

『明るい未来を願って』

国立大学法人一橋大学顧問 鶴澤 静

皆さんこんにちは。只今ご紹介頂きました 鶴澤です。

本日は晴れの卒業式を迎えられ、誠におめでとうございます。これまで20数年間の皆さんの努力を称えるとともに、学業の環境を整えて下さった、ご家族を始めとする関係者の皆様のお喜びも如何ばかりであろうかと思えます。この晴れやかな日に、来賓としてお話を機会を頂き、誠に有難うございます。

最初に、自己紹介をさせていただきます。私は、丁度50年前の1969年（昭和44年）に、商学部を卒業致しました。模擬試験すら受けた経験のないまま、千葉の片田舎から上京し、1年の浪人生活を経て入学致しました。

まだまだ日本は貧しく、下宿する余裕もなく、前期は一橋寮、後期は中和寮で生活し、寮では深夜まで仲間と議論したことを覚えています。特に、一橋寮時代は、学生運動を主導する人達と政治論を戦わせました。国会や日比谷公園でのデモに参加したこともあります。学生運動が盛んな頃であり、安田講堂事件で、昭和44年の東大入試は中止されました。東大卒の同僚は、7月迄入社がズレ込みました。一橋大学でも校門付近には立看板が林立し、教室にバリケードを張って講義を妨害するなど騒々しい時代でしたが、良い悪いは別として、多くの学生が政治・社会に、又日本の将来に真剣に向き合っていたと思います。革命が起きるのではないかと思うほど悲惨な連合赤軍による浅間山荘事件は、昭和47年です。

隔世の感がありますが、授業料が月1,000円の時代に、月8,000円の特別奨学金を頂いたこともあり、アルバイトに明け暮れることもなく、4年間卓球部に籍をおき、生涯の友人を得ることもできました。卓球部ではマネージャーを務め、一橋大・東大・教育大（筑波大）が全国国公立大会の幹事校になったため、確か72校の参加だったと思いますが、裏方で忙しい日々を過ごしました。会社を回って寄付金のお願いをしたり、名簿やプログラムの印刷のため、八王子の印刷会社に足繁く通いました。まだ、パソコンもない時代、アナログそのものでした。

一橋大の特徴であるゼミナールは、経営学の山城章先生のゼミに入れてもらいました。ゼミナールでは幹事を務め、後期は、ほとんどゼミナールのために大学へ通ったように思います。

決して、学業に没頭した4年間でもありませんので、皆さんにお話出来るようなものがあるか些か心配ですが、人生の先輩として、職業人としての生活を振り返りながら、少しお時間を頂戴出来ればと思います。

私が卒業した昭和44年は、高度成長の時代になっていました。就職活動も4年生になってからで、3社しか訪問していません。今日よりは明日、今年より来年は良くなる、親の時代より豊かな生活が来ると、1億総中流と言われる明るい未来が約束されている時代だったと思います。

卒業生の就職先は、圧倒的に銀行・商社・保険という時代でしたが、年間大卒1,000人近くも採用する仕事に就くよりも、物を造る会社で働きたいと思い、既に斜陽産業と言われていた、紡績を主業とする日清紡績を選びました。「鶏口となるも牛後になるなかれ」という意識だったと思います。同期入社の大卒は、18名しかいませんでした。

当時、日清紡績の売り上げの90%は繊維部門が占め、その他の事業は、非繊維として一括りにされていた時代です。その中で、ブレーキ製品や化成品などにも注力され始め、活躍できる場所があると考えました。

然しながら、日本の経済力が増す中で、昭和47年の沖縄返還前は「糸を売って縄を買う」と言われる程、繊維の輸出が米国を苛立たせていました。お分かりのように、糸は繊維、縄は沖縄です。後に、自動車産業でも大きな摩擦となり、現地化が進みましたが、繊維では所謂貿易戦争による自主規制を実施しました。考えていた以上の速さで紡績産業は厳しさを増し、韓国・中国に追いつかれてしまいます。

昭和48年、49年はそれぞれ30%、25%を超える賃上げがありました。企業が高度成長を謳歌する中、中東戦争勃発による需要逼迫を受け、昭和48年第1次オイルショックが日本を襲います。これを契機に、日本の産業構造をエネルギー多消費型の重厚長大から軽薄短小に転換する動きが始まり、省資源への投資が活発化しました。

経済界では、日経連が「生産性基準原理」を唱え、労働組合と議論しながら、生産性向上を上回らない賃上げに舵を切りました。技術革新により経済成長は続き、日本は世界第2位の経済大国となり、「日本の土地を売ればアメリカが買える」という土地神話が生まれるほど、ロスアンゼルスやニューヨークへとアメリカへの不動産投資が殺到しました。

当然、このような状況は長続きせず、過剰流動性を押えるため、土地税制が変わり、過大融資・過大投資がバブル崩壊となって、デフレの時代へと変わっていくことになります。

「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と称賛された日本的経営も、終身雇用・企業内組合・年功序列などの変革を求められている訳です。

私は、なんでもアメリカが正しいと思うことに危機感を感じています。文化歴史に立脚した良い面は残すべきだと思っていますが、一方で、グローバルに勝てる仕組みを作る必然性は感じています。

日清紡に話を戻しますと、現在、繊維の売上はほぼ10%です。主な事業は、エレクトロニクス、[無線・通信、マイクロデバイス]、ブレーキ摩擦材で、併せて70%と主要事業は入れ替りました。日本に8ヶ所あった紡績工場は一つになり、インドネシア・ブラジルが主

たる生産地になっています。日本全体でも、1,150万あった紡績機械が50万まで縮小し、輸入浸透率は97%、即ち国産品は3%と激変しました。

産業構造が変わり、新興国の台頭で競争力が低下する中、海外進出をし、新しい事業を創出するという日本の製造業の歴史の典型が、繊維産業にあります。

日清紡に限らず、明治時代に創業した紡績を祖業とする各社は、事業内容を変え、得意分野を活かして歴史を刻んでいます。因みに、日清紡は東京証券取引所の業種区分が、繊維から電気機器に移っています。ダイワボウは商業、日東紡は窯業に変わりました。

その間、私は非繊維の営業への希望は通らず、繊維営業に1年在籍したのみで、経理財務を中心に、主に管理部門の仕事に携りました。工場経理、家庭紙の子会社への出向、アメリカの繊維子会社勤務と、幅広く経験することが出来ました。

勿論、順風であったばかりではなく、30代までは、会社を辞めようとする考えも多かったと思います。

従業員80名、年間休日68日の家庭紙子会社に出向した30代後半は苦しい時期でしたが、振り返ると営業・総務・購買と役割と責任を与えられ、自分を成長させてくれたように思います。

アメリカ勤務でも、チェンバー・オブ・コマース（商工会議所）に電話を入れて、もたもたしていると、突然スペイン語が返ってきました。覚束ない英語だったため、スペイン語で対応されてしまったようです。

人事の打合せでも、意見が合わないとアメリカ人の人事部長に「ここはアメリカだ」と言い放たれたこともあります。これも、日本流だけでは通用しない、外から日本を見る良い経験になったと思います。

日本人は、英語の読解力はあるが会話力が乏しい、と言われていました。一つの例として、電話代の請求書を見てびっくりしました。英語・スペイン語・ドイツ語・フランス語・中国語・ハンガリー語などで記載されていますが、日本語はありません。押しなべて日本人は読解力があると思われている証左だと思います。

私は未だに英語に苦しんでいます。ヨセミテ公園やグランドキャニオンの自然を楽しんだり、大陸横断のドライブを自力で行なったりしたことで、少しは自信を持ちました。皆さんも日本語が通じない世界も是非経験して見て下さい。

さて、現在は少し変わったと思いますが、当時は転職するリスクが高過ぎましたし、その都度、日々の仕事と将来なりたい姿とを考えて、転職を思い留まったということです。

振り返りますと、周囲の人達にも恵まれ、経理の専門性もOJTで身につきました。

昭和50年代後半に、日本初の無担保転換社債の発行にこぎつけ、額面発行が常識で、配当も額面の何%という時代に、時価発行による増資も担当しました。時価発行は株主に不利益を与えることになる、額面発行で既存の株主に報いるべきだと考えられていた時代です。トップに認めてもらうのに数か月を要しました。

金融環境の変化する中で、日々の学びから新しい試みに参加する機会は、自分を大きく成長させてくれ、専門性も身に付けることになったと思います。

また、経営者となってから、大学時代に学んだ経営学が形を変えて後押ししてくれたようにも思います。

社長時代に経験した海外の買収案件も、それまでの日々の経験の裏打ちが手助けしてくれた賜物と思います。買収案件では、専門家を入れて十分調査する訳ですが、それでも100%ではないために後々に齟齬が生じます。買収した会社の経営については、後輩諸君に苦勞をかけていますが、花開くことを信じています。

このようにして、会社の中に自分の居場所を見つけることができたと思います。

近年、入社後3年で3割と言われる程、転職が増えています。転職で、キャリアアップを図ることを否定しませんが、一方で「石の上にも3年」とも言われます。

改めて考えますと、人生、仕事に無駄なことは何一つない、何らかの果実をつけてくれるように思います。努力は必ずしも報われるものではありませんが、努力をしないで果実を手に入れることはできません。皆さんも腰を据えて自分を磨いて下さい。

少子高齢化が進む中、課題先進国になった日本に閉じこもっては、将来への明るい展望が開けません。今年より来年、平成より新年号時代が明るい社会になるように、若い皆さんへの期待は大変大きなものです。

本学の充実した留学制度により、多くの卒業生が、外から日本を見る機会を得たと思います。皆さんは、社会科学の最高峰である一橋大学に学ぶ機会を得て、リベラルアーツを身に纏い、グローバルな視点で論理的に考え、それを伝える十分な力をつけて卒業されます。

私が申し上げたような時代は、もうやって来ません。

外国籍の人と机を並べて仕事をする、年上の部下がいる、公用語は英語、というような現実がもうやって来ています。

環境変化の中で、繊維会社が100年を超えて進化、変貌し続けているように、自動車会社が情報を取り入れて、100年に一度という新たなステージに入ろうとしているように、産業構造は刻々と変化しています。

通信技術の驚異的な進化、IoT・AIの活用など、国境を越えて人類社会の形さえ変えるかも知れません。

皆さんの持っている、何物にも変え難い、若さと情熱を社会で活かす時が来ました。良き伝統である「キャプテンズ・オブ・インダストリー」の精神を持って、実業界・学界等で恐れずに挑戦して下さい。今の時代の課題を解決するために、力を発揮して下さい。

一橋大学には、「如水会」という他校から羨ましがられるほど充実した同窓会組織があります。すでに会員の卒業生もおられますが、どこの国へ行っても、どの地方でも、如水会の

支部があります。

日清紡が、韓国で買収案件を手掛けた時も、ソウル在任、韓国籍の如水会員がファイナンシャル・アドバイザー（FA）として協力してくれました。偶然、証券会社の紹介でお願いした二人がともに 大学院修了の同窓生だったということです。どちらの味方か、お前は日本人かと、交渉相手から言われたと後から教えてくれました。彼らも、両者の板挟みになって苦しんだと思います。

このように、先輩方が力になってくれると思います。上手く利用して下さい。

そして、皆さんのたゆまぬ努力と活躍が、一橋大学の一流たる所以を更に高めることになります。

皆さんの進路は多岐に亘ると思いますが、一橋大卒業生の矜持を持ち、それぞれの分野で羽ばたかれることを大いに期待しています。

皆さんは、大きな羅針盤を既に手にされました。

謙虚に大学で学んだことを振り返り、大海原に活躍の場を求める皆さんに、改めて幸多かれと祈り、私の祝詞とさせていただきます。

有難うございました。