

「アフターコロナ」で
大きく変わる産業・社会
～勝ち残っていくために必要な視点とは～

不易流行

富山経協 講演録 ⑫

「アフターコロナ」で 大きく変わる産業・社会 ～勝ち残っていくために必要な視点とは～

講師

経済ジャーナリスト

井上 久 男 氏



今日は、コロナが起きてから、それが落ち着いてきた中で、自動車産業をはじめとする製造業を中心に、産業界がどのように変化しているのか、それに加えて地方で頑張る優秀な中小企業にも触れて、日頃取材を通じて感じていることをお話ししていきたいと思います。

序論. 「異端妄説」パワーエックスの挑戦

最初に『異端妄説』電気運搬船という発想についてお話をします。

パワーエックスというベンチャー企業が2年前に設立されました。社長は伊藤正裕さんという39歳の、西宮市の伊藤ハムという名門企業の一族の方で、ZOZOのCOOを務めた人です。これから日本でも自然エネルギーの発電が盛んになりますが、日本は送電網に課題があり、需要のあるところになかなか運べません。だったら船で運ぼうということで起業し、現在、今治造船が電気を運ぶ船を造っています。2025年に1号艇ができる予定です。

パワーエックスの発想は、例えば北海道などで風力発電や太陽光発電が起きていて、沿岸で使われていない火力発電システムを利用して本州へ電気を持ってこようとか、本州沿岸の火力発電所から船につないで充電して需要地へ持ってこようということです。私がある講演会でこういう話をしたら、講演

後に電力会社の幹部の方が「井上さん、こんなうまくいくはずないよ」ということを言われました。既得権の人から見ると、こういうことはうまくいかないとか、うまく行ってほしくないんだと私は思います。

ところがこの会社、設立2年で瞬く間に百数億円の資金を集めました。出資している会社を見ると、三菱商事や伊藤忠商事、日本郵船、損保ジャパンなど名立たる企業が、この会社に可能性を感じて出資している。成功するかどうかはベンチャーなので分からないのですが、1回の充電で22.2万kWhぐらいを運べるという構想なんです。これに加えて岡山県の玉野市に、自然エネルギーを蓄えるための定置型の蓄電池工場が来年から稼動し、生産能力が約5GWhですから、大きな火力発電所2～3基相当の蓄電能力を持ちます。

パワーエックスの説明によると、洋上風力の拡大と電力系統補完に商機があるというふうに見ています。海底ケーブルを引くよりも安くできるでしょうということなんです。

うまくいくはずがないと言う既得権の人が多くはすけれども、明治維新の頃、福沢諭吉が『文明論之概略』で「異端妄説」という言葉を使っています。私の好きな言葉なのですが、「昔年の異端妄説は今世の通論なり、昨日の奇説は今日の常談なり。然ば則ち今日の異端妄説も亦必ず後年の通説常談なる可し」というふうに述べています。

江戸時代、幕藩体制では非常識だったことが、これからは常識になりますよ、ということ福沢諭吉は言いたかったんだと思います。権力を握っていた武士が、明治維新によって仕事を失っていく、さらに古く遡れば、中世のローマ・カトリック教会が権威の頃に、ガリレオ・ガリレイは地動説を唱えて宗教裁判にまでかけられるわけなんです。後に科学が進歩して正しかったわけですね。時代の権力や権威からこれは正しい考え方だと思われていることも、いつの間にか墮落したり失墜していく可能性があるわけであって、今正しい考えが、必ずしも将来、正しいとは限らないということなんだと思います。

この電気運搬船という発想も、今の価値観から見ると何じゃこりゃということなんでしょうけれど、実は後年常識になるかもしれないということで、これぐらい大きく世の中は変わっていますよということをお伝えたくて、この話を冒頭にしました。



I 基幹産業に迫る変革の波

I-1 自動車産業誕生以来の変革の波

ここから本題に入っていきたいと思います。自動車産業は日本の基幹産業の1つだと思います。就業人口は約550万人いて、これはトヨタや日産やホンダという大きなカーメーカーだけではなく、それにつながる関連産業も含めて、日本の就業人口の7%ぐらいを占めている。そういうところに、自動車産業誕生以来と言ってもいい大きな変革の波が訪れています。

(1) EVシフトと自動運転

技術的な視点から、「EVシフト」と「自動運転技術の普及」という大きく2つの潮流があり、特にEVシフトについては、脱炭素という流れの中で注目されています。

EVというと、モーターとバッテリーが主な部品となり、石油で動くエンジンがなくなるということで、脱炭素の流れの中で台頭してきたのですが、実は脱炭素だけではなくて車のスマート化、賢い車のためにはEVじゃないと駄目なのではないか、「EV=走るスマートフォン」という形になってきているわけです。

一例を挙げますと、EVで先行するテスラの車は、ハードは古くなっても、車を制御する部分のソフトウェアはどんどんアップデートできる。「Firmware update over the air」、業界ではOTAと言っていますけれども、どんどんアップデートして新しい技術やサービスが使えるようになる。皆さん使っているスマートフォンも、例えばiPhoneであれば、ハード自体は古くなっても、iOSを更新すると新しいサービスや機能が使えるようになりますよね。それと同じようなことが自動車でも起き始めている。これをもってテスラの車は動きながら進化する、ソフトウェア・デファインドカーという言い方をします。ソフトウェアで定義される車ということです。

今まで車は、制御するソフトウェアはもちろんあるのですが、エンジンやトランスミッションの性能によって車の良し悪しが決まる傾向にありました。それがもう、ソフトウェアが車の良し悪しを決めるということになって、車の設計のやり方もがらっと変わってくるのです。工場も専用工場でない、恐らくコスト競争に勝てないような時代になります。

後でも言いますが、トヨタ自動車はハイブリッド車(HEV)で世界ナンバーワンの会社で、最近までHEVの延長線でEVができると考えていました。ところが最近、HEVの延長線でEVはできないという結論に至り、このままではまずいと、BEVファクトリーという新しいEV開発チームを立ち上げました。EVは、エンジン車とは一緒にやれないということで、私の推測ですがトヨタはEVは別会社にするのではないかと考えています。

トヨタは中国でBYDというEVの会社と共同開発する会社を作っていて、そこに出向していた加藤武郎さんという方を日本に戻して、そのBEVファクトリーのトップ、トヨタ全体のEV戦略を指揮するポストにつけました。BYDは今、テスラを追い上げている会社で、トヨタはBYDから学ばないといけないぐらい遅れているということなんです。それぐらいEVは、今の内燃機関やHEVとは似て非なる車なんです。

その1つがソフトウェア・デファインドカーで、例えば今まで自動車は石油産業と非常に密接な関係にありましたが、これからはデータとの親和性が非常に求められてくる。例えば中国のEVを見てみると本当に走るスマホで、いいデータがないと車としての機能が生かせないというような時代になっています。

(2) 所有よりも賢い利用に価値観のシフト

今、技術的な視点から述べましたが、もう1つユーザー視点から見ると、富山県では1人1台の車が要る地域性なのかと思いますが、公共交通が発達しているようなところでは、車を所有するのではなく、もっとうまく使いたい、賢く利用したいという方向に価値観がシフトしていると思います。

今日は神戸から来ましたが、タイムズ24の駐車場ができて、駐車場機能だけではなく、15分単位でカーシェアもできるようになってきています。毎日車を使う必要がない人は、必要な時に車を借りればいいという価値観のお客さんが増えてきていることも事実です。そういうお客さんは、トヨタの車、日産の車、ホンダの車ではなくて、自分が求める機能と移動のサービスさえ提供してくれればいいわけです。ですから、もしかしたら大衆車はブランドが喪失していくかもしれないと思っています。

それと、自動運転などが進化してくると、道路環境やまちづくり、そういったインフラとの整合性も求められてきます。トヨタ自動車は静岡県の裾野市に、ウーブン・シティといって未来都市みたいなところをつくって、様々な車の使われ方を実証試験していこうというプロジェクトを進めています。創業家の豊田章男会長の息子さんの大輔さんがこのウーブン・シティのプロジェクトを担当されていて、いかにトヨタがこういう動きを重視しているかということの1つの証しではないかなと思います。

(3) 2050年になくなるものは？

ある自動車メーカーの役員の方が、「想像するだけでも2050年頃には4つのものが要らなくなる」と話していました。まず、EVシフトをするとガソリンスタンドが今ほどは要らなくなります。そして信号機、賢い車では事故が起こらなくなるかもしれないと。

次に自宅駐車場。自家用車は使わない時間が多いわけですが、その使っていない時間は人に貸してしまおうということで、自動運転で借りたい人のところへ移動していくようなサービスができるんじゃないかと。そうすると自宅の駐車場は不要になりますねと。

そして自動運転の時代になると、今のように1か月間教習所に通って運転免許証を交付するような仕組みも必要なんではなかろうかということも問題提起しておられました。

こういうことが進んでいくと、あらゆる面で産業構造が大きく変わっていくんだなと思うのです。

I-2 迫る価格破壊とファブレス

実際、車をビジネスで使っている人たちの価値観も大きく変わり始めている一例をご紹介しますと思います。タイトルにつけたファブレスというのは、ファブリケーションを持たない、製造設備を持たないという意味で、EVを設計開発し、それを他社に生産委託するようなビジネスがはじめています。

佐川急便は全国で7,200台の軽ワゴンを使って配送していますが、これを全てEVにすると発表しました。これを請け負っているのがASFというベンチャー企業で、家電の価格破壊で知られるヤマダ電機の副社長だった飯塚さんが、自動車産業に価格破壊を起こすという志を掲げて立ち上げた会社です。ヤマダ電機は地デジ対応の時にテレビで業績を伸ばし、それが落ち着くと、3つの新規事業で業績を安定させて伸ばそうと、それは家具、住宅、車だったわけです。家具については大塚家具を買収し、住宅についてはエス・バイ・エルを買収しました。そして、車については山田オーナーがまだ時期尚早だろうと撤退モードになった時に、この飯塚さんは自分がやりたいとヤマダ電機を辞めて会社を作りました。

このASFが設計企画して、生産は中国の柳州五菱汽車に委託するということです。これは三菱自動車の車をコピーして台頭した会社なんですけれど、兄弟会社には50万円のEVを作って中国で一時的に売れてブレークした上海GM五菱という会社があります。こういうところと組んでいる。日本の安全基準をクリアするために日本が設計企画し、生産は中国企業に委託するというモデルです。

これはコロナ禍もあって当初の予定通りには進んでいないのですが、その間に、SBSホールディングス、ベンチャーからどんどん業績を拡大し、今上場している大手物流会社ですが、ここがラストワンマイル、いわゆる毛細血管的な輸送の部分に1トンクラスのEV車を入れるということで、実証試験を始めています。これも日本で設計企画され、中国で作られたEVなんですけれど、実際に実証試験をしているところを見に行き触ってみました。

車としては荒削りな部分がありますが、日本がこういう小型のEVで良いものをなかなか出していない。物流会社としては、荷主から「カーボンニュートラルでどういうことをやっているか」と聞かれるし、上場企業として脱炭素の取り組みを機関投資家からも聞かれるという意味で、EVを入れていかないといけないということです。

このSBSの鎌田社長が日本の自動車メーカーに小型のEVを作ってくれないかと言うと、「特注品として1台1,000万円だったら作れますよ」と。それでは運賃から到底ペイができないので、フォロフライという京都大学発のベンチャー企業、これはASFと同じような会社で、ここが設計企画をし、東風汽車という中国の大手自動車メーカー系のトラック会社に委託して、5年間で1万台ぐらいを日本に導入していくというようなことが動いています。

共通点は、日本の安全基準を通すために設計規格は日本の企業で、生産は中国企業という、構造としてはスマホに似てきています。例えばアップルのiPhoneはアップルが設計企画をし、生産は主に台湾の鴻海が中国などで行っていると言われていたわけで、そのように、車の作りがファブレスになってきている動きがあります。

I-3 中国EVの実力

この2社とも中国が絡んできているということで、経済安全保障の問題もあり、日本と中国の関係は少し微妙になりつつありますが、ただ、中国のEVはすごく実力をつけてきており、テスラを追い上げているBYDなどの先進的な自動車メーカーの実力は、EVに関しては日本より上だと私は見えています。

中国企業がEVをどれだけ世界に輸出しているかという点、これは中国の自動車工業会のデータによりますと、2020年に5万台輸出していたのが2021年は26.8万台、昨年データはまだ出ていませんが、恐らくかなり増えていると思います。

(1) 感性価値の追求

中国のEVの特徴は、単にモーターとバッテリーが備わっているというだけではなく、スマートキャビンというか賢い運転席というような発想でやっていて、本当にこれがスマホでして、使っていて楽しい、持っていて楽しい車というコンセプトのEVが増え始めています。

コロナの前に小鹏汽車という会社に取材に行ったのですが、少しいかにもテスラのコピー車という感じもするのですが、iPadのような大きなタブレットがあって、これであらゆることを操作していくという感じでした。それが最近では、車の中がミニシアターになったりしているEVを出してきていたりしています。

そうすると、日本の自動車メーカーの人で、少しEVに対して距離を置いている人などは、「あんなのは車じゃない」と言うんですけど、お客さんがそれを受け入れてしまえば、市場はそういうものが主流になっていくかもしれないわけですね。

今まで車というと、燃費だとか壊れないとか「機能的な価値」が重要視されていたわけです。ところが、特に若い世代の人は、機能的な価値よりも、使っていて楽しい、持っていて楽しいという「感性的な価値」を求めてきています。そういうEVを提供する会社が、若い人に車を売り込める時代になってきているんだと思います。

(2) テスラ上海工場の影響力

それと、中国が実力をつけてきている背景の1つに、EVで先行するアメリカのテスラが上海に最先端の工場を作り、いわゆる下請さんに色々なノウハウが波及してきているということは見逃せないと思います。

一例を挙げると、日本の自動車生産という点、プレスした車体をロボットが火花を散らして溶接していくプロセスが見られると思うのですが、テスラの生産ラインにはそういうロボットがない部分が多いです。例えば車体の後部などは、通常80ぐらいのプレス部品でできているのですが、それをギガプレスといって一括で鋳物で作ってしまうような、日本では見たことのない化け物のようなダイカストマシンがあるそうです。実際に行った方に聞くと、日本には運ぶノウハウすらないんじゃないかというような巨大な設備が入っているそうで、そういう生産のノウハウがどんどん伝播していく。トヨタなんかもそれをベンチマークして、EVではそれを入れようとしているわけです。こういうことも含めて、EVの時代は車の生産技術の手法が変わってきているということなんです。そこに中国

企業がどんどん力をつけているという動きが、今あります。

(3) 中国自動車産業のASEAN進出

それで、中国の自動車産業が台頭してきている中での中国企業の動きを見ると、やはり侮れないといえますか、賢いです。

ヨーロッパはEVシフトの震源地ですから、ベンツもフォルクスワーゲンもEVで先行している。アメリカではバイデン政権がEVを加速させるという動きを見せていますが、米中対立の問題があってなかなか中国企業は参入しづらい。ということで中国企業は、EVでもたもたしているASEANを狙ってきている。もたもたしているというのは、ASEANは日本車のシェアが9割ある日本の金城湯池なのですが、日本のEVが遅れているので自分たちが出て行けると目をつけているのです。

中国の民間企業の吉利はマレーシアのプロトンを買収しましたし、また、SUVで台頭している長城汽車はタイで生産を始め、好猫というEVを発表したら48時間で6,000台を受注したとか、タイにおけるEV市場を狙っています。上海汽車もタイで現地生産を始めていますし、先ほど言いました上海GM五菱は昨年からインドネシアでEVの生産を始め、昨年の秋にバリ島で行われたG20の首脳会談の公用車の1つに採用されました。

タイは、トヨタ、三菱、いすゞ、インドネシアはトヨタと三菱と、ASEANでは本当に日本企業が強いわけですが、中国がどんどん迫ってきているのが実態です。

さらにインドネシアは電池の材料ニッケルの世界的な生産地なんですね。そうすると、今までニッケルを輸出していたものが、国内にEV産業が興って電池を作り始めるとなると、その付加価値を自国内に取り込むことができるという思惑もあり、インドネシアなどはEVに熱心だということが言われています。

(4) BYDはテラスを抜くか

先程から言っているBYDとはどんな会社なのかというと、昨年の夏時点での世界の自動車産業の株式時価総額を見ると、1位がテスラ、2位がトヨタ、3位がBYDということで、4位のフォルクスワーゲンを追い越し、時価総額ではベンツよりもBMWよりも大きな会社になってきています。実際にどれぐらい車を売っているかを見ると、昨年2022年でテスラは前年比4割増の131万台のEVを売りましたが、BYDは伸び率としてはテスラよりも大きく、2.8倍の91万台。BYDはプラグインハイブリッドも手がけていて、それを入れると186万台でテスラを上回り、この伸び率でいくとEVだけでもテスラを追い抜くだろうということです。BYDはガソリン車もやっていましたが、2022年の3月に完全にやめて、リソースをEVとプラグインハイブリッドに集中させてきています。

ここで注目すべきは、テスラもそうですが、BYDもあらゆるものをグループ内、自社内で生産しているということです。EVというと水平分業のように見えますが、BYDもテスラも電池から半導体まで全部自前で生産するというので、スピードに対応する戦略を取っています。今BYDは世界に30万人ぐらいの社員がいるのですけれども、数年以内に90万人になるだろうという見方もあるわけです。中国企業には行け行けドンドンで、地に足がついていないような企業も実は見られるのですが、このBYDは、行け行けドンドン、かつ地に足がついていると見ていて、侮れません。

例えば、BYDのプレス向け資料を見ると、10年ぐらい前に群馬県に主力拠点を置くオギハラという金型メーカーの館林工場を買収していて、「我々は日本の金型の技術を学び、ものづくりの技術を進化させました」とうたい、ものすごく研究熱心だし、真摯にもものづくりに取り組んでいるというイメージがあります。これからタイに工場を作って、どんどんグローバル化を進めようとしているわけで、かつて日本の自動車メーカーも現地生産を始めて苦労しましたがけれども、そういうグローバル化が今後の大きな課題になっていこうとしているということです。

BYDは日本にも進出しまして、今年の1月に横浜に1号店がオープンした時に取材に行って、試乗もしたのですけれど、なかなかよくできているし、デザインもいい。立て続けにSUV投入し、この数年のうちに小型車も含めてあと2車種ぐらいのEVを日本に入れてくるということです。

I-4 日本のEV／ソニーとホンダがEVで提携する意義

今までは日本勢は負けているという話でしたが、日本にも少し新しい動きが出てきました。1つ事例を挙げますと、昨年ソニーとホンダがEVで提携し、ソニー・ホンダモビリティという合弁会社をつくりました。ホンダの専務で四輪本部長だった水野さんが会長、ソニーのロボットやモビリティを担当している川西常務が社長に就き、水野さんはホンダを辞めてこの合弁会社に専業となり、いかにホンダが力を入れているかということです。

ソニーは業績が回復した時点からモビリティに積極的に動いて、VISION-SというプロジェクトでEVの自社開発に取り組んでいました。2020年にはヨーロッパで公道試験を開始し、21年には自社開発のEVを日本で公開していましたが、この時に川西さんにインタビューしたら、「これからの自動車には感性価値が求められますね」と話していました。その感性価値、持っていて楽しい、使っていて楽しいという、この感性価値については、ソニーは造詣があります。ゲームや音楽、映画もやっている、コンテンツビジネスをやっているわけですね。そういう分野に対しては造詣がある、でも車にどういう機能が求められるのかについては造詣がないということで、どこかと組むというようなニュアンスがありました。

ホンダもEVが手つかずで遅れていたのですけれども、やはり同じようなことを考えていたわけです。車がどうあるべきかということについては造詣があるけれども、EVの動きを見ていると自分たちのアイデアだけでは対応できない部分がある。

お互い組む相手を探していたところで利害関係が一致して、ソニーとホンダがEVで合弁会社を作ったということです。川西さんは「ソニーは薄型テレビで敗れ、パソコンのVAIOをも手放し、家電製品がデジタル化していくプロセスで競争に負けた。そのデジタル敗戦を通して、デジタル化の意味は何なのかということを経験している。いずれ車もデジタル化していく。そのプロセスにおいて我々の負け戦の経験は生きるんじゃないか」ということを言っていました。

こういう異業種で組んで挑戦していくというのが、自社にないリソースをお互いに活用していこうということで、これから重要になってくるのだらうと思います。ソニーにとってみれば、AIだとか半導体、イメージセンサーをやっていて、EVや自動運転の時代になるとそういうチップがいっぱい要る。そういう本業とも相乗効果があるというふうに見ているんだと思います。

私は、感性価値みたいなものはどちらかというと派手な世界で、空中戦という言い方をして、機能

価値を作り込んでいくというのは地道な戦いで、地上戦だと。これからの自動車産業は、この地上戦と空中戦をミックスしていかないと、なかなか勝てないんじゃないかなというふうに私は見えています。今年の1月に、この両社が出すブランドはA F E E L Aにするとことを発表していて、高級路線でいくので大衆に普及するようなEVにはならないでしょうけれども、このソニーとホンダが組む連合軍の意義はあると見えています。

このように日本の自動車産業にもEVシフトに対して新しい動きが出てきていますが、繰り返しまずけれども、テスラやBYDは、陸上競技に例えるならばトラック2周ぐらい先に行っているようなイメージです。今から果たしてキャッチアップできるのかどうかということが問われてくるという局面にあると思います。

I-5 日本の自動車メーカーの状況

(1) ウクライナ危機は業界再編の号砲／日産自動車とルノーが「リバランス」

日本の自動車メーカーが今どういう状況にあるかということ、世界経済の動きなどと絡めてお話ししていきたいと思います。

まず日産ですが、ウクライナ情勢の影響を一番受けたのが日産ではないかと思っています。これは直接的な業績という意味ではなくて、大株主であるルノーのロシア事業の比率が非常に高く、キャッシュフローの3分の1程度はロシアで稼いでいたと言われていました。日産とルノーでトップを務めたカルロス・ゴーン氏がプーチン氏と非常に関係がよく、ロシアのアフトワズという国有会社を安い値段で払い下げてもらい、そこを立て直してロシア事業を金のなる木にしました。ところが、フランスもNATOの一員ですから、ウクライナ紛争発生と同時に多くの企業と同じようにルノーもロシア事業からの完全撤退で、非常に厳しい局面に追い込まれました。

もともとルノーは日産に対して約43%出資して、日産もルノーに対して15%出資という資本構造になっていて、日本の会社法上、日産は親会社のルノーに対する議決権が発生しなかった。ルノーに出資比率を落として欲しいということが日産の悲願だったのが、ルノーが本業の立て直しを優先する中で、日産の意向をのんだような形で28%分を手放して15%に落としました。恐らく日産株を売却してキャッシュを得たかっただと思います。完全に売却していませんが、取りあえず15%対15%と資本の関係上は対等になったということです。今ルノーは改革を進めて、EVの会社とエンジンの会社を完全に分け、日産はルノーのEV会社に出資するような方向で調整していますし、エンジンの方の会社に日産の知的財産が残っているのをどういう形で処理するかということ、今詰めているのだと思います。

ただ各論になると難しく、日産の社外取締役と日産の執行部は非常にもめていると思います。先日、日産から取締役会の人事案がプレスリリースされ、ルノーとの交渉に強行的な姿勢で臨むことを指示していた経済産業省出身の筆頭社外取締役と、同じような考えの代表取締役執行役が突如退任しました。ルノーに対する問題で日産社内の温度差があり、2人が退任に追い込まれたのではないかなというふうに見られています。こういう形で、業績に直接的ではないのですが、ウクライナ危機が日産自動車とルノーの資本関係の見直し、リバランスと言っていますけれど、こういうことを引き起こしたんだというふうに私は見えています。

日産の業績自体は、実はゴーンさんは日産を立て直した功労者ではあるのですが、晩年彼がやった戦略はほとんど失敗でした。日産とルノーと三菱で合わせて1,000万台を超える世界ナンバーワンの自動車メーカーになるということに注力して、世界にいろんな工場を造り、生産設備を拡張し、あまり商品力のない車を薄利多売的に作って、値引き販売をして台数を増やしてきたわけでありまして。今日、日産関係者の方がいたら許してください。

でも、世界のお客さんはそれほど甘くなくて、値引き販売しないと売れない車は、中古車市場でもどんどん値崩れし始めて悪循環になったわけです。その結果、結局ゴーン氏が残した負の遺産、過剰設備と過剰人員に苦しむようになり、ゴーン氏が捕まった後の2020年3月期は6,712億円の最終赤字でした。工場閉鎖などに伴う6,030億円もの特別損失を計上したことによるもので、日産は2年ぐらいつつ構造改革、言ってしまうえば生産能力の縮小と人員削減というリストラモードをやってきたわけです。昨年やっと水面下から顔を出して、今年もちょっと利益率がよくなり、2年連続黒字になって、戦える体制になってきたかなというところです。

構造改革と、値引き販売から商品のバリューで売るという形に変えて、少し業績を立て戻してきているということで、昨年日産は長期ビジョン「Nissan Ambition 2030」を発表しました。2030年頃までに全固体電池の商品化だとか、三菱自動車との協業で軽のEVを強化していくとか、どういう戦略でビジネスに臨んでいくのかを打ち出しています。

1つトピックスを挙げると、カルロス・ゴーン時代、日本は **One of Them** で、あまり日本に投資しなかったのですが、最近の日産は、栃木工場をEVなど生産性が高い工場にインテリジェント化することで数百億円を投入したりしており、やっと攻めの姿勢に転じ始めたのかなと私は見えています。

(2) 四輪事業が低収益／構造改革と電動化を急ぐホンダ

大きな課題を抱えているのはホンダだと思います。日産は、良くも悪くもカルロス・ゴーンが残した企業文化で、コストに対しては非常に敏感で、しぶとい企業体質になっている。ホンダは、トヨタと並んで自動車産業の中でエクセレントカンパニーだったので、徐々に商品力を落としていった。一方でプライドも非常に高く、なかなか社内の改革が進まないというような状況の中で、これまではHEV中心でトヨタと同じような戦略だったので、三部さんという新しい社長が2年前に就任し、2035年ぐらいつつまでに全てEVやFCVにしていくというような、大胆なカーボンニュートラル戦略を打ち出しました。

電池は、アメリカでは韓国のLGと合弁を組んで調達し、国内ではGSユアサと新しく合弁を作る。電池は半導体と並んで戦略的な重要物質ですので、GSユアサとの合弁には経済安全保障の観点から1,500億円の政府の補助が出ると、連休前に発表されています。こういう形でホンダはEVシフトに対してアクセルを踏んでいます。

ホンダは、二輪と四輪と汎用エンジンという主に3つの事業から構成されていて、この2023年3月期はそこそこ営業利益は出ているのですが、実は四輪事業が非常に厳しい局面にあり、営業利益率が1%にもっていない。二輪が14%ぐらいで、規模の小さい二輪に飯を食わせてもらっているのが今のホンダの状況なのです。ですから、三部社長はカーボンニュートラル戦略にアクセルを吹かせるこ

とによって、社内の構造改革を進めていこうということなんですけれども、なかなか三部社長が笛吹けど踊らずというような部分もあるわけでありまして。

四輪が不振な理由は明らかで、やはり高コストで、研究開発にお金をかけている割にいい商品が出てこない。ホンダの研究開発費は大体年間8千数百億円あるんですね。トヨタの研究開発費は1兆1,000億円ぐらいで、そこから見ると規模はトヨタの半分ぐらいですけど、研究開発費はトヨタの8掛け。これはやはり創業者本田宗一郎さんの、技術を大事にしろという精神が引き継がれているのです。それがいい意味で引き継がれていけばいいのですけれども、ホンダの技術開発は本田技術研究所という別会社になっていて、これも本田宗一郎さんの考えで、本体に研究開発部門があると業績なんか揺さぶられてしまうから切り離してしまえということで別会社になっていて、そこに年間8千数百億円の予算が出ています。

それで、本田宗一郎さんの頃の研究開発のやり方は、一言で言うなら、優秀な社員に失敗するような研究をやらせると。これは組織を高みに上らせようということなんです。エアバッグをはじめ車に関する新しい技術でホンダから生まれているものは多く、自動運転もホンダが断トツで進んでいる時期がありました。それはどんどん新しいことに挑戦させる社風があったから、そういう技術が出てきたんだと思います。ところが一種の大企業病に陥り、ホンダ関係者がいたらごめんなさい、技術陣の多くがアリバイ作りの研究に走ってしまい、あまり高みに挑戦しなくなったわけです。その結果、お金をかけているのだけれども、ホンダから驚くような技術などが出なくなった。トヨタも1990年代は、自分たちはかなわないと思ってホンダが怖くてたまらなかつたわけですが、最近陰でホンダはもうベンチマークの対象ですらないということを言っています。トヨタからライバル視もされていないぐらいぎりぎりな状況になってきている中で、三部社長が今、改革しようと必死にやっているわけです。

昨日、2026年にホンダがF1に復活するという、少し大きなニュースがありました。アストンマーチンと組むということですが、新聞はあまり書いていませんが、もう1つ組む相手があって、サウジアラビアの国家ファンドであるサウジアラムコとも組んでいて、恐らく資金はそこから出るんだと思います。

カーボンニュートラルとF1なんて言うと、逆行するんじゃないかと思うかもしれませんが、F1もどんどん規制が変わり、燃料もカーボンニュートラルの燃料じゃないと駄目だとか、電池もハイブリッドみたいなF1になっていて、今まで電池比率は2割だったのがルール改正で5割になります。F1に技術を投入することが、結局ホンダの商品に反映されることになるので、多分お金もサウジアラムコから引っ張れるし、技術も商品に生かせるということで、方針が変わったんだろうと思います。そういった意味でホンダはいろいろな動きを見せています。

ホンダが厳しい1つの例を言うと、ケーヒン、ショーワ、日信工業というような、トヨタに例えるとデンソーやアイシンみたいなグループ企業で社長も出しているような会社を、日立系に全て売却しています。いわゆるサプライヤーの面倒を直接見ることはできないというぐらい厳しい局面にあるわけです。

こういう時に、2020年8月にイギリスの「フィナンシャル・タイムズ」で、日本の政府関係者がホンダと日産の経営統合を模索していたというような報道が出たわけです。私も取材をしていて、両社

とも否定していますけれども、火のないところに煙は立たずで、何らかの動きがあったんだろうと私は見えています。

記者会見で三部社長に「ホンダはこれからも単独で生き残れるんですか」と質問が出ました。歴代社長は似たような質問が出ると、「絶対単独で生き残れる」とか、単独インタビューなどでは「そんなばかな質問はするな」と言うような社長もいたのですけれど、今の三部社長は、「ホンダは外部の知見の活用とアライアンスに躊躇なく判断していきたい」と公式の場で発言し、トップの風向きも少し変わってきています。ホンダがどこかと組むという選択肢がこれから浮上してくるとなると、そうなった時に相手としては、ルノーとの関係が薄まった日産自動車がある有望な提携相手になるのではないかなというふうに私は見えています。

(3) 14年ぶりの社長交代／「成長と分配」に苦慮するトヨタ自動車

では、トヨタはどういう状況なのかといいますと、今年4月に14年ぶりに社長が代わり、佐藤恒治さんという53歳の方が社長になりました。その時の会見を見ていると、豊田社長、今は会長ですがけれども、「私は古い車屋ですから新しい人にバトンを渡します」というような言い方をして、世代交代を意識したような位置づけだったわけです。佐藤新社長も1月26日に社長交代発表後の記者会見で、「EVファースト」という言葉を使って、どちらかという遅れていたEVでアクセルをふかすということで、いろいろな取り組みを始めた。副社長以下、役員体制も代えて、佐藤社長がやりやすいようになっていると。

今までは2030年にEVを350万台販売するとかかなり積み増ししながら、途中のプロセスでどれだけやるかというのは開示していなかったのですが、5月10日の決算の発表で「2026年までに150万台」の目標を打ち出しました。150万台とはすごい数字で、昨年、トヨタはEVは24,000台しか売っていないのを、4年間で60倍。これからどうやるんだろうというプロセスが示されていないので、本当にこれはやれるんですかと見ている人たちもいて、これは非常に野心的な数字を打ち出しています。

投資も、2030年までに350万台のEVを売るために4兆円を投じると言っていたのが、1兆円積み増して5兆円使いますと打ち出しました。具体的にどういう形でやるのかというのはまだ見えてきませんが、先ほど冒頭で言いましたように、BEVファクトリーというEV専用の開発プロジェクトチームを立ち上げ、そこにBYDに出向していた方を持ってきて、追い上げようとしています。

あるトヨタの役員の方に「トヨタはEV大丈夫ですか」と言うと、「我々はEVに関してはチャレンジャーです、挑戦者の視点でやります」という言い方をしています。EVはいずれ主戦場になる業界で、今からやっておかないといけないという領域です。

では足元はというと、やはりトヨタはさすがで、このコロナの時期にあっても、2021年から2023年にかけてもちゃんと収益は出している。昨年は過去最高の収益を出した（今年は少し落ちましたが）。どういう構造になっているかというと、半導体不足などがあって、車の供給能力は低くなっている。作れば売れる状態にあるのですけれど、なかなか作れないというところに、鉄鉱石の値上がりなど資材コストが高騰し、これだけで1兆数千億円の負担増になっている。そうすると収益が落ちるところなんですけれど、トヨタはラッキーで、200万台ぐらい日本で生産して輸出しているので、今の円安の恩恵が1兆円少しあるということで、若干の減益で済んだということなんです。

ただ、地域別には問題があり、日本では280万台作って200万台輸出しているので為替の恩恵は受けられますが、稼ぎ頭のアメリカがインフレの影響を受けて営業利益が8割ぐらい落ちています。アメリカは多分、大きな構造改革をしないと収益が出ないような状況になってきていて、将来不安を残しています。

それと、2024年3月期以降にいかに増産できるのかということです。現在、1年ぐらい待たないと納入されない、他社も同じような傾向ですが、納入までに時間がかかっているのです、いかにバックオーダーを解消していくかという大きな課題もあります。

EVの話にまた戻ると、トヨタが昨年5月に「bZ4X」という初の量産EV出しましたが、1か月後にリコールしました。トヨタは大スポンサーなのであまり大きな記事になっていませんが、走行中にタイヤが外れるというすごく恐ろしいリコールでした。原因を特定するのに3か月以上かかり、結局ハブボルトに問題があったということなんです、このことをとって、トヨタのようなものづくり能力が高い会社でもEVは簡単じゃないということが分かります。

(4) トヨタvs日本製鉄の意味

次にお話する日本製鉄との話とつながりますが、トヨタの今の特徴としては岸田政権と蜜月です。岸田政権は成長と分配を打ち出し、政権側から見ると分配政策の1つに企業の賃上げがあります。春闘の位置づけが低下したといっても、やはりトヨタの春闘の妥結状況が産業界に与える影響は大きく、岸田総理は豊田社長に賃金アップをお願いしますということをしょっちゅう言っているわけです。昨年の参議院選挙の途中には、現職総理としては珍しく一企業のトヨタを訪問して豊田社長とも会談したりしているということで、トヨタと非常にいい関係にあります。

裏読みすると、トヨタもやはり政権に近づいておく必要はある。今のEVシフトの流れ、脱炭素の流れの中、いろいろ政策が変わろうとしている中で、トヨタに有利な政策を導きたいという思惑もあるのだらうと思います。トヨタはやはり政権に配慮しているのか、成長と分配の分配に対して、春闘の労使交渉の1回目で2年連続満額回答をしています。

もう1つの分配として、トヨタは多くの下請を抱えているので、取引先に対していかに収益を還元していくのかということ。これについては動きが鈍かった面があります。そこで日本製鉄が怒ってしまった。これだけ鋼材が値上がりしているのに、トヨタに納入する鉄鋼価格が世界最安値だと。このままじゃやっていけないというので、今の橋本社長が値上げをしなければ供給を止めるとトヨタに迫ったわけです。これでトヨタと激しい価格交渉があり、禍根を残すだらうと言われていたら案の定、禍根を残し、2021年の10月に日本製鉄がトヨタを特許侵害で訴えたわけであり、これは今も係争中です。

どういう内容かということ、トヨタは今、プリウスのモーターに使っている電磁鋼板を中国の宝山鋼鉄から買っているのですが、宝山鋼鉄の電磁鋼板に日本製鉄の知的財産の侵害があったということで、この宝山とトヨタの両方を訴えている。豊田章男社長自身が「文藝春秋」のインタビューで認めていましたけれど、何で日鉄と訴訟になったかというのは、こういう激しい価格交渉が伏線にあったんだと思います。

この日鉄の動きを見ていると、やはりトヨタは一人もうけなんじゃないかという批判があることは

事実。もちろんトヨタの自助努力はありますが、もう少し取引先に目配せしてもいいんじゃないのという見方が出ていることは事実で、これまでは部品コストの中に電気代を見ていなかったけれども、電気代を見るようにしたというようなことをアナウンスするようになりました。やはり岸田政権の分配政策を意識しているのかなというふうに思います。

それともう1つトヨタが抱える課題として、サプライチェーンのこと。やはりトヨタの強みはしっかりしたサプライチェーンを持っていること、ジャスト・イン・タイムに代表されるように、これは取引先にとっては非常に厳しいビジネスかもしれませんが、トヨタと付き合い合うことによって企業も筋肉体質になっていったという部分は否定できないと思います。

今までトヨタが厳しくコスト削減を要求しても、下請はそれについていく。なぜついていったのかというと、値下げしても、トヨタが成長していたから面積でカバーできたという部分があるんですね。ところが、コロナの時代になって数量がどんどん落ちてくると、トヨタは為替利益など色々なメリットを受けていますけれど、部品メーカーの中には為替メリットを受けられないところもあるわけです。数量が落ちて原価低減だけされては面積でカバーできない。さらに、一時に比べればもう資材の値上がりは落ち着きましたけれども、鉄鉱石などが非常に値上がりしていた時に、日常の改善活動でその部分を収めていくのは限界があったわけなんです。ということで、一部の取引先には非常に不満がたまっているし、このままトヨタと付き合いでもいいのかなというようなことを内心思っている人たちも出てきているわけでありまして。

また、半導体不足で物がいつ入ってくるか分からない中で、トヨタが言う必要なものを必要な時に必要な量だけ持ってこいというジャスト・イン・タイムが機能しなくなっている。今、ウクライナ危機、半導体不足、色々予測しづらいことが起きて、トヨタ生産方式が機能しづらくなっているなと思います。

それはトヨタの人事からも見てとれて、去年の人事で国内販売事業本部長にトヨタ生産方式の専門家を充てた。いかにこの受注残に素早く対応するのかという、販売とものづくりの連携をより強化していこうということなんだと思います。それと、調達本部の副本部長がチーフリスクオフィサーの傘下になった。これはサプライチェーンの維持管理が、企業にとってのリスクマネジメントの1つになってきているということの表れなんだと思います。こういったことがトヨタの現状だと思います。

Ⅱ EVシフトの功罪と産業革命

Ⅱ-1 EV戦略で劣後する日本

実際にEVで日本はどんな状況にあるのかということを中心に簡単に説明しますと、販売面だけで見ると日本はEV後進国です。2022年の自動車販売に占めるEV比率で、自動車大国のドイツは新車販売265万台のうちEVは約2割で50万台を超えています。中国は特別な国で、国家を挙げてEV推進をやっているため、新車が2,627万台売れ、EV比率は約2割の520万台売れています。日本の自動車マーケット全体よりEVが売れているわけです。アメリカは1,400万台ぐらい売れ、EV比率が約5%で70万台ぐらいの販売です。

日本は新車が420万台売れて、EV比率が1%。今年、自販連が統計を出した時に新聞は「日本EV初の1%超え」というようなタイトルをつけていましたけれど、世界を見るとヨーロッパや中国はEV比率がもう2割になっています。投資規模を見ても、トヨタはEVに約5兆円ということなんです。ワーゲンもEVとデジタルという言い方をしているこの4年間で12.7兆円、そのうちEVだけで7兆円ぐらいを投入していくというので、投資規模もヨーロッパのほうが進んでいます。

Ⅱ-2 EVシフトの功罪と産業革命

ここでEVシフトの話を中心に少し冷静に見てみると、いい面と悪い面があると思いますが、そこを緻密に分析してもあまり意味がないと思っています。私は現在、大きく産業革命がきているんだろうなと受け止めています。ソフトウェア・デファインドカーの時代になったり、車の作り方が変わったりすると、サプライチェーンのあり方も変わってきて、豊田章男さんは「このままEVシフトが急激に進むとビジネスモデルが崩壊します」という言い方をしています。約550万人の雇用を自動車産業で作り出しているのですが、それが維持できなくなるということをやっているんですね。

では、フォルクスワーゲンはどうかということ、EVシフトを進めない自動車メーカーとしての競争力を失い、3万人の雇用が維持できなくなるかもしれないということで、前の社長が一気にEVシフトを加速したら、雇用の問題が出て労働組合と対立し、それが1つの原因となって実は事実上の解任に追い込まれました。

フランスのプジョー、イタリアのフィアット、アメリカのクライスラーが合併したステランティスが生み出しましたが、ここもやはり急激なEVシフトは問題だということで、ヨーロッパの自動車工業会から脱会するという動きを見せている。やはり産業構造が変われば雇用が維持できなくなるということです。

イギリスの産業革命でも、蒸気機関が工場に入ることによって職人が仕事が失われると暴動を起こしたラッドライト運動が起きたと言われてはいますが、いわゆる既得権の人から見ると、新しい産業が起きてくると自分たちの産業がなくなるんじゃないかという見方があるわけです。

一方で、新たな領域に挑戦しないと新しい産業が生まれません。例えば、EVではモーターや電池やソフトウェアで新しい領域が生まれてくる。あとは、まちづくりなどインフラ産業でも新しく生まれるビジネスもあるわけです。だからこそ今、産業革命が進行中だと私は見るべきなのではないかな

と思っています。

内燃機関で食っていた人はどうすればいいのだと思うのですが、例えばスカイアクティブで生きてきたマツダは広島地区に1万人のエンジン関係の雇用があると言われていますが、自分たちも勉強して徐々にEVの流れについていきましょうというプロジェクトを立ち上げており、そういうことも重要になってくると思います。

Ⅲ 中小企業の生き残り戦略

Ⅲ-1 これから重要になる技術や戦略

色々な話をしてきましたが、そろそろまとめと中小企業の話に入っていきたいと思います。

では、今自分たちは何をやったらいいのか。業態によって色々違うと思いますが、EV、自動運転を含め、あらゆる新しい技術が入ってきている中で、様々な企業が色々なアイデアを持っているので、それをどういう形にしていくのかというところが問われていると思います。

特に中小企業などは、開発試作という領域をいかに強化していくか。例えば大企業の中にはアイデアはあるけれど、既存のラインを使って試作するのは大変。それなら、大企業の開発の上流段階から早く食い込み、考えていることを先回りして、うちだったらこういうものができますよという開発試作で提案する能力を強化すれば、世の中が大きく変わって新しいアイデアが出ている中で、生き残れるチャンスがあると思います。アイデアを素早く形にする力、そのためには職人芸とデジタル技術を融合させていくという発想が必要だと思います。これは後で少し事例を紹介します。

それと、EVになってもハードはなくなる。ソフトウェアのウエイトは高くなりますが、ハードはなくなる。EVは優れたソフトウェアと優れたハードが融合している物質で、これは機電一体という言い方ができると思います。その時に、モーターを取っても、優秀なモーターを作ろうと思えば、モーターを制御するパワー半導体は重要です。これはソフトウェアの領域ですけれど、一方でEVのモーターは減速機と言って、自動車のトランスミッション、変速機と一体化して、減速機と言っても歯車を作る技術や高速に回転する軸受の技術なども重要で、ローテクな部分もしっかりやれる技術もやはり大事になります。

さらにこれは政府の役割でもあるのですが、半導体や電池という重要物資を安定的に調達できる戦略を国家ぐるみで考えないといけません。

また、EVなどの新規事業を行う時に、どうしてもやはり内燃機関の関係者は自分たちの仕事がなくなるんじゃないかという思いを抱く。いわゆる社内既得権が強いので、そういうところとは分離して、EVは別会社にしていくことも重要になってくるのではないかなというふうに思います。

Ⅲ-2 試作に強いサプライヤー

(1) 「巻きのプロ」

その開発試作でいうと、私が強いと思う中小企業はみんな試作に強いんですね。

「巻きのプロ」、林工業所という会社が岐阜県にありまして、こういうスペックのモーターが欲しいと言うと、全部試作して、こういうモーターだったらいいんじゃないのと提案する。有名なところでは少し古いですが、トヨタがプリウスのモーターを作るのに困っていて、この会社が初代から3代までのモーターを全部巻いたと言われていました。

最近、東京オリンピックでトヨタがバスケットボールをシュートするロボットを出していましたが、あの手のモーターもこの会社が試作したと言われていました。世界のメーカーがモーターのコイルの巻き方を教わりに来て、企業が考えていることの先回りをして、俺だったらこんなのできるよみ

たいなことを提案しているので、どんどんお客さんが増えているわけです。

基本的に価格交渉はなく、自分たちの言い値で買ってくれるそうです。もうかっているんですけど、「こんな価格で教えていいんですか」と聞くと、「いいよ、教えても俺らはもっと先に行くから」というようなことで、徹底的に社員も鍛えている。社員十数人の会社ですけれども、昨年、特別金として社員1人当たり500万円ぐらいを配付しています。それぐらいもうけている会社で、やはりモーターの試作に強いという特徴が評価されているのだと思います。

(2)「変な客こそ本命」

次は京都のクロスエフェクトという会社で、これも試作のプロ。病気の赤ちゃんの心臓を病気の部位まで再現する心臓の試作です。2013年にこの心臓モデルの技術で日本ものづくり大賞をもらっています。竹田社長は、お父さんが三洋電機の下請をやっていて、自分も町工場で育ったのものでものづくりをやりたいと思いましたが、父から「下請は絶対やるな」と言われ、シリコンバレーに修業に行った。そこでこれからは試作だとの思いに至り、試作に強い技術者を集めて何でも試作しますよということを出したら、大阪の国立循環器病研究センターから「赤ちゃんの心臓を作ってくれ」という話が来た。お医者さんが手術の成功率を高めるための心臓の模型で、「よし、やってやろう」と、本当に病気の部位まで再現している心臓を、素材メーカーとも提携して肉質まで本物に近い形にし、医療機器として申請してもらおうべく厚生労働省に働きかけています。

竹田社長いわく「何でも試作しますよと言っても、まさか心臓の試作が来るとは思わなかった。ピーター・ドラッカーが、予期せぬ顧客が予期せぬ市場で予期せぬ成功をもたらすということを行っているが、これなんだなと。でも、なぜそういうことになったかという、自分たちは試作でやっていくぞと努力していたから、女神が手を差し伸べてくれたんだというふうに思っている」と。

でも、私は世の中ってそういうものなんじゃないかなと思うんですね。チャンスはある程度平等に巡ってきているんですけど、それに気づくか気づかないかというのは、やはり努力なんだと思います。そういった意味でこの会社は面白い。今はVRの技術などをどんどん開発試作に入れて、工作機械のデザインも手がけたりしています。そういった意味では開発試作で食っている中小企業。この会社も30人ぐらいしか社員はいないです。

(3)「何でも削れる」

姫路にある佐藤精機も、やはり何でも削りますよという会社。防衛関連もやっているの細かいことは言えませんが、ガスタービンやボーイング向けなどの半導体製造装置関係の部品をミクロン単位で削り、JAXAのはやぶさが小惑星リュウグウの物質を持ち帰ってきた時の密閉容器もミクロン単位の全部削りで作った。今はJAXAがNASAに紹介して、NASAからも仕事を受けています。

社員40人で売上高5億と、ここもかなりもうけています。試作に特化するので、日本企業ではあまり見たことのないようなドイツ製の工作機械なども入れて、そのドイツの工作機械のパイロットユーザーという位置づけにもなっていて、ここもやはり試作で食べている会社です。

IV まとめ

IV-1 地政学的リスクの高まりと経済安全保障の重要性

最後にまとめていきますと、今、色々な動きが起きています。ウクライナ危機がある、米中対立があるということで、地政学的に大きく変わってきています。

私が1988年に社会人になった翌年にベルリンの壁が崩壊して、グローバル経済、グローバルマーケットを追求していく動きが加速し、そこで経済合理性を重視して市場を獲得した会社が生き残ってきました。その1つが日本の自動車産業だと思います。ところが、それは平和を前提にした競争能力の構築で、それが終わり始めているのかなと思われます。

何度も言いましたけれども、ウクライナ問題によって色々なリスクが生じ、米中摩擦が起きて、台湾で有事が起こるのではないかということさえ言われるようになり、企業は事業を継続させるためにカントリーリスクを考えないといけなくなった。アメリカが新しい国際秩序の動きでインド太平洋経済枠組みなどを作ろうとし、日本はアメリカに近いのでその中に入ろうとしている。

グローバル化は止まらないと思いますけれど、グローバル市場の追い求め方が変わってきていると思います。もう少し平たく言うと、ブロック化みたいな、中国なら中国で完結する、北米なら北米で完結するというようなやり方をとらないと、事業の継続性でリスクが生じるというような時代になっているわけです。

それで、日本もそういう動きに対応するために経済安全保障推進法が昨年6月に国会で通り、国としてサプライチェーンを強靱化していきます、基幹インフラの安全性・信頼性を確保します、官民技術協力を推進します、軍事に関するような特許出願は非公開化しますが、その代わり国がある程度面倒をみますよ、というような大きな戦略を打ち出し、特に基幹インフラの安全性は14業種を対象に重要設備導入前に国の事前審査が必要になりました。経済界には、これは新たな規制なんじゃないかという意見がありますけれども、地政学的リスクに対応するためには、こういう対応もしなければならぬ時代になってきていると見ています。企業経営の立場からすると、色々な係数が増えたということだと思います。

IV-2 脱炭素・人権等重視による市場の変化

それに加えて、脱炭素と人権重視。脱炭素については色々話しましたが、人権というのが忘れがちで、例えば外国人技能実習生などはこれからは使えなくなると思っていた方がいい。海外では彼らは奴隷というふうに見ているわけです。例えばユニクロでも、ウイグルで作っている綿花の対応で、一時、アメリカで製品が輸入ストップになったということも起きていて、人権問題も企業のサプライチェーンに影響を及ぼすようになりました。

IV-3 これからの経営者に求められる視点

色々と変化している中で、嘆いても仕方がない、受け入れざるを得ない部分があるということです。そのためには、創業の精神に戻るとか、新しく事業を起こすという起業家精神を重要視していかないといけないんじゃないかと思います。

事業ではPDCAサイクルを回せということが言われているのですが、新しい領域で何が正解か分からないところでは、戦略を事前に練るよりも、細かい実行を積み上げていき、そこから大きな絵を描く。すなわち、一步踏み出す力と、そこから軌道修正していく力が重要になっていきます。

出島的な発想も重要で、これまでの悪い組織文化や企業風土を無視できるような組織づくりも重要なんだろうと思います。一方で、企業としては1年ごとの決算にも対応していかないといけないので、足元を見ながら将来を考えていくということを同時並行でやらないといけない厳しい時代が来ています。

そのためには、今さらながらなんですが、高い志と高度な頭脳を持った人材を育てていくことが、事業の規模、業種を問わず大事になってくる。特に世の中が動いている時に新しいルールができようとしているわけで、そのルールがどういうふうに変わろうとしているのか、それが自分の企業にどう影響するのかということをしっかり情報収集し、昇華できるような社員が、これから重要になってくるというふうに思っています。

ご静聴ありがとうございました。

※ 当日の講演内容を、富山県経営者協会事務局でまとめて編集しました。

不易流行（富山経協 講演録）⑫
「アフターコロナ」で大きく変わる産業・社会

2023年6月30日発行
無断複写禁止・転載不可

発行：一般社団法人 富山県経営者協会

〒930-0856 富山市牛島新町5番5号（タワー111ビル1階）
TEL (076) 441-9588 / FAX (076) 441-9952
ホームページ <https://www.toyama-keikyo.jp/>
Eメール info@toyama-keikyo.jp