる仕組みを持っている、というのが1つの結論になります。人材の育成はマネジメントする人間がしっかり考えないと駄目です。放っておいても育つような良い人材はめったにいません。環境を作って、与えてやらないと育たない。その環境をきちんと整備することはものすごく大事なことです。

良い企業は、人材を大事にします。これはもう間違いありません。さらに、私は1,200社くらいの企業にインタビューしてきましたが、経営者というのは心の中に鬼を1匹飼っていないと駄目だと、大きな声では言わないけ

れども考えています。優しさだけでは罪です。企業を継続させるためには、心の中に鬼を飼っていて、もうここはどうにもならないという時に、決断できる人が必要です。そうでないと企業経営はできません。

「あそこの企業は人情がある」などと言います。不人情の方がいいとは言いませんが、人情だけでは仕事になりません。経済は人情と無関係に動きますから、継続する企業の経営者は、必ず心の中に鬼を1匹飼っています。妥協できない時はしない、とはっきりしています。そうでないと企業は継続できないからです。

Ⅳ. 「グローバル化」と「国際化」の違い。グローバル化の中の地域性とはどういうことか。「文化」と「文明」の違い(司馬遼太郎から)。「文化」は「他と異なっていること」(風土, 言語, 習慣, 宗教, 暮らし方, 生産様式)。「文明」は文化を包摂しながら広く共通すること。

企業の継続はグローバル化とも関わっています。グローバル化と国際化は違います。国際化というのは、国と国がイコールの関係です。例えば日本とアメリカでは、アメリカとの貿易摩擦があるから、アメリカに工場をつくって現地で販売する。つまり需要があるところでモノを作るのが一番合理的だということで、皆がアメリカに進出していきました。それはイコールの関係です。

一方、グローバル化というのはそういうことではない。メキシコに工場を作るのは、メキシコで売るためではなくアメリカに供給す

るためです。メキシコの方が税制も雇い方も楽で、アメリカに持っていくのも簡単、ややこしい州の法律がありません。アメリカの半分の州は労働権州といって、そうした州では労働組合を作れない。そういったことなども考えながら地域を選んでいきます。

ASEANの場合も、ベトナムに工場を作るのはベトナムに供給するためではなく、ベトナムで作ったモノをタイやアメリカ、日本に持っていくためです。ベトナムは法人税の税率や、労働力の質が良い、あるいは対日関係が非常に良いとか、様々な条件があって選ばれています。

このように、グローバル化は、行く国との関係だけではなく、地球規模での考え方で進出していきます。国際化との違いはそこにあり、だいたい2000年以降からの動きです。

ところが、グローバル化と国際化の違いが出てきた時に、急に登場してきたのが文化と文明の差です。作家の司馬遼太郎氏は1回だけ1カ月ほどアメリカに行って、『読売新聞』にアメリカ論を連載したことがあります。その中で、アメリカがなぜ文明的なのかを非常に深く書いています。文化と文明の違いについて、司馬さんの説明は明瞭です。

文化というのは、他と異なっている、違うということです。日本語は世界で通用しない、日本だけです。その地域や国に特有のものが文化です。風土などもそうです。海から遠い2,000キロくらい離れている山奥や砂漠地帯、畑がなく牧草だけの地域もあれば、日本のように春夏秋冬という季節の変化があるような地域で、しかも海に囲まれるという大変豊かな自然環境のところもあります。

これらの地域では、考え方や宗教・言葉は

当然違います。文字の配列でも、右から左に書いていくところと、イスラムのように左から右に書いていくところ、日本や中国のように縦書きの国、横書きの国など、すべて文化の異なるものです。

では、文明とは何か。それは、広く共通しているという意味です。文化を包み込んでいて、共通している部分だけで一緒になっています。だから、アメリカのように200の国と地域から人が集まっているところは、200の文化を背負っています。日本と違うんです。そういったところでは、ありとあらゆる文化がぶつかり合いますから、その摩擦を共通化させていく努力が常に行われています。だから常に「アメリカ」という目標が必要になってくる。

そうしますと、共通したものがどんどん出てきます。例えばジーンズは、昔はカウボーイが履いたものでしたが、今や世界中で通用しています。あるいはマクドナルドのハンバーガーは、個人的には食べませんが、やはり世界的に共通しています。ディズニーワールドもそうです。どこへ行っても通用するものを共通化させている。

これらは、「事実上の標準」ということです。例えばパソコンの文字列はタイプライターのもですが、法律で決まっているものではありません。事実上の標準であって、嫌だったら自分でやればいいんです。日本だとワープロの頃に、富士通が独自の配列を作りました。あれは速くて私も使っていたのですが、覚えた人は後になって迷惑しています。富士通の人に文句を言ったら、「申し訳なかった」と言っていました。日本の場合はサイズが小さいため世界的には通用しません。

ですが、先進国で1億人を超えている国は日本とアメリカだけです。日本は市場が大きく内部で普遍的なものを作ってしまうので、外で通用しないものが出来てしまいます。それがガラパゴスです。テレビみたいに、どんどん細かいことをやってしまいます。横から見てもきれいに見えるテレビがありますが、前から見れば良いはずなのに差別化の方法が他にないし、技術もあるためにそうやってしまいます。

しかし、日本が文明の共通性を生み出しつつあるという側面もあります。それは中間材や部品です。これは明らかに世界の文明的領域を担いつつあります。世界的普遍性を持っていて、非常に強い。

日本とドイツでせめぎ合いがありますが、私は日本が勝てると思います。別に勝つ必要はないかもしれませんが、やれると思います。EUには5億人のマーケットがありますから、ドイツは日本よりも外需、つまり貿易が伸びる余地がありました。マーケットが5億人あれば、1億人よりもずっと強いからです。

ただし、EUの中の軋みは今や相当大きいからです。ドイツのインダストリー4.0についてイタリアやフランスの人に聞くと、「勝手にしてくれ、自分たちは関係ない」とはっきり言います。ドイツ自身がもうやっていないんです。文明を作ろうとしたんですから、無理なんです。

V. 情報のプラットフォームのこと. グーグルやフェイスブック, アマゾンなど.

アメリカではAmazonやFacebookなどが情報のプラットフォームを作っています. 情報のプラットフォームができるのは, 大陸だからです. しかし, このことをよく分かってない人はIoTの時代と言います. インターネットが全てをつなぐと, 嘘ですよ. Googleにしても, Facebook, Amazonにしても, すべて消費の世界です. 生産の世界はプラットフォームには入っていません.

ドイツの場合は, ドイツという国を1つの工場のように情報網でつないで, 生産の方法, 生産の手続きその他を1つのインターネットで共有化できるようにするのがインダストリー 4.0の目標でした. そのことを2011年から言っていました, もう完全に破たんしています. 最初に破たんすると私が指摘しました. 中小企業向けのアプリケーションを作らないと中小企業はついて来られない, というアイデアを見て, 「これは駄目だ」と思ったんです.

中小企業向けのアプリケーションなんてあるわけがない. そのアプリケーションは何か, 花屋さん向けのアプリケーションか, それとも美容院か, 金型屋, めっき屋, 板金プレス, 組み立て屋ですか. しかも中小企業向けで大企業が使えないアプリケーションって何でしょうか. 専門家に聞いても, 誰も答えられません. ないんです. だからいつまでたっても出来ないんです.

日本の経済産業省を除いて, 今は誰も言いません. 経産省は知らないから「ドイツでこ

う言っている」とまだ言っていますが, ドイツでも今や言っていない.

そんなことよりも, 中国との関係が破たんしそうだから, 今はそちらの方が青息吐息です. どういうことかといいますと, クロネコヤマトさんなどで急浮上している問題点と共通しています. ビジネス用語としてBtoB(企業対企業), BtoC(企業対消費者), CtoC(消費者対消費者)といった取引がインターネットの世界でも行われています. その「to」とは何か, ということです. これは物流を表しますが, 情報を含めた物流です. それが今どのように動いているのか.

IoTでつながるのは, 消費だけです. Amazonなどは典型的でFacebookもそうですが, 誰が何を買ったとか, 何を消費しているかというのは全部データ化していて, それをビジネスにしています. ですが, 誰がどのように作っているのかというのはインターネットの世界につながっていません.

VI. 企業の文化と固有性. 固有性(他と異なっていること)が競争力である. 同一の産業でも企業間の競争力格差は大きい. 商品だけではなく「プロセスイノベーションの格差」. ハブ&スポーク.

なぜかというところ, 固有性があるからです. 先ほど申し上げた, うちだけが作るパン屋さんには作り方を公表しません. 自分のところだけが作る品物で, そのプロセスや固有の技術は全部内部で構築するものであって, 固有の技術をインターネットで公表する企業はないんです.

少し大きな話になりますが、トヨタの工程は日産やホンダとは違います。生産の設備は全部それぞれの企業が考え抜いたもので、最も効率的なものを作ろうとします。全部ノウハウですから、それを明らかにすることはないし、それぞれの歴史もありますから、分かっていても乗り越えられないんです。

したがって、例えばトヨタ方式はトヨタが公開しましたが、他の企業がいくら真似してもトヨタを追いきれない。トヨタ方式だから、オリジナルのトヨタが一番強いんです。それをインターネットで学ぼうとしても無理だし、自社の秘密をわざわざインターネットで教えることもありません。固有性ということです。

この「to」の内容についてももう1つ申し上げます。私は日通とかクロネコといった物流の人たちが集まる場所にお話しに行き、議論もして楽しかったんですが、物流の基本にハブ&スポークという考え方があります。ハブという中心があって、自転車のスポークみたいに多方面につながっていて、どこかにモノを運ぶときに全部ハブにいったん集めて、そのハブから方面別に区分けをして送るという方法です。

1970年頃までのやり方は、例えば福井と金沢の場合は隣の県だから直接運ぶ便を作っていたんです。今はそうではありません。それぞれの地域を直接結んでいたら無数の便が必要になって、「to」が入り乱れてしまい合理的ではないんです。しかも運ぶ量が少なすぎます。そこで、いったんハブに集めて、再配分する仕組みを作っています。

この仕組みはフェデラルエクスプレスが1972年に作ったのですが、背景にあるのは

アメリカという国の広さです。全国に高速道路ができて、かつ飛行機で運ぶから、最初に飛行機のハブができました。大きな飛行場を作って、そこから全国に乗り換えていく仕組みをアメリカの飛行機が構築しました。それを見たのがフェデラルエクスプレスという、日本の佐川急便のような企業間の荷物輸送の会社です。

私は郵便局の労働組合にいた時に、郵政省から話を聞いて1980年代にアメリカに渡って3か月くらい調査をしました。日本の宅配のモデルになったフェデラルエクスプレスやユナイテッド・パーセル・サービスへ見に行ったところ、当時は非常に好意的で、「いらっしゃい」と見せてくれたんです。自慢しながら「日本にはできないだろう」と思っていたんでしょう。素晴らしいと思いましたが、日本はすぐに真似をしてしまいました。

この関係から見ると、AmazonやFacebookはハブです。全ての消費の情報を持っていて、それによって広告収入を得ています。例えば私が本を注文します。そうすると返事が来て、お勧めの本も表示します。私の本が5冊ぐらい挙がっているのだから、かなり正しい情報です。

そういう情報は一元的に成り立ちます。しかし、プラットフォームごとに競争関係があります。しかも、プライバシーをどうするかとか、国境を越えた時にそれがどうなるかとか、中国のように人間を管理するためにプラットフォームを利用するような状況が生まれていますから、社会のインフラとして本当に使えるのかという問題がこれから出てきます。

ただ、このハブ&スポークを作り上げたのは、やはりアメリカという文明の力です。アメリカのビジネスの新しい分野を、世界に共

通したものを作っていく能力は、残念ながら日本にはありません。

これは、日本が世界中の文化を持っていないからです。日本人の発想をしてしまう。日本語はどこでも通じてしまうので、分かる範囲でやってしまう。しかもマーケットが大きいです。人口が1億3,000万人いて、先進国で2番目に大きいから、国内だけでそこそこ成り立ちます。だから大金持ちになる必要もないんです。そういう世界に私たちは生きているのです。

Ⅶ. 「表層の競争力」(目に見える領域) と「深層の競争力」(目に見えない領域)

ただ、先ほど言いましたように中間材が今、急速に注目されています。部品と素材、それとデバイスです。

これは、供給が常に全部すり合わせ型です。相談しながら作らねばならないものです。いったん作り上げると固有技術になります。しかも、普遍性を持っています。特に1997年の通貨危機以降、日本のメーカーは世界中に進出するようになって、注文を受けています。日本人には、注文に応じる能力があります。アメリカは注文に応じる能力がありません。「俺の方式でやってくれ」と平気で言ってきます。

心臓病の手術を見ていると、アメリカはアメリカ向けのモノを作って日本にも「これでやってくれ」と言います。日本人は体の大きさが違うのに、アメリカは自分のやり方を変えようとしません。ところが日本は、「こういうふうにしてくれ」と言われたこと

に対して、「分かりました」とすぐ応じます。自分のやり方ではなく、相手のやり方ですぐやります。そうして世界中どこに行っても通用するデバイスを作ったり、部品や素材を作ったりして、ここ20年の伸びはものすごくあります。

新聞は書きませんが、化学企業の利益は信じられないくらい大きいです。信越化学もそうだと思います。やはり、素材を作る力が強い。繊維産業でも、大手は全部素材メーカーになっています。もちろん普通の衣類用の繊維も作っていますが、基本的にはもう素材メーカーに変わっています。

富士ゼロックスや富士フィルムも、カメラのフィルムはほとんど作っていません。基本的に10年くらいで変わっています。そういう転換力があって、技術能力があります。ただし、年配の人は皆さんは覚えていると思いますが、例えばコダックという世界的なフィルム企業は、世界的であったが故に転換できなかったんです。富士フィルムのように医薬品を作るといったことができず、コダックはフィルムから変わることができませんでした。

ある共通性を持っていてそれが崩壊した時には、マンモスのように倒れてしまいます。だから、アメリカに歴史の古い企業は少ない。割とあっさり捨ててしまいます。買い手が現れると、高く買ってくれるところにすぐに売ります。日本は、いったん育てると我が子がかわいいとなり、売らないんです。そうした違いがあります。長い企業を大事にしますから、日本は100年企業が5万社以上あるんです。ただし、これがグローバル化の中の非常に大きな問題点にもなります。

技術能力については、富士ゼロックスの

元社長さんの本に感銘を受けました。第1次オイルショックの前の1972年に、企業の方針を内部の競争力に求めることにしたそうです。誰が見ても出来上がった製品の良い・悪いは評価できる、しかし、その商品ができるプロセスは外からは見えない。それを負けないようにするという方針にしたそうです。

藤本隆宏氏は、モノづくりの研究で「表層の競争力」と「深層の競争力」という概念を作りました。表層の競争力というのは目に見える領域での競争力です。車では燃費が良いとか、10万キロ走っても消耗品以外は取り換えないで走れるほど品質が優れているとか、デザインが良いとか、乗り心地が良いとかです。

ドイツの車で言うと、BMWとかベンツの電気系統は良くありません。ドイツは電気にもすごく弱いので、5年もしないうちにあちこちが故障してしまいます。ですが、ブランド力はとても強いし、日本車と違って加速力はものすごく良いです。100メートル以内で100キロまでスピードを上げられるといった加速力を持っています。そうした点がドイツの強さです。

しかし、実は目に見えないところでの競争力こそが勝負です。それを深層の競争力と言います。どうやってハイブリッドを作ってきたかとか、他よりもずっと低いコストで作るためにどのようなプロセスをとるか、こちらの方が大事です。

同じ200万円の車を作るにしても、200万円という価格は表層の競争力、顧客に見える競争力です。しかし、その価格を設定する時に利益率が企業ごとに違うのは深層の競争力、ものを作る流れそのものが違うというこ

とです。その深層の競争力を内部に構築できた企業が、実は長生きする企業です。

その時に中心となるのは、人材をどのように育てるかということに返ってきます。ロボットはいくらでもできます。それは、ロボットを作った方が利益があるかどうか、という費用対効果の問題です。

野村総研はなくなる職場が49%あると言っていますが、どれもなくなる職場だと私は次の本に書きました。例を挙げると、電車の車内清掃です。東京駅とか大阪駅に到着した新幹線には、1車両につきたった1人の人間が掃除を終えるのに10分しかかかっていません。座席ごとに汚れが違いますが、それを一瞬で見分けて掃除しているんです。

ルンバがあるから大丈夫でしょうか。ルンバは床掃除をするもので、床だけ掃除すれば新幹線の掃除ができるわけではない。凹凸があったり、座席ごとに汚れやごみの量が違ったりします。これは人間がやる以外に合理性がありません。あれを機械化したら2~3時間かかってしまいます。だからなりません。

例えば、パワーショベルをアフリカで使うということも、日本で遠隔操作ができるからどんどん楽になることはありません。パワーショベルは大きいのも小さいのがありますが、場所を考える必要があります。福井もそうでしょうが、東京都内などの場合に1年中道路工事をしています。ガス、上下水道、電気、毎回それぞれ掘り返しています。工程が違うから同時にやりません。

そうした時にパワーショベルを使っていますが、遠隔操作ができるから楽になることはありません。掘る時にその掘ったコンクリートの塊とか土砂を捨てるトラックに載せなく

ちゃいけないんです。交通整理の誘導員も必要です。作業員が交代で食事もします。そんな様々な仕事の流れの一部にパワーショベルがあるだけで、パワーショベルの遠隔操作ができるようになって、それ以外の仕事はどうなるのですか。仕事は流れの中です、ということを知る必要があります。

または、なるべく単純化して単純作業をロボットに替えたいとしても、単純化を考えるのは人間です、単純化できない部分が残ってしまいます。

例えば車は、どんどん軽くした方が燃費はよくなります。しかし、なぜ軽くならないのかと言えば、ワイヤーハーネスが増えてしまうからです。それぞれを制御するための機器とか、様々な新しい技術開発がワイヤーハーネスでつながっているから増えてしまうんです。そうすると、車体そのものは軽くなっていても車は軽くならない。そういう状況があります。

もっと簡単なことを言えば、魚を海から引き上げるときの漁網の巻上機の工場を見ていると、組み立ての最後のところは全部手加工です。ワイヤーハーネスを4本くらい巻くのは単純作業だから、ロボット化することはできます。ですが4本のワイヤーハーネスのためにロボット化していたら、全然コストが合いません。私にだってできる仕事ですが、それはロボットにはできないんです。

現場に行かない人は頭の中で考えているから、「ロボットがあるから大丈夫」などと言います。私は東京の四谷の路地に住んでいて、110所帯あります。暮れにどのくらい荷物が来るのかヤマトさんや郵便局の人に聞いてみたら、12月には1日に200個来るそうで

す。200機のドローンが来て、エントランスに200個の荷物を置いたらどうなりますか。通り抜けできなくなります。第一、それじゃ誰の荷物だか分からないでしょう。どうにもならない。単純なことですが、そこが理解されていません。

例えば離島に菓を運ぶとか、最近起きている災害の時に運ぶという時には、ドローンは意味があります。使い方によっては意味があるでしょうが、どこでも使えるものではありません。

あるいは、全自動のトラックができれば宅配が楽になって、全自動のトラックを2台つなげば相当楽になるだろう、とも言われています。しかし、10メートルのトラックが2台といたら20メートルです。高速道路以外にどこを走れるでしょうか。信号も曲がれないですよ。トラックのメーカーは分かっているからそういうことを言いません。現実と技術革新のつながりが分かってないと思います。

私は『日本経済新聞』に15年以上連載していて、最長不倒距離と言われています。記者には「メーカーに言われたことをそのまま書くな」と、いつも言っているんですが、珍しいことなら何でも書く感じになっています。そうすると、世の中珍しいことばかりだから、そんなことばかり書いていて常識からどんどん外れてしまうんです。歴史も同じです。歴史の記録を読んでいると珍しいことばかりです。しかし、普通の庶民は普通に暮らしていたんだろうというのが私の意見です。

VII. 経済環境, 社会環境, 競争相手の変化などへの対応が可能か. 例えばケータイなどエレクトロニクス系商品の登場のこと. 商品区分, ビジネス環境の激変への対応.

次に, 変化のことを言っておきます. 変化というのはいつでもあります. 例えば, 覚えている方がいらっしゃるかもしれませんが, 昔は移動体通信という自動車電話が登場して, 自動車に電話が付きまして. 自動車から電話ができると喜んでいました. そして, 1990年頃になったら突然, 大きい弁当箱みたいな携帯電話が登場しました. 携帯電話が登場した時, それは電話だったんです. そこにカメラが一緒になるなんて誰も思わなかった. 1990年代半ばまで, 電話とカメラはあくまでも別の商品でした. その後, 突然電話とカメラが一緒になりました. 「何だ, これは」と思っているうちにカメラはデジタル化されて, フィルムがいらなくなってきました. デジカメも出てきましたが, 便利だと言っているうちにデジカメもいらなくなってきたんです.

映像技術の発達がプリント技術を不要にしていきました. そこで携帯は, 機能がたくさん付いているから「ケータイ」となり, 「携帯電話」とはもう言わなくなったんです. ちなみに私は携帯電話ですが.

そうなってくるのに15年から20年かかっています. 15年から20年という時間の中で, 自らを転換する能力があるかどうか, 企業が生きる力に関わってきます. 振り返ってみると, どんな商品も生命力は長くて30年です. 必ず変革や技術革新が起きます. だから自らを変える力, ビジネス環境が変わったり

激変したりするときの対応力が必要です. 商品区分が変わってしまうんです.

繰り返しますが, かつて電話とカメラは別の商品でした. しかし今は一緒です. 学生に「ケータイで君が一番使う部分はどこか」と聞くと, 「いろいろです. そういえば電話もできます」と. もう, 電話がケータイの一部になってしまっているんです.

そういう中で今度はどのようにしていくかということ, 世界中で使えるケータイを創造して世界に売るといった能力は, 残念ながら日本にありません. しかし, ケータイの中にある900の部品とその部品を接続している技術は, 日本にあるんです. だから, 日本はそちらで生きていくことが大事です. 特に制御機能や映像機能, 接続させていく機能, こういったものが日本の持っている普遍的な強さです. グローバル化の中で文明の一部を日本は明らかに担いつつある, 私はそれだけは大丈夫だと思っています.

もう1つ重要なのは, 物語を作っていく力です. 小売は今どう変わっているかということ, もはやメディアになっています. 『小売再生』という本があって, 「小売りはメディアである」という概念を生み出しました. 小売はメディアにならないと小売にならないんです. 日本中で住みたい街, 良い街に質の高い小売店ができるのは, インターネットで買いたくからではなくて, 良い店に行って体験をしたという方がずっと強いからです.

例えばインターネットの世界で一番返品率が高いのは, 衣類です. 25%あります. 衣類はサイズがあって色があればいいというものではなくて, 手にした風合いが悪いとか, 何となく脇の下の着心地が悪いとか, いろいろ

な問題が出てきます。食べ物はほとんど返品率はないですし、本は全然ありません。そもそもできないですからね。

それは消費する側にどういう経験があるのか、という問題です。見た記憶があるという既視感があるものや、経験があるものについては買い物を間違えません。しかし、経験がないものについては買い物を間違えることがあります。

さらに、何かを買う時に、選んで探して買った、というプロセスが必要です。欲しいものが最初から手に入るということはないです。「あなたの欲しいものはこういうものですよ」と、生産者の側から新しいデザインや新しい風合い、新しい味などの提案が必要です。それを経験してみることによって、初めてその良さが分かります。良い店というのはそうした点で滅びない、ということです。

また、住みたい街ランキングを見ると、必ず良い教育機関、子どもを行かせたい学校があります。そして楽しい買い物ができるお店がたくさん集積します。なぜ集積するのかというと、土地が高くて、消費力がある人が住んでいるからです。よい店は、店を作るというデザインからショーウィンドウとしてしっかりしています。それは消費をさせるためのメディアです。

地方都市の場合もそうです。いったん滅びた、あるいはひなびてしまったが街が再生するには、そこにある古い建物をどのようなお店として再生していくのか、どのようなメディアとして人に見てもらうために再生していくのか、そこがうまくいくかどうかが決め手になります。だから小売というのはメディアであるという『小売再生』の主張は正しい

と、現実を見るとその通りだと私は思います。

おわりに

先週、「少子化と地域の都市について」というテーマで、淡路島で毎年開催されている国際会議がありました。エマニュエル・トッド (Emmanuel Todd) という世界的なフランスの人口学者が出席していましたが、彼の意見を少し紹介します。

少子化について論じられていて、大津市では保育所を増やしたら人口が増えてきたとか、福井は3世代同居だから合計特殊出生率が1.6で結構高いとか、いろいろ言われています。ですが、エマニュエル・トッドは「日本は道徳的過ぎて良くない、もう少し羽目を外した方が良い」と言っています。ちなみに彼は3人の女性との間に4人の子どもがいます。

トッドは自分のようにしろとは言っているわけではありませんが、政治家やタレントの不倫を攻撃するのはおかしいと言います。彼らは道徳の手本ではないからです。政治がしっかりとできるか、タレントができるかだけです。トランプをいくら批判しても全然こたえないのは、支持者はトランプが道徳的だから投票しているわけではなく、世の中を変えてくれると思ったから投票した、それだけのことです。

私たちはもう少し他者に対して寛容であった方が良いでしょう。他と異なっているということに対して、それが実は困ったことであると同時に進歩の原因でもある、ということを私たちは確認した方が良いでしょう。

企業経営でも、他と異なるというのは固有のものを持つことであって、他にはないから

真似できないものです。他と同じでは競争力になりません。競争力が価格だけになってしまい、価格で競争したら死んでしまいます。価格以外の競争力を持つことが大切です。

ご清聴ありがとうございました（拍手）。