

Title	社長および各界リーダーのインタビュー・サーベイ(3)
Sub Title	Interview Survey of Chief Executives of Large Companies (Leaders of Business World) (3)
Author	清水, 龍瑩(Shimizu, Ryuei)
Publisher	
Publication year	1987
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.30, No.3 (1987. 8) ,p.153- 186
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19870830-04054230">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19870830-04054230</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.

三田商学研究  
30 卷 3 号  
1987 年 8 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 (3)

—東京電力副社長, 東亜燃料工業社長, 川崎製鐵社長, 三菱倉庫社長, 三菱商事会長, イビデン社長, 名古屋相互銀行社長, 三洋証券社長, 野崎産業社長, 大洋漁業社長, 日本アイ・ビー・エム社長, 服部セイコー社長—

清 水 龍 瑩

1987年の4月, 5月には, 円高はさらに高まり一時は1ドル130円代にまでなった。この時期米国政府は沖電気が第三国市場で半導体のダンピング輸出をしたとしてパソコン, 電動工具, カラーテレビなどに税率100%の報復関税をかけてきた。米国政府は4月末になってさらに東芝機械の大型たて型旋盤のソ連への輸出はココム違反として通告してきた。そのため, 警視庁が大がかりな捜査にのり出し, 産業界は共産圏輸出について再検討をせざるをえなくなった。一方, 4月末に中曽根首相はワシントンでレーガン大統領と会談し, 前年の「前川レポート」にもとづいた内需拡大を約束し, 5月末には日本政府は5兆3千億の緊急経済対策を決定し, 内需拡大に資することにした。

政治面においては, 4月の統一選挙で, 売上税導入をかかげる自民党は大敗した。その後, 野党及び世論の売上税反対の声は一層高まり, そのため国会審議もとまり, 62年度予算も可決できない状態となった。そのため強気の中曽根首相も, 売上税を廃案とし, その代償として予算を通過させた。5月末になり, 二階堂氏の総裁出馬声明がでて, 政治はさらに流動化のテンポを早めた。

水野 渡氏 (東京電力株式会社副社長)

1987. 4. 2 内幸町本社  
インタビュー

清水龍瑩, 十川広国  
篠原光伸

清水 現在, 東京電力が直面する問題点, 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処遇, 評価についてお伺いしたいのですが。

水野 高度成長時代は電力消費量は年10%ぐらいずつ伸びていた。第1次オイルショックから第2次ショックまでは5%, 第2次ショック以降は3%ぐらいしか伸びていない。現在の低成長下では2%強しか伸びず, 今後もその程度の伸びが予想される。

エネルギー全体の伸びはさらに低い。それでも電力が2%を維持しているのは電力化率(電力消費量/全エネルギー消費量)が徐々に高まってきているからである。現在電力化率は, 40%弱であるが, 通産省では2030年には50%を超えるだろうと予想している。それは電力が他のエネルギーと比べて, 安全で, 便利で, 制御しやすいからである。経済全体がソフト化するなかで, それを支えるエネルギーとしての適性があるからである。電力は熱エネルギー市場でも伸びるだろう。これは熱エネルギー市場での電力化の上昇傾向からも予想される。

清水 低成長でも伸びていると, 他産業からの参入はないのですか。

水野 コージェネレーション, 燃料電池の将来性が着目され, 他産業が電気事業の分野に参入する動きがある。ガス, 石油などのエネルギー産業はもちろんのこと, 製鉄業なども廃熱を利用して電力をつくり, 地域社会に供給したいという意向を持っている。地域独占していたところに他産業が入ってくる。電力も競争, 選択の時代になってきた。独占ではいられなくなる。特にこれからのディレギュレーションの時代はそうである。21世紀へ向けて電力は伸びるが, しかしそ

これは東京電力が伸びることが保証されている訳ではない。

清水 それでも現在のところは法律によって地域独占が認められ、大丈夫なんじゃないですか。

水野 現在は電気事業法によって事実上、地域独占が認められている。国民経済的な視点と消費者保護のためであるが、その一方で、供給義務が課せられている。そのために、つねに10%の供給余力を持たなければならない。一方、ガス会社は、熱と電気を同時に供給するコージェネレーションシステムの普及を目指しているが、今後は自家消費にとどまらず、他の建物等への電力供給を希望しており、現在、法律で定めている電力の「特定供給」についての規制緩和が要求されている。このコージェネレーションシステムは、沢山熱を使うホテルなどで徐々に導入されつつある。このほか、工場では自家発電が急増している。現在は石油価格が大幅低下しているため、コスト削減策の一環として、パルプ、鉄鋼、化学などの工場で自家発の焚き増しを行っている。さらには、廃ガスを利用したガスタービン発電も登場してきている。そのため四国、中国、北海道の各電力会社では、産業用需要が前年度の実績を約20%下回った。しかし、コージェネにしろ自家発にしろ、運転をしていて、定期検査などで止めるとき、電力会社に供給をお願いしますと言う。このように、新しいエネルギー供給システムや自家発などが、効率的に利用されたり、予備電力が確保されていくためには、電力会社に依存せざるを得ない場合が多い。必要ときだけ頼まれると、他のお客さまに迷惑をかける場合も起こり得るため、今後、供給秩序をはっきりさせてルール化していく必要がある。

清水 将来、独占が崩れるなどの環境変化に対して、東京電力は基本的などのような対策を考えられていますか。

水野 すでに「21世紀を目指す経営の基本方向」という長期経営路線を出している。

- ①本業である電力を確保し、お客さまサービスを一新するとともに新規事業を積極的に開発する。
- ②情報、通信、ソフト化時代に対して、技術、資産、人物を利用して、新規分野に進出し、活性化をはかる。
- ③これを担う人をいかに活性化するかを考える。

まず、東京電力の電力が売れるように考える。供給中心のサービスを販売中心のサービスの方へ仕向けていく。電気を買っていただく。そのためには、料金の

仕組みを多様化することも一つの方法であろう。供給工事をはじめとするサービスを敏速に行うことはもちろんである。さらには、料金は高いが信頼度などの面で高品質な電気を提供するとか、逆に、信頼度は低いが安価な電気を提供するといった、上水道、中水道的なサービス・メニューの多様化も検討に値しよう。

清水 ニーズにあわせて、電力を販売すると言われますが、発電、送電などの大型の設備が固定していても、できるのですか。

水野 電力価格の低減をはかるためには、まず石油代替電源を使ってコストの引き下げを考えなければならない。石油火力発電では設備費50%、燃料費50%、原子力では設備費75%、燃料費25%である。石油火力では電力消費が増えても単価はそれほど下がらないが、原子力では固定費の割合が高いから単価は急速に下がる。使えば使う程安くなることになる。

そのためには、稼働率を上げることが重要である。稼働率を上げるための需要を探していく。電力は貯蔵できないから需要の少ない夜間とか、春、秋に電力を使っていただくようにする仕組みを考える必要がある。そのために料金も季節別、時間帯別にする。現在、夜間料金を安くして、ビルにヒートポンプを設けたり、家庭では温水器を使っていただいて夜間の安い電力を使っていただいている。また、夏場のピークを外して操業する工場には低料金で契約しているなどが一つの例である。

清水 そのような低料金の電力を供給するために、どのようなコストダウン方策をとられていますか。

水野 現在1キロワット・アワーの電力の生産コストは、原子力9円、石炭11円、石油12円である。石油は有限であり、これからは高くなるだろう、しかも政治的に動かされる。当社としては今後、原子力、石炭を中心にしたい。そのほか水力も考えている。ただ石油についても適正量だけは維持する。経済性とセキュリティを同時に考えなければならないからである。

すなわち電源のベスト・ミックスを追求することである。これによって安定性と低廉性を追求できることになる。この電源のほか、電力では流通設備の固定資産、たとえば変・送・配電設備に莫大な投資がかかる。全設備の5割に当たる。このコストダウンのために技術開発が不可欠である。

清水 2番目の基本方向としてあげられた新規事業分野にはどのようなものをお考えですか。

水野 まず、設備、技術、人を利用して、電気事業

に役立ち、しかも地域の振興に役立つことが前提条件である。すでに通信事業に進出した。家庭にまで電柱などの配電設備があることからこれを利用すれば、通信設備は比較的低コストで建設できるし、また通信会社と共同建設、共同補修をすればお互いに共益になる。安くいける。たとえば、自分の会社内の専用線をつくる場合には、NTTが単独で設備するのに比べて20%安くできる。

ソフト開発事業にも進出する。熱供給事業にも進出する。これらは都市再開発の中心になる。幕張地区はその例である。熱供給事業については、現在、一部子会社にもやらせている。

清水 一般に素材産業が多角化するとき、そのユーザーの市場に参入し、ユーザーと競争することになってしまうことが多いのですが、東電の場合いかがですか。

水野 公益事業である電気事業が多角化するにあたっては、本業である電気事業に一切悪影響を及ぼさないことが大前提である。加えて、受け持ち区域のお客さま、すなわちユーザーに迷惑をかけてはいけないことは当然である。

TTNetに通信事業をやらせる場合も電力設備の有効利用につながり、電力の本業にプラスとなる一方、今までのお客さまにも迷惑をかけない。現在、首都圏の再開発が盛んで、ここにもビジネス・チャンスが多い。当社ではそのために首都圏プロジェクト推進部をつくった。

清水 電力事業の効率化、新規事業などを展開していくのに、それを担う人間に問題はありますか。

水野 従来から従業員の処遇には十分配慮してきた。電柱にのぼる、土を掘る、集金に歩きまわる、といったつらい仕事、汚れる仕事をやっているのだから、十分な配慮が必要である。

これまでの電気事業としての管理の仕方は、本社の集中管理型で、地方は地道な現場仕事が大部分であった。大学卒は8%。92%は高卒以下である。しかしながら、現在では設備の自動化、ロボット化、電算機・通信手段の進歩によって現場の機械化や自動化が進んだ結果、現場仕事は大幅に省力化されてきている。今後は地域別の分権体制が必要であろう。また本来の事業だけ本社が管理し、付帯事業は子会社に委託する。そのためには大学卒を10年後20%にもっていきたい。今年は慶応が一番多かった。

清水 90%以上の中高卒者の能力開発はどうされて

いますか。

水野 当社では昔から東電学園高等部がある。全国から毎年中卒150人をそこに入学させ教育している。最近では、卒業後東電へ勤められるからといって、質が上がってきた。また東電学園大学部もある。社員に応募させて、これを卒業した場合、大学出と同じ処遇にする。年間50人卒業する。大卒者の数がこれで3%プラスになり、大卒比率は全体で10%となる。しかしそれでも、金太郎飴型の人間をつくる可能性があり、検討の余地があると思う。

清水 東電は社員教育制度が非常に充実していると思うのですが、ほかにありませんか。

水野 職場が忙しくて離れられない人には検定制度をつくっている。1類検定をパスした人は大卒待遇、2類検定をパスした人は高専卒待遇にする。そのほか技能認定制度というものがあり、筆記と技能の試験をする。C級をまず新入社員がうけ、次にB級を、さらに班長になる前にA級をうける。90%以上の現場の人間がこれをうけている。

基本は、ブルーカラーとホワイトカラーを区別なしで処遇すること、労働を尊重することである。頭だけではダメだといっている。年功序列も全く否定するという訳ではない。

清水 最後に研究開発について教えてください。

水野 当社は技術開発本部をもち、その下に原子力研究所、開発研究所、技術研究所がある。今までは、ユーザー技術の研究開発が中心だった。しかし、最近ではメーカー、ゼネコンが高度成長期のような研究支出はできなくなっているのだから、これからは基礎技術、未来技術についても電力自身がプロモーターにならないといけないと思っている。創業50周年のときにつくった東電記念科学技術研究所を強化して、産学共同の場にしようとしている。そこでは別の研究制度をつくっている。大学の先生方を中心に選考委員になってもらっている。このほか九電力で売上額の2/1,000ずつ費用を出しあって電力中央研究所もつくっている。

清水 長い時間、いろいろお教をいただき本当にありがとうございました。

#### <コメント>

現在、電力会社は電力法で地域独占を保障されているが、石油価格の下落、新電池・超誘導体の開発、デレギュレーションの強化など、市場的、技術的、政治的要因によって、長期的にみると競争相手があらわれ

る可能性がある。水野副社長は、21世紀ということ念頭において、この変化を明確に見透されていた。

このような環境変化に対して、東電は本業の電力の販売増、コストダウンを中心にし、それに新規事業への進出をも考えるという戦略をとる。ただ従来の電力供給という考えから、顧客中心の販売へと考えを変えようとしている。この場合も公共事業の枠はずせず、経済性とセキュリティを同時に考えざるをえない。その枠の中で電源のベスト・ミックスを追求する。新規事業も現有の設備、土地を活用するものが中心である。通信事業、都市再開発などがあるが、その場合も公共事業の枠はずせない。ただ都内の土地需要の急増に対して、いち早く首都圏プロジェクト推進本部を設置することなどは、これだけの巨大企業にしては、経営者の意思決定、行動の素早さをきわだたせている。従業員の能力開発、労務管理については従来から、ブルーカラーとホワイトカラーとを区別しないという基本方針やきめ細かい教育制度が整備されている。ただ金太郎型人間しか養成できないという問題はでてきている。

水野副社長は、説明のされ方も非常に丁寧で、明確で、しかもそれでいながら21世紀を洞察し、緊急問題には素早い行動をとるといふ。安定度の高い、巨大企業の新しいリーダーの典型と思われた。

#### <企業経営の現状>

—販売電力量は伸びるが値下げ幅拡大で減益—

	営業収入 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1983.3	3,483,804	593,650	107,783
1984.3	3,711,846	705,539	121,893
1985.3	3,915,029	703,753	112,988
1986.3	4,188,668	856,223	129,833
1987.3(予)	3,880,000	920,000	200,000
1988.3(予)	3,850,000	800,000	140,000
資本金	656,500 (百万円)		
総資金	9,501,142 ( / )		
借入金	4,498,383 ( / )		
金融収支	△ 504,774 ( / )		
平均株価	7,787円		
従業員	39,900名 (36.0歳)		
平均賃金	259,672円		

特色：世界最大の民間電力会社、電力業界のリーダー、脱石油めざし原子力で先導、通信業進出

事業：電力66%、電灯30、他4(1986.9現在)  
設備投資 1,104,353 (百万円) (1986.3)  
研究開発 39,637 ( / ) ( / )

#### <副社長略歴>

出身地：静岡県、1921年生(66歳)

学歴、職歴：1947、東大法学部卒、同年日本放送電  
入社

1951、東京電力に引継、企画室長代理

1977、取締役企画室長

1979、副社長

趣味：ゴルフ、読書、園芸

#### 中原伸之氏(東亜燃料工業株式会社社長)

1987.4.10 一ツ橋本社

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転換期にあると思われませんが、東燃が現在直面する問題点、社長さんが考える将来の問題点、それに対処するための戦略ないし対策、さらにその戦略を支える人間の組織、処遇、評価についてお伺いしたいのですが。

中原 石油産業の将来性をどう判断するか、また政府が規制緩和をする場合どうそれに対処するか、がまず問題です。

私は、第一次石油ショックの時、これは歴史上どういう意味なのか考えるためにいろいろなデータを探しましたが、計量経済史的な統計資料がなくて困りました。あの時点で石油はピークになったのではないかと考え、エッソ、モービルにそう言ったら、彼等はそんなことはないという意見でした。私はそうなったと考え、減量経営を推進し始めたのが1974年のことでした。

清水 具体的にはどんな形で減量経営をなさったのですか。

中原 当時抱えていた設備能力拡張計画を全てストップしました。直接脱硫装置の反応塔の注文をキャンセル料を払って中止すると同時に、できるだけ多くの設備を評価減しました。また健全な財務体質を維持するため、投資は減価償却費プラス内部留保益以内という方針を決めました。経費についても統制可能な経費の増額は認めないことにしました。更に1976年以降の人員採用は一切ストップしました。また製品、半製品、原油の棚卸評価も1974年から足掛3年で総平均法から後入先出法に変えて、在庫負担の軽減に努めました。この減量作戦で財務内容は非常によくなりました。石油他社は後入先出法を今年から実施しています。この他、高付加価値製品の比率を高めることに力を入れました。

ファイナンスの面では、ドルの支払金利を減らすため、金利の高いドルから円に切替えました。また1977年にニューヨークにオフィスを作って直接米ドルを借

りたため、手数料など大幅な経費削減になりました。この考えはドラッカーの著書からヒントを得たものです。減量のためには、コストの一番大きい所から切れという考え方で、経費項目の中でドル金利が最大だったからです。

清水 周りの人間が気がつかないうちに、石油産業の成熟化を予想され、いち早く、減量経営を実行されたというのは、大変な先見の明であると同時に実行力だと思います。このような洞察力はどこから出てきたのですか。

中原 私はもともと歴史が好きなのです。歴史の流れを見てると大きな予測ができます。しかし、実際にはオイルショックが起きた時、オイルショックが何かということにはわかりませんでした。1975年には石油価格が低下しましたが、その頃ドラッカーの講演を聞きました。私はもともとドラッカーが好きですが、資本主義が始まってから、50~60年ごとに10年間の高度成長があり、その後必ず構造調整がくるということを言われたので、目の前の鱗が落ちる思いがしました。そこで新事業を始める決心をしたのです。

1976年頃から新事業計画を創設しましたが、社内外の反対により一時中断しました。しかし、1978年に新事業開発室を作って **diversification** を真剣に考え始めました。第二次オイルショック前の1979年には石油価格が反騰し、OPECも日産3,000万バレルに戻りました。

第一次石油ショックの時、メジャーは多角化を始めましたが、当社は減量経営をやりました。第二次ショックでメジャーは減量経営を実施しましたが、当社はその前から新事業計画を始めました。全く逆です。これらの改革は財務担当の取締役の時にやりましたが、その時の会長以下が強力にサポートしてくれたのでできたのでしょう。

清水 石油業界というのは電力業界と同じように、いろいろな法的規制があって、新しいことができないのではないですか。

中原 石油業界というのは1962年に制定された石油業法があって、全く自由がないのです。当社が新事業をやったり、財務改善をやったりするのは、この金縛りから逃れるためでした。国際的に見ても、石油業界は現状維持の考えが強いと言えます。現在、メジャーは石油専業に戻り、21世紀になっても成熟産業のエネルギーの中でシェア・アップができると考えています。しかし、当社は21世紀の石油産業はわからないと

見えています。だから新事業、財務改善をやっているのです。その結果、昭和37~47年の11年間の東燃の経常利益は石油業界の全経常利益の23%を占めていたのが、昭和48~61年上期の13年間半のそれは33%に上昇しました。この13年半の間、東燃の原油処理シェアは8.2%しかないのに、経常利益では5,400億円を計上することができました。ちなみに日石、日石精、興亜石油の日石グループ3社は5,800億円でした。このように利益が出てくると、株主のエクソも、R&Dに力を入れて配当原資をなくすのはいけないという趣旨の考え方はできなくなったと思います。

清水 これからの新しい戦略の基本的な考えをお教え下さい。

中原 石油本業では国際競争力を保ちながら、国内で常に優位に立ちたいと思います。同時に21世紀をみすえた新事業を着実に展開していきます。本業についても安心していません。以前は、“強守と模索”をスローガンにしていますが、現在は“強守と展開”です。私の経営理念は“先見合理性”即ち、先取りすることです。1981年に原油価格はピークになっています。これを中心にこれからどうなるかを考えていきます。

21世紀になって石油がどうなるか、東燃がどうなるか、これが長期的な問題です。現在R&D戦略として新素材、情報科学、エネルギー、ライフ・サイエンスの4つの視点を持っています。新素材としては、大幅なコスト・ダウンが産業へインパクトを与えるもの、例えば炭素繊維、セラミックス、超電導体などに注目しています。新事業では、既にR&Dから立ち上るのができてきました。Dプラス、Cマイナスのもので、これは **Development** としてプラスであるが、**Comercialization** としてはまだマイナスのもので、具体的には炭素繊維などがあります。

清水 新事業を始める場合、人間の評価、処遇はどうされていますか。

中原 当社は原則として、どの部門でも若返りを考え、オープンにやらせています。自由に若い人にやらせるということです。1974年から全従業員数は徐々に減少し、この13年間で約500人減り、現在2,300人になっています。研究所のスタッフは200人から150人ふえて350人になっています。ただ研究所の専門職をどう評価、処遇するかがこれからの問題です。**commercialization** がうまくいけば中年以上の研究員をセールス・エンジニアとして使いたいと思っています。し

かし、当社の研究員はまだ若いのでこれは将来の問題です。現在は昇進も比較的早いし、人事に問題はありません。

新事業の commercialization ができれば、原則としてスピン・アウトして新会社を作り、ポジションをクリエイトする方針です。現在までに、コンピュータ・ソフトウェアのシステム・プラザ(株)や東燃不動産(株)などの新会社を作りました。システム・プラザ(株)は100人の規模です。

清水 東燃全体の活性化のためにとられた組織上の改革について教えてください。

中原 まず長期目標として、東燃はエクセレント・カンパニーとして成長し続ける。そして2000年の姿として、東燃全体の売上高及び利益は少なくとも年率で名目GNPの伸び率以上の成長率を保つ。この長期目標を全社員に浸透させています。会社の動きを知る場として、三重ボード制という組織を作りました。これは、課長会、部長会、経営会議の3つからなっています。この中でも部長会が活発に活動しています。部長会の中の部長幹事会がまず会社の経営上の諸問題を議論し、その結果を部長会全体で議論し、その上で経営会議に提出します。この過程で十分に議論がなされます。経営会議は社内重役のほか関連部長が出席します。司会は重役が輪番制で担当し、プロポーザルは部長がします。課長がプレゼンテーションすることもあります。この経営会議を週2回開催しますが、部課長の人事考課を2回やるようなものです。この会議で経営戦略、社長決裁になる稟議事項、それに日常的な事柄の全てを審議し、決定します。重役には事前に根回しをしないで一発勝負で決めるのです。こうするから会社全体の経営情報が伝わることとなります。特に、社長が最終決裁する稟議を経営会議にのせますから、出席者全員が今何が社内問題となっているかを知ることができるのです。この制度は3年前に私が作りました。従来の担当重役制はいわば鵜飼システムで、社長は川の中の流れに棹をさすだけで、鵜同士もお互いに何をやっているかわかりません。石油精製会社の人材の質は高いので、部課長にプロポーザルを出させても非常にうまくいきます。これがさっき言った、若い人に自由にやらせるというシステムの具体的な形です。

会社によっては社長が先頭に立って、上から強圧的に活性化を図っているようですが、当社は下から活性化させています。もちろん社長が指揮をとりませんが、部課長にプレゼンテーションをさせて、彼等が自分達

がやっているのだという気持ちにさせることが大切です。事実、社長になって半年もたたないうちに社員のモラル・サーベイをやったら、トップの方針に95%が賛成でした。また、以前は毎週月曜日の社内重役会で日常業務の報告をしていましたが、その対象は、出荷はどうなっている、為替はどうなっている、工場の安全はどうかの三題ばなしにすぎませんでした。おもしろい話ですが、戦略的な意思決定が明確なシステムの下にオープンな形でなされたこともなければ、長期経営計画が立案されたこともありませんでした。これでは、活性化はできません。現在、活性化を更に促進するためにこの社内重役会を改組し、経営会議とは別に毎週月曜日に社内役員に一定議題の下に主として前週の業務活動と今週の業務予定を報告させています。その上に、“内外トピックス”を部課長に毎週作らせ、また“経営トピックス”を社長スタッフ3人に作らせて、その場で報告させています。役員と管理者、社員全体に問題意識を持たせようとするものです。

清水 三重ボード制のような画期的な組織改革は、それ以前に従業員の中に危機意識があったから出来たのでしょうか。

中原 それ以前には社員、部課長に危機意識は乏しかったのです。一般にトップが危機意識を持たずにやっている場合、企業全体が傾いている時でも、中間管理者以下は危機意識など持たない、いや持てないものです。トップ、特に社長が危機意識をまず持って、改革にとりくまなければ、皆の危機意識はでてきません。

清水 企業改革のポイントがよくわかりました。本当に有難うございました。

#### <コメント>

まず中原社長の先見性とその実行力に驚いた。第1次石油ショックのときに、メジャーが多角化をはじめたのに東燃は逆に減量経営に踏み切った。第2次ショックでメジャーが専門化にもどりはじめたのに、逆に多角化をはじめた。その結果がすべてうまくいっている。これは社長の歴史の流れをふまえた深い洞察力によるものと思われる。またこれが専務時代にできたのは、会長の父親がいらんでいたのでできたというはおもしろい。

新しい戦略の方向として、“強守と展開”をあげられ、本業で国際競争力を保ち、財務体質を改善し、それでえられた内部留保利益でR&Dをすすめる、とい

うのは、非常に経営学的にみてオーソドックスな考え方である。石油産業が成熟産業であり、さらに国内の石油業法によってしばられ、大株主のメジャーからは配当をという諸制約がある場合には、まさに最適な戦略と思われる。

この戦略を実施するための組織改革として3重ボード制がある。部、課長が毎週開かれる経営会議でプレゼンテーションし、その場で最終議決がなされる。したがって彼等は毎週人事考課されることになり、しかもトップと中間管理者の情報共有が促進され、組織は下から活性化される。この方法は若い人に自由に発言させるためにも、頭の固い年寄りを遠ざけるためにも非常にいい方法である。ただこの改革は下からの危機感からはじめられたのかの質問に対して、会社が傾いても上の者に危機感がなければ下の者に危機感なんか生れない、という答は非常に印象的だった。中原社長は洞察力の優れた若手財界リーダーという感じであった。

#### <企業経営の現状>

—原油価格上昇、為替益減で経常減益—

	売 上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純 利 益 (百万円)
1984.12	1,086,191	68,204	41,279
1985.12	1,006,427	41,292	25,375
1986.12	576,791	68,382	36,619
1987.12(予)	570,000	58,000	37,000
1988.12(予)	600,000	60,000	30,000
資 本 金	24,490 (百万円)		
総 資 産	514,528 ( // )		
借 入 金	88,119 ( // )		
金融収支	11,004 ( // )		
平均株価	1,627円		
従 業 員	2,323名 (39.4歳)		
平均賃金	346,911円		

設立：1939 (創立48年)

特色：精製専業、エッソ・モービルに全量納入、ガソリン高比率で収益力大、財務内容は業界随一

事業：揮発油、ナフサ43%、重油20、灯・軽油26、潤滑油・他11、(輸出1%) (1986.12現在)  
設備投資 13,320 (百万円) (1986.12)  
研究開発 7,933 ( // ) ( // )

#### <社長略歴>

出身地：東京都、1934年生 (52歳)

学歴、職歴：1957、東大経済学部卒

1959、ハーバート大学大学院修士課程卒。同年、東亜燃料工業入社

1970、同社取締役

1974、同社常務取締役

1984、同社副社長

1986、同社社長

現在、石油連盟常任理事、経団連、石油学会各評議員、同友会幹事など

家  
趣  
著

族：妻、長男、次男、三男  
味：謡曲、将棋、空手、相撲  
書：「新石油経済論」「組織計画」「世界企業の経営戦略」

#### 八木靖浩氏 (川崎製鐵株式会社社長)

1987. 4. 28 日比谷本社

インタビュアー

清水龍瑩、藤森三男、篠原光伸  
岡本大輔

清水 現在は明治維新に匹敵する大変革の時代だと思います。社長さんがお考えになっている川鉄の問題点、それに対する対策ないし戦略、さらにその戦略をささえる人間の処遇などについてお教え願いたいのですが。

八木 どこまで円高が進むか見当がつかない。一昨年、各部門から意見を出させて合理化5ヶ年計画をつくっている最中に、G5の開催があった。昨年の年頭、円は200円ぐらいだった。その時は、その5ヶ年計画をできるかぎり前倒しで実施してこの難局を乗り越えようと言った。その時点まではその5ヶ年計画で何とか生き伸びられると考えていた。しかし150円になった場合を想定して計算させた結果、営業利益がないことがわかった。2年前倒ししてもダメだ。抜本的に構造を変えなければならないことがわかった。現在130円台になって、どうしたら生きていけるかわからない。2000年を念頭において5ヶ年計画をつくってみたが、現在アップアップしている。うろたえても仕方がないので、兎に角構造改革案の中に5ヶ年計画の前倒しも織り込んだ合理化策を実施することにした。

清水 新規事業をいろいろおはじめになったそうですが。

八木 かなり以前から子会社の川鉄化学は同じ敷地内であって、コークスと化成品をつくっていた。そこには川鉄のOBが沢山入っていたが、別会社となっていると小言が言いにくい。製鉄と比べて活力がない。これを合併し化学事業部とした。また社内の土木、建設グループを中心に発足していたエンジニアリング部門も独立の事業部とした。今までは鉄鋼と、規模は小さいが化学、エンジニアリングのこの3部門でやって来た。これからの時代の大きな変化に対しては、成長分野への参入を狙った新事業本部をつくっている。

こういう新しい看板をかかげると、よその会社がいろんなことを言うてる。NBKというアメリカのシ



リコンウェファーターをつくる会社もそうで、当社はこれを買収した。うちの人間がそこへ行っていろいろやっているうちに手がかりがでてきた。小さな会社で、それまでは属人的な工程技术だったものを理論化するようになった。また米国LSIロジック社と合併で、日本セミコンダクター株式会社をつくって、エレクトロニクスに進出した。フランスのユジマグ社とジョイントで、フェライトからマグネットをつくる会社もつくった。ただこれらはいまのところ手がかりだけだ。

清水 それらの新規事業は鉄鋼の補完になりますか。

八木 今のところ、支えにならない。まともになるまでには5年から10年ぐらいかかる。合理化計画を考えたときは、鉄鋼部門の減価償却費が年1,000億から1,200億あったので、借金せずにこれを周辺に投資しようとした。先程のマグネットでも、エレクトロ部品でも、こちらは使う知識はもっている。それを生産する技術がないだけだ。NBKの生産プラントの工程管理の改善にはわれわれの技術者が役立った。向こうは小さくて初歩的なこともできない。生産工程の改善ばかりでなく歩留りの向上にも役立っている。こちらの技術者は、制御技術の素養のある人間で必ずしも生産管理をやっている人間ではないが、こんなわけで新しい分野でもうちの技術屋は役立つことがわかった。ただいまのところは新規事業関係の人間はせいぜい500人ぐらいで全従業員25,000人に比べると非常に少ない。現在新規事業用の工場を建設中なので、将来は多くなるであろう。

清水 円高のため多くの企業は、生産拠点を海外に移していますが、おたくの場合どうなっていますか。

八木 鉄屋として海外進出はむずかしい。高度成長時代でも犬きな資本の要る一貫製鉄所の建設はむずかしかった。昭和30年代、千葉製鉄所するとき、高炉を建設して合理化効果は大きかったが、建設途中は苦しかった。30年代高炉一基で500トンの生産能力が普通だったがそれを1,200トンの生産能力のある大きな高炉を一ぺんにつくったので楽ではなかった。40年代になってつくった水島製鉄所完成時高炉4基の計画だったが、はじめの高炉2基までは赤字だった。

こんなわけで、成長の低い国では新規の工場をつくるのはむずかしい。また最近の製鉄技術は高度であるから海外の人達を教育するのに時間がかかる。しかも投資額が大きいから大変。現地国政府のバックアップがなければダメだ。加工工場であるメッキ工場ぐらい

なら大丈夫だけど、高炉をもった一貫製鉄所はむずかしい。

清水 それではカリフォルニアのカイザースチールの工場を買収されたのはどういう理由があったのですか。

八木 ブラジルのツバロン製鉄所では半製品しかつくっていない。そこからスラブを買って、それをカイザーで加工しようとして、買収した。もう一つの理由として、アメリカの鉄鋼経営の手始めとして手頃な規模だったこともある。現在カリフォルニア・スチールとなっている。はじめは25%の資本参加であった。その後半分をもっていた大株主が株式を手ばなしたので、現在は50%の株式をもっている。カイザースチール時代の従業員もつぶれてはいけないという意識で一生けんめいやっているのうまいいっている。うちの技術屋が技術指導していることも大いに役立っている。またウェストでは900~1,000万トンのマーケットがある。その中心で100万トンつくっているから、うまいいのである。アメリカの国際価格の高いことも理由の1つである。日本からは輸入規制があって多く輸出できない。ツバロンのスラブは、ブラジルからの輸入規制枠内に入っている。われわれとしても日本からの輸出として半製品を売りたいわけではない。

清水 この間セメント会社の経営者にお会いしたのですが、セメントも鉄鋼も省力化、合理化すればこれからはじゅうぶんやっていけると言われたのですが、その通りでしょうか。

八木 鉄鋼が生き残っていくにはレベルの高い製品をつくらなければならない。しかしその量は少ない。本来はコマーシャルベースの汎用品を大量につくらなければならない。その汎用品を大量生産する場合省力化しなければならない部分はいくらでもある。センサーとかソフトを改良すれば省力化はまだままだできる。しかしそれをやっても先はみえない。150円ならみえていた。鼻の先の人蔘がどンドン前へいってしまうような感じだ。

清水 NICSからの追い上げも大変でしょうね。

八木 いまのところはそれ程心配していない。NICSからきても輸入鋼材は全需要の10%以下。鋼材市場には、ひもつき、店売りの2つがある。ひもつきとは、たとえば自動車の屋根用の鋼板として個別の自動車会社へ売っていくことで、店売りとは不特定多数に売っていくこと。店売りは全体の約10%。NICSの鋼材はここへ入ってきて市場価格を下げている。この

市場価格の低下の影響が心配だ。61年度現在、鋼材ベースでは韓国からの輸入より韓国への輸出の方が多し。円高前で数千円のコスト差があってもこちらの方が有利だった。韓国へ輸出するときは大抵はひもつき。ハイテクの造船材を出している。円高後は、10ドル、20ドルとジワジワ価格を上げているが、ウォンと円のレートの変化には追いつかなくなっている。限界コストでは利益はあるがフル・コストではない。

清水 向うの技術水準がこれから急激に上昇し、日本を追い抜いてくるという心配はありませんか。

八木 向うの現場の係長、職長クラスの人をよく勉強する。ただ日本の技術屋と考え方が違う。アメリカから帰ってきて、非常に個人主義的。まわりの人に技術を教えようとしな。その人だけのものになっている。この意味で技術水準が急上昇することはないと思う。また韓国は巨大企業で、設備が新しい。設備建設にあたっては全世界の鉄鋼メーカーに競争入札させる。鉄鋼の設備ばかりでなく、周辺機械のスペックまでとっていく。官営製鉄所のような感じ。まだ自分達で効率競争はやっていない。だんだん効率化しているが、未だという状況。日本の鉄鋼メーカーは各社ごときまかいスペックを自らつくり、これを機械メーカーに出し、機械設備をつくらせている。だから鉄鋼の技術水準は高く効率のよい生産ができる。こんなわけでNICSはまだ日本を追い抜けないと思う。ただ円高がおさまらなければ、はっきりしたことはわからない。

1、2年は何とか資産を売りつなぐけれど、5、6年円高がつづいたらもうダメだ。

清水 それでは円高がこの調子で続いたら日本の鉄鋼は全部ダメだというわけですか。

八木 最後の手段がある。輸出入がバランスするまで輸出をへらす。いわゆる縮小均衡のやり方がある。しかし、そのためには設備削減、人員削減が必要。そうなれば日本の全生産量は8,000万トン以下になるだろう。これならやっていける。現に日新製鋼は輸出が少なくて黒字になっている。しかしそこへ行くには時間がかかる。人員削減が簡単にできないからである。長年の労使の信頼関係を損なうのはよくない。63年には60歳にもっていくといて隔年繰り上げてきた定年延長計画の実施を現在は延期している。59歳での一時凍結を組合に申し入れた。これだけでも大変だ。

配置転換については大部分の人が歯を食いしばって頑張ってくれている。川鉄と資本系列のない会社へ出向していても、川鉄の社員という看板をせおって頑

張ってくれている。社内でアンケートをとってみたら、現場のワーカーは会社に非常に高いロイヤリティをもっていることがわかった。80%の人間が高いロイヤリティをもっていた。これは非常に大切な宝である。本社のホワイトカラーでも、高いロイヤリティをもっているのが50%いた。現在、社員の意識を結集するような企業理念を確立すべくCI運動を推進している。

人員削減は大変なことである。川鉄は新日鉄より若い人が多いから大変だ。若い人が多いところほど苦しい。定年退職する人が少ないからだ。その点、川鉄の方が住友金属よりちょっと楽。川鉄の方が住友金属より少し早く高炉メーカーになったので年配者がちょっと多い。こんなささいなことを考えるほど、人員削減は大変だ。従って輸出入のバランスをとるという縮小均衡策はそう簡単なことではない。

清水 本当に長いこと有難うございました。鉄鋼業では先がわからないということがよくわかりました。

#### <コメント>

先週末、遂に1ドル130円台をつけてしまった。八木社長は終始ニコニコされながら、先が見えない、先がみえない、を連発されていた。われわれはこれから鉄鋼はどうするのか非常に心配していたが、遂に最後まで、社長は困ったという言葉は口にされなかった。

インタビューを終えて全体をふりかえってみると、八木社長は先が見えないと言われながらも、川鉄の人材の優秀さと技術水準の高さに大きな自信をもっておられることがわかった。従来の鉄鋼製品については、製造工程センサー、ソフトなどの技術開発によっていくらかでも改善する余地がある。NICSなどの追いあげを川鉄の技術開発の力を考えればあまり問題ではない。しかも、もし輸入のバランスを考えた縮小均衡点をめざして経営を行えば川鉄は完全に生きのびられる。また新規事業についても、川鉄の優秀な人材、およびそれのもつ高水準の技術をもってすれば、将来大きく伸びる可能性がある。しかしなせ、この早い円高移行では従来事業の合理化でも、新規事業の開発でも時間的に間に合わない。合理化には人べらしが必要であるがそんなに急速に人べらしはできない。希望退職者の募集はしたくない。いままでの労使の信頼関係をくずしたくないからである。定年延長のストップしかない。

この経営方針には八木社長の深い洞察力と人柄が反

映されているように感ぜられた。企業の利潤の源泉は、なかにいる人間の創造性の発揮にある。人々が創造性を発揮するには、自分達が信頼されているという意識がなければならない。八木社長は従業員を信じ、それとの信頼関係こそが会社の宝だと言われていた。これを基礎にして企業の長期的な発展を考えられている。技術水準の高さも従業員のもっている技術水準だと考えられている。そして社長は苦しい時でもつねに自信を持ちつづけ笑みをたやさない。まさに危機におけるリーダーはこうあるべきだということを感じさせられた。

#### <企業経営の現状>

—輸出採算急悪化、実質赤字 600 億—

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1984.3	1,092,255	65,766	819
1985.3	1,221,436	121,486	20,390
1986.3	1,157,975	69,928	16,318
1987.3(予)	930,000	△ 6,000	△ 15,000
1988.3(予)	900,000	△ 3,000	△ 15,000
資本金	146,664 (百万円)		
総資産	1,792,859 ( // )		
借入金	334,962 ( // )		
金融収支	△ 50,082		
平均株価	204円		
従業員	25,987名 (41.0歳)		
平均賃金	310,578円		

設立：1950年（創立27年）

特色：住金と並び粗鋼3位、鋼板で一大勢力築く、海外立地に実績、転炉技術・連鑄化で先駆

事業：鋼板60%、鋼管12、条鋼6、他鉄鋼製品2、化学製品4、エンジニアリング等16（輸出31%）（1986.9現在）

設備投資 88,700 (百万円) (1986.3)

研究開発 32,000 ( // ) ( // )

#### <社長略歴>

出身地：京都府，1920年生（67歳）

学歴，職歴：1943，東大工学部冶金科卒，同年川崎重工入社

1950，川島重工は川崎製鐵と改称

1962，川崎製鐵千葉製鋼部副部長

1971，同社取締役，水島製鐵所副所長

1974，同社常務取締役，ツバロンプロジェクト本部長

1977，同社専務取締役

1979，同社副社長

1982，同社社長，同年藍綬褒章受章

家 族：妻，長男・同妻・同長男，長女，次女は嫁す

趣 味：囲碁

#### 和田穰太郎氏（三菱倉庫株式会社社長）

1987. 4. 20 日本橋本社  
インタビュー

清水龍瑩，十川広国  
池島政広，岡本大輔

清水 三菱倉庫が現在直面している問題点と将来かかえる問題点，それらに対する戦略ないし対応策，さらにその戦略ないし対応策を支える人間の処遇，評価についてお教え下さい。

和田 従来から倉庫業，港湾運送業は受身の産業，受動的産業と言われてきた。はじめにモノありき，である。モノがふえればこれらの業者は成長する。将来伸びるどのような産業と取引するかが問題。先見性が重要。

戦前は繊維，食料が倉庫業の一番のお得意。日本の綿業の発展とともに伸びてきた。原綿の輸入，綿製品の輸出，すべて倉庫，港湾運送業の対象となった。三菱，三井の倉庫が特に綿花商，繊維会社と太いチャンネルをもち発展した。戦後の重化学工業の発展は，すべて倉庫業に貢献したわけではない。電気製品その他の機械類，合成繊維，化学製品，鉄鋼製品の取扱いは倉庫業の業績をのばしたが自動車は倉庫の対象にならなかった。港湾輸送の対象にはなったが。一部，名古屋の業者だけが地域的な関係でそれに目をつけてよくなった。オイルショック後の低成長化，サービス化への産業構造の変化は物流業者には具合が悪い。カサばらない商品の多い高付加価値産業のウェイトの増加も物流需要を低下させている。低成長で，収益力が低下すると，当然，物流の合理化が要求される。それに対応して物流管理技術が伸びてきた。

清水 オイルショック後の具体的な問題の発生と，その具体的な対処策についてお聞かせ下さい。

和田 低成長になったこと，貨物が軽薄短小になって大変になった。また物流経路が変った。在庫期間も短縮されてきた。これらの傾向は第1次オイルショック直前の46年くらいからはじまった。48年まではGNPの伸び率以上に倉庫業の取扱高は伸びたがそれ以降はそれほど伸びなくなった。弾性値は1を割っている。

対処策としては，現在あるものの合理化と新しいものへの進出がある。いままでの倉庫業のやり方では在庫はふえないから，サービス面の向上を考える。新しい立地へ進出，荷役の合理化，情報システムの利用，

荷主別専用設備・特定製品別専用設備の建設などである。そのほかスコープメリットと呼ぶ、倉庫業務周辺の仕事、サービスを一貫してやる仕事をはじめている。

新しいものへの進出としては、まず消費者物流がある。トランクルームである。いままでは政府、商社、メーカーを対象としていたが消費者個人を対象とする。進展するコンテナ化への対応として、主要港湾においてコンテナターミナルの運営もすすめている。コンテナ化をすれば荷役の人間があまりいらず、省力化ができるから利益がでる。

清水 業容拡大、ないし経営多角化戦略の原則はどのようにお考えですか。

和田 経営多角化の方向は3つに大別される。物流業務内の兼業事業の拡大、海外進出、物流業務外事業への進出の3つである。兼業事業とはたとえばトラック運送、航空運送代理店などであり子会社にやらせている。これらの事業には陸運、海運業者などの異業種のものが入参してきて過当競争となっている。彼等は倉庫業、港湾運送にまで入ってくる。各業界の相互乗り入れの様相を呈している。国際複合業務などはその典型。これは物量が減っている現在、過当競争となる。海外進出戦略は日本企業の海外進出に対応させながら地域的に拡げることが目的である。昭和45年に既にアメリカに進出した。国際輸送の出先機関として、輸送会社は海外に多く出店をもっている。ロスには小さな日本の業者が沢山いる。物流業務以外の事業の進出にもいろいろある。都心部の倉庫を新設の物流用地に移転させて、跡地に経営資源を生かす事業として不動産事業とその外延化を図っている。また、物流業務では、物流システムを中心にしたソフト開発を強化しながら、製品輸入、内需関連貨物の取扱体制の整備を促進させ、新素材、ハイテクをおり込んだ機械の物流、消費者物流をねらうなどである。

本来経営多角化の原則とは、いまもっている経営資源をより有利に使うことである。経営資源とは人間、不動産、技術などである。越前堀の倉庫をコンピュータ専用の貸ビルにした。立地のよいところの土地は倉庫にはもったいない。運送距離の同じ他のところで倉庫をやればよい。有利に使うとは、自分ができて、しかも他社との差ができるものというのが基本である。

このように一生懸命事業の転換に努力をしているが昭和60年からの急激な円高は、日本に産業構造の調整をせまっております、当社の関係会社の一部では残念なが

ら雇用調整(希望退職者の募集)を行わざるをえなくなった。つい最近までは自然減で大丈夫だと思っていたのに。当社の連結決算は昨年初めて単独決算より悪くなった。

清水 人間の処遇をふくめて、企業の多角化戦略はうまくいっているとお考えですか。

和田 当社は人間の処遇は丁寧にやっているつもりだ。一番最初に海外に人を派遣するときは、まず海外事情を学ばせるために米国三菱商事に出向させる。海外スタッフの交替には前任者の帰国をすぐさせずに6ヶ月そのまま居させその間新任者の訓練をする。人間の処遇はうまくいっている。それと環境対応の仕方とは別問題である。貨物の貯蔵は人間の生活の基本。しかし、生活内容が豊かになってくるとウェイトが小さくなる。100年前にこの業界はできたが、経済の変化になかなかついていけなくなった。現在、当社には経営計画をたてるのに業務部企画課があるが、急激な産業構造の変化と技術革新の進展の下では、実績の延長線上ではとても把握し切れなくなった。高度成長期は長期計画が今よりうまくたてられた。

戦略の意思決定は通常週1回の定例常務会で行われる。うちの戦略はもっている経営資源の強み、たとえば立地、荷主チャンネルを生かそうとする。非常にオーソドックスなきめ方採っている。特に事業のパイオニアとなるときは危険を最小にして、断行する。今のような転換期における新規事業は現有の経営資源を生かせるものでないと成功の確率は低い。その意味では、飛躍に乏しいかもしれない。これらは、当社では課長になるのに18年かかる、それまでに飛躍的な考え方が希薄になってしまうことが影響しているかもしれない。また新しいことをやるときは、いつも三菱分系会社との関係を考えなければならない、分系他社と競合することはなるべく避けたいからである。このような意思決定の仕方を今後も踏襲するつもりであるが、当社の経営資源は強いから、ちょっとした資源配分・機構の変更で、大きな環境変化に耐えられるんじゃないかと考えている。新規事業の取り組みに際して、スピン・アウトが考えられるが、これは単に労働条件の差があるからであって、単純に危険分散のためにつくるというわけではない。現に、トラック運送・情報システム開発・ビル管理業務等がそうである。

清水 非常にファンダメンタルの強い会社だということがよくわかりました。最後に社長さんの人間評価の基本理念を教えてください。

和田 次の時代の変化に目をむけた勉強家になってくれ、辣腕でなくて誠実な人間になってくれ。この2つです。

清水 本当に長いこと有難うございました。

#### <コメント>

まず和田社長の非常に丁寧な対応ぶりに驚いた。和田社長が筆者の旧制浦和高校の先輩であったため面倒なインタビューをお願いしたのに、お会いした途端に“わざわざ皆さんでお出で下さいまして有難うございます”，と挨拶されて全く恐縮してしまった。面接中もたえず満面笑みを浮かべ、こちらの質問に一つ一つ丁寧に答えて下さった。これは、社長の個人的な人柄から出ていることはもちろんであるが、その上に三菱系企業の人間を重んずる社風、その中でも不動産などの経営資源の豊かさを誇る倉庫業のバック・グラウンドがあるからだと思われる。

配置転換で海外に人を派遣するときも、まず海外事情を学ばせるために三菱商事に出向させたり、海外スタッフの交替には前任者の帰国を遅らせて6ヶ月ずつダブらせて新任者の訓練をしたり、他の企業では考えられないような丁寧な人事を行っている。多角化戦略を考える場合も、経営資源のより有効な利用という非常にオーソドックスな方法をとっている。それも子会社をつかって急激な多角化をするわけではなく、できる範囲内で徐々にしかも確実にやっている。それでいて現在の激動する環境に適応している。これらができるのはもちろん人材、不動産など経営資源に大きな蓄積があるからである。長い歴史の上に築かれたこのような経営風土は、“次の時代の変化に目をむけた勉強家、辣腕でない誠実な人間こそ大切”という和田社長の言葉によく結晶されていた。羨しいくらいの優秀企業である。

#### <企業経営の現状>—倉庫、運送減、不動産賃貸増—

	営業収入 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1984.3	69,875	3,535	1,334
1985.3	68,444	3,966	1,594
1986.3	71,403	3,962	2,399
1987.3(予)	70,800	4,000	4,000
1988.3(予)	76,000	5,100	3,600
資本金	7,583 (百万円)		
総資産	75,865 ( // )		
借入金	14,637 ( // )		
金融収支	△ 54 ( // )		
平均株価	1,272円		

従業員 1,419名 (38歳)  
 平均資金 288,458円  
 設立:1887年 (創立100年)  
 特色:倉庫業界首位、不動産部門に展開、国際一貫輸送等の海外部門拡充に注力、含み資産大  
 事業:倉庫21%、港湾運送25、国際運送取扱20、不動産19、他15 (1986.9現在)  
 設備投資 101 (億円) (1986.9予定)  
 研究開発 0

#### <社長略歴>

出身地:東京都, 1921年生 (66歳)  
 学歴, 職歴:1947, 東大法学部卒, 同年三菱倉庫入社  
 1973, 同社取締役就任  
 1975, 同社常務取締役  
 1979, 同社専務取締役  
 1981, 同社社長  
 1986, 藍綬褒章を受章  
 家 族:妻, 母

#### 三村庸平氏 (三菱商事株式会社社長)

1987. 5. 1 丸の内本社

#### インタビュアー

清水龍壘, 藤森三男, 十川広国  
 池島政広, 藤原光伸

清水 現在は明治維新以来の激動期と言われているが、三菱商事がかかえている問題点、その対処策ないし新しい戦略、さらにそれをきかえる人間の組織、評価などについてお教え下さい。

三村 三菱商事は先行する三井物産と同じような経路をたどって成長してきた。創立は大正7年。その時点ですでに三井物産は冠たるものであって、商事はいわゆる後発であった。私が入社した昭和15年にも両者には大きな差があった。昭和22年マッカーサーの命令で解散を命ぜられ、旧商事はなくなった。100人以上の社員はまとまってはいけない、部長経験者は2人以上入ってはいけない、というので、社員はバラバラになって小さな会社をつくった結果、140社の新会社ができる。物産からは同じように170社できた。私も資本金19万5千円の会社の出資者の一人となり、ヤミ屋同然の仕事をしていたが、2度ほど警察に呼び出された経験がある。誰でもそんなことをしなければ食べていけない状態だった。

昭和25年に朝鮮戦争が勃発し、この頃から旧財閥系に対する規制がゆるんできた。多数に分れた会社が気の合ったもの同士合併を始め、講和条約ができた

き4社にまで集約されたものが一緒になって、29年7月新生三菱商事ができた。戦前、戦中時代取引を願っていた会社と再び取引することになった。昭和30年～40年代の高度成長時代は、幸運にも波に乗れた。何をやっても仕事になるという時代で、この時期に三菱商事の基礎ができた。

清水 それは石油ショックの時まで続くわけですね。

三村 40年代、第一次、第二次の石油ショックをうけ、この結果社内で商社の機能を見直すことになった。石油ショックの10年ぐらい前から、商社不要論、問屋不要論があった。これが第一次商社不要論である。しかしその時点では商取引は根本的には変わっていないが、商社の存在に必然性があった。第二次石油ショック後、再び第二次商社不要論がでてきた。この頃より高度成長が終わり、経済全体が変わってきた。それまでの商社の体質が高度成長に対応したかたちでできていた。高度成長時代には、あやめ作戦というのをやった。これは高度成長時代の典型的戦略であったが、私が社長になった時期、この体質を見直さなければならなかった。

清水 具体的にどのような改革をなされたのですか。

三村 まず組織機構の大改革をやった。それまでは本部長と常務とが同一人物であった。莫大な投資をして失敗してもあやまる人と叱る人とが同じ人物というのはおかしい。そこでこの職位を分離した。会社の経営者と、実際の業務を運営する人間を別にし、本部長のランクを1つ下げ、54歳～55歳の人をその職位につけ、責任の所在をはっきりさせた。

また常務会を廃止した。商品が多くなったので、常務会で一日報告をきいても特定の商品知識が無い者にはよくわからないし、決定して悪い結果がおきても、これは常務会の決定だということで責任の所在がアイマイになった。後向きの整理をすることが多くなり、後向きなことばかりで常務会が終わってしまう。忙しくて常務が支店をまわることが出来なくなった。これらが廃止の理由である。そこで常務会の機能のうち営業企画、投資、人事の3つの機能をそれぞれの委員会に分け、副社長が委員長を兼務していて必ずしも全部の常務がそれらの委員会にでる必要がないので、常務が会議にわずらわされずに国内、海外にでていくことができる。委員会の権限を越えるもの、越えなくても会社に大きな影響をあたえるものは、月に2回開かれ

る社長室会にまわす。そのメンバーは会長、社長、副社長だけ。案件によっては、担当常務なども加わることもあるのが少数だから意思決定が早い。

清水 経営戦略はどのように変わったのですか。

三村 現在Kプランというものを実行している。急逝した近藤前社長がつくり、諸橋現社長にそのままバトンタッチされた。まず役員若返りをはかる。昭和22年から29年までの時期に各社が勝手に採用した人間の数が多く、一つの団塊になっていた。それらの人達が定年になったので、これからはピラミッド型になっていく。29、30年は採用しなかった。31年から採用しはじめた。31年56人。そこから5名が取締役になった。これは三菱商事の第二世代である。

御存知のように、売上競争をやめることにした。まず第1の理由は、リースとか、金融とか、通信事業などかたちのないものを取り扱うようになってきた。わが社は世界各国に金融会社をもっており、それらの資本金は合計100億円にも上り、かなりの利益が金融取引からでている。第2の理由は、売上競争をやっているとダミー会社をつくって売上増をはかるようなことをしており、これでは社員のモラルが下がってしまう。第3の理由は、外貨建てのものを決算期にいっせいに円に換算すると目減りしてしまうという不合理さである。油の価格も下がり、燃料関連の売上の比率が30%あるので、円換算すると売上は、急減する。価格下落と円高でダブルショックをうける。これらの理由で売上競争はやめ利益競争を目指すことにした。

清水 それでは利益競争を目指した仕事の内容は、前と比べてどのように変わったのでしょうか。

三村 仕事の付加価値を上げろと言っている。単純な取引で利益を出すのではなく、付加価値のある仕事を求める。高付加価値の仕事をしようとするのがKプランの中心課題であり。従来、供給物サイドからみていたものを、需要者サイドからみなおそうという話。お得意様ごとに考えるという事で、たとえば三菱重工に対して、機械、原材料、融資、海外協調などワンセットで取引する。

別の例として、冷凍マグロの商売の場合は漁船が急速に進歩し、漁船の船倉は冷凍庫になった。釣ったマグロを入れるとそのまま冷凍マグロになる。しかし、こうした低温冷凍庫は陸上ではそう急速には普及しない。そこで陸上倉庫も全館冷凍庫のものをつくり、フリージングカーなどもつけて、物流の一貫システムをつくった。冷凍マグロでもマイナス50度になったり、

マイナス10度になったりすると、水分が乾燥し風味が落ちる。漁船から最終小売段階迄一貫してマイナス50度に保つと風味が保てる。このように物流までふくめた一貫システムを売っている。

海外進出企業のバックアップの例もある。どこの国へ進出したらよいか、またアメリカときまったらどの州に進出したらよいかから相談をうけ、法律、労組対策、原料手当、製品販売等を含めて一貫したお手伝いをする。浜松に自動車ホイールの会社があるが、この海外進出をお手伝いし、そして最後は資本参加までした。このような海外進出のための担当チームができてきた。

清水 そのような新しい仕事に組織は対応できますか。

三村 変動する経済環境に対応して走りながら組織改革をしている。組織とか機構とかは、それができるときが一番よくて、その直後から deteriorate する。変化の時代ほど仕事のチャンスがあり、特に当社には変化に対応する柔軟な人間と資金がある。どんな人でも定年退職したとき、俺がこの仕事をつくったのだというものをもってもらいたい。常時、仕事は変わっている。機械でも15年前まで輸入が大部分だったが、今は、殆ど全部輸出。アメリカの会社はこんなに早く仕事を変えられない。

商社には、画一的な人間は不要で、むしろ個性的な人がいい。やる気とねばりが大切で、やる気がなければ頭がよくてもダメ。三菱商事は戦後の合併後業界首位になったが、ねばりがなくなったと言われて残念。

新しいことをやろうとするとき、管理部門や経理部門などが反対する。私は新しい仕事をしようとする人に、それらを説得しろといつも言っている。非営業部門、管理、総務の人達が何に生き甲斐を感じているか考えてみたら、彼等は全社的な画一性・整合性に生き甲斐を感じていることがわかった。組織はしょっちゅうみなおすくセが重要で、経済法は時限立法でなければならない。商社の相手は全世界で、働いているひとの体制は24時間体制。仕事が専門化していくために仕事間のローテーションは難しい。CPP プログラム (Career Path Program) というものが社内にはあるが、実際には作動していない。経理へ入ったら一生、鉄鋼へはいったら一生、という傾向は少しはあってもいいが全部では困る。そうやって役員になったとき新しいことをやらせダメだったら、やめてもらう事になる。当社は本部長以前はだいたい年功序列で

あるが、本部長就任前後から能力主義になる。役員は完全に能力主義。このように三菱商事の歴史は制度を変えている歴史といえる。

清水 最後に母校の慶応義塾にたいして、大先輩としてアドバイスをいただきたいのですが。

三村 入ってくる学生に会って、いいなあと思うと塾出身だということがわかり、やはり塾風だなあと思うことが多い。最近の塾のやり方で、帰国子女の枠をつくってもらったことはよかった。彼等は社会へでて役に立つ。最近、大卒の採用は日本の大学に限っていない。外国の大学卒がほしい。日本人で中国、ソ連の大学をでた人間、あるいは外国人で日本の大学をでた人がほしい。単なる通訳でない人。そういう施設を慶応義塾につくってもらいたい。

清水 いろいろ貴重なお話し有り難うございました。今後も宜しく願いいたします。

#### <コメント>

多くの企業は急激な円高に対応するために四苦八苦しているが、三菱商事はそれを大きな問題としていない。三村会長から円高という言葉は1回もでなかった。むしろ急激な変化は仕事のチャンスを生む、と言われていた。ドラッカーの発想と同じである。三菱商事のように情報量の多い商社は、情報量の少いところよりも、変化に対してつねにより適切な対応策がたてられる。しかも優秀な人材が多く、柔かい組織機構をやっているところは、その新しい対策を的確に実行しうる。

三菱商事は、石油ショック後、高度成長時代にとられていた戦略を全面的に変えた。まず売上高競争から利潤競争へ変えた。これは金融とカースとか物でとらえられないものの取引がふえたことによる。また取引を単純な物の取引から高附加価値の仕事の取引へ変えた。従来原材料だけ売っていた取引先に対して機械、原材料、融資などをワンセットで販売する。海外進出する自動車部品メーカーに法律、労組対策、原材料手当、製品販売の手伝いをし、資本参加までもする。

三菱商事はこのような戦略の変更に対応して、組織改革を積極的におすすめている。まず常務会を廃止して、機能別の3委員会と社長室会をつくった。取扱い商品数がふえたため、その議論をやっていると常務会は後向きの整理の仕事だけになってしまうからである。部課の組織改革は、環境の変化に合わせてたえず

行っている。三菱商事の歴史は機構改革の歴史と言っても過言でない。その場合非営業部門がつねに抵抗する傾向がある。新しい仕事をする人はこれを説得することが一つの大きな役目である。

三村会長は、経歴をみると新しい戦略、組織改革をみずから推進されてこられたのに、1回も私がこうしたという事は言われなかった。また慶応義塾に対するアドバイスを伺っても、いろいろ問題点も御存知のはずなのに、ほめることしか言われなかった。全く謙虚な方である。それでいて、企業の進む方向を深く洞察し、人々をその方向へ強く引っばっておられる。激動期に人々のコンセンサスをえながら、エクセレント大企業をひっぱっていく典型的な大経営者とみうけられた。

<企業経営の現状>—原油価格は回復したが、鉄鋼、機械・プラント不振で減益—

	売上高 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1984.3	15,029,165	40,083	20,315
1985.3	16,426,801	36,549	23,163
1986.3	16,331,782	50,294	23,282
1987.3(予)	12,000,000	35,000	20,000
1988.3(予)	13,000,000	30,000	20,000
資本金	100,222 (百万円)		
総資産	5,073,115 ( / )		
借入金	2,118,287 ( / )		
金融収支	△ 6,020 ( / )		
平均株価	1,079円		
従業員	8,820名 (37.6歳)		
平均賃金	371,928円		

設立：1950年（創立37年）

特色：総合商社横綱級、燃料に強い、海外事業への資本参加・投資に積極的、金曜会をリード

事業：燃料17%、金属25、機械28、食料12、化学品9、繊維・資材他9、(貿易54%)、(1986.9現在)  
設備投資 12,436 (百万円) (1986.3)  
研究開発 —

<会長略歴>

出身地：東京都、1917年生（70歳）

学歴、職歴：1940、慶大経済学部卒、同年旧三菱商事入社、戦後旧三菱商事解体

1954、三菱商事入社

1961、米国三菱商事会社水産部長

1971、三菱商事取締役

1974、同常務取締役

1977、米国三菱商事会社社長

1979、三菱商事副社長

1980、同社長

1982、藍綬褒章受章

1986、三菱商事会社会長

家族：妻

趣味：ゴルフ、絵画、音楽鑑賞

宗教：日蓮宗

多賀潤一郎氏（イビデン株式会社社長）

1987. 5. 6 名古屋市中区錦 名古屋相互銀行本社  
インタビュアー

清水龍瑩

清水 現在、円高などで日本の産業構造は大きく変わらざるをえなくなってきたと思います。イビデンが現在かかえているあるいは将来かかえるであろう問題点、その解決策、それを支える人間の組織についてお伺いしたいのですが。

多賀 問題点、対策は、一言で言えば変身。追いつめられて変わってきた。以前は素材工業であった。カーバイト、肥料、合金鉄などをつくっていた。カーバイトは石油化学にとって代わられた。合金鉄はアルミと同じで電力がかかかってかなわない。やけくそで変わった。

変身も三つの要因がうまくかみ合ったからできた。まず技術ベース。変身の先はパラシュートのように全く違うところに行くのではなく、従来の技術の延長線上のところへ行った。建材、プリント基板、特殊炭素、セラミックファイバーなど。マーケットは新しいが技術は従来のもの。延長線上にある。私はこれを地と呼ぶ。次に変身のタイミングが重要。天の時が作用した。電子関連工業のIC化の波に乗った。これを天と呼ぶ。第3に、従業員全体が追いつめられたという危機感をもっていた。これがまた重要。これを私は人と呼ぶ。この天地人がうまくかみ合って変身できた。

清水 一般に、激動期には、外の空気に触れているトップは危機感をもつが、外の空気にふれない従業員はなかなか危機感をもたないと言いますが、イビデンでは従業員自身が危機感を持ちましたか。

多賀 社長はもちろん危機感をもったが、従業員自身も危機感をもった。配置転換をどんどんやった。電炉室からプリント基板の無塵室へ移らされた。私はたえず危機を強調した。従業員も自身達の使っていた四つの電炉のうち三つが止まってしまったので、危機を感じざるを得なくなった。配転を受け入れる素地ができた。本来、当社の労組は総評で強かったがこの合金鉄の電炉を止めたため、コンセンサスが比較的得やすくなった。むしろそれ以前から従業員の間で、トップはこんな状態でどうするんだろうという、つきあげの意識があった。

私は、社長自身が危機感をもちすぎではいけないと思う。いまはどこの社長も危機感もちすぎている。



冷静になって、目標とそれに対応する道筋を常にはつきりさせる必要がある。当社は20年前は古い製品が100%だった。カーバイト50%、肥料その他50%。10年前は建材50%、カーバイトその他45%、電子関連5%だった。現在は電子関連50%、建材30%、古い製品20%となっている。このように製品構成はこの20年間で完全に変わってしまった。

将来の事業展開は、建材関連、電子関連、セラミック（炭化珪素など）の三つの柱を考えている。これからは大きな柱はないよ、とつねに言っている。小さな柱がたくさんになる。日本建築のように大きな床柱や五寸角の通し柱が家を支えるのではなく、ツーバイ法のように柱は小さく、壁で支えるような家になる。プリント基板でもいろんなものをつくらなければならない。大きな流れは確かにあるが、その中味は小さな柱。そのために、現在、売上の4%を技術開発に投入している。

基本的には、世の中には変わっていくものと変わらないものがあるという認識をもつ。その上に立って、10年後の芽を育てよう、小さなものを育てようとしている。新製品事業部を新しくつくった。小さい芽が2億円の売上になるとこの部へ入れ、育てる。この部には、電子関連、セラミック関連の境はない。

清水 戦略の概念について、社長さんの基本的な考え方を教えてください。

多賀 私は、戦略とは目標をたてること、その実行の方法をつくることと考えている。戦略主義と現場主義とがある。いままでは現場から問題がおこって、これが変身の原動力となった。これは受身的であって発信的でない。戦略は行なわれてない。現場主義と戦略主義の融合が必要。よく人は、戦略をたて、それを実行して変身したように言うが、それは「あと智慧」、「あと講釈」である。現場の問題から戦略が変わったり、でてきたりする。現実には、企業経営は現場と戦略との間を行ったりきたりする。このように経営をみることによって、最近私は、部長の言うてくる戦略が本物かニセ物かがわかるようになった。

清水 小さな柱をこれからつくっていかれるとおっしゃいますが、それについて社長さんのフィロソフィーはどんなものですか。

多賀 ソフト化、高度化したものを国内でつくっていく。こういうものは海外へ行って生産してもダメ。徹底的に高度化したものは、円高でも、海外で売れる。ソフト化とは設計、デザインを注文先からうけ、

CAD/CAMシステムなどによって徹底的に追求していくことである。プリント基板にはそのようなものが多い。将来、ソフト化した商品を売上の3割になるようにしたい。こうすることによって国際化する。国際化とは海外生産比率を高めることではない。世界市場で通用するものをつくることである。現在の円高でも高度化した特殊炭素製品は海外へ売れている。マーケットや売上高は小さくてもよい。高度化、ソフト化したものを沢山つくる。もしここへ新日鉄が入ってきてもこちらの方が強い。

清水 古い製品から新しい製品への転換で人事管理に問題はなかったですか。

多賀 今まで新卒の技術者は100%技術開発に投入してきた。最近、製品開発より製造技術の開発が大切であることがわかってきた。多品種少量生産のキャリア10年は短いと思う。まだこのための生産技術がうまくできていない。日本電装などは、一番優秀なヤツを生産技術の開発に投入してきた。これからは生産技術に力を入れなければならない。

こんな考え方でやっているのだから、いままでは古い商品には40歳前後の人間を、新しい商品には20代の人間をあてていた。そこで古い商品の部門から文句がでる。私としては古い商品の連中のことをつねに考えている。古い商品では新たな技術開発はしていないが君たちだけしかやれないんだと言ってつねに励ましている。こうやって古い商品のコストダウンを考えている。新しい商品も、個々にみれば絶えず進んでいるので、新しい商品の中である程度安定してくると、コストダウンに力を入れるようになる。つまり当社でも安定製品の Kost Down、新製品開発という製品戦略の基本は、同時に実行しているわけである。

清水 最後に現在の企業経営について、社長さんの好きなキーワードをお聞かせください。

多賀 (1)トップのリーダーシップ。これが最も大切である。(2)目標と道筋。これは現在の仕事は10年後どうなるかを考えることからでてくる。(3)たえうるか、こたえられるか。しかし大きな挑戦もたまにはしなければならない。(4)熱いまなざし。みんなの共感をえなければならない。毎年、年頭に経営について2時間は話をする。

清水 お忙しいところわざわざ名古屋までおいで下さいまして本当に有難うございました。今後とも宜しくお願いいたします。

## &lt;コメント&gt;

多賀社長は、環境の変化から必然的に変身せざるをえなかったから自然に変身したように言われていた。しかしそれは社長の謙虚な人柄がそう表現したのであって、社長の強力なリーダーシップがあっただけで変身しえたものと思われる。社長就任直後に、旧揖斐川電気をイビデンに改称したことからもうかがわれる。また素材産業から現在のハイテク産業に変身したのは天地人にめぐまれたからと説明するが、社長自身が将来の流れを洞察して、その方向に舵をとってきたことはたしかだ。大きな3本柱を小さな多数の柱で支える時代になること、国際化とは海外で生産することではなく世界市場で通用するものをつくること、ソフト化・高度化とは注文設計すること、などのユニークな考え方、さらに技術開発には売上高の4%を投下するなどという、積極性は、まさに社長のリーダーシップを物語っている。

また名古屋地区の経営者らしくその変身についても現場主義を強調されていることが特徴的であった。東京地区の経営者がややともすると理念的になるのとは対照的であった。そして、いまはやりの戦略論はアト智恵だとして、戦略主義と現場主義の融合を強調した。現場主義の例として、従業員に危機感をもたせるには、口で言うと同時に現実に四つの電炉のうち三つを閉鎖してしまったこと、古い製品のコストダウンのために働いている年寄りのモラルダウンを防ぐために、君たちだけしかできないのだと言ってたえず励ましコンセンサスをえていること、などは印象的であった。

最後に、イビデンの製品の革新は終わった、今後はこの多品種少量の製品を効率よく生産するための製造技術、工程技術の革新が大切だ、と言われたときは、それがわれわれのふだんから主張している製品技術の革新から製造技術の革新へ、という仮説と全く一致しているのに驚くと同時に、われわれの仮説が検証されたと大いに喜んだ。

## &lt;企業経営の現状&gt;

—プリント基板が採算悪化、建材横ばい—

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1984.3	43,507	3,045	1,358
1985.3	50,724	3,247	1,668
1986.3	50,799	3,108	1,675
1987.3(予)	51,200	2,250	1,710
1988.3(予)	53,000	2,500	1,720

資本金	6,187 (百万円)
総資産	46,626 ( // )
借入金	3,855 ( // )
金融収支	△ 170 ( // )
平均株価	699円
従業員	791名 (32.3歳)
平均賃金	247,175円

設立：1912年（創立75年）

特色：自家発電（水力）を持つ、建材・電子回路・特殊炭素などの展開、ニューセラ開発深耕

事業：電子関連44%、無機32、建材24、（輸出7%）、（1986.9現在）

設備投資 3,205 (百万円) (1986.3)

研究開発 1,868 ( // ) ( // )

## &lt;社長略歴&gt;

出身地：岐阜県、1923年生（64歳）

学歴、社歴：1948、慶大経済学部卒、同年揖斐川電気工業入社

1967、同取締役

1969、同常務取締役

1973、同副社長

1981、同社長

1982、イビデンと改称

家族：妻、長男、同妻、長女（嫁す）

趣味：ゴルフ

## 加藤千磨氏（株式会社名古屋相互銀行社長）

1987.5.6 名古屋市中区錦本社

インタビュー—

清水龍瑩

清水 現在円高で名古屋地区の中堅・中小企業の経営が苦しくなり、名古屋相互銀行も間接的に円高の影響を受けていると思いますが、現在社長さんがお考えになっている、貴社の問題点、その対策、またそれを支える人間の問題などについてお教えてください。

加藤 国際化が一番の問題。身近な問題となってきた。御存知のようにアメリカの生産力がいわゆる空洞化などで弱くなってきた。したがって日本いじめ、円高がはげしくなった。当行の取引先である中堅企業も直接問題になってきた。海外拠点をつくり、コスト低減をせざるをえない。名古屋地区の取引先が安い労働力のある中国に進出を希望しており当行は合併会社をつくるお手伝いをしている。しかし当行には国際業務を長らくやっている人間は少ない。さしあたりは東京銀行からベテランを転籍してもらっている。中国進出のための人材養成も始めた。未だ規模は小さく、これからである。中国駐在事務所に行員が2人いる。今秋にはニューヨークに駐在事務所を設ける予定である。中国・ニューヨークと国は違っても国際部が

統括している。当行取引先の中国進出のお手伝いが国際化問題の一つである。

次に、証券業務、外債の取扱などの問題。これらの部門は相当自由化されてきたが、いまだ都市銀行、地方銀行との業務格差があって制限を受けている。法律による規制ではないが、行制指導が行われている。国内の証券業務の取扱についても平等ではない。

第3の問題点は、取引先がお金をあまり借りなくなってきたことである。従来トヨタ関連の中堅企業を取引先にしてきた。しっかりした製造業を相手になっていた。最近これらの企業の財務体質が強くなってきて、銀行からの借入れを必要としなくなった。

清水 そのような問題に対して、どんな対策ないし戦略をおとりになっていらっしゃいますか。

加藤 まず第1はこの数年、個人融資に力を入れてきた。個人ローンの取り組みである。第2は不採算取引層の見直し、この2~3年の間に数回見直しをやった。東京のあまり儲からない大企業の取引先を縮小した。これは次のような理由による。5回にわたる公定歩合の引き下げのピッチが早すぎ、東京の大手の取引先には手形割引取引が多い。手形割引は短期なので公定歩合の引き下げによって利率が急ピッチに下がる。一方、個人、中小企業は証書貸付が多い。これは期間が5年~10年で確定利率のため、その利率は比較的下がらず銀行にとっては得。一般に公定歩合の下がり早い時は後者の方が得。上がる時に逆になる。取引先の見直しを行い短期から長期へと切り替えつつある。

第3の対策はヒトべらしモノべらし。この2年の間に3,000人の行員を、2,700人にまで減らした。採用減と出向増による。1店舗あたりの勤務人員を極力減らしている。マル活運動という活性化運動を始めた。ヒトを15%、モノを20%減らすこと。高度成長時代は悠長だったが、私が社長になった近時は低成長時代である。本部にマル活推進班をつくった。班員は各営業店を回り、支店長と問題点、改善点について話し合うのである。本部自体についても同じことを行った。

清水 ヒトべらし、モノべらしの効果は上がりましたか。

加藤 本部で600本のロッカーを廃棄した。書類はそれを一番必要とする部署にだけ一部おいておけばよいのに本部のあらゆる部署においてあった。どこにあるか保存場所をわかるようにして残りは全部捨てた。不要な事務用品はどんどん廃棄した。ある支店では不用品がダンボール箱200箱分だ。本部の男子更衣室

を廃止。部署間の間仕切りをなくして互換性をもたせた。いまは机も一人一つでなくともよいと考えている。つまりからっぽ運動を推進しているのである。このからっぽ運動の結果本部のビルの9階のうち1.5階分があいた。外のビルにはいていた部署がこちらに引越してきたので、家賃がいらなくなって大きな経費節減となった。

清水 ヒトべらしのメリットはありましたか。

加藤 出向を積極的に促進したので、人件費削減になると同時に出向先とのパイプが太くなった。しかも比較的若い時期、だいたい45歳前後で出向するので、出向先でも根づいてくれるとって喜ばれる。

しかし新規事業を計画する総合企画部ではヒトべらしはしない。むしろ新しいセクションをつくってきた。たとえば法人開発室を新たにつくり、企業の余剰資金の運用や外資調達との相談が受けられるようにした。

清水 マル活運動で人事に不都合は起きませんでしたか。配置転換などで抵抗はありませんでしたか。

加藤 銀行の仕事はしばらくすると誰でもできる。配置転換は比較的容易。特殊な国際業務以外は。いまでも組織・機構改革で抵抗はなかった。一昨年本部制をひいたが全く抵抗はなかった。営業本部、管理本部、国際本部、事務本部の四つにした。改革前は預金と貸付とはそれぞれの部署でやっていたが、営業本部として同一部署で扱うことにした。顧客本位の考えにきりかえた。こうすることによって顧客の動きが的確につかめるようになった。

清水 こういう新しい改革はすべて社長さんのアイデアですか。またアイデアから実行までの間に困難はないのですか。

加藤 現場からのアイデアもあり、どちらとも言えない。外でいい情報を得ると社内の関係する人間に、検討させることにしている。役員にも、たえず多くの人と接するように言っている。当行程度の規模では、決断から実行までの時間が短く、チャンスを生かすことができる。毎朝役員ミーティングをやっている。決めなければならないことはそこですぐ決めてしまう。正規の常務会は記録を残す役目しか果たしていない。

清水 御面倒なお願いをころよくおひきうけいただき、本当に有難うございました。

#### <コメント>

一般に二代目社長は外へ拡張するより、内部のコスト削減の方がうまいと言われているが、加藤社長は、特

にこれに有能なことがわかった。本社のロッカーを600本廃棄した、その結果9階の本社ビルのうち1.5階分をからっぽにしたという、ドラッグな改革には驚嘆した。現在、日本の大企業の工場は国際的にみて最高の水準にあるが、事務部門は非常に遅れていると言われている。これをこのように改革されたことは、日本企業の新しい合理化の一つの見本となるであろう。

また名古屋地区の経営者の現場主義の特徴もその経営によくでていた。証券業務などのように自由化はされたが、都銀、地銀との格差のあるものには、背伸びして手をつけることはしない。割引手形の多い、利率の下がる東京地区の大手取引先は切って、証書貸付の多い、利率の安定した中小企業、個人ローンはふやす。これは非常に現実主義的、現場主義的のフィロソフィーである。また国際化と言っても、名古屋地区中小企業が一番望んでいる中国進出についての相談に力を入れる。けっして、アメリカ本社へすぐ支店を開設するようなことはしない。東京地区の経営者が、ややとすると、理想主義的、理念的になって、現実ばなれした意思決定するのに対して非常に現実的である。

このような現場主義的の経営は、またオーソドックスな経営戦略によって支えられる。すなわち現実主義に則った、安定製品のコストダウンと新製品・新事業の開発の二つの戦略が確実に実行されている。前者はヒットベラシ、モノベラシ運動であり、後者は法人開発室設置にみられる新サービス事業の開発である。これらの戦略は社長のイニシアティブで行われている。しかも、それを加藤社長は、“こんなことを研究してみないか”，とソフトに言ってイニシアティブをとっている。二代目社長として珍らしくソフトな人柄だと感心した。

<企業経営の現状>

一資金ボリューム効果、預貸利ザヤ改善で増益一

	資金量 (百万円)	経営利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1982.3	1,043,034	4,342	1,753
1983.3	1,073,599	5,072	2,006
1984.3	1,170,477	5,538	2,360
1985.3	1,285,773	5,871	2,427
1986.3	1,369,030	7,421	2,595
1987.3(予)	1,468,000	9,000	3,100
資本金	7,000 (百万円)		
総資産	1,583,957 ( // )		
外部負債	35,260 ( // )		
平均株価	536円		
従業員	2,808名 (34.0歳)		
平均賃金	308,269円		

設立：1949年（創立38年）

特色：名古屋市に地盤を置く相銀の大手、相銀5位

資金構成：定期71%，普通12，当座6，通知5，その他（1986年9月現在）

資産運用：現・預け金5%，有価証券15，貸出金70，その他

融資比率：中小企業等94%（うち住宅・消費者向け15）

<社長略歴>

出身地：愛知県，1938年生（49歳）

学歴，職歴：1963，慶大法学部法律学科卒，同年東海銀行へ入行

1968，名古屋相互銀行へ転籍

1974，東京支店長，同年同行取締役

1975，同行常務取締役

1978，同行専務取締役

1979，同行副社長

1982，同行社長

現在，中部経済同友会幹事

家族：父（名古屋相互銀行会長），母，妻，長女，次女，三女

趣味：読書，ゴルフ

土屋陽一氏（三洋証券株式会社社長）

1987. 7. 13 日本橋茅場町本社

インタビューー

清水龍瑩，十川広国，池島政弘  
岡本大輔

清水 明治維新に匹敵する大変革の時代と言われていいます。三洋証券が現在直面している、あるいは将来直面するだろう問題点、その対策ないし戦略、更にその戦略を支える人間の組織ないし処遇の問題をお聞かせいただきたいのですが。

土屋 目下の問題といえば、まず、急ピッチで進む自由化、国際化、deregulation が挙げられます。ご承知のように、この問題は日本の金融・資本市場を開放しろという外圧が引金になっています。外国がなぜ自由化を迫るのかといえば、日本が最大の債権国になって、東京が世界の金融センターとして発展し始めたからです。歴史的に見ても、1850年代に英国が世界最大の債権国になった頃から City の発展が始まりましたし、Wallstreet も米国が1900年代に最大の債権国になったときに世界の金融センターになりました。債権国になると通貨が強くなりますし、世界の資金が集まる国際的金融センターが生まれるという歴史的な流れがあるわけで、いまでは、東京が世界の金融センターとして大きく発展することを疑う人はいないと言えるでしょう。そうした見通しから外国の投資家や金融

機関が東京市場に大挙して参入してきたのですが、日本には特殊な金融取引の慣行や法律があって、仕事が大変やりにくい。うっかりすると、不慣れなことによって儲け損なってしまう。そこで日本の市場に英米の金融メカニズムを導入するようと、自由化を求めているのです。ただ、われわれからすれば、そのピッチが早過ぎるので、それにどう対応するかが大きな問題になっているわけです。

清水 こんな早い自由化にはみな反対なのですか。

土屋 証券業界では小規模業者は大反対ですが、大手は自由化賛成論になっています。というのも、日本の大手証券会社は海外市場での over-presence が問題になるほど強くなっているからです。なにしろ、野村証券の時価総額でアメリカの証券会社が全部買えてしまえるのですから。銀行を見ても、日本の銀行は含み資産を realize すると膨大な資産を持っているのに対して、アメリカの銀行は対途上国の債権の焦げ付きで動けない。途上国への債権を不良債権として切捨てると、City Corp でさえ資産がとんでしまうという事で、メキシコ、ブラジルと手を切れないという事情があります。そこで、海外から、日本の銀行は自己資本比率が低いとか、国内では横並びの金利で稼いで外国ではダンピングして暴れ回っているとか、日本の証券会社に対しても国内では固定手数料で儲けて、その力で米英で自由に稼いでいると言った批判が出ているわけです。こんな状況ですから、力のある銀行や証券会社はグローバルな活動をしてゆくためにも、自由化を進めた方がよいと考えるようになってきています。

清水 東京証券取引所の会員権の自由化について、英国からだいたい文句がでているようですが。

土屋 すでにアメリカ系3社、イギリス系3社が会員になっているのですが、イギリス系の会社がアメリカの会社に take over されて、1社だけになってしまったものですから、もっと加入させると迫っているわけです。また、アメリカも大手のソロモン・ブラザーズが会員になれなかったこともあって、会員権を開放するよう強く迫ってきています。これに対して中小規模の会員は、会員数が増えると競争相手が増えるばかりでなく会員であることの価値が下がる、会員権が希薄化するといった反対しています。私自身は、シェアは減ってもパイが大きくなるのだから開放してもいいのではないかと考えておりましたが、日本経済新聞の「十字路」に取引所開放論を書いたのですが、これがいま大きな反響を呼んでいます。大手14社はほぼ賛成

のようです。大蔵省の保護政策は、証券会社の体力が弱かった今まではよかったのですが、これからは、むしろ自由化を進めてもらった方が仕事をしやすいし、舞台も広がるのではないかと思います。もう、日本の証券会社は十分強くなっています。三洋証券の時価総額は約6,500億円、野村証券などは9兆円もありますが、アメリカ最大の証券会社メリル・リンチでも6,000億円しかありません。役員員数を見ても三洋証券が5,000人、野村証券が1万5,000人に対して、メリル・リンチは4万6,000人もいますがソロモン・ブラザーズは6,000人です。

清水 三洋証券自身を取り巻く環境変化についてお教え下さい。

土屋 自由化というのは本来、強者にとって好都合なものです。例えば、1975年にアメリカは金融、運輸、通信を自由化しましたが、その結果、業界各社の格差はますます開きました。また、自由化によって、特色を出せなかったものは大企業といえども厳しい競争に負けて業績が悪化する一方、特色のある niche business は大きく成長しましたので、業界内の順位も著しく変動しました。日本の証券業界は戦後、アメリカ流の証券制度の下に発展してきましたから、自由化が進めば恐らくアメリカと同様の動きが見られることになるだろうと考えておりましたが、そこで、私はアメリカの動きを注意深く watch しております。

ずっと見ておきますと、どうやら三洋証券にとって有利な状況になりつつあるような気がします。自由化すればマーケットが大きくなります。そうすると、例えば“non bank” bank が金融市場に参入してくる。また、都市銀行が信託業務を始めるなど業際問題がますます激しくなります。業界が混乱すればするほど順位が変化する可能性も大きくなるわけで、まさに change は chance と考えて頑張っているところで

す。現在、三洋証券の資本金規模は業界7位。10年前はもっと下位でした。2~3年のうちに、トップ5の中に入りたいと考えています。その頃には現在のトップ4も同じ顔ぶれのままで残っているとは限りません。なぜ上位を目指すかといいますと、underwriting 業務ひとつをとっても、アメリカでは上位10社で underwriting のシェアのほとんどを占めており、日本も似たような状況にあります。とくに日本のように大蔵省行政の下で仕事をしてゆく場合、官僚は順位を重んじますから、underwriting ばかりでなく、あらゆる

る面でも上位にあるほど仕事がしやすいと言えます。

また、上位になると良い人材を集められるということもあります。業界トップの野村証券の成長過程を見ていると、50年頃から良い人材が入ってきて、54～55年頃から一段と格差を広げるようになりました。私は野村証券にいたことがあるのでよくわかるのですが、30年代は海外に留学生を出しても2年で卒業できないで延長する人もいたのが、40年代には2年で卒業できるのが当たり前になった。45～46年以降は短距離競争つまり2年ではなくて1年半でMBAを取る競争が始まり、50年代になると良い成績をとることで競争するようになっていきます。また、そうした競争ができるような優秀な人材を年に30人も送り出せるようになっていきます。当社に優秀な学生が入ってきたのは59～60年頃からのので、野村証券より10年遅れて、65年頃からは一段と飛躍できるのではないかと考えています。

清水 それでは三洋証券が現在考えている具体的な戦略及びそれを支える人間について社長さんのお考えをお聞かせ願いたいのですが。

土屋 これからの証券会社の業務は伝統的分野と革新的分野の二つがあると思います。伝統的分野とは証券会社が今までやってきたことをそのまま踏襲した、株式などの委託取引を中心とする分野で、着実に伸びてゆくものの成長率は年10%ぐらいにとどまります。この仕事はどちらかと言えば腰から下の仕事で、頭脳優秀というよりも足腰の強い人が求められます。一方、革新的分野とは investment bank, M & A, commercial paper などの新しい業務分野で、肩から上でやる仕事ですから優秀な人がいれば少人数でできます。何十億円、何百億円もの仕事を一人か二人でやってしまうという分野です。アメリカではこの分野にもものすごく優秀な人材、ハーバードのトップクラスの成績の人が入ってきて、そうした連中がグループをつくって、一般の人がなかなか入れないというエリート集団になっています。当社としては、今までに証券界にきてくれていた人たちと全く culture の違う人を採用したいと考えています。革新的分野は倍々で伸びていますし、垣根のない分野なので金融機関も参入してきますから、そこで負けないように優秀な人を育てたいのです。そういう人材を hire でき、その能力に見合った給与体系ができれば、当社はさらに伸びるだろうと思います。もっとも、アメリカではこのエリートたちには、もちろん年功序列とか終身雇用の意識はなく、会社に対しての loyalty もありません。いわば、

証券会社の軒下を借りて働いているようなものです。trader は固定給プラス歩合給、利益は会社と折半するけれども損をすると会社が全額負担するというシステムになっているようです。日本でも、やがてそうやってゆくのではないでしょう。

清水 日本でそんなふうになったら証券会社も大変でしょうね。

土屋 ですから risk management が難しい。やはり computer system による support が必要です。日本の computer system は省力化に向けて進んでいて、risk management のような方面にはあまり進んでおりません。というのも、日本では終身雇用制があって、アメリカのようにレイオフで人を減らすことができないものですから、必要最少限の人数で仕事をすることを考えなければならないからです。ソロモン・ブラザーズなどは、NASA の宇宙科学技術者を雇って金融の simulation をやらせていまして、swap を simulation によってうまく組んだり、為替、future、option 等の relative strength を computer で細かく分析して、このような signal が出たら売り、このような signal が出たら買いといったことをやっています。同じような system を各社が持っていて、trader は自分がいい仕事をするために、優れた computer system、program を持っている会社に移る傾向があるようです。

多くの会社がこうした system を使っているものから、アメリカでは売り、買いが一方に偏って相場が乱高下するといった現象が、しばしば見られます。為替などは実需に伴う取引はわずか3%で、97%はdealerによる仮需取引です。もはや為替はモノで動いているのではなく、サッチャー首相や宮沢大蔵大臣の発言に対する彼等の相場感と思惑で動いていると言えるでしょう。

話を戻しますが、日本でも trader や国際業務をこなせる人から人材の流動化が始まっていて、これまで続いた年功序列とか終身雇用にヒビが入ってきました。そうした人たちには head hunter から正札が付けられていて、当社でも年に数人は出て行きます。しかし、出てゆくのは2番手以下の人で、トップクラスの人には動きません。出ていった人のうちで happy になるのは1割だけ、野村証券を出た人でも2割だと言われています。これからもお金で動く人は増えるでしょうが、professional としてお金を稼げるようになるには、やはり、一つの分野を10年も20年も突っ込ん

でやらなければなりません。当社では給与は本人の能力と業績に対して出すという考え方ですから、同じ課長でも給与が倍違いますし、部長は3倍違います。こうした格差は、これからもっと開くだろうと思いません。社長より給与が高い professional がいるようになるでしょう。能力の高い人に良い仕事をしてもらうためには、そのように変わってゆかざるを得ないので

す。  
清水 私ども今まで考えていなかったような、新しい事実をいろいろお教えいただき、ほんとうに有難うございました。

#### <コメント>

一般に、情報、カネ、モノ、ヒト、ヒトの意識、制度の順で、移動や変化がしにくくなる。情報やカネはリアル・タイムで世界中を動きまわりますが、ヒトが動くにはちょっとした時間がかかる。ヒトの意識やそれが固ってできた制度は動いたり、変ったりするには、相当の時間がかかる。証券業は瞬時に動く情報とカネを扱っている。それでいて、それを扱うのは動かないヒトや制度である。この矛盾を土屋社長ははっきり見据えられていた。

社長はまず三洋証券にとって変化はチャンスとみる。過去に英から米へと世界最大の債権国が移行するに従って金融センターがシティからウォール・ストリートに移行したのに注目する。そして東京が近い将来世界の金融センターになるだろうとまず自信をもって予想する。また日本の証券界が世界最強になり、米英から国際化、自由化を強く求められ、証券界は変化の時代に入ったと考える。そして三洋証券はこの時代に上位5社に入ることを経営の最大目標とする。

この目標を達成するために、ヒト、組織を重視する伝統的分野と、情報、カネを重視する革新分野の2つを考え、後者に経営の焦点をおく。この後者が今後の証券業務の中心になると確信している。革新分野の業務を推進しうるのは、情報、カネの流れを瞬時にとらえる最優秀な人材である。そのような人間すなわちトレーダーは年功序列、終身雇用の意識はなく、会社に対するロイヤリティがない。こんな人間を採用し、養成し評価するシステム、および彼等が世界中の情報を瞬時に処理して判断できるような大型のコンピューターシステムが不可欠だと社長は考えている。さらに社長は、世界の為替相場を動かしているトレーダー達のコンピュータによる管理は自社の発展につながるばか

りではなく、この管理によってトレーダーの気質、行動パターンまで把握できれば、為替相場の予測、さらには日本経済の予測まで可能だと考えている。

はっきり言って、為替相場がトレーダー達に現実に動かされているのを知って驚いた。若い土屋社長がそれを洞察し、積極的に対応しているのを見てこれまた驚いた。

#### <企業経営の現状>—相場活況の波に乗る—

	営業収管 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1983.9	51,770	9,522	3,929
1984.9	58,482	10,961	4,692
1985.9	75,286	16,251	6,116
1986.9	111,325	36,002	13,770
1987.9(予)	110,000	28,500	13,300
資本金	11,169 (百万円)		
総資産	513,030 ( // )		
借入金	66,269 ( // )		
平均株価	1,756円		
従業員	3,701名 (31.2歳)		
平均賃金	277,332円		

設立：1943年（創立44年）

特色：全国的にバランスのとれた店舗網、株式営業力強い、情報サービス含め機械化に積極的  
事業：手数料78%、金融収益11、有証売買益11  
(1986.9現在)

#### <社長略歴>

出身地：東京都、1941年生（46歳）  
学歴、職歴：1964、慶大商学部卒、同年野村証券入社  
1979、同金融法人部次長  
1981、同退社、三洋証券参与、同年同副社長  
1985、同社長  
家 族：父陽三郎（三洋証券会長）、母、妻、長女、長男、次女  
趣味：ゴルフ、散歩  
趣 宗 教：真言宗

#### 長谷川康一氏（野崎産業株式会社社長）

1987. 5. 14 銀座本社  
インタビュアー

清水龍瑩、岡本大輔

清水 急な円高によって日本の産業構造は大きな変化が起っていますが、社長さんが現在お考えになっている野崎産業についての問題点、その対処策、さらにそれを支える人間の組織、評価の問題についてお教え下さい。

長谷川 まず歴史から話します。当社は今年で創立

94年。1893年に設立された。

創立後4年たった明治30年に、当時はまだ貿易の大部分が外国商館の手に握られている時に、これに果敢にチャレンジして皮革の直輸入を計画実行した。当時は下駄の時代、この時代に靴の需要をみこして皮革の取引を始めたのは相当の先見性。次いで明治40年には早くもサンフランシスコにノザキブラザースを設立し、カニ缶詰の販売を開始した。なにしろ外人が主導権をもっていた商館貿易の時代故、野崎一族のパイオニア精神を物語っている。

戦前、戦中は中国、東南アジアへ展開している。

戦後、昭和24年には、今後は航空機の時代がくると見通して当時当社としては全くの異業種であった航空機の取扱いを始め、セスナの代理店となり、講話条約発効の当日に戦後初めての民間機としてセスナを日本の空に飛ばした。

その後は、そのほかの機械類も取扱うようになったが、歴史の節目節目でわが先輩は時流を先取りし、又は的確に対応して当社を発展させ、我々に引き継いできた。現在3本柱として食品本部、機械本部、物資本部となっているが、取扱品目は、缶詰、農水産、畜産、砂糖、食糧、航空機、機械、原皮、皮革、毛皮衣料品、木材、化成品である。

清水 今度の円高で、それらの品目の輸出入は大きな影響を受けたのではないですか。

長谷川 今度の円高で、輸入の場合は仕入れコストの低下となり総益率がアップしたことで食品関係、原皮、木材がメリットを享受できたが、デメリットとして輸出缶詰が激減したこと、及び輸入では売上高の目減りとなった。

当社は缶詰及びメカジキ、マグロ（冷凍）の輸出主導であったが約20年前に逆転し、現在輸出入の割合は1対5なので、円高は全体ではメリットの方が大きい。

清水 輸出が減少してきたための対策として、どんなことをなさっておられますか。

長谷川 三国間取引を中心とした海外事業の強化を図ること。

まず食品についていえば、缶詰のGEISHA BRANDの維持強化とこれを軸とした諸々の食品事業展開を考えている。

当社のGEISHA BRANDは、世界中で偽造品も出るぐらいの一流ブランドで通っている。米国、欧州はもとより、アフリカのすみずみにまで浸透してい

る。アフリカでは革命前迄のガーナに、又オイル価格の下落で外貨不足になるまでのナイジェリアへの輸出が非常に多かった。現在円高のため缶詰の供給源を日本から台湾、韓国、中国、タイへ移している。そのため香港の駐在員事務所を支店に昇格させた。バンコクに輸出販売の合併会社を作った。タイは人件費が安く、農水産資源が豊富で政情も安定しているので食品供給国としては最適国となっている。例えばマグロ缶詰を例にとりて言えば、良い部分はツナ缶詰として主にアメリカ市場へ、下級品の部分はペット用缶詰にして日本へ輸出する。又、あじのひらき、焼鳥もタイから輸入している。

供給力の増大につれてアメリカだけでなく（アメリカにはノザキアメリカという現地法人がある）、自らの力で直接販売を行なうためヨーロッパ市場への進出としてアントワープにノザキヨーロッパをつくり、食品の販売を行ない、主に中国産、東南アジア産品を取扱い、日本からの輸出減はここでカバーしている。

革関係では、靴は原皮を輸入し、日本でなめし、中国で完成靴にしてアメリカへ輸出する等の国際的オペレーションをしている。

原毛皮は北欧のオークションで買い、なめし技術の高い、例えばアメリカ、西ドイツ、フランスでなめし、工賃の安い香港で縫製して日本、米国で販売する。マルチ・ナショナル取引といえる。

豚皮の輸出も円高で日本から輸出は減少したが、台湾でなめしてこれを海外市場へ輸出する方向である。

清水 マルチ・ナショナルで取引する場合、大手商社のような製造工場を海外につくるようなことはなさらないのですか。

長谷川 缶詰の場合GEISHAという一流ブランドを持っているために、常に一番条件のいいところから買いつけられるので工場は特に持たない。現に大手商社の子会社のもも当社が仕入れGEISHA BRANDで販売しているし、当社は彼等の大きなバイヤーでもある。

1. 品質管理、2. 適切なプロモーション、3. バリエティを増やすことで、GEISHA BRANDの信用維持、及び発展をはかっている。マグロ、ミカン、パイナップル、クワイ、サーディンと、次々に品目を加えていってブランドの浸透をはかっている。このブランドではいろいろ面白い話があるが、ナイジェリアではGEISHAをGEICHAと真似たニセモノブランドが出回ったことや、ゲイシャのマークの前についている



人形の姿のうち、首だけはずしたものをつけたニセモノブランドもあった。当社の BRAND は扇をもった人形の姿と GEISHA の字との一組でできている。

又皮革関係では、豚皮は WINDMILL というブランドで売っている。現在台湾から出しているが台湾がだめになればタイへ移行する方向もある。

今、業績の良いのは食肉関係。これには BRAND はない。当社はあまり大きな会社とは組まない。フィーリングの合う中小規模の企業と取引している。トップ同士の信頼関係が重要で常に連絡をとりあっている。お互いに相手の言うことを聞こうとする。もともとうちの家族的雰囲気であるからその延長線でやれる。

清水 従来の食品、皮革の他に何か新しい品物、あるいは新しい事業はおやりになっていないのですか。

長谷川 日本では缶詰の消費は減っているが、アメリカ、ヨーロッパではいぜん需要は旺盛である。ただ食品、物資、機械の3本の柱では少ないと考えているので、開発部をつくった。

なかなかむずかしいがいろんなことをやっている。

皮革の方では、原皮、皮革、靴、革衣料と川上から川下まで一貫した取扱いの中でのノウハウとソフトを生かした国際的なプロジェクトを計画している。

食品の方では、円高を利用し、日本の食品加工メーカーと提携しアメリカで生産させ、製品輸入を図ること。又、一方ではアメリカ市場向けに日本の食品メーカーとのタイアップで開発輸出を計画している。

機械では、国内でコンピューター機等の新しい局面が出てきており、セスナ、アエロスパシアル（フランス）のヘリコプターを伝統的な客先き以外への販売を手がけていく。又、宇宙産業、ハイテクに関連した特異な機械、自動探索装置など輸入していく。

清水 機械類の取扱いが多くなっても、従来通りの文化系出身者で大丈夫なのですか。国際化が進んできても、従来通りのスタッフでやっていけるのですか。

長谷川 いままでも理科系をとっている。一番いいのは理科系と文科系のわかる、いわゆるセールス・エンジニア。機械部では現在3分の2は理科系出身者。これからは海外活動がさらに大きくなる。今年から研修課をつくって、部長以下をくりかえし研修していく。女子も四年生大学卒をとりはじめた。男子と同じ待遇。これからはもっと積極的に使っていきたい。

岡本 缶詰の味など世界各国皆同じなのですか。またずっと永い間同じなのですか。

長谷川 缶詰の味の変化には細心の注意を払っており、外部機関を使いサーベイ調査も実施している。最近では健康指向の風潮があるのでコンビーフの脂、塩は以前の3分の1にした。昔はパイナップルの缶詰は甘すぎたが、これを薄味に変えた。マグロの缶詰も油を少なくして野菜スープや水煮にした。焼鳥も現在の日本人の口に合うように少しずつ変えている。

清水 ブランドが最も大切だということがよく解ったのですが、ブランドイメージが下らないための秘訣をお教え下さい。

長谷川 先きにも述べたが、品質管理、プロモーションに加え、実際に販売にたずさわる良いブローカーをつかまえること。日本ではブローカーというあまりいい響きをもたないが、アメリカでは FOOD BROKER という respected された職業。

当社はアメリカでは50ヶ所のブローカーと取引している。ニューヨークのノザキアメリカの指示に従って、ブローカーは当社商品を小売店に売り込む。

ブランドオーナーとブローカーとのもちつもたれつとの関係といえるが、当社のような有名ブランドでは圧倒的に力関係ではこちらが上なので、業績のあがらないブローカーはどんどん取り替える。

基本は良い販売スタッフがそろっている強力なブローカーで、各地マーケットでNo.1～No.2をあらそうようなところを自分の傘下に入れるかどうかによる。

清水 お忙しいところ長時間ほんとうにありがとうございました。

#### <コメント>

野崎産業は、その長い歴史と家族的な経営とによって、培われ蓄積されてきた信用と情報とによって発展している。明治以来94年間培ってきた信用は大変な資産である。これが典型的な無形資産というものであろう。はじめての相手でも94年経っているという信用して、そのまま取引してくれる。ゲイシャ・ブランドは世界中どこでも一流ブランドとして通用し、同じ内容の缶詰でも他のものより高い価格がつけられる。ノザキ・アメリカは、このブランド以外のものを取扱うブローカーをすぐ切れるほど力があり、その力によってさらにブランドの信用を高めている。

また缶詰、皮革、機械の3品目については、世界中どこで、どういうものが、どのような条件で入手できるかの情報が、詳細にしかも迅速に入手しうる。毛皮を北欧で買いつけ、フランスでなめし、香港で縫製

し、日本に輸入するなどという話には、正直驚いた。これはある特定の商品については、長い間蓄積してきた情報の強みである。

このようなマルチ・ナショナルの取引が為替相場の変動に応じて迅速に処理できるのは、外の情報、信用のほか、野崎産業界内の家族的経営による情報の横のつながりによるのだということもわかった。大手商社の縦割組織ではこううまくいかない。この野崎産業界の家族的雰囲気は創業者の野崎一族の創ったものかもしれないが、現在の長谷川社長にはっきり受けつがれている。インタビュー後、クラブで社員と接している社長、それに対応している若い社員の屈託のなさをみて、長谷川社長の人柄に更めて感心した。

中堅商社の成長条件は、世界中に植えつけられた信用、特定分野についての深い情報、柔軟な企業組織、さらにそれをささえるトップと社員の強い信頼関係であることがわかった。

＜企業経営の現状＞—缶詰の輸出減基調不変、農水産・畜産輸入堅調で増益—

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1984.9	156,117	584	34
1985.9	155,066	140	112
1986.9	137,591	1,225	229
1987.9(予)	145,000	1,300	300
1988.9(予)	150,000	1,700	400
資本金	2,001 (百万円)		
総資産	48,537 ( // )		
借入金	11,765 ( // )		
金融収支	△ 677 ( // )		
平均株価	360円		
従業員	515名 (37.4歳)		
平均賃金	334,616円		

設立：1935年（創立52年）

特色：缶詰・皮革に実力持つ中堅商社、消費関連が多いが航空機・機械部門にも注力  
事業：缶詰19%、砂糖・食糧10、原皮・皮革23、農水産・畜産24、航空機・機械8、他16、（貿易55%）。(1986.9現在)  
設備投資、研究開発ともにゼロ

＜社長略歴＞

出身地：東京都、1922年（65歳）  
学歴、職歴：1948、東京商大卒、同年野崎産業界入社  
1968、業務部長、ロンドン支店長  
1972、ニューヨークノザキアソシエーツ社副社長  
1973、野崎産業界取締役、ニューヨークノザキアソシエーツ社社長  
1979、野崎産業界常務取締役  
1983、同社長

家 族：母、妻、長女  
趣 味：ゴルフ、読書  
宗 教：キリスト教

## 天辰祐之郎氏（大洋漁業株式会社社長）

1987. 5. 21 大手町本社

インタビュー

清水龍瑩、藤森三男、池島政広  
篠原光伸、岡本大輔

清水 明治維新以来の大変革の時代だといわれていますが、大洋漁業の現在抱える問題点、その対策、さらにそれを支える人間の問題などについてお教えください。

天辰 水産業界は裾野の広い産業であるためその抱える問題は色々ありますが、特に大手水産会社が抱える問題は諸外国の200カイリ規制強化です。沿岸国が資源を自国の産業のために利用していきたいと考え、200カイリ法を次々に制定してから10年たちましたが、その間外国漁船に対する操業規制がより厳しくなり、遠洋漁業の操業のできる範囲が大幅にせばめられました。その結果として、日本国内の水産加工業者には原料確保をいかにするかという二次的な問題が発生しています。

次に、今現在の問題としては円高が挙げられます。具体的には海外合弁の円建て投資とその回収ということとです。海外に合弁会社をつくらせた場合に途上国では金がないので、設備投資の金を融資し、設備、特に漁船を日本から円建て輸出するわけですが、そこで円高が続けば円の総額が膨らんで、なかなか返せなくなってしまいます。

200カイリ規制に対する対策としては、まず200カイリ法にふれない公海の漁場の開発が挙げられます。例えば、マグロ、カツオは公海を回遊するので、これらの魚種を対象とした操業を強化するとか、現在利用されていない魚の加工を開発することにより、未利用資源の有効活用と新漁場の開発をするといったことです。

次の対策は技術指導によって向こうの人間にとらせて日本へもってくる開発輸入です。すなわち現地法人をつくって、日本に必要なものは日本へ、向こうで必要なものはそのまま現地で販売したり第三国に輸出したりすることです。単なる貿易では商社と競合しますが、当社の漁撈、製造技術のノウハウを生かした合弁

会社をつくることです。例えば、当社ではエビは買い付けによる輸入をする一方、海外5ヶ国にエビ専門の合弁会社をつくって、そこから輸入しています。

第3の対策は、沖合・沿岸漁業の開拓です。日本の200カイリ水域は世界で7番目に広く、沖合・沿岸でとれる魚は全体で約1,000万トンもあります。しかしながら遠洋漁業の船は地先漁業権で阻止されるので沖合・沿岸漁業はできないことになっています。現状では法律改正はむずかしいので当社はこれら沿岸で取れる魚の買付け加工、販売のお手伝いをする事で沖合・沿岸漁業に協力しております。

さらに当社では官民学一体となって増養殖を研究するマリノフォーラム21にも参加していますし、種苗を育てて、放流するという計画等にも積極的に参加し技術の開発に力を入れております。

また、当社では従来から日本各地で地元の人と共同で定置網漁業をやってきました。ブリは春とれたものは売れないので、秋まで定置網に入れて育てて売ると寄生虫がなくなり、脂がのっておいしくなります。これが養殖の始まりで、蓄養とよばれています。

清水 栽培センター、養魚などは、沿岸漁業も大企業もやれるのですか。

天辰 大企業は法的には養殖業に参加できませんが、当社では養殖技術の開発についてはかなりの力を入れて研究を行っております。またグループの会社の中には田平（長崎）や奄美などで、ブリ、タイ、ヒラメ、フグ等の養殖をやっているところがあります。現在の養魚は密殖してやるため公害が出てくる可能性があり、色々と改善の余地がありますが、なんといっても養魚は自然の魚に比べて価格が安いのが魅力です。

そこで、当社では『つくる漁業委員会』を会社のなかに作りまして、バイオ技術の研究を基礎にして、成長がよくて健康な魚をつくる努力をしております。

嗜好性の高い魚を安定供給して利益をあげる、こんなことを考えながら研究および養殖漁業をやっています。

一方、政府にたいしては法律を直してもらいたいといっています。昔ながらの沿岸から沖合へ（3マイルまで）、沖合から遠洋への発展のなかでできた法律には問題が多すぎると思うわけです。

清水 遠洋漁業がせばめられ、沿岸漁業も制約されるなら、世界的に見てより条件のよいところで原料を確保し、よりよいところで加工し、よりよいところへ輸出ないし輸入する、というモノのスワップは考えら

れないのですか。

天辰 モノのスワップの考えはあるが体制はまだできていません。魚に関しては各国の価値基準とか評価がかなり違うので、現段階ではこちらが安いと思う魚を一方的にもってくるしかないようです。

モノのスワップにまではなりません、海外へ設備投資して、原価を下げる努力をし、技術指導をして、皆さんの好みにあったものを輸入する努力は常に行なっています。こういった設備、技術指導のための資本投下は続けていかざるをえません。

このほか海外投資にはいろいろの問題があります。例えば漁網会社を中国に合弁でつくって漁網をつくらせても、国内に当社の工場もあってそれと競合してきます。

食品加工工場も国内工場との競争が出てきますし、下請けの仕事も、海外の下請けと、国内の下請けとの競争になってしまいます。ここが難しいところです。相手が途上国である場合は労務費が安いのでコスト減になるというメリットは魅力的ですが。

清水 大洋漁業は格式の高い、歴史のある会社ですが、古い部門、新しい部門の取り扱いはどうなっていますか。

天辰 古い部門としては造船、海運部門があるが、ここでは業界全体が縮小の傾向にあり、当社としても、もう少し整理をしていかなければならない部分です。

新しい部門としてはR&Dがありますが、ただやみくもにバイオ、バイオと言っても実際に利益につながらないものは企業にとってはあまり意味がありません。魚の成長が早くなる、味が良くなる、など、今やっていることとつながらなければならないのです。そのためには当社では、研究所を食品開発研究部門と非食品研究部門の二つに分けました。

非食品研究としてはバイオ、高分子化学研究がありますが、夢だけを見ている研究では企業内研究ではないと考えていますので、具体的な目標を持たせる様にさせています。そのほかには、大学から先生にきてもらって指導をしてもらったり、あるいは大学に社員を一時派遣したりしています。現在10数人を派遣しています。

こういったなかから将来、企業と学術団体とつながる研究所をつくらうという気運が出た一方、当社がバックアップする幾徳工業大学でも造船、機械のほか生化学もやる方向で検討しています。

当社の研究費は、はじめ年初予算に入れて、あとは研究所にまかすようにしています。基礎研究には大型の設備投資はないので、このようにやっても問題はありません。何か大きなお金が必要なときは社長決裁で金(数億)を出す仕組みになっています。

清水 研究開発によってできた、新製品について具体的にお教えてください。

天辰 魚から発展してきた健康食品、医薬品がある。EPA、スクワレン(深海ザメの肝油)などは健康食品、ほかにもカロピタ(アザラシの脂)、スッポンエキス、カキエキス、などがあります。タウリン(含硫アミノ酸)は特殊栄養食品、コンドロイチン(医薬品原料になる)は医薬品です。そのほか魚介類のエキスから天然調味料もつくっています。魚からつくった健康食品は円高のもとでも順調に輸出されています。2、3年の内にはこれら健康食品、医薬品の扱いをもっとのばしたいと考えています。

清水 大洋漁業には、紡錘形の魚をうまくカットして、加工し、缶詰にするという自動一貫加工のソフトが開発されているという話を伺っていますが、そのようなソフトは売らないのですか。

天辰 自動化ソフトや魚加工のノウハウを売ると、技術流出ということで商売になりません。当社の地洋丸の加工プロセスは完全自動になっていまして、これは長い間研究してできたものですので売るとは考えていません。

他にも富士通と共同で色々技術開発に努力してきました。富士通の人も船に乗って、助宗タラのヘッドカット・フィレー・採肉の自動化の技術開発をしたなどがその一例です。無器用なアメリカ人のためにもそのようなソフトが必要でしょう。富士通はこれを買ったらいいいというけれどもこちらはまだ売つつもりはありません。

清水 遠洋漁業の問題の解決には、外国との交渉、法律問題などいろいろあることが解りましたが、その解決のメドはたたないのですか。

天辰 日米の遠洋漁業交渉の結果は、結局は日本の国内事情がネックになっています。米国側の企業と合併で魚を加工しそれを輸入すると日本の沿岸の加工業とぶつかり、また日本の沖合漁業の魚と競合する。日本人どうしここで騒いでいるうちに、韓国では政府と漁業会社とが一体となって入ってきてしまいます。その結果、韓国は伸び、日本は衰退せざるをえません。

日本の遠洋漁業の問題は結局はI Q (Import Quo-

ta)があるために漁獲量、輸入量を増やせないことにあります。古い殻が残っていて、丁度、米の問題と似ています。根本的には漁業法の許可認可制度が最大の問題なのです。昔の権利がいつまでも生きているため、形式的な合併漁業が発達し、結局は業界のなかに摩擦が出てくるわけです。これは結局、沿岸、沖合、遠洋漁業間の摩擦です。遠洋漁業者だけの組合である日本トロール底魚協会内ではあまり摩擦はありません。一方、全漁業者を包含した大日本水産会となると、その指導性に若干問題がなきにしもあらずということで、日本の水産界は大局的な方向性を見失いつつあるのが現状です。

篠原 若い人は魚ばなれしているといわれていますが、その対策は、どのようになさっておられますか。

天辰 若い人の中には、魚は小骨、皮、目玉があるからいやだという人がいる。その人たちのために当社では加工製品の開発に力を入れています。また若い人用のソース、調味料の開発も行なっています。外国では逆に魚の需要が増大していることを考えると日本も今後どの様になるか、若い人達の嗜好を十分調査して対応したいと考えています。

清水 われわれが今まで知らなかった興味深いお話、本当に有難うございました。

#### <コメント>

水産業というのがI Qをはじめ、旧い法律によってガンジガラメに規制され、日本の普通の企業のように自由に意思決定し、行動できないことがよくわかった。しかし大洋漁業が、旧い歴史の殻にしばられながらも新しい方向をなんとか模索している様子もよくわかった。遠洋漁業は200マイル法案のために規制が強化されている。その規制を逃れるために合併会社を外国につくっても、内地に入ってくる時I Qによって輸入制限される。そこで、沿岸、沖合漁業に進出しようとするばまた地先漁業法で漁業はできない。農水産省が、米を保護するように、沿岸、沖合の零細漁業を法律で強力に保護しようとする時、遠洋漁業の大企業がそこに入ってくることはほとんど不可能である。

そこで、沿岸、沖合漁業と共存しうるように養魚、種苗栽培に力を入れ、また沖合漁業者から原料を買いつけ、加工、製品を行っている。どうもこのように自由競争に阻まれた業界では、人々の頭が法律をくぐる方に多く使われ、真の創造性の発揮に結びつかないような気がする。天辰社長の本当の苦衷がここにあるこ

とがわかった。

この苦衷から脱出するために、社長は健康食品、医薬品の開発に意を用いられている。しかし主力の遠洋漁業から安定利益がえられないので、利益に直接結びつかない基礎研究にまではなかなか手がまわらない。それでも研究開発のいざというときの出費のためには億単位のつかみ金を用意しておられる。やはり新しい方向への模索は強力に行われていることが伺える。さらに、社長は、外国人が sea foods に興味を示しはじめたことに強い関心を持ち、外国における新しい魚の加工、販売を積極的に行おうとされている。新しい活路を若い人達と一緒にって見出そうとする天辰社長の真摯な姿勢をここに見出した。

＜企業経営の現状＞—鮮凍品の海外買付け拡大、罐詰・海運収入減に歯止めかかる—

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1984.1	558,040	12,078	1,137
1985.1	585,718	13,733	1,574
1986.1	576,809	10,437	13,952
1987.1(予)	530,000	9,000	400
1988.1(予)	570,000	12,000	1,500
資本金	15,000 (百万円)		
総資産	323,611 ( // )		
借入金	184,423 ( // )		
金融収支	△ 5,138 ( // )		
平均株価	351円		
従業員	4,205名 (40.2歳)		
平均賃金	291,099円		

設立：1943年（創立44年）

特色：水産を基盤に総合食品企業指向、商社の性格強く子会社・関係会社多彩、海外事業に先鞭

事業：冷凍品54%、肥飼料4%、罐詰7%、砂糖10%、農畜産物4%、他21%（輸出7%）。（1986.7現在）  
設備投資 130,390百万円（1986.1）  
研究開発 783百万円（ // ）

＜社長略歴＞

出身地：鹿児島県、1920年生（67歳）  
学歴、職歴：1944、農林省直轄水産講習所遠洋漁業科卒  
1968、水産技術士試験合格、大洋漁業第二生産事業本部北方トロール事業部長  
1972、同社取締役  
1973、同常務取締役  
1978、同専務取締役  
1981、同副社長  
1986、同会長  
1987、同社長  
家族：妻、長女（嫁す）  
趣味：スポーツ  
宗教：曹洞宗

椎名武雄氏

（日本アイ・ビー・エム株式会社社長）

1987. 5. 21 六本木本社

インタビュー

清水龍瑩、藤森三男、十川広国  
池島政弘、篠原光伸、岡本大輔

清水 国際化、自由化などコンピューター業界も大変革の時期にきていると思います。日本IBMのかかえる問題点、それに対する対処策ないし戦略、さらにそれを実行していく人々の組織、評価の問題についてお教え下さい。

椎名 これまでに挑戦し、現在解決しつつある大きな問題はいかに成長路線を続けていくか、そのためにはどう手を打っていくのかということである。いままでにコンピューター業界は、景気の好不況にかかわらずなく、また石油ショックや円高という逆境の中でも成長し続けてきた。ところが7～8年前、日本IBMだけがその成長を鈍化させた。その原因は何かということできぐってみて分ったのは、意外にも“自由化”だった。当時、自由化という一見外資にとってのみ有利、良いもののように考えられた方が多かったと思うが、実はそうではなかった。どういうことかと言うと自由化できたということは、国産メーカーがそれだけ着実に力をつけ、その強さが社会に認められたからこそできたことだ。それが証拠に各社は自信をもって経営活動を活発化してきた。そこで当社としては、いかに日本のお客様のニーズを的確にとらえ、よりキメ細かく対応していくか、それによって業界と同等もしくはそれ以上に成長していくかが課題となったわけであり、それは今も変わらない。このあたりの当社のお客様や社会への浸透の努力をとらえてマスコミの皆さんがよく言われたのが、「IBMの日本化路線」というわけだ。われわれはこれを日本社会の発展、成長に貢献するという大きな流れの中で考えているのだが。

身障者対策、難病対策などへの援助に代表される社会奉仕活動もこうした努力の一環である。国の施策の重点が何におかれているかをよく見極めて、それとの整合性をはかりながら、社会の一員としての活動はこれからも力を入れていく。パラリンピック等への寄付をはじめ身障者の社会での活躍を手助けするためにコンピューターの使い方の研修を行ったり、パソコンを使った聾啞者の発声訓練システムを提供したり、また福祉関係の会議に当社の施設をご利用いただくなどい

ろいろやっている。こうした地道な努力の結果だと思うが、最近では、当社は外資系企業だが政府の審議会のメンバーに招かれるまでになって来た。

清水 それら、成長路線の継続、自由化の下で生き残るためにどのような対策をとられてきていますか。

椎名 成長路線の継続については、技術とマーケティングと組織の三本の柱を強化することで解決する。まず技術について言うと、何もコンピューターに限らずどんなものでもほとんどそうだったが、昔は欧米で開発、発展したのを見よう見まねで日本へ持ちこみ、お客様へお届けできればよかった。しかしある時期になるとそれだけでは駄目で、漢字の処理に代表されるような日本独自のものが要求されるようになった。そこで16年前に神奈川県・藤沢に研究所を開設し日本向けの製品開発を始めた。その代表的な成果が1台3役のヒット商品マルチステーション5,550となった。開発要員はその後も着実に増員し、藤沢では手狭となったため、2年前に同じく神奈川県・大和に移転拡張させた。今日では、さらにその施設を倍の規模にする計画を進めている。現在当社の売上約2割は、日本で開発した製品が占める。日本での製品開発は全IBMの技術を活用しながら、日本、東南アジア、全世界それぞれのニーズに応じていくという体制である。製品としてみると小型機と端末などの周辺装置が開発の中心で、大型機の開発は米国が伝統的に中心となって行っている。

基礎研究も日本でやりたいということから、5年前に小規模ながら基礎研究を行うグループをつくり大事に育てて来た。昨年、東京基礎研究所としてIBMの中で4番目の基礎研究所の看板を掲げる事ができた。ちなみに、他の3カ所はアメリカに2カ所とスイスのチューリッヒに1カ所ある。日本では自動翻訳や音声を利用した入力方式などの研究を行っている。これらは戦略的な重点として位置付けられている。

技術上の対策としては、製造部門の強化も重要である。「分業制」が一般的なIBMの中にあって、半導体から超大型機までの一貫生産を行う野洲工場は非常に特異な存在であり、今後もその拡充を図っていく。全世界のIBMの製品に使われている3.5インチのハードディスクは藤沢工場で製造しているものだし、野洲工場での半導体もすでに1メガビットのメモリー・チップの量産を行っている。コスト競争の厳しい中で、品質と製造技術を高めていくことが必須だ。

清水 マーケティングとしてはどのような対策をと

っておられますか。

椎名 コンピューターは、年々使い易くなってきているが、まだまだ「人食い虫」という厳しいご批判をいただくこともある。これはお客様に限らず、メーカーにとってもそう言える面もある。ユーザー層が広がっていくに従って、ますますマーケティングの人間を増やさなければならないが、そう簡単には複雑なコンピューターを販売できる要員は増やせない。新人を一人立ちできるまでに育てる為には1年半近い教育が必要だから、今日、採用して今日からすぐには戦力となるわけでない。そこで社員を増員する一方で、すでに経験を持つ、外部の方も借りることにした。E O U (Ease of Use—使い易さ)を追求しようとの動きは、最近特に顕著だが、とりわけ中小型機の分野では導入や設置にあたって、従来ほどには専門知識を必要としなくなったので、外部の人達の協力も得られ易い。昭和57年から特約店制度を導入したが、現在様々な規模の会社約600社にIBM特約店の看板を掲げてもらっている。それ以外にも、ソフトウェアハウスなど私共の販売活動を助けてくれる会社もふえてきている。合弁会社も13社になった。相手先は三菱商事、日産自動車、NTT、兼松江商、徳島新聞社、住友電工など様々である。

清水 成長維持のための組織の対策はどうなっておりますか。

椎名 人員の絶対数が足りないという基本的な問題を解決するのが先。ちなみに本年は大卒を1,450人採用し、過去3年間で5千人近くを新規採用した。現在の社員が2万人だから、その1/4が社歴3年以内ということになる。

清水 わが商学部の本年度の卒業生の最大の就職先は、おたくの会社です。

椎名 確かに早慶出身者が社員出身校の筆頭となっている。しかし、当社には学閥もなければ、学歴で評価することはしていない。あくまでも、個人の仕事と業績のみ。ここ近年の大量採用のキーは女性の採用だ。つまり、こうした多数の増員を実現していく為には、女性のパワーを活用していくという考えが必要である。以前から当社は早慶女子を採用してきているが、なかなか思うようには進めてこれなかった。社内の評判をきいても、他の人が残業していても帰ってしまうとか、定着率が悪いとか、何かと理屈を言って女性を敬遠しがちだった。またお客様の中には、女性SEを派遣すると、軽視しているのではないかと、い

い顔をなさらないところもおありだった。社会的な流れというものもあるのですが、今では非常に評判が良くなった。定着率でみても、過去5年間で入社して退職した女子社員は5.7%、理工系出身者だけでみれば0.5%だ。今年の新卒者のうち400人が女性。もっともアメリカでは採用総数の55%が女性ときいているが。従って、日本では、まだまだ活躍してもらう余地があろうし、活躍を期待している。機会均等を掲げる当社は、女性にとって非常にオープンな会社となっている。

話を戻して、成長維持のためにはまず組織のピュアロクラーシーを打破する必要がある。そのために、常に組織の改革、活性化を考えている。その一つの手段として遅まきながら、6年前からTQCを導入している。定期的な社長診断を行って各組織の問題点などを把握している。全社的な改善活動会議は部課長レベルのものを春に、また、グループ改善会議を秋に毎年開催しており現場の声を聞いている。こうした改善活動もあって、鈍化していた成長率を2桁に乗せることができたと思っている。

清水 ところで、一般にSEは若いうちはいいが、年をとるとだめになると言われていますが、その対策はいかがなされていますか。

椎名 当社は社員の平均年齢は若く、この点ではいま問題はない。けれども、私は年をとっても大丈夫、いや、年をとるほどSEは良くなるものと思っている。つまり、一般に言われているのとは逆で、知識集約型産業では長年培った経験の力というものが大きくものを言うと考え。年をとった人の経験は何ものにも代えがたい。米国IBMのワトソン研究所が以前行った調査では、年齢と特許権取得数の間には強い相関があって、35歳で一度大きく下がるけれども40歳を過ぎると再び上ってくるそうだ。亀の甲より年の功というわけだ。

実際私の知る例でも、いろいろのモジュールを良く知っていないとそれらを組み合せた良いシステムは組めないし、そのためには、現場でみっちり経験を積む必要がある。よくSEは何歳で定年だといわれるが、そんなことはない。本当のSEや高度なエンジニアに定年はない。むしろ、40歳代からその真の力が発揮されてくるものと思う。

清水 専門技術を絶えず修得しなければならないので、それに耐えられなくなって辞めていく人が多いんじゃないですか。合併会社等をたくさん作っていると

のことで、出向者も多いのではないですか。

椎名 現在社員が2万人いて、年間200人程度しか退職しない。それもほとんどが結婚とかの理由で女性です。

2年に1回、社員の意識調査を行っているが、その中で「あなたはあと何年この会社にいますか」という質問をすると、おもしろいもので、毎回のように「5年以内」というのがある人数必ずいるし、「一生」というのももちろんいる。この通りだとすると、仰っしゃる通りのことになるのでしょう。ところが、実際にはそんなことになっていない。「今は面白いけれどあと5年もすれば面白く無くなるだろう、そうしたら辞めよう」と思っているけれども、次々と面白いのが続くので結局は辞めない。社員の意識と実情は、そういう風にみるべきだ。私から見ると、「一生」と答えるほうがむしろ問題ですよ。

出向者も現在150人くらい。例えばNTTと当社の合併の日本情報通信(NI+C)では、社員約520名の内IBMからの出向者は30名余。他の合併でも、ほぼ似たような状況でいずれでも一人で10~20人分の働きをするよう頑張ってもらっている。

清水 私もIBMの研修のお手伝いをさせていただいておりますが、IBMの社員は高学歴の人の画一的集団のような気がします。今までは大企業の同じような集団の人達にコンピューターを売っていたのに、これからは中堅、中小企業のやや異なった集団の人達に売っていく場合、大丈夫でしょうか。

椎名 3.5インチのハードディスクや半導体は何十万台分というものを量産しているし、5,550は様々なお客様で使われている。従来のように、大型機を特定のお客様に売る場合と売り方は異なってくる。いわゆる日本的な販促の経験が全く無かった私共にとっては、最初は一種のカルチャーショックだった。たとえば、1983年に当社が資本参加した日本ビジネスコンピューターという小型機に強い会社をはじめ、そうした面での経験が豊富なところの協力を得ることによって、大型機の売り方に慣れてきた私共のものとは全く違った発想をもつ人がいるので大変に勉強になる。最近では、このような経験も随分と積んできたので心配していない。

清水 外資系企業として親会社からコントロールの制約はありませんか。

椎名 親会社はバックボーン、こちらは手足。バックボーンがしっかりしていればこそ、手足も縦横に動

ける。外資系企業だからということでは世間の皆さんが想像する程には実際にはコントロールされていない。ある意味では、「内資」の方が銀行や取引先等の関係をいろいろ考えねばならないことが多かろうが、私共の方は株主は一人なんだからかえって楽ですよ。それにIBM本社は頑ななまでにピューリタンので、原則がはっきりしているし、明確な判断基準をもって。それに、私共が出ず提案や意見に親会社は誠実に耳を傾けてくれる。権限の委譲が進んでいるのと相俟って、親会社のコントロールによる制約は全く問題ではない。

清水 販売にあたって、値引きとか、そこを一つ泣いてくれ、とかいう日本の慣習を親会社は認めないんじゃないですか。

椎名 親会社が認める認めないとかより前に、私共自身が、商取引で甘い、やさしいというのはいけない、「泣かない」会社こそリーディング・カンパニーだ、と信じている。原則はしっかり守った上でのフレキシビリティ、その結果としてお客様の信用を勝ち得るといふことの方が大切だ。もちろん日本アイ・ビー・エムに権限が委譲されるに従いがい、最近はユーザーとの価格交渉でも随分フレキシビリティが出せるようになってきた。日本的慣習とのあつれきという点では、昔の話だが、受注順出荷と呼ばれる当社のルールがお客様にご理解いただけなかったこともある。IBMでは、受注順に機械を出荷お引き渡しするというルールがあるのだが、これに対しては日本では大きなお客様から、ルールは分かるが、そこを何とかしてほしいといった強いご要請をいただいたこともままあった。今でもこのルールは生きている。けれども、大量生産/販売が一般的になると、物が沢山あるのだから、今日では実質上の問題は無くなってきた。もう一つ例をあげると、私共はお客様へのコンピュータ導入に対し、導入に必要な基本的なところをしっかりとサポートし、その先の個々の業務に密接した細かい作業はそれに最も精通されているお客様ご自身にやっていただいている。ある時には、「ベンダーなんだからすべて面倒をみてほしい。IBMは不親切だ」と言われたこともある。しかし、お付き合いが長くなると、かえってこのほうが長期的には親切なんだということがよくお分かりいただけるようになってきた。つまり、細かいところはユーザーご自身におまかせしてあるから、業務の内容の拡張や修正の必要が生じても自分達の手でシステムのどこをどうやったら良いかすぐに対

応できるようになるし、ユーザーの要員にどんどん力がかけて来るわけだ。

清水 最後に社員の能力開発についてお教え下さい。

椎名 能力開発にはクロス・ファンクションとクロス・カルチャーの二つの方法で行っている。異なった仕事をさせたり、異なった人達と接しさせたりすることである。たとえば、クロス・カルチャーとしては、欧米へ出す、合併会社へ出すなどがある。社外の経済団体等へも出向させている。

人事評価は、うちはボトムアップ。部課長がその部下を評価し、進路を推薦する。社員ひとりひとりについての方を出してもらう。途中で少しずつスクリーニングされて社長のところへ来る。こうやって社としての組織計画と人材の登用を考える。有能な人材は全IBMのリソースとして考え、登用していく。

清水 お忙しいところ、本当に長いこと有難うございました。

#### <コメント>

外資系企業は、能力主義、実力主義だから、若いうち、能力のあるうちはいいが、年とってきて、技術的な能力が低下してきたら、追い出されてしまうのではないかという認識が世間にある。この先入主が此度のインタビューで吹きとんでしまった。

2万人の従業員のうち1年間に退職するものは200人、しかもそれは女子が中心。SEも40歳になった方が効率がよい。亀の甲より年の功。これらの話を聞いてまず驚いた。このほかに日本IBMが、現在の大変革に対処するために、技術、マーケティング、組織の三つの柱をたて、それぞれにおいて、普通の日本の企業になる努力をしていることに目を見はらされた。研究開発については、まず商品化研究に力を入れ、現在の日本IBMの売上の20%は日本で開発したものになっている。さらに世界で4番目のIBMの基礎研究所を日本につくっている。マーケティングはEOUを強調し、誰にでも使える機種を外部の人に販売してもらっている。親会社の販売規則も、顧客の信用を守るという条件の下で日本ではフレキシビリティをもたせるようになった。組織は、TQCの導入、部課長会議の開催などのように新しい改革をすすめている。能力開発についてはcross functionとcross cultureの考えに基づいて、異った仕事を体験させて各人の能力を開発しようとしている。人事評価は部課長に部下の幹



部候補生のリストを社長に提出させ、そこでスクリーニングして、さらに親会社の提出するという日本式のボトムアップ方式をとっている。このほか日本国内で多く社会奉仕活動に従事し、現在では外資系企業でも政府の審議会に招かれるようになった。さらに親会社の Puritan の明確な原則があるため、その反応が正確に予測でき、外資系企業とはいっても親会社からの制約は全く問題ではない。

これらのことは、われわれに日本 IBM は外資系企業ではなく新しい日本の国際企業であるというイメージを強めてくれた。特に椎名社長の、問題点、その対策、それを支える人間についての説明、それに対する質問への回答というシステムチックな話のすすめ方に、新しい国際企業の経営者の典型的姿を見出した。

#### <企業経営の現状>

—超大型機シェア好調、オフコン順調—

	売上	純利益
1983.12	612,220 (百万円)	44,728 (百万円)
1984.12	768,760	54,587
1985.12	914,539	72,995
資本金	119,900 (百万円)	
総資産	590,371 ( / )	
借入金	75,635 ( / )	
従業員	18,994名	
設立: 1937年 (創立50年)		
特色: 電算機の巨人・IBMの日本法人, 国内3位, 国内生産強化, 通信へも進出		
事業: IBM情報通信機器システム製造販売100% (輸出28%) (1985.12)		

#### <社長略歴>

出身地: 岐阜県, 1929年生 (58歳)  
 学歴, 職歴: 1951, 慶大工学部機械工学科卒  
 1953, バックネル大工学部機械工学科卒, 同年日本アイ・ビー・エム入社  
 1962, 同社取締役  
 1965, 同常務取締役  
 1967, 同副社長  
 1975, 同代表社長  
 1976, IBMワールド・トレード取締役兼任  
 家族: 母, 妻, 長男, 長女, 次女

#### 服部禮次郎氏 (株式会社服部セイコー社長)

1987. 5. 30 銀座本社  
 インタビューア

清水龍瑩, 十川広国

清水 こんにち, 服部セイコーがかかえている問題点, それへの対策ないし戦略, それを支える人間の問

題などについてお話し下さい。

服部 まず, 当社が, こんにちまでどのような道をたどってきたか, そしてどんな問題にいま直面しているのか, その筋道をお話しします。

当社は, もと“服部時計店”といい, 1881年に個人企業として発足 (創業者, 服部金太郎<1861~1984>) し, 時計その他輸入品の取り扱いを始めました。直接外国から輸入する商権は, 横浜居留地の欧米人の手に握られていた時代です。1892年に工場“精工舎”を創立し, 時計 (当初はクロック) の製造を始めました。日本の“輸入代替産業”がスタートしたころです。まもなく, 日清戦争 (1894~1895) の結果, 朝鮮半島を含む大陸のマーケットが大きく開け, また戦争による賠償金の流入により日本の外貨準備が急増し, 機械設備や原材料の輸入が自由になり, これにより事業が発展しました。もちろん人口の増加, 生活の向上による内需拡大も急速でした。条約改正の実施により, 日本は関税自主権を得て, 関税法が公布され (1899), 国内工業保護の関税政策がとられたことも幸いでした。日露戦争 (1904~1905) も日本経済の拡大を刺激し, 精工舎も戦役中は陸軍の指定工場となり, 軍需品の製造にも従事しました。第一次世界大戦 (1914~1918) は, スエズ以東の中近東, インド, 大洋洲, 東南アジア等のマーケット向けの軽工業品のサプライ・ソースを, 動乱のヨーロッパから平和な日本, 中国へ大きくスウィングさせました。当社の製品がその地域で大きく伸びたのもそのころです。ところが70年経ったいま, それらのマーケットへのサプライ・ソースが, 日本から NICS に大きくスウィングしています。これも当社のかかえる問題点のひとつです。

太平洋戦争 (1941~1945) で, 天津, 上海, 香港等の支店網, 在外資産などはすべて失いました。国内の当社製造設備もほとんど全滅しました。それは痛手でありましたが, 戦後あたらしい設備で再スタートできたともいえます。戦後一時, 日本の工業力の再起を恐れた連合国の対日管理方針により, 当社の設備の一部も賠償指定を受けてソ連に引き渡されそうになりましたが, 朝鮮戦争勃発を境にその方針は一変し, 日本の産業を強め, 輸出優先の産業構造を確立することが基本政策となりました。占領終了後も, この政策は日本政府—自民党に引き継がれ, 高度成長, 輸出振興の政策のもとに, 当社も30年間走ってきました。

国内の販売網・販社づくり, 物流システム, オンラインシステムの構築は, ナショナル・ブランドとして

の“セイコー”ブランドの確立とともに、次第に進めることができました。海外では、アメリカ、カナダ、ブラジル、パナマ、イギリス、フランス、西独、オランダ、香港、ドバイなどに現地法人のマーケティング会社をつくりました。“SEIKO”のブランドも、他の日本製品—自動車、カメラ、音響製品—とともに、インターナショナル・ブランドとして世界中に知られるようになりました。同時に、日本の時計・情報機器メーカー相互の競争が国際市場のなかで激しくなりました。生産基地も、東京からだんだん離れて千葉、茨城、栃木、長野、宮城、秋田、岩手の各県にひろがり、香港、マレーシア、シンガポール、アメリカ、イギリス、フランスにまたがり、韓国、ブラジル、インド、中国にも生産の提携先ができるようになりました。しかし、国内・国外の生産基地のバランスをとること、カントリー・リスク、貿易摩擦をも考えて海外生産基地を選ぶこと、必要に応じてそれらをシフトすることは、大きな問題です。戦後、貿易が再開されてから、輸出の商権を外人バイヤー、または商社の手から回収し、さらにそれぞれの国のなかの流通業務をも、現地法人(子会社)の手で行うようになるのには30年かかりました。そして、当社の体質も輸出依存型に大きく傾きました。それがいま、前川レポートに示されるように、産業構造の転換が迫られている。これも当社の直面する問題点です。

清水 現在のような企業グループになったのは戦後ですか。

服部 はい。戦前は、現在の(株)服部セイコー(グローバルなマーケティングを行う部門)も(株)精工舎(製造部門)、(株)和光(小売部門)も、ひとつの法人—(株)服部時計店のディビジョンでした。セイコー電子工業(株)の前身である(株)第二精工舎も1937年、日本軍部の要請で軍需品製造会社と民需品製造会社とに分割させられるまで、精工舎のディビジョン(腕時計部門)でした。セイコーエプソン(株)の前身、(株)諏訪精工舎も、日本海軍(豊川工廠)の要請で、第二精工舎の一部が疎開したのが始まりです。戦後は、財閥解体(当社は地方財閥の指定をうける)、独禁法の導入により、分割が時代の要請でした。しかし、いまはまた時代が大きく変わりつつあります。グループ編成の見直し—もちろん合併とは限りませんが—も、当社の問題のひとつです。

事業内容からみても、時計の製造と、時計以外のものの製造—半導体、情報機器関連のものが多いのですが—、グループ内で、やがて50対50になりつつあり

ます。もちろん時計もゼンマイ時計からクォーツ時計にすっかり変わりました。いわゆる技術革新と多角化が進んだわけです。戦前も、ゼンマイ地金の確保のため合金工場をつくとゼンマイが自家使用分以上にできる。それを消化するため、ゼンマイ捲きの蓄音機をつくる、時計の原理を応用してカメラ用のシャッターをつくる。あるいは垂直的に川上へのぼって、時計の主要素材であった真鍮をつくる伸銅会社を設けるなど、金属材料、金属加工を中軸とする多角化展開がありました。クォーツ時計になってからの多角化展開は、当然のことですが、半導体を中核として垂直的には半導体工場、水晶振動子工場でできたものを、自社工場で使用する以外に外販をする。水平的には、これらの電子工業技術を利用して、ニーズの高い情報機器分野—プリンター、コンピュータ、測定機などですが—への展開です。販売チャンネルも当然大きく変わっています。こうして様が変わりし事業の開発、製造、管理、マーケティング等を支える人も、その適性、経歴、学歴、出身、国籍など、大きく変わっています。外国で当社の現地法人のマーケティング活動に従事する人の大部分はアメリカ人なりイギリス人なりドイツ人なり、そのくにぐにの人です。海外製造基地の従業員も同様です。

清水 それでは、現在の経営上の問題点はどこですか。またそれに対する戦略はいかがですか。

服部 マーケットの需要にこたえる、あるいは需要を創造するにはつねに多くの問題点があります。貿易摩擦もそのひとつでしょう。これらに対する戦略は、まず大きくいえば時代の流れをみて対処すること、小さくいえば、ひとつひとつの製品の設計、製造、マーケティングを念入りに行うこと、変化に対応できる柔軟な組織をもつことなどです。時計に対する需要も全体としては減るどころか増えている。ただ需要の内容なり販売アウトレットなりが、消費者のライフスタイルや情報の伝達経路の変化などによって大きく転換しています。これからの情報化社会に対応する情報機器部門では、その開発の方向も、販売の方法も、はなはだ流動的です。

そのような国際化傾向にせよ、多角化傾向にせよ、情報化傾向にせよ、価値観の多様化傾向にせよ、企業の外部環境あるいは企業の内部状況が大きく変わっています。従業員の構成や意識もさきほどいきましたように一変しています。経営者に求められる資質、経営者がもつべき関心、興味、感性、視野、思考法、洞察

力、意志決定法も、当然今までとは違ってくるでしょう。ナカナカ大変です。たどってきた過去のパースペクティブを描くのは容易ですが、これから船をすすめてゆく前途の潮流・底流・風向き・風圧等々、未来を見据えることは容易ではありません。

清水 お忙しいところ、ありがとうございました。

#### <コメント>

服部社長の話は、大学の講義のように論理的、体系的な語り口なのでそのままノートにとれてしまう。特に歴史の流れの中で、第一次大戦中ヨーロッパからの雑貨のサプライが中断したので日本がその代りにスエズ以東に進出した、戦後、印度が英国から多額の手切れ金を得たため、なんでも外国品を買い求め、セイコーの輸出第一号の相手国になった、などは新しい知識として楽しかった。また社長の話を伺っていて、三代目社長は、マクロ、ミクロの歴史をきっちり把握して現在の問題を考えるのが特徴のような気がした。歴史を学ぶと現在自分にとって混沌にしかみえないものでも、長い歴史の正反合の流れの一つであり、それに対する対策を適切にたてられるからであろう。東亜燃料の中原氏、味の素の鈴木氏、三洋証券の土屋氏の話思い出した。

歴史を見据え、原理原則がしっかりしているせいか、現在の問題点の把握、その対策は経営学的にみて非常にオーソドックスなものであった。一時のクォーツ時計の売上げは、買替え需要が技術革新によって異常に促進されただけで、このようなことは今後望めない。現在急激な円高で輸出が伸びず困っているが、価格、デザインを変えれば、買替え需要は必ずあるはず。多角化は販売か生産のシナジー効果のあるところを考える。特に現在は川上の半導体、水晶へ上っていく。通常川下の方が附加価値が高いと言われているが、この川上はハイテクの分野であるから大いにメリットがあるだろう。半導体の原価を下げるために生産規模を大きくし、余ったものを利用してコンピュータ一機器に進出する。これらがあまりにもオーソドックスな経営手法であるのに感嘆した。

服部セイコーという企業を外から眺めていたとき、どうも企業グループ、組織の動きが解らなかったが、社長の話を伺って、それが長い歴史のある企業文化と社長の卓越した経営学的合理性とに根ざしていることがわかった。最後に言われた、異った考えの人達をいかに整合するかに悩んでいるという言葉に、新しいトータ

ルシステムを見据えた合理性追求の姿が感ぜられた。

#### <企業経営の現状>

—円高などでウォッチ大幅後退、営業赤字—

	売上高 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1984.3	361,911	11,550	2,918
1985.3	373,599	10,837	2,567
1986.3	373,210	7,317	2,757
1987.3 (予)	330,000	△2,000	1,500
1988.3 (予)	340,000	△1,000	1,200
資本金	4,800 (百万円)		
総資産	211,703 ( // )		
借入金	105,277 ( // )		
金融収支	564 ( // )		
平均株価	1,337円		
従業員	1,665名 (35.6歳)		
平均賃金	320,979円		
設立：1917年 (創立70年)			
特色：セイコーグループの販売会社で世界最大規模、セイコー電子・セイコーエプソンで競合生産			
事業：ウォッチ 65%、クロック 12、電子機器・雑貨 9、眼鏡・光学機器 9、宝飾品 5、(輸出48%) (1986.9 現在)			
設備投資	2,410百万円 (1986.3)		
研究開発	0 ( // )		

#### <社長経歴>

出身地：東京都、1921年生 (65歳)  
 学歴、職歴：1942年 慶大経済学部卒、同年服部時計店(現服部セイコー)入社  
 1957年 同社取締役  
 1963年 同常務取締役  
 1968年 同専務取締役  
 1972年 同副社長  
 1983年 同社長  
 1985年 和光社長  
 その間日本青年会議所会頭などを歴任  
 藍綬褒章、勲三等ヨハンマングク勲章 (マレーシア)、ナショナルメリット勲章 (フランス)、勲三等聖オラフ章 (ノルウェー)、勲一等王冠勲章 (タイ)、その他受章

家 族：妻  
 趣 味：旅行、読書、歴史、考古学  
 宗 教：仏教

#### <附記>

インタビューによって「です、ます」調のものと「である」調のものが混在している。インタビューのお相手の方はすべて「です、ます」調で丁寧に話されたが、筆者がそれをすべて「である」調に変えてしまった。修正、校正のために、チェックしていただく過程でそれを再び「です、ます」調に、丁寧に修正された方があった。それをそのまま載せさせていただいた。この混在の責任はすべて筆者にある。

なお<企業経営の現状>は会社四季報から<略歴>は人事興信録から抜粋したものである。