

「真のグローバル企業」を目指す第二の創業

キヤノン株式会社取締役会長

賀 来 龍 三 郎

本日は神奈川県立神奈川大学国際経営研究所開設を記念した「地球的視野に立つ企業経営」と題するシンポジウムにお招きをいただき、冒頭にお話し申し上げる機会を得たことをまことに光栄に存じます。本日出席の皆さま方は必ずしもキヤノンという会社をよくご存じないと思えます。本題に入る前にまず会社の概要を、ごくかいつまんでお話し申し上げます。

進取の気象と人間尊重

キヤノンでは本年（一九八八年）を第二の創業の年と呼んでおりますが、今から五〇年前、昭和一二年に創設されました。当初はキヤノンという社名ではなく、精機光学株式会社という名前でした。実は、それより更に四

年前の昭和八年に、精機光学研究所というところで高級カメラをつくろうとしたのが始まりです。

創業当時の人々はみんな素人といえますか、カメラのことなど知らない、技術のこともあまりわからない、中にはお坊さんもいれば、お医者さんもいる。そういう人たちが意気だけに燃えて始めた会社です。今でいうベンチャービジネスですが、非常に不安定なスタートを切ったのではないかと思えます。

ただこのころ、創業者の一人に吉田五郎という人がいました。この人は町の発明家でしたが、日本で初めてトキキーをつくり上げたというような、非常に才気のある人でした。この人が昭和の初めごろから、「日本でもライカのような高級カメラをつくってみたい」ということ

で呼び掛け、いろいろな人の参加を得たのです。

そもそもきっかけというのは、証券会社に勤めていた内田三郎という、先の吉田五郎の義理の弟にあたる人が持ち込んだ話です。当時日本には鮎川義介という偉大な実業家がおりました。日産コンツェルンの総帥で、満州にも満州重工をつくったという大変な実業家です。現在の日産自動車、日立、ビクターといった会社の先駆けを興した人です。この人物を内田三郎が訪ね、「高級カメラづくりをやりたいんだけれども、どうだろうか」と相談したのです。鮎川義介は、日本は資源のない国だから、ドイツやスイスのように精密機械工業を興すことは絶対必要じゃないか。自分は今重工業のほうで忙しいから手伝いはできないけれど、やることには大いに賛成である。そういうふうに激励してもらったおかげで、大いに奮起してスタートしたというわけです。

現在の我々にとっては、カメラという何かおもちゃに毛の生えたようなものだという感じでしょう。私が会社に入った昭和二九年当時でも、それほど重く見られていたわけではありません。それが、昭和八年とか一二年頃となると、ドイツで初めて高級カメラを完成して売り出した時代です。ライカは当時の値段にして五〇〇円ぐらい、その後統制がだんだんひどくなった昭和一二年頃には一台一五〇〇円ぐらいしていました。当時の大学卒

の初任給が四、五〇円だったことを考えると、相当に高度な製品であったといえます。

それはさておき、素人が四、五年のうちに曲がりなりにも高級カメラといえるものをつくってしまったのです。こういうことから現在のキャノンという会社はスタートしました。こうしたいささかユニークな伝統を受けついでためでしょうか、キャノンの特色というと、一つは、新しい技術に恐れずに取り組むという進取の気象が非常に盛んな企業であるということができます。二番目には、これはちょっと視点が変わりますが、非常に人間尊重の歴史を持った会社であるということです。

戦後には、職員・工員などという区別をなくし、社員という名で一本化してやっている会社は多くなりましたが、キャノンでは戦前から工員とか職員とかいう区別を一切しておりませんでした。すべて月給制度であったことはもちろん、当時は工員と職員で便所も違う、食堂も違うというような差別があるのが当り前でしたが、キャノンでは全部社員として差別なく遇していたのです。こうした考え方は、その後もずっと我々の企業に受けつがれています。もちろん終戦直後に労働組合はできましたが、いまだかつて一度もストライキがないという珍しい会社です。

こういう事情から長くカメラ専門の会社でしたが、カ

メラだけでは将来の繁栄は望めないだろうということ、昭和三〇年の中ごろから多角化という問題に取り組みました。この段階では、当時の経営者と、我々若手との間でかなり激烈な議論が行われました。人間というのはだれしも一度功なり名を遂げると、随分と保守的になるものです。多角化ということに対しても、経営者の方は一向に耳を傾けようとしません。我々若手の方は、キャノンという会社を永遠に存続させるためには多角化以外には道はないのだ、ということ強く主張しました。そして昭和三〇年代の後半には電卓をつくり、複写機をつくり、そういうふうな多角化路線を歩むようになったのです。

優良企業構想

多角化と口では簡単に言っても、これはやはり極めて困難な問題です。ましてや当時の経営者が心から賛同していなかったこともあり、昭和五〇年に至ってとうとう無配に転落するという悲劇を味わいました。

そこで我々は、昭和五一年に「優良企業構想」というものをスタートさせることにしたのです。当時の一般的な概念からして、経常利益率、純利益率が一〇%以上ないと優良企業とは言えないということで、計数的・利益的にはそういうものを目指しました。

第一次優良企業構想を、昭和五一年から五六年まで推進した結果、無配に陥った会社が五五〜五六年には一割以上の経常利益を上げる会社にまで蘇りました。一応は優良企業といえる経営実績を示したわけです。

この間に行ったのは、多角化戦略の推進と、徹底した効率化経営です。CDSと呼ばれるキャノン式開発システム、キャノン式生産システム、キャノン式販売システムを軸にして、懸命に合理化を図りました。

第一次優良企業構想に続いて、昭和五七年から六二年までの六年間は、「第二次優良企業構想」に取り組みました。このとき我々が考えたことは、第一次優良企業構想というのは富士山に登るようなものだったということ、富士山に登った後には、当然今度はエベレストに登ろうという衝動にかられます。何より世界の最高峰ですから。

富士山に登るくらいなら、ちゃんとした意志さえあれば登れるでしょう。夏山ならば、草履ばきで登れるかもしれない。しかし、世界最高峰のヒマラヤに登るということになれば、これはやはり大変なことです。たとえ話で申しわけないのですが、ヒマラヤに登るときには相当な準備をして登らないと、うっかり登れば命を落としてしまいます。富士山などとは気圧も違います。寒気も非常に厳しく、すぐ凍傷にかかってしまう。それから、平

地でも台風のときには五〇メートルくらいの突風が吹きますが、ヒマラヤではおそらく秒速一〇〇メートル以上の突風が吹くような状態になるでしょう。このような、いわゆる環境条件は、富士山の場合とは比較にならないほど激しいと考えておかなければならない。ヒマラヤではありませんが、あれほど周到な準備をした植村直己さんがマッキンレーで遭難してしまいました。おそらくは尾根で突風に遭って吹き飛ばされたのだろうと思います。ヒマラヤでも、せっかく登頂に成功していながら、加藤隊員が結局ああいうような状態で下山せざるを得なかった。中国人の好意によってようやく元気を回復することができました。いずれにしろ、とにかく大変なことだという認識を持っていました。従って第二次優良企業構想は、エベレスト登山に備えての準備期間としました。

技術戦国時代

企業にとって、このエベレスト登山というのは何を意味するのでしょう。私は二つの課題を設定しました。まず第一に、世界的な規模で競争が非常に激しくなるということです。特に技術競争が激しくなるに違いない。私はこれを「技術戦国時代」と名付けました。従来のカメラ産業であれば、カメラ業界だけ、比較のおとなしい企業とだけやっていればよかったです。しかし今後は、

例えば国内では電機メーカーとも競争していかなければならない。お互いに指向する方向に共通点があるからです。こうしたメーカーとの競争に勝ち抜くには、従来にないよほどの努力をしなければなりません。

また世界全体を見渡せば、例えばIBMとかコダックといった大企業とも競争していかなければならない。これこそまさに戦国時代に突入したと同じです。しっかりしないと、キャノンという企業の存続そのものが危ないぞ、というふうに考えました。

そこで、技術戦国時代を勝ち抜くことを第一のターゲット目標にしたのです。まず、それまでは売上の四％から五％に過ぎなかった研究開発費を、とにかく二桁に乘せてしまおうと、一〇％以上にしました。そして、少なくとも半ダースなり一ダースなりの、世界でも文字どおりキャノンにしかないといえる独自の技術を確立したいと考えたのです。

戦国時代の例でいえば、自分のところの兵隊を一騎当千に鍛えあげる。こういうことをまず考えるでしょう。同じことは、現代の経営においても当然しなければなりません。ただ戦国の時代を注意深く振り返ってみても、一国だけで戦うということは非常に危ないのです。中国の『三国志』をみても、合従連衡ということをやります。日本の戦国時代をみても、いわゆる外交戦略をうまくやっ

たところは勝っている。天下を取った徳川家に例をとっていても、後の家康、松平竹千代自身が今川の人質になっていた。その後は織田と結び、豊臣と和します。こういうふうにはいい相手を選んで連合していかないといけない。

これを現代の企業に置き換えると、世界レベルの優良企業と開発面・生産面、さらには販売面でもいいのですが、とにかくお互いの持っている力を合わせて協力しながらやっていかなければならない。これが非常に重要になってくるわけです。我々も先ほど述べたように、売上高の一〇%以上の研究開発投資をして、一ダースぐらいのキャノンならではの得意技術を持つ。そのうえで、これらの技術をバーゲニング・パワーとして世界の優良な、我々の持っていない技術を持っている企業と協力しよう。こういう戦略をとることにしたのです。

それから第二番目に私が考えたことは、やはり厳しい国際的な経済摩擦が必ず来るにちがいないということ。経済摩擦に対応するための周到な準備をしなければならぬ、ということを考えました。

この二つが、昭和五七年に始まった第二次優良企業構想の我々の戦略目標であったといえます。戦略目標として掲げた以上、せっかく一〇%、一二%にまで回復していた利益率ですが、私はこれが半減して七%、六%に落

ち込もうとも果敢にやらねばならないということで、第二次優良企業構想に着手しました。

ところがまことに残念なことに、こうした積極的な取り組みをしている最中に、案じていた通り経済摩擦が非常に深刻化してきました。利益率がさらに大きく落ち込むことは避けられません。なぜかといえば、キャノンの輸出比率は七六%です。これはおそらく日本の輸出企業の中でも、一、二を競うぐらいの高い比率だと思います。一ドル一円の円高になるだけで、我々は十数億円の利益を失います。それが一円やそこらではありません。一度に何十円と来たわけですから、これはたまったものではありません。こうした極端な困難は去年で一応終わりましたので、これからはベストの状態に戻していこうと考えているところです。

キャノンというのは今申し上げたような会社ですが、やはり数字で裏づけをしておく必要があると思います。昭和五一年、第一次優良企業構想に取り組む前の年、昭和五〇年を基準にして昭和六一年までの一年間、この間にどれほど業績を上げることができたかということ。世界の企業と比較検討できるデータはあまりありませんが、アメリカの『フォーチュン』という雑誌が毎年アメリカの五〇〇の大企業、それからアメリカ以外の世界の五〇〇の大企業の売上高、利益、そういうものを発

表しています。適当な資料はこれしかないように思いましたので、これで調べてみるとキャノンは一年間に売上高が一三・二倍になっている。『フォーチュン』誌にリンクされた世界的な企業の水準ではどうかというと、これはアメリカの企業も全部加えて一〇〇〇社の中で第二位に相当します。第一位はどこだろうと興味をお持ちと思いますが、これはデジタル・エクイップメントというアメリカの会社で一四・二倍です。

日本のその他の会社はどうなっているかと申しますと、無礼をお許しいただきまして、六位にシャープの八・六倍、七位に富士通の八・三倍、それから一位に日本電気の七・七倍、二位に東京三洋の七・四倍、五位にリコーの七・二倍、八位にホンダの六・五倍となっています。このように日本の企業は上位二〇社以内に七社入っていますが、キャノンはこの資料で見える限り、その成長率は世界で第二位であったということです。

もう一つ、技術戦国時代に突入したという認識から、我々は研究開発投資を倍増したと申しました。この点に關しては、つい最近アメリカの『タイム』という雑誌が昨年のアメリカにおける特許登録件数を紹介しました。これまで二五年間、GE（ゼネラル・エレクトリック）という電機会社が特許登録件数で一位を保っていたのですが、昨年一挙に日本の三つの企業が抜いてしまったと

いう記事です。一位は、これは口はばったいことですがキャノンです。二位が日立、三位が東芝で、GEは二五年来初めて四位に落ちたということです。こうした数字が適当な業績評価であるかどうかは別にして、つい最近の雑誌に紹介されたこともあり、我々の優良企業構想の一応の成果としてご報告しておきたいと思えます。

グローバルな感覚を欠いた日本

今年は我々にとって創業五一年目に当たります。そこで、これを第二の創業と呼び、「真のグローバル企業構想」を掲げて新たな再出発を図ろうとしています。その具体的な内容についてはお手元の『キャノンの第二次創業ビジョン』という冊子を見ていただくことにして、ここではあまり触れません。ただ、その背景になった考え方というものを披露させて頂きたいと思えます。

私がキャノンの経営幹部になったのは昭和四〇年のことですが、それまでの三〇年代は、ちょっと油断すると日本の経常収支はすぐ赤字になるという時代でした。いわゆる「国際収支の天井」という問題があった時期です。この時代には、二〇億ドルという日本の外貨準備が、景気がよくなるとすぐ割れてしまいました。

当時の政治家や官僚には今考えても立派な人たちが多かったと思います。少なくとも現在のメキシコとかアル

ゼンチン、ブラジルなどと違い、借金をすることを極めて大変なことであるというふうに考えていました。何とか借金をしないで済むように、自ら政策努力をしたわけです。これが有名な国際収支の天井という問題です。

昭和三〇年代はそういうふうになってきたのですが、四〇年代に入ると、日本は黒字体質の国になってきました。数字を挙げてみますと、四〇年には経常収支が九億ドルの黒字、四一年には一三億ドルの黒字、四二年には二億ドルの赤字になりますが、四三年には一〇億ドルの黒字、四四年には二一億ドル、四五年は二〇億ドル、四六年は五八億ドル、四七年に六六億ドルの黒字というふうに文字どおり黒字体質となったわけです。

日本が明確な黒字体質になったにもかかわらず、我々はそういう意識を持ちませんでした。日本のGNPが世界第二位になった今でも、日本人の多くはまだまだ自分たちは貧乏だと考えています。オレンジや牛肉の自由化もできないよというような感覚においては、四〇年代の初め頃とそう変わらないと思います。そのころは今よりもっとひどかったわけです。絶対に日本というのはまだ貧乏国である、そういうような感覚を持っていた。

そのために、昭和四六年にニクソン・ショックが起きました。我々には黒字体質に対応しなければならぬという感覚が全くありませんから、とにかく三六〇円

を死守しようとしたのです。アメリカはたまりかねて金・ドル交換の停止に踏み切りました。それから変動相場制に入るといふようなことをやったのですが、このブレトン・ウッズ体制、つまり戦後アメリカが築いた自由貿易体制の恩恵を最も受けたのは日本です。にもかかわらず、これをつぶすようなことを一生懸命やっていたので、自分に一番不利になるようなことを平気でやっていたというのが、他ならぬこの日本だったのです。

私は当時、これはいかんと思いました。昭和三〇年代までは確かに日本は赤字国だから、昨今の世界の債務国と違って、まじめに対処してきたといえます。しかし、四〇年代に入り国際収支の黒字体質に変化した時点で日本の政策を変えなければいけなかった。どう変えるかというところ、それまでは国際収支の天井というか、経常収支の赤字が出ることを懸命に防いだわけですが、これからは一八〇度転回して逆の天井、つまり黒字をあまり出さないような経済政策をやっていかなければならない。これが当時の日本に必要な改造だったと思うのです。

ところが、日本全体の考え方は全く違っていました。昭和四六年のニクソン・ショックのときまでに、こういうようなことを言ったのは、経済学者にも評論家にも一人もいませんでした。それほど日本というのは感覚的に遅れていたわけです。そのためにニクソン・ショックの

ときも、日本だけが一週間以上、三六〇円を買い支えるというような馬鹿なことをやった。たまりかねて、八月の終わりには市場を閉鎖しました。

昭和四六年の一二月にワシントンのスミソニアン博物館で、いわゆる固定相場制に戻そうという会議が開かれましたが、このとき日本の代表が言ったのは何かというと、できる限り三六〇円に近いレートで決めましょうと。二〇〇円台などをもってのほかということで、頑張って頑張って一ドル三〇八円で決めてきた。まるで凱旋將軍みたいな顔で帰ってきました。しかしどだい無理な話ですから、翌年になるとまたすぐだめになってしまいました。西ドイツはやはりグローバルな感覚がありましたね。ニクソン・ショックの前に二度ほどマルクの切り上げをやっているのです。日本だけは三六〇円を金科玉条にして、何もしようとしなかった。こういう間違いをしたから、その後も続けて間違いをしたわけです。

どういいう間違いをしたかという、四七年の六六億ドルの経常黒字の後、翌年の四八年には第一次オイル・ショックの影響を受け、赤字に転じます。四八年には一億ドル、四九年には四七億ドル、五〇年には七億ドルと赤字が続いたのです。この結果、マクロの経済摩擦は一応鎮静化したように見えました。

ところが五一年になると再び経常黒字に転じて三七億

ドル、五二年には一〇九億ドル、五三年には一六五億ドルと黒字が出ます。たまたま田中角栄さんが総理大臣をしていた時期です。田中総理はやはり心配して、日本は輸入を拡大して黒字を減らさなければいけないということ、ハワイまで出かけていった。ほんとうのところはわかりませんが、ニクソン大統領がロッキードを買ってくれというので、「よっしゃ、よっしゃ」と買ったのがあの問題なんです。

福田首相の頃になると、何か言われると公定歩合をちょっと下げるとか、追加投資をやるとかしました。しかし、一六五億ドルもの膨大な黒字を抱えるという非常に大きな問題がそのまま残されていたのです。ところが、このとき運よくというべきか五四年に第二次オイル・ショックが起きました。そのため、五四年には八八億ドル、五五年には一〇七億ドルの赤字ということに激変、マクロの経済摩擦もオイル・ショックのおかげで鎮静化してしまっただけです。

しかし昭和五六年以降は、またまた黒字になりました。つい最近のことですから数字を並べてみますと、五六年が四八億ドルの黒字、五七年が六九億ドル、五八年が二〇八億ドル、五九年が三五〇億ドルと、うなぎ上りに黒字が増えていきます。さらに六〇年には四九二億ドル、六一年には八五八億ドル、六二年には八七〇億ドルと増

加します。経済摩擦がどれほど深刻なものかは、この数字を見れば一目瞭然と言わざるを得ません。

現在、日本自体は非常に景気がよくなってきており、すし、去年のブラック・マンデーの株の暴落以来、アメリカの保護主義も若干下火になったのではなからうかといわれています。ただ、私は六一年の頃から、景気は六二年には非常によくなりますよということを言っておりました。当然そうなるわけです。なぜかという、ものすごい金余り現象です。株価もものすごく上がりました。これはやはり金持ちが増えたのと同じことです。消費は活発になります。そのうえに、円高メリットを存分に享受した業種があります。これらは非常に景気がよくなる要因です。

三番目の理由としては、曲がりなりにも中曽根内閣の末期に六兆円の内需拡大策が実行されました。そういうものが重なってきましたから、去年の暮れから今年の前半にかけて、ものすごく景気がよくなっているのは当然の姿です。そこで経済摩擦も弱まってきたという風潮で、「めでたし、めでたし」というのが、日本の現状ではないかと思えます。

しかし、私はとんでもない話だと思えます。なぜかといえ、これも前から言っていることですが、日本の景気と国力は、昔は一致して動いていました。だから景気

がよくなれば国力も上がります。ところがこの摩擦以来、両者が一致しなくなりました。乖離しているのです。だから一見景気がよくなったからといって、すべて解決したと考えるのは、非常に危険です。この理由を述べる時間はありませんが、日本の競争力というのは極端に悪化してきている。これに気がつかないと、将来の日本は大変なことになるですよと言いたいのです。

憂慮すべき日本の空洞化

なぜかという理由を一つだけ申し上げましょう。アメリカは産業の空洞化をやりました。ドルが非常に高かった時代が続いたということ、労務費が高かったということ、アメリカの製造業はどんどん日本にも逃げてきましたし、ASEANにも行く、メキシコにも行くという具合に、どんどん外国に逃げてしまったのです。その結果は空洞化を招き、現在財政赤字と貿易赤字という双子の赤字が消えないで困っているのです。

日本でもやはり、今どんどんそうした空洞化が進行中です。キャノンにおいても、設備投資はもう海外でしかやりませんよという方向で進んでいます。自動車メーカーもものすごい勢いでそういう方向に向かっていきます。

電機メーカー各社もそうです。なぜそうなるかといえ、円レートは現在一二五円くらいですが、いずれ一〇〇円

ぐらいになるだろうと、皆もう頭の中で決めているからです。早ければ、今年の終わりから来年にはそうなるだろうと。それなら海外へ出るしかない、と、どんどん海外に投資を行っているのです。

ここで特に注意したいのは、アメリカは空洞化したけれども日本は空洞化なんかしないよと、非常にのんきなことが言われていることです。私は実に憂慮すべき事態だと考えています。それどころか、アメリカの場合よりも日本のほうがもっとひどくなりますよという感じを、私は強く持っています。なぜかという、アメリカでは空洞化したといっても、それは製造業が逃げ出しただけのことです。世界一強い生産性を持っている農業、今はちょっと困っておりますが、とにかく生産性は世界一高い農業、さらに世界一の實力を持ったサービス業、世界一のソフト産業も持っています。ほんとうの意味の世界一の宇宙産業、軍需産業、ハイテク産業も残っています。言ってみれば、一番弱い一般の製造業だけを追い出し、空洞化したといわれているのがアメリカです。

ところが日本が今やろうとしているのは何かというと、一番強い製造業を追い出しているのです。後に残るのは何かというと、世界一弱い農業、世界一弱いサービス業、世界一弱いソフト産業が残るのです。これで何で日本は困らないでしょうか。アメリカが一番強いものをいくつ

も残してこれだけ困っているのです。アメリカの一〇倍の困り方をするのは必然です。政府はよほど政策を考えないととんでもないことになりますよ、というのが私の現在の気持ちです。

これまでを振り返ってみますと、四七年に実は摩擦の第一回目があったのです。このときは、田中総理が努力したから助かったわけではありません。私は第一の神風と呼んでいます、オイル・ショックという神風が吹いたから助かっただけです。五四年の折も、福田総理が努力したから助かったわけではない。第二の神風が吹いたから助かったに過ぎません。そのときに、私は第三の神風は吹きませんよということを申し上げた。中曽根総理は一生懸命努力したようだけれども、大して効果が上がらなかった。それどころか、日本の地価をこれだけ上げてしまい、摩擦もこれだけひどくしたということで、歴代の総理の中でも、私は一番責任を感じなければいけないと思うのです。個人攻撃はしたくありませんが、そういうふうを考えています。

包括法案が少々緩くなったといっても、いったん通ると大変です。オレンジ、牛肉にしても、アメリカは相当強硬です。それに建設事業がいったん合意したといっても、あれほど習慣の違う業界です。日本の場合は、談合など話し合いをしながら協調してやっというところとします。

それに対してアメリカの方は徹底した自由競争でやろうとするわけですから、一緒にうまくやれるはずがない。一応収まったように見えても、まだまだ終わってはいません。それから東芝機械のココム違反問題、このままでいくとすれば、ますます厳しくなると見たほうが正しいのではないかと思えます。農業問題もあります。円が逆にどんどん安くなるようであれば、空洞化にも歯止めがかかりますから、私の心配もなくなっていきます。しかし、このまま円が高くなるようであれば、空洞化は避けられません。

「倫理国家論」

ほんとうは先に述べたように、日本の国際収支が黒字を出さないような政策に転換していかなければならないのです。それが、非常に甘いというか、そんなことなど考えもしなかったというのが今までの姿です。そういうことから私は最近、「倫理国家論」ということを盛んに訴えています。この倫理国家論とは一体何かということをごくかいつまんでお話し申し上げます。

まず第一に、我々はやはり歴史というものから大いに学ばなければならぬと思うのです。過去の日本の大変革というものを振り返ってみると、近くは明治維新がありました。その前は江戸時代、徳川幕府が開府したとき

がそうです。一体どういう時代だったかというところ、それは一〇〇年も続いた戦国時代と呼ばれる乱世を治めたのです。幕末になると、内外からの圧力が加わりました。国内では町人の台頭、武士の没落、それから外部ではプチャーチンやペリリによる開港要求、こういう外圧も手伝い、それで日本全体が不穏のうちに幕末を迎えて、そして明治維新を達成したのです。現在は徳川の日本統一や明治維新に次ぐような第三番目の大改革をやらなはいけない時期になっている、ということが倫理国家論を唱える理由です。

それでは、過去の改革では一体どういうことをやってきたかというところ、徳川時代は、これはやはり政治家・官僚に立派な人がいっぱいいて、非常におもしろいシステムづくりをやっているのです。まず、中央集権的分権制という組織体制のもとに参勤交代制をとる。諸藩に攻められるといけませんから、参勤交代では正妻をみんな人質として江戸にとっておく。政治形態としては、外様の大名を政治家にするようなことは絶対にしては、譜代の大名や旗本から、老中とか若年寄を出して政治体制をつくる。旗本八万騎には名譽を与えてお金あまりやらない。柳生のお庭番は全国を回っては何か問題があったり、跡継ぎがないということであればお家をつぶしてしまう。ゼロサム社会ですから、そうやってやらないと

功績に報いられないわけですから。こういうシステムを一体だれがつくったのかというと、これは当時の政治家・官僚が全力を挙げて構築したのです。そのおかげで、実に二五〇年にもわたって非常に安定した社会を築くことができた。土農工商という階級制度を定めて、人口は増やさない。間引きはするということで、二五〇年間鎖国の中で体制を保った。時代を考えれば、実にすぐれた体制であったと私は思います。

ところがこれにもいよいよ外圧、内圧が来て崩れた。この明治維新のときに活躍した政治家・官僚も非常に立派な働きをしたと思います。明治維新の基本理念というのは、殖産興業・富国強兵です。教育制度を持つ、憲法を持つ、議会制度をつくる。すべてやはりシステム構築をし直したわけですから。

江戸幕府の基本理念は一体何だったのかというと、このときは徳川一族を永遠に日本の支配階級にしようというのが理念だったわけですから。この理念に向かって、政治家・官僚は力を合わせて全力投球をした。

明治維新のときの理念は一体何だったのか。これは日本という国を、世界の中で強く富んだ国にしようというのが基本理念だったわけですから。ただ、途中でこの理念をはき違えて軍部が満州を取ったり、太平洋戦争を引き起こしたりという間違いをしでかした。しかし、理念その

ものはやはり日本という国を強く富ませようというものだったのです。軍部の考えた手段、方法が悪かったためにつぶれてしまった。

戦後になってマッカーサーが来て、日本の再建に入りました。戦前から受けついでのと基本的には同じ理念ではあっても、今度は極めて平和的に推進し、昭和四〇年代にはアメリカに次いでGNPが世界第二位にまでなりました。今年あたりは一人当たりの国民所得でも、アメリカを抜いてしまった。世界一になったわけですから。スイスが上にいるかも知れませんが、あれからまた円が更に高くなっているのです。スイスも追い抜いたでしょう。文字どおりの世界一になってしまった。

これをこのまま続けたらどうということになるかということ、もう皆さま方ご存じの通りです。日本は世界から孤立化して、どうにもならない状態になってきます。ここでどうしても第三の理念を持ち、日本のシステムを再構築しなければなりません。今回の理念は何かというと、世界人類との共存ということですから。そうでなければ、日本そのものが成り立たなくなってしまうことは、もはや説明を要しないでしょう。

考えてみれば、徳川時代は徳川一族のためにという、家族・家という理念だった。明治維新は、国という理念だった。しかし今度は世界という理念に立って、これで

日本の再構築、システム再構築を行わない限り、日本そのものがだめになってしまいます。

もう一つ忘れてはならない大きな流れがあります。今お話したのは、日本という国の歴史から見た流れです。もう一つの流れというのは、地球規模のもので、今や人類にとって地球があまりにも狭くなってしまったということからくる問題です。

例えばローマクラブが一九七二年でしたか、ああいうレポートを出しました。その内容は必ずしも正しくなかったということですが、やはり資源の保護という問題は非常に大事な問題です。それから公害の問題も極めて深刻な問題です。最近もフロンガスがオゾン層を破壊して、このままでは人間は地球上に住めなくなるだろうと警告されています。また、炭酸ガスがどんどん増えるために地球の温度が上がり、極地の氷が溶けて陸地が水浸しになるといった危険性も指摘されています。食糧の確保や安全についても大変な問題を抱えております。

こういうふうを考えてきますと、やはり我々人類が目覚めない限り、地球も人類も滅亡していくしかないという、もう一つの大きな流れがあることに気付きます。

そればかりか、人類というのは非常に馬鹿なんです、ね。いがみ合っただけのソ連とアメリカがそうだし、

アラブとイスラエルなどというのは、もう和解ができないほどいがみ合っている。アラブの中でも、イランとイラクがああいう状況です。もうすべての国がそうですね。イギリスのような文明国でさえ、北アイルランドを抱えて殺し合いをやっている。スリランカもそうですね、インドもそうです。中南米はもっとひどい。こういうような状況をだれが一体仲裁できるのだろうか、救えるのだろうか。そう考えると、日本という国が私はやはり一番適しているのではないかと思います。もちろん、今のままの日本では何もできません。だからこそ、ここで日本が新たなシステムを構築しなければいけないのです。

それでは、日本のシステム構築をどう変えるか。これはもう簡単と言えば、非常に簡単なことです。我々の祖先はかつて日本人の手だけであれだけのことをやり遂げたのです。戦国時代は、これは非常に血を流しました。織田から豊臣、それから徳川と、ものすごく血を流しています。ところが、明治維新の折はほとんど無血だったんです。明治一〇年の西南戦役までは、鳥羽伏見の戦いとか若干血を流しましたが、ほとんど無血革命に近かった。今度も我々は血を流さずに、明治の祖先のように、システム構築をやるべきではないかと思うのです。

何をやらなければならぬかというところ、まず政治のあり方を変える、それから行政のあり方を変える、農政を

し、どういふ問題を引き起こすかという点、それは資本家と労働者の対立、労使の対立という問題です。資本家が自分たちのポケットに入れようとするのを、労働組合の方が寄せ、寄せという。これが通常ヨーロッパにもアメリカにもどこにでもある会社です。日本にもこういう会社はいっぱいあります。これを「第一種の企業」と私は呼んでいます。

それから「第二種の企業」というのは、言葉は適当でないかもしれませんが、運命共同体的な企業です。どういふ企業かという点、キャノンがかつてそうだったので、従業員も経営者も一体なんだよ、栄えるも減じるも一緒だよ、という企業です。ここでは、経営者も一般の労働者もそれほど収入の格差がない。第一種の企業の方は、そうではありません。労働者の給料と経営者の給料とはもう大きな断層があります。今の日本というのは、税制の問題とかいろいろあったのでしょうが、労使間の給料格差はあまりなく、こうした運命共同体的な企業になりやすい。ここでは、労使の対立はなくなります。問題は、社会から、例えば消費者運動から弾効を受けます。自分の企業だけがよければいいという姿勢だからです。

これを脱皮するためにどういふ企業があるかという点、いわゆる社会的責任を全うする企業、これを「第三種の企業」と名付けています。これはどういふ企業かという

ますと、地域が非常に狭いのですが、例えば北九州市の会社であれば北九州のことを考える。広島の場合は、広島市の町に貢献していくという会社です。久留米の会社だったら、久留米に文化的資産を残そう、こういう会社です。こうした企業に対しては、確かに住民運動も消費者運動も起こらなくなります。これは解決します。

この種の一番大きな規模の会社は、日本という国全体が地域になるわけです。例えば鉄鋼会社です。「鉄は国家なり」といって日本のために頑張ってきた。こういう会社が第三種の企業に当たります。しかし、こうした企業こそ国際的な経済摩擦を起こします。現在の日本の大企業の多くが直面している問題です。

そこで次に、労使の対立も解決し、社会の問題も解決し、そして国際間の経営・経済摩擦を解決する第四番目の種類の企業が必要となります。つまり「真のグローバル企業」です。これを我々は目指さなければならぬのです。この段階の企業は、世界人類との共生という、先ほど述べた日本の国家が努力すべき目標も同時に考える必要があることは言うまでもありません。

現代の改革の主役は企業

以上が、私がキャノンの第二の創業に取り入れている理念です。倫理国家論の企業編ということになります。

なおここで注意しなければならないのは、企業の役割というものは、現在一般に考えられている以上に重要だということなのです。先ほども指摘した通り、江戸時代の官僚・政治家、明治時代の官僚・政治家、それから現代の官僚・政治家、これらには大きな違いがあります。どこに違いがあるのか。

人間というのは、ある意味で非常に情けない存在だと思いますが、自分の利益と一致することには全力を注ぐということです。もちろん、キリストのような人が、何十億人の中に一人ぐらいいるかもしれません。自らを犠牲にしても世の中のためにやろうという人です。しかしこうした生き方をすべての人に期待することはできません。我々はやはり、自分の利益のためであれば一生懸命取り組みます。

重要なのは、まさにこの点です。江戸時代の政治家・官僚、明治時代の政治家・官僚は、自分の利益と先ほど述べた徳川幕府なり明治政府の理念とが一致していたのです。一つの例を挙げれば、伊藤博文です。これは長州の下級武士の下級、まあいいところ水呑み武士であったわけです。これが明治維新とともに大いに活躍することになりました。最後にはとうとう公爵にもなります。松方正義という人も、鹿児島のはり下級武士だったので。あれだけ活躍するとやはり松方公爵になる。日本に

対する貢献・活躍と自分の名誉・利益とがぴったり一致していたのです。だからこそ、文字どおり命をかけて取り組み、その成果は日本全体の利益となったのです。

ところが現在は一致なくなっています。例えば現在の政治家は、自分の選挙区のことしか頭にありません。自分の選挙区のことを、文字どおり第一義なのです。日本全体のこととは第二義、世界のこととは第三義です。だから、田中角栄さんのように、地元の新潟のためにはあれだけのトンネルを掘るけれども、他のことはあまり知りませんよということになってしまふ。

官僚も同じです。官僚は自分の省を強くすることに全力を挙げている。自分の在任中に自由化をして認許可権を失いでもしたら、もう偉くなる望みはない。日本のため、世界のために自由化がどれほど必要だとわかっていても、頭のいい官僚が自分から進んでそういうことをやるはずがありません。このように、国の利益と個人の利益が一致しなくなったのです。

ただ一つ、今そうした利益が合致しているのは企業ではないでしょうか。私の会社もそうですが、世界が平和で協調を維持し、自由貿易体制を堅持してこそ、企業の繁栄が約束されているからです。

もちろん今後とも政治家・官僚の役割はそれなりに重要だと思います。しかし、より重要な役割が企業に移っ

てきているのです。なおかつ、この自由社会において、ほとんどの雇用を提供しているのは他ならぬ企業です。政治家でも官僚でもないのです。それから、文字どおり世界中にネットワークを築いているのも企業です。政府が各国に大使館を置いているのは訳が違います。大使館の職員は、日本からやって来る政治家の案内に追われているというような話も耳にします。ほんとうの意味の外交をやっているのは企業です。幅の広い、力強いネットワークを持っている。それに、力もあります。すぐれた数多くの人材とお金を企業は持っている。こうした企業がほんとうの意味で現代の改革の主役にならなければ、だれができるというのでしょうか。

キャノンはその使命を帯びた、真のグローバル企業を目指す理念を持って第二の創業に臨みたい、これが私の考えです。ご清聴ありがとうございました。

(かく・りゅうざぶろう)

(本稿は、一九八八年四月一二日に横浜東急ホテルで開かれた国際経営研究所主催の「第一回国際経営フォーラム」の速記録に基づくものです。)