

HRM 研究会準備会（第 7 回） 議事録

（敬称略）

調査：専務理事 小平和一郎

日時：平成 29 年（2017 年） 7 月 14 日（月）午後 6 時 ～ 8 時 15 分

場所：一般財団法人アーネスト育成財団内会議室（渋谷区代々木 1-57-2 ドルミ代々木 704 号）

出席：浅野昌宏理事、小平和一郎専務理事、下斗米秀之（敬愛大学経済学部）、杉本晴重理事、前田光幸研究員、前野高章（敬愛大学経済学部）

〔欠席〕加藤恭子（芝浦工業大学）、小林守（産創コラボレーション）、西河洋一理事長、馬場康志（朝日新聞社）（五十音順）

座長：小平和一郎

配布資料：

(1) HRM 研究会準備会合第 7 回議事次第.docx：小平和一郎

(2) グローバル人財考(170714_0156 用).pdf：小平和一郎

(3) 「アジア公共交通インフラの構築」における日本的経営・人財の優位性(170714_0157 用).pdf
：前田光幸

議事進行

1. 小平の発表：「グローバル人財考」＜配布資料(2)＞

グローバル市場に出て行かなければいけないという今の状況を報告する。

(1) 失われた 20 年から、30 年 日本は、失われた 20 年から、30 年に入ってしまった。人口減少や生産性の低迷、生産拠点の海外転移、可処分所得の低迷が起きている。

(2) 販路の拡大 国内市場からグローバル市場に出て行っている。

(3) 生産拠点の海外転移 市場に近いところで生産する。このようなキーワードが出版した本の中に書いてある。

1. 1 グローバル人財の育成

一般的なグローバル市場の区分として、「欧米も含めたもの」「BRICS・新興市場だけを対象としたもの」「日本だけ」という 3 分類をした。それぞれに人財は変わるのではないかという思いもあって取り組んだ。人財区分として「現場作業者」「マネージャ」「事業責任者」「社長」に区分した。（図.1）

当財団は経営人財を育成していることもあり、私どもが出版した本でも、基本的には「経営人財のあるべき姿」「経営の仕方」が書いてある。ここに A や B と書いたが、どちらかと言うと欧米型の経営についての議論は、色々な壁があって、人財育成をどうするかという議論には、入っていない。

本も大分読んだが、前田から問題提起された「何を人財育成したら良いのか」に答えが出るような情報は、中々見つけられなかった。

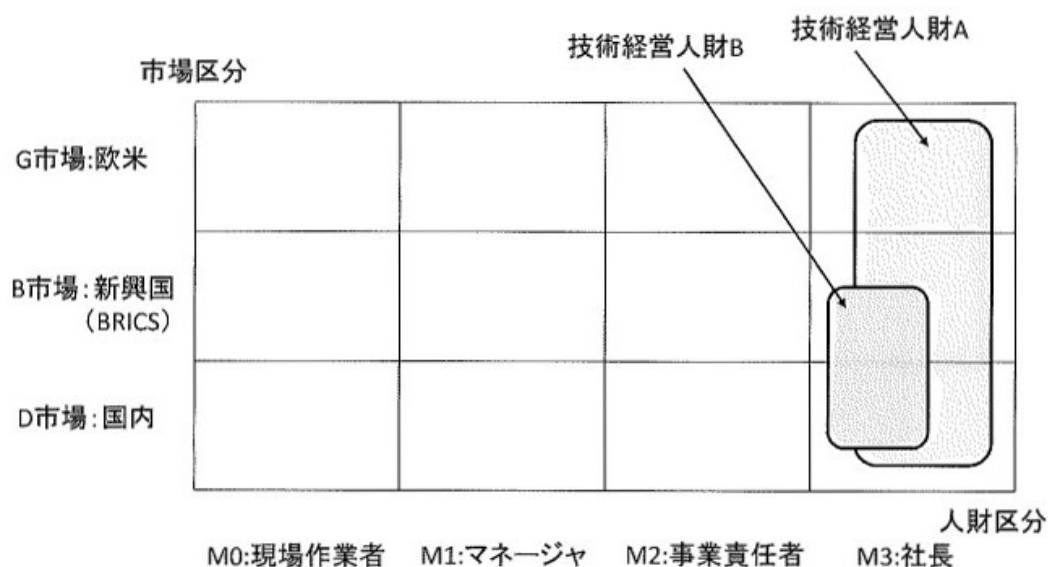


図. 1 グローバル人財

1. 2 グローバル人財（下斗米のコメント）

座談会の中で「グローバル人財とは誰か」という問いに対して、「自社の事業展開を行う上で、市場を国内外で分けて考える「意識」の壁が無い人」と指摘した方がいた。国内外を分けて物事を考える必要は無いのではないかということで、国境無きという意味だと思う。「グローバル人財というのは、経営者や経営幹部の仕事であって、一般従業員や労働者とは区別して考えなければいけない」という指摘があり、非常に勉強になったとある。

グローバル人財を答えとしてまとめると、

- (1) 自社の事業展開を行う上で、市場を国内外で分けて考える「意識」の壁が無い人。
- (2) 営者や経営幹部の仕事であって、一般従業員や労働者とは区別して考えなければならない。

改めて考えると、経営幹部までのことをどうするかということになるから、現場・工場労働者をどうするのかは議論の対象にはなっていない。

1. 3 グローバル人財の育成（下斗米のコメント）

下斗米から更にグローバル人財の育成について「経営者や幹部のことである」「アメリカでは、大企業、中小企業、ベンチャー企業の三重構造に分類されている」という指摘があった。

また、「破壊的イノベーションに挑戦するプロジェクト組織(NTBFs)があるという話だが、このように外国との比較研究をするのであれば日本の特質も見えてくるのではないか」との意見が出された。

1. 4 大学の役割（下斗米のコメント）

小平：次に大学の役割である。下斗米からの指摘を考えると、教養科目の中でリベラルアーツをしっかりやるのは、なかなか難しいのではないかという意味の指摘か。

下斗米：現状これが重要だと本の中で指摘してあるが、「大学のカリキュラムの中で非常に重視されているか」というと、それよりはむしろ社会に出る準備に重きが置かれている。

小平：特別そこに焦点が絞られている訳ではなく、一般教養や社会人としての基本的な教養、知っておかなければならない知識の方が優先されているということか。

下斗米：そうである。

リベラルアーツ全般に対する教育が、高校・大学総合して薄い

小平：前田の指摘のリベラルアーツとは何か。どのような科目を、具体的にどのようなことを勉強すればよいのか。私どもの本の中にも、まだ書いてないから。そのような部分を、人財育成の上で逆設問として前田に聞いているが、人財育成ということで大学に求められるリベラルアーツとは何か。それを逆に搾り出して教えていただくという視点がある。

前田：僕らの時代もそうだし、多分いまもそうだと思うが、リベラルアーツ全般に対する教育が、高校・大学総合して薄い。

小平：リベラルアーツとはどのような教育か。

前田：団塊の世代の20年上の方は旧制中学・高校を出ている。彼らの教養レベルは我々より高い。会社の大先輩などは、良く知っている。西洋の哲学にしろ、西洋史にしろ、もちろん日本の歴史、東洋哲学。どこで勉強したのかと思うが、多分高校でやっているのではないかな。

小平：哲学的なもの。要は思想的なものや、歴史そのものか。

前田：歴史が一番コモンというか、それで学ぶのだろう。ギリシャ人は何を考えていたかとか。ローマ帝国はどうやって滅んだのかとか。日本の歴史もそうだし、教養レベルが昔の旧制のほうが高いと思う。

小平：基本的には日本の歴史は、戦後のアメリカの進駐軍の教育方針で消された。

前田：それはある。

小平：カリキュラムに日本の歴史が入れられなくなった。

前田：今の人は、高校・大学で色々な角度からリベラルアーツを十分に学んでいないので、自分で本を読むしかない。我々も含めて。当然、会社でも教えない。

小平：一番抜けているのは、戦記ではないが、日本が明治以降、勝ってきたこととか、国を支配してきたというものが全部抜けている。日本の優位性を語る部分については省略された。

前田：従って、旧制の人は僕らよりも論理がしっかりしている。

大学の授業で使われる文献トップ100

浅野：アメリカの大学の授業で使われる文献トップ100と言うのがある。

ほとんどがリベラルアーツに相当すると思う。その一位が「英語の文書の書き方についての古典的名著、ストラंक『英語文章ルールブック』」。二位が「プラトン『国家』」。四位「マルクス『共産党宣言』」。五位「アリストテレス『ニコマコス倫理学』」。六位「マキアヴェッリ『君主論』」。

前田：みな古典だね。

浅野：29位にナイジェリア人の書いた小説も入っている。話は変わるが、佐和隆光は、「経済学のすすめ」を書いているが、その中でリベラルアーツとしての教育・教養について述べている。

小平：「リベラルアーツとは何か」ということも、もう少し我々として提示しても良い。やるかやらないかは別にしても。例えば「共産党宣言」などは、小生の学生時代にはよく読んだ。

前田：今はもう絶版で、無いかも。

小平：昔、大学に活動家がいたでしょう。だからあれを読まないと彼らと議論ができなかった。酒を飲んだって何したって、議論でぶつかる。

前田：一応は読んだ格好をしている。全部読んではいない。

小平：「マルクスなんてトンでもないよ」と言えないとだめで、そうしないと同化されてしまう。

前田：小生の世代は、マル経が半分、近経が半分で、大学によって違う。いまはもうマル経はほとんど無い。ソ連崩壊で。

下斗米：少ないですが、まだ一部の所ではある。

小平：小生の学生時代には活動家がいた。目の前に。活動家がいて議論を吹っかけられたら、論破しないとダメだ。それができないと、「お前ここに来い」となる。「お前は下らない」と皆の前で言われてしまう。だから「資本論」とか、大体は目を通した。

杉本：やはり古典は一通り読んだ。分かったかどうかは別だが。

小平：反面教師として学ぶことも多い。現実には、忘れたが、前文の部分は覚えた。「共産党宣言」は岩波文庫の薄い本だったが、あのくらいは読んでいた。そう言う意味では、今は確かに変わったのか。

前田：前野さんが学生の時は経済学部で学んだか。

前野：はい。

前田：そのころは、マル経はあまり無かったか。

前野：いや、あった。マル経と近経とは半々くらいで。人気はどちらかと言うと、近経の先生のほう。

前田：そのとき、もうソ連は崩壊していたか。

前野：その後だ。

アメリカの大学は専門科目まではあまりやらない、専門科目は大学院の役割

下斗米：アメリカの大学は 4 年間で専門科目まではあまりやらない。「専門科目は大学院の役割」という意識があるが。日本の場合は 3、4 年生になったら専門科目に入って、駆け足でやらざるを得ないと言う事情がある。しかも今は 3、4 年生になると殆ど就職活動で、専門もままならない。

小平：だから、あまり深められないということか。

下斗米：深めるのは大学院でというのがアメリカの考え方だが、その代わり一部で一般的なことをしっかり勉強するということだ。しかし、日本はなんとなく、大学に入学さえ出来てしまえばという認識があって、そのあたりの認識が大きく違う。

杉本：日本も技術系は大学院を出ていないと、最近「ダメだ」という声がある。昔はあまり関係なくて、「差が無いな」と言っていた。

小平：専門を勉強するチャンスが無い。

杉本：先ほど言われたように、大学では勉強していない。大学院に行かないと勉強をしない。

2. 前田の発表：「アジア公共交通インフラの構築」における日本的経営・人財の優位性

今日のテーマは「アジア公共交通インフラの構築」、要するに「鉄道の構築」である。

それにおいて日本的経営・人財の優位性があるのか、無いのか。それを、日本的経営のすがた・うごき・ひとと欧米の経営との比較で論じた上で、日本的経営の優位性というものを見たい。

この本の中で、杉本はだいたい具体例に触れられたが、全体的には、あまり個別的な企業の例や産業の例などに触れておらず、具体性に欠ける面があるので、今日は鉄道産業について考えて行きたい。

2. 1 日本の企業、いろいろとうまくいかない

日本の企業はここ 20 年間色々上手く行かないという話がどこに行ってもある。

先ほどの小平の話にもあったように、グローバル展開で苦戦している。国内市場が成熟化して、なかなか厳しい。視野を世界に向けてきたが、ここ 20 年、特に 15 年くらいは新興国企業にコモディティ市場で負けて、日本製品は上手く行っているものもあるが、オーバースペックで値段が高くて売れない、売り負ける。

あるいは欧米は違う優位性を発揮して、欧米の巨大企業に力負けしている。

このような状態がずっと続いている。国内市場は、モノからコトへ、コトからライフへと、第 4 次産業革命と様子が変わって来ている。消費から非消費へ、所有からシェアへ、廃棄から循環へ、サービス化の波が起きている。

ところがアジア市場は、モノについても、何についても非常に膨張している。

特にインフラが不足している。エネルギー・水・都市基盤・環境・交通・通信・治安等である。この公共交通分野で日本企業は、欧米巨大企業とどう戦うか。ご存知の通り、鉄道のビッグ 3 は、ドイツのシーメンス、フランスのアルストム、カナダのボンバルディアである。それらがグローバ

ル市場を牛耳ってきたメジャーである。

日本企業はここ 5、6 年で取り組みはじめたが、世界的なネームバリューが無い。どうやって戦うのか。

一方で中国には巨大な鉄道産業があり、一時は南車、北車に分かれていたが、2 年くらい前に中車として一つになった。これは国内市場が巨大なので、売上げで言えばビッグ 3 を足した位の規模である。海外へはいま出始めた所だが、そこも戦争しなければいけない。色々と苦勞している。しかし、日本企業は自分たち自身が知らない強みを持っているのではないか。

2. 2 アジア進出の鉄道関連会社のつぶやき

実際に鉄道事業をやっている部課長の人達のつぶやきは、BIG3 は結構海外でやってきたのでネームバリューがある。

中国は物量作戦、とにかく国策で来る。資金はある、しかも採算を無視して安値で入札する。入札して獲ったら、工場はその国に作るが、労働者は中国から持ってくる。終わったらそれで終わり。鉄道に限らず、現地の政府はどうしても外資任せ。自分で計画を作って、資金の手当てを考えて、技術・人財を育てて、その後でインフラの運用をなんとかする、という意識が弱い。従ってまだ後進国だ。

政権が時に不安、タイなどはそうである、軍事政権になって全部ストップとか。去年、国王が亡くなられたのでストップとか。アジアに限らずあるが官僚の収賄体質、これは別に日本企業に限ったハンディではないが、それをどうやってハンドリングするか。

それで、日本企業の反省。プレーヤーの数が多く、お互いに牽制しあって、様子を見ながらやっている。会社トップの意思決定として、まだ腰が入っていない。日本の鉄道産業はもう伸びる余地がないので海外に行かざるを得ない。現に日立あたりは英国に行ったり、ヨーロッパで色々やろうとしている。案件としてはアジアもあるし、インドもあるし、ブラジルもある。アメリカは話だけでも知れないが、色々あるが、リスクを負ってどこまでやるのか。やらなければいけないが、まだ本腰が入っていない。従ってトップクラスの人財を送り出すことがまだまだ出来ていない。

特に JR などが特にそうだが、「海外に行かなくてすむから JR に入った」「英語を使わなくて良いから JR に入った」「ええっ、海外ですか」という人が多いようだ。鉄道をやる上で相当色々なビジネスを統合しなければならぬ。それをやるインテグレーターがいない。いるのだけれどもごく少ないともいえる。

それから、オーナー、相手国政府や市などの側に立って、このような絵を描く必要がある。「この先こうしましょう」ということを書ける鉄道コンサルが日本には 1 社しかない。人が少なくて、どこかの国の案件をやったら外はできないとなる。

2. 3 アジア公共交通インフラ事業と日本企業

今日の目次は、(1) アジア公共交通インフラ事業と日本企業、それからこれはやや一般化した論理ですが、(2) 日本人・日本的経営、それから (3) 日本人・日本的経営の優位性発揮の余地は大である。

バンコク、ホーチミン、ハノイ、ジャカルタ、デリー、マニラ、上海、北京、シンガポール、香港、台北、東京の交通渋滞、どこかの都市を見ただけでうんざりする。

こういう状態が年々ますます悪くなっている。昔はクルマの数も今ほど多くないので、混んでいると思ってさほどでは無かったが、どんどんクルマが増えて、道を作っても余計にクルマが溢れるという状況である。

バンコク、ホーチミンやハノイはやたらバイクが多い。ジャカルタもそう。デリー、マニラ、上海、中国は道をどんどん作っているが、道を作るよりもクルマの増え方が速いので、慢性的な渋滞になっている。

北京の冬は、排ガスだけではなくて、石炭火力によって非常に空気が悪い。

シンガポール、香港、台北、東京は、アジアでも割りとすっきりしている大都市である。何が違うのか。それは、公共交通の発達、鉄道・メトロ・バス。それから運行のノウハウが進んでいる。トラックやバンなど商用車の運行効率。統計は持っていないが、たぶん日本は相当に運行効率が上がっている。クルマの運行効率が良くなって、同じ荷物を運ぶのも減る。これは IT の進化ですね。それから排ガス規制がある。

それから、東京は明らかにクルマ離れの影響が出ている。昔ほど混まなくなった。あるいは都市機能を分散したり、迂回の幹線道路を時間はかかるが作ったり、建設車両が昔は物凄く多かったが、それも減ったり、道路工事の時間やりくりなど。色々な要因で、上手く行っている。

バンコク、ホーチミン、ハノイ、ジャカルタ、デリー、マニラ、上海、北京らの都市は出口がまだ見えない。いったん都市が出来てしまったのだから、いまさら鉄道を引くにも地下鉄しかない。あるいは道路の真ん中に高架を作って、その上を「ゆりかもめ」みたいな軽鉄道を走らせる。そのような訳で、なかなか進まない。

2. 4 アジア大都市交通インフラ問題の構図

これを言葉で整理してみる。バンコク、ホーチミン、ハノイ、ジャカルタ、デリー、マニラ等の国は交通インフラを整えるのに時間的な余裕が無かった。とにかく人が食えるようにならなければいけなかった。交通に限らず都市運営全般に整備が行われていない。それからお金が無い。政府にそのようなことを考える力がない、あるいは腐敗もある。

それから、生活のレベルが低いところはバイク、生活レベルが上がってくるとクルマ。それがステータスシンボルになっている。そのようなことで、道と言う道にクルマ・バイクが溢れてしまうような状況にある。

ではどうすればよいか。地下鉄なり何なりをドンドン作っていけば良いか。

とりあえずお金のかからないバスレーンを幹線の一番端に通すとか。奇数偶数日で車両規制を行うとか、3人以上乗らないと都心部に入れないとかやっている。

例えば3人以上乗っていれば都心部に入ってよいとなると、都心部に入る前に子供を抱いたおばちゃんが、私を乗せないかといって100円を取って乗って、終わったらまた帰ってくる、そういった商売が流行ったりしている。

一方、シンガポールではそのような規制が成功している。根本的には公共交通インフラの建設が必要だが、いったん膨張してしまった後ではなかなか難しい。地下鉄網・高架鉄道を、作ってもメンテ・運営がブアなので何も出来ない。

結局は外国に依存してしまう。それからお金が無い。JICA やアジア開銀なり、いまは AIIB もある。最近では PPP と言って、政府と民間の両方がファイナンスする手法がある。

それから、中国の中車やビッグ3 が色々と作ってきているが、自分たちが儲けるためにやってきたきらいがあって、なかなか上手くは行っていない。鉄道を作っても、車両も要るし、信号も要るし、制御システムも要るし、運行システムも要る。総合的なテクノロジーなので、そのような技術人材が実はいない。いったん故障すると直せない。そういう問題もあって、根が深い。

2. 5 バンコク首都圏の路線図とタイの高速鉄道構想

メンテナンスコストが高いので運行会社が払えないので止まってしまった

バンコクの地下鉄路線図を見ると、東の空港から在来の線が入ってきて停まるバーヤタイ。その南のサイアム、その下のシーアムあたりが中心のダウンタウン。4本くらい路線はある。

ところが、この一番右から来ているエアポートエクスプレス、急行でノンストップだが、これが数年前に出来たが、今は止まって動いていない。

何故かという、これはシーメンスが作った。シーメンスは車両も運行・制御システムも安く作った。その代わり故障する。故障した場合には、メンテナンスはシーメンスしか出来ない。技術移転を現地人にしていない。教えていない。部品もシーメンスしか持っていない。そのメンテナンス

コストがべらぼうに高い。べらぼうに高いので運行会社が払えない。払えないのでメンテできないから止まっている。

入札価格は安い。その後、メンテはこういう条件で、ああするこうするとする。目先は安いから飛びつく。日本はこういった面では非常に良いものを作る。なかなか故障しない。しかも故障してもメンテナンスのコストは安い。でも最初が高いから入札で落ちる。

いまのバンコクの路線計画図は、東京に近い 10 数路線あるが、これは半分以上が単なる絵に終わっている。こういう路線を作りたいねという絵で、毎年徐々に変えてはいるが、役人が絵を書いているだけである。日本もこの中の 1 線（パープルライン）にだけに絡んでいる。

タイの高速鉄道構想

タイ全体の鉄道構想で、下にバンコクがあって、東北に行くといとノーンカイというラオスとの国境の町。その後でビエンチャンに行き、中国の昆明まで行く。中国はその路線を受注して、時速 200km くらい的高速鉄道を作る。

日本はそれに対して、北西のチェンマイからバンコクまでの路線をほぼ取っているのが、実際にはあまり動いていない。これは G2G (Government to Government) で内閣・国交省を挙げてやろうとしている。なかなか採算が難しいし、色々な面で難しいので、実際に行くメーカはそれほど動いていない。

タイはインドシナ半島のど真ん中であって、右に行くとラオスを突き抜けてベトナムへ。東南に行くとカンボジア。西に行くとミャンマー。北に行くと中国。東西の絵もあって、左に行くとミャンマーの旧ラングーン（ヤンゴン）の近くへ、右に行くとベトナムの真ん中あたりに行くといった絵もある。絵を描くのはずっとやってきている。

2. 5 バンコク都市交通の現状と問題

色々な話を聞きながら整理した。

現状は、円借や国際機関の融資等で一定の都市交通（バンコクの場合は地下鉄、高架鉄道）を 3、4 路線作ってきた。これまでは主にシーメンスが設計・建設施工・車輛製造・信号システムを建設してきた。先ほども報告したが、メンテナンス・運営のノウハウの技術移転をしない。これが彼らの戦略だ、安く応札して、後で壊れたらメンテ費用はばか高い。「そんなには払えない」と言うと、メンテはしないとなって止まっている。

課題は、政府やバンコク市は都市交通の構想や計画を欧米コンサルに依頼していて、欧米のコンサルが絵を描いて、それに対してシーメンスなどが入札してくる。だから、出だしから日本企業には有利ではない。鉄道システムを作ったが、故障しがち。ビッグ 3 のメンテコストは高すぎて払えない。

タイ側の反省は、トータルコストで評価しなければならない。これは失敗だったということで、そのタイの大学が日本に来た。

日本のベンダーは、故障は少ないが初期コストが高いため入札で競り負ける。タイの大学の先生が 1 年半位前に来て、JR の研究所を案内したが、「何が問題なのか」と言ったら、とにかくメンテが問題だ。作ったけれども、メンテが牛耳られていて自分たちでは直せない。頼むとめっちゃくちゃ高い。こういうやり方は変えなければいけない。ビッグ 3 は技術移転をしてくれない。自分たちが儲ければそれでよい。日本には、その面で期待したいという。現実には、或る会社は、10 人、20 人の単位で受け入れてメンテのトレーニングをしている。

2. 6 両者（タイ・日本）の対応と今後のあり方

今後の対応で、タイ側はプロジェクトを作り上げる体制を立て直さなければいけない。

入札の仕方などをトータルコストで考え直さなければいけない。

ビッグ 3 なり何なりのやり方が分かったので、それではいけない。

もっとタイのためになるようなコンサルを選ばないといけない。

そうはいつでも、自分たちで一所懸命やろうというわけではなく、やはり日本になんとかしてくれないかというスタイルだ。これがタイの限界か。

日本側（鉄道会社・車輛メーカ・信号メーカ・商社）としては、壊れない鉄道システムはそこそこにして、多少壊れても安いよ、その代わりメンテもそれなりにといったトータルオペティマイゼーションみたいなやり方もある。

さすがにシーメンスの倍の初期建設コストでは、誰も手を出せない。そこは向こうの7割とか2/3くらいにして、トータル的には日本のメーカに任せれば、信頼性も高いし、技術移転も出来る。そういうやり方に体制を変えるべきと考える。

日本には、モノづくりから運行管理までできる会社が無い

ベトナムでは、メンテはもちろん、運行までやってくれといわれたら、ちょっと待ってくれ。俺はメーカであって、鉄道会社じゃないとメーカはいう。そこまでは、さすがに知らない。ベトナムでは6本位地下鉄の建設計画があつて、そのうち1本を日本が受注していま作っている。

ベトナムのホーチミン市の交通局などが、運行を自分で出来ますかと聞くと、さすがに運行までは出来ない。JRになんとか面倒をみてやってよということになる。メーカは運行をやったことが無い。運行システムは作ったことはあるが、運行まではやっていない。ターンキー+運用まで言われると、そこまでの能力はないと会社の上のほうは言う。

リスク管理、日本での人財育成。それからインテグレーターの役割が非常に大事で、日本は分断されている。JRは運行会社でメンテ会社で、メーカではない。自分で仕様書は書くが、車輛・制御システム・信号システム・運行システムも全部作るのはベンダーである。だからJR東は、全部は出来ない。ところが3年前に東急車輛を買収して、自分で車輛を作ることも始めた。要するにメーカ&オペレータになったが、JRが全部のインテグレーションが出来るかといえば、そういうわけでもない。

小平：インテグレーターは日本で言えばどのような会社か。

前田：例があまり無い。

小平：日本のメーカとしてはどこか。

前田：日本でインテグレーター的なのは鉄道で言えば三菱重工だけだ。

浅野：その役割は商社がやっていたのではないか。

前田：調整はそうだ。

浅野：BOT（Build & Operate-Transfer）というスキームで色々な所でやっていたかと思うが、鉄道でBOTというのはまだ無いのか。

杉本：通信にはある。

浅野：電力もある、交通システムもどこかで確かにやったはず。

前田：たぶんバンコクあたりはBOTになると思うが、ベトナムでは「T=Transfer」ができないという。商社には確かにそのような機能はあるが、別に技術を持っている訳ではないし、モノを作っている訳ではないので、ある意味では限界がある。メーカで色々なところでそのようなことをやっていたのは三菱重工である。

小平：インテグレーターというのは、中心役みたいなもの、音頭とり、契約主体か。

前田：後でインテグレーターの役割には触れるが、物凄く幅が広い。今はアジアの中では自動車製造国になったが、トヨタだってあそこまでののに30年かかっている。最初は部品工場も一緒に連れて行って、そのうちに徐々に地場の部品工場に移っていく、そういった産業ピラミッドが出来上がるまで、どうするか。「台湾モデル」と勝手に書いているが、台湾は中進国で先進国に割りと近くなっている。インフラも全般的にまあまあ上手く行っている。技術移転も上手く行っている。

杉本：これは新幹線のことを言われている。

前田：いやいや、全般的に。新幹線もそうだが。新幹線は日本の JR 東海だ。要するに、鉄道において東南アジアでどのような発展モデルがあるのか、皆模索している最中である。模索したって、考えただけではダメで、やるしか無いと思う。

2. 7 評価されるインフラ事業のインテグレーターとは？

ここで「インテグレーターとは何か」ということで、フルレンジのインテグレーター。

- (1) 事業構想を現地（国や市）の視点から描く。
- (2) 事業主体（誰が主体なのか）まで決めてあげる。
- (3) 参画する企業や公的機関との協議をリードする。
- (4) 資金調達のスキームを、鉄道は時期が長いので参画企業や組織、金融機関と協議する。
- (5) 事業の短・中・長期の市場性・経済性を予想する。
- (6) 事業リスク対策を立てる。
- (7) 社会的価値を明示する。
- (8) 周辺地域への長期的な経済的波及効果を明示する。
- (9) 建設後のメンテ主体を決定する。
- (10) 運転主体を決定する。
- (11) 長期的にキャッシュフローを成り立たせる。

自分は参画しないで絵だけを描くという場合もあるし、自分はどこかでモノを作る場合もあるし、色々なバリエーションがある。しかし、インテグレーターをするものが全くいないと、なかなか上手く行かない。

浅野：言い方を変えると、コンソーシアムリーダーがやる仕事であり役割だ。

前田：そうである。

浅野：それをインテグレーターという呼び方をしているのは、どうしてか。従来はコンソーシアムリーダーがこういうことを全部やってきた。

前田：コンソーシアムリーダーという表現にしても良いのかもしれない。

3. 日本人・日本的経営を考える

3. 1 日本的経営の評価と今後の方向性

ここからは、少し日本的経営というものに立ち返って考えて見たい。新しい日本型にするにはどうすればよいか。弱いのは「コンセプト構築力」「戦略構築力」「戦略遂行力」、「コミュニケーション力」、こういった所が弱い。日本型経営が優れているのが、「価値構築力」「経営管理力」「人事・組織力」「オペレーション力」「コミュニケーション力」「技術力」である。

3. 2 日本的経営のすがた（概念）

日本的経営の姿とはどう言うものだろうかを改めて考えたい。ここに経営の特徴要素・姿を「経営哲学」「経営の目的」「企業統治」「法令順守」「意思決定」「業務分掌・業務目標」「権限・責任」「知見・ノウハウ」「意思疎通・議論」「思考の傾向」と 10 項目上げている。もっとほかにもあるのかも知れない。

それに対して欧米企業の経営は、経営哲学にしろ、経営目標にしろ、対照的である。そんなことは無い会社は一杯あるといえばその通りだが、極論すると、こうではないかという捉え方だ。経営の目的は、欧米は結局のところお金だ。株主のために短期利益を上げていく。経営者はこれをしていけば良い。ところが日本では、それでは尊敬はされない。むしろ短期的利益より長期的利益を重視して、株主だけではなくて色々なステークホルダーの利益をバランスさせていく。それは従業員であり、顧客であり、取引先であり、地域であり、国である。そういうものを上手くバランスさせていく会社が良い会社である。アメリカ企業は、今期儲けなければどうしようも無い。配当しなければ、株価を上げなければいけないと。アメリカ企業の子会社は、そのようなことを要請される。

ところが日本の場合は、もう少し大人というか、あまり闘争的でない、バランスを重視する。ここが大きく違う。企業統治では、日本の会社は最近アメリカの真似をして、委員会設置会社や外部役員を増やしたりしているが、まだマジョリティは社内中心である。これはこれで良いと思っている。両矢印の部分は、日本は日本なりのよさがあるという意味である。法令順守は、皆で渡れば怖くないみたいに、目をつぶってしまうところが結構多い。バレそうになると隠蔽してしまう。どうしても共同体的な脆弱性があるので、これは管理体制を右のほうにシフトすべきではないか。それはわりと速やかに出来るのではないかなと思う。

意思決定は、本当は右に行ったほうが良いのかな。日本の会社は大きな会社になればなるほど部門が分かれているので、経営会議や取締役会で直ぐには決まらないケースが多い。では細かく分割して、カンパニー制にして分担してやっていくかといえ、それはそれでデメリットもあるし、なかなか悩ましい。業務分掌・業務目標は曖昧、皆でやろうということで、いわゆるジョブディスクリプションが殆ど無い。これはやはり右に行ったほうが良い。

権限・責任も同じ、これも少し右にシフトした方が良い。問題は 8、9、10 でこれが難しい。日本企業の強みは、結局は暗黙知の強みではないのか。書いたものをドンドン作っても、それでこぼれる色々な重要な事柄があって、それが実は日本の会社の強みである面が多い。

それから意思疎通・議論で全然違うことを考えている人間との意思疎通や議論の仕方が非常に下手なわけで、それに慣れていない。

思考の傾向も「どうやるか」は割りと強いんだけど、何故やるのか、何のためにやるのかということを手早く説明できる人が（得意な人も多少はいるが）、少ない。

表. 1 日本の経営のすがた（概念）

	経営の特徴要素	日本・欧米企業経営の特徴: すがた(概念)	
		日本企業の経営	欧米企業の経営
1	経営哲学	・持続的な社会貢献	・世界NO1のシェアと利益
2	経営の目的	・長期的利益・成長重視 ・各利害関係者の利益をバランス 「名声」、「調和」、「共栄」志向	・短期収益重視、時価総額重視 ・株主利益優先 「MONEY」、「勝ち負け」志向
3	企業統治	・社内取締役主体、閉鎖性 ・海外M&Aの管理に弱腰	・外部取締役多数 ・各種委員会、透明性重視 ・海外M&Aに厳格
4	法令遵守	・管理体制甘い (共同体の脆弱性、隠蔽)	・管理体制整備 (通報制度)
5	意思決定	・慎重、機を逸する	・迅速、
6	業務分掌・業務目標	・曖昧 ・組織、チーム単位	・明確、ドキュメント化 ・個人単位
7	権限・責任	・組織、チーム単位	・個人単位
8	知見、ノウハウ	・暗黙知化	・形式知化
9	意思疎通、議論	・不得手	・自在に行うのが普通
10	思考の傾向	・HOWが得意、概念化が不得手	・WHYを重視、概念化が得手

3. 3 日本の経営のうごき（機能）

2番目は日本の経営のうごき・機能、要するに姿である。9項目あげた。

財務目標では、欧米はここ 20～30 年間は ROE ばかりいっているのが、日本もそれに引きずられ

ている。だけど営業利益率という、のどかな目標でやっている会社も結構ある。そのためにどのようにやっているかという、アメリカは利益率向上を目指す、ROE の E を減らそうとする経営者が増えて、これは困ったものだと思ふ。これを日本はあまり真似しないほうが良い。

それから戦略であるが、創業会社は別にして、日本にはトップダウンの会社は少ない。サラリーマン会社はみんな下から上がってくるから、ある分野のことは知っているが、ほかのことは余り知らない、トップダウンはなかなか出来ない。

やはりそれぞれの事業部のミドルが考えて、それで上と相談しながらやっていく。事業展開の型は、垂直統合＝上流から下流までやりたい、水平展開＝違う分野の仕事もやりたいと普通の大企業は両方やりたがっている。

表. 2 日本の経営のうごき（機能）

	経営の特徴要素	日本・欧米企業経営の特徴:うごき(機能)	
		日本企業の経営	欧米企業の経営
1	財務目標	・営業利益率	・ROE、FCF
2	上記のための方策	・利益率向上	・利益率向上 ・自社株購入、負債を上げる
3	戦略機能	・ミドル・アップ	・トップダウン
4	事業展開の型	・垂直統合、水平展開	・中核事業特化
5	企業財務行動	・借入＋株式	・社債、株式
6	投資行動	・投資胃液率の基準低い (単年度黒字化、投資回収年数) ・投資志向	・投資利益率に厳格(IRR) ・投資圧縮 ・ファブレス選好
7	M&A政策	・慎重 ・PMIに苦戦、特に海外 ・買収より合併を選好(意思決定の遅さに)	・積極的 ・事業売買は常態化 ・ベンチャー買収
8	R&D活動	・自社内のR&Dを重視	・ベンチャー買収。
9	リスク分析・管理	・甘い ・制度曖昧	・厳格 ・制度化 ・ドキュメント化

15

アメリカの会社はそんなことはしない。全部分断されている。自分の得意としている分野に集中している会社が基本的には良い会社である。GE や 3M は特別だから別である。日本企業は財務行動では、銀行からの借金、あるいは時価発行の両方。投資行動では、投資利益率のハードルが割りと低い。単黒が何年後になるのか、投資回収年数が何年だといったのどかなやり方でやっている会社がまだまだ多い。アメリカでは投資利益率は IRR 一本で、20%なら OK、15 なら慎重に、10 なら no とか割と厳格である。それから投資を圧縮したがる、投資をしたがらない。ファブレスで、アップルなどがそうだが、メーカーのくせに自分で工場を持っていない。日本は自分で作りたい。でもそれが出来なくて半導体などは全部海外に持っていったりしているが、「M&A」について日本は基本的には慎重である。

結構外国の会社を買っているが、PMI (Post Merger Integration) の問題がある。その会社と自社との間でいかにしてシナジーを作り上げて、1+1 を 2 以上にするか、色々な基準やシステム、プラクティスをそろえていくか。それが下手だ。特に海外の会社を買った場合は。もともと買収よりもジョイントベンチャーが好き。50 対 50 で身動きが取れない会社一杯あるが、でもこれが好き。

その点アメリカははっきりしている。ジョイントベンチャーは嫌いで、買うか売るか、どちらかだ。「R&D」は先ほどの投資と一緒に、アメリカの会社は R&D の比率は低い。国全体で見ても、企業の R&D 投資は日本企業に比べて比率が少ない。アメリカの R&D の 6 割ぐらいは国ではないか。日本は逆。

浅野：国と言うと、アメリカでは軍のことが多い。

前田：日本は減らしているのが、アメリカは、まだまだやっている。過去から見れば減らしているが、相当やっている。リスク分析とか、管理は甘い。向こうはリスクには物凄く慎重で、弁護士を一杯雇って、なるべくリスクを厳密に精査してリスクをなるべく減らすようにどんな契約でもガチガチにやる。ドキュメント化もやる。

3. 4 日本の経営のひと（風土・人財）

最後の人、組織。資源としての人材で、これは asset として財を当てたほうが良い。採用して育てていく。

向こうは必要な人間を採る。

育成については、社内研修や OJT が中心で、一部ではお金を出して学校に行かせる場合もある。

アメリカは MBA にせよなんにせよ、資格は自分でとる。会社を休んだり、自分のお金で資格をとる。良い会社は、社員研修制度もあるようだ。

人事評価は、アメリカでは極論的には全部ボスが決める。「XX の 2016 年度の評価は B。従って給料はこうだ」と上司一人で決める。文句があったら、その上司とネゴする。「いや、これはおかしいじゃないか」とやる。

日本はもう少し曖昧で、上司一人ではやらないのが普通である。複数の人が評価していて、斜め上とかが入ってやる。転職はまあまあ増えたとはいえ少ない。向こうは多い。日本は愛社精神は、一応はまだ高い。それから就社、会社に入ってどこに配属されるかは、会社が決めること。

自分は化学工学のエンジニアなのだけれども、分子材料の方に行く、あるいは電気のほうに配属されるということもある。欧米では、そのようなことはまず無い。職能に対して就職する。日本は就社する。

従ってアメリカにも愛社精神はあるが、日本ほどは高くない。その職が無くなれば、他所の部門に移るのではなく、他所の会社に移る。勤労働機、何のために働いているのかと言えば、日本は会社のために働く。向こうはどちらかと言えば自分のために働く。

人財多様性では、同じような感覚、考え方、空気で同質性には安堵感を覚えるが、多様性には違和感を持つ。向こうは、多様なのは当たり前。

報酬のカーブは、日本はカーブが寝ている。いまは多少立ってきているが、新入社員と社長の差が 300 万円と 3,000 万円で高々 10 倍程度の差である。アメリカだったら 100 倍位ある。

日本は日本で良いじゃないか、これは日本の特徴。何で真似しなければいけないのか。アメリカの真似をする必要はないと言う意味だ。

表. 3 日本の経営のひと（風土・人財）

	経営の特徴要素	日本・欧米企業経営の特徴:ひと(風土・人財)	
		日本企業の経営	欧米企業の経営
1	資源としての人材	・採用し、育成する対象	・必要な人材を採用
2	人材育成	・社員研修、OJT中心。 ・一部に資格、MBAも。	・学位、資格、MBA等を自己責任で ・一部に社員研修制度も。
3	人事評価	・複数の評価者	・特定の上司が評価
4	転職	・少	・頻繁
5	愛社精神	・高い ・就社	・低い ・就職能
6	勤労働機	・会社のため	・自分のため
7	人材多様性	・同質性に安堵感 ・多様性には違和感	・多様性が前提
8	報酬カーブ、格差	・緩やか、少ない	・大きい

3. 5 日本・欧米の文明的背景

なぜこのようなバックグラウンドになっているかを考えたのが、文明的背景。専門家から見たら幼稚だと思われるかもしれないが、文明の基盤では日本は自然崇拜+仏教+ものづくり技術。ヨーロッパではギリシャ・ローマという地中海的な文明+ユダヤ・キリスト教的な一神教+近代科学主義このようなものから形作られているのかなど。

自然観では、日本は自然を畏怖し尊重し、ヨーロッパは自然を支配し、管理しようとする。生活の糧は、もともと日本は水田・稲作・自分で物を作る、向こうは狩猟あるいは牧畜。

生存の知恵では、日本人は欲しいものがあったら、自分で作る、農家は殆ど自給自足でモノをつくってしまう。向こうは欲しいものがあったら獲ってくる。

人間の生活形態は、日本は定住性で共同体。隣近所がみな知り合い。向こうは結構移動するので個人単位、あるいは家族単位である。

価値観は自然と一体で、欧米は善悪二元論で判断する。

思考・行動の体系は、調和・和・情というものに支配されている。欧米は自分と他者・契約あるいは戦い。

知の基礎は、日本は漢籍+仏教+何とか道ですね。向こうはギリシャ哲学・近代科学。

宗教観は、色々な宗教の混合であるが、向こうは一神教で、大本は一緒である。

倫理観は、日本では色々あるが、ヨーロッパは変わってきたのだと思うが、一応 15、16 世紀の宗教革命でプロテスタンティズムが勤勉を生み、フランス革命が平等とか会うとかを生んだ。

他人・外界との関係では、日本は協調・共栄・互助で、向こうは勝敗・優劣・奪取。この日本的なところは、これで十分良いではないか。変える必要はない。変わって行くのはしょうがないが、これを変えする必要は無い。これが先ほどの 3 つの根本にあるのではないかと思う。

表. 4 日本・欧米の文明的背景

経営の特徴要素	日本と欧米の文明的背景		
	日本		欧米
文明の基盤	自然崇拜+仏教+ものづくり技術	↔	ギリシャ・ローマ+ユダヤ・キリスト教+近代科学主義(産業革命)
自然観	自然を畏怖・尊重	↔	自然を支配・管理
生活の糧	農耕・稲作・殖産		狩猟・牧畜・エネルギー
生存の知恵	欲しいものは自分で作る	↔	欲しいものは獲得する
人間の生活形態	定住性、共同体		移動性、個人単位
価値観	自然と一体	↔	善悪二元論
思考・行動の体系	調和、情	↔	自己と他者、契約、闘争
知の基礎	漢籍+仏教+(諸々)道		ギリシャ哲学・近代科学主義
宗教観、死生観	神道、仏教、輪廻、神仏融合	↔	唯一神ヤーヴェ (ユダヤ教、カソリック、イスラム)
倫理観	儒教、武士道、商人道	↔	プロテスタンティズム
他人、外界との関係	協調、共栄、互助	↔	勝敗、優劣、奪取(植民主義)

(追)漢民族&周辺(中国、満州、朝鮮、蒙古):冊封体制+事大主義、霸道・君臣・朝貢、
化外の地(台湾、海南、新疆、チベット)は圏外

3. 6 日本人・日本的経営の優位性発揮の余地大

このような日本人のビジネスビヘイビアやスタイルは、アジアで受け入れられる可能性は十分高いのではないかとというのが、最後のまとめで、日本人・日本的経営の優位性発揮の余地は大である。いままでの説明で抜かしたかもしれないが、タイに欠けているものは、資金が無い、技術が無い、人財がない、意欲が無い、知恵が無い。

この5つがあれば何とでもなる。資金は借りたり、最近ではPPP といって Government と国際機関と企業が出し合うやりかたがある。これを色々やろうとしているが、最後は全部依存性があって、他力本願みたいな感じで。この5つを整えないとダメだよ。だけど、君たちには整えられないよね。日本人よりも欧米人のほうが良いということは決して無いよということを示している。

白い星印が優位のところ、赤い星印が問題のところ。まず知恵。現地人・現地主体が総合的に思考出来るのか。鉄道を作ったらその地域に人が増える。色々なショッピング、住宅、工場団地、学校、文化施設など都市開発や地域開発が必要で、交通体系とはそういうものだ。そのようなことを考えているか。主体的に考えて行動できますか。

これに対して日本企業にはコンサルがない。あるのだけれども1社しかないから手が回らない。日本企業・グループは、このようなメリットがあると相手に分からせるのが下手で、100 持っていても、30~40 位しか鉄道では出来ない、後の60~70は言わなくても分かった。いや、言わなければ分からない。

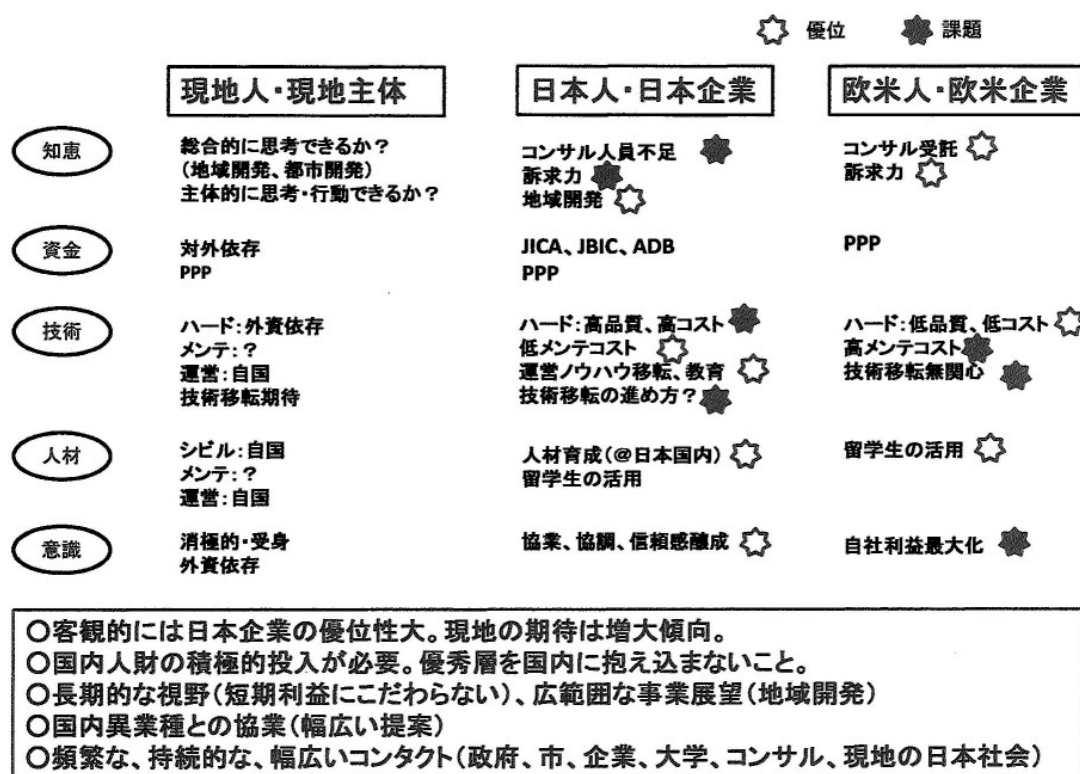


図. 2 日本人・日本的経営の優位性発揮の余地大

浅野：コンサルとは JARTS のことか。

前田：そうである。欧米は、地域開発はそんなに得意ではないと思う。日本はそれこそ「小林モデル」があって、阪急電鉄の小林一三。大正時代。

小林一三という阪急電鉄の社長で偉い経営者がいて、鉄道を作る。ターミナルにデパートを作る。ホテルを作る。沿線に住宅団地を作る。アミューズメント施設を作る。宝塚を持ってくる。鉄道一本で街づくりを全部やってしまうというモデルを大正時代からやっている。それを真似したのが東急であり、西武であり、その後の小田急もそうだ。総合開発のデベロッパーな訳。鉄道だけではなくて地域開発もやる。これは日本の鉄道会社に根付いている。

資金は、最近では PPP が主体になって来ている。技術では、モノを作るのは外資に依存、メンテをどうやってよいか分からない。運営は一応自分でやる。技術移転を期待している。日本の鉄道メーカーのハードは、品質は良いけれども高い。メンテにはあまりコストはかからない。やりかたも教える。

技術移転の進め方は、日本の課題にしているが、これはまだ良く分かっていない。向こうは技術移転を期待しているが、日本のメーカーは、誰に技術移転するのか、技術移転の相手がいないじゃないかという。自動車は 30 年かかっている訳で、なかなか今すぐに、こういう受け皿がある、トレーニングしてくださいとはならない。大学の中でそのようなことを始める手もあるが。欧米のビッグ 3 はどうかというと、初期コストは安い。メンテは高い。技術移転はやる気が無い。

人財がいるのかといえば、鉄道の軌道を作ったりは出来る。メンテは分からない。運営は何とかやる。日本は、人材育成はやる気はある。タイ人の留学生が何万人もいるが、それをどうやって活用するのか。これは想像だが、欧米の場合は留学生をそれなりに使っている。意識は最初の知恵とよく似ているが、非常に消極的・受身で外資依存。外資依存するとしても、ビッグ 3 に任せるとえらいことになるぞということが大体分かってきたが、日本と一緒にやりたい気持ちがあるが、日本はまだ腰が引けている。

一番下書いているが、客観的には日本企業の優位性は大きい。現地の期待は増大傾向。各鉄道関連メーカーにしても運行会社にしても、人財を積極的に投入しなければいけないが、トップクラスを出していない。あるいはトップクラスは出しているが、20人必要なところに1人くらいしか出していない。トップクラスを10人出ささいよと思うが、トップクラスは国内の仕事をやらせている。国内の仕事はトップでなくてもセカンドクラスでできる。あるいは、セカンドクラスとトップクラスの比率は、海外のほうがトップクラスの必要が多くて比率は高いほうが良い。国内はトップクラスが少しいればよい。

それから長期的な視野が必要で、短期利益にこだわってはいけない。本当に儲かるのか、3年5年では儲からない。20年30年かかることを考えて腹をくくらずにはいけない。それから先ほど言った地域開発もやらなければいけないので、デベロッパーも入れて一緒に出て行く。それから、国内異業種との協業で、色々な分野との協業をして幅広い提案が出来るようにする。大事なことは、頻繁に、かつ持続的に、幅広い面で相手国とコンタクトしていく必要がある。政府ベース、市、現地企業、大学ベース、向こうのコンサル、それから現地の日本社会も活用すべきだ。

タイには5万人くらい日本人がいる。クルマ屋さんが多いし、いろいろな産業の人が出ている。商社もちろん多い。現地の日本人はタイの中で相当なネットワークを持っているから、そういったものを今まで以上にどんどん活用して。もちろん今も活用しているのだと思うが、まだまだ少ないのではないかな。

大学のクラブの同級生が、ある商社のタイ社長をやっていたが、日本商工会議所の会頭の役割が商事と物産で交代に回ってくる。それを昔一回やったことがある。そういった強い人脈を、鉄道メーカー、車輛メーカーなどは使っていると思うが、もっと思い切り使わないと、インフラは相当に息の長い仕事なので、モノを売って終わりという話ではないし、プラントを作って終わりという話でもないで、コンタクトを幅広く、長くやる必要がある。

3. 7 アジアインフラ事業に大事な「意識の持ち方」

一つつつ、めげず粘り強く、前を向いて、幅広いネットワーク、現地人の目で、長期的な利害の物差しで考える。

何事も、まず試行、分析、理屈は適当に打ちきれ。それからトップに本腰を入れさせないと進まない。

意思決定の権限を取る。長期的にはその責任者が責任を取る。

それから、良い人財をどんどん送っていけば、人は必ず育つ。

色々なトラブルや失敗はするが、向こう傷は褒めてやらなければいけない。

グローバル人財やらどうの関係ない、人財に内外の区別なし。ただし、海外にトップクラスを出す必要がある。

4. 質疑

下斗米：技術移転のところは凄く興味深い。日本の特性を上手く生かせそうだと思うが、実態として、今どのような形で現地の人に技術移転をしているのか。

前田：どこかは分からないが、10人単位で2年とか日本の工場で受け入れている。

日本の工場で受け入れて、トレーニングしている。向こうに帰ったら現場のキーマンになる。

下斗米：日本でいうところの外国人技能実習制度のようなものか。

浅野：当然、オペレーションの指導も契約の中に入っている。契約の一部として、納めた機器のオペレーション、メンテナンス、そういうことを日本の工場の中で、あるいは研修施設の中で半年かけて研修するとかをやって国に戻している。

杉本：それは、普通は契約に入っている。ターンキーの契約での一部として。シーメンスがどのようなのか分からないが。

小平：騙されたというか、そういう維持コストが試算できるまでの情報をくれなかった。

浅野：多分、契約の中でそのようなアイテムを故意に落としてある。

杉本：普通は入っている。

前野：その技術移転のやり方は、産業を問わずそういった形が一般的なのか。

浅野：例えば工場施設をフルターンキーで契約する時には、必ず自分たちでオペレーションできる所まで指導する。だからフルターンキーという。そこまで含む契約金額になっている。

小平：最近だと発電所を作ったりするが、移管を前提としている。

浅野：もちろんそう。

前田：プラントをつくる、例えばどこか東南アジアにプラントを作る。エンジ会社が作って、向こうが運営するといった場合、多少は資本を化学会社が入れて、その化学会社が日本の工場トレーニングをさせる。2年なら2年間。そうしないと動かない。

前野：日本の直接投資で現地に子会社なり工場を作って、そこで技術移転を行っているという研究を良く見る。現地で雇った人の教育をしている。

浅野：それは自分の会社用に育てる。それは技術移転というよりは、動機としては自分の会社の利益の為にコストの安い現地の人を指導して、現地の人を使っている。結果として、現地の人に技術移転をしている結果になっている。

小平：工場の現地労働者、現地化は100%に近い。どこでも。そこに日本人が行ってもコストに合わない。だからそう言う意味では移転する。

浅野：途上国とのプラントなどのフルターンキー契約の時に、最後のアクセプタンスを出してくれない。何だかんだとクレームをつけて、1年2年3年と引っぱられる。と言うのは、向こうとしては出来るだけ日本側のコストでオペレートさせる期間を長くしたほうが楽だし、それから現地の人でもそこまでなかなか育たないから、いきなり渡されて稼働率がドンと下がっても困るから、なかなか工場完成のアクセプタンスを出してくれない。

下斗米：それは日本語で研修しているのか。

浅野：英語が多い。

杉本：それはドキュメントで全部用意して、それで誰が何日間何をやるかを、みんなそういうことを契約のときに全部出す。

下斗米：そういうコストをシーメンスは出していないから安く見えるということか。

浅野：色々な項目があったと思うが、価格交渉の中でドンドン削ったりしていくと、抜けてしまう。

前田：部品がめちゃくちゃ高い。

小平：それが契約時には分らない。

杉本：買うほうも、そう簡単に壊れるとは思っていない。品質規定をするのはなかなか難しい。

前田：シーメンスはビッグネーム。えげつないことはしないだろうと思ってもする。

浅野：シーメンスは、途上国との契約では最後のリテンション分5%を、最初から取れないものとして見積もりしていた。

前野：鉄道関連の技術移転はまだ上手く行っていないとのことだが、他の産業での成功例で代表的なものは何か。

前田：自動車。

前野：それは呼んで教えるのと、現地で教えると。

前田：もちろん両方である。日本人は結構作っている。

浅野：化学プラント。インドネシアなどで幾つもやっています。

小平：浅野さんの取り組んだ通信建設で移管は上手くやっている。

浅野：ほとんど上手く行った。電力やプラント、プラントといっても色々あるが、繊維工場や化学プラント、セメントプラント、製鉄プラントなど、それぞれジャンル別にずいぶんやって来ているし、それはそれなりにできている。韓国の浦項製鉄は日本が全部やった。中国の製鉄所だって幾つかある。鉄道では、国はすごく上手くやったと思う。インド国鉄は英国がちゃんとやったし、パキ

スタンの国鉄もそうだ。

前田：今日はバンコクの都市交通の話だが、タイで長いところはある程度の鉄道網はある。戦前のもので90年とか100年経っている。ビルマの泰緬鉄道だね。

杉本：これはアジアの話だが、日立などもイギリスで盛んにやっているが、あれはオペレーションまで含めてやっているのか。

前田：あれはメンテまで。オペレーションはオペレータがいるから。

杉本：オペレータが元々いるのか。

前田：あそこは上下分離だから。要するに、車輛をもってそのメンテまでは日立がやるけれども、それを動かすのは20くらいの路線会社がある。

杉本：色々なモデルが多分あると思うが、アジアでニーズはあるが、日本企業が本格的に取り組めない理由は、この最初の頭の所にあるのか。

前田：向こう側に立って絵を描く人がいない。入札で不利になるとか。どこまでやるのかというのがある。

小平：浅野さんに質問ですが、基本的にああいって長期的なもので、変なことをやったら結局は分かってしまう。だから、あまり変な人はいないと思うが、今回の事例では悪徳商人じゃないですが、そういったものが絡んでいるのか。

浅野：あとからコストがどんどん嵩むような見積もり方式はある。

小平：当然利益を出そうとすれば仕掛けののだが、結局は分かってしまう。

浅野：それは分かるが、その時点での契約担当者は「とにかく取ればよい、後のことは俺知らない」というのがいる。

小平：老舗というか、昔ながらの伝統的な企業は、昔だったら余りそのようなことはやらなかったと思われるが、そんなことは無いのか。

前田：「世界の老舗企業の巨悪」という本がある。いかに酷いことがあったか書いてある。石油などはそんな会社ばかりだ。

杉本：最後は恨み節というのが割りと多い。あの時に日本企業にしておけばよかったという、お客さんの恨み節もあれば、こちら側の恨み節もある。

前田：それが上手い。10しか力が無いのに100といって流す。日本は100の力があるのに、10しか言わないから負けてしまう。

下斗米：技術的なことでは、日本と欧米との比較で日本にこういう良い所があるから可能性があると思うが、ではなぜ鉄道が失敗しているのかという所は、成功している所との比較から見えるのではないか。

小平：一つは、鉄道は新参者だ、日本はあまり進出していなかったから。

杉本：そうだ。もともと日本の企業が海外で鉄道をやること自体が最近だ。自動車は大昔からやっている。

浅野：鉄道車輛自体は昔から日立などが海外に随分輸出していた。

下斗米：それは確かに良く見る。そのようなノウハウを自動車から学ぶとか、あるいは成功した産業から、それこそどこまで技術として移転していないのかとか。

浅野：産業として、「オペレーションまで含めて輸出する」という事は今までやっていなかった。

杉本：今までは輸出だけだ。

小平：例にだした、通信建設やプラント建設には歴史がある。日本が得意としていた鉄などの工場建設である。

杉本：エンジニアリング会社がある。

浅野：日揮、千代田化工、東洋エンジニアリング、テックとか4つある。

小平：100年位の歴史がある。

前田：プラントエンジニア3社、日揮、千代田化工、東洋エンジニアリングは、日本の石油化学産業がピークアウトした瞬間に、全部外の仕事になった。40年代で日本に仕事が無くなった。だから

みんな外にいった。ちやうど。

杉本：全部ではないですが、半導体チップを作っている会社ではなくて、半導体製造機器をつくっている日本の優秀な企業は、日本企業がドンと悪くなった時には、みんな海外のお客さんに行ってしまった。

小平：半導体の設備はみんな日本人が作っている。

杉本：そうだ。サムスンやインテルなどにね。

小平：台湾、韓国、中国だって、全部日本人が作っている。だから逆に海外の方が良いものを作ってしまう。国内ではもう投資しないから。後出しだから、海外で作るときは国内より良い装工場設備となる。

杉本：半導体があつという間にやられた大きな理由の一つは、それである。

前田：製造設備を日本企業が外で作るから。

小平：通信での笑い話で、日本ではアナログ設備だけど、海外では最初から光設備だ。交換機だって、日本はアナログの時に、向こうはデジタル交換機になっている。

浅野：日本でアナログ交換機のクロスバーがまだ動いているときだ。

小平：向こうに最先端が行ってしまう。通信設備は有名な話だ。だからアメリカではいきなり携帯なのだ。

浅野：アフリカでは電話を引くと、設備投資が物凄く高くつくから、今は、全部無線の携帯になっている。

小平：向こうで仕様書を書く人がいれば高度な要求ができる。「古いものではなくて、最先端のモノをよこせ」と言う時には、日本のコンサルがそこに入っている。

杉本：半導体の場合は、最新のものの、いまの一番トップの設備を入れるのが競争の原則である。

前田：中国だってどこだって、プラントを作るときには一番安くて良い所に頼む。日本の会社やドイツの会社に。そうすると最先端の工場が出来る。

杉本：工作機械などもそうだ。

小平：お金の投資能力がある所に行ってしまう。

前田：製造設備さえあれば作れるのはコモディティになってしまう。お金を出せばモノを作れるようになるから。それではない部分でどう勝負するか。

杉本：前田さんの今日の話は分かるが、アジアには日本を生かす余地はあるけれども、日本的経営でそれが突破できるかどうかは、ピンと来なかったが。何か無いと、突破できないのではないかな。

小平：前田さんの一つの結論は、日本の思想的なもの、それが儒教なのかどうかは分からないが、そういうものをちゃんと守れば、それはそれで強みになるという結論でもあるのか。

前田：自信喪失からもう一回我に返ってくれ。勝手に自信喪失しているだけだ。昔のやり方に戻れと言っている訳ではないですよ。昔のやり方は通用しないのだけれども、昔の考え方。右側ではないよ。

小平：今こそアジアの各国に、こういう思いをキチンと説明できる能力をもつ必要がある。

前田：私はそれがリベラルアーツなのだと思う。

小平：前田さんの今の立場で言えば、それを教えてくださいと来たときに、まずこのような考え方でコンセプトをやりましょうという思想を説明する能力が必要だ。

杉本：一つ気になったのは、「勤労動機」とあるが、この間、何かの調査データを見たらそこに勤労意欲の項目があって、日本人の勤労意欲は低い。

小平：時間も無いので、次の宿題・課題を決めておきたい。この「文献トップ 100」をパッと見たが、ちょっとピンと来ないところもあるので、「我々が考える 100」を考えて見ても良いのではないかな。

杉本：日本人の考える 100。この国というコンセプトがないと通用しない部分がある気がしてならない。参考にはなるよ、だけど「我々の 100 とは何か」を考えて見たい。

前田：大学の授業でしょうこれは。

浅野：これは実際に授業でリベラルアーツのために使われている・読まれている何百とあるもののうち、上位の 100 を取り上げたもの。

小平：今日すぐにやる話ではないが、これを見たときに、前田さんのこちらをやるにはどのような本を読めば良いかリストアップする必要があると思った。これを読んでもピンと来ない。はやりこちらの色合いがあるのは当然なのだ。やはり彼らの戦い方・論理が背景にある。

浅野：例えば「植民地のものの考え方がどうだ」というようなものも入っている。

小平：契約でちゃんとして、後で問題が起こっても「納得したじゃないか」とかね。日本人なら「そんな馬鹿なことは絶対にやってはいかんよ」となる。

5. その他

(1) 次回の課題

座長 (小平)：最後に、この次の課題としてどんなことをやるか何かあるか。下斗米にどのような問題提起があるか、反論でも良いので考えて来てほしい。若い人の思考構造も知りたいので。米国の経済史をやっているから余計に知りたいが、このような精神構造で考えたらどうかということだ。

下斗米：話が大きいので、これを上手くまとめられるかな。

座長 (小平)：まとめなくても良いが、まだこの段階では、前田さんの言うとおりでということだけでは無いと思う。

前田：20 数年前にオクスフォードのあるカレッジに 2 週間滞在したことがある。そこで OPEC の大臣や色々な石油会社の連中が集まって、2 週間、全員が 2 週間ずっといるわけではなく、偉い人はすぐ帰ってしまうが、そういう集まりがあった。2 週間いた間に毎晩そのカレッジの食堂で飯を食うわけだ、皆で。そこは我々メンバーが 30 人くらいと学生と一緒に混ざって飯を食うわけ。

彼ら学生の話聞いてみると、専攻は全部バラバラなんだよね。カレッジというのは生活の場であって、教会があって、飯を食って、寝る場所で、日本で言えば寮ですよ。そのカレッジが 40 くらいある。そこから自分の専攻する講座を取りに行ったり、研究室に行ったりしている。

その中にあらゆる専門の学生がいる。そのあらゆる専門の学生が、毎日メンバーを換えながらお互いに話をしている。「俺は x x をやっている」「これは面白いんだよね」とかね、自分の専攻を全く知らない連中に話をしているわけですよ。これを毎日やる。物凄い訓練になる、いかに簡単・明瞭に・分かりやすく説明するかのね。イギリスは、こういう訓練を延々とやってきている。日本では、そういう場はなかなか無いでしょう。

座長 (小平)：イギリス人は植民地の統治能力がある。

前田：そうなんだよ、そこなんだよ。

座長 (小平)：海外の植民地で鉄砲を向けなくて仲良くなる。あれは上手だ。あの人たちは。それでお金はちゃんと巻き上げ。

前田：そうそう。

浅野：長い歴史の中で、経験してきて学んだのではないか。最初からああだったとは思えない。

杉本：やはり経験だ。

座長 (小平)：文化と言うか、我々も学ばなくてはいけない、ということを言いたい。上手だ。

下斗米：この How と Why のところだが、イギリス産業革命などは、市民が下から起こしている。一方で大陸ヨーロッパはイギリスの成功を見て、国策として取り組んだ。日本もその形で。戦後の話で言えば Why を問う必要が日本はそんなに無かったと思う。

下斗米：つまり、このままこうやれば、how が上手く右肩あがり伸びて行く時に、わざわざここまで立ち戻る必要は、少なくともそこまで考える必要は無い。就職でも就社という言い方をされたが、多くの場合大学も x x 大学に入ることが目的であって、これは極論だが、そこで何を学ぶかということ問う必要が実はあまり無かった。それを考えると、先ほどの比較はそのような日本人の特徴が出ているかもしれないと思った。

座長 (小平)：「この次の教育はどうするか」「我々は何を学んでいくべきか」という所につないで

行きたい。どうにかきっかけを作ってみたい。先ほど僕の報告では結局何も掴めなかったから。だけど、何かできっかけや拠り所を掴みたい。それを宿題にして、話していただきたい。そして議論をして見たい。

浅野：それと同じ基準でやるのであれば、いま日本の大学の一般教養としてはどのような本を読ませているのかを調べないといけない。

座長（小平）：それを調べる方法はありますか？大学の科目を全部調べて見れば分かるかな。

前田：シラバスには書いていないだろうから。

前野：書いてあるのは教科書くらいですよ。あとは個々の先生が書いているもの位ですよ。

前田：推薦図書とか書いている場合があるからね、シラバスの最後に。

前野：推薦書をまとめた本はありますよね。「大学生が読むべき本」とか。

座長（小平）：だから、米国のシラバスには参考図書が書いてある。でも、日本でも書いてある所があるよ。次回まで少し時間が空くので、1 ヶ月くらいで、分かる範囲でちょっと情報があつたらいただきたい。大学のシラバスということで調べたい。

前田：自分の母校をやってみる。

座長（小平）：まず自分の母校でも良い。

（２）次回開催予定

座長（小平）：次回の日程は、11 月で後日調整する。

以上