

Title	社長および各界リーダーのインタビュー・サーベイ(15)
Sub Title	Interview Survey of Chief Executives of Large Companies(15)
Author	清水, 龍瑩(Shimizu, Ryuei)
Publisher	
Publication year	1992
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.35, No.2 (1992. 6) ,p.98- 141
JaLC DOI	
Abstract	大企業経営者に,その企業のもつ問題点,それに対する対処策ないし戦略,それを支える人間の組織,人間の評価についてインタビュー・サーベイを行った。問題点としては組織の硬直化が最も多い。創業時代のイメージを持ち続けたままの大規模化(セゾン),過度の堅実経営による大企業病(八十二銀行),凶面通りつくるまじめ体質からの硬直化(日本エアプレーキ),古い枠をたえず崩す必要のある体質(三菱油化),生産続行しながらの工場移転(三菱製鋼),モノカルチユアによる利益の不安定性(三井製糖),リストラのための就職斡旋(三菱マテリアル)など。対処策ないし戦略としては,トップの果敢な意思決定,研究開発の強化,多角化などがある。みんなが反対のときゴー(三菱油化),60%賛成があればゴー(三井製糖),経営者の体臭を企業文化に浸透(セゾン),社長の研究現場まわり(日本新薬),制御技術を応用した多角化(日本エアプレーキ),地域密着型の販売系列会社を使った多角化(井関農機),自社の力の限界を前提とした多店舗展開(ユニー),東京の一極集中を県の活性化に積極的活用(埼玉県),現場職長クラスのノウハウの活用(三菱製鋼),孫下請会社の積極的協力(島津製作所)など。人間の組織,人間の評価については業績主義・能力主義を主張するものが多い。人事評価の基準は環境と企業の関数であって変化する(セゾン),人事評価基準は業績プラス能力(三菱マテリアル),人事評価基準は業績プラスプロセス(八十二銀行),不適材不適所の配置による人材育成(八十二銀行),東南アジア出身のドクター採用による活性化(太陽化学),従業員持株制度の強化による不満解消(東洋水産)など。
Notes	
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19920625-04056174">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19920625-04056174</a>

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

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

資 料

## 社長および各界リーダーのインタビュー・サーベイ(15)

——セゾンコーポレーション会長，島津製作所社長，日本新薬社長，太陽化学社長，  
三菱製鋼社長，八十二銀行頭取，三菱マテリアル社長，三井製糖社長，東洋水産社長，  
ユニー会長，井関農機社長，日本エアブレーキ社長，三菱油化社長，埼玉県知事——

清 水 龍 瑩

### <要 約>

大企業経営者に、その企業のもつ問題点、それに対する対処策ないし戦略、それを支える人間の組織、人間の評価についてインタビュー・サーベイを行った。問題点としては組織の硬直化が最も多い。創業時代のイメージを持ち続けたままの大規模化（セゾン）、過度の堅実経営による大企業病（八十二銀行）、図面通りつくるまじめ体質からの硬直化（日本エアブレーキ）、古い枠をたえず崩す必要のある体質（三菱油化）、生産続行しながらの工場移転（三菱製鋼）、モノカルチャによる利益の不安定性（三井製糖）、リストラのための就職斡旋（三菱マテリアル）など。対処策ないし戦略としては、トップの果敢な意思決定、研究開発の強化、多角化などがある。みんなが反対のときゴー（三菱油化）、60%賛成があればゴー（三井製糖）、経営者の体臭を企業文化に浸透（セゾン）、社長の研究現場まわり（日本新薬）、制御技術を応用した多角化（日本エアブレーキ）、地域密着型の販売系列会社を使った多角化（井関農機）、自社の力の限界を前提とした多店舗展開（ユニー）、東京の一極集中を県の活性化に積極的活用（埼玉県）、現場職長クラスのノウハウの活用（三菱製鋼）、孫下請会社の積極的協力（島津製作所）など。人間の組織、人間の評価については業績主義・能力主義を主張するものが多い。人事評価の基準は環境と企業の関数であって変化する（セゾン）、人事評価基準は業績プラス能力（三菱マテリアル）、人事評価基準は業績プラスプロセス（八十二銀行）、不適材不適所の配置による人材育成（八十二銀行）、東南アジア出身のドクター採用による活性化（太陽化学）、従業員持株制度の強化による不満解消（東洋水産）など。

### <キーワード>

硬直化，大企業病，柔かいネットワーク関係，モノカルチャ脱出，孫下請，研究現場まわり，職長クラスのノウハウ，不適材不適所，実績プラス能力，外国人研究者

1991年7月から12月までの間は、海外では、8月のソ連のクーデター、その後加速された連邦崩壊プロセスを経て、12月における独立国家共同体の設立、ゴルバチョフ退陣などが目立つ。国内では、海部首相から宮沢首相への交替、PKO法案の実質的廃案、コメ関税化、経済成長鈍化などの諸現象があらわれた。

まず海外をみる。7月初め、ユーゴスラビアのスロ

ベニア共和国防衛隊が連邦軍と戦闘を再開。朝鮮民主主義人民共和国（北朝鮮）が正式に国連加盟を申請した。15日主要先進国首脳会議（ロンドン・サミット）が開幕。ソ連の世界経済への統合支援、ウルグアイ・ラウンド（ガットの新たな多角的貿易交渉）の年内完了を内容とした経済宣言を採択。サミット参加7カ国首脳とゴルバチョフ・ソ連大統領との会談。8月8日国連

安保理は、韓国と北朝鮮両国の国連への同時加盟を決定。8月19日ソ連保守派は非常事態国家委員会を結成。ゴルバチョフ大統領を軟禁し、ヤナーエフ副大統領が大統領代行に就任した。エリツィン・ロシア大統領はゼネストを訴え、わずか3日でクーデターは失敗。ロシアなど5共和国は共産党の活動を禁止。ゴルバチョフ大統領ソ連共産党書記長辞任。エストニア、ラトビア両共和国が即時独立宣言。ロシア共和国エリツィン大統領が両国の独立を承認。それにつづいて、8月中に、ウクライナ共和国、モルドバ共和国が独立。さらにアゼルバイジャン、ウズベク、キルギス3共和国も独立宣言。9月13日米連邦準備制度理事会は公定歩合を年5.5%から5.0%に引下げ即日実施。スウェーデン総選挙で社会民主労働党敗北、カールソン首相辞任。フィリピン上院、米基地存続を否定。カンボジア最高国民評議会(SNC)と国連安保理5常任理事国はカンボジア和平をめぐり基本合意に達す。10月13日バンコクで開かれた先進7カ国蔵相・中央銀行総裁会議にソ連代表を加えた「G7プラス1」特別会合で、経済改革プログラムなど4条件をもち込んだ、対ソ支援特別声明を発表。ミャンマーの反政府運動闘士のスーチー女史にノーベル平和賞。ユーゴ内戦ようやく平和のきざし。連邦軍とクロアチア軍停戦合意。10月23日パリ国際会議参加18カ国とカンボジア4派代表はカンボジア和平協定に調印。10月30日から、アラブ諸国とイスラエルが恒久和平と共存を直接話し合う中東和平会議開かれる。11月5日中越両国、12年ぶりに関係正常化を宣言。12月20日ウルグアイ・ラウンドでドンケル事務局長はコメ開放への「関税化」をふくむ包括合意案を提示。12月21日ソ連11共和国の首脳会議がカザフ共和国の首都アルマアタで開かれ、独立国家共同体の設立に調印。ソ連邦69年で消滅。ゴルバチョフ大統領退陣さる。

次に国内についてみる。7月1日日本銀行は公定歩合を0.5%引き下げ年5.5%にし、即日実施。大蔵省の上半期貿易統計によると黒字幅は前年同期と比べ26.3%増となった。帝国データバンクによると上半期の倒産件数は前年同期比で、7年ぶりに増加。8月5日に召集された第121臨時国会で政治改革法案の成立は困難になった。富士、埼玉、東海の3都銀の架空預金証書などを担保にノンバンクから融資された金額は約3,300億円であることが判明。9月経企庁の国民所得統計速報によると1991年4～6月期のGNPの伸びは、1～3月期に比べて0.5%の小幅増で、景気の減

速ははっきりした。国土庁の基準地価によると、住宅地の全国年間上昇率は2.7%で昨年の13.2%から大幅に鈍化。東京1.0%増、大阪15.3%下落。10月19日に告示された自民党総裁選に宮沢喜一、渡辺美智雄、三塚博氏の3氏が立候補。29日の党大会で宮沢氏が総裁に選出される。11月14日日銀は公定歩合を0.5%引き下げて年5.0%にすることを決め、即日実施。PKO協力法案が国会に提出され、自公賛成だったが、民社とは国会承認条件で折り合わず、結局廃案へ。日蓮正宗は創価学会に解散勧告書を送り、全面対立。11月22日東証2部に上場したソニー・ミュージックエンタテインメントが上場初日売り気配のまま値がつかず。株式の新規公開全面ストップ。歳末商戦ふるわず。パソコン需要も2桁成長に暗雲。

堤 清二氏(株)セゾンコーポレーション会長)

1991.7.2 東京ホテルオークラ

インタビュー 清水 龍壺

清水 日本の産業構造は、大きく変わってきていますが、セゾングループが現在抱えている、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、人間の評価についてお教え下さい。

堤 いろいろ問題はあるが、長期的に見ると一番の問題点は、セゾングループができた時に生まれたものだと思う。初め西武百貨店があった。この業態から多角化を進めてきた。高度成長期やマーケットに変化が起きている時期には、いろいろビジネスチャンスがあった。その時点ではソフトインダストリーを満たすものがなかったので、セゾングループがその中で大きく伸びた。30年前、300人の会社だったものが現在、13万人の会社になった。それでも、初めの小売業態が持っている制約を持ち続けている。すなわち西武百貨店の親会社イメージが持ち続けられ、それが大きな制約になってきた。私が創業者の立場になっていたので、規模が大きくなるとワンマンコントロールのような形になり、経営者の育成が難しくなった。

清水 よく人間の価値は棺の蓋を閉じた時に決まるといわれますが、私は最近、逆に上の重石がとれたときに決まると思うのですが。今までおとなしかった人が子会社の社長になると急に威張り出してしまいうよう

な例が沢山あります。

堤 セゾングループの人々は素材はいい。今までの重石を取り外せばよい。しかし私という重石をとっばずすのは自分でしかできない。1991年に自分ではずした。今の規模に対応するシステム替え、組織替えが必要である。マーケットが次々に変わってくる。総合アメニティ・インダストリー、総合生活産業などと言われるようになってきた。ただマーケット・オリエンテッドという戦略は変わらないが。いまのままではどうしても組織が巨大化、硬直化してしまう。このマーケット・オリエンテッドな総合アメニティ・インダストリーを伸ばすにもその体質を変えなければならない。

清水 具体的にはどのようになさるのですか。

堤 いま3つの組織が動いている。まず、各社ごと、1つ1つが近代化、合理化を徹底させる。これは各経営者のもとでやる。つぎはグループ化。類似な機能をもっているものをグループ化しよう。例えば保険、ファイナンス、ノンバンクなど12~13社がグループをつくる。お互いにマーケットの情報交換をし、シナジー効果をあげる。第3番目に、ネットワーク化によってセゾングループ全体の生産性を上げよう。ネットワーク関係についての議論は、いままで経営学や組織論にはない。どのようになるかわからない。

清水 経済取引には、現金取引、信用取引、信頼取引の3つがあると、私は考えています。最後の信頼取引は、1回の取引で儲からなくても複数の相手と多角的、長期的に取引して利益ができればよいという考えです。「今回は泣いてくれ」「そこをなんとか」「カン・カリの論理」「談合」「系列」など英語にならない日本特有の論理です。ここでは安定した信頼関係が重要です。この立場から見ると、ネットワーク関係というのは非常に興味があります。確かに言われるように、経営学、組織論ではネットワークシステムというのはあるが、ネットワーク関係というのはありません。

堤 私はこの3つの組織強化のために、引退はするがビジネスはやめない。会長、社長は辞めるがビジネスはやめない。ネットワーク関係を進めるためにもビジネスをやらなければならない。

経済取引関係はセゾン内部同士またセゾンと外部との間にいくつも生まれるし、現にあるが、その間にネットワークをつくっていく。まず初め、お互いの情報ネットワークをつくる。そして顧客データベースをつくり、情報処理する。クレジットカードだけで830万枚ある。つぎに人間関係のネットワークを強化する。

同期入社の人間、同じ合宿研修を受けた仲間とのネットワークなどを強化する。こうしたネットワークは普通はインフォーマルな関係と言われている。このような物的、人的な関係強化によって、さきほどの3つの組織強化をそれぞれ促進すれば、セゾン全体の生産性は上がってくると思う。

清水 そのとき、セゾン全体の経営理念の明確化が必要なのではありませんか。

堤 創業の精神、よりどころとなる価値観を強化しようと考えている。私の父親の苦勞したデータを見せよう。価値観の共通性を鼓吹しようと考えている。現在はホテル、旅行、小売のグループ、ファイナンス・グループ、ディベロッパーのグループ、食品関係のグループなど5つのグループが動いている。6つ目は流通、貿易、卸のグループ。7つ目は文化、メディア、情報、映像のグループである。これらの間にネットワーク関係をつくり、共通の価値観をもたせ、生産性を上げてもらう。

清水 信頼取引について実例のようなものはないでしょうか。

堤 例えば家庭電器製品のメーカーは1万台を系列販売会社に売る場合でも契約書をつくらないという。アメリカでは日本にはいまだ財閥みたいなものがあると思っている。資本関係はどうなっているか。こういうことばかり聞いている。インフォーマルな社長会である水曜会、金曜会などの議事録を見せろと言ってくる。そんなものはないと答えると、あるはずだという。どうも日本人の信頼取引のようなものは彼等には理解されないようだ。

清水 私は一般的に言って、社長がエンタープラー型で、役員がアドミニストレーター型の企業がいいような気がします。逆はダメです。いくら社長が新しいことに挑戦しろと言っても、考え方がアドミニストレーター型で人事評価基準が保守的だと、部下はこわくて新しいことができません。セゾン全体では沢山の経営者、マネージャーがいると思いますが、その評価はどうなさっていますか。

堤 マネージャーの評価の基準は万古不易ではない。この発展の段階ではこれでいいし、この段階ではこれがいい。前に失敗したことがある。それいけどんだけ評価基準に入れると走りすぎて転んでしまう。逆に慎重型ばかり入れるとチャンスを失ってしまう。人事評価基準は外界の状態と内部の企業の状態の関数である。いわゆる“君子豹変す”である。3年前はめ

たことを、いまダメだと言う。こう言われると相手は迷ってしまう。しかし、そのときよかったのが、いまは体制が変わってダメになる、というケースは沢山ある。

清水 私はマネジメントとは、ヒトに働いていただくことだと考えていますが、これだけ大規模になったグループ全体を見ていくのは大変なことだと思いますが。

堤 私は皿回しをやっているようなものだ。30くらい皿を回している。こっちに力を入れていると、あっちが遅くなる。少し古い会社、30年以上たった会社は、組織が硬直化する。西武百貨店が一番問題。15年くらい前の一時期、ファッションでリードしていた。その過去の権威にいまでも頼ろうとしている。硬直化すればするほどそうなる。おやっと思うと、組織が硬直化してしまっている。

清水 企業文化、経営理念には問題ないのですか。

堤 企業文化というけれど、これは実に不思議。言葉で「先憂後楽」とか「滅私奉公」とか言うが、コーポレート・カルチャーはスローガンではでてこない。社長さん、会長さんの体臭が企業文化をつくっていく。「先憂後楽」だと言っているが、自分勝手なことをやると、企業全体がガタガタになってしまう。独裁的な体質の人が社長になると組織全体に独裁的な体質ができてしまう。現在の社長の皮膚感覚がでてしまう。家電会社で、ソニー、シャープ、松下はほとんど同じ経営理念、企業文化を言っているが雰囲気は異なっている。いままでの経営学では解明されていない。

もちろん哲学がなくては困る。しかし哲学を言う場合の、社長の喋り方、社長の好き嫌いによってその浸透度は違う。社長の体臭みたいなものが浸透度を左右する。ある時期の社長の体質が会社の中につつまされたような気がする。企業文化には社長の体臭がある。

清水 人間の心のヒダにまで入った興味深いお話有難うございました。

#### <コメント>

堤代表は、経営者であると同時に小説家、エッセイスト、詩人である。筆者はお会いする前からくらい負けの気分になっていた。三省堂へ行って辻井喬著「深夜の廻行」「ようなき人の」を買って求め、予習する有様であった。若い頃仏文をやろうと思い、ジャン・ジャック・ルソーの研究家である平岡昇先生に30数年にわたって師事し、望みを果せなかった筆者は、や

うしろめたい気持ちでインタビューすることになった。さすが代表は文学者であり、一般に言われている経営の命題を、人間の心のヒダにまで入って、より深く考察されている。またその表現も簡潔でびたりとしており、いかに言葉を大切にしている人がよくわかった。

企業はちょっとぼんやりしているとすぐ硬直化する。過去の権威にすぐ頼ろうとする。硬直化すればする程この傾向が強くなる。これを西武百貨店の例で説明された。さらに、沢山の企業を経営されている代表は、皿まわしのようなものであり、こっちに力を入れていると、あっちはおそくなるという。経営者にとって組織の硬直化がいかに心痛のたねかよく解った。またネットワークシステムではなくネットワーク関係が大切だと言われる。その関係は情報の関係と人間の関係の2つを含んでいる。経営学者が自然科学の情報理論から直接導入した生硬なシステムという言葉を使わず、関係という言葉を使っている。筆者のいう「強みネットワーク」や「信頼取引」に非常によく似ていると思った。また企業文化はスローガンではでてこない。経営者の体臭として企業内に浸透するのだと言われる。独裁的な体質の人がいくら「先憂後楽」などを言っても自然に組織全体に独裁的な体質ができてしまうと言われる。この体臭という言葉は、筆者が見落していた、企業活性化と経営者の役割との間の連結ピンになるのではないかと思った。さらに人事評価については、人事評価基準は万古不易ではない。外界の状態と企業の状態との関数であると主張する。全く同感である。筆者は経営学は残念ながら時空を限定する中理論であるとなつて言っているが、これが証明されたようでとても嬉しくなった。

このように堤代表は文学者らしく心のヒダにまで入って人間を考察し、経営を行なっている。代表は創業者として皮膚感覚の経営を熟知されており、さらに大企業経営者に不可欠なセルフ・コントロールという品性をおこなっている。そして、野心と品性という大企業経営者に不可欠な能力をおこなっている。ぜひ堤代表には、会長、社長を退いてもビジネスを続けていってもらいたい。そして日本の大企業経営者に範を垂れてもらいたいと思う。

2 <西友の企業経営の現状>—セゾングループの中核。既存店の伸びは4%想定だが、3~5月は5.6%増で推移し増額含み—

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1989.2	969,547	21,837	5,056

1990.2	1,004,094	23,186	5,942
1991.2	1,048,466	28,454	8,123
1992.2 (予)	1,100,000	33,000	9,200
1993.2 (予)	1,150,000	34,500	10,000
資本金	10,173 (百万円)		
総資産	480,637 ( " )		
借入金	190,928 ( " )		
金融収支	▲15,251 ( " )		
平均株価	1,851円		
従業員	10,832名 (32.7歳)		
平均賃金	291,568円		
本社所在地	東京都		
設立	1946年 (設立後44年)		
特色	スーパー3位、セゾンの中核、1988年3月に関西西友を合併、事業多角化を推進		
事業	食料品37%、衣料品25、家庭用品21、サービス他17 (1991.2)		

#### <代表取締役略歴>

出身地：東京都 1927年生 (64歳)  
 衆議院議長康次郎の長男に生る  
 学歴・職歴； 1951 東大経済学部卒業  
 1954 衆議院議長秘書  
 1955 西武百貨店取締役店長  
 以降 セゾングループ代表  
 現在； 西武百貨店、西洋環境開発各代表会長、西友代表取締役、西洋フードシステム、パルコ各会長、朝日工業代表取締役相談役、朝日航洋、クレディセゾン、セゾン生命保険、ファミリーマート各取締役相談役  
 著書； (筆名 辻井喬)  
 「異邦人」(1961) (第2回室生犀星受賞)、「宛名のない手紙」(1967, 思潮社)、「けもの道は暗い」(1972, 角川書店)、「変革の透視図」(1979, 日本評論社)、「深夜の読書」(1982, 新潮社)、「いつもと同じ春」(1983) (第12回平林たい子受賞)、「ようなき人の」(1989, 思潮社) (第15回地球受賞)  
 趣味；読書, 音楽, 絵画  
 家族；妻, 長男, 次男

#### 西八條 實氏 (株式会社島津製作所社長)

1991.7.10 京都市中京区本社

インタビュー 清水龍瑩 井出昭一

清水 現在、日本は、大きな変革期にあると思います。島津製作所が現在かかえている、あるいは近い将来かかえるだろう問題点、それに対する対処策ないし戦略、さらにそれを支える人間の組織、評価についてお教えてください。

西八條 科学技術の分野では、逆にいま、ちょっと変革が止まっている時代のような気がします。当社は大変技術指向の会社なので、そんな気がするのです。いまの世の中では大技術が停滞している。ジェットエンジン、原子力、半導体のような大きな技術は現在生まれてこない。このような状態が何によって破られるのか。高温超電導は2000年には実用化できるのか。現在、身近なところでは停滞している。社では科学技術で社会に貢献するというが、この状態ではなかなかむずかしい。

清水 島津製作所は歴史的にも技術開発に力を入れ

ている会社だと伺っておりましたが。

西八條 創業のものは初代島津源藏。もともとは武士の出。幕末に武士をやめて佛具の製造をやっていた。明治になって京都に舎密局(化学局)ができた。明治天皇の御下賜金はその財政的基礎になった。京都というところは、一般に考えられるような文化都市ではなく、昔からずっと最高の産業都市だった。堺よりも産業の盛んな都市だった。東京遷都で疲弊したので御内帑金をいただいた。島津源藏はちょうど舎密局の前で佛具屋をやっていた。ワグネル博士が舎密局にきた。その機械の修繕などを佛具屋でやるようになった。たまたま源藏の子供3人のうち長男の二代目源藏が大発明家だった。のちに日本の十大発明家の1人といわれる程の人間だった。1895年蓄電池を発明した。これが後の「日本電池」になった。そんなことで理化学機器に入った。三高の村岡先生につねに指導をいただいていた。1895年にレントゲン博士がX線を発見したが、当社はそれから1年もたたないうちに、レントゲンの撮影に成功している。1909年には国産初のレントゲン機器の製造・販売を始めた。

清水 それでは創業のはじめから研究開発にウエイトがあったわけですね。

西八條 当初から技術進歩とともに生まれる機械を製造・販売してきた。研究所か工場かわからない。大きな科学上の大変革がないと、会社の性質が時代に合わなくなる。そういう意味でいまは技術停滞の時代である。割合、経営がやりにくい。小さな変革をとりあげてやっている。計測機器などは新しい測定原理ができれば新しいものができる。たとえばX線CT、磁気共鳴装置など。

清水 研究開発にばかり力を入れてみると、利益、売上の面で大変じゃないですか。

西八條 なぜ会社は規模を大きくしなければならないのか。世の中の評判は気にしない。技術で貢献すれば良いと考えてきた。ただ最近になって人材確保に問題がでてきた。軽薄な評価も受けなければいけないことがわかってきた。マスコミが京都をとりあげる時昔は島津製作所はか何々といったのに、いまは売上高の大きい会社の名前が先に出るようになってきた。

清水 私も日経新聞以外、一切マスコミはおことわりしていますが、あまり拒っていると、実証研究にさしつかえるような気がして、そろそろなんとかしなければと思っています。ただ、いまはやりのタレント学者には絶対ならなかつもりですが。

西八條 以前拡大路線をとった。しかしいまになって私は失敗だったと思っている。いろんなことを犠牲にしても売上の増大というのはどうも疑問である。これではつくることで競争できない。いままでわが社は技術力を付加することによって生きてきたからだ。ただ、現在の段階ではまだ技術屋はくる。特に開発技術屋がくる。われわれが困るのは、こういう人達はユーザーが欲しいものと違うものをつくることである。研究所長を叱りつけたことがある。薄膜の表面を解析する機械をつくってくれとユーザーに言われたが、所長は、まだそれについての理論ができていないからダメだという。とんでもない発想である。お客さんのいらんというようなものを沢山つくっている。前の社長時代から体質改善をやっているがまだダメである。学研都市に第一号の民間研究所を開設した。そしたら社会奉仕ですなえ、と京大のある名誉教授に言われてしまった。中央研究所の責任者にこのことを言ったら、社会奉仕も儲けの1つであると答えた。研究中心の思想はまだ強い。

清水 京都にはそのような研究中心とか、技術開発とかの社会風土がもともとあるのですか。

西八條 京都の特徴の1つとして、どうしてもメーカーの殻の中に閉じこもるところがある。円高が起きた時、いろんな体質の改善をやった。零細企業もこれをやった。彼らは高い技術力をもっている。京都の下請企業を育てたのはわが社である。ある大手メーカーなどはそれをうまく活用した。ただ彼らは技術はいいが値段が高い。そういう人達はそこそこ成長した。その中で円高を支えてくれたのは下請企業というよりその下の孫請企業。10人前後の規模の小企業。これがすごい。この零細企業がつぶれる時が私どもの大変革期になると思っている。

清水 零細な孫請企業がすごいといわれますが、具体的にどのようにすごいですか。

西八條 現場を見て歩いて驚いた。昔は真っ黒な旋盤をおいていた。いまは大企業がびっくりするような新しい機械をびっしり入れている。ただ勤務時間が非常に長い。また年寄りが多い。多くは親子兄弟でやっている。特殊な職人ではないごく普通の人がやっている。機械が非常に良いので60~70歳でも大丈夫。4人でやっているある小さな企業では、土曜、日曜も休まない。朝7時から夜8時まで、正月から3月までまだ1日も休んだことがないという。これが日本の工業力を支えている。零細企業の手不足は機械が代替して

いる。それでもどうしてももたなくなった時が、ほんとうに困難な時代だと思う。ただ60歳までは大丈夫。60歳過ぎると現場の人は働きたがらなくなるが。ホワイト・カラーの人は働きたがる。

孫請企業がいい。下請は新しいいい機械を買っているがただ飾っているだけである。ただ将来は、孫請企業も人手不足で限界に達する可能性があるので、わが社の社員自身につくることの復活ということを強調し、督励している。外へ出した加工を少しずつ内へもどしている。

清水 研究開発管理はどうなさっていますか。

西八條 中央の技術研究本部では、事業部に関係のない研究、特に基礎研究をやれと言っている。その技術研究本部の中には、東京研究所とか、けいはんな研究所などがあるが、それぞれ研究テーマは違っている。事業本部での研究は、その事業本部の将来商品の研究を行ない、事業部の研究は現在商品の研究を行ない、工場の技術課の研究は現在商品の改善応用をやっている。技術研究本部以外での研究はつねにユーザー・ニーズにあうように行なっている。

研究者はその気にならないとやらない。このように研究分野をすっきり分けたのはやっと一昨年。こういう枠組をつくると、自然に人間はくっついていく。技術屋はどうしても研究開発をやりたいがる。いけないのは研究開発をやりたい者は人とのつながりを持ちたくない者が多いことだ。そんなぜいたくは言えないが、研究開発をすると同時に他人とつき合えるような人間が欲しい。そうしないとユーザー・ニーズがわからないし、製造の現場もわからなくなってしまう。研究開発から製造へまわされると左遷されたと思う。私なんかはずっと製造の現場にいたが、そんな気持ちはおかしい。

清水 一般に利幅の少ない安定製品を大量につくって、それで利益を出し、それを研究開発に投資して新製品をつくり、それがしばらくたつと利益の出る安定製品にかわっていく、というのが普通ですが、研究開発、新製品開発ばかりやっていると、利益が出にくいんじゃないですか。

西八條 大量生産の標準品も少しはつくっている。油圧ポンプなど。フルイディクス事業部はそういうものを沢山つくっている。そうは言っても、わが社は技術者の種類が非常に多い。医薬、物理、化学、電気などあらゆる分野の技術者がいる。だから新しい分野に出やすい体質をもっている。そしてあまり儲からない。

バイオ・メカトロに手を出しているが商売にはなっていない。バイオ支援機器などはその例。光通信機器も、電話代替用につながっているが、高級光通信はまだ一般化されていない。光学デバイス部では分光器をつくっている。また電子デバイス部ではハイブリッドICをつくっている。いろんな事業展開をやっているが、いまだゲテモノが多い。ただわが社は安定製品の中でつねに技術革新を行なっている。製品はカテゴリーとして安定しているが、品質・機能は技術改良によってつねに変わっている。

清水 こんなに多くの製品をつくっていると利益管理が大変ではありませんか。

西八條 部門別損益計算をやっている。こうするとバイオ機器など小さなところは固定費の重圧に泣くことになる。社内資本金制度もやっている。ときどき救済措置もとっているが、世の中の情勢が変わる時は、少しずつ管理の仕方を変えなければならない。

清水 最後に人事評価について教えてください。

西八條 昇給の査定、賞与の査定とは明確に分けている。昇給は一生のことなので長期的に考える。賞与の査定はその分野全体が低い時は低い評価しかしない。個人の評価はダイレクトの人（現場の人）を高く評価し、管理部門の人は最高点にならないようにしている。

清水 研究開発重視の島津製作所の経営がよく解りました。本当に有難うございました。

#### <コメント>

外は34度とものすごく暑い日であったが、島津製作所の重厚な建物の内部に入ると冷んやりした空気が待っていて、ほっとした感じになった。西八條社長は、技術者らしく、几帳面に1つ1つ、技術開発の視点から非常にユニークな話をして下さった。現在は革新的大技術が発見されないから大変革の時代ではない。孫請企業が本社の支えになっているから、これがダメになったときが大変革の時代である。研究開発、新製品開発に力を入れているが、カテゴリーとしての安定製品は存在し、つねにその品質機能は改善されている。このようなユニークな視点は、筆者のインタビューでは初めてである。

まず島津製作所の創業の歴史から話を始められた。二代目島津源藏氏は日本の十大発明家の一人であり、現在の「日本電池」の基礎となった蓄電池を発明した。京都は一般に文化都市と思われているが、昔から堺よりも産業都市であった。これが京都の孫請企業の基盤

になっているという話には驚いた。社是は「技術で社会に貢献する」ということであり、事実、会社は工場であるというよりも研究所である。そして世界の技術進歩とともに生まれる機械を製造・販売して成長してきた。この製造を支えるのが孫請企業であり、最新設備を所狭しと入れ、親子兄弟で朝7時から夜8時まで休みなく働く。これが1991年の話だから恐ろしい。下請企業は最新設備を飾り物として入れているだけで役立つたないという。これも非常に面白い話である。

一方、社長はこの技術に傾斜したユニーク性からの問題点も的確に把握されている。技術屋は開発好きだが、自分のカラに閉じこもってユーザーの欲しいものをつくらない。あらゆる専門分野の技術屋がいて新分野への進出は容易であるが、ゲテモノが多くてなかなか利益にならない。あまり技術にこだわって規模の成長がないからマスコミから疎んぜられるようになり、人材集めが難しくなってきた、などの問題点を指摘される。

このように西八條社長は、島津製作所の強み、弱みを明確に知り、2000年に向けての舵をとっておられる。しかも京都の個性、会社の企業文化を生かしながら、技術開発重視の方向をうち出されている。カラに閉じこもりがちの技術者の創造性や、家族経営の孫請企業の積極性などを活用し、カテゴリーとしての安定製品を製造販売していくという西八條社長の考え方に、日本の技術研究型企業の1つの手本を見出すことができた。益々の発展を心から期待するものである。

<企業経営の現状>—医用機器が売上げ、採算とも回復、計測機器は新製品投入続き増勢加速—

	売 上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純 利 益 (百万円)
1989.3	149,561	13,700	6,549
1990.3	158,959	12,215	7,276
1991.3	163,384	9,244	6,644
1992.3 (予)	175,000	11,500	6,100
1993.3 (予)	187,000	12,000	6,300
資 本 金	16,726 (百万円)		
総 資 産	213,993 ( " )		
借 入 金	1,068 ( " )		
金 融 収 支	3,409 ( " )		
平 均 株 価	815円		
従 業 員	4,143名 (41.0歳)		
平 均 賃 金	388,783円		

本社所在地 京都市

設立：1917年（設立後73年）

特色：技術優位の総合精密機器メーカー、医用機器・航空機器にも地盤、オプト・バイオ関連を育成

事業：計測機器49%、医用機器20、航空・産業機器31、（輸出20%）（1991.3）

含み損益：48,153百万円（1991.3）

<社長略歴>

出身地：京都府 1922年生（69歳）

学歴・職歴：1945 京大工学部卒業

1947 この年まで大学院に在学し、島津製作所入社。航空機器工場長を経て



1973 航空機器事業部長、取締役就任  
 1977 常務取締役、製造副担当兼航空機器事業担当  
 1978 生産管理本部長兼航空産機事業本部長を委嘱  
 1981 専務取締役  
 1985 副社長  
 1986 社長、藍綬褒章を受賞  
 現在：工学博士、通産省計量行政審議会委員、通産省航空機工業審議会委員、経済団体連合会、関西経済連合会、日本経営者団体連盟等、各常任理事、日本航空宇宙工業会理事、日本分析機器工業会、京都工業会各会長、特許情報機構副会長、京都商工会議所常議員、京都島津医療技術学園理事長  
 家族：妻、長女、孫。次女、三女は嫁す  
 趣味：テニス、ゴルフ、謡（金剛流）

## 阿萬 英昭氏（日本新薬株式会社社長）

1991.7.11 本社：京都市南区西大路八条下ル  
 インタビュー 清水龍瑩 井出昭一

清水 現在、日本は、大変革期にあると言われていますが、日本新薬が現在かかえている、あるいは近い将来かかえるだろう問題点、それに対する戦略ないし対処策、さらには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。

阿萬 医薬品産業はいまも入超である。この産業分野は、他業種の国際化に比べると昭和50年代になって漸く国際的な水準になってきた。医薬品の安全性試験、臨床試験、製品品質などを国際的な基準に合わせるべく、GLP (Good Laboratory Practice), GCP (Good Clinical Practice), GMP (Good Manufacturing Practice) など、アメリカ主導、ヨーロッパ主導の基準がわが国にも制定された。さらにこれらに引き続き、市販後の副作用・効果についての調査 (PM S—Post Marketing Surveillance) も実施に移されるようになった。しかしながら、海外に研究拠点を求めたのも50年代。歴史的に見れば、医薬品産業は明治以来ずっと入超であった。他の産業と較べると貿易収支の面に於いては後発産業であるといえる。しかし、ここ数年来、技術の導出入の収支はフィフティ・フィフティになって来た。諸規範に基づき創製された医薬品が有効性など国際的な評価を得ることにより、この産業も今後大きく発展することが考えられるが、現状は追い付き、次に追い越す段階にある。

清水 日本新薬の現在の問題点はなんでしょう。

阿萬 医薬品開発が第一義的課題であるが、それに対する研究開発体制の整備と拡充が必要。具体的にはハード・ソフト両面において「どのような領域の装備

を拡充すべきか」が、第一の問題となる。キャパ (Capacity) については、今世紀中のプログラムは描けている。前臨床、臨床治験から厚生省に承認申請、引続き発売と……新製品開発のプログラムはできている。21世紀の前半の研究開発のためのキャパをどうするかが問題であり、一般的にいうと、探索から動物前臨床実験が5～6年、一般臨床から承認までが約7年、発売できるまでに全部で14～15年、100～150億円の長い時間と高いコストを必要とする。

清水 そういう長い開発期間の場合、社長さんはどういう時に、ゴー、あるいはストップをかけるのですか。

阿萬 各段階毎に開発推進の評価会議をやっている。データを見て、次のステップに進めるかどうかを検討する。医薬品を開発し市場に出すまで、先に述べたように10年以上の年数と莫大な費用と時間を要する。従ってそれが製品化される時点で、その研究開発担当者がすでに会社を定年で退職していることもあり得る。50才の研究部長なら14～15年後はいなくなってしまう。だから初期の研究段階からできるだけ若い人が各段階での評価会議に参加する事が望ましい。

また、経営者が評価されるのは、製品が発売になって期待される成果が上がった時である。その時点でのフットライトを浴びるが、これはまったく巡り合わせのようなもので、前任者のねばり強い研究開発の意思決定の延長線上にあるものである。その時点時点でに於ける将来を見通した布石、ジャッジが大変重要且つ価値のある仕事といえる。

清水 いわゆる研究の途中評価はどうされていますか。

阿萬 研究は、みんなで長い期間かけて評価すべきだと考えている。研究者は一度やりはじめたら仲々止めないものだ。社長は「やめろ」と言うためにいるようなもので、押すよりも引く力が大切。槍は突く時の力より引く時の力の方が大きい。戦争でも最前線で戦っている連中は、負けること、死ぬことがわかっていても前進を止めない。その方が楽なのか……。

清水 社長さんが「やめろ」と言う時の基本原則はなんですか。

阿萬 基本原則は、人に対する安全性のチェックである。効きがよくてもダメ。わが社には成人病医薬品が多いが、成人病では長期服用のケースが多く、安全性にかけりがあったら引かなければならない。

清水 研究者は長年にわたって精魂を傾けて来た研

究を止めさせられると落胆してやる気を失うんじゃないですか。

阿萬 担当者は同時にいくつかのテーマを持っている。研究者としての創造性定年は40才ともいわれているが、せいぜい15年くらいの研究期間にどのような創造的な成果を出せるか、そういくつもない。自分の研究、開発人生にあってミニマム、1つの新製品は出し度いと考えてもらいたい。無味無臭人生といったものは、夫々にとって面白いものではない筈だ。

清水 社長さんは薬学ご出身ですが、新しい研究成果はすべて評価できるのでしょうか。よく文科系出身の社長さんは、新しい研究成果はそれ自体わからないから、それが市場にどのようなインパクトを与えるかを、研究者に説明させるといわれていますが。

阿萬 研究者に会って、君はいま何をやっているのかと聞いてみると、昔と違って、いまは説明を聞いてもわからない部分が多くなった。かつては鎮痛剤、解熱剤、利尿剤などと薬効群別の候補品をあげれば解るんだが、最近は「細胞のミトコンドリア、細胞間の刺激伝達物質の研究をやっている」と言われても、それからどんな医薬品が生まれて来るのかよくわからない。細胞自体についてもその研究が細分化され、ますますミクロの世界に広がってきており、直ぐに理解できなくなっている。これらの研究は結果的には基礎研究と言える領域である。研究成果は報告書だけを読んでも仲々総てはわからない。一般的に、文書報告をしたら、それで終わりと思っはいけない。特に新しい素材の時は、トップの私が現場の実態情報をきちんととらえなければならぬ。私がここを押さえなければならぬと思っるところについては、その研究開発の核になっている人間達のコミュニケーションが重要である。主任研究員、部長、所長、役員など、いくつかのフィルターを通過してくるうちに、途中でドレスアップされたり、消えてしまったりする事がある。一般的に、ワープロだけの報告書だとどうもいけない。その人のパーソナリティ、顔が見えなくなる。フェイス・トゥ・フェイスの方が望ましい。一言か二言の会話のなかでもその男のコンディションがわかるものがある。

清水 研究者の人事評価はどうなさっていますか。

阿萬 社会一般的に、人事部は保守官僚的な色彩が強いものである。その人事評価は年功序列に傾斜しがちである。社長の人事評価は先ず年功序列の概念からはみ出してみるべきだ。その人の持つキャリア、資

質、能力、適性を最大限抽出することが大切であり、それに伴う抜擢が価値を生むものと思っている。研究者の創造性定年は40才。20才代、30才代にその持っている才能をいかに発揮させるか。そして40才、50才代でマネジメントシステムの中にどう組み入れていくか。バッテリーの上がってきた人達をどうするか。夫々の適性、適地を探さなければならない。

30才代位までは元気印でいける。元気印の裏側で充電しなければならない。充電を怠れば怠る程、当然ながら早期に、早い人では40才代でバッテリーが上がってしまう。生き生きと人生を生き続けるには、生涯充電を続けなければならない。

清水 40才になって充電しない人間は、どうも管理したがる、いばりたがるのではないですか。

阿萬 バッテリーが上がって来た昔の厄年を超える頃になると、どうも人間は漸次年功序列的な保守傾向が強まるのではないか。明治、大正、昭和と時代は変わってもこの傾向は余り変わっていないのではないか。肩書や地位だけで自分の存在を保とうとする。自分もっている経験的知識でもって、全てを計測するようになる。組織の硬直を避ける意味で、書類、データ低減を計るスリム・システムが社内で推進されている。バッテリーの上がった連中に限って書類を沢山欲しがらる。「俺は書類をもらってないから、そんな事聞かないから」と科白だけは立派に言う。今はやりの温暖なアメニティだけを追っていると、このヴィールスにすぐ侵されること間違いなし。元気印の時こそ充電しなければならない。

清水 具体的な研究者管理はどうなさっていますか。

阿萬 基本は、シンプルだということ。できるだけムダなエネルギーを省く。個人の適性や能力はバラエティーに富む方が望ましい。適性や能力の違っ顔の集団がいい。どこを切っても同じ顔が出て来る様な金太郎飴の集団は排除すべきである。北欧の漁の話にある“鰯と鯰”の通りである。

本当に重要なことはシンプル。往々にして、えせ、擬似インテリに見られるように、起承転結的に長々と書いてそれだけで満足されてはたまらない。

人間は自分以上でも以下でもない。ちょっと高いところを目標にする。現在もっている自分の得意領域は他に絶対負けない闘志が大切だ。

清水 日本新薬の研究の得意領域はどの部分ですか。

阿萬 成人病、心疾患、ガン、など6領域を得意としてる。その中で当然Aクラスを狙っっていく。国際

的に見てどこにも負けないうちの得意の領域をやっているかと志向している。人間が生まれて死ぬということが変わらない以上、これらのパターンは変わらない。まだまだ人間全体の解明がなされていない現状からしても、得意領域の深耕は限りない。

わが社は、現在はO.T.Cすなわち一般薬は非常に少ないが、人間の健康の予防、保健、また疾病の治療に、漢方のように植物からの医薬も、わが社にとって重要なテーマだと思っている。しかし現在、医薬品については、わが社は99%医療用医薬品である。

清水 他の製薬会社に比べて、非常に研究開発、医療用医薬品に力を入られているようなのですが、それは社是か何かで明確にうたわれているわけですか。

阿萬 高度な創造性、堅実な安定性、柔軟な健全性を常に求めている。高い創造性、しっかりした安定性の確保とは、いい人材の確保であり、将来に向かっての日々の充電であり、蓄積力である。柔軟な健全性とは、どんな変化にも対応できる対応力を持った企業の経営像をあらわす。

ここ数年、研究開発費の伸びは営業利益の伸びより高くなっているが、ヒューマニズムを基調に、志向する経営理念を掲げつつ、持てる総資源を研究開発と人材研修に重点的に投入し、国内外に真の貢献ができるよう、鋭意努力を重ねている。

清水 貴重なお話、長いこと有難うございました。

<コメント>

阿萬社長には前日のパーティでお会いしていたのではじめから打ちとけたインタビューとなり、最後の頃の研究者評価の話では筆者と意見が全く一致し、本当に楽しい会話になってしまった。社長の推進する経営の特質は、長期指向の研究開発第一主義であり、開発にあたっては安全性を最優先させている。また研究者管理は人間の心のヒダに入るような、現場歩きや年代別管理を重視されている。島津製作所と連日続けてインタビューをしたせいか、京都の企業の共通した特徴、すなわち研究開発重視の姿勢が強く印象に残った。

まず日本の医薬品業界が遅れていることを説明される。これを世界的水準に高めるために研究開発に力を入れる。医薬品の研究開発期間は非常に長いから研究者によっては在社中に1つも新製品がでない人もでてくる。そのためはじめの動物臨床実験にはなるべく若い人を入れるようにする。また研究開発の途中評価で安全性が問題になったときは、莫大な投資をしたあと

でもこれをやめる。これをやめさせるのが社長の仕事。最前線の人間は死ぬことがわかっていても進む方が楽だと考える、などの人間の心のヒダの奥を説明される。

また研究者の管理についてはまず、人事部は年功序列をいうが、社長は能力主義を主張される。元気印の30歳代にはどんどんその能力を発揮してもらいたいという。研究者に会うと君いま何をやっているのだと必ず聞く。会ってちょっと話をするとその男のコンディションがすぐわかる、という。まさに現場まわりを重視する経営のプロである。そして重要だと思ふ分野の研究者には直接社長に話をしてもらおう。ワープロの報告書は特徴がなくなってしまうという。研究者の人事評価については、元気印の裏側でたえず充電してくれという。そうしないと40歳でバッテリーが上ってしまう。そういう人間は年功序列的になり、既存の知識だけでやろうとする。むやみに書類を要求し、計画書だけはうまく書く。全く同感である。研究者管理に社長がいかに気を配っておられるかがよくわかった。

このように阿萬社長は日本新薬を医薬品業界のリーダーにするために研究開発に全力投球されている。研究者の心の中まで入ってその創造性を高めようとされている。その温顔の中に強い信念を秘められていた。筆者自身の研究管理を考えなおす適切な指摘になった。深く感謝する次第である。

<企業経営の現状>——頻尿治療剤ブラダロン横ばい。抗潰瘍剤ガズロン好調、主力の前立腺肥大症治療剤も堅調、経常高原横ばい保つ——

	売 上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純 利 益 (百万円)
1988.3	42,582	4,013	1,801
1989.3	44,523	4,137	2,354
1990.3	47,586	5,285	2,402
1991.3	48,143	4,063	2,451
1992.3 (予)	49,000	4,150	2,300
1993.3 (予)	50,000	4,200	2,350
資 本 金	5,078 (百万円)		
総 資 産	67,703 ( " )		
借 入 金	2,182 ( " )		
金 融 収 支	1,279 ( " )		
平均株価	1,293円		
従 業 員	1,833名 (38.0歳)		
平均賃金	357,582円		
本社所在地	京都市		
設立	1919年 (設立後71年)		
特色	泌尿器系など成人病薬主力、食品添加物部門を併営、研究開発費高水準、バイオ育成中		
事業	神経系・呼吸器用9%、代謝性循環系用17、消化器系・泌尿器用42、他17、食品15、(輸出1%) (1991.3)		
含み損益	18,106百万円 (1991.3)		

<社長略歴>

出身地：大分県 1927年生 (63歳)  
 学歴・職歴：1948 熊本薬専製薬学科卒業 日本新薬入社  
 1971 福岡支店長  
 1976 本社営業部長  
 1977 取締役営業部長

1978 営業本部長委嘱  
1981 常務取締役  
1987 社長  
家族：妻、長男。長女は嫁す

### 山崎 長孝氏（太陽化学株式会社社長）

1991.7.18 三重県四日市市四日市プラザホテル  
同席者 宮坂 暹氏（第一勧銀四日市支店長）  
インタビュー 清水龍瑩

清水 現在、日本は大変革期にあると言われてい  
ますが、太陽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、それに対する対処策ないし戦  
略、さらにそれを支える人間の組織、人間の評価につ  
いてお教え下さい。

山崎 わが社は、人の真似をしないことがモットー。  
これは設立以来のものである。新しいことを求め、得  
られたノウハウを組合せることが、わが社の力になっ  
ている。現在、わが社は食品産業に分類されている。  
食品の立場で数年前までやってきた。食という観点で  
やってきた。しかしいまは医食同源という立場に変え  
た。天然の生理活性物質に固執している。四日市は合  
成化学のメッカであるが、合成には限度がある。公害  
もある。生理活性物質を発見していきたい。

清水 生理活性物質とは具体的にはどんなものなの  
ですか。

山崎 四日市は日本茶の産地。伊勢茶の名産地。お  
茶は食の面では頭打ち。千年前から飲まれているが。  
当社は、お茶の中の活性物質ポリフェノールを発見し  
た。これは虫歯菌を抑える物質。よい腸内細菌を育成  
する。悪い菌を殺して、有用菌を育てていく。また食  
品の酸化を防止する。1つの成分で多くの効果を発揮  
する。これを商品化して3年目になる。日本茶は日本  
人にはいいが、アメリカ、ヨーロッパの人にはその良  
さがわからない。ポリフェノールが日本茶にあると宣  
伝してもダメ。紅茶にはポリフェノールは全くない。  
ウーロン茶にもほとんどない。緑茶に多い。アメリカ  
の学会で発表した。FDA（食品医薬局）の許可をと  
ると欧米にも販売できる。現在、森永、不二家、グリコ  
などの製菓業社がうちから買って使い始めている。歯  
に健康というキャッチフレーズで。日本の厚生省で許  
可をとると医薬の原料になる。いまは、医薬部外品サ  
ンフェノン入りの練歯磨きをつくっている。静岡県  
の製茶業界で売り出そうとしている。

清水 お茶のほかに生理活性物質はないのですか。

山崎 鶏卵については、昭和33年からその加工を  
やっている。食を対象としたもの。卵黄粉末、卵白粉  
末など。酵素分解して魚の餌などを開発した。ラーメ  
ンの具のなかに入っている。最近サイエンスの面か  
ら卵を見直し、卵黄、卵白の化学的総合活用をしよう  
としている。シアル酸を卵からとり出す技術を発見し  
た。シアル酸は牛乳の中にも少し入っている。燕の巣  
の中にもある。燕の唾液の中にあるからだ。卵、牛  
乳、燕の唾液にしかない。巣からメルク社が、牛乳か  
らは雪印乳業が、卵からは太陽化学がシアル酸をと  
っている。農業学会で発表したら、外国の研究者がびっ  
くりした。欧米から早速注文を受けた。1kg800万円。  
牛乳は含有量が少ないから企業化は不可能。巣も少な  
いのでダメ。私のところが世界の patents をとった。

清水 卵の加工、開発はどのような動機で始められ  
たのですか。

山崎 昭和33年から卵の開発をやっていた。卵を原  
料とするものには入りにくい。これの加工は、なまも  
のなどで扱いにくい。腐りやすい。しかも黄身と白身  
とがある。卵黄だけをやると卵白が余る。卵白だけや  
ると卵黄が余る。アメリカではダイエット食品などで  
卵白だけはやり、卵黄は余る。ヨーロッパはアイスク  
リームをつくるせいか卵白が余る。私どもは卵黄、卵  
白両方を使う。原料として使う企業は、わが社がトッ  
プ。年10万トン使う。原料は全世界から買う。シーズ  
ンがあるから、南半球、北半球から買うことになる。  
原料入手にはなれている。大量の鶏卵の入手ができる。  
いまはシアル酸以外の化学成分の抽出をやっている。

清水 この卵の開発は社長さん御自身のアイディア  
で始めたのですか。

山崎 私が常務のときに始めた。初めは乳製品に準  
じたものをつくった。脱脂牛乳、バター、チーズと同  
じようなものをつくった。基本的に乳と卵とは違う。  
具材の方へ入っていった。インスタント食品の中に入  
った。電子レンジを活用した製品もつくった。レン  
ジに入れるとパーッと発泡する、発泡卵という製品を  
つくった。これは patents をとった。これが電子レン  
ジとともに伸びた。この他濃縮卵がある。加糖練乳を  
真似た。加糖濃縮卵。プリン原料になる。またアイ  
スクリーム、洋菓子の原料にもなる。ほとんど patents  
をとっている。

清水 医薬品の研究はどうなっているのですか。

山崎 鶏の研究をやっている。ウィルス、病原菌な

どの抗原を注射すると抗体が卵黄にできる。これを発見した。そしてそれを抽出する技術を発明した。従来、抗体をとるのに兎を使っていた。兎の血液からとる。この場合兎は死んでしまう。鶏は毎日卵を生んでくれる。抗体の工業生産が可能になる。この仕事を開発していきたい。その中の1つににきび菌がある。にきび菌を打つと、この抗体がとれる。これを軟膏にいれると、にきびがとれる。虫歯菌の抗体をとって虫歯予防に使う。

清水 そういふ発見、発明は社長さん御自身が考えるのですか。

山崎 研究所の若い人が考えている。私はいつも「心そこになかりせば見ても見えず」と言っている。いつも問題意識をもってものを見ろと言っている。朝食会を3カ月に1回やる。研究員は150人。基礎研究、応用研究の連中が、やっていることは何でも話をする。いろんな話題がでてくる。私は、君のやっていることはいいからもっとやりなさい、これはいけるなどと言ってやる。私は直感でこれはダメだということもわかる。研究期間については、3年、5年、7年の見当でできるように指示する。

清水 直感といっても何かの判断基準を無意識のうちにお持ちになっているのではないですか。

山崎 うちがやっていることにつながるのではないか。原料的に入手可能かどうか。ソースは日本にあるかどうか。ハイテクの範疇に入るかどうか。研究者に能力があるかどうか。君がリーダーでやればできるか。他社がやっているかどうか。部下の使い方が上手かどうか。勉強ばかりしてリーダーになれないものもある。そういうときは、応用研究の方からリーダーになれるような他の人をつれてくる。こういうことを一瞬に考える。

清水 どうしてこのような研究開発中心の会社になったのですか。

山崎 私は商売が下手。他人様と同じものだと値下げしなければ売れない。貸倒れをつくったこともある。そこで独自のものをつくることにした。すると販売は楽になる。ユーザーさんとの共同研究が楽。800人の従業員のうち150人が研究部員。海外研修制度をつくって、海外でドクターの免許をとった人間を雇う。韓国、台湾、中国、マレーシア、インド、フィリピン、ソ連の連中を雇う。10人くらいいる。日本の大学、大学院を出ている。教授を通じて雇う。

国が違くと感受性が違う。ものの見方が違う。鮎を

どうやって食べるか。ある外国人は真ん中から食べる。しっぽから食べる人間もいる。日本人は骨を抜いて食べる。1つのものを研究するのに考え方が違う。そういう外国人が多いので研究所は英語が半分。研究に限っていえば英語が主体。インド人は英語が達人である。

清水 研究の途中評価で、止める時の最終判断は社長さんがなさるのですか。

山崎 切る時には、七五三の理論というのがある。3年でもものになるもの、5年でもものになるもの、7年でもものになるものがある。研究者はここがさっぱりわからない。経営者は客観的にみてよくわかる。7年までは辛抱している。7年たってダメならはっきりやめる。7年でやめても途中までの研究のノウハウもっている。ノウハウの蓄積ができていく。化学の分野は1つの枝の部分がダメになっても、他の枝が生きている場合が多い。抗体の理論は7年かかる。

研究所長ではこのやめる判断はできない。のめり込んでいるからかもしれない。経営者は外から、第三者の立場か複眼で見ているから見えるのではないか。私は全国の大学の農学、医学、薬学、微生物学など関連する分野の助教授22~23人で21世紀会をつくって、半年に1回懇親会をやっている。東大、慶大などの人達が自由に話をする。お互いに話をすることでお互いに役立っている。社長は細かいことはわからないが、このテーマはこの大学のこの人達と共同研究をしたらいいかということがわかる。

研究所を四日市に何故つくったのか。筑波につくる必要はない。要は人間の問題。21世紀会でカバーできる。現在10校くらいと共同研究を行っている。ある大学はこの道ではその専門は最高である、筑波大とやるより有効だというケースが沢山ある。

清水 海外への展開はどうなっていますか。

山崎 いまアメリカに駐在員を1人おいている。抗体とシアル酸が具体化したら営業所をつくりたい。カリフォルニア、オレゴンで3000~5000トンの果物をつくって、フルーツソースとして輸入している。その収穫期になると3名ずつ社員を送って監督させている。現地人に任せると異物混入が多くなるからである。いまのところ海外展開はその程度である。そのうちに合弁会社をつくりたいと思っている。

清水 鶏卵による抗体の工業生産など非常に興味深いお話有難うございました。

## &lt;コメント&gt;

山崎社長は当日体の調子が悪いにもかかわらず約束通りインタビューに応じて下さった。非常に申し訳ないような気持ちではじめたが、途中話が佳境に入ると、つけていた眼帯をはずして、にこにこしながら説明して下さるようになり、心なごむ思いであった。他社のまねをしないというモットー、鶏、卵に集中した研究開発の推進、食品から医薬へのウエイト・シフトを論理的、体系的にゆっくり説明して下さった。発言内容がそのまま完成原稿になる程整然としていた。

まず社長はお茶の中の活性物質ポリフェノールの発見や、シアル酸を卵黄からとり出す技術の発見、さらに鶏に抗原を注射してその抗体を卵黄から抽出する技術の発明など、他社のものまねでない技術を次々に開発し実用化してきた話をされた。なかでも、従来は抗体を抽出するのに、兎の血液を用いたためいちいち兎を殺さなければならなかったが、鶏卵に代ったため鶏を殺さなくて済み、次々に生まれる卵から抗体の工業生産が可能になった、という話には驚いた。

研究管理については、800人の従業員中150人の研究員がおり、3カ月に1回ひらかれる朝食会で自由に話をし交流するという。社長は研究員の話聞きながら七五三の理論から、3年、5年、7年でそれぞれ、ものなるものに分ける。研究推進の判断は、シナジー効果、原料入手可能性、ハイテク性、研究者能力などをベースにして、社長が直感的にきめる。7年でもものにならないものは切る。研究者とか研究所長とかは、コミットメントしすぎているから切る判断ができないという。社長がこのような的確な判断ができる原因の1つとして、若手大学助教授の21世紀会という懇親会がある。ここで大きな方向をつかんでおられるらしい。さらに驚いたことは、研究者の人材不足を東南アジア出身のドクター取得者で補うと同時に、彼等の異なったものの見方を積極的に導入しようとする社長の着想と実行力である。

このように山崎社長は、他社のものまねでない技術開発を経営理念の中心に据え、太陽化学を発展させている。まさに異能とも言える能力である。このような経営者こそ現代のエンタープリナーである。中部産業界の新しいリーダーになられることを心から祈る次第である。

<企業経営の現状>—卵加工品、安定剤・乳化剤等の出荷順調。鶏卵高騰は沈静化。濃縮コーヒー、食物繊維等の新製品も寄与—

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1988.3	27,092	1,546	1,007
1989.3	30,321	2,201	1,023
1990.3	32,155	1,344	1,034
1991.3	34,476	788	366
1992.3 (予)	36,500	1,150	720
1993.3 (予)	38,500	1,400	900

資本金	7,049 (百万円)
総資産	38,190 ( " )
借入金	427 ( " )
金融収支	101 ( " )
平均株価	1,823円
従業員	546名 (32.0歳)
平均賃金	254,900円

本社所在地 三重県四日市市  
設立; 1948年 (設立後43年)  
特色; 鶏卵加工製品・各種蛋白質医薬品原料に強み、技術集約型指向、海外企業と連携緊密、独立系  
事業; 化学品37%、食品55、薬粧品6、観光事業1、他1、(輸出0%) (1991.3)  
含み損益; 270百万円 (1991.3)

## &lt;社長略歴&gt;

出身地; 三重県 1929年生 (62歳)  
学歴・職歴; 1947 福井工専工業化学科卒業  
1986 黄綬褒章を受章  
現在; 四日市商工会議所副会頭  
家族; 母、妻、長男、次男

## 岩崎 茂夫氏 (三菱製鋼株式会社社長)

1991. 8. 7 中央区晴海本社  
インタビュー 清水龍瑩 十川広国  
池島政広 岡本大輔

清水 現在、日本は大変革期にあると言われていいますが、三菱製鋼が現在抱えている、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、人間の評価についてお教え下さい。

岩崎 問題点は他社と質が違う。江東区東雲に東京製作所がある。当社のメイン工場である。その移動の計画がある。私どもは特殊鋼鋼材、ばね、鋳・鍛造品の3つをやっている。東京製作所は特殊鋼鋼材、ばねを生産し、全売上の7割をやっている。生産を続けながら引越すことが当面の最大の問題である。

東京製作所は5万坪ある。しかし敷地一杯に工場が建っていて、特殊鋼鋼材、ばねの製造には合理化、発展の余地はない。ばねは、自動車メーカーへの納入が多い。平成元年の三月、この社宅用地4100坪と三井造船の千葉工場の5万坪とを等価交換し、ばね工場をそこへ移す予定である。しかし相手側の工場が更地になったのはごく最近。鋼材は、新日鐵の室蘭製鉄所の中に引越すことにした。しかし平成元年と今

とは経済環境が大きく変わっている。平成元年のときは鉄冷えの直後だった。その後急に鉄鋼生産が伸びてきた。設備投資、建物等投資に関わる状況が初めの予定と大きく変わってきた。これらにどう対処するかが最大の問題点である。

清水 引越すときは、生産を全面休止するのですか。

岩崎 ばねの方は今年から建物をつくる。1年間かかる。自動車の軽量化に比べられるような、新しいニーズに耐えられる、新しい生産設備をつくらうとしている。最終的には、こちらの旧設備を止めることになるが、向こうが完全に操業するまでは平行生産することになる。ただその場合人手の問題がある。平行にやるのは大変。

東雲の土地は、いま宣伝されているいわゆるウォーターフロントの隣にある(地図を示されながら説明)。東京駅から6km。ばね工場、鋼材工場も現在ギリギリ一杯の生産をしている。いくら平行に問題があっても、平行生産しながら引越さなければならない。

清水 東京製作所以外に大きな工場はないのですか。

岩崎 宇都宮製作所の売上は2割強で、メインの工場はやはり東京製作所。そのメイン工場の設備、ヒトを移転させるのだから、スムーズに行なうのは大変。土地取引についても土地税制がシビアになってきた。またいままでのように土地価格の上昇が期待できない。

室蘭の鋼材生産用の土地は借りる。そして新日鐵との合弁会社で生産する。出資比率は私どもが8割、新日鐵が2割。新日鐵のユーティリティを共用させてもらう。この室蘭の新会社が鋼材を生産することになると、最終的には、三菱製鋼から鋼材部門が抜けてしまう。販売は私どもがやるが製造は新会社に任せてしまうことになる。

ばねはそんなに遠くに行けない。納入先が自動車メーカーであり、カンバン方式など納入の問題があるからである。先ほどお話したように、千葉県の市原に行く。

池島 ばねと鋼材が分かるといろいろ不都合が起きませんか。

岩崎 ばねと鋼材とを分けると、確かにデメリットがある。しかし他のばね会社も鋼材は他社から買っているのだから条件はイーブンだと思う。分離

して新しい工場で、設備の改善、環境対策などを積極的にしなければ人も来てくれない。立地面の制約もあり、ばねと鋼材の分離の方向をきめた。

清水 日本の企業の強さの1つは生産設備の中に現場の人々のノウハウが組込まれていて、他社に真似られないことだと言われていますが。

岩崎 うちは常に、新しい生産設備に現場のノウハウを入れている。約10年前、市川に巻ばね工場をつくった。そのとき、それまでの知恵を集めて工場をつくった。それまではトラック用のサスペンションバネが中心だったが、蓄積されてきたノウハウを利用して乗用車用の巻ばねの新鋭工場をつくった。このノウハウの蓄積の効果があつたせいか、お客さまに高い評価を得、この巻ばねが伸びた。さらにその後、蓄積されたノウハウから建設機械用の巻ばねのラインを一新強化した。

清水 そのほかに、過去の蓄積されたノウハウが役に立った例はございませんか。

岩崎 過去のノウハウを製造に活用することは重要である。熱間ばねの技術は何か活用できないか。ばねの製造技術を生かしたものはできないか。その考えから建設機械のキャタピラ用履帯の工場をつくった。またソフトを含めた製品はないか。振動公害の防止装置をつくった。しかしその振動公害用だけでは限度がある。そこでいまはそれをコンピュータの免震装置に使っている。さらに塔の上につけて、風による建物の揺れを減衰させる制振動器に拡張しつつある。

サスペンションのばねをやっていると、どうしても振動研究をすることになる。これらの事業を発展させるために最近、音・振動部をつくった。月間まだ1億強の売上であるが、将来はもっと伸びると思う。防音もやり始めた。遮音・制振材をつくったり、システムをつくったりしている。

清水 どうも、原価のわからない、利益のわかる製品にだんだん移っていくような気がします。そういう場合、旧製品をつくっている人々から反対はありませんか。また、新分野にも大企業が既において、やはりなかなかうまくいかないではありませんか。

岩崎 全社的に素形材から商品へというスローガンをたてている。反発はない。サスペンションばね市場が成熟してきていることはみんな知っているから。

音・振動部も簡単ではない。新しい知恵が必要な

ので新しい人を入れ、育てているが、ゼネコンさんなどが既にその分野に一齐に進出してきたから容易ではない。そこで、その新しい分野に資源を投入して、競争に勝とうとしている。

しかし実際には利益はだんだん下がってくる。新規参入が増えるからである。そういう環境の下での生きかたを新しく考えている。構造物、建物自体では当社はイニシアティブをとりきれない。ゼネコン、鉄鋼構造物メーカーの下に入れてもらう。そのときうちのアピールできるものを考えなければならない。いままではただ原価削減とか品質向上などしゃにむにやってきた。建築とか構造物全体については弱かった。これからは勉強しろと言っている。これがわからなければ特色のある防振装置などはなかなかできない。以前から東大生研に人を派遣していろいろアドバイスを受けている。

清水 現場のノウハウはどのようにして蓄積されるものなのですか。

岩崎 現場のノウハウは端的に言って、職長さんの仕事に対するロイヤリティによるのではないかと。自分の仕事を改善しようとして絶えず努力する。鋼材の技術も激しく変わってきた。職長の人は十分についてきてくれた。いろんな歯車を鋼材からつくる時、それぞれの狭い幅の焼入れ性を持った鋼材をつくらなければならない。焼入れ性はどうでもいいという鋼材では、できた歯車が歪んでしまい、いいものができない。これは技術的には革命的な転換であった。職長さん達はその新しい製鋼技術の展開についてきてくれた。これは結局は、現場の一体感があったからだと思う。

清水 昔の職長さんはいいとしても、いまの若い人のロイヤリティはいかがですか。

岩崎 若い人については危機感を持っている。総務部に人事制度の改編を依頼し、施行に入ったところだ。しかし実際のところ古い組織の人達がつくった組織でうまく制度が運営できるか心配している。ただ今年入った新入社員と研修後に会って、酒を飲んでみたら意外に変わっていないのに驚いた。年によって雰囲気が違うのかもしれない。

清水 人事評価の場合、新しいことをして成功したらA、失敗したらB、何もしなくてうまくいったらCと言う評価を新しい企業ではやっていますが、三菱製鋼の人事評価はいかがですか。

岩崎 基本的にはその方向でいいと思う。しかし

旧いしがらみがあって、なかなか急にはうまくいかない。そのため新しいことをやった場合、絶対加点主義にする制度としている。実際には直接の評価者が加点主義になじんでくれるか危惧している。むしろそれが問題である。制度はとにかく、評価者の意識、態度が問題である。

清水 人事部のスタッフのローテーションはどうなっていますか。

岩崎 総務部の中に人事グループがあり、課長以下3人くらいの小世帯。割り合いよく変わる。新制度で全社的にローテーションのルールをつくり、確立しようとしている。会社が大きく変わろうとしているので、ここで人間の意識を変えたい。私は現場まわりが好きで、工場にはちょいちょい出かけていく。

池島 新しい製品の開発、新事業進出をするとき、何か明確な基準があるのですか。

岩崎 製振装置は比較的投資がいらなから、割合辛抱する。お金のかかる設備投資の場合は、一般に言われる3年経常黒、5年累積黒の基準を使う。宇都宮の清原工業団地に工地をもらって、新しい工場をたて、金型部門を移し、また精密加工をやりたいと考えている。しかしこのプロジェクトは資金面よりは、技術、技能の継承をどうするかが問題である。自動車のヘッドランプがガラスからプラスチックに変わりつつあり、そのために従来当社で作ってきたガラス金型からプラスチック金型へ展開を計ろうとしているが、そのための金型をつくるのが非常に難しい。新製品・新事業開発のプロジェクトには、よく言われることであるが、財務基準以外のものの重要さを改めて認識している。

清水 お忙しいところ長いことお教えを頂き有難うございました。

#### <コメント>

岩崎社長は非常に気さくな方で、過日講演会でお会いしたときインタビューをお願いしたところその場でお引受け下され、今回の運びとなった。社長は問題点として工場移転問題をあげられる。さらに三菱製鋼の強みの源泉は、現場の人々の仕事に対するロイヤリティから生まれたノウハウの蓄積であり、その強みとの関連から移転問題、新事業の探索の方向を考えられる。非常に三菱らしいオーソドックスな経営である。

まず問題点として、大工場の移転は意思決定から



実行までの間に相当時間がかかるため、その間の大きな環境変化から計画が予定通りいかないこと、また主力工場の移転ではどうしても生産を続けながら引越ししなければならないこと、の2つをあげられた。ばねは自動車メーカーへの納入の関係上首都圏の中で、鋼材はそういう条件がないから北海道へ移す。メイン工場であるため、新工場が完全に立上るまでこちらの工場の生産はつづけなければならない。立上り準備にこちらの職長クラスの人々、技術者が向こうへ行くことになり、新旧工場ともに、人手不足が最大の問題となる。3年前の鉄冷えのときは人手が余っていたが、いまは足りない。平行生産の場合これが最大のネックになっていると説明される。

新製品・新事業の開発のためには、従来から蓄積されてきた現場のノウハウを活用するのが最も効果的である。そのノウハウの蓄積は職長クラスの人々の仕事に対するロイヤリティが原因だと言われる。これは重大な指摘である。会社に対するロイヤリティは低下しても仕事に対するロイヤリティはなかなか低下しないのではないか。このノウハウを活用して、空気ばね、免震装置、遮音・制振機へ進出しようとする。しかもゼネコン、鉄鋼構造物メーカーのような大企業と競争しようとせず、自らをアピールできる隙間に入ろうとする。非常にうまい経営戦略である。

このように岩崎社長は三菱系らしく問題の扱え方も解決策も非常にオーソドックスである。環境大変化の下での大移転という困難な仕事をオーソドックスにやれるということは大変なことである。普通だとあわててオーソドックスな原則からはずれ失敗してしまうケースが多い。この経営理念は、岩崎社長の高感覚、高安定というフィロソフィーから出たものであり、必ずや大きな成功をおさめるものと確信している。

<企業経営の現状>— 鑄鍛造品は微増だが、主力の特殊鋼・バネが自動車向け中心に頭打ち。諸経費増、運用益減で、減益—

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1989.3	75,444	4,515	2,948
1990.3	79,198	2,684	337
1991.3	85,808	2,594	1,932
1992.3 (予)	86,000	2,400	1,800
1993.3 (予)	94,000	2,500	1,000
資本金	7,200 (百万円)		
総資産	95,449 ( " )		
借入金	24,035 ( " )		
金融収支	▲760 ( " )		
平均株価	1,273円		
従業員	1,968名 (38.7歳)		
平均賃金	338,800円		

本社所在地 東京  
 特色：特殊鋼・鑄鍛造中心の多角展開、バネ鋼2位、三菱重や三菱自と連携強い。東京工場再開発へ  
 事業：特殊鋼鋼材37%、バネ32、鑄鍛造品22、建設機械部品5、他4(輸出5%) (1991.3)  
 含み損益；6,701百万円 (1991.3)

<社長略歴>

出身地；和歌山県 1926年生 (65歳)  
 学歴・職歴；1948 東大第一工学部卒業、三菱製鋼入社  
 製造本部副本部長を経て  
 1981 取締役  
 1985 常務取締役  
 1987 専務取締役  
 1989 社長

家族；妻  
 趣味；音楽鑑賞、ゴルフ  
 宗教；浄土宗

中山富太郎氏 (株式会社八十二銀行頭取)

1991.9.4 軽井沢万平ホテル

同席者 赤羽隆夫氏 (経済企画庁顧問)

インタビュー 清水龍堂

清水 現在、日本の産業構造は大きく変わっています。八十二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、人間の評価についてお教えてください。

中山 まず、現状から話します。1931年に長野県にあった第十九銀行と六十三銀行が合併して八十二銀行が創立され、この8月1日創立60周年を迎えた。平成元年から創立60周年を目標にしてCI運動を進めてきた。この総合的CI運動はどういう問題意識からスタートしたのか。現在、預金は長野県全県の3割、融資は4割になっている。60年の歴史の中で堅実、安定経営をずっと目指してきた。合併時の1931年は世界的な不況期だったので、このような経営理念が形成された。しかし長い歴史の中で、保守性、独善性が出てきた。約4000人の職員がいるが、その中に大企業病の兆候が出てきた。ここに危機意識が生まれ、総合的CI運動が展開されるようになった。

一方、日本の銀行の共通の問題もある。国際化、自由化などの金融の構造変化に対応するためにも職員の意識改革が必要になってきた。この2つの面から八十二銀行全体に意識改革が求められることになった。ただこの改革は意識だけにとどまらず行動の改革にまで結びつけなければならない。

清水 その行動改革とは具体的にはどういうことなのか。

中山 新しい時代へ向かっての先見性、積極性、革

新性の意識改革の上に行動改革をしたい。まず、企業内部および企業外部の人々の意識調査を行ない、内部の人間が銀行をどう考えているのか、外部の人達がどう銀行をみているのかを調べた。その調査をふまえて、当行のあるべき姿を実現するために、ひとりひとりが何をしなければならないかを話し合う「話し合い運動」を実施した。次に、日常の仕事のやり方をもう一度原点に戻って見直し、ムリ、ムダを見つける業務改革を実施した。この業務の見直しは意識改革をもたらした。また意識改革は逆に業務の見直しを促進させ、1つの好循環がおきた。

行動改革も、マナー対応・向上運動、約束運動などの具体的な形をとることになった。約束運動とは、3か月サイクルで、それぞれがひとつ約束をする。例えば「お客さまがお帰りのときは起立してありがとうございますとお送りする」、などの約束である。ここまですがマインド・アイデンティティ（意識改革）、ビヘイビア・アイデンティティ（行動改革）である。そして最後にC I運動の総仕上げとして、ビジュアル・アイデンティティ（視覚面の統一）を実施した。すなわちシンボルマーク、行名ロゴを一新し、制服も変えた。3年計画で、企業風土の変革がいま一段落したところである。

清水 そのC I運動はこれでおしまいなのですか。それともさらに発展させていくのですか。

中山 みんなの行動のよりどころとしてマインド・ブックをつくった。マインド・ブックには当行のあるべき姿として「地域とともに」「豊かさへの貢献」「絶えざる成長」という基本姿勢と、それを実現していくための行動指針とそのポイントがその中に入っている。抽象的表現だが、お客さまを原点に据えて、存在感のある八十二銀行にしたいと考えている。

このC I運動はいい結果ばかりをもたらすわけではない。悪い結果をもたらす場合もある。どのような結果をもたらしたか、モラル・サーベイをしたいと思っている。職員はこのC I運動をどう受け止めているのか、業務の見直しは果たしてよかったのか、を考えてみたい。C I運動の反省である。

清水 C I運動以外の銀行経営全体の問題はないのですか。

中山 いわゆる金融革命、金融制度改革に直面し、銀行の企業としてかかえている問題は、みな同じではないか。いろいろな銀行の長期計画をみてもあまり変わらない。企業体質、経営基盤をいかに強化、拡充す

るかはみな同じである。地方銀行はその地域にどう結びつくかが問題である。体質、基盤の強化拡充には人材の育成が重要である。これは永遠の課題である。こういう問題をいままで、論理的、演繹的に考えてきた。これからは現場から経験的、帰納的に問題を追求したい。

いま証券業界も銀行業界も世界のトップの規模になり、手本のない時代になった。しかし、今回の不祥事は資本主義の基本のルールとモラルをうっかりして見過ごしたのではないか。

清水 C I運動を進めたとき、もっともやり難かったことは何ですか。

中山 やり難かったことは特別になかった。基本理念として豊かさへの貢献が提示された。しかし、時代が精神的な豊かさ、ゆとりを問題にしているのに、いま銀行員自身がゆとりのない働き蜂である。お客さまに豊かさを言っていて、自分たちは豊かではない。各社は21世紀に向けて経営目標をたてている。経営者は従来の価値観と相違した価値観をもつようになった。従来は、企業は収益を追求する、これが社会、個人の利益につながるという論理だった。最近、逆に、個人の幸福のため、社会の幸福のために貢献するには企業はどうすべきかと考えるようになってきた。職員から頭取は何が大切と思うかときかれた。私は職員の幸福が第一だと答えている。

清水 私はいままでの大企業の経営者百数十人のインタビュー結果を、最近読みなおしてみたのですが、大企業の経営者はどうも、前と外のことは良くわかりますが、足許の従業員のことがあまりよくわからないような気がして心配しているのですが。

中山 幸せとは八十二銀行の職場で働き甲斐をもって働くことだと考えている。生き甲斐はそれぞれが考えることだ、と言っている。働き甲斐をもちうる職場をつくるのが私の使命。充実感をもってもらうのがC I運動のねらいでもある。

清水 頭取さんは、従業員の意識改革のために、いわゆる現場まわりを積極的になさっていますか。

中山 営業所は150ある。一通り歩いたが、十分な話し合いはしていない。もう一回歩こうと思っている。これが私の約束運動。駅や街で“やー頭取だ”と声をかけられる。先日、聖書展へ家内と一緒にいたら、いろいろ女子職員に話しかけられた。職員に話しかけられるのは嬉しい。

清水 人事評価制度の改革はいかがですか。

中山 支店長はガンバリズムを主張するが、これはもう古い。号令してもそれだけではいまはうまくいかない。朝礼、夕礼をやっても横を向いて聞いていないものもある。

人事評価制度は数年前に変えた。男女雇用機会均等法施行のとき。いまその見直しをしたいと思っている。実績考課だけを中心にしてはいけないのではないか。部店長の人事評価をする場合、部店の業績評価と個人評価とが結びついている。しかし、支店の業績はその経営環境、部下の能力の影響も大きいのです。

清水 最近の人事評価として、新しいことをして成功したらA、失敗したらB、何もしなくてうまくいったらCという評価原則ができましたが、八十二銀行はどうなっていますか。

中山 私も加点主義で、減点主義はいけないと思っている。ただ、“向こう傷は問わない”も怪しい。あれは“向こう見ずは問わない”ではないか。従来の人事考課は量を問うた。これからは質である。利益の質を考えている。実績考課と能力考課とがある。能力考課に裏付けられた実績考課が重要である。努力して成功する人間が最も大切である。私はつねに、どういう評価が公正、公平であるかを考えている。ただ銀行の場合、人材の育成をやらなければならない。ある場合には不適材不適所に配置し、それを乗り越えて適材適所になってもらいたいと考えている。ネアカだからといって営業ばかりやっていたら能力が成長しない。ネアカな人間を審査に入れる。ネクラを営業に入れる。ある個性のある人間を、既成概念でひとつのところに向いていると考えてはいけない。ネアカな人間を審査に入れて、本人が苦勞する過程をどう人事考課するかが問題です。

清水 具体的に、そういう配置をなさっていますか。

中山 業務別プロになれば、専門分野をもてと言われる。しかし、現実には、専門職に向いていると考えられ、またそれをやっている人間でも一度は支店長をやりたいと言ってくる。不適材不適所が長期的には必要なのです。

赤羽 The right man, in the right place, at the right time ではありませんか。私は、The wrong man, in the wrong place, at the right time が大切じゃないかと思っています。不適材不適所でも配置の時期は適切でなければなりません。

中山 私自身も支店勤務の経験がある。自分の得意でない分野へも行かされた。しかし働き甲斐をもつよ

うになった。働き甲斐をもつということは、職場の中で成長していることを実感しなければならない。そうでないと企業に対するロイヤリティがなくなってくる。自分の職場の中で自己実現ができれば、ロイヤリティがなくても職場全体としていいんじゃないか。もっとはっきり言えば、これからは自己実現を求めた転職があってもいいと考えている。誤解を招きそうですが、自分への、自分の良心に対するロイヤリティが基本ということです。

赤羽 日本人は働き蜂だと言われるが、銀行は蜂の巣構造だと言われる。お得意さんとともに栄えるといいながら、外のお得意さんとすぐ癒着してしまう。中にいる隣の蜂の巣の人が何をやっているのか、隣からチェックできない。だから外のお得意さんと癒着しすぎて、今回の不祥事事件を起こしてしまう。

中山 おっしゃる通り。昔は銀行はピラミッド型の軍隊的組織だった。いまは平たいチーム組織。仕事が多様化しているから、部長でも全体がわからない。頭取が部長を呼んでも下の仕事がわからない。これからは職場の風通しをよくしなければならない。

赤羽 地域のリーディングバンクとして地域にどのように貢献するのですか。

中山 ご承知のように1998年の冬季オリンピック長野開催が決定した。また、新幹線、高速道路など高速交通網の整備が急速に進み、長野県の経済、産業、地域社会は大きな変容が予想されている。

こうしたなかで、当行に寄せられる地域の期待にお応えし、地域の発展のため、できる限りご協力していく。ただ、本来金融業界は産業界をフォローするものであって、リードするものではない。長野県の経済について提言するとしたら、銀行がするのではなく、経済研究所がやるべきだと考えている。そのために財団法人長野経済研究所を設立した。

赤羽 その提言を銀行は実際の融資にどう生かしますか。

中山 高速交通網について提言があるが、今後の課題です。いまのところ問題提起にとどまっている。

清水 本当に長いことありがとうございました。

#### <コメント>

中山頭取には副頭取時代に一度お会いしており、筆者の本も読んでいただいていたので、比較的楽にインタビューに入ることができた。当日は、軽井沢にしては珍しい程のむし暑い日で、頭取御自身が、お茶とか

冷たいものはいりませんかと気配りをされ、こちらがかえって恐縮するような状況であった。

頭取は八十二銀行のCI運動の現状から話をはじめられ、それによる従業員の意識改革、さらに人材育成、銀行全体の構造改革と、人間の問題を中心にして論理的、体系的に話をすすめられた。そのプロセスの中で頭取は、生き甲斐ではなく働き甲斐のある職場、能力主義に裏づけられた実績考課、不適材不適所による人材育成など、ユニークな考えを述べられた。

まず八十二銀行の創業当初の堅実、安定経営が、現在の保守性、独善性などの大企業病につながってきたと問題点を指摘される。そのため業務の見直し、CI運動が不可欠だと主張する。そして、豊かさへの貢献を経営理念とするが、銀行員自身が忙しすぎて豊かでないのはおかしいとして、職員の幸福という目標を前面に押し出す。最近の大企業経営者インタビューでは、筆者は、経営者が外と前のことはわかるが、足もとが解らない、という仮説をたてていたが、どうもこの仮説は頭取の発言で棄却されたようである。また人事評価については、利益質が大切であるとして、単なる過程主義もいけないし、また単なる実績主義もいけない。能力による実績を主張する。さらに人材育成についても、不適材不適所を主張され、ネアカだからといって営業ばかりやらされると能力がなくなってしまう、など急所をついた話をされた。そして最後に最近の若者の労働移動について、各自が自己実現できれば、企業に対してロイヤリティがなくてもいいのではないかと、従来の経営者に全くなかった新しい視点を提示された。

このように中山頭取は、八十二銀行の経営の方向を、現在の新しい価値観をもった人間を前提にして、大きく変えようとされている。企業の利潤の源泉が中にいる人々の創造性の発揮にあるという原点に立戻って、この最も難しい、最先端の問題を解決されようとしている。真に地域貢献する地方銀行のリーダーになれるものと確信させられた。

<企業経営の現状>—調達コスト増を貸出レート引上げで吸収。経常収益は過去最高並みまで回復—

	経常収益 (百万円)	業務純益 (百万円)	純利益 (百万円)
1988.3	195,293		10,590
1989.3	219,066	29,184	13,182
1990.3	297,938	31,699	14,215
1991.3	372,185	26,427	13,833
1992.3 (子)	403,000	29,300	14,500
資本金	50,314 (百万円)		
総資産	5,662,513 ( " )		
外部負債	321,233 ( " )		

平均株価 1,184円  
従業員 3,875名 (35.3歳)  
平均賃金 368,381円  
本社所在地 長野市  
設立: 1931年 (設立後60年)  
特色: 地銀上位行、長野県が主要地盤、堅実経営  
資金構成: 定期61%, 普通16, 当座5, 通知2, 他 (1991.3)  
資金運用: 現・預け金11%, 有価証券18, 貸出金61, 他10  
融資比率: 中小企業等73% (うち住宅・消費者向け12)

<頭取略歴>

出身地: 長野県 1922年生 (68歳)  
学歴・職歴: 1946 京大経済学部経済学科卒, 八十二銀行 入行  
1964 県庁内支店長  
1967 新宿支店長  
1971 経理部長  
1976 総務部長  
1977 取締役総務部長  
1979 本店営業部長を委嘱  
1981 常務取締役  
1984 副頭取  
1989 頭取  
家族: 妻, 長男。長女は嫁す

藤村正哉氏 (三菱マテリアル株式会社社長)

1991.10.25 東京丸の内本社

同席者 佐藤憲隆氏 (広報部長)

インタビュー 清水龍瑩 藤森三男 岡本大輔

清水 現在、日本の産業構造は大きな変革期にあると思われま。三菱マテリアルが現在抱えている、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、人間の評価についてお教え下さい。

藤村 昨年12月1日に三菱金属と三菱鉱業セメントとが一緒になった。昔はもともと三菱鉱業という一つの会社だった。40年ぶりにもとの鞘におさまった。40年前に過度経済力集中排除法によって分けられた。三菱鉱業自体も大正7年(1917年)に三菱合資会社から分割してできたものである。ほとんど同じ時期に、三菱商事、三菱地所なども分離していった。この分離分割は、当時の三菱の四代目当主岩崎小彌太氏が、将来の発展の為に株式を公開して広く民間から資本を調達し拓かれた会社にならなければならないと主張して、決定した。三菱鉱業はその時分離された会社の中でも基幹会社であった。

清水 戦後の三菱鉱業は、マイニングだけやっていたのですか。

藤村 三菱鉱業は石炭の採掘、非鉄金属鉱山の開発・製錬などを行なうマイニング主体の会社であった。炭鉱部門は一時15の炭鉱を国内にもっていた。しかし国内の石炭の価格が国際価格の2~3倍になってしま

い、長崎の高島炭鉱、北海道の大夕張炭鉱をはじめ、次々と撤退せざるを得なくなった。非鉄金属鉱山も尾去沢鉱山など最盛期には国内に27あったがいまでは佐渡の金山を最後に全部やめてしまった。この過程でリストラクチャリングを進めてきた。炭鉱の方はセメントに転換した。セメントの生産能力は、当社は現在日本一になった。非鉄金属の精錬、金属加工、アルミ缶製造、新素材分野さらには原子力へと手をひろげてきた。

清水 そのリストラクチャリングの過程で大きな問題はおこりませんでしたか。

藤村 1つの炭鉱には作業員が多数おり、閉山に伴うこの人達の再雇用、就職先の斡旋、さらに地域の振興のための跡地の利用など労使一体となってやってきた。同時に新しい会社の体質改善を進めてきた。このような再構築はいつの時代でも行なわれてきており、全三菱の歴史は即ちリストラの歴史といってもよい。その過程で色々困難な問題にも逢着したが比較的円滑に進んだと思っている。

清水 現在の問題点は何でしょうか。

藤村 現在、資本金は970億、売上が9000億。従業員9400人、グループ全体では3万人。事業内容は精錬、アルミ缶、セメント、加工、新素材など11の事業部門からなっている。組織が大きくなり、人数が多くなる。みんなの気持ちを1本にして伸ばしていくのが大きな問題である。昨年の合併以来トップは集団指導をとっている。この場合目標をはっきり立てることが重要である。

清水 どのような目標を考えておられますか。

藤村 将来を見通し、将来を予知した戦略を立てる。その場合、グローバル化が最も重要だと考えている。そのほかハイテク化、情報化も大切である。20年、30年先を考えた場合、飛躍的に伸びるには合併するのがいいだろう。セメントだけではダメ。国際的に通用し、社会の発展、地球の維持に貢献しなければならない。これがこれからの合併の原点だと考える。

そのために私は、三菱伝統の経営理念である「所期奉公」(公に役立つ)、「處事光明」(光明正大にやる)を掲げている。これは三菱の第四代社長岩崎小彌太がつくったものである。公益を優先させる国民利福の精神であり三菱各社の基本理念である。

グローバル戦略としては、三極を考えている。アメリカ、ヨーロッパ、アジア圏の3つ。アメリカでは自動車関連製品の加工、生コンを中心にしたセメント、

精錬、炭鉱や金属鉱山開発等をやる。セラミックスなどの新素材並びに加工関係はアジアである。ヨーロッパでは加工品関係をやる。それらの地域へ出ていったきっかけは色々違うが、その国の国柄、風土、習慣に合わせた経営をやるようにしている。基本的には“現地にかませる”，そして“上げた利益は現地に還元する”という考え方をもっている。

清水 合併によるメリット、デメリットについて社長さんのお考えをお聞かせください。

藤村 お互いのメリットを考えて合併した訳だが、当社の場合研究開発でもセラミックス系と金属系との相乗効果が出てきた。販売面でも営業拠点を共通に使えるようになった。また合併前は、専門分野によっては理科系学生の採用が難しかったが今日では良くなった。ただデメリットというか気をつけるべき点として、非常に大きくなったため身回り、小回りができなくなったこと、一万人の従業員の活性化を図ってゆかねばならないこと、そして大事なことはハングリー精神を失ってはならないことなどが挙げられる。

清水 人事評価についてどうお考えですか。

藤村 人事評価は結果だけを見るな、とつねに言っている。業績が良い、良いものを発明した、だけではいけない。業績とか発明とかは、その人の置かれた立場、時期にもよる。どうして成果を上げられたかのプロセスを見ろ、と言っている。そこに至る過程を良く見ろ。“菊作り、菊見るときは陰の人”という。又、一度失敗したら生涯ダメという烙印は押さない。敗者復活のチャンスは与えるように心がけている。

大正7年、三菱鉱業が分離独立したときの従業員は5万人だった。その人事管理が最も重要な課題であった。その時から、三菱鉱業の人事管理の要諦として「安人昌業」。人を安んじ業を盛んにする。まず人が安心して働けるようにする。すると業が盛んになり、またさらに従業員が安心して働ける。要は人を大事にすることが、人事管理、労務管理の基本であるということである。

清水 その「安人昌業」の考えは、現在の三菱マテリアルに具体的にどのようにあらわれているのですか。

藤村 「MAX21」という中長期計画を立てた。人を核にした経営を考えている。人間をいかに奮い立たせて活性化するか。社長1人では末端まで通じない。各事業部門の末端まで奮い立たせなければならない。来春180名の学卒を採用するが、技術系出身者は全員、研究所に入ってもらふ。好きなテーマを研究させる。

事務系出身者は全員、営業・販売関係をやってもらう。要するに自由度の高い教育をやる。従来の2~3カ月の研修ではない。1~3年を考えている。幅広い知識を得てもらいたい。

研究部門はいま1000人いる。将来1500人にしたい。あたま数を増やしただけではダメ。目の色を変えてやっていかなければならない。セメントは昭和30年に始めて、36年にはまずまずのレベルに達した。30年にやり始めたときは何人もいなかった。だがこの人達が引っ張っていった。金属加工部門もはじめに自動車関連をやるべきだという人々が引っ張った。

清水 新しい「MAX21」でその中核となる人の活性化のための具体的方策をお教えてください。

藤村 まず若い人の教育に力を入れている。また労働時間を短くし充実した生活環境づくりにも配慮する。独身寮も住み良くする。会社の名前もナウイマテリアルにした。こういう新しいことをやって人々の気持ちを新たにしようとしている。その中でも私は使命感を持たずことに力を入れている。自分の会社の位置づけ、自分が会社にどのようにして貢献できるかを考えてもらう。研究開発にしても自分でテーマを選んで、生き方を考えてもらう。使命感を持たなければだめだ。

炭鉱を閉めたあと鉱害が残った。訴訟を起こす人が増えた。普通、大学を出たばかりの人では中々それに対応できない。これには大変な苦勞がある。これには使命感がなければできない。これは一つの精神革命である。

アルミ缶が15年前、セラミックが12年前、と新規事業を手がけ漸く花が開いて来た。先端分野ほど競争者が多く、ユーザーさんからコスト削減を求められて苦しんだ。しかし苦しんだ中に進歩発展があった。これも夫々の分野における創業者精神の賜物である。

清水 原価引下げは実際にどのようにやられましたか。

藤村 原価引下げは、まずコストの中で何が一番大きな部分を占めているかを考える。セメントは、昔は湿式のロングキルンでつくっていた。デンマークのF.L.スミスを皆使っていた。この場合コスト的に一番大きいのは燃料。これをいかに減らすかが問題。西ドイツのセメント会社がやっている、原材料の均一化がいいことがわかった。これを導入した。

アルミ缶も、まずアルミの板を圧延し、多くの製造工程で次々に形を変えて成型し、検査をする。その工程の中でボディに印刷をする。その製造工程で、手

間ひまを減らし、能率を上げることをたえず考える。この工程で手間賃が一番かかるのは検査工程。これを自動的にできないか。人手がはぶけないか。こうして自動検査装置をつくり、また、ラインの能率を飛躍的にアップさせて、コスト削減にむすびつけた。

直島の銅の精錬では、新しい三菱連続製銅法を開発して、コストの削減を行なった。この方法は自動的に銅鉱石から銅が精錬されてくる。従来の方式とは異なった画期的なもので、省エネ、省公害効果が大きい。三菱と石川島播磨との共同開発でつくったものである。このように当社はコスト削減では、コストの中の最も大きいものに注目し、これの削減に注力するような方法をとってきた。

清水 一般に総合素材産業は、いろんなものをつくって、結果として売上は伸びるのですが、利益があまり出ないことがあるようですが。

藤村 製品開発は最終ユーザーのニーズにつねに合わせて行なっている。昔は素材を提供するだけだった。あとはユーザーが考える。いまは営業は最初からユーザーに接して、その欲する素材や製品を提供するようにしている。例えば金を例にとると、地金を売るだけでなく、宝飾品までつくって売っている。そのために青山にペルアというアンテナショップをつくっている。現在、当社は、全国各地で宝飾品を売っている。

藤森 最後にお尋ねいたしますが、共同研究は系列内企業とだけでやっておられるのですか。

藤村 どことでもよい相手があれば共同研究をやる。銅の製品開発、研究開発はオーストラリア、アメリカなどこの国の企業とも組んでやっている。系列だけではない。そうでなければ、発展はのぞめない。

清水 新しい総合素材産業の経営の仕方がわかりました。長い時間、貴重なお話、有難うございました。

#### <コメント>

三菱マテリアルは、数十年来環境変化に対応して、閉山、合併、リストラクチャリングなどを次々に行ない成功している大型素材企業というイメージが強い。前々からぜひその成功の要因を藤村社長からお伺いしたいと思っていた。社長はこちらのインタビューの意図をすぐ汲みとられ、1つ1つ順を追って丁寧に説明して下さった。変革に対応して組織を発展させるためには、第一に組織変化に耐えうる人間の教育管理が重要であり、次に新しい環境変化に耐えうる製品の研究開発、コスト削減が重要であると強調される。まさに

経営学の王道をゆく鋭い洞察力である。

まず社長は三菱マテリアルの生い立ちからその後の炭鉱、非鉄金属鉱山の閉鎖、それに伴う従業員の再雇用、就職のあっせん、さらに同時にすすめたセメント、アルミ缶、自動車関連製品へのリストラクチャリングのプロセスを淡々と説明される。このプロセスで大きな問題が起きなかったのは、三菱鉱業以来の「安人昌業」の理念に根ざした労務・人事管理の徹底で、労使間に堅い信頼関係が確立されていたからだと強調される。特に閉山に伴う従業員の解雇など非常にいやな仕事を行なう人事課の人々に強い使命感をもたせ、これを社長は1つの精神革命だと主張する。すさまじいまでの迫力である。また、なかにいる人間の人事評価も単なる業績主義ではなく、そのプロセスの重要性を説く。時期と立場によって業績は異なるという。たえず組織変革してきた三菱マテリアルの経営実践から出た貴重な発言である。

一方、今後のリストラクチャリングに対しては、まず人々の能力開発のために技術系新卒者は1~3年研究所へ入れ、事務系新卒者は営業・販売に入れる。新しい変化の方向を幅広く実感させるためである。さらに素材産業という殻を破って最終ユーザーにまで接しようとする。金の地金のみではなく宝飾品まで製造販売する。同時に少しでも素材原価を引下げのために原価管理の中でいわゆるABC管理を実践する。最もコストのかかる部分に注力して原価の引下げを行なう。

このように藤村社長は、人間と製品という2つの局面に力を入れて変化に対応しようとしている。多種異質の製品、人々をかかえ、環境変化に合わせて成長していくためには、いわゆるオーソドックスな経営が不可欠なことがよくわかった。藤村社長のこの経営理念は変革期の日本の大企業の一つの大きな指針になるものと確信させられた。

<企業経営の現状>—アルミ缶、セメント好調。超硬工具も堅調。亜鉛・銅市況が弱く小幅下方修正。合併効果を除けば実質経営横這い。

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1989.3	718,465	29,850	8,272
1990.3	642,752	34,666	11,620
1991.3	760,996	39,978	41,102
1992.3 (予)	910,000	54,000	16,500
1993.3 (予)	950,000	57,000	17,000
資本金	96,845 (百万円)		
総資産	930,000 ( " )		
借入金	262,570 ( " )		
融収支	▲10,598 ( " )		
平均株価	656円		
従業員	9,383名 (38.2歳) (1991.3)		
平均賃金	358,310円 ( " )		

本社所在地 東京都  
 設立：1950 (設立後41年)  
 特色：金属とセラミックの総合企業。超硬工具、アルミ缶などに強み、不動産事業にも意欲  
 事業：銅18%、亜鉛4%、金・銀27%、セメント5%、加工製品20%、アルミ缶8%、新素材他18%、(輸出5%) (1991.3)  
 設備投資：71,545百万円  
 研究開発：10,000百万円 (1991.3)

<社長略歴>

出身地：福岡県 1925年生 (66歳)  
 学歴・職歴：1948 東大法学部卒、三菱鉱業入社  
 1973 合併により三菱鉱業セメント (現三菱マテリアル) と改称、総務部副部長を経て、  
 1974 総務部長  
 1980 取締役総務部長  
 1983 常務取締役  
 1985 副社長  
 1986 社長  
 1990 三菱金属取締役、両社合併により社長に就任

趣味：スポーツ

### 上野榮枝氏 (三井製糖株式会社社長)

1991.10.30 日本橋本町本社

同席者 黒須正文氏 (専務取締役)

インタビュー 清水龍瑩 池島政広 岡本大輔

清水 日本の産業構造は、1986年の円高から大きく変わって参りましたが、三井製糖が現在抱えている、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、人間の評価についてお教え下さい。

上野 私は今年の6月に社長になったばかりで目下勉強中である。但し、当社に来てまず感じたことは、5年後、10年後どうしたらいいのかということである。砂糖というのは超成熟産業。昭和24年に国民一人当たり年間消費量は29kg、現在は22~23kgで安定している。一方、澱粉から作られる異性化糖が競争相手として出現し、現在その出荷量は年60~70万トシに達している。又、アスパルテーム等の非砂糖甘味料も勢いを伸ばしている。

清水 そういう環境のもとでの三井製糖で特に問題となる点は何ですか。

上野 当社の場合はモノカルチャー。97%が砂糖である。またもう一つの問題点は、社員の高齢化。以前1000人以上いた社員を、合理化によって現在の400人弱までにした。又、50歳以上の社員が全体の4割を超える。35歳以下の人間が少ないので、7~8年後人間の問題がでてくる。

また原料コストが約7割で、それが相場変動に大き

く左右されることも大きな問題である。ニューヨーク相場が1ポンド当たり1セント動くと、当社の利益が約6億違ってくる。経常利益の3分の1位動いてしまう。又、原価は取引先などにみなツーツーにわかってしまう。先生の言われる「コストの分る物を売るな」という事とは逆の事をやっている。

清水 モノカルチャーで、原料コストが7割で、しかも原料相場が変動するというのは大変なことだと思います。その対処策としてどんなことをなさっていますか。

上野 コストダウンをさらにはかる。合理化の推進。過去20年はその苦難の歴史であった。人減らしの歴史であった。但し、今後は合理化イコール人減らしということにはならない。これからは多角化しなければならない。合理化によって人を浮かし、それを多角化に使いたい。しかし多角化はそう簡単に推進できない。なるべく異質なものを、当社にとっての異常性と取り組まなければならない。いままではどうも身近なものに多角化を求めすぎたように思う。

今後は、当社の資産のリサイクルを考えたい。土地があちこちに残っている。川崎に1万8000坪あいている。これは合理化によってできた。岡山に12000坪～13000坪残っている。そのほかあちこちに飛地として、500～600坪の土地が残っている。大きな土地は売らないが、飛地を整理して、それをベースにして何かをやりたい。これから案を検討したい。ただその土地に建物をたて、貸すというのは、定期預金のようなもので、安定収入はあっても将来性という点ではもう一つであるので、あまり気がすまない。

清水 具体的な方向は決っているのですか。

上野 先生の言われるように、不定形情報は結びつきやすいし、遠い情報は大きなイノベーションを生みやすいが、わかっているけどなかなかうまくいかない。古くからの社員は、どうしてもいい意味での conservativeである。私は、いつも、自分でいいと思ったらどんどんやれ、と言っている。考えてみたが止めようと言うときだけ相談してくれ、いいと思うことは相談せずにやってくれ、と言っている。当社のような縦割組織のところでは、部長は自分だけの懐勘定で採算がよくないと思うとやめてしまう傾向がある。やめようと思うときは、それを corporate level まで上げて、そこで相談してくれ、トップの経営会議にかけてくれと言っている。

清水 その社長さんの考え方は、人事評価にも反映

されていますか。

上野 先生の言われる、新しいことをやって成功したらA、失敗したらB、何もしなくてうまくいったらCという評価方法はいいと思うが、それを実際に適用すると、うちでは、みなCになってしまう。conservativeな人が多いからである。自分の意見をどんどん持ってくる、考えている人間にはいい点を与えたい。過去の歴史が歴史だけに、失敗したくないという雰囲気がある。私の大先輩が「新しい事をする時、100%確実なら誰でも出来る。但しそれでは既に手遅れで競争相手にやられる。60%の目処がついたらやれ。但し重要な事はあとの40%の中にどんな問題があるかということを得て置くことだ」と言われたが、誠にその通りで自分もそうしようと心掛けているし部下にも常々そう言っている。

清水 先程言われた高齢者の問題はいかがですか。

上野 会社を活性化するためには高齢者をやめさせて新しい人を入れろというのは公式論であるが当社の実情としてはそんな余裕は無い。逆に高齢者をいかに活用するかが1つの課題である。年くっても出来ることがある。いまの制度では55歳から給料が減る。60歳に定年延長したときこういう取り決めをした。ただこの方法は見直したいと考えている。役職のある人には責任があるのだから、これに報いなければならないと考えている。そうしないと高齢者が積極的に働く意欲が持たなくなるし、同時に、いいアイデアを出してくれない。

清水 一般的に、日本の製造業が強いのは、製造設備、工程の中に現場の人のノウハウが組み入れられ、他社に真似られない部分が出来ているからだと言われていると思いますが、三井製糖ではいかがですか。

黒須 1000人の社員が380人になったのだから、当然工場でもオートメ化を進めてきた。精製糖技術は成熟化していてイノベーションはない。日本の製造技術が格段にいいということはない。ただユーザーが品質にやかましい。品質の点は日本は最高である。昔は職人がミツに触ったり、なめたりして精製度合い等を決めてきたが、その職人的技術、ノウハウはいまはコンピュータ化してしまった。職人とコンピュータ会社とユーザーとが三位一体となってコンピュータ化してきたといえる。

上野 いまは子会社のサントーエンジニアリングという会社が製造技術改善の中心になっている。その会社はタイやミャンマーで工場建設などの技術指導をし



ている。

清水 製糖技術自体について三井製糖で新しいものは開発していないのですか。

黒須 製糖技術については、当社は過去に、日本で初めてイオン交換樹脂法を開発し、また最近では、マグネシア法の開発によって燃料工程を一部カットし、産廃物を大幅に減らした。そういう意味では、うちは製糖技術についてはリーダーシップをとってきた。ソフト開発でもいい技術を持っている。また新しい技術が外国で開発されればそれを積極的に導入する素地を持っている。ただ事業開発のリスクを回避するために遊休資産を活用した多角化を進めたい。これまでは新しい建物を建ててこれを貸すというやり方を中心に考えてきた。社長はこれを定期預金という。これからは開発部門でリスクを負担したのもやらなければならないと思う。

最近始めたのは冷凍、冷蔵事業。岡山で始めた。そこでノウハウを蓄積している。遊休資産ももう少し利益のできるものをやりたい。

当社は、合理化の苦しい過程の中でも研究開発部門はズーッと維持してきた。その結果、虫歯にならない甘味料パラチノースを当社も開発することができた。その他、砂糖のカロリーの1/3の低カロリー甘味料、パラチニットの国内販売も始めるなど、自主技術による多角化も一つの柱として考えていきたい。

いままでもいろんなことをやってきた。植木、外食などもやった。そして息切れしてしまった。自社の経営資源がない部分に出て失敗したのだ。しかし専門のコンサルタント会社を入れてテーマを選定してもらっても、結果は社内で検討したものとほとんど変わらなかった。6つテーマを示されたが1つだけしか違わなかった。現有の経営資源関連という視点から見ると、全く新しいものはとりあげにくい面がある。

現在、甘味料と食品新素材の開発に力を入れている。R&D費用は6億円。売上の1%以上である。新しい研究者も入れている。しかし開発には費用がかかる。パラチノースは完成まで10年かかった。採算はある程度、度外視しても、開発は先に夢がなくてはやれない。

清水 合理化を進める過程で労使関係は大丈夫だったのですか。

上野 過去の歴史は人減らしの連続であったため、労使関係は大変だったと聞いている。この2~3年安定してきた。私が社長に就任して最初にやった事は組合幹部との話し合いで、そのすぐあと組合幹部と一緒

に飲んでわーわー言ったら、向こうも安心した様だ。私が来たときには、既に労使協調の地盤ができていたので、今後はマネジメント側が何かおかしなことをしない限りうまくいくと思う。

清水 新しい研究開発についてもう少し詳しくお教え願いたいのですが。

上野 R&Dはもっとやらなければならない。川崎の研究施設は老朽化している。他の土地を売って新しい研究所をつくろうと考えている。いまは研究員は30人だが、将来もっと増やしたい。売上の1%強(5~6億円)は今後も投入していきたい。パテントは15~16もっているがこれがみなmoth・ballに入っている。これを何とかいかしたい。

うちは学校ではないから、ゼニになるものをやれと言っている。当社は微生物、細菌に強い。パラチノースは微生物を応用してつくった。当社の持つ強味を更に伸ばす方向でやっていく。新米社長なので今の内なら何でもいえる。カロリー半分の砂糖をつくれ等といっている。パラチニットは砂糖の1/3のカロリーである。しかしユーザーは価格が高いからまだあまり使わない。従ってもっと価格を下げるよう努力をしなければならない。またマーケット・セグメンテーションも考えている。若い人をターゲットにしる。最近、大正製薬が、パラチニットをベースとしたピオタップ200というビタミンC入りの飴を販売開始した。これは若い女性に受けると考えている。

岡本 研究開発のための情報は、ユーザーあるいは、市場調査などからとるのですか。

黒須 情報は海外の研究文献からもとる。パラチノースはもともとはドイツで発見された。しかし、これは量産することができなかった。量産技術をうちで開発した。バイオリクターを使っている。そのほか国内の大学に研究者を外向させて、そこから新しい種を拾ってくる。また大手のお菓子メーカーと相互啓発しながら、情報を交換している。

池島 量産技術の開発についてもう少し詳しくお教え下さい。

黒須 虫歯にならないパラチノースはドイツで発見された。しかしこれは研究室のサンプル程度の量しかできなかった。うちではその文献情報等をもとにして、商品化できないか考え、さんざん苦勞して量産技術を開発し、特許をとった。ソニーのトランジスタと同じ。量産のシークレットは、菌を固定化したことから始まる。この菌は砂糖の中の果糖とブドウ糖の組合

わせの位置をかえる。微生物が作りだす酵素の作用によって、別の物質に変える。最近では、良い菌をタイの当社の工場の近くの畑に積んであった砂糖黍の藁の下の土から見つけた。菌探しは日本でも広くやっている。特に九州の南の鹿児島などで。膨大な広さの農地から見つけるのだから大変である。ただ微生物研究者は、みみずのいる土地を探るように、うまく探す。

外国で菌を見つけても国内に持ち込むには税関、厚生省の認可が必要である。また人体実験もやらなければならない。うちはスウェーデンのカロリンスカ大学に委託してそれをやった。パラチニットはパラチノースを水素添加してつくった糖アルコールであるが、水素添加をすると腸に吸収されない。これを利用してダイエット甘味料としての効果を発揮したのである。

池島 研究テーマは、社長さんあるいは研究開発担当役員の黒須さんなどのトップが決めるのですか。

黒須 研究テーマは、大体研究所長に任せてある。ただ近年トップは研究開発の促進に力を入れているので、来年あたり、当社の中で博士号をとる人間がでてくるのではないかと思う。

清水 貴重なお話、長いこと有難うございました。

#### <コメント>

三井製糖は三白(砂糖、肥料、紙)景気といわれた昭和30年代には、学生に最も人気のある就職先だった。しかしその後の産業構造の変化によって、三白に属する企業の多くは成長が停滞し、人員の削減と新分野への進出をはからざるをえなくなった。

前回インタビューした三菱マテリアルもその一つである。三井製糖は3分の1にまでも人員削減をしながら、かたくななまでに砂糖に固執し、しかも賃金、収益とも比較的高水準を保っている優良企業である。前々からその経営の考え方を知りたく、社長インタビューをお願いしたところ即座にお引受け下さった。上野社長は非常な勉強家で、しかも大変気さくな方であり、初対面の筆者らにざっくばらんにいろいろ話をして下さった。お会いした途端、拙著2冊を読んだので、サインをしてもらいたいというお話にまず度胆を抜かれた。

社長は今年就任したばかりの新米だと言いながら、砂糖のモノカルチャによる停滞と原料相場による利益の不安定性、及び社員の高齢化・保守化の2つの問題を明確に指摘される。ただこれらに対する対処策はまだ十分な成果をあげていないと言う。砂糖97%とい

うモノカルチャに対しては、遊休地を活用したい、ただし建物をたてて貸すという定期預金的発想はいけない。あくまで積極的な成長を旨とす。多角化は従来の経営資源との関連では新しいものはできないし、関連なしでは外食、植木のように失敗する。ただ微生物によるパラチノースの量産は成功した。これは合理化過程でも研究開発だけは維持してきたという、過去の努力の賜である、と主張される。

一方高齢化については、保守的な社員意識を最大の問題とし、意識改革に注力する。自分でいいと思ったら上に相談せずどんどんやれ、ノーというときだけ上に相談しろ。新しい人事評価のA、B、C基準は考え方としてはいいが、実際にやってみると、うちではみなCになってしまう。さらに意思決定は100%賛成では遅すぎる、60%賛成でゴーを言うべきである。ただしあとの40%の問題を考へろ。これらは意識改革に対するきわめて有効な提言である。

このように上野社長は物産から来られた就任間もない社長であるが、三井製糖の問題点を的確につかみ、その対処策を積極的に摸索しつつある。その勉強ぶりや新しい方向への意欲には並々ならぬものがある。歴史の古い企業を再活性化する、日本の産業界の新しいオピニオンリーダーになられることを心から祈る次第である。

<企業経営の現状>—海外原糖相場は上昇したが安定的。製品価格も堅調。精製糖販売量は弱含み。経常減益

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
(株)1989.3	24,748	636	502
1990.3	47,340	1,628	673
1991.3	48,871	1,861	912
1992.3 (予)	46,000	1,900	900
1993.3 (予)	47,000	1,900	900
資本金	4,170 (百万円)		
総資産	26,111 ( " )		
借入金	5,531 ( " )		
金融収支	29 ( " )		
平均株価	532円		
従業員	355名 (44.0歳)		
平均賃金	376,970円		

本社所在地 東京  
設立: 1947年 (設立後44年)  
特色: 精糖シェア業界トップ、三井物産グループ、台糖との間で生産委託関係  
事業: 精製糖97%、他3 (輸出0) 1991.3  
設備投資: 860百万円  
研究開発: 525百万円 (1991.3)

#### <社長略歴>

出身地: 山形県 1932年生 (59歳)  
学歴・職歴: 1955 東大法学部卒業、第一物産 (現三井物産) 入社  
1985 米国三井物産副社長、油脂部長、食料原料部長を経て、  
1988 取締役  
1991 社長  
現在、三国ココアラボトリング取締役

## 森 和夫氏(東洋水産株式会社社長)

1991.11.6 東京港南本社  
同席者 石川 隆氏(取締役経理部長)  
インタビュー 清水龍瑩 十川広国  
池島政広

清水 日本の産業構造は大きな変革期にあるといわれていますが、東洋水産が現在抱えている、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、人間の評価についてお教え下さい。

森 人間の問題が重要であるし、私も若くないので、これからの問題は次はどうするかの問題である。海外を含めて4000人の人間がいるが、ほとんどは私が面接し採用した連中である。次の火を消さないで辞めるにはどうしたらいいか。まずどうしたらやりがいのある仕事ができるのか。どうしたらやりがいのある会社になるのか。もちろん会社を安定させなければならぬ。いろんな欲を切って、独自性のある会社をつくりたい。次の世代の人はいろんなものに振り回されない人になってもらいたい。

池島 後継者としてどんな要件を考えておられますか。

森 後継者は、公平、公正を貫ける人。そのためには自身が公正な人でなければならない。正しい経営をしようとする人でなければならない。私自身はそういう人がでてくる環境をつくりたいと思っている。権力をもつと途端に変わってしまう人がいる。子会社をつくった。創意工夫をして自由にやらせたい。但しそうすると地方等で勝手な振舞いをする人も出て意外なこともある。

清水 そうならないようにどのような教育をなさっていますか。

森 できるだけいろんな職務、責任をあたえてみる。そうするとその性格がよくわかる場合がある。一番大切なのは公私混同しないこと。大抵側近も悪い。私なども後から考えて随分無理なことを言ったと思うことでも、どうして無批判で俺の言うことを聞くのだろうと不思議に思うことがある。現在、ある会社が暴走しているとき、これは社長と言うよりは取締役やまわりがいけないことも少なくない。社長が唯気に入らない人を追い出したのは悪いが、残ったのが自らイエスマンになってしまうのも悪い。

清水 製品戦略はどのようにして策定されますか。社長さん御自身がアイデアを出されるのですか。

森 自分は能力がないから、能力のある人を選んで、その人にアイデアを出してもらおう。私自身は能力がなくて、缶詰1つできない。能力のある人を見付ける。但し能力があると思って採用しても、やらしてみたらダメだったというケースもある。能力があると思って部長にしたが課長にとめておけばよかった、というケースもある。

そんなわけで、うちの製品戦略は完全というわけにはいかない。又新しい会社であるため強みと弱みとがある。独占的シェアを持つ商品が無いからいつも挑戦出来る立場にある。それは何より有り難い事と思っている。

清水 人間の評価はどうなさっていますか。

森 評価は結果だけではなく、その人の経歴を見てやらせてみて決める。勿論適正なインセンティブも必要だろう。

清水 そういふ人の教育はどうするのですか。

森 やはり除々にいろんな職種を経験させていくというのが原則。それはその通りにする場合もあるし、最初は無理でもいろいろやらせる事は結果において本人が大きく成長する場合の方が多い。

清水 不適材不適所のほうが人々の能力開発、活性化に役立つという会社もありますが。

森 古い会社で、人材の多いところでは不適材不適所でいいかもしれないが、うちみたいなどころでは適材適所にせざるを得ない。途中入社は余程考えなければならぬ。しかし人の足りない会社は当人の好む適所におかざるを得ない場合もある。

清水 いま新しい人事評価として、新しいことをやって成功したらA、失敗したらB、何もしなくてうまくいったらCという評価基準がありますが、社長さんはどうお考えでしょうか。

森 最後の数値だけでは評価しない。途中が大切。失敗してもAの人がいる。その場合でも私だけで判断すると間違えるので、他の人の意見を入れる。多くの人々の意見を入れ、しかも途中経過を入れて評価する、というのが私の人事評価の原則である。

清水 東洋水産は設立以来順調に成長していますが、その成功原因は何だと、社長さんはお考えですか。

森 成功の原因は私に能力がないこと。だからみんなに能力一杯働いてもらったからと思う。又幹部以下余りお金持はないのも結果においては良かったと思

わぬでもない。

清水 20年程前、東洋水産でモラル・サーベいをさせていただいたとき、地方の工場のパートのおばさんのモラルが高かったと思いますが。

石川 総て平等の考えがある。パートと正社員と待遇は同じ。又賞与は6カ月分を毎年安定して出している。これは会社が減益、減配になっても出す。その他にプラスアルファを、業績が上がったとき出す。昨年は大体2ヶ月分だった。その賞与の内容、分配は全て公開する。社長、役員賞与も公開する。

賞与ばかりでなく人事採用も公平を期している。縁故の者はあまり入れない。人事に公平要素を欠くおそれのある人は入れない。これが原則である。

清水 従業員持株制度のような成果の配分制度はないのですか。

森 従業員持株制度はある。当社が上場される前は、古い人には株式を額面でわけてあげられた。例えば25年前に高卒で入社した人は、退職時には5000万円ぐらいになった。今は上場したから額面でわけるわけにはいかない。贈与税がかかってしまうからである。今は時価の1割安ぐらいでわけている。毎月の給料の中から買うようにさせている。これは税法でも認められており、ほとんどの社員がこれで株を買っている。

昔は説得してムリに買わせなければならなかった。今は割合すすんで買う。しかし持株を処分すれば若い人でも1億円にでもなり、会社を辞めてしまう人もいる。そんなにならなくても今はちょっと株が上がって2倍にでもなれば自動車を買ってしまう。だからあまり大きな退職金にはならない例もある。

清水 近くにあるユニチャームでは、非上場の子会社を沢山作って、上場するように皆で努力する。そのとき額面で非上場の株を買わせておき、上場すると株が高騰して、頑張った人には大金が入るようにしています。

森 現在当社の系列会社になっている「酒悦」は近い将来上場させる。そのために社員に株をもたせる。私もうんと持ちたいが、自ら公平になるような規定を作って沢山持たないようになっている。

清水 社宅、持家制度はどうなっていますか。

森 東京での持家は、土地価格の高騰に追いつかない。東京では一戸建てでは5000万円でもダメ。社員の間にも、家を持っている者と持っていない者との間に、不公平感がでてきた。社宅には現在補助を出しているが、やめるときにはどうにもならない。地方で勤

務している者は何とか持家をもつことができる。東京勤務の者にも2時間かかってもいいから持家をもつように言っている。安い資金を貸し付けて、なるべく買えと言っている。千葉県茂原、埼玉県の奥の方から通ってきている者もいる。社員のほうもまだ諦めずに家を持つようとしている。

清水 土地価格がこんなに上がると、一生真面目に働いても家が持てないため、会社に対するロイヤリティがなくなり、いわゆる日本の経営が崩れるのではないかと思っています。

森 現に社内に不公平が出て、勤労意欲の低下が心配だ。土地を持って資産が増えた上の者は遊んで食べられるので勤労意欲が低下し、土地を持っていないで、いくら働いても自分の家が持てない下の者は、希望がなくなって勤労意欲が低下する。持家は企業でやるのはムリかもしれない。また終身雇用というのは問題がある。従業員の中には実際にはすぐ辞めてもらいたいものもある。ロッカーのものをすぐ片付けて帰りなさいと言えるアメリカが羨ましいこともある。

清水 アメリカに進出したときの問題点、何かございましたらお教え下さい。

森 アメリカには1977年カリフォルニアに、そして昨年バージニアに工場をつくった。その時アメリカの女性コンサルタント Tomoko Hamada に、採用者について一人一人個人面接してもらった。はじめ州政府の紹介できた者は全部入れた。他の日系企業から追い出された者も全部入れた。するとユニオンをつくる動きがあった。そこで彼女が一人一人面接をしてアドバイスをしてくれた。アメリカではそういう研究をしている人がいる。彼女もある大学の助教授である。彼女は第三者として自由に組合員の意向を聞くことができる。日本的な考えと違うところをいろいろ言ってくれた。しかし現場の声は日本側でもそのままは受け入れにくい。彼女が個々に説得して投票までにはいかなかった。従ってユニオン結成までにはならなかった。我々も知らなかった問題点を指摘され、それによって改善することができた。

清水 アメリカ人にわからない日本的な考えとは具体的にどんなことですか。

森 例えばラーメンの製造機械が故障したとき、ラインを止めずにこれを修理することは彼等に全く理解できなかった。また工場を立派につくったので、非常に儲かっている会社なのに賃金をあまりくれないと不満に思った。又ラーメンがペットフードより安いとい

う冗談を真に受けて、そんな安いものをつくっているのだと不安の気持ちがおきた。日系企業に嫌われて出された人間は日本人全体に不満があった。このように我々が気づかないちょっとしたことが彼等の不安、不満になることがわかった。ただ逆に、現地社長がレイオフしないと公式に言ったのが一番彼等を安心させる効果があった。

清水 人間を中心にした貴重なお話、長いこと有難うございました。

#### <コメント>

森社長には20年ほど前、東洋水産のモラル・サーベイをしたとき一度お会いしていたので比較的気楽にお話を伺い得た。東洋水産は水産加工品からラーメンまで非常に多品種の製品を製造・販売しているのに、社長はそれらには全く触れられず、それを扱う人間にのみ焦点をあて、終始ニコニコされながらお話下さった。後継者には、公正な経営をする人を、持株制度、持家制度によって従業員を大切に、さらに社長ご自身は自分に能力がないので人に任せて成功した、などすべて人間に関するお話をされた。

まず問題点は何かという質問に対して、人間の問題が重要であると即座に答えられた。後継者については、公平公正を貫ける人、公私混同をしない人、いく分自制心のあるシャイな人がいいという。そういう人を教育していくには、職務・責任を与えていく以外に方法はない。ただ初めいいと思った人間でもある地位につくと豹変してしまう人間がいるという。一方、従業員を大切にする。現在賞与年6カ月分は減益・減配のときでも安定して出す。また時価の一割安で株を買わせて持株制度を充実させようとする。さらに持家制度は、一企業ではムリであるが、低利の金を融資して通勤2時間圏でもいいから家を持つように奨励している。これらの施策の実施についてもつねに公平さが考えられている。パートにも正社員と同様、業績手当を出す。また地価高騰で人々の間に不公平が生ずるから、持家制度にできる限りの力を入れる。一つの組織の中に、たとえ外部要因によるものであっても不公平の生ずることは好ましくない。持てる者は満足して働く意欲をなくし、持てない者は希望を失い働く意欲を減退させるからだ、という鋭い指摘には驚嘆した。

さらに東洋水産の成功の原因を尋ねたところ、自分に能力がないことだと即座に答えられた。人に頼まざるをえず、能力のある人を探す、育てることに力を入

れる。しかもそれがうまくいかないと率直に言われる。まさに、“人に働いていただく”というマネジメントの極意である。

このように森社長は、たえず努力し、自制し、自らを高めようとされている。しかもそれをおもてに出さない。大人の風格をそなえた創業者である。人間を大切にすることの経営理念に裏づけられた後継者が育ち、それによって東洋水産が必ずや世界のエクセレント・カンパニーになるものと深く確信させられた。

<企業経営の現状>—袋麺は「味の市」が好調。8月からカップ麺「Avgヌードル」を投入。水産物は低迷しているが、利益は前期並みを確保—

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1989.3	162,772	6,121	3,010
1990.3	177,144	5,417	5,835
1991.3	190,088	6,252	4,510
1992.3 (予)	192,000	6,400	4,100
1993.3 (予)	197,000	6,700	4,200

資本金	15,840 (百万円)
総資産	130,837 ( " )
借入金	4,194 ( " )
金融収支	795 ( " )
平均株価	1,343円
従業員	1,907名 (39.2歳)
平均賃金	259,372円 (1991.3)

本社所在地 東京  
設立：1948年（設立後43年）  
特色：戦後冷蔵事業から出発、即席ラーメン大手、市場シェアは東高西低、海外にも進出  
事業：即席食品45%、冷凍品44、練製品3、冷蔵収入3、他5（輸出0）(1991.3)  
設備投資：13,919百万円  
研究開発：… (1991.3)

#### <社長略歴>

出身地：静岡県 1916年生（75歳）  
学歴・職歴：1937 水産講習所製造科卒、日本油脂入社  
泰洋水産専務を経て、  
1953 横須賀水産設立、代表取締役となり  
1956 東洋水産と改称、社長に就任  
現在：日本輸出冷凍鮭販売、イハラケミカル工業各取締役、  
冷凍鮭輸出水産業組合理事  
家族：妻  
趣味：ゴルフ

#### 西川俊男氏（ユニー株式会社社長）

1991.11.22 名古屋駅前本社

インタビュー 清水 龍瑩

清水 日本の産業構造はいま大きな変革期にあると思います。ユニーが現在抱えている、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、人間の評価の問題についてお教え下さい。

西川 現在のユニーのみなもとは、父親が大正元年にはじめた履物の小売店である。昭和4年から呉服店

になった。その後衣料品の総合化をはかり、昭和21年西川呉服店から西川屋衣料総合店となった。さらに大型化された小売店から総合化された小売店を目指し、食品、日用品、雑貨を扱うようになった。そしてその地域の一番店になった。

ところが昭和34年の伊勢湾台風で店舗もろとも大打撃を受けた。これからは多店舗化をしてリスク分散する必要があると考えた。地域の人々、従業員に対する責任を考えリスクヘッジをすべきだと考え、多店舗化戦略を開始した。

清水 多店舗化されるときの経営方針はどんなものだったのですか。

西川 金がなかったから、まず安くて広い土地を考えました。名古屋は戦後いち早くモータリゼーションを考えて道路を広くした。そのため、昔からの商店街が分解してしまいました。楽しいショッピングをする街がなくなりました。現在でも、交通機関を使って商業集積地に行く客は、全買物客のうち、東京は75%、大阪は50%、名古屋は25%である。これは名古屋に楽しいショッピング街がないことの証拠である。

私は基本方針として、道路に面した広い店をつくることにした。郊外に孤立した大店舗をつくる。昭和36年に第1号店を出し、続いて第2号店を出した。いまでいうGMSに相当する大型店を出した。もちろん郊外のその地域の一番店である。

清水 それらの店舗の立地、経営の仕方はアメリカのGMSの方法を研究して、それを見習ったのですか。

西川 いや違う。私がアメリカへ初めて行ったのは、その後の昭和36年（1961年）である。そのときアメリカへ行って3つの刺激を受けた。まず、シアーズ・ローバックの本社へ行ってその売上規模を聞いて驚いた。日本円にして年間1兆4千億。日本のその頃の国家予算は1兆5千億。小売業には無限の可能性があると思った。2番目の刺激は、アメリカは道路が広い、郊外にショッピングセンターができて、都心はゴーストタウンになっている、ということを知ったことである。これでいけると思った。新しい立地創造が非常に大切であることが分かった。3番目に受けた刺激は、商業は競争に勝つことが重要であるということ。そのための競争優位の地位を得るには、規模とか大きさではなくその地域でドミナントになること、即ち地域集中が重要であるということであった。

清水 その刺激を受けて具体的にどんな経営戦略をたてられましたか。

西川 積極策をとろう、郊外に展開しようという戦略になった。しかも名古屋エリアに徹底的に集中してドミナントになることを考えた。現在ユニーの売上は5600億円あるが、その半分は愛知県内の売上である。愛知県でのドミナントに力を入れている。また全国120店舗の70%は郊外に展開している。昭和27年3千万円だった売上が現在5600億円になっている。全く想像もつかなかった成長である。この成功の原因は、私がアメリカで刺激を受けた後に考えた、先手必勝、変化はチャンスの経営理念、経営戦略だと思う。

清水 昨日会長さんは上に立つ人間には夢とかロマンが大切だと言われましたが、昭和30年代にはどんな夢をお持ちだったのですか。

西川 30年代には売上を1億にするのが夢だった。40年代は100億、50年代は1000億が夢になった。その夢は順調に伸びてきたようだが、気がついたときにはいろいろ問題がでてきた。なるほど商品はいくらかでも売れるものが入ってくる。しかし困ったのは人。人は商品が伸びるように育ってこない。そこで「ほていや」との合併を考えた。地元同士合併すれば人材は増えるし、シェアも大きくなる。「ほていや」と「西川チェーン」とが合併して昭和45年ユニーとなり、人、シェアとも倍増した。

清水 それで人の問題は解決したのですか。

西川 人は規模的には倍増した。しかし膨張はした成長はしなかった。質が伴わない。単に量の拡大だけだった。例えば財務についてみても、借金が750億あるからその支払利息が75億となり、1千億売っても利益はわずかしか残らない。何のために商売をやっているのか分からない。質こそ永遠だと考えるようになった。トップ自らが利益の鬼になる。借金を徹底的に返す。昭和55年までに1100億返して、無借金になった。借金の返済ができたのは、それまでの内部留保の自己資金と、昭和51年に上場して得た自己資金が大きくなったからである。その後は自己資金の範囲で経営することにした。

清水 ユニーの多角化戦略についてお教え下さい。

西川 昭和55年ルクセンブルグ証券取引所に上場した。その頃から、まわりの皆がおだててくれるようになった。ユニーは戦艦大和だ、不沈戦艦だと。チャレンジ精神がなくなってきた。新しい成長戦略を考えざるを得ない。多角化戦略である。ユニーを巨木にするのではなく、ユニーの森をつくらう。子会社を沢山つくった。しかし多角化のための経営者が育たなかった。

「さが美」という着物のチェーンは295店舗で750億の売上がある。また、ユーストアは22店舗で800億の売上があり、この売上対経常利益は7.3%で56億の利益がある。アメリカで利益率の高いウォールマートでさえ6.8%しかない。これらは経営者に恵まれたからである。さらにサークルKというコンビニエンスストアは1400億の売上で、利益56億。婦人服専門店モリエは75店舗を持っている。これらは順調に伸びてきた。しかしCATVの事業、コンピュータサービス事業、ファーストフード事業はうまくいかなかった。残念ながら43の子会社のうち大半は未だ赤字である。この多くの原因は子会社の経営者にある。

清水 うまくいった子会社とうまくいかない子会社の経営者はどこが違いますか。

西川 優れた経営者は、自分の哲学を持っている。経営は意志とロマンである。自分に自信のある人はどんどんやる。こうと決めたらとことんやる。うまくいかない経営者は、上からこれをやれと、あてがわれたことをやる人間である。

清水 現在抱えている問題点についてお聞かせ下さい。

西川 いままではローカルだった。これからは世界の各地に根差したグローバルな企業にならなければならない。国際的な企業にどう脱皮するかがまず第一の問題である。いま香港で実験をやっている。4年かかって100億の売上になっているがなかなかうまくいかない。商品づくり業態づくりが難しい。いまはその可能性を追求しているところ。2番目は、多角化は必要であるが、どのようにリスクヘッジをするかの問題である。経営者を集团的にどのように育てるか。現実には経営者を育てるには時間がかかる。早く新しい環境に対応しなければならないし、リスクヘッジもしなければならない。アメリカのM&Aを学ばなければならないと思っている。財務負担はあるが、経営者の育成とリスクヘッジを考えれば先進国のM&Aを学ぶ必要があると思う。3番目の問題は、企業防衛。こちらがM&Aを考える以上、買収されることも考えておく必要がある。そのための財務戦略をどう考えるか。現在、生保、銀行が大株主である。これらの株主も現在のような金融批判があると今後どうなるかわからない。大株主を安定株主にするには、社員の持株制度を拡充するのがいいと思う。いまは新しい企業風土をつくるチャンスだと考えている。

清水 最後に西川会長さんの考えられる、大変革時

代の経営者の在り方についてお聞かせ願いたいのですが。

西川 まさかの、まさかをいつも考えていなければならない。まさかということがよく起きるのである。そのためにはトップは現場を知らなければならない。そして変化の方向を掴んでいく。小売業では特にそれが必要である。事業は固定観念で考えがちであるが、小売業はつねに変化しなければならない。

私はいま3つのことを考えている。まずは時を知る。変化の方向を知ることである。トップは知らず知らずのうちに裸の王様になっている。情報化時代につまらない情報が入って、重要な情報が入らない。そのためにはいつも現場を知るようにする。次に評価。利益があれば何でもいいというのはダメ。正しい方向に企業が向かっているかどうかを考える。また人材についての評価も重要。人材がいい城をつくる。そのためにはトップのリーダーシップが不可欠である。このリーダーシップとはつねに人間のロマンをもつこと、自分の言い出したことは自信をもってやることである。第3番目は、現実を直視する素直さが重要。例えば米屋が御飯を売る。それを加工しておにぎりを売る。というように、主婦の社会進出という環境変化を直視して素直に対応する。米屋は米を売る店だという固定観念をもってはいけない。ただし素直に対応するにはリスクをいかに負うかをつねに考える必要がある。そして成功は努力の上に運が乗るのだといつも考えている。これらが、私の考えるトップの在り方である。

清水 朝早くからお忙しいところをお邪魔いたし、貴重なお話有難うございました。

#### <コメント>

前日、中京大学経営学部創設記念シンポジウムで、パネリストとして同席した機会に、突然インタビューをお願いしたところ、この場で快よくお引受け下され、翌朝9時からお話を伺うことができた。めがねの奥の目に優しい笑みをうかべながら、早口でしかも明快に経営についての考え方をお話くださった。1)ものごとを大きくとらえ、2)その中で重要なものと重要でないものとを素早く見分け、3)そしてその重要なものに素早く着手し、とことんやる、という考えを打ち出される。この考えが実際に成功し、会長自身大きな自信を得、また経営全体に好循環がおき、その理念はさらに信念にまでなっており、企業をリードしていることが、よく解った。

まず会長はつねに人間は、哲学、ロマン、夢を持たなければならない、と言う。これはものごとを大きくとらえるための基礎となる。事実、売上を10年後10倍に、20年後100倍にという夢をつねにもち、その夢を実現してきた。一方、会長は重要な変化をつねに洞察している。名古屋は戦後道路幅を拡張したため商店街が分解した。これから重要なものはモータリゼーションに対応した地域の一番店であると一早く洞察し、郊外の大きな道路に沿って大店舗をつくり、人を集めようとした。さらに伊勢湾台風の後には、リスクヘッジのために多店舗展開を考え、すぐ実行した。しかも人材不足、資金不足から愛知県に絞って注力する。このようにつねに何が重要な変化かを考え、自社にとって重要でない部分、すなわち自社の手のとどかないところには力を入れない。この洞察と実行の素早さはその後の多店舗展開にもあらわれる。消費者ニーズの多様化・個性化に対して専門店展開など多角化を積極的に行なうが、同時に、企業経営にとって不可欠なリスクヘッジを徹底的に行なう。そしてさらに現在子会社の半数以上が赤字でも、将来重要になる事業は積極的に推しすすめる。この重点追求戦略はまことに見事である。

このように西川会長は、いわゆる大胆で細心という典型的な創業者である。夢をもってものを広く考え、現実を素直に直視して将来重要になるものを探しそれを素早く実行し、その結果を再び評価して、また新しい方向を考えている。環境適応業と呼ばれる小売業にとって最高の経営者である。西川会長がユニーばかりでなく、日本の小売業全体のリーダーになられることを心から祈っている。

<企業経営の現状>—既存店は食品が伸長。開店は3店、増床も寄与し、増益—

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1989.2	473,208	18,649	8,623
1990.2	489,712	16,746	9,014
1991.2	524,766	17,657	8,654
1992.2 (予)	560,000	19,000	8,800
1993.2 (予)	590,000	20,000	11,000
資本金	10,129 (百万円)		
総資産	308,761 ( " )		
借入金	21,808 ( " )		
金融収支	2,597 ( " )		
平均株価	1,480円		
従業員	6,951名 (31.0歳) (1991.3)		
平均賃金	285,944円		

本社所在地 名古屋市  
 設立：1950年（設立後41年）  
 特色：スーパー6位、東海四県を地盤に関東・北陸に拡大、ニューメディア関連事業に意欲  
 事業：衣料品31%、食料品40%、住宅関連品21%、他8(1991.2)  
 設備投資：28,300百万円（1991.2）  
 研究開発：0

<会長略歴>

出身地：愛知県 1925年生（66歳）  
 学歴・職歴：1945 岐阜薬専卒、日本薬化学に入社  
 1950 西川屋を設立 取締役  
 1963 西川屋チェーンを設立 副社長  
 1971 合併によりユニー 副社長  
 1976 社長  
 1986 藍綬褒章を受賞  
 1990 会長  
 現職：ユーライフ、さが美、ユーストア、ハーツ・サークル  
 ケイ・ジャパン各取締役  
 東名クラウン開発、セントラルケーブルテレビ各代表取締役  
 日本チェーンストア協会常務理事、日本小売業協会  
 常任理事、経済団体連合会、日本経営者団体連盟、  
 中部経済連合会各理事、名古屋商工会議所副会頭、  
 東京商工会議所常議員、愛知県経営者協会副会長  
 著書：「明日への小売戦略」、「つれづれの想い」

水田栄久氏（井関農機株式会社社長）

1991.12.5 東京紀尾井町本社事務所

同席者 和田勲生氏（常務取締役総合企画部長）

インタビュー 清水龍瑩 十川広国

小林啓孝 岡本大輔

清水 現在、日本の産業構造は大きな変革期にあると思います。井関農機が現在抱えている、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、人間の評価についてお教えてください。

水田 当社は大正15年に井関邦三郎氏によって創立された。邦三郎氏は体が弱かったので農作業をなんとか省力化しようと考えた。そのころの省力化の方法は牛馬の活用しかなかった。そこで親の田畑を売って省力化のための機械の製造販売企業をつくった。労働対価としてあまりにも苛酷な農業がこういうことをはじめさせた。オーナーであり、経営者であり、社長であった。企業の生立ちがどうしても同志の集まりというかたちになり、上場したあともオーナー社長が続いてきた。私の先代の社長は井関昌孝氏である。

創業者社長はつねにカリスマ的要素があった。変な意味ではない。私達は創業者の使命感に共感が得られる。そのカリスマ性をながめながら私も仕事をしてきた。カリスマとはその人が持っていた生き甲斐であり、やっといこうとする企業理念である。それに私は一番共鳴する。その企業理念に創業者のイメージがダブっている。私はその人に恥ずかしくないかといつも考えている。先代で井関家のオーナー社長が終わったのだから、私の責任は重い。

清水 社長になられたいきさつについてお聞かせください。



水田 近代化という精神が若い人にある。近代化精神が私にやれということになった。私は、初め熊本工場に入って生産技術、企画管理をやり、そのあと製品開発を13年、営業を5年やって社長になった。それぞれの経験は薄いですが、幅は広がった。社内の仲間も多く、すべての職域に顔パスがきくようになった。私が専務だったので社長になり、私の上位にいた他の役員は相談役などになっていった。

清水 社長さんは現在の問題点として何を考えられていますか。

水田 当社は稲作機械を中心に62年間走ってきた。いまはもう米は余っている。米の機械だけでやっていけるのか、というのがまず問題である。農業も、何も米に絞る必要はない。また地域も日本に絞る必要はない。米の機械は現在限界にきている。農業の局面をとっても、米ばかりでなく野菜もある。地域については外国もある。

いままであまりやっていないことは多角化であり、縦横に広げたい。ここに問題が沢山ある。農業機械を真ん中にして縦にながめると上にはバイオ、種、苗などがあり、これらはいま、研究中である。下の方には、農産物を加工する機械がある。また、飯を食う商売、すなわちレストラン事業がある。これは九州でやりはじめ、既に3軒になっている。またレストランの食糧加工のための省力化機械が必要である。当社はつねに省力化機械に原点を見だしている。

省力化機械がうちの強みである。特に3K対策機械の開発が強みになっている。これを農業に限定する必要はない。これからは米の流通から炊飯の流通になっていくと思う。釜を洗わずに飯をつくる方法はないか。蒸気で飯を炊く方法を考えついた。ベルトコンベアの上に米を置いて蒸気をかける。これでおいしい御飯ができる。いまできている自動炊飯器は1500~2000食分の大型のものである。給食センターやチェーン店の加工センターなど大規模向けはこれでよい。次は普通の食堂など向けに、200~300食のものをいま考えている。

清水 横の展開についてお聞かせください。

水田 横の流れは、いま各県に一社ずつ系列販売会社を持っている。これは地域の農業市場を目指している。農家の人がそこへ相談にくる。これが大きな武器である。系列販売会社の社長の3分の2はうちの出向社員である。農家は米から畑作への転換を考えている。しかし田んぼの中に根菜類をつくると腐ってしまう。田んぼを畑につくりなおす農業土木が重要になってく

る。そこでうちはミニ土木機械を開発した。畑作、農業土木に貢献する会社に転換したいと考えている。これらは、地域社会の用排水の完備、環境整備機械への方向に発展させて行く。

清水 米作り中心の農業機械からの転換はそんなに簡単に行なえるものなのですか。

水田 実際にやってみると、体質転換は難しい。みな米にしがみついている。新しいことに挑戦する勇氣と力が足りない。私は縦横に発展するのが、井関農機の第2創業期だと言っている。その場合、一番足りないのは人の能力、企業パートナー、投入するキャッシュである。

清水 その中で特に足りないのは何ですか。

水田 究極的にはキャッシュが一番大変。いまのまま生きていけるのか。将来の展開のためには、いま本業で稼がなければならない。そのためには、差し当たり、知能労働力の雇用条件の改善が必要である。大学卒の人間がわれわれのところへはなかなか来てくれない。来てもらうためには、成長すること、賃金を良くすること、労働形態を変えることが重要である。すなわち、人を集めるための条件整備が重要である。これらは結局キャッシュの問題に関わってくる。

清水 稼がなければならない本業の農業機械のシェアは現在どの位なのですか。

水田 現在、23%とみている。計画的には将来28%のシェアにもっていきたいと思っている。マーケティング戦略を使うと28%にまではいく。私は30%以上を目指せと言っているが、手段を伴うものでなければダメだとまわりに反対される。やむなく当面は28%とした。

清水 私は経済学でいうマーケットシェアという概念は、ビールとかセメントとか概念規定が明確にできる製品にはあてはまりますが、たとえば、ワイシャツとか自動車部品のように概念規定が難しいものには適用できないと、考えていました。ところが主観的でいいからという条件で、経営者に主力製品のマーケットシェアを尋ねると、ほとんど28%前後になるのです。しかも、28%を少し切る企業は業績が良くなく、ちょっと上回る企業の業績はいいのです。この28%という数値はこの18年間安定しています。いま社長さんのお話を伺い、ピッタリしているので驚いています。

和田 シェアの意味がちょっと違う。うちは地域によってシェアが大きく異なる。非常に強い地域がある。販売の付加価値が製造のそれより大きい。系列販社の

従業員の数の方が本社のそれより多い。スケール効果は地域単位でである。うちの青いカラーを付けた農業機械が少し多くなると、その地域でのデモンストレーション効果は急に大きくなる。

清水 具体的にどこの地域で強いのですか。

水田 北海道、関東で強い。ここは極端な専業と極端な兼業が多い。だから省力化機械が売れる。この地域を当社の拠点地区にしたい。いままで兼業農家が多い地域は関西であり、そこに需要が多かった。しかしこれからはうちは北海道、関東に力を入れたい。東北は第一種専業農家が多いので、拠点にはなりにくい。いままでは原資を各地域に均等に配分していた。これからは原資を効果的に使いたい。これから成長する地域、当社のシェアの高い地域に絞ろう。ポートフォリオを考えて具体的な販売戦略をたてたい。

清水 多角化した子会社はどのくらいあるのですか。

水田 現在子会社は14ある。基本方針は井関農機の損益に影響のないようにしよう、ということである。子会社をつくる場合も事業部→子会社→上場というオーソドックスな方法はとらない。足を引っ張らないものをやろう。力のあるものはやらせる。力のないものはやめさせる。たとえば井関建設。これは売上50億で儲かっている。この会社の売上の半分は当社の販売会社の建設による。あと半分は他人様の仕事からくる。炊飯事業は、井関フーズエンジニアリングがやっている。売上10億で損益はトントン。先程言った2000食プラントをつくっている。いま500食、100食の小型プラントを開発中。将来は売上100億まで期待できる。これは井関農機の中に引き込むかもしれない。分社で様子を見ながら、あるものは入れ、あるものは独立させ、あるものはつぶす。通信販売の専商は一時、つぶれたのを引き取った。いまは年商100億になっている。未だ利益はでていない。

清水 それら子会社の社長として、どんな人を選ばれますか。

水田 まずその仕事をやりたい人間を第一とする。そして必ずコンビネーションを考える。フーズの社長は炊飯技術の気違い。だからその2番手に経理、計数のわかる人間をつける。しかし当社はそれ程多くの経理スタッフがいない。そこで井関農機の中に関連会社管理部をつくって、小さな子会社の経理をまとめてみている。これで4~5社の経理の面倒を見る。人が足りないのでこうせざるを得ない。事業をやりたいのが第1、計数管理に明るいのが第2、細かいところは関

連会社管理部がまとめてみる。

清水 事業をやりたい人につける経理の人は、第1番目の事業をやりたい人が選ぶのですか。

水田 経理はこちらが選ぶ。事業をやりたい人が選ぶと、その道にたけた人でも総合的に失敗することがある。ただし人間関係が合うことは確かである。ある人間が企画をやって、社内で力のある人だと言われていても、実際にやるとうまくいかなかった。プランはうまくいっても実行計画ができない。事業をやりたい人間を社長にして成功した例はいくつもある。井関エンジニアリング、コイン精米機はその例である。特にコイン精米機はマーケットも新しいし、社長もかなり商売人だ。最近競争相手がどっと入ってきたけれども、すでに設置した立地が良かったので、今は非常に強くなっている。その社長が立地を徹底的に研究した。その上、うちの販売会社をうまく使ってパワーをつけていった。

清水 子会社による多角化は今後も積極的に進められるのですか。

水田 多角化は62年からはじめた。まだ実験段階と考えている。これから内部の多角化も考えたい。例えば井関物流をつくった。今迄日通を使ってやっていたものを、これがやることになり物流コストが安くなった。これはあくまで内部取引だけの会社である。

十川 系列販社で販売するやり方は井関農機特有の販売方法なのですか。

水田 当社はすべて系列販社を通じて販売している。他社は大手でも系列販社が7割、5割であとは地元資本の会社で売らせている。こういうわけで当社は販売に強い会社ということになる。

清水 最後に社長さんは理科系御出身で、製造、開発、営業、企画と色々な分野の仕事をされてこられました。その中で何が一番大変でしたか。

水田 科学技術的なことは簡単だ。人間の能力開発問題の方がよほど難しい。

清水 お忙しいところ長い間本当に有難うございました。

<コメント>

農業機械は構造不況の農業を対象とするため、今後どうなるのか以前から気になっていた。たまたま水田社長にお会いする機会があり、お話を伺いたいとお願ひしたところ快くお引受け下さり、今回のインタビューとなった。社長は持前の明るい、気さくな性格

から、時々大声で笑われるなど、終始和気あいあいとした雰囲気でお話をお伺いできた。井関農機には、全国に展開した47社の強力な系列販売会社と、創業以来培ってきた省力化機械の開発・製造に強みがあることを強調された。そしてその強みを中核として多角化しているのが井関農機の現状である。

まず井関農機の創業者井関邦三郎氏が体が弱かったため苛酷な農作業に対応する省力化機械の開発・製造をはじめたという原点に大きな感銘をうけた。現社長も創業者の生きがい、経営理念を引きついで省力化を企業展開の中心におく。また一方、農家のあるゆる相談をうけつける地域密着型の系列販売会社を各県に1社ずつおいて販売力を強化している。販売の付加価値のほうが、製造のそれより大きいこと、系列販売会社の従業員の数のほうが本社のそれより多いということにも驚いた。また一県一社のため、青いカラーをつけた農業機械が少し多くなると途端にデモンストレーション効果がでるといふ話も興味深かった。

この省力化と系列販売会社の2つの強みで炊飯ブランド、コイン精米機、レストラン、ミニ土木機械に多角化する。そのときの問題点は、長期的には有能な人材の確保であるが、その受け皿として労働条件の改善が必要であり、そのためには差当り資金が最大の問題になる、という。多角化のための子会社社長には事業のやりたい人間を据える、そしてそれを補佐する経理マンを入れる、という原則は面白い。さらに主力製品シェアを28%にしたいという話は、筆者のいままでの実証研究の結果と全くぴったりなので非常に驚かされた。

このように水田社長は、自社の強みを明確に認識され、それを中核に多角化戦略を展開されている。本業でできる限り稼いで、その金を多角化に活用する。非常にオーソドックスな経営である。当初いっていた農業機械メーカーの構造不況という予想は完全に覆された。第2創生期に、水田社長が井関農機を世界のイセキに変身させることを心からお祈りする。

<企業経営の現状>——国内農機は停滞だが、全農向け5%値上げ寄与、米国ヘトラクターOEM、韓国へコンバイン輸出増、金利増で経常益伸び悩む——

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1988.11	110,196	▲4,032	▲6,357
1989.11	112,250	▲1,333	▲1,518
1990.11	120,968	1,639	214
1991.11 (予)	130,000	2,700	150
1992.11 (予)	138,000	3,500	150
資本金	22,529 (百万円)		
総資産	114,325 ( " )		

借入金 9,416 ( " )  
 金融収支 ▲168 ( " )  
 平均株価 598円  
 従業員 2,920名 (41.5歳) (1991.5)  
 平均賃金 369,000円  
 本社所在地 松山市  
 設立: 1936年 (設立後55年)  
 特色: 農業機械専業で業界3位、一軸系、コンバインに強み、田植機はトップ、多角化に注力  
 事業: 整地機械29%、収穫調整用機械26、栽培用機械11、部品他34 (輸出11%) (1991.5)  
 設備投資: 4,029百万円  
 研究開発: ...百万円 (1990.11)

<社長略歴>  
 出身地: 熊本県 1931年生 (60歳)  
 学歴・職歴: 1955 熊本大理学部卒、井関農機入社  
 1970 企画調査部長  
 1971 総合企画部長  
 1973 開発本部企画調査部長  
 1976 取締役  
 1978 常務取締役  
 1981 営業本部長を委嘱  
 1986 専務取締役  
 1988 社長  
 家族: 母、妻、長男、次男  
 趣味: ゴルフ、読書  
 宗教: 真宗

榎本正之氏 (日本エヤーブレーキ株式会社社長)

1991.12.6 浜松町東京支社  
 同席者 森重行雄氏 (常務取締役)  
 佐々木齊氏 (総務部長)  
 インタビュア 清水龍瑩 岡本大輔

清水 現在、日本の産業構造は大きな変革期にあると思います。日本エヤーブレーキが現在抱えている、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、人間の評価についてお教えてください。

榎本 日本エヤーブレーキは非常にまじめな会社で、言われたことは忠実にやるが、裏返せば活力に欠ける面がある。生い立ちは鉄道用ブレーキをつくるべく外国の技術を国産化するために設立された。エヤー、油圧、電気、電子と制御する流体はいろいろと取り扱っており、業務内容の対象分野は、鉄道から自動車、建設機械、船舶、建築と展開してきました。ただ部品メーカーの体質を持ち続けており、お得意さまの国鉄、自動車メーカー各社から図面をもらって納入する製品をつくってきました。今は国鉄もJRに分割され、各社それぞれの特色を出し、自動車メーカーも新車をどんどんつくっています。世の中の流れが変わってきているので、このままでは競争に遅れてしまう恐れがある。これに追いつく活力が足りなくなり、時代の変化に対応する適応力に欠けることになりかねない。これが一番の問題だと思う。

清水 その問題に対して、どんな対処策を考えられていますか。

榎本 それに対して2年前に、組織活性化委員会をつくり、2000年ビジョンをつくり、さらに具体的な中長期経営計画を策定した。2000年ビジョンの中に企業理念、経営指針を入れた。企業理念としては「人の安全と快適」を基本にし、具体的な経営指針としては、「グローバルな企業」、「信頼性の高い商品」、「活力ある集団」を明確に標榜し、これらを小型のカードにして、従業員1人ひとりに持たせるようにした。今後具体的な行動指針をつくっていききたい。これについては、全従業員に応募してもらう予定で、最終的に組織活性化委員会でまとめてもらう。この一連の中に社名変更（ナブコ）がある。

清水 新しいビジョンを展開するための核として何をお考えですか。

榎本 私は一般にメーカーの基本は技術開発力、生産技術力ないしコスト競争力、品質保証体制の3つだと考えている。当社は技術開発力に由来、受け身だった。まず部品は、それを中心にシステムとして扱っていかうと考えている。また、いままでは間にどこかのメーカー、例えば自動車メーカーがあってユーザーにつながっていく。これからは直接ユーザーに行くファイナル・プロダクトをつくりたい。即ちシステム製品と汎用製品の二本立てで行くということです。今年の7月1日発足で、技術開発本部をつくった。いままでは開発を事業部ごとに行っていたが、その場合受注が多く忙しくなると開発に手が廻らなくなり遅れがちであった。また重複投資の可能性もあった。

これからは大きなテーマを技術開発本部でやる。神戸市が今開発しているインダストリアル・パークの土地をわけてもらって、そこに研究開発センターをつくる。将来、製品の開発と、要素技術、基礎技術の研究をやる。

清水 一般に日本の製造業の強みは、製造設備・機械に現場のノウハウを入れて自社生産しているところにあると考えられていますか。

榎本 生産技術はコスト競争力である。うちはまだ人間に頼るところが多い。パートの女性に依存している。これからは省力合理化の設備投資を中心にやる。大きな設備は別として、小型の機械装置はほとんど自社開発したものである。特に、制御システム事業部がこれをやっている。

清水 制御技術の中でセンサーが最も大切のような

気がしますが。

榎本 同感です。センサー。これはドイツのボッシュの技術が進んでいる。そこと技術提携している。自動車、鉄道車両に應用できる。この提携技術を情報源として活用している。鉄道は当初はウェスティングハウスとタイアップして、その技術をうまく活用しながら、現在は独自のものをつくっている。当社のグローバル化の方針は、工場の海外進出よりもアンテナを高くして海外技術をキャッチしていくことである。世界各国の技術を探すという意味でグローバル化を考えている。

清水 生産技術力すなわちコスト競争力と言われましたが、現実にはどのようにしてコスト競争力をつけていますか。

榎本 山形に新しい工場をつくった。いままでの横須賀、甲南工場は少しずつ建て増しで、つなげてきた。いままで自動車の伸びに応じて設備を増やし続けてきた。自動車メーカーは絶えずコスト削減を言うてくる。横須賀、甲南工場は敷地がいっぱいなので、フル生産しながらレイアウト変更など合理化が困難でコスト削減が十分にできなかった。山形に新しい工場をつくった。70億円投資した。ここで十分に余裕を持ってTOTALとしてのコスト削減をしたい。他の部門も省力化、省人化の設備投資を積極的に行なっている。

清水 広報活動にはどのように力を入れているのですか。

榎本 当社はいままで広報活動をあまりやらなかった。どうも地味で広報も一歩遅れながら進んでいるようだ。海外PRもあまりやっていない。いままで海外駐在員をデトロイトにおいていた。昨年ロンドンに若手の優秀な技術者1人をおいた。新しい技術情報の収集を目的とする。これからはもっと駐在員を増やしていきたい。

清水 海外生産拠点はあるのですか。

榎本 海外生産拠点は未だつくっていない。自動車メーカーが進出しているので、うちは海外で生産できないと言うと仲間外れにされてしまうおそれがある。ただ、いままで出ていったほとんどの部品メーカーは苦戦をしている。慎重に取組みたい。

森重 鈴木自動車がハンガリーに進出したとき一緒に行かないかと言われたが、行かずにハンガリーの部品メーカーに技術図面を供与することにした。

榎本 自動ドアは販売代理店を通じて売っている。ヨーロッパ、アメリカには自動ドアの生産拠点はつく

らない。向こうは日本と違って、自動ドアが取付けられるのは病院、スーパーマーケットなどだけで、一般の事務所やマンションには取付けない。需要が少ないようである。まずマーケットを開拓していく必要がある。

清水 多角化の方向はどのようにお考えですか。

森重 当社の多角化は技術が一本通っている。これまででは伝統のある流体の制御技術が中心。最近、電気が入ってきたが、制御という点では一本通っている。すなわち技術関連多角化であり、制御システム化の方向への多角化である。

樋本 当社の潜在技術力で進出すべき分野はいくらでもある。その方向を見つけるのが問題。基本的には、伸びる分野、伸びる製品に進出していく。

清水 人事評価の基準についてお教えてください。

樋本 いままでは減点主義。これからは加点主義でいきたい。若い人でやめていく人がいる。これは若い人に夢を持たせないからである。これからは夢を持たせたい。若手の意見をできるだけ入れていきたい。そのため加点主義にした。また人材を育てるのに力を入れる。いままでも入社後の研修、3年後の研修などはやっていた。しかしこれからは、目的をはっきりさせ、みんなの意見が出てくる、対話のできる研修方法を考えている。これからの人事は、いまの人材をいかに育てるか、夢のある会社をつくっていくに若者をひきつけるかの、2つの問題をもっている。

清水 技術開発評価のための研究発表会などはあるのですか。

森重 研究開発の途中経過の報告をさせている。業務研究発表会は年2回。事業部では業績研究発表会を毎月やっている。

清水 部・課長の評価はどうなさっていますか。

樋本 私は、今日も話をしてきたのだが、課長の重要な仕事上のポイントは、これは自分で判断するものか、上司に判断をゆだねるかを判断する能力が大切だと言っている。もう1つのポイントは、事業部間の連絡即ち横、及び上司、部下の縦の連絡をよくするのが大切である。

清水 下のレベルのときは良かったが、上のレベルにあげると能力の無い人が出てきませんか。

樋本 上にあげてみると指導力の欠陥がはっきりする。下の方では狭い範囲内だったから指導力をうまく発揮したが、広くなるとダメになる。いままでも日本では固有の何か技術を持っていれば管理職になれた。だ

からマネジメント能力の無い人間がいる。管理職と専門職の使い分けが大事だと思っている。

清水 あることについては固有の能力のある、いわゆる変わり者の処遇はどうされていますか。

森重 変わり者でも見方を変えれば高く評価できる人もいる。具体的な処遇として、基礎研究などをやらせている。

樋本 外部で高く評価されているので対外的業務にまわすと良い場合がある。まわりの人が遠慮するので大先生になっていられる。しかし一般的には折衝のできない人が多い。ピタッとはまった仕事でないといけないので、社内ではあまり評価されない。企業では最終的には業績に貢献しなければならない。

清水 企業に対する貢献はつねに長期的視点で評価されるのですか。

樋本 長期的な見方で進んでいく。社長はもちろん、部課長も長期的な考え方を持たなければならないが、目先の飯を食うための仕事もしなければならない。入試に合格するための勉強と教養のための勉強とを分ける必要があるのと同様です。

岡本 新しいC Iは内部的な効果と外部的な効果とのどちらにウエイトを置いてつくられますか。

樋本 新しいC Iは基本的には製品が社名に合わなくなったから、つくられた。エヤーを使っている製品はいまは全体の2割に過ぎない。昔は鉄道のエヤーブレーキが大部分であった。現在エヤーを使っているのは、鉄道、大型トラック、大型バスだけである。内外のどちらにウエイトを置いているかと言われれば社内の活性化にウエイトがある。うちは社名は日本エヤーブレーキだが、商標は以前からNABCOであったから、そんな違和感はない。C Iによって従業員に参加意識をいかに持たせるか、生き甲斐を持たせるかが目的である。

清水 貴重なお話、長いこと有難うございました。

#### <コメント>

ある講演会でたまたま樋本社長にお会いしたときインタビューをお願いしたところ、快くお引受け下さった。インタビュー中も終止満面に笑みを浮かべながら1問ずつ丁寧に答え下さった。御自身の回答に少しでも不安があると、隣の常務の人に回答を促す程遠慮深く話された。しかしポイントはいつも急所をついていた。すなわち、日本エヤーブレーキの人達は非常にまじめであり、そのために活力がない、これを解決する

には若者の意識改革と技術開発が不可欠であると、問題点と対処策を明確に指摘された。

まず日本エヤーブレーキは設立当初から部品メーカーの体質をもっており、図面をもらってその範囲内で部品をつくる。このまじめな体質が環境変化への対応力を失う原因である、と言う。

これに対処するために、まず従業員の意識改革を主張する。すなわち活性化委員会をつくって2000年ビジョンを作成し、その中で企業理念、経営指針を明示する。これを小さなカードに表示し従業員に持たせている。また社長は若者に夢をもたせ活力をもたせるため、目的をもった新しい対話方式の研修会を強調する。さらにこの若者の活力を全社に広げるため、課長の判断力とコミュニケーション力の評価に力を入れる。これらの施策を加点主義の人事評価によって加速しようとする。

一方、技術開発については、まず技術開発本部をつくって基礎技術の開発に注力する。また生産技術については、それがコスト競争力であることに注目し、山形に新工場を建設し、そこに大型設備を導入して積極的にコスト削減をはかる。さらに、部品メーカーから脱皮するため、その強みである制御技術を中心に各種の多角化を試みている。ただし、多角化部門の国内需要の増大が見込めるため、海外進出は技術情報収集目的に限定する。いたずらに海外進出はしない。

このように榎本社長は、神戸製鋼から来られて、控えめな態度で経営を行なっておられるが、その問題点の把握、その解決策の策定は驚く程的確であり、正に経営の王道を着実に進まれている。榎本社長こそ、21世紀に向けてNABCOを大きく飛躍させるエクセレント・チーフ・イグゼクティブの典型であると筆者はみている。

<企業経営の現状>——油圧機器が建機減産の影響を受けるが、車両、駐車場は堅調。主力の自動車部品は横這い。償却、立上り負担で減益——

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1989.3	58,646	3,039	1,072
1990.3	59,517	3,232	1,634
1991.3	66,166	2,886	1,680
1992.3 (予)	75,000	2,800	1,350
1993.3 (予)	80,000	3,700	1,800
資本金	8,602 (百万円)		
総資産	80,324 ( " )		
借入金	7,470 ( " )		
金融収支	▲153 ( " )		
平均株価	961円		
従業員	2,314名 (39.2歳)		
平均賃金	323,104円		
本社所在地	神戸市		
設立	1925年 (設立後66年)		

特色；神鋼系、ブレーキ中心から空圧・油圧機器・自動ドア・立体駐車場・防災用排煙装置に展開  
 事業；自動車40%、車両21、機械17、制御システム8、建築14、(輸出6) 1991.3  
 設備投資；7,214百万円 (1991.3)  
 研究開発；1,400百万円

<社長略歴>

出身地；長崎県 1926年生 (65歳)  
 学歴・職歴；1954 阪大工学部溶接工学科卒業、神戸製鋼所入社  
 1983 取締役  
 1985 常務取締役  
 1987 専務取締役  
 1989 日本エヤーブレーキ社長  
 家族；妻、長男、長女  
 趣味；スポーツ (ゴルフ、ラグビー、野球) 音楽鑑賞  
 宗教；浄土真宗

吉田正樹氏 (三菱油化株式会社社長)

1991.12.10 丸の内本社  
 同席者 藤井正教氏 (広報室長)  
 インタビュー 清水龍瑩 池島政広  
 小林啓孝 古川靖洋

清水 現在、日本の産業構造は大きく変化しています。三菱油化が現在抱えている、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問題、人間の組織についてお教えてください。

吉田 石油化学は新しい産業である。戦後日本は乗り遅れた。石油化学製品は素材としての良さと値段の安さで、他の原料を次々に駆逐していった。ポリエチレン、ポリプロピレン、ポリカーボネート樹脂等の各種プラスチック、合成繊維、合成ゴムなどが自動車、電機、建設産業の新しい素材になっていった。私は通産省で新しい石油化学産業振興の旗振りをやっていた。三菱油化は昭和31年、三井石油化学は昭和30年に創設された。石油化学工業は膨大な資本と革新技術が必要なので、簡単にはできなかった。ジョイントベンチャーとしてはじめた。財閥グループの会社が一緒になって油化を創立した。こういうやり方は日本で初めてである。大企業がその一事業部門を独立させて、新会社をつくるという例は沢山あるが、財閥グループ内の大企業が一緒になって、新会社をつくるという例はなかった。以前に三菱化成をつくった池田亀三郎氏がグループ内の人々をまとめて、三菱油化をつくった。

清水 創立からは順調に発展してきたのですか。

吉田 昭和30年代は驚異的に伸びた。先端産業のトップを走っていた。製造業なら石油化学というわけではなくて多くの優秀な学生が入ってきた。昭和48年のオイル

ショックで苦しくなった。日本の石油化学の最初の計画は石油精製の廃ガスを原料とするものであったが、日本の石油精製の規模が小さく原料供給に限界があることからナフサを原料とすることで始まった。しかし日本では、ナフサに税金が課せられ、国際競争力を持てなかった。そこでいわゆるナフサ戦争が始まった。廃ガスでなく、ナフサを原料にしたいから、その輸入を認めろという業界の意向とそれを規制する通産省との間に戦争が起きた。結局、石油化学の原料であるナフサは自由に輸入していいということになった。そのあと、石油化学はまた盛んになった。このように、はじめ10年で頂点まで行き、そのあとしばらく下り、またナフサ輸入で再び活況を呈し、また現在は、産業構造全体の不況に引張られて、停滞している。

清水 そんなに急成長しても石油化学産業はアメリカなど先進国と摩擦を起こさないのですか。

吉田 エチレンの生産量は、米国に次いで現在世界第2位である。アメリカの石油化学会社は非常に大きな会社であって、その数は少ない。すなわちアメリカの会社は非常に大きく強力なのに、日本の会社は数が多いが、各々の会社の規模は小さく弱体である。従って摩擦は少ない。

本当に膨大な設備が必要である。当社のエチレン生産量は70万トン。世界の一流会社はみな100万トンを越えている。装置産業であるため、小さいところでは一般管理費、人件費を稼ぎ出せない。私はいつか世界一にならなければならないと考えている。日本の自動車、家電が強くなる。それに合わせて強くならなければならない。それには国際的に見ても規模を大きくしなければならない。

清水 新しい規模拡大計画はあるのですか。

吉田 鹿島に広い土地をもっている。使用率はまだ40%。石油化学製品の需要は関東地域が50%だから鹿島は立地がいい。東京から80km。4-5年前から鹿島に50万トンの設備をつくらうと考えていた。3年前45万トンを生産する第2エチレン工場の建設を決めた。鹿島を世界的なものにしよう。この計画をK2と呼んでいる。来年に鹿島のK2計画が完成する。そこに投資される建設資金は1100億円にのぼる。これができる120万トンの生産能力になる。これをつくるのが現在の三菱油化の最大の問題。全部自己資金でやったから金利負担はない。この点はうまくいったが、いま景気がよくない。しかしK2が完成する頃にはよくなるだろうと思っている。他の四日市、鹿島の2つのコ

ンビナートは償却済なので、景気さえ上向けば利益が出る体質になっている。

清水 それでは新しい工場をつくること自体に問題はないのですか。

吉田 まず立派なプラントをつくり、それを稼働させるのが問題点。営業はすでに内外ではじめている。もともと当社は20%を輸出していた。外国の企業、例えば西独のBASF社など旧イー・ゲー各社は1/3は西独国内に、1/3はEC圏内、1/3はアウトサイドECに出している。いま当社は15%を輸出比率の目標にしている。

清水 工場ができないうちに販売をはじめめるのですか。

吉田 品質、コストがわかっているから売れる。販売企画が大切。営業人は、できたものを売るのはダメ。うちは大きく分けて、プラスチックと液体製品をつくっている。後者は世界中、品質は同じ。前者はポリエチレンだけでもグレード(品種)が500種類ある。自動車用のものは家電には使えないし、トヨタで使うものは日産では使えない、など用途によって非常に多種類のものをつくっている。しかも、自動車用のものは、半年前からデザインして生産するから、営業人にとっては、できたものを売るよりも、その前の販売企画や事前営業が重要になる。

清水 私は、沢山の会社を見ていますが、三菱油化はその個性的体質で伸びているような気がします。

吉田 化学工業の経常利益率はいま10%を越えている。しかし、私はサラリーマンというのは過去の延長を考えすぎると感じるような気がする。未来は違うんだ、組織について議論するとサラリーマンは各社はこうやっているはずとすぐ言う。三菱油化は個性的でなければならない。秀才は一方向、同じように見てしまう。未来は過去の延長ではない。東大出ばかりだと、同じ見方しかない。

学校秀才は、いろんな制約のあるところで、その中のベストを見つけるのがうまい。この制約を取り除くことを考えなければならない。ナフサ戦争は、それで起こした。外国から買ってこい、という新しい発想で枠をこわした。

清水 秀才はできないことに理屈をつけるのがうまいようです。

吉田 日本の肥料工業がつぶれたのは、アンモニア尿素的の国際競争力を失ったからである。当社も海外から手当てすることを考えるとやっぱり学校秀才はでき

ないと言ってきた。私は業界に先駆けて尿素の輸入をやった。また定期修理の間隔をもっと延ばせと言ったら、社内から多くの反対が出た。どうやったら定修1年というのを、2年、3年に延ばせるかを考えろ、通産にかけ合え、と言ってやった。その結果、定修間隔は2年になった。

清水 戦略的意思決定について旭化成の宮崎輝さんは、賛成が5割になったら既に遅いと言われていますが。

吉田 常務会で全員が賛成したものは儲からない。私は、全役員が反対したとき、これをやる。鹿島工場新設はみんなが反対したときやった。大きな飛躍がなければならぬ。ただ失敗したら責任はとる。

K2については、私自身1年間じっくり考え、まわりを説得し続けた。1年間のうちに7~8割が賛成するようになった。

清水 役員全員が反対するような案でも、これはいけるというのは、どうやって見分けるのですか。

吉田 大半の案は下から上ってくる。以前、100億の投資案が出てきた。100億もかけたら、利益が出ないような気がした。これはカンである。何となくわかる。その時、もし私が5%下げろと言ったら、サラリーマンはたちどころに下げてくる。そこで私は5割カットしろと言った。そうしないと承認しないと。何で半分にするのかとワーワー言う。専務、常務がいろいろ言うてくる。それでも動かない。100億じゃ投資しないというだけの話。建設面積を小さくする、スベアを持たない、などでとうとう50億でできることになった。サラリーマンのつくる案には1割はのりしろがある。こんなことをさせてはダメ。この100億投資案削減をやったら、これを担当するエンジニアリング会社の考え方の革命につながった。結構エンジニアリング会社から感謝された。

清水 いわゆる天下り社長ではそれだけ強力な意思決定ができないものです。社長さんは生えぬきだからできたのですか。

吉田 私は通産省から課長として入ってきた。その点生えぬき社長と同じ。まわりの雰囲気がよくわかる。池田亀三郎さんの考え方を継承してきた。いままではとにかく順調にやってきた。

清水 その順調の原因はどこにあるのでしょうか。

吉田 経営は努力しなければならぬ。しかし運がある。私は相当むちゃをやってもうまくいっている。池田亀三郎さんは岩崎小彌太さんに薫陶を受けた。池

田さんは毎月岩崎さんの命日にはお墓にお参りにいく。年1回の命日ではない。日本独特の恩義に報いている。ものを対象にした学問をやった人間にはこういうところがない。こういうことをやっている運が向いてくる。努力しなければならないが、運も大切。運は報恩の態度のところにでてくる。

池島 共同研究をやっておられますか。

吉田 自動車会社などはつねに製品の共同開発をやっている。通常2年くらいの期間、継続する。自動車バンパーの例をとると、はじめにコンペをやり、当社が残り、そのあと自動車会社と共同研究をした。海外ではこれは非関税障壁だという。向こうは化学会社が強いので、自動車などのユーザーに、化学会社の既成のグレード(品種)の中から適当なものを選べと言ふ。共同研究をしようとしなぬ。だから日本の自動車会社は輸入の原料を買わない。現実にはわれわれは共同研究をやっているのだから、向こうのものより品質が上になった。

小林 社長さんはどのような人を高く評価されますか。

吉田 ものごとにこだわらない人、将来を見る人、人間性の豊かな人。東大の応用化学出なんていつまでも言っている人は評価しない。

清水 本日は大変お忙しいところを時間をさいいただき、貴重なお話、有難うございました。

#### <コメント>

三菱油化の応接室は、小島善三郎、斉藤三郎などの名画のかかっている、広い明るい部屋だった。吉田社長は時間前に出てこられ、その持前の超明るい話し方で、次々に話題を展開されていった。社長は自らの積極的なリーダーシップによって三菱油化にイノベーションを引き起こしている。筆者がいままでインタビューした社長の中で最も明るい性格、最も強い個性で企業を引っ張っている社長である。それでいて、経営は努力だが運も必要だとして、その運を引き出すには人々に対して報恩の気持ちがなければいけないと人間の心のあり方を強調し、それを実践されている。

まず社長はイノベーションを引き起こすために三菱油化が世界一の石化企業になる、という高い目標を明示する。自動車、家電が伸びれば当然伸びられるという。そのためにたえず旧い枠、制約、考え方を壊しながら進むことを強調する。社長はみんなが反対するときにゴーを言うが、1年間説得すれば7~8割は賛成



するようになる、と過去の経験を話す。秀才はどうしても過去の延長線上でものを考える。彼等の出してくる案は大抵1割ぐらいののりしろがあるから、半分にしる、という程のドラスティックなことを言わないとイノベーションにならない。いままでも、秀才達ができないと言っていたナフサの輸入、定期修理間隔延長などを次々実行してきた。そしていままでは順調に成長してきた。このような明るい社長の性格から、すべてがいい方向に展開してきたのだらうと思われる。

しかし社長は自分は創業者の池田亀三郎氏の報恩の考えをつねに継承し、実践しているという。これらの報恩や気くばり、しかもそれらを明るくやってしまうところに運が向いてくるのだらう。

このように吉田社長は、その持前の明るい性格から、やや強引と思われる程の個性的な経営を行なっている。みんながやっている横ならびの秀才型の経営ではイノベーションは引き起こせない。石油化学工業は21世紀をリードする基幹素材産業である。インタビューを通じて、筆者は、吉田社長こそ、三菱油化をリードして世界一の石化企業にするのに最もふさわしい革新社長であると確信するようになった。

<企業経営の現状>——スチレンモノマー、エチレングリコール等化成品は国際市況悪化で採算低下。ポリエチ等合成樹脂は数量増でも販価軟調で芽えない。経常統落—

	売 上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純 利 益 (百万円)
(例)1989.3	90,502	13,791	7,523
1990.3	385,358	46,669	31,417
1991.3	434,416	32,687	25,854
1992.3 (予)	440,000	28,000	22,000
1993.3 (予)	480,000	28,500	22,500
資 本 金	53,789 (百万円)		
総 資 産	645,182 ( " )		
借 入 金	137,190 ( " )		
金 融 収 支	7,708 ( " )		
平 均 株 価	881円		
平 均 業 員	3,246名 (39.1歳) (1991.3)		
平 均 賃 金	389,715円		
本社所在地:	東京		
設立:	1956年(設立後35年)		
特色:	石油化学専業の最大手、四日市・鹿島両コンビナートを展開、スチレン・ポリエチトップ		
事業:	樹脂38%, 化成46, 特殊化学品12, ファイン部門他5, (輸出10%) (1991.3)		
設備投資:	45,000百万円		
研究開発:	21,000百万円 (1991.3)		

<社長略歴>  
 出身地: 山口県 1925年生(66歳)  
 学歴・職歴: 1947 九大工学部応用化学科卒 商工省入省  
 通産省軽工業局有機化学一課課長補佐  
 科学技術庁計画局に出向  
 三木国務大臣秘書官  
 原子力局放射線安全課長  
 通産省大臣官房審議官を歴任  
 1963 三菱油化に入社  
 企画部次長, 調査企画第二部長, 企画本部企画第一部長を経て,  
 1973 取締役  
 1974 企画本部副本部長兼企画第一部長

1975 化成品本部長  
 1977 樹脂本部長委嘱, 常務取締役  
 1980 専務取締役  
 1981 社長  
 1984 藍綬褒章を受く  
 現在: サウディ石油化学会長, 三菱油化バーディッシュ,  
 二村三昌, 石化原料共同輸入, ダイヤポリマー, 鹿島石油,  
 三菱石油開発, 昭和四日市石油各取締役  
 家族: 妻, 長男, 次男  
 趣味: スポーツ, 音楽  
 宗教: 禅宗

畑 和氏 (埼玉県知事)

1991.12.21 (浦和市) 知事会館  
 同席者 関口一郎氏 (埼玉県政策審議室長)  
 インタビュア 清水龍壘 十川広国  
 池島政広 小林啓孝  
 岡本大輔

清水 日本の産業構造はいま大きな変革期にあると思います。埼玉県が現在抱えている、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、さらにそれを支える県庁の組織、スタッフについてお教え下さい。

畑 私は知事になって20年たった。その間一貫して私は、しあわせの大本は憲法にあると考え、県政の基本理念に「憲法を暮らしに生かす」ことを掲げてきた。これを具体化したのが「人間尊重, 福祉優先」, 「緑と清流, 豊かな埼玉」である。

ところで、現在の福島県二本松市にある霞が城の城主丹羽高寛が戒石銘を残している。家臣の戒めとして自然石に刻んだもので「なんじの俸, なんじの禄は, 民の膏, 民の脂なり, 下民虐げ易きも, 上天欺き難し」という銘である。この拓本をいま知事室にかけ、座右の銘としている。職員にも、この精神で仕事に励むようにと言っている。

清水 埼玉県の最大の問題は何でしょうか。

畑 東京一極集中の解決である。私は21世紀は埼玉の時代だと常々言っている。19世紀は黒船来航, 横浜開港で, 神奈川の時代。20世紀は東京の時代。そして、今度は地勢的にみても全方向に展開できるのは内陸県の埼玉である。こうした認識のもとに、21世紀は名実ともに埼玉の時代となるよう生活大県を旨として努力している。

一極集中解決の妙薬は、基本的には地方にもっと許認可権限を譲ることである。

清水 一極集中解決のための遷都についてどうお考えですか。

畑 最近国も遷都を言っている。私は遷都そのものに反対しないが、列島の中で最も広い平野部をもっているのは、この首都圏域であり、この中で、東京に集中した機能をできるだけ分散していくことが、当面現実的な方法だと思っている。首都圏はひとつの考え方のもとに私は首都圏サミットを始めた。メンバーは埼玉、千葉、東京、神奈川、横浜市、川崎市の1都3県2市である。平成4年に政令指定都市になる千葉市をいれて7都県市の会議にする予定でいる。埼玉県はサミットを提唱したことから第1回、第2回を主催し、年2回ずつやって既に13年たった。ずっとその会議を私はリードしてきたが、その間、千葉県知事や東京都知事などと激論を何度もしてきた。ゴミ処理問題がいい例だ。その他交通、防災などを首都圏共通で取り組もうと努力しているし、首都圏の課題解決のため国土庁とも交渉してきた。

清水 一極集中の解決について、具体的にどう取り組まれているのですか。

畑 解決の具体策のひとつとして、首都機能の受け皿となる業務核都市間の連携を考えている。東京都の八王子市、立川市、埼玉県では浦和市、大宮市、千葉県では千葉市、神奈川県では横浜市、川崎市、茨城県では筑波研究学園都市、土浦市が業務核都市になっている。これらは四全総でおり込んできた都市であり、これらを育成し、そこに東京にある首都機能に移そうと考えて国に働きかけてきた。

まず国の出先機関を移そうと働きかけてきた。例えば、関東財務局、関東農政局、関東郵政監察局など東京になくとも良いものもある。また政府機関の法人、例えば、住宅公団などについても対象とした。その結果、埼玉県にはこれから大宮市、浦和市、与野市にまたがる区域に新都心を整備しているので、そこに18機関がくる。その他の地域に5機関がくるので、埼玉に合計23機関がくることになった。

清水 首都機能の分散では、交通網の整備が不可欠だと思いますが。

畑 その通りで、道路網の整備は重要課題である。東京へ入るハイウェイはいま6本ある。東名、中央、関越、東北、常磐、東関道。そのうち3本が埼玉を通過している。

したがって、東京につながる縦の線は大丈夫であるが、これと交差する横の線が整備されていない。横に走っているのは国道16号だけだ。そこで、現在、東京外かく環状道路、首都圏中央連絡自動車道など東京を

中心にした環状道路が計画され、すでに本県分は他県に先行して建設が進んでいる。また、業務核都市間を結ぶ広域幹線道路は、いずれ動き出すことになると思う。これが完成すれば、大宮、所沢、立川、八王子、越谷、成田を結ぶのが便利となる。

このような県内を東西に走る道路計画が実現すれば、県内が格子状に整備されることになる。

このほかに私は、広域リニア構想を提唱している。これは業務核都市間をリニアモーターカーで結ぶもので、大宮と成田間を20分でいくものである。しかしこれについては隣接県との意見が一致しないということもあって、一時期計画が停滞していたが、その後、国土庁が、私の考えも含めて全部の業務核都市を結ぶリニア構想について調査をやった。私としては、この構想は、規模からいっても国家プロジェクトとしてやってもらいたいと考えている。東京-大阪のスーパーエクスプレスもいいが、こちららも必要じゃないかと、国に対して要望している。

清水 ところで大宮がずいぶんと変わりましたね。

畑 そうでしょう。これも日ごろから埼玉の顔づくり、心臓づくりに力を入れてきた成果のあらわれだ。東京に依存しない自立した県土づくりとしてネットワーク構想も進めている。そのひとつとして与野、大宮、浦和、上尾、伊那の5市町を圏域に、その頭文字をとったYOU And Iプランがある。これは先程の業務核都市と重なる。その中のリーディングプロジェクトが、先程言われた大宮のソニックシティで、これが顔づくりである。県が地主になって、その上に民間の資金とノウハウを使ってシンボルとなるような31階建ての産業文化センター、いわゆるソニックシティをつくった。ここを経済、文化、国際交流の場として活用するというもので、これにより街並みが見違えるようになり、若者が戻ってきた。このため、ソニック効果という言葉が生まれる程盛況となった。また、この方式は埼玉方式と呼ばれて全国の注目を集めた。県は地主となり、設計、施行、管理運営まで一括して公募するものである。

これも東京からの脱却の方策のひとつであり、新しい発想に立てば道も見えてくるものだ。

清水 心臓づくりはどうされるのですか。

畑 ソニックシティの建設によって埼玉の顔ができたので、今度は心臓づくりが必要だと考えている。このソニックシティから1.6km離れたところに、合計48ヘクタールの国鉄清算事業団や民間の土地などがあ

た。それを再開発することとし、県は、清算事業団から10ヘクタールを買収した。そこにコロシアム、メッセなど集客施設をつくる予定である。清算事業団に残ったその他の部分は国が買って、先程話した政府機関が移転することになっている。この地区のアクセスの整備が重要であるので、首都高速道路の乗り入れや新駅の設置を計画している。ここで発生する廃棄物は地域内で処理し、発生するエネルギーも有効利用する考えている。新都心の建設は11月に着工した。

清水 その他の地域についてどんな対策があるのですか。

畑 都心から50キロメートル以遠の北東部などは、テクノグリーン構想を推進していく考えている。これは工業団地を各所に導入して、豊かな緑の中にハイテク工場や研究所の整備を誘導していくものである。

清水 企業との情報交換もご熱心と伺っていますが。

畑 お話の通り、地域づくりには民間企業との協力が必要なので、私は、東京に本社があって埼玉に関心のある一部上場企業などを会員として、県や市町村との研究交流の機会をつくった。これが、昭和61年3月に埼玉・東京クラブ、いわゆるストックとして発足させたものである。会員は、年ごとに増加し、現在、その数は400社となっている。ここでは、各企業の部長クラスが出席し、県などと研究会をもったり、また、私自身も社長や専務と会ってトップセールスに努めている。各市町村もストックの役割に注目して積極的に参加するようになった。こうしたことからストックは、企業が埼玉に参入しやすい土壌づくりに役立っている。

清水 土地問題では、ご苦労もあると思いますが。

畑 土地政策は難しい。私は、調整区域でも、開発面積が一定以上で、その計画がきちっとして土地利用が確実に図れるようなものであれば、これを改めて市街化区域への編入を認めるという「予定線引計画開発方式」を導入した。市街化区域では逆に「暫定逆線引」をする。これは市街化区域内の農地がなかなか宅地に転換しないで、市街化が進まないところは、調整区域に戻してしまう。しかし、区画整理などが確実となった時点で、市街化区域へ再度編入するというものである。この両者が埼玉方式と呼ばれるもので、59年から始め、計画的な市街地整備を促進する有効な方策として全国的に評価された。

私は、前に地価暴騰のとき、土地価格調査をやって国会などに提案した。それは「市街化農地で遊休化し

ているものについては、宅地並み課税にしる。営農しているところについては、従来どおりとする。どちらにするかは所有者に選択させる」などというものであった。それらの案がいまになってやっと実現されるようになった。前に議員立法で国土利用計画法を改正して規制区域をつくり、土地売買の許可制度を設けたが、国はその運用に消極的だった。埼玉県に新幹線ができるとき、その土地買収のため、伊那町の地価が上がり、代替地がみつげにくくなり、住民が怒り出し社会問題になったことがあった。私はこのとき規制区域の網をかぶせるよう国土庁と交渉したが、実現されなかった。こうしたことがきっかけで、国土法が改正され、届け出制を内容とする「監視区域制度」が導入された。

清水 なかなか先見の明がおありですね。一極集中、土地問題以外の課題は何でしょうか。

畑 高齢化社会、環境保全問題がある。高齢化社会対策ではできるだけ在宅福祉を充実する。そのため看護婦、ヘルパーなどのマンパワーの確保が大切である。さらに社会資本の充実には急には出来ないで、いまのうちから準備をしておかなければならない。また健康高齢者のための生きがい対策を充実してきた。埼玉には老人大学がいま6校ある。1年制のものは施設を借りているが、2年制のものは専用校舎をもっている。非常に好評で、最近「落第させてくれ」という受講生が多くて困っている。

今まで「生涯教育」といわれていたものを、「自ら学ぶ」ということを意味する「生涯学習」という言葉に置き換えて使ったのも埼玉が初めてである。

高齢化社会対策は全庁あげて取り組むために高齢化社会対策推進室を設けた。

清水 環境保全についてはどうなっていますか。

畑 まず、緑を守ることでは、もう何年も前に「ふるさと埼玉の緑を守る条例」をつくった。これは緑を点的、線的、面的に考え、保全しようとするものである。例えば、神社の森は点、街道並木は線、平地林は面という具合だ。

また、都道府県段階では、全国ではじめて緑のトラスト基金をつくった。しかし、わが国では、トラスト協会に寄付をしてもまだ税金の免除制度がない。そこでいったん県で寄付を受けて免税にするということにした。いまトラスト基金は、28億円になっている。こんどこの基金で浦和市にある埼玉の原風景の面影を残す斜面林を買い取ることにした。埼玉県、浦和市、ト

ラスト協会がそれぞれ3億円ずつ合計9億円です。さらに緑の博物館構想がある。これは都県境にまたがる広大な狭山丘陵を県民に自由に散策してもらえよう、ほぼ原形のままで博物館化しようとするものである。全面積は約85ヘクタールにもなる。また自然との共生を積極的に推し進めるため、ビオトープも導入する。この手本がドイツで、アウトバーンを地下に埋めてその上に土を盛り草原や森をつくったり、また、コンクリートの護岸をやめて自然の川をつくる努力をしているものである。

清水 ゴミ処理、下水道建設はどうしていますか。

畑 県で広域ゴミ処分場をつくっているのは埼玉だけである。環境整備センターという名称にしている。その設置については、地元で激しい反対運動があったが、全国で最も厳しい基準の施設として公害防止に努めている。

下水道は流域下水道と終末処理は県が担当し、市町村は面的整備を担当してきた。その際、下水の焼却灰をどう利用するかが大きな問題であった。そこで、その灰からレンガをつくることにして県が工場を設けた。リサイクルとして、レンガの製造に焼却灰を使うのは埼玉が初めてである。

清水 埼玉県庁自体の経営についてお教え下さい。

畑 地方分権、自治権の拡大は世界の流れ。これに反対する勢力があるのは残念である。ソ連だって地方分権になり、独立国家共同体になろうとしている。この分権が日本を救う政策である。税・財政制度を見直さなければならない。しかしなかなか思うようにいかない。

県庁の組織については、まず新しいニーズに対応する行政マンの育成が大切である。六法全書を読んでいるだけではダメ。民間の経営感覚を入れ、絶えざる自己革新が必要。既成の枠にとらわれない経営マインドが求められている。その一方で、埼玉のCIを確立することも重要なので、CIを担当する課をつくった。

東京の新宿、池袋、有楽町など人のたくさん集まるところで埼玉のイメージアップ戦略を展開する。それも民間とタイアップしてやる。

清水 その他、県庁組織の活性化につながる方策はありませんか。

畑 最近では、職員応募制度を設けた。これは課長級のポストを対象に意欲のある職員を登用しようとするものである。手はじめに大規模道路建設推進室長、地球環境保全推進室長、さいたま120年記念事業推進

室長の3ポストを対象とした。私が知事就任後つくった組織としては広聴課がある。これは県民参加を進めることを目的にしている。企画財政部もつくった。これはいままで調整のとれていなかった企画と財政を連動させるためである。さらに情報公開を進めるために公文書センターもつくった。情報公開を素速く実行できたのは、私の就任以前から埼玉県庁の文書の整理がよかったからである。このお陰で情報がすぐでくるシステムをつくることができた。各情報について300字くらいのレジュメをつくっている。また自己情報を本人に知らせろという要求にも応えるようになった。自分の入試の点は何点だったのか。自分の情報を自分で知るのは当たり前という考えで、すぐ当人に分かるようにした。

このほか私の政策スタッフとして機能する政策審議室、コミュニティや文化を担当する自治文化課などを早いうちにつくった。県庁組織の中に適材適所で人員配置するために、自己申告制度や係長試験制度をつくった。隠れた人材の発掘、公平な評価のためである。さらに政策研究セミナー、職員の自発的研究グループの援助などを行なって若手の人材育成に意を用いている。

さらにまた活性化のために民間との交流に力を入れている。調査役制度と民間派遣制度である。前者は民間企業から優秀な人材を2年間派遣してもらい、県庁の仕事をしてもらうというもので、現在、NTT、東京ガス、協和埼玉銀行、本田技研、三菱マテリアルから来ている。また後者は、こちらから県職員をジェットロ、三菱総研、東京銀行、協和埼玉銀行などに派遣するものである。これらによって民間の考え方、知恵を吸収している。

清水 埼玉県行政の考え方がよく分かりました。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>

畑知事は旧制浦高の大先輩である。地方自治体の経営についてはかねがね強い関心をもってしたが、今秋たまたま浦高同窓会で先輩の元気なお姿を拝見し、やもたてもたまらず早速インタビューを申し込んだ。お忙しい中を直ちに快諾して下さいました。知事公舎は、赤いじゅうたんが敷かれ、広い庭に面し、冬の明るい陽の光がガラス張りの応接室に奥深く入ってきていた。知事は予め出しておいた質問に対して一つひとつ丁寧に説明されていた。時々ベランメエロ調が入るのが

とても親しみやすく、浦高時代がなつかしく思い出された。畑知事の行政姿勢は全体として“理想は高く、手段はその強みを生かして現実的に”であるように見うけられた。“強み”とは埼玉県的地勢学的な位置であり、“現実的に”とは“経済的に”である。県行政の仕方が、最新の経営学の論理展開と非常に似ているのには驚いた。

まず県政の理念“憲法を暮らしの中へ”を明示され、さらにそれを噛みくだいて“人間尊重、緑と清流、豊かな埼玉”と表示する。このような将来の高いロマンをかかげることは県民内のコンセンサスを得やすくする。企業の経営理念と同じ機能を果す。次に問題点として東京一極集中をあげ、その県政理念方向への是正が行政の具体策となる。東京一極集中の是正すべきは、23区集中であって、現在の情報化・国際化時代の経済動向を考えれば、首都圏への一極集中は必然的な傾向と考えられている。それを前提とすれば、この大きな流れを埼玉県の活性化に利用しない手はない。首都圏の中の業務中核都市のネットワーク化、さいたま新都心の整備、県が地主で建物を民間に開発させる埼玉方式の展開、ストッククラブによる大企業スタッフと県知事・県庁スタッフとの会合、調査役制度・民間派遣制度による民間との人事交流、東京繁華街での物産展によるPRと利益獲得、など民間企業顔負けの積極的な経営施策を次々に展開する。“緑と清流、豊かな埼玉”をかかげるだけではない。現代資本主義体制のよいところはどンドン活用してしまうという現実感覚はすばらしい。土地問題での線引、逆線引の柔軟性には従来の固定化した官僚精神はない。

このように畑知事は80才という年齢を全く感じさせないバイタリティにあふれるリーダーである。現職知事であるため公式的なことを多く話されたが、その底には日本の産業構造、生活構造の大きな変化を見据えたギラギラした企業家精神が潜在する。埼玉県を日本一の生活県にするため、あと少なくとも10年は頑張ってもらわなければと固く思った。

<埼玉県の現状>

人口：640万人（全国第5位）  
 人口増加率：9.2%（全国第1位）  
 面積：3,799km<sup>2</sup>（全国土の約1%）  
 可住地面積比率：67%（全国平均の2倍以上）  
 製造品出荷額：14兆7,501億円（全国第5位）  
 公共下水道整備：44.5%  
 東京駅までの所要時間：浦和27分、大宮32分、久喜47分、川越48分

<知事略歴>  
 学歴・職歴

1910 埼玉県礼羽村（現、加須市）に生まれる  
 1931 旧制浦和高校卒業  
 1934 高等文官試験司法科合格  
 1935 東京帝国大学法学部卒業  
 高等文官試験行政科合格  
 1936 弁護士開業  
 1949 埼玉県弁護士会副会長  
 1951 埼玉県議会議員に当選、以来連続2期当選  
 1960 衆議院議員に当選、以来連続4期当選  
 1963 選挙制度審議会特別委員  
 1972 埼玉県知事に当選、以来、連続5期当選  
 現在に至る  
 国土審議会首都圏整備特別委員会委員  
 現在に至る  
 1974 人口急増府県知事会議座長  
 1979 関東知事会会長に就任、以来、連続4期  
 就任、現在に至る  
 全国知事会理事に就任、以来、連続4期  
 就任、現在に至る  
 1983 中央社会福祉審議会委員、現在に至る  
 主な受章歴  
 1981 メキシコのアギラ・アステカ勲章  
 1991 日本有職婦人クラブ全国連合会のベストメン'91賞  
 1991 勲一等旭日大綬章