卓見異見

サノヤスホールディングス会長
上田 孝

原点に還り仕組みを変える

世界で生き続けるために

今年は「昭和100年」

2025年は「昭和100年」である。私が社会人になったのが「昭和50年」、実に半世紀をビジネスの世界で生きていたわけである。

そのうち、3分の2が銀行勤め、3分の1が中堅製造業の経営者（現職）というキャリア。そろそろ社会人として卒業の頃合いだろうという声もあるが、己の人生は天明の命ずるままという思いで、本コラムへの執筆をお引き受けした次第である。

この半世紀の変化は極めて大きい。グローバル化や技術革新の進化は激しく、価値観の変化も然り。ちょうど25年前（2000年、〝昭和75年〟）、私は住友銀行で部長職にあったが、勤続25年記念式典でのスピーチ原稿を先日発見。いわく「昭和50年の我が国は石油危機を契機に高度成長から低成長への転換を余儀なくされていた。ベトナム戦争が終結し、世界同時不況に見舞われた年であり、激動する内外経済情勢の中で新しい方向を模索する段階に入った時期であった」と。そして、当時（00年）の状況は「グローバルレベルで政治経済の枠組みが抜本的な再構築を求められ、我が国の経済や社会は、グローバリゼーションの進展、高齢化・少子化社会やネット社会の到来といった歴史的な構造転換期を迎え…」と語っている。現在とほぼ同じ状況にあったということに気付く次第。

「失われた30年」とは

昭和50年住友銀行入行時の初任給は8万円であったが、統計データ（厚生労働省）によれば00年は20万円弱、現在（24年）は21万―24万円の水準のようだ。成長が鈍化している状態が見て取れる。足元、25―26年度は大幅アップの発表が相次いでいる。

また、国内総生産（GDP）の推移をみると、75年・00年ともに1位米国、2位日本（68年―09年まで42年間、世界第2位）、その後10年に中国に、24年にはドイツに抜かれ、我が国は現在世界第4位となっている。さらにIMD（私はその前身のビジネススクールIMEDEのMBAで学んだ）の「世界競争力ランキング」を見ると、我が国は00年22位、24年38位であった。ちなみに第1回89年―92年のいわゆるバブル期は4年連続第1位であった。

これらの推移からニッポンの「失われた30年」すなわち成長鈍化とグローバルの立ち位置の急降下が読み取れるわけだが、現役世代や若者たちは現在に至るこの変化を理解しているだろうか。問題意識なく現状やむを得ずという雰囲気があるのではないか。今こそ「歴史に学ぶ」ことで反発エネルギーを引き出すことが必要だ。

イソップ寓話に『三匹のカエル』というのがある。ミルク壺（つぼ）に落ちたカエル、1匹目は悲観的ゆえに、2匹目は楽観的ゆえに溺れ死んでしまう。3匹目のカエルは諦めず一生懸命にもがき続け、ミルクがバターに変化した結果、壺から飛び出すことができた、という話。今こそ歴史に学びつつ、生き続けるために必死にもがく頑張りどころではないだろうか。

「2つのカエル」とは

世界は常に動き続けており、変化が起こり続ける時代に私たちは生きている。この時代を「三不（不透明・不確実・不安定）の時代」「変化常態化時代」と私は呼んでいるが、大事なことは常に原点を確認し、そこに「還る」こと、そして変化に取り残されないために考え方・動き方や仕組みを「変える」こと、すなわち「二つのカエル」ではないだろうか。

企業経営で言えば、原点の一つは「安全安心、品質性能」だろうか。そして、価値観変化に伴うニーズの多様化にマッチする製品・サービスへの「変化」が必要か。また、企業理念・ビジョン・行動原則などは「原点」であり不変のものと考えるべきだろう。弊社で言えば「確かな技術に、まごころこめて」というスローガンはいついかなる時代であっても「原点」と考えている。

国家レベルで言うならば、我が国の歴史を踏まえて、人間の個性や協調性を大事にすることが「原点」と考えるならば、常時変動するグローバル世界で生き続けていくため、技術革新などに後れを取らない変革（変化の継続）が同様に大事であろう。「二つのカエル」にこだわり続けたいと考えている。

（次回は製造DX協会代表理事〈エスマット代表〉林英俊さんです）

うえだ・たかし 75年（昭50）神戸大経済卒、同年住友銀行（現三井住友銀行）入行。常務執行役員大阪本店営業本部長などを歴任。サノヤス・ヒシノ明昌副社長を経て09年社長。11年サノヤスホールディングス社長兼サノヤス造船社長、21年サノヤスHD会長。兵庫県出身、72歳。

無断転載・複写禁止 ㈱日刊工業新聞社