

講演ダイジェスト

去る1月21日、鳥取実業倶楽部の例会において、日本銀行鳥取事務所長の大山陽久氏による講演が行われた。フランスと鳥取、両者と国民性・県民性の比較も交え、今後のトレンドと売り上げが伸びる秘訣などについて話がおよんだ。なお、講演の参考資料は鳥取事務所のHP (<http://www3.boj.or.jp/ottori/>) で閲覧できる。

フランスから学ぶ企業経営のコツ

日本銀行鳥取事務所 大山陽久 所長

「フランス」というとパリとか、おしゃれで最先端のイメージがあるかもしれませんが、でも実は、車で30分も走ると牧場が広がっていて牛が寝ている。

ヨーロッパの中でも一番の農業国ですし、アメリカに次いで世界第2位の食料輸出国と、農業が中心なんです。そういう意味では鳥取と似たところがある。

よく「フランス人は鼻が高くて母国語以外は受け付けない」などといいますが、本当は彼らの多くが農民で、フランス語以外がわからないだけ。どちらかというと、鳥取よりもむしろ田舎が多い所だと思ってください。フランスの代表的なブランド、まずワイン。ワインはそもそも

ブドウから造られている。つまり農産物の加工品です。シードルはリンゴ、世界三大珍味のフォアグラは畜産物の鴨です。

シャネルと聞くと「鳥取とセンスが違うじゃないか」と思われるでしょうが、これも結局原料は花びら。チーズは牛乳、エビアンやペリエは湧水。エルメス、ヴィトンもその辺にいる獣の皮をはいで加工したものです。

鳥取には北条ワインもあるし、果物、畜産、花、牛乳、湧水、獣…素材は全部あります。

ただ、それをアイデアを絞って加工して、うまくアピールしてみんなの心をくすぐるような格好にしたから、世界的なブランドになっているだけなんです。フランスは農業国なのに、G

5とかで世界を動かしているイメージがある。実際にそうなんです。なぜそうなるかというと、フランス人はすごくユニークな発想力があるから。みんなと違う切り口で物事を考えたり、調整能力もある。だから国際機関のトップにフランス人が多い。ヨーロッパというと、多くの人がいギリスを思い浮かべます。証券会社の方やディーラーの方は英字新聞を読んで「ヨーロッパはこう動く」と言っているのですが、実はヨーロッパはドイツとフランスが中心的な役割を果たしています。

両国でヨーロッパの将来をいろいろと議論しているんですが、二人だけだと夫婦喧嘩になっちゃうので、もう一人いるだろうと。多数決の論理ですね。それでイギリスを入れた構図になっている。

2、3年くらい前から、ヨーロッパでは欧州危機やギリシャの破たん危機などで大混乱に陥りました。しかしヨーロッパはそこまでやばい感じではない。

ドイツ、フランスは第一次、第二次世界大戦で争っている。国境を接していますから、すぐに玉が飛んできて多大な被害を被る。平常時は両国間で行き来していますから、戦争をすると親戚が何人か死んでしまう。経済交流もありますから自分の商売があがったりになる。

そういうことで、ドイツもフランスも二つの大戦で懲りてしまっていて「戦争は二度としたくない」と。そこから、どうやったら戦争をおこさないようにできるかと考えた結果出来たのがEUです。

例えば日本と中国。いま経済が密接に結びついているから、尖閣問題もこのくらいで済んで



いて、それがなかったら「日本人なんかいらぬ」となっているでしょう。

経済を密接にすることで、競争をするときのコストやリスクをお互いに高めて、踏み切れないようにする。こういう安全保障の観点からEUは生まれた。

だからいくらギリシヤが大変だといつても切り捨てるわけにはいかななくて、安全保障の観点から彼らを支えている。

EUはほとんど統合に向かつており、通貨統合を終えて、将来的には財政統合も展望しているようです。

## ブランド化の本質とは

じゃあ先ほど言ったエルメス、ヴィトンといったものは、例えば鳥取で、その辺にいる獣の皮を剥いでつくった財布と何が違うんだらうかと。

ブランド好きじゃなくても、ヴィトン製品のファンはいる。私もそうです。なぜかというところ、ヴィトンは革がしっかりしていて、ちよつとやそつとじゃ傷まない。長持ちするからなんです。それならば倍くらの値段を払ってもいいと。

そもそもブランドって何なんでしょう。日本では「ブランドは単にアピールすればいい」と思っている方が非常に多い。

何かつくったならマスコミを讀んで宣伝。そうしたらテレビに取り上げられて電話が殺到して「3ヵ月先まで注文が一杯です」みたいなことが多い。

でも日本人は3ヵ月もたてば冷める。マスコミも、同じ物ばかり宣伝してしまうがないからと、数ヵ月もしたら次の物を

探してどんどん変わっていく。本来、ブランド品はアピールすることに趣旨があるのでなく「品質」なんです。

例えばフランスの道端で「この品物は良さそうだ」と名刺入れを一回買ったとします。それが良いものだったら、また欲しくなる。人にも教えたくなる。

こういう常連客、リピート客が先にいて、そのお客さんが偽物か本物かを調べて買うのは面倒です。そこで商品にマークをつけておけば、「この前あなたが買ったものと同じですよ」という証明になる。そうやってついたのがブランドマーク。

逆に、どうでもいいものにマークだけつけて宣伝しているというのが日本のやり方です。

昔「メイド・イン・ジャパンはブランドか」という議論があつて、その頃は日本製品といえ「壊れない、長持ちする、品質がいい」というイメージがあつた。

そういう管理がされている物を総称して「メイド・イン・ジャパン」だったら、そう書かれてあるものは、それなりのクオリティがあるという証拠になります。ですから、これはもうブランドです。

ブランドというのは、いい品物があつて買いたい人がいて、それはこれですよという印ですから、極端に言えば△とか○とかいうマークでもいいわけです。

フランスは農畜産物だといながら、製造業も結構しっかりして、武器や飛行機、原子力発電を製造している。「いい加減だ」というイメージがあるフランス人ですが、本当にそうならあれだけ原発を置いて放射能漏れがなくて、日本で事故が起きるといふのはどういふこと

か。

日本の場合はマニユアルがすごく分厚くて、全部きちつと決められている。

東海村で事故があつた際「青い光が見えた」というのがありました。マニユアルのどこかに「青い光が見えたらすぐくやばい」と書いてあるんでしようが、分厚い本の中で、どこがポイントなのか見えなくなっちゃう。

フランス人の場合は、憶測ですがマニユアルはポイントを絞つて数枚といつたところじゃないでしようか。いい加減にやつていふように、ポイントを押さえている。

## フランス流経営術

皆さん、フランスといえれば遊びに行くところというイメージがあると思います。経済面では英米を見習うことが多い。しかし僕はアメリカ型よりもフランス型の方が、日本の経営、特に田舎の経営に合っていると思います。

メンタリテイ、人とのつながりを非常に大切にします。例えば企業経営でいえば労働組合の代表者を非常に大事にする。

日産がおかしくなつた時、ルノーと合併しました。僕はアメリカの会社に行かなくてよかつたなと思ひました。

ルノーから来たゴーンさんは、労働組合を大事にして中堅、管理職、みんなの意見を聞いて、「みんなで作つていこう」とした。

まさにそれは日本型の経営。その結果立て直した。たぶんアメリカ型だったら「非効率部門は切り捨て、レイオフ！」という感じで、ギスギスした状態に

なっていたと思います。  
 「いい加減」と言われるフランス人ですが、権限が少数のエリアに集中していて、彼らがぱっと物事を決められるということもあるんです。

日本のようにみんなのコンセンサスを得ないといけないからと稟議を回していると、物事が非常に遅くなる。だから、閉塞感が漂っている。それを、フランス人ならパツパと動かす。そして、その時にメリハリをきちんとつける。ポイントは押さえている。

日本は飛行機や電車の時間はシビアなのに、肝心なところが抜けている。全部を完ぺきにやろうとすると、どれがポイントなのかが見えなくなるんじゃないか。

経営者もポイントを抑えることが重要じゃないかと思えます。さらに言うと、相手のニーズを的確にとらえて、「あのひとはこういうものを欲しがっているんだよね」というアプローチをしていく。



商売をするときに、相手が欲しいものをつくる。フランス人は日常的に女性を口説いているから、ついつい恋愛上手になって、そういう能力が身についているんです(笑)。

ぜひ消費者を恋愛相手として、一人ひとりを「どうやって口説こうか」と考えてみてください。そうすれば、商品開発にしても今よりも少し楽しい気分できめるのではないのでしょうか。

### 激変期の日本

#### 「勝ち組」になるには

これからの日本は激動期に入ります。どうしてかという点、アベノミクスを考えてみてください。

「物価上昇2%という世界を実現しましょう」というのはどういうことか。物価2%アップを賃上げ2%に置き換えて考えてみるとわかりやすい。

今までのデフレの世界では賃上げゼロ。みなさんなら労働者にどう還元していくか。よく働いた人とあまり働かない人に差をつけたいと思うはずだ。

ところが、働かない人に賃下げはできないんです。全体のパイを増やせない中で賃上げをしようとしても、ごくわずか。

そんな中で「こんなに一生懸命働いたのにこれかよ、馬鹿らしい」という感じでみんなが働く気を失い、働かない人が得をしつつある。

物価が上がれば賃金が2%上がる、全体のパイが2%上がる。物価が2%上がったら自分の会社の

売り上げも2%上がると思いませんか。

従業員の賃上げを考えてみてください。「全体を2%上げていいですよ」となったら、全員一律で上げますか。

たぶん、働かない人にはゼロのまま、働いた人には5%とか差をつけて、平均を2%にすると思います。これが10年続いたら、ゼロの人と50%の人という差が出てくる。おそらくとみな目の色を変えて働き出しますよ。

今までの「失われた20年」、パイがゼロの中で構造改革が進みませんでした。これからは競争が激化して、勝ち組と負け組に分かれるという世界になります。いま大都市で大企業がしている事は何か。アベノミクスが出てきたところで何となくトレンドが上に向いている。「勝ち組になるにはどうしたらいいか」ということで先行投資をしている。そこで「いつか順番が回ってくるから、煮えたら食わあで。今は不景気だけどちよつと待っていていよう」としていると順番は来ない。

大企業もまだ良くなっていないんですよ。「これから差がつくぞ」ということで、いま投資をしている。ここでうまく先見の明を見て、勝ち組になるにはどうしたらいいかということを考えないといけない。

しかしここで、変に投資をすると「やらなきゃよかった」みたいなことになって、現状維持のほうがましになることもある。「どちらの方向に進めていくか。正しい方向、世界はどっちをむいているのか、日本はどうか。どういうトレンドがあるか」を考えないといけない。それに逆らっているのは、よっ

ほど運がよくなないと成功しませ  
ん。トレンドに沿ったほうが成  
功しやすいんです。そういうこ  
とを考えて、知識を得て判断し  
ていくということが、今まで以  
上に経営者には求められてくる。

## したたかに事業拡大

フランス人は結構そういう所  
がしたたかで、リスクヘッジを  
結構うまくしています。外交が  
上手なのはそのためです。

例えば日本からヨーロッパに  
行く飛行機は、昔はアンカレッ  
ジを経由していて、すごく時間  
がかかっていた。もう一つモス  
クワ経由の直行便というのが  
あって、そっちの方が早い。日  
本航空がどうしたかという、  
アンカレッジ便をやめて全部直  
行便にした。

良く考えてみてください。ロ  
シアに何か異変が起こったら、  
この便は飛べなくなるんです。  
フランスはそういう「競争リ  
スク」もちゃんと考えていて、  
アンカレッジ便を残している。  
遅いので競争力はないんですが、  
旅客便は直行で、貨物便はアン  
カレッジ便でと分けている。そ  
して、いざロシア上空が閉鎖さ

れたとなった時には、アンカ  
レッジを経由して飛べる段取り  
をしている。

フランスのミシュランという  
会社。この会社は元々タイヤ  
メーカーで、いまはグルメ本で  
有名ですね。最後に、この会社  
がどうやって企業展開をしたか  
という例を紹介します。

元々タイヤ屋、いまもタイヤ  
屋です。つまりタイヤを売りたい  
んですね。「タイヤを売るに  
はどうしたらいいんだろうか」  
と考えて、最初は地図の分野に  
進出しました。フランスの本屋  
で地図のコーナーに行くと、ほ  
とんどがミシュランの地図です。  
こういうことです。車を運転  
するときに地図を見る。地図が  
あればみんながたくさん運転し  
て、タイヤの交換サイクルが短  
くなる。だから地図部門は赤字  
でもない。

そのうち「便利だ」というこ  
とで地図自体が売れてきて採算  
が合い、収益が出るようになる。  
この手法は、リスクが少ないん  
ですね。

地図が軌道に乗ったら次は旅  
行ガイド本を出した。三つ星は  
わざわざ行くに値する。二つ星  
は近くまで行ったら寄るに値す  
る。一つ星はそこに行ったら  
ちよっと寄ってもいいよね、と

しました。

そのガイド本には小さな地図  
が出ていて、次に拡大した地図  
を見なくなる。そこに記されて  
いる番号がミシュランの地図の  
本と連動していて、セットで持  
つと非常に便利。

そういうことで地図も欲しく  
なる。車を走らせるとタイヤが  
摩耗する。

どんどん相乗効果起きて、  
ガイド本もそのうち有名になっ  
て採算が合ってくる。そして次  
がグルメ本。

一つの事業をするときに、関  
係のあるものをするとというのが  
ポイントです。新規参入をして、  
最初から採算をとるのはなかな  
か難しい。その時に、本業と相  
乗効果のあるものに広げていっ  
た方が成功の確率が高くなるん  
です。

これだけ人口が減っている中  
で、一つの商売ではとても無理  
だと、あちこちに触手を伸ばす  
経営者の方もいらつしやると思  
います。自分ノウハウがあ  
る、本業との相乗効果が見込め  
る、こういう所でうまく広げて  
いくことが出来れば、リスク  
ヘッジにもなると思います。  
ぜひそれを、今後のトレンド  
も見ながらやってほしい  
ですね。

(おわり)