

## 経営雑感 (59・12・15)

宇野 収 (昭14文乙)

ご紹介頂きました宇野でございます。どうもご紹介というのは結婚式の仲人さんみたいで褒め言葉が多すぎますのでこのあと話がしにくいのですが、大体この同窓会でお話をなさっている方々を拝見致しますと学校の先生方が多い。従って内容も大変豊富なしかも次元の高いお話をされますし体系的なお話がございますが、私は実業の方でそれも決してお話になったような立派な成果のあがった経営をやったのではございませんから何程のことがいえるかわかりませんけれども、学校を卒業しまして兵隊に四年ばかりおってその後ずっとサラリーマンづとめをして、社長、会長になってみて経営の近くまで来たという私の経験したことを断片的に話をさせて頂きたい。その後で今野田さんが触れられました私が非常に感銘をうけました青春の詩について多少申し上げたいと思います。

第一に経営の問題です。私はご承知の通り繊維の関係をやっております。繊維産業はかつて日

本産業の先頭に立って来ましたが、今や日本の産業界の表舞台からはるかに後にさがってしまっており、ある意味ではどうやって生きのこるかということが現在の繊維産業の問題でございます。生きのこり経営に終始したというようになろうかと思えますけれど、そういうことを通じて常に考えますことはやはり会社の経営というのは環境の変化にどのように対応するか、という対応の仕方の問題ではないかと、それともただなんとなく環境が変わったから対応するというのではなく、積極的に対応するという問題がうまくいきませんと企業というものはもたない。又その対応の仕方をきめるのは、やはり日本の経営というのはお神興経営で皆が寄っていろいろやるとはいいますけれども、やはり最後は経営者の責任であるというような感じを非常にしておるわけでございます。そういう面から現在の環境というのがいったいどんなことなのか、を私なりに考えてみますと、今は大変な大きな時代の変革期だというふうに思うわけでございます。多少その自分流に解釈致しますと、丁度今から二百年前に産業革命というものがありました。当時の産業革命は、シュンペーターの言葉によりますと『鉄と蒸気の波』が来たというふうにいわれております。つまりそこで初めて鉄を使った織機ができ、蒸気ができて機関車が走って鉄道ができたと、つまりそういう時代の走りが今から二百年前にきて、大きな産業革命がおこったというふうにいわれております。その『鉄と蒸気』の時代が約百年つづいて、そして今から約百年前には同じシュンペーターが『化学と電気とそして自動車の波』が来たというふうになっております。私よ

りも先刻皆さんよくご承知の通りその頃から無機化学から有機化学と、そして電気が蒸気に代って大きなエネルギー源になった。さらに自動車というものがどんどんと出てきた。現在でもその時代はつづいておるとは思いますけれど、しかしその時代が百年たつて現在何がおこっているかとなると、新聞にも書いておりますように『情報化あるいはハイテクノロジー』、あるいは『国際化』というような時代に確実に入って来ていると私は思います。

二百年前の鉄と蒸気、そして百年前の化学と電気と自動車と、そして現在の情報と高度技術とあるいは国際化という大きな三つ目の産業革命に入っておるといふ環境の変化というのがあるという時代に我々はどうか対応するかということが今私達の時代ではないかと思えます。

多少格好よくいえばやはり連続の時代がずっとつづきまして、今はそこが絶えて非連続の時代にはいっているのではないだろうかと思うのです。したがって非連続の時というのは対応が非常に難しい。しかしある意味では非常に面白いというようなことではないかと私は思います。連続と非連続というような言葉でいいますと、今まであったものが全部そこで変わってしまったってすべて切れてしまうのかというふうにとれますけれども、それはそういうようなことではない。大きな変り目になっておるけれども前の時代に続いておった。けれども今はもう続きえないという一つのものがある。これはやっぱり捨てないといかん。しかしながら同じく新しい時代になっても続くというものがある。それは何かという見極めがあるという問題と同時に新しくおこっている

ものは何かという問題の見極めがいるのではないかと私は感じておるわけでございます。

さて私の従事しております繊維関係を考えてみますと、東洋紡績は会社ができまして一昨年に創立百年を迎え今年が百二年目でございます。日本資本主義の勃興期に鉄と繊維が日本の産業界を引っばった時代があります。そして第一次戦争、第二次世界大戦の直前までは非常な勢いで拡張してまいりまして、ある意味で急速な繊維産業の拡張が第二次大戦の原因の一つであったと思っておりますが、戦争を境にして工場が壊滅状態にやられました。殆ど何にもなくなった状態になった。そして当時のアメリカが結局日本の産業をなんとかおこさないかんといいことになれば繊維でもやらしとけば安全だということだったと思えますけれど、戦後の経済復興の機関車として繊維産業が再び脚光をあびた時代があったわけでございます。この繊維産業の復興と拡大は昭和二十二年、三年から昭和三十年あるいは四十年近くまで続いたでありますか。それから後は新しい時代の波があちらこちらにおきまして自動車が伸びる、あるいは化学が伸びる。そして現在は先程申し上げたように情報化の世界のエレクトロニクスの産業がのびるというような時代に入っておるわけでございますから、繊維産業の苦難の道が私が経営した時代の背景だったというふうにご理解していただきたいわけです。

環境の変化に積極的に対応していくという問題について多少ここでコメントをさしていただくと三つばかり問題があります。その一つはやはり今や第三の産業革命がおこっているんだという

認識がある。二番目の問題は第一番目と第二番目の産業革命が約百年間のサイクルで来ております。けれども三番目の現在おきておる情報とかハイテクノロジーというふうな産業革命というのは百年続くものであろうかと私は疑問を持っております。非常に早く変化をしていると考えんといけません。たとえば半導体の発展をみましてもトランジスタからIC、ICがLSIになり、そして超LSIになるというこの大きな流れの中で、非常な勢いで集積度が増えて非常な速さで値段がさがっております。この新しい第三次の産業革命といえますのは恐らく百年は続かない。続いたとしてもその間に非常な変化が来るだろうと考えておかなければならない。そして三番目の問題は先程も申し上げているように、対応するという場合にも消極的について行くというような対応の仕方では対応にならない。積極的に自分がどう対応するかという問題であらうかと思うわけでございます。これは前置であります、経営する場合に今日は昨日の続きで明日は又今日の続きであらうというようなことはちよつと考えがたいわけです。

経営には自ずからやはり戦略的な一つのものの戦略というものを考えて経営するという姿勢が基本的にいるであらう。それはどういうことか。先程から申し上げていますように今日は昨日の続きではない。明日は今日の続きではないという非連続のものがながし加常に加わって来るといふ、ある意味では不安定で、ある意味ではアンバランスな発想というものが、経営の戦略の基準が、入ってこないと経営というのにはできない。これは非常に危険だと思っております。あたらない

ことがある。当らなかつたら恐らく会社は転覆するかもしれない。しかしそれは危ないからなにもしないので、明日は今日の続きであるというようなことをやっていたら会社はシュリンクするであろう。そんなことではないかと思ひます。いわゆる均衡を保ちながら経営するというような発想は、一応捨てていかねばならないのではないかと思ひます。別の言葉でいえば、絶えずいろいろな外界の変化を見極めながらこれは続くからやってみよう。これはどうも続きそうにないから新しいものに取りついて行こうというその勇氣を持たないといけません。選択するということと選択して取りあげたものに対しては果敢に挑戦する。選択と挑戦というふうなことが（私共の会社でもいつておりますが）戦略の基本の考え方にあるのではないかというふうに思ひております。まあ、抽象的な前置きはそのぐらゐにしまして、それじゃあ一体纖維産業で何をやっていたかということになるのですが、先程申し上げていきますように纖維産業はそういうきびしい方向に急激に変わる環境の中で非常な苦闘を致してあります。苦闘はしておりますけれど悲観は致してありません。ただ苦闘がどういふ程度のところまでおるかということについて申し上げます。だいたゐ企業といふのは三十年ぐらゐするともう壽命がなくなると、日経新聞のレポートの中に載つておりますけれど、なる程三十年位すると勢いがなくなつてきますね。そういう中で三十年を越えて、六十年を越え、九十年を越え、百年を越えてよく私の会社は生きのこつたなという感慨もありません。けれどそれは考へてみると過去の蓄積を食つておつたという面もありますので、これか

らはそんなふうにはいかないわけでございます。

多少ここで繊維産業についてどんなことが起っているか、繊維の細かいことを申し上げるのはどうかと思いますが、例えば過去三十年間にどういう程度に日本の産業界で繊維産業の位置が低下したかということを示例的に申し上げますと、全事業所の中で繊維は、一九五〇年代には日本の一七・二％の事業所数がありましたが、一昨年には九％になっております。日本の輸出額に占める繊維の輸出率が一九五〇年には日本の輸出額の四八・七％、ほぼ四九％を占めているのですが、現在では四・五％になっています。絶対額は増えておるんですが、他業種たとえば自動車などの絶対額が増えておるから全体の中に占める比率が減っておるということでございます。同じ様なことが輸入の場合には繊維は他からどんどん入って来る時代になっておるわけでございまして、日本の国内で消費する繊維の量の中で輸入される繊維は一九六五年には〇・六％位で非常に僅かなもんだつたんですが、それが昨年にはほぼ四分の一が輸入になってくる。そういうふうなことになるわけでございます。とりわけ綿製品はこの比率が四六％までできていくというくらい非常に勢いで輸入が増えておるわけでございます。又どういう形で輸入が増えていくかと申しますと、主として韓国・台湾特に最近では中国からの輸入が非常な勢いで増えております。これはコストの競争力があり品質もそこそこいけるといふバックにあるわけですけれど、昨年一月から十月までと、今年一月から十月まで比較致しましても、中国から入ってくる綿糸綿布の量というのは、ほぼ七

く八割昨年と比較して増えております。そういうわけですから日本の今の繊維産業は輸出は頭打ち、輸入はどんどん入ってくる。そして国内の需要は今やご承知の通り暖衣飽食の時代ですからそんなに需要はふえないというような三竦みの状態になっております。そういう難しい時代になりましたっておるわけです。けれどもそれじゃあ日本の繊維産業はなくなるのかということになりますと私はそうは思わないわけです。やはり先進国型の繊維産業というものは非連続の大きな時代にあるけれども残ります。何が残るのか、それはやはり品質であり、ある意味ではその高度の品質の割合にコストが安い。衣料用の繊維の場合は着物のファッション性が日本における生活の質の向上と共に一層価値をもってきます。最近の繊維というものは衣料以外に産業用の用途が繊維の大きな比重をしめています。ご承知のように炭素繊維も繊維でございます。それから無機質のものも繊維になります。そのような開発途上国では出来ない新しい素材を使った繊維というのが今後発展していくので、私は在来タイプの繊維産業というのはいまや縮小の過程に入ったが、いわゆる高付加価値性のある繊維は衣料の分野でも残っている。それから産業分野では先進国でないとできないというかたちでのこるといふふうに考えております。したがって繊維会社の戦略というのは各社ともそれなりに違いがあるうと思えますけれども大体において次の様な同系のタイプの戦略をとっております。現在やっている繊維事業の中で何が本当に残るか、そして残る繊維の事業では安定した収益を上げることと専念をするという一本の柱をたてておりますが、も



一方の柱はやはり繊維事業だけでは会社の規模の拡大はできないので、繊維以外の分野にどういふふうに伸ばすかという問題を考へて各社とも経営戦略をたてておるわけです。別の言葉でいへばこの繊維産業では安定収益の事業化をする。そして繊維以外の事業にどういふふうに展開するかという問題を各社が、それぞれ自分のもつておる得手の分野をのばすというかたちで企業戦略をたてる。この二つの考へ方が大体なべて各繊維会社の持つておる現在の戦略だと思ひます。

したがつて各社それぞれのビジョンをたてておられるわけでございますが、ただその場合、繊維以外の事業展開といへば言葉では簡単でありますけれど、これは簡単であつて実は簡単でないわけで、たとえていへば今セラミックスがいいからセラミックスへ行こうかといひましても基礎がないのにできるわけはありません。やはり非繊維事業に展開するにはそれなりの手順があるといふことだと思ひます。私共の経験でみますと非繊維の事業に展開する場合でもそれは自分の会社の持つてゐる資源、つまりそれは技術的な知見もありますし財務の力もありますし、あるいは客先とのつながりもありますし、最も大事なことは研究開発部門の力というような問題があります。そういうものの持つてゐる力の延長線上で事業を展開するというのが筋道だろうと考へてゐる次第です。たとえていひますと私共の会社では天然繊維の場合は余り展開の余地がないのですが、合成繊維の場合は原料の合成樹脂というものがそのまま薄くひけばフィルムになるわけでございます。或いはいろいろな成型材料になるわけでございます。フィルムの場合はご承知

の通り延長線上にビデオテープとか、オーディオテープとかとかいうもののベースフィルムになるという展開ができるわけでございます。さらにプラスチックは別の面でフィルムに使用すると酸素がたくさんつくれるとか、水素がたくさん取れるとか酸素富化膜、水素富化膜ができるというような展開ができるというようなことがあります。やはり元をいえば合成樹脂を扱っているという延長線上で繊維以外の分野の展開が私共の一つの繊維事業の展開の軸でございます。それ以外に私共は酵素の展開を手掛けておりますが、これは何故繊維会社が酵素になったのかというのを考えてみますと奇妙な経緯があります。パルプを使う化学繊維を私共やっております、そのパルプの廃液の中から出てくる酵母の研究をしているグループがありまして、酵母の展開だけではどうにもならんうちに会社は化学繊維をやめてしまった。その人達が酵母ではどうもということで、どういう関連があったか私にはわかりませんがこのグループが酵素の研究の方へ移ったというようないことがありまして、今、酵素研究グループがその展開の中でいろいろと試薬とか医薬とかやっておりますが、さらにそういうものが展開して行って最近の遺伝子の組替えとか、制限酵素とかいう問題に多少展開して行きたいとかいうふうなことをやっておるわけでございます。これらも考えてみますとすべて先程から申し上げていますように何等かのかたちで自分の所に根があるものを追っかけないと全然自分の会社に根のない方面に事業を展開するというようなことは非常に難しいのではないかと思います。ただその場合、そこまでは行くのですが、やはり自分

の自社の力だけで伸ばしていけるところはある段階で限界が来る。そうしますと、やはりこの分野で大きな販売力を持っておるこの分野で大きな知見を持っている会社との提携とか合併とかして展開力をつけないと新しい先程から申し上げておりますその情報化あるいはテクノロジ界の外界の変化に積極的な対応はできないというふうに考えておるわけです。これはリスクを伴う問題でありますけれど……。そういうようなことをやっておりますが、初めからそういうふうには一直線に行ったのかといいますが、そうではありません。実は一九七三年の第一オイルショック後には非常に会社はあせりました。あせって何かやらないかん。一番手取り早い話は繊維をやっている我々は素材の分野だけしかやっていない。だが洋服作っている人は儲かっているよ。あるいはブラウスを作っている人は儲かっているよというふうなことがありましてそういうものに手をだしました。だしましたけれども結局それは非常にきめこまかな活動をしませんと儲からないということがわかってやはり撤退をした。これは専門のきめ細かい規模の小さな単位でやらないとできないという問題もありましたし、又ゴルフ場をやったら儲かるというので、土地を買ったのですが、これも又失敗したというようなこともありまして。

いくつかの失敗をいたしまして結局自分の持っているものを伸ばす以外にないと、ただそれを繊維事業以外の分野で伸ばす他はないよと、こんなまことに分かりきったことを知るのに大変な授業料を払ったわけでございます。そういうことで思いつきの戦略では駄目だということをする

一オイルショックの後で何べんか失敗を重ねて感じた結果、ただ今申し上げたような非繊維事業の展開の主眼とは自分の会社の持っている経営資源の延長線上でしかも尚且つ第三産業革命の時代の波にのれるものは何かという方向づけをしなければならぬ。しかしその方向づけだけではどうにもならないので、ある段階には他社との提携を考えないと大きな飛躍はできないというようなことを現在感じております。こういうふうなことをやりだして意識的に問題をつめだしましたのは実はここ十年位前からでございます。本当をいってこういうことをやるのはもう二十年位前からやるべきだったというようなことが現在の私の感じですが、つまり十年間そういう意味での発想の転換が遅れました。非常に残念ですが、何故この発想が遅れたかということについて私なりに分析を致しますと、これは三つ位の理由があるわけでございます。その一つは先程から申し上げているように結構会社は安定収益をあげる時期がつづいたわけですね。そうしますと金持喧嘩せずというようなことでございましょうか、中々新しい事業に手を出さない。それなりの危険を伴うわけですからそんなことまでやらなくてもいけるんじゃないかというようなことであります。そういう定型的な思考の体質に会社になってしまったということであらうかと思えます。これをいいますと、当時の経営者を批難するようになる惧れがあります。実はこの間その話をある所で行いましたら、やはり三高の先輩であります社の前々々社長長の谷口豊三郎さんが聞いておられました、私の話が終わると同時に「ただ今の責任はすべて私であります」といわれたので非常

私は困ったわけでありませんが、決してそういう意味でいったものではありません。やはり会社はある時代にこれは強みであるという事業が続いておるといつまでもそれが強みであるというふうに錯覚をおこす体質になってくるのです。昔の話ですが、恐竜という大動物がいてすべての他の生物に対して非常に強かった。だんだん巨大になって尻尾をかまれても痛みが中枢神経迄ずっと伝わって痛いと分るまでには時間がかかった。その内にだんだんより機敏な動物にやられたというそうです。同様なことが経済界にもありまして自分の強みをもう固定的に信じこんでしまおうというような体質になっておったということが私共の対応が十年遅れました第一の原因であろうかと思うわけでございます。

第二番目の問題はやはりだんだん静態社会の中に入りますと優等生が一番いいんですね。優等生というのは百点満点をとらんと優等生になれない。百点とれなくても九〇点かそこらとらないかん。平均してですね。なかには百点とるけど零点もという人間は全部外されちゃうというようなこととございまして、やはり平均合格点主義というのは、これ又非常に災いをしたということも第二の問題として反省しております。とかく優等生は新規の危険を伴うことには手を出したがりません。

第三番の最後の問題はこれは非常に切実な問題ですが雇用の問題でございます。ご承知のように繊維産業というのは労働集約的な事業です。経営を多角化する為に繊維事業をある程度縮少し

て他の事業にいろいろ経営資源をシフトする必要がありますが、資金のシフトは簡単です。設備のシフトも簡単です。しかし人のシフトは簡単にはいけません。今までずっとこの紡糸をやっていた、あるいは織布をやっていたという人に今から酵素のことを何かやれといっても出来ないわけですね。又新しい仕事にはそんな労働集約的な仕事ってそんなにないわけでございます。オイルショック直前に東洋紡の従業員は三万一千人おりました。現在一万一千人になっております。しかし、売上げは当時から比べると増えております。私共、非常に頭を悩ましたのは組合との関係で労使が協調しながら新しい時代に入ろうということを言うのですが、それを裏返すと私共は、「雇用は継続保障します」ということを言い続けてきたわけですネ。そうしますと、事業の転換をする時に受け皿のないままで人を抱えながらやらなきゃならない非常に難しい問題があったのです。しかし約十年間の間に三万一千人の人間を三分の一にいたしましたと言うことは、それじやあ首を切ったのかということになります。そうではありませぬ。若年女子の従業員の場合は結婚を致しますから採用を減らしていけば自然に結婚した分だけ減っていくという助けもございました。一番困るのは中高年の男子の場合です。やはり関係会社の出向とか、あるいはもう一度再教育を受けて外の仕事をやれるような勉強をはかってあげて、なお退職金を割り増しというようなことも併用せざるをえないという問題がありました。こういうことが対応の遅れた原因でございます。

以上三つぐらいのことが考えられますが、一番の問題は、今日は昨日の続きであった。そして、明日は今日の続きであろうという、そういう発想が定着したとすることが一番問題であったというふうには私は感じておるわけでございます。今になって、いろいろやってみて、十年間早かったらもっと行けたなあ、と言うことはありますが、それを言うてもしよしないことでございますから、必死になって組織の安定収益化と非組織の展開ということをやっております。これをやる場合に大事なことは戦略的な発想でございまして、発想というのは自分のやっている仕事、外部の変化に対してうまく適応できているかどうかと言う判断をしよっちゅうしなければならぬ。これは勿論トップがしなければならぬ問題ですが、今や少なくとも役員、また上級管理者、さらに中級管理者までがやはり戦略的な発想を持つというような考えでないといけないと思います。それで会社の中を現在は二十の戦略事業単位にわけまして、その戦略事業単位の長というのは部長クラスでございますが、そこに事業の収益の見通し、事業の将来性、そして資金の計画、人事の配置というようなものを、すべて責任を持たせるといような方向を取っております。完全にはなっておりませんが、少なくともそういう方向でやらなければ、社長が全部責任があるといような形ではとても解決できない問題があります。戦略事業単位制というのをとりまして各部門長にはそれだけの物の考え方を、つまり今日は昨日のつづきであるよ、明日は今日のつづきであるよ、というようなことを思わせない一つの発想というものを積極的に取り入れたいというふう

なことを現在やっておるわけでございます。そして、それを進める手法としてTQCをやっております。しよせんそういうことを通じて私は感じるのですが、人間というのは本来怠惰であるというのではないかと思ひます。これにはご異論があると思ひますが、我々の学校時代を考へてももういよいよ明日が試験という、これは今日やらなあかん、今晚寝んでもやらなあかんというところまで勉強しない。私は少なくともそうございました。そういう切羽詰まらんとやらないうところがある。私が社の中にあるし、したがって人間の集団の機能にもそういうところがある。特に我が社のような百年間も生きのびたようなお化けのような会社の場合には、オイルショックで毎日一億ずつ損をするという状態がきて初めて「これはいかん」ということになったわけですからやはり切羽詰まるということが、我々の発想のそして行動のモチーフになるんじゃないかと私は感じております。

これは諸先輩を含めてご意見がおありでしょうが、又お伺いしたいと思ひますが、そういうことを感じまして一応私共のやっておることを一通り進めさせていただいたことにしますが、今度は多少場を広げて、そういうようなことであるとすれば、いったい現在の日本というのはこれでもいいのか、と私は危惧しております。先程から申し上げておりますように現在は暖衣飽食ということで表現されるように、着る物はいっぱいあります。食べる物は旨いものは喰うけれど旨くないものは残すというのがあたりまえだという、とても戦争直後のことから考えられんような異常



な豊かな時代になっております。豊かな時代になっておるといふことは残念ながらこれではいかんから何とかしようという気持が非常に薄くなる。活性化しない不活性化の時代になっている、というふうに思っております。だから先程から申していますように切羽詰まるということはおよそありえない様に思うのです。その所を何とかして「切羽詰まっておるんですよ」と思いつめ尚且つ暖衣飽食の時代を大事にするのはどうするのかと、この様な相反する問題を我々は今、本当に真剣に考えないと日本はもたないのではないかと、まあこういうふう思うわけでございます。この辺の所は非常に難しい問題でございますけれど、最近のエチオピアの飢饉の状態を見ても、又最近の中国の躍進ぶりを見ても、これはじっとしていたら日本はもともと資源がなくて経済力だけが大きくなっていうようなことでこまに来ましたけれど、こういうことじゃもういけないというようなことを口で言ってもはじまらないので、体に感じながらどうしてやったら良いのかということ、私自身が解答がありませんし、ましてや皆さんに申し上げて、こうしなきゃいかんと自分で偉そうにはいえませんが、企業を預かっている立場として、私は会社の中でいっておることは、「このままでは会社は潰れるよ」だから「多少状態が良くなったからといって安心は絶対できないよ」というようなことを絶えず言い続けておる『狼少年』でございます。しかしあんまりいつも同じことをいっているわけにいかんから、言い方を変えながら絶えず狼が来るよといって危機感というのをどうして維持するかを考えておるといふようなことでございま

す。

以上で経営の雑感ということに触れさせていただきまして、後、関西の問題でございしますが、これは奥田会長が今、率先おやりいただきいております京阪奈と申しますか、関西の文化学園都市というのが、私共関西の期待の灯火だと思っております。私も現地へ行つてまいりましたし、多少そういうことで、大阪においてどうしてもこれは推進していただきたいことで、先程から申し上げているように、このハイテクノロジーの時代になって、情報化の時代になって、そして国際化の時代になって、日本の今の位置づけをみてみますと、情報はますます東京に集中していくという実態は覆いがたいものがございます。しかし先般の世田谷の地下ケーブルが焼けただけであれだけの問題がおこるわけですから、やはり一点過度集中主義というのは効率はよろしいけれども危険と背中合せで問題だという認識が非常にいるんじゃないかと思うのです。どうしても日本が複眼構造になってこういう問題のヘッジをしなきゃいけないということになるのです。そのヘッジをする場というのはやはり関西であるということとは明らかなこととございまして、そういう意味で昭和六十七年に関西空港が二十四時間の国際空港として、いよいよ開港するという計画がすでに決定しておりますが、それとペアになって、国際社会の中で本当に情報の発信源として創造的な研究ができる場が関西に出来るということは非常に大事な問題だと思えます。歴史と文化の長くて厚い蓄積のある関西で、自然科学だけでなく人文科学も含めた学際的国際的な研究都市を

つくることは二十一世紀に向つて日本だけでなく世界の大きな命題と 생각합니다。だから私は筑波の学研都市とひと味もふた味も違うものが関西でできなきやいかんと思うわけです。そういう基礎の本当の基礎の研究をやる、そしてそれを応用する研究が一つになった関西の文化学研都市というものができまして、関西空港とペアになって関西のエリア全体に一つの新しい情報、そしてハイテクノロジ、そして特にアジアをにらんだ国際化社会の拠点をつくる、そうすることによって、日本に東京と関西が複眼的な構造の中心になるというようなことをどうしても二十一世紀までには、作りあげて行くことが大変大切なことと思います。今日ご参集の皆さんの中には関係がおりと思ひますけれどぜひ一つ、進めて行くのに御支援いただきたいと思ひます。又財界で出来ることは何か一つ努力しなきやいかんというふうに考えておるわけでございます。まあ以上でこの私の雑ばくな話を終りまして、最後に青春の詩について申し上げたいと思ひます。

補記（昭和62年7月）

「青春の詩」との出会い、そして私のこの詩への思ひを、五年前に日経新聞夕刊の「あすへの話題」に寄稿しました。再びここに載せます。

「青春の詩」を知つたのは、十数年前のある結婚披露宴の席上であつた。会社のさる

先輩の祝辞のなかで、この詩が見事に引用された時、私ははげしく心打たれた。翌朝、

昨夜の詩はすばらしかった、われわれ中年の出席者まで感動させられた、作者はだれですか、とその先輩のところへ押しかけた。

サムエル・ウルマン。米国の心理学者で詩人とはわかったが、あまり著名でないらしくそれ以上のことは調べるのが困難であった。

その詩は、戦後連合軍の最高司令官としてわが国に駐留したマッカーサー元帥が愛誦（あいしょう）し、自室に掲げていたという。長いので全文を書くことができないが、お許しねがいたい。

「青春とは人生のある期間をいうのではなく、心の様相をいうのだ。（中略）年を重ねただけで人は老いない。理想を失なう時にはじめて老いがくる。歳月は皮膚のしわを増すが、情熱を失なう時に精神はしほむ。（中略）人は信念とともに若く、疑惑とともに老ゆる。希望ある限り若く、失望とともに老い朽ちる。（下略）」

苦難に屈しない、人生に対する情熱の絶え間ないみずみずしさ、基本的に人間というものを信ずる素直で前向きな姿勢、これが青春を保ってゆく秘訣（ひけつ）であることを美しく表現している。あのころの私は、中年の曲がり角に立っていて心の屈することを経験していたのであろうか。

ところで、わが国人口構成の高齢化は確実かつ急速に到来する。厚生省人口問題研

究所の調査では、六十五歳以上が全人口に占める割合は、一九八〇年で9%、一九九〇年で12%、二〇〇〇年で15%、とんで二〇二〇年になると22%となり実に二割以上の高率となる。欧米にその例をみない加速的な高齢化である。この事態への対処としては、もちろん、老齡年金や老人福祉への政策的傾斜も重要であるが、これにはだれかが負担すべき財源問題という制約がつきまとう。

老人が自らを救おうとする意志、生きがいをつかもうとする心を引き出し、助成し、持続させる社会の仕組みと気風が必要である。作家の曾野綾子さんのいわれるように（「戒老録」）、人は生きる限り、肉親に頼らず、身だしなみに気をつけ、一生涯努める、そして心を救うものは自ら以外にないと思ひ定めることである。

そのような意味から「青春の詩」はこれからいつそう人々に愛誦されるだろうし、願わくば、多くの老人が心から愛誦できる世の中をめざしたいものである。

（昭和57年7月7日）

幻の詩人だった、サムエル・ウルマンは、その後、私の知人の熱心な探求努力のおかげで、ほぼその生涯の全貌が判りました。ウルマンが十二歳になるまで住んでいた南ドイツの町を訪れたことなど私共の探求活動を考えると、現存するウルマンの孫さん達よりも、私共、この詩に魅せ

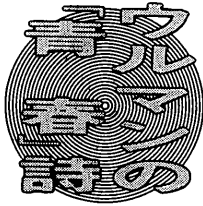
られている日本人の方が今ではその生涯について詳しいかも知れません。

アメリカへ移住してから成功して産をなし、ユダヤ教会の運営に力をそそぐかたわら、黒人子女に教育の機会を与えようとウルマン・スクールを開設しております。ウルマンの生涯をつらぬく理想、信条は、ユダヤ教に対する敬虔な信仰心にあるように思います。

ともあれ晩年になって、ウルマンは、生活体験と信条を詩に託しております。詩作を職業としない彼が今判っているだけでも、五十編近い労作を書いています。その情熱にはうたれます。彼は、青春の詩の他に「死」についても数篇を書いております。人は必ず死ぬ、死ねばすべてが「無」になる。必ず訪れる死に到るまで人はいかに生きるべきか、その生きざまをウルマンは「青春の詩」に凝縮したものと思いいたりました。「青春の詩」は老人だけのものでない。世に活躍する一群の経営者のためでもない。強者も弱者も、老若もとわらない、すべての人々の生きざまに「青春の心」をもってほしいとウルマンはうたったえております。読者の共感を呼んで「青春の詩」は一層世にひろがるでしょう。(最近になって、ウルマンの孫さん達との交流が深まり、来る九月には、二大家族を日本に招待して「青春の詩」を愛好する人々と会合する計画を進めております。)

(関西経済連合会会長  
東洋紡績株式会社社長)

60年以上前に作られた



いま、なぜか

ブームを呼んでいる「青春の詩者、サムエル・ウルマン」

「青春は人生の感傷期間を言うのではなく、心の機軸を言ふのだ」。こんな書き出しで始まる詩が、KKニックスを支配してきた藤井経営者の間で爆発的ブームを呼んでいる。米人、サムエル・ウルマンの詩「青春」。詩二冊をめぐり自分の会社の社訓にした社長や、ルーツ探しに米國に出かけた会長さん。戦後の高級成長時代を生き延びた会社員のトッパにうって、ウルマンの詩はわが青春を呼び起す予らし。ここの秋には、ウルマンの孫を日本に招き、この詩を人愛ニエミニューシヤクグループに採りかえ、という計画もある。

# 経営者に大モテ

レゼントした。この詩を紹介する講演各地で行い、ブームを集めて一昨年から超年7月、部内で「青春の会」を開



山口次郎・ト社長 原サムニア



東洋 宇野収 助会長

代表発行人になり、この九月、ウルマンの孫で実業家、ジョナス・ローゼンフェルド氏夫妻を日本に招き、この計画が進んでいる。東京で開く歓迎パーティには田中豊・新日鉄社長も▽鈴木敏一・都知事も▽長洲二・神奈川県知事もへる。各界の「青春」ファン百人

## 心の若さ訴え 社訓、ルーツ探しも

今秋、孫を招き日本に

「青春」ファンの草分けは、経連会長で新境界の名詞「東本印刷会社」トップバム洋紡績「本社・大徳」の宇野収。この「青春」の詩は昭和十三年三月、米軍機師司令官の妻に書かれた。ウルマンの原文は、薬料師を命じて、作者ウルマンは文藝家にも当たらず、アメリカ文学史上、全く無名。たまた、日本人従軍記者がこの詩を発見して持ち帰った。ところが、日本に伝わった種とて、宮沢社長は自分の会社で「青春」を印刷。これに二万部以上を売った。マッカーサーの執務室にあたり、談役を千人の財界人が

「青春」ファンの草分けは、経連会長で新境界の名詞「東本印刷会社」トップバム洋紡績「本社・大徳」の宇野収。この「青春」の詩は昭和十三年三月、米軍機師司令官の妻に書かれた。ウルマンの原文は、薬料師を命じて、作者ウルマンは文藝家にも当たらず、アメリカ文学史上、全く無名。たまた、日本人従軍記者がこの詩を発見して持ち帰った。ところが、日本に伝わった種とて、宮沢社長は自分の会社で「青春」を印刷。これに二万部以上を売った。マッカーサーの執務室にあたり、談役を千人の財界人が



# 熟年

いっている。  
マンシヨンの「長谷川工務  
匠(本社・東京)の水上芳  
美社長も熱心なファン。  
一人。水上社長の密友で今  
春、社訓「私達の心の礎」を  
定め、そこに「青春」の一節  
を抜き、小冊子にしてクル  
ー全社員に配った。  
関西では若下幸之助氏や関  
西で下幸之助氏や関  
西で下幸之助氏や関

近から出席する定数。  
きくに作詞の尾野新太郎  
さん(の改題)人歌アルプ  
・アルプの作曲・歌  
「青春」を、パティで  
披露しようというほどの熱の  
入れ方。  
また、関西圏が中心になっ  
て関西にもロゼンフィール  
ド氏夫妻を招く計画がある。

## 激動期乗り切る励みに

「青春」は八十歳の誕生日に記念出版した詩集に収録されている。

「青春」は八十歳の誕生日に記念出版した詩集に収録されている。これは、これほどの思いを寄せて結集している。孫夫鶴を日本に呼ぶのは、この思いを見せる意味でも、いい機会じゃないですか」

サムエル・ウルマン(一八四〇—一九二四)ドイツ生まれ。一八五二年に両親と渡米し、アラバマ州バミングハム市で学校、教会の通譯に力を注ぎ、かたわら、詩作に励む。「青春」は八十歳の誕生日に記念出版した詩集に収録されている。

### 青春

「青春」は八十歳の誕生日に記念出版した詩集に収録されている。

「青春」は八十歳の誕生日に記念出版した詩集に収録されている。これは、これほどの思いを寄せて結集している。孫夫鶴を日本に呼ぶのは、この思いを見せる意味でも、いい機会じゃないですか」

人を徳愛と共に若く、感念と共に老ゆる。  
人は自信と共に若く、恐怖と共に老ゆる。  
希望ある限り若く、失望と共に老ゆる。  
大地より、神より、人より、愛と尊厳、勇気と狂人力の恩恵を受け取り人の若さは失われぬ。  
これら四つの心が、悪魔の白根が人の心の奥までを駆け回すとすにすれば、その時こそ人は全く老いて神の徳みを受ける他はなくなる。

「青春」は八十歳の誕生日に記念出版した詩集に収録されている。

人を徳愛と共に若く、感念と共に老ゆる。  
人は自信と共に若く、恐怖と共に老ゆる。  
希望ある限り若く、失望と共に老ゆる。  
大地より、神より、人より、愛と尊厳、勇気と狂人力の恩恵を受け取り人の若さは失われぬ。  
これら四つの心が、悪魔の白根が人の心の奥までを駆け回すとすにすれば、その時こそ人は全く老いて神の徳みを受ける他はなくなる。