

守
破
対談
創

「日本人のテーストは21世紀型」という牛尾会長。山口副総裁との対談のなかから、「世界の国々から高く評価される日本人のポテンシャル」が見えてきた。人口減少社会の中でも活路を見出すことはできるのである。明るい未来を語ること。これは日銀への注文のひとつ。この対談を読んで元気を出していただきたい。



日本銀行副総裁

山口廣秀

Hirohide Yamaguchi

[やまぐち・ひろひで] 1951年神奈川県生まれ。1974年東京大学経済学部卒業後、日本銀行入行。1996年高松支店長、1998年経営企画室参事、2004年企画局長、2006年日本銀行理事、2008年日本銀行副総裁。



ウシオ電機株式会社代表取締役会長・
財団法人日本生産性本部会長

牛尾治朗

Jiro Ushio

[うしお・じろう] 1931年兵庫県生まれ。1953年東京大学法学部政治学科卒業後、東京銀行入行。1964年ウシオ電機株式会社設立、代表取締役社長就任。1979年ウシオ電機株式会社代表取締役会長就任。このほか現職は日本ベンチャーキャピタル株式会社取締役名誉会長、財団法人日本生産性本部会長等。

自然共生型文化と完璧主義、 集団主義、現場主義の日本には、 明るい未来がある

経営者は黙って
会社を変革していく

山口 牛尾会長とは、大きなテーマで言えば、「この国の将来」についてお話をしたいと思っています。その前提として、世界および日本の現状認識からお伺いします。

牛尾 東西冷戦中の世界は、明らかに二分されていきました。ところが、ベルリンの壁が崩れると、不思議なことに何の抵抗もなくほとんどの国が市場経済を受容しました。なかでも最も上手に市場経済を活用したのが中国です。中国には、欧米を含めた海外の企業がどんどん進出してきましたし、中国は、怒濤のごとく海外に留学生を出しました。そんななかで、中国に進出した日本企業は予想外に成功しています。中国では、地域によって制度や商慣習が違い苦労も多いのですが、働いている人たちを見ると、戦後の日本の状況に似ていて、中国とは今後とも一緒にやれるという気がします。

山口 企業としては世界の情勢変化への対応が重要です。

牛尾 日本の外需型企業は、先進需要国だけではなく、調達先の中国などの国々を含めて、大変複雑な戦略で経営しており、その収益の少なくとも半分以上は海外で獲得しています。ですから、今回の金融危機の衝撃が大きかった理由も、米国の需要が減り、それがヨーロッパだけではなく、短期的ではありませんが、中国にまで波及したためだと思います。また、円高が進んだことも影響に拍車をかけました。

いずれにしても、経営者は外部環境の変化を踏まえて、黙って会社を変革します。実は多くの企業は変化に即応して、海外で稼いだ利益は海外に再投資し、地道に海外シフトを進めています。経営者は「黙って会社を変革する」です。

山口 日本企業は表面的に見える以上に大きく変化しているということですね。我々、政策当局者としては、そうした表面的には気づきにくい変化を見逃さないように目を凝らす必要がありますね。

牛尾 そうです。実際、企業は、

ものすごく変化しています。二十四、五年前、日本の企業に競争力があつたときは一ドル二五〇円といった円安でした。近頃は九五円程度です。ほとんどの企業は一〇〇円を超える円高では、海外に拠点をつくった方がメリットが大きいのです。製造現場の従業員の給与は中国では日本の一五分の一ですので、国内の拠点は太刀打ちできません。こうした点からも、通貨問題は広義の金融政策として真剣に考えなければなりません。

最初に国境を越えるのは情報と通貨

牛尾 グローバリゼーションの下では、最初に国境を越えるのは情報で、次が通貨です。IT化により情報も通貨もあつという間に動くので、制度の議論をする間もありません。そして、生活様式や商品などが動き、最後に労働力が動きます。グローバリゼーションが進んだ近年では、各国の中央銀行が単独で決定できる政策の余地は小さくなってきていると思います。

山口 今回の金融、経済面の混

乱の背景には、二〇〇〇年代半ばの世界的な高成長と低インフレ、金融緩和の三つによって、金融や実体経済面で世界的に過剰をつくり出したことがあり、現在はその過剰の調整局面にあると考えています。牛尾会長の理解では、より長いタイムスパンで、大きな世界経済の潮流の変化を念頭に置く必要があるということですね。世界経済の潮流変化の一例として、中国の台頭がありますが、社会主義国である中国の成功をどのようにご覧になっていますか。

牛尾 アメリカを中心に先進諸国は、自由経済と民主主義、自主独立という三原則が世界のあべき姿だと訴えてきました。しかし、中国は、自由経済と社会主義、自主独立という戦略をとっています。例えば、社会主義下の市場経済である中国では、戦後日本が営々として築いてきたのと同じ距離の高速道路をたった一年で造ってしまいました。これを見て、自由経済と民主主義の組み合わせは、最善ではあるが最強かどうかは分からないと感じ始めています。

まだ発揮されていない人材のポテンシャルに期待

山口 世界は今回の経済金融危機からなお立ち直れていません。いずれ立ち直ることは間違いないと思いますが、その過程での、各国、各企業の競争は熾烈を極めるのではないかと想像しています。そんな中での日本経済や日本企業の将来をどう見えていますか。

牛尾 日本企業は競争力があり、日本人のテーストは、自然との共生を好む、いわば二十一世紀型ですから、日本は将来も十分やっていけると思っています。日本の文化、日本的な生き方や物のつくり方が、ジャパン・クールと呼ばれているように、その影響は経済にも及んでいます。例えば、日本の職人気質は、論理を超えたもので、細部まですべてをきちんとつくるのが当たり前という文化、いわば完璧主義の文化なのです。それが、世界で見直されています。さらに、自然と共生するという日本独自の文化もあります。家造りでも、自然との調和を驚くほど

緻密に考えてきたのです。こうした自然共生型の文化も、戦後はアメリカ流の自然克服型の文化に変わってきていました。それを今、世界的に見れば、省エネルギー、自然とともに生きるという自然共生型の文化に戻そうとしているのです。日本人にとって、これからの世界は自らに合った快適な社会が戻って来るということではないでしょうか。

山口 日本人本来の穏やかな農耕民族的な生き方を大事にする必要があるということですね。

牛尾 今後は、まず自分に人生観があつて、それに基づいて職場を選ぶようなスタイルが必要です。年齢に応じて人生観が変わってきますから、職を変え、あるいは教育を積んで再出発する。これがワークライフバランスだと思えます。本来はライフワークバランスと言うべきでしょうが、それができる社会が良い社会だと思っています。

山口 金融政策を行っていると、日本経済のポテンシャル、潜在成長力がどうかということ意識するのですが、この点、会長はどのようにお考えですか。

牛尾 かつての日本は従業員資本主義でしたから、従業員はコストではなくヒューマンリソース（人的資源）でした。会社は熱心に教育し、従業員は会社にいることで自分自身の能力を啓発しました。ピーター・ドラッカーさんは、このヒューマン・キャピタリズム（人的資本主義）を理想的な姿だと思つて言っていました。しかし、近年は、効率やステークホルダーガバナンスなどといったアメリカ的経営が入ってきて、人間をコストと見るようになってきたのです。

こうした見方は問題があると思えます。日本社会の最大のポテンシャルは、人材のまだ発揮されていない部分の能力です。これをどれだけ発揮できるかがポイントになります。会社でも、成功しているところは、従業員をコストではなく、資源・資本と見て、各人の能力を最大限に発揮させるようにしています。

流れの読めない経営者には対応できない時代

山口 そうすると人口減少社会でも、日本人のポテンシャルを最大限発揮できれば活路は開け

るということでしょうか。

牛尾 そうです。日本人の根っこにあるものは、ホスピタリティの精神というか、日本の美意識ですね。日本人は本来、経済活動に向いている方ではありませんが、これが日本人に経済活動の絶対条件である完璧主義や現場主義をもたらしています。

GEのジャック・ウェルチさんは、日本に進出して日本企業の現場主義に共鳴し、GEでは「ゲンバ」はそのまま英語になっています。また、TQC運動は集団主義の極致で、「カイゼン」も英語になっています。完璧主義、現場主義、そして集団主義は、日本経済の最大のポテンシャルだと思えます。

山口 人口減少社会にあつて、二十一世紀の日本企業、日本経済をどう見えていますか。

牛尾 恐らく二〇三〇年には労働人口が五割以上減り、六五〇〇万人が六〇〇〇万人にまで減ります。もつとも、今年の経済白書では、企業内失業者は六〇〇万人といえますから、プラス・マイナスで考えればあまり心配する必要はないかもしれません。

山口 とはいえ、課題はないの

でしょうか。

牛尾 一九八〇年代にライン・フロム・ジャパン（日本に学べ）と言われたのは、戦後の血の出るようなTQC運動のたまものです。しかし、世界の経営環境の変化にはすごいものがあります。

経済がグローバル化して、IT化してくると時代はスピーディに多様な変化をもたらすため、情報や人的ネットワークの分野における流れの変化をきちんと知る必要があります。現場主義は日本の強みですが、「虫の目」だけになりがちです。そこで、経営環境全体を上から見「鳥の目」、そして新しい世の中の流れを読み判断する「魚の目」が必要となります。これからの企業経営は流れを読めない人にはできないと思います。この「流れを読む」ということは、二十一世紀の日本にとっての課題だと思えます。将棋の羽生名人が、「二五歳で七冠王になったときは七〇手先まで読めた。今ではその頃の半分も読めないが、そのかわりに自分と相手の将棋全体の流れが見えるようになった。今の方が当時より強くなったと



「思います」と話していました。日本は、自然共生型文化、ホスピタリティの精神、現場主義・完璧主義・集団主義といった優れた資質を有しています。そうした資質を十分發揮し、その上で、世界全体の流れを読む力を身に付けることができれば、わが国の将来は明るいと思います。

日銀のコミュニケーションのあり方を考える

山口 会長はかつて、日銀は地方では存在感があるが東京ではない、もつと外に出るとおっしゃっていました。また、アンケート調査などを見ても、日銀の話は難しいし、分かりにくいと

の結果が出ています。日銀のコミュニケーションのあり方についてどうお考えですか。

牛尾 地方に行くと、商工会議所会頭の隣には日銀の支店長が座っています。四〇代そこそこでナンバー2なのです。一方で、商店街の人たちなど経済に詳しくない人に経済を説明する機会もありますので、自然と相手に合わせてかみ砕いて説明する能力が身に付いてきます。その人が異動により、東京に戻ってくるのと急に顔が見えない集団社会に埋没し、行動範囲が狭くなりま

す。潜在能力が押し込められてしまうのではないのでしょうか。それから、インターネットによる発信を強化すべきです。詳細な情報はホームページに掲載し、その重要なポイントだけをブログなどの手段を使って補足するという方法もあります。インターネットで発信すると必ずブログで悪口を言われますが、それをきっかけにアクセスが増えます。それが、大事なのです。**山口** 情報発信の中身についてはいかがですか。

牛尾 最高裁と並んで日銀は国民に非常に信頼されていますか

ら、「一生懸命やれば必ず景気は戻る」くらいのことを、総裁は記者会見の度に言えばいいと思っています。日本のようにみんなが一生懸命働いている国の景気が回復しないはずがありません。日銀が多少とも明るい発言をすることで国民にも安心感が生まれるのではないのでしょうか。消費者の心を明るくする事が大事だとケインズも言っています。

歴代総理に贈った言葉 「戦戦兢兢、如履薄氷、 如履薄氷」

山口 最後に、日銀の職員、特に若い職員へのメッセージをお願いします。

牛尾 三つの言葉を贈りたいと思います。最初は、私が会長をしている日本生産性本部の今年のモットーである「現実を見よ、外を見よ、先を見よ」です。現場の声を聞き、外部の意見を聞き、先のニーズを読めということです。トヨタ自動車の豊田喜一郎さんは、「障子を開けよ、外の景色は変わっているぞ」と言いました。障子を開けて外を見たらこそ、自動車造りを始めることができ、今日のトヨタが

あるのです。日銀は、国内の通貨の安定にとどまらず世界のマーケットの安定をもたらすことが重要です。二番目は、「詩経」の「戦戦兢兢、如履薄氷、如履薄氷」という言葉です。変化への対応には、深淵に臨むが如き洞察力と薄氷を履むが如き周到さ、注意深さ、そして行動もって臨めということです。戦戦兢兢といっても変化にひるむことではありません。これは私

代々の総理にも贈った言葉です。最後は、私淑する安岡正篤さんの言葉である、「知識に叡知が加わることで見識となり、その見識に胆力を加えた指導力ある行動に敢然と移し胆識が備わる。学んだことは実践し、日常的な仕事や人生に活かして初めて活学となる」。アメリカでもインフレーションから規則性を見出してナレッジとなり、それに見識が加わりインテリジェンスが生まれ、向上していくとウイズダムとして思想化するという考え方があります。このように四つの成長段階があり、東洋の胆識と共通するものがありますね。**山口** 本日は、示唆に富んだお話をありがとうございました。