

キヤノンの遺伝子 そしてわが経営哲学

キヤノン社長 御手洗富士夫氏を囲んで

聞き手

中央大学アカウンティングスクール

教授(会計学) 高田橋範充 こうだばしのりみつ

国際会計専攻修士1年(東京電力勤務) 天野佐寿 あまのさとし

「時の人」という形容がふさわしいだろう。御手洗富士夫氏、67歳、大いに語る——。キヤノン躍進を支える「終身雇用堅持」の断固たる経営哲学、世界展開しつつ「敬天愛人」をたたえる心、そして母校・中央大学への期待……。初めての本誌登場である。

高田橋 昨日の授業で、アカウン

ティングスクールの生徒に「あした御手洗さんにお会いします。何か聞きたいことはないですか」と話しましたら、会計士の学生が手を挙げて

キヤノンはUSGAP(アメリカ会計基準)の対応が一番早い。確かに12月決算をやられていますね。そのへんのことを聞いてほしいと言われました。キヤノンの方式を会計士も注視しているという話も聞きました。会計基準の対応の早さはやはりアメリカ的なモデルでしょうか。

通年、連結決算

御手洗 うちはずっと以前から12月決算です。日本の会社でも以前は12月決算がけっこうありましたが、横並びで3月決算に変えてしまったのではないかと思います。わが社はその必要ないかと思えます。わが社ダイヤーで通しています。

高田橋 そうですか。アメリカに合わせたわけではないのですか。

御手洗 海外のほとんどの国はカ

レンダイヤーの決算になっていきますからアメリカに合わせたというわけではありません。

キヤノンは昭和30年から海外に出ており、いまでは130社以上のグループ会社が海外に存在し、売り上げの約70%以上を海外であげています。連結決算を行っているので3月決算だと海外グループ会社にとっても迷惑で、年2回決算をやらなければいけなくなってしまうのです。

《01年12月期、キヤノン単独の売上高は1兆7075億円、純利益392億円。グループ連結では2兆9076億円、純利益1676億円で2期連続最高益を更新した。2000年9月、米・ニューヨーク証券取引所に上場。いわゆる「勝ち組」の躍進をつづけている》

どうですか、

大学も4月入学をやめては

高田橋 会計期間がずれこんだのは日本だけです。

御手洗 日本は政府の会計年度が



左から 御手洗富士夫氏

高田橋範充氏

天野佐寿氏

3月決算ですからね。大学も4月入学はやめたほうがいいかもしれません。先生、そうすると世界から学生を受け入れやすいですよ。

高田橋 アカウンティングスクー
ルは春と秋の2回募集で、春はある程度
の倍率で来るのですが、秋の募集は来
ないですね。

御手洗 海外に窓口を出すなりしたらどう
ですか。日本の大学が一番遅れているの
は国際化です。世界中の学生が来るよ
うな大学、つまり世界の頭脳が集まるよ
うな大学をつくらなければいけませんね。
アメリカ

みたらい・ふじお

1935(昭和10)年、大分県生まれ。61年中央大学法学部卒業後、キヤノンカメラ(現キヤノン)入社。79年キヤノンUSA社長。キヤノン取締役をへて95年9月キヤノン代表取締役社長に就任。ことし5月末発足した日本経団連の副会長。米経済誌「ビジネスウイーク」が年頭に発表した「世界の経営者25人」にも選ばれた。

の大学は、本当に多国籍軍です。一流大学になるほど外国人の比率が多い。有名な先生の大学院の講座だと半分以上が外国人です。世界の頭脳が集まってきています。彼らがアメリカの大学を支えている一面もあります。

一流のアメリカの会社をみても、営業とか人事などの管理部門はアメリカ人が多いのですが、研究所に行くとなりに多国籍軍です。英語があり、また多国籍軍で来ても、まさに世界の頭脳が集まっているのです。日本の大学も会社もそうはなっていないですね。

高田橋 そうですね。全くないですね。

御手洗 これから産学官共同で新しい技術を生み出し、それを利用して日本の生産性の低い産業界を入れ替えたり、新しい産業をつくったり、付加価値の高い産業への転換をしていかなければなりません。その際に「学」がもう少しパートナーとして実力をつけてくれると助かります。

高田橋 そう言われるとじっとしているしかない(笑)。閉鎖的な面はあると思います。

御手洗 ありますね。

高田橋 同時に、「学」だけではなくて「産」もそうですが、いわゆるグローバルスタンダードとの付き合い方で非常に悩んでいると思うのです。結局どこまで合わせればいいか、合わせすぎると問題だと恐ろしい不安感が先行している。その中で社長は「終身雇用は堅持する」と明言されておられる。日本的なものは、持っているながら、同時に年功序列ではない、というキヤノン独特の経営哲学を中心的に聞きたいと思います。

終身雇用といいますが年功序列を、含んだかたちをイメージしますが、終身雇用でありながら年功序列ではないということは、昇進の順番も変わる。組織の中の不和を来たさないと危惧するのですが。

御手洗 確かにキヤノン場合は非常にユニークかもしれませんが、話は少し長くなりますが、創立の精神か

ら話したいと思います。

キヤノンは1937年、昭和12年に小さなベンチャー企業としてスタートしました。当時、光学機器といえばカメラが典型的ですが、ドイツのライカとかコンタックスが世界を制覇していました。日本は、カメラや顕微鏡など光学機器はほとんどすべて海外から買わなければならず、かつ高価でした。

創立者の一人で初代社長である御手洗毅氏は北海道大学を卒業した産婦人科のお医者さんでした。病院に通われていた奥さんたちのご主人方と話しているうちに、会社をつくらうということになり、そのときに投資者として参加したのがきっかけでした。医師が使っている顕微鏡とか医療機器はほとんどドイツ製でした。日本のように資源が乏しく、人が優秀で手先が器用な国には、こういう産業こそ適しているの思いかからカメラの会社を作りました。

そのようなわけで御手洗毅氏は当時一番大きな個人株主で、当初は監

査役で加わったのです。しかしその後創立者の仲間が戦争の影響で不在となり、昭和17年にやむなく初代の社長になったのです。設立者たちの夢は、世界一のカメラを作ることと、社員が豊かで幸せな人生を送ることができる会社作りでした。したがってキヤノンは、そのころから理想主義の会社なのです。社是として掲げたことも新家族主義、健康第一主義、そして実力主義、の3つでした。

人間尊重の「実力主義」

これは面白いと思いませんか、普通メーカーは、「技術を磨いて文化に貢献しよう」とか、「社会に貢献しよう」といった社是を持つのがほとんどです。しかしこの3つとも会社の社員の人生や生活を中心に考えたポリシーです。一言で言うと人間尊重主義です。

この社是の中で特に重要なのは実力主義です。実力主義がなぜ人間尊重主義なのか不思議に思われるかもしれませんが、それは人間は唯一向

上心を持った動物だからです。人間だけが自分を高めよう、向上しようという気持ちを持っています。したがって実力主義というのは、学歴や性別には一切かわらず、常に向上する意欲を持ち、実力を出している人たちに対して公平に報いるということなのです。つまり人間の人間たるゆえんの部分を大事にしようというのが、キヤノンの実力主義です。

高田橋 「結果平等」ではなく「機会均等」を旨にした実力主義ですね。

御手洗 そうです。戦前の日本は階級社会・学歴社会でした。職工（工員）と職員に分かれていました。うちは昭和18年から職員―職工という言い方をやめて、社員という呼び方一本にして、日給制だった職工さんもぜんぶ月給制にしたのです。それにより、先輩格の会社から学歴はなけれど腕のいい職工さんたちが随分きてくれました。

キヤノンは昔から男女別や学歴別ではなく、給与体系は一本です。女性に総合職・一般職という区別もな

く、中卒・高卒・大卒も関係ありません。全員25歳になったときに最初の登用試験があり、その後も節目ごとに公平な昇格試験と実績で資格が段々と上つていきます。40歳になると同期で給与が倍ぐらいに開きます。

特許件数世界2位

終身雇用ですが年功序列ではなく、実力主義であるために、みんな切磋琢磨し社内は活性化されています。活性化しているひとつの事実として、米国における過去10年間の特許取得件数累計でキヤノンはIBMについて世界で2番目の企業です。

高田橋 特許件数の多さは有名なところでですね。

《キヤノンが保有する特許件数は約7万件。特許収益だけで01年12月期、過去最高の242億円を稼ぎました。「知」の先進企業でもある》

御手洗 世界と常に競うだけの特許が出ていることは、つまりそのくらしい発明を出し続けていることであり、終身雇用の中でも社員がダレる

こと無く、実力主義がきちんと機能していることの一つの証明だと思えます。実力主義の基にあるのは「公平」な評価です。

キヤノンの人事制度は常に「公平」という考えがベースとなっています。そういう意味では平等主義で年功序列の日本社会の中ではかなりアメリカ的かもしれません。しかしアメリカから輸入したのではなく、創業当時から人間尊重主義、夢・理想主義から来たもので、独自のものです。戦前から培ってきた創業者の夢つまり「人間尊重主義」が脈々と流れており、実力主義による社内不和はありません。

米国での苦い経験

高田橋 なるほど。終身雇用についてはどうですか。

御手洗 私は昭和41年から平成元年、1966年から89年まで23年間アメリカにいました。そのうち最後の10年間は現地法人の社長でしたが、その経験を踏まえて考えると終身雇

用というのは今の日本においては素晴らしい一面を持っていると思っています。

私はアメリカの支店が法人格に切り換わるときにその第1期生で行ったわけですが、従業員13人からスタートして帰るときには6400人になりました。いまは1万2〜3000人となっていますが、1000人ぐらいいなるまでは非常に長く、また苦勞もしました。現地社員を幹部に育成するために、日本にも派遣をして一所懸命育て、教育をしてもある日突然、優秀な社員に限って私のところに来て、「ミスター・御手洗。サンキュー・ベリー・マッチ。あなたのおかげで私はこんなに良い会社からこんな給料のオフアアがあった。キヤノンのおかげです」と晴れやかに言うのです。私は、本当に怒り、同時に挫折感を味わいました。そんな時に「コングラチュレーション」と心から言えるようになるのには10年かかりました。

高田橋 よくわかりますねえ。

御手洗 はじめは私に皮肉を言いに来たのだと思っていました。でも何回も経験すると、彼らは本当に心から喜んでいる、まじめに感謝しているということが分かりました。流動性の高い社会は、こういうことなのだと思ひ納得しました。そう思うと同時に、これは「砂漠に水をまく」ようなことであっても、キヤノン・ファン、キヤノンの味方のアメリカ人を増やすことになる、そう思ひ初めてから、心から素直に「コングラチュレーション」と言えるようになりました。

会社の規模が10000人を越え、年商が10億ドル、日本円で1000億を越えたあたりから、だんだん質の良い社員が来るようになります。アメリカ人の人事本部長がだんだん良い社員に入れ替えるということをやったのです。アメリカは流動性の高い社会ですから、良い会社は社員の入れ替えによってどんどん良くなって行きます。

結局、会社の實力は、社員の實力

なのです。株主も大事ですが、その前に仕事をしているのは社員で、パテントを取るのも社員です。ですから優秀な社員がいる会社が優秀な会社なのです。アメリカは、流動性を利用して人の入れ替えをやっており、効率が良い社会とも言えます。しかし、このことは優良会社にとってはユートピアですが、逆の会社の場合には決して良いとは言えません。

私はこのような流動性の高いシステムをこの人口過剰で就職機会の少ない現在の日本に取り入れるべきではないと思っています。このまま導入すると、取り残される会社や人間が多く出て、犯罪が増えて世の中は騒然となると思います。資源の乏しい日本は、人の力をいかに生かすかが、大きな課題だと思っています。

終身雇用――

教育の蓄積、連帯感

高田橋 経営的にみた場合の終身雇用の利点は？

御手洗 たくさんありますが、ま

ずは教育が蓄積できます。先ほどの話で対比すると、アメリカは蓄積しません。つまり日本では教育投資が無駄にならない。失敗しても、失敗の経験が次に残り同じ誤りをしなくなる。そして長い間一緒に働く中から、社員の信頼関係や連帯感が生まれやすい。

日本社会は、会社が城なのです。前田藩とか島津藩とか松平藩の代わりにキヤノン藩とか松下藩というように。そこから生まれる愛社精神に基づく自分を律する倫理観、自分の会社をよくしようという使命感。そのことが、私は日本のコーポレートガバナンス（企業統治）が働く根底だと思っております。終身雇用にも、良いことがいっぱいあります。

高田橋 他面で、弊害はありませんか。

御手洗 確かに一方で弊害として、馴れ合いが生じてダレてしまい、刺激が少なくなる面もあります。役員になってもお互いに仲良しクラブになつてしまうこともあるでしょう。

倫理観を忘れて、犯罪を起こす企業も確かにあります。しかしそういう弊害は終身雇用が年功序列と結びついているからだと思えます。年功序列の悪い点は、社長も含めて次になる人がわかつていることです。順番になつていくので、社長は短期で、改革をしようとするよりは問題を先送りしがちになり、自分の間はつつがなく過ごそうという心理が働きます。問題をどんどん先送りにして、送れないぐらいに問題が膨れ上がつた時に会社の不祥事が起きます。そしてその時の社長が運悪くすべてを清算する役目を負わされます。終身雇用が悪いのでは無く、年功序列を排除してむしろ終身雇用の良さを活用して経営する方が合理的だと思います。

高田橋 コーポレートガバナンスのとらえ方自体も、ある意味では日本的ですよ。

社外重役は置かず

御手洗 例えば社外重役制度です

が、キヤノンでは取り入れるつもりはありません。25年以上も社内からチェックされて選ばれた愛社精神にあふれた役員と、今の監査役制度の方がむしろガバナンスが効きやすいと思っております。役員を外から連れてくるほうが、ガバナンスが効くと言うのは、一面的で単純な見方に過ぎません。

高田橋 株主優位の経営というよりも、どちらかかというに従業員で共生していく、そういうふうに関心するのですが。

御手洗 むしろ株主重視です。前にお話ししたように、良い会社、強い会社というのは、

良い社員、強い社員がいる会社のことなのです。社員を第一に考えるところというのは、そのこと自体が良い業績に結びつき、結果的に株主の負託にこたえることになると思えます。

高田橋 お話を聞いていて理念



での「共生」というイメージがありますね。アメリカは競争社会で、いまその部分がインバランスを大きくしている面もあります。共生するというイメージと競争社会が持つているインバランスをどう調整していくかという問題が、日本の経営を超え

てたぶん全世界的に問題になっていくと思うのです。

御手洗 共生も人間尊重主義の延長です。いままではキヤノンの社員に向けた理念でしたが、キヤノンがグローバルに活動するようになり、その考えを世界の人々とも共有し発展していこうと、50周年を機会に企業理念を広げて「世界人類との共生」という考え方を持ってきたわけです。

高田橋 「環境」のウエイトも高い。環境と人間社会といえますかね。

御手洗 人類には3つの対立があったと思うのです。1つは思想対立で、共産主義と資本主義という東西問題です。この対立はベルリンの壁の崩壊とともになくなりました。2番目が南北問題、つまり貧富の差です。これもいま、発展途上国の急速な工業化によって中産階級が出現して、解決しつつあります。3つ目が21世紀の問題である、環境問題です。世界人類との共生をはかることは、その生活の基盤である地球環境

に対しても共生していかなければ意味がありません。そこで環境問題に対しても、意欲的に取り組んでいます。

環境会計の重要性

高田橋 天野君は環境会計を勉強しようとかアカウンティングスクールに来たひとりですし、われわれは環境会計を目玉にしようと思っっています。ただ、環境問題は大事だとみんな共感するのですが、その具体化のときにどうしてもあまりいい例がなく、みんなで困窮している状態なのです。

御手洗 難しいと思います。環境というものを会計学的にとらえるかどうかというものは、私が聞きたいぐらいです（笑）。それは大きな課題だと思いますが。

高田橋 彼は東京電力にいますが、東京電力などはたぶん環境問題で苦しんでいると思う。

天野 ええ、会社全体で取り組んでいます。

御手洗 環境対応は色々な段階が

ありますが、キヤノンはいま環境をコスト、つまり費用として捕らえる段階から次への段階に移るところです。コストレベルの最初の対応は、有害物質を出さないようにしようということですが、次は汚染したものを改良する。例えば土壌改良等があります。その次は調達そのものをグリーン調達というか、環境を汚染しないものを調達します。ここまでの段階は、すべてコストでとらえることが出来ます。

そしていまは、次の段階つまり環境対応そのものをビジネス化するのに取り組んでいます。土壌を浄化するための装置とか有害物質を使わない洗浄装置、あるいは自然に分解されるプラスチック材料などビジネス化の検討に入っています。環境対応もコスト負担という側面からすでに総合的にビジネスとして捕らえる段階になってきていると思っっています。問題を解決しながらわれわれはいまそれを目指しています。

高田橋 次のステップに入って、

環境製品といいいますか、エコ製品をつくっていく。それでその環境の問題に対しても打って出していくことですね。環境問題にも関係するのですが、多角化をものすごい勢いで近年推し進められていらっしゃいますね。

グローバル優良企業 グループ構想

御手洗 ええ、進めています。多角化には2種類あると思います。1つは、違う業種を買収し大きくして行く方法です。これはコングロマリット方式です。キヤノンの場合は、新しい技術を加えながら、その複合技術の延長線上で新しいビジネスをやって行くことを目指しています。例えばカメラだけのときには、機械と光学の技術しかなかった。それにエレクトロニクスを加えて電卓を作り、それから化学の技術を加えて複写機を作りました。また通信技術を加えてファックスも作っています。このように新しい技術を加えながら、

技術の延長線上で多角化を行って来ました。この方法は大きくなるまで時間はかかりますが、技術者を有効利用出来るので無駄がなく、非常に手堅くできます。

いままでは、多角化の源泉はすべて日本中心で行って来ました。しかし今後の日本はますますと少子化、高齢化が進みます。理系の大学生の数が減少し、あまりあてに出来ません。ところがアメリカは、世界の頭脳が集まっている。この人たちは、日本に呼びたくても物価も高いし、家も狭いので来てくれません。一方わが社では、すでに欧米の地域販社は1兆円規模の売上に達し、開発・生産会社も現地に存在しています。そこでその各拠点の資本、人材を利し強化して、各地域で特長ある製品開発・生産を行ってグローバルな多角化を目指そうと考えています。

ないものを作り、日欧米でお互いに輸出すると、三極間の貿易の行き来が出来ます。理論的にも同じ量が取引されると、為替の問題がなくなります。実際にはある程度ということになるでしょうけど、その仕組みをつくっていかうというのが三極体制です。

もう一つは、日本のグループ会社の自立化です。「親子関係から兄弟関係へ」というキャッチフレーズの下に、下請け的生産受託だけでなく、自社技術を磨きキヤノン本社がやっていないものを開発して、グループ多角化に参加してくださいと言っています。

いま欧米では三極体制のもと「国際多角化」を目指し、日本ではグループ会社の実力を高め「グループ多角化」を進めています。このように、キヤノングループを連結として発展させると同時に財務体質を強化する経営を進めているところです。

高田橋 「グローバル優良企業グループ構想」(昨年からフェーズII)

ですね。
御手洗 そうです。いまグループ全体で9万4000人ぐらい社員がいますが、そのうちは半数以上が海外の従業員です。

インターナショナルとローカル

高田橋 海外のグループ会社も、終身雇用を行っているのですか。

御手洗 いや、人事政策は各々の国の社会習慣に従っています。私は研究開発戦略、ファイナンス戦略は全部インターナショナルだと思えますが、人事政策はローカル(地域特性)だと思っています。

高田橋 文化ですね。

御手洗 例えば宗教上の理由などによって食文化は国々よって大きく違います。ことほど左様に人にまつわることは文化に根ざしており、インターナショナルにするには無理があります。キヤノンの国内グループ社員も、ほとんどが日本国民です。彼らは一日7時間か8時間キヤノン

という組織に入って仕事をしているだけで、夕方5時以降になるとみんな日本国民に戻るわけです。ということは、その国それぞれの文化や伝統や習慣からは逃れられないし、逃れる必要もない。私は逆にそれをコア・コンピタンスにした経営を行いたいと思っています。だから人事政策はローカルです。

例えば流動性の激しいアメリカで終身雇用を行ったら、10年も経たないうちに社員の生産性はどんどん低くなってしまいうでしょう。良い社員は全部いなくなってしまう。流動性の高い社会ではその習慣を利用するべきです。

高田橋 なるほど。それでかなりわかりました。

御手洗 つまり私が言いたいの日本だけ社員を大事にして、外国に行ったら大切にしていない、ということではありません。各々の国に合った、社会の文化に合った人事政策をしているということです。

天野 社長の学生時代のことをす

こしうかがいたいのですが。

御手洗 非常にのん気な学生でした。デモにもよく参加していました。いまから考えてみるとあれも青春時代の一コマだったと思います。幼かったと思うと同時に、あれでよかったとも思っています。本を読むのが好きで、貧乏でしたからよく神田の古本屋行って本を買ってきては本を読みあさっていました。

天野 貧乏学生でしたか。

御手洗 うちは親父が医者でしたから、いわゆる貧乏ではなかったのですが、親父自身も東京で学生生活を送った経験があるので事情をよく知っていましたから、それなりの仕送りしかしてくれませんでした。大

分の佐伯鶴城高校から東京に転校してきまして、中央大学の4年間のなかでは、学食を食うだけに行ったこともありました。あの時はカレーライスが45円でした。

高田橋 法学部を卒業されてなぜ経理に回られたのですか。

御手洗 それは会社の命令です。

その当時、新入社員はまず1年間工場に配置されました。その後、私は経理に配属されました。経理は何もわからないので通信教育と自分で勉強をしました。通信教育で簿記の添削などをやっているのだんだん面白くなってきましたが、3年ぐらいで営業に異動しました。

天野 実は私は理科系の大学院を出ながら、いま経理のアカウソウテイングスクールに通っているのですが。

御手洗 いいですね。

天野 キヤノンのエンジニアの方がそのようなクロスをした場合はどうですか。

技術系も会計学へ

御手洗 私はクロスさせたいと思っています。天野さんは信じられないでしょうが、うちの技術屋さんの中には、借金は経費だと思っている人がいます。損益計算書は引き算だからだれでもわかる。しかし貸借対照表になるとわからない人が多し。これは問題です。経営者という

のは専門が何であろうと、バランスシートぐらい読んで、勘定科目の意味するところが何かというのがわからないといけません。構造改革をして経営をよくするということは、バランスシートをよくするという事です。したがってそのバランスシートの意味がわからなければ困ります。

アメリカのCEO（最高経営責任者）や役員は技術系出身であろうとバランスシートを読めない人はいない。アメリカは大学もスキップ制ですから優秀な人は18、19で卒業をします。それで10年ぐらい働いて経験を持って30歳前後でMBA（経営学修士）を取りに行く。MBAはほとんどケース・スタディーですから、その中で経営者に必要なアカウソウテイングとかファイナンスとか、全部たたくこまれるわけです。それを卒業するとオールラウンドプレーヤーとしての知識を持てる。あのシステムは良いと思います。

日本はそういうシステムになつていないから技術系出身の人は技術の

ことは大家だけれど決算書一つ読めない現象が起こる。これでは駄目です。だから大いに会計を勉強すべきです。

天野 勉強します。

高田橋 アカウソウテイングスクールにはいま企業人が70数人來ているのですが、金融機関と会計士とIT関係がほぼ20%の割合で60%、あとはメーカーが20%ぐらいなのです。しかし、世の中に会計があまり浸透していない。ほとんどの人が会計を読めない、肩書きを見ると係長とかプロジェクトマネージャーとか、会計がわからないのできるの、という仕事をやっているのです。変な言い方ですが、日本企業は弱くなるはずだよねと。会計とかファイナンスがわからないで、本当にプロセスの評価はできないでしょう。

御手洗 そう思います。第一、企業買収や売却をしたりするのも、バランスシートを眺め、そこから発想して実態をつかんでいかなければわからないじゃないですか。

高田橋 わかりませんね。だからそういう意味では全般的に日本企業は、経理を軽んじているところがありますね。

御手洗 軽んじているのではなくて、難しいから毛嫌いしているのじゃないですか。だって会計は会社の事務屋の分野ではアカデミックな部分ですよ。私も一所懸命勉強をしたけれど、あまり好きにはなれませんでした。法学部のほうが何となくごまかせるような気がしていた。経理は軽んじられているのではなく、逆に尊敬されていると思いますよ。

高田橋 あまり尊敬されている印象はないのですが（笑い）。連結経営とかキャッシュフロー経営という発想は、やはり会計的な発想ですよ。

御手洗 そうですね。損益計算書というのは1年間の活動結果であって、会社の状態はバランスシートを正しく見て判断しないとけない。例えば流動性が良いといったって借金から来ているのかもしれないし、資産が良いといったって、その資

産が全部不良資産かもしれない。そういう意味をきちんと知っていないと、会社の本当の価値判断はできません。だから大いに会計の学生たちにエリートだ、誇りを持ってと言っておいてください。

おとなしい 今の学生

高田橋 私も今年の3月までは経済学部で教えていて、アカウンティングスクールに移ったのですが、一般的に学生は非常におとなしい、悪く言えば気概がないというか。その辺はどういうふうにお考えですか。

御手洗 複式簿記で勘定処理しますね。あれ自体に凝ってずっと入っていくとネクラになってしまいます（笑い）。そういう部分もあります。だから経理屋でも、会計をツールとしてダイナミックな発想ができる人が本当の良い経理屋です。いわゆる金庫番的なアカウンティングには陥ってはいけないと思う。

高田橋 私も会計専門なので、あ

まりネクラと言われると胸が痛いのですが（笑い）。会計を離れて、いまの学生はおとなし過ぎる感じはあまりませんか。例えばキヤノンさんでも大卒の新人社員をごらんになっていかがですか。10年ぐらい前から突然弱くなったような感じがするので。何となく印象ですけれども。

御手洗 少子化と、やはり教育だと思えます。人間教育をしなくなってきたからじゃないですか。われわれが子供のころは集団で遊んで、泣かせたり泣かされたり、だましたりだまされたりしながら人間関係を覚えていったわけです。今の子供は少子化で、人間関係を自然に覚えるときに自分の部屋でテレビゲームをやっているのです。交わっていない。

キヤノンUSA社長のころ、日本から次々に優秀な人が送られてきました。しばらく使ってみると、履歴書どおりの素晴らしい能力を持っているのです。これはいいというので、アメリカの社会では年齢は関係ありませんから、遠慮なくどんどん取り

上げて管理職につけていった。ところが一部の人はそれでポシャってしまうのです。なぜかというところ個人としては優秀ですが、人間関係の勉強をしていないから、管理職になって集団で仕事の成績を出す立場に置くと統率ができない。勉強は個人でやることだから個人作業では優秀なのです。ところが彼らに何人か任せて、今度は集団で結果を出せと言うと出せない。それは人間関係を覚える暇がなく、覚えていない。それで少子化ですから、やたらに優しいお母さんに褒められ、先生に褒



「敬天愛人」

められて、ぶん殴られたことも挫折したこともない。要するにプラスチックシヨンがないからおとなしいのです。

高田橋 圧倒されていない。

御手洗 圧倒されていない。ぼくらは戦争中だったし、プラスチックシヨンばかりでしたからあっちこち突き当たっていたわけです。それがまたエネルギーだった。だからいまは、こんな世の中でも学生がデモ一つしないじゃないですか。

高田橋 政治の話は絶対にしませんね。

御手洗 全くないですね。これはやはり教育ではないですか。精神教育をしたらどうですか。

高田橋 精神教育ですか。

御手洗 社長という立場になるとなかなかけじめと注意をしてくれる人がいなくなってしまう。私は自分自身に気合いを入れる必要性を感じ、昨年は鹿児島に行つて、西郷さんの墓に参り、特攻隊の記念館（鹿児島県知覧町）にも行つて3日かかりであの遺書をほとんど読んできました。

高田橋 西郷さん

の「敬天愛人」という言葉はいい言葉ですよ。

御手洗 いいです

ね。私も大好きです。精神教育という意味ではアメリカの方がしつかりと行われていると実感してい

ます。例えば、私は未だにアメリカのあるカントリークラブのメンバーになっていますが、米国出張した日曜日の朝、そこに行くといつもがら空きなのです。みんな教会に行つているからです。子供のころから教会に行つて牧師の説教を聞いているわけです。牧師の説教のエッセンスは何かという、サービス・アンド・サクリアイスです。奉仕と自己犠牲。公のために自己犠牲を払い奉仕することが崇高な人生であるという人生観が、子供のころからたたき込まれているわけです。アメリカというのはテレビや雑誌で見るとひどいことがいっぱい起こっている印象です。ニュースはそんなものばかり取り上げるからです。しかし、アメリカを本当に突き動かしている、真ん中にあるコアのリーダーたちは、そういうキリスト教精神をバックボーンに持っている人たちです。

欧米のキリスト教精神

VS. 日本の愛社精神

先ほどアメリカ型のコーポレートガバナンスで社外重役制度を日本でも取り入れるというのは一面的で単純な見方であるとお話ししました。なぜならこの方式はある面ではCEO（最高経営責任者）の独裁がやりやすいシステムだからです。アメリカで社外重役制度がうまくいっているのはこのシステムがよいからではなく、CEOそのものがキリスト教精神に支えられた強い使命感を持っているからです。制度ではなく、キリスト教的使命感をきちっと持っていることが、アメリカのコーポレートガバナンスの根本なのです。それに対するものが日本では私は愛社精神だと思えます。アメリカの流動性に対して教育のできる終身雇用が日本の強みです。

繰り返しになりますが、アメリカではどんなに偉い人でも日曜日には教会に行つて名もなき牧師の話を聞いて、硬いすに座つて謙虚な自分に返る。そういう社会習慣があります。つまり社会が教育をしている。



日本は学校も家庭も社会もそういった精神面での教育をしなくなってしまう。ここが一番問題だと思いません。

健全なナシヨナリズム

御手洗 私が小泉さんに同情しているのは、小泉さんは必死に改革しようとしています。中曽根さん以降、珍しく使命感を持って出てきた首相です。しかし、なかなか構造改革がうまくいかない。

アメリカでは81年にレーガン大統領が就任してレーガノミックスで産業復活を行った。

レーガンの経済再生がなぜうまくできたかというと経済政策だけでなく「強いアメリカの再生」というキャッチフレーズのもとに大統領が国民のナシヨナリズムに訴え、国民がそれに応えたからです。アメリカには健全な意味のナシヨナリズムがあります。今度だつてそうでしょう。9月11日以降アメリカは強い団結力を示しています。日本はよい意味の

ナシヨナリズムが非常に希薄です。ナシヨナリズムなんていうと、すぐ軍国主義者だという意見が出てきます。私は健全なナシヨナリズムを育む教育は必要だと思います。

天野 ところで日本経団連が発足して副会長に就かれましたが、日本国債の格付けの引き下げについてどう思われますか。ムーディーズなどの評価では「ボツワナ並み」というので、議論になっていますが。

御手洗 経団連の副会長はなつたばかりですからね。キャノンの社長として言うならば、こちらあまり評価していません。ムーディーズにしてもS&Pにしても、どういう格付けをどういうクライテリアで行っているかというのは企業秘密として公開していません。たぶん、財政状況で見ているのではないでしょうか。

日本の財政赤字は政府と国民の国内問題なのです。借金といたつて、他国から借りているわけではない。それどころか日本は100兆円の債

権国です。他国に貸しているわけですから、債務国とは違う。赤字は国民と政府との間ですから、長期的には国内問題として解決できるのではないかと思います。いずれにしても今回の格付けはフェアではないと思います。

産業転換と大学への期待

高田橋 特に日本はこの何年間で自信を失つたせいで、非常に過小評価されていますね。寄つてたかつてやられているという感じですね。

御手洗 なぜ自信を失っているのかかわからないのです。

高田橋 例えば「世界の工場」としての中国の台頭は大きいですね。

御手洗 確かに中国の人件費などコストの安さにより生産拠点が中国に移り、国内の空洞化が進み、不安が増大しているのは事実です。しかし、現在の中国と日本の関係は60年から70年代の日本と米国の関係と同じだと思えます。

したがって、日本も空洞化のために中国を敵視するという考え方はなく、迅速かつ強力で高付加価値へ産業の転換を図ることが重要です。そのためには大学の役割が大きく期待されています。

アメリカでは大学がベンチャー企業育成の場になっており、TLOを使って保有特許を活用しています。しかし、日本の大学はほとんど特許も保有せず、アメリカの大学のライセンステーションに比べると70分の1近い件数しかありません。したがって企業との協働も米国に比べるとあまり進んでいません。わが中央大学ももっと産業界と結びつき、日本の産業の発展に貢献してくれることを大いに期待しています。

(座談は東京・大田区下丸子の竣工して間もないキャノン本社棟で行われた。なお、アカウンティングスクールのについては、44ページ「アカウンティングスクールの現場から」参照。

写真撮影||写真研究部・森川義朗)