

内外の経済潮流の変化と企業経営（61・5・24）

磯田 一郎（昭7文甲）

只今御紹介頂きました住友銀行の磯田でございます。私只今のお話にございましたように昭和四年に三高に入りました、十年に京都大学を出ましたので、六年間京都に居りました。それ以来約半世紀を経過した訳でございます。折に触れて思い出すのは京都の四季折々の非常に美しい眺めでございますが、それと同時に私共の時代に学生生活、特に前半の三高の学生生活の時に京都の地元の方々から私共三高生に對しまして並々ならぬ暖かい思い遣りをして頂きました。年令職業を離れましていろいろな方とお知合いになりました。そういう方々のことを折に触れて思い出す訳でございます。そういう訳で京都は私の心の故郷でございますが、本日は伝統ある三高同窓会の席上にお招き頂きましてお話出来るのは非常に光榮に思っております。

幹事の方からは自由に話してくれとのことでしたが、一体どんな話をしようかと実は昨日から考えて居った訳でございます。結局私自身が最近折に触れて考えていることをお話し

するのが一番適切ではないかという結論に達しました。それは一言で申しますと日本経済が現在歴史的なターニングポイントの真唯中にあるのではないかということでございます。大変固い話になりまして恐縮でございますが、暫くお時間を頂戴してそういうお話をさせて頂きます。

企業規模、業種の違いを問わず、あらゆる企業が現在日本経済の潮流の変化を如何にうまく乗切るかという問題に直面しているように思います。昨年以降の急激な円高はそうした転換点を象徴するものであります。おそらく我国の殆どの企業の経営者は、あまりにも急激な円高に象徴される環境の変化に直面しまして、生残るためには一体どのような対応策を講じたら良いかということに頭を悩まされていることと思えます。このような問題意識を集約致しまして、本日の演題を「内外の経済潮流の変化と企業経営」とさせて頂いた訳でございます。では早速本論に入らせて頂きます。

ある雑誌で読んだのですが、日本の巨額な経常黒字を皮肉るジョークが欧州の人々の口に乗っておるそうでございます。正確には覚えておりませんが、それはこの世界に政治面でソ連、経済面で日本という国家が存在しなかったら、世界は如何に平和で秩序のあるものであったろうと言う趣旨のやや質の悪いジョークでございます。私共日本人から見ますと、如何にも欧米人の身勝手なジョークである訳ですが、それにしても日本の史上空前の対外黒字、それとその背景にあります輸出依存型の経済に対する彼等のいらだちを象徴するジョークであるような気が致します。

あえてデーターを上げる迄もございませんが、我国は戦後一貫して輸出主導型の経済拡大の道を歩んで参りまして、特に第二次オイルショック後の昭和五十五年頃からこの様な傾向に拍車が掛りまして、米国向けの輸出が景気拡大の唯一最大の原動力となりました。問題はこのような状況が何故可能であったかと言うことであります。勿論日本側の事情として、緊縮財政の影響を受けて国内需要が伸び悩んでおった。従ってどうしても輸出に企業は道を開くより仕方がなかった訳でございますが、それにも増してアメリカ側における要因が重要な役割を果たしたと考えられます。それは挙げれば三つあると思っておりますが、日本だけを責めるのは間違で、アメリカにも随分要因があるんだということでございます。

その第一は財政赤字の急膨脹に支えられたアメリカの景気拡大が続いたと言いうことであります。よく指摘されますように、レーガン政権は小さな政府という政策理念を掲げたのでありますが、現実にはケインズのな拡張型の財政運営で、景気浮揚を図りました。その結果、米国の国内需要が急膨脹致しまして、一方では財政赤字が第一期レーガン政権発足時の一九八一年の約七九〇億ドルから八五年には一挙に二一〇億ドルに急膨脹した訳でございます。

もう一つはアメリカの高金利を背景とするドル高基調の持続であります。

アメリカは第二次石油危機に伴う高インフレを金融引締めによって力づくで押え込む政策を取りまして、その為にこれまた史上空前の高金利を容認した訳でございます。

こうした高金利が日本はじめ世界各国からアメリカへの資金流入、さらにはドル高基調を齎したことも御存知の通りでございます。

ポルカー氏に代表されるアメリカの通貨当局は終始ドルのディグニティに非常に拘りまして、ドルは世界最強の通貨でなければいかんということで、ドルが下がることを非常に嫌がった訳でございます。このようなアメリカの国内の需要の急拡大とドル高が日本の対米輸出を急激に殖やす原因となったことは言う迄もありません。日本の経常収支の黒字の過半はアメリカとの間に生じておりますが、その原因の大半はやはり今申しましたアメリカの財政金融政策にあったと言えます。

また日本だけに限らず、欧州や中進国からの対米輸出もやはり急増しております、最近になりますと欧州も日本と同じようにアメリカから文句を付けられている訳でございますが、この意味で輸出が何故日本のみならず欧州でもこんなに殖えたかと考えれば考える程、アメリカ側の財政赤字とドル高を背景に日本をはじめ世界の国々から商品を買続けて来たということが大きな原因ではないかと思われる訳でございます。

最近アメリカから来た人達にお会いしますと、日本の貯蓄率が非常に高い、あんなに高くなくとも良いではないかと、従ってこれが対外不均衡の原因であるような議論をやるんでありますが、しかし日本の貯蓄率が高いのは不均衡が拡大する以前から高いのでございまして、貯蓄率の高さ

に原因を求めるのは筋違いであると思えます。

また日本では貯蓄に比べて投資が不足していると言う議論もありますが、輸出が殖えると結果的に貯蓄が殖え、投資を上回ることになる面もある訳でございませう。

さらに敢えて第三番目のポイントを加えますと、レーガン政権が民主党の保護主義傾向との違いを鮮明にするため、共和党の伝統的理念に沿って自由貿易主義を極力守っていることが挙げられます。

過去数年来議會を中心に民主党共和党を問わず、保護主義的傾向が着実に強まっておるのに拘らず、これ迄のところそれ程ドラステイックな措置が実現していないのは今迄のところは国民の圧倒的な支持を受けておりますレーガン政権が自由主義を堅持するという姿勢を取っているのが大きいのでございまして、換言すればレーガン大統領のリーダーシップが無ければアメリカの対日赤字はそれ程巨額になるまで放置されていなかったであろうと言える訳でございませう。

ところで輸出依存型といいますが、如何に日本の企業が輸出依存型かと言うことを業種別に見ますと、データは八四年、一昨年になりますが、時計で九二%、カメラが八二%、電卓が七九%、船舶七三%、テレビ六八%、オートバイ六四%、合織織物は六一%、乗用車五六%と言うような大変な輸出依存率でございまして、主要産業の輸出依存度は驚くべき高水準でございませう。

これは売上げの依存度ですが、さらにこれを収益の依存度という点で見れば、さらに日本は貿

易で儲けており、特に米国への依存度が大了。極論を致しますと、各国に輸出しておりますが、儲けは殆ど対米輸出が占めておるのが実状でございます。それだけに先程米国サイドに大半の原因があると申しましたが、だからと言って我国が開き直れる問題ではございません。最大のお得意様であるアメリカが今非常に弱っておる、そのアメリカの要請にはやはり耳を傾け、譲るべきは譲ると言う姿勢が大事な訳でございます。この点は国と国との経済関係も、私共あるいは皆様の日常的な商売の道理と全く同じだと思つてございます。

それでは我国としてはどのような対応が必要か。

中期的に見ますと、我国はこれ迄のような輸出依存型の経済の持続は到底不可能である。従いまして内需主導型の経済への移行が不可避の選択であると考えざるを得ません。何故ならば、国際的な政治力学や経済秩序を無視して我国だけが世界市場でのシェアを一方的に拡大するのは不可能だからであります。私は国際経済というのは一種の生態系のようなものであると思つております。生態系はいろいろな生物の微妙なバランスの上に成立っております、特定の生物が周囲とのバランスを崩してまで急激な繁殖を続けるのは長い目で見ると不可能であると言つてございます。しかも現実の問題としまして、近年の日本の輸出依存型経済、あるいは欧州を含めてですが、これを支えたアメリカ側の事情が昨年から本年にかけて百八十度転換をしましておることでございます。

各々について説明しますと、先ず第一にアメリカは今や財政という最有力のエンジンの出力を如何に落すかということに注目をしております。このため今後は国内需要の拡大テンポが鈍化して米国の成長力は相対的に低下すると見られます。これもいろいろな見通しがあつて、案外強いという説もあるんでありますが、やはり六一年度かなり急激にアメリカの拡大テンポは落ちると思つております。即ちアメリカでは九一年迄に財政赤字をゼロにするという財政均衡化法が昨年（編集部注・昭和六〇年、以下これに準じる）十二月に議會を通過しまして、これにレーガン大統領が署名しております。この法律は現在憲法違反ではないかと問題になつておるのでございますが、こうした法律が成立する程政府議會を問わず、アメリカにとつて財政赤字削減は最優先政策課題になつておる訳であります。本年十一月にアメリカでは中間選挙があり、八八年には大統領選挙がありますが、その選挙の結果がどうであれ、この基本路線は揺がないと考えられます。先程申しましたようにもし民主党政権になれば、一挙に保護政策が適用されるのは明らかだと思つております。

第二に嘗つての高金利ドル高も既に様相を一変させております。とりわけ昨年九月のいわゆるG5以降、加速度的とも言える急激な円高ドル安が続いております。円相場は昨年二月のポトム以降この一年余りの間に二六三円から一六〇円台と実に百円もの中で上昇しました。今後についても長期的な基調は引続き円高になる可能性が大きいと見ております。即ち昨年九月のG5を分

岐点として嘗て無いことだと思つのでありますが、為替レートは各国の經濟政策の重要な目標の一つになりました。この結果それ以前の市場メカニズムに任せるいわゆる變動相場制から、アメリカを中心とする各国当局による半ば管理相場に取つて代られたと言つても良い状況にございます。

こうしたシステムの下で最も影響を發揮出来るのはアメリカでございます。しかもアメリカにとっては財政赤字と並ぶもう一つの癌である貿易赤字の縮小が極めて重要な政策課題であります。従いまして過去数年来のドル高を背景とするアメリカの製造業のいわゆる空洞化現象、換言すれば国内需要が輸入に食われて生産活動が停滞している今の状況から脱却して、米國企業が再び競争力を復活して貿易赤字が目に見えて減少する迄は米國は決してドル高に戻ることは無い。ドル安圏内に為替相場を誘導する必要がある訳でございます。九月のG5の時はまだ原油の暴落は起つておりませんが、原油の暴落によつてアメリカの物価は非常に安定しておりますから、金利を上げることによつてドルを高目に誘導する必要がなくなつた訳でございます。ところがアメリカの貿易赤字が顯著に縮小するには勿論一年や二年では無理でございます。現在の円相場は日本にとつて極めて厳しい水準ではありますもの、これを再び日本の産業界にとつて居心地の良いレベル迄戻すことは困難であると思つておくべきであると思つています。

第三に、日米間の通商摩擦に関しても今後我國にとつてますます厳しい状況になると考えます。

八八年の任期切れが近づくにつれてレーガン大統領の政治的指導力は非常に低下すると思えます。しかも財政、貿易の双方の赤字を如何に縮小するかが八八年の大統領選挙の一つの焦点になります。米国の対日赤字に対する政治的な許容度が一段と低くなると予想されます。

以上三点、何れも中期的に続く判断されるものでありまして、我国としては輸出依存型から内需主導型への経済構造の円滑な転換を図らなければ、経済の活力を大きく失うことになりかねないと考えられます。

ところで日本が直面しているこのような経済構造の調整問題をもっと大局的な観点から見ると、いまま少し違った側面が浮び上って参ります。それはこの問題の底流には日本とアメリカと欧州の三大経済圏の相互依存度、相互影響力が著しく高まった結果、日米欧の三極が従来よりも出来るだけ同質の経済体質を目指す大きな潮流があるのではないかとこのことでございます。

すこし詳しく申しますと、この三大経済地区の間には厳然として国境がある訳でございますが、各国間の物、金の流れは年を追うごとに太くなりました。しかも個々の企業の行動範囲はとうに国という狭い土壤を越えてしまっておるのが実状であります。ところがこのような状況の下で三大経済地域の経済構造あるいは経済効率に大きな格差が存在すると結果的に各国間の対外収支が極めて大きな不均衡に陥ったり、為替相場の大きな歪みを生じたりすることになります。言替へれば欧米との経済摩擦とは、海外市場での大きなシェア確保を前提とした供給能力を持ち、生産

効率が抽んで高い日本の企業の経営體質をどうにかしろ、あるいは日本人の働き過ぎを何とかしろと言われているようなものでございます。

日本が三十年代から四十年代前半頃までのようにいわば中進工業国であるという状態では、この経済構造、効率の格差は欧米にとってそれ程大きな問題では無かった訳でございます。しかし日本が欧米とともに世界経済の核を形成する先進国になった、成長を遂げた以上は中進国から脱却して、仮にそれが日本にとって不本意なことであっても、欧米型の経済運営や生活パターンにある程度近付かなければ欧米諸国は納得しないということになった訳でございます。

私昨年十一月から経済構造調整研究会のメンバーでやっておったのでありますが、その中でも一番大きな問題になりましたのは、日本人や日本の企業が欧米と同じ経済体系、経営體質になる、言いかえれば日本人が働き過ぎだからもう少し働かんようにする必要があるが、この点は未だ日本人は自覚していないことであります。今でもおそらく企業の皆様は経営の効率化に懸命になっておられると思います。もう少し能率を落そうと思っておられる企業はおそらく一つも無いと思いますが、これではいかん、この対策が必要なんだ、と言うことでございます。

それでは如何にしたら良いか、これは一言では明確な返事は出来ない訳ですが、やはり徐々に確かにそうしないといけない。急激に一つの企業がやればその企業は国内での競争に負けます、各企業とも徐々にはその方向に変わって行くことがやはり基本的には必要だということ

を、これはなかなか各企業の経営者の方々は御理解出来難いと思いますが、やはり御了解を頂かんといかんという訳でございます。

勿論このような経済構造調整の問題は欧米間でも生じております。一番激しいのは農産物問題で、現在米国とE.C.の間で農産物を巡る激しい貿易摩擦が生じております。E.C.の農業に対する手厚い保護主義をどうするかという、ある種の経済構造調整問題に発展しているのが実状でございます。

さて、このような日米欧の経済の同質化を求める圧力は経済摩擦を激化させる一方で、経済政策における各国の協調重視という形で表面化しております。先般の東京サミットで各国の政策に対する多角的サーヴェイランス、監視の合意が成立したのは御承知の通りでございますが、これなどはまさにその端的な例でございます。余談でございますが、多角的サーヴェイランスが機能し始めると欧米からの日本の経済運営に対する注文は益々増大する懸念があります。即ち多角的サーヴェイランスというのは経済成長率や金利、為替レート、経常収支、財政赤字等の経済指標の目標を主要国が夫々明示しましてその実現を監視して行こうというものでございます。従ってよほど紳士的な運営が行われない限り、欧米諸国から日本に対して高目の成長維持と経常収支黒字の早期削減、そのための金融財政政策や円相場の誘導等々に関する要請が強まることは明らかであります。

全く頭が痛い話でございまして、しかもこれはもう殆ど内政干渉に近いと私思うんでござい
ますが、私達もこれらの点をよく弁えまして今後は勇氣のある提言を個々の問題あるいは総合対策
面でも主張して行かねばならないと私共も思っておる次第でございまして。

そこで日本經濟の經濟構造を改善するためにどのような政策対応が必要になるかということに
ついて申し上げたいと思います。

先程一寸触れました前川研究会、すなわち經濟構造調整研究会のことに触れますと、これは昨
年十一月から十七人のメンバーでやりました本年四月早々に総理に提言したものでございまして。

新聞にかなり詳しく内容を紹介されておりますので御記憶の方も多いと思いますが、この研究会
の報告はまさに先程私が申し上げましたような問題意識に沿いまして經濟構造調整に対する政府
の基本的な取組み姿勢と政策運営の具体的な方向を取纏めたものでございまして。

その話を少しさせて頂きますと、いくら激しい議論をやりましても、取纏めた表現としては若
干抽象的にならざるを得ない訳でございまして、それでも従来の一一般の審議会とやや異った趣が
ありました。先ず、会合の頻度が極めて高うございました。原則として毎週水曜日朝八時から十
時まで合計十九回の会合が行われ、中曽根総理御自身がそのうち十八回出席されてメンバーの議
論を始終熱心に聞いておられました。また一般の審議会に比べて非常に自由で、活発な議論が行
われました。加えて各委員が自分の意見を纏めて発表する場も十分与えられましたために、正に

論を尽したという感がありました。この報告の内容自体につきましては既に新聞紙上等で詳細に報告された通りであります。その最大の柱は戦後一貫して取られた輸出振興型の産業政策を国際協調型へと百八十度方向転換するという基本方針を打出したことで、内需拡大のための施策を多面的に打出したことであります。前提として今の日本の経常黒字は世界の経済の協調の面から見れば、危機的様相であるということ进行全面にうたったわけでございます。この他にも農業政策の軌道修正、国民生活の在り方にまで踏込んでおりまして、この種の委員会の報告書としてはかなり革新的な提言を盛込んでおります。

この報告書は海外でも好感を以て迎えられましてレーガン大統領自身もこのような基本的政策転換の実施を決定したことは賞讃するという声明を公表したと伝えられております。

勿論一部には具体性に乏しいとか、黒字の規模に対する具体的目標値が掲げられなかったとかの批判はありました。しかしこの報告書は政策運営に関する基本方針を確固たるものにするという位置付けにありまして、具体的政策の各論を詰めるのはこれからの仕事に他なりません。

私はその中で内需拡大のための最も有力な手段は、いわば民間版の公共事業を積極的に推進することであると申し述べました。というのは我国は欧米に比べまして社会資本整備や都市再開発の面で後れを取っておりまして、これらのニーズは非常に大きいものがあります。しかもその一方で民間には豊富な資金と蓄積されたノウハウがあり、さらに旺盛な企業家精神が存在する訳でこ

ございます。この両者を結ぶパイプを太いものにすれば、即ち公共プロジェクトに関する民間のアイデアを積極的に採用するための場を設けまして、加えて徹底的な規制緩和、例えば大都市沿岸の埋立て事業を民間主導の形で出来るようにするとか、財政による若干の呼び水処置、具体的には新規大型のプロジェクトに限定して免税債の発行を認めるとか、そしてプロジェクトの採算性を高める等の施策を積極的に実施すれば、民間主導型の公共事業がダイナミックに展開出来る筈であると考えております。

私が言った意見の中で報告書に盛込まなかったことを簡単に触れておきますと、政策対応が必要なのは何も日本ばかりではない。先程申し上げましたように米国も然りであるということでもあります。日本の対外不均衡拡大は米国サイドにも原因があるために、米国の財政赤字の削減、対日輸出努力、直接投資受入体制の整備など米国の努力も不可欠であると強調した訳であります。研究会については概ね以上のようなことでありましたが、その後の我国経済を巡る状況を見ますと、こうした経済構造という中期的な対応とは別に何等かの緊急対策を講じなければ日本経済に大きな歪みが生じるのではないかと、切迫した情勢にあるように思います。

何よりも問題は冒頭に申し上げましたようにあまりにも急激な円高が進んでいることであります。ある新聞の調査では一ドル一七〇円前後でも日本の輸出企業の三分の一近くが赤字経営に転落すると言っております。現在の一六〇円台の円相場では、私共の銀行のお取引先企業の

方々と話をしておりまして大変なダメージが生じるのは確實でございます。しかも今後の米國議會を中心に対日保護貿易圧力が増大する傾向にあるということ、円高が進めば進む程、短期的には日本の經常収支の黒字が拡大するということ、米國の一部には一ドル一〇〇円、一二〇〜一三〇円までの相場が適切であるとの声が上がっている等のことを考えると円相場の上昇に歯止めが掛る保証は必ずしもありません。

たしかに円高は輸出主導型經濟の體質を変える有力な手段ではありますが、あまりに急激に進みますと内需面にも深刻なダメージを生じまして、いわゆる角を矯めて牛を殺すことになりかねません。そこで私はいま一番急がれることは次の二つであると思います。

第一は言うまでもなく、円相場の安定化を図ることでございます。

これは今や日本だけの力では限界があります。日本としては円相場の急騰に対して中途半端なものではなく、相当思切った規模での為替市場介入を実施する。これは日本だけでやっても相当効果があります。一方で為替レートを妥当な水準に誘導するために精力を尽して米國との協議を続ける必要があると思います。若干アメリカの金利も高騰して来ましてそういう協調について話合う気運も出て来たと思う訳でございます。

第二は円高のプラス面を生かしてマイナス面を軽減するために政府が主体性を以て動くことだと思ひます。

理論的に申しますと円高は海外からの原材料、製品の輸入コストの減少という大きなプラスがあります。円ベースの輸出価格の下落による影響を充分相殺してお釣りが出るといふ勘定になる訳でございますが、円高のプラス面を生かしてそれを如何に還元するかということがなかなか今進んでいない訳でございますが、ほうとうに進めばむしろ円高はプラスになる側面も相当ある訳でございます。

さてマクロの経済問題についていろいろ申し上げてきましたが、私共企業経営者にとって最も大事なのは個々の企業として経済の激しい潮流変化の中で生残って行くためにどのような経営戦略を打出して行くべきかということでございます。そこで最後にこの点に関して多少の独断を交えて私なりに整理して見ると、次の三点に集約出来ます。

まず第一は、マルチナショナルな企業への脱皮を促進することでございます。これは大企業のみならず、中小企業も転換して行く必要があるということでございます。因みに前述のように米国ではドル高による経済の空洞化が深刻な問題となっている訳であります。そのような状態の下でも個々の米国企業をみるとドル高のメリットをフルに活用している例もあります。

例えばIBMはパソコンの部品に関してはその七割を日本や東南アジア等から輸入しております。結果的には全体として為替変動に強い製品を作っております。またアメリカの半導体業界

の雄のモトローラ社はガルピン会長が主要な経済雑誌や新聞にアメリカの国際競争力確保を求め
る意見広告を出すなど、対日半導体摩擦の急先鋒の一角を荷っておりますが、その反面、現実の
経営面では既に生産の三分の一を海外拠点に移しております、早くから日本にも100%の子会社
を作っております。モトローラ社は今後五年から十年の間に海外生産の比率を五割にまで高める
ことを計画しておるといふことであります。

このような米国企業の事例を見ると、今後わが国の企業としても円高や為替変動に強い体質に
脱皮するため、生産拠点や部品調達の内外のバランスをうまく保っていくことが肝要であります。
既にわが国でも大企業を中心に相当数の企業がこのような観点から米国だけでなく通貨が円に対
して割安になっておる韓国、台湾に生産拠点を拡大したり、両国からの部品調達を増大させ始め
ております。真偽を確かめたわけではありませんが、そのような事情から最近では韓国や台湾行き
の航空便がビジネスマンで殆ど満席の状態にありまして、チケットがなかなか手に入らないとい
う程だそうであります。

さきほど一寸申しましたように、この手の話は大企業にしかあてはまらないと受取られる方が
いらっしやるかも知れませんが、しかし従業員五十人から百人程度のメーカーが真剣に海外生産
への進出を検討しているとの事例も増えております。付言すればこのような流れの中で経営その
ものもマルチナショナル化する必要が強まると思えます。大手商社の役員の中には十数年後には

本社そのものを米国に移した方が良いと明言している人もおります。まさにこのような発想、感覺を持つことが大事だと言えましよう。すくなくとも日米両国にまたがる生産拠点、資本、経営機構を持つことが出来れば、経済摩擦にも円高にも強い経営体質になるのは確実であります。

一方、円高による輸入品との競合に苦しむ企業も次第に増える傾向にあります。こうした企業は往々にして業界として団結して保護貿易的対応に走りがちであります。しかしながらこのケースでも真に必要なのは攻めの経営でありまして、廉価な海外商品を自ら積極的に輸入することが国内のマーケットシェアを獲得するための一番の近道ではないかと思えます。ただそのためには自社の生産調整、輸入事業の展開のための人材の確保、従業員の再訓練、場合によっては海外の実力ある企業との提携等、自社の現在の殻を破って脱皮するための経営者の決断と全社的な経営努力が必要なことはいまでもございませぬ。

第二は変化の激しい時代には必ず新しいビジネスチャンスがあると確信することです。いま申し上げた輸入事業への経営資源のシフトもその一例であります。国内でもあらたな事業機会がこれからは増えると思えます。私は経済全体のマクロの成長率が2〜3%と殆ど増えない状況の下でも、ラフに申しまして経済の中味は毎年10%から20%は必ず変わり続けているのではないかと考えております。言い替えれば、どんな低成長でも、必ずどこかに高い成長を遂げる事業分野が存在すると言うことであります。勿論その一方で急速に衰退する事業もあることは言う

までもございませぬ。

今後成長する事業分野、やはりこれ一つは最も有力な候補はハイテク産業でございませぬが、これはもう申すまでもございませぬが、もう一つはやはり流通サービス産業だと思ひます。サービス産業の成長性がこれから相対的に高まると思ひますが、これは輸出主導型の経済から内需主導型の経済への移行にはサービス経済化という側面があるからであります。しかも過去数年間を振り返つても急成長分野の中にはサービス産業が相当ありました。今後この傾向が加速するものと思われませぬ。

ではどんなサービス産業が将来の成長性があるかということですが、個別の事業を挙げるのは難かしいものの、一つの着眼としては例えばハウスクリーニング、海外勤務者の子女教育サービス、社内教育事業等従来家庭内あるいは企業内で処理されているサービスが外部化される傾向が続いております。

さらに従来は公的部門でやっていた事業分野や法律行政の強い規制下にあつた分野の中にも有望なニュービジネスの鉱脈があるのではないかと思ひます。これは行財政改革の潮流の中で効率性の観点から民間に移管される公共サービス分野が非常に増えるということ、内需拡大の要請に対応して規制緩和や大型公共プロジェクトがこれから推進される傾向にあるという理由によりませぬ。この意味で今後の行財政政策の動向は反なる財政再建やマクロの経済政策という視点から見

るのではなく、民間企業のビジネスチャンスという観点から注意深く見ておくことも必要であります。

第三に以上の二つとはや、視点が異なりますが、変化の時代にこそ長期戦略を重視して、目先の利益にのみ目を奪われることのないよう注意することだと思えます。

最近の風潮を見ておきますと、投機の時代とか、マネーゲームの時代といわれまして、企業が目先の利益追求に執着する傾向無きにしも非ずではないかと考えさせられます。私は一年程前このような講演の席で、あまりにも円安に慣れた経営を行っていると、いずれアメリカ経済の空洞化のツケが日本に回りまして今度は円高で慌てることになる。円安で輸出が安易に増えることに甘んじることなく、余裕のある時にこそ前向きの投資に目を向けて堅実な発展の土台を固めて行く必要があるという話を何時もしておりました。

今にして思えば予想以上に早くきまして今やまさにツケが回って来たという状態でございます。今日のような経営環境が厳しくなつて世の中の変化の先行きを読み難くなると、前向きの決断、戦略決定を下すのも難しくなる傾向があるのではないかと思えます。

一方では金融の緩和状態が長期化しているため、とりあえず財テクで稼ごうという風潮が出るのは解らないでもありません。しかし財テクに関して言えば、金融自由化が進み企業にとって資金の調達運用両面で市場金利が基準となつて来ると、資金調達は低利で、運用は高利でというよ

うな安易な財テクは次第に難しくなって参ります。加えて今後も金利水準が現在のような低水準で安定すると運用利回りそのものを低下することになります。財テクで本業をカバーするやり方、もいづれ息切れする公算が大きい訳でございます。

最後に企業の経営者に今一番求められることは、先見力を遺憾なく發揮して長期戦略の布石を打つということではないかと思ひます。

経営者が日常性の中に埋没してしまふと、そのような決断は出来るものではありません。五年後、十年後を展望してこの激動の時代の先に何が待受けているのか、潮流変化を乗切るにはどんな手を打つべきかを真剣になつて考えられるのは突詰めれば経営トップだけではないかと思ひます。しかも、戦略的経営を行うには資金も人材も要る。また決断を下し実行に移すには体制固めも、根回しも、周囲の状況を見定めた確なタイミングの把握も大事であります。この意味で現在は経営者がその真価をほんとうに發揮出来る時代であり、社員や会社の関係者も時代の流れに即した経営者の次の一手を期待して固唾をのんで見守つて居るのではないかと思ひます。次第でございます。

私もトップということになつてから身につけた習慣でございますが、やはりある時間孤独で考へるといふ楽しみを味わつた訳でございます。すくなくとも一日一時間とか、週末には数時間と

か、一人で考える時間を持ちました。思い付きをそのまま実行に移すということでは到底お話になりませんが、しかし立派な企画も発想もやはり思い付きから出る、閃きから出ると思っています。実行に移せることは十に一つもございませんが、やはり各々の企業にとりまして世紀の決断というのをやられるのはトップの方の閃きから生ずるものであって、自分の閃きや思い付きを大事にしてそれから真剣に考えて行くことが必要ではないかと思えます。私共の銀行がよく新聞紙上を賑わすような経営戦略を展開しておりますのも、金融自由化という歴史的な変革の時代に直面しているからでありまして、そのためにはどうあるべきか、どうしたら良いかということをとっぴとして始終考えて来た訳でございます。効率化、合理化の指導が勿論大事でございますが、やはり長期的な戦略というものが更に大事でございます。

実は少し恥を申しますと、私共数年前にあるコンサルティングの診断を受けまして、い、サジェッションを貰いました。いろいろなことを実行した訳でございます。その時はまあ日本の企業としては比較的良いと誉められた。あらためて最近もう一度受けようと、今度は相当自信を持って指南を受けましたところ、完全な落第点が付きまして関係するセクションの人達はもう呆然自失するというような酷評が付きました。というのは一所懸命やっている心算でも世の中の変化がそれ程激しいということの自覚が足らなかつたことを痛感しておる訳でございます。

長期の経営戦略を担い、大きな決断をされるという時はトップが慎重に長い間考えに考え抜か

れた上にやはりそういう専門家に診断を受け、あるいは意見を聞かれるということがこういう激しい変化の時には必要ではないかと思ひまして私も自分の銀行の最近の経験に徴して切に感じましたことを最後に申し上げた次第です。

本日この席には企業の経営に携わっておられる方も多いのではないかと思うのですが、「今こそ経営者冥利に尽きる時代だ」という御認識を持たれまして、会社の御発展の基盤固めのための戦略的経営をされんことを祈願致しまして私の講演を終らせて頂きます。長らく御清聴有難うございました。

……………拍手……………

(住友銀行会長)