



生産性が未来を拓く (Productivity is a state of mind) 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. 世界の概況
3. レンゴーについて
4. 経済について



1.はじめに

私は神戸大学経済学部を昭和37年に卒業しました。学生時代は部活動のバレーボールが中心の毎日でしたが、アダム・スミスの「国富論」についてはゼミで原書を読み、しっかりと勉強をしました。「国富論」の原書のタイトルは「An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations」であり、皆さんにもぜひ「国富論」の原書を改めて読んでいただきたいと思います。

アダム・スミスの国富論は1776年に出版されましたが、16世紀末から18世紀にかけてのヨーロッパでは、各国で競争し、重商主義 (mercantilism) が当時の経済運営の基本となっていました。植民地を互いに拡張し、軍を使い、国をコントロール下に収め、自国でつくった製品を売ることで金・銀、財貨などの富をかき集めていく時代でした。アダム・スミスは「国富論」を記し、その重商主義を批判しました。国富論の書き出しは分業論から始まります。冒頭のスミスの言葉を紹介します。

「The greatest improvement in the productive powers of labour, and the greater part of the skill, dexterity, and judgment with which it is anywhere directed, or applied, seem to have been the effects of the division of labour.」

分業することで生産性、“skill”と“dexterity”があがるということです。“skill”は匠の技であり、“dexterity”は技術を使うということです。生産性の原点は、ここに 있습니다。

皆さんも原書で第一章だけでも読んでいただいたらよいと思います。

この国富論の中で、私が特に皆さんに紹介したいのは、第四章に出てくる「見えざる手 (invisible hand)」です。各自が、労働と土地と資本を使って財をつくり出しそれぞれ努力することで、見えざる手で結ばれ1つの社会が構成されていると書かれています。これが正しい姿であり、重商主義は間違っているとスミスは述べています。この“invisible hand”は、日本語では、神の見えざる手として有名ですが、国富論の中では、神という言葉は一切使われてはいません。

生産性の原点は、アダム・スミスの国富論にあると思いますので、まず覚えておいていただきたいと思います。経済学は社会科学であり、自然科学ではありません。自然科学と社会科学の違いは、自然科学は数字で表され、実験ができ、真理が1つしかないものであるのに対し、経済学では公式めいたものはできるものの、完全な真理というものはないということです。アインシュタインの相対性理論は数字で表されますが、経済学においてはこれが絶対的な正解というものはありません。

安倍首相が進めるアベノミクスについても、人間の気持ちを変えることで、経済がいかにか動いてくるかということに尽きます。経済学や経営学は社会科学であり自然科学でないことをよく覚えておいていただきたいと思います。



2.世界の概況

ヨーロッパは欧州債務危機を克服しつつありますが、中国は諸問題発生可能性があります。米国はQE3 (Quantitative Easing 3) から成長経済へ向かっています。アジアは成長しており、日本は、アベノミクスで注目され、経済誌や新聞に「Japan is back.」「The Sun also rises.」と書かれ、日の丸が再び昇り復活すると書かれています。

欧州の概況ですが、1999年にドイツ、フランスがリードし、ヨーロッパの統一通貨ユーロが出来上がりました。しかしながら、このユーロ圏内部が揺らぎはじめました。ドイツ、フランスは安定した運営をしていましたが、PIIGSと称するポルトガル、アイルランド、イタリア、ギリシャ、スペイン、これら5つの国が債務危機に見舞われ、特にギリシャは、最終的にはECBが全面的にバックアップすることで危機は乗り越えるでしょうが、欧州全体の債務危機の引き金となりました。このように、主に南のラテン系の国々が危機に陥っているものの、北部の国は経済的にしっかりしており、欧州は今後必ず復活すると考えています。

中国は、習近平氏が最高指導者となりましたが、国内問題も山積しています。

米国は、QE3で安定成長しています。これは大胆な量的金融緩和の第3弾であり、これによって米国は完全に復活し、製造業も復活してきています。

アジアは世界経済の発展の中心です。私は1980年代にマレーシアに駐在したことがあります。当時、マレーシアはルックイースト政策をとっており、マハティール首相が日本に対し様々な優遇措置をしてきていたことが印象深く残っています。



3. レンゴーについて

レンゴーでは様々なパッケージを製造しています。コンビニエンスストアのおにぎりやサンドイッチを包んでいるフィルムなどの多くもレンゴーグループの製品です。また、タバコのフィルターの中にも当社の製品が使われています。レンゴーの2012年度の売上高は5,000億円を超えています。

大企業の社長は5年ほどで交代していますが、私は13年間社長業を続けています。

当社は段ボールからスタートし、近年になりその領域を大きく広げ、板紙、段ボール、紙器、軟包装、重包装、海外事業の6つのコアコンピタンスを持つ六角形のヘキサゴン経営をつくりあげてきました。「ゼネラル・パッケージング・インダストリー」= G P I レンゴーとして、これら6つのコア事業を中心とし、事業経営を行っています。

これは、ほんの一例にすぎませんが、当社は少子化対策として、従業員が3人目の子供をつくると100万円のお祝い金を出しています。この制度ができる2005年までは、3人目の子供をつくる社員は年間10人不足だったのが、今は年間20人以上となり、この4年間で100名以上がお祝い金を得ています。このような積み重ねが社会を変える力となります。

また、当社の取組みでは、“Less is more.”という言葉がありますが、これも生産性向上の1つのスローガンです。これは、より少ない資源で、より多くの付加価値をつくり出すということです。

先日、ハワイでの新工場地鎮祭のスピーチで、この“Less is more.”を説明しました。

すなわち、“Less carbon emissions”、炭素の発生をできるだけ少なく、“Less energy consumption”、エネルギーの消費はできるだけ少なくする、そして“High quality products with more value-added”、より付加価値の高い高品質な製品をつくることだと言ったところ、出席者から喝采を浴びました。

当社では、一貫して生産性と品質の向上を図っていますが、製紙業では歩留りが重要です。製紙業では1トンの紙をつくるために10トン近くの水を必要としますが、この水を使い、古紙やパルプをパルパーという設備で溶かし、抄紙機を通すことによって、紙が出来上がります。例えば、1,000トンの原料を入れたら960トン以上の製品が出来ます。この歩留りの向上がまさしく生産性の向上につながります。

結論から言うと、コスト削減を会社のマネジメントとして考えると「出づるを制し入りを図る」ということです。会社の外へ出ていく費用をできるかぎり少なくし、利益をできるだけ多くするということです。

日本語では少数精鋭という言葉がありますが当社では「全員精鋭」です。このようなことを会社経営の基本としています。

私は、自然科学は数字で全てを表すことができ、実験ができるものであるのに対し、会社経営も含め、社会科学は実験ができないものであると考えています。これは、人間や社会を対象としているためです。このことを前提とし、事前に様々な考えながら対応していかなければならないということですが、最も重要なのは人間の心であると考えています。



4. 経済について

需要曲線と供給曲線は、皆さんもよくご存じだろうと思います。しかし、実際のビジネスで価格がいくらになるかは、数字や理論だけではなかなかつかめません。実際には、需要量、供給量を想像し、需要予測を行い、生産体制を考えながら進めなければなりません。

供給が少ないときには価格は高いところで決まり、供給が増えれば価格は下がります。

これは経済の基本であり、私は経営者として、需給バランスや在庫について、私自身で考え判断しながら会社の方向性を決定しています。

国の経済全体を見るためにはマクロ経済を見なければなりません。

GDP（国内総生産）、GNP（国民総生産）、GNI（国民総所得）、ブータンの国王が来日された時に話題になったGNH（国民総幸福度）などの様々な指標がありますが、今日本で考えなければならぬのはGDP、GNP、GNIです。安倍首相は1人当たり国民総所得（GNI）を150万円増やすと言われました。

生産面からみたGDP（Y）、分配面からみたGDP（消費（C）+貯蓄（S）+租税（T））、および支出面からみたGDP（消費（C）+投資（I）+財政支出（G）+経常収支（X-Q））はそれぞれ等しくなります。つまり、

$$Y = C + S + T = C + I + G + (X - Q)$$

という式が成り立ちます。これが三面等価の原則です。

さらに、この式を移項していくと $S - I = G - T + (X - Q)$ が成り立ちます。現在の日本は、貯蓄超過（ $S > I$ ）の状態にあり、財政赤字（ $G > T$ ）と経常黒字（ $X > Q$ ）の双方が生じています。この式では（ $S - I$ ）、（ $G - T$ ）、（ $X - Q$ ）が全てプラスの状態です。

アベノミクスは、貯蓄超過、財政赤字の現状を改革しようと、民間ベースでの投資を増やす環境をつくっていかようとしています。私は今のアベノミクスは経済政策としては正しいと思っています。

投資が活発になることで、財貨とサービスが生まれてくるということがこの公式からもわかることでしょう。





生産性が未来を拓く（Productivity is a state of mind） 2

講師：レンゴー株式会社 代表取締役社長 大坪 清

5. 現場にこそ真理がある

6. 第3の矢、民間の責務

7. 新仙台工場の建設

8. Productivity is both an art and a science

9. 5Sと6S

10. 結びに

5.現場にこそ真理がある

私は、会社の経営や国の経営の基礎は、現場にあると考えています。現場にこそ真理があり、現場を知らずしてマネジメントはできません。

私は本社に出社したら毎朝各フロアーを回り、工場でも直接現場を視察し、各現場の人間の名前をできるだけ努力して覚えるようにしています。「現場にこそ真理がある」ということが私のマネジメントの基本です。



6.第3の矢、民間の責務

アベノミクスについて、その効果は、行き過ぎた円高からの脱却と株高として表れ、まずはわが国経済の回復への期待感を生み出すことに成功しています。このように、生産性の向上あるいは経済を発展させるためには、人間の心（state of mind）を変えていくことが非常に重要です。言い方を変えると期待感を生み出すのに成功したということです。大胆な金融緩和と機動的な財政政策に続く第3番目の成長戦略は、政府ではなく、民間が責任を持って、各企業が進めなければなりません。3本目の矢を射るのは民間の責務であると私は考えています。それをバックアップしていくことが政府の役割であり、規制緩和もその方法の1つといえるでしょう。

本当の成長戦略を進めていくために、民間が行うべきことは、まず投資をできるだけ行うことです。このような持論から、レンゴーグループでは、現在、従来以上に活発に設備投資を進めています。当社新名古屋工場の建設や、岡山の瀬戸内市にグループ会社の段ボール工場の建設、同時に、国内外に拠点を持つ重包装会社の株式取得を行っています。

貯蓄主体から投資主体へ、投資を大きくしなければ日本は衰退していきます。

私は、人口減少自体は国の衰退にはつながらないと思っています。例えば、英国は人口6,200万人であり、フランス、ドイツも、日本よりはるかに少ない人口です。ところが、世界の中で日本のプレゼンスはどんどん小さくなってしまっています。

ぜひ強い日本を取り戻し、プレゼンスを向上させていかねばなりません。



7. 新仙台工場の建設

3. 11の東日本大震災の日、その地震が起こった時刻に、私は伊丹空港発、羽田空港行きの飛行機に搭乗していました。羽田空港到着前に旋回しはじめ、羽田空港が閉鎖になったというアナウンスがあり、伊丹空港に再び戻ることになりました。会社に戻り、すぐに対策本部を立て、情報を集め、震災と津波で再建不能となった仙台工場での同じ場所での復旧は不可能と判断し、新たな土地を探し、わずか1年で新たな新仙台工場を再建しました。

この震災からの復興は、完全に破壊されたところからの創造、非連続からの創造であり、経済学者シュンペーターの言う「破壊と創造」を実行したということです。

このようなことを実際に行うには、野性的な精神力、いわば、ケインズが使った言葉「アニマルスピリッツ」が必要となります。この当社の新仙台工場の復活は、いわばシュンペーターとケインズの理論を足して2で割って実行した結果と考えていただければと思います。



8. Productivity is both an art and a science

生産性とは何でしょうか。1959年、ヨーロッパ生産性本部がローマで生産性大会を行った際に、生産性とは何かというステートメント、ローマ会議報告を発表しました。

「Productivity is above all things a state of mind. It is the belief that it is possible to make today better than yesterday. It is the will to make improvement no matter how superb the present condition. It is belief in the progress of mankind.」

「生産性とは人間の心の持ちよう」ということです。今日は昨日よりも、明日は今日よりもよくしよう、新たなことを不断に進めていこうという信念を持ち、さらに改善魂を持ってことに当たろうとすることが人類の進歩につながります。生産性という言葉の本当の意味はここにあります。

私は、このローマ会議報告は、サミュエル・ウルマンの「Youth」という詩から出てきているのではないかと考えています。

「Youth is not a time of life ; It is a state of mind. It is a matter of the will, a quality of the imagination, a vigor of the emotions. It is the freshness of the deep springs of life. Nobody grows old merely by a number of years. We grow old by deserting our ideals.」

これらを合わせ、私がつくった言葉を紹介します。

「Productivity is both an art and a science. You can prepare for productivity quite scientifically but the execution of productivity has quite a lot to do with one's artistry. 」

生産性とはアートであり、人間がつくるものです。投入量と出来上がりや数字の計算だけで生産性の向上を考えてはいけません。準備は科学的に行わなければなりません、生産性の向上の実行についてはまさしく人間の心に関係しているというのが私の結論です。

ここでのアートというのはシックスセンス、人間の六感「心」です。視覚、聴覚、臭覚、味覚、触覚、これら五感に、「心」を加えた六感を使って生産性を判断するということです。生産性には、このような捉え方があることを知っておいていただきたいと思います。

9. 5 S と 6 S

アダム・スミスは、道徳感情論において“Sympathy”という言葉に重要視しました。

私が社内によく言う言葉に、「5 S」があります。英語のSがつく5つの言葉です。

考え方をできるだけ単純化する“Simplicity”。ものごとのスピードをあげてほしいという“Speed”。そして、ことを行うに当たり、自信を持ってほしいということで“Self-Confidence”。これは日本語の「矜持」という言葉に当たります。

“Sentiment”非常に細やかな感情を持つこと。そして“Sympathy”これは「惻隠の情」であり、相手の立場に立ってお互いに分かり合う努力をすることです。

皆さんも、矜持と惻隠の情を持って、過信ではなく自信を持ち、相手を思いやりながら、学生生活を送ってほしいと思います。

相手を思いやる心と同時に、「6S」が会社経営の基本です。これは日本語のSであり、整理、整頓、清潔、清掃、躰、作法を表しています。これらは非常に重要であり、諸君もこれを肝に銘じて勉強していくと成績もあがっていくことでしょう。

以上5Sと6Sを覚えていただきたいと思います。



10. 結びに

最後に、諸君へ期待したいことは、日本の歴史についてよく知っておいてほしいということです。日本人は自国の歴史をあまりに知らなさすぎるのではないかと思います。例えば、神武天皇が紀元前660年に即位してから、今年が2673年に当たることなどは知っておいていただきたいと思います。その神武天皇について書かれている古事記、日本書紀について、せめて社会に出ていく前に日本の原点を知るうえで読んでおいていただきたいと思います。

また、明治以降の歴史にも関心を持っていただき、現在の日本の状況がなぜこうなっているのかをよく理解できるよう努力していただくことを願い、この講義の結びとします。