

|               |              |
|---------------|--------------|
| 令和元年 7 月 12 日 |              |
| 資料提供          |              |
| 担当課           | 企業振興課        |
| 担当者           | 井汲、岡野        |
| 電話            | 073-441-2760 |

## 第 7 期わかやま塾（第 1 回）の概要

第 7 期わかやま塾(第 1 回)を仁坂塾長、中野塾頭(中野 BC 株式会社 代表取締役会長)、細川師範(和歌山県 知事室長)、西堀師範(株式会社日吉屋 代表取締役)、塾生 87 名が出席し、アバローム紀の国において開校しました。

つきましては、第 7 期わかやま塾(第 1 回)における知識編および心掛け編の講義概要について報告します。

### ◎知識編講義「国の政治行政制度について」

和歌山県 知事室長 細川 一也 師範

・大きなテーマは、国の政治行政制度、地方との関係、平成の政治状況である。

#### ①国の政治行政制度について

・国の話の前提として国家自体の話をする。近代国家の 3 要素は①領土、②国民(定住者)、③政府(統治機構)であり、このいずれかが歪むと、戦争が起こったり、国が揉めたりする。例えば、インド、パキスタンのカシミール地方をめぐる紛争は①領土そのものであり、EU の移民問題は②国民の範囲の問題となる。

・三権分立は立憲主義の基本である。それは立法府(国会)、行政府(内閣)、裁判所が分立してそれぞれが牽制しあい権力の集中を防ぎ、ひいては国民の自由などを守ることであり、日本国憲法に採用されている。

#### <内閣>

・行政権は内閣に属する。内閣総理大臣が国务大臣の罷免権など強いリーダーシップを持っている内閣を大宰相主義という。これに対し、明治憲法下のように同輩中の首席であり、弱い権限しか持っていない内閣を小宰相主義という。現行の内閣はもちろん大宰相主義である。

・内閣の閣議は火曜日と金曜日に実施。応接で閣僚の方々が安倍首相を中心に座っている姿がマスコミに放映されるが、座る順番は大臣の政治的な実力による席次。一方、閣議は隣の部屋で開催され、そこには円卓が置いてあり、省庁ができた順番に席が決められている。

・内閣自体が、縦割りの省庁の上に存在している構造では官僚主義が大きな壁となった。1980 年代中曽根内閣のときに官房長官を務めた後藤田正晴氏は、幹部に「五訓」という訓示を与えた。「省益を忘れ、国益を想え」、「自分の仕事でないと言うなかれ」など。初代内閣安全保障室長の佐々氏によると、この五訓を裏返すと危機管理最悪の敵である「官僚主義」に陥ってしまうと言う。

#### <省庁再編と内閣の在り方>

・1996 年～98 年まで首相であった橋本龍太郎氏が 6 大改革と呼ばれる大きな行政改革を実施。そ

の中で省庁の再編は大きな課題であった、1府22省だったものが1府12省に統合再編された。これは日本の社会に縦割りでは解決できない課題が発生したため、例えば、運輸と建設、厚生行政と労働行政などを横串を刺し、まとめなければならなかったため。

- この改革の中で「内閣府」が発足。他省庁より一段上の唯一の「府」とされ、例えば、これまで大蔵省が持っていた予算編成方針の作成権限について、内閣府に「経済財政諮問会議」並びに担当大臣を設けることで、首相の権限とした。加えて、重要施策についての閣議発議権を首相に認めるといったように内閣総理大臣へ権限を集中させ、縦割りでは解決できない問題に総理大臣のリーダーシップ、政治主導で取り組めるように制度改編を行った。これまで内閣の中心はそれぞれの省庁で総理が力を発揮できなかったため、省庁を再編して総理大臣の権限を強化していった。

#### <国会>

- 国の唯一の立法機関は国会である。法律は、我々の権利を制限したり、義務を課すもので、これは国会でないと決められない。例外として、法律が経産省や文科省などに委任すれば「省令」を定めることができ、委任の範囲内で権利義務を規定できる。
- 日本の国会が二院制なのは有権者の多様な利害を反映するときに、一つに偏って独裁的な政治になることを防ぐためであり、政治的決定の多元化・慎重性の確保を大事にしているといえる。
- このように国会の仕組みをよく理解したうえで新聞などを見ると、より深い部分が見えてきて面白い。

#### <法律>

- 法律は基本法、宣言法、作用法(具体法)の3つに分類されている。基本法は基本方針を定めたもの、宣言法はプログラム規定的な内容の法律、作用法(具体法)は国民の権利義務についてどうするかということについて具体的に書いてあるもの。環境基本法は、基本法で、大気汚染防止法や水質保全法などが作用法(具体法)である。
- 法律は様々な立法作業を経て公布・施行される。そのうち、内閣提出法案の場合は、最も時間を要する過程は担当省庁における政策立案から内容検討、そして条文化する部分である。およそ6か月くらい掛かることが多い、中でも、実際の法律の内容の具体化作業は担当省庁の中に特別チームを編成して(通称「タコ部屋」と呼ばれる)集中的に作業することが通常である。

#### <国の予算編成>

- 国の予算策定は6月に骨太の方針(方針)が出るので、各省庁がそれに基づき内容を詰め、概算要求を8月末を目途に財務省に提出、省庁折衝を経て、12月に閣議決定をした上で、1月に開かれる通常国会に予算を提出するという流れになる。こういったスケジュールを踏まえて、県の国への提案は、6月までに国に要望しなければならない。

#### <自民党本部朝8時>

- 自民党本部では朝8時から勉強会が開催される。自民党本部の朝8時には国会議員が溢れているような状況。そこで勉強会においては国で議論されている段階の情報をいち早く収集することができるので、県東京事務所の職員は出勤前に自民党本部に立ち寄って、情報収集することを常としている。

## ②平成の政治

三つのキーワードが挙げられる。

#### 【政治主導】

・昭和から平成に変わり、縦割りでは解決できない横断的な政治課題が多くなり、官僚だけでは限界があるので、選挙で選ばれた政治家が政治主導で課題に取り組むようになった。

#### 【小選挙区制】

・「政治とカネ」の問題が大きな課題であったため、とりわけ選挙費用を抑制するため中選挙区制から小選挙区制に変えるとともに、政党助成金制度を創設したことで、政党の資金集めの問題を解消した。また、小選挙区制では候補になろうとすると自民党の中を勝ち抜かなければならないので、中選挙区で派閥単位で候補者を出していたことから一変し、党本部の公認権が強くなり、相対的に派閥の力が弱くなった。

#### 【政権交代】

・小選挙区にするとことは、政権交代を誘発し、政治に緊張感がもてることを狙っていた。事実、政権交代が起こり民主党に政権が移った。民主党はマニフェストを作り理想をもって政権を担当したが、不慣れなことからいろいろな事もあり残念ながら上手くいかなかった。また、民主党政権はコンクリートから人へというスローガンを掲げていたので、インフラ整備が必要であった和歌山県には辛かった。

## ◎心掛け編講義「伝統の技を世界で売る方法 -和傘の技術で世界へ-」

### 株式会社日吉屋 代表取締役 西堀 耕太郎 師範

- ・(株)日吉屋は京和傘の老舗として 5 代 160 年以上に渡り伝統を受け継いできた、現存する唯一の京和傘製造元。承継した際の年間の売上高は 160 万円くらいだったが、現在ではグループ全体で 3 億 5 千万円くらいまで伸長。なお、今でも傘を製造しているが、製造分野の売上の 8 割以上は照明とインテリア関連商品。
- ・(株)日吉屋の理念は「伝統は革新の連続」。伝統というのは昔から漠然と続いてきたわけではなく、時代に合わせた変化やイノベーションを起こしながら、その時代のお客さまにあったサービスやモノを提供し、受け入れられ一般化することで長く続いてきた。これを後から振り返って伝統と呼ぶ。
- ・和傘は非常に美しい商品だと思っているが、傘商品としての寿命は既に終わっている。このことは現代のお客さまが和傘を雨具として使うことは非常に稀であることが証明している。では、どうして和傘屋を承継したか。それは和傘がかっこいいと思えたから。このかっこよさがわかる人が、自分の他にもいると考えたため。
- ・イノベーションを起こす人として考えられるのは、よそ者、若者、馬鹿者の 3 者。既成概念に捉われない、外からの視点を持つ、馬鹿だからとりあえず考えずにやってしまうといったことが原動力になっていると変わっていく。
- ・他人が上手くいくと思っているものは競合が多すぎて難しい。他人が敬遠することにこそ、価値が

あたり可能性があったりする。現在はグローバル化と IT 化が進んでいるのでグローバルニッチが成立する時代になっている。

- 経営していくうえでスタッフを引き付けるためには理念が必要。㈱日吉屋では、伝統を使って新しいことをすることと設定し「伝統は革新の連続」ということを具現化する商品づくりに挑戦している。
- 干している傘を太陽の光に透かしてみた時にキレイだと感じたことが、照明器具を制作するようになったきっかけ。傘に太陽の光ではなく電球の光を通すとキレイではないかと着想したことによる。アイデアは突然閃くのではない。毎日やっていることの中にヒントがある。
- 最初に作った照明器具は評判は良いものの、全く注文につながらなかった。原因は自己満足的な商品であったため、これはプロダクトアウト的な失敗例。逆に半信半疑で制作した照明デザイナーから提案された一般のデザインに近い商品の方が反響が良かった。これはマーケットイン的な手法。
- ビジネスプランを作成すると自社で何ができるのか可能性を探ることができると共に、道標になるので自分がどの辺りにいるのか把握することができる。ただし、プランは机上の空論なので最初は簡単なもので十分。(あまり完璧なプランを作ろうとするとそれだけで息切れしてしまう。)
- ポイントはデザインであることを認識。デザインが客観的に優れていることを証明するためグッドデザイン賞の受賞を目指し、2007年に中小企業長官賞を受賞。
- 外部のプロデューサーやデザイナーとコラボレーションすることで自社のデザインを磨いた。こういったオープンイノベーションという手法を使うことで、自社だけではできないことができるようになる。これはどんな業種にも適用できる考え方。
- 和傘を制作する際の伝統の技を使っているいろいろなクリエイティブなことをやっていくと、建築家やファッションデザイナーなど、今まで繋がりがなかったお客さまから話がきて事業領域がどんどん拡大していった。
- ビジネスの基本は対面。いろいろなデザイン系の展示会や国際見本市に出展し、代理店と出会い意見を聞くとともに市場調査を実施。そのうえで商品開発を続けていくことで事業が大きくなってきた。
- 海外展開を目指すうえで、海外と日本の商流・商習慣の違いを認識することが必要。例えば、日本では委託販売が一般的だが、海外では買取販売が主流。買取販売だとバイヤーの在庫リスクが高くなることから、大きなマージンを要求される。関税や送料以前に、商流の違いも小売価格の上昇要因となる。
- 日本は先進国なのでコストが非常に高い。日本で製造したものを買うことができるのは同じ先進国、もしくは新興国の中でも富裕層。海外に進出するうえでターゲットとするのはこの層。
- 高い商品を買ってもらうためには動機が必要。ルイヴィトンやエルメス、シャンパンなど世界中の人がこれは高いものだとして認識し、高いお金を払って買っているものは、ブランド価値の最大化を意識してやっている。
- モノの価値は材料代とか工賃、デザインや見た目だけでなく体系やストーリーを含めて作られている。現在のお客さまに求められているのは、共感できるストーリー。しかし、多くを説明しなければ

解ってもらえないものではダメで、基本的には数分の説明や一見して解るぐらい簡単なものに落とし込まなければならない。

- ユニークは価値。ブランディングにおいて推奨される方法はユニークであることを前面に出し、人の知的好奇心を刺激すること。そうするとマスコミが自発的に取材に来てくれるので、コストをかけず多くの人々に情報を伝えることができるので、潜在的なお客さまに知ってもらえる可能性が高まる。
- ブランディングはモノを作ることでなくて理念。強力な理念、フィロソフィー、共感できるものがあり、それに合う商品を作ったりサービスを提供することがブランドを作っていく。
- 現状ではデザインやファッション、アート等の分野のブランディングの中心は欧州なので、欧州でブランド化を図り各地に波及させていく方法が非常に有効。
- 習慣や生活習慣が全く違う海外で日本のモノを販売するためには、日本らしさを生かしながら相手に合わせたローカライズが必要。
- 自社のノウハウを他の人のために使えないかと思い TCI 研究所を設立。TCI は TORADITION IS CONTINUING INNOVATION の頭文字で、国内外に持つ多くのバイヤーやデザイナーのネットワークをもとに、ターゲットとする市場のニーズにあった商品開発をサポートすることで、お客さまと同じ立場に立って最善の解決方法を提案する。
- 日本人も使わないようなものを海外に持って行っても絶対に売れない。日本で売れているものは、海外で売れる可能性はある。しかし、歴史的、文化的、宗教的な違いを理解しなければならない。さらに、大企業でない限りニッチなもので、世界的に展開し、ブランド化を図ることを効率良くすれば十分勝算がある。
- 海外のお客さまの嗜好を最も理解しているのはバイヤー。バイヤーの情報や資料を元にデザイナーと協力して商品をつくることで売れる可能性は高くなる。
- 今新しいと思っても明日はどうなるかわからない。常に新しいことをしないとイケない。ダーウィンの進化論でも唯一生き残るのは環境に適応できるものだとされている。常に先を考えて環境の変化に対応することが重要である。