

均衡破断期の経営政策

現研所長 鈴木成裕

我々は、確かなもののみを見がちだが、実は不確かなものの中にこそ、未来の確かさを知る兆候が隠れていることに気付きにくい。

米国は、金融は金融の、政治は政治の論理で動き、これが現在の均衡破断に大きな影響を与えている。現在の危機を引き起こしている直接的な主要因は過剰ドルの急激な動きにある。財政赤字・貿易赤字の米国（基準通貨国）は、ドルの自由発行という成長経済政策の中で、ドルの暴落阻止（プラザ合意）を打ち出し、米国経済に依存している各国は、それに合意せざるをえなかった。そして米国は、資本市場原理に基づいて、完全なグローバルな資本市場の中で、米国が望むままドルが自由に循環する市場を目指した。この結果日本に集まった過剰なドルは海外投資に向かい、金融機関の低利融資と相まって、日本の海外市場でのシェアは急拡大し、その結果、欧米諸国は強い警戒感を抱いた。

これと平行して、米国は財政赤字を解消させるという方針のもと、海外から資金を流入させ、流入した資金はビジネスチャンスを求めてヘッジファンドのような投機的資金にまわり、それがアジアの発展途上国に短資として流入し、アジアの発展を支援した。

米国の景気を支えているものを三角形で表わすと、グローバルコンセプトとしての大義名分のもとの市場主義に支えられた安定した高いドルによるインフレ抑制と、資金循環に利いた公定歩合操作によって支えられ、この政策のもと日本やAPECに圧力をかけたが、今や米国景気の下降によって押し潰され、矢印がクロスして三角形が崩れた。残るは底辺の大義名分だけになり、このため絶対的な市場経済を旗印に、日中に圧力をかけた。

ドイツを始めEU諸国内に社会民主主義を標榜する政党が進出したことは、絶対市場主義に批判的になり、ドルの投機的な動きを規制し、あるルールの下での秩序ある行動を求める動きにつながる。これは米国主張のグローバリズムを根底から揺るがすものである。

前述したトライアングルが崩れ、グローバル主義の中での安定した高いドルと金融政策という米中心の経済の歯車が逆回転し始めたと言えるだろう。そして、日本もEUも、いずれにしてもこのような米国経済の影響下にある。

仮定だが、年内にも第2のプラザ合意とも言うべき7か国の合意の成立と、各国に犠牲を伴う政策が実際に発動されるだろう。

今までは待っていれば自然に解決し、どのような指導者でも事足りたが、今後は企業においても、即断即決できない役員はその地位を失うだろう。加えて、21世紀の新原則の追及には、身近な社会参加に加え、商品の社会参加という視点を加えてほしい。

基調討議：

・多田幸夫氏（藤田観光(株) 業務改革プロジェクト・グループ）

Q:早くすべきことに時間をかけ、ゆっくりでも良いから確実にすべきことを急がされるというようなアンバランスがある。世界経済の中で、日本はどうなっているのか。

A:以上の2つの側面の中で、何年かけてでもやり抜くべき事については、社内でコンセンサスが得られるかどうか重要な鍵になる。そしてこれこそが長期構想なのである。

・湯浅美代子氏（㈱バベル 代表取締役社長）

Q:米国経済が逆転に入ったというお話だが、バランスとは幾つかの力の均衡状態であるから、その各力が明確に分かれれば、それに対してどのような手を打つかが分かる。

多くの問題を並列にあげ対処しても無限の時間がかかる。いっそ、すべての問題を放棄し、全く別の点から問題点を整理するのが必要ではないか。また、事業は成長すべきという価値観がある。成長とは何かを再び問いかけるべきではないか。

A:すべての問題に対して手を打つのは無限の時間を要する。問題解決に2つの方法がある。一つは問題の選択、もう一つは問題を生んでいる事を止めてしまうという事だ。全社を挙げて問題対応する事があるが、やるべき問題を総点検することが先だ。

質的成長とは何か。質は量・時間の概念では表現できないコンセプトに関する領域だ。したがって、抽象的な意味で、企業本来の姿にどこまで近付けるかという事だ。

・天野善弘氏（日清製油㈱ 常務取締役）

Q:当社は原材料はすべて輸入、販売はすべて国内という特殊な業態である。となると

為替相場に左右され、安定経営が難しい。また、再編成が行なわれて、銀行系列が変わる他の業界を見ると、グループというものは旧財閥系列もふくめどう変わるのか。

A:相場要因は各国の疑心暗鬼の中、どうなるかは決めにくい。次の蔵相会議で相場圏という概念が出て、その中で円は相対的に高くなると思う。むしろ、足を引っ張るのは内側の問題だ。その中で発生するのが大企業の寡占化の動きだ。吸収合併やグループとしての寡占である。これが伝統的な市場で起こる。むしろ企業分割がなされ、分社化された企業が狭陰市場に参入する。

自由討議：

Q:米ドルは基準通貨として全く独特の役割をしている。過剰ドルが諸悪の根源のように耳にするが、それではもし過剰ドルが無かったらどうなっていたかを考えてみたい。

もし米国が過剰ドルの発生を抑える政策を採るとしたら、それは輸入抑制・海外投資抑制・輸出の促進・生活水準の切り下げ・孤立主義・地域主義となる。あれだけの大きな国がこれを行なったら世界市場へのインパクトは大きい。アジアの成長はおぼつかない。

米国も一つの国だから、独自のナショナリズムやエゴを持って当然である。しかし、一国のナショナリズムと独特の正義感が混同されて発言されているので解りにくい。

米国の代わりをする国はない。最近、脱米・離米などのコトバを聞くが、これを行なった場合に払わなければならないコストを負担する事を考慮すべきである。

A:脱米・離米は不可能だ。部分的な克米の位置にあると思う。日本が欧米の言いなりになっているような印象があるが、これはその方が国益にあっているからである。米国は基準通貨を持っているので、赤字を埋めるための過剰なドルの存在を認め、それが経済に及ぼす±の影響を見極める事にある。

Q:リーダー不足の根源は、評価の基準が結果管理になり、プロセスを見なくなっただけからだ。結果を重視するあまり、人々は防衛的になってしまった。プロセス管理になれていないリーダーを再教育すべきだ。

A:結果管理のみでは駄目だという意見には賛成だ。ではどうするか。結果とプロセスの双方に精通している人に開発させるのがよいだろう。また、プロセス管理が勝手気儘に流用されて

いる企業では、成果主義を極端に主張する傾向がある。

確認：今後の経営施策の必須事項

社員の価値観一難しい問題だ。人への対応を大きく2つに分けると、自分を目的遂行集団の一員として見る場合と、個人の保障と安全に力点を置き、基盤として、我々の会社なのだから、自分の生活の安定が重要だという生活集団の一員として見る場合とがある。人の管理なのだから、人はなぜ働くかという基本原理の両面から見るべきである。

情報力を強めて欲しい。大量に入手した情報をもとに、決断に持つて行くための情報力の不足である。情報の選択力と解釈・展開能力のことである。そして、プロジェクト的マネジメント力、プロジェクト的推進能力、例外事項対策能力を高めることである。これらが内部で固められていくのがシステム構築であり、次期経営構想である。それが従来と異なったマーケットへの対応力であり、そこそが我々の新天地である。