

日本企業は 何で食っていくのか



21世紀改革研究会

21世紀改革研究会

日本企業は何で食っていくのか

2013年11月19日

講師 伊丹敬之氏（東京理科大学イノベーション研究科教授、元一橋大学教授）

21世紀改革研究会は、政治、経済、社会の生きた情報感覚を獲得することを目指し、双方向コミュニケーションを趣旨にした勉強会です。この講演録は2013年11月19日に行われた講演をもとに作成しました。文責は編集部にあります。また、小見出しは編集部でつけました。

略歴

伊丹敬之（いたみ ひろゆき）

東京理科大学イノベーション研究科教授、元一橋大学教授

1945年、愛知県豊橋市生まれ。67年、一橋大学商学部卒業。一橋大学商学研究科修士課程修了、カーネギーメロン大学経営大学院博士課程卒業、Ph.D。スタンフォード大学客員准教授を経て、一橋大学教授。

2008年より東京理科大学教授。JFEホールディングス監査役、東芝取締役・指名委員会委員・報酬委員会委員ほか、政府委員も多数歴任。著書に『よき経営者の姿』（日経ビジネス文庫）、『日本型ビジネスモデルの中国展開』（有斐閣）、『経営戦略の論理』（日本経済新聞出版社）ほか多数

【仙谷由人】

4年前、鳩山内閣で大臣になりました。そのとき、内閣に入るといふことはいわば国家というひとつのかたまりを経営する者が集まりきたつてやることかなと思えました。3年前は官房長官でございませぬので、まさに経営企画本部長みたいなことなのだろうかと、そういう思いの中でいろいろ携わってきたわけであります。

いよいよ日本は、と言いましょるか、「先進国は」と言ったほうがいいのかもわかりませんが、どうやってメシを食っていくのか。つまりどのようなことで付加価値を創り出して、それを広く国民に裨益していくのか。最終的には国家的な課題なんだろうなと思いつながら、ある種「経営」という観点から考えてまいりました。

峰崎直樹君という友人がおります。1992年から議員生活をともにしてまいりました前参議院議員で、財務副大臣を長く務めて、金融と財政、税制の専門家です。彼がたまたま今日ご講演いただく伊丹敬之先生と大学・大学院の同級生であるという関係でございます。伊丹敬之先生と、それからもう一人、株式会社ミスミグループの代表取締役会長をなさっている三枝匡(さえぐさただし)さん、この方も同級であります。このお二人を紹介していただいて時々食事などを一緒にさせていただいております。

伊丹先生や三枝さんは、我々と違ってアメリカで経営について勉強を深くされたご経験をお持ちで、なおかつ日本の企業経営、もちろん国家経営についても相当実践的にかつ深い議論をいただいております。伊丹先生が最近出された『日本企業は何で食っていくのか』、きょう皆さん方にぜひ読んで

いただきたいと思っております。そのちよつと前に本田宗一郎さんのことを克明に切り取られて書かれた伝記というか物語がございまして『人間の達人 本田宗一郎』、これも非常に含蓄の深い本であります。ミクロ的な話から、ミクロとマクロの間、そして経営の話、マクロ的な話も十二分に熟知されてご講義の構成をいただいております。

私は地元へ帰りまして、これからさき徳島の人間は何でメシを食っていくのだと。のんきに口あけて補助金待っているばかりでどうにもならんんじゃないかと、地元の人々と接するときとき思い致すものでございます。

もう少し目を広げて日本全体を見ても、そういうところがあるのではないか。「政府は何もしてくれない」「早く公共事業をくれ」という話のほうが多いわけでございます。国民のモチベーションが、自分から何かをして危機的な状況を越えていくんだ、という気概を持つよりも、何か「待っている」という感じがしてならないわけです。それでは一歩も前に進まないという思いでございます。

そういうときに伊丹先生は『日本企業は何で食っていくのか』という本をお出しになった。関西弁でいうところの表現というのはなれ親しんだ表現であります。標準語ではちよつと下品な題だな、こういう話になるのかもわかりませぬ(笑)。しかし、まことに言い得て妙だという表現でございますし、読みますと、私がこういう言葉遣いができていなかったのですが、電力とGDPの関係、GNIの関係、あるいは生活水準の関係というのを、2011年の東日本大震災、福島第一原発事故以降、エネルギー・電力・生活・GDPというものをちよつと考えてきたところがあります。そこへ、伊丹先生が電力生産性についてするどく指摘された。やはりこういう問題意識と考えを持っていらつしやる方がいるんだなど、わ

が意を得たりという感じであります。さらにこの本に書かれている整理の仕方というか問題の立て方が、これはぜひみなさん方に一度お聞きいただきたいなと思って、今日ご講義にお願いいただくことをお願いしまして、お受け入れいただいたということでございます。

今は一橋大学院を退官されて、というのは私より年が1つ上ですから、たぶん68歳か69歳におなりになるのだと思いますが、東京理科大学の専門的などころで主査をしていらっしやいます。オープンセミナーなども大学院自身でされているようでございますので、今日をきっかけに、ぜひ経営者であるみなさん方にも我々と一緒にお考えいただければ大変ありがたいなと。そんな私のねらいというかつもりで伊丹先生にお願いいたしました。どうぞよろしくお願いいたします。(拍手)

【伊丹敬之】

ただいまご紹介いただきました、東京理科大学の伊丹でございます。みなさんご存じのように一橋大学は完全文科系の大学で、商学部、経済学部、法学部、社会学部、その4つの学部しかございません。そういう大学に35年も勤めた男が、今度は完全理科系の大学に移りました。右翼が左翼に転向したのか、左翼が右翼に転向したのか知りませんが(笑)、そういう大きな舵を私自身、人生で切りました。

その理由は、技術者の方々がきちんと経営を考えるという教育を比較的若いころに受けると日本全体がうんとよくなるはずだ、そういう考えで、多少国のためにも役に立ちたいと思ってそういう転身をいたしました。

その結果、今、東京理科大学イノベーション研究科という専門職大学院、これは技術者の方々が平日の夜と土曜日だけ通えば2年間で修士号が取れて、経営の基礎勉強と、技術をマーケットにつなげ、事業につなげ、利益につなげるためのさまざまな経験ができる、そういう趣旨のところでございます。ここにおられる皆さんの会社が、きょう130人ぐらい来ておられるとお聞きしましたので、ことしの入学試験には130名増の応募があることを期待いたしました(笑)、話を始めたいと思います。

◆便所のスリッパ

まず「便所のスリッパ」という話でございます。私はどちらかという右翼なものですから、仙谷さんがたどつてこられた人生の思想的経歴とはまことに反するわけであります。しかし、それにもかかわらず仙谷さんと食事をする機会があり、こういう講演のご依頼があると喜んで引き受ける。これは普通、官房長官時代に頼まれたら誰でも喜んで引き受けるのですが、選挙に落ちた方の講演を引き受けるつて案外勇気が要るのかもしれない。私は勇気もクソもなく、「便所のスリッパ」で引き受けています。

あるところでおいしいフグを仙谷さんと峰崎さんと一緒に食べました。しもた屋のようなところで、小さい便所があった。帰り際に私がトイレに行こうと思ったら、仙谷さんが先に入っておられて、私は前で待っていた。仙谷さんが出てこられて、私が待っていたのを見て、「あ、先生、すみません」と言ってパツとお出になった。そのときに、ご自分が履いておられたスリッパを、ポツと私の向きに手で変えられ

た。当時、民主党政権の影の主人公でございます。びつくりしました、こんなことをなさるんだと。一発でほれました。それがこの講演でございます(笑)。

さて、仙谷さんに、関西弁では大変しつくりくるけれども、東京の標準語ではいささか下品なタイトルと。まことに正直な感想でございます。このご感想は、実は本を出しました日本経済新聞社の営業の連中の感覚でもございました。このタイトルは私が主張したものでございます。私は愛知県の生まれなものですから、関西弁とも標準語とも言えないような地域で育っております、そのせいもあるのでしょうか、今の日本のことを考えたらこのタイトルしかないんだと。「いやあ、『日本の企業はいかに成長できるか』とか、もうちよと上品なタイトルにしませんか」と日経がいうのです。私は、だめだ、危機感をとにかく出したいと。

その危機感の原点は私にとつてはやはり、東日本大震災でございました。本の前書きのところに書いてございますので長い話はいたしません、東日本大震災が起きて1週間とちよとあと、3月19日にヨーロッパに行く用事があって、フランクフルト空港で時間待ちでバーに入りました。夕方でした。ドイツの普通の民放が普通のニュースを流していました。そのニュースの最後はやはりフクシマでした。それは当然でしょう。当時は世界的な関心事です。3月19日ですから。そのニュースが終わって次の番組が始まりました。ドキュメンタリー映画でした。画面にいきなり「HIROSHIMA」と出ました。原爆です。フクシマのニュースを聞いた直後に、ドイツの人たちはヒロシマの原爆のドキュメンタリー映画を見て、「同じようなことが起きた」、こういうふうには日本は思われているのかと、つくづく感じました。

帰りましてすぐ4月の頭に青森県八戸、4月の下旬には宮城県女川、石巻、そういったところにも私は自分でレンタカーで行つてまいりました。山形空港まで飛んで、そこからレンタカーというルートしか当時は入れませんでした。すさまじい惨状を見ました。みんなが何かしなければいけないと思った。私のできる仕事は、日本の産業がこの先どうやって食っていくのか、私は電力が大問題になると直感いたしました。当時、電力の30%を原子力に頼っていた国です。それが当面の間、電子力発電所の新設などということではできるわけがない。2030年には国の電力の5割を原子力で賄おうという基本計画があった国でございます。一体どうするんだと。どこかののんきな元総理大臣が「脱原発、原発ゼロ、すぐにやれ」と言っておられますが、そのために6兆円も7兆円もの国富が海外に流れ出すことが起きています。私は、あの赤字をとめて、むしろ天然ガスの輸入を制限して、日本全体を電力不足にしたほうがかえって長期的には国民のためだと思います。これは最後に、オイルショックのときに一体何が起きたかということとの対比でお話しますが、電力の問題はものすごく深刻な問題でございます。

◆電力生産性で食っていく

「何で食っていくのか」というこの本のタイトルのその最初が「電力生産性」という言葉であります。そういう状況に日本がある、その私の発想の発端になったのが電力でございます。

では、電力生産性というのは一体何か。これはみなさんの会社でも、あるいはみなさんの町でも、あるいは県でも、あるいは産業を単位にとつても、あるいは国を単位にとつても、どんな経済組織を単位にとつても計算のできる指標でございます。分子が付加価値、たとえば企業で例をいいますと、その企業が生み出した付加価値、要するに外へ売り上げた金額から外部に支払った金額。ただし人件費を除

きます。人件費もちゃんと付加価値生産に貢献した要素の1つでございいますから、これは引いてはいけません。それで付加価値を計算する。これの国家バージョンがGDPでございいます。同じ考え方です。その付加価値額を使用電力量で割ってみる。そうすると1KW/hの電力を使って一体何円の付加価値を生み出せたかという計算ができます。こういうものが高い産業にシフトしないと、電力の少なくなった日本でみんながメシが食えなくなる。発想は非常に簡単でございいます。

そのために日本のGDPを分子としたときの、したがって分母は国全体の使用電力量。これは自家発電も全部含まなければなりません。それで割ってみると、日本のGDP電力生産性は、1990年代に500円から440円くらいにかなり下落しています。あるいは産業別に見るとどこが高いのだろう、そういうことをまず計算して、さらにその電力生産性が高い企業とか産業はどういう特徴があるかということ考えたのがこの部分でございいます。

この電力生産性を国際比較してみますと、日本は1KW/h当たり4.5ドルくらい。最近のデータがなかったので、これは2008年のデータです。アメリカが3.2ドル。ドイツはやはり高いですね、5.87ドル。中国は1.32ドル。韓国は2.09ドル。この国の電

電力生産性の国際比較

	単位:ドル/KWh
日本	4.49
アメリカ	3.23
ドイツ	5.87
中国	1.32
韓国	2.09

- 日本の電力生産性は、まだ上げられる。ドイツをめざせ。
- 電力生産性向上の機器・サービスの市場として、中国・韓国

力の深刻さは相当なものだろうと思われまます。

日本の電力生産性はもつと上げられます。節電も電力生産性を上げる手段の1つに決まっています。使用電力を減らすのですから。しかし、電力をひよつとしたらよりたくさん使ってもいいかもしれないけれども、それでものすごく付加価値の上かるような産業に構造をシフトしていつてくれ。後でお話をするオイルショック後の日本の産業がとった行動とのアナロジーを申し上げますと、オイルショックでえらいことになった、石油はもう使えないぞということになって何が起きたか。それまでエネルギーを多消費していた産業が。パタッと成長がとまり、エネルギーはそれほど使わなくても付加価値の高い産業に日本の産業構造がどンドンシフトしました。そのおかげで日本全体が食えたんです。

成長の止まった産業のひとつが、鉄鋼でございいます。私は今JFEの社外監査役をやっておりますが、日本の鉄鋼の生産量は1973年、オイルショックの年までうなぎ登りに上がって1億トンを超えたんです。そこからパタッと横ばい、ほとんど横ばい。2000年代に入ってからちよつと増えましたが。あれくらい激しい変化が起きないと、結局、この電力の問題は解決できないのだろうなと思っております。

産業間で電力生産性を比較してみますと、一番下が今申しました鉄鋼であります。その上にあるのが化学。一番安定的に推移しているのが機械産業です。どンドン下がってきているのが食品です。このように、この25年間で捉えても日本の電力生産性は産業ごとにさまざまパターンがあった。これを何とかしていく必要があるということでございいます。

電力生産性の低い産業というのは大型の装置産業、重厚長大の産業でございいます。なぜ大型の装置を使うような産業が電力生産性が低くなりがちかと申しますと、大型の装置を使うにはモーターが

要る。そのモーターの電力が大きな要素になっている。あるいは、大きな工場ですとあちこちで空気の冷房をしなければいけない。その冷房にもすごく電力が要る。そういった理由でございませう。

そういう産業の中で電力をたくさん使う工程は日本に置かない。しかし付加価値の高い工程だけは同じ産業でも日本に置く。鉄鋼でいえば、一番電力を食うのは圧延のところですよ。ものすごいモーターが動きますので。あるいは化学プラントでもそうです。そういう大型の装置を動かさざるを得ないような装置産業はやめて、労働力をたくさん使うような労働集約的な、しかし付加価値の高いものを人の手を介して作れるような産業にシフトしていかなければいけない。これは案外福音なのです。日本の得意わざが生きそうだし、将来にわたって少子高齢化で人間の数が減っていく国で、電力をむだ遣いせず、しかし、人の雇用機会もちゃんと増えるような産業構造にシフトせよと東日本大震災が言ったのだと私には思えます。

そういう新しいタイプの産業に移っていく。詳しいお話は本を読んでもいただければいいと思います。こう言っていると私も、もう帰ってもいいんですよ、もう本を配ったから(笑)。そうはいきませんので、ポイントのご説明をいたします。そういうことをやらなければいけない。

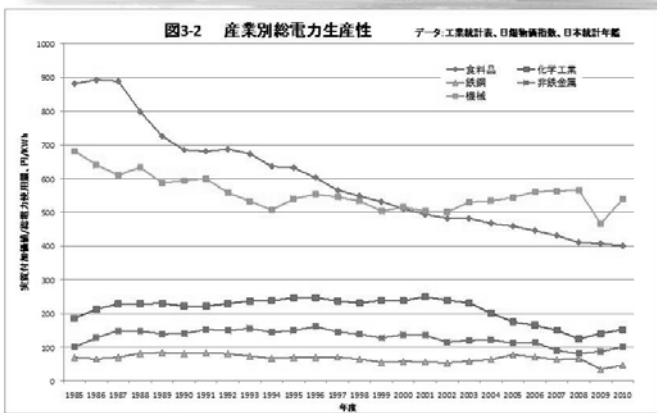
しかも、次にお話ししますグローバリゼーションと関係しますが、日本の企業は一体どの作業工程が電力をたくさん食って、どの工程が電力を食わないかということをお話して、電力を食うものは日本から外へ、電力供給がより安定的に得られそうなのところを持つていく。そういう国際分野もこれから考えるべきだろう。先ほど韓国、特に中国の電力生産性の低さを見ていただきました。PM2.5の問題もそうございませうが、中国はこれから公害防止や電力節約のニーズが膨大に出てくるはずの国です。そこにマーケットがあるのです。それをどうやって日本企業が事業の対象にできるかはさまざまに難しい問題があるかも知れませんが、電力生産性を向上させるような設備機器・部品のマーケットも、これは日本の産業構造の中で重視すべきだなと、そんなメッセージが出てくるかと思えます。

◆ピザ型グローバリゼーションで食っていく

「何で食っていくか」、2番目のメッセージは、グローバリゼーションで食っていく。それも、ピザ型グローバリゼーションで食っていく。

グローバリゼーションというと、すぐに雇用の空洞化という話が出てまいります。それはドーナツをイメージするからです。真ん中が空っぽになって、周辺が太くなる。でもみなさん、丸い食べ物に別にドーナツだけではありません。ピザです。ピザはどうやってつくるか、みなさんご存じですか。比較的厚い生地を、だんだん真ん中を薄くしていくんです。周辺に分けていく。そして最後にトッピングを乗せる

電力生産性の産業間比較



んです。これでピザができ上がり。あのピザをつくるスタイルをイメージしたグローバルゼーションをいろいろな産業で試みられないか。それがこのアイデアでございます。国内のオペレーションがピザの真ん中としてかなり残りつつ、周辺へと拡大していく。

アメリカ企業のグローバルゼーションのパターンと比べますと、日本の企業のグローバルゼーションのパターンははるかに昔からピザ型でした。日本の企業の経営者には国内の雇用を維持しようとする意向が強いんです。そういうパターンをこれからもやっていくべきだ。これが第2のメッセージの基本であります。

では、それをするためにはどういうことに気をつけなければいけないかということをお話しますが、その前に、グローバルゼーションというとすぐに空洞化だと言って反対なされる方たちがおられるので、冗談ではないと、そういうデータをお見せします。

日本企業のグローバル経営というのは、国際的に見てまだまだ低水準です。私の本『日本の企業は何で食っていくか』では、日本・アメリカ・ドイツ・中国・韓国、この5つの国を25年間にわたって比較することを基本的にデータを集めました。

日本のグローバル経営はまだ低水準

● 輸出も、直接投資も

	対GDP比率、%	
	直接投資残高	輸出
日本	16.4	14.0
アメリカ	29.8	9.8
ドイツ	40.4	41.3
中国	5.0	26.0
韓国	14.3	49.9

データ出所：国際貿易投資研究所

● 両方の合計で、日本は30%程度。中国よりも低い

2011年のデータで、GDPに対する比率として海外への直接投資残高が一体幾らあるか。毎年輸出、この場合は2011年の輸出ですが、それがどのくらいあるかというのを比率でとってパーセンテージにします。

直接投資残高でいいますと、日本は韓国よりもやや多い程度、ドイツよりはうんと少ない。もちろんアメリカよりもだいぶ少ない。ドイツが大きいのは実は地理的なことも影響しております。なんせフランスにドイツの企業が工場をつくと、これは計算上、海外直接投資になってしまう。でもそんなことでは説明のできないぐらいの大きな差が日本とドイツにはあります。世界に打って出ていく態度がやはりドイツのほうが相当積極的です。

輸出を見ると、日本は昔は10%ぐらいでしたが、最近は多くなって、GDPの14%が輸出です。韓国は49%、5割ですよ。こういう国で今のようにウオン高になりますと、国が疲弊します。朴大統領がやや常軌を逸した発言をなさるのも、理由はこういうところにあるのではないかと私は思います。

この2つ、輸出と海外直接投資残高。輸出は国内でつくって外へ出す、海外直接投資というのは、海外でモノをつくったりするという話ですから、その両方を合わせた合計値が、グローバル経営の水準だと思えばいいというので計算してみますと、日本は2つ足して30.4になります。ドイツは81.7です。べらぼうに違う。この5カ国の中で中国を含めまして最低が日本です。

空洞化について、一言だけ。空洞化はまだそれほど起きていないと私は思っています。「それほど」というのは、マスコミで騒がれて皆さんが不安を持たれるほどの規模にはまだなっていない。もちろん空洞化で苦労しておられる地域があるのは承知の上で、しかし国全体ではそういうことだと思えます。空洞化

が心配で海外に事業進出するのがためられる、とおっしゃる経営者もおられますが、しかし、やや中期的に5年、10年の単位で見ると、海外に直接投資をして事業進出するから実は国内の雇用が増えるというのがほとんどの調査の分析結果です。しかし、不思議なことに、直接投資イコール空洞化というイメージがある。これを私は「隣の芝生は禿げている」現象と名づけています。

政策投資銀行がもしろい調査をやりまして、毎年やっている設備投資調査の一環で、空洞化についてのアンケートを大企業千何百社にとった。彼らは問いかけ方を工夫した。「あなたの企業では空洞化はかなり起きていますか?」「あなたの企業の取引先の企業では空洞化は起きていますか?」「例えば、パーツ、部品を供給している業者さんとか、そういう意味ですね。3番目は「日本全体では空洞化は起きていますか?」。

実に興味深いデータでした。「わが社では空洞化がかなり起きています」と言った企業は3割程度。「私の取引先では起きています」と答えた企業が5割。「世の中では空洞化が起きています」という人が7割。一体どういうことだと。うちは大丈夫だけど、社会はだめですよと。こういうのを「隣の芝生は禿げている」。普通は「隣の芝は青い」と言うのです。向こうのほうがよく見える。ところが、隣のほうが悪く見えているんですね。べつに隣をバカにしていることによって、隣の芝は禿げていると思っただけではない。実態を知らないんだと思います。

さて、こういう空洞化の議論のときに必ず使われるデータが、「日本国内の製造業の雇用はこの10年、15年の間に300万人減った」といったデータでございませう。確かにデータはそのとおり。それが空洞化のためなのかどうかというところが考えるべきポイントです。日本の経済がこの20年、あまり成長しなかった。それが最大の原因だと私は思います。成長しないということは国内需要が伸びない。その伸びない国内需要を懸命にみなさん、生産性の向上で工場の合理化・自動化をやつてしのいできた。人件費を減らしたいために。そうすると当然新規雇用は増えませんが、新しい工場をつくる時には海外につくるという選択になる。もし国内の需要が伸びていけば、同じように生産性の向上をやつたって、国内の雇用は当然増えたはずですよ。そこに一番の原因があると私には思えます。

空洞化はもちろん恐れなければいけないことではございませう。一番怖いのは短期的な雇用の空洞化ではない。これは産業構造を変えれば何とかなる部分が結構ある、ただし生活水準が下がつてしまいうが。

一番怖いのは、国力の源泉である技術力が落ちることです。技術の空洞化が一番ぐあいが悪い。それを起こさせないために、日本の国の中で技術的な価値の高い仕事をちゃんとキープする。これは「雇用」をキープするという発想ではなくて、「技術」をキープする。当然雇用もその分だけキープされるのですが、発想の原点は私は技術にしたいと思っております。東京理科大に行つたせいですかねえ、こういうことをいうのは(笑)。

・ピザ型志向の3つの鍵

そういうピザ型を志向するときには鍵が3つございませう。なんせピザ型というのは、真ん中にトッピングが乗つて、周辺がでかくなつていて、それがつながっているんですね。これを経済学のほうでは「企業内工程間国際分業」と言います。最終製品ができ上がるまでの工程が長い。その全工程の中のどの部分

を日本でやり、どこを外国でやるかというその国際分業をひとつの企業の中でやるという意味でございます。

例で申しますと、私は大震災の復興のプロセスを調べるために気仙沼にたびたび参りました。気仙沼にある水産加工業者が、気仙沼で揚がったサバを一種のブランドにしてサバの味噌煮を売りたい。魚は当然、気仙沼で捕れなければいけない。このサバを中国に送って、そこで切り身加工して、最後の味付けはまた気仙沼に持って帰ってやる。これは立派な企業内工程間国際分業です。その会社はこんな難しい言葉は知らずに、こうしなければだめなことやっておられるわけです。

気仙沼の例は国内の需要を獲得するための国際分業だったのですが、最終的にはやはりこれをやることよって海外の需要を獲得しなければいけない。そのときに日本国内に一体どういう仕事が残せるかということ懸念に考えなければいけない。

3つの鍵がございます。

まず第1に、海外の需要が獲得できるような製品の国際競争力がつかなければだめです。この「製品の国際競争力」というのは、何も「ガラパゴス家電」にしろということではありません。安くていいもの、日本しかつくれないものというのがまだまだたくさんございます。そういうのもいい。とにかく製品に国際競争力がある。デザインを売り物にしてもいい、価格を売り物にできる産業がまだ残っているかもしれない、あるいは製品の機能が素晴らしい、品質が素晴らしい、いろいろな国際競争力がございます。そういう製品の国際競争力をまずキープしなければいけない。

2番目は、国際分業をやった後、日本国内に金だけ還流するのでは困る。仕事が還流してこなければいけない。こういう仕組みづくりをどうやったらできるか。これは結構面倒な話です。

3番目、ピザのトップピング、一番おいしいところになるものを国内でちゃんと用意しなければいけない。これは産業として用意するか、技術として用意するか、製品として用意するか。いろいろな用意の仕方がございます。

◆複雑性産業で食っていく

そのピザのトップピングになるのは一体何かと言われたら、多くの産業で共通の「複雑性セグメント」。どんな産業にも、例えば自動車産業の中にも複雑な自動車と簡単な自動車がある。その複雑性の高いもの、「複雑性セグメント」と呼ぶことにいたしますと、こういうものがピザのトップピングになれるのだろうかと思えます。

ピザのトップピングになれる条件を、電力不足が長期的に予想されるという日本を前提に考えますと、私は4つあると思えます。「ピザのトップピング」とは日本国内でやるととても意味が高いですよという、工程であったり、製品であったり、作業であったりするわけです。

まず第1に、日本がこれまで営々として培ってきた産業集積や技術蓄積をきちっと活かさなければいけない。

2番目は、日本の組織の得意わざに合っていないといけない。アメリカのように、1人のすばらしい天才のような人が出て、その人が全部考えて、あとは手足として動いて、それでとてもすばらしい製品ができてくる、そのパターンも日本であっていいと思えますが、たぶん長いこと培われた日本人の組織とし

てのわざのメンタリティーとあまり合っていない。もうちよつとみんなで、チームワークで、細かい仕事をちゃんとやりながら全体がうまく仕上がるんだよねと、そういう得意わざが活きるような産業であつてほしい。

3番目は、電力生産性が高くないと日本全体が食つていけない。

4番目は、そのトップピングをベースに海外とのネットワーク分業、複雑な分業ができる原点になつてほしい。

そういうことを考えますと、キーワードは既に申し上げましたように「複雑性」だ。複雑な機械、複雑な素材、複雑なサービス。

これは例を1つずつ申しますと、「複雑な機械」で一番いい例はハイブリッド車だと思います。あれはモーターと内燃機関(ガソリンエンジン)という2つをあんな小さいボンネットの中に入れて、両系統の動力を使い分ける装置まで入れて、それをソフトウェアできれいにかませて、なおかつ安くつくらなければいけない。今、ハイブリッド車が真つ当な値段でつくれるのは世界じゅうでトヨタとホンダだけだと思います。

「複雑な素材」、炭素繊維複合材。ボーイングの機体に使われる、あるいは風力発電のプロペラの羽に使われるあの炭素繊維は、何もアクリル繊維を焼いてつくったファイバー、我々がゴルフのシャフトで使う、あれがあればいいのではないのです。あれにいろいろなプラスチックを含浸させたり組み合わせても、すごく複雑な工程をつくつてやつとできるものなのです。素材としてもすごく複雑です。

「複雑なサービス」、宅配便を挙げておきましょうか。今、私、ゴルフの例を出しましたが、ゴルフが大好きなものですから、女房に叱られる癖が1つある。インターネットに向かうと、なぜかゴルフ道具の中古屋のサイトに入って、なぜか翌日クラブが届いてしまう(笑)。佐賀の小さい店から届いたりする。そんなことがどうしてできるかと。途中で随分複雑なサービス工程があつて、最後はヤマト運輸のドライバーさんがにこやかに持つてきてくれるわけです。あれ全体をやっているのは大変複雑なサービスの仕組みなのです。日本でなければできません。私の息子が今オランダに住んでおりますが、毎年帰ってきますが、日本の宅配便サービスのすばらしさにはただただ驚嘆。オランダだと一週間たつても来るかどうかかわからない。

この複雑性セグメントはどの産業にもあると申しました。1つは炭素繊維の話を申し上げましたが、もうひとつの例を申し上げます。機能性肌着の話です。たまたま日経新聞がヒートテックの話を一面でやつておりましたが、私はそんなことが書かれるはるか前に書いております。機能性肌着というのは複数の合成繊維の混織が1つの鍵です。例えばアクリルとかポリエステルとか、そういうものをどれくらいの比率で混ぜて、どういうふうに織るかということであの肌合いが決まる。その風合いを確かめるためにものすごく苦労なされた。あれは東レとユニクロが共同して苦労なされたのです。その風合いに徹底的にこだわったのがユニクロで、それを徹底的に技術としてサポートしたのが東レ。なぜ東レがサポートできたか。すべての合成繊維を現在日本で生産しているのは東レだけ。だからできたのです。これが感性価値のイノベーションのいい例でしょう。要するに「暖かくて、肌ざわりがいい風合いだよね」というだけであれだけの売り上げが立つというのはすさまじい話であります。

繊維産業というのは「成熟産業の代名詞」と言われて久しい産業です。多くの繊維企業が脱繊維と

いうことを掲げ、実際に多角化をしてきました。東レもその例外ではございませんが、しかし東レは1980年代半ばに前田勝之助さんが社長になられたときに、それまで「脱繊維」を会社の基本方針として掲げていたのを180度転換して、繊維をいつまでも基幹事業として持ち続けると宣言したのです。国際的にも展開する、国内でもちゃんとやる。なぜか。別に繊維製品の需要が高まると思ったからではない。繊維をつくるプロセスで東レに蓄積された技術の豊かさを考えると、こんなもつたないものをやめるわけにはいかんというわけです。炭素繊維、ヒートテック、全部、営々として繊維技術を蓄積し続けてきた東レだからできたことなのです。

東レと類似の合成繊維メーカーとを比べると、もう明確に表面上だけでも違うところがございませぬ。それはエンジニアリング会社の取り扱い方です。こういうものをきっちりやるためには、どうしても生産技術が最新鋭のものをずっと維持しなければいけない。そのためには生産設備が要る。そのためにはエンジニアリングを自分でやれないと、工場を自分でつくれないと、機械を自分でつくれないとだめだ。東レは東レエンジニアリングという外部の仕事を引き受ける子会社もありますし、本体の中のエンジニアリング部隊もいて、数千人規模の人が働いています。ライバル会社はそれの3分の1以下ではないでしょうか。

こういう複雑性セグメントでのイノベーションで日本企業は食っていくというのが、これからの基本的なパターンだと私は思います。先ほどから言っておりますように、ほとんどすべての産業に複雑性セグメントはある。成熟産業だといつてもその中に複雑性セグメントはある。そこでイノベーションを起こすのだという発想のほうが、国の成長としてどの産業にも成長の機会があるということになります。

ところが、国が政策を打ち出すときについていやりがちなのが、「どこが有望な産業だ」と決めるのですね。医療だ、介護だ、福祉だ、農業だ。私は、ああいう発想はだめだと思えます。では介護や福祉でない、あるいは環境やエネルギーでない産業の人はどうするのだということになってしまふ。

1970年代にオイルショック後の日本の産業構造の転換を支えたひとつのコンセプトというか考え方が、「知識集約型産業に移ろう」。これは当時の通産省が出したビジョンですが、それがベースでした。例えばコンピュータを工作機械の中に入れ込んでしまふ、知識集約になるな、これで日本は食っていこうじゃないかと。そういうたぐいの話です。それと同じ発想を私は申し上げていると思っただけならば結構です。

新しい成長産業を探すことにあまりシャカリキにならないほうがいいなと私が思いますもうひとつの理由は、国が「有望産業だ」といいがちな産業の多くが、国家の財政補助によって成立している。国家財政がかなり大きな役割を果たすような産業が多いことです。医療が典型です。日本の国家財政の危機的状况からして、そういうものに結構大きく頼るような産業をターゲット産業の中心にしているのか。もちろん高齢化社会で医療産業は大切だと思えますので、それは自然に伸びていくと思えますが、あえてターゲットにしないほうがかえって国全体のためになるかもしれないと思えます。

・コモディティセグメント

さて、どの産業にもある複雑性セグメントのイノベーションで日本が食っていくといたしますと、そのときにどうしても大切なのはコモディティセグメントと呼ばれる大量生産品の部分でございませぬ。付

加価値が高くて複雑なものだけをつくればそれでいい、のではないんです。どうしたら複雑なものがつくれるか、どこでその技術をその企業が習得できるかといったら、大量生産品を徹底的に品質よくコスト安くつくる、そのプロセスで鍛えられた技術が役に立つのです。したがって、コモディティセグメントを同時に持たないと複雑性セグメントはできない。トヨタはカローラやプリウスを持っているからレクサスがつくれるのです。レクサスだけでやろうなんていうことを考えたら、20〜30年先はある程度の規模でできるかもしれませんが、とてももたないと思います。コモディティセグメントを軽視する企業は、複雑性でも負けると思います。

だから、高付加価値セグメントにだけ企業の事業をシフトさせていく方向は、基本的には正しいけれども、ある程度歯止めをかけないと、根っこを絶やすことになります。先ほど申し上げた東レの例は、本当に1円を争うコストダウンを繊維産業でやり続けているおかげで、一方、複雑性セグメントでの技術力が保たれている例だと思っただければ結構です。

◆インフラ産業で、産業インフラで食っていく

複雑性産業としては他にも有望なものがございます。ひとつはシニア産業、ひとつはインフラ産業です。シニア産業というのはシニア向けの商品やサービスを売る産業で、これは海外の需要がこれからどんどん伸びていく。なおかつ日本が世界で最初膨大なシニア需要を国内で経験する国なんです。こんなチャンスはほっとく手はない。シニア産業というのはどういう意味で複雑多様かといいますと、要するに年寄りになると細かいことにうるさいですね。あれちよとつけてくれとかどうだとか。それで大

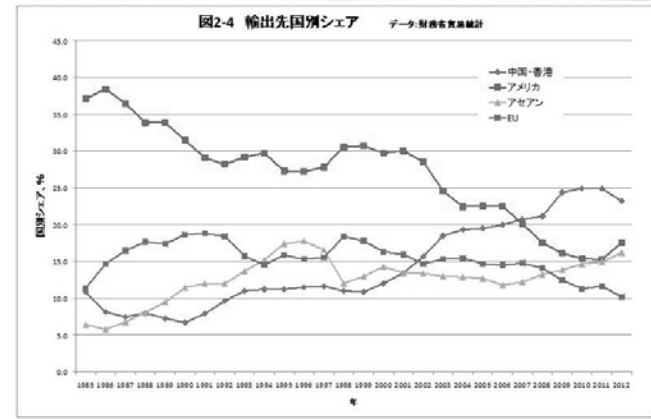
体多品種になっちゃう、そうすると量は少ない、食い物だつてあまりたくさん食べない、私は68歳だからよくわかりますが、多品種・少量・便利、割高でも量が少ないからいいやとなつて、こんなに日本の産業に向いた産業はないんです。そういう意味でのシニア産業。年寄りのニーズは複雑だということを説明するときには私が使う例は、赤ちゃんの粉ミルクと年寄りの飲む焼酎。赤ちゃんの粉ミルクに、そんなブランドないですよ。焼酎、ごらんない。米焼酎のなんとか、麦焼酎のなんとか、芋焼酎はどうだ、バーツと店があるくらいある。それが複雑性産業です。

もうひとつはインフラ産業です。「社会インフラのシステム提供と運営」、これは皆さんよくおわかりだと思いますので、きょうはあまり長くはお話しいたしません。

ただし、同じインフラといつても、電力や鉄道サービスというインフラを海外に提供する形で日本が食っていくというよりも、おそらく日本の産業全体、部品屋もいる、素材屋もいる、鉄もある、電機もある、モーターもある、そういう日本にそろった産業集積を他の国から見れば、「試作品工場列島」として使いたい。そういうニーズ。他の国の産業のためにインフラ的役割を果たすのが日本の産業のひとつの生きる道だと思います。量は多くないですよ、例えば基幹部品の供給地として日本であつたり、試作基地としての日本であつたり。この点では化学に結構ポテンシャルがあると私は思いますが、きょうはこの話はあまりできないと思います。あるいは技術供給インフラとしての日本産業というのもあつて、隣国で知財権を無視して誰か使っているからけしからん、というのではなくて、むしろ技術を提供してそこから対価を得るといふ形を考えたらどうか。技術供給からの派生需要を日本に呼び戻すという格好が一番いいかもしれません。

私がインフラとしての日本産業というのを日本産業の将来の道だなど考え始めた1つの理由は、先進国の生き方を見ていての話でございませう。イギリスは何で食っているか、金融で食っているか。アメリカは何で食っているか、ベンチャーで食っているかと。シリコンバレーだなど。イギリスであればロンドンのシティだなど。そこを世界じゅうの人が使いに来るんです。今、カリフォルニアのシリコンバレーで活躍している起業家の多くはインド人か中国人。あれは舞台なんですよ。舞台をアメリカが提供している。そうするとみんな集まってくるから、そこに金が落ちます。ロンドンのシティもそうです、金融の舞台を提供して、そこにインフラがあるから世界じゅうから国際金融

輸出先：アメリカから中国へ



対中貿易の規模：アメリカとの比較

年	貿易総額		貿易黒字	
	対中	対米	対中	対米
2000	12.33	23.13	0.08	7.58
2011	31.09	15.95	1.56	4.09
2012	29.94	17.27	-0.37	5.10

をやるために集まってくる。それと同じようなことを日本は製造業の分野でできるポテンシャルがあるから、それをやっていったらどうかと思います。

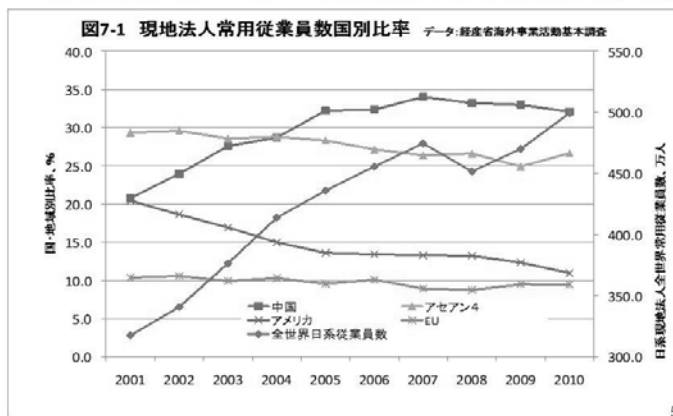
◆中国で食っていく

次に食っていく材料、国でございませう。中国です。日本産業にとつての地政学的重心というのが、この20年くらいの間、明らかにシフトしてきたと思います。

日本の産業の輸出先としてどの国がシェアがあるかというグラフで、左上からずつと下がってきているのがアメリカです。左の下からずつと上がってきて、2008年にアメリカを追い越したのが中国です。明らかにアメリカから中国へと日本の重心がシフトしています。

輸出と輸入と両方の貿易で見えますと、まことに顕著なシフトがこの十数年の間に起きてしまいました。輸出と輸入を合計した貿易総額で、日本の対中貿易と対米貿易の数字を見ると、尖閣の問題で多少影響が出始めた2012年のデータを見ましても、対中が30兆円、アメリカは17兆円。ただアメリカというのは本当に日本にとってはありがた

現地法人の雇用でも中国はトップ



い国で、安定的に5兆円から7兆円の貿易黒字を出させてくれる国なんです。おそらく天然ガスのおかげで徐々にこれが減る傾向に「こしばらくあるのだろう」と思います。その分、どこかよそで稼がないと現在の大幅な貿易黒字が長期的に続くわけにはいきません。中国の比重が高い。

世界じゅうに日本の企業が持っている現地法人の雇用の数で見ますと、右側のグラフが300から始まって550までいっています。万人単位で、日本企業が世界じゅうで常時雇っている従業員の数です、10年間で300万人から500万人まで増えてきた。これでもとても足りないといは言っている。100万人になつていい。中国はそれの中でどんどん比率が上がつて、今32〜33%。ASEANがずっと安定的に25〜30%の間です。最近、「中国いやだからASEANに行こう」という話があちこちであります。日本の企業全体で見えますと、昔からASEANを重視していました。これからも重視するべきでしょう。中国とASEANの二本立てでいくのが当然だと思えますが、やはり中国の比重のほうが大きいでしょう。

中国にある日系法人の10年間の活動の推移を見ると、法人数が、2001年の2220から2010年には5585まで大幅に増えました。売上も増えました。その増えた売上のほとんどが中国向けであります。「中国でつくつて、よそへ輸出する基地としての中国」という役割はだいぶ終わっています。経常利益率を見ると5.7%。「わが社の経常利益率よりいいわい」という方がこの中にたくさんおられるのではないのでしょうか。

なぜ中国が意味があるか。それは中国マーケットというのも、何せ13億人の国ですから大変魅力的であると同時に、高くなつたとは言つてもまだ人件費的に生産基地としての中国は非常に有望です。

さらに中国で毎年大学セクターが出している優秀な理系の人材の数は、日本の10倍ではききません、20倍ぐらい出ているでしょう。そういう技術系の人材の供給源としても非常に大切です。日本という国にとつて大型のマーケットとしても意味があり、大型の生産基地としても意味があるという国は今まで登場したことはありませんでした。日本にとつて最も重要だつた外国は、この40〜50年の間はアメリカでございましたが、アメリカは圧倒的に市場としての意味があるところでした。もちろん自動車のように、あそこをつくらないと政治摩擦が起きるからという理由で大量の生産基地をつくつたという例もあります。決してそれは経済動機ではない。中国の場合には経済動機です。あそこをつくると利益が出るから、という話です。そういう国が日本の歴史にとつて初めて登場してくれた。尖閣問題だ何だと微妙な問題がたくさんあつて、一筋縄ではいかない関係にこれからもあるでしょうけれども、それが一衣帯水のすぐそばにある。こんなありがたいことはないと思つたほうがいいと思います。

一方、中国にとつても日本は重要な国であります。尖閣問題で暴動が起きるとか言っていたところに私、中国に2度ほど参りました。日系の工場を訪ねたりすると、実は中国の公安当局が守つてくれているという工場が幾つもあった。ああいうところに行くとは大体監視カメラがついているのです。普通は工場に向けてカメラがある。そのときは工場の外に向けてと、カメラが変わつたそうです。つまり、変なのが来たらすぐわかるようにということですね。中国の公安当局といえども、なかなか微妙な立場で、本当は日本の企業をプロテクトするほうが長期的な国益になると考えている人が結構いるということですね。

しかし国民感情はねじれにねじれています。内閣府の調査で「あなたはこの国に親しみを感ず

か？」という質問で、中国に対して「あまり感じない」「感じない」と答えた人の比率が、中国との経済的関係が深まるに連れ、とうとう8割を超してしまった。はね上がったのは尖閣問題の影響です。

しかし、それでも日中の国際分業は続くと思えます。日本から見ますと、ピザ型グローバルゼーションをやるときの最大の分業相手は間違いなく中国です。企業内工程間国際分業はますます進むでしょう。

私、最近出しました本に『日本型ビジネスモデルの中国展開』がございます。10月末に出た本なものですから、皆さんぜひお買い上げただいて、今日130冊売れることを期待いたしますが(笑)、中国に進出した日本企業で目覚ましい成功をしているところを10社ほど選んで、現地で調査させていただいて、共通点は何かという考えた本でございます。我々なりに考えた共通点は、シンプルにまとめればたったひとつ。「日本で培った経営の原理、事業の原理を中国に持ち込んでいる」。しかし、もちろん中国風の翻訳は忘れない。ただ単に「郷に入れば郷に従え」をやっているだけではない。例えば中国に行ったら、労働市場は市場的だ、賃金要求は大きい、だから切ったり貼ったりすぐやればいいんだと。実はそんなことをやっている企業はあまりありませんでした。成功しているところで、ですよ。荒っぽいアメリカ型の人事管理をやって失敗しているところはたくさんありました。ただし、「翻訳」、原文のよくない翻訳は、どんなに翻訳をやったつてだめなんです。

◆日本の内なる病

以上述べたことは、「ポテンシャルがありますよ」ということでして、それが私がこの本で言いたかったこととあります。じゃあそのポテンシャルが実現できるか、それは楽なことかと問われたら、決して楽だとは思わない。日本の組織は、政府の組織も企業の組織も、結構病んでいると私は思っています。それを「日本の内なる病」と考えました。

これをつくづく感じたのは、三陸の被災地でなぜあんなに瓦礫がずっと地べたに放置されたままなのか、なぜ三陸の復興が一向に進まないか。瓦礫が整理されて更地にはなつたけれども、一向に何にも建たない。そういうことを見ているうちに、これは平時のルールを非常時に使っちゃっているという平時対応がいけない。それから利害調整を一生懸命やろうとする。この土地に新しい防波堤をつくるけれども、元の地権者全員に当たらないと工事が進められない。東日本大震災が起きたときに、私的所有権、財産権の一時停止を政府は宣言するべきだったと今になると思います。ゴチャゴチャやっていたら、いつまでたつてもたった数人のために全体の工事が進まないということがあちこちで起きる。何でも中央にお伺いを立てて、最後はそこで返事をするのか、本当に決めてもらうのか、どっちにせよそういう中央志向。

「平時対応」「利害調整」「中央志向」、この3つの症状があるのですが、これは熱がある、節々が痛いと言っているそういう病の症状で、その本当の原因はと考えていくと3つのことに突き当たって、これは容易なことでは解決しない。

ひとつは経営者の器量が低下している。

2つ目に、過剰な組織防衛のネットが知らず知らずのうちに張りめぐらされてしまった。コンプライアンス対応なんて典型的な例です。

3つ目に、この20年、あまり成功していないものですから、成功の味を知らない若い人が多い。自然にエネルギー水準が低下します。まさにドツボにはまった状況だ。

どこかで突破口をつくって、こういう病になつていった論理を逆噴射させて解決するしかないと思う。例えばアベノミクスで「異次元の金融緩和」をやつて、それをベースに円安が始まり、それをベースに国の経済がこれまでとは違った方向に行く。ああいう政策のリスクは何があるかと言われれば、私もすぐ5つや6つ挙げられる。でも、今はそんなリスクを考えてはいけなときだ。だから私は、あれはバンザイです。やれ、動けと。これは企業のみなさんにも言いたい。とにかくリスク、リスクと言いなさんなどよく言うんですよね、「サラリーマンだからリスク取れない」と。サラリーマンだから失うものはないんです(笑)。そういうふうにしたほうがいいんじゃないか。あるいは東京オリンピックというのもよかったですね。ああいうのが突破口になつて気分的にもよくなつていく。そういうことをやるべきでしょう。

◆オイルショックの歴史を振り返る

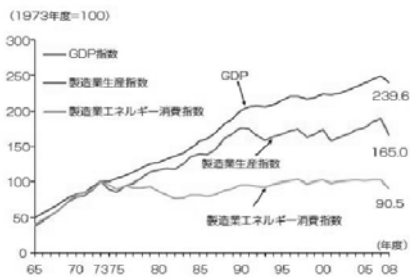
今から40年前に、日本は東日本大震災でこうむつたのと同じような大きな打撃をこうむりました。1973年のオイルショックと1971年のニクソンショックです。ニクソンショックは、金兌換をやめます。固定為替相場だった戦後の外国為替市場が変動相場制に移行したときです。日本に起きた最大の現象は円高でした。国際金融の危機が起きている。エネルギー危機と国際金融危機が同時に日本を襲ったわけです。東日本大震災の起きた2011年の日本とまったく一緒です。もちろん電力危機が起きました。と同時に、まことに不思議なことに、あれだけの震災に遭った日本の通貨だけがどんどん高くなりました。

オイルショックのとき日本は2つの革新で危機を乗り切りました。ひとつは省エネの技術革新、もうひとつはエネルギー生産性の高い産業構造への国全体のシフトであります。その象徴だったのが、おそらく半導体産業でしょう。その成果がどういうものであったか。

このグラフの一番下の線は、製造業がエネルギーをどれくらい使ってきたかを1966年から2008年まで描いたグラフです。一番上が、GDPが1965年から2008年までどういうふうに移したか。これは全部オイルショックの年、1973年を100として3つのグラフを描いています。製造業の生産指数が真ん中のグラフです。エネルギー消費を全く増やさずに生産をどんどん上げるといふ離れ業を日本の産業はやつてのけたのです。世界の誰もが想像しなかつた離れ業だったと思います。世界の誰もが

四〇年前の離れ業をもう一度

- 1973年 オイルショックの後、石油の消費量を減らしながら、経済成長を続けた。つまり、石油生産性をあげて、経済成長。



今回、「第3の敗戦」と言うべき時期に日本は来ていると思います。失われた20年の後、2013年に日本がやっと動き出したかもしれないという印象が私にはございます。アベノミクスがひとつですし、2020年のオリンピックもそうでございます。オイルショックのときも、1973年にオイルショックが起き

て、その後、日本が動き出したかなと思えるような現象が起き始めたのは、1975年でした。2年ぐらいはどうしてもかかります。そのベースとして科学技術があるというのは今日お話しできませんでしたが、そういうような展望を持つて、「艱難汝を玉とす」ということで、「ここを乗り越えられるようなことをもう一遍日本はやらなければいけないのだと思います。

◆2人の企業家の言葉

できるか、できるかと問う方のために、最後に2人の企業家の言葉をご紹介します。ひとつは本田宗一郎さんの言葉で、「やってみもせずに、何がわかる」。やる前にできない理屈を言うな、やってみると。もちろん身の破滅になるようなことをやってみてはいけない。身の破滅になるかもしれない大博打をやれという意味ではない。

もうひとつ、これは「インドの本田宗一郎」というべきプラカシユ・ジンダル(O.P. Prakash Jindal)さんという、インド最大の鉄鋼グループ、ジンダル鉄鋼グループの創業者です。本田宗一郎さんと同じように小学校卒の学歴だけ。エンジニアリングの天才、22歳のときに創業、そういう企業家です。彼の言葉にこんないい言葉がある。「他人には壁しか見えないところに、私はドアを見る。Where others see only the wall, I see doors.」。心の持ちようで、壁を見てどこにドアがあるかと探すのと、この壁があるから越えられないと思うのと、違いは出てくる、こういうわけでございます。

最後は、私は東京理科大学に移って技術の経営のことを教えているとはいえ、文系卒業なものですから、根性論で終わりました(笑)。それはお許しいただいて、ちよつと時間オーバーいたしました。

私の用意いたしました講演、これにて終わらせていただきます。ご清聴ありがとうございます。(拍手)

意見交換

【仙谷由人】

ありがとうございます。「根性論で終わりました」というお話ですが、根性というよりも、「意志のなるところに道はない」ということだと思います。それでは、ご質問やご意見ございましたら、どうぞ。

【質問者】

今日のお話を伺い、経営者の置かれている立場はよくわかるのですが、ただ、世の中の動きというのは、経営者の考えと同時に政治の世界が非常に大きく影響しています。特に中国や韓国との関係などは、民間経済の議論だけでは済まない。これまでと比べると、国際的な政治状況に我々経営者もはるかに影響を受けているような気がします。政治、特に国際政治と日本の経済という関係でこのお話をどういうふうに結びつけていくといいのか、お聞かせいただければありがたいです。

【伊丹敬之】

私の非常に正直なリアクションは、「政治は当てにしないほうがいい(笑)。もちろん助けてくれるように政治が変わることを私も期待しますが、例えば中国の問題をとりましても、ああいう状況の中で

も日本の企業に何かをやってほしいと思っっている需要の部分は中国国内にあるわけです。「日本政府が何か助けてくれたらもつとよくなる」というのは、おっしゃるとおりだと思います。あるいは「日本政府と中国政府の間の国際的な緊張関係が緩めば、自分たちも仕事やりやすくなる」、それもそのとおりだと思います。しかし、それを待っているのが企業として得策ではなくて、どっちに転んでもいいように。したがって仙谷先生の研究会にもぜひお出になつて(笑)、その風向きがどっちに行きそうかというのを感じながら、それと無関係に、もちろん無関係にはいかないのですが、関係なくやれる部分をちゃんとやっておくという、そういう基本スタンスでいかざるを得ないのではないのでしょうか。

六重苦とか七重苦とか言われて、挙げていけばそういう苦労があるというのは客観的に私にも理解はできますが、そういうもののせいにして自分たちにやれることを100%やっていた企業は、実は結構多いのではないかとというのが私の正直な実感です。

【仙谷由人】

今のお話は、実は極端なポジションから物を言いますと、ある意味で「新重商主義」という言葉が最近あります。つまり企業と政治が一体になつて売り込みを図る。あるいは企業活動の行き場もODA等々を使つてつくっていく。その上に日本の企業が出ていく条件をつくる。例えば今「ミャンマーでやろうとしていることは、実はそういうコンセプトでODAの再開ということをやっているわけでありませう。ただ、その場合も、私が見ていますと、日本企業、特に大企業は2年後、3年後の本格的操業を目指して、今これをリスクをとつていこうかというのにはまだまだ臆病だ」という感じがしますね。だから、ミャン

マーであれば、ASEANであれば、そこで新しいマーケット展開をするために、政府に何をやらせるか。特に途上国の場合には規制といたしましうか、すべてが行政的許認可の下にある場合がありますから、そこはいろいろな協定を結ぶなり、日本政府が、あるいは日本の霞が関が、もうちよつと必死になつて御用聞きを、まあ、ものすごく嫌らしい言葉で言うと商売人の手先になつて働くぐらいのことがもうちよつとあつても今の時代いいのじゃないかと僕は感じています。そういうものもあるけれども、企業も同時並行的に、商社は多少の期間はいざり回るみたいなのがないとやはり開けてこないんじゃないかな」というのが最近の実感であります。

中国の問題は、これはこれで、経験上もちよつとした特殊性がございます。たとえばミャンマーにしてもベトナムにしてもインドネシアにしても、日本軍が上陸して、ある種の占領とか植民地的経営もした経験があるわけです。中国国民の日本の軍国主義に対する見方、これは戦後の教育もあるでしょうし、その統治もあるのでしょう。その前に英・仏・蘭に植民地化されて統治されたのと、日本軍が行つたときとの比較の問題もあるのでしょうか。中国・韓国はどうしても日本と近い分だけ、そして中国では相当の戦闘行為が行なわれているものですから、相当感覚が違うわけです。ともすれば政治的・国民的には「抗日」という標語で、一挙に収斂してしまう部分はまだまだ相当残っているように思います。もしかすると百年かかるのかな、という感じもするわけです。

それでも若い世代は、日本製品、日本的なものに対する憧れというのがありますし、わかっている人は、さっきおっしゃった理科系の人材が毎年毎年、日本の10倍輩出されるという、その理科系の人材は、アメリカのシリコンバレーに対する理解もそうですが、日本の産業の技術力についても実は憧れを持

つて見ているのではないかという感じもいたします。伊丹先生におっしゃっていたように、まだまだやりようによっては可能性は相当あるのではないか。

夫婦は離婚できますが、隣の国だけはお別れするわけにいかないですね。個人の自宅や工場は、隣に気に入らないやつが来たり妨害的な行為をするのであれば、最後は引越すことができますが、国と国の関係だけは離婚もできなければ引越しもできないというこの条件ですから、やはりそれはいろいろなことを腹に入れながら、どうやってつき合っていくのかということ、特に政治の側は考えて、水面下でもがかなければいけないんじゃないかと、そういうふうには思います。

ただ、私が最近思いますのは、アメリカと中国と日本の違いは、きょうおいでになっている方も本当は1桁違いの報酬をとつても中国やアメリカだったら許されるでしょう。そういう方もいらつしやると思いますが、日本では格差というか、それを当然だという感覚がないというのが、やはり日本のある種の健全さなんだろうなという感じを持っておりまして、その辺をさあ、我々がこれからどう考えていくかというのはひとつのポイントだろうなと思います。

【質問者】

医薬品の会社でサラリーマンをしています。コメントと質問があります。

私は過去に日本企業、アメリカ企業、今はヨーロッパの会社に勤めていますが、少し違和感があったのが、先生の「日本の内なる病」ということで、経営者の器量の小ささ、過剰な組織防衛、エネルギー水準、これは日本だけではなくて、私が今いるヨーロッパの会社でも全く同じで、世界中の国で現地法

人ではこれに困っているわけです。なぜかと考えてみると、おそらく日本のということではなくて、成熟した先進国の成熟した産業、あるいは成熟した会社の共通課題じゃないか。そういう意味ではグローバル課題なので、日本が一番成熟化が進んでいるわけですので、やはり早く答えを出していかないとけないと思つたのがひとつです。

それから質問なのですが、「日本企業は何で食っていくのか」と同時に、「ここにいる皆さんは逃げ切り世代ですからいいと思うのですが、自分たちの息子や孫たちが何で食っていくのか。私も子育てで非常に悩んでいるんです。どういう教育を受けさせて、何を子どもたちに原理原則として教えていくのか、親としての責任と、それから経営メンバーとしての責任で社員に何を教育するのか。問題意識としては、うちの社員もそうなのですが、覇気がない。定年まで何とか無難に過ごしたい。「寄らば大樹の陰」、本当にこれを何とか変えないといけないと思いつつ、変えられていません。伊丹先生、教育者の立場から、これから子どもたちや孫や若い社員の世代に、何で食っていくのか、何が必要か、お考えをお聞かせいただきたいと思えます。

【仙谷由人】

核心を突くご質問かもわかりません。先生、どうぞお願いいたします。

【伊丹敬之】

まず第1に、私は自分の子どもたちの育て方で迷ったことがあまりないのです。自分が育ってきたよ

うに、自分の信念に沿ってただ育てただけ。したがって、例えば塾は行っちゃいかん、受験の前の年だけ行つていいと。泣きましたよ、子どもは。だけど、子どもの将来を考えてやれば、ごく当たり前に基礎的に大切なことをきっちりやらせる。後のことなんかわからん。それが私の正直な印象です。

もうひとつは、社員に覇気がない、そういう人たちをどうしたらいいんだというのは、もちろん大学でも感じますが、でも覇気のないところに目をやれば覇気のない人もいるのだけれども、覇気のあるやつだっているんだから。比率が変わっているというのは確かにそうなのでしょう。そのときに覇気のないところはことばかり言わずに、私も平均的なエネルギー水準が低下していると言いましたが、方法としては覇気のあるやつにどんどんやらせるんですよ。海外に叩き出すんです、仕事を厳しくするんです。私、昔の頑固おやじみたいな育て方をやって、2人の息子は立派に育ったと思います(笑)。

【仙谷由人】

有益なお話をいただきました。元気を出して、国をよくする、あるいは自らも経営者に回るといふことだと思えます。伊丹先生、本当にありがとうございます(拍手)

仙谷 由人

東京事務所

〒105-0004

東京都港区新橋2-16-1 ニュー新橋ビル402-1

TEL.03-5521-1021 FAX.03-5521-0150

徳島事務所

〒770-0942

徳島県徳島市昭和町3丁目1-2

TEL.088-626-1059 FAX.088-655-9130

<Homepage> <http://www.y-sengoku.com>