

ビジネスは武器を使わない戦争

私の歩んできた戦場から日本の将来を望む

永松道晴

私は、大学卒業後、30年は総合商社の社員として、後半の30年は株式会社インテグレードという自営のひとり会社を立ちあげて、海外中心の貿易業務に携わって来ました。ビジネスは、何をを目指すかの目的とその達成のための戦略と戦術を考えて実行する意味で、武器を使わない戦争です。対戦相手は同業他社、海外では政府・業界、そして取引する企業です。商社マンだった時代は、新商品の売り込みで市場を占有する営業活動が中心でしたが、平成に入った1990年頃から商社の役割はすっかり変わってしまいました。現在は新たなビジネスモデルとそれに適したサプライチェーンの構築、これに必要な資源の確保など、商社では経営陣がトップダウンで決めるプロジェクトが中心となっています。今後は国連主導のSDGsに見られるように、地球環境と労働環境のサステナビリティ（維持可能性）を優先する国際的な動きが、商社に限らず、一般企業の経営戦略の要件として加わり、昭和時代を過ごした我々老年世代の業務環境とは大きく変化して、30才台までの若手ジェネレーションがビジネスの現場で率先してイニシアチブを発揮する機会が限られてしまっているように見えます。

しかし、今日の現実には、その逆です。1945年第二次世界大戦が終わった時のように、それまでの秩序が壊れて、すべてをやり直す時期に来ています。それは、戦争で破壊された社会やインフラの再建ではなく、デジタル化をともなった新たな経済社会的プラットフォームの構築です。20～30代の若手世代がフレキシブルな頭脳で手掛けるべき仕事です。ところが、来年度卒業する学生の就職活動を見ていると、大半の学生が大手の製造・金融・商事・物流企業への入社を目指している。今日、私は自分の84年の経験から、若手世代が今後激変する世界と労働環境を生き抜いて意味ある人生

を送るためのヒントをお話したいと思います。

日本経済が高度成長の波に乗りだした 1967 年に、私はサラリーマンとして勤めていた三井物産の経理部から輸出営業部に移りました。当時の日本の輸出は繊維産業が最大の外貨の稼ぎ手でした。東レのナイロンや帝人のテトロン（ポリエステル）の合繊はその品質と価格で韓国と台湾に商社経由で大量に輸出されていました。特に目立ったのは韓国からのパイヤーで、彼らこそ合繊製品の再輸出で朝鮮戦争の疲弊から韓国を救った漢江（ハンガン）の奇跡を起こしたサムソン、現代（ヒュンダイ）、LG や大宇（ダエウ）などの財閥の基礎を作った人たちです。東レや帝人が彼らに合繊の加工技術を教え、商社が彼らのファイナンスを支えました。私は毎日彼らとの折衝を目の前で見ていた証人です。その後、彼らは財閥に成長して、合繊から造船、鉄鋼、自動車、半導体などの新たに成長する製造分野に投資を拡大して、主要財閥グループが韓国の経済の 80% を占めています。

しかしながら、今や韓国には見るべき繊維産業は最早存在しません。財閥として投資する価値を失った産業です。ところが、その後、安い価格で日本からシェアを奪った造船や鉄鋼は中国に取って代られました。自動車もバッテリーなどの品質問題で EV への転換が不調で輸出市場のシェアを落とし、半導体生産は台湾に遅れをとっています。韓国₩（ウォン）通貨は現在 US\$1=₩1,300 を超える₩安で、US\$へのキャピタルフライトが起こって韓国経済自体が崩壊する危険に直面しています。

これに対して日本の産業はどうでしょうか？東レを例にとれば、ナイロンやテトロンで築いた技術開発に基づいて炭素繊維を発明し、当初ゴルフクラブのシャフトの弾性強化素材として出発した用途が、現在はボーイングなどの航空機製造に欠かせない素材となっています。もうひとつ最近の例をあげると、新幹線などの鉄道について中国や西欧との競争に JR 日本が圧倒的に有利となっている要因のひとつは、日本製鉄のレールとそれを施設する際に取り付ける絶対に緩まないネジが、時速 300km 以上で走行する際の安全性と快適性を保証していることです。緩まないネジは東大阪の中小企業が、五重の塔などクギを使わない木造建築で 1000 年以上使われている木造建設技術から生み出したデバイスです。つまり、産業の基本

は金融や流通や宣伝ではなく、「物づくり」です。トヨタのような大企業とそれを支える物づくりの中小企業群、それに国際的なロジスティクス（金融と配送管理）を主導している商社、この強固なチームワークが世界で競争力を維持し打ち勝つ決め手です。

50才で三井物産を辞めて、堺の電子回路基板（PCB – print circuit board）製造企業の海外市場開拓顧問に就任した時に、同社の技術者とチームを組んで、すでに財閥にまで成長していた韓国のLG電子にPCB製造の技術指導を契約しました。私はそのLG製PCBをパナソニックのメキシコ工場や欧州諸国向けにインテグレートとして三国間に船積み・決済する文字通りの商社機能を引き受けていました。その後、中国が製造産業に乗り出し、日本にそのための技術指導を求めて来ました。そこで私は中国・広州のPCBメーカーと技術指導制約を結びました。これは、人件費が格安の中国に最先端製造技術を教え、サプライチェーンが韓国から中国に移転するその後の世界の潮流の先駆けの一端を担う結果をもたらしました。

一方、これを受けてLG電子は部品の自社生産を止めて、この最先端PCBを直接輸入して自社ブランドの液晶テレビに装着することに切り替えました。LG電子のこの方針変更は私にとって非常に不本意でしたが、これが彼らのやり方です。つまり、韓国や中国の製造企業は日本から部品の技術移転を受けても短期の利益獲得を優先して、それを自社で更に改善するR&Dに投資しません。物づくりについて彼らは日本に勝つことは今後ありません。

一方、欧米先進諸国は、数百年にわたって世界を植民地化して、その金融と物流システムを独占して来ました。18世紀英国の第一次産業革命で、製造業の覇権も独占維持して来ましたが、これらの国家も国民も地味な物づくり精神を放棄してしまっています。今ホットなEVをめぐる自動車産業の現状を見てもそれは明らかです。国民一人ひとり物づくりに情熱をもやす民族は日本しか残っていません。これが日本の生きる道です。

以上のような高度な技術力を要する生産材ではなく、衣料のようなファッションに左右される消費材ではどうでしょうか。精神文化学研究・2022年3月第5号「仕事師を目指すあなたへのアドバイス」で言及したインド

ネシアでブラジャーの生産プロジェクトに係わったエピソードを紹介します。1978年私は東レのテトロン合繊糸をインドネシアの織物業者に輸出する係りを担当していました。そのインドネシアの社長からブラジャーの生産を始めたいので日本のブラジャーメーカーを紹介して欲しいとの依頼を受けました。インドネシアの女性人口は当時1億人（現在は約1.4億人）で、インドネシアにはブラジャーを生産している企業は存在せず、ブラジャーを着けているのはごく限られた富裕層が輸入された欧米の高級なブランド品を買っているに過ぎません。私はブラジャー生産に必要な東レの弾性糸をワコールの海外工場（韓国・台湾・タイ）に輸出していましたので、京都のワコール海外事業部にインドネシアでのブラジャー生産合弁工場設立に参加して欲しいと申し入れました。ワコールの塚本幸一社長が会って話を聞きたいと言われるので、インドネシア人社長を連れて社長室を訪問しました。塚本社長は韓国・台湾・タイに生産工場を設立していて、次は中東イスラム諸国への進出検討中でした。政情不安な中近東への進出は投資リスクの点から躊躇していた所に、インドネシアの話です。

ところで、韓国・台湾・タイの工場が生産しているブラジャー標準サイズはアジア人女性にフィットした小さいAカップで、中東の標準はDカップと大きく、この生産ラインに乗せることが出来ない。インドネシアは中東と同じイスラム国で、標準サイズはDカップなので、一億人の潜在的需要に加えて中東への輸出基地にすればいいと即決されました。現在ワコールインドネシアは現地市場の60%を占めるメーカーで、中東はじめワコールの世界戦略の要のひとつになっています。

理科系の勉強は苦手なので文科系で創造的なビジネスを目指したいと思っている若手も多いでしょう。ユニクロのような安価で大量生産販売が主流のアパレル業界で、消費者が本当に望んでいる衣料は独自のセンスと好みに合った色柄やスタイル、望むべくは環境にも配慮した素材を使った製品で、値段はその次の問題だとの意識が芽生えているなかで、新しいビジネスモデルを考えることは文科系の人でも可能で、それにデジタル化が必要なら、それに得意な人とチームを組めばいい。ブラジャーで世界をリードした塚本幸一社長は、世界のトレンドを見てどこにすき間があってそ

れを埋めるビジネスは何か、それを達成するための戦略と戦術を組み立てて成功した例です。この様な問題意識を持ってまわりを見渡せば、何かワクワクするアイデアが湧いてきます。

このように、日本と日本人がこれからの世界をリードしてゆく決め手は、物づくりの分野です。それは日本の長い伝統的な価値観と社会で育まれたものです。欧米諸国も数ある途上国もその真似をすることはできません。そしてこれを達成できるのはあなた方若い世代です。

私は最近の日本の政治行政が、この物づくりの伝統文化をキャンセルする方向に向かっていることを非常に憂慮しています。少子化対策の一環として、申しわけ程度の子作りに補助金を出す、しかもその財源を新規の課税として国民に負担を求める。一方で外人の入国規制を大幅に緩和して健康保険適用や生活保護を充実させる、これもそのコスト負担は我々国民です。欧米では流入する移民による犯罪の激増で国家の経営が危機に瀕していることを横目で見ながら、誤った多様性の尊重と少数グループの平等性の推進という左翼的偽善に政府と行政が踊らされています。それらが政治家の利権という経済的収奪とウラハラとなっていていることは明らかです。民主主義と言うヒツジの皮を被ったオオカミが行政を支配しています。日本の政治・行政体制は戦後 78 年経って賞味期限が切れて 新体制に入れ替える時を迎えています。明治維新や昭和 20 年敗戦と同様 フリダシに戻る良いタイミングで、これを契機に若い世代が新たな価値観で日本をどこに導いて行くのか、足元の悪も正しつつ、それが出来る若い世代が声を上げることを期待します。

日本は、神話時代を含めて 2,684 年世界唯一のサステナブルな国家の歴史を引き継いでいて、現代世界が直面している問題に対する解があると思うので、一旦精神的に鎖国して 沈黙思考するのが良い。温故知新「尚古の思想」(近藤剛教授著)にその鍵が示されていると思います。すべては各個人の覚悟から始まり それは正に暴力を使わない「戦争」に他ならない。内村鑑三の「代表的日本人」5 人はすべて孤独なひとりから始めて、日本を変えました。

精神文化学研究・2023 年 3 月第 6 号「日本を愛したカンドウ師の道徳

論から、今日の世界と日本を考える」でカソリックの神父カンドウ師が指摘していたように、昔から日本では知・情・意といって、情を、知と意の間におき、その中心をなすもののように考える習慣があります。これに対してキリスト教はじめヨーロッパの伝統的哲学においては、知恵と意志が物事を決定して、感情つまり情はそれに順応すべきものとされているが、人の依って立つべき道徳は宗教や文化の違いを超えて共通する基礎の上に育まれるべきものだと示唆されています。

私は高校時代にプロテスタントの豊中教会で洗礼を受け、子供達も幼児洗礼を受けたクリスチャン一家です。海外赴任先でも家族とともに教会礼拝に参加して、キリスト教が私の精神的座標の原点です。しかし、考えるところがあって、昨年所属する六甲の教会を脱会しました。教会が人の心を慰め導く役割から怪しい政治思想を喧伝する組織に変質しつつあるからです。人生の終末を教会で迎えることは出来ませんが、キリスト教への信仰心にゆらぎはありません。

一方、私は 1581 年以来 永松家 16 代として菩提寺は浄土宗・法然寺(嵐山)であり、墓所はここと決めています。又、祖父の深いかかわりで八坂神社との関係も継続しています。私の内心ではキリスト教とこの 2 つの仏・神宗教が矛盾せず共存しています。「随分いい加減な話」ですが、利害と価値観が衝突して紛争と戦争に明け暮れて平和への道が五里霧中の世界へのメッセージとなる可能性を秘めていると思います。人間は非合理的な illogical 動物であり、生きて行くためには時に応じて己を捨てて妥協することをよしとする、親子・夫婦の間では日常的に行われていて家族の分裂や離婚を抑止している、つまり「いい加減」で、左右に分断して争うより中間で手を打つ人間の知恵が個人や家族・友人の間では一般的に許されています。これがビジネスという戦場でも私が戦死せずに今日まで生き延びて来られた理由でしょう。

「いい加減」を英語に訳すとすれば、私は common sense (常識) になりたい。価値判断の含まれた正義ではなく、富とか地位の埒外に存在する誠義(まこと)がヒトを動かす世界、それはまた、デジタル化が行きついた先に帰還すべきアナログの世界でもあります。