

「第4回くまもと未来会議リレー会議」議事録

- ◆ 日 時：平成26年10月2日（木）15：00～17：00
- ◆ 場 所：菊池 笹乃家 コンベンションホール芙蓉
- ◆ テ ー マ：世界に通用する産業力を目指して
- ◆ 出 席 者：^{せりかわ} 芹川 ^{よういち} 洋一 委員（株）日本経済新聞社 専務執行役員 論説委員長

^{ほりば} 堀場 ^{あつし} 厚 委員（株）堀場製作所 代表取締役会長兼社長

^{かばしま} 蒲島 ^{いくお} 郁夫 （熊本県知事）

【事務局】

定刻になりましたので、ただ今より「第4回くまもと未来会議リレー会議」を開催いたします。私は会議の事務局を担当しております、熊本県企画振興部企画課の小原と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

はじめに、本日ご出席の委員の皆様をご紹介させていただきます。

株式会社日本経済新聞社 専務執行役員 論説委員長 芹川洋一委員でございます。

株式会社堀場製作所 代表取締役会長兼社長 堀場厚委員でございます。

お二人の経歴につきましては、配布資料の裏面に記載しておりますので、ご覧いただきたいと思っております。

それでは、これより議長が会議の進行を行います。蒲島知事、よろしくお願いいたします。

【蒲島知事】

皆さん、こんにちは。本日は大変お忙しい中、「第4回くまもと未来会議リレー会議」に、たくさんの方々にご参加いただき、誠にありがとうございます。

「くまもと未来会議」は、熊本の将来の飛躍につなげるため、平成20年度から開催しています。これまで、有識者の方々に長期的かつ大所高所から様々なご意見を

いただいています。

昨年度からは、多くの県民の皆様には日本の第一線で活躍されている方々のご意見を聞いていただきたいという思いから、県内各地域をリレー方式で巡回しています。本日、第4回目となるリレー会議を、ここ菊池で開催いたします。

県では、幸せを実感できる熊本の実現に向け、「活力溢れる元気なくまもと」を目指し、企業誘致や熊本イノベーションの推進、新エネルギー導入の加速化などに取り組んでいます。特にこの菊池地域は、多数の誘致企業が立地する本県製造業の生産拠点であるとともに、企業の研究開発部門の誘致も進んでいます。最近では、企業進出の新たな受け皿となる工業団地「菊池テクノパーク」が整備されております。今後更なる産業力の強化が期待されています。このような中、菊池地域で「世界に通用する産業力を目指して」をテーマにリレー会議を開催できますことは、大変嬉しく思います。

今回は、日本経済新聞社の論説委員長の芹川さんと堀場製作所の代表取締役会長兼社長の堀場さんにお出でいただいております。委員の皆様には、ぜひ広い視点から自由なご意見をよろしくお願い申し上げます。

それでは早速、意見交換に入りたいと思います。まずは、芹川さんからお願いしたいと思います。芹川さんについては、配布資料がございますので、資料をご説明いただきながら、ご意見をよろしくお願い致します。

【芹川委員】

お手元のレジュメを見ていただきながらお話を聞いていただければと思います。LNGからLGへというのが、私の話です。LNGというのは、Lはローカル、Nがナショナル、Gがグローバルで、LGはNを抜きまして、ローカルとグローバルということです。つまり、国という単位を取り払い、ローカルからグローバルへ、LNGからLGへということでお話をいたしますが、それに先立ちまして、今色々問題になっております地方創生、地方の話をして、産業力の話に持っていきたいと思っております。

まず、1を見ていただきたいのですが、今、地方消滅ということがすごく話題になっております。これは前の岩手県知事の増田さん、今の日本創成会議の座長をやっておられまして、その人口減少問題検討分科会がまとめたリポートが非常に話題になっております。総理を本部長、石破さんを副本部長とする今日の地方創生の問題のきっかけになった話ですけど、まずこの話からしたいと思っております。

地方消滅と彼らが言っているのはどういうことかと申しますと、昭和22年から、23、24年はベビーブームで、この世代は1年間になんと270万人生まれています。

堀場さんも、23 年のお生まれ、知事も 22 年のお生まれということですから、まさに団塊の世代といえます。それが、見ていただければ分かりますが、表の一番右の方、平成 23 年、24 年になりますと 100 万人となっています。合計特殊出生率という一人の女性が生涯に産むと推定される子どもの数は、去年は 1.43 ということで、若干、1.41 から増えましたが、しかし、生まれたお子さんの数は、2012 年が 103 万人で、率はあがっているんですが、2013 年は 102 万人と数は減っています。ですからピーク時の 270 万人から今 100 万人ということで、3分の1ぐらいに減っているという状況をまず 1 点押さえておきたいということです。

次ですが、ページを開いていただいて、そういう中でどういうことが起こったかという、人が都会へ動いていった。皆さんこれは、実感として分かっていると思いますが、表の左の方を見ていただきますと分かりますが、地方圏からの転出超過のピーク時に、トータルで 65 万人地方から年間に東京、関西、名古屋を合わせてですけれど動いたということです。そして、昭和 48 年のオイルショックぐらいまでどんどん人が地方から都会に出てきます。そしてオイルショックで高度成長が終わり移動が減ってきます。よく言われる農村から都市への人口移動、これが終わります。オイルショックで日本の高度成長が終わったと言われますが、これを見ていただくと分かりますが、農村から都市への人口移動が終わったのとたまたま一致している。これをルイスの転換点と経済学で言われますが、農村から都市への人口移動、つまり安い労働力が供給できなくなったところで、高度成長が終わります。中国は、まだ続いています。10%の成長が今 7%台ですが、農村から都市への人口移動は続いています。続いている間は高度成長が続くと言われてはいるわけですが、まさにこの高度成長が農村から都市への人口移動で進んでいったということです。そして、なだらかになっていきますが、現在でもなお東京圏に 6、7 万人の人がまだ移動しているということがあるわけです。

その結果、何が起こったか。人口が減る、つまり生まれる数が減っています。一方で農村から都市への人口移動が少なくなりましたが、なお続いています。そういう中で、増田さん達のレポートは、引き続き人口移動が収束しないで続いている、地方から都市への移動が続いている中で人口が減っていくとどうなるかという事を言っているわけです。ここにありますように、20 歳から 39 歳の女性の人口が 5 割以下に減少した自治体、これを消滅可能性自治体と彼らは定義づけたのです。これが非常にショッキングな内容だった。全国に今 1800 ぐらい自治体がありますが、その中で 896 の自治体が 2040 年時点で、2010 年時点と比較して、半減するという事です。これが、896 あるということです。彼らのレポートを見て調べましたら、菊池市の場合はギリギリセーフと言いますか、2010 年と 2040 年を比べまして女性の数はマ

マイナス 44%ですから、半減には入りませんが、非常に近い数字です。熊本市ですらマイナス 30%です。ですから、人口が非常に減っていくと言えらると思ひます。更にこの左図と右図を見ていただきますと、左の自治体の中で、523 の自治体が人口 1 万人未満の自治体であるということだす。ですから、本当に地方都市、更にもっと小さい都市はどんどん厳しい状況になつていくということだす。この問題提起が、今回の話につながつてきているということだす。

更にもう一つ、これは去年話題になつた本で、藻谷浩介さんという方がいらつしやいまして、『デフレの正体』などの本を書いていらつしやいます。この方が「里山資本主義」ということをおっしゃっています。これも一つ今回の地方消滅という話の絡みで出てきているわけだすが、この方は、マネー資本主義と里山資本主義とを対峙する考え方で示しておられます。マネー資本主義、今のアメリカの資本主義、日本の資本主義をイメージしておられると思ひますが、ナンバーワンそれに対して里山資本主義はオンリーワン、稼いで貯めるのではなくて稼いで回すという、自給自足であり循環型であり、物々交換、実物投資であり、自由競争から協働、共に働くというこういう考え方でこれから生きていくべきではないかということを示しておられるんです。何となく、縮小・均衡型と言ひますか、脱近代と言ひますか、反成長、そこまで言つていいかどうか分かりませんが、そういう意味合いの考え方ではないかなと思ひのですが、こういう考え方がなんとなく皆さんそうだなと思ひるところにきていていると思ひます。この藻谷さんがおっしゃっていることを、更にもう少し具体的に、地域の活性化ということだ言ひますと、地域のブランド商品を作り、生活・文化・観光、今ここにしかないもので外から稼ぐ。要は地域の外から外貨と言ひますか、お金を入れ、そして地域内でぐるぐる回す。回すことによつて時給をアップさせる。彼が言っているエネルギー要素で言ひますと、地元の木材を使ったエネルギー、そして色々な形でエネルギーを地産地消型でやつていこうじゃないかということだ提言しておひます。ただ、先ほど申し上げましたように、この考え方は一つの考え方であると思ひますが、ちょっと江戸時代に戻るような、ややそれに近いのではないかという気がしておひまして、なるほどそうかなと思ひながらも、しかしこの考え方に乗れるのかなということだ私は少し思ひています。

もう一つ、これが私は今分かりやすいと言ひますか、ストーンと落ちるんですが、富山さんという方がいらつしやいまして、この方は産業再生機構などを立ち上げられた方で、今、経済同友会の副代表幹事をやつていらつしやいます。この方が言つておられる「Gの世界」と「Lの世界」、これは何となく分かるという気がする部分だす。つまり日本には二つの世界、グローバル経済圏とローカル経済圏、GとLという二つの考え方があつて、そして経済が回つていないのではないかということだす。

Gの世界はどうか分かりやすくと言いますと、自動車とか電機という産業、製造業を中心として、グローバル経済圏の中で完全競争シトップを目指してやっている世界。知識集約型で貿易の稼ぎ手、グローバル競争市場原理の中で生きています、こういう世界が一つあります。もう一つの世界は、Lの世界、ローカル経済圏の世界です。これは、物流、宿泊、社会福祉などが中心で、サービス型、中堅中小企業が中心で、ローカル経済圏で不完全競争を行い、労働集約型で生産性が非常に低くて、市場規律が働きにくい世界です。そういう二つの経済圏があって、GからLへのトリクルダウンもなかなかいってないのではないかとということです。ですから、日本には貿易収支とか考えても、円安になりGの世界は確かに良いのかもしれませんが、Lの世界は逆になります。GとLの世界がうまく連動すればちょっと違う方向に動いていく。そういうことを富山さんはおっしゃっています。これは、私は非常にストンと落ちるところがあります。

では、どうしたらいいかと言いますと、これからの話ですが、今政府は「まち・ひと・しごと創生本部」というのをつくったわけです。石破さんが副本部長になりました。有識者会議をつくり、安倍さんはこの臨時国会は地方創生国会で、長期ビジョンをつくっていきましょうとおっしゃっています。しかし、何をやるのかということで、この基本的視点、お手元の資料を見ていただきますと分かるかと思いますが、ちょっと読みますと、基本方針というのがございまして、50年後に1億人程度の人口を維持するため「人口減少克服・地方創生」という構造的な課題に正面から取り組むとともに、それぞれの「地域の特性」に即した課題解決を図ることを目指し、以下の3つを基本的視点とします。一つ目が若い世代の就労・結婚・子育ての希望の実現、二つ目が「東京一極集中」の歯止め、三つ目が地域の特性に即した地域課題の解決。一体何なんだろうと、これ当たり前のことですよ。これは何を彼らはやろうとしているのかと。結局何も無いんじゃないかと、思っています。つまり、私はこの地方創生というのは、地方創生運動というムーブメントじゃないかと思っていまして、ものすごく有り体な言い方をしますと、生き残れるところは頑張っておいて生き残ってくださいと。そうでないところは、どうするかはそれぞれあなた達の努力によりますよということをやっている運動ではないかなと思っています。確かに振り返りますと、この高度成長が終わったあたりから、田中角栄さんのいう列島改造であったり、大平正芳さんのいう田園都市構想であったり、色々な形や地方の時代だと言われました。だいたいもてはやされる時は、地方はろくでもない時なんです。そして、市町村合併もやりました、さて将来どうなるんだろうと、そういう状況になるんです。これで、新しい運動が始まっているのですが、私はこれは国が地方に何かやるのではなくて、全く逆であなただがこういう風にやりたいんだということ

であればそれを応援しますよということだと思っています。この地方創生で何かがあるというのは全く逆で、自分達でどうするかということを考えなくてはいけないのではないかとと思っています。

それで、今日のテーマにつながるわけですが、私はこのグローバルという観点で考えたらどうかというのが私の提言です。冒頭申しましたが、「L」ローカル、「N」ナショナル、そして「G」グローバルということで、「N」を中抜きにしようじゃないかと。確かにグローバルという言葉は最近よく使われますが、「グローバルな視野で考えて地域視点で行動する」とか「グローバルな視点から地域の再生を探る」とこういう使われ方をするんですが、そうではなくて、国を飛ばしてしまえと、国を飛ばして地方からいきなり世界へつながろうじゃないかと、そういう意味でのグローバルを私は申し上げたいと思っています。私は元々政治記者ですから、今非常に心配しているのが、偏狭なナショナリズムが非常に広がっていることです。ナショナリズムをどうやって克服したらいいかということをおは考えなくてはならないと思っけていまして、それにはグローバリズムとローカリズムが、ナショナリズムを抑えるという意味でも大事だと思ひます。ナショナリズムには良い意味でのナショナリズムもあります。アジア大会頑張れ、オリンピック頑張れというのは健全な意味でのナショナリズムだと思ひますが、そうではなくて、ヘイトスピーチをやって近隣諸国の悪口を言っているようなものが偏狭なナショナリズムだと思ひ、私は心配しています。そういうものが非常に蔓延しています。そういうものを抑える意味でも、このグローバリズムとローカリズムがつながることが大事なんじゃないかと思っています。

そこで、グローバルで成功している企業というのは一体どういうところになるのだろうかと思ひ考えてみましたら、これは堀場さんが後でお話してくださると思ひますが、それぞれの地域に根を下ろして、世界を目指した企業。これが成功していると思ひます。京都モデルと言っけていいか分かりませんが、京都に色々な企業がございまして、堀場製作所、京セラ、オムロン、島津製作所、村田製作所など、皆さん京都をものすごく大事にされていまして、そこから世界へ目指して動いておられるんです。もう一つ、浜松もそうです。浜松モデルは、本田、スズキ、ヤマハ、こちらにも工場がありますが、要するに浜松という地域があっけて、地域に根を下ろして世界につながる。後は、小松製作所です。坂根さんのところなんです。それからトヨタもそうです。三河の企業で本社を置いて世界を目指している。特に小松の場合は坂根さんの話を聞きますと、非常におもしろいのですが、彼がおっしゃったことを引用しますと、小松製作所で結婚した女性の方のお子さんの数。東京だと0.72です。ところが、石川（小松）では1.92。また、小松の女性社員の既婚率、30歳以上

の方の場合、東京は50%で石川は90%。ですから地域、ローカルに根差してやっておられるところの方が、いろんな意味で今の少子化問題を含めまして、まさに解決しておられるということにもなっていると思います。私は大阪本社の編集局長をやっていた当時、堀場さんにお世話になったのですが、なぜ京都がうまくいって、大阪がうまくいかないのかと思って見ていたら、大阪の方はみんな東京へ行ってしまったんです。つまり自分の地元を捨てて東京へ出て行った。要するに、ナショナルを目指したんです。この人たちは、失敗とは言いませんけど、なぜかその地域が空洞化したんです。だから、関西の地盤沈下、大阪の落日と言いますのは、地元を捨てていったこの人達によってなされたものではないか。つまりナショナルという、国という単位で動いていった人達は地域も一緒に疲弊したのではないかと考えて見ております。

もう一つ、グローバルの流れで言いますと、グローバル・ニッチという、これは経産省でも言っていますが、隙間を狙えということです。大企業がターゲットにしないような小さな市場です。ビジネスの対象としないような、中小とかベンチャーとかそういうところがやれるのがグローバル・ニッチだと。ニッチ戦略であり、ニッチトップシェア企業というのは経産省が言っていますが、100あります。熊本の企業は残念ながら一つもなかったのですが、グローバル・ニッチという考え方、これは一つのヒントになるんじゃないかと思っています。

それともう一つ、お手元の資料の後ろから2ページ目に新聞記事のコピーがありますのでそれを見ていただきたいと思いますが、真ん中辺りに、企業の取組みがありまして、熊本の天草の水産物養殖企業だったんですが、要するに工業製品だけではない、あきらめるなという記事です。世界を目指して外へ出ていく、こういう企業が今元気になっている。ですから、ものの考え方を国という単位ではなくて、もっと広く考えていかなければいけないのではないかとということです。

最後になりますけど、ではどういう言い方をしたらいいのかと言いますと、基本的に地域という単位で考えますと、「入」と「出」では、「出」が多いんです。ですから、どうやって「入」を増やしていくかということが地域にとっては大事なことだと思います。「入」を増やすにはどうするか、何をやればいいのかと言いますと、Lつまりローカルから外へ出るというのは、今言いましたグローバル・ニッチの起業であり、先ほど新聞記事で見ました農林水産物の輸出です。これは情報技術、物流技術が進んでいますから、そういう中でできると思います。しばしば言われます農業の6次産業化、地域ブランド商品、そういう形でLからG・Nへ「入」を増やす。そして逆にG・NからLへというのは観光ですね、そこでしかないもので人を呼び込む。どうやって観光で人を呼び込むかということ、ストーリーをどう作るかと

ということです。ストーリーという、「風雲菊池一族」という漫画を、実は数年前にこちらに来た時に知り、取り寄せました。確か商工会から出しておられるもので、非常におもしろい漫画です。この菊池一族のヒストリーがものすごくおもしろい。私は熊本市で生まれて育ちまして、高校、壺溪塾予備校まで熊本です。でもこの菊池の話は全く知りませんでした。ここには明らかにストーリーがあるんです。こういうストーリー性というものを大事にして地域というものを売っていかれるということが大事じゃないかと思います。それで、ちょっと戻りますが、要は「出」を減らすということはエネルギーを減らすということです。これは、県で色々やっておられますし、資料も見させていただきました。エネルギー自給を色々な工夫をしてやっておられます。そうしますと、「入」を増やして「出」を減らすことによって、全体として豊かになっていくということだと思います。

もう一つ最後に申し上げたいのは、国に頼るなということです。LNGからLGへというのは、中を抜けて、国という単位でものを考えないで、ローカルから外へ向かってグローバルに行きましょうと。これしか生き方はないよということです。私が思ったのは、蒲島さんがそうです。鹿本高校からアメリカに行ったんです。普通は、鹿本高校から東京大学とか京都大学とか、私もそうですけどナショナルを目指すのですが、そうではなくて、ローカルからグローバルへ行けと。こういう発想が大事です。つまり菊池市からもう熊本市とか大阪とか東京ではなくて、世界へ行く。そういうものの発想をしてやっていく。そして何しろ国に頼らない。何でも行政にやってくれと言うのではなく、自分達でストーリーをつくって、自分達でそこに向かってやっていくということが必要ではないかと思います。

【蒲島知事】

ありがとうございました。テーマである「世界に通用する産業力を目指して」について、「グローカル」という観点から理論的に見ていただいたのではないかと思います。今度は実際に世界に出ておられる堀場社長にお願いしたいと思います。よろしく申し上げます。

【堀場委員】

皆さん、こんにちは。芹川さんの話を聞いていて、企業の経営というのはやはりそう甘くないと思います。今おっしゃった重要な点をすべて満たしたら結果的に勝者になれるかということそうではない。当然ですが、時代の変化とか、景気の変化、それから、国際的な関係、経済だけではなくて、政治、外交その他でも状況が変わっていくわけです。むしろグローバルになることによって、ローカルで活動する以

上に、より苦勞が増えていくという感覚も非常に強いと思います。

世の中でよく言われるように情報が非常に大事だということですが、実は私自体、年間で海外出張を 15 回ぐらい行っています。ヨーロッパに 3 回、アメリカに 3 回、最近は先日もインドネシアに行ってまいりましたし、その前はインド、シンガポール、あるいはブラジル。ブラジルは、アメリカまでに 12、3 時間、そこからまたもう 12、3 時間かかります。でもなぜそんな時間をかけて行くかという、やはりフロントラインの情報です。芹川さんの前で言うのもなんですが、メディアに書いてある情報というのは、やはり記者の人とか、あるバックグラウンドを持った人が書いている情報です。というのは、言い方を換えると、非常にわかりやすく書かれている。あるいは、ある質問に基づいたコメントが書いてある。でも我々はその本当の現場に行って実際どうなのかということが知りたい。例を挙げますと、私も昔サッカーをしております、実は京都パープルサンガの後援会長をずっとやっております。サンガは、だいたい 3 回 J2 に落ちて、4 年は上がれないまま滞留しております。熊本にも我々の工場があって、J2 のロアツソ熊本があるということで、今年限りでサンガが昇格すると熊本には来られないなという話をしておりましたら、今年も 6 位ぐらいで低迷しております、また熊本に来ることができ、嬉しいなど。サッカーのワールドカップがございしますが、前は南アフリカで、今年はブラジルでありました。4 年に 1 回遠いところですが、なぜだか仕事がありまして、南アフリカの時はトヨタさんの工場長から「ワールドカップの試合があるので、見に行きませんか」と言われました。たまたま出張に行く機会があって嬉しいなと思っていました。今年はブラジルに我々の工場がオープンしたのですが、その工場のオープンは 6 ヶ月程予定より延びてしまい、ちょうどオープニングにワールドカップが重なりましたので、うちのブラジルの社長から「ワールドカップやっていますから、見に行きますか」と。なぜこのようにタイミングが合うのか知りませんが。この二つの国、メディアで見ていると、例えば南アフリカだと非常に危険で不安定だと言われていました。例えば南アフリカだとせっかくのワールドカップということで、各家庭にも宿泊できるように、いろいろなルールを決めて受入れ体制を整えていたのですが、結果的に思った人数が来なかった。ただ、ヨーロッパの方はたくさん来ておられました。これは何かと言うと、日本では非常に危険であるとメディア等で叫ばれていました。私自身、南アフリカに行ってワールドカップを見たという話をしますと、よくそんな危険なところまで見に行ったなと言われますが、全く危険なことはありませんでした。またご存知のように南アフリカのワインは非常に美味しいです。いいワインはアメリカやヨーロッパの 3 分の 1 ぐらいの値段で、食事も美味しいです。こんなに良い所になぜ来ないのか。ブラジルも今回日本のテレビ等を見

ていますと、非常に危険である、ギャングが出てくる、誘拐をされるとしきりに報道されていました。ところが実際はそういうことは少なくとも我々が行くようなところでは全くありませんでした。逆に言うと、日本も結構危険なところ、東京もそうです。行ってはいけないところがあります。あるいは香港でも然り。そういう意味でも、実際、自分の目で見ないといけないと思います。

では、経営としてはどうしていくか、当社の市場は、自動車、半導体、環境、医用製品、研究開発という5つのマーケットをターゲットに置いています。それから、世界27か国に拠点を置いています。実際、全世界に6千人の従業員がおりますが、日本人は2400人で、あとの3600人は外国の人達です。なぜそれだけの外国の人達がいるかというと、グローバルに世界一のシェアを獲得していこうとすると、やはり現地現地に自分達の拠点を置いて、その市場において、先ほどのお話がありましたがローカルの企業のような対応をすることによって市場を獲得していく努力が必要になるからです。

一連の電機製品、自動車などは、昔は日本から全部輸出していましたが、ご存じのように最近では現地で生産します。タイのホンダに行った時のことです。ホンダさんはインドネシアなど色々なところに工場を持っておられますが、その工場長が、「堀場さん、うちのモーターサイクル、みんな一緒のように見えるでしょう。」と言っておられた。確かに一見したところ一緒に見えるんです。どれも非常に派手な色で、派手な絵柄が描かれている。日本を走っているモーターサイクルは、そんなに派手な色、派手な絵柄は全くついていません。でもよく見るとそこにはタイ向けの車、インドネシア向けのモーターサイクルなど、絵柄とかカラーリングが微妙に違うんです。というのは、その国民性に合わせたカラーリング、あるいは模様にしてあるのです。そうすることによって、その地方のナンバーワンになっていくのだと思います。日本にずっとおりますとそういう発想にはなかなかない。やはり現地に行ってみないとわからない。昔、我々は白人の人達を国内で見ると、全部アメリカ人だと思っていました。私も少しアメリカにいましたが、逆に昔のアメリカ人はアジア系の顔をしている人間を全部日本人だと思っていました。最近では、日系の人が相対的に減ってきて、中国の人や、韓国の人も増えていますから、アジア人の顔を見ると全部中国人だと思っていますが、でも、実際は様々なわけです。ですから、この微妙な違いをどう感受性をもってやっていくかということが、この例でも分かるように私は大切だと思います。

ところで、先ほど京都の企業の話が出ていまして、京都の企業と大阪の企業の違いというものを言われましたが、これは実際そうだと思います。京都の上場企業で本社を東京に移した会社は一社もありません。一社もないんです。大阪は、ほとん

どの上場企業が、一部を除いて本社を東京に移しています。では、地元の大阪に残っていただかないかということになりますが、実は、関西に本社機能を持っているということは非常に不利なんです。私共の業界は、例えば自動車の排気ガスを測定する、分析をするということに関して、経産省や国交省から色々な意見を聞かれる機会がありますが、そういう時にはまず東京の、我々よりもスケールの小さい、あるいはパワーのない企業が、先に色々なところに呼ばれて、我々のところには当初は声がかからなかったのです。なぜだか分かりますか。今でこそ、東京から京都までは新幹線で2時間ちょっとで行けますが、特に私の父の時代は7時間か8時間かかります。東京の企業は電話一本かければ、もう一時間もすれば向こうからやってきます。京都の企業は、次の日に立ち寄れるなら行く程度。まして、あまり言うことを聞かない人達が多いですから、なかなか来ない。となると、東京の人達の意見が先に色々なところで取り入れられるという風になる。我々は俗にいう蚊帳の外に置かれるわけです。そういう面からいうと、当然東京に本社を移して、時差をカバーするという考え方は、先ほど情報の話をしたのと同じように、大切なことではないかと思います。

ただ、東京に本社を移さなかった我々にとっては、その距離感というのは結果論でもあります。要は東京もアメリカもヨーロッパもが等距離に感じられる。あえて東京に行かなくてもアメリカに行って仕事をすればいいし、ヨーロッパに行って仕事をすればいいという感覚です。むしろ、そういう風な東京からある距離を置き、自分達自ら動くことによって、ビジネスを立ち上げていく。先ほど少しお話がありました。必ずしも政府のサポートや助成金をいただいて仕事をすることに頼らないで、自ら出て行って仕事をする。

実際、堀場製作所自身も40数年前最初にアメリカに拠点を作りました。私どもの会社は私の父が創業したんですが、もともと祖父も京大の教授でしたし、父も学者になりたかった人間です。戦後のことでしたので、戦後、京大に帰ってくる先輩の数を見ると、定年になっても講師にもなれないだろうということで、自分で仕事を始めたのが最初です。そういうことで、投資を世間知らずだったのか強気だったのか、一番厳しい市場からスタートしました。というのは、当時はほとんどの企業は東南アジアその他に進出して俗にいう安い労賃を求めていったのですが、私の父は世界で一番競争の厳しい市場にまず出て行ったんです。一つの自動車の排気ガスの分析計器。そこからスタートしまして、私もちょうど大学を出た時だったので、最初のサービスマン、海外の第一号のサービスマンとしてアメリカに出て行きました。その結果何があったかという、8年間アメリカのオペレーションは実質的には赤字でした。ただその時はたまたま日本が成績が良かったので、そのカバーを受ける

ことができました。それから、もう一つアメリカで何か起こったかという、アメリカの他者商品と当社の商品では、確かにうちの方が品質と性能がいいはずなのに、カタログベースではアメリカ製の方が性能表示が良いのです。我々は常に保障できる数字をカタログに載せていますが、アメリカの企業はチャンピオンデータの数字を載せていたのです。その後、アメリカのゼネラルモーターズに実際にはH O R I B Aの方がいいという風に認められるのに結果的には8年近くもかかりました。ただ8年かかった後はH O R I B Aの載せているカタログデータはすべて 100%保障されているぞと認識されて、一挙にシェアが上がりました。今でも世界の強豪に比べてほしい10%から15%値段が高い状態で勝負ができています。これがやはりブランド力です。ブランドをどう高めていくかというのは、結果的にはそういった地道な努力が必要です。ですから、財務的に企業が強くないといけない理由はここにあるのです。その間、投資をしていけるかどうかということだろうと思います。色々な公的な援助が得られるにしても、やはり継続的に、中長期的にそういう投資が可能となって本物になっていくというサポートの仕方が、私は公的なサポートにおいても非常に重要ではないかと思います。短期的なものでビジネスがうまくいくというのは、私はたぶん実際のビジネスではあまりないのではないかと思います。

いずれにしましても、本物主義で対抗していくということになります。実はこのスピリットというのはどういうところから生まれてきたかといいますと、やはり京都の価値観です。京都の価値観が何かをお話しましょう。京都の各企業のトップが1、2ヶ月に1回集まる会合があるのですが、その時に、誰が上座に座るかという、まず東京に行くと当然上場企業、それから売上が大きいところ、従業員の多いところ、いわゆるスケールが大きい企業のトップが上座に座ります。スケールや売上が小さくとも優良企業と呼ばれる会社の人達は、どちらかという下の方に座ります。京都は違うんです。京都はもちろん、そういうことが全くないわけではありませんが、まず上座に座るのは少なくとも100年以上潰れていない会社からです。それから、従業員がなるべく少ない会社です。あまり儲けないことを厭わない会社です。そういう会社から座って、海外に年間十何回も行ってあくせくやらないといけない企業があって、その後に俗にいう東京で評価の高い企業の関連上場企業のトップが座ります。ですから東京と京都では座る順番が全く違うんです。

ここで大事なものは、最初の価値観の問題です。何が本物なのか、何が大切なのか。大きさだけではない、中身です。これが先ほど言われた、まさしくニッチです。隙間というと、何か聞こえが悪いではないですか。ニッチというのは、何も悪い意味ではないんです。ニッチというのは、何か小さくてチョコチョコしたことであるような、何か誰も知らないところを探してやるようなことを想像しますが、実は、ニ

ッチというのは非常に重要で存在感がないといけないのです。私共でいうと、この自動車の排気ガスの分析計というのはご存じのように最近では各国のレギュレーション、中国のPM2.5の話もありますが、そういったものを自動車の排気ガスから測る機械のことです。我々はそういうものを作っており、この分析計の世界のシェアは8割を占めます。8割を占めるとはどういうことかといいますと、ダイムラー・ベンツもポルシェもフェラーリもゼネラルモーターズも現代自動車も当然日本の企業も、大手のすべてが当社の分析計を使ってエンジン開発をしたり燃費を良くしたりする開発をしているということです。ニッチではありますが自動車産業は我々の分析計なしでは今の話題になっているディーゼルエンジン、クリーンエンジンの開発はできないのです。一方、熊本には、半導体の製造装置で有名な東京エレクトロンさんもおられますが、西原村では我々の堀場エステックという半導体関連の会社もお世話になっています。堀場エステックは半導体製造装置の流量、ガスの流量や液体の流量を制御するマスフローメータという装置を概ね生産しています。このグループ会社の売り上げは、だいたい年間230億ぐらいですが、その7割近くを熊本で生産しています。残りの3割近くは京都で生産しています。この半導体のマスフローメータの世界のシェアはだいたい5割ぐらいです。世界中のサムソンであれ、東芝さんであれ、色々なところで色々な電子部品やコンポーネントを作っておられますが、その製造装置の一番大事なコンポーネントはこの熊本で作られているわけです。もっと極論すると、今もし私がやけを起こして会社を潰し生産をやめるとすると何が起こるかということ、世界中の自動車産業と半導体産業の工場がストップするのは、これがニッチなんです。単なる隙間を狙っているのではなくて、最も重要な最も付加価値の高いところに集中的に対応していくのです。

では、我々は競合はなかったかということ、競合はあったわけです。例えば、自動車の排気ガスは東芝さん、先ほどお話のあった京都の島津さん、アメリカのベックマン、ドイツのハルトマンブラウン、名だたる強豪の真ただ中を戦ってここまで来たのです。では、戦うのはどういうことかということ、選択と集中です。我々はその産業とその技術に集中的に投資を行って、集中的に人材で対抗していく。俗に巨大企業はすごいなと言われますが、では我々が戦っている分野に巨大企業がどれだけ資金を投資してどれだけの人材を投入しているかといいますと、必ずうちが勝っているんです。ただ、集中するには最初に言った情報をしっかり押さえていないと、外れたら残念なお知らせがくるんです。ですから、情報を抑えない限りそういう戦いには勝てない。情報とは何かということ、自ら情報を取る。自らお客さんのところに行って、自分達のマーケットの状況を自分の肌で感じる。これがポイントだと思います。結果的に京都の他の企業もすべてそうしておられますし、そういった対応

が大切ではないかと思えます。

我々はフランスの会社 2 社を買収しましたが、アメリカの方からよく「フランスの会社を買収してうまくいっているな」と言われます。私は「フランス人と京都人はよそ者に嫌われるという共通点があるんです」と言っています。

後ほどまた、お話いたします。

【蒲島知事】

ありがとうございました。本当は私も議長に徹するべきかもしれませんが、少しコメントさせていただきたいと思えます。

先ほど芹川さんからグローバルのサンプルとして私のケースを出されましたが、私は鹿本高校からアメリカへ行ったという意味では、ほとんどナショナルとは関係なく生きてきたと思っています。しかしなぜそうなったかという、基本的に失うものは何もなかったからだと思います。逆境にありました。それは、鹿本高校でビリだったから、東京に行きたくても行けませんでした。芹川さんのように熊本高校から東京大学法学部に行ったら失うものはたくさんあるから、アメリカには行かないで幸せな生活を日本で送っていたと思えます。そういう意味では堀場さんのお話もありましたが、これも逆境にあるからこういう冒険ができたと思えます。これが一つ目のコメントです。

二つ目は、熊本県で世界に通用する政策はあるのかということです。私は一つあると思えます。それはくまモンの活躍です。くまモンの活躍というのは、いくつかここに持ってきていますが、これがドイツのシュタイフ社が作ったテディベア・くまモンです。皆さんはご存じかもしれませんが、これを 1500 体限定で、シュタイフ社が 3 万円で売り出しました。それも夜の 12 時にインターネットで。これが 5 秒で売り切れたんです。5 秒で売り切れて、買いたい人はほとんど買えなかったのですが、次の日のオークションでは 7 万円から 10 万円に値上がりしていました。そういう意味では、これは世界に本当に通用しています。後でどうしてかというお話をしたいと思えます。

もう一つは、フランスのバカラ社です。フランスのバカラ社がくまモンの像を作りました。これがそうです。これは 4 万円から 5 万円しますが、これもよく売れています。シュタイフ社もバカラ社もとても有名なメーカーです。それが競ってくまモンを使った。これほど世界に通用しているということはないのではと思えます。

もう一つ紹介しますと、実物は大きくて持って来られませんが、これはイギリスで製作しているオックスフォード MINI の自動車です。BMW MINI は、100 台くまモン MINI を作りました。売るためではなくて、宣伝のために作ったんです。日本のディ

一ラーに1件1件このくまモンMINIが売り出されています。それで、この宣伝効果が5億円だという風に言われています。1ヶ月で5億円ですから、今はもっと高まっているかもしれませんが、その5億円のうちの1億円を熊本のために使ってください。そういう意味では、くまモンというのは、まさに世界の一流企業がコラボレーションをしたいというような、世界に通用するものです。

なぜ成功したかという、私は織田信長の楽市楽座だと思います。織田信長は岐阜卓という田舎で日本中の商人を集中させるんです。楽市楽座によって商人達は集まってきます。楽市楽座と言ったのは、くまモンは使用料が無料だということです。これが第一に広まったケースだと思います。それから、世界の才能を呼び寄せるようなコラボレーションを最初はとても気を付けてやりました。だから、バカラ社とかあるいはシュタイフ社、オックスフォードMINI、一流の企業と世界の才能をくまモンにどんどん集中させました。

最後に私が思ったのは、くまモンを巡る共有空間です。くまモンを大好きな人が世界中から集まって、くまモンを使って儲けようと思う人もたくさん集まってきます。世界中の才能がこのくまモンの空間の中に呼び寄せられてきます。そういう意味では、熊本県は小さな県ですが、くまモンを通して世界中とつながって、そこに世界中の才能が集まるようなことが、世界に更に通用することにつながるのではないかと思います。そういうこともあり、くまモンの政治経済学という講義で、3大学で講演をしました。第一回目は、東大で、その次にハーバード大学で講演をしました。つい最近、北京大学で講演をしました。一番反応が良かったのは、北京大学です。そこでは、くまモンの話をして、このテディベアの話もしましたが、いかにくまモンを使って儲けようかという巨大なエネルギーを感じるんです。どこの国に行っても無料で使えますから、くまモンとコラボレーションすることによって儲かるということです。熊本は何がいいかということ、熊本は儲からなくてもくまモンを通して熊本が有名になっていきます。くまモンを通して熊本の商品が売れていきます。例えばセブンイレブンという会社が台湾で5千件のコンビニを持っています。台湾全体でコンビニは1万件ありますが、半分はセブンイレブンです。その5千件すべてにくまモンの棚があります。くまモンのグッズと熊本からの製品の棚です。5千件すべてにあるというのは、コンビニの世界ではすごいことだと思います。そういう意味では、世界中の人が儲けようと思って才能を発揮しています。そして、どんどんくまモンの共有空間が広がっていきます。まさにそれが、楽市楽座ではないかと思っています。そして、くまモンには熊本の気配が全くありません。熊本を売ろうという気配がありません。それがグローバル化にとっても良かったのではないのでしょうか。話せないからどの言葉でも対応できます。そういう意味で、先ほども言った

ように私のグローバルというのは別に求めてグローバルになったわけではなく、それしか生きていく道がなかったからグローバルな人生を歩んだのかなと思います。しかし、それが役に立って、くまモンの世界戦略、例えばハーバードと東大で講演しようと思っても、普通のナショナルな人生を歩んでいると無理です。そういう意味では、知事になって今世界に通用するとはどういうことかというのは、別に会社だけではなくて、これはアカデミックな世界でもいえることだと思いますし、行政でもそうです。くまモンは普通の行政でいう公共工事ではありませんが、くまモンというものを熊本が持つことによって、年間 1 千億円の利益があると私は思っています。日銀が計算したところ、2年間で熊本県に与える経済効果は 1,244 億円、PR 効果が 90 億円と言っていました。日銀はとても計算が固いです。ですから私自身は熊本県がやれば、毎年 1 千億円だと思います。こういうものが本当の意味の公共事業ではないでしょうか。

私の意見は以上です。では、芹川さん、堀場さんの議論を聞いてコメントをお願いします。

【芹川委員】

経産省が「グローバルニッチトップ企業 100 選」を選定していますが、その中に堀場製作所は入っています。国は中小企業、中堅企業、大企業という中で選定しているのですが、これから日本がどうやって生きていくかという中で一つのモデルとなるケースだと思います。円高から急に円安になって非常に国・地方は厳しいわけです。大企業は円高で潤っていると思いますが、Jカーブ効果はあまり現れていない。為替の変動ということももちろん色々あるのですが、それを吹き払えるような、それを跳ね除けられるような企業をどうやって作っていくかが非常に大事だと思います。そういう意味でも一つのモデルとしてグローバルニッチというのはあるんだと思います。

それともう一つ併せて言えることは、どうやってこれから日本の企業が生きていくかということを考えますと、グローバルチャレンジャーという言葉があるそうですが、いろんな部品とか組み立てるとしますと、その中核にいる企業です。おそらくグローバルニッチの企業があつて、グローバルチャレンジャーという企業があつて、それで裾野の広い企業群があつて、成立するんだと思います。一番今心配なのは、グローバルチャレンジャー的なものがなくなってきているわけです。トヨタはそうでしょうが、他の企業も非常に厳しい状況になっていますし、そういう中で二本足打法というものが必要ではないかと思います。

では、熊本でどういう風にやっていくかということ、アイデアがあるわけではあり

ませんが、間違いなく言えることは、そういう企業が熊本に進出していることもある意味一つの強さだと思います。もう一つ言えることは、大学の存在があると思います。学校です。先ほど、京都大学のお話がありましたが、京都の場合は京都大学が中核になっているんです。熊本の場合も技術短大がありまして、熊本大学があるわけですから、企業と大学の連携が必要だと思います。そういう中でどういう風にしていくかということを考えなくてはいけないと思います。

もう一つ、先ほど知事がおっしゃったくまモンについては、そこまでくまモンの広がりがあるのかということを知らなかったのですが、地域ブランドと言いますか、堀場さんのお話とも関係がありますが、ブランド力がすごく大事になってくると思います。ブランド力をどうするか。くまモンという地域ブランドをどうやってグローバル展開していくかということです。それは私共新聞社でも非常に苦しんでいる会社もありますが、我が社も日経ブランドをどうやって高めるかをすごく考えてやっています。間違いなく信頼度と言いますか、企業としての信頼であり、商品としての信頼とはブランド力でありますから、地域ブランドつまり菊池であったり熊本であったり、この地域ブランドをどうやって高めていくかということで、くまモンは大ヒット商品になったわけでしょうし、楽市楽座という蒲島流のやり方が大成功だったと思いますので、それを更にもう一段、二段展開していく方向で、商品だけでなくマーケットを含めてどうやってもっていくかということを考える必要があると思います。

【堀場委員】

今、教育の話があったのですが、京都に我々が本社を置いているもう一つの理由が、この教育の環境です。京都は今140万の人口で、実は10%、14万人が学生なんです。今京大の話がありましたが、京大以外にも京都工芸繊維大学、同志社、立命館、京都産業大学、こういったところに我々の関連する工学部系あるいは理学部系の学生がいます。裏返しに言うと、非常に優秀な学生が当社に応募してきています。毎年7、80人から100人ほど採用していますが、もともとネットを含めてコンタクトしてくる学生は3、4千人います。もちろん皆が我々の会社に来たいというわけではないのですが、面接をして最終的にはそこまで絞りこんでいきます。かなりの割合で素材のいい学生が来ます。もし私たちが東京の会社ならどれだけの優秀な学生が来るかという、あまり期待できません。残念ながら今の若い人達はテレビによく映っている会社がいい会社だと思っています。しかもニュースではなく宣伝の方ですが。いわゆる有名な一般用の商品を作っている会社に学生が集まるのです。それが京都では事情が違います。当然京都の学生、特に自然科学系の学生はほとんど

HORIBAのことを知っていますし、時には実験で我々の装置を使うケースもあります。これが一つ大きな理由です。

それからグローバル化について、単に私が出張していれば会社がグローバル化するかという点と当然そんなに甘くはないです。現在、先ほど国内に2400人と言いましたが、その中で京都の本社に1400人ほどがいます。最近の若者は海外に行かないということを言われていますが私共はだいたい年に15名、社内公募で手を挙げた若手を一年間私共の海外のグループ会社に送ります。経営しておられたら、このことがどのくらい我が社にとって大きなスケールの投資になるかということをご理解していただけるかと思えます。これを毎年我々は地道にやっています。今までだとアメリカやヨーロッパ等の先進国勢が人気があったのですが、最近はインドとかシンガポールとか、先ほど言ったブラジルとか、そういう中進国にも、25から30歳過ぎぐらいの若手で手を挙げた者を送り出しています。一年間、これは現地での税金の問題等色々あって、一年間行って戻ってきます。その中から日本でそれなりの仕事をして次に海外子会社で中間管理職の仕事をして、またその経験を積んで日本に帰ってきて、またトレーニングをして最後、40半ばから50歳ぐらいが海外のトップマネジメントとして出て行きます。このお話をただで、どれだけの時間、継続した投資をしているかがお分かり頂けると思えます。本社にだいたい200名ほど管理職を置いています、そのうちの3割は5年以上の海外経験があります。役員が十数名おりますが、このうち8割が海外で経験を積んでいます。一般従業員は15%が海外経験を積んでいます。一般従業員レベルでもです。これはどれくらいかという点、工場の中に海外の人を連れて行った時、どこの職場でも英語で、これはひどい英語も含めてですが、とりあえず言ってることが分かり、答えないといけないことを間違いなく一応答える人間が現場レベルにいるという状態です。ここまで到達してはじめて、27か国の3600人の海外の人達をつかえるようになります。

もう一つ我々がチャレンジしていることは、20年ほど前になりますが、海外の会社をM&Aすなわち買収したことです。私共の場合は敵対的に買収するものではありません。最初はフランスのABXという血球カウンター、つまり血液の赤血球と白血球を測る装置を作る会社でした。スイスのロシュという薬品メーカーの方からこの会社をHORIBAで買収してくれないか、引きとってくれないかという話がありました。その一年後また、たまたまフランスの会社からですが、これが光学関係で200年近い歴史のある最も世界で優秀な会社からオファーがありました。この会社はグレーティングという太陽光が当たって虹のように広がる原理を発明した、世界で一番オプティクスとしては有名な会社です。この会社の社長と会長の方から我々HORIBAの傘下に入れたいかという話がありました。5年前にはドイツの

シェンクという会社で、これは自動車のブレーキやトランスミッションなど、車を実際に走行しているシャーシダイナモを開発し生産する会社です。ドイツの新幹線もその機器を使ってブレーキを開発したという、そういった高い技術を持った会社です。それまではどちらかというと我々は小型で付加価値の高いもので勝負していたのですが、その会社からH O R I B Aのグループに入りたいということで引き取りました。いずれの会社も買収してから例にもれず、やはり買収当初は成績がそれほど良くなかったのですが、今やそのジャンルにおいて世界で最も強い企業になってきています。

最近よく買収に関する記事を目にしますが、私の感覚からいうと、その会社を買収した時と同じ金額を買収後も継続してキャッシュでつぎ込むくらいの投資の覚悟がなければ今後に発展的に展開していかない。特に今お話した三社は、我が社が全く類似の技術を持っていなかった会社です。もともと我々は赤外線や紫外線に関する技術には強かったのですが、可視光という人間の目で見える光の部分の技術はありませんでした。ですがそのジョバン・イボンという会社はこの技術を持っており、その会社を買収することによって我々は新たな分野にも手を広げることができたのです。最後に申し上げたドイツのシェンクという会社も、言うまでもなく、トランスミッションやブレーキテストなど、先ほど申し上げた鉄の塊のような重量物の商品など、我々、分析計の会社ではそれまで全く扱っていなかった分野に携わる会社でした。そこに新たに参画することによって間口を広げたのです。ただここで大切なことは経営や人の扱い方といった価値観というものは、たとえジャンルが違っても同じであるということです。私共の社是は「おもしろおかしく」、吉本興業ではありませんが、このような社是を掲げています。私共は開発型の企業ですから、自分の仕事がおもしろくなければ本当に良いものは開発していけないと考えています。だから「おもしろおかしく」やっつけていきましょうと。英語では「JOY and FUN」と言っています。この三社はいずれもそういった企業文化に惚れてきてくれました。惚れられるというのは、すごく大事だと思います。私も結婚してだいぶ経ちますが、妻と私のどちらがプロポーズしたかというのが夫婦関係においても後からすごく大事になると感じています。企業文化というものは、普通は会社を買収した後、その会社を自分達のカルチャー、価値観にもっていくまでに5年、10年、20年かかるか、下手をすれば最後はギブアップしかねないのですが、今言いましたように我々のケースはあちらが惚れてきてくれましたので、我々の企業文化が彼らにとっても馴染みやすかったのです。結果的にそれが全ての面でパワーになりました。ビジネスや企業というのは生き物ですから、この生き物を感受性よくどうリードしていくかが大切なのです。当然社長だけでなく幹部も酸いも辛いも痛いも全部知って対応でき

なければなりません。ましては我が社は6割が海外の人達ですから、本社が各国拠点の技術をすべて掌握することはできません。なぜなら彼らの技術は常にどこかで湧き上がったり進化したりしていますから。でもその中で、同じHORIWAブランドというものをつけて商売をしていくことによってお互いを理解するようになります。経営というものは数字だけ見ると悲しい、苦しい、嫌だ、と思いがちかもしれませんが、色々な国の人達が自分達の文化について来てくれる、理解してくれるというのはやはり経営のおもしろさであり、それが私共のマネジメントのパワーなのです。実際、我々の営業本部長、開発本部長あるいは海外の責任者というのは50歳前後ですが、彼らがそのおもしろ味を感じてくれると、次にまた大きな成長につながっています。どれだけ人材を育てあげるか、そこに投資をできるかがポイントであって、何かいいものを作りあげたらうまくいこうとか、人が儲けているからその仕事をしようというのは我々の考えとは違います。これも京都の文化の一つなのですが、儲かっているからといって京都の他の企業が作っているのと同じものを作れば、もう京都に居ることはモラル上許されません。しかし東京であれば、どこかが儲けているものと同じもので儲けても、成功すれば偉い人だと評価されます。ところで、私共はこの熊本には実は1988年に私の父がなぜだか知りませんが800平米の工場を熊本に造りました。私はこの工場を持つグループ会社の堀場エステックの責任者になったのですが、なぜ熊本なのかという疑問がありました。というのは、京都からだとか大阪の伊丹から熊本の飛行場まで飛んで行かないといけないからです。最近はいつもきちんと熊本まで飛んで着陸しますが、当時は悪天候であれば時々福岡で降ろされてしまい、そこからJRで熊本駅まで行き、車で西原村まで来るのですが、熊本駅から車で結構な時間がかかるのです。なぜそのような場所に、と思ったんです。そんな思いだった私が次第に熊本の良さに気付いていったお話をしたいと思います。私共は先ほどお話したように社是が「おもしろおかしく」ということで、社員をホリバリアンと呼んでいます。会社の経営状況を説明したり、社内の交流を深めていました。京都本社の時にはあり得ないことですが、熊本の場合はなんと、それを泊りがけでやらないといけないんです。なぜなら、食事してお酒を飲む会であっても、皆車で来なければならないから。泊りがけになると、結果、お酒を勧めてもらって心が開けてくるんです。これは、熊本の良い所だなと思いました。そしてだんだん情が移ってくるんです。なぜ熊本なのかと思っていたのですが、これは熊本だなと。でもやはり経営面から考えると非常に効率が悪いのは否めません。そんな中、ある日、京都の社長室に発砲スチロールで作られた工場の模型が届いていました。何か就業時間中にやっていたのかなと思いつつ、「これは何」と聞くと、アフターファイブに皆で集まってこういう工場を作りたいと、発砲スチロールで模

型を作り、私のところに持ってきてくれたのでした。そこで、今までは借地に近い工場だったのですが、一挙に4倍近い工場を建て、土地も自前で買い取りました。その工場が完成し、オープニングセレモニーをしている時に、そこがテニスができる程の余裕のある広い工場だと我に返り、こんな工場を建ててどうしようかなと、どう利用してくれるのかなと思いました。しかし、結果的には先にこのような工場を建てていたので、景気が良くなると一挙に増産設備を投資することができ、この堀場エステックという会社は先ほど言いましたように世界に10数社の中でトップの強豪メーカーになりました。半導体業界はシリコンサイクルといって市場が厳しい時と良い時が繰り返されるのですが、普通は景気がガンと落ちると皆、暗くなって士気も落ちるし、モラルも落ちるものです。しかし熊本の場合は、皆ニコニコして次の対応に対してきっちり応えてくれます。京都ではこれはなかなかできないと思います。熊本だから、できたんです。やはり県民性というものも私は非常に大事だと思います。

【蒲島知事】

ありがとうございます。今、熊本の外から見たポテンシャルについてお話いただいたと思います。芹川さんは熊本で生まれて高校までは熊本で育って、常に愛情を持って熊本を見ていらっしゃると思いますが、先ほどの堀場さんの議論と関連する形で、芹川さんが見た熊本のポテンシャル、特にグローバル化が進むこの社会においてどうお感じになりますか。

【芹川委員】

東京に出てよく言われるのは、なぜ熊本の間人はそんなに群れたがるのかということです。郷土愛とか母校愛とか異様に強い人が多いんです。県人会も盛んだと思いますが、私は熊本高校を昭和44年に卒業しているんですが、なぜか皆でいつも群れているんです。なぜなのか分かりませんが、やはり人間のつながりが強いんです。お互い何か困った時は助け合うというような、人のつながりの強さというものを強く感じるころはあります。良いところだと思うんですが、それが悪く出ると他者を排斥する、横でつながるわけですから入ってくる人間を排斥するというような雰囲気になるのだと思います。ですから、それを良い風に出さないといけないわけですが、熊本は離れてみると分かるのですが、水が美味しかったり、食べ物が美味しかったり、空気がきれいだったり。やはり住んでみないとわからない熊本の良さがあります。水であったり、お米であったり、食べ物であったり。それはたぶん一次産品だと思います。今産業の話をしていますが、実は産業は広く言うと一次産

業というものもあるわけですから、農林水産業というものを、もっと打って出していないといけないのではないかと思います。それは外に向かって、海外に向かって売れるものがいっぱいあるのだと思います。どうやってそういうルートを作っていくか、知事は色々やっておられると聞いておりますが、中国という大マーケットがあるわけですから、そこに向かって行って、農林水産物というものをもっと色々な形で売っていかなくてはいけないのではないかと思います。ともあれ、人のつながりというものがベースにあるわけですから、お互い良い風に使っていかないといけないのではないかと思います。

【蒲島知事】

ありがとうございました。私も 40 年ほど知事になる前は世界中を歩いていて熊本を離れていましたが、帰ってみてこんなに良いところはあるのかと思うほど、とても感激しています。特に水、食料、それから可処分所得の多さ。これも、同じ額だったら東京よりも 30%~40%贅沢ができるのではないかと思います。そういう意味では、熊本のポテンシャルはとても高いと思います。

特に私は人材が大事ではないかと思っています。この熊本は五高、それを継いだ熊本大学その他、様々な大学があって工業系がとても多いんです。そして、高専では我々の頃からあった有名な熊本高専、これは工業系の中でも突出した存在ではなかったかなと思っています。そういう優れた人材の吸収先として、今多くの企業の方に来てくださっているのですが、熊本県はとにかく来てくださった企業にフォローアップをするということを一生懸命にやっています。それから進出してくださった企業の方々に、「知の結集」ということで、研究開発部門をぜひ持ってきてくださいとお願いしています。そしてもう一つ人材的な知の結集のシンボルとして五百旗頭真さんを県立大学の理事長として招聘しました。五百旗頭さんにはどんどん全国紙に熊本のことを書いていただいて、そして熊本県立大学の理事長というタイトルで書いてくださいということをお願いしています。

最近とても将来のポテンシャルにつながるとすれば、「アクセンチュア」です。これは熊本で 100 人規模のシンクタンクですが、これが来たことはとても大きいのではないかと思います。文系の人達にとっては熊本に帰りたいと思うきっかけになるのではないかと思います。

質問の時間を取りたいと思いますので、お二人に 5 分程度で最後のご意見を伺って、そして質問の時間に入りたいと思います。よろしくお願いします。

【堀場委員】

我々は開発、技術系の会社ですが、やはり食というものは大事でありまして、会社の食堂や研修所で出す食事は美味しいものを出すように心がけています。それ以外に毎月誕生会というものがあまして、京都ですと先ほど言ったような社員数ですので、だいたい100人から130人毎月集まりまして、誕生会ですので就業時間が終わった6時頃からスタートします。全員スーツを着て、女性もそれなりの恰好をして集まってきます。誕生会を会社でやって人が集まるのか、特に最初に社長の話を15分も聞かされるようなプログラムでも来るのか。でも来るんです。それはなぜかということ、京都の一流ホテルのケイタリングだからです。美味しいものを出したら絶対、集まるんです。ですから、食というものはすごく大事です。

一方で、海外の幹部をどう教育するかということ、先ほどフランスの話をしました。京都の割烹に連れて行くんです。割烹にはメニューがありません。メニューがあっても値段が書いていない。同じようなものを注文しても、こちらのお客さんとあちらのお客さんではそれぞれ違うものを出してくるんです。値段から違う。なんだろうと彼らは思います。彼らが食べるものというのはメニューも値段も決まっているんです。我々はまた割烹で季節をも楽しむ。なぜこんな四季折々のきめ細かいサービスをするのだろうか。それでいて一年後に来てもつぶれていない。これだけの手間をかけて、これだけの技術があって、客によって違うメニューを出せる。私が割烹に連れて行って言うのは、これがHORIIBAがやっている事なんだよ、と。一流のものを出して、一流のお客さんに対応していく、この価値観が大事です。仕事でこれを説明しようとする大変ですが、人間はお腹が減っている時はなんでも吸収するんです。これが感覚的にわかるということです。感覚的にわかるというのが大切です。日本の教育ではA、B、C、Dの中から正しい答えを出しなさいという教育ばかりしています。これを一番良く当てた人が優秀とされるわけです。しかし、今の世界では、実社会に出た時は、A、B、C、Dという答えがあって、もう一つ「答えがありません」という答えもあります。この「答えがありません」という答えを選べる勇気が、今の日本の教育システムでは全く生まれません。必ず物事には答えがあると思っているのです。ですから、新しいことに対してチャレンジすることは、すごく恐ろしい事です。なぜなら、わからないのですから。今の世界の動きを見ていると、答えは自ら見出すか、自ら提案するか、自ら修業するかしないと、世の中はどんどんシフトして追いつけないと思います。そういう面では、答えを自分でつくれるというのは非常に大切なことだと思います。

京都は老舗のお料理屋が多いと思っておられると思いますが、今お話したような、若くして創造的な料理を作れる割烹のお店がどんどん広がっています。京都では、格式通りの同じ料理だけを作っているのは生き残っていけない。やはりそういう提案

型でないといけない。チャレンジマインドを持ち、失敗しても命は取られないから攻めていけ、というような姿勢が私は大事ではないかと思えます。

それから、最近では運動会でお手てつないで皆で一緒に一等賞が良いという話をよく聞きますが、それは違うと思えます。自分は何としても一番になる、勉強では一番ではないけど、走りで一番になる、そういう挑戦心を育て、評価することが私は大事だと思えますし、そうすることで個々の価値をもっと上げることができると思っています。

【蒲島知事】

ありがとうございました。それでは、芹川さんお願いします。

【芹川委員】

冒頭で、時間の関係で説明できなかつた部分を少しお話します。冒頭に、「風雲菊池一族」という漫画の表紙をお見せしましたが、菊池一族はいかにすばらしいかというお話をしたいと思えます。菊池一族というのは、南朝方で、24代続いたそうですが、第13代の菊池武重さんと、その後の武光さんという立派な武将がおられて非常に強かった。なぜなんだろうかと思って漫画を見ていましたら、気付いたんです。グローバルじゃないかと。なぜ菊池が強かったかということ、菊池川があって、豊かな土地があり、お米がとれる。この菊池川から何をやったかということ、南蛮貿易をやったんです。菊池川は砂鉄がとれたそうで、刀とか槍が作られたそうです。それを南蛮貿易で売って、色々なものを買っていた。ですから、当時菊池川を通じてローカルからグローバルに出ていた。菊池の強さは何かということ、菊池川、そしてこの土地の豊かさ、お米がとれて水がある。そういうものを通じて作られた。ですから、グローバルというのは、恐縮ですが、別に何も新しいことではなくて、昔から強いところはそういうことだったのでないかということ、私はこの漫画を見て思いました。もう一度、自分たちが持っている資源、資産というものをいかに活用していくかということを考えてやっていかなければいけないのではないかと思えます。

もう一点は、このレジュメの最後に新聞のコピー「ふるさと忘れがたし」という私の記事を添付しています。今年の始めぐらいに書きまして、私は何が言いたかったかということ、「ふるさと納税」をやっている人間には選挙権を与えてくれということです。私は神奈川県に住んでいるのですが、住んでいるところに愛着がないのです。それより、熊本一区で投票権をぜひ行使したいと思えます。「ふるさと納税」制度から「ふるさと投票」制度へとそういう形で考えてほしいと思えます。

今地方創生の関係で、福井県の知事がふるさと法人減税というものをおっしゃっているのですが、税制は全国一律ですので、なかなか福井県だけで減税はできないのでしょうか、ふるさと納税をした人に投票権を与える。要は私の世代まで、私の子供たちは熊本に何の思い入れもない。全く知らないという感じです。そういう東京に行って実は熊本に帰りたかったけど帰れなかったという人間が私の周りにたくさんいるんです。そういう人達は、熊本のために何とかしたいわけです。せめて、ふるさと納税をしている。併せて投票権も与えてもらえたら。なぜこんなことを言っているのかというと、どんどん人が減るわけです。そうしたら、定数削減になりますから、熊本の議席も減るわけです。そういう時にふるさと納税をしてふるさとに意識のある人たちが当然色々な制限を受けないといけないのでしょうか、ふるさととの選挙区で投票できるとしますと、定数の格差是正にもつながっていくのではないかと思います。そういう、少し特殊なやり方かもしれませんが、東京や大阪に行った人間でふるさとに思いがあって、ふるさとにつながりたいと思っている人がいっぱいいますので、そういう人達をうまくとりこむような制度というものを作っていただきたいと思っています。

【蒲島知事】

ありがとうございました。今日は会場にたくさんの方々に参加されておりますので、この機会に芹川さん、堀場さんのお話を聞いてみたいという方がおられましたら、質問を受けたいと思います。

（質問1）

堀場会長に2点お尋ねします。グローバル企業として世界各地で活躍されておられますが、組織を支えるのは人だと思えます。そういった国際的に通用する人材を育てるために、組織的に何らかのシステムとか工夫とかされているのかという事が1点です。2点目はリーダーとして会長のお考えや着眼されたこと、それを組織全体にどうやって浸透させておられるか、平素心がけておられることがあれば教えていただきたいと思えます。

【堀場委員】

グローバル人材について先ほど言いましたように、公募をして研修をして手間ひまをかけて育てていくのですが、これは当然ながら本社の日本人採用のことです。実は6割の従業員は海外の人間です。海外の人材も育てていかなければいけない。ただ、買収した会社にはその会社の固有の文化がありますし、国によっても違う。

ここをどうするかがポイントです。一つやっていることは6ヶ月に1回、2泊3日で合宿をしているんです。合宿と言っても、いわゆる参勤交代です。京都の北からずっと奥まって滋賀県に入った所に我々の研修所を作りました。私は研修所という所は大嫌いだったんですが、若い人達が我々の時のような種々の経験を積むことができなくなったので、それを伝授する場所ということで作りました。研修所というのは本拠地から1時間以上2時間以内の距離にないと駄目なんです。なぜかという、1時間以内だと逃げ帰ってくる者がいますし、2時間以上経つと行き帰りだけで疲れてしまうからです。ですから、1時間から2時間の間がちょうどいいのです。そこで海外の人達との合宿を20年以上ずっと続けています。かつこの合宿は全て英語でやっています。これは国内担当の人間でもあまり英語が得意でなくとも、とにかく自分流の英語でやっています。ただ始めた当時、この取り組みは残念なことに新聞に取り上げてもらえなかったんです。最近になってIT系の会社が英語で会議しているのがよく記事になっているのはなぜか、と広報にたずねたら、「社長、何でもタイミングが早すぎるものは記事になりませんよ」と。ちょっと話がずれましたが、合宿で何をやるかという、熊本に来て情が移ったという話をしましたが、2泊3日で当然、予算会議や戦略会議という、至極まっとうな会議を行い、色々報告を受けたりディスカッションをしたりしますが、それだけではなくて実は彼らはアフターファイブの為にワインを持って来たり、ウォッカを持って来たりして、そこで色々な話をするんです。この時がポイントだと思います。この2泊3日で色々な話をした各国の責任者は、現地へ帰って次の合宿までの6か月間、この3日間で共有した価値観をベースにすべての判断をしてくれるのです。これはすなわち、文化の移植を行ったに等しいことなのです。この手間をかけること、日本人も一緒になってそこでトレーニングするということが大事で、外国の人も俗に言う変な（日本的な）外国人になれるわけです。変な外国人という表現が悪いかもしれませんが、各国、各社の価値観にとらわれない、自分達の価値観で動ける人になるということです。このような地道な取り組みを続けていますが、最近はやはり企業として社会的責任が問われますので、正規ルートにない形で注文を取ってきたり、ややこしいことをすると、先ほどお話したような地道に培ってきた我が社のブランドというものは全部一瞬でなくなるわけです。ですから、例え小さなオペレーションでも、我々の価値観、判断、それから「単に数字だけではないでしょう、中味が大事でしょう」と伝える教育をします。

それからもう一つ、リーダーの話がありますが、まず日本はリーダーが育ちにくい。というよりも、リーダーを育てるような教育システムになっていないんです。日本の電機メーカーでも半導体メーカーでも海外の所々に一流ブランドでありなが

ら一敗地にまみれた会社があるのですが、中堅の技術屋さんや、そこが持っている技術、ポテンシャルはすごく良いんです。今でも圧倒的に。しかし、リーダー、トップが必ずしもグローバルに強いかというと、能力がないというわけではなく、そういう経験を積まないままトップになられている方が多いために、結果的にグローバルな判断をしなければならぬ時にワントン遅れてしまうんです。このタイミングはゴルフや野球をされる方はよくお分かりになると思いますが、どれだけ打てるスピードが速くても、タイミングを外してしまったら飛ばないんです。タイミングが外れたら、空振りになるではないですか。経営も一緒のところがあって、能力もさることながらタイミングを読めるかどうか、すなわち工場を増設するとか、この技術をどう対応するとか、あるいは早く引き上げるとか、こういったタイミングを見極める経験を積まなければいけない。我々の場合、人材不足だったということが特にラッキーでした。良い会社というのは人材が豊富にいますから、何か失敗しても次の人がすぐに見つかるのです。そうすると、どんな人が次に選ばれるかというと、それまで失敗を一回もしなかった人が評価されてトップになってしまうのです。我々の場合は、失敗した人を横に退けると、もう次には他に人がいないんです。ですから失敗経験のある人が次にまたトップになり、その人と会社はそこから再生するわけです。失敗したことがある人をもう一度抜擢して、以前と同じ失敗だけはするなよと言っておきます。人材をこのように再生工場で再生しますから、色々な痛みと失敗を知った人間がトップになってきます。一回も失敗したことがない人、失敗をしないことをベースに判断をする人と、何回も失敗して、辛うじて致命的な失敗をしないで上り詰めてきた人とでは判断ベースが違うんです。だから、リーダーを育てるということは、若い内から失敗をさせるということが大切です。新入社員がどれだけ失敗しても会社は潰れません。しかし、トップが失敗したら、会社は潰れます。ということは、若い頃から色々なチャレンジをさせて失敗させて、致命傷にならない程度に鍛えあげていく。これが私はリーダーを育てていく大切なポイントだと思います。奇跡的にリーダーが生まれていくことはほぼありません。もう一つ言うと、皆さん経営書を読んで経営してはならないということです。確かに立派な経営者はたくさんいますが、そういう人達は、その時にたまたま生まれて、そのタイミングでそういう判断をしたという、それぞれの環境があったことが前提にあり、さらにそれがたまたま上手く行って、そうなったのだ、という様々な要素があることを忘れてはいけません。だから、それをいつでも誰にでも当てはまるハウツーものと勘違いしてはいけません。

(質問2)

三人に質問します。この菊池もしくは熊本が見本にすべき場所や街を、世界もしくは日本の中であげるとしたら、どういう所をあげられますか。

【芹川委員】

非常に失礼な言い方をしますが、そういう発想が良くないです。そうではなくて、ここは素晴らしい所なので、どうやって自分達の場所を作っていくかということを考えないといけないと思います。つまり本当に、菊池は素晴らしい所です。先ほどから私は繰り返し申しましたが、色々な資源があって、水があって、お米がとれて、非常に風光明媚で素晴らしい所です。それを自分達の力でどういう風な街に作っていくかということを考えることが大事であって、モデルはないのだと私は思います。

【堀場委員】

我々が熊本に来るといのは、一つは先ほど県民性の話をしましたけれども、もう一つはやはり食べ物が美味しいんです。食は大事です。九州にも多くの県があるわけで、その中でなぜあえて熊本なのか、なぜ父がここに決めたのか、たぶん食べ物が美味しいからというのも理由ではないかと思えます。大切なことは生身の人間が物事を判断して対応していく中で、何が魅力と感じるかという視点です。もちろん、食べる物だけではいけないと思えますけれども、やはりそういう良いものをいっぱい持っておられるということ、もう一度認識されて、それをより伸ばしていくような形が必要ではないかと思えます。

それからもう一つ、知事のように、自信を持つことが大事だと思います。くまモンをグローバルに広めることを知事が一人でされたとは思いませんけれども、やはり知事が道筋を作られたのか、いずれにしても、くまモンのような成功事例を自信につなげていかれるといいのではないかと思います。もう少し、よその県から嫌われるほど積極的にされるぐらいでもいいのではないかなと思います。

【蒲島知事】

ありがとうございます。どこの都市とかどこの県とか、そういう意味ではなくて、知事として考えているのは、この熊本の多様性。例えば、相良文化と北の菊池地方はまた違います。その多様性を大事にしながら、県としての統一性を持つ。統一性と多様性をうまくバランスさせながら、県が発展したらいいなと思えます。多様性を失うと、あんまりおもしろくない。統一性だけが出てくると、熊本県の良さが出てこない気がします。しかし、多様性でお互いにいがみ合っていると発展はしません。そういう意味では、オーガニゼーションとして見た時に熊本はとてもおもしろ

いると思っています。十分に多様で、そして十分に統一性があることが、これから大事かなと思っています。

(質問3)

堀場会長にお伺いします。「おもしろおかしく」ということをモットーとして会社運営をやられているということですが、具体的にはどういったことをやられているかお伺いしたいと思います。

【堀場委員】

実はこの「おもしろおかしく」というのは、昔は「おもしろおかしく」やっているのは私の父だけで、社員は悲しんでいる、と会社の前にポスターを貼られたことがありましたが、事実だろうと思います。ただ、「おもしろおかしく」というのは、単に楽しいということではなくて、皆さん趣味のことをやっている時は楽しくて時間を忘れてしまうでしょうということです。当然眠たくならないですし、一生懸命集中もします。趣味をやっている時のあの感覚で自分の仕事ができればいいのではないかというのが「おもしろおかしく」のベースです。これはただ単に楽しいで終わり、ということではありません。スポーツ選手もそうですが、すごく練習して、その結果チャンピオンになります。練習している時は、絶対おもしろくないはずで、苦しいはずで、しかし、優勝したりチャンピオンになったりした時に、これは良かったな、楽しいなという感覚を持つ。苦勞もあり喜びもあるのです。

では、我が社ではどうかというと、これは一例でしかありませんが、開発部隊が製品を開発していきます。今までですと、製品を開発して営業がそれを売る。だいたい新しい製品は、物を作っておられる方はお分かりになると思いますが、始めは必ずクレームを頂いてしまうものなんです。新製品を出すと、必ずクレームがきます。クレームになったらこの製品の開発者はせっかく物を開発したのに、このクレームのために走り回ったり、営業からボロカスに言われたり、また経営の幹部からはお前のために会社は大赤字でボーナスも減ったじゃないかと嫌味を言われたりして。開発なんてやってられないという気持ちになるんです。そこで製品誕生会をやるということになりました。製品が誕生しましたら、その製品の誕生をお祝いするんです。開発者に対しては製品を生んでくれてありがとうと。それから営業の方はその誕生会で、この製品を我々はこのぐらい売りますよと宣言をするんです。それには我々も参加して宣言しますから、いったん同じ船に乗ったら降りられません。ですから、もういがみ合わなくなります。その製品を開発してくれたことに対して、営業の人間が感謝の気持ちを持ち宣伝する。そして営業の人間も文句ばかり言って

いられないので、少々問題があっても何とか良い成績につなげていこうという意識を持つ。開発者にはこのことが次また仕事をしようというモチベーションになります。すなわち「おもしろおかしく」のスピリットです。これは一例ではありますが、こういう風に一つ一つの仕事をしっかり認めていくようなことをしながら、スピリットを広げていく。これは海外でも同じようなことをやっています。

【蒲島知事】

長い時間ご意見を賜り、誠にありがとうございました。私達が熊本をどうしていくか、熊本の未来をどう広げていくか、あるいは熊本の発展をどのように考えていくかという観点から、多くの貴重なご助言をいただき誠にありがとうございます。今日は私にとっても、それから皆様にとっても、この熊本を改めて外から見てどのようにするべきかという考え方が出てきたのではないかと思います。今日は、本当にありがとうございました。