

Title	社長および各界リーダーのインタビュー・サーベイ(6)
Sub Title	Interview Survey of Chief Executives of Large Companies(Leaders of Business World)(6)
Author	清水, 龍瑩(Shimizu, Ryuei)
Publisher	
Publication year	1988
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.30, No.6 (1988. 2) ,p.123- 170
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19880225-04054355

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究

30 卷 6 号

1988 年 2 月

資 料

社長および各界リーダーのインタビュー・サーベイ (6)

——トヨタ自動車社長、明治生命保険社長、第一生命保険社長、日清製粉社長、
日本電気社長、積水化学工業社長、三井造船社長、日本生命保険社長、
大日本印刷社長、大成建設社長、津田駒工業社長、澁谷工業会長、興和
社長、グラフテック社長、ミネベア会長、田中貴金属工業社長——

清 水 龍 瑩

＜キーワード＞ 社長、経営上の問題、経営戦略、組織、人間の評価

1987年の7月末から9月はじめまでの期間は、中曽根首相の10月末の任期切れを目ざして、宮沢、安部、竹下、二階堂の4氏がともに中曽根政治の継承をとなくて、多数派工作をはげしく展開したが、政治的には比較的安定していた。経済は内需を中心にした回復基調をますます確実にしている。ただ国外では、米国上院での包括通商法案の可決、韓国の労働争議頻発などの大きな波がでてきた。

まず貿易統計によると5、6と2ヶ月続きで貿易黒字は減少しつづけている。輸入増の原因は、原油価格の上昇及び木材、魚介類などの輸入数量の増加と、自動車の輸出数量の減少による。輸入の増加は個人消費、住宅建設の伸びに依存する。これらに刺激された景気回復は地方景気にも次第に波及しはじめ、北海道、北陸などでも有効求人倍率は改善しはじめた。またこれまでは非製造業中心の設備投資だけだったが、この時期製造業の設備投資もわずかながら増加しはじめた。

海外に目を転ずると、米国では7月21日上院本会議で「東芝制裁条項」など対日制裁色の濃い包括通商法案が賛成71、反対27の圧倒的多数で可決され、レーガン大統領の拒否権の発動も期待されるが、相当保護主義的傾向の強い法案が成立する可能性が強い。韓国では、6月の盧泰愚総裁の政治危機收拾後、労働争議が全土に拡がり、いままでに争議件数は1,000件をこえた。炭鉱、電子、自動車、造船、バス会社、ホテル、

埠頭荷役など業種の幅も広く、大企業から中小企業にまで及んでいる。ただ今回の平均賃上げ率7.7%でも上場企業の増益率平均32.8%と比べると大きな差があるから、韓国企業の競争力が弱まるということはないと思われる。

1987年9月から12月にかけて、16人の社長インタビューを行った。世界政治の面では、9月半ばに、米ソ間でINF（中距離核戦力）全廃の合意がやっとでき上った。米ソとも余りにも大きい軍事支出の負担に耐えかねた結果である。また9月下旬には米国ではグラム・ラドマン法に代る新しい赤字削減法が正式に効力を発揮することになった。レーガン政権も強気のレーガンミックスだけでは押し切れなくなった。国内政治面では、竹下、安部、宮沢のニューリーダーは次期自民党総裁の椅子を目ざして公式、非公式に積極的にこの間、話し合いをすすめた。しかし最終期限までに結局結着がつかず、10月18日の深夜の中曽根裁定で、竹下氏が総裁に決定した。

一方、経済面では、この2ヶ月間、国内の景気は急回復し、非製造業の回復に続いて、自動車、電機、鉄鋼など輸出型の製造業までが回復してきた。家電、自動車などの耐久消費財の買い替え、H鋼などの建築資材の好調などがこの景気の急回復を後押しした。企業業績も大きく回復し上場企業の4分の1が経常利益の最高を更新する見込みになった。しかし国内卸売物価は4ヶ月間連続して上昇したため、日銀が連続的経済成長をすすめるべく、公定歩合の引上げを検討するのではないかと予想されるようになった。

このような状況の下で10月19日のニューヨーク株式が突然暴落し、それに続いて、東京、ロンドンなど全世界の株式が暴落した。そして、1週間後の26日になるとそれまで安定していた為替相場も急変しはじめ、たちまち1ドル140円の水準を割ってしまった。これらの原因は一般にアメリカの財政、貿易の2つの赤字によるものと考えられている。

本号の津田駒工業、澁谷工業以降のインタビューは、この株式の暴落、円の急騰後であったが、それら六社の社長はそのことについてほとんど発言されなかった。

豊田章一郎氏（トヨタ自動車株式会社社長）

1987. 9. 4 東京支社

インタビュー

清水龍瑩，十川広国，篠原光伸
岡本大輔

清水 現在、日本の産業構造は明治維新以来の大変革期にあると言われています。トヨタ自動車が現在抱えている、あるいは近い将来抱えるだろう問題点、それに対する対処策ないし戦略、さらに、それを支える人間の組織、評価について教えてください。

豊田 どういう意味で大変革期なのですか。

清水 明治維新以来、日本は欧米に追いつき、追い越せという目標があった。今は、いろんな意味でお手本がなくなってきたという意味です。

豊田 親父の時代は外国の本が教科書だった。教授は外国の本を読んでそれをまとめて講義をしていた。その方法は戦争中に変ってしまった。しかし基本的な考え方、処世訓などは明治以来変わっていない。わたくしはむしろその方がいいと思っている。昔は修身という科目があったが今はない。しつけは家庭ですべきだとおもうが、学校教育でもすべきである。旧いかもしれないが、明治時代からのいい面がなくなってしまった。

日米時代に日本をどうもっていったらいいかについては明治の勃興期の考え方が必要である。祖父の豊田佐吉は、欧米に追いつき追い越せを主張した。どうして国に貢献するかを考えた。そこへ、明治23年に特許条例がでた。そこで新しい発明で国に貢献しようと考えた。これが明治時代には一般的だった。これで日本が勃興した。その後、軍国主義にはしり過ぎた。欧米の思想にはしりすぎ、貧富の差が大きくなり、軍部の

台頭となる。しかし終戦後、無からこまできた。やはり日本人の生き方はそれほど間違っていなかったのではないか。基本的には、勉強して、努力する必要がある、という考えは、ずーとつながっている。教育の中に継続してあるかどうか解らないが、経営の中、実際の仕事の中ではつながっている。その点で教育に修身がないのは問題だと思う。

清水 努力した結果、国際摩擦を起こし、国際的批判を受けていますが、これはどうお考えですか。

豊田 最近の経済大国に対する批判は、一部に行き過ぎた面があるからであり、一生懸命努力すること自体間違っていないのではないかと。

清水 日本人は働きすぎということで批判されていますが、私も一生懸命働くこと自体は間違っていないと思います。

豊田 世界における日本の立場に対して各国の批判はあるが、まじめにやってきてこうなったのだから基本的には間違っていないのではないかと。むしろ行き過ぎたり、相手に対する協調性がないのがいけない。これは教育に修身がないからである。

清水 これからは儒教の思想があり、しかも資本主義の考えのある国が伸びると思っています。西欧のキリスト教のインディビデュアリズムとキャピタリズムの考えは個人間の競争を激しくして、今まで各国の経済成長を促してきたのですが、現在のように技術革新が進み、大規模設備、大組織が必要になると、儒教に根ざした集団同士の競争の方がより効率よく経済を促進するのだと思っています。日本、韓国、台湾、香港などはその例だと思います。社長さんはどうお考えですか。

豊田 キリスト教と儒教との間には差がある。日本は多神教だが、向うはキリストだけが神様である。日本の会社や、社会は集団主義、平等主義である。中産階級が一番多いのも日本である。東南アジア、ヨーロッパ、回教の国では階級がある。共産主義の国々にも階級が厳然として存在する。日本は理想の国ではないか。日本人はもっと自信を持つべきである。

トヨタの会社はいわゆる大部屋主義である。ヨーロッパ、アメリカの会社は一人ひとり個室をもっている。私共が欧米で大部屋主義をやると、これはいいとまねするようになってきた。現場のQCサークルも、個人の争いではなく、集団で競争する方法であるが、これもアメリカ、東南アジアでだんだん浸透してきたようだ。それほど拒否反応はない。しかし現在の段階

では、会社がよければいい、国がよければいいというところまでしか行っていない。世界のためというところまでは行っていない。少しでも枠を拡げて考えていく必要がある。これがないと、現在のような日本 bashing がでてくる。相手も同調してくれればいいが、宗教の問題ではなかなか難しい。特に回教の国は難しい。儒教では働くことに喜びを見いだすという考えがある。回教では働くことは苦痛だと考えている。

私は日本の考え方はわりあい普遍的だと考えている。これは世界に伸ばすべきだと考えている。

清水 研究開発についてはどうお考えですか。

豊田 技術革新が企業活動の中心である。まだ無限に研究を進めていかなければならない。自動車を通じてより豊かな社会をつくることが私共の使命だと考えている。技術革新によって魅力ある自動車をつくっていく。自動車の将来については楽観的に考えている。

欧米ではかなり普及し、2人に1台という割合になっているが、東南アジアではまだまだである。世界全体ではまだ10人に1台の割合である。まだまだ成長する。

自動車というのは、あのくらいの大きさの輸送手段としては人間に不可欠なものである。中身はガソリンでなく技術革新でアルコールになったり、いろいろなものになるかもしれないが、自動車そのものがなくなることはない。そこで、いかに安くするか、コストの研究開発をしている。また機能を高めるのにエレクトロニクスが入ってきた。そこでエレクトロニクスの研究も行なっている。今では1台の自動車に32個のコンピュータが入っているものもある。さらに新素材、超電導の研究開発にも力を入れている。もちろん製造工程の工作機械の研究開発も行なっている。研究開発に重点を置かないと、企業はすぐダメになってしまう。

清水 研究者には、極端にわけると、非常に頭がいいが協調性のないものと、頭は際立っていいわけではないが協調性のあるものと、2種類あるようですが、社長さんはどちらがよいとお考えですか。

豊田 会社の研究は1人でやっているのではない。いくら頭がよくても、そういう素養のない人は困る。1人でやるなら大学の研究室などでやればいい。会社はそういうのはいらない。私共のがつくっている豊田工業大学では、研究論文だけで評価してはいけないと、その教授達も言っている。年齢と一般の教養が必要である。

清水 他社、他研究機関と共同研究を行なっていると思いますが、その時の秘密保持、特許などについて

お教えてください。

豊田 共同研究の秘密保持は一般的には特許でカバーしている。昔の技術は、職人気質で、教えてもらうのではなく、以心伝心で取得したものである。鋳物屋、プレス屋などはそうである。しかし近代的なやり方ではみんなで discussion してレベルを上げていく。これが全体のレベルアップにつながる。会社間でもそう考えたい。ただ日本人は know how、知的所有権に対する評価が低い。これからは知的所有権を特許などでカバーする。そうすることによって know how を高める必要がある。当社では幸い世界のトップレベルの研究者が共同研究に参加している。

清水 最後にNICSなどの追い上げについてどうお考えですか。技術移転をするといわゆるブーメラン効果が起きてしまうのではないですか。

豊田 教えてわかる人がいれば、こちらはそれ以上のものを開発していく。戦後は日本もアメリカから教わった。優秀な生徒に追い越されてもいい。過去の技術の蓄積だけでリードできる時代ではない。偉大な特許料だけでやっていこうという企業はみなダメになってしまう。ロータリーエンジンの特許をもっていたNSUなどはダメになってしまった。

韓国の人をよく働く。韓国人に負けないように働かなければいけない。労働省が言うように労働時間をいったん短縮すると、元へ戻らなくなってしまう。働くことはむしろ労働者の権利である。将来は働くところなくなる可能性だってある。儒教では働くことが喜びだと説いている。よく働き、よく遊ぶでなければならない。

清水 これからは二次産業の標準品の生産は海外へいき、国内は空洞化すると言われていています。日本人は、A、B、C、Dの4つにわけると、B、C、の人が非常に多いようです。標準品の生産が海外へ移るとB、Cの人の仕事なくなる心配があるのですか。

豊田 よく、産業構造は一次産業から二次産業へ、二次から三次へ移ると言うが、一次、二次産業がなくなるのではなく、一次、二次の上に三次がくるのである。三次産業だけになるわけではない。B、Cの人の仕事が急激に減るわけではない。ただこれからは、日本もAがでてこなければいけない。アメリカのロックフェラー大にはノーベル賞クラスの人がゴロゴロいる。アメリカにはAが沢山いる。日本もそうならなければならない。

清水 お忙しいところ本当に有難うございました。

<コメント>

豊田社長は世界のエクセレントカンパニーのリーダーとして、個性あるトヨタ精神を軸にその経営姿勢をお話くださった。まず日本の産業構造が明治維新以来の大変革期にあると思いますが、という質問に対して、何が変革期かと逆に質問されてしまった。このようなことはいままでも40数人の方々に御面接願っていたがはじめてである。これは、明治の豊田佐吉翁以来つづいたトヨタ精神が今日のトヨタを築き、また世界のエクセレントカンパニーとして成長発展させつづけているという実績があるからだろう。その意味ではこの質問自体が意味がなかったと反省している。

社長は、まず日本人の基本的な考え方、すなわち働くことは喜びであるという考え方は明治以来変わっていないと言われる。また学校教育に修身がないのはいけないとたびたび言われた。国際的批判をあびるのは、いきすぎたり、相手に対する協調性がないからであって、まじめに努力すること自体悪いことではない。また労働時間を一たん短縮したら元へ戻すのは大変である、労働者は働くこと自体が権利である。このままていくと働くところなくなる可能性がある、などホッペをズバリ言われている。多くの経営者は労組や労働者に気がねして、なかなかはっきり言えない。現場主義に徹したトヨタ精神に感嘆した。

NICSへの技術移転についても、教わった生徒が追い越してくるなら仕方ない、こちらはそれ以上の技術開発をすればよい、過去に蓄積してきた技術だけでリードできる時代ではないと言われ、国際競争に打ち勝っていくためには無限の研究開発が不可欠だと説かれる。またそのための研究者はいくら頭がよくても協調性のないのはダメ、会社は1人でやっているのではないからと明言される。さらにトヨタの大部屋主義、QCサークルの方式が次第に諸外国に浸透していく例をあげられ、日本人の考え方は世界に普遍的なのではないかと言われる。

このように日本人の勤勉さ、集団主義など日本を主軸にした国際感覚を明示されている。現在多くの経営者がたえず発生する国際摩擦に困惑し、外国からの視点を主軸に考えがちであるのに、豊田社長は日本人を主軸にした国際感覚を強調される。これは非常に、率直な発言である。トヨタが現在世界のリーディングカンパニーであり、日本がまた世界最大の債権国である状況を考えると、かえってこのように日本人の考えを率直に世界に表現するほうが、国際的理解がえられるの

ではないかと思われた。日本的な考えが、実績に裏づけられて、世界的、普遍的になるのではないかという豊田社長に世界のエクセレントカンパニーのリーダーの風格を見出した。

<企業経営の現状>—国内販売は拡大しているが、輸出減、輸出採算悪化で大幅減産—

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1984.6	5,472,681	406,482	251,567
1985.6	6,064,420	505,891	308,309
1986.6	6,304,858	329,387	255,185
1987.6(予)	6,080,000	200,000	170,000
1988.6(予)	6,100,000	170,000	150,000
資本金	133,297 (百万円)		
総資産	3,899,272 (//)		
借入金	0 (//)		
金融収支	53,385 (//)		
平均株価	1,757円		
従業員	63,031名 (33.0歳)		
平均賃金	323,575円		

設立：1937年（創業50年）

特色：生産台数国内首位、世界2位、世界のシェア1割めざす、63年から米国で乗用車生産

事業：乗用車58%、トラック・バス15、他27、（輸出40%）（1986.12）

設備投資 382,000百万円

研究開発 250,000百万円（1986.6）

<社長略歴>

出身地：静岡県、1925年生（62歳）

学歴、職歴：1947 名大工学部機械科卒

1950 豊田コンクリート取締役

1951 日本電装監査役

1952 トヨタ自動車工業取締役、工学博士の学位を受く

1961 常務取締役

1967 専務取締役

1972 副社長

1981 トヨタ自動車販売社長

1982 合併によりトヨタ自動車社長に就任

1984 藍綬褒章受章

現在、工学博士、国際経済研究所代表取締役、トヨタファイナンスオーストラリア会長、日本電装、豊田総建、米国トヨタ自動車販売、名古屋ホテル、名古屋放送、セントラルリース、東和不動産、中部通信サービス各取締役等、豊田理化学研究所理事長、日本自動車工業会、自動車工業振興会各会長、自動車公正取引協議会、中部経済連合会各副会長

家
趣
宗
親

族：妻、長男、長女（嫁す）

味：園芸、スポーツ、邦楽

教：顕本法華宗

戚：従兄、豊田英二（トヨタ自動車会長）
義弟、斉藤滋与史（静岡県知事）

土田 晃透氏 (明治生命保険相互会社社長)

1987. 9. 7 丸の内本社

インタビュー

清水龍瑩, 藤森三男, 篠原光伸
岡本大輔

清水 現在は明治維新以来の大変革の時代と言われている。明治生命が現在抱えている、あるいは将来抱える問題点、それに対する対処策ないし戦略、さらにそれを支える人間の組織、評価についてお教えください。なにぶんにも私共は生命保険会社についてのインタビューは初めてですのでよろしく願いいたします。

土田 これからは経営上の個性を出さなければならぬと思っている。生命保険業界全体としては、高齢化、国際化、自由化が経営上の課題を提起している。生命保険会社が経済的、社会的機能を果たしている以上、高齢化社会に対応するのは使命ではないかと言われている。人間の一生の間に、生まれる、学校へゆく、社会に出る、結婚する、社会人になる、定年になる、老後の生活がある。このあいだ、実際的な生命保険の機能をみてみると、人生の各段階でいろいろなお金がいのを生命保険で準備していただく。事故に対して保険金や給付金を支払わなければならない。将来の支払のための資金が、保険会社、保険団体に蓄積されている。それをお客様のために安全・有利に運用しなければならない。

保険会社には大きく分けて2つの経営課題がある。マーケティングの問題と、資金運用の問題、すなわち販売と財務の問題である。マーケティングの問題としては、生活保障機能をお客様に買っていただく、できるだけ生命保険商品を多く利用していただく。現在は資金運用面が社会から注目されているが、まず買っていただくことから始まる。沢山の契約をできるだけ安いコストで集めることが重要な課題である。一方資金運用の問題としては、安全・有利に資金を運用する。運用がよければ生活保障を安いコストで提供できることになる。

清水 それぞれの問題について、われわれ素人なのでもう少し詳しくお教え願いたいのですが。

土田 マーケティング面の中で大きな問題は、商品、価格、チャネルの問題である。まず商品については、今までは人間の生死を中心に設計してきた。近年は傷害、疾病などへの保障が社会生活の変化から要請され

てきた。生まれてから死ぬまでの間に、資金を必要とする事故に対して、できるだけ幅広く、対応が万全であるような保障を提供する。しかも年齢、所得によってニーズが違うのでいろいろ異なったかたちにする。いわゆる社会保障では平均的な人間を対象とし、拠出と給付とは予定計算上では均衡しない。生命保険はそうはいかない。また最近は、保険であってもかなり貯蓄的要素を重視する商品もふえてきた。aging societyが進んできたので年金商品はどんどん拡充しなければならないだろう。ただやたらに数を増やし、10~30年や終身ものを増やすと computer の maintenance cost だけでも大変になる。むやみに増やせない。また給付も変ってきた。今まで現金給付であったが、将来は実物給付が必要になってくる。健康保険は実物給付であるが、生命保険の傷害・疾病保険は現金給付である。当社ではさしあたり看護券を出す方法を始めている。実物給付に近づくよう考えている。そのほか分割払給付、年金給付もふえてゆくだろう。

清水 最近変額保険という新しい保険が問題になっているようですが、これはどういう意味があるのですか。

土田 今までの保険は定額保険。変額保険 (variable life insurance) もあくまで保険で、死亡保険金は契約金額の支払を確約しているが、その給付を有価証券などの運用の return で支払う。運用の仕方によって return が変わってくる。投資的要素の入った、経済成長の利益を買おうとする商品である。また一般の生命保険商品でも、従来は期間が長く、条件の多い、自在性の少ないものが多かったが、最近は柔軟で弾力的なものを考えるようになってきた。アメリカの universal 保険はその代表例であって、保険付積立ファンドに近い。現在日本ではまだやっていないが将来課題となるであろう。

清水 マーケティング面の第2の問題についてお教えください。

土田 マーケティング面の価格問題はコストの問題に帰着する。コストは computerization によって左右される。computer で現地に近いところで処理すると salesman に非常に役立つ。法人関係の仕事をしている職員から始まって、当社では全 salesman にポケコンを持たせている。お客様の設計書 (見積り) をその場でもつくる。販売はOAやcomputerがなければ十分にできない。この方面の研究開発が大切になってきた。一方価格はできるだけ安くしようとしている。

価格は料率表によって決まっているが、若干の変動を予想しているため、予想よりよければ余剰金はお返しするから、実質的な価格は配当次第である。死亡が少なかったり、運用利益が予想以上にでたり、各種経費が少なければ配当はよくなる。経営コストを安くし、運用利益をあげ、配当をできるだけ多くするよう競争することが民間生命保険会社として当然である。

清水 次にチャネルの話をお願いしたいのですが。

土田 チャネルにはまず営業員の問題がある。生命保険はやはり販売員を使って売らしていただくのが中心である。マスタチャネルを使って売らしていただくよりコストは高くつくが、これは必要。商品がますます多様化してくれば、生活コンサルタントとしてご説明して買っていただかなければならない。ただ貯蓄的要素の強い保険だと利回りが重要になるからコストが増えるのは問題である。単純で貯蓄性の強いもの、海外旅行の保険のように掛金の少ないものは、マスタチャネルを考えればよい。しかしあくまでマスタチャネルは補助的なものである。現在はまだ営業員チャネルが中心であり、将来も生活設計的な保険についてはそうだろうと思う。従って、salesman の訓練が非常に重要である。販売員の質と量が経営成果を左右する。また computer を中心とした backup 体制による、1人当たりの生産性の向上が重要になろう。

清水 資金運用面の問題についてお聞かせください。

土田 戦前は、明治生命も、他の保険会社も、有価証券投資が多かった。戦後の高度成長時代には貸付けが増え、全体の3分の2にまでなった。最近証券化が進んでいる。証券運用能力を強化しなければならない。貸付けのためには優良な貸付け先を確保する必要がある。高度成長期には借りていただく場合、大企業が中心で、地方、中小企業が少なかった。現在は中堅・中小企業取引を、さらに消費者金融を強化しなければならない。

資金運用も20年、30年、50年を考えなければならぬから、不動産投資も引き続いて実施している。運用の国際化も課題である。安全・有利に運用しなければならない。はやりだから、かっこいいから海外投資をしているのではなく、内外金利差があるから投資するのである。金利差のメリットを享受するために今後も行われるだろう。ただ country risk, currency risk があるから、人材の増強、養成が問題である。海外拠点の増強、拡充、外人採用、中途採用の問題も

でている。

生命保険会社も一部は dealing 的な短期売買も行っている。そして債券においても、為替においても dealer や trader を増強したい。元来、保険会社には dealer 的人材は少ない。さらに fund manager が不足している。これからは大口の fund の受注が増加するだろう。とにかくこれからは dealing 的取引がある程度せざるを得ない時代になっている。

清水 マーケティングと資金運用の他に問題はないのですか。

土田 システム化の問題がある。あらゆる業務の開発にシステム化が不可欠である。いくら金がかかってもシステム開発に力を入れなければならない。私は社長就任の時、5大方針を提示した。最強の営業、最新のシステム、最高のサービス、最善の資金運用、最高の経営である。変額保険、ユニバーサル保険なんかはシステムがなければできない。うちもハワイの子会社でユニバーサル保険を売っているから、この事はよく解る。

中期ビジョンとして、Finansuarance を言っている。保険と年金業務を中心にし、総合的な生活関連サービス、総合的な金融サービスを提供しようと考えている。FS産業を目指そう。さしあたりは保険業法によって縛られているから、関連会社、子会社を使ったり、他社と業務提携などをしながらやっている。カード業務提携はその1つの例である。

清水 新しい業務をやっていく場合、人間の評価システムは変らないのですか。

土田 私らが若い頃は全く年功序列だった。その頃でも急成長している会社は信賞必罰だった。何年前からか、次第に能力主義に変ってきた。能力と仕事の成果によって評価する。promotion と給与の面に影響する。数回にわたって人事制度を変えて、その色彩を強めている。一方ライン職とスタッフ職の問題がある。これは specialist が重要になってきたからである。昔はローテーションによって generalist 的な人が management の大半をしめていた。現在でも日本人は、どちらかと言うとライン職の肩書を重視するようである。そこで specialist にもタイトルや肩書をつけている。会社としてはラインを引っ張っていく generalist も必要であるが、specialist も必要であり、specialist のモラルアップのためにスタッフ職で肩書なしというわけにはいかない。

最後にトップマネジメントの養成が問題である。戦

時中、生命保険会社に入る人が少なかった。定期的な採用ができなかった。そこで私などはいろんな仕事をさせられた。そして generalist になってしまった。これからトップマネジメントになる人材は、ある1つの部門で能力を発揮して、生命保険会社全体をみられるように成長した人が、全体経営者になるという流れになるだろう。

清水 生命保険会社の問題がよく解りました。長いこと有難うございました。

<コメント>

土田社長は明治生命の経営上の問題を、マーケティング、資金運用、システム化の3つにわけて、実に論理的に整然とお話くださった。これらの問題の原因は、いままで法律、制度の枠の中で静かに業務を行っていた明治生命に、高齢化、国際化、自由化に基因する、資金量の巨大化、競争の激化、商品種類の急増などの変動がおき、従来の静かな業務だけではいられなくなったことによる。

マーケティング問題には、商品、価格、チャネルの3つがある。一生の間のすべての事故はカバーしようという社会的要請および損保、銀行などとの競争から、保険商品の種類が急増している。すなわち年齢、所得によって給付が異なる。年金的なもの、実物給付的なもの、貯蓄性を重視するもの、さらに変額保険、ユニバーサル保険のように運用の仕方によってリターンが全く異なるものもでてきた。従来のように期間が長く、自在性の少ない静かな商品ではなく、自在性の大きい、動きの大きい商品がでてきた。

これら新しい商品を顧客に売っていくためにはコストダウンが必要である。そのためにはあらゆる業務のコンピュータライゼーションによる合理化が不可欠であると、社長は主張される。またこの新しい商品を売っていくには細かい商品説明が必要であり、そのためには販売員中心のチャネルにならざるをえない、従って販売員の教育・訓練およびコンピュータによるバックアップが不可欠だと、コンピュータ化をここでも強調される。

巷間言われている生保資金の運用については、金利差がある以上、それを求めて海外債権投資をせざるをえない、dealing 的取引もせざるをえない、しかし当社にはまだ dealing 的人材は残念ながら不足しているとおっしゃられる。

このマーケティング、資金運用の問題のほか、土

田社長は特にあらゆる業務のシステム化の問題を強調される。これは社長就任の5大方針の底に流れている。これがなければ変額保険もユニバーサル保険も dealing 的取引もできない。このコンピュータによるシステム化こそが新しい環境変化に対する明治生命の最大の戦略と社長は考えられている。最後にこれからのトップマネジメントはスペシャリストの能力をもち、しかも生保全体の流れをみられる人がいいと言われた言葉が非常に印象的だった。土田社長は将来を洞察し、手を打っていく変革期の名経営者とみうけられた。

<企業経営の現状>—マーケティング、運用の両面のシステム化の強化—

	収入保険料 (百万円)	当期剰余 (百万円)	総資産 (百万円)
1983.3	885,965	153,264	2,908,376
1984.3	958,446	178,158	3,328,468
1985.3	1,103,856	199,895	3,866,626
1986.3	1,350,193	205,886	4,566,131
資産構成	貸付44%, 有価証券36, 不動産6, 他14		
契約	新規 8,920,721百万円		
	保有 84,383,549百万円 (1986.3)		

従業員 46,532名 (うち内勤8,071名) (1987.3)

設立: 1881年 (創業106年)

特色: 日本最初の近代的生保会社、三菱系、個人年金業界1位、総合オンライン化で先行、保有契約数・総資産業界4位

<社長略歴>

出身地: 大分県 1921年生 (66歳)

学歴、職歴: 1943 東大経済学部経済学科卒

1946 明治生命入社

1963 企画室長

1969 取締役

1972 常務取締役

1979 専務取締役

1982 社長

1984 藍綬褒章受章

家 族: 妻、長男、長女(嫁す)

趣 味: ゴルフ、読書

宗 教: 浄土真宗

櫻井孝顕氏 (第一生命保険相互会社社長)

1987. 9.10 有楽町本社

インタビュー

清水龍瑩、十川広国、池島政広

清水 現在、日本の産業構造は明治維新以来の大変革期にあると思います。第一生命が現在抱えている、あるいは将来抱えるだろう問題点、それに対する対策ないし戦略、さらにそれを支える人間の組織、評価に

について教えてください。

櫻井 明治以来初めて個人金融資産が見えてきた。戦前は特定の金持だけが個人金融資産をもっていた。現在はこれが一世帯1,000万円になった。100万円では1割にまわしても利息は9万から10万だから問題はなかったが、1,000万円だとそうはいかない。利息を真剣に考えるようになった。現在1,000万円のうち51%が銀行、6%が信託、18%が保険（生命、損害、簡易）、25%が証券へ行っている。アメリカでは、円におすと、1,500~1,600万円だが、銀行に33%、保険・年金ファンド25%、残り証券42%となっている。今は個人の金融資産が膨らんでいく速さに対応できない。銀行の資金が他の金融機関に移っていく時期である。アメリカは既に移ってしまっている。考え方としては、アメリカでは年金型、投機型が多い。日本は非常時引出型が多い。

清水 何故そんなに急激に個人金融資産が増えたのですか。

櫻井 何故増えたのか。まずあげられる理由は消費財の飽和化がある。VTRがたまたまでたが、たいした消費にはならない。物価が長期にわたって安定し、物が豊富で買う意欲がなくなっている。次に大きな理由は、土地に対するあきらめ。今平均してみると、一世帯当たりの不動産は全資産の50~60%程度と言われている。しかし、ない人はあらためて持とうとしない。オイルショック以前は、ある程度貯蓄ができると、それを頭金として不動産を買った。ここへきてどうにもならない。不動産にまわそうにもまわしようがない。地価の暴騰は国民の財産形成に大きな変化を与えた。

清水 このような個人の金融資産の増加はいつまで続くのですか。

櫻井 この増加が止まる引金はインフレ。インフレがおきれば土地、建物に対する評価が変わる。不動産、家財に対する投資が増える。国民の一世帯の資産を不動産と非不動産にわけて、どちらへ動くかは、物価の綱引による。物価が安定すると金融資産へいき、不安定になると不動産へいく。

今1,000万円の金が4つの部屋を出たり入ったりしている。基本的には銀行は劣勢。世間が利殖型になると証券が一番強い。2番目の利殖型は保険。貯蓄部分が多く保障の薄い最近の保険商品は保険と言うよりはほとんど証券に近い。一時払保険は金融債と同じ性格である。今の保険の50%は利殖型、証券型であり、あ

との50%は老後年金型、保障型、ヘッジとしての保険である。これらは長寿社会向けのものである。

清水 金融資産の増加からは利殖型の保険が増えるのはわかるのですが、老後年金型の保険の増えている理由は何なのでしょう。

櫻井 長生きしていることの漠然とした不安が原因である。これが国民の貯蓄性向を衰えさせない。高齢世帯ほど金融貯蓄が増えている。日本はヨーロッパ、北欧の福祉国の失敗をみてきた。高福祉・高負担は著しく経済成長をダメにした。去年4月に、公的年金を一本化しよう、高福祉・高負担はやめようということになった。平均的な月収が25万円だった人には17万円の公的な年金を出す、これ以上はあきらめなさいということである。

老後は3枚の小切手で生活する。公的年金、企業年金、私的年金である。自助努力即ち私的年金にたよった厚みが老後を楽しくさせる。これが生命保険の使命である。この3つが揃って初めて老後が豊かになる。

清水 そのようなマクロ的環境の変化に対して、第一生命はどのような対策を考えられていますか。

櫻井 当社の中で一番の成長職種は financial adviser である。まだ金融資産についての啓蒙時代であるからであろう。この金融資産の奪い合いで金融戦争がおきている。金融機関の間の戦争、民、官との間の戦争もおきている。さらに自治体、労組も銀行類似業、保険類似業をやり始めた。今は金遊時代。これをうまく運用しないと金憂時代になる。

運用面の革新がおきている。income gain では国民はもう満足しない。高利殖を望んでいる。今では国債の5%利息では満足しない。capital gainを配当として支払わなければならない。変額保険の配当は売却利益である。だからまた capital loss も出てくる。これをどう避けるのかの know how はまだない。全体的にみると、内国運用から global side の運用に変わってきている。これは究極的には貿易黒字による。国際収支の黒字分が余剰金融資産になっている。これでは日本の金利が下がるのは当たり前。アメリカが高くなるのは当たり前。日本の金アメリカへ流れていく。

当社はお預りしているお金の20%は海外へ投資している。お金は絶対に発狂しない。24時間おきていなければならない。以前のように時差で儲けることはできなくなった。情報がリアルタイムで伝わるからである。儲かったのは宇宙衛星が上がる前までだった。東京でわめいているのがそのままシンガポールで聞こえ

る。情報機器の発達が発達を変えた。また逆にこれが発達したのは一方に金が入り過ぎ、あっちこっちに出ていったからである。

清水 日米間のお金の出入りの不均衡はいつまで続くとお考えになりますか。

櫻井 アメリカの経済の伸びと日本の経済の伸びが一致するようになれば出入りはなくなるだろう。今は輸出入のアンバランスによって、過剰金融資産の増加がいつ止まるのか判らない。

アメリカの経済は何故空洞化したのか。最大の原因は軍事競争ではないか。このテンポが雪解けで鈍るか。これはゴルバチョフさん、それを選んだソ連国民の意識による。今、米ソがアングラで手を握ったのか、単なるジュスチュアじゃないか、私はアングラで手を握っていると考えている。これによって、米ソとも活性化しようとしている。現在は、子会社同士を使ってやろうぜと考えている。東西ドイツ、南北朝鮮を使ってやろうとしている。親会社がやるには自国の大きな軍隊が障害になっていてなかなかやれない。これがうまく行けばアメリカは活性化し、日本の収支のアンバランスはなくなるが。それまでには聖域の農業も手をつけなければならなくなるだろう。

日本の繁栄は軍事をなくしたことによる。日本はこれをやめて一時苦しくなったが、今はよくなってきた。英、独もこれを学んできた。最後に残ったのが2人の親分、米ソ。現在の平和産業型になかなか乗れない。アメリカは平和産業に切り替えられるのか。そうすればアメリカは立ち直るだろう。

清水 海外債券投資をして為替損が出たと言われていますが、20%投資というのは大丈夫なのでしょう。

櫻井 20%というのは慣行的にそうだったのであって、公式も定説もない。一番大きなリスクは為替リスク。ドル安円高の状況の下では、5,000億円の為替損が出ても、国内の株の売却益でらくらく埋められる。円高になれば国内株は上がるからだ。国内で株を買うぶんだけ海外債券投資をしておけばバラレルになる。このことは現象的にずーと見られている。

生命保険会社は借金ができない。日本銀行と取引できない。1億ドル債券を買っても海外で1億ドル借入れれば、為替リスクはないが、これができない。しかもドルで借りて投資するというのでは金利メリットが得られない。ドル債、ドイツマルク債、ポンド債投資をバランスをとってやれば為替リスクは相当減る。そうはいっても、市場の規模が異なるから長期的

にはドル債中心にならざるをえない。アメリカの経済が風邪をひけば日本は重症になる。アメリカは世界経済の2割、日本は1割で、それらの役割は大きい。中国経済が大きいといっても、当分は世界経済に新しい影響は与えないであろう。一般的に言って、国の規模は経済の面から見ると人口3,000万から1億人ぐらいが一番いい。中国は大き過ぎる。

池島 情報機器の導入についていかがお考えですか。

櫻井 職員の研修で一番大きいのは情報機器研修。保険会社の情報機器は保険料計算から始まった。契約の保険管理から始まった。主人の年齢、奥様、子供の年齢を聞いてくると、すぐこれがいいという保険が出てくる。商品の多様化でセールスマンは全部覚えられなくなった。コンピュータが覚えていて、portable computer でお客様のいる前で answer が出てくる。子供は情報機器にアレルギーがない。32歳の主婦もセールスウーマンで入社するとすぐ習得してしまう。企業のトップから末端のセールスマンやお客様まで全員に標準的な情報が流れている。これは世界で日本だけ。これが日本経済をバックアップしている。国民はさらに clever になる。文化、芸術の世界にまで情報機器が入ってくるであろう。これは1つの文化革命である。

清水 最後に高齢化社会についてお考えを伺いたいのですが。

櫻井 日本経済は高齢化社会になって大きな転換を迎えるであろう。すなわち働く人が少なくなる。短期間で高齢化社会に到達してしまうことから大きな転換がおきるだろう。どこの国にも手本がなくなった。老人文化を考えなければならない。老人維持コストが暴騰している。最後の terminal cost がこの3年間、暴騰している。年率3割で上がっている。これからもっと上がるだろう。土地とこの老人維持コストの暴騰は日本の最大の問題である。

清水 社会、経済、国際にわたったお話、本当に有難うございました。

<コメント>

櫻井社長は、生命保険業の変革の原因を個人金融資産の急増としてまずとらえ、その急増の原因を国内的、国際的に分析し、その対処策として一定限の海外債権投資による資金運用をあげられた。それら変革の原因と対処策を、社会、経済、国際の相互関連から実

に明解的に確にお話しくくださった。

近年日本の一世帯あたりの金融資産は1,000万円に急増したが、買いたい耐久消費財はほとんどなく、そうかと言って土地は高くなりすぎて買えない、そこでこの金融資産の1つの運用方法として保険を買うようになった。そのため保険は利殖型に変ってきた、人々はインカムだけの配当では我慢しなくなりキャピタルゲインによる大きな配当を望むようになった、そこで生命保険会社も株式、海外債権投資をせざるをえなくなった。これが生命保険会社の経営の大きな変革になる。

それでは、この金融資産の急増の究極的原因は何か、社長はその原因を日米貿易収支の黒字であると明言される。日本の企業が海外輸出で利益を出して内部留保したり、従業員に賃金として支払ったものがまわりまわって個人の金融資産の増加としてあらわれる、従って貿易黒字がなくならない限り、個人金融資産はふえつづけ、保険業の資金運用範囲は拡がるだろう、しかし貿易黒字が続けば当然日本の金利は下り、米国の金利は上るから、資金運用として海外債券投資がふえるのは当然である。非常に明確な論理である。

この場合、われわれが最も心配している為替リスクについても、社長は実に明確に解答された。海外債券投資を全資産の20%とし、それと同額を国内の株式に投資しておけば、たとえドル安円高で為替損がでても、株式の値上り売却益で十分カバーできる、これは公式ではないが信頼できる経験則であると主張される。

このほか、現在の貿易黒字のさらなる究極的原因は米国の大きな軍事支出である、日本の個人金融資産の増加はインフレが起れば止まってしまう、など原因の原因までも立体的、有機的に説明された。

このように、社会、経済、国際の相互の関連を明確に把握され、それを頭の中にきれいに整理されている櫻井社長の論理思考に驚嘆した。それと同時に大変革期にはこのように大きく流れをつかむリーダーが不可欠であることもよく解った。

＜企業経営の現状＞—個人金融資産の急増に対応して、海外債権投資活発化—

	収入保険料 (百万円)	当期剰余 (百万円)	総資産 (百万円)
1982.3	1,251,611	266,048	4,465,114
1983.3	1,409,466	301,161	5,161,286
1984.3	1,601,962	334,707	5,967,164
1985.3	1,883,421	875,462	7,046,472
1986.3	2,223,970	382,959	8,348,356

資産構成 貸付47%, 有価証券31, 不動産6, 他16
契 約 新規 13,471,877百万円
保有 123,497,545百万円 (1986.3)

従業員 68,082名(うち内勤11,315名) (1987.3)
設立: 1902年 (創業85年)

特色: 相互会社の始祖, 業界2位, 大手生保として自主独立を維持, 営業体制の強化・効率化を推進中

＜社長略歴＞

出身地: 埼玉県, 1932年生 (54歳)

学歴, 職歴: 1955 東大経済学部経済学科卒, 第一生命入社

1975 営業総局営業管理部長

1979 財務第一部長

1981 取締役

1983 常務取締役

1986 副社長

1987 社長

家 族: 母, 妻, 次女, 三女, 長女(嫁す)

趣 味: 読書

正田 修氏 (日清製粉株式会社社長)

1987. 9. 14 日本橋本社

インタビュー

清水龍瑩, 池島政広, 篠原光伸

清水 現在明治維新以来の大変革の時代だと言われています。日清製粉が現在抱えている、あるいは近い将来抱えるだろう問題点、それに対する対策ないし戦略、それを支える人間の組織、評価についてお教えください。

正田 ある時点でこうと定めて、20年、30年まっしぐらに走る時代ではなくなった。一途に思い詰めてそのことだけを考えているのはまずいのではないか。企業はその時代々々に対応して柔軟に変えていかなければならない。ただ困った困った、あるいは逆に何とかなるとたかをくくっているのではなく、アンテナを張り、感度をあげ、変化に対応する企業だけが生き残れるのではないか。この6月に action program をつくって、今後3年間計画で体質改善を考えている。いまから21世紀を考えても、その時はまた変わってしまう。いろいろ状況が変わってきたとき敏感に敏感に敏感に体質をつくる事が大切。

柔軟な体質をつくる時、意識改革をしと言ってもそう簡単には変らない。実際に動いて見せなければならぬ。一般的に言って、将来の問題点は解らないが、現在の問題点は解っている。こうやったらいいんじゃないかという方法論も解っている。ここから手をつ

けよう、ということが重要。みんなが見ているのは、これをやるのですか、やらないのですか、ということである。

問題点というのは解決できることである。まず行動しようじゃないか。会社の人間も外の人間もこの行動を見ている。いろいろ苦労をして実際にやりとげたということになると、その部門内の人々はもちろん、ああいう部門でああいうことができるのだと、その部門以外の人々も自信が出てくる。そうすると問題解決の範囲が広がってくる。会社全体の対応力が増大する。

清水 まず行動することによって自信がつき、問題解決の範囲が拡大するということがよく解りました。日清製粉の具体的な例をお教えてください。

正田 当社は製粉、飼料、食品、エンジニアリング、化学の5つの部門を持っている。一般的には多部門持っていてもその販売チャネルは同じものが多いが、うちの場合5つの部門のチャネルが全部違う。5つの事業部というよりは5つの会社に近い。基本的にはそれぞれの事業として経営されている。高度成長期には、それぞれが best をやっていくことがそのまま会社の best になった。しかし現在はΣ事業部 best が企業 best にはならない。事業部 best の観点からではなく、corporate best の観点から経営しなければならない。

具体的には各事業の責任者の持っている目標と社長の目標とが完全に一致しないと非効率になる。各事業部門の責任者およびスタッフが、社長と、各部門を今後どうするかについて絶えず、すり合わせをやらなければならない。昨年社長に就任してまずこの事を実施した。その結果私が、この事業はこうすべきだと考えているものと、部門の責任者の考えとの間に食い違いが見出されたケースがある。そこで私とその人達とで議論をし、進むべき方向、達成するまでの期日を決めていく。化学部門への研究開発投資をどの程度行なうか、食品部門を将来どのように発展させていくか、食管に対するスタンスはどうか、製粉の16工場は必要なのか、高崎の工場を閉鎖して臨海に集中しようなどを議論し、決定する。

清水 そういうすり合わせの議論は各事業部門の特性を考えながら行なうのですか。

正田 例えば食品部門では、マーケティング戦力の強化が勝敗の分かれになる。従来のように製造は日清製粉、販売は日清フーズというのはダメである。そこで total marketing を強化するために合併する。

化学部門は医薬品が中心となっている。いままではその研究開発は日清製粉、製造・販売は日清化学となっていた。これも total 管理しなければならず、今後合併する。何年に売上をこれだけ、利益をどれだけ出そうというのではない。何をいつまでにやっというということである。やるべきことをやれば数字はついてくる。こうやって各部門ごとの特性を考え、すり合わせをし、やるべきことを決め、それが実現することによって自信がつき、組織全体が活性化する。

清水 そのような合併をする時、それぞれの組織には旧来からのそれぞれ異なった人事評価の考え方がありますが、それをうまく調整したり、変えたりできるものなのですか。

正田 どういうまいシステムをつくっても人が人を評価する以上、100% 正しい評価をしているという人はいないのじゃないか。まず評価にはいろんなレベルがあるのじゃないか。定形的な仕事をする人、年次の浅い人の評価は、仕事に対する取り組み方にウェイトを置いて評価する。中間管理者になると業績と能力で評価する。事業部の最終責任者になると別の評価基準になる。つまり経営者としての評価になる。単に財務的な業績だけではない。評価がどのような効果があるかも考えながらやる。その責任者の評価が、その人自身の自信を深め能力を増大させるか、その部門全体の活性化につながるのか、他の部門との関係がどうなるのか、そしてその効果が次の経営にどう作用するのか、ぐるぐるまわりの効果を考えて行なう。各人のレベルによって、そのぐるぐるまわりの期待が異なってくる。

合併すると人事評価にもメリットが出てくる。別の会社に分けておくと、子会社単位の決算をしなければならない。短期的評価の考えが強くなる。日清製粉に入れば長期的評価をしやすくなる。また現在はいろんなタイプの人間が必要である。そういう意味で、世界を大きくすると、人間の幅が得られる。世界が小さいと、その時の責任者の好みによって同系統の人間が増えてしまう。

清水 研究者を極端なかたちで大別すると、能力は非常にあるが人あたりの悪い人と、能力はそれほどでもないが人あたりのいい人がいますが、どちらかと言えば社長さんはどちらにウェイトをおかけますか。

正田 これからは人あたりは皆よくなっていくと思う。だからやはり能力のある人を取りたい。ただ人と交わりのできない人はダメである。つまり、最近の人

は発表能力、表現能力は毎年格段に上がってきている。ただ本当に自分の研究をやっているのか、それが心配である。同好会的な仲の良さでは困る。体育会的な苦しい時にできた仲の良さでなければならない。

清水 いわゆる財テクなどはやっておられるのですか。

正田 どこでもやっているような余資の運用はやっている。しかし high risk, high return の意味ではやっていない。どこまでメーカーとして risk を負担すべきかは時代々々によって変わってくると思う。

清水 日清製粉の海外戦略について教えてください。

正田 製粉業はもともと international な性格を持っていた。やはり食管以降、政府から小麦を買うようになって domestic な産業になった。一方、パンの消費など国内の小麦粉マーケットがずっと増大してきた。こうした高度成長時代には、これにどう合致するかが問題であった。そしてこれに domestic なかたちで対処してきた。しかしこれからは、いままでの domestic な感覚では対処できなくなる。

製粉業は国際化が遅れている。当社は2, 3, 海外で事業をやっているが、いまだにアンテナ機能、あるいは training 感覚に過ぎない。他業種と比べてその規模は非常に小さい。これからは海外に目を向けなければいけない。これは、人件費が高くなったから海外へでていくという国際化の考えではない。海外のビジネスチャンスをつかむという時期になってきた。これはカケ声だけではむずかしい。それをやる人や組織が必要だということで、今年の6月、国際部を新設し、やり始めた。本当に国際化ができれば、国際部という特別組織は必要ないが、いま取るべき対処策として国際部をつくった。たまたま意中の人が得られてうまく行っている。

清水 最後に食管に対するお考えをお聞かせください。多くの企業は旧い制度によってメリットを受けていると同時に、その反面デメリットも受けていると思います。

正田 今までは食管には不満もあったが、メリットもあった。円高の問題に対応できなくなってデメリットが多くなってきた。麦の世界の国際化や円高に食管が対応できるのか。対応してもらわねばならないし、対応できない時は業界としてアピールをしなければならない。フスマが下がるのは自由で、原料小麦は食管で制約されて価格を下げられないでは、少なくとも外

国企業とは競争できない。

清水 本当に長いこと有難うございました。

<コメント>

正田社長は、激動する環境への日清製粉の対応の仕方を、非常に抽象的であるが論理的に説明された。情報が入ってくるに従って事後確率を変えていくベイズ法や、部分的最適化を逐次全体的最適化に上げていくダイナミックプログラミングを思わせるような論理が整然と展開されていた。

30年間の目標をたててまっしぐらに進む時代ではない、3年計画をたてながらたえず変化に対応できる企業体質をつくっていく、企業というものは現在の時点の問題点はわかっている、これに対してまず動くことが大切である、みんなが動いて自信をつけると企業の対応力が増大すると述べて、トリガーとしての経営者の行動力の必要性と企業対応力の増大の関係を、時間軸から説明される。

また、変化の時代には、各事業部の最適行動の和が企業全体の最適行動にならない、子会社が別々の決算をするとどうしても短期的な視点の決算になってしまう、社長と事業部、子会社の責任者とはたえず議論して、時間と方向の調整をすり合わせる必要がある、と説明されて、部分的最適化から全体的最適化への方角を示される。このようなスタンスで日清化学、日清フーズの合併を行っている。

人間の評価については、人が人を評価する以上完全な評価はできない、評価項目はレベルによって異なる。部門の責任者の評価は、その評価の結果がその人自身、部門の人々、他部門の人々、さらにその次の時点の経営にどう影響するかを考えて行うなどの人事評価の原則についてまず説明される。次に最近の傾向として、楽しいことを一緒にやろうという同好会的な人当りのよさがふえているが、苦しいことを一緒にやろうという体育会的な人当りのよさが少ないのは問題だと、現代の人間の機微に関しても鋭い指摘を行っておられる。

このように正田社長は非常に抽象的、科学的な経営の論理を展開されると同時に人心の機微に通じた経営をされている。歴史の古い企業を新しい方向に展開するには、科学的思考と人間的理解が不可欠であることがよく理解された。

＜企業経営の現状＞—小麦粉数量頭打ち、製品価下げ、
フスマ市況低迷、しかし子会社2社合併で増収—

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1985.3	314,904	11,560	5,461
1986.3	304,454	10,421	5,738
1987.3	283,632	8,891	4,986
1988.3(予)	302,000	9,400	4,700
1989.3(予)	310,000	9,700	4,800
資本金	9,845 (百万円)		
総資産	127,551 (〃)		
借入金	17,737 (〃)		
金融収支	1,063 (〃) (1987.3)		
平均株価	1,283円		
従業員	2,662名 (41.3歳)		
平均賃金	302,898円		

設立：1907年（創業80年）

特色：製粉業界トップ、配合飼料・食品・医薬品・エンジニアリングへ展開、総合食品指向、堅実経営

事業：製粉67%、配合飼料19、食品14、（輸出1%）
（1987.3）

設備投資 5,532百万円

研究開発 2,997百万円（1987.3）

＜社長略歴＞

出身地：東京都 1942年生（45歳）

学歴、職歴：1965 東大法学部卒、興銀入社

1967 興銀退社、日清製粉入社

1968 米国ハーバード大経営大学院留学

1972 日清デシーエー食品取締役

1976 同上社退任、日清製粉取締役、

企画調査部長

1980 常務取締役

1984 専務取締役

1986 社長

家族：父（日清製粉名誉会長）、母、妻、長女、次女、三女

親族：姉、美智子（皇太子妃）、兄、正田巖（日銀監事）

趣味：読書、ゴルフ

関本忠弘氏（日本電気株式会社社長）

1987. 9.14 三田本社

インタビュー

清水龍瑩、藤森三男、十川広国

清水 現在、日本の産業構造は明治維新以来の大変革期にあると言われています。日本電気が現在抱える、あるいは将来抱えるであろう問題点、それに対する対処策ないし戦略、さらにそれを支える人間の組織、評価についてお教えてください。

関本 日本電気は現在、経営上、3つの問題を抱えている。第一の問題は国際摩擦への対応の問題であ

り、第二はハードからソフト化への変化の中で労働力の質的転換を如何に図るかの問題、第三は21世紀に向けての将来の夢に如何に対応してゆくかの問題である。

まず、第一の問題であるが、経済摩擦の原因はトフラーが言うように各国の発展段階の差に起因する。アメリカは1960年代に工業化社会を終えて情報化社会への段階に入っている。日本はその入り口にある。NICSは今、完熟した工業化社会に入りつつある。

情報化社会に入っていく時、日本電気はどのような位置にあるのかと言えば、日本電気は1899年に設立され、まず電話機、交換機などインフラを支えるコミュニケーション事業を手掛け、次いで昭和30年代からコンピュータ・半導体事業に進出した。これまでの事業の主体は工業製品であるが、現在ソフト化や、システム化が急速に進んでいる。日本電気の現在の姿はC & C with I Cと言える。

C & Cはいわば、情報化に於ける人工の僕（しもべ）である。Cの一方はコミュニケーション、即ち神経に当たり、他方のCはコンピュータ即ち頭脳に相当する。I Cは細胞と言えるだろう。日本電気は人工の僕（しもべ）という立派な肉体（ハードウェア）を作っている。

現在、宇宙への関心が高まる時代になりつつあるが、ハレー彗星の観測には、人工衛星で受信しても、星から光が届くのに9～10分かかかる。このような遠距離のものの動きも制御しうる技術（即ちC & C技術）を日本電気は持っている。今後、バイオテク、新素材技術の進展によって人工僕（しもべ）はますます進歩してゆくであろう。

清水 そういう革新的なシステムを開発するのに通常のソフト開発で間に合うのでしょうか。

関本 今までの工業化時代のソフトと違うのは、これからのソフトウェアは人工の僕（ハードウェア）に知性を与えることができるという点である。

その際忘れてならないのは、組織主体の理念（例えば経営・行政など）が知性（ソフトウェア）に重要な影響を与えるという点である。即ち組織のトップにあるものの意志・器量によって知性（ソフトウェア）のレベルが決まってくるという点である。

現在の世相は規格化から脱規格化に向かっている。市場も、大衆の時代から分衆の時代へ移っている。私は分衆の時代から個衆の時代になってきたと思っている。こうした中で物作りは、例えば標準のI Cの組み

立てから、1つのチップの中にコンピュータや交換機システムが入るような、デバイス技術と、コンピュータ技術が一緒になった複合コンピュータとも言える機能が求められるようになってきている。

従って、要求される人材も複合スペシャリストが必要になる。労働態様も、同じ時間内で一様に効率を挙げるといふ時代から、むしろフレックス化の方向に移っている。例えば、自動販売機も24時間営業をして、個衆の要求に対応しようとしている。こうした時代にあっては、大きいこと・集中することがかならずしも良いこととは言えなくなる。適当な規模に分散することが望ましい時代と言える。

こうした時代の流れに立って私は首都圏が大きくなるのは一時的現象だと考えている。現在の段階では通信も道路もまだ完備してはいない。だから都市への集中化が見られるのだが、もうちょっと社会資本が充実してくれば分散化がいろいろな意味で適応性をもつことになるだろう。こうした時代背景を先取りして日本電気は既に昭和40年代から分散化政策を始め、現在国内に42の工場を持っている。海外にも25の生産拠点がある。権限委譲を積極的に行って、それぞれ主体的な経営に当たらせている。

これができるのも当社が情報技術の中核をなす優れたC&C技術を持っているからである。C&Cは21世紀に向け本格的な発展をとげてゆくだろう。

清水 第二の問題点としてのハードからソフトへの労働のシフトについてお聞かせください。

関本 脱工業化社会への移行の過程で、direct labourの相対的減少の問題が生じている。これは多様化、脱規格化の流れの中で少量多品種のオートメーション工場化の動きに起因するものであり、その結果として、マクロ的にも、ハードからソフトへの雇用シフト問題が生じてきている。当社に於いてもソフト化に対応するための転換教育が必要である。どうしてもソフト要員が不足勝ちであり、その転換教育が重要になっている。

清水 そうした経営上の問題に対応する日本電気の具体的戦略をお教えください。

関本 既に述べたように、我々は円高になる前に既にアメリカ、東南アジアなど世界に向けた分散化政策を進めてきている。

一例を挙げれば、現在、半導体の一貫生産工場を海外に持っているのは当社のみであり、米国、英国にそれぞれ生産拠点を有し、グローバルな状況変化に機動的

に対応できるような体制整備を図りつつある。当社の戦略を一言でいうなら、非価格競争力をもった製品を、出来るだけ省力化した工場で作ることである。3次産業で武装化された2次産業、即ち2.5次産業のexcellent companyになることが当社の目標である。2.5次産業とは第一に2.5次産品、即ちソフトウェアを象徴する造形美と機能美を持った、製品の創造である。例えばマイクロプロセッサを豊富に使い、ファッション性、デザイン性にあふれた製品を生み出すことである。

第二に少量多品種製品を無人化して生産する製造技術、すなわちコンピュータによって武装化された生産ラインを持つことである。当社は2.5次産業のリーディングカンパニーたるにふさわしい世界に冠たるカスタムLSI技術を持っている。現在の140円の為替レートで生き残れる体制から、将来には130円、120円体制に向かって、優位性を確保する体制作りを進めねばならない。

摩擦問題については、基本的には海外進出とハイテク武装で対処する。

理念的には海外のそれぞれの国に於いてその一員として貢献することを考えている。その場合、どこへ進出しても、質的に高い労働者が必要である。更に進んで、C&C人工しもべを活用出来るソフトウェアが必要である。今や、ソフトウェアの制約によって企業、地域、国の発展が制約される時代になりつつある。

ハードウェアの時代は「材料を制するものが技術を制する」時代であるが、この言葉は、将来も正しい意味合いを持っている。従って、新材料の夢を担う、バイオ・ニューセラミック・宇宙工場に関心を寄せている。私は経団連宇宙開発推進会議会長を務めているが、微弱真空の条件下で新しい材料を実現するのを期待している。

一方、来るべきソフトウェアの時代には「ソフトを制するものが世界を制する」と言えるだろう。そのために、将来にそなえたソフト要員の育成が現在、大変重要な問題になっている。

清水 第三の、将来の夢についての問題をお話してください。

関本 今後の情報化社会に向けて、その一つとして、VAN事業に特に大きな夢を持っている。当社は昭和60年の電気通信法の改正に伴って定款を変更し、VAN事業への進出を明らかにした。米国G. E社のVAN事業会社であるガイスコ社とも合併で国際VA

N事業に乗り出し、62年9月1日には国際VAN第一号の許可も取得した。パソコンVANも国内最大の規模に広がっている。情報化社会への対応として、最近Video Soft 会社「AVENUE」を設立、Audio Video 開発にも進出を決めている。これらの事業は今後21世紀に向けて、大きな花を咲かせることになる。今はその体制整備の時である。

清水 新しい仕事を始めると、人間の組織、評価にいろいろな問題がでてくると思いますが。

関本 仕事は多様化しているが、人事の原則が適材適所にあることは古今不変である。私の経験から言えば、研究所時代から米国コムサットへの出向を経て、事業ラインの長を体験するなどいろいろな仕事をやってきたことが、今役立っている。今から考えるとうまく配置されてきたと思う。

現在、当社では適材を適所に配置するため、自己申告や観察育成表によって一人一人の人材を継続的に評価する制度をもっている。この制度には20年の歴史がある。人材評価の基本は創意工夫を如何に引き出し、評価するかにあるが、創意工夫の表れ方は、それぞれの仕事の分野によって異なる。研究所の人間には独創性が必要であり、セールスマンにはお客様の心をくみとり、満足させるセンスと行動力が必要だが、これも創意工夫が基本になる。企業にとって、事業運営の要諦は生産性向上にあるが、私はこれを(1)効率性の向上(2)有効性の向上(3)人間性の向上、の3つから成り立つと考えており、第三の人間性の向上が即ち、創意工夫力であると思う。

人には仕事によって向き不向きがある。又自己申告上の本人の希望の表現も様々である。表面に表われた本人の希望の裏にある真意を読みとり、仕事への適合性を如何に見極めるかが人事行政のポイントである。現在の人事管理制度が導入される以前の20~30年前の当社は、こうした本人の希望を汲みとることが弱かったような気がする。

創意工夫と並んで、当社では総じてバイタリティが必要であり、個々人のバイタリティに強く期待している。バイタリティにも質的な違いがある。バイタリティと創意工夫とは補完する場合が多いが、例えば研究所にはバイタリティとクリエイティビティとが相矛盾する事があるから難しい。

清水 日本電気の研究テーマは全体的に見てシーズからでるものとニーズからでるものとどちらが多いのでしょうか。

関本 私の体験から見て、研究テーマは「偶然と必然とが織りなす中で」決まってゆくものだと思う。私の例でいうと、物理屋(材料屋)として入社し、研究所に配属されて4号電話機の開発に従事し、電気音響の研究に携わった。そのことが水中音響(ソナー)、アナログコンピュータの研究につながった。それがさらにデジタル通信から衛星通信につながっていった。研究テーマはあらかじめこれと決めてかかって決まるものではない。その時々状況により、シーズ的側面あるいはニーズ的側面の双方から出てくるものである。

清水 本当に長いこと有難うございました。

<コメント>

関本社長は、日本電気がかかえる最大の問題点として、国際摩擦をあげられ、それに対処する理念としてC&C with ICを強調された。C&Cは人工のしもべであり、ICは細胞である。社長のお話しの仕方は非常に早かったが、論理が明解なため非常に理解しやすかった。

国際摩擦がおきたのは、米国がすでに情報化社会になり、日本はその入口にあり、NICSはまだ工業化社会の時代にあるという、発展段階の差によるのだと、まずマクロ的に冷静に判断されている。この国際摩擦に対処するために、基本的には海外進出とハイテクで武装する、海外にすでに25の生産会社をもち、ウェッファーの一貫工場も海外にもっている、海外子会社には積極的に権限委譲をし独立性をもたせる、これができるのはC&Cがあるからだと説明される。社長の経営理念に対する自信がうかがわれた。

一方、ハイテクの前提条件として、まず市場の大衆化から個衆化への変化を説明される。それに対処するために、標準ICで組立てるのではなく、1つのチップの中にコンピュータや交換システムの入ったもので組立てた複合コンピュータが必要になる、効率化よりも柔軟化が求められると話され、さらにハイテク化の基本理念として、非価格競争力をもった製品を省力化した工場で作る、造形美と機能美をもった製品をつくる、ハイテクでデザインした少量多品種の製品をコンピュータで武装した生産ラインで作る、そのために当社は世界に冠たるカスタムLSIをもっている、と主張される。そしてさらに材料を制するものは技術を制し、ソフトを制するものは世界を制すると強調される。C&C理念に根ざしたまさに卓見である。

この海外進出、ハイテク化、ソフト化のために、労働シフト、新事業設立などの問題がおきてくる。社長は其中で重要なのは人間の適材適所の原則であると説明され、そのために日本電気には自己申告表と観察育成表のシステムがあり、それがうまく機能していると述べられた。

関本社長のお話は、過去の日本電気の実績によって裏打ちされているため、自信と説得力があり、この社長の自信がまた世界のNECをリードしているのだという感じが、われわれの肌にひしひしと伝わってきた。驚くべき説得力である。

＜企業経営の現状＞—中型コンピュータ伸長、半導体の採算回復急ピッチ回復—

	売 上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純 利 益 (百万円)
1985.3	1,889,340	146,733	51,099
1986.3	1,970,499	108,766	53,016
1987.3	2,132,537	66,612	28,118
1988.3(予)	2,300,000	70,000	35,000
1989.3(予)	2,500,000	80,000	40,000
資 本 金	116,603 (百万円)		
総 資 産	1,974,819 (//)		
借 入 金	290,286 (//)		
金融収支	△7,526 (//) (1987.3)		
平均株価	1,856円		
従 業 員	38,364名 (32.0歳)		
平均賃金	288,197円		

設立：1899年（創業88年）

特色：世界トップの半導体生産を背景に、情報・通信機器に展開する国際的電子総合メーカー

事業：通信機器32%，コンピュータ43，電子デバイス18，ホームエレクトロニクス他7，（輸出28%）（1987.3）

設備投資 160,000百万円

研究開発 240,000百万円（1987.3）

＜社長略歴＞

出 身 地：兵庫県，1926年生（60歳）

学歴，職歴：1948 東大理学部物理学科卒，日本電気入社

1965 研究室長，米国通信衛星会社（コムサット）に開発部長として出向

1967 日本電気復帰，中央研究所通信研究部長

1972 伝送通信事業部長

1973 理 事

1974 取締役

1976 IEEE フェロー

1977 常務取締役

1978 専務取締役

1980 社 長

1982 工学博士の学位を受く。科学技術庁長官賞，紫綬褒章，アームストロング賞受章

現在，日本電気ホームエレクトロニクス，毎日放送，キャプテンサー

ビス，日本衛星放送各取締役

家 族：妻，長男，次男，長女

著 書：「CATVシステムの設計と工事」

趣 味：囲碁

宗 教：仏教

廣 田 馨氏（積水化学工業株式会社社長）

1987. 9. 17 虎ノ門東京支社

インタビュー

清水龍瑩，池島政広，岡本大輔

清水 現在，日本の産業構造は明治維新以来の大変革の時期にあると言われています。積水化学が現在抱えている，あるいは将来抱えるだろう問題点，それに対する対処策ないし戦略，さらにそれを支える人間の組織，評価について教えてください。

廣田 当社の一番の問題点は収益体質になっていないことである。いま体質改善をやっている。世間並みの収益体質にするにはどうしたらいいのか。いまは経常利益率3%を維持するのがやっとなのである。メーカーの平均は5%である。これでは一生懸命努力した結果とはいえない。足腰のつよい会社になりたい。いかなる不景気にも対応できる会社になりたい。5%以上あればどんな不景気にも耐えられる。

そのためには，まず社内の風通しをよくする。整理整頓をしなければならない。結果としての整理整頓ではなく，それをするための仕組みをよくする。次にしつけをよくしなければならない。他人は1人の社員を通じて会社をみる。しつけ（躾）。うちはデミング賞をとったが，しつけとは次工程の仕事をしやすいようにすることがその主眼である。キャッチボールでも受け手がとりよいように投げる。これが身を美しくすることである。第三に，「さんづけにしようじゃないか。肩書きでものと言うな。実力でものと言え。人間として尊敬されるようになれ，ということである。こういう基本をはっきりすることで体質改善をやろう。

清水 具体的改善計画としてはどんなものがあるのでしょうか。

廣田 今年がたまたま40周年になるので，フォーティース計画 Part I として，61年62年の計画を考え，Part II として63～65年の計画を考えている。Part II は Part I が終わった段階でみなおそうと言っている。まず改善計画としては，プラスチック加工，組立加工などの祖業を大切にしよう。そしてその周辺でや

るべきことを少しずつやろう。つまり現有事業を大切にし、まわりに新製品を開発しようとしている。新製品開発をすすめるために、研究開発投資は売上の5%を目標にしてやっていく。現状は4%。新事業の研究開発としては、エレクトロニクス、メディカル、住宅の3つをやっていく。

組織を小事業部制にし、縦割りにして、事業部長に責任をとれと言っている。同時に、横糸がらみで、機能別の体質改善委員会をつくっている。財務改善にはどうしたらいいか、関係会社管理はどうすべきか、営業の促進、工場のコストダウンをどうしたらいいかなどを考える。現在、たまたま環境がよくなったため、この改善の効果がでてきた。長期計画では売上4,000億、経常利益130億を目標にしていたが、followの風が吹いたので、62年には4,200億、200億はいくだろう。会社全体が自信がついて活性化してきた。ゴルフでも200yardやる人はfollowの風が吹くと220yardいくが、ちょっとしか打てずいつも池に落としてしまうような人はfollowの風があってもちっともとばない。いまは各人が自信がつく環境になってきた。各人に主役になれと言っている。

いまは内需関連が80%で、そのうちわけは住宅だけで38%、住宅資材11%、パイプ17%などとなっている。いまがチャンス。来年の10月にはagainstの風が吹いてくる。いま経常利益率を10%にしようと言っている。timingとchanceをいかに生かすかが大切。新製品を出すときも、早すぎても遅すぎてもいけない。フォーティース Part II では経常利益200億をベースにしてクリエイト65という名の3年間の中期経営計画をたてようとしている。最終目標は、売上5,000億、経常利益300億を考えている。

清水 そのような新しい計画を実施する場合、社長さんは人間の問題をどのようにお考えですか。

廣田 ほめることからはじめよう。ちょっとしたいいことをしたら、いいことをほめていこう。ほめる基準として、たとえば営業ガイドラインに20項目があげられている、回収率が何%以上、訪問回数が月に50回以上などがある。これらを評点システムにして営業所ごとに出して、13点以上は表彰する。工場では、工場改善の貢献項目をつくって、グループごとに評価項目を出し、参加した全員を表彰する。住宅部門では、何棟以上売った人は表彰しよう、300棟売った人は、1週間から10日間のハワイ・家族旅行をプレゼントしよう、などときまっている。

技術成果については、関係者が集って評価する。まず現場で評価し、そこで評価されたものが最終的には役員のところまでいき評価される。これには技術賞などを出す。組立の合理化、作業改善によるコストダウンなど、表彰金だけで、現在4億円になっている。もちろんボーナスとは別である。

清水 その表彰は金銭的なものだけですか。昇進には関係ないのですか。

廣田 昇進にも関係する。たとえば技術賞をもらったということが昇進のとき加味される。その結果同期より早く昇進することがある。この傾向は管理職になるとはげしくなる。私自身はあまりそれをやりたくない。早い昇進はみんなが認める人間、あいつなら仕方ないという人間でなければならない。

社員が失敗しても、会社に損をさせるようなことを、ようやったとはめてやる。失敗した人間はわかっている。おこってはいけない。二度とやらんと自分でもわかっている。こちらがおこると、失敗した感情と帳消しになって、何いってやんでえというのだけが残る。失敗したときすぐ配置転換はさせない。動かすのはみんなが忘れたときやる。本人も名誉が保たれる。新しい部署ではりきる。失敗してすぐ配転すると、受入れ側でもあんな変な奴を送ってきたと思うからもつとわるい。

清水 新事業をやるとき、人間の引きぬきなどいろいろな問題がおこると思いますが。

廣田 新事業をやるとき、各事業部はいらん人間を出してくる。会社のpolicyと全く違う。その事業に適した人間を集められないと成功しない。人集めを全社的にやろうというときは、人事部から指名でいけ、と言っている。出さんところは事業部長を変えろ。事業部長は、この人間がいないと事業部がつぶれると言って断ってくる、それなら事業部長はいらないのじゃないか、その人間に事業部長をやらせたらどうだと言ってやる。新事業をやろうとするとき、それがうまくいくかどうかは、企画の適否よりも誰がやるかによってきまる。

人事部はよくわかっている。しょっちゅういい奴をどんどん出す部とあいつに委せておくと抱え込んでダメだという部とがよくわかっている。若い者に委せよう、これは重要だから若手の部長を出そうと考える部門がいい。しかし考え方は部門によって違う。

清水 中間管理者に対する評価はどうお考えですか。

廣田 人事評価は難しい。ある社員を評価するとき、その上司である管理者によって違うのか、はじめの採用ミスによるのかを追跡せよと言っている。社員の能力は、はじめについた上司によって異なる。過去のデータをとってみろ、と言っている。いまは本人の評価だけをとっているが、そのときの上司は誰であったかをずっととっておけば、中間管理者の評価ができる。

中間管理者としてすぐれた人間は 自信をもっておこれる男、上司に向ってきちっと言える男、である。部下にだけに言って上司に言えない男には部下はついていけない。部下にこういうことをやれ、上の了解は100% とってくるという人間がいい。上司の性格をみながらうまく了解をとっていける人間がいい。上司とマージャンをやったり、部下に酒を飲ませたりするやり方は、中間管理者として無意味である。

清水 社長さんは御経歴をみても人事関係のお仕事をやってられないようですが、どうしてそのような人間の機微がわかるのですか。

廣田 私は陽の当たる場所にいなかった。裏方をやってきた。シベリアで捕虜生活を3年やった。人間の原点を体験し、裸のつき合いをし、生きるか死ぬかの生活をしてきた。会社に入ってもあまり儲らない部門をまわってきた。関係会社へ出向したときもつぶれるような会社ばかり。関係会社からみると、うちの会社は何んにつめたいのか、反面教師としてみてきた。いま関係会社を大切にしろと言っている。関係会社の役員を経験した人間じゃなければ役員にしない。自分がいいと思ったことでも関係会社の立場からみてくれ、と言っている。いまの人事部長には一番悪い関係会社をやってきた人間を入れた。人間の機微に通じた人間を入れた。裏からみても表からみても公平な仕事をやれよ、とたえず言っている。

清水 関係会社、独立した事業部はどのような方針で独立させておられますか。

廣田 デザイン部門は独立した会社になっている。デザイン業界は他の業種と比べて異色である。デザイン業界の中で一流になれと言っている。自分のデザインでやれと言っている。そうすることによって本当の一流になる。独立した会社にしておけば人事の採用も自由にできるし、本社の人事のルールに制約されることもない。

本社に残るのは自分で稼げない部門だけ。稼げる部門は独立しなさいと言っている。システム部を独立さ

せた。いままで本社のシステム部の費用を全事業部に配賦してきた。コンピュータのムダ使いが多い。単価をきめて、登録料はいくらときめたら費用は3割減った。そこでシステム部を独立させた。コンピュータ容量は余る、紙も余ってくる。システム部も新しいノウハウを蓄積し、それを各部門へ出していく。このように独立した部門は各事業部に、それぞれのメリットを提供しうるようになった。

清水 財務、人事、管理などの多方面のお話、本当に有難うございました。

<コメント>

廣田社長は、終始満面に笑みをうかべながら、飾ることなく本音のお話をしてくださった。こちらもお言葉に甘えて、とうとう予定より30分も長く御迷惑をかけてしまった。積水化学の問題点としては、収益体質になっていないことを、まずあげられた。その体質改善のためには人間の機微にふれた適切な処遇、評価が不可欠であると説明される。この人心の機微に通じた考えは社長のシベリア捕虜生活から出たというお話を伺い、電力の鬼、松永安左衛門氏が言われた、〝一流の経営者になるには、長い闘病生活か、浪人生活か、牢獄生活かをしなければならない〟という話をはっきり思い出した。

現在製造業の平均経常利益率は5%なのに、積水化学のそれは3%である。これを改善するには、風通しをよくする、しつけをよくする、〝さん〟づけにするなどまず組織、人間の改善を指摘される。そのあとにフォーティース計画という財務計画を話された。たまたま現在順風が吹いて、当初目標よりよい成果がでた、それで人々は自信をえて企業全体が活性化しはじめたと述べられる。やはり人間の問題に話が戻ってくる。

人間の動機づけのために、ほめることを強調され、そのための評価項目、評点化システム、表彰制度などが具体的制度として出来上っていることを説明された。表彰金総額が年4億円になるというのには驚いた。一方、失敗した人間に対する社長の考え方にも驚かされた。社員が失敗したとき、よくやったとほめる。当人は二度とやるまいと思っているのにそこで叱ると帳消しになって、反発心だけが残る。配転は皆が忘れた頃にする、本人の名誉が保たれ、新しい部署で張り切る。すぐ配転すると受入れ側も変なのを送ってきたと思う。全く人心の機微に通じた配慮である。

中間管理者の評価について、社員の能力は、はじめに
ついた上司によってきまるから、社員各自の記録と同
時に上司の記録も今後ずっととおきたいと言わ
れる。今後の人事管理についての重大な提言である。

このように廣田社長は経営問題の解決のために、人
間の自信、それによる組織の活性化をその中核にすえ
られている。そのためにはめることに重点をおかれて
いる。現代の組織社会の人間の原点をみすえた、激動
期の経営者の典型を廣田社長に見出した。

＜企業経営の現状＞—ユニット住宅の販売台数3割
増、化学品も市況改善、経常急伸—

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1985.3	346,054	9,859	4,133
1986.3	361,015	9,578	5,022
1987.3	372,030	10,217	5,181
1988.3(予)	405,000	18,000	10,000
1989.3(予)	420,000	22,500	10,700
資本金	29,309 (百万円)		
総資産	299,149 (〃)		
借入金	31,579 (〃)		
金融収支	2,417 (〃)	(1987.3)	
平均株価	1,190円		
従業員	6,238名 (37.7歳)		
平均賃金	323,729円		

設立：1947年（創業40年）

特色：塩ビ加工首位、ユニット住宅で先発、ファイ
ン化；医療・電子工学の研究開発も、三和系
事業：管工機材18%、住宅資材11、生活・産業10、工
業資材12、化学品8、住宅31、他1（輸出2%）
（1987.3）

設備投資 13,704百万円

研究開発 12,500百万円（1987.3）

＜社長略歴＞

出身地：熊本県、1926年生（61歳）

学歴、職歴：1952 大阪経大卒業、積水化学入社

1976 取締役

1978 常務取締役

1983 専務取締役

1984 副社長、同年社長就任

家族：妻、長男、長女

末長一志氏（三井造船株式会社社長）

1987. 9. 18 築地本社

インタビュー

清水龍瑩、篠原光伸、岡本大輔

清水 現在、日本の産業構造は明治維新以来の大変
革期にあると言われています。三井造船が現在抱えて
いる問題点、それに対する対処策ないし戦略、さらに

それを支える人間の組織、評価についてお教えくだ
さい。

末長 13年前頃に造船ブームがあり、当時年率約8
%でタンカーがふえた。その頃は20万～40万トンクラ
スの大型タンカーをどんどんつくった。100万トンタ
ンカーのドックをつくることも考えた。そのあとオイル
ショックが起きて急に需要がしばみ、建造量が激減
した。3年余で半減した。

しかし現代の船の寿命はほぼ15年～20年が通常であ
る。ブームの代替期が15年～20年たてばでてくるので
はないか。その時の主役はどこ国になるのか。日本
は1956年1位となり、その後10数年間世界の約半分を
つくってきた。それ迄のメインサプライヤの欧米の
シェアが下がった。昨年でも日本は40%以上つくっ
ていて、世界一の建造量となっている。韓国は約25
%。日韓で世界の6割以上をつくっていた。

造船はもとになる海運によって左右される。世界景
気の低迷、石油の省エネ等で海運の荷動き量の伸びが
少なくなった。海運がダウンしてきた。各国は自分の
国の船で運ぼうとする。日本、英国、ノルウェーが伝
統的な海運国であったが、最近台湾、香港、東南ア
ジア、ソ連、中国などが海運国になってきた。特に台
湾が伸びてきた。従来東南アジアの荷動量は日本が一
番多かったが、いまは台湾、韓国、香港の荷動量の合
計は日本より大きい。北太平洋コンテナをはじめ競争
が激化し、さらに円高の影響もあって、海運会社は運
賃を下げざるをえなくなった。

こんなわけで船価が安くないと、海運会社が造れな
い。今年前半は韓国へ32%、日本へは31%と韓国の受
注が多かった。外国船の注文をとるとき韓国が最強で
ある。操業量的にみると、はじめてのオイルショック
後不況カルテルをつくったときはピーク時の34%とし
た。しかし56年頃にミニブームが起きて45%くらいに
なったこともあったが、62年度にまたカルテルができ
て、いまの操業量の制限はピーク時の30%ぐらい、約
300万CGトン（標準貨物船換算総トン数）になって
いる。

清水 建造量がそんなに急減すると、ドックをはじ
め設備が余って大変なことになると思いますが。

末長 建造設備については第一次オイルショック
後、設備を全国で平均35%を減らした。今回もさらに
20%減らそうとしている。こうなると1社1船台のと
ころは造船をやめなければならない所が出て来る。第
一次オイルショックのとき要員対策として、人員をか

なり減らした。去年、今年も、各社減らしている。当社もピーク時に8,400人いた造船人員を現在3,000人以下にまで減らしている。定年延長を遅らせたり、退職、出向などによって減らしている。現在、船価的には底についてきた。一時は韓国の20万トン級の船の価格は3千数百万ドルであったが、現在は5千万ドル程度にまで上っている。また船用主機ディーゼルエンジンについても、本年度カルテルにより総計300万馬力に制限を設け、過度の競争を避けはじめた。これ以上船価は下らないだろう。しかし未だ円高下の日本ではなかなか底ばなれにくい。

当社は、多いときに売上げの70%が造船であったが、いまは30%となり、また輸出比率も70%だったものを30%にして、製品構成、体質の改善をはかっている。ただ、海外調達をしたり、一部下請に出したりはするが、内地を空洞化することはできない。

清水 空洞化させないために、造船以外の分野に力を入れられているわけですか。

末長 橋梁、鉄構はそこそここにっている。国内ベースだから。機械、プラントは輸出が大分あり、国内でも競争企業が多いので苦戦を強いられている。化学プラント、ボイラー発電もあるが中東が市場として成り立たなくなったので、アジアを主体に米国、ソ連その他となっている。この部門にはブルーカラーがいなくて、エンジニアリング、設計、機器、サプライ、現地工事、調整運転という内容で、ユーザーの希望プロセスをベースに作業している。現在は繊維、プラスチックの原料関係のプラントが多くなっている。

清水 新事業を展開していく場合の、基本的な考え方、具体的な戦略をお聞かせください。

末長 新事業のためには分社および事業室組織をつくっている。先端的なところと、そうでないところがある。システム部門をコンピュータごと別会社とし、三井造船システム技研をつくった。それまで、各部署でシステムをつくったり、CAD/CAMをやっていた人員を加えて一まとめにした。その分社をつくる前、まず30歳以下の社員約3,000人に適性テストをし、A B C Dの評価をし、そしてA、Bを主に選りすぐった。また外壳の勉強もあらかじめやった。現在のその会社の社員500人のうち半分は造船部門から移した。また現在の売上げは、外壳が7割以上、うちへ売っているのは2割の割合になっている。具体的にはコンピュータ込みの各種システムの他に、ソフトを銀行、多様な製造会社等の依頼により作成している。ソフトの内

容は、CAD/CAM、銀行の計算、コンテナカードコントロール、チェックインシステム、薬の毒性試験、研究水槽などである。造船部門で現場溶接で目立たなかったのをこの会社へ移しコンピュータソフトをやらせたら張切ってやっているものもある。適材適所なのだろう。

現場関係、パイプ、機械関係者を、30~90人ぐらいずつ独立させて、5つほど分社をつくった。できるだけ外壳をやらなければならない。トップに課長クラスの間人を入れて技術や地域々々の特色を出させてやらせている。

一方、新規事業室をつくって、うちの独特なものを取上げている。海域の開発、高速艇、F A、機能膜、テクノサービス、新素材、解析技術など多岐にわたっている。たとえばカルシャ精錬で純粋な素材をつくる。これは炉の壁に特色がある。これによってできた純粋素材によって磁気ヘッド等をつくる。あるいはまた、C V D (chemical vapor deposit) (化学蒸着)の方法でガスから高品質の固体をつくったりしている。

清水 そういう新しいseedsは、昔から三井造船にあったものですか。

末長 大学の研究室との共同研究などで、はじめseedsをつくる。そのseedsを育てて、いままで関係のないお客のところをまわっている。どこかで何かを改善しようというときに、うまくチャンスをつかむ。われわれは一品生産でない、伸びる産業にいかねばならない。たとえばアモルフォス・スパッターリングという新素材がある。新規事業室がこれを事業にしようとしている。めがねやネクタイピンに色をつける他に各種用途を見付けつつある。何ミクロンの厚さで、非常に硬く、耐蝕性がある。

細かいものでも数多く売ろうと考えている。ドイツから機能膜を買ってきて、それを使って純度の高いアルコールをつくる装置を仕上げ販売する。海域開発としては、水中テレビに光ファイバーを結んだものをつくる。ただ技術的につくるのではなく、今まで2~3,000万円ぐらいしたもの、数百万円ぐらいにしたり軽量化している。防錆、海中構造物生成のため電着の仕事もはじめている。海水に電気を通じてつくっている。

清水 非常に多岐にわたって新事業をはじめています。新規事業着手の基本的な原則はどうお考えですか。

末長 他でやっていないものをねらっている。従来

と全く変わったものは技術営業という性格になる。いまはどんどん手を広げてやっていき、いい当りをみつけていく。何か当りがあれば同業種の他の企業にも入っていく。いまはテスト用の出荷が多い。take off に時間がかかる。数多くやって、どれが伸びてもいい。伸びはじめたらそこへ人材を投入する。当社の技術にマッチした海外独特製品の販売も手掛け、あわせてアフターサービスをしていく。何しろ、いままでもって三井造船の技術と人材を活用して、新しい活路を見出していかなければならない。

清水 しかし三井造船の本業はやはり維持発展させていかれるのだと思いますが。

末長 勿論本業の製品改善、コストダウン、拡張が基本である。当社はディーゼル・エンジンでは世界の最右翼にある。今年は累計2,000万馬力を達成した。1,000万馬力までに50年かかった。しかし1,000万馬力から2,000万馬力になるまでには12年しかかかっていない。海洋機器(石油掘削リグ、超大型フローティングクレーン、フローティングホテル等)も巨大なものを多数つくってきた。ただ、北海油田の次はアラスカだろうというので氷海の研究を行い、それに対応する海洋機器もつくったが、石油が安くなり、当面石油開発意欲が頓挫し現在需要が全くないのが残念。

清水 そのような非常に高い水準の技術も、NICSなどに真似されて、強敵が現れるようなことはないのですか。

末長 各国で造船の仕事が行われているが、本当の技術伝播は多少時間がかかるのではないだろうか。それらの国々ではブルーカラーとホワイトカラーがはっきり分れている。個人個人も自分の習得した技術を他人に教えようとしめない傾向が見られる。個人間および上下間には断層がある様に思える。これではなかなか多職種が複雑に入り混じって短期日にまとめる技術は伝播しにくい。この断層が少ないのが日本の強みかも知れない。

清水 お忙しいところ、多岐にわたりお話しくださいまして、本当に有難うございました。

<コメント>

他の造船、プラントメーカーにインタビューを申し込んでもなかなかお会いしてくれないのに、末長社長は心よくお引き受けくださり、しかもグラフと数値を示しながら逐一丁寧に御説明くださった。三井造船の伝統と末長社長の技術者としての誠実さがにじみでた

説明であった。3年間で受注が半減したら、いかに優秀な企業でも、いかに優れた経営者でもそれに対応できない。造船、プラント産業はハイテク産業であると同時に、労働集約的な受注産業である。それらのユーザーは、技術と価格を天秤にかけて発注してくる。いかに三井造船がその技術の高さを誇っても、現在の急激な円高、それによる人件費の高騰の下では、外国からの注文はとりにくであろう。その上、海運の停滞、石油の値下りによるプラント建設の停滞、それらによる競争の激化は三井造船に大きな転換を求めている。

社長は第一次石油ショックのときのカルテルによる30%の設備削減からはじまった、数回の設備削減、要員の削減にもかかわらず経営は苦しいと説明される。ただ最近では韓国のウォンの切り上げなどで船価は底をつき、これ以上は悪くならないだろうと予想されている。

本業の不振に対してできる限りの手を打たれている。新事業のための分社組織をつくる、たとえば造船部門から要員を配転して、ソフトの三井造船システム技研をつくったり、パイプ機械関係者を独立させて、30~90人規模の5つの分社をつくったりしている。さらに新規事業室をつくって、三井造船独特のものを多岐に亘って探している。その基本はシーズからニーズを探す方法であり、その方向は受注生産でなく、しかも将来伸びる産業へ向っている。細かくても数多くの穴を探そう、人海戦術でいい穴をみつけよう、穴をみつけたら同業の他社にも入っていこう、など新事業分野の開発には涙ぐましい努力をされている。

一方、本業のディーゼル機器、造船、プラントなどには、社長は絶大な自信をもたれ、NICSの追い上げなどは心配されていない。このようなお話を伺っているうちに末長社長の技術者としての律義さと自信がひしひしと伝わってきた。環境の僅かな好転さえあれば三井造船は大きく飛躍するだろうと確信させられた。

<企業経営の現状>—造船受注低迷、プラント停滞、営業赤字続く—

	売 上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純 利 益 (百万円)
1985.3	329,680	6,195	4,557
1986.3	284,703	▲7,619	▲2,801
1987.3	229,387	▲12,559	▲3,342
1988.3(予)	200,000	▲10,000	▲3,000
1989.3(予)	220,000	0	0
資 本 金	42,010 (百万円)		
総 資 産	443,433 (")		
借 入 金	190,646 (")		

金融収支 44,319 (百万円) (1987.3)
 平均株価 275円
 従業員 7,562名 (39.5歳)
 平均賃金 252,378円
 設立: 1937年 (創業50年)
 特色: 造船・海洋は縮小合理化, 港湾荷役機械に強み,
 プラントエンジニアリングや情報関連拡大中
 事業: 船舶40%, 海洋プロジェクト1, 鉄構土木12,
 機械17, プラント28, 他4 (輸出37%) (1987.3)
 設備投資 3,100百万円
 研究開発 4,900百万円 (1987.3)

<社長略歴>

出身地: 岡山県, 1924年生 (62歳)
 学歴, 職歴: 1946 東大工学部船舶工学科卒, 三井造船入社
 1967 玉野造船工場造船設計部長
 その後, 千葉造船工場船殻工作部長, 鐵装工作部長, 社長室部長を歴任
 1974 理事
 1976 取締役, 玉野造船所副所長
 1977 同所長
 1978 玉野事業所長
 1979 常務取締役
 1982 専務取締役, 船舶海洋プロジェクト事業本部, 鉄構土木工事業本部関係総括
 1985 副社長
 1986 社長
 家族: 母, 妻, 長男, 長女(嫁す)

川瀬源太郎氏 (日本生命保険相互会社社長)

1987. 9. 18 東京総務局 (日本生命日比谷ビル)

インタビュー

清水龍瑩, 十川広国

清水 現在, 日本の産業構造は, 明治維新以来の大変革の時代にあるといわれています。日本生命が現在抱える, あるいは近い将来抱えるだろう問題点, それに対する対処策, あるいは戦略, そしてそれをささえる組織のあり方について, お教え下さい。時間の制約もありますので, 資産運用を中心に話をお聞きしたいと思います。まず, 入社当時の事についてお聞かせください。

川瀬 私は日本生命に勤務して50年, 業界は創業以来100年以上たった。日本生命も, 2年後には創立100周年になる。近年, 保険会社の活動は大きな変化を余儀なくされている。

生保業界は, 日本国内で生命保険を販売しているという点からいえば, もともと国内産業, domestic な産業であった。我が社は, 創立以来, 国内の新しい契

約を増やすことに最も力を入れていた。資産を増やす, 運用するというよりは, 管理をすることが中心であった。入社後, 私は証券部門に配置されたが, 職場の雰囲気は非常に地味であった。当時, 機の掃除も原稿の持ち運びも自分がやった。そして, 兵隊から帰ってきて, 貸付などの仕事をやった。

清水 入社当初から資産運用のお仕事をやってきて, どう感じておられますか。

川瀬 保険料収入が増えると運用資金が増えて, 自分の担当していた資産運用の仕事の重要性が高まってくるのを感じた。資産運用を担当して来て顧みると, まず第一に効率ということを考えるようになる。私自身, 貸付対象企業だけを見るのではなく, いろんな業種の企業の経営状況を調べたり, 工場を見たりするようになった。また, その会社を同業他社と比較して考えるようになった。さらに, 地方の産業にもお金を貸すようになって, いろんな経営者とのおつき合いが増えてきた。

このように, 効率という視点から企業を見る目や, 幅広いおつき合いといったものは, 意識的にやったのではなく, 資産運用を取り巻く環境に応じた仕事をするよう心がけてきたことによって身につけてきたと思う。

効率という点でいえば, ある1つの企業の経営状況を判断する際には, 同業他社と比較するとよくわかる。たとえば, 一般に工作機械メーカーは, 景気の波を受けやすい。

ある工作機械メーカーが無配になったことがある。これは将来見込がないというので, まわりの人はその会社の株を売ろうといった。しかし, 私はその会社は技術が高いと確信し, 株を売らなかった。逆に, 同業の他社が日本生命に株を売ってきたのでこれを買増した。その後, 業績が回復して株価が上がり, 日本生命は利益を得たと同時に, その工作機械メーカーとの間で, 信頼関係が増大し, その後, 社外役員の要請を受けた。

清水 資産運用のお仕事の経験から感じておられる経営の効率化について, もう少し詳しくお聞かせください。

川瀬 取締役財務部長の時, 小糸製作所の株を持っていたので, ある工場を見せてもらったことがある。その後, 15年経ってもう1度見る機会があったが, その時には, その工場は完全な無人工場になっていた。トヨタのカンバン方式に対応して無人化したらしい。

小糸製作所の努力もよく分かったが、トヨタのことも分かった。つまり、下請のこういう効率を追及する姿勢がトヨタの経営基盤を支えていることが判った。我々の会社も、小糸製作所やトヨタの効率指向をみならわなければならないと思ったものだ。

これに比べると、生命保険会社自体にはまだまだムダが多いような気がしている。まず、販売店舗は全国一律に地方に展開しているが、これは、効率経営という観点からは問題がない訳ではない。また、新契約が成立しても、継続しないものはあまり意味がない。これは私見だが、一般産業界の合理化の進捗状況に比べると、生保業界は経営効率化の面でまだまだと思っている。金融機関の中で比べてもそう思う。業務各面での質的な改善が急務であると思っている。

清水 確かに日本生命は、他の生保より広範囲、全国的に販売網を展開しているような気がします。

川瀬 販売網の全国展開は、もちろん我が社の保険が消費者に浸透していった結果であるが、他社と比べて広範囲になったのは、我が社固有の事情にもよる。我が社は旧財閥系ではない。たとえば、住友グループと住友生命、三菱グループと明治生命というような、グループ関係がないのでそれに頼れない。それで全国に支社をめぐらし、果敢にのびてきたとも言える。以前は、大阪を中心に成長してきたが、近年は首都圏に力を入れている。

大都市と地方、あるいは地方と地方の間でも、それぞれの人口、産業構造等に応じた効率的な支社配置を進めている。

清水 経営効率化のための具体的な改善策として、どのようなことをなさっていますか。

川瀬 まず、組織制度を変えた。59年度からマーケット指向・現場指向の事業本部制をはじめた。また、巨大な首都圏市場を専管で重点的に考える組織として、首都圏営業本部を作った。

さらに、“システム100”という総合オンラインシステム化を、来年早々にスタートさせようとしている。これは銀行の第三次オンライン化に匹敵するものだ。700億を投資して事務の機械化を行ない、効率経営をめざしている。

また、外務経営の合理化のために、一例として大学卒の女性を中心とするセールスレディ“リープ”を増やしている。大企業のオフィス訪問をし、高能率のセールス活動をやらせてもらっている。

ところで、私の入社した時代には、就職の面で生保

はこんな人気はなかった。私は新入職員に、「きみたちが中堅管理者になる時は、必ずしも良いとは限らないよ。」と言っている。「将来まで順調かどうかは、きみたちの双肩にかかっている。」とも言っている。

私はそう思っているが、会社の図体が大きくなって、なかなか効率経営を唱えても、すぐにはうまくいかない。大体どのくらいが会社としての適正規模かわかりにくいものだ。

清水 金融機関の激しい競争の中では、効率経営は重要な課題だと思います。しかし、一方で膨大な資産の運用には、新しい人材が必要なんじゃないですか。

川瀬 毎年資産は増え続けており、資産運用の効率化という観点からも、国内だけを対象とした資産運用では限界になった。海外を含めた分散投資の必要性も高まっている。しかし、海外投資を増やしたくても現段階では体力が十分ではない。海外投資のために、事務所がすでに7つ、それに海外現地法人が12あるが、人材の拡充が急務だ。

今年4月に提携したシェアソン・リーマン・ブラザーズに、この7月から第1回の研修生28名を派遣したが、今後も引続いて増員するつもりだ。海外投資のための人材育成は、ようやく緒についたといったところだ。

清水 ところで、今、社長から海外の証券会社と新しく提携を結んだという話が出ましたが、社長ご自身はどう評価されておりますか。

川瀬 アメリカの会社と提携した（アメックス、シェアソンとの3社提携）とき、ある人からはスムーズにいったおめでとうと言われたが、また一部の人からは、大金を投資して高い買物をした、とも言われた。

しかし、この提携が安い買物か、高い買物かは今後の成果次第で決まると思う。自分の会社の職員が提携会社に行き、力をつけて我が社へ戻り、生産性の高い仕事をしてはじめて本当に評価される。あとの時代の人が評価することであって、いま手ばなしには喜べないし、逆にあまり心配することもないだろう。

清水 昨今、海外で“ザ・セイボ”と注目されていますが、日本生命の海外投資スタンスを教えてください。

川瀬 我が社の海外投資は、61年度末で、全資産運用額の2割ぐらい。今年に入って、先物ヘッジや外貨借り入れもできるようになったので、運用規制枠一杯の3割までに、ゆくゆくは増やすことは可能だと思っている。

今年の3月頃の急激な円高局面の時に若干投資態度を変え、外債投資を手控えようという動きもあったが、基本的には長期的視点に立って投資するのは変わらない。為替差損と内外金利差両方を考慮した外債投資などの海外投資は、長期的に見て有利な投資と判断できるならば、アメリカ市場を中心に今後も引き続き積極的に行なうことになる。ヨーロッパ等に海外投資を分散することも、当然考えてはいるが、アメリカに比べると市場規模も小さく、やはりアメリカ市場のもつ意味は大きい。また、ここまでアメリカへの投資額が大きくなり、米国債だけでなく不動産投資等も行なわれていることを考えると、今後は単なる為替とか金利だけでなく、アメリカ経済そのものを問題として重要視しなければならないだろう。

清水 最後に、資産運用面での経営課題をひとつあげるとすれば、どんなことでしょうか。

川瀬 現在の様に、環境の変化が激しい時代には、運用体制について、どのような形が良いということは一概には言えないと思う。重要なのは、どのような変化にも対応できる体力・体質を作っておくことだ。

運用環境の不確定要因は、いろいろあるが、人材・組織・ノウハウ等、あらゆる面での対応力をつくる準備を進めていきたい。

清水 大阪から、お着きになったばかりで、お疲れのところを、ご面談くださいまして本当にありがとうございました。

<コメント>

川瀬社長は大阪からお着きになったばかりでお疲れのところをお邪魔して恐縮した。社長は資金量が急増した日本生命の問題点として経営の効率化をあげられ、その対処策を細かく御説明くださった。一般の生保の経営者が心配しているような海外投資はそれほど問題にされなかった。こちらが質問をすると、その真の意味は何かをじっくり考えられ、例をまじえながらゆっくりお話された。その時の目の輝きは、失礼な話であるが、年に似合わず若々しいものであった。

まず資金運用の効率化について、これからは中小企業、地方企業に貸付けなければならないが、その貸付先企業をみる目を養わなければならないと主張される。貸付け先と同業の他社と比較する、技術評価をする、そのためにその経営者と昵懇になる、などを説かれる。次に日本生命の経営の効率化について、店舗展開、人員の面から話をすすめられた。日本生命は他の

生保と違って財閥系会社でないで、系列会社に頼らず、全国に幅広く展開し、個人、中小企業をその対象としてきた、そのため、過疎地域も人口集密地域でも同じような店舗展開をしており、効率がよくなっている。特に東京地域の人口、企業数の伸びに対応していない、これからは産業の強さに比例して店舗展開をしなければならない、と主張される。また人員については、まずその人数の大きさを指摘され、これを削減するために800億円を投資して事務の機械化をすすめる、また海外投資のためのスタッフの養成組織をつくったり。アメリカの会社と提携してそこで若い社員を訓練する、と話された。

このような店舗展開の合理化、人から機械への代替、人間の能力開発は、究極的には環境変化に対応しうる企業の柔軟性強化を目ざしている。このことによってはじめて、為替損、不動産評価損、大災害などの環境激変に対応できるのだと主張されている。川瀬社長は入社以来資金運用についての長い経験をおもちになり、結局、生保の資金運用は、それだけが突出したものではなく、経営の効率化と柔軟性維持のための一局面にすぎないということをもつて体験されておられ、それに立脚されたお話には強い説得力があった。

<企業経営の現状>—日本の産業構造の変化に対応した店舗展開の再構築—

	収入保険料 (百万円)	当期剰余 (百万円)	総資産 (百万円)
1985.3	2,723,990	566,153	10,730,900
1986.3	3,293,143	604,673	12,602,682
資産構成	貸付46%, 有価証券36, 不動産6, 他12		
契 約	新規	18,728,626	百万円
	保有	187,806,206	百万円 (1986.3)
従 業 員	90,496名 (うち内勤8,071名) (1987.3)		
設立:	1889年 (創業98年)		
特色:	生保業界のリーディング・カンパニー、新契約、保有契約とも世界一、総資産10兆円突破で総合金融機関化にはずみ		

<社長略歴>

出身地:	滋賀県	1916年生 (71歳)
学歴, 職歴:	1937	彦根高商卒, 日本生命入社 その後, 有価証券部長, 東京財務部長, 等歴任
	1970	取締役, 関連事業部長
	1973	常務取締役
	1977	専務取締役
	1981	副社長
	1982	社 長
	1983	藍綬褒章受章
家 族:	妻, 長男, 同妻, 次男, 長女(嫁す)	
趣 味:	ゴルフ, 園芸	

北島義俊氏(大日本印刷株式会社社長)

1987. 9. 26 市谷本社

インタビュー

清水龍瑩, 十川広国, 渡部直樹

清水 現在, わが国の産業構造は明治維新以来の大変革期にあると言われていますが, 印刷産業, あるいは大日本印刷の場合はいかがでしょう。

北島 印刷も大きな変革期にあります。特に文字組版をコンピュータで処理する, 画像もカラースキャナでコンピュータ処理をするなど技術革新が急激に進んでいる状況にあります。そこで勢い, 大日本印刷としても仕事の内容を変えつつあります。私どもは永年, 主として紙への情報加工を手がけて来ましたが, コンピュータを使ってデジタル処理をするようになりましたことから紙だけに限らず印刷情報をいろいろなメディアにつなげることが出来るようになりました。

たとえば, 既に通産省公報を印刷物にすると同時にキャプテンに入れまして, 同じ内容呼びだせるようにしておりますし, 岩波の広辞苑やNTTの電話帳も印刷だけではなく, CD-ROMにもしております。つまり, 印刷情報を原始情報にしてあらゆるメディアに変換する情報加工も印刷の領域に入りつつあるといっ

てよいでしょう。

清水 そうしますと紙への印刷が将来, なくなってしまうようなことが。

北島 それはありません。印刷業界でもニューメディアの登場で印刷物が著しく減るのではないかと心配した時期がありましたが, 今ではお互いに補完しあったり, 代替しあったりしてむしろ相乗効果でふえるのではないかと考えております。

それと, 印刷が持っている利便性, 経済性, 高品質性などの利点は他のメディアとは比べものになりませんし, 現段階ではほとんどの第一次情報は印刷ということもあります。むしろ, 検索はCD-ROMで, 文献は紙の印刷物でとかニーズによってメディアの使いわけは進みますが, 紙への印刷はなくなりません。

清水 テレビの画像をそのまま印刷する方法を開発されたとうかがっているのですが。

北島 ええ, あれはNHKさんが進めておられるハイビジョンの映像をそのまま私どもの製版用スキャナにとりこんで印刷をして本にしたということです。

これも印刷で画像をデジタル処理するようになっ

たから出来ることでして。従来だったらブラウン管に映っている映像をカメラで撮影してフィルムにして, それを製版するのですが, テレビは画素数が少ないので印刷にすると不鮮明になってしまうのです。(ハイビジョン出版の「ミツコ」の本を示しながら)これがわが社がハイビジョン画像から印刷した最初の本です。ご承知のようにハイビジョンは現在のテレビの走査線525本に対して, 1,125本ですし, さらに私どもで開発した機器で補正もしていますからかなりいいと思いますが。とにかく, こういうように印刷の前処理が変わって来ておりまして, グーテンベルグ以来の変革期といえると思います。

清水 印刷の前処理が変わってくると必要のない技術者が出るとか, 配置転換, 職種転換が大変になるのではないですか。

北島 印刷の工程は前処理, 後処理含めてかなり膨大になるんです。私どもでは工程別の関連会社をたくさん持っておりますし, そういうことはありません。それと徐々に変化しているので差し迫った職種転換の問題にぶつかったことはありません。

清水 組版などは韓国や中国でやるようなことを出版社から聞いていますが。

北島 業界の一部ではあるかも知れませんが少ないと思います。コストの問題でして, わが国の物価は昭和の初めごろと較べると3,000倍にはなっているでしょうが, 印刷料金は300倍ぐらいにしかありません。しかも印刷コストはこの10年で10倍になっています。そこで手で組むものは韓国や中国の方が安いことはありました。しかし, 向こうだと校正のやりとりもあって大変です。得意先も時間がかかってもいいなどとはおっしゃいません。むしろ印制というのは地域密着型というか, 得意先と近くないと駄目なんです。この間も通産省の産業構造審議会でアンケート調査をしたのですが, 印刷の顧客はすべて1時間以内に来てもらえる印刷会社を望んでいると出ました。

清水 印刷業はあらゆる分野へ進出する可能性があり, 大日本印刷も多角化で38年間増収増益を続けているようですが, なにか問題はないのですか。

北島 やっぱり, 今, 一番の問題はいかにして幅広く人材を集めるか, 育てるかです。といいますのは「拡印刷」を戦略に印刷会社として扱う仕事の範囲をひろげていますし, 事実, 非常にひろがって来ております。

出版物の印刷から包材, 建材, エレクトロニクス部

品、ビジネスフォームと事業分野もひろがれば、印刷の対象素材も増えています。

そうすると、たとえばICのフォトマスクの製造には化学専攻の技術者も必要なら、電子工学専攻の技術者も要するというわけです。

いっぽう、印刷は受注産業といわれていますが私どもでは「造注」をめざしています。このためには得意先のニーズを掴んでいろいろ提案できるような人材、マーケティングの専門家も必要ならアドバタイジングの専門家、あるいはそれぞれの分野のプランナーも要ります。

清水 そうしますとどんな分野の専攻の学生を採用されていますか。

北島 昔は技術系なら機械とか電気、化学、文系なら商、経が中心でしたが、今はあらゆる専攻の人が必要です。

印刷はあらゆる業種がお得意さんで、しかもさっき申しあげたようにやっている仕事の幅がひろがっています。衣・食・住あらゆる生活に印刷がある時代ですから。そこで、大切なことは得意先などから入ってくるいろいろな情報を敏感に受信して、こちらからも役に立つ情報をたえず発信しなくてははいけません。そこで、私はわが社の営業マンはセールスマンではなく、プロデューサーであり、コーディネーターたれといつもいっております。新入社員はクリエイティブ部門に配属されることを望むようですが、営業部門でも企画を立て、工場で生産させるような場がウチにはあるのです。

ウチの強みはハード（工場）をうしろに持っていてソフトを扱うところではないでしょうか。最近ではユーザーの方もそれをよくご存知でこういうものは出来ないかとおっしゃってくださる。また、わが社の方でも印刷機器の開発をすとか、素材開発をすとかをやっておりまして、開発機器は国内外に出ていますし、印刷関連だけではなくて、包材と絡んで食品や飲料の充填機をつくったり、プラント設計までお手伝いしています。

清水 企業の戦略は大別して、安定製品のコストダウンと新製品・新事業の開発の2つがあると思いますが、大日本印刷は強いと言えばどちらにウェイトをおいておられますか。

北島 やっぱ両方ともに力を入れております。出版印刷によって基礎をつくり、その上に新しい事業を次々に伸ばして来ましたがその過程で幸い極端に切り

捨てるものもありませんでしたし、どれもが安定製品に育ってくれました。ですからコストダウンとしては昭和57年から各工場 でTPM (Total Productive Maintenance) をとり入れまして、小集団活動を積み重ねて来ております。これは機械のメンテナンスにみんなで力を入れ、故障や品質不良をなくして設備の総合効率をあげるのが目的ですが、QCとはちょっと違った管理手法です。今年は市谷工場や京都工場などが社の4工場がPM賞をとりまして優秀事業場として表彰されました。もともと印刷には多品種少量生産の性格はありますが、最近は消費者の嗜好の変化やライフスタイルの多様化でますます多品種、小ロット化が進んでいます。ということは、雑誌を例にしましても種類がふえて、発行部数が少なくなって来ますと、印刷にかかる前処理がどんどんふえてどうしてもコスト高につながりますので、その辺がまだまだ大変です。

新製品、新事業の開発につきましては、研究開発部門の強化を進めてある程度成果をあげております。

清水 その研究、開発部門について教えてください。

北島 私どもでは業界で一番早く、昭和27年に中央研究所をつくりました。それが、カラーテレビ用のシャドウマスクを開発するきっかけにもなっております。その中研の附属施設として、一昨年柏に研究施設をつくりました。これはいわば実験工場的な、事業化に移行する前の研究を受けもつ組織です。そのほかに本社組織では生産技術研究所と画像研究所の2つがあります。さらに事業分野別研究所といたしまして、マイクロ製品研究所、建材研究所、包装研究所、ビジネスフォーム研究所の4つがありますので全部で7研究所ということになります。そのほか、ソフト中心の研究開発にはクリエイティブデザインセンター、パッケージングセンター、建材プランニングセンター、ブックアイディアセンターなどの企画制作部門があります。また、それらを統括する研究開発推進本部もおいております。印刷は応用範囲も広く、とくにエレクトロニクス、コーティング、ラミネーティングなどいろいろな技術が複合していますので、まだまだこれからの研究開発次第でいろいろな分野に進出できると思います。

清水 印刷産業の将来の発展の可能性の大きなことがよくわかりました。有難うございました。

<コメント>

北島社長は、印制業を情報の加工・発信を行う新しい産業であるとまず規定された。しかもその後方にハ

ードの生産技術があるため、いわゆる広告産業とは異なると強調される。このような視点に立つと、印刷は現在の情報化時代の人間の生活のあらゆる局面に浸透していく可能性がある。現に大日本印刷は「拡印刷」という戦略で、縦、横にその業務を拡大している。そして10数年にわたって増収増益をつづけている。そういうわけで、社長も、問題点として新分野の技術者の確保の困難性をあげるくらいで、人員の削減、配転なども問題ないと述べられ、非常に恵れた経営環境にあることがよくわかった。

まず現在の印刷は文字や画という情報を紙に印刷するのではなく、video-disque や CD-ROM に入れる、これらの情報は多方面に発信されていく、いわゆる one source multi-media であると説明され、印刷の情報産業の面をまず強調される。これはエレクトロニクスやファインケミカルの技術によって支えられる。印刷の前処理でも原稿をワープロでフロッピーに入れる、ハイビジョンTVから直接製版用スキャナーにとる、などをする。また紙の代りにCDを使えば、広辞苑一冊分をdisqueの8%の部分に入れることができる。一方印刷物自体も、当初の紙器包装、建材から鋼板、布地、カードなどの印刷へ拡大してきた。しかもそれら印刷対象物であるプラスチック容器、建材の製造までも行うようになり、さらにそのマイクロ技術を応用して、フォトマスクをつくったり、高精度印刷技術を用いてICカードの製造に進出したりしている。

筆者も多くの多角化の例を知っているが、一企業がこんなに多方面に多角化し、それがまたみな成功している例はみたことはない。全く驚嘆した。一般に化学会社で化学技術をシーズにして多角化しようとする会社は多いが、多くはシーズどまりでニーズに余り結びつかない。大日本印刷のシーズは大部分ニーズに結びついている。これは会社の営業がプロデューサー、コーディネーターであって、たえず顧客のニーズを会社の中に持ち込むからだと思われる。このような大日本印刷の新しい分野での成功は、もちろん印刷業自体の性格によるところも多いが、何よりもまず北島社長の印刷は情報の加工・発信産業であるという新しい経営理念が深く浸透しているからであろう。

＜企業経営の現状＞—商業印刷順調、紙器、建材の回復ピッチ、経常利益—

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1985.5	675,396	46,722	24,792

1986.5	718,439	46,728	25,732
1987.5	754,720	46,271	26,584
1988.3(予)	660,000	41,000	23,000
1989.3(予)	830,000	52,000	28,000
資本金	36,045	(百万円)	
総資産	592,965	(百万円)	
借入金	0		
金融収支	6,990	(百万円) (1987.5)	
平均株価	2,057円		
従業員	10,984名	(33.1歳)	
平均賃金	308,800円		

設立：1894年（創業93年）

特色：業界トップ、情報・住宅・エレクトロニクス関連等を積極展開、上場来増収増益続ける

事業：書籍・定期刊行物19%、商業印刷物50、紙器・特殊印刷物31、（輸出4%）（1987.5）

設備投資 26,306百万円

研究開発 7,150百万円（1987.5）

＜社長略歴＞

出身地：東京都、1933年生（54歳）故大日本印刷社長織衛の長男に生る

学歴、職歴：1958 慶大経済学部卒

1963 大日本印刷入社、市谷営業本部長

1967 取締役

1970 常務取締役

1972 専務取締役

1975 副社長

1979 社長

現在、北海道コカ・コーラボトリング社長、文化放送、全国朝日放送各取締役

家族：妻、長男、次男、長女

趣味：ゴルフ、読書

宗教：曹洞宗

里見泰男氏（大成建設株式会社社長）

1987.10.8 西新宿本社

インタビュー

清水龍瑩、藤森三男、十川広国
渡部直樹

清水 現在、日本は明治維新以来の大変革期にあると言われています。大成建設が現在抱えている、あるいは近い将来抱えるだろう問題点、それに対する対処策ないし戦略、それを支える人間の組織、評価についてお教えください。

里見 建設業は国の基幹産業である。昭和55年まで建設投資はGNPの20%強を占めており、建設投資額は横這いに推移し、さらに減少したため、GNPに占める比率は低下し続け、60年度には15.5%にまで下がってしまった。61年度からやや回復し始め、62年度には

16.8%になりそうだが、この上昇傾向は短期のもので、長期的に見れば建設投資の頭打ち現象は変わらない。この建設投資額の頭打ち現象がまず第一の問題である。

高度成長期までは、公共事業政策は、農業政策と同様に社会政策の一環として取り扱われてきた面が強い。景気が悪くなるとわが国経済は公共投資によってバックアップされた。そこで業界全体が公共投資に対する依存度を高めていき、受注産業としての体質が強くなった。そこに問題が出てきた。すなわち、工事の発注を受けて、ハードの仕事だけやればよいという考え方ができ上がってしまったのである。技術面ではレベルが高く、品質は世界的な水準になっている。しかし得意先から注文を受けたあとに、動き出すという体質ができてしまった。これが第二の問題点である。

清水 受注産業からなかなか脱出できないものなのですか。

里見 三代前の社長が、当時、脱受注産業ということを出したが時期尚早であった。そのためには、ソフトとハード両面についてさまざまな分野で勉強をしなければならない。しかも、内容を充実させないとお客様から評価されない。現在では先端技術であるバイオ、エレクトロニクス、インテリジェント・ビルなども勿論勉強している。そのほか、法律問題、資金計画などについて、お客様に提案できなければならない。したがって多方位の人間が必要になってくる。大手建設会社のうち、大成建設だけが非同族会社であり、自由な社風の中で新しい発想をする土壌は当社には十分ある。エンジニアリング部門、住宅事業部門などを他社に先駆けて設置し、拡充してきている。

事業領域を拡大するためには、経営ビジョンをどうつくるかが問題である。当社は「建設業を核としてあらゆる可能性に挑戦する国際的企業集団」を経営ビジョンとして定めている。このビジョンを実現するために、①個々の建物、施設の建設から街づくり、地域開発までの企画立案、設計、施工、監理まで行うエンジニアリング・コンストラクター化（EC化）、②海外進出を目指す国際化、③さらに本業の周辺分野に進出する拡建設、の三本を戦略の柱にしている。これらに対応する人材が問題になってくる。これが第三の問題点である。

建設会社はどのお客様から事業のヒントをもらっている企業はない。生保会社は巨大な不動産会社でもある。またスーパー業界は店舗展開を進めるにあたって

土地の手当てに非常な苦勞をしている。これらを見て、自ら不動産を所有する、あるいはまた不動産の斡旋をする不動産事業を展開すればよいことがわかった。これまでの建設業は商社と同じようにただ受注高、売上高を伸ばすことに専念していて資産の蓄積にはあまり関心を払わなかった。もっぱら設計、施工して完成した施設をお客様に引き渡していた。しかし、お客様からいただいたヒントを生かすことによって、提供できるサービスに変化が出てきている。

清水 お客様のヒントに対応していくためには、それに対応できる新しい人材が必要なのですね。

里見 現在、職員の再教育に一番重点をおいている。8,600人の職員のうち、一年間に2,000人ずつ再教育しており、1人当り一週間の再教育をしている。海外の大学、研究機関、法律事務所などに2年間、50名を出している。また国内の大学、研究機関に30名出している。英語研修は年間500名である。これによって意識改革を進め、周辺を固めていきたい。

建設業は最近、内需拡大の順風の中にある。しかし何らかの理由で風向きが変わり、国家予算がセーブされるようになる可能性はある。いつまでも外圧による内需拡大政策が続くわけではない。したがって、この3、4年のうちに対応力をつけておきたい。

清水 具体的にどんな周辺分野にどんな人材が必要なのですか。

里見 某計算機メーカーの物流センターをつくったときのことだが、同社のコンピュータを使ったシステムがうまく稼働しなかった。当社が調べた結果、使用しているハードウェアに問題があることが判り、修正したことがある。コンピュータについてはそこまで能力が向上している。クリーンルームに関しては、医薬、植物、半導体など応用分野も多く、各分野に対応可能な高度なノウハウを持っている。さらに海洋関連、宇宙関連の分野にまで進出している。ロケットを打ち上げてみなければ、宇宙空間における物質の状態が判らないというのはダメで、現在、当社では地上で20秒間ぐらい無重量状態を再現する開発を進めている。このように技術開発は全方位であり、それに携わる人材の開発がもっとも重要だと考えている。

新入職員に、大学卒業後も活字を大切にしろ、活字とともに生きろ、と言っている。今日の仕事と明日の仕事は全く違う。ある一つの仕事が竣工すれば、次の日の仕事は全く変わっている。

清水 新しい関係会社設立の例をお教えてください。

里見 現在、異業種との合併会社づくりを積極的に進めている。建設に関する情報を提供する「建設情報センター」というのをつくったが、これはまだ時期尚早の感があり、苦労している。他の会社は大体経営がうまくいっている。三井石油化学工業と合併で水処理専門会社「日本アクアベックス」をつくった。いままで浄水場とか污水处理場には広大な土地が必要だったが、三井石油化学工業が特殊膜を通して污水处理する技術をフランスから導入したので、狭い土地に施設をつくることができるようになった。同社の技術と当社の営業力の相乗効果を狙ったもので、すでに数件の自治体の污水处理場に採用されている。

またいままで従業員専用であった研修施設を外部にも貸すために「タイセイクリエイト」という会社をつくった。現在までに1万5千人ぐらいの人が利用しており、まずまず成功と言える。さらに63年春にはディズニーランドのとなりに「シェラトン・グランデ・トーキョーベイ・ホテル&タワーズ」を完成させる。これは500億円の大規模な投資である。こういう全く新しい分野への進出は、当社の人材だけではムリなので、ホテル経営に精通している外部の人材の導入を進めている。

これらのほかに「日本イー・エム・シー研究所」という、電磁波障害を検査する会社をつくっている。中小の電機メーカーでは検査装置を自社でもてない。そこで、アメリカから技術を導入している理研EMCと合併会社をつくり、電波暗室のレンタルおよび計測サービスの事業化を図った。豊橋市に施設をつくり中京地区の電機メーカーに使ってもらっているが、将来、非常に有望な事業である。

清水 そのような新分野進出を進めていく場合、社長さんとして、財務的なチェックポイントはどのようにお考えですか。

里見 3年で単年度の経常利益が黒字になることを一応の目安にしている。3年たってもう一度考えなおす。5年では長過ぎる。

清水 海外戦略についてお教えてください。

里見 この円高でドル建ての海外工事については、わが国の建設業は完全に競争力を失った。建設工事は施工期間が長いので為替ヘッジをしても無駄である。また海外のプロジェクト自体も減ってきている。これからは、先進国に限って言えば、われわれが資金を持っていった海外の建設業者と組んでビルをつくる、不動産を取得する、またCM(CONSTRUCTOR

MANAGEMENT)になる、などを考えている。これからの海外進出の最大の目的は職員を国際慣習にならすことである。これによって外国建設企業の日本進出に対しても対応できる。国際的企業集団を経営ビジョンとして掲げているが、真に国際化するにはあと10年はかかるであろう。

なにしろ、海外受注は62年になって、ガタッと落ちた。いままで1,000億円あったのが500億円にまで下がってしまった。海外進出についてはこの円高の下では考え直す必要がある。

清水 関西新空港の建設にアメリカの企業が参加させると言っていますが、本当に参加できるのですか。

里見 アメリカは、コンサルティング的なものや、管制塔などを狙っている。アメリカの管制塔技術は日本と比べて格段に進んでいる。Civil Engineering(土木)関係の仕事はうまくいかないだろう。他の国でやっているように韓国人や中国人を日本では使えないからである。一番問題なのは韓国企業であるが、現実の問題としては、韓国から建設資材が入ってくるくらいであろう。

清水 アメリカの建設業界では設計と施工がわかれていると聞いていますが、この点はいかにお考えでしょうか。

里見 建築家は設計と施工が一つのゼネコンの中にあるのはいけない、と主張される。フランスでもアメリカでも同じような考え方で、設計事務所は設計だけ、建設会社は施工だけと設計と施工が分離している。Civil Engineering 関係には未分離のところも一部にあるが、建築関係では完全に分離している。

清水 私がクアランプルのジャスコの支店長のお話を伺いにいったとき、店舗建設について、イギリスの建築家がこちらの注文どおりになかなかやらず、またなかなかサインしないので完成に時間がかかったという話をされたのを思い出しました。ヨーロッパの建築家というのは偉いんですね。

里見 設計と施工の分離論争は60年続いている。しかし、現在ゼネコンの設計集団は力をつけてきている。うちには1,000人の設計集団がいるが、設計事務所でこれだけのスタッフを抱えているところはどこにもない。これからはゼネコンが設計を手がけることが多くなってくるだろう。バイオやエレクトロニクスやコンピュータの知識を社内に擁するゼネコンが、総合的に社内の力を結集して設計に取り組まなければできないような新しい仕事が増えてくるだろう。

清水 建設業の将来の展望はいかがでしょうか。

里見 人のあるところには必ず建設のわざがある。したがって建設業には無限の可能性がある。人々の生活はつねに変化しているので、建設業の質もまた変わってくる。経営のシステムも変わってくる。しかし、その変化の中にあっても、人については、企業の社会的責任として終身雇用制を維持していかなければならない。したがって、人々の再教育、それにともなう適材適所の人材登用を常に経営のポイントとしている。

清水 建設業についての新しい展開の話、目を覚まされました。本当に有難うございました。

<コメント>

里見社長は、大成建設を受注産業から提案産業に変身させようとしている。これは現在の産業構造の大変革を乗り越えるための不可欠な変身だと思われる。さいわい、建設業は人間の生活のあるところ必ず必要な産業である。人間の生活の変化の情報を最も素早く入手しうる立場にある。日本人の生活の多様化、高技術化、高級化からくる市場ニーズはたえず度々に伝わってくる。いままではそれを受身で対応してきた。これからは、この新しい生活のニーズを積極的に先取りし、自ら提案産業として情報発信していこうと、社長は主張される。

多角化のためには、取引先のお客様からたえずヒントをもらう。生命保険会社やスーパーが不動産を買うのをみて不動産業への進出を考えた、自治体が污水处理のために広大な土地を使うのをみて水処理会社をつくった、ディズニーランドに沢山の客がくるのをみて、隣にホテルを建設した、どの会社でも社員教育に熱心なのを知って教育・研修会社をつくった。さらに、取引先からの問い合わせをもとにして、電機、機械産業用に電波暗室の会社をつくった、宇宙産業用に無重力室をつくった、医薬、半導体製造企業用に純度の高いクリーンルームをつくった。これらの多角化は外部のヒント、情報をえてそれをトリガーとして自社で新分野へ進出するものと、取引先のニーズに合わせて共同開発して新分野へでていくものがある。いずれにせよ、こういう新しいことをすること自体が自社の技術水準を高め、人々の意識を柔軟にし、そして多角化対応力を増大させる。

ただこのような周辺部門への多角化を可能にするには、何よりもまず全方位の技術開発、人材開発が不可欠である。里見社長は中でも大成建設では人材不

足の問題を指摘され、社員の再教育に最大の力を入れると主張される。技術教育よりも意識改革を旨とした教育のようである。海外進出の目的も社員の国際感覚の養成のためと割り切っておられる。

このように洞察力と実行力を兼ねそなえた里見社長は、建設業を従来の概念から大きくときはなそうとしている。新しい分野に出るには、情報も技術も人材も急速に力をつける必要がある。大成建設は現にその力をつけつつある。大成建設が力をつければ、建築家のいう設計・施工の分離論などは自然消滅してしまうことは第三者の筆者にもよくわかってきた。

<企業経営の現状>—民間建築が増大、国内土木回復で増益—

	売 上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純 利 益 (百万円)
1985.3	968,322	24,396	11,005
1986.3	978,607	21,423	9,270
1987.3	977,225	18,603	9,509
1988.3(予)	993,000	20,000	10,000
1989.3(予)	1,000,000	22,000	11,000
資本金	57,950 (百万円)		
総資産	1,110,612 (〃)		
借入金	183,162 (〃)		
金融収支	1,996 (〃)	(1987.3)	
平均株価	1,135円		
従業員	11,990名 (40.6歳)		
平均賃金	439,665円		
設立	1917年 (創業69年)		
特色	鹿島に次ぐ大手、子会社群を含めた規模は首位、土地手当ても積極化、ホテル事業に進出		
事業	建築73%、土木23、不動産4(海外5%) (1987.3)		
設備投資	18,991百万円		
研究開発	8,470百万円 (1987.3)		

<社長略歴>

出身地	神奈川県、1925年生 (61歳)
学歴、職歴	1950 早大理工学部経営学科卒、大成建設入社
	1977 営業本部営業部長
	1978 福岡支店長
	1979 取締役
	1981 常務取締役
	1983 専務取締役
	1984 副社長
	1985 社長
家族	妻、長男、次女、長女(嫁す)
趣味	旅行
宗教	日蓮宗

越馬平治氏(津田駒工業株式会社社長)

1987.10.29 金沢本社

インタビュー

清水龍瑩

清水 現在、日本の産業構造は明治維新以来の大変革の時代にあるといわれていますが、津田駒工業が現在抱えている、あるいは近い将来抱えるだろう問題点、それに対する対処策ないし戦略、さらにそれを支える人間の組織、評価について教えてください。

越馬 いままで問題があるごとに対処していくことを仕事としてきたので、現在、大きな問題はない。だいたい長期計画というものをもっていない。そういうものを否定する。第1次オイルショック前までは長期計画をつくっていた。しかしオイルショックの2、3カ月前でもそれを予見できなかった。現在の円高の為替、株式の暴落も予見できなかった。私は長期計画はいつも夢として、モヤモヤと考えておけると言っている。具体的な数値では考えない。

それより大事なことは臨機応変ということ。自分の会社がどうありたいと思ってビジョンを紙に書いても意味がない。世の中が変ってきたときそれに対応できないことが大きな問題になる。将来をボーッと考えておけ、紙に書くことはありません。かくありたいと思うことも、この「ボーッ」の中に入っている。その中に長期プランが入っているのかもかもしれない。

清水 津田駒工業の輸出比率は非常に高いようです。円高で NICS への輸出が低下したり、あるいは NICS からの追い上げを受けるということはないのですか。

越馬 うちには内需、輸出の区別はない。過去の累積から見ると、いままで50数カ国に輸出している。輸出をセーブして内需を拡大するというのは、うちの製品の性格上ムリである。

また、韓国からの追い上げもむつかしかろう。それは日本の産業構造の力による。当社の力というよりも、国内の外部の力、すなわち下請から外注部品を買うという構造が、韓国、台湾には現在の所まだできない。韓国、台湾には繊維機械メーカーが2、3社ぐらいずつあるようだが、どうもうまくいっていない。彼らは日本へきて、津田駒がどこから部品を仕入れているかを調べている。しかしうちの仕入先から部品を輸入しても円高があるから価格が上がってしまう。また

何とか価格を押さえてうまく輸入して、うちと同じようなものがつくれる頃になると、うちの技術がさらに先に進んでしまう。

自動車など大量生産するものは、日本から大量に部品を輸入できるが、多品種少量生産の津田駒の製品はつくりにくい。また、うちは、自動車産業のような空洞化はおきない。まず輸出版売先の先進国に海外生産拠点をつくる必要がないからである。円高になっても必要なものは売れる。その国で生産しなければ売れないというものではない。また賃金の安さを求めて、東南アジアに生産拠点をつくることもない。そんな遠くにつくったら、製品製造の細かい連絡ができなくなってしまふからである。

清水 円高になっても津田駒の製品は売れるし、海外生産拠点をつくらなくてもいいというのは、現在、非常に珍しいケースだと思います。そういうことができる津田駒の戦略の秘訣は何なのでしょう。

越馬 世界の人が欲しがっている機械をつくっていけば、機械は出ていくものである。利益はあとから考える。徐々にコストダウンも進む。先方は安くしてくれ安くしてくれといいながら、価格の値上げに徐々についてくる。昨年は円高で利益は下がったが、来年にはまたバランスがとれていくだろう。織物機械のうちでも当社のジェットルームは、量の面でも最高になったし、価格の面でも最高になっている。

清水 非常に品質の優れた専門機械をおつくりになっているからそのようになったと思いますが、新しい分野への多角化はお考えにならないのですか。

越馬 10年前に私が社長になったとき、まわりから、多角化せい、という批判を受けた。多角化というのはどんな場合でも、こちらにとって素人の分野へいくことだから危険なものだと考えている。私は、自分のもっている製品技術を徹底的に追求し、多角化はマーケットで行なえと言っている。ジェットルームの技術を批判し、徹底的に追求した。その時からアメリカへジェットルームが出るようになった。専門の繊維機械の延長線上の範疇において多角化してもいい。専門内多角化、マーケットの多角化が経営理念である。そして研究開発に力を入れている。戦争でも起こらない限り、いまのところこの考えでいいと思っている。社是も、“最高の品質で社会に貢献する”となっている。

清水 社員の教育はどうなさっておられるのでしょうか。

越馬 人の教育は、あまり大げさなことは考えてい

ない。TOJがほとんどである。輸出が多いから英語の勉強もやらせているが、どうもTOJの方が効率がよいようである。輸出パンフレットや製品案内をチェックしてもらうためにアメリカの女の子を雇っていて、それに英会話教室をさせている。常時4~50人の従業員が海外へ出ており、2~3カ月のピッチで交替している。向うの機械を見せたり、こちらの機械の説明をさせたりした。すると英語が通じなくて、とても悔しい思いをして帰ってきた者もいる。そして自ら積極的に英会話教室に出るようになった。系統的に英語を教えるよりよいようである。

悔しがらせることが大切である。技術者や研究者に自分より優れた機械を見せて悔しがらせる。世界の展示会にどんどん出してやる。机の上の議論ではわからない。4年前、イタリアのミラノで開かれた繊維機械の世界博覧会に出したら非常に悔しかった。その甲斐あって今年パリに出品したときには世界一になっていた。

清水 研究開発、品質管理について特別何か新しいことをおやりでしょうか。

越馬 そう言っちゃ申しわけありませんが、外部の講習会はおつきあい程度に参加しているだけである。学問的には系統だっていると思うが。そういうものではなく、うちでは、先輩が後輩に教えるということに力を入れている。この方式だとウソをついてきれいごとを言えば、次の日にバレてしまう。

自分で良い品質のものをつくろうという意欲がまずなければならない。うちでもデミング賞の過程は勉強している。そしてこれを否定する。それをそのままとらずに、分解していろいろ考える。欧米から技術導入するとき、技術提携して習うだけではダメである。習ったものより、より優れたものをつくることを考えている。そのままのものではダメ。実際、導入後2、3年で向うから買いにくくなるようになる。自分の会社の歴史というものがある。これを基盤にして、導入技術を発展させる。このやり方でできたものは、他社ではなかなかまねられない。

清水 最後に、今後の社長さんの経営の方針をお教えください。

越馬 メーカーである以上、技術的に最先端、高品質のものをあくまで追求する。円高はそのあとで解決する。いわゆる財テクは世間並みにやるがそれ以上はやらない。平均的にやっていく。転換社債の発行、時価発行、資金運用は大きくもなく、小さくもなくや

っていく。

清水 本当にいろいろ新しいお考えをお教えいただき有難うございました。

<コメント>

越馬社長は個性的なお考えで個性的な経営をなされている。それでこそ多くの繊維機械メーカーが消滅していく中で、石川県の津田駒工業が生き残り、世界の一流企業にまで成長しえたのだと思う。一般に経営者の機能には、将来構想の構築、戦略的意思決定、執行管理の3つがある。将来構想については、社長はつねに将来をボーッと考えておく、具体的な長期計画はたてない、戦略については、世界の人々が欲しがっている機械をつくれば自然に売れていく、利益はあとから考える、執行管理については、くやしがらして意欲をもたせる、など非常にユニークな経営をされている。

まず将来構想の構築について「モヤモヤ」とだけ考えて臨機応変の対応力をつけることこそ大切だと主張される。「モヤモヤ」の考えの中には、自社の製品は多品種少量生産されるものであり、造船、自動車のように大量生産されるものでないから、NICSからは追いつけられない、という深い洞察力和強い自信とがある。環境変化に対する経営戦略としては、世界の人々が欲しがる高品質、高性能の機械をつくれば、どんな円高でも対応できる、また多角化はあくまで専門の繊維機械製品及びマーケットの多角化だけを考える。他分野への進出は考えない。現実にはそのような戦略によって、輸出比率が60%以上になっても充分利益を出している。人間の教育・管理は、学問的、体系的にやる必要はない、技術者、研究者を外国に派遣して英語が話せない悔しさや自分達より優れた機械をみつけた悔しさを味わわせ、これによって彼等を動機づければよいと主張される。

このようにユニークな経営ができるのは、越馬社長が10年前に社長就任されたとき、専門機械で勝負するのだという強い信念をもち、それによってできたジェット・ルームなどの新製品が市場で成功をおさめ、人々に自信をもたせ、企業全体を活性化させ、それがまた次の新製品を生むという好循環ができているからであろう。インタビューのあと越馬社長は自らショールームの機械を一つ一つ案内してくださった。その経営に対する真摯な姿に強い感銘をうけた。

<企業経営の現状>—NICS 向け好調、内需底入れで、

再増額一	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1983.11	28,264	2,134	917
1984.11	40,028	4,808	1,804
1985.11	40,905	2,948	1,389
1986.11	35,857	946	582
1987.11(予)	39,000	1,800	950
1988.11(予)	41,000	2,000	1,200
資本金	4,287 (百万円)		
総資産	38,594 (//)		
借入金	1,765 (//)		
金融収支	524 (//) (1987.5)		
平均株価	671円		
従業員	1,338名 (40.2歳)		
平均賃金	274,252円		
設立: 1939年 (創業48年)			
特色: 総合繊維機械最大手, ジェットルームで業界首位, 工作用機器・MC用機器など多角化			
事業: 繊維機械89%, 工作用機器10, 鋳造品1 (輸出68%) (1987.5)			
設備投資 559百万円			
研究開発 1,344百万円 (1986.11)			

<社長略歴>

出身地: 石川県, 1924年生 (63歳)
 学歴, 職歴: 1949 京大工学部機械工学科卒, 同年
 津田駒入社
 1960 取締役
 1971 常務取締役
 1976 専務取締役
 1977 社長
 現在, 石川県経営者協会会長
 家族: 妻, 長男, 次男
 趣味: ゴルフ, 囲碁
 宗教: 真宗

澁谷亮治氏 (澁谷工業株式会社会長)

1987.10.29 金沢本社

同席者 渡辺英勝氏 (常務取締役)

インタビュー

清水龍瑩

清水 現在, 日本の産業構造は明治維新以来の大変革期にあるといわれています。澁谷工業が現在抱えている, あるいは近い将来抱えるだろう問題点, それに対する対処策ないし戦略, さらにそれを支える人間の組織, 評価の問題について教えてください。

澁谷 昨年12月に東証一部に指定替えになった。その時子会社を合併せざるをえなかった。その合併に伴う問題が現在ある。子会社として, 新光製作所, シブヤマシン, 立花製作所 (医薬機器), シブヤ機電の4社を吸収合併した。そしてこれらをそれぞれ事業部とした。事業部には, 創業以来のボトリングシステム製品

を扱うプラント営業事業部, プラント生産事業部の他に, レーザー関連機器や半導体製造装置を扱うメカトロシステム事業部がある。そして, この度の合併で新たに医薬機生産事業部, サイラス事業部, プラントエンジニアリング事業部, パッケージングシステム事業部の4事業部ができた。これらの新事業部を本物の事業部にするのが, 現在の問題である。どこまで事業部長に権限を与えるか, 研究開発の連携プレーをどのようにするか, 財務は一括して本社でやるか事業部に任すか, これらが問題である。いまのところ本社で統括し, 事業部ごとに収支を出させている。事業部制をスタートして未だ日が浅いので, 各々の利益計画を達成するように事業部ごとに社長と担当専務を交えて月1回の幹部会議を開催し, チェックしている。

清水 合併による事業部制の問題の他に, 問題はありますか。

澁谷 当社の壘詰プラントの機械の耐用年数が非常に長いことが問題である。普通は10年~20年使われている。焼酎ブームの時は, 各社は1年に1回位の割合で増設していった。現在は成熟してしまった。当社のボトリング機械は250億円程度から売上高の伸率は鈍化するであろう。過去10期間増収益を続けてきたが, 62年6月期に減益になった。従って, ボトリング以外の事業部の成長に力を入れている。

清水 壘詰プラント, パッケージングシステムなどは澁谷工業で独自につくって販売するのですか。あるいはユーザーと当初から共同研究で開発するのですか。

澁谷 基本的にはユーザーとの共同研究開発でやっている。普通はユーザーの方からお宅の技術者と一緒に開発したいといってくる。共同研究開発ででき上がったパテントは共同申請する。その後は, パテント料を支払って自由に生産させてもらう。

清水 日本の企業のユーザーとメーカーの共同開発は非常にユニークなものだと思っています。特にユーザーの要求する条件が厳しいため, メーカーの技術力が向上したり, あるいはユーザーとの結びつきが強くなって, 外国企業がその市場に入れないという結果になっています。このあたりの関係をもう少し詳しくお話し願えないでしょうか。

澁谷 ボトリングシステムの場合, お客様の方でまず, こういう商品を出したいと考える。そして製壘メーカーに交渉する。流通をスムーズにするには容器はどうか, 市場の要求はどうか, 中身の品質保持の

可能性はどうかを考える。そして最後に機械化はできるかと、話をもってくる。機械化の相談を何遍もしていると、他のメーカーにだんだん頼めなくなる。

当社は、昔から新しいものにたえずチャレンジする気風があるため、酒類や食品の会社が何か変わったものを始めようとする時、きっと澁谷工業ならやってくれるだろうと考える。事実そういう定評がある。いわゆるダボハゼ体質があって、何でも飛びつくからである。うちは昭和30年代に一升びん、一合びん、おかんびんまで一台の機械でできるような多品種兼用のラインシステムを初めてつくってきた。これは小規模の酒造メーカーの要求によってつくったものである。

清水 それでは、壺詰プラントの多くは受注生産なのですか。

澁谷 はとんど全部が受注生産である。一品料理である。設計から受注する。ここでは標準化が一つの課題となっている。注文を受けると、それにすべての技術者が張りついてしまう。その時点で技術者が不足ぎみになる。そこである程度技術者の余裕が必要である。そのための人的投資が増えてしまう。

渡辺 新しい事業部をつくる一つの狙いは、その一品主義を改善しようということにあった。レーザー加工機の構造は、ロット生産できる部品、すなわち標準部品を間にいれて繁閑の波を少なくしようとした。

澁谷 しかしそのように部品の標準化によって合理化を進めようとはしているが、当社はやはり、徹底的にお客様の言う通りすることが原則である。言う通りやって失敗しても担当者を叱らない。信賞必罰主義をとっているが、そういうときは必罰をしない。社長も会長もみな営業をやっている、苦労がわかるからである。このユーザーの要求の厳しさが、当社の技術水準を引上げている。ただ原価も押し上げて利益が出なくなることも確かだ。

レーザーばかりでなく、水でカットするもの（ウォーターカッティングシステム）まで考えている。医療機器のOEMもやっている。こうして標準品を増やして原価を下げようとしている。将来はボトリング以外のものを総売上高の半分ぐらいにまで伸ばしたい。

清水 レーザー加工機はお宅の会社で開発したのですか。

澁谷 ベンチャー企業のミヤマと提携を行ないレーザー加工機の製造販売に乗りだした。水虫のレーザー治療機なども福井大学の研究室と組んで開発した。

渡辺 当社は、システム化することが基本的理念で

ある。単体の機械をつくるのではなく、機械と機械を結びつけてシステムをつくる。うちがメカトロニクスシステムという造語をつくったくらいである。

清水 そのようなシステムをつくる時、どのようなセンサーを使っているのでしょうか。これからは自動化する時のキーポイントは高感度センサーだと考えていますが。

渡辺 光センサーを多く使っている。メカセンサーも使っている。磁気センサー、音センサーなどいろいろなものを使っている。対象となるものによってそれぞれを使い分けている。

清水 顧客の要求にあわせて製品種類を増やしていくと、顧客のニーズは満足させられますが、どこから利益が出て、どこから利益が出ないかわからなくなってしまうケースがよくあります。製品ごとにうまく原価計算がなされているのでしょうか。

澁谷 上場の時、クリアするための必須条件に原価計算制度を導入していることもあり、原価計算を全部やった。コンピュータを導入したのも原価管理が第一の目的であった。原価計算をしてみると、壺詰システムが一番利益が上がっている。特に酒類がいい。この分野は技術の積上げすなわちノウハウの蓄積があるから、ミス、ロスが小さく、殆ど予定原価で製作出来る。

清水 販売体制はどうなっていますか。

澁谷 直販体制をとっている。商社など中間業者は殆ど通さない。例えば直接酒造業者に出す。そして情報を取る。主人と話をより、蔵人と一緒に仕事をしてみろと言っている。

清水 レーザー加工機など新分野に進出する時、どのようにして新しい技術者を採用するのですか。またその新しい人と前からいる人達とをどのように融和させていくのですか。

澁谷 うちは上場以前からはほとんどが中途入社者である。新卒はとれなかった。だから、いま新しい中途採用者が入ってきても問題ではない。一杯呑みながらノミニケートする。酒類のお客が多いから、当社の社員は入社後、みんな酒に強くなる。技術関係はいつでも中途採用する。採用時期を決めていない。いままでに、日立、松下、ダイハツ、小松製作所、山陽パルプなど、中央へ行っていたのが親許へUターンして帰ってきたのを採用してきた。大手企業で基礎教育を受けているので非常に使いやすい。この人達は、石川県出身者なのですぐ話が通ずるようになる。この場合常にお

酒を呑みながら話をするように、各職場にお酒の神様の京都の松尾神社のお札をはってある。このお札におまいりし、お客様の繁栄を祈ろうと言っている。

清水 長いこと有益なお話し、有難うございました。

<コメント>

澁谷会長は、地方の中堅専門メーカーを大企業に脱皮させるために、地方性と専門性をうまく活用させている。ユーザーとの共同開発でその技術力をたかめると同時に、その受注生産からの脱皮を考える、事業部制の新しい姿を模索すると同時に、各事業部ごとの売上、経営の明示、製品別の原価管理を徹底させる、新しいシステム化のための技術者にはUターン組を採用し中央の技術の吸収をはかる、など会長は専門性、地方性の問題点を見据えながら、しかもそれをうまく活用する。

まず会長は、徹底的にお客様の通りにすることが原則であり、受注生産が主力であると主張される。澁谷工業が何んでも新しいことにチャレンジするという定評があるため、ユーザーがつねに新しいことを頼んでくる。それが技術水準を高めてきた。しかし受注品だけでは利益がでないので、標準品をつくり、システム化をはかり、新分野に進出しようとする。専門技術を追求しながら新分野進出という戦略が中堅企業からの脱皮の第1弾である。合併後事業部制をしいたが、その管理のため売上、経費を事業部ごとに出させ、また製品ごとの原価管理を強化している。一般に中堅企業がお客様第一という思想だけで突走ると、総花式の製品構成となり、売上げはのびるが利益がでないという欠点がある。財務管理の徹底によってこれを回避しようとする。これが脱皮の第2弾である。従来のボトリングから新分野に進出するには新しい技術者が必要である。会長はそのために、Uターン組を積極的に中途採用する。彼等は中央の技術をもってくるし、しかも石川県の出身者だから気心がわかっている。そこでシブヤ魂という「ノミネーション」で対応する。中堅企業はもともと中途採用者ばかりだから問題はないと言われる。これは地方性と中規模性を逆手にとった、脱皮の第3弾となっている。

このように会長は、地方性、専門性、中規模性をうまく活用して大企業に脱皮しようとしている。何んでもチャレンジするダボハゼ精神を強調し、「ノミネーション」を主張する。泥くささを強調しながら、技術開発、原価管理、人材活用のポイントはきちっとお

さえている。澁谷会長の経営の中に「自然体」経営の典型を見出した。

<企業経営の現状>—プラント受注残厚く、ビール業界向け急伸で順風—

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1984.6	14,284	918	534
1985.6	16,924	1,272	595
1986.6	18,568	914	643
1987.6	19,841	1,002	635
1988.6(予)	24,000	1,800	850
1989.6(予)	26,000	2,000	950
資本金	5,284 (百万円)		
総資産	24,753 (百万円)		
借入金	0		
金融収支	100 (百万円)	(1987.6)	
平均株価	2,255円		
従業員	884名	(32.4歳)	
平均賃金	261,844円		

設立：1949年（創業38年）

特色：壺詰プラント首位、包装・荷役機械にも進出、関東・関西の比重7%、レーザー等多角化に熱心

事業：ボトリングシステム80%、パッケージングシステム8%、メカトロシステム12%（輸出6%）（1987.6）

設備投資 1,239百万円

研究開発 300百万円（1987.6）

<会長略歴>

出身地：石川県、1929年生（58歳）

学歴、職歴：1952 京大経営学部卒、同年澁谷工業入社

1954 専務取締役

1973 社長

1983 会長

現在、能登機械社長、石川県インダストリアルデザイン協会、石川県サッカー協会各会長、金沢商工会議所副会頭、石川県生産性本部専務理事、石川県経営協会、石川県鉄工協会各常任理事、金沢市監査委員

家族：妻、長女、次女、三女

趣味：読書、スポーツ、旅行

三輪隆康氏（興和株式会社社長）

1987.11.19 名古屋本店

インタビュー

清水龍瑩

清水 現在、日本の産業構造は明治維新以来の大変革期にあると言われています。興和株式会社が現在抱えている、あるいは将来抱えるだろう問題点、それに対する対応策ないし戦略、さらにそれを支える人間の

組織、評価についてお教えてください。

三輪 問題は当社の構造そのものである。扱うものの5〜6割が繊維である。これをどう持っていくかであるが、その前にこれまで当社がどうしてきたかをお話しておきたい。

うちは明治27年（1897年）綿布問屋から始まった。その後、大正年間に紡績・織布業に進出した。昭和14年（1939年）、当時の商工省の指示もあって商工部門を二社に分離したが、その商事部門が現在の「興和」、工業部門が「興和紡績」となったわけである。もっとも二社とも今日では相当に多角化しているので、既に「繊維商社」とか「紡績メーカー」の枠は超えてしまっているが。

さて、戦前および戦後の昭和20年代は、綿業は日本のリーディング産業だったから生産・販売とも大いに儲かった。戦中・戦後の統制時代でも切符制により確実に稼ぐことができた。その儲かった金をまた紡績に投入して成長したのである。さらには、戦後まもなく医薬品とか光学の製造も手がけ、これらにも繊維で儲けた金をつぎ込んだ。

清水 興和株式会社は、興和紡績という上場（大証1部、名証1部）の会社や、興和新薬という自社医薬品の販売会社をはじめとしてユニークな企業グループを形成しているわけですが、その基本的な考えはどのようなものなのですか。

三輪 先代のときから、商工両立させるという基本的な考えがあった。商売で儲かった金は工業へつぎ込む。そうしないと儲かったものを全部税金にもっていかれてしまう。また、工業をやって、土地・建物・機械につぎ込めば、いざ悪くなった時にも、その資産が担保としていけるからである。

そんなわけで、戦後、旧陸軍の衛生材料廠にいた優秀な薬学スタッフをうちに招いた。これが医薬品製造業の始まりである。同じような経緯で、豊川の海軍工廠の光学技術者も雇った。これが光学機器製造の発端だった。また紡績工場に残っていた冷蔵設備—これは1,000数百人の工場従業員の給食材料を保存する巨大なものだが—を用いて、製氷・冷蔵業を始め、今では中京地区冷蔵倉庫の最大手の1つになっている。

さて、朝鮮動乱後、繊維産業にも企業間競争の波が押しよせてきた。当社も取引先綿花商や糸商の倒産にひっかかって苦労したものである。しかし、その頃には新事業の薬品や光学が伸びてきており、非常に助けられたものである。その後、繊維の輸出は停滞し、昭

和50年代からは逆に輸入が多くなってきた。現在では、日本の繊維製品の半分は輸入で占められている。韓国、台湾、パキスタン、ブラジルなどからはいつてくる。

ここで紡績産業の構造改善が大きな問題になってきた。設備があればあるほど損をする。うちもこの10年間に4つあった紡績工場のうち3つをやめて1つの工場にした。これはまさに断腸の思いだった。

清水 そういう大英断をなさる時、その発案、提示は社長さん自らなさるのですか。

三輪 もちろんである。ただそのタイミングは慎重に決めた。十分に機が熟した時、「私はやめようと思うが、どうか」と重役陣に諮ったのだが、皆々「そう思っていた。大賛成です。」ということになった。自分が言うまでは皆、何も言わずに工場操業に努めていた。役員の立場からすれば、工場の閉鎖は自分の存在意義を否定することになりかねない。なかなか言い出せないものだ。ところが社長は社業全般に最終責任を持つ。だから決断もできるし、またそうせねばならない。社長しか下せないのだ。

その後は全くスムーズにいった。ものごとはい出し時期が大切である。人には相談できない。これが社長の孤独さである。

清水 そういう場合の社長さんの心の葛藤、役員に対する発言の仕方、さらにふだんからの役員に対する態度などは相当難しいものだと思いますが。

三輪 数年前は、紡績で月々何億円という損が出た。どこで切るかが問題であった。やはりまわりの人間に相談しなければならない。変な相談の仕方をする外に漏れてしまう。しかし、人間は自分が信頼されて、事前に相談されたと思うとしゃべらないものだ。おしゃべりな奴をまず相談のメンバーに入れて、お前しゃべるなというとしやべらない。こういうやり方でうちの中を一本にしたのである。

役員間に亀裂が入ってはならない。妙なうわさが飛んで会社が外部からせめられるのは、役員が不統一な時である。役員に私の考えを周知徹底させる。そして何でも言わせるようにしている。また閥を絶対につくらせないようにもしている。

興和株式会社だけで役員は20数名いる。一つには当社が繊維、非繊維、医薬、電機光学と、4事業部を抱えていることもあるが、何より昭和20年代から私と共に社業隆盛に尽くしてくれた人たちに、責任ある地位を提供して報いたいからだ。だから、できるだけ多く

の管理者に役員を経験させてやりたい。そのかわり、能力次第では一期だけでやめてもらうケースもでてくる。もっとも、こうやっても社員数から言って役員になれるのは同期入社50人として、その中の5人ぐらいではあるが。

経営には情(じょう)がなければならない。役員にも、感謝の念と情を持って、と言っている。厳しさの裏には情がある。情は厚いが、甘えは許さない。このバランスが肝要である。

清水 現在でも相当異なった部門に多角化されていますが、今後の多角化の方針について教えてください。

三輪 まず、興和紡績では紡績工場を4分の1にしたから、これからそれに替わる事業を育てたいと思っている。既に電子機器関連の仕事をスタートしたところだ。またエンブラ(エンジニアリング・プラスチック)の分野も模索中だ。むろん本業の繊維で何か新しい加工ができないかも検討している。その点、うちは興和の電子部門や医薬品部門にもノウハウがあるから、その人材を移籍させて開発に当たらせることもできるので、期待が持てる。

興和では医薬品の分野で薬価改正、後発品の頻出、バイオ技術の出現などいくつかの課題があり、競争力強化のために研究開発に必死に力を入れている。また電子・光学の領域でも昨今の技術革新は著しいので、光計測など先端分野への取り組みを強化している。

これからは、薬にしても電子にしても数多くの学術領域の重なりあうところで面白い成果が期待できそうだ。うちでは毎年、いろんな分野の第一人者の先生方を大学から招いて社内シンポジウムを開催している。MITの教授にも来ていただいている。そして社内の技術者をそこに出席させて新しい刺激を受けるようにしている。

清水 興和の具体的な研究開発体制についてお聞かせください。

三輪 これからは利益を先行投資して積極的に技術開発につぎ込みたい。しかも、技術の進歩に伴い基礎研究の重要性がますます増しているのです。当社も今年、筑波にいわば中央研究所として「興和総合科学研究所」を新設した。当面バイオや医療計測の研究をテーマとするが、ここは少数精鋭で研究者の定員を20人位までとしたい。

一方、より具体的な応用研究や製品開発については、医薬品は東京研究所(東村山)と富士研究所で、電機光学は調布研究所で、それぞれ行っている。興和

の社員数2,000人のうち、これら研究所在籍者が200数十名だから、商工兼営の企業としては相当数の研究員を抱えることになる。

清水 商事関係というのは具体的にはどんな仕事をしているのですか。

三輪 いわば総合商社として、多様な商品の輸出入・国内販売・三国間貿易をやっている。主な取扱商品は繊維、機械、化成品、木材、建材、それにスポーツ用品など生活関連物資といったところである。一例を挙げれば、化成品としては医薬品、工業薬品、合成樹脂などである。木材はラワン材、米材を輸入している。食品は海産物、冷凍えびなどがある。変わったものでは、臓器製剤として馬の心臓とか豚のすい臓を輸入したりしている。

清水 そんなにいろんなことをやっていて、うまく管理できるのですか。管理の秘訣を教えてください。

三輪 組織としては事業部制をしいている。私は役員に対して、この人にはどの辺まで任せていいかということをおなりに決めている。その限度を決める目安は毎月、毎年出てくる決算の数字である。それも瞬間的な数字でなく、3年、4年とある程度長い間の推移を追ってみる。すると、何かあったときには、その変化ですぐにわかる。こうやって変化とか問題を見つけるのは私のカンである。その他には監査役にうさぎ型を配して、しっかり見てもらっている。あとは自由奔放にやらせている。

昭和30年頃、お宅の会社はなにをやっているのか、いったい何屋なのか、とよく人から尋ねられた。今では、お宅は多角化していていいですねと言われる。時代は変わったものである。それとも関連するが、一般に子会社経営で失敗するのは、いらない人間を送りこむからである。子会社を成功させるには一番手、二番手の優秀な人間を出さなければならない。まあ一番手は本体で必要だから出しづらい時もあるが。年齢から見れば、人間55歳を過ぎるとどうしても新しい仕事をしないものである。やはり45歳から50歳ぐらいの働き盛りを派遣するのがよい。

清水 いわゆる財テクはおやりにならないのですか。

三輪 積極的にやるべきものではない。ただ証券会社から情報を取れる程度におつきあいはする。むろん財テクするにしても向こうの言うとおりにはいらない。自前の判断・見通しが大切だ。

清水 これだけ大規模になっても上場しないのは何

故ですか。

三輪 ご指摘のとおり興和は上場していない。これはいろいろな考えからそうしているのだが、主な理由としては第一に上場せずとも資金調達に不自由がないこと。第二にこれもおかげさまで社会的信用も十分にいただいているからである。むしろ、社会に対して上場会社として接触の場を持つことは大切だが、これは興和紡績がいわばグループの代表として上場しており、しっかりその役目を果たしている。

一般に、会社は上場した途端に他人のものになってしまう。決してそれをいとうものではないが、まずその前に、私は自分の会社は自分で責任を持って経営したい。上場云々という前に、自分自身の信念に基づいて自分が納得できる形で経営責任を果たさねばならない。これが興和が上場していない理由である。

清水 最後に、社長さんは二代目社長だと思いますが、社長さんが見聞きされている、まわりの社長さんと二代目との関係について、ざっくばらんなお考えをお聞かせ願いたいのですが。

三輪 創業者社長の中には家庭運の悪い方が多いような気がする。というのは、人間の徳というものは、その持分が限られているからである。創業者はえてして、この大切な徳を全部金儲けのために消費してしまう。そういう所では家庭がダメになりがちである。私は商売はそこそこでいいと考えている。家庭と会社との間にバランスをとっていきたい。

二世については、つねづね自分自身の番頭をつくれと言っている。先代の番頭は1人残せ。自分が成長するまでの後見役として残す。それから先は自分自身の番頭—参謀といってもよいが—と共に、自分たちの城を築いていくべきである。

清水 長いこと、貴重な御意見を伺わせていただき有難うございました。

<コメント>

三輪社長は、非上場のホールディング・カンパニーのオーナー社長として、独特の経営哲学をもたれ、興和株式会社を強力にリードしている。その独特の経営哲学は、その情のある役員管理ときびしい財務管理にあらわれている。興和株式会社は、その傘下に興和紡績という売上高 360 億円の一部上場企業をおさめ、キャベジン・コーワ、コルゲン・コーワなどの有名薬品を開発した大企業である。これを非上場のまま経営していくためには、それなりの経営哲学が必要なのであろう。

三輪社長は、オーナー社長として、会社は上場した途端に他人のものになってしまうと、まず株式会社の原点を見据えられている。商業でえた利益を工業に投資しないと、税金にとられてしまう、担保力がなくなってしまう、という商工両立の財務戦略の基本を強調される。さらに、税金を払うくらいなら研究開発に投資する、しかし基礎研究を自由にやらせると際限ないのでそのスタッフは20名を限度とする。多角化した事業部の管理は役員に委すが、毎月、毎年の決算会議で予算と決算を比較し、また監査役に一ヶ月おきに帳簿をチェックさせ、さらに社長がこれを3年、4年の時系列数値でみる、など財務管理には非常に力を入れている。

一方、役員に対しては、たえず役員の気持ちになってものを考えるという、情をもった経営を強調される。役員というものは、自ら大変革を提案しないが、こちらが言い出せばすぐ賛同してくる、おしゃべりな役員には事前に相談して、しゃべるなというと案外しゃべらないものだ、役員に社長の考えを終始徹底させ、考えを一本化させていないと株ゴロに乗ぜられる、二代目社長は先代の番頭を1人だけお目つけ役に残す必要がある、オーナー会社では、社員は社長になれないんだからせめて一期でも役員にさせてやり、退職後もいろいろ面倒をみる、など役員と社長の関係を深くみており、人心の機微に通じた管理を行っている。

このように三輪社長はホールディング・カンパニーの二代目オーナー社長として、ユニークな経営哲学をもち、この難局の舵取りを行っている。きびしい財務管理と情のある役員管理という、株式会社の原点に立ち戻った三輪社長のフィロソフィーこそがこの舵取りを成功させている最大の原因であることがよくわかった。

<企業経営の現状>—医薬好調、電機光学、商事が円高打撃で減収予想—

	売上高 (百万円)	純利益 (百万円)	配当 (円)	申告所得 (百万円)
1984.3	157,997	3,010	7	7,732
1985.3	179,648	3,057	8	7,950
1986.3	180,536	3,413	8	7,918
資本金	1,800 (百万円)			
従業員	1,971名 (大卒初任給 154,000)			

設立：1939年（創業48年）

特色：名古屋の名門、興和グループの中核、製薬、電機光学の製造部門と繊維、物資等の商事部門を兼営

事業：繊維52.9%、機械・物資26.4、医薬品16.5、電機光学製品4.1（輸出8.0%）

<社長略歴>

出身地：愛知県，1927年生（60歳）
 学歴，職歴：1950 慶大経済学部卒，同年興和入社
 1951 取締役，海外視察頻繁に行う
 1953 興和紡績常務
 1954 同副社長，興和新薬社長
 1956 武蔵光学社長
 1957 興和冷蔵社長
 1959 興和紡績社長，興服産業社長
 1964 名古屋観光ホテル取締役
 1968 伊万里合板取締役
 その間，1960，タイ国名誉領事，名古屋貿易会副会長就任，1985，藍綬褒章受章
 現在，興和社長，丸栄，栄町ビル，名古屋観光ホテル各取締役，名古屋都ホテル監査役，名古屋貿易会会長，名古屋商工会議所常議員，名古屋繊維取引所，日本経営者団体連盟各理事，その他
 家族：母，妻，長男，長女，次男
 趣味：ゴルフ，音楽，カメラ，観劇，読書，清元
 宗教：真宗

山口三津男氏（グラフテック株式会社社長）

1987.12. 8 港区三田本社

インタビュー

清水龍瑩，藤森三男，岡本大輔
 出村 豊

清水 現在，日本の産業構造は明治維新以来の大変革期にあると思います。グラフテックが現在抱えている，あるいは近い将来抱えるだろう問題点，それに対する対処策ないし戦略，さらにそれを支える人間の組織，評価についてお教えください。

山口 まず私と当社との関係からお話しします。私は松下電器に35年間勤めていた。当社の前身，渡辺測器の創業者の渡辺さんは私の親戚だった。渡辺さんは東工大を出て工学博士の学位をもっていた。御当人も自分で，エンジニアでなくサイエンティストだと言っていた。研究者であった。そこで親戚の私にちょっと手伝ってくれないかということになった。これが私がこゝへ来たいきさつのはじめである。

来てみてびっくりした。まずこれは会社じゃないと思った。六番抵当まで入っている。15億円の売上で8億円の借金があった。売上に対する利子負担は6%。銀行のために働いているようなものであった。

社長になった年，各組合から年末ボーナスの要求があった。しかし手許には50～60万のお金しかなかった。

こちらは払えないから，ストライキでも何でもやれと言った。しかし組合はストライキをやらずに，金をくれと言う。そこで私はストライキをやらないなら闘争資金がたまっているだろうから，それを貸せと言った。そして組合から300万円借りて，それを従業員全員で山分けした。組合からお金を借りたのは前代未聞のことであると思うが，それは大きな社員教育になった。

清水 どういう意味で社員教育になったのですか。

山口 ある課長に石油ショックの時，つぶれるぞと言ったら，今までもそういうことが何度もあったが，つぶれなかったから，今度も大丈夫だろうと言う。組織も何も無い。会社というものはどのように経営されるのかということもわかっていない。会社とは労働者を搾取するものだとかマルクス主義の考えをそのまま信じているものもある。会社とは何かという統一した思想がない。利益を上げなければならないとは知っているがそれ以上には考えない。そこで会社は利益がなければ成長できない。しかし儲けさえすればいいというものでもない。人間は社会的役目を果たさなければならない。自己主張をするためには，まず自分の職業を大切にしなければならないと説いた。組合の金を借りたというのは，自分達の職業を守るのだという意識をうえつける効果があった。

このようにして会社とは何か，職業とは何か，何故利益を上げなければならないか等を教育し，社員の意識革命を行なった。このことが一番大切であった。

清水 もう少し具体的にその意識革命についてお教えください。

山口 それまでの社員は，うちは技術会社であって，商売会社とは違うんだ，売れないのは買わない方が悪いんだという雰囲気があった。うちの会社では，科学とは何ぞや，技術とはどういうものなのか，ということが根本から問われたことはない。物が壊れると，とんでいって熱心に修理する，これが，技術であると考えていた。科学，技術，技能がこんがらがっている。科学優先の気分があった。ここから整理しなければならない。科学とは研究であり，技術とは良いものをつくることであり，技能はスキルである。技術会社としてのフィロソフィー確立からはじめた。

清水 グラフテックが現在抱えている一番の問題点は何ですか。

山口 問題はやはり技術の進歩。これにどうしてついていくかが当社の問題点である。東戸塚に1,500坪

の土地を手に入れて、技術センターを現在つくろうとしている。情報・人材集めからいっても、箱根の向うはダメだ。特に技術的素材、すなわち人材を集めることが問題である。一面M&Aを考えている。育てるのも大切だが、それだけでは間に合わない。他の会社の買収又は技術、業務の提携もすすめる必要があると考えている。この育成と買収の両建てでいく。本業がうまくいかないから新しいことをするというのはダメ。本業の上にのせた新しい展開が大切。

今日本でも苦しいから買ってくれという会社が増えている。しかし私は、技術的関連を考えて買収する。コンピュータなどはハード以上にソフトが大切。これからは機械と電気と、それをくっつけるソフトの3つの技術が重要である。メカの弱点をいかにエレクトロニクスで代替するか。これをカバーするのがソフトである。このようにして、新しい技術進歩に迫っていくとしている。

清水 そのようなソフト開発のためにどのような人を、現在採用しているのですか。

山口 ソフトをやるのは必ずしも理系科でなく文科系の人でもいい。思わぬ人が才能をもっている。いずれにしてもソフトの重要性を見過ぐすことはできない。

VTRは本来非常に精度の高いもので、そのため最初は非常に高価なものであったが急速に安くなった。これはエレクトロニクス技術とソフト技術によるものである。これからの重要な問題は特にソフト技術（ファームウェア）だ。

清水 技術の問題はソフトだ、ソフトをつくるのは人間だということになりますと、やはり人間の問題が一番重要になってくるような気がします。

山口 私は会社の質は人質できまると思う。人あってこそ技術もお金も生きてくる。従って社長は会社の人質を上げる即ち教育が大切な仕事だと思う。人を教育、養成することは仲々むづかしいことである、それには社長が社員と根くらべをする程の覚悟がいる。その意味で社長業とはガマン業であるともいえる。私は松下幸之助相談役のご指導を長年にわたって受けてきたが、偉大な経営者というよりも私にとって偉大な教育者であったと今にして思う次第である。それだけにガマンにガマンを重ねて人の養成を行い今日の松下電器をつくられたのでしょうか。

会社というものは人間の集団である。一般的にいえばよい人が10%、悪いのが10%、中の80%は浮動票の

ようなものである。従って教育に力を入れて、10%のよい人を如何にふやすか。それに成功すれば80%の人達もよい方向へ向くと思う。

教育即経営というか経営則教育と考えている。

清水 グラフテックは非常に沢山の自己資金をもっておられるようですが、いわゆる財テクなるものはやっておられるのですか。

山口 財テクは邪道。手持資金は5~6%の収益程度に止めて、投機はいましていない。200億円の資金は預り金だからである。うちはあくまで営業利益を重視している。

清水 輸出も相当多いようですが、今後これはどうお考えでしょうか。また海外からのOEMなどはおやりになっているのですか。

山口 輸出は現在3割。海外生産すべきだという意見もでていますが、今のところ出ていない。多品種少量生産なので現地人にはむづかしい面がある。私は、真の現地生産とは、現地人によってつくられ、現地で部品が供給されなければならないと考えている。現実には未だそういうふうにはなっていない。海外生産の9割は今失敗しているのではないか。確信ができるまで進出しない。

基本的にOEMはやると言っている。OEMというのと恰好がいいが、つまりは下請である。自主性のない仕事はやるなという方針。現在は売上の1割ぐらいに止まっている。

清水 主婦を非常にうまく活用している方式があると思いますが。

山口 準社員方式というかたちでパートの主婦に働いてもらっている。多品種少量生産だが、設計がきちんとしているなら誰にでも組み立てられる。主婦でも十分組み立てられる。そこで工場も主婦が働きやすいように、大きな団地のそばにつくった。はじめはキンダーガーデンまでつくった。今では勤続15年というのもある。賃金はもちろん社員と違うが、慶弔見舞金は社員と同じであり、ボーナスは社員と同じ比率である。人間として同等に扱う。出勤率は非常によく、98%である。社員は97%。またQCサークルへの参加も社員より熱心である。身分差とは考えていない。

組織は命令組織ではなく、取引組織。営業と工場とは売った買ったの横の組織で、上下の組織ではない。人間尊重の考えを強調している。

清水 社長さんのお考えはどうも松下電器から受継がれておられるようですが。

山口 その通りだと思います。社風、今の言葉で言えば企業文化が最大の経営要素だと思う。その意味に於て教育が大切です。教育の根源は社員に夢を持たせることであり、それが社長の仕事であると考えています。

清水 長い間いろいろ有難うございました。

<コメント>

山口社長と筆者とは旧知の間柄である。グラフテックをわずか十数年で一介の中小企業から一部上場企業にまで仕上げた。

社長の力量は大体わかっている。こちらがインタビューの趣旨を説明すると、一瞬とまどわれたがすぐ、例の呵呵大笑しながらの話口で、一気に経営の本質を話してくださった。

グラフテックの成功の最大の要因は社員教育である。はじめは技術にこり固まった社員の意識をかえる意識革命に力を入れ、そのあとは経営の本質は人間尊重であり、その上に技術があるという教育に力を入れている。山口社長が引受けたときのグラフテック社員は、この会社は技術会社であって商売会社でないと考えていた、借金が多く六番抵当にまで入っていても平気だった。この社員に意識革命を起こさせるために、自己主張するためには自分の職業を大切にしなければならない、科学と技術と技能とは異なるものであり、科学は大切であるが、小さい会社はそれだけをやっているといけない、など経営の原点をまず教えた。

次に経営がある程度軌道にのると、人間尊重に根ざした製品戦略を重視する。新製品開発としては、技術を機械、電気、ソフトの3つに分け、機械と電気のかけ橋になるソフトに特に力を入れる。安定製品のコストダウンとしては、製品が多品種少量生産品であるため、うまく設計して、準社員の主婦でも1人1人がちょっと頭を使えば組立てられ、生産性が上がるようにしている。この主婦の活用は他社のパートとは大いに異なっている。以前工場を見学したことがあるが、工場には絨緞がしかれ、工場全体が主婦の準社員だけで運営され、QCなども盛んである。これがこの会社の人間尊重と生産性向上両立の例となっている。

筆者は優れた経営者の共通の条件として、洞察力、執念、相手の立場でものを考える能力の3つを考えている。山口社長は、これからのグラフテックの発展は社員教育とソフト技術であると洞察し、そこへ社員を引っばっていくためには根くらべだとその執念を示

し、しかも人間尊重をかかげて相手の立場を強調する。グラフテックの成功の例をみて、経営者の条件が企業経営にとっていかに重要かということを改めて納得させられた。

<企業経営の現状>—好採算のプロッターが内需中心に回復し、増収増益—

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1985.3	12,247	2,192	940
1986.3	14,057	2,347	1,030
1987.3	12,734	1,261	1,079
1987.9(予)	6,500	500	300
1988.3(予)	8,500	1,200	900
資本金	10,762 (百万円)		
総資産	31,804 (〃)		
借入金	0		
金融収支	876 (〃) (1987.3)		
平均株価	1,783円		
従業員	389名 (32.4歳)		
平均賃金	243,032円		
設立: 1949年 (創業38年)			
特色: レコーダ・プロッターの專業大手, CADなどメカトロ分野に展開, 主婦パート活用し効率生産			
事業: 電気測定器31%, コンピュータ関連機器58, 他関連品 (輸出29%) (1987.3)			
設備投資 935百万円			
研究開発 1,053百万円 (1987.3)			

<社長略歴>

出身地: 滋賀県 1919年生 (69歳)
 学歴, 職歴: 1942 神戸商大経済学科卒, 同年松下電器産業に入社
 1954 松下電子工業取締役第八事業部長
 1956 松下通信工業に出向
 1958 同常務取締役
 1968 専務取締役
 1974 退任
 1975 渡辺測器 (現グラフテック) 社長に就任
 現在, 松下電器産業客員
 家族: 妻, 長男, 次男, 三男, 長女
 趣味: 剣道 (四段), ゴルフ
 教: 天台宗

高橋高見氏 (ミネベア株式会社社長)

1987.12.8 田園調布会長宅

インタビュー

清水龍瑩, 藤森三男, 岡本大輔
 出村 豊

清水 現在, 日本の産業構造は明治維新以来の大変革期にあると思います。ミネベアが現在抱えている, あるいは近い将来抱えるだろう問題点, それに対する対処策ないし戦略, さらにそれを支える人間の組織,

評価について教えてください。

高橋 企業活動なんかは政治、行政などより軽い位置づけのものだ。学歴のない松下（幸之助）さんや井植（薫）さんが大企業の経営者として十分やっていた。みな無意識のうちに権威をつけようとしている。稲山さんのガマンの哲学も自己中心、自己都合本位の体制の論理である。潜在的に新興勢力が出てくるのを防ごうとしている発想。経団連はその旗頭である。メーカーというものは本来、安くていいものをつくる。それに賛同する人が相寄る。企業について理論をついたり、企業社会の使命感などを言ったりするのは、自分に都合よく体制を支えるためである。そういう理論とか、使命感は自己都合の結果として出てきたものである。士農工商の順でいいんじゃないか。企業活動は工商の分野である。

大企業ほど悪いことをしている。ダンピングは大企業がやっている。根本がおかしい。日本の大企業はあまりいいことをやっていないような気がする。政治、行政が敷いている基盤を逸脱している。大きいものほどその逸脱が多い。新しくくるものを入れようとしらない。こういう考えだから、日本の大企業の経営はアメリカ、東南アジアで通用しない。うちは小さいが、アメリカでは3,000人、シンガポールで3,000人、タイで7,000人を雇って、通用している。摩擦があったり、うまくいかないのは大企業。変化の激しい時は大企業の論理はダメ。リーダーカンパニーとして恰好つけた発言をしているからである。われわれから見れば、いい世の中がきた。日本では本田はトヨタを抜けない。証券、銀行でも、下のものは上のものを抜けない。海外では1位のものを抜くのは容易である。

清水 日本でうまくいかないからといって、多くの大企業が海外へどんどん出て行ったら、いわゆる空洞化がおきるのではないのでしょうか。

高橋 空洞化はない。製造業が海外へいっても成功しないからだ。シンガポールへ600~700社が出て行ったが、成功したのは1割しかない。日本の経営体質では外で成功することはむずかしい。何か特徴をもっているものだけが成功している。

会社は世のため、人のためにやっているのではない。世の中で一番遅れているのはビジネス。一番遅れていないような顔をしているのもビジネス。政治は4年に1回チェックされる。役所も優秀だ。チェック機能が働いている。ビッグビジネスでは会長が社長を選び、社長が次の社長を選ぶ。マスコミもこれを支持す

る。この選抜は難しいことではない。ものすごく限られた人数の中から選ぶのだから楽である。欧米では沢山の中から選ぶから大変。つまり広い世の中から選ぶ。戦後40年たった。これをずーと続けてきた。それを若返りといっている。これでは小粒になってしまふ。日本では組織の中から選ぶから小粒になる。これは既成体制側のご都合主義による。これをまたマスコミが太鼓をたたいて応援している。大企業の工場長をいくつやっても、そんなものは国際化時代の訓練にはならない。マネジメントが選ばれるメカニズムが今までのようなものであったら新しい変化には対応できない。特定の企業の中にいる人に都合よい仕方、ワンパターンが40年間続いてきている。

日曜まで働かせるのはよくない。上の人が言ったことを下の人が我慢してやるというのはよくない。日本は大衆が遅れていて、個人主義ができていない。カンバン方式なんかとんでもない。在庫コストを下請に出させるなんて、アメリカにはないね。トヨタの論理はアメリカには通用しない。アメリカでは、ビジネスは大、小企業の間でも横の関係。上下の関係はない。

清水 日本では経団連とか、同友会とかビジネス界がアメリカと比べて、うまくまとまっているようですが。

高橋 経団連の機能は終わった。鉄は国家なりといっていた経営者が、現在経団連のトップにいて、首を切ったりしている。そして雇用調整法の金を使っている。組合も平気だ。ビジネス社会では論理が通っていない。

ココム違反の会社はジャラジャラある。やっていないものはないということは殺し文句で、日本ではこれで正当化されてしまう。冷凍庫の中に半導体の製造設備を入れて輸出したものもある。悪いことをいかにごまかすかを常に考えている。ビジネスというものは、本来、政治、行政のつくった土俵の中で競争するものである。しかし大きいところは自分で土俵をつくってしまう。これではフェアな競争ができない。これが日本式。大きい勢力、金持の行動がルーズ。これが海外へいくとぶつかる。

清水 日本では、よいものを安く売っても大企業には勝てないのですか。

高橋 大企業はミネベアが半導体をやればつぶれるなんていう。これはブラフ。日本人は手前で判断する能力が低い。ロジカルな行動様式は少ない。上下社会だから、上の人の発言の方が得をする。今度ノーベル

賞をとった利根川博士のいう通り。戦後40年の総決算はビッグビジネスにはない。アメリカではトップの銀行がひっくりかえる。純粹の競争が機能している。

経団連に入って競争に勝てるか。上位の会社をtake over することができるか。経団連はそれを防ぐための手段。業界と仲良くして、東洋ベアリングが日本精工を追い詰められるだろうか。アメリカでは同業者の家族同士は仲良く旅行などするが、会社間の競争はブエア。日本にはずるさとプレッシャが働いている。

資本主義社会の、より多くの利益を出す、という原理が企業を発展させる。会社は発展させなければならない。経営者はどういう条件を背負わされて任命されたか考えなければならない。困難が出てきたら、必死に働く。ココム事件で東芝の経営者が自ら辞任するなんてとんでもない。任命されているという自覚が機能していない。株主からチェックされないからこういうことになる。伊藤氏は鐘紡在職中、ハウジング部門というかたちで、土地を売ったり、その金で銀行に金利を払ったりしつつ自己の地位を守っている。これでは海外では通用しない。労務管理で飛行機が落ちないのか。マスコミなども労務管理を権威づけようとしている。アメリカでは労務管理は権威がない。人事管理、労務管理の職能は日本ほど重要でない。全く地位が低い。

清水 日本の企業では人事管理、労務管理は非常に大切なように言われていますが。

高橋 先進国の企業活動では本来人事管理、労務管理は大切ではない。後進国の企業ほど人事だの労務だのが幅をきかせる余地が多い。日本の企業社会は上下関係を温存したままの姿であるので、旧来型の人事、労務管理者による企業内支配体系が今なお歴然としている。同時にこの地位を占めている人達も自己都合、自己の利益擁護からこの枠組みをくずされることに地位を利用して抵抗している。本来、技術、製造、営業、経理財務以外の機能が企業内に目立っているのはおかしい。おくらしている社会をうつしている姿である。

清水 みんなあいまいにしておくルールが作用しないのではないですか。

高橋 いま日本では、オーナー経営者までが自分の株を売って、金を儲けてしまっている。小松製作所の会長は零点何%の株式しかもっていないのにオーナー経営者というのはおかしい。これが社長の首を切るといのは全くおかしい。株主に切られるのはいい。日本では株式会社のルールがない。

ビジネス界にはチェック機能はない。最低限のし

りも機能していない。行政では機能している。以前、私は長野県でスピード違反で捕まった。長野県では相当有名人なのだが。これはいいことだ。しかし裁判所への出頭はかなわない。時間が無い。署長に話をしにいくと、始末書だけで勘弁してくれた。ルールはしっかりしている、しかしある程度の裁量もある。これが一番いい。

日本ではよく対話が大切だという。しかし対話なんというのは必ず上の地位の奴が得をする。これは日本の社会にだけしか通用しない。

清水 しかし、M&Aも含めて、そういう企業社会というか、組織が崩れ出してきたのではないですか。

高橋 従来の既成体制が、崩れなきゃいけないんです。アメリカでは企業社会を活性化するためには、三つの道があるという。

一つは、若い人たちが企業を興して、新しい技術をモノにしたい、あるいは新しいマーケティングをやりたいという時に、ベンチャービジネスを興すじゃない？ それにベンチャーキャピタルが、中長期的な利益を見込んで投資してきますわな。そういうシステムができ上がっている。小さいものが革新的な発想を持ってやれるということは、社会のために必要なんです。

もう一つは、古い会社の資産の問題がある。居眠り経営者が従業員幹部とかあるいは労働組合と連なっていて、あなあになつて、結局企業の資産を食いつぶしていくということは、社会のためによくないということで、チェック機能が働いている。それがTOB(株式公開買い付け制度)なんですよ。

もう一つは、でかくなった会社同士が話し合って、ユーザーを圧迫するような談合をやると、日本でいう公正取引委員会のような役所が機能する。

この三つがきちんと機能するのが、近代工業成熟国家の企業社会のあり方なんです。

日本も、ベンチャービジネス、キャピタルというのが興ってきた。ところが、TOBというのは「そんなことをするやつは乗っ取りだ」とか言って、自分たちの既得権を守っている。だから、そういう社会が変わっていかなくちゃならないということなんですけど、既得権を守ろうとする人たちは必死ですからね。日本でM&Aが、アメリカのように行われるということが難しいんですよ。

清水 ミネベアが進められている企業買収の考え方について教えてください。

高橋 いい会社を適切な金額で買収させてもらいた

いといつも思っている。つぶれそうな会社は買収させてくれる。建て直してから入らなければならないから、リスクが大きい。最近では業績の悪い会社は皆資産の食い潰しをやっている。昔はボロボロだったが、いまはボロボロの会社しかない。これをM&Aをして再建するには7～8年はかかる。一方日本の会社は株価が高いから。M&Aをして1株当たりグッドイイルが大きくなると本体の利益が下がってしまう。日本では赤字会社でも株式は高い。アメリカでは good will の償却は40年許される。日本は5年で償却しなければならない。すると1年当たりの good will の償却が大きくなり過ぎる。赤字をひきつぎしかも good will がついてくると、その間本社の利益が下がってしまう。従って日本ではM&Aを積極化できない。いい会社を買収させてもらいたいと願うのはその為である。

清水 長らくベアリングをやってきて、急に半導体に進出するということができるものなのですか。

高橋 半導体をつくろうとして、技術者の募集をしたらジャブジャブ来た。waiting list をつくるほど来た。これらは引き抜きではない。向うから来たのだ。大きな会社では自分のやりたいことをやらせてくれない。計画書を出させるが、それを採用しない。実行しない。そこで優秀な技術者はいやになってやめてしまう。

うちが半導体をはじめようとした時、もう既にその分野には6大企業があって、うまくいかないだろうという。これは単なる既成観念。うちはNECのものよりずーといいものをつくっている。256は、うちのほうが消費電力も少なく、反応速度も速い。これは結局設計がいいからである。はじめから、任天堂のファミコンに使われるようなものではなく、高度のものをつくることを目的としている。大企業の連中は、うちみたいに小さいところはできないと言っていたが、現にできている。うちの館山の工場のクリーン度は、大企業のそれよりずっと精度が高い。これは、うちでは技術者に自分達のやりたいことを十分にやらせたからである。

清水 日本の大企業体制などよくわかりました。本当に長い時間有難うございました。

<コメント>

高橋会長はつねに資本主義の原点、すなわち競争の原点に立戻って考えておられる。だから日本の資本主義社会のおかしなところがよく見えてくる。このよく

見える目で将来を洞察し、ミネベアグループを強力に引っばっている。ちょっとお話を伺っているとアメリカナイズされた超合理主義者のようにみえるが、人間的配慮は非常にきめ細かである。われわれが約束の時間より5分程前に着いて、お宅の50米ぐらい手前でどうしようかと躊躇していると、奥様がわざわざ玄関のドアを開けて招き入れてくだされ、会長自らも待っていたようにすぐ応接間にでてこられた。また帰りがけには、会長自ら道路ぎわまで出てこられ、われわれが見えなくなるまで立って見送られた。口では勇ましいことを言われるが、人間的には非常に神経の行届いた方である。

まず御自分のやっておられるビジネスというものは、政治、行政と比べると、軽いもの、誰でもできる単純なものだと自己否定される。理論をつけたり、社会的責任を言ったりするのは、単に権威づけのためである、経団連などは大企業体制を維持するための存在にすぎない、競争を避けるための存在である、日本では本田はトヨタをぬけないし、下位銀行は上位銀行をぬけない。そう言われると、なるほどと思わざるをえない。この風潮の最大の原因は、ビッグビジネスにおいて、次のトップを企業の中から選ぶという悪い慣習である、ますますトップが小つぶになり、外の変化に対応できなくなる。ココム違反などの困難がおきたとき、トップは株主に首を切られるまで必死に解決に力を入れるべきなのにすぐ辞任してしまう。このようにまず、会長は日本の権威ぶった大企業体制に小つぶな経営者の資質を批判する。

次に日本では競争が社会を発展させるという原点が忘れられていると主張される。対話が大切だというのは上のものを利するだけであり、competitor と enemy の差もわからない、中企業がM&Aでハイテク分野に進出しても、技術者に自由にやり甲斐のある仕事をさせれば、いい人材が集まり、大企業よりいいものができるとミネベアの半導体の例を強調される。

このように高橋会長は、権威ぶった業界秩序の排除、フェアな競争、やり甲斐のある仕事の間など、資本主義の原点に立戻った経営をすれば、世界に通用する企業経営が可能であると主張される。ミネベアの現在の発展を考えると、われわれが無意識に是認している経営理論、経営秩序など原点に立戻って洗いなおさなければならないと、大いに反省させられた。

<企業経営の現状>—電子機器、部品が好調、海外生

産の軸受も増勢で堅調—

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1984.9	130,707	7,131	4,657
1985.9	146,289	7,621	5,801
1986.9	113,153	3,213	4,455
1987.9(予)	125,000	6,000	4,500
1988.9(予)	140,000	6,500	4,800
資本金	20,391 (百万円)		
総資産	321,231 (〃)		
借入金	35,706 (〃)		
金融収支	▲ 1,398 (〃) (1987.9)		
平均株価	614円		
従業員	3,055名 (32.0歳)		
平均賃金	215,172円		

設立：1951年（創業36年）

特色：極小軸受で世界有数，企業買収路線，電子関連育成，子会社で半導体進出，海外生産比重大

事業：電子機器・部品33%，ベアリング30，機械部品15，輸送機器・部品5，他17（輸出37%）（1987.3）

設備投資 11,282百万円

研究開発 2,372（1987.9）

<会長略歴>

出身地：東京都，1928年生（58歳）

学歴，職歴：1928 東京都啓愛社社長精一郎の長男に生る

1950 慶大経済学部卒，鐘紡淀川工場勤務

1959 日本ミネチュアベアリング専務

1966 社長

1972 会長

1975 再び会長に就任

1981 ミネベアと改称

この間1973 東京計器取締役

1975 新工通信工業社長

1976 新中央工業会長

東京螺子製作所会長

1977 新興通信工業会長，を兼任する

現在，かねもり取締役相談役，啓愛社製作所重役

家族：母，妻，長男，長女

田中淳一郎氏（田中貴金属工業株式会社社長）

1987.12.17 茅場町本社

インタビュー

清水龍瑩，藤森三男，池島政広
岡本大輔

清水 日本の産業構造は明治維新以来の大変革期にあると言われています。田中貴金属工業が現在抱えている，あるいは近い将来抱えるだろう問題点，それに対する対処策ないし戦略，さらに技術の特色などについて教えてください。

田中 私は今75歳。この会社は2年前に創業100周

年を迎えた。この貴金属工業を始める前には私のお祖父さんが両替屋をやっていた。東京では魚河岸での両替や大きなお寺等で小寶銭を両替することを業としていた。その頃貿易が盛んになりだした頃で，横浜にドルがたまって，円との交換が必要となった。ドル貨幣の中には金銀が入っていたので，これを分析し，この金銀を貨幣から抽出し，金細工屋に売った。外国貨幣を溶かすことはこの頃は許されていた。当時はよく宝飾屋に売れた。次いで，貴金属を工業用や研究用の坩堝や硝酸銀としての利用が始まり，第一次大戦後には，注射針を金でつくると，単に火にあぶるだけでアルコール消毒しなくても良いという陸軍の志賀少佐の研究による合金注射針をつくった。さらに化学液から繊維を引き出す口金（SPINNERET）をつくった。フランスでは化学反応を促進するためのプラチナの触媒が発達していたので，キネーという技師をフランスから招いてプラチナ触媒網をつくらせた。一方，白金地金を国内で調達する唯一の方法として，外国から輸入する電球の線の STEM（取付口部品）として僅かに使われている白金の細線を得る為，廃電球を買い集めたり，質屋から装飾品を買い集め，これから溶解精製して，貴金属地金を得る為に精製，分析の技術が発展し，今まで無かった貴金属工業の道を開くこととなった。

このようにうちは工業用材料によって発展してきた。現在田中グループの社員2,400人，工場は海外を含めて全国で17ヶ所ある。時の変化に対応することが大切で，市場情報と技術情報の結合ということになる。

清水 そのような貴金属工業の発展はここへ来て大きく変わりましたか。

田中 昔から現在までの道程とを比較して，今が大変だと受け取ることは出来ない。世の中はしょっちゅう変わっている。何かポイントを見つけていかなければたちまちつぶれてしまう。第一次大戦後，米騒動，交番の焼討，大震災などがあった。この変化を通して近所の足袋屋，きょうじ屋，豆腐屋，駄菓子屋，みつめ屋，焼き芋屋や各種の屋台などがどんどんなくなり，変わっていった。又，政治的にも金解禁に伴う井上準之助の暗殺，濱口雄幸が狙撃される等，緊縮政策の大不況となり，生意気な慶応ボーイは東北救済という遊びにいったり，近所の公園には当時「立ちん坊」と称する失業者が朝のうちは大勢で職を待っている状態でした。

お祖父さんも親父も変化の中で生きてきた。自分だ

け現在変化の中に生きているわけではない。変化をことさらに取り上げることはない。今コンピュータが出てきて、ハードやソフトなどを考えなければならなくなった。変化といってもこの程度。これを利用すれば良い。

変化は前提があって起こる。変化が起きる土壌ができてから変化が起きる。土壌は絶えず変化する。経済はその基礎になる土壌に合わなくなった時変化する。

清水 それでは現在の変革はそれ程大きなものではないとお考えですか。

田中 考えるポイントは大きく変わってきた。即ち、世界経済になったということである。1つの会社のままでその規模をジャンジャン大きくすることは出来ない。

即ち、新しい市場情報と新しい技術情報の新しい結合こそが革新を生み、次の発展となることがいつの世にも共通したことで、福沢先生が外国で銀行や保険制度を新しい市場情報として吸収し、一方、各種の経済書、研究書等を多数購入されたことは新しい技術の情報としてこれを結合することを意図し、日本市場の革新を成し遂げられたことは不変の原理であり、しかも遠隔地の情報が最も革新に効果の多いものであることを実証されている。

今後、我々も21世紀に何が起こるか心配するよりもこの新しい市場情報と新しい技術情報を短期、中期、長期に頭の中で区別して考えながら、これらの市場情報と技術情報を大企業、中小企業、合弁会社等、それぞれの立場で有効適切に結合し、発展せしむべきものであろう。

清水 そのように、合弁会社に新しい仕事を任せると、こちらの技術が完全に盗まれたり、また研究開発などが勝手な方向にいつてしまうようなことはないのですか。

田中 他企業と提携しても手綱はしっかり握っていないといけない。産学一体の基礎研究などは親会社がやる。合弁会社にある程度のことはやらせるが、リーダーシップを取る体制を堅持しないとグループ全体の経営は円満にはいかない。また、親会社は子会社に対して十分責任を持つが、甘やかしてはならないし、時として相互に切磋琢磨すべきである。

清水 基礎研究の為の研究所を現在お待ちですか。

田中 いま研究所をつくらうかと考えている。しかし田中電子がこれを開発した、田中マッセイがこれをつくったというプライドを持たせなければならない。

何でもかんでも中央研究所がやったというんでは、皆いい気分ではない。だいたい中央研究所をつくるとその人間はみんなおれがやったと威張るものだ。各社にやらせてやる気を起こさせたいと思う。しかし現在のように変化の激しい時は新しい市場情報と新しい技術情報の新しい結合を意図するには、中央研究所よりも子会社独自にやらせたほうが時間のロスがなく、早く成果を得られる。研究費用がかさむので、中央研究所で合理的にやるとしても大きな研究は別として中央研究所のあり方は充分に考える必要がある。

中央研究所の人間は子会社の技術開発などいろんなものを見てきて、まとめるのがうまい。しかし大研究とか、革新的にいいものはめったにない。私は、日常の研究の中で一歩ずつ進めるのがいいと思っている。工場と一体となって、いわゆる生産技術の毎日の優位性を考えるのが大切である。こういうことを考えるセクションが大切だと考えている。

清水 田中電子のシンガポール工場でつくっている金線というのは、他社のまねられないものなのですか。

田中 金線は全世界の需要の6割を握っている。技術は一応特許でカバーされている。しかし、それよりシェアが高いことが他社にまねられない最大の障壁。競争相手のシェアが小さくなるため、向こうは価格を下げられない。固定費がかかるからである。金線はエレクトロニクス業界で利用されているが、この業界はコスト競争が非常に激しい。しかし他の金線メーカーは価格を下げられないから、うちの市場に入ってこられない。この金線は他社がはじめないうちにやったから、市場を押さえられた。というのは、金線はエレクトロニクスの半導体などの細かい配線に利用される。この金線が一ヶ所でも切れると、コンピュータ全部が動かなくなる。従って、金線はそれ自体 bondability が良いように作らなければならないし、また伸び縮みもせず、カールも、1つの配線でカールが120度(時計の針で4時から8時まで)以上になってはいけない。よごれがあってはならない。他に純度、堅さ、ボビンからのホグレ具合い、その他多くの問題をクリアしなければならない。これらをクリア出来ていることは、早くから始めて、研究した成果である。当社はこれに全力投球して、常に最高の条件を満たしているということが世界的にシェアを確保している理由である。

清水 金線を含めて、田中貴金属工業の製品にはNICSの脅威はないのですか。

田中 ぼんやりしていればNICSにやられてしまうでしょうね。NICSは、非常に aggressive である。いま韓国に合併会社を持っている。小さな会社のままにしている。しかし、最近になって、こんなに儲かっている、いい会社を個人会社にしておくのはよくない、と韓国政府が言い出した。株式の公募をしろうという。株式を公募すれば、こちらの持株比率は低下し、経営支配力がなくなってしまう。

清水 これからNICSから技術移転をますます要請されるようになると思いますが、社長さんはこれをどうお考えですか。

田中 出来上がった技術はある程度、移転しても仕方がないと思うが、開発途上の技術は何故トランスファーするのか。そんなのは間抜けじゃないか。田中電子工業の株式は、三井金属鉱業が4割、田中貴金属工業が6割持っている。三井金属鉱業が技術のトランスファーについてウンといわない。NICSの方からトランスファーを頼んできても、少なくとも断る大きな口実になる。

金線はどこかの合併会社でもつくっていない。全て田中電子工業がやっている。技術が漏れるのは困る。韓国の金線は九州の工場で作っているものを売っている。

清水 田中貴金属グループで最も強い製品、商品はどんなものなんでしょうか。

田中 金線、通信機接点、貴金属の工業用製品等が強い。重点は工業用製品においている。加工料で飯を食うことをいつも考えている。ただこのような貴金属製品は高価なもので、重要部位に使われることから信頼性が何よりも大事で、信頼性を売っているのと同じで、一度信頼されると他社のものは使おうとしないし、またその会社に対しての特徴を生かした信頼性のある製品をつくるのが大切である。

貴金属工業は1国1社の宿命がある。米国には ENGELHARD、英国には JOHNSON MATTHEY、ドイツには DEGUSSA 等の有力な貴金属工業の企業がある。これは材料が貴金属で価格が高いことに起因する。例えば、プラチナの坩堝を1つ作ると、まわりを削ったり切ったりしてメタル・ロスが相当出る。ところが、これを30個、50個と作ればこのロスを再び溶かして、もうひとつの坩堝を作ることができる。1個しか作らないところではロスの再利用ができない。集約的にやっているところしかできない。従って大量受注するところだけが残ってしまう。これが1国1社の

宿命である。我々はシェアを常に捉えなければならない。それも世界的シェアを捉えていかなければならない。

ただなんでも、どの国でも、やっていいというわけではない。合併でその国のある製品のシェアを確保しようと考えている。そういう意味で、ある特定の製品については貴金属工業は独占的なたちになる。

清水 田中貴金属工業は4,800億もの売上があり、非上場会社としては6番目の株価5千数百円(日経ビジネス調査)でもあるのに、どうして株式市場に上場されないのですか。

田中 貴金属工業の仕事をやっていると、カネがいる時は一遍にいるようになる。大衆が金(キン)を売りにくる時などである。しかし、いらない時は自分の手持ち在庫で工場がまわるぐらいの力があることが前提となるので、殆どいらない。上場会社になると、いらない時でも大きな資本金に配当しなければならない。金(キン)を持ってさえいれば必要になれば銀行はいつでもカネを貸してくれる。17の工場にも多くの貴金属が押金(材料取りの他、必要な回転地金)として残っている。だからいつでもおカネは借りられる。上場会社にして大衆からおカネを集めるより、銀行からいつでもカネを借りられるという信頼が大切である。

現に、私のところへ世界中の取引先の全ての銀行が金(キン)をただで預けてくれている。売れた分だけ決済すればよい。それだけの信用がある。以前、金の輸入はできたが、輸出ができない時期が5年間あった。その時もこれらの銀行から金(キン)を TANAKA のところへコンサイメント・ストック (consignment stock) として無料で送ってきた。貴金属の取引はこのような信頼関係の中で取引されている。

清水 現在多くの大企業が有望な市場を狙って、利益のあるところならどこへでも参入しようとしています。これに対する田中貴金属の今後の経営方針をお教えください。

田中 専門化の方向を強めようとしている。技術を取られても良いようなものは、外国企業と合併で進め、世界のシェアを少しでも大きくしようとする。技術を取られたくないものは、外国へいっても合併にはしない。シンガポールの金線工場などは田中電子でやっている。貴金属をベースにした仕事は、いろいろあるので田中グループには沢山の子会社がある。これらの企業が、それぞれ専門化を強めている。大企業が貴金属分野にも出てき始めたが、地金の取引と、せいぜ

い宝飾関係だけである。心配はしていない。

清水 産業界における貴金属工業の地位がおぼろげながらわかって参りました。本当に有難うございました。

<コメント>

田中社長とは長いおつき合いである。茅場町の本社には何べんもお邪魔しているし、シンガポールの田中電子の工場も見学した。生粋の江戸っ子で、きっぷがよく、相手に対しては一生懸命やるが、自分は飾らない。あれだけの会社でありながら本社ビルを建てかえようとしないう。インタビューを申し込んだら、この暮れの忙しいときに、すぐに応じてくださった。

社長は現在は大変革の時代でないと強調される。はじめ非常に奇異に感じられた。しかしそれが貴金属の工業製品のたえざる開発という経営戦略は今後も変わらないという意味なのだということがお話を伺っているうちにわかってきた。この戦略が長らく変わらずに続けられた原因は、金と、それを取扱ってきた田中貴金属に対する信用とであることもだんだんわかってきた。

明治維新に、両替屋から金加工業に変わって以来、プラチナの坩堝、触媒網、金の注射針、金のスピナレット、金線、通信機の接点と、次々に、その時代の先端をいく、技術的新製品を他社にさきがけて開発してきた。これらはすべて、金、白金の素材を使ったものである。たしかにこの戦略は創業以来変わっていない。

それではこの分野に何故競争企業が参入してこないのか。それは専門化された製品のシェアを高く保ち、貴金属のメタル・ロスを再利用できるようにすれば、他社は入ってこられない、と社長は説明される。また貴金属の加工技術、貴金属工場の管理は特殊のもので、簡単にまねできない。このことはシンガポールの工場見学のときによくわかった。このため今後も、貴金属工業製品のたえざる開発という戦略は変えないだろう。一方、これだけの企業が何故上場しないのか。それは、田中貴金属にとって大金が必要なのは一時的であり、そのためのお金は銀行の信用があればいつでも

借りられる。一定の配当義務のある株式市場からの調達には必要ない、と言われる。

お話を伺っていて、金と、それを長い間取扱っている田中貴金属に対する信用の強さ、またそれをベースにたえず新しい工業製品を開発している田中貴金属の経営の強さに驚くとともに、その会社を強力にリードし、しかもそれを淡々と語る江戸っ子経営者の自信の強さにあらためて感嘆した。

<企業経営の現状>—地金の取扱量増で売上高回復、電材関連の需要も回復歩調—

	売上高 (百万円)	純利益 (百万円)	配当 (円)	申告所得 (百万円)
1984.3	448,349	2,007	25	5,222
1985.3	514,440	2,880	30	6,292
1986.3	457,254	1,286	15	2,641
資本金	250 (百万円)			
総資産	86,588 (百万円) (1986.3)			
借入金	52,487 (〃)			
金融収支	△ 243 (〃)			
従業員	1,000名 (大卒初任給) 151,500円			

設立：1918年（創業69年）

特色：貴金属地金販売と電子・通信機関連向け製品の最大手、海外展開も積極的

事業：工業用貴金属製品、地金販売（地金70％、製品30）、（輸出2％）

<社長略歴>

出身地：東京都、1912年生（75歳）

学歴、職歴：1935 慶大経済学部卒、同年田中貴金属工業入社

1936 取締役

1952 専務取締役

1963 社長

1982 勲四等旭日小綬章受章

1984 国際貴金属学会特別功績賞受章

現在、田中電子工業、日本エレクトロプレイング・エンジニアース、田中貴金属販売、田中マッセイ、しろがね興産各社長、山崎代表取締役、日本金地金流通協会会長、日本熔接協会、慶應工学会、慶應ガンセンター各評議員、東京商工会議所工業部会
常任委員、米国金協会副会長

家族：妻、長女、同夫、次女（嫁す）
趣味：散歩