

Title	社長および各界リーダーのインタビュー・サーベイ(5)
Sub Title	Interview Survey of Chief Exectives of Large Companies(Leaders of Business World)(5)
Author	清水, 龍瑩(Shimizu, Ryuei)
Publisher	
Publication year	1987
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.30, No.5 (1987. 12) ,p.184- 221
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19871225-04054267

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 (5)

——キャノン社長, 三菱銀行副頭取, 住友不動産社長, 新日本製鐵会長,
富士写真フイルム社長, 鹿島建設社長, 富士通社長, 日本郵船社長,
住友銀行頭取, 住友化学工業社長, キリンビール社長,
協和醸酵工業社長——

清 水 龍 瑩

〈キーワード〉 社長, 経営上の問題, 経営戦略, 組織, 人間の評価

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

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

海外に目を転ざると, 米国では7月21日上院本会議で「東芝制裁条項」など対日制裁色の濃い包括通商法案が賛成71, 反対27の圧倒的多数で可決され, レーガン大統領の拒否権の発動も期待されるが, 相当保護主義的傾向の強い法案が成立する可能性が高い。韓国では, 6月の盧泰愚総裁の政治危機拾収後, 労働争議が全土に拡がり, いままで争議件数1,000は件をこえた。炭鉱, 電子, 自動車, 造船, バス会社, ホテル, 埠頭荷役など業種の幅も広く, 大企業から中小企業に

まで及んでいる。ただ今回の平均賃上げ率7.7%でも上場企業の増益率平均32.8%と比べると大きな差があるから, 韓国企業の競争力が弱まるということはないと思われる。

賀来龍三郎氏 (キャノン株式会社社長)

1987. 7. 28., 8. 26. (計2回) 新宿本社
インタビュー

清水龍瑩, 藤森三男, 十川広国,
池島政広, 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。日本が現在かかえている問題点, それに対処するための戦略, さらにそれを支える人間の評価, 教育などについてお考えを聞かせてください。

賀来 まず私がふだん考えていることから話をさせていただきます。人間は自分の利益になることに一番力を出す。政治家, 官僚は自分の選挙基盤や省庁の事を第一に考え, 国のことは二の次になっている。しかし, 産業人にとっては, 自分の繁栄と世界の繁栄が一致している。だから, これからの世の中は, 国家ではなく産業がリーダーシップをとっていかなければならない。国家の概念はもう古い。世の中で人々に職を与えているのは企業である。それが世界中網の目のようにはなっていて, 人々を食べさせている。こうした観点から見ると国家はむしろ阻害要因となる場合がある。とは言っても, 現実にはこの一, 二世紀の間に国家はなくなってしまうので, これを前提にしてモノを考えなければならない。そこで国家を活かして世界の繁

栄につくす方法を考える。これが私の倫理国家構想である。

いま大変革が起きている。これは徳川一族を中心に考えた徳川幕府の成立、国を中心に考えた明治維新に次ぐ3度目の大変革である。今回は家でも国でもなく、世界の共存共栄を考えていかなければならなくなっている。この理念をもって日本は大改造をやらなければならない。政治、行政、農政、税制などを抜本的に変えなければならない。自分さえよければよい、既得権をどこまでも守ろうとする考えを改めさせなければならない。教育に理念を与えれば、いじめ問題なんかすぐ吹っ飛んでしまう。

また、国々がいがみ合っている。東西、南北問題。アラブ・イスラエル問題。イラン・イラク問題。北アイルランドと英国との問題。スリランカでもいがみ合っている。そこで日本人という優秀な民族が貢献していかないと地球がダメになってしまう。もちろん日本自体もダメになる。

清水 それでは、企業に関してはいかがでしょうか。

賀来 企業には4種類の経営理念があると思う。まず第1種として資本主義的企業。ここでは搾取によって労使紛争が絶えず起こる可能性がある。第2種は労使だけが共に栄える運命共同体的企業。ここでは労使紛争はおきない。ただ、企業悪として社会的に糾弾されることがある。第3種は社会的責任を遂行する企業。これはお祭の寄付など地域が限定されている。大きくみても日本に貢献することだけを考える。鉄は国家なりの考えはまさにそれである。この難点は、海外と経済摩擦をおこすことである。第4種は、真に社会的責任を遂行する企業。ここでは世界共生のための経営が行なわれる。これをやらなければ、日本は憎まれっ子から脱却できない。この改革のためのエネルギーは明治維新の時の百分の一で済むだろう。

清水 経済政策についてはいかがでしょうか。

賀来 昭和30年代までは日本はうまくやっていた。外貨準備高が20億ドルをきると、引締めを行なう。それ以上になると緩める。非常にうまくいったと思う。現在このような政策をまじめにやっているのは中国ぐらいだろう。

国際収支の赤字という制約が40年代半ばになくなった。私はこの時から発想を180°転換して黒字幅に制約を設けるべきだといっていた。黒字に天井をつくるということだ。しかし日本の財政担当者はそれがわからない。為替変動相場制で黒字は調整できるという考

えをもっていて、黒字の上限を考えない。

現在、自由貿易体制で最も恩恵を受けているのは日本である。アメリカ、中国は自給自足できる。こんなに恩恵を受けている日本がこれをダメにしようとしている。以前、黒字がたまってきたのに、水田大蔵大臣、柏木審議官などは360円の固定相場制をなんとか維持しようとした。私は逆に黒字をこれ以上出さないように主張した。

田中内閣の時、66億ドルの黒字になった。黒字べらしのためハワイでのニクソン会談で飛行機を買うことを決めた。しかし、実際には48年の第1次オイルショックで黒字がなくなったのである。52年の福田内閣の時も165億ドルの黒字になってしまったが、54年の第2次オイルショックでこれも解消した。2度のオイルショックはまさに神風だった。中曽根内閣になってまた黒字が急増したが、私は3度目の神風は吹かないといった。神風とは逆に、オイル価格が下がってしまい、黒字はますます大きくなった。こうして日本は開關以来初めて経験する経済摩擦に直面することになった。これはもう、国難である。

清水 日本の努力だけで円高は止まるのでしょうか。また経済摩擦は克服できるのでしょうか。

賀来 為替の安定は、結局アメリカがやらなければダメである。ペーカーが真剣になったら150円に戻った。日本、西独の誰が動いてもダメ。アメリカも製造業の競争力をつけなければならないと、レーガンは年頭教書で言った。しかし実は、それは自分の体力をつけないで競争手をやっつけることだった。半導体輸出問題、ココム、包括通商法案、すべてこの延長線上にある。包括通商法案の中でITC提訴が一番こわい。これが通ると、アメリカの企業は損害立証しなくても訴えられる。そして90日で決定が出る。これが通れば日本の企業は壊滅するだろう。

現に、キャノンに対しても、アメリカの従業員4~50人の小さな会社がダンピング、公害などで訴えを起してきた。結局は当社が勝ったが、陪審員制度の地裁でやるので判断を誤られる可能性がいつもある。向うの企業は、日本がすぐ金を出すと思って提訴する。アメリカの企業は自分の企業さえ儲かればよいと考えている。戦後、米政府は賠償用に日本の工作機械を全部封鎖し、農業でかろうじて自給自足ができる程度の国にしようとした。ところが、東西冷戦が始まって日本を後方基地化するために結局は実施されなかった。そして、これを利用して日本は世界第2位の経済大国と

なった。現在、多くのアメリカ人は戦勝国のアメリカが日本との関係でこんな状態になっていいのかと考えるようになっている。

清水 それではキャノンの具体的な戦略構想をお教え下さい。

賀来 第1次、第2次との2つの優良企業構想がいままで立てられてきた。第1次の際は経営利益率を売上高の1割以上にしようというものだった。6年間かかった。第2次も5-6年計画である。山登りにたとえれば、第1次は富士山に登るようなもので、それ程準備がいらぬ。第2次はエベレストに登るようなもので、寒さ、気圧、風速が違うから、周知な準備が必要である。

現在、産業界は戦国時代に入ってきた。これまでのキャノンはカメラ業界という枠の中で戦ってきた。しかし、これからは異業種の、しかも巨大企業と戦って行くために、本当の意味での力をつけなければならない。そのためには、世界に類例のない独創的なハイテク技術を半ダースは持つ必要がある。現在、売上の10%強を研究開発に投入している。この半ダースの技術を使って他社と bargaining を行ない、有利なかたちで共闘体制を組み、さらに企業の実力をのばそうとしている。

海外投資も積極的に行なっている。アメリカよりECが一番大変だと考えた。特にフランスが大変だと考えたので、3年前に大工場をつくった。アメリカ、韓国、中国へも投資している。経営理念と一致させながら投資をしている。フランスが困っているので共生の考えで実行した。キャノンも儲けなければならないが、フランスにも大きな利益をもたらそうという考え方である。具体的には、(1)雇用創出に貢献しよう、(2)輸出に貢献しよう、(3)財政にも貢献しよう、(4)儲けは再投資しよう、というものである。

アメリカでもこういう理念でやっているのだから評判がいい。レーガンの大統領就任式にアメリカ人の俳優、高級官僚、大企業経営者が呼ばれたが、日本人としては私だけが呼ばれた。CANON・USAをアメリカの会社と認めて、その会長である私を呼んだらしい。中国でも評判がいい。天津、湛江に工場をつくった。多くの日本企業が進出したが、現在操業しているのはキャノンの工場だけ。また半導体製造装置でも故障なく稼働しているのはキャノンだけだ。私は国家の上層部の人、たとえば王震氏(中華人民共和国中央顧問委員会副主任兼中日友好協会名誉会長)、谷牧氏(中華人民

共和国国務委員)などとみっちり話をする。キャノンのやり方は資本主義の企業のやり方だが、中国のためにやっている。こうした話合いで、次第に体制は違っても同志だと思えるようになり、肝胆相照らす仲となった。それでいて台湾でも信用がある。

清水 いま空洞化、それによる失業増加が騒がれていますが、社長さんはどのようにお考えになりますか。

賀来 アメリカと日本の空洞化は性格が違う。アメリカでは強い産業が残っている。農業、流通、サービスなど、日本では弱い産業だけが残る、最も強い製造業が出ていっている。ソフト化、サービス化といっても製造業あつてのことである。製造業が衰退すれば日本の繁栄はあり得ない。

いま景気が回復してきたというけれども、日本の競争力という指標をつくれれば回復どころではない。競争力は大きく低下している。競争力指標と景気指標とは大きく離れている。いま景気がいいのは、円高メリットのあるところ、財テク、土地テクをやっているところだけだ。

清水 社長の共生の理念は、新聞記事などで存じ上げていたのですが、そのようなやり方でキャノン自身の経営は黒字になるのですか。

賀来 現在も連結ベースで黒字になっている。経営理念から出たやり方でうまくいっている。企業の基本は利益を上げることで、利益なくしては理想の実現もできない。

国内ではハイテク、システム、ソフトを中心にやっていく。右手にハード、左手にソフトを持つ。量産できるものは世界各地でやっていく。しかしこれらはすべて世界人類の共存のためである。海外に出ていくのは困っている国に行つてその国の人のために、という発想である。もちろん、コストパフォーマンスも考慮には入れている。

清水 キャノンの問題点、人間の教育などについて具体的にお教え下さい。

賀来 キャノンには3つの弱点がある。(1)アメリカへの輸出が全売上の4割にも達し、全売上に対して輸出比率が75%にも達していること。こんな企業はあまりなく、最も大きな円高デメリットを受ける。(2)円高メリットを受けがたい業種であること。電力料金が下がっても10億円しかコストが下がらない。しかし円が1円上がると15億円損をする。輸入がほとんどないからだ。(3)含み資産がないこと。代々の経営者が、土地、株を買っていない。資産がないのは確かに苦

しいが、これがないためみんなが頑張るからかえっていいのではないか。

一方、キャノンは3つの強味がある。(1)多くの企業は構造転換の必要があるが、キャノンはその必要がない。多くの企業が現在目標としている事業構造にすでになっている。(2)開発力が強い。すでに積極的研究開発投資の成果が出はじめている。たとえば超音波モーターの3分の2の特許はキャノンが押さえている。EOSの中の半導体のベイスンというセンサーは世界最高水準のものである。またバブルジェットの特許なども全部押さえている。(3)海外展開、海外信用は他社を数馬身離している。現在、ヨーロッパで販売する複写機を、すべて現地で生産しているのはキャノンだけである。

人間についての基本的な考え方は、従業員を自由に自由に活性化させることを重視している。賃金体系も年功序列ではない。評価の仕方は、一生懸命やって成功したのはA、失敗したのはB、何もしないで失敗しないのはC評価としている。社員教育については、科学講座を社内につくり、技術者も自分の専門以外のものを自由に勉強できるようにしている。小集団活動も開発部門だけで169チームもできはじめている。開発部門の小集団活動は珍しいと思う。自分達の成果をあげるために自分達で考え出した。自分のテーマを最高にこなすためには、仲間と自由に共同研究ができる方がよい。海外要員の教育も行なっている。その奥さんの教育もやっている。さらに海外の外国人 manager も日本へ呼んで教育している。

清水 世界共生の理念と実際の企業成長とが結びついているのがよく解りました。長いこと有難うございました。

<コメント>

賀来社長の考え方は、以前から新聞記事などで知っていたが、今回のインタビューで、高邁な世界人類共生の経営理念と現実的な企業成長がうまく結びついているのを知って驚いた。相手をたてることによって自らも成長していくという理念こそがこれからのグローバル企業の基本理念であることを知った。

社長は、このような考えを説明するために、まずこれからは、社会のリーダーシップをとるのは国家でなくて企業である、国家は倫理国家である、明治から現在まで国を強く豊かにするという理念は変わらない、このままでは日本はダメになってしまう、政治、行政、

特に教育改革が重要である、とまず世界的視野に立った国家論を述べられる。そしてさらに、現在の円高について、貿易黒字の上限を考えなければならない、変動相場制では黒字は調整できない、量産品生産を海外でという考えは日本の競争力を低下させる、為替の安定は結局はアメリカの意志による、今度包括通商法案が通ったら日本は壊滅する、など現在の世界の力関係を明確に洞察し、分析されている。そのための対策として、企業は“真に社会的責任を遂行する企業でなければならず”、それを可能にするためには、“世界に類例のない研究開発を半ダースほどつねにもたなければならない”として、世界共生理念実現のための技術開発の不可欠性を強調される。

キャノン自身については、その弱み・強みを明確に意識されている。弱みとしては、輸出比率が異常に高いこと、円高メリットがえられない業種であること、含み資産のないことの3つをあげられ、強みとしては、これからの時代に適合した事業構造に既になっていること、開発力の強いこと、海外信用の大きいことをあげられる。このような社長さんの、自社の強み・弱みに対する明確な認識が適確な戦略設定の基礎になっていることがよく理解できた。

世界人類共生の明確なビジョンとそれを支える研究開発力の強化こそがこれらのグローバル企業の進むべき道だということが、おぼろげながら解ってきた。

<企業経営の現状>—複写機、カメラ等円高打撃。内需中心の半導体製造装置も不振。営業赤字—

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1984.12	485,024	46,004	21,073
1985.12	575,369	42,901	24,050
1986.12	539,359	4,550	11,106
1987.12(予)	530,000	△ 8,000	0
1988.12(予)	550,000	0	3,000
資本金	30,933 (百万円)		
総資産	598,785 (//)		
借入金	24,181 (//)		
金融収支	5,017 (//)		
平均株価	857円		
従業員	15,423名 (31.0歳)		
平均賃金	257,183円		

設立：1937年(創業50年)

特色：カメラ首位、半導体製造装置・OA機器に急展開、映像・情報機器の総合メーカー

事業：高級カメラ7%、中級カメラ9%、ハミリ他6%、複写機37%、電子事務機36%、他5%、(輸出74%) (1986.12)

設備投資 54,012百万円

研究開発 60,924百万円 (1986.12)

＜社長略歴＞

出身地：大分県，1926年生（61歳）
 学歴，職歴：1954 九大経済学部卒，キャノンカメラ入社
 1969 キャノンに改称，同経理部長
 1972 取締役
 1974 常務取締役
 1977 社長
 1965 レジョン・ド・ヌール（オフィシェ）勲章，藍綬褒章受章
 現在，キャノン販売（株）会長，日本事務機械工業会会長

家 族：妻，長女，長男
 趣 味：ゴルフ，読書

奈良久彌氏（株式会社三菱銀行副頭取）

1987. 7. 29. 丸ノ内本館

インタビュー

清水龍瑩，藤森三男，岡本大輔

清水 現在，明治維新以来の大変革の時代だと言われていますが，三菱銀行が現在抱えている，あるいは近い将来抱えるだろう問題点，それに対する対処策ないし戦略，さらにそれを支える人間の組織，評価の問題についてお教えてください。

奈良 金融関係はいま激変しています。一言でいうと，ヒト，モノ，カネについて国境がなくなった。モノとカネはほとんど自由化されている。ヒトの交流も進んできた。金融構造も変わった。企業側からみると，従来のような超タイトの時代ではなく，運用，調達は自由になった。いわゆる財テクである。個人から見ると，消費は非常にハイレベルになった。国際的には，累積債務国問題がでてきている。また金利の自由化などで業界間の垣根が低くなってきた。自己資本比率の是正も国際的に言われるようになってきた。所得減税にからめて，マル優問題も起きてきた。さらに，生保，証券，外国バンク，ノンバンク・バンク，の参入で競争が激しくなっている。これらに対して当行はまず機械化イノベーションによって経営基盤を更に強固にして対応しようとしている。当行ではこれを第3次オンラインといっている。

清水 機械化イノベーション戦略以外の大きな戦略についてお教え下さい。

奈良 これからは国際戦略を目指した総力戦の時代と考えている。Universal Banking の標語を掲げ，国際業務，投資銀行業務，国内商業銀行業務の3つをクローズアップさせている。組織もこれらに合わせて変える。昨年10月に組織がえをした。まず国際本部を

通じ国際業務の強化をはかっている，次に securitization へ対処するために証券本部をつくった。また投資銀行機能を充実させるために情報開発本部をつくった。さらに，computerization のために事務本部を充実させた。従来の国内商業銀行業務を強化するためには，業務本部，営業本部を緊密化させた。さらに全体を統合するために企画本部をつくった。

清水 金融の問題は，私どもになかなか理解できませんので，もうすこし自由化とか国際問題などをブレイクダウンしてお教え願えないでしょうか。

奈良 まず預金金利の自由化についてお話しします。今年の4月に大口預金金利，MMCが自由化された。だんだん小口のものも自由化されはじめた。今後は金利の自由化は個別，貸出先別になってくるだろう。次に，垣根の低下について。従来からの銀行と証券の分離，あるいは銀行と信託の分離がこのままでいいのかと問題になってきた。CPが浮かびあがってきた。社債発行が弾力化されてきた。無担保債もでるし，先物市場もでてきた。お互いにオーバーラップするところがでてくるのではないかと。

次に自己資本比率の問題について。国際的に共通の基準を設けようという動きがでてきた。BIS（国際決済機構）が現在検討中である。これは金融機関の安全性のためである。現在わが国の金融機関の自己資本比率は低い。西独では高い。これは西独の金融機関が証券業務も兼務しているからである。しかし広義の自己資本比率に保有株式の含みを加えて考えれば，日本の金融機関のそれも高くなる。この含みを入れるか入れないかは問題になっている。三菱銀行も資本の充実を考えて時価発行増資をする。又，税制の問題について。これはマル優をどうするかの問題であるが，所得減税との関係で予測が非常に難しい。とにかく非常に早い速度で自由化が進んでいる。

前述の Universal Banking を現実に展開していくためにはどのように行風をもっていくかが大きな問題となる。当行はお客様第一，自由闊達，実践重視の3つを掲げている。まずお客様第一とは，お客様のニーズをどう汲みあげてどう対処するかを考えることである。従来金融がタイトのときは，こちらが資金の配分をしていた。しかし現在は，お客様が選ぶ時代。ちょうど終戦直後は食料の配給制度があったが，現在は人々が日本料理，中国料理，フランス料理のどれがいいか選ぶ時代になってきたのと同じである。これからの時代，金融機関が提供する付加価値とは，多くの情

報を quick response でお客様に提供することである。自由闊達を掲げるのは、歴史のある銀行はとかく過去を重視する傾向があるから、それを排除するためである。前例のないことをやっという、将来を展望しようと言っている。昨年から中途採用を実施しはじめた。創造的な銀行にしよう、ボトムアップで下の意見を吸収しようと言っている。実践重視を掲げるのは、秀才の多いところはセクショナリズムが強く、議論を尊ぶ傾向があるからである。実践重視をくりかえし強調する。この3つをしめくくるために、Linkage、結びつきを強調する。お客様との結びつき、行員同士の結びつき、株主との結びつきを大切にす。

清水 そのような三菱銀行の経営方針を具体的に実践されるためにどのようなことをなさっていますか。

奈良 具体的な営業展開としては、まず商業銀行業務の拡充がある。いわゆる店舗の整備、充実である。また融資については何が起るかわからないため、絶えずリスクを最小にしようとする。資産の健全性が銀行にとって最も大切。土地ブームに乗ってやたら貸出すのはいけない。投機には貸さない。社会的にマイナスになるものには融資しない。次に国際業務の拡充。世界のいろんな場所に店舗展開をしている。海外金融機関の買収、あるいはそれとの提携をする。Bank of California は100%出資の子会社とした。

また securitization への対応すなわち証券戦略の一環として菱光証券㈱の強化を推進している。同社はまた総合証券にはなっていないが、早くこれを育てていきたい。また新しい投資銀行業務としては、企業のM&Aの手伝いをしたり、企業が海外進出するときの adviser の役割を果たしている。情報開発本部がそのための情報を集めている。もちろんM&A、海外進出などのプロジェクトに対してはファイナンスをしたり、そのアドバイスの手数料、さらには成功報酬もいただいている。最後の具体策として、computerization がある。前述の第3次オンライン化である。事務の合理化、情報管理のシステム化をはかったり、dealing の24時間体制に備えたりしている。

清水 そのような具体的な展開をするとき、そのままやると総花式になって焦点がぼやけてしまいませんか。

奈良 重点部門に優秀な人間を入れていくことにしている。たとえば商業銀行業務にいた優秀な人間を国際業務にいれていく。本来、投資は、投資した資源とでてきた果実とでバランスが取れるようにしなければ

ならないが、現在の大変革の時代には思いきって新しい資源を重点部門に投資している。足りない部分は中途採用で補っている。国際、証券、コンピュータ部門などはそうである。特に、資源配分を決める企画本部には、誰がみても最優秀な人材を投入している。これをやらないとうまくいかない。最重点部門のトップには超一流の人材を投入している。しかし現実には古い部門がなかなかいい人材を手放したがないのも事実である。そこでこの人事はトップダウンでやる。そうすると下にいい人がついていく。これが組織活性化の最大のポイントである。

清水 中途採用はどうなさっていますか。

奈良 絶対に引き抜きはしないことにしている。引き抜くと相手に恨まれる。お客様第一。国際部門では語学力、職歴を基準にして選ぶ。たとえば世銀に長く勤めていて、そろそろ日本へ帰ろうかという人を取る。コンピュータ部門では、大きなメーカーが不況でやむを得ず整理をしなければならなくなった人を取っている。証券部門では海外勤務から日本へ帰りたくなった人などを探している。ただ職業を転々とした人は取らない。長続きしない人はダメ。技術系のうちには、メーカーでは特定の分野の仕事しかできないが、銀行ではいろんな分野の仕事ができるからといって応募してくる人が多い。

藤森 銀行に対する deregulation の問題についてお聞かせください。

奈良 従来、金融が破綻すると国中が大混乱するという考えがあった。それで金融機関は手厚く保護されてきた。生産部門は既に自由化されている。金融も外圧に耐えかねて急速に自由化されてきた。自分で決めて自分で生きていかなければならなくなった。いままで同じ学生服を着ていたのが、何でも着られるようになって、困っているようなものである。実力の差がでてくる。幅広い業務を展開できない金融機関はダメになる。弱いところは生き残れない。金融の再編成が行なわれ、店舗売却の話もでてきている。強弱の差がはっきりしてきた。倒産を回避しながら、再編成が起きている。信用組合同士の合併、大銀行による中小金融機関の買収などが急テンポで行なわれている。外国銀行の進出も盛んである。deregulation によって、弱肉強食の競争は今後激しくなるだろう。

清水 お蔭様で新しい金融機関の展開の方向がよくわかりました。有難うございました。

<コメント>

現在の高度情報化社会では、大型コンピュータ、光ファイバー、人工衛星などの技術革新によって、情報とカネは瞬時に世界の中を動いてしまう。モノもヒトも航空機の発達で動きやすくなっている。最も動きにくい、ヒトの意識、法律、制度も、情報、カネのあまりにも早い変化につられて、変化するようになってきた。奈良副頭取はこれを“ヒト、モノ、カネの国境がなくなった”という言葉で端的に表現された。これが金融関係激変の最大の原因である。このほか日本企業の力が強くなり資金の供給・需要の力関係が逆転したことも原因と考えられる。さらに、これらの諸原因から、金融機関同士の競争激化、それらの間の業務の垣根の不明確化、金利の低下、法律の改正・deregulationによる自由化の促進、さらに外国金融機関の進出などがおき、金融環境は大きく変化しつつある。

この変化に対して、三菱銀行は、まずこれからの国際戦略は総力戦だとして、Universal Bankingの標語をかかげ、従来からの国内商業業務のほかに、国際業務、投資銀行業務をクローズアップさせた。そしてそれらを実際に機能させるために、国際本部、証券部、情報開発本部、企画本部などをつくった。その組織をさらに効率よく機能させるために、企業文化・行風の活性化をめざし、その標語として、お客様第一、自由闊達、実践重視をかかげている。

副頭取は以上のような公式的な見解のほかに、自由闊達の標語をかかげるのは旧い銀行はとかく過去の前例をもち出す傾向があり、実践重視をかかげるのは秀才はとかく議論を重んずる傾向があるからだとその理由を説明される。さらに新設の最重点部門には誰がみても最優秀と思われる人材をトップダウンで入れていく、そうしないと旧い部門はいい人を手離そうとしない、あるいは、新設部門に中途採用者を入れるときは引き抜きをしない、うらまれるから、など組織の活性化のポイントを人間の機微にふれながら説明された。

フォーマルな環境変化・戦略・組織変更という動きと同時に、インフォーマルな人間の処遇の問題を副頭取自身が脳裡にきざみ込んでおられるのが、組織の三菱の強さだということがよくわかった。

<企業経営の現状>—国際部門へのシフト、リーティル強化で小幅増益—

	資金量 (百万円)	経常収益 (百万円)	純利益 (百万円)
1984.3	18,452,767	1,547,800	60,135

1985.3	21,564,997	1,929,147	62,138
1986.3	21,736,437	1,709,817	70,479
1987.3	25,120,500	1,725,829	93,578
1988.3(予)	28,000,000	1,750,000	94,000
資本金	134,288 (百万円)		
総資産	34,856,687 (//)		
外部負債	4,324,657 (//)		
平均株価	3,089円		
従業員	14,146名 (35.6歳)		
平均賃金	334,922円		

設立：1919年（創業68年）

特色：三菱系企業集団の中核、大衆化邁進、都銀4位
資金構成：定期67%、普通8%、当座8%、通知3%、他、(1987.3)

資産運用：現・預け金19%、有価証券9%、貸出金53%、他19%

融資比率：中小企業等61%（うち住宅・消費者向け10%）

<副頭取略歴>

出身地：大分県、1923年生（64歳）

学歴、職歴：1947 慶大経済学部卒、三菱銀行入社
1978 取締役本店長
1979 常務取締役
1982 専務取締役
1983 業務本部長委嘱
1986 副頭取

家趣宗 族：妻、長男、次男、長女
味：音楽、読書
教：仏教

高城申一郎氏（住友不動産株式会社社長）

1987. 7. 30 西新宿本社

インタビュー

清水龍瑩、藤森三男、篠原光伸、
岡本大輔

清水 現在は、明治維新以来の大変革の時代と言われています。住友不動産が現在抱えている問題点ないし近い将来抱えるだろう問題点、それに対処するための対策ないし戦略、さらにそれを支える人間の処遇、評価についてお教えください。

高城 現在の日本の問題は、大方の人が言われている通り、近く到来する21世紀に向けて、これに相応しい社会経済構造を新しく、しかも急いで創出せねばならぬことであろう。

戦後、極めて巧妙な政策を展開した西独に比し、10年近い遅れを来した様に思われる。内面的には、価値観の多面化、複雑化を伴いつつ高齢化社会に移行しつつあり、対外的には国際経済との協調のために内需の拡大がせまられており、この為産業構造の大変革が必要となってきている。

これらのうち、不動産会社としての、からみからみ

て都市問題が非常に重要である。日本にとって非常になじみにくいもののひとつが都市問題だと思う。

既に、シー・ポートからランド・ポート(内陸流通基地)、エアー・ポート更にはテレ・ポートと社会経済のセンターが移動しており、特に内陸は車社会の時代である。

日本には資源というものがない。先行き経済の維持発展のためには、あらゆる機能が国際化に結びつかねばならない。今や、東京が国際都市に完全に変貌せねばならない時が到来している。余りにも異常な地価の高騰、市街の改造に伴う深刻な問題が山積みしているとはいうものの、ヒンター・ランドの大きさ、これ迄の社会基盤投資の厚み、歴史性等からみて東京の都市再構築がすべての問題解決の出発点と考える。

何はともあれ、新しい東京造りのためにこれを阻害する各種規制の緩和撤廃が第一であろう。そして、東京生まれの二世が東京定着型になりつつあることからみても、単に業務センターでなく生活環境を整備したコミュニティの造成、そして又ロンドン、ニューヨークに対し個性をもちながらも匹敵する都市の創出を急ぐべきと考える。江戸開府のときの先人のなみなみならぬ知恵と努力を想起しつつ21世紀次元においてチャレンジすべきと考える。

清水 都市開発をするとき、官庁主導型と、民間主導型のどちらがいいのですか。

高城 いずれがいいというのではなくて緊密な連携動作が必要である。

お互いのなすべきことの内容と範囲を明確に区分し、その責任の在り方をはっきりさせることが必要である。

本来的に民間では出来ぬこと、なじめぬことは官庁が責任をもって処理し、民間がその蓄積したノウハウ、営業力が最大限発揮出来るよう、対策すべきと思う。

特に官庁関係の許認可その他必要な手続き面については屋上屋とならぬよう、又、タテわり行政面の不効率性を極力排除するようお願いしたいし、又、住宅問題については既に社会政策より経済政策の問題であることに鑑み、質の向上を重点に税制融資等各方面について抜本的な推進等を探ってほしいと思う。

清水 話題を変えて、住友不動産が民間デベロッパーとして都市開発していく場合、いろいろな苦労があると思います。最前線の現場の社員にはどういった人を投入しているのでしょうか。

高城 当社の場合、大学卒の新人も採用後直ちに重要な最前線の現場に投入している。一日も早く実戦の場から業務の熟達を果たしてほしいと考えるからである。

不動産の業務は、外部からみるより遙に難しい内容をもつ。多角的な知識と迅速な行動力と魅力ある人間性が社員に要請される。仕事の原点である用地の取得から始まって、その商品化、さらには営業——まで各段階において各層、各界の不特定多数の相手方当事者との接触交渉が重要であり、相手の信頼を勝ち得るだけの人間性と知識から始まって、すばやくかつ根気のある対応動作が必要である。

言い方を変えれば誠実さと明るさ、そして一人よがりでない人材が優良な社員像として浮かび上がってくる。

清水 不動産の売買、都市開発のためには、不動産に関する情報が非常に大切だと思いますが、それほどのようにして収集されていますか。

高城 情報というものは巷間流布されたものでは既に遅い。又、企業体内においても、一般社員からトップ迄各職位によって情報の性格が変わってくる。

その情報の入手の時期、手段、ソースを正しく把握されていなければ判断を誤ることが多い。不動産業は、イコール情報産業といって過言ではない。当社社員として心得るべき大切なものひとつに「報・連・相」という言葉がある。あらゆる時、あらゆる場合において得た情報は1人じめにすることなく、大・小にかかわらず報告し、連絡し、相談しろということである。

情報というものは、まずもれないことが大切であるが、それとともにその整備、そして不明瞭なときは折り返しフィード・バックして精度の向上を期すべく努力していなければいけない。

当社の場合、殆どの部門において正規の就業開始より一時間前から情報交換、作戦打合せが行われている。役員ゾーンの入社もこれより早い。

不動産の仕事は、第一戦の各社員の個人の独力をベースとする格闘技と考えている。しかもこれが効率よく成果をあげるためにはその有する情報が的確でなければいけない。

当社の朝の打合せは、各担当社員が各職域において行う当社の職務遂行のための基本的な作戦会議である。

清水 不動産会社の社員一人一人の望ましい資質は

わかったのですが、住友不動産全体の経営はどのようになっているのですか。

高城 当社の業務は、例のオイルショック後、一時深刻な不振に陥ったが、おかげをもってその後順調な立ち直りをみせ、体質体力とも正に面目一新し、経常利益ベースで毎年約40%の増益率を堅持している。

62年3月期の経常利益は約165億円(対前年比47%)そして来る63年3月期には200億円を突破する見込みである。又、当社の特色は所謂少数精鋭主義であると共に社員構成が非常に若い。新入社員であっても入社と共にすぐ大きな仕事が与えられている。非常にバイタリティーの溢れる会社であると自負している。

清水 住友不動産は、不動産業務以外の仕事もやっておられるのではないですか。そうした場合、違った職種の人々の評価、管理に問題はおきませんか。

高城 マンション事業、ビル事業を主力とする本体事業の他に不動産の仲介流通事業、マンション・ビルのアフター・サービスを中心とする管理事業、注文住宅、リフォーム・インテリア関係など不動産関連事業の外、レストラン・喫茶店などの外食産業、ゴルフ場ホテル経営、保険或いはファイナンス、更には健康産業、又海外事業等々、相当広範囲な事業をいずれも別会社経営で行っている。

いずれもそれぞれ特殊な専門技術を必要とするため、各社独自の就業・給与体系を有している。ヒト・モノ・カネ・時間・情報を最も効率よく活用するために必要なことと考えている。

ただ、住友不動産グループとしての一体感、連帯意識の構成については、折にふれて細心の注意を行っている積りである。

清水 最後に住友不動産の新しい事業展開の方向をお教えください。

高城 総合生活産業の確立を目指してゆきたい。

不動産という言葉はもう古い感じをもつ。

昨年、発足させたフィットネス(健康産業)の拡大を皮切りにレジャー、スポーツ、医療衛生関連事業の開発を促進したいと考えている。

清水 長いこと有難うございました。お蔭様で新しい不動産の方向がわかってまいりました。

<コメント>

高城社長は、マクロの都市開発の問題から、ミクロの住友不動産の人事管理の問題まで、すぐれた生活感

覚、現場感覚で突込んで説明された。非常に実践的でわれわれにも理解しやすかった。これは、社長のきさくお人柄のほか、住友不動産が若い会社であること、大阪出身企業としての庶民感覚の伝統があることなどによると思われる。

東京の都市化問題の原点は幕末以来の権利をそのままにしてきたことによる、しかし Hinterland その他を考えれば都市改造の中心は東京以外にはない、東京のビル需要はコスト面を考えれば頭打ちになるだろう、将来の東京は営業業務ばかりでなく西欧なみのコミュニティ中心の展開が必要になるだろう、現在の職住分離論は子供の教育という点からムリであるなどと、過去の歴史と現在の経済・社会から、東京の都市開発の方向を説明される。この中に、都市の住居は台所、トイレが中心、コミュニティは子供の進学区の問題が中心など、頭で考えたのではなく、生活の原点に深く根ざした厳しい指摘がふくまれている。

次に、住友不動産の社員については、体育系でも同好会出身者、あるいは推薦入学者など、ホンモノでない者はダメというお話を伺ってまず、ハッとした。これはわれわれがいつも心配していたことである。また不動産会社の社員は、誰とでも話のできる人、自己統制のできる人、一芸にひいでるよりもバランス感覚のある人がいい、一人よがりの人は絶対にダメ、一言で言えば誠実で明るい人がいい、というお話も、かれわれが考えている、望ましいセールスマンの典型と一致する。

住友不動産の展開の方向としては、ファイナンス、墓地、コーヒーショップ、外食産業まで非常に多方向のものがある、そこでは専門知識、働く時間、休日が異なるので、画一的な人事管理はできない、そこでみな別会社に行っている、ただ気分は一つ、仕事は別と言って、たえず全体の統合を考えていると説明された。これは、大変革時代に対応する、内需型企業の1つの指針になると思われる。

このように社長のお話の中の、都市問題、望ましい社員像、多角化の仕方のすべてにわたって、現場感覚、実践感覚が滲透している。住友系企業のバイタリティーの源泉をみる思いがした。

<企業経営の現状>一貫貸フル稼働、マンション、注文住宅増で、最高益更新一

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1985.3	88,973	17,500	3,235

1986.3	84,917	20,621	5,282
1987.3	91,049	21,130	7,698
1988.3	120,000	25,500	9,500
1989.3	130,000	27,500	10,500
資本金	69,571 (百万円)		
総資産	511,758 (//)		
借入金	205,771 (//)		
金融収支	△ 3,041 (//)		
平均株価	1,754円		
従業員	469名 (35.9歳)		
平均賃金	328,208円		

設立: 1949年 (創業38年)

特色: 住友系の総合不動産, 高層住宅のパイオニア, 積極経営で東京都心部の賃貸ビル拡大に全力

事業: 不動産販売51%, 土地・建物賃貸34, 他15 (1987.3)

設備投資 36,207百万円

研究開発 0 (1986.3)

<社長略歴>

出身地: 愛媛県, 1926年生 (61歳)

学歴, 職歴: 1947 東大経済学部経済学科卒, 住友石炭鉱業入社

1964 管理部管理課長

1968 住友不動産経理部長代理

1971 経理部長

1973 取締役

1977 常務取締役

1981 専務取締役

1984 副社長

1985 社長

家族: 妻, 長男, 長女 (嫁す)

趣味: 読書, ゴルフ, 音楽

宗教: 浄土宗

武田 豊氏 (新日本製鐵株式会社社長)

1987. 8. 13. 大手町本社

インタビュー

清水龍瑩, 藤森三男, 池島政広, 岡本大輔

清水 現在, 日本は明治維新以来の大変革期にあると思います。新日本製鐵ならびに日本の鉄鋼業界がかかえる問題点, それに対する対処策ないし戦略, さらにそれを支える人間の組織ないし評価についてお教えてください。

武田 日本の経済が高度成長していた時期に新日鐵および鉄鋼業界が生産能力を拡充していったことは正しい方向であった。しかし現在, 鉄鋼需要は当時と比べると格段の差がでてきている。それなのに供給力は依然として高い。170cmの身長なのに90kgの体重があるようなものだ。これは何としても70kgに下げなければならない。このようなスリム化・設備合理化が現在

の最大の課題である。ただ需要は変化するから, 供給の上限, 下限は柔らかくしておく必要がある。

当社は, 多角化戦略を積極的に推進するが, 鉄から離れるつもりはない。鉄の需要は将来的にも安定的に継続すると考えている。

たとえば世界の粗鋼の consumption は, 1985年に7億2,900万トンであったが, 1990年7億3,000万トン, 1995年7億6,000万トンと微増を予測している。その中で西側の先進諸国は横這いないしは減少きみであり, 西側の発展途上国はやや上昇しており, 西側全体では4億3,000万トンから4億4,000万トンの需要を見込んでいる。共産圏はやや伸びるとみている。

また, 1人当たりの粗鋼消費量を見ると, 世界平均で140kg, 日本620kg, ソ連580kg, 西独490kg, アメリカ480kg, フランス280kg, 台湾270kg, 韓国260kg, 中国50kgとなっており, 中国が将来大マーケットになることが予想される。

日本の社会資本の充実も遅れている。日本の下水道の普及率は34%, イギリス97%, 西独91%, フランス65%, アメリカ72%, イタリア67%である。都市公園の1人当たり面積は, 日本2.2m²なのに対し, アメリカ45.7m², 西独37.4m², イギリス30.4m², フランス12.2m²で, 圧倒的に日本は少ない。道路の舗装率も, 日本が, 50.7%, イギリス96.4%, 西独99%, フランス95%, アメリカは国土が広いせい85%となっている。鉄道の複線化率も, 日本が26.7%, イギリス71.6%, 西独43.6%, フランス44.6%, イタリア33.3%である。このようにみえてくると, 日本の社会資本の充実は相当遅れており, これを充実させるためには, 今後大量の鉄鋼需要が見込まれる。従って, 中長期的にも鉄鋼の需要は存在するということだ。

短期的にみても, 現在, 土木建築を中心に内需が拡大し始めており, それに伴ってトラックを中心にした自動車向需要も上向してきた。全体の景気が上がってくれば, さらによい方向に動いていくだろう。

ただスリム化しなければならぬことには変わりはない。

清水 将来, 日本の内需, あるいは世界全体, あるいは中国などの一部地域で需要が伸びることはわかったのですが, そういう状況の下で, 日本の鉄鋼業はその世界のなかのシェアを維持拡大できるのですか。

武田 日本の技術は世界最高水準にある。連続鑄造技術 (continuous casting technology) の指標であるCC比率は, 新日鐵は98%であるが, 国別には日

本92.7%, フランス90.1%, 台湾88.3%, 西独84.6%, イタリア83.9%, 韓国71.1%, 英国60.5%, アメリカ53.6%, ソ連14.0%で圧倒的に日本が高い。C Cと従来の造塊法とを比べると、10%の歩留りの差がでてくる。たとえば日本で1億トンの粗鋼をつくると9千万トンの鋼材ができるが、アメリカでは8千万トンの鋼材しかできない。生産能力、品質の両面からみて日本が世界の鉄鋼の供給基地であるという立場はかわらない。

清水 新日鐵の新しい経営の方向をお教え下さい。

武田 製鉄事業については、先程述べたスリム化を第4次合理化計画に基づいて着実に実行する。一方、鉄はあらゆる技術の composit になっており、新事業の芽は沢山ある。これを事業化することに積極的に力を入れてきた。たとえば、化学事業については pitch coal は既に世界的な水準になっており、100%子会社の新日鐵化学がやっている。責任をもたせるために企業体として独立させている。また当社は製鉄設備等の建設実績に基づきエンジニアリング事業本部をつくらせている。これらは先発であり、売上はそれぞれ3,000億円ぐらいになっている。本社の売上が3兆円なので、各々1割の規模にまでなっている。

このほかにも新しい芽がいくつもある。いわゆるハイテク複合企業の方を考えている。新素材事業については、純チタンやチタン合金、セラミック（ファインセラミックス、セラミックスコンデンサー）など、また、半導体をはじめ、エレクトロニクス（電子材料、部品）、情報通信システム（情報処理サービス、ソフトウェア開発）の分野に入っていく。さらに、都市地域開発事業やライフサービス事業にも力を入れ始めた。このほか事業化検討中のものには、アモルファス金属、超電導材料、ピッチ系炭素繊維、磁性材料など数多くのものがある。

清水 会長さんは大脳生理学の本を書いておられますが、人間の管理、動機づけなどについて会長さんのお考えをおきかせ下さい。

武田 私は東大の脳生理学の権威でいらした時実先生に17年間ついて大脳生理学を学んだ。もともと学生のころから「人間とは何か」ということに興味をもって、社会学や心理学も勉強したが、これらはいわば高度の統計学ともいえるものだ。人間の本能とは何か、知情意を司さどるものはなにか等を知るには大脳生理学という別の面からアプローチする必要がある。そしてそれを人材の開発に活かそうと考えたわけだ。

何かを成し上げよう、何かに進もうとするとき、どんな部門であっても、まず知識は必要である。しかしただ知っているだけではダメだ、この知識を土台にして creativity を発揮しなければ意味がない。それには新しい仕事に対する意欲がまず必要である。そして、目標を設定しなければならない。意欲があって、目標を設定すると、いろいろ思いをめぐらす。すなわち推理や連想がはたらき、次に、知識を組み合わせる思考・工夫のプロセスをとり、そこではじめて、創造が達成されるのである。目標がないと、創造性は発揮されない。フランスの哲人エミール・アランは「意欲して創造性を発揮することが人間の最高の幸福だ」と言っている。

仕事においてもそれは同じこと。たとえば、自主管理活動がそれにあたる。目標をたてて improvement を考える。これは人間の本能に合致する。かつて、自主管理活動を積極的にやったら500億円の利益がでた。それ以上やろうとしたら、もう鼻血もでないと反対されたが、さらに自主管理活動を推し進めたら、また利益が大きくてた。マージャンに興味を持つと自動車のプレート・ナンバーの見方が違ってくる。1つのことに集中するといくらでも知恵が出るものである。

新規の事業分野についていえば、新しい仕事に入る時は常に後発である。従ってすべてを自分でやるのではなく joint venture や co-operation のかたちでやることもあるし買収することもある。しかしその場合もその人々に意欲して創造性を発揮させることをまず第一義として考えている。このことはすべて共通である。

清水 アメリカとの経済摩擦についてどうお考えですか。

武田 鉄鋼業についていえば、日本は生産能力、品質とも現在優位にある。従って、基本的にはこれを解決しなければアメリカの競争力は回復しない。このことはアメリカもわかっているが、現在は、経済的問題というよりも政治的、感情的な問題になってしまった。アメリカ人と親しく話をすると彼等もよくそのことを理解してくれる。私は数年前アメリカで自主管理活動の話をした。電話交換の女性達が電話料金を半分にしようとする目標を掲げ、えらい人にも砂時計もたせて3分以内で話をするように頼んだという話をした。みな非常に興味を持った。それは日本独特のやり方かという質問があったので日本でやっている Z D 運

動やQC活動はアメリカで始まったものだったと驚いていた。やる気と創造性が人間の幸福だといって話を結んだ。この2つの話は彼等にもよく理解された。話をすればわかるのだが、政治的、感情的なものはない。

また、もともと日本とアメリカとは株主の姿勢が違う。アメリカは短期の収益を求めすぎる傾向が強いのではない。たとえば技術開発を考えると、本来大学の研究と企業の製造現場とが結びつかなければならないのに、短期的姿勢のため結びつきが薄くなってきた。また、製造設備への投資を怠ってきたので、例えば、日本ではもうみられない平炉がアメリカではまだ使われている。日本では転炉にかわっている。レーガン大統領は生産の重要性を強調するが、短期的な財務の視点が強すぎて、アメリカでは、抜本的な生産能力の向上はされていないのではない。

しかし一方、アメリカには大きな鉄鋼の潜在需要がある。infrastructureの老朽化が進んでいるからだ。米国の道路の長さは624万kmある。主要道路は166万kmあるが、そのうち7割が欠陥道路である。すなわち老齢化に対する投資が行なわれていない。またハイウェイの橋は約57万橋あるが、その40%に欠陥があるといわれている。これらの改修のためには膨大な鉄鋼が必要である。このような需要見込に対して、新日鐵はjoint ventureのかたちでアメリカに協力していく。高炉は向うのものでよい。圧延工程だけでも連続化することによって、生産性も高まるし品質もよくなる。こうした形態も採用していきたい。

清水 労働賃金の安い韓国などいわゆるNICSは脅威になりませんか。

武田 現在韓国、台湾は内需が好調で、こちらへover flowしてこない。特に韓国はオリンピック需要が大きい。また光陽製鉄所もまだ立上り段階である。最近労働運動も活発化してきており、これからは賃金も上昇するだろう。ウォンも値上りしている。一般に考えられている程、脅威ではないし、浦項製鉄とはいい関係を保っている。現在韓国への輸出は200万トン～300万トンであり、輸入は30万トンしかない。ただひとさまのことはぬきにして、国際競争力はつねに維持する必要があり、それには技術力が勝負だ。

清水 現在どの企業でも技術開発が重要だということでは一致しているようです。新日鐵の技術開発の基本的理念をお教え下さい。

武田 技術開発は非常に重要である。新日鐵はそれ

をco-operationによって行なうことを基本にしている。大学との共同研究、いわゆる産学協同にも力を入れている。また他社との共同、外国企業との共同も大切である。CC比率の向上は本来コンピュータ技術がなければ不可能であり、これはコンピュータメーカーとの共同研究によるところが多い。米国インディアナ州に、インランド社と合併による冷延鋼板製造の企業「アイエヌテック」をつくり、自動車メーカーに鋼材を供給しようとしている。これもインランド社の既存設備と当社の連続化技術とを結びつけるco-operationの事例である。相手のほしいのは技術とmanagement能力。これをこちらが提供している。

技術についてはtake and takeではいけない。これは泥棒のすることである。しかしgive and giveも慈善家のやることで企業のすることではない。give and take, mutual benefitを求めるようなco-operationでなければならない。国によっては最先端技術のtransferだけを言うてくるが、一方的なものはない。

清水 鉄鋼業の底力と新しい方向がわかりました。本当に有難うございました。

<コメント>

武田会長は、日本鉄鋼連盟の会長として日本の鉄鋼業の立場を、新日鐵の会長として企業経営の方向を、それぞれ客観的な資料をベースに詳細にわたってお話し下さった。終始ニコニコされ冗談をまじえながら、核心をついたお話をして下さい。まず世界の鉄鋼需要全体の見通しと、日本の技術優位性から新日鐵の本業継続の意志を述べられ、またその鉄鋼の底にある多様の技術の芽と従業員の意欲と創造性の高さから、新分野進出への可能性を説かれ、さらに今後世界企業になっていくためには、技術優位性の維持とmutual benefitの考えが重要であることを強調された。

まず世界の鉄鋼需要について、中国の1人当たりの消費量の少なさから、また日本の社会資本の充実度の低さから、さらにアメリカのインフラの老朽化から、それぞれのマーケットの将来性を考える。その需要に対して日本の鉄鋼業、あるいは新日鐵のシェアの維持はその技術優位性によって充分可能である。特にCC比率の圧倒的な優位性がこれを可能にする。新日鐵はこの認識を中心にして本業から離れることはない主張される。

新分野への進出については、本来、鉄は技術の

composit である、従って本来的に多くの新技術の芽をもっている。新日鐵は、新素材、セラミックス、半導体、エレクトロニクス、情報通信システム、エンジニアリング事業などの新分野へ進出しつつある。会長は、このように異った分野でも、技術の芽と従業員の“意欲して創造する”能力があれば十分に目的が達成されると説く。法学部出身の会長が経営管理の根源を探るため17年間も大脳生理学を研究されたというには驚いた。

国際摩擦について、NICSの追いつきはそれ程脅威ではない。それらの国々の社会、市場、技術がこのままのペースで向上していかない、しかも新日鐵はさらなる技術開発に力を入れるからである。この技術開発こそ新日鐵が21世紀に世界最強の総合ハイテク企業になるための鍵である。この技術開発はすべて共同研究のかたちをとる。会長はこの技術開発と従業員の意欲と創造性による自主管理活動を特に強調される。

20世紀の日本の産業をリードしてきた新日鐵がハイテク複合企業に変身して21世紀もリードしつづけようとする意欲とその能力を知って、正直言ってびっくりした。鉄鋼が斜陽だという考えを反省させられた。その方向へ大きく舵をとっておられる武田会長の姿に大経営者の風格を見出した。

<企業経営の現状>—円高、需要低迷続き赤字継続。

65年度末までに1.9万人減員—

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1985.3	2,860,040	216,338	41,587
1986.3	2,684,721	100,249	36,601
1987.3	2,178,537	△ 20,003	△13,077
1988.3(予)	1,950,000	△ 14,000	△10,000
1989.3(予)	1,850,000	0	△10,000
資本金	331,835 (百万円)		
総資産	3,331,756 (//)		
借入金	1,381,519 (//)		
金融収支	△ 86,880 (//)		
平均株価	312円		
従業員	64,060名 (42.8歳)		
平均賃金	308,098円		

設立：1950年（創業37年）

特色：鉄鋼で世界最大、粗鋼国内シェア3割、全国9製造所体制、エンジニアリングや化学分野強力
事業：鋼材88%、銑鉄・鋼塊1、エンジニアリング10
化学製品他1、（輸出29%）、（1987.3）
設備投資 175,000百万円
研究開発 ……（1986.3）

<会長略歴>

出身地：宮城県出身、1914年生（73歳）

学歴、職歴：1939 東大法学部政治科卒、日本製鐵

入社

1950 富士製鐵秘書課長
1955 同秘書役
1962 同人事部長
1965 同取締役
1967 同常務取締役
1970 同専務取締役、八幡製鐵と合併
新日鐵発足、新日鐵専務取締役
1977 同副社長
1981 同社長
1987 同会長
1979 藍綬褒章、1985年リオブランコ
勲章、グランデオフィシヤル章、
勲一等瑞宝章受章
現在、日本鉄鋼連盟、日本野球連盟各
会長、経済団体連合会、日本経
営者団体連盟各副会長、経済同
友会幹事、弓道九段範士

家 族：妻、長男、同妻、同長女、同長男
著 書：「自己開発法」「実践大脳生理学」
趣 味：スポーツ、釣

大西 實氏（富士写真フイルム株式会社社長）

1987. 8. 20 西麻布本社

インタビューア

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。富士写真フイルムが現在抱えている、あるいは近い将来抱えるだろう問題点、および、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てください。

大西 まず歴史から話をします。当社の社名は一言でいって写真フイルムとなっている。フイルムは1934年からはじめた。それまでは輸入品だった。なんとかして国産化したいと考えた。そして写真感光材料の生産、販売をはじめた。写真感光材料の売上は現在は全売上の55～56%である。10年前は65%～66%で、10年間で10%減った。他の製品が増えたからである。

現在6つの事業に分けて仕事をsegmentしている。第1に写真 photography。すなわちフイルム、カメラ、レンズなどである。第2に magnetic recording 磁気材料。高密度の information 記録材料、光磁気記録にスパンを広げている。第3に electronics 的手法による写真の記録、再生技術がでてきた。この第1の事業を第2の事業分野でおきかえるのではなく、1と2を combine させた electorronics 写真をめざしている。ビデオ・ムービーカメラ、テレビ写真などはその例である。9月はじめに電子スタイルカメラを

発表する予定である。第4としては、information systems。これはさらに2つに分かれる。(1) business information system。たとえば office filing, retrieval, computer micro system, printer, copy 分野, ノーカーボン紙(carbonless paper), thermal paper。(2) commercial printing system。例えば直接刷版。第5の事業のスペンとしては、medical, health care, 一言でいうと医療関係。これは従来からのレントゲン処理システムから入ってきた。MNRなどの診断方法による画像分析, 血液の免疫検査, 光学的胃カメラから electronics sensor を使ったファイバースコープによる体内検査, ガンの検査, separax (血清検査) 分野などがある。第6のカテゴリーが、化成品, chemical product 分野。私どもがやってきた, 加工紙, 情報記録紙に使う化学薬品, その他化学をベースにして出発したものがこのカテゴリーに入る。当初から感光材料のためには多量の有機化合物が必要だったから, 比較的この分野には進出しやすかった。これが事業の根幹でもあった。特殊な fine chemical, 特殊な高分子化学技術があったため, 特殊な化学分野へも進出できた。たとえば被膜, アート加工する被膜, 電子加工被膜, 醸造のための水を浄化する被膜, 濾過器, 一部試薬などである。

清水 それらの事業分野にあわせて事業部などの組織ができていますか。

大西 会社の組織は必ずしもこれらの事業にあわせているわけではない。会社というのは環境対応が重要である。不変とくすべてに共通した組織というものはない。個別の企業組織は環境の変化とともに変わってくる。当社は研究開発から営業販売に至るまで, 8つの戦略事業単位(SB)に分けている。製造体系, 仕事の内容から並列に並べられない。感光材料については, その商品の企画, 研究開発, 製造, 販売はすべて足柄事業会議で行なっている。事業会議長がこれらの機能を全部取り仕切っている。情報記録事業会議, 医療事業会議, 印刷関連事業会議も同様にその中の事業会議長が中に含まれる機能間の横の連絡をとりながらやっている。これらの事業会議は内外に向けてそれほどはっきりしていないが, 各々戦略事業単位にはなっている。その他, 例えば磁気材料事業部は事業本部長が管理する。光学機器事業部の製造は子会社で行なっている。機器事業本部はエレクトロニクス技術を入れた映像処理機器などを中心につくっている。電子映像事業本部は開発主導型で進んでいる。

清水 それらの製品戦略, 事業の組織にはどんな問題があるのでしょうか。

大西 問題点となると, 2つの局面から考えられる。1つは成熟化である。特定の事業, マーケットの成熟化ではない。日本の経済成長の結果の成熟化, 国外との軌轢, 新しい消費者の動向などである。写真は高度成長期に非常に伸びた。そこで現在は成熟化がでてきた。しかし世界中のショット数でみると(per head でどこまくらいの写真をとったか, 何枚くらいのプリントをとったかでみる), 日本は per head で年間57~58ショット, アメリカ53ショットである。アメリカは人口が倍だから市場はほぼ倍に近い。欧州は日本よりショット数は若干下回る。自由世界全体での per head の年間のショット数は10強ぐらい。developing country は非常に低い。これはきわめて大きな潜在市場である。今までも, またこれからも写真は3~4%は伸びていくであろう。アメリカでもベビー数の増加, 日本でも余暇の増大などでショット数は増えるだろう。amateur consumer ばかりでなく, commercial purpose, 印刷, 広告, 軍事などの分野は up 傾向。従来のような大きなカーブは寝てきているが, 写真需要の全体量についてはそれほど心配していない。

従来の垣根とは異なる部分もでてきた。従来の化学的手法によらない写真もでてくるのではないか。自分の方でも開発している。例えば電子カメラ。その素数 (picture element) はいまだに40万画素しかない。consumer film ではいま1,000万画素ある。これも印画紙にプリントするときは500万画素になる。数字の上では1桁オーダーが低い。しかし, 両方ともそのまま静止していけるわけではない。両方とも前へでていく。次の数10年間もこの技術格差は埋まらないだろう。したがって入れ替わることはないだろう。これは電子写真が伸びないということを行っているのではない。電子写真には電子写真の特徴がある。両方の hybrid がでてくるであろう。このように写真の将来には自信をもっている。新しい需要に対応して事業スペンを拡げていく。しかし写真関連以外へも大きく伸ばしていく。

清水 さきほどおっしゃった第2の問題とはどんなことでしょうか。

大西 conservatism である。感光材料は本業である。事業の中心は技術。会社には風土というものがある。これがだんだん酸化する。私の会社の風土は,

“技術中心、地道に”，というものである。品質管理意識とともに、全体の harmony をとりながら生産性をアップしていく。個も含めてレベルアップする。高い生産性、高品質、高 brand image をつくってきた。環境変化の時代には、この風土自体が conservatism あるいは消極性につながってきた。innovative なものにそぐわなくなってきた。

当社は創業53年目である。51年目から第2の創業期ということで New Fuji Film 運動を進めてきた。経営理念を明確にし、それを社員が共有するようにする。より優れた技術に挑戦する。imaging and information の domain に挑戦する。この上に立ってはっきりした文字による行動指針を持つ。(1)顧客志向。すべての分野ですべての社員がこれに徹する。(2)国際的視野に立って行動する global base の企業。(3)より強く創造性 (creative) と革新 (innovative) をどの組織にも求める。さらに各職場で個性を尊重する。実力本位の考え方に立って充分に実力、能力を発揮させる。

清水 New Fuji Film 運動は新しい多角化の方向も目指すと思いますが、今までの分野で働く人々と新しい部門で働く人々の評価は従来どうりになさるのですか。

大西 多角化、新しい技術を使う分野へ進む。今までは chemistry が中心であった。新しい血を入れなければならない。新しい人を入れていく。しかし一方では productivity を高めるために省力化を進めている。従来の年功序列、終身雇用がしだいに崩れていくことを考えながら対応している。しかし従来の風土がすべて悪いわけではない。新しい時代に対応して変化させていくだけである。

新しい部門の人間の評価は証券会社のディーラーの問題のような大きな問題でない。かなり大きな利益は感光材料の方からでている。そこでその分野から効率の悪い分野へ投資することへの文句や反対がでてくるという問題である。投資はそれ以外の分野へ多く出している。採算は悪くても投資する。しかし賛成の意見もでてきた。健全な赤字部門を2つ3つもつという意気込みがなければダメだという意見である。ただそれを社内の人間に解らせていかなければならない。人材登用、査定などは新しい部門、古い部門の双方の面から理解させていく。会社の全体の人員はこの7~8年ふやしていない。11,000人にしてある。このなかで技術者は増やしている。技術者比率は30%、3,100人と

なっている。このウエイトはさらに高くなるだろう。これが新しい人事制度である。

利益のでている部門、人員の増えない部門は損だという意識がある。これについては労働組合とも腹を割って話をする。最近では理解してくれるようになった。労働組合にはよくわかるようにほんやくして話をしていく。

清水 いわゆる空洞化による問題は社内には大きな影響を及ぼしませんか。

大西 空洞化は、海外に生産ベースを広げると起きてくる。社員が将来得べき position や成果分与がなくなるという心配がでてきた。現在役職者の数は1,150人、ちょうど部課長が1割いることになる。大卒だけからみると25%ぐらい。また前に話したように技術者のウエイトを高めている。技術教育を受けたものでないと適応性がない。これは一般的傾向だという認識がある。

position 不足の問題は、一般職、専門職などの方法で対応する。あるいはグループ内企業の仕事を増やすことで対応する。連結企業は現在150社ある。これを大きくして対応していきたい。高齢化問題については、定年制をどうするかで考えている。60歳内の範囲で、ワープロなどの対応適性、電子技術に対する対応性についてどうするか検討している。

清水 海外進出についての考え方をお教えてください。

大西 海外工場をつくる時は、その土地のカルチャー、習慣を尊重し、労働者、技術者は現地人を雇うことを原則とする。進出した土地での highest の処遇をして、良質な労働を取得していこうと考えている。オランダ、ドイツに進出しているが、持っていく設備は日本と同じ設備をもっていく。日本で新しく設備を改良すれば、向うにも改良した設備を入れる。

藤森 コダックはもう問題ではなくなりましたか。

大西 コダックはターゲットとして今でもその意味を持っている。なにしろコダックは120年の歴史があり、海外進出も前世紀から行なっている。コダック=写真のイメージが定着している。それでも20年前は、当社の売上の10倍だったが、現在、2~3倍になってきたし、品質は同じレベルになってきた。世界中のブランド・イメージから見ると一応 catch up した。No.2ではあるが偉大な No.1のある No.2。感光材料会社は世界中で淘汰されてしまった。現在、すべての分野をやっているのはコダックと私の会社だけ。

ともに unique な advantage をもっている。ビデオテープでは NICS は競争できるが、感光材料では NICS は競争できない。感光材料は多額な投資と蓄積された技術が必要だから、今後も参入はないだろう。20ミクロンの厚みに10数層が塗布されている。高スピードで、均一に、同時にコートする技術は大変である。感光材料には100種類の化学素材が compose されている。

清水 富士写真フィルムの強さの原因がわかりました。ほんとうに長いこと有難うございました。

<コメント>

大西社長は、予めお伝えしてあった質問に対して丹念に言葉をえらびながらゆっくりお話し下さった。こちらで書きつける文章がそのまま資料になるほど明確で論理的であった。富士フィルムは、遠い将来を考えれば問題点がないわけではないが現在及び近い将来については超優良企業であることがわかった。

社長が第1にあげられた日本経済の成熟化によってもたらされる問題点は、本来の感光材料の需要の飽和ということであるが、発展途上国の潜在需要、日米の生活の質の向上を考えれば、実際には問題ではなさそうである。第2の社内の保守化傾向、これはやや問題である。いままで富士フィルムが“技術中心、地道に”という風土で確実に成長しつづけたために、その過去のやり方を絶対に正しいと信じ込むようになってきたことである。そこで社長はニュー・フジ・フィルム運動で活性化をはかろうとする。感光材料以外の新しい事業、技術開発の方向は文句のないほど適切に21世紀の需要方向に適合している。しかし方向がきまっても企業組織が活性化されず、人々の創造性が発揮されなければ、それは枠の中の創造性であって、枠をこえた創造性の発揮とはならず、革新はおきない。社長はこのことを問題として明確に指摘されている。まさに慧眼である。

このような保守化の問題があっても、感光材料の絶対的な技術優位性は他の参入をゆるさない。長い間の技術の蓄積と多額の投資の必要性は NICS の参入を不可能にさせている。この技術優位性で得た利益を、赤字を覚悟で新規事業に投資し、その芽を育てている。安定製品による利益を新製品・新事業の開発に投資して、さらにその新製品を安定製品に変えていくという経営戦略の基本が守られている。その結果、新製品・新事業は確実に育ってきている。それでいて人員

をふやさない。うらやましいほどの企業経営である。

富士写真フィルムは、現在の大転換期をのり越え、21世紀に希望をもった数少ない日本の超優良企業である。しかし、それ故にこそ社員の気持はそれに安住しそうである。大西社長はそれを心配されている。つまり技術開発というものも、安定し維持されていることは必ずしも好ましいことではない。人々に保守主義の心情を植えつけてしまうからだ。この大西社長の鋭い洞察力に大きな感銘を受けた。

<企業経営の現状>—オーディオテープ倍増、主要部門3~4%着実増、米フィルムシェア若干増—

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1984.10	566,396	92,325	45,057
1985.10	646,212	114,288	54,652
1986.10	644,957	102,172	54,836
1987.10(予)	670,000	104,000	55,000
1988.10(予)	700,000	110,000	58,000
資本金	21,337 (百万円)		
総資産	716,746 (//)		
借入金	0 (//)		
金融収支	15,542 (//)		
平均株価	3,197円		
従業員	11,133名 (38.5歳)		
平均賃金	295,977円		
設立:	1934年 (創業53年)		
特色:	感光材でコダック追撃、磁気テープ・カメラなど非銀塩分野に急展開、研究開発重視		
事業:	一般用写真製品46%、業務用製品42、磁気材料製品13、(輸出33%)、(1987.4)		
設備投資	42,455百万円		
研究開発	42,107百万円 (1986.10)		

<社長略歴>

出身地：兵庫県出身、1925年生 (61歳)
 学歴、職歴：1948 東大経済学部経済学科卒、富士写真フィルム入社
 1964 輸出部ニューヨーク事務所長
 1969 輸出部長
 1972 取締役、海外事業部長
 1976 常務取締役
 1979 専務取締役
 1980 社長
 1986 オランダよりオレンジナッソウ勲章受章
 現在、ダイセル化学工業監査役、富士ゼロックス取締役、感光材料工業会会長

家 族：妻、長男、次男
 趣 味：ゴルフ
 宗 教：キリスト教

鹿島昭一氏（鹿島建設株式会社社長）

1987. 8. 20 元赤坂本社

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期にきていると思います。鹿島建設が現在抱えている、あるいは近い将来抱えるだろう問題点、それに対する対処策ないし戦略、さらにそれを支える人間の組織、評価などについてお教えてください。まず、建設業の歴史など一般的なお話からお伺いしたいと思います。

鹿島 建設業は歴史の古い会社が多い。いわゆる大手5社のうち鹿島・竹中・清水・大成はいずれも100年以上の長い歴史を持っており、また大工の棟梁からスタートした会社がかかなりある。会社の規模が大きくなったのは戦後であり、特に高度成長の波に乗って大きくなってきた。歴史が古く、伝統があり、保守的な傾向というのが大手建設会社の一つの特徴と言える。大成以外は同族的企業と言われ、仕事の内容は各社とも大体同じようなことをやっている。そして競争が激しく、たとえば一社が超高層ビルをやりだせば他社もすぐ追随し、インテリジェントビルといえば皆インテリジェントビルをやり、バイオといえば皆バイオをやる。研究開発の面を見ても皆同じようなことをやっている。

世界的に見ると日本の建設業は特殊な形態をしている。米国の建設業者というのはコンストラクションのみの仕事をし、別にエンジニアリング会社が存在するが、日本の大手建設会社は自ら設計部門を持ち、設計から施工まですべて行っている。これは日本だけである。当社の米国子会社である K. I. I. は設計部門をもっており、マツダ、三菱、いすゞ・富士の各自自動車工場の設計施工のすべてを担当している。

本来建設会社は domestic な、地域に密着した産業だが、ヨーロッパの業者は比較的規模が小さく、現在それぞれの国内の工事量が少なくなっているのでも、海外工事の比率が高まっている。一方わが国の場合、海外工事の年間受注量は1割に満たない。従って海外の景気の影響を受けにくい業種である。

清水 よく景気がよくなると建設業はいいし、悪くなくても公共事業が増えるから建設業はいい。だから建設業はあまり好不況に左右されないといわれていますが、事実そうなのでしょうか。

鹿島 建設業の場合、景気の波がやや遅れてくる、

いわゆる遅行性があることからそう見られがちだが、景気には関係がある。現在は特にオフィスビルの需要に支えられ、非常に好調だが、これは海外法人需要の増加、経済のソフト化に伴うものである。ただこの現象は東京を中心とした首都圏でのことであり、それ以外の地域では仕事が減っている。また、このところ土木の工事は減少しており、これからは急増は望めないが、建築は増えるだろう。当社はこれまで土木と建築の割合が大体4:6というバランスのとれた形で推移してきており、人員もそれに見合った構成となっている。ところが土木の減少、建築の増加ということになると人員構成上もアンバランスが起きてしまう。

また、東京を中心に仕事が集中し、地方が減少するということから、東京と地方の人員配置のアンバランスが問題になる。東京に仕事が多いからといって、地方で生活している協力業者をドラスティックに動かすことは出来ない。

清水 協力業者というのは一つのゼネコンに専属しているのでしょうか。

鹿島 大工・土木・トビなどの主要職種は専属率が高くなっているが、それ以外は専属性はない。仕事の質が変ってきているから、協力業者の体質も改善しなければならぬと思うが、なかなか近代化は難しい。今後ゼネコンに対する依存心を捨てて自ら古い体質を改善することが不可欠である。

清水 建設業は受注産業であり、しかも共同作業が多いのでいろいろ他産業と異なるところがあると思いますが。

鹿島 確かに今までは受注産業だった。しかし今後は開発型、つまり自分で仕事を造り出すという分野が相当出てくると思う。プロジェクトを独自にやる、または他社と共同でやるといった違いはあるが、いずれにしても企画・提案により受注を凶るとか、相手の企業が望むものを掘り起こして仕事に結びつけていく形が多くなると思う。

清水 共同開発・共同施工をやるとこちらの技術・ノウハウをとられてしまわないですか。

鹿島 建設業の場合、技術はすべて外から見えてしまうので秘密にしておけない。例えば超高層ビルを建てる時鉄骨メーカーにこちらの現場の技術はすぐわかってしまう。特許も細かいものは取れるが、大きく特許で押さえるということは、なかなか出来ない。一般に土木の公共工事の場合、開発した技術は公開しないと使ってもらえない。そのため、新技術であって

も、2回目からは設計・仕様に取り込まれてしまい一業者の独占技術にならない。そういう意味では土木の技術開発には矛盾がある。

清水 関西空港の工事にアメリカの建設業者が実際に参加して、ほんとうに仕事ができるのですか。

鹿島 関西空港は今や政治問題化している。当社の場合、アメリカで20年前から工事をやっており、ここに来てやっと成果が上がるようになった。アメリカの業者が日本へ来るときも10年間は我慢しなければならないと思う。その国の法律や習慣、協力業者の問題もあるので、小さい工事から手掛け、だんだん大きくしていく。はじめから大きな仕事をするというのはムリがある。アメリカの業者も実際には、必ずしも日本進出を希望していないのではないか。たとえばシンガポールはオープンで、どこの国の業者も入れているが、アメリカの業者は入っていない。

また、韓国も関西空港工事に参加を希望しているが、韓国では外国業者はすべてしめ出されており、相互主義からいえば韓国の業者は日本では仕事ができないことになる。今まで韓国の業者は値段で競争力を持ち、仕事をとってきた。これからは総合力を持つようになるのではないかと思う。韓国人はよく働き、能力もあるので、10年後、20年後には総合力がつく可能性がある。

清水 先程お話して下さった、人員のアンバランスの問題にはどのように対処されますか。

鹿島 この1年間急に、土木と建築のアンバランスがでてきたので、今その対策を考えているところだ。土木と建築とは mentality が違うので、土木の人を建築に使うこともできないことではないが難しい。

また工事が東京に集中し、東京と地方に作業員のアンバランスが生じるという問題も、あまりいい傾向ではない。昔は出稼ぎの作業員が多かったが、東京を中心に急激に仕事が増えて来たため、最近はお出稼ぎでなく、定住してしまう人が多くなった。それに伴って賃金が上がってきている。

清水 海外工事をやる時、現地従業員への指示、下請との交渉、その他について言葉ばかりでなく、法律・習慣・制度が違うので面倒なことがいろいろあると思いますが、簡単にできるのでしょうか。

鹿島 当社の米国子会社の場合、日本人は20~25%程度で、あとは現地人なので何ら問題はない。実際には日本人をもっと減らすこともできるが、施主に日系企業が多いのでこの比率は変わらないと思う。しかし、他の会社と比べれば日本人は少ない方だ。20年た

っているからこの位の人数で済むが、最近進出した会社はとてもそうはいかないだろう。

東ドイツでの工事の場合、施主は東ドイツ政府で、最初はベルリンでオフィス、次いでライプツヒヒとドレスデンでホテル、そしてまたベルリンでホテルを建てた。最初の頃は東ドイツの作業員はいなくて、ユーゴなどの作業員を使った。ところが最近建設にも東ドイツの作業員が来るようになり、東ドイツの作業員が徐々に育ってきて少しずつ楽になってきた。

清水 最後に鹿島建設の将来の方向をお聞かせください。

鹿島 建設業は100年、150年の歴史が示すように、他の産業に比べれば比較的安定しており、将来も基本的には建設業が中心になると思う。ただ建設業を核として多分野に進んでいくであろう。建設というものは、いろいろな構造物がある程度でき上がってしまうと、耐用年数が長いから、全体の工事量は増えていかない。むしろ減っていく可能性がある。

今後は、海外市場やデベロッパーの分野、あるいは新事業に力を入れていくことになるだろう。いずれにしてもこれからの時代は固有の技術・売れる技術を持ち、技術優位性を保つことが競争力維持の最大のポイントである。

清水 建設業が他の産業と相当違うことを初めて知りました。ほんとうに有難うございました。

<コメント>

建設業のインタビュー調査は初めてだったので、鹿島社長の話を伺って驚くことが沢山あった。大部分がファミリー・カンパニーであること、固有技術の保持の困難さ、人員のアンバランスの発生、海外進出の難しさなどは他産業と大きく違っていた。

まずいわゆる大手5社のうち4社はファミリー・カンパニーであり、歴史もみな100年以上と古く伝統があり、すべて同じような仕事をし競争が非常にはげしい。また下請システム、共同工事などがあるから、固有技術の秘密は保てない。公共事業でははじめから設計図に特殊技術を入れなければ参加できない。従って2回目には特殊技術はとられてしまう。人員のアンバランスについては、土木と建築のアンバランス、東京と地方のアンバランスがある。これは日本の産業構造の転換にともなって発生したものである。土木の人を建築に使うことは誇り高い人だから難しい、地方にはその土地の下請がおり、その人々はゼネコンに依存心

が強い、東京への出稼ぎが来なくなって調整が難しくなった。この程度の変化でも、歴史・伝統があり、しかもそのまま安定成長してきた建設業では問題になることがよくわかった。

海外進出については予想した通り大変のようである。もともと建設業はドメスティックな産業で、外国にはなじまない。大量生産の家電、自動車などは、はじめから高性能の機械設備を現地へもって行って、ほとんど自動的に製品ができるようにしているが、受注産業である建設業はそうはいかない。法律、習慣、考え方のちがう現地会社との契約、現地人への指示を一つ一つ外国語でやっていかなければならない。そのため、鹿島建設のようなトップ企業でしかも20年の海外進出の経験のある企業でも、その海外子会社の日本人比率は20～25%となっている。これは他産業の海外子会社と比べて非常に高い。

このように建設業は他産業と比べていろいろ異なる点がある。しかし現在の産業構造の転換期に対して、鹿島社長は他産業と同じように本業以外の分野、デベロッパー、周辺事業、コンサルティングなどへの進出を考えられている。そしてまたそのためには他産業と同じように技術優位性の維持こそが競争力維持の最大の秘訣だと言われている。このような鹿島社長の将来を見とおした洞察力と論理一貫した分析力に強い感銘をうけた。

＜企業経営の現状＞—都市再開発絡みのビル建築が好調、インテリジェントビルのモデル化—

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1984. 11	932,062	31,182	13,536
1985. 11	913,628	26,789	13,107
1986. 11	1,022,248	31,141	13,267
1987. 11	1,000,000	32,500	13,500
1988. 11	1,050,000	35,000	14,000
資本金	43,460 (百万円)		
総資産	1,232,510 (//)		
借入金	227,654 (//)		
金融収支	348 (//)		
平均株価	1,703円		
従業員	13,002名 (40.7歳)		
平均賃金	385,000円		

設立：1930年（創業57年）

特色：業界のリーダー、超高層ビルで先鞭、原発建設など先端市場先行、同族経営、新事業進出活発
事業：建築60%、土木31、開発事業等9、(海外5%)、(1986. 11)

設備投資 5,597百万円

研究開発 8,915百万円 (1986. 11)

＜社長略歴＞

出身地：東京都出身、1930年生（57歳）

学歴、職歴：1930 鹿島守之助（故鹿島建設会長、参議院議員、法博）の長男として生る

1953 東大工学部建築科卒、同鹿島建設取締役

1957 米国ハーバード大学大学院建築科卒

1959 副社長

1978 副会長

1984 社長

1964 日本建築学会賞をうく

現在、工学博士、カジマ・インターナショナル・インコーポレイテッド、東亜不動産各社長、かたばみ興業、鹿島出版会各会長、大興物産、鹿島映画等各取締役、鹿島学術振興財団、鹿島美術財団各会長、日本建築業団体連合会常任理事、鹿島平和研究所、建築業協会各理事、経済同友会幹事等

家 族：妻、長男、長女

趣 味：スポーツ

宗 教：禪宗

山本卓眞氏（富士通株式会社社長）

1987. 8. 21 丸の内本社

インタビューア

清水龍瑩、藤森三男、十川広国、池島政広

清水 現在は明治維新以来の大変革の時期だといわれています。富士通が現在抱える、あるいは近い将来抱えるだろう問題点、それに対する対処策ないし戦略、さらにそれを支える人間の組織、評価の問題をお教えてください。

山本 問題点は環境である。何事につけてもビジネスがやりにくくなってきている。日米貿易摩擦ばかりでなくハイテク摩擦もある。オレゴン州に工場進出した時にも、まず知事、市長をはじめみな味方にするのを考えた。また半導体のチップでネクタイピンをつくって記念品として配っているが、極端に言えばこれもコム違反が心配になる。私のところの製品はアメリカの軍事戦略、国家戦略に密接に関係しているものが多いが、アメリカは軍事的、技術的優位を保つため、日本の技術を封じ込めようとしているのではないか。日本にとって理不尽なことをいわれても、妥協、屈従しなければならないのか。現在の環境は最悪であると言える。池田内閣の時代は所得倍増論、田中角栄

さんの時代には列島改造論のような目標があった。今は国家の目標がなく、このままでは日本民族の将来が心配である。

清水 それでは富士通としてはどうされるのですか。

山本 企業はもう自分自身で動くことを考える時機にきている。当社はアメリカで Fair Child の買収はうまくいかなかったが、通信については GTE と joint でやる。ATT と joint で Japan ENS をつくって日米間の VAN をやる。このようにいろいろ提携作戦をやりたい。Fair Child との提携は日米双方にとっていい計画だと思ったが、アメリカの一部産官協同体の動きによってうまくいかなかった。欧州では英国の ICL、ドイツの Siemens、スペインの Telefonica との提携作戦をやっている。今までの OEM 輸出の関係だけではなく、共同開発についても進めている。これからは、アジア、オーストラリアを結ぶ環太平洋地域を重視する必要がある。東アジアに半導体工場をつくる。オーストラリアでソフトウェアをつくるというように。こうすることによってアジア途上国の活性化を目指す。微力であるが富士通はこれらの国々の経済活性化に貢献している。現在、韓国、マレーシア、シンガポールに工場をつくり、製品は 100% 輸出している。われわれからみれば輸入が増えることになるが、こうしなければ日本全体が行き詰まってしまう。西南アジアは文化の違いが大きく、企業文化摩擦が起きるので東南アジアに比べると進出が遅れている。ただインドについては現在技術協力をしているが技術の吸収力は強い。中国より早く take off するとも言われている。インド人は文化は違うが、割りきってしまえばおつき合いできるのではないかとにかく東南、西南アジア全体は農業革命によって飢餓線上からは脱出した。これは日本にとって明るい希望である。ただ日本政府に頼るだけでなく、民間ベースでもどんどん進出を検討することになるだろう。われわれにとってはどういう地域でどういう戦略をとるかが大きな問題となっている。

清水 企業内にはどんな問題があるのですか。

山本 当社の携わっている業界はまだ成長が期待できる分野なので多角化の必要はなく、本業をそのまま続ければよい。半導体の進歩によって大きな付加価値を持つ技術、ソフトが半導体の中に入ってしまった。その半導体が現在は 1 ビット 2 厘の価格。1 メガビット千円ならば 1 厘。こんなに価格が下がったた

め、通信、コンピュータ分野で需要が爆発したわけだが、ハードの面の発達に対してソフトが追いつかない。ソフトウェア crisis も叫ばれて久しく、2000年には97万人のソフトエンジニアが不足すると言われていた。当社もソフトエンジニア不足が深刻な問題となっており、歴大な人員を毎年採用し続けている。しかもこの人達はホワイトカラーである。毎年富士通全体で1,000人ずつ採用し、全国の子会社でも1,000人ずつ採っている。現在富士通の社員は5万人、子会社を入れると10万人になっている。これらの人をどう養っていくか、このように巨大化した会社の活力をどう維持していくか。これが大きな問題だ。

昭和40年代岡田さんという非常に優秀な社長がおられた。この人が現在の富士通の基礎をつくった。高付加価値、高技術を主張され、20年前にすでに advanced technique でいくという方針を打ち出した。consumer product ではない。技術重視でいく。本当に名経営者だった。その人がその時年 100人ずつ採用し続けていったら、将来課長になれない人間がでてくるのではないかと心配していた。それでも必要だから採った。その時は、あとは野となれ山となれと思って採った。状況は今も変わらないが、若い人は何とかやっていけるだろうと考えている。

もう一つの問題として、高付加価値、高技術でいく。円高で苦しくても技術開発予算は絶対削らない。今年も厚木研究所の第2棟を完成し、川崎工場の技術新棟も建設中であるが、研究開発のためには人材の養成が一番大事である。ソフトウェアは用途に応じて開発する。韓国で使うソフトは韓国富士通のソフトエンジニアに頼む。浦項製鉄所の連続鋳造設備のソフトもあちらのシステムエンジニアにやってもらう。漢字の情報処理システムは中国のソフトエンジニアに頼む。分割して開発できるソフトウェアの開発はどんどん韓国、台湾などに出していきける。今後もその方向でその地区の人材を養成していく。

日本では高度のソフトエンジニアを養成しなければならない。大学院でソフトウェアについて教えるだけではだめで、高校、大学時代から養成しなければ間に合わない。日本は高度の頭脳集団をつくる必要がある。例えば、当社は日本鋼管さんと高炉用のソフトをつくった。高炉は鉄鋼石、石炭、コークスを入れて燃焼させるが、燃焼が進んでくる時点になると高炉内のものが一度に下へ落ちて異常が起きることがある。そのような一時的な急激な効率低下を防ぐため

に、エキスパートは高炉の中の様子をみながら、勘を働かせてコークス、鉄鋼石を少しずつ入れていく。そのエキスパートの勘に基づいて、ソフトをつくり炉の異常を予知できるようにした。又、日本の鉄鋼業では連続鑄造技術は最大のノウハウである。その中心はコンピュータソフトであり、それをつくったのは日本人である。それ以上のエキスパートの専門知識をAIに移入してエキスパートシステムをつくるような高度なソフトウェア開発が日本の進む道である。もう一つの例として呉羽化学さんと分子設計のソフトウェアもつくった。こういう分子構造のものはいらぬ、こういうのはいると自動的に分けてしまう。このソフトは他ユーザーにも売っている。このソフトを作るにはありきたりの化学ではいけない。大学、大学院で化学の分子設計をやってきた人が必要となる。通常のソフトウェア開発は、台湾、韓国などどこでもできる。

清水 確かにそのような高度のソフトから高い利益が得られると思います。証券会社ではそのような高収益の源泉となるディーリングのトレーダーは他の社員とは別の待遇をしています。富士通でも別扱いしていますか。

山本 現在高度ソフトエンジニアも同じ処遇をしている。女性は仕事を覚え始めてからの立上りは非常に早い。自分はもうこれだけ片づけたのに他の人はまだ終わっていない、これで同じ処遇はおかしいと文句を言ってくる。これは高度という意味の差別化ではないが従来と比べると処遇の差別化を検討する必要が出てくるだろう。

高度のソフトエンジニアを同じ処遇にしている理由がもう一つある。ソフトウェアは集団作業が多いので個人プレーができなくなったということである。高炉のエキスパートシステムをつくるには、まずエキスパートの直観が全体を捉えるために必要であった。しかしその後は、沢山の集団作業が必要となる。大銀行の第2次オンラインは200万行、第3次は800~1,000万行のプログラム開発が必要である。これは何万人月の工数となり、いわれるところのB、Cの水準の人間が大量に必要である。現在は巨大システムへのチャレンジの時代である。Aプラスの英才教育も必要だが、大量のB、Cクラスも必要である。

清水 他企業と共同研究、共同開発をすると向こうからいい知恵が得られると思いますが、一方こちらのノウハウも全部とられてしまうのではないですか。また共同開発したソフトウェアの所有権はどうなるので

すか。

山本 もともと、第三者からみて、最近の科学研究はその共同研究の内容がわからなくても、あそこできたということがわかれば、その第三者でもすぐできてしまうものだ。日本鋼管さんで高炉のエキスパートシステムが完成したということがわかれば、新日鐵さんでもすぐできてしまう。一方共同開発でやっても、巨大なシステムのため、秘密が漏れるということに意味がない。秘密がわかっても作る工数が膨大でまねられないからだ。ソフトの所有権については、大銀行と共同でつくったものを他社に売る場合、大銀行の方が売るときは富士通にロイヤリティを払い、富士通が売るときは逆に銀行にロイヤリティを払う。こういう取り決めをしている場合が多い。何はともあれ、共同開発で巨大システムをつくる時は、Aプラスの人間がcreativeな骨格をつくり、それをB、Cクラスが肉付けすることになる。Aがいなければ外国から来てもらってもよい。

清水 いわゆるNICSからの脅威はないのですか。

山本 NICSからの脅威というより、NICSの力を積極的に受けとめるべきである。プリント基盤のやさしいものは台湾から積極的に買う。3~4層のプリント基盤は、相手に技術供与までしても、向こうで買ってこちらで買う。富士通本体は30~40層のものをつくる。NICSには、価格競争が激しく、技術レベルの比較的低い物をつくってもらおう。ただ遠い将来は日本人も中国人も素質は変わらないから、肩を並べるだろう。技術優位を保ち続けるにはよほど研究開発に力を入れていかなければならないだろう。

池島 国際情報社会科学研究所というのはどういうものですか。

山本 これは情報化社会の10年後のものを考えた研究を行っている。例えば第5世代のコンピュータの研究をやってきた。まだ人数は数10人しかいないが、非常に優秀な人間が参画しており、将来の成果を期待している。

清水 ソフトウェア開発の大変さがよくわかりました。お忙しいところ大変有難うございました。

<コメント>

山本社長は、富士通の問題点として、対外的には日米の国際摩擦、対内的には人員の加速度的増加傾向をあげられた。高技術を追求し、高レベルになったため米国の経済ばかりでなく軍事がらみの摩擦までひきおこしている。日本企業が将来生き伸びてゆくためには

技術の比較優位性の維持とそのため研究開発の強化が不可欠である。このことは現在の大変革期においてほとんどの企業が与えているたった1つのコンセンサスである。このこと自体が富士通の摩擦の原因になるということは大変なことである。社長が日本政府は何をやっているのだと言われるのもムリはない。ソフトウェアのための人員が増えつつあるということも大変な問題である。現在どの企業も人件費を下げるためにあらゆる努力を払っている。しかし巨大なソフトウェアをつくっていくには年1,000人ずつも採用していかなければならない。他の家電、重電メーカーと全く異なる問題である。

前者の問題の対処策としては、海外進出するとき向うのメーカーと提携したり、政治家や地域住民を味方にしたりするしか方法がない。後者の問題の対処策としては、ハードの場合は半導体の高技術化、高付加価値化による比較技術優位性の維持を考え、ソフトの場合は巨大システムの絶えざる開発によって対処しようとしている。社長のお話で非常に興味深かったことは、巨大システムを開発する場合、特別に優秀な人間ばかりでなく、普通の能力の人間が沢山必要だということである。A水準の能力のある者がクリエイティブな骨格を考え、B、C水準の人間が1つ1つのモジュールをつくる。これは通常の製造業の受注生産と何ら変わらない。TECの高橋社長や日本IBMの椎名社長の言われたのと同じように、S-Eは若い人、優秀な人ばかりでなく、普通の人間、経験のある年寄りも重要だということがよくわかった。

山本社長のお話を伺って、コンピュータメーカーが時代の先端をはしり、たえず前例のない問題にぶつかり、前例のない解決方法をせまられていることがわかった。新時代の新産業のエクセレントな社長にしてはじめて、このような明確な問題把握、新しい解決方法ができるのだということもよくわかった。

<企業経営の現状>—コンピュータ大型機主体に2桁増、原価改善で経常利益回復—

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1985.3	1,291,734	126,782	63,302
1986.3	1,429,497	57,685	29,554
1987.3	1,482,188	29,478	16,279
1988.3(予)	1,700,000	50,000	25,000
1989.3(予)	1,870,000	55,000	27,000
資本金	117,685 (百万円)		
総資産	1,566,147 (/)		

借入金	274,028 (/)
金融収支	△12,234 (/)
平均株価	899円
従業員	50,372名 (30.6歳)
平均賃金	269,939円

設立：1935年(創業52年)

特色：コンピュータは国内トップ、通信機・半導体でも大手、ワープロなどOA機器を拡充

事業：情報処理機器73%、通信機器16、電子デバイス11、(輸出18%)、(1987.3)

設備投資 138,000百万円

研究開発 148,700百万円(1986.3)

<社長略歴>

出身地：福岡県、1925年生(61歳)

学歴、職歴：1949 東大第二工学部電気工学科卒、富士通信機製造(現富士通)に入社

1962 富士通研究所交換研究部第一研究室長

1969 電子工業部情報処理技術部ソフトウェア技術部長兼TSS推進部長代理

1974 電子事業本部長

1975 取締役

1976 常務取締役

1979 専務取締役

1981 社長、毎日工業技術賞受賞

1984 藍綬褒章受賞

現在、パナファコム社長、富士ファコム制御(株)会長、富士通研究所、ファナック、富士電機、エム・エフ情報システム等の取締役

家族：母、妻、長女、次女、長男

宮岡公夫氏(日本郵船株式会社社長)

1987.8.25 丸の内本社

インタビュー

清水龍瑩、藤森三男、十川広国、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期にあると思います。日本郵船が現在抱えている、あるいは近い将来抱えるだろう問題点、それに対する対処策ないし戦略、さらにそれを支える人間の組織、評価についてお教えてください。

宮岡 日本の海運業は戦前は華やかで日本郵船は世界第3位の船会社だった。しかし戦争でほとんどの船舶と5,000人以上の社員を失うなど文字通り壊滅し、まともな船は氷川丸しか残らなかった。メーカーは焼けても土地は残ったが、船は戦争中徴用されてしまった。しかも補償は何もなかった。残ったのは人間とreputationだけである。はじめはまず金を借りて生

産手段をつくらなければならなかった。100年の歴史があるというが、戦争によって60年と40年とに確然と切れている。

日本は貿易がなければ食えない。海運は当然ウエイトをもってくる。終戦直後、アメリカは日本に海運をもたせたがらなかったが、そのうち政策の変更で、日本の船会社は再建の道を歩めるようになった。まだ40年の歴史しかない。金を借りて船をつくったため借金負担が大きい。また海運は市況の影響を強く受ける。30年代に危機に陥った。

清水 政府は何もしなかったのですか。

宮岡 海運は日本経済の高度成長を支えるために、そして貿易赤字を減らすために必要だということで、政府はアメとムチの政策をとった。いわゆる集約合併促進の政策である。集約した会社には安い金利の資金を出す。そうしないところには金を出さない。大阪商船と三井船舶は一緒になった。日本郵船も三菱海運と合併した、川崎汽船と飯野海運が一緒になった。このようにして6つの中核体をつくり、それに中小の会社を系列下に置いてピラミッドをつくった。このやり方は結果的にはうまくいった。重厚長大型の基幹産業が拡大期にあったのでそれに大型船がmeetした。自動車は専用船で運ばれ、油槽船も大型化した。6中核体がこれを担った。定期航路も戦争中中断していた航路網を再建した。6中核体は定期船と不定期船、専用船、タンカーの部門とともに非常にのびた。

清水 そのような盛況はいつごろまで続いたのですか。

宮岡 ピークはオイルショックの前まで。それまでに戦後の海運の再建ができた。世界の海運貨物は全体で37億トン、半分が油で18億トン。オイルショックでそのうち6億トンが減ってしまった。しかしタンカーは他の用途には使えない。その頃、25~26万トンクラスのタンカーが数多くつくられ、34万トンぐらいのものできていた。海運でタンカー主力の会社は危機に直面した。運賃は最高時の20分の1まで落ちてしまった。三光汽船は前にはなした政府の集約政策に入らなかったが、オイルショックまでは船を自由につくって自由に売って、非常に利益を上げていた。それがオイルショックで大打撃を受けた。ジャパンラインもタンカー主体だった。郵船はその時タンカーを縮小した。その時のタンカーの処理の仕方が明暗を分けた。

もう一つの影響は為替。このところずっと円高の歴史が続いている。250円~270円まで何とかなって

た。その後140円台という大幅、急激な円高により従来も高かった船員コストが諸外国と較べ急激に上昇し、国際競争力が著しく低減した。日本は船員の雇用形態が外国と違う。それは歴史が違うからだ。戦争中約6万人の船員が戦争の犠牲になり郵船だけでも5,000人死んだ。船員は戦後強力な海員組合をつくった。雇用は各社個別にやっているが、組合は全日本海員組合という産業別組合で各社の船員は全部之に所属している。欧米では職員(officer)の組合と部員(crew)の組合とは分れている。日本人の賃金は上がるし、円高になればますます高くなる。また予備員の制度(船員が陸で休暇をとり次の航海まで待っている制度)があるので、さらに高くなる。そのようなわけで25人乗りの船だと、台湾、韓国の6倍のコストになる。それらの国々では予備員の制度はない。その航海ごとに雇う制度になっている。

清水 それらのコスト増に対してどのような対策をとられていますか。

宮岡 その対策としては、以前より近代化船による乗員数の削減を進めてきた。昔は40人乗りだった船を14人にしようというものである。さらに円高に対応すべく11人の配乗も予定している。然し、これでも円高に追いつかない。第2の手段は外国備船と便宜置籍の仕組船の増加です。之等は何れもコストがドルベースです。

オイルショック以降、国際競争力を如何につけるかが問題であり、今いった2つのコスト削減方法をcombineしてきた。然し日本の外航船社は、主力40社でみるとドル建収入の比率は約56%であり、ドル建費用の比率約42%を大きく上廻る構造になっており、従って円高になるとその為替差損は甚大である。

この40社で1円円高で約14億、従って240円から140円への円高で1,400億の差損を被っている。吾社の規模で1円約2億なのでこの差損は200億となる。

清水 オイルショック、円高の他に世界の産業構造の変化による問題などはないのですか。

宮岡 大いにあります。オイルショックの結果、省エネ、脱石油で石油の輸送量が激減した他、世界経済が低成長期に入り素材産業の停滞(所謂重厚長大から軽薄短小へ)素材革命、半製品化の進展等で世界の海上荷動きの停滞が続いている。この反面船腹の過剰な供給余力、即ち過剰造船能力の存在、発展途上国の非商業的船腹拡大、投機的船舶投資等によって世界的に船腹過剰による運賃市況の低迷が長期に亘って続いて

います。現在でもタンカーで約7,600万トン(28%)撤積貨物船で約4,400万トン(約20%強)が過剰状態にあります。この結果、タンカー不定期船部門は低運賃のため不況が長期化しています。之に加えて定期船部門も累積債務国の購買力低下、中東産油国諸国の経済不振等(オイルショック後一時は大いに活況を呈し、荷動き活況であったが)によりアフリカ、中南米、中東等の発展途上国向荷動きは激減し、之等向航路の採算は大幅に悪化した。先進国間は主力の北米向が日本、NICS諸国からの荷動きで大きく伸びたが、米国の新海事法(1984年施行)のデイギュレーション政策のため運賃が大幅に下落している。

これは、一種のカルテルである海運同盟にその協定価格である同盟運賃を同盟メンバーが単独に下げる事を可能とするインディペンデント・アクション(I/A)や、個別荷主に対するボリューム・ディスカウントを可能とするサービス・コントラクト(S/C)を義務付けたものである。I/Aは大型船投入により自社シェアの拡大を図ろうとする米国船社により積極的に行使され、これに対抗する各船社間の運賃引下げを招いた。又、S/Cは荷主の他荷主適用運賃との比較に基づいた運賃引下げ要求を招き、これらから運賃は大幅に下がった。この為航路補助を貰っているながら米船大手のUSLは倒産、日本船6社も大赤字を出している。この所謂3部門の同時不況と円高差損で配当を継続しているのは大手では郵船と飯野のみという惨状である。

清水 そんな厳しい環境で配当は大変でしょうね。

宮岡 故菊地前会長が偉かった。船はトントンにしてほかのもので稼いでいけ、東京海上をまねる、財務の方で配当源資くらいは捻出するよう、と言われていた。またタンカーをいち早く菊地前会長の指示で縮小したことも大きく寄与した。以前から国内の他、ルクセンブルグでも財務の活動をやっている。これでやっと配当している。またうちは自動車専用船が多い。リスクを負ったのがよかった。20年前は日本の自動車がこれほど伸びるとは思わなかった。商船三井、川崎汽船とうちが積極的に参入したが他の中核体は出遅れた。それも円高でまいつている。自動車会社がアメリカに工場をつくりはじめたのでこの生産台数が増えてくるとこれからは日本からの輸出が減って来ないかと大変心配である。

清水 よく新聞などで船員が過剰だと言われていますが、そんなに過剰なのですか。

宮岡 日本の生活水準が上がり、之に伴って船員の

賃金水準も上昇、之に日本独自の雇用慣行もあってそのコストは国際的水準でも極めて高くなった。之迄組合と交渉して乗組定員削減を計り、国際競争力KEEPに努め、又、外国傭船(含む便宜置籍による仕組船)を増やして来た。この結果、船員の余剰が大きくなった。嘗って日本経済の高度成長時代、之に必ずる輸入・輸出貨資輸送のための大量に日本船を建造して来たが、当時は人の手当が大変であった。船員の学校も増やし大量に雇用せねば船が走れなかった時代が続いた。いわば船員は日本の高度成長経済を担って来たともいえる。従って状況の変化で過剰になったからといって簡単に辞めさせる訳にはゆかぬし、組合が承知するものでもない。その結果、船会社は増加する潜在過剰を企業内に抱え外国船に労務提供したり関係会社に出向させたりして来た(或いは陸上で陸上社員として使う)。社外で働く場合、その差額(特に外国船の場合コスト差大)は各社が過剰予備員費として負担して来た。又、運賃低下のため日本人配乗の高コスト船では大きな赤字が出て雇用のため無理して配船を続行する所謂不経済船も多数に上った。これらのコストが外航主力社で約800億と試算される。之では到底やってゆけないので、組合と選択定年制度を設け、退職金割増によって早期退職を計ったり、出向先の会社で引きとって貰ったり、所謂軟着陸によるスリム化計画に各社取組んで来た。そこへ今度の円高です。前述の長期不況で各社体力消耗しており、而も多額の過剰船員費を背負っている処へ今度の円高です。その打撃は真に深刻でこのままゆけば倒産する会社が続出する危機に直面しています。

外航海運の船員約22,000人の内約40%が船社経営の立場からは過剰と算定されます。22,000人中約60%が普通船員です。OFFICERの試験を受けさせて士官に登用も進めているのだが、中高年層は仲々むつかしい。而も普通船員の人々は長崎/能登/山口等地域的に出身地が纏っており、それらの地域では地域に雇用する産業が少いために船員になった人々が多い。又、之迄海から陸に転職ということは考えられていなかった。保険の面でも資格の面でも法律、所管官庁が陸の勤労者と違うため、陸から陸への転職に比べて大きなハンディキャップがあるのが実状です。船員には戦前から船員を対象にした総合保険(年金、失業、傷害、福利)が確立していた。近年その対象人員の激減(遠洋漁業の衰退に伴う漁船船員の減少、内航外航船員の減少)により年金が危くなり数年前に一般の陸と

統合されたが残余は依然船員丈の総合保険として残されており、法律上も所管官庁も陸と異なるため、今回の様に陸上への転職をやらねばならぬことになるといういろいろむつかしい問題を生じている。之を何とか整合させようといまいろいろな努力がなされている。又、資格の問題でも船で多年ボイラーを扱っているベテランでも陸に上れば陸のボイラー技士の資格はない。コックを多年やっても陸では無資格、何れも試験を受けねばならない。海での実績は全く考慮されない。

清水 それでは海運業というのはどうしても衰退せざるをえないのですか。

宮岡 海運業そのものは衰退するとは考えていません。低成長下でも現在世界の海上荷動きは約33億屯あるのです。日本の輸入・輸出の量は約6億8,000万屯、之は10屯積大型トラック18万5,000台分の貨物が1年中毎日一日の休みもなく港を経由出入りしている量です。従って海運業としてのメシのタネは充分あるのです。現在の異常な過剰船腹も船が老齢化しスクラップ化が進められていること（過去5年で毎年平均約2,000万トンがスクラップされています）、長期の不況で多くの会社が経営危機に瀕しているため船舶への投資が控えられ、新規の建造は激減を続けていることからやがてこの異常な状態は解消してゆくと思います。そうなるにつれ、異常な低運賃市況も大幅に回復します。従って海運業はなくなるものではありませんが、問題は日本の海運会社がコスト的に国際競争力を失って下ると生き残ってゆけなくなるのが問題です。

現在は総ゆる努力をヒト・モノのスリム化に集中して国際競争力を KEEP するのに全力をあげることが日本海運としては肝要です。

この点欧州の先進海運国の最近のゆき方は大いに参考になります。このままゆきますと日本籍船日本人フル配乗船はコスト的に競争力なく、益々減少不可避ですが、船種の一部は極少（11人）乗組員で日本人フル配乗、その他の船は少数の日本人 OFFICER と三国人普通船員との混乗を何とか実現させたいのです。英国は本土とアイルランドの間にある自治領マン島（ここは労働法も税法も本土と別）に置籍させて英国籍船のままで少数の英人 OFFICER とコストの安いインド、パキスタン、比等の CREW（然し夫々の国の賃金水準からみれば相当高いので希望者は極めて多い）の混乗を実現しています。又、フランスも南極洋上の自領ケルゲレン島を船種の制約はありますが、同じ様に利用中。

更に先般ノルウェーは一步すすめて法律で自国ベルゲン港置籍で同様な制度を設けました。この NORWEGIAN INTERNATIONAL SHIP REGISTRY 制です。之によりノルウェー船籍であり乍らノルウェー OFFICER と三国船員混乗を実現させようとしています。デンマークも之に年内に FOLLOW します。之等は国籍は夫々の国籍を KEEP しているのでリベリア、パナマ等の便宜置籍国に置籍するのに比し船の管理、船質の維持等ではガッチリやるのでこの面でも優れています。自国籍船がどんどん便宜置籍化してゆけば OFFICER の職場もなくなってくる訳で、長い歴史を有する海技の伝承の点でも之等は苦しい選択だがよく考えた制度と思われます。日本は10年前に閣議決定で外国人雇用を原則として禁止、船も之に準ずる事になっているため、この例外を認めて貰わねばなりません。船の場合三国人船員は期間雇用ですから雇用打止めとなれば夫々故国に戻る訳で、国内で外国人労働者を居住させて働いて貰う場合に生ずるいろいろな問題は生じません。丁度外国に工場を作り基幹用員は日本人、一般用員は現地の人に近い訳です。このためには日本籍船を対象とする船員法も改正を要する事になると思います。

日本船員の場合 OFFICER と普通船員（特に中高年）との賃金は可成り接近しており、三国人普通船員との比較に於てその格差は円高の結果極めて大きくなっています。

試験を受けて職員に登用される以外普通船員の場合コスト的にみて海での職場は大変むつかしいのが現状です。組合の MAJORITY は普通船員ですので組合としてもこの点に対応に苦慮する処なのはよく分かりますが、このままでは日本籍船が減って行って OFFICER の職場すら失われてゆくことをこの混乗で何とかくいとめたいものです。

海運界の問題を一言で云うと国際競争に100%さらされている業界丈に之迄も日本籍船の定員削減、外国用船、便宜置籍による仕組船等で国際競争力 KEEP に努めて来たのですが、今回の円高でもう一段と国際化を必要とし、古い日本的な制度を見直ししてゆかねばならぬといえましょう。

清水 海運業の実態がはじめてよくわかりました。本当に有難うございました。

<コメント>

郵船の応接室に通されたら、いい油絵が沢山飾って

あった。さすが歴史の古い会社は絵を沢山もっているなあと感心していたら、それはすべて宮岡社長の自筆だった。社長は終始歯切れのいい江戸弁で明快にお話し下され、海運の話ははじめてであったがよく解った。海運業はオイルショックと円高でまいった、それに対する対処策として船員数の削減、外国傭船などの方法があるが、過去のしがらみや古い制度でなかなかできない。仕事は国際化しているのに制度がカビの生えた日本的なものだから大変だ、と言われた一言にこれらが象徴されている。それでも郵船は確実に新しい方向を模索している。

戦後無一物になった海運業界は、政府の集約合併促進政策で6中核体に集約され、日本の高度成長に合わせて急成長してきた。ところがオイルショックで石油の輸送量が激減し、世界全体が低成長になった。南北航路、中近東航路も減少し、また鉄鋼、自動車の海運も減少してきた。北米航路のコンテナはいいがアメリカの法律でこれもガタガタしている。一方、円高もわが国海運業に大打撃を与えた。日本の船会社は海運収入がドルベースで、船員の賃金、荷役賃のコストが円ベースだからである。以前から、日本人船員は雇用形態が外国と異なり、予備員制度、オフィサーとクルーの賃金差のないことなどで、支払賃金が高くなっている。それが円高でさらに高くなってきた。

このような厳しい状況への対処策を社長は1つ1つ説明される。まず大型船の合理化によって乗員数を減少させている。しかし解雇などはできない。日本海員組合は日本では珍しい職能別組合で団結力が強く、企業が個別に交渉するのは難しい。そこで次の手段として自社の船員に外国籍船に出稼ぎにでてもらう。さらにまた日本籍船を便宜地籍船にして、クルーを外国人にする。しかしこれらも組合、制度、法律などでなかなかむずかしい。そこでさらに現在は海外金融子会社を使って大規模な財テクを展開する。これは成功している。自動車や電機産業とは逆に、安定製品のコストダウン戦略が難しく、新製品・新事業の開拓の方が易しいようである。カビの生えた制度を何んとかかいくぐって、政府になんか頼らずに、郵船は新しい方向を確実に展開しつつある。

社長は、海運業は33億トンの荷動きがある以上、不可欠な産業であり、衰退産業ではない、スリムにすればやっていけると断言された。歴史のある郵船の新しいエンタープラー型宮岡社長は、コスト削減に力を入れながら、新事業の展開に強い意欲を示している。

<企業経営の現状>—海運部門の赤字続く、燃料費安も一巡、14隻の減船を提案—

	営業収入 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1985.3	572,652	24,072	2,659
1986.3	548,750	25,117	4,009
1987.3	415,537	13,989	270
1988.3(予)	390,000	10,000	4,000
1989.3(予)	410,000	15,000	4,000
資本金	53,443 (百万円)		
総資産	658,560 (//)		
借入金	271,772 (//)		
金融収支	△ 648 (//)		
平均株価	632円		
従業員	3,615名 (39.6歳)		
平均賃金	302,795円		
設立	1885年 (創業 102年)		
特色	NYKで戦前から知られる日本海運の代表、定期船主力で堅実経営、航空貨物に進出、三菱系		
事業	定期船43%、不定期船47、タンカー10、他0 (1987.3)		
設備投資	34,299百万円		
研究開発(1986.3)		

<社長略歴>

出身地：石川県、1922年生 (64歳)
 学歴、職歴：1948 東大法学部政治学科卒、日本郵船入社
 1965 ロンドン支店副支店長
 1971 営業第一部長
 1974 取締役
 1976 常務取締役
 1980 専務取締役
 1983 副社長
 1984 社長
 1985 藍綬褒章受章
 現在、日本船主協会会長、日本海運倶楽部理事長
 家 族：妻、長女、長男
 趣 味：読書、絵画

小松 康氏 (株式会社住友銀行頭取)

1987.8.25 丸の内東京本部

インタビュー

清水龍瑩、藤森三男、十川広国、篠原光伸

清水 現在、日本は明治維新以来の大転換期にあると言われてます。住友銀行が現在抱えている、あるいは近い将来抱えるだろう問題点、それに対する対処策ないし戦略、さらにそれを支える人間の組織、評価についてお教えてください。

小松 業界が直面している問題は、どこの銀行でも同じだと思いますが、自由化、証券化、国際化の3つ

である。第2の創業期と言っている。商業銀行として将来どうなるのか。預金、為替、貸付では将来はない。商業銀行の業務の再構築と新分野への進出が不可欠と考えている。前者は主として近年の大企業の銀行借入ればなれからでてきたものである。中堅・中小企業では銀行からの借入れはまだ必要である。家計部門も必要である。いわば、銀行貸付は whole sale から retail に向かっている。平和相互との合併はその意味をもっている。retail に向かうため手数がふえるから computerization で効率化をはかっている。これが reconstruction である。

新しい業務としては証券化がある。その中心になっているのが investment bank の機能である。日本語で言うと investment bank は投資銀行であるが、仕事の内容から言うと完全に証券会社である。商業銀行もそうしなければならない。私どもは Goldman Sacks に25%の株式を取得して資本参加した。日本の一般の企業が、こんなに国際化、多国籍化しているのだから、銀行も当然、国際化、多国籍化しなければならない。

清水 現在、日本は世界最大の債権国になり、多くの分野の技術が世界最高の水準になるなどして、今まで追いつき追い越せでやってきたお手本がなくなると言われていますが、銀行もお手本がなくなってきたのですか。

小松 銀行はお手本がなくなったわけではない。金融機関は法律、制度によって枠がある。日本では今までいわゆる護送船団行政というのが基本となっていて、限界企業も潰れないように配慮されていた。自由化というのは制度、政策面で先進国に近づくことであり、その面ではまだ不十分である。Fortuneの総資産額による番付では日本の銀行は上位にあるが、まだそれだけの実力を持っていない。例えば自己資本比率の問題。日本の銀行は欧米に比べて大いに見劣りする。それを欧米並みに上げるとやかましく言われ、近く BIS の会議で結論が出るものと思われるが、そうなれば日本の銀行は欧米の銀行を手本に大いに努力をしなければならない。それにしても国際基準を直ちに満たすことは難しいので、こちらは株式の含み資産を認めると言っている。究極的には同一ルールでやらなければならない。その意味では日本の銀行は世界のトップをきっているわけではない。しかし日本の銀行は1人当たりの生産性がずばぬけて良い。computerization による。この意味では最先進国である。

清水 Goldman Sachs に投資したのは新事業展開への足がかりを得るためですか。

小松 Goldman Sachs に投資したのは、急速に expertise を入れるのは難しいからだ。commercial bank と investment bank とは、給与、帰属意識、労働移動が異なっている。アメリカでも商業銀行から investment bank へいくのは難しい。商業銀行のうち Chase Manhattan や City Bank は investment bank, retail をかねているが、Banker's Trust は wholesale に特化している。証券業務をやっている Banker's Trust では頭取より給与の高いのが6人もいる。City Bank ではそのようなことをやっていないので、Investment Bank 部門からしきりに人材が流出している。

当行では儲かる所も儲からない所も全員同一の給与水準である。また最近日本の金融機関に流行の兆しのある中途採用はやらない。新卒はなるべく Specialist に育てたいと考えている。Generalist は Specialist になれないし、その管理も出来ない。Specialist は Generalist にもなれる。これは米国の有名な銀行家の言葉であって、われわれもそのように考えている。これからの銀行に取って大切なことは、Specialist 養成の強化である。

慶應義塾長の石川さんは、私学は建学の精神が大事だが、変る部分も必要だ、今は変ることの方が多い、と言っておられた。企業も創業の精神は必要だが、今は変ることの方が多い。銀行員の行動原理もそうやってきた。

清水 新しいことをやって失敗した人間の方が、新しいことをやらなくて失敗しない人間をより評価するという考え方が出てきたのですか。また銀行員の管理の仕方についてお聞かせください。

小松 人物評価も一べんの失敗でボツにすることは無い。20代、30代、40代それぞれ相応の力を発揮してもらおう。評価項目は年齢によって変ってくる。大器晩成の型もあるので、入社後4~5年間の評価がその人についてのその後の評価を決めてしまうということはない。年功序列の昇進ではないが、現在44年卒、40歳位で支店長、37年卒、47歳位で取締役就任している。

いつも自分より1つ上になったつもりで考えられている。課長になったら次長の頭で考えろと言っている。しかし入社してすぐ頭取の頭で考えてはいけ無い、とははっきり言っている。採用の時も成績だけで

とるものを半分、その他の基準でとるものを半分にしている。特に、銀行はお客さんが繁盛しなければならぬから、相手の立場でものを考えることが一番大切である。

清水 頭取さんは、現在どのようにして情報を集められておられますか。

小松 明治、大正の時代は経営者が一人でものを考えて、会社を引っ張っていた。すべての情報が頭取に集中していた。昔はこれを見識という言葉で表わしていた。今は情報が積み重ねになってきた。頭取は常に人の話を聞かなければならない。銀行に勤めていると、然るべき人に会い、然るべき情報が得られる立場になれる。そういう情報を利用すべきである。心がけ次第では充分勉強できる。

しかしやはり人だと思ふ。事業は人なりが住友のモットーである。事業とは人材の総和である。住友家の事業を京都で始めた住友政友という人は、今から402年前に生れた。だから日本で一番古い事業と言えるでしょう。これだけの長い間なぜ続いてきたのか。それは番頭政治だったからである。優秀な番頭が新しい情報を常に入れてきた。

清水 現在の情報化時代にどのようにして情報を各組織で集め、処理しているのですか。

小松 事業部制があり、担当の専務が青天井の権限でやっている。今は書類は私のところまで上がってこない。経営会議があって、重要なことはそこで相談するから、必要な情報だけが上がってくる。あとはデータの洪水になっている。本当に必要な情報を集めるのが大問題。computer 部門から毎日出していたものを、欲しいものだけにしろと言って変えた。私のところのフォーマルな情報の収集は、調べものは秘書、controllerとしての情報は企画部が集める。取捨選択はうまくいっている。私が知らなんだと腰を抜かすようなことは今までなかった。

清水 頭取さんはインフォーマルな情報収集の組織をお持ちですか。

小松 インフォーマルな組織はない。同窓会など年寄相応の集まりはあるが、情報収集のためにはならない。住友系グループでつくっている白水会は、貴重な情報源になる。議事録もないし決議もしない。懇談だけだけれどもこれは非常に役に立つ。

お客さんと話をしていると無限にソースがある。松下の谷井さん、日本電気の関本さんのような超多忙の社長さん方も私のところに見えます。また大事なお客

さんは決算の折々に銀行に来られる。その時には主として、今どんな新しいことをやっているかしゃべる。お客さんの新しいことを結びつけて考えるのがこちらの仕事。

清水 銀行からお金を借りている人だけかくるのですか。

小松 お金を借りていない人も沢山くる。財務ばかりでなくあらゆることをしゃべっていく。向うは切れ目切れ目に必ずくる。これは習慣である。昔は金融が逼迫したからくるというのが多かったが、今はそうではない。外国へ出ていく連中もくる。合併・買収のお世話をしているので来るのである。外国がらみはみな来る。

第一次大戦後に、ハワイ、サンフランシスコ、シアトルに三行の現地銀行を創立した。また1924年に現存する加州住友銀行を創立した。うちはその点、海外進出のためのノウハウを沢山蓄積しているし、ある程度の人脈をつくっている。カリフォルニアでは、日系企業の取引は住友銀行のサンフランシスコ支店に移し、現在はアメリカ企業との取引だけにしようとしている。私は20年ほど前に加州住友に行っていた。昨年亡くなった日系企業の商工会議所の会頭をやっていたポール林さんとも親しくしていて、彼が東京に来ると必ず私を訪ねてきた。

清水 私もポール林さんとは20年来親しくしていました。惜しい人をなくしました。今日は、銀行経営の新しい考え方、頭取さんの情報収集の方法などいろいろお聞かせくださり、本当に有難うございました。

<コメント>

小糸源太郎の名画などが並ぶ豪華な応接室で、小松頭取はつねに満面に笑みをたたえながらお話しされた。銀行業は、自動車、電機産業のように、世界にお手本がなくなったという状態ではなく、金融先進国はあり、各行ともそれを目ざして、自由化、証券化、国際化の同じ方向に向っている。ただそこへ行きつく手段が違うだけだ。頭取は、伝統にのっとり、人間の真の能力開発によって、住友銀行を原点から活性化させ、新しい方向に展開しようとしている。

商業銀行はホールセールから、中小・中堅企業対象のリテールに移らざるをえない。また証券業務を拡大する必要がある。しかし日本では法律の垣根が厳しいので海外へでていく。証券化はすなわち国際化の中心になる。

このような再構築の目標に対して、住友のやり方は非常に着実である。まずリテール化に対しては平和相銀を合併する。証券化に対しても専門家をすぐ養成できないのでゴールドマン・サックスと資本提携する。急速に進めるために、三菱銀行のように専門家を中途採用したり、三洋証券のようにディーリング部門を他部門より優先したりしない。社員は年相応の基準で評価する。非常に保守的な人事処理を行っているが、これが人々に安心感を与えている。ただこれからはスペシャリストの真の能力開発に力を入れる。すなわち新卒を証券会社へトレニーに出す、スペシャリストからそのまま支店長になれる道をつくる。さらに銀行活性化のために、“いつも1つ上の職位になったつもりで考える”、“相手の立場でものを考える”、“大卒の半分は成績以外の基準でとれ”、と指摘する。この言葉の中に頭取の人間中心の能力開発の考えが現われている。

このような考え方を深めるために、頭取は情報収集に熱心である。重要な情報は白水会や顧客とのインフォーマルな話からとる。特に情報収集にとって有益なのは、顧客が定期的に銀行へ相談にくるという習慣である。これが無限の情報ソースだと説明された。これは住友銀行の信用もさることながら、小松頭取の人柄のせいと思われる。

企業の利潤の源泉は人間の創造性にある。伝統の通り人々に安心感と満足を与えながら、新しい方向へ活性化させようとする小松頭取の経営原理は、次の飛躍の貴重なステップになると確信させられた。

<企業経営の現状>—旧平和相互銀行店の再編をテコに首都圏攻勢—

	資金量 (百万円)	経常収益 (百万円)	純利益 (百万円)
1984.3	19,134,741	1,661,810	78,359
1985.3	22,461,807	2,055,557	75,038
1986.3	22,508,594	1,877,584	81,855
1987.3	27,783,444	1,921,900	57,409
1988.3(予)	31,000,000	2,000,000	80,000
資本金	131,140 (百万円)		
総資産	38,617,503 (//)		
外部負債	4,689,191 (//)		
平均株価	3,705円		
従業員	16,610名 (30.5歳)		
平均賃金	326,284円		

設立：1882年（創業105年）

特色：住友グループの中核、平相合併で都銀2位へ
資金構成：定期40%、普通8、当座7、通知29、他、
(1987.3)

資金運用：現・預け金23%、有価証券9、貸出金51、

他17

融資比率：中小企業等61%（うち住宅・消費者向け12%）

<頭取略歴>

出身地：兵庫県出身、1921年生（66歳）

学歴、職歴：1943 東大経済学部卒

1946 住友銀行入行

加州住友銀行取締役本店総支配人

1968 住友銀行経理部長

1971 取締役

1973 常務取締役

1976 安宅産業社長就任

1977 同退任、住友銀行復帰、同専務取締役

1981 副頭取

1983 頭取

家族：妻、長男、三女、次女（嫁す）

森 英雄氏（住友化学工業株式会社社長）

1987. 9. 2 日本橋東京本社

インタビュー

清水龍瑩、十川広国、池島政広

清水 現在、日本の産業構造は明治維新以来の大変革期にあると思われまます。住友化学が現在抱えているあるいは近い将来抱えるだろう問題点、それに対する対策ないし戦略、さらにそれを支える人間の組織、評価についてお教えてください。

森 どの会社も、今抱えている問題点、戦略などは同じじゃないか。ユニークな考え方をすると非常によくなるかもしれないが大失敗するかもしれないからだ。住友化学は銅山の廃ガスを利用した化学肥料工業から始まり、染料、医薬、農薬、そして石油化学を経て、現在は新化学分野にまで進出している。我々は、変身することに慣れており、常に事業構造の再構築に向けて挑戦し続けてきた。例えば、現在、売上に占める化学肥料の割合は2%にまで下がっている。しかし、これは当社だけの傾向ではなく、世界の化学産業はすべてこのような新しい方向に向かっている。

このような中で、当社は、キーワードとして“価値の創造”ということを強調している。差別化された価値の創造である。主力製品が肥料、石油化学製品、そして、これからはハイテク製品へと年代とともに変わっていくが、この“価値の創造”というフィロソフィーは全く変わらない。当社は、1983年に長期経営戦略をつくったが、その中では、“ハイテクを目指す高収

益企業”を目標とし、高付加価値ビジネスを全売上高の5割にもっていくことを目指している。私は、そのため、会社の全ての部門のハイテク化を行い、独自性が十二分に発揮できるような会社になりたいと思っている。

清水 社長さんのフィロソフィーは住友の伝統なのですか。

森 住友の精神は、営業の要旨2ヶ条にはっきり表現されている。「第1条、わが住友の営業は信用を重んじ確実を旨とし、もってその鞏固隆盛を期すべし。第2条、わが住友の営業は時勢の変遷、理財の得失を計り、弛張興廢することあるべしといえども、いやしくも浮利にはしり軽進すべからず。」この2ヶ条でわかるように、住友の伝統として、浮利にはしるな、投機はいけない、信用を高め、本業で頑張るのだということが明確に示されている。財テクはいけない。時代に応じた価値の創造が大切であり、それを本業とすべきである。21世紀になっても、高機能素材を供給する第二次産業は、十分活躍できると確信している。当社は、技術革新の要となるいい素材を扱う会社であり続けたいと思っている。

清水 経営戦略には、製品のコスト・ダウンと新製品の開発・新事業の展開の2つがあり、前者で得た利益を後者に投資し、しばらくすると新製品が安定製品に変わって利益を出す。このグルグルまわりで企業は成長していく、と考えているのですが、新分野へ進出するためには、旧部門のコスト・ダウン、品質改良はどうしても重要なのでしょうか。

森 おっしゃる通り。日本は、元来過当競争の体質が強く、また一方で新しいことをやろうとしても、その分野は事業規模が小さく、なかなか新たな収益の核となるまでに時間がかかる。そのため、既存部門の中でも新しい価値のあるものを出していかなければならない。例えばポリエチレンでも、もっと薄い、もっと強いものを開発していかなければならない。そうしないと、サウジのように安いオフガス原料で追いつけてくる国があるからだ。既存部門を守りながら、全体をハイテク化し、新旧バランスをとりながらやっていくことが経営にとって大切である。

現在は、量の時代から質の時代へ移ってきている。経営のすべての面で他人より優れた何かを持ち、差別化されるものを持たなければ生き残れない。あらゆる職場で自分に与えられた職務を優れてやってもらいたい。全員がトップクラスのプレイングマネージャーにな

れと言っている。

清水 新化学の分野は研究開発によって次から次へと新しい成果が出てくる可能性があると思いますが、企業としてはそれらを全部やっていたら資源が不足してしまうのではないですか。どのようにセレクトするのですか。

森 セレクトの基準を社長としては明示しない。みんなが全体の経営資源を考え、自分自身でテーマを探して欲しいと言っている。時にはトップダウンで言うこともあるかもしれないが、通常はみんなに考えてもらう。昨年、市場の変化に対してより機動的に対応できる組織にするため、6事業部制から14事業部制に再編した。また、基礎化学品部門、精密化学品部門、農業化学品部門、新規事業部門のそれぞれに管理室を作った。組織を変えたのは各担当の営業の幅を狭め、その代わりみんなにトータルの、またグローバルに考えてもらい、そのうえで、具体的・意欲的なアクションプログラムを作成してもらいたかったからである。事業に取り組む姿勢、その根底のフィロソフィーをまず叩き込むのが先決だ。営業は、今まで工場で作ったものをただ単に効率的に売ることだけを考えていた。これからは、それぞれ担当している営業部門が、将来どうあるべきかを自分で十分考えながら売ってくれと言っている。

例えば、ある部門が将来衰退することが予想されるならば、どうやってやめたらいいかを考える。衰退していく途中で時には儲かることもあるかもしれないが、そのままやっていると全体としてダメになってしまうことがある。変化が激しい時代にはたえず将来を見据えつつ、すばやい意思決定・アクションが必要である。数字は為替や原油など、激動する経済情勢のもとではすぐ変わる。変化の激しい時はまずフィロソフィーを強調する必要がある。経営者は、ある時期にはフィロソフィーを、ある時期には数字を強調した方がいい。同時に言うとは社員はウエイトの置き方がわかりにくくなる。アクセントをつけて言わなければならぬ。当社の場合も、いずれ時期がくれば、中味のある利益重視の数字にかえて社員に訴えていく時期がくるだろう。アクセントをフィロソフィーから数字に変える日も近いと思っている。

清水 共同研究についてはどうお考えですか。

森 欧米の化学会社は非常に大きい。Du Pont, ICI, Hoechstなどは、売上も、研究投資も日本の会社と比べて一桁大きい。日本全体の効率を考えれば、

個々の企業が同じことをやるのは非常にムダである。そのため共同研究は化学会社にとっては特に必要だと考えている。ただ、企業としては、価値の差別化が不可欠なためすべてが共同研究というわけにはいかない。基本的な研究は共同、商品に近づく研究は別々と考えている。通産省が中心になって共同で基礎研究などをやっているが、それらは非常にベーシックなものだ。一般的に素材メーカー同士の共同研究は難しい。ユーザーとは秘密保持契約を結びながらやることもあるが、これは「絶対」というような研究の場合には、自分のところだけでやる。ユーザーとも共同研究はしないなど、いろいろなケースがある。

清水 研究を評価する場合、成果そのもので評価しますか、研究努力あるいは潜在的なもので評価しますか。

森 研究結果で評価するものとしては、表彰制度、審査制度などがあるが、しかしどちらかといえば当社は潜在的なものの評価を重視する。単なる結果論ではない。研究管理者によると、研究のよしあしは、何年かじっと見ていればわかるという。これはという研究者は、現在何も出なくても、いつか必ずいいものを出してくるという。したがって、評価の順位としては、1位は潜在的な成果、2位は結果のよいもの、3位はどうでもよいもの、4位はだめなもの、となる。

当社は、巷間よく言われるような、“よくやった人の足を引っ張る”という雰囲気は全くない。非常に明るい雰囲気である。伸び伸びと仕事ができる。私は、人を評価する時は、たばねる人を信頼し、かつ、そういう人の多数の意見を聞いて決めることにしている。研究も基本は同じで、管理者多数の意見で評価することになる。

清水 住友化学は研究開発に力を入れ、従業員の4分の1は研究従事者だそうですが、研究者を採用する時の基準についてどのようにお考えですか。

森 採用の基準はまず人柄。融和が問題になる人はダメ。当社は、これまで一般の学卒者については学業の成績のいい人をとることにしてきた。これは成績のよい人間はそれだけ努力したり、自己抑制したり、仕事を達成する能力があると考えているからである。しかし、これについては最近、少し反省しはじめている。少々そねまれる、異端視される人もとらなければならないのではないかと思っている。人事には、時々異質な人も採れとは言っている。でも、結局はリスクを犯すことを考えてか、実行されていないが。

清水 フィロゾフィー中心のお話、本当に有難うございました。今後ともよろしく願いいたします。

<コメント>

森社長は開口一番、どの化学会社もこれからの展開の方向は同じである、各社が異なるのはそこへ行きつぐための考え方が違うだけだと明言された。そして終始一貫、住友化学の、森社長自身のフィロゾフィーを強調された。このフィロゾフィーの中核には住友化学の社訓があり、このフィロゾフィーが、製品戦略にも、人間の評価、管理にも一貫してつらぬかれている。

製品戦略については、社長は、まず住友化学の社訓の営業要旨の“浮利にはしり軽進すべからず”という項を強調され、投機、財テクにはしらず、製造業でいくことを明示された。製造業でいく場合、差別化された価値の創造が重要であり、具体的には“ハイテクをみざす高収益企業”という戦略目標に具体化される。この価値の創造とは、単に製造部門ばかりでなく、研究開発でも、財務管理でも、営業でもすべて、他人より優れたことをやることである。われわれが、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という考えと全く一致する。

特にこの価値の創造というフィロゾフィーが将来指向と強く結びついているところが、森社長の特徴である。事業部の再編成をしたとき、各事業部に管理室をつくり、各事業部の将来あるべき姿を考えさせる。本来事業部というのは、人々により多くの外の空気に触れさせることを一つの大きな目的としているが、この点住友化学のやり方は正鵠をえている。外の空気にふれ、将来あるべき姿を考えることによって衰退分野を早く発見させ、撤退の手だてを考える。変化がはげしく、表面の広い化学会社の非常に有効な組織再編成のやり方である。しかもそれを促進するため、社長は将来あるべき姿をみつめるフィロゾフィーと具体的な数字とを同時に示すのではなく、濃淡をつけながら、部下に示すと言う。非常にうまいやり方だと思う。

そのほか、将来進むべき製品分野の選択は、みんなで会社全体の経営資源を考えてやってもらう、人を評価するときは、たばねる人の多数の意見をきいてきめると言われる。トップダウンの強制はしない。まさに人事の要諦をついたアドミニストレーター型の典型的なエクセレント社長だと感嘆した。技術革新の非常にはげしい会社こそ、小手先の管理技術を使うのではな

く、人間の本质を知りぬき、一貫したフィロソフィーをもった、リーダーが不可欠だということがよくわかった。

<企業経営の現状>—高純度薬品などは計画以下、石化誘導品、合成樹脂など市況堅調、復元増配—

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1984.12	703,850	67,026	14,276
1985.12	658,645	43,464	7,950
1986.12	514,982	28,687	4,897
1987.12(予)	470,000	36,000	11,000
1988.12(予)	510,000	42,000	15,000
資本金	78,680 (百万円)		
総資産	620,743 (//)		
借入金	249,510 (//)		
金融収支	△17,385 (//)		
平均株価	643円		
従業員	7,728名 (38.9歳)		
平均賃金	272,418円		

設立：1925年(創業62年)

特色：総合化学のトップクラス、ファイン比率高い、シンガポール石化を主導、住友系の重鎮

事業：基礎化学品68%、精密化学品18、農業化学品12
新規事業3、(輸出11%)、(1986.12)

設備投資 32,337百万円

研究開発 24,300百万円 (1986.12)

<社長略歴>

出身地：大阪府、1925年生(62歳)

学歴、職歴：1947 京大法学部卒、住友化学工業入社

1977 取締役

1980 常務取締役

1982 専務取締役

1985 社長

現在、関西化学工業協会会長

家 族：妻、長男、同妻、次男

本山英世氏(キリンビール株式会社社長)

1987.9.3 神宮前本社

インタビュー

清水龍瑩、十川広国、池島政広

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

本山 問題点は2つある。成長性の停滞と、個人消費の個性化・多様化である。まず酒類産業は今や成熟産業である。1人当たりの純粋アルコール摂取量は近年横這いになり、年間約6リットルで頭打ちになって

きた。焼酎ブームの時、5.7リットルから6リットルに増加したが、それ以上はムリになってきた。日本人は体質的にこれ以上ムリなのではないか。ヨーロッパ人は12~13リットル、アメリカ人は8~9リットルもいける。肝臓にアルコール分解酵素をもっていない人は、日本人には44%もいる。白人・黒人は100%ある。日本人の6リットルの水準はかなり高い飲みっぷりだ。したがって酒類の販売はゼロサムのかたちになっている。焼酎が一服するとビールが復活してきた。昭和50年代はビールは1~2%しか伸びなかったのだが、ビール会社の寿命はよく言われるような“30年説”とはならない。造船、糸ヘンのようにはならない。衰退してはいかない。ビールは低アルコールで、健康性が相当ある飲料(利尿、血圧の安定)として、生活になくてはならないからである。

次の問題点は個性化・多様化。一般に個人所得が6,000ドルになると個性化・多様化が始まる。2,000ドルから6,000ドルになる間は、普及の時代と云える。日本は現在、11,000~12,000ドルで、消費の個性化は進み、ビールも少量多品種になってきた。ビールの飲み方が変わってきた。昔は一杯飲む事が楽しみの1つだった。今はTPOに応じ愉快地に飲べばよい。この現象が面白容器合戦にあらわれた。今は中味の競争(オールモルト・ライトビール)が激しい。これからはこの消費者のニーズにどう対処するかが問題。これによりビールのシェアが決まる。外国からみると日本のビール業界はcrazyだという。Heinekenはビン一種類、カン一種類しか出していない。いきすぎはあるが容器の面白さはパーティーに合う。ごく小さいものもTPOに対応するんじゃないか。一種類にする必要はないんじゃないか。

清水 成長の停滞に対してどのような対策をお考えですか。

本山 成長性をどこに求めていくか。多品種少量生産の時代になるとガリバー型企業は、受難の時代だ。ブリヂストン、セイコー、資生堂などガリバーはみな対応に困っている。何とか成長を維持したい。消費者の嗜好の多様化、TPOに応じた飲み方が急速に出てきた。娯楽は他に沢山ある。アルコールについて見方が変わってきた。ただ酒を飲めばいいというわけにはいかなかった。また居住空間も変わった。高層マンションでは、ビンを置くところがない。one way 容器が必要。有職主婦が増えてきた。家庭に主婦がいない。御用聞きはダメ。主婦が店頭で買いに行く。すると目新

らしい容器が選ばれる。奥さんはコマーシャルに弱い。もっと問題なのは、one way 化すると銘柄指定が少なくなることだ。カンビールと指定しても、キリンとは言わない。生ビールという指定はあってもキリンの生ビールとは言わない。カン、生では brand loyalty は低い。これが一番重要な問題。

多角化して成長分野に参入したい。多角化は5本柱を考えている。本業のビールの他に、これに補助エンジンをつけたいと考えている。清涼飲料、食品、エンジニアリング、バイオテク、サービス分野の5つである。このほか遊休不動産を見直そうとっている。また本業が鈍化したため余裕資金が出てきた。チャンスも出てきた。余資の利用、いわゆる財テクも考える。これが最も新しい分野である。

清水 これらの多角化分野のうちどこが一番期待しているのですか。

本山 一番期待しているのはバイオテク。資金と人材を積極的に投入している。ビールの発酵技術はもともとバイオである。うちはバイオテクノロジーにも familier である。バイオには2つある。1つは植物関連、もう1つは薬の関連。植物関連はさらに花 (flower)、種子、穀類の3つの分野にわかれる。大麦、ホップについては、うちは plantation で経験がある。この地面に植えていくという品種改良の技術経験は大変なものである。単に実験室で遺伝子の組換えをやるような簡単なものではない。新種の候補を植え、病虫害、耐候性を1年1年みる。これでよいだろうと思うものを、再度植え、アブラ虫やベト病に弱いとか1つ1つ手直す。花はセントポリアに力を入れている。協和醗酵はユリに力を入れているようだ。セントポリアは新種をつくりやすい。今5,000種ぐらいある。うちでも1,000種もっている。野菜としては千宝菜をつくっている。小松菜とキャベツのあいだの。夏場葉ものがない時とれる。広島経済連で全面的に支持された。これについて一代雑種の種子をつくっているが、これは特許で守られる。一代雑種は種子を毎年買わなければならないから、これをつくると有利である。改良ねぎもそうである。分けつ長ねぎの種子もつくっている。これらは種子産業である。苗でいく場合もある。これらの研究は seeds からというよりは、種苗会社からこんなものはないかという市場からの needs で開発されたものが多い。このほか、穀類については、米、麦の研究がある。米は多収穫米の研究に力を入れている。農水省、経済連と協同で多収穫

米の研究に取り組むことになった。農水省は米については20,000種の種子をもっている。うちは大麦について8,000種の種子をもっている。

清水 薬関連のバイオテクはどうなっているのですか。

本山 薬関連については、うちはかなり後発である。catch up できる分野は、例えば血液ホルモンの分野である。ガンや抗生物質はもう遅い。もうほとんど終わりだ。うちはアムゼン社 (米国カルフォルニア州) と共同で赤血球造殖ホルモンの研究を行なっている。この新薬はEPOという。腎臓透析している人は透析のたびに衰弱し輸血を受ける。この輸血が非常に怖い。血清肝炎、エイズの感染もある。ところがこの患者にEPOを与えると輸血しないですむ。今フェイズIIという臨床テストに入っている。現在は一番リードしている。白血球の持っているG-CSFという血液ホルモンも手がけている。

一般に植物より薬の方が時間がかかる。事業規模も薬の方が大きい。植物はマーケットは小さいが比較的早く金になる。特に Royalty だけならすぐ金になる。

清水 多角化の一環としてその他の清涼飲料、食品、エンジニアリング、サービス産業はどのような方向に進まれるのですか。

本山 清涼飲料は販売ベース4,000万箱、1,000億円の規模になるが、独立採算を厳しくし、利益を出させようとしている。食品は10年かかった。小岩井乳業とトマトで100億円台にのった。スーパー、コンビニエンスストアに力を入れ独立の事業部を作った。うちのエンジニアリングは空ビンの検査機、ラベルのカス取り機、自動抜栓機、濾過装置などから始まった。昔は女子が2人1組になって空ビンの検査をしていた。現在はセンサーによる自動検ビン装置を開発している。これは世界的にも飲料・医薬品業界にも需要がある。最後は、サービス産業、これは外食産業とスポーツ産業がある。いろいろ目的があるが、その重要な目的の1つは、これらをやることによって消費者の感性を real time で知りたいからである。

清水 それは新しい分野へ展開するためですか、本業のビールを新しく伸ばすためですか。

本山 ビール本業のシェアを守らなければならない。うちはメーカー発想からどうしても抜けきれない。だから、缶ビールや壺の生ビールで遅れをとった。面白容器なんかなんだ、と考えてしまう。one way

容器代を消費者に負担させていいのかと考えてしまう。ビンならば保証金制度があり、空壺を小売店にかえせば容器代の負担はゼロになる。ビンビールは20回回転する。

カンの生ビールも遅れた。本来、時間のたったカンの生ビールはメーカーの良心が許さない。ビールのうまさ、新しさ、そーと置いて動かさないことにある。工場見学でビールのうまいのはそんな理由による。しかし消費者は生というイメージが飲みたいのである。メーカーの論理だけではダメなんじゃないか。マスコミに老大国といわれるようになった。ガリバーは体質を変えなければならない。

社員の意識を変えなければならない。CIに3年前からとっかかっている。社名も麒麟麦酒という難しい字をカタカナと横文字のKIRINに直し、社員マークを統一、内外に新しい麒麟をアピールした。組織も変えていこうとしている。ビール事業本部、飲料食品事業本部など事業部制をつくり、権限を大幅に事業部長に委譲している。やり甲斐を感じる従業員を増やしたい。権限の委譲と責任の遂行を公平にチェックするため監査室をつくった。新しい部門は活性化しやすいが、ビール事業本部の活性化が一番難しい。小さい事業部は大変な勢いでモラルアップしている。

清水 新しい部門、新しい研究開発のための人材は十分に確保できるのですか。

本山 人材不足は、いろんな部門からスカウトするから大丈夫。薬学の研究者も大学からまわしてもらっている。一方、うちの社員を大学、研究所へあずけたりして、人づくりをやっている。一番人の集まりにくいのはエンジニアリング部門。麒麟ビールという名前では、機械系・電気系の人材を集めにくいのではないか。別会社にした方が良いのではと考えている。別会社としても麒麟・グループと考えていけばいいのではないか。

清水 経営戦略には安定製品のコスト・ダウンと新製品・新事業の開発があり、前者で出た利益を後者に投下し、後者をまた徐々に前者に転換し、そのグルグルまわりで企業が成長すると考えていますが、本業のコスト・ダウンはどうなされていますか。

本山 うちの経営戦略の狙いは、1つは事業と事業のドッキング、1つは新規事業のビール本業に対するリターンである。後者はエンジニアリングの空壺検査機を導入して本業部門で4年間で1,600人分の人件費を削減した。エネルギーも3分の1に減らした。製造

工程全体では第一次合理化で150億円コスト・ダウンさせた。この省力化した人間を他の部門に利用する。前者は例えばエンジニアリングとバイオのドッキング。先ほどの赤血球増殖ホルモンを抽出する機械は、うちのエンジニアリングが作った。相手のAmzen社がびっくりしてこのパテントを売ってくれという、これがバイオエンジニアリングの機械である。

清水 ガリバーの麒麟ビールの姿がかわってまいりました。本当に長いこと有難うございました。

<コメント>

本山社長は麒麟ビールの問題点と対処策を一時間にわたって一気に論理的、体系的にお話し下さった。これは社長がガリバー型企業の経営者として、時代の大きな流れを洞察し、またこの巨大企業の全体にわたってその問題点と解決の方向をすでに的確にとらえていたからである。

社長はまず大きな経済の流れとして、1人当り国民所得が2,000ドルから6,000ドルの間はその国の経済は急成長する、6,000ドルを越えど国民の消費は個性化・多様化しはじめる、日本は現在12,000ドルだから消費の個性化・多様化はますますはげしくなる、ビールも多品種少量化せざるをえない、とまず消費の歴史的な大きな流れを指摘される。しかもアルコールの消費量は日本人の体質からみて年6リットル以上はムリだとしてビールの成熟性をあげている。非常にマクロの環境把握が的確である。

それらの対策としてビールの市場対応による維持と新分野への進出を考えられる。そしてその場合の自社の強み・弱みを明確に認識されている。本業のビールの製造工程におけるコスト・ダウンは新しい製造技術の革新で比較的容易にできるが、マーケットへの対応が非常に難しい、特にガリバー型メーカーの意識が市場の変化に対応できないことを強調される。半年もたったカンの生ビールは良心がゆるさない、ワンウェイ容器のコストを消費者に負担させるのはいけない、なんてすぐ考えてしまう。このような考え方が、カン、生への市場参入を遅らせてしまった。社長は、消費者は生という字を飲むのだ、生やカンでは麒麟のブランド指名はなくなっていると、その問題点を摘出され、ガリバー型企業のマーケティング思考の欠如に危機感をいただく。

新事業への進出については、他社が容易にまねられない植物プランティションによるバイオテクや、自働

検ビン装置、汚過装置の開発に力を入れている。他社が先行しているガン抗生物質や、他社が容易にできる遺伝子組替えなどのバイオテクには力を入れない。非常に個性的な方向をねらっている。

このように本山社長は経済や消費の歴史的な大きな流れを洞察し、自社の強み・弱みを深く分析し、市場ニーズに合った本業の活性化と個性的な新分野の開拓を旨としている。激動期のガリバー型企業の1つのお手本をここに見出した。

<企業経営の現状>—ビール好調、罐増強中心に高投資—

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1985.1	1,151,762	60,682	25,106
1986.1	1,210,857	65,534	31,047
1987.1	1,221,847	72,127	33,340
1988.1(予)	1,250,000	72,000	34,000
1989.1(予)	1,280,000	73,000	35,000
資本金	51,689 (百万円)		
総資産	690,199 (〃)		
借入金	14,950 (〃)		
金融収支	9,008 (〃)		
平均株価	2,232円		
従業員	7,507名 (38.7歳)		
平均賃金	309,845円		
設立：1907年 (創業80年)			
特色：ビールのシェア約60%、炭酸飲料・ウイスキー・乳製品等の他、バイオに積極展開			
事業：ビール94%、清涼飲料5%、他1 (輸出0%)、(1987.1)			
設備投資	35,468百万円		
研究開発	8,600百万円 (1986.1)		

<社長略歴>

出身地：新潟県、1925年生 (62歳)
 学歴、職歴：1950 東京商大卒、キリンビール入社
 1974 企画部長
 1976 事業開発部長、参与
 1978 取締役
 1979 大阪支店長
 1980 常務取締役、中京コカ・コーラボトリング監査役
 1982 専務取締役
 1984 社長
 現在、キリン・シーグラム、近畿コカ・コーラボトリング各取締役
 家 族：妻、長男、長女、二女

加藤幹夫氏 (協和醗酵工業株式会社社長)

1987. 9. 3 大手町本社

インタビュー

清水龍瑩、十川広国、篠原光伸

清水 現在、日本の産業は明治維新以来の大変革期だと言われていますが、協和醗酵が現在抱えている、あるいは近い将来抱えるだろう問題点、それに対する対処策ないし戦略、さらにそれを支える人間の組織、評価について教えてください。

加藤 当社は幅広く life science をやっている。酒類、食品、医薬品、化学品、バイオ製品などである。今度化粧品をやりはじめた。世界でもこんなに幅広くやっている例は少ない。子会社まで入れると、金属たわし、瓦までやっている。これら全体について非常に大きな変革期にきている。21世紀にむかって対処しなければならぬ問題はわりあいはっきりしていると思う。自然と調和した豊かな社会という理念は誰でも同じだと思う。私は具体的には、人口問題、食糧問題、資源・エネルギー問題、福祉・医療問題、情報社会、環境問題への対処を、われわれの時代の者がどうしてもやらなければならないことだと考えている。これが21世紀に向かう協和醗酵のヴィジョンである。ヴィジョンは明確だが、どのような手順をとるかが問題である。

ルネッサンス以来、世界中で大砲の音が聞こえなかったのは7年間しかない。世界の歴史は、石炭を掘り、石油をとり、捕鯨をする、自然を収奪する歴史だった。石油は50年間で全埋蔵量の50%を使ってしまった。資源を大切にしなければならない。予言が当たるかどうかという問題はあるが、常に将来を考えなければいけない。1901年 (明治34年) に、100年後の予測をした新聞がある。蚊と蚤はいなくなる、男女の会話は10里を越えて可能になる、馬車はなくなり自動車の時代になる、寒暖の差を感じない時代になる、石炭を使わなくなる。いいところをみている。予言は当たっている。現在、通産省の予言は、将来は燃料は水素になる、アニメ映画、宇宙戦艦ヤマトのようなものが打ち上げられる、バイオ生体技術が発達する、などと言って非常におもしろい。

清水 そのような予言に対して協和醗酵は具体的にどんな戦略をたてているのですか。

加藤 民間企業では経営資源(ヒト)、モノ、カネが限られているから、当社ができる分野に絞らなければならない。バイオに力を入れることによって食糧問題の解決の一助にしたい。もちろん利益をあげなければならないが、医薬品、食糧、ぼけの予防や、成人病、難病のための研究開発に投資している。エネルギーについても全部はできないが、資源のリサイクルのため

の長期的研究、生産体制をとっている。これはもちろん環境問題とも関係する。具体的には、発酵工業である当社は、発酵排液の残りを土地に返すため有機肥料にするなどのリサイクルを行っている。

清水 具体的な製品戦略についてお聞かせください。

加藤 新製品とは発売して5年以内のものとして定義している。5年たったら旧製品と考える。安定製品としては、儲けは少ないが絶対なくなるものを考えている。例えばお酒。これは利益率は低い絶対によめない。そのほかアミノ酸、医薬などがある。これは生命の根源になるものであり、協和醗酵の基幹事業と考えている。またアセトン、ブタノールは基礎化学製品であり、絶対になくならない。肥料もなくなならない。有機肥料などは少しずつ変わってくるが絶対なくなならない。これらの安定的製品は販売戦略を変えることによって売っていく。

新製品は、昔は3年たってダメだったら撤退という考えがあった。今は5年間は見ると。3年でだいたいの見通しをたて、5年たって採算上問題になったものは、一応役員会にはかる。発想が早過ぎて市場にマッチしないものがあるからだ。3年ごとに中期計画をたてて総ざらいをするので、最終的には6年間見ることになる。

清水 協和醗酵の研究開発は、そのトリガーとなるものはどちらかと言えば seeds ですか、needs ですか。

加藤 どちらかというとも seeds からの研究開発が中心となっている。エレクトロニクスでは真空管がIC回路に置き換わった。だから needs からの研究開発が結構多いのではないかと。バイオは基幹から分岐していく。ここが一番違う。seeds が先行するから、儲からないものも出てくる。seeds は大切だが、needs からみて枝を伸ばす方向を剪定している。その seeds が needs をどれだけ満たすかが大切である。needs に対する方向と needs に達するタイミングが大切であり、タイミングのあったものがヒットする。

清水 共同研究はどのようになさっていますか。

加藤 共同研究は、当社の技術の応用範囲が広いから、幅広くやっている。異業種との組み合わせをしないと新しいものはできない。例えばバイオセンサーを開発している。センサーの先端はバイオ、それを電氣的にとり出すのは電機会社の技術。白金の電極から電流を流す方法と、バイオ自体の変化から生ずる弱電流

をとる方法などがあるが、現在共同研究をしている段階である。共同研究が完成した時の特許は、相手が民間である場合は、それは共同出願のかたちをとる。相手が学者の場合は、いろいろなケースがあるが、出願手続は協和醗酵が行なう。いかなる場合も、共同研究では守秘義務がある。類縁関係の技術があるから主特許を守るために周辺特許までもとっておく。日本の特許期間は15年であり、アメリカは17年である。開発して売り出すまでは約10年間かかる。すると実際には5年間しかその技術は守られないこともある。アメリカでは7年間守られる。日本が不利なことがあるが物質特許のほか製造特許、用途特許など周辺特許も取得するようにして対処する。

清水 研究者を極端なかたちで分けると天才的能力はあるが人付き合いの悪いのと、それほど天才的な能力はないが人付き合いのいいのと2種類ありますが、社長さんはどちらが望ましいとお考えですか。

加藤 正規分布で見ると必要がある。ただ正規分布にある範囲内だけでやると偏差が小さい。性格的にダメでも、研究能力、バイタリティのある者が必要である。分布からはずれた者も必要である。大学というのは教育という一つの枠があるが、企業にはそんな枠はない。研究はこれ1つやれと言えがいい。市場開拓なんかでも異常なバイタリティのある人間が必要である。

現に当社では、北大出の男が一人でテニャンへ行って熱帯植物の改良と保存の研究をやっている。現地人とフィリピン人を雇い、オランダの stone picker、カナダの cultivator など世界で最も効率の良いあらゆる農機具を駆使してやっている。またシンガポールへ行っている男も非常にバイタリティがあって、向こうへ行って10数年帰ってこない。果樹改良にとり組み、今ではタイの王室のマーク入りの植物成長剤を売りまくっている。アメリカのロサンジェルスで1人でオフィスをひらき8年間販売を続けているのもいる。理屈っぽいところがあつたが1人で立派に仕事をこなしている。今 joint 企業の役員をやっている。

清水 研究者の評価はどうなさっておられますか。

加藤 研究者の成長には非常に時間がかかる。研究者はその青春をすべて研究にかけているので、評価は経営者の責任である。成果が上がらない場合は組がえをする。医薬品でも、農薬でも、水産薬でもあるから、研究者をほかへ配置がえできる。あるいはちょっと方向を変えてやる。すると成果が上がることもある。また研究職を販売にまわすこともある。彼の

back ground が生きるような新製品の販売にまわす。広報にまわすこともある。いずれにしろ柔軟さと発想の豊かさが必要である。うちの研究者は広範囲な back bone がある。

清水 社長さんは農学博士なので、ちょっとお教え願いたいのですが、現在のハイテクの特徴はどう考えたらいいのですか。

加藤 今のハイテクの特徴は3つある。1つは、基礎研究と応用技術との間のミゾが非常に狭くなったということである。昔は学校で学んだことと企業で実際にやることは相当離れていた。現在は、遺伝子の構造がわかるとすぐ遺伝子組換えが行われる。第2は、分子、原子レベルの研究開発になってきて、原子レベルで格子までが目に見えるようになったことである、脳の内部もCTスキャナーで見えるようになった。第3はすべて computerize されたことである。このためスピードが速くなった。スピードについていくために若さが必要である。年をとってからでは追いつかない。私も今まで何とか追いついてきたが、現在の computer にはついていけなくなった。

清水 これからはセンサー技術があらゆる革新に不可欠だと思いますがバイオセンサーについて、専門家立場からお教えください。

加藤 例えば糖尿のセンサーは、酵素を固定しておく方法と、機能膜で酵素を覆っておく方法の2つがある。検体中の糖尿をこの酵素に反応させ、反応物を電気的に detect する。前に話したように白金電極で電流を流す方法と、直接酵素が分解する時の電流を計る方法とがある。また、バイオチップもセンサーに利用されるだろうがこの場合難しいのは高分子を均一にシリコンウェハーに塗り、均一に電気的に取り出すことである。

いずれにしても現在実用化されているものに加えて、近い将来ますます汎用的に使われるようになるだろう。

清水 海出進出についてお伺いしたいのですが。

加藤 海外へは生産拠点と販売拠点を積極的に展開している。今は、国際自由競争の中で国際協調が求められてきている。これは非常に難しい。当社としてはできるだけ現地人を使ったり、現地人に任せたりすることにしている。アメリカでは70名のうち日本人は4名しかいない。タイ、マレーシア、イタリアでは全部任せてしまい、日本人は一人もいない。アメリカとメキシコでは必須アミノ酸のL-リジン（アミノ酸には、

D型とL型とがあり、人間、動物が必要とするものはL型のリジンです。）の生産を行なっている。リジンは動物の体内ではつくられないが、生体の維持には不可欠なものである。動物の餌に入ると非常に有効である。これは発明して10年たって初めて利益の出たものである。現在ハンガリーの大草原の中にもその工場を合弁事業で建設中で1989年の完成予定である。

清水 最後に協和醗酵の経営理念についてお教えください。

加藤 和衷協同、活発発地、尽分立用という社是がある。これは聖徳太子の十七条憲法などからとったもので、互いに助け合い、創意工夫を凝らし、自らの役割を果たす、という意味で、創業の加藤弁三郎元会長の哲学である。この経営哲学は世の中がどんなに変化しても変わることはない。

清水 本当に長い間、有難うございました。

<コメント>

加藤社長は素人の質問に対して、技術者として1つ1つ丁寧に、こちらの解るように説明して下さい。非常に誠実な印象を受けた。社長は技術の論理と人間の尊重とを両立させながら、環境変化を洞察し、自社の強み・弱みを分析し、戦略を考え、人間を評価されている。

まず自然と調和した豊かな社会という目標をかかげ、これを達成するためにバイオテクを追究する。この場合現在のハイテクの特徴として、基礎研究と応用技術の密着、分子・原子レベルについてのヴァジュアルな研究、研究のコンピュータ化をあげ、それらが研究開発の手順をいろいろな面で変えてきている。このハイテクに対する社長の洞察力に感嘆した。具体的な戦略としては、酒、アミノ酸、薬品などのように生命の根源になるもの、アセトン、ブタノールのように化学の基礎となるものを安定製品とし、バイオテクの根幹技術の研究から次から次に派生してくる成果を新製品とする。この派生する成果の数は非常に多い。しかもバイオテクとエレクトロニクスの結合のように異業種との共同研究でさらに成果を多様化する。ただこのバイオテク技術開発力が強く、その研究成果の可能性がありすぎることは、人々の目を seeds にのみ注目させ、needs から目をはなさせ、マーケティング能力を低めていくきらいがある。製品は必ず技術と市場の2つの面からみなければならないだろう。

研究者の評価については、バイタリティのある、異

能の人の重要性を、社長は例をあげて強調される。このような異能の人をうまく使っている例は他社ではあまりきかれない。そして研究者の成長は非常に時間のかかるものであるから、その評価は経営者の責任であると、自らの責任を強調される。また研究者としての強いバックグラウンドがあれば、研究がスランプに陥っているときでもチョットとした配置がえによってその能力を伸ばすこともできるし、販売、広報などの異職種に配置転換しても充分その能力を発揮するとして、研究者に対して全面的な信頼を置いている。さらに海外進出する場合も、現地の人を信頼し全面的にまかせている。

このように加藤社長は、技術と人間のすべてを信頼し、人々の創造性の発揮を促している。このような経営姿勢は、協和醗酵の伝統であるかもしれないが、加藤社長の誠実な人柄によるところも非常に大きいと思われた。この人を信頼するということこそが、変化のげばしいハイテク企業の経営の秘訣であることがよく解った。

<企業経営の現状>—化学品底打ち、酒類横這い、医薬品好収益—

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1984.12	224,358	17,627	5,467
1985.12	231,494	16,012	5,568
1986.12	224,325	17,198	5,486
1987.12(予)	229,000	17,200	5,800

1988.12(予)	235,000	18,000	6,000
資本金	25,261 (百万円)	(1986.12)	
総資産	230,416 (//)		
借入金	43,270 (//)		
金融収支	▲2,700 (//)	(1986.12)	
平均株価	1,732円		
従業員	5,508名 (35.5歳)	(1987.8)	
平均賃金	265,878円		
設立	1949年 (創業38年)		
特色	医薬品、酒、食品、化学品の複合企業体。いずれの部門もバイオテクノロジーをベースに事業を拡大		
事業	医薬品44%、化学品・肥料18、食品21、酒精・酒類16、他1、(輸出7%)、(1987.6)		
設備投資	8,800百万円		
研究開発	12,000百万円	(1986.12)	
設備投資(予)	9,300 //		
研究開発(予)	13,000 //	(1987.12)	

<社長略歴>

出身地：島根県，1927年生（59歳）
 学歴，職歴：1952 九大農学部農業工学科卒
 1954 協和醗酵工業入社
 1975 特薬部長
 1977 東京支店長
 1978 酒類企画管理部長
 1979 取締役
 1980 常務取締役
 1981 専務取締役
 1982 副社長
 1984 社長
 現在，農学博士，協和油化社長，新大協和石油化学取締役
 家 族：妻，長女，長男
 趣 味：囲碁，ゴルフ
 宗 教：浄土宗

<追悼> 和田木先生と社長インタビュー調査

今から20年前の昭和42年からわれわれの企業実証研究がはじまった。小高泰雄先生をキャップに、和田木松太郎先生を副キャップにし、藤森君、小生、他1名の計5名ではじめられた。その時小生は助教授になったばかりで、藤森君も助手で、どのように研究費を集め、どのようにプロジェクトをすすめていいかわからなかった。

和田木先生は、はじめが大切だと言われ、その当時相当賢沢と思われた麻布プリンスホテルの一室を予約され、初めての会合をひらいた。この会合が、現在われわれが引継いでいる慶應義塾経営力研究委員会の最初の会合である。

昭和44年に、本稿にみられる社長インタビュー・サーベイのプロトタイプとなった社長面接調査を行った。1年3か月かかって、当時の上場電機会社約130社の半数64社の社長にインタビューした。和田木先生はそのときもキャップになって下され、われわれ若輩ではなかなかできないような、社長面接のアレンジメントをして下さった。先生の奥様の御実家の「山田照明」の紹介でインタビューをお願いした社長さんも数人あった。先生はこのような調査に、実に細かく気を使われた。たとえばインタビューをアレンジするために、われわれの研究室に私設秘書を置くなど、相手方に対して失礼がないよう非常に気くばりをされていた。

われわれが、現在、社長インタビューを比較的スムーズに行えるのは、この和田木先生のお人柄からくる気くばりの精神を少しでも引継いだからだと思われる。本追悼資料を掲載できるのも、和田木先生の20年間にわたる御指導の賜と深く感謝している。

先生の御冥福を心からお祈りいたします。