

日本経済は回復トレンド、経営者は失敗を恐れず挑戦を

京都大学経営管理大学院
特命教授/株式会社レノバ
名誉会長
千本 倅生氏

頂点から激しく 凋落した日本経済

千本 1979年に、日本の高度

経済成長や日本の経営を分析した『ジャパン・アズ・ナンバーワン』という本が発行されました。著者エズ・F・ゾウゲル氏はハーバード大学の教授で、「ナンバーワン」という表現も手伝って、当時大きな話題となりました。その10年後の1989年、平成元年にバブル経済は頂点に達し、世界時価総額ランキングで日本の企業が1位のNTTを筆頭にトップ5を占めました。トップ5の中で日本企業は32社を数え、日本経済はまさに世界ナンバーワンだったのです。ところが、2003年2月時点のランキングではトップ50に1社もなく、圏外でトヨタの52位が最高位です。競争力が凋落した日本経済を復活させるにはどうしたらいいか、アフトーナの視点を踏まえて、千本さんにお聞きしたいと思います。



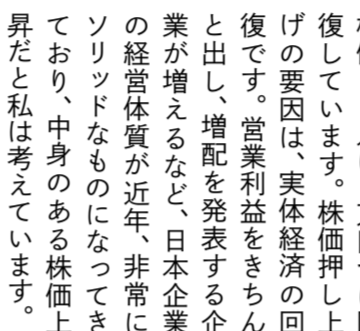
千本倅生

の前身、日本電信電話公社（電電公社）で働いており、40年前は金沢で勤務していました。出羽町のことですね。

千本 そうです。金沢に来るのは40年ぶりであの小さかった金沢駅が随分変わってしまい、驚きました。隔世の感がありますね。

私が社会人になったのは金沢勤務のさらに前、1966年です。当時の日本は、敗戦からまだ21年しか経っていないことも手伝って、今のベトナム、カンボジアのような発展途上の国でした。それが1989年には、時価総額で世界50位以内の企業が6割も占めるほどまでぐんぐん成長し、そこから一気に駄目になっていく様子も見てきました。その点は千本さんも同じだと思います。

そう言える根拠があるので、**千本** ええ。2023年になってから、潮目が変わりました。東証株価指数（TOPIX）が今年の5月、一時2126.14となり、1990年8月以来の高値を記録しました。日経平均株価も5月に3万円台に回復しています。株価押し上げの要因は、実体経済の回復です。営業利益をきちんと出し、増配を発表する企業が増えるなど、日本企業の経営体質が近年、非常にソリッドなものになってきており、中身のある株価上昇だと私は考えています。



千本倅生

思います。そうした経験や大学に籍を置く経営学者としての知見も踏まえ、まず日本経済の先行きについて述べたいと思います。

千本 経営者は世界の動向に常に「関心」を

持つべきです。日本経済は今後良くなっていくという見方をして点となる年となるでしょう。

そう言える根拠があるので、**千本** ええ。2023年になってから、潮目が変わりました。東証株価指数（TOPIX）が今年の5月、一時2126.14となり、1990年8月以来の高値を記録しました。日経平均株価も5月に3万円台に回復しています。株価押し上げの要因は、実体経済の回復です。営業利益をきちんと出し、増配を発表する企業が増えるなど、日本企業の経営体質が近年、非常にソリッドなものになってきており、中身のある株価上昇だと私は考えています。

経営の舵取りを波に乗せる好機が来ているということですかね。

千本 日本の経営者は世界の潮流を見て、もっとリスクを取ってデザイン（意思決定）をすべきです。「過去にこうしていたから」今までこ

うやってきたから」という先例主義に陥って、リスクのあることに取り組もうとしない。どの企業もちゃんと利益が出ていると。

千本 そうです。こうした兆候を見逃さず、ヨーロッパの大投資マネーが日本の株式市場に向かつてきており、私は日本経済の今後については楽観的な見方をしていきます。強力な回復トレンドに入ってくるでしょう。

わが国に捲土重来の時が来ているということですね。

コロナ禍が一応の収束を見せ、経済活動が正常化する中で、国内ではサービス消費やインバウンド需要も持ち直しています。

千本 だから、ちよつと明るい気持ちで日本経済を見てもらってもいいのかなと私は思っています。

経営の舵取りを波に乗せる好機が来ているということですかね。

千本 日本の経営者は世界の潮流を見て、もっとリスクを取ってデザイン（意思決定）をすべきです。「過去にこうしていたから」今までこ

うやってきたから」という先例主義に陥って、リスクのあることに取り組もうとしない。どの企業もちゃんと利益が出ていると。

千本 そうです。こうした兆候を見逃さず、ヨーロッパの大投資マネーが日本の株式市場に向かつてきており、私は日本経済の今後については楽観的な見方をしていきます。強力な回復トレンドに入ってくるでしょう。

せんもとさちお。1942年生まれ、奈良市出身。京都大学工学部電子工学科卒業後、1966年に日本電信電話公社（現NTT）入社。在職中にフルブライト奨学生として米国フロリダ大学に留学し、大学院博士課程修了。工学博士（電子工学）に。42歳で退社後、京セラ創業者の稲盛和夫氏と1984年に第二電電（現KDDI）を創業。その後、インターネット通信回線事業のイー・アクセス、移動体通信事業のイー・モバイルを設立し、国内情報通信事業のパイオニアとして名を馳せた。ほか、ビジネスと並行して慶應義塾大学大学院教授、カリフォルニア大学バークレー校客員教授、スタンフォード大学客員フェローなどを歴任。2015年に再生可能エネルギー発電を手がけるレノバの代表取締役会長就任（現在は名誉会長）。公益財団法人千本財団代表理事、一般社団法人こどもたちと共に歩む会代表理事、京都大学経営管理大学院特命教授、多摩大学経営情報学部特別客員教授なども現在務める。

うやってきたから」という先例主義に陥って、リスクのあることに取り組もうとしない。どの企業もちゃんと利益が出ていると。

千本 そうです。こうした兆候を見逃さず、ヨーロッパの大投資マネーが日本の株式市場に向かつてきており、私は日本経済の今後については楽観的な見方をしていきます。強力な回復トレンドに入ってくるでしょう。

わが国に捲土重来の時が来ているということですね。

コロナ禍が一応の収束を見せ、経済活動が正常化する中で、国内ではサービス消費やインバウンド需要も持ち直しています。

千本 だから、ちよつと明るい気持ちで日本経済を見てもらってもいいのかなと私は思っています。

昨年8月17日に、畠経営グループ主催の対談講演会を開催しました。講演ゲストとしてお招きしたのは、京都大学経営管理大学院特命教授で、株式会社レノバ名誉会長の千本倅生さん。KDDIの母体になる第二電電を稲盛和夫さんと共同創業し、さらにイー・アクセス、イー・モバイルを立ち上げ、レノバの経営にも参画。わが国の情報通信サービス業、再生可能エネルギー発電の開拓・発展に大きく貢献された方です。

私と千本さんとはかねて知己の間柄でもあり、報徳紙面での対談をお願いしたところ、弊社のクライアントやステークホルダーを招いた公開対談にははどうかとご提案があり、金沢にお越しいただきました。

世界を視野に入れた政治、経済、テクノロジーの知見と人脈を千本さんは有しており、さらに「経営の神様」松下幸之助さんと交流を交わした経験もお持ちです。

対談講演の一部を今回、ご紹介しますので、本紙読者の皆さまには、ぜひ、今後の経営の参考にさせていただければ幸いです。

世界を視野に入れた政治、経済、テクノロジーの知見と人脈を千本さんは有しており、さらに「経営の神様」松下幸之助さんと交流を交わした経験もお持ちです。

対談講演の一部を今回、ご紹介しますので、本紙読者の皆さまには、ぜひ、今後の経営の参考にさせていただければ幸いです。

世界を視野に入れた政治、経済、テクノロジーの知見と人脈を千本さんは有しており、さらに「経営の神様」松下幸之助さんと交流を交わした経験もお持ちです。

対談講演の一部を今回、ご紹介しますので、本紙読者の皆さまには、ぜひ、今後の経営の参考にさせていただければ幸いです。

世界を視野に入れた政治、経済、テクノロジーの知見と人脈を千本さんは有しており、さらに「経営の神様」松下幸之助さんと交流を交わした経験もお持ちです。

対談講演の一部を今回、ご紹介しますので、本紙読者の皆さまには、ぜひ、今後の経営の参考にさせていただければ幸いです。



千本倅生

世界を視野に入れた政治、経済、テクノロジーの知見と人脈を千本さんは有しており、さらに「経営の神様」松下幸之助さんと交流を交わした経験もお持ちです。

対談講演の一部を今回、ご紹介しますので、本紙読者の皆さまには、ぜひ、今後の経営の参考にさせていただければ幸いです。

世界を視野に入れた政治、経済、テクノロジーの知見と人脈を千本さんは有しており、さらに「経営の神様」松下幸之助さんと交流を交わした経験もお持ちです。

対談講演の一部を今回、ご紹介しますので、本紙読者の皆さまには、ぜひ、今後の経営の参考にさせていただければ幸いです。

世界を視野に入れた政治、経済、テクノロジーの知見と人脈を千本さんは有しており、さらに「経営の神様」松下幸之助さんと交流を交わした経験もお持ちです。

対談講演の一部を今回、ご紹介しますので、本紙読者の皆さまには、ぜひ、今後の経営の参考にさせていただければ幸いです。

世界を視野に入れた政治、経済、テクノロジーの知見と人脈を千本さんは有しており、さらに「経営の神様」松下幸之助さんと交流を交わした経験もお持ちです。

対談講演の一部を今回、ご紹介しますので、本紙読者の皆さまには、ぜひ、今後の経営の参考にさせていただければ幸いです。

世界を視野に入れた政治、経済、テクノロジーの知見と人脈を千本さんは有しており、さらに「経営の神様」松下幸之助さんと交流を交わした経験もお持ちです。

対談講演の一部を今回、ご紹介しますので、本紙読者の皆さまには、ぜひ、今後の経営の参考にさせていただければ幸いです。

世界を視野に入れた政治、経済、テクノロジーの知見と人脈を千本さんは有しており、さらに「経営の神様」松下幸之助さんと交流を交わした経験もお持ちです。

対談講演の一部を今回、ご紹介しますので、本紙読者の皆さまには、ぜひ、今後の経営の参考にさせていただければ幸いです。

世界を視野に入れた政治、経済、テクノロジーの知見と人脈を千本さんは有しており、さらに「経営の神様」松下幸之助さんと交流を交わした経験もお持ちです。

対談講演の一部を今回、ご紹介しますので、本紙読者の皆さまには、ぜひ、今後の経営の参考にさせていただければ幸いです。

世界を視野に入れた政治、経済、テクノロジーの知見と人脈を千本さんは有しており、さらに「経営の神様」松下幸之助さんと交流を交わした経験もお持ちです。

対談講演の一部を今回、ご紹介しますので、本紙読者の皆さまには、ぜひ、今後の経営の参考にさせていただければ幸いです。

世界を視野に入れた政治、経済、テクノロジーの知見と人脈を千本さんは有しており、さらに「経営の神様」松下幸之助さんと交流を交わした経験もお持ちです。