

企画委員会・法務・CSR 小委員会勉強会

テーマ：「日本企業成長の原動力の考察」

日 時： 2007 年 12 月 25 日（火） 13：40～16：15

講 師： 西藤 輝 （中央大学大学院総合政策研究科客員教授）

場 所： （社）日本不動産鑑定協会 会議室

参加者： 神戸 富吉 （日本不動産鑑定協会会長）

北川 雅章 （企画委員会 法務・CSR 小委員長）

杉浦 綾子 （企画委員会 コンプライアンス体制推進WG 座長）

奥田かつ枝 （企画委員会専門委員）

西村 秀美 （事務局総務課 / 企画委員会担当）

・講義（13：40～15：15）

事務局 それでは CSR に関する勉強会をはじめます。本日、このような勉強会を開催することとなったのは、11月21日の第3回企画委員会において、今後、鑑定協会連合会体制下におけるコンプライアンス体制の確立並びに鑑定協会に不動産鑑定業者等も含めたCSRへの取組みに等ついでの検討を進めていくためには、当該分野に精通した学識経験者からレクチャーを受ける必要があるということになりましたので、本日、日本経営倫理学会理事で中央大学客員教授である西藤輝先生（元 住友商事理事）に協会にお越しいただきまして、CSRに関する講義を行っていただくことになりました。

本日は、主に「日本企業成長の原動力の考察 トヨタ自動車の持続的成長に焦点を当てて」という資料を使って、約90分程度、西藤先生から講義していただきまして、その後、30分程度、質疑応答の時間に充てさせていただき、CSR等に関する理解をより深めていただければと存じます。それでは西藤先生宜しくお願いします。

西藤 はじめまして、西藤と申します。それでは早速始めさせていただきます。

西村さんから事前に『不動産鑑定五訓』というのをいただきまして、早速読ませていただきました。すばらしい理念を掲げておられるなと思ひまして…。ここにお書きになっている五訓は、日本企業は特にトヨタを含めてですが、本当に共通するものを感じます。

企業を一步離れて（公益法人といった）組織で、こういう理念をしっかりと定めているというのは、私の勉強不足なのかもしれませんが、少ないように思います。そのようなこともあって『不動産鑑定五訓』を読ませていただいて、感心しているところです。

本論に入る前に、あまり余計なことを言っははいけません、ちょうど1年余り前、日本の官製談合がひどいものですから、アメリカのテキサス大学の犯罪学の教授が、アメリカの学会誌に日本の政官業の癒着、天下り、そして官製談合ということで、すばらしい日本という反面、こういう現実があるというかなり深い考察をされております。そうじゃないと学術誌には載りませんから、そのプロフェッサー・ウィリアム・ブラックという教授が論文を發表しました。

私のアメリカの研究交流パートナーから、私もアメリカの学会の会員でありますので、2004年の10月号だったのですが、日本についての深刻な問題提起の論文が出ているから、ぜひとも読んでほしいというeメールが来ました。早速、読みまして、学会の仲間を一緒に翻訳して、それをベースに『談合』という本を共著で出したんです。

非常に感じましたのは、あまりここで政治家と官僚を批判するのは今日の目的ではないわけですが、政治家、官僚は理念よりも法律ベースで動いています。もっとひどく言えば、意図的ザル法で、例のまやかしの官製談合が出てくるわけです。

一方、企業のほうはもちろん法律に触れてはいけませんが、やはり理念というのが経営の根幹ですから、そこで同じ日本社会においても、もちろん企業でも不祥事が多いですから、すべてがいいわけではありませんが、そういう政官業で癒着しますと、理念の有無が非常に大きく組織風土を左右しているというのを非常に私は感じていまして、それだけにこの『不動産鑑定五訓』を読ませていただいて、これはと感心いたしました。

ちょっと先に一言、本論と違ったところを言いましたけれども、今日、西村さんからお配りいただいておりますが、不動産鑑定協会の皆さんにお話ししたいのは、タイトルで書きましたように、「日本企業成長の原動力」、これが日本経済を支えていて、その中で特にトヨタ自動車の持続的成長に焦点をあててお話ししたいと思います。

次のページにキーワードを書いておりますが、夢と理想、豊田佐吉と Self-Help、創業の精神と基本理念、豊田家の求心力、二つの DNA と進化する経営、朝鍛夕練とあります。このキーワードが、まず夢と理想、「日本も立派な自動車を」です。ご存じのとおり、豊田佐吉が豊田自動織機をつくって、織機の発明王になって、いまのトヨタ自動車の前身を創業するわけですが、息子の豊田喜一郎を含めて、約 1 世紀、1 世紀にはなりません、90 年ぐらい前にニューヨークへ行って、高いビルのホテルの部屋の窓からニューヨークの町を眺めるわけです。すでにあのころ、アメリカは道路に自動車が溢れるというか、たくさん走っていて、日本とは桁違いという印象を受けた。

これはトヨタの 50 年史、「創造限りなく」という社史の冒頭に出てくるのですが、そこでやはり佐吉、あるいは息子の喜一郎を含めて偉いのは、アメリカにただ感心するだけではなくて、日本でもアメリカの近代化を実現しなければいけないということで、それが夢になって、今日のトヨタ自動車の礎になるわけです。

私はトヨタ自動車について、2003 年 3 月にアメリカの大学のビジネススクールで特別講義をしました。そのときは同じ日本企業でトヨタ自動車はこれだけ成長して、1999 年に日産自動車がルノーと提携します。同じ自動車業界ですから、経営資源等々、あるいは政治経済状況も基本的にはまったく共通しているわけですが、大きな経営格差がある。

一方は崖っぷち、下手をしたら潰れるぐらいの崖っぷち、一方はものすごく大きな成長を遂げている。同じ業界の企業で、優れた企業と、そうではなく劣化している企業の違い

をもたらすのは何だろうかという点が、講義のポイントだったのですが、そういう講義も含めて、私の研究の一環でトヨタ自動車についてやっていて、やはり社史に出てくる「創造限りなく」というテーマ、夢と理想というのがすばらしい。そこでキーワードでこれをまず掲げております。

二つ目が豊田佐吉と Self-Help ですが、発明王になる前の 16 歳、17 歳ぐらいのときに、佐吉はスコットランドのサミュエル・スマイルズが『Self-Help (自助論)』という本を出しました。そして幸運にもこれがいち早く日本語に翻訳(中村正直:西国立志篇)されて、佐吉がそれを読むわけです。この『Self-Help (自助論)』は、天は自ら助くる者を助くというのがメインのテーマですが、この『自助論』を読んで、とにかく依存しがちな人間ですから、自助自立でいかなければだめだということに、まだ未成年の佐吉が目覚めるのです。

それが今日の「自分の城は自分で守れ」で、これはトヨタの 3 代目の社長である石田退三ですが、そういう自立自助という経営哲学に継承されていき、それでキーワードにしているわけです。

それから三つ目は、皆さんもこうやって『不動産鑑定五訓』をおつくりになっているように、やはり企業経営の根幹は理念です。佐吉が亡くなって、その葬儀の席で奥さんが、主人がこういう理念を遺していったという発表をしました。ご存じのとおり、トヨタは平成 9 年にグローバルな時代を反映させた基本理念をつくっているわけですが、何十年もの間、トヨタの基本理念は豊田綱領でした。佐吉がサミュエル・スマイルズの影響を受けて、佐吉の理想を描いた豊田綱領がトヨタ自動車、あるいは豊田自動織機も含めて、経営の根幹になっているわけです。

そして四つ目が豊田家の求心力、慈愛と情です。今日はあまり詳しく触れる時間はないと思いますが、武士道、三河魂です。豊田の場合は三河ですから、その武士道精神、西村さんにはご紹介しましたが、私は武士道を書きまして、これが第 1 巻なんです。武士道はアルファベットの B ですから、A~C までの第 1 巻に私が書いた武士道が掲載されています。この武士道精神で、主君の侍に対する愛情、慈愛、そして情愛、これが豊田家の求心力につながっている。

それから五つ目が二つの DNA、これはちょっとあとで触れます。そして朝鍛席練、これは宮本武蔵が『五輪書』を出していますね。お読みになったと思いますが、この『五輪書』はハーバード大学のビジネススクールでも教材として使われています。これが日本語で出ているやつで、これが英訳されてハーバード大学のビジネススクールで教材になって

いるのですが、この宮本武蔵の『五輪書』の中に、自分を鍛え抜くという朝鍛夕練というのが出てきます。

トヨタ自動車の企業風土、もちろん佐吉の理念をベースにずっと察知していきますと、社史に「創造限りなく」と象徴的にあるように、徹底的に鍛え抜く、これがトヨタ自動車の企業風土の根幹にあって、これでもういいということがない。

個人的にも、たとえば野球の松坂とか、松井秀喜とか、あるいはアイススケートでも、ゴルフでも、すばらしい選手がたくさん出ているわけですが、私はゴルフの宮里藍とかを見ていて、この武蔵の朝鍛夕練というのを感じますし、それからトヨタ自動車の経営にもそれを感じます。もちろんトヨタ以外のホンダでも、キャノンでも、この朝鍛夕練というような精神を受け継いで、限りなく成長を続けているというのが感じられるわけですが、非常に大切な部分ですので、このキーワードの中に入れておきました。

次のページの佐久間象山が描いた理想、あとでまた時間があれば触れますが、二つの DNA でちょっと言いましたように、遣隋使を送ったころ、日本人は和魂隋才と言っていました。中国で隋から漢の時代になったら和魂漢才、そして明治維新以降は和魂洋才、つまり和魂は一つの DNA、われわれ自身、日本人自身の DNA です。

それと同時に日本海の DNA、これを千何百年前は中国の隋から、あるいは漢から、そして江戸時代末期から、あるいは特に明治維新後は洋才ということで、西洋世界から学ぶわけですが、明治維新の 20 年ぐらい前に佐久間象山は未来の日本の理想を掲げて、「東洋の道徳と西洋の技術を接木すること」というのを『省侃録』に書いています。

東洋の道徳というのは、佐久間省山はその時点では日本人の和魂と言ってもいいのですが、理念、倫理観というのは武士道を前提にしていますから、ここでいう東洋の道徳というのは武士道です。そして西洋の芸術というのは、和辻哲郎に限りませんが、多くの学者が指摘している日本人の弱さは、武士道精神はいいのですが、科学的・合理的精神に欠けるということです。佐久間象山も鎖国の時代を経ているわけですが、それを非常に感じておりまして、科学的・合理的精神を西洋から日本は学ばなければいけない。しかし武士道を捨てるわけにはいかない。

ご存じのとおり、新渡戸稲造は 1899 年にアメリカのフィラデルフィアで『武士道』を出版していますが、英語では The soul of Japan と書いています。つまり和魂、日本人の魂です。東洋の道徳は魂ですから、絶対に継承していかなければいけない。ただそれだけでは日本人は不十分だから、和魂隋才、和魂漢才であったように、西洋から日本人の弱

い部分は学んで、その両方を継承し、受容する。

この一言で佐久間象山は主張して、江戸時代末期の多くの人たちがこの佐久間象山の描いた日本の未来の理想に大変共鳴して、明治維新に問題があるにしても、根幹のところはいいわけですから、成功するのはこういう先駆者のすばらしい理念があつてのことであり、私はこれを非常に大事にしている、今日のテーマにしても、これを大事にしているわけでは

ありません。ちょっと前置きが長くなりましたが、次のページの問題の所在です。欧米の多くの学者でさまざまな研究テーマがあるわけですが、盛んに論文が書かれ、出版されているテーマの一つが、日本を含めて欧米世界は幸いに非常に豊かです。ところがほかのアジア、中近東、資源国は資源ゆえの豊かさがありますが、アフリカを含めて、ご存じのとおり、大変貧しく、いろいろな問題を抱えている。この豊かさと貧しさを分けるのはいったい何だろうかという問題意識で研究をしているわけです。

今日はちょっと荷物がほかにもたくさんあつたので、表紙だけコピーして持ってきたのですが、たとえばロドニー・スタークというアメリカの学者は、西欧の成功はキリスト教である。メインのテーマは理念の勝利、「The Victory of Reason」ですが、副題として、自由と資本主義が西欧の成功を導いたわけですから、その根幹にあるのはキリスト教であるということで、この1冊を出しているわけです。

いずれにしても、豊かさと貧しさの相違をもたらすのは何だろうというのが学問的関心なわけです。ロドニー・スタークはキリスト教にその理由、背景を求めています、そうではない学者は、また違う研究を出していますから、これはその一例としてご紹介しておきます。

問題の所在の(2)は、そうすると日本経済がここまで大きな発展を遂げた原動力は何だろうかという問いかけになるわけです。同時にこのマクロ経済を支えているのは、まずは企業ですから、皆さんのような専門、プロフェッショナルな組織ももちろん大切ですが、一つは企業社会です。

そうすると、これからちょっと触れますが、トヨタを含めて、日本企業がこれほど大きな成長を遂げてきた原動力は何だろうかという研究になります。これは欧米世界から見ますと、日本の謎です。あるいは日本企業発展の不思議です。

ここでもちょっと書いていますが、東洋の島国で、天然資源も何もない。徳川家康さんの末裔の18代目に会って、ときどき意見交換をするのですが、日本郵船の副社長をやっ

たビジネスマンで、いま顧問ですけれども、徳川時代のことについて、それは末裔、直径ですから、褒めそやすのです。鎖国 250 年、和辻哲郎はこれを悲劇と指摘した 1 冊の本を出していますが、そういう異文化との接触をまったく断って、目が覚めるきっかけがまったくない。

資源もない、地理的にも東洋のこういうところで、それから異文化との接触もない。そうすると日本は発展の原動力が何もないわけです。それにもかかわらず、これだけ大きな発展を遂げたというのが、欧米の、私もそうですが、研究者からすると謎なのです。

日本のお茶の水を出て、ハーバードで博士号を取って、いまニューヨークで教授として教えている池上英子さんという方がおられます。NTT 出版の彼女のすばらしい著書の翻訳、日本語版があつてご参考までに回覧しますが、池上英さんは、この本の中でこういうふうに言っています。

国民に集団主義の考え方と現状維持の態度をなによりも重んじて、個人主義と大胆な革新は軽んずるように奨励しているこの日本社会が、工業化と企業経営の分野でどうしてあれほどの成功を収めることができたのか。いま私も申し上げましたように、彼女もこれは欧米の目から見ると、日本の謎、The Enigma of Japan と言って、それを問題意識として、ハーバード大学に出した博士論文がこれなのですが、それがさらに研究を深められて、この本になったわけです。

この彼女の本を読んでいると、目が覚めるような思いがするのですが、NTT 出版からこの翻訳版が出て、ノーベル賞、あるいはそれに類似のものに値するような著書だと思っています。2~3 度、池上英子さんとも意見交換をしたのですが、これはすばらしい著書です。そういう日本の謎を、池上英さんは池上英子さんで、自分の視点で非常に深い研究成果を発表しているわけですが、引き続きこれは謎なわけです。

現実を数値的に見てみますと、ご存じのとおり、2006 年度の世界の GDP、主要国の GP を見ますと、日本は米国に次いで 4 兆 3600 億ドル、これはドルと円の若干の為替の変動にもよりますが、ドルベースでいくと、4.3 兆ドルです。アメリカは 13 兆ドルです。4.3 兆ドルということは、100 円とみると 430 兆ですから、円貨でみると、2006 年は 500 兆を超えていると思いますが、これはあくまでも為替レートのあるからです、4.3 兆ドルです。

ドイツは約 2.9 兆、英国が 2.3 兆、あるいはロシアは 1 兆ドルに満たない。ご存じのとおり、ロシアは旧ソ連時代は日本の 62 倍の国土面積があります。ソ連が崩壊して、いま

のロシアになって国土面積でいくと、日本の 45 倍です。そして西洋との接触も、日本に比べると、はるかにあったわけですから、そのロシアの日本は何倍、しかも天然資源も比較にならないくらいです。私もモスクワに 1 年 4 カ月、現役のビジネスマンマンとして駐在しましたし、40~50 回、仕事で出張して、わりと親しみのある国の一つなのですが、あの大国に比べて、この東洋の島国の日本がこれだけの経済規模を実現している。こういうことを見ても、これは謎になるわけです。

これをパーセンテージで見て、同時に歴史軸で見てみます。それが次のページですが、100 年余り前は、GDP というよりも、一つは工業生産高という数値で出していましたので、100 年前の 1900 年で見ますと、日本は工業生産ベースでは世界のわずか 0.6%、アメリカは 35%、当時のロシアは 5%、日本の 9 倍、8 点何倍です。中国は統計上の数値がなく、ここにはパーセンテージが出ていませんが、日本が和魂洋才で多くのことを学んだ英国やドイツは世界の主要国なのにまさしくこういう数値です。

1929 年はちょっと飛ばしまして、去年の 2006 年度で見てみますと、さっき実額で触れましたように、日本は世界の GDP の 9%、2004 年度では 11.4% ですから、アバウト世界経済の 10% ぐらいをこの島国の日本が占めていて、日本が学んだ英国やドイツをはるかに追い抜いているわけです。英国のアバウト 2 倍、あるいはドイツに対しても 1 点何倍、フランスに対しても倍以上、日本が 120~130 年前から盛んに学んだ西欧のいわゆる列強、アメリカ以外の全部を超えて、いまの日本経済がある。ですから、この統計的な数値を 100 年の推移で見ましても、日本の発展の不思議さというのが現実に出てくるわけです。

私は韓国や中国の学会からもお招きを受けていたのですが、それに行けなくて、来年の 3 月に来てほしいと言われているところですが、韓国であれ、中国であれ、インドネシアであれ、どこであれ、この日本の発展、日本企業の成長の原動力をよく学んで、自分たちが取り入れたいという意欲が非常にあります。それでお招きを受けて、韓国や中国の大学で講義をしています。この数字を見ますと、まさしく誰だって日本の謎に目を向けるわけです。

冒頭に申し上げましたように、このマクロ経済を支えているのは、まず各企業ですから、この企業という視点で見ますと、ご存じのとおり、Financial Times とか、Business Week とか、FORTUNE 等々、欧米の経済誌が毎年分析して、グローバル 500 社とか、グローバル 1000 社とか、ランクづけをしています。

その中で、たとえば去年の時価総額をベースにしたグローバル 500 社のランクづけを見

ますと、これは Financial Times がデータの出所ですが、500 社のうち、アメリカの企業は 197 社です。そして日本企業は 60 社です。私もドイツには長くいたのですが、ドイツは日本の株式会社というよりも有限会社、家族的な企業形が日本よりも多いですから、単純には言えないのですが、いずれにしても、日本が学んだドイツのシーメンスとか、大きな企業があるのですが、500 社のうちドイツ企業は 19 社です。日本は 60 社、英国 37 社で、ここでも日本は世界第 2 位の力を持っているわけです。

マーケットバリューだけではよくないので、次のページは企業規模、売上高ベースです。これはアメリカの経済誌の FORTUNE がグローバル 500 社を毎年出しているわけですが、その売上高規模で見ますと、同様にアメリカに次いで日本は 70 社です。1 社、2 社という例外ではなくて、たくさんの日本企業がグローバルにランクづけされている。なぜだろうという、この日本企業成長の原動力を私は三つの視点から考察しました。

一つは、のちほど触れますが、創業の精神、経営理念、そして二つ目が日本的企業経営、終身雇用その他、年功序列を含む日本的な企業経営、三つ目が先ほども触れました二つの DNA、伝統的遺伝子、佐久間象山の言う東洋の道徳、武士道、それから異文化遺伝子、西洋の芸術、この継承と受容、この三つの視点から論文を書きまして、今年のフィラデルフィアでの学会で発表したのがこのテーマです。もしご関心がありましたら、このコピーをお渡ししましたので著作権の問題はありませんから、ご遠慮なくお読みください。

この異文化遺伝子の受容の中では企業経営に焦点をあてています。たとえば徳川慶喜の弟が 1865 年だったか、66 年にフランスに行くときに、渋沢栄一はスタッフとして随行します。それで 1 年数カ月フランスにいて、スイスに行ったり、英国に行ったり、ヨーロッパで生活をして、特にフランスですから、フランスから多くを学んで日本に帰ってきます。

それがちょうど明治維新が終わったとき、1867 年に帰ってくるのですが、そのときに日本には株式会社はなかった。したがってもちろん証券取引所もない。ところがフランスを中心に、ドイツや英国の企業の成長、あるいは経済全体の発展等々を渋沢栄一は観察し、一つは株式会社だと、商人の世界じゃないということを学んで日本に帰ってきます。

そして早速、国立第一銀行、これは国立というよりもプライベートな銀行ですが、これを設立して、そして結果的に渋沢栄一は王子製紙、サッポロビール等々 500 社以上の会社をつくるわけです。そして株式会社ですから、証券取引所もそれに並行して設立されていく。これが今日の日本企業の発展にもつながっているのです。

あるいはもっと下って、たとえば日本の企業が連結決算を始めたのは、早いところでも

1970 年前後です。連結決算をしないと、利益であれ、損失であれ、関係会社、子会社に移せませんから、本当の企業の姿が見えないのです。そういうことを慣行的に日本企業の決算というのはやってきています。

たとえば盛田昭夫さんが井深さんとソニーをつくるわけですが、ソニーの歴史は新しいですから、会社をつくって間もない 1960 年から 70 年にかけて盛田さんがアメリカに行って、ニューヨーク証券取引所に上場します。ご存じのとおり、ニューヨーク証券取引所への上場は非常に厳しいですから、連結決算があるのは当然で、そういう決算報告書をつくらないと上場が認められません。

そこで上場の準備を通じて、初めて Consolidated Accounts というのを聞いて、最初は盛田さんにもわからなかったのですが、米国の仲間から、連結決算をしないで、どうして企業経営の健全性がわかるのかというのを繰り返し説かれて、目が覚めるのです。その経験を含めて、『メイド・イン・ジャパン』という本を盛田さんは出しまして、この中に連結決算の意義というのを書いておられるわけですが、それがベースになって、トヨタであれ、住友商事であれ、キャノンであれ、みんな目が覚めます。ニューヨークに上場していない企業でも、やっといま日本企業の多くは連結決算に入っているわけです。

そういう連結決算等々、また、1990 年代の後半以降は、皆さんもご存じのコーポレート・ガバナンスだとか、コンプライアンスだとか、最近では盛んにカタカナで日本の新聞にも出ますけれども、企業経営でもそういう多くのことを欧米から、最近では特に米国から日本は学んでいて、こういう異文化遺伝子の重要性を私はこの論文の中でも考察しているのです。

本論のトヨタ自動車のほうへそろそろ移っていきますが、次のページは、いま申し上げた日本経済発展の謎、The Enigma of Japan です。そしてこれだけ多くの日本企業が大きな成長を遂げている。これも enigma、謎ですが、なかんずくトヨタ自動車の持続的成長、発展は多くの世界中の学者が研究をして、どうしてトヨタはこんなにすばらしいのだろうという本を世界各国の研究者が出しています。

トヨタが具体的にどういう会社かというのを見てみますと、来年の 3 月の連結業績見通しは売上高で 25 兆 5000 億円、営業利益で 2 兆 3000 億円、当期純利益が 1 兆 7000 億円で、それぞれ前年比、ここに書いてありますように、引き続き上昇している。そして連結売上高に占めるトヨタ自動車の海外売上高の比率は非常に大きくて、今年の 9 月時点では合計で 77.7% です。ということは、日本市場におけるトヨタ自動車の売上高の依存比率というのはわずか 22% 強で、まったく異文化の英語圏の北米で 38.4%、それほど大きな比

率が海外なのです。

次のページですが、今年の1月から6月の販売台数で見ますと、あらゆる面でトヨタはGMをすでに抜いていたのですが、唯一、販売台数のところだけは、最近までGMがトップで、トヨタは第2位でした。ところが今年の前半年で見ますと、トヨタがついにGMを抜いて471万台、GMの世界販売は467万台ですから、この販売台数の面でも、トヨタが世界トップになった。

これを自動車業界全体で見ますと、いままではGMは生産台数もトップだったから、売上高もわずかにGMがトヨタを上回っていました。1位がゼネラル・モーターズ、2位がトヨタ、3位がダイムラー・クライスラー、4位がフォードモーター、世界の自動車メーカーのトップ10社をランクづけしますと、トヨタはいまこういう状況です。ただし利益の面では、ご存じのとおり、いまGMやフォードは大変な状況ですので、トヨタが断然トップです。ダイムラー・クライスラーの3倍以上の利益ですから、圧倒的なシェアを占めている。

次のページはグローバルベスト、これは2006年最強企業として、Newsweekが出しているデータですが、2005年度、2006年度、いずれもトヨタが営業利益の面でトップです。この中には幸い、日産を含めてホンダ、トヨタ以外にも日本の自動車メーカーが入っていますから、まさに日本が世界の自動車生産の王国になりつつある。

さっきも少し時価総額のグローバル500社に触れましたが、この自動車メーカーのランクづけを時価総額で見ますと、トヨタ自動車やはりトップです。単位は億ドルですから、2453億ドル、はるかに遅れて第2位のダイムラー・クライスラー、そして本田技研と続いている。営業利益の面で見ても、もちろんそれが時価総額には直接影響するわけですが、トヨタがトップです。

日本の自動車輸出が非常に拡大していて、もうすでに10兆円を超えているわけですが、2005年度の自動車輸出総額は10兆5000億円、日本の輸出総額はご存じのとおり65兆円ですから、自動車が占める比率は大きなものがある。

生産台数も、日本国内の生産は1080万台、これは2005年度ですが、その時点で海外での生産が996万台ですから、日本の自動車業界というのは海外がすでに半分、これからますます海外生産が伸びていくというグローバル企業に、あるいはグローバル業界にますますなっていくということです。

スタンダード・アンド・プアーズというアメリカの格付け会社があって、いま大学です

ら、そういう格付けの時代に入っているわけですが、1985年にスタンダード・アンド・プアーズが日本に進出してきました、日本企業の格付けが始まります。トヨタ自動車はスタンダード・アンド・プアーズが日本で格付けを始めた1985年からこの2007年の今日まで、ずっと最高のレーティングのトリプルAです。

そしてもともとの先発メーカー、世界最大のメーカーであるGMのレーティングを見ますと、1953年の時点ではGMもトリプルAだったのですが、2007年で見ますとシングルBです。この客観的なレーティング分析をしている米国のスタンダード・アンド・プアーズの分析ですから、こんなに大きな開きが同じ自動車業界で出ている。

ちなみに1885年から2007年まで20年以上、トリプルAというのは、小学校に1番で入って、優等生で卒業して、中学、高校、大学と全優で卒業するようなものですから、稀に見る大秀才なんです、そういう企業が日本にはほかにあるのか。スタンダード・アンド・プアーズといろいろ打ち合わせをしまして、チェックをしたのですが、ないのです。

それでは世界にどれくらいあるかということ、ここにちょっと書いていますが、GE、エクソン、ネスル、それからいわば宅急便的な会社のUPSということで、トヨタ以外に4社ありますが、それくらいトリプルAというのは、債務返済能力をベースにしている面はあるのですが、それにしても世界でトヨタを入れて5社しかないというレーティングです。

トヨタ自動車はご存じのとおり、1937年に創立し、今年70周年を迎えました。豊田自動織機が佐吉翁によって創立されて、日本にも自動車をという夢を描いて、豊田自動織機の中に自動車部がつくられて、そこで自動車生産をわずかながら始めるわけですが、まだ試行錯誤で、独立したのが1937年、ちょうど今年70周年です。

GMは1908年、クライスラーは1925年、フォードが例の大量生産、マスプロのModel-Tの生産を始めたのが1903年ということで、米国の自動車ビッグ3とトヨタの創立を見てもみますと、こういう違いがあります。

次のページですが、トヨタ自動車は独立したのが1937年で、1950年の年間の生産台数は1万3000台です。GMは1万3000台というと、1日分の生産です。いまから57年前はトヨタの年間生産がGMのわずか1日分、赤ん坊とプロフェッショナルな大人というくらいに圧倒的な違いがあったのですが、先ほどちょっと申し上げましたように、あらゆる面で逆転したということです。

時間の関係で、GEとか、いろいろなところとの比較の数字もそこに出していますが、それは飛ばして、トヨタ自動車がなぜこういう大きな発展、持続的成長を遂げているかと

いう謎を考察してみますと、私は六つの視点で見えています。

皆さんは『不動産鑑定五訓』をおつくりになっているわけですが、私もそのような理念が（組織にとって）根幹になると思います。トヨタ自動車の発展の謎は、さっきもちょっと触れましたが、まずは豊田綱領、これは佐吉翁の理念です。昭和 10 年 10 月 30 日にこれが正式に制定されて、そして平成 9 年に初めて、このグローバル時代に合わせたトヨタ基本理念が策定される。

まずは大まかに申し上げますが、トヨタ自動車発展の二つ目の謎は、そういう企業理念をベース、根幹に置きながら、同時に歴代の経営者、いまは渡辺さんですが、トヨタ自動車歴代の経営者が自らの経営哲学をしっかりと持って、それを経営の指針としているという経営者の資質です。

三つ目が The Toyota Way、これは 2001 年にトヨタのコアバリュー、中核的価値観というのを暗黙知から、グローバル時代ですから明示知化して出すわけです。この中核的な価値観、コアバリューを世界でいまだいたい 30 万人の従業員が共有して、トヨタ自動車の企業文化を受け入れて、日々の業務にあたっているという、トヨタのコアバリューです。

四つ目は、最近は盛んにコーポレート・ガバナンスについて研究されていて、多くの企業がアメリカ発のガバナンスを自社に合わせて入れているわけですが、トヨタ自動車のガバナンスを見ますと、やはりそっくりアメリカの物真似ではない。したがってソニーとも違う。ソニーはいわば日本生まれのアメリカ育ち、トヨタは日本生まれの日本育ちのような企業ですから、アメリカのコーポレート・ガバナンスの有り様をトヨタ型に大きく変化させてやっている。

それからさっきもちょっと触れましたが、五つ目にトヨタの発展を支えているのが二つの DNA、いまのガバナンスについても、この二つの DNA ということと言えるわけですが、五つ目が二つの DNA です。

そして六つ目が豊田家の求心力です。ご存じのとおり、フォードはフォード家がいまの時点で株主としてはだいたい 4 割ぐらい持っているのですが、トヨタの場合は豊田家が保有しているトヨタ自動車の株式保有比率は 2% です。圧倒的にフォードと違うのですが、それにもかかわらずトヨタ自動車の経営における豊田家の存在は大きいわけです。

いまトヨタは「トヨタ」と濁音ではなくてカタカナで書いています。そして創業家の豊田家は「トヨタ」です。ですから私はあえて豊田家と書いていますが、理念に加えて、従業員を中心に限りない愛情、慈愛がある。同時に厳しさももちろんあるわけです。

そこで皆さんが大切にされている『不動産鑑定五訓』、この経営理念という視点でちょっと見てみます。経営理念というのは最近の用語ですから、歴史軸で見ますと、ご存じのとおり、何百年前には家是・家訓という言い方をしていました。それからそれが少し発展して、店是・店訓・店則、こういうふうに変わっていった。

それから先ほども申し上げましたが、株式会社制度が導入されて、あるいは新しく企業が設立されるという中で、もう普通の商店ではない、会社だということで、今度は社是・社訓というふうに経営理念を言い換える時代に入って、最近はまだ社是とか社訓をそのまま用語して使っている企業もありますが、多くは経営理念、企業理念、あるいはトヨタのように基本理念、こういう言い方をしております。

こういう言い方は、アメリカやヨーロッパの企業でもまったくさまざまで、ここに書いてありますように、コーポレート・フィロソフィーとか、ビジネスプリンシプルとか、あるいはバリュー・ステートメントとか、ミッション・ステートメントとか、それぞれの企業の哲学を反映させています。製薬会社で著明なジョンソン・アンド・ジョンソンは「わが信条 (Our Credo)」、これはラテン語から来ています。フォードの場合は、カンパニー・ミッション (使命)、そしてバリュー (価値観)、そしてガイディング・プリンシプル (経営指針)、表現はそれぞれの企業によって違いますが、あるいは歴史軸で見ると、日本もこういう変遷を辿るわけですが、大切なのはそういう理念です。

私は経営理念を八つで定義をしております、『不動産鑑定五訓』をおつくりになっている皆さんも非常に研究されて、こんなすばらしい『不動産鑑定五訓』をおつくりになったと思いますので、これは余計なことかもしれませんが、一応ご参考までに私の定義づけをご紹介します。

まず第 1 の定義として、経営理念とは経営の根幹・企業存続の原動力である。二つ目は経営理念は創業者、経営者の理想、使命感、信念の表明であり、内外に公表される。第 3 は、経営理念は歴史を通じて継承され、企業経営の根幹として経営の指針となり、決断と行動を律する価値基準である。当然、どんな企業であれ、社会の変化もありますし、いろいろな決断を日々迫られているわけで、迷いもあるわけですが、原点はそれぞれが持っている理念に照らして意思決定をやっている。

そして第 4 は、経営理念は企業の中核的価値観の表明であり、利害関係者の共感、シンパシーのもとに共有される。そして経営者、従業員の誇り、精神的バックボーンとなる。この従業員の誇りうんぬんは、この『不動産鑑定五訓』の中にも 3 番目に出てきます。

第 5 番目に、経営理念は企業のアイデンティティの源泉であり、企業風土・企業文化として醸成され、浸透する。経営理念は譲れないもの、妥協し得ないものである。これも『不動産鑑定五訓』の中に出てきます。本当に妥協できない。利益だけで理念をないがしろにするわけにはいきません。それから経営理念は企業の事業領域を確定する。

最後の第 8 番目の定義として、経営理念はその根幹が歴史を通じて継承される傍ら、歴史と時代の変化、企業と社会の関係を反映し進化するが、そこには安易な妥協があってはならないというのが、私の八つの定義です。

ご参考までに、これは『住友の歴史から』という住友商事が出したもので、住友グループの各社が大切にしている小冊子ですが、昭和 54 年に最初のこれが出たとき、当時の住友商事の社長の植村さんが……

(テープ反転)

……400 年前の創業者である住友政友が掲げた事業の心得、経営理念を何代にもわたって、住友の経営者、従業員が頑なに守ってきたことにある。

世界で 400 年続いている長寿企業というのは、もちろんイタリアにも、英国にもあるのですが、これだけ大きく発展している企業というのは世界には稀です。三菱グループはちょっと新しく 1870 年前後ですが、三井グループはもうちょっと古い。あるいは大丸は 1717 年等々、古い企業はもちろんあるわけですが、400 年間でこういうふうに大きく発展している企業というのは世界でも稀で、一つのケーススタディで住友の研究を学会で発表したらどうかとアメリカの学者からも言われますが、それはさておいて、経営理念を守ってきたこと、これが冒頭に書かれています。これは差し上げておきます。

それでこのトヨタ自動車についても、経営理念というのは先ほどの豊田綱領、この豊田綱領はお渡ししていなかったですか。あとで出てきます。豊田綱領がもともとのベースで、トヨタ基本理念は平成 9 年に制定されていますが、トヨタ自動車は豊田綱領をむしろ根幹に置いて、この時代の変化に合わせてトヨタ基本理念ということですので、トヨタのあらゆる資料に両方が載っております。

二つ目に申し上げました歴代経営者の経営哲学、これがまた大切なトヨタ発展の要素になっているわけですが、たとえば豊田佐吉、これは創業者ですが、さっきも言いましたように、日本も立派な自動車をということ掲げて創業している。豊田喜一郎は実践 - 現地現物、これはいまでもトヨタに生きています。報告を受けて意思決定をするのではなくて、それも大事だけれども、できるだけ現地現物、目で見て意思決定するという生き方です。

それから佐吉はよい品、よい考え、こういうことも言っていますし、石田退三は自分で城は自分で守れ。それから豊田英二さんになってからは、人間がモノをつくるのだから、まず立派な人材を養成することが最初であるということを哲学にしている。あるいは奥田さんが会長のときは、これだけ世の中が変化するのだから、トヨタが成功に甘んじて、これでよしというのではなく、世の中は常に変わりますから、常に変化にチャレンジする経営をしなければならない。それから成功の囚人になるな。もう本当にすばらしい戒めで、ここには全部書いていませんが、いま経営している渡辺さんもそうです。

「障子を開けてみよ、外は広い」これも豊田佐吉の言葉です。外は広いというのは、やっぱり異文化から学べということです。異文化というのは、なにも欧米からだけではなく、日本における他企業、他組織を含めて、自分だけに閉じこもらないということで、「障子を開けてみよ、外は広い」ということで、歴代の経営者のものが出ていますので、のちほどコピー取ってください。こういう経営者の資質がトヨタ発展のもう一つのポイントです。これにトヨタ基本理念も載っていますから、どうぞ、これもお取りになって。

それからさっきちょっと触れました The Toyota Way です。これは英文のやつしか、いまは持ってきていないのですが、グローバル化の時代で 30 万人の世界の従業員に、理念に加えて中核的価値観を共有し合わなければ、トヨタのグローバルな経営はできないということで、これは 21 世紀になってからですが、日本語と英語でまとめて、特に強調しているのがチャレンジ精神です。それからご存じの改善、そしてさっきもちょっと触れました現地現物、それから人間性尊重、そしてチームワーク、これが詳細にわたって書かれているわけです。

蛇足ながら、チームワークというのに少しだけ触れておきます。チームワークという言葉をあえてここではカタカナで書いていますが、誰だって普通はカタカナです。組織の成果というのは、当然チームワークで、リーダーシップのものとチームワーク、相互信頼、相互責任で進んでいくわけですが、この言葉はいまから 50~60 年前にアメリカでつくられました。ですから英語なんです、日本語で漢字で翻訳されていないんです。そのままアメリカから取り入れて、カタカナ言葉になって、これをトヨタ含めて、日本のあらゆる組織がチームワークを大事にしているわけです。

その肝心の言葉をつくったアメリカのチームワークが、私は毎年アメリカに行って研究発表をしますし、あるいはアメリカからも日本に来て意見交換、情報交換をしているのですが、破滅的なんです。ですから非常に皮肉っぽく、お互いに言い合うのですが、学んだ

日本のほうがはるかにチームワークの精神を実現していて、アメリカ企業は、GMも含めて、大変なジレンマに陥っている。

一つの理由は、これは統計にもよるのですが、アメリカの経営者の年間の報酬は 600 倍ぐらい、統計的に少なく分析しているデータでも 450 倍ぐらいです。日本の場合は多くて 20~30 倍です。トヨタと日産は違います。日産はルノーの影響もあって、ゴーンさんを含めて、ゴーンさんがどういうという意味ではなくて、役員の報酬は年によって若干違いますが、いまのところ 30 倍前後です。日本は個別開示をしていませんから、取締役数で取締役への報酬を単純に割って、ストックオプションを含めて、それで出すわけですが、トヨタの場合は 10 倍ぐらいです。ところがアメリカの場合は、そういうことで 650 倍とか、400 倍とかです。

そうするとトヨタ、あるいは日産でもそうですが、経営者はいったい何だということが報酬の面ではなくて、アメリカの場合はありますから、チームワークが崩れやすいというところがあります。

ドイツもアメリカからチームワークという大切な組織のポイントを導入して、ドイツ語でも *Zusammenarbeitsmunternehmen* という言葉があるんですが、ドイツ人の研究者とそういう点もいろいろ意見交換して、やはり英語をドイツ語化しています。日本と同様に *teamwork* というのがそのまま使われています。

それからトヨタの発展のもう一つの視点で、コーポレート・ガバナンスという視点からちょっとお話ししますと、普通は株主代表で社外取締役が選ばれて、そして経営陣に対するガバナンス、単純に言うと、そういうことになるわけです。あるいは違う視点では、ガバナンスですから情報開示、透明性となるわけですが、たとえばニューヨーク証券取引所に上場しているアメリカの企業の平均の取締役数は 13 名です。そして 13 名のうち、平均でいきますと社外取締役は 11 名、社内で昇格したのは 2 名です。

日本はまったくそこが違うわけです。最近、社外取締役が増えていますが、それでもたとえばトヨタの場合は、社外監査役はいますが、社外取締役は今年もまだいない。ソニーは日本生まれのアメリカ育ちのような企業ですから、いち早く 1997 年に取締役会を改革して、社外取締役も増やしていますが、いずれにしても、このガバナンスのところアメリカ的な意味で株主の利益を代表して守るというようなところは、もちろんトヨタにもあるのですが、ウエイトづけは小さい。

もちろん配当性向等々を見ても、トヨタは業績もいいですから、着実に 1 株当たりいく

らという配当を増やしていっています。10年前よりも株主重視というところは出てきていますが、それよりもガバナンスの効果です。私はトヨタの人間ではありませんから、外部者の視点で見ますと、やはりまず経営者がウォッチャーとしてのガバナーから何を期待され、あるいは何を要求されているのかということでしょう、まず渡辺さんであれ、張さんであれ、奥田さんであれ、あなたがやっている経営というのは、豊田綱領であるとか、トヨタの基本理念であるとか、あるいはトヨタの歴史とか、トヨタの組織風土とか、それにマッチした経営をやっていますかという問いかけなのです。

これをアメリカで私が言うと、理解は示しますが、ちょっと米国型のガバナンスとは違います。さっき申し上げたとおり、わずか2%ですから、ゼロではありませんが、主要株主で40%でしたら、株主利益でガバナンスということになります。トヨタの場合には株主といっても2%ですから、それよりも理念あるいは企業カルチャー、企業文化という視点、これからのガバナンスです。

それから日本企業の非常に強い面は、アメリカの企業でもある面では言えますが、会社は経営者と従業員のものだという意識が、武士道から引き継いで伝統的にあるわけで、運命共同体文化というとらえ方のガバナンス、相互信頼のガバナンスです。これがトヨタの場合には、さっきの経営者の報酬で象徴的に言えるように、従業員を裏切らない。

あるいは従業員は逆にトヨタを裏切らない。経営者を裏切らないという相互信頼があると、そこに緊張感が生まれてきますから、勝手な利己的な企業文化は生まれません。こういう運命共同体文化と相互信頼のガバナンスになる。同様にトヨタの主要グループ企業15社のお互いの相互信頼、これがガバナンスの効果をもたらしています。

それからこれまでの伝統的・遺伝子的なガバナンスだけでとどまらないで、トヨタ自動車は1999年にニューヨークに上場しています。それからロンドンにも上場しています。そのときに奥田さんはちょうど会長になったころだと思いますが、「ニューヨークに上場する目的は資金ではない」ということをおっしゃっています。トヨタはご存じのとおり、内部留保もたっぷりありますから、「資金調達为目的ではない。圧力が欲しかった」と記者会見でおっしゃっています。そういう企業経営、組織運営における緊張感、これをあえてニューヨークあるいはロンドンに上場することで求めた。そういうトヨタの進化する経営がうかがえます。

それからニューヨークに上場する前に、インターナショナル・アドバイザー・ボード、これは取締役会ではないんですが、助言者を世界各国から求めて、そしてトヨタ経営に対

して助言を求めているわけです。ですから取締役会のような法的な決裁権限はないのですが、率直に外部者の視点でトヨタの経営に注文をつけ、助言をしている。これがガバナンスの役割を果たしているのです。

それから慎重に構えての決断ですが、2003年6月に、ご存じのとおり、トヨタ自動車は取締役会改革を行いました。これはやはりアメリカのコーポレート・ガバナンスのいい点を取り入れながらのトヨタ型で、次のページで取締役の数の推移を見ていただきたいのですが、これは皆さんのところにいっていますか。

事務局 33 ページです。

西藤 ご存じのとおり、多くの日本企業がそうだったのですが、トヨタは60名弱の取締役がいて、意思決定のスピードとかに問題があるわけです。しかも内部者だけですから、外部者視点がないというようなことがあって、2003年の6月に半減以下の数にします。

しかし日本的経営の重要な、たとえば終身雇用とか、年功序列とか、あるいはさっき申し上げた豊田家の慈愛とか情だとか、一生懸命やっている従業員をやはり引き上げよう、引き立てようという、その慈愛が単に終身雇用だけではなくてありますから、できるだけ能力のある部長あるいは事業部長は取締役にしよう。

これがまた運命共同体の文化を生むわけですが、取締役の数を減らすと、そうはいかないので、そこで常務執行役員という制度を設けたのです。そうすると、そういう立場に選任される人たちは引き続き満足感がある。取締役会の効率も、意思決定のスピードも上がっていく。

それから外国人の執行役員というのも、このグローバル化時代ですから、入れていった。そしてガバナンスの面で、監査・監視というのが非常に重要ですから、それが弱いと、下手をすれば、どんなにすばらしい経営者であっても、状況判断をミスったり等々がありますから、やはり客観的なウォッチャーが要るということで、監査役の数を増やしつつ、かつ社外監査役を過半数にしました。

こういうトヨタの動きを含めて、このトヨタの取締役会改革の翌年に日本の商法の改正がありました。皆さんのご存じのとおり、いまの商法は委員会設置型で、取締役の指名委員会とか、報酬委員会とか、監査委員会とか、普通は三つの委員会があって、ほかにもガバナンス委員会とかいろいろ企業によってはありますが、委員会設置型と、伝統的な日本企業の監査役をそのまま機能させるという両方、そのいずれもが選択できるということを、日本の商法は認めているわけですが、トヨタはソニーとは違って、委員会設置型ではない

んです。そこで社外監査役を過半数にしているわけです。こういうトヨタ型のガバナンスがトヨタ自動車の持続的成長にまた重要な効果をもたらしている。

時間的にそろそろ終えなければいけませんので、結びに入りますが、これまで申し上げた点をサマライズします。トヨタ発展の原動力は、まず豊田綱領・基本理念、それから豊田家の求心力、それから「障子を開けてみよ、外は広い」という歴代経営者の理念あるいは資質、それからコアバリューの The Toyota Way、そしてもちろんトヨタにも課題があります、問題もありますが、そういう歴史を根幹に置いている。そして企業風土・企業文化が 30 万人の従業員に多かれ少なかれ共感され、共鳴され、共有されて、そして異文化遺伝子の受容がありますから、それを含めて進化を続けている。そしてさっきもちょっと申し上げましたが、朝鍛夕練という言葉をとヨタは使っていませんが、創造限りなくという言い方で宮本武蔵の至言を現実の経営に反映させている。

それではトヨタの課題、こういうすばらしい成長を遂げて、次の課題は何だろうか。やはりグローバル時代の経営が非常に難しい、トヨタに限らず、誰にとっても、どこにとっても、大変な 21 世紀の変化、これを現実にも迎えつつある。

GM と比較したり、日産と比較したり、私はそれを申し上げたわけですが、21 世紀はそういうことだけではもちろん済みませんから、どうやってこのとてつもない大きな変化にとヨタがチャレンジしていくか。トヨタに限らずですけど、これは私の大学院での講義でも、西村さんたちにはお話ししていますが、2050 年になると、中国経済が GDP ベースでアメリカを抜くのです。

日本はいまアバウト世界の 10% で、世界第 2 位の経済大国ですが、2050 年になりますと、中国、アメリカ、インド、そして大きな差がついて、日本は第 4 位になる。いまの BRICs と G7、ロシアは BRICs に入りますから、G6 とすると、いまの G6、米国、ドイツ、英国、フランス、日本等々と、ブラジル、ロシア、インド、中国が大きな数字で入れ替わってしまう。しかも 2050 年に突然入れ替わるのではありませんから、いまは 2007 年で、2015 年、2020 年、2030 年と着々と差が縮まり、そして入れ替わっていく。こういう経済の視点だけで見ても、とてつもない大きな変化があるこれからの 10 年、30 年、50 年という時代です。

そうすると日本にとってもそうですが、企業にとっても大変なチャレンジ、乗り越えなければいけない厳しい壁に現実に直面しているわけです。経済同友会も、当たり前ですが、それを重要視して、取り組みの提言をしているわけですが、私は一つはグローバリゼーシ

ョンはローカリゼーションである。日本だけでは生きられないですから、グローバルに生きるわけです。

トヨタがいま世界で 27 工場を持っています。今度、ロシアでも始まった。そうするとロシアで 30 万台の車をつくる。中国では合併会社もつくった、インドにも進出する等々でいきますと、インドの歴史や文化、あるいは価値観、倫理観、あるいはロシア、中国、みんなそうですが、それを軽視して、それぞれの国で事業をやるわけにはいきません。これは並大抵ではありません。言葉、文化、宗教、みんなそれぞれ違います。

IBM も含めて、すでにそういうグローバルな経営にチャレンジしている各国の企業を見ますと、やはりローカリゼーション、それぞれの進出国の歴史とか、宗教とか、文化、価値観を大事にして、むしろそれを受け入れて、優先する。だけど同時に根幹である経営理念を守っていく。このコミュニケーションを含めた努力が大きな課題です。言葉の壁ももちろん乗り越えなければいけませんし、あるいは役員、上級管理職のポストも、たとえばトヨタインドの社長をこれまでどおり東京から派遣というわけにはいきません。

それから女性の活用です。日本は残念ながら格差社会で、いろいろな問題を抱えていますが、性差別について、組織は日本の歴史・文化に甘えすぎている。優れた面で言うと、たとえばソニーは、女性の上級管理職の比率がどのくらいかという、北米の事業では 35%、ヨーロッパにおけるソニーの事業では 32%、アジアでは何%と、それくらい公表しています。

ところがトヨタを含めて、日本企業の圧倒的大半は、女性の採用から始まって、管理職・役員登用の比率はものすごく低い。トヨタもそういう多様化の時代にあって、多様化がまたいろいろな発想も生み、組織を活性化するわけですから、男性社会から女性ともどもという社会にということ、それからローカライズした、中国人であれ、インド人であれというチャレンジがこれからの時代には重要だと思います。

あといくつかありますが、時間的にあれですから、皆さんとの意見交換のときということで失礼します。

・ 質疑応答 (15 : 15 ~ 16 : 15)

事務局 それでは引き続き質疑応答に入りたいと思います。何かご質問等があればお願いします。

西藤 『不動産鑑定五訓』ですが…。

事務局 五訓そのものは、もうかれこれ数十年前にできています。

西藤 そんなに前からおくつりになっていたんですか。

神戸 北川さんが所属している日本不動産研究所の初代の理事長さん、櫛田光男さんがこの協会の初代の会長で、いわゆる業界、それから協会の基盤をつくられた方なんです、その方が中心になって、この『不動産鑑定五訓』をつくられたんです。したがってこの五訓について、今日は大変評価をいただいているなと思っているんです。(五訓に盛り込まれている意味としては)良心、それから責任、信念、それと同時にやはり朝鍛夕練ですか……。

西藤 私もそう思っていますね。

神戸 そうすることで非常にわかりやすい五訓なんです。

西藤 すばらしいですよ。

神戸 私が会長に就任してまだ6カ月で、任期が2年ですから、4分の1しかまだ走っていないのですが、会長に就任して感じたことは、この業界というのは不動産という非常に公共性の高い資産を扱う業界で、売買もありますけれども、その経済価値を評価するという仕事は極めて公共性、公益性が強い。

ですからその意味では、ここにも基本理念の運営方針の冒頭で、不動産は国民の生活と活動に欠くことのできない基盤としているわけですが、まさにあらゆる分野、裾野の広い分野にわれわれの仕事があるものですから、日本の国も豊穡の国だと思いますが、われわれの業界も本来は恵まれた立場になる。そして専門家、プロフェッショナルとしての資格も与えられていますから、恵まれた中にいながら、就任して感じたことは酸欠状態だということなんです。

不動産というのは、どうしてもいま一極集中で、東京、大都市圏に集中していて、したがって地方はストロー現象です。そうすると公共事業の縮減ということがやはり効いてきているんです。酸欠というのは、前は非常に恵まれていて、公共事業がどんどん、それいけ、やれいけと国づくりがあった。この国づくりというのはまず公共用地の取得になりま

して、そのときにジャッジしなければなりません。それから当然、今度は国民に対して補償しなければなりません。いわゆる国づくりの推進のためには欠かせない仕事です。

一方で、国民が国の契約のために必要な税の負担の公平というものを図っていかねばならない。これもわれわれの仕事なのです。

もう一つは、国の運営のために欠かせないのは景気、経済力です。いま不動産投資市場は極めて大きくなっています。まだ大きくなると思います。この市場の運営に欠かせないのが、やはり適正な評価です。ですからそういう意味で、こういう規制が非常に高いということなのです。

入ってみると、われわれの業界の構造といたしまして、やはり二極化です。どこもかしこも二極化なんです、われわれの業界も二極化で、しかも非常に恵まれたところがほんの一握りで、あとの大半は恵まれていない。極端に言うと、そんな構図です。

そうするとまず過当競争が始まります。そして品質は欠陥商品になります。当然そうなりますよね。限られた時間で低廉な、いわゆるダンピングです。それで品質管理ができないということになると、われわれ業界全体の社会的信頼を損なう。こういう中で負の連鎖が始まってしまうと、これはなかなか手では止められないわけです。

だからまず意識改革が必要だろうということで、品質の向上というのを（平成 19 年 11 月に作成した）基本理念に加えました。この品質の向上の心は、ただ品質だけを滅私奉公でやるのではなくて、ちゃんと適正な報酬を確保しなければいけないよというルール、我慢、こういうことを会員一人ひとりが共有しようではないか。あるいは自律機能、チェックです。これも品質管理につながりますから、そういう意味では、人から言われて、赤福や吉兆じゃありませんが、ああいうかたちはよくない。われわれは専門家の団体として、常に率先して自律機能を高める。お国から言われぬ。

国は何としてもいろいろな規制をつくる、規律をつくる、賞罰・法律で縛ろうとします。そうではなくて、われわれはもうそんなことはいい。それはそれで国に任せればいい。われわれは自律機能を強化していく。

それからまずは地域社会です。理念というのは非常に大事なことで、これはなかなか考えると難しくなっていくと思いますが、私が言うのは、そんなに難しく考えないで、みんなが考え方を共有していこうじゃないかということが一つ、それからもう一つは、40 年前にアメリカの経営学者のドラッカー博士が、あの 40 年前に企業の社会的責任、倫理的責任に着目して、企業の究極の繁栄は社会貢献を通じて、社会のニーズに応えることにある。こう

いうふうに論じています。『断絶の時代』でしたか。

それでそのときに私が思いついたのは、世界のトヨタの繁栄はまさにこれを実践しているからだろうということです。たまたまつい1カ月前に、日経新聞に豊田喜一郎さんが載っていました。豊田さんはトヨタ自動車の創業者ですよ。

その方が言っていることは、要するに工場が進出するときに田畑を潰すなということで、いまでいう環境ですね。環境はまさに社会貢献です。そういうことを言うと、あれはまた裏があるだろうと言う人もいますが、そんなに捻って考えたら、世の中は腸捻転を起こすんじゃないか。そういう世界のトヨタの繁栄は、まさにこの理念、ドラッカー博士が言ったことを知っているのか知らないのかは知らないけれども、やはりいま聞いたら、もっと深い、長い豊田家の歴史と文化があるんだなと思いました。

西藤 いまおっしゃったことは、ドラッカーの『断絶の時代』も含めて、たとえば松下幸之助さんは、これは一部ですが、『実践経営哲学』では企業は何のためにあるのかということ
をうたって、経営に実践しているわけです。

たとえば企業というのは、まず経営理念を確立することというのをこれに書いて、松下電器産業の今日を築いていかれた。そういう意味では、ドラッカーはアメリカ人ですから
ね。あるいは皆さんのような組織、あるいは企業、根幹のところでは共通しますね。

神戸 そうだと思うんですよ。そんなに難しい話じゃないと思います。

西藤 ええ、共通します。

神戸 これをわかりやすく理解して、一人ひとりがそういう意識を持ち合わせていく。

その輪を広げていく。いまこの協会に必要なのは、競争の原理というのがありますが、うちの場合、競争の原理とは何かというと、足の引っ張り合いです。あいつがこうやった、ああやったで、外へ顔を全然向けない。こういう環境に穴を開けて、新鮮な空気を入れなければいけないという思いがしまして、それで理念と言っていいかどうか分からないけれども、要するに一つの方向を示す意識改革のための言葉を用意してくれと頼んで、それでこの理念になって、これは『不動産鑑定五訓』の上ののっかっているんです。

だけどこれじゃ飯が食えないんです。こんな理念をお題目じゃないけれども、お題目だけやって飯が食えれば世話はないけれども、飯は食えない。じゃ、どうしたらいいのかというと、すべての川の流れが東京に集中しているかということ、そんなことはない。地域力をつけてもらいたい。日本は地球の中で豊穡の国である。

まず、たまたま運がいいことに、日本の位置ですよ。それから地勢です。森が多い。

それから気象です。台風は来ます。台風は災害だと忌み嫌う人がいるけれども、あの台風のおかげで日本の繁栄がある。水を持ってきてくる。運んでくれる。あの台風がなかったら、ひからびた国かもしれない。その台風の天の恵みを森林で受け止めて、そしてきれいな水が海に流れていっている。こういうふうにと考えると、豊穡の国なんです。

国づくりはいつまでも永遠の課題ですから、そうするとまさに地域力をつけてもらいたい。東京、東京と悪口ばかり言わないで、地域は地域でやはりいくらでも宝はある。やる気があれば宝はあるよという言い方をしているんです。地域力をつけてもらいたい。それにはさっき言ったチームワークです。地域のチームリーダー、いいチームリーダーを選んでくれ。そしてその中で、大変だからとすぐに交替したり、あるいは今度はリーダーになった人が会長になると、仕事を少し余分にとるんじゃないかとか、そういう発想でものを考えているから、グルグル回ってしまう。こういう苦しいときこそ、地域リーダーを会員の責任で選んで、そして前へ進んでいく。これが大事じゃないかと思っているんです。

西藤 あとさっき申し上げましたように、グローバル化ですから、BRICs と G6 が逆転するような時代です。不動産も、すでにおやりになっていると思いますが、中国も含めてグローバルに出ていくことが必要なのでしょうね。

神戸 そうだと思いますね。日本発で不動産というものに対する考え方というか、日本ではこうやっているよ、こういう仕組みがあるよということを、やはり逆に発信していいのではないか。これはむしろ日本人よりも、欧米の心ある人のほうが高く評価してくれていて、最近は日本の食文化も……。

西藤 おっしゃるとおりです、寿司を含めて…。

神戸 だけど寿司はどうも向こうとかなり捻れ現象で、変な寿司がいっぱいあるそうですね。食べたことがないからわかりませんが、あの日本の寿司はやはり人類共有のすばらしい食だと思いますね。ああいうものを広めていく。やはり日本は世界の中心だと思います。

西藤 さっき申し上げたように、日本の謎という視点で大きな関心を持っているわけです。私は個人的には、今度は世界に恩返ししなければいけない。日本は、ドイツであれ、中国であれ、アメリカであれ、今日までたくさんの方の事を教わって、さっき申し上げたとおりですから、今度は日本発の不動産であれ、自動車であれ、何であれ、そういう日本発の理念とか、あるいは知恵とかを含めてグローバルに、あるいは私の場合は経営のモデルを提示して、インドであれ、中国であれ、韓国であれ、この恩返しという気持ちもあります。

神戸 そういう気持ちも大事ですね。

西藤 ええ。私はアメリカへ行って、挨拶をしてくれと言われると、まず挨拶の前に感謝をします。明治維新は天皇陛下万歳でデモクラシーではなかったですから、本当の自由平等をわれわれが受け入れたのは、反面で否定的な面はありましたが、やはり戦争に負けて、マッカーサーが押しつけたにデモクラシーを日本に教えたわけですから、そのおかげということもたくさんあります。

中国へ行くと、日本は漢字、文字を中国から教わりましたから、文字を教わり、仏教・儒教を教わっていなかったら、今日の日本はないわけですから、中国へ行っても、私はまず感謝の言葉を使うんです。だからこれからは日本発で恩返しをする。

私が論文を書いて、アメリカで毎年発表しているのも、一つはそういう気持ちがあって、もちろん日本のよくないことも率直に私は書きますが、それで日本の実態を知ってもらおう。

神戸 私はついこの間、三重県不動産鑑定士協会が 10 周年ということで呼ばれて行ったんです。出席する前日ぐらいに、例の赤福の不祥事が新聞等に出まして…。あの赤福の影響というのは、三重県の人たちにはすごいんです。私はそこで何を言おうかと思って、地域力をつけるという観点から鑑定協会の基本理念の話をしたわけです。

要するに社会貢献を通じて社会との共生を図る。社会との共生なんて難しい話ではない。要するに資格者とか、そういう垣根は取り払って、社会にいいサービスをしなさい、良質なサービスをしなさい、その後ろから、いやでも仕事はついてくる。実際にそうなるかどうかかわからないけれども、先に仕事をつかみに行くと、ビジネスは逃げていく。

だからまず良質なサービスを一生懸命に我慢してやろう。そうすると後ろからちゃんとビジネスがついてくる。やはりそれには地域の行政であるとか、あるいは住民、企業に密着した連携が必要です。そういう活動をしてもらいたいと……。

西藤 いいことをおっしゃいます。

神戸 天から降ってくるのを待っているんじゃないよと言ったんです。

西藤 アメリカの経営倫理学会の会長はプロフェッサー・アルトマンといますが、一昨年の春に日本に来まして、プロフィット、利益というのは、いいことをやったあとに結果としてついてくるという、いまおっしゃったのと同じ意味のキーノートスピーチをされました。先にビジネスでなくて、いい仕事をすれば利益はついてくると、結語にそれを結んだのですが、それはアメリカ人です。

それから 1717 年の大丸の「先義後利」、いまおっしゃるように、先にサービス、利益は

あとからついてくる。同じことをアメリカ人も言い、いまから 300 年前の大丸も言っています、素晴らしいことです。

神戸 私はいま実際に 40 人程度の小規模なサービス業をやっていて、その中で学習したことなのですが、仕事をつかみに行ったら、もうお客さんは来ない。こんな体験があります。

それにやはり専門資格者というのは、究極はやはり生活の安定というものが保証されなければいけない。だけど安定、安定という話ばかりしていたら、これは国民の理解を得られない。

西藤 先義後利です。

北川 先生、先ほどのご説明で、西欧の成功を導いたのはキリスト教であるという一つの説があるというお話、そしてデモクラシーを日本に押しつけたという話がありましたが、いままで(日本企業が)成功してきた大きな要因というのは何なのかということについて、先生はどんなふうにお考えですか。

西藤 たとえば先ほども事例として申し上げたとおり、一つは企業で言うと、建前ではない理念をしっかりと持っている(組織に根付いている)ということです。理念を建前程度に考えている企業は 1 年、2 年はさておいて、持続的成長は遂げていません。それから健全な企業組織文化、組織風土ができあがっていません。そうすると次世代のリーダーが育たないですね。人間は染まりますからね。ですから理念をしっかりと持って妥協も許さない。それを企業で言えば経営の指針にしているところです。

経営者の役割というのは、もちろん業績に対する責任は結果としてありますが、私は経営者の資質、役割というのは、むしろ経営理念の守護者であり、そして実践者である。その理念に基づいて、それを守り、実践し、そこでいい組織風土が生まれる。そのいい組織風土の中で次のリーダーが育っていく。そこに経営者と中堅管理職あるいは若い従業員との価値観の共有がありますから、この価値観の共有が組織をさらに発展させていく原動力になる。

しかし、理念が建前になっているような所だと従業員がついてきません。(理念を)軽視しますからね。花王石鹸の前の社長の後藤さんが、日本語版の『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』に、経営者は理念あるいは創業精神の番人であるということを書かれて、内容はまったく私も同感なので、ダイヤモンドに加えて、アメリカの『Harvard Business Review』に載せたほうが良いと推薦したのです。そうしたら花王石鹸のほうは、

直接コネクションがないので、どうしたらいいですかということだったので、それで私はダイヤモンドに電話しました。

ご存じのとおり、ダイヤモンドは『Harvard Business Review』の日本語版を出しているわけで、直接関係を持っていますから、ダイヤモンド社が交渉して、これを英文のほうに掲載したら、読者の参考になると話したんです。

北川 先生、そういう企業が日本にはたまたま多かったんですか。

西藤 そういことです。

北川 その背景が、最初にお話になった武士道とか、和魂洋才ということなんですか。最近、新渡戸稲造の武士道とかが見直されていますけれども、見直されているということは忘れ去られているということなんじゃないかと思うんですが…。

西藤 残念ながら、そうです。

北川 そうすると最近の日本人というのは、少しそういうものから離れてきているという感じがするんです。

西藤 特に倫理的なところですよ。これはもしあれだったら、コピーをお渡ししますが、ただ1点、武士道について私の意見をお断りしておかなければいけないのは、武士道が受け入れたのはまず仏教です。そして仏教が満たしていないものは、日本古来の神道、そして並行して、特に徳川時代は儒教が重要です。

儒教というのは、ご存じのとおり、神道もそうなんですが、封建倫理なんです。この封建倫理は藤原正彦さん、新渡戸稲造も含めて、親よりも主君が先なんです。だから私は民主主義のこの時代に、同じ武士道でも21世紀の武士道というのは、これにはそれを書いていませんが、さっきの東洋の道徳と西洋の芸術を接木する。二つのDNAと言ったように、日本古来の倫理的な武士道の精神と、そして民主主義を接木して、21世紀の武士道ということをして、いまときどき語っているんです。

ここからここまで書きまして、スペースの関係上、参考文献は全部書けなかったのですが、この中にももちろん新渡戸稲造は書いています。武士道の文献というのはたくさんあります。私は幸い、中央大学の図書館がもういまは売っていない文献をたくさん持っていますし、図書館が親切に問い合わせさせてくれて、いろいろな武士道のあれを読んで、これを書いたんですが、結論的にはデモクラシーと武士道を結びつけないと封建倫理になる。

皆さんは国土交通省といろいろなご関係をお持ちだと思いますが、(日本は)官尊民卑ですよ。天皇陛下万歳というのはもう過去ですが、それで若い世代が第二次大戦中に命を

失っていったわけです。いまはそういう時代ではなくなっていますが、お上とかいう日本語がありますよね。これを英語に訳すのは非常に難しいのです。

やはり倫理観、儒教で言っている五倫の五条というのは、主君に対する忠誠心、親に対する孝行心、そして男であれば妻に対する、あるいは妻は夫に従わなければいけない、こういう教えですけれども……

(テープ交換)

……次に出したやつにはそのことも書いておまして、新渡戸稲造はその点を認めていますから立派なのですが、私はこれからの武士道は、いま申し上げたデモクラシー前提で、もちろん今は会社が主君です。

そして慈愛だ何だ、終身雇用等々、それで従業員は大切にされてという、ここはいいのですが、人間としての道德観、倫理観というのは、まずは親を犠牲にして会社ということではない。会社も大事だけれども、前提はここだということを最近は違ってきている。

神戸 先ほども少し触れましたが、私が10月に三重県に行ったときに実は赤福の話をしようとしたんです。そうしたらみんなやめてくれと言うんですね。伊勢の旦那衆と関係の深い鑑定士が多いということで…。だからこんな話をされたら、しらけちゃうからやめてくれと……。

しかし、(その時に)言いたかったのは、赤福が出て、今度は吉兆が出て、その前に白い恋人が出ました。今度は(防衛省の)守屋さんの問題が出てきた。(この問題に関しマスコミ等では)守屋さんがいけない、いけないとやっているけれども、ああいう人を出す土壤、いわゆる民力、国民の視線がかなり弱まってきているから、ああいう人が出てくるし、赤福が出る。それはそうですね。まさに船場吉兆の記者会見をテレビで見ている、国民、消費者をバカにしている。そういうことをしたら国民は黙っちゃいませんよという意識が満ちてくれば出てこない。

刑務所をたくさんつくるといって、東京都の大事な土地を刑務所にするらしい。あれは刑務所の箱をつくるよりも、大事な土地、環境のためにも、風の道を通すためにも、大事な土地をつぶさないで、教育力を高めていく。もう少し教育に政治も国民も協力することが大事だということを意識するような環境を早く取り戻さないと、お金ばかりかかる。

西藤 国民にもウォッチャーとしての責任がもちろんあるわけですが、歴史的にとらえて、日本人の国民性を一言で言えと言われたら、naivety、純粹培養、素直に信じ込んでしまうんです。ですから防衛機密、軍事機密と言え、これはしょうがない。守屋事件を見

ても、いろいろな防衛機器の調達を含めて、機密は公表できない。そうすると国民は、非常に意図的にそうになっている、これはやむをえないと思う。赤福の問題も含めて、だまされやすい国民になっているんです。それは武士道の弱点の部分です。

3 日前の先週の土曜日に、私たちの日本経営倫理学会の今年最後の理事会があったのですが、来年、2008 年度の学会の研究発表の統一論題は何にしようかという議論をしました。候補としてまず挙がったのが、ご存じのとおり、清水寺であった今年のアンケートで選んだ「偽」、英語では cheating、赤福なんかもそうです。食品表示偽装ですから、あるいは耐震構造・設計の偽装、建材の偽装、ひどいのは保険です。生命保険、損害保険で保険金不当不払いというのがあった。

私はいつもいろいろなところで言うのですが、細かい字で書かれている約款は誰も読みません。私も読みません。何かあったら本来は払うと思っていたのに、第何条を読んでくださいということで、払っても金額は減らすとか、あるいは払わないとか、それで利益をためて、これが全部露わになったから、いま保険業界は大騒動です。言い換えれば、だまされやすいんです。

私はアメリカの研究者と、あるいは今年も、アメリカ、ドイツ、フランスから中央大学に来る留学生を 3 回連続講義しまして、アメリカでたとえば保険金不当不払いというような不祥事はあったと言ったら、聞いたことがないと言うのです。

一つは日本人があまりにもナイーブという面と、ご存じのとおり、アメリカは訴訟社会ですから、間違いを起こすとすぐ裁判所に訴えられます。でもここは日本人は弱いですよ。そういう二つの面があって、残念ながら、まだまだ一人ひとりがしっかりしないといけないということがあります。

来年は私も偽物の偽とか、詐欺的などというテーマで、学会の論文には自由論題もあるのですが、みんながそれを共通して統一論題はそれでいこうかなと思っているんです。

北川 そうすると本日お話しいただいた、まさに企業理念というのが(今日においては)なくなっているんでしょうか。

西藤 保険業界なんかは(元々)ないです。生命保険は 39 社あって、各社、全部(不当不払等を)やっているんですからね。ちなみにこのことで問題と考えられる点としては業界風土です。不動産業界もそういう面があるでしょうが、人が染まるように組織も(業界風土に)染まります。それで(建設業界等の)官製談合などで象徴的なのは、大林がやめようと思っても、鹿島もやっている、大成建設もやっている。どうしてわが社がと、し

かも会社のためという意識がありますから、個人的な罪悪感が希薄化します。自分が懐に入れるわけではない。会社のためだ。これが日本の問題です。

神戸 そうでしょうね。

西藤 ですから会長以下、皆さんが不動産鑑定士の皆さんの業界が、理念も含めて、こうやって取り組んでおられるというのは、染まりやすい人間、染まりやすい組織、これを協会を中心に健全なものにしていくと…。それこそが大事になると思いますね。

私は、最初、(不動産鑑定五訓は)できたばかりだと思って誤解していましたが、前からできているというのはすばらしいですね。

神戸 これはやっぱり榎田さんだね。

北川 ええ、榎田先生です。

神戸 これはわかりやすい。榎田さんというのはえらくわかりにくい話をする人で、哲学的で、ところがこういう『不動産鑑定五訓』というのはわかりやすい。急所をつかんでいる。西藤先生からも評価をいただいて……。

西藤 私は(五訓を読んでいてポイントとなるところに)赤で引っ張りましたよ。すばらしいですね。

杉浦 先ほどから先生がおっしゃっているのですが、そんなに勉強しているわけではないので、ちょっと恥ずかしいのですが、もともとヨーロッパとかはキリスト教とかおっしゃったように、神がいるので、神に対するものについてはしてはいけないという教育認識があったと思うんです。

日本の場合には、そういう絶対的な宗教は特にないので、おっしゃるように封建的な世界の中でやってきた。戦後、いきなり民主主義が入ってきて、それでもやっぱり個人ばかりを優先させるわけにはいかないの、法律の世界でも公共の福祉という非常にわかりにくい概念を出して、それを公ということにしているというかたちになっています。

でもそれは神様とか、昔のお上とか、そのようなものと比べると、非常に分かりづらいので、それに対する規範意識とか、従わなければいけないという気持ちが希薄になってきたかと思います。そういう中で共通の物差しを持つことができなくなってきて、モラルの低下、倫理の低下というのが起きた。

そういうものを引き締めるために、共通の物差しづくりとして、コンプライアンス、理念というのが必要なのかなという理解をしてきたわけですが、一方で、トヨタとか、いまずっとお話をさせていただいたのは、共通の理念を持っていることと、若干の遊びがあって、

その中で一つの目的に向かって、みんながまっしぐらというかたちで伸びてきたような印象を持っています。

逆にそういう共通の認識を持っていないがために、それを無理やり入れて、それがあまりにも細かすぎてしまった場合には、遊びの部分がなくなって、創造力という部分を削いでしまうというような、負の部分というものを抱えているような気がします。そのへんについてはどうでしょうか？

西藤 それは私も同感です。理念というのは、たとえばアメリカの企業はわりと何ページにもわたって書いていますが、日本の場合は、善し悪しはありますが、非常に簡潔ですよ。

杉浦 短いですね。

西藤 どこの企業も、たとえばホンダであれ、キャノンであれ、各企業の経営理念を比較考察しています。たとえば京セラだったら、従業員の物心両面の満足、そのうえで社会的な貢献と書いていて、3行ぐらいです。

アメリカは、もし必要でしたら、コピーを取りますが、世界最大の建設機械メーカーでキャタピラーというのがあります。キャタピラーの経営理念はこんなページですからね。それでドイツのシーメンスも、キャタピラーほどではないけれども、やっぱり何ページにもわたっているんです。

神戸 ジョンソン・アンド・ジョンソンも理念を出していて、数ページまではいかないですが、ただわかりやすいですね。

西藤 わかりやすいです。Our Credo に書かれている理念は1ページで、そしてそのうえで、これは多くの企業がそうですが、企業行動指針を分厚い冊子でつくっています。日本もいま、さっきおっしゃったコンプライアンスの流れを含めて、たとえば経営理念は5行であっても、コンプライアンスのほうは詳しいものを5ページとか、10ページとかにわたってつくっているというものもあります。

一つだけ付け加えておきたいのは、私は経営理念のことをだいた言いましたが、日本の有力企業で、明示知化された理念を持たないで立派に成長した企業は3社です。そのうちの1社が王子製紙です。

私が住友のとき、10年前ですが、経団連のウクライナ・ミッションで私も行ったのですが、そのときの団長が河毛二郎さんといって王子製紙の元社長です。それで飛行機の中でいろいろな意見交換をして、王子製紙の経営理念を読みたいと言ったら、ないというわけ

です。経営理念なくして、王子製紙をどうやって経営しているんですかと言ったら、藤原銀次郎の教えを守っている。だけどそれを経営理念とはしていない。それで日本に帰ってきました1週間ぐらいしたら、本の必要ページのコピーを取って秘書から送ってきました。

それからあとはコマツです。これは小松製作所の企業行動指針で1998年に最初のものができたのですが、当時、社長をやっていた安崎さんに、あるパーティで小松製作所の経営理念が読みたいんですと言ったら、ないと言うんです。経営理念なくして、今日のこのすばらしいコマツをどうしているんですかと言ったら、毎年、新年に今年の方針を発表して、それが指針になっていると言うので、ちょっと違いますなと言ったら、そのときはおっしゃらないで、2週間ぐらいしたら、これを送ってきました、実は大事なことはわかっているから準備をしていたんだということでした。

もう1社は三井物産です。こんな歴史のある三井物産に経営理念を求めたら、最近まではなかった。これは2004年にMVVということで、三井物産が不祥事が2度ありましたので、それがあったから改めてつくったんですが、この長い歴史の中でどうやって規制してきたのかと聞いたら、益田孝を含めて、それぞれの歴代の経営者が、たとえば武士道の教えをビジネスに適用する土魂商才を自分の経営理念として掲げたり、これが三井物産の理念だったのです。それで歴代経営者のこういうまとめがあるんです。

だけどそれではもういけない。三井物産としてということで、いまの社長が2004年9月に出したんです。そしてこの中に歴史が大事ですから、歴代経営者がそれぞれやってきた経営理念も併せて掲載しています。これがいまの三井物産の経営指針です。住友とか、大丸のように、創業の時代からしっかり経営理念を掲げている企業、持っていないけれども発展した企業、でも違うかたちで理念を大事にしているということです。

いまコンプライアンスのことをちょっとおっしゃったので、もう一つ言っておきますと、やはり日本人はあうんの呼吸の文化ですから、明示知化が弱いんです。言わず語らずの文化を共有し合っていますが、アメリカを含めて、多民族・多文化、中国だって、アメリカほどではないにしても、かなりの多民族・多言語ですから、明示知化していく必要がある。日本はそこがあうんの呼吸、言わず語らずで来られたものですから、それだけではだめだというのがこの10年、20年です。

それで各社、コンプライアンスも含めて、どんどんこういうふうに取り組んでいるところです。だいたい去年で、上場企業で企業行動指針を策定しているところが75%ぐらいまで来ました。10年前だったら20%ぐらいですから、これも日本企業社会のエボリューション

ヨン、進化です。

神戸 農耕民族と狩猟民族、そういう分類の仕方もあるのかもしれませんが。

西藤 ありますね。おっしゃるとおりです。

神戸 この丸の内の一等地、国際都市東京の一等地に生命保険会社大手は全部すごく大きな敷地とデラックスなビルを持っていて、あんな不当な不払いがあっても、国民の間で暴動が起きない。普通だったら、あそこでみんなスクラムを組んで、石を投げる、火をつける。それがない。あうんなのか、いいところでもあり、悪いところでもある。

杉浦 性善説に立ってしまうんでしょうね。そんなに悪いことはしないでしょと思うてしまう。

西藤 性善説はもちろん大事ですけども、批判する勇気も精神も持っておかないと、組織も業界も劣化します。たとえば日本の国で象徴的なのは、こうやってトヨタだ、キャノンだと世界第2位の経済大国ですばらしい反面、日本の国家、地方自治体の借金は世界最大ですからね。

私が一番我慢できないのは、いまの内閣を含めて、議員とか、官僚とか、天下りが増えて無駄遣いばかりです。その膨大な借金を担うのは若い世代、生まれてくる赤ちゃんたちなんです。あるいはあなたたちは若いから、あなたたちが負担者です。

いま80歳の人たちは50年生きるわけじゃないですから、そういう人たちよりも、この日本の劣化部分は、責任のない若い人たち、赤ちゃんたちが負担するんです。それは消費税であり、あるいは夕張みたいに、病院が五つあったのが三つになるとか、学校が五つあったのが三つになるとか、この夕張市問題今年の1月、New York Timesの特集で出ています。誰も責任を取らないでしょう？ なぜなら日本国家がそうですから。

ですから国民は厳しい監視の目を持って、業界であれ、国家社会であれ、そして言わなければいけない。

神戸 そうですね。もっとグローバルな話をすると、地球温暖化です。

西藤 それもありますね。

神戸 これは日本だけの問題じゃないですな。これは大変です。

西藤 大変です。

神戸 私はもう余命幾ばくもないから、温暖化になって海面がどんどん上がっても、そのころはいないからと思うけれども、あなた方には負の遺産だ。

西藤 負の遺産です。これからは不動産関係者もどんどん海外に進出されるでしょうけ

れども、勢いがあるインドや中国の企業は拝金主義だけで生きていますからほとんど経営理念を持っていないんです。たとえば不動産業界を含めて、進出のときのリスクがありません。

私は去年、中国の北京と上海に行ったんですが、中国企業に経営理念の大事さ、企業倫理の重要さをどんどん普及させていかなければいけない。中国で経営倫理学会を立ち上げてもらおうという目的で1週間行ったんです。

それで上海の学者とか、北京の学者とか、彼らは学者だからわかるんです。それで学会を立ち上げるにはお金も要るから、財政的な支援を日本でしてくれるかということで、これは三井物産や住友商事も含めて、中国に進出している企業は、1社50万円ぐらいはいつでも寄付しますから、お金の問題はない。

今日現在、まだできていないのですが、中国側の経営倫理学会をつくる構想が、私たちからするとまだ弱いんです。もっとしっかり踏まえてという要求を出していますが、これから海外に進出される場合は、そういうリスクがありますから、われわれも学会として努力しながら、そして日本企業が、あるいは専門家の方が職業的にロシアを含めて途上国に進出される。欧米はその点はいいいですが…。

北川 他の会社の企業理念にどんなものがあるのかを知りたいんですが…。

西藤 他の企業の企業理念については、必要であればコピーをお渡しします。

(そのことに関連して)アメリカのコリンズという学者が非常にすばらしい本を書いています。コリンズは企業アンケートを行って、それに基づいて考察して数年前に本をだしたんですが、彼は、「企業にとっては、経営理念がなくては経営できない、だが、何が書いてあるかという(内容的な)違いは問題ではない。それは十人十色で自分(経営者)の理念を掲げればいい」と、そういつているんですね。私もその考えに賛成です。

北川 では、(企業・団体は)そういうものを指針として持って活動していけばいいと…。

西藤 そうということです。ちなみに私が日本企業の経営理念を見ている限りでは、キリスト教の教えをベースに企業理念を作成しているところや儒教倫理をベースに作成しているところとかがあつたりとさまざまですね。

杉浦 不動産鑑定業界の場合、規模が非常に小さくて資格者1名っていう事業所というのがほとんどなんですね。従って、(業者毎に基本理念を掲げようとした場合)大きな企業の基本理念の考え方と一人事務所が掲げる基本理念とはおのずと違ってくると思うのですが…。

西藤 確かに規模の点は大事なポイントですが、(共通していえることは)まずは信用を重んずるとか、貧乏しても、お客さんに満足してもらう仕事をするのが先ではないかと…。そうすることで評判もイメージも高まって、あるお客さんに対していい仕事をしたら、そのお客さんから「あそこはいい仕事する」ということで、そういういい評判が広まって他の会社からも依頼がくる。そういったことで利益は後から付いてくることになる。今日の大丸がそういう考え方を理念(先義後利)に掲げて成功しているんですね。

神戸 本日はありがとうございました。

西藤 どうも学問的な話にはなっていなかったと思うんですが、参考になったかどうか…。今日は機会を与えていただきまして、ありがとうございました。

神戸 大事な一つのシンボルを描くために、これから磨いていこうということで元気づけられました。

西藤 西村さんは熱心に勉強されていて、毎週会っていますから。資料等で必要があれば、皆さんは大きな組織ですから、どこからでも公表されているデータは取れるでしょうが、もし私でお役に立つことがありましたら、ご遠慮なくおっしゃおっしゃってください。

神戸 ぜひお願いいたします。

以上