

太陽グラントソントン

エグゼクティブ・ニュース

テーマ：あすの日本を考える

執筆者：昭和電工株式会社 最高顧問 大橋 光夫氏

要旨（以下の要旨は2分10秒でお読みいただけます。）

今月号では、1990年代経営危機にあった昭和電工を建て直し、その後は近隣諸国との関係強化・改善に努めつつ、日本の国の在り方に対しても積極的な意見提言をされている昭和電工最高顧問・大橋光夫氏に、そのご見解等を披露して頂きます。

本文では、大橋氏がこれまで寄稿された新聞記事をそのまま掲載していますが、全体の筋を通すため記事の背景等を補った要旨として、以下のようにご紹介いたします。

1. 会社・経営関係：私が社長に就任したのは、3%から5%へ消費税が増税され、その後金融危機と戦後最悪の不況に突入した1997年。当時の昭和電工は多額の有利子負債と欠損金を抱え危機的な状況にあった。そのなかで私は競争力のある事業分野と製品への「選択と集中」に大きく舵を切った。大規模なリストラも断行したが、6年で地獄のふちからはい上がることができた。企業経営にあたってはトップとしての揺るぎない信念と経営姿勢、すなわち「不動心」が求められる。また、社員の意識変革にも注力した。企業の品格は経営陣だけでなく、社員の教養、言動、心構え、家庭内での調和も含めた全ての総和で作り上がる。「会社は遊園地ではなく戦場だ。憩いは家庭で」。私は社長時代から言い続けている。

2. 国際関係：日中国交が正常化した1972年当時、私は大慶油田からの石化原料輸入を担当していたが、厳しい価格交渉の後には日中双方が互いに打ち解け、アジアの将来を担う同志という意識を共有した。「交流協会」会長として関係のある台湾では、台南の灌漑用ダム建設に尽力された八田與一の話が教科書で紹介されている。東日本大震災後の台湾からの厚い支援も、両国が100年以上に亘り固い絆で結ばれてきたことを示している。隣国間での信頼関係が築ければ必ず自国の繁栄につながる。1997年の香港返還では、その後50年に及ぶ一国二制度が採用された。国の将来像を描くには50年、100年先を見据えた「国家百年の計」が必要であり、日本人が中国から最も学ぶべき資質である。

3. 国家・社会関係：天皇陛下が太平洋戦争の終結を諮られた1945年6月の会議の結論が先送りされた結果、広島・長崎への原爆投下、ソ連の対日参戦を招いた。日本の歴史上、先送りによる最大の失敗例だ。近年、日本の大きな問題になっている人口減少、消費税問題も先送りの結果だ。先送りを止めることで、未来への希望が湧いてくる。世界に目を転じれば、中東などで頻発する紛争の背景には宗教や民族の対立がある。一方、日本の精神風土はキリスト教やイスラム教などと異なり柔軟だ。世界で存在感を高めるには全人類に役立つ技術開発で貢献する「技術大国」と共に、国民の精神性の高さで世界の模範となる「精神大国」を目指すべきだ。バブル経済崩壊後の日本は自信を失い、アジアでの指導的地位を失いかねない事態にある。政治家や経営者などのリーダーは、国際社会に対して毅然とした態度を示し、使命感を持って難局に立ち向かい、21世紀を日本の世紀とする信念と気概を示そうではないか。

「太陽グラントソントン エグゼクティブ・ニュース」バックナンバーはこちら⇒<http://www.grantthornton.jp/library/newsletter/>
本ニュースレターに関するご意見・ご要望をお待ちしております。Tel: 03-5770-8916 e-mail: t-asgMC@gtjapan.com
太陽グラントソントン マーケティングコミュニケーションズ 担当 藤澤清江

テーマ：あすの日本を考える

昭和電工株式会社 最高顧問 大橋光夫

1. 会社・経営関係

(1) 不動心で地獄からは上がる

私の座右の銘は「不動心」。社長就任時の記事で、それが世間に伝わり、多くの方からこの言葉を大書した額や扇子などを贈っていただいた。「不動心」は、私の前任社長（現顧問）である村田一（まこと）さんの姿勢から学んだ。彼が実際に口に出したわけではないが、その泰然自若たる経営姿勢を見ていて、経営者は何事にも動じてはいけないということを知った。

村田さんは昭和62年から10年間、昭和電工の社長を務められた。最初のころは順風満帆だったが、その後は米国で発生したトリプトファン事件の解決に心血を注がれる日々が続いた。昭和電工が製造した必須アミノ酸の「L-トリプトファン」で製造物責任を問われた事件だ。

米国で1500件以上もの民事訴訟を起こされ、巨額の損害賠償金を請求された。米食品医薬品局（FDA）の責任者は「原因は不明だ」と証言している。しかし、延々と裁判を続ければ膨大な労力と費用がかかる。村田さんは和解の道を選んだが、「不動心」がなければ到底やり遂げることはできなかった。同事件をほぼ解決したうえで、私にバトンを渡されたのは、平成9年3月のことだ。

だが、私には別の試練が待ちかまえていた。橋本龍太郎政権の下、同年4月に消費税率が3%から5%に引き上げられ、健康保険の自己負担比率の引き上げなどと合わせると国民負担が9兆円増えると試算された。それが重荷となって、一気に金融危機、そして戦後最悪の不況へと突入していった。

私は社員の意識を変え、会社のカルチャーを変革することに注力。「会社は遊園地ではない。戦場だ」「憩いは家庭でとれ」「寒風に身をさらして耐えられる人だけ残ってくれ」などと、矢継ぎ早に社員に厳しいメッセージを送った。大規模なリストラを断行し、役員はいうまでもなく全社員に苦勞をかけたが、6年で地獄のふちからは上がった。

この間、社長として私の意識の根底にあったのが、まさに「不動心」だった。社長が不安を持てば必ず社員に動揺が広がる。社員は社長の心の内を後ろ姿からでも読みとるものだ。当時、会長の村田さんからみれば、私に言いたいことは山ほどあったと思う。しかし、村田さんは一切を私に任せてくれた。私にはそれが本当にありがたかった。

ヤンキースの松井秀喜の座右の銘も「不動心」だと後で知った。ちょっと複雑な気持ちだったが野球選手は結果の数字がすべてで、自分以外のことを成績不振の理由にできない。そう考えると、スポーツ選手の方がはるかに若くして心を鍛えられるのではないか。

いまでも思いを新たにしている「不動心」の心は「平常心」とは異なる。すなわち、山のごとく動かずだ。

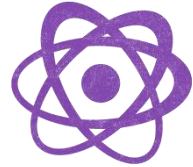
（出所：産経新聞「わが道わが友」、2008年12月12日）

(2) 企業の品格

景気低迷を受けて、製造業は製品の価格下落に悩んでいる。利益の減少や損失の発生は企業にとって深刻な事態だ。従って企業はなんとかして価格の安定を図りたいと考える。

トップの本気度

恥ずかしながら、当社は過去に数回公正取引委員会より立ち入り調査を受け、独占禁止法違反を認定され、課徴金の支払いを命ぜられたことがある。業界内の数社と話し合っ価格を維持したのだ。営業担当者は販売価格などが会社の業績に直接跳ね返ることを十分承知している。従って順法の精神は、トップ自らが『会社のためだ』は絶対に通用しないことを本気で末端まで浸透させないと、営業担当者は手段を選ばずに利益の確保に走る誘惑にかられる。要はトップの本気度が試されているのだ。



こうした背景から、私は社長就任の折、社会正義と企業倫理の重要性を説いた。社会正義に沿わないことを行うと、企業の信用失墜は一瞬にしておきる。一方、信用の回復は最低5年、場合によっては10年かかる。それだけではない。外から見えない後処理や修復には多くの人手、エネルギーと多額の費用を要する。そしてその傷は後々の経営者や社員に負の遺産を引き継ぐことにもなりかねないのだ。

企業の品格は一人ひとりの社員のその日その日の活動の積み重ねで形成される。営業、技術、研究を問わず社員は全員、自社を代表して仕事をしている。まずは自分を売り込むこと。自分の全人格を顧客に理解してもらうことが第一だ。私は営業時代、決していきなり製品を売り込もうとは考えなかった。当社と同じ品質の同じ製品を生産している競合他社は多かった。優秀とは言えない私自身を売り込むしかなかったのだ。

熱意で信用獲得

これは技術部門で働く人々にも当てはまる。研究所で構想を練り、実験する集中力ももちろん重要だが、取引先に足を運び、場合によっては取引先の工場内に入り浸って、ともに研究開発に打ち込む熱意が顧客の気持ちを引きつけることになる。「この男なら任せられる」と相手に思わせたらしめたものだ。

この会社と取引すると思わせる前に「何よりもこの男と取引したい」と取引先に思ってもらえるかどうか勝負だ。信用を勝ち得れば、顧客からのクレームでさえきっかけとなり、更に重要な注文を受けることすらあるのだ。一つひとつの業務に誠実に最善を尽くさなければならない。

すべての総和

企業の品格を高めること、一流企業になることは容易ではない。社内ではいまだ当社は二流ないし二流半と言っている。社員全員の教養、社内外での言動、心構え、家庭内での調和なども含め、すべての総和が企業の品格を作り上げる。ひとつかみの経営陣でやれることではない。「会社は戦場。憩いは家庭で！」社長時代から私は言い続けている。

(出所：日刊工業新聞「広角」、2009年7月15日)

2. 国際関係

(1) 日中蜜月時代

1972年9月、田中角栄首相、大平正芳外相と中国の周恩来首相、姫鵬飛外交部長が日中共同声明に調印し、両国の国交が正常化した。

それ以来、90年代半ばまでの四半世紀は、92年には天皇陛下の訪中も実現し、歴史的にも日中両国が最も友好的な時代だった。

とりわけ、80年代は、賠償を放棄した中国へ、日本は多額の円借款で応え、中国の発展に協力した。正に日中蜜月時代と呼ぶにふさわしい10年間だったといえる。

その当時、私の勤めている会社は中国の大慶油田から石化原料ナフサを輸入していた。中国での価格交渉は厳しかったが、協議が終われば、双方の会議メンバー全員が打ち解け、アジアの将来を担う同志、という意識を共有した。

日本との戦争体験を持った方もいたかもしれない。しかし、中国は戦後の発展の初期段階で希望に満ちており、公園で写真を撮れば、誰もが未来の空を見上げてポーズをとった。

一方、我々も太平洋戦争末期には、多くの非戦闘員が犠牲となり悲惨な経験を強いられた。

しかし、日本人は、敗戦直後から未来を信じ、廃墟から復興への道を歩んだ。そして、非戦闘員など犠牲者の死を悼みはしたが、恨みとして残さなかった。

こうした体験から思うのは、人間は未来に希望を持つことができれば、過去にこだわらず、後ろを振り向かず、前進できるということだ。

隣国とは常に摩擦が起きるものだ、と諦めてはならない。隣国と信頼関係を築くことができれば、必ず自国の繁栄につながることは歴史が物語っている。

(出所：日本経済新聞<夕刊>「あすへの話題」、2013年7月9日)

(2) 台湾の八田與一

一昨年9月、台湾との唯一の正式窓口機関「公益財団法人交流協会」会長として、初めて、馬英九総統を訪問した時のこと。

ひと通りの挨拶と意見交換が終わると、総統は「去る5月8日、八田氏の命日に、整備が完了した記念公園を訪問し、式典を主催してきました。大橋さんも、是非行ってください」と切り出された。

八田與一氏は、1910年、24歳の若さで台湾の土を踏み、日本の台湾総督府に勤務していた金沢出身の技師。台南の農業振興のため、灌漑（かんがい）用ダムの建設を計画した彼は、20年から完成まで実に10年間、妻や子供達と台南に留まり、地元の人々と生活と苦勞を共にした。

中学の歴史教科書にも載り、いまでも地元で語り継がれている彼の銅像は、本人の希望で、地べたに腰を下ろし、現場で共に働いた人達と同じ目線でダムを見つめている。そして、任務終了後、日本から台湾経由で、次の任地フィリピンへ向かう途中、船が撃沈された。

台湾で待つ妻子との再会も叶（かな）わず、帰らぬ人となったのは42年5月8日のことだ。

話はそれで終わらない。夫の死後も、子供達と共に現地に残った妻、外代樹さんは、45年9月1日、連合国との降伏文書調印の前日、夫が精魂を込めて建設したダムに身を投げ、日本へ帰らず、夫のもとへ帰った。

今年、外代樹さんを偲び、幼子を抱いた銅像が、日台の有志により記念公園の内に建立され、命日に除幕式が行われた。

東日本大震災から今日に至る、台湾からの物心両面での厚い支援と友情は筆舌に尽くし難いが、この話は、百年以上にわたって、日本と台湾が、いかに固い絆で結ばれてきたかを雄弁に物語っている。

(出所：日本経済新聞<夕刊>「あすへの話題」、2013年11月19日)

(3) 国家百年の計

中国の清朝から、英国が香港を租借したのは1898年。期間は何と99年間だ。

そして、確実に年月は流れ、期限が来た1997年7月1日、香港の主権は、英国から中華人民共和国へ移譲された。

返還前の84年12月19日、中英両国は共同声明を発し、97年の返還後も更に50年の長きにわたって、一国二制度を採用すると鄧小平氏はサッチャー氏に約束した。

まさに「国家百年の計」だ。

ところが、近年の世界は、極めて近視眼的で遠くを見ない。日本も例外ではない。

上場企業の経営者は、毎月の損益に一喜一憂し、3カ月ごとに業績を公表する。

市場と株主が、一刻も早い経営の成果と情報の公開を求めるからだ。

株主資本主義とはそういうものだ。

国会議員は、選挙の洗礼を受ける。国と次世代の国民のために必要な政策と解っていても、有権者に負担を強いる政策は難しい。選挙を伴う議会制民主主義の根本的な問題点だ。

そう考えると、学者は、実に羨ましい。目先の景気を気にせず、政治家や官僚に、自由にものが言える。メディアでも、政府設置の会議でも、将来世代の国民の幸せのために、優れた影響力を発揮してほしい。

官僚は、国会議員には弱い。入省時から、思考の中心に国家と国民を置く訓練を受けている。国の将来像を描いてほしい。

経営者は、株主に監視されており、社益が最優先だ。第一線を卒業してはじめて真剣に、将来の国益を考えることができる。

しばしば、中国人のいう将来とは50年後、百年後だと感じることもある。それほど先のことを、いま決めておくという発想。

日本人が最も学ぶべき資質だろう。

(出所：日本経済新聞<夕刊>「あすへの話題」、2013年12月10日)

3. 国家・社会関係

(1) 先送り

日本の運命を決めた太平洋戦争が勃発したのは、1941年12月8日のことだ。

日本の歴史上、先送りによる最大の失敗は「降伏決定の先送り」ではないか。



天皇陛下は、45年6月22日、緊急に、最高戦争指導会議の構成員を召集され、降伏の可否を諮られたが、結論は先送り。日本はソビエト連邦の仲介に望みを託した。

その結果は言うまでもない。米英中3国はポツダム宣言を発し、ソ連の参戦を促し、8月に原子爆弾を広島と長崎に投下した。

天皇陛下の「時局の收拾も考慮すべきだ」という敗戦の覚悟を、出席した戦争指導者全員が共有できていたら、二つの原爆投下も、ソ連の対日参戦もなく、国民の犠牲者は、はるかに少なかったはずだ。

近年、日本の大きな問題となっている人口減少も先送りの結果だ。合計特殊出生率が、2・0を75年に割って以来、出生数は減少傾向が続いている。今日の事態は、30年以上も有効な対策を打てず、先送りしてきたことによる。

消費税もそうだ。97年の2%アップ後の景気低迷がトラウマとなり、その後、17年間も据え置いた。漸（ようや）く来年4月からの3%アップを決めたが、今日の1千兆円を超える国の借金の大きな原因は先送りだ。

企業でも、しばしば先送りが生ずる。赤字事業の売却、撤退の判断がその典型的事例だ。決定が遅れば、損失が膨らみ、いよいよ処理が難しくなる。

リーダーも人間だ。不評を買いたくない。辛いことは避けたい。そして、難しいことは先延ばしされ、後悔先に立たず、となる。

先延ばしを止めよう。それだけで組織は生き返り、未来への希望が湧いてくる。

国家も、企業も、家庭ですらも。

（出所：日本経済新聞<夕刊>「あすへの話題」、2013年12月3日）

(2) 宗教・民族の調和こそ日本の役割

去る11月9日、米マイクロソフト創業者のビル・ゲイツ氏が来日し、五井平和財団のフォーラムでスピーチした。巨額の私財を投じての慈善活動に対して、同財団から贈られた「五井平和賞」の受賞記念講演だ。ゲイツ氏はこの受賞と講演だけのためにプライベートジェット機で当日の朝来日し、その夜、ゼロ泊で帰国した。

私も講演を聴き、後でお話しする機会を得たが、印象的だったのは一緒に来日した父君とのやりとりや父君に向けるまなざしだ。ゲイツ氏の父君に対する尊敬の念が心に響いた。家庭での育てかた、育ちかたが人間の本質を決める、と改めて思う。

五井平和財団の活動は、日本よりもむしろ海外で知られているが、その源は平和哲学者であり、詩人・作家でもあった五井昌久氏の世界平和活動にある。

五井氏の後、この活動を国際的に展開したのが、西園寺ご夫妻である。昭和63年に、米ニューヨーク州に「ワールドピースプレーヤーソサエティ」(WPPS)を設立し、平成2年に国連NGO(非政府組織)として承認された。日本では11年に文部省(現文部科学省)から財団法人としての認可を得て設立。以来、世界的に評価が高まってきた。

理事長の西園寺裕夫さんは明治の元勳、西園寺公望元首相の曾孫で、会長の西園寺昌美さんは沖縄の王家、尚(しょう)氏の血を継ぎ、五井氏の養女でもある。この西園寺ご夫妻は、私たち夫婦の長年にわたる、いわば心の友だ。お二人と接していると、心が洗われ、精神が高揚してくる。そして、明日への希望と勇気がフツフツと湧いてくる。

イラクやアフガニスタンをはじめ、世界で頻発している紛争の背景には、宗教や民族の対立がある。一方、日本の精神風土は唯一神のキリスト教やイスラム教などとは異なり、柔軟だ。21世紀の世界で、宗教と民族の調和のために果たす日本の役割は確実に大きくなる。日本経団連も19年の「御手洗(みたらい)ビジョン」の中で、精神面の豊かさの必要性をうたい、五井平和財団のフォーラムを後援している。

私は五井平和財団の活動を設立時から多少お手伝いしているが、私の3代前の昭和電工社長で、理事の1人だった鈴木治雄さんが他界された後、請われて理事に就任した。現在、経済人では、トヨタ自動車名誉会長の豊田章一郎さんが評議員に名を連ねられている。

私は、これからの日本が世界で存在感を高めていくためには、全人類に役立つ技術開発で世界の先頭に立ち、「技術大国」になることだと思う。そしてもう1つは、国民の精神性の高さで世界の模範となる「精神大国」を目指すことだ。

この2つをなして初めて、国際社会で真の尊敬と信頼を勝ち得ることができるのだと考えている。

(出所：産経新聞「わが道わが友」、2008年12月11日)

(3) 信念と気概

なぜ政治の道を志さなかったのか、と社長を卒業するまで一切封印していた政治について聞かれることが多い。母方の祖父や父が政治家だったからだろう。祖父は1930年に東京駅頭で暴漢に撃たれ、それが原因で翌年亡くなった。

政治家のすごみ

私は政治家という仕事を普通の職業とは違うと思っている。政治家は国民から信託を受け、国のため命を投げ出す覚悟が必要だからだ。祖父のことを母から聞き、父の背中を見ながら学生時代を過ごした私は政治家のすごみを肌で感じて育った。とても自分にその資質があるとは思えなかった。その結果、幸か不幸か私はいま話題の世襲批判を受けるに至らず民間企業で50年を過ごしてきた。

にもかかわらず社長をやっとの思いで卒業した私が、経団連で政治対策委員長を拝命したのは皮肉な運命としか言いようがない。御手洗富士夫会長から「そうは言っても君には政治家のDNAがあるじゃないの」と言われて断り切れなかった。政治家からは「言いたいことを言いつぎる」と批判があるのは百も承知だが、国のためという思いが強い。

選択眼養う時

長らく政権与党にある自由民主党が昨今どうも評判が良くない。都議選でも議席を大きく失った。しかし、自民党の政策を見る限り、今回の追加経済対策など不況への下支え策は総じて成果を上げつつあるように思える。支持率低下は自民党の体質が問われているのではないか。自民党は93年から94年までの1年弱を除き50年も政権の座にある。ゆるみが生じるのは自然の成りゆきだ。国民は必ずしも民主党への政権交代に期待しているのではない。自民党自身が歴史観と哲学をもって自己改革を断行できるか否かをみている。

だが、政治は国民の意識、考え方、知的水準などを映し出す鏡なのだ。いま、ようやく日本の明日のために国民一人ひとりが政治に対して高い関心を抱き、厳しい選択眼を養うべき時がきた。

イタリアのベネチアは共和国として7世紀から18世紀に至る1000年間、繁栄を謳歌した。だが、オスマン帝国に圧されて衰退の道をたどる。塩野七生氏は著書の中で、帰国後、トルコ駐在のベネチア大使が行った元老院での演説を次のように記している。「国家の安定と永続は、軍事力によるものばかりではない。他国がわれわれをどう思っているかの評価と、他国に対する毅然とした態度によることが多いものである」（『レパン

トの海戦』新潮文庫)。妥協に逃げ始めたベネチアがトルコの不合理な情熱を抑え切れなかったことが衰退の一つの要因だと指摘している。

毅然とした態度

日本の歴史は明治以降わずか150年弱。第二次大戦後ではまだ64年だ。著しい経済発展を遂げて復興を成し遂げたとはいえ、バブル経済崩壊後、その自信は崩れ去った。そして21世紀に入ると国際社会における日米欧の三極体制どころか、アジアですらその指導的地位を失いかねない事態となっている。政治家や経営者などのリーダーは国際社会に対して、毅然とした態度を示し、使命感を持って難局に立ち向かい、21世紀を日本の世紀とする気概を示そうではないか。

(出所：日刊工業新聞「広角」、2009年7月17日)

以 上



執筆者紹介

大橋 光夫(おおはしみつお) 1936年 東京都生まれ
昭和電工株式会社 最高顧問

<学歴・職歴>

1959年 慶応義塾大学経済学部 卒業
1959年 三井銀行 入行
1961年 昭和電工株式会社 入社
1989年 取締役 総合企画部長
1997年 代表取締役社長
2005年 代表取締役会長
2010年 相談役
2014年 最高顧問

<主な団体・公職歴>

日本化学工業協会会長、日本経済団体連合会政治対策／政治委員長、同 税制委員会共同委員長、政府税制調査会特別委員、などを歴任。
現在は、交流協会会長、日中経済協会副会長、みずほフィナンシャルグループ社外取締役などを務める。