

## (2) 「地域における企業の活力を求めて」

コーディネータ	神奈川大学	照屋	行雄
パネリスト	中小企業金融公庫	石川	雅郎
パネリスト	(株)長銀総合研究所	富沢	木実
パネリスト	(株)フクエー	福本	信徳

照屋：第Ⅱ部(1)のディスカッションに引き続き、座長を務めさせていただきます。まず最初に富沢先生より、グローバル化の中での地域企業のあり方について、お考えをお話頂きますでしょうか。

### 地域企業とグローバル化

富沢：それでは、スライドをお願いします。

私の考えと先ほどの海老澤先生のお話は、ある意味で非常に重なっております。先ほどの前半のパネルディスカッションでもグローバル化やグローバル化、グローバルスタンダードというような言葉がたくさん出てきましたが、私はご紹介にもありましたように、日本長期信用銀行という銀行系のシンクタンクに所属しております。私は英語が話せなくて、日本語と落語しか話せないのですが(笑)、日本の銀行に勤めたつもりが、新聞等でご存知かと思いますが、スイス銀行と提携することとなりまして、そのおかげで株価の下落もおさまったと思っておりまして、知らない間に今度はスイス銀行が、スイスユニオン銀行と合併してしまいました。気がついたら世界一の銀行になってしまいました。提携の相手がスイス銀行くらいなら対等だったので、相手が大きくなって世界一の銀行になってしまったことで、まさに私自身が、グローバル化のまっただ中に立たされて、最近では、寝言で英語が出てくるくらいにノイローゼ気味です。どうやって生きていこうかという意味で、私がグローバルスタンダードの中でどうやって生きていこうかというのと、加茂の企業が生きていこうかというのとは、共通性があると思います。特に金融業は、非常にめまぐるしく動いているものですから、スイス銀行の経営者の人は40歳くらいだそうですが、長銀では年齢にしたがってああいう立場になって

いくんだなと想像できるんですが、トップが40歳代になってしまうと、半分くらい  
の行員が必要なくなるのではと思えるほど、めまぐるしいグローバル化にさらさ  
れております。

さて、グローバル化といいますと、例えば柔道が、世界ルールにのっとりおも  
しろさが失われたとかという具合に、上俵の上のルールを同じくするということ  
です。これは地球が小さくなったということで仕方のないことだと考えます。です  
から、先ほど小林先生たちがおっしゃっていたように、会計規則をきちんとするだ  
とか、情報開示をするだとか、そういうルールはきちんとやらなければいけないこ  
とだと思います。ただこれは、第二の黒船とまで言われていますが、その一方で明治  
維新に対する反省というのが言われています。確かに西洋技術を導入しなければい  
けないとか、西暦でなければ交渉ごとができないとかいうことは必要だったと思  
いますが、それと一緒に文化も全部変わってしまったような構造が日本にあるわけ  
です。天皇陛下が、洋服を着て国民の前に立ったときに、我々はざんばら頭になっ  
て洋服になったわけです。それが日本では正しいことだとされたわけです。そのお  
かげで、例えば桃の節句が梅の節句に行われたり、七夕が本当は星が一番輝いて  
いる八月にやればいいのか、西暦でも七月にやるもんだから、梅雨の関係で彦星と織  
り姫が会えなくなってしまったということが多いわけです。中国とかアジアの国々  
というのは、西暦でやっっていながら、自分たち民族の文化に則した部分は旧暦で  
やっているわけです。日本は何もかも近代文明に則ったせいで、私たちは五感とか自  
分たちの心の声に耳をかたむけるといったことがなくなり、自分がなくなってしま  
ったというふうに思います。体のものさしが折れてしまったというのが現状なわけ  
です。固有の文化というのはやはり守っていくべきだと考えています。グローバル  
スタンダード化になればなるほど、固有の文化というのは非常に重要になっていく  
と考えます。

固有の文化というと大げさに聞こえるかもしれませんが、好きか嫌いとか、ど  
ういう状況が気持ちいいかということなのです。気持ちいいというのを感じる心と  
いうのは、常識とかということの殻を破って心を解放することだと思うのです。こ  
のスライドは、石川県の炎太鼓というもので、池田さんという女性がたたいていま  
す。彼女は前はOLだったのですが、体が弱いのでなんか運動したいということで、  
近くの太鼓屋さんに行きに行ったことで太鼓を始めました。太鼓をやったことで心  
の殻が破れて非常に大きな声で笑うようになったそうです。太鼓は今世界的な人気  
です。心を解放したものというのは、人類不偏なものであり人の心を打つわけ  
です。日本固有の文化でも光っているものなら、世界の市場の中に打って出られるという  
可能性があるのではと思っております。

地域の企業が、文化でどうするのかということですが、大きく二つあると思います。例えば小売業とか飲食店、旅館業等は、どうしても土着型ということで地域に根ざさなきゃいけないわけです。インターネットの利用というのがある意味でグローバル化だと思ふんですが、インターネットに載せる内容はお国自慢になるわけです。そうするとその地域にインターネットに載せるほど自慢できる内容があるかどうかだと思ふのです。世界中の人が、ぜひ行ってみたいと思ふような自慢するものを持っているかどうか、もう一度自分の心を静かにして考えてみてもらいたいと思います。

もう一つはメーカーとかが対象になりますが、資源を活かしてグローバルに打って出るといふことがあると思ふのです。これは、愛知県の街並み保存の事例なのですが、ただ残してくといふことではなくて、我々が考える気持ちがいい空間といふのはなんなんだろうと考えたとき、それが白壁であるならばそれを残してみましようといふことで、その空間であるから売れるものといふものもありますし、この空間だと長く居たい、ゆっくり居たいといふことで旅館とかが儲かるといふことがあります。これは地域の資源を活かすといふことですが、もう一方のグローバル化の方では、イタリアが非常に参考になるのではないかと思います。イタリアと言えば今は洋服も料理も大人気なのですが、この辺を探っていくと結局は文化なのです。イタリア人は恋愛ごっこが好きだったり、オシャレが好きだとか食事をすごく重視しているわけです。スイカはこのスイカでなけりゃとかスパゲッティはこのゆで方でなくちゃといふふうにいるさいのです。そうするとレストランの人もそれに合わせたスイカを調達してこなくちゃならない。イタリアへ旅行しました時にスイカがすごくおいしかったので、日本でも同じスイカが食べたくて千疋屋だとかデパートとかで買って見たのですが、なかなかおいしいスイカに出会えないのです。どうしてだろうと考えると、今は流通業が非常に力がありまして、例えば6個が一つの箱の中に収まるようにだとか、10日間は腐らないようにしてくれとか、流通の合理化を考えて指示をするわけです。従って形はいいのだけれども、長く保つために熟れてないようなスイカを出荷せざるを得ないわけです。このように文化といふのは大げさなものではなくて、ぜったいゆずれないものとか、絶対機能といふようなものが文化なのですが、これをどれだけ忠実に自信を持ってやりとげていけるかといふことが、グローバルスタンダードの中で地域企業が生きる道なのではないか、どれだけ自分固有のものを見つけられるかどうか、これが勝負になっていくのではないかと思います。

照屋：本日のテーマの地域というものに重点をおいて、今現在のこのような状況の中で地域における企業といふものがどのような形で自ら生命力をパワーアップして

企業経営を維持発展させていくのか。その辺についてご経験も豊富であろう石川先生に10分ほどでご説明願いたいと思います。

石川：1つめは、地域の発展＝企業の発展という美しい言葉が在りますが、必ずしもそうではないと言えます。発展している地域の企業をみますと、多くの所が地域の外で稼いでそれを地域の中へ持ってきている。

例を挙げるとパチンコ屋がいい例です。金の流れを見ていると大体東京へ持っていかれています。一生懸命働いて、パチンコ屋に通っているうちに、稼いだお金が地域の外へ持っていかれる事実を考えてみれば分かるかと思いますが、いかによそからお金を持ってくるか。という事にポイントがあります。

2つめは、“地域特性を生かす”という事も充分に考えられますが、発展している地域のパターンを見ますと、むしろこれを薄めていくプロセスと似通っている方向にあるようです。もちろん文化とか伝統という物は大切ですが、ビジネスにおいてはむしろ逆のようです。その辺にこだわらない地域の方が発展している企業が多いようです。

3つめは、地域の発展と企業の発展を考えますと、やはり“出るクギは打たれる”傾向にあるようです。要するに自分のふところよりも相手のふところが気になるようです。これは地域の文化があるからではないかと思います。先行して進出している企業があるのであれば、廻りの企業がみんなではやし立てて、“頑張ってくれよ”“その元気をうちにもちようだいね”と言えるくらいの環境で先行型企業を早く育てることが大切であると思います。やはり“出るクギは引っこ抜け”というくらいにならなくてはいけないと思います。

4つめは、出来れば間口の広い多様な業種を育てていってほしいんです。この地域で商売したいという人がいれば、どんどんと仲間に入れてやってほしいです。やっぱり色々な職種があった方が良いですし発展も早いようです。

最後に、“ハンデのない地域”というものはないですから、どんな地域でも何らかのハンデが必ずあります。北海道なんてのはいい例です。ハンデをハンデで終わらせてはいけません。地域に生きている以上、やはりそのハンデを克服しなければなりません。

照屋：ありがとうございました。

今、地域という言葉が出ましたが、地域に根差し、地域に貢献し、地域を越えて、我が国の経済社会で大きな役割を達成されている福本先生に10分ほどお願いしたいと思います。海老澤先生の基調講演でもし気になる事、未来性のある企業という点で気になる事があれば宜しく願います。

福本：地球環境の話も非常に良いと思います。企業と言えば法人です。自然人の普通の人と会社がその地域において一体になりながら協力し合っている。ただ利益だけ出していけば、良いというのではなく税金さえ払っていれば関係ないというのではなく、その地域と一緒にあって資産共有、その自然の関係というものを理解・協力し合いながらやっていかななくてはならないのではないかと思います。どんなに良いグローバルゼーションであろうと、むしろこれが21世紀にはもっと高まっていくかと思っています。このような観点から自分は事業経営をやっているつもりであります。

私が若いころ何を想って経営をしてきたか話してみたいと思います。私が二十歳のころ、本当に借金だらけで大変な状況でした。当然その時考えたことは、“大きくすることよりも潰れない会社を創ろう”と想っておりました。当時加茂では大きな企業もいっぱいありましたし、古くから経営されている老舗もいっぱいありました。そんな中でも私は、“小さくていいから潰れない企業を創ろう”と想っておりました。今でもその気持ちは変わりありません。大きくなる事はそれほど価値がない、企業は存続して初めて価値があると思います。

海老澤先生の第1回のセミナーに「生命力ある企業とは？」でも言いましたが、ただ古いだけの企業では、苔が生しているだけの企業ではこれから厳しいと思います。企業が成長していく条件はその時その時のフレッシュな最も新しい時代感を、経営者自身がまず会社の中で取り入れることが大切であると思います。社長の頭の中の苔がじつは一番悪いんです。その時々々のフレッシュな情報を、いち早くキャッチし現場に落とし込んで反応を見てこれからの自分と自分の会社の方向性を考えることが大切であると思いますし、私はそうしてきました。したがってその時々々の設備投資は果敢にやってきました。現在もそうです。ただし、果敢に設備投資することは、収益原資である設備原資の返済原資は何かといった時に、それは当然収益が伴わなければ設備投資をしたくても出来ないわけです。

では、その収益とは何かといいますと、それは当然利益であります。大抵の人がご存知のように、今の日本の企業は250万社くらい法人があって90%が1億以下の資本金であります。その65%が赤字であります。赤字でよく潰れないなど私は不思議に思っているわけですが、さすがにデフレが5年くらい続きますと、そのような企業がかなり金属疲労で継続困難になっているようです。したがって収益を出すことは裏を返せば、税金をいかに支払うか、という事です。収益の出ていない会社を垣間見ますと、せっかく収益が出て税金を払う時になりますと、実は経営者が最大のドロボーに変身するんです。これは皮肉な言い方ですが、意外とそれが、まま通っている日本の中小企業の最後の一発だけのスタイルであったと思います。

それを20年、30年、40年間わず、税金をいかに払い続ける事は、実は非常に難しいことでもあります。自分との戦いでもあり、自己資本比率を高める事でもありませんし、過小資本の時はとった給料を全部会社に入れながらやっていかなければならないですし、そうでないと過小資本の時は税金を納める時にすぐにでも銀行に借りてこなければならぬ事になりますから、どうしても自己資本を厚くしていかなければならないのです。しかも税金を払うために必要なお金は目に見えるような場所にあるような財務体質を作り上げていかななくてはなりません。

このような事が、企業が存続していく大きな条件です。ですから私はいつも機械びんぼーです。私の会社は、島精機という所から新しい機械が出るたびに、せっかくためたお金をつぎ込んで購入してきました。

我々のニット産業は現在、斜陽の斜陽の大斜陽の産業といっても過言ではないと思います。30年前は日本で100作っていたものが今は10%です。90%は東南アジア、特に中国で生産されるようになりました。その中で勝ち残っていくにはどうすればいいか。

簡単でございます。世界一高い労務費をカバーしたニット機器を使って、損益分岐点を低くして、1人あたりの労働生産性を上げることです。言葉で言えば簡単ですが、それを実際にやれる事業所は日本でほとんどない。消却前利益を10%以上出した企業はおそらく10社とないでしょう。

これくらい言葉で言うのは簡単ですが、それを実務として、収入原資として返済原資として、なおかつ自己資本を限りなく上げていくことは、実は非常に大変な作業なんです。

大きくなる事は、そんなに意味がないなということは今でも感じています。

小さな大企業とは、1人あたりの売上でなく、売上から変動費・外注費・仕入を取った残りの限界利益重視の付加価値経営を若い時から行ってきたし、今でも徹しています。それがうまくいかない会社のほとんどが売上経営、資金繰り経営といっても過言ではありませんが、そうなってはいけません。

その辺に頭をおいて経営すれば自然と貸借対照表の返済のいらぬ自己資本比率が高まるということです。自己資本を返済のいらぬ原資をいかに高めるか、を基本として私は若い時から経営をしてきましたし、今後もその考えは変わりません。どんなにグローバルゼーションになり会計基準がどんなに変わろうと、変わらない原則であると思っております。

照屋：今の福本先生のお話と重複していますが、会場からのご質問の中に「バランスシート」についてのものがありました。これは先の小林先生へのご質問になりますが、降壇されてもおられますので、こちらのパネリストの先生方にお聞きしたい

と思います。

先ほど小林先生は、バランスシートを持っていないと銀行は企業の現状分析ができないので、資金を貸してくれないとお話しされました。聞くところではヨーロッパの企業体質は、借金が少ないものだそうです。実際に借金体質にならない財務状況、税金をきちんと支払える財務構造にするには、自己資本のあるべき姿や負債の管理の方法、またGDPやビッグバンを控えた銀行の体質変化などを考慮していった場合、特に小さい企業ではどうやっていけばよいのでしょうか。つまりバランスシート情報の効率的な管理、企業経営の財務的な運営をどう行えばよいのでしょうか、というご質問です。これには石川先生よりご意見を頂きたいと思います。

## 企業の財務運営

石川：私どもは、1日になぜこんなに見なくちゃいけないんだ、というくらい毎日膨大なバランスシートを見えています。で、今のご質問ですがいくつかお答えします。1つめは、「良くて悪くてもわかりやすいバランスシートを」ということです。要するに、よい理由や悪い理由がこれを見れば一目瞭然というものを作ってほしいのです。これは非常に我々にとってはありがたいものです。パッと見てもわからないものというのは、ムダにいろいろな勘定科目がたくさん散りばめられていて、全体にどういうものかがまったく伝わってきません。で、そこでこちらも困ってしまうというわけです。ですから企業の内容が悪いなら悪いでかまわないのですが、問題はその悪い原因がどこにあるのか、という話にすぐつなげられればいいのです。私どもも赤字会社に融資するケースだってたくさんあります。それはシンプルな赤字で、したがってシンプルな解決策で効果があり得るもの、というところへお互いの相談の中で認識が一致すれば、比較的話がまとまるものなんです。それがバランスシートからして何がなんだかかわからないようなものであれば、到底そんなところまでまとまりません。やはり赤字がどうだとかいう以前に、バランスシートはシンプルに作り上げてもらわないと困るというものです。

2つめに、やはりこういう活動ですので、できるだけ資金繰りもしくはキャッシュフローという世界でバランスシートを見てほしいということです。なぜかと言いますと、いったい現金収支はどうなっているのか、この1年間どうだったのか、ということをしっかりつかんでいないとダメだということなのです。例えば在庫などは、バランスシート上では資産になりますが、現金ではありません。ほんの単純な形にすると、1年間何もモノを売らずに、作って在庫にしていただけで収支が合うということになります。実際には倉庫料などがかかるわけですが、極めて単純な例でいけばそうなります。これはバランスシート上そうになってしまうのです。逆にす

れば、在庫はさばいて現金化してしまわないとまったくの不良資産だということですので、そうなれば改善が必要だということになります。売掛金にしても、これは現在はまだ現金ではありません。早く現金化することが大事なのです。このように現金収支で経営を見て、「ああ、余裕があるな」とか、すんなりわかるようなバランスシートが、我々にとってはありがたいものです。

同時に先ほど福本さんもおっしゃったように、設備投資をすれば減価償却がついてまわります。で償却すれば税金の額は少なくなります。償却それ自体は経費ではありますが現金は出ていきません。要するに合法的隠し金です。こういうものを利用して、ある程度内部にどれだけの現金を貯め込んでいるかという部分もポイントになってきます。これからは我々を含めた金融機関には、自社の現金収支がどうなっているか、で話をさせていただきたいと思います。単に利益が出ている、といってもバランスシートをよく見れば在庫が非常に多くて現金がない、という企業もあるでしょう。こういうところが、納税時に銀行にきて借りていくのです。ですからバランスシートと現金収支を連動させて考えてほしいのです。今のバランスシートのシステムは、どちらかという税金がとられやすいようになっています。現金も在庫も同じ資産の部ですから、まあそういう意味で、ご質問に2つの面からの答えということにさせていただきます。

照屋：ありがとうございます。では関連して福本先生にお尋ねします。先ほどはきちっとした収益構造の改善をはかって、公共サービスの利用に伴う当然の分配として税金を納められる企業体質を作るべしということでした。そこにさらにふみこんで、企業の業績や財務体質を判断する新しい1つの指標として「付加価値」というものを置いてみる、という考え方はどうなのでしょう？

福本：我々の業界は、平均17%ぐらいが自己資本です。いまの財務体質のお話ですが、貸借対照表以前の問題として損益計算書があります。その中で仕入・外注費、一般的に言うところの変動費ですが、ここに問題があるのではないのでしょうか。仕入の方はまだしも、自社の工場がそれほど稼働していないのに、外注費が肥大しているという外注依存体質になってしまっている企業が多く見受けられます。これでは売上にしめる変動費が膨らんでいってしまうわけです。我々の業界で外注を使っているところでは、だいたい売上の40%ぐらいが資材費になっています、それから外注に払うものが20%、少し悪いと25%です。すると売上の65%が変動費になってしまいます。したがって売上10億としても、そのうちの6億5千万は手形決済としても3~4カ月後には出ていってしまい、3億5千万しか残らないことになるわけです。で、その中ですべてのやりくりをすればいいのですが、実際にはできないので赤字になってしまうのです。したがって資金運用、限界利益の中身からみると、



バランスしていないということです。これは私に言わせれば、自分の商売をやりながらお金の勘定ができない、やらない、やれないということで、こういう人が相当いるのではないのでしょうか。これから早期是正措置が、永遠に続くものとして来年4月1日からスタートします。これは大変なことを意味していると思います。ここで自己資本、限界利益、資金繰り、もっと深く言うならば資金運用という概念をしっかりと経営者がわからなくて事業をやっていること自体がおかしいと思います。私はこれからは構造と国際会計基準、そしてそれらをトータルに見たところが国際標準という基準でくくられると考えています。したがって構造が数に現れ、また損益は原因でありますから、自社の体質は、貸借からではなく損益の根本のところからしっかりと見なければなりません。そして限界利益と固定費のバランスを考えます。売上から変動費を取り、限界利益を出し、そこから固定費、特に人件費の割合はどのくらいか、一般経費、支払利息、償却などはどうかを見ながら引いて、対売上は何%あるのか、それを計画と実績の差違を毎月資産表を見ながら是正していき、いかに目標の値まで持っていくか。こういうところの基本なくしてこれからの地域経営、あるいはグローバルスタンダードなどというものは言葉の遊びにすぎません。本当に学習すると言うことは、そこに自分の力、ポジショニング、原点をしっかりと見据えることで、それをふまえた経営をやっていかなければなりません。日本の65%の企業が赤字でもやってこれた時代というのは、もはや国家経営の運営の原点からも許せないし、許されません。500兆円の借金が国にあるのに、税金を払わない企業が2/3もいるなんておかしいと思わない国民がおかしいのです。残りの1/3の企業には今まで5割もの税金だったのを報奨金として4割にし、払ってなかったところに累進課税をかけてとりまくってあげようという国家に、日本はようやくなろうとしています。今までの赤字企業が許されるような「日本的な」財務の余裕というものはもはやないのです。これが今の政局を担っている人達の考えなのです。したがって赤字企業はいかにして黒字企業に転化するか、私物化しない経営をどうやってやるか、これに真剣に取り組まねばならない時にきているのではないのでしょうか。

照屋：ありがとうございます。1つの大きな変化が我が国の税体系の中でも出てくると思いますし、この考え方が、余裕がなくなってきた社会的、国際的状况の中でそういう財務体質、財務構造、税制度の問題と関連して、企業経営者に深刻な対応をせまっている、ということだろうと思います。それから貸借対照表をはじめとする財務諸表を正確に作成してそれをしっかりと分析することによって、自社の問題点をきちっと認識でき、経営判断が迅速に行えるということだと思います。

小林先生と田中先生が先ほどおっしゃっていたのですが、販売力が日本の事業は

弱いものは努力が足りないのではないかということをお話されたのですが、石川先生、これを話をされるのですが、これが海外の会社はマーケティング活動が相対的にうまいということだろうと思われませんが、これについて意見が両方あると思われませんが、石川先生よろしくお願い致します。

## 日本企業のマーケティング力

石川：質問に対してまったく同感です。

ようするに物売りについては企業はノウハウ、理念は違うと思いますが、これはちょっとどうかなのというところは取り引き先の話をお話している中で、やはりちらちらアメリカ型の経済社会を、オーバーに言う訳ではないですが、物売りより情報のエキスパートとして、場合によっては心理学まで大学院等で鍛えている訳でして、マーケティングその他いろいろありますが、要するに物売りですね。これについて一つの分野、場合によっては一つのステータスみたいなものがある訳です。日本の場合はこの道一筋これだけを作ってしまったということが強調されるが故に、どうやら物売りはちょっと弱いかなのという気すら感じられるわけです。それを例えて言えば先生が先ほど申し上げていたと思いますが、我々のところに申込みがありますけど、つい最近の例ですが、非常に発明マニアか開発マニアか、いろいろな物を作るのです。20いくつ、さてどれ一つとっても売れていない。これは趣味だなという事は結局どなたがどういう目的でいくらで買うんですかということ、発想から物作りをしていないから、もちろんそれはそれで専門分野がいろいろありますからそれはそれでやりたいのはわかりますが、例えて言えば四畳半一間の家をがんばって作ったとき、お客様がどこに寝ると言ったとき「え」という返事がかえってくるのがまことにつらい。したがって私もこれはどうかと思うのですが、中小企業の分野でニーズを作り出す企業はすばらしいのですけどね。ほとんどないので、基本的には。それはもちろんりっぱな会社もありますけど、自らまったく新しい分野を作り上げるようなとき、だいたいそうなんですけど、まず最初にニーズが先にあって、それを探し求めて、あるいは場合によっては自ら考えを深く掘り下げていくうちに、こんなのができたねという企業がたくさんございますので、やはり物売り感覚を身につけてから物作りも、という切り口も大事かなと。同時に、皆様の企業をイメージすると分かる方もいると思いますが、営業マンと製造担当者の違いは一生懸命注文を取ってきたところが、製造分野ではそんな作りもしない物をなぜ作るんだと、そんな物うちでは作らないとか。場合によっては製造部門がこんな物を作ったから売ってこいと。ところがお互いのコミュニケーションを市場そのものに対する認識に違いがありますから常にかたがたしているものですから、こういう

企業がありましたね。

我々としては物売り感覚という物をもう一度いかがかな、と。多分そのうちに先生方がおっしゃっているとおり、全てに市場そのものに対するリサーチとか、あるいは場合によっては海外的な要因を含めたものが隠れていると思いますので、単純ではないと思いますけど、まずは姿が見えるお客様用途、これを頭に入れてから作り始めると入り易いのかな、という気がします。

照屋：富沢先生、大変お待たせいたしました。

先生には今までももちろんご質問もありましたが、やはりひとつの視点が地球村時代、グローバリゼーションということを言われていたのですが、先ほどの最初のあのセクションでグローバルスタンダードといわれる固有文化との関係、確かに今グローバルスタンダードというのはやはりアングロサクソン系のひとつの価値観と言いますか、そこで形成された基準というものがリードすることが間違いないと思いますが、時にアングロアメリカの諸基準と言いますか、その考え方と言いますか、諸外国に重要な影響を与えて巻き込んでいこうとしています。いろいろな分野でグローバルスタンダードというものが具体的な基準を置いてみるとアメリカ型の基準に近いそれらを引っぱって行くというそういう面があるだろうと思います。そういった点で質問にもございましたけれども先進諸国でアメリカを悪く言えば発展途上国への押しつけという、海老澤先生への先ほどのご意見、その尺度での世界標準そのものも時代と共に変わるかもわからない、という事もあるのでしょうか、その点について先生は日本はどういったものに対応していったら良いか、個人主義的な思想、そういったものがバックにあるわけで、厳しい我が国の固有の文化があるのであれば固有の企業経営基準があったとしたら、その異文化の異基準の摩擦と言いますか、調整が必要になってくると思います。果たして21世紀の国際基準というものは、いったいどういう形で対応されたらよいのか、ご意見をうけたまわりたいと思います。

## 日本固有の文化と21世紀基準

富沢：直接の答えになっていないと思いますが、アメリカ人の場合には例えばグローバルスタンダードで、要はそれは自分をどれだけ自己主張できるかで、なあなあでやってはいけないとかいうことですね。これはまだ私たち自身、当面してみないと一体どれくらいひどいものなのか、いちいち弁護士にやっていたら大変なので、日本的なあなあの方がいいというのが途中からもしかすると変わってくるのかも知れないのですが、このあたりはまるでわかりません。やってみないといい

本当にアメリカ人のような顔つきで顔まで恐くて、事があったら相手を告訴してやろうと思わないとやっていけない、そんなくたびれることをやっていいんだらうか、ということがあると思うのですね。このあたりはよくわかりません。やりながらその日本的なやり方がいいのであれば、こっそり隠したり、こっそりやるのではなくてこういうふうなやりかたで日本の方が正しいのじゃないのかな、より効率的なのではないか、ということを実証していくってということがすごく必要なんですね。向こうも今まで個人主義だったのですが、個人主義をベースにしながらいち先のチームワークだとかネットワークで、みんなでやるんだ、コラボレーションだというようなことを向こうが言い出したわけですね。

コラボレーションだとか共生の思想は江戸時代からあるわけですし、ただそれを日本人は分かっているから言わなかったのですね。それをむしろ表だって言葉にしてどれだけ良さを説明していけるかどうか、という辺りがこれから求められていくことだと思いますが、それが加茂の人が一人一人ぶつかりながらやる、というか、日本中の人一人一人ぶつかりながら議論していくという事が大事ではないかと思えます。それと今度、ちょっとずれるかも知れないのですが、先ほど固有の文化を申し上げたのですが、グローバル化という、先ほどありましたよね、喧嘩しなければいけないとか、標準化をきちんと出していくとかディスクローズするとかということ、べつに加茂なら加茂、あるいは個々の企業なら個々の企業固有性をどれだけ説明できるように自分たちが認識し、かつ説明できるかということが非常に重要になってくると思うのですね。例えば桐たんすの例でいきますと、桐たんすも今でも需要はありますけど、昔のように嫁に行くから山ほど着物を親が抱えて持って行かせて、小さい部屋だから桐たんすは置くところがないわけですよ。桐たんすの人が桐たんすを作っていたのでしたら、家は狭いし和服は着なくなっているんだから需要は先細りになっているんですよ。本当に桐たんすを作っているのか収納家具を作っているのか、収納スペースを作っているのか、それとも湿気に強い入れ物を作っているのか、それをもっと考えていかなければいけないと思うのです。今加茂の方で子供が生まれたら苗を植えてそのお子様が大きくなったらたんすにして持たせるという事をやられているそうですね。これはある地方では伝統的にあったことだと思うのです。それをむしろ面白がって広めていった方がいいと思えますね。そして女の子が生まれたら、あるいは男の子でもいいのですが子供が生まれたら桐を植えるのが、それが大きくなったときたんすになるんだ、と。たんすじゃあないかも知れない、いろいろCDを入れるものかも知れません。でも子供が生まれたら稲を植えるんだという文化を広めて日本中に広まるかも知れないし、あるいはアメリカ人とか中国人とかは面白がってやるかも知れませんね。植える場所がなかった

ら加茂の山の中にあなたの桐を植えてあげましょうとか、そういうふうな発展の仕方、加茂とかたんすとか、この地方の加工の技術がもしあるのであれば、そういうふうな形で固有の文化ということをもっと見つめ直していくとか、そういうスタンスが非常に重要であると思います。それさえあればむしろグローバルスタンダードのなかで、それが面白がられていく。キムタクがテレビでやってもいいし、ハリソンフォードが映画を撮ってもらってもいいですし、そういうことになっていったら、もっと面白い仕組みになっていく、という夢を含めた固有文化を生かす努力というのをやっていく必要があるのではないかと思います。

照屋：グローバルスタンダードというものに対して、福本社長は企業の立場でどう乗り越えていくのか、ご意見をお願いします。

福本：今、ご指摘のあった言葉はとても意味の深いものであると思います。

我々は、日本列島という中に住んでいて和という概念を持っています。和という文化は、外へ出ていくという文化でなく、外から入ってきたものを内省化してきた、2000年以上も続いている文化です。

それが、ソニーやホンダなどのようにその文化を背景に世界一になっている点です。シマ精機などは、日本で90%以上、世界でも60%以上のシェアを取る企業になっています。得意技を持って、グローバルスタンダードの中で戦っている現実があります。アメリカの主張するグローバルスタンダードという価値観に対しては、真剣に考えていく必要があります。

200年で作り上げてきた個人主義を背景にしたアメリカは、法などによって戦っていかねばならなかったのに対して、正反対な日本においては、非常に大変な事であるはずで

しかし、日本においての自然破壊、特に河川の破戒は大きな問題です。例えば奥只見川にあるダムの数には本当に自然を破壊している点でも残念であります。自然に優しい、地球に優しい企業経営というコンセプトというものは、本当に正しい事だと考えます。

21世紀においては、その地域社会において高い税金を払ってでも、日本文化や自然を守るための義務が出てくるだろうと考えています。

照屋：世界標準に追いつけと走ってきた今までの100年に対して、これからは真の開国として、乗り越えていかなければならないだろうと考えます。

京都会議において議論されている事について質問がきていますが、先ほど企業経営とは収益を上げなければならないという確認をしたばかりで企業の発展と矛盾するのではないかという点について、3人の先生からご意見をお聞きしたいと思います。

石川：私にとっては、とてもでかすぎて答えが出ませんが、ビジネスサークルにおいての価値観と個人として生きていく価値観との接点においての矛盾であると考えられます。

ビジネスサイクルとは、価格と品質と納期という無機質なものである。アメリカではシンプルで公平である事で自己増殖してきた国であるからこそ、他の要素をあまり考えないでこれからも国際社会の中で発展していこうと考えているはずだと思います。

それでは先ほどの答えとしては、なんとかなると思っています。

それは、人間は知恵があるはずだと思っているからです。だからこそ、加茂の地域の人達は、加茂の地域の事をしっかり考えて、まずビジネスをしっかりする。まず、食う事を考えてからでも遅くないと思います。

富沢：今までの経済一辺倒の考えから地球環境を含めて企業をとらえるような指標が出来てくるのではないかと考えられます。京都会議においては、アメリカは弱腰です。ヨーロッパは大変一生懸命です。今言われているグローバルスタンダードにおいて、金融や経済活動ではアメリカ主導で仕方ないが、文化や暮らし方に対しては自分たちを主張しています。日本でもこれらきちんと主張して説明していく必要があるはずです。

福本：GNPが日本では500兆の大きさがある事を日本人はあまり分かっていない。

しかし、効率の悪い経営を国家でやっているのが現実です。GNPの拡大を求めらるのではなくて、中身の使い方を考えていく事が自然破壊につながらなくなっていくはずだと思います。

GNPの拡大でなく生産性を上げた日本としての国家経営が21世紀においてはより大切になるはずです。

照屋：時間もまいりましたので、この辺で今回のディスカッションを終了させていただきますが、今回のディスカッションにおいて、前半では地域における企業経営の大切さ、貸借対照表（B/S）を重視した経営を進める事で企業体質を強化していく事が大切である事。また、後半においては地球環境をも視野に入れた経営を、21世紀においては心がけなくては、企業の存立に関わってくるのではないかというような話し合いがなされました。

地球村時代の企業のあるべき姿、そして企業存立の条件がいくつか上げられました。

将来における自分たちの企業の姿が思い浮かばれたでしょうか。各々の立場で考えていく事が大切であると思います。

パネリストの先生方からのご意見や体験に基づいた話を参考にして、学習する事

の意義を持ち帰り、自分の立場で考え、生かしていただければ幸いです。

これで第Ⅱ部(2)のパネルディスカッションを終了致します。

〈追記〉

本稿は、1997年12月12日に、新潟県加茂市で開催された加茂適塾主催のパネルディスカッションの内容を、誌上フォーラムとして掲載したものである。ここでのディスカッションの内容は、21世紀に生き残る中小企業経営のあり方を考える上で、極めて貴重なものが数多く含まれており、本誌上で改めて公表することにより、中小企業関係者に多くの示唆を与えるものと確信する。

掲載にあたっては、加茂適塾の柳生田孝氏ほかのご協力を頂いた。原稿は適塾メンバーが録音テープを忠実に記録したものを基本としている。加茂適塾の関係者に感謝申し上げたい。また、(株)フクエー社長の福本栄子氏には特別の支援を頂いた。記して感謝申し上げたい。なお、パネリストの所属は当時のものである。

パネリストの一人で、当時加茂適塾の代表であられた(株)フクエー元社長の福本信徳氏が急逝された。このパネルディスカッションとそこにつながる10回連続のセミナーも、福本氏の尽力なくして実現することはなかった。心からご冥福を祈念申し上げる。