



逆説の経済論 1

講師：レンゴー株式会社 代表取締役社長 大坪 清

1. はじめに
2. 経済指標と段ボール
3. 東日本大震災について
4. フェイル・セーフ



1. はじめに

当社は1909年（明治42年）に創業者の井上貞治郎が、日本で初めて段ボールを事業化しスタートした会社です。段ボールは、1850年代に英国で発明され、紙を重ね合わせることで強い強度をもった構造体になり、それを箱として使うというものです。英国で初めてできたものが米国へ渡り、米国で強い段ボールができあがったと伝わっています。板紙のことをボール紙と呼ぶのはご存じだと思いますが、「ボード」が発音しにくいので「ボール」紙と呼んでいるものです。今は当たり前に使われている「段ボール」は、創業者井上貞治郎が、段の付いたボール紙ということから「段ボール」と日本で初めて名付けたものです。

当社は、創業以来、単に段ボールだけではなく、段ボールを作るための板紙、段ボールの中に使われる紙器、フィルム等の軟包装等に事業展開を進めてまいりました。特に皆様方に関係深い製品は、キオスクやセブン・イレブン等で売られているおにぎりやサンドイッチのフィルムです。おにぎりのフィルムの真ん中を両サイドに引くと、そのままのりの付いた状態で食べることができますが、これも当社グループ会社の特許であり、フィルム自体も子会社で製造しています。当社はパッケージ、包装資材のあらゆるものを扱う連結売上高4749億円の会社です。

1909年から今日まで102年を経て、この中で社長は5人しか出ていません。現在の大手企業の社長の在任期間は、4年から6年、長くて8年ということで、100年もたつと10人以上が当然ということですが、当社では、単純平均で約20年間、社長を務めていることとなります。私は、社長に就任して12年目となり、長い期間、社長の任にあっていると言えます。

今の日本では、あまりに社長を務める期間が短すぎて、本当の意味で、会社を経営するというオーナーシップを持った人が非常に少ないと感じることもあり、この辺りについては、改革していく必要があると考えています。

当社の創業当時の1909年は、日清戦争、日露戦争が終わって間もなくの日本が沸き返った頃で、この段ボールが非

常に重宝され、時勢に乗りました。日露戦争は、司馬遼太郎の「坂の上の雲」にも詳しく描かれ、秋山兄弟や正岡子規の活躍を書籍やドラマでご覧になった方も多いと思います。日本のような極東の小さな国がロシアという大きな強い国に対し勝てるはずがないと思われていた中、東郷元帥が率いる日本海軍の連合艦隊が、バルチック艦隊を日本海で破り大勝利し、日本全体が盛り上がっていた時期です。当時は、このような非常に優れたリーダーが日本で育つ素養があったと言えます。

今の日本は、リーダーシップという面では、やや沈滞した状況になっているのではないのでしょうか。

皆さん方のような若い方達が、日本の将来を憂い、何とかしなければならぬという気持ちを持って頑張っていたいただければと大いに期待しています。

歴史を振り返るにあたり、器でその時代を表現する方法があります。最初が「石器時代」。土を加工することによって土器をつくる縄文式、弥生式「土器の時代」。続いて「青銅器時代」。鉄を加工し、道具をつくった「鉄器の時代」。先ほど言いました日清・日露戦争の時代は、木材を器にし、木箱を使用していた「木器の時代」だったと言えるでしょう。このような、石器、土器、青銅器、鉄器、木器と、時代を器で表現すると、現在は、「紙器の時代」だと言えるでしょう。その紙器のなかで最も普及している商品が段ボールであり、現在の紙器の時代を代表する商品、包装資材が段ボールであるということ覚えておいて欲しいと思います。



2. 経済指標と段ボール

「逆説の経済論」が、本日のテーマですが、私は、常識、正論ばかりだと世の中はうまくいかないのではないかと以前から感じています。

例えばGDP (Gross Domestic Product)、国内総生産という言葉がありますが、このGDPの数字だけで、経済状況を判断することは、必ずしも正しくないのではないかと感じております。経済活動の生産面の動きをみることで一つの商品が段ボールであり、この生産量の動きが、むしろ一つの経済の指標になり得るのではないのでしょうか。私が社会人になった頃、1960年の日本のGDPは約70兆円でした。当時、段ボールの総生産量は10億㎡ぐらいでした。1970年には日本のGDPは188兆円に伸び、段ボール生産量は48億㎡となりました。1980年は、日本のGDPは284兆円、段ボール生産量は80億㎡です。そして1990年の日本のGDPは447兆円で、それに対して段ボールは123億㎡と、並行的に増加し、2000年は、日本のGDPは503兆円で、段ボールの生産量は135億㎡となりました。

私はGDPだけで日本経済を判断することは、少し危ういのではないかと感じています。なぜなら2010年の実質GDPの数字が540兆円とすれば、中間投入分を取り除いた数字であり、それら中間投入を加味した日本の総産出額 (Gross output) は約1千兆円あるといえるでしょう。この1千兆円から中間投入を引き、最後の付加価値だけを算出し、GDP540兆円という数字となるのです。

ところが、段ボールは、それら中間投入にも使われており、GDPの数字だけで日本経済を判断するよりも、段ボールがどう伸びているかという動きをみることの方が、日本経済がよりよく分かるのではないかと感じています。

3. 東日本大震災について

東日本大震災が起きた3月11日、私は14時30分発の飛行機で伊丹から羽田空港に向かう機内におりました。15時過ぎに羽田空港が混んでいるため着陸の順番を待つというアナウンスがありました。通常、ウェイティングをかけると千葉から大島にかけて旋回するのですが、このときは富士山が右に見えたり左に見えたりしました。この場所でウェイティングをかけるのはおかしいと思っていると、羽田空港が閉鎖となったため伊丹に引き返すとのアナウンスがあり、飛行機を降りると大変なことが起きていることが分かり急遽会社へ向かいました。

すぐに総合対策本部を立ち上げ、善後策を講じるために情報を集めにかかりました。当社は仙台、福島、青森など東北、関東各地に工場があり、まずは人命最優先をかけた、従業員の安否確認と工場の被害状況について、情報を集め続けました。

やがて、特に仙台工場が津波によって壊滅的な被害を受けたことが分かりました。また、福島県の矢吹町にある福島矢吹工場、福島第一原発から25kmの地点にある子会社の丸三製紙、朋和産業の仙台工場などの工場での被害状況が徐々に明らかになってきました。

福島県に所在する福島矢吹工場はソーラーパネルを8532枚敷き、1535kWの発電能力を持ち、昼間に必要な電力は全て太陽光発電で賄う当社でも最新鋭の工場で、地震による被害があったものの短期間に復旧し、ほっといたしました。

最も被害が大きかった仙台工場については被災により再建不能という結論に至りましたが、宮城県内の内陸に20kmほど離れた黒川郡大和町の地に、新工場建設を決定しました。新聞記事をご覧いただいたかもしれませんが、宮城県内で工場を別の場所に移し再建するという記者発表をしたのは、当社が初めてであり予想していた以上の反響がありました。

ただ、丸三製紙については、福島第一原発から25kmの緊急時避難準備区域内にあり、6月までは閉鎖の指示をしている状態です。（その後、6月20日から順次操業を再開している。）

4. フェイル・セーフ

今回の大震災について、地震と津波は間違いなく天災ですが、原発問題はあくまで人災だと思います。海外の経済誌「The Economist」や「FINANCIAL TIMES」には、地震や津波は、天災“act of God”と表現され、福島第一原発等の原発の問題については、人災として“man-made disaster”、“human error”あるいは“human neglect”と表現されています。

私ども企業にとって、あるいは皆さんにもこれから気を付けていただきたいことは、人間が行うことには、必ず失敗やエラーがつきものであり、そこから重大な事故へとつながらないようにしなければならないということです。失敗を防ぐようなリスクマネジメント、安全管理ができるように努力いただきたいと思います。製造業では、これをフェイル・セーフと呼び、たとえ障害が発生しても安全に制御できる仕組み、システムを作っておくことが大事です。皆さんも今後、失敗やエラーをするかもしれません。日頃から様々な面でフェイル・セーフを念頭に準備をしておくことが大事なことでしょう。

日本では原子力発電について、絶対大丈夫で安全だとする一種の安全神話が存在しておりました。これも辞書で調べていただければ分かりますが、英語で神話とは“myth（ミス）”であり、失敗もミスで発音はほとんど同じです。“myth”の日本語訳は、「広く信じられているが根拠のない説」です。もともと原子力発電は安全であるという安全神話は、英語では“the myth of safety”となりますが、この原子力発電所の安全神話は、実際には根拠のない物語を日本では神話として信じきっていたということなのです。

昔から信じられているというだけで、実際には根拠のないものを妄信してしまうことで、どれほど大きな問題が起こるものか、今回の原発問題でよく学んだことだと思います。



逆説の経済論 2

講師：レンゴー株式会社 代表取締役社長 大坪 清

1. 「国富論」と金融工学
2. 利益とは何か
3. フルコストとは
4. 会社は誰のものか
5. 「きんとま」哲学

1. 「国富論」と金融工学

学生時代、私はバレーボール一筋でした。私の出身高校の大手前高校は、私が1年生の時、1部から5部まであるリーグの中で、5部の10校あるうちの8番目、200校中180位ぐらいでした。ところが、私が卒業する時には1部の2位となりました。

なぜ大手前高校バレー部が、当時、飛躍的に成長できたのか。今でこそ6人制のバレーボールの時間差攻撃やフローターサーブは一般的ですが、われわれが高校1年生の頃、セカンドサーブはアンダーサーブで下から打つのが普通であったなか、フローターサーブを導入したことと、もう一つの大きな要因は、時間差攻撃を他校にさきがけて進めたことでした。

高校卒業後、私は神戸大学に進学しました。ここでもバレーボール部に所属し、3部だったチームを1部まで引っ張り上げることができました。バレーボールどっぶりの生活でしたが、ゼミの先生から「これだけは読んでおきなさい。」ということで渡されたのが、アダム・スミスの原書の「国富論：An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations」です。これを何とか読破しました。

当社の創業者井上貞治郎の経営哲学に「きんとま哲学」というものがありますが、「国富論」にはこれと相通ずるものがありました。経済学はアダム・スミスの「国富論」からシュンペーター、リカード、マーシャルと発展し、サミュエルソンによって、数学を使った経済学が完成されます。ケインズも数字を少し使いましたが、アダム・スミスは一切数字を使っていません。

「国富論」は、分業論“division of labor”から始まります。一人でピンをつくれれば1日に10本しかつukれないものが、手分けし分業することで1日4000本を作れるぐらいの生産能力が出てくるという書き出しからスタートします。

私が「国富論」を読むなかで、社会人となってからもよく使っている言葉が「invisible hand=見えざる手」です。経済にはこの「見えざる手」が非常に重要であり、これには心と心が通じ合うことが一つの大事な要素であると思います。

アダム・スミスは、「国富論」の前に、「道徳感情論：The Theory of Moral Sentiments」を執筆しています。ここで彼は、経済には5つの原則があるということを述べています。「morality：道徳」、「ethics：倫理」、「philosophy：哲学」、「sentiment：感情」、そして、ビジネスを行う上でお互いを分かり合うことを意味する「sympathy：共感」です。この“Sympathy”の部分が、現在の経済社会においてはやや欠けているのではないかと感じています。以上、これらの5つの要素を理解しながら経済活動を行うことが非常に重要です。

自然科学は実験できる学問ですが、経済学は、人文科学であり実験できない学問です。実験できないことから、アダム・スミスは“state of mind”、心の状態をお互いに分かり合うことが経済の原則だと述べ、ここから世界の経済学ができあがってきました。これらについてもう一度基礎から見直していくことが必要ではないでしょうか。

また、現在の経済学は、あまりにも数字を使い過ぎているのではないかと感じます。1985年のプラザ合意以降、金融工学：“Financial technology”は大きく発展してきました。この金融工学では、微分と積分を組み合わせ、ネピア数を使い現在価値を求めていくというものです。

このネピア数 e は、無理数であり、微分しても積分しても値が変わらないという不思議な数字です。また、“imaginary number”=虚数という数字がありますが、虚数は、二乗してマイナスになる数字です。これらの数字を使い金融工学は作りあげられています。金融工学を決して悪いとは言いませんが、経済はそれだけではないというのが、私の考え方の根底にあるものです。

「風が吹けば桶屋が儲かる」という言葉を皆さんはご存じでしょうか。これは江戸時代のことわざです。風が吹けば砂ぼこりが上がる。砂ぼこりが上がったなら人の目に入る。目に入ったら目の不自由な人が増える。当時、目の不自由な人が就く職業として三味線を弾く仕事があり、目の不自由な人が増えると三味線がはやる。三味線は猫の皮からつくられているので、三味線が増えると猫が減る。猫が減ることで、ネズミが増える。ネズミが増えたら、木をかじる。当時の桶は木製であり、そこで桶屋が儲かるというのが、この「風が吹けば桶屋が儲かる」というストーリーです。

しかし、今はこういうことは起こらない。このような発想は今の世の中では通じなくなっています。現代には先物商品取引市場があり、将来を予測し、買いに出る人、売りに出る人、またその売りに出ていると思われることを買う人、これはロング、ショートと言いますが、そのロング、ショートにさらにオプションを付けるというビジネスが、金融工学的に出来上がっているため、今は風が吹いても桶屋は儲かるようにはなっていないのです。



2. 利益とは何か

「利益とは何か」ということをお話しましょう。私は、企業人がよく使っている「限界利益」という言葉は利益ではないと言い続けております。限界利益とは、売上高から変動費を引いて出てくる数字です。この限界利益から、さらに固定費を引いて最終利益を出しますが、変動費を引いた段階のものを限界利益と呼んでいます。

限界利益が出たら、さらに生産量を上げ、固定費をカバーしようとするのが従来の動きです。固定費は、寝ていても起きていても休日でもかかってくる費用であり、機械を購入して償却することも固定費に入ります。これら固定費をカバーするため、限界利益が発生する水準から、さらに生産量を上げてカバーしていくと、その結果、製品がどんどんできてくることとなります。お金の量は増やしていないため、モノだけがあふれかえることとなります。例えば、お金の量を50、モノの量を100とすると、結局このモノの価格は50のお金にしか合わせられずデフレ現象が起こるということです。今、日本で起こっているデフレ現象は、これらが実際に起こっているということです。デフレが解消しない原因は、モノをつくりすぎているか、貨幣の発行量が少なすぎるのかのどちらかなのです。

従って、2年半前にリーマン・ショックが起きて経済が世界中で混乱していた時に、米国は6000億ドル、日本円で約60兆円もの公的資金を投入しました。このために景気は回復しましたが、一方、日本は公的資金の投入を全く行わず、5兆円の金融緩和を行ったのみです。貨幣の量に合わせた価格体系しかできないということの結果が、今のデフレです。このデフレを解消するためには、何かしらバランスを取っていかねばならないのです。

3. フルコストとは

そのために限界利益という言葉忘れてほしいと常々私は申しあげています。価格の決め方で重要なことは自らがつくりだしたモノの価値を正確に把握し、価格に転嫁することです。そのために必要なことは何か。一つは労働分配ができるような原資の確保です。会社が企業活動を続ける限り、資本を再生産していくための費用を考えなければなりません。二つ目は、国に対して租税を払うための費用も考えなければなりません。それから、社会貢献のための費用も考えなければなりません。これら三つについて、従来は限界利益からカバーしようと考えられていましたが、私はその限界利益という考えをやめて、これらも全て費用として計算をなさいと申しあげてきました。私はこの考え方をフルコスト主義と名付け、社内外で提言してきました。その結果として、業界内の考え方、コンセンサスが固まり、今日では板紙業界、段ボール業界全体が非常に安定した状態にあると思っています。



4. 会社は誰のものか

ビジネスを行っている、会社は誰のものかという問題が出てきます。おそらく皆さんは、株式会社は株主のものという習うかもしれませんが、そんなことはあり得ないというのが私の持論です。例えば、5年ほど前にメディアにたびたび登場していたホリエモンこと堀江貴文氏は、会社を売ったり買ったりするのが得意で一代で財を成しましたが、粉飾決算事件の被告として現在は裁判中です。村上ファンドも会社を売買し、彼らは全て「会社は株主のものだ。だから売ったり買ったりできる」と言っていたわけです。私は「会社は株主だけのものではない」と言い続けてきました。

ブルドックスソースがスティール・パートナーズという米国のファンドに株を買占められそうになり、ブルドックスソース側とスティール・パートナーズ側で非常に緊張した事態に陥りかけたことがありました。私はその時、ブルドックスソースの株を取得し、物言う株主として「ブルドックスソースは従来の経営者が残るべきである」と頑張った一人です。

町の八百屋さんの店主が店の棚にあるリンゴを取って食べても罪にはなりませんが、百貨店の社長はデパ地下のリンゴを取って食べると罪になります。株式会社は株式を通じて一つの法人格があり、この法人格については、経営者といえども法人そのものとは一体ではありません。私は経営者ですが、レンゴー株式会社という法人を勝手に自由につまみ食いはいできません。従って株主についても、勝手に会社を売ったり買ったりすることはできないということが私の主張です。

株式会社は経営者も一部経営権を持っていますが、従業員、社会、顧客、納入業者も、ステークホルダーの一員であり、権利を持っています。これらのステークホルダーが互いに理解し合い成り立つものが株式会社であって、株主の権利だけを主張し会社を売買するような風潮については、私はいかかなものかと感じています。

5. 「きんとま」哲学

先ほどアダム・スミスの「国富論」に言及しましたが、レンゴーの創業者井上貞治郎の「きんとま」哲学についてお話しします。「きんとま」の「きん」はお金と金鉄、金属のような固い意志を持ちなさいという意味で、「と」とはアンドです。「ま」は間と真（まこと）の「ま」、すなわちお金を握ったら放すな、そして金鉄のような固い意志を持って、タイミングを逃さず、真心で商売をせよ、という意味です。私はこれをさらに発展的に解釈して、間という字の上に人という字を付ければ「人間」になります、時を付ければ「時間」になります、空という字を付ければ「空間」になります。会社経営の一番のポイントは、人を大事にし、空間、つまりモノを大事にし、時間を大事にするということです。

金鉄のような固い意志を持ち、お金を大事にし、人、モノ、時間を大事にしながら経営を行うことが、「きんとま」哲学の心と言えるでしょう。

この「きんとま」と、アダム・スミス「国富論」の言葉とは相通するものがあります。これから専門課程で様々な勉強をされる皆さんには、経済論の原点はアダム・スミスにあることを是非理解しておいていただければと思います。