

トップマネージャーのための経営セミナーより
世界の流れと経営戦略

長谷川 慶太郎



皆さん今日は、長谷川慶太郎でございます。ただいまは大変御懇切な紹介をいただき恐縮しております。

さて皆様方、御案内の通り今年昭和61年という年は、日本の経済にとってかつてない変化の年であったという事をまづ申し上げたいと思います。その変化は主としてデフレすなわち物価の全面的な下落という型で発生いたしました。この10月の卸売物価をごらんになりますと昨年の10月に比べて実に12%下りました。同じく輸入物価をみますと39.0%の下落であります。同じ物価が一年間で10%以上下がったというのは昭和5年以來56年ぶりの事でございます。又同時にこの10月の卸売物価の下落は他の国と比較してもきわだったものであります。アメリカは10

月において御存知の通り0.8%西ドイツでも5.5%しか下っておりません。我国においては今申し上げた通り大巾なものでありましてこうした大巾な物価下落が続いた結果、我国は世界で最もデフレ現象の激しい国になった事を御承知おき下さい。

さてこうした物価の下落によって経営戦略に大きな変化が生じてまいりました。第一に輸入物価の下落、これは主として輸入全体の中の60%強、石炭、石油などのエネルギー、鉄鉱石など其の他あらゆる工業原材料で占めております。我国にとってすなわち原材料価格の大巾な下落でございます。又、同じ卸売り物価が12%も下がったという事はそのまま流通業界にとっても同様に商品の仕入を大巾に手控え在庫を徹底して調整する必要に迫られました。いいかえれば物を持てばもつ程損な時代がまいったと御理解ください。それだけではなく、この大巾な

*長谷川 慶太郎(KEITARO HASEGAWA), 国際エコノミスト。昭和28年 大阪大学工学部 冶金学科(旧制) 卒業

生産と技術

物価下落を通じて経営戦略に新しい要素が登場して参ります。それは『スペキレーション』投機ということでございます。いい変えればこれだけ大巾な物価下落からくる企業の損失を避けるには、投機を拡大する以外に方法がございません。たとえば石油業界をとれば御存知の通り国際協定により又、法律の定めによって我国は90日分の原油の備蓄在庫を持たねばなりません。

これは3億バーレルの在庫になります。昨年の12月1バーレル28ドルでありましたから、3億バーレルでは約84億ドルに相当いたします。その時点で円相場は1ドル200円ですから、3億バーレルは1兆7000億円の評価をもっていたということになります。それが今年の7月には1バーレル、7ドルですから3億バーレルで21億ドルに値下りいたしました。7月の円相場は1ドル150円ですから、1兆7000億円あった3億バーレルの原油備蓄在庫は7月にはたった3000億に値下りしてしまいました。そのため、そこには1兆4000億円というきわめて巨大な評価損が発生したことになります。その内半分が国家備蓄であり残り半分は民間の備蓄でありますから、日本の石油会社は合計最大の時点において7000億円の在庫備蓄の損、備蓄在庫評価損をかぶったとお考えいただきたい。この評価損は国が面倒をみてくれるものではありません。いい変えれば民間企業である石油会社が自己負担を余儀なくされた、これだけ大巾な評価損をどうして避ける事が出来るか、その方法はたった一つ『スペキレーション』でございます。いい変えればニューヨークの商品取引所、俗にコメックスあるいはナイメックスと申しますがこのナイメックスに於いて原油の先物相場が立ちます。この原油の先物相場に3億バーレル分の原油を先売つまり「空売り」を掛ける。と同時にそこで入る3億バーレル分の空売り分に相当するドル、すなわち先程申し上げた84億ドル分を東京外国為替市場でこれ又先物で売りつなぐ以外に方法はございません。これが『スペキレーション』でございます。

又同様に今年に入ってから著じるしく値下りが続きますと他の商品、非鉄金属、銅あるいは

アルミは半値になりました。先程申し上げた備蓄在庫を思い切ってへらすだけでは不十分でございます。つまり銅あるいはアルミを加工して部品、あるいは器具を作るメーカーにとっては銅あるいはアルミの値下りをどうやって避けるかこの問題が出てまいります。いいかえれば、率直に申し上げれば銅あるいはアルミを原材料にお使いになるメーカーは原材料にする銅あるいはアルミの仕入れを行ったその時点で商品の先物相場に売りつないでおく以外に方法はありません。いい換えればこうした『スペキレーション』「から売」を取ってやるだけの経営戦略を今の時点で求められていると御理解いただきたい。

同様のことが鉄鋼にも云えます。鉄鋼をとりましてもオーストラリヤから鉄鉱石、石炭を買う、そして国内の製鉄所に持ち込んで鋼材に生産して販売する、これがいい変れば物流の面から見ての鉄鋼業界の主たる業務でございます。しかし輸入を契約してから先程申し上げた鋼材に作り上げる迄の期間は平均して4ヶ月でございます。この4ヶ月間に鉄鉱石、石炭は国際価格が下り続けるのでございます。鉄鋼メーカーも同様に鉄鉱石あるいは石炭の先物市場があればこれに売りつなげなければならず、もし先物市場がなければ鉄鉱石、石炭と同様の値動きするであろう他の国際商品の先物市場に「空売り」をかける以外に値下り損を避ける手段がございましょうか？実は私はこの8月に新日鉄の本社の部長研修にお招きを受けました。約60名の部長方その他役員方が約20名傍聴という形で御参加になった研修でこの事を御指摘申し上げました。

卒直に申し上げればこれからはいわゆる「たて値」という事が最早成立いたしません。これはすべてマーケットの需給バランスで動くのでありまして、このマーケットの需給バランスから生ずる鋼材市況あるいは市中相場の変動、この又背景には鉄鉱石、石炭の国際価格の変動があるといわねばなりません。この変動から生ずる値下り損を避けようとするならば徹底して「空売り」の投機をやるだけの経営戦略が必要であり、そうした経営戦略を動入しえないとす

るならばその企業の経営者はもはや現実に対応し得ない化石人類といわざるを得ません。化石人類が経営している企業はいかに規模が大きく歴史が古く且つ過去の蓄積があったとしてもそれを食いつぶして倒産するのは時間の問題といわなければなりません。新日鉄も店じまいの時期がきたのではないか。これは大変挑戦的な発言でありまして、まさしく社内でも大きな話題になったと後程伺いました。

しかし私はこれがいかに挑戦的なものであろうとも、これ以外に事態はあり得ないと固く信じております。これからは皆様方あらゆる面で経営戦略の基本を変えなければなりません。その変化は『スペキレーション』を折り込むことでございます。又同時に大事なことは、こうした流れそのものが世界的なデフレ現象の定着と共に一層はっきり浮び上ってくるという事でございます。これからは、あらゆる業界にわたってコスト+適性利潤という、発想そのものが成立し得ないとお考えいただきたい。これは又同時に日本の鉄鋼業界が伝統的に考えてまいりました、いいかえれば鉄は国家なりという思想がもはや現実と一致しなくなった事を示します。この限りにおいてはあらゆる面で価格が変動すると云う事を前提に経営戦略を立てねばならず、その変動から生ずる損失を回避する為には、それこそあらゆる面で『スペキレーション』を行う以外にないと言う結論になるでしょう。

率直に申し上げてこれは今までの経営戦略の発想の中にはなかった考え方と申し上げてよいと思います。言い換えれば経営戦略の原点である経営環境がデフレの進行と共にインフレ時代とは一変したと御理解いただいて結構と思います。

よく考えてみますれば例えば先程申し上げた昭和初頭以前、例えば日本の鉄鋼業を考えてみますれば、官営八幡製鉄所の他一般メーカーの数は少く、大部分が平炉メーカーでありました。この平炉メーカーは印度から銑鉄を輸入し、この銑鉄を平炉で溶解して鋼材にしていたのでございます。このインド銑鉄は国際相場によって変動したと言う事を御承知ですか。又同時にその当時は一時期でありましたが、金体位制に戻る

以前、現在の変動相場制と同様でありまして、当時の円相場はこれ又たえず変動していたのであります。この変動する原料価格更に円相場を通じての輸入価格の変動、そこから生ずるコストの差、これをなるべく均分するために色々な経営上の手法が使われたのは申すまでもありません。その一つが先程申し上げた投機でした。但しその時点ではこうした投機をおこなうのははっきり申し上げてメーカーではなく、商社であったという事もまちがいございません。

例えば御案内の通りその当時、サンテスといわれた安宅でありますとか岩井でありますとか、まあそういう銑鉄の輸入商社がみずからのリスクに於いて『スペキレーション』をおこなったのはまちがいありません。しかし今日においてこうした商社に依存する事は出きません。メーカーそれ自身が先程申し上げた思いきった原材料又輸入価格を左右する円相場の変動に対応して『スペキレーション』を断行するだけの柔軟な経営戦略を導入しなければこれからのデフレ時代を生きぬく事ができなくなったと御承知おき下さい。これは非常な変貌と申し上げてよろしいでしょう。実を申し上げてこうした変化は日本ではまだほとんど議論されておりません。皆様方も始めてお聞きになったかも知れません。

しかしこれは間違いのない事実でございます。

現在私は一冊の本を準備中でありまして、この本のタイトルだけは決まりました。『日本の革命』これは日本においてすでに日本のインフレからデフレの転換が定着しただけではない。そのインフレからデフレの転換に応じてその経済制度の見なおし全面的なみなおし、又同時に必然的に発生する経営環境の変化に対応して日本全土にわたって全面的な制度の改革並びに経営戦略の転換が必要である。それを私は『日本の革命』と称しました。たぶん来週の日曜日を以て三日間でこの本を書き上げる所存でございます。ただ今申し上げた経営戦略の転換もまさしくこうした革命の一環であるというのも私の認識と申し上げたい。どうぞ皆様方御注意いただきたいポイントでございます。又こうした大きな流れこれは率直に申し上げて国

際政治そのものの変化から起ったものをご理解
いただきたい。現在の国際政治の基調ははっきり
申し上げて全世界的な秩序の回復と安定でご
ざいまして秩序の崩壊と混乱ではありません。

秩序の崩壊と混乱を最も端的に示すものが戦
争であるとするならば秩序の回復と安定は戦争
がない状態を意味すると御理解いただいて良い
と思います。皆様方も今日お気づきになりました
でしょうか、アジアでの最大のホットスポッ
トの一つであります38度線、この南北の38度線
をはさんで一方の国北朝鮮で金日成主席が銃撃
で暗殺されたという報道がございます。これは
今日の夕刊一面で大きく取扱います、又TVで
もこのニュースは大きく取り扱かわれる事はま
ちがいありません。この金日成主席の暗殺がも
し事実であるとすれば、はっきり申し上げて国
際社会のアウトローの一人が死んだと御理解い
ただきたい。云い変えれば金日成がもし暗殺さ
れたとするならば38度線ではここ当分の間大規
模な武力紛争の発生はほとんどその可能性がな
いと御理解いただきたい。その証拠に今日ソウ
ルでは株式市場が大暴騰しております。これは
端的な現象と申し上げてよいでしょう。こうし
た報道の詳細はまだつかめておりませんだけ
に、ここで判断することは危険であります

れ迄の流れからみて金日成主席は国際社会のア
ウトローとしか評価できない人物であった事
は、まちがいない。それが暗殺されるという事
は、不幸なことであっても国際政治の流れから
みれば良いことであると理解されるのが現代の
世界であると御理解いただきたい。

又6年越続いておりますがイラン。イラク戦
争もまもなく終結します。もうこれもはっきり
断言できます。ここ1,2週間日本の新聞でも
よく取り上げられますし、アメリカのTV局で
はもっぱらその問題が、大きい話題になってお
ります。アメリカ政府とイラン政府との間の秘
密接触この問題が意味しているからでありま
す。イランのホメイニ政権ははっきり申し上げ
て国際社会からのアウトローとしての地位をこ
れ以上持続することは出きません。これは端的
に申し上げてまちがいない事実でありまして、
イランの革命政権が国際社会で復帰したいと考
えている。この流れをうまくつかまえたのが
レーガン政権とご理解いただきたい。又日本政
府もレーガン政権とイランの革命政権との間の
秘密接触に関しては非常な努力を払った事も事
実でございます。

先程申し上げた38度線をめぐる対立も実は一
昨年1月中曾根総理が韓国を訪問され、同じ年



の3月北京を訪問されそれを受けてその年の9月全斗煥首相が韓国の大統領としては最初の公式日本訪問を行いました。この9月全斗煥大統領による日本訪問は一体何が真意であったかを御承知ですか。これは端的に申し上げて中曽根首相に対する御礼でございます。それは1月韓国を訪問された中曽根首相に対し韓国の全斗煥大統領は自国の利益を代表して中国との間の橋渡しを中曽根首相に依頼をしました。3月訪中いたしました中曽根首相は韓国政府の意向を受けて3つの点に於いてきわだった前進を勝ちとったという事に御注意いただきたい。第一は38度線においての武力紛争の発生を防止する為に中国は北朝鮮に対して影響力を行使する。これは外交用語でございまして、はっきり申し上げて中国は38度線で絶対に事をおこさせないよう責任をもつ。

第二はそれ迄北朝鮮の妨害によって中国と韓国との間の貿易は事実上途絶しておりましたが、この北朝鮮の妨害を排除して中国は韓国との間に貿易を拡大する事を確約した。三番目は小さな問題であります。現在の中国東北地方、旧満州に居住する約200万人の韓国系住民に対し里帰りを認める。又韓国人がこの東北地方に居住する親属を訪問して良い、いいかえれば相互交流を認めよ、この三つでございます。これをこの3月中曽根首相は鄧小平最高顧問、李先念国家主席、趙紫陽、胡耀邦総書記からはっきりした形で確約をとって帰ったのでございます。これは韓国にとって極めて偉大な、かつてない外交上の成果と申し上げてよく、その御礼に大統領は9月始めて訪問されたと御理解いただきたい。私はこの内幕について率直に申し上げますと日本政府首脳、韓国政府首脳双方からすべて確認いたしました。私はそういう事についてははっきり皆様方に申し上げるだけの根拠をにぎっております。この三つは韓国政府は日本政府に対して非常に大きな恩義を感じなければならぬ偉大な外交上の成果であったといってよく、その外交上の成果を上げたのは中曽根首相の努力であったとお考えいただきたい。これは韓国政府の首脳部も又日本政府首脳部からも私自身がこの目でこの耳で確認した事柄であ

ります。この中に含まれている意味をお考え下さい。日本は韓国と38度線での安定を維持する為に38度線での平和を守る為にあらゆる努力を払うという事でございます。いいかえれば日本は韓国と38度線の平和を維持するという点で共通のバイタルイッシュを持っています。モーストバイタルイッシュと申し上げて良いでしょう。最も緊要な問題点という事でございます。

又この流れに中国は協力しているのでございます。同様にアメリカもこの流れにのった行動を示しているとお考えいただきたい。この10月の11、12日アイスランドのレイキャビックでレイガン大統領と会議いたしましたゴルバチョフ書記長は同様に38度線の平和に極めて深刻な関心を示している。又ゴルバチョフ書記長は38度線の平和を維持する為に可能な限りの手段を講ずる。この事もレイガン大統領に確約いたしました。これをうけて10月24日に金日成主席をゴルバチョフ書記長はモスクワに呼びつけた、金日成主席は飛行機の嫌いな人でありました。かつて2年前にソ連、東欧諸国を歴訪した時はシベリア鉄道を一週間かけてゴトゴトと出かけてゆきました。しかし今回はゴルバチョフ書記長からたつての、しかも強い要請をうけて異例にも飛行機でモスクワを訪問いたしました。27日迄の4日間にゴルバチョフ書記長との会談が2度更にシュバルナゼ外相との会談が1度その会談の内容についての公式な発表が一度もありません。しかしゴルバチョフ書記長がレーガン大統領に公約した38度線での平和を維持する為の積極的な姿勢を示したという事はまぎれもない事実でございます。これはまちがいません。

これ又アメリカ政府の高官の口から私は確と確認をしたのでございます。いいかえれば38度線での武力紛争を押えるという事では当事国の韓国はもとより周辺の4大国即ちソ連、中国、アメリカ、日本が共通の利害を感じているだけではない。この共通の利害を実現する為には非常な外交上の努力を払っているという事に御注意いただきたい。これは最早や戦争によって世界の秩序を破壊あるいは混乱させるのではなく、どの国も戦争をしてはならず、する意志がないという事を端的に示し、この流れに添わな

い路線を取る指導者はアウトローとしての扱いを受けるという事でございます。この9月ソウルで開かれたアジアオリンピックの直前にもアメリカは海軍力を動員いたしました。戦艦ニュージャージー、航空母艦レンジャー、更に原子力空母カールビンソン、第七艦隊の主力をあげて元山沖の日本海のごく近い所で大演習をおこないました。参加艦艇は29隻にのぼります。

同様にわが海上自衛隊も護衛艦を中心としまして14隻の艦船を参加させました。これはソウルでひらかれるアジアオリンピックの最中にもし万が一38度線でトラブルがおきれば即座に軍事的に報復するという体制を意味します。

同様に中国は8月の終りごろから鴨緑江の北側に5ヶ軍約15師団の兵力を集結いたしました。これ又同様にもし万一の事が発生したなら鴨緑江を渡って中国軍が南下する事を意味します。中国は決して平和国家ではありません。自国の周辺国がもし自国の利害に決定的に対立する政策をとるか又は中国の面子を痛く傷つける行動に出た場合には如何なる犠牲をおしむことなく軍事力を行使する事をためらわない国でございます。この証拠は1979年の2月ベトナムに対する出兵でございます。中国を軍事大国とお考えいただいて良いのです。しかし今回に関しては38度線でのトラブルを避ける為に中国は中国なりに、日本は日本なりにアメリカはアメリカなりに努力をいたしました。中曽根首相が9月20日アジアオリンピックの開会式に出席したのは、まさしくこうした日本の秩序安定回復に貢献する努力の一環とお考えいただきたい。これを受けて御案内の通り今月8日9日中曽根首相は北京を訪問し、再び鄧小平最高顧問中国政府首相と会談いたしました。その以前に李先念国家主席は平壤を訪問してこれ又中国の考えを明確に金日成主席に伝えた事はまちがいありません。

38度線の安定平和の維持はまさしく日本だけではないアジア全域にわたっての秩序の回復と安定をめざす国際的な共通した行動の焦点であると御考えいただきたい。ですからこれはまだ速断に終るかも知れませんが、もし金日成主席が死んでいるとするならばこれから北朝鮮が進

む道としては3つしかございません。第一はかねてから金日成の後継者としてまいりました金正日総書記が政権を受けつぐ、第二は金日成主席の指導者、例えば呉仁宇国防相がその後を受けるという事でございます。第三は中国の影響を強く受けた政治家が金日成主席の後目を受けるという事でございます。そのためには中国は現在も集結中である鴨緑江の北岸の5ヶ軍15師団の兵力の動向が注目される。これは北朝鮮内に進駐する事もありうると御承知おきいただきたい。これもいいかえれば38度線での平和と安定を維持するための国際社会の共通した利害を背景に於いての行動と御理解いただいてよいかも知れません。誠に生々しい話ではありますけれど、こういう状況が今の世界を覆っているのでございます。

今の世界はある意味では力と力の絡み合い、ぶつかり合いの支配する世界であります。これはまちがいはございません。その一面に於いて世界の流れる方向は最早や秩序の崩壊と混乱をもたらす路線、これはいかなる場合に於いてもいかなる国にも認められない、もしこうした秩序の混乱と破壊を志すならばこれは国際社会のアウトローとして、文字通り村八分のあつかいを受けると覚悟せざるをえない。こういう事にどうぞ御注意いただきたい。この4月も御案内の通りアメリカはリビアを攻撃いたしました。これは国際的テロに対する攻撃でございます。この攻撃のあとたちまちにしてイランは路線を変えました。これはもう御存知の通りイランのホメイニ政権その後継者と目されるモニタリゼ、彼の率いる過激派はこの5月の始め頃から急速に弾圧を受けました。これまでにモニタリゼはすでに、後継者としての地位を失いました。このモニタリゼの勢力の没落に相呼応してアメリカ政府はマクファレン特使を2度にわたってテヘランに派遣してイラン政府ホメイニ政権との間に4つの事柄を現在交渉中であります。第一はアメリカに凍結中であるイランの外貨準備5億ドルの返還これはイラン側が強く求めている事であります。第二にイランの過激派イスラム原理派の弾圧そしてレバノンその他の地域におけるテロ活動への支援を打ち切る。こ

れもほとんど合意が成立しております。第三にイラクとの戦争においてこれ迄の原則論を放棄して現実的な和平交渉に入りうる準備を進めてもらいたい。今すぐ和平交渉はできません、しかしこれはまちがいなく和平交渉の準備を進めるこの点でもほとんど合意成功いたしました。第四点はこれは又微妙な問題であります。戦争終結後イランは西側との経済関係を国際常識を基準にして最展開するという事に合意する、これは非常に複雑な意をもちますけれどもイランが必要とする資金と技術の供与をこれはアメリカが行う。日本の方も提供する、その一方に於いてこれまで革命政権が国有化して没収した西側民間企業の財産を返還する、損害を保障するという事を意味します。この四点目もほとんど合意の成立する一步手前であったと御考えいただきたい。したがって人質釈放というのはたんなるつけたしにすぎません。イラン・イラク戦争もまもなく終結の段階に入ると御理解いただきたい。

世界はこれから大きな戦火からまぬがれる時代が起る。その一番大きい根底はソ連がアメリカより劣勢だという事でございます。ソ連はもはやアメリカと対等の大国ではありません。軍事力の面でアメリカと対等な立場を維持しようと思っても、実はソ連の国内に重大な危機が発生してこのままでは対等の軍事力を維持することすら不可能になっております。

例へば1982年からソ連は兵役法を改正して在学中の大学生を一年終了の時点で現役兵に召集しております。これは兵隊がいらないからでありまして兵隊にゆとりがありますなら左様な選出は必要ありません。それはソ連がもはや人口の上からも現有兵力を維持しえない事を示し経済的にもソ連が苦境にある事は皆様方もよく御承知のことと思えます。特に今年4月のチェルノブイリ原発の事故によってソ連は甚大な打撃を受けたと申し上げたい。こうした状況のもとでゴルバチョフ政権が経済危機の脱却をめざして制度の改革を提唱しておりますがゴルバチョフははっきり申し上げて指導力に於いてきわめて欠ける人物といわざるを得ない、今年2月27日回党大会が開かれましたが皆様方ゴルバチョフの

政治報告をおよみになりましたか、大変長文でございます。私はロシア語と英語と日本語三ヶ国語でよみました。何故三ヶ国語でよみましたかということ、それぞれ欠けている所があると困るからであります。又それぞれの表現にニュアンスの差がある事は事実。その結果わかった事はゴルバチョフは大国の政治指導者としてはいかんながら力量不足であるという結論でございます。

具体的に申し上げれば、彼はソ連を含めて世界経済全体がどの方向に動いていくかについての分析能力を持っておりません。もっと端的に申し上げれば非常に長大な政治報告の中で経済問題にふれているくだりも沢山ありますがその中でソ連がかかえている今もっとも深刻な問題、即ち原油の値下りその展望について明快な理解を彼はついに示すことができません。ソ連の外貨収入の事実上70%をこえる原油、天然ガスそれが今年に入ってから急落してソ連の外貨収入、国際収支に甚大な被害を与へた事をご承知でしょう。それがどういう原因で発生し、先行きどういう展望をもつものであるかこの点について彼は一言たりともふれておりません、石油が値下りしたということすら一言もふれない、これは経済的にも世界全体の経済がどう動いているかについて正確な理解を持たない何よりの証拠でございます。正確な理解がない現状分析の上に明快な、正確な対応策が打ち出せるでしょうか。これは端的に申し上げてゴルバチョフ彼自身が実はソ連をとりまく世界経済全体の流れについて明快な理解さらに又ははっきりした対応策をもちえない程度の状態判断能力しかもち合わせていないとお考えいただいて良いと思います。

私はゴルバチョフは意外に短命な政権であると信じております。次の5年後1991年の28回党大会まで彼が政権を維持しうるとは信じえません、それはそれだけの能力しかない指導力しかない情勢の判断能力しかない人物だからでございます。今の共産国にとって最大の課題は経済危機というだけではない一番大きい課題は実は指導者が意外に資本主義経済の現状分析に能力がないという事でございます。この点は革命直

後のソ連の指導者。例えばレーニン或いはスターリンとは比較にならない理論的能力の低さという事でございましょう。こういう連中が大國を指導する。これは中国も例外ではありません。鄧小平がえらいかも知れませんが私にいわせれば鄧小平は皆様方日本の民間企業の社長はつとまりません。その一番良い例が一昨年から昨年にかけてあれ程沢山のカラー TV を買い、乗用車を日本から輸入しそのあげくの果て外貨準備を大巾にへらしてしまいました。その直後に原油が大巾に値下りして中国の外貨危機が深刻になっております。原油が値下りしないなどとも考えていたのか、その程度の能力しかないとすれば私の所へ弟子入りした方がよいでしょう。私は6年前に原油が値下りし続けるという事を予測した本を書いております。日本は石油に勝てると申しております。大変口はばったい云い方で恐縮でございますが当時はそういう見通しがなかったわけで、明快な形でこれから80年代において石油は値上りしない、と申し上げておきます。

私自身がその本を執筆した張本人でありますからね。そういうものが出てもおかしくないと思うのにそれについて中国の指導者は一言たりともふれる事ができない。又そういう事態を予

想しているとはとても思えない。政策転換をしている中国の指導者もソ連の指導者同様資本主義経済のメカニズムを理解していないとお考えいただく他はない。これは一番深刻であります。こういう状況のもとではもはや世界ははっきり申し上げて市場のメカニズムの支配下に入ります。これからは市場のメカニズムが支配していくのでありまして政治的要素によって経済は動いていく段階ではない。その市場のメカニズムが支配するその結果世界的にインフレが沈静しデフレが定着していくとお考えいただきたい。

市場のメカニズムが貫徹するという事は経済政策の上では徹底した自由化政策であります。産業に対する保護政策は全廃されるでしょう。又国有企業の民営化はこれ又すべての分野にわたって徹底されるでしょう。又公共料金に対する政府の規制はこれ又廃止の運命にあるとお考えいただきたい。これからは民間企業の市場での自由な競争を通じて価格を決定してゆくという時代が到来致します。そういう時代が進めば進む程ははっきり申し上げてインフレは終りデフレが定着致します。その背後には戦争はもはやあり得ない、又戦争を起こす事は不可能であるという政治の流れがございます。ですからこれからデフレというものは決して短い期間で終



る、いい換えれば景気順と結びついたものでありません。これは基調であって景気とはかわりがない、私の判断では少なくとも最低今世紀一杯続きましょう。来世紀迄続くかも知れませんが皆様方も御案内の通りあらゆる見積りは有効期限がございます。見積りに有効期限を書かない、そういう事はありません。同様に経済予測にも有効期限があるとお考えいただきたい。今世紀末の予測と私の有効期限を切る理由ははっきりしています。来世紀まで果して生きているか、どうかわからない。生きていてもヨイヨイになって経済活動の第一線にたてるという保障はない。その時には世捨人であって経済界から引退せざるを得ないであろうとこう考えます。私、来世紀の事は私の予測の有効期限範囲外としてその分野はせがれか孫に考えてもらおう、私本人がこうして皆様方の前に私自身の見積、見通しを提出できる範囲これが今世紀一杯であってそれと共に私の見積りそのものの有効期限が切れるものとお考えいただきたい。その意味はこのデフレ現象が今世紀一杯継続するものと御理解いただいてよい。

そうなりますとこれ又経営戦略に大きな変化が起ります。それは過去の経験が古い常識の通じない新しい現象が多発するからです。例えば宣伝広告を致しますと物が売れません。これは事実でございます。宣伝広告で物を売ろうとお考えになってはいけません。宣伝広告をすればする程、物の売行きは落ちます。これも昨日、今日始まった事ではありません。昨年も私が6月にTV朝日というTV大手会社の御招きで講演に参りました。お聞きになるお客様は全国のネットワークにはいっておられる地方TV局の社長さん方約40名その方々に宴会を始める前、1時間これからのデフレ時代においては宣伝広告すると物が売れなくなる。したがって皆様方に広告をお出しになるスポンサーの数はへり続け皆様方の経営のお先はまっ暗の一語につきる。とこういう話を一時間たっぷりお話いたしました。後の宴会は白らけに白らけたそうであります。

それはごもっともであります。それは事実であります。又これからは物は値引きすればする

程売れなくなります。特に消費材に関して申し上げればこれからの買手はというより今の買手もそうありますが、まず買い求めるものは品質性能、品物の良さつまり本物指向でございます。

第2に買手は自分の気に入ったものしか買わない、個性化でございます。第3に良いものであっても隣に買ったものであっても隣の奥様が着ているものは買いたくないというのが今の買手であって、これは差別化であります。ですから宣伝広告をしてブランドの知名度を上げれば上げる程、そのブランドは良く知られているが故に誰でも持っているものと考えられます。これを避けて通る事はできません。又消費材に関しては特にそうありますが、商品知識に乏しい消費者にとって商品の良し悪しの判別する基準は値札でございます。高かろうが良かろう、安かろうが悪かろうと考えられます。ですから値引する事は、わざわざこの品物が悪いのですよという事を示すこととなります。これで品物が売れますか。これからの時代は徹底した個性化の時代です。個性化を経営戦略の基本におかねばならず、先程も申し上げた投機化も個性化との反対でございます。

いい換えれば投機に成功しようと思えば強い個性がなければなりません。例へば株式市況をとってお考え下さい。株式市況で投機に成功するには株価が安い間に買って置いて高くなってから売る事しかありません。これはもう子供でも知っております。さて株価が安いとは何か、何百人か何百万人かいる全国の投資家の中の極少数の投資家だけがその銘柄に注意し、わずかのしか買いを入れないから、株価が安いのです。株価が高くなるとはその逆であって投資家の大多数が多数派がその銘柄に注目し多くの買を入れるから株価が高くなるのです。投機に成功するというのは少数派から出発しなくてはなりません。少数派でありつづけようとするれば人のいう事なんか信じない。自分の頭を信ずる人しか少数派にはなり得ない。これ又個性の強さと正比例致します。これからの時代は個性化の時代でありましてそれは又あらゆる面で徹底する時代とお考えおきいただきたい。

今よくいわれますが皆様方これからの企業は新人類の活用を経営戦略の基本におこななければなりません。新人類というのは御存知ですか、平均年齢27才、その上に旧人類という世代があります。それが40才、更にその上に化石人類という世代があります。これが大体55才以上といわれます、私などその年代でございます。

その新人類を使わねばならない。その最大の理由は新人類は個性が強いのでございます。皆様方もよく御存知の通り新人類をお使いになっている企業で皆様方よく御存知でしょう。例えば終業時間まぎわに「おい、残業をしてくれ」、新人類におっしゃってごらん新人類はにべもなく答えます。「駄目です。今日は約束があります、定時で帰ります、さよなら」こうでしょう。旧人類ならば残業をしてくれと云われたらホイホイと喜んで残業する。これ又皆様方よく御存知でしょう。その端的な理由は新人類は圧倒的に独身貴族、旧人類以降は圧倒的に家族持貧乏、それと同時に新人類は自分のしたい事やりたい事ははっきり表現する技術を持っています。表現して悪いと思っておりません。新人類は個性の強い世代と考えて下さい。この新人類を使いこなせない企業は、はっきり申し上げてデフレ時代に対応する能力を持ちあわせていない企業とお考えいただきたい。

さて新人類をこなそうと思えば二つの事をお考えおき下さい。一つは彼等は指示待人類であります。指示を待たなければ彼らは何もしません。だから指示待人類と申します。指示待人類であるならば徹底して指示を明確な形で次から次へと連発なさい、指示待人類に対応するには指示連発方式しかありません。パチンコじゃありません。それこそドンドン指示をお出しなさい。それも明快な形で出しなさい。もう一つは信賞必罰を即刻やるという事です。これは犬猫のしつけと同様のやり方です、そうでしょう、犬をしつけようとするなら教えた通りに例えば教えた通りおすわりすれば必ずほめて頭をなでてやる。それだけではいけない、一寸好きな食べ物をつまませてやる。そうすると犬はちゃんという事をきく。猫は金魚鉢の金魚を取った時はその現場に居あわせればすぐさま猫を叱から

ねばならない。それも頭をなぐってやらねばならない。こうすると猫は2度と金魚鉢の金魚をねらうことはありません。信賞必罰を迅速にやる。

新人類が嫌う、一番嫌うのはどういう事かご存じですか。仕事が成功した、大きい成果が上った。その時に上役が新人類を呼んでほめてやる。その後に出す言葉が分岐点になります。これ迄の常識なら「良くやった、非常によくやった、では来年の昇給の時に色をつけよう」。これが今迄の言葉です。これを新人類は一番嫌います。新人類はそんな事云われたら「何をいってやがる空手形じゃないか」。又事実空手形に終ることが多いんですが新人類が望んでいるのは、ほめてもらったその月に可能ならばその月の内にその月から給料を上げてもらう事です。今月から、じゃあ給料を上げてやろう。そういう発想が新人類を使う秘訣と申し上げたい。そんな事をしたら給与体系が混乱するじゃないか、枠組がムチャクチャになるじゃないか、こうお考えの方は率直に申し上げて化石人類でございます。これからは能力別賃金でいかねばならない、それも徹底した能力別賃金、ですからもし新人類が仕事に失敗したなら呼んで叱るだけじゃ駄目、「今月減給だ」。給料をへらして下さい。そうするとこたえて二度と同じ誤りはいたしません。「気をつけます」これは事実でございます。こういう発想をどうぞ皆様方経営戦略の中におとり入れ下さい。つまり賃金体系というものは化石人類のものであって新人類のものでないという事にどうぞ御気づきいただきたい。

率直に申し上げて新人類は別にこわい人類ではございません。こんなものは何でもありません。彼らは個性が強いといってももまれもまれて一匹狼うん10年の人間の前にくれば子供のようなものです。こんなものは何でもありません。しかし大部分の方々にとっては一匹狼うん10年といえ生活は御経験がありません。みんな善良優位なる組織人だからであります。日本では伝統的に個性を強く、はっきりする事を良しとすることわざがありません。押える方にはいくらでもございます。イロハカルタをごらん下さい

「出る杭は打たれる、雉も鳴かずば撃たれまい、能ある鷹は爪かくす、みんなイロハカルタにある諺です。これは全部個性を否定する諺です。では個性を奨励する諺はあるか。一つもありません、これは日本のこれからの経営戦略をたてる場合に最も深刻なかつ重大な問題と申し上げたい。ですから二重の意味で重い負担をせられる、第一はインフレからデフレの経営戦略の転換に伴って発想を全面的に転換しなければならず、第二に個性を強めねばならぬとするならば長年御努力なさってきた御経験あるいは又そこから生れてきた発想は無効になる、といえます。

はっきり申し上げてキツイ。しかしこのキツサを通り抜ける事なしには、これからの経営戦略そのものが成立しないのでございます。先程申し上げた物価がドンドン下っていくその中で投機をやりなさいと申し上げました。これまでの常識ならばまじめな企業の経営者、管理職者はおおよそ商品相場に手を出す。そんな馬鹿なとそう御考えでしょう。そんな馬鹿なと御考えになった時に、その方はもはや時代について行けない。したがって経営者としての資格に欠ける、と申し上げたい。

世捨人になったと御自覚いただきたい。これは事実でございます。世捨人が経営していたらその企業は必ず倒産する。その意味では皆様方は非常に重い負担をせおわねばならない。しかしそれは避けて通るわけには参りません。その意味ではこれからの経営戦略の出発点、これは過去の経験、古い常識の否定であると同時に先程申し上げたこれまでの枠組そのものの全面否定が出発点であると御承知おきいただきたい。そうでなければデフレ時代に生きぬく事は不可能と御承知おきいただきたい。実を申し上げますと先程平均年齢27才、40才、55才という事を申し上げた。これはたんなる肉体年齢の事を云っただけであります。

本田技研工業の本田宗一郎さん、この方はユニークかつ強烈な個性の持ち主で有名ですが、本田さんの強さは実はこれ迄の枠組から一際はずれた発想がおできになる。本田さんのヘリコプターにご一緒したことがございます。一たん

ヘリコプターに乗って上ってしまうと誰もみておりません、ヘリの操縦はやさしいか、むずかしいか私は存じませんが飛んで上へあがってしまえば白バイは追っかけてこないのですから、どこにもおりませんものね。何だって自由に出きるわけです、そういう事は自由にやればいいじゃないか。これが本田さんの発想と申し上げたい。これは私自身の経験を申し上げただけでございます。この他沢山これに類する事がございます。こういう方が新人類でございます。航空法の規程なんかそくそくえで、そうでしょう、何でもないもう小ちゃいこと知っちゃいないんだもの飛ばばいいじゃないか。そのガス欠でなきゃちゃんと飛ぶんだよ。これはもう私も本当に驚かされました。

こういう方が新人類以上に新人類をひきつける力をお持ちであると御考えいただきたい。これからの経営戦略というものはこういう経営戦略でなければなりません。皆様方むづかしい事を申し上げているかも知れませんが、私はそうは思いません。では、どうすれば新人類を上廻る新々人類になれるか、これは只一つ御自分の頭を信頼して下さい。御自分の頭で御自分で徹底的に物事を考え抜いていただきたい。出てきた結論を同時に御自分で実行していただく。明快な結論を出すまでは私の様な評論家も皆様方経営者も全然変わりません。私のような評論家はどうか俺の見通しどうりじゃないか。当たったじゃないかといっておればおしまいです。皆様方はそうはいきませんよ、それを実行してこそ経営者でございます。

実行するには決断が必要です。株が分かると、上ると分っていて上るよ上るよとっていて一株も買わなければ儲かりますか、その逆もいえます。そこが又皆様方の非常な重い負担の発生する原因でございます。もう一度申し上げます。ご自身の頭を信用して下さい。御自分の頭で徹底的に物事を考え抜いていただきたい。

徹底的に物事を考え抜いていけば必ずと結論が明確にでてきます。経営者として成功しようとするなら、その結論を御自分で実行する決断力を御示して下さい。これは新人類には一番弱い点であります。それは徹底的に物事を御自分の



頭で御自分で考え抜く方に限ります。明快な結論をお示めしになる方に限ります。同時に必要な場合にはその結論を自分自身で断固として実行する決断力をお持ちになる方に限ります。新人類はみずからも個性を良しとするだけ個性の強い、強い個性の持ち主に弱いとお考え下さい。意外に従順でございます。それが又これからの経営戦略の大きな柱であり、先程申し上げた賃金体系こういった発想はも早、化石時代の発想とお考えいただく他はない。

しかも日本では伝統的に個性の強さを否定する発想が強いだけにそこに又皆様方にもう一つ重い負担がかかる。今迄の常識を根底から打ちやぶるだけの強さが必要となるからであります。この点アメリカの方が有利であります。しかしこのプロセスこの課程は当然通らなければならず、日本の企業は通り抜ける事が可能と私は信じます。それはなによりも倒産という脅威が迫ってくるからでございます。倒産しないために何をすれば良いか。誰れもが必死に考えなければならない程経営環境の変化が激しいからであります。このはげしい変化についていこうとするならば必然的に先程申し上げた投機の導入、新人類の活用、さらに又、これまでのあらゆる制度の枠組そのものを全面的に自ずから否

定する路線をとらざるを得ないのでございます。

この点私は戦前の日本と今日との大違いに思い至ります。戦前の日本は自からこうした制度の改革に積極的にとり組む姿勢は上へ行けばいく程ございませでした。しかし今日はどうでしょう、政府首脳自からが経済制度の改革を選挙の争点にかかげる。むしろ野党が制度改革に反対する。どっちが具体的にみて有効な説得力をもちうるか。どっちが新人類をひきつけるか、お分りでしょう。今年の7月の同時選挙は新人類をひきつけたか、ひきつけなかったかで勝負が決まった。制度の改革をのぞんでいるのは新人類、制度の改革に反対するのは化石人類、野党は化石人類に支援を頼むことしか出きず政府与党は新人類をひきつけられた。制度の改革に積極的か消極的であるかお考えいただきたい。政府首脳ですらその様な判断に立っています。まして役人よりもっともきびしい日夜競争にさらされている皆様方、頭の切りかえがいきないという事がありうるのでしょうか、私はそんな事は絶対にありえないと固く信じて居ります。どなたにも出きると信じております。先程も申し上げた通りもう一度皆様方、御自分の頭で徹底的に物事を考えていただきたい。御自分の頭を

信頼していただきたい。

そして明快な結論を出して結論を実行していただきたい。これがこれからの経営戦略を、各々たてる場合の前提条件でございましょう。これは大変むずかしいことのようにございますが実際におやりになればというより皆様方日常そういう努力を積み上げておられるのです。でなければ今日まで発展することがありうるか、問題は今申し上げた実行でございまして。御自分の出された結論を建前によってしばり上げてはいけません。建前からはずれて本音でものをいなければなりません。これからは本音でものを言うことが重要でございまして。私はよく政治家の先生方の御集りに招かれます。その際にいつでもそうありますが最初にお断り致します。私は政治家ではありません。政治家の先生方と私との最大の違いは舌の数であります。私は舌が一枚しかありませんと、この事をはっきりお断りする。これは便利でございまして。何でも言えます。その党にとって悪いことでも平気でいえる。あなたの党は段々駄目になりますよという事も言える。そうでしょう、私は舌が一枚しかないと云っているんですから何でもいえる。これは大変便利重宝であるだけでなく一面に於いて舌が一枚しかないといえる宣言をするという事は非常に重い負担でもございまして。その場その場、調子よく適当なものが云えなくなるからでございまして。

これは盾の両面でありますけれども、しかしこれからはすべて建前ではなく本音でものをいい続けなければならない、それが又これからの時代の先取りするものとお考えいただいて良いでしょう。こういう人達に新人類は弱いのでございまして。ついてくるのでございまして。新人類をひきつけ新人類を集める事の出来る企業は、経営環境の変化に対応できた企業とお考えいただきたい。私は金融機関の経営者のお集りにもよく招かれる。金融機関にとって深刻な問題はどの企業が伸びるか、どの企業がつぶれるか、その選択でございまして。その時いつもいう、新人類がどんどん集まってくる企業には幾らでも、お金を貸しなさい。担保なんか取る必要はない必ず返ってくる。新人類が逃げ出す企業は倒産候補者だから取引はやめなさい、これはすぐ分るところでございまして。これは非常に具体的なノウハウでございまして。そうでしょう、金融機関にとっては誠に貴重なノウハウです。大変失敬な事を並べましたがこれがしかもこういうものが経営戦略だと御承知おきいただきたい。これがしかも世界的な流れから出ているだけではない。まさしくこうゆう流れが経営戦略そのものが、又世界的な流れを一層デフレの方向に押しやるという事でございまして。その間には、はっきり相互の相互作用の影響があるといえる事です。御清聴どうもありがとうございました。