

# 「日本のかたち」

2003年度研究会 報告書

2004年8月

財団法人 政策科学研究所

日本のかたち研究会 第8期

目 次

序文	日本のかたち研究会 幹事 永野 芳宣 .....	i
第1回	もう一つの日本のかたち .....	1
	神野 直彦 氏 (東京大学大学院経済学研究科教授)	
1.	企業労務管理の経験から .....	3
2.	ドイツ財政学と経済の転換期 .....	6
3.	失われた日本の10年 .....	9
4.	スウェーデンの成功 .....	22
	意見交換 .....	31
第2回	企業経営における和魂洋才の奥行きを模索して .....	41
	渡邊 五郎 氏 (森ビル株式会社 特別顧問)	
1.	はじめに .....	43
2.	企業経営の経験から .....	44
3.	企業経営における「和魂洋才」 .....	60
	意見交換 .....	69

第3回	日本における近未来の企業像	89
	谷本 寛治氏 (一橋大学大学院商学研究科教授)	
1.	近未来の企業像	91
2.	企業の社会的責任(CSR)	95
3.	社会的責任投資(SRI)	102
4.	トータルな企業価値を求めて	110
	意見交換	115
第4回	日本の腐敗問題	127
	ベンジャミン・フルフォード氏 (フォーブスアジア太平洋支局長)	
1.	露出する腐敗構造—警察とヤクザ	129
2.	バブルの時代の腐敗構造—金融と不動産	130
3.	バブル崩壊前後の腐敗の隠蔽	134
4.	腐敗の深さと広がり	137
5.	腐敗構造改革のための処方箋	142
	意見交換	145
第5回	ニッポン・スタンダード—日本資本主義と米国資本主義—	163
	木村 剛氏 (KFI代表取締役社長)	
1.	米国資本主義の体験	166
2.	タフな米国資本主義	172
3.	米国資本主義vs.日本資本主義	175
4.	日本的経営の終焉	178
5.	資本主義は何処に行くのか	184
	意見交換	193

## 「日本のかたち研究会」委員一覧

(2003年9月現在／50音順敬称略)

- <幹事> 永野 芳宣 ((財)政策科学研究所 副理事長)
- <コーディネーター> 廣瀬 通孝 (東京大学先端科学技術研究センター 教授)
- <委員> 網倉 和仁 (鹿島建設(株) 専務取締役)
- 岡 泰造 ((株)きんでん 相談役)
- 加藤 仁 (古河電気工業(株) 専務取締役)
- 川野 毅 ((株)ニューオータニ 取締役大阪総支配人)
- 北郷 義時 (東京特殊電線(株) 代表取締役会長)
- 北島 光弘 ((株)CRCソリューションズ取締役会長)
- 草野 成郎 (東京ガス(株) 取締役常務執行役員)
- 楠美 憲章 (日産不動産(株) 相談役)
- 宇津木健太郎 (中国電力(株) 支配人東京支社長)
- 小林 浩平 (子浩法律事務所 代表)
- 小林 俊彦 ((株)フジタ顧問)
- 三枝 稔 (朝日生命保険(相)常務執行役員ソサイエティ&  
カスタマーコミュニケーション(SCC)統括部門長)
- 高須 司登 (中国電力(株) 取締役会長)
- 竹中 誉 ((株)エル・ビー・エス 代表取締役社長)
- 廣野 三夫 ((株)フジタ 名古屋支店長)
- 團野 廣一 ((株)三菱総合研究所 顧問)
- 成田 尚武 (北陸電力(株) 取締役副社長)
- 樋爪 龍太郎 ((株)ぶぎん地域経済研究所 取締役社長)
- 星野 聰史 ((株)関電工 相談役)

森 光平 ((株)資生堂 常務取締役)  
山田 倬三 (大同生命保険(株) 常任監査役)  
吉越 洋 (東京電力(株) フェロー)  
林 正俊 (住友商事(株) 情報産業事業部門  
情報産業総括部長)

以上

## 日本のかたち研究会 第8期 開催記録

第1回	平成 15 (2003) 年 6 月 16 日 もう一つの日本のかたち 神野 直彦 氏 (東京大学大学院経済学研究科教授)
第2回	平成 15 (2003) 年 9 月 26 日 企業経営における和魂洋才の奥行きを模索して 渡邊 五郎 氏 (森ビル株式会社特別顧問)
第3回	平成 15 (2003) 年 11 月 11 日 日本における近未来の企業像 谷本 寛治 氏 (一橋大学大学院商学研究科教授)
第4回	平成 16 (2004) 年 1 月 20 日 日本の腐敗問題 ベンジャミン・フルフォード 氏 (フォーブスアジア太平洋支局長)
第5回	平成 16 (2004) 年 3 月 10 日 ニッポン・スタンダード - 日本資本主義と米国資本主義 - 木村 剛 氏 (KFi 代表取締役社長)

## 「日本のかたち研究会」第8期

日本のかたち研究会

幹事 永野 芳宣

### 序 文

この研究会を仲間と始めて、すでに8年間が経ちました。そこで、そろそろ近代日本社会の骨格である企業の「未来像」を追及してみてもいいというので、そうしたテーマに相応しい学者専門家をお呼びし五回にわたって、それぞれのテーマで議論しました。

#### 第一回 神野直彦東大教授「もう一つの日本のかたち」

- \* 国家の経済は、市場経済と財政経済との二つの歯車で動いている。近代化もまたこれからのIT経済も、この二つの歯車の上手な組み合わせが最も重要だという観点と、スウェーデンの国家創りを参考に職業教育と企業教育に人間性回復の社会の実現を語っていただいた。

#### 第二回 渡邊五郎森ビル特別顧問「企業経営における和魂洋才」

- \* 内外の大企業経営に参画してきた経験を踏まえ、新しいわが国企業が目指すべき経営哲学を豊富に展開してもらった。特に和魂（「ノープレス・オブリッジ」と「トレランス」）および洋才（「グローバル・スタンダード」と「コーポレート・ガバナンス」）についての論述は、実学により裏づけられた貴重な内容であった。

#### 第三回 谷本寛治一橋大学教授「日本における近未来の企業像」

- \* 「企業の社会的責任」という言葉が生まれて半世紀が経つが、日本企業の近未来にとって、それを今後より深くかつ重厚に取り上げていくことが極めて重要だということがポイントであった。特にSRI(企業の社会的責任投資)について、真剣な論議が行われた。

#### 第四回 ベンジャミン・フルフォード フォーブス支局長「日本の腐敗問題」

- \* 同氏は日本の「建前と本音」「表と裏」の違いを、政治・経済・社

会のそれぞれの観点から捉え、ユニークな語り口で日本の未来像に関する意見を開陳。メンバーの方々と有効な意見交換があった。

#### 第五回 木村 剛 KFi 社長「ニッポン・スタンダード」

\*日本型資本主義をアメリカ型に転換するだけでなく、彼らに打ち勝つためには彼らを凌ぐ術を身に纏えという、木村社長の迫力あるレクチャーを踏まえて大いに議論した。今回の日本企業の未来像を纏めるための締めくくりとして、大変有効であった。

これらの講師の方々のレクチャーと議論を基に、幹事の私なりに大まかにポイントを纏めますと、以下のような点が浮かび上がったと考えます。

- ① 五回の勉強会を振り返って見て気づくのは、それぞれに学者の方や専門家の指摘のとおり、巨大に膨れ上がって世界に発展している日本の国と日本人の行動、そしてその影響力は実に大きかったが、実はその神話が中国などの台頭によって本格的に崩れた。それを踏まえて、企業の未来像を論じる必要がある。また企業の社会的責任投資の論理は、企業の未来像として十分考慮されるべきことであると思われる。
- ② 日本と日本人は大きく変わろうとしており、企業も同じく変化を目指しているが、残念ながら長年の体質を本格的に変えることは不可能であり、基本的にはどうグローバル・スタンダードとコーポレート・ガバナンスを取り入れるか、その工夫が重要だという意見がコンセンサスとなったといえる。
- ③ 最後の二回の勉強会で出された課題は、わが国の従来慣行や仕来りから完全に自立して、企業行動のルールや組織やマネジメントを変革しないと、競争社会から企業は脱落して行かざるを得ないという考えである。だがその論理をどの程度展開できるだろうかという議論であった。

したがって、それぞれに意義のある議論が毎回なされたと思っています。ただし、講師を含めて誰も未来像についての明確な方向性を示すことは出来ませんでした。部分的にはかなり有効な意見が出されたので、読者はこれらの中から自らの経営改革に必要なヒントを得ることが出来ると確信いたします。

序でながら、筆者は最近日本の企業は新たに連結経営の時代に入り、特に

「グループ」としての企業の経営戦略が重要性を増していることに着眼した著作を発表しました。（「日本型グループ経営」ダイヤモンド社）しかし、最近それをさらに敷衍して、「グループ」の動きは何も経営だけの問題ではなく、もっと幅広く政治・経済・文化・社会の各面に変化をもたらしており、しかも内外を問わず世界的な広がりとなっているという観点から、グローバルな動きに日本人は対峙する必要があるとの考えを纏めております。

それを最後に、ご披露しておきたいと思います。以下のとおりです。

グループ企業の連結決算を考察しながら、筆者は最近の各種凶悪事件や異常現象が、実は人間社会のグループ行動についての基本要素に、重大な問題が生じていることが根本原因だという強い認識を持っている。

歴史を辿れば明白な通り、人類の祖先は元々仲良しクラブ的グループの小さな組織集団から出発したものであったが、現在では世界中に十六億人もの人間が数多くの民族や国家という名のグループを形成してしまった。しかも動植物の中で最高の頭脳と資本を与えられた人間は、残念ながら衣食住の獲得競争という欲望を充たすために、無限の可能性を追求しなければ満足出来ないという運命を背負っている。

このためそれぞれのグループのリーダー達は、数千年前から自らの風土条件と文化レベルに応じたルールを定め、みんなを納得させるための宗教や哲学思想と倫理道徳を普及させてきた。こうして現在、人間の頭脳は自らのルールを理性的にコントロールしながら、情報を駆使して資本を最大限に利用し近代的企業組織を創り上げ利潤を隈無く求めている。ところが二十一世紀のIT社会では、情報の格差があつという間に無くなる。勿論資本の利潤追求は一層激しくなるが、逆に利潤率は益々希薄化する。このために、自ら作ったルールを理性によりコントロール出来なくなってきた。そこに、今までは考えも及ばなかった凶悪な犯罪やテロが発生する危険性があり、すでにその兆候が個人のレベルでもまた国家のレベルでも生じている。

特にインターネットと携帯電話の普及は、一瞬のうちに情報が世界中にバラ撒かれ、強者と弱者を厳しく生産するだけでなく、ルールを無視し理性の調節を失った異常なグループを生み出したりする。こうした世の中を、一体どうすれば正常な姿に戻せるのだろうか。

アメリカの学者は最近「panoticism (一見主義)」（筆者訳）という言葉を生み出した。危険を予知するために、また平等な競争社会を維持する目的で地平線まですべてが一瞬にして見えるようにしておこうということだ。グループ企業の連結決算要請もそうした考えに繋がっている。これは上述の対抗手段として、頭の中で考えていること以外はすべて情報公開させようという考えだが、ルール無視のまた倫理道徳に反する行為が防げる世の中の回復には全く役立たないだろう。ここで詳しくは論じられないが、筆者は次の三点を日本人が遮二無二実行し、自らの足下を固めることだと思っている。

第一に家庭も学校も企業もそして当然だが政治も行政も、日本古来のわれわれの体質に染みこんでいる「和」の精神とは何かを改めて勉強して見ることだ。それに現代の「和」は「官」のためではなく「民」のためにある。それを忘れたグローバリズムの導入では、日本と日本人は地球上から消え去るしかない。

第二にITの推進に、人間が最低限守るべき倫理道徳教育を義務付けることだ。特に大衆の世論を創り出し政治を動かす力を持つメディア等のコンテンツ産業は、第一のことも踏まえて国家戦略的知恵を絞り、日本のソフトパワーを世界が見習うものに押し上げて行って貰いたい。

第三に日本の各地域社会が、民間企業のグループリーダーを中心としてクールでそれぞれに美しい地方づくりに、精根を傾けるべきだ。そうしたセキュリティが整い安心安全の国にどしどし世界の人々を呼び込むのが、日本の最大の国益にもなりまたアジア地域のリーダーシップを取る切っ掛けにもなる。

以上

日本のかたち研究会（第8期）

---

平成15（2003）年度 第1回

## もう一つの日本のかたち

講師：神野 直彦氏（東京大学大学院 経済学研究科教授）

---

開催日 平成15（2003）年6月16日（月）

場 所 ホテルニューオータニ

幹 事 永野 芳宣（（財）政策科学研究所 副理事長）  
コ-ア-ド-ィ-ネ-ー-ター 廣瀬 通孝（東京大学先端科学技術研究センター教授）  
出席委員 網倉 和仁（鹿島建設（株）専務取締役）  
川野 毅（（株）ニューオータニ取締役大阪総支配人）  
北郷 義時（東京特殊電線（株）代表取締役社長）  
小林 俊彦（（株）フジタ顧問）  
三枝 稔（朝日生命保険（相）常務執行役員ソサイエティ&  
カスタマーコミュニケーション（SCC）統括部門長）  
竹中 誉（（株）エル・ビー・エス 代表取締役社長）  
團野 廣一（（株）三菱総合研究所 顧問）  
樋爪龍太郎（（株）ぶぎん地域経済研究所 取締役社長）  
星野 聰史（（株）関電工 取締役会長）  
森 光平（（株）資生堂 常務取締役）  
廣野 三夫（（株）フジタ 名古屋支店長）  
西本 正英（中国電力（株）東京支社長専任部長）

—敬称略—



東京大学の神野と申します。よろしく申し上げます。私はご紹介いただきましたように、財政という、いわば企業から少し離れたところの経済学をやっておりますが、今日は企業像を語るように、とのことですので、そちらに近づけながら進めてまいりたいと思います。

## 1. 企業労務管理の経験から

### (1) 工場と営業の経験

私は、昭和44年に東京大学を卒業しましたが、この年は東大闘争の年で、入試がなかったため、大学院に行きたかったのですが、行くことができませんでした。そのため日産自動車に勤務しました。卒業を延ばされて6月卒業でしたので、7月に入社し、7、8月と人手が足りない二ヶ月間、工場で工員をやりました。その後、人事部門に配属されたのですが、工員をずっとやらせて欲しいといって、自ら率先して、もう半年間、工場で工員をやらせてもらいました。

その後は一貫して人事管理に携わりましたが、途中で1年半セールスマンもやりました。これは名古屋でやらねばならなかったのですが、名古屋で日産の車が売れるわけがありません。セールスマンというのは向き不向きがあるようですが、不思議なもので、私の場合には向いていたのか、当時一番売れて、川又〔克二〕会長から優功賞をいただきました。

セールスはみなそうですが、あれは売り込むのです。欲しくないものを売り込むのです。私が商談する時は、いつも夜やりました。当時はまだモータリゼーションの過程で、サニーが入っていくときですから、車を買うお金と維持費でどのくらいタクシーを乗れるかなどという合理的な計算をされると、絶対に商談は壊れます。ロマンティックなムードにさせておいて、パッと注文書を取ってくるということをしないと取れなかったものです。そういう苦勞もしました。

## (2) 三つ子の魂、百まで

当時は工員が1年間に30%辞めて人手不足になりますので、なんとか定着性の対策を打て、と言われた時でした。私は、日本的な労務管理が定着したのはその頃ではないかと考えています。人間はもうお金で働かない。当時スポットで季節工などを募集して、現場の管理者の給料を上回るぐらいの賃金を出しても人間は集まらない。

そのために私などが展開した政策は、各工場に入ってきた社員を全部職業訓練校に入校させ、教育していくこととバラレルに昇進させていくという方式や、辞めてもいいから整備工の資格を取れるようにするとか、皆さんの会社でもなさっていたと思いますが、QCサークルやTQC活動、提案制度など、さまざまな政策を打ちながら、どうにかモラルを引き上げようとしてきました。

三つ子の魂百までで、私の社会観や人間観は、その時に植え付けられたままです。最近、企業の経営理念も以前と変わったような気がしますが、私はそのときに植え付けられた精神が抜けないものですから、人間にとって賃金はインセンティブにならない、とよく言っています。人間は人間的に使わないと必ずやる気を失ってしまうと。

最低限の生活を維持せざるを得ないような状況であれば、お金のためにやる気を出します。例えば、これからは原子力発電はあまりよくないので、人力発電に変えようとして発電機にベルトコンベアをつけて、そのベルトコンベアの上を人間がハツカネズミのように走って発電機を回して電気を起こせ、と言いますと、ブレッド・アンド・バターといいますが、糊口を凌ぐような生活をしている状態であれば、一応やる気になりますが、そういう経済状態を突破すると、そんな単純作業に対しては、もうやる気を失ってしまうはずで、モチベーションを高めることはできません。

ところが、その作業をやればお金をもらう、賃金を払うのではなくてお金を取る、と言えば、必ずやる気を出します。嘘だと思えば、スポーツクラブやアスレチッククラブに行っただければわかります。みんなお金を出して、一所懸命走ったりしているわけです。あのエネルギーは無駄ですから、例えば発電機を回させるとか、穀物をつかせるとか、やればいいわけですが、

「それをやったら賃金を払う」と言ったら、必ずやる気を失うわけです。

それが、われわれが行っていた「目標による管理」の基本的な考え方です。それぞれの作業をやっている行為者が、自分がやっている行為の意味が分っている、ということです。アスレチッククラブで体を動かしているのは、自分は何のためにやっているかという意味が分っているからです。もう一つ重要なことは、自分で自分の行為の目標を設定していることです。例えば、一週間でどのぐらいの体脂肪を落とそうとか、何か目標をつくっているから、やる気が出るわけです。

私は、経営における管理を最初から叩き込まれましたが、人事で評価をするときには、厳密に能力評価をして喜んでいても仕方がないのです。つまり、この会社の社員を、どのように配置して位置づけたら、トータルとして最大の能力を発揮させることができるのか、ということを考えるのが人事の妙なのです。本当はAのほうが潜在的な能力があるということが分ったとしても、Bを上げたほうが全体としての組織のアウトプットが多くなるなら、Bを上げてこいと上司に言われてきましたので、そうした考え方が染みついていきます。

その時の上司がいまの連合の草野〔忠義〕事務局長ですので、頭が上がりません。なぜ連合の評価委員会の副座長をやっているのか、と言われると、上司の命令一下やらされているということです。その時に私は、日経連の労務管理のもとで教育を受けていました。その関係で現在、日経連が〔経団連と〕統合してからも、今年度の大会の最後の「これからの日本の再生」は、私がやらせていただいております。

また、私の考え方はいまの市場主義の考え方と全く反対の立場を取っています。すでに引き下がられましたが、経済同友会の小林〔陽太郎〕会長がわざわざ私を呼んでくださって、「ちょっとお前の考え方を同友会として取り入れたい。前の代表が『市場主義宣言』を出したので、自分は『市場主義宣言を超えて』というのを出したいからプランをつくれ」ということで、同友会の若手の次代を担うの方々と一緒に、本を出そうと思っているところです。私がいまやっているのは経営にはあまり関係のない学問ですが、人間としては、だいたい企業経営をやってきた経験があるということです。

## 2. ドイツ財政学と経済の転換期

### (1) ドイツ財政学とヨーロッパの威力

私の思想は全くの異端の思想です。ドイツ財政学をやっており、ヨーロッパの学問です。アメリカには財政学はなく、財政学会もありません。国際財政学会の半分はドイツ人です。そして二番目に多いのが日本人です。日本は明治以来伝統的にドイツから取り入れたヨーロッパ型の財政学をやっていますので、私の頭の中にはどうしてもヨーロッパ社会が置かれていて、アメリカ型社会が唯一の目標だと考えている多くの日本人とは全く違うということです。

ドイツの人々と話しますと、「わが国は不幸なことに第二次世界大戦によってアメリカに敗北したけれど、わが国の文化はアメリカに優っている。アメリカにはカントはいるのか。アメリカにはベートーベンはあるのか」と言います。同じ敗戦国でも、そういうことは日本人には言えません。今度のイラク戦争でも、フランス人は完全にアメリカ人を馬鹿にしています。演説を行った外相〔ドミニク・ガルゾー・ド・ヴィルバン〕も、名前に地名がついていますので、おそらく貴族です。“de”がついていれば貴族です。ドイツ人なら、“von”がついていれば区別できますが、アメリカ系のドイツ人、アメリカ系のフランス人には、そういう方はあまりいないわけで、最初から苗字を見ただけで劣等感に喘ぐわけです。国連の中で優雅な演説と言われたフランス外相の演説で、「わが国は古い国で、古い国は古い国としての知恵がある」と言われたら、アメリカはもう完全に反論ができなくなります。

経済構造調整会議という会議に女性の補佐官が来て、「日本の地方税の税率が各地で全部一緒になっている。これがアメリカの資本進出を妨げている。アメリカが地方自治体と、法人税率を引き下げると交渉しても、乗ってこない。それは権限が与えられていないからだ。しかし、地方分権推進委員会はアメリカ政府と同じようなことを言っているようだ。官僚と話をしてもしょうがないから、そこの責任者を呼んでこい」ということで、当時地方分権推進委員会におりました私は、その調整会議に呼び出されたことがあります。

驚いたことに、当時の通産省は反論しないのです。交付税制度というのは

第一次世界大戦後ドイツでつくられたものです。第一次世界大戦の落とし子と呼ばれたワイマール共和国でつくられた制度です。ですから、アメリカに反論するのは簡単です。「わが国はアメリカから学ばずに、ドイツから学んだ財政調整制度を取り入れている。アメリカの財政調整制度は失敗しているが、アメリカと違ってわが国はきちんと取り入れている。だから、もし各地で税率の自由化をしたら、個人住民税を引き上げないで、法人税を引き上げてしまおう。よって、税率の自由化は企業の進出に役に立つわけではない」と反論すればいいのです。その時に重要なのは、「ドイツから学んだ」ということを入れて言うことです。アメリカはヨーロッパには完全に何も言えません。

しかし官僚はそれが分らないのではないかと思います。アメリカは、アジアには口を出しますが、ヨーロッパには口を出せませんので、「ヨーロッパ」と言ってやればいいのではないかと思います。

私の認識はドイツ財政学の認識に立っています。ドイツ財政学は19世紀後半に成立しました。19世紀後半というのは現在と同じような大不況で、1873年にウィーンの株式市場が暴落してから1896年まで、23年間にわたって世界的に物価が下がり続ける「グレート・デプレッション」と言われている大不況でした。私はこの不況が現在の不況と同じような不況だと考えています。景気がじりじりと回復することはないのです。よく、いまの不況は1930年代の大恐慌と同じだという見方がありますが、あれは少し違います。当時はガッと鋭角的に落ちましたが、2～3年で引き上がりましたので、全く性格が違う不況だと思っています。

## (2) ローマ法王の「回勅」

その大不況がどうして起こるのかというと、これは歴史の転換期だからです。現在も歴史の転換期です。これは私がいま一緒に仕事をしている宇沢弘文先生がおっしゃっていることです。時代の転換期には、必ずローマ法王が「回勅(Rerum Novarum)」を出されます。これはラテン語で「新しきこと、革新」という意味です。直近では、1991年にヨハネ・パウロ二世、現在の法王が回勅を出されておりますが、この回勅には、「社会主義の弊害と資本主義の幻想」という副題がついています。ご存知のように法王はポーランド人で

すので、祖国ポーランドが非人間的な社会主義の抑圧を受けて、そこから解放されたけれど、どうも市場万能主義に走り過ぎていて、結局経済がうまくいっていない。それを嘆いて、そうした回勅を出されたわけです。その前に、回勅が出されたのは、ちょうど100年前、1891年です。レオ13世が出された回勅ですが、これには「資本主義の弊害と社会主義の幻想」という副題がついています。当時、倒産が相次ぎ、失業者が町にあふれ、資本主義の弊害が明らかになってきている。そこで社会主義に頼ろうという思想が出ているが、社会主義がそうしたものを救ってくれるというのは、幻想にすぎないと言っているのが、19世紀末の回勅でした。

ヨハネ・パウロ二世の回勅を事実上お書きになったのは宇沢弘文先生ですが、回勅の中で「社会主義と資本主義を超えて、人間の尊厳と魂の自立を可能にする経済体制はいかなるものであるのか、経済学者は考えるべきだ」ということをおっしゃっています。

19世紀後半は、そのような大不況でしたので、財政学が誕生すると同時に、もうひとつの経済学が誕生します。それが新古典派といわれている現在主流になっている市場万能主義の経済学です。私どもの財政学で、国民経済は二つの経済から成り立っていると考えます。一つは市場経済、もう一つは財政という市場経済とは全く異なる原理で動く経済で、この二つの経済が車の両輪になって展開していかないと国民経済はうまくいかないと考えます。現在の日本を見ていただければわかりますが、ミクロの企業が一所懸命努力しても、マクロの財政の舵取りが間違っていると、「働けど働けど わが暮らし楽にならざる じっと手を見る」という状態になるわけです。これがうまく噛み合わされないと駄目だ、というのが財政学の考え方です。

19世紀末の歴史の転換点が、軽工業から重化学工業に転換する時代だとすれば、いま私たちが出くわしている歴史の転換点というのは、重化学工業の時代が終わりを告げて、情報産業とか知識産業とかということを基軸にする時代に移ろうとしているということだろうと思います。

19世紀末の重化学工業に転換するというのは、ベッセマー法で鉄鋼業が出てきます。ところが一回限りの需要で、例えば設備機械などを一度つくってしまうと、あとは過剰設備を抱えて不況に喘ぐような時代だったのですが、

1896年あたりから軍艦の建造競争が始まって、結局、第一次世界大戦になってしまうのですが、この過程で私たち人類は二つの戦略産業を手に入れます。一つは自動車、もう一つは家庭電化製品です。重化学工業をひっぱっていく戦略産業を手にするわけです。つまり人間の手足の延長です。自動車でも電気洗濯機でも、手足が伸びていって、ブツッと切れて独立したメカニズムになったものをつくり出せるようになりました。軽工業というのは、身にまとうもの、口にするものなど、人間の体にへばりつくものしかつくれなかったのですが、手足の延長が出来るようになったわけです。

現在は何か。現在は私たちの手足の延長ではなくて、神経や頭脳がずっと伸びていってブツッと切れたメカニズム、そして人間とは独立したメカニズムがつくり出せるようになったわけです。しかし、それを私たちの生活の中に取り入れる戦略産業がまだ出てきていません。情報というのはすべてお金に乗っかりますから、知識や情報の時代の基礎産業が金融業だというのは誰でもわかっているわけです。しかし、引っ張っていく戦略産業が出てこない。出てこない限り、19世紀末に鉄鋼業が過剰設備をかかえて不況に喘いでいたように、金融業が不良債権を抱えてバタバタ苦しんでいるというのが私たちの時代であると思います。

### 3. 失われた日本の10年

#### (1) 転換期になすべきこと、やらされたこと

こうした歴史の転換期はいつから始まったのかといいますと、1980年代からです。1980年代に重化学工業の時代がいよいよ終わりを告げます。この重化学工業の時代で最も優等生だったのは、日本です。日本は1980年代に世界の歴史のフロントランナーとして最先端に立ったと言ってよいと思います。私は大蔵省(財務省)の財政史を書くために内部資料を見ていますが、1980年代というのはアメリカが日本の影に怯えた10年です。日本からの追い上げがどんどんかかってきます。そして1980年代の前半には、円高になりますので、アメリカは必死になって円高を抑えようとします。世界を支配しているドルは、基軸通貨の地位を失いますから、円高を一所懸命抑えますが、ついに抑

えきれなくなります。1985年には一人当たりの国民所得で、日本はアメリカを抜きます。あと上にいるのはスイスだけでしたから、人口の多い国では世界の最先端の地位に立つわけです。

アメリカはもう円高を抑えきれなくなって、プラザ合意によって円高を容認しました。しかし、日本に明確に政策を押し付けてきます。円高基調を是正しろ、ということです。

1980年代に日本がやらなければならなかったことは、人類の歴史の最先端に躍り出たわけですから、次の人類の社会のあり方、つまり新しい情報や知識社会といわれている社会はどのような社会で、どのような産業をつくらなければならないかを考え、また新しい産業に向けた設備投資をすることでした。ところがアメリカは円高基調を是正しようということで、430兆円の公共事業を行うよう要求してきます。このあと600兆円になります。いま日本の中央政府、地方政府が抱えている赤字が700兆だというのは、大したことではないわけです。公共事業を600兆も行ったのですから。

その当時日本は世界の最先端を走っていましたので、失業率は低く、経済成長率は高く、経済的なパフォーマンスは非常によかったわけです。ただ、石油ショックのあと、財政だけが赤字でしたから、「増税なき財政再建」ということで財政を縮小していく政策だけを打って、財政再建だけ達成すればいいという時代がありました。そこで日本は公共事業関係費を1980年代に毎年2%ずつ削減していきます。

「公共事業関係費当初予算」(図1)を見ますと、1980年代には一貫して公共事業関係費を引き下げていることが分ります。ところが1985(昭和60)年にアメリカは430兆の公共事業を行うよう要求してきます。しかし、この時期日本は、公共事業関係費、これは地方自治体に対する補助金だと思っていただいて構いませんが、補助金を減らしていっています。公共事業をやるのは中央政府ではなくて、中央政府の補助金によって地方が行いますが、地方は公共事業を減らしていたわけです。

そこでどうしたかということ、1985年から単独事業、つまり地方債を発行して地方自治体で公共事業を行うよう中央政府は要求します。しかし、地方自治体が公共事業をやっただけではとても430兆などの公共事業はできません。

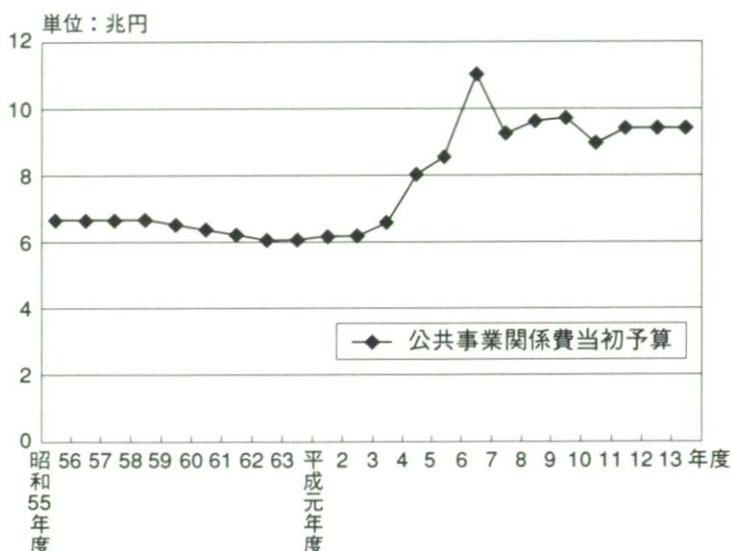


図1 公共事業関係費当初予算

そこで何をやるかという、公団、事業団、特殊法人に財政投融资を使って公共事業を行わせるのです。道路公団は非常にかわいそうなもので、もうこれ以上財投からお金を借りたら破綻するといっているのに、借りろと言ってやらされるわけです。やらせておいて赤字になると、お前、なんで赤字になったんだ、株式会社になれ、と言われて怒られる。かわいそうなものです。

それだけでは足りません。そこで、民間資金を活用して公共事業をやれと指示します。その時の日本の本当の使命は、新しい産業を起こすことです。から、民間資金は公共事業に注ぎ込む余裕はありません。しかし、企業が新しい事業に向かってシフトさせていくのに使わなければいけないお金を、公共事業に注ぎ込んだのです。

その結果どうなったか。公共事業関係費はむしろ減少しているのに、地方自治体と公共事業を合わせた「行政投資総額の推移」(図2)を見ると、行政投資総額は、1985(昭和60)年度から公共事業関係費はむしろ減少しているのに、公共事業の行政投資のほうは引き上がっているということが、お分かりいただけると思います。

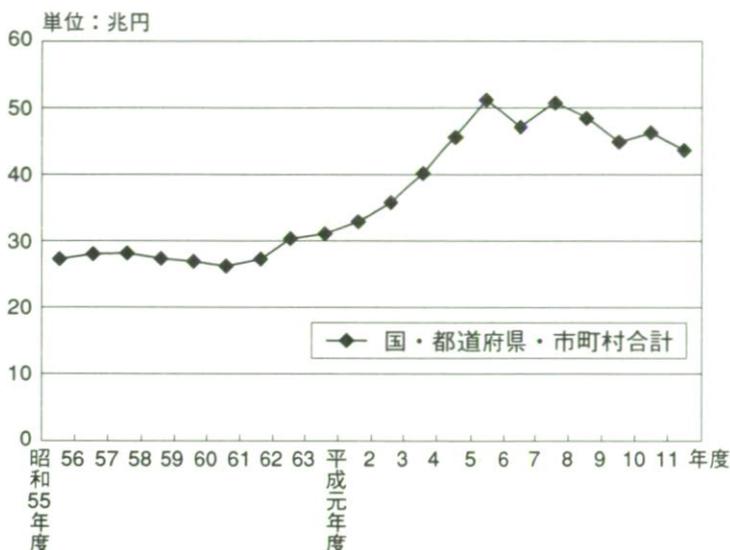


図2 行政投資総額の推移

## (2) バブルの崩壊とグローバル・スタンダード

産業構造を変えなければならないときに、企業が産業構造を変えるための投資を怠って、ろくでもないものに投資をすると、必ずバブルが起こります。それまでのバブルというのは、チューリップ球根恐慌、南海泡沫会社恐慌、ハンブルグ商業恐慌などがあります。歴史の転換点に産業構造を変えなければならないときには、必ず資金が余ってくるわけです。その資金を、新しい産業にチャレンジする投資に向けずに、例えばチューリップの球根を買う。あるいは、南海泡沫会社という海の水を水銀にするという訳のわからない会社に投資したわけです。そういうことをすると必ずバブルになって、崩壊します。

日本も、不必要なものに投資をして、新しい産業構造を変えるための投資を怠ったために、結局積み上げてきた公共投資がダウンと落ちて、平成2年度からバブルが崩壊し、「失われた1990年代」の悲劇を迎えることになるわけです。

アメリカは1985年から、日本の影に怯えて日本を叩く政策を完全に打ってきます。例えば産業政策はやってはならないというわけです。私はそれを『人間回復の経済学』で書きました。私のパートナーはアメリカのコロラド大学のスタイモンという教授ですが、スタイモンはいま世界の政治経済学のリーダーで、グローバリゼーションの問題を最初に分析した人間です。その人が私と研究するために初めて日本に来た時、成田に着いた瞬間に、訳も分からないうちにシンポジウムの会場に連れていかれて、シンポジウムに参加させられます。すると隣で発言している女性が、これは誰だか分かりませんが、スタイモン教授が生まれて初めて聞く英語を連発している。「グローバル・スタンダード」という英語です。

これは和製英語ですが、グローバリゼーションの専門家が生まれて初めて聞く、意味の分からない言葉でした。これは何だ、スタンダードというのはルールを意味しているようだが、日本人は気候も違えば風俗習慣も違うのに、同じルールだと喚んでいる。そう思ってスタイモン教授が経済産業省や財務省にヒアリングに行ったら、日本人がグローバル・スタンダードと言っているのは、いまアメリカが日本に押しつけようとしているルールのことを言っているのだ、ということが分ったといいます。

アメリカは日本のためにやっているわけではなくて、日本を叩くためにやっているのです。それを吞んだら日本の経済は悲劇的なことになるけれど、その覚悟はできているのかというのが、スタイモンの話です。

### (3) ルールの変更に気づかなかった勝者

1987年には、皆さんもご存知のようにBIS規制というわけの分らない基準ができました。覇権国はいつも直接金融です。大英帝国であろうとそうです。直接金融というのは、手と手が合えば、相手が誰であろうと金を動かします。覇権国は世界のどんな地域でも、資金を供給する必要がありますので、相手が誰であろうとお金を動かします。ところが覇権国以外の国は、みんな間接金融です。フランスもドイツも日本も、みんな間接金融です。間接金融とは何か。相手が誰かというのを見て、信用がおける人間なのか、どんな生まれなのかということ調べて貸すのです。ですから自己資本比率が低いのは当

たり前の話です。アメリカの銀行は覇権国の銀行ですから自己資本比率は高い。しかし、黄色い銀行がわが国土を買いまくっている、どうもおかしいと思って調べてみたら、自己資本比率がアメリカの銀行は8%、日本の銀行は4%だった。だから8%の基準に合わせろと言う。しかしそんなのは理屈にも何もありません。

スポーツに例えると、日本人は胴長で手足が短いので短距離は遅いんですが、マラソンをやらせると速いんです。持久力がありますから。胴長で手足が短いんです。これは逆に言いますと、肺活量が体の割に大きいことを意味します。

この場合、潜らせたら天下一品です。私が小さい時は、オリンピックの平泳ぎでは日本が金銀を独占していました。なぜか。それは潜水泳法ができるからです。肺活量が大きくて、手足が短いので、水の抵抗がない。ザーッと潜ったら、金銀が取れるに決まっています。そうするとルールを変えるのです。いつも水の上に頭を出してはいけない、と。どうして出していないといけないのですか。それぞれの民族がそれぞれの民族の特色を活かして世界の歴史に貢献するというのは当たり前の話で、それぞれの民族が工夫して、こういうこともできるのだということを見せることは、全然悪いことではありません。

バサロで潜ると、25メートルしか潜ってはいけない。なぜ26メートル潜ってはいけないのか。理屈は何もないのです。それぞれの民族がそれぞれの民族の特色を活かしながら、世界の歴史、人類の発展に貢献するしかないという当たり前の原理が無視されている。それでルールを変えたら、日本は負けるに決まっています。

情報も英語でとられたので、敗北しているわけです。なにか最近はみんな英語教育に熱心ですが、あんなことをやっていたら物事を考える時間がなくなる。いかに日本人が英語教育のために時間的ロスをして、新しい物事を考える時間を失っているか。そんなことをやっていたら負けるに決まっています。

中国の國務院の人と先日話したのですが、われわれは情報を漢字でとらなくては駄目だ、と言っています。ベトナムは漢字がとれますから、ベトナム、

日本、韓国、このへんで経済の情報源をつくらないと、いくらやっても負ける。英語でやられたら、完全にやられる。英語でやっていくこと自身、敗北の極地に達するのではないかと考えています。

その結果、日本はどういうことになったのか。「失われた1990年代」を迎えるわけです。失われた90年代になると、日本では各企業がコストの削減に精を出して国際競争力を強めようとします。これは間違いです。MITのサローが『資本主義の未来』という本を書いて、日本の国民に警告を発しています。「ルールが変わったということに最後に気がつくのは、前のルールでの勝利者だ」と言っています。

日本は重化学工業で成功しました。この成功の原因は何かというと、賃金を低めて、国際競争力を強めた。賃金を低めると、下手をするとデフレ・スパイラルになるのは誰でも気がつくわけです。賃金を低めるわけですから、購買力がなくなってしまいうわけです。ただ、賃金を低めても輸出が急速に伸びていけば、企業は利潤を得ることができます。そして日本はその利潤で、最先端の重化学工業の設備を備えたわけです。

アメリカではできませんでした。USスチールは老朽の設備を抱えていますから、新たな設備投資などできません。4000立方メートルを超える高炉は、高度成長期には世界に11基ありましたが、日本はそのうち7基持っていましたので、世界の重化学工業で勝利するのはごく自然なことでした。それは日本が、低賃金により捻出したお金で設備投資をしたからです。そうすると生産性が向上しますから、生産性向上の範囲内で賃金を上げる。賃金を上げても生産性の向上によって競争力が維持できるという、うまい具合になってきたのが高度成長期です。

ところが、1970年代にルールが変わってしまいます。変動為替相場制度です。賃金を低めて価格を抑えた瞬間に、円高に振れて、国際競争力を失うわけです。大英帝国がなぜ失墜したのかといえば、大英帝国で北海油田が出たからです。確かに、暖房費は安くなりましたが、石油を輸入しなくて済むため、英国の力、企業の力以上にポンドが割高に振れました。そうすると国際競争力が落ち込むのです。

日本でいえば、北方領土が返ってきて、そこで油田が出てきたことを考え

てみてください。1ドル=20～30円では、企業が国際競争力を持てるわけがないのです。現在、農産物は質の悪い中国に負けていますが(SARSの影響を受けて、食いつまっています)、生産性だけで比べると、日本の農業の生産性は中国の20倍です。なぜ負けるのか。それは、トレーダブル・グッズ(輸出可能材)が為替を決めてしまうからです。割高の為替で決まってくるからです。

ですから、ある日突然、円高に振れるとどうなるかという、土地の生産性は落ちます。別に土地が悪いのではなくて、突然為替レートがダウンと上がっただけの話です。トレーダブルでない中小企業が誇っているようなサービス業も、円高で内外価格差が大きいといわれ始めます。電力料金が低い、中小企業のサービス料金が低い、もっと低めろと言われて低くする。低くするのをやめればいいのですが、日本人は正直だから低くしてしまうのです。低くすると、また価格が落ちる。価格が落ちると円高に振れる。このことを繰り返してきたのが実情です。

#### (4) 財政再建と景気回復の二兎を追うものは

これに対して、スウェーデンは何をやったのか。日本はGNPに占める輸出依存度はわずか10%ですが、スウェーデンは40%ですから、輸出競争力が死命を制します。スウェーデンでは、徹底的な教育によって人間の能力を高めて生産性を向上させて、国際競争力を強めようとします。賃金は落ちませんので、クローネ安に振れるのです。するとまたそこで輸出競争力ができる、というよい循環が巡って、国際競争力がついてくるわけです。

「一般政府財政収支の対GDP比」(図3)を見ると、日本はバブルがはじけて、輸出競争力が崩壊したあと、1993年の財政赤字が1.6%でしたが、失われた90年代を経て、1999年には7.8%に落ち込んでいます。ドイツとフランスは、二兎を追うものは一兎をも得ずということで、財政再建だけに全力を尽くします。日本は景気回復に全力を尽くしたのです。なぜドイツとフランスが財政再建だけに力を注いだかという、これからは知識や情報の時代で、知識や情報の時代の基礎産業は金融業だ、金融業を発展させようとするれば通貨を安定させなければならない、通貨を安定化させるためには財政収支を均

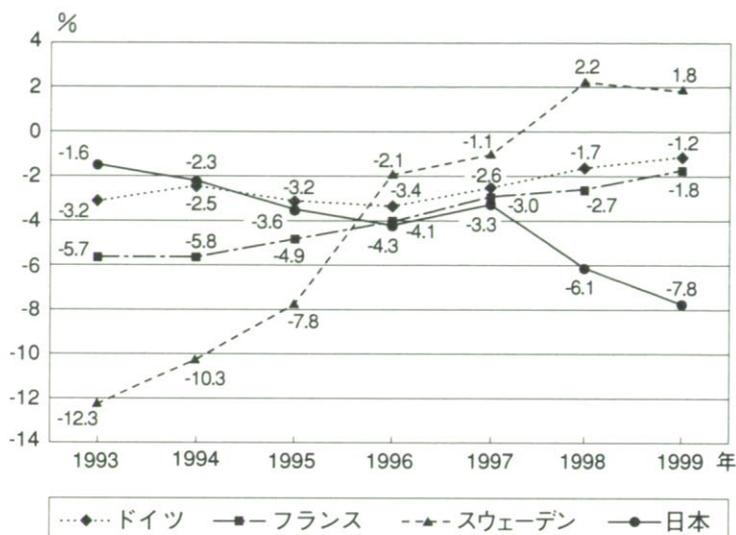


図3 一般政府財政収支の対GDP比

衡させなければならない、と考えたからです。財政収支を均衡化して通貨を安定化するだけでなく、為替リスクをなくすためにユーロという統一通貨までつくろう、ということです。そこでマーストリヒト条約を結んで、1997年までに財政赤字をGDP比で3%以内に抑え込まなければならないということを決めました。ですからドイツもフランスも、1997年をめがけて、緊縮財政を打って財政赤字を3%以内に引き締めていくわけです。

もちろんスウェーデンも同じことで、不良債権を簡単に処理します。スウェーデンは金融の自由化を行い、日本以上のバブルに踊っていたため、不良債権を抱えていました。しかし、不良債権を持っている銀行が救済を国家に求める場合は、その銀行の株式を全て国家に売らなければならないということにしました。つまり国営銀行にならなければならないわけです。国営銀行になると、不良債権を不良債権処理銀行(バッドローン・バンク)、日本でいうと国鉄清算事業団のようなところに移してよいことになっています。バッドローン・バンクは、不良債権をいつまでも持っていたても仕方がないので、GDP比の5% (日本なら、500兆がGDPですから25兆円ぐらい) を出し

て、一挙に処理してしまう。そうすると、銀行にはグッド・ローンしか残りませんので、1996年頃までに順調に回復していきます。回復してきたところで、買い取った銀行の株式を政府は売りに出します。そうすると、捨て値で買った銀行株も業績がよくなっているわけですから、国家はほろ儲けするわけです。ほろ儲けして、前に投入した資金を回収するという、それだけの話です。フランスも同じことをやりましたが、実に簡単です。日本は、いつまでもぐずぐずとやっているだけですが、一気にバーンとやらないと駄目なのです。

それによって1997年には、スウェーデンは12.3%の赤字が、僅か1.1%になります。その後1998年からは、財政を2%の黒字にして、それを10年間続けることによって過去の財政赤字を全部取り戻すということを順調にやっています。

国民経済は財政と市場経済の二つの経済から成り立っていると申し上げましたが、では市場経済についてはどうだったのか。失業率(図4)のグラフを見ると、ドイツとフランスは、マーストリヒト条約の年、1997年をめぐって、財政を緊縮していきますので失業率は上がっていきます。フランスでは、1997年に失業率が12.5%まで上がりました。その前の年には、日本で賞賛されているゴーンがベルギーの工場を封鎖して、ヨーロッパ・ストライクを打たれます。向こうは労働組合が強いので、反発を受けます。そして1997年に12.5%まで達した時に、フランスでゼネストが打たれて、結局この年に行われた総選挙では、ジョスバン政権という社会党政権が樹立され、雇用を重視するような政策に変更せざるを得なくなります。

ドイツは、1993年に失業率は8.8%でしたが、97年に11.4%まで高まったところで、ドイツで戦後最大のストライキが打たれます。そこで1998年に行われた総選挙でシュレーダー政権が成立し、ここでも社会民主党政権が樹立されます。

日本はどうだったのかというと、1993年には失業率2.6%とまずまずでした。仕事を探し続けないと失業率統計には出てきませんから、悪口を言う人は「倍にして読め」と言いますが、倍にして読んでも5.2%ですから大したことはなかったわけです。ところが、1997年から98年にかけて失業率がダッと上

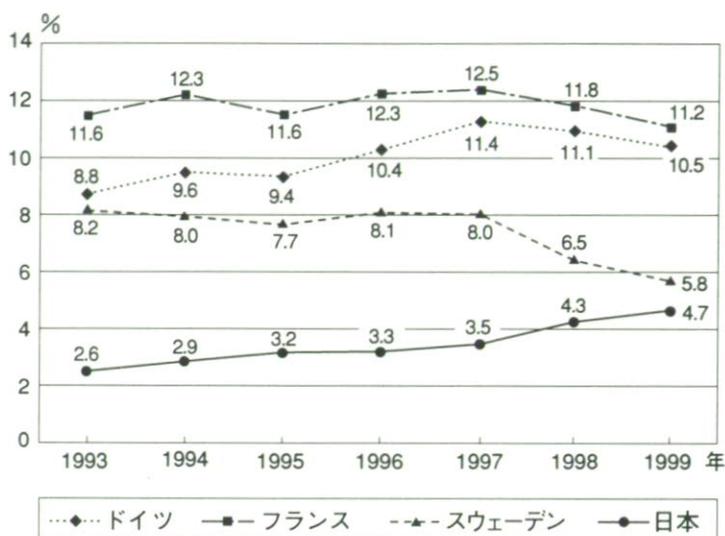


図4 失業率

がります。これは金融破綻が起きたからです。長銀、山一、北拓がつぶれて、失業率が悪化していきます。

#### (5) 愛か死か、人間回復の経済学

1998年には自殺者が1万人増えて、3万人の大台を突破します。そのことによって日本は、自殺によって平均寿命を短くするという歴史的な快挙を成し遂げます。これが、私が『人間回復の経済学』という本を書いたきっかけになりました。ちょうどその頃、フランスの上院に呼ばれて「フランスから学ぶ」という講演をさせられました。日本はフランスの行政制度を取り入れたからです。その時にフランスの議員から質問が出ました。「日本人は仕事に悩んで自殺しているようだけれど、わがフランス国民は生きるために仕事をしている。日本人は生きるために仕事をしているのではないのか」という質問でした。どこか日本は経済の考え方を間違えたと思って書いたのが『人間回復の経済学』です。

1998年で自殺者が3万人になりますが、その後、下がりません。1999年、

2000年、2001年と、ずっと3万人ですから、もう20万人に達するかというような自殺者をこの間に出しているわけです。日露戦争の戦死者が1万人程度で、年間の交通事故の死亡者と同じだという話や、ベトナム戦争の戦死者が5万人という話がありますが、これは大変なことが起きているわけです。

しかし、こういう暗い時には、良い方に理解するということが非常に重要なことで、良い方に理解することもできます。なぜかというと、自殺者の65%が男性で、しかもわれわれ団塊の世代です。この不況のひとつの要因は、人々が将来不安に怯えて、消費を控えて貯蓄に回しているからですが、この貯蓄さえもむずかしくなるという悲劇がいま起きているわけです。将来不安に備えるといいますが、将来不安の原因は何か。年金財政が破綻するかもしれない、ということです。年金財政はどうして破綻するのかというと、われわれ団塊の世代が年金の受給者になるからです。しかし、このまま団塊の世代がずっと自殺をしていってくれるのであれば、年金財政に明るい見通しと希望が湧いてくるわけです。

ところが、そうはならない。なぜなら、日本の場合にはジェンダー・バイアスがありまして、自殺したほとんどは男性なのです。女性は少ない。

男性の自殺がこのまま続くとどうなるか。年金財政が破綻しているもう一つの要因に、少子化があります。少子化すれば、必ず高齢化します。[合計特殊]出生率は皆さんご存知の通り1.33です。出生率というのは、出産可能な女性が何人子どもを持っているかということです。ところが、有配偶者の出生率は落ちていませんでした。これは20年間ずっと2.10です。2.08あれば人口は落ちません。有配偶者、つまり結婚している女性はちゃんと義務を果たして2人以上の子供を産んでいるわけです。

では何が問題なのか。結婚しない女性が増えていることです。結婚しない女性に、どうして結婚しないのかと聞くと、20代、30代の女性の半分以上は、「結婚したくない、結婚に魅力を感じない、結婚しなくてもいい」と答えます。それが20代、30代の女性の半分以上を超えているのです。しかもその理由は何かということ、「子育ての負担に耐えられない」が第一位。第二位は「仕事と家事との両立ができない」です。これは両立支援サービスがちゃんと伴っていないからです。

ところが、いまは様変わりです。なぜかという、「結婚したくない、結婚に魅力を感じない」という20代、30代の男性の比率が、ついに女性の比率を上回ったんです。つまり現在は、女性が結婚を拒否しているのではなく、男性が結婚を拒否しているのです。なぜ結婚したくないのかという理由の、男性の第一位は圧倒的です。75%が、「結婚の経済的負担に耐えられない」と答えている。これはそうですね。前の世代は自殺しているのですから。結婚するということは自殺を覚悟することです。愛か死か、です。この人のためなら死ぬと思わないと結婚できない状態に日本の男性は追い込まれているのです。男性が結婚しなくても出生率は落ちますから、ずっと落ち続けるという悲劇が打ち止まらない。しかも、有配偶者の出生率がついに一番最近の統計からは落ち始めているという悲劇が起きている。これは由々しき事態です。

将来不安に怯えて消費が控えられると、企業はものが売れなくなるわけですから、「しょうがない。パートをでも雇ってコストを削減しようか」ということになる。パート労働者というのは、皆さんもご存知の通り、社会保険に加入しませんから、社会保険財政が空洞化します。社会保険財政が空洞化すると、やはり将来不安に怯えて、買い控える。現在の失業者の生活を支えている第一位は「預貯金の取り崩し」、第二位が「失業保険」、第三位が「親族間の融通」ですから、貯金しないと生きていけないわけです。すると、物を買って控える。しかもその貯金さえできないような状態に追い込まれているという悲劇が、現在の日本経済で起きているということです。

経済成長率を見ていただいても、1993年には、日本は+0.5%で比較的よかったのですが、スウェーデンは▲2.2%でした。しかし日本は、1998年には▲1.9%、1999年には+0.6%です。その後日本は、今年度も昨年度もおそらくマイナスないしは、ぎりぎり0%かというような状態です。ところが、スウェーデンは、すでに1999年に+3.6%です。アメリカのITバブルがはじけてエリクソンが非常に苦勞していますので、若干落ちてはいますが、現在でも+2.7%というところですよ。

失業率に話を戻しますと、スウェーデンは、1997年まで不良債権処理に手間取っていましたが、1997年に公約を国民に出します。現在の失業率を2分

の1にする。つまり2000年までに失業率を4%以内に抑えるという公約を出して、現在、スウェーデンの失業率は3.7%です。日本は5.5～5.6%で、財政再建と景気の回復という二兎のうち景気回復だけ追ったけれども、両方とも失敗してしまいました。ドイツとフランスは財政再建の一兎を追って、そのために政治的混乱が起きた。しかしスウェーデンは、財政再建にも経済の景気回復にも成功して二兎とも得てしまったわけです。

#### 4. スウェーデンの成功

##### (1) 産業構造のダイナミックな転換

スウェーデンが二兎を得た秘密は何かということですが、「スウェーデンの産業構造の変化」(図5)をご覧ください。1992年から1998年までに、スウェーデンは知識集約産業を2倍にしているのです。つまり産業構造を大きく転換しました。日本はとにかく湯水のごとく公共事業にお金を投入し、これを怠ったのです。

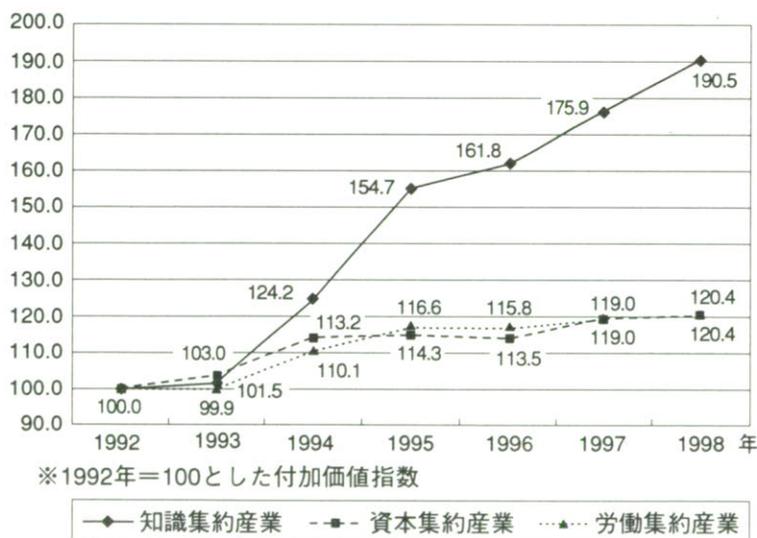


図5 スウェーデンの産業構造の変化

スウェーデンはどのような政策を打ったのかといいますと、スウェーデンが国民に訴えている本があり、その中で、「スウェーデン・ノレッジ・ソサイエティ」、つまり知識社会を目指そうと書いています。スウェーデンは19世紀末に世界的に大不況に陥ったという話をしましたが、この本には船の絵が書いてあります。19世紀末のスウェーデンは明治期の日本よりも極貧でした。そして極貧に耐えかねて、国民の3分の1がアメリカに移民をするという悲劇が起こったのです。

そこでスウェーデン国民は何をしたのかというと、経済を回復するために酒を断とうということで（お酒の会社の方には申し訳ありませんが）、禁酒運動をします。不況だ不況だといって飲んだくれていたのでは、景気は回復しない。仕事が終わったら勉強しようといって、禁酒運動と国民教育運動を展開します。国民教育運動の一環として行なわれている学習サークル運動のパンフレットを見ると、何の勉強でも構わず、19時半から2時間の学習サークルをやりましょうと書かれています。フランス語の勉強、スウェーデンの勉強でもいい。ここには日本語の勉強も出ています。ただ、一番ページ数が多いのがデータ、情報処理です。その他、ミュージック、ダンス、壁紙張りでも、ペンキ塗りでも何でも構いません。とにかく勉強していくわけです。これが19世紀後半からのスウェーデンの知恵に大きな役割を果たします。

この極貧の中で、国民教育運動のシンボルとしてつくられたのが、スウェーデンが生んだ偉大な科学者、アルフレッド・ノーベルが死んだ5年後につくられたノーベル賞です。いまノーベルの家族はノーベル経済学賞をやめてくれという反対運動を起こしています。あれはノーベル賞ではありません。スウェーデン銀行が記念事業として行なったものですから、スウェーデン銀行賞というならいいけれど、なぜノーベルという言葉を使うのだと抗議しています。ノーベルはお金儲けは大嫌いで、経済学なんて大嫌いでした。それなのに、デリバティブで失敗した人物に経済学賞を授けるなんてとんでもない、ということで抗議をしています。

話を戻すと、スウェーデンはそうした極貧の中で禁酒運動と学習サークル運動と勉強をします。文化遺産になっている世界最初の製鉄所ができます。このあたりからスウェーデンは、さまざまな頭脳、工夫による産業を打ち出

してくるわけです。ちなみに、スウェーデン国民の3分の1がアメリカに移民してしまうために、1920年代にアメリカで禁酒法が通るといふ喜劇が起こってくるわけです。現在、スウェーデンが産業構造を変えるために成功した一つの原因として、この学習サークルによって情報処理教育を徹底したということが挙げられています。

その他、スウェーデンは得意としている教育に全力を打ち込みます。GDP比に占める公的な教育費の比率は、日本は3.6%で、先進国の中ですでに最低になっています。スウェーデンは6.8%。そしてフィンランドも情報に成功している国ですが、7.2%です。教育は全部ただです。私はいまCOEの委員をやっていますが、これには守秘義務がありますが、大学でノーベル賞を取らせるために重点を置くとかエリート教育をすると言う。これはスウェーデンの教育理念とまったく合いません。スウェーデンの教育理念は、国民全体の水準を上げることです。そうすると、その中から天才が出てくる。スウェーデンでスポーツを楽しむということは、スポーツをすることです。プロスポーツはありません。国民の全部が水泳を楽しんだり、テニスを楽しんだり、特に多いのは卓球を楽しんだり、スキーを楽しんだりしています。スポーツを見て楽しむのではなく、することを楽しみます。スポーツをするための施設も多く、みんなスポーツをやります。

わずか800万人の国民ですけれども、オリンピックの金メダル数は日本を上回っています。日本の戦略が間違えているのは、いつも金メダルを取るために英才教育をしようとする点です。少ない人間を英才教育しても、たかが知れています。誰が有能なのか分かりません。田中〔耕一〕さんのように、それまであまり評価されていなくても、ポーンと〔ノーベル賞を〕取ったりするのですから。全体の裾野を広げて、全体の水準を上げていく教育が一番重要だと思うのです。

今日の新聞でもどこかの知事がエリート教育をと言っていますが、エリートなんかつくっても仕方がないのです。全体の水準を上げていくと、その中から天才が出てくるということにしなければ駄目なのです。

## (2) 職業教育と企業組織

スウェーデンの企業が第一に重視したのは教育です。例えば私が旋盤工で、旋盤の仕事がなくなって失業すると、職業紹介所に行きます。職業紹介所に行くと、「いまや知識社会で、旋盤工の仕事はないのだけれども、プログラマーの仕事だったらあるから、チャレンジしてみますか」と言われます。「チャレンジしてみる」と言うと、企業で面接を受け、合格をすると、半年間仮雇用されます。仮雇用されますが、その賃金は政府が支払います。以前にその人がもらっていた賃金の90%、いまは財政再建のために75%に引き下がっていますが、それを政府が支払います。つまり企業はただで試し雇用できるわけです。その企業が、「もう雇いません。あなた、無理です」と言った場合は、ただで使ったわけですから、「この人はこういう能力を身につけてくれば雇う」ということを言わなければなりません。

スウェーデンの教育体系は、成人教育と学校教育の二本立てになっています。各地方自治体では成人高等学校というのをつくらなければならないことになっています。この成人高等学校の上に保障教育というのがあって、そこで職業訓練をやっています。職業紹介所で、「あなたは、あそこの企業へ勤めたいですか。勤めたいのであれば職業訓練を受けなければいけません、受けますか」と聞かれます。「受ける」と言えば、職業訓練を受けます。そのとき政府は、前の賃金の75%を保障してくれます。それから教育費はすべてただですら、医学部であろうと、大学であろうと高等学校であろうと、鉛筆一本、消しゴム一個もいりません。教育費は全部ただです。そのかわり日本の教育費の二倍注ぎ込んでいます。誰でも教育はただで受けられる。生活費のほうは75%保障してくれる。

それから、向こうでは職人が尊敬されていますから、ドイツのマイスターのように中学校を出てから厳しい徒弟制度に入る人がたくさんいるわけです。そこで「あなたは、もう一回高等学校からやり直してもらわなければいけないんだけど、やり直しますか」と問われる。「やります」というと、成人高等学校に入って、高等学校の教育を受ける。微分や積分からやって、そしてまた職業訓練を受けて再就職するということをやっております。

そのためにスウェーデンは、重化学工業の現場で働いている労働者を中学

校の理科の先生にするなど、日本では考えられないような職業転換を全部やりました。そして、産業構造を明確に変えたのです。私がそういと、知識社会では物づくりはなくなるのかと言われますが、そういうことではありません。物づくりはなくなりません。むしろ、物づくりが進んでくるということになるわけです。

宇沢先生がいつもおっしゃっているのですが、アメリカの製薬会社が新薬をつくりだすうちの75%は、製薬会社の技術者をアマゾンに派遣してつくっています。アマゾンには、シャーマンである集落の長がいて、一人で5000種類ぐらい、この病気になったらこの木の皮をかじれとか、この病気になったらこの草をかじれと知っているのです。それを分析して、この成分が効いているというのを突きとめて特許を取って儲けているのです。

これを私たちは暗黙知と称しています。つまり祖先から何とはなしに引き継いでいる知恵です。その暗黙知を利用してつくっているわけですが、シャーマンたちは原始的な生活をしているわけだからあんまりではないか、と言ってブラジル政府が抗議をしました。それもそうだとすることで、アメリカの製薬会社はお金を出すことに同意したのですが、シャーマンたちが断ったのです。なぜか。「この知恵は、われわれが人々すべてのために使えと祖先から言い伝えられているものであって、これによってわれわれは金儲けをするわけにはいかないんだ」と言って拒否したわけです。そこでブラジル政府は開発基金という基金をつくって、役人の給与に流用してしまったという訳の分からないことが行なわれているわけです。

私たちが物をつくるときに、必ず祖先から受け継いでいた暗黙知に新しい知識を注ぎ込んでつくります。例えばやじりをつくるときでも、そこには自然に存在している物質に加えて、暗黙知、さらに自分たちの知恵を加えてやじりをつくったはずです。それが手術用のメスに変わったときには、自然の物質に加えて、もっと多くの暗黙知と知識量が注ぎ込まれる。もしもそれが心臓のペースメーカーに変わったときには、自然に存在しているものよりも、もっと多くのものが付け加えられています。

私は網膜剥離でいつ失明するかわからないのですが、5年前だったら失明していました。いまではレーザー光線が打てるのですが、その機械はみんな

スイス製です。一ヶ月のレンタル料は4000万円です。スイスはおそらく、得意としている精密機械をうまく新しいところに転換したのだと思います。

スウェーデンがそういう新しい産業に転換している企業組織の秘密は、組織形態にあります。スウェーデンでは「文鎮型組織」と言われているフラット・オーガニゼーションをつくっています。これはピラミッド型組織、つまり経理とか人事とか機能別に分類してピラミッド型にやるという組織ではなく、人事や経理など、それぞれの機能を持った小集団を文鎮型に組織をして、フラットにするという組織です。

これはどこから学んだのかと経営者に聞きますと、スウェーデン伝統のバイキングの軍団組織だと彼らは言います。軍団がピラミッド型だと、どこかの組織がやられると全体が機能しませんが、フラットであれば大丈夫だということです。

私が日産自動車で労務管理をやった時に定着性対策で学んだのは、ボルボのラインを廃止して、より人間的なつくり方をすることです。つまり、ひとつのトロッコの上に、最初から最後までラインを集めて、部品を注ぎ込んで、一つのチームをつくっていくわけです。生産計画ももちろん自分で立てますし、最初から最後まで自分たちで「目標による管理」の原理で行なっています。これが効いています。

つまり新しい産業をつくる時には、人々の生活のどこにニーズが潜んでいるのかを探る。これまでの製品では売れないわけですから、どこにニーズが潜んでいるのか、現場でできるだけ近くに、人々の生活を観察できるところに落として、新しい技術を発展させることにしています。例えばLinuxもそうですし、スウェーデンでは13歳の人ですべての暗号を解読するソフトをつくったとか、そういうことがどんどん行なわれています。スウェーデンでは、保育園の時からITの教育を実施しています。

もう一つ重要なのは環境です。人間は能力を高めるには健康でないといいません。地球が温暖化したために、志賀毒素 [=ベロ毒素] を出さなかった大腸菌が、赤痢菌と同じ毒素を出すようになってしまった。これがO157です。そんなことになったら、病気になってしまいます。

環境を重視する、環境をよくする物をつくるということは、技術革新の宝

庫であると同時に市場の宝庫だというのが、彼らの合言葉です。日本は規制緩和をすると新しい産業が生まれると言っていますが、向こうで言っているのは戦略的規制です。その産業で新しい技術革新を起こそうとしたら、規制を強化していかなければならない。そうすると、そこで工夫をして、必ず新しい産業が生まれる。日本の自動車会社が世界で最も優秀な技術を誇っているのが排気ガス対策です。なぜか。排気ガス規制が世界で一番きつからです。安全はまずいのです。なぜか。安全の規制が緩いからです。新しい技術をつくらうとしたら、規制を強化してなければならぬというのが向こうの合言葉で、新しい産業をどんどんつくらせていくということです。

もうひとつ重要なことは、向こうでは「読み・書き・そろばん」を教え込みません。全部考えさせます。小学校の時代から円卓方式で講義を受けさせます。今日、ここへ持って来たのは、『あなた自身の社会』というスウェーデンの中学校の教科書ですが、このスウェーデンの中学校の教科書では、答を全然教えません。

スウェーデン国民は日本国民が大好きです。そして先ほど言ったようなフラットオーガニゼーション、小集団管理は、スウェーデン伝統のバイキングの組織だけれども、これは日本から学んだものです。つまりジャパナイゼーションです。「小集団管理、QC、TQCは、ジャパナイゼーションでやっているんだ。お前たちの国はやっていないのか。やっていると思って真似しているんだ」と言っているわけです。

スウェーデンは、どんな小学校に行ってもすぐに見学させてくれますが、「忙しくて見学させることができない」と言われたら、「私は日本人なんですけど」と言ったら、必ず入れてくれます。北欧の人々がどれほど日本人が好きか。皆さんもご存知の通り、フィンランドの最大のビールはトウゴウビールです。東郷 [平八郎] 元帥です。なにしろスウェーデンに行けば、真ん前にバルチック艦隊がいるのですから、これを叩いた国を尊敬するに決まっているわけです。重要なのは、スウェーデンの国民の誇りは、「スウェーデン人というのは、ヨーロッパの日本人だ」と言われることです。集団主義的で、しかし非常に個人主義である。個が自立すれば自立するほど協力し連帯するんだ、というのがスウェーデンの人たちの考え方です。だから日本人と同じ

なのだと言っています。

### (3) 競争せず、団結・協力すること

スウェーデンの中学校の教科書では、協力することの重要性、一致団結することの重要性が述べられています。生存競争、適者生存というのは、競争しないことを意味します。同じ種同士で競争したら、生存競争に生き残れません。競争しない、協力していくことの重要性を子どもたちに教えています。

教科書から引用します。「私たちは学校、職場、余暇活動などで、さまざまなグループに属しています。しかし、私たちにとって最も大事なグループは、それがどんなタイプであるかにかかわらず、家族です。(中略) 家族の中であって、私たちは親近感、思いやり、連帯感、相互理解を感じます。(中略) 家族にあつては、私たちはありのままにいて、受け入れられ好かれていると感じることができます。たとえ馬鹿なことを言ったりしたりしてもです。そういうことは、その他のグループでは決してありません。」

そして子どもを育てる魔法の言葉と言われているドロシー・ロー・ノルトの言葉を載せています。

批判ばかりされた子どもは / 非難することをおぼえる

殴られて大きくなった子どもは / 力にたよることをおぼえる

ヨーロッパでは、子どもがいたずらをすると、母親が人前でお尻をパーンと叩いて次の瞬間口づけをするという訳の分らない光景を見かけることができますが、スウェーデンでは、そういう光景を見かけることはありません。子どものお尻を母親がパーンと人前で叩いた瞬間に逮捕されるからです。法律で禁止されています。なぜなら、「殴られて大きくなった子どもは力にたよることをおぼえる」からです。私の考えでは、アメリカのブッシュ大統領というのは、殴られて大きくなったのではないかと思います。

笑いものにされた子どもは / ものを言わずにいることをおぼえる

皮肉にさらされた子どもは / 鈍い良心のもちぬしとなる

しかし、激励をうけた子どもは / 自信をおぼえる

寛容にであった子どもは / 忍耐をおぼえる

賞賛をうけた子どもは / 評価することをおぼえる

フェアプレーを経験した子どもは / 公正をおぼえる  
友情を知る子どもは / 親切をおぼえる  
安心を経験した子どもは / 信頼をおぼえる  
可愛がられ抱きしめられた子どもは  
世界中の愛情を感じとることをおぼえる

「競争しろ」ということばかり教えられている日本の子どもたちと、このように「団結しろ」「協力し合え」と教えられている子どもたちと、どちらに未来があるか。ただ、これでも結論を教えておりません。教科書にはこう書かれています。

「あなたは、詩“子ども”のどこに共感しますか。激励や賞賛が良くないのはどんなときですか。この詩は、大人にたいして無理な要求をしていませんか。両親が要求にたいして応え切れないのはどんなときか、例を挙げましょう」。こういうふうに教えているということです。

失礼なことばかり申し上げたこと、そして、時間がオーバーしましたことをお詫びして、私の拙い話を終わらせていただきます。どうも失礼いたしました。[拍手]

---

## 【意見交換】

---

永野 神野先生、どうもありがとうございました。熱弁をふるっていただいたので、残り時間はあまりございませんが、どなたか、何かご質問ございませんでしょうか。あるいはご意見でも結構です。

網倉 非常に興味深く、また共鳴できるお話を伺わせていただき、ありがとうございました。私も、いま日本人であり、日本民族でありながら、忸怩たる思いで過ごしてしまして、先生に盛大におっしゃっていただき、すっきりした点もあります。「それぞれの民族がそれぞれの民族の特徴を生かして世界発展に貢献する」ということには、まったく同感です。

そうした中で、日本人の経営者では、キヤノンの御手洗社長などはまさに日本民族の象徴のように思うのです。終身雇用制は大いに賛成。それから役員の構成なども変えない。あの方もアメリカでの生活が長く、米型経営を熟知した上で、日本に合った経営手法を採られている。その結果として立派な業績を上げておられる。

私は日本人の良さ、日本民族の良さというものを活かすために、日本の文化というものをもっともっと経営の中で活かしていけたらと思うのです。アメリカからグローバル・スタンダードのようなものを押しつけられ、それを一方的に受け入れるだけでなく、日本の良さを大いに情報発信したらいいのではないかと思います。どういう方法が一番効果的なのか、先生の豊富な知識の中でアドバイスしていただけたら、と思います。

神野 情報発信をどのようにしたらよいかというのは、非常に難しいことです。最近のことですが、リスボンにヨーロッパ諸国が集まって、アメリカモデルに対抗するヨーロッパモデル、発展モデルをつくろうという決定をしました。ヨーロッパの決定ではどういうことを言っているのかということ、「確かに状況は変わった。われわれの、いままで雇用や福祉を重視してきたヨーロッパモデルは変えなければならない。しかし変えるときに、アメリカモデ

ルを導入したら駄目だ。いままでのヨーロッパモデルの良いところはどこだったのかということを確認に分析した上で、その良いところ、強みを活かしながら、状況の変化にどう対応していくのかということを考えるべきだ」ということです。そこで「四つのE」を出しました。Employment、Enlargement、Entrepreneurship(起業家精神)、Empowerment(知識教育を充実させて人々の能力を高める)です。この「四つのE」という決議を出して、新しいヨーロッパ社会経済モデルをつくろうと決意をしたわけです。

情報発信の方法はちょっとわかりませんが、本当に心あるアメリカの経済学者、サローを初めとして、ガルブレイスも、すべての人々が日本に警告したのは、「日本にはいいところがあるじゃないか。確かに状況は変わったから、状況に合わせて変化させなければいけないけれど、いいところを見つけ出して変化させなければならない」ということです。

ですから、私はいままでの日本モデルのどこが良かったのかということを考えて、新しい日本モデルをつくるという方向に行くべきだと思うのですが、それを手段としてどうやってやればいいのかと言われると、ちょっと困ってしまいます。それぞれ成功している企業、信念に基づいてやっている企業は同じことです。自分たちの良いところはどこにあるのか。変えなければならないことはあります。例えばトヨタグループが軽工業の時代から重化学工業の時代に移ってしまうのだということで、結局、事業の主軸を織機から自動車に移したように、変わっていくわけです。それぞれの企業が持っている能力を活かして、移していくわけです。状況が変わったので、これまでと同じことでは無理です。しかしその時に重要なのは、自分たちの能力はどこにあるのかということを見出してやっていくということだと思います。

私はいつも本の中で「教育者として、教育で一番重要なことは、その人間の長所を見つけて、長所を伸ばしてやることなんだ」と言っています。欠点を指摘して、欠点を直せといっても、たかだか人並みにしかありません。プロ野球で、コントロールが悪くてスピードボールのいいピッチャーに対して、「スピードボールはいいから、コントロールをよくしろ」と言って、駄目にするわけです。そうではなくて、「お前の長所はスピードボールなんだから、もっとスピードボールをよくしろ」と指導すべきだと思います。

企業も新しい状況によって、自分たちが持っている能力をいっそう高める。それからトレナビリティ、日本語で言えば「つぶしのきく人材」という面を強めておいて、つぶしがきくようにする。どれが当たるかわからないわけですから、トレナビリティを強めることをやっていって、よいところを褒め合う社会を目指すべきだと思います。スウェーデンは、よいところを褒め合う社会です。日本は業績評価という、その組織のいいところ、その個人のいいところを見つけて指摘してあげるというのではなくて、欠点を指摘して、足の引っ張り合いになってしまうために、評価というみんな警戒して、たくさん書類を出して無駄なことをやっているのです。もっといいところを褒めて、見つけ出して伸ばすことが重要だと思います。そのためには、それぞれの企業が日本のいいところを見つけて出して、伸ばしていく。あそこも成功した、ここも成功したということを個々に積み上げていくしかないかなということですね。

廣瀬 大変刺激的なお話をどうもありがとうございました。いくつかあるのですが、私自身も専門が実は情報なので、先生のおっしゃったことには全面的に賛成です。いまの、強みを褒めるという話にちょっとからめて、ご質問したいと思います。

「情報化」＝「言葉」だけではなくて、「情報化」＝「ものづくり」というものも重要だというのは分るのですが、やはり情報化というと、「コミュニケーション」であるとか、もっと強い言葉でいうと「ディベート」みたいなこと、「話」が非常に重要になってきますね。情報学分野の私が言うのも変なのですが、基本的に英語の話になると、コミュニケーション能力は、やはりわが国は駄目です。そうすると、より不利な土俵の上で勝負しなければいけないのではないかという気がするのです。

ただ、よく分らないのは、おっしゃるように、これからは物だけでは駄目ですよ。確かに世の中の状況として、情報化は「話」を進めていかなければいけないのだろうけれども、自動車産業などは、「物」化で、ものすごく成功したわけです。それ以降わが国は、コンピュータでもそうですが、規格の普及が非常に重要であるとか、土俵づくりが話題になってくると、成功したた

めしがないのです。それは何かというと、やはり僕は言語だと思うのです。おっしゃるように、片言の英語でどこまでできるかということ、やや悲観的になります。他のストラテジーを考えないといけないのではないかと感じているのですが、先生のご意見はいかがでしょうか。

神野 先ほど申し上げましたように、日本人は英語も大したことないんですね。私もあまり英語はできないから大きなことは言えませんが、すごく英語のうまい人といっても、「英語は大して」できませんよね。

廣瀬 できないですね。英語が専門だという人で、もっと僕はできると思っていたのですが、やはりディベート能力はないですよ。

神野 以前、驚いたことがあるのですが、非常に英語は巧みだと言われている人がアメリカのジャーナルの編集者になっていて、私も編集者になれと言われたので、「私は英語は不得意で、あの先生みたいに英語はできませんので」と言って断わったら、「われわれは、あの人は英語ができるとは思っていない」と言うのです。ちょっとびっくりしました。同時通訳並の能力があると言われている人でさえそうだとすると、言語で勝負するというのは、ちょっと無理ですね。先ほど言いました中国は、もうとにかく英語はやめようと言っています。それはそうだと思います。

それからもう一つ、ちょっと変な話ですが、情報というのはもともとインフォルメというラテン語から来ていて、スウェーデンでは「形を与えること」であるとして、広く考えています。日本の場合は、情報を動かすと人も物も動くと考えていますが、向こうでは、情報を動かすことによって、人が動かなくても済むようにしようと考えています。そうすると自然破壊的ではなくなる。アメリカの学者と共同研究するにしても、わざわざ飛行機を飛ばして行くのでなければ、自然破壊的なことをしなくて済むようになる。買い物にも、わざわざ自動車を出さなくて済むようになる。

その意味で、逆に情報の手段によるコミュニケーションではなくて、顔と顔を接するコミュニケーションが増えて人間的な絆が強まり、コミュニ

ティが復活していくのだということで、実際に向こうではコミュニティが復活しているのです。日本とちょっと違うのは、日本は情報化が入ってくると触れ合いが減りますね。

私の場合は情報機器に弱いこともあるので、学生に、「隣の教室のやつと携帯電話で話をするな、人間的な触れ合いをしろ」と言っているのですが、携帯電話で話をしている。また携帯電話で話をするとう人間的な接触が減る。実際に接触すれば、「夏休み何していた？」とか、いろいろな余計な話もせざるを得ないが、メールだけなら用件だけ言える。

そういう入り方に対して、ヨーロッパ、特に北欧の場合は、寒いせいもあるのですが、コミュニティで動かなくなることができるように、そのために情報を動かすのだという。少し発想が違うのです。

それから情報というのは物の形を変えることであって、単に人間のコミュニケーションということだけではありません。物づくりのときに、情報を与えて形を変えろという考えがあります。つまり物の周りを情報で包み込むのが、情報化社会の物づくりだという発想方法をとっています。

永野 先ほど英語の話が出ていましたが、英語で商売しておられる竹中さんや團野さんはいかがですか。

竹中 大変参考になるお話ありがとうございました。英語云々というときに、英語は単なる技術ですから、その前にやはり日本人としての自信、日本人としてのものの考え方の確立が重要だと思うのです。

総合的に考えると、いま必要なのは、本当にアメリカに振り回されずに、ヨーロッパに振り回されずに、日本の素晴らしさを抽象して理論化して世界に訴えることだと思うのです。それがしっかりしていれば、言葉など分らなくても通用するはずですが、それをやるのは誰かと言ったら、私の持論なのですが、まさに大学の先生の仕事ではないか。われわれ第一線の肉体労働者は、もちろん議論も参考にしながらやるわけですが、稼がなければいけないということで必死になっています。

いま先生のお話をずっと通して、必要なのはやはり日本人の精神の作興で

ある。それを頼みにしていくのは、日本人の哲学、日本人の素晴らしさの再認識ということを国民の間に広めるということではないか。スウェーデンのお話の最後の詩「子ども」も素晴らしいと思うのですが、日本も、徳川時代300年の平和な歴史という、世界に例のない素晴らしいものを持っているわけですから。こういうことを抽象して、日本独自のものを打ち出す。先ほどお話が出た「市場経済を超えて」というものは、そういう動きの一つなのかもしれません。是非そういうことをお願いしたいと思います。

神野 私の言いたかったこともまさにその通りで、私がスウェーデンを引いているのは、スウェーデンを真似しろということではありません。私の考え方は、いつも突拍子もなく駄目だと言われていたのですが、1985年にヨーロッパ地方自治憲章ができた時に、スウェーデンに見に行ったら、私の理論通りやって行ってもワークしている社会があるということがわかったので、引いているだけです。

私の考え方は、先ほど網倉さんがおっしゃったように、日本は日本の文化を復活しなければならぬということです。文化というのは生活様式ですが、それによって自分たちの生活を支えていかないと、産業がやられるということです。日本は食料自給率が低くなっています。1960年代には、ドイツも日本もイギリスも穀物自給率は60%でした。現在、日本は20%、ドイツは130%、イギリスは110%です。食料が自給できないと知識社会になれません。スウェーデンでは物を売りません。知識をつくって、物をつくらせて輸入するのですが、その時に食料自給がないと非常に問題です。日本はとにかく工業製品を売って食料を入れた国ですから、各企業が物づくりを出して、自分たちのほうで企画だけにしようといっても、食べられなくなってしまうわけです。

食料自給率が減った原因は、分子である食料の生産は農水省の責任だと思えますが、分母のほうは、国民が文化、自分たちの生活様式を崩したからです。スウェーデンの学生たちがやっている、少々語弊がありますが、コココーラを飲まない運動、マクドナルドを食べない運動、ファーストフードを食べない運動、これらは自分たちの文化を崩さないための運動です。生活文

化として、何月にはどういうハーブティを飲むということまで決まっているのです。イタリアではなぜスローフードか。お昼は家に帰って食べるというのが文化になっているからです。そういう生活様式を崩してはいけません。

ところが日本は完全に文化・生活様式を失いました。日本民族は靴を履いてはまずいのです。水虫になるのです。だからずっと下駄を履いてきたわけです。いまの日本の若い女性に、「あなたの足の大きさは何文ですか」と聞いて、わかる人はいません。それどころか、「文（もん）」というのが、足の大きさの単位だとわかる人もいません。さらに「文」というのは、一文銭の大きさだということを知っている人は皆無です。その上、子どもたちは悲惨なものです。子どもたちは、靴を入れる箱を下駄箱というけれど、なぜ下駄箱というのか知らない。下駄って見たことがないのでから。これは恐るべき事態だと思います。

自動車で天井を抜いているものがありますね。ヨーロッパは乾燥していて、夏でも窓を開けて走れば、アウトバーンを走っても大丈夫です。だから、クーラーを入れないのです。しかし窓を開けると降られますね。ところが、あれは上が開くと、空気が車内を回り、接地性が良くなるので、そのために開いているんです。日本は湿気がありますから、上なんか開けても仕方ない。無意味なことを真似しているわけです。完全に文化・生活様式が崩されました。

ヨーロッパの文化、生活様式に対して、アメリカは自分たちの文化が劣っていて勝てないものですから、1920年代に文化戦略を立てます。アメリカの生活様式を売り込めば、アメリカの製品が売れると考えたのです。そこでハリウッドに補助金を膨大に出して、アメリカの映画を世界に売りまくったのです。それを見ていた人々が、あれが生活様式かといって真似をする。日本人は、これに完全にやられました。私も、「うちのママは世界一」などを見せられて、あれが文化的な生活かと思って、自分たちの生活様式を失ってしまった。

ところがヨーロッパでは、例えばフランクフルトソーセージというのは、フランクフルトでしか食べません。その地域で食べる習慣が残っていますか

ら、地場産業は決して崩れない。地場産業が崩れなければ、つまりその地域の生活を支えている産業が成り立っていれば、決して日本がいま陥っているような地域経済の崩壊はないのです。フランクフルトで何か新しい産業が起きて、そこに労働の供給が増えれば、賃金が上げ止まります。それから抜けたあとも、地場産業が残っているわけですから、その賃金は上がります。そこで必ずストップするのです。文化・生活様式を壊してしまっている発展途上国とか日本だけが一極集中してしまうのです。

ですからおっしゃる通りで、それぞれの生活様式を再度復活させる。ヨーロッパでいえば、国民国家が成立する前に存在していた生活様式・文化を復活させることによって、もう一度経済を復活しようという文化戦略を各国で立てております。日本もそういう戦略を立てないともまずいと思いますので、おっしゃることについては全面的に賛成です。スウェーデンをほめたたえた私の説明の仕方が悪かったと思います。

竹中 すみません。語弊があるといけませんので補足させていただきます。先生の世代ではないと思いますが、先生の先輩の世代で、世論形成に力を持っていた大学の先生方がやってきたことは、すべてアメリカやヨーロッパから輸入して翻訳して、これがあるべき姿だということで大きな影響を日本に与えました。このへんで立ち直って、日本そのものの良さを広めるオピニオンリーダーとしてご指導お願いしたいという趣旨でございます。

星野 スウェーデンの成功というのは禁酒と教育の二つだけのようなお話でしたが、もっと他にもあるのではないかと思います。そのところはもう少し伺いたいところです。

それからいまの議論で、日本人の良さといっても、日本がもっと相当落ち込まないと、元に戻ってこないだろうと思います。こういう非常に単純な発想ですが、そんなふうを考えました。

川野 お伺いしたいのは、「ボックス・ロマーナ」というのは、ローマのもとの平和のことで、いまの「ボックス・アメリカーナ」と似たように見えて

違いますね。アメリカの強制のような感じで、いまボックス・アメリカナ的になっています。

いろいろと政府の関係のお仕事にも携わっていらっしゃると思いますが、小泉さんの言っていることを聞いていると、壊したあとにはきっと何か生まれてくるに違いない、くらいの見当でしかものを言っていないように聞こえるのですが、身近でお仕事をされていて、今日のお話と照らして、小泉さんの考え方、日本の持って行き方について、何か一言お願いします。

神野 まさにご印象と同じです。先ほどもご発言がありましたように、日本国家がいま住んでいる国民の家だとすると、どこそこ全部悪くなっているのですね。古くなってしまっている。お勝手も悪い、居間は不具合が起きている、お便所も、ということで全部不便が起きている。その時に小泉さんが言っていることは、破壊しよう、壊そうということだと思のです。それには国民はわっと賛成するのです。しかし、次の設計図を立てていない。壊すのはいいのですが、片手にやっぱり次の家の設計図をちゃんと準備して壊さないといけません。しかも、全部を競争原理など一つの原理でやろうとしているのはまずい。家というのは、お勝手は機能的に、寝室は安らぎの場とか、居間は何かというように、それぞれ部屋にはそれぞれの機能がありますが、洋風、和風を含めて一つの設計思想に基づいて統一されたデザインをきちんと描いて、この家を造ろうと国民に示して、政策を打つべきだと思のです。

しかし、いまのところ設計図を示そうとすると、必ず不満が起こるわけです。例えば主婦はちょっと台所を良くしろといい、夫は書斎をつくれといい、子どもは勉強部屋を、という。それを調整すると次の設計図をつくるのが難しいし、それをやるとどうも支持率が下がると思っているのではないかと私は思います。「壊せ、壊せ」と言っている限りは、人気があるのです。みんな家に不満を持っていますから。しかし、それではまずいというのが印象で、おっしゃるとおりの印象です。

苦しくても、そして抵抗が多くても、設計図を描いた上で壊そうと言わないといけません。壊したら自動的に次の新しい家が出てくるということはありません。得ないと思います。

永野 ありがとうございます。ご発言をされていない方もおられますが、時間がなくなりましたので、申し訳ありませんが、これで終わらせていただきます。神野先生、どうもありがとうございました。[拍手]

〈以上〉

日本のかたち研究会（第8期）

---

平成 15（2003）年度 第2回

## 企業経営における和魂洋才の奥行きを模索して

講師：渡邊 五郎氏（森ビル株式会社 特別顧問）

---

開催日 平成 15（2003）年 9月 26日（金）

場 所 当間高原リゾート ベルナティオ

幹 事	永野 芳宣	((財) 政策科学研究所 副理事長)
出席委員	岩城 修	(イワキ(株) 代表取締役社長)
	宇津木健太郎	(中国電力(株) 支配人東京支社長)
	川野 毅	((株) ニューオータニ 取締役大阪総支配人)
	北郷 義時	(東京特殊電線(株) 取締役会長)
	小林 俊彦	((株) フジタ顧問)
	末藤 秀男	(九州電力(株) 東京支社 副支社長)
	田邊 輝義	(古河電気工業(株) 執行役員電力事業部長)
	樋爪龍太郎	((株) ぶぎん地域経済研究所 取締役社長)
	星野 聰史	((株) 関電工 相談役)
	山崎 達広	(北陸電力(株) 東京支社 副支社長)
	吉越 洋	(東京電力(株) フェロー)

—敬称略—



---

## 【講話】「企業経営における和魂洋才の奥行きを模索して」（渡邊五郎）

---

### 1. はじめに

ご紹介にあずかりました渡邊でございます。本日は、この伝統ある緑蔭勉強会でお話をさせていただくことを大変な光栄に思っております。

最近、自分自身の話に絶えず付加価値を付け加えていくほど、脳細胞も、また下半身の細胞も生き生きとした成長を遂げておりませんので、果たしてご参考になる話ができますやら、ひとつこれから一時間にわたりましてご辛抱をお願いしたいと思います。

先ほどご紹介にあずかりましたように、私は今年の6月に三井化学を引退しまして、9月1日から森ビルのほうにお邪魔しております。

まずは、なぜヤクザな不動産業界に入ったのかということです。先日も、雑誌「経済界」の副社長をしておりました方から、「なぜ、あえて火中の栗を拾ったのか？」という質問を受けました。みなさんご覧になられたかもしれませんが、今年の正月にノーベル賞受賞者の江崎玲於奈先生と野依 [良治] 先生と小柴 [昌俊] 先生のトーク番組 [NHK「未踏の“知”をめざせ」] がありました。江崎先生は「新しい森に入れ。森にはたくさんのリスクがあるけれどもオポチュニティがある、感動がある」と言われました。野依先生は「感動、感性、志」ということを言われたと思います。また小柴先生は、「徹底して、とことん考え抜け」と言われました。いずれにしても、既成の概念から離れて、絶えず本物を追求していくことが大事だというメッセージを受けたわけです。私は、この江崎先生の教えを従順に信じ、しかも、森ビルのリスクに挑戦する高い志と心に惹かれ、「新しい森」で挑戦してみようという気持ちで、森ビルに入ったわけです。

また、先ほどご紹介がありましたように、1998年から凍結されております世界一のビル、101階、492メートルというビルを完成するためのお手伝いをするようになっております。

本日は、まず、41年間勤めました三井物産において業務部長をした2年間

の経験をお話ししたいと思います。物産の業務部長というのは幹事長兼官房長官のような形で、歴史的にわりあい権力のあるところで、人に嫌われる仕事をさせられるところです。次に米国の三井物産社長としての2年間を、どんな心構えで生きてきたかについてご披露させていただき、そののちに3年間、アジア人として初めてデュポンというアメリカの化学会社の社外重役をさせていただきましたが、そこにおける別れの挨拶をベースにして、デュポンでどういうことを感じてきたかということをお話させていただきます。

次に三井化学に行きまして、4年間お世話になりました。「タブーへの挑戦、モーゼの十戒・五郎版」ということで、社内報に載せた文章があります。お嫁に来ておきながら相当やんちゃ坊主の発言をしてきた数々ですが、それをご披露して、もしもご参考になればありがたいと思います。

最後に、「企業経営における和魂洋才の奥行きを模索して」というメインパートに移っていきたいと思っております。もちろん前段のところにも和魂洋才の神髄に触れる部分が、たくさんあるのではないかと多少自惚れております。

## 2. 企業経営の経験から

### (1) 三井物産・業務部長時代の三原則

私は三井物産で、1991年6月から2年間、業務部長として勤めさせていただきました。当時は行革の真っ只中にありましたが、絶えず私の底流にあった基本的な考え方は、以下に述べる三原則であります。

それに加えて、マッケンジーによって指摘された三井物産の緩慢なる衰退に対する警鐘に対して、健全なる危機意識を行動に移したい、なによりも改革の実行あるのみ、という願いを持って生きたわけです。「人斬り五郎」だとか「首切り五郎」だとか言われた時代ですが、いまは懐かしい思い出として残っております。

一番目は、譜代大名の家来としての矜持、主に仕えるロイヤリティのあり方です。これは「カラスは白い物語」として、三井物産の歴史に残っていると言うと自惚れた言い方ですが、皆さんよく記憶していただいて、大事にし

ていただいているものです。私は業務部長をやる前に、2年間ほど業務部副部長として業務部長にお仕えました。その業務部長の堀さんは、当時の江尻〔宏一郎〕社長が「カラスは白い」と言うと、「カラスは白い」と言う。私は「違いますよ、堀さん。カラスは黒いですよ」と単細胞的な発言をしても、「カラスは白い」と言われる。その方は清廉潔白な方で、決してゴマすりではありません。頭がすごく冴えた方でいろいろのポストで勉強させていただきましたが、主に仕えるロイヤリティの基本軸がきちんとできておられる方です。私は、これを譜代大名の家来としての矜持と呼んでおります。最近では、主の悪口をいろいろなところで言いふらす不心得者が多い中で、かつてお仕えたこの上司は、腹の据わった方としてすがすがしい印象が、私の心に深く残っております。私の哲学とは多少違いますが、清澄な基軸、主に仕えるロイヤリティがこの方にはあったわけです。

一方、1975年にハーバードのPMDというビジネススクールの下級兵士のコースに勉強に行かせていただきました。ご承知のように、ハーバードの授業というのはケーススタディをベースにした数字ばかりの授業です。我々に要求されるのは数字ですが、 $1+1=2$ というような決まり切った数字の正解を求めるものではありません。そこで要求されるものは、「良い意見の違いを尊重する大きな度量と識見」であったと思います。反対のための反対をしたり、次元の低い抵抗的意見を述べたり、つまらない発言をしたりしますと、ひとりでに抹殺されていくという厳しい課程で訓練されるわけです。良い意見の違いを戦わせて、その結果を尊重しあうという寛容さと厳しさが培われるわけです。

私が先ほどの上司と哲学が違うと申しましたのも、ここにあるわけです。すなわち、社内では、たとえ相手が社長であっても、堂々と謙虚に良い意見の違いを戦わず姿勢を持ち、外に対しては、主に仕えるロイヤリティを堅持するという貞節さを持つことが必要ではないかと思えます。主に仕えるロイヤリティを持つことと良い意見の違いを戦わせて、その違いを尊重するという、二つの両輪をしっかりと持ち、立派に車を運転して行ってほしいということは、私がいつも言っていることです。

二番目は、自然体で会社をよくするための常識のレベルアップ、つまり

「太い常識」ということを大事にしていきたいということです。組織や制度の改革には、過去の経緯や整合性も大事にしていかなければいけないが、それと同時に、これは五郎語録のひとつですが、「変化は常態である」という認識のもとに、会社の今日・明日にとって何が大事かをアイデンティファイして、それを何が何でも具体的に改革・実行していくという大きい常識を常々磨き深めていくことが必要ではないでしょうか。これが、いわゆる自然体で会社をよくするための大きな常識のレベルアップということです。

三番目は、経営資源の曖昧な配分防止と優先順位の明確化ということです。商社というのは、だいたいルーレットに1ドルずつ張っているような事業体であって、アクセントのない、優先順位のない事業体だったと思います。いわゆるノンコアを捨ててコアを大事にしていくという現代の経営のエッセンスみたいなものが軽視されてきた会社でした。やはり、責任に曖昧さが残るような中途半端な組織や人事配置は思い切って直していく必要があります。また、経営資源配分や投資に関しては、優先順位を明確にして、総花的な配分を排するとともに、責任の主体をはっきりさせることが必要です。その意味で、私は兼任は大嫌いです。二つ、三つ持つというようなことは嫌いです。事業では必ず首謀者が誰であるかということをはっきりさせることが大切で、経営の二元化はいかんということです。

私の業務部長時代に、当時1,130社ありました関係会社の中で、代表権のある会長は外すと宣言して、それをなくしました。最初は何々天皇とか、何々法王とかという方がいて、たくさんの方から「五郎ちゃん、おまえみたいな単細胞がそんなことしたら、殺されるよ」と言われました。私は、「首は飛んでも、殺されてもやるんだ」ということで、実行に移しました。そして、天皇も法王もなくなりました。いわゆる経営の二元化はいけない、優先順位を決めて、コアを大事にしていくことに集中していくべきだと思っています。これが、私が業務部長のときに、心の中でしっかりと支えてくれた三本の基軸です。

## (2) 米国三井物産社長就任時の挨拶から

次に米国三井物産社長の就任の挨拶から三点ほどお話をさせていただいた

と思います。私の話の中には時々英語が出てくるので、諸先輩というよりも厳しい後輩から「渡邊さん、話の中にあまり英語を入れちゃいけませんよ」とよく言われております。心ではわかっているつもりですが、英語が出てくる時は必ず日本語で言いますので、ご容赦願いたいと思います。

第一は、“Cohesiveness (コヒーシブネス)” と “Responsiveness (リスポンシブネス)” の重要さについてです。コヒーシブネスというのは、ちょっとお聞きになっていないと思いますが、「団結」とか「結束」というような意味です。リスポンシブネスというのは、リスpondすると言いますか、「敏感な反応」、「応答」という意味です。

私は、ニューヨークに三回、計13年勤務しました。一回目は1966年から72年まで、二回目が1980年から85年まで、三回目が1993年から95年までです。1980年、二度目にニューヨーク勤務に就いた時のことですが、ハーバード・クラブで、今回ブッシュ政権の国防長官をしているドナルド・ラムズフェルドさんが講演をなさいました。

私は英語の講演はすべて理解できるほど英語が強くないです。みなさんは、「渡邊さんは英語がうまい」とか、「英語がすごい」とか言ってくださるのですが、年老いて覚えたものですから、耳ができていなくて、苦痛です。ですからデュボンのボードを3年やって、三井化学へくることになり、conflict of interestでボードを辞めなくてはいけなくなった時は、神様から立派なおみやげをいただいたと思ったくらいです。やはり、子どもの時から米国にいたわけではないし、文化だとか宗教の話がわかっていないので、英語を聞いても、大事な部分を聞き漏らしたり、話の骨格を逃したりして苦痛です。そういう意味で、英語の講演も一貫してわかるかということ、わからないことが多いです。

しかし、この時のラムズフェルドさんの講演は非常にわかりやすかった。今もテレビで聞いても、ラムズフェルドさんの英語は、非常にわかりやすい。それで、よくわかりました。

彼がキャプテンとして戦艦ニュージャーシーに乗っていたとき、東海岸のある港(おそらくリッチモンドだと思いますが)で座礁しました。タグボートを呼んできて動かそうとしたが、なかなか動かない。そこで一方に寄せて、

押したら、ようやく動き出した。たまたま満ち潮の助けも借りて (with the help of high tide)、ようやく動き出したといいます。当時、1980年はアメリカ経済がようやく勃興し始める時で、「われわれが cohesiveness をもって一致団結してやれば、あの強い60年代のケネディの時代、30年代のルーズベルトの時代が取り戻されるんだぞ」というような骨子の講演でした。アメリカ人というのは、こういう力の政策が非常に好きですから、聴衆にうける演説でした。

一方1993年、アメリカで米国三井物産社長になる寸前に、デュボンと興銀と三者でいわゆる business search agreement と言いますか、お互いに相互協力によって新しい仕事の可能性を追求していこうという話になりました。そういう王者同志が illusion impact というか、虚像の力も利用して、新しい仕事をつくっていこうというアグリーメントをしたわけです。

その時に、ウーラードさんというデュボンの前々会長が日本に来られました。それはデュボンの新しいオフィスの開所式でしたが、そこで講演をして、responsiveness の重要性についてお話がありました。この言葉は、お客様に心を込めて、迅速に対応していくということです。私は、彼の "responsiveness" という言葉を "speed with delicacy (デリカシーのあるスピード)" と日本語的な英語で訳しました。「心のこもった、デリカシーのあるスピードと、結束力・団結心が大事だ」と強調してまいりました。米国三井物産社長としての第一声のひとつが、この言葉でした。

ちょうど、それから6ヶ月くらい経った時に、ニューヨーク支店の経理部長が、私のところにニューヨーク・タイムズを持ってまいりました。「渡邊さん、渡邊さんが言っているのと同じことをIBMのガースナーさんが言っていますよ」という。その記事は、"Cohesiveness and Responsiveness" という記事でした。ガースナーさんは私の真似をするような方ではありません。私も、ガースナーさんの真似をしたわけではなく、彼より6ヶ月前に言っている。しかも、それはラムズフェルドさんからお借りし、ウーラードさんからお借りしたけれど、それを結び合わせたのは私が独自でやったことです。

いずれにしても、そういう偶然の一致がありました。三井物産の諸先輩のおかげで私は、ニューヨークのリンカーン・センターというメトロポリタ

ン・オペラハウスのボードメンバーをさせてもらっておりました。ちょうどすぐ前にガースナーさんが座られたので、その話をしましたら、非常に喜んでくださいました。ガースナーさんというのはやんちゃで、あまりアメリカでは評判のよくない経営者であるとはいえ、立派な改革をIBMで成し遂げた方であることはご存じのことと思います。いずれにしても、立派な企業経営の要諦は、「内にあってはコヒーシブネス、外にあってはリスポンシブネス」ということが大事ではないかと言っているところです。

二番目は、“Synergy of Communication (コミュニケーションのシナジー)”が大事だということです。コミュニケーションのことで言いますと、まず米国三井物産社長就任早々、会議を日本語に変えました。それまでずっと部課長会議は英語でやっていました。部課長は30人おりましたが、その30名のうち3人がアメリカ人です。その3人のために下手な英語で無駄な時間を費やしていた。まったくのちんどん屋、喜劇です。当時は、アメリカナイゼーションとかインターナショナルライゼーションとかグローバルイゼーションとか言われた時代で、「郷に入っては郷に従え」という鉄則もありますし、そういう風潮もあった時代ですが、私はあえてリスクを冒して日本語に変えました。その代わり、歴代の米国三井物産社長よりも徹底して、アメリカ人とのコミュニケーションを図っていったわけです。

形式ではなく、substance (実質) が大事だと思います。最近のようにビジネス・ユニットが権限を持つ縦割りの組織になればなるほど、横系を通す Synergy of Communication が必要になる。あるいは、ゴーンさんも言っていますが、クロス・ボーダーといいますが横のつながりが必要になる。これは非常に難しいことです。この横系をどういうふうに通し、その横系をどうやって縦系の王者たちが立てて尊重していくか、というところで企業経営は分かれると思います。この縦横斜めの Synergy of Communication から得られる情報が、大きい仕事をつくりあげる基盤になっていくわけです。このヒューマン・ホットラインのご縁から得られる情報の積分が、個人の人生をも豊かにし、また会社も発展していく源泉だと感じます。

三番目は、“Cadenza (カデンツァ)”です。私は『人を見る眼先を見る眼』という本を3年くらい前に出させていただきまして、そこにも挙げています。

カデンツァというのは、協奏曲の中で演奏者が独自のアドリブを入れられる部分です。私は、「組織のすべての壁はできるだけ薄くするから、徹底的にとことん自由奔放に個性ある舞を舞いまくれ」と言いました。しかし、組織の壁はある。仕事ができる人は、時々壁を越える悪い癖のある人が多い。その代わり、ものすごくできる。けれども、いかにできても駄目で、伝統ある組織の中で自由奔放に舞うことが大事である、ということを行ったわけです。いわゆる自律の精神を持って、組織の掟は守りながら、積極的に個性を発揮した仕事をやってくれということです。

以上が米国三井物産社長就任の時の三つの挨拶です。

### (3) デュポンのボードを終えて

三番目に、1999年にデュポンのボードを去るにあたっての別れの挨拶をご紹介します。200年の歴史のあるアメリカの立派な会社でも、いろいろな問題があるということの一端を、悪口という意味ではなく、ご披露したいと思います。

一番目は、“Corporate Ethics (企業倫理)”です。いまよく騒がれております企業倫理の一端ですが、その時はもちろんエンロンなどの事件はありませんでした。それとは若干別の意味の企業倫理の視点をご披露したいと思いません。

いまや、ご承知のように、協調と競争の時代で、会社というものは事業を売却したり、あるいは古いパートナーと辛いけれども別れを遂げて、新しいパートナーを選択しなければならないというディジションを迫られることが絶えずあります。そういう宿命を抱えているわけです。ジョイントベンチャー・パートナーと別れたり変更したりするとき、あるいはノンコア・ビジネスの整理整頓にあたって、ジョイントベンチャー・アグリーメントを解消したりしなければいけなくなった時のモラルといえますか、ビジネス・エシックスが大事ではないかと思えます。

私はたまたま三菱製紙の内村 [茂] さんという前会長と、恩田 [怡彦] さんという社長さんとお知り合いになってゴルフをした時に、「渡邊さん、デュポンはけしからんよ」と言われました。5年間にわたって、三菱製紙とデュ

ポンとは、感光紙か何かでジョイントベンチャーがあったようですが、事前の通告もなしに、アグハというところにデュボンのポジションを売ってしまった。それで、けしからん、と文句を言われたわけです。

企業の買収とか売却には、“Secrecy Agreement”を結ばなければいけないので、なかなか事前通告をすることは難しい。これは紙一重のsubtle pointというか、難しい接点だと思います。長年一緒に同じ釜の飯を食ってきたパートナーに対する心のもった配慮をどうするかというのは、非常に難しい選択だと思いますが、少なくともそういう配慮はしなければいけない。それに欠けるとパートナーから非難を受け、信頼をなくし、その悪い評判が業界に流れて、会社全体の信用を損なうことにもなります。こうしたことは、特に事業部が強すぎるものの一つの弊害でもあるし、会社全体のことに配慮が行き届かない事例だと思います。

たまたま私は監査委員会に属しておりました。その委員長はMITの総長、ドクター・ベストさんという方でした。監査委員会では、デュボンが抱える1000件以上の訴訟を受けていることについて、その損害賠償はいくらだとか、これはどうするかということを議論して、定性的なことはあまり話すことはありませんが、ドクター・ベストさんは、「いや、五郎、それは非常にいい例だ。今度ボードで話さない」ということを言われた記憶があります。

二番目は、若い美人にあまり惚れてはいけないということです。というのは、デュボンは数年前に、世界一のタネの会社であるバイオニアシードというところを1兆円もかけて買いました。私はあまりデュボンではお役に立てず、しかも英語も十分わからないまま3年間お勤めし、年6回ウィルミントン〔デラウェア州のデュボン本社〕に通いました。この時だけ、反対しました。あとからお茶碗が割れたのを威張っても仕方がないのですが、反対したのはこの時だけです。これは歴史に残ってしまして、ホテルオークラでデュボン・ジャパンのCFOが私についてくれていたものですから、彼がこの証人です。

私は「これはいかん、そんなことをしなくてもいい」と言いました。当時のデュボン側の反論は、「モンサントと別の大きな訴訟案件がある。そのためにもこの会社を買うことによって有利になる」というものでした。3年間で

私ひとりがノーと言った事件は、このバイオニアシードの一件だけです。

私は、若い美人、いわゆるライフサイエンスにうつつを抜かさずに、熟女、すなわちR&Dの蓄積のある有望既存商品 (further sophistication of polymer chemistry といいます、いわゆるポリマー・ケミストリー) をもっと深化すべきだ、そういう分野でもっと事業を増やしていく必要があるのではないか (例えば polymer chemistry の further sophistication)、と申したわけです。新規分野の投資の選別には、相当慎重な検討が必要であるということの例として、このバイオニアシードの買収は、デュボンにとってのひとつの教訓だと思えます。いずれにしても、若い美人に惚れすぎずに熟女を大事にせよという題で話をさせてもらいました。

三番目は、事業部制の長所と短所についてです。これは、おそらく皆さんの会社でも問題になっていることと思います。歴史的に、三井物産と三菱商事には違いがありまして、三井物産は独立採算性です。特に米国三井物産とか、欧州三井物産とか大阪支店とかは、今の各社が採用している事業部制をとらずに、それぞれ一匹狼というような形で、独立採算でやっています。

現代のようなシステム化が進んでいる時代、グローバルに事業をやっているかなければならない時代に、私はその当ても、そういうふうに変えようとはしましたが、いわゆる古い官僚的な人達がいる、私のような乱暴者の自由を許してくれませんでした。抵抗がたくさんあって、結果的に私が業務部長の時には、そういうことはきちんとできなかったのですが、だんだん三井物産はそういうふうになってきた。三菱商事は昔からそういう事業本部制が強かったわけです。他人の女はよく見えるから、三井物産は三菱商事がいいといい、三菱商事は、いや三井物産がいいという。そういうことで、お互いにいろいろな試行錯誤を加えながら、いまは三菱商事的な流れになっています。皆さんの会社もそうだと思いますが、事業を一つとして見て、世界を事業ごとに見ていくという方向にならざるを得ないと思っています。

デュボンも事業部制が非常に強いために、例えばデュボン・ジャパンの社長は置屋の女将で、全然権限がない。だから事業部の人たちはウィルミントンを見ている。そういうことでは、三井物産マンだとかデュボンマンだとか東京電力マンとかいうのができてこない。どうしても長期的な視点に立った

人材育成はできないと思います。組織に正解はなく、他人の女がよく見えるのは、人間の性(さが)ではあるけれども、その両方のメリット、デメリットをよく勉強して、立派な正解はないとわかった上で、試行錯誤といいますが、ステップアップをしなければならない。アップかダウンかわかりませんが、そうしていかないといけないというのが私の現在の気持ちです。しかしシステム化が進み、世界が狭くなってくると、どうしても事業主体に事業を進めていかないと、無駄なことが多いとは思っているところです。

#### (4) 三井化学時代「モーゼの十戒・五郎版」

次に三井化学に行き、「タブーへの挑戦、モーゼの十戒・五郎版」として社内報に載せた中から、数点お話をしたいと思います。

一番は、基本に戻れ、“Back to the basics”ということです。もうずいぶん古くなりますが、鹿島アントラーズのスポンサー、自動車部品メーカーの株式会社イエローハットのパウンダーである鍵山秀三郎さんにお会いしました。鍵山さんは「最近、みんな暗い話ばかりしておる。けしからん。とんでもないことだ。こんな時代とはいえ、世の中にはいいことがたくさんある。今日は二つだけお話ししよう」とおっしゃいました。そして、「一つは、不況のせいではあるけれども、最近、ようやくみんなが真剣になってきた。昔は、ちゃらんぼらんにイージー・ゴーイングで生きているやつが多かったが、いまは、ようやくみんなが真剣になってきた、これは喜ぶべきことだ。二番目は、昔はいい人がなかなか採れなかった。その人のために辞表を書いてあげて、その人の辞表を私が持ってあげてないといけないような方が多かった。いまはいい人がたくさん採れる」という話をされました。

鍵山さんは自動車部品を主体に事業を起こした方で、次々にたくさんの会社を起こされました。いまま東証一部に上場されている会社は三つか四つあると言っておられました。昔はお金がなくて、従業員や会社あるいはコミュニティにどういう貢献ができるだろうかということで自問した末に、掃除を始めようと思ったそうです。とにかく住んでいる環境を豊かにするために、個としては限界があるけれど、努力してやってみようということで、掃除をすることを思いついたそうです。

鍵山さんのオフィスの周辺には四つのバスの停留所があるので、毎朝その四つの停留所へ行って、10人くらい並んで待っている人の足下に落ちているタバコの吸い殻とかゴミを拾って回ったそうです。「最初は恥ずかしかった。ところがだんだんとみんなと友達にもなり、いい挨拶や会話をする事によって、いい気持ちになり、みんなにも喜んでいただいた。誇れることは、誰でもできることを継続してやることだ」と彼は言って、これを「凡事徹底」と呼んで実践してきたそうです。

また、鍵山さんの会社は、鹿島アントラーズのスポンサーだそうですが、「あのブラジルのジーコは偉い」と言っていました。彼は日本一弱いチームを一番強いチームにしてみせると言って鹿島アントラーズの監督になった。選手は、ジーコがブラジルのスーパー・テクニクスを教えてくれるものと思いきや、技術の粋には一切触れずに、徹底して基本を叩き込んだというのです。

私なりに解釈することは、普通のことを普通でない領域にまで高めることによって、どんな状態に置かれても普通のことがいつも通りにできるということではないかと思います。日本人は国際舞台に出て、いわゆる恥ずかしさといいますが、謙虚さからくる自信のなさで自分の実力が発揮できないというようなことがあったのですが、だんだん日本人も成長してきました。その背景には、基本を徹底してやっていくことがあったからではないでしょうか。

Jリーグの川淵 [三郎] チェアマンと最近よくゴルフをやっていますが、先日彼にこの話をすると、「渡邊さん、その通りだ」と言いました。日本サッカー界の育ての親にドイツのクラマーさんがいます。ちょうど釜本 [邦茂] とか杉山 [隆一] とか川淵さんの時代、メキシコ・オリンピックの時の監督だったクラマーさんは、サッカーでサイドブッシュ(専門用語ではインサイド・キックと言うそうですが、横から蹴る基本動作)を集中して教えるばかりだった。日本の選手たちは、「そんなことはわかっている。早くもっと別の高度な技術を教えてくれよ」と頼んだそうですが、クラマーさんは、頑として基本訓練に徹したという話でした。

この不況の中で、「もう一度基本に戻れ」の精神、いわゆる“Back to the basics”の気持ちで、自分自身の生き方、あるいは会社のあるべき姿を考え

てみてはいかがでしょう。

二番目は、改革を具体的実行に移す行動力が必要だということです。これを私は「うねり」と呼んでいます。デュボンもそうですが、やはりトップリーダーはディレクションだとかターゲットを明示して、部下がそれを具体的にフォローしていくという連帯感が必要です。トップと一緒に中堅幹部、社員一人一人が起すこの「うねり」のvirtuous cycle(良い循環)が企業の発展には非常に大事ではないかと思えます。

三井化学にはすばらしい計画システムがありまして、「知の経営」としては立派なものだと、私はいまだに思っています。現体制の社長も、前会長(私がお引き受けする前の会長)も非常に頭のいい方で、論理もしっかりしていて、経営計画システムもピシッとできていて素晴らしいのですが、これを実務レベルに下ろして、社員一人ひとりがよくそれを理解して、積極的にフォローして、具体的にスピーディにどう実行に移していくかという行動力が問題であると思います。私はこれを「うねり」と呼んで、それが欠けていると、お嫁に行った身でありながら、はっきりと言ったわけです。

「具体的に実行せよ」ということについて、ちょっと付言をさせていただきたいと思えます。実は一昨年になりますが、日本能率協会の企業新任取締役会のセミナーでお話をさせていただきました。与えられた題は「戦略的発想と行動」というものでした。私はこの「戦略」という言葉が大嫌いです。「戦略的発想」だとか「戦略の構築」とかいう言葉を軽々しく使う前に、「頭と心とチンポでよくもんでから使え」と物産時代、あるいは三井化学時代、若者によく言っておりました。チンポなんて言うてはいけないということで、文章にはどうやって書こうかといういろいろ考えた末に、「頭と心と腹でよくもんでから使え」と言っておりますが、「チンポでもむというのはどういうことですか」というつまらない質問をするやつもおります。要は、体裁で使うのではない、ということです。

本当は戦略的発想とか戦略という言葉は簡潔で要を得た大事な表現、コンセプトであることには間違いのないわけですが、それを軽々しく使うやつの中にろくなやつがおらんというのが私の率直な印象です。偏見かもしれませんが、そう思うわけです。

一方、こうした若い人たちとの対話の中でよく使う言葉に“*But, what have you done recently?* (一体、おまえは最近具体的に何をやったんだ)”という言葉があります。「ぶつぶつ文句ばかり言ったり、つまらない訳ばかりしているけれど、具体的に最近どんな実績をあげたんだ」という意味です。これは、ユニオン・カーバイドという（いまはダウという会社に吸収されて、なくなりましたが）会社にいた私の友達が、上司からしょっちゅう言われた言葉だそうです。

いわゆる戦略というものは、これから着手する明日から先のことだけを意味するものではありません。“*But, what have you done recently?*”の問いかけの中にある、現実的で具体的な成果を追求する厳しさ、これもまた戦略を考へるときの重要な要素になると思います。過去現在から未来にわたって、足が地に着いた戦略こそが大事ではないでしょうか。要は問題意識や危機意識を持つだけでは駄目で、具体的に実行に移していくことが大事ではないかということが、私の言いたいポイントです。

三番目は、長い会議が多すぎるということです。巷では三井化学は会議が多すぎるという批判を受けておりますが、それもさることながら、会議に時間をかけ過ぎている。経営会議だとか戦略会議だとか実行会議だとか中計だとか予算会議だとか、確かに会議は多すぎるけれど、それぞれ大事な会議だから、それにかかる時間と会議の内容が問題だと思う。私は、本当は十分の一でいいと思うけれど、それでは失礼なので、会議は四分の一でいいから、四分の三はお客様のところへもっと飛び込んでいかなければいけないと言いました。

三井化学では、会議で原稿を読んでいる人が多いんです。発表者は前の晩眠れないくらいに勉強してきているし、我々トップも勉強してきて、社長、会長は前もってブリーフィングも受けている。そこで、「よく我慢して聞いているな」と私が言いましたら、「渡邊さん、それはタブーですよ。相談役、会長は読めとおっしゃった」と言われました。

その背景には、三井化学が三井東圧と三井石油化学の合併会社であるということがあります。三井東圧のほうは情の厚い方が多いので、どうしても発表も感性でだらだらと説明する。いい言葉で言えば、心をこめて説明するの

で、読んだほうが早いと言われたと思いますが、いまではそれを何の抵抗感もなく、やっていること自体が問題である。相談役や会長からどう言われようとも、このスピードの時代にはそれは駄目だ、と申しました。

私が尊敬している信越化学の金川〔千尋〕さんという社長は、「一般的な報告は一切いらん。簡潔に報告せよ。できるなら質疑応答だけでいい」と言っておられます。われわれも、三井化学に限らず、この金川さんの言葉を真剣に考えてみる必要があるのではないのでしょうか。

四番目は、収益を上げることと長期信用のバランスです。化学会社では、原料はナフサという石油の溜分を採ったものなのですが、ナフサは非常に乱高下する宿命を抱えています。今はものすごく高い。特にこのあいだは三十何ドルになって、とても急騰した時代でしたが、日に日に価格を改定していかなければならない状況なので、営業マンや部長さんは大変だろうと思う。毎日お客様との価格交渉の舞台の上で、男の品定めコンテストをしているようなものです。値段を上げないと経営計画を達成できない。ところが、ちょろちょろ値段を上げると、三井化学はそんなやつらの集団かと言われて信頼をなくす。会社としての短中長期の収益と信頼のバランスをどう運転していくかという問題がある。これに答えはないけれども、少なくとも家の中で部下や同僚とそのことについてよく対話してほしい。

これは三井化学だけの問題ではなくて、各社に当てはまることで、正解はないわけですが、信頼・信義が基本だと思うけれど、たとえこれらがあっても問題の完全な解決にはならない。難しいこの非情なドラマの上で、せめて三井化学の名にふさわしい舞を舞うにはどうしたらいいかと悩み続けてほしい。こんなお話もさせてもらいました。

五番目は、パートナーの重視ということです。一昨年の予算会議では、各事業部門、研究開発部門、管理部門の方々からそれぞれ立派な報告を受けましたが、その時にこのような発言をしています。「今後とも継続して厳しい経済環境が続く。ナフサ、オイル、為替、あるいは東南アジア・中東から出てくる競争力のある石油化学の攻勢、どれ一つとってみても、数字をプラスにする要素はない。すべてが悪いことづくめなので、相当腹を据えて、徹底的に生きていかないと数字は上がらない。皆さんの出された数字は、竹のよう

なしなやかさに欠ける」。

いま、三井化学だけではないと思いますが、各社ともトップは経営が厳しいから、プレッシャーを下にかけていく。一方、人間というのは、懐に余裕がないと数字が空回りしてしまっていて、かえって逆回転を生んでいく。厳しいために、もうどんどん懐のものを吐き出させるものですから、企業経営になややかさがなくなっていく。

非常に残念なことです。努力が空回りして数字があがらない。「この厳しい環境と変化の中で、数字を確実にすることに貢献するプラスの要素は、パートナーにしかない。すなわちお客様と関係会社の方々にどう心を込めて対応し、その人たちのお力をどうお借りするかにかかっている」というお話をさせてもらいました。

六番目は、会社の聖域をなくせということです。実は、住友商事の宮原〔賢次〕さんが社長になった時に、東レの前田〔勝之助〕会長のところをお訪ねしたそうです。そのとき前田さんは、「宮原さん、会社の中に聖域をつくってはいかんよ」と言われたそうです。そのときの聖域とは研究開発部門だったようですが、往々にして大手企業の中の聖域は財務部門にあることが多いです。

私が業務部長の時、大蔵大臣にあたる副社長（いまは日銀の審議委員になっている、喧嘩の強い福間〔年勝〕君ですが）との大喧嘩は、三井物産の歴史の中でも大変有名です。業務部長は、家の中の引き出しがわかっているわけ。彼も財務担当として、長年にわたって家の中の問題がよくわかっている。お互いにポジションがわかっている同士です。特に商社の財務部門には、資本の部分とオペレーションの部分があるものですから、財務部門がオペレーションの部分で儲けると営業部隊に「おまえ、何やっているんだ。もっと儲けんといかんじゃないか」という。自分が損しますと、資本の部分のブラックボックスの中へ入れて雲にかすめるという悪い癖があるので、その両者を完全に分離をさせなければならぬとして、業務部長時代分離してもらったことがありました。

先日、三井化学の前会長である幸田〔重教〕さんとお酒を飲む機会があって、「幸田さん、一番いけない聖域は会長、社長の聖域ですよ」と言ったら、

「そうだ、そうだ」と言ってくださったのです。意識してこの聖域の垣根を取り払って、部下に自由にものを言わす雰囲気をつくらないと、恐ろしい聖域ができてしまうことになります。

最近、これも新造語で、トップの方は不愉快だと思いますが、大きな企業の悲劇はトップの“self-complacency (自己礼賛)”とそれを取り巻く茶坊主たちのへつらいのcomedy (喜劇) であると私は言っています。そういう会社がいま多い。人間の業ですから、トップにへつらうことはサラリーマンとして仕方のないことですが、それではいけないのではないか。企業には、眼が上についている養殖のヒラメなどはいない。天然のサンマやサバが自由に泳ぎ回る会社でなくてはいけません。こんなことを言ってきたわけです。

最後に親分のわがまを許容する家来としての度量ということについて、少しお話ししたいと思います。実はだいぶ前のことですが、東レの幹部研修会が三島の研修所でありました。そこでお話をさせてもらいました。

その前に数人の幹部の方から、「渡邊さん、うちの会長の前田勝之助さんはワンマンで困る。人の言うことを聞かない。会議でも一人でしゃべっている。会長にはっきり物を言えるのは五郎さんぐらいだから、ひとつ言ってくださいよ」と言われておりました。そして私の講演が終わった質疑応答の一番バッターに出られたある副社長さんは、「渡邊さん、東レの一番いけないところはどこですか」と質問をされました。それで、ああ、いよいよ来たなと思いました。その方に「〇〇さん、それは難しい質問ですね。私も三井物産の幽霊屋敷をフリチンで歩いて、パンツくらいはきなさいよ、と言われたくらいオープンな男だけれども、その質問にはちょっと答えられませんな」という枕詞を置いて、30秒くらい経って、勇気を出して「〇〇さん、あなたは私に、会長がワンマンでわがままで人の言うことを聞かない、ということをお知らせしたいのではないのですか」と言いましたら、みんな大笑いをしたわけです。続けて、ここは、自分ながら立派だったと思って自惚れておりますが、「リーダーというものは、もともとわがまなものなんだ。家来はそのリーダーのわがまを許容するだけの大きい懐を持たんといかん」と言いました。

その後2ヶ月くらい経って、山口 [敏明] さんという東ソーの会長を偲ぶ会で前田さんとお会いしました。「いや、先日は失礼しました。お留守に悪口

を言いまして申し訳ありませんでした」と言ったら、彼は「いやあ、とんでもないよ。五郎ちゃん、このあいだの講演はすごく評判よかったよ」と言ってくださいました。私のビデオを見ておられないのではないかと思いましたので、ビデオをお送りしておきました。そんな事件がありました。

いずれにしても、親分のががままを許容する度合いにもよりますが、そうしてお互いにオープンに話し合えるということが大事ではないかと思います。

### 3. 企業経営における「和魂洋才」

これから本題に入っていきたいと思います。“洋才”としては、「グローバル・スタンダード」と「コーポレート・ガバナンス」の二つをお話した方がいいのではないかと思います。時代のファッションでもあります。そして締めくくりとしまして、日々大切にしたいと考えている“和魂”の神髄について三つほどお話ししたいと思います。

#### (1) 洋才ーグローバル・スタンダード

まず、グローバル・スタンダードとは一体何かという正解のない課題について、みなさんと一緒に考えてみたいと思います。一般的には、グローバル・スタンダードという言葉の響きは必ずしもよいものではないのではないかと。「グローバルと言いながら、実際には、アメリカン・スタンダードであり、アングロサクソン・スタンダードの押しつけであってけしからん」、「ムーディーズだとかスタンダード・プアーズは、彼らの尺度で日本やアジアを制圧しようとしている」とか、はたまた「いろいろなグローバル・スタンダードは、あたかも日本叩きのためだけにできたルールである」というような批判的な声すら聞かれる昨今です。

最近は大いぶ雰囲気も変わってまいりまして、日本企業の経営者の中には、「何がなんでも欧米のグローバル・スタンダードでなければ生きていられない」というような議論も出てきているようです。きっかけとしては、グローバル・スタンダードに沿った経営をしないとアナリストの評価が下がり、結果として株価が下がるとか、格付けが下がると資金調達金利が高くなってし

まうといった目先の問題がクローズアップされているからなのかもしれないと思います。しかしながら、何がグローバル・スタンダードなのかという問いには答えていないのではないかと思います。

昨年、NCRの高橋〔秀明〕さん(現在、富士ゼロックスの副社長)にお会いしました。この方は23年もアメリカのNCRに勤めた方ですが、「グローバル・スタンダードというのは、英語であるけれども、英語ではない」と言われました。つまりグローバル・スタンダードという言葉は、あまりアメリカ人は使わないようです。私も13年アメリカにいましたが、当時は当然のことながら、あまりグローバル・スタンダードという言葉は耳にしませんでした。高橋さんはその時に、「グローバル・スタンダードとは、時代と共に生まれては消える“best practice”の集合体である」と言われました。“best practice”というのは、直訳すると「最もよい慣行、実践、実行」ということです。つまりグローバル・スタンダードとは、個人レベルまたは企業や国家レベルにおいて、最もよい行動や考え方の基準の集合体ということになります。これは私の情感に近い表現で、アメリカ人はこの言葉を使わなくてもグローバル・スタンダードという言葉はわかりやすい良い言葉だ、世界に通用する言葉だと考えています。むしろ経営の本質といいますか、経営の基軸であると解釈してもよいのではないかと私は勝手に思っています。

また、このように「生まれては消える」ものと考えますと、グローバル・スタンダードはどんどん変化していくものであって、もっと幅広いダイナミックな意味を持ってまいります。また、「“best practice”の集合体」という意味では、自動車や家電業界等で日本が世界に誇るものづくりの手法もいまやグローバル・スタンダードになっていますし、これまで諸先輩がたくさんのグローバル・スタンダードをつくってくださったと思います。

例えば1980年代に、欧米でも生産性向上のキーワードとして、日本語の「カンバン(看板)」や「カイゼン(改善)」が使われましたが、これもそれにあたります。これは日本の製造業の生産性を世界に冠たるものとする原動力となって、80年代の日本経済の優位性を世界に示したことは事実であります。これは日本の誇りと言ってもよいと思います。なにも日本がアメリカ方式を全部採用すべきであると言っているのではなく、むしろ日本的であってよい、

グローバルに通用するものでさえあればよい、ということではないかと思えます。一般的に、グローバル・スタンダードのよいところはどんどん取り入れる受容力をもって、同時に我々の持っている良いものはグローバルレベルに持ち上げて、積極的に世界に発信していく、というおおらかな気概や情熱が大切ではないかと思えます。

経営のグローバル・スタンダード、すなわち世界に通じる実践的で具体的なデファクト・スタンダードづくりを実のあるものにするには、現代の経営者にとっては醍醐味のある価値ある挑戦だと思います。このように、ぜひともグローバル・スタンダードをネガティブではなく、前向きに捉えてほしいというのが私の願いです。

## (2) 洋才—コーポレート・ガバナンス

最近よく耳にする言葉に“Corporate Governance”があります。これは一般的には「企業統治」というような難しい言葉で日本語に訳されております。これは、会社は誰のものかという観点から解釈して考えるとわかりやすいのではないのでしょうか。アメリカでは、株主に向かって your company と呼びかけますが、日本では my company、our company となります。ここに従業員を大切にしている日本と、株主を大切にしているアメリカとの違いがあるわけです。

デュボンのボードをしておりましたチャールズ・ハーバーさんという方がおられます。私は94年に、ニューヨークの商工会議所の会頭として、この方を朝飯の勉強会にお呼びしたことがあります。私はその時、まだデュボンのボードではありませんでしたが、後に、たまたまデュボンでもお会いすることになります。

この方は、企業目的について、“Corporate objective No.1 is earning. No.2 is earning. No.3 is earning.”と言いました。「とにかく、儲けんといかんぜよ」ということが基軸にあるわけです。ハーバーさんは、続けて、企業には四つの stakeholders があることもおっしゃいました。私はまだその当時は、恥ずかしながら、ステイクホルダーズという言葉がわからなかったのです。株主にするか従業員にするか、あるいはカスタマーにするかは別として、株主、従業員、お客様、コミュニティ、この四つを総合してステイクホルダーズと

言います。ハーバーさんは、「そのステイクホルダーズにあって一番大事なのは株主である、二番がお客様、三番が従業員、四番がコミュニティであり、この四つを総合したステイクホルダーズ・バリューと企業収益をいかにうまく回転していくかが、経営の要諦である」と言いました。これは、すごく簡潔にして要を得た表現だと思って感銘を受けたわけです。それ以来、彼の哲学をいろいろなところで紹介しています。先般デュボンのボードでお会いして、「あなたの哲学を、ロイヤリティを払わずに世界に紹介しているんだよ」と言ったら、喜んでくださいました。

この四つのステイクホルダーズのすべてが重要であるけれども、その筆頭に株主をもってくるところが、現在のアメリカのコーポレート・ガバナンスの根幹にある考え方です。「会社は株主のもの」という考え方です。みなさん大いに異論があると思いますが、後ほど是非ディスカッションしたいと思います。社外重役を置くのも、株主利益を最大化して株主を大事にしていくという考え方の表れであります。

もともとヨーロッパ人はアメリカ人を軽蔑する傾向がありますが、ヨーロッパのビジネスリーダーたちは、アメリカのいわゆる株主重視のコーポレート・ガバナンスに毒されております。

フランスのローンブランという会社(今はもうヘキストというドイツの会社と合併してアベンティスという会社をつくられましたが)の会長さんは私に、「あの頑迷固陋なドイツ人(これはドーマンさんというヘキストの会長だった方です)も、ようやく株主重視の重みがわかってきたよ」ということを言っておりました。いわゆるシェアホルダーズ・バリューの意味や重みがわかってきたよ、もはや大西洋に垣根はなくなった、というようなことを言っております。先ほども申しましたが、四つのステイクホルダーズのすべてが大事だけでも、その筆頭に株主があるということが、今のアメリカのコーポレート・ガバナンスの根幹にある考え方です。

この点、日本ではどうしても「会社は私たちのもの」「会社は従業員のもの」という考え方が強いと思います。ご参考までにアメリカの株主重視の背後にある考え方のひとつとして、こういうことを言われたことが非常に頭に残っております。「株主は究極のリスクを負っているラスト・リスクテイカーであ

る」ということです。いわゆる営利企業体において、最終のリスクを持つのは、やはりなんといっても株主なんだ、ということです。

アメリカのコーポレート・ガバナンスを批判してばかりいないで、自分の会社の競争力と透明性をアップするために何が大事かという視点に立って、ステイクホルダーズ・バリューの優先順位をお決めになればいいと思います。世の中は株主重視の大波がグローバルに押し寄せておりますから、なかなか日本的に従業員最優先というわけにはいきませんが、シェアホルダーズ・バリュー一本槍を薄めるためだけに、ステイクホルダーズ・バリューのバランスを唱えるのでは答えにならないのではないかと考えています。

自分の企業がどのような価値基準を持つのかという企業哲学を踏まえて、明確な目標をもって「ステイクホルダーズ・バリューの独自色ある」優先順位を考えていけばいいのではないかというのが、私のいまの一時的な結論です。いずれにしても、決まった正解はありません。我々にとっての永遠の課題としてディスカッションし続け、勉強し続ける必要があるのではないかと考えています。

### (3) 和魂—ノーブレス・オブリージュ

それでは本日の締めくくりとしまして、大切にしております和魂について三つほどお話したいと思います。最初は、“noblesse oblige(ノーブレス・オブリージュ)”です。これは、「身分の高いものに課せられる社会的あるいは倫理的責任」と訳されておりますが、私は、これを「品位をもってリスクに挑戦する心」と捉えています。

もともとは、ヨーロッパの騎士道精神から来た言葉のようですが、騎士道精神といってもわからないので、NTTドコモの前社長でありました大星〔公二〕さんからお聞きした話を具体例としてちょっと紹介したいと思います。

大星さんは、NTTの常務時代に移动通信の世界に初めて入ったということですが、「当時全く見通しのつかなかった事業を前にして、一緒に荒海に漕ぎ出す同僚、またその家族のことに思いを馳せて、武者震いをするような使命感、責任感を感じた」とおっしゃっていました。これは、現代の我々にわかりやすい崇高なノーブレス・オブリージュではないかと思っています。

また、日本の伝統的な恥の文化の美德と言いますか、すなわちリーダーたるものは、志を高く持って、なお矜持を保ちつつ、誇りをもって行動せよという文章に遭遇したことがあります。そういう言葉にもノーブレス・オブリージュの精神が宿っているのではないかと考えています。リーダーとしての矜持、高い志の根幹には、リスクへ挑戦する果敢な精神と責任を取るという最も大事な基軸があるように思います。最近我々の周囲を見渡しますと、いたるところで責任を回避して、逃げ回る品性の悪い人たちが多くなかで、気骨反骨を見せた大先輩の言葉を二、三ご紹介したいと思います。

一つは明治19年、明治新政府は地方銀行を次々と立ち上げたわけですが、現在の四国銀行の前身であります第37国立銀行の設立誓約書を、先日、農林中金の大多和〔巖〕さんという副理事長に見せていただきました。彼は若いころに農林中金・高知支店に勤められたことがあるようでございます。その志の高さ、峻厳さにおいて、現代の我々はただ本当に慄然とするような文章がそこにありました。頭取以下、23人の全従業員の血判と共に誓われた誓約書には、「当銀行員は金銭に関しての不正行為があった場合には、私財を擲って弁償した上で自害する」ということが明記されています。弁済するだけでなく、死をもって責任をまっとうすると誓っているわけです。

もう一つ、三井物産の大先輩、尊敬する石田礼助さんの話をしたいと思います。昭和16年、戦雲急を告げる時に、当時の三井物産ニューヨーク支店長の宮崎清さんが、当時の社長・向井忠晴さんに、「戦争が始まりそうだから家族を帰したい」という電報を打ってきました。石田礼助さんは、その前にニューヨーク支店長の経験もあっただけにアメリカの強さがわかっていて、戦争は絶対に起こらないという確信のもとに、向井忠晴さんと激論の末に帰さなかつたらしいです。ところが、昭和16年12月8日に戦争が勃発したため、即刻その日に辞表を提出したと聞いております。

また、ご承知の吉田茂は、昭和26年9月、その後の日本外交の基軸になった日米安全保障条約を締結して帰国して、こう言ったそうです、「後年本条約の是非について、国論沸騰するであろう。それ故に私一人でサインをしてきた。歴史に永遠に責任を取る所存である。」一人で責任を取ってもらっても困るけれど、そういう自分の責任をはっきりさせることが大事なことではない

でしょうか。

多少次元は低くなりますが、企業人としての行動について責任を取れということについて、ちょっとお聞きづらいかもかもしれませんが、私は常々「責任ある発言、行動をせよ。また、数字に対する責任を持って。厳しい目標を掲げてコンスタントにプラスのゼロに収斂する数字を出せ」と言ってまいりました。こうしたことの積み重ねが仕事を進めていく上で大切な上司からの信頼と社内説得力を生むことになります。特にお客様に対する責任・約束を守るということも大事です。

社外に対しては、一人ひとりが会社を代表して事に当たっているわけですから、「あの会社に話を持っていっても誰と話していいかわからん、上でコロコロ変わる」と言われないように、上司は部下の発言・約束に責任を持つとともに、部下も自分の発言の重み、責任をよく理解して、軽率な発言やコミットをしないように上司と日ごろから十分に対話をするのが大切です。特に自分にとって悪い情報を上司に報告できるような環境を、上司と部下の間に絶えずつくっておく必要がある。そして、上司も部下もリスクに立ち向かい、リスクをとり、責任から逃げない、何事にも責任を取るという基本姿勢をしっかりと持ち続けてほしい。こんなふうに思っております。

#### (4) 和魂一品行・品性・品格

和魂の二番目が、品行と品性、品格ということです。品行と品性、品格については、先ほどお話しました石田礼助さんは「粗にして野だが、卑ではない」と言われています。石田礼助さんを模して城山三郎さんが書いてくださった本の題ですが、いわゆる石田さんは、太く豊かに自然体で生きる「粗にして野である」人生を標榜して、雄々しく生きた大先輩です。

一例として、この方は権威を振り回すことを非常に嫌いました。人間はみんな同じだ、女中さんも運転手さんもキャディさんもみんな同じだ、という基本鉄則が彼の中にはありました。それだけではなく、いわゆる卑しいこと、品性に悖ることを非常に忌み嫌われました。彼は「株の空売りの礼助」としても有名でしたし、賭け事も大好き、女も好きということで、謹厳実直な方の価値判断では、決して品行は良くなかったわけですが、品行と品性の区別

をしっかりと持っておられた方だったと伺っております。

石田さんのライフ・スタイルを私なりに解釈しますと、多少品行は悪くてもいい。品性さえ悪くなければいい。品行が悪いくらいの熱情やエネルギーがなければ、人間としてのダイナミックな発想や構想も出てこない。また、いわゆる具体的な実行力にも欠ける。また、人の弱さに対する理解も持てない、というふう勝手に解釈しています。逆に一番いけないのは、品行がよくて品性が悪いやつだと思います。

最も忌み嫌う品性というのは、陰日向があって上司にはへつらい、部下には威張る人たち。また、妬みや恨みや中傷やブラックメールなどを平気でやるやつなどです。私はかつて品格については60歳まで待ってとっておりましたが、もうとっくに60歳を過ぎましたので、品格については灰になるまでそれを志向して生きていきたいと思っています。そうした意味で真の品性、品格こそ和魂の神髄ではないかと思っています。

#### (5) 和魂—トレランス

最後に“tolerance”ということについて少しお話をしたいと思います。ある先輩から、日本人に最も欠けている三点として、“engage(関与する、参画する)”、“assert(はっきり物を言う)”、“tolerance”が挙げられました。“tolerance”は、もともとは「寛容、寛恕」と訳するのが普通ですが、特にすばらしいと感銘を受けたのは、この先輩が“tolerance”という言葉「寛容、寛恕」とは訳さずに、「落としどころ」と訳されたことです。いわゆる日米交渉や、ビジネスのネゴシエーション、あるいは人生におけるあらゆる対話においても単なる「妥協」ではなしに、相手の意見を尊重し、寛容寛恕の気持ちをもって、たえず「落としどころ」を見いだしていくという姿勢が大事ではないかと言われました。

先日、野球のコミッショナーの川島広守さん(私の尊敬する先輩で、ときどきお邪魔して教を乞うておりますが)のところに行って、この話をしました。彼はすごく仏教に造詣の深い方で、「寛恕」という言葉が非常に大好きな先輩ですが、「いやあ、五郎君、toleranceを落としどころと訳しているのは面白いね」と言ってくださいました。

ビジネスの世界での交渉事や議論の際に、自分の主張をとことん押し通して「勝った、勝った」と言っているようでは、和魂の精神が泣くと思います。剣道の達人とは、間合いの見切りができる人と言われますけれども、われわれも世界を相手にした厳しいやりとりの中であって、相手との距離を正しく測り、最後の逃げ道を相手に残してあげる寛容さ、激論の中にも落としどころを考えられる度量の大きい和魂が、われわれ日本人としてのリーダーシップの真髄に迫る姿ではないでしょうか。絶えず、落としどころを見いだしていこうとする謙虚で柔軟な気持ちをもって、堂々と意見の違いを戦わせることが、国際社会においても尊敬される根幹だと思います。

以上、我々は、仕事においてもプライベート・ライフにおいても、相対的価値の世界に生きながら、実質すなわちサブスタンスの極限を追い求める姿勢が尊いのであって、私はあえてこれを「絶対価値の追求」として大事にしていきたいと思っています。

最後にお話をした「和魂洋才」の「和魂」は、ゆるがせにはならぬ魂の基軸という意味で、「絶対価値」というふうには捉えております。「洋才」は、絶え間なく変化する時代の中で、ベスト・プラクティスを提示し続けるという意味で不動のものではなく、その中身が時代とともに変わる相対価値の連続プレーではないかと捉えています。しかし、これが「洋才」の価値を低くするという見方は間違っているものであり、「和魂洋才」が相まって、基軸のブレなく激動する時代の要請に対応していくことができるのだと思います。絶対価値と相対価値、和魂と洋才、それぞれの奥行きを模索していきたいという願いを込めて、問題提起をさせていただきました。

私自身も未消化の題材がたくさん残っております。本日を契機にさらにこの問題を掘り下げて企業人として、日本人としての奥行きを深めていきたいと願っているところでございます。みなさんも是非、皆様方の視点で私の問題提起に光を当てていただければ幸いと存じます。ご静聴どうもありがとうございました。[拍手]

---

## 【意見交換】

---

永野 それでは渡邊先生のお話を受けて、ご質問、ご意見、何でも結構です、どなたからでも結構ですのでお願いします。

### 〔経営者の問題〕

川野 多岐にわたる話を、どうもありがとうございました。具体的にお伺いしたかったことですが、コーポレート・ガバナンスのところで、ハーバーさんの企業目的と企業の四つのステイクホルダーの話がございました。アメリカを念頭に置くと、株主、お客、社員、コミュニティ以外に、経営者本人がまず筆頭に上がってくるのではないのでしょうか。つまり経営者がインセンティブを非常に高くとっている。そして企業の目的であるアーニングに邁進する。これは短期業績主義と言われていました。

私も前に、別の仕事をやっていた時にニューヨークにいましたが、新聞を見ていると企業は非常にドラスティックなリストラをやり、業績回復をしている。また、例えばウェスティングハウスなどは最後に放送会社が変わってしまう。そういうことを垣間見てくると、アメリカの場合は、株主の前にさらに経営者本人がいるような感じもあって、さらに言えば、その結果として経営者がひとつの利権のような存在になっている。言うなれば、アメリカ全体が労働の階層化とかコネ社会とか、そんな方に行っていて、崇高な理念とかステイクホルダーの話も一方ではありながら、現実にはもっとドロドロとした個人主義的なものがあるのではないか。あえて刺激的な言い方で述べさせていただいているのですが、先生のほうで、それはこういう切り口で見るべきだ、ということがあれば教えてください。

渡邊 本当に厳しいご指摘です。特にワールドコムとかエンロンの事件を境にして、そのことは厳しく指摘されております。それは一部の人たち、というところご批判があると思いますが、大勢はそうではないと思います。ただ、日本的なスタンダードからすると報酬はどうしても大きい。しかし、そのように邪にツイストしているのは一部の経営者ではないか。多くの経営者は、も

らっているお金の額は大きいにしても、そのことだけで生きている動物ではないと思っています。

もう一つは、矯正のスピードもまた速く、おっしゃられたように過度に行き過ぎていることに対する修正も早いということです。企業経営のトップにいるのはユダヤ人が多いのですが、アングロサクソンのオールド・リタイアード・チェアマンの人たちは、いまおっしゃったようなご指摘に対して非常に反省して、迅速に行動に移しています。私はアメリカに惚れすぎている傾向があるかもしれませんが、経営者自体がそういう悪い人たちの巣窟であるとは思わない。企業のコーポレート・カルチャーによってもそれぞれ違います。

話は逸れますが、私はデュボンの〔エドガー・S・〕ウーラードさんの引退記念ディナーで、「エドはエレガント・カリスマ(Elegant Charisma)の男だった」と表現しました。eleganceとcharisma、「その二つのコンビネーションをつけたのは、五郎、おまえが初めてだ」と言ってほめてくれたんですが、elegant charismaのある人は、たしかに少ないんですね。例えばジャック・ウェルチなどは、カリスマ性はあるけれど、エレガンスがない。ということで、本当にelegant charismaのあるリーダーは、失礼ながら日本人にもわりあい少ない。どなたかご推薦される方があったら教えて欲しいと思いますが、elegant charismaというのは、経営者の大事な資質ではないかと思っています。

そういう意味で、アメリカ人の中にはelegant charismaのある方もけっこうおられますし、ああいう事件を契機にしてアメリカが全部いけないということではなく、立派な経営者が多いと言わせていただきたいと思います。

#### [コーポレート・ガバナンスとリスク管理]

山崎 北陸電力の山崎です。コーポレート・ガバナンスの話は大変興味をもって聴かせていただきました。ステイクホルダーについて、「株主、客、従業員、地元」という順番づけが重要性を持つかどうかよくわからないのですが、以前、企業倫理ということを少し考えてみたことがあります。そうすると、アメリカのジョンソン&ジョンソンという会社が非常に参考になるので

すが、その四つの基軸の中でどういう順番づけをやっていたかという、客があって、地元があって、従業員があって、最後に株主がきているのです。

この企業倫理の話、順番づけは、会社が危機に陥ったときにどういう対処をするかという時に、非常に重要性を持っていると私なりに思いました。例えば、私は原子力関係の仕事をやっていますが、原子力というのはいろいろなトラブルがあって、地元とどう対応するかということでも大事な局面に立たされるのです。その時にステイクホルダーの順番をどう位置づけるかによって、対処方法がだいぶ違って来るわけです。

コーポレート・ガバナンスという面では、先ほど先生がおっしゃった通りかなと思いますが、企業のリスク管理という面ではどうなるのか。企業のリスク管理もコーポレート・ガバナンスも同じような感じですが、リスク管理という面ではジョンソン&ジョンソンが採った方法、順番づけがいいのではないかと私は思ったのですが、いかがでしょう。

渡邊 リスク管理とコーポレート・ガバナンスにおける順位は、私は連関づけられない悲しさがあります。リスク管理という点では、コーポレート・ガバナンスの別の視点、トランスペアレンシー、アカウンタビリティというようなところで、もっとオープンに、迅速に、特にコミュニティに対して対応するという点であって、直接のステイクホルダーの順位づけとは関係ないのではないかと思います。ただ今のお話を伺いながら、いろいろなケースに遭遇したことをご披露してお答えの一部にさせていただきたいと思います。

実は私は土佐の生まれです。橋本大二郎さんの私的勉強会のようなものに「高知情報クラブ」という中小企業の社長さんの会がありますが、そこに行ってこの話をしたあとに質問を受けました。そうしたら、「渡邊さんの話はなっとらん、順位が全部逆だ。一番大事なものが地域社会であって、それから従業員、それからお客様、株主は最後だ」と言われました。今までいろいろお話しさせていただいて、たくさんの質問に遭遇した中で、地域社会が一番だ、というのは高知の方が初めてでした。

それからカスタマーという点では、ジョンソン&ジョンソンは非常に立派な会社です。ホンダの宗国〔旨英〕さんという会長は、日米財界人会合などでも、ホンダはシェアホルダーズがホンダファミリーが多いから、「特にお客

様が大事だ」と言っています。その基本哲学、その骨格から全部枝葉が出ている。カスタマー・ファーストという。私は一つの堅い主張としてわかる気がします。カスタマーが大事だということです。しかしいわゆる営利企業体としては、さきほど申しましたラスト・リスク・テイカーという点で、株主をどうしても無視できないのです。

最近日本でも宮内〔義彦・オリックス会長〕さん、生田〔正治・商船三井会長〕さん、中谷巖さんとかという方たちは、株主重視を打ち出していますが、それに対するご批判も多いのです。私自身も先週の日曜日に田村〔達也〕さんという日銀の理事をした方とお会いしました。田村さんは個人を相手に勉強会をやっている。彼が会話の中で言っていたのは、英語で恐縮ですが、“Board is responsible for all stakeholders, but also board is accountable for shareholders”と言われました。これは一番わかりやすい表現だと思います。

それからもう一つは、いまから三年前ですが、ワシントンでCMAという化学のCEOのconferenceがありました。デュボンの会長チャド・ホリデーと、ダウの会長ビル・ストロロポロスという人と、ゴールマンサックスのポールセンと私の四人でパネルディスカッションをやりました。そのパネルディスカッションの中で、日本に五年もいたチャド・ホリデーが「ステイクホルダーズ・バリューのバランスが大事だ。いまシェアホルダーが一番ではないよ」という発言をしたら、当時、総スカンでした。いまのようなエンロン事件も起こっていませんし、アメリカの市場主義の中で、コーポレート・ガバナンスの粹であるシェアホルダーズが一番大事だというのは、たいそうの意見でした。

一昨年、アテネで有名なチェアマンなどが集まる私的勉強会みたいなものがありました。日本からは行天〔豊雄〕さんという三菱銀行の人と私だけが行っている会なのですが、その会でコーポレート・ガバナンスという話題でディスカッションをしました。ヨーロッパの、特にリタイアード・チェアマンなどは、アメリカ一辺倒に対する批判がある方が多いのです。それこそコーポレート・ガバナンスの中の品位だとか、いまおっしゃったような指摘があったのです。

そこに、面白いことに、アクゾというオランダの化学会社のCFOが来てい

ました。CFOはほとんどいないCEOの会議なんですが、CFOが一人いまして、「あんた方、先輩たちよ。黙って聞いておいたらロマンティックな少女趣味的なことばかりいっているけれど、私は毎日アナリストに追いかけられているんだ。シェアホルダーズを抜きにして、コーポレート・ガバナンスは考えられない。何をうつつつ言っているんだ」と言うのです。いろいろ意見の違いはあると思いますが、私はやっぱり先ほども少し申しましたように、透明性と競争力をベースにして、それぞれの会社にとって何が大事かということを中心に考えて、それをベースに優先順位をつけていけばいいのではないかというのが結論です。それではグローバルにというか、特に欧米の社会ではあまり通用はしないけれど、日本的にはそれでいいのではないかと思います。

私がしつこく substance、substance（本質）と言っているのは、キヤノンの御手洗〔富士夫〕さんがやはりそういうことをおっしゃっているからです。御手洗さんも日本的な要素を入れた経営ですね。田村さんもお立派な方ですが、はっきりと「それでは駄目だ」と言う。特にコーポレート・ガバナンス研究会の幹部は、どうしても固まっています。どちらがいいかわかりません。

#### 〔ステイクホルダーの順位づけ〕

星野 私は、今のご質問、それから渡邊さんのお話を伺っていて、四つのキーポイントをあえて順位づけするという問題ではないのではないかと、思いました。これは並列的な問題であって、常にバランスよくやっていくということが極めて大事ではないかと思う。それは何故かという、一つ例を挙げますと、私は電気の工事の仕事をやっていたことがあるわけです。これには四つではなくて、三つのキーポイントがあるんです。一つは絶対に安全にやらなければいけない。そうでないと死んでしまうわけです。二つ目はお客さんに対するサービス、電気が止まったら早く直さなければいけない。三つ目は仕事の効率をよくしなければならない。必ずこの三つを頭の中に置いて仕事をしないとイケない。よく、安全第一とか、サービス第一とか、効率第一とかいうが、馬鹿なことを言っはいかん。安全第一なら家で寝ていればいいので、仕事にならん。仕事の効率を考えると、常に安全・サービ

スを頭に置いてやらなければいけません。したがって私は、企業統治のステイクホルダーとして四つをお挙げになったことは、常にこれを見ながらバランスよくやっていくべきポイントではないかと思います。

**渡邊** 私はあえて「ステイクホルダーズのインテグレーション(統合)」と言っていますが、それは必ずしも適当ではないけれど、探し求めています。バランスということをおっしゃいましたが、それはその通りです。バランスと言っていますが、優先順位の入ったバランスなんですね。全部同じではないでしょう？

**星野** 同じとは言わないけれど、順位づけということが渡邊さんはお好きなので、少し気になるわけです(笑)。

#### [グループ会社と連結決算]

**永野** このあいだ日立の金井〔務〕さんと二人でお会いして、じっくりお話をしました。あそこは今、ご存知のように大変なリストラをされています。先ほど、三井物産にも千百いくつあるとおっしゃっていましたが、日立は1,232グループの会社があるのです。グループ経営をどうするかということが、いまの最大の問題になっているようです。それは連結決算になったからです。それから四半期別の決算を出さなければいけない時代になってきている。それから情報公開。そういうことで、「グループというのは一体なんだろう、日立グループというのは非常に重要なんだけど」というお話をされた中で、今のことに関連する話が出ました。

一つの意見は、そのうち一部に上場している会社が21あるそうです。その21社は日立グループ以外の大株主がいっぱいいらっしゃる。日立だけの考えでやれない面がある。日立グループの五原則というのがあるそうですが、その通りやれなくなっているところが悩みだ、とおっしゃっていました。そういう、株主を大事にしなければいけないところに対しては、株主重視だと言わざるを得ない。けれども、原子力の話ではありませんが、地元が非常に重要だということは、そこを強調しないと成り立たない。その場その場に応じて、という語弊がありますが、そういうお話もされておりました。

**渡邊** 日立は非常に評判が悪いのです。コーポレート・ガバナンスという観

点からすると、金井さんは彼なりの言い分があると思いますが、全部日立エンパイアから送り込んでいるのです。これが非常に批判を喚んでいます。

永野 少しお伺いしますが、三井物産というのは、グループからコミッションをもらっているのですか。

渡邊 いやあまり儲かっていないものですから、コミッションなんかもらっていません。

永野 日立は、グループから0.03%のコミッションをもらっているそうです。日立というグループの中で名前を使っている一。

渡邊 そんなこともおかしいことですね。

永野 それをどうするか、ということもあるんだそうですけれど。

渡邊 連結経営ですから、儲けてもらわないといけないので、自分の鷹の爪を食べるようなことをしてはいかんと思います。だからどこで一番儲けるかという観点はホールディング会社というか親として大事でしょうけれど、今の日立の経営は、例えば日立化成とか上場しているところに日立の本体の方から送り込んでいるのです。そういうことで、いま日立グループが一番批判を受けているのではないですか。

#### [中小企業のコーポレート・ガバナンス]

樋爪 樋爪と申します。いま大宮の商工会議所の責任者なんですが（永野会頭をやっておられます）、中小企業の立場で考えてみます。先ほどの話で、株主はラスト・リスク・テイカーであるという話でした。その通りだと思うのですが、あくまでも有限責任ですね。自分の出資に応じた責任以上のものは追及されない。ところが中小企業の親分というのは、まさに従業員の家族に対しても、個人保証で自分の会社の金融をつけていますから、最後は何もなくなるところまで責任を取る。場合によっては自殺してしまうということが現実にあるわけです。日本の企業の99%は中小企業です。したがって、今日のお話は1%の大企業について、特に国際競争にさらされている企業にとってはその通りだと思うのですが、日本の企業の99%、従業員数でいっても55%を占める中小企業に関するそのバランスは、少し違うのかな、という気がしております。

先生のお話の中で「和魂」ということがありました。恥を知り、最後まで自分が責任をとる。さっきの中小企業の自害するというところまで入っている。これは日本の文化であり、日本のコーポレート・ガバナンスの底流のどこかに、そういうものがあるのではないかと思うし、またあるべきなのかな、という気がいたします。ちょっと感想めいた話になりました。

渡邊 私は、コーポレート・ガバナンスということを行っているものですから、ステイクホルダーズの話が出て来ますが、企業経営の哲学のエッセンスというところでは、おっしゃったような問題があると思います。むしろ私は、中小企業の方たちのコーポレート・ガバナンスはどういうものに基準を置いてやっていけばいいのか、我々として研究していく必要があるのではないかと思います。いまおっしゃったように、98～99%を占めて日本を構成しているところで、コーポレート・ガバナンスのあり方が、ただ単に“for stakeholders”だけでいいのかということも含めて、大きい問題ではないかと思えます。

#### [成熟した市民社会のコーポレート・ガバナンス]

永野 もう一つ、私の意見を言わせていただければ、成長をどんどん遂げていた頃の日本の企業統治のあり方と、それが止まって今成熟社会になった社会とは違うと思います。国内にまず成長はあまりないと思いますが、会社が成長していくためには、これから海外に向かって行かなくては行けない。ところが海外は、待てよ、中国もあるし、これからどんどん伸びてくるところと競争して行かなくては行けない。

そういうことで、日本の会社の位置づけというか、企業の価値観がだんだん変わってきているのではないかと思うのです。そこで渡邊先生にお伺いしたのは、素晴らしい奮闘をしてこられた中での観知の結晶をお話しいただいたのですが、時代の変化を捉えた意味での経営のポイントは、結局最後におっしゃった三つのことに収斂してきているのではないかと思うのです。そうすると、コーポレート・ガバナンスの考え方も地域社会と結びつく。先ほど樋爪さんがおっしゃったように、99%の中小企業の経営の基本は国内です。国内はまさに市民社会の時代になっていて、伸びない。伸びない中で、お客

さんのために量よりは質を上げて行かなくてははいけない。

また、小林さんの建設業なども、橋とか道路から、都市再生という市民に結びついたところに向かう。しかも日本の都市は、どちらかというところヨーロッパ的で、戦前からドイツを基本とした規範的なあり方です。国がつくって、あるいは地方自治体がつくってきた。現在は非常にジレンマで、むしろアメリカ式に範例的に市民と裁判をやっていくというように変わってきています。森 [ビル]もおそらくそこを非常に重要視されて、調和型の都市を造っておられると思います。

そうなってくると、コーポレート・ガバナンスの考え方も変えていかないとはいけない。アメリカ的な考え方で行かなくてははいけない企業は、まさに先生のおっしゃった通りにやらないとやっていけません、星野さんが言うように、いろいろなコーポレート・ガバナンスの考え方があっていいのではないかな、という気がしていますが、そのへんのところはいかがですか。

渡邊 ノーコメントではなしに、きちんとしたお答えができないまま、私も悩み続けているわけです。それはコーポレート・ガバナンスという言葉ではなく、別の世界です。今おっしゃられたような量から質への転換で、人生のいい生き方をどうやって追求していくかということは、もっとディスカッションすべきことではないのかな、と思います。コーポレート・ガバナンスという言葉のアメリカ的な意味の分野では、今の永野さんのお話に答えていけずに、壁にぶち当たってしまうのです。

永野 先生を感じとしては、最終責任者である株主重視ということで行かざるを得ない、ということですね。

渡邊 グローバルな世界における営利企業体としての考え方としては、ですね。そうでない中小企業あるいは日本のデフレ経済の中で、同質性や精神を大事にして生きていくというところでは、ちょっと別のディメンションで語らないといけないのではないのかな、という感じがしております。

#### 〔訳語等の問題と透明性・遵法性〕

岩城 本当はノーブレス・オブリージュの話をしたのですが、今たまたまコーポレート・ガバナンスの話題になっていますので、そちらで行きます。

ノーブレス・オブリージュもそうなのですが、日本語の訳がわからなくしているのだと私は思っております。「ノーブレス・オブリージュ」が「高貴な人の義務」というとなんだかわからない。同じように「コーポレート・ガバナンス」も、「企業統治」というと、なんだかわからない、と私は思っています。

コーポレート・ガバナンスとは「会社は誰のものか？」ということだ、と教えられますと、今のように、株主だ、いや従業員だということになる。私は三年ほど前ですか、弁護士の久保利英明氏の講演を聴きましたが、コーポレート・ガバナンスについて透明性と遵法性というように説明されていて、ああなるほどな、と思いました。そういうことだとわかりやすく、株式公開企業にとって透明性、遵法性というのは、株主に対して最も大きくなっていくかもしれない。上場会社でなくても、例えば消費者が幅広く使っているものだとすると、ひとたび事件があったときに、「あの会社は何をやっているんだ」という声が上がってくる。そうならないためには、透明性、遵法性が求められるのだらうと思います。

例えば牛肉偽装事件でもそうなのですが、何も消費者に迷惑がかかったわけではなくて、国の助成金を騙し取ったというものです。輸入牛肉を和牛と称して助成金をもらったというものです。消費者が毒の入った肉を食わされたわけではないのに、不買運動が起こって、雪印のものは買わないとか、日本ハムはけしからんということになっていった。それは結局、ふだんから透明性あるいは遵法性に欠けた指導をしていたからだ、と私は理解しているのです。

渡邊 今のように、みんなにわかりやすく、しかも精神を逸脱しないような解釈をどんどん国民のあいだに広げていく必要があると思います。その一つは、私がこのあいだお聞きしたのは“compliance(コンプライアンス)”の話です。コンプライアンスというのは、世間ではコントロールだとか、遵法性だとかいっているけれど、一番の根源は、“comply with stakeholders”で、お客様にどうコンプライしていくかということが基本であるというふうに訳されておりまして、私は非常に感銘を受けました。今おうかがいしました遵法性と透明性というのは、非常にいいことです。コーポレート・ガバナンスとか、コンプライアンスという言葉をわかりやすくしていかないと、実質の伴った

会話が行なわれていかないのです。それはいいご指摘だと思います。

[ノーブレス・オブリージュ]

岩城 ついでにもう一つ、肝心のノーブレス・オブリージュのことですが、渡邊さんのお話を聞けば聞くほどファンになってきまして、大先輩に五郎ちゃんなんていうのは失礼ですが、五郎ちゃんファンになっております。

ノーブレス・オブリージュというのは、私が小学校の時にずいぶん聞かされました。ただ、振り返ってみると、それが何であるかという説明がなかったように思います。だからノーブレス・オブリージュという単語が頻繁に出るような時代になり、この十年ぐらいノーブレス・オブリージュについてつらつら考えているわけです。それで今日は渡邊さんにお目にかかって、和魂ということからノーブレス・オブリージュの解説が「品位を持ってリスクに挑戦する心」ということで、これはいいと思って、すごく気に入っております。

渡邊 これは自惚れですが、私のオリジナリティです。「なぜ森ビルに入ったのか」と聞かれた時に、森さんのノーブレス・オブリージュ（品位をもってリスクに挑戦する心）に惚れてと言ったら、「それは五郎ちゃん、森さんをほめすぎだ」と言われたのですが、リスクに挑戦する高い志と心は立派なものです。

私はあえて、「品位をもってリスクに挑戦する心」に惚れて〔森ビルに〕入りましたと言っております。しかもそれを骨格にして、その周辺には人のご縁がいっぱい網の目のようにつながっているのです。

私は不動産業界をやっていないし、三井物産時代は、不動産事業をつぶしてきた男です。海外とか国内の仕事を問わず、業務部長として不動産事業を全部やめさせた。不動産事業なんていうのは手金でやるものだ、借金でやるものではないよと言って、消してきた張本人です。だから、君子豹変とってご批判をされる方も多いと思います。

リスクに挑戦する心が大星さんにもあった。従業員やそのご家族や、みんなに対する配慮を持ちながらリスクに挑戦していくということが、本来のノーブレス・オブリージュではないかな、と思います。

岩城 この夏に台湾の元総統の李登輝さんが、『「武士道」解題』という本をお

出しになったのですが、そのサブタイトルが「ノーブレス・オブリージュとは」なのです。私も一所懸命読みまして、前よりわかったような気がしますが、いまの「品位をもってリスクに挑戦する心」のほうがもっとわかりやすいと思っております。

以前、元やくざと言ってはいけないのかもしれないけれど、作家の講演を聞いたときに、さかんに任侠、男気というのをおっしゃっていたんですが、今にして思うと、これがノーブレス・オブリージュにつながっていくのかなという気がします。元やくざというと、みなさんは悪者と捉えるのですが、決してそうではない。かなり下っ端のチンピラは別にしても、やくざというのはかなり仁義を大事にしています。私も、その方がお話になったものを初めは斜めに見ていましたが、最後にはすごく受け容れる気持ちになりました。その中に任侠、男気が出て来たので、これが近いのかな、と思います。

それをいま失っているという話で、「自分だけはせめて」というようなことを言っておられたので、講演のあとにご挨拶に行き、「頑張ってください」と言ったら、変な顔をされました。「おれが頑張るんじゃない、あんたも頑張れよ。ともに頑張ろうとなんで言わないの」と言われました、任侠、男気ということの方が、日本人にはわかりやすいのかなという気もしました。とにかく品行、品性、品格という言葉も自分に照らし合わせて磨いて行かなくてはいけない、と思っています。このノーブレス・オブリージュは大切にしていきたい。

これ以降、社内でやたらとこのことをしゃべってしまして、若い社員には品行、品性の話をするとすごく理解してくれるようですし、「それを私は磨くから、反するところがあつたらぜひ指摘してくれ」ということまで言っています。先ほどの渡邊さんのお話の中で、「ロイヤリティを払わないで使っていて」という話がありましたが、私もロイヤリティを払わないで使わせていただいております。

**渡邊** 今のお話とちょっと関連のあることで、例えば雪印などもそうですが、ひとつのことでものすごく企業全体のイメージを悪くしたり、信用をなくしたりするということが起こるのが昨今ですが、先日、橋本大二郎・高知県知事と、野中郁次郎という私が親しくさせて頂いている一橋大学の先生と私の

三人で、青梅慶友病院に行き、いわゆる老人病院の大塚 [宣夫]さんという理事長のところへ伺いました。そこで聞いた話はみなさんのご参考になると思うので、ご披露します。

私が「病院の従業員一人一人が心がこもっていて、経営がものすごく人間的なあたたかい雰囲気を持っていて、しかも効率的に回っている。そういうあらゆるものが凝縮されていて素晴らしいですね」と言いましたら、彼は  $100 - 1 = 0$  であるというお話をされました。ふつう  $100 - 1 = 99$  ですが、ゼロだという。一つでも何かマイナスがあると、全体を壊す。みんなが心を込めてやろうじゃないか、ということです。その具体例は、相互評価ということをしていましたが、みんながそれぞれ別のところの方を評価する。全員評価という話をしていました。これがいいかどうか別にして、 $100 - 1 = 0$  というコンセプトは非常に大事なコンセプトではないかと思いました。

それからもう一つは、我田引水ですが、ブレアさんと会う前の中曽根総理と奥田 [碩]さんと私の三人で飲んだ時に、「純ちゃんはツキがあるね、ちょうど株価が上がって、ツイている。外交は70点、経済は20点という中で、ツイているね」という話をしたあとに、総理が我々に、「景気はどうだね?」と言われました。奥田先輩は、「いや企業経営は非常にいい、特にアメリカがいい。アメリカには自動車と住宅の中古マーケットがある。例えば自動車も中古はヒスパニックなど下級の方が買うことによって、新しい新車が一般大衆のところの流れていく。住宅も、湿気が少ないので、50年、60年の中古マーケットが発達している。それが経済の下支えをしている。日本はそういうものがあまり発達していない」というお話をされました。

私は、「人からお借りした話だけれど、最近面白いと思ったのは、日本の中小企業は多少問題があるが、だいたいものづくりのメーカーも営業利益のところはだんだんよくなっている。みんながリストラなどをした努力のおかげ。ところがバランスシートの左下半身が弱い。やはり特別償却だとか株とか土地だとかいうところが問題なのだ。」という話を聞いたこと。その時瞬時に思い出したことで、私は左下半身という話を聞き、その後こういうことを言っていますというお話をしたら、総理も喜んでくださいました。「いわゆるCFOとか、そういう方はあまり私のような定性的な話は嫌いで、定量的なこ

とばかり言う人が多い。そこでバランスシートの左下半身という話で思いついたのが、中の足(チンポ)、中核が大事だということです。頭と心とチンポ、これがバランスシートにはない、右か左かなんだ。バランスシートに中の足を置くことが大事ではないのか。企業経営者のリーダーシップだとか品格だとか研究開発力だとか、企業経営にとって大事な骨格のところをバランスシートの中核にすべきではないか」という話を思いつきでしました。ご参考までに。

もう一つは、“customer delight”です。これはお聞きになったことがあると思いますが、私も“customer satisfaction”の代わりに“customer delight”という言葉で、こういう講演で二度ほど使ったことがあります。その時はその意味を正しく理解せずに、同意語的に使っていたのですが、このあいだ矢崎総業の守永さんという輸銀から行かれた方と飲んでおりましたら、「カスタマー・ディライトというのはものすごく大事なことだ。お客様をただ単に喜ばせるだけでなしに、予期せぬ感動や喜びを与えることをカスタマー・ディライトと言うんですよ」というお話を伺いました。やはり普通のサービスやお客様に尽くすということだけではなしに、予期せぬ感動や喜びを与えるということが、今後の実業界では大事でないか、と伺いまして、ちょっとご披露させていただきました。

#### [責任の問題と和魂vs.洋才]

小林 どうも本日はありがとうございました。いくつかお話したいのですが、二つぐらい言わせていただきたいと思います。

先生は、先程「責任」ということをおっしゃっていますが、非常に大切なことだと思いますが、「責任をとる」ということの意味が曖昧ではないでしょうか。組織の中で責任をとるというのは、トップがとるのがそうであって、その他は大したことがないと思うのです。

仕事をする中で、「責任をとります」とか「責任をとれ」とかということが、日常的に時々ありますが、私は、責任なんかとらなくていい、と言ってきました。会社を辞めますといっても、本来のことが、せいぜい心意気や心構え程度になっていると思うのです。

それより本当の意味での「自分を大事にして欲しい」と言ってきました。自分を大切にできない人は、妻や子供を大切にしていないことですし、組織や会社を大切にできないと思うのです。

神から与えられた「自分」というものを究極的に考えて、いかに大切にしているかということが、本当の責任のとり方だと思うからです。

二つ目ですが、「和魂洋才」の中の和の魂のことについて、先生の三つおっしゃったこと、「物事に積極的に関与し、参加していくこと」「ハッキリと物を言うこと」「落としどころをちゃんとつかまえること」ですが。海外でのビジネスを経験してきて思うのですが、このことが日本人の弱いところだと思います。日本人社会では、積極的に関わるというのはあまり美しいことではないですし、ハッキリと物事を言うより、黙している方が好かれてきましたし、落としどころというの、引いてしまって妥協したり、納得してしまうということが、多くて「洋才」を身につけてもなかなか勝つのはやさしくありません。

この「責任の問題」と「和魂洋才」というのは、その絶対評価と相対的な評価ということにおいて、とても難しいことだと考えさせられました。どうもありがとうございました。

宇津木 時間がないので、簡単に一つだけご質問させていただきます。最近『赤穂義士外伝』という本を読みました。時代の逆境にありながら、正しいと思うことを社員一丸になってやり抜く、ということが書いてあるのですが、赤穂義士の行動は外国ではどのように評価されているのでしょうか。

渡邊 大石内蔵助のことですか(宇津木はい)。あまりディスカッションしたことがないです。今のお話ではないのですが、台湾のFPC(台湾プラスチック社)というアジアの化学会社を経営している王永慶という有名な方の息子に王文洋という方がいます。台北大学の助教授をしていて、教え子に手を出して勘当されている男ですが、この人が江沢民の息子[江錦恒]と今週の月曜日に上海で大きい半導体の工場を建てました。そこで話をする時に、どんな話をするのか聞かれたので、「和魂洋才だ」と言ったら、台湾の通訳の方もわからなかったのです。そういう言葉はあまり使われていないようです。けれども私が「和魂洋才」と小さいメモに書きましたら、額に入れて飾るとい

うのです。額に飾るものだったら、私は書道が好きだから書いてやると言ったのですが、精神はわかるのではないかと思うのです。

コーポレート・ガバナンスだとかなんとか言っているけれど、日本的なノーブレス・オブリージュや、やくざの話はわかると思うのです。私はそのやくざの心も、ノーブレス・オブリージュを理解しているというのは正しいことだと思うのです。だから赤穂浪士のコンセプトは、忠義を尽くす、主に仕えるロイヤリティというようなことはわかると思います。あまり話題にしたことはありません。

宇津木 「和魂」「洋才」のどちらを重要視すればいいのか、ということを知りたいと思ったのです。渡邊さんが言われたように両方やっつけていこうとした時に、先ほどの質問は、外国からどういうふうに評価されるだろうか、という意味で、ご質問させていただいたわけです。

渡邊 なるほど。私は心情的に日本人として古い男ですから、「和魂」>「洋才」という不等式を書きますが、それが強すぎると、外国の方は受けつけないでしょう。けれども日本人として、その骨格を持っていないと、生きる価値、生きる望みがない。

小林 アングロサクソンと勝負をすると、負けるんじゃないかな。

永野 【武士道】(新渡戸稲造)が向こうで受けたというのは、そこじゃないですか。

渡邊 それから【五輪の書】(宮本武蔵)というのは受けるけれど、喧嘩に勝つということになると、よほどそういう心を持った人たちが洋才の武器を持ったうえでやらないと、あまりにも日本的な人(立派な人はいるけれど)は、頑なになったら喧嘩では負けてしまう。日本列島の中で美しく生きるという点ではいいかもしれませんけれど。

永野 【武士道】という本は、もともとは英語で書いていますから、アメリカの大統領が熱心に読んだといえます。

### [落としどころと妥協]

田邊 和魂に絡めまして、小林さんがおっしゃったことを私も感じていたので、お話しさせていただきます。「落としどころ」という言葉は、実は私は大

嫌いでした。今日は“tolerance”という英語の訳として使われて、非常に安心したというか、そういう目でやっていけばいいのかなと思って、新鮮に感じました。

外国での交渉の話がたくさん出ましたが、私は少し日本人離れしていると言われ続けていたのです。“assert”、自分の言いたいことを言うのがあまり苦にならなかったのです。どちらかというとならぬ交渉の場合には、自分の正当性、合理性を徹底的に言って、相手の問題点、不合理性を叩いて、完膚無きまでにやっつける、これが交渉だと思って、実際にやっていたのです。よく、「落としどころを考えてやれよ」と言われたのですが、それは「妥協」という言葉に結びついていました。妥協というのは、生きる姿として自分では許容できなかったのです。最初から落としどころを考えて交渉するというのは、私の中では根付きませんでした。

ところが交渉して、完膚無きまで相手をやっつけても、相手は最後まで「イエス」とは言わない。これだけでは交渉は非常に大変だな、と最近つくづく思っています。その解決をするところで、逆にガードが甘いと言われるところがあるのですが、やはり基本的なところで相手に嘘をつかない、騙さない、ということを持っていれば、最後は理解してくれるのかなと思います。先ほどの透明性にも結びついているのですが、支障のない範囲で情報は開示する。そういうところで、日本流に言うとならぬ線に触れるようなことをやっていけば、最後は交渉もまとめられるのかな、と思っています。妥協というと、条件反射的に拒絶していましたが、トレランスという物の見方をすれば、相手の言いたいところを受け止めてあげるとか、最終的に最後の合意に至る時に、交渉の過程で彼は基本的なことでは騙さなかった、真実を言った、ということがうまくいくということで、今日は本当にホッとしました。

渡邊 ありがとうございます。非常にいいお話を伺いました。私は和魂のところ、異質の“tolerance”という言葉を入れたわけですが、“engage”も、具体的に「選挙」と「社会奉仕」というと解り易いと思います。日本人はそれがものすごく出来てない。ぶつぶつ文句を言うけれど、選挙に行かない。社会奉仕というのはアメリカ人の一つの美徳だと思うんですが、その精神は子供の頃からビルトインされている。

“assert”も、いま言っていたように、意見の違いを主張する限りは相手に耳を傾けることが必要です。“strong will to listen, stronger will to carry out (聴く耳をもち、さらに実行することに強い意志を)”という言葉があります。私はそれを変えて、“strong will to carry out, stronger will to listen”ということ、三井化学に来てからも言ってきました。聴くことに強い意志を持たなければいかん。これが大事で、それはアサートする前提だと思うのです。末藤 今の質問にも関連するのですが、先生がおっしゃった「ノープレス・オブリージュ」にしても、“engage”とか“assert”にしても、全部重要だと思います。ただ“tolerance”のところだけ、「妥協」という言葉にすると問題があるかもしれませんが、「寛容」という面から見ると、日本人が昔から一番得意にしているところではないかと思えます。外国人と交渉する中においても、日本人はどうしても相手のことを考え過ぎる、妥協する。もっと主張しなければ駄目なんだ、ということをよく言われたことがあります。それが私は大事ではないかと思う。先生と一緒になんですが、最近の日本の中を見てみると、むしろそれが欠けてきている。例えば口が悪い人がおっしゃるのは、今の構造改革は強い人だけを助けて、弱い人を徹底的につぶしていく。そういう徹底的な西洋の競争社会といいますか、グローバル・スタンダードの中に日本の経済をもっていこうというところが見受けられるのではないかと。むしろ日本人の良さをなくすような方向で、世の中の経済が進んでいるのではないかと見ています。そのへんと先生がおっしゃっているトレランスとの関係はどういうふうになっているのかわからなかったの、教えてもらえればありがたいと思います。

#### 〔経営者、社員に対する期待〕

吉越 たいへん高邁な哲学を聴かせていただきまして、ありがとうございます。流石に企業のトップを長年やってこられた話と感動いたしました。日本の企業は、競争にさらされております。特に国際的な競争のある会社はそうです。なんだかんだ言っても、透明性も外部のチェックが入るということで確保されている。企業の場合には、トップが多少威張っていて茶坊主を引き連れている、そういう企業はどうせ転んで、なくなりますので、全然私

ども一介の労働者としては関係ないような感じでおります。

一方で、権力は必ず腐敗するということがございまして、私がこのところ非常に心配しておりますのは、まずはマスコミです。これは大変な権力を持っています。テレビを見ていると、一国の総理大臣に対してあんな態度でいいのかな、と思われるものがたいへん多い。したがってマスコミが腐敗のトップ。もう一つは、アメリカの教科書や先生方の言うことを翻訳して、経営者に対して威張っているだけの学者、これも絶対に腐敗しています。そのへん、競争、透明性の中で非常に高邁な力を持っている経営者の方々の力で、なんとか良い方向に導きたいものである。先ほどおっしゃいましたレスポンスビリティですか、ぜひお願いしたいと感じました。

もう一つは、これも政治ですが、竹中大臣はいろいろなことを言われていますが、アメリカ的なものをそっくり持ってきて、一応成功して、トータルとしてはいいのですが、そういう中で自殺がものすごく多い。世界中で一番多いぐらいです。そういう中で、去年か一昨年か、この研究会でオランダモデルというのを教わったのですが、スウェーデンもかなり独自のやり方で、アメリカモデルを受け容れつつもうまく凌いでいる。オランダ、スウェーデンなどが意外に健闘している。日本はもう経済界のトップの皆様方に期待する以外に、国難を切り抜ける方法はないと思っております。ぜひ今後ともご活躍をお願いいたします。感想みたいになりましたが。

北郷 一番しまらない者が、最後になりました。今日は、渡邊先生のお話を伺うのを楽しみにしていました。私はお話を伺いながら、一つ気になることがあったので、それを質問したいと思っていたのですが、最後になったら、どうもこの件については私はもう一回考え直さないといけないのではないかと思います。思い出し、質問もできなかったのです。

ここで勉強させていただきまして、私どもの会社も昨年から執行役員制をとって、取締役会は外部の方と私一人が入って始まりました。これがなんとかうまく行けばなと思っています。執行役員の方々にはすべて、計画した数字に責任を持つということでスタートしたのですが、それがなかなかうまく行きません。今度私は社長を退いて会長になったのですが、今まで、無我夢中でやってきて、どうもうまく行かない原因はどうも自分にあるのかな、と

反省しているところです。

ただ一つ申し上げたいのは、たぶん先生も若い頃からかなり上の足を引っ張ったり、いろいろ批判をしたりしながら、かなりのエネルギーをもってやってこられたと思います。最近の若い人たちを見ていると、自分の会社を例にするのもなんですが、そういうエネルギーを持っている人が非常に少なくなっています。これはもう一回教育のやり直しをしなければならないのか、そういう人を育てられなかった。というのは、先ほど和魂洋才の話がありましたが、どうも責任感とか使命感とか、自分たちの持っている職業に対する誇りが少し欠けてきたところにあるかと思います。先週ずっと中国に行っていました。中国の人たちと比べてエライことになっている。そういう感じに戻ってきました。先ほど先生の話の聴いて、もう一回自分自身で考え直さないと、これは下が育っていかないなという危機感を今持っております。

渡邊 本当に、小さいところでは家庭もそうですし、企業もそうですし、国もそうですが、みんな同じような危機感を持ちながら、それを具体的に実行に移していく大きな力を蘇生できないところで留まっているような気がして、仕方がないです。私もなかなか正解がないのです。先程言われた中小企業の問題などもあります。ものすごくドライに言えばいくらでも言えるのです。しかし本当に中小企業の人たちに対する対処の仕方として、私はなかなかいい答えが出て来ないのです。どこでも同じようなことを言えるような答えが出て来ない。それが私は非常に大事なことだと思うのですが。

永野 どうもありがとうございました。今日はみなさんにご協力いただきまして、少々時間が過ぎましたが、たいへん素晴らしいディスカッションもできました。それは渡邊先生のたいへん良いお話の後だからと思ひまして、改めてお礼を申し上げます。原点に戻って、というお話がありましたが、会社とは何か、ということが基本にあるのではないかと思います。どうもありがとうございました。[拍手]

〈以上〉

日本のかたち研究会（第8期）

---

平成15（2003）年度 第3回

## 日本における近未来の企業像

講師：谷本 寛治氏（一橋大学大学院商学研究科 教授）

---

開催日 平成15（2003）年11月11日（火）

場所 ホテルニューオータニ

幹事	永野 芳宣	((財)政策科学研究所 副理事長)
コーディネーター	廣瀬 通孝	(東京大学先端科学技術研究センター 教授)
出席委員	岩本 雅史	(中部電力(株) 東京支社副支社長)
	宇津木健太郎	(中国電力(株) 支配人東京支社長)
	岡本 毅	(東京ガス(株) 執行役員総合企画部長)
	川野 毅	((株)ニューオータニ 取締役大阪総支配人)
	國信 重幸	((財)政策科学研究所 所長)
	小林 俊彦	((株)フジタ顧問)
	末藤 秀男	(九州電力(株) 東京支社副支社長)
	田邊 廣一	(古河電気工業(株) 執行役員電力事業部長)
	星野 聰史	((株)関電工 取締役会長)
	増岡 伸一	(北陸電力(株) 東京支社副支社長)
	吉越 洋	(東京電力(株) フェロー)



## 1. 近未来の企業像

私は、経営学、企業システム論、「企業と社会」ということが主たる専門領域であります。アメリカの大学には“Business and Society”という科目があるのですが、日本ではこういうことを専門にしておられる方は、ほとんどおられません。

### (1) 企業の役割と責任の変化

日本の中でいま問われている社会的責任という議論は、言葉としては何か不祥事があったときに、「企業の社会的責任を問う」とか「経営者の倫理観はどうなっているんだ」とか、いろいろ問われるのですが、実は企業と社会の問題について、これまであまり大きな問題とされてこなかったのです。日本人というのは責任感覚が欠如していて、いい加減なのかというと、そんなことではない。つまり社会の中で求められている責任とか企業の役割は、戦後を考えても、「豊かになっていく」「雇用を守る」「できるだけみんなに平等に配分していく」ということであって、そこに大きな期待がなされてきたわけです。それはまっとうに果たしてきた。そしてある程度成功した。

しかし、グローバルなレベルで問われている企業のあり方、社会から期待される企業の役割像は変わってきました。昭和30年代、40年代、50年代のいわゆる高度成長時代から低成長期のころまでの企業に期待されているものとは、かなり異なるものが求められるようになってきたわけです。企業に求められるものの内容、社会的責任を一つひとつ見れば、日本の企業は一切果たしていないわけではないのです。ある項目、例えば雇用に関する細かい政策については、ヨーロッパよりはるかに進んだことをやっている場合があるし、環境対策についてもそうです。しかしそれ以外の、人権の問題、地域社会との関係性、あるいは途上国との関係性、情報開示などについては、いままでもあまり日本の企業社会では議論されていなかったか、言ってしまうと、

軽視されていました。こうした課題について、あとでお話する社会的責任投資というようなことで、企業評価のあり方が、特にこの10年ぐらいで大きく変化し始めています。

## (2) 会社は誰のものか

株式会社はどうなるんだというようなことを議論するときには、「会社は誰のものだ」ということが問題になります。それは、百年ぐらい前から古くて新しいテーマでもあります。会社は株主のものである、といっても、個人大株主なんてもういない。株主構造を調べていくというのは、1930年代にアメリカでパーリ＝ミーンスによる先駆的な研究があって、「もう大株主なんていない。非常に分散している」と言われています。株主は金融機関を中心に、少数持ち株で、経営者支配になっているのだという議論が、1930年代から、40年代、50年代、60年代とずっとあったわけです。

日本でも経営者支配といえるけれども、その持ち合い構造はかなり特異でした。つまり企業グループを中心にして、法人間で非常にガチッとした相互持ち合い関係があって、支配関係をお互いに預け合うような形だった。だから株式会社といっても、ある意味では株主不在、経営者中心で、それもかつての財閥という形ではなく、サラリーマン経営者がバトンあるいはたすきを渡しながら次々とつなげていくようなスタイルでした。

そういった議論と、いや日本では従業員の存在が大きいのだ、会社が誰のものかというときには、働く人たちの存在が大きいのだということで、私の大学の同じファカルティには人本主義だという人もいます。「株主中心主義の考え方はアメリカニズムだ。日本は、もっと従業員が大事なんだ」というわけです。

確かに、日本は従業員中心だったかもしれないし、アメリカは株主中心だったのかもしれない。また、両方のバランスが大事なので、経営者が真ん中に立って株主と従業員との間で成果を配分していく、あるいはその間の調整をしていくんだというようなことを議論される方もいる。経済学的なベースから議論していくと、やはりそんな形になっていくんです。経済活動を効率的に進めていくためには、株主の支持を得て、従業員のコミットメントを

得て、効率的な生産をしなければならない。出てきた成果は、日本の場合は、できるだけ公平に配分する。だからトップと新入社員の給料格差は、アメリカと比べたら格段に小さくて、ある意味で社会主義を具現していると言われたこともありました。

### (3) CSR ブームの到来か

きょう私がお話したいのは、そういうモデルだけでは議論しきれない動きがあるということです。最近、日本経済新聞でも日本金融新聞でも産業新聞でも、CSR(企業の社会的責任)とかSRI(社会的責任投資)に関する記事が毎日のように出るようになりました。巷では、「2003年はCSR元年だ」といいます。「元年」という言葉が好きなんですね。10年ほど前は「フィランソロピー元年」と言われたし、95年は「ボランティア元年」、98年はNPO法ができたから「NPO元年」です。格好悪いですね。元年ということは初めということですから、それ以前にはなかったということです。それを喧伝しているのは、これまで何もそういうことをしていなかったような感じがしないでもない。しかし、元年とでも言いたくなるほど、ブーム的に広がっているのは事実です。

家電メーカーを中心に社会的責任担当部署をつくったり、社長なり取締役の方々が上に立って社会的責任の横串をさしていくような組織づくりを各社が始めています。あるいは数年前から、欧米の評価機関、格付け機関でスタンダード・プアーズとかダウ・ジョーンズであれば皆さんご存じなのですが、あまり聞いたことのない評価機関の会社やNGOからアンケートがドカンと来るようになった。それが環境のことを聞いたり、コミュニティとの関係を知ったり、雇用のあり方を聞いたりする。いわゆる財務諸表で計れないような企業活動のあり方について、非常に分厚いクエスショナアをドカンと送ってくるようになった。そんなものは何かわけのわからない会社だからといって放っておくと、「日本の企業は情報開示に積極的でない、非常に閉鎖的だ」という評価が出たりするわけです。

あるいは、これもあとでお話しますが、グローバルなサステイナビリティ・インデックスができますと、日本の企業は本当は優良なはずなのに、

情報開示が不十分だとか、途上国での対策に非常に問題があるとかで、インデックスから外される。そういう情報が来たときにトップが慌てて、なんでうちは外されるんだ、ということになる。

あるいは、面白い話ですが、日本でもモーニング・スターがSRIインデックスをつくった。実は私はその監修役をしているんですが、それをこの夏前に発表するというのが日経の記事にちょっと出たんです。ある企業のトップの方が気にされて、秘書を通して、調査したパブリック・リソースセンターというNPOに直接電話で「わが社はインデックスに組み込まれておりますか」と聞いてきたんです。担当者が調べたら、その会社はないのです。おかしいと思ってアンケートを調べたら、回答がないのです。その通りお伝えしたら、社長がびっくりされて、何をしているんだということになって、経営企画のほうに調べさせたら、アンケートはたくさんあるファイルの下のほうに入っていて、封も開けられていなかったということでした。

トップの方々は、社会的責任の動きについて、それが重要だということを認識されておられるけれど、現場のほうは全然関心がないことも多い。わけのわからない団体からのアンケートだと思っている。総務とか経営企画には山のようにアンケートがまいりますから、なんでもかんでも答えられないということはあります。封を開けてみても、五部あって一つのアンケートが何十ページもあるようなもので、総務だけでは答えられない。環境は環境担当に渡さないといけないし、アカウントビリティについては法務とかあらゆる関係に渡さなければいけない。安直には答えられないし、安直に答えるとあとで大変なことになってしまう。そんなアンケートが、アメリカやヨーロッパや日本から飛んでくる。

メーカーの方で、私がかたまま知っている担当の方が、「こんなところからこんなアンケートが来たんだけど、これって有名な会社なんですか？これは無視したら良くないですか？」と聞いてこられたりする。「それは有力なレーティング・カンパニーですから、あまりいい加減に扱われないほうがいいんじゃないでしょうか」とお答えすることもあります。

そのように、欧米からさまざまなアンケートの動きがあって、日本の中で社会的責任を強く求める動きが国民的な動きとして出てきたというよりも、

どちらかというグローバル市場の中で企業評価のあり方が変わりつつあることを敏感に感じておられるグローバル企業が早い対応をしている、という感じです。そんなことで新聞も、こういった課題について強い関心を持つようになったわけです。

昨日の日経新聞の夕刊にも、CSRの記事が出ておりました。CSRの中には、人権というのが非常に大きな項目としてあります。日本の場合、人権といっても別に被差別部落だけの問題ではないのです。女性の雇用において差別的なことはないか、女性の雇用についてどう理解するのかとか、公平な評価をどう理解するのかということです。あるいは障害者の問題もあります。これまではどちらかといえば、男性で、健常者で、日本人で、高学歴で、というのがコアになって、それ以外の周辺の人たちはまた違う役割があるのだから、というような理解がなんとなくあった。しかしそれは許されません。

政府調達になってくると、とくにアメリカでは、雇用においてアンフェアであるかどうかは非常にきびしいチェック項目の一つです。グリーン調達というのは皆さんご存じだと思います。自社の環境基準をクリアしていない下請け会社からは部品を調達しにくい。それと全く同じように、CSR調達とでもいうような形が広がっている。人権に関しては、アメリカで数十年前からあります。

ここまでお話させていただいたのが前振りです。だいたいこんなことをイメージしながら、細かい話を聞いていただくとわかりやすいと思います。

## 2. 企業の社会的責任 (CSR)

### (1) 欧米におけるCSRの動き

いま日本で求められている、まさに近未来の企業の課題として、特に社会的責任の問題が重要です。それに対して、「社会的責任なんて、ウチはいま余裕がないからやっていられませんよ」というような理解が結構多かったのですが、それは一昔前の発想です。

実は日本でも、「社会的責任」という言葉が経済団体、学会でかなり議論されたことがありました。それは30年前です。四大公害裁判がピークになった

頃、そしてオイルクライシスで日本の経済状況が低成長期に入っていく。いろいろな企業スキャンダルがバツと一気に出て、社会的責任を問うということがワツと出た。そして70年代初め頃から、アメリカで広がった社会的責任論がどんどん輸入されてブームになったのですが、これはもの見事に数年であつという間に消えました。低成長期と共に、「そんなことをやっている余裕はない」ということになったわけです。

しかし、いま全く環境が変わっております。非常にグローバル化が進んでいます。それから、被害を受けた人たちが訴訟をするという形での批判だけではなくて、ご存じのようにNPO/NGOが批判・監視したり、政策提言をするわけです。NGOというと、ショーウインドウを割ったりする過激なことがよくテレビに映るので、何か危ないのではないかというイメージが日本ではあるのですが、この10年ぐらい、国連の例えば環境、貧困、社会開発、女性などの関係の国際会議の場において、NGOがテーブルに着かないことはないのです。

またEUでは、CSRに関するグリーンペーパー、ホワイトペーパーが一昨年・昨年と出ています。そしてCSRに関するマルチ・ステイクホルダー・フォーラムが来年の夏に向けて開かれます。そこでは経営者団体、労働組合、NGO(NGOといっても、環境もあれば、人権もあります)など18の団体が、まさに企業の活動にかかるマルチ・ステイクホルダーの代表として出てきている。来年度以降、各国で具体的にCSRとどう取り組んでいくかということについて、実務者レベルとハイレベルの二つのレベルで議論しているんです。

## (2) 政策提言をするNGO

NGOの中には、企業活動をただ批判するようなグループもちろんあります。極端に言えば、資本主義そのものが悪いというようなところもあります。環境団体にしても、具体的な環境問題を解決するために企業とコラボレーションをしていこうというものもあれば、もっと極端なディープ・エコロジストで、生きているものはすべて尊いから一切殺すとか、産業文明そのものがまずいという一世紀前の打ち壊しのような極端な自然志向派もいます。そういうものだけを見て、NGOなんて、と考えると、理解を誤ってしまう。

いま国際機関などで議論を行っている欧米のNGOは非常に専門家集団で、政策提言を行っています。しかし、日本には政策を独立した立場できちんと出していけるような市民組織はほとんどないのです。いろいろなシンクタンクがありますが、ほとんどは大企業系列のインハウス、あるいは政府関係です。政府からも特定の資本からもインディペンデントで、インパーシャルな(つまりどこかに偏らない、政党に偏らないような)政策提言をする団体が求められているのです。

欧米ではこうしたNGOが強くなっています。環境問題から地域社会の再開発問題まで、コミュニティレベルからグローバルレベルまで、それぞれの専門にあわせていろいろなNGOがあって、きちんと政策提言をし、国連のあり方、あるいは政府のあり方に対して議論していけるようなNGOが力を持ってきました。これが力を持つようになったのは、欧米でもここ10年ほどです。いわゆる政治的な政策提言団体というのはアメリカには古くからあります。でも、いわゆるグローバリゼーションが進むと共に、地球環境問題のあり方とか、途上国の人権のあり方とか、地域社会の問題を議論し政策提言できるようなNGOが出て来たのはこの10年ほどであって、それは社会的な支持があるからこそ成り立つのです。

極端な思想で、極端な政策提言をしても、それは一部の人が支持するだけで、グローバルにそうだと頷けるようなことではありません。ショーウインドウを割っている団体に対して、みんながなるほどとは耳を傾けないでしょう。しかしそうでないグループがあるということも最初にお話しておかないといけないと思います。

ところでCSRの議論に関して、新しいブームの広がりの中で色んな人が参入しています。これまで企業の社会的責任について議論したこともない人が、いきなり社会的責任を語り出している。数年前にもあったことですが、NPOがブームになったときNPOを語る人がいっぱい出てきました。それはそれで構わないのですが、あまり思いつきを語られると混乱する。

いまの新しい動きをちょっと紹介するだけで、その背後に何があるかということはあまり議論にならないのです。それはただ動きを紹介して変に危機感を煽るだけでは、あまりいい話にならないと私は思います。CSRが遅れて

いるというのは、昔からずっと言われていることですが、遅れてはいますとすぐ思ってしまう。確かにグローバルな視点から見て違う価値が求められるようになっていたりとか、企業に対して求められる役割は変化してきているということはしっかり理解しないといけない部分もありますが、片方で自信を持たなければいけない面もあるわけです。しかし、危機感を煽ることのほうがマスコミ受けするのでしょうか。私は、あまり好きなスタイルではないです。

### (3) CSRに向けた企業の課題

企業の課題としては、「信頼」が一つのキーワードだと思います。今年1月のダボス会議で統一テーマとなったのは、“Building the Trust”でした。これは去年のエンロン、ワールド・コムなどの事件を受けてのことなのですが、日本の不祥事はきのう、きょう始まった話ではありません。しかし、不祥事に対してトップが謝って終わるとか、たまたま担当者が情報隠しをしたから悪い、彼がクビになればいい、ということなののでしょうか、という話なんです。もっと組織的・構造的な問題があるの見落としているのではないか、ということです。

もうひとつのキーワードは「サステナビリティ(持続可能な発展)」という言葉です。地球環境問題で、サステナブルなエンバイロメントということが言われましたが、90年代半ばごろからは「社会性」ということが同時に大事になってまいりました。つまり、グローバリゼーションが進むと、先進国と途上国の格差がどんどん広がってっていく部分がある。そこで人権問題とか、富の再配分の問題、女性の地位の問題が出て来て、そういう経済的な格差が政治的な不安定も生むし、テロにもつながっていく部分もあり得るわけです。貧困イコールテロというわけではありませんが、そういう回路も確かにあり得る。だから、一方に非常に不安定な社会を抱えながら発展していくグローバリゼーションは健全なのかということなんです。

そこで、ダボス会議のような場でも、ここ4~5年、毎年CSRに関するセッションが出てくるわけです。それは企業経営者、多国籍企業を引っ張るリーダーとして、いびつな発展は必ずしもよくない、企業に求められる役割

も変わってきたのだということが強く感じられるからこそ、国際的な経営者の会合の場においても CRS が加わるようになってきたということなんです。そして、企業に対する評価の基準が変化し始めているということです。

#### (4) CSR の定義と理解

企業の社会的責任については、定義の仕方はさまざまです。どんな領域が社会的責任なのかというのは国によっても違うんですが、本質的なことだけをいえば、「企業の経済活動のプロセスそのものに社会的公正性や環境の配慮を組み込むこと」と言えます。つまり人を雇えば評価の公平性の問題も出るし、人権の問題も出るし、その人の家族の問題もある。ものをつくれれば環境にダメージも与えるし、捨てれば廃棄物の問題で環境に影響がある。つまり企業の活動に密接に結びついている話であるわけです。

わが国におけるこれまでの CSR についての理解をみてみましょう。「CSR (Corporation Social Responsibility)」という言葉は、日本でも定着してきましたので、私もそのまま使っております。かつては、何か社会的な問題があったら責任を問われるというような対決的な視点で、「責任をとらなければならない」ということがありました。

あるいは、1990 年前後ぐらいから出てきたのは「社会還元」ということです。バブルで儲かっちゃった、これは社会にも還元しないと、ということです。この発想では、余裕がなくなると、還元できなくなる。社会的責任で問われるのは、先ほど申し上げたように経営活動そのものなんですが、社会貢献、フィランソロピー活動というのは、まさに寄付であったりボランティアで出ていくことであったりで、本業とはある意味で離れた話なんです。そういうことも大事だよねという話に 90 年前後になったんですが、そのことは、社会的責任の多様な領域の一部に過ぎないわけです。

もう一つは、最近不祥事が起きると、「コンプラだ、コンプラだ」と言って、コンプライアンス体制を整えることがイコール社会的責任であるかのように議論がなされています。確かに、コンプライアンスをきちんとすることは社会的責任である、という命題は成り立つと思います。しかし逆は成り立たない。つまり「社会的責任とはコンプラ体制を整えることだ」というのは

100%間違い、とは言いませんが、一部に過ぎないわけです。社会的責任には多様な領域がある。それで、コンプライアンス体制をきちんと整えるというのは、私に言わせれば、「盗むな」「だますな」の話です。つまり安全体制がいい加減であったとか、消費者から危ないんじゃないかというクレームがいっぱい来ていたのにロッカーの中に書類を入れ込んで、どこへ行ったかわからなくなっていたとか、そういうレベルの話ではないのです。

最近、「環境報告書」とか「サステナビリティ報告書」をたくさん出す企業が出てきましたが、コンプライアンス体制を自慢げに何ページも書いているところがあります。これまでそんなこともしていなかったのかと私は言いたくなるぐらいです。海外の「環境報告書」なり「サステナビリティ報告書」では、コンプライアンス体制なんて自慢にもならないから書かないのです。そういうことが中心テーマではないのです。

#### (5) グローバルな潮流

いままでお話ししたことのまとめにもなるんですが、1990年代にグローバル化が進むと同時に、インターネットが広がり、NGOが社会的な支持を受けて、ネットワーク化していったことは非常に大きいことです。NGOは、ただ批判をするだけではなく、先ほど申し上げたような評価をしていくわけです。国家とか国際機関、あるいは企業の活動を冷静に評価して、そのデータを出す。そういうことに特化したような団体も出てくるようになりました。また、持続可能な発展を求める動きが広がり、国際的な議論が広がってきたわけです。特に最近では、ISOで社会的責任の基準をつくるということで、経団連の人たちはあわてふためいて、必死になって対応していますが、どうかなあ、という感じがいたします。というのは、ISOの問題に関して、経産省の標準課が扱っています。標準課というのは、JISとかISOの窓口です。いってみれば、規格のテクニカルで、ポリティカルな調整の場です。いま問われているような、サステナブルな社会をつくっていくために企業はどんな役割を果たすか、という日本のビジョンは、そんなところから出せっこないのです。

この6月にフランスの、ミネラルウォーターで有名なエビアンでサミット

がありました。10近いアジェンダが出ましたが、そのうちのひとつにCSRがあったということをご存じでしょうか。社会的に責任ある市場経済を運営していくことは国家の重要な課題であり、政府は、企業のその自主的な活動を側面から支援していく役割があるのだ、ということが、サミットの調整段階から出ていたのです。

そういう発想は、いまEUの中で非常に強い。例えばイギリスには、3年前からCSR担当大臣というのがいます。DTI (Department of Trade and Industry、貿易産業省)の閣外大臣として、CSR担当がいます。閣外大臣というのは閣議には出ない。だから、DTIには二人大臣がいて、一人は閣僚として、もう一人はITとCSRの二つを担当する閣外大臣です。昨年末にはその大臣が経団連ホールに来られて、お話をされましたが、今年替わりました。フランスにもCSR担当大臣がいます。これは、ブームだから取り組みをしているのではない。先ほど申し上げたように、EUの中ではCSRのホワイトペーパーまで出ていて、いま細かな調整をしている最中です。だから、政府として企業の社会的責任についてどんな理解の仕方を示すかということが重要です。ただ規制するという話ではなくて、企業と市場・社会との関係性を問い直すという話なのですが、それが日本では経産省の標準課だけでしか取り扱われていない、ということです。

かつて日本は、ISO9000で大きな痛手を負いました。つまりいい加減な扱いをしていて、あとでひどい目に遭ってしまいました。つまり、日本は品質管理では世界一なのだから、ISOなんかでいちいち言われなくてもいいんだと思っていた。それには日本叩きもあったのですが、この規格にあわないと入札条件にならないと言われて、日本企業は排除されたりしたんですね。それで、あわてて9000をとるようなことがあったわけです。そういう二の舞を演じてはいけないということで、社会的責任には気をつけなければいけないということもあるかもしれません。

極論すれば、ISOなんか大したことはないというところもあると思います。ここにたくさんおられる電力会社の方々も、いろいろなサイトで14000を取っておられると思います。ISO14000をとることは環境対策の一環ではあるけれど、環境対策とISO14000を取ることは必ずしも同じというわけではあり

ません。ある一つの事項に関してマネジメント・システムを作ったということであって、工場全体の環境対策ではないわけです。だから、「もしCSR規格ができたなら、どうなるんでしょうか」と聞いてくる方がいますが、「取れたら取ればいいですよ。そんなことがあろうがなかろうが、御社としての企業のあり方を今後どう捉えるのか。経営理念から問い直す必要があるのではないのでしょうか。企業の活動のあり方そのものを問い直す一つのきっかけとして考えていかれたらどうですか」という話をします。

企業の行動基準について、Global Compactというものは馴染みがないかもしれません。これは国連が主導をとっているものです。最近いろいろなセミナーなどもやっておりますが、当初は世界のトップ企業数十ぐらいしかなくて、こんなものは何のインパクトもないと思っていたのですが、去年から今年にかけてすごく企業が増えてきて、世界で1200社を超えました。日本は10社です。これは、特に途上国の問題に焦点を当ててみた労働と環境と人権の問題です。別に途上国だけではないのですが、途上国の問題がある程度意識して、アナン事務総長みずからがイニシアティブをとって、ダボス会議の場で高らかに宣言したのが3年ほど前でした。日本の企業も非常にグローバル化しています。Global Compactについてクリアしなければグローバル化企業とは言えないということは全くないのですが、こういうスタンダードがあって、かなりの多くの企業がそういうことを意識してグローバル・ソーシングをやっているのだ、ということは認識している必要があるのではないか、ということをお願いしたいわけです。

### 3. 社会的責任投資 (SRI)

#### (1) SRIとはどういうものか

もうひとつは、SRI (Social Responsible Investment、社会的責任投資)です。社会的責任投資というのは、社会的に責任を果たしている良い企業をピックアップして、特殊なテーマファンド的なものをつくることかということ、そうではない。「財務的な評価」+「社会的・環境的側面の評価」をするということです。財務的なパフォーマンスが悪くても、とにかく環境対策をきちんとし

ていれば入れるという話でもないんです。両方が必要です。

手順でいえば、日本でいえば東証一部、二部の企業の中で、財務的なパフォーマンスがいいところを800～1000に絞って、ユニバースをつくり、社会的・環境的な基準で、その中でなおかつまた良い企業をつくる。例えばファンドをつくる場合であれば、それを100ぐらいに絞り込んで、ファンドマネージャーがその時の動きによってそこから20ぐらいの組み入れをやるのか、財務と社会・環境の両面からパフォーマンスのいい企業100ぐらいのインデックスをつくるのか、そんなやり方が主です。

## (2) 90年代以降のSRIの進展

90年代の初めまでは、こういったことは、一部の社会運動家とか、アメリカでは教会しかやっていなかった。教会も資産運用をします。あるいは大学のファウンデーションも資産運用しますが、主義主張や価値観に合わないものには投資しません。つまりイラク戦争で儲けている企業に投資して教会も儲かったというのは、人道主義からして合うわけがないですね。だからそういう人たちは排除していくという排除スクリーニングをやっていたのですが、それでは必ずしも広がらない。

90年代半ばあたりから、大きく広がってきたのは、機関投資家がソーシャル・スクリーニングを組み込むようになってきたからです。なぜ機関投資家が組み込むようになったのか。機関投資家は、例えば年金基金は年金を受託している人たちから受託者責任を受けているわけです。個人的な価値観から資産運用をしては駄目だということは、法律で決まっているわけです。ところが、単なる価値観とか、この会社が好きだからということではない。機関投資家が大きな株を持つと、運用も中長期的になっていくわけです。特にアメリカでは機関投資家の持ち株比率が60%を超えていますから、すごく大きな額です。かつてドラッカーが「年金資本主義」とか“Pension Capitalism”と言ったのは、まさにそのあたりを指すわけです。簡単に短期で売り抜くような運用の仕方をしない。そういうことはだんだんできなくなってきているわけです。中長期的に見たときに、企業の経営が悪くなってきたら口出しせざるを得ない。90年前後に、アメリカの名だたる大企業が、ガバナンスの間

題で80年代の業績の悪いことに責任を取らされて、機関投資家によってトップのクビが切られたのは、まさにそういうことです。

そういう機関投資家が企業の中長期的な価値を評価しようとしたときに、環境対策がいい加減であったら、これは大きなリスクを負うことになる。あるいは、途上国で工場管理がいい加減だとボイコットを受ける。現に90年の前半ごろは、名だたる大企業が、NGOのネットワークの中でボイコットを受けて、大きなダメージを受けました。レピュテーションです。コーポレート・ブランドまで落とす。これは大きなリスクだけれど、財務諸表では見えないことですね。

そういうことで、非財務的な側面を見た社会的責任投資を、社会運動家でもなんでもない機関投資家たちが組み込むようになってきた。アメリカでは、ファンドをみたらタバコは駄目とか、そういうものが多いので、アメリカは排除スクリーニングだという一刀両断に理解をする人がいます。確かにファンドを見たときには、タバコの銘柄に関わるものは全部駄目だと言っているものが多いのですが、それだけではこのように広がってこなかったと思います。排除していくのではなくて、積極的によりよい経営をしている企業を評価して、そこに投資していくわけです。そうでない企業には投資しない。この流れは融資に関してもヨーロッパなどで広がりつつあります。

ですから、企業としては、「わが社は非常に地域との共生を謳っている」と言おうが言うまいが、そのあたりのことをおざなりにしていると、グローバルなインデックスではほとんど評価されなくなってしまうという状況があります。

### (3) 非財務的評価

次に「コーポレート・ガバナンス」「企業の透明性の側面の評価」ということがあります。先ほどのエンロンの事件もひっくるめて、財務諸表だけで計れないという部分がある。つまり、「社会性・環境性」と「コーポレート・ガバナンスや企業の透明性」ということは、いわゆる非財務的な側面です。この部分についての評価のあり方は、だんだん洗練されてきています。それを併せて企業を見ることになれば、これは特別にSRIとか社会的責任投資と言

わなくても、投資のメインストリームとして理解され始めているわけです。

イギリスのモーリー・グループの中にファンド・アセット・マネージメントがあります。そこは、いわゆる財務的な評価をするファンドマネージャーと、SRIのグループは別だったんですが、去年あたりから一緒にしました。つまり、機関投資家向けの情報を提供するときに、中期的な視点、まさに近未来的な視点で企業の評価をどうするかというときに、環境対策とか、社会的な対策を見ないわけにはいかない。そういう点で大きなリスクを抱えている企業に投資することは危ない、というわけです。そういう評価の中で、SRIがメインストリーム化してきているわけです。メインストリームになったという話ではありません。まだまだです。そういう動きが出始めているということをお話し申し上げているわけです。

#### (4) アメリカとイギリスにおけるSRI

では、そのSRIはどれぐらいのシェアを占めているのか。ソーシャル・スクリーニングでどこまで入れるかという細かい話もありますが、いま大きなシェアだけで数字を見ていきます。アメリカでは2兆ドルあまりがソーシャル・スクリーンに関わっている。それは商業市場全体で見た場合、約15.4%、7分の1ぐらいです。イギリスでは、まだ規模が小さいですが、2000億ポンドで、12.7%、約8分の1がソーシャル・スクリーンに関わっています。「なんだ、それぐらいか」と思われる方がおられるかもしれませんが、90年の初めぐらいまでは数%だったんです。そのことを思えば、特に90年代後半からの7～8年ぐらいの間に大きく伸びた。その背景は、先ほど申し上げたような機関投資家が絡んでいるところが大きいわけです。

これが、単純に直線的に来年以降も伸びるかということ、そんなに単純なものではもちろんないと思いますが、市場の周辺でこういった動きが非常に重要なのだということがじわじわと出てきています。3割ぐらいまで行くかもしれません。すべてがこうなるというのは、遠い将来にはあるかもしれませんが、なかなかそうはならないと思います。しかしこういう傾向を理解しておく必要はあるでしょう。

## (5) SRI Indexのパフォーマンス

“Domini 400”という社会的なインデックスがあります。これはアメリカでは老舗です。1990年からスタートして、最近までのパフォーマンスを見ますと、“S&P500”と“Russell1000”は、ほとんど同じように推移しておりますが、“Domini”のインデックスはアウトペースしています。

モーニング・スターのSRIは、あまりにも期間が短くてほとんどデータとして意味をなさないかもしれませんが、一応6月末に発表して以降3ヶ月ほどのデータをTOPIXと比較した場合、ほぼアウトペースしています。

申し上げたいのは、SRIindexがS&P500やTOPIXと比べて、はるかにいいのだということではありません。それは変動ですから、ある程度の幅はあって変化していくものです。要するに、社会的責任なんかを評価しているとパフォーマンスが悪くなるのではないかという誤解が、これで払拭できるのではないか、ということです。少なくとも悪いわけではない。いまの市場状況でみても悪いわけではない。だいたいアウトペースしてきている。少なくともそれだけは理解していただければと思います。

## (6) SRIのクライテリア

SRIというのは、社会的・環境的と言いましたが、どんな基準で評価しているのかというのを、モーニング・スターの例でちょっと見ていただきたいと思います。モーニング・スターのSRIインデックスは、先ほども申しましたが、実際に調査し、評価しているのは、パブリック・リソース・センターというNPOです。その監修をしているのが私です。

先ほど最初にも申し上げたように、日本にもこういった独立したNPOの立場から企業をきちんと評価できる専門家集団が必要だと思っておりまして、パブリック・リソース・センターの人たちに、今度モーニング・スターとこういうインデックスをつくる仕事があるけれど関わってくれないかと言ったら、それはもう是非ということで、アンケート全体のスケッチから始めました。

いろいろな議論があって、一応五つの領域で見ていきましょう、ということになりました。「ガバナンス／アカウンタビリティ」「マーケット」「雇用」

「環境」「社会貢献」です。排除スクリーニングはしません。つまり、タバコは駄目とか、原発をやっていたらすべて外すとか、そういうスクリーニングの仕方はしないということです。

モーニング・スターもそうなのですが、産業部門によって環境に対するダメージの与え方はかなり違います。例えば、コンビニエンス・スーパーマーケット・小売店をやっている業界と、鉱業とか電力会社のようなところは違います。こうしたところは初めから環境にかなり大きなダメージを与えるけれど、このことを抜きにしては人間の社会が成り立たないような部門です。環境に対するダメージがもともと大きい産業と、もともと低い産業がある。だから、もともと環境に対するダメージが大きい産業は全部駄目というのではなくて、それぞれの産業分野でどれだけの環境対策をしているかを見る。環境に対するダメージがもともと大きくても、環境対策が高ければ問題にならない。

人間は、いま森林伐採を一切せずにやっていけるかということ、森林以外のいろいろなペーパーは考えられているけれども、全くなしではやっていけない。石油も掘るな、というわけにいかない。原発は、ないほうがいいのかもわからない。しかしいま原発を全部止めましようと思ったら、日本は3割の電力が原発に依存しているわけだから、全部なくすわけにいかない。むしろ、管理がどれだけきちんとできているか、何かトラブルがあったときに嘘を言わないか、そういう対策がきちんととられているかどうか。そういうマトリックスをとって見ていくという視点が必要になるわけです。

ここでは産業分野についての評価もある程度ウエイト付けをしていますが、おおまかに見ると、五つの領域でそれぞれいろいろな質問事項があります。それぞれについて10ページ前後のアンケートです。ですから、これも全部集まると結構分厚いものがドカンといくわけです。それで、ある知り合いの企業の人から、「谷本さんが関わっているみたいだけど、これ大丈夫なの」とだいたい聞かれました。「きちんと答えていただければきちんと評価しますので、よろしくお願いします」と言っています。みなさん、各セクションに配られて、それぞれの専門の部署で答えていただいたようです。

これらのクライテリアは、そんなに特異なものではないのです。それぞれ

全部当たり前のことです。しかし、日本の企業もこれまでかなり取り組んできたものと、場合によっては取り組みが弱かったものがあります。今回は、国内、国外ということも聞いているのですが、特に国外での問題については、企業の情報収集力が弱かったとか、現地法人の問題だから違うという対応をされているところもあったようです。実はそれは非常に危ない問題です。

#### (7) オランダ・プレイステーション事件

つい先日、大阪で仕事があって新幹線に乗っておりましたら、「ウェッジ」の11月号が目前にあったので見ていたのです。今日は持って来なかったのですが、おどろおどろしいタイトルで、「格付けよりも恐ろしいCSR」と書いてありました。危機感を煽るスタイルの記事はよくないなと思いながら読んでいたら、ソニーの例が出ていたんです。二年前にオランダ・プレイステーション事件というのがあったのですが、ご存じでしょうか。オランダの環境基準を超えたカドミウムがあって、オランダで販売されたプレイステーションを全部回収したという事件です。それはソニーだって喜んで発表するような情報ではないのですが、ソニーというのは一般的には環境対策はきちんとしているし、私もそのときなぜだろうかと思ったのです。「ウェッジ」に出ておりますからご覧になればいいんですが、ソニーは本体の生産に関する環境対策はきちんとされている。何が問題だったかという、テレビと本体をつなぐケーブルです。これは中国にアウトソーシングをしてつくっていた。そのケーブルに含まれていたのがカドミウムだった。確かにそこまではチェックしていなかった。いま、「これは自社でつくったものではないんだから」ということは全く通用しないんです。

例えばカセットレコーダーにしろプレイステーションにしろ、自社工場ですべて作るということはほとんどなくて、いろいろ部品調達をしますね。部品調達したサプライチェーンまでチェックされるわけです。途上国で、“Sweat Shop”という言葉があります。「搾取工場」と訳す人もいますが、あまりにも露骨な表現です。これは、非常に劣悪な労働環境や労働基準の中で、コストを叩いて作っているということです。「自社ではそんな工場はやっていません、これは下請けのコードメーカーが悪かったんだ」といっても通用し

ないのです。そこが悪くても叩かれるのです。中には、汚いことはやらずに全部下にさせている、というところもあるかもしれません。あるいは、やっているのを知りながら無視していたのかもしれませんが。それは全部叩かれるのです。サプライチェーンまでチェックされるようになっていきますので、そのへんの認識が弱いと危ないのです。

ソニーは、中国の下請けメーカーの管理が不十分だったことが問題になって、それ以後グローバルレベルで、部品調達をしている企業の環境データを集めるようになりました。ソニーは、世界でたしか4200ぐらいの仕入れ先を持っているわけです。サプライチェーンとなると、途上国や小さな会社ばかりではないのです。例えば半導体だったら大手の電機メーカーもあるわけです。そこにも入って行って、お宅のデータを出せという。もちろん何のトラブルもなかったわけではないようですが、お互いにそういう状況の中で、環境基準が非常に厳しく問われるというので、環境に関するデータを出す。そういう対策を取るようになったということです。国内だけの問題ではないということでもあります。

#### (8) 日本ではCSRがなぜ定着してこなかったか

これまでどうして日本でCSRが定着してこなかったのかということですが、これまで日本の企業に求められてきた社会的役割と、いまグローバルレベルで求められている社会的責任の内容が、一部重なりはするのですが、イコールではないからです。求められるCSRとは、ただ雇用を守る、ただ格差の少ない社会にするということとは違う目標が必要になってきている。そういうことを意識せざるを得ない状況が、近年の動きとしてあるわけです。

日本の中でも市民意識が少しずつ強くなってきました。今年の6月に環境省が社会的責任に関する報告書を出しました。環境省のホームページからダウンロードできますが、日米欧の投資家と消費者に対してアンケートをとっています。例えば「商品を買うとき、あるいは投資するときに、環境をどれぐらい意識しますか」という問いに対して、「かなり意識する」「少し意識する」という人で、8割を越えます。個々の意識は非常に強くなっています。しかし日本の場合は、アメリカ、ヨーロッパと違って、組織を作って運動を

していくというスタイルがとれないというか、これまでそういう土壌がなかったのです。

次に、日本の大企業が非常にグローバル化しているということです。しかし、グローバルな市場で問われている基準はグローバルであって、日本企業には合わないんだという議論をする人もいますが、私は必ずしもその意見には与しません。確かに日本の中には違う状況はあるけれど、売り上げの3割、4割を海外に依存している。どこで物を作って、どこで物を売っているのか、どこで資金調達をしているのか、あるいは自社の株主がどんな状況下ということを考えれば、外でいろいろ活動しているのに、ウチは日本の会社です、というのは、ある意味ではダブル・スタンダードを使い分けることになります。そうしたら、そのこと自体がまた非常に問題になります。

日本でもSRIが出始めておりますが、実際には大したものではありません。SRIファンドは日本に9本ありますが、いま資産総額が700億ほどです。9本のインデックスで700億なんていうのは市場に何のインパクトも与えるものではないです。しかし日本のSRIファンドが小さいから駄目だという話ではなくて、日本でもこういうファンドが出て、いままでと違う個人投資家がこういうものを求めるようになってきたのは大きな事実です。それから、日本でも社会的責任が求められるし、評価もされるようになってきたというアナウンス効果も大きなものがあつたと思います。

#### 4. トータルな企業価値を求めて

##### (1) トータルな企業価値への関心

現在、トータルな企業の価値が問われるようになり始めています。財務的な評価と非財務的な評価の両方を見なければなりません。財務諸表というのは過去の成績表みたいなものです。そこで設備投資がどうかという形で将来を読むという旧来の会計的な手法もありますが、例えば環境問題についてリスクを抱えているか、あるいはいち早く環境対策を取っているか、そういう形のリスクあるいはチャンスを読み解くことは、そこからだけではできません。ですから非財務的なデータが同時に必要になってくるわけです。

トータルな企業価値が求められるようになってきて、それを測るいろいろな指標もできています。「Fortune」ではちょうど20年前、早い段階から社会的責任ということと同じように見えています。Reputationという形で測ろうというスタイルもあるし、CSRそのものをズバリ問うているものもあります。

## (2) CSR マネージメント

社会的責任をどのように取り組んでいくかというマネージメントの問題を考えるときに、私がいつも申し上げるのは、特に「経営理念」です。日本にも歴史の古い企業がたくさんあります。300年前からとか、100年前からとか、あるいは50年前であっても、創業者が熱い思いを持って立てた経営理念があって、それが柱というか核になるからこそ、企業が長い間続いてきているわけです。そういう核になるものがなければ、そんなに長い間企業は続かないと思います。ただ、非常に立派な経営理念ではあるけれど、いまの市場環境の中ではどうしても古くなっている。100年、200年前の環境と今とは全く違っています。いま企業が求められている役割は、大きく変わっています。ですからもう一度、伝統としてその企業の風土の柱になってきた経営理念を再確認して、コアになるビジョン、価値を企業の中でしっかり捉え直す必要があります。

なんとなく社会的責任ということがいわれているし、欧米からもアンケートがどんどん来るから答えなければいけないだろう、一般的にリスク管理という形でこういう問題はよく捉えられるのです。何かトラブルがあったら問題だから、できるだけその対策をきちんとしておこうとか、NGOから批判があったときに、できるだけ訴訟を受けないような形でなんとかしなければと思う。もちろんそれも一つですが、もう一步進めて、新しい企業経営のあり方をそこで再構築するとか、新しい取り組みを行なうとか、新しい事業をそこから展開してくとか、もっと多様な取り組み方があるわけです。

また例えば社会貢献活動一つにしても、なぜこの会社はこれをやっているのか、ここで使った1万円を株主にどこまで説明できるか。「こういう〔社会貢献〕活動は、会社として大きな経営理念の中でやっているのだから、わが社はなんでもかんでもやるわけではない。この部分はこういう形で取り組

みたい、これ以外のことはしない」ということを明確にしないと、何でも寄付をするような形になって、会社として何をメッセージとして地域社会に伝えたいのか見えてこない。それは下手なやり方だと思うんですね。わが社は例えば環境教育だけをやる、といえればいいのです。

### (3) エイボン化粧品の場合

例えば化粧品のエイボンという会社にとって、キーになるステイクホルダーは何かというと、女性なんですね。それで、彼らがやっているのは乳ガンキャンペーン一本です。それしかやらないのです。「私たちは女性の支援をする。女性特有の病気である乳ガンに対してキャンペーンをやります」というわけです。キャンペーンというのは、乳ガンの研究をしている研究所に寄付するというのも一つですが、アメリカの場合は大都市にインナーシティといわれるスラムのようなところがありますね。そこをどう再開発していくかということも、アメリカでは大きな問題です。ここにいる女性たちは低所得者層が多くて、乳ガン検診には行けない。こういう人たちに対して、検診の資金援助をする。あるいは子供がいて検診に行けないという人には、検診中社員がボランティアで子供の面倒をみてあげる。ボランティアで出て行くのも、そこにかかわる形にしていく。それは、アメリカで“Cause Branding”という言い方をしています。これはコーンインクというコンサルティング会社の商標登録の言葉ですが、“Cause”というのは「大義」という意味です。「イラク戦争のCauseは何か」とブッシュは一所懸命と言っていましたが、それと同じで、大義名分です。それとブランドをくっつけていく典型的な例がエイボンのスタイルです。

企業の経営理念は、この場合明確です。だいたい企業はボランティア団体とか福祉団体ではないわけですから、なんでもかんでもできない。社会との接点を考えて、自社の本来の活動の筋からして、どういうところが一番重要なのかを見極めながら、社会貢献をする。それをきちんと絞っていけば、明確なメッセージができる。別にブランディングのために社会貢献をするわけではないけれど、社会貢献は、企業のトータルなレピュテーションをつなげていく一つのポイントになるわけです。

#### (4) シェアホルダーからステイクホルダーへ

メッセージ性は企業にとって必要です。社長個人が個人として寄付するのとはちがう。個人的に寄付をやりたくない人はやらなくても構わないのですが、法人たる企業がそういう活動をするときにはきちんと説明できなければいけない。株主に対しても説明できなければいけないし、消費者や顧客、地域社会にもきちんと説明できなければいけない。つまりステイクホルダーです。シェアホルダーたる株主は、株式会社である以上、これが主であることは何も変わりません。しかし株主だけ見ている社会ではないのです。株主第一主義のガバナンスはアメリカ的だとよくいうのですが、そんな企業はどこにあるのかと思います。90年代半ば以降からは、ビジネスのカンファレンスでは、“From shareholder to stakeholder”というテーマがよくみられました。別に株主からステイクホルダーへということ、株主は入らないという意味ではないのですが、株主中心主義ではなくて、顧客から地域社会から環境から考えて、全体のステイクホルダーとの関係性を意識しないとまずいのだ。ということですね。

そういうことを意識して、評価を得ないことには株主価値も高めることができない。つまりステイクホルダー全体の中で企業が存在するんだ、そこでの関係をきちんとしないことには企業に最低限投資してくれた人、出資してくれた人たちに対する責任すらとれないのだということです。株主か従業員かという二者択一ではない。ステイクホルダーとの関係性を問い直すことが、ヨーロッパの企業でもいま積極的に行なわれています。

最後に一言言いますと、「サステナビリティ報告書」というのは日本でも去年、今年あたり非常に増えてまいりました。「環境報告書」というのが10年近く前に出て、重要だということ、でだんだん増えて、700～800社ぐらいが出すようになってきました。だいぶ定着したと思います。「環境・社会報告書」あるいは「CSR報告書」という名前をつけているところもあります。つまり環境だけではなくて、社会面、経済面と三つの部分を取り込んで、情報を発信しようということです。そういう企業がだんだん増えてきました。それはまさに多様なステイクホルダーに向けた情報開示であるということです。

少し長くなりましたが、ここまでで私の取りあえずの話とさせていただきます

たいと思います。

---

## 【意見交換】

---

永野 どうもありがとうございました。これからの企業の課題として、社会的責任を踏まえた幅広いお話を伺いました。それでは、まだ時間が残っておりますので、みなさまからご質問なりご意見をいただきたいと思います。最初に廣瀬先生、何かございますか。

廣瀬 どうもありがとうございました。今日のお話は、企業を経営していく上で、単に経済性だけではなくて多面的な評価が求められるようになってくるといふこと、それに対してどういう体制で行かなければいけないかというお話だったと思います。

最初にちょっとコメントです。いまのお話は環境とか社会に対する話でしたが、私の分野で、企業が情報化にどう対応していくのかという話に似ていると思いました。昔は情報化といえば情報システム部のようなところがあって、そこに任せておけばいい、という話だったのです。最近の情報システムのあり方は、情報システムだけではなくて全社すべてが情報化しなければならなくなってきた。いわゆる情報システム部的なものの役割がかなり変わってきている。最後におっしゃった「横断的な専任部署」というところが一つのキーポイントかと思います。昔はそこが全社のものを全部引き受ける実行部隊でしたが、いまはむしろ意識改革のための部隊、教育的な部隊、支援部隊のような形で存在している。あるいはマネージメントに直結して、CIOでしたか、情報関係のマネージメントに特化した人を置く、というようにやり方が変わってきている。国際化とか情報化とか社会化とか、部署の構成の仕方について考えた方がいいかもしれないな、と思いました。

もう一つは質問ですが、お答えに困るような質問かもしれません。分厚いアンケート問題ですが、これは何とかならないかと思います。最近では評価の時代といわれていて、評価のオーバーヘッドがものすごく上がってきている。先生や私も、大学で評価のことを言われていると思います。マネージメントが重要だというのはもちろんですが、評価自身の効率性についてはあまり言

われていないような気がします。効率性評価の効率もあまり言われていない。お医者さんの場合、レントゲンを何十枚も撮って判断を下すようなお医者さんはろくでもないお医者さんであって、ちょっと検査して病気をサッと治してくれるというのが本当はいいお医者さんだと言われる。いまはレントゲンなんて撮らなくても病気だとわかるころでも、レントゲンを百枚ぐらい撮って、負荷をかけているような感じがします。

情報化にしても国際化にしても同じようなことが言われていて、それ自体は重要なんです、オーバーヘッドがある。極端なことを言うと、アンケートに答えた人だけがある種の価値を見出されるというやり方をされると、本来真面目に仕事をしていて、その分のオーバーヘッドがないような人が評価されないということになりかねない。つまり検査の精度ですね。それはちょっと困る。しかし、それに答えるということは、それに重きを置いているわけで、それなりに自分たちの有限な時間を割いたということになるわけだから、それは評価の中に組み入れていいという考え方もあると思うんですね。そのへんをどう考えたらいいのかということで、私も悩んでいるところがあるんですが。

谷本 最初の横断的な部署のことですが、私はそれにもメリット、デメリットがあると思います。いまCSRの部署をつくるという会社が10～20と出ています。デメリットは、いま言われたように、あの部署がやっているからいいんだよ、という意識が出てくることです。これが一番危ない。部署は作ったけれど閑職だったり、権限が与えられなかったりする。これは、企業経営のあらゆる部分にかかっているわけです。ただ部署を作ったらいいという話ではないのです。いまブームだから、とりあえず制度をつくっているけれど、全然機能しないというのでは困る。例えば介護休暇とかボランティア休暇の制度をつくっても、そんなものといれる雰囲気がないんだ、ということであれば、制度としてはありますとアンケートに答えられるかもしれないけれど、何件実績があるかという答えない、答えられないということになるかもしれない。

企業によっては、いきなりそういう部署をつくらずに、各部署の中にキー

になる人を探しながらお互いに勉強会をして、なぜこんなことが求められているのか、今後どう対応していけばいいのか、ということを考えているところもあります。そういう勉強会に講師として話に行くこともありますが、機能していくということが大事なのは当たり前です。でもなぜこれが求められているかということを通の認識として持たないといけない。そのためには、立ち上げから動かしていくまで、非常に強いトップのリーダーシップが必要です。権限が与えられなければ、なんとなく新しい部署がまた一つできただけになりかねない。会社によっては新しい部署をつくらないで、既存の経営企画の中でやっていくんだと言われているところもあるんですが、それはそれで私は充分だと思えますね。

もう一つ、アンケートですが、大学評価と企業評価は同じようにはできない。大学評価というのは、予算との関わりがないこともないけれど、半分は自己満足みたいなのところもある。外部評価といっても、やりましたという報告書の分厚さが勝負というところが無きにしもあらずです。私も実は、ある国立大学の外部評価委員をしていますが、企業の評価は全く違って、市場の評価にストレートに結びつくわけです。ただ、何か来たからしょうがないという受け身ではなくて、ある意味では企業のこれまでの活動を見てもらうチャンスでもある。まさに質的な情報を問うとなれば、どうしても分厚いアンケートにならざるを得ない。特に担当部署ができれば、仕事の大きな部分になるのではないのでしょうか。

もう一つはアンケートの精度です。評価機関は世界に何百もあるわけではなくて、数十ですので、かなり密接なネットワークを組んでいて、聞き方についても、どうするかとかいろいろ議論しているんです。例えば、ガバナンスのことを聞くときに、「〇〇委員会がありますか」という形で聞くと、委員会があれば5点、なければ0点。そういうことをやっているところもある。ダウ・ジョーンズの「サステイナビリティ・インデックス」は、スイスのサムという評価機関に任せていますが、彼らは単純明確で、「あるか、ないか」なんです。非常に客観的だけれど、実際には細かいところを見ない。両面ありますね。細かい質的なインタビューをしていくと、インタビューアの質に依存したり、答えた人の質に依存したりで、本当に判断していいかどうかわ

からない。制度があっても、機能していなければ問題だろうし、制度がなくてもやっているところがある。現にそういうことがあるんですね。制度は持っていないけれど、実質的に違う形で運営してきてそれなりの成果をきちんと出している。それならいいではないか。

ガバナンスとは何かといえば、企業経営がきちんとモニタリングできているか、何か問題があったときに、内部で隠さずにきちんと企業経営を管理・統治できているのかということを知ればいいわけですね。経営のあり方とか会計のあり方というのは、国によって歴史依存性が強いわけです。それがグローバル基準で統一しようという動きもあるんですが、どの基準によるかによって違う部分もあるので、実質を聞いていけるような質問はどうしたらいいかということは、彼らも意識してやっていますね。

星野 一つ質問なんです、具体性がないとわからないのです。財務的な評価というのは数字で出てくるものだろうと思うのですが、非財務的な評価というのはどう評価するのか、そういうスタンダードができるのか、というのが一つの質問です。

もう一つ、これは質問ではなく、私がいま何って感じた感想ですが、何か学問のようで学問でないみたいな話だ、大変貴重な話だけれど、そう感じたわけです。哲学的な考え方が相当含まれているのではないかと。いまの悪いところは、特に終戦後ですが、「哲学」という話あまり出て来ない。哲学というものをもう少し日本人に植え付ける必要があるのではないかと。したがってこういう問題についても、企業のトップなり経営層が企業としての哲学をもって、その中で企業の社会的な貢献度を追求していこう、ということかなと私は感じたんですが、いかがなものでしょうか。

それからもう一つ、今日は話が出て来なかったんだけど、「企業の倫理」とか「規律」という問題とどういう関係があるのか。これが弛緩しているからいろいろな問題が出て来ているのではないかと。そういうものがもう少ししっかりするようにしないとまずいのではないかと。環境がどんどん変わっているんで、基本的なことをもっとしっかり定めてやらなくてはいけないんじゃないかと感じました。

小林 どうもありがとうございました。ひとこと意見なんです、先ほど星野さんがおっしゃったように、「哲学」という単語を使うかどうか別にしまして、私もそのへんのことを申し上げたかったのです。やはり理論、論理の正当性がCSRにあると思うのですが、本当に哲学をもとにして、こういう理論の正当性がつくられてきているのか。そうでないと大変なことになる。なぜ、こういうカタカナでいろいろなことを言うのかというと、こういうことをしない困る人がいるわけですね。困る人、困る国、困る権力がある。われわれ日本人は、世界の中で日本の哲学をきちんともって、それをベースにしてやらないと、そういうものに流されてしまう。論理に正当性があるように見えるものには、私はクエスチョンマークを感じてしまうんですが、これはひねくれ者の意見です。失礼しました。

吉越 ありがとうございます。感想を申し上げますと、むかし、放っておくといろいろなことが成り立たなくなってきたときに、法治国家ができて、国境をつくった。いま企業は、放っておくと国境を越えていく。法治国家ができて、国境がちゃんとできたのも、放っておくと全部駄目になってしまうというところからできたわけです。いま企業社会も、いわゆるグローバル化で国境が機能しない、各国の法律でコントロールできない。そのときにどのように共存共栄をしていくか。放っておくと全滅、全部駄目になってしまうのが見えています。そういう努力の中の一つであって、今日のお話で答えがすべて見えるかということ、私はまだまだこれからいろいろな試みが出て来ると思います。

一つ質問なんです、NGOが現在大変大きな役割を担っています。ヨーロッパでは自然にそういう役割のところが出てくるのかもしれませんが、アメリカの場合、ヨーロッパとはちょっと違うような気がします。特に、たびたび新聞に出てくるところではグリーンピースの例がありますが、NPOの財政基盤というのはどうなっているのでしょうか。ただでは絶対にできないと思うんですね。

田邊 今日はどうもありがとうございました。われわれ、企業の最前線にい

ますと、今日のお話は非常に参考になります。現在少し悩んでいることをお話して、アドバイスしていただければと思います。具体的には海外で受注活動をしている中で、コンサルタントが入っていきまして、そこで、どういう集団かわからないのですが、アングリー・マザーズというところとある約束をしました。私はケーブル関係なんですけど、電磁界の問題で、もしこの線路を建設することになったら、電磁界をこれ以下にしなさいという要求を受けているわけです。それでわれわれがメーカーとしてやっているわけですが、技術的にいいますと、その要求を満たすためには電線を地下30メートルぐらいまで持っていけないとできない。技術的なコストを考えると不可能なのですが、そうはいっても、こういう時代には対応しなければいかんということで、そういう団体とコンサルタントとわれわれメーカーで、なんとか最終的には折り合いをつけていこうと粘り強くやっています。そういうことでもかなり社会責任というマインドがわれわれ企業にも入ってきています。おそらく数年前であれば、「そんな馬鹿な！」といていたわけですが、最近はなんとか折り合いをつけようということで、活動をしています。

その中で一番悩んでいるのは、企業秘密の部分をどこまで開示できるかということです。先ほどソニーの話がありましたが、電線をつくっていると、材料の組成の部分が企業秘密なのです。どういう組成物が入っていますかという質問、例えばカドミウムは重要な加工材料ですが、「カドミウムが入っていますか、入っていませんか」ということならアンケートにお答えできるんですが、「それが入っていないことを証明するために、中の組成物を全部開示してくれ」といい、さらに購入先まで話が行って、「購入先も中味も全部出せ」という。しかしCompoundingは企業秘密にするところです。この企業秘密と情報開示のバランスをどう取るかというのは非常に難しく、悩んでいます。一般的に、要求されるものすべてを開示するわけにはいかないというのが企業の悩みです。何かいい解決策があれば、と思っています。

末藤 貴重なお話をいただきまして、どうもありがとうございました。実はお話を聞く前までは、私も「あまり余裕がないから、企業の社会的責任なんてやっつけられるか」というような思いが強くございました(笑い)。ただ、

お話を聞いて、特に資金調達とか生産とか販売がグローバル化していく中にあって、従来の日本の考え方、仕事の進め方だけで企業が存在していくのではない、そのためには世界的な基準が必要なんだということはよくわかりました。それをどう考えていくかという手法も、今日のお話でわかりました。今後私どもの中で、どういうふうに活かしていくかというのはこれから考えていきたいと思います。今日は本当にありがとうございました。

岩本 ありがとうございました。私も企業の中でアンケート調査を担当したことがあるのですが、その経験を踏まえて、ひとこと申し上げたいと思います。環境関係のアンケートもいろいろありますが、アンケートが送られてきて、それが本になって出たり、新聞に出たりして思うことは、ウチの会社はもうちょっといいはずなのに、とか、どうしてあの会社があんなに上にいるのか、ということなんですね。申し上げたいことは、アンケートの作り方や、アンケートの評価そのものに客観的な妥当性をどのようにして担保するのかということ。さきほど「0」と「1」で、あるかないか、という極端な例がありましたが、企業の中では裁量分があるわけですね。曖昧なファジーな部分です。そのへんがなかなか評価していただけない、というわれわれ自身の苛立ちがあります。先ほど来からの話があって、そういう部分を指標値として、どういうふうに企業評価をするか、また情報開示して社会的評価をいただくかという部分が、企業の側としても非常に関心があるところですね。そのへんは、お立場としてどう工夫をされているか、もしご開示いただければありがたいと思います。

國信 二、三感想を申します。一つは、私も電力出身で、四十年ほど前に入社したのですが、それ以来企業の社会的責任ということを言われながら仕事をしてきましたので、先ほどの理念とか哲学の問題は大事だと感じました。

それからもう一つは、私の過去の経験でも、海外の電力会社などは非常にこういう意識が高く、少なくとも日本よりかなり進んでいるのは事実です。しかしこうした基準ができますと、会社によってはパフォーマンスのために、こうしたことを第一に行動するところが出てくるわけです。そのへんをどう

したらいいか、そのへんでどうあるべきかということを考えていました。

もう一つは、それに関連しますが、グローバルな評価基準というのは必然ですが、その中に日本的な基準を組み入れることができるのか、できないのか、ということです。中長期的な視点ということで、日本の場合、特にこういう関係では中長期的な考え方をしなければならないと思いますが、これをどうやって組み入れたらいいのか、できるのかどうか、ということに関心があります。

増岡 どうもありがとうございました。いまの世界的基準ということですが、一般的に会計制度の基準なども含めて、欧米と東洋のせめぎ合いというところがあります。企業の中には、攻撃されやすい会社とそうでない会社といういろいろあります。そういう世界的基準はわかりますが、価値観の違いでのせめぎ合いがあると思います。欧米でいうと、一つの基準で世界が統一されるような話になるけれど、それだけではない歴史とか地理的な問題があります。それはどうなるのかな、考慮されるようなところもあるのかなということが、ちょっと疑問です。

宇津木 ここまで回ってくると、質問も出尽くしてしまったような気がいたします。重複するかもしれませんが、簡単に申します。やはり、評価する側と評価される側とのコミュニケーションが不足しているのかなと思います。われわれが説明したり、聞かれて答えたりすることに対して、最終的に表に出るのは評価する側が、一方的とは言いませんが、ある部分だけで判断するという不合理性があるのではないかと。もう少し分かりやすいところでやっていただかないと、最終的には不信感が残る懸念があると思います。

もう一つはグローバルな流れということですが、先ほどからも出ていますが、経済的な面だけではなく、「郷に入ったら郷に従え」というような感じが、それぞれの国にあると思います。そのへんは、それぞれの国の個々の説明が必要ではないか。そうしないと、日本のいいところは、文化も哲学も含めて何だったのかということになりかねません。そういう面も含めて、エビアン・サミットでの話はそれほど重要視していなかったのですが、国内的な規

制の動きがありましたらどういう動きがあるのか、独禁法もそういう動きの中で見直しされていくのか、そのあたり、時間があればお答えいただきたいと思います。

岡本 ありがとうございます。SRIとかCSRという言葉が、最近どうして表に出て来ているかということをおそらくよく理解しておりませんでした。SRIのクライテリアを拝見していますと、ガバナンス、マーケット、雇用、環境、社会貢献、それぞれの項目について指摘されていることは、個々にはこれまで企業は決して軽視していたわけではなくて、それなりに自分たちとしては、その時点でベストと思われる対応をしてきていたと思います。CSRについてもそうではないかと思いますが、それが充分であったかどうかは別にします。

それが非常に大きな流れというか、企業にとってプレッシャーとなりつつあるのは、考えてみると結局は情報公開とそれに伴う説明責任という、ものすごく大きな流れが表裏一体にあるのではないかと。あるいは別の言い方をすれば、情報公開と説明責任という大きな流れがすべてのバックにあって、SRI、CSRについての流れもつくっているのではないかという気がします。正しい理解なのかどうかわかりません。ソ連邦の崩壊も実は情報公開が一番大きなきっかけだったという説も聞いておりますし、われわれがいま直面している規制緩和、制度改革、競争促進ということも、そのバックに、あるいはドライビング・フォースとして情報公開があると思っています。そういう意味で、今日のお話を伺っていても、情報公開と説明責任がこれからますます企業にとって重大な問題になってくるのかな、と改めて思った次第です。

永野 お答えいただく前に、最初の星野さんとか小林さんの話にも関連があると思いますので、ちょっと申し上げます。岩井克人さんという、ここに来ていただいたことのある東大の先生が、今年二月に【会社はこれからどうなるか】という本を出され、小林秀雄賞をとられて、ベストセラーになっていると思います。この本を私もこのあいだ読んでみました。そこで感じたこ

とが、まさにいまの話に関係があると思います。

この本は経済的な面から資本主義というのを論理的にお考えになって書かれたものなのですが、資本主義が、産業資本主義の時代からポスト産業資本主義化の時代に入っている。産業資本主義の時代は、設備に投資して電気洗濯機とかテレビとか、そういうものが成長してどんどん売れたので、資本は投資をすれば間違いなく利益を稼げた。そういう時代だったのが、成熟社会になった途端に、資本が稼ぐ場所がなくなった。ポスト産業資本主義化の現在には、情報の差異性がないと利益は生まれえない。したがって、あまっているお金が、情報の差異化を求めてどこにお金を使えば利益が上がるかをいま探している最中なんだという。

したがって、彼の逆転の発想で面白いと思ったのですが、ポスト産業資本主義化になったので、グローバル化とIT革命と金融革命が起こったのだといってます。だからビッグバンは逆だ。そういう世の中になったので、資本がそういう方向を求め始めている。要するに微少な差を求めて、金融ビッグバンはデリバティブを求めている。IT革命は情報が全部行き渡るので、速く情報を掴むためにはどうするかということで、しかも非常に細かいところに入っていく。したがって評価の問題が出てくるのはまさに小林さんがおっしゃったように、資本が探している最中だからだ。評価という名前で、秘密の部分まで入り込まないと差異性が出て来ない。グローバリゼーションもまさにそうだと書いています。

平凡社の1600円の本ですが、私が岩井さんに頼まれているわけでもないのですが、非常に面白い本だと思いましたので、是非皆さんも読んでいただきたいと思います。そういうことも踏まえて、先生、お答えいただければと思います。どうぞよろしくお願いします。

谷本 さきほど哲学的だといわれたけれど、ちょっと意味がわからなかったのです。こういうことには哲学的な背景がないと駄目だ、ただ世界がこんなことをやっているという説明だけでは駄目だ、ということを言われたわけですね。

小林 論理的に正しければ正しいほど、そのベースに、日本としての国益を考えた哲学がないと流されてしまうのではないかとということです。

谷本 そういう意味ですね。おまえの話は哲学的でわからないと言っているわけではないですね(笑い)。そういうこともたまに言われますので。非常にテクニカルなことを求められて話すこともあれば、そんな細かな枝葉末節よりも、もっと大きな流れを話させていただいたほうがいいかな、という気持ちがありましたので、そちらに重きを置いてお話しさせていただきました。

いろいろ質問がありました。非財務的な評価をどうするかということですが、こういうことを初めてインデックスに組み込むようになってから10年も経っていないのです。評価する側も非常に試行錯誤しています。先ほど申し上げたように、どんな質問項目をつくるかというもの、「SRIコミュニティ」(という言い方を彼らはしていますが)では試行錯誤しています。いい加減な評価をしているところは、やはり淘汰されます。

それから途中でも申し上げましたが、アンケートだけではなく、細かなインタビューとか、ダイアログとかエンゲージメントを行っています。大きな株数を前提にして、議決権行使までちらつかせながら、こういう問題があるのではないか、環境に対してまずいんじゃないか、このNGOからの批判は確かにまっとうだ、どうするんだ、というようなことで、対策を求める。議決権行使までやるというのではなく、その手前まで経営改善を求めることは行なわれています。機関投資家のトップと会ってコミュニケーションをとることは、欧米の企業では非常に重要なトップの役割にもなっているようです。あくまで非財務的な評価に関しては単純なポイント付けで数値化しているのです。だから問題があるけれど、彼らも努力しているということです。

それから、グローバルでかなり共通化する部分もありますが、この制度があるかないかといっても、国とか地域によって歴史的な背景が違って、問題になるところもたくさんあります。だから、動物実験をしている企業は駄目とか、タバコは駄目というような、アメリカでは強いようなやり方は、日本では馴染まないでしょう。だからこのモーニング・スターのSRIでは、排除スクリーンは入れなかったということもあります。

あとは、例えばNGOの財政基盤ですが、大きく二つに分かれます。一つは完全に寄付、ドネーション一本でやっている。それは、それを支持する人たちがいるからです。支持されなくなってくると成り立たない。NPOの倒産、M&Aもあります。“NPO M&A”という本がアメリカにはあります。持ち株会社のように、NPOが上であって会社を作ったりして、企業とほとんど変わらない。SRIの領域で活動しているNPOはほとんど寄付に依存しない。いわゆる情報の提供で対価を得る形で、事業収益一本でやっている。NPOは儲けてはいけないのではないのです。再配分しなければいいのです。長年NPOでやってきたけれど、改組して株式会社にしたというものもあるし、特定の金融グループの中に入っていたものもあります。あるいは吸収されたり、引き抜きがあったりします。そういうところに、「NPOとしての独自性は何ですか」と聞くと、「ああ、NPOだったね」とかいう。それは単なる法人格の問題だ、という感じです。実際にいかにきちんとした情報を集めて提供できるかというのが最大のポイントだと思います。ほかにもいろいろありましたが、こんなところでしょうか。

永野 どうもありがとうございました。NPOは、現在日本には、九月末で15,200団体でしょうか。

谷本 もう18,000近くになっているという話です。

永野 実態はよくわかりませんがね。

谷本 日本のものは、みんなまだ小さいです。

永野 今日は、時間が過ぎましたが、ご協力いただきまして、また先生には熱心にお話しいただいて、大変よくわかりました。みなさんご参考にしていただきたいと思います。どうも今日はありがとうございました。

(以上)

日本のかたち研究会（第8期）

---

平成 15（2003）年度 第4回

## 日本の腐敗問題

講師：ベンジャミン・フルフォード氏（フォーブスアジア太平洋支局長）

---

開催日 平成 16（2004）年 1月 20日（火）

場 所 ホテルニューオータニ

幹 事	永野 芳宣	((財) 政策科学研究所 副理事長)
コーディネーター	廣瀬 通孝	(東京大学先端科学技術研究センター 教授)
出席委員	宇津木健太郎	(中国電力(株) 支配人東京支社長)
	川野 毅	((株) ニューオータニ 取締役大阪総支配人)
	北郷 義時	(東京特殊電線(株) 代表取締役社長)
	北畠 光弘	((株) CRCソリューションズ 取締役会長)
	小林 俊彦	((株) フジタ 顧問)
	園野 廣一	((株) 三菱総合研究所 顧問)
	星野 聰史	((株) 関電工 取締役会長)
	山崎 達広	(北陸電力(株) 東京支社副支社長)
	吉越 洋	(東京電力(株) フェロー)
	國信 重幸	((財) 政策科学研究所 所長)

—敬称略—



**1. 露出する腐敗構造—警察とヤクザ**

日本に来る前に、当時の英語の本とかをいろいろ見て、日本は基本的に私の生まれたカナダと同じ仕組みだと理解していました。要するに国会がある法治国家で、マスコミは自由であるという理解でした。しかし生活するうちに、大きな謎、長期にわたる謎が出てきました。最初におかしいなと思ったのは、例えば新宿の歌舞伎町を歩くと、ソープランドとか風俗営業を堂々とやっているということでした。それは一応違法なのに、なんでやっているのだろうと思いました。またパチンコも、どこかで景品を交換しているところを見て、「何なんですか、これは？」と思いました。なんでそんなことがあるのかと思いました。カナダの場合、本当に違法だったら、それは完全にアングラの世界であって、店を構えることはまず不可能です。ちょっと何かが違うのではないか、ということを感じていたわけです。

また私は、日本語を学ぼうと思って日本語学校へ三日間ぐらい通いましたが、これでは駄目だと思って、高円寺の赤提灯、汚いバーで、夜の9時から朝の5時までバーテンをやりました。その経営者も、その時は知らなかったんですが、どうもヤクザだったようです。だから、ある意味で私は裏口から日本に入ったんです。

結局、「建前と本音」とか「表と裏」とか、そういうことが少しずつ見えてきたんですが、だいたい、わからないままやっていたわけです。あとからわかったんですけども、例えばパチンコ業でみても、日本の場合、警察とヤクザの癒着があるんです。ほとんどの警察関係者が引退すると、パチンコ業とか風俗業に、実際には出社しない顧問として入るようです。

具体的な例で言いますと、浜松町に、いま名前が変わりましたが「アース」というクラブがありました。そのクラブは山口組が経営しているんです。しかし、いつも建前だけの社長を入れるんです。その社長は警察上がりです。日本の場合、そういうクラブは夜12時までという規則があるんですが、実際

はみんな朝までやるんです。そこで家宅捜査の情報を知らせる条件で、警察上がりを建前の社長にする。結局一年ぐらいの間に何回か注意されるので、最終的に看板を変えて、建前の社長も替えて、またやり直す。いたちごっこのようなことですが、警察は基本的にそういうところにリタイアする構造があります。だからそういう違法な産業が成り立っている。前からそういう構造ができていたので、みんな当たり前だと思っているんですが、基本的にこれは腐敗構造の大きな根っこです。

私も学生の頃、[違法な]店が堂々とやっているのもおかしいなと思っていました。また、帰国子女の友達が歌舞伎町の交番の前でちんぴらに殴られたことがありました。交番に行ったら、「ヤクザを怒らせちゃ駄目よ」と言われただけで終わりなんです。それを聞いて、「ええっ、本当か!」と思って、とてもびっくりしました。

## 2. バブルの時代の腐敗構造—金融と不動産

### (1) 漏れる情報、政策決定の不在

私が最初に仕事で入ったのは、ナイトリーダーという経済関係の通信社でした。アメリカで二番目に大きい新聞社の通信子会社でした。その会社は、その後売られて、ブリッジになって、いまはありません。

そのとき私は、外国人として初めて日銀の記者クラブとか大蔵省の記者クラブに定期的に行くようになりました。マーケット情報をやっていたんです。当時、貿易収支のデータによってすごく為替が動いていたんですが、必ずといっていいほど情報が漏れていたんです。大事な発表でも、毎回そうでした。そういうことがあれば、アメリカだったら刑事捜査が始まるようなことになるんです。向こうでデータを作成している人たちは缶詰になって、それこそドアの下からビザを入れて、データがまとまるまで外に出さないわけです。一種のインサイダー情報ですから、漏れないようにする仕組みがあるんです。

しかし日本の場合、毎回漏れる。私も一度経験があります。すごく大事な貿易収支のデータで、みんなが待っていたものがあったんです。記事を準備するために、前月のデータをもらって書き込もうと思ったので、大蔵省へ

行ってドアをトントン叩いて担当のところへ行って「貿易収支のデータをください」と言ったら、次の日発表される予定のものを渡されたんです。なんかいい加減だな、と思ったんですが、一つの特ダネになりました。

それから、先物市場もやっていたんですが、毎日同じ記事を書くはめになりました。指定数字の買いで高くなる、指定数字の売りで安くなる。完全に相場が操作されている。これはなんだろうという感じでした。よくわからなかったんですが、一部の相場は完全に操作されていました。

それからバブルの時には、いろいろな仕事をやりました。基本的に考えて、日本はめちゃくちゃ強い。いろいろな意味でいい物をつくっていて、ものすごくお金があって、とにかくすごいパワーがある国だけれど、そういう変な側面もある、という認識でした。

通信社ではいち早く情報を手に入れなければいけないので、どこが決めているかということをいろいろ調べていたんです。例えば牛肉・柑橘類の交渉の時に、誰が決めているのか。私は官僚が決めるのだと思って、農林水産省に電話しました。どこから決断がくるかということ、その時は加藤紘一先生だったんです。そこで秘書にアプローチをかけましたら、よかったことに、特ダネがいっぱい取れたんです。そのときは、この政治家が権限を持っていると思ったんです。確かにそうだったんです。

あるとき、加藤先生が農村で講演する予定だったんですが、来るのが遅れたので、いきなり僕に電話がかかってきて、「ちょっとピンチヒッターをやってくれないか」と言われました。それで、「政治家がなんと言おうが、農業自由化は時間の問題ですから、準備してください」というような講演をしたら、もらった封筒に7万円入っていました。新米の記者としては嬉しい話でした。そのあと加藤先生が来て、また講演しました。そして分厚い封筒をもらっていました。現金だったので、ホーッ、こんなものかと思いました。そういうこともありました。

## (2) 大蔵省と野村証券

私は、日本の官僚で圧倒的に強いのは大蔵省だという印象だったんです。通産省も強かったんですが、結局自由化したことによって力が弱まったんで

す。産業はそのおかげで強くなったんですが。頭がいいから、自分たちの仕事をなくしたということもあるんです。

大蔵省はすごく強いと思っていました。それも、夜電話をすると、いろいろ本音を話してくれるんです。周りにあまり人がいないときに、大蔵省の証券局に電話しました。そうしたら、「本当のことを知りたいのなら、野村証券さんに聞いてください」と言われました。「えっ!」と思いました。その当時、本当に大蔵省より野村証券のほうが強かったんです。ずっとあとになってその理由がわかったんですが、株を操作して、政治家にたくさんのお金を回していたんです。要するに、先に得意先だけに株を買ってもらう。それで全営業店の営業マンが、みんなにこれを買えと言って煽って、株を上げるわけです。そこで最初買った政治家が、みんな売る。組織的泥棒といえば、そうなんです。基本的に、これはインサイダー取引です。

野村もヤクザにお金をたくさん回していたんです。大きい田淵 [田淵節也] と小さい田淵 [田淵義久] というのがいましたが、ヤクザの親分にお金をいっぱい回して、スキャンダルで一度引退したんです。また復活して、またスキャンダルで引退して、最後にもういない、と言われたんです。そこで、私は野村の代表に電話をかけたんです。「田淵さんの秘書をお願いします」といったら、すぐに回してくれたんです。三回目も、まだいたんです。だから、おかしいな、二回も引退して、また帰ってくるというのか。それもヤクザにお金を回しているのにおかしいな、と思ったんですけども。ただ、あまり強く言えないんです。私も野村からちょっとうまみをいただいた面があるんです。

昔は毎年、外国特派員のためのクリスマス・パーティがありました。そういうところに行くと、会社によって違いますが、例えば20ドルから100ドルぐらいのものまではもらってもいいというルールがあったんです。私の場合は20ドルだったんです。パーティでビンゴをやっていたんですが、見ると、全員が当たるんです。私が当たったのは、ノリタケのティーセットで、全部揃ったものでした。いいのかな、と思いながら、もらって来たんです。そういう時代でもあったんです。

### (3) 不動産バブル

私が、日本の株が高いとか、不動産が高いということに疑問を持ち始めたのは、日銀にいろいろ取材し始めたときです。どう考えても不可能なことが起きていました。バブルの時です。早くいえば、年収1千万円の人が、毎年2千万円貯金しているようなものなんです。あり得ない話です。皇居あたりはカナダ以上の不動産価値があったという時代でもあったんですが、日本の不動産はアメリカの5倍の不動産価値があったんです。それはどう考えてもおかしい。GNPの総生産高がアメリカの半分なのに、不動産価値がアメリカの5倍もあることはあり得ない。これは大変危険だと思いました。

それで、そのときいろいろ書いたんですが、周りの人がみんな、「とにかく不動産のことを買うのだけはもうやめてください。日本は違う。そういうことはない。あなたはわかってない」と言う。でも結局、日本銀行は、それがわかっていたんです。向こうもバブルをはじけさせようとして、結局やりすぎて、ものすごい勢いで落ちたんです。

私は、その当時、どれぐらいのバブルがあるか計算したんです。そうしたら、銀行の貸し出しの伸びと実体経済の伸びの差がちょうど200兆円だったんです。あとは関係ないものが多かったんです。例えば自分の家が1億の価値があると思ったら、いま5000万しかないということがあっても、実際問題として頭の中のことでしかない、実際にそれを担保にしてなにかローンを組んだとか、そういうわけではなくて、そのまま想像の世界で終わったものは、基本的に関係ない。ちょっと憂鬱になるぐらいです。

問題は、実際に銀行で動いたお金とか、いらない生産物とかを買ったものです。要するに、そのとき日本の政府がしかるべき措置を取れば、2年ぐらいでかなりの厳しい不況は終わって、相変わらず強い国になっていたと思うんです。でも、そのときに行動をとらなかった。日本銀行も何か政府に言ったらしいんです。「とにかくこれではいかん、何かしないとまずい」と言ったそうです。しかし政治家側が、「それはできません」と言って蓋をした。知らないふりをする政策が始まったんです。

### 3. バブル崩壊前後の腐敗の隠蔽

私もその時、どれぐらいの問題かわからなかったんです。何でそうなったかわからなかったんです。例えばバブルのとき、地上げ屋の話がよく出ていましたが、私の頭の中では、それはあくまでも用心棒だろう。要するに日本の不動産に関する法律がずさんだから、そういうものを使わざるを得ない側面があって、そういう人たちが出てきたんだから、ただの用心棒だろうと思っていたんです。

#### (1) スキャンダル

しかし、そうじゃない、と一番思わせしたのは、住専です。住専は、私にとって非常に大きな意味合いがありました。バブルのときに、不動産にお金を貸してはいけない時代がありましたが、例外として住専だけには貸していることになっていました。その住専7社のうち5社は、元大蔵省の人が経営していたんです。それがどこに貸したかという、ヤクザです。そのとき私は英字日経にいて、「借り手責任、借り手責任とマスコミが言っているけれど、借り手って何ですか」といろいろ調べたら、ヤクザだった。

あの時は橋本龍太郎が大蔵大臣で、例外を出してヤクザにたくさん貸し込んでいたから、これでは完全に日本の政府がぶっ飛ばされる。こんなスキャンダルはない。ものすごい大事件になると思った。私も「英字日経」に書いた。そうしたら、いろいろな外国のマスコミも一斉に書いて、400社以上からいろいろな記事が世界中に出ました。その時、「ニューズウィーク」が私と同じ記事を書いたんです。私が取材した人とほとんど同じ人に、電話をしていました。

そうしたら、今度は日経本紙に小さく「ニューズウィークによれば、住専の会社がヤクザに貸している」という記事が出た。僕は怒って、「おれが先に書いたのに、なんで『ニューズウィークによれば』なんですか」と言ったら、編集長奨励賞というのをもらいました。それはいいとされる記事に与えられるのに、5千円しかもらえなかったんです。ご褒美という感じですが、そのあと呼び出されまして、「二度とこういうものを書いては駄目です」と言われ

ました。ものすごいショックで、結局日経を辞めました。

辞めたあとで聞いたんですが、少しずつ日経の謎も解けました。一部は表沙汰になったんですが、日経は96億円をヤクザに渡した。それは事実です。広報室に聞いても認めています。オオツカというやり手の記者がいたんです。彼はイトマンのスキャンダルを追っていたんですが、いきなり違う部署に飛ばされたんです。それで、後任の人が全く骨抜きの記事しか書かなかった。彼もそれが悔しくて、社長を尾行した。社長行きつけのバーがありまして、そこへどうも愛人いたらしく、それで脅迫されたのではないか、という推理です。

イトマンの裁判で、日経の編集者に少なくとも1000万の賄賂が渡ったという証言がありました。日経は社内で調べまして、「いや、そんなことない」と言って終わったんです。たぶんその後任の人ではないかという疑いが残ります。結局、日経の中核まで汚染されていたのではないかということです。

例えば住専の時、私は特ダネを取ったわけではない。みんなが知っていることをたまたま書いただけです。そのときは、どうせ横文字だからいいや、と誰も監視していなかったんです。そんな、知らないわけがない。前から知っていたことを表にしたから怒られたという面があるんです。

リクルート事件 [1989年]のときは、私は宮澤喜一の担当だったんです。毎週記者会見があるので大蔵大臣のところへ行っていました。いまでも尊敬しているんですが、毎週違う嘘をついているのを近くから見て、最後に辞任した時に「ああ、これでこの人も完全に政治生命は終わったな」と思いました。アメリカなら、それで永遠に消えるわけです。でも数年後に首相になったから、びっくりしたんです。そんなことあるのか、すごいな、と思いました。

最近わかりました。なぜ日本でスキャンダルがあるたびに、うやむやに終わるか。トカゲの尻尾切りで終わるのか。これは被害妄想だと思われるかもしれませんが、基本的にCIAとかが悪いんです。なぜかと言いますと、ロッキード・スキャンダルの時に、田中角栄だけではなくて、ほとんど全員がもらっていたんです。全員に配る仕組みだったんです。日本に飛行機を売りたければ、政治家に手数料を出すというのが常識だったんです。問題は、それ

が全部に広がると、自民党が野党になって、社会党が権力をとるということです。そのときは冷戦時代だから、そうなるアメリカにとって非常に都合が悪い。それでストップがかかったんです。もう田中止まりにしましょう、ということになった。そういうことで、前例ができたんです。だからスキャンダルがあっても、トップまで行くな、ということです。ですから住専の時も、本当は自民党のトップが完全にヤクザとつるんでいるのが見えたにもかかわらず、全然調べないで、うやむやに終わったんです。

イトマン事件では、大手銀行が乗っ取られた。これも例えば日銀の幹部から話を聞くと、「自分も命が惜しいから、もうそのまま見逃した」と言うんです。脅迫電話も家にかかってきたという。これは日銀の理事なんですよ。ただの人ではないんです。そういう人でも怖いような世界です。

## (2) マスコミの腐敗構造

マスコミはどうかというと、本当にいまの日経の例もそうなんですが、ほかにもいっぱいあります。きりが無い。いろいろな人に取材しても、ストップがかかって放送されないわけです。私も実際にそういうことを肌で感じました。ある時、朝日新聞の調査報道の部長とTBSの報道の人に呼ばれて、山口組系の組長が、カリフォルニアで肝臓移植手術を受けた話を聞いたんです。それは非常に変な話なんです。なぜ犯罪者がアメリカのビザをもらえるか。なぜ70才で、しかも外国人なのに優先的にアメリカでそういう手術を受けられるのか。

私は、関東の山口組のトップの人で、政治家担当の人とよく取材で会うんです。「それは本当ですか」と言ったら、「おまえ、そのことを書いたら、かまほこになるぞ」と言われた。「なんですか。私、そういう脅しとか聞かない」「いや、こちらは脅しなんかしない。外国人記者をやったら大変なことになる。ただ、彼女におやすみなさいと言って別れたら、彼女が家に帰れないだけだ。行方不明になるだけだ」「でも、そういうのは聞かない」と言ったら、「そうしたら、あなたとはもう二度と話さない」と言われました。

それは私にとって大切な情報源で、その一つの記事を諦める代わりに、いろいろな情報を教えるからと言われて、それはほかでは手に入らない情報ば

かりだから、そのことは書かないことにしたんです。

ちょうどそのあと、私はロシアのサハリンに行ったんです。「山口組が経営をしているあるクラブへ行ってください」と、その彼に言われたんです。そのクラブに行ったら200人ぐらいの男が、映画みたいな光景で銃を持って外でうろうろしているわけです。中に入ると、地元の山口組の代表が非常に緊張して隣に座っている。僕が「もう帰りたい」と言ったら、「いや、駄目だ」と言う。何かとにかくものすごく変な雰囲気なわけです。「なんで私は帰れないのか」と聞いたら、身の安全がどうのこうのと言っている。

何かおかしいと思ったから、はったりをきかせて、「大丈夫、実はね」と言った、そこに外国人がいたから、「いまFBIとCIAの人が、このことを見ている。それから、爆弾みたいなファイルがあるんですが、私に何かあったら、それが表沙汰になる」と言った。そうしたら、アッと行って、廊下に電話をかけに行った。僕もそのとき、日本に電話をかけた。それで、「どうも、どうも。本当に世話になりました。いちおう言うておきますけれども、迷惑がかかることは一切しませんから。いろいろ情報を教えるから」と言う。だから、「私はいま石油の取材に来ているので、アングラの商売を取材に来たんじゃないですよ。でも、とにかくありがとうございます」と言った。そうしたら、急に雰囲気が変わって、「じゃあ、どうぞ帰ってください」と言われたんです。

その時は、暗殺未遂だったかわからないんですけども、とにかく雰囲気がすごくまずかったんです。実際に行方不明になった記者は結構いますから。いまだにどうなったかわからないけれども、やはりやばい連中だということはよくわかったんです。

(追記：この講演の後、私の同僚のPaul Klebnikovがロシアでマフィアに暗殺されました。)

#### 4. 腐敗の深さと広がり

##### (1) 日債銀の破綻

その人から聞いた話で一番印象に残ったのは、日債銀の話です。日債銀と

いうのは、もともと植民地時代の韓国にあった日本の銀行です。第二次世界大戦が終わって、みんな慌てて日本にお金を送金して、日本に帰ってきたんです。帰ってきてみたら、お金はないと言われた。実際にはあったんですけども、政治家がお金を分けて取ってしまったんです。それから、あの銀行は完全に汚染銀行になったんです。ひとりのおばあさんが、全財産を取られてくやしくて、十年以上も本社の前で毎日「泥棒銀行！」と訴えていたんです。

その銀行は前から本当に悪くて、実際に私も破産した時に貸出先のリストをもらったんですが、本当にすごい。得体の知れない会社とか、ヤクザの会社、政治家の会社ばかりなんです。それにも結局蓋をして、何も表にしないで、あおぞら銀行にして売ったんです。そのとき、元日銀の理事の本間〔忠世〕さんが社長になったんですが、社長になって2週間で急に死んだんです〔2000年9月〕。自殺とされたけれども、私は日銀時代から知っていたから、そんなことはあるはずがないと思った。日銀の人にいろいろ聞いたら、絶対それは自殺ではないという。

そこで例のヤクザの人に聞いたんです。そうしたら、こうだった。部屋に行って、拳銃を向けて遺書を書かせて、そのあと睡眠薬を打って、それで首つり自殺に見せかけて殺した。それで、内鍵をかけて出たわけです。私はそれを記事にしようとしても、その証言は使えないわけです。その人が名誉毀損とかで訴えて、法廷に出るわけがないから、間接証拠を集めたんです。

そうしたら、隣の部屋に森久美子という芸能人がいて、怒鳴ったり、騒いだり、そういう音があったという。自殺とは思えない。とにかくうるさくて、怒鳴ったり喚いたりしていたので、文句を言ったというんです。それに首をつる場所はなかったんです。それから警察は三回矛盾する発表をした。遺体見つけた場所が、最初は窓際だったけれど、窓際には首つりをする場所がないということがわかって、じゃあお風呂場だ、と変えたんです。あと二ヶ所の証言から、野中広務が大阪の曾根崎署に電話して、「事件にするな」と言ったというものもありました。ほかにもいろいろあるんです。

しかし、そんな偉いさんが急に死んで怪しいにもかかわらず、司法解剖もしなかった。そのまま一日以内に全部焼いて、証拠も残さないようにしたんです。

なぜ殺されたかという、不良債権になるものを政府に高いお金で売る契約があったんです。汚い部分は全部切られたんですけども、まだ残っていたのは在日朝鮮人組合に対する貸し出しでした。これは不良債権だ、と言おうとした。そうすると在日朝鮮人の信用組合が破綻することになるから、それではまずいということで殺されたんです。

そのあと野中広務は、黙ってこっそりと一兆円以上そういうところに入れてようとしていたんです。また同じメンバーで、国民に黙ってもう一回金融組合を復活させようとしたんです。

## (2) 自民党代議士と北朝鮮

日本の政府と北朝鮮のウラ関係は非常にひどいんです。拉致とかどうのこうのと建前を探しているんですが、CIAのレポートによると、例えば日本の北朝鮮に対するコメの援助の2割が自民党に還流されたんです。前から、彼らの日本での麻薬売りとかパチンコとか、いろいろな悪さに目をつぶるかわりに、大量のお金が長期にわたって自民党に流れたんです。

それから、もう一つあります。よく日本の自民党の先生とか政治家が北朝鮮に行って、急に態度が変わることが多いんですが、なぜでしょうか。最近こういう話も聞きました。その先生がそこに行って、夜になると、みな別々の部屋に行って寝るんです。そこに大きな風呂場がある。そこに二人の美人の女の人がいるんです。「背中を流しましょうか」ということから始まって、八割方、最後までやっちゃうれしいです。そこで、帰国する時に、ビデオを渡されるわけです。ビデオを見ると、いろいろな儀式があって、「〇〇先生、万歳」とか「応援しま〜す」と言っている。すると、急にピシッと画面が変わって、やっている現場の映像が出て、最後に「じゃあ、仲良くしましょね」という。そういうビデオが渡される。政治家に聞いたら、その話はたぶん間違いないと言っていました。だから、いろいろそういう変なつながりがあります。

あとは、例えば実際に自民党の先生が持っている子会社で、ただでいろいろな海産物、ウニとかを送る。米の援助の代わりに、という。日本のODAというのは、大きな利権なんです。そのODAをなぜたくさんあげるかとい

うと、やはり手数料稼ぎで、1割ぐらいは自民党に戻される仕組みになっているんです。

### (3) 不良債権問題

この問題がどれくらい広いかというと、私は、モーガン・スタンレーとか、ゴールドマン・サックスとか、外資の証券会社を取材しました。CIAとかFBIの人たちを雇っているんですが、彼らはどういう仕事をするかという、銀行からいろいろ不良債権を買うときに、それを調べるんです。探偵を使ったりして、いろいろな方法を使って調べるんですが、その不良債権の3割から5割、あるいはそれ以上が、何らかの形でヤクザと絡んでいるんです。要するに用心棒だけではないんです。実際に直接そこから借りて、自分たちでいろいろな商売をやっていたんです。

別の言い方をしますと、バブルまでは、日本の製造業が一番お金を稼いでいて、強かったんですが、バブルでいきなり金融不動産に行った。金融は昔から日本のヤクザの得意分野で、不動産もそうだから、大量のお金が政治家とヤクザに回った。そしてバブルがはじけた時に、自分たちの悪さがばれるから、とにかく時効になるまで蓋をして、一所懸命隠している。問題の対象にしようとしなかった理由は、そういう腐敗の構造があったからなんです。

だから、いまも小泉首相がこれからいろいろ改革すると言うんですが、できないんじゃないですか。要するに、できっこないと思うんです。例えば公共事業でも、ヤクザとの大きなつながりがあります。どうつながるのか。例えば関西空港でも名古屋空港でも、まずアクセス道路の予定地をヤクザに事前に教えるんです。それを地上げして、今度、政府が高く買うわけです。それで、バックマージンを政治家に回す。それから、埋め立てのために、特別なこういうものでないと駄目、という決まりがあるわけです。しかしそれが高い。だから、1トンあたりこれだけ払いますとあって、実際に何を入れているかというと産業廃棄物です。産業廃棄物をちゃんと環境にいい処理をするのであれば、もうべらぼうに高いわけです。それを、そのまま埋め立てて捨ててしまう。それも本当に大きなお金が動いていて、全部政治家に行くんです。

泥棒公団、ごめんなさい、道路公団も、同じような仕組みで、道路のところで裏金をつくっている。だから、日本の政府が改革しようといっても、それはあり得ないと思うんです。細かい議論を見なくても、私にはわかるわけです。カムフラージュをするだけで、本質は変わらない。ちょうどその通りだったんです。

いま一番の問題は、実際に銀行の不良債権が150兆円ぐらいあることです。なんらかの処理をしなければいけないけれど、ヤクザからお金を取り返そうとしないで、もうそのままいっちゃったわけです。彼らはその大きなお金で、今度はベンチャー企業とか、いろいろなところに投資している。例えば、ナンバーワン・トラベルとか、光通信とか、パソナとか、みんなそういうところにお金が回っていると聞いています。いまいろいろ投資しているんです。でも、ある程度大手銀行は諦めている。本当は、昔から担保を売ってれば、問題は終わったはずなんだけれども、担保を返そうとしないで、ただ諦めるだけ。要するに、もういいや、持って行けということです。だいたいそういうことも、長期にわたって、その目途がついている。

#### (4) 都市と地方の矛盾

問題は地方銀行です。全部ヤクザという言い過ぎなんです。それだけではなくて、駄目な会社でも、生き残るために銀行からいろいろな形でぐるぐるお金を回して、生き残っているのもあるんですが、地方のほうはもっとしんどい。足利銀行もそうなんですが、昔から、やるだけ無駄なところがあって、これから本当に経済原則が働けば、日本の地方はほとんど無人状態になるんです。全部大都会に集約されるはずなんですが、いまは一票格差とか、そういうことで維持していたんです。日本の一番の問題はそこにあると思います。

いわゆる郵政もその一環です。日本の農家とか田舎の平均世帯年収は900万ぐらいで、大都会は600万。でも、実際の生産高を見ると、地方は300万、都会は700万。要するにそれだけ大きな金を無理に回しているんです。一票格差もあって、自民党のそういう人たちに何も権力を持たないから、大きな社会主義構造が資本主義の上に乗っかってあるわけです。だから、いま日本

の格付けがボツワナ以下なんです。ちなみにトヨタ自動車は、「AAA」で世界最高級、アメリカ政府と同じです。

このような状況で、それに依存している政治家を解体することは、不可能だと思うんです。だから郵政の民営化だとか、いろいろ言うんですけども、本当か、自分たちで自分たちの首を絞めるようなことはしないんじゃないか、と私は読んでいます。

普段「フォース」というのは、いい会社取材することが多いんです。非常に日本の強い明るいところをよく見ているんです。松下とかトヨタとかキヤノンは相変わらず世界をリードしていて、誰にも負けないようなところがある。問題は、そういうところにも寄生虫が乗っかっているということなんです。

## 5. 腐敗構造改革のための処方箋

### (1) 一票格差の是正と政変

それで、どうなるでしょうか。私は、一番簡単に日本を改革するには、一票格差を正すことだと思います。それだけで自民党は権力をなくす。本当の国民の意思を持った政府ができる。それだけで、自然体として、いろいろな改革の流れが止まらなくなると思うんです。実際に、規制がないところは本当に強い。世界のどこにも負けない。みんなよく働き、頭はいい。それをいかにどう解体するか。

いまの政府は、例えばもっと税金を上げるとか、年金をもっと取るとか、自分たちの悪さを穴埋めするためにもっと金を分捕ろうとする仕組みなんです。そうではなくて、いわゆる地方の社会制度を円満に解体することが本当の問題です。政変があれば一番いいと思うんです。それが一番手っ取り早い。あとは、もう一回明治維新みたいな感覚で、大きく日本をもう一回改革すべきなんです。明治の時、何があったかという、世界の各国から一番いいやり方を入れた。陸軍はドイツ、海軍はイギリス、産業はアメリカとか、一番いいところを取り入れたんです。いまでも、同じことができます。また世界を見て、それを参考に教育も根本的に改革する。

## (2) 警察・司法の改革

とにかく警察、法律関係は本当にめちゃくちゃですから。日本の警察はもうヤクザの一種というのは悪いんですが、本当に悪いんです。それも改革しなければならぬ。その具体例はいくらでもあるんですから。それは私がただ言っているのではなくて、例えば、[警察は]逮捕して21日間そのまま牢屋に入れるんです。それで結局どうするか。眠らせない。おしっこにも行かせない。いろんな意味でとにかく自白するまでプレッシャーをかけるしか能がないんです。そういうことはいけない。

また、裁判官も最高裁判所は例えば一票格差5対1でも合法と言うんです。三歳の子どもでも、5と1は違ふとわかるんじゃないですか。それも長期にわたる自民党の人選で汚染されているんです。だから、本当に一回大掃除が必要だと思っているんです。だから、基本的に日本は本当に強いから、いかにこの制度を解体するかという問題です。だから政変をして、法制度を改革する。日本弁護士連合会の会長が言ったんですが、日本は二割司法なんです。要するに、問題の二割は法律を使って解決する。八割はそうじゃない。それは何をを使うかという、ヤクザなんです。それはある意味では伝統的に機能する面もあるんですが、問題は、正義のある方が勝つのでなくて、力のあるほうが勝つことです。

## (3) 民間セクターの活性化

最後に言いたいことは、最近私は前よりも日本を楽観視しているんです。なぜかというと、民間はリストラして非常に強くなっている。最後に中国みたいに変な汚いどうしようもないところ、例えば中国の場合は国営企業、日本の場合は地方へのばらまき構造だけれども、その比重がだんだん小さくなって、民間の比重が大きくなるというのは自然の流れですから、最終的には止められない。けれども問題は、このままでいくと日本の政府が破産することです。これは時間の問題です。

要するにいまはポツワナ以下で、5年ぐらいたら破産するのではないかという見方もあるんです。その時どういう形になるかという、例えば10年国債を20年で返しましょうとか、そういうような形を取るんじゃないでしょ

うか。その場合、トヨタの社長と幹部に聞いたんです。その時どうするか。社長は言わなかったんですが、幹部が言ったのは、もう日本を出る。例えば、国債を持ってとか、政府がお金をよこせとか、そういうことを言われたら、本社機能を日本から持ち出すという。そういうことが起きるんです。その人たちが自分たちのつくった悪さを隠すために、どんどんお金を取ろうとすることがあれば、逆に少しずつ衰退すればいいんです。もっと早く衰退すればいいんです。とにかく民間セクターが強い。それは続くから、それだけは日本は大丈夫。ただ、なるべく早めに変な社会国家が上に乗っかっている国家は解体しないとイケない。それは私の意見です。これで話を終わらせていただきます。[拍手]

---

## 【意見交換】

---

永野 どうもありがとうございました。いままでわれわれが聞いたこともないような話をたくさん教えていただきまして、ありがとうございました。基本的には、日本の構造改革の本当のポイントは何か、ということについてお話ししていただいたと思います。

それでは、最初に廣瀬先生、何かご意見ございますか。

廣瀬 よく知らない世界の話で、大変興味深く思いました。ちょっとよくわからないんですが、いくつか質問させていただきます。今日聞いて僕はびっくりしたんですが、そういうアングラ的なものが、いわゆる日本の経済の中でネグリジブル・オーダーではない、というお話だったと思うんですが、だいたいどのくらいなのかということが、わかるのかわからないのかということです。

それから、処方箋のところではいくつかおっしゃっていましたが、最初におっしゃった政変というのがありますね。政変と言ったときに、カウンターパートとなるものが日本にちゃんとあるのかということが、ちょっとどうなのかなと思うんですが、カウンターパートということの意味ですよ。少なくとも政策的には両方とも同じようなものが二つあるだけで、もう一個のほうは何か本質的に違ったものがあるのかどうか。違ってないと、政変の意味がないですね。

そこで処方箋をいくつかおっしゃいましたが、例えば、西欧諸国もアメリカの暗黒時代みたいな話で、そういうおかしな影響は多かれ少なかれあったと思うんですが、おっしゃったようなことが日本に固有というか、現在の日本で非常に特徴的であるとするならば、うまく乗り越えた国というのは、どんなことを具体的にやったのか、ということが三つ目です。その三点をお願いします。

フルフォード まずアングラがどれくらい大きいか、わからないんです。デー

タはないんですが、基本的にアングラという定義にもよるんですが、大きく考えて、ヤクザ＝自民党组を入れると、政府の財投とか、経済でない原則でお金をばらまいているところは相当大きいんです。全体の三割以上あるのではないですか。もっと定義を狭くして、風俗とかパチンコとかそういうものだけに限ればもっと小さいですけれども。データはないんですが、かなり大きいです。

それから二点目は、確かにほとんどの自民党の先生がヤクザとのつながりがある。民主党は半分ぐらいだと思います。ただ、政変が起きるだけで、裏金のいろいろなパイプがいったん断ち切られるわけです。民主党も同じような悪い連中だとしても、新しいことを始めるには、まだ最初のうちは小さい。だから長く続いた汚染の構造をいったん断ち切ることで、非常にいいんです。新しいものが入っても、最初はとにかく小さいから、政変があれば、それだけで効果はあると見ているんです。

こういう問題はいろいろな国であります。一番近いのはイタリアです。勇気のある警察とか検察が何十人も暗殺されても摘発して、かなりのところまで行ったんですが、まだまだです。イタリアがすごく似ているのは、北が近代で、南は古くてしがらみが多い。日本の場合、大都会はあまり汚染がなくて、地方へ行くほどそういう構造になるんです。そこからお金をばらまく、政治家が間に入る。そういう意味で非常に似ているんです。

アメリカにはそういうものももっとあったんですが、かなり衰退したんです。例えば裏の賭博とかをどうやってきれいにしたかということ、全部合法にして、ラスベガスに移動した。そして大きな商売になった。例えば、ラスベガスでギャンブルをすると、お金の98%がギャンブラーに戻るんです。パチンコだと、4円で買うパチンコ玉が2.5円になっちゃうんですから、それだけ効率が悪い。合法にすれば、もっと出玉がよくなるんです。警察に回る分が、パチンコをやる人に行くようになるわけですからね（笑い）。

もう一つ、バブルという特殊な日本の現象があったから、一時期、前からあったところに大きなお金が流れたけれども、そのお金もそこに流れなくなるから、ある意味では自然体で衰退していくのではないかと思います。だから、アジア的な面もあるんですけれども、とにかく少しずつ変わらざるを得

ないでしょう。ただ政変があったら、もっと一気に変わる。それから司法を改革すれば、すごくよくなると思います。

あとは、なるべく規制緩和をする。要するに、風俗とか賭博とか、そういうところを合法にして規制緩和すれば、それが普通の商売になってしまって、残る本当に悪質なところだけを徹底的に摘発できるようになるので、それが一番いいんじゃないですか。

北郷 永野さんからご紹介された、ベンジャミンさんの「日本がアルゼンチン・タンゴを踊る日」を買って読んでいただきました。大変売れているんですね。6版かなにかでした。それを読まさせていただいた感想は、これはえらい極端だな、という印象でしたが、今日お話を伺って、本当に現実の取材からいろいろ探られて、たぶん事実だろうと思いました。実際のところは、ちょっと愕然というかショックを受けております。

こういうことは、実際には一般国民はほとんど知りませんよね。それが一つ大きな問題だと思います。それから道路公団の改革とかイラクの派兵の問題を見ていると、途中まではかなり報道されていたんですが、肝心要のところになると、何となくばやけてしまう。イラク派兵についてマスコミが追及しているのは、犠牲者を出したらどうするんだというくだらない話で、実際の目的をどうやって果たすのかということにはちっとも触れない。そういうことを考えますと、日本の改革ではまずマスコミを改革しないと、一般国民が本当に正しい見方ができない。そういうところでマスコミを改革するにはどうしたらいいのか、ご意見を聞かせていただきたいと思います。

フルフォード マスコミの場合、一番大事なのは、広告と取材の分担です。絶対に連絡を取らせない。別のところにする。いまは、そういう記事を書いたら広告をやめます、というボイコットが一番のプレッシャーのかけ方としてある。あとは記者クラブが問題で、受け身になるし、利害が一体化するんです。だから、例えば田中真紀子の時、外務省記者クラブの人はみんな外務省の言いなりに書いた。でも、ある意味で、国民も信じていないんです。その時、いくらマスコミが叩いても、彼女の人気が強かった。とにかく記者ク

ラブをやめさせる。それで広告と取材に完全にファイアウォールをつければ、かなりそれは改善すると思います。

川野 お話の最初が歌舞伎町から始まったので、非常に局部的な話題が日本全体の話にうまくつながるのかどうか、ちょっと興味というか、心配しながら聞いていました。いろいろなエピソードを全部つなげると、地下水脈がながっているような感じ、というところはよくわかったんですが、日本をテーマにして謙虚に反省しなくてはいけないし、どうしたらいいかというテーマでもあると思います。ベンジャミン・フルフォードさんはカナダだと思うんですが、例えば米国でも、遡ればケネディとジョンソンの関係とか、あるいはクリントンの兵役の問題とか、いま足下で起こっているブッシュとテキサス企業との癒着とか、あるいはエンロンとかソロモン・ブラザーズとかグリニッジ・キャピタルとか、いろいろな企業がらみの犯罪も枚挙にいとまがありません。だからこれは世界共通の病だという気もします。そのエピソード的なものから、次にどうしたらいいかという処方箋まで結びつけるのは、こういうお話を積み重なる中でやっていかなければいけないのかな、という気がします。大変重要だと思いつつも、処方箋は難しいんだろうなと思います。

一つ気になるのは、政変は大きなきっかけか刺激かもしれませんが、そもそもその政治にお金がかかりすぎる。それは政治家個人の負担が大きすぎることから、どうしても政治家はお金に目が眩むというか、そういう弱みを持っている。例えば小選挙区だとか、そういった日本独特の制度がそもそもその原因ではないか、あるいは日本の政治資金制度がおかしいのではないか。

ただアメリカを見ても、いま足下が選挙の最中ですがけれども、ものすごいお金がかかっているはず。政治家が相当なお金を必要とせざるを得ないような状況は、日本独特なのか、その切り口で何か制度を変えることによって、いまの自民党であっても、もうちょっとお金にきれいな政治ができるようになるのか。あるいは、二世や三世でなくても、政治の志がある人であれば、お金がなくても選挙に出られるような基盤が、自民党であれどこであれ、日本でうまくつけれないものだろうか。政変というのは一つのきっかけです

が、政変があって民主党が政権をとっても、民主党の政治家個人個人がお金を必要とすることになれば、最初のショックはあっても、すぐまたお金まみれになってしまうというところは変わらないというおそれはないだろうか。それについて、コメントをいただければと思います。

フルフォード まず、アメリカも、特にブッシュ政権のいろいろな変な汚い動きがあつて、その指摘もよくあるんですが、向こうが悪いからこっちも悪いことをしていいかという、そういうことにはならない。アメリカにもいろいろな問題があるんですが、日本のほうが規模は大きいと思います。政治資金で一番問題なのは、日本の場合、現金がOKで、現金は懐に入れてパッと渡すのが認められるから、非常に裏金が渡りやすい仕組みです。それをまず禁止するべきだと思うんです。

それから、とにかくなるべく透明にすればいい。いろいろ献金があつたら、どこからかということをもっと透明にするために、こういう手段でしかお金はもらってはいけなとか、必ずその流れが見えるように、例えば銀行口座にするとか。それだけで大きく変わる。それから特定なところから出る金額を制限すれば、かなり解消されます。

あとは、最近インターネットとかマスコミをうまく利用すれば、お金はなくても注目を浴びられるようになるので、なんとかなるんです。民主党がそんなにいいかという、そうじゃない。少なくとも55年ぐらい、もっと長いあいだにできたパイプをいったん断ち切ることで、非常に大きいと思います。最初はそんな大きな裏金の流れにならないと思うんです。また長期になれば、変わると思うんですが。

アメリカでも、やはり有名人でお金のある人のほうが有利なんです。でも、能力があれば、小さい筋からのし上がる方法はあるんです。少なくともアメリカの場合は、マスコミは非常にアグレッシブで積極的にスキャンダルを探すから、結構悪さはやりにくい。そのへんが日本と違う。日本のマスコミはあまりそういうことを追及しないんです。例えば鈴木宗男がたまたま出たので、みんな一所懸命彼のスキャンダルだけを追って、それで彼は頓挫したんですが、実際にどの政治家でも同じように目を向ければ、同じようなものが

出てくるでしょう。だから、もっとマスコミがしっかりやればと思います。

永野 アメリカのマスコミには、クラブ制度というのは全くないんですか。

フルフォード ないです。

北島 この前『東京のアンダーグラウンド』という本が出て、それを私も読みましたが、今日の話のようなことがかなり書いてありました。本当かなあと思ひながら、衝撃を受けた記憶があります。まだそのびっくりした記憶が残っていますので、お聞きしていると、そうなんだろうと思えるところと、少しオーバーに過剰に受け止められておられるのではないと思われるものがあります。私取材しているわけではないから、あまり自信はないんですが、素直に申し上げて、ちょっとオーバーに受け止めているなという面がないわけではありません。ただ、相当部分ご指摘のようなこともあるので、少し暗い気持ちがしています。

非常に重要な問題だと思うのは、誰が決定者なのか分からないということをおっしゃったことと、物事が曖昧に処理されるということで、この二つは裏腹だろうと思うんです。すでにアメリカが、もう100年ぐらい前になりますか、「フォーチュン」で日本特集をやっているんです。アメリカが日本の特色をいろいろ調べて、四つ、五つ重要な指摘がありました。はっきり記憶していることの一つは、日本では誰が意思決定者かわからない、天皇なのか、軍なのか、官僚なのか、政治家なのか、内閣なのか、あるいは民間の企業なのか。100年前の状態がずっといまだに続いている。その結果、責任と権限が明確でないという状況が続いているのだろうなと思いました。それを本当の意味で変えるには、こここのところにメスが入らないと、なかなか変革は進まないのではないかと思います。

さはさりながら、これも実際建前だけのことかどうか教えていただきたいんですが、石原都知事は、お話のあったような問題に取り組むということを公約に掲げて、治安担当の副知事を警察からスカウトしてきました。新宿で言えば、新宿マフィアは中国の人が多いようですか、そういったものを徹底

的に取り締まるようなことをしても、ある程度のところで手を打って、ほどほどならば共存しようとするのか、本当に撲滅を期して徹底的にいくのか。社会の中のダーティな部分は、それが許容範囲なら、多少あることは必要悪という面もあると思います。絶滅はできないだろうけれども、ほどほどのところに抑え込めるのか。それならそれで、それは非常に大きな成果ではないかと思って、彼の動きには期待しているところがあるんですが、このあたりはどんなふうに見られますか。

フルフォード まず一つは、確かにヤクザをオーバーに見る傾向は避けなければならぬんです。日本の大手優良企業は、本当にあまりつき合いがないんです。いろいろ調べたけれども、例えば昔、工場予定地を買った時に地上げ屋を使ったという程度で、ほとんど関係ないところが非常に多いです。特に大都会の民間企業はそうです。

それは、特殊なところ、政治家、公共事業、ゴミ、そういう関係のいくつかのところですよ。摘発というのはあまり進まないと思うんですが、むしろ私はなるべく規制緩和をして、どうせソープランドをやるのだったら、合法的にして、いろいろ医学的にもきちんとして、もっとちゃんと管理すればいい。賭博もどうせアングラがあるのだったら、それはもっと表沙汰にして、普通の商売として、もっと透明性を高める。本当に悪質な泥棒とか麻薬とか、そういうところだけに的を絞って摘発すれば、もっともっと小さくなるはずですよ。

小林 皆さんは、だいたい表のほうの仕事を主体にされてこられたと思いますが、いまフルフォードさんのお話を聞いていて、いままで見てきたことを改めて教えていただいたというか、私などの仕事はまさにそういうものと接しながらやってきましたので、違和感なく受け容れられました。

意見なんですけど、物事というのは常にすべて裏と表があるわけで、私も『東京アンダーグラウンド』を読みましたけど、裏ばかり見ていると、北嶋さんのおっしゃるように、だんだん悲観的に憂鬱になるばかりです。これはわれわれ人間の生きてきた長い歴史を見ますと、善も悪も、いいことも悪いこと

も共存して、常に循環しているわけです。それが長い目で見て許容範囲を超えてバランスが崩れると、必ずそれは改革されてきました。それは、歴史が証明しています。

逆に細かいことを言うと、お金というものも循環していますから、ヤクザのところに回ったお金が、どこか穴に埋められてしまうのだったら問題ですけど、彼等が稼いだお金は、それがマネーロンダリングされようが、されなかりょうが、あるいは日本の中で使われなければ、外に出て行って、その恩恵を被っている人たちもたくさんいるわけです。やはりバランスの問題だと思うんです。ですから、それが崩れるのを予知、予見してくると、過去には、先生がおっしゃったように政変が起きたり、革命が起きたりします。それが外圧であれ、内圧であれ、です。

日本の場合は、確かに外圧に期待することが多かったわけですが、それはいい意味での日本の文化だということもあるんです。「知らぬが仏」という言葉がありますが、知れば知るほどストレスが溜まって、それを改革しなければいけないということで焦って、いい意味ではなくて、悪い意味のエネルギーも働いていくということも感じます。

いま日本が分岐点のどのあたりにいるのか、皆さんそれぞれにご意見があると思いますが、バランスが崩れると改革が起きます、その時に、ハードなリバウンドかソフトなリバウンドか、という違いはあると思います。

フルフォード 確かに、日本のそういうところは昔からあったんですが、バブルの時に膨らみすぎて、バランスが崩れて、マクロ経済を悪くしたほどになったので、いま自然体で少しずつ直しているんです。大手銀行もだいたい掃除が終わって、残るのは財投とか地方銀行で、そっちがどうなるか。地方の経済は最終的には無人に近い状態になって、産業は農業が残って、ほとんどの人は都会に住むような過程がこれから起きると思います。それがいかに円満にできるかということが、これからの課題ではないかと思います。

小林 バブルにしても、私は1985年のプラザ合意のもとに外から図られた陰謀だと思っています。ですから、バブルが崩壊して大変だ大変だ、という議

論は耳にたこですが、なぜバブルというものが、発生したかという議論はあまりやらないんですね。

フルフォード それは陰謀ではないんですが、外国の責任は大きいんです。アメリカが確かに「いろいろ自由化しろ」と言って虱つぶしにやっても、なかなか駄目だから、じゃあマクロでやろうと行って、円高にさせて、今度は円高不況の痛みを隠すためにお金をどんどん印刷しろとアメリカが言った。ちなみにドイツは断わった。断わってよかったとあとから担当の大臣が言っていました。結局、あとで大量の公共工事をやれとアメリカが言ったから、アメリカのプレッシャーが大きな原因ではあるんですが、ただし、それは日本を悪くするための陰謀ではなくて、自分たちがもっと日本に輸出したいから、そうさせたわけです。わざと日本をつぶすためではないけれども、実際にはアメリカのプレッシャーがなかったら、こんなことは起きなかったはずですよ。

宇津木 二点ほどお尋ねします。先ほどベンジャミンさんから、改革の中で一票の格差をなくすことが、流れを変える一つの解決策だというお話がありました。その論理がよくわからないんです。また、その話では、農家のほうが都市よりも年収が多い、豊かだ、というようなお話もあったんですが、格差を是正するというのは誰も反対しないと思うんですが、そうすることによって地方の国会議員が減って、政治的には弱くなっていくのか。そのあたりが、なぜ流れを変えていくかということが、ちょっとわかりませんでした。それからもう一つは、地方も都市も、それぞれいいところを伸ばして、バランスよくやっていくことが必要だと思うんです。一票の格差を是正していったときに、欧米から見ると、地方の経済とか生活がどう変わっていくようになるのか、ということをちょっと教えていただければと思います。

フルフォード ほとんどの先進国では、いまいわゆる地方とか農村に住むのは、人口の5%です。日本の場合は2割ですが、それが減るでしょう。なぜ一票格差をなくすとそうなるかということ、地方へ行けば行くほど、政治と経

済が一体型になっているからです。政府がばらまいているお金で経済が成り立っているわけです。そういう人たちが権力を維持するためにそういうことを訴えて、どんどん中央の儲かっているところからお金を取る仕組みがある。それが壊されるんです。例えば自民党は、ほとんど大都会で投票されないんです。そういうところが権力を持たなくなると、お金の分配も切られてしまうわけです。最終的に、地方も規制緩和によって自然体で、長期に維持可能なところになるでしょう。

山崎 ヤクザの話ですが、私は発電所の建設をちょっとやっていた関係上、それまでは全然そういう世界は知らなかったんですが、建設をやっていると、どうしても作業員とか末端に入ってくると、そういう話が多々ある。それから廃棄物の処理の話とか、例えば土砂、建設に使う砂利とか砂の採掘権の話とか、意外と知らないところで、そういうヤクザとのつながりが結構あるんだな、ということは薄々感じてはおりました。今日の話聞いて、やっぱりかなどいうのもありますし、ある種そういう社会構造になってしまっ、それがあ程度機能しながら日本の社会というのは生きていのかなど感じました。

質問は、その話とは違うんですが、日本の政治を見てみますと、戦後で27代ぐらい内閣がどんどん替わっているんですが、あまり長期政権というのはいないんですね。長期政権がないので、北畠さんが言われたように、何となく指導者がいないような感じで、誰が中心的な存在かわからない。例えば自民党のいろいろな方が、おれが指導者になるべきだということで、力を得ようということで、そういうものとのつながりを持つのかどうなのか。逆に政権のそういう構造が、こんなつながりを産むのではないのか、という気もするんですが、いかがでしょうか。

フルフォード 確かに、いまだと大きな改革が不可能な状況であって、政府の状態、権力がはっきりしないから、いつも玉虫色の決着になって、何か中途半端なものしかできない。いつもよく見られるんです。委員会がいろいろなことを約束して、蓋を開けてみると、何もなっていないということが、

非常に多いんです。いまは、やはり大きな変革が必要だから、一回強い指導者が必要なんです。マッカーサーみたいに大掃除するとか、誰か根本的な改革を指導する人が必要かと思います。

でも、場合によっては、そのコンセンサスだけでもいい。日本でたぶん過半数は改革が必要と思っているんです。そのいろいろな人の根回しの中で大きな流れの変化があれば、それで変わるんです。だから私は政変があれば、従来型とは違うコンセンサスができて、もっと全体の根回しができる。西洋と比べると、ちょっとペースが遅すぎるけれども、それでも方向性を明らかにして、もっといい方向に行くと思うんです。強い指導者がいなくても、です。

吉越 私も建設の関係で、古くからいろいろ苦勞しています。先生がおっしゃった通り、力による強制という意味で警察は公認されたヤクザという一面があります。組織から何から、ヤクザが警察をまねしているのではないかと思うぐらいの場合もあります。警察だっている一般の善良の人から嫌われるような交通の取締りなんか、まさにそうですね。

先生から日本の「なあなあ社会」といいますか、そういったものがあるんだというご指摘がありました。確かにその通りでして、日本の場合、ヨーロッパとかアメリカ、あるいは東南アジアのほかの国とも違うのは、やはりなんといってもかなり広い海で囲まれた単一言語、ほぼ単一民族の国であることです。人が自由に往き来できる国境がない。それからいろいろな民族、言葉の違う人が混じり合った国ではない。したがって、あまりきっちりした約束事をつくらなくても、以心伝心といいますが、少なくとも、これまでの日本人の中では、あまりきちんとならないでやるほうが、むしろスムーズにいろいろなことができる社会です。ですから、表の警察、裏の警察、いろいろあるわけです。

ここへ来て急に変わってきましたのは、やはりインターネット等の急激な進歩があって、人の往き来が激しくなって、海が実質の国境ではなくなってきたからでしょう。先生ご指摘の通りのいろいろな改革をやっていかなければいけないんだろうな、と私自身は思っています。

少し質問なんです、これからの改革の具体的なことを、先生はいくつかおっしゃっていました。確かに規制緩和、オランダ・モデルでアムステルダムみたいなことをやれば、かなりよくなるかもしれません。そういうこともあるんですが、私はなんとと言っても、いまマスコミがあまりに大新聞になりすぎていると思います。財閥解体じゃないんですが、マスコミ解体をすればいい。ある部数以上は駄目よ、ということにする。そうでないと、なかなか難しい。マスコミの方で、広告と取材の分担ということは絶対にうまくいかない。最近、ある大企業が資格試験問題を漏らして、大騒ぎになりましたが、アッという間に下火になったケースがありましたね。あれは、広告をやめるぞ、と日本一の広告費とか宣伝費とか払っている会社が脅かしたの、脅かさないの、という噂を聞きました。新聞一社の規模が大きいのからそうなるので、もっと小規模の多数が百家斉放的になった方が良く。そういった世論を是非先生のお力等をお願いしたいと思います。私は、大部数を誇る大新聞が日本を滅ぼすのではとまで心配しています。この席でも何度か申し上げましたが。

それから、一つ教えていただきたいのは、いま先生のおっしゃったようなことは、雑誌社系の週刊誌などによく出ますですね。それから、少し堅い雑誌だと、「選択」という雑誌、これを私は愛読しているんです（フルフォード私も読んでます）。どうも、裏は某大新聞の記者さんの匿名記事のようですが。そういった意味で、どういうものを信用して読んでいったらいいのか。また、雑誌社系の「文春」「新潮」「ポスト」「現代」、これらの記事を実質的に書いているのは、どういう方なのか。もし差し支えなければ教えていただければと思います。

フルフォード まず一つは、日本が統一民族で長期にわたったということは、確かに利点としてあります。犯罪率が非常に低い。非常に治安がよくて、ストレスの少ない社会の仕組みもある。ただし問題は、国際化がやむを得なく起きて、いろいろな変化が起きるけれど、逆に変革が起きにくい面もあることです。

しかしマスコミのほうは、週刊誌のネタの多くは大手新聞から来るんです。

大手新聞の記者が、止められた記事を週刊誌に回すということです。週刊誌の記者が大手新聞の記者に取材するという変な構造ができています。だから、基本的に週刊誌のほうが大手新聞より信用できるんです。変なことを書いたり、間違えたことを書いたりしたら、すぐ訴えられるし、すぐパクリられるから、かなり気をつけています。

ただ週刊誌も、企業になると同じ宣伝問題があって、なかなか書かないのが多いんです。ですから、その都度の情報を見て、情報源は何なのか、「～らしい」とか、「～の模様だ」という表現か、そうではなく、自身が情報を持って書いているのか、そういうことは記事ごとに読むしかありません。

確かに、大手新聞は上場すればいいのかな。いまは一部の家族が経営していて、その人たちにプレッシャーをかければどうにでもできるんです。いま、外からのプレッシャーは受けられない体質になってきているんです。ですから株式上場は一つの手段かもしれません。

あとは、例えば、外資が一本ぐらい持てばいいんです。例えばマードックが毎日新聞を買おうとしたんですが、それが一つだけあれば、新しい考え方、風土が一つの手新聞に入るの、それでも変わるんじゃないですか。ほかにも、それで対応せざるを得なくなると思います。

星野 皆さんのお話を聞いていて、よくわからないんです。もっとも僕も表街道しか歩いていないから、裏街道は知らないから、何とも言えないんですけど、少しオーバーじゃないかと思うんです。これだけ近代化され、先進国入りした日本で、いったい使われている裏の金というのはどのくらいなのかということをまずお伺いしたい。

そして、日本のヤクザ、山口組だか住吉組だか知りませんが、こんなチンピラのヤクザが動いている世界の金なんていうのは大したものではない、と私は見ております。警察とヤクザの癒着が大変な問題なら、そんなもの徹底的にやっतरいいと思う。どうやったら、そういう癒着が防げるか。要するに警察の本質をもう少しよくしなければ駄目だということは、私もわかります。そういう本質問題を、ベンジャミン先生にもう30分ぐらい話してもらいたい。今日は時間がないですが。

フルフォード 確かにヤクザはオーバーに話す危険性があるんですが、私の定義の中で、自民党がヤクザのうちに入るから、それで大きくなるという考えなんです。

星野 あれは、ヤクザとは言わないですよ。「インテリやくざ」ではあるかもしれないけれど、ヤクザとは言わない。「インテリやくざ」というのはいっぱいいるんです。

フルフォード とにかく裏でお金を動かしている。経済原則でない原則でお金が大きく回っている。

星野 そのお金というのは、いったいどのくらいなんですか。

フルフォード 例えば、財投がどれくらいあるとか、政府の赤字のうち、どれくらいがそうなのか。風俗とかそういう産業、ゴミ、廃棄物とか、一部建設の割高の部分とか、そういうところで、どうでしょう、さっき言ったようにGDPの3割くらいでしょうか。とにかく、赤字をつくっている部分は、そこにあるんじゃないかと思うんです。

警察は、確かにかなり深刻な問題が多いから、抜本的な改革をする必要がある。一部組織を分断するとか、例えばお互いに監視しあう組織をつくるとか。いまは警察を逮捕する人がいないから、いつも内でもみ消すから、そういうものがあればいいんです。あとは、一回それこそ外国人のものを、FBIかどこか、もっといいところのアドバイザーを入れて、委員会で改革の具体案を練るべきなんです。少なくとも、いまの日本の警察は、ただ人を逮捕して、21日間缶詰にして吐かせるような仕組みです。そうではなくて、もっと近代科学で証拠を集めるようにしなければならない。それから、やはり陪審制度があれば、変な裁判官の問題が避けられます。とにかく、かなり抜本的な改革が必要だと私は見ているんです。

星野 おっしゃることはわかるので、そういう面についての本質的な改革の

手段というものが出てこない、われわれにはわかりにくいということを申し上げたわけです。

フルフォード そうですね。ですから、そういう根本的な改革をつくる専門家会議で権限を持つところでないといけません。基本的に警察を監視する組織が一つあるといいと思います。警察汚染を摘発する担当部署の強力なものが必要です。アメリカにも前にあったんです。セルピコという事件で、ニューヨーク警察ほとんど全体が汚染されていた。それが一回大掃除されたんですが、そういう部署がいま警察の中につくられているんです。IA(インターナル・アフェアーズ)といって、警察の悪さを摘発する専門部署ですが、それがあれば一番手っ取り早いかもしれません。

團野 私も三菱重工、三菱総研と経営にも参画しましたが、一度も暴力団とかヤクザとかとかかわったことはないんです。ですから今日のお話を伺っていると、幸せであったなと思いました。

永野 三菱重工でもなかったですか。

團野 なかったですね。総務部で全部処理していました。経営者には、一切来なかったのです。

永野 会社としてなかったわけではないわけだね、きっと。

團野 それは、どう処理したかもわれわれには知らされていません。ノーコメントです。それで、知らないということが、北郷さんがおっしゃったように、非常に問題だと思うんです。ですから改革するならば、みんなに知らせることが一番大事なんです。マスコミが汚染されているということでは、マスコミにも期待できないと思います。こういうことになりますと、どうすればいいんだろうと考えながらお話を伺っていた次第です。やはり自分たちの社会を自分たちでよくしようと考える必要はない。犯罪がだんだん増

えてきて、自警団などができてきました。あれなんかも、いい方向だと思うんです。先生はそのへんのこととはどのようにお考えですか。

フルフォード 私はいつも思うには、例えばイギリスとかの民主主義というのは、一般市民が長い間貴族と戦って、やっとできたものですから、常に「お上」を厳しく見ているわけです。監視しているわけです。日本人は、「お上だからしょうがない」という感覚がありすぎる。上の人が悪いことをやっていれば、それは摘発するという考え方、上だから何でもありというのではない、上が変なことをやれば、言わなければならない、下から引きずり下ろすしかないという考え方がもうちょっと根付いたほうがいいと私は思います。

國信 フルフォードさんにお伺いしたいのは、日本国民というのをどういうふうにお考えになっているかということなんです。それはいままでのお話の中でいろいろ出てきたわけですが、もし補足という意味でコメントいただけるならお願いしたいと思います。

一つは、この10年のバブルの崩壊、ここからどうして立ち直れないのか。これもいろいろな要因があると思うんですが、そのへんについて何かコメントをお願いします。

もう一つは、昨年来のメキシコとの自由貿易協定などの時に話題になりましたが、日本の農業問題、この構造改革の問題です。それから今後いろいろ直面すると思うんですが、外国人の住民問題です。このへんは、日本の社会にとって、これからいろいろ厳しくなると思っておりますけれども、これに関してもコメントがございましたら、ひとことでも結構ですのでお願いしたいと思います。

フルフォード 私は、基本的に日本が好きで、日本人が好きだから、ずっとこの国に永住しているんです。ただ、悪い政府が乗っかっているから、それをなんとかしたほうがいいと思う、というのが基本的な考え方なんです。やはり農業の自由化を最終的にやれば、結局日本はかなり農産物の輸出国になるんじゃないですか。いまは、逆にずっと保護されたから、あんな変なこと

になっているわけです。畑をつくるために海をふさいで、他方では減反ためのお金を払うとか、わけのわからない政策もある。自由貿易協定も必要だと思えます。

それから私の国カナダでは、いま五人に一人が外国生まれのカナダ人なんです。中にいる人たちは、みんなそれは非常にいいと言っています。確かにいろいろな摩擦も最初はあるでしょう。例えば日本にたくさん外国人が来たら、ゴミの出し方がわからないとか、いろいろなぎくしゃくが起きるんだけど、結局、面白い刺激が来るから、いい面が受け容れられて、逆に悪い面を向こうが捨てるから、最終的にみんな日本人になっちゃうんです。例えば、いまの在日韓国人も日本人と変わらないでしょう。二代目とか三代目は。だから、これからたくさん中国人が来たら、もうちょっとおいしい中華料理が食べられて、いろいろな違う考え方が入りながら、だんだんと吸収されるんですから、どんどん入れれば、マイナスの面よりもプラス面がはるかに大きいと思えます。

永野 どうもありがとうございました。今日は、本当にベンジャミンさん、お忙しいところ来ていただきまして、心から感謝いたします。大変貴重なご意見を皆さんからもいただきました。お礼を申し上げて、終わりにしたいと思えますが、最後にベンジャミンさんに拍手でお礼をしたいと思えます。[拍手]

〈以上〉



日本のかたち研究会（第8期）

---

平成15（2003）年度 第5回

## ニッポン・スタンダード

—日本資本主義と米国資本主義—

講師：木村 剛氏（KFi 代表取締役社長）

---

開催日 平成16（2004）年3月10日（水）

場所 ホテルニューオータニ

幹事	永野 芳宣	((財) 政策科学研究所 副理事長)
コーディネーター	廣瀬 通孝	(東京大学先端科学技術研究センター 教授)
出席委員	宇津木健太郎	(中国電力(株) 支配人東京支社長)
	北郷 義時	(東京特殊電線(株) 代表取締役社長)
	小平 健	((株) ニューオータニ 取締役社長室長 兼経営管理室長)
	小林 俊彦	((株) フジタ顧問)
	團野 廣一	((株) 三菱総合研究所 顧問)
	樋爪龍太郎	(独立行政法人 勤労者退職金共済機構 理事長)
	星野 聰史	((株) 関電工 取締役会長)
	増岡 伸一	(北陸電力(株) 東京支社副支社長)
	吉越 洋	(東京電力(株) フェロー)
	國信 重幸	((財) 政策科学研究所所長)

—敬称略—



木村でございます。よろしく願い申し上げます。諸先輩方がいらっしゃる中で、私はどういうことをお話しすればいいのかなと思悩んでいたのですが、おそらく今日お集まりのみなさま方が経験していないことで、私が経験していることを申し上げれば、と思っています。

私は、アメリカの資本の下で経営者を二年間やりました。それがとことんいやになりまして、そのあと日本の資本に移り、経営者を4年やっている人間でございます。それですべてを一般化することは当然危険が伴いますが、日本とアメリカの経営について、一つの事例を挙げて、みなさんが考えるきっかけになることが示せればと思っています。そこで、テーマは「ニッポン・スタンダード—日本資本主義と米国資本主義」とさせていただきました。私自身は、マスコミ等から「外資の手先」とか「アメリカン・スタンダードの権化」と言われるケースが非常に多くなっています。これは、私に対してきわめて侮蔑的な言葉です。先ほど申し上げたようにアメリカの資本の下で経営者をやりました。いいところは当然ありますが、彼らのよくないところも、えげつないところも、酸いも甘いもさんざん経験しました。その上で日本の資本を選んだ人間です。まあ、マスコミというのはレッテル貼りが好きですから、非常に苦労した経験もあります。

そのことに表われているように、日本の議論はきわめて皮相的です。特に、それまではなんでもかんでもアメリカが素晴らしいという親米派の方たちが、アメリカ万歳論みたいなことを唱えていらっしゃった。アメリカは素晴らしい、グローバルスタンダードは素晴らしいと、無批判に受け入れる人たちがいました。それに対して、嫌米派、アメリカ大嫌いという人たちは、外資はハイエナである、アメリカは汚い、陰謀だ、日本を侵略しようとしていると、これまた非常に熾烈な議論をしていらっしゃる。論壇というのは、学者の先生も含めて、あまりにもお粗末な議論をしていらっしゃると思はれます。

所詮アメリカ人も人間です。いいところもあれば悪いところもあるのは当たり前で、もう少し等身大で見ないと本当のところを見誤るという感じを私

は常々持っています。私の経験を踏まえて、私の感じたことを(先ほど申し上げましたようにこれを一般化することは多少危険だと思いますが)、一つのケーススタディとして聞いていただければと思います。

## 1. 米国資本主義の体験

### (1) KPMG Financial, Inc (KFi 株式会社) の概要

最初に、私は何をやっているかということをご説明させていただきます。私は評論家とかエコノミストではございません。50人を抱えているコンサルタント会社で、リスク管理あるいはコンプライアンスというものを得意にしておりますコンサルタント会社です。リスク管理につきましては、非常に小さいプティックの会社ではありますが、日本でのシェアはおそらくトップクラスで、一番か二番というところです。

私は日本銀行を辞めました時に、Mission Statement というものをつくりました。「KFi 株式会社は「金融職人」として、お客さまと日本社会に対し、最適かつ最善の実務的なコンサルティング・サービスを提供することを通じて、金融界及び企業財務の健全な発展に寄与することを目的とする」というミッションを自分なりに作りまして、歯を食いしばってやってきた人間でございます。

売上高はだいたい10億ぐらいの会社で、中小から中堅という感じですが、お客様ベースは154、今年のを入れますと約200という会社でございます。いまとなつては昔話になってしまいますが、これを立ち上げるころから、それなりに苦労いたしました。私はヘッドハンターされたわけではありません。実は、私自身がKPMGのアメリカの本社にビジネスプランを持ち込みまして、向こうの了承をもらい、60万ドル(約7000万円)の資本をもらって日本で起業したというベンチャーでございます。

### (2) 1998年2月、KFi創業

そのベンチャーの経験を簡単にお話をしたいと思います。私がベンチャーを立ち上げたのは1998年2月です。日本銀行をその年の1月末に辞め、2月の

頭に立ち上げたわけですが、当時はアメリカ資本・KPMGが60万ドルを出していたので、純粹にアメリカ法人でした。みなさんもご存じのように、あいうプロフェッショナル系の会社はジューイッシュの方がきわめて多く、KPMGもどちらかというユダヤ色の強い会社です。そういう意味で私は、ユダヤの資本の下で2年間鍛えられたということです。

実は私のビジネスモデルは、きわめて単純・短絡的なものでした。KPMGというのは、皆さんあまりお知りにならないかもしれませんが、世界ではスーパーブランドです。特にヨーロッパにおきましては、ほとんどの金融機関の監査法人、監査人はKPMGです。あるいはアメリカにおいても、シティバンク・グループがKPMGで、金融の世界でKPMGと言いますと、ブランドです。ヨーロッパではスーパーブランド、ドイツでは100%がKPMGとさせていただいて間違いないぐらいのブランドです。

そういう意味で、簡単に申し上げると、いわばグローバルスタンダードを日本に持ってきてローカライズしてお客さまに提供すれば商売になるだろうという非常に短絡的なモデルでした。ところがそのモデルが、起業した翌日から崩れました。それはなぜかという、誰もKPMGを知らなかったということです。当時私は、ずっと金融機関のお客さまを回っておりましたが、KPMGの名前を知っているのは、10人のうち1人もいませんでした。10人のうち1人か2人が、ピートマーウィという会社は知っておりました。ピートマーウィというのはアメリカの監査法人で、ヨーロッパのKMGという会社と合併してKPMGになった会社です。

KPMGというのは四文字だからよくないですね。だいたい日本で成功するアルファベットの会社は三文字までです。IBMとかATTとか、それが限界だということです。四文字になるとだいたい駄目なんです。しかも日本人には発音しにくいので、KPMGというのはKTNGに聞こえる。ひどいお客様は、KDNG = "Knocked Down because No Good" だと思っています。

そういう人たちもいらっちゃって、きわめて苦しい序盤戦でした。半年間は、売り上げゼロでした。これは計算外のことでしたが、ほとんどゼロです。しかも辛いのは、当時ボードメンバーが、私を除いてみんなアメリカにいたことです。6人のメンバーがおりましたが、1人私が日本におり、あとの5人

は全部アメリカでした。

毎週テレフォン・コンファレンスがありました。そうするとこれは当然ボスの時間に合わせますから、水曜日の午前1時から3時まで毎週やる。当然日本語でなく英語です。私は英語がものすごく嫌いで、特にボディランゲージが使えない英語はこんなに苦しいものかと思ひながら、毎週、毎週やらされてきました。

ボスが冒頭に聞くことは、決まっていました。“What is in the pipeline?”ということです。「何がいま仕掛品なんだ、翌週何が取れるんだ？」ということです。それこそ、「いや、今日は東京電力さんに行って、どうもいい感触だった。きっと来週は1,000万円ぐらいの受注があるにちがいない」という話をし、「東京特殊電線さんで、500万ぐらいなんとかなるんじゃないか」みたいなことを毎週報告します。とにかく、報告できなければ無能力者ですから、その瞬間にクビです。もう終わりです。‘Fired’になります。

しかし悲しいことに翌週には、その嘘がばれる。取れると言っていたのが取れないということです。毎週のようにそれを繰り返して、半年間、取れませんでした。当然、“You fool idiot!”という話になり、毎週、毎週いじめられていました。

一番辛かったのは、私が起業した1998年2月というのは、日本で「貸しはがし」という言葉が初めて出てきた頃だったということです。97年秋に長銀が破綻し、そのあと12月に北海道拓殖銀行が破綻したあと、各銀行は、とにかく自己資本比率を維持するために、資産の圧縮、貸し出しのひきはがしということに走った。ちょうどその真っ只中に私は起業したものですから、なかなかラインが引けない。

たまたま支店長さんに会っても、三期分の決算書を出してくれと言われる。立ち上げたばかりですから、三期分があるはずがない。実績を示せと言われても、売り上げがゼロですから、実績があるわけがない。ということで、資金繰りにはさんざん苦勞しました。

アメリカからもらった資本が60万ドル(7000万円)でしたが、この手の商売というのは形がないものです。形がないものは、形を見せないとお客様が納得しないのです。だとすると、とりあえずお客様が来られる応接間を立派

にするとか、そういういろいろなテクニックがあるわけで、一応無理をして丸の内に事務所を借りました。丸の内に事務所を借りますと結構高くて、坪単価が4万数千円もします。もう敷金だけで2000万円が吹っ飛ぶ。お客様用の応接セット等々、お客様が通られるところだけやりましても3000万円ぐらいの増築工事費が必要で、合計5000万円なくなる。さしあたり机ぐらい入れないとまずいですから、作業スペースでだいたい800万円かかる。ということで計算すると、あつという間に6000万円が溶けてなくなるわけです。そうすると、もう残りは1000万円以下。売り上げはない。人も雇わなくてはいけない。給料は落ちていく。そういう形でお金がどんどんなくなる中で、銀行は貸してくれない。こういう状況が続きました。

### (3) 1998年6月のラブレター

そういう状況は毎週のテレフォン・コンファレンスで報告をしておりますし、私のボスもよくよく知っていましたが、6月にアメリカからラブレターが来ました。何かなと思って開けたら、英語で 'Invoice' と書いてある。請求書です。請求書でいくらと書いてあったかということ、40万ドル(5000万円)です。何だと思ったら、'Management Support Fee' と書いてある。「いつサポートしたんだ？」私しか日本にはいませんから、別に彼らから何か特別な支援をしてもらったわけではない。いいマテリアルがあるわけでもない。「何だ？」と言いましたら、「俺たちはおまえを毎週水曜日に鍛えてやっただろう。鍛えてやった料金がこの40万ドルだ」と言う。

さはさりながら、もう本当にスッカスカですし、銀行も貸してくれないということで、どうすればいいんだと開き直りましたら、ボスがあたたかい言葉をかけてくれました。「わかった。じゃあ、Guarantee Letter を書いてやろう」という。保証書ですね。たしかに、KPMGのギャランティ・レターがあれば、現実問題としてお金は借りられます。瞬間、天使に見えました。もうエンジェルかと思いました。なんだ、アングロサクソンというのは結構優しいじゃないかと瞬間勘違いをしたわけです。

その次にボスは何と言ったかということ「いくら欲しいんだ。one million dollarsか、three million dollarsか、ten million dollarsか、いくらでもいい」

という。ますます天使に見えました。こんなに優しい人がいるのかと思いました。「そんなにたくさんはいらないんだ。1億円あればいい。one million dollars さえあれば何とか回る」「わかった。じゃあ、For you specially, I will write guarantee letter for you.」と言うわけです。「おまえのためだけに保証書を書いてやろう。その前に俺はサインしてやるから、おれがサインする前に10%よこせ」と言う。要するに1000万円払えということです。

こんな商工ファンドよりえげつないやつらから金を借りたら、もう二度と立ち上がれないと私は思ひまして、結局なげなしの自分の財産をはたき、親類縁者から金を掻き集めて、40万ドルを20万ドルぐらいに値下げさせて、このピンチを凌ぐわけです。それ以来、私はこいつらの下からどうやって逃げるかということ在必死で考えました。

いまから思うと、私は感謝をしています。つまりキャピタルというのは、それぐらい希少価値なんだということを彼らはある意味で教えてくれた。彼らの常識では、それぐらいキャピタルというものはレアなものであって、それを借り入れる、あるいはいただくということは、それぐらいの緊張感を持った行為だということを、身をもって体験させていただいたという意味で、私は感謝しております。とにかくその一件以来、これは大変だ、このまま行ったら体がいくつあっても足りないという話になってくるわけです。

人間は必死でやればなんとかなるもので、その事件以来、売り上げを伸ばそうと頑張って、だいぶ売り上げは上がってまいりました。

#### (4) やって来たGHQ = Super - Supervisor

そうすると、敵もさるものひっかくものでして、GHQを送り込んできました。「だいぶよくなってきたな。じゃあ、一人助っ人を送ってやろう」ということで、青目の外人が私のところにやってまいりました。私は、“What can you do? (おまえは何ができるんだ)”と聞きました。彼は“I can do direction (命令することができる)”と言いました。「そういうやつはいらない。ほかに何ができるんだ」と聞くと、“I can do supervision.”と言う。そういうやつもいない。

本当にけしからんことに、また外人というのは、日本に来ると金がかかる

んですね。まず住むところ。僕は、20万のところでいいだろうと思っておりましたら、勝手に不動産屋に行き、原宿の駅から歩いて3分のところに借りてきた。200平米です。独り身です。家族も誰もいないのに、4ベッドルームです。いくらかかったかと言うと、月200万円です。「おまえ、ふざけるな。何を考えているんだ。そんだけあれば3人も4人も雇えるぞ」と言ったら、「木村さん、プールがないんだよ」と言う。ふざけるなと思いましたね。

その日から私は日記をつけるようになりました。「きのうもこいつは働かなかった。今日もこいつは何もしていない。あしたもきっと何もしないだろう」という日記をつけます。これは非常に大事です。アングロサクソンの文化では証拠をつくるということがきわめて重要です。そういう意味ではアングロサクソンと戦ってきました。彼らには、彼らのやり方を勉強しないと勝てない。日本のやり方でやっても、「おまえ、馬鹿か」と言われるだけです。アメリカ人に勝つためには、アメリカ人のフィールドでアメリカ人以上のことをやらないと駄目です。

彼らは一つだけ失敗をしていました。というのは、GHQを送り込む時に、これは重要な使用人ですから、当然ボード(取締役会)の承認が必要です。本来であれば、ボードの承認を取った形にして連れてくればいい。ところが、なめていたんでしょう、承認を得る前に送り込んでしまった。彼らは due process [正当な法手続き] というカルチャーをすごく大事にする。一応筋を通してやっていくということが大事ですが、それを怠ったということで、ある意味で彼らのやり方に瑕疵があった。もうここを攻めるしかないということで、私は毎週のテレフォン・コンファレンスが楽しみになりました。

“What is in the pipeline?”の前に、「ちょっと待て」と言う。そして“Before that, who is responsible for him?”と聞く。「誰がこいつの責任を取るんだ。なぜなら、おれは今月黒字だ。こいつは赤字だ。誰が責任を取るんだ」と言う。そうすると彼らは懐柔に来る。「そんなことを言うなよ。みんな仲間じゃないか」「ふざけるな。おれは関与してない」。ここは譲ってはいけません。アングロサクソンの文化では、人格とオピニオンは別です。日本とは違う。ここは譲ってはいけないというところは絶対に譲ってはいけない。ここをなんとか譲って、あとで別のところでもらおうということではでき

ません。一回勝負です。

私自身はずっとそれを言い続け、いわばトレードをし続けるわけです。「こいつは今日も働いていない。誰が責任を取るんだ」と言い続け、結局彼らが折れました。彼をアメリカに叩き返したわけですが、半年かかりました。半年間で6000万円かかりました。それがなかったら、私の会社は1年目から黒字でした。本当にアングロサクソンと組むときは、相当なファイティングの準備と覚悟をしないと厳しいです。これは事実です。

## 2. タフな米国資本主義

### (1) 事業計画 [Business Plan]

そういう事件を経まして、会社自体はなんとか上向き加減になったんですが、初年度の目標がfive million dollars (6億円) でした。6億円のバジェットというのは、月商5000万円ですから結構厳しい。知恵の商売というのは、なかなかお客さんは買ってくれませんので、これは本当に苦勞しましたが、たまさかラッキーがありまして、これをクリアしました。ボスからほめられ、アメリカに來いと言うものですから、アメリカに行きました。そうしたら、「Congratulations ! Mr. Kimura, you are a good boy. 褒美をやろう」と言う。何をもらえるのかと思いました。そうしたら「翌年はten million dollarsだ」という。売上げ倍増というわけです。

当時いろいろ計算しましたが、どう考えても届かない。それで泣いて頼んで、「ten million dollarsは無理だ」と申し上げました。その代わりに、私の事業計画では2年目黒転で、3年目が累損解消でしたが、それを1年前倒して、「2年で累損解消する。日本のスタンダードでいうものすごい好業績だが、どうだ」と言ったら、「わかった。おまえがそこまで言うんだったら、それで許してやろう」ということで、2年目をやりました。売上げは届かなかったのですが、累損解消は2年目で達成いたしました。

また、ほめられました。アメリカに來いと言うものですから、アメリカに行きました。

「Congratulations ! Mr. Kimura, you are a good boy. 褒美をやろう、翌年は

twenty million dollarsだ」と言う。こんなことをやっていると思えない。ただ、それがあつた意味では彼らのキャピタルの常識であつて、それができない者は経営者ではないということです。これはいい悪いではなくて、彼らの価値観であり、ある意味で資本の本性というところが私はあると思つた。そういう形で私は、アメリカあるいはアングロサクソンの文化とつき合つてきたものだから、彼らのやり方をきわめて学びました。そうしないと勝てません。脱出するにも、できません。

## (2) 人事考課 [Performance Evaluation]

本当に、いろいろと勉強になりました。日本でいわゆる経営学者の先生が言っていることは本当ではなくて、意味がないなというのは、何度も何度もいろいろなところで経験しました。例えば人事考課(Performance Evaluation)ですが、日本の会社でも、最近では、目標設定を自分で書くことが流行っておりますが、使い方が全然違います。私の場合は、立ち上げ当初から英文で20ページほどのPerformance Evaluationを書かされました。もう勘弁してくれ。英語ですから。私は英語が大嫌いです。ただでさえ忙しくてセールスもなくして苦しんでいる時に、そういうadministration(管理)のコストがものすごくかかるんです。外資系と日本系の一番の違いはadministrationのコストです。もう比較になりません。Reporting, reporting, reporting, written documentです。

Performance Evaluationもだいたい分厚いものになる。日本人からすると、くだらないことが書いてあります。例えば、皆と仲良くしようとか。英語では、もうちょっと格好よく書いてありますが、「Boundarylessness(境界が少なくなるような企業文化)に対して君は何をコミットするんだ」ということに対して、「〇〇チーフマネージャーと仲良くなる」とか、「△△とリレーションシップのコンファレンスをやる」とか、そんなことを具体的に書かされるのです。

くだらないな、と思つたが書いて。当然セールスとかいろいろな数字も全部入るのですが、一所懸命書いたわりには、読んでくれないのです。おかしいな、なんだこれは、と思つていました。

私も2年目ぐらいになってきますと、同じ時期に入った人間でも当然クビを切られる人が出てくる。ふと気づくと、クビにするときだけ読んでいます。つまりこれはクビを切るためのエクスキューズづくりなんです。そういう意味ではPerformance Evaluationというのは、うまくできています。うまくいっている間は誰も見ません。でも、コミットメントだと言っている。クビにしなければいけないという条件になったときに、よくよく見ると、どこかにコミットメントを達成していないものがあるわけですから、「おまえ、これは言っているのにやらなかったじゃないか。どう考えるんだ」ということで、自然と辞めるという方向に誘いやすいという。合理的な経営者からすると、傾聴に値するようなシステムになっているということです。

### (3) 賞与の決定 [Bonus Procedure]

私が、アメリカの資本では駄目だ、これは出るしかないな、と考える一つのきっかけとなったのは、賞与(ボーナス)の決定です。初年度、2年度と、とりあえず計画を達成した。ボーナスを出したいということで、私は現場監督ですから、一人ひとりのPerformance Evaluationができるのは、誰がどう考えても自分しかいない。私のボスはみんなアメリカにいますから。私のボーナスを決めるのはボスである。それはしょうがない。それは当然だと思う。しかし私以外の人間については、ボーナスプールを決めて、自分がこのボーナスプールからもらわないということだけきちんとやれば、あとの配分を任せてくれよ、と当然思う。

ところが、ボスはそうさせてくれない。「A君とB君のボーナスは、なぜ5万違うんだ。説明しろ」と言う。たった5万ですよ。腹が立ちましたね。「おまえ、だって、知らないんだから、任せろよ」と思いました。しかしそれをwritten documentで求める。

よくよく考え、なるほどと思ったのは、accountabilityはおまえが果たす義務だ、ということを経験、毎回わからせるための儀式なのです。彼らも興味はないのです。5万、10万であっても、A君、B君であっても、どうでもいい。しかし“I'm your boss.”ということを経験、わからせるという意味合いを、必ずprocedureに折り込んでいる。そういう意味では、ものすごくよくできたシ

システムです。アングロサクソンのシステムというのは。命令系統は上から下へと、基本はしっかりできています。それをきちんと果たす義務が下の人間に必ず与えられるということです。上の人間は、下の人間に対してボスですから、ボスは何でもできるわけです。なぜなら、それは持ち物だと思っているからです。そういう発想です。オーナーであるという発想です。

これは日本の会社とは明らかに違うカルチャーです。「いい」とか「悪い」とかではないんです。そういう違う考え方が厳然としてある。それがワークしているという現実を直視しないとイケないということです。

そういう意味で、本当にきつかったです。日々ファイティング、日々バトルというのが、私の少なからぬ外資系における経験でした。

### 3. 米国資本主義 vs. 日本資本主義

#### (1) 異質の資本主義

あえて端的に違いを際立たせるために申し上げれば、アメリカの資本主義というのは、荒々しい「資本の本性」が剥き出しになった「タフな資本主義」だと思います。経営者は基本的に雇われマダムです。オーナーシップという色彩がものすごく濃い。資本対価はめっちゃめっちゃに高い。ROE = 30%は当たり前という世界が広がっている。

それに対して日本の資本主義というのは、私から見ると「資本の本性」を感じさせない「優しい資本主義」で、きわめてまれな稀少生物のような感じがします。どちらかという、経営者はムラヲサ、オーナーシップというよりはパートナーシップ。資本対価 = 3%に行ったら、もう名経営者と言われる。そういう違いがあるような感じがします。そういう意味で私は、日本の資本主義というのは本当に資本主義と呼んでいいのかどうかと思います。これもいい悪いということではなくて、分析的に言って違うものだという感じが実感としていたします。

#### (2) 日本資本主義の優位性

私なりに整理をしてみますと、おそらくまだまだ日本の会社は、共同体主

義、「ムラ」の論理から脱皮できていないところがあるんだろうという感じがします。和を以て尊しとなし、組織は利潤を獲得するための手段ではない、組織を守ること自体が組織の目的であって、株主の顔、あるいは資本の論理というものとは距離感があるような組織体である場合が少なからず見受けられるような感じがします。

しかも、これはもう昔話になりつつありますが、不祥事対応につきましても、徹底的に身内を庇う。マスコミがどう言おうが何も関係ない。とにかく身内だけ守ればいいんだという論理が優先していた。これは共同体の基本的な特徴です。ダブルスタンダードが徹底されていたような感じがします。

そして、10年ほど前までは、このシステムは確かによく回ってきたといえますか、機能してきた面を私は否定できないと思います。というのは、「日本経済を立て直す」という共通の価値観と「企業組織を守る」という共同体の目的は共鳴していましたから、会社のために低賃金で長時間働くモーレツ社員という価値観も適応し得たんだろうという感じがするわけです。

### (3) 「ムラヲサ」の役割

しかも日本の経営者というのは、アングロサクソンの世界から見て不思議な経営者です。例えば「ハラキリ」です。東芝ココム事件。もうすでに昔話になりつつありますが、ソ連の原子力潜水艦のスクリューをつくったのではないかということで、東芝の孫会社ぐらいですか、そこがココム違反を起こしたのではないか。それもまだ立証されていないときに、世間をお騒がせしたという罪で、東芝の社長が辞めました。これはアングロサクソンでは理解できません。

けれども日本の場合には、そこに、ある意味で美学がある。例えば清水宗治という武将が豊臣秀吉から城の水攻めにあつた時に、「おれは腹を切るから、城下町の人間、部下は許してくれ」という価値観がムラヲサとして要求される。仕事はしなくてもいいから責任だけとってくれというミドルアップの日本的な文化があつたような感じがします。

これは確かに、きわめて求心力を強めるメカニズムを組み込んだと思います。あの社長は何もしないけれども、最後の最後は責任を取るんだから、ま

あ支えてやろうやという、あたたかいミドル、若手たちが、低い給料にもかかわらず働くというメカニズムがありました。そういう意味では、とにかく重荷になったら、自分が去りますという覚悟だけはしてくれということで、一昔前の経営書は、ほとんど人格鍛錬の本ばかりです。経営技術という本はほとんどない。どうやったら、それこそお坊さんのような澄み切った心になれるか、自分を捨てればいいのか、というようなことが書いてある。そういう世界に、古きよき日本資本主義があったと思います。問題はこの古きよき日本資本主義が、維持できるかどうかということころだろうと思います。

#### (4) 会社への忠誠心

私どもは、コンプライアンスなどをやるときに、必ず次の文章を読みます。会社への忠誠心というものです。「男は堂々とあるべき、会社の命は永遠です。その会社のために私たちは奉仕すべきです。私たちの勤務はわずか20年か30年、でも会社の命は永遠です。それを守るために男として堂々とあるべきです。今日の疑惑、会社のイメージダウン、本当に申し訳なく思っています。責任とります」(1974年)

これは30年前にダグラス・グラマン疑惑というのがありまして、日商岩井の常務だった島田さんという方が投身自殺をされた時の遺書です。私は企業の経営者の方に必ず聞きます、「皆さんの部下がこう言ってくれると思う人は手を挙げてください」。いません。少なくとも、もう30代以下にはいません。40代でも難しいと思います。会社のために死んでもいいという価値観が、30年前はひょっとすると会社を支配していたのかもしれませんが、少なくともいまの経営者が率いていかなければならない組織の人間は、ここまでの忠誠心は持っていません。これも、いいか悪いかではなくて、現実としてそうだとことです。そういう意味で私は、日本の企業がやり方を考えなければならない時期にきているということは、火を見るよりも明らかなだと思っております。

#### (5) 性善説vs.性悪説

そこで「日本流性善説マネジメント」と「米国流性悪説マネジメント」と

いうことですが、これはあくまで理解を助けるために、きわめてバイアスをかけて言っております。

日本流性善説マネジメントというのは、従業員は会社のために尽くすということがテーゼとしてあります。それには会社に尽くす従業員は必ず報われるというメカニズムをつくる必要があります。その結果として何もしなくても従業員はよく働きますし、管理しなくても悪事を働く従業員は少数という結果をもたらすわけです。

米国流性悪説マネジメントということをあえて定義すればどうなるか。テーゼは、従業員は自分のために働く。これが基本になります。従業員は会社よりも自分を守ります。したがって何もしなければ従業員は働かないし、管理しなければ多くの従業員は悪事を働く。

ある意味では違う管理手法をつくっている。残念ながら、日本流性善説マネジメントというのは、会社に尽くす従業員は必ず報われるという大前提がありますから、このメカニズムが崩壊したときに、日本流性善説マネジメントは通用しません。これは厳然たる事実です。

然らばアメリカ的なマネジメントが良いのか。私はこれも違うと思います。アメリカ的なところまで本当に日本の会社はいけるのかということ、自分の経験からすると、これは普通の日本人には、ものすごくしんどい環境です。ですから、おそらくその真ん中あたりのどこかに解決方法があるのだろうと私自身は思っておりますが、少なくとも経営者たるものが認識しておかなければならないのは、日本流性善説マネジメントを維持することは、きわめて難しいという厳然たる事実があることです。

#### 4. 日本的経営の終焉

##### (1) 高成長依存の日本型経営

ではなぜ難しいのか。日本型経営の終身雇用とか、あるいは年功序列、いろいろありますが、ほとんど全ての人間が幸せにならないと、忠誠心というものは維持できません。そうするとどういうことが起こるかということ、小さなピラミッドだった会社が年を経るごとに大きなピラミッドになっていくと

いうことです。その結果として、三角形の中では同期と比べて昇進が遅いとか、いろいろあるかもしれませんが、ほとんどの人間はなんらかの形で昇進昇格し、部下も増え、所得も増えということがあって、年金も若い人が支えてくれるからなんとかなる。そういうことがあったから、終身雇用や年功序列という体系は維持されてきたわけです。

三角形がどんどん大きくなるということは、毎年毎年若い人たちが増えていくという構造の会社でない限り、維持できません。これははっきりしています。毎年毎年大きくなっていくということは、毎年毎年売上げが伸びるということです。毎年毎年高成長しなければいけない。これをマクロ的に言えば、高度成長が続かないといけないということです。

では、いまのマクロの関係はどうかというと、景気が多少よくなってきたとはいえ、高度成長と言えだけの成長ではない。そして皆さんの会社の人員構成を見れば、ピラミッド型を維持している会社を探すほうが難しい。ピラミッドどころか、いまはどちらかといえば、円筒型かダイヤモンド型、ひどいところになるとキノコ型みたいになっている。高齢者はたくさんいるけれども、若手はもう2、3人しか入らない、というような会社になっている。そこでいわゆる日本的な経営というものはできるのか。これは物理的にできません。これはいい悪いという話ではなくて、できないということです。

## (2) 急速な高齢化社会の到来

しかもマクロ的に見ても、皆さんご存じのように高齢化社会は急速度で進んでいます。日本はほかの国々と比べても急速な高齢化にさらされています。ヨーロッパ、アメリカ、オーストラリアあるいは東欧、南米、アジア、どこと比べても日本の高齢化のスピードというのはめっちゃめっちゃ早い。したがって一番チャレンジな国だということです。つまり企業を管理するカルチャーを大幅に変えなければならない。日本的な資本主義、日本的な会社経営を支えてきたピラミッド型の人口構成が、世の中で一番急速に変わっていくのが日本です。したがって、日本の経営者はきわめて難しい試練に直面しているということは、まぎれもない事実です。

皆さんご存じのようにフロリダ州というのは、アメリカでいうと「ハッ

ピー・リタイアメント」の州で、約20%が65歳以上の方々に占められています。この方々のいわば生活を支えるために、フロリダ州では産業振興を一所懸命やっています。特にエンターテインメントです。ディズニーワールドとかそういうところで、付加価値の高い企業がたくさん税金を払ってくれているから、財政がなんとかもっているのです。では、日本がそういうところになるのはいつか。2005年、もう来年だということです。

しかも人口ピラミッドを見ると、非常にショッキングです。40年後に社長になった人というのは、かなりしんどい。例えば、4月1日に新入社員が入ってくる。新入社員に向かって社長が訓辞を垂れます。「みなさん、入社おめでとう。君たちは年をとっても給料も増えないし、部下も増えないし、部長にもなれないし、年金もないけれども、頑張るってね」。元気が出るわけがない。これが厳然たる事実だとするならば、これまでのやり方がうまくいくという幻想は捨てなければならないということです。

### (3) 企業忠誠心の崩壊

企業忠誠心は、おそらく完全に崩壊しました。10年前であれば、一部上場企業の社員が、ヘアヌードが載っているような雑誌に内部告発をすることはありませんでした。低俗な雑誌に、うちの会社はこうなんだ、こんなひどいやつがいるなんていうことを投げ文する人間はいなかった。いまは、そんなことはありません。もう毎週のようにあります。それが現実です。

ほとんどの不祥事の発覚は、いまは内部告発です。国のあるいは全体の方向としても、内部告発を奨励すると言い過ぎですが、そうなっている。もともとよく考えてみたら不祥事を起こす会社のほうが悪いわけですから、告発する人間がおかしいということは言えない状況になりつつあります。

そういう意味では、これまでのたぐいまれなる忠誠心を大前提とした管理体制を前提とする経営者は、経営者たりえないということです。これもいい悪いではなくて、厳然たる事実ということです。

そうしますと、経営学者が言っていた「三種の神器」、終身雇用、年功序列型賃金、企業別労働組合というものも崩壊せざるをえない。はっきりしている。

#### (4) 「時価」の衝撃

そのひとつのキーワードが私は時価だと思っています。Market Valueということですが、いまなぜ時価が重要視されているか。私が言っているのは時価会計という意味ではなくて、Market Valueという概念そのものの話をしていますが、高度成長が終焉して、実際変化はものすごく激しくなっています。激しい変化が起こる時に、明日は昨日と同じようだという前提の経営が成り立つか。これは成り立たない。普通の枠組、普通の地位、普通の権力ということがないという大前提で経営をしなければいけない。だとすれば、スピードが最重要であって、スピードで劣るような企業は、ふるい落とされるしかないということです。変化しないリスクのほうが増大しつつある。だとすれば、過去の栄光は未来を予測するのにまったく役立たないということですから、積み上げ型では経営が成り立たないということです。

しかもそういう中でいわゆる積み上げ型を支えてきていたメインバンク制度、多少悪くなくても抱えてあげるよという間接金融、銀行に支えられたシステムも、銀行自体がそれだけの能力、体力がなくなってきたということです。

そして間接金融から直接金融へというスローガンが、ある意味で実際のものになってきている。だとすれば銀行がどうのこうのではなくて、マーケットがどう言うか、ということです。マーケットの投資家が時価を求めるのであれば、経営者がどう思おうが、それは株主である投資家に対して応えざるを得ない。そうすると、「時価」の概念が、どんどん広がっていかざるを得ません。

だとすれば、これまでのような「含み益」に依存した、ある意味で素人経営的なことは、もうやめなければいけない。やったところで誰も評価してくれない。「含み損」を隠した不当経営もやめなければならない。そういう意味で、経営の根幹を変えていく必要があるということです。

そういう意味でキャッシュをどのように捉えていくのか、現在価値というものや、何をどういうふうにつけていくのか、ということがきわめて重要な経営環境になっていく。そういう環境の中で、個々人の従業員も変わっていくということです。

## (5) 山一証券ショック

私の場合は、どうしても金融を中心に見ているものですから、山一証券というのは、本当にショックでした。これまでの日本のサラリーマンの基本は、イエスマンです。イエスマン戦略をやっていれば何とかうまくいくと思っていただけれど、イエスマンをやっていたら会社自身が倒れてしまったということです。そこにいかにリスクがあるかということ、若い方になればなるほど認識している。

私の世代などもそうですが、テレビでいわゆる会社、サラリーマン関係のドラマですと、必ず新入社員で若い理想に燃えた社員が、「これはおかしい、あれはおかしい」ということを言うと、ベテランの人がやってきて「まあまあ、君もいろいろと言いたいこともあるんだろうけれども、辛抱していればきっといいことがあるよ」みたいなことを言う。そして「目から鱗が落ちました」みたいなことになるというドラマが必ずあるのですが、最近はどうもそうではないようです。

これはある会社で実際にあった話ですが、その会社でも若い衆がやってきて、いろいろと提案があると言う。するとベテランの人がやってきて、「まあ、君たちいろいろあるだろうけれども、我慢していればいいことがあるよ」と言った。その若い人たちがクッとそのベテランの人の目を見て、「あなたは我慢して本当に幸せですか」と聞いたのです。「あなた、こんな年になっても新人の研修係じゃないですか。年金だって危ないでしょう。天下り先だってないよね。それで楽しいんですか」と言われて、ベテランの人はウツと詰まってしまう。それが現実だということです。いわゆる美しき世界でごまかそうと思っても、ごまかせない。これは厳然たる事実です。どういうふうによつていかなければならないのかということが問われているのです。

ところが上の方になればなるほど昔の成功体験がものすごく強い、ですから「俺たちの時はこうだった」と言う。しかし、言えば言うほど、若い人たちはシラケる。若い人たちの心は離れていく。最近の若い人たちは、表面上はうまいですから、「いやあ、さすが社長、おっしゃる通り」と言いながら、「ふざけんな、タコ親父」みたいなことを実は思っている。このギャップを埋めておかないと、経営としては非常に難しいということになっていると思

ます。

#### (6) 「三種の神器」の崩壊

「時価」という発想が非常に強くなってくると、「終身雇用」というのは無理です。これは従業員にとっても無理ですし、会社にとっても無理だということで、そういう意味では相思相愛ですが、これまでの雇い方というのはBuy and holdで、買ったらずっと持ち続けるという終身雇用だった。しかし、これは「時価」とは全く関係ない。これからは「時価」を考えざるを得ない。「年功序列型賃金」も非常に不思議な制度で、「時価」とは全く関係ない。時価、つまり労働者マーケットを見れば、厳然たる30歳の壁、35歳の壁、40歳そして50歳、65歳と、壁を越えるたびにグググッと値段が下がっていくという引力が働くのが時価の世界です。これはよくも悪くもなく、現実のリアルワールドということです。それを無視して社内価格だけは上がっていくという年功序列型が成り立つのか。成り立たない。

また企業別労働組合というものも、基本的には同じ賃金体系、みんなで一緒にということだったのですが、すでに多くの会社は職能別、一般職、特別職というような形で、体系も分けてきています。学者の先生たちが言っていた日本的経営は、すでに粉々に崩れている。そんなことをやっている会社は生き残っていけないというのが厳然たる事実としてある。そういう意味で私は、古き良き日本資本主義に戻ることは不可能であると思っています。

#### (7) 「ムラヲサ」の裏切り

さらに申し上げれば、最後のとどめを刺したのが、経営者自身だと思っています。私は「ムラヲサ」の裏切りと言っておりますが、これまでの「ムラヲサ」は、いかにどんなことがあろうとも、最後の責任を取る。最後の最後、腹を切るというのが、日本の経営者だったのです。だからこそみんなが支えてきたわけです。

ところが最近では、そういう経営者がどうも減ってきたのではないかと思われるような事件が少なからずある。よくあるのは、「社員の出来が悪いから業績が悪い、俺がこんなに頑張っているのに社員がついてこない」と言う。こ

れはムラササとしては、言うてはいけない一言です。アメリカ型ならともかく、ムラササとしては言うてはいけない。

あるいは「私はこの会社を建て直すために社長を続けます」と言うて、社員をリストラする。これも日本型資本主義に明らかに反する経営行為です。そういう意味では、アメリカの資本主義のつまみ食いをやっているとしか思えない経営者がいる。これは明らかに間違っています。米国資本主義であるならば、アングロサクソン資本のもとにいる経営者であれば、リストラというのは当然やります。従業員を犠牲にしても、自分は生き延びる。

ただ彼らは、ぎりぎりのところで自分たちを正当化しています。それは、どういう正当化かと言うと、「俺だっていつ株主にクビを切られるかわからない。俺は株主からこんなにすごいプレッシャーを受けているんだ。なぜならば、株主は俺のことを持ち物だと思っているからだ。だからおれは同じくらのプレッシャーを部下に与えてもいい。なぜならば、部下は俺の持ち物だから。Because I'm an owner.」というわけです。

これはぎりぎりの彼らの理屈なんです。ですから、アメリカ資本主義をやるということは、それだけの腹を括るということです。きれいごとの「コーポレート・ガバナンス」という言葉に代表されるような美しい世界ではなくて、株主からオーナーシップをふるわれても俺はやっていく、というだけの腹を固めないで、自分がオーナーシップをふるって社員をクビにするということは正当化されないということです。

ですから私は、いまの日本企業は、背骨のない米国資本主義のヌエになっているような気持ちを持っています。これは古きよき日本資本主義でも、米国型資本主義でもまったくありません。自分の都合のいいところだけ取った、経営者のエゴが剥き出しになっている資本主義だと思います。

## 5. 資本主義は何処に行くのか

### (1) 「ルールの上」の必要性

アメリカのことを少しだけ褒めておきますと、彼らはそういう意味で荒々しい資本に鍛えられてきました。資本というのは暴走する。マネー、マネー、

マネーですから。金を稼ぐなら何でもいいというのは、資本のある意味では本性ですから、暴走もしてきましたし、大事故も起こしてきましたし、ものすごい数の犠牲者も出してきました。だからこそ安全装置、あるいはルール、セーフティネット、こういうものがきわめて大事だということを彼らはわかっています。

その一番大事なルールが、「資本の本性」をコントロールするため、契約を重視するカルチャーをつくり、「フェア」という概念を大事にするということです。これは別にアメリカ人が、あるいはアメリカの企業がフェアだということの意味していません。アンフェアだからフェアを大事にしようと言っている。それをもって日本の識者は、アメリカだってアンフェアじゃないかと言う。そうではない。アンフェアだから、フェアが大事だと言っているわけです。そういう観点で彼らの行動を見なくてはいけない。

そういう意味で「資本の本性」に対する制御装置としての「ルールの束」という発想はアメリカの資本主義、アングロサクソンの世界では、きわめて強い。

資本主義を支える基盤というのは、ルールを守るという規律です。自由ではありません。資本主義を束ねる重要な概念は自由ではなくて、規律です。もしも自由だというのであれば、私的所有権も認めなくてもいいわけですが、暴力が強いということでは、ヤクザが勝ってしまう資本主義になってしまう。私的所有権が守られ、法律があり、それを外れた場合には警察がいて裁判所があるから、この資本主義は成り立っている。資本主義のコアとなるコンセプトはルールです。これをわかっていない日本のいわゆる学者の方はものすごく多い。

ルールを遵守するなら自由に競争しても資本主義は有効に機能する。これが基本です。これがわかっていないアメリカの経営者は、ほとんどいません。したがってルールの束をどうつくるかということが、きわめて大事で、これがない場合にはジャングルの資本主義になります。私は日本の場合は、ひとつ間違えるとジャングル資本主義になると思っています。なぜならば、このルールの重要性を認識しないまま、つまみ食いをして、アメリカを気取るといふ方向性に行っているように思えるからです。

## (2) 資本主義・株式会社・会計制度

アメリカで経営者をやる、あるいはアメリカ企業で経営者をするということは、どういうことかと言いますと、会計制度というものを学ぶということです。会計制度というのは、一体どういうことか。会計基準がどうのこうのという話ではありません。株式会社というのは、何故できているのかということから始まります。

そもそも株式会社というのは、驚天動地の「有限責任」という特徴がある。有限責任というのは驚天動地です。なぜなら、借りた金を全部返さなくていいと言っているわけですから。そんなことはあり得ないわけであって、なぜ有限責任にしているのか。それは資本主義経済というものは、そういう経営者の狂気とも言えるような企業意欲を刺激し続けられない限り成長できないということがあるからです。

したがって株式会社というものを支えるために有限責任というものを生みだし、有限責任の責任範囲をはっきりさせるために会計制度というものを生み出してきた。会計制度がなければ株式会社はなく、株式会社がなければ近代資本主義社会はないというところが、日本には決定的に欠けているということです。

そういう意味では、初めてキャッツの会計士が逮捕されました。こんなことは日本の場合、ミタ以来はなかったことです。いま監査法人には激震が走っています。というのは、これまでの常識だとあの会計士は罰せられませんでした。なぜならば、倒れる前に監査を引いていればこれまではOKだったからです。でも倒れる前にわかっていることです。そこで荷担していれば、本当はアウト。雅叙園観光とかアイベックスとか、これまでも事件がいろいろあったのですが、こういうことがある意味で日本でも考えられる兆しになるのかもしれませんが。

ただ、もしも、日本がこれまでの古きよき日本資本主義ではなく、普通の資本主義になりたいのであれば、会計制度の持つ意味というものを経営者の方々が理解しない限り最低最悪の資本主義になるということを、私は自信を持って申し上げることができます。

これはなかなか難しいです。というのは、これまでの日本の資本主義は、

いわば共同体で、ムラササがムードで支配してきた社会ですから、資本主義は会計制度に支えられているという基本的な常識を身につけている方はきわめて少なかった。だいたい経営者の方に会計という話をする、経理という発想ですから、「俺はビジネスを一所懸命やるから、適当に数字をつくっておいてくれ」という。あるいは会計基準も、「どういう基準をつくってもいいけれども、俺のじゃまだけはしないでくれ」という発想になりがちです。そのような発想をする限りにおいて、日本は、資本主義国として少なくともほかの国に対して、なにかしらまっとうな意見を言っていくことは不可能です。

### (3) ルールなき日本資本主義

国際会計基準の話についても、いろいろと確かに経営者の立場からすると、文句は少なからずあるとは思いますが、日本経団連の出しているペーパーは噴飯もの、世間の笑いもの、出さないほうがよっぽどいいというものばかりです。それはなぜかというと、昨年10月に国際会計基準に対して物を申しでいらっしゃるんですが、経営者のエゴ丸出しです。言うなら言うで、ルールというものがあります。少なくとも会計が経営者の自由を保証するものだという発想はどこにもありません。少なくとも会計というのは、投資家、株主のためにあり、経営者はそれについてアカウンタビリティを発揮して説明しなければならないという土壌に立った上で説明をしなければいけない。しかし日本経団連の書きぶりには、投資家という視線が全くない。「俺は自由にやりたいんだ。俺の邪魔をするな」ということが文面から読み取れるようなものをこの時点に出している。

これは中国から笑われても仕方がない。中国以下です。これをやっている限り日本は、間違いなく資本主義国として中国に負けると私は思います。中国のほうが間違いなく戦略があります。日本は戦略がありません。エゴだけです。

このようなことを続けていては、おそらく日本の企業は少なくとも世界で活動できない。日本という国だけで鎖国するといふのであれば、私はそれはそれで一つの見識かと思いますが、いまのままの会計というものに対する認

識を維持する限りにおいて、日本企業が20年先、世界において同じような地位を占めているとは決して思いません。私はいま日本の資本主義あるいは会計というものの考え方を考えなければならないと思います。

私はアメリカ資本主義も嫌いですが、日本のいまの資本主義もよくないと思います。アメリカの資本主義は、とにかく「マネー、マネー、マネー」です。お金を儲ければなんでもいい。ただし彼らの場合は、まだ制御装置をつくらうという合意はある。その分、ましです。どうも日本資本主義の道というのは、経営陣を守りさえすればいい。経営者だけを守ればいいんだという色彩があまりにも強すぎるという感じがします。

そういう意味で、私は逆説的に申し上げていますが、日本の経営者はアングロサクソンのもとで経営者を一度経験したほうがいいのではないかとつくづく思います。いかに優しい株主なのか、骨身に沁みてわかります。私は4年前にアメリカのユダヤの資本から日本の資本に替わりましたが、その時に日本の資本家に51%持っていたいただいたんです。ご挨拶に行きましたら、一つだけ言われました。「木村君、まあ株を持つからには、僕もひとことだけ言わせてもらう。条件がある」と言います。あっ来たな、と思いました。意外に日本の株主も厳しいのかな、と思ったら、条件はこういうことでした。「木村君、赤字にだけはするなよ」。おっしゃる通りです。その程度でいいんだったら、いくらでも経営者を引き受けます。

かたや、アメリカの資本主義は倍々ゲームですから、5 million、10 million、20 million dollarsで、常に追われるハツカネズミのようなものです。それと比べて、「赤字にはするなよ」というこのあたたかさ。

よく日本の経営はぬるま湯と言いますが、ぬるま湯っていいですよ。リラックスできます。それに対する感謝が、私は日本の経営者にはきわめて足りないと思います。ROE = 30%を要求しない株主です。3%程度でいいのですから、3%ぐらい達成してやればいいじゃないですか。そういう感謝の気持ちを日本の経営者が持てば、いくらでも日本の企業はアメリカの企業に対抗できると思います。少なくとも経営者が本性まる出しの日本資本主義からは脱皮して、少なくとも日本の、日本的な株主に対してどういうふうにお返しをしていくかという、それぐらいの感謝の気持を持った経営をしないと、

私はいけないのではないかと考えています。

#### (4) 在日外資系企業の悩み

よく外資系が日本に攻めてきて、どうのこうのとっていますが、外資系は恐るるに足りません。彼らは彼らでもものすごく悩みを抱えています。

私が申し上げたようなカルチャーギャップは、現実問題としてもものすごい。本部は、例えばニューヨーク、パリ、ロンドンなどにありますが、自分たちのやり方が当然最高だと思っています。「なぜおまえ、ニューヨークでこうやっているのに、東京でやらないんだ」と言う。しかし、私の経験から申し上げますと、このやり方ではだいたい失敗する。

日本で成功する外資系企業というのは、だいたい日本流でやっているからです。実際そうで、お客様が日本人ですから、それは当たり前ですが、それは本部で見ると、わからない人がものすごくたくさんいます。特にROEが違います。ROEが違うというのはどういうことかと、私の商売で言いますと、私がROE = 30%出さないといけないところを、私の競合他社のアドバーサリー・ファームは、3%どころかゼロでいいということをやっていますから、値段の差が出てきてしまう。値段の差というのは、かえすがえすもいかんともしがたいところがある。その値段の差を技術とか能力でカバーするというのは、現実問題としてなかなか難しいわけです。

だいたい外資系が失敗するのは、ここで無理をするからです。例えば外資系の金融機関がなぜある意味であこぎな商売をするかということ、ROEが高すぎるからです。日本の金融機関がほとんどROEすれすれ3%ぐらいで商売をしているのに対して、彼らは30%稼がなければいけない。そうすると、三つぐらいしか方法がない。一つは法律を破る。二つ目は税金をちよろまかす。三つ目は客を殺す。これしかないのです。それをやっていて永続的なビジネスができるわけがない。ですから、ROEはそのマーケットに合わせなくてはいけない。逆に言うと、ROEが低くていいという日本株主を持っている会社は、外資系よりも強いということです。歴然たる事実です。

そういう意味で、外資系というものをそんなに恐れる必要はまったくないと思います。先ほど申し上げたように報告書類がものすごく多い。レポー

ティングがめっちゃめっちゃ多い。レポーティングのコストを省くということはありません。というのは、それがないと彼らはコントロールしていないということになるからです。外資系と戦ったときに、管理コストという面で日本企業はきわめて有利な立場にある。いくらでも戦えます。

ブランド格差は本当に悩みです。私の場合もKPMGというブランドをたまさかもらったが故に、銀座のマダムという立場からすると、きわめて厳しい。私が「東京ではKPMGは知られていないんだ」と言えば言うほど自分のクビが締まる。「おまえ、自分の能力のなさを棚に上げてうちのブランドにケチをつけるとは何事だ」と言われる。実は有名ブランドを持ってきた会社のほうがものすごく厳しい。ギャップがありますから。「日本のお客様はあんたのブランドを知らないんだ」となかなか言えない。言えば言うほどクビになる。

よく日本の学者さんも「日本企業と違って外資系はコネとか派閥がないんだ。実力主義なんだ」とよく言います。大嘘です。外資系のほうが、きわめて厳しい派閥競争があって、もう日本の比ではありません。ありとあらゆる手管を使っての生存競争ですから、ものすごい。英語でBrown-noseyというスラングがありますが、Brown-noseyというのは、ボスのおしりのあとをずっと付いて行ったら鼻が茶色になっちゃったということです。日本でいうと金魚の糞というような言葉で、いわば太鼓持ちです。外資系は基本的に太鼓持ちだらけです。なぜなら、持ち物ですから。ボスが「おまえの顔が嫌いだ」と言った瞬間にクビですから。実際には顔が嫌いとは言いませんが、先ほど言ったように、いろいろなエクスキューズをつくって、「いやあ、君はちょっと」と言うのですが、もう嫌われたらアウトです。日本の企業はそういう意味では優しい。嫌いだってクビにできませんから。だから、外資系の人間は、きわめてボスの方向しか見ていません。

ただ、外資系の唯一いいところは、嫌いでも、利益を上げていれば good boy です。ここが違う。日本の場合、下手に成績を上げると、みんなから叩かれたりしますが、それはありません。利益を上げてる間は good boy です。どんなに嫌いでも「おまえはスーパーマン」と言います。そして一番トップの人事は実績です。これもはっきりしています。情実ではありません。だから最後の、トップの実力勝負のところで勝てるボスをどうやって見つけるか

というのが、外資系の企業に働くサラリーマンの一番大事なスキルです。それが、ある意味で外資系の実態ですから、なにも実力主義でテキパキしていますすごいというわけではないということです。

そういう意味でアメリカの資本主義が日本で成功するかというと、答えはノーだということをはっきり言える。だからこそ私は、アメリカ資本をやめて日本資本でやっている。グローバルスタンダードはオールマイティではありませんし、ROEは高すぎますし、日本のマーケットは本当に厳しいです。売るまでに時間がかかって、値段が安くてアフターケアが大変。世界一厳しい消費者とよく言いますが、そういう面は確実にあると思います。

そういう意味でいいますと、私は外資ハイエナ論に与すべきではないし、あるいはアメリカ万歳論にも乗る必要はないと思います。1億2千万人という人たちがいる非常に広大なマーケットが日本企業の前にあるのですから、どんなに景気が悪くならうとも、イギリスとフランスとドイツを加えたぐらいのマーケットがあると思えば、そこで生き残る術があるのは当たり前です。そういう意味で、その経済をどういうふうにつくっていくかということを考えるほうが良いと思います。

#### (5) 日本資本主義は何処に行くのか？

そういう点で申し上げると、繰り返しになりますが、私は日本の資本主義が何処に行こうとしているのか、きわめて危惧しております。アメリカナイズしたようなふりをしてルールのないジャングルの資本主義になってしまうのではないかと危惧しております。そういうふうになったときに、おそらく日本の企業が20年後に世界に冠たる企業として残っていることは難しいのではないかと私は思っています。

簡単に資本主義を分けると、「経営スタイル」と「ルールの束」で分けられます。米国資本主義というのは、先ほど申しあげたように、ルールの束がものすごく厳しい。そして経営スタイルは支配です。「支配と服従」の関係です。“I'm your boss.”の世界です。

日本の古き良き日本資本主義というのは、経営スタイルは「協調」、みんな仲間だということです。そのかわりルールの束は緩い。これはこれで一つ

		経営スタイル	
		支配	協調
ルールの束	厳しい	資本の本性剥き出しの 米国資本主義 支配—服従	ニッポン・スタンダード 互助—自立
	ゆるい	経営者の本性剥き出しの ジャングル資本主義 専制—盲従	旧き良き 日本資本主義 協調—依存

あったかもしれない。しかし、私は、これが未来永劫続くとは思えないということを先ほどから申し上げてまいりました。ただこれを放置しておく、おそらく日本資本主義は単に左側にずれる。ルールの束は緩いまま

で経営スタイルが支配型になっていく。これは最悪だと思います。経営者の本性丸出しのジャングル資本主義になっていくおそれは多分にあると思っています。私は日本の資本主義、あるいは日本の会社が目指すのは、ルールは厳しいけれども協調していくという考え方だと思います。それによって新しいスタンダードをつくるべきではないかと思っています。そしてそれをやるだけの日本の企業には力があり、日本の経営者の方々もそういうふうになり始めていらっしゃるのではないかと。できれば国全体として、そういう枠組に対する認識を高めて対処していくべきではないかと私自身は思っています。稚拙な話で恐縮ですが、私からのお話をこれで終わりたいと思います。どうもご清聴ありがとうございました。  
[拍手]

---

## 【意見交換】

---

永野 どうもありがとうございました。木村さんの思いいっぱいのお話を、元気よくしていただきまして、大変感動しました。同時に、木村さんがおっしゃったように、ご出席のみなさんはかなり木村さんよりは年上の方ですので、いろいろご意見もあろうかと思えます。ぜひ率直なところをお話いただき、議論が高まっていけばいいと思います。最初に廣瀬先生いかがですか。

廣瀬 どうもありがとうございました。木村さんの話はいろいろなところで聞く機会がありましたが、今日ほどまとまった話を実際聞いたことはなかったもので、よくわかりました。

僕自身は大学というところにいるので、いままで、あまり経営に関する話に関係なかったのですが、これから、あと一ヶ月後ぐらいから、経営という話が急に入ってくるという話なので、今日は非常に興味を持って聞かせていただきました。それから、大学のほうでは、日本資本主義はどこに行くのかということ、マネジメントの側に立った理屈でいうと、どっちに行ってしまうのか、という危機感を持ちながら聞いていました。

非常に素朴な質問がいくつかあります。管理コストの問題ですが、非常に問題意識があるのは、アメリカ型のやり方で行こうとすると、本当に管理コストの部分が大きい。僕はNASA、アメリカの航空宇宙局に友人がいるのですが、一時期本当に管理のための管理みたいなことをやっていて、ロケットが一発も上がらなくなったというのです。それで、管理に関するある種の合理化みたいな話が出てきた。それはさきほどの図でいうと、どちらに行くことになるのかな、ということなのです。ニッポン・スタンダードというイメージで、ただルールが非常に厳しくなると、ああいうやり方しかなくなるのかなという気がします。それでもまだ依然として管理コストは高い。特に木村さんがこの中で主張されたように、これから時間軸がものすごく重要になってくるので、ある部分は従来のようなスタティックなレポート方式では立ち行かなくなっていくと思うのです。

それから、先ほどの人口ピラミッドの話は、いろいろな意味でショッキングな話で、われわれの研究部落のほうでも、研究者は若くないと仕事をしなくなります。一般企業以上に、上が重くてどうしようもない。だいたい教授になると研究をしなくなるみたいなどころがありますから、その制度設計をどうやっていこうかということは、実は外で言われている以上に厳しい状況になっています。研究者の場合、いま考えているのは外国人です。今日は外国人の話をほとんどされませんでした。外国人ということに関して木村さんのお考えがあれば伺いたいと思います。その二点です。

木村 まず前者のことで申し上げますと、日本の場合、管理、ルールというものをどう考えるかというのが、整理されていない。これは一番大事ですが、歴史的にも国王を縛るためにルールをつくってきたというのが、アングロサクソンの文化です。これはいいかどうかはともかくとしてです。したがって会社の中でのルールも、セイフティネットでもあります。上の人間がこのルール通りやれ、というメッセージを発するとともに、このルール通りやれば罰しないというのが実はセットになっています。日本の場合はそれがセットになっていない。

これまたひとつ大きな問題ですが、その結果何が行なわれているかと言いますと、先ほどコミットメントの話をしたように、これはコミュニケーション・ツールですから、実は「おれは間違いない。おれは儲かっている。これで何も問題ない」と思う人間は、実はプロシージャを無視します。外資系でもそうです。儲けるのがトップ・プライオリティです。実はそういう意味で、彼らはプロシージャをしっかりとやっているのですが、実は守っているという実態はあまりなかったりする。彼らが守るときはどのようなときかという、やばいな、と思うときなのです。自分を守るためにこいつに報告しておこう、外資系のレポーティング・システムというのはそういうことなのです。

ですから、まずは目的があって、やばいなと思うときに逃げ込む。それが実はルール・セッティングになっている。日本の企業の場合、NASAはもうどちらかというどビュロクラティックですから日本的なのですが、日本的な

場合、とにかく守ることが至上命題になって、本来の、儲けるとかロケットを打ち上げるということは関係なくなってしまうことが多い。

そういう意味で、ルールのあり方というのは、社内でいうとどういうふうな役割を果たすのかというと、アングロサクソンの場合は、基本的にセイフティネットです。これをやっていたら救われる。これをやらないで失敗したらクビになる。クビにするメカニズムとしてきわめてよくできているというのが、レポーティング・システムです。

もうひとつ、外人のお話は、私はマクロ的に移民を入れろとかという議論もありますし、それを否定するものではありませんが、少なくとも例えばビザの問題ひとつとっても、アジアの観光ビザすら reciprocity [互惠主義] ではない。日本人の非常によくないところは、建前論と本音論を意識しないとか、われわれはヒューマニタリアンだ、ヒューマニストとなればヒューマニズムをしなくてはいけない、あるいはヒューマニストであるというロジックをつくらなくてはいけない、という訓練ができていない。

その結果として、きわめて歪んだ形での移民が実際に行なわれており、日本に来た留学生のほとんどは日本を嫌いになって帰っていく。アメリカに行った留学生のほとんどがアメリカを好きになって帰っていくのに、日本では何故嫌いになるのだろうかということを考えた場合、ルールというものが大事だと思っています。アメリカ人とかイギリス人が、discrimination (差別) をしないわけではない。彼らは差別をしているから、差別はいけないと言っているのです。ただし、彼らは差別を国内で合理的に消化することについて長けているのです。

私はイギリスに多少いたことがあるのですが、ひとつ感動的で、こいつら狡猾いな、すごいな、やはり世界を征服した民族は違うな、と思ったのは、パブリックスクールのことです。イギリスのパブリックスクールというのは、ハロー校とかイートン校というもので、日本でいうと高校でしょうか。ケンブリッジ、オックスフォードに行く人たちが多いところで、親御さんであればみんなそこに入れてがる。入学資格というのが一つだけありまして、これはフェアです。すべての人に対して開かれている。ただし、どういう条件かということ、生まれた時に入学願書を出さなければいけないのです。

何が起きているかということ、colored peopleが、エレメンタリースクール(小学校)ではうちの息子はなかなかいい。成績もいい。これはハロー、イートンへ行けるんじゃないかと思って、12歳になってハロー、イートン校の門を叩くと、「いや、申し訳ない。お宅のお子さんは生まれた時に入学願書を入れてなかったの、入学できません」と言われる。要するに、ナレッジによるディスクリミネーションを意図的につくりあげている。そんな、生まれた時にハロー、イートンに入学願書を入れなくてはいけないとわかっているのは、エスタブリッシュメントの人たちしかいない。しかしルール上はフェアに見える。これは汚いところがいろいろありますが、少なくともそういう知恵、知恵というのか悪知恵というのかともかくとして、そういう努力をしている。

日本人はそういうものをつくらず、いきなりcolored peopleは駄目だということをやってしまう。その差は、私はかなり大きいと思います。そういう意味では、もっと日本人はしたたかになるか、本当に自分たちがヒューマニストだと思うのなら、腹を括って本当にヒューマニストにならないと駄目じゃないかと思います。

会社経営という意味では、外国人は、いたしかたなく入って来ざるを得ないと思いますし、もうすでに3Kのところには入っている。その現実を見ないで、避け続けるような法制度をやっている限りは、もっともっとみんな不幸になって、日本が嫌いになる人が増えていくだけではないか。それは国にとってリスクではないかと思っています。

永野 星野さんどうですか。忠誠心がないとやっていけない、と前におっしゃったことがありますが。

星野 感想だけ申し上げます。僕は、高度成長時代の申し子みたいなもので、低成長なり、これからの時代には合わない人間です。いまの先生の話聞いて、大変穿っているのでびっくりしています。その通りだなと思いますね。僕は電気屋で、あまり語学も達者ではないものですから、外国のことはよくわかりません。そういう意味で、[先生のお話は]非常によくわかったのです

が、私の感じとしては、これからこういう時代に沿ってやっていくためには、日本人のヒューマニズムを基本に大切にしながら、時代の変化にどう即応していくかだと思います。

つい2、3日前にサワ先生の話聞いていて、一番大事なのは、いまの時代というか、今年なり来年なりの基本は、時代にどう即応していくかということだと思いました。時代に即応するというのはいつの時代でも大事だけど、特に大事な時期に来たのかな、と私は思っています。今日はありがとうございました。

樋爪 本当にありがとうございました。木村さんご自身の経験に基づくお話に大変感銘を受けました。いまのお話に直接関係するかどうかかわからないのですが、アメリカのキャピタリズムというのは、いつごろから、今日お話になったようなきわめて荒々しいシステムになったのか。ひょっとすると、例えば冷戦が終わって、資本の自由化みたいなものがアメリカ中心に相当進んできて、お金の動きが非常に荒々しくなってきた。それから世界的にマッドマネーみたいなものが蓄積されて、その時その時のいろいろな思惑が市場に反映されるようになった。そういう世界の中で何か利益を抜いていくための荒々しさというものが、そのへんから出てきたのかという感じがちょっとしております。もしそういうことであると、このまま行くとちょっとすり切れてしまう可能性・危険性があるシステムなのかなとちょっと思ったんです。その辺りについて、もしそうではないというようなことがありましたらー。

木村 これは、私が実体験していることと少し離れますので勘違いしているかもしれませんが、私が思うに、アメリカの資本がそれこそ剥き出しの荒々しさを出してきたのは、80年代からだと思っています。というのは、皆さんもよくご存じのように、IBMも、80年代までは古き良き日本の資本主義にきわめて近い経営をやっておりました。まず解雇はない。毎年、毎年拡大をしてきて、それこそファミリー的な経営をしていた。年功序列ですし、終身雇用でした。そういうことでやっていたのですが、皆さんご存じのように、80年代にIBMはどんどん悪くなって行って、昔のやり方では駄目だ、というふ

うに少なからぬ人たちが思い始め、株主のほうも放置しておけなくなりました。当時はやった言葉で言うと、ダウンサイジングみたいなことで、それこそファイア・レイオフをバーツとやり始めた時期が80年代の後半にはっきりと表われてきたと思います。

その結果として、キャピタルの人たちがどういう経営をしようか、あるいはどういう経営者を探そうか、という意識が高まったことは事実だと思います。その結果として、いろいろとバブルがあつてつぶれたりしています。アメリカのキャピタルのマーケットを見ていただくと、この20年間で変わってきて、昔なかったような企業の顔ぶれになっています。そういう意味で私が捉えるとするならば、これまでのやり方がうまく行かなくなったことに対するキャピタルの覚醒ということが一番大きかったのではないかと思います。

そういうロジックでいきますと、私は日本の予測はよくわかりませんが、例えば最近の事例でいうと、ソトーさんのTOB (take-over bid) がありました。これはアメリカンスティールというプライベート・エクイティ・ファンドが買収をしかけて、いちおう買収は失敗したのですが、十分株価を上げて儲けられたという事件でした。これまで日本の場合、PBR一株あたり純資産を大きく割っている会社であっても、それほど話題にならなかったことが、「いや、買われるかもしれない。株式というのはオーナーシップなんだ」という、ある意味で日本のマーケットで初めての常識がいま導入されつつあります。

もっと申し上げれば、あのソトーの事件というのは、多少昔に起こったことですが、東京スタイルに通産官僚出身の村上〔世彰〕氏がやっているM&Aコンサルティングという会社を買収をしかけたことに通じます。買収といいますが、配当金をたくさん払えということですね。やっていることは同じです。ところがマスコミの扱い方は、初めに村上氏がやったときにはバッシングです。それこそハゲタカ外資的な扱いを受けました。しかし今回のソトーの報道を見る限りにおいて、それも一つの選択肢じゃないか、という流れに変わってきています。つまりキャピタルの気持ちもわからないとまじいんじゃないか、というムードが少し出てきている。ひょっとすると臨界点は変わりつつあるのかな、ということで、自分としては非常に興味深く今

後の趨勢を眺めております。

小平 私はこちらに来る前、25年ぐらい長銀というところにおりまして、まさに崩壊していくところを見ておりました。そういう意味では、先ほどおっしゃったムラと農耕民族の世界に狩猟民族が出てきて(あえてヨーロッパとかアメリカをそれに喩えればですが)、その中でああいう結末を見てきたということです。是非農耕民族しっかりせいという感じで、僕もだいたい海外畑をやっておりましたものですから、木村さんに近いような狩猟民族の悪い面というのでしょうか、ハードな面を見てきております。そういう意味では、なんとか日本の社会がうまく狩猟民族的な要素を取り入れないといけないというお話だと思うんですが、それをうまく消化して行って、ただ座標軸を変えないで、座標軸はしっかり持った形で変えていきたいな、と思います。

逆に言えば、高度成長で右肩上がりの時代が30年とか40年続いたということのほうが経済の中では特異なことだった。私自身は、こういう中で経営の一端を担っているものとすれば、大変ありがたいかなと思います。すごく面白い時期に居合わせさせていただいているという感じです。今日はそういう意味でも、私の考えをまとめる意味でも大変参考になりました。ありがとうございます。

宇津木 いろいろいいお話をありがとうございました。なによりも、わが郷里の清水宗治の話がありなつかしく思いました。秀吉が土塁をつくったということがありまして、いまでも現場に行きますと土塁が残っております。そこを見ますと、やはり武士とは、ということを考えさせられます。ご質問ですが、先週も何回かテレビに出られて年金改革について、「年金は破綻した。早く発表しなさい。そこからスタートだ」と言われておられました。われわれは電気事業におりますが、政策によってだいたい変わります。自由化とともに規制強化が進んできている面もあり、日本政府とアメリカ政府との基本的なスタンスの違いというのですか、考え方について、何かお気づきのところがありましたらお話しいただきたいと思います。

木村 私は、日本の企業がルール・セッティングにもっと関わるべきだと思っています。というのは、これまでは霞ヶ関がルール・セッティングをして、企業はルールをフォローするという立場の慣行がきわめて強くあります。これは私見ですが、例えば東京電力さんの不祥事の問題一つとりましても、確かに責められるべきところはあったとはいえ、ルール・セッティングのところの問題も併せて本当は議論しなければならなかった。それに対して、本来はルール・セッティングに問題があるということも、本当は民のほう、企業のほうから霞ヶ関のほうに挑んでいかなければならない時代に来ていると私は思います。これまでの霞ヶ関の慣行であれば、霞ヶ関の方々が不作為を続けていた尻拭いを結局は民間に押しつけてきたという面が多分にあります。本当に日本の企業が世界の企業と対抗するということで申し上げれば、これは明らかな違いです。

例えば、金融で申し上げれば、BISという規制があります。自己資本比率規制ですが、これは各国の当局が関係していますが、FRBのロジックをつくっているのはウォール街です。これははっきりしています。彼らのインタレスト、自分の利益をどうやって国益のようにつくり、国益ではなく世界益のように見せるかというデコレーションを施して戦っています。いいが悪いかは別として、大人の世界です。

ところが日本は、そういう戦いにもものすごく慣れていない。特にお日様のもとでの戦いがめっちゃめっちゃ下手です。お日様のもとでの戦いというのは、世論を味方につけてどういうふう論理立てをしておかみと戦うかということです。それができなければ、お日様のもとで世界と戦うことはできないのです。

そういう意味で申し上げると、私は、もっとルール・セッティング、ルール・メイキングのところに関わる必要があると思います。これは日本経団連さんでもいいですし、どこでもいいんですが、そういうところが正々堂々と世論のところまで戦っていくべきだと思います。これはやるべきだと思います。きれいな事を言っているのではなく、世論のもとでというのは、自分の利益を背景とした主張を、いかに公的なインタレストがあるかという立論をして、脇を固めて言えるようになるということです。

これはきわめて重要で、ほかの国の企業は当たり前のようにやっています。日本企業は本当の建前論で誰もできないなら、世の中みんな平和になればいいねというスローガンか、おれはもっと儲けたいというエゴかであって、真ん中がない。それを続けている限り、私は勝てないと思います。少なくともルール・セッティングの主導権をいまの霞ヶ関に任せておくことは、決して日本の企業にとってプラスになるとは思いません。もっと企業側が、国民をと言うときれい事になりますが、世論をどういう形で味方につけて、自分の思う方向に世の中を持っていく、ということをやられたほうがよろしいのではないかと、個人的に思っております。

小林 今日ありがとうございます。本当に木村先生のおっしゃるように、いまわれわれの環境は私も非常に厳しいところにきていると思います。常々思っていますが、日本の資本主義を変えても、アングロサクソンには勝てないと思っています。先ほど小平さんがおっしゃいましたように、日本は敗戦後異例の形でこれだけの経済成長を続けて、世界に冠たる経済大国をつくり上げたということは、ある意味では奇跡的で、農耕民族のわれわれとしては素晴らしい業績だと思います。これから成長が止まって高齢化していく中で、厳しいルールをつくっても、われわれの社会が彼らに勝てるとは、とうてい思えません。

ですから、やはり第三の道を探るべきだと私も思っています。これから1億2千万が、だんだん減ってくる状況の下での日本の国民が生きていく道を示していくほうがいいと思います。ただ、やはり戦っていかなければならないので、先生のおっしゃるようなことは日常的にはやらなければいけないと思いますが、そのへんのところを押さえたほうがいいように思います。人間の原点は、いずれにしても幸せになることです。どうやったら幸せになれるか。彼等に勝つことが幸せだとも思えないような気がします。ありがとうございました。

永野 どうもありがとうございました。今日は大変皆さん感動したというか、感激したようです。木村先生がおっしゃったように、資本がますます超ス

ビードを求められているというか、そうでないと利益が上げられないという  
ようなことで、日本社会に迫ってきている。たまたま私がチャンスだと思う  
のは、アメリカが連結決算でグループ経営を許したことです。戦後、ものす  
ごく警戒していたアメリカが、グループ・コンサーンは困るということで財  
閥を解体して以来、いまでも公取に集団的な企業を監視させているぐらいで  
すが、それを許した。グループ経営をやれという。それで、関連している子  
会社まで全部連結して開示しろという。要するに情報公開が目的です。ところ  
が、逆に今度はグループをつくってやらないと情報開示できませんので、  
そういうことを許したということは、逆に日本の和であるグループを固めて  
もいいということですから、私はこれで対抗するしかないと思っています。  
最近私が書いた『日本型グループ経営』[ダイヤモンド社、2004] という本を  
是非読んでいただきたいと思います。今日、木村先生のおっしゃったことも  
書いてあります。どうもありがとうございました。[拍手]

〈以上〉

## 「日本のかたち」研究会報告書

---

平成16年8月 発行

発行所 財団法人 政策科学研究所

〒100-0014

東京都千代田区永田町 2-4-8

(東芝EMI 永田町ビル5F)

TEL 03-3581-2141 FAX 03-3581-2143

印刷所 ㈱ ニッポンパブリシティ

---