

日本企業とアジアの挑戦（質疑応答）

南部 邦 男

大 泉 啓一郎

司会 林 田 秀 樹

林田 それでは、質疑応答と討論を始めます。皆さんからお寄せいただきました質問に、講演者のお二人からお答えをいただきたいと思います。その後、3人で議論をできればと考えております。まず、南部会長への質問です。「社名のナベルの意味することについてお聞かせください」ということです。ご紹介いただければと思います。

南部 NAMBU ELECTRIC…**NABEL**（ナベル）というわかりやすい話です。

林田 次も、南部会長への質問です。「ご自身の大学時代の思い出に触れておられましたが、現代において大学が社会に果たす役割はどのようなものだとお考えですか？」ということ。新人を採用される時、学生の気質が昔と比べて今は変わってきているとか、こう変わっていくべきではないとか、学生の参加者もいますので、大学や学生に期待すること、あるいは大学教員に期待すること、お叱りも含めてお聞かせいただければと思います。

南部 世の中が変わってきています。世の中に大学が存在しているわけですから、一概に大学がいかんとか、そういう問題では

ないと思います。ただ、大学が就職のための予備校化しているのは少々、残念な思いがします。いろんな大学でお話をするとき、「大学に入ったのは自分で物事を考えるために入ってきたんだぞ。ものを考える力を身につけるために大学にきているんだ、がんばれよ」と話をします。採用面接の際に、「何を学んできたか」を一応、聞きます。本人はそれをいいたいと思っていますから。しかし、本当に聞きたいのは「何を悩んできたか」ということで、それ聞こうと努力をします。親との葛藤、失恋、生きることの意味とか、様々な悩みをそう簡単には話をしてくれませんから、「好きな女の子、いるの?」とか、いろんなところから悩みを引き出そうとします。真剣に悩んだ子は生きる力がきつとついているだろうと、そんなことを期待するからです。

林田 今日のお話と関わって、私から質問させていただきます。「日本企業の誇り」というタイトルのご講演でしたが、「次の世代の若い学生たち、大学や高校を出た方たちに、伝えたいことをちゃんと伝えていけるという感覚をおもちだろうか」と考えながらお話を聞かせていただいていたいました。「彼らを信頼できる、彼らには彼らの未来がある。任せていける」と感じておられるのか、もし足りないところがあるとすればどういうところか、この間、若い方と接してのご感想がありましたらお願いします。

南部 こういうときは一応、「今の若い方はしっかりしていますよ。全然ダメなことはないですよ」といわれる方がいますけど、

私は正直にいいますと「お前ら、何、考えて生きてきたんや」と。小学校の時に何を教えてもらってきたのか、みなさん感じられたことはありませんか。地下鉄や阪急で立っていると後ろで友だち同士が「ほんでどうしたんや？」と。パッと後ろを見たら親子やったという経験が一度ならずあります。それまづいのではないか。小学校の先生は児童と話するとき、教師と児童ということではなく、兄貴と妹、姉と弟でもなく、膝を折って目線を同じくした友だち同士。私の世代ではこれはダメだと思います。「昔とは違う価値観でいい」というのが台頭してくるかもしれませんが、ただ私はガンコ爺のごとく「俺は気に入らん」といったまま棺桶に足を突っ込みたいと考えております。

林田 今度は、大泉先生のお話に対する質問です。ご講演の終わりの方で、「そんなに無理してデジタル化しなくても」という主旨のお話をされました。デジタル化が話題に上る度に、何かデジタル化にせつつかれているというか、「自分の生き方をデジタル化に合わせて考えていかないと、どうもこれから暮らしにくくなっていくのではないか」というイメージを受けられる人は多いのではないかと。正直、私もそういう感覚をもつわけですが、「乗り遅れるぞ」といわれて前にのめっていくとマイナスのことが出てこないのかなとも思います。そういう主旨のご質問をいただいています。「デジタル化が進むことで営業マンはいなくなってしまうのではないのでしょうか」ということです。今、携わる仕事がなくなり、また新しいスキルを身につけてやっていかなければならないというようなご時勢になるのか

どうか。「デジタル化にのめることでマイナスの側面に直面することはないだろうか？」ということについて、お話しいただければと思います。

大泉 経済のデジタル化は、プラスばかりではありません。マイナス面もあります。

たとえば、デジタル化によるビジネス活動の自動化には、雇用を縮小させてしまうリスクがあることが議論されています。たとえば、アジアではありませんが、2013年のカール・フレイとマイケル・オズボーンが、アメリカの47%が今後10～20年で自動化される可能性が高いと指摘した論文は、世界から注目を集めました。アジアでも、そのような動きが起こるかもしれません。とくにグローバル・バリューチェーンに参加する企業の動きには注意が必要です。

ただし、経済社会のデジタル化は始まったばかりであり、その行方は定かではありません。デジタル化は不可逆的なトレンドとはいえ、そのスピードは国によって異なりますし、その方向も今後各国によって異なったものになることでしょう。

私が危惧しているのは、経済社会のデジタル化をやみくもに進めることで、それまでの経済社会のアナログのよさがなくなることです。もっといえば、新しい技術が入ったことで、壊される社会に注意すべきだということです。また、デジタル技術を使える人と、そうでない人の間に溝がでないか、なども気になっています。

林田 これは、お二人の話を聞かせていただいて浮かんだ私から

の疑問ですが、南部会長のお話については、チームワークを大事にする、進出先のマレーシアの様々な国情・国民感情を大切にしながら経営をしていくというお話、そして、大泉先生がいわれた「デジタル化によって失われてはいけない大切なアナログ」というお話に関連しての質問です。今まで経営に携わってこられて、デジタル化の波の中で、あるいはその他の社会現象でアナログの良さが何らかの契機で失われてきている、実際なくなってきた、残念だなと思われたこと、なくさないで大切に保っていくべきことは何かについて考えておられること、企業人としてそうしたことに役割を果たしていきたいということがあれば、お聞かせいただければと思います。

南部 パネリストも司会者も当たり障りのないことをいってセッションと終わるのが普通ですが、パネリストが二人ですから、まだいいんですけど、3人、5人とかで5分しゃべったら25分ですわ。議論がまとまらない。みんなが消化不良になる。賑やかしのために、あえて本心でないことをいいますので、冗談やと思って真面目に聞いてください。

大泉先生への質問の中で、「今のスキル、せっかくもっているスキルが役に立たなくなることがあるのでしょうか?」。そんなの、あるのが当たり前で、我々の採用試験のときは、「算盤何級ですか?」「2段です」とかいていましたが、時代とともに必要な能力が変化していくわけです。必要な能力が変わるのは当たり前です。それに合わせて大学も高校も教育をしようとする。また不足しているところを専門学校が補おうとする。

それは社会全体として極めて健康な話であって、当然、それに乗れない奴は淘汰される。当たり前の話であって「新しいイノベーションをしろ」「失敗したら、どないするねん、下にセーフティネットを張っておけ」と、そんなもんで起業ができるものではないのであって、「ハングリー精神の中でやっていかないと、あかんのにな」と。

右に文句をいって左に文句をいうと大泉先生がおっしゃるように本心じゃないんですよ、わかってくださいね。「あえて」という、選挙に若い人が行かないのは必要性を感じないから行かないのであって、それを何とかしようといったって永遠に無理だろうと思います。「政治を変えないと、世の中を変えないと我々もうたいへんや」と若い人が思うようになったら、きっと変わるやろうと思います。若干、そのお手伝いをする。「こんなことをしておったらあかんぞ」と、いわないといかんのですけど、ちょっと何かをいうたら「パワハラ」といわれますし、会社で「おい、今日は飲みに行くぞ」というと「すみません、ちょっと家に電話してみます」「ここは小学校か」と。もっと気の利いた人は「今日は妻の誕生日ですので」と。ほほえましい話ですけど、今の日本の社会が極めて豊かになって、これは喜ばしいことだということを、まず理解したうえで、喜ばしいことがもたらす反作用、副作用が、こういうことなんだと理解した方が、次のステップへ進めるかなと思うわけです。

みなさん、新しい発明をするのに、「必要は発明の母」(Need is the mother of innovation) という。母だけで子どもができない

いのは知っていらっしゃるんですよね。父がいるわけですね。必要が母だとしたら父は何なのでしょう。かの有名なガリレオがこうっています。「Doubt is the father of innovation」、疑うということと必要性が相まって新しいイノベーションが生まれる。いかにすばらしい研究所をつくり、金を思い切りぶち込んでホテルと見紛うばかりのアプローチがあつて階段があつて、こういうところで新しいイノベーションが生まれるべくして誘導しているわけですけど、器+心構え、それをアナログとデジタルとは思いませんけど、デジタル化の波がアナログのよさ、大切なところ、すばらしい同志社の今出川キャンパスという、デジタルと、そこに流れている新島襄先生以来の志、スピリッツ、生きることに對する情熱と相まって、アナログとデジタルは対峙するべきではなく、自転車の前輪と後輪、人間の足と手と、というふうに大事なものとします。本心じゃないんですけど。

林田 ありがとうございます。大泉先生への質問ですが、どちらにもお答えいただければと思います。「不便さを解決する技術革新がデジタル化を進める一面があると考察されると思います。そういう意味で社会基盤が充実した日本では技術革新やデジタル化が遅れたといえるのではないのでしょうか？」という質問です。これは一部、大泉先生がおっしゃったことかと思います。「しかし、欧米先進国はそうではありません。なぜ日本だけが取り残されているとお考えですか？」とも聞かれています。

東南アジア、南米で事業を展開してこられた南部会長には、彼の地で日本企業との違いをデジタル化に関係してもしなくても感じられることがありましたらお聞かせいただきたいと思います。

大泉 日本のデジタル化が遅れる原因のひとつは、ご質問ですでに指摘されたように、明治から昭和まで、日本ではアナログ技術で不都合の少ない社会基盤を作り込んできたことがあると思っています。それは欧米以上のものだと思うのです。また日本全土で同じような価値観を共有していたことも大きいでしょう。トヨタ自動車のカンバン方式のように、日本社会には、時間をかけてつくり上げてきた安定的かつ効率的な制度や慣習があるように思います。

日本ではキャッシュレス決済が遅れていますが、別に現金決済でも面倒は少ないですよ。これが、海外で買い物をした際のように、店員がお札を一枚一枚、偽札かどうかチェックすることになれば、状況は変わります。

もっとも、日本にはすぐれたデジタル技術があったにもかかわらず、使われなかったのです。スマートフォンを介した決済技術はずい分昔から実現していたんです。でも、社会が要求しなかった。イノベーションのジレンマの例でお話したように、アナログ技術・制度での工夫をどんどん深めることで対処していったのです。キャッシュレスが進む世界で、最新の技術を使ったお札がまもなく登場しますよね（笑）。

だから、政府はともかく、私たちは、自分の足下をよく見て、

そこにある不都合をデジタル技術で解決できないかを考える。ここから始めるのがよいような気がするのです。デジタル技術への置き換えばかりを考えるのではなく、アナログ技術・制度の強みを強化するためにデジタル技術を使うんです。

南部 今度は本心からいいますけど、今の太田先生の話には120%賛成します。全くその通りです。太田先生と同じことを中国がしています。日本が強い理由について、中国のメディアが今年4月24日にこんなことをしています。「日本が戦後に奇跡的な復興を果たすことができたのは、ひとえに日本人の性格のおかげ」と主張する記事を掲載しました。「日本の戦後の復興が、いかにありえないことだったか」を振り返った上で「同じく近代化改革を成功させた明治維新と重なる部分がある」と分析しています。「これらの成功は日本人の性格によるところが大きかった」と。「その主なものは達観主義だ」という。「開国による鎖国の終わりも第二次世界大戦の敗戦も、日本人にとってショッキングな出来事であったことに変わりはない。しかし、日本人は特有の達観主義により敗北や変化を潔く認め、自暴自棄になることなく、前向きに仕事に打ち込んだ」と尊敬を込めて中国のメディアは伝えている。案外、我々は「我々も持っているものの価値をわかってない」のかもしれない。太田先生がいわれる日本人のきめ細かいところの気質、お話をそこまでされたことに対して、まるで中国人みたいだなと。

これも太田先生の意見に大賛成ですが、トヨタのカンバン方式もデジタル化なしでやるという諸外国からするとぶったまげ

た国ですから、向こうは何もないからデジタル化するので、偽札も日本はほとんどない。ほんまにないですか？ 見つからないことには偽札といえないわけですが、世界中から見て日本はほぼ偽札がないだろうという。必要性があるから何かが起こる。しかし、意図してデジタル化の波に乗り遅れないようにしないことには日本の産業も衰退するという気はします。

林田 次は、南部会長への質問です。「マレーシアの工場のロケーションはどこですか。コロナ禍で何が起こっていたのか、問題があったとしたら、それへの対応はどのようにされたのかについて教えていただきたい」とのことです。

南部 ニュースでも報道されていましたが、マレーシアはこの間までロックダウンをやりました。当然、工場も企業も、従業員は全く出勤できずです。ただ、卵という食品に直接関わる企業だから、政府から特例の措置で「一定の人数の従業員だけは出勤してもよろしい」という許可を得て操業は続けましたが、赤字のたいへんな期間を経験しました。全面解除されたのが3週間前で今は全員出勤しています。いくら二宮尊徳像を置いていても、こちらの意図することはできませんので、社員は自宅で「ヤッタあ、休みだ」と喜んでいるだろうという、イライラした時間を過ごしました。工場のロケーションは、クアラルンプールの国際空港から車で30分のところですよ。

林田 私からの質問です。ある若手の研究者とやりとりしながら

その人が出した原稿について二人で検討したときのことで、
「ここで使っている用語は別のこの用語の方がいいんじゃないか？」
というような議論をしました。私は、自分の考えを説明したところ、
彼は電話の向こうで何をしていたかというところ、
グーグルで自分が使った用語と私が「こっちの方がいい」と
いった用語のヒット件数を比べていた。「先生のいわれた用語
よりも、こっちの方が、ヒット件数が多いです。こういう文脈
で使うのは私の使う用語でいいんじゃないでしょうか」という
のです。私は自分の考えを説明して聞いたにもかかわらず、そ
ういう答えが返ってきた。私の古い頭が、そう思わせることか
もしれませんが、スマホでピッと検索して「どっちが多かっ
たら、そっちをとろう」という「考えない選択行動」をとる習
慣が私たちに入ってきているのだと思います。何を買うかにつ
いての選択だけではなく、口コミがどうだった、そういう選択
とつながってくるのかもしれませんが、ものごとを考える上で
言葉を使うべきだということと、すごく矛盾する思考をする人
が増えているように思いますが。

大泉 「ヒット件数が多いから使う」という姿勢からはイノベー
ションは起こらないのではないのでしょうか。イノベーションは、
これまでなかったことを生み出すことだからです。むしろ議論
して「新しい用語をつくる」ということが、大切ではないかと思
います。

南部 「ヒット件数はヒット件数以上でも以下でもない。正しいか
正しくないかの証左にはならない」といわないといけない。

大泉 AIに頼らず、ときにOIが必要だと思います。

南部 それは何ですか？

大泉 「おっさんインテリジェンス」です。AIは仰山のデータ（ビッグデータ）から答えを出す。OIは違います。数少ないデータから自由そして勝手に創造する。独断ですが、そこからイノベーションが起こる可能性もある。それは自分の経験が背景になっているから、推進力もある。ヒット件数の多いものを選んでイノベーションは起こらない。ときにはOIも必要だと思います。OI、どうぞ、お持ち帰りください。

南部 もって帰ります（笑）。

林田 世間の受け止めとしては、今尊重されるべきは、すぐに比較をしてくれる、すぐに答えが出てくることであって、デジタルとはそういう機能をもった検索マシンに代表されるものだと、一般社会が受け止めてしまっているところがあるのではないのでしょうか。「自分なりに考えて」ということをいっても、「自分なりに比較しているだけなんだ」といわれて終わりという残念な傾向があるように思います。学生と話をしても、そういうことがあったりするんです。

南部 それはね、逃がしたらあきません。「自分なりに比較しているだけなんだ」ということで終わらず、「比較してどうなんや。こっちが多いからこっちが正しいと思うのか、お前は。お前はそういう人生を送るのか」といわないと、しゃあない。

林田 おっしゃる通りですが、先に紹介したケースでは相手が書いた原稿なので強くはいえなかったこともあり、「ああ、そう

か」で終わりました。反省すべきですね。

大泉 私は、ビッグデータによるAIが出した結果を否定するつもりはまったくありません。使えるところはどんどん使えばいい。私の研究室では、YouTubeが「おすすめ」する音楽を流し続けていますが、問題を感じたことはありません。それによって私の人生が変わることがないからだと思います。ただし、人生が決まることは、AIに決めてもらってはいけない。当たり前の話です。なのに自分に合った就職をAIで見つけてもらっている学生がいるとか（笑）。

林田 ありがとうございます。ほほいただいた質問は出尽くしているかと思いますが、大泉先生の議論の中で「1990年代まで貿易収支の黒字が経常収支の黒字のほとんどを説明した時期があったが、今は所得収支の黒字で経常収支が黒字になっているから、日本経済はまだもっている」という議論をされていたと思います。だからまだいいんだというお話です。

南部 私の理解では大泉先生は「それでいいんだ」とはおっしゃってないと思いますが。

林田 「いい」というか、問題になっていないという見方だと受け止めました。所得収支の黒字には、さらによくみるべき国際収支上の問題があって、今では、本国の日本に送金されてきた収益とほぼ同じ規模の収益が、企業の進出先で留保されているのです。すなわち、海外で活動する日系企業が上げる収益の約半分は日本には実際還流していない。貿易は赤字基調になって

きているが、経常収支は黒字だから問題ないとされていいのかわりか。

これと関連して南部会長もコロナ禍を脱して事業が復調していけば、以前にも増して広く事業展開し、成功を収めていかれると思います。向こうで上げた収益は、さらに向こうでの事業拡張に再投資されるか、あるいは日本に何らかのかたちでフィードバックしていった方がいいとお考えになるのか、デジタル化とも関連してアジアで活躍されている日本企業全体が、日本に対して一定のフィードバックがあるから問題ないとしていいのかわりかという問題です。

大泉 すでにお話したように日本の経常黒字は貿易収支ではなく、配当やロイヤリティなどの海外からの利益の移転で支えられています。日本の外貨保有を維持する意味では、海外からの所得移転はいいことですが、少し気になることをお話しします。

東南アジア経済を研究するかたわら、ずい分たくさんの日系の工場を見学する機会がありました。人材育成にどれだけお金を使われているかということが気になっていました。東南アジアに進出する日系の工場では、採用時に「高技術者がほしい」といって専門学校から優先的に採用されました。しかし、たいした研修もなく20年間同じ作業に従事している場合も少なくないように見受けました。なぜ、日本の工場と同じような研修や昇進システムがなかったのか。また、なぜ多くの現地の工場が発展して現地法人になっていくという質的変化がみられなかったのか、ということです。利益は上がっていたんですから、

お金がなかったわけではありません。

経常収支黒字は、サプライチェーンからの利益と言いましたが、韓国、台湾、中国企業のサプライチェーンとの競争に打ち勝つ準備に使うことが必要です。これに対応するためには、現地の工場の人材育成や独自に動ける制度づくりを実現するような経営者を送り込むべきなんです。

なのに、2000年以降は、赴任の3年間を無難にこなせばよいだろうという人の派遣が増えたような気がします。たとえば、インドネシアに3年赴任した日本人はたくさんおられると思いますが、赴任された人でインドネシア語ができるようになった人はどのくらいいるのでしょうか？ 現場を強くするには現地語が不可欠です。生産現場が競争力を持たないと、海外のサプライチェーンとの競争に遅れを取り、それは将来的には経常収支の悪化につながらないともいえません。もっと真剣になるべきです。

南部 全く私も大泉先生のお考えに同感です。続いて大泉先生の疑問にお答えします。なぜそういうふうには日本の会社はやっているのか。それはタイ、マレーシアへ進出するのは「自分のところの会社の利益を最大限にするため」であります。「その会社はタイの社員のものであり、タイの国家のものである」という考えの方に「南部さん、何考えているの、そんな甘いことでやっていけるか？」といわれるのが通例であります。3年で大手の企業の駐在員は交代します。ナベルは一人目の駐在員は15、16年、彼は毎朝、一番に会社の門を開けます。掃除もして

いました。二人目の駐在員は行ったまま、まだ帰ってきません。大企業に特に目立つのかもかもしれませんが、東南アジアに出張するのはいつ出発するかご存じですか。金曜日に出発するのが一番いいわけです。現地の駐在員が飛行場まで迎えに来てくれます。大手を振って歓楽街に行って食事をします。ホテルに泊まって目を覚ますと土曜日です。ゴルフに行くことになっています。好きな人は日曜日もいきますが、1日ゴルフをして、1日ショッピングをする。月曜日に仕事をして、火曜日の飛行機で帰ってくる。「そういう人があるらしい」と聞いていただいた方がいいかと思います。

我々の会社がマレーシアに進出するときの笑い話をします。滋賀県にある中小企業の会社が進出していて、その社長と友人で「どないして、お金もって帰るの?」と聞いたことがあります。彼の案内でマレーシアにも何回か行って、駐在員にも世話になりました。さて、「儲かったお金、どないしてもって帰るの?」。彼はなんていったと思いますか? 「南部さん、ポケット入れて持って帰ってくるのや」というのです。それは結構な会社です。今から22、23年前の話ですから、そんな乱暴が、まだまかり通っていたのかなと思います。

ナベルのマレーシア工場、営業も技術、サービスもあります。一応、一人前の会社です。マレーシア政府の要請で進出したというかたちですから、9年間は「パイオニア・ステータス」という地位を与えていただいて、日本の会社へ配当できるわけです。配当は課税された後の配当をするんですが、「9年間税金は

要りません」というウェルカムのご褒美です。9年過ぎたら日本の経済産業大臣がお礼に来ましたけど、「絶対帰らないでください、ここで食い逃げしないでください」といわれました。今、最大の問題はマレーシアに利益を移転価格することです。部品はマレーシア工場に輸出しますから、値段は勝手に決められます。よそで売っていない部品です。安い値段で売ると日本のナベルは儲かりません。マレーシアの方に利益が移ります。高い値段で売るとマレーシアのナベルは利益が少ない。最近ではマレーシア徴税庁と日本の税務署で、「あっちを立てれば、こちらが立たず」が現実です。時々摘発されている会社もあります。うちはそんなことはしていませんので、念のため。以上です。

林田 そろそろ時間がきましたので、最後にお二人から一言ずつ今回の演題と関わらせて、聴衆の皆さんにメッセージをいただければと思います。大泉先生からお願いします。

大泉 今日の講演の冒頭でお話した通り、「おごりを捨てて現実を見る」ことですね。変化をまず客観的に見る。

南部 100回という記念すべき場でお話をさせてもらったこと、ほんとに心からありがたくうれしく思います。73歳ですので、がんばって現役で、あと2、3年、粘って5、6年、だんだんやることがいい加減になる年齢になってきますので、今のうちに次の世代の方、若い方に「戦争のこと、君たちの未来のために死んでいった人たちがいること」を、年配の方は私といっしょ

に伝えていただきたいなど、中年の方は、ちょっとそのお手伝いをしてほしいなと思います。今日は、ほんとにありがとうございました。

林田 ありがとうございました。お二人の講演者の方に、もう一度、みなさんから拍手をいただきましたら幸いに存じます。ありがとうございました。

これで第100回公開講演会を閉会とさせていただきます。ご来場の方もオンライン参加の方も、本日は長時間、ご参加いただきましてありがとうございました。