

— 地球化時代の日本の選択 —

山本信孝*

三和銀行の山本でございます。ただ今は過分な御紹介をいただきまして恐縮をいたしております。また、きょうお見えの会社の半分以上、私どもとお取引いただいていると思っておりますが、日頃のご愛顧に対しまして、心からお礼申し上げたいと思います。

きょうは、「地球化時代の日本の選択」と、大変大きなテーマを掲げまして、ほんとに拡散しないで、絞った形でお話できるかなと思っておりますのでございますが、お話の中身としましては、なぜ「地球化時代」という表題を付けたのか、「日本の選択」となぜ表題を付けたのか、その中で、日本はこれからどういう選択をしていけばいいのか、決めた選択の中で国際的な戦略、国内的にはどういう具合に「変革」をしていけばいいのか、そういう中で企業経営をどう変えていけばいいのか、そういうことについて、お話をさせていただきたいと思っております。

なぜ「地球化時代」か

まず最初に、なぜ「地球化時代」と表題を付けたのか、これは二つ理由がございます。

一つは、申し上げるまでもなく、「東西冷戦が終わった」ということです。これまでは、いわゆる東西の二極時代、自由圏と共産圏の二つのグループに分かれておりました。したがって、自由圏は自由圏だけで物事を決めれば良かったし、共産圏は共産圏だけで決めれば良かった、わけでございます。しかし、これが崩れて一つになった。今では、世界全体で物事を考えなくてはいけない。しかしながら、新しい地球全体としての、どういう秩序、どういうシステムを作っていくといいのか、そういうことがまだできていない、むしろ、混乱が見られる。

丁度、ベルリンの壁が壊れたときには、これ

でもう自由主義は変わったのだとか、もう戦争は無くなったのだ、とかいうことが一時的に言われたのですけれども、決してそうではなくて、むしろ、いろいろな混乱が起きて、また後でお話しますが、そういう状況でございます。しかしながら、要するに、地球全体、世界全体で物事を考える時代に来た、ということが第一。

昨年10月12日、中国共産党の14回党委員会江沢民総書記がスピーチをいたしております。ちょっとそれを読みますと、

—「今日世界は、大激動の歴史的時期に置かれている。二極構造の枠組みがすでに終わりを告げ、様々な勢力の細分化、再結合を経て世界は多極化の方向へと向かっている。新しい枠組みのケースは長期に亘る複雑な過程を迎えることになるだろう」—

と、江沢氏は言うておりますけれども、まさにそういうことであろうという具合に思います。

もう一つ、「地球化時代」と付けましたのは、申し上げるまでもなく「地球環境問題」。地球環境問題の重要性につきましては、十分皆様ご存知のことと思えますし、いずれにしても、これからの世界の成長を考える場合に、「地球環境問題」を抜きにしては何も考えられない時代になってきたといえます。

具体的には、「地球の温暖化」、「炭酸ガスの問題」、あるいは「酸性雨の問題」、さらにまた「人口問題」、「食料問題」等がございます。

昨年の7月、ご承知のようにブラジルで地球サミットがございました。そこで、いろいろな形でマスコミでも流れておりますので、きょうは時間の都合もありまして省略をいたしますけれども、やはり「地球環境問題」ということと、「東西冷戦が終わった」ということで、「地球化時代」を迎えたということではないかと思いま

す。

この東西冷戦が終わってどんな動きが出てきたか、五つほど申し上げますと、第一には、一つは「経済ブロック化」の動きでございます。

EC自体は、その前から進んできておりました、お互いにブロックを守ろうという意識がございましたけれども、そのブロックを守る必要は無くなってきて、逆に地域的に「ブロック化」が起こりつつある。

ECの他では、カナダ、アメリカ、メキシコ、それからアジアでも EAEC というマレーシアを中心にしまして、そういうブロック化をやっているという動きが出てきております。第一にこのような「経済ブロック化」の動きがあるということでありませう。

第二に、「ロシア・東欧への支援」というのが新しく大きな課題になってきました。これには大変なコストがかかるわけです。われわれから見ますと、「何で、かつての共産圏に金出さんならんのか!」、という気持ちがするわけです。しかし、ヨーロッパにとりましては大変大きな問題がございまして、ヨーロッパとして一番恐いこと、それは、ソ連・東欧から難民がヨーロッパに流れてくることだろうと思います。銭金で済むことなら助けて、そういう人々を、むしろ、旧ソ連の内、旧東欧の内に置いておきたいという気持ちだろうと思います。それは、日本人にはわからないのですが、しかし、彼らヨーロッパ人が言うのには、

「仮に、中国がそういう混乱の状態になってきて、ポートピープルズで何千万という人が一度に船に乗って日本に押しかけて来たら、日本はどうなるんだ!」と。「そうならないために、日本は中国にいろいろやっておるやないか!」と。「我々はそれと同じことだ!」

ということでございます。まあ確かに、そう言われてみますと、金を出すのもやむを得ないのかな、と思いますが、こういうことは全く冷戦時代では考えられなかったことでございます。

その一方で、「南北問題」というのがおかしなことになってきています。南北問題は、そもそもその趣旨は

—「二極時代に、それぞれの領域をより拡大するために発展途上国に、どんどん支援競争をやりまして、その勢力争いの一つの形」—

としてあったと思うのです。勢力争いの必要がなくなるわけですから、むしろ、アメリカにしろヨーロッパにしろ「南北問題」については、どちらかと言えば消極的、それよりも「ソ連の支援」が大事だという具合に変わってきております。

三番目には、これまでは経済で言いましたら、「資本主義と社会主義の対立の時代」でありました。だから、お互いに競い合って競争を続けたわけでございます。その社会主義が消えたわけですから、これからは「資本主義対資本主義の競争の時代」に入ってきたということで、アメリカ型であるとか、ヨーロッパ型であるとか、日本型であるとか、そういう形での競争の中に入ってきたといえます。

それから四番目は、国というよりも、むしろ、民族がより強い時代に入ってきて、「民族中心に動く時代」にこれからなっていくのではないかと思います。そういう意味で、これまでは「民族のエゴ」と申しますか、そういうものを抑えておりましたのは軍事力であり、宗教であり、イデオロギーでありました。

共産主義というのは、民族性を否定するところにそのスタートがあるわけですが、そういうものが消えてしまいました。軍事力としてはまだ残しておりますけれども、しかし、それにしても、軍事力自体は「核」まで参りますとなかなか使えないということで、軍事力ではなかなか抑えきれない。

もちろん、まだアメリカが軍事力を使っておりますけれども、しかし、長期的に見ますとアメリカとしても、やはり、国内の「経済再建問題」が優先化して参りますと、やはり「国よりも民族」というものがより強くなってくるのではないのかと思われませう。そういう意味で、地域紛争というのが決して無くならないでしょう。

それから五番目には、新しい「合従連衡」というものができつつあります。韓国と中国がいち早く国交を回復いたしましたし、中国とロシア

アも、一時は敵対をしておったわけですがけれども、ちょっとよりが戻りつつあります。その一方で、エリツインが日本には来なかった。なぜ来なかったか、をよくよく聞いてみますと、どうも、ドイツへ行ってコール首相から耳打ちされた、というようなことの噂もあるわけでございます。

丁度、1930年代に同じようなことで、ドイツと当時、ソ連ですが「不可信条約」を結んで、平沼外相が、ほんとに不可解だ！。と言ったのをご記憶があらうかと思いますが、同じような動きが出たとき、エリツインが日本には来ないけれども中国へ先に行った、という動きもございますし、中国とフランスが国交を断絶するか、それから、97年には香港の問題が起きます。

そういうことで、中国とヨーロッパがどうなっていくのかという問題がございますし、中国と台湾の問題もあらうということで、いろいろな、今までと違った「合従と連衡」と申しますか、そういうものが起きつつある。こういう動きが冷戦後、今までと違った動きとして出てきているといえます。

そういうことで、こうした動きの中で、日本としては大変難しい時代に来たわけですが、ともかく日本の存在が小さければたいして問題はなかったんですけども、これだけの「経済大国」になって参りますと、すべての問題が日本に関わってくる。日本に依存をする、というようなことになって参りまして、これまでの「一国繁栄主義」というのでは許されない時代になって来ております。

といて、日本がお人好しで、世界の国がおっしゃることを何でもやっていたのでは、またこれは大変なことになる。国としての限界がございます。

そういう意味で、私は、日本の経済力が世界的に見て過人評価されてるのではないのかなと。まあ彼らにしたら、できるだけ金を出さそうとしますから、実際の生活よりは高く評価されているのではないのか、と思います。「貿易の黒字」ということで日本は金持ちなんだ、と言われていたんですけども、貿易の黒字だからと

いって国が決して豊かであるはずはないわけですよ。

特に、現在の日本の財政状況というのは、国自体は140兆からの国債を抱えておりまして、決して財政は豊かな状況ではない。むしろ、「財政再建難」と言われてるわけでございますから、日本としてはなかなかそれに応えられる力がない。そういう意味で、非常に日本が「危険な状況」にあるんじゃないのかな、と思います。

フランスの小話に

—「ソ連と日本がなければ、こんなに住みいい世界はない」—

というのがあります。そのソ連は消えたわけですが、日本としては、まだ依然として健在なんですけれども、世界から妬まれると言いますか、意地悪されると言いますか、そういう存在にならなければならないと思うわけです。

なぜ「日本の選択か」

終戦後ベルリンの壁が破られるまで、日本の選択というのはなかったと、私は思います。すべてアメリカに追従しておけば良かった。戦後初めて、日本として「右向くか左向くか」自主的に進路を決めなければならぬ時期に来た。しかも、この90年代というのが、それを決める大きな岐路にあると思われまます。

丁度、この90年代というのは、かつて日本が失敗した1930年代の国際環境と大変よく似ている。その中で、われわれとしては「間違った選択」をしてはいけないと思うわけです。

それでは、どうするのか、ということですが、日本としては、今度は「孤立化」を避け、孤児にならないようにする中で、いかに繁栄を求めていくのかを考えるべきであります。

つまり世界との共生を国是として、その中で繁栄をしていくということが大事であると思います。そのためには、あらゆる「システム」を変えていかなければなりません。

日本に大きな「制度変革」というのは今までに3回あり、3回とも大変うまくいっているわけです。

第一の大きな変革というのは、徳川幕府がで

きたとき。これは徳川幕府、徳川家の「家の存続」というのが一番大きな目標で、それにサブシステムとして参勤交代制であるとか、藩主の妻子は江戸へ置くこととか、いろんなサブシステムを決めて300年間守ったわけでございます。これは、そういう目標の達成について立派にやった実例でございます。二番目には、明治に入りまして、いわゆる「殖産興業富国強兵」という国家目標を掲げまして、いろんな日本の近代化をスタートさせて、これまた立派に出来ました。

三番目は、戦後、「貿易立国・経済復興」という形での国家目標のもとで、いろんなシステムがスタートをいたしまして、ご承知のような「経済大国」になったわけでございます。そして、今のシステムというのが、この三番目のシステムがほとんど残っている。あるいは、明治時代のものでそのまま残っている。そして「新しい世界と共に歩む」という目標のもとで、システムを変えていかないといけないにも関わらず、変えていないところに、いろんな国際的な摩擦があり、いろんな、いらいらの原因があると思います。

これまでと基本的には変わらない「日米関係」が一番大事なことは申し上げるまでもなくて、これを基軸にして、同時に「アジアとの協調体制」をとっていくということだと思います。そして三極、アジアとアメリカとヨーロッパということで考えた場合に、アメリカをECサイドよりもアジアサイドに近い存在にしておくと、三極が二極にならない。二極というのは「アジア対米国プラスEC」とならないように三極でもいいし、どうしても二極になるときは「アメリカとアジア対EC」という形になるように、基本的に持っていくということが肝要と思われる。

もう一つは、よく日本は「二つの顔」を持っていると言われます。一つは「先進国としての顔」であり、もう一つは「アジアの顔」であります。

まあ、アジアの中では、日本は先進国で大きな顔をしておる、と言われますし、先進国からは、日本は黄色い顔をしておるやないか、アジアやないかと、二面性を持っていて難しい存在

であるわけですが、これは日本としての宿命でありましょう。しばらくはこれを続けざるを得ないけれども、長期的に考えますならば、アジアの中で、第二、第三の先進国をつかっていくことが必要であり、これは日本としての課題ではないのかと思われまます。そうすることによって、アジアから見られることもなく、他の先進国からも日本だけが目の敵になるということもない。そういう体制が一番基本ではないのかなと思います。

そして、「日米関係」については、きょうは都合でお話しませんが、「アジアとの協調体制」をどうしていったらいいのかということで、四つ程お話を致します。

国際戦略～米国とアジア

第一には、アジア全体として、これまで非常に世界の中で高い成長を続けて参りまして、いわゆる「アジアは世界の中での成長センター」と言われておりますけれども、その主たる要因というのは、アメリカ経済に大きく依存をしてきたからでございます。

アメリカの現在の貿易赤字の3分の2というのは、アジアで赤字になっている。アメリカが輸入でアジアの製品を買ってくれるから、大きくアジアは成長をしてきたわけでございます。

これには、もちろん、アメリカのいわゆる他国籍企業がアジアに生産拠点を設けて、そこからいろんなものをアメリカに向けて輸出をしているということもございましてけれども、それだけではないと思います。やはり、そのためにアジアは大変潤った、ということが言えるわけですが、これはいつまでも続けられるわけではない。やっぱり、アジアはアジアとしての、いわゆる「対米依存経済からの脱却」をしていく。そういう意味では、日本はもっと輸入を増やすとか、あるいは日本からいろんな形での支援も含めまして、アジアの中で「水平分業」を展開をしていきまして、アジアの中で貿易がバランスするような形に持っていく、ということが第一だろうと思います。

第二は、今アジア各国と「国対国」でいろんな形での交渉をしてるわけですが、国対国で交

渉して参りますと、どうしても、過去の不幸な出来事がありまして、その誤りから入っていかなくてはならない。そういう意味で、私としては、やはり「地域対地域」で接触を増やしていく。そして、最終的には「パーソン・ツー・パーソン」と申しますか、個人的な友人をたくさんつくっていく、ということが大事なことはないのかと考えます。

各都市で姉妹都市等ができております。「同友会」では「関西上海経済会議」というのをつくろうということで、この4月に第1回をやるわけですが、これは上海市長と何回か打ち合わせもいたしまして、そして、日本側から上海に対していろんな形でのアドバイスをする。上海は、上海の報告をする。特に上海としては「浦東の開発」というのを一番の目玉としていますので、彼らは、浦東が現在こうなっているよ、という報告をする。そしてまた日本サイドからは、例えば、上海を金融センターにもっていくためには、こうしなくてはならないよ、というアドバイスをするとか、そういう会合をこれから毎年続けていこうと思っております。

そして、上海が一段落をすればホーチミンであるとか、あるいはインドネシア、ジャカルタとも、「地域対地域」の関係を強めていくということが、「アジアとの協調体制」をつくることになっていくと思います。

三番目は、お互いに理解し合うには「言葉の問題」があるわけがございます。去年の2月にリー・カンユウ氏が参りまして申しますに、

「山本さん、日本は日本語をアジア中に広めたいと思ってるんですけど。しかし、それは百年かかっても無理ですよ」

「しかし、やっぱり言葉を何とか統一しないとお互いに理解できないですね」

「日本人だったら英語を徹底的に勉強したら25年で全世代が英語をマスターできるでしょう」

「そうになりましたら、アジアとの協調はもっとうまくいくんじゃないですか」

と彼は言うておりました。そういうことで、これは一つの私案なんですけれども、アジアとして「アジア・イングリッシュ」と申しますか、

「英語を主体にした共通語」というものをつくってはどうか。そのため各国が同じ教科書を使う。

すでに、シンガポールもマレーシアも英語というのは、小学一年から教育をしておるわけですが、日本も小学校から英語教育を始めるということにして、例えば、6000字なら6000字、これだけ覚えたらアジアでは十分、というようなものを、お互いに各国の先生方で作って頂く、そして構文もできるだけ簡素化した構文にする。

まあ、日本語でも「標準漢字・当用漢字」とかございますけれども、そういう具合に決めてしまえば、少なくともアジアへ行って観光はできるし、ビジネスぐらいまではできると思います。

それから四番目には、「情報の共有化」という問題ですけれども、これは今「BS法」というのが、これからスタートをしまして、97年で衛星を打ち上げて8チャンネルに増えると、その中で、一つを関西で持とうということで、いろんな動きをしておるわけですが、これが仮に取れますと、かなりのアジア地域の人が、その衛星を見ることができるよう。

そうなりますと、関西にアジアのいろんな情報をもたらって、関西からアジア、日本にそういう情報を英語で流す。そうしますと、お互いに共通の情報を「リアルタイム」で知り合うということになります。

こういうことを進めながら、「アジアとの協調体制」を一步一步積み重ねていくということが大事なことと思えます。

国内戦略～三大改革(政治・行政・教育)

国内では「政治の問題」、「行政の問題」、「教育の問題」三つの問題があります。政治の問題としましては、今「佐川問題」とかいろいろありますが、要するに金のかからない政治にすることです。ただこれは、これまで何回もいろんな汚職が出る度に、言われて参りました。しかし、政治資金規制法をいくら強化しても、駄目だと思います。今の中選挙区制自体の中に金のかかる政治体制があると思われるからです。

自民党の先生は、選挙が無くても年に平均して1億2千万円の金がかかるそうで、歳費が大体2千万円ぐらいですから、1億円ぐらいの金

を何とか集めてこないといきません。だから、いくら1回汚職で摘発されましても、今度はまた、代わりの先生が何とかしないとイケない。

それから、「自社対決」というのは昭和30年に、自民党が合併して以来、ずっと続けて参りましたけれども、これこそ私は「米ソ冷戦二極時代の遺物」であると思うわけです。これを解消しないとイケないと思います。

アメリカは戦後「アメリカン・デモクラシー」ということをうたっておりますけれども、このアメリカン・デモクラシーというのは「リベラル」と「デモクラシー」とを一緒にしたものでして、アメリカが共産党に対抗するために、共産党は全体主義であるからリベラルとデモクラシーを一緒にした。しかし、このリベラルとデモクラシーというのは19世紀にさかのぼってよく考えてみますと、違う概念です。

これからは、これは切り離して考えていかないとイケない。そういう意味で、日本としても、現在の保守党の中で「より改革を望む派」と、現在「体制を守ろうという派」と二つに分かれていくべきではないのかと思うわけです。

もう一つは、今の選挙というのは「中選挙区制」であるためにたくさん金がかかる。なぜ金がかかるかと、と言いますと、自民党としては選挙区で二人以上の候補者を出さないと過半数取れない。そうなりますと、その自民党の候補者同士の争いになり、「個人的な選挙」になってしまうわけです。政策で争うわけではない。選挙民へのサービスというので一番金がかかるわけです。特にこれからは「大きな変革」をしますと、その政策というものを選挙で争って、望ましい政策を立案している政党に、国民としては投票をしていくようにしなければならぬ。また投票したいと思うんです。

そこで、この選挙のシステム「小選挙区制」にもっていかないと改革したことにならない。小選挙区制ですと政党から一人しか選挙区に候補者を出せないわけですから、それぞれの政党が、政策で争って、選挙民は選挙ができる、という形になっていくわけでございます。

また、現在の衆議院には500何名いらっしゃるわけですが、これは多い。300人ぐらいでい

いのではないか。アメリカが大体、下院が400人強です。2億以上の人口がいて400人ぐらいです。まあ大体、選挙民の人数というのは9千万、9千万票ぐらいですから、人口30万ぐらいの都市に1人の小選挙区でやれば、大体300人ぐらいでいい。

それから参議院も、100人ぐらいに絞る。これは全国区にして100万人ぐらい支持があれば一人が当選できるという形にして、個人でも立候補できるようにする。参議院というのはほんとに識見のある人に出ていただくことが望ましいでしょうし、現在は憲法の関係でできませんが、将来的に言えば「総理」というのも、アメリカ並に国民投票で選ぶ、というような形に変えていくということがいいと思っております。

それから「行政」の力ですが、これまでは「外政」というのは、そう大事ではなかった。内政中心で良かったんですけども、これからは「世界と日本を考える政府」というのがどうしても大事になって参ります。

そういう意味で「世界と日本を考える政府」と「国内を考える政府」とに分ける。国内を考える政府というのは、もう「道州制」に下ろす。国としては必要無いのではないのか。そういうことで「小さい政府」、外務省であるとか、それから大蔵省であるとか、防衛庁であるとか、ほんとに對外的に大事な省で、一つにまとめた小さな政府にして、後はできるだけ道州制に下ろしていく。

府県というのは、明治4年にでき、120年以上全く変わらぬ形で来ております。いわゆる国家公務員の数というのは48万人ですから、それほど多いとは思いませんが、地方公務員322万人、人件費で地方財政の28%が人件費に取られております。長期的に見ますと「労働力不足の問題」が起きて参りますので、効率化という点からも、そしてまた、時間距離が大変明治の時代と違うわけですから「道州制」という形で、県をできるだけ無くしていく方向にもっていくということが、これからの課題ではないか、と思っております。

それから「教育の問題」なんですけれども、今の日本の英語教育というのは、しゃべれない

英語教育である。また、現在の大学制度というのは、入るのは難しいけれども、出るのは簡単だと。アメリカの大学と比べると、入りと出が間違ってるんじゃないか、とか。

そのほか、現在の教育について、いろんな問題があるわけですが、全く戦後のままで、今まで「教育制度」というのはほとんどいじられてきていない。やはり、ここで変えていくべきではないか。根本的な問題は「偏差値教育」と申しますか、知識を重視した教育になってきていることにあるのではないか。

暗記力のある人、あるいは記憶力のいい人が勝つ。歴史の問題にしましても、何年にどういふ事件があった、ということが教育の中心になっているのではないのか。少なくとも生徒の方から見ますと、それが試験に出るわけですから、そういうことだけをやる。歴史観とか、そういうものをなかなか身に付け得ない。

さらに一歩進めますと「国を守る」というような教育が、果たしてなされているのか。そういうものは、歴史教育の中から生まれてくるものと思われる。戦後の教育というのをもう一度変えていく。そして、なぜ国際貢献をしなければならないのか、なぜわれわれは日本を守るのか、そのために、われわれはどうしなければならないのか、そういった教育を取り込んだ新しい「教育カリキュラム」から、ほんとに6・3・3・4が、これでいいのかどうかも合わせて検討し、「改革」を進めるべきではないか、と考えます。

企業経営をどうする

それでは、企業はどうか。企業は変えなくていいのか、ということですが、企業としても変えていかなくてはならない、と思うわけです。世界の企業が「真似ができる企業体制」に変えていく必要がある。

アメリカ人というのは、自分の国のシステムがベストだと思っておりますから、それを戦後ずっと、アメリカを真似しなさいよ、という形で世界に強制をしてきました。しかし、アメリカのいわゆる体制自体がベストであるとは思いません。日本の方が良いものもたくさんありま

す。そういうものは、世界に向けて発信をしていって、こういう具合に真似したらいいですよ、という形で教えていくということだろうと思いますし、他方日本としても、直していかなければならないものもあると思います。

先ほど申しましたように、「資本主義対資本主義の時代」に入って、「対立する時代」に入ってきたわけですから、日本人の経営というのはおかしい、日本人しか理解できないものである。だから、日本人は異質者なんだ、というようになるのが一番こわい。いわゆる「日本人異質論」というのが起きてくると、これは世界の孤児につながるわけですから、われわれの企業の理念なり、体制というのは世界に普遍的なものなんだ、ということをも十分PRしていく。そして、われわれを見習った方がアメリカ的な経営をやるよりもいい、ということを示していかなければならない。

これから発展途上、いわゆる、市場経済を目指す国々にそういうことを教育していくことが大切なことだと思います。

そういう意味で、「資本主義の原理原則」は何か、と考えてみますと、それは「フェア」、公平ということであろうと思います。

社会主義の基本原則はお互いに、できたら同一、みんなが同じ賃金で働くとか、そういう形での平等であったと思うんですが、資本主義では必ずしも、平等ではなくて公平ということだと思います。

「公平」とは何か。この理念をはっきりさせて、世界にそれをPRをしていくということなんですが、フェアということには三つあると思います。

一つは「機会均等」ということです。すべての人にチャンスを与えること。ビジネスにしても、どなたとも差別せず取引をする。就職にしても、差別しないで受けさせると。ただ、ビジネスを完結するかどうか、あるいは就職を採るかどうか、これについては相手に、なぜ、採らなかったか、ということ客観的に説明できる材料だけは残しておく。必ずしも全員採るといふのは必要ないわけですし、そういう意味で、「系列」の問題でいろいろ叩く先生もいらっしゃ

いますけれども、系列というのは決して悪いことではない。ただ、その系列というのは閉鎖的なものではなくて、ほんとに望ましい企業であれば、外国の企業であっても、その系列に入らせていただく。そういうことでいいのではないのか。すべて窓口をオープンにして機会均等にしておくことが、「フェア」の第一だと思います。

第二は、「ルールの尊重」。これまでは、法を犯さなければかまわないよ、という形の経営をしてきたと思います。しかし、法的なだけでなく、社会的にあるルール、それももちろん客観的に明確化することも必要ですけれども、「社会的なルール」も遵守をしていくということが、フェアということにつながっていくこのルールを尊重していくということが長期的に言えば、スポーツと同じ形で、勝者を讃える思想につながっていくのではないかと、思います。

今どちらかと言えば、儲けたらあの会社はけしからん！、というのが、風潮としてある。そしてまた、儲けるということについて昔よりも卑屈とは申しませんが、できるだけ隠しておきたい、というお気持ちの経営者もいらっしゃる。そうじゃなくて、マラソンでも二位に入った走者が優勝者の、勝利を讃え、観衆も一斉に拍手をするという形にもっていかないといけない。頑張った企業、頑張った人々を社会的にもビジネス的にも評価していく。これが、進歩につながると思います。そうでないと、世界としての進歩が止まるのではないかと、思うわけです。これが続いて参りますと、いわゆる、新しく開発をした「創造的な利潤」を尊重していくということにつながっていくと思われま。

株式上場時に、今までと違ってオーナーの利益に対して課税をする、という問題が起きてきておりますけれども、これはおかしいのであって、ほんとに上場された時点では、そのオーナーを讃える意味で無税にすべきではないでしょうか。フェアな企業については、社会的にも評価をしていくということが大事なことであります。

三番目は、「利益の分配」、つまり平等な分配ということ。株主・従業員・取引先・社会・世界にイコールな平等な分配をしていく。これは、企業規模に応じて、いいかえればその収益

の額が大きくなるにつれてより社会に、そしてまた、より世界に向けて、その分配をしていっているという実績を作っていく。こういうことがフェアということであろうと思います。

こういう観点から見まして、「日本の経営」で変えなくてはならないのは、一つは、これまでやって参りました「官主導型の経済」でございます。これは、変えていくべきだと思います。今の不況を「冬彦型不況」と言っているんですけれども、冬彦型の不況というのは、トレンドイ・ドラマでありました教育ママでしっかり育てられた冬彦君が、なかなか親離れしないというドラマです。それと同じ形で、もうここまで来たら、各企業としては、政府依存はやめようではないか、と考えなければならない。景気が悪いのは、政府の景気の対策が悪いからで、いずれ政府がしっかりして景気対策をやってくれたら、儲かるようになる、というような時代ではなくなってきています。そういう意味で官主導型の経済というのは、これから変えていくべきでしょう。

ヨーロッパは必ずしも、景気対策ということでは経済政策を大きく変えるような形はとっておりません。それから「競争のあり方」につきましても、ソニーの盛田さんがおっしゃっておりますシェア競争というのはやめるべきだ、ということについては賛成ですけれども、ただ価格体系については、盛田さんはドイツ型の、要するに、コストプラス高い利潤を決めて社内で価格を決めろ、とおっしゃっておりますけれども、これには反対でして、価格というのは市場で、マーケットで決めるべきものだと思います。少なくとも盛田さんがおっしゃっております「2番手商法」というのは、やめるべきではないかと思ひます。

「シェア競争」というのは、実際、日本以外の各国でもこれまでいくつもございました。日本でも電卓なんかもそうなんですけれども、シェア競争というのは、シェアで値段を下げてよそを叩いて、そして最終的には独占をして、そこで値上げして、しっかり儲けるというのが、私どもが学校で習ったシェア競争の戦法なんです。が、実際にそれで成功した、というのはほとんどないのではないかと、思ひます。

かって、アメリカのメジャー「石油」がそういう形でやったわけですが、それ以外にまず成功したのも無いし、またやるべきことではない。そして日本の中で残すべきものということで考えてみますと、これまでわれわれがやって参りました「人間尊重の経営」というのは、基本的には変える必要はない。

アメリカの、どちらかと言えば、ワーカーを物と見る、見方に対して、われわれの力は人間として見て、その省力化をできるだけ図って参りましたし、現場からの提案活動をやってきております。

一つだけ銀行のコマーシャルをやらせて頂きますと、今年度の上期、銀行の中でこの3、4年ぐらゐまで収益が五位でございます三和銀行は、それが段々上がって参りまして、この上半期ではトップになったわけでございますが、なぜなったか、といいますと、52年から当行がスタートさせました「TQC」がようやく根付いたことであります。もちろん、それだけではございませんけれども、それが大きいという気がいたします。よその銀行さんも当時、私どもに追従されましたけれども、ほとんどの銀行が途中でギブアップされました。私どもだけが今まで引き続いてやっておるわけですが、やっぱり、こういうものは日本のほんとの企業の力を付けましたし、続けていくべきだと思います。

日本のこれまでの経営のあり方の中でやめるべきことがあります。例えば「会社中心主義」でいき過ぎますと、会社のルールというのが社会のルールよりも先に優先してしまっはけません。証券不祥事というのは、まさにその典型だと思うんですけれども、そういうものは直すべきではないか。そしてまた、若い人を同じ社風に全部染めてしまうというのも、ほんとにこれでいいことなのか。いろいろな人間がいてこそ、おもしろいのではないのか、という感じがいたします。

それから、日本がっております長期的な思考判断、これはアメリカはどちらかと言えば「3ヶ月」単位で物事を考え、日本はもっとより「長期」で考えておりますけれども、これは日本の方が望ましい、それからまた、日本は、

お互いに信頼社会という形で、大体の取引が馴染んだ先については電話一本でやっております。アメリカは契約社会であり、それを遂行しているのは弁護士であります。この弁護士というのは、ほとんど生産活動を生まないものでございますから、これから発展する国としては、そういうものは必要が無いということではないか。やはり、信頼社会の方が望ましい。世界的に進めていくべきではないか、と思っております。

これからの企業の選択

最後に、個別の企業としてどうするんだ、ということで三点だけお話をしておきたいと思えます。

第一は、「本業に専念する時代」であるということ。

一時、高度成長期に「多角化・総合化」ということがはまりました。しかし「多角化・総合化」ということは、他社の真似をする、ということでございます。これはほんとに成功例というのは少ないわけでございます。ポーリングの全盛時代にいろいろな企業がポーリングをおやりになりました。それから「1億総不動産」ということも言われました。バブルのときには「財テク」。皆さん「財テク」をおやりになりました。全部失敗でございます。そして、現在、例えば、トヨタさんが住宅をやるとか、新日鉄が情報産業へ出られるとか、やっております。しかし、確かにそれによって売上は増えるでしょうけれども、その収益から見て、その先発の会社に利益率で勝てるはずがないわけでございます。やはり、これからは、本業の中でやっていく、そこで集中的にやっていく。そしてさらに、そこに創意工夫を加えながらやっていくということで、「本業に専念していく」ということが大事なことではないかと思えます。

二番目には、やはりこれからは「創造の時代」。新しいものをつくり出せということが言われます。そういう意味で、創造力のある人材をいかにして確保するか、ということだろうと思えます。

先ほどもちょっと申しましたけれども、いわゆる「大量生産・大量消費」の時代では、会社の方針に忠実な人間が重用された。したがって、

各企業ともできるだけ新卒を採ろうとした。新卒で、しかも、あんまり学校で勉強していない人でもよろしい、会社でしっかり研修し、会社の色に染めます、という形で来た。だから発想も「金太郎飴」と申しますか、みな同じ発想する。言うことがみな一緒で、これが会社の一丸体制によかったわけです。それが会社の強みであった。しかし、みなが同じ型の人間でありますと、その子には新しい創造力というのは生まれてこないわけでございます。「新しい文化」というのは、異なる文化がお互いにぶつかり合うというところに、新しいものが生まれてくるわけです。そういう意味では、例えば、海外協力隊で、海外に何年も放浪をしていたとか、あるいは、ほんとうに自分で働いて何年も経っているとか、そういう人を採用をしていくということも、大事なこと、と思います。

これはある会社の例ですが、そこで新製品を開発されるために、いわゆるフリーター、大学は技術系で、就職をしないで遊んでいる大学出たてから10年ぐらまでの若者をいつもキープされておりまして、週に一回夜、彼らだけでディスカッションさせる。フリー・ディスカッションをやらせる。プレーンストミングをやる。そこで出てきたアイデアで商品を開発して、それが売れたら、もちろん配当は彼らに来る。半分は来るわけですが、それで大変成功されているケースがございます。任天堂の、新しいゲームソフト、これはほんとうにいろいろな若い人がパートと申しますか顧問として雇われて、それが一晩と言わずに、一週間ぐらいかけて、こんなおもしろ味がある、こんないい物があると、どんどん出し合っていて、ああいうおもしろいゲームソフトが出てくるわけでございます。いかにして「創造力のある人間」というのを採っていくかというのが、これからの一つの時代ではないか、と思います。

三番目には、そういうことで「企業のリストラ」と申しますか、本業を中心にしたリストラをやっていくわけですが、内部に蓄積されております情報と、外部の情報とをうまく結び付けて、リストラをやる。このやり方なんです、例えば、黒ネコヤマトがございまして、黒ネコ

ヤマトは、もともと宅配便をやっておりました。荷物を届けるだけでした。そこへ、折角それだけコストをかけて各拠点を廻るわけですから、代金回収業もくっつけようということを考えました。そういうことで、現在は宅配をすると同時に、その代金を徴収して一週間後に依頼書に資金を送る。そしてその中から、何%かの手数料を取るという業務を開発をされました。これも一つの新しい業務であるよりも、本業からスタートしている業務であると思います。

あるビデオショップ屋さん。ただ単に、映画のビデオを貸すだけではなくて、その中にゴルフのレッスンのビデオを入れる。あるいは、海外旅行アメリカ編、ヨーロッパ編を入れる。そうしてゴルフも初級、中級、高級と入れる。ゴルフの初級を借りたお客には、別に持っているゴルフショップからDMで、こういうクラブはいかがですかと、中級になってきたら、こういうゴルフクラブに入りませんか、というDMが参ります。そういう混合した形、内部情報をいかにして新しい商売に結び付けるかということを考える可能性がある。

終わりに

いろいろ話をして参りましたがけれども、日本人というのは二つの文化がある。一つが農業「村の論理」であり、一つが「商人論理」であると。わが国の企業は、戦後は「農業中心の論理」で参りまして、「商人の論理」を忘れてきておるのではないか。商人の論理とは、「忠孝」ではなく「信」、信頼、信用である。「勤勉ではなくて創造性」である。集団の分業ではなくて個人の決断である。組織ではなく社交である。社交であるというのは、ちょっとコメントをいたしますと、昔の室町時代とか徳川時代の商人というのは、お茶をやる、あるいはお茶屋遊びをやる。これは決して自分が遊ぶためではなくて、そこで、いかにして情報を取るかという形でやっていた。そういうものが必要だということなのですけれども、この伝統を、われわれは少し忘れていないか。そうしてまた、大阪商人の伝統として「三方得」という言葉がございまして。これはお客様と社会と自分とに利

益を分配をすべきだ、というわけでございます。

先ほど企業の対応として申しました、「本業に専念」せよとか、「創造的な人間」、あるいは「リストラの問題」等、これからの新しい企業のやり方というのは、大企業では難しい。これからむしろ、「中堅企業・中小企業の時代」だし、常に新しい、そういうノウハウを開発をされておりますのは、大阪の、関西の企業ではないかと思うわけです。「商人の論理」、「大阪商

人の伝統」というのを受け継がれております。そういう企業の中から、この21世紀をリードして頂くような企業が新しく生まれてくるのであろう、と大いに楽しみにいたしておる次第でございます。

大変、雑ばくな話になりましたけれども、これをもちまして、丁度、時間になりましたので、終りとさせていただきます。

ありがとうございました。(了)

講師紹介

ヤマモトノブタカ
山本信孝

昭和6年5月2日生まれ 大阪府出身

(学歴)

昭和29年 大阪大学経済学部卒業

(職歴)

昭和29年 3月 株式会社三和銀行入行
昭和53年 6月 東京営業本部第二部長
昭和55年11月 日本橋支店長
昭和56年 6月 取締役日本橋支店長
昭和58年 1月 取締役業務統括本部業務本部長
昭和58年10月 常務取締役業務統括本部業務本部長
昭和59年 1月 常務取締役業務本部長
昭和62年 1月 常務取締役
昭和63年 2月 専務取締役
平成元年 5月 副頭取

(関西経済同友会活動歴)

昭和43年 2月 入会
昭和43年 4月 幹事就任
昭和60年 4月 国民意識委員会副委員長就任
昭和61年 4月 常任幹事就任
昭和62年 4月 経済政策委員会委員長就任
3年間在任。下記の提言を公表
昭和63年 4月 「21世紀を展望した新しい経済政策の構築のために」
昭和63年 9月 「税制改革に関する意見」
平成2年 2月 「土地問題解決への処方箋～21世紀を展望した地価対策の提言～」
平成3年 4月 代表幹事就任

