

2017年12月13日

茂木 友三郎 氏

[キッコーマン株式会社取締役名誉会長]

1. はじめに

ご紹介いただきました茂木です。本日は3つのテーマについてお話させていただきます。第一に、これから社会人になる皆さんが働く社会は、一体どういう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、皆さんにはどのような資質が必要で、どのようなことを勉強すればいいのかを、お話したいと思います。

2. 皆さんが働く社会はどのような社会か

まず、これから皆さんが働く社会についてですが、それは、一言でいえばグローバルな規模での競争社会です。社会には市場経済化とグローバル化の2つの大きな流れがあります。この2つの流れによってグローバルな規模での競争社会が形成されます。

例えば政治のシステムの中では、ベターなのは民主主義だと言われておりますが、経済のシステムの場合は、市場経済がほかのものと比べてベターだと言われており、多くの国で市場経済化が進んでいます。社会主義国の中国でも1978年12月に鄧小平が改革開放路線を提唱して以来、社会主義市場経済と言われるように市場経済のシステムを作ろうとしています。また共産党支配の国のベトナムでも、市場経済を取り入れる動きがあります。

かつては日本も、社会主義経済ではありませんが、官主導による国全体の経済成長を実現した時期がありました。当時日本よりはるかに豊かだった欧米に追いつこうと、優秀な官僚たちが計画を作り日本の経済成長を引っ張っていったのです。

しかし、欧米に追いつくと、目指すべき目標がなくなり、官主導による成長が難しくなりました。民主導による成長へ移行する必要があったのですが、バブル経済とその崩壊により民主導への転換が遅れたのです。その後、小泉政権が民主導への移行を推進しましたが、民主党政権でその流れが滞ります。やがて自民党が再び政権をとって安倍さんが総理になってからは、民主導の経済へ移行しようという動きを強めています。

市場経済とは、自由な競争が行われるシステムです。そして自由な競争市場をつくるためには、規制改革が必要となります。規制改革を進めるためには、それと同時に規制改革が円滑に行われる環境の整備、つまり「市場を支える四つの基盤をつくる」ことが必要です。

自由な競争市場を支える基盤の一つ目はルールをつくることです。自由といっても自由放任ということではなく、ルールに基づいた競争でなければなりません。適正な競争が行われるようにするためのルールが必要です。

二つ目の基盤は、ルール違反を監視する機関を設置することです。ルールが守られないことが発覚した場合は、罰金などのペナルティを課すこととなります。

三つ目の基盤は、情報開示のシステムです。例えば皆さんがテレビを買おうとするときに、売られている様々なテレビにどのような特徴があるのかが分からなければ、どれを買えばいいのかが分からなくなってしまいます。十分な情報が無ければ何がよいのか分かりません。会社も同様で、情報が無ければ株を買うこともできません。

四つ目の基盤は、敗者復活のシステムです。自由な競争が行われると勝ち負けがはっきりしますが、負けた人が負けっぱなしでは不満が蓄積し、市場経済が成り立ちません。

例えばアメリカでは労働市場が比較的整備されていますので、会社がつぶれて職を失っても、比較的簡単に仕事を見つけることができます。労働市場の中に、再就職のために必要な技能を身に付ける職業訓練機関がビルトインされた仕組みにもなっています。日本は終身雇用の色彩が強く、労働市場の整備があまり進んでいないため、いったん職を失うと仕事を見つけるのが難しいといえます。

日本でもこれから市場経済化の流れが加速すると考えられますが、市場経済のシステムをつくるためには、まず規制改革を推進し、同時に四つの基盤を整備することが必要なのであります。

社会の大きな流れの二つ目は、グローバル化の流れです。ヒト・モノ・カネや、さらには情報が国境を越えて自由に動くグローバル化が進んでおります。グローバル化が始まったのはかなり前のことですが、冷戦構造が崩壊した1990年代前半、世界の人口の約3分の1を占める社会主義国の人たちが一気にグローバル市場に入ってきたことでグローバル化のスピードが急激に上がりました。

加えて、自由貿易協定(FTA)や経済連携協定(EPA)も、グローバル化を推し進める役割を果たしています。アメリカのトランプ大統領が離脱を表明したTPPもFTAの一種です。TPPは米国を除く11ヶ国で協定を締結することで合意し、日・EU EPAも合意に至っております。このように、グローバル化が進んでおり、日本を含め世界的にグローバルな規模での競争社会がつくられつつあります。

一方、日本では大きな二つの流れに加えて、人口減少と少子高齢化が進んでいます。日

本もいろいろと対策に取り組もうとしています、当面人口が減っていくことが問題です。

人口が減少していく中で経済成長を果たすためには、労働力人口の減り方をできるだけ抑えていくことが必要になります。そのためには、女性や高齢者、そして外国人の活躍が必要になります。女性が活躍するためには、子育てをしながら社会で活躍できるように、働き方改革を進め、ワークライフバランスを推進することが必要です。

2007年に日本で生まれた子どもは、二人に一人が107歳まで生きると言われております。65歳まで働いても、そこから42年もあります。22歳から働き始めたとして、43年しか働かない人たちが支えていくとなると、負担が大きくなります。高齢者にも、できるだけ働いてもらわなければなりません。また外国人にも、彼らが働きやすい環境をつくる必要がありますでしょう。

人口減少社会で経済成長を実現するためのもう一つの方法は、生産性を高めることです。生産性を高めるためには、効率を高め分母を小さくする方法が一つあります。効率を高めるためには、例えばAIやIoTを活用することが必要となるでしょう。同時に分子を大きくすること、つまり付加価値を高めることが重要であります。

3. 企業の役割

ここまでお話ししてきたように、世の中がグローバルな規模での競争社会になっていくとすれば、企業はどうあるべきでしょうか。

まず、競争社会である以上、企業は競争する覚悟を決めなければいけないと思います。そして、競争で生き残るためには勝たなければいけないわけです。

勝つために必要なことはいろいろありますけれど、最も基本となるのは、革新(innovation)と差異化(differentiation)です。この革新と差異化、別の言葉で言えば、人まねをせずにこれまでにないものを産み出すことによって、需要が作り出されます。ピーター・ドラッカーというアメリカの経営学者も「企業の重要な役割の一つは、人々の欲求を有効需要に変えることだ」と言っています。

たとえば、高度経済成長の時期には、テレビや電気冷蔵庫、電気洗濯機など、それまでなかったものがどんどん出てきました。このような、皆が「あればいいな」と思っていたものが出てくると、皆がそれを買に行くの。これこそが、さきほどドラッカーの言葉として引用した「人々の欲求を有効需要に変えること」です。

需要が作り出されると付加価値が高まり、企業の収益も増えます。企業の収益が増えれば分配力が高まり賃金も増やせるのです。また、付加価値が高まるということはGDPが増える、すなわち経済が成長するということです。結局、革新と差異化を進めることが、皆が豊かになることにつながっていくのです。

高度経済成長の時期には、多くの日本企業が需要を作り出していましたが、バブル経

済崩壊後は、日本企業はあまり需要の創造ということをしなくなり、何かおっかなびっくりしながら経営している状態が続いているように感じます。しかし、グローバルな規模の競争社会で生き残っていくには需要の創造をするという心構えを強く持つことが必要になります。

私どもの会社キッコーマンは、食品会社の中ではかなりグローバル化の進んだ企業の一つです。連結決算のうち売上の6割、営業利益の7割を海外が占めております。アメリカでは1957年に販売会社を設立し、ヨーロッパでは1979年から事業を始めております。このように、海外で需要をつくり出したのであります。

最近でも、需要の創造の例はあります。たとえば、冬でも暖かいユニクロの「ヒートテック」の衣類、ハイブリッドカーや電気自動車などは需要をつくり出したと言えるでしょう。サービス分野においてもJR九州の「ななつ星」という、4日間かけて九州を周遊するコースが100万円位の列車がありますが、これも「感動的な体験」を生み出す、まさに需要の創造の事例と言えると思います。

一方において、企業には「社会の公器」という心構えも必要になります。

たとえば、何かの美術品が国宝に指定されると、その美術品は持ち主の自由にはならなくなり、社会の公器という扱いになります。これと同じで、ある一定の規模を超える企業は、法律上は株主がその持ち主ですが、従業員、顧客、取引先などのステークホルダーに対して責任を負っている「社会の公器」になり、株主だけの自由にはならなくなります。

つまり、企業はその株主のことだけではなく従業員、顧客、取引先といったステークホルダーのことをよく考えて経営を行わなければならないわけです。

4. 学生の皆さんに学んで欲しいこと

グローバルな競争社会で仕事をしていくためにはいろいろな能力が必要になりますが、その大前提として、豊かな教養を身につけていただきたいと思います。

アメリカやヨーロッパなどのビジネスリーダーは非常に教養が豊かです。日本人はその点が少し足りていないのではないかと、思うことがありました。

日本では、大学の一般教養の比重を減らすべきだというような議論があるようですが、これはとんでもないことだと思います。むしろ、一般教養のコースをさらに充実させるべきだと思います。

アメリカやヨーロッパでの専門教育というのは、大学院で徹底してやります。その前提として、大学の学部レベルで教養を身につける。大学でいわゆるリベラルアーツを学んだ後、経営であればビジネススクール、法律であればロースクールといった専門の大学院に行って教養豊かな職業的専門家（プロフェッショナル）をつくる、こういう仕組みになっているわけです。ですから日本でも、専門的な勉強はもちろん大切ですが、一般教養を学

ぶことが非常に重要なのであります。

そのうえで、グローバルに活躍するために必要なことの1つは、専門能力を身につけることです。私がニューヨークのコロンビア大学のビジネススクールで2年間学んだときは、徹底的にしごかれました。1日に英語の文章を100ページ以上読んだり、ケーススタディーの議論をしたり、試験もしょっちゅうありました。睡眠時間は4時間から長くても5時間でした。

私は、キッコーマンの新入社員には、将来経営者として活躍するためには40歳までに2つの専門能力を身につけることが必要だと言っています。そういう努力を皆さん方にもしていただきたいと思います。

グローバルに活躍するために必要なことの2つ目は、異文化への適応性です。これはかなり先天的な面もありますが、できるだけ幅広い物事に興味を持つ、外国人の友達を作るなど、努力することで身に付けることができます。

3つ目に必要なことは外国語です。英語ができるということは今や当たり前になってきています。これからの若い人たちは、是非、英語に加えて1つないし2つの外国語を身に付けて欲しいと思っています。スペイン語でもいいし、フランス語、中国語でもいい。ぜひ頑張ってください。

時間がきましたので本日はこれで終わります。ありがとうございました。

<文責：全労済協会調査研究部>