



大澤賢悟です。

今年も、次男（12歳・小学6年生）、末娘（6歳・園児）と、ウィンタースポーツの季節がやってきました。

今年はシーズンインのタイミングこそ暖冬で雪が少なかったものの、その後はしっかり冷え込み、スキー場も十分な雪になりました。（その影響で、私自身の登山はなかなか難儀していますが……）

この時期になると、日曜日の8割ぐらいはスキー場に向かっています。これから先は確定申告の時期。月～土はなかなか忙しく、子どもの相手をしてあげられませんが、その分、日曜日は子どもと一緒に過ごす時間を大切にしています。

次男は、滑りもすっかり安定してきました。最近ではトリックにも挑戦しており、180をはじめ、いろいろな技の練習を楽しんでいます。滑ること自体は、正直なところ私よりもよほど上手で、一人で滑ったり、家族に混ざったりと、自由に楽しんでいるようです。

末娘は、今年からついに一人で滑れるようになりました。自分でスピードを調整し、ブレーキをかけながら、上から下まで降りてきます。まだリフトの乗り降りは付き添った方が安心ですが、来年ぐらいには、それも必要なくなるかもしれません。横で一緒に滑っていても、どこかに突っ込んでいってしまうようなことはなく、安心して見ていられるようになりました。その反面、腰にひもを付けて引っ張ることは、もうないのだと思うと、少し寂しい気もします。

数年もすれば、一緒に遊んでももらえなくなるかもしれません。だからこそ、遊んでもらえる今のうちに、できるだけたくさん一緒に遊んでもらおうと思います。

### 日中対立から考えるビジネスの問題は、依存関係だけではない

日中対立が硬直化し、中国からの観光客は大きく減りました。その結果、中国人観光客への依存度が高かった宿泊施設や観光地では、売上が急減したというニュースが流れています。ここで良く取り上げられるのは、「依存するビジネスモデル」の怖さです。ビジネスとして、何か一つに極端に依存する構造は、常に高リスクを抱えています。たとえば、1社の元請けと強い関係を築ければ、営業活動は減り、仕事は安定するかもしれませんが、しかし、その元請けのトップが変わる、方針が変わる、業界再編が起きる。たったそれだけで、昨日までの「安定」は一瞬で「リスク」に変わります。そう考えると、中国に強く依存した観光ビジネスは、わかっていたことではありますが、非常にリスクの高い構造だったと言えます。ここまではよく言われている点です。

さらに興味深いのは、この状況にもかかわらず、「早く日中関係を改善すべきだ」という声が、以前ほど大きくなっていない点です。なぜでしょうか。背景には、国内で顕在化している外国人問題やオーバーツーリズムの存在がありそうです。観光業に携わる人にとって、観光客が増えることは直接的なメリットです。一方で、観光に直接関わらない大多数の地域住民にとってはどうでしょうか。混雑、騒音、マナー問題、生活コストの上昇。税収として間接的なメリットはあるかもしれませんが、それを「実感」できる人は多くありません。それに対し、観光公害は日常生活に直接影響します。結果として、地域住民にとっては「観光客が来なくなる方が楽だ」と感じてしまう。特に、敬遠感情の強い中国本土からの観光客が減ることを、メリットとして受け止める空気すら生まれています。

この構図は、1960年前後の重化学工業化による公害問題——水俣病やイタイイタイ病と、どこか似ています。経済的な恩恵を直接受ける人にとっては、対策を取らない方が低コストで合理的に見える。しかし、周囲に蓄積された負担は、いずれ必ず表面化します。自社が関わっている事業が、実は周囲に多くのデメリットを生んでいないか。短期的な収益の裏で、将来のリスクを積み上げていないか。

日中対立は地政学の話ですが、そこから見えてくるのは、経営における「依存」と「持続性」の問題です。環境が変わってから慌てるのではなく、平時に構造を見直す。それができるかどうかで、数年後の景色は大きく変わります。ぜひとも自社のビジネスモデルを確認してみてください。

## 消費税減税は、本当に合理的な判断か？

2026年の衆議院議員選挙では各政党が掲げる消費税減税。本当に、それは合理的な判断なのでしょうか。以前、高市総理は「レジシステムの変更に時間と費用がかかる」と説明していました。これは事実です。仮に、消費税を恒久的に廃止するのであれば、まだ議論の余地はあります。しかし「2年間限定」「生鮮食品など一部商品のみ0%」となると話は別です。2年後には元に戻す。そのタイミングで、レジ、会計システム、請求書、インボイス制度まで再変更が必要になります。現場は確実に混乱し、相当なコストが発生する。そこまでして、得られる効果はどの程度なのでしょうか。

実際に、物価が10%下がった場合の行動変化を1000人以上に直接アンケートしたことがあります。結果はどうだったか。「買い物を増やす」と答えた人は5%以下。大半は「行動は変わらない」という回答でした。少なくとも、爆発的な消費喚起は期待できそうにありません。

では、家計への影響はどうでしょうか。消費税を生鮮食品のみ0%にした場合、統計局の家計調査（2人以上世帯・平均4.3人）を基に試算すると、1世帯あたりの恩恵は年間4万円未満です。2年間でも、合計8万円に届きません。それなら、毎年1万円ずつ公金口座に振り込む方が、よほど低コストで、同じ効果が得られるのではないかと思います。——もっとも、こちらの方が票は集まらないでしょうが。

ちなみに、ガソリン税の減税効果も、試算してみると1世帯あたり月1,000円未満になります。「インパクトのある言葉」と「実際の数字」には、しばしば大きな乖離があります。

これは政治の話ですが、本質は経営判断と同じです。数字を見ただけで費用対効果として見合うので行ふ。感情や空気ではなく、コストと効果を冷静に見極める。その癖を持っているかどうかで、無駄な行動が減ります。少なくとも机上で効果がない行為は控えた方が無難です。

## 国内物流の世界にもコンテナ革命が！

「コンテナ」と聞いて、何を思い浮かべるでしょうか。港に積み上がる鉄の箱。無機質で、目立たない存在。けれど、この「箱」こそが、世界の物流を根底から変えました。1950年代、港湾にコンテナが導入される以前、荷物は人の手で一つひとつ積み替えられていました。時間もコストもかかり、港は常に混雑していた。そこに現れたのが、サイズと扱い方を統一したコンテナです。荷役は一気に機械化され、船は大型化し、港の役割そのものが変わってきました。重要なのは、これは「輸送技術の進化」ではなく、標準化による全体最適の革命だったという点です。

この構図、実は今、国内物流でも起きています。日用品卸大手3社（花王、PLATAC、あらた）が進める、スマートボックスと呼ばれる納入コンテナの統一。これまで各社は、自社仕様の箱を使い、小売店ごとに回収していました。結果、トラックはスカスカで走り、小売店は仕分けに追われる。誰も得をしていないのに、長年それが「当たり前」だった。そこで3社は発想を変えます。箱を揃え、回収をまとめ、仕組みを共有する。その結果、回収トラックは3割減り、CO2排出量も25%削減できる見込みになりました。

ここで注目したいのは、「競争をやめた」ことです。港湾のコンテナ革命も、企業の個性を競う話ではありませんでした。共通ルールを作り、全体を強くする。今回の国内物流改革も、まったく同じ発想です。さらに日用品業界では、商品データそのものの標準化まで進めています。箱だけでなく、情報も揃える。これは、コンテナ革命の“考え方”が、形を変えて生き続けている証拠でしょう。

ここから得られる教訓はシンプルです。成功したビジネスは、時代も業界も超えて真似できる。もちろん、近年のトラック輸送の人手不足やIoTの発展など、環境変化によって「今だからこそ、このやり方が効果的になった」という背景はあります。しかし、自社の常識を疑い、他業界の改革を分解し、自分の商売に当てはめる。コンテナは港に置かれた箱ですが、その本質は「考え方」です。その考え方を持ち帰れるかどうかで、ビジネスの景色は大きく変わります。このように大きな変化でなくても良いので、他社の成功事例を自社に取り入れてみませんか？

