

2007年度 創発の会 第3回会合

「経営者の社会的活動～経済同友会活動の変遷～」

来賓：牛尾治朗氏 [経済同友会 特別顧問(終身幹事) / ウシオ電機 取締役会長]

創 発の会2007年度第3回会合が9月28日、牛尾治朗氏を来賓に招き、日本工業倶楽部で開かれた。牛尾氏は、1995年から4年間代表幹事を務め、現在は特別顧問(終身幹事)。また、昨年まで経済財政諮問会議の民間議員を務め、小泉政権下の改革を支えていた。

創発の会は、会歴の浅い会員間の交流を深める場であり、牛尾氏は「経営者の社会的活動～経済同友会活動の変遷～」と題し、先輩会員から後輩会員へのメッセージとなる講演を行った。講演の最後には、「経済同友会は非常に良いブランドだと思っている。きちんとした議論を持ち合わせている人が多く入会してくる。同友会ですごいと思うような人物の影響を受けて、素晴らしい人生を送ってほしい」とエールを送った。

さらに牛尾氏は、出席会員からの質問にも丁寧に答え、会合に続く懇談会でも、アルコールも出される創発の会独特の雰囲気の中、多数のメンバーと親しく語り合った。



牛尾氏から出席会員へ、氏の著書『わが人生に刻む30の言葉』(2003年、致知出版社)が配られた。そこには、「人縁に恵まれ、優れた先輩と友人にめぐりあった。今後は次の世代の方のお役に立つ生き方をしなければ」との思いが込められている。

牛尾氏講演概要

I. 管理型指向と自由競争指向

経済同友会は、敗戦の翌年、1946年に設立された。『設立趣意書』の中で特に印象深いのは、①企業経営者を専門職と捉えていること、②政治的には無色だが政策に関与せざるを得ない時は決然と発言するという態度を表明していること、である。

石坂泰三氏^{*1}が経団連^{*2}会長に就任すると、経団連は市場経済、自由主義的思想を強めていく。一方、同友会は、木川田一隆氏^{*3}や中山素平氏^{*4}を中心に、「計画経済と企業の創造性の共生が望ましい」「協調的競争を目指す」という考えが主流であった。

1955年、経済同友会の設立発起人の一人、郷司浩平氏が日本生産性本部を設立する。昭和30年代、米国の経営のベストプラクティスを学ぶために、述べ1万人近い経営者が生産性本部を

通じて渡米した。この時、日本の経営者は科学としての経営に初めて触れ、以降、米国の経営学が広く取り入れられていく。同友会でも近代経営学を学ぶことの重要性が認識され、石川六郎氏が調査研究会を立ち上げた。ここには、当時の著名な日本の経営学者が集まった。

計画的生産、配分を行う鉄鋼業界の稲山嘉寛氏^{*5}が経団連会長に就くと、経団連は管理型経済指向に変わっていった。同友会は、トヨタに先んじて海外生産を開始した日産の石原俊氏が代表幹事を務め、自由競争を主張するようになる。いつの間にか、経団連と同友会の主張は入れ替わっていた。

II. 『市場主義宣言』以降

私は代表幹事に就任した1995年、『市場主義宣言』を発表した。グローバル化を掲げる

と共に、市場の再設計を強く訴えた。当時の日本の市場には、明確なルール、公正な審判、優秀なプレーヤー、ルールを理解する大勢の観客が不足していた。

国際的水準の競争に耐えうる企業は、厳しく洗練された環境の中でしか育たない。プラザ合意で貿易の調整を自由な通貨変動に委ねる時代になった時、国際競争に晒されている企業は、血の出るような努力を行った。その結果、1ドル=100円でも生き残れる体質が作られたのだ。

21世紀に入り、世界中の国々が市場経済に参画している。ところが日本は、産・官・政の戦後体制の既得権にしがみついている企業が温存されたままだ。しかも、「高成長性・効率性」から「生活大国・人間性」へと価値観も変わってきた。これらに対応するためには、あらゆる制度の改革が必要だ。

小泉・安倍両政権下で、改革は一定の成果を上げた。そして現在は「新しい成長」がテーマ

になっている。1995年以降の同友会は、最も新しい考え方を1年くらい先取りする形で提言し続けてきたと思っている。

Ⅲ. 「個」の時代とIT

戦後の奇跡的成長を支えたのは、産・官・政の組織的連携であった。しかし、現代のように世界が基準となる時代、組織よりも個人を重視する「個」の時代になると、変化のスピードに対応できなくなった。「個」の時代を象徴するのがITである。20世紀、企業の競争力は情報力の差によるところが大きかったが、ITには大組織と個人の情報力の差をないものにした。

グローバル化の中でIT革命が大きな進歩を遂げ、圧倒的な情報が国境を越えるようになった。常に批判の目に晒されているという自覚を我々は持たなければならない。そして、21世紀型生活大国を目指す日本は、制度を相当変えていかなければ生き残れないだろう。



牛尾治朗氏プロフィール

1931年兵庫県生まれ。53年東京大学法学部政治学科卒業後、東京銀行入行。カリフォルニア大学大学院留学を経て、64年ウシオ電機を設立し取締役社長に就任、79年取締役会長、現在に至る。2002年日本ベンチャーキャピタル取締役名誉会長、2006年日本郵政取締役なども務める。

59年経済同友会入会。71年より幹事、81年副代表幹事、95年代表幹事、99年より特別顧問(終身幹事)。75年社会開発委員会副委員長、81年政策審議会委員長、86年企画部会部会長、91年諮問委員会委員長。

※1：石坂泰三氏は、東大卒業後通信省入省。第一生命を経て、戦後、東芝の社長に迎えられた。労働争議収拾に辣腕を発揮。1956年、第2代経団連会長に就任。
 ※2：経済団体連合会。同友会発足の約3カ月半後の1946年8月16日、日本経済連盟など経済4団体が一体化して発足。 ※3：木川田一隆氏は、1960年と1961年(代表幹事2人制の時期)、及び、代表幹事が1人制となった1963年から1974年まで代表幹事を務めた。東京電力。 ※4：中山泰平氏は、1958年、代表幹事を務める。日本興業銀行。 ※5：福山嘉寛氏は、1980～1986年、経団連会長を務めた。新日鐵会長。福山氏の後を受け経団連会長を務めたのが、斎藤英四郎氏。2代続けて新日鐵から経団連会長が輩出された。

牛尾治朗 特別顧問が出席者に贈った言葉

大きな変化に晒される中で、どう学んでいけば良いのか。いくつかの言葉を紹介したい。

「戦戦兢兢、深淵に臨むが如く、薄氷を履むが如し」(詩経)

「戦戦兢兢」とは、深淵をのぞき込むような洞察力と緻密で周到な行動力が必要だという意味だ。今、リーダーは、戦戦兢兢としていなければならない。

「傲慢と自信の違いを知ること。傲慢な人は他人の言葉に耳を傾けない。自信のある人は異論、異見を歓迎し、素直に耳を傾けるだけの勇気を持っている」(ジャック・ウェルチ)

部下、友人も含め、他人の意見を謙虚に聞くことはとても大切なことだ。

「霧の中を歩めば、覚えざるに衣湿る」(道元)

「緑尋機妙、多逢勝因」(地藏本願経)

他人より優れた人とは、行動を共にするだけでも学ぶことは多い。そして優れた人と出会うには、出会いを求め、出

いを大切にしなければならない。人に接する時、長所を見て学ぼうとする心持ちも大切だ。

「忙中閑有り 苦中楽有り 死中活有り 壺中天有り 意中人有り 腹中書有り」(安岡正篤)

「冷に耐え、苦に耐え、煩に耐え、閑に耐え、激せず、躁がず、競わず、随わず、以て事を成すべし」(曾国藩)

安岡先生の『六中観』が実感としてわかるには、ある歳月が必要なようだ。最近、ようやく腑に落ちるようになり、自らの成熟を感じている。曾国藩の『四耐四不』は、私が困難に直面した時、自分によく言い聞かせていた言葉だ。

“If I wasn't hard, I wouldn't be alive. If I couldn't ever be gentle, I wouldn't deserve to be alive.” (レイモンド・チャンドラー)

「強さの中に優しさを持つ」という意味だが、競争社会の裏には必ず優しさが必要なのだと、経営者は肝に銘じるべきだ。