

## 社会環境・価値観が激変する時代に、 将来への行動を考える

Navigating an Increasingly Volatile World - Let's be Flexible,  
Innovative, and Resilient.

川田テクノロジーズ株式会社  
President.  
Kawada Technologies, Inc.

代表取締役社長

川田 忠裕  
KAWADA Tadahiro



既に2年近くにわたり世界中で猛威を奮い、多くの犠牲者を出している新型コロナウイルス感染症（以下COVID-19）は、私たちの日々の生活に多大な影響を及ぼしてきました。改めて、犠牲者のご冥福をお祈りするとともに、感染症に苦しんでおられる方々、業績悪化で経済的に困窮している多くの方々にお見舞い申し上げます。

そのような状況下ではありますが、KTI川田グループは今年の5月に創業100周年の大きな節目を迎えます。1922年（大正11年）に創業した小さな鐵工所が、今日では世界に誇れる技術力と実績を有する企業集団へと大きく成長できたのも、創業者をはじめ多くの先輩方が築いた企業精神を脈々と受け継ぎ、時代・環境の変化に伴う多くの課題を乗り越えてきたその時代の経営陣と社員各位の努力、金融機関やお取引先など多くのパートナーのご支援のおかげです。この場をお借りして、これまで支えてくださったすべての方々に敬意と感謝の意を表します。

さて、KTI川田グループの歴史は常に順風満帆に時を重ねたわけではなく、今回の川田技報の川田忠樹相談役の巻頭言にもありますように、何度も事業環境の変化に揉まれてきました。この度、創業100周年を迎えられることは素晴らしいことですが、最近の急激な環境変化を鑑みると単なる今までの延長線上に今後のKTI川田グループ発展の未来があるとは到底考えられません。そう思うと恐ろしい気もしますが、KTI川田グループには、固定概念の枠から飛び出し、さらなる飛躍ができる力があると信じています。

私は、次に示す5つの環境変化が私たちの将来に向けての重要な対応課題であると認識しています。

### 1. ウイズ・コロナ：

冒頭でも触れましたが、私たちは嫌でもCOVID-19が存在する世界で生きています。ワクチン接種や抗ウイルス薬の開発は進んでいるものの、次々に新たな変異株が生まれてきており、「根絶宣言」はまだ遠い未来になりそうです。また、今回のパンデミックが収まったとし

ても、今後またいつ新たな感染脅威が出現してくるかわかりません。よって、私たちは「ウィズ・コロナ」時代がこれからも続いていくことを覚悟して生きていかなければなりません。

### 2. 少子高齢化・人口減少：

これは日本の大きな社会問題ですが、今後は加速度的に進むと言われています。2020年には、日本の人口は前年比53万608人も自然減がありました<sup>1)</sup>。そして、2008年の総人口1億2,808万人のピークから、僅か12年間で424万人も減少しました（2020年末時点での日本の人口は1億2,384万2,701人）。これは、KTI川田グループの基幹企業である川田工業の3工場がある富山県、栃木県、香川県の総人口の合計より多い人数です。この凄まじい人口減トレンドはこれからも毎年増加傾向で続き、あと数年もすると毎年100万人以上の人口減となると言われています。そして、現在の定義での生産年齢人口（15歳以上65歳未満）の割合が相対的に減り続ける一方で65歳以上の人口比率は既に3割近くになっています。2060年には4割にまで至るという予想ですから、社会福祉の観点からもとても深刻な問題です。

### 3. 気候変動問題：

2021年も日本では猛暑に加えて局所的な豪雨が九州や中国地方、そして静岡県などで発生し、大規模な土砂災害や洪水で大きな被害を引き起こしました。世界中で気候変動を原因とする災害は加速度的に増えています。その大きな理由が、CO<sub>2</sub>などの温室効果ガスの排出を原因とする地球温暖化だと言われています。国連の気候変動に関する政府間パネルであるIPCCは、2021年の8月に「人間の影響が大気、海洋及び陸域を温暖化させてきたことには疑う余地がない」と断言しました<sup>2)</sup>。

### 4. デジタル化：

スイスのビジネススクール、IMD発表の「世界デジタル競争力ランキング2020」によると日本は27位でした<sup>3)</sup>。欧米諸国はともかくとして同じアジア圏にある香

港の5位、韓国の8位、台湾の11位、そして中国の16位と比較しても大きく差をつけられてしまっています。とても残念なことです。2021年秋の状態、日本ではいまだに行政など多くのプロセスにおいて、紙媒体における押印やファクス利用が減らないなど、世界的にみても遅れていることはわかります。2020年の4月に政府は、全国民に1人10万円の特別定額給付金を給付することを決定しましたが、支払い作業に1,500億円もかかった挙句に何ヶ月もの時間を要したことは、ショッキングな出来事でした。私たちが抱える多くの社会問題にスピード感を持って対応していくためには、デジタル化をもっと強力に推進しなければなりません。

#### 5. 資本主義の変革：

これまでの欧米型資本主義の考え方では、企業は株主のものであり、その価値は「できるだけ少ない投資でできるだけ多くの利益を還元すること」でした。そのために、グレーな対応でブラックなレッテルを貼られそうなことにも、ある程度目をつぶるという考え方もありました。残念ながら、そのような考え方は今でも完全にはなくなっています。しかし、ここに来てアライアンスフォーラムが提唱する公益資本主義<sup>4)</sup>や世界経済フォーラムによるステークホルダー資本主義<sup>5)</sup>という考え方が広まってきています。単に投資に対しての金銭的なりターンだけではなく、「よい会社の尺度」に、社会貢献や環境保全なども取り入れる考え方が一般的になってきています。私たちは新たな資本主義の考え方をしっかりと事業活動に取り入れる必要があります。

上記したように、私たちは、これまでの常識が役に立たない大きな社会構造変革の真っ只中を生きていると言えます。ヤマハ発動機で「トヨタ2000GT」の製造責任者として功績を挙げ、その後社長・会長を歴任された長谷川武彦氏は、著書「感動創造—技術者として、経営者として」の中で事業環境が変わってしまった時の考え方を、次のように記されています。

『・・・時代の変化というのは、誰もが新しい事態に直面しているから皆がもう一度、同じスタートラインに並ぶということである。これは、ピンチではなく、チャンス以外の何ものでもない。これまでの実績や会社の規模など関係ない。やる気とアイデアさえあれば、その先には大きな成功がある。その成功を信じてチャレンジすることだ。・・・時代が変化したのだから、そこに基準などあるはずはない。新しい基準がこれからできていくのである。』<sup>6)</sup>

長谷川氏のいう通りで、現在のウィズ・コロナ時代においても、それまでの経緯はなんの関係もなく、皆同じ条件での新たな生活の始まりとなりました。「コロナ禍だから仕方がない」ではなく、「コロナ禍だからこそ知

恵を出す」ことで大きなチャンスをものにできる可能性があります。

COVID-19の流行で、私自身の生活がどのように変化変化したかを確認するために、私の2020年のスケジュールや日記を見直してみました。すると、2020年の2月2日には、毎年恒例の丸亀ハーフマラソンに参加していました。その後も、来日した海外の知人や名古屋営業所の職員と会食していましたので、2月の途中までは、ほぼそれまで通りの生活だったことがわかります。しかしその後、あっという間にCOVID-19が拡散して行きます。2月下旬には、ついに開催が予定されていた経営者の勉強会が大幅に縮小され、3月初旬の海外出張もキャンセルになりました。さらに、国内の会議や展示イベントなども次々に中止や延期になって行き、4月には小池百合子東京都知事より57年ぶりとなるオリ・パラTokyo2020開催の1年延期が発表されました。

振り返れば、拡散の初期段階ではマスクや消毒液などの入手が困難となり、感染対応への不安・混乱・戸惑いがありました。そして、3密を避けるために移動、対面を伴う仕事やイベントが次々に減る一方で、ウェブ会議システムであるZoomやWebexなどを活用した面会やミーティングが予想以上に増加していきました。そのような新しい習慣は、慣れるまでに少し時間はかかりましたが、この文章を書いている2021年秋ではそれが普通になりました。

私が毎年参加してきたあるビジネスイベントでは、コロナ前は会場の広さや出張都合の問題もあり、多くても100名程度の参加者でした。それが、感染対策で会場の参加者数は減らさざるをえませんでした。その一方で、ネット配信とのハイブリッド開催に変更したことで、遠方そして海外からのバーチャル参加人数を大きく増やすことができました。そのために、総参加者数は300名規模とイベントの規模が拡大したことを踏まえ、主催者は、新型コロナ感染が終息してもこの新しい開催方法を継続すると断言しています。

逆を言うと、コロナ下では、インターネットなどのIT技術を活用できなければ、このようなイベントは規模を大幅に縮小するか、中止にせざるをえなかったと考えられます。

COVID-19により、国内外の集客交流や飲食産業が苦境に陥る一方で、上記したウェブ会議システムの他に、Netflixなどの映画配信やゲームなど巣ごもり需要に対応する産業は大幅に業績を伸ばしました。また、外食を控える人が多くなった一方で、UberEatsのようにレストランの料理を宅配するサービスも大きく伸びました。業績を伸ばせた事業者は、環境の変化を業績アップのチャンスにできたのです。

COVID-19の脅威が継続する中、KTI川田グループでも、マスク着用やオフィスの出入口で消毒、検温なども

できる体制が整いました。そして、出張を控えるだけでなく、日々の仕事においても在宅勤務が奨励される中、誰もが出勤することを前提としていた仕事のプロセスが見直されました。オンラインによる電子決裁やペーパーレス化が推進されるとともに、サイバーセキュリティ対策も向上し、業務効率やBCPの観点からも大幅なレベルアップになりました。実は、これらの中には以前から取り組んでいたものもありますが、コロナ禍で大幅にスピードアップされました。これは、KTI川田グループの将来にとって大きなプラスなるものです。

重要対応課題2つ目の少子高齢化・人口減少問題は、KTI川田グループにとっても深刻な問題です。建設業においては、もう何年も技術・技能伝承問題や人員不足に悩まされてきましたが、今後COVID-19が収束していくことでインバウンド需要が再開することが期待されていますし、2025年の大阪・関西万博対策だけではなく、老朽化するインフラ対策、災害復旧などのニーズのために、仕事は減少することはないと感じています。その一方で、労働人口は年々減少していくため、従来通りの方法では人員不足はますます深刻になってまいります。

事業会社である川田工業や川田建設では、高品質な土木・建築構造物を工場で製造することで、工事現場での工期短縮・品質向上に寄与してきました。近年はさらに川田テクノロジーズ技術研究所、川田テクノシステム、カワダロボティクスなどが持つIoTやAI、ロボティクスなどの技術を工事現場や工場のニーズとマッチングさせる取り組みを加速させています。これは、人員不足問題、技術・技能継承問題だけではなく、生産性効率と品質・安全の大幅な向上を目指すものです。

また、川田テクノロジーズでは、身体に障がいを持つなど何らかの理由で、自宅から出ることのできない方でもアバターロボットを活用することでカフェやレストランなどで個人の能力や個性を活かせるサービスに取り組んでいるオリイ研究所と協力して、ヒト型ロボットNEXTAGEを応用したテレバリスタを開発しました<sup>7)</sup>。そして、2021年半ばからは、オリイ研究所が運営している分身ロボットカフェ<sup>8)</sup>において遠隔操作したヒト型ロボットを介して、身体に障がいを持つ方でも在宅からでも複雑なサービスをこなせることが証明されました。

気候変動問題については、2020年11月に開催されたG20において、菅総理大臣（当時）は、日本は2050年までに実質カーボン・ニュートラルを達成させると表明しました<sup>9)</sup>。このコミットを達成するには、数多くのハードルがありますが、国家として、企業として、そして私たち一人ひとりが行動しなければ解決できず地球環境の保全が本当に手遅れになってしまいます。KTI川田グループではこれまでも、水やりの必要がなく、

ヒートアイランド現象の緩和にも貢献する緑化システム「みどりちゃん」や地中熱ヒートポンプ空調システム「GEOneo<sup>®</sup>」、プレキャスト製地下貯水槽「エコマモール」など環境に優しく、そして防災につながる事業開発などを進めてきました。それらの事業活動については、さらに推進して行きます。そして今後は、オフィス・工場・工事現場といった日々の事業活動の場においても、もっと踏み込んで脱炭素化に向けた具体的で持続可能な対策を実施し、当グループとしても2050年までにサプライチェーンも含めたゼロエミッションを目指します。

デジタル化については、COVID-19対応のところで記したようにKTI川田グループでは、数年前より始めていた電子決裁やペーパーレス化などの活動が加速されました。そのような各種業務プロセスでの努力は継続していますが、さらにその先へ行く取り組みとして、川田工業では芝浦工業大学などと共同で、実際の橋梁建設現場でヒト型ロボットNEXTAGEをアバターロボットとして活用し、建設現場の品質・出来形管理業務などの効率化やテレワークによる共同作業を目指した研究開発を進めています<sup>10)</sup>。この他にも、工事現場に存在する多くの効率化ニーズに、航空やロボット工学などの知識を持った技術ノウハウを持ち込んでいます。今後は、ハードウェアだけではなく、AIやビッグデータ、深層学習技術を応用することでグループ内の現場効率・安全性・品質向上につなげて、競争力アップを図るだけでなく、将来的にはグループ各社での現場実績から、さらなるDX・新たな事業展開やビジネスモデルの創出にも発展させていきたいと考えています。

最後に述べた5番目の資本主義の変革は、前記したように、「儲かればよい」という考え方から「すべてのステークホルダーに理をもたらしすべき」という考え方への大きな変革であり、大いに共感するものです。長期的な視野で資産の運用を行なう機関投資家からも、企業の社会的な責任、特にESG（環境・社会・ガバナンス）の重視、そして経営の持続可能性（サステナビリティ）を重要な指標とした投資が行われているようになってきています。

2021年のNHK大河ドラマ「青天を衝け」の主人公であり、日本の資本主義の父といわれる渋沢栄一は、「私利私欲のためだけに利益を追求しても、社会全体が豊かにならなければ、結局は個人も豊かにはなれない。そのため利益は独占してはならず、できるだけ多くの人に還元されなければならない」と考えました。それよりも何百年も前に遡る「近江商人の三方よし」についても今のように入人間の活動がひどい環境破壊を起こすまでは考えていなかったとは思いますが、まさにステークホルダー資本主義的な考え方です。

これらの大きな環境変化の時代にあることから、冒頭で記したように、KTI川田グループのこれからの発展は、これまでの100年間に取り組んできたことの単なる延長線上にはないことを覚悟して推し進める必要があります。

1957年にソニーでエサキダイオードを開発し、1973年ノーベル物理学賞を受賞された江崎玲緒奈博士は、2005年のレクチャーで、「自分の創造的可能性を実現したい人がやってはならない5つのこと」の第1に「過去の経験に囚われてはならない」と述べています<sup>11)</sup>。その意味は、社会的慣習や状況、先入観に囚われてしまうと、劇的な飛躍の機会が現れたときに、それに気付かなくなってしまうことがあるということです。江崎博士は同じレクチャーにおいて、「成功経験すると人は自信過剰になってしまい、合理的な判断ができなくなることがある。しかしその一方で、失敗することで創造的な解決法を導き出すことで新天地につながる成功を導くこともある」とも述べられています。

過去の川田技報巻頭言<sup>12)</sup>にて、発明王トーマス・エジソンから早い時点で電球のアイデアを教えてもらっているが、既に成功していた「ろうそく製造業」を続け、チャンスを逃してしまった企業のことを紹介しましたが、時代の変化に気づいていたエジソンは、その後自ら電気照明会社を立ち上げ、その企業はGEとなり大きく発展します。また、日本を代表するグローバル企業であるソニーでさえウォークマンで世界的にも携帯音楽プレーヤーで圧倒的な存在感を持っていたにもかかわらず、AppleにiPod/iPhoneで完全に立場を逆転されてしまったことなどは、過去の成功体験が、時代の変化の読みを狂わせてしまった残念な例です。

今から24年前-バブル景気崩壊後、それまでの高度成長期の常識がひっくり返り、長期にわたる景気低迷の時代に、当時の川田工業社長・多田勝彦氏は、川田技報の巻頭言「新世紀への期待」の中で、次のように記されました。「この変革の時代こそ、成長の機会と考え、過去の成功体験で物事を判断せず、常識を超える『創造』性を発揮し、徹底したイノベーションを実現できれば、21世紀には明るい展望が開けるものと確信している」<sup>13)</sup>。

多田前社長がこれを書かれた後も、KTI川田グループはいくつもの困難を乗り越えて来たわけですが、創業100周年を迎える今日、21世紀もKTI川田グループが過ごした100年の5分の1を超える年月が経っています。私たちは、過去の成功と失敗の両方からよく学ぶことは必要ですが、それらに囚われてはなりません。そして、KTI川田グループでは2022年を次の100年に向けての新たなスタートラインと位置づけて、私たちに関わる皆さまと力を合わせて社訓とグループ理念に則り「すべてのステークホルダーを幸せにする」というビジョンを推し進めて行く所存です。

参考文献

- 1) 「日本人の人口1億2384万人余去年より43万人減12年連続減少」, NHK オンライン, 2021年8月4日  
<https://www3.nhk.or.jp/news/html/20210804/k10013180801000.html>
- 2) "Climate change widespread, rapid, and intensifying - IPCC", August 9, 2021,  
<https://www.ipcc.ch/2021/08/09/ar6-wg1-20210809-pr/>
- 3) 27位に落ちた“デジタル後進国”日本。「デジタル庁」創設でどう変わる? EL BORDE by Nomura 2021.06.03.[https://www.nomura.co.jp/el\\_borde/view/0051/](https://www.nomura.co.jp/el_borde/view/0051/)
- 4) ALLIANCE FORUM FOUNDATION,  
<http://www.allianceforum.org/capitalism/>
- 5) IDEAS FOR GOOD, ステークホルダー資本主義とは・意味,  
<https://ideasforgood.jp/glossary/stakeholder-capitalism/>
- 6) 長谷川武彦「感動創造—技術者として、経営者」2003, PHP 研究所, p.78
- 7) 【速報】遠隔操作とロボで「テレバリスタ」の夢を実現分身ロボット「OriHime」と協働ロボット「NEXTAGE」の合体連携デモ公開, ロボスタ, 2020年9月8日,  
<https://robotstart.info/2020/09/08/orylab-kawada.html>
- 8) 分身ロボットカフェ DAWN version  $\beta$ , オリイ研究所 HP, <https://dawn2021.orylab.com/>
- 9) 環境ビジネスオンライン 菅首相が「2050年カーボン・ニュートラル」を国際公約G20首脳会議2020年11月24日掲載  
<https://www.kankyo-business.jp/news/026645.php>
- 10) 建設現場用「アバターシステム」の共同開発を開始, 芝浦工大プレスリリース, 2020-10-05,  
<https://www.shibaura-it.ac.jp/news/nid00001257.html>
- 11) Leo Esaki, "The Challenge in Frontiers of Science and Technology"- A lecture for Bibliotheca Alexandria, June 19, 2005.
- 12) 川田忠裕, 巻頭言「環境変化に順応できる企業でありつづけよう」, p.1, 川田技報 Vol.25, 2006
- 13) 多田勝彦, 巻頭言「新世紀への期待」, p.2, 川田技報 Vol.17 1998