

2015年10月14日

【キッコーマン株式会社取締役名誉会長 茂木 友三郎 氏】



目 次

1. はじめに
2. これからの社会はどのような社会か
3. 社会の中で企業はどうすべきか
4. 競争社会や企業の中でどのような資質が必要か
5. 質疑応答

1. はじめに

キッコーマンの茂木です。「持続可能な社会の実現に向けた企業の役割」というタイトルでお話をします。今日のお話しのサマリーを申し上げます。

第一に、皆さんはこれから慶應義塾を卒業して社会に出ますが、皆さんがこれから生活し、働く社会がどんな社会になるのかということ。第二に、その社会の中で企業はどうすべきなのかということ。第三に、そのような社会や企業の中で、皆さんにはどんな資質が必要で、どのようなことを今から勉強すればいいのかを、お話したいと思います。

2. これからの社会はどのような社会か

① 大きな二つの流れ

まず、これからの社会がどんな社会になるのかということですが、一言で言うと、グローバルな規模での競争社会が実現するという事です。現在、世界の中に2つの大きな流れがあります。一つは市場経済化の流れであり、もう一つはグローバル化の流れです。この二つの流れが世界に存在する結果、グローバルな規模での競争社会が形成され、その社会の中で、皆さんはこれから仕事をし、生活をしていくということになります。

それに加え日本では、人口減少、少子高齢化の流れがあります。一方において、グローバルな規模での競争社会が形成されますが、日本国内においては人口減少、少子高齢化が進んでいくという状況が、これから発生していきます。それでは、その市場経済化、グローバル化というのは一体どういう流れなのかということ、次に説明します。

②政治システムとしての民主主義と「優しい専制主義」

市場経済化の流れがあるというお話をしましたが、よく我々が議論することに、経済システムの中ではどんな経済システムが優れているのかということと、いろいろな政治システムの中ではどんな政治システムが優れているのかという議論があります。

まず政治について考えてみます。大方の人は、政治システムとしては民主主義が他のもの比べると優れていると考えています。決してベストだとは言えないかもしれないが、しかし他のもの比べるとベターではないか、というのが一般的な見方だと思います。

私は5年ぐらい前まで、スイスのダボスというスキー・リゾートで開かれる国際フォーラムにはほぼ毎年出席していました。世界中からいろいろな人が集まる国際会議が毎年1月の終わりに開かれます。そのダボス会議で20年ぐらい前に、二十数人の小グループで、どんな政治システムが優れたシステムかということ巡って1時間半ほど議論をしました。日本人は私だけで、アメリカ人が数人、あとは全部ヨーロッパの人たちでした。

いろいろな議論が出たのですが、案外人気があったのは、Benign Dictatorship、日本語で言うと「優しい専制主義」が良いのではないかという意見でした。民主主義はどうもポピュリズムに走りがちで、大衆迎合主義に陥りやすい。民主主義はおよそ物事を決めるのに時間がかかり過ぎるので、むしろ優しい専制主義の方が良いのではないかという議論です。ただし、その場合にはその専制者が賢人であることが条件だと言います。

しかしそんな国はあるのかという議論になり、一つだけシンガポールが例としてあがりました。シンガポールはリー・クアンユーさんが賢人であり、優しい専制主義を実現しているというのです。残念ながらリー・クアンユーさんは今から半年ぐらい前に亡くなりました。もっとも後日、その話をシンガポールの人にすると怒られました。我々は民主主義者であり専制主義ではないと。

しかし、さらにいろいろ議論が行われて、最終的には民主主義の方が良いということになったと記憶しています。今の日本の政治状況を考える上でも参考になると思います。

③経済システムとしての市場経済システム

経済システムについても、どんな経済システムが優れたものなのかについて、いろいろな意見があります。しかし、民主主義が政治システムの中で他のもの比べて優れているように、経済システムの中では市場経済システムが、ベストだとは言えないが、他のもの比べるとベターではないかという意見が多いわけです。市場経済システムにはいろいろな問題はあっても、そのような理由から世界に広がっているのだと思います。

例えば中国は、政治的には共産党の一党支配ですが、1978年12月に鄧小平さんが指導して、社会主義市場経済化への動きが始まりました。他の経済システムと比べると市場経済システムが優れているので、中国もそれを取り入れようということになりました。

あるいは、共産党一党支配のベトナムでも1986年に、市場経済システムの導入と対外開放化を柱とした経済改革が始まりました。これはドイモイ政策と言われています。

④官主導の日本の市場経済

それでは日本はどのようなのでしょうか。日本はかつて高度経済成長をしました。1960年に池田内閣が発足して、国民所得倍増計画を打ち出しました。それをきっかけに日本の本格的な高度経済成長が始まり、1973年から1974年にかけてのオイルショックまで、日本の高度経済成長は続いたわけです。

その時代の日本の経済システムはどんなシステムだったかと言うと、官主導の経済システムでした。もちろん日本は社会主義経済ではありませんし、民主導の形はとっていましたが、しかし政府がかなりリーダーシップを発揮していました。すなわち、いろいろな大学のトップクラスの人をはじめとする優秀な人材を役所に集め、その優秀な官僚が、日本が欧米に追いつくためにはどうしたらいいのかを真剣に考えて、民間経済をリードしました。その結果、日本は官主導プラス民間の非常な努力によって欧米に追いつきました。

欧米に追いつくと、今度は官主導の市場経済がうまく機能しなくなりました。欧米に追いつくまでは、欧米という具体的な目標があり、その目標に向かって、役所に集まった優秀な人材が経済をリードしました。しかし欧米に追いつくと、今度は目標とする具体的なモデルが存在しなくなり、官主導の市場経済が必ずしもうまく作動しなくなりました。

ですからその時点で本来は官主導の経済から民主導への切りかえが必要でした。しかし、その後日本はバブル経済に突入し、国全体が浮かれてしまいます。そしてバブルは崩壊します。経済はどん底になり、官主導の経済から民主導の経済への切りかえを行う余裕がなくなってしまうのです。つまり、日本は官主導の経済でうまくいった後、早く民主導の経済に切りかえれば良かったのですが、切りかえるタイミングを逸してしまったのです。そういう中で小泉内閣が誕生しました。

⑤政権の推移と民間主導の市場経済化への流れ

小泉内閣は「官から民へ」と「中央から地方へ」という二つのスローガンを掲げます。この「官から民へ」というのは、経済を活性化するためには構造改革が必要であり、民間が仕事のしやすい舞台、つまり自由な競争市場が必要であるという意味でした。その小泉さんのリーダーシップのもとで、官から民への構造改革がかなり進みました。

しかし、構造改革による問題も出てきて、流れが鈍化してしまうこともありました。そうこうするうちに小泉内閣が退陣し、その後、自党内閣は、安倍さん、福田さん、麻生さんと三代続きますが、いろいろな事情があってそれぞれ1年で辞めざるを得なくなりました。官から民へという強いリーダーシップを発揮できない状況が続きました。

そんな中で、今度は民主党政権が誕生します。官から民へという流れを促進するためには規制改革が必要ですが、民主党政権は当初、規制改革に若干消極的でした。そのため、官から民へという流れはできにくい状況でした。しかし民主党政権も途中から規制改革の必要性を強く感じて、規制改革を推進する考えに変わりました。民主党政権最後の野田政権のころは、規制改革を積極的に進める動きがかなり出てきていました。その後2012年の総選挙で、自民党が政権に復帰します。そしてアベノミクスが打ち出されます。

アベノミクスは「三本の矢」から成り立っています。第一の矢が金融政策、第二の矢が財政政策、第三の矢が経済成長戦略です。アベノミクスのおかげで経済に明るさが出てきたと思いますが、やはり経済成長を実現するためには、民主導の経済に移行する必要があることを、安倍政権も十分認識していると思います。ですから、これから規制改革をさらに進めていくと思います。そうすると当然、日本国内においても市場経済化の流れはこれからもどんどん進むだろうと思います。

⑥市場を支える基盤整備の重要性

ところで、市場経済化を進めるための規制改革を促進すると同時に、市場を支える基盤をつくっていく必要があります。市場を支える基盤とは何かと言うと、四つあります。

一つは、ルールをつくることです。規制改革を行って自由な競争市場をつくることは、自由放任の社会をつくることを意味するわけではありません。自由放任の社会になると混乱が起こります。スポーツの世界でもルールが必要であるように、ビジネスにおいても自由な競争社会の中のルールを整備しなくてはなりません。

二つ目は、監視機関を設置することです。ルールどおりに仕事が行われているかどうかをチェックする機関を整備することが必要です。そしてチェックした結果、もし競争市場の中においてルール違反があれば、ペナルティーを科すのです。

三つ目は、情報開示のシステムの充実です。市場経済では、市場メカニズムを通して資源が配分されます。ですから、どのように資源を配分するかを市場が判断しなければいけません。その判断のための材料、つまり情報が市場に提供される必要があります。

例えば消費者がスーパーマーケットや百貨店に行って買い物をするとき、どの品物を選ぶかを消費者は決めなければいけません。そのために、消費者はいろいろな雑誌や新聞を読んだり、あるいは商品のラベルを読んだりして、どの商品を買うかを判断します。その情報が市場にないと消費者は判断できません。また、投資家はA社の株を買うか、B社の株を買うかを判断しなければいけません。そのためにはA社もB社も、投資家が株を買うかどうか決めるための判断材料を市場に提供しなければいけません。

⑦労働市場と資本市場における敗者復活のシステム

市場を支える基盤の四つ目は、敗者復活のシステムです。市場経済においては自由な競争が行われ、その結果、勝者と敗者がはっきりします。そこで負けた方がそれっきりになってしまえば、市場経済は成り立ちません。極端な場合は革命が起こり、社会の負担が大きくなりすぎます。ですから敗者にも復活のチャンスが与えられなければならない、市場経済システムの中には敗者復活のルートがビルトインされていなければいけません。

それでは敗者復活のルートとは何かと言うと、一つは労働市場です。働いていた企業がつぶれると、失業者が出ます。その失業した人たちが再び新しい仕事を見つけられなければいけません。それが労働市場で、失業者は労働市場を通して次の仕事を見つけます。こういう敗者復活のルートがはっきりしていないと、市場経済はうまく作動しません。

同時に職業訓練の機能も市場にビルトインされていなければなりません。失業者は次の仕事を見つけるために、新しい技能を身につけなければならない場合もあります。その場合、技能修得のための訓練機関が労働市場の中にビルトインされていることが必要です。このような労働市場の存在が敗者復活のシステムの一つになります。アメリカでは、比較的そういう労働市場が存在しており、また訓練機関も労働市場の中に存在しているので、失業してもまた復活できます。日本にも、そういう労働市場を整備する必要があります。

敗者復活のシステムのもう一つは資本市場です。アメリカでは、会社をつくり上場し、その後つぶれたときには、再チャレンジが比較的簡単にできます。つぶれた後、何年かたつとまた会社をつくって、その会社の株式を再び上場できるという仕組みが、アメリカの資本市場の中には存在します。しかし日本は、一度失敗すると復活しにくいという傾向があります。一度失敗するとあいつは失敗者だという烙印を押される傾向があり、改善しなければなりません。敗者復活がうまくできるかどうか、市場経済がうまく作動するかどうかの一つのキーファクターになると思います。

いずれにしても、規制改革を進めることによって自由な競争市場をつくと同時に、市場を支える基盤をつくる。この両方を進めることが市場経済化を促進するために必要だと思います。日本政府としても、規制改革をしながら市場を支える基盤づくりをしっかりと進めていかなければならないと思います。

⑧グローバル化の流れ

続いてもう一つの大きな流れ、グローバル化の流れについてお話しします。

今、経済的な国境が次第になくなりつつあります。物や人や金、あるいは情報が国境を越えて自由に動く時代になっています。これがグローバル化の流れと言われていますが、グローバル化の流れが早まるきっかけは何だったのかと言うと、冷戦構造の崩壊です。

アメリカと旧ソ連が対立していた冷戦時代には、旧ソ連や東欧、中国など、社会主義体制に属した国々は、グローバルな競争から距離を置いていました。ところが1990年ご

ろに冷戦構造が終結すると、中国を含めたいわゆる東側の諸国がグローバルな競争に参加し始めました。それにより、世界人口の約3分の1の人がグローバル競争に参加し始め、グローバル化が一挙に進みました。

そういう状況の中で、自由貿易協定（F T A）や経済連携協定（E P A）が、グローバル化の動きをさらに促進しました。日本はF T AやE P Aに対して、やや距離を置いていましたが、別な表現をすれば、若干乗り遅れていましたが、この数年、積極的にE P A、F T Aに参加しようという動きを示しています。そして、環太平洋経済連携協定（T P P）の交渉にも日本が積極的に参加し、最近、T P P交渉が大筋合意しました。

T P Pというのは、シンガポール、ニュージーランド、チリ、ブルネイ、米国、豪州、ペルー、ベトナム、マレーシア、日本、カナダ、そしてメキシコの12か国が自由な貿易協定、経済連携協定を結ぼうというものです。T P P参加国はG D Pの比率で言えば世界全体の約40%を占めており、それぞれの国の間で自由な経済活動が行われることは、グローバル化を促進する大きな要因になります。

こうして市場経済化とグローバル化という二つの大きな流れが進むことによって、グローバルな規模での競争社会が今や実現しつつあります。その中で皆さんは、これから働くわけです。

⑨人口減少と少子高齢化

もう一つ、それに加えて国内では、人口減少と少子高齢化が既に始まっています。それについてお話しします。最近、日本政府もやっと人口減少に対して深刻に考えはじめ、何か積極的な手を打たなければならないという意識が政府の中でも強くなってきています。

現状のまま推移すれば、2060年に日本の人口は8,700万人になります。現在の人口規模の3分の2です。この状況を打開するためには、2030年ごろまでに、合計特殊出生率を2.07に回復しなければなりません。もし回復できれば、50年後に人口は1億人程度を維持でき、さらに一世代後には、人口が若干増えるようになります。現実的にはなかなか難しい話ですが、何とか人口減少に歯止めをかけたいと、政府もやっと手を打ち始めているということです。

しかし、今政府が積極的な手を打ったとしても、まだしばらくの間は、残念ながら人口減少は続きます。その結果一番大きな問題は労働力人口が減ることです。労働力人口が減少していく中で、どうやって経済成長を実現するかが課題になります。人口が減ることを前提にした対策を講じなければなりません、それには二つあります。一つは労働力人口の減り方をできるだけ抑えること、もう一つは生産性を高めることです。

⑩労働力人口の減少の抑制

労働力人口の減少を抑えるためには何が必要かという点、女性、高齢者、外国人などをより積極的に活用していくことです。女性、高齢者、外国人を単に労働力として活用するのではなく、女性の特性、高齢者の特性、外国人の特性を生かして活用することによって、労働力として活用すること以上のプラスアルファを期待することができます。

政府も現在、これを積極的に進めています。特に、女性の活躍推進は安倍内閣の重要課題の一つにもなっています。今日も女性の方がたくさんおられますが、女性がこれから社会の中でより一層活躍することが期待されています。

それから、高齢者の中にもまだ働ける人がたくさんいて、70歳、75歳まで働ける環境をつくっていかねばなりません。高齢者は一般的にはタックス・イーター、つまり税金によって保護される側ですが、働くことによってタックス・ペイヤー、つまり税金を払って支える側に回ることができます。日本の財政に対しても大きなプラスになります。

また、外国人の労働についてはいろいろな意見があります。外国人を多く社会の中に受け入れると、社会的な問題が出てくるという懸念があります。しかし、今後は外国人の活用が必要になることは間違いありません。その場合、どのように外国人労働力を日本に受け入れるか、例えばある一定期間を限って外国人労働力を受け入れるなどを今から真剣に考えておかないと、間に合わなくなると思います。

いずれにしても、労働力人口の減少をできるだけ抑えることが必要です。そのためには、ワーク・ライフ・バランスの改善が必要です。日本の会社の特徴に残業時間が大変長いなど長時間労働があります。女性の社会参加、高齢者や外国人の活用を進めるためにも、長時間労働の改善が必要になると思います。

①生産性の向上

労働力人口の減少を抑えることと並んで、経済成長の実現のためにもう一つ必要なことは、生産性の向上です。私は日本生産性本部の会長をしていますが、今後生産性を向上させることは、日本にとって非常に重要なことだと考えています。日本の生産性は、まだかなり改善できます。OECD諸国の中で、日本の労働生産性は21位で、決して高くありません。アメリカと比べて製造業の生産性は、業種によってはアメリカ以上に高いのですが、製造業一般で言うと、アメリカの約7割です。まだ改善の余地があります。

しかしもっとも改善の余地が大きいのは、サービス産業だと言われています。サービス産業のGDPは日本全体のGDPの70%を占めます。それだけ非常に重要な産業になってきていますが、このサービス産業の生産性が日本では低いのです。アメリカと比べると約半分です。特に宿泊、飲食、要するにホテルや旅館、レストラン、料理屋、そういうものの生産性が低く、アメリカの4分の1です。ここに大きな課題があると同時に、かなり改善の余地があるので、ある意味では、ここがチャンスだと言えます。サービス産業を中

心とした生産性の向上に努力を集中すべきだと言えます。

実は生産性本部が中心になって、日本サービス大賞という表彰制度をつくり、この中で内閣総理大臣賞を授与することになりました。今年度から始まり、先月の9月末で応募を締め切りましたが、日本全国から800件くらい応募がありました。来年2016年の4月ころに表彰します。どの企業、どの組織が賞をもらうか、まだわかりませんが、そのようなことを行いながら、サービス産業の生産性向上のために今後努力したいと考えています。

3. 社会の中で企業はどうすべきか

① 競争社会の中で競争に勝つ覚悟

以上、これから皆さん方が働く社会はどんな社会になるのかをお話しましたが、それではその中で、企業はどうすべきかということをお話します。

さて、そのような社会の中で企業はどうすべきかということですが、これからグローバルな規模での競争社会になるわけですが、企業は其中で戦う覚悟を決めなければいけないということです。このことがまず大事です。そして戦った結果、負けてはだめです。もちろん勝負事ですから、負けることはあります。しかし、まず勝つ努力をするということです。戦う覚悟を決めて、競争に勝つ努力をするということが企業にとって必要です。

それでは競争に勝つために何が必要なのかというと、キーワードは二つあります。一つは革新です。英語で言うとInnovation。それから二つ目は、差異化です。英語で言うとDifferentiationです。InnovationとDifferentiation、これが競争に勝つための二つのキーワードです。別の言葉で言えば、人まねをしない、独自性のある革新を進めるということです。

② 需要の創造

その結果、一体どんなことが起こるのかというと、需要が創造されます。需要をつくり出すことができるということです。有名な経営学者でピーター・ドラッカーという人がいました。10年前に95歳で亡くなりました。たくさん本を書いています。ドラッカーさんの言葉の中で、私が非常に重要だと思うのは、企業の重要な役割の一つは、人々の持つ欲求を有効需要に変えることだ、という言葉です。これがまさに、需要をつくり出すということ、需要の創造です。

この需要の創造をすることによって、企業の付加価値が高まります。付加価値が高まるとはどういうことかと言うと、企業の収益力が高まるのです。同時に、企業が付加価値を従業員、顧客、社会、株主などのステーク・ホルダーに分配するのですが、その分配も多くなります。そして同時に、国民総生産が増えます。企業の付加価値が高まるということ

は、すなわち国民総生産が増えるのに結びつくわけです。ですから、需要をつくり出し、それによって付加価値が高まるということは、非常に重要なことです。企業にとっても大切なことですし、国にとっても大切なことです。

日本は、かつて高度経済成長をした時期があります。この時期には、いろいろな企業が需要を創造しました。需要をつくり出したことによって、企業の付加価値が高まると同時に、経済成長が実現したわけです。

例えば、私が慶應義塾の大学生のころ、1950年代半ばですが、三種の神器というのができました。三種の神器とは何かと言うと、白黒テレビ、電気洗濯機、電気冷蔵庫です。私が子どものころは、洗濯というと大体、各家庭では洗濯板を使ってごしごし洗濯していました。洗濯機ができて、状況が様変わりしました。また冷蔵庫についても、私が子どものころは、朝、氷屋さんから氷を運んできて、各家庭の冷蔵庫の中へ氷を入れるというような状況でした。それが、冷蔵庫が電気冷蔵庫に変わっていきました。人々がこういうものがあつたらいいなと思っていたものが実現するわけです。需要がつくり出された一つの例です。

その後、電気炊飯器ができ、トランジスタラジオができます。さらに1960年代から70年代にかけては3C、つまりカラーテレビ、カー（自動車）、クーラーが出てきました。その頃以前はクーラーはもちろんなく、私がアメリカへ留学した1960年ごろは、アメリカにもクーラーがほとんどありませんでした。私が留学したコロンビア大学でも、クーラーがある場所は図書館の中に1か所だけで、教室には全くクーラーはありません。

こうして需要が次々と創造され、それが高度経済成長に結びつきました。しかし、バブル経済崩壊以降、多くの日本企業はリスクをとらなくなり、そのことが需要の創造ができない一つの要因になりました。こうして日本経済は過去20年間にわたって低迷することとなりました。

③日本経済低迷下での需要の創造

しかしそういう中にあっても、需要の創造が幾つか見られます。それは例えば自動車のハイブリッドカーであり、ユニクロの衣料品のヒートテックなどです。ゴルフをする時にもっと温かい下着があつたらいいなとみんなずっと思っていました。そこにヒートテックが誕生しました。ですから爆発的に売れました。これが需要の創造です。今は、高度経済成長時代と比べると経済が成熟化しているので、高度経済成長時代のように次々と需要の創造が生まれるのはなかなか難しいと思います。しかし、もっと企業は需要の創造をしていかなければいけないと思います。

かつてアメリカやヨーロッパでは醤油を使っていませんでしたが、私どもキッコーマンでは、アメリカ、ヨーロッパにおいて醤油の需要をつくり出しました。需要の創造です。

どうやって需要の創造をしたかという、一番基本的なものはレシピ開発です。アメリカ料理、ヨーロッパ料理に、どうやって醤油を使えるかを研究したのです。こうしてレシピ開発を行うことによって需要の創造をした結果、私どもはグローバル化の比率が比較的高い企業になっています。

今では、キッコーマンは日本の食品会社の中で最も海外比率の高い企業の1つとなりました。昨年度の決算では売上げの55%を海外が占め、営業利益全体の7割以上を海外で稼ぎ出しています。なぜこれほどまでに海外比率の高い企業になったかという、欧米で需要をつくり出したからです。需要をつくり出すと当然、付加価値も高まります。私どもの例からも需要をつくり出すことが非常に重要だということがわかると思います。

④社会の公器としての企業

このように、企業にとっては需要の創造をすることが非常に重要ですが、もう一つ、市場経済システムの中で企業が忘れてはならないことがあります。それは、企業は社会の公器だということです。企業は一定規模になると、社会の公器になるのです。

例えば、ある人が絵や彫刻などの美術品を持っていたとします。そしてその絵や彫刻が国宝や重要文化財になったとすると、その絵や彫刻は個人の持ち物ではあるのですが、社会の公器になるのです。つまり、持ち主はそれらを自由に処分できなくなります。

これは企業についても言えることで、企業が一定の規模になると社会の公器になるのです。法律上は株主が企業の持ち主なのですが、企業が社会の公器になると、持ち主の自由にはならない。すなわち株主の自由にならなくなるのです。ですから企業は単に株主の利益を追求するのではなく、従業員、お客様、取引先、社会など、ステーク・ホルダーを十分に配慮しなければいけない。このことを忘れてはならないと思います。

一方において、需要の創造によって付加価値を高めることが企業には求められるのですが、それと同時に、企業が社会の公器であるということについて、十分な認識を持たなければいけないということになります。

⑤コロンビア大学経営大学院での教え

私がアメリカのコロンビア大学の経営大学院に入学していた頃、アメリカのビジネス・スクールの中で、Foundation of Business Enterpriseという必修科目がありました。企業の存在意義という講座です。その講座で教えられたことが、企業は社会の公器であるということです。それを経営者は十分認識して経営に当たらなければいけないということです。

そのような講座ができた背景は、当時、ソ連の社会主義経済とアメリカの自由主義経済のどちらが優れているか、という競争が行われていました。年によってはソ連の経済成長率の方がアメリカの経済成長率よりも高く、宇宙開発などもソ連の方がどんどん進んでい

るという状態で、アメリカはかなり危機意識を持っていました。自分たちの自由主義経済が社会主義経済よりも優れていることを示さなければいけない、という強い問題意識を持っていました。そこで、このような講座が必修科目になるのです。

そうすることによって自由主義経済の欠点を是正しながら、自由主義経済の良い点は伸ばし、自由主義経済を守っていこうとしたのです。企業は社会の公器であり、経営者はそのことを認識しなければいけないという、当時教えられた内容は、現在でも同じことが言えると思います。

自由主義経済は企業にとって最も仕事がしやすい経済システムだと思います。その自由主義経済を今後も守り育てていくためには、自由主義経済の問題点を是正しながら、良いものを伸ばしていくということが必要です。

悪い点が出てくると規制が強まります。例えば、2001年アメリカでのエンロン事件のような不正会計、粉飾決算による経営破たん事件などが起こると、規制はどんどん強まります。その結果、自由主義経済を壊すことになりかねません。従って、そういうことのないように、経営者は企業が社会の公器だということを認識して、自分の行動に十分気をつけなければいけないと思います。

4. 競争社会や企業の中でどのような資質が必要か

① 専門能力を身につける

最後に、そういう中で、学生諸君はどんなことを身につけたらいいのかということをお話します。皆さんはグローバルな規模での競争社会の中で仕事をするようになります。そのためにどんな資質が必要かという、重要なことは三つあります。

一つは専門能力を身につけることです。グローバルな規模での競争社会の中で仕事をする際、その仕事の相手は欧米の人たちや、欧米で教育を受けた移民の人たちや新興国の人たちです。この人たちと競争し、あるいは一緒に仕事をするわけです。その際に、第一に必要なことは専門能力です。欧米において専門教育は非常に進んでいます。そういうところで勉強してきた人たちと、皆さんは競い合うことになります。日本でも最近、専門大学院などを通して専門教育がかなり進んできていますが、欧米の専門教育はかなり優れているものもあります。

私自身、1961年にアメリカのコロンビア大学のビジネス・スクール、経営大学院を卒業してMBAを取得したのですが、この2年間のビジネス・スクールでの勉強は、今考えてもすさまじいものでした。寝ている時間はあまりありませんでした。英語で本を読まなければならない量が、一日に大体100ページぐらいあるのですが、それにプラスしてさらに幾つか読まないといけない。そのほかに小論文や試験があります。試験は一学期の内に中間試験と期末試験があります。大学院であるにもかかわらず、毎週クイズという小

試験をする先生もいます。遅刻すると教室の中へ入れてくれない先生もいます。

このように、ビジネス・スクールでは大変絞られました。2年間のビジネス・スクールの勉強は10年間の実務経験に匹敵すると言われていますが、このような専門教育が欧米ではかなり進んでいます。そういう専門教育を受けた人たちと、皆さんは競い合うわけです。ですから専門能力を十分に身につける必要があります。

私は、私どもの会社の新入社員に、40歳までに2つの分野で専門能力を身につけなさいと言っています。それくらい専門能力を身につけていかないと、グローバルな社会で仕事をするには不十分だと思います。

②異文化への適応性

二つ目に必要なことは、異文化への適応性です。これからグローバルな規模での競争社会になるにつれ、仕事の背景や環境もグローバルになるわけです。日本の国内においても外国人と仕事をすることが多くなります。ですから異文化への適応性、つまり、異なった環境でも自分の力を十分に発揮できるということが重要になります。

この異文化への適応性を身につけるには、常に外国に対する関心や興味を持つということも必要ですし、いろいろな人とおつき合いをするということも必要だと思います。日本国内においても、幅広くいろいろな人とつき合う、またいろいろな分野の人とつき合うことが必要だと思います。

③言葉

三つめに必要なことは言葉です。これからの社会においては、少なくとも国際語である英語は使えないといけません。皆さんの英語能力も随分高まってきていると思いますが、より高める必要があると思います。それから若い人は、英語に加えて一ないし二の外国語を身につけることがいいのではないかと思います。スペイン語でもいいし、ドイツ語でもいいし、フランス語でもいいし、中国語でもいいです。言葉を身につけるというのは暗記ですが、暗記をするためには根気が必要だと思います。是非がんばっていただきたいと思っています。

これからの社会がどんな社会になるかという、グローバル化の流れと市場経済化の流れがあるので、グローバルな規模での競争社会が実現するだろう。その中であって、企業は革新と差異化によって、競争に勝つ努力をする。そして需要をつくり出し、付加価値を高める努力を続けるだろう。同時に、企業は社会の公器であるということを認識することが必要である。そして最後に、皆さんはどういうことを勉強しなければいけないかということについて、今日はお話しました。ご清聴いただき、ありがとうございました。

5. 質疑応答

【質問】 市場経済を支える基盤として敗者復活のルートのお話がありましたが、労働市場の中で、非正規労働者等、低所得者の敗者復活のシステムをどうお考えでしょうか。

【茂木】 正規、非正規にかかわらず、労働市場を通して復活するということが大事です。ですから正規労働者だけのための労働市場ではなくて、非正規の人も含めた労働市場が必要だと思います。職業訓練機関についても正規労働者に限定するのではなく、非正規労働者も含めた労働市場の中で機能するようにしなければいけないと思います。労働市場がしっかりしていないと、次の就職の機会が生まれてきません。そうすると、様々な不満が出てきて、社会が不安定になってきます。しっかりと充実した労働市場をつくらなければいけません。そして、官制のものも必要ですが、民間の労働市場のようなものも十分に機能するようにしていく必要があると思います。

【質問】 サービス業の生産性の改善策について、具体的に何かあれば教えてください。

【茂木】 サービス産業の生産性を高める上で非常に重要なことは、日本の「おもてなし」です。おもてなしは日本のセールスポイントです。おもてなしの良さとサービス産業の生産性の向上とを、どうやってバランスをとっていくかが重要なポイントだと思います。日本では、サービスはただという意識が非常に強いです。しかしこの考え方は、ある程度直していかないと、サービス産業の生産性向上には結びついていかないと思います。

もう一つ重要なポイントは、経済の新陳代謝を高めることもサービス産業の生産性向上のためには必要だと思います。日本はどちらかというと、競争に負けた企業、非常に生産性の低い企業がいつまでも社会の中に残ってしまっている。それで生産性の高い企業、新しい企業が市場の中に入りにくい傾向が強い。これにはいろいろな原因がありますが、もう少し新しい企業、生産性の高い企業が経済社会に入ってきて、生産性の低いところは廃業していくというような形をつくっていかないと、生産性の向上はできないと思います。

ただし、それではその廃業する企業で働いていた人はどうするのという話になるので、これもさきほどの労働市場の話につながります。廃業したところに働いていた人が、うまく次の仕事を見つけられるような形をつくりながら、経済の新陳代謝を進めていくということが、サービス産業の生産性の向上に結びついていくと思います。

【質問】 労働力人口の減少を抑えるために女性と高齢者と外国人を活用し、その強みを生かすというお話がありましたが、高齢者の強みは具体的にどのようなことでしょうか。

【茂木】 高齢者は社会経験がそれなりに長く、いろいろな場面に出くわしています。社会経験が長いというのは高齢者のプラス面の最たるものであり、例えば子どもの面倒を見

るということも、高齢者が比較的よくできる分野ではないでしょうか。今までの様々な社会経験を生かしながら活用できる分野がたくさんあると思います。

【質問】 キッコーマンの売上げの55%が海外で、利益の7割以上が海外というお話がありました。その原因はどこにあるのでしょうか。

【茂木】 その理由は、海外で需要をつくり出したという点にあります。アメリカやヨーロッパの料理に醤油を使うことによって、アメリカやヨーロッパの幾つかの料理が美味しくなったのです。それによって需要がつくり出されました。需要がつくり出されるということは、付加価値が高まるということです。付加価値が高まるというのは、もう少し具体的に説明すれば、比較的高い値段で売れるわけです。人々が欲しいと思っているものが新たにできるわけですから値崩れしません。つまり価格競争に巻き込まれないので、当然、付加価値が高まりますし、利益率も高いわけです。それで国内よりも利益率が高くなるということになります。要するに、欧米で需要の創造をしているから、利益率が高いということだと思います。

<文責：全労済協会調査研究部>