

## 講演録

令和元年度 第2回 地域経済研究フォーラム

日時：令和元年5月23日（木）

場所：福井県立大学

# 中小企業の稼ぐ力 The Earning Power of Small and Medium Enterprises

福井県立大学 名誉教授 中沢 孝夫氏

中沢でございます。なじみの顔の方もたくさんいらっしゃって、ご無沙汰しております。

今回、「中小企業の稼ぐ力」というタイトルをなぜ付けたかといいますと、中小企業というのは会社の大きさを表現しただけだからです。従業員数と資本金額の2つだけが中小企業の定義であって、会社の品質の良し悪しは関係ありません。「中小企業はかわいそう」とか、「中小企業はダメだ」といったことはなく、大企業でもダメなものはダメなんです。中小企業とは企業の品質ではなく、あくまでもサイズを表した言葉です。

製造業では資本金3億円以下、あるいは従業員300人以下、いずれかを満たしていれば中小企業の定義に入って、中小企業向けの税制が適用されます。設備投資の減価償却期間などで、大企業と異なっています。

うんと儲かっている中小企業は福井にも山ほどあります。小さい会社ほど社長の懐は豊かになります。例えば交際費が700万円とか800万円と決まってきます。ただ、「うちは儲かっています」とは言いません。言うところがないからです。例えば、東京

のプレスメーカーの社長さんで有名な人がいますが、今は世の中にまったく出なくなりました。当たり前の話です。痛くない針を開発したとか、大企業と手を組んで特許を取ったとか、いろいろマスコミに出ているときに、これは危ないと思って私も注意したんです。

ある日突然、税務署に狙われました。「こんなに有名で、こんなに儲かっている、これだけしか税金を払わないのはおかしい」と思われてしまったんです。自慢をするとろくなことがない。「そこそこです」と言っておけば良いんです。

日本に製造業は約25万社ありますが、7割くらいが良いです。人を募集している会社はみんな良いです。福井にはずいぶん久しぶりに来ましたが、景気が良いと思いました。電車を降りてホテルまで歩くと、駅前のビルの上から下まで事務所が埋まっていました。何年も前に減価償却したビルが埋まっているわけです。5、6年前は3分の1くらい空いていました。放送会館も織協ビルも満杯で、事務所がどんどん入ってくるということは景気が良い証拠です。有効求人倍率が高いのは当然

で、おそらく失業率は低く、倒産率もうんと低いはずで。みんなちゃんと稼ぐ力はあるんです。

中小企業に共通性があるとすれば、地域性を持っていることです。福井県の中小企業が群馬県や栃木県に求人票を出すことはないでしょう。やはり地元です。もう1つは、採用の年齢制限がないことです。40歳でも50歳でも、仕事ができる人なら雇います。ほとんどが中途採用です。200社ほど調査しましたが、例えば50年の歴史がある会社の場合、40年以上勤めた人は従業員50人の会社で平均1人くらいです。中小企業の場合、中途採用者が中心であるということが共通しています。

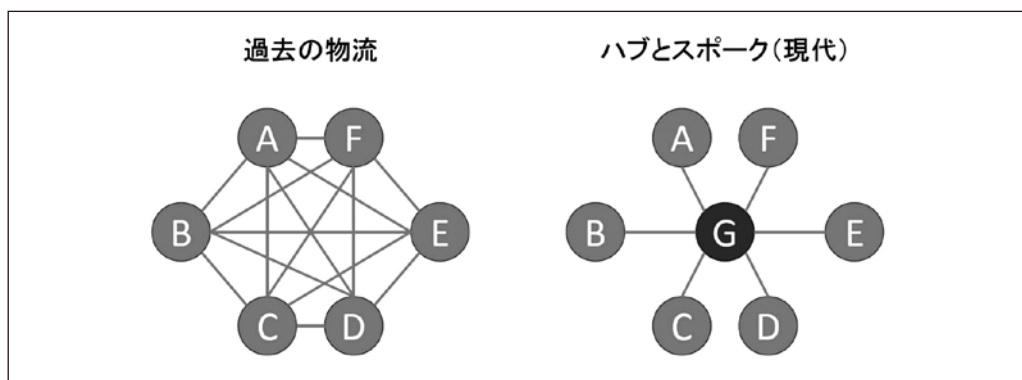
もう1つ大事なのが、資金調達が間接金融であることです。株を売るわけにはいかないし、社債は出していないので、借りるのはやはり信用金庫や信用組合・銀行になります。これが中小企業の特徴です。

また、後ほどお話ししますが、平成の30年間は中小企業が構造転換を図るために必要な期間であったことが、最近明確になってきました。この間、何度か波がありました。1997年から98年のアジア通貨危機の後に来た日本の金融危機、拓銀や興銀がつぶれた

りした時が最初の波です。その後、2001年のITバブル直後のリセッションの時に生き残って、リーマン・ショックの時にも生き残ったところは、かなりきちんとした構造転換ができた会社です。サービス業でいえば新しいサービスを開発したところで、典型的なのが星野リゾートです。製造業では、明らかに他と異なった技術を開発しているところ、あるいは素材を開発しているところが急速に伸びています。

これは大手も同じです。身近な例は村田製作所で、中間財である素材と部品、および補完財は完全に世界のトップメーカーです。村田製作所の技術がないと、携帯電話は成り立ちません。携帯電話は日本で作っていないため、「完成品じゃない」と言う人もいますが、世界中から1,000点くらいの部品を集めて携帯電話が出来ています。そのうち30%は日本からです。完成品を作る必要はなく、これがないと成り立たないという部分がどこかにあれば良い。それを掴んだところが勝ちです。清川メッキの機能めっきも、それがないと成り立たない。そういう開発が大事で、「稼ぐ力」をもたらすのはそういったものです。

ここで、図を見てください。これは物流の



基本です。右が今の物流、左が過去の物流です。過去の物流は、例えばAが福井、Bが敦賀、Fが金沢とします。敦賀と金沢を直行便のトラックで運んでいました。しかし、今はそういうことがほとんどありません。というのは、往復とも荷物が満杯でないとトラックが困ってしまうからです。つまり稼働率の問題です。

ハブ&スポークのこと。

アメリカにおける1960年代からの交通網の整備。  
デトロイトやダラスなどの拠点空港による乗り換えの仕組み。  
ハイウェイの発達。

今は図の右側、自転車のハブとスポークのように、Gのところ1カ所に福井でも金沢でも、どこからでもいったん1カ所に荷物を集めます。そして、Gでそれぞれの方向に区分し、帰りもそれぞれ荷物がああります。福井から来たトラックは福井行きの荷物を持って帰り、敦賀から来たトラックは敦賀へ行く荷物を持って帰る。そういう形で、往復とも荷物が一杯になるフル稼働の状況を作ってきました。これが現代の物流の基本になっています。後でお話しますが、今は製造業もこうなっています。

こうした方法は、アメリカでスタートしました。1960年代にアメリカ全土のハイウェイが完成して、トラック便ができました。同時にデトロイトやダラスが拠点空港となってアメリカ全土から飛行機が来て、地方航空に乗り換えていきます。都市間の直行便というのがすごく少ないです。西海岸から東海岸まで、ニューヨークとロサンゼルスを直接結んだ方が良いように思います。確かにそうした

ものもありますが、基本的にはデトロイトに行って、そこから乗り換え便でアメリカ中に散っていく仕組みを作り上げました。

フィラデルフィアエクスプレスやUPSのこと。  
アメリカの郵便小包のこと。  
1960年代後半から1980年代前半のこと。  
  
1995年からの「情報端末」の発達のこと。

ハイウェイでも交差する場所に巨大な物流拠点を置いて、そこで荷物を仕分けして各地域に持っていくという、ハブ・アンド・スポークを作り上げていきました。フェデラルエクスプレスという会社が考案して、ユナイテッド・パーセル・サービス（UPS）がそれを真似しました。これが1960年代後半から80年代前半にできました。日本では、ユナイテッド・パーセル・サービスをモデルにしたクロネコヤマトが登場し、全国区のネットワークを作り始めたのが80年代の初めです。

私はもともと社会党で、全通という労働組合の本部にいました。クロネコヤマトが登場した時に、「民間でできるのか」なんて生意気なことを言っていたら、あっという間にできてしまって、郵便小包よりもサービスが良くてどんどんお客が奪われてしまいました。

これは大変だということになって、郵便小包で何人が雇用されているか調べてみると、6,000人くらいでした。6,000人から毎月5,000円の組合費が入らなかつたら大変です。それで郵政省に行って「どうするんだ」と言ったら、「どうするって、そちらは組合が協力する気はあるのか」と聞くので、協力するも何もお客さんがいなくなつたらどうにもなりませんから、とにかくやれるだけやってみよう、

ということになりました。郵政省の情報からアメリカの仕組みを知ったので、もうちょっと詳しく聞きたかったのですが、それ以上は知らない様子でした。そこで、私は英語が全然できないのにアメリカに行ってきました。

アメリカでは、親切に見学させてくれました。英語は分かりませんが、仕事は見れば分かります。ニュージャージーで郵便配達をしたり、小包の配達を手伝ったり、いろいろやりました。

アメリカでは、モノを運ぶということは情報を運ぶことだと気づきました。モノを運ぶという行為があって、製造業も第1次産業も成り立っているのです。どこで獲れた魚でも、どこで作られた酒でも、運ぶことによってビジネスは広がります。お米であろうと何であろうと、物流がしっかりしていればその商品は必ず付加価値を持ってきます。

付加価値は、情報があって初めて生まれます。問題は情報の端末がどうなっているかです。ユニテッド・パーセル・サービスとかフェデラルエクスプレスが登場して頑張り始めたころ、1980年代はコンピューターが汎用の大きいものしかありませんでした。日本でも、日本電気のPC-98が出たのが1985年前後でした。本格的な端末と言えるのはWindows95が出てからです。その頃になって、急速に情報端末の利用方法が開発されました。

GAF(A(グーグル、アマゾン、フェイスブック、アップル)の登場。プラットフォームとしてのGAF(Aは全て「ハブ」である。スポークの先端は「人」である。

「情報」は最終的に「モノ」とつながる。モノは「物理的に運ぶ」対象である。

いわゆる「GAF(A」と言われる Google, Amazon, Facebook, Apple, この4つの会社の発想の根拠は、全てこのハブ・アンド・スポークです。1カ所に情報を集めて、戻っていきます。最初のスライドに戻りますが、個人や法人がFacebookやAmazonと全部直接つながっていきます。ただ、GAF(Aの場合は、CとD, DとE, この関係の情報は全部遮断されています。全部GAF(Aが情報を手に入れてしまって、互換性、共通性は一切ありません。

GAF(Aそれぞれの、例えばGoogleのお客さんはあくまでもGoogleを利用している、Amazonのお客さんはAmazonを利用しているのであって、Amazon自身は自分のお客をFacebookに紹介することはありません。それはプライバシーの侵害になります。

IT革命で全てのモノはネットワークされるとよく言われますが、そんなことはありません。ネットワークできないんです。そうではなくて、あくまでもハブのところに情報が集まってきます。全ての電車がそこに来るという意味のプラットフォームがまずできて、そのハブを利用していく、これが現代の基本になっています。そして、ハブが押さえているスポークの先端は「人」です。

ここでの人は、個人および法人です。権利と義務を持っているのが個人ですが、法人というのはご承知のとおり、法によって与えられた権利と義務を持っています。なぜ法人という組織が素晴らしいかというと、法人が英語でリミテッド (Limited) となっているように、限定された責任があるからです。無限責任ではないんです。

ということは、例えば資本金1億円の会

社が100億円の赤字をつくっても、1億円を返せば99億円返さなくてもいいんです。死んでおわびをする必要がない、ということです。だからビジネスはリスクを冒してチャレンジすることができるんです。ハブはスポークの先端として、この個人と法人を把握しています。

情報、情報と言っていますが、情報というのは「モノ」とのつながりが最後にあります。それが一番大事です。情報だけのつながりというのは、どうしても偽物が交じってしまいます。特に匿名の情報というのは情報になりません。誰がそれを言ったのかがはっきりしていない情報は、情報ではないんです。

**ラストマイルとロングプロセスのそれぞれの「困難」。**  
1960年代の郵便小包のこと。

**自動運転の意義と限界。**  
長さ15mのトラックの連結の実用性とは。

品質管理でいえば、特に今はモノを運ぶときの品質管理が非常に優れていて、かつ危険な状況も生まれています。どうしてかという、まず時間を守らねばならないからです。最後の1マイル、ラストマイルという言い方があります。日本はラストワンマイルと「ワン」が入りますが、どちらも同じです。

ラストマイルは、人が運びます。「ドローンがあれば大丈夫」などと言う人は馬鹿です。アメリカ西海岸や福井のように、広いところに家が点々と建っていればドローンで運べるかもしれません。しかし、私の住んでいる東京の四谷は2メートルの道幅で、階段ばかりです。宅配便が入れないので、荷物を背負って歩いています。私が住んでいるアパー

トは110所帯あって、年の暮れになると1日100個以上の荷物が届くわけです。100機もドローンが飛んできて、玄関にモノを置いていったらどうなるでしょうか。お客に探させるのか、という話ですよ。どんな技術でもやれることとやれないことの限界をまず見ていく、これが一番大事です。

また、何がどう役に立つかというのは、それを開発した人間よりもお客の方がよく知っています。例えば、富士ゼロックスがコピー機を開発して、最初はみんな印刷物をコピーするという発想で作っていたんです。そうしたらあちこちから「5、6センチのマチを作ってくれ」と言われたそうです。なぜ紙1枚に5、6センチもマチがあるのか尋ねました。何かをコピーするというのはモノをコピーすることです。警察は足跡までコピーを取っています。だから富士ゼロックスが考えていたのとは全然違う使い方が出てきたわけです。それによって今度は別の開発が進んでいきます。モノを作ってそれが普及するためには、ユーザーの要望が1つの条件です。

**荷主と運輸業の連携。**

**大きなモノと小さなモノ。**

**1<sup>ミ</sup>、2<sup>ミ</sup>の電子部品の運送のための「容器」のこと。**  
**大量輸送と少量輸送。**

**時間を守る産業と守れない産業。**

**価格による「制約」と「制限」のこと。**

**社会的規制と標準化への発言は誰がするのか。**

だからハブ・アンド・スポークができて、その仕組みによって物流が変わったら、今度はその物流に合わせて新しい商品の開発が行われ、そしてその物流に乗せるという仕組みが出来上がってくるわけです。

例えば、長野県の駒ヶ根に調査に行きましたが、そこにある運送屋さんは製造業の本当に小さな、1～2ミリほどの微細加工のモノを何百個も運ぶときに、それを運ぶためのケースまで自分で考えました。自分が運びやすくするためです。また、そのケースで運ぶことが決まれば、そのお客さんは逃げません。さらにもっと良いケースができないかと、一緒に考えていくんです。

20軒、30軒、40軒というふうに、市内のさまざまな製造業から農業まで全部とネットワークして、大阪便、東京便、名古屋便を作っています。大阪便で行く途中で名古屋便を降ろし、そして帰りは帰りでまた荷があるような仕組みを作っています。

トラックを持って行って待っているのでは駄目です。必ずそこに頼んでくれるような仕組みを自分で作っていきます。それによって、頼む方も新しい自分のビジネスを展開していきます。

ただ、困ってしまうお客さんもいます。一番困るのは農業の方です。時間を守れないんです。製造業は時間を守ります。言った時間に取りに行けばちゃんとあります。ですが、農業では雨などいろいろな理由があって、2～3時間待たされることもあります。漁業でも、海が荒れたとか、日によって状況は違います。マーケットの開かれる時間が少し変わるといったこともありますから、30分や1時間はすぐに遅れてしまいます。この遅れが運送業者にとっては致命的です。

しかも、トラックで運ぶ物が増えてきて、運転手さんが全然足りません。高速道路沿いにハブがたくさんありますが、夜中に大阪から東名や中央高速で来ると混んでいてイン

ターチェンジで休めなくなっています。夜中はインターチェンジに入れないうです。

「自動運転ができるから大丈夫だ」と言う人がいます。また、連結してもう1台付ければ十分に運べると言っている人もいます。ですが、それは自動車専用道路のことであって、15メートルのトラックを2台つなげて走れる下道がどれだけあるのでしょうか。福井でも30メートルのトラックが曲がれる信号なんてあまりないと思います。

もう1つは、賃金の問題です。製造業で同一労働同一賃金と言われていて、「あなたは昔労働組合にいたから、同一労働同一賃金について正しいことを言ってくれるだろう」ということで、私も政府関係に呼ばれます。私が「同一労働同一賃金は間違っている」、「こんなことは迷惑だ」、「政府が言うのは困る」と言うと、「どうしてですか?」と聞かれます。同一の中身を誰が評価するのでしょうか。時間で管理できるんですか、ということです。

例えば、モノをつくるときの工程で、自動車産業だけでなく小物・部品でもそうですが、1つの流れ作業を見てみると、さまざまなトラブルがあります。淡々と同じ工程が流れることはなく、必ずトラブルがあります。

その時に、同じトラブルが何度か起こったら必ず工程に原因がありますので、工程のどこに原因があるかを自分で確かめて修正していくという問題意識を持てる人と、「ラインが止まっちゃったけど、ちょっと修理工場を呼んでくれない」と電話しかできない人では、明らかに差が出てきます。修理工場に電話する人はまだ良いです。社長のところに「機械が止まりました」なんて電話してくる馬鹿者がいるわけですね。そうしたところで大きな

差が出るんです。

トラックの運転手さんが退職した後に賃金  
が下がるのはおかしい、という裁判がありま  
した。賃金は、短期的なインセンティブであ  
ると同時に、長期的なインセンティブも含ま  
れています。長く働いていれば仕事能力が向  
上するという前提で賃金も上がります。ただ  
し、無限ではありません。また、ある程度の  
生活給という面が賃金には必ずありますの  
で、最低賃金が存在するわけです。

しかし、問題なのは法人と同じように個人  
にも能力差が絶対にあるということです。そ  
の差を長期で評価するのか、短期で評価す  
るのか、景気動向で評価するのか、評価基準  
はいくつもあります。同一労働同一賃金とい  
うと非常に正しく聞こえますが、そうした多  
様な評価基準を無視して「同一」という言葉  
でひっくるめています。実際には、「同一」の  
中身をきちんと評価することはかなり難し  
いです。

問題なのは、標準化とか基準が作れる場合  
と、作れない場合があることです。1つは値  
段による制約・制限があり、ある値段で引き  
受ける時は頼まれる方と頼む方の双方に義務  
が生じます。お金の範囲しかサービスできな  
い話になってくるわけです。

社会的な規制の面でも標準化の問題があり  
ます。例えば、運転免許を年齢で区切るの  
か、個人で区切るのか。私は、最終的には年  
齢で区切るしかないと考えています。個人差  
で90歳過ぎても大丈夫な人も確かにいるで  
しょうが、その客観的証拠はありません。だ  
から、どこかで区切らなくてははいけません。  
社会的標準化をどうするのかということは、  
別のテーマになってきます。当事者が決める

べきことではないと思います。

ビジネスの場合は、値段によってそれを決  
めていきます。ルールを作ってもなかなか守  
れないこともあるんです。

#### 中小企業の新しい GAFA

ものづくりのネットワーカー(井上特殊鋼  
の事例)

中間財2500社をネットワーク

完成品メーカー3000社をネットワーク

日本では製造業でGAFAが生まれていま  
す。製造業が45万社あったのが、今は25万  
社になりました。私はもう少し早くできるべ  
きだったと思いますが、亀井静香さんが金融  
担当大臣の時に円滑化資金という金融政策を  
進めてしまい、マーケットから退出してもら  
うべき会社を残してしまいました。ITバブル  
崩壊の後でもやっと黒字を出している段階  
で、マーケットに残るべき会社には資金を貸  
さずに返す気のないところに貸してしまった  
んです。返すあてのない人は、返すあてがで  
ければ返すから良いでしょう。しかし、返す  
気のない人は絶対に返さないです。使い逃げ  
になってしまって、無駄なことになりました。

だから少し遅れましたが、今は新しいネッ  
トワークができつつあります。1つは大阪に  
ある井上特殊鋼さんです。鍛造で、かつ微細  
加工のメーカーです。医療機器のカテーテル  
の先端の部品を作ったり、心臓手術をしたり  
する時に、先端が何ミリという刃物を作っ  
ている特殊鋼の会社です。

おそらく、日本最大の中小企業のネッ  
トワーカーです。中間財と言われる部品や素  
材を作る会社2,500社くらいが登録していて、  
その技術と製品を1台のパソコンの中に入れ

ています。大手の完成品メーカーから「こういう品物ができるところはありませんか」と問い合わせがあると、「こことこならこういうモノができます」「新しいモノなら相談可能です」と、すぐにつながわけです。そうやって出来上がったモノをつくる完成品メーカーと結びつけています。

井上特殊鋼さんは、完全にGAFAのようなプラットフォーマーです。加盟している2,500社にとって、一社一社ではお客さんの管理はできません。だけど井上特殊鋼を通すとネットワークができてしまいます。新しい仕事ができます。

製造業の見積をご存じの方はすぐに分かると思いますが、これまで時間当たりのチャージは3,000円くらいでしたが、良いところとだけ結んでいますから井上特殊鋼さんの場合は8,000円から1万円くらいになります。

なぜかという、原価計算の仕方が異なるからです。5、6年前までは、中間財の部品や素材を調達するのに、完成品メーカーは2通りのやり方をしていました。1つは、自分のところで特殊なモノをつくる時には、それができる技術のあるところと擦り合わせをしながら、相談をしながら自分のところ向けのモノを供給してもらいました。もう1つは入札です。何社かに頼んで、いくらだったらこれができますかと図面を渡して入札をしました。

実は井上特殊鋼さんは入札をしません。「これはいくらでできます、いかがでしょう」ということは言います。ですが、「中国へ行けばもっと安い」と言ったら、「どうぞ、そちらでやってください」となって、それでおしまいです。中国に頼めばもっと安くで

きると言うならば、最初からそこに頼めばいいのであって、わざわざ日本で頼む必要はありません。

ところが、情報を持ってない中小企業の場合は自分の実力を勘違いしてしまいます。10人くらいの会社で2階が住宅というようなところは、例えば電気代、ガス代、水道代から営業用の自動車まで、全部家計と一緒にたになってしまう。だから、機械の減価償却費から何から、どんぶり勘定になります。

**見積もりの変更とチャージの変化  
必要協力メーカーの即時調達の実現**

そうすると時間当たりのチャージ3,000円は、他社がそうならうちもそうするという形になります。2社と取引している場合は営業が不要になりますから、安くていいことになってしまいます。そういったところは、ここ20年で半分くらい淘汰されて廃業してしまいました。自分の強さをよく分かってないんです。優れている会社は、こんな見積をつくっては駄目です。見積の作り方にもものすごく長けているのが井上特殊鋼さんです。

この会社はもう、完全に技術でのGAFA、プラットフォーマーです。大企業も、井上特殊鋼さんに頼めば新しい部材を作るのに新しいことが見つかる分かっています。そういう会社が登場し、中小企業の稼ぐ力が急速に変わってきています。

設備投資価格は、その時その時によって変わります。2週間ほど前に、私の仲間が研究



会をやっている東京大学の新宅先生が、岐阜の微細加工のメーカーにヒアリングに行ったそうです。工作機械のメーカーの人に怒られるかもしれませんが、リーマン・ショックの直後はどの製造業も7割から8割仕事がなくなっていました。その時、ある工作機械メーカーが、「装備品は別として5,000万円の機械を2,000万円で購入してくれ」と言われて買ったそうです。破格ですが、向こうにとっては置いておくよりもましです。キャンセルされた品物だから誰も買ってくれませんが、置いていても一銭にもなりません。ところが、それを5,000万円で購入している会社もたくさんあります。5,000万円の機械でモノを作るのと2,000万円で作るのでは減価償却費が全然違ってきます。そういう運、不運があります。

その会社はいろいろな事情があって、リーマン・ショックの直後に近所で廃業する会社があったので、その機械をお金を払って引き取って、その機械が使える一番優秀な人を3人ほど雇いました。リーマン・ショックは1年で急速に回復してきて、運が良かったと思います。

そうした見積の変更とチャージの変化が起きたのは、平成の後半からです。日本では平成の30年間は給料が伸びていない、会社も伸びていないなどと言われますが、そんなことはありません。投資をしないから会社の内部留保が多くなりすぎたということです。

昔、貸し剥がしのようなことをされて、身に染みてしまっています。お金がないことは首がないようなものと分かりますからね。だからどうしても貯めて、自社株買いなどを行っているわけです。

賃金下がっているという見方は、統計の

取り方を間違えています。60歳過ぎの人が労働市場に登場していますが、定年退職した後は全部非正規社員です。そうすると賃金が4割下がるのは当たり前で、平均すれば当然下がります。常に38歳くらいのところで比較していかないと駄目です。

かわいそうな中小企業や不運な中小企業も確かにあります。採用の失敗も結構多いです。いったん採ってしまうと、首を切りにくい。しかも、最低賃金を払わなくてはいけません。投資の失敗や見込みの失敗、商品開発の失敗は、人材が足りないから起こります。そういう意味でかわいそうな中小企業があることは確かです。

しかし、中小企業だからかわいそうというのは嘘です。うらやましい中小企業もたくさんあります。例えば、県内では武生です。すごいと思うのは、ロータリークラブとライオンズクラブがきちんと機能していることです。「ロータリークラブなんて」と言う人は多いですが、ロータリークラブやライオンズクラブには10万人ずつくらい会員がいて、毎月4,5万円、年間で50万円の会費を払っています。地域貢献のための活動をしていて、学校に行けない人のために奨学金を貸したり、給付したりしています。そういう人たちは素晴らしい市民だと思っていますが、かわいそうな人たちと思ったことはありません。

だから、中小という大きさを評価してはいけません。問題は質です。特に大事なのは商品開発力です。物流で言えば、運ぶためのシステムを自分で作っている、運ぶための箱を自分で開発している、集めやすい経路を自分で探していることです。こうしたことを運転手自身に考えさせています。運転手は、ハンド

ルを握っているだけでは駄目です。どうすれば良いか、積み降ろしも含めてどうすれば良いか運転手が自分で考えるところまで来ています。

人工知能（AI）と人間の違いは、人工知能が価値観を持っていないところにあります。AIは何が大事なのか、何をどうすれば良いかが分かりません。人間だけが、課題設定能力を持っていて、それを解決するための方法を考える。これが人間と人工知能との決定的な違いです。

「東ロボくん」を開発した人の本を読んでいると、偉いと思います。なぜロボットは東大に受からないのか、という本です。タイトルからは、東大でも受かるんじゃないかと思っているように見えますが、読めばすぐに分かります。AIは文章題が読めません。例えば、次の英語を翻訳しなさいといったときに、「ちょっと失礼します」という言葉が出てきます。それは「トイレに行ってきます」という言葉に直すのか、「用を足しに行ってきます」と具体的に書くのかによって意味が全然違ってきます。その違いは価値観から生まれます。人間でないと駄目なんです。

結局、人工知能はデータを開発する人たちが自分の価値観で入力をしているだけです。将棋のロボットに掃除はできません。ハウステンボスが「変なホテル」をやめたのも当たり前です。ロボットは受付ができるということですが、実はできないそうです。電話がかかってきて、「部屋の水が出ない」と言われても対応できないようでは駄目です。

つまり、AIは人工知能を作る人の能力や価値観を超えることはありません。大事なのは課題設定能力と、それを解決するために考

える力があるかどうかです。悪意を含めて、あいつを困らせてやろうとかということを含めて、人間は価値観を持っています。これが本日の結論です。

私の方からの報告は以上で終わりにしたいと思います。ご清聴ありがとうございました。  
(拍手)

**質問** 賃金に差があるということでしたが、副業の問題について伺います。民間企業でも、公務員でも労働時間の問題や本業での労働の質の低下が心配されると思うのですが、どうお考えでしょうか。

**中沢** 実は、副業する人の多くは恵まれない人たちです。土日も働かないといけない、1か月に30日働いてしまう人たちが、アルバイトになっています。Amazonで働いた後に宅配便の2次下請をするというような人が出てきています。または、道路工事の誘導人が働けるのは工事をしている時間だけですから、夜にマンションの管理人をやる、といったことです。あまり恵まれていない人たちが、兼業をやらざるをえない。雇用が本来的に恵まれた人は、副業という概念に入っていないです。

現実に公務員がアルバイトをすることは考えられないですし、一部上場や二部上場の企業の方がアルバイトをすることも考えられません。というのは、職場での競争は甘くないですから、家に帰ったら仕事のことを忘れてしまう人は、はっきり言って競争に勝てません。

問題なのは、社会保障のある正社員であっても、そういうアルバイトを必要とする人が確かにいる、ということです。これは経済

史から見れば1950年代の日本に戻るということだと思っています。1950年代は、中卒が5割を超えていました。10年前のインドネシアとほぼ同じです。高卒でもせいぜい月給8,000円の人は、食えなかったからアルバイトをしました。今のベトナム、ラオス、カンボジアあたりでもそうです。

同じような意味で、日本でも、どうしても月に20万円欲しい場合でも、最低賃金で働いている人は15万円くらいが限度で、ダブルワークをしないと20万円にならない。そこでダブルワークが必要になってきます。

**質問** 福井の中小企業は人を募集している会社が多いというお話がありました。実は私たち中小企業の課題の1つとして人がなかなか入ってこないということがあります。国では外国人の活用を進めています。地方はまだ先になると思います。これからの雇用環境がどうなっていくのか、地方の中小企業の雇用対策がどうあるべきかお聞かせください。

**中沢** 学生が就職先をどのように選択しているかという、誰でも知っている会社に入りたいとか、説明しやすい会社に入りたい、という発想です。だから会社がきちんとした説明能力を持つ必要があります。

規模の小さな会社は、どうしてもビジネスプランの説明が不十分です。「あなたは入ってきたらこういう仕事をまずして、それから順々にこういう仕事に移っていくんですよ」「自分の会社は今ほこのだけけど、2年後、3年後にはこういうことをしますよ」と、希望を持てるようにきちんとした未来を示すことが大切です。大企業と異なってあなたがリーダーになれるということ、まずきちんと相

手に説明します。

もう1つ大事なのは、知らないところに飛び込む勇気のある人間を雇うことです。知らないことをやるのは怖い、という人は駄目です。仕事はやりながら覚えるものです。自分で仕事を開発するためには、知らないことを自分で始めてみる勇気が必要です。

実はそれが人材育成のコストです。この人がやると失敗するかもしれないなという時に、それでも目をつぶって失敗させる勇気が、人を育てる経営の側にも必要です。だから少しくらい常識と違うような人にも、取りあえず3カ月とか半年の試用期間を設けてやらせてみることです。試用期間は絶対に必要です。最初から正社員にははいけません。

まず、きちんと会社としての説明責任を果たすこと、次に、自ら何かを始めようとする意志があるかどうかを確かめることです。

もう1つ大事なのは、何かに一生懸命取り組んだことがある人間は大丈夫です。スポーツでも、映画でも、どんなテーマでも良いです。何か1つ一生懸命取り組んだ経験のある若者はモノになります。学校の名前とかは二の次、三の次です。残念ながら偏差値や序列が人間の能力の半分ぐらい表現していることは間違いありません。ですが、宝というのはそこからは拾えませんから、自分で発掘する以外にないです。

10人、20人の会社でも、経営者は自らの会社の2年先、3年先をきちんと説明する言葉と能力を持たないと採用できないと思います。採用ができないということは、自分の会社の未来を自分でつぶしているということです。私はそう思っています。

**質問** 物流拠点について2点お聞きします。ハブ・アンド・スポークについては、私もそう思っています。シンガポールの物流はハブ・アンド・スポークで成り立っているのですが、やはりドライバー事情は深刻で困っています。

そうなるとハブ・アンド・スポークも、大きな流れはそうなんだろうが、やはり福井や石川にもある程度ストックを持っておく必要があると思います。昔は、例えば東京の晴海などに大きな倉庫があって、そこから分散するという形でした。これからの時代は、だいたいある程度ストックを持っておかないといけない、というのが1点あります。

もう1つは、今まで物流は倉庫や配送センターを所有していたわけですが、これからは共有になっていくんじゃないかと思います。MaaSという言葉もありますが、共同配送のような方向に向かっていくと思うのですが、先生のご見解を聞きたいと思います。

**中沢** 要するに、自分の本拠地以外では倉庫は持たないというのがまず原則になりつつあるということです。先ほどの補足ですが、ハブがあって、スポークがあって、スポークの先に個人ないしは法人があると説明しましたけれども、実はこのスポークの先の個人や法人がまた地域のまたハブになっています。全部ここへ持っていけば運んでくれるというように、地域の物流業者というのは地域のハブなんです。

こちらは農業専用、こちらは工業専用、漁業専用ということがなくなって、地域のハブになっています。その地域のハブが地域の個々をまたつないでいます。トラックの置き場や休憩室といった最低限のものは必要だけ

れど、自分で所有すると無駄がものすごく出てくるから、それ以外はとにかく持たないようにする。持つと税金がかかってくるし、良いことはないです。とにかく作ったらすぐ売って、人に渡してしまう。自分で在庫を抱え込むのではなく、なるべく專業のところがそれをやっていくということだと思います。

そうなりつつあるんじゃないかと感じます。ただ、保険というカリスクのことを考えると、1社とだけ強くつながらない方がいいというのが私の意見です。代わりを用意しておくという発想がやはり必要だと思います。