

Title	社長および角界リーダーのインタビュー・サーベイ(2)
Sub Title	Interview Survey of Chief Executives of Large Companies (Leaders of Business World) (2)
Author	清水, 龍瑩(Shimizu, Ryuei)
Publisher	
Publication year	1987
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.30, No.2 (1987. 6) ,p.118- 131
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19870625-04054214">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19870625-04054214</a>

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.

## 資 料

## 社長および各界リーダーのインタビュー・サーベイ (2)

——元通産大臣，商工委員会委員長，曙ブレーキ工業社長，  
東京電気社長，TDK社長，秩父セメント会長——

## 清 水 龍 瑩

1986年末から1987年初にかけての時期は、経済的には、新日鉄、日本鋼管が高炉の閉鎖を発表するなど産業構造の転換が現実大きく動き出した時期である。政治的には、前年夏の衆参同時選挙で自民党が304議席を獲得し非常に安定したかのようにみえたが、売上税問題から、その反対で大衆の支援をうけた野党側が活気づき、自民党内にもその批判がふき出て、国会の予算審議もストップし、非常に不透明な時期となっている。また社会的には、円高に対応する大企業の海外進出強化策のため、あるいはまた、円高に基因する中小企業の倒産、業容縮小のため、失業問題が急速にクローズアップされてきた。さらに国際的には、為替レートは153円前後と一応安定してきたが、米国をはじめEC各国の日本に対する内需拡大努力の要求が益々強くなり、また海外進出企業に対しても部品の現地調達の要求も次第に強くなってきている。

以上のようにこの時期、企業を取りまく企業外環境は、政治、社会、国際関係などを中心にして不透明、不安定な部分が大きくなり、企業経営者の環境適応力、さらには環境創造力をもってしても、その限度を越える部分が加速度的に増大している。そこで1987年の年初に自民党の有力政治家にもインタビューをお願いし、企業外環境についてのお考えをお聞きした。

## 桜内義雄氏 (元通産大臣，衆議院議員)

1987. 1. 31 衆議院第1議員会館  
インタビュー

清水龍瑩，藤森三男  
十川広国，池島政広

清水 円高の原因について、お伺いしたいのですが。為替レートは、基本的なみにて、国と国との客観的な経済力関係によってのみ決まるとお考えですか。それとも政治とか軍事的な力も関係するとお考えですか。

桜内 経済以外の問題の中に、日本では、軍事力はない。また基本的には、意図的な国際的な政治力も使っているわけではない。国土と人口とGNPで評価されている。事実、アメリカのそれらと比較するとわかる。軍事、政治でなく、経済できる。

ただ、アメリカが意図的に動いていることがあるとすれば、それは認めなければならない。かつては今は反対に、ドル高でアメリカを非難したことがある。現在、アメリカ側の意図が働いている。G5、昨年のサミットでお互いに調整しようと言っていたが、それは具体的に発動されていない。アメリカも一時やろうと思ったが、その後は動こうとしない。G5、G7全体でお互いにデータを検討すべきなのに、日米間だけで動いている。それは東京サミットで日本側の大きな赤字について批判がでていたからである。本来これではいけない。日本も大蔵大臣などが動くべきである。

清水 先生は、どのような日本の産業構造が望ましいとお考えですか。

桜内 世界の中の日本。どういうふうに国際分業をやるべきかを考える。日本だけが望ましいと思っても、また20年、30年先こうなると思ってもその通りにはならない。情報、交通が発達して、国境が崩れている。それぞれの国がどうやって立っていくかを国際分業から考えていく。

清水 現在、日本の政治は平均者中心主義から優秀者中心主義に移行しているような気がします。たとえば、急激なハイテク中心主義、東京中心主義です。このようなやり方で日本全体が活性化できるとお考えですか。

桜内 21世紀はハイテクというがそれだけでは世の中は成り立たない。能力があり、知的水準が高い者だけを求めるといはいけない。どの程度農業部門を残していくか。能力だけでなく体を使う人も重要。スポーツも重要。生活も知的に高いものだけを考えていくから、そこに問題が生ずる。知的な方向へ行きすぎるのにブレーキをかけることが必要。教育も知育よりも、体育、徳育が大切。

清水 ハイテク、東京中心に対応できない中小企業、重厚長大産業に対する対策のポイントをお聞かせ下さい。

桜内 洋服などもそれぞれ個人が特徴を出そうとする。個性的なものを望もうとするから、そういう分野が、中小企業の中でも残る。建築も特徴のあるものが望まれるから、中小企業でも、個人でも自分の力を発揮できる場所がある。一通りの教育をうけるのは大切だが、自分の特徴をもつことが大切である。時計でもカメラでもどんどん新しいものが出てくるのは、それぞれの分野で人々がその個性で働いているからである。

日本全体については、四全総を考えている。東京中心はダメ。政治の面からは均衡ある発展が理想。東京中心は、国際化時代でどうしても東京に事務所をもたなければならなくなった企業がふえたからだ。一方、東京の工場は地方へ分散していく。ある分野だけが東京中心となっている。国際企業の事務所ばかりでない。現に恩給受給者、老人で東京で暮すのが多い。ブラブラして生活するには暮しよい。ハイテクの時代の産業構造が東京中心でなければならないというわけではない。ハイテク時代は、よい空港のそばに工場ができるから、東京中心でなくてよい。政治も均衡ある発展を考えて、空港、ハイウェイをつくっていく。狭い日本だから大丈夫。

清水 地場産業についてはいかががお考えですか。

桜内 一村、一品運動を地方自治体がバックアップし、全国的になってきた。私も郷里から毎年、餅、わらび、ぜんまいなどを送ってもらっている。それぞれの町村で特徴のあるものを出そうとしている。いいことであると考えている。多少でも自分の町からの商品

を出すのはいい。地方はどこでも風光明媚か、温泉かあるのだからそれをいかせばよい。

清水 最後に、現在多くの企業が技術開発に力を入れていますが、政府は基礎研究と応用研究のどちらにウェイトをおいて考えられていますか。

桜内 基礎研究が何故大切かをまず研究する必要がある。これからは独創的なものでなければ競争にならない。政府は基礎研究に十分に力を入れて、知力の高い人がそれを支えるようにしなければならぬと考えている。

清水 お忙しいところを有難うございました。

#### <コメント>

政治家のインタビューは初めてであったので、従来の企業経営者のインタビューとは異った感じをうけた。桜内氏は現在の政権政党の重鎮として、質問に対する回答をされる時、あらゆる条件を考えながら、ゆっくり答えられた。政治は均衡ある発展を理想とする。国際的には、為替レートは基本的には当事者国間の国土、人口、GNPなどの経済力できまるが、現実にはアメリカの政治的意図の介入を認めざるをえない。国際分業と言っても日本の思う通りにはならず、相手国の意図を考えなければならない。また国内的には、過度の能力強調にはブレーキをかけなければならない。また東京中心思考でなく地方も四全総などでその発展をはかっている。以上のようなことを、言葉を区切りながら説明された。企業経営者のような経済的側面ばかりでなく、国全体の均衡発展を主張される。そして一般に心配されている中小企業、地場産業の衰退に対しては、個人消費の個性化、一村一品運動、風光明媚さ、温泉など非常に楽観的に考えられていた。そして、東京はハイテクの都市であると同時に老人の住みよい都市であるという、われわれが気がつかない面を鋭く指摘された。本当の政治のリーダーシップとはこういうものかと改めて感銘をうけた。

#### <議員略歴>

出身地：島根県、1912年生(75歳)  
1912、大蔵大臣桜内幸雄氏の四男として生る  
学歴、職歴：1935、慶応義塾大学経済学部卒  
1947、衆議院議員当選  
その後衆議院議員計14回当選  
参議院議員1回当選  
通産大臣、農林大臣、建設大臣  
歴任  
1979、党幹事長

1981, 外務大臣  
 1983, 勲一等旭日大綬章  
 家 族: 妻, 長女夫妻, 孫二人, 次女(嫁す)

佐藤信二氏(商工委員会委員長, 衆議院議員)

1987. 2. 17 衆議院第一議員会館  
 インタビュー

清水龍瑩, 藤森三男  
 十川広国, 篠原光伸

清水 円高についてお伺い致します。為替レートは、基本的には、当時国間の経済的力関係できまるとお考えですか。それとも政治的、軍事的力関係も影響するとお考えですか。

佐藤 基本的には経済的關係で決まる。しかし政治的、軍事的なことも無関係ではない。たとえば、石油は日本経済に大きな影響力を持つ。政治的、軍事的な力でマラッカ海峡が閉鎖されて石油輸送が困難になれば、日本経済は打撃を受け為替レートは下がる。

あるいは野党が政権をとり、政治・社会・経済が不安定になれば円は安くなる。日本の円高は、産業界が生産性の向上、技術開発に力を入れてきたからであり、今までのような自由経済体制がくずれればそのような活力が失われ、円は下ってしまう。

清水 将来の望ましい日本の産業構造としては、どのようなものをお考えですか。

佐藤 御承知のように、日本の産業構造は生産額による構成比で、一次産業3%、二次産業53%、三次産業44%であったのが、2000年にはそれぞれ2%、52%、46%になるという。又就者数による構成比についてみると、1983年にはそれぞれ9%、33%、58%であったものが、2000年にはそれぞれ、8%、29%、63%になるという。この予測が当たるか当たらないかはわからないが、これが日本の産業構造の変化の傾向である。これらの数字でみると、一次産業の構成比率はあまり変わらないが、二次産業から三次産業への転換が多いことが予想される。業種別にはサービス業の伸びが著しく、二次産業の中では基礎資材産業(鉄、化学)の低下、加工組立産業(機械等)の上昇という傾向が続く。日本はその方向にならざるをえないと思う。

清水 いわゆる空洞化問題についていかがですか。

佐藤 空洞化が問題になっているが、それは、年若く、働く意欲のある者が海外に出て、年をとった、

働く意欲のない者が残るということである。55歳以上、あるいは60歳以上の人を雇おうという企業はないのではないか。こういうことが問題になるのは、日本人の考え方に問題がある。いま日本人は人生の目標を大学に入ることにしている。これではいけない。人生の目標の到達年齢をもっと上の方にずらしていく。いい大学をでてでも社会へ活躍しない者は脱落していく。社会へでてからの目標、人生設計をきめる。短期的目標を考えるからいけない。貿易摩擦もその原因のもとをただせば日本人と欧米人の意識の差にある。

一昨年夏オーストリアのアルプ・バッハでセミナーがあった。そのセミナーにはリタイヤした人が夫人と同伴でゆったりした気分で出席していた。丁度、同時期に日本では永野(重雄)さんが急逝された。最後まで働かれた永野さんに対し、世間は“壮烈な戦死”とその死を悼んだ。こういう生き方がいいと考えられている。欧米では60歳になるとピタリと仕事をやめて、勉強をし直したりして第二の人生を求める。

日本人はどうか。土地を買ったり、株を買ったり、書画骨董は買うが、あまり本を買わない。欧米では働いているうちから本を沢山買い、亡くなって蔵書全部を図書館等に寄付する人が多いが、日本ではほとんどない。ものの考え方が即物的である。もっと人生は余裕をもって考えるべきである。

清水 それでは日本人はあまりインテリジェンシーを追求しないということですね。

佐藤 そうです。日本人は最後までインテリジェンシーを追求しない。おそらく宗教の差によるんじゃないかと思う。

清水 国際化によって、企業は有利な地域に、工場、研究施設、本社を移転することになると思います。それは国の雇用、研究開発、徴税等の政策に反しますが、国際分業だから仕方がないと思われませんか。

佐藤 政治は企業と国の政策が乖離しないようにする必要はある。多くの企業が外国に逃避する。本社を移す恐れがある。従来、日本では税金を収めている商社は住商だけだと言われている。だから法人税、所得税を下げるようにしなければならない。個人の家庭の場合もそうでしょう。自分の家のなかですべてが充足されていると近所づきあいが不用になる。日本も、あらゆる産業、あらゆるものがあると言うのはいけない。国際分業にした方が依存しあうから平和になる。国際分業の場合、雇用が問題。自動車に例をとれば向うは部品産業はいらないという。日本の自動車会社は

ファミリー企業を連れて来たがる。しかも向うへ連れていく企業と連れていかない企業が出てくる。これが問題である。雇用と言えば、いま炭鉱労働者の転職の問題がある。特に中高年者は無理である。炭鉱労働者は全体で13,000人位しかいないが、転職が難しく、これが政治問題、社会問題となる。これが一番不安である。

清水 会社の経営者にお会いすると、円高に対処するため、これからはローテックの標準品は外国で、ハイテクの製品は国内で生産するようにしたいと言われています。私は、そのようなロー、ハイの分離によって、ハイテク製品だけを国内で研究開発し生産していくと、ハイテク製品全体もダメになるのじゃないかと思われませんか。イギリス、フランスは技術の研究水準は高いけれど製品に結びつかず経済的に伸びない。日本は標準品を大量生産、大量販売しながら、それがハイテクの研究を刺激し技術水準全体が上がってきたと思うのですが。

佐藤 言われるとおりです。自分も会社(日本鋼管)づとめしたからよく分かる。

会社に勤めている時は、企業の行動がよく分かったが、政治家になってからは企業の知識は自分がやめた時点でストップしてしまっている。よく国内ではソフトだけをやってハードは外国でというがあれも同じである。ソフトとハードとを同時にやらなければだめだと思う。標準品、ローテックの製品を政策的に国内に残しておく。その分は損してもハイテクで儲ける。一時期日本鋼管は造船部門では赤字を出しても、製鉄部門が黒字を出しそれでやっていけた。大企業なら出来るはずだ。

清水 円高、産業構造の変化等に対応した中小企業、地場産業、重厚長大産業対策のポイントを教えてください。

佐藤 中小企業、地場産業には、技術開発、加工価値の高い物を作るように指導している。重厚長大産業に対しては、バイオ、エレクトロニクス、新素材の組み合わせしか無いと考えている。新日鉄は一部の高炉閉鎖を発表したが、今はちょうどいい時期だと思う。こういう時だからコンセンサスを得られる。いいときに身軽になれる。永野(重雄)さんは、三十年前に私がお会いしたとき、鉄はだめになると、すでに言っておられた。軽くて錆びないプラスチックの時代になると考えられていたようだ。しかし、鉄鋼業が永年の間蓄積してきた技術力はたいしたものであり、事業の転換

は可能だと考えている。

清水 中小企業は環境変化に適応出来る程技術力は高くないんじゃないですか。

佐藤 確かに現時点では中小企業の技術力では無理な点がある。特殊な物を作っているところがよい。独創性を発揮していかなければならない。

清水 基礎研究に対する産・官・学の共同研究の可能性についてお聞かせ下さい。

佐藤 法律をつくって盛んに激励している。税制が問題。日本企業は外国の大学にばかり寄付している。寄付控除があるからだ。日本でもそういう寄付控除を考えなければいけない。また大学側にも問題がある。国立大学は共同研究になかなか参加しない。学閥があるからだ。しかし、共同研究しなければならない事は確かである。国が中心になってやらねばならない。

清水 内需中心という場合の具体的な産業政策のポイントはなんですか。公共投資以外にどんな施策がありますか。

佐藤 民間活力導入の一語に尽きる。その場合、一番の問題は土地。土地価格の規制が必要。このままでは東京だけが肥大化して、地方はだめになる。地方では起債条件を緩和し、民間活動と連動させる必要がある。

清水 どうも大変長い間お教え頂き有り難うございました。

#### <コメント>

産業構造の変化、それに対する企業の対応力など具体的な数字まであげて詳細に説明される。大企業は技術力があるから事業転換は大丈夫だが、中小企業は技術力がないからムリである。ローテック製品を海外でハイテク製品を国内でというのはダメ。同時にやる必要がある。産・官・学の共同研究には税制を改めなければならない。内需拡大には民活が中心となる。それを促進するためには土地問題の解決が不可欠である。さらに東京、地方の格差の解消には、地方の起債条件の緩和が必要である。このようにインタビュー質問に対する解答は実に具体的で的確である。これは佐藤氏が会社勤務の経験があり、しかも商工委員会委員長としてグローバルにみる経験を積まれてきたからであろう。しかも佐藤氏は為替レートの問題については国際政治までを含んだグローバルな視点を、国際分業についてはそれによる平和を、さらに、空洞化問題については、欧米人と日本人の考え方の差にまで及ぶ哲学的

視点を提示されている。新しい、経済のわかる少壮政治家のイメージを強くやきつけられた。われわれの企業研究もこういう政治的な枠組との交互作用をたえず考えていかなければならないのだと反省させられた。

#### <議員略歴>

出身地：佐賀県，1932年生（55歳）  
 学歴，職歴：1932，元総理大臣佐藤栄作氏の次男として生る  
 1957，慶応義塾大学法学部卒  
                 日本鋼管入社  
 1974，参議院議員当選  
 1977，沖縄開発政務次官  
 1979，衆議院議員当選  
                 その後衆議院議員当選計3回  
 1983，通産政務次官  
 家    族：妻  
 趣    味：野鳥観賞

#### 信元安貞氏（曙ブレーキ工業株式会社社長）

1986.12.3 日本橋小網町本社  
 インタビュアー

清水龍瑩，十川広国  
 池島政広，岡本大輔

清水 急激な円高のため、輸出産業は大きなダメージをうけています。曙ブレーキさんも取引先の自動車メーカーの海外進出に伴って、新しい海外戦略をたてていかなければならないと思いますが、まず社長さんの海外戦略についてのお考えをお教え下さい。

信元 努力を放棄するわけではないが、1ドル、150、160円ではやっていけない。だいたい150円は誰のためにもよくない。日本の内需拡大も国内に力がなくなればダメだし、アメリカでも何の改善もできていない。政治家は、180円、200円でアメリカと政治交渉できるかと、われわれ経営者に言うが、もう少し実態を考えてもらいたい。閣僚の給料を240円で計算してドルで払えば解ると思う。当社に対して年3～4%のコスト低減を要求してくる向もあるが、当社の円高メリットは1.1%しかない。政治家の言うような円高メリットはない。来年の労働組合との交渉で、組合側は生計費が下がっていないという実感で賃上げを交渉してくるだろう。為替レートは国民の平均的なところで決めてもらいたい。一方、この円高でアメリカの経済は改善されているのか。二つの問題がある。第1点は、10ヶ国との経済力の比較で算出した連邦準備銀行指標はドル価値が60%大幅に下がっていると言っている

るが、130ヶ国と比較したダラス準備銀行指標では6%しか下がっていない。ドル価値が下がったという論拠がまずあやしい。第2点は、アメリカの製造業の競争力はこのドル安で、上がってくるのか。これも疑問である。

清水 これだけの円高になってもアメリカ製造業の競争力はつかないのですか。

信元 自動車部品では依然アメリカの競争力は下がっている。アメリカの部品は品質も価格競争力も下がっている。もともと日本は少量多品種のマスプロを目指し、アメリカでは単純なマスプロを目指している。日本の自動車メーカーがアメリカの部品メーカーに見積りを出させると、こんな少ない数量かと文句を言う。また向うは不良品があればとりかえればいいと考える。日本では全部すぐそのまま取り付けられなければダメ。日本の自動車はどこでつくられても同じ品質でなければならない、というのがわれわれ部品メーカーの考え方。従って自動車メーカーが進出するならば、われわれも進出せざるをえない。

清水 海外進出するときの、社長さんのお考えになる問題点をお教え下さい。

信元 基本的には合弁か技術提携かです。アメリカの既存の工場、技術などを利用しなければならない。単にジョブをつくるだけではダメ。このままだと、ジョブをstealすることになってしまう。

清水 人間の問題はいかがですか。

信元 技術者については、フランス、アメリカへ語学研修生を毎年1人ずつ送り込んできた。現在既にフランス語で討論できるような技術屋が15人ぐらいいる。技術屋の海外適応は問題ではない。また、現在向うから技術者、工員をつれてきて日本の工場に訓練しているので、その訓練にたずさわっている者は高卒技術者でも向うへ行って適応できる。エリートでなくても大丈夫。心配しているのは、奥さん方がアメリカ社会で社交性をもっていけるかである。さらに子弟の教育問題もある。現地州政府にお願いしたり、奥さん方で子供の教育のできる人がいれば塾などもつくりたいと考えている。

清水 向うの人間を採用するときの問題、労組の問題はいかがですか。

信元 現地子会社の社長は日本から送る。最も重要な人間は人事部長と工場長であるが、これらは向こうで引っこ抜きをやる。かなり厳しく選ぶ。非常に優秀なりクルート会社をつかう。面接したのは10人。日本

的経営に強い情熱をもっている人間をえらんだ。ただ日本の経営をこっから言っははいけない。来年1月から日本へ来て8ヶ月工場に入って日本のやり方を身につけてもらう。この外人にくっついて8ヶ月一緒に仕事をやった工場の人間をそのまま向うへ送る。

自動車メーカーとUAWとの関係には革命が必要である。その革命の担手は日本。アメリカでは経営者の短気的な見方、労働者の自己主張が強すぎる。UAWの契約の更新期が来年くるから、それにそなえて、ワーキンググループをつくって契約を考えている。この場合一番重要なのは、経営者側がいつもアウト・ソーシング(調達先を変えること)を考えることである。UAWに屈さないところからモノを買うことである。これが大きなコストダウンの方法となっている。これがまた摩擦の根源ともなっている。輸入制限しながら日本からモノを買うことになる。つまり経営者側はprofit sharingを重視し、労組はアウト・ソーシング(調達先を変えること)を問題視している。

清水 海外進出する場合、採算はどのように考えられていますか。

信元 累積黒字を5年で達成できると考えるのは甘い。7年で累積黒字を考えている。GMとの合併なので変動がはげしいからなかなか難しい。安い部品が入ればもっとよくなると思う。海外進出するまえに事前に採算を考えて決断するのではなく、現在の為替レートでは行かざるをえない。行って採算を考える。値上げは13~14%はできる。アメリカの自動車メーカー自身も部品の輸入でドル安のメリットはうけていない。韓国へ進出したら、という意見もあるが、自動車産業はその国全体の経済力に比例するから、まだムリだ。

十川 海外進出する場合、設備はどうされますか。

信元 かなりflexibilityがあつて、しかも現在日本にある設備の3倍以上の生産性のあるものをおくる。もちろんその設備は曙ブレーキ自身でつくる。ボタンをおすだけでいい設備、human errorが入らない設備を送る。大げさなロボットは使わない。

池島 研究開発についてどのようにお考えですか。

信元 自動車技術はアメリカより欧州の方が進んでいる。日本も進んでいるが、一部は欧州が進んでいる。日米は自動車の速度制限があるから、技術がのびない。欧州との接触が大切。だから前にも言ったようにフランスに技術者を派遣している。空洞化という現象は、アメリカが技術移転をやつて、移転先の技術が高くなってしまったから問題なのだ。アメリカでも自

ら技術をさらに高め、ハイテク製品をつくれば空洞化はおきない。日本も技術増殖をつねに国内で行つていかなければならない。この技術開発は合理化、コスト引下げについても適用できる。下請に対して合理化、コスト引下げの手伝いをするが、うちでも技術開発をふくめてこれだけやっているのだということを示して納得してもらう。一部自動車メーカーのように部品メーカーに対して権力づくで言ってくるのはよくない。

清水 最後に、低成長になってくるとどうしてもポスト不足になると思われますが、部長クラスの選抜についてどうお考えですか。

信元 年輩者をひっこ抜いて、改善グループなどに入れてやらせる。治工具、工程の改善を研究させる。彼等を所長スタッフなどのかたちにしてやらせる。一般的に言つて、50代の人間より30代の人間の方がいい意見をもっている。上が抜けると下からいいのが育つ。

清水 本当に有益なお話有難うございました。

#### <コメント>

信元社長は、政治家が日本産業の実状を知らずにG5などで、円高を取りきめることを非常に怒っておられる。当然である。日本の平均的な経済力から算出すべきだというお考えには全く同感である。日本は多品種少量のマスプロで品質が高い。アメリカは単純なマスプロで品質がよくない。また経営者は短期的利益を考え労働者は自己主張が強すぎる。このままではアメリカは円高でも競争力がつかない。このように社長は日米の違いをはっきり洞察されている。アメリカへ進出するのは採算を事前に計算していくのではない。このままではやつていけないから進出せざるをえない。進出した後採算を考える。進出する工場の人事部長、工場長は現地人にする。厳選し、そしてその人達に日本の工場でも働いてもらつて、日本の経営を身につけてもらい、さらにその時一緒に働いた日本人をそのまま送る。これは非常にいいアイデアである。また設備については、human errorの入らない3倍の生産性をもつ機械を送るのだという。このように信元社長は、こういう不透明な状況での海外進出は、まず行動して、そして考えるという戦略をとつておられるようである。

#### <企業経営の現状>—減益幅拡大・アメリカ進出—

	売上	純利益
1984.3	65,075(百万円)	669(百万円)

1985.3	71,321	914
1986.3	75,049	924
1987.3(予)	73,000	600
1988.3(予)	74,000	550

資本金	5,038 (百万円)
金融収支	-997 (百万円)
平均株価	634円
従業員	2,796名 (32歳)
平均賃金	247,000円

設立：1936 (創立50年)

特色：ブレーキ機構総合メーカー、ライニング・ディスク等ブレーキでトップ、GMと米で合併計画

事業：ドラムブレーキ34%、同ディスク32、同シュー-11、同ライニング14、他9、(輸出11%) (1986.3)

設備投資予定 60億 (前年実績 58億)

研究開発予定 19億 ( // 19億)

#### <社長略歴>

出身地：東京都、1922年生 (64歳)

学歴、職歴：1943、東亜同文書院大商学部卒

1950、晒産業入社

1957、同社専務取締役

1964、同社社長 (社長在職年数23年)

1981、藍綬褒章受章

家族：妻、長男、長女、次女

趣味：演劇、スポーツ

#### 小林 恂氏 (東京電気株式会社社長)

1987.3.19 内神田本社  
インタビュー

清水龍瑩、十川広国

池島政広、岡本大輔

清水 現在、東京電気がかかえている問題点、それを解決するための手段、特に製品戦略、さらにそれを実行し、支えていくための人間の処遇・評価の問題の3点について伺いたいのですが。

小林 一昨年ぐらいまでは輸出比率が全売上の55%であったのに現在は48~49%に下がっている。しかしこれは金額が下っただけでポリウムは変わっていない。いくら円高になっても企業の構造転換はそう簡単にはできない。従来は輸出することが国に貢献していたが現在は逆になってしまった。そうは言っても、大きな転換をすれば工場の一つぐらいは閉鎖しなければならない。このまま苦しくてもやっけていかざるをえない。輸出はやめられない。

清水 外的環境が大きく変わっても、企業の内的条件をそう簡単には転換できないということですね。そのようにやっていって、利益はえられるのですか。

小林 営業利益が現在ものすごく下がっている。10

%から2%ぐらいになっている。ただ240円時代の利益の蓄積があるので、世間的には何とか体面を保っている。経常利益では何とかなっている。

清水 それでは円高になっても、苦しくなっても現在の企業構造を維持されていくおつもりですか。

小林 日本のファンタメンタルがしっかりしているので、ある程度の円高は仕方ない。一方、世界がわれわれの製品を求めているのだから供給していかなければならない。ただ残念ながら日本のメーカー間の競争がはげしすぎる。外国が求めているのだから値段をあげればいいのにそれができない。現在の条件を是認して、研究開発、製造、営業を行っていかねばならない。当社としては160~170円ではプラスになる。

清水 現在の条件を是認した製品戦略としては具体的にどのようなものをお考えですか。

小林 品物を変えなければならぬ。いくらコストダウンをやっても150円では経常利益は黒にならない。従来からの安定製品は10%のコストダウンが限度。新しい材料、デザイン、高い機能のものをつくらなければならない。同じ材料でも高い機能のものをつくれば高く売れる。早くそういうものを開発することが大切。そのために売上高研究費比率を約6%としている。売上高営業利益率は2%程度しかないのに。この研究費は、さしあたり、コスト・パフォーマンスの改善のためにつぎ込んでいく。

清水 コスト削減策として具体的にどのようなことをなさっておられますか。

小林 部品の数を少なくする。カスタムLSIを使うとコストも下がるし組立ても簡単。チャンスはいろいろある。鉄板をプラスチックにする。デザインを変える。材料、デザイン変更を考えれば革新の種はいくらでもある。大事なことは単にコストを下げることでなく、優れた機能、優れたソフトを付加し、コスト、パフォーマンスをあげることである。自動車産業でもエンジン、ミッションのような高付加価値製品が日本製として生き残ってゆくでしょう。

清水 安定製品のコストダウンのほかにもどのような製品戦略を考えておられますか。

小林 撤退戦略もある。240円時代にいろいろ手を出していたところを整理する。コア・ビジネスに徹する。POS、はかり、プリンター、バーコードの強化に力を入れる。そして利益体質が改善されたら、また新しい方向を探す。苦しくなったとき売上を伸ばすのではなく、利益がプラマイ、ゼロになるまで整理す



る。このように考え、みんなが集中して考えると問題が明確になる。売上より利益を考える戦略である。コア・ビジネスが縮小した造船ではムリかもしれないが、当社では幸い、コア・ビジネスに可能性がある。

清水 コア・ビジネス集中に問題はないのですか。

小林 他社にコアに入らせないことが重要。ぼんやりしていると入ってくる。新規参入者は価格を下げるのでこまる。また貿易摩擦の問題がある。ECでは、はかり、電子タイプライターに20%の関税をかけてくる。感情的になっている。この上、部品までも現地生産させられたら意味がない。

清水 どのような対策をなさっていますか。

小林 対策は二つある。まずシンガポールでつくってアメリカへ輸出する方法である。プリンターなどは20%のコストダウンができる。プリンターは長期契約をしているので、円高になってもつくらなければならない。もう一つの対策は相手国へ進出することである。ダンピング・デューティを避けるためである。ただローカル・コンテンツを50%にしろというのは苦しい。以前、東芝でPPCのダンピング問題がおきたとき、よく調べてみたら、日本からOEMを受けているオリベッティーも提訴している。どうしてそうなるかをさらに突っ込んできいてみたら、オリベッティーの親しい役員は、ヨーロッパから製造業がなくなるのは耐えられないのだ、という心情を説明してくれた。コア・ビジネスもそれに集中し、維持することは大変である。

清水 研究者の処遇はどうなさっておられますか。

小林 独創性のある人には管理のわずらわしさから解放し専門職にとどめておく。専門職として優遇する。事務屋さんでも、たとえば法律の専門家はそうにしておいた方がよい。東芝でも、研究者技術者は主任という職はなく主務となる。主務になった人は、日本で最高の水準になってくれ、さらに主査になった人は世界的に評価されるようになってくれ、と言っている。現実には、技術者は、入社後15年くらいたつと専門職と管理職にわける。

清水 どのような基準でわけるのですか。

小林 それは上長の感触でわける。もちろんMBAの資格なども考慮する。一般に技術屋として優秀な人は管理職としても優秀である。管理者能力があるからといって、これを技術屋からはずすわけにはいかない。会社の看板だから。ただこうやっていると役員に

なるとき問題がおこる。一方、事務系からでてきた人をシステム・エンジニアに使う。東芝のコンピューター・システムをつくっているのは一橋出。ものの見方が広く、バランスのとれたものをつくってくれる。もちろんその人達は多くの部署を経験してきている。

清水 OEM生産の縮小など製品戦略の変更によって、工場の人々、下請などの処遇はどのように変わってきましたか。

小林 レイオフはない。30時間あった残業が減っただけである。一部余剰になった工場の人達を再教育してソフト開発部へまわしている。若い人には柔軟性がある。40歳以上の係長クラスの人でも、ソフト開発の工程管理をやらしている。ソフトは非常に沢山あるので、その工程管理は大変だ。プレス工場の工程管理をやっていた人に、ソフト開発の工程管理をやらせると結構うまくやる。

下請については、内製化するものは切らざるをえない。ただちゃんとした技術をもっているところは切れない。従来から下請にはランクがついていて、たえず彼等の技術が向上するように指導している。

清水 新しい製品を開発するとき、自社内だけで研究されていますか。

小林 技術者がお客のところへ行ってたえずニーズを吸い上げる。ダイエーと共同研究をやっている。その点、当社の製品はカスタム・メードであり、注文生産に近い。そして試作品ができるいろいろな店舗で実験させてもらう。POSはそうして開発している。POSは細かいノウハウが大切である。当社のPOS端末を使うと肩がこらないという。手を台にのせてキーをたたけるからである。釣り銭をおくところがある。これらはレジスター生産時代からのチエである。新しいメーカーの優秀な大学出が設計してもダメ。そのほかTEC(当社)の人は親切に教えてくれるという。差別化は品物だけではなく、サービスの差別化が必要。あるところで、POS化はどことやりたいかというアンケートを出したら、95%がTECとやりたいと答えてくれた。これは日曜日でも故障の修理サービスをしてくれるからだという。

清水 最後に国際戦略について簡単にお教え下さい。

小林 基本的にはコンプリメンタリー(補完)戦略。向うのサービスを利用する。たとえばPOSをアメリカでやろうというときは、R&Dは向うでやる。特にソフト開発は相手側のニーズをみなければなら

い。会社はもっと国際化しなければならないと考えている。

清水 長いこと本当にいろいろ有難うございました。

#### <コメント>

一般に産業構造の変化にあわせて企業構造を変えるという。この点技術畑出身の律義な小林社長は、そう簡単に変えられない、苦しくてもやらざるをえないと言われる。幸い東京電気は、企業構造を変えずにコア・ビジネスに集中しようというめがめられた業種にあることを強調される。その安定製品のコストダウンのためには単に材料費を下げるだけでなく、優れたデザイン、高い機能をつけて実質的なコストダウンを考えられている。一方、新しい製品の開発には顧客との共同研究を強調される。いわゆる顧客別新製品の開発である。この顧客ニーズ中心の考え方が、東京電気の製品を国内市場に浸透させており、またそれによって細かい顧客中心のノウハウの蓄積が可能になり、さらに世界市場を見据えたコンプリメンタリー国際戦略が可能になると思われる。

一方これら製品戦略をささえるための研究者、技術者、工場従業員に対して小林社長は絶対の信頼をおいている。技術者として優秀な人は管理者としても優秀であるが、それを管理者にするのはもったいない。だから専門職にしておく。このような小林社長自身の技術者に対する高い評価があってはじめて専門職制度が生きてくるのだということがよくわかった。また工場従業員のソフト部門への配置転換についても、その人達に対する信頼の高さは非常に高く、その信頼こそがこの企業を成功に導びくのだということがよくわかった。小林社長の技術者としての客観的で論理的な思考と経営者としての人間信頼の態度をあらためて認識した。

#### <企業経営の現状>——POSなどで収益回復——

	売上	純利益
1984.3	142,385 (百万円)	4,335 (百万円)
1985.3	175,919	5,327
1986.3	154,227	3,658
1987.3(予)	146,000	2,100
1988.3(予)	170,000	2,900
資本金	18,353 (百万円)	
総資産	127,643 ( / )	
借入金	578 ( / )	
平均株価	1,282円	
従業員	5,117名 (36.0歳)	

平均賃金 255,984円  
 特色：電子レジスタ・POS・電子はかりなど流通合理化機器の大手、東芝の家電品も受託生産  
 事業：(1986.9 現在)  
 流通機器28%、情報通信機器9%、周辺機器33%、照明5%、家電15%、(輸出47%)  
 設備投資 9,969 (百万円) (1986.3 現在)  
 研究開発 7,777 ( / )

#### <社長略歴>

出身地：神奈川県、1928年生 (58歳)  
 学歴、職歴：1953、早大理工学部電気工学科大学院修士課程修了  
 同年東芝入社  
 1980、東芝取締役  
 1984、同専務取締役  
 1986、東京電気社長  
 家 族：妻、長女、長男  
 趣 味：ゴルフ  
 著 書：自動電圧調整器の理論と実際 (1960、電気書院)

#### 佐藤 博氏 (TDK株式会社社長)

1987. 3. 19 日本橋本社  
 インタビュアー

清水龍瑩、藤森三男  
 池島政広、岡本大輔

清水 まずTDKが現在直面している問題点について社長さんのお考えをお伺いしたいのですが。

佐藤 輸出型企業のため収益が悪化している。収益の改善のためにはどうしたらよいか問題だ。エレクトロニクスはいいと云われているが、この業界は輸出型という宿命をもち、苦しい。矛盾した宿命をもっている。

清水 その宿命と言われるのはどういうことでしょうか。

佐藤 当社は全売上の42%が輸出である。テープは実に70%が輸出である。素材及び部品も家電メーカーなどでセットに組み込まれて輸出されるから、間接、直接を合わせると全体で80%になる。輸出が多いため海外への投資も19年前からはじめており、国内では工場が余り、人が余る傾向がある。それならハイテクの新製品を開発したらと言われるが、ハイテクの新製品も大量生産するようになると輸出しなければならない。これが宿命の一つである。

さらに繊維、鉄鋼などの異業種がこの業界に参入してくる。鉄鋼メーカーは以前は廢材を処分するのにお金がかかった。いまはその廢材を有効利用して電子素材をつくっている。素材も人もタダ。しかも鉄鋼メー

カーからみれば100億円くらいの投資なんかなんでもなし。当社にとっては大変である。繊維業界も15年前から雇用が問題の中心になっている。プラマイ、ゼロならばよいと考えて、エレクトロニクス業界に新規参入してくる。このようにこの業界には以前から過当競争があったが、さらにこれが加速される傾向にある。これが第2の宿命である。

清水 その宿命には対処方法はないのですか。

佐藤 不透明の中でそのうちに秩序がでてくるだろうと考えている。大手がゆずるというルールができるのじゃないか。現在はまだエレクトロニクス業界の中にはほんとうの経営者はいないのじゃないか。オーナー社長には夢があるが、サラリーマン社長には夢がなく、現実対応的だと素野前会長が述べている。

清水 当面の具体的な戦略についてお教え下さい。

佐藤 当面のことを考えれば、従来製品のコストダウンが中心。購入資材の価格引き下げ、自動機のスピードアップ、下請に協力を願う、などがある。一方、ビデオテープの販売価格の維持をはかっている。しかし小売側が強くなって規模も大型化傾向にある。粗利は5%でいいといって値下げして売ってしまう。昔は2割~3割を考えていた。しかしこちらは安くしない。さらに小売側は沢山売って値引きを求めてくる。粗利確保から他社から買うと言って値下げを要求してくる。実際ビデオテープは現在ほとんど儲かっていない。円高から国内競争が激しくならざるをえない。

清水 NICS などからの追い上げは大丈夫ですか。

佐藤 NICS は品質的に劣るから今は大丈夫。一般にオーディオの方は保守的で、ビデオの方は進歩的である。ビデオは使う機械によって、いいテープでもその良さが削られてしまうから品質が悪くてもそれ程目立たない。しかしオーディオの方はテープが悪いとすぐわかるので高品質でなければならない。この点NICS との競争は大丈夫。

清水 従来製品のコストダウンのために工程技術の革新を考えておられますか。

佐藤 生産工程の自動化だけではダメ。マシンの速さをはやくしなければならぬ。この製造技術は自前。製造技術の開発には100億から150億かけている。しかしこの製造機械自体が現在売れている。

清水 新製品の開発はいかがですか。

佐藤 これからの製品は従来の技術に関係ないものと考えている。ハイテク新製品といってもつねに15社ぐらいが名乗りをあげている。新製品開発はむずかし

いし、しかもほとんど儲からない。創業者利益はほとんどない。アメリカのメモレックスという会社は、自社で製造するのをやめて、モノを仕入れて売るだけにしようとしている。技術開発、製造はやめてしまった。

当社は、新製品は新事業部開発というかたちにして、ソロバン勘定に合うように考えている。現実のやり方としては、ユーザーとドッキングして新製品開発をのぼしていくのがいい。しかし、相手をうまくえらばないと、組んだ相手の会社が伸びず、そのライバル会社が伸びてしまうことがある。

清水 顧客との共同研究で新製品を開発された例としてどんなものがあるでしょうか。

佐藤 ソニーの8ミリビデオ、ビクターのムービー用の小型のチップ部品をつくった。たとえばリードレスのコンデンサー、インダクタンスなどである。一つの回路の中にコンデンサーをいくつ入れるかを相手と共同で考えながら、部品の大きさ、品質を考える。このようにして最高の品質のS.M.D(表面装着部品)ができる。日本の電子部品は麻薬のようなものだ。この部品を一度使ったらやめられない。以前アメリカの企業を買ってくれと言われたが、設備は古いし、製品品質が低くて到底買えなかった。

清水 次に研究開発のスタッフの処遇、採用についてお聞かせ下さい。

佐藤 新卒はまず現場に入れて、すぐにはR&D部門には入れない。少なくとも3年たってR&Dに入れる。人事制度の基本は職能等級をとっており、そのトップが経営補佐職という職能であり、現在約200人いる。基本的には職階の単純化を考えている。入社20年ぐらいたった現場の課長(03職)から経営補佐職を受けさせる。しかし、半分はダメである。受からないのがいるとその救済として準経営補佐職的な04職ができてしまって、結局階層は複雑になってしまう。どこまですくうかが問題。わりきれない。特に長期勤続の研究開発者の処遇が大きな問題となっている。

池島 研究開発者の評価はどのようにお考えですか。

佐藤 1人の人間が研究開発で貢献できるのは一つか二つのテーマしかない。何かテーマを与えられたとき、できないと思ったらできないと言えればいいのになかなか言わない。だから不適當な人に不適當なテーマを与えてしまって、効率が悪くなっている。テーマ設定は本社の開発部と開発研究所の企画とが行う。人の

配置は研究所長が行う。

研究開発は、いろんな専門の人が一緒になってやるのがよいのか、一人一人が専門を独立で突っ込んでやるのがいいのかわからない。一般にできる技術者は執着心が強くカタいが他と協力してやるのが下手だ。しかし協力してうまくいく人もいる。

清水 最後に企業全体を活性化させるために何か新しい方策をとられておられるならお教え下さい。

佐藤 基本としては、製・販を一緒にしようと考えている。従来のやり方を変えようとしている。従来の製造担当の常務を販売担当に、販売担当を製造担当に、あるいは製造担当を技術開発担当へと、常務の担当分野を変えた。これによって視野が広がる。従来は役員のローテーションはなかった。素野前会長からつねづね言われているのは、役員の教育を忘れるなということだ。このローテーションによって常務の教育ができる。今後はトップの意思決定に若い人の意見を入れていこうとしている。経営会議には会長以上はでないことにした。

清水 非常に興味のあるお話いろいろお教え下さいまして有難うございました。

#### <コメント>

エレクトロニクス産業には宿命があるという話にまず感銘をうけた。いくら新製品をつくっても、結局大量生産、大量販売していくためには輸出をしなければならず、円高の被害をうけること、また従来から過当競争状態であった市場に、異業種の大企業がその将来性に目をつけて新規参入してくるから益々過当競争になるということ、これらはわれわれがエレクトロニクス業界は伸びる業界だと漫然と考えていたことに反省を促した。特に巨大企業なら100億円ぐらいの投資は容易だし、本当に失業問題に悩む企業ならプラマイゼロならば新規参入してくるという話には大いに納得した。また新製品開発も同業他社との競争がはげしすぎて創業者利潤が得られない。従って、新製品開発は、ユーザーと共同研究を行い顧客別新製品の開発にならざるをえない、という論理がよくわかった。

組織の効率化をはかるために原則としては、階層の単純化を考えているが、やはり研究者に君はダメだということができず、階層が結局は複雑化してしまうという話を伺って社長さんの人柄が感じられた。しかしトップの組織については思い切って、新たな常務の担当ローテーションシステムをつくったり、経営会議に

は会長以上は出席しないことにした、という果敢な決定には感心させられた。社長というのはトップの人事にこそ口を介入すべきだということがよく解った。

#### <企業経営の現状>

——値引き攻勢きつく、不採算品海外移管——

	売上	純利益
1984.11	365,278(百万円)	30,102(百万円)
1985.11	375,895	26,723
1986.11	342,557	12,874
1987.11(予)	345,000	14,000
1988.11(予)	362,000	16,000
資本金	6,018(百万円)	
総資産	351,782( // )	
借入金	1,314( // )	
平均株価	3,768円	
従業員	7,793名(29.4歳)	
平均賃金	215,590円	

設立：1935(創立52年)

特色：フェライトと磁気テープで世界一、電子部品でも大手、国際化で先駆、好財務内容

事業：(1986.11現在)

磁気テープ38%、フェライト・マグネット26、  
電子機器応用部品20、他16、輸出(41%)  
設備投資 27,247(百万円)(1986.11)  
研究開発 18,799( // )

#### <社長略歴>

出身地：東京都、1929年生(58歳)

学歴、職歴：1952、日大工学部卒、同年東京電気化学工業(現TDK)入社

1966、同社取締役

1974、同社常務取締役

1974、同社社長

趣味：ゴルフ

#### 諸井 虔氏(秩父セメント株式会社会長)

1987.3.27 丸の内本社

インタビュー

清水龍瑩、藤森三男、十川広国  
池島政広、篠原光伸

清水 同友会副代表幹事のお立場で、日本の企業の直面する問題点、それに対処するための方策ないし戦略さらにそれを支える人間の処遇、評価の問題についてお教え願いたいのですが。特に具体例については秩父セメントの例でお話したいと思います。

諸井 戦後の日本の発展は、世の中全体が工業化社会に進んでいく時代であったことによる。日本は効率的な大量生産方式でそれに対応した。これにはまず良質な労働力があつたことがもとなっている。画一的な教育、平均点をあげる教育がそれに貢献した。また

ハングリーであったため働くインセンティブが強かった。日本特有の横ならび思想は企業内でも金太郎飴の型をつくった。そして集団主義的傾向、お家のため意識が強まった。会社がよくなれば自分もよくなる、という求心力のある猛烈型人間がふえた。本来、大量生産ラインは、それに参加する一番悪い人に合うように稼働する。だから横ならび思想によって一番悪い人がカサ上げされれば、大量生産は効率的になる。ただ横ならび思想は過当競争を激化した。

大量生産を効率的に行えたもう一つの理由は、均一で良質なマーケットの存在である。所得が均一化すると、人々が同じものを欲するようになる。いわゆる耐久消費財の3種の神器である。これらは大量生産に適する。マーケット、生産とも大量生産に適していた。このようにして、高成長時代は、日本を代表する企業は大型の重化学工業分野の企業であった。

しかし現在は、まず需要が変わってきた。マーケットの事情が変わってきた。いま売れている商品はライフ・サイクルが短くなった。需要が細分化してきた。次に、労働も劣化してきた。ハングリーでなくなった。個性化し、会社人間でなくなってきた。さらに、NICSのような競争者が出現してきた。NICSに比べて日本の賃金は6倍から10倍にもなっている。韓国では8時間労働なのに残業を4時間もするので、12時間労働となる。そのため2交替で24時間稼働できる。日本では夜勤をするから4交替しなければならない。これでは競争にならない。

清水 私も日本の労働力は従来はBC型だったのが、最近AD型に変ってきたような気がします。Aは超エリート、Dはダメ型、B、Cは中間型です。昔はDでは食べられなかった。しかし豊かになった現在は、ムリに頑張るとB、Cになる必要がないと考えるようになった。ハングリーでなくなったからDがでてきた。まだAはあまりでていませんが。話をもとに戻して、需要の細分化、労働の劣化という大きな環境変化に対して、日本の企業はどうしたらいいのでしょうか。

諸井 いわゆる空洞化対策です。技術的な高度化をしていく。まだNICSでは技術が低いままで欠落している部分がある。円高と言っても、ドル建てで考えれば、原料代は上がっていない。上がっているのは人件費、土地代だけである。このためにはロボット化が可能である。この場合、A型の超エリートがどうしても必要。鉄鋼なども技術的高度化で生き残れる。集約・合

理化して稼働率をあげる。高度化、自動化して原価を引き下げる。人件費は装置産業だからそれほどかからない。

清水 そのような技術的に高度化をすれば韓国との競争で勝てますか。

諸井 いま、ウォン対円はアンフェア。でも韓国の貿易赤字がなくなれば、ウォンは上がらざるをえないだろう。そして修正される。台湾は、黒字なので元は上がってきている。セメント、鉄鋼などにとっては、ウォン対円の方が、ドル対円よりこわい。

空洞化の現象はこわい。アメリカでは、ドル安がこれ以上進んでも、空洞化がおきているから、アメリカ自身でいいものを生産することができない。日本がアメリカへ行って生産しなければならなくなった。日本では資本の論理は強くないが、世界は資本の論理で動いている。資本の論理からいけば、日本の標準品の生産はアメリカ或いはNICSへうつし、日本の国内ではハイテク製品でいかなければならない。これによって完全なdisindustrializeは防げるかもしれない。ただ日本もしばらくたつとアメリカのような空洞化現象がおきる可能性もある。

清水 日本でおきる空洞化の最大の問題は何ですか。

諸井 ハイテク製品化でカバーできないのは雇用と成長。自動化、集約化は縮小の論理。ハイテクも雇用にはあまり影響しない。雇用を増大させ、成長していくには情報化にチャンスを求めていく。大量生産型から、ライフサイクルの短い、需要の少ないマーケットに対応しなければダメ。そのためには従来の労働力ではダメ。金太郎飴は創造力、新規開発力がない。新人類は異端児。ここが大切。面白いこと、熱中することがあれば夢中になる。旧人類はフレキシビリティがない。これからは終身雇用でやっていこうという人はなるべく数を少なくした方がいい。組織が柔軟性を失うから。組織も従来は何でも社内で作るという社内主義、大量生産、大量販売に適した大きいピラミッド型がよかったが、これからはそれと全く逆の方がよい。固定化された、多段階重層したものではなく権限を下へおろした、平べったいネットワーク型にした方がいい。若者用の自動車は若者につくらせた方がいい。若者にデザインさせてもピラミッドの階層を上がってくる間に、月並なデザインになってしまう。

清水 標準品をアメリカへ、ハイテク製品を日本国内で生産するというやり方は、ハイテク製品の技術水

準も低下させてしまうような気がするのですが。標準品生産のための製造技術ないし、工程技術の革新とハイテク製品の製造技術の革新とは相互に関連していると思うのですが。

諸井 日本の空洞化対策はアメリカのように標準品を全部外へやっちゃうのではなく、かんじんな現場技術は国内に残しておく。外へいくのは労働者を利用するためだけだ。研究はもちろん国内に残しておく。そしてアメリカの現場とたえず接触する。

清水 新人類は、おっしゃるように期待できますか。

諸井 現在の新人類は指示待ち族。これからは、おっしゃるようにAD化するかもしれないがAとDが画然と分かれているわけではない。あるときにはAになったり、あるときはDになる。一般に趣味派はDであるが、熱中するとAに変わる。評価基準によってA、Dが変わる。これからの経営者は新人類をいかに熱中させるかが重要。

清水 これからの経営者の条件をお教え下さい。

諸井 経営者には、非常にリスクな判断と大きな権限委譲とが求められる。これらは社長でなければできない。新しいことはつねに少数派。コンセンサス経営では新しいことはできない。現在の企業は新しいことをやらないと糖尿病になり、新しいことをやると心臓病になる可能性がある。いままでのトップの会議ではお互いに顔色をみているはっきりしたことを言わず、どうでもいいことにのみ、はっきりノーを言う。当社もセメント部門は従来からのコンセンサス方式。しかし新しいセラミックス部門には、セメント連中に口を出させない。そのためには、社長命令で分社システム、社内ベンチャー方式をとっている。しかし一つの会社に異なった論理を持ち込むのはむずかしい。

清水 最後に、いわゆる情報化時代についてどうお考えですか。

諸井 情報は大切。それには人脈が大切。どれだけ立派な人脈ができるかが問題。これはカシ・カリの論理。当初のファインセラミックスの場合、信頼できる友人から、その人の信頼できる友人を紹介してもらった。企業としては、まず第一に情報をとる、その次にその情報をもっている人間をスカウトする、さらに、その人間のいる組織をM&Aで獲得する。ただ人間は陳腐化するのが怖い。スカウトした人間が陳腐化したら、現在のような終身雇用制度では非常に困ったことになる。財テクのディーリングをやる人達は40歳ま

でしか働けない。高い給料で引きぬいて40歳すぎたら仕事ができなくても高給をはらう。これは会社にとっても大変だし、当人も仕事がないのに高給をとるのは苦しい。

清水 私もこれからの情報化時代にコンピュータ、通信のネットワーク化ではなく、信頼できる人間のネットワーク化が最も大切だと確信しています。本当に長いこと有難うございました。

#### <コメント>

諸井会長は、経済同友会の副代表幹事として、日本の企業全体が直面する問題を、労働者の変化と需要の変化の2点に絞られた。最近の細分化された需要には、従来のような大量生産方式による製品は適応しない。またこの方式に適応していた均一な労働力はその適応力を失い、その意味で労働力は劣化している。この需要細分化と労働力劣化に対する対応策としては、まず情報化のチャンスを生かしてライフサイクルの短い製品をつくる、現場感覚のある新人類社員に目標を与えて熱中させ彼等の創造性を発揮させることだと主張される。この明解な論理展開にまず感心した。

さらに具体的な問題点とその解決策をいろいろなかたちで示された。従来型の鉄鋼などの重化学工業も、情報化によって集約化、自動化、合理化し、原価を引下げれば生き残れる、現在NICSに市場をおかされているのはウォン対円がアンフェアであり、これは近い将来、改善されるだろうということ。日本国内ではハイテク製品、外国では標準品をという戦略も、外国へいった現場技術と日本の研究開発がたえず接触すれば、技術低下の心配はないこと。新しい事業部門には古い部門から口を出させないため、社長の強力なバックアップのある分社方式がよいこと。情報化時代には、まず情報をとること、次に情報をもつ人間をとること、さらにそのような人間の組織をとることを考えるが、人間は情報化時代には急速に陳腐化するから危険があること。これらの発言は企業経営についての長い経験と深い洞察力からでたもので非常に説得力があり、われわれの今後の研究の一つの指針となると思われる。

#### <企業経営の現状>——内需振興による販売数量増、原材料費低下で好調——

	売 上	純利益
1983.5	77,811 (百万円)	1,257 (百万円)
1984.5	71,681	2,442
1985.5	71,018	2,009

1986.5 71,723 1,515  
 1987.5 71,000(予) 2,000  
 1988.5 73,000(予) 2,100  
 資本金 2,352(百万円)  
 総資産 43,501  
 借入金 69,534  
 平均株価 1,483円  
 従業員 1,696名(40.6歳)  
 平均賃金 285,167円  
 設立:1923(創立64年)  
 特色:業界6位,関東市場首位,臨海進出を指向,子  
 会社でインタロッキングブロックに先鞭  
 事業:(1986.11現在)  
 セメント96%,他4,(輸出0%)  
 設備投資 7,968(百万円)(1986.5)  
 研究開発 2,113( // )

<会長略歴>

出身地:東京都,1928年生(58歳)  
 学歴,職歴:1953,東大経済学部経済学科卒,同年  
 興銀入行  
 1967,同行退職,秩父セメント入社  
 1969,同社取締役  
 1973,同社専務取締役  
 1975,同社副社長  
 1976,同社社長  
 1986,同社会長  
 現在,日経連,経団連各常任理事,同  
 友会副代表幹事  
 実 族:妻,次女,長女(嫁す)  
 趣 味:ゴルフ,音楽