

Title	社長および各界リーダーのインタビュー・サーベイ(4)
Sub Title	Interview Survey of Chief Executives of Large Companies (Leaders of Business World) (4)
Author	清水, 龍瑩(Shimizu, Ryuei)
Publisher	
Publication year	1987
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.30, No.4 (1987. 10) ,p.110- 141
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19871025-04054245">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19871025-04054245</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 (4)

—慶應義塾長, 東京大学総長

松下電器産業社長, 大和ハウス工業会長, アルプス電気社長, クラリオン社長,  
日産自動車社長, 日立製作所社長, パイオニア社長, リコー社長,  
東京海上火災保険社長—

## 清 水 龍 瑩

1987年6月から7月にかけては、政治面では、竹下派が114名の国会議員を集めて経世会を創立し、旧田中派から独立した。竹下、安倍、宮沢のいわゆるニューリーダー3人と二階堂副総裁とが、秋の総裁選にむけて政治活動を活発化しはじめた。中曽根内閣も、6兆円の大規模な緊急経済対策の実施に力を入れ、臨時国会を開いて、2兆円減税とマル優廃止をふくむ税制改革をおすすめようとしている。

一方、経済面では住宅投資、国内商品市況の上昇、個人消費の増加などでようやく内需拡大のきざしが見えてきた。すなわち、5月の新設住宅着工戸数は前年同月比24.7%増で昨年9月以降最大となり、6月の日経商品指数は141.732となり昨年6月以来1年ぶりに140台を回復し、5月の全国百貨店売上高は前年同月比6.3%増で、実に1980年12月の6.3%増以来7年ぶりの伸びとなっている。また円高も一服し、5月以降円はジリジリ下げ、7月中旬には150円前後に軟化してきた。原油価格も上昇し、6月の平均輸入価格は1バーレル=18ドルとなり1年前の12ドルと比べると5割近い上昇となっている。また木材、魚介類などの輸入増と自動車の輸出減で貿易黒字は縮小傾向となった。すなわち6月は輸出は前年同月に比べ4.3減で、輸入は3.7%増で黒字は確実に減少している。

しかし国際的には、米国との摩擦がますます厳しくなり、特に東芝機械に対するココム違反制裁はおおかたの予想より厳しいものとなり、東芝機械の親会社である東芝の会長、社長の辞任にもかかわらず米国議会には、潜水艦防衛網再構築のための膨大な費用の補償を求めたり、東芝製品を全面輸入禁止しようとする声

が大きくなってきた。日本からは田村通産大臣が渡米し、陳謝、釈明を行ったが、米国議会の怒りはおさまらず、さらに抱括通商法案が米国議会を通過しそうな形勢にある。

以上のような状況の下で、国内では企業はグローバルな視点をもって世界に貢献しなければならない、海外進出を積極的におしすすめなければならない、発想の転換をしなければならないなど、従来と大きく異った、いろいろの考え方がでてきた。しかしその中でたった1つ共通した考え方として技術開発、研究開発は強化しなければならないという声以前よりまして強くなってきた。そしてそれを行う研究者、技術者の研究能力の開発、基礎教育が重要という声が強まり、それを実際に行っている大学教育こそが問題だ、というので、今回は慶大塾長と東大総長の御意見を伺った。

石川忠雄氏 (慶應義塾長)

1987. 6. 26 三田塾監局

インタビュー

清水龍瑩, 藤森三男, 十川広国  
岡本大輔

清水 現在、明治維新以来の大転換期ということで多くの産業界のリーダーにインタビューしています。多くの経営者は、10年先が全く読めずいろいろな方向へ暗中模索していますが、研究開発の推進だけは共通の方向のようです。この研究開発は究極的には人間の能力に帰着いたします。研究開発を活発に行なうには、現場で独創的なアイデアを掘り下げる研究者、

新しい研究テーマをかかげて研究者を引っ張っていく熱血漢のプロジェクトリーダー、さらに全社の立場からそれをバックアップするトップなど、いろんな素質の人が必要です。大学はこれら異質の人々を教育していかなければならないと思います。塾長の研究、教育に対する個人的なお考えからお教え下さい。

石川 現在が転換期にきているということは同じ認識です。しかし明治維新、第2次大戦の転換期には大きな外圧があった。今は外圧はそのとき程強くない。一般にはわかりにくい。歴史的に見れば大きい転換点になっていることは確かですが。端的に言えば、明治維新以降は近代化を目指していた。今まではこの近代化をどう実現するかだった。現在は近代化の成熟期を迎えた。そこでいろいろなものが解らなくなってきた。近代化を目指した教育には2つの特徴がある。第1は先進国に追いつくための効率を考えることであった。日本人のもっている教育水準を全体的に高めていく。それは明治5年の義務教育制度の施行に端的にあらわれた。その場合、画一的な教育が最も効率的であった。50人を1クラスに集めて、全国画一的な教育を行なった。第2の特徴は、近代化を目標とする時は、先進国がお手本になったことである。かれらがどうやってきたのか、どう考えてきたのかを知って、日本の近代化にどう応用するかが教育の中心だった。大学の教室授業はその典型である。

現在は、成熟して、手本にする国がなくなった。西欧に学ぶだけの時代ではなくなった。画一的な教育ではなくて、日本人ひとりひとりがもっている豊かな才能と個性を花ひらかせる教育をしなければ活力がなくなっていく。豊かな発想をもって問題を発見し、解決する能力が必要であり、これを教育していかなければならない。教育の面からも時代が変りつつあると思う。現在は日本全体がそれに対応することを考える時代である。

企業の場合、当てはまるかどうかかわからないが、以前は近代化に追いつくという目標がはっきりしていた。一枚岩になってまっしぐらになってやってきた。金太郎飴の時代である。しかし現在は、どう目標でどう生きるかがぼけてきた。個性的な人間が企業に入っていないといけな。これは難しいことかもしれない。そういう人間をふやすことは大切である。どれだけふやすかは企業の判断によるだろう。

清水 企業経営の目的は長期の維持発展だという考えは、今のところどうも共通した目的のようです。し

かしその下位にある企業の戦略目標は個々の企業の体質によってそれぞれ大きく変えてきたようです。さらに1つの企業の中にも、人間を評価するのに異なった基準が並存するようになり、このことが多くの企業経営者を現在悩ませています。これは避けられない方向でしょうか。

石川 目標はなぜばやけてしまったのか。時代が違ってきたからでしょう。近代化が成熟期に入って、次の時代は個性と才能が花ひらく時代でなければならない。個性と多様性の時代である。多くの企業に共通した目標などというものは持ちにくい。個々の企業が個性的な目標を持つ。自分のところの個性を出すのはいいことであり必要ではないか。1つの業界で1つの目標というのは崩れ、業界内の競争も変るんじゃないか。大学もその点は同じであると思う。

清水 大学の個性化はいかがですか。

石川 大学の個性化も、企業の個性化と同じように考えられると思う。慶応義塾をとってみても、私立大学はもともと個性的なものである。大学の個性というのは、たとえば慶応が自然科学だけをやるという意味ではない。総合大学として個性を出す、教育方法で個性を出す、研究の仕方でも個性を出す、という意味である。日本の大学500が全部同じではダメである。慶応がどういう特色を持つかを考える。

学問の研究領域が広がるし、進歩する。そのことと社会の要請に対応するためにどの部分を減らし、どの部分をふやすかは、大学でやらなければならない。慶応の場合は6学部でも個性を出せる。この体制で情報化、国際化を目指したい。もともと日本の近代化は受け入れ型であった。西欧に学ぶということはそれである。日本は島国で同質性が強く受入型で発信型になりにくい特徴をもっている。しかし受信型であり続けることは不可能。こちらから貢献することもしなければならない。自らのアイデンティティを保持しながら世界の中に入っていかなければ、生きのびられない。

清水 そういう発信型の人間というのは具体的にどのようにして教育していくのですか。

石川 考える力、問題発見能力は大学時代に学ばなければならない。過去の教育のやり方では難しいのではないか。新しい藤沢キャンパスで実験してみたい。今まで学生は教わる姿勢、先生も教える姿勢が強い。これが端的に講義のかたちであらわれている。自分できり、批判し、討論するという姿勢が必要である。この訓練は教養課程でやるべきである。思考力を高

め、展望を広めていくのが教養課程。教養とは専門科目の introduction ではない。そういう一般的な能力を養うところである。

清水 日本の高校生はよく勉強するが、大学生はあまり勉強しないといわれます。高校時代の受験勉強で詰め込まれた知識を、大学に入って教養の時期にゆっくり考えなおすということがむしろ必要じゃないかと私も考えています。

石川 藤沢で成功すれば、6学部でもとりあげていきたい。先生方にも是非考えてほしい。

清水 商学部の学則では、重要事項指定の問題はスタッフの4分の3が出席して、その3分の2が賛成しなければ議決できないことになっています。何かを変えるのは大変です。

石川 4分の3、3分の2の規則は重要なことを議するためにつくられたのだと思う。しかし重要なことながらも変えられるようにしなければならない。いろんなことを考えなければならない。時代にはちょっと rigid すぎるかもしれない。むかし私の先生は中国政治史、自分は中国憲法史をもっていた。これを必修科目から選修科目に変更した。その時先生からだいぶ叱られた。自分はこの方がカリキュラム体系から見ていいと主張した。先生は講義を持たれて以来ずっと必修科目から外れたことはないといわれた。学生の教育という立場からみれば必修はおかしかった。最終的には先生は納得されて選択科目になった。

このように新しいことは歴史のある学部ではなかなかやれない。藤沢でそういう新しいことができるのも、6学部の蓄積があるからで、相互補完の関係にある。

清水 アメリカの大学がこれから続々と日本に上陸してくるそうですが、先生はこれをどうお考えですか。

石川 アメリカの大学が入ってきて、いろいろやるのはいいことだ。ただ日本の学校がそれに対する対応準備をしなければならない。大学が衰退の道をとるか、発展の道をとるかの選択を今せまられている。慶應義塾は決意さえもっていれば対応できる。日本の大学は国立大学でもそのレベルは千差万別です。私立もちろんそうです。国全体として考えればできるだけ質の高い大学にしていかなければならない。こんなことを言っただけは語弊があるが、ある程度の犠牲はやむを得ない。その衝撃をできるだけ小さくするようにすればよい。マクロに考えれば、外国大学進出はいいこと

だと思う。それに対応する努力が大切になるからです。

清水 最後に、先生はいわゆる産学協同についてどうお考えですか。

石川 産学協同を問題にすること自体が問題である。現在は、産業界、学界がそれぞれ独立して解決できる問題は少ないんじゃないか。大学が基礎研究、民間が応用研究なんてはっきりわけられない。産学がそれぞれ孤立している分野はなくなってきた。将来はますますなくなっていこう。今日産学協同を問題にすることはアナクロニズムである。理工学部大学院に生体医工学専攻というものをつくろうとしているが、ここなどにも、産学協同が当然持ち込まれてくるであろう。

清水 大変お忙しいところ、いろいろお教えいただき有難うございました。

#### <コメント>

研究者であり、大きな学校組織の長である塾長にインタビュー・サーベイをしたのははじめてである。いままでの社長インタビューとは異った感じをうけた。塾長のお話は、高い見識の下で終始一貫、原理、原則を追求し、しかも全体として論理的、体系的であった。具体的経営経験をまじえた社長の話とこの点が異なるのであろう。

いままでの日本は、近代化を目指して一枚岩で進んできた。しかし成熟期になった現在、先進国のお手本がなくなり、目標がぼやけてしまった。そこが明治維新以来の転換点と言われるゆえんである。しかも明治維新、第2次大戦の転換期には大きな外圧があった。現在はそれほど大きな外圧がない。そこで目標はますますぼやけてしまった。いわゆる個性、多様性の時代になってしまった。従って教育も日本人ひとり一人がもっている豊かな才能を花ひらかせるようにしなければならない。大学も個性化の時代。自らのアイデンティティをはっきりさせて受信型から発信型に変る必要がある。具体的には考える力、問題発見能力をつけていく。新しい実験を新しい藤沢キャンパスでやりたい。新しいことをやるためには、重要なことから変えやすくしておく必要がある。

アメリカの大学が日本に上陸してきて、日本の大学がそれに対応し、競争することはいいことだ。慶應義塾に決意さえあれば十分に對抗しうる。對抗できない大学が淘汰されるのはやむをえない。産学協同を現在

問題にすること自体がアナクロニズム、現在、産学がバラバラで解決しうる分野は少い。産学協同は当然である。

以上のように、塾長は、近代化を達成した現在、日本は大転換期にあり、いかに新しい人間像、考え方が求められているかを原理、原則から説明された。企業経営者のように、人事権、予算権を完全に握ることのできない塾長の立場で、3期12年間、この大慶応を引っばっていくには、これだけの高い見識と明解な論理が不可欠であることがよくわかった。

#### <慶應義塾の現状>

- 1984 FACOM システムのネットワーク完成
- 1985 日吉図書館完成、三田大学院校舎完成、石川忠雄君、塾長三選、野球部六大学秋季リーグ戦で57年ぶりに全勝優勝
- 1986 蹴球部ラグビー日本一の栄冠に輝く、藤沢キャンパス開設決定
- 1987 医学部新棟完成、ニューヨーク高校開設決定  
創立：1858年（慶應義塾）  
大学部設立：1890年  
学部学生数（大学6学部）約 23,000名  
大学院学生数 約 1,500名  
大学学部卒業生数 約 190,000名  
教員数 1,954名（1985年現在）

#### <塾長略歴>

- 出身地：東京都、1922年生（65歳）
- 学歴、職歴：1946 慶大経済学部卒  
1955 法学部教授  
1965 慶應義塾常任理事  
1971 法学部長  
1977 慶應義塾長
- 現在：法学博士、慶應義塾長理事長兼大学長、大学設置審議会、日本私立大学連盟、日本私立大学団体連合会各会長、日中友好21世紀委員会座長、臨時教育審議会会長代理、その他
- 著書：「中国憲法史」、「中国共産党研究史」、「中華人民共和国—その実態と分析」、「国際政治と中共」、その他
- 家族：妻、長男夫妻、長女、次女、三女は嫁す。

#### 森 亘氏（東京大学総長）

1987. 7. 8 本郷本部庁舎  
インタビュアー

清水龍瑩、藤森三男、十川広国

清水 現在の日本は明治維新以来の大転換の時代といわれている。先生は、この転換期という言葉の意味をどうとらえられるか。またこの時代には創造性とか

creativity が大切だと一般に言われているが、創造性についてどうお考えですか。さらに産学協同とか、国際的關係とか、大学と外との関係についてお教えいただきたいと思います。

森 人間は結局、自分の経験したことに基づいてしか意見を述べられないものだと思う。私は医学部出身なので、医学の立場からお話したい。医学あるいは医療も転換期だと思う。江戸時代には日本医学や漢方があった。将軍が病気になったことが1つのきっかけとなって、オランダ医学が用いられ、意外にすんなりと定着した。明治になって政府は、幕府がひろめたオランダ医学に対抗して、新しくドイツ医学を取り入れた。戦後はアメリカ医学が入ってきた。このように、今まではいつも手本があった。能率よく追いつこうと努力した。日本人は律儀だと思う。お手本があると一生懸命やる。官庁もこれを守らせようとする。これまではこの考えなり方針が非常に役立った。なんとか主義あるいはなんとか思想と云われるようなものも、それ自体に良し悪しがあるというよりは、その個人なり、その国なりの性格、状況に適しているか否かが問題であろう。日本では少なくとも過去において画一主義が役立っていた。

しかし現在、医学・医療も一部の領域ではトップレベルになってお手本がなくなった。自分で現在のあり方、そして将来の道を見つけなければならない。問題は、まず過去の延長としての効率主義を相変らずのぼしていることである。大学にまで、いまだに、あるいは今迄以上にこれを適用しようとしている。一見、ムダだと思われることもやらなければいけない。第2の問題は、過去にはとにかく一律に、ということで規則を確立してきた。そして今もこの枠から一步もはみ出せない状況にある。規格を決めてくる。文部省が多様性を持ってといっても規格そのものをゆるめなければ、結局は規格品しかできない。余りにもきっちり決められると多様性が生れない。大学の教員自身も発想の転換ができていない。転換期にあることはわかっているがどうしていいかわからないし、また今迄余りにも空しい努力をしたので諦めがちである。しかも大学にも「民主主義」があって1つの組織としてはなかなか転換できない。一部の人が何か反対のことを強く主張すると、全体がまとまらない。日本人は民主主義を享受しているとか、行使しているとかいうが、本当にそうなのだろうか。若干疑問である。日本の民主主義が本当に大人の民主主義なのか、戦後40年になった今、そ

れを考え直すのも転換期という言葉が有する大きな意味の1つであろう。

清水 創造性についてはいかがでしょう。

森 創造性ということを含め、いろいろな言葉について、世の中は混乱しているのではないか。日本人は絶対評価ではまだ幼稚ではないかと思う。日本人はモードに惑わされる。世をあげてヒステリックになる。創造性、check and review、解体し、つくりなおすと言さえすればよいと思っている。これは錯覚である。平和を論ずれば平和がくるような気がしている。創造性というのも、その言葉に酔い、弄んでいる限り真の意味はないのではないか。思いつきのよういろいろな言葉がとび出し、もてはやされるが、よく考えてみると、きわめて当り前のことであつたり、また真の内容は全く空虚なものも少なくない。創造性というのも、日本の場合モード、流行、隣り近所にならって何となく事を進める習慣からもう少し成長し、各自がそれぞれによく考えて仕事をする、生活するという事になれば、自然に生れてくるのではないか。日本人に、その能力はあると思っている。

入試についても、いろんな意見がある。社会の声などと言うが、全く両立しえないような理屈を同時に言っていることもある。あるいは以前言ったことと全く別のことを平気で言ったり、あまりにも狭い視野の意見をはなはだ強く述べることもある。しかも甘えと期待が過大である。たとえば手術をすれば病気がなおるんだ、と言うことで患者さんは手術に伴う痛みや苦しみをある程度は我慢する。それなのに世の中のモードとして、痛み、苦しみについてのみのアンケートをとり、これを取り除くような無痛手術を要求してくる。では、病気はどうして治すのかと反論しても、それに対する答えはない。マスコミが何か言うと、みんながヒステリックになって騒ぐ。そのような時には、高邁な立場から、手術をすれば痛みは伴うが病気はなおるのだという理屈を言ってもダメである。一服の鎮静剤しか対策はない。この、社会に対する一時的鎮静剤投与のくり返しが慢性化している。

生物の進化を例にすると、いわゆる高等になっておいしいもの、やわらかいものばかり食べていると消化管が畏縮していく。これが進化と言えるであろうか。昔のように何を食べても大丈夫だった生きものから果して進歩したのだろうか。また、世の中はどんどん便利になってくる。しかし一旦停電するとメチャメチャになる。世の中が脆弱になった。ほんとうの意味で健全

な進歩した社会なのか。世の中の人々は物質的に満ちたりて、反面いろいろな我慢が出来なくなっている。ほんとうに健全な、進んだ社会になりつつあるのか。

マスコミは不勉強ではないか。モードに弱く無責任ではないか。創造性、interdisciplinary などというが、これとて、心ある人々は昔からやっていたことではないか。ただ、今新しく言い換えただけではないか。案外無内容なのかも知れない。

清水 企業というのはダボハゼのようになんでも役に立つことをやってしまうので、かえって実際にinterdisciplinary にやっているのかもしれない。それでいてinterdisciplinary なんてけっして言わない。

藤森 モードに弱く、本質を見失いがちだと言われますが、そういう時に教育はどうしたらいいのですか。

森 大学教育だけではダメだと思う。また、お母さんもモードに弱く、少しでもいい学校、いい大学、いい就職とモードで考え、子供を指導している。昔は、いわゆるむずかしい学校でも、できるのからできないのまで幅広い学生が入ってきた。今はその幅が非常に狭い。偏差値できちっと切ってくる。実際には数値が10や20違っても大きな差はない。しかしこれをなんべんも繰返していると人為的にそういう差が出てきてしまう。

ねずみの実験でも、たとえば、2組に分けてそれぞれの体重の平均値が50gと51gであったとしても、それら2組の間には実質的に差がない。しかし、これを51g以上、50g以下でなんべんも分け直し、かけあわせていくとこれら2組の間には本当の差ができてしまう。入学者を選ぶための、便宜上の単なる目安としていた入試成績でも、それを目標に使って学生の振分けをやると、結果として、本当の学校格差になってしまふ。あまりに人為的につくっていくのはおかしいし、良くない。

全体がモードに流されやすい状態の時、大学だけで本質的教育をしようとしても無理である。社会全体の考え方によるのだから。しかし大学の責任を逃げてはいけない。大学、高校、中学など学校全体、さらに家庭、政治家、マスコミなどを含めて、みんなが考えなければならぬ。

清水 産業界と大学とのつながりとして、東大も寄付講座などをはじめられたそうですが、これはどのようにお考えになっているのですか。また外国とのつながり、特に留学生の問題はいかがですか。

森 寄付講座。それを広告することが企業利益につ

ながると言うならば、それは否定しない。しかし私は、本質的には利益を目的としない純粋な寄付だと考えている。ただ文部省が、それだけほかからお金が入るなら、自分の方はお金を出さないと言うようになっては困る。

文部省は10万人の留学生受入を目標としている。これは日本にお金が入るからという発想から出ているのであろう。かりに、世界中で留学したい学生が100万人いたとしても、正直な所、いい学生にきてもらいたい。日本へ留学すると、住まいがいい、お金を沢山くれるなどというのではなく、大学のレベルが高いから外国人が尊敬して集るといっているのであってほしい。今の留学生の大部分は、技術を習いにきている。本当の学問を習いに来る人は少ない。留学生の便宜を考えて、学位をもっと出してあげたいが、一方、それを餌にして留学生を集めるようでも困る。

清水 企業の研究所と大学との交流はどのようになっていますか。

森 企業の研究所との交流は、個人レベルでは相当やっていると思う。大学の研究者は、企業の研究レベルが高くなってきたので相当の危機感をもっている。工学部、農学部などが多いようだ。医学部は少ない。またいろんな官庁から予算をもらうというかたちの研究も行なわれている。ただ他の官庁から予算をもらうことには、文部省はあまりいい顔をしないようだ。

清水 大学がこの転換期に、環境変化に対して新しいことをしようとする、いろいろ反対があって大変だと思います。私も、学部長として、ちょっと新しいことをしようとしたら、大変でした。

森 西部劇のように悪者がいない。善玉と悪玉とが明確でない。大学にはいろんな人がいる。管理者がいかにか苦労しようが、やはり、いろんな意見の持主がそれぞれに堂々と生きていけるということが、大学のもつ最大の魅力でもあろう。ただ、他人の足を引っ張ったり、管理運営上あまり我儘になると困る。

研究活動というものは、技術を結集しようとするような課題については協同作業が大切だが、基本的には研究は孤独なものである。他人との交流は、意見交換があるだけ。非常に基礎的な研究はあくまで個人的なものであると思っている。

清水 貴重なお話、本当に有難うございました。

#### <コメント>

森総長は非常に物静かで謙虚なものの言いをされる方

である。こちらの質問に対して一つ一つ、お役に立つかわかりませんがと前置きされながら、すべて「です」、「ます調」で丁寧に答えられた。質問者が恥かしくなるほどの紳士であった。

われわれの質問に対し、総長は、まず現在の転換期は、いままでのようなお手本が外国になくなったからだと言われ、また創造性については案外無内容ではないかと疑問を提示され、さらに研究というものは本来孤独なものであると主張された。日本の最高学府の長として、大きな歴史の流れの中で、確固たる信念をもって学問の本質をとらえた発言であると感じた。

まず転換期については、慶應の石川塾長と同様、お手本がなくなったことを最大の原因とされ、さらに、大きな組織がそれに対応できないのは、民主主義のため、視野の狭い人が大きな声を出すとなかなかそれに反対できないからであると大胆に付言される。世間という創造性とか interdisciplinary などの言葉には強い疑問をもたれ、それは無内容であり、錯覚ではないかと痛烈に批判される。特に世の中がムードに流されやすく、単なる目安であった偏差値が格差を生み、マスコミの無痛手術の要求が世の中みんなをヒステリックにさせ、また平和論を論じていれば平和になると信じ込む、と例をあげて批判される。ムードだけの民主主義は本質的なものを考えようとしなさい。大学はもちろん、本質的なものの考え方、教育を徹底しなければならぬが、世の中の教育機関、政治家、マスコミがすべて考えなおさなければならぬと言われる。東大さえなおれば受験地獄はすべて解決できるような世間のムードに対する痛烈な批判である。

しかし最後に、大学は管理者がいくら苦労しようが、いろんなことを言う人をその中に包摂しておくことが大学の最大の魅力であり、また研究者は本来的に孤独なものであることを強調された。研究者であり同時にまた大学組織の長である総長の苦しみ、考えぬかれたこの発言が最も印象に残った。

#### <東京大学の現状>

- 1983 遺伝子実験施設、文献情報センター、大学院総合文化研究所それぞれ設置
- 1985 留学生教育センター設置。文献情報センターを学術情報センターとして文部省へ移管
- 1987 新しいBグループ入学試験方式実施、先端技術研究センター開設  
創立：1877年（東京大学）  
学部学生数（大学10学部）約 14,000名  
大学院学生数 約 5,000名

大学学部卒業生数 約 180,000名  
教員数 3,936名 (1986 現在)

#### <総長略歴>

出身地：東京都，1926年生（61歳）  
学歴，職歴：1951 東大医学部卒  
1960 東京医科歯科大学教授  
1973 東大医学部教授  
1981 東大医学部長  
1985 東大総長

#### 谷井昭雄氏（松下電器産業株式会社社長）

1987. 6. 9 御成門東京支社

同席者 豊永恵哉氏（同社専務取締役）

インタビュー

清水龍瑩，藤森三男，池島政広

清水 現在は明治維新以来の大変革の時代だと思えます。松下電器が現在かかえる問題点，それに対する戦略ないし対処策，さらにそれを支える人間の評価の問題についてお教え下さい。

谷井 わが社は69年の歴史がある。民生機器のメーカーとして発展してきた。戦後特に大きく平和産業として発展成長した。ベースになるのは，かつては，真空管，昭和30年代後半にはトランジスタ，現在は半導体で，総じて2桁成長をとげてきた。

まず問題点は2つある。半導体の技術は進んでいる。今日考えられないようなもので，将来人々の幸福に貢献するものがまだまだ増えるだろう。ただ現在の段階では家庭の電化生活は量も質も充実してしまった。成熟の時代になってしまった。新しいものがまだ見つかっていない。成長の停滞がおきている。これが第1の問題点である。次に国際協調の問題。松下はお客様に喜んでいただける商品をつくるのが創業以来の精神である。いままではよいものを安く，よりよいサービスで提供しつついけば企業は成長できた。現在はこのままではますます国際摩擦をおこすようになった。国際的協調が必要。日本は世界経済の10%をしめている。自分のことだけではいかん。国際的バランスを考えなければならない。この国際化をどう進めるかが第2の問題点である。

清水 そのような問題が発生してきても，人々は今までと同じように行動していますか，あるいは何か変わってきましたか。

谷井 松下の基本は変わらなくても，現場では変えなければならなくなった。企業の中の若い人の果たす役

割が変わってきたはずだ。しかし今の若い人には自ら新しいことをやろうとする面はたしかに稀薄になってきている。環境の整備やターゲットの明確化は上からしてやらなければならない。これは結局豊かな社会になってきたからであろう。不景気になっても食べていけると考えているからだ。

豊永 私は情報機器部門を扱っている。外（豊永氏は通産省出身）からきてみると，松下の社員は非常にまじめ。10年，5年前に入社した人達の背中を見て生活している。従順になっている。コンピュータ部門は5～600名いるが，残業時間が一番多い。誰も文句を言わずに黙々と働いている。背中を見せる人，たとえば部長，課長を変えなければ，何も変らない。新聞，テレビで新人類の話をしてるがあれはほんの一部。日本のマジョリティは変らないのではないか。

谷井 外国の企業の人々も松下とそれ程，変っていないような気がする。アメリカのロスアンジェルスにフォードとマツダと松下とが合併会社をつくった。過日その契約のサインにいったらフォードがPR映画をみせてくれた。全員経営の考えを強調していた。持場，持場で仕事をはたす。一人一人が経営者になったつもりで仕事をする。品質管理も強調する。いいものをつくれれば不況になっても発展する。こんな内容だ。これはフォードの伝統なかわからないが松下と非常に似かよったものを感じた。フォードはアメリカの自動車会社の中で一番利益をあげている。そこでフォードの役員に秘訣はなにかときいたら，全員が熱心に働いたからだ，と答えてきた。松下と変らない。

清水 私は従来，企業の経営戦略の中心は製品戦略であって，それを支えるために，組織とか財務があると考えていましたが，最近の情報化時代，円高時代になって，財務がいわゆる財テク戦略となって，製品戦略から独立して動き出してきたような気がしますが，松下電器はいかがでしょうか。

谷井 かつてない円高。経験してない状態である。対応すべき手だては打っている。いわゆる財テクの手だても会社に貢献しているのは事実。しかし基本姿勢は，メーカーである以上，モノをつくることにある。もちろんソフト，システムなどをつけたモノをつくることである。一時的に苦しいからと言って，これを横において財テクに主力をおくということはない。メーカーの基本は守る。ただ量販品だけではなく付加価値の高いモノをつくる。NICSに追われるが，ハイテクでいく。



清水 よく国内生産はハイテク製品を、海外生産は標準品と言われていますが、そのような戦略でいくと国内のハイテク技術自体が低下してしまうことはありませんか。

谷井 当社は、長期的には国内50%、海外輸出25%、海外生産25%を目標にしている。もちろん為替レートの変動で、きっちりこのようにならないが、今後も海外生産を増やしてこの目標を達成しようとしている。これはドルが150円、130円になって原価計算上(国内生産が)合わないからという理由だけによっているのではない。将来事業の柱になるものは原価が高くても国内でやっていく。製造し販売していく。それぞれの事業部門で柱になるものは国内でつくっていく。短期的な原価計算により海外生産に、というのはダメ。国内生産する製品はハイテクだけではなく、将来柱になるという意味をもつ。

清水 韓国をはじめとするNICSの追い上げについてどうお考えですか。

谷井 韓国メーカーは脅威。戦後の日本の企業、日本の社員がやっていたと同じこと、さらにやっていた以上のことをやっている。韓国の人口は4,100万人、輸出しなければ生きていけない。しかも南北の緊張もある。進むことしかない。日本に向けられた米国の矛先は、近い将来、自分達にも向けられると、韓国では考えている。外部からの圧力を感じている。台湾では元が既に上がってきている。ウォンも上がるだろう。また人件費なんかも上がってきている。外部の環境条件が変わっている。このままの勢いで韓国の追い上げが続くとは思わない。現にシンガポールは頭打ちになっている。3年ほど前はハイテク産業以外はもう入れないと言っていたが、昨年の中頃から何でももってきてくれと言うようになった。環境条件は変わるものだ。

清水 今後の松下電器の製品戦略の基本についてお教え下さい。

谷井 当社の製品戦略は2つある。1つは民生機器をベースにしていく方向と、もう1つは産業用のエレクトロニクスすなわち情報機器の方向の2つである。これらは半導体を中心にした電子部品技術によってその特徴がきまってしまう。当社は今後産業用機器、情報関連機器を家庭に広げていく戦略を中心に考えている。ネットワーク化していくことである。これらの基本も半導体を中心にした技術である。そしてカラーテレビをもっと鮮明にする技術を向上させるとともに

ネットワーク技術も向上させる。

清水 研究者について、わき目も振らず独創的な研究を積んでいくタイプと、仲間と協調して情報をとりながら進んでいくタイプとどちらを重視されていますか。

谷井 両方必要である。研究のいろんな芽が出てきても、どういう枝になり、どういう花が咲くかわからない。実際にはいろんな芽がある。芽を考え出す人間は独創的な人間、これだけだと、アダ花ばかりになる可能性がある。方向づけをする、開発行政をする人が必要になる。

池島 本を読んだのですが、商品開発のための事業推進本部という部門があるそうですが、どういう機能を果たすのですか。

谷井 事業推進本部は未だスタートして間がない。研究開発などに何か1つの方向が出た時、それを事業化するには大変な投資が必要。研究開発の何倍もかかる。この推進本部で事業化を前提にして技術を焼きなおすような仕事をする。中間的な部門である。研究開発の思想を生かしながらお客さんと結びつける。スタッフは営業と技術の両方から出ている。

清水 最後に、ちょっとおかしなことをお尋ね致しますが、この東京支社というのは、ほんとうに支社なんですか。本社機能をそなえた支社なんですか。

藤森 情報化時代は東京が国際化の中心になるといわれていますが、本社は相変わらず大阪なのですか。

谷井 本社は大阪です。東京支社は残念ながら、昔ながらの形の支社である。本社機能はない。海外との情報交換も東京を通さず直接大阪本社とやる。海外事業所、子会社はなるべく迅速な意思決定ができるように権限を大幅に委譲しているが、それらはすべて大阪本社とつながっている。

清水 朝早くお忙しいところお邪魔いたしまして、色々お話をいただき有難うございました。

#### <コメント>

インタビューを終えて、まずさすが松下電器だという強い印象が残った。基本を変えない、一般の風潮に流されず、環境変化を冷静に眺めている、変化へ対応するにも自社の体質に合った方向へ慎重に行う。関東の企業にみられない松下イズムというか、さらには大阪の商人道の伝統のような気がした。

谷井社長は、まず成長率の鈍化と国際摩擦の激化を大きな2つの問題としてあげられた。成熟化した社

会、国際化した経済の下ではいままでのようにお客様に喜んでいただける商品供給だけではダメだと明確に指摘されている。しかしそのような製品開発の考え方は変えても、社員1人1人がまじめに熱心に自分の仕事を達成していくという松下の経営の仕方自体は変えなくてもよいのではないかと、国際的に通用するのではないかと、フォードの例を出して強調されている。また松下は無借金経営であるからいわゆる財テクにも積極的に力を入れているのかと思ったら、財テクが会社に貢献しているのは事実だが、メーカーである以上はモノをつくるのが基本だと断言される。ソフト、システムを付けたモノの製造を言われる。あくまで基本からはなれない。

現在多くの製造業がNICSからの追い上げに神経をすりへらしている。しかし谷井社長は、NICSの追い上げはたしかに脅威だが、ウォンや元のレートや人件費の低さなどのNICS側の条件もこのままではいかなからそれ程心配しないと言われる。また東京がこれからの情報化時代、世界の中心になるといわれ、多くの企業がその本社機能を東京に移しているのに、松下はそのようなことはしない。海外戦略についても、多くの製造業はハイテク製品は国内で標準製品は海外でという戦略をとっているのに、松下は将来、柱になるものは国内で、そうでないものは海外で、という非常に個性的な考えを示す。このように松下は一般の風潮に惑わされず、あくまで経営の原則、松下の体質からはずれない。それでいて、民生機器に情報機器をつけて家庭へ広げようとする戦略のベースには半導体があると、技術開発の重要性を強調する。

関東の企業とは一味違った関西の代表企業の強い信念にあらためて刮目させられた。

#### <企業経営の現状>

—ムービー、高画質VTRで国内市場深耕—

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1984.11	3,257,860	146,143	101,915
1985.11	3,424,135	146,750	111,689
1986.11	3,169,245	74,122	95,135
1987.3(予)	970,000	22,000	25,000
1988.3(予)	3,150,000	73,000	94,000
資本金	89,536 (百万円)		
総資産	2,262,353 ( // )		
借入金	0		
金融収支	75,357 ( // )		
平均株価	1,908円		
従業員	40,647名 (33.4歳)		
平均賃金	307,908円		

設立：1935年（創業52年）

特色：家電業界首位、松下グループの総帥で販売力強大、欧米市場中心に国際的展開が進み多国籍化

事業：映像機器28%、音響機器7%、家電機器20%、情報・産機20%、半導体電子部品15%、他10%（輸出32%）  
(1986.11)

設備投資 48,114百万円

研究開発 678百万円 (1986.12)

#### <社長略歴>

出身地：大阪府、1928年生（59歳）

学歴、職歴：1945 神戸工専精密機械科卒

1956 松下電器産業入社

録音機事業部長、ビデオ事業部長

1979 取締役

1981 常務取締役

1982 専務取締役

1983 副社長

1986 社長

趣味：歴史探訪、ゴルフ

教：浄土宗

#### 石橋信夫氏（大和ハウス工業株式会社社長）

1987. 6. 18 大阪阿波座本社

インタビュアー 清水龍瑩

清水 現在、産業構造の大変革の時代、不透明な時代といわれています。そんなときに大和ハウス工業はレジャー産業部門などに大きく展開されていますが、現在大和ハウス工業がかかえている問題点、それに対する戦略ないし対策、およびそれを支える人々の評価、教育などについてお教え下さい。

石橋 企業の本質は変化にいかに対応するかである。対応を1歩先にやるか2歩先にやるか、あるいは1年前にやるか2年前にやるかはその企業の体質によって異なる。大和ハウスの鋼管構造建築は20年たてば命脈がなくなるのではないかと。現に上場企業でも昭和25年に上位100社に入っていた企業で、現在上位100社の中に入っている企業は3社しかない。多くの企業は変化に対応できていない。

世の中がどのように変化するかは予測できない。直観的にしかわからない。だからどういう変化にも対応できる体質が大切。カンが大切、理論よりカンが先、戦争もカン、生きるも勝つも、くり返しによる自信とカンが大切。カンを働かせるには世界各国の経済指標や人口、生産、産業の素材がどのように動いているのか、特に1人当たりの生産性はどのように変わっているかを、まず考える。こういうものが常に理解できていないとカンはでてこない。これらは実行、実践からで

てくる。私は戦時中戦車隊にいた。たとえば戦車を速射砲でうつ場合、晴れの日、曇りの日、雨の日、寒い日、暑い日といろいろな天気の変化のもとで訓練を積む。天気によって僅かずつタマの飛び方、命中の仕方がちがう。訓練によってカンをつむ。土地の開発をする時も、ゼネコンがついてくるが、私のカンにはついていけない。刀のヤキ入れもカン。新しい商品も過去の実行、実践の経験とカンとによる。

清水 レジャー産業に進出された時もカンを中心に意思決定されたのですか。

石橋 過疎地にホテルをつくる時、別荘地をその横につくって附加価値を高め、レジャー産業が5年間黒字にならなくても大丈夫のようにしてある。300戸の別荘をつくと、2,000人のお客がホテルのレストランにくる。一般に developer (土地) は1で、セカンドハウスは10の割合で売れる。岡山ネオポリスの土地を1区画売る間に鹿児島別の別荘は10区画売れた。これは予期しなかった事実である。developer をしているうちにホテルをはじめ実践してわかった。技術開発も同じ。

前川レポートは構造的多角化をしなければならないと言っている。しかし遊びの理論はない。わたしは唯一の趣味として鮎釣りをしている。ほんとうに楽しむためには、最低4日間はかかる。やってみないとわからない。ゴルフ、テニスもやってみなければわからない。ホテルへ子供をつれてきた場合どうなるかを見てみた。現在、ゲームセンターで子供達が遊んでいるが、千円ぐらいの小遣いはすぐなくなってしまふ。子供達にタダでやらせたらどうだ。ハラ一杯遊ばせる。3歳、5歳の時ハラ一杯遊ばせられないホテルになる。自分も別荘を2つもっているが、冷蔵庫、キッチンは一回も使ったことはない。別荘に来てまで台所仕事をやらせたら奥さんがおこってしまう。別荘をつくる時も、ホテルをつくる時も、それまでのいろんな経験を考え、その上にカンを働かせて意思決定した。

清水 私も別荘を買おうかと思ったのですが、家内は別荘で台所をするのは絶対いやだと言うのでやめてしまいました。会長さんの意思決定はいつもそのような経験とか実践が中心になるのですか。

石橋 実践の前に歴史を考える。能登にホテルを立てた時は歴史をまず考えた。前田利家は立派な寺を寄進して土地を手に入れた。幕府へは実収石数を少なくみせるために土地を小さく報告した。能登の土地を見た時、これは縄のびがあるなと思って、即座に契約し

た。30万坪契約したのに実測したら90万坪あった。前田藩の土地は縄のびがある。土佐藩の山内氏はまじめなので縄のびはない。だいたい城のある地域は、本城のまわりはダメ。出城のまわりがいい。よく測っていない。それが何百年も残っている。現在の地主も縄のびは知っているが測量しなすと金がかかるからやらない。土地の買収はまず歴史を見ることから始まる。そのあとの距離感もカン。

清水 ホテルは装置産業として、相当長い間、企業経営を拘束しますが、会長さんはどのくらい先までお考えになってホテル投資をされているのですか。

石橋 世界はこのまま発展すれば1つになる。社会主義国家を含めて1つになる。計画経済は樹木の葉っぱの先まで栄養分がいかない。社会主義の精神があっても、途中のところが栄養分をとってしまう。途中でとるものは「社会主義の敵だ」と言ってもやはりダメ。人間の本性からはずれているから。長い年月たてば社会主義も変化して1つの世界の中に入ってしまう。100年後には言葉も1つになるのではないか。日本語は今の鹿児島弁ぐらいになってしまう。

ホテルは、14~5年たてばつくりなおさなければならない。運動場、テニスコートをホテルの横につくってある。ホテルをそこへ建てかえる。二毛作を常に考えている。20年たったらみな古くなる。現在、自分のところは都市ホテルよりよいものをつくっているが、これも20年後には建て替える。いま東京や大阪などの一流ホテルでも隣の便所の水の音がする。いま当社のホテルは防音壁を完全にしておいて聞こえないようにしている。

清水 非常に先をお読みになっているのは驚きました。どのようにして先をお読みになるのですか。そのコツは何ですか。

石橋 今までの経験を全部いかに。サンフランシスコのゴールデンブリッジは100年前にできた。アメリカは技術が後退しているのではないか。日本でも木造建築、寺社建築は後退している。どこかで技術が消えてしまった。宮大工で奈良の西岡さんのような人は少なくなった。技術というものは、継続的でなく、どこかでとんでしまうのではないか。その間中断することがあるのではないか。変化することは連続的ではなく、水が100度で水蒸気になるように転化点があるのではないか。しかし、どの時期にどの方向に行くかはわからない。過去の経験を生かして、変化に対応する体質をつくっておくだけである。

清水 そういう経験のない若い人はなかなか将来は読めませんね。

石橋 若い人、だいたい30から35歳ぐらいの人の考え方を、河原田有一氏が主催する初等会できいた。そこで話をしたら、カンに質問が集中した。何でそれがでてくるのか。自分にとって何でもないことだが、若い人にはわからない。非常に飛躍しているという。自分は若い人の考えがわからない。若い人には問題を解く力はあっても問題発見能力がない。質問は2時間かかった。間にたつて三菱商事の副社長が質問内容を説明してくれた。現に自分の所の河合秘書室長、北岡広報室長（このお二人はこのインタビューの時同席されている。）のいうことでもわからないことがある。

清水 カンとかものがワカルとかいうのは経験によるとおっしゃられるのですが、ハッと思いつくのはどういう時ですか。

石橋 自分がその渦中にいる時は、思いつかない。末期の水を飲むとよく言うが、あれは間違い。たばこは必需品。戦場で死ぬ時はせめてたばこを吸わせてくれという。はっとした時にはじめてわかる。「雪の進軍」など軍歌では必ずたばこという言葉がでてくる。酒は平和の時の歌であって戦場の時の歌では出てこない。講演の途中でもたばこを一服させるとリラックスしてうまくいく。会議も2時間以上たつときは一服させるようにしている。たばこは人間生活の必需品。こんなことは、前に1日80本も吸っている時はわからなかった。吸わなくなって初めてわかった。本を夢中になって書いているときはわからない。あとになってわかる。

清水 東亜燃料の中原さんに英語はいつうまくなったのですかときいたら、留学中は一生懸命やってもダメだったが、日本へ帰ってきてからうまくなった、と言われていました。渦中にいるときはダメなんですか。いい知恵とかカンはポーとしているときでるんじゃないですか。

石橋 一日に、ポーとする時間は、5分か30分かかわからないが、必ずあることは確か。一番いい知恵がでる。カンはそういうときでる。以前永野さん（永野重雄氏）は、昔の安宅の関は今は海の中だと言う話をきいて、日本海側に工場をつくるのをやめ、東海地方に工場をつくったという。これはカン。自分も鹿児島に工場をつくったときは、地図で見て、九州ののどぼとけのところにつくらなければならないと考えた。これもカン。あとであそこが中心だと人に言われた。

清水 会長さんは人の話を聞いていて、これだとカンが働くことはありませんか。

石橋 みんなの話をきいているうちにカンでこれだとわかることがある。会議でアドバルーンをあげて、みんなに話をさせ、問題点をつかむことがある。阪大の鷺尾先生の話聞いたときもそう。先生はいろんな仕事をやってみたが野菜と落花生は失敗、パンは成功したと言う。野菜、落花生は水分が減るからダメ。2割減る。パンは水分が増えるから2割増える。この話をきいて、ハッと気がついた。建築もこれと同じ。自信と確信をえた。これは鋼管構造の研究をやっているときだった。溶接の接点には強度の強い42のカーボンを使えという理論がある。アーク溶接かガス溶接がよいのか。アークは強すぎるので42のカーボンが32のカーボンに戻って、第2次溶接のとき、折れやすい。ガス溶接は38カーボンだけれども1、2しか下がらない。こんな実験結果は前からあった。鷺尾先生の話がヒントでカンが働いた。

清水 プレハブ建設から、レジャー産業に進出したとき、新しい人間の教育、採用などなさいましたか。

石橋 はじめの新しいホテルの支配人にはそれまで総務部などにいた50歳ぐらいの人間を出した。はじめに皿洗いからやらせる。皿くぼりのチーフの仕事、ドアマンなどを1週間ずつやらせる。再構築をしてやる。体験教育となる。よその支配人を引き抜こうとはしない。地方のホテルにはこちらから支配人など4人だけが行って、あとは地元採用。7~80人。こちらから行った人間が訓練する。3ヶ月間。訓練する方は、既にホテルへ行って3~4年の経験を積んだものである。支配人経験の中で最も大切なことは、モメゴトをどう処理するかである。お客さんとのモメゴト、従業員のモメゴトなどいろいろある。必ずこちらが悪かったとしなければならない。お客さんはお金を払っているのだから。お客さん同士のモメゴトがむずかしい。支配人は逃げるわけにはいかない。自分は弁解するようなことを言うてはいけない。誠意をもってやればどんなことでもできる。裏磐梯のホテル支配人は自衛隊の少佐までやった友達を入れた。その人が客室に、五色沼に生えていた花だと書き添えて、野菊を一輪飾っておいた。お客から非常に喜ばれた。

清水 最後にお尋ねいたしますが、建設や開発をやられていて、現在の東京を中心とした土地の値上りはどうお考えですか。

石橋 東京の生産農地の宅地並み課税を主張してい

る。そうすれば貸すか、売るかで宅地供給が増える。このままでは反思想的なものが出てくるだろう。国土庁長官は日本の長官であって東京の長官ではない。私は一億円以上の資産家には課税しろとっている。国税庁などはそんなことはできないと言っているが、できないのは東京だけである。なにしろいまの東京の土地の値上りは異常であり、不公平である。

清水 ほんとうに長い間、貴重なお話をうかがわせていただき有難うございました。

<コメント>

話を伺っているうちに、石橋会長は、現実から論理を組立てる天才的な能力をお持ちだということに気がついてきた。経営者には信念とか理論があって、それから経営の論理を組み立てていく人と、現実や実践から論理を組立てていく人とがある。前者には2代目型、管理者上りの社長が多く、後者には創業者社長が多い。石橋会長は典型的な創業者社長である。

会長はしきりにカンを強調されるが、そのカンは経験と実践の上に立っている。しかもその経験と実践とによって1つの論理がつくられている。会長は理論という言葉はあまり好きでないようだが、実証によって立派な理論をもっておられる。装置産業でしかもファッション産業という、非常にリスクなレジャー産業に進出するとき、土地をカンできめたとっている。しかしホテルのそばに別荘をつくってそこへくる人のレストランの利用を考え、ホテルの隣りに運動場、テニスコートをつくって、20年後にはホテルが建てかえられるように、長期的な安全性を戦略設定の段階から考慮している。

しかもその経験と実践の前には、過去の歴史を考えている。これも単に書物を読んだだけの歴史知識ではなく、実証と結びつく歴史である。加賀藩の土地は幕府への対策上縄のびがあり、高知藩はまじめで縄のびがない、という話には驚いた。会長の意思決定プロセスには、実践・経験・潜在的論理がまん中にあり、その前後に歴史とカンがある。すなわち歴史→実践・経験・潜在的論理→カンの図式になっている。この実践にねざしたカンを働かすことによって、問題と、その解決の糸口の発見を適確、迅速に行っている。サイモンは、エキスパートが問題発見とその解決糸口の発見に直観を働かせるには50,000個の専門事項と10年の経験が必要だと言っているが、石橋会長はまさにこれを現実に実践している。

さらに会長は、このカンが働く瞬間として、その人が渦中から出たとき、ボーとしているとき、人の話を聞いているときなどをあげる。現実からものを考えるタイプの人は、実践、あるいは頭の中の論理の回転が、一時中断したとき、ハッといい知恵が浮ぶらしい。現実から論理を組立て、その上に鋭いカンを働かせる天才的な創業者像を久しぶりに石橋会長の中に見出した。

<企業経営の現状>—アパート、一戸建好調で4期連続最高益、レジャー部門に本格進出—

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1984. 3	285,689	17,680	6,529
1985. 3	318,247	20,597	7,018
1986. 3	355,678	21,145	8,577
1987. 3	386,568	21,721	10,017
1988. 3(予)	450,000	24,000	12,000
1989. 3(予)	480,000	27,000	13,000
資本金	37,859 (百万円)		
総資産	446,395 ( // )		
借入金	62,345 ( // )		
金融収支	▲ 848 ( // )		
平均株価	2,013円		
従業員	6,504名 (33.2歳)		
平均賃金	283,027円		
設立: 1947年 (創業40年)			
特色: 鉄骨プレハブ大手、大規模宅地開発に実績、子会社強化で総合力充実めざす、街造りに積極的			
事業: 建築部門93%, 都市開発事業7, (海外0)			
(1987.3)			
設備投資	13,482百万円		
研究開発	597百万円 (1986.3)		

<会長略歴>

出身地: 奈良県, 1921年生 (65歳)  
 学歴, 略歴: 1939 吉野林業卒, 同年満州営林局勤務  
 1949 吉野中央木材入社  
 1966 大和ハウス工業設立, 常務取締役就任  
 1956 同社専務取締役  
 1963 同社社長  
 1980 同社会長  
 現在, そのほか、大和商工リース, ラクダ工業会長, 大和団地相談役, 大和総合投資社長, ダイワ住宅機器取締役, 関西経営連合会常任理事, 経済団体連合会理事など  
 家 族: 妻, 長男, 三男  
 趣 味: 釣, 碁, ゴルフ

片岡勝太郎氏 (アルプス電気株式会社社長)

1987. 6. 22 東京雪ヶ谷本社

インタビューー

清水龍壘, 藤森三男, 岡本大輔

清水 御無沙汰いたしました。勲二等受賞おめでとごございます。今日は、現在の大変革期においてアルプス電気がかかえる問題点、それに対する対処策、さらにそれを支える人間の処遇、教育などについてお教えいただきたいと思います。

片岡 現在の問題は、円高との戦いにつきる。昨年あたりからみな21世紀、21世紀と言っている。これを口にしていれば気持ちがなごむからだ。しかしこれは時間の経過に過ぎない。これだけでは会社は生き延びられない。会社としての短期、中期、長期の計画、アイデアをもたなければならない。われわれの産業は技術革新のテンポが早い。10年先はおぼろげながらわかるが、その対処策はわからない。2年先の master plan をたててくれ、3年後は dream でいい、と言っている。ただ10年後はどうなるかは考えなければならない。

歴史的に見ると、エレクトロニクス産業が世界のリーディング産業になったのはこの10年間位の間だと思う。戦争中無線の小隊長をやっていたが、無線機は非常におそまつなものだった。35年程前に白黒テレビがでた。それまではエレクトリック。エレクトロニクスではない。戦争中は工学部には電気科、電気通信科しかなかった。昭和25年ごろからテレビがでて、エレクトロニクスに変わった。アルプス・エレクトリックが当社の正式名。業界は歴史が浅い。しかし、consumer product は世界でナンバー・ワンになった。軍需産業がなかったためエンジニアがすべて民生機器に concentrate したからだ。激しい競争の中で長足の進歩を遂げた。軍需品は actual な価格で、コストをカバーしてくれるから、競争は激しくない。

清水 おっしゃる通り日本のエレクトロニクス産業はこの30年の間に欧米にキャッチアップして世界一流になりました。一方では日本人は物真似で独創力がないと言われていますが、社長さんはどうお考えですか。

片岡 昭和20年代、食糧、外貨にこまった。昭和32年に生産性本部の研修チームの1員として渡米した時に会社にはドルがなかった。アメリカへ行くのに商社の優先外貨をもらっていった。15年ほど前にやっと外貨持出解除になった。leading country になったといっとうぬぼれてはいけなない。

しかし日本人は創造力がないというのは間違い。日本が工業国を目指し始めたのは大正末期。欧州は100年前。日露戦争の時は自前の軍艦はなかった。私が生

まれた時、1916年にはイタリアにはタイプライター、スイスにはアプト式登山電車がかった。アメリカもヨーロッパのまねをしていたが日本よりずっとすすんでいた。わたしは小学生のころ、機浜のフォードの自動車工場を見学に行ったことをはっきり憶えている。うちは父親が自動車会社をやっていて、子供の時から、自動車に興味があった。

日本の工業化の歴史は浅い、100年遅れて industry に気がついた。日本人は猿真似がうまいと言われるが先進国のものをまず学んだということになる。テレビ、半導体などの基本特許はほとんど欧米。これは後進国だったのでまず先進国のものを学ばなければならなかった。日本人に創造性がないわけではない。昭和9年頃は高商の方が高等工業より評価が高かった。戦争中それは逆転したが、韓国では今でも商の方が工より上のように思う。手を汚さない方が上と考えている。こういう風土だった。日本人の創造性はこれから。日本は現在、裾野が非常に広がった。戦後各県に工業系統の単科大学が増えてきた。裾野が広くなれば、research engineer で突出する人間が出てくる可能性が増えてくる。これは私の理論。半導体などはそのいい例。当社は Motorola と合併をつくった。その合併会社からも Motorola は6%の特許料をとっていた。いまは、NECさんは半導体の特許料を払っていないと思う。cross license で帳消しになっている。わずか10年でこうなった。日本人が創造性がないというのは間違い。これから日本人の知恵をどう生かしていくのかが問題。

清水 いわゆる国際化についてどうお考えでしょうか。

片岡 第一は国際化の定義は何かという問題。外国語をしゃべる、外国と貿易する、現地に進出するという事が国際化だと思うのは間違いである。25年ほど前は英語屋が跳梁した。それが英語を活用している間にジュネラリストになればいいが、スペシャリストのまま終わってしまう。これからは日本人が行動を起こそうとする時には、外国人のコンセンサスを考えなければならない。VTR DATなどはその例。日本人が考えだしたものだから勝手にやってもいいというわけにはいかない。NHKのハイビジョンも衛星を使う以上世界規格にしなければならない。日本だけの communication ではなく、世界中につながる communication ということが大切。第2に、made in market のパターンに切り替えなければならないということ。

単に国際摩擦を避けるために海外に進出するという考えはダメ。現地のブルーカラー、ホワイトカラー、部品などすべてを使うようにしなければならない。第3に製品によっては NICS の問題。これは簡単。日本の過去30年をふりかえればわかる。国際分業の考え。NICS に徐々に移す。単純に賃金の安い地域に行くという考えはダメ。大きな歴史の流れに従わなければならない。6石のトランジスタラジオなんかの過去の歴史を見ればよく解る。現在はラジカセの中級品、14インチのカラーテレビ、扇風機、小型冷蔵庫、小型電子レンジの生産はほとんど NICS に移している。

清水 社長さんのおっしゃる国際化というのは単なる経済合理性を追求した国際化ではないのですね。もっと大きな意味の文化まで含んだ国際化なんですね。

片岡 そうです。そこで第4に、国際化のためには相手の国の歴史を知らなければならないというわけです。国際の相関性が大切。民族の起源を学校で教えなければならない。たとえば韓国と日本の歴史。昔から中国文化は朝鮮半島を通して日本へ入ってきた。これには2000年の歴史がある。36年間の日韓合併のしこりだけが強く残っているのはおかしい。各国の歴史をよく知らなければ、口先だけでうまいことを言ってもダメ。学校教育でもっと歴史を教える必要がある。ペリリがきたとき、アメリカ、ヨーロッパではどうなっていたかを教える必要がある。国際の相関性。このことはヨーロッパの international meeting に度々出席してやっとわかった。ヨーロッパは1つでない。アメリカも、東西南北、皆違う。州のエゴイズムがある。州法、nature がみな異なる。東部はメイフラワー号の子孫でパイオニア精神。ミネソタ、インディアナ州は北歐のスカンジナビア人が多い。南部はフランス系人が多く南部魂。西部はフロンティア精神が強く混合体など。日本だって関東と関西とは違う。私は関西出身だが、関西はバーバリズム、関東はよい意味でも悪い意味でもジェンドルマン。国際化はもう一度考えなければならない。

清水 そのような国際化を進めるには多数のスタッフを海外に出さなければならないと思います。その教育あるいは管理はどうなさっていますか。

片岡 アルプスグループとして、今年から外国へ行く者は特別扱いしないことにした。外国へ行く人間を予備教育しなければならない。語学の素養を高めるための語学教育の受講者を募集したら1,000名も応募者があった。語学の試験をやったら1,000点満点中600

点以下の人間もいた。こういう人には遠慮してもらおう。語学試験に合格した者から、ヨーロッパ、韓国、台湾へ行く人間を選んで予備教育をしている。

妻君教育も大切。だいたい女房は行きたがらない。人事部には妻君を調べて海外勤務に適応出来る人を選べとっている。社交性があり、丈夫な人がいい、多少予備教育もする。第2人事部をつくるのはその為だ。外国へいく人専門の人事部。子弟教育、留守家族問題を扱う。

給与も為替が自由化されたため変ってきた。アメリカ1国の中でも変っている。東部、西部、南部の順で安くなる。アメリカ人の会社でも給料、賃金の地域格差には随分と気を使っている。そのため物価、賃金などを専門的に watch する人間が必要。現在海外に100人が常駐している。年間の出張者は7~800名にのぼっている。近い将来海外長期勤務者は150名位になると思っている。

清水 社長さんは円高についてはどのように予測されていますか。

片岡 円高をどう解釈するか。年初で1ドル150円。為替に対する投機資金は世界的規模で2,000~3,000億ドルあると言われている。政府、日銀が50億ドルぐらい介入してもかなわない。円は150円の価格の株である。株の原則からすると高値半分、8ガケが1番底。その8ガケが2番底。円が360円の時、闇価格は400円だった。これが高値。すると1番底は160円。2番底は128円。2番底では政治的配慮が働くだろう。高値の400円の時も政治的配慮が働いて360円になっていた。128円で政治的配慮が働くから、安値は140円ぐらいだろう。上に入るなら下にも政治的力は入る。これが片岡理論。各国の政治家は statesman ではなくて politician。州の圧力団体の言うことをきく。これがアメリカ政府を動かす。円高はもう200円には戻らない。160円にはかえる時があるかも知れない。株という考えからこう予測する。

清水 実際の円高対策はどうなさっていますか。

片岡 今までの産業構造は輸出型。このパターンは崩れた。近い将来、made in market の生産が30%になるだろう。現在でも20%になっている。各社とも腰掛け的進出はダメ。おとしの暮は200円。あつという間に180円。180円体制に組み替えるヒマがなかった。大会社の予算は組み替えられない。そのまま走った。そしたら夏には150円になってしまった。150円が今期のターゲットになった。一時130円台までになっ

だが、今日は148円に戻っている。

この円高を切抜けるためには、安いところをつくるといった、姑息な考えはダメ。NICSなどにゆずるものはゆずる。先進国には積極的に進出する。最近欧州に進出した大手メーカーはその経営に自信を持って来たようだ。それは一昨年の8月に240円、昨年8月150円、今年6月142円と、一昨年から昨年にかけて円は急騰したが、昨年からはゆるやかに戻った。10円の円高に10ヶ月かかったからだ。対処のための時間的余裕が各企業に出てきた。各企業ともこれでいくんだというmaster plan ができたのではないか。株価はすでにそれを読んでエレクトロニクスは上がってきている。エレクトロニクス産業は円高をなんとか克服できるのではないか。

清水 円高を克服するための最大のポイントは何ですか。

片岡 最終的には、企業は人なり、に帰着する。製品ができて上がるには10年かかる。こういう混乱期にも若い、優秀なエンジニア、管理者を育てていく。high tech, venture なんて言われるがorthodox な考えを持たなければならない。企業成長にとっては長期のR&Dが必要。必ず人間の問題にぶつかる。アルプスは好、不況にかかわらず学卒の技術者、管理者を毎年一定数必ず採用し続け、将来に備えている。

人間の能力は経験を越えることはない。従って人を育てるには経験させなければならない。

清水 大変長い間いろいろお教えいただき、有難うございました。

#### <コメント>

片岡社長にインタビューしたのは、これで3回目である。第1回目は18年前、2回目は8年前である。いっつお話を伺ってもその時代にピッタリのお話をして下さる。片岡社長は体か膚で感じとった体験から、大きく体系的な論理を組立てる天才的能力をお持ちのようだ。この理論化した体験をもとにして現在及び将来をみとおしている。現実から論理を組立てることは、大和ハウスの石橋会長と非常によく似ている。片岡社長の方が、エレクトロニクス産業のせい、変動により敏感なのが僅かに違うようである。

社長は、日本人に創造性がない、物真似しかできないというのは間違いだ、日本のエレクトロニクスの産業の歴史が残りからいまままで先進国から学んでいただけで、現在はすでにクロスライセンスで特許料を支払

わなくなった事実を指摘する。また国際化については、経済ばかりでなくあらゆる角度からの世界へのコミュニケーション、製品の made in market の考え方、NICSにはゆずるものは次々にゆずっていくという大きな歴史の流れにそった国際分業を主張する。そのような包括的な国際化には歴史教育が必要であり、特に歴史と地理とを包括した国際的相関をみる教育が必要であり、さらにこの国際相関といった場合は、1つの国を1つのパターンとしてみるのではなく、その内部に入って地域別、州別のきめ細い知識を考えないと対応できないと主張される。

以上のような認識、論理は、社長が外国へいきそこに工場、合弁会社をつくり、さらに国際会議に出席して膚で感じとってきたものである。その膚の感覚の最たるものは、株の原則を採用した片岡理論である。円高も二番底の128円前に政治的力が介入して140円ぐらいでとまるだろうという理論である。現在ピタリ当たっている。アルプス電気の株は30年代の高度成長時代株式市場で華やかに活躍していた。社長はこのときの感覚を身につけられたのであろう。海外に派遣する人間の選択について奥さんを基準にしろというのも、社長の膚の感覚で急所をついている。

そして最後に、“企業は人なりに帰着する”，しかも“人間の能力は経験を越えることはない”，“人を育てるには経験させなければならない”という言葉に、片岡社長の現実から論理を組みたてる天才的能力の真髄が見出された。

#### <企業経営の現状>—選別受注徹底で営業改善—

	売 上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純 利 益 (百万円)
1985. 3	314,448	26,660	12,677
1986. 3	284,442	15,370	9,297
1987. 3	302,217	10,451	6,178
1988. 3(予)	310,000	12,000	7,500
1989. 3(予)	325,000	13,000	8,000
資 本 金	6,506 (百万円)		
総 資 産	39,199 ( // )		
借 入 金	10,810 ( // )		
金融収支	▲ 139 ( // )		
平均株価	1,676円		
従 業 員	6,503名 (32.7歳)		
平均買円	182,481円		

設立：1948年（創業38年）

特色：総合電子部品首位、FDDもトップ級、台、韓、米、英で現地生産、車載音響子会社も有力  
事業：チューナ15%、スイッチ27、ボリューム16、プリンタ・フロッピー20、ヘッド他22(輸出29%)  
(1987.3)

設備投資 17,558 (百万円)



研究開発 12,430 (百万円), (1986.3)

<社長略歴>

出身地：香川県，1916年生（71歳）  
 学歴，職歴：1937 神戸高等工業卒，同東芝入社  
 1945 菊名電気取締役  
 1948 片岡電気を設立，同専務取締役  
 1964 アルプス電気と改称。社長就任  
 1970 内閣総理大臣表彰  
 1972 藍綬褒章  
 1979 第1回毎日経済人章

この間，日本電子機械工業会副会長，常任理事など歴任

家 族：妻，長男夫妻，次男夫妻，長女嫁す  
 趣 味：ゴルフ

小山田豊氏（クラリオン株式会社社長）

1987. 6. 24 渋谷本社

インタビュアー

清水龍瑩，十川広国，岡本大輔

清水 現在，明治維新以来の大変革の時代と言われているのですが，クラリオンが今かかえている問題点，それに対する対処策ないし戦略，それを支える人間の組織，評価の問題についてお教え下さい。

小山田 現在，注目されているのはニューメディアの問題。消費者がお金を払っても見たいというメディアがある。アメリカの有料テレビがそれである。

このシステムは by air 方式と cable 方式の2つの方式があった。これがかつて時代の波に乗っていた。おしきせの映像より自分で選択しうる映像が好まれる。つまり，自分で選択できないもの，CMで邪魔されるものはいやだというユーザーマインド。当社がロスアンジェルスで始めたニューメディア事業はこのような消費者のマインドを先取りするものだった。

cable 方式は古くからあるシステムだが，ケーブルの敷設に莫大な設備投資が必要となる。一方，by air 方式はテレビ局が流す無線電波に暗号を忍ばせ，一般の視聴者には番組を見せないようにし，加入者にはデコーダ（暗号解読器）を貸し出して視聴できるようにする。つまり，by air 方式は今日申し込めば次の日から視聴できるようにする。当社はロスアンジェルスで by air 方式の有料テレビを展開し一時期，加入者が60～70万人となった。しかし，by air 方式は即応性がある点で勝っていたが，1チャンネルしか放映できない。一方 cable 方式は多チャンネルの放映ができる。さらに，TVRO（衛星放送受信装置）が登場

し，パラボラアンテナを設置すれば有料テレビの放送が全部キャッチできるようになった。TVRO が登場した初期の段階で法的規制がなく，つまりタダで受信することが可能になり，by air, cable, 衛星の3方式が入り乱れて競争することになった。この時点で当社はニューメディア事業から撤退した。現在のニューメディアは TVRO に移りつつある。

ATT も5分割されて民営化された。技術革新によって今まで隆盛だったものが，たちまちダメになる。技術革新の怖さを知った。当社のニューメディア事業は技術水準の高いシステムであったが，技術が高度であっても一般消費者にソフトを提供するビジネスは，消費者の利便性を追求しなければ結局は負けてしまう。消費者の初期投資が大きくてもこれからは衛星受信になるだろう。これほど早い時期に体制が急変するとは思わなかった。

清水 日本ではニューメディアの問題はどうなるのですか。

小山田 日本では自由にメディアが選べない。ソフトが開発されていない。アメリカでモノクロの名画をカラー化して再現する技術を開発した。どれだけの意味があるのか問題であった。

つまり，名画をカラー化してその名画に価値が出るのか。モノクロだから価値があるのであった。それは，たんなる我々の時代のノスタルジアに過ぎなかった。これも失敗した。ただ，カラー技術だけは残った。技術革新とマーケティングとは違う。ハイテクは必ずしもマーケティングとしてうまくいかない。一直線に進んでいく技術を横に串刺しにしてみるマーケティングが欠けているのではないか。

清水 具体的にはどのような見方をするのでしょうか。

小山田 純粋に必要なものは何かをまず考える。ハイテクと旧技術との結合を応テクと呼ぶ。

便利だという先入観を持っていると何も出てこないが，不便だという考えから出発するとまだまだある。たとえば，据置型ラジオというのがある。現在は，ポータブルラジオが定着している。野球中継のテレビが試合途中で終わった時，どこにポータブルラジオがあるか探すのは不便。結局見つからないこともある。すぐとなりに据置型ラジオがあればすぐつけられる。つまり，不便と思われていた据置型ラジオは便利だという発想が重要で，今あるものを否定してレトロタイプラジオをつくった。昔のファッションをモデファイし

た据置タイプ。ファッションはノスタルジックで、使いやすいように機能はハイテクでつくった。

外国でも同じような例がある。ヨーロッパで懐中時計が出回っている。100年前宮廷専門に造っていたブルゲンという時計屋がある。その時の時計、手巻き時計が売れている。その意味は宝石として取り扱われていることである。宝石がベースになって、時計という機能を持っている。考え方を変えたレトロである。

清水 そのようなレトロの据置ラジオは大量生産、大量販売するのですか。

小山田 据置型ラジオは1セット5,000台生産する。

自動車でも月産500台では町で見つけるのは大変。しかし、ヒトとは違うものを持つという消費者がいる。日産自動車のBe-1は、その典型的な例で手づくりの良さが出ている。一方、商品のライフサイクルは年々短くなるし、アイデア商品、ヒット商品もすぐマネされてしまう。

たとえば、今、大変人気のあるパン焼器。研究開発には数年の日時を必要としたらうが、発売して3ヶ月で他社が製品開発し、発売を始めている。

当社も対外発表には神経を使っている。新製品を開発して、それが工業所有権を有していても抜け道はいくらでもあるし、すぐ他社も製品開発して市場に投入してくる。もちろん、競争相手より優位に立つには、まず技術的に優位に立たねばだめだ。しかし、情報をコントロールすることが重要になる。つまり、分析力、技術解析力が進んでいるから製品を市場に出せばたちまち解析されて市場投入され、ひいては、市場が混乱する。

10年前にカラオケを市場に出した。カラオケそのものは新しい技術は殆どないし、むしろ既存技術を応用したものだ。当初は、カラオケ市場に参入するメーカーもなく、150億円の売上を計上した。ところが大手メーカーが次々と参入してきて確かに市場のパイは拡大したが、すぐ乱売になった。売り方まで変化した。大手が参入するまでは年間を通して販売していたものが、いまでは年末の2ヶ月で年間の60%を販売するようになった。これは、正常な販売形態とは言えない。

これからのマーケティングに必要なものは情報のコントロール、それから大量販売しないで静かに潜行して販売することがマネされずに長続きするコツである。

清水 不便さを出発点としたアイディア製品は他に

ありませんか。

小山田 空気清浄機。脱臭、除湿、加湿、空気のれ除去の4つの機能を持つ。これは不便感覚から出てきた。

セントラルヒーティングをいれると空気が乾燥するから加湿器が必要になって買う。ヒーティングがいなくなると加湿器を物置にいれる。次の年は加湿器があると思うと安心して使わない。そのうちにシーズンが終わってしまう。結局使わないことになる。そこで、automaticにsensorを感じる空気清浄機を考え出した。私は、別荘を持っていたが、山の林の中の別荘はしめきってあるため湿度があつて大変。そのこともこの空気清浄機を考え出させる原因であった。不便さが新しいものを考え出させる。売れる製品には必然性がある。ただそれが隠れている。この間面白い客が出てきた。漆塗り屋から空気清浄機を欲しいと言ってきた。漆塗りには一定の温度、湿度が必要である。将来きのこの栽培業者に売れるのじゃないかと考えている。

除湿機が売れないなんていうマーケットサーベイなんかあてにならない。調べる能力と、そこから新しいものを発想する能力とは違う。マーケティングを担当する若い人たちもセンスはあるのだが中々ヒット商品が出てこない。商品開発に重要な点は、飽くなき現状認識と、カンが経験がベースであることを忘れてはならない。

清水 それでは今までの新製品は誰が考え出したのですか。

小山田 わたくしがカーステレオをアメリカで発見し、カラオケを考え出した。

若い人は現実を見て判断しようとするが、本質を見ていない。たとえば、エアコンを見て単に便利だと思ってしまうところに問題がある。

社内にアイデア商品を募集する制度がある。社員が応募するのだが、600件集まった。なかなか面白いアイデアがあるのだが、すぐ商品化できるアイデアとなると今ひとつもの足りない。最終審査に残ったのは20件。しかし、結局社長賞に値するアイデアはなかった。

私は、Simple is bestが重要だと考えている。たとえば、家庭の主婦を対象とする商品ならば、操作部は3つまで。それが限度だ。

多機能電話付属装置メッセージコール“ハローテン”を開発した。一般家庭や独身者に便利な機能を盛

りたくさん付加した商品だが、操作ボタンが6つあり、複雑すぎて必ずしも成功した商品とは言えなかった。

私も家内に結婚記念品に茶碗蒸しまでできる高級電子レンジを買ったことがあるが操作が複雑で結局は使わない。

男は頭の中でモノを考える。女の人は結果を求めるためにボタンを押す。

良いものは決して便利なものとは言いきれない。良いものの中にも不便なものがある。不便と思えばそこから発想が出てくる。不満が進歩の源泉であることを知るべきだ。

清水 いろいろ興味あるお話有難うございました。

#### <コメント>

小山田社長はクラリオンのかかえる問題点、戦略、人間の評価の3つの質問すべてを新製品開発、特に市場的新製品に絡めて説明された。製品戦略が現在の企業経営の軸であり、新製品開発が企業成長の原動力である以上、非常にオーソドックスな考え方である。特に市場ニーズからみた新製品の開発が強調されたのは、社長が営業部門の出身であり、その視点が強くおもてにでたからであろう。

クラリオンの問題点としては、新製品、新事業の開発も新たな技術革新によってたえず脅かされていることであり、これをロスアンジェルスの有料テレビネットワークの失敗の例で説明された。しかし環境変化に対応するための新製品開発の出発点はやはりハイテクではなく、消費者の不便感であると主張される。据置型レトロラジオ、空気清浄機などはその考えから出発して成功した。しかしこれらハイテクでない応用製品は、他社からすぐ真似されてしまうから、大量販売してはいけない。以前は企業イメージを高めるために大きく広告宣伝したが、真似されて売れなくなり、結局経営体質を弱めることは、イメージ向上以上に大きなダメージを企業に与える。従ってマーケットから考えた市場的新製品は小ロットで生産し、少しずつ、市場に出す。情報を広く発信するのではなく、逆に情報をコントロールすることが現在重要である。これは過当競争で悩む家電業界では新しい1つの卓見と思われる。

いままでのカラオケからはじまる新製品のアイデアはみな社長自身から出た。これは社長が営業畑の出身であり、市場のニーズ、人間の機微を膚で深く感じ

とっているからであろう。女性は3つ以上のボタンの操作はダメだという話は、社長の膚で感じた経験の結果であり、あらためてその営業感覚の鋭さに驚嘆させられた。

#### <企業経営の現状>

一車載純正部品の値下げ要請と円高で減益—

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1984. 9	109,040	832	503
1985. 9	119,797	2,166	714
1986. 9	124,285	2,005	▲ 9,052
1987. 9(予)	125,000	380	700
1988. 9(予)	130,000	1,500	800
資本金	13,013 (百万円)		
総資産	100,040 ( // )		
借入金	12,457 ( // )		
金融収支	▲ 18 ( // )		
平均株価	523円		
従業員	2,733名 (34.8歳)		
平均賃金	225,703円		

設立：1940年(創業47年)

特色：自動車音響機器でトップ級、純正は日産向け主体、カラオケ、厨房等異色多角化

事業：自動車機器81%、音機12、冷機3、特機他4、(輸出24%) (1987.3)

設備投資 4,853 (百万円)

研究開発 5,841 (百万円), (1986.9)

#### <社長略歴>

出身地：長野県、1928年生(59歳)

学歴、職歴：1945 中華航空養成所卒業

1949 帝国電波入社

1959 同営業部長

1969 クラリオン商事社長

1971 クラリオン株式会社専務取締役

1979 同社長

現在、クラリオン社長、クラリオン商工会長

家 族：妻、長男、長女、次男

著 書：『ケタはずれセールス術』

#### 久米 豊氏(日産自動車株式会社社長)

1987. 6. 29 東銀座本社

インタビュアー

清水龍瑩、藤森三男、十川広国

清水 現在、明治維新以来の大変革の時代といわれていますが、日産自動車が現在かかえている、あるいは近い将来かかえるであろう問題点、それに対する対処策ないし戦略、さらにそれを支える人間の組織、評価についてお教え下さい。

久米 まず自動車産業共通の問題が2つある。1つは自動車は数量面では成熟段階にあることである。世

界的には2%ぐらいしか伸びない。先進国ではそれ以下の伸び率であり、途上国は5~6%である。もう1つは、波及効果のある基幹産業だということに基づく問題である。途上国も、日本も、自動車産業がその経済を伸ばしてきた。そこで最近各国は自国の経済発展のため保護主義的考えを持つようになってきた。このため、成熟市場におけるきめ細かいマーケティングが従来より大切になってきた。NICSなどでは、まだ、走れば良いくらいの水準であるが、日本のような先進国市場では、お客様は、あたりまえのものを望んでいるのではない。新しいライフスタイルの下で、便利性、楽しみを与えてくれる車を望んでいる。物ばなれに対応して、ハードウェアを提供するのではなく、カーライフを提供しなければならない。カー・ライフ・インダストリーを演出しなければならない。そのためには当社は基盤技術の向上が必要である。それによって他社との差をつける。

新しい国でも基幹産業として育てたいと考えるようになってきた。自分の国の産業水準におかまひなしに、われわれ進出企業に対して、70~80%の国産化を義務づけてくる。たとえば東南アジアで完成車の輸入を許しているのはシンガポールと香港だけ、台湾は70%の国産化を望み、タイはエンジンの国産化を望んでいる。現地生産を推進せざるをえなくなった。日本の企業の進出動機は当初賃金が安い、公害問題がうるさくない、などの理由が主だったが、その考え方はもう行き詰まった。とかく日本企業は技術移転をしないと文句をいわれがちだが、これからは積極的に技術移転をし、生産体系の一環になわすという考えに変えなければいけない。ブーメラン現象は当然ある。だから教えた以上、こちらは次の勉強をしなければならないと考えている。英国では単なるassemblyからはじめて、間もなくlocal contents 60%にまでなる。それでも満足しない。このあいだ英国の工場でのパーティーで、そのうちにR&Dまでここでやりたいといったら、拍手喝采を受けた。技術移転の期待は大きい。こちらとしてはR&Dをまかせても遅れをとることはない。日本でR&Dをたえずやっている。そうしないと、国内競争でも負けてしまうからだ。韓国の自動車は確かに脅威。しかしよくみると、やはり相当部分は外国の部品を使わなければ優秀なものではない。ポニーのエンジンは、国内車用は国産だが、輸出車用は三菱からエンジンが供給されているときいている。電子レンジなどもその主要部品は輸入品のようなのである。

清水 数量的伸びの遅滞、外国の保護主義傾向の増大に対処する方法として、新しいカー・ライフ・インダストリーの演出や絶えざるR&Dの推進の他に、何か新しい方策をお考えになっていらっしゃいませんか。

久米 他の対策として、他社とのグローバルな協業化などあらゆる方法を考えている。現地に作った子会社にしてもそうだが、単独では十分なことはできない。たとえばメキシコの工場とアメリカの工場との補完関係を考えるなど、点と点を線で結び、さらに線と線で面を形成してゆくことが必要。より高度のマーケティング、新しい技術、海外における活動といった点を考えると、これからの自動車産業は面白い。

清水 人間の問題はいかがですか。

久米 まず経営者の理念が大切。企業風土をつくるのが重要。みんながポテンシャルをもっているのだから、個々の人が能力を伸ばす企業風土をつくるのが基本。現在少しずつ労働の流動性が高くなってきた。面白い仕事があると辞めていく。企業側も多角化して、定年前に積極的に子会社に出ていく人をふやしている。海外へも積極的に出していく、同質化というのはもろいし、薄気味悪い。もっと国際人を養成しなければならない。海外でノイローゼになる人がいる。異なる外国文化に対して異なる対応のできる人間がほしい。定年まで雇うという終身雇用制度は崩れるだろう。流動化を経営側もじゃまさない。

清水 組織とか、人間の評価の問題はどのように変わっていきますか。

久米 組織は、その時点、時点で弱いところを組織変更して対応している。いわゆる組織のネットワーク化が必要である。たとえばフォードと仕事を一緒にやろうというようなプロジェクトをすすめる場合その組織は縦割りだが、必要に応じて横割りが組めるようにしてある。昔風に上司にゴマをすっていても、上司はすぐにいなくなるからダメ。評価はoutput中心に行なう。そういう軟らかい組織をつくる。そして実際の人事評価項目の数を少なくする。何10項目も必要でない。評価項目が多いと固くなる。そして開発で何やった、製造で何やったというように評価が部門ごとに違った方がいい。

日本の経営がそのまま外国に定着するはずはないと考えている。日本的経営という場合、概ね日常の労務管理の面だけを意味しがちだが経営というものはもっと長期的展望のもとに実行される諸施策をいう。かり

に労務・人事管理に限って言う場合でも日本の人事管理はそのまま使えない。ただ共通の面もある。やあどいうだという、ニコポンをやったら、うまくいった。ニコポンは共通のようである。米国工場にフォードからきたマネジャーがいる。これが工場の空き地にプールをつくったら、従業員家族がみんなやってくる。運動会にもくる。さらに空き地にショートコースをつくりたいなどと申し出てきている。外国人は個人の自由を喜ぶというけれどもこういうところは日本と同じらしい。

清水 日産自動車は海外進出する時、部品メーカーまで海外へ連れていくのですか。

久米 部品メーカーは本来海外へ連れていってはいけない。ただケースバイケースで考える必要がある。ヨーロッパではあなた達は来ては困るという。アメリカは現地の雇用をふやしてくれさえすればいいという。少なくともヨーロッパはゾロゾロいってはずかしい。部品メーカーはアフターサービスのためのサービス部品を供給しうる。彼等自身ニーズがあると思う。しかし自動車メーカーがどんどん現地へいくと、内地は空洞化するから、部品メーカーは出ざるをえない。多くは joint venture のかたちで進出する。1/3 ぐらいが単独進出。行く以上は採算性が大切。日産自動車以外に売っていかなければならない。

清水 よく日本内地ではハイテク製品、海外では大量生産の標準製品をつくるといいますが、こうやっていると国内のハイテク自体の水準が低くなってしまわないですか。

久米 日本の研究開発のハイテクは下がることはない。新しいことを絶えずやっているから。NICS は賃金安からくる原価安でこわい。しかし日本は賃金は高いがそれに見合う高性能のものをつくれれば大丈夫。

清水 日産自動車は世界企業として、最もよい条件のところ部品を生産し、あるいは調達するというグローバル戦略をとられていますか。

久米 途上国メーカーや日米の競争企業と、マーケティング、技術で差をつけることが基本戦略である。どこでどういう部品を買ったらよいか常に考えている。原価のうち7割まで外部メーカーから買ったものである。部品を買う場合、開発の初期段階から一緒にやる。マーケットによってスペック、法規制が異なる。従って、一番安いという経済的条件だけから購入先を決定しえない。また購入か内製かの区別も固定的にはきめられない。米国のメーカーでも本国では50%

内製だが英国に進出したときの内製率はもっと低いと思う。

外国の場合は部品メーカーが開発段階にどのくらい参加しているかわからない。日本の自動車メーカーは部品メーカーに図面をかかせそれを承認するケースが多い。よくわからないが外国のメーカーは自分で全部部品の図面を書いているのではないか。MOSS 協定というのがあるが、外国の部品メーカーが開発の段階から参加し、just in time で deliver というのはなかなか難しいのではないか。

清水 海外進出する場合、現地人教育はどうなさっていますか。

久米 現地人教育として、米国の工場を建設するとき新しい専用ラインには試運転の段階から日本に来てもらい、operation や maintenance の技術を身につけてもらう。組立て作業も実際にやらせる。operating manual を自分でつくらせる。数ヶ月単身で日本へ来ていても離婚問題は生じない。英国の工場建設についても同じようにやっている。海外研修センターを本牧に新しくつくった。これはサービス訓練のために使う。これらの教育の効果は大きいと思う。米国、英国でつくる車は日本でつくるものと比べて品質的に見て遜色ない。エンジンなど資本集約的な工程では、しかるべき機械をあてがえば大丈夫。アセンブリなど労働集約的な工程ではどうしても差が出がちだが、立上りの時教育を受けた人間はちゃんとやる。そのような組織的教育ができなかった初期の進出先きでは改善のテンポが遅い。しかし日本の労働者は大したものだ。言葉が通じなくても、手まね足まねで教えてしまう。彼等は自分の家へ現地労働者を呼んでチャップ台で御馳走し、非常に喜ばれたりしている。

job hopping は心配だ。しかしいままでのところ辞める人も殆んどなく、全体としてはうまくいっている。

清水 長いこといろいろお教えいただき有難うございました。

#### <コメント>

久米社長は、予め提出してあった質問項目を読んでおられて、非常に丁寧に回答して下さいました。社長は、日本の自動車産業は、マクロ的、表面的にみると成熟産業であるが、ミクロ的に深く突っ込んでみると非常に発展性のある産業であるとおっしゃる。そしてその発展のためには、グローバルな広い視点に立つと同時

に、各国の市場、技術水準、法的規制をきめ細かく考えた部品調達、生産、販売が重要であり、さらにそれを支えるための基盤として、たえざるR&Dの推進が不可欠であると主張される。自動車産業、日産自動車を取りまく環境を静態的にではなく、動態的に捉えている。世界がたえず動いているという認識の下で日産自動車の発展を考えておられる。

まず自動車産業共通の問題点として総数量面での成熟化と、各国の保護主義的傾向の増大の2つを明確に指摘され、しかも各国の保護主義の実態を細かく分析される。NICS、米国、英国、メキシコなど国によって事情が異ると述べられ、これを一概に脅威と感じたり、非難したりしない。各国ごとに客観的な対応を冷静に考えられている。マスコミ報道のように過度に反応しない。よほど正確で多量な情報と企業経営についての自信があるからであろう。そのほか、従業員が新しい事態に対処するためには、まず経営者の理念、特に従業員が自らの能力を発揮できる企業風土づくりの経営理念が大切である、組織変更はその時々で最適なものを求めてたえず行う、従業員の個性化、流動化が必要である、その従業員の評価各部門ごとにアウトプットを中心に柔軟に行う、などを説かれる。これらは社長の動的視点に対応している。

海外進出については、部品メーカーまですべてがついていくのは賛成できないが、それも相手国の事情による、現地人の教育も立ち上り段階から、日本で実地教育すれば効果がある、日本の経営でも使えるものと使えないものがあると説明される。社長の考えの中にはドグマティックな思い込みは全くない。

自動車産業が今後発展していくためには、グローバルなきめこまかいマーケット分析と、たえざるR&Dの推進が不可欠である。久米社長がそのことを卓越した識見でみとおし、確実に日産自動車をその方向にリードされている。その自信のあるお話を伺って強い感銘をうけた。

<企業経営の現状>—輸出減、国内増で総販売は若干増、テネシー工場活性化、イタリア撤退—

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1985. 3	3,618,076	70,845	74,276
1986. 3	3,754,172	58,999	64,752
1987. 3	3,429,317	▲ 8,449	46,606
1988. 3(予)	3,500,000	20,000	50,000
1989. 3(予)	3,600,000	30,000	50,000
資本金	117,226 (百万円)		
総資産	2,677,271 ( // )		

借入金	422,354 ( // )
金融収支	37,178 ( // )
平均株価	640円
従業員	54,573名 (37.0歳)
平均賃金	300,714円

設立：1933年（創業53年）

特色：生産台数世界4位、米国・英国で現地生産、宇宙航空技術持つ、繊維機械・船舶にも進出  
事業：車輛84%、KDセット1、部品等13、繊維・航空2、(輸出61%) (1987.3)  
設備投資 150,600百万円  
研究開発 170,000百万円 (1986.3)

<社長略歴>

出身地：東京都、1921年生（66歳）

学歴、職歴：1944 東大第二工学部航空原動機科卒、海軍技術士官

1946 日産自動車入社

1971 吉原工場長

1973 取締役栃木工場長

1977 常務取締役

1982 専務取締役

1983 副社長

1985 社長

1986 藍綬褒章、オレンジナッソウ勲章

現在、日本自動車工業会理事・副会長  
経済団体連合会、日本経営者団体連盟  
各常任理事、その他

家 族：妻、長男、妻の母、長女は嫁す  
趣 味：読書、カメラ  
宗 教：日蓮宗

三田勝茂氏（株式会社日立製作所社長）

1987. 7. 1 駿河台本社

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 現在、日本の産業構造は明治維新以来の大変革の時代にあるといわれていますが、日立製作所が現在かかえる、あるいは近い将来かかえるだろう問題点、それに対する対応策ないし戦略、さらにそれを支える人間の組織、評価の問題についてお教え願いたいのですが。

三田 一番大切な事は世の中の変化に対応していくことだと思います。かつて非常に需要の多かった製品も、製品のライフサイクルや世の中でのニーズの変化、その他によって需要が大幅に減少したり、又は、なくなってしまうのが常です。当社の場合色々な製品分野をもち、各地に工場がありますが、かつて非常に忙しかった工場が閑になったりする変化があるわけで、このようなとき、従業員に忙しい分野にシフトすればよい

のですが、一方で従業員はその地域に定住しており、大量の異動はほとんど不可能です。従って現在は製品を異動させてバランスをとるようにしています。このように従業員やその住む地域の発展も考えながら、世の中の変化に対応して全社的な仕事のアンバランスを無くす事が経営上大切で且つ従業員のロイヤリティも高くすることができると思います。

清水 日立製作所は最近ソフト部門へ大量に人を動かしたという話を伺っているのですが。

三田 半導体分野の需要が大幅に落ち込んで、過剰人員となったので、この分野の従業員を人不足になっているコンピュータ部門にシフトさせました。その中心はソフト部門です。ソフトは語学と同じですので、高齢者はムリですが、若い人を中心にソフト教育をして仕事を転換しました。

このように仕事を変ってもらう事も視野が広くなり、人材の育成上からも大切な事と思っています。特に将来マネージャーとなる人には、重要な事です。

清水 技術開発、研究開発は変化に容易に対応できるのですか。

三田 世の中の変化に対応していくためには、将来新製品を生み出す研究開発が基本になります。日立は明治43年に創業したとき、外国からの技術導入等を行わないで、日本人の独力で電気機械の国産化を目指した訳です。

当初そのようにして仕事を始めた訳ですが、失敗することが多く、従って研究に力を入れて、物事の本質を極めて製造しなければならぬ事を悟り、当初から研究開発に力を入れた訳です。一番古い研究所は創立50周年をこえていますし、基礎研究を目指した中央研究所も昭和17年に設立されています。

現在11の研究所があり、約5,000人の人が働いていますが、学位をもった人が全社で750人程います。毎年40人位の人が学位をとっており、年末にはさきやかですが、社長表彰を行っています。高校卒で入社し、社内の専門学校で勉強して、学位をとる人も毎年数人います。

現在研究開発費を年間2,600億程使っており、これは売上9.0%になっています。

ところで、日本の場合、今迄は先進国に追いつき、追いつけると言うことでやってきたので、開発の目標が明確でしたが、先進国と同等になってしまうと、これからは自ら世の中のニーズを探り、開発すべき物を見つける独創性が要求され、マーケティングも重要な分

野となってきていると思います。

清水 外国に追いついてしまった現在、技術開発をどのような方向に持っていくのでしょうか。

三田 日立は重電機分野から出発した会社で、この場合、特定のお客様から要求される機器の仕様が与えられますが、他方家電のような分野では不特定のお客様を対象にしており、自ら何を作ればよいか、世の中のニーズを探って作り出していかなければなりません。

今迄は、家電も先進国の例にならって冷蔵庫、洗濯機、カラーTV等を、やればよかった訳ですが、今後は自らの手で開発すべき目標を探っていかなければならないと思います。ソニーのウォークマンは成功したよい例だと思います。

清水 海外でもお客様本位というかたちで輸出したりしているのですか。

三田 今迄は、国内で開発したものを中心にしてきましたが、今後は国内で開発された技術を中心にして、デザインや使い勝手等輸出先のニーズに適したものに変わっていく必要があると感じています。

又、最近では多量に輸出するものは、現地生産の推進を行っています。この場合、現地の人達のマーケティング、設計を生産に取り込んでいくつもりです。

清水 話が飛びますがいわゆる財テクについて社長さんはどうお考えですか。

三田 当社は電気・電子装置の製造を主にしているので、財テクで利益をあげる事は考えていません。従って余剰な資金がある場合には投機はやらず、債券その他、堅実に運用していくやり方です。当社の場合、自社の新営投資のみでなく、系列会社の資金需要にも対応していく必要があるので大変です。

清水 海外戦略についていかがお考えですか。

三田 貿易摩擦の原因の基本は、日本の大幅な貿易黒字に起因しているもので、輸出額の多い製品を輸出国での現地生産にシフトを強力的に推進しています。アメリカでは家電品、自動車部品、コンピュータや半導体、ヨーロッパでは家電品、半導体等をやっています。

一方東南アジアへの展開にも力を入れています。これは、大幅な円高等で競争力のなくなった製品や部品の製造を行っているものであり、進出先の国々の発展に役立っていると思います。また、これらの国々が発展すればマーケットも拡大していきます。

清水 NICSの追い上げはいかがですか。

三田 NICS 諸国の工業レベルも向上して競争力の

ある製品がどんどん作られるようになってきています。当社でもこれら諸国に展開している系列会社などからOEMで製品を輸入し、品質をチェックして日立の製品として国内で販売しています。

また、これらの国から直接アメリカ、ヨーロッパ等にも輸出もしています。NICS 諸国との競争では、人件費の格差があるわけですが、一方で我々とNICSの会社との技術格差があるので、何でもNICS諸国で作れるというわけではありません。従って日本では、高度の技術を要求される製品を製作、比較的レベルの低い製品をNICSにお願いすることになります。

日本とNICS諸国の差が縮まるためには、技術の積み重ね、人材の育成に時間がかかって、そう簡単にはいかないと思います。

その国における教育制度等も大切な事で、教育がいきわたらないと技術の積み重ねはできません。

清水 研究者には1人で深く突っ込んでいくタイプと、横をみながら絶えず情報をとりながら進むタイプと2つありますが、社長さんは今後どちらが重要と考えますか。

三田 日立は歴史的に研究開発に力を入れてきたので、深くつっこむタイプの人はい多くいると思います。幅広く物事をみていくタイプの人不足しているように思いますので、これの育成に力を入れていきます。

両方のタイプとも会社にとって必要だと思います。

池島 基礎研究所を新たにつくるそうですが、今後さらにそちらに力を入れるためですか。

三田 昭和17年に設立した中央研究所が基礎研究をやっていたのですが、それが段々と製品化され、中央研究所内に実用化に近い研究と基礎研究が混在するようになり、今後基礎研究を伸ばすには、成果を評価しやすい実用化研究部門とわけていく必要があると考え作ったものです。

清水 朝早くからお邪魔し、いろいろお教えいただき有難うございました。

#### <コメント>

三田社長は、まず企業の基本的性格は環境変化に対応することだと明確に規定された。日立は大変革に対して、技術の対応はやさしいが人間の対応は難しいと説明される。社長は工場長、コンピュータ事業部長としての長い経験から、日立の蓄積してきた技術に強い自信をもっておられるが、それ以上に、技術を支える

人間、さらにその技術によってできた製品を買ってくれる人間に強い関心をもっておられるようだ。

まず、技術の蓄積は創業以来のものだ、技術水準が高ければ大きな変化に耐えられる、NICSもその点では脅威ではない、現在も多数の博士号をもつ研究者をかかえ、学位をとることを会社が奨励し、研究投資も売上の9%にまで達している、との説明も、日立の技術水準の高さをうかがわせた。

しかしこの技術が人間に支えられていることを社長は非常に強く認識し変化への対応のためには、この人間の問題こそ重要であると主張する。工場附近に定住している人達を動かすのは難しい、若い人をソフト部門へ動かすのはやさしいが高齢の現場作業者の移動はむずかしい、NICSの脅威というのは、向うでつくれる製品分野にたずさわる人間をどうするかという問題である。1つの研究所の中に光のあたる研究所と光のあたらない研究者が同居するのはまずい、など、社長は人間の取扱いに非常に気を使っておられる。

さらにマーケティングについては、従来の日立が受注生産であったため顧客のニーズを工場でそのままうけていたが、これからの家電、コンピュータは不特定多数の市場ニーズをみとさなければならぬと主張する。そして海外戦略についても、現地の人達の使い勝手のよいものをつくり、進出先の人々を豊かにしなければならぬとグローバルな視点を強調される。しかし何よりも、社長自らが顧客という言葉を使わず、つねに“お客様”という言葉を使ったのが印象的だった。

このように技術畑出身の三田社長が、世界の動きを洞察し、技術の底にある人間の問題を強調されるのを見て、日立の新しい発展の方向が確認されたような気がした。

#### <企業経営の現状>—コンピュータは好調、半導体も人員配転で黒字化—

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1985. 3	3,025,754	232,189	105,411
1986. 3	3,003,390	126,835	88,038
1987. 3	2,924,634	84,631	53,306
1988. 3(予)	2,700,000	90,000	60,000
1989. 3(予)	2,900,000	100,000	70,000
資本金	141,363 (百万円)		
総資産	2,682,554 ( // )		
借入金	156,066 ( // )		
金融収支	39,627 ( // )		
平均株価	991円		
従業員	77,981名 (36.5歳)		
平均賃金	279,611円		



設立：1920年（創業67年）  
 特色：総業電機トップ、広範囲の関係会社有し複合産業グループ形成、好財務体質・技術に定評  
 事業：重電23%、家電20、通信・電子38、産機・プラント9、交通機器他10（輸出29%）（1987.3）  
 設備投資 166,000百万円  
 研究開発 241,956百万円（1986.3）

#### <社長略歴>

出身地：東京都、1924年生（63歳）  
 学歴，職歴：1949 東大第二工学部電気科卒業，日立製作所入社  
 1971 大みか工場長，神奈川工場長  
 1975 取締役  
 1976 コンピュータ第一事業部長  
 1977 常務取締役  
 1979 専務取締役  
 1980 副社長  
 1981 社長  
 1985 藍綬褒章  
 現在，日本電機工業会，日本電子工業振興会各会長  
 家族：妻，次女，長女は嫁す  
 趣味：ゴルフ，園芸  
 宗教：日蓮宗

#### 松本誠也氏（パイオニア株式会社社長）

1987. 7. 1 日黒本社

インタビュアー

清水龍瑩，十川広国，池島政広  
 篠原光伸

清水 現在は，明治維新以来の大変革の時代とされています。パイオニアが現在かかえている，あるいは近い将来かかえるだろう問題点，それに対する対処策ないし戦略，さらにそれを支える人間の組織，評価の問題についてお教え下さい。

松本 専門メーカーにも歴史と節とがある。パイオニアも今，大きな節目を迎えている。当社は来年1月で創業50周年となるが，その変遷を振り返ると，1960年代前半迄は部品メーカーであったが，60年代後半からオーディオの完成品メーカーへと脱皮し，70年代にはこれにカーオーディオが加わり，音響総合メーカーとなった。80年に入り，更に映像商品を手掛け，オーディオ・ビジュアルメーカーとして現在に至っている。

この間経営の形も，設計へのCAD/CAMの積極的な導入等，労働集約型から知識集約型へ，また経営の仕方でも自主独立体の企業集合を目指す連邦経営へと変化している。

このような変遷の中で急激な円高となったが，この円高以前から，それ迄の輸出型メーカーであったものを世界型メーカーへと変換して来た。5年前は輸出が60%であったが，現在は40%に迄下がっている。海外は，商品を消費する地域で生産することを原則として進めている。これは今迄にない大きな流れである。また，映像を手掛けてからソフトに関係するようになり，グループとしてソフトの企画，製作，生産，販売を行っている。これも，音と映像のドッキングという流れの中での行動である。

私が大学を卒業した時，日本は輸出立国を目指していた。その時は輸出は30%ぐらいだろうと考えていた。しかしその後，多くの企業が輸出比率を非常に伸ばした。それが今，問い直されている。

世に言う水道哲学，すなわち蛇口をひねればすぐ水が出るように，良い物を安く大量にと云う考え方は，物不足の時代には良かったが，現在の供給過剰時代には当てはまらなくなっている。今は，価値ある商品を適正な価格で，必要な量だけ供給することが大切であり，その為には独自性のある商品開発が重要な時代となっている。これから世界で世話になっていく企業は，これらのことを考え直す必要がある。当社も消費する所で生産するという基本をはっきりさせる等，転換をはかっている。

また，オーディオ，映像にとっては，ソフトが大変重要であることを再認識する必要がある。ソフトがなければハードは成り立たない。このところをハードメーカーは見落としがちである。ソフトを充実させるには，ソフトの再生産投資を維持する為に著作権の問題，知的所有権を十分に考える必要がある。

当社は映像を手掛けた時からソフト，すなわち音と映像の出版を始めている。今後は，ハードとソフトを両輪としたhome entertainment市場の創造を考えている。

清水 ソフトというのは国別に使い勝手が違って，大量生産できないんじゃないですか。

松本 醤油などは，昔は日本しか使わなかったが現在は世界中で使われている。ソフトも各国と交流しているうちに馴染んで来るから，世界各国共通になって来るだろう。

今後，航空機の発達で時間ももっと短縮され，日本人が外国語をもっと喋れるようになれば，もっと複合的になり，共通化して行こう。

カラオケは，今のところ日本だけである。台湾，韓

国には普及しているが、ソフトは日本製である。韓国でも日本語で歌っている。

外国人にカラオケの事を話すとネガティブな返事をするが、そのうち慣れて来ると思う。歌うことは人間の本能であり、本質である。また、ストレス解消にも役立つ。外国では、日本のようにバーから普及して行くような過程をとるかどうかはわからないが、機械もどんどん良くなっており、とにかく伸びると考えている。この為に英語のソフトもつくっている。

演歌の発達している韓国などでは、すぐ売れるようになるだろう。

私は、今迄無かったもの、今迄考え及ばなかったものが、今後どんどん出て来る様になると思っている。ヒット商品も CAD/CAM ですぐに設計されるので、1年と持たない。似たような商品がすぐ出て来る。これからは安く量産して伸びるとするのは無理がある。差別化した商品、できれば付加価値の大きい、それもハードばかりでなくソフトの付加価値の大きい商品の開発が必要である。うちでは、これを全社的な考えとして行動している。

オーディオ不況と円高で転換のチャンスが出てきたとも言える。

清水 ソフトによる付加価値の増大と言っても、ソフトはすぐまねられてしまうんじゃないですか。

松本 ソフトが真似されない為には著作権が重要。音楽、映像の著作権の保護は、昔のままの状態である。実際に商売をしてきた人の目で見直さなければならぬ。

以前、スイスのメーカーが、酔っ払いを2分間で治す薬を開発した。非常に前評判は良かったが、いろいろの波及効果を考えたら悪用される可能性がある為、結局発売するのをやめてしまった。

想像もしなかった技術革新が、従来の社会ルールを破壊する事がある。ソフトについても、いろいろとチェックしながら新しいルール作りをしないと、ハードも伸びなくなってしまう。

清水 さっきおっしゃった home entertainment など、パイオニアのソフトの方向をお教え下さい。

松本 home entertainment の次の主役は、先ず大画面の映像ディスプレイである。それも壁掛けのように、場所をとらない、大きな物が家庭に入ってくる。今でも子供は大きなポスターを部屋に貼っており、その下地はある。

これまでは技術的にあまり発達していなかったの

で、粒子が大きく、近くから見ると大画面はザラザラした感じに見えた。しかし、今では近くでも鮮明に見える迄、技術も進歩している。

大画面のディスプレイは奥行を短くすればよい。主役は大きくてもいいようだ。今でも子供部屋に大きなスピーカーやベッドがあり、日本の小さなキッチンに大きな冷蔵庫が入っている。

次に、レーザーディスクも主役となる。現在うちは、社内報までもレーザーディスクにしている。自分や、身近な人達が映像として出てくる訳である。今迄は印刷出版物しか残らなかったが、レーザーディスクは映像と音声で10年、20年も残る。レーザーディスクは出版革命であり、これからは全てが音と映像で出版されるだろう。

本はすぐに検索出来るところに強みがあるが、レーザーディスクもこれが出来る。また、印刷出版とレーザーディスクとを組み合わせたものでは、印刷されたバーコードによって、すぐにレーザーディスクの映像と音声を検索することが出来る。テープはこのように出来ないし、検索に時間と手間がかかる。

レーザーディスクが印刷出版に代わるというのではなく、印刷出版と一緒に革命が起きると考えている。

清水 レザーディスクというのは、どの位の容量があるのですか。

松本 20cmのディスクの片面に、特許資料が25,777枚入る。しかも、自由に検索出来る。オートチェンジャーを使えばこのディスクを何枚も保管することが出来、更に大容量の情報を自由に検索することが出来る。

30cmのディスクでは、百科辞典20巻分が片面に収録出来てしまう。また、飛行機の写真5万枚がディスクの片面に入ってしまう。

このように、30cmディスクの容量は片面で54,000フレームという大きさである。

しかし、このディスクを1枚だけ作るとなると、完全な素材(テープ)を受けたとして、両面で140万円かかってしまう。これは、原盤を作るのに人と時間と設備がかかる為で、この原盤を使って同じ物を2枚作れば1枚70万円となる。枚数が増えれば、ディスクの価格は急激に安くなる。

清水 レザーディスクとソフト出版物との結合など、それを効果的にやっていくには、工場と設計などのネットワークが必要になるのではないですか。

松本 設計、工場、営業とをまとめるネットワークについては前から言われているが、実際にやるには年数がかかる。聞くところによると、コンピューターの専門メーカーでも完全に出来ていないようだ。

うちでは、コンピューターを介した業務間のネットワークを完全につくり上げるというよりは、個々のシステムを、他社に簡単に真似の出来ないような独自性の高いシステムにつくり上げることが大切と考えている。ここから創造性の高い、差別性の高い商品が生み出される。これが激しい競争の中で生き残る為のコツと考えている。

清水 研究者には、ひとりでこつこつと突込んでいくタイプと、横をみながら新しい情報を入れて考えていくタイプの2つがあるようですが、これからはどちらのタイプがより重要だとお考えになりますか。

松本 大学でやるのは本当の基礎。テーマを絞って、新しい勉強をしている。大学時代には横を見るのは無理であろう。しっかりと基礎を身につけて、時間をかけて横を見た方が良い。横を見る為には会社へ入って3、4年かかる。

うちは昔は回路屋、6、7年前には機械屋、精密機械屋がこれに加わって来た。現在は化学屋とソフト屋が加わって来ている。この人達が、横を見ながら新製品開発をやっている。レーザーディスクを作るには、これらの技術を結集しなければならず、大変な努力がいった。歩留まりを50%にするのにも大変な苦勞であった。うちではこの努力の結果、現在は97%にまで達している。

レーザーディスクの開発には15年かかっているが、この課程の中でCDが出てきている。

CDは、メーカーによって精度が違う。記録されているのはデジタル信号であり、ハードの方で多少の粗さは補正してしまう。従って、CDはそれ程、記録信号の粗雑さは表に出て来ない。

しかし、レーザーディスクでは、映像部分はアナログ信号であり、ハードでの補正はきかない。粗雑さが、すぐディスプレイに出てしまう。映像は非常に難しいと言える。うちは、それをやり遂げて来た。

新しいCDVというのはCDの中に映像が入るものであり、ディスクの外側に5分位の映像が入り、内側に20分位の音楽が入るようになっている。これも映像が入るので非常に難しい。

従って、現在の段階ではレーザーディスク、CDVとも、少なくとも海賊版は出来ない。

清水 いろいろ貴重なお話ほんとうに有難うございました。

#### <コメント>

松本社長は、技術畑出身でないのに、社長室でも作業衣をつけ、LDを自ら操作しながら、パイオニアの未来について話される非常に気さくな方である。

パイオニアは開発に17年かかったLDの突出した技術優位性を中核として、音楽、映像のソフト・インダストリーに大きく展開しようとしている。そのソフト・インダストリーの将来について、社長は、home entertainment, LD と印刷出版との結合など新しい方向を明確にしかも具体的に示している。海外戦略については、アルプス電気の片岡社長と同様に、消費される場所で生産するという原則を主張される。

まず、80年代になって映像メーカーにより、経営の仕方が変わった、輸出型メーカーから世界型メーカーに変身し、消費する場所で生産するという基本をはっきりさせた。今まで考え及ばなかったものをどんどんつくっていく、ソフトの附加価値の大きい商品の開発を考えていく、として大きな転換を説明される。次に、英語、ドイツ語のカラオケをつくっていく、歌は人間の本能だから世界中どこへでも売れていく、home entertainmentの主役は大画面の映像ディスプレイである、印刷出版とレーザーディスクを結びつけばバーコードですぐアクセスできる。エンサイクロペディア20巻分は一枚のLDに入りしかも保存ができる。これらをコンピュータシステムと組み合わせれば遠くからもアクセスできるし、ネットワーク化の可能性もあると、具体的な方向を示し、最後に、問題はソフト自体がまねされることであり、そのための新しい著作権法の制定が不可欠であると主張される。

この松本社長の大がかりなソフト戦略への展開は、LD技術の突出した優位性に対する自信から生れている。お話を伺っていて、専門メーカーの成長にとっては、中核となる技術の卓越性がいかに重要かがよくわかった。最後にいま売れているCDもLDの開発途中でできたものだという話を聞いて一段とその感を深めた。

#### <企業経営の現状>—国内音響好調増益、総合ソフトセンター建設着手—

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1984. 9	247,306	10,623	7,138

1985. 9	260,272	1,227	2,136
1986. 9	267,654	1,120	3,507
1987. 9(予)	264,500	5,200	4,500
1988. 9(予)	265,000	8,000	5,500
資本金	15,778 (百万円)		
総資産	210,973 ( // )		
借入金	0		
金融収支	3,956 (百万円)		
平均株価	2,110円		
従業員	7,164名 (32.6歳)		
平均賃金	287,952円		

設立：1947年（創業40年）

特色：音響專業首位，車載音響も大手，光学式ビデオディスクの盟主でソフトも制作生産

事業：オーディオ38%，映像25，カーエレクトロニクス34，他3（輸出40%）（1987.3）

設備投資 8,951百万円

研究開発 4,818百万円（1986.9）

#### <社長略歴>

出身地：大阪府出身，1929年生（58歳）

学歴，職歴：1951 中大商学部卒，本間会計事務所入所

1952 パイオニアの前身福音電機入社

1968 パイオニア専務取締役

1971 副社長

1982 社長

現在，経済団体連合会理事，経済同友会理事

家族：父，母，妻，長男，次男

宗教：キリスト教

#### 浜田 広氏（株式会社リコー社長）

1987. 7. 9 南青山本社

インタビュアー

清水龍登，十川広国，篠原光伸  
岡本大輔

清水 明治維新以来の大変革の時代と言われているが，現在リコーがかかえている，あるいは将来かかえるだろう問題点，それに対する対処策ないし戦略，さらにそれをささえる人間の組織，評価についてお教え下さい。

浜田 困っている問題は，内需が大変結構な状態にあるのに，海外向けの仕事をしているところが大変苦労していることである。これが円高だけの経済現象ならば値上げすればよいが，経済現象以外の圧力が出てきたから困っている。regulation 強化で圧力がかかってきた。経営者は，本来の仕事のほか，外務省の仕事までしなければならなくなってきた。

ものをつくって売るのが商売である。一番安いところをつくって売ればよいと言うのだけれども，それが

できない。経済原則に逆らってやらなければならない。2，3年後のこともわからないのに，日々意思決定をしなければならない。日本より安くできる，台湾，香港，シンガポールは，3年，5年後どうなるのか。現在ここでの現地生産を決めているのか。当社としてはマーケットに近い所でつくりたい。各国とも自分の国でつくれと言ってくる。韓国，インド，トルコ，メキシコなどは輸入を認めないし，中国は認めたり認めなかったり非常に不安定である。これらの国々は，我々が今まで日本でやってきたことと同じことをやってくれと言ってくる。一番需要のある欧州でも現地生産してくれと言ってきた。なにしろお客様の要望にそってやらなければならない。こちらのテンポより早い速度で圧力がかかってくる。5年たつてソロバンに合うかどうかの見通しはたたない。しかし現地事情をみて，いけそうだと判断すればやるしかない。

企業の目標もグローバルと言って，国際とは言わなくなった。もう世界企業だ。国際を認める経営はダメである。アメリカにある研究所のR&Dの成果が，現に日本の製品生産に役立っている。アメリカで売れるものをアメリカでつくるといのように単純には言えない。大きな需要のある品種は売れるところでつくることが，小さな需要しかないものは，ある国で集約的につくる。made in Korea, in China のものを世界に売っていく。代理店も，同じ品質をリコーが保証するならば，売ってもいいという返事をするようになってきた。5年前はそうはいかなかった。

清水 そういったグローバリゼーションを進めている場合，技術や人の問題はどのようなのでしょうか。

浜田 グローバリゼーションが今後さらに進んでいったら，日本は何をやる国になるのだろうか。リコーは何をやるべきなのだろうか。技術には歴史的にみると大きなうねりがある。現在は半導体技術を中心にしたうねりがある。そのほか超電導体，遺伝子，通信関連などのうねりがある。今までは外国が先だった。半導体を境にして日本が一番先になった。日本中が研究開発を強化しようとしている。首から上の仕事をしろ，というようになった。研究開発は日本で，生産はどこかの国でやったら世界的調和に役立つかという視点で選んでいく。一番安い所という意味ではない。

しかし日本人のうち，10年後30年後，首から上の仕事をする人が何%になるのか。技術立国に役立つ人間は何%なのか。50年後はふえるのか。技術の牽引力としての人間を会社はどれだけ引きつけられるのか。い

ま世の中には受身人間が増えている。新しい困難に立ち向かう人は減っている。新しい、未知のものに対する hungry 精神を持った人間を会社は集め、養わなければならない。骨の折れる仕事はイヤだという人が増えればどうなるのだろう。

内需拡大のために6兆円財政支出しても成果があるのか。現在高いところで仕事をする 鳶の職人が少なく、公共事業がなかなか進まないそうである。若い人で、首から上、首から下の仕事をいやがるのが増えたらどうなるのか。ヨーロッパでは料理、食事の後片づけをするのに外国人を使ってきた。日本ではそれができない。日本ではいやな仕事をする人の賃金を高くすればいいという意見もあるが、なんぼ高くしてもする人は増えないのではないか。自動化できない、dirty な仕事に他民族を入れていかなければならないのではないかと思いはじめています。

清水 標準品の生産は外国で行ない、日本では研究開発、サービス産業などを強化すればいいという意見がありますが、社長さんはこれをどうお考えになりますか。

浜田 よく、3次、3.5次、4次産業を強めなければならぬと言うし、私も一部そう思うが、やはり物の生産をベースにしなければならぬと思う。50年後、このGNPを支えるには、やはり外貨を得なければならぬ。3次、4次のもので、日本を世界の中で立国させるものはあるのか。今あるものは内需向きのものである。この内需向きのものだけでいいのか。今までの中心となっていた2次産業のものは他の国へもっていかれる。技術 royalty をとればいいなんていうがとんでもない。標準品の生産まで含めた、技術のセットで、技術の再生産、循環をしなければならない。生産現場なくして技術開発はありうるのか。飛躍しすぎている。

清水 いわゆる財テクについてはどうお考えですか。

浜田 財テク立国、金融立国という言葉がある。東京が金融で一番になる。規制緩和が進んでいく、なんて言われているが、財テクを斜めにみている人も沢山いる。財テクといっても、今は投機性、ゲーム性で儲かっている。しかし逆風が吹いたら一ぺんにダメになるのではないか。ほどほどにしてくれという感じ。

証券会社が国の一部だからいいが、日本全体ではダメ。日本だけが儲かるというわけにはいかない。またある一国だけが損するというのも大変。日本全体が財

テクをやるというのはダメである。一部の人がやり続けるのは是。多くの人が一時的にやるのも是。しかし、沢山の人がやりつづけて是というものではない。よく、株では大衆が動きだしたら終わりといわれているが、財テクも大衆が出てきたら終わりになるだろう。リンカーンは、1人の人を長いことだまし続けることはできる、多くの人を一時的にだますことはできない、と言っている。財テクの成果は常に出たり入ったりしている。現在一部の人が突出しているから目立つ。NTT株に参加した人は今みんないい結果が出ている。沢山人が参加さえしていれば実業だと言えるのか。

日本では現在、ものがあり余っていて必要なものはない。しかし世界中がそうなのか。あり余るお金は、見込のある国の産業をおこすのに使うよう、官民一緒になってやっていかなければならない。国内でもお金は物理的償却を補修するために使えるが、さらに社会的償却を促進しようとすれば、そのお金を技術開発に使う必要がある。

清水 その技術開発のための人間の問題はどうお考えですか。

浜田 技術開発を可能にする大本は人間である。人をつくり出さなければならぬ。若い人に将来どういう人になりたいかとたずねると、あそこがれの人はスポーツ選手、タレント、事業に成功した人という。あそこがれの対象となるような人を企業内に育てられないか。独創的な人は企業内にいても外から金が入る。企業内の発明家は魅力的だということにならないか。小学生はみなはじめは野球選手になりたい。しかしそのうちに素質のないことがだんだんわかってきてやめていき、サラリーマンになる。新しいものを生み出せばサラリーマンもいいなあと思ってしまうように、会社をかえていかなければならない。

今はそういう人はスパインアウトしていく。スパインアウトした人の成功例は実際には少ないが、あそこがれの的になる。同じ社内に陽のあたる人とあたらぬ人をつくるのはよくない。仕組みをかえないとダメじゃないか。A、B、C、Dの4段階評価した場合、Aの人だけしか活躍できないような組織では、みなやる気が出ない。技術立国への学校教育、その他の仕組みが変わっていかねばならない。

テレビで育った人間は全くダメだという意見がある。ドイツにはテレビチャンネルが3つしかない。イ

スラエルには1つ、テレビでは情報がすべて受身。日本の子供は2, 3歳のころからずーとならされている。こうなってくると、日本の技術立国はむずかしい。首の上からの仕事も下からの仕事もいやだという人間が増える。

清水 それでは日本の将来については非常に懐疑的になりますね。

浜田 50年後を支える人間をダメにすることを国中がやっているのではないか。財テクなんかは受身の情報で儲かっている。これがいけない。風向きが変わたらまるで役に立たなくなるだろう。昔の相場師と今の新人類ディーラーとは違う。こんな状態が5年も続くのでしょうかね。問題発見能力は小学校の時からつけていかなければならない。今の子供は活字に強いのもいるというけれども劇画の横の活字を斜読みするのが強いのであって、本当に活字をじっくり考えながら読むことに強いかわからない。

清水 長いこといろいろ有難うございました。

#### <コメント>

浜田社長はグローバルな視点からすべて論ぜられている。グローバルの視点とは、従来の多国籍の企業論でみられるような資源の最適利用をめざす経済的視点ではなく、世界調和の視点を経済的視点の上位におく考えである。

まずグローバル化のための生産について、大量需要の標準品はそれを使用する国で生産し、少量需要のものはある国で集中生産する、経営者の本来の仕事のほかに外務省の仕事をする、たとえ5年後の見とおしが立てられなくても各国の新しい要請があれば現地生産を意思決定する、などとしてその難しさを強調する。一方、アメリカの研究所の成果が日本での製品生産に役立つこと、さらに最近は現地生産の製品であつてもリコーが品質保証すれば代理店が取扱ってくれるようになった、と新しい好ましい影響がでてきたことも説明する。

日本の技術については、半導体の大量生産を境にして、日本が技術の最先端国になったとまず説明し、日本の技術が今後再生産され高度化されていくためには、研究開発と同時に標準品の生産も日本で行い、セット技術として好循環させなければならぬと主張される。いわゆる3次、4次産業では外貨を稼げず日本のGNPは維持されないだろうと言われる。さらに人間の問題としては、まず財テクについて、一部の人が

け、あるいはある一時期だけやるのはいいが、多くの人が長期にやりつづけるのはよくない、と述べて、その本質的な不健全さとそれにたずさわる人間の情報に対する受身性を強調する。さらにテレビは情報を受身にとらえる人間をつくり、情報から問題を発見する能力を失わせている。企業が技術開発によって成長していくためには、子供達の憧れの的になるような人間をその中で養成しなければならないと、新しいサラリーマン像を提示される。

浜田社長はリコーを世界企業に脱皮させようと努力され、苦悩されておられるが、その過程で次第に新しい薄明り、新しい方向を見出されつつあるのがよく解った。

#### <企業経営の現状>—複写機輸出減、国内横ばい、海外増強—

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1985. 3	451,669	24,535	13,824
1986. 3	490,132	21,982	12,462
1987. 3	487,927	17,296	8,774
1988. 3(予)	520,000	17,600	9,000
1989. 3(予)	550,000	18,000	10,000
資本金	29,211 (百万円)		
総資産	446,105 ( / )		
借入金	0		
金融収支	5,169 ( / )		
平均株価	861円		
従業員	11,321名 (33.3歳)		
平均賃金	280,400円		

設立：1936年（創業51年）

特色：複写機は富士ゼロックスと双壁、OA機器の総合メーカーへ展開中、カメラ再強化急ぐ

事業：複写機50%、機器関連消耗品14、情報機器27、光学機器5、他5、(輸出31%) (1987.3)

設備投資 43,010 (百万円)

研究開発 33,340 (百万円) (1986.3)

#### <社長略歴>

出身地：鹿児島県、1933年生（54歳）

学歴、職歴：1957 東大経済学部卒、同リコー入社

1969 社長室長

1974 東京支店長

1975 取締役

1980 常務取締役

1981 専務取締役、企画本部長

1983 社長

家 族：妻、長男、長女、次女

趣 味：ゴルフ、テニス

## 竹田晴夫氏

(東京海上火災保険株式会社社長)

1987. 7. 10 丸ノ内本社

インタビュー

清水龍瑩, 藤森三男, 十川広国

清水 現在日本は明治維新以来の大変革の時代だといわれています。東京海上が現在かかえている、あるいは近い将来かかえるだろう問題点、それに対する対処策ないし戦略、さらにそれを支える人間の組織、評価についてお教え下さい。

竹田 まず、当面の問題点は情報化、高齢化、金融の自由化・国際化といった社会の変革に対し損保として現行の法規制の枠内でどう対応を図ってゆくか、であり、さらには対応しきれぬ場合、今後法規制をどう変えていって貰ったらよいかということである。

企業を対象とする分野では、例えば情報化に伴って、今までにない新しいリスク、巨大化するリスクにどう対応するかという問題が生ずる。一方、個人を対象とする分野では、物の保険から人の保険にウェイトが移行しつつあるが、傷害保険や医療費用保険がベースとなっている。この分野は、生命保険と近接して業際問題とされやすい。

高齢化社会にそなえて、損保でも保険期間の長期化とか、保険金や満期返戻金の分割払いとか、いわば年金的機能を持った商品が出てくるであろう。

一方、海外分野では、日本企業の海外進出がさらに進むであろうが損保もこれをバックアップしていかねばならない。1つは、進出する各地に必要な保険を提供することであり、また、我々がもっている多くの関連情報を提供するサービスも役に立つと思う。損保は国際化という面で見れば、海外営業の歴史も古く、再保険で世界各国と広く取引きをしており国際化の進んだビジネスである。

清水 社会変化、金融革命に対応する新しい業務の具体的な方向にはどんなものがあるのですか。

竹田 われわれの目指しているのは、各分野の心配のタネ——損保が昔からその対象としていた物の損害以外にも、人、金、費用、責任などあらゆる心配——に対して総合的な安心をお届けする企業である。またそのためには、単に費用をお支払いするという他に、例えば高齢者に対する介護サービスなど、必要とされるサービスを現物で給付することも必要となろう。

社会の変化によって新しいリスクが生まれ、新しい

保険ニーズが生ずる。新商品の開発には積極的に取組んでいかなければならない。

清水 それでは企業倒産、あるいは企業の大赤字をカバーする保険も考えるのですか。

竹田 企業経営上の問題をそっくり保険の対象とするのは難しい。それでも一例をあげれば天候に左右される海水浴場施設の経営などは保険の対象になるかも知れない。この場合、一年でみれば冷夏なら大きなマイナス、猛暑なら一転してプラスというように安定しないが長い期間を、ならしてみれば平準化しうる。こういう損益のフラクチュエーションをならす保険はあり得ないことではない。ただし、現在は税法上問題が生じようが。

円高が問題になっている現在、為替変動リスクが保険にならないかと話題になることもあるが、これは難しい。

清水 新しい権利要求に対応するためのいわゆる賠償責任保険は増えているのですか。

竹田 今後いろいろな局面で賠償責任が問題となり、賠償責任保険の重要性が増していくだろう。例えば、他人の子供を好意で預っている間に事故が起きたら責任が追及される。それも今まで考えられなかったような大きな賠償額が請求されるケースが出て来た。海外、とくにアメリカではこの傾向が著しく賠償責任保険なしでは個人も企業も安心出来ないようになってきている。日本でも権利意識は確実にたかまわっている。

損保はいつも社会の変化に敏感でなければならない。先見性と創造力の発揮が強く求められる時代だ。

清水 いろんな新しい保険を考える場合、業際問題は起こらないのですか。

竹田 医療保険の場合のように生保との関係が問題になることが多い。治療費の負担は実損だから損害保険そのものの分野といえるが、入院一日当たりいくらという定額払いは生保がやっている。この分野はかねてから論争の多いところだが、今は一応論争を棚上げして損保、生保どちらもそれぞれの商品で参入している。

銀行との間では積立型保険の保険料をいただくのと銀行が預金を集めるのと性格が同じという点があるものの、損保はあくまで補償がベースであり、金融商品そのものを売っている銀行とは直接の競合関係にはない。また証券との間では、国債の窓口販売が問題となる。この秋から生保が、国債の窓販を始めることになっており、損保も将来的には参入を考えたい。

清水 保険は莫大な資金をもって、銀行のように信用供与していると思いますが、その運用の問題点について教えて下さい。

竹田 損保は従来からも資産運用を行っていたが、近年、積立型保険が大きく増えて資産運用がさらに重要になってきた。

積立保険料はお客さまからの預り金であり、有利に運用して収益をあげ、満期時にお客さまに返戻しなければならない。従って、運用もより直利志向となる。

一方金融情勢から、昔のように融資に大きく望めず、運用の中心は債券となる。損保の資産運用には財産利用方法書の枠がある。為替の投機などはやっていないし、やる気もない。

資産運用力の強化は人材の育成につきる。当社では、人材の層、厚さをもっと強化する必要があり、目下、力を入れている。

清水 新しい保険を取り入れようとする時、1つの会社の中に個人保険を担当する人と、企業保険を担当する人との間に、処遇上の格差、それによる不満なんかは生じないのですか。

竹田 営業面では企業営業部門と地域営業部門とに分けられる。企業営業は文字通り企業を対象に営業活動を行う部門であり、地域営業は個人を対象に全国57,000店の代理店を通じて営業活動を行っている。地域営業の担当は代理店の営業指導、営業支援を行い、直接顧客に接して営業活動をするわけではない。

損害保険は歴史的に企業営業中心に発展をしてきており、地域営業の本格的な取組みは昭和40年代になってからといえる。従って、昔は社内で企業営業が重視され、それに比して地域営業が軽視されるくらいがあった。現在は全く様相が一変し価値観も変わった。この意識改革を行うため、優秀とみられる人材を重点的に地域営業部門へ送ったこともある。

人材の育成のために複数の職場を経験させることが大切だが、一方、それぞれの部門で知識、経験の豊富なエキスパートを育てることも重要だ。私はかつて新商品開発部門に入社以来25年間在籍したことがあるが、エキスパートの育成ということとは1つの職場から全く動かさないということではない。

エキスパートというの狭い視野であってはならない。時には他の職場で新しい見方を学んで戻ってくることも大切だ。海外へも勉強に出すが、それにも日本である程度経験をつみ、そのうえで海外から日本を見直すという目を養うことが大切である。

よく発想の転換が必要というが、同じ場所にじっとしてはなかなか出来ない。今の仕事を外から見る目を養うため、本店から支店へ出る、職場をかえ契約者の立場から、あるいは被害者の立場から見るというように、相手の立場に立ってものを考えるということが大切だ。

相手の立場に立ってものを考える癖をつけると、1つの場所においても、2つ3つの場所にいたと同じ経験、判断力が得られるようになる。そうすれば例えば営業部門においても、関連する資産運用部門や、損害サービス部門の考え方を理解して社内の協力をスムーズに得ることが出来るようになる。相手の立場でものを考えるということは、社会では非常に大切なことと思う。

清水 朝早くから本当に有難うございました。

#### <コメント>

朝10時の約束なのに15分前に着いたら、5分ぐらい前に大変お待たせしましたと応接室に出てこられたのにまず驚いた。非常に人あたりのいい方である。こちらの質問事項を予め検討されていて、逐一丁寧に教えて下さった。世の中の新しい変化の方向として、情報化社会、高齢化社会、金融革命、国際化の4点をまずあげられ、それらの新しい対処策が往々にして旧い法律の制約に抵触することを大きな問題点として提示される。さらにその新しい対処策ないし戦略を支える人間の管理方法として、新しいローテーションシステム、相手の立場で考える能力などについて説明される。損保での40年の経験から、御自身の経営理論が出来上り、それを具体例で明確に説明されたので非常に理解しやすかった。

まず情報化社会、高齢化社会、国際化社会になって、世の中に心配の種がふえてきて、しかも何か起るとリスクが大きいから、ヒト、モノ、カネ、あらゆる心配の種を対象とする総合安心サービス産業を旨としていると説明される。そのために医療費保険、責任賠償保険、個人ローン、海外進出企業への情報サービス、などの新保険、新サービスを考える。ただしそれら新保険はあくまで客観的な原因が特定できその生起確率がわかるものであって、企業経営上の問題のように複合原因による損害は対象にはならないとその範囲を明確に示される。そしてそれら新サービスを促進しようとする、業際問題、資金運用問題をはじめ法律抵触問題が多々起ることを強調される。最後に社員の



管理をスムーズに行うため、従来低くみられがちな地域営業に最優秀社員を送り込んで意識改革を行い、また社員の専門能力を開発するために、配転するにも1つの部署から他へ出してまた元の部署にもどしたり、あるいはたえず相手の立場でものをみる視点を強調したりしている。いわゆる技術優位を追求できない損保業界では非常にきめ細かな人事管理が行われていることが解った。

竹田社長自身の経験に根ざした経営管理論、特に人事管理のきめ細かさと鋭さにあらためて驚かされた。

<企業経営の現状>—火災、海上は横ばいだが自動車  
が好調で業績続伸—

	総保険料 (百万円)	資産運用収益 (百万円)	純利益 (百万円)
1984. 3	954,793	84,483	23,037
1985. 3	1,049,801	95,542	25,007
1986. 3	1,194,373	107,093	30,252
1987. 3	1,449,689	126,330	31,233
1988. 3(予)	1,500,000	140,000	33,000
資本金	69,999	(百万円)	
総資産	2,579,939	( // )	
運用資産	2,308,615	( // )	

資本準備金 11,898 ( // )  
 平均株価 2,303円  
 従業員 11,131名 (36.5歳)  
 平均賃金 273,599円  
 設立:1944年(創業43年)  
 特色:三菱系, 業界首位, 元受保険料のシェア17.3%  
 海上など企業保険に強い, 含み資産大  
 事業:火災14%, 海上9, 傷害14, 自動車40, 自賠責  
 12, 他12, (1987.3)

#### <社長略歴>

出身地:福岡県, 1922年生(65歳)  
 学歴, 職歴:1947 東大法学部政治学科卒, 同東京  
 海上火災入社  
 1970 火災新種業務部長  
 1973 人事部長  
 1975 取締役, 神戸支店長  
 1977 大阪支店長  
 1978 常務取締役  
 1981 専務取締役  
 1983 副社長  
 1984 社長  
 現在, 日本地震再保険(株)取締役, 自  
 動車保険料率算定会, 損害保険料率算  
 定会各理事など  
 家 族:妻, 長男, 次男