

常に変革をする、アジアを向いた都市を目指して欲しい。

—— 郵便局株式会社 代表取締役会長(CEO) 古川 治次氏



古川 治次(ふるかわ こうじ)

1938年生。1962年九州大学法学部卒。同年、三菱商事(株)入社。1999年に同社副社長、2004年に三菱自動車工業(株)副会長。その後、2006年に日本郵政(株)取締役、2007年(株)ゆうちょ銀行会長と転じ、2009年より現職。経営改革や企業再生の経験を活かし、現在も経営や大学講義等の第一線で活躍中。

食への造詣も深く、2008年には『味の周辺 一対談集 ぼっけもん交遊抄』を上梓。

平準化の時代から差別化の時代へ

私は1962年に九州大学法学部を卒業しましたが、当時は単位取得のルールが現在と異なり、4回生になる頃には卒業に必要な殆どの単位を取得し終え、夏には就職先も決めて時間的な余裕がありました。そこで、折から福岡市が国から受託していた板付基地(現:福岡空港)周辺の米軍機爆音調査に、市役所総務部基地対策係の臨時職員として従事したのです。卒業で福岡を離れる際、市の正規職員の方から「君は市職員だ」と仰っていただきましたし、私自身、今でも福岡市職員OBという気持ちでいます。

さて、前置きはここまでにして、1990年代までの日本は、総じて「平準化の時代」でした。しかし、これからは「差別化の時代」です。

例えばコンビニ業界では、昔は「東京と同じことが良い」という考えの下、全国各地へ出店し、どこでも同じ商品を提供する、均一化の価値を提供してきました。しかし、今では46,000店強のコンビニが全国に乱立し飽和状態です。そして今度はローカライズして地域や立地条件に合わせて店舗や商品で差別化することが流れになっているのです。

また、平成の大合併は、地域の均一化を促進し、過疎地の過疎化に拍車をかけました。つまり、地域の拠点が集約化されることで地区内でもストロー現象が起き、新しい様々な問題や不満の種になっているのです。

実は、人類の歴史はこの平準化と差別化の繰り返しにあり、差別化によって満足が得られる局面があるのです。今からがまさにその局面だと言えましょう。東京は別格としても、福岡は本当に力のある都市ですし、平準化の流れからいち早く脱出して、差別化、個性化を図ってほしいですね。

会社人生で得た「常に変革が必要」という教訓

私が三菱商事に入社した1962年、今から50年前には商社が数多くありました。日本の戦後復興期は、国全体が「日本株式会社」の体を為していたようなもので、日本(株)が資源を輸入し、それを加工した製品を日本(株)が輸出するという構図で、その差益が国益に繋がっていたのです。商社は日本(株)の資材輸入部、そして同時に製品輸出部の役割を果たしていたのです。また、1980年頃まではいわゆる管理貿易

下にあり、輸出入共に通商産業省等の許認可がいろいろと必要でした。外国に拠点を持つことや外国の会社とコンタクトすることは簡単ではなかったのですが、メーカーが直接海外と取引したくてもハードルが高く、商社を介して取引することが常でした。こうして商社は一定の利権を握り、手数料で利を得る商売をしていたのです。

しかし、それから 50 年後の今日、規制緩和は進み、そうしたビジネスモデルが崩れた総合商社は僅か 6 社にまで減少しました。1985 年 9 月のプラザ合意により、翌 1986 年には急激な円高が進行しますが、同時に原油安にもなりました。その結果、日本は円高デフレ不況に陥ったのです。それまで、ブルネイ LNG の配当金や原油取引等に大きく依存していた三菱商事は経営上大きな危機を迎えました。その頃から三菱商事では従来の手数料商売からの脱却を図るべく体質改善、いわゆる経営刷新運動が起きたのです。1990 年代には紆余曲折がありましたが、2003 年以降にその効果が出始め、昨年は過去最高益を上げるまでに至りました。ただ、内容を見ると国内事業は不振で、12 年前に持ち分を取得した豪州の石炭会社が上げている好業績など海外事業の利益を連結決算に入れることで黒字化している形です。

私の会社人生の後半は、こうした規制緩和や社会環境の変化に、それまで手数料商売していた会社をいかに対応させるかの歴史で、その経験から得た教訓は「常に改革が必要だ」ということです。

行政も変わる部分はどんどん改革せよ

行政は前例主義で変わらないとよく言われますし、実際、諸事情で変えられないケースも確かにあるでしょう。しかし、変えられる部分は必ずあります。変化を恐れず、変えられる部分はどんどん改革すべきです。

この郵便局株式会社も、昔は郵政省でしたが、郵政公社時代を経て今は手数料商売の株式会社です。郵政民営化という規制緩和の波を被ったわけで、以前のままでは経営は厳しくなります。昔の官庁としての長年にわたる信用力の名残と、他を圧倒する拠点数等でなんともなっています。環境の変化に残念ながら疎いところがあります。私は社員に常々「世の中は凄いスピードで変わっていくのだから、生き残るためには私たちも変わらないとダメだ」と檄を飛ばし、これまで変えられないと思われていた事を変えたりもしました。この 4 年間で全国の 746 の郵便局を実際に見て回りましたが、そこで得た現場の声や実態は、霞が関に座って報告を受けたり書類を見たりしているだけでは絶対に分かりません。私は「現場はこう言っているのだから、それに合うように関係部署の方を変えさせよう」という思いでいろいろとやっています。確かに長年の慣行を変えるのは手間隙がかかるしリスクもありますが、一つひとつ丹念にやっていけば変えることは不可能ではないのです。

先程の商社の話でも、現在残っている 6 つの総合商社は常に変革をしたからこそ生き残った会社なのです。福岡市でも、ぜひ周囲が市長をサポートし、変革をどんどん進めて、都市間競争の中で生き残ってほしいと思います。

福岡市の成長を図る上で、一番改革が必要なのは市役所ではないでしょうか。着想のスタート地点を変え、まず「何をすべきか」をしっかり考えるべきで、それを考える専門チームを立ち上げてほしいと思います。但し、そのチームは市職員だけで固めてはダメで、民の力を借り、多くの人を巻き込むことです。行政内部で考えるよりも大きなパワーが生まれるはずです。しかし、そこにステークホルダーが入ると話がややこしくなりますから、ベースとなる部分の智慧出しに協力を仰ぐと良いでしょう。

また、大切なことは、職員の研修や教育にはお金を惜しまず、国内外の現地視察や民間との交流等を盛んにすることで、職員の知見を広め、勉強をしてもらうべきです。

行政でも多少のリスクを取れ

会社が持つ「機能」は、利益を生み出す源です。企業はその機能を世の中に合わせるよう努力をして生き残ろうとします。世の中の様々な事象を捉え、それらを繋いで線にし、さらに線から面にしていくことがビジネスなのです。そして、ビジネス、特に新しいビジネスにはリスクがつきものです。やみくもにリスクを取るのには危険ですが、全く取らないのでは利を得られません。リスクはミニマイズしてマネージすることが要諦です。

行政は利潤追求が目的ではありませんから、企業とは同様ではない面もありますが、それでも世の中の流れはしっかりと見て、行政の外部や海外の自治体とも上手くコラボレーションして進んでいくべきだと考えます。また、9割は堅く進めるとしても、1割程度はリスクを取っているいろいろな意味での利を追求してもいいのではないのでしょうか。

空港と新幹線駅の近接性は極めて優位

私は福岡市の行政が今後市民や企業と一緒に注力していくべき分野は、世界でも圧倒的な優位性を持つ空港と新幹線駅の近接性を活かした観光だと思えます。数年前に空港移転議論がありましたが、私に言わせれば、移転するなどとは二度と考えるべきではありません。

先日、東京の自宅を朝出て、空路福岡に向かい、昼前に着いて大学時代の寮の同窓会に出席しました。その後、九州新幹線を使って川内にある母方祖先の墓参をし、また新幹線で福岡に戻り、夜には東京の自宅に帰る日帰り旅行をしました。手元に 1975 年の国鉄時刻表があり、

それで確かめても当時の博多～西鹿児島間は特急で所要約 6 時間だったのですから、今回のような旅が可能になったのはまさに九州新幹線効果です。

つまり、新幹線沿線であれば博多を拠点に十分日帰り圏内になったのですから、山口あたりから博多を中心に、熊本、鹿児島縦のラインで、一滞在で少なくとも 2 箇所は周遊できるように売り込めばよいのではないのでしょうか。これも福岡空港と博多駅の近接性があるからこそできる技で、他の都市では難しいことです。

高齢者も 65 歳以上ですとシニア割引を利用して飛行機で安価に移動できますから、福岡から先のアクセスや周遊性を磨いて魅力を発信できれば、こうした人たちも福岡を拠点とした九州観光に訪れるようになるでしょう。

食を活かした特徴ある観光立市を目指せ

私は全国各地の郵便局を回っているの国内他地域と比べることができですが、福岡の食事処はどこもコストパフォーマンスが高く、味も「これなら食べなきゃよかった」などと裏切られたことはありません。また、人々のホスピタリティもありますし、新しい観光立市が可能な要素は十分にあると思えます。

先程お話しした空港と新幹線駅の近接性に、今の「食のまち・福岡」という良い面を組み合わせ、そこにフォーカスして都市をセールスすべきだと私は考えます。その際も、東京の方を向いて売り込むのではなく、アジアの方を向いて売り込むこと、そして行政は各分野を平等に扱おうとせず、個性を出せるように工夫することです。アジアの方を向いて個性的な観光振興ができれば、東京など国内各地からも自ずと人はやって来ます。

近年の円高シフトや東日本大震災の影響等を鑑みると、各自治体が従来行っていたような企業誘致にはあまり期待できません。福岡市の

目指す方向としては、やはり徹底した観光立市を目指すべきだと考えます。

こうしたアジア方面からの観光誘客を図るとなると、治安面での心配をされる方もいるでしょう。しかし、私の住む東京・神楽坂界隈の例をお話しますと、地元の祭りの際に的屋は出店してきません。それは地元の商店主の結束が強く、住民の意識も高いことから、警察や消防と自治会も連携して排除しているからなんです。福岡でも警察や消防等ときちんと連携すれば、治安対策は十分可能なはずで、遠方から福岡に来た人が、安心して美味しいものを楽しめるような都市づくりを目ざしてほしいですね。

顧客を納得させる説明能力を身に付けよ

ところで先日、台風9号の影響を受けた宮古島に行ってきました。帰りの宮古空港では、那覇行きの飛行機の出発待ちをしていましたが、空港に着いて約4時間、案内放送は「天候調査中です」と言い続けていました。流石に調査するのが長すぎるのでは、と待つ人々も訝しがり、私が空港職員に「帰りの機材は空港に着いているの？」と聞くと「まだ着いていません」と言うのです。機材が来ていなければ飛行機は飛ばないのですから、正しくは「台風の影響で機材がまだ到着していません」と言うべきですよ。やっと着いた那覇空港も大混雑で、殺気立っていました。アジアからチャーター便で来ている観光客に至っては、朝からさんざん待たされた挙句に、出発便のキャンセルが伝えられ、皆が相当立腹していました。

恐らく職員は「こういう時はこう言えればいい」とマニュアル的に放送していたのでしょうが、それではダメです。厳しい場面でも事実や状況を見える化し、乗客をきちんと納得させることが、説明責任を果たすことであり、次のご利用に繋がるのです。特に違う国の人々に

納得してもらうには、現場の説明能力を上げていかなければなりません。

自分たちの仕事に精一杯で、お客様の方をきちんと見ていないのはダメだということは、企業でも行政でも等しく言えることで、私自身、台風トラブルの中で得た貴重な示唆でした。

アジアに向け、中途半端ではない策を講じよ

対アジアの戦略として、例えば福岡の大学教育では、日本語と同じ内容の授業を、英語、中国語、韓国語等の3~4か国語でも受けられるようにしてもいいかもしれません。東京をはじめ、国内他地域の大学と同じような事をしていても仕方ないのです。この話は一例ですが、中途半端にではなく、アジアに目を向けていると取り組むことが大切で、福岡は日本の中でもそれができる唯一の都市だと思います。

アイランドシティも“労多くして功少なし”の感は無きにしもあらずですが、既に存在するので、アジアに向けた視点に立ってこれを活用しなければなりません。少し極端なアイデアになってしまいますが、世界的な都市間競争から抜け出すには思い切ったことをやらなといけませんから、新しいコンセプトの遊戯施設やテーマパークのような集客力の可能性のある施設等ができれば良いかとも思います。

福岡の場合、やはりまずは韓国のマーケットをきちんと押さえる必要があるでしょう。しかし、本当にアジアの中で福岡をアピールしようとするのであれば、私の経験上、ASEAN、中でもタイ、インドネシア、マレーシアにもフォーカスを当てるべきだと思います。これらの国は、これまでも日本と友好関係が深く、経済的にも密接な関係が続いており、今後も成長が期待されるのはもちろんのこと、政治と経済が比較的安定していて、そういう意味でのリスクが低いとも言えるからです。

将来の見通しは困難

将来の世の中がどうなるかはますます混迷を深め、私にも予測が困難です。

1989年までの東西冷戦時代は、その対立軸の中から新たな価値が生まれました。しかし冷戦終結後、多極化、二極化、無局化と世の中が進んで、人々はやることを無くした、あるいは何をやったらよいか分からないようにも思えるのです。格差の解消やボーダレス化は冒頭にお話した「平準化の流れ」で、これがあるレベルまで進むと、過去の世界の歴史では戦争や大災害等の破壊や破滅が発生し、そこから再構築が始まっていきました。もちろん、戦争や災害は絶対にあってはならないわけで、私たち人類は、地球規模での恒久平和と安全の中での繁栄を模索するという、そういう意味では未知の世界に入ったと言えるのではないのでしょうか。文化・文明的に人類は常に高みや深みを求めて行動するので、今は皆があるべき姿や価値観を模索しているときだと思います。政治的にも経済的にも同じことが言えるのではないのでしょうか。

身近には、原発に関する問題もあります。現時点の解としてはおそらく、一定の整理の下で原発を再稼働させて国の経済力を維持しつつ、オルタナティブなエネルギーを開発し、シフトするということなのでしょうが、その道筋がはっきりと見えません。世界的な視野の中で、国民と国のために第一に動く、安定した政治を早く実現しないと、日本の復興は回り道して遅れていこうと危惧しています。

インタビュー日:2011/8/12 文責:URC 白浜