

1989.6.12

「トップマネージャーのための経営セミナー」より

平成時代の日本はどうなるか

長谷川 慶太郎

6月12日 こういう日は私にとり大変な災難の日です。日本を取りまく諸情勢は勿論 日本国内でもこのまま参りますと果して1990年代どうなるか。見通しのまことに定かでない時期だからです。

一週間前、北京では学生運動が血の弾圧を受けました。私はかねて中国に大変シビアな評価を下している人間です。丁度10年前、1979年に「中国近代化の幻想」という本を出しました。当時政権を握っていた華国峰のいう4つの近代化、中国語で申せば現代化は失敗の運命にある、必ず失敗するというものです。当時は経済界あがての中国フィーバーであり、例えば新日鉄の宝山製鉄所の建設を始め、多数のプラント、企業進出が盛んに推進されていた時期でした。私はこのプラント、企業進出が一頓挫をきたす、必ず大部分がキャンセルされるとこの本の中で述べました。翌年、一斉にキャンセル騒ぎが起きた事はご記憶でしょう。「迷走する中国」もその後を受けて出した本です。中国の経済を発展させる為に欠かせない幾つかの要素、例えば最大の要因の人材は、11億の人間がいても有能な人材が中国程不足している国はなく、エネルギーの供給、特に電力の供給、更に交通運輸を中心としたインフラ、ストラクチュアそういったものの未整理、更にもう一点中国共産党のトップの指導者達が経済に通じていない、経済のメカニズムを理解していない。こういった大きなマイナスの要因を抱えて中国は右へ左へ絶えず迷走を繰り返すというのがこの本の結論です。その後三年前に「さよならアジア」という本を書きました。その中で中国をはじめ日本周辺のアジア諸国と日本とは完全に隔絶した社会を作り上げた。表現は悪いが東京のゴミ捨場である「夢の

島の真中に霞ヶ関ビル」が一本つつ立っている姿を想像して頂きたい。これが日本とアジア諸国との関係を端的に示す一つのシンボルとご理解下さい。特に中国に関しては40年前に終わった戦争の責任を今日まで追求するとすれば、これは近代社会にかかせない時効、つまり時間がたてば犯罪そのものを訴追しない時効という考え方を全く持たない結果であって、時効という概念を持たない人達は近代人ではないとこの中で述べました。中国政府の最も痛い傷にふれたのです。二ヶ月ばかりのち、「北京週報」という中国の対外広報雑誌英語、日本語、ロシア語、インドネシア語、フランス語、ドイツ語で出版されている大変なユニークな週刊誌に二頁を費やして私の本に対する非難、攻撃が出ました。私は「妄人」と呼ばれております。つまり乱暴な事をいう人間という趣旨で「さよならアジア」は北京週報の集中砲火を浴びました。その直後、北京週報の東京特派員が電話をかけてきました。一体どういう趣旨なのか不思議に思い乍ら出たところ、彼が申しますに「北京週報にのった先生の論説に対する論評は満35才以上の中国人の考えであって、その年齢以下の中国人は先生の論説に全面賛成です。私は33才、^{リン}と申します」というのです。そして「我々中国人が中国社会を近代化する為にはお説の通り、時効という概念を一人一人身につける必要があります。しかし満35才を越えた中国人にはその考えがありません。それ以下の即ち文革当時まだ子供であった我々は中国が近代化する為には時効という考え方が不可欠でありこれを今身につけるべく必死の努力をしている」というのが彼の説明でした。これは又同時に現在の学生運動の背景にある事情だとお考え下さい。中国の学生は率直に

中国社会の近代化を求めており、近代化を求めようとするれば時効という考え方を自ら身につけざるを得ず、その努力をしています。その時効という考え方に鄧小平以下李鵬、楊尚昆等々80才を越える中国の指導者達が全く馴染んでいないという所に今回の事件の大きな背景をご覧ください。

四月の或る日、林君が友人の弟であると言って一人の中国人留学生を連れてきました。その留学生は三月迄北京にいて東京のある大学の工学部に留学中です。彼が申しますのに「北京の各大学全てに亘って不穏な空気がある、その不穏な空気をもたらした要因は空腹である。四月一日から北京中の大学の寮の食堂の飯が半分になった。それは激しいインフレで食料品の価格が暴騰した為、寮費を据え置くなら学生食堂で出す飯の量を半分に減らすという告示が出た。それに対し学生は憤懣やる方ない。その内、北京で何か大事件が起こると思います。学生は腹を減らしています。ハングリーマンイズアングリーマンです。」そこに今回の事件の直接の引き金を求めて誤りはありません。

又同時に中国の学生が求めておりますのは「官倒の打倒」です。党・政府の要職にある一族の子弟、あるいは本人が二重価格（公定価格と闇市場での自由価格）の格差を利用してどしどし富を築く事を「官倒」と云います。「官倒」で貯めこんだ膨大な資産の一部をすでに鄧小平、趙紫陽の子息は海外に持ち出し始めました。これには具体的な事実があります。

昨年十月ニュージーランドで国有企業の民営化政策の為、一連の措置が行なわれ、18の国営企業が一斉に株式を民間に放出しました。18の国有企業の一つにニュージーランドスチールという会社があります。電炉製鋼で主として丸棒を製造する、年間の製鋼能力30万トンの中小企業で、毎年膨大な赤字を積みあげてきました。この会社の株式に日本の大手鉄鋼メーカーへ応札しないかと日本の各商社を通じて盛んな働きかけがありましたが、日本のメーカーはこの会社等問題にせず、お金はもっと有効に使うという姿勢で応札を拒否しました。その結果、この入札が流れるのではないかと懸念されたところ、

不思議な事に香港に本社を持つ名もない小さな会社が、ニュージーランド政府の予定価格を三倍も上まわる高値で全株落札したものです。ニュージーランドスチールは現在中国系の系列に組み入れられています。何の為にそんな事をしたのか判りませんでした。さして高い技術も無く、経営状態も悪く毎年赤字を重ねている会社に投資価値はないと不思議に思って調べてみました。香港で地場の銀行を経営している華僑の中に知人がおり、電話で聞いてみますと彼の答は「あのニュージーランドスチールを買ったのは鄧小平と趙紫陽の仲の合弁ですよ」、しかも落札金額はニュージーランド政府の予定価格をはるかに上まわり米ドルにして2億ドルにも達します。「よくそんな金があるな」と銀行家に申しますと、彼は怒ったように「中国人を馬鹿にしちゃいかん。中国人のやる汚職は日本人のはるか2桁、3桁上だという事をどうして理解しないか、中国の『官倒』というのは日本の役人や政治家のやるスキャンダルとは桁の違う規模だ。彼等は年間米ドルで1億ドル以上も貯めているでしょう。2億ドルぐらい軽いものだ。」という答でした。これが今の中国の姿です。学生のいう「官倒」打倒というのはこうした汚職行為を許す現在の中国共産党、中国政府の体制を潰せといっているのです。

学生食堂の飯の盛りを半分に、一方で年間1億ドル、2億ドルという資産を、いわば、自分の特権を利用して毎年蓄積出来るこの体制に我慢が出来ないといっているのが、今回の学生騒動の本当のポイントであるのご理解下さい。1億ドルは今の為替相場では年間140億円です。リクルート事件が騒がれていますが、あのリクルートが今迄に拠出した政治資金の総額は過去五年に逆上って10億円に過ぎません。凡そ桁が違うという先程の香港の銀行家の発言そのものと私は理解しています。

鄧小平、趙紫陽の仲が財産を持ち出している事にご注目下さい。これは深刻な状況で、彼等も今の体制が長つづきするとは思っていないのです。もし万一の事態にニュージーランドスチールを売れば2億ドル全額でなくても相当の金が手にはいる。いわば財産の合法的な国外持ち出

し策であったとって間違いありません。

その国の評価を決めるのは金です。1978年イラン革命の一年前、イランは急速に外貨準備を失った事があります。その当時約200億ドルを越える外貨準備が僅か半年で90億ドルに減った。不思議に思って調べますとその時に判ったことはパーレビ国王の王妃カニアさん始め王族、軍の高級将校、政府の要職にある人々、更に又テヘラン経済界の主流を占めるバザールの商人達が相次いで巨額の金を海外に持ち出した結果、イランの外貨準備が半年で半減したという事実を掴んだのです。これはパーレビ体制が崩れるという前ぶれと思われ、このパーレビ体制と結んで三井物産が進めて参りましたIJPCは必ず行き倒れるとある週刊誌に話をしましたら忽ち三井物産から厳しい抗議とクレームをつけられました。私は平然と「半年待ちなさい。半年待てば必ず結果が出ます。もしパーレビ体制が崩れなければ、その時私は喜んで発言を訂正しよう。」こういうやりとりを繰り返し結局誤報訂正はしなくて済みました。これは事実であり、私のささやかな経験をご紹介したに過ぎません。トップにある人々が国外に金を持ち出す、しかもその持ち出し方が経済的な合理性、或いはニュージーランドスチールの例のように、採算を無視して、財産の一部だけでも安全を確保したいと考えて動かす金とは動き方が違うのです。恐らくこのままの状況では明年迄、鄧小平体制は維持出来ません。私は国際エコノミストと称しておりますが、私の最も強い場面はこうした変動を予測するという事です。

イラン革命についても、少なくとも半年以上前に必ずそうなると云いきって参りました。今回の中国についても同様で、おそらく一年以上現在の体制は持続出来ません。私がいうよりも体制の内部で最も大きな利益を得ている鄧小平や趙紫陽の伴が実感しているからに他なりません。体制の中心になる人物が持たないと思っただけです。金の動きは、こういう情勢の先取りに最も有効に役立つバロメーターです。金の動きが国際情勢を決めるのです。

平成時代の日本を考える際にも先ず金の動き

を御覧頂きたいと思います。率直に申し上げて現在日本は全世界の金融資産の増加額の内、50%以上を独占している国です。現在日本では年間、個人、法人合せて金融資産が80兆円強の増加です。為替相場で換算して約6000億ドルに当りアメリカの2倍、ヨーロッパ全体の金融資産の伸び額の2倍、自由世界全体で年間1兆2000億ドルづつ増えますが、その内50%を日本が独占しています。これは大変な力です。

平成時代全体を通じて日本はおそらく、この流れに変化は生じない筈で、ただ一つ変化が起こるとすれば、戦争が起こった時、しかし戦争は起こり得ません。米・ソの緊張緩和はソ連の敗北、アメリカの勝利、同時に米・ソ両大国とも自国の軍隊を内部から崩壊させてしまったからです。

七年前、石橋堪山賞をいただいた「世界が日本を見習う日」という、単行本があります。これは経済書ではなく米・ソ両国の軍隊の分析であり、結論として米軍は弾を持たず、ソ連軍には兵隊がないという端的な表現で結論をまとめました。米軍は弾を造ろうにも造れないのです。軍事用の半導体は90%が日本からの供給であり、工作機械も日本からの供給を抜きにしてアメリカの工作機械マーケットは成立しません。従って弾のない軍隊は役に立ちません。

ソ連は急激な人口減少を来しています。ソ連の平均寿命は1970年から1985年迄の15年間に男女共6才短くなり男58才、女60才、平均寿命が短くなっているのに人口が増えるという事はあり得ず、従って兵隊の数も減りつつある。それは又同時に社会が崩壊して行くプロセスを意味します。犯罪の発生率も日本に比べ米・ソの発生率は増加の一途をたどりつつあります。(数字の詳細は朝日新聞の出している雑誌アエラの臨時増刊「ソ連の特集」をご覧ください。)

こういう状況になってきた最大のポイントは日本が世界全体の金融資産の半額を独占しているだけではありません。この金融資産の蓄積を助けているのは、一つに日本人の長生き、二つめは日本が世界で最もインフレ率の低い国になった。売り手が苦しんでいるという事情がある。インフレがなければ買い手は売り手より有利で

あり、インフレの激しい時代に於いては逆に売り手が買い手より有利な立場に立つ。さて、この売り手が買い手にその買い気を引きつけようとするならば、三つの条件を同時に満足させる商品と、サービスを提供する以外に方法がありません。

第一は高級化、第二に個性化、第三が差別化です。このいずれもが売り手の技術の研究開発、更に又生産設備の高度化、合理化を強く刺戟する事は申す迄もありません。最大のポイントは売り手はこの中で自らを情報化する努力に全力をあげて取り組まねば、それこそ競争に敗けて倒産という形で自然淘汰され、経済界から姿を消して行くのご理解賜わりたい。

買い手が次に何をかうか、売り手には予測出来ない、今日買ってくれた物、逆にいえば売れたその分だけ明日清算すればよい。これが今の売り手の立場です。その為には買い手が今日何を幾つ、どこで買ってくれたか、その情報を正確に、詳細に、同時に迅速に手に入れると同時にこれに生産体制を合せて、全ての分野の調整を一瞬の内に行なうという操作が、これからの売り手に課せられた経営戦略の基本です。それには第一にインフレがないという前提がなければ成立いたしません。古い話で申し訳ありませんが五年前、PHPという出版社から「情報化社会の本当の読み方」という本を出しました。これは今日読み返しても、ほぼ内容に於いて遅れたとは思えない程、斬新なものです。この本の中でこのメカニズムを徹底的に分析いたしました。それは今日も変わる事はありません。従ってインフレがなければ、売り手は必死に情報化せざるを得ません。又この情報化をめぐる競争に一步遅れをとれば、それはその企業が競争に敗れて市場から姿を消す、自然淘汰の運命を迎えるという事です。この結果、日本はこれからの平成時代に於いて世界に冠たる技術の研究開発力、加えて新製品・新商品・新種のサービスの開発力におそらく格段の優位を占めると私は信じています。これはインフレが無いからで、しかもインフレの無い時代はつづきます。インフレは戦争から起こり、又戦争に備えての軍備の拡張から起こります。軍備の拡張が財政赤字の

存在によって一層厳しいものになり、財制赤字を克服出来た国は平成時代には、着実にインフレを抑制しながら、技術の水準を高め、同時に又、企業内部の経営管理体制の情報化に成功する。これはメカニズムであり、どういう現象が起こるか、この情報化社会を生みだすもう一つの原動力は情報入手の自由です。

誰でも必要な時に必要なだけの情報を料金さえ払えば自由に入手出来る、同時に政治の自由です。つまり政府のとり経済政策に限らずあらゆる政治に対して厳しい批判を一般の有権者が表面に出し、その世論の動静によって政治体制が変わってゆく、或いは政権が交代する。これが云い替えれば情報化社会に参入する際の前提条件のご理解下さい。

「さよならアジア」の中でも書きましたが、その条件を備えているのはアジアでは日本ついで韓国しかありません。他の国は政権の交代はすべてクーデター、或いは指導者の死亡、或いは暗殺、いずれにしても平和的な交代を保証し得る体制になく、これはその国が情報化社会に参入するドアを自ら閉ざす事であって、これから平成時代に於いてはますます政治の自由を保証しているかどうか、これに伴っての情報入手の自由を国民に保証しているかどうかによって、全てが決まる。とこう書いたのです。私はその点にも揺るがぬ確信があります。日本はその意味では正しく世界の最先進国になりました。それを支えるのが、又金です。

日本が世界の金融市場を今や支配する、例えば世界の十大銀行は全て日本の銀行であり、預貯金の額、或いは総資産の額に於いても順位をとれば必ず日本の銀行が十位迄を独占します。正確に申しますと十三位にフランスの銀行が出てきます。世界の四大証券の序列も日本の四大証券がそのまま、野村を筆頭に大和、日興、山一という順番に変わりありません。同時に日本の金融力を借りずに自国の経済を安定し運営出来る国は、最早、世界に一ヶ国もないのです。

少なくとも先進工業国に於いてはそういう国は一ヶ国もないという事です。アメリカを例にとりますと長期国債の入札に当たって日本はほぼ4割を独占しています。もし日本が応札しな

ければアメリカは忽ちにして国債の入札レートがはね上がり、そっくりそのまま長期金利を押し上げ、住宅ローン、自動車ローンの金利をその分だけ高くします。これは一般庶民の生活を直撃します。

丁度1987年5月がそうでした。アメリカは、金融市場を左右するのが日本であることを忘れ失敗をしたのです。これ迄アメリカは年四回、2月、5月、8月、11月の3、4、5の三日間が長期国債の入札期間でした。たまたま5月の3、4、5日は日本のゴールデンウィークにひっかかり、日本の銀行、生命保険会社が休みで札を入れる人がいなかったのです。その事が判り、昨年以來5月の入札に関しては一週間ずらし、10、11、12日の三日間と日本の機関投資家に合せたのです。従ってただ今問題になっておりますスーパー301条で対日報復など出来る訳がありません。我国にはアメリカがもし理不尽な報復措置をとってきた時には、いつでも抜ける伝家の宝刀があるのです。それはアメリカの国債への投資禁止という行政指導です。この行政指導に叛けば銀行も或いは生保も大変な苦境に立たされる事が目に見えていますから「行政指導を発動するぞ」の一言で、スーパー301条の報復措置などけしとんでしまう状態であるのご理解下さい。

その事を一番よく知っているのがアメリカ政府です。これが日本の強さであり、この強さは平成時代に於いても変る事はありません。ただし日本の経済は超一流ですが、遺憾乍ら政治は三流と申し上げてよいでしょう。今回のリクルート事件をめぐる竹下政権から宇野政権への継承の混乱ぶりをみても、すぐ判ります。こうした政治が三流という事は、選挙制度を含めた政治制度の改革が遅れているという事であり、経済活動に現在10,280件も課せられている規制の緩和が遅れるという事でもあります。

政治が三流という事は、日本にとりまして良い事ではありませんが、世界全体の立場で見れば大変に良い事なのです。と申しますのは超一流の経済を持つ日本が、もし超一流の政治を持てば、暴力、即ち軍事力を行使して叩き潰す以外、国際秩序は全て日本の支配下に入るでしょう。これからは戦争がないのですから。日本は

経済の超一流を埋め合せる意味で政治の三流ぶりに甘んじなければならぬとご理解下さい。これからも経済は、政治にはるかに先行する状態が継続するでしょう。

昭和は今年一月七日で終わりましたが、私は昭和時代は人類の歴史始まって以来の新しい教訓を残した時代と考えております。その一つは日本が世界に魁けて経済大国であるのに軍事大国にならない。軍事小国という路線を一貫して継続したという事です。先程紹介した「世界が日本を見習う日」というのも、いづれ世界中がこの日本のモデルに見習って、経済大国であっても軍事小国にならざるを得ないという事を、もう既になりつつあると論証しただけです。その中では当然政治大国という考え方が日本人には馴染まないという要素も含まれています。

そのおかげで世界全体の秩序は安定し、平和が継続して行くのだと、日本の政治が三流の状態にある事に卑下したり、或は悲憤慷慨する必要はありません。世界人類の立場から云えば、これは見事なバランスだとお考え下さい。正しく私はそう思っております。今の政治と経済の不均衡、これが世界全体の秩序を安定させる上に欠く事の出来ない要素でしょう。この状態は続きます。その分だけ経営者の皆さんに掛かる負担は重くなりますが、これも避けては通れません。日本の経営者の皆さんは必死の努力を払って下さるものと確信しています。

重い負担に日本の経営者は戦後一貫して堪え抜き今日に至りました。平成時代に於いてもこれは変る事なく続くでしょう。基調に於いて変る事はありませんが、平成時代に一つ大きな要素が出て参りました。日本人の考え方に大きな変化が生じたという事です。例えば満31才から下の人を私は新人類と呼んでおります。この人達は現在国内景気の伸びを支える最大の力、個人消費の拡大成長に決定的な役割を果す人達です。彼等が先程申し上げた三つの条件を同時に満足させてくれる商品とサービスにしか手を出さないその先頭に立っております。それだけでなく、彼等は職場を選ぶ際にも、同様にこの三つの条件の同時満足を強く求めます。

昨年十月 私は大蔵省のやっております財制

制度審議会にお招きを受け講演しました。そのテーマとして選びましたのが「官僚制度は崩壊する」というものでした。財政制度審議会ですから大蔵省側は所管の責任者である主計局長はもとより、官房長、理財局長、その他各局長、主計官、民間側からも沢山のご出席でした。官僚の中でも中核ともいべき大蔵省の幹部を前に「官僚制度は崩壊する」と私は申しました。この講演の要旨が「ファイナンス」という大蔵省が出している月刊誌十一月号に出ております。

その際に申し上げました事ですが、これからは新人類を採用しようとする際には、年長の方々が考え方で生活の有り方でも新人類に合わせて行く以外に方法はない、特に経営者として生き抜こうとなさるなら積極的に新人類の考え方に合せた生活をする以外に無い。その為には三つの遊びを止めて下さい。その一つはマージャン、第二はカラオケ、第三にゴルフ。

今月末にPHP出版社からこの三つをやめろという本を出します。私は誰方にもやめろと要求をしているではありません。経済界の第一線から御引退になった責任の無い、又社会の片隅にひっそりと生きている方々に迄、これを要求するつもりはありません。これは経営者として成功を願っておられる方にだけ課せられた代償であるというのが私の主張です。この三つの遊びを生き甲斐となさっている方は経営者として成功したい限り諦めて頂く必要がありますが、世捨人を志願されるなら許されるという事です。その通りの事を書いているのですが、私はそれがメカニズムとして定着していると信じています。

この順番に若者がこの遊びを嫌うのです。昔の学生は盛んにマージャンをやりましたが、今の学生は殆ど興味も持ちません。関西大学のまわりに百軒以上あったマージャン屋が今は一軒もありません。早稲田大学の周辺に350軒を数えたマージャン屋が今一軒になり、来るのは早稲田大学の先生と職員だけ。カラオケも同様にテレビ局に来るタレント志望の若い子に、「歌のメロディーはどうして覚えるの」と聞きますと「楽譜みりゃいいじゃん」「カラオケは使わないの?」「それはおじんか音痴のする事、歌の好

きな子はしません」。これも衰退産業です。ゴルフより先に野球が全面的に衰退を極めて行く方向にあります。ゴルフも同様です。こういうきびしい選択をせまられています。この三つの遊びを生き甲斐とされている方には厳しい事ですが、私は痛痒を感じません。私は学生時代から三つの遊びを一度もした事はありません。ひどい事を云うとお思いになるかもしれませんが、私の味方には満31才以下の新人類がっているのです。

この新人類と私の好みが一致しているというだけの事だとお考えいただく他ありません。どちらをお選びになりますか?これが今皆さま方に迫って来る厳しい選択です。三つの内一つでもという考え方も通じません。その意味から申し上げれば平成時代に於ては、昭和はもとより、大正、明治生れの方にも、まことに厳しい選別が進み、この選別に堪えられた方だけが平成時代の経営者として生き残れるのだと申し上げているのです。これが遺憾乍ら現実です。

最近、古くからの常識が通じない時代だという事をお感じでしょう。实例を申し上げますと部長のお供で海外出張を命ぜられた鞆持ちの若い社員がファーストクラス、持って貰う方の部長がエコノミークラスで飛んで行く、会社として公認される企業が出て参りました。大阪ガスがそうです。これは新聞に出たのでも雑誌にのった話でもなく直接当事者から伺った話です。たまたま旧制高校の同級生で今副社長を勤めております人物から聞いたのです。会社の方針として決まったのです。

「そういう申し出があれば認めましょう。」ですから大阪ガスは若い人を惹きつける力があるのです。それを古めかしく、「上役は大事にしなきゃいけない。上役がファーストクラスに乗らないのに鞆持ちがファーストに乗るとはけしからん。」こういう発想で若い人を遇しておられる会社に新人類は居つこうと致しません。彼等は勿体ない等と思わずどんどんやめます。大蔵省もその例外ではありません。それが長い間日本の社会に定着しており、又、同時にサラリーマン社会では出世の早道、人付き合いの最も重要な技術とされた、マージャン、カラオケ、ゴル

フを衰退させていくのです。

論理的にも、現実的にも極めて強いつながりがある流れである。とご理解をいただきたい。これは具体的に、現実には発生している現象を申し上げたに過ぎません。平成時代も日本の繁栄は持続致します。しかしミクロの個別の企業の繁栄を保証するものではありません。むしろ企業間の競争と、更に又自然淘汰が激しさを加えて行くのであって、この激しい競争・自然淘汰に生き残ろうとすれば、これからの流れを先取りした生活、生きざまを見付けて頂く経営しかその資格がないと申し上げているのです。私もこういう事を好きこのんで云っているではありません。こういう事は古くから積み上げて参りました私の経験、或いは磨いて参りました常識が平成時代に於いては通じないという事を意味するからです。

事実、平成時代と昭和時代は時代の背景に於て大きく変りました。昭和時代が戦争と革命の時代であったとすれば、平成時代は平和と安定の時代です。平成時代には大きな革命はありません。起こる訳がありません。まして戦争が発生する可能性等は絶無と申し上げてよいでしょう。

その代り、企業間の或いは国家間の競争は激烈をきわめ、この競争に生き残れるかどうか、これは正しく経営者の個性の強さを厳しく求める流れであるにご理解下さい。

そういう意味で申し上げるなら、平成時代は繁栄の時代であり乍ら、その一面に於いては格差のひろがる時代です。

国家間、企業間にとどまらず、個人間の格差に及んでくる事は申す迄もありません。

これからは貧富の格差も含まれるという事にご注意下さい。良し悪しの問題ではなく、メカニズムの流れとしてそうなると申し上げているのです。私は道徳学者でも、倫理学者でもありません。まして政治家でもありません。政治家としては、そういう事は云いにくいでしょう。政治家という商売は舌を何百枚、何千枚と必要とする因果な商売です。政治家の先生方の集まりに政党から講演を依頼された時、必ず冒頭にお断わり申し上げておきます。

「私には舌が一枚しかありませんので、お耳に逆う事があるかもしれません。」と、前おきしておきますと非常に楽で何でも云えるのです。腹の中で思っただけで云いたくないとか、又云えばどんな反応が起こるか、反発を買いかもしれないから遠慮しておこう等と云う事はありません。今日もその通りで、皆様方のお気持ちに逆う事をいくつか申し上げたかもしれません。しかし、これからは建前ではなく本音を通る世の中になりつつあるとご理解いただきたいのです。それも昭和時代と平成時代の大きな違いであり、これを強く要求しているのが若者であるという事にもご注意下さい。そういう意味で昭和時代の経験は平成時代には通じません。又経済の大国が政治の小国、三流国と誇られても昭和時代なら反発を感じたでしょうが、平成時代の若者はその様な事に反発は致しません。それで良いのだという考え方すら、平成時代の若者の間に拡がりつつあると私は見ております。

この会場には大阪大学工学部の現役の教授方が沢山お見えです。今の学生諸君をご覧になって私のこういう考え方、或いは判断が当たらないとお考えになりますか、私が云うよりもっとお判りになっているでしょう。私は昭和の生まれですから、昭和時代の記憶、或いは経験の尻尾を引きずっております。今の31才より下の若者達はもっとはっきりしているというのが、私の印象です。それに合わせていかなければ、平成時代を生きていけないでしょう。当然彼等が平成時代を担う存在だからです。残念乍ら私等、そろそろ死に絶える世代に入ってきました。これは物理的な現象、生物的な現象であって、私の力を持ってしてもいかんともする事が出来ません。やはり年長者から死に絶えて若者に代が移って行くのであって、これからの日本を担う、或いは世界を動かして行く人達彼等が何を考え、何を望んでいるか、これを逸早く汲みとるという事が平成時代における経営の最大の眼目です。もしこの点に失敗すれば、折角のマクロの面で日本の経済が大きく成長致しましても、個別の企業の繁栄は保証されません。その厳しさに充分御留意なさる必要があるでしょう。

「平成時代の日本はこういう時を迎え、それ

が続いていくのだ」と。世界全体もこの日本の動きをモデルにして、これからの時代が平成時代を通じて続いて行く。平成時代の後はどうかという質問を時々受けますが、おそらく私は平成時代の次の年号迄は生きておりません。それは伴か孫が考えればいい事であって、私の予測

の範囲は私の生きている間に限定したい。これが私の実際のところで、それより先を考える等、或る意味で無駄な努力はしたくない大変エゴイストですが、それで良いと割り切るべきであると考えております。