

Title	社長および各界リーダーのインタビュー・サーベイ(11)
Sub Title	Interview Survey of Chief Executives of Large Companies(11)
Author	清水, 龍瑩(Shimizu, Ryuei)
Publisher	
Publication year	1990
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.33, No.2 (1990. 6) ,p.87- 118
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19900625-04055754

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

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

三田商学研究
33 卷 2 号
1990 年 6 月

資 料

社長および各界リーダーのインタビュー・サーベイ (11)

——旭化成工業会長，本田技研工業社長，八百半デパート会長，
戸田工業会長，バンドー化学会長，日本貿易振興会理事長，
東日本旅客鉄道社長，東京急行電鉄社長，JUKI 社長——

清 水 龍 瑩

<JEL, 511, 514, 531, 540, 621, 811>

1989年8月から1990年4月までの9カ月間、日本の経済は国内需要を中心に順調に伸びたが、国内外の政治は大きく変動した。7月23日の参議院選挙では、消費税・リクルート事件・農政の「3点セット」が争点となり、自民党は改選議席69から36へと激減した。社会党は改選議席の2倍を上まわる46議席と大躍進し、参議院勢力は与野党逆転し、自民党の単独支配は崩れる。8月9日宇野内閣は、僅か68日の短命政権として消え、海部内閣が生れる。11月、農民の自民党離れを防ぐために、減反目標面積を現状凍結することがきまる。また11月、総評が39年の歴史の幕を閉じ、民間労組と官公労組とを統一した日本労働組合総連合（新「連合」）が新たに結成される。12月には、順調な経済を反映して、一般会計66兆2,736億（前年度比9.7%増）の政府予算が決まる。赤字国債の新規発行は16年ぶりにゼロになる。2月28日に行われた衆議院選挙では、予想に反して、自民党が追加公認を含めると、絶対多数といわれる287議席を獲得し圧勝する。その結果、衆参両議院でねじれ現象があらわれ、これからの国会運営にいろいろな困難が予想されることになった。

国外政治のこの時期の変革の中心は、ソ連ゴルバチョフ議長のペレストロイカ政策に触発された東欧、ソ連の民主化である。9月に社会主義国で初めて自由選挙を行ったポーランドでは、圧勝した自主労組「連帯」主導の内閣が発足する。10月、社会主義労働者党（共産党）を社会党に改名したハンガリーでは、国名

までも人民共和国からハンガリー共和国に変えてしまう。「ベルリンの壁」は11月9日に実質的に崩壊し、東独は西独との国境を開放する。これより先、18年間権力を握っていたホーネッカー国家評議会議長は退陣する。最後まで改革に反対していたルーマニアでも、12月22日、反政府デモを武力弾圧して多数の犠牲者を出したチャウシェスク政権が突然崩壊する。同大統領とエレナ夫人は25日に処刑される。チェコスロバキア、ブルガリアへもこの民主化の波は拡がり、指導部は大幅に刷新される。この東欧の民主化に刺激されて、ソ連内のバルト3国の独立運動がたかまり、またアルゼバイジャン共和国とアルメニア共和国との間の民族紛争もはげしくなる。この間これら民族独立運動を促進したものとして、12月はじめのゴルバチョフ議長主導のソ連とパチカンとの和解、マルタ島の米ソ主脳会談の大きな影響が考えられる。1990年2月5日には、ソ連の拡大中央委員会総会で、一党独裁制の放棄、すなわち73年間つづいてきた共産党の指導制の撤廃という革命的決議が行われる。さらに3月15日ゴルバチョフ氏は人民代議員大会でソ連の初代大統領に選ばれる。それと同時にリトアニアなどの独立問題はさらに具体的な論争を拡げることになった。これら東欧以外の世界政治情勢としては、12月のフィリピンにおける軍の反乱、米国のパナマ侵攻、1990年になっての南アのマンデラ氏の釈放、ナムビアの独立などがある。

国内経済は、この間順調に推移したものの、国外的

には、日本構造摩擦などの問題を引きおこした。8月末に預金量7位の三井銀行と8位の太陽神戸銀行が合併することを基本的に合意し、第2位の都市銀行になることが発表された。銀行の合併旋風のはじまりと大きな関心と呼ぶ。9月にソニーが米大手映画会社コロムビアを買収。日本企業による米国での最大の企業買収となり、米国の魂の一部を買うようなものと批判される。10月米国ニューズウィーク誌が世論調査を行い、米国に対する脅威として日本の経済力をあげる人のほうがソ連の軍事力をあげる人より多いことを発表する。この時期、三菱地所が、ロックフェラー社の株式51%を取得し、ロックフェラーセンターの経営に参加することになり、日本非難をさらに加速する。この間日米政府間の構造協議は益々厳しくなる。国内経済は2月の衆議院選挙後、株価が暴落し、円安、債券安、株安のトリプル安現象が大きく表面にでてきた。円は3月2日1ドル150円をあっさり割ってしまう。3月20日日銀は公定歩合を1%あげ5.25%とし、1%の利上げ幅で金利高止りを印象づけようとしたが、円安はとまらず、4月2日には160円を割ってしまった。株価もその後低迷をつづけている。このような円安の中でも、日本企業は海外戦略を積極的に展開し、内需も個人消費を中心に順調に推移しているため、経営は順調である。3月6日に三菱グループは西独ベンツとの提携を発表した。また個人消費については、3月23日の総務庁の家計調査報告が実質消費支出は全世帯で前年同月比2.5%増と発表している。

この9カ月間、内外政治・経済問題の中で、特にクローズアップされてきた問題は土地問題で、これは日米構造問題とも関連し、さらに土地価格の急騰は人々の不平等感を増大させ、政治的な大きな問題になる兆候を示してきた。

宮崎 輝氏（旭化成工業株式会社社長）

1989.9.4 日比谷東京本社

同席者 鈴木良男氏（取締役、総務部長）

インタビュー 清水龍瑩 宍戸秀行

小池洋次 小笠原千秋

小池 アジア NIES に対してどんな感じをもっておられますか。繊維業界の最高のリーダーとして、また旭化成の経営者としてのご意見をお伺いしたいのです

が。

清水 アジアにグローバル戦略を展開するときの問題点をお教え下さい。

宮崎 当社は、いま韓国に石油化学とポリエステルと合弁会社が2つあります。また繊維の工場を台湾、インドネシアに持っています。そして目下タイにグルタミン酸中間体製造工場を建設中であります。そういうわけで、アジアとは関係が深いといえます。当社の貿易構造は、1位東南アジア、2位米国、3位欧州の順となっています。

東南アジアへ進出するについては、問題点が3つあります。

- (1) 東南アジアの国では、内国民待遇を得られない国が多い点あげられます。このため経営がうまくいくと株式を売れといわれます。だから投資面からの不安があります。
- (2) その国の言葉が我々に解らないという問題があります。欧米なら英語なりドイツ語が通じます。だから東南アジアはある意味で近くて遠い国でもあります。
- (3) “労使慣行”が問題です。戦後の日本の労働問題と似ていますが、向こうはどちらかと言えば過激です。日本では企業内労組ですからストライキをすると競争企業に負けるという意識があり、このため自制心が働きます。だから労使関係は日本は世界一だと言っていいと思います。自動車、その他“流れ作業の工程”で造るものは、労使関係のよさが原因で世界一になったともいえます。それに労働者も優秀です。労働賃金についてみると、東南アジアは労働コストが安いというのは実質的には必ずしも当たらないのではないのでしょうか。つまりストライキをやって生産がとまるという損失を加味すると、結局は安いものとはいえないという考え方もありえましょう。

小池 それでは東南アジアではどうして、物が安くつくれるのですか。

宮崎 第一には公害防止投資をしないことがあげられます。これからは韓国、台湾では公害防止投資に金がかかるでしょう。台北の公害はいま問題になっております。例えば私の所の延岡では公害は全くありません。第二は、研究投資をしないことがあげられます。以上の点を考えると東南アジアには、国によっては投資をする意欲がわからない所もあります。むしろ欧、米

に投資したほうが税金も安いし、労使関係も安定しております。欧米の労使関係は、日本とは違っていますが、日本の考え方を徐々に導入して改善すると、うまくいくようになります。

小池 アジアは attractive になりませんか。

宮崎 韓国は、全大統領時代軍事政権だったが、当時の経済力ではそれがよかったのかも知れません。日本、アメリカのような完全な自由が認められている民主主義を確立するには時間がかかると思います。当社も昭和20年代には何回も大争議がありそれを解決してから、安定しています。韓国はどちらかといえば財閥経営で、一族の人がトップになり、金持ちにもなっていると言っても言いすぎではないでしょう。そうすれば反感、不満がおこるのも当然です。日本では社長でも大した収入にはならない。従業員と同じようなものです。台湾は財閥経営ではなく、うまくいっています。韓国より台湾のほうが、華僑との関係から見てもこれから東南アジアにうまく進出し活躍できるのではないのでしょうか。

小池、清水 アジアの国々へ進出する場合の問題点は何ですか。

宮崎 まず労働問題ですが、韓国だけではなく、台湾もむずかしい点があります。私も合併会社でうまく対処するため、社長を向こうの人に譲ったことがあります。しかし最近、ストライキより労使協議で解決するほうが労組にとってもよいということが、韓国、台湾の人達にも分かり始めてきたようです。その結果韓国、台湾は、思ったより賃金は上がらなくなりました。いま年19%ぐらいになったのではないのでしょうか。以前は30%を超えて上がったのではないですか。

つぎに政府の力が強いということは、これらの国々にとっては必要なことでしょう。タイは良いと思います。仏教国だから、従順さも持っています。当社もいま工場をつくっています。韓国、台湾もタイへ進出しているようです。

また公害問題ですが、台湾では国民が公害に目覚めてきました。台北の空気は非常に悪いと聞いていますが、これを解決しなければ、これからの経済は伸びないでしょう。

小池 アジアへの投資と欧米への投資とこれからどちらに力をお入れになりますか。

宮崎 韓国、台湾への投資は、あまり意味がなくなりました。すこし技術供与のし過ぎのような気もしま

す。これらの国はこれから日本が通ってきたと同じ道を通るでしょう。そういう訳で新しい投資はヨーロッパやアメリカが対象として浮かび上がっています。早く投資しないと強い competitor にやられてしまいます。欧米は知的水準が高い。治安面の問題もあるが、先進国病で共通なものです。

小池 NIES の次の進出対象国はどこですか。インドなどですか。

宮崎 インドは大きいですがカーブ制度が問題でしょう。パロダというところにあまり出資していませんが合弁工場を持っています。インドは貧富の差が激し過ぎます。むしろインドネシア、タイの方が良いといえます。一般的に言って、投資対象として魅力的な国となるためには、その国の教育水準が上がらなければいけません。

そんなこともあり結局は、最後には日本に戻って来ると思います。人件費が高すぎます。この点はロボット化すれば解決可能です。市場は輸出入合計のトータルでは東南アジアがアメリカより上です。中南米、中近東、ソ連へ向かっていくべきでしょう。半導体をつくるにも、パートを使えば日本でつくってやれる場合もあります。アイルランドの労組の人に日本にきてもらったのですが、土日休みの日の出勤手当 (supercharge) は100%増で高すぎます。こういったことは制度としてはよくできていますが、生産性を低いものとしています。英国では、インド、パキスタンの人達がいるから、かえて安くできます。

小池 外国からの留学生を雇用するお考えはありますか。

宮崎 留学生の問題は、日本の大学がなかなか学位をくれないことにまずあると思います。また日本語が世界に通用しないから、日本へ留学したがる点もあります。このように留学生に対して、気配りがないから、折角教育しても反日家をつくるだけになりかねません。当社の海外関連会社は、東南アジア、欧米でも現地人に任せるようにしています。給与の問題もありますが、モラル・アップにもなります。

清水 海外関連会社の財務の問題はいかがですか。

宮崎 一般にアジアでは51%以上の株式保有は認められません。だから本当の意味の経営権は持てないのです。インドネシアはそれ以上認めますが、韓国は認めていません。ですから、単純な投資となるとウォンが安くなった場合払い込んだ円を回収できないというこ

とになります。韓国はそのほか国防のための防衛税をとります。そんな訳で韓国では、韓国にあるアメリカの会社を買いました。アメリカ人の副社長が全部実権を握っており、投資資金を回収するまでその副社長に経営を全部任せました。これはうまくいきました。韓国人がオーナーの会社と合併をやりましたがなかなかうまくいきませんね。技術移転をすぐ要求するので。こちらもブーメラン効果を気にしますから全部は出せません。そうすると技術を出さないというクレームが出て、なかなかうまくいきません。

小笠原 宮崎会長がいろいろ御努力された日米繊維協定と日韓ニット協定についてお話を伺いたいのですが。

宮崎 日本は日米の二国間協定に縛られて、その後新製品の開発ができなくなり、協定枠もあくようになりました。その後は、円高で輸出がほとんどできなくなりました。韓国からも、激しい攻勢を受けています。日本政府はMFAを発動しませんから、私たちの方からダンピング提訴をしました。韓国の業者も内外の競争が激しく日本に飢餓輸出を強いられていましたから、価格を上げれば助かります。そしてダンピング問題も解決します。ダンピングというのは犯罪行為であり、輸入規制ではありません。日本の輸入業者も悪いのです。輸入業者が買い叩きすぎますから。

小池 日本とアジア諸国との技術格差は今後縮まっていくとお考えですか。

宮崎 日本ではパートはある場所では年間120万円位で雇える所もあります。優秀な奥さんたちがやってくれるからです。つねに一歩一歩先んじています。つねに他の国々よりいいものをつくっています。これからもこのギャップは埋まらないと思います。fair competition である限り、日本は勝ると信じています。

一般に企業はその属する産業が成熟産業になると、まだ利益がでているうちに新しい分野に入っていくのです。しばらくしてその新分野が成熟してくるとまた新しい分野に進出するのです。そんな場合の一つの方法としてM & Aもやるということです。

小笠原 繊維の国際摩擦についてどうお考えですか。

宮崎 国があるから棲み分けがうまくいかないのですね。関税とか、自国産業とかに捕らわれて。日本の輸出全体を見ると、欧米、東南アジアすべてに出超に

なっています。繊維だけをみると欧州からだけでなくアメリカからも日本へは入超になっています。日本は現在、航空・宇宙産業は遅れています。半導体でも製造は進んでいますが、デザインはむしろアメリカより遅れていると思います。国境がなければ、これらはみながうまくいきます。コムさえ自由貿易のためにはやめた方がいいのかも知れません。そういった国境を越える発想が必要です。いま世界中で土地、不動産を日本企業が買って問題になっていますが、南米などでは四国ぐらいの面積の州を売ってくれるところがあります。いずれもむずかしい問題でしょうが。

清水 アジアの教育水準が最近非常に高くなって、その点で日本が追い抜かれるのではないかと心配しているのですが。

宮崎 日本では学生は大学に入学するまでは勉強しますが、その後勉強しなくなりつつありますね。技術者は別ですが。しかも大学では専門課程の勉強を2年又は2年半位しかしません。理工系ではそれでは全く不十分です。ですから当社は理工系は修士を採用します。事務系の学生は大学だけではダメです。特に基礎的な勉強が足りません。ただその人の素地さえしっかりしていれば、大学教育につづいて会社に入ってから教育をやり養成できます。総論は大学、各論は企業という訳です。もっとも、最近は総論まで企業が教えない状態です。技術者も、大学でのテーマの選び方が問題でしょうね。世界に特許を出させると、よく解りますね。これらは会社で教育し直さなければなりません。日本では3年間は会社による教育の期間といえます。こういう意味で大学院や博士でないから教育水準が落ちるとは必ずしもいえません。現に製薬会社のプロパー、コンピューター会社のセールスエンジニアなどは、文科系卒業者でさえ、会社が教育して、十分な技術知識を持つ人間に育てています。法律出身者も on the job で訓練すれば、十分使えるようになります。

韓国、台湾では大学、大学院の進学率が高まり教育水準は高まったかもしれませんが、会社は研究費に金をあまり投入しません。これでは企業の中での教育訓練はできないのではないのでしょうか。

清水 それでは日本はやはり高技术製品で国際競争すべきだというわけですか。

宮崎 汎用物、大衆商品のマーケットはとられつつあります。しかし実は、汎用物でどう生き残るかが重

要なのです。汎用を無視して高度技術品といってもビジネスとしては現実的ではありません。このためには製造プロセスと機械の開発が大切で、大量生産にも多品種少量生産にも使えるものを開発すれば、安いものをつくれます。この機械を織物会社、ニット会社にリースするなどアイデアはいろいろあります。日本でも、小売価格4,000~5,000円のセーターなどでいいものができるようにしなければいけません。

このように繊維を突っ込んでやっていると、繊維では生産方法の仕組みが進歩してくる。こういうノウハウを他の産業分野に活用して成功した例があります。

ところで繊維産業はやはり量的拡大はむずかしいでしょう。だから超高速の紡機とか、特殊な糸・綿を開発し付加価値の高い多品種少量生産品をつくと同時に、その小型でも優秀な機械を使って汎用物を生産するのです。機械にコンバーターを使えば、うちのノウハウで非常にいい機械ができます。これを使い、たとえば10万トンの繊維原料のうち8万トンは汎用物を作り、残り2万トンは非常に高いものをつくるのです。このように工夫をこらして汎用物を確保していくことは非常に重要です。ただ一方では、繊維だけに限らず石油化学、住宅建材などの多角化も進めていく必要があります。住宅は一種のファッション性を持っています。まだまだ伸びる分野です。

小池、清水 本当に貴重なお話、長いこと有難うございました。

<コメント>

宮崎会長には、5、6年前にも一度インタビューさせていただいていたが、その時とお顔の色艶が全く変わらず、80歳と思えないお元気にまず驚いた。繊維業界のリーダーとして、日米繊維交渉、日韓ユニット問題と次々に解決して来られた気魄が体からにじみでていた。町を散歩していたら、アタリ屋に因縁をつけられ2万円とられたなど冗談をまじえながら、厳しい話を、歯に絹さす、ズバリお話し下さった。

まずアジアへのグローバル化展開の問題として、合弁形態が多く投下資本の回収が不確定なこと、英語が通じずコミュニケーションがよくないこと、労使関係の不安定なことの3つをあげられる。労使関係があまりよくなく、ストライキなどを考えれば生産コストは欧米より高くなるのではないかとわれ、アジアでいい国としてタイとインドネシアをあげ

られる。韓国は同族経営で51%以上の株式保有を認めないから難しく、台湾は公害のため今後難しくなるだろうし、インドは貧富の差がありすぎ教育水準が低くやり難いという。グローバル化の方向としては、アジアより欧米の有利性を強調する。そして最終的には日本が最も有利だという。ロボットを沢山使い、優秀な奥さんのパートを使えば、コスト的にも最も有利だろうと言われる。一つの卓見である。

最も感銘を受けたのは、これから旭化成が生きぬいていくには、汎用物で勝つことが重要であり、そのためには、多品種少量生産用の安い機械をつくるというお話である。いままでに蓄積してきたノウハウを利用し、半導体を使った安い織物機械をつくり、それを織物会社にリースし、その会社を系列化する。この汎用物に繊維衣料の8割を投入する。いま多くの企業が多角化に力を入れている。それはたしかに新しい方向を見出すために必要である。しかし本業を徹底的に追求することはさらに重要である。他社にまねられない強みを創りうるからである。これが競争優位戦略の中核となる。多くの繊維企業は、多角化と高級繊維への展開を強調するが、これらは誰でも考えられるものであり、すぐまねられてしまう。宮崎会長は、それを深く洞察し、汎用品を強調し、それで勝つ方法を考えられる。やはり稀にみる最高の経営者である。お話を伺って大きな感銘を受けた。会長の益々の御活躍と御健康を心からお祈りする。

<企業経営の現状>—繊維は計上方法変更により横ばい。

化成品・樹脂堅調。建材・住宅は二桁続伸。増益増収—

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1987.3	726,165	42,549	14,117
1988.3	765,483	62,011	20,146
1989.3	817,811	78,044	28,105
1990.3 (予)	870,000	81,000	30,000
1991.3 (予)	930,000	86,000	32,000
資本金	93,542 (百万円)		
総資産	853,601 (")		
借入金	113,292 (")		
金融収支	▲ 1,665 (") (1989.3)		
平均株価	1,223円		
従業員	14,853名 (38.8歳)		
平均賃金	310,451円		

本社所在地 大阪市

設立: 1931 (創業58年)

特色: アクリル首位、繊維・化学から住宅等へ展開、医薬・電子材料・新素材等の技術開発に注力。

事業: アクリル繊維5%, 合織長繊維7%, 他繊維8%, 化成

品・樹脂47, 建材・住宅30, 他4, (輸出10%)
(1989.3)

<会長略歴>

出身地; 長崎県, 1909年生 (80歳)
学歴, 職歴; 1934 東大英法科卒, 旭ペンベルグ絹絲に入社
1942 総務課長
1943 日窒化学工業と改称。総務課長兼東京事務所総務課長等を経る。
1947 旭化成工業と改称。取締役, 常務, 専務を経る。
1961 社長。在任中日本化学繊維協会会長三期歴任
1971 藍綬褒章受章
1982 勲一等瑞宝章受章
1985 会長
現在, 旭リサーチセンター社長, 日本ハム取締役, 日本繊維倶楽部理事長, 日本経営者団体連盟, 経済団体連合会各常任理事, 日本繊維産業連盟, 税制国民会議, 繊維会館各会長, 繊維工業審議会, 通商産業省貿易会議各専門委員, 他多数委員

家族; 妻, 長男, 長女は嫁す

宗教; 禅宗

久米是志氏 (本田技研工業株式会社社長)

1989.9.5 南青山本社

同席者 永田耕治氏 (取締役, アジア・大洋州本部長, 中南米・中近東・フリカ本部長)

インタビュー 清水龍瑩 小池洋次
小笠原千秋

小池 中国はマーケットとしてみると、どんな印象をお持ちですか。

清水 アジアへ進出する場合と、欧米へ進出する場合の問題点の違いについて教えてください。

久米 中国へは昔、2, 3回行ったことがあるが最近あまり行ってないのでよく解らない。ただ、おつき合いが10年以上と長いので、1つの印象はある。よく振れる国だという印象である。天安門事件は大変なことであるが、また戻るだろうと思う。先はおかしなところへ行くわけではなく、割合ニュートラルなところへ行くと思う。中国3000年の歴史はそう簡単に変わらない。この古い文化がやはり中国を動かしている。

中国人は、タフという印象が強い。また諸葛孔明の話や杜甫の詩の話ができるから、親近感が持てる。

小池 NIES, ASEAN は2000年にはどうなるとお

考えですか。追い上げについてはどうお考えですか。

久米 2000年にはどうなると時間を切って考えたことはない。いま中国では、重慶、上海、広州の工場でバイクをつくっている。重慶では年20万台、上海では1万台、広州では生産がはじまったところだ。これは完全な技術移転による。NIESの人々はそれぞれ努力しているが、まだ脅威とは考えていない。韓国は努力しているが、まだ研究開発力、周辺産業でのギャップは埋まらないだろう。まだ技術導入の段階で、ベースがどうかよく解っていない。

しかし10年前から見れば、確実に追いついてきている。しかもアメリカなど、異民族の多いところで仕事をすると、韓国人の方が日本人よりずっとうまくやる。韓国人がアメリカ人と連携プレーをやり始めると負けてしまうだろう。研究開発は、先端産業のかたまりみたいなもの。お互いのコミュニケーションが一つの大きなコツ。アメリカ人にはとても頭のいい人がいるが、応用がへたとされている。一方、韓国人は非常に努力するし、頭もよい。これが一つに組んだら大変なことになる。

清水 韓国人は日本人より英語がうまいし、コミュニケーションがいいのではないですか。原因は、韓国語には音が英語以上沢山有るのに、日本語は音が少なく、日本人は英語が聞きとれないからではないかと思っています。

小池 はかのアジアの国はいかがですか。

久米 タイの大学卒は、日本の大学卒より、工場経営、生産技術など上ではないか。少なくとも彼等は現場で、日夜研鑽を積んでいるから、これじゃかなわない。日本ではいま、何か努力でなく、ひらめきとか感性だとか言われているが、研究開発は努力の積み重ね以外の何物でもない。これがなくなると大変。レース・マシンも、汗水たらしているうちにだんだんできてきた。ひらめきでできたのではない。ひらめきで、ちょっとでてきたものには、にせものが多い。

研究開発について言うと、韓国でもだんだんと力を入れるようになるだろう。いままで日本でできた研究開発の成果を、そのまま韓国へ持っていったってダメだった。現地のニーズを吸上げてそこで研究開発しなければ、できたものはカタワになってしまう。最近、向うの研究開発ニーズと日本の研究開発ニーズとがだんだん合うようになってきた。タイ、インドネシアはその方向に向いてきたところで、これからの国といえ

る。研究開発が日本と同じようになるには20~30年かかるだろう。これらの国々の企業は、competitorと考えるよりも、ホンダグループの一員として、全体として共存していこうという考えを持っている。

小池 台湾についてはどうお考えですか。

久米 5年前に行った時と比べて、台湾は非常に大きく変わった。高雄の港には工場が林立し、街には自動車が渋滞している。服装がよくなった。完全に先進国になった。台湾は既にスモッグで一杯。土地は坪50万もするそうだ。率直に言って、台湾の方が、農民気質というか、韓国と比べて品質に対する意識が少なかった。最近台湾は韓国に対して競争意識がでてきて、何故韓国と比べて輸出ができないのか考えるようになった。品質と研究開発を重視する必要があるという意識がでてきた。一般的に言って、発達の順序として、まず周辺産業ができ、そのあと研究開発が重要になる。ただ、台湾は2,000万人と人口が少ないことが問題点である。市場として育てにくい。給与が高くなって二輪車は2カ月分の給料で買える。ヘルメットをかぶらないで皆乗っている。ヘルメットをかぶらないのは、みんながいやだというから、政府が規制をやめたそうだ。台湾政府は何によらず、非常に柔軟な対応の仕方をする。

小池 中国、ベトナムはいかがですか。

久米 中国はなかなか理解しにくい。ベトナムとはほとんど交渉がない。急にやるのは問題があるのではないか。アメリカ人の感情を考えなければならない。ただ研究に値するとは思っている。

清水 アジア諸国へ進出する場合、現地人の管理など、ヒトに関する問題はないのですか。

久米 タイでは合弁会社をつくり、日本人がでて行ってから20年経ったから、向うの人間がホンダのやり方を理解するようになった。まかせてもう大丈夫だ。いまは工場ばかりでなく、販売、お客様サービスにまでなれてきた。そして、彼等なりに新しい方法をやり始めている。タイはお手本だから、台湾の人達に習いに行けと言っている。タイの人は従順で、しかもわかってくれば日本人より規則をよく守る。やはり気持ちよさしいのではないか。

小池 アジアはいままで生産拠点としてより、市場としてみられるようになったと言われていますが。

久米 四輪車の生産拠点としては、アジアはまだ未成熟。所得がそこまでいっていない。一般に、二輪車

は給料の5~6カ月分で買えれば広く売れるようになる。2カ月分位になると爆発的に売れる。10カ月分ではサラリーマンで課長ぐらしか買えない。台湾はいま二輪車の価格が給料の2カ月分になったため、10万台売れている。タイでは、バイクが6カ月分となり、いま45万台売れている。インドネシアは、バイクが10カ月分分で25万台売れている。乗用車は高いから、3万台しか売れない。

所得ばかりでなく、人口規模も、自動車産業発展の制約になる。韓国は人口4,000万だから、モータリゼーションをしても世界を制覇できないのではないか。ヨーロッパも細かく分けられているためうまくいかないのではないか。5万、10万の二輪車では、部品生産の周辺産業を育てるのはムリ。

清水 アジアと欧米とへ進出する場合、ヒトの管理の仕方、考え方はどのように違うのですか。

久米 ホンダはどこへいっても、結局、自分たちの企業文化を守ってしまう。だから、タイだろうとアメリカだろうと基本的には同じ。ただ理念は通すとしても、minorの部分には違いがある。アジアの場合合弁形態、特に華僑との合弁が多い。アメリカは100%出資会社。まずこの出資形態が違う。この点アジアはやりにくい面がある。ただ華僑は企業経営に厳しさがあるので、安心できる。彼等は絶対に損をしない。機をみるに敏。危なくなってきたら、スピーディに対応する。しかも、経営判断がこちらと対立した時は、彼等は徹底的に自分たちの考えを主張する。ただホンダの車をつくるという、共通の認識を持っている。タイもNIESの仲間入りしてくると、deregulationになってくるだろう。投資制限も除かれていくだろうし、合弁もその方向にいくであろう。タイとアメリカでの経営の仕方も次第に同じようになるだろう。

小笠原 アジア諸国のモータリゼーションはいつごろからはじまるとお考えですか。

久米 台湾は今。韓国は国内と輸出がいま半々。だから今年か来年に始まる。数年遅れてタイ。ASEANは10年遅れ。インドネシアとタイは、生産、販売でお互いに補完している。東南アジアについては、いまでも小さな拠点をいくつかつづけて、つねに状況をみている。モータリゼーションがはじまりだしたら、大きく投資をする。二輪車があるのが強み。はじめ二輪車で入って、あとで大規模な四輪車用の投資をする。しかも東南アジアのエリートたちは、アメリカ帰りが多

く、アメリカでのホンダの高いイメージを持ってきてくれるので、非常に楽である。

清水 そういう投資のための事前の情報、工場稼働後の情報はどのように集められていますか。

久米 アジアの場合は、ほとんど有力な華僑から情報を受ける。彼等の情報網は発達し、広範囲にわたっている。公の情報も、非公式な情報ももらえる。彼等は、お客さん、役人、友達の情報を100%利用する。日本人がでていってもなかなか難しい。華僑の皆さんは日本にちょいちょい来て、東京の中華料理店のどこの店のどの料理がおいしいか、日本人より知っている。彼等は大変な情報量と情報網を持っている。

小池 アジアの生産状況、補完関係などについても少し詳しくお教え下さい。

久米 東南アジアでは二輪車部品はほとんど現地調達なので、生産コストは安い。エンジンまでも現地生産している。タイでつくったビジネス・バイクを日本に輸入している。タイの生産コストが最も安い。品質を日本のマーケットに合うように改善した。このことによって、彼等の品質意識が非常に高まった。現実には、日本では年1,000台とあまり売れないが、彼等の努力を続けさせることに意義を見出している。

四輪車の場合タイが他のアジアの国々と違うのは、その合弁会社が、生産、販売、サービスを1社でコントロールしていることである。市場のニーズが、生産に直接反映される。品質が高くなる。あまり売れるので生産能力が間に合わず、昨年は4月に受注ストップした。それだけ人気が高い。でもホンダが価格を上げるために受注をストップしたという噂が出始めたので、昨年後半から供給を開始した。年間1万台である。これからは、どこの国でも、タイと同じように、付加価値の高い商品をつくりたいと思っている。

小池、清水、小笠原 お忙しいところ、本当に長いこと貴重なお話有難うございました。

<コメント>

本田技研の本社は、一階の展示場から社長応接室まで、現代の若者向きに設計されている。応接室というより応接広場といったオープンな感じである。久米社長は、そこはチャールズ皇太子が坐ったソファだと言いながら、広いソファをすすめて下さった。社長は非常に気さくで、しかも技術系出身らしく几帳面な方である。話をするときには、質問者の方へ必ず向きなおつ

て一つ一つ丁寧に答えられた。今回のインタビューは、日経新聞とのグローバルゼイションについての共同研究であったが、アジアの国々一つ一つの長所と短所についてきちんと説明され、わからないことははっきりわからないと答えられた。

まず中国については、やはり3000年の歴史があり、天安門事件があっても、それ程極端な方向に進まないだろう。韓国の人は非常に努力するし、頭もいいからアメリカ人と組んだら日本はかなわないだろう。ただ人口が4,000万しかないからモータリゼーションをしても世界は制覇できないだろう、という。台湾は現在モータリゼーションに突入し、韓国との競争意識が出てきて品質向上に意欲をもやしはじめた。しかも政府の政策は非常に柔軟である。タイへは進出後20年経ち、生産販売、サービスについてすべてタイ人にまかせられるようになった。特に現場の大卒者は日本人より日夜研鑽する。このように、社長は、各国の特質、特にそれぞれの国の人々の意識、行動を心のヒダにまで入って理解されている。

ホンダのアジアにおける強みとして、1)アメリカ市場でのホンダの高い評価が、アメリカ帰りのアジアのエリート気持の中に浸透し、これが引き金になって、“その国の文化や社会に根ざした製品をその国でつくる”というホンダ経営理念が人々に受け入れられるようになった。2)このような広範囲の人々の支持の基礎の上に、ホンダは各方面に情報網をひろげる華僑からの確かな情報を得、彼等と合弁を組む。3)ホンダは二輪車をもっているのだから、はじめに小規模な二輪車工場をつくり、様子をみながら大規模な四輪車工場に拡大するという柔軟な戦略がとれる。このような強みを久米社長は的確に認識されている。しかも技術系出身らしく、研究開発と品質向上を一貫して重視している。現在の日本人は、ややもすると、ひらめきとか感性を言うが、研究開発は努力の積重ねだと断言される。全く同感である。

このように久米社長は世界の人々の心のヒダまで知り、しかも技術力の重要性を体得されている。こういう経営者がいるからこそ、ホンダが世界のホンダでありつづけるのだということが、本当によくわかった。

<企業経営の現状>——四輪は現地化で輸出微減だがアコードなど新車投入、増販。二輪は横ばい。鈴鹿第三ライン、英国エンジン工場、オハイオ第二工場稼働開始。——

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1987.9 (変)	1,400,340	48,459	23,138
1988.3 (変)	1,249,737	21,145	24,135
1989.3	2,636,769	74,151	53,930
1990.3 (予)	2,640,000	88,000	48,000
1991.3 (予)	2,750,000	93,000	52,000

資本金	68,940 (百万円)
総資産	1,299,051 (")
借入金	38,268 (")
金融収支	4,188 (") (1989.3)
平均株価	1,999円
従業員	30,022名 (33.9歳)
平均賃金	303,042円

本社所在地 東京都

設立：1948年（創業40年）

特色；二輪車世界第1位，四輪車生産で国内3位グループ，米国での現地化など国際活動で先行。

事業；二輪車11%，四輪車76，汎用機部品等13，（輸出62%），（1989.3）

<社長略歴>

出身地；静岡県，1932年生（57歳）

学歴，職歴；1954 静岡大機械工学科卒，本田技研工業に入社

1969 本田技術研究所取締役

1971 常務取締役

1974 専務取締役

1977 社長

1979 本田技研工業専務

1981 本田技術研究所社長退任

1983 本田技研工業社長

1985 紫綬褒章を受章

和田一夫氏（国際流通グループヤオハン代表，株式会社八百半デパート会長）

1989.9.8 沼津市本部

同席者 中山 肇氏（秘書室長）

インタビュー 清水龍瑩 小池洋次

大橋牧人

小池 アジアの成長についてのお考えをお教え下さい。

和田 1つの国が成長すると，他の国もそれにつながって伸びていく。国々の間に，格差があっても全体の流れになってきた。例えば食物の単価について言えば，焼きそばははじめは3ドルだったが，それから5ドル，今は10ドルになってきている。人間はだんだんおいしいものを食べるようになってくる。私共の戦略も，これから伸びるところに出店するというのが原則

である。

小池，清水 出店のときの意思決定要因としてどんなものがあるのですか。

和田 出店の決断の要因は，まず，これからその地域の所得が増加するかどうか，競合店があるかどうかの二点である。一人当り国民所得が平均1,500ドルになると出店する。中国の場合は1,000ドルで出店するつもり。これは平均だから，都市圏では2,000～3,000ドル。バンコクは2,000～2,500ドル。マレーシアは全体の平均は1,000何百ドル。クアラルンプールは2,000～3,000ドル。ジョホールバルも日本から工場ができて，所得が急に増えている。フィリピンで，いまある人からショッピングセンターをつくってくれと言われていたが，まだ時期尚早。旅行者相手ならいいが，地元の人が相手の私共ではまだあまり魅力がない。その他出店の決断のファクターとして，政治，経済，社会情勢を重視する。

中国は，その沿岸部，天津から海南島までの部分は，2000年のはじめの時期に1,000ドル以上になると思う。21世紀の中国は戦略のかなめと考えている。天津から上海までの沿岸には1億の人口がある。200～300店の店舗を考えている。一号店は上海，杭州になるだろう。ただまだ私のところは投資は全くやっていない。オファーは上海などから来ているが，1,000ドルという基準は，中国ばかりでなく，世界共通の基準としている。

小池 天安門事件によって中国に対するお考えは変わっていませんか。

和田 天安門事件によって，私の考え方が，やや遅くなったことは事実。香港においてはビジネスチャンスはあるが，中国はまだまだだと思ふ。大きな歴史の流れからは，よい方向に動くと思うが，いまのところは少し様子を見ようという考え。天安門事件以降，ある華僑はそれまでの何100億円の投資がうまくいかなかった。私はその人と共同プロジェクトでショッピングセンターを，東南アジアで新たに始めようと考えていたが，やめになった。マレーシアやタイのプロジェクトがやめになった。

中国人の国民性は八百半の経営理念に合うようである。中国人がやっているところではうまくいく。中国人はよく働く。頭がいい。いままで中国人を使ってこれがよく解った。そんなわけで，これからの中国の沿岸都市に出店するのがよいと考えるようになった。こ

の地域がよくなったら、さらに外へ出ていく必要はないような気がする。環太平洋のなかで商品供給基地としても、最も安いだろうし、そこで生活する人達もそこで品物を買うだろうから、八百半の店舗展開は、沿岸部だけで充分やっていけると思う。

小池 それでは中国を非常に重視しているわけですね。

和田 中国からは目を離さない。不安のあいだは投資しないが、でも1人当たり国民所得が1,000ドルになったら投資する。そのように経済が成長していくときは政治も安定するだろう。政治家の世代交替もおきるだろうし、世界全体の流れからみればやはり民主化の方向に動くだろう。私は華僑の人達とつき合っているからよくわかる。華僑は子息をいろんな国へやって情報を集めている。個人として動いている。マレーシアの合弁会社のオーナーの娘さんのチャンさんは香港に住んでいる。またこのチャンさんはマハティール首相と仲がいい。そんなわけで、華僑の人はアジア全地域にわたって知り合いが多く、情報を集めている。

小池、清水 香港の将来についてどうお考えですか。

和田 香港にはビジネス・チャンスがある。香港人には不安がある。しかし外国企業の立場からすると、不安はない。アメリカ、英国、日本の企業はいま投資をしている。これは50年間保証されている。これを皆知らずに誤解している。香港の人は自分の財産を外国へ移している。中国の事件で不動産や株が下がっているから、いまが買い。

今度ディベロッパーの会社を香港につくった。日本につくらなかった理由は、香港には規制がなく自由にやれるからである。シンガポールにつくらなかったのは、海外での儲けをそこに集めることが禁止されているからである。香港ではそれができる。いままでショッピングセンターをつくっても小売店の利益しか得られなかった。建物所有者は、レンタル料の値上がり、土地価格の値上がりなどでものすごいキャピタルゲインが得られる。これが欲しい。しかも香港まで4時間でいかれる。内地の秋田より近い。

香港には海外の儲けを全部そこに集められるから、株式会社「国際流通グループヤオハン」の本部をつくり、私はその代表になった。この会社の性格は、西武鉄道と西武百貨店とを一緒にしたようなもの。鉄道を敷いて人を集め、そこにショッピングセンターをつ

くる。ペナンに2万坪の土地を買収して、ショッピングセンター、テニスコート、プール、リゾートマンション、レストランをつくっている。完成には5年かかる。はじめ2万坪買って、土地価格が上がったところで半分売れば、只になる。いわゆるダイエー方式。われわれがショッピングセンターをつくることによって、一流の土地にする。ニューヨークでは古いショッピングセンターを買収して、やはりその地域の土地がよくなった。そういう話が広がって、アメリカ、カナダからいろいろオファーがあり、情報が伝わってくる。

小池、清水 香港が「国際流通グループヤオハン」の中心になって、日本から「八百半デパート」の中心が移ってしまうのですか。

和田 いわゆるダイエー方式をやる場合の拠点を香港につくった。この仕事はいままでの小売業より事業規模が大きいので、日本での事業はその一部になってしまう。「八百半デパート」が出資しているが、これからの海外のポテンシャルは大きいから、「八百半デパート」本社という考えには限度がある。香港が世界の head quarter になる。私はシンガポール、香港の社長を現地にいる人にまかせた。私は全グループ「国際流通グループヤオハン」の代表になった。「八百半デパート」の筆頭株主に香港本部がなっている。香港では法人所得税は16.5%なのに、日本へ本部をもってくると50%。香港に金を集めて、国際投資をすればよい。ただ資金、情報が集ってくるのは、やはり日本である。

清水 代表さんは、そういう大きな決定をされると、文書で集めた情報を重視されていますか。

和田 人から伺った話を大切にす。しかも事業を進めながら、入ってくる情報を大切にす。事業が発展してくると、こういう仕事を一緒にやりましょうという情報が入ってくる。ペナンの土地は銀行管理になっていた土地だったが、銀行から情報が入った。直ちに手付け金を日本の本社が払った。実際には、あとで香港から出す。こうやってニューヨークも決めた。昨年ロスのショッピングセンターを買ったときは、その買収によって八百半の払っている家賃と他の店の家賃とを合計すれば、買収金額に匹敵するという情報が事前に得られていた。

小池 市場としてアジアをみると、どこが最も有望だと思いますか。

清水 合弁で出店するとき、出資比率はどのくらいですか。

和田 長い目でみれば市場としては中国。当面は香港、商品流通などからみればシンガポール。これら有望な出店地域はインドネシア。みなオーストラリアがいいというが、あれは人口は台湾と同じ。あまり期待していない。ジャカルタは人口が多い。次はコタギナポル。現在海外に22店舗ある。出資比率は香港100%、シンガポール70%でまちまちである。いいパートナーがいて、いい土地があれば、どこでもやる。

清水 アジアで展開される場合の問題点にはどんなものがありますか。社長、中間管理者には現地人を登用していくのですか。

和田 問題点はまず、国によって法律が違うことである。対応の仕方が違う。ECは1つでやりいい。税制、特に付加価値税、消費税が違う。人の問題、宗教の問題もある。だまっているといがみ合う。仲よく働いてもらわないと困る。

社長は日本人。経理・財務、人事部長などは現地人にする。その場合もはじめは日本人にしている。たとえばブルネイに出店したときシンガポール・ヤオハンの日本人をそこの部長にすえた。なれてきたら現地人にまかす。ブルネイ・ヤオハンの人事部長は既にマレー人になっている。

私はどうも中国系のいる土地に店舗展開するのがやりいいような気がする。ロンドンでも中国系の人が多くいる土地に店舗をつくらうとした。将来も、ヨーロッパのうちで日本人、中国人が多いところにつくりたい。遅くともEC統合ができる前に。パリには藤田観光と共同で椿山荘をつくりたい。既にニューヨークに椿山荘をつくっている。パリにはショッピングセンターをつくる予定はない。パリにはオリエンタルマーケットがないからだ。ヨーロッパ人の考え方がよくわからない。オリエンタルマーケットに絞ったほうが八百半の強みを発揮できる。ただニューヨークの店員には19カ国の国籍の人がいる。

清水 ヤオハンの強みについてお教え下さい。

和田 現在の流通業界の経営者で、アジアの国境を越えてナンバーワンになろうという経営者がいないことが、強みであるかもしれない。アジアを結んでナンバーワンになれば、それぞれの国のナンバーワンになれる。これはより多くのお客さんに名前が売れてくれれば、展開が楽になるからである。アジアを結ぶため

に、私の香港の滞在は長くなる。香港に住んでいて、日本へ来るような感じである。香港に迎賓館をつくる。香港にいて日本を考える。香港では私共は評判がいい。ブラックマンデーのあと、香港に上場したら、証券取引所の理事長に大いにほめられた。なにしろ、私自身住民票を移せば、所得税は16.5%になりますからね。香港はいい。

清水 最後になりますが、アジアにはいろんな宗教の人が混在していますが、その管理はどうなさっていますか。

和田 シンガポールには、イスラム教、中国仏教、インドのヒンズー教、キリスト教などいろいろあり、そのままにおいておくと、すぐいがみ合う。私は万教帰一という考えをもっている。すべての宗教はすばらしい。宗教はすべて究極的には人間の幸福を追求している。それぞれ自分の宗教を大切にしてください、と言っている。人間の生命を尊重することが、お客さんを大切にすることに通ずる。これは生長の家の考え方である。従業員には「生命の実相」7巻を読んでレポートを出すように言っている。英文訳もある。八百半の能力開発方法の1つである。宗教は空想だけではダメ。現実の行動に合わなければダメである。

小池、清水、大橋 本当にすばらしいアジア展開のお話、有難うございました。

<コメント>

シンガポールの八百半の繁栄ぶりを知っている筆者は、その経営にかねがね強い興味をもっていた。今回の日本経済新聞社との共同研究に、和田社長が、この猛暑にもかかわらずすぐインタビューに応じて下され恐縮した。お会いした途端、あまりにこやかな顔をされているので、何か悟りをひらいた宗教家か、中国の大実業家のような印象をうけた。あとでこの直感がびたり当たっているのには驚いた。「成長の家」の信仰を深く体现されている方であった。

まず八百半の海外出店の決定要因として、1,500ドルの1人当り国民所得と競合店の有無をあげる。しかしこれは基本原則であって、実質は、終始一貫、アジアの中で中国重視の姿勢を明示される。中国人の国民性は八百半の経営理念に合う。中国人は頭がいいし、よく働く。中国の沿岸部は人口一億で将来有望である。華僑は世界各地に散らばっている親類縁者から情報をきいているのでその話は信用できる。ロンドンは

中国系住民が多いから出店するが、バリは少いからしない。このように中国を非常に重視し、天安門事件があって多少は遅れるが、よい方向へ動くだろうという。しかし不安のあるうちは、投資はしない、とはっきり言う。希望と現実とを峻別される一流経営者の厳しい姿勢を示される。

香港への投資は中国重視の延長線上にある。従来の小売経営をディベロッパー経営に進めるための香港の有利性を説く。海外の儲けを集められる、税金が安い、外国企業は今後50年間保証される、従ってダイエー方式のディベロッパー事業をアジア各地で展開できる、という。この考えで「国際流通グループヤオハン」の本部を香港につくり、今後はここを中心にしたグローバル戦略を展開するという。

一方、異宗教の社員をリードしていくために「万教帰一」という経営理念をかかげ、いかなる宗教も「人間の生命」を尊重するから、それは「お客様を大切に」という具体的な経営目標に一致すると、説明される。この話は、これから日本企業が現地の人々を活性化させながら展開するグローバリゼーションの一つの指針になるのではないかと大きな感銘をうけた。深い洞察力と強い情報力をもって、アジアでのグローバリゼーションを積極的に展開する和田社長は、アジアの急成長とともに加速度的に力を蓄えられ、日本の小売業のパイオニアになると強く確信させられた。

<企業経営の現状>—食品、家庭用品、住宅関連好調で増収。店別部門別損益管理の徹底で経常最高更新—

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1986.5	103,575	3,184	1,434
1987.5	105,190	3,502	1,551
1988.5	111,313	3,571	1,871
1989.5 (予)	120,000	4,250	2,100
1990.5 (予)	135,000	4,700	2,300
資本金	11,309 (百万円)		
総資産	82,812 (")		
借入金	28,470 (")		
金融収支	115 (")		
平均株価	1,593 (円)		
従業員	1,411名 (23.8歳)		
平均賃金	223,554円		
本部所在地	静岡県沼津市		
設立	1962年 (創業27年)		
特色	静岡県を地盤とする中堅スーパー、東南アジアなど海外進出で群を抜く、ニチリウグループの一角。		
事業	食品38%、衣料14、雑貨12、FC17、他19 (1988.11)		

<会長略歴>

出身地；静岡県，1929年生（60歳）
 学歴・職歴；1951 日大経済学部卒，八百半デパート入社
 1962 同社長就任
 現在 日本チェーンストア協会副会長
 家族；妻，長男，次女，三女
 趣味；読書，旅行

園尾恵三氏（戸田工業株式会社社長）

1989.10.25 広島本社

インタビュー 清水龍瑩 井出昭一

清水 現在、日本は明治維新以来の大変革期の時代だと言われています。戸田工業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、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。

園尾 当社の製品構成を見てみますと、一番古くからやっているのはベンガラ、次に鉄からつくったフェライト、そしてVTRテープ用の磁性粉末の3種類がある。磁性粉末が現在柱になっている。昭和45年から磁気テープ用の粉末を始めた。オーディオ用から入って、54年頃VTRが出はじめ、現在はVTR用磁気テープが中心。これが全売上の70%、ベンガラ10%、フェライト10%となっている。そのほか、磁気トナー、すなわち磁気をもった顔料がある。これが10%ぐらいになっている。

清水 その製品構成は今後とも維持されていくおつもりですか。

園尾 今後とも、このまま磁気テープが70%というのはこわい。なんとか新しい柱を求めたい。磁気テープの数量を伸ばしながら、売上に占める比率を低めていきたい。そのため、当社は研究開発に力を入れている。500名の従業員のうち125名は研究開発要員。それでも新しい柱は難しい。私は財務労務担当であったので技術はわからない。しかし技術の芽はわかる。ハイビジョンにふさわしい磁気テープを考えつつある。金がかかる割にはうまくいかない。

清水 問題点は、その新しい柱を見つけることですか。

園尾 それだけではない。真の問題点は、電子業界の変化が激し過ぎることである。テープの毎年のモデ

ルチェンジに追いつくだけでも大変。テープメーカーは8社あり、各社の仕様が異なるから、各社が年一回仕様を変えると、こちらは年8回変えなければならぬ。切り換えをいかに早く、ロスを少なくするかがまず問題である。お得意さんの力が強いからどうしてもこうなる。

また磁性粉末がどんどん高級化、微粒子化していくのも問題。微粒子になるとテープの上に分散しにくい。集ってしまう。また磁気特性をいかにあげるかも重要。そんなわけで粒子と樹脂を結びつける新しい技術屋が必要になってくる。ただ共同作業が必要なのに、技術屋は共同作業を嫌う傾向がある。

また微粒子になって（粒子が非常に細かくなって）、生産性が悪くなってきたことも問題である。テープメーカーの使用量も少なくなる。しかも価格がどんどん下がってきている。磁製粉は昭和58年VTRの立ち上がりするときピークになった。58年1kg2,060円だったのが64年700円に下落。ハイテク化するのに安くなる。コストダウンの努力が大変。電子メーカーについていると、素材メーカーは苦しい。同業者の酸化チタンのメーカーは国内4社、海外を含めて8社あり、これらが、電子メーカーに競争させられている。

清水 電子メーカーは、自動車メーカーのように海外生産をしないのですか。

園尾 磁気テープの需要は海外が7割。ソニー、日立マクセル、TDKなどは海外生産をやっている。TDKと日立マクセルは前工程を国内でやるから、当社の磁性粉を買ってくれる。ソニー、コロムビアは前工程をアメリカにもっている。われわれは輸出せざるをえない。いつまで使っていただけるか心配である。しかも、当社が海外進出しても設備はオーダーメイドで、新規に投資したのでは採算が合わない。自動車メーカーは、部品メーカーに対して使ってやるよという保証をする。テープメーカーはわれわれにはそういう保証はしてくれない。

磁性粉は硫酸鉄の廃液を処理してつくられる。アメリカで生産する場合でも廃液の出るところでなければならぬ。公害問題もある。この産業は、煙、音、廃液をだす。どこでも公害規制が厳しい。特に新しいところは厳しい。公害規制をクリアしようとするとも採算面は非常に厳しくなる。それにローカルコンテナ法案の心配もある。現在はまだ、現地のソニー、ビクターには輸出している。海外進出については、設備投

資、廃液利用、公害規制など問題点が多く、進出する意図はない。

清水 先程の価格動向は具体的にどのような問題を引き起こすのですか。

園尾 まず価格予想ができない。メタルテープは現在7,000円、3年後には3,000円になるだろう。それでも採算の合う設備投資を考えなければならない。そのために現在、非常に個性的な技術開発をやっている。いまの調子で研究開発が進めば、3年で黒字になるだろうと予想している。その計算の中には、研究開発費が6~7%ふえる、輸送費、管理費もふえると想定しているから、その黒字の中には相当の含み利益がある。それにしても価格の下落は激しい。フェライト用酸化鉄は30年間で価格は半分になってしまった。30年前130円で、いまは60円である。そのためこの酸化鉄は生産方法を変えた。しかもいわゆる軽薄短小の傾向があり、物価指数を考えると大変な価格低下である。電子メーカーがどんどんサイズを小さくするから、磁気特性を上げなければならず、技術的にもさらに難しくなる。

清水 電子メーカーはそれでもまだ競争させるのですか。

園尾 得意先の電子メーカーは、つねに2社購入をしている。価格によって脅かしをかけてくる。要求をのまなければ素材メーカーはすぐ変えられてしまう。素材メーカーであってもテープのベースメーカーはそれ程安くしない。写真メーカーその他に出しているからである。しかも帝人、東レなどのように規模が大きい。

清水 R&Dの問題についてお教え下さい。

園尾 まずテーマの選択が問題である。技術屋の興味に合せていたらきりが無い。また物理屋と化学屋との共同研究のマネジメントが難しい。テーマを選ぶために、ユーザーのところへしょっちゅう行って、情報交換する。また大学から、研究の基本的方向や、考え方についてアドバイスを受けている。そういう情報、技術指導に基づいて、具体的には、90%の技術は自主開発している。

研究者管理については、一般に40歳を過ぎたものは技術開発はムリ。変な課長、部長がいると下の研究員が伸びない。若手の力が伸びるように注意している。

清水 研究開発管理のポイントは何かですか。

園尾 特許戦略に力を入れている。年に何件出せと

義務づけている。これが研究開発の1つのはげみになっている。研究開発のレポートがそのまま特許になるようにしろと言っている。企業にとっては、特許は金がかかるがこれをとっておけばバリアーにもなる。しかしこれによって稼いだものはほとんどない。いままで全部で4~5千万円ぐらい。韓国、アメリカへ技術を売った。特許戦略はあくまで研究開発の動機づけ手段として意味をもっている。

清水 戸田工業が地方企業として伸びているので、その成功の要因について以前から知りたいと思っていたのですが。

園尾 やはり広島に研究所をおいていると、人材確保に問題がおきてきた。早慶出身者もUターンしてくるのは僅かにいるが、ほとんどなくなった。情報拠点として東京郊外にも研究所は必要でないかと考えている。人材確保についていままでは大学の先生の推薦に頼ってきた。これからはこれだけではムリだろう。これからの学生は儲かっているようだと言っている。企業としてのCI、イメージをやっておかないと大変なことになると思う。何がしかのPRをする必要がある。いままではテレビも出していない。だから人材確保はいま非常に厳しい。しかし私としては、PRも重要だけれども実力をつけるのが第一だと考えている。

清水 人事評価についてお教え下さい。

園尾 人事評価の考え方を最近変えた。評価される立場に立った評価というものを第一の原則とした。評価する方とされる方のコミュニケーションが大切。悪い点をつけた時は必ず相手にそれを言うようにしている。評価の対象によって評価の仕方を変えた。係長、課長、部長と層別にわけた。

いままで予算を達成度だけでみる悪癖がある。将来のためにどういう手を打ったか、どう人を育てたかなど先のことによって評価する。また評価の差が小さいのも問題。組合は差をつけるとおこる。しかし若手からは差が少ないと文句を言ってくる。これを利用してなんとか差をつけたいと思っている。

清水 最後に、貴社の製品の強み、外国企業が競争できない点をお教え下さい。

園尾 アメリカの磁性粉メーカーは、顧客とキャッチボールをしないから、日本のテープメーカーはアメリカから買わない。これを使えと一方的に言うから、自社の仕様に合わない。ドイツのメーカーは特

許を沢山もっているが、製品の幅が狭く、やはり日本のテープメーカーの仕様に合わない。こんなわけで、外国企業からの競争はそれ程心配していない。

清水 朝早くから、貴重なお話をありがとうございました。

<コメント>

以前から、戸田工業は広島地方のユニークな企業だから、インタビューするように新聞社から言われていたが、たまたま前夜、園尾社長に会う機会があり、インタビューを申し込んだところ快諾して下さい、翌朝8時半に本社に参上した。社長はこちらの質問の要旨をよく理解されており、問題点、対処策、人事評価について一気にお話し下さった。

問題点は、電子業界の変化の激しいことだと真先にその核心をつく。テープメーカーの仕様変更で磁性粉メーカーはたえず振りまわされる。また磁性粉末が高級化・微粉子化するため、テープへの表着技術が非常に難しくなる。しかも価格は3年で半値になる。テープメーカーに、納入競争をさせられるからである。さらにテープメーカーは海外進出する。しかし自動車メーカーについていくように海外進出できない。テープメーカーが購買保証はしてくれないし、磁性粉の原料の廃液が容易にえられないし、公害問題があるからである。このため海外進出できず、大きな売上げ減が危惧される。

このような問題に対処するため研究開発に力を入れる。500名の従業員のうち125名が研究開発要員。また研究開発管理のために特許戦略を考える。特許を年に何件出せ、レポートがそのまま特許になるようにしろ、と言って、特許を中心にして、研究者の動機づけを行っている。このように研究開発に力を入れているため、さらにその問題点がクローズアップされてくる。研究所の人材確保が難しくなってきた、情報がとれなくなってきた、物理屋・化学屋の共同研究のマネジメントが難しい、と説明される。

人事評価については、予算達成度で行う短期的評価はいけない、将来のためにどんな手を打ったか、人を育てたかなどによる長期的評価が重要だと主張される。

このように園尾社長は、テープメーカーの経営戦略、製品仕様のたえざる変更、販売価格の下落が最大の問題点だとまず指摘し、次に、それを克服するため

の研究開発も従来のやり方ではダメになると、その問題点を広げていく。現在、日本企業の最大の問題は研究開発である。これを的確に見すえた園尾社長の洞察力に改めて感嘆した。

櫛木茂男氏 (バンドー化学株式会社社長)

1989. 11. 14 神戸本社

同席者 茅中英一氏(総合企画室次長)

インタビューア 清水龍瑩 井出昭一

石山敏雄 水野茂治

<企業経営の現状>—磁性粉ビデオテープ用数量増・値下げ要求一服, 合理化効果浸透で経常増益確保—

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1986. 3	15, 715	▲ 538	509
1987. 3	16, 597	1, 092	1, 026
1988. 3	17, 098	1, 439	1, 306
1989. 3	16, 227	192	858
1990. 3 (予)	17, 000	800	900
1991. 3 (予)	18, 000	900	1, 100
資本金	5, 562 (百万円)		
総資産	51, 905 (")		
借入金	31, 801 (")		
金融収支	657 (")		
平均株価	1, 497円		
従業員	496名 (38. 3歳)		
平均賃金	292, 790円		

本社所在地; 広島

設立; 1933年(創業55年)

特色; 酸化鉄専門のトップメーカー, VTRテープ向け磁性粉末で急成長。

事業; フェライト材料11%, 磁性粉末72, 着色材料17, 輸出14% (1989. 3)

設備投資; 1, 510百万円, 研究開発; 1, 091百万円(1989. 3)

<社長略歴>

出身地; 広島県, 1925年生 (63歳)

学歴・職歴; 1947 東大経済学部経済学科卒, 三菱鉱業入社

1948 家業の織布業を自営

1959 戸田工業入社

1966 取締役

1977 常務取締役

1981 専務取締役

1987 社長

現在 広島商工会議所一号議員, 広島ロータリークラブ, 広島経済同友会各会員

家族; 妻

趣味; ゴルフ

宗教; 真宗

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

櫛木 まず当社の製品構成から説明します。売り上げの6割が工業用ベルトで、その内7割が伝動ベルト、残りの3割がコンベヤベルトです。昔は逆でした。世の中がいわゆる重厚長大から軽薄短小へ重点が移ったため、伝動ベルトの比率が増えてきたためです。自動車用からミシン用、OA機器用などあらゆるベルトを製造しています。また、多品種で小量生産の物が多くなってきました。現在、伝動ベルトを製造しているのは、当社と三星ベルト(株)の2社だけです。

当社は工業用ベルトを造って83年になり、40年程前から軟質塩化ビニルで農業用ビニル、マーケティングフィルム、建材用・化粧材用ビニルフィルム等のフィルムやシートを造っています。この他にたくさんの工業製品を造っています。例えば、鉄道の枕木の下にいろいろ各種防震ゴムマット類、また、土木工事用のゴム防水シート、ロボット用のRCCデバイス、ポリウレタン製のベアリング、OA機器の部品等多様な製品を造っています。全売上高の中で工業用品、ビニル関係それぞれ約2割となっています。

ベルト部門の新製品開発として、各種ベルトの改良開発の外に、新しく自動車の変速装置の開発に注力しています。いままでの変速装置は金属であるため、非常に重たい。私どもは、これを弾性体にして、現在1, 000cc までのものを開発しました。業界は大変興味を持って見ているようです。これは、農業機械にも装着されようとしています。この弾性体の変速機は、軽い上に大変スムーズな変速が出来るのが特徴となっています。なお、新製品開発を強力に推進するために中央研究所に積極的に投資している外、新たに伝動技術研究所の建設にも着手しています。

これからは、更に工業用品の部門にて、特に高機能

樹脂製品の開発を積極的に取り組みたいと考えています。これは、ベルト部門の製品が成熟製品であることからポリウレタンやエンジニアリングプラスチックによる精密な工業製品を伸ばしていきたいと考えているからです。

清水 そういう新しい工業製品を開発しようとするとき問題はないのですか。

樫木 従業員の意識の問題です。伝動ベルトは、現在、国内では三星ベルト(株)と当社の2社しか製造していないことから競争関係が大変少ない。また、創業83年という歴史があり、名門意識が強くありました。いわばぬるま湯経営といった状態が見られた訳です。従業員に意識革命を起こさせなければいけないと思いました。

清水 会長さんはそれに対してどんな手を打たれたのですか。

樫木 まず、技術の面では、自分たちの技術が進んでいると思い込んでおり、しかも、技術がそれぞれの個人に属し、データとして書類の形で蓄積されていない状況でした。そこで基本的な技術分析を行い、明確な形で技術蓄積として残し、個人所属ではなく会社財産(共有)として、いつでも必要な時に引き出せるシステムとして構築しました。それと共に各大学の先生と交流を深め、産学協同開発を進めて来ました。このようにして技術系の人々の意識を変えていった訳ですが、特に、大きな変革としては、生産方式について旧来の大量生産方式に沿ってやっていたものを、最近の製品多様化ニーズによる多種少量生産方式に変えました。これは生産の流れをスムーズにし、品質、コスト、納期等の改善を目指した本格的体質改善を行わねばならないと痛感とたからです。

私は、元ウシオ電機社長の木下さんが、有名なトヨタ生産方式を作られたトヨタ自動車の元副社長の大野さんを最高顧問にいただき、トヨタの現場出身の指導者を集めて、日本に全く新しい生産方式を普及するためのNPS(ニュープロダクションシステム)研究会を発足され、会社を作っておられることを知りました。私は、ここに入らなくては絶対駄目だと考え、どうしてもこれに参加させてもらおうと努力しました。なんとか参加させていただきましたが、一業種一社という原則があり、審査も大変厳しいものでした。

今は、おかげでいろいろと指導して頂いて生産方式は大きく変わりましたが、それまでの当社の生産のや

り方は、各工程別に作業者がはりつき、その部分の仕事をするだけで、工程間の連携が悪く、各工程別に独立して作業し、そのために、工程間に仕掛品が沢山溜り、また、製品の在庫も大量になっていました。設備面でも大艦巨砲主義で、大量生産の感覚から抜けていない状況でした。改善の結果、多工程持ちに変わり、生産の流れもスムーズになり、売上高が400億円強の時に、多量の製品在庫がありました。いまでは、売上高が4割増えたのに在庫は4分の1ぐらまで減少し、倉庫も殆どいらず、納期は大幅に短縮し、品質、コスト共かなり改善が出来ました。それはまた、製造の段取り替のスピードアップにも大きな効果を生みました。例えば、コンベヤの段取り替えは、大きなもの場合は7~8時間もかかっていましたが、いまでは約20分で出来るようになっています。これによって設備の稼働率は大いに増加しました。

NPS研究会は、高いロボットなんか簡単に導入するな、まず専用機、小型機で徹底的に工夫し、また、独自の治具工具を開発し、とにかく安い設備を作ることなどを指導されます。大型万能機は価格が高く、ムダが多すぎるといふ訳です。いまでも工場長以下NPSの先生から徹底した指導を受けています。

清水 会長さんは段取り時間以外に何も言われなかったのですか。

樫木 これも従業員の意識の問題になりますが、当社には「経営理念」「私たちの目標」等で企業の社会への貢献ということについて明確にしておりますが、もうひとつ理解が十分でないところが見られました。会社の社会(地域社会)に対する貢献のあり方です。会社は、良い品質の製品を供給してお客さんに喜ばれて、適正な対価をいただく、その結果会社に利益が残っていく、この利益を生産と新しい製品の開発に再投資して、良い製品を供給しお客さんに喜んで頂く、これが社会に貢献していくことの一つである訳です。従って会社が十分な利益を出さなければ、税金も払えず社会の役に立たず、また、従業員に対しても報い得ないばかりか迷惑にもなると教育してきました。そして、売上高経常利益率が10%以上あることが一応優良企業の評価の一つの水準として考え、なんとかここまで経常利益率を上げていこうと目標を掲げました。当時は、3%程度の経常利益率しかなかったのですが、現在はまだ不十分ですが約8%になりました。

在庫の評価方式も売価還元方式をとっていき、

これは、簡単ですので中小の商店等に良く使われている方式ですが、大企業ではこの方式を使っているのは少ないので変えるようにやってきました。いまは原価計算方式がとられるようになり、これを機会に社内、特に工場現場でも不十分であった原価意識が大変向上して、体質改善が漸く出来上がってきました。

清水 それで社長職をお譲りになったのですか。

樫木 私は、昨年で11年間社長をつとめ、そろそろ退陣の時期と考え、機会をうかがっていましたところ、不十分とはいえ、第一段階の体質改善が実現し、業績も上向いて来ましたので、昨年、雀部専務(当時)にバトンタッチいたしました。後継者選びには私心を一切払拭し熟慮しましたが、優れた後継者を選ぶことが出来たと確信しています。今の社長は、私に協力して従業員の意識改革、企業の体質改善を続けてきましたので安心して委せられます。

清水 生産方式の具体的な改善についてお教え下さい。

樫木 生産方式を変えていくことになった時、現場からはいろいろと反発がありました。従来のやり方を変えるのですから当然のことでしょう。初めはどうなることかとおもいましたが、当時は生産技術を強くする必要を感じていましたので、NPSの先生の指導に従って進めてまいりました。コストの高い大型かつ万能の機械を入れなくて小型専用機械や一人で操作できる小さい機械のラインを作り、一人の作業員が加工、仕上げまで、出来るかぎり多工程を担当させるように進めてまいりました。いわゆる多能工化をはかってきました。

生産方法をNPSの指導に従っていろいろと勉強させ、社内で独自の機器を作ることが出来るようになり、おかげさまで仕掛りから製品に仕上がるまでの時間が大変短くなり、在庫、仕掛残高が著しく減少し、工場から直接出荷するので、倉庫も殆ど全廃でき、物流経費も削減出来るようになりました。更に、営業も含めて体質を改善中です。

清水 人事、組織についてお教え下さい。

樫木 当初人事ローテーションは、あまり行われていませんでした。長い間一つの仕事をしている人が専門家であると思われていました。なるほど同じ仕事を長くしているとその仕事に一応精通しますが、反面マンネリに陥り、活力が失われ、害の方が多くなります。自分の得意とする仕事を中心にジョブローテ

ションを経て、それに関連する多方面な分野の知識を修得し、経験をもっていることを軸として仕事を幅広く、深くして行ってこそ、本当の専門家といえると思います。ですから、一番いいのは、ある部署に3~5年勤めて、他の部署に移り、また、2~3年経ったらもとのところへ戻るというローテーションです。現在そのようにどンドン計画的にローテーションを行っています。しかし、例えば、ある営業部門へ技術者を入れたら非常によくやるので、営業部では、この人を他へ移したくない、長く置きたいと欲してきたが、そうするとその人の技術が衰える可能性があるため、やはり計画通り2~3年で技術に戻ることが妥当だといっています。

清水 人事部スタッフのローテーションの少なさが組織硬直化の大きな原因になっているようですが。

樫木 おっしゃる通りです。人事部のスタッフも3~5年で異動させるようにしています。そうしないと人の評価が片寄り、公平な人事が出来なくなる恐れがあります。なお、ローテーションについて一寸つけ加えますと、例えば、いままで経理で10年ぐらゐ勉強していたのを3年交代にすれば、今まで1人しか教育できなかったが3人教育することが出来て、経験者が増えるのでローテーションがやりやすくなる。しかもこの人がいろいろに他の仕事もやり、会社全体の仕事にも通じてきます。従って、人間として幅が出来、魅力が出るということです。これは、本人にとっても大変幸福なことであると考えています。また、経営者として育てるには最も良い方法だと思います。

現場の人達も高年齢の人が体力が劣ってきて、設備や環境を変えていけば十分に仕事が出来るとし、また、そうしていろいろの仕事の経験を積み、いろいろの技能を修得すれば、退職後でもそれを活かして広い幅で社会に貢献することが出来る訳で、大変重要なことと考えています。

清水 新しい仕事をやるときの会長さんの意思決定の仕方をお聞かせ下さい。

樫木 新しいことをやっていくとき、難しい問題があるからダメだというのではいけない。五分五分で成功するか失敗するか分からないときは、損を計算して、損をしたとしてもこのくらいという限度が分かれば、やってみるといっています。

不動産管理を別会社にしてやらせたら、もう一つ広がりがないので、損得の勘定を計画的にいろいろと

検討させたら、徐々に土地造成とかゴルフ場の経営とか手掛けていくようになりました。

ちょうど新関西国際空港の前になります。泉南市に工場があります。ここは、事業が拡大して、水や電力の問題が出てきて、どこかに工場用地が欲しい状況にありました。和歌山県の桃山町で土地造成があって、結局は買うことにしたのですが、買うまでにいろいろと議論もいたしましたけれど、場合によっては、断の一字でやらねばならない時もあります。これは、最終的に社長として全責任を負うつもりで決断するしかありませんが、大事なはその前段階で皆の意見を十分聞き議論をつくすことだと思います。

清水 研究開発に力を入られているようですが、人材確保は大丈夫なのですか。

樫木 当社は、関西ではかなり名前が知られていますので、化学系の学生は良く来てくれます。大学と協同研究をやっていますので、大阪大学、神戸大学等の外有名私大の卒業生や大学院の学生が来てくれます。その外、人材としては積極的に外部からスカウトをしています。

一般事務については、女性の活力、高齢者の経験などを十分に活かせる方向で努力しています。

昔は人生50歳だったが、いまは人生70歳の時代になった。だから、いつも、いまの歳の7掛けにしろと云っている。私は、いま70歳、7掛けにすると49歳で、まだまだ働き盛りであると思うことです。

実際に年寄りには経験豊富で、判断力もしっかりしている。コンピューターソフトの開発力なども、やる気のある人ならプログラム・ソフトなんか十分にこなしていきますよ。私も興銀でコンピュータをやっていたので、そのような実例を沢山見えています。

清水 グローバリゼーションについてお教え下さい。

樫木 グローバリゼーションしていかなければ会社は存続し得なくなってきました。まず、東南アジアを初め6カ国に生産および販売の合弁会社を持っています。韓国、台湾、タイ、インドネシア、マレーシア、フィリピンの6カ国ですが、初めの出発点は関税障壁が高くなったことから始まりました。だんだん日本から輸出していくことが困難になってきて、長いお付き合いをしていますと気心も分かってまいりますので、これはという相手と提携してまいります。その後円高になってきて、現地で生産をした製品を輸入するな

ど大変有利になっています。

アメリカには昔から、販売拠点を設けていましたが、最近、自動車メーカーのアメリカ進出に合わせて、当社も現地生産品の供給ということから生産工場を作りましたが、アメリカの自動車メーカーへの納入には大変苦勞をいたしております。

それから、ドイツのデュセルドルフでは、以前からベルトの販売会社を持っていましたが、最近、複写機用のポリウレタン部品の製造を開始しています。これも納入先の複写機メーカーが現地へ進出していき、我々が、現地生産部品を供給するために工場を持った訳です。

清水 この変革期の企業経営にとって何が最も大切とお考えですか。お教え下さい。

樫木 会社を見る時に、一番簡単には財務諸表で見るわけですが、本当は、会社の社員達が活力があり、ヤル気の集団かどうかを最も大きな要素ではないかと思えます。中にいる人に活力がなければ、その会社はだんだんにダメになってしまいます。逆に今はあまり良くなくても、企業に活力があれば、しばらくすれば必ず良くなってくるものです。しかし、これほど大事な人間集団の価値は貸借対照表にも計上されていません。経営として最も大事なことは社員集団の活力をいかにして増大するかにつけるものと思えます。

清水 朝早くから、いろいろ経営の真髓についてのお話、本当に有難うございました。

<コメント>

樫木会長は、銀行出身の方なので、固い話がでるだろうと予想していたところ、お会いした途端、談論風発、たちまち経営の真髓にふれる話になり、創業者社長にお会いしているような感じになった。顔面をほころばせ、ユーモアを交えながら話される経営の機微に関するお話に、ついつい引き込まれ予定の時間を30分も延長してしまった。筆者がいつも考えている企業活性化戦略とあまりにもびったりと合っているのが非常に嬉しかったと同時に、大いに研究になった。

まず会長は、問題点として、製品構成をあげ、主力製品のベルトが売上の6割を占めているが、この国内需要はせいぜい5～600億しかないが、高機能の他の工業用品、化成品を伸ばしたいという。多品種少量生産への転換方策が実にめり張りがきいている。原価引下げのために生産方式の改善に力を入れる。すなわち

専用小型機械を自製し、1人の多能工にすべての工程をまかせ段取り時間を少なくする、原価管理を売価還元方式から原価計算方式に変えて合理化する、いままで1人の頭の中にあった技術を一般的なかたちで技術蓄積し、同時に多能工化する。また従業員の意識を変えるためには人事ローテーションを3～5年とすることを主張する。専門家の養成には、1つの部署に3～5年いたらそのあと他の部署に移り、他の仕事をした後に元の部署に戻るのが一番いいという。この話は東京海上の竹田社長の話と同じである。専用小型機械の話は旭化成の宮崎会長と同じである。

トップの戦略的意思決定は、成功率が5分5分のときは、損の限度をはかって、それが致命的でなければゴーをいう。また新しい積極案について反対があったとき、何もなかったことで後でまずい結果がでたらその責任を追及するのだ、と言われる。真のトップの意思決定とはこういうものかと感嘆した。

最後に、この大変革期に一番大切なのは、表面にでたカネではなく、人間の活力だというのは、筆者の考えと全く同じであった。

このように樺木会長は、バンドー化学の中興の祖であり、慎重でいながらバイタリティがあり、管理者精神と企業家精神とを共に十二分に発揮されている、現代稀にみる経営者であり、心から尊敬させられた。

<企業経営の現状>—自動車用ベルト、産業用ベルト需要好調、塩ビフィルム・シート、塩ビコンパウンドの外販開始。米国その他での現地生産推進。順調—

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1987.3	49,312	1,171	556
1988.3	50,306	1,710	722
1989.3	56,240	3,846	1,126
1990.3 (予)	57,000	3,900	1,300
1991.3 (予)	58,500	3,950	1,350
資本金	9,443 (百万円)		
総資産	57,397 (")		
借入金	3,398 (")		
金融収支	3 (")		
平均株価	963円		
従業員	1,830名 (41.2歳)		
平均賃金	375,263円		
本社所在地	神戸市		
設立	1937年 (創業52年)		
特色	Vベルト国産化で先駆、化成品・工業用品等多角化、フィリピン・マレーシアに資本進出。		
事業	ベルト59%、工業用品22、化成品17、他2、(輸出10%) (1989.3)		
設備投資	—、研究開発—		

<会長略歴>

出身地; 山口県, 1919年生 (70歳)
 学歴・職歴; 1941 東大法学部政治学科卒
 1942 興銀入行
 1955 中小工業部融資第三課長, 富山支店次長, 本店人事部次長兼人事課長, 事務管理部長を経る
 1971 トリオ副社長
 1974 興銀情報開発センター社長
 1976 バンドー化学副社長
 1977 社長
 1988 会長
 家族; 妻, 長男・同妻・孫2人, 長女は嫁す
 趣味; 音楽鑑賞・電蓄組立

増田 実氏 (日本貿易振興会, JETRO理事長)

1990.1.30 虎の門本部

インタビュー 清水龍瑩 藤森三男
 小林啓孝 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いわれています。JETROが現在抱えている、あるいは近い将来抱えるであろう問題点、それに対する対処策ないし戦略、さらにそれを支える人間の組織、評価についてお教え下さい。

増田 まず当会の歴史から話をします。発足は昭和33年。日本貿易振興会 (JETRO—Japan External Trade Organization) は政府出資の特殊法人として発足した。外貨をうるための輸出振興機関でした。現在はおつりが出るほど成果が上がってしまった。そこで今度は輸入をもっとしなければならぬこととなった。資本、技術の輸出、即ち海外投資にも力が入ってきた。海外投資の促進機関になった。産業協力にも力を入れている。

現在は輸入振興の事業に力を入れている。平成2年度は輸入振興の仕事を抜本的に拡大する。今まで全予算250～260億のうち、20億位だった輸入振興事業費を70億にし、さらに補正予算が70億つくことになったため、合計140億の事業費を使うことになった。1億ドル輸入振興プロジェクトと言われているのがそれである

清水 JETROはその事業費を使って、具体的にどんなことをするのですか。

増田 全国都道府県に、「草の根国際センター」(仮称)をつくる。各地で輸入情報を得られるようにす

る。それをオンラインでやりたい。何がどの国のどこでできるのか、輸出業者はだれか、日本では需要があるのか、個人輸入はできるのか、などの情報を入れる。外国へもこのデータを送っておいて、外国が輸出したければ日本の事情がすぐわかるようにする。特にアメリカでは、主要都市6~7カ所にセンターをおく。それを商務省にもつなげてゆく。

このほか、輸入促進のための大型ミッションを派遣する。向うの輸入ミッションをも受け入れる。日本の専門家を向うに派遣して、向うから輸出できるものを探してもらおう。なかには一年間は滞在してもらおう。向うの財界の有力者にも来てもらおう。一生懸命やるので、まわりからはやり過ぎではないかと言われるほどである。

清水 理事長自身、やり過ぎだと思われませんか。

増田 私個人の意見ですが、やり過ぎだとは思いません。日米のインバランスは数年続いている。1989年にできたインバランスの若干の是正は、それで止まりだとも言われている。しかしインバランスが長く続くことは、世界貿易の健全な発展にとってまずい。どうしてもインバランスの解消に力を入れる姿勢を示すべきである。先日、米国のアマコスト大使が来られたが、私は日米が協力して世界の新しい秩序をつくるべき時が来たと思う。平和を守り、市場経済を中心にした世界の新秩序体制をつくる。これはアメリカと日本が一緒にやるべきだ。現在、日米二国のGNPの合計は、世界のGNPの4割に達している。大変な大きさである。日本とアメリカが協力して努力すべき時に、日米間で貿易摩擦が生じて感情的になるのは不幸なことである。インバランスを解消しようとするJETROの仕事は大いに意義がある。

清水 昨年の秋に理事長になられて、JETROの組織運営についてどうお感じになっていますか。

増田 JETROが昭和33年にできたとき、私は通産省のJETRO班長だった。34年シドニーの、35年モスクワの見本市にいった。その時一緒に行った人達が、現在のJETROの理事になっている。また47年に通産省の貿易振興局長になってJETROのニューヨーク事務所の予算をとった。そんなわけでJETROの皆さんはよく知っていて、就任に当って全く異質感はなかった。ただJETROの重点が輸入振興に変わっている点は昔と違う。

清水 JETROのスタッフは、輸出振興から輸入振

興に変わって戸惑っているのですか。

増田 職員はみな生き生きして新しい方向の仕事と取組んでいる。JETROを時代が要求しているのだ、ということを実感している。仕事を転換したことを非常に喜んでいる。ここの財産は人間しかない。自分の仕事に誇りをもっている。転換したことによって組織の活性化がおき、人々が仕事に誇りをもつようになってきた。

JETROは日本におけるよりも海外での評価が高い。外国の大臣、大使、州知事がよく来られる。こういうことで、スタッフが誇りをもつようになってきた。国内でももっと評価されるようになりたい。JETROの名前がいろんなところに出るのがよい。JETROの名前を広げるために、JETRO職員のつくった川柳を新聞に発表したり、私自身も週間誌のグラビアに進んでやるなどした。職員が、JETROに勤めていることに誇りをもつほど有名にしたい。このためには、輸入促進事業を成功させたい。

池島 日米の構造協議で、インバランス問題は解決すると思いませんか。

増田 インバランスを消すためには、行き過ぎぐらいの輸入促進が必要。このままではどうしても日本が強くなりすぎる。ソニーの盛田さんの話では、いくら努力しても日本の輸出は止りっこない。輸出品目を品目別に調べると、はっきりわかる。今は、資本財、ハイテク部品が出ている。これらは向うの工場に組込まれている。たとえばロボット。アメリカがECと競合するために新工場をつくるときは、新設備が必要であり、どうしても日本のロボット、工作機械が不可欠になる。構造協議をやっても、スーパー306条を発動しても日米の貿易インバランスは殆んど改善されない。このことはアメリカもわかっているのではないですか。

清水 インバランスが発生する根本的な原因として、日本人のいう“合理的な考え方”と、アメリカ人のいう“合理的な考え方”との違いがあるんじゃないですか。アメリカ人は短期的、狭い意味での経済合理性をいうのに、日本人は長期的、広い意味での“信頼向上”のための合理性を追求しているんじゃないですか。日本の土建屋さんが取引のとき、よくいう、“今回は泣いてくれ”なんていう考え方は、アメリカのコンピューターメーカーでは通用しないようすが。

増田 日本人の考え方は外国と違う点がある。これらの中で嫌われることがある。日本人は働きすぎ

る。彼等に理解され難いものは嫌われる。私が東電の燃料担当をしていた8年間、東電に重油を供給している石油販売会社の数もそれぞれのシェアをも変えなかった。電力会社は、電力の安定供給を最大の目的としている。安いからと言って取引先をくるくるとかえることはしなかった。重油供給会社との信頼性の向上を考えた。こうしているからこそ、石油危機が来ても東電は大丈夫なのだ。しかしこのようなことはアメリカでは考えられないことであろう。

清水 それでは理事長さんは、そういう日本の考え方はいいとお考えですか。

増田 日本人のそういう考え方はいいとか悪いとかいうことではない。ヨーロッパでは洗濯屋が夏3週間もバカンスをとって、店を閉めてしまう。その間は、お客はほかの洗濯屋へ行け、とその洗濯屋は言う。お客は、その間ほかの洗濯屋へ行くが、3週間たつとお客はまた戻ってくる。日本では3週間も休んでいると、お客はほかへ行ってしまっただけで戻って来ない。だからバカンスをとれない。日本人は幸せではない、と思う。

清水 日本の土地問題はいかがですか。

増田 土地はどう考えてもおかしい。東京は奠都すべきだ。キャンベラ、ブラジリアの例がある。私は通産省に在任の時からそれを主張していた。しかしその実現性は極めて薄い。大不況でもおこななければ誰も推進しないでしょう。

清水 さらに、究極的なインバランスの問題の原因として、日本人の働きすぎについていかがですか。

増田 役所は仕事がなくとも誰かが残っていると一緒に残ってしまうことが多かった。今は、昔よりも働く。東電も、JETROの人達も調査が好き、勉強が好きで、いつまでも残業をやる。ある通産省の事務官は、お見合いをして、夜中1時に帰宅するのが誇りだといばって、女の子に振られてしまった、という話がある。私は官房長の時、9時にチャイムを鳴らさせて、必要な人間以外は帰せ、と言ったが、だんだんダメになってしまった。とにかく仕事好きな人が多い。

清水 日本人の男はどうしても、イキがって、ムリをしますが、女性が意外にさめているので、これが働きすぎを是正してくれるのではないですか。

増田 そうなることを期待しています。しかし、どうでしょうかね。

清水 本当に、興味のあるお話、有難うございました。

<コメント>

増田理事長には、企業活力研究会で度々お会いし、以前からその人柄を存じ上げている。いつも柔和な顔に笑みをたやさず、お会いする度にその親しさが増してくるような方である。今回のインタビューの日は、曇まじりの非常に寒い日であったが、お話を伺っているうちに心が暖まってきて、あっという間に1時間が過ぎてしまった。最後に政治家の話になるとベランメエ調になられ非常に面白かった。帰りぎわに、にこにこされながら、東山魁夷の大きな日本画を説明された顔が特に印象的であった。

JETROの抱える問題は、日本の経済・社会全体が現在かかえているインバランス問題そのもの、特にその底にある日本人の考え方、働きすぎ、土地問題であることを強調される。現在、日米二国のGNPは世界のその約4割をしめ、両国が感情的対立をくりかえしては、世界の秩序は保てない。行き過ぎくらしいの輸入促進が必要である。それでもインバランスは解消しない。それはアメリカがその生産性を向上させようとすると、どうしても日本からロボットや工作機械を輸入しなければならない程日本製品が米国の産業の中に組込まれているからである。一方、長期の信頼向上にウェイトをおく日本人の考え方と、短期的な経済性を追求するアメリカ人の考え方とは異なり、この考え方の違いが生産性の格差をもたらしている。しかしこの異なった考え方がアメリカ人に嫌われる。理事長は日本人のこの考え方に必ずしも賛成されていない。しかし日本人のこの考え方が仲々変えられないこともよく認識されている。土地問題は奠都すれば一気に変わるがその実現性はない。日本人の働きすぎは益々ひどくなっているが、どうしても残業してしまうという村八分回避意識はなくならない。このことは政治家の浪花節に最も強く現れており、浪花節の発想のできない政治家は、日本では何もできないことを、遠慮されながらも、事例を示して強調される。

JETROの抱える問題は、日本人、日本文化に根ざす問題である。増田理事長は、この文化の違いはそう簡単に克服することができないことを長い通産行政の経験から知っておられる。そこでJETROとしては、世界中に情報ネットワークをきめ細くつくり、具体的な情報交換によってその差を埋めようとしている。経済ばかりでなく政治、文化までも深く洞察している増田理事長を日本の新しいリーダーとして注目していき

たい。

<JETRO の現状>

設立; 1958年
 事務所; 国内, 本部, 大阪本部, 貿易情報センター
 (地方主要都市) 28カ所
 海外, ジェトロセンター26カ所, ジェトロ事
 務所52カ所
 役員数; 国内, 約600名, 海外派遣職員約300名, 海外
 現地職員約300名
 主たる業務; 輸入の促進(展示会, セミナー, コンサルテ
 イング, 情報の提供, 人の交流)
 産業協力・技術交流, 投資の促進
 発展途上国の貿易・産業振興の協力
 国際交流の促進(人の交流, 海外見本市)
 地域経済・中小企業の国際化への支援
 ジェトロの海外経済情報提供(ジェトロの自
 主的な調査に基く, 経済動向, 貿易動向, 産
 業動向, 商品動向, 制度情報, 技術情報, 投
 資・資源・プラント情報など)

<理事長略歴>

出身地; 東京都, 1923年生(66歳)
 学歴・職歴; 1946 東大法学部政治学科卒
 1947 高文行政科合格, 商工省入省
 1961 通産省軽工業局窯業建材課長
 1962 在ベルギー日本大使館一等書記官
 1966 通商局市場第一課長
 1967 石油開発公団総務部長
 1968 通産大臣官房秘書課長
 1970 企業局参事官
 1971 官房参事官
 1972 貿易振興局長
 1973 官房長
 1974 資源エネルギー庁長官
 1976 通産審議官
 1978 退官, 通産省顧問, 東銀顧問
 1980 東京電力顧問
 1981 常務
 1983 ベルギー王国王冠勲章受章
 1985 副社長
 1989 ジェトロ理事長
 家族; 妻, 長男・同妻, 長女(嫁す)
 趣味; 読書, 映画

住田正二氏(東日本旅客鉄道株式会社, JR
 東日本社長)

1990.2.5 丸の内本社

インタビュー

清水龍瑩 藤森三男 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
 革期にあるといわれています。JR東日本が現在抱え

ている,あるいは近い将来抱えるであろう問題点,そ
 れに対する対処策ないし戦略,さらにそれを抱える人
 間の組織,評価についてお教え下さい。

住田 いま創業期で,会社の基礎固めにいろいろ努
 力している。まわりが,はしゃぎすぎるのが困る。ま
 だ国鉄時代のしがらみも残っている。国鉄共済組合の
 掛金や清算事業団の余剰人員などは片屈だけでは片付
 かない。ものごとは簡単にはいかない。まわりが言う
 ような,景気のいい話をされては困る。

数字の上では経営は順調に推移している。民営化
 は,サッチャーが先輩。英国では,民営化された企業
 が54社ある。英国の民営化は,株を売って財源にする
 のが目的であった。日本の場合は,組織の活性化が目
 的であった。結果的には同じになった。ともに事業の
 活性化につながっていった。ジャガーは昔は故障が多
 かったが,民営後は故障がなくなり,いまは買い手が
 とり合いになっている。BAも民営になってサービス
 が非常によくなった。

臨調で,加藤寛先生と一緒に仕事をやったとき,株
 を売り出して財政を助けるという考えはなかった。結
 果的には,活性化と財源調達との2つの目的が達せられ
 つつある。これがうまくいくと,ほかの国にも,民営
 化は飛び火する可能性がある。

清水 いまどんな課題にとりくまれているのです
 か。

住田 いま基礎づくりが大きな課題。これには3つ
 ある。1つは,国営から民営に移るための,企業意識
 の切り換え。親方日の丸から自主自立の意識改革。小
 集団活動,業務研究,提案制度などの社員の自主活動
 が年をおって活発化してきている。当初心配していた
 が順調に推移している。第2は,赤字体質を直し黒字
 体質に完全に定着することである。民間会社だから当
 然である。第3は,できるだけ早く配当をし,株を公
 開することである。これによって資金調達能力をつけ
 たい。過去3年間の努力で,始め3兆3千億あった借
 金が,今年度末には2兆5千億台になる。

これらの基礎づくりができると,はじめて民間会社
 になるのだと思っている。いまは特殊会社。日航も3
 年ほど前にやっと,特殊会社から完全な商法上の民間
 会社になった。国鉄を民営に移したのは完全な経営の
 自主性をもたせるためである。したがって,できるだ
 け早く完全な民間会社になりたいが,配当をはじめれ
 ば,減配はできない。この見通しが立たなければ公開

できない。

清水 黒字にするためには、いろいろな障害があるのでしょね。

住田 黒字体質を定着するためには、克服すべきいろいろな課題がある。旧国鉄は21,000kmの線路があり、27万人の従業員がいた。いまでもJR全体で20万人の人がいる。JR東日本はいま、7,600kmの線路があり、社員が8万人いる。まだ過剰の状態である。

私は、これから先50年、100年の間に鉄道がなくなることはないと考えている。鉄道に代替する大量輸送の交通機関ができないからである。基本的には、鉄道は国民の足、経済の基盤でありつづけると思う。しかしだからといってバラ色の事業とはいえない。どんどん事業を拡張しているハイテク企業とは違う。私共は、逆に新線建設にはいつもしりごみしてしまう。新線は鉄道会社が自力で建設できなくなっている。鉄道は不可欠ではあるが、バラ色ではない。これが鉄道の問題の原点である。

清水 黒字化するための基本的なお考えをお教え下さい。

住田 鉄道輸送システムを生産性の高い、効率の高いシステムに切りかえなければならない。労働集約的の事業を装置産業的なものに変えなければならない。しかし国鉄時代には反合理化運動が強くてなかなかできなかった。何しろ、20年前の鉄道と今の鉄道を比べて余り変わっていない。そのため安全投資を急速に進めている。一般の産業では、FA、ロボットが入っているが、鉄道ではそういうものはない。

システム化しなければならないテーマはゴロゴロしている。収入管理システムが未だできていない。券売機は、今日の売上がいくらかと駅のコンピュータに入っているようになっていない。いまのところ、毎日担当の職員が機械の裏ぶたをあけて、いくら売れたか調べ、それを記帳している。改札もそうである。自動化していない。原因は国鉄時代の反合理化闘争のせいである。

清水 黒字化の具体的な方策として、どんなことを実施されていますか。

住田 まずこの機会に生産性をあげる。始めは1万人の余剰人員があった。8万3千人いるが、もともと7万3千人で十分であり、今では6万7千人位で十分である。システム化による合理化は安全性の向上につながっている。人間の多いことが必ずしも安全性にはつながらない。7,600kmの線路を維持するために必

要な人員は、5万人とも5万5千人とも言われている。そのくらい的人员になれば、装置産業的性格になってくる。

黒字化の第2の方策は、幅広い関連事業の展開、経営の安定のためにはいろんな事業展開が必要。国鉄時代には関連事業の展開は禁止されていた。いまは、少なくとも建前上は、自由である。ただ図体が大きいので、何かやろうとすると地方自治体、地元商店街との調整が必要。何と言っても人の集まる駅をもっていることで事業展開は有利である。

黒字化の第3の方策は、関連事業への人員派遣。近く定年を55歳から60歳に延すので人員が減らなくなる。5万人で十分ならば、3万人を再配置しなければならない。平均給与が550万円(平均年齢38歳)であるから、遊ばせておくわけには行かない。関連事業で吸収しなければならない。

清水 誇りある鉄道マンは鉄道以外の仕事をいやがりませんか。

住田 鉄道マンの誇りある人間を関連会社へ出すとき、必ず、関連事業は会社にとって重要なのだと言いきかせている。余剰人員は東北、新潟、長野に偏っている。彼等は東京に来たがらない。強い土着性がある。いま社内留学という制度で、東京へ2年間来てもらって研修している。2,000人にも達している。職務と地域内との視点からみた再配置が必要である。社員が職務的に地域的に偏っている。

清水 人間は同じ仕事をつづけていると、それになれて楽になるから新しいことをしたくなくなる。これが組織硬直化の最大の原因だと思います。一般の産業は新製品開発によって社員を活性化させていますが、JRは新サービスとしてどんなことを実施し、組織活性化を行っていますか。

住田 鉄道は非常に保守的な性格をもっている。一度ダイヤが決ると、毎日同じことを繰り返す。刺激が少なくなる。安全性の問題があって、現状変更に臆病である。しかし現業は、現場が活性化しないと効率化ができない。ぼんやりしていると前に戻ってしまう。現場第一主義が大切。以前は国鉄は役所だった。役所は中央集権的。鉄道、郵便は中央集権的な方法はむいていない。中央集権的な方法は、言われた通りにやっていたらいいという考え方である。3年前から、現場第一主義を言っている。現場に権限を与える。現場が自主的に考え、それをそのまま実行するようにした。

上にお伺いをたてるのではやらなくなる。駅のイベントなどは自由にやらせている。私は業界紙を見て、はじめ、こんなことをやっているのかと気がつくことがよくある。

このほか、活性化のために、自主的活動に力を入れている。小集団活動、業務研究、意見の発表、提案制度など、毎年活発になってきている。自分の考えたもの、感じたものを積極的に業務の改善に結びつけていく。また関連事業をやって、違ったノウハウ、知識を入れる。それによって会社全体が活性化する。

清水 そのようないろいろな活性化の方策のうち、何が最も効いたとお思いですか。

住田 まず表彰制度。海外研修や、各部門ごとの表彰などが活性化に効いたと思う。さらに現場まわり。役員、部長が安全点検という名目で現場にでる。先週も庄内地方へ行って、駅長、保線課長とメシを食った。その前に土崎の工場に行ったとき、その前総裁が来たのは、20数年前の石田総裁の時だそうで驚いた。20年前のお手植の松があり、私も松を植えてきた。いままでは本社の課長も行くことが少なかったようだ。現場で話をするのは大切である。

このような活性化の努力の結果、社員の意識が変わった。サービスがよくなったので、いっぺん国鉄から逃げたお客さんがまたもとへ戻ってきた。いままで売上の伸びがGNPの伸びより大きくなったことはなかったが、そういう現象がおきている。

清水 一般の企業では、革新的なことをやるときは、社長中心のトップダウンの意思決定の方法もとりますが、JRでもそうですか。

住田 JRではそうはいかない。事業の性格がメーカーと違うから、1人の人間が決めるケースは少ない。一番重要な問題は投資であるが、十分資料で検討し、皆の意見をきいて決めることになる。また技術的な問題は難しいし、人命の問題も絡んでくるので1人で決めることはない。

藤森 昔、国鉄マンは非常に誇り高い人達だったのですが、何故最後の頃の国鉄はあんなふうになってしまったのですか。

住田 経営側も組合側も親方日の丸になってしまった。裏で手を握っているところもあった。国鉄時代はことなかれ主義であった。赤字のあと始末する能力がなかった。国鉄は予算案をつくるだけ。国があとで帳尻を合せてくれる。常務理事なども、自分のいる期

間、なんとか無事にすめばいいと考えていた。組合の方も、合理化反対、賃上げ要求一点張りだった。

しかし民営化後、親方日の丸の社員が自主自立の考えに変るのは、心配していたよりずっと早かった。国鉄解体は彼等には大きなショックだった。新しい会社で早く立ち直りたいという気持ちがでてきた。

清水 一般の会社は、組織活性化の方策を実施すると同時に、コントロールするための各種財務管理の方策をとっていますが、JRではいかがですか。

住田 いまは月次決算で、支社単位までしか行っていない。駅はまだできない。収入管理システムができていないからやむをえない。地域によって収益性に大きな差があるので、この状態を早く把握することが必要である。関連事業は逐次分社化されるので、企業単位として管理していくことが可能である。余剰人員対策としての直売店等の事業は、人件費回収率がどの程度になるかの確に把握していかなければならない。

グループ全体として出資会社は孫会社の小さな会社を含めて200社。その売上は5,000億。JR東日本全体では売上は1兆7千億。関連子会社の売上は全体の1/3である。東急の関連会社の売上は、東急電鉄の12倍くらいと全く逆で、関連会社の売上は非常に大きい。他の私鉄は3倍くらい。うちも近いうちに1:1くらいにはしたい。

清水 JRは不動産が沢山あるからいろいろな事業ができるのではないですか。

住田 駅と線路以外に土地をもっていない。他の土地は清算事業団のものになっている。駅で新しい事業をやろうと思っても、地元との調整がむずかしい。新規事業をやるには時間がかかりそうだ。線路の上は東京都がなかなか使わせてくれない。まあ、10年、20年先にはじめて高度利用が可能になるのではないですか。

またJRが新しい事業をはじめようと思っても、ノウハウがない。どうやってノウハウを蓄積するかが重要である。百貨店、ホテルに人を派遣しており、また専門家にきて貰っている。更には共同経営という形も考えなければならない。しかし何と云っても地理的な利点があるのでノウハウを蓄積できれば関連事業の将来はバラ色である。

清水 民営化にともなう問題点、一般の産業と異なる点など、大変勉強になりました。本当に有難うござ

いました。

<コメント>

住田社長は、インタビューを申し込んだ途端、面会を快諾下された。そんな素早い返事は、大企業のインタビューサーベイをはじめ以来、はじめての経験である。JR東日本の経営の気迫に圧倒される思いだった。決められた時刻の15分前に着いたのに、社長はすぐ出て来られ、1時間以上お話し下さった。いつも上を向いて頭の中で話を整理されながらひとつひとつ丁寧な説明された。

まず国鉄からJR東日本に民営化された第一の目的が組織の活性化であることを指摘し、鉄道の変化の少ない本来の性格からそれが非常に難しいことをあげる。次にこれを克服するために、社員の意識改革、黒字体質への転換、近い将来の株式の公開の必要性を説く。お話のはじめに、現在は模索中であると言われたように、途中話は多岐にわたり、過渡期の経営の難しさがよく解った。それでいて、全体として非常に論理的、体系的なお話であった。

当初民営化の目的は組織の活性化だけであったが、現在はNTTなどで目的とされている財政への貢献という目的も達成しつつある。ただ鉄道は一度ダイヤを組むと毎日同じことを繰り返す。またそのダイヤを組むのも現場中心である、などの理由から、トップダウンによる強力な革新ができず、仕事がルーチン化し、組織が硬直しやすい性格がある。あと戻りの可能性もある。それを克服するため現場第一主義をかかげ、権限委譲を行い、小集団活動、実務研究、提案制度などを積極化している。また社内留学という研修制度によって、社員の土着性意識を改革する。これら活性化方策のうちやはり、「ほめる哲学」の表彰制度や海外留学、上司による現場歩きが有効のようである。このような人間の意識改革のほか、収入管理システムのコンピュータ化などの機械的な効率化や、新しい事業展開によって、黒字体質に転換しようとしている。このシステム化、装置産業化、新事業の展開には、反合理化運動、親方日の丸意識の改革が不可欠であると強調される。

このように、住田社長は、新生JRが民営化して、活性化し黒字化していくためには、社員の意識改革と装置産業化と新事業展開が不可欠であると考え、それを強力に推進している。現在、生みの苦しみにいろいろ

問題があると思われるが、この住田社長の深い洞察力と強力なリーダーシップによって、近い将来、JR東日本は必ずや日本のエクセレントカンパニーに変身すると確信させられた。

<企業経営の現状>— JR東日本。ホテル、チェーン化など多角化促進。91年度上場か—

	売上高(百万円)	純利益(百万円)
1988.3	1,565,713	27,455
1989.3	1,673,569	41,392
資本金	200,000(百万円)	
総資産	3,680,391(")	
借入金	3,314,943(")	
従業員	82,740名(大卒採用, 1988 96名, 1989 218名)	

本社所在地 東京都

設立; 1987年(創業3年)

特色; JR東日本, 営業地域(関東, 東北, 甲信越地方), 総営業キロ数7,478.1km(そのうち上越, 東北新幹線835.3km)

株主, 日本国有鉄道清算事業団100%

事業; 鉄道事業(93.6%), 関連事業(6.4)(1988)

設備投資; 鉄道事業(126,300百万円), 関連事業(3,900百万円)(1988)

<社長略歴>

出身地; 広島県, 1922年生(67歳)

学歴・職歴; 1945 陸軍主計少尉

1946 東大法学部政治学科卒

1947 高文行政科合格, 運輸省入省, 航空局
監理部長, 鉄道監督局国有鉄道部長を
経る

1974 大臣官房長

1975 鉄道監督局長

1978 運輸事務次官

1979 退任

1980 運輸経済研究センター理事長

1981 第二次臨時行政調査会専門委員

1983 日本国有鉄道再建監理委員会委員

1986 運輸経済研究センター会長

1987 東日本旅客鉄道社長

法学博士

著書; 「船員法の研究」「公有水面埋立法」その他

家族; 母, 妻, 長男, 次男

趣味; ゴルフ, 読書

横田二郎氏(東京急行電鉄株式会社社長)

1990.3.8 渋谷本社

同席者 西本定保氏(広報室長)

インタビュー 清水龍壘 藤森三男

十川広国 小林啓孝

清水 現在, 日本の産業構造は明治維新以来の大変

革期にあるといわれています。東急電鉄が現在、あるいは近い将来抱えるであろう問題点、それに対する対処策ないし戦略、さらにそれを支える人間の組織、評価の問題についてお教え下さい。

横田 うちの仕事のやり方は、60数年の歴史の積み重ねである。うち、生い立ちからいうと非常にユニークな会社である。明治から大正にかけて多くの私鉄が国有化されていった。日本鉄道、山陽鉄道等の国内幹線は総て国有になり、狭い地域交通のみが私鉄に残った。それは地域間交通を中心にするもの、あるいは神社や仏閣詣等のレジャー客を中心にするもの、の2つで、共にはじめから需要があった。当社は田園都市構想によってつくられたもので、はじめには需要はなかった。田園都市株式会社が、いまの目蒲線をつくり、同時に沿線に住宅を作った。結果として都市交通になったが、始めから町づくりを目ざしていた。鉄道需要が先にあったからではない。

戦後も、溝の口から中央林間にかけての低利用地に第2の都市をつくらうという五島慶太会長の発案で、住宅地経営をはじめた。此の動脈が田園都市線。そこに住む人のために百貨店やスーパーをつくり、カルチャーセンターをつくった。町づくりのために鉄道があるのだ。鉄道だけでなくそこに住んでいる人のためのいろいろなお手伝いをしていくのがうちの基本的な姿勢。

藤森 それは世界に類例のない経営形態ではないのですか。

横田 たしかに日本にしかありません。収益でいうと鉄道が第1で、不動産、自動車の順になる。経常利益でいうと不動産が圧倒的に多い。土地業の利益がでている間に次の柱を探すのが最大の問題。縁もゆかりもない事業はできない。土地分譲から賃貸業に移らなければならない。ビル業に移って行く必要がある。ビル業も御隠居さんの貸家ではダメで、ビル業なりにノウハウの蓄積が必要。ただ東急百貨店を入れるだけではダメ。どういうテナントを入れたらいいかのノウハウが大切である。

もう一つの問題は、鉄道、自動車業。世界でこんな交通業を私企業として扱っているのは日本だけ。日本でも都市近辺だけにしか生き残っていない。市民が豊かになり、自ら選択ができるようになると、駅、停留所といったこちらが指定した地点、又会社側が作った時刻表に合わせて来いというのはムリ。どんどんマイ

カーに移って行く。鉄道業が栄えることはもう二度とない。なまじ国有鉄道があって、行政と事業とを区別せずにダラダラやってきたから、続いてきた。今日でも行政で負担すべきものを事業に背負わせている。大手鉄道10数社の中何社かが破産すれば政府もはじめてわかるのではないか。例えば学生割引とは何か。普通の通勤定期なみにすればそれはそのまま利益増になる。当社だけでも30~40億の利益増になる。総収益は数%は間違いなく増加する。

清水 政府が公共企業という立場でいろいろ干渉してくるわけですか。

横田 公営企業がダラダラやっている。社会に本当に貢献するには私企業でなければならない、と私は思っている。大変さきの見通しはわからないが、とにかく私のところは効率経営をめざしている。政府には鉄道は儲けを出してはいけないという大方針がある。収益ゼロにしろと言っている。効率経営をめざし、厳しい経営をやると運賃は安くなってしまふ。これはおかしい。例えば標準運賃を定め、効率経営で余剰が生じたらそれを資産の圧縮として内部留保させれば、金利、償却の減少となり、将来の運賃上昇を抑えるのに役立つのではないか。

清水、十川 東急の運賃の安さには驚いています。

横田 もし首都圏大手私鉄の中のいちばん高い某社の運賃制度を適用すれば、200億以上の増収になる。これが現在の当社の含み資産。経済企画庁は運賃の家計に対する影響だけを考えている。しかし私としては、運賃のマイカー競争に対する影響の方が大切。運賃を上げればマイカーにどんどん移っていく。運賃の天井は、マイカーとの競争にある。

いま私鉄が走っているところは首都圏と関西地区。鉄道が企業努力をしたら一人あたり乗車回数が増えるというのは大ウソ(人口、世帯数、輸送人員、一人あたり年間乗車回数の時系列の図を示される)。輸送人員は明らかに人口の増加にディペンドする。人口が増えなければダメ。関西は人口が増えないから大変。電車賃が安いからといって、奥さんが二度買物にいくということはない。鉄道は通勤・通学が大部分。鉄道は他の上位の目的の手段にすぎない。

清水 新しい事業、仕事についてどうお考えですか。

横田 一つ一つの事業について、それぞれ効率経営を考えている。私共の鉄道には、日に230万人のお客

様が乗り降りしている。だまっけても集って下さる人達の中に、なにか新しいビジネスチャンスはないか。これが一つの場合である。もう一つは、最終消費に結びつくものという視点である。消費者からみれば、供給側を探すことは難しい。学生がアパートを探す、引越しをどうするか、結婚式場はどこにするか。消費者は供給者の論理だけでは満足しない。東急グループがそれらを全部もつ必要はない。しかしこれらを紹介する仕事、情報を売る仕事はビジネスになる。

当社の鉄道・バス路線に住む人は300万人。これに一人当りの消費支出を乗じた何兆円かが当社のエリアにある。この人達の需要と供給との橋渡しをしると言っている。駅の仕事をこういう方向にもっていく。新しい仕事、事業はこうしてみつけていく。

清水 いちばん利益がでていいる不動産業の新しい事業についてお教え下さい。

横田 現在の当社の不動産業の中心、多摩田園都市は前述の五島慶太会長の先見性が、たまたま政府の住宅政策一持家の推進と相俟って国内で最も成功した例にも挙げられるまでになった。併し今後再びこのようなプロジェクトが成立するかは疑問。

住宅問題は世間でいわれているように New Town 計画とか新幹線通勤では解決しない。N. T. は住宅供給には役立つが、定量的には首都圏の人口増加に遠く及ばない。住宅問題の解決の鍵にはならない。

又住宅問題で見過されがちなのは“質”の問題。首都圏の住宅の平均面積は大阪と共に全国平均より大部狭い。将来の生活水準を考えると改める必要がある。特に高層住宅は手直しが難しいから今から十分対応して置くことが肝要である。要するに首都圏に関する限り持家政策の限界ははっきりしているから“質の良い”賃貸住宅と週末住宅の組み合わせを考える必要がある。都市問題、既成都市の再開発。これは非常にむずかしい問題である。それだけ大きなビジネスチャンスがある。本来、問題のあるところに何らかのビジネスチャンスがあるものである。もう一つの問題は自由時間問題。この自由時間を使う場が必要になる。そこにまた何らかのビジネスチャンスが生まれる。リゾート開発など遠くのものではなく、都市のOLがすぐ利用できる、日常的な余暇の使い方、例えばカルチャー・センター、フィットネス・センター、スイミング・クラブなどがある。

清水 新しい事業をはじめるとき、人間の配置転換

に問題はありませんか。

横田 現在、社員が全部で7,000人。バス部門2,000人、鉄道部門3,000人、その他不動産、本部部門に2,000人の割合である。バスの運転手は専門家意識が強い。他の仕事をやりたがらない。特殊な社会。ただ日本では特殊だと思っているが、こういう意識は、世界的には普通。鉄道の諸君にも、昔はそれがあった。しかし鉄道部門は以前から、他部門への配転をやってきたので、現在、他部門への拒否反応は少ない。

拒否反応するのは給与の問題ではない。年をとると変換ができないことの理由が大きい。しかし鉄道が伸びないことを心配しているせいも、いろんなことにも応じてくれる。国鉄で新しいことをやると話題になるが、うちは10数年前からやっている。東横線の渋谷のうち側にコーヒーショップをつくった。各部門でコンピュータ化をすすめると、お客様に接する機会が少なくなる。これが心配。教育の場としてコーヒーショップをつくった。コーヒーショップにはもう一つの意味がある。運転士の仕事は非常に難しい。うちは、現場の人は運転士をやらなければ管理職になれないような仕組みになっている。目が悪いなどの理由で運転士になれない人を救済する必要がある。こういう意味合いをもたせたので、コーヒーショップへの配転もすんなりいった。

清水 GMではトヨタのカンバン方式はすぐまねられるが、トヨタの部門間のコミュニケーション、取引のスムーズさはまねられない、といっています。アメリカでは、ある部門で故障がおきると、その前段階の部門のどこに責任があるかと追求するので、どうも、組織間コミュニケーションはよくない、といわれていますが、東急グループではいかがですか。

横田 一体責任の明確化というのはできるのか。見掛け上の責任者をスケープゴートにする可能性がある。鉄道で脱線事故がおきたとき、犯人探しでは本当の原因を探すことは非常に難しい。構造に欠陥があるのか、その後の保守が問題なのか。規則どおりやっていたんだから俺のところは責任がない、とみな言う。各自が規則どおりやって脱線した時は競合脱線という。うまい言訳を考える。こういう場合、規則がいいのかどうか、はっきりさせる必要がある。全て規則通りやって、事故がおきたら規則をつくった部署に責任がある。しかし規則をつくる時、1万回に1回ぐらいのトラブルならばトラブルの種類によってはコスト

が安いほうがいいのかもわからない。また厳しい規則をつくってもみんなが規則通りやるかどうかはわからない。だから、一概に、規則をつくった部署に責任があるとは言えない。だから犯人探しのな追究は徹底的にはできないし、現実にはしない。寧ろ関係者の意見をよく聞いてやる。これが結果的には組織間のコミュニケーションを柔軟にし、スムーズにしているのではないか。

藤森 鉄道は本来的に保守的な性格をもっている。それなのに新しい部門は頭を使わなければならない。そこに矛盾はありませんか。

横田 安全は大切。しかし大部分は安全にかこつけて現状維持をはかっている。現場の仕事は規則通りやってもらわなければならない。しかし言われた通りやっていたらいいと考えるのはいけない。いままでこうやっていたが、こうしたらどうかと言えるようにしなければならぬ。大部昔の話になるが沿線のある駅長がその駅の近くの大工場は火曜日が休みだから、駅の人員をその日減らしてみたらどうかと提案してきた。これは非常にいい提案だ。その提案にそって火曜日に人員を減らし、その分日曜日に人員を増やした。慶應のある日吉駅は、大学の夏休みなどは人員を減らしてもいいだろう。こういう提案を受け入れるマネジメントが重要である。

清水 朝早くから、お忙しいところ長時間お教えいただき有難うございました。

<コメント>

春の明るい午前の陽ざしが入る、広い社長室で、横田社長は応接された。一般にインタビューは、こちらの思い込みと相手の問題意識とが僅かずつずれて、答えがいま1つ突込まれないことが多い。そこでインタビューは話を突込むため、角度を変えた補足質問をする。ところが横田社長は、こちらの質問にびたりと答えて下さると同時に、さらにもう一步突込んで話をされた。恐しい程頭の切れる方であった。それでいて頭の良さを表情に出さず、冗談をまじえながら話をされた。

まず東急の生い立ちが鉄道会社としてではなく都市開発会社であったことを強調する。そして鉄道業は昔のように盛んになることはないし、運賃はマイカーとの競争で考えなければならないし、それを効率的に経営しても政府の収支ゼロという方針で利益増とはなら

ないと。まず鉄道業の宿命について深く洞察する。次に、都市問題と住宅問題に言及し、それらは社会の大問題であり、その解決が難かしければ難しい程、それだけビジネスチャンスが大きいと積極経営の奥儀を喝破する。

また一方、企業の組織について、一般に言われる権限と責任の明確化に疑問を投げかける。脱線事故が起きたとき、構造が悪いのか、あとの保線が悪いのかよくわからない。ともに規則通りやったならば、規則をつくった人間の責任である。しかし規則をキチッと作りすぎるとコストが急上昇する。そこで原因がわからず責任の追求ができない。それがかえって、組織内の人々の心をなごませ、日本企業の組織内のコミュニケーションをよくしているのではないかと社長は説明する。さらに組織の活性化について、鉄道業では安全は大切だが、大部分はこれにかこつけて現状維持をはかっている。みんなが頭を使い、新しい提案、挑戦ができるような組織にしなければならないと強調する。

このように、横田社長は、その長い経営経験と頭脳の明晰さから、経営の問題を社会経済全体の流れから大きくとらえると同時に、その解決策は人間の心のヒダにまで入って繊細に考える。生活の豊かさを求める人々の新しい心を的確にとらえることによって、大変革期の東急グループの経営を必ずや成功に導くものと強く確信させられた。

<企業経営の現状>—鉄道は前期値上げと乗客数の2~3%増で伸長。戸建分譲等の不動産販売は抑えるが経常益は増益—

	営業収入 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1987.3	220,758	36,343	5,004
1988.3	222,183	29,709	5,574
1989.3	241,954	31,757	6,065
1990.3(予)	248,000	32,500	6,700
1991.3(予)	253,000	33,000	6,900
資本金	103,637(百万円)		
総資産	90,400(")		
借入金	394,392(")		
金融収支	▲9,005(") (1989.9)		
平均株価	2,155円		
従業員	6,965名(39.0歳)		
平均賃金	295,667円		

本社所在地；東京

設立；1922年(創業67年)

特色；グループ300社の本拠、総合力業界トップ、渋谷等の都市再開発と環太平洋戦略並行推進。

事業；鉄軌道38%、自動車11、不動産販売13、不動産賃貸

7, イン事業19, 他12 (1989.9)

<社長略歴>

出身地; 茨城県, 1923年生 (66歳)

学歴・職歴; 1941 東大第一工学部電気工学科卒, 東急電
鉄入社
1960 武蔵工大助教授
1966 東急電鉄運輸部次長
1967 労務部次長
1968 電算室長
1971 監査室長
1973 交通事業本部副本部長, 取締役
1981 常務, 伊豆急行専務
1983 伊豆急行社長
1984 東急電鉄専務取締役
1987 副社長, 社長
現在 東急総合研究所社長, 函館バス, じょう
うつ, ニッポンレンタカー東急, 北
見バス, 白木金属工業, 東急サー
ビス, 日本エアシステム, 東急車輛, 伊
豆急行その他多数企業の取締役。武蔵
工業大学原子力研究所顧問, 五島育英
会評議員など。

家族; 妻, 長女, 次女

山岡建夫氏 (JUKI 株式会社社長)

1990.4.9 東京都調布市本社

同席者 荻原慎司氏 (広報室室長)
インタビュー 清水龍瑩 藤森三男
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言われていています。JUKI 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下さい。

山岡 技術の系譜からお話します。当社は昭和13年陸軍の要請で, 東京重機製造工業組合として設立された。これは当時造兵廠だけでは銃の生産が間に合わなくなったからであり, 民営企業でつくったことのない九九式の小銃の製造を行った。昭和20年の終戦時に米軍により工場の一部が接収されたが, 残された機械を使って家庭用ミシン製造の準備を始めた。銃の製造とミシンの製造とでは技術的に共通点が多く使用する機械も同じである。シンガーミシンのHA-1型をモデルとしたミシンをつくった。当時は松下も日立もミシンをつくった。最盛期には日本にはミシン会社が約300社あった。

20年代後半は日本の輸出の中心は, ミシン, 小型ラジオ, 双眼鏡などであった。その時代に規格の統一ができてきた。その結果, 下請のパーツメーカーの部品の品質が向上し, 大量生産が可能となり, 専門メーカーへと成長した。針のメーカーとして長野のオルガン針という世界一の針メーカーが出来上がり, その他, 栃木, 山形, 大阪地区等に専門部品メーカーが出来上がっていた。このような専門部品メーカーが出来ると同時に, 部品専門メーカーとアセンブリーメーカーとは分れていった。松下, 日立は本業に戻っていった。このアセンブリーメーカーと部品専門メーカーとの分離は自転車産業でもみられた。その後, 当社は昭和28年工業用ミシンを始めることになった。現在は月3万台のミシンをつくり, 世界各国に販売している。輸出比率は現在47~52%であり, 最近の半期をみると57%になる。工業用ミシンでは70~80%になっている。

清水 先程みせていただいた, 半導体製造設備などどのような動機で始められたのですか。

山岡 昭和30年代に通産省がコンピュータの育成に力を入れはじめた。当初はカルテルを組んで大手電機メーカー7社がそれぞれ本体をつくらうとした。日立製作所はコンピュータを開発するにあたり, その周辺機器の一つであるカードパンチ製造の提携先を探しており, 富士銀行の斡旋で, JUKI にカードパンチ製造の話が紹介された。結局日本のメーカーではカードパンチは JUKI だけがつくった。当社はカードの上にかナ文字を印刷できるものを開発し好評を得た。このカードパンチは西独, ソ連, ルーマニアにも輸出した。当社のものはソ連のキリル文字が印字できるので好評であった。ソ連の研究所, 大学に JUKI の製品が入った。

清水 周辺機器はカードパンチャーだけだったのですか。

山岡 その後ラインプリンターにも進出致しました。昭和50年代はじめにドラム式の高速ラインプリンターを開発したが, 20数社のOEMに採用された。当初は印字速度が毎分200行であったが, 2, 3年のうちに1,400行の高速ラインプリンターが出来るようになった。さらに昭和54年にはオフィスコンピュータ用シリアル・ドット・マトリックスプリンターを開発した。現在シリアルプリンターをワング社などにだしている。シリアルプリンターからさらにタイプライターに移っている。タイプライターは当初オリベッティの

OEMとして生産をはじめ、その後JUKIブランドのタイプライターを生産した。タイプライターは昭和62年に至り、アンチダンピング問題、円高の進行など環境が悪化したため、総合的な判断から撤退した。

現在、他社にまねられない、しかも貿易摩擦を起こさない洗浄装置、電子製造装置など、ヘッジとしていろいろやっている。

清水 現在、事業の中心になっている工業用ミシンについてお教え下さい。

山岡 工業用ミシンには、昭和28年に進出した。開発投資が嵩み、財務体質が弱かったので大変であった。その後ファッションの変化とアパレルメーカーの勃興に合わせて、売上が伸びた。縫い速度は家庭用ミシンは1分間800針、工業用ミシンは8,000針で、技術的には大変であった。工業用ミシンは高い加工精度が要求される。現在、生産が日本、ドイツ、イタリーに集中しているのは材料の加工精度が高いからである。例えば軸の回転速度が早いために油を循環させて軸受けの焼きつけを防いでいるが、精度が悪いと油もれを起こしてしまう。油が製品についたら縫製品が不良品となり商品価値が無くなってしまう。それに最近の工業用ミシンはエレクトロニクス技術を利用した自動機、システム機器が主流となって来た。

清水 家庭用ミシンと工業用ミシンとはそんなに違うのですか。

山岡 量産工場で作るには34種類のミシンが必要。128工程前後が必要である。家庭用ミシンは販売組織、宣伝が重要であるが、工業用ミシンは技術開発が重要。大型機種を開発するには3億から5億がいる。設備投資まで入れれば30億がいる。うちでも、品揃えが全部出来上がったのは、このごく最近、2、3年前のことである。電算機周辺機器をつくってきた技術が役立った。これが工業用ミシンの自動機部分に生かされている。開発費は売上高の6%ぐらいになる。

清水 開発のためのスタッフは十分にいますか。

山岡 現在約500名の開発スタッフがいます。うちは、かつては、機械のエンジニアだけだった。その後エレクトロニクスエンジニアを中途採用した。現在50歳代のエレクトロニクスエンジニアは、ほとんど他社経験がある。40~50歳のソフト開発は全て他社から来たものである。一般的に機械系の会社には、ソフト、エレクトロニクスの学生はなかなか来てくれないが、

最近になってエレクトロニクスやソフトのエンジニアがくるようになった。

清水 家庭用ミシンと工業用ミシンの市場の動きはどのようなのですか。

山岡 工業用ミシンは年率2桁の伸びを記録しているが、日本における家庭用ミシンの需要は年間100万台前後で一定している。中国の場合衣料の92%は家庭用ミシンでつくられている。足踏み式のHA-1型のミシンが現在、中国でつくられている。日本でも昭和30年代までは、家庭で衣料を縫ったり修繕したりしたが、今ではそういうことはしない。ワイシャツを例にとると日本人の大人の98%までが既成品で体に合うようである。また昭和37年頃は大幅初任給の2カ月分でオーダーメイドの背広を買った。現在は初任給の1カ月分で、2.5~3着の高品質のレディメイドの背広を買える。これは工場での縫製の生産性が上がったからだ。背広のポケットをつけるミシン、袖の付け合わせをするミシンなど、高度の工業用ミシンが出来たことによる。

清水 工業用ミシンは生産性を上げるため、先程見せていただきましたように、全て自動化、高速化しているのですか。

山岡 工業用ミシンにもマニュアルミシンと自動ミシンの二種類がある。縫製業は両方を揃えなければならない。運動着みたいに低価格、大量生産品の縫製は賃金の安い国へ移っていく。現在、輸出縫製が盛んなのはタイ、マレーシアや中南米諸国である。縫製業は、北と南とに流れる傾向がある。日給1.5ドルのインドネシアではマニュアル、日給5ドルのメキシコでは簡単な自動機に変ってきた。ミシンは、大きな工場ばかりではなく、普通の建物でも使えるから、発展途上国でも簡単に導入出来る。日本はエレクトロニクスの技術が高く、大量に入手できるから自動機が有利になる。ヨーロッパでは、特に厚物縫製用ミシンには優れたものが多く革を縫うのは強い。靴、家具、絨毯など厚物に強い。

清水 縫製業が発展途上国に移っていくと、工業用ミシンの需要も当然そっちへ移ってしまうのですか。

山岡 そうでもない。国内でも自動機、システム機器等の工業用ミシンが売れている。衣服は本来、暑さ寒さを凌ぐという機能を求めてつくられたが、現在は、ファッション指向と、シーズン毎にデザイン、素材の面で新規性が要求される。日本ではファッション

があまりにも早く変るから、近隣諸国でつくっている間は間に合わない。日本の繊維業は婦人ものの場合、早春、春、夏、秋、冬の5シーズンあると言われ、作りだめをすると滞貨ができてしまう恐れがある。イトーヨーカ堂が流通面でカンバン方式に近いものを要求するようになった。デパートも100着売れたらすぐ供給できるようなメーカーにはよい売場を提供するようになった。これでは海外でつくっている間に合わない。かつてはシーズン前半で完売すれば喜んでしたが、いまは完売したらさらにシーズン中に売ることを考え、商品の追加投入手配をする。アパレルメーカーによっては4日で作る。海外では間に合わない。

しかしアンダーウェア等の年間を通して需要が安定し、流行に左右されないものは最近の傾向として近隣の外国でつくる。外衣は引き続き、生産の主力は日本となりそうである。日本は人手不足、特に熟練工が不足している。ドイツ、アメリカでも同様である。世界で人口が年間8,000万人ずつふえている。人の交流、ファッションの交流が激しく、世界的にファッションへの関心が強くなった。ストーンウォッシュのブルージーンが流行りだすと、パッと世界中に広がってしまう。こういうわけで、世界全体でみると、途上国ではマニュアルの工業用ミシン、日本や先進国では、自動機、システム機器等の工業用ミシンの需要が増えることになる。

清水 それでは、JUKIはあらゆる機種目のミシンを揃えなければならないのですか。

山岡 出来ればそうしたいが、効率面も考えて他社との連携を行うことによって対応している。たとえば5年前から共同作業を進めて、昨年より発売したが、チェコの実業社に、洋服用のボタン付けミシンをOEMでつくってもらっている。うちは、メリヤス用の機械に弱かったが、2年前アメリカのユニオン・スペシャル社を買収した。この会社はメリヤス用の機械が強かった。これで全品揃えができるようになった。ユニオン・スペシャル社はアメリカ、ドイツに工場もっている。両方で2,000人の従業員がいる。繊細な縫製の要求されるもので、眼鏡ふきの縁、パンティストッキング、ジッパーの縫いのできるミシンももっていた。もしJUKIでメリヤス系統のミシンをシリーズで開発したら7年のはかかっただろう。非常にうまい時期に、先方から買収の話がでてきた。双方補完関係にあり、両社にとって良かった。

このように当社は、設立以来環境変化に対して、対応をせまられ必ずしも戦略的に行ったわけではないが、結果としてはうまく対応してきたと思う。終戦直後のHA-1型家庭用ミシンに次いで参入した工業用ミシンは、その後、国内縫製工業の勃興にうまく対応し、カードパンチ、プリンターは、コンピュータ化の展開に伴って輸出を増やし、ファッション衣料の急増で国内外の工業用ミシンの需要が伸び、また円高で資産効果がでてきて、自社にない製品領域をもつユニオン・スペシャルを買収できた。比較的運よく環境変化に対応してきたと思う。

清水 ユニオン・スペシャルのような外国の老舗企業を買収したあと、経営上どんな問題点が起きましたか。

山岡 ユニオン・スペシャル買収後の最大の問題点は、生産力upである。一般に欧米の会社は部品を全部内製するので、15%の生産数量を上げるのに数カ月かかる。日本は部品の内製比率が20%で、その他は外注なのでフレキシブルになっている。20%の生産量増は2~3カ月でできる。ユニオン・スペシャルの場合も社内ですくなくともいいものは日本から送るようにする。そうすると設備更新についても新しく考え直さなければならなくなる。一般に、欧米のメーカーは納期が長い。これは受注残が多いのはいいことだという考えがあるからだ。受注残が1年もあると喜んでいて。日本では、受注残を多くもつのはいけないことだという意識があり、これをたえず減らそうと考えている。ここが大きく違う。

ユニオン・スペシャル買収による最大のメリットは製品の相互補完である。イタリーは日本からのミシンの輸入を全面禁止している。そこでドイツのユニオン・スペシャルで生産し販売する。またQCサークルや改善提案活動の普及等も行いたい。昨年11月アメリカの従業員のQCサークルの発表を当社の品質管理大会で行った。非常にモラルアップに貢献した。お互いに強いところをもって補完し合っている。

池島 研究開発はどのようなところに力を入れていますか。

山岡 新製品開発と製造工程の合理化に力を入れている。主力の大田原工場では自動化が進み、以前は48名の従業員のいたところが、監視要員3名だけになった。

研究開発要員は、技術開発のために500名がおり、そのうち生産技術の研究開発には100名があたっている。

る。また研究開発要員のうちソフト関係が18名いる。会社全体として、開発・生産技術要員と、営業・販売要員とが増え、製造そのものの人員が減っている。現在、開発・生産技術要員500名、製造要員800名、営業販売1,150名、管理職380名となっている。このように研究開発には、相当力を入れているが、工業用ミシンの開発には3～5年かかってしまう。そこで、ユニオン・スペンシャルのような即戦力となる会社を買収したことは、当社にとっては大きなメリットになる。

清水 いろいろ機械をみせていただいたり、御丁寧な説明をいただいたり 本当に貴重なお話有難うございました。

<コメント>

インタビューの前に、JUKIの製品群をショールームで案内され、細かいかがり縫いや洋服の肩つけなど、人間の手でなければできないような作業を、自動ミシンがセンサーを使って非常な高速で行っているのを見てまず驚いた。山岡社長は学生時代体育会剣道部におられただけあって、正座したような姿勢で、こちらの質問に対して一つ一つの確に回答された。その誠実な人柄が言葉のはしばしににじみでいた。社長の現場密着の技術開発にみられる真摯な経営姿勢と、高い視点から世界市場の大きな流れをつかむ深い洞察力が、今日のJUKIの隆盛をもたらすことがよく解った。

まず社長は、JUKIが小銃製造の精巧な技術をベースに発足したため、ミシン、コンピュータ周辺機器に容易に進出したこと、特に単軸回転天秤という他社にまねられない独創的技術で家庭用ミシンに進出したことを強調する。その後アパレル産業の勃興に合わせて工業用ミシンに進出したが、その技術開発のためにはQCサークルを通じて、地を這うような現場情報をたえず吸収し、デミング賞まで獲得した。現在も社長は、家庭用ミシンは広告宣伝で伸びるが、工業用ミシンは技術開発によって伸びるという信念から、特に技術開発に力を入れ、工場、従業員は合理化によって減らしているが、技術開発要員は増やしている。

一方、社長は世界の市場動向を深く洞察している。現在の情報化時代には、ファッションは瞬時に世界に拡がるから、アパレルメーカーは、小売業のオーダーに瞬時に対応しなければならない。従ってJUKIはあらゆるアパレル機械の高速化、精巧化をすすめなければならないという。イトーヨーカ堂のPOS導入が

JUKI製品のエレクトロニクス化に直結することを洞察している。また、社長は世界的な視点として、人間重視を強調し、日本が過去に中国に対して多大な損害を与えたとして中国人留学生などの援助のために慶應義塾に10数億円の株式を寄附している。さらに外国企業との取引では商談実施段階で担当者が変わって不安になってしまうなど、日米構造摩擦をおこす日米間の習慣の違い、人間の心のヒダの違いまで、深く考えておられる。

このように、山岡社長は運がよくてここまで成長してきたと言われるが、筆者の見る限り、たえざる地道な技術開発の努力と、世界の人々の心のヒダの変化まで見すえた洞察力によってJUKIは発展してきたのだと思う。JUKIが世界のエクセレントカンパニーになることを確信した。

<企業経営の現状>——工業用ミシンの東南ア、米国向け輸出が伸び、国内では家庭用ミシンがヒット。最高益大幅更新——

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1987.3	71,493	2,130	1,859
1988.3	82,151	3,022	781
1989.3	85,086	3,110	1,012
1990.3(予)	97,000	4,800	1,500
1991.3(予)	101,000	5,300	1,750

資本金	8,378(百万円)
総資産	84,621(")
借入金	14,685(")
金融収支	△546(")(中1989.9)
平均株価	1,455円
従業員	3,087名(35.6歳)
平均賃金	328,321円

本社所有地；東京都調布市
設立；1938年(創業51年)
特色；工業用ミシン首位で世界的、家庭用は国内3位、半導体関連中心に非ミシン事業開拓へ
事業；工業用ミシン72%、同家庭用16、家電3、電子機器6、他4(輸出54%)、1989.9
設備投資；(1991.3予)4,200、(1990.3予)4,500百万円

<社長略歴>

出身地；広島県、1940年生(50歳)、JUKI最高顧問 憲一の長男に生る
学歴、職歴；1952 慶大商学部卒、富士銀行入行
1966 東京重機工業(現JUKI)に転ず。同取締役
1973 常務取締役
1979 専務取締役
1983 社長
家族；父、母、妻、長男、次男、三男
趣味；読書、剣道、スポーツ