

## 講演抄録

### イノベーションとコーポレート・ガバナンス

(株)ニチレイ 元代表取締役社長

浦野光人

みなさん、こんにちは。ただ今、過分なご紹介をいただきました浦野光人と申します。本日はこのようなアカデミックな学会の集まりに呼んでいただきまして、誠にありがとうございます。あずさ監査法人とお仕事をするようになって、公認会計士さんは職業的な懐疑心を持って仕事することが基本であるということがよく分かりました。アカデミックな世界の方々は、もともと懐疑心の塊ですから、いろんなことに疑問をお持ちになりながら仕事を進められていると思います。そういう意味で、私がこれからお話しすることは、学術的に価値があるものではありませんので、本当に気楽に聴いていただき、一つでも二つでも実業界にはそういう世界もあるのかと感じていただければ、非常にありがたいと思っております。どうぞよろしくお願い申し上げます。

#### はじめに

本日は「イノベーションとコーポレート・ガバナンス」という題目でレジュメに沿ってお話しさせていただきます。HOYA という会社がありますが、間違いなく効率の良い優秀な会社であり、ガバナンスも非常に進歩した会社だという評価を受けています。私が社外取締役として中に入り素晴らしいと思ったことは、HOYA の経営理念です。つまりダイバーシティがタスク型で従業員一人ひとりにまで及んでいるということです。HOYA は新入社員を採りません。全員が中途入社なのです。それだけでも、非常に多様性があります。事業を統括していく執行役員はほとんどがスカウトされた方であり、タスク型の多様性という意味では、とても大事なところ。従って、私のような社外役員が取締役会で何か発言したからといって、すぐに HOYA が変わり、業績が上がるわけではありません。ただ、HOYA の問題点は、鈴木 CEO の後継者で、ここだけは、社外取締役の一番の仕事であると思っております。もし、CEO が間違ったことをしたら、指名委員会として CEO を辞めさせるのは簡単ですが、後継者が育っていません。これをどうするのかというのが HOYA の場合の大きな問題です。

私は、HOYA 以外の会社でも社外取締役を務めてきましたが、社外取締役の役割は会社を取巻く社会経済環境によっていろいろと異なります。例えば、あるマーケットを対象にした会社が新しい投資を実施し難いのは、マーケット環境に問題があるからです。市場が成熟していれば

ばなかなか投資はできません。そうすると、有り余るキャッシュを株主還元などの形にするのか。投資といっても、新しいマーケットにどういった形で出ていくのか。自分たちが今持っている事業をベースにするのか、また落下傘型でもいいのか。これは社外取締役にとっても非常にきつい課題です。今、両極の話をしました、その中に社外取締役としての多くの役割があるのです。ですからその会社の現状を見ないで社外取締役の役割を一般的に議論することは、極めて不適切だと思っております。これは、企業の CEO についても言えますね。私も長年ニチレイの CEO を経験してきましたが、その当時のニチレイの状況が私を選んだのであり、そこが非常に大事なのです。その企業が置かれている現状がどういうものなのかを判断しなければいけない。それには指名委員会などの議論を活発化させていくことだと思います。つまり、中身を見ていかないと難しい局面があるということです。

## 日本経済の停滞と没落

これから今の日本には何が大事なのかについて、少しお話ししていきたいと思っております。日本の経済の停滞、没落はもう 30 年ですね。皆さんはここ 30 年で、何が一番心に残っているでしょうか。お若い方もいらっしゃると思いますが、私個人的には 1989 年の「ベルリンの壁の崩壊」です。そして、1991 年の「ソ連の崩壊」。個人的には、この 2 つで世界が非常に変わったという印象を持っています。そのわずか 2、3 年の間に、日本経済はまさに没落していく状況に入ったわけです。それ以来、日本の GDP は 500 兆円前後という数字で、ほとんど動いておりません。これは一体なぜなのでしょう。端的に言って、我々企業人に最大の責任があるのだと思います。社会経済の動きに合わせてその間に日本企業に何か変化があったのかというと、私は何も変わらなかったのではないかと思います。そして産業構造自体も変わっておりません。要するに、日本が今までやってきたことは何だったのかということ、企業人として今日は大いに反省をさせていただきたいわけです。

## VUCA WORLD

皆さんは「VUCA ワールド」という言葉を聞かれたことがあるかと思っております。VUCA とは Volatility 変動性、Uncertainty 不確実性、Complexity 複雑性、Ambiguity 曖昧性の略で、現在はまさに VUCA の世界と言えます。トランプ大統領が登場してから世界は混迷し、イギリスでは国民投票が行われ、欧州では台頭する右翼勢力、そして中国その他を見てみると、今まさに民主主義の価値が問われています。ほかに良い政治形態があれば、それはそれで良いと思いますが、それが無いから民主主義が続いてきたのだと私は思っております。そして今、非常に難しい時代に入ったと思っております。

## 成長とは何か

ここで「上場の価値」とは何かについて考えてみたいと思います。働けない人、あるいは引退した人たちが豊かな生活を送ろうと思うと、何かに投資します。すると、投資した先には頑張ってもらわないといけないわけです。もし、全部の会社が非上場になったら、投資する先はなくなります。あるいは、簡単に投資できなくなると、年金運用もできなくなります。アカデミックな回答かどうかはわかりませんが、上場の本当の価値とはその会社のステータスでも何でもないのです。会社の仕事以外で世の中のために貢献しようと思えば、上場することによって世界中の引退した人たちの生活に貢献できるのではないかと。あるいは引退していなくても、日本の若い人たちにも投資を始めてほしいですね。私は、そういったことだと思っています。そうした中で、企業というのは成長していかななくてはならないとよく言われます。

ここでいう「成長」とは、一体何でしょうか。人間の成長というと、私の孫はまだ小さいですが「身長が伸びたね」とか「歩き始めたね」とかいうことも成長なのです。しかし、一般に人間の成長というと、物理的な成長ではなくて、人格などが成長したという話になります。では企業の場合はどうなのでしょう。数字を追いかけながら、企業が成長しているかどうかを判断されていくと思いますが、私は、企業の本当の成長とは数字だけの成長ではないと思っています。やはり、「くらし」に貢献し続けていることが本当の企業の成長なのではないでしょうか。その結果、数字的にはほとんど成長していなくても、その企業は成長していると言えるのではないのでしょうか。

私には、大好きな会社があります。「キューピー株式会社」です。いい会社ですよ。キューピーさんは、会社の理念が非常にしっかりしており、大きくならなくてもいいと言います。マヨネーズから始まり、今はドレッシングやベビーフードのイメージもありますが、基本的に売上を追いかけていないのです。生活者の暮らしにどう貢献できるのか。真面目に品質管理をして、人々の食生活にどういった動きで貢献できるか。そういったことを考えています。キューピーさんはそういった意味で、社会や暮らしに非常に貢献しています。キューピーさんのお話をもう一つしておきます。キューピーさんはやはり「人」だと言います。「こんな立派なお子さんを私どもの会社に入れていただいてありがとうございます」ということで、お父さんお母さんにボーナスが出るのです。本当ですよ。お父さん、お母さんがご存命であれば、部長クラスになっても出ます。これを家族的と言うか、株主から見たら「とんでもない」と言うか、それは知りません。もちろんキューピーさんは上場しております。私は非常に「いい会社だな」と思います。この会社を成長していないなんて誰かが言うとしたら、私は猛烈に反発しますよ。人格の成長と同じように、この会社に勤めている人は本当に幸せですよ。私も、本当にキューピーに入っておけばよかったなと思います。

## コーポレート・ガバナンスの目的

このように考えていきますと、コーポレート・ガバナンスとは何なのでしょう。企業にはいろんなステークホルダーの関係モデルがありますが、そのような関係の結果、何を指すのか。その部分が、ガバナンス・コードを見ても今一はつきりしないと思います。それは **B to B** の企業であれ、**B to C** の企業であれ、暮らしを見つめなかったら、最終的にその企業は何をすればいいのか分らないと思います。ケミカルの世界も **B to B** が多いでしょうが、その先にくらしがあるから、いろんな商品開発が行われているのだと思います。石油化学でいうと、くらしをどうするのかという問題は避けて通れないでしょう。今あるプラスチックが全部なくなってしまうたら、くらしの中身はどうなるでしょう。そんなことを含めいろいろ考えていくと、結果として企業の成長がコーポレート・ガバナンスの目的なのではないのだろうか。そのことは、やはりイノベーションをし続ける企業でないと成長できるとは言えません。そういう意味で、健全なリスクを取ることや健全な赤字は、くらしの先を見ていった時に成功し、それがマーケットに出てこなければ、当然赤字になります。そういった健全な赤字がないまま、利益をずっと出し続ける企業はないと思います。どこかで、失敗するはず。これを取締役会の中で常に意識してきちんと議論できることが、非常に大事なことだと思っています。

例えば、自社の属しているマーケットでは、まだまだグローバルに成長できるという業と、国内だけでは減っていくだろうという業があります。では、その業をやめたら生活者はどうなのかと考えたら、企業はどんな選択をするのか。すごく生産性の良い中身を生活者の方々に提供する方法はあります。でも、上場企業として、そのマーケットだけではなく、別のマーケットがあるだろうというのが株主の当然の要求ですね。それをどんなふうを探していくのかというのが、まさにタスク型の多様性なのです。例えば、ニチレイがそういう状況になったとして、ニチレイの文化に染まった人たちだけの頭で、出てくるものはほとんどないですね。

その点において **HOYA** は優れています。**HOYA** はこれまでも、中身をどんどん変えてきています。なぜ変えてきたのか。**HOYA** は企業理念として、「小さな池で大きな魚を釣る」と言っていますね。小さな池ですから、干上がってしまうこともあります。干上がったら、次の池を見つけなければいけませんね。その時に、「**HOYA** はガラスから始まったから」ということにこだわっている人たちだけでしたら、何も始まらないですね。今、**HOYA** は本当に革新的な製品（白内障用眼内レンズ）を作っています。白内障の手術は、15年前なら名医といわれる先生でないとできませんでしたが、今は普通の眼科医でも簡単にできます。**HOYA** はいろんなことにおいて、タスク型のダイバーシティの中で考えを出すことができています。これが非常に大事なことで、自分の勤めている会社を尊敬すると言っているのかわかりませんが、私は **HOYA** で働けることを誇りに感じています。

先ほど、馬越会長から日立物流の話が出ましたので少し付言しますと、日立物流も5~6年前までは「イケイケドンドン」でしたから、海外に目を向け、国内にも投資をしていました。その中で、投資基準が甘かったこともあります。3~4年くらい前でしょうか、「フェーズゲート管理」ということで、投資の管理の仕方を全く変えました。やはり、こういったことがどういふふうに行われているのかが一番大事なことだと思います。そこを、企業ごとに少しずつ解きほぐしていかないと、コーポレート・ガバナンスがなかなか実態として出てきません。先ほど、コーポレート・ガバナンスの一つの定義として紹介された中では、従業員も社会も入るということでしたが、私は丸ごと全部がそうだろうと思います。従業員がどのように能力を発揮できる仕組みになっているのかということも、コーポレート・ガバナンスの一つの課題となっていると考えています。そして、レジюмеに「CEO 解任」と書きましたが、それぞれの会社が置かれたステージで非常に大事なことです。有名なところでは、セブンイレブンさんやリクシルさんの件などいろいろありましたね。正直申し上げると、訳がわかりませんでした。私には自分なりのこだわりがありまして、社外取締役をやらせていただいた会社で、今から言うことが取り入れられていない会社については、取り入れるように強く言ってきましたので、最近を取り入れる会社も多くなってきました。それは、別に CEO を解任したいわけではなくて、CEO の評価を真摯にやるということです。私が個人的に考えていることは、毎年一回決まった時期に、数字だけではなく、今この会社が置かれている状況において何が大事なのかという定性的な項目も含めて CEO の評価をするということです。その結果、「来年度もあなたに CEO をやっていただきます」と申し上げることもあれば、「ギリギリですね」と申し上げることもあります。HOYA さんの場合ですと「CEO としては満点ですが、後継のサクセッションプランでいくと 0 点です。そこをどうしますか？」といったことを、きちんと伝えていくということです。「CEO 解任」というふうに書いてしまいましたが、「CEO の評価」ということも、社外役員がその会社のステージに応じた評価の仕方を指名委員会ですっかり伝えていくべきです。監査役会制の会社でも指名諮問委員会を作り、CEO の評価はきっちりやるべきですね。その際に大事なものは、自己評価をきちんと出してもらうことです。それが、私が考える、形だけを見た時のガバナンスの第一歩でしょうね。CEO が自己評価を指名委員会に提出して、それを指名委員がきちんとした議論をし、受け止めていく。これがなかったら、第一歩としてガバナンスも何も無いと思います。先ほどから話に出ている HOYA さんも横河さんも、日立物流も、りそなも、今は一年に一回、指名委員会で CEO 評価をやっております。

## 再び企業の成長を考える：イノベーション

暮らしに貢献し続けることはもちろんですが、もう少し企業の成長について考えてみたいと

思います。私が企業の成長にとって大事だと思うことは3つあります。「新商品」、「生産性」それから「M&A」です。新商品は言わずもがな「イノベーション」ですね。このイノベーションがどういったものかについては後ほど詳しく説明したいと思いますが、「新商品」という意味ではとても大事ですね。それから「生産性」についても、同じ商品をより高い生産性で作って企業の利益を上げるだけではなく、生活者にとってより安価に同じものが提供できれば、間違いなく暮らしに貢献できます。そういう意味での生産性は、とても大事になってきます。この生産性について考えると TOYOTA はやはりたいしたものですよ。毎年の生産性のアップが中途半端ではないのです。先生方を目の前にして、生産性の講義をするつもりは全くないのですが、数ある新商品を作ればそれだけで生産性は上がります。その上で、どういうふうにつくるのか。人を減らせるのか、などいろんなことを考えながら、検討していて、中途半端ではありません。そして、3つ目の「M&A」ですが、先ほど申しましたように、今属しているマーケットがなかなか難しいという時に、次なるマーケットや仕事を見つめたら、やはり時間を稼ぎたいというのが運営の焦点の一つでしょう。もう一つは、今属している業界がそれなりに成長しているのだが、もっと成長させたいといった時には、やはりこの M&A が意味を持ちます。M&A というのは一般の人たちにとってはあまり良い印象は無いようです。でも、企業にとっては今申しました意味において、M&A は非常に大事な仕事だと思います。いずれにしても、この3つのキーワードが、企業の成長にとって非常に大事な部分です。

過去 30 年近い日本の停滞を考えると、イノベーションは本当に起きていなかったのでしょうか。中でも、プロダクトのイノベーションというのは、ほとんどなかったのです。今、アメリカでときめく企業はみんな新商品を抱えて登場した企業です。本当にたくさん出してきましたので、アップルなどいちいち名前を挙げるまでもないのですが、アメリカはそういうところがすごいですね。それに対して日本は、世界を動かすような新商品なんて何も出してきませんでした。で、その部分において、日本の経営者は周回遅れどころか何周も遅れたのですが、その代わりプロセス・イノベーションにはすごく熱心に取り組んできました。イオンなどは流通業界において徹底したプロセス・イノベーションをやってきました。ですから、生活者は本当に安い食品を享受しているのです。この食品スーパーマーケットというのは、消費者余剰がいっぱいある業種なのです。「生産者余剰」という言葉は、企業経営を語るときには大事な言葉ですが、食品スーパーマーケットについて言うと、消費者余剰はものすごいということです。

このプロセス・イノベーションも大事なのですが、やはり基本はプロダクト・イノベーションでなくてははいけません。そこでイノベーションについてもう一度、シュンペーターに立ち返っていただきたいのです。1912年に発表された「経済発展の理論」の中で、イノベーションの役割が見事に書かれています。おそらく、アルフレッド・マーシャル以降の古典派経済学の中

ではシュンペーターの本は異質でした。ほとんど数式は出てきませんが、見事に市場経営者の役割、アントレプレナーの役割ということもこの5項目の中に集約しています。今、読み返してみると素晴らしい本だと思います。新しいことを考えるのも大事なのですが、簡単に言うと組み合わせなのです。今日ここへ上がってくるときに、ここは井深大さんの記念館ということを知りました。彼は、トランジスタなど素晴らしいイノベーションやってきました。それはものすごく大事なことなのですが、我々のような普通の人でもできるイノベーションが、たくさんあるということを言いたいのです。シュンペーターは難しいことは言っておりません。ごく普通の人でも、何かを組み合わせたらイノベーションできてしまうのではないか、ということを行っているのです。

### 誰もが そして 協働

「誰もが そして 協働」すればイノベーションできるのだということを、今日は言いたいわけです。そして、大学の先生方にお集まりいただいておりますので、ぜひお願いしたいのは、この大学教育の中でそういう自信を学生諸君に与えてもらいたいということです。しかし、組み合わせだからといって、やみくもにならないことですね。ちょっとした組み合わせが大事なことです。そんな仕事はたくさんあります。

例えば、「いきなりステーキ」ですね。みんな美味しいと言えば、行ってみたいではないですか。私はいきなりステーキが出た頃、すぐに行ってみました。安いと思いました。「ここに秘密があるな」と感じたのが、「焼き方をどうされますか？」と聞かれるので「ミディアムで」と言ったら、「いや、うちはレアがオススメなのですよ」と返ってくるわけです。「ミディアムでと言っているのに、レアとはなんだ。僕はレアが好きではない」と思いましたが、後で考えると、レアにすれば調理時間も短くて済むし、光熱費も安くなりますね。次回行った時には、「ウェルダンで！」と言ったら、超嫌な顔をされました。あんな顔をお客さんの前で見せてほしくないと思いますね。でも、いきなりステーキも組み合わせです。考えた人はすごいですね。

串カツだって、そう思いませんか？大阪の串カツが東京へ出てきたら、ガラッと形が変わってしまいました。東京の串カツは、ファミリーレストランですね。お母さんと子供が通う道から必ず見えます。その串カツ屋さんのお店の名前は言いませんよ。そういうところにお店が建っています。「お母さん、今度あのお店に行こうね」と子供と語れる、食品スーパーやコンビニの自転車置き場から見えるところにしか出店しないのです。これも、本当に組み合わせですね。串カツは大阪の名物ですよ。でも、あれが全国のファミリーで食べるものになってしまっています。

## リベラルアーツ

やはり「リベラルアーツ」ですね。組み合わせの能力を得ようとする、いわゆるリベラルアーツ、一般教養といったものが必要になってきます。もちろん、何も知識がないのに教養があると云えませんが、知識だけでは教養にはなりません。やはり、その知識を通じて考え方を学ぶということが、リベラルアーツの根本なのです。極端に言いますと、一つの専門領域だけをずっと深掘りしていくと、「あの人はタコ壺型だ」とアカデミックな世界でも揶揄するようなことも聞いております。その人は本当に突き詰めていないのだと思いますね。狭い領域でも本当に突き詰めていったら、必ず普遍に通じるはずだと信じています。

最近、若いアスリートが多いですね。あの若いアスリートたちが勝利の後に我々に語る言葉は、教えてもらって表現できる言葉ではありません。羽生選手しかり、羽生ほど洗練されていませんが、大坂なおみの言葉もしかり。やはり一つの道を極めている人は、他のことを勉強しなくてもそれなりの品格ができてしまうのです。そういう意味でリベラルアーツというのは、多様な知識の寄せ集めではなく、先ほどから議論されているタスク型のダイバーシティとしていろんな専門領域の人たちが集まることが非常に大事なのではないかと考えています。

レジュメの中に「自己の多元性」と書きましたが、自分の中のダイバーシティというのはもっと大事なのではないかと考えています。人間にはすごく可能性が有りますからね。「自分にはこれしかできない」と思っていた人が、ある日誰かに一言いわれて触発されるだけで全く違う能力を発揮することもあります。何回でもあります。要するに、この AI の時代に「人間がやる仕事は？」と言いますが、やはり人間は捨てたものではありません。本当に人間とは深みのある存在だと思います。自己の多元性に気づくことがダイバーシティの第一歩です。まさにこの異文化経営学会の名前になるのですが、異なる専門や価値観を尊重し、対話することです。対話はすごく大事です。対話とは、単に話をすればいいというものではありません。話した結果、自分が変わることです。もしかしたら、相手にも変わってもらえるかもしれません。これが、ソクラテスの言う「対話」です。単なる会話でもなく、単なるおしゃべりでもないのです。そういう意味で、私が一番大事だと思うのは「思考の補助線」とここに書きました。中学校に入ると、幾何の証明問題が出ますね。そして、その中のほとんどが補助線を引かないと証明できないという問題です。これは、会社の世界でも、もしかするとアカデミックな世界でもそうなのかもしれません。まっすぐ見て考えていくというよりは、何か補助線を一本引っ張って見たら全く世界が変わることもあります。この補助線を引けるかどうか、リベラルアーツをものにしていくかどうかにかかってくるでしょう。ソクラテスを読んだ時に、ソクラテスの考え方が身に付いているかどうか。あの観察力や観察眼が身に付いているかどうか。補助線とは、そういうものだとは私は思っています。その上で、学術の世界も会社の仕事もまったく同じであ



と思うに至っています。

### **レトリック：真理の探究、納得、説得、交渉**

ちょっと話は脱線しますが、実は 50 年前、私も学術の世界を目指したことがありました。私の専攻は地理学ですが、大学院へ行って学者を目指そうかと思ったのです。それを親に言いましたら、「バカを言うな。お前のような者が学者の世界でやっつけていけないだろう」と言われました。私もその当時は、辛抱強さというものが欠けていたのでしょう。多分、親父が言ったことは正しかったと思いますが、一度は学術の世界を志したことがありました。レジュメに書いてある「レトリック」というのも、仮説があつて、その仮説に対して真理を探究していく。自分が真理を見出したと思った時には、それを他の人に説明して納得してもらいたい。でも、納得しても、「そういう考え方もあるよね」という納得の仕方ではダメなので、さらにそこから説得して「これがこれからのメインストリームになるだろう」というところへ持って行く。この流れは、会社の仕事と同じです。

私も会社の中でいろんなことを提案してきましたが、自分の仮説が真理だと思えるところまで、自分としてはきちんとやってきたつもりです。ですから、私の後輩たちが何か提案してきた時に、そういう真理という部分で欠けている場合はすぐに突き返します。まして、仮説もない中で提案してくるような課題は話にもなりません。本当にそれが新しい提案の真理に至ったと思ったら、同僚を納得させなさい。そして、仕事を変えていこうと上司を説得しなさい。最後は、執行役員に対して「ここに投資してください」ということをネゴシエートしなければいけません。経営の世界も、学術の世界も全く変わることはないのです。ですから、私はこの 4 つに欠けたビジネスマンは、絶対に成長しないと思っています。

### **現在位置の確認**

先ほど申しましたように、私は地理学の出身ですから、一つだけ地理学から引用させていただきます。やはり、「現在位置の確認」ということがすごく大事です。いまどきは、スマホを見れば、ピピピとどこへ行けばいいかの方向も全部表示してくれ、間違いなく行けると思います。30 年前に「女は地図が読めない」という随分失礼な本が出ました。いや、実際には女ではなくて、男でも読めない人は読めないでしょう。これは、今、自分がどこにいるのかということが、はっきりわかっていないということなのです。地図を見て、地図に頼ってどこかへ行きたい時、まず現在位置が分からなかったらどうしようもありませんね。その上での話になるのですが、これはビジネスの世界でも同じです。例えば、今は日本一ではありませんが、日立物流が「この業界で日本一になりたい」と思った時に、現在の位置はどこなのでしょう。6~7 年前、日立

物流は2000億円をやっと超えるくらいの会社でした。それで1兆円を超えている日通などに日本一になりたいと言っても、自分の現在位置がどこなのかわかってないといけない。でもその後、M&Aという形で自分に欠けたものを取り入れていく中で、自分の現在位置というものを見ると分かってきたのでしょね。今、結構いいポジションにいます。佐川さんとの話はどうなるのか私は分かりませんが、これが統合したら日本一になってしまいます。その先に世界一というのもあると思います。そうなった時に、「目的地までの経路」、あるいは「経路の維持」をどうやってやるのか。目的地までの経路といった時に、今の時代、昔ながらの物流だけではどうしようもありません。

もちろん「サプライチェーン全体」という言葉は物流業界でもありますが、それをサポートしていく上で、例えばIoT (Internet of Things) やAI、ビッグデータの処理などいろんなことがあります。そういったものを手に入れていかないと、新しい道を歩んでいけないわけです。今、日立物流はそこにも気がついています。そうすると、あとは経路の維持です。どういうふうにそこへお金を注ぎ込んでいくのか。変な言い方ですが、株主の皆さんは、日立物流は今、成長局面にあるので何年後がもっと楽しみなのです。今、直接的な還元はあまりありませんが、長年株式を持っていただけたら、TSR (Total Shareholder Return) は必ず上がってきます。ほぼ5年間、日立物流のTSRはマーケット全体よりはるかに高いです。そんな考え方も含めて、やはり現在位置の確認は大事だと思います。

## 基本価値

企業がくらしに貢献し続けるためには、その企業が役員から新入社員に至るまで共有すべき基本価値というものがあるだろうと思います。やっとニチレイの自慢話ができます。この「基本価値」という言葉を言っている会社はなかなか少ないのです。もちろんニチレイは物流業もやっておりますが、食品にとっての基本価値として加工食品があります。レジュメにも書いてありますが、「おいしい」「健康」「安全」、そして食事しながらその食品を題材にして「楽しい」話ができるということ。そして、今、こういう時代ですから、できるだけ「簡便」であること。「安定供給」もしたい。「合理的な価格」で提供したい。この7つを全部満たすことができれば、それに越したことはないのですが、そうでなくてもいいのです。このうちのどこかをモディファイ (修正) すると、新しい商品ができ、イノベーションにつながるのです。

ここで言う「簡便」とは、お弁当作りをするお母さんのことだけを言っているのではありません。ここでは業務用の「簡便」を例にあげましょう。モスバーガーをご存知ですよ。マクドナルドとはちょっと違った戦略をとっています。モスバーガーのお店は表通りではなく、一本奥に入ったところや住宅地にあって、よく学生さんがそこで宿題をやっていたり、私のよう

な高齢者が何人か集まっておしゃべりをしていたりします。こういった雰囲気ハンバーガー屋さんなのです。CEOの櫻田さんと話をしている、「今ニチレイさんの加工食品を美味しく利用させてもらっていますが、もっと調理時間を短縮できるようなものを考えられませんか」という話がありました。「簡便にするのは簡単ですが、美味しさなどいろんなこともあるでしょう？」というふうにお伺いしたところ、「それはニチレイさんだから当たり前でしょう」ということでした。「我々が求めている簡便さには目的があるのです。それを分かっていたら、ニチレイさんは協力してくれますか？」ということでしたので、「それはなんでしょうか？」と聞くと、「アルバイトでも調理できるように簡便さを求めているのではなく、あるいは調理時間を短くして光熱費を抑えるために簡便さを求めているのでもないのです」。彼が言ったことは、「調理時間を短くして、余った時間をお客様との会話に当てたい。モスバーガーを訪れる高齢者の人たちの中には、もしかしたら他の人と一日話ができない人がいるのかもしれない。その方々が店員さんと世間話を含めて話せるような、貴重でしかも自然な形の機会に当てたい。モスバーガーの売りはそこなのです」というわけです。これには、私も感動しました。ならば、モスバーガーの調理現場で、本当に簡便にニチレイの商品を使っただけのことを真剣に考えようと思いました。

次に「健康」ということにフォーカスしますと、現代病の中で糖尿病は非常に大きな問題ですね。糖尿病予備軍はもっとたくさんいらっしゃいます。それこそ3割の人は糖尿病予備軍だと言われますね。すると、お医者さんから、カロリー計算をして4単位までにおさえましょうなどと言われるわけです。管理栄養士の資格を持っている人なら多少はできるかもしれませんが、奥様方に見れば大変なことですよ。そんな簡単にはいきません。その時に、美味しく見た目も良くて、しかも4単位にきっちり収まるような食品を作れたらというのが今のニチレイの「気くばり御膳」という商品です。見た目に油ギトギトのハンバーグでも、4単位320キロカロリーに収めています。こんな商品が30品目くらいあります。このように、基本価値ということが共有されていると、何かをモディファイすることによってまた新しい商品が生まれてきます。

## おわりに

簡単に申し上げて、学術の世界も経営の世界も一緒だと思っています。先ほど、アルフレッド・マーシャルの話を出しましたが、まさに19世紀から20世紀にかけてケンブリッジ大学の経済学を引っ張ってきたのがマーシャルです。経済学を志す学生は研究にいそしんでもらいたいが、あそこでボロ布をまとって寒さに震えている市民をなんとかして助けたいという温かい心が必要なのだということが、ケンブリッジの教授就任時の有名な言葉として挙げられていま

す。会社も同じで、熱い思いだけで「日本一になるぞ」「売り上げを上げるぞ」と言っているだけではいけないのです。一方、会社の中にはものすごく冷静な人がいて、「浦野さん、そんなこと言ったって今のポジションを見たら」と言います。「そんな冷たいことを言っていたらダメです。もうちょっと熱い心を持ってよ」と言いたくなります。この両方を兼ね備えていないといけないのです。

貴重なお時間をどうもありがとうございました。

(2019年5月26日 異文化経営学会研究大会にて)