



日本記者クラブ

「平成とは何だったのか」(14) バブルの崩壊と再生 斉藤惇・元日本取引所グループ CEO

2018年12月4日

平成バブルの絶頂期は野村證券でウォール街の米大手証券と互角の勝負、それがバブル崩壊で暗転。不祥事の責任をとって野村を離れた後に、産業再生機構のトップとして日本の不良債権処理の前線に。その後東京証券取引所で日本の資本市場再生への旗を振る。金融市場とともに平成の30年を駆け抜けた斉藤さん。

平成は昭和の次の新しいモデルを生み出せず、くるとわかっていた人口減少、少子・高齢化問題に抜本的な対策を打ち出せなかったと総括した。さらに教育の競争力低下も進む。新しい時代には、合理性に基づいた企業経営、規制・制度をつくり、外国人の活用もためらうべきではないと説いた。

司会：藤井彰夫 日本記者クラブ企画委員（日本経済新聞社上級論説委員）

[YouTube 日本記者クラブチャンネル動画](#)

©公益社団法人 日本記者クラブ

**司会＝藤井彰夫 日本記者クラブ企画委員
（日本経済新聞社上級論説委員）** 本日は、斉藤
惇さん、いまはプロ野球のコミッショナーです
が、きょうは「平成とは何だったのか」のシリ
ーズの一環でお越しいただきました。

斉藤さんが当クラブにお越しになるのはも
う 5 回目。最初は産業再生機構の社長時代の
2004 年。まさに本日のテーマは、平成の 30 年
間の経済を語るのにふさわしい方だと思います。
野村證券、それから産業再生機構、そして
東京証券取引所グループと、この 30 年間のバ
ブルの発生、崩壊、それから再生まで、ほとん
ど全ての現場にかかわられてこられたのが斉
藤さんです。

本日は、まず冒頭、「証券市場からみた平成
時代」というタイトルで 30～40 分ほどお話を
お伺いします。そして、その後、会場の皆さん
から質疑応答もお受けしたいと思います。

司会は当クラブの企画委員をしております、
日本経済新聞の藤井彰夫です。

それでは、斉藤さん、よろしくお願いいたし
ます。

斉藤惇・元日本取引所グループ CEO 斉藤で
ございます。よろしくお願いいいたします。

あと少しで平成の年号が終わるということ
で、この 30 年間、どうだったんだというお話
です。いまお話がありましたように、ちょうど
運命的に昭和から平成という両方の時代を金
融の世界で過ごしましたので、そこにいたとき
からの感想を含めて、お話をさせていただき
たいと思います。

平成というのは、当然皆さんご存じですけれ
ども、戦争が終わったときに私も小学校 1 年生
ぐらいですから、昭和の、戦後の渴望、欲望か
ら成長と拡大を求めて、ものすごく積極的な攻
勢に出た日本が、アメリカのしたたかな政官財
一体となった反撃を食らって、一転受け身にな
った。無策のまま受け身になったために、かな
り徹底的にアメリカの政策にやられて、平成後
半というのは、ご案内のように、このごろ少し
は変わってきていますが、ほとんど成長がとめ
られた時代を迎えたと思います。

ある意味では、昭和時代につくりあげました
価値資産を喪失したくない、なくしたくないと
いう、そういう気持ちから、アメリカの圧力を
全て受け身で受けた。その間、結局、将来への
基礎づくりというのはできなかったといいま
すか、余裕がなかったような感じを持っており
ます。

いま米中の状況をみますと、そっくりだと。
現実に日本の当時の経産省を中心とする官僚
の方が中国へ行かれると、当時の日本とアメリ
カはどうだったんだということをもものすごく
しつこく聞かすのですけれども、わからない
でもないという気がします。

バブルの背景に米国の外圧

アメリカの強烈な圧力に屈したような形で、
ご案内のように、内需拡大策というのが強引に
取り入れさせられた。宇野内閣ですか、「日米
構造協議」という妙な訳ですが、変なことにな
っていますが、あの内容は、結局輸出圧力を抑
えて内需を拡大しろという強烈なことを言わ
れて、当時の内閣、村山さんも続きますけれど
も、とりあえず最初 400 兆円でしたか、村山さ
んが 200 兆円、何と 600 兆円の内需喚起予算を
立てるんですから、GDP を超えるぐらいの喚
起予算を立てて、これが不動産バブルを生んだ
わけでありまして。ある意味では、日本の金融機
関はこの被弾をしたということかと思えます。

もちろん後で申し上げますが、そこでうまく
かち取ったアメリカ自体も同じような歴史を
繰り返して、リーマンショックにぶつかる。た
だ、その後の処置は、われわれと彼らの処理の
仕方はかなり違って、ご案内のように、いま
110 カ月を超えますか、リーマン以来好況が
続くアメリカになったということでもあります
が、わが日本は、そのバブルをつくらされ、そ
して破壊された後、立ち直ることができない、
デザインができなかった時代かと思えます。

1980 年、90 年、平成のちょっと前ですが、
レーガンさんの登場で、規制緩和、新自由主義
というのが急にこの地球上にあらわれ、当時の

ソ連とも緊張緩和が進むということで、一気に市場が大きくなる。共産圏を中心に、資本主義国家でつくられた商品の市場が莫大に広がっていくということで、構造的インフレの場面にぶつかっていったと思います。

たまたま私は、債券の先物とか、いま言われるオプション、これを日本へ導入した張本人でありますけれども、それはあらゆるもの、流動性の特にないものを証券化して販売する、つまり、逆に言うと、流動性をつける。金とかオイルとかいうものを含めて、不動産は当然です。不動産というのは、実は最も流動性のない資産の一つですから、それを証券化することによって流動性をつける。

そこに正しい理論価格をつけるということであったのですが、私がアメリカに行ったときに盛んにそれを教えられて、いわゆるディスカウントバリューの計算、将来キャッシュフローの現在価値の計算による不動産のバリエーション。不動産を借りている人が払う家賃を金利とする債券というものをつくったわけですが、日本ではそういう理論がまだ普及していませんで、いわゆる路線価ベースの値段、あそこの土地が幾らだから、この土地が幾らだというような買い方で、ダイエーとか、そういうところも不必要な不動産を買って、ただバランスシートの上に載せているということがあったわけです。

日本にそういうジャブジャブの金ができただけで、一番それをジャブジャブに持っていたのは、日本の生保さんで、「ザ・セイホ」という言葉が世界に通じまして、当時の世界の時価総額、東証の時価総額を並べられると、トップから30番目ぐらいのうちにほとんど日本の金融機関が並んでいる。世界を席卷している姿が見えます。

それがいま、同じような表をみますと、下のほうに、27番目ぐらいにトヨタが一目ぼけとあるだけで、日本のニの字も出てこない。ほとんどアメリカ、そしてちょっと中国、スイス、韓国というのが時価総額トップ30の中に出てくる姿であります。

「日本は世界を支配したいのか」

われわれの時代は、ロンドンあたりでも日本の銀行がシティを支配してしまうというような恐怖感をイギリス人も持っていました。私はウォール・ストリートにいたんですけども、そこでも、メリルリンチとかモルガン・スタンレーとか、いろんな人たちとよく会合をしていたのですが、「おまえらの最終ターゲットは何だ」という質問をはっきりしていました。「世界を支配したいのか」という質問です。

私は野村証券にいたんですけども、当時、利益が5,500億円。ウォール・ストリートの利益だけで1,400億円ぐらいの利益を出してましたから、一支店が1,400億円も利益を出す日本の金融機関と、非常に彼らは怖がったんですね。何をこいつらはやっているんだ、というような見方が非常に強かったのです。

こっちも少し調子に乗った面もありまして、いま変わったかもしれないけれども、メリルリンチの本社ビルですとか、CME（シカゴ・マーカンタイル取引所）のビルとか、エクソンモービルとか、いろんなビルの証券化をしました。ヨーロッパでも、ドイツのベルリンの壁がまだあって、東ドイツの兵隊がいるときに、東側へ入って、ベルリンの東側から西ベルリンをみて、ミシン工場の中から窓が盾になって、機関銃が西に向けて置いてありました。外からみると工場なんですけど、向こう側からみると、防衛の壁なのです。そういうところもすでにもうホテルとして買うということになって、ちょうどベルリンの壁の崩壊が始まっています、日本のお金、日本のお金と、当時の東ドイツですら言われました。

いまも話題のロンドンのウオーターフロントというのは、実は兆円単位の開発でしたけれども、たまたま私どもがCMEのビルを証券化を一緒にしたのがカナダのユダヤ人のプロジェクトなんですけれども、それにわれわれは呼ばれて、ここに空港をつくるんだとか、サッチャーさんがそれをサポートしているとか、日本

の金が1兆円ぐらい欲しいというような、話がありそういうのにいい気になっていました。

しかし、振り返ってみると、それはアメリカからの内需喚起政策、強烈な貿易規制が原因ですね。米国は輸出数量規制をやり始めたわけで、自動車も180万台か何かに規制されるわけです。それ以上輸出してはいかんと。日本政府はこれをのむ。

トヨタさんは非常に賢いリアクションをやって、アメリカにでかい工場をどんどんつくって行って、うまく対応したわけですけれども、日本から輸出しようとするものは、みんなそうやってブロックされたわけです。

その前からすでに日本の半導体技術は非常に伸びていまして、私、ちょうど日立のIRなどにずうっとついて歩いていましたけれども、半導体のビット数がどんどん上がっていくわけです。あれは、乗数で2の2乗、3乗で上がっていきますけれども、64Kビットという説明を日立さんがした途端に、「うそだろう」という反応をアメリカのアナリストたちはしていました。その辺から、アメリカの半導体業界が不正取引と言い出すわけです。日本はダンピングしているとか、そういうことを言って、強烈な半導体交渉を始めるわけです。

それまでは、NECとか富士通あたりが、ひょっとすると世界の半導体の供給基地になるというぐらいの勢いだったのですけれども、この交渉がいまの米中競争にも似ているのですが、徹底的な数量規制で、20%以上アメリカに輸出することはだめだと。結局、その規制が守られている間に、アメリカの半導体は日本で20%、30%とシェアを上げていく。その辺から日本は少しリリースされる、それはもうすでに遅しですけれども、そういう時代でしたね。

ですから、いまスーパー301条が話題になっていますけれども、ブッシュ父大統領が宇野総理に対して使ったのはスーパー301条ですから、似ている。

米国は常にアメリカファースト

私はよく言うんですけども、トランプさんがアメリカファーストと言うと、ひどい大統領だ、品がないとか、いろいろ言われますけれども、品はともかくとして、私は、アメリカの大統領は初代からずうっとアメリカファーストであって、そうではないと思うほうがおかしい。常にアメリカに対して立ち向かったら、彼らは真剣になってたたき潰しに来る。日本がその歴史を、戦争に次いで何十年か後で、今度は貿易で徹底的にあった、これが平成だったと思います。

海部さんが、10年間で430兆円という「公共投資基本計画」というのをつくって、これがバブルスタートになるわけです。94年に村山内閣で社会資本整備費として、さらに200兆円を積み上げるわけですから、10年といえども、総投資額630兆円というとてもない金額の内需喚起予算を立てて、それはジャブジャブこの辺に出てきたということであると思います。

その結果、平成の後半のほうの結果になるんですけれども、自動車のほうをもう一回話しますと、81年ですから、平成の前ですけれども、対米輸出を185万台、それから85年には230万台という規制にふやしてくれるわけです。

ところが、平成に入った92年度には、165万台に引き下げられているわけでありまして、ある意味では、アメリカの消費者を犠牲にして、メーカーを守った。それは、当時、私はアメリカと日本を行ったり来たりしていましたが、相当アメリカで言ったことがあります。結局はアメリカの消費者を犠牲しているんじゃないかと。

しかし、ご案内のように、アメリカの三大自動車メーカーは、結局、そうやって守ったために、変な話ですけれども、GMはちょっと別としても、ほかは結局強くなれなかった。特にクライスラーというのは、もともと弱かったんです。しかし、クライスラーというのはアメリカの陸軍の戦車などをつくっている会社なので、潰すわけにいかないというので、そういう政策

を打っていった。

半導体については、S I A (Semiconductor Industry Association) というのが、1984年6月にアメリカの通商代表部に対して、日本製半導体はダンピングだということを訴えるわけです。これは自分たちが訴えたのか、アメリカの政府がそうやって訴えろと言ったのか知りませんが、それで協議に入って、日米半導体協定というのができるわけです。

技術的には、これは経営のミスですけれども、東芝あたりでNANDのフラッシュメモリ、これなしにはスマホは動かないわけですが、これを舐岡さんがとっくに気がついて、「将来の米である」と言ったのですが、これは東芝の経営者が間違っていて、彼の意見を聞かなくて、彼をむしろ左遷してしまうわけですね。ご案内のように、彼は東北大学へ行って、東芝を訴訟するのです。

そのときに近づいたのがサムソンとインテルです。「この舐岡さんのフラッシュメモリはすごい」と。東芝自身は「すごい」と言わなかった。「すごい」と言ったかどうか知りませんが、設備投資がものすごく必要なものですから、そんなものは経営はまずいと言って、舐岡さんは怒ってしまって、訴訟して勝って、8,000万円ぐらいですか、1億円も取れなかったんですが、それがご案内のように、本当にサムソンの大戦略商品になるし、インテルが今日も押さえているということです。

この間、同じようなものは、例えばリチウムバッテリーも、旭化成の吉野先生が開発されたものですし、われわれがいま手を焼いているQRコード、QRコードはいままで言うデンソーにおられた原さんが開発したものですけれども、非常に残念なのは、いま世界を席卷するような商品のほとんどは、日本人が開発しているのです、オリジナルは。なのに、これが一社も日本に……。サムソンや、今度、リチウムバッテリーはパナソニックさんがいろいろ頑張っておられて、それはそれなりにやったんですが、7年か8年前にできた中国の会社がこれの供給基地になりましたね。完全にパナソニックは抜かれました。

だから、戦略が結局、世界的な政治、経済、技術をベースにした渦が世界を巻いて、最終的には政府間交渉みたいなものが必ず来るんですけれども、日本の場合には安保などの関係があるので、中国などと立場がちょっと違ったので、やむを得ない面もたくさんあるんですけれども、ほとんどアメリカのそれを受け入れた。

日本発の技術いかせず

結果的には、日本の技術をベースとする産業が育たなくて、だんだん戦略を喪失していったというのが、残念ながら、私の平成の印象です。

おそらく中国は、日本のかなり苦勞させられた歴史を相当勉強して、立場も違いますし、かなり強烈にアメリカに対して立ち向かっているのだと思います。

アメリカのほうは、その後、ガルブレイスの予想したとおり、バブルが発生して、リーマンクライシスが起きたわけです。リーマンの当時の社長は昔から友達で、よく私、立ち寄っていたんですけれども、彼はゴールドマン・サックスとかモルガン・スタンレーがどんどん利益を出していくので、リーマンの株主から、「おまえ、何やっているんだ。無能だ」と言われる。非常に皮肉ですけれども、「彼らも株を売っ払ってくれればいいんだけど、株を持ったまま俺を責めるんだ」と言っていました。責められた彼も、結局、不正会計といいますが、隠し事をやったわけですね。それがリーマンの命を取ったわけですが。

その後、私は産業再生機構を終わって東証に来ていたんですけれども、ちょうどアメリカがリーマンショックになる以前に、日本の銀行はもう燃え上がっていました。ご案内のとおり、長銀も倒れ、山一事件もあり、だから、逆にリーマンのときは日本の銀行は相対的にみますと、それほどひどい状況にはなっていないと思います。

私は、当時、ワシントンのホワイトハウスにもよく行っていましたし、マイケル・グリーンさんなどにもよく話して、彼らも驚くほど日本

のデータを持っていきまして、ダイエーの話などをすると、手元にもダイエーの中の情報がちゃんとあるのです。それをベースに話し出す。国務省の情報力というのはすごいものがある、「おまえ、どうするんだ、ダイエーは」とかいうようなことも言っているぐらいでした。

しかし、そのグリーンさんも、リーマンが起きたときはと、東証に私を訪ねてきて、国が救うべきかどうか、意見を出せとか言っていました。どうやって日本でやったんだと。私は、国のお金を使ってでも、やるのはやっていいけれども、使い方と使う人ですね。

国のお金を使うということ自体、民間のために使うということ自体は、完全にアウトとはあまり思わないのですけれども、使うには相当の倫理観というか、セーブ心のあるインテグリティといいますか、そういうものがある人でないと。国民の税金を使うということも一つですけれども、産業再生機構にいて、何が一番驚いたかというのは、当時、プロラタ方式で、都市銀行も地方銀行も第二地銀も、同じようにカットオフ、債権放棄してもらったんです。それも70%、80%。銀行は検査能力がないから、そういうところに金を貸したんだから、自分で責任をとってください、という言い方を私はしたんですけれども、プロラタでやった。

ところが、日本の銀行というのは、いまは違うと思いますが、縦割りになっていて、三菱系は三菱系、住友系は住友系になっていて、いやいや、俺たちは何のことか知らないけれども、都市銀行のX銀行が金を貸したので、自分たちはそのグループだから、比例で幾ら貸したんだ、こういう言い方をされて、何日も交渉すると、最後に、「あなた、国ですか？」と聞かれるんです。まあ、しょうがないので「はい、国です」と。実は産業再生機構というのは国じゃないんですけれども、「国です」と言うと、すぐ折れるんです、「あ、そうですか。それはもうしょうがないですね」と。

これを見て、恐いなと思いましたね。この切れ味を覚えちゃったら、人間、だめだと思います。「国だ」と言った途端にひれ伏すんですよ、本当に。自分の銀行が何億円とギブアップしな

ければいけないのが、再三、ビジネスで話しているときには、「絶対譲れない、俺はこうだ、ああだ」とおっしゃっていた方が、「えっ、国がそう言っているの、じゃ、しょうがない、わかった」ということになっちゃう。

国のお金を使う怖さ

ですから、国のお金を民間に入れて再生するとかいうときに、これが大事で、国民の税金をもちろん使う、だから、全く関係ない国民のお金をそこに投入するわけですから、その責任感、ものすごい高邁なる使命感といいますか、そして、できるだけ早くそれを返してあげるとかいう使命感がないと、私は国のお金を易々と民間に使ってはいけないと思いますが、逆を言うと、そういう人がお使いになるのならば、大いにお使いになったほうが、社会は安定的ではないですが、比較的処理がしやすい。あまり激動させなくても、処理ができると思います。

しかし、いつまでもこれをやってはいけないということもありますし、そのことで、私は、産業再生機構というのは5年の時限立法だったんですけれども、まず最初に幾つかやって、10億、20億と利益が出る。これを国会とか官邸とか役所に報告しますと、「こんなにもうかるのか、これはいいな」と言って、「これ、あと10年ぐらいやってくれないか」とか言い出すんです。それで、だんだん「どこどこ役所の誰々君がどうだ、君」とか言って、「そんな人は要りません」と言っても入ってくるんです。

それで、私は、4年過ぎたときに、「すみません、解散します」と言って、「何でこんなものを解散するんだ」と。ちょっと正確ではないですが、800億円ぐらい国に納めたと思いますけれども、一文も国のお金を使っていないんです。

どういうふうにしたかということ、塩川大蔵大臣が「1兆円のクレジットとして使っていい」とおっしゃいましたので、現金ではないんですけれども、クレジットとして持って、銀行にお金を借りに行ったら、どこよりも低い金利でう

ちから借りてくれと競争していただくんです。これもまたすごい。何としてでも産業再生機構というところに金を貸しておきたい、という銀行さんのうれしいプライドがあって、0. 何%ですよと言っても、「それでいい」と言って、借りて、そのお金を投資してやりましたので、利益がかなり出たんです、正直いいますと。

だから、クレジットは使わせていただきましたけれども、現金は使わなかった。しかし、機構の職員の給料から何かから、丸の内にいましたが、家賃から何か全部それでカバーしたうえで、数百億円に返しましたから、国は当時は、国の機関としてこんな利益が出たのは初めてだとおっしゃっていただいて、喜んでいただきましたけれども、これは危ないなと私、瞬間に思いまして、きっとこれは変な集まりの集団に変わってしまうと思ったので、解散して、社員にも、富山君以下みんな集まったところで、「悪いけど、職を探してくれ。俺は解散する」と言って、彼らも潔く、「そうですね」と言って、自分たちで仕事をやってくれた。

ただ、その後、ご案内のように、幾つか同様の機関ができていますけれども、それはもう私は関係ありません。

そういうことで、私の平成というもののイメージは、非常に激しい仕事をしました。世界を股にかけて、本当にサウジアラビアから何かにお金を取りに行ったり、売りに行ったり、いろいろやりましたし、日本の位置づけがぐんぐん上がって行ってよかったんですけれども、その背景は、本当はそういう地政学的な動きから出てきたオーバーフローしたキャッシュの行きどころの処理であって、ある意味では、それが日本の銀行をヒットしてしまっ、幾つもの銀行が去らざるを得ないという場面になった。

その辺をしっかりと読みながら、次の政策を打っていったような企業と、打っていない企業、あるいは日本自体がそのときに、では平成の後半、いまごろの、あるいはその後のデザインをしっかりと、どういう構造の国にするかというようなものができていなかったと思います。

ですから、さすがにA Iとか、その辺になる

と日本の技術は大分落ちてしまうのですけれども、ロボットあたりも、このところはドイツとか中国、アメリカに完全に技術的にも抜かれ始めていますが、教育計画、どういう時代が来るから、どういう人材を、どう育てなければいかんか、あるいはいまの人口動態問題も、何十年も前から、当然これは算数の問題ですから、誰でもわかっていた。

わかっていたはずの人口問題

随分前に、フランスのアタリさんが日本に連れて朝食会で、“Japanese are foolish”と言ったのです。これはどういうことかといったら、彼は日本に久しぶりに来て、政・官・財、いろんな先生方に会って、「日本の問題は何ですか」と言ったら、「人口問題だ。とにかく子どもがどんどん減っていく。高齢化が進む、大問題だ」とみんな言う。「対策は？」と言ったら、「女性の担当大臣をつくりました」というのが答えだったというわけです。これはもう、Japanese are foolish 以外の何ものでもない。と彼は言って、実際、女性の担当大臣を置いて、どういう政策があるんだ。何の政策も打てない。

フランスは、出生率が1.2ぐらいまで激減したんですけれども、ああいう大陸間でドイツあたりと何回も戦争したり、ヨーロッパで出たり入ったりの戦争をしていると、人口というのは力だというのがものすごくあるんですね。だから、人口が減るということは、国力減退の第一歩という感覚がものすごくあるような話をしました。

それで、結局、正式結婚をしていなくても、子どもさんが生まれたら、その子どもさんは完全に、正式な結婚のお子さんと同じような認知をして、同じように取り扱うように今はしているんです。そして、なおかつ子どもが3人以上生まれたら、所得税はほとんど払わなくていいぐらいの、子作りを促進するための税制度をつくっているんですね。

だから、結婚はしなくても、同棲をして子どもを3人ぐらいつくると、あまり税金を払わな

くて済んでおられる人がたくさんおられるらしいんです。そういう説明を受けました。

結局、いまは出生率は2ぐらいの数字になっています。ですから、正式結婚で子どもさんがおられる数というのは意外と少ないんですね、フランスは。

問題は、親が正式である、非正式だというのは関係なく、国は教育機会とか援助とか、介護とか、みんな均等に扱うというところです。そういう政策でちゃんとなったんだ、一旦やり出したら何十年もかかるぞと、アタリさんは言っていました。

深読みの政策欠いた平成

それは確かにそうですね。30年か40年かかるわけですね。若い女性がたくさんにならないと子どももできませんし、そういう計画が日本にはなくて、みていたら、常にパッチングワークだと。「保育園をつくったって、子どもはふえないぞ」と言っていましたけれども、その辺がちょっと残念だな。深読みの大きな政策が欠けた平成であったかなと。

だから、平成の後、10年か20年すると、いま14歳以下の子どもが9.9%ぐらいで、われわれみたいな年寄りが30%ぐらいになっていくわけですから、しかも、100歳まで生きるとすると、会社を65歳で、あるいは70歳で定年だとしても、それから30年あるいは35年、年金だってそんなに払えっこないので、このままでは本当に元本まで使わないと払えない状態になっていたのが、株を入れて、130兆円だったのが、いまようやく140~150兆円になったんですかね、元本を払わなくても払えるようになっていいますけれども、これだって、年金だって危ないですよ。こういう姿だと。

そういう問題を抱えて、将来に課題をキャリアオーバーした平成であったか、というのが感想であります。

ということで……。

◆ 質 疑 応 答 ◆

司会 斉藤さん、ありがとうございます。

政治、経済、技術、最後は少子化の問題まで幅広く平成30年を振り返っていただきました。

それでは、質問の時間に入りますが、まず私からお一つ伺いたいのは、平成この30年間、経済の現場にずうっと身を置かれて、斉藤さんが、これはちょっと後悔している、できればもう一回やり直したいということ、それともう一つ、これは誇れるということ、それぞれお一つずつ伺いたいですけど……。

斉藤 あんまり誇れるのはないんですけども、先ほど話しましたように、銀行はちょっとよくわかりませんが、証券界は、当時、4社、野村はかなり積極的にグローバル展開をしております、ニューヨークでも2,000人ぐらいのアメリカ人を雇って、20人ぐらいの日本人しかいないような業務を展開しております、ちゃんと着実に。私たちが皆さんにご迷惑をかけてしまって、私もさっさとやめないかんと思ってたんですけども、ああいうことがなかりせば、ひよっとしたらひよっとしたなど。

米国でゴールドマンと互角の勝負

つまり、野村はウォール・ストリートで相当の位置づけ、当時の、例えば不動産の証券化はゴールドマンと互角の勝負をしていました。私どもは自分で直接物件を入れてやって、ゴールドマンと戦っていましたが、互角勝負だったと思います。彼らも激しい戦いをしました、フロントで。サウジアラビアなんかでもぶつかりましたし、ある意味では非常におもしろい……。残念ながら、誇りにもならない後悔が多いんですけども、野村は違う事件で縮小せざるを得なかった。

私は、縮小よりも、全くリシャッフルして新しい経営で爆発してもらいたいと思って、代表権のある者は一二の三で全員やめてくれということをして、ずうっとみていると、そういう会社は出ていないですね。

そうしたら、仲間から、「どうするんだ、どうして食うんだ」と言うから、「それは自分で

考えるんだよ」と答えたんですけれども、そんなむちゃなことがあるかということでしたが、私は、それはしょうがない、代表権を持った以上、会社に対する責任があるということで、私も整理した後は職探しに行きましたけれども、自分で。ですから、大学を卒業したときと、そのときだけ、職を探しに行きました。

まあ、後悔でもないんですけれども、それで私はよかったと思っているんですが、せっかくそこまでやって、先輩は、「どうしても世界に出る、ウォール・ストリートに旗を立てたい」ということをよく言われまして、それが野村徳七の夢だったというので、「よし、俺たちがウォール・ストリートに野村の旗を立ててあげる」なんて気概を持って行って、やって、比較的よかったですけれども、そこで失敗したということです。

あまり誇れるものはほとんどありません。

ただ、産業再生機構の、私自身というよりも、社員、本当に気持ちよかったですね。よく話題になった富山君もそうですけれども、大西君とか、中村君とか、本当にピカピカの人材が必死で働く。われを忘れて、何とかしなければと、使命はただ一つ、ここで日本が沈んだらおしまいだ、銀行は8.7%不良債権がありました、これを何とか1%台まで減らそう、この使命感だけです。ここで日本を沈めたらえらいことになる、という……。

それは本当によく働いてくれました。徹夜で、寝袋を持ってきて、床に寝ながら働いたりしてくれまして、42社、引き受けた会社、ダイエーさんやカネボウさんや、いろいろありますけれども、受けたほうからすると、非常に厳しい要請をしたかもしれませんけれども、一緒にやったんです。社員と一緒に、みんなと立ち上げようという、カネボウもああいうふうにして、化粧品会社と2つに割りましたけれども、本当によくやってくれたと思います。それはいまだに感謝しています。気持ちよかったですね、あの機構は。

司会 ありがとうございます。

それでは、会場の皆さんからご質問をお受け

したいと思います。

質問 先ほどのお話の中で、平成の後半ですけれども、国としてのデザイン、どういう構造の国にしていくのかといったようなデザインができていなかったというお話がありましたけれども、日本の産業構造ですが、これから変えるべきところがあれば、どういうふうに変わっていくべきだとお考えになりますか。過去の30年からどういった教訓が学べるのか、これからの日本、どういうふうにするべきかという点について、ご意見を伺えますでしょうか。

斉藤 私、先ほど言いましたように、後半の、あってほしかったデザインというのは、対人口問題をもう少しちゃんと、フラットぐらいにするという政策があったらなということと、教育の形ですね。

縦割りでは勝てない日本の大学

日本の、ここに関係者がおられたら悪いんですけれども、縦割りの大学では、とても勝てない。優秀な方はたくさんおられるわけですが、グループとして、国家としては勝てないと思います。

本当は、非常に広い学校制度というのを改革しておかなければいけなかったと思います。少なくともアジアの優秀な生徒が全部東京に来るとか、そういうふうな魅力ある制度をつくっておかなければいけなかった。

今はどうか知りませんが、昔は、ハーバード大学でハーバード大を卒業した教授というのは20%ぐらいしかいない。アメリカはほとんどの大学が世界でいい先生を引っ張ってくる。そして、大学のレベルを上げる競争をしているわけです。ハーバードを出ているから、自動的にハーバードの先生になるというところはできない。日本では、国立大学の某一部優秀な大学をみると、ほとんどその卒業生で、なおかつ縦割りです。横の連絡がない。これでは勝てないです。

われわれが現役の若いときは、シンガポール大学は、失礼ですけれども大した大学ではなかったです。だけど、もはやアジアでは完全にシンガポールのほうが上。日本の大学では、どこもシンガポール大学には勝てないと思います。むしろ中国の大学にも勝てなくなっていますけれども、これは非常に大きな問題です。教育問題を、もう少しリベラルに、オープンにする。

人口問題は、ベキ論はあったんですけども、対応していませんから、マルチ人材の組織にしていくしかないのではないです。純粋に日本人だけで文化を支配して云々というのはあります。そういうのはよくわかります。気持ちもわかります。現実的に、海外に長く行くと、自分を守ってくれるのは赤いパスポートだけです。これはよくわかると思います。私も結構危険なところへ行きましたけれども、僕を守ってくれるのは、この菊の御紋がついた赤いパスポートしかないんです。それ以外、何もない。だから、いざという場合は、どんな人でもすぐ「国」というのと同じで、どの国だってそうです。

だから、そのリアリティー、現実を知って、ちゃんとした深い発想をしないと、上っ面の言葉で遊んでいるようなことが、この国は今も非常に多いと思います。だから、痛みの伴う、本当はものすごく痛みの伴う、しかし、将来はそれが改革になるかもしれないというようなことは、非常に不人気ですよ。

それは、ある程度は、人間ですから、私も別にそんな強調的なことを言うつもりはありませんけれども、そこら辺の理性を含めた本当の国家計画を立てていかなければいけないと思います。

質問 平成の前半は、アメリカからの外圧のお話が多かった。それから後半については人口問題、教育問題が多かったと思うんですが、平成全般の日本の国内経済、経済人としての心理状態といえますか、当時、バブル、一種の群衆心理というか、共同幻想的なことで、株も土地代も非常に恐ろしくなるぐらいに上がっていた、それがパチンとはじけたということで、

痛みが非常に大きかったと思うんですが、そのあたりについて、もう少し感想をお伺いできればありがたいと思います。

斉藤 国内経済、基本的には企業の姿だと思うんですけども、私もウォール・ストリートでアナリストでレポートを書いているときは、日本のハイレバレッジ売上主義、市場シェア主義といえますか、これはだめだ。利益性がないということで、いまだに日本はそうなんですけれども、ネット・プロフィット・マージンとか、どれを比べても、なかなかアメリカには追いつかない。大分よくなってまいりましたけれども……。

企業は利益をあげてこそ

企業経営を何のためにやっているんだというところで、社会のためだとかいう経営者が多くて、それはリスペクトされるんですけども、社会のためなら利益を出さなければだめなんです。本当に社会のためなら、税金もたくさん納め、人もたくさん採用し、それが社会のため、企業というものを経営する人の倫理というのはそうだと思うんです。

しかし、利益もあまり出なくて、銀行からしっかりお金を借りて、リスクマネーか、ノンリスクマネーかもわからないような状況で、マーケットシェアだけ取りに行くという、そういうロー・プロフィット・マージンの経営が結局株も上げませんでした。

株が上がらないことに対して、あれは株屋がやることだというふうな感じで、要するにリンクエージが全く切れてしまっている。株というのはインディケーターですから、これは完全に指数なので、長期的にみたら、企業の正しい姿をあらわしていきます。

ですから、われわれが舞い上がったとき、3万八千幾ら、時価総額600兆円です。当時、ニューヨーク証券取引所は470兆円です。いま相手は3,000兆円を超えています。日本はまだ700兆円。この差です。これだけ日本は相対的にアメリカに対して、あるいは世界に対して貧しく

なっている。決して豊かになっていません。

だから、貧しさという点においては、本当にみんなが思うほど日本は豊かではない。若者の給料が200万円とか300万円でいるという、ちょっとしたアメリカの優秀な連中は、もう大学を卒業した途端に1,000万単位です。

そういう時代になっているのに、利益というものに対して、利益を出すことを卑下するといえますか、そういう感覚が非常に強かったんです。配当を上げるとか。結果的には、賃金も上がらない。利益が出ないですから。

そういうことで、戦後、何もないところから、マクロ的にドーンと伸びていくときには、実にグループでうまくいったと思うんです。これがある程度まで達して、個別利益とか、そういう段階に入った途端に、アメリカの問題もあつたんですけれども、ちょっと道をなくしてしまったということがあるといいます。

ただ、皮肉なことに、アメリカの工場の生産性改善の理論は、トヨタなんです。トヨタの「かんばん方式」というんですか、これを理論化しているんです。大学や識者、ボストンコンサル。これは日本のコンサルタントの方が盛んにおっしゃっていますが、例えばアマゾンのビジネスモデルというのは、典型的な日本が昔やったシェア主義、ものすごい借金をして、もうからなくても出ていくということを展開してシェアを取った。これを非常に計画的にやったために、競争相手が競争できないぐらいまでシェアを押さえてきている。

工業技術と同じように、経営技術も、意外と日本にあるんです。ところが、何が欠点かというと、アメリカの場合はビジネススクールの先生方とか、コンサルティングファームとか、プライベート・デット・ファンドあたりが一緒になって、理論化して普遍化するんです。

だから、トヨタのかんばん方式は、アメリカの場合はリテールにも使われている。自動車生産とか、そういうものだけじゃなくて、あらゆるところに、国の経営にもトヨタのかんばん方式は使われています、実は。これがアメリカの、特に工場の生産性を上げているんですね。

トヨタはすぐれていますけれども、一番本質をわかって普遍化しているのは、日本ではトヨタしかなくて、アメリカはいま日本から学ぶものはないという言い方をしています。

だけど、オリジナルはそういうことだったので、非常に残念なんですけれども、国内景気にみますと、もうちょっと利益を追わないといけないと思います。

質問 先ほどからのお話の中で、人口がどんどん減っていく、人口は国力であるというのは非常におっしゃるとおりだと思うんですけれども、アタリが「フリーリッシュだ」と喝破したように、人口問題に対して、全く根本的な対策というものは出ていません。

それから、日本の会社、企業というのは、斉藤さんのころはものすごく元気だったのが、いまは全然元気がない。しかも、世界の競争からも立ちおくられている。こういう現状、安倍内閣はいろいろやってはいるんでしょうけれども、何かきっかけがつかめていないというか、発想が全然、先ほどの大学の改革もそうなんですが、日本全体が全く、いまの大学と同じ状況だと思うんですね。

斉藤さん、これはどこが悪いのか、何がきっかけで変わるのか、どうすればいいのか、ちょっと教えていただきたいと思います。

根強い既得権グループ

斉藤 いや、教えるようなことはないんですけれども、安倍さんは、まあ現実的な政治という点では、非常にポイントをついた政策を出しておられると思いますね。でも、必ず既得権益グループに打ち返されているので、おそらく外では言えないような状況で、安倍さん自体も本当はじくじたるものがあるんだと、私は思います。

あれだけみんなにたたかれるような問題をポンポンと上げられる以上、相当意識はあるんだと思う。しかし、例えば農業問題にしろ、何

にしる、必ず既得権益者、特に医療問題。医療の診療報酬は薬の点数だけは下げるんだけど、お医者さんの点数は上がるというようなことをやって、実質は薬も入れて計算すると、上がってっちゃっていますね。

農業は、例えばいろんなドローンとかAIを使った生産性の高い農業になっていますけれども、そうするためにはそれなりの設計をしなければいけないです。

アメリカ人なんかと話していて、日本人がコンピュータとかAIとかいろいろ言っているけど、一番向かないんじゃないかと言うんです。

なぜなら、例えば住所、東京都中央区1丁目1番地1号と書いているかと思うと、1-1-1と書いたり、1丁目1-1と書いたりする。こんな国はない。これだけでも、外国からみると、異常に非効率な国民なんです。だけど、おそらく日本では、役所では1丁目1番地と書かなければいけませんよね。

それから、それこそ平成ですよ。2018と全部役所のことをやったら、コンピュータは簡単に計算していくんですけども、転換数を入れておかないと、平成と書いてあったら、2018に直していかないといけないとか、アメリカ人なんかと話すと、実におもしろいというか、なるほど、彼らはこれをものすごく不可思議に思うんです。

「おまえの番地は何なんだ」、「1-1-1」、「それでいいんだな」と。「何かみたら丁目と書いてあるぞ」と言うわけです。そうすると、数字だけじゃなくて、そこに漢字が入ってくる。これでもう機械は完全にスピードが違うんです。

そういうようなことを、例えば、マンハッタンは東側が偶数、西側が奇数。番地さえあれば必ずわかる。恐いぐらいわかる。東京は、番地があっても、プツンとここで切れて、どこかのほうにポンと飛んでいたり。

お巡りさんがおられると悪いんですけども、日本の交通信号。フィフスアベニューを規制の25マイルか何かでずうっと走ると、ずうーっと青信号になります。パッパッと青になっていくんです。日本はここが青、ここが赤、ガ

チャガチャガチャと詰まるんですね。僕はこれがある警察関係者に言ったら、それで交通事故がないんだよ、とおっしゃるんですね。

要するに、走れないようにすることによって、交通事故を落とす。なぜそうするかというと、交通事故のない地域のお巡りさんの点数は高いようになっている。だから、どうやって車をガンガン走らせないかというのがお巡りさんのアイデアなんです。一番いいのは、ジグザグジグザグ信号をやる。ということは、経済的には、ものすごく不経済。

シカゴなんかで、ハイウエーがあって、朝空港のほうからシカゴのほうへ行くと、ものすごく詰まるんです。そうすると、警察が出て何をやるかということ、側道を走らせるんです。こっちへ来いと言って。日本は、朝ぎっしり詰まって、私、朝、東名を通ってくるんですけども、お巡りさんが隠れてつかまえますからね、側道。

こういうことなんです。これがいろんなことにある。よく考えてみると、日本の制度、行政、考え方で、既得権益というのにそういうのが出てくる。

合理性欠く日本の制度・規制

だから、それは、みんなで全体を大きくするためにはどうしたらいいかということ論議して、ちゃんとプランをつくっておかないと、それぞれに任せるとものすごく縦割りで、その場その場で、お巡りさんはお巡りさんの点数、特に東神奈川区のお巡りさんの点数が高いように、とかいうようになっていく。

そうではないよ。何時から何時までは自動車が込むので、道を流してやろうというようなことをきちっと決めるとか、そういうことをやっていかなければいけないんだと思うんですけども、本当に多いです、そういうことが。

いまはAIだ、ロボットだということになっていますので、全部数字でピッピッと、0101の数字でカクカク曲がっていくので、この数字に乗らないと、非常に不合理なんです。それが経営なんかにもあらわれていると私は思い

ます。

司会 ありがとうございます。

そろそろ予定の時間ですが、もう1問だけ、ぜひという方がいらっしゃいましたら、お受けしますが。

質問 平成は前半までは日本企業も威勢がよくて、企業の合併、買収というのが多々ありました。そういう金融のど真ん中におられて、日本企業が行ってきた合併、買収で、失敗例、成功例、一つずつでもいいんですけれども、挙げていただければ、どんなものでしょうか。

斉藤 あまり具体的には、成功例はともかくとして、失敗例を挙げると殺されますので。

ただ、仕事柄、私はいまでもM&Aなんかに絡むんですけれども、必ず日本の企業は、日本人がトップでなければいけないという概念でM&Aをやるんですね。これは無理ですよ。

国内のシェアは、マーケット自体が落ちていているわけで、大きくなろうと思ったら、世界しかないです。アジアとか。そうしたら、世界に通用する会社をつくらないと。日本の文化はあっていいですよ。だから、日本の会社に入ったら、それなりに日本ファンになりますから、だけど、経営者のラショナルな能力というのは、正直言うと、相当彼らはまさっています。

それを冷たいとか、いまいろんな事件が起きていますけれども、例えば事件が起きて、私も産業再生機構時代は、連合なんかとも話し合っ、社員の首を切る——という言葉は悪いんですが——整理することは極力しないようにして、希望者だけで整理して、それでも何とかという形でやりました。

例えば、日産あたりで数千人、9,000人か何か知りませんが、整理があったと。そこだけ——マスコミにちょっと悪いですが——ものすごくやるじゃないですか。わざわざ違う会社の人にまで声を聞いたような会社もありますけれども、なぜそんなことをやるんだ。9,000人の整理をしなかったら、あの会社は潰れています。潰れていたら、何万人と失業しています。

それから、9,000人を整理して再生して、その後、何万人と採用しています。その効果を何で評価しないんだ。感覚がおかしいんです。世界にあるM&Aというものに対するバリエーションの仕方が全然違う。

だから、それは学校教育か何か知りませんが、そこはちゃんと教えないとだめだと思いますね。

外国人に任せるところは任せよ

もちろん、日本人で優秀な経営者はたくさんおられます。だけど、グローバルに出ていった場合は、CEOだって、株主からみると使用人なんです。エージェントなんです。使えばいいですよ、優秀な連中を。こちら株主で。そういうプライドを持って、しっかりやれ、やれなかったら、おまえは首だ、というぐらいの形で使っていけばいいのに、よく会議に出て、英語もちょっと難しいという人が「俺が社長だ」と言ってM&Aをやって、「いま何を言ったんだ、あいつは」とかいうような社長では、それはイギリスやドイツの従業員が「社長」とリスペクトしませんよ、はっきり言って。そこが非常に重要だと思いますね。

日本もさっき言ったように、もっと早い段階で人口対策とか教育対策をやっていれば別です、やっていないんです。セカンドベストをやるしかない、現実論として。

それは、グローバルM&A、そして世界の人材を持ってきて、会社を本当にプロフィットブルな組織に変えると、社会にもいい面がスピルオーバーするはずなんだと私は思います。

司会 それでは、時間になりました。最後は次の時代への熱いメッセージをいただいたと思います。

それでは、恒例になりますが、控室で揮毫をいただきました。「至誠天に通ず」、何かコメントございますか。

斉藤 これはずうっと私は同じことを言っていますので、あまり結果を追わないで、与え

られた運命に対応するというだけで80歳まで生きてまいりましたので、そのとおりです。

司会 それでは、これも恒例ですが、記者クラブから特製のネクタイをお贈りしたいと思います。

どうもきょうはありがとうございました。

斉藤 ありがとうございます。(拍手)

文責・編集部