

# ACROSS 速報版

2019年3月4日 第92号

## 企業経営者からみたアジアの将来 ー中国進出の経験からー

2019年3月2日立命館大学経営学部校友会第3回セミナーがグランヴィア大阪で開かれました。2001年3月経営学部卒業の土肥 智雄氏（日本パワーファスニング前代表取締役社長）による「企業経営者からみたアジアの将来ー中国進出の経験からー」という表題のお話しでした。土肥氏は、欧米、中国、アジアの住宅、建材市場における事業開発に関わり、2016年以降、環境・安全に関連するテーマを軸に新規事業をメインに活動され、その一環として、蓄電池のベンチャーCONNEX SYSTEMS社のサポートに携わっておられます。



【講師 土肥 智雄 氏】

**ご経歴** 私は2001年3月経営学部卒業です。小さい頃は滋賀と京都で育ち、その後1995年より交換留学プログラムに参加し、Wisconsin州（米国）で一年ほど過ごしました。大学1年目は衣笠の校舎でしたが、2年目より出来たばかりの

BKCへ移りました。基礎演習は石崎先生の御担当で、ゼミはマーケティングに興味があったことより、齋藤先生にお世話になりました。2001年に卒業してすぐにアメリカのシカゴにあるITW（イリノイ・ツール・ワークス）社のコンクリート建築に必要な工具とファスニング（締結）商材の事業部に入社しました。北米のエリアごとに活動するマーケティング・チームでしたので、建築が有名なシカゴ周辺にて、古い建物の改修工事（レトロフィット）や、フロリダ周辺でのハリケーン多発エリアで活動、カリフォルニアでは大地震以降の耐震基準で建てられる住宅エリアでのマーケティング活動など、一つの商品より様々な用途へ展開する具体的な事例を経験することができました。

また、2001年9月に起きた同時多発テロをアメリカで経験したということは、忘れられない出来事でした。

さて、その後日本に戻り、また時代の流れからも、中国へ行く機会が増え、ビジネスを通して得た経験より、私が見たアジアの将来、日本の将来も含めて皆さんとともに考えてみたいと思います。

**すでに起こった未来** 今日の本題「企業経営者からみたアジアの将来ー中国進出の経験からーアジアの将来ー」ですが、確実な未来はこうだと言い切ることは簡単なことではなく、私にもわかりません。しかし、経営学部校友会のセミナーですので、ドラッカーのことばにある「すでに起こった未来」\*

\*すでに起こったことを観察すれば、それがもたらす未来が見えてくる。いずれ顕在化する大きな変化を読み解く鍵は、水面下で起きている兆候にある。ドラッカーは、それ

らの兆候を “すでに起こった未来” と呼んでいる。

というフレーズを使って考えてみたいと思います。ここ数日の新聞紙面においては、もっぱら米中貿易摩擦の問題やブレグジットの今後など様々な課題・問題が連日出ています。また、IOTだとかAIなどという専門的な知識が必要な言葉も頻繁に聞くようになりました。さらにはマイナンバーやフィンテックが社会生活の中で活用されるという話題や、投資の世界では ESG（環境・社会・ガバナンス）という言葉が登場します。暮らしの面では、台風の巨大化がもたらす影響などからも、Co2 の削減の必要性、エネルギー利用方法の変化、革命へとつながっています。また人口の増減の話題よりも、食糧に関連して農業が注目され、海洋ゴミが問題視され、人生 100 年時代などと言われる高齢化という課題も毎日のように耳にします。まさに、複雑化した世の中です。このような中から、すでに起こった未来を探してみたいと思います。

**平成に見るすでに起こった未来** ちょうど平成時代が幕を閉じようとしている頃でもありますので、その 30 年を振り返るところからすでに起きた未来を見始めていこうと思います。平成元年には竹下、宇野、海部政権と次々代わり、平成 3 年には海部、宮沢政権と続きましたが、その後バブル経済が崩壊しました。その頃、東北新幹線が開通したようです。平成 5 年には細川政権が誕生しましたが、実はワインブームが始まったころでもあったようです。平成 7 年は阪神淡路大震災、地下鉄サリン事件と続き、日本では暗いニュースが多い中で、アメリカではアマゾンドットコムがサービスを開始しました。平成 9 年にはフィルムが最高の販売を記録したようですが、その後に急速なデジタル社会を迎えることとなります。平成 10 年には長野オリンピックが開催され、ウィンドウズ 98 が発売されました。平成 11 年には通貨ユーロが導入され日産ルノーの資本提携というビッグニュースがありました。平成 12 年は AOL が一世を風靡し、私の好きな映画の一つ、「ユー・ガット・メール」が上映され、email の活用が進みます。ゲームの好きな方にはプレイステーション 2 発売なども懐かしい話だと思います。

2000 年代に入る平成 12 年以降ですが、ここか

ら少しアジアの発展と欧米の変化をまじえてみていきます。私が関係するモノづくりの世界では中国へ行く前に、台湾へ行かれていた方が多いと思います。日中関係の土台をつくりながらも、台湾との貿易が急速に拡大していた時期がありました。その頃、韓国では自動車・家電産業が経済危機における合併等を経て、本格的な北米進出を始め、通貨危機後遺症を収めていきました。2006 年以降、現代自動車が 70%以上の韓国国内シェアを保ちながら、2000 年からの 10 年間で北米市場において著しい成長を遂げました。同じ頃、三菱自動車では「リコール隠し」が発覚し、急速なグローバル競争の始まりとともに、高コスト体質な日本企業が、そのうりである品質を確保できない状況が露呈されました。テレビ、冷蔵庫、洗濯機といった製品においても、韓国製製品の急速な追い上げに苦しむ日本企業が多くなった頃でもあります。そのような中で SONY は映画・音楽などソフト路線に転じた頃でもありました。



香港、シンガポールのように、同じアジアでも金融センターとしての都市を形成し、人・モノの流れの中心地が出来上がりました。タイ、マレーシアでは、97 年の金融危機を経て物づくりとしての拠点となり、東西経済回廊などそれらの地域を結ぶ物流網が今整備されていますが、人件費の面よりも、今後はベトナム、カンボジアも発展していくことがうかがえます。アジアの過去をみるなかで、東南アジアの他の国々も未来が見えてくるでしょう。

**中国に見るすでに起こった未来** 中国では北京オリンピックが 2008 年に、上海万博が 2010 年に行なわれました。それぞれの頃、中国へ行く機

会が多くなった時でしたので、会場の建設、空港やホテルの整備、地下鉄、高速道路の拡大がダイナミックに進められていたことを目の当たりにしました。リーマン・ショック以前は、外資導入により合弁企業設立が盛んでしたが、リーマン・ショック以降の世界的な不況のなかにおいても、サービス系外資の導入がすすみ、経済成長を維持していました。貯めこんだ資金をベースに広い中国国内への投資を積極的に行ってきましたが、結局は都市部を中心とした株高、不動産開発依存という実態だったように思います。2012年に習近平体制が成立し、汚職の問題にも取り組むも、政府主導による政策において産業の育成が引き続き行われ、莫大な人口という点ではマーケットとして魅力のある中国ですが、もはや安くはない中国の人件費において、今後、安全で高品質な製品の供給は行われるのでしょうか、またオリジナリティーのある技術を育成し、これを世界へ広めることができるのでしょうか、これからを見ていかねばいけません。



**グローバル化に見るすでに起こった未来** アメリカやヨーロッパでは 2000 年代に入り進んだボーダレスにより、人の往来の自由が増え、アジアのみならず南米や東欧などへものづくりの移転が活発となりました。結果、産業の空洞化や移民問題などが出てきますが、まさにグローバル化する社会となり情報の急増、距離の消失、人口構造の変化、買い手への主導権シフト、境界の消失が見られます。グローバル化で時差にかかわりなくスピードを高めることができるようになり、先進国・後進国の差が縮まる一方、それぞれの経済的な対立もみられます。リ

ーマン・ショック以降、新興国といわれる国々の急速な発展がもたらすパワーバランスの変化より、世界におけるそれまでの秩序の変化が見られるようになりました。代表的な例として、中東のオイルマネーや、BRICS など急速な発展を遂げた国のマネーが世界中で投資力をもち、低成長をкаろうじてしている先進国がそれらの影響へ配慮をしなければいけない問題も深刻です。IT 化によりビジネスモデルの変化がたくさん生まれてきましたが、ここではエネルギー、特にシェール革命により変わったモデルに触れておきたいと思います。実際には 2006 年頃より油田の開発が進んだそうですが、掘削方法の開発によりさらなる可能性を示しました。リーマン・ショック前後で原油価格が急激に高騰し、石油の中東依存に対する危機意識がうまれましたが、2016 年以降アメリカがエネルギーの輸出国へと変貌をとげることで、結果、アメリカの対中東・対ロシアへの政策を変えることにつながり、2000 年代のグローバリズム、急速な経済の発展によりもたらされた変化は、シェール革命ということを引きかけに政治・軍事の両面でパワーバランスの変化をもたらしています。

日本では GDP 成長率が低迷するなか、輸出とインバウンド効果等により、なんとか景気拡大をしている現状ですが、経済的環境の変化に応じて資源の最適配分を考えなおす頃に来たのではないかと思います。マイケル・ポーターは、「変化により生まれた矛盾など、ビジネスを通じ社会の様々な課題を解決することができる」といっています。私も自分のビジネスを通じ、それに取り組みたいと思っています。

**住宅・建築産業に見るすでに起こった未来** 住宅産業の状況を見てみましょう。日本の GDP のなかで住宅産業の比率は依然として高い割合を示しています。1978 年宮城県沖地震をきっかけに 1981 年新耐震基準の適用がはじまることで丈夫な家が増え、また 1990 年代にはバブル経済発展のもと高級化、デザインの多様性、新しい素材の利用が進み、長寿命化により住宅は建てるから改修するという時代となってきています。建築産業においては、バブル経済崩壊以降、外資の国内市場参入が進みました。大規模小売店舗法の成立・まちづくり 3 法（改正都市計画法、

大店立地法、中心市街地活性化法)により、さらなる外国企業の日本参入が促されます。「トイザラス」「カルフル」などの大型の店舗が農地の跡地に、また空洞化により閉鎖されたかつての工場の跡地に、次々とたちはじめました。それまでの工場といえば、ものづくりというためだけの薄いスレートや鉄板で覆われただけの建物が一般的でしたが、大型のスーパーやアウトレットなどの普及で、人が中に居て快適に過ごせる環境をつくる必要があるということで、断熱化や意匠にも配慮した外内装など工法の変化が起きました。2010年代、首都圏におけるマンション・オフィスビルの高層化、地方においては半導体工場や自動車工場、ネットショッピングの普及等により大型の物流拠点の充実など、建物がもとめられる機能・構造に変化が見られます。

一方で、東日本大震災、熊本などで起きた各地の地震などにおいて、建物の構造的な強さだけでは十分な安全性を確保できず、内部の耐震性を上げる必要が指摘されています。その一つが天井部の耐震化となりますが、先の大阪北部の地震においても、音楽ホールの天井落下により施設が閉館となりました。現在、国土交通省、文部科学省などが中心となり、より安全な天井の普及への取り組みが始まり、公共、文教、交通の各施設において徐々にその採用が進んでいます。ちなみにOICキャンパスでは耐震化された天井により、昨年の地震発生時も大きな被害は出なかったようです。

建築の世界では、たくさんの失敗を良くも悪くもバブル期に経験してきたといわれています。かつて「はやく、たくさん、ローコスト」で建てるということが主流でしたが、日本のなかでも外部環境の変化より求められる変化がたくさんあります。それぞれの技術の確立とともに取り組まなければいけないと感じています。

**私が見るすでに起こった未来** 最近、日本の国土の7割が森林で、その木々の大半が木材としての利用期を迎えていることが注目されています。グローバル社会において、環境への配慮が重要なテーマとしてありますが、建築の世界にお

いて木造建築の推進が進められています。ネックであった耐火性能についても研究がすすみ、耐震技術の開発も後押ししながら、木造の大規模化・高層化がこれからも注目されると思います。環境への配慮とともに経済的な合理性のある新しい産業育成も、大変重要なことと感じます。また、Co2削減を国レベルでというテーマよりも、温暖化がもたらす変化へ対応しなければいけません。ZEH、Net Zero Energy House (ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)の普及が推奨されていますが、住まいの断熱性・省エネ性能を上げること、そして太陽光発電などでエネルギーを創ることにより、年間の一次消費エネルギー量(空調・給湯・照明・換気)の収支をプラスマイナス「ゼロ」にする住宅が普及しつつあります。スマートホーム、スマートシティとしてエネルギーを効率よく使って、省エネかつ非常時への備えの出来た、安心できる場所づくりが可能となります。

売電制度の導入により、屋根に太陽光発電を設置することは一般的になりましたが、実際にこれからは自分で消費する自家消費が増えてくると思います。その際、夜間などは蓄電池が欠かせなくなりますが、そこでたくさんのエネルギーを貯蔵できるリチウムイオン電池がよいとされています。ただ、携帯電話などでも話題となったように、リチウムイオン電池は高負荷がかかった時に燃える(発火する)という問題があります。また低温域においての充放電性能が低いこともあまり知られてはいませんが、実際の使用環境においては大切なことです。こういった課題もしっかり理解したうえで、アジアの将来となるような、よりよい生活環境をつくり、アジアのみならず、世界で参考にもらえる社会ができれば素晴らしいと思います。

紙幅の都合でカットしなければならなかったことがたくさんあります。ご寛恕下さい。(松村)

**【立命館大学経営学部校友会】**

〒567-8570 大阪府茨木市岩倉町 2-150

TEL:072-665-2090 FAX:072-665-2099

E-mail: info@ritsba-kouyukai.jp