慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	社長および各界リーダーのインタビュー・サーベイ(16)
Sub Title	Interview Survey of Chief Executives of Large Companies(16)
Author	清水, 龍瑩(Shimizu, Ryuei)
Publisher	
Publication year	1992
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.35, No.4 (1992. 10) ,p.110- 162
JaLC DOI	
Abstract	今回のサーベイでは,個性的な問題把握・対処策・経営管理を遂行している企業が高業績をあげていることが解った。他社にまねられない強み,それをベースにした競争優位の戦略をたて遂行しているからである。若い人は自分の興味のある問題には驚異的なエネルギーを出すからこれを組織化する(ピア),人間の尊厳と企業の価値観との共通部分を大きくするためにpeace of mind事業に特化する(セコム),テナントを入れると,同時にing情報を入手して不安定なファッション性と財務の安定性を統合する(パルコ),コンピュータに回線をつなげるのではなく,回線にコンピュータをぶらさげるのだという,不連続的飛躍が必要である(インテック),social communication gift businessという友情ビジネスを原点にし他社にまねられない著作権の強みを発揮する(サンリオ),若いクラフトマンの養成と年とったクラフトマンの技能のデジタル技術化とによって競争力を強化する(佐々木硝子),日本で急増した鉄屑を原料にして大型電気炉による薄板生産に注力し,NIESにまけない価格で薄板を供給する(東京製鉄),社長が調理場をまわり,管理職のファイルをつくって顔を憶えファミリー感覚を浸透させる(帝国ホテル)。以上の企業は巨大企業ではない。社長の個性が企業文化の中に深く浸透し,企業に強い個性ができ,これが他社にまねられない強みになっている。一方規模の大きい歴史の旧い装置産業は生産技術の改善に力を入れ競争力をつけようとする。従来のノウハウを生かしたセンサーを用いて光ファイバーの自動連続生産に力を入れる(古河電工),同じ生産設備を効率よく稼働させるために新しい触媒の開発に力を入れる(三井東圧)。さらに人事評価に独自性を見出す企業もふえてきた。業績考課と能力考課に分け,前者では上司と部下との意見をフィードバックさせるが後者ではフィードバックさせない(栗田工業),成果,役割行動,能力の3つで絶対評価するが,役割評価はグループ内で一生懸命やって成果が上らない場合の補償措置とする(横浜ゴム)。さらに素材産業はいわゆる盛田論文に反論し,旧来からの経営の常識を強調する。短納期,低価格,高性能が競争力の源泉である(三井ハイテック),よい製品を安く社会提供するのが製造業の使命(住友軽金属)という。
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19921025-04056203

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
35巻 4 号
1992年10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(16)

——パルコ社長，ぴあ社長，栗田工業社長，サンリオ社長，セコム会長，三井ハイテック会長，インテック社長，横浜ゴム社長，佐々木硝子社長，三井東圧化学社長，東京製鐵社長，古河電気工業社長，帝国ホテル社長総支配人，住友軽金属工業社長——

清　水　龍　瑩

<要　約>

今回のサーベイでは，個性的な問題把握・対処策・経営管理を遂行している企業が高業績をあげていることが解った。他社にまねられない強み，それをベースにした競争優位の戦略をたて遂行しているからである。若い人は自分の興味のある問題には驚異的なエネルギーを出すからこれを組織化する（ピア），人間の尊厳と企業の価値観との共通部分を大きくするためにpeace of mind事業に特化する（セコム），テナントを入れると，同時にing情報を入手して不安定なファッション性と財務の安定性を統合する（パルコ），コンピュータに回線をつなげるのではなく，回線にコンピュータをぶらさげるのだという，不連続的飛躍が必要である（インテック），social communication gift businessという友情ビジネスを原点にし他社にまねられない著作権の強みを発揮する（サンリオ），若いクラフトマンの養成と年とったクラフトマンの技能のデジタル技術化とによって競争力を強化する（佐々木硝子），日本で急増した鉄屑を原料にして大型電気炉による薄板生産に注力し，NIESにまけない価格で薄板を供給する（東京製鉄），社長が調理場をまわり，管理職のファイルをつくって顔を憶えファミリー感覚を浸透させる（帝国ホテル）。以上の企業は巨大企業ではない。社長の個性が企業文化の中に深く浸透し，企業に強い個性ができ，これが他社にまねられない強みになっている。一方規模の大きい歴史の旧い装置産業は生産技術の改善に力を入れ競争力をつけようとする。従来のノウハウを生かしたセンサーを用いて光ファイバーの自動連続生産に力を入れる（古河電工），同じ生産設備を効率よく稼働させるために新しい触媒の開発に力を入れる（三井東圧）。さらに人事評価に独自性を見出す企業もふえてきた。業績考課と能力考課に分け，前者では上司と部下との意見をフィードバックさせるが後者ではフィードバックさせない（栗田工業），成果，役割行動，能力の3つで絶対評価するが，役割評価はグループ内で一生懸命やって成果が上らない場合の補償措置とする（横浜ゴム）。さらに素材産業はいわゆる盛田論文に反論し，旧来からの経営の常識を強調する。短納期，低価格，高性能が競争力の源泉である（三井ハイテック），よい製品を安く社会提供するのが製造業の使命（住友軽金属）という。

<キーワード>

個性的な経営，友情ビジネス，ノウハウの組織化，不連続的飛躍，クラフトマン，ing情報，peace of mind，鉄屑の活用，触媒の開発，能力考課，役割行動評価，ファミリー感覚

1992年1月から6月までの間は，海外では，米大統領の予備選，ロス暴動，英総選挙での保守党勝利，フランスのクレソン首相の敗退，デンマークのマーストリヒト条約拒否，ユーゴの内戦激化，など欧米の新しい動き，カンボジアにおける国連平和維持活動開始，アフガニスタンの内戦終結，イスラエル労働党の勝利など，アジア・中近東安定への動き，さらに地球サミットにおけるリオ宣言，中東和平モスクワ会議など，地球全体の協調の動きもでてきた。一方国内では，「共和」「佐川急便」証券「飛ばし」などの汚職・不正，ＧＮＰ伸び率減，株式市場の6年ぶりの安値更新などがおき，政府は緊急経済対策に注力する。また自民党政府は国民の大きな懸念を無視してＰＫＯ法案を可決した。

まず海外に注目する。昨年10月のマドリード会議でスタートしたアラブ・イスラエル共存を目ざす中東和平多国間会議が1月モスクワで開かれた。アラブ諸国とイスラエルとが初めて交渉した歴史的会議となる。4月戦後最悪の経済状況のもとで行われた英国総選挙では保守党が辛勝し長期政権維持の記録を更新したが，フランスでは与党社会党が地方選挙で大敗しクレソン首相が引責退陣した。米大統領選では各州の予備選を通じて共和党候補にはブッシュ氏，民主党にはクリントン氏が確実となる。ただ独立候補の富豪ペロー氏も立候補活動をはじめ人気を得ている。6月ＥＣ統合の前提となるマーストリヒト条約の批准をデンマークの国民投票が拒否した。小国が大国指導による統合に懸念を表明。一方，2月国連安全保障理事会は国連カンボジア暫定行政機構（UNTAC）に関する国連事務総長報告を全会一致で採択，停戦監視のほかに，45万人の武装解除を行うことになった。5月アフガニスタンの反政府ゲリラ組織各派で構成する「五十人評議会」のムジャディディ議長ら代表団がカブールに入り，前アフガニスタン政府から正式に政権の委譲を受ける。このほか，4月ペルーのフジモリ大統領が「議会を解散し憲法を停止する」という非常措置を宣言し，5月タイのバンコクで首相退陣要求デモに対する軍の発砲で200人が死亡しスチンダ首相が退陣する，6月1日ユーゴのボスニア・ヘルツェゴビナでスロベニア系民兵の紛争が激化し，国連の仲裁による停戦もすぐ破られる不安定な状況になった。このように世界中に起きてきた変化・紛争に対して，リオデジャネイロでは170ケ国の代表が参加して地球サミットが開かれ，12日間の討議の後6月15日「環境と開発に関するリオ宣言」が採択された。これだけ多数の南北諸国を含めた地球規模の環境保護の会議が開かれたのははじめてである。

国内についてみると，経済についてはその低迷の深刻さが，政治についてはＰＫＯ法案がこの時期大きな問題となった。2月「共和」による鉄骨資材の架空取引をめぐり国会証人喚問問題がおこり，さらに「東京佐川急便」の前経営陣による4900億を超える融資・債務保証・損害発生で東京地検の強制捜査が行われたりして，バブル時代の政治と経済の癒着が発覚してきた。3月経済企画庁の発表した1991年10～12月期の国民所得統計速報によると，ＧＮＰは物価上昇率を差引いた実質で前7～9月期と比べて0.46％減。年率換算で0.2％のマイナスとなった。4月7日の東京株式市場の終値は1万8000円を割り5年4ケ月ぶりに安値となる。さらに株価は下落しつづけ6月末には1万5000円代になり市場に不安が拡がった。一方，2月自民党の小沢調査会は憲法解釈変更を提言し「自衛隊の国連軍参加を求める答申原案」をまとめた。4月平成4年度予算案が成立すると，政局の焦点は国連平和維持活動（ＰＫＯ）協力法案，政治改革，参院選をめぐる与野党攻防に移っていった。ＰＫＯに対する国民の懸念，中国共産党の江沢民総書記をはじめ多くの中国，韓国の政治家の懸念表明にもかかわらず，自民・公明・民社の多数で，ＰＫＯ法案は6月16日可決されてしまった。新聞論調もうわべは反対を表明するものが多かったが，力を入れて反対キャンペーンを張る程強力ではなかった。

要約すると，この時期は，海外では，冷戦構造がなくなり，局地的な紛争・協調が世界中に重層的におこり，人々が将来に進路を見出し難くなり，国内では，バブル経済崩壊後，堅実消費が戻ってきたが，政治には無力観があらわれはじめ，企業経営者も海外投資・金融に不安感をもちはじめるような時期となった。

山田　晶義氏（株式会社パルコ社長）

1992. 1.10　東京渋谷本社
同席者　宇佐美昌一氏
（取締役営業本部プロモーション局長）
インタビュア　清水龍瑩　岡本大輔
古川靖洋

清水　現在，日本の産業構造は大きく変わっていま

す。パルコが現在抱えている，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，更にそれを支える人間の組織，人間の評価について教えて下さい。

山田　パルコの将来は，現在のパルコをそのままの形で引き伸ばしただけでは限界がある。パルコは文化性，ファッション性を中心としているので，街としての集積や機能が少ないところに作るわけにはいかず，大都市につくることが事業の前提である。従って，極論すれば，日本国内につくるとすれば，各都道府県に１つずつ作れば終りになってしまう。現状の全国14店舗に加え，政令指定都市を基本として狙った後は海外に出ていきたい。

パルコが20年前に誕生した時は，衣料品では婦人服が中心であり，エンターテイメントではレストランが中心になっていた。それが，現在ではホテルやフィトネスクラブ等様々な機能が必要となっている。当社では，この20年間に，数多くのテナントとのつきあいを初め，現在では約800の法人とおつきあいしている。この多様性が当社の大きな強みとなっている。今の世の中は価値観が個性化しておりお客様のニーズに幅広く対応しなくてはならない。例えば，婦人服だけではなく子供服の専門店を作るといった現在では当たり前のことも20年前ではあまりないことだった。10年前には渋谷にワンフロアが紳士服だけという店が始めてできた。それまでは，紳士服だけという店は考えられなかった。その後，スポーツ用品だけでワンフロア，レコードだけでワンフロアという店が次々と生まれた。あるアイテムの商品を扱っていて集積の少ない店舗は年が経つにつれて縮小傾向となってしまう。当社では，渋谷のPART Ⅰ からⅡ，Ⅲ，クアトロと多店舗化しながら集積を強めてきた。しかし，この手法にもいずれ限界が来るかも知れない。

とりあえず，国内はゴールが近付いてきたところで，今後，海外への取組としては，まず，シンガポールに着手しようと考えている。

清水　新しい発展の方策として考えられるのは，進出地域を世界に広げることだけなのですか。

山田　新業態の開発を考えている。現在も関連会社まで含めて考えると，ライブハウスのクラブ・クアトロ，エステティック，ギャラリー，劇場，映画館，ホテル等，様々な業態を展開している。また，専門店という業態の中でも，アクロスという関連会社によって小売ショップを展開しており，既存の専門店にはない新しい分野のショップ開発をしており，ショッピングセンターとしての差別化を図っている。

これらの新業態の開発に当たってはパルコを中心とした衛星会社群といった形態を考えている。これは，パルコを中心とした球体のようなイメージで考えられる。いままで，築いてきた柱だけに寄り掛かる平面的な取組では事業の発展に限界がある。新業態，海外といった様々な軸での広がりを立体的に考えている。

清水　新業態は新しいノウハウを必要とすると思いますが，そのようなスペシャリストは外部から導入するのですか。

山田　新しい業態でも当社では全部，自社の人間でやっている。うちのやり方は他にはない。当社では，スタートの時からオリジナリティ，クリエイティビティを重視しており，既成のものはあまり利用してこなかった。もちろん，失敗もあった。しかし，致命的なものさえなければこれからも，手作りで積極的に取り組んでいく。

清水　いままでどんな失敗がありましたか。

山田　例えば，銀座の小松アネックスに進出したがすぐにやめてしまった。よく考えてみると，大火傷はなかった。うちでは，事前に徹底的に調査する。それでも，ささくれ程度の怪我は結構ある。ただ，それも貴重な体験をしたと思えば失敗とはいえないかも知れない。

清水　いままで失敗しなかった原因は何だったとお考えですか。

山田　当社の事業構造自体，安定的なものであることが特徴となっている。当社では，粗利率が約10％と百貨店よりは低いものの投下資金の５割から７割程が保証金として入ってくるので資金的にも安定している。

売上という点でみても，昨年まで，当社は前年比６％の売上増であったところ，百貨店は９％と当社を上回っていた。ところが，昨年の９月には当社と百貨店の売上伸び率はイーブンになり，その後は逆転した。

好，不況の波に揺られる百貨店に比べて，当社のような業態ではテナントである専門店さんのノウハウと努力により景気が後退していても安定的に売上が伸びていく。バブル現象といったような大当たりもないが，逆に落ち込むこともない。

もちろん，着実に売上を伸ばすということは事業構造のみに依存しているのではない。売上を伸ばしてい

くノウハウとしては，まず，第一に情報面がある。当社の約500名の社員のうち約半数が渋谷の本部で働いている。本部では全国のパルコから2,500のショップの売上データが入ってくる。その業態別，地域別のデータを分析し，経営に反映させている。

第二にはブランドイメージがある。当社にはいろいろなところから進出をしてほしいとお声がかかるが，その全てにお応えすることは出来ない。それは，乱立によってブランドイメージが低下することを避けるためである。もちろん，パルコを軸にした別ブランドでの展開はある。

第三のノウハウは改装である。ショッピングセンターは生き物であり，新鮮さを保つにはリフレッシュ即ち改装が必要である。これまでの店舗でも5年に1回は，必ずリフレッシュをしてきた。今では，年に800坪から1,000坪以上のリニューアルをしている。当社は20年間，改装を続けてきたので，そのためのコンセプト，デザイン，プロモーション等幅広いノウハウを蓄積している。これは，部品毎に考えられるものではなく総体的なノウハウであり，他社には絶対マネの出来ないものとなっている。

専門店ビルを造ることは誰にでもできる。しかし，それを常に最先端のものに保つことは非常に難しい。当社は developing の会社であり，ing が8割で develop が2割である。このingは日常的なパルコのメンテナンス活動としてのスタッフの活躍とソフトのノウハウが勝負である。

清水　スタッフの採用・教育はどうなさっていますか。

山田　スタッフは学問的な資質も必要ですが，先程も申しましたようにオリジナリティ，クリエイティビティを重視している。既存のものにあてはめる能力はあまり評価しない。それには，入社してからの育て方，教育が大切である。

オリジナリティ，クリエイティビティとの関連でいえば，当社では，グラフィック展，オブジェ展等を開き，広く才能を求めてきた。グラフィック展はこれまで12回開いてきたし，ミラノでもやった。こういった進取の精神を大切にしながら，スタッフを育てている。いつの時代でもその時代をきちっと理解していく。そういった姿勢が育てる側には必要である。若者が分かりにくいとかいうが，その年齢，男女，世代，横幅の広がりを絶えず考え理解していくことが必要である。

清水　ホテルをはじめられるそうですが，ホテルは装置産業であると同時にファッション産業であるため，経営は難しいと言われています。また，パルコのこれまでの経営とも，大分違うような気がしますが。

山田　当社では大きいホテルを経営したことはない。これは，当社の特徴を出す為には重要なことです。まず，オリジナリティを大事にしながらミクロで研究していく。そして，小さくても良いものを作り出してからそれを積み重ねていく。これがうちのやりかたです。規模は，簡単にいくらでも大きくできるが，小さくとも良いものをつくるのは難しい。必ずしも大きいことがいいものであるとは思わない。オリジナリティはまねができないものであり，大切なものである。当社は1つひとつが良いものの積み重ねだからここまで規模が大きくなってもブランドイメージを保つことが出来る。ホテルについても，今は，小さくて質が良いものを手掛けている。その意味で，これまでのパルコの経営姿勢と大きく異なることはない。ホテルについてもこのオリジナリティのお陰で，競合にも勝っていけるし，余裕を持ってやっている。

清水　1つひとつは文学的ですけれども，全体としては経営学的な発想になりますね。

山田　おっしゃる通り，1つひとつを見ると当社の事業はファッションとか感性を重視しているが，全体から見ると経営的，財務的にも一貫する考え方になります。

専門店も劇場もビルの魅力作りという点ではおなじ要素と考えている。文化は特別なものとは考えていない。ただ，逆に言えば，どの要素もそれぞれが文化に繋がっている。

宇佐美　うちは自分では商売をしない。全体を束ねているだけ。テナントさんたちが，やりやすいような仕掛けを作る。ただそれだけである。その結果が，全体としてみると事業として安定したものになっている。1つひとつはファッション，感性など非常に不安定なものであるが，パルコ全体としてまとまった時には非常に安定している。

清水　社員の教育は具体的にはどのようになさっていますか。

山田　ステディに事業をやっていなければディベロッパーではない。そういう環境の下で社員を大切にし一日も早く成長してもらいたいと思っている。当社は3,000億の商売ではあるが，これを500人という小人数でこなしている。この人数であれば，社長が現場を

まわっていれば1人ひとりの人間を掌握することが出来る。そういった直接的な関わりの中で，社員には当社の仕事は本質的にはサポートの仕事であると教育している。

清水　サポートの仕事とは具体的にはどんなことですか。

山田　当社にとっては，それぞれのテナントさんが一種のアンテナショップです。全国規模で，アイテム別の売上動向等，ミクロのデータを，マクロ的なボリュームで，日々，見ることができる。

それに対して，一般的に入手できるデータでは，例えば諸官庁等は量販店，百貨店のデータでマクロ的に小売状況，消費者動向を見ている。或いは，統計としてまとまったデータで見ている。それに対して当社は，「ing」で，情報を得ることが出来る。常に新しいアイテムの動きが分かる。例えば，ベルリンの壁の石，ソ連の軍隊の時計等が売れることがすぐ分かる。こういう「ing」のデータからこれからの新しい売れ筋の方向がわかってくる。

そうしたデータをテナントさんに還元して，売れ筋の品揃えを促したり，催事に取り入れて集客を高めたりしてテナントさんを応援する。そういった仕事がサポートということになります。

また，こうしたデータは新しいショップ作りにも生かされている。リスクがあってテナントさんにお願いしにくければ，自分でやってみる。先程も述べました関連会社のアクロスではそういった新しいショップの展開に取り組んでいる。中でも雑貨関係の売上は順調でいまでは120億の売上規模になっている。例えば，店舗のフロアの中で柱の回りの面が無駄になっていたので柱に時計を張り付けて売るショップを考えた。そこで，ファッション時計も売る。アンティーク時計も売るというこれまでの時計屋とはまったく違ったコンセプトのショップを作ってみた。これが当たって，柱の回りの1坪だけで年間8,000万円売れる。催事を1回やると3,000万円くらいになる。こんなこまごましたやり方を大切にするから若い社員でも自由にやれる。こうして次々に新しいアイデアが生まれてくる。さらにそこから発展して，エドワード鈴木，日比野克彦といったクリエーターを起用したオリジナル・ウォッチも作っている。

宇佐美　これらの時計コーナーを TIC TAC（チックタック）と呼んでいます。このようにいろいろな発想が出てくる。それが成功すると自信がつき，また新しい発想を提案してくる。

清水　時計以外にも新しい発想のものはありませんか。

山田　ローズマリーという化粧品を扱うショップがあります。有名ブランドを避けて，ショップの個性に合った化粧品を求める人が出てきたことを察知して，初めは5～6坪のフロアで，個性的なメーカーの化粧品を集めてショップを作ってみた。大きなブランドの化粧品は入れていない。これが，時代の要請に合致して今では，120坪の規模のショップになった。これをパッケージにしてチェーン化しようかとも考えている。これは，「ing」と「球体」の発想を結び付けようというもので，情報を事業に結び付けて事業体に育てていくことが出来ればと考えている。また，小さくても良いものを作るという点で言えば，初めから100坪の店にするのではなく，5～6坪の店から始めてノウハウを固めてから拡大を図ってきた。

その他の例で言えば，当社の女性が考えたGreeting Bookというのは今100万部売れている。（結婚，出産，パーティ用などのGreeting Bookの現物を見せてくれた。20～30頁の本で中に美しい絵と僅かな言葉が印刷されている）。これは，現在の若者がちょっと格好をつけたいという欲求にマッチした。Greeting Cardでは面白くない。この小さな本は送ってもらって面白いし美しい。私は今年あたりから，心理学的面白さが世の中で問題になってくるのではないかと思っている。

清水　大きな会社でも，大きな投資をするときは，社長はスタッフの言ってきた通りにはやらず，必ず投資額の見直し，経費削減を要求するそうですが，パルコの小さな投資でもそうなさいますか。

山田　投資と経費の決定は経営者の基本的な責任事項であると思う。ですから私はこちらから絶えず経費削減を言う。何か言ってきたら，まず半分に減らせという。下からの積み上げ式の案は，安全率を見る傾向があるので，こちらはマクロ的に判断して下げるべきところはガッチリとやる。半分にしろというと大体75%になる。半分にしろというとスタッフは頭を使って工夫するようになるからいい。そのままでいいというと工夫が生まれてこない。上からどんどんテーマを出していく。そうするとスタッフはどうしても考えて工夫せざるを得ない。

清水　人事評価はどうされていますか。

山田　入社して何年か経つと仕事で接触していく中でポテンシャルのある人間は分かってくる。積極性の

ある人間，勉強家を高く評価する。一番大切なのは積極性。評価の方法としては上下左右からやる。評価というのは自分がするのではなく他人がするもの。自己申告というやりかたは情報としては貴重だがあくまで参考であり，最終的な評価は，他人の手によるものである。

清水　人事部のローテーションはどうなっていますか。

宇佐美　人事部スタッフのローテーションは長くて3年。私などは1年半しかいなかった。人事局長時代の話をひとつすると，男女雇用機会均等法が出来た時，これは何だと思った。当社ではその以前から男女は全く同等に扱い，ローテーションも全く同じようにやってきた。ローテーションの期間については，男女の区別はありませんが定型業務の人が長い傾向はあるかも知れません。

清水　いま新しい人事評価の方法として，新しいことをやって成功したらA，失敗したらB，なにもしなくてうまくいったらCという方法がでてきましたが，パルコではいかがですか。

山田　新しいことをやって成功した社員には，また新しいことをやらせる。そういう人間は自信がついてきているからまたうまくいく。一方，あまり仕事もできない社員には仕事をどんと量で与える。どんと与えられると，理屈を考える間もなく必死に働く。そんなわけでうちには窓際族はいない。

新しいことという点では，同じジャンルを長く続けていると社員は伸びない。昨日まで販売促進の仕事をしていた人間を今日は物件開発の仕事をさせる。そういったローテーションによって能力が向上する。

業務の間の壁を少なくしておくことによりお互いに情報が補完されて活気がでる。例えば，当社では報告会議，決裁会議は他の会社と同じようなやり方だと思うが，企画会議はひと味違う。ブレーンストーミングが中心で専門外の人間，若手の意見も尊重する。

宇佐美　企画会議には，社長から新入社員までが入ってしかも全員が発言する。上下を意識せず自由な雰囲気で発言できる。

岡本　（最後になりますが）売上構成とかテナント構成は20年前と大きく変わりましたか。

山田　それらは，時代に対応して変わる。近年のように個性化，バラエティ化が進むと衣料品中心ではなく雑貨を増やさなければならない。テナントでも坪100万円売っても伸びていないところと坪10万円でも伸びているところとがある。当社は売上規模と伸びとを中心にして分析し，時代の変化の方向性を探っている。100万円売っているところは定番ファッションのところが多い。こういうところは重要だし安心できる一方，これからの事業展開としては面白さが少ない。

売上のジャンルは徐々に変化していく。パルコもそういった動向につれて或いは先取りして変化しています。改装がその動きの中で一番大きなものですが，この変化をお客様に発表していくノウハウというのはまだ確立されていない。この辺りがひとつ課題だと思います。また，個人の動向が少しずつ変わっているという情報はなかなかとりにくい。特に，カードではなく現金で買い物をするお客様の情報は摑みにくい。私は，カード買いではなく，現金買いの人に無料カードを渡して買い物情報をとり，これを新たにオルグしたいと考えている。これがテナントに対するディベロッパーの1つの役割だと思っている。これからは，顧客管理の手法がひとつの問題となってくるだろう。ここに新しい戦略が生まれると思う。

清水　大変興味深いお話長いことありがとうございました。

＜コメント＞

パルコの取締役の宇佐美氏が筆者と同門なので，彼を通じてインタビューを申し込んだところ，即刻お引受け下さった。30分もたたないうちに，誠に申し訳ないが，山田社長と意気投合してしまい，インタビューにはずみがつき，話がとんとん拍子に進んでしまった。お話を伺っているうちに，パルコの強みがはっきり浮かんできた。非常に不安定なファッション性・文化性を，非常に安定した財務の健全性が統合している。これがまず第一印象である。この新しい最先端の文化性をたえず追求するために，ingの最新情報を集め，さらにそれを分析・判断するoriginalでcreativeな人間をたえず社内に育てていく。このような経営を過去20年間行っており，その間蓄積されたノウハウは他社に絶対にまねられない。これがパルコの強みになっている。

社長はまず問題点として，パルコの将来は，現在のパルコのやり方では限界があることだと明言される。まさしく，たえず新しい文化性を追求する企業トップの洞察力である。新しい文化性は村には根づかないから大都市にでる。日本の大都市には大体でたから海外へ進出する必要がある。さらに新業態に進出する必要

がある，という。

この新文化性，新業態の方向は，2500軒のブティックから毎日入ってくるingの情報を分析して見つけていく。テナントはアンテナショップである。その情報でパルコ自体も小売ショップを展開する。一方テナントを入れるときは，不動産投資額の7割を保証金でとってしまうという。リスクはテナントへ，利益はパルコへという全くうまい構造ができ上っている。しかもこのやり方を遂行しつゞけるために，originalでcreativeな人間をたえず評価する。そして自然にそんな文化性人間が育つようにしている。このような仕掛けをたえず更新していくノウハウを20年間蓄積してきた。聞けば聞く程，情報化時代の申し子のような，恐ろしい企業である。

山田社長は駅ビルは誰にもできるが，パルコのような会社はまねできない，と断言される。いまのパルコの活性化されたワイガヤ経営を先見性をもって引っぱっていけば，近い将来必ずや世界のパルコになるだろう。山田社長にはワイガヤのトップの資質は十分そなわっている。世界への飛躍を心から祈っている。

＜企業経営の現状＞――心斎橋店の移管が上乗せ。改装が奏効し既存店は通期5.6%の伸びに。転社の割増償還，ワラント債発行益で運用益相殺――

	売上（百万円）	営業利益（百万円）	純利益（百万円）
1988.2	181,415	2,099	851
1989.2	196,268	2,643	951
1990.2	246,976	3,796	1,127
1991.2	266,418	3,942	1,241
1992.2(予)	280,000	4,100	1,400
1993.2(予)	295,000	4,300	1,400

資本金　17,515（百万円）
総資産　176,725（〃）
借入金　16,785（〃）
金融収支　974（〃）
平均株価　1,997円
従業員　569名（31.6歳）
平均賃金　384,617円
本社所在地　東京都
設立；1953年（設立後38年）
特色；セゾングループ，ファッションビル経営に先駆，劇場，映画館など兼営
事業；専門店売上98%，他売上2（1991.8）
設備投資；8,041百万円（1991.2），20,000百万円（1992.2予）

＜社長略歴＞
出身地；長崎県1933年生（58歳）
学歴・職歴；1964　東大法学部卒，西武百貨店に入社
1974　パルコに転じ取締役
1976　常務取締役
1980　専務取締役
1988　社長

矢内　廣氏（ぴあ株式会社社長）

1992. 1.22　東京麹町本社
同席者　林　和男　氏（取締役）
インタビュア　清水龍瑩

清水　現在の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。ぴあが現在抱えている，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，更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。

矢内　今年で創業20年。私が大学4年生のとき，1972年にイベント案内の仕事を始めた。84年からチケットぴあを始めた。これは興行チケットの予約販売である。ぴあは全体としてみると，情報販売の会社である。その一部として出版，チケット販売があると考えればよい。現在，ＰＩＡカードを中心にした会員制事業も始めている。

社員の平均年齢は28歳。若い人の会社である。正社員は350人。アルバイトは600人。アルバイトまで入れると平均年齢は25歳ぐらいになる。編集情報セクションは大学のクラブの部室のような感じである。雑誌ぴあは，いつ，どこで，誰が，何をやっているのかの情報を収集伝達するものである。これをアクションに結びつけるのがチケットぴあの仕事である。若い人が顧客の中心であり，これが読者であり，チケットの購入者であって，この人達が当社を支えている。

清水　ぴあにとって最も大きな問題は何ですか。

矢内　ぴあの財産は人である。何もないところに付加価値をつける。情報を集めてきて，読者に使いやすいように加工する。ソフトビジネス。中長期に考えると，どうしても人が大切。新しいことを生み出していくために，このような人をどのように教育，組織していくかが最大の問題である。会社に対するロイヤル

ティは今後どうなるのか。社内をみていると，人間の問題が多々ある。昔のような滅死奉公の人間はいない。しかし自分の関心のあることには異常なエネルギーを出す人間がいる。このことは間違いない。この力をいかに引き出していくかが問題であり，これが組織の力となる。

清水　そういう異常な力を出す人間をどうやって組織化するのですか。

矢内　異常なエネルギーを出すのはクリエイティヴィティのある人。こういう人はルールからはずれやすい。服装もラフ。そういう連中を含めながら組織として運営していかなければならない。こういう組織運営に力を入れようとして，それをやる人間を集めると，その中に，額に汗をかきたくない連中がでてきてしまう。これはまずい。私はこの組織運営にもクリエイティヴィティが必要だと思っている。現実には若い人間の中にも組織運営に興味をもつ者がいる。いわゆる“仕切り”たがる人間が結構いる。こういう連中を，組織を運営する人間に養成していきたい。

当社の問題は，雑誌の編集などにクリエイティヴィティを発揮する人間，組織運営にクリエイティヴィティを発揮する人間，の２つの局面で，不十分であることだと考えている。

清水　しかし私のみるところでは，ぴあは次々に新しい雑誌を出して成功しているような気がしていますが。

矢内　雑誌とか，その他新商品企画は若い連中がどんどん出してくる。しかしこれが成功したかどうかは，売れたか売れないかでチェックしなければならない。単に雑誌を出しているのではなく，商品を作っているんだという意識が必要である。30歳半ばまでは創るクリエイティヴィティはみなもっている。それ以降はまだそのような年齢の人が少ないのでよく解らない。しかし，営業，管理畑の人間のクリエイティヴィティは，40歳代になっても，長く続くような気がする。

清水　味の素の鈴木忠雄さんも言っておられましたが，どんな研究者でも40歳をすぎると管理者になりたがるそうです。営業，管理畑の人達が管理，運営にクリエイティヴィティを発揮することは，それはそれでいいことだと思います。次に，ぴあで新しいことにクリエイティヴィティを発揮してきた具体例をお教え願いたいのですが。

矢内　チケット事業の例でお話しします。チケット事業を始めたのは84年。その時は前に手本がながったので大変だった。この８年間歩いてきたのはクリエイティヴィティの歴史そのもの。それまで興行主や劇場，映画会社などはチケットをプレイガイドにおろしていた。私どもは，それをやめて，そのチケットをコンピュータにのせて全国で販売してあげますと言い出した。これをどうやって相手に納得させるかが一番の問題。興行元，イベンターとじかに交渉した。魅力は感じてくれた。いろいろデモンストレーションもして見せた。しかしいざスタートの時になると静観の立場になる。総論賛成，各論反対の立場になる。よそ様の出方はどうなるかを見ている。

清水　新しいことをやる時は，たいていそんな感じです。私も図書館長などをやって，その感触はよくわかります。

矢内　しかし運がよかった。その頃劇団四季がキャッツの公演を83年11月にスタートすることにしていた。10月からチケットを売りたい。83年の３月に浅利さんからその話があった。四季は社運をかけてやる。日本ではそれまで連続ロングランができない仕組があった。それまでは普通，月単位で興行を変えていた。これは，役者さんをおさえておくために必要な措置だった。何月はひばりさん，何月は山田五十鈴さんと決めて，前売券を売っていた。従って，いかに大ヒットの興行でもひと月で次の興行へ変わらざるをえなかった。

ところが四季はテントシアターだったので地主と交渉すればロングランが打てた。ここで困ったのはロングラン用のチケットの販売方法がなかった。この四季のロングラン構想は，うちが考えていたチケット販売事業の半年前だった。浅利さんになんとかできないかと頼まれ，その熱意に負けて片肺飛行ではじめた。四季事務所，ぴあ，キャッツシアター，アルタ，Ｃ＆Ｃの五カ所に端末をおいてとにかくチケット販売をはじめた。

清水　コンピュータを使わない以前のチケット販売というのは実際どんなことをやっていたのですか。

矢内　プレイガイドへいくと交番表という座席表が公演の回数だけの枚数コピーされていた。これが売り子の前にあって，何月何日の何の公演のチケットが欲しいというと，この交番表をめくって席の確認をする。そこで売れると赤鉛筆でそこを赤くぬる。何月何日の何番というふうにチェックし，二重売りしないようにしていた。しかしキャッツシアターは1050席，10

0回公演分，計10万席分を一時に売り出す。交番表では間に合わない。どうしてもコンピュータを使わなければならない。ここでコンピュータがその威力を発揮した。いままで尻込みしていたのが，これはいけるということになった。キャッツの前評判がよかったこともあって，10万枚のチケットを4日間で売った。この実績をもとにして他の興行元へも入っていった。いまでも浅利さんに会うと戦友だと言ってくれる。

清水　いくら浅利さんに熱意があっても，スケジュールを半年も繰り上げた片肺飛行には反対が多かったんじゃないですか。

矢内　片肺に対して技術関係者は無理だと言った。しかし私はとにかくやれと言った。われわれが考えているシステムが生きるかどうかわからないから，相手には悪いが，テストのつもりでやれと言った。半年間ほとんど毎日徹夜の状態だった。あとから考えるとこれがぴあの大きなスプリングボードになったのだと思う。

清水　20年間で急成長した会社ですから中途採用の方が多いと思われますが。

矢内　2～3年前までは，部長は全部中途採用者だった。この1～2年下からの生え抜きの部長がでてきた。はじめは社長の個人的関係，その後はその個人的関係で入ってきた人達の個人的関係で人を採ってきた。そうでもしなければ無名の会社は人を集められない。そのうちに中途採用者の公募をはじめた。現在の経理，総務，人事の部長はみな中途採用である。しかし役員には，いわゆる天下りはいない。

清水　現在のぴあには学卒の応募者は沢山くるでしょうね。

矢内　書類をとりにくる応募者は1万2千名ぐらいいる。その中から昨年は11名採った。早稲田が多い。また文科系出身者が多い。慶応は少ない。いま慶応出身者は役員に1人いる。全体でも10人ぐらいしかいない。

入社試験は面接重視。たいがいかけ持組が多い。電通，博報堂，新聞，NHK，フジテレビ，日本放送，文化放送などの放送局，マガジンハウスなどとのかけ持ちが多い。リクルートとは少ない。

清水　面接試験をする時，社長さんは何をポイントとして考えておられますか。

矢内　こいつなら一緒にやれそうだなあという奴をとる。何か状況が悪くなって，尻をたたかれなければならなくなってもついてくる奴。苦楽をともにできる人間がいい。ただこれは私が勝手に思い込んでいるだけで，実際にそのような状況になったらどうなるかわからない。またこちらがいいと思って内定しても逃げていってしまう人間も多い。ツナ引きで逃げられてしまうのは，電通，博報堂。新聞は全滅。テレビもダメ。ラジオ放送局，出版者がいい勝負。

清水　採用された後の教育はどうなさっていますか。

矢内　中途採用してきた連中がいま中間から上のほうになってきた。難しい連中になってきた。頼んで来てもらったために，その下に公募で入ってきた優秀な奴がつくことになる。能力的に逆転現象がおきてきた。優秀な人でもその人の下におかざるをえない。そういう場合の受入れの問題が難しくなってきた。

現実の解決策として，そういう上の人のポストだけはそのまま残しておく。ただ部下をつけない。ただこれも一概には決められない。その人それぞれの程度がある。また当人は一生懸命やっているのだが，会社からみておかしいという人がでてくるので一概にはやれない。

清水　雑誌の編集とか新事業開発とかは，いわゆる大部屋システムでやっているのですか。

矢内　部屋の物理的な制約から大部屋システムはできない。セクションごと別々の部屋で仕事をしている。それよりもっと大きな問題は，就業時間の問題である。いまは始業10時，終業6時と明確に決まっている。しかし特別遅刻制度というのがある。これはフレックス・タイムのつもりで作ったが，これがいまやガンになっている。例えば徹夜の仕事がある。夜中の12時過ぎに仕事が終わった場合，その時刻から10時間後が始業時間となる。1時に終わった人は11時に出てくれば遅刻にならない。そのため会社の朝の状態はバラバラで人が少ない。そこでアシスタントが必要になる。管理者が特別遅刻すると管理が全くできなくなる。

もう1つのガンに有給時間制度がある。1日8時間を細かくブレークして有給時間をとれる。歯医者へ有給時間でいけば，就業したことになる。朝遅刻をするとこれを使う。10分遅れても有給時間を使う。現在，朝ほとんど人がいなくても遅刻者はいないことになる。

清水　新聞社などでは夜遅くまで働いていますが，ぴあの場合もそうなると残業手当もバカになりませんね。

矢内　残業手当，休日出勤手当，深夜残業手当など全部出している。タイムレコーダー通りに出している。人件費増は別としても，不公平がおこるので困っている。いまA，Bの２人の人がいて，Aはできる人，Bはできない人だとする。Aは早く仕事ができるから６時に帰る。Bはできないから残業し，深夜残業し，深夜夜食までとる。10時以降は上限700円で深夜夜食を出す。１カ月でみるとBはAの50%増ぐらいの収入になってしまう。これでは優秀な人がいやになってしまう。これはなんとかしなければならない。

清水　そういうよくない制度は改善できないのですか。

矢内　組合がある。組合は評価にはナーバスな反応をする。そんなわけで改善はいままで躊躇してきた。最近は組合も少しずつ変わり会社に貢献した人間を高く評価しよう，ボーナスもそれに合わせて上げていこうという雰囲気がでてきた。現在，この人事評価の問題に一番頭を悩ましている。

清水　非常に興味あるお話有難うございました。

＜コメント＞

以前にちょっと筆者が日本の人事評価について雑談をしたところ，突然矢内社長から人事評価制度について話を聞きたいという手紙をいただいた。こちらも急成長している情報中堅企業の実態を知りたいと思っていたところだったので，渡りに舟とばかり早速話し合がきまった。お互いに話をしたのでインタビューは約２時間にわたった。もちろんインタビュアの方が学ぶことが多かった。

矢内社長のお話を伺っているうちに，まず，20年前に創業し急成長しつゞけてきたベンチャー企業が，安定成長期に入って新しい経営の仕方を求められているのがよく解った。創業期・急成長期にはクリエイティヴな若者１人ひとりがバラバラに創造性を発揮していても全体として成長していた。しかし規模がある程度の大きさになると組織として活性化し創造性を発揮しなければならなくなる。この転換期の最大の問題は人事評価の問題であると社長は喝破される。

まず急成長力の原動力の例として劇団四季のキャッツ公演をあげる。４日間で10万枚のチケットを売るには新しいコンピュータシステムが不可欠である。浅利さんの余りの熱意に負けて，コンピュータシステムの準備不足のまゝ発売にふみきった。半年間徹夜作業が続いた。しかしこれがぴあの飛躍台になった。新しい事業をはじめるとき，顧客はそれはいいと言ってくれるが，いざ実行となると静観の立場になる。この一歩を崩すのが最も大切である。筆者も図書館長，学部長をやってこのことは身にしみてわかっていたのでこの話は非常に面白かった。次に安定成長期になって生じてきた多くの問題を指摘する。若者はいまでも自分に興味のある問題には異常なエネルギーを出す。しかしこれを組織化するノウハウがない。中途採用したあまり優秀でない人の下に，年功制のため，優秀な人をつけざるをえない。さらに特別遅刻制度，有給時間制度，深夜残業手当など次々に問題がおきている。

このように矢内社長はベンチャー企業から安定した大企業への転換点でいろいろ悩みをかゝえられている。しかしその問題解決の突破口は人事評価だと鋭く洞察され，実行されようとしている。特に新しい人事採用の基準として，“これなら一緒にやれる奴”をとるというお話に感嘆した。リーダーシップ能力とは，“あいつのためなら少々ムリがあってもやってやろうという奴を沢山もっている能力”だという筆者の考えと全く一致する。矢内社長のもとで，ぴあが５年後に新しい大規模情報企業に成長することを心から祈念するものである。

＜企業経営の現状＞――ぴあ関東版は週刊化，40万部維持。隔週の関西，中部版合計40万部。ＴＶ，音楽誌も順調。チケット販売504カ所――

	売　上 (百万円)	純利益 (百万円)
1989.3	37,000	275
1990.3	44,000	160
1991.3	48,000	—

資本金　75（百万円）
従業員　337名（29歳）
大卒初任給　178,200円
本社所在地　東京都
設立；1974年
事業；雑誌30%，チケット販売65，その他５

＜社長略歴＞

出身地；福島県1950年生（42歳）
1972　在学中「ぴあ」を創刊
1973　中大法学部卒業
1974　ぴあを設立代表取締役
趣味；映画，演劇，読書

高岡　清氏（栗田工業株式会社社長）

1992. 2. 7　新宿本社
同席者　小坂幸雄　氏（常務取締役経営企画室長）
インタビュア　清水龍瑩　海保英孝
出村　豊　佐藤　和

清水　現在，日本の産業構造は，大きな変動期にあります。栗田工業が現在かゝえている，あるいは，近い将来かゝえるであろう問題点，それに対する対処策ないし戦略，更にそれを支える人間の評価および，人間の組織についてお教えください。

高岡　課題は一杯ある。私は，昭和61年から社長になり，本年6月で6年になります。毎年，新入社員として50～60人の総合職，及び担当職40名を採っている。私自身の心の中で，毎年その入社式で考えるのは，22歳で入ると60歳までの定年まで38年会社にいることになる。この38年間，企業が健康体として発展させていく布石をしておくのが今の社長の責務だと考えている。社員が38年後に，栗田工業に入っていてよかったなぁと感ずるようにしたい。

清水　そのためにどのようになさっておられますか。

高岡　企業には発展性がないといけない。人件費，諸経費等はたえずアップするから，発展が必要。量，質ともに伸ばしていくのが一番の課題。そのため，このままでいいのかという危機感をいつももっている。形而上的，形而下的，問題をいつも考えている。対外的な問題としては，新規事業をのばしていく。他の企業も現在いろんな分野へ手をのばしているが，私共も，水ならびに，水から派生した事業を根幹として，いろんな分野へのびている。しかし幹，枝，葉からでるものだけでは不十分と考えている。

今，取り組んでいるのは，サービス事業。物流化やメンテナンス事業。たとえばボイラーのメンテナンスサービスを強化しようとしている。これら以外の，水以外のもの，毛色の違ったものもやりたい。

清水　新規事業は技術を中心としますか。

高岡　企業を発展させるのは，新技術の開発につきるのではないか。われわれの規模の企業では，特にそこに力を入れざるをえない。たとえば水を精製する技術。ＰＰＭの世界。昔は水中の夾雑物が百万分の１（parts per million）の単位であったがこれがＰＰＢ（十億分の１）の世界となり，さらに現在は，ＰＰＴ（１兆分の１）の段階まできている。半導体の洗浄装置にはこのくらいのものが要求されている。技術革新は進んでおり，それには極限がない。東京ドームの空間に，耳かき一杯のゴミを探すようなものである。10^{-9}の世界に入っている。これからの栗田工業の存続のためには，これが不可欠である。

こういうことをやっていくと，内面的にみて，ヒト，カネ，モノの点が，ガラッと変わってくる。極限への挑戦が，企業活力の向上に役立っている。やればやる程，造波抵抗がでてくるが，そこに必然的に付加価値がうまれてくる。研究開発の深耕は創造である。長期的な規模で，研究開発をやっていかなければ利益は低下してしまう。当社は，毎年売上高の４～５％，40億～50億の研究開発投資をおこなっている。

清水　どうも研究開発ばかりでなく，経営とか人生とかは，苦しいときにいいもの，芽がでるような気がしますが。

高岡　世の中ですっとできるものはない。人生とは苦難の連続。その中に明るさと楽しみをみつけていく。研究開発は，ちょっとしたものでも７～８年かかる。芽が出て木に育つのは，50のうち１つ。また種子から芽がでるのは20に１つ。しかし，種子を育成している間に情報が入ってくる。しかし，最も難しいのは，種子をみつけることである。研究開発テーマの策定が最も難しい。しかも，研究開発に力をいれないと業容の拡大ができない。ぼんやりしていると，売上げだけがのびて利益がカラというものもでてくる。

清水　研究開発の種子はどのようにしてみつけますか。

高岡　全く違ったアイディアは出難い。研究開発は３つにわけている。基礎，応用，商品化研究の３つ。応用研究はお客さんのニーズからくる。これはやりやすい。これはのびそうだということがわかる。たとえば家庭用の水については市場予測ができる。しかし，基礎研究はシーズを探索する。独創性のある製品はむずかしい。やるほうにとっては，どうしても応用研究をやりたがる。しかし会社全体としては基礎研究をしっかりやらなければならない。

清水　日立製作所では，陽のあたる応用研究にどうも目がむいてしまうので，新たに基礎研究だけの総合研究所をつくったそうですが。

高岡　うちの総合研究所は一ケ所である。私も基礎研究と応用研究とを２つに分けたいと考えている。評

価がどうしても華々しい所についていってしまう。企業も軍隊と同じで，第一線だけが元気でも，後続の補給，通信部隊その他が元気でなければならない。ところが人間えてして第一線に目がいきがちである。基礎研究にどうしても目がいかなくなる。これについては考課者を別にしたいと考えている。

企業では学校のように試験で評価はできない。そんなことをすると短期的な業績で評価が上ってしまう。相対評価，主観的評価が強くなってしまう。

清水　経営理念についてお教え願いたいのですが。

高岡　当社には過去40年間，企業の経営理念というものがまったくなかった。永遠に追い求めてやまない理想像を心の基礎にすることが大切だと考えた結果2年前に企業理念を制定しました。「“水”を究め，自然と人間が調和した豊かな環境を創造する。」水を究めるとは，水を基幹事業とする，ということである。いろんな点からサーベイをしてみて水だけでもまだまだやるべきことが沢山あることがわかった。未知の世界がある。永遠の課題がある。水を究める過程で，いろんな情報が得られる。水を究める過程で新規事業がうまれる。この考えで水を追求する。一芸に秀でる者は他芸に通じるとの考えからです。

清水　水を究める経営理念は，これから非常に有効なのではないですか。水とか環境はますます悪くなりますから。

高岡　ＥＣでも，ライン川が汚れて魚が住めなくなってきている。昭和61～62年の大不況のとき，当社も脱“水”を考えるべきだという議論が大いに出てきたが，本業をしっかりさせておいてよかった。本業がしっかりしているうちに，少しずつ外へのばすのが基本的な考えである。現実には，本業に8割の力を注入している。当社の本業としての技術は，化学，機械，生物（バイオ，発酵）である。これらを30年やってきた技術屋が，3代続いた新宿のラーメン屋が儲かるからといって，そこへでていっても勝てっこない。

おっしゃる通り，環境汚染が拡がるだけ市場ができる。いままでに設置された水処理設備は現在すべて更新期にきている。水質がはるかに悪くなっている。屎尿処理設備は，地方自治体には不可欠。この処理能力を40～50％にあげるには，大きな社会投資が不可欠になっている。現在いわれている環境問題は水と空気とゴミの問題に集約されると言って過言ではない。

清水　そんな恵まれた（？）経営環境の下で，栗田工業には競争相手はいないのですか。

高岡　競争企業は沢山ある。当社の売上げの40％をしめる薬品は，ボイラー，発電機，冷房用などの配管内の洗浄，防錆，効率向上に利用される。さらに船舶に藻がつかない，貝殻がつかない薬品をつくる。また，川水を飲み水にする。さらにまた，廃水処理するための添加剤をつくる。商品構成としては，薬品42％，水処理装置39％，環境施設19％となっている。

清水　一般に日本の化学工業は，諸外国の大規模企業と比べて弱いと言われていますが。

高岡　水処理薬品では，世界の中で米国のナルコが1位，Betzが2位，栗田工業が3位である。英国のＩＣＩなどは，下位となる。日本国内でみれば，最大手は当社である。中小規模の同業者は100社ぐらいになる。当社の薬品の売上げは，400億で，海外での薬品売上の50億加えると450億となる。特殊ではあるが，化学薬品の会社としては大手である。

清水　経営環境の好調さについていけるほど，人材は十分なのですか。

高岡　年齢別の断層ができてこまっている。昭和40年までは，大量採用していた。オイルショックのときから昭和60年にかけて，少数しか採用しなかった。現在，中ぶくれ年齢構成になっている。5年ほど前から，新入社員の強化によって，年齢構成を適正化しようとしている。

この年齢の断層は，売上げの伸びが昭和57～60年の間，600億から700億の間で停滞していたため，人を採用しなかったことによる。オイルショック以後，急成長したため人事構成がいびつになってしまった。会社はつねに発展性がなければならない。いまは子会社化をすゝめ，なるべく年齢構成をピラミッド型にしようとしている。そして従業員数は1350～1500人で20年間，大体安定させてきた。しかし私は，人員がふえないと活性化しないと考えている。業容の拡大，人員の拡大がなければどうしようもない。21世紀までに1800人にしたいと考えている。

清水　活性化についてどんな施策をおとりになっておられますか。

高岡　fresh and activeを標語としている。現在年間休日が120日。3日に1日休むことになる。朝7時にふとんを蹴って出てこられないときは，休めと言っている。会社へ来たら元気にやれ。気が大切。元気を出そう，とつねに言っている。

清水　組織の活性化には，人事評価が最も大切だと思いますが。

高岡　人事の公平性が活力の根本。平成2年に新しい人事制度，資格制度を作った。年功序列より能力考課の比重を高めている。アメリカのように能力だけではいかない。年功と能力が程よく調和した制度が重要である。それが6：4であるか，5：5であるかはわからない。

考課は，業績考課と能力考課とに分かれる。業績考課は，9月と3月と2回やる。能力考課は1年間の当人の能力をみる。これら考課は，かなり詳細で，しかもガラス張りにできている。たとえば，次長，部長の業績評価は，6ヶ月間の当人の努力をみる。上司はそれによって方針管理をする。まず期間前に解決すべき課題，テーマ，それに対する方針，目標を，上司と本人が話し合ってきめる。期間後考課者が方針，目標の達成度を，極めて顕著，顕著，標準，やや不足，不足などと評価する。しかし，その場合も上司は部下に対して，これは達成度70点だが，努力の過程が大きかったから80点にするなどと修正をする。しかしどうもこの達成度は納得いかないというときは，評価を先のばしにする。さらに，それらの結果を調整者が調整するなど，非常に客観的に行うように心掛けている。

ボーナスは，この業績評価を基準にして，差をつける。昇進，昇格には，2年間の業績を基準にする。

能力考課は，経営補佐，課題遂行，経営意思，組織統括，人間的魅力などの経営機能面を先見性，決断力，折衝調整力，人材育成などの具体的な経営能力によって評価する。これも第一次考課者，二次考課者によって，ダブルチェックする。ただしこの能力考課は，部下にはフィードバックしない。それを行うとモラールダウンするからである。

清水　そのような詳細な考課制度を公開している企業は，小生の知る限り数少ないようですが。その具体的な運用の方法をお教えください。

高岡　まず事業部の中で考課会議をやる。考課の水準に客観性をもたせてやる。課長以上の人間は人事委員会で，社長が議長になって不公平をなくす。不公平をなくす最高のやり方は，評価者を多くすることである。うちでは，人事委員メンバーは11名いる。これは弱者救済の意味が強い。

清水　専門職の人の評価はどうなっていますか。

高岡　技術を始めあらゆる分野の専門職の強化は，当社にとって重要な課題である。経営管理能力としてはやゝ問題はあるが，その道でオーソリティという人は，専門職として管理職より資格をあげている。これに特に力を入れている。待遇面もよくしている。そういう専門職の中には，部下のいる人もいるが，部下の全くいない人もいる。“その道において賢し”という人を大切にしている。たゞ，いまのところ未だ人数的には少ない。当初予測した程多くない。でもそういう人は，定年後も専門職としてやってもらうつもりである。そういう人のなかには，60歳すぎてかえってシャキッとする人がいるからである。しかし現実には専門職だけをやりたいという人は，10人に1人位しかいないだろう。現在の制度としては，自己申告制度によって，44歳から50歳の間で専門職と管理職に分かれるようにしている。

海保　業績の半期評価は短いのではないでしょうか。

高岡　昇進，昇格は2年間，4回分でみるから大体うまくいく。つき，つかないがあっても4回やれば平均化する。

出村　情報の共有化はどうなっていますか。

高岡　“個人活動から組織活動へ”をつねに強調している。営業，技術情報の個人化を防ぐ。そのために部会，課会の頻度を高める。また研修を通じて情報の共有化を高める。さらに，常務以上で構成する経営会議を月最低2回は開く。事業計画，予算，方針決定に関しては頻度はもっと高くなる。その議事録内容は，部長，課長まで知らせる。社内の秘密をなくそうがモットーである。情報共有は上からのトップダウンていく。

私は，情報の公開は社会的使命だと考えている。たゞし技術情報だけは企業秘密であることは当然です。

佐藤　コンピュータの設置はどうなっていますか。

高岡　昭和50年代までは，ホストコンピュータの強化が中心であった。いまは集中化と分散化が並列に行われている。研究，開発，情報，設計化，ＬＡＮは分散化，出荷，営業，経理，通信業務は集中化。一般的に言って，技術は分散，経営は集中化の傾向がある。たゞコンピュータの導入によってスペースに問題がでてきている。機械の専用スペースは，10年前から見ると倍以上になっている。端末，ＣＡＤシステムがスペースをとる。設計のためのＣＡＤ化投資は10年で10億円になった。しかし，もしこれがなかったら，人手は1.5倍になっていただろうと思う。人員数がそれ程ふえないのに，売上げがのびているのは，やはりこのコンピュータ化のお陰である。

清水　長いこと貴重なお話，特に人事評価のお話，有難うございました。

＜コメント＞

栗田工業には親しい後輩の青木茂君，高井義信君が入社しており，以前からその経営に関心があった。半年前に高岡社長の新経営戦略についての記事を新聞で拝見し，ぜひお話を伺いたくインタビューを申し込んだところ快諾がえられた。高岡社長は技術系出身らしく，正確にしかも解りやすく１つひとつ説明して下さった。筆者らからすれば，環境問題が益々厳しくなる現在，栗田工業の経営環境は好転しているようにみえるが，社長は，率直に，人的資源が成長に追いつかない，活性化が遅れているなどの問題点を強く指摘される。そしてその対処策として，“水を究める”本業中心の成長戦略と人事評価制度の改善をあげられる。好環境の出現に対して，今までのやり方から舵を大きく切り換えはじめたという感じである。

社長はまず問題点として，企業の活性化をあげ，活性化対策には特に力を入れる。その対処策として成長性重視と人事評価の改善の２つを明示する。成長性のためには，技術開発を主張し，“水を究める”という本業重視に力をいれる。研究開発テーマの策定は難しいし，“水を究める”のは非常に難しいが，その苦難の過程にこそ利益の芽があることを強調する。この“水を究める”経営理念を明確にすることによって研究開発をおしすすめ，これを企業活性化の好循環のトリガーにしようとされている。これは正しく卓見である。

また人事評価も客観的，公平に徹底的に行う。しかし過度に個人主義化するのを恐れ，基本的には，年功と能力とを程々に調和させることを強調する。このように評価項目，評価手順をはっきり公開している企業は筆者の知る限り非常に少い。余程自信があるものと思われる。特に，業績考課と能力考課に２分するが，前者については上司と部下が意見をお互いにフィードバックされるが，後者についてはモラールダウンにつながるからフィードバックさせないというのは非常な見識だと驚いた。

このように高岡社長は，技術系社長として技術重視の企業成長に注力されているが，同時に人間の心のヒダの部分も深く心得ておられる。10年前の停滞の後遺症は残っているがこれを克服するには好都合の外的環境が現れ，内的には全経営過程に活性化の好循環が起こりはじめている。これが軌道にのれば，近い将来栗田工業は世界のリーディング“水産業”に成長するものと確信させられた。

＜企業経営の現状＞――電力用水処理装置は順調だが，半導体向け超純水装置が下期大幅減少。大型装置の受注残消化で高操業。――

	売上（百万円）	営業利益（百万円）	純利益（百万円）
1989.3	72,211	4,083	1,846
1990.3	77,626	5,526	3,214
1991.3	96,619	11,674	5,435
1992.3(予)	110,000	13,000	7,000
1993.3(予)	105,000	12,300	6,900

資本金　8,864（百万円）
総資産　104,428（〃）
借入金　4,092（〃）
金融収支　413（〃）
平均株価　2,727円
従業員　1,450名（40.0歳）
平均賃金　378,051円
本社所在地　東京
設立；1949年（設立後43年）
特色；伊藤忠系，水処理関係の総合専業大手，超純水装置・原発防染・バイオ・レジャーなどに注力
事業；薬品42%，水処理装置39，環境施設19，海外７（1991.9）
設備投資；3,554百万円（1992.3予），4,274百万円（1991.3予）

＜社長略歴＞

出身地；広島県1931年生（61歳）
学歴・職歴；1954　広島大工学部卒，栗田工業入社
業務本部副本部長兼同企画部長を経て
1977　取締役，社長室長
1981　工務本部長
1982　電力本部長兼原子力ＱＡセンター本部長
1983　水処理装置本部副本部長委嘱，常務取締役
1985　専務取締役，水処理装置本部長
1986　社長

辻　信太郎氏（株式会社サンリオ社長）

1992. 2.28　東京大崎本社
同席者　柿添猪三郎氏（専務取締役）
インタビュア　清水龍瑩　池島政広
古川靖洋　濱　桂子

清水　現在，日本の産業構造は大きく変化しています。サンリオは創業されて30年近いと伺っておりますが，全く新しい分野としてソーシャルコミュニケーション産業をつくられたようですね。その戦略，それらを支える人間の組織についてお教え下さい。

辻　サンリオは今年の8月10日でちょうど創立32年になります。32年前の1960年（昭和35年）頃の日本は，まだまだ商品の種類も数少なく，商店は，店先にたくさんの種類の商品を大量に並べてさえおけば，いくらでも売れる時代でした。そんな時代に，このたくさんの商品を安い値段で売った方がいます。これが今日小売業日本一の，ダイエーの中内社長さんでした。先見性というものはこういうことだと，今日になりつくづく思います。私はそのとき思いました。いつかきっと商品が店先にあふれる時代が来るに違いない。だから商品でないものを売りたい，それは何だろうか，私は小さい頃両親を亡くし，とっても淋しい少年時代を過ごし，友達が唯一の心の支えでした。だから，この友情を育てる仕事をしたい，物でなく友情を売る商売をしたい…と，このビジネスを始めました。

清水　日本の産業の構造変化という問題は後回しにして，それではサンリオの歴史について話して下さい。

辻　先程お話ししたように，1960年8月10日，サンリオは，友情を育てるという考えのもとに，資本金100万円弱で設立しました。でも，その友情の大切さを訴える企業の設立日の15年前のちょうど前日，即ち1945年8月9日には長崎に，その5日前の8月6日には広島に，原爆が落とされました。私も旧制中学を卒業した年に，米国のB29爆撃で，雨のように落ちてくる焼夷弾の中を逃げ回るという体験をしました。そこで，戦争だけはいけない，人が人を殺し合う戦争だけはしないような，そんなビジネスをしたい，またしなければならないと確信したのです。

清水　友情の大切さはわかりますが，そのような考えが企業として成り立つのですか。

辻　友情を売るなんて，多くの人から，それは虚業だと言われましたよ。でも企業が設立され発展していく過程で必ずつきあたる問題は，良ければ良いで同業者が現れるということです。そこで，同業者が現れない方法はないかと考えました。

清水　そんな方法が見つかりましたか？

辻　その当時，知り合いに特許庁の長官がいました。長官が言うには，特許の期間は15年。これは製法特許なので，製造方法さえ異なる方法が発見されればある程度クリアーされる。たとえクリアーされなくても15年で終焉される。でも，著作権は個人なら死後50年と長い。私はこれだ，と思いました。

清水　そこにキティーちゃんが生まれたわけですね。

辻　そうです。キャラクターマーチャンダイジングビジネスを考えついたんです。あらゆる商品にキャラクターをつけ，その著作権を確立して，類似企業を退け独占権を得る。そこでキティーちゃんをはじめ，けろけろけろっぴ，みんなのたあ坊など，この32年間に約350種類のキャラクターを生み出しました。

清水　それはどんなふうに商品化されたのですか。

辻　商品は今，全く多方面にゆきわたりました。三菱，第一勧銀，住友，さくらなどをはじめ，数多くの銀行のキャッシュカードや通帳。森永製菓さんのキャンディーやチョコレート，キリンビールさんやカルピスさんのジュース。またグリーティングカードや年賀状，各種絵本やぬりえ，更にＶＴＲのアニメ映画など，多岐にわたっています。

清水　その映画のひとつがオスカー賞を受賞したんですか。

辻　映画は「キタキツネ物語」や「シリウスの伝説」など約25本位を作りました。その中でアカデミー賞を取ったのは，「デボルトファミリー」というドキュメント映画でした。

清水　それでは，サンリオの名称の由来をお教えいただけますか。

辻　サンリオの名前を，私が山梨県出身ということから，自分がサン（山）リ（梨）オ（王），山梨の王様になりたいという希望でつけたんだと言われていますが，そうではありません。サンは Saint，リオは River。つまりサンリオとは，セントリバーという言葉のスペイン語で，聖なる河という意味です。太古の昔から，人類は河のほとりに群落をつくり，文化を栄えさせてきました。古くはチグリスユーフラテス河，ナイル河，ガンジス河，黄河，アマゾン河…。私は，聖らかな河のほとりに聖らかな文化をつくり，子供たち

の幸せを願いたいという意味をこめて，この名前をつけたのです。

清水　それでは，本題である，友情を育てるソーシャルコミュニケーション産業とは具体的にどんな産業なんですか。

辻　例えば，ある大学でA子さんという学生が午後のS教授のゼミにぜひ出席したいと思っていたとします。ところが急に腹痛になり，顔色も悪くなった。そこで友達のB子さんが，「A子さん，体の調子が悪いなら，早く帰って休んだ方がいいわ。そのかわり，私がゼミを受けてあげるから。」と言いました。2～3日後にB子さんからきれいにまとめられたノートのコピーをもらい，A子さんはとても嬉しく思って，感謝の心でありがとうと言いましたが，口先だけでは心が伝わらないと思い，財布の中に100円あったのでこれをあげたとします。でもB子さんはそんなお金を受け取るわけはありません。たとえ200円でも500円でも受け取らないばかりか，怒ってしまうでしょう。そんな時，サンリオの商品のハンカチやメモ帳やサインペンなど2～300円のものをきれいにラッピングしてあげたらどうでしょう。B子さんはとても喜び，二人の友情はさらに深いものとなるのではないでしょうか。これはバレンタインのチョコレートと同じで，チョコレートに託した思いを贈り，育くむということです。

清水　なるほど，そうですね。感謝の気持ちを物に託す。日本でもお中元やお歳暮がありましたね。

辻　そうです。それも一種のソーシャルコミュニケーションギフトです。私は，これらをシーズンギフトと呼んでいます。クリスマスやバレンタイン，入学・卒業，母の日・父の日などですが，むしろ私が一番大切にしているのはエブリデイギフト，即ち誕生日，病気見舞い，感謝，結婚，出産，結婚記念日などです。

清水　なるほど。これだと毎日必ず誰かが生まれ，毎日誰かのお誕生日がある。これはビジネスになりますね。ところで，今度多摩市にテーマパーク“サンリオピューロランド”をつくられましたが，これもソーシャルコミュニケーションビジネスですか。

辻　そうです。家族はそれぞれコミュニケーションの場を持っています。例えば夕餉の食卓。これは，お父さんは会社であったこと，お母さんは家であったこと，子供は学校であったことを，食卓を囲み，食事しながら話し合う。井戸端会議もまた同じです。このように，コミュニケーションは，大切なだけでなく楽しいものです。

清水　私もサンリオピューロランドに行きましたが，本当に，おじいさんおばあさんとお孫さんたち，また恋人同士が楽しそうにしていました。

辻　先日，私がたまたま行った時，ある母子に会いました。お母さんが働いていて，なかなか4歳の子供をピューロランドに連れて来ることができなかったが，やっと来られたそうです。お母さんがお子さんの写真を撮っていたので，私が2人が並んだところを写してあげ，言いました。「お母さん，このお嬢さんがお嫁に行く時，この写真を見て，あゝ，昔からお母さんは優しかった，こんなに私を大切にしてくれていたんだ…と，きっと感謝しますよ。」お母さんは，泣きはしませんでしたが，目をうるませていました。

清水　なるほど。テーマがコミュニケーションのパークだという意味がわかりました。まだまだいろいろとお聞きしたいのですが…。今日は長いことありがとうございました。

＜コメント＞

サンリオの個性的な経営の噂は，以前から伝え聞いており，ぜひ一度辻社長のお話を伺いたいと思っていた。四季報をみたら，専務に旧知の柿添氏がおられるのを知り，仲介を依頼したところ早速快諾して下さった。サンリオの応接室に入ってまず驚いた。いままでみた多くの社長応接室とは全く違って，メルヘンを地でいく装飾で飾られていた。お話を伺っているうちに，まずサンリオは，辻社長の情緒豊かな個性をベースにし，友情ビジネスを商売の原点にしていることがわかった。さらにそれを展開するための戦略としては，他社にまねられない著作権による強みを確立し，これを日本全国，世界各地の“場”に拡げようとしていることがわかった。

まず辻社長は，社長というものの一般論を述べ，その孤独感，恐怖感から多くの社長には情緒の不安定性が出がちなことを話される。御自身もそのような経過をたどったが，現在は人間の心のひだをつねに深くみつめるまでになったと，自らの情緒の豊かさのホンネのところを話す。子供の投稿詩を自ら朗読されるのを聞き，本当に作家だなあと思った。次に戦中世代の最高の哲学たる戦争反対の理念を強調し，戦争反対→世界の人々との友好→友情形成の必要性→友情表現をビジネスに，という歴史を語る。その中で誕生日を中心にしたsocial communication gift businessの考えを強調する。豊かでない時代に豊かな時代を考える恐ろし

いまでの洞察力である。そして，心から話し合える友達こそが幸せの原点だというお話には，改めて感嘆させられた。

この友情，心のひだを，著作権というまねられない強みに結びつけ競争優位の戦略を確立する。さらにそれを百貨店，直営店，テーマパークの“場”に展開する。友情という心を経済に結びつける，いままでにない企業経営である。そして最後にこのままでは日本は崩壊してしまうと，世界の人々との融和を訴える。

このように，辻社長は御自分のホンネの性格・哲学を企業経営にフルに活用している。これを側面からみて柿添専務は，大きなビジョンと細心さをもった経営という。サンリオが益々発展し，世界に友情の環が拡がり，たとえ資本主義体制が崩れても，世界に平和が続くこと，そのために辻社長の益々健康なることを心から祈るものである。

＜企業経営の現状＞――本業のキャラクター商品は好調。株式評価損，売却損が大きく経常利益統落――

	売上（百万円）	営業利益（百万円）	純利益（百万円）
1989.7	92,617	6,119	5,261
変1990.3	72,459	5,369	3,969
1991.3	116,892	9,795	1,071
1992.3(予)	123,000	8,800	1,000
1993.2(予)	130,000	9,000	4,000

資本金　36,833（百万円）
総資産　358,452（　〃　）
借入金　204,370（　〃　）
金融収支　▲5,237（　〃　）
平均株価　2,802円
従業員　1,351名（29.8歳）
平均賃金　324,654円
本社所在地　東京都
設立；1960年（設立後31年）
特色；キャラクター商品のシステム経営で独自路線を開拓，テーマパーク事業に参入。
事業；ＳＣ商品88％，テーマパーク４，Ｇカード３，出版・映画３，レストラン他２（輸出６％）1991.9
設備投資；6,000百万円（1993.3予），6,000百万円（1992.3予）

＜社長略歴＞
出身地；山梨県1927年生（64歳）
学歴・職歴；1947　群馬大科学工業科卒
1960　株式会社山梨シルクセンター設立，社長
1973　社名をサンリオと改称
1978　アカデミー賞（オスカー賞）受賞
現在　日本文芸家協会，日本ペンクラブ各会員
家族；妻，長男，同妻
著書；「妖精フローレンス」「想い出を売る店」「社長大学」「シリウスの伝説」他多数
趣味；切手収集

飯田　亮氏（セコム株式会社会長）

1992. 3. 5　東京西新宿本社
同席者　加藤善治郎氏（広報室長）
インタビュア　清水龍瑩　ダイモン・ドラモンド　出村　豊　佐藤　和

清水　現在，日本の産業構造は大きく変化しています。セコム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，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。

飯田　古い会社には古いかたちの人事管理の方法がある。オールドファッションの方法がある。そういうところでは，マネジメントの仕事はこれからの事業をどうデザインするかが最大の問題である。僕は，この事業デザインを問題と考えている。人事管理が19世紀型，オールドファッション型になるのを心配している。21世紀型にしなければならない。これからの人事管理は，個人と企業とはどのように調和していくか。そこに企業が成長しうるかしえないかのキーがある。当社にとっては，人間の尊厳と企業の価値観との共有部分を大きくすることが最も大きな問題である，と考えている。

清水　その共有部分はどのようにして大きくされるのですか。

飯田　まず，会社に利益がでる，会社が成長するという価値と，そこに属する人間の人生とどちらが大切か，これを考えることが重要である。企業は利益を生まなければならない。しかし，素直に考えていくと，そこにいる個々人の幸せのほうが企業より重要である，ということがすぐわかる。このような組織をどうやっていくのかが問題である。賃金，人間関係，人間の存在の表現が大切になる。単に，食うための賃金を

払っているからいいというものではない。

清水　私はいつも，現在の社会で大切なものは，短期的にはカネ，中期的には情報，長期的には，信頼できる人間のネットワークだと言っていますが。

飯田　人間の信頼関係が最もfunndermental，人間に対するsympathyが最も大切。これがすべてのベース。この上に情報，カネがある。それが並列に並んでいるのではない。これはごく常識的なこと。金を儲けたい，花火をうちあげたいと考えると，組織は難しくなる。

清水　そうは言っても，極端な変わり者がいると，その常識的なsympathyがうまくいかないのではないですか。

飯田　人間は大抵は変わり者。短所が多くても長所があればいい。平均的なバランスをもっている人間を高く評価するシステムはいけない。長所も短所もない人間が評価される社会はよくない。僕は，長所が大きかったら；短所にはある程度目をつぶれと言っている。

ジェネラリストが一番えらいような組織は認めない。だいいち，えらい，えらくないという価値基準は認めない。1年に何回か100点の仕事をし，また0点の仕事をするような人間が大切。そういう人に部下をつけずにやらせる。日本の企業は猿山の組織。猿しかいない。猿しかいないところは動物園にはなれない。動物園にはいろんな動物がいなければならない。会社はいろんな人がいないと，組織はうまくいかない。同じような人間では，同じ考えしかでてこない。

清水　会社でおとなしい，バランス感覚のある人だと思っていても，分社化して，その社長にすえると，途端にいばりだし，使いものにならない人がよくいますが。

飯田　分社化したとき，反乱をおこすのはいわゆる価値観を共有していなかった場合である。僕のところのアメリカの会社は，3000人の従業員がいる。All American。ロスのタイムズで，僕のことをstrange manと紹介している。日本人のseniorのstaffは送っていない。自分の考えだけを言っておく。財務についても枠だけしか言わない。運営の価値観，考え方を説明する。考えが同じならば，彼の決断と私の決断とは同じになる。会社のmissionをたえず，彼が従業員に話をしている。みんな会社に対する愛着ができている。ルールなど全く言わない。彼の立場からみると，東京から誰かがきて，東京の方をみて指示したら，いやになってしまうだろう。僕だったら辞めてしまう。その代わり，僕は彼とよく話をする。管理の簡単なやり方は，ルールをつくること，難しいやり方，考え方を一致させる方法である。

清水　具体的にどのくらいお会いなるのですか。

飯田　いまは年間4～5回。1回3時間くらい。当初は1ケ月に1回くらい会っていた。2泊すると朝から晩まで一緒。彼の名前はMichael Kaye。ふつう，アメリカ人のスタッフ夫婦を大勢呼んでパーティーを開くと，だいたい夜10時頃まで続く。そのあと僕は，Michaelと午前2時頃まで話しをする。そうすると基本のところで一致する。ルールは示さない。ルールを示すと，それをやればいいと思ってcommunicationをしなくなる。MichaelはholdingcompanyのＣＥＯである。彼にさえ僕の考えが完全に伝わっていれば，彼にまかせればいい。アメリカ人の従業員は僕の部下ではなく彼の部下である。

いまいろいろ摩擦がおきているが，何故摩擦がおきるのか。アメリカ人と日本人の考え方が違うからである。共通部分を大切にしなければならない。

清水　アメリカ以外の各地の会社にも，日本人は送っていないのですか。

飯田　東南アジアの会社にはvice chairmanを送っている。これは向こうから要請されて送っている。本来は送る必要ないと思っている。国際ビジネスをやるには，もっと素直に考える必要がある。素直に考えれば，こちらの考え方と同じ考え方を持った人間が向こうのトップにいるところには，日本人を送る必要はない。当たり前の話。

ドラモンド　そのMichael Kayeさんはどうやってスカウトしたのですか。

飯田　僕が小さな会社を買収したとき，彼はロスの法律事務所にいた。ハーバードを卒業し，スタンフォードでlawをやり東大にきていた。日本語ができる。日本の法律を勉強したいといって，ロスの法律事務所から派遣されて，東大にきていた。そこで彼に週3回セコムに来ないかと誘った。セコムにきているうちに，ビジネスをやりたくなった。その後人間的関係が10年続いた。communicationがうまくいくようになった。そのうちに彼は日本人の恋人をみつけた。僕に相談しにきた。僕はもちろんいい人だと言った。彼はその女性と結婚した。こんなわけで，僕と彼は人間として解り会っている。彼の立場は，セコムの人の立場に完全になっている。彼の場合は，たまたま出会って知り会ったが，こういう人間は，その気になって探

せば探せるものである。こういう人間を探すと，人を信用するくせがつく。人を信用しないと相手もこちらを信用してくれないし，組織はできない。1人ひとり信用しないと組織というものはできない。

清水　個々の従業員にはどのようにして，会長さんの考えを伝えるのですか。

飯田　うちの場合は，そのための大きな媒体として研修部がある。そこで私の考え方，会社の価値観が伝えられる。年間9500人を研修する。二泊三日から，三泊四日。考え方や価値観について，ほんとうにそう思えるようになるため，discussionをする。末端に浸透させるには相当時間がかゝる。地道にやるしかない。

セコムは価値観を共有しやすい会社だと思っている。security，あるいはpeace of mind。これなら世界中どこでもone stepで説明できる。

清水　そのうちpeace of mindだけではやっていけなくなるんじゃないですか。

飯田　peace of mindがcoreであり，これ以外はやってはいけない。これが基本的な方針。原則ではなく基本。無器用で気をちらさない。たとえば外食産業に手を出しても，すでにそこで一生懸命やっているのがいるのだから，それと競争してもかないっこない。鉄鋼業が，しいたけ，うなぎをやってもダメ。当社は国内15000人，海外6000人の人間がいる。これだけの人がpeace of mindしか考えていない。

性格からして，金儲けばかり考える企業人には，僕は向かない。以前土地が値上がりしているとき，銀行が金を貸すから買ったらどうかといろいろすゝめられたが，これをしなかった。セコムは，その土地を使うとき，その時の値段で買って使うという方針を持っている。これが社員から共感をもたれた。価値観の共有は，話しだけではうまくいかない。僕はお歳暮，お中元がくると全部会社にもってくる。幹部もそうしている。それを集めて，社内で市価の6割で売る。その売上金は寄付する。これらの品物はセコムの責任者であるからくるんだ。私個人のものと考えてはいけない。ある会社の社長から苦情がきた。その社長は，ドーナツをつくるのが趣味。うちの社員がセキュリティ工事に伺ったとき，このドーナツを出されたので，そういうものはいただけませんと断った。好意を受けられないのかとおこられた。しかし，こゝまで徹底しないとcultureはできない。

清水　経営者の能力の1つとして，品性を強調しますが，これは何々をすることでなく，何々をしないことだと思っています。セコムはどうもその辺に力を入れているような気がします。

飯田　品性から言えば，自分の地位からきたものは断らなければならない。また地位については，いばったら組織はたちまちおかしくなる。いばらないことが品性だと思う。

佐藤　セコムのcultureを1つの形容詞で表現したら，どういう言葉になりますか。

飯田　非常に難しいことだと思う。心のひだの結びつきを求めている，ということかもしれない。僕は，上に立つマネージメントが，人事と財務をにぎるというのは最もいやしい考え方だと思う。そんなものがなくてもやれるのが一番いい。

清水　最後に会長さんの人事評価について考え方をお教え下さい。

飯田　失敗しても新しいことをやる，あるいは，にくまれても発言する，ような人間を高く評価する。使いやすい，お世辞を言う人間が評価されやすい。これはいけない。僕はいつも長所をよけいに大きく見ろ，と言っている。短所を大きくみるのは会社の不幸だ。その人が居ることによって，会社の一部の効率が落ちてもかまわない。短所の多い人がいる。たとえばハンディキャップの人。会社は社会の構成員と同じ比率でそういう人を採用すべきである。ある会社は，東大何人，早慶何人ととるが，これはunfair。構成に従ってとらなければunfair。全国の大学から平均的にとりたい。たゞ成績は見ないわけにはいかない。成績を見ないと向上心がなくなってしまう。

清水　長いこと大変興味あるお話有難うございました。

＜コメント＞

セコムは新しいコンセプト，サービスで現在非常に伸びている会社である。飯田会長はその創設者であり，新しい話を期待して参上した。みぞれまじりの冷たい風に吹きとばされそうになりながら西新宿へ行ったが，帰るときには，心温る，個性的な情報を沢山いただいて楽しい気持になっていた。企業の成長よりなかにいる人間の幸せのほうが大切であるとか，考え方が同じなら海外子会社のトップには日本人よりも現地人を入れたほうがいいとか，peace of mind以外の事業はやらない，など斬新で説得力のある話題が次々にでてきて，非常に楽しかった。

まず飯田会長は，セコムの現在かかえる問題は，人

間の尊厳と企業の価値観との共有部分を大きくすることだと主張される。バーナードの“個人の目的と組織の目的とを一致させることが経営学の最大の目的だ”という命題を実際の経営経験から導かれている。しかも素直に考えれば，この2つの目的のうち個人の目的が重要であると明言する。この“素直に考えれば当たり前だ”という言葉にこちらの頭の中の霧が晴れるような気がした。またセコムのアメリカ子会社のトップは米国人であり，日本人は1人も送りこんでいない。このほうがうまくいく。自分の考え方と全く同じ米国人がいるからこういうことができる。ただその人が自分と同じ考え方，価値観になるまでには長い時間かけて話し合わなければならなかったと，過去の経緯を話された。ルールをつくって管理するのは易しいが，ルールを満せば終ってしまう。根気よく話し合って考え方を同じにして管理するのは大変だがこれが成長の原動力になる，と言う。非常な卓見である。さらに経営方針としてsecurityすなわちpeace of mind以外はやらないということを社内に浸透させている。それによって価値観の共有，人々の信頼をえている。しかもこれを浸透させるために，お歳暮・お中元の寄付など実際の行動をトップ自らがとっている。この話には全く驚かされた。

このように，セコムは素直な視点，すなわち原点に立った経営を行い30数年間成長し続けてきた。原点に立った経営は小手先の経営と違って，大きな環境変化に対して生きつづけられる。浸透したフィロソフィーがそのまま通用し生きつづけられるからである。飯田会長のこの高邁なフィロソフィーのもとで，21世紀には，必ずやセコムが世界のエクセレントカンパニーになるものと信じている。

<企業経営の現状>――後半もセントラライズドシステム軸に好調続く。人員増に伴う基盤整備負担も一段落。増益に弾み――

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1989.1	109,148	18,684	9,870
(変)1990.3	39,697	7,115	4,502
1991.3	133,485	20,214	11,138
1992.3(予)	152,600	25,900	14,000
1993.3(予)	175,000	29,500	16,000

資本金　35,931(百万円)
総資産　270,141(〃)
借入金　18,321(〃)
金融収支　1,245(〃)
平均株価　6,072円
従業員　9,590名(32.6歳)(1991.9)
平均賃金　338,057円
本社所在地　東京都
設立；1962年(設立後29年)
特色；警備サービス業首位，賃貸センサー付のシステム警備中心，情報通信業に積極的展開
事業；セントラライズドシステム契約74%，常駐契約10，他契約8，商品・機器売上8，(1991.9)
設備投資；32,977百万円(1992.3予)，32,125百万円(1991.3予)

<社長略歴>
出身地；東京都1933年生(58歳)
学歴・職歴；1956　学習院大学政経学部卒，岡永商店に入る
1962　取締役
日本警備保障設立，社長
1976　会長
1983　セコムと改称，社長を兼任
家族；妻，長男，長女

三井　孝昭氏(株式会社三井ハイテック会長)

1992. 3.18　東京帝国ホテル
同席者　草野敏昭　氏(東京営業所長)
インタビュア　清水龍瑩　池島政広
古川靖洋　出村　豊

清水　現在日本の産業構造は大きく変わっています。三井ハイテック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，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。

三井　全体的な問題点としては，世界的な不況にあえいでいる，ということである。私どもの業界は戦後順調に伸びてきた。ところがこの1，2年の東欧の崩壊，湾岸のムダな戦争が起きて，調子がくるってきた。これらの崩壊，戦争は経済の基本からはなれている。

またアメリカの生き方もおかしくなってきた。私共も20年前から，我社の後継者教育のため，社員をハーバード，スタンフォードなどに留学させてきた。ここでは情報とかソフトに関する教育をしていた。これら情報やソフトは利益が大きく，これらによってアメリ

カはダイナミックに活動していた。しかしモノの製造がダメになった。所得が増え，消費をしたくても十分に消費するものを生産することができなくなってきた。多くのものを輸入する。アメリカは赤字になった。早く生産に力を入れて貿易収支を改善しなければならない。

清水　いままではうまくいっていたのが，急に業界不況になったのは何が原因だとお考えですか。

三井　いままでは赤字のアメリカがあっても，赤字の国と黒字の国とがバランスがとれ，資金が循環していればよかった。日本の会社がアメリカで不動産投資，企業買収をして向こうにカネが流れればよかった。それがなくなった。世界的にみてカネ不足のところがふえてきた。東欧のようにただカネを吸い込むだけのところがでてきた。クエートなども以前カネ余りの国だったが，戦争の破壊のため再建にいろんなカネが必要になってきた。日本やドイツからのカネの還流は，アメリカ以外はムダになるところがふえてきた。

清水　不況になった国内的原因は何だとお考えですか。

三井　日本のバブルも大きな原因。そのバブルをつくった諸悪の根源は金融機関。これがカネを使え使えと言った。これが跛行状態になってきた。便乗して悪いことをする人間が出てくるからである。戦後の炭鉱復興のときにも，復興資金に便乗して悪いことをする人間が出てきて，インフレになってしまった。

私共の見方からすると，例の証券会社の損失補塡は起こってしかるべきだとおもう。うちの女房なんかも，常連の利益を守るのは商売の基本じゃないかしら，という。何が悪いかと言えば，証券会社と暗黒街とのつながりだ。野村は暗黒街とつながっていた。返らないことがわかっていてカネを貸す。この水面下にあるものがいけない。正義を踏みにじっている。証券業界のえらい人が暗黒街の人々とつながっていることは，どれくらい世界的な不信をひきおこしているかわからない。アメリカの大統領がアル・カポネと会食したら大問題。これを認識していない。

清水　この不況はどれぐらいつづくでしょうか。

三井　この不況がいつまでつづくのかわからないのが最大の問題点。ダウは2万円をきった。アメリカについて，マスコミは不況は底をついたというが，私が肌で感じた感触からすればまだまだ深刻。先々週アメリカから帰ってきたが，サンフランシスコに行くとメキシコのおばさん達が団体ツアーで沢山来ている。メキシコは少し経済状況がよくなったらしい。しかしサンフランシスコ全体ではお客は少ない。以前，シリコンバレイのサンノゼとフェニックスとを結ぶ日帰り便は，朝夕非常に混んでいたが，今回はあまり混んでいなかった。ホテルやレストランもすいている。

清水　ＩＣ産業の不況についてお教え下さい。

三井　今度社内報に書いた。ＩＣ産業は構造不況業種になったと。重役会でもこれを言った。さらに先週の土曜，管理者全部250人を集めてこの話しをした。どうして構造不況業種になったのか。ＩＣ産業は生まれて30年。今年はシリコンサイクルからみるといい年のはず。しかし昨年７月からダウンしはじめた。

以前，石炭・鉄鋼が次々に構造不況業種になっていったが，これらは構造不況になるのに100年かかった。ＩＣは未だ30年しかたっていない。外食産業も不況になってきた。何故これが急に構造不況になったのか。

私は急に不況になるのは，何かの気違いが起こったあとだと考えている。石炭は石油エネルギーの代替でダメになった。造船なども，石油消費が経済規模の拡大と共に大きくなり，100万トンタンカーの建造が要請されるようになった。そこにオイルショックという気違いがおきた。石油も無限でないことがわかり，OPECも生産調整するようになった。日本でも消費削減が叫ばれ，100万トンタンカーの建造はたちまち不用になった。

清水　ＩＣ産業の不況の固有の原因は何でしょうか。

三井　ＩＣ産業と外食産業はどうして不況業種になったのか。どちらも自分で自分の首をしめている。15年くらい前，すかいらーくとロイヤルホストは，全国に競争して店舗展開をしていた。すかいらーくが店をたてると，すぐそばにロイヤルホストが店をつくる。両社とも上場しているため，ファイナンスができるので，どんどん資金調達して店をふやした。しかし人間の食べる量には限界がある。それで不況になってしまった。

ＩＣも256K，１メガ，４メガと４倍４倍と性能を増大させてきた。１メガ以下のときは1000億円以下の投資でよかった。そのときは利益がでたので，２～３年で投資を回収できた。４メガになったとき，回収が非常に困難になってきた。ＩＣの需要自体は毎年２桁の伸びを示しているのに，４メガのＩＣはそれ程売れない。この理由をもう少し具体的に話をすると，256Kを４個使っていた商品は，１メガなら１個しか使わない。

商品が2桁伸びてもＩＣは伸びないことになる。言いかえれば需要は伸びていても技術開発によって供給過剰になってしまう。

鉄は炭素鋼になっても，特殊鋼ができても，強度が10倍になることはなかった。せいぜい2～3倍である。しかもその技術開発には何百年もかかっている。だから建築が伸びれば鉄も伸びる。ＩＣは自らの技術革新によって自らの首をしめている。

ナイロン靴下は以前絹の靴下をはかなかった人達が沢山いて，その人たちがナイロン靴下をはくようになったので，裾野が広がり需要が伸びていった。

清水　ＩＣ不況に対してどんな対策をお考えになっていらっしゃいますか。

三井　私はこの会社を昭和23年に創業した。仕事を貰い始めたとき，シャープ博士，ドッジ氏が来て，インフレ退治を行った。復興金融公庫は融資を停止した。現在，遅配・欠配という言葉はわからない。いまの若者は働く気になればどこでも働ける。いつでもカネが入る。カネがなければカードがある。社員にこの間，遅配・欠配を理解させるのに2時間もかかった。ドッジ・ラインができたとき，安川電機も社員の半分を人員整理した。八幡製鉄でも遅配がおきた。八幡製鉄は，社員から集めた給料の源泉徴収税を納めていなかった，といって問題となるような時代だった。

そんなとき創業した。各会社は，いままで発注していたものも発注しなくなった。そういう会社へいって，新たに注文をとるのは大変。しかし発注してくれないからといって帰ってきてしまったら何もできない。お客様の工場へ行ってみたら，工場は半分稼働している。半分の金型は何とか御注文いただけないかと食い下がった。向こうは，新規参入者にどうして発注できるかという。私は，何か注文を出せる条件はないか考えて下さいといった。

清水　お客様はどんな注文をだしてきましたか。

三井　値段が半分，納期が半分，性能が2倍なら注文しようといってきた。いままでの金型では，珪素鋼板は1万枚／1研磨しかぬけない。2万枚ぬけるものならいいと言ってきた。図面をもらって会社へ帰った。そのとき社員3名。私は納期3分の1，値段3分の1，性能は3倍にしろ，といった。みんなできないと言った。私は，これに挑戦しようと訴えた。いままでの作り方ではダメ。何か摸索しよう。1つひとつの部品を細かくわけて検討した。まったく改善のできない部品もある。しかし，なかには5分の1の値段，納期でできるものがあった。文殊の知恵でやったらできた。発注者はびっくりしてお金をくれた。私は今でもその人の顔を思い出すと神様のようにみえる。使ってみないと性能はよくわからないが，今後もできるかと聞いてきた。相手は今後も性能がよくて，この値段，納期でできれば，それを買おうと言ってくれた。このように，不況期でも，短納期，低プライスは絶対競争力となる。

清水　どうしてそのような短納期，低プライスの製品ができるのですか。また性能は大丈夫なのですか。

三井　私の哲学は人間志向。相手の立場にたってものを考える。家族でも，納入者でも，お客様についても，これは言える。昭和24年の創業時に，熱処理後の総研磨加工による精密金型の開発に取組みました。従来の手仕上げによる金型と比べ，性能がよくなることは信じておりましたので，当初の計算では3倍。しかし，実際に金型が完成しテストをすると，予想をはるかに超える5倍以上も寿命が永くなることが立証されました。

その当時，九州ではマーケットが限られていましたので，関東・関西の電機メーカーに，各駅停車の鈍行列車で30数時間をかけ売り込みに行きました。最初は「5倍以上の性能をもつ金型ができる筈がない」となかなか信用してもらえず，九州までおみえになり，実際にその金型をみられ，即座に注文をくださるようになりました。

当時の汽車は蒸気機関車でしたので，お客様は石炭のススでお顔が真っ黒になりますので，お着きになったら，まずお風呂へどうぞという始末でした。しかし，あれだけ殺到していた注文も数年間で減ってまいりました。なぜなら，私の方が余りにも無防備に工場のすべてをおみせし，おまけに技術のノウハウまで公開してしまったので，その技術をすぐ真似られ，自分たちがつくるようになったからです。その頃，東京へ進出しないかというお誘いがあったが，一日工場をみてすぐ技術を盗める力のある会社が東京にはあるんだから，恐ろしくて行けなかった。九州にいてご注文いただける方法はないか。また，その頃は1時間1万枚打ち抜けばダメになる金型が多かったので，5時間打ち抜ける金型，2～3日間打ち抜ける金型，更に，1ヶ月間以上打ち抜ける金型を開発しようと考えました。

そして，昭和33年に，タングステンカーバイドダイ（超硬合金金型）を開発し，東京・大阪に売り込みにいったが，既存の金型の100倍の1億枚も抜けるとい

う永寿命が裏目に出て，日本国内での需要に結びつかなかった。なぜなら，当時の日本のモーターの生産量は，1機種で，月に1000台も生産するものはなく，仮に，1000台生産するとしても，モーター1台につき，平均100枚程度しか使わないため，タングステンカーバイドダイでは80年以上も使用できる計算になります。（100枚×1000台×12ケ月＝120万枚，1億枚÷120万枚＝約83年）当然，80年以上も使用できる金型では，設計変更があった場合などのリスクが大きく，当時の日本でのモーターの生産台数ではマーケットにならなかった。そこで，ふっと思い出したのが，米国では1世帯当たり15のモーターを使っていることでした。それ程の需要量のある米国だったらと売り込みに行ったところ「1億枚以上抜けるのだったら買おう」と，即座に注文をいただき，おかげでそれから数年間は注文が殺到し，受注残が2年半から3年間分もいただけるような爆発的なヒット商品になりました。

清水　今度の不況に対しても，同じような開発で対処するのですか。

三井　今度の不況でも，「禍転じて福と為す」の考えでいく。悪くなると元気がでてくる。何故か。理想を言えば，“人間はいいときは悪いときのことを考え，悪いときはいいときのことを考える”のがいいが，そうはいかない。好景気のときは合理化を考えない。本社ビルを恰好よくしようとする。若い人に来てもらえないからという言い訳をする。逆にいまのような不況のときには，またみんなが同じことを考える。いいものを安く，すぐ納品。これを満たせる会社が生き残れる。これをやっていたら，昨年半ばからお客様が急にふえてきた。そして，さらにリードタイムを短くしたい，在庫を少なくしたい，受入れ検査をしたくない，と言って来る。これがわれわれにとって有難い。これを満たせさえすれば生き残れる。

清水　会長さんがそう思われても社員全体はなかなか動かないんじゃないですか。

三井　景気がいいときは皆動かない。危機ならば動く。ＮＰＳ研究会に入会させていただいた。理事長は木下さん，委員長に鈴村さんがおり，これらの方々からいろいろ指導をうけている。従業員は国内正社員だけで1500人いる。危機感をもっていれば皆動く。我々はこういう不況期でも相変わらず，売上高利益率10％を維持している。うちの社員は優秀である。

清水　会長さんの人事評価についての考え方をお教え下さい。

三井　私は失敗した人に，何故失敗したかをよく見極めろ，二度と繰り返すなという。大きな失敗でないときは何故かを考えない。だからこのときは厳しく叱る。大きな失敗のときは，何故かを考えているから，あまり叱らない。しかし，2度やったら，貧血がおきるほど叱る。

逆に，何か成功したときは，たいてい天狗になる。そういうときにはいろいろ批判する。批判をするとだんだんしょげてくる。最後には相対的にはいいよ，と言う。そして家へ食事に誘ったりする。豊かになってきたので会食より口でほめるほうが喜ぶ。

私には子供が3人，孫が4人いる。孫の1人は今年，慶応大学の商学部に入学する。私は人生は受験勉強と同じだと考える。努力すれば報いられるし，努力しなければずっこける。人は私のことを働くだけで楽しみを知らない，という。人よりよい生活をするには人より努力しなければならない。うちの会社の屋上には，“1億の頭と2億の手で”という格言がかかげてある。個人でも国家でも資源だけではダメ。生産につながらない。人的資源は頭脳。受験戦争はこれにつながる。悪いことではない。私は，これからは進学組と就職組とに分けて，勉強がきらいで働きたい人は，就職組に行けばいいと思っている。

池島　ＩＣ産業の不況はコンピュータの抜本的な革新が出てこないことによるのではないでしょうか。

三井　真空管→トランジスター→ＩＣと進んできたが，これは人間の頭脳の細胞を基準にしている。これはあくまで細胞であって創造はできない。集積度が高まっただけ。人間の頭脳がどう働くかを研究しなければならない。創造，意欲，心の研究がなかなかできない。ファジーなどといってもまだ神経細胞の段階。これからは意欲とか，敵愾心までたどらなければいけないと思っている。

清水　大変お忙しいところ，貴重なお話し有難うございました。

＜コメント＞

三井会長には，20年ほど前に中堅企業について日本長期信用銀行と共同研究をしているとき，九州における優秀中堅企業の社長として紹介された。そのときはじめて九州は炭鉱を閉山して新しいエレクトロニクスのメッカになるのだという大きな構想を伺った。その後気にして新聞をみていると，海外展開するハイテック中堅企業，2部上場，1部上場と，その発展は驚異

的であり，ぜひその成長の秘訣を伺いたいと思っていた。インタビュー当日は，東京はぼたん雪の降る寒い日であったが，会長は帝国ホテルの日比谷クラブにわれわれインタビュアを暖かく迎えてくれた。ＩＣ産業は構造不況業種だ，「人間指向」「禍を転じて福となす」の哲学をもちつづければ必ず企業は生き残れる，というお話は特に強く印象に残った。

まず世界不況の原因は，東欧の崩壊，湾岸戦争の破壊によってカネの環流がうまくいかなくなったこと，日本経済のバブルがはじけたことによると説明される。その中でも金融機関の暗黒街とのつながりは経済不信を増大させたと鋭く指摘する。その広い視野と深い洞察力に驚かされた。またＩＣの構造不況は，その需要が年２桁で伸びているのに，それ以上に技術開発の速度が早く供給過剰になってしまうのだ。ＩＣは自らの技術革新によって自らの首をしめているのだ，という話は非常に説得力があった。「人間指向」の哲学で，相手の立場にたってものを考えることが最も大切だと言われたときには筆者は驚いた。筆者と全く同じ表現だったからである。「禍を転じて福となす」という哲学は，創業以来の苦節の経験から出たものである。会長は，どんなときでも短納期，低価額，高性能は競争力の源泉であり，さらにその上に，顧客の新たなムリ注文をうけることによって，会社は強くなるという。全くの至言である。経験に裏づけられた説明にはずっしりとした重みが感じられた。最後に人生は受験勉強と同じである。努力する者が報いられ，努力しない者はずっこける。この話には全く同感である。

このように，三井会長は一代でこれだけの企業をつくり上げられ，ＩＣ構造不況と言いながらも，その対処策としての哲学を人間指向，禍福転換として明示され，それを克服されようとしている。稀にみるヴィジョンとヴィタリティのある経営者である。世界の三井ハイテックになることを心から祈っている。

＜企業経営の現状＞――半導体生産停滞でＩＣリードフレームは数量の伸び鈍化。国内売価安定だが円高もあり，売上，営業利益未達――

	売　上	営業利益	純利益
	(百万円)	(百万円)	(百万円)
1989.1	22,536	1,490	645
1990.1	24,844	2,715	1,507
1991.1	26,830	3,284	1,791
1992.1(予)	28,500	3,200	1,950
1993.1(予)	31,000	3,600	2,000

資本金　8,619（百万円）
総資産　41,957（　〃　）
借入金　1,826（　〃　）
金融収支　400（　〃　）
平均株価　3,078円
従業員　1,295名（28.1歳）（1991.9）
平均賃金　278,817円
本社所在地　北九州市
設立；1957年（設立後34年）
特色；ＩＣ用リードフレームの最大手，ＩＣ用精密金型でも世界的。小粒だが多国籍化推進
事業；ＩＣフレーム75%，プレス用金型14，工作機械９，他２（輸出35%）（1991.7）
設備投資；8,000百万円（1992.1予），3,953百万円(1991.1)

＜社長略歴＞
出身地；熊本県1921年生（71歳）
学歴・職歴；1940　安川電機製作所入社，傍ら1946北築中学卒業
1948　退社
1949　三井工作所（現三井ハイテック創立）
1957　株式会社に改組，社長に就任
1958　以降，数次にわたり欧米東南アジアへ市場調査に出張
1972　米国（シカゴ），シンガポールに現地法人設立
1973　香港
1980　米国（サンフランシスコ）
1984　藍綬褒章受章
1987　マレーシアにそれぞれ現地法人設立
現在　ロイヤル取締役，日本金型工業会常任理事，三井金型振興財団，職業訓練法人直方コンピュータ・カレッジ各理事長
家族；妻，長女と三女嫁す。
趣味；読書

金岡　幸二氏（株式会社インテック社長）

1992. 3.19　神田猿楽町東京本社
同席者　西田　昭二氏（取締約東京総務部長）
盤若　義一氏（人事部担当部長）
今井　喜義氏（東京総務部主任）
インタビュア　清水龍瑩　岡本大輔
海保英孝　馬場杉夫

清水　現在，日本の産業構造は大きく変わってきました。インテックが現在抱えている，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教えてください。

金岡　質問されたこと全部に的確に答えられるかどうかわかりませんが，会社の創立時から私は代表取締役をやっていますので，会社の歴史と私の歴史とは一致していると言えます。

富山という地方は豊富な水力による安価な電力により，重化学工業が競って立地され，更に300年の歴史をもつ製薬業に加え他の地場産業も発達し，それらによる地元資金にも恵まれ，日本海側最大の産業基地と言えましょう。

コンピュータは，昭和30年代に大手企業で使われ始めましたが，価格は高いし，技術者も少ない。そこで富山地方財界では共同計算センターを設立し，コンピュータを活用しようということになったのが直接的な会社設立の原因です。

昭和39年に㈱富山計算センターが創立され，不特定多数の顧客に対してコンピュータサービスを提供することになりました。創立日は同年の1月11日。これは地元では「起舟の日」つまり，その年に初めて舟を海に出し，漁を始める日です。我々は，この事業を荒海に向かって出漁する小舟に見立てて未知に対する挑戦として事業を開始したのです。

当社の進むべき方向については，コンピュータの父と呼ばれるJ. P. エッカートとの出会があります。創業翌年の昭和40年に渡米した私は，彼と出会い，大きな感銘を受けたと同時にインテックの目指す方向を確信したのです。彼は私に次のように言いました。

「コンピュータ関連事業の進むべき方向は2つある。1つは，コンピュータそのものの製造，もう1つはコンピュータをうまく使って社会の喜んでくれるサービスを提供することである。」

「後者については自分はやっていないが，次のように考えたらどうか。例えば，この部屋には明るい照明，快適な空調があるが，これは発電所から電気が送られているからである。

しかし，誰もそんなことを意識していない。電気，ガス，水道と同様にコンピュータもこういった便益を提供することができるのではないか。こうした社会を実現するためにはコンピュータと通信を一体化させ，コンピュータの能力を通信回線に乗せて，いつでも・どこでも・だれでもコンピュータパワーを使える技術を確立しなければならない。

コンピュータが発電所で，通信回線つまりネットワークが送電線，配電線にあたる。こうしたコンピュータ・ユーティリティ社会が実現する。」と…。

私はこの言葉に感銘し，そのような仕事に一生を賭けようと思いました。

清水　方向や目的がわかっても，具体的な戦略を展開するのは大変だったと思いますが。

金岡　当初は富山県内を中心に事業をおこなっていました。その後，東京，名古屋，大阪，札幌とサービス範囲を拡げていきました。それから，昭和45年には社名を現在の㈱インテックに変えました。

この社名は，我々の具体的な戦略を象徴したものです。「インテック（INTEC)」には次の4つの意味がこめられています。すなわち，INFORMATION TECHNOLOGY（情報技術），INTERNATIONAL TELELCOMMUNICATION TECHNOLOGY（国際情報通信技術），これらの技術を利用対象に適応させるINTEGRATED TECHNOLOGY（システム統合技術），そして我々はこれらの諸技術を駆使するINTELLECTUAL ECHELON（知的創造的集団＝従業員）でありたい，ということです。

清水　社名の内容だけでも大変な意味がありますね。このような通信技術革新の激しい分野では，事業の展開は相当大変でございましょうね。

金岡　今まで，当社は堅実に歩んできたと言えるでしょう。当初は，給与計算や財務計算等の情報処理サービスが中心でした。その中で技術をマスターし，事業面でも採算にのるようになっていきました。

昭和40年代に入るとコンピュータ技術も進歩し，ソフトウェアが重要になってきました。各企業が自社でコンピュータを導入しはじめたことにより，ソフトウェア開発の需要が高まってきたのです。そこでソフト開発を手掛けました。

その内に受注が大型化・システム化してきて単にソフトウェアだけでなく，ハードウェアや通信回線，教育も含めてシステムとして一括して請け負う事業を行いました。当社では情報システム事業と呼んでいます。例えば，病院にどんなコンピュータを設置するのが一番いいか，そしてソフトウェアを開発し，必要であれば端末機器や回線の手配をし，事務員や看護婦さんに教育を行う，といった事業ですね。アメリカでは「Turn-key System Service」と呼ばれています。

ちょうどその頃，通信回線が自由化されるようになりました。そこで高度情報通信事業（Enhanced

Telecommunication）を展開してきました。ですから現在はこの4つの事業を中心に展開しています。まだ，4番目の高度情報通信事業は投資段階ですので，これを事業面で採算にのせていくと同時に，第5，第6の事業を模索しているのが現状です。

清水　その場合の問題点についてお教えください。

金岡　事業面については今述べたとおりですが，それ以外にもこれを支える資金だとか人事だとかと言った問題点を整理しなくてはなりません。幸いにして創業以来30年間，増収増益の基調を続けてきました。ただ，昭和50年のオイルショックの後に減益がありました。

現在の不況のなかでも，今期は増収ではありますが，残念ながら減益を予定しています。こういう状況の下でも問題はあります。通信事業を行うには通信設備のインフラストラクチャーに一時的にせよ過大な投資をしなければならない。投資負担が大きくなってきています。また，バブル経済破綻後は経済界全体が沈滞していますし，銀行をはじめとする金融機関の第3次オンライン開発もほぼ終了しました。

今後は厳しい経済情勢等の外部要因に対応できる社内体制を確立していきたいと思っています。

清水　私は学術情報センターの課金委員会の委員をしていて，いつもこの情報，通信の価格設定をどうするかで困っているのですが。

金岡　ソフトウェアの原価は工数で決められます。例えば，ＳＥに１，２，３……10と能力の基準を作り，例えば能力３の人が何時間働いてソフトを開発したとすればいくらであるということになります。

ソフトウェアを開発する際にはコンピュータを使いますが，この場合はコンピュータの使用時間をコストに加えます。勿論それらに管理費を加えることは申すまでもありません。

通信については，当社ではパケット交換サービスの場合，距離に関係なくある一定量の情報，具体的には1パケット（128バイト）の情報が動けば，東京都内であっても北海道から沖縄であっても同額の40銭と決めました。通信は時空間を同一にする，と考えたわけです。いままでは鉄道なんかと同様に距離を物差しとして値段を決めていましたが，情報はそう考える必要がないのです。従って，ネットワークを構築する場合，それ全体の建設費，間接費，運営費を計算し，日本全国のネットワークの経費を算出し，それを目標の通信量でわれば40銭ということになります。だから，ある一定量の情報が動かなければ赤字になります。現在はこのパケット交換については，この損益分岐点を上回っています。昨年10月からは，さらにISDN通信サービスとして音声，データ，画像を含めたマルチメディア通信サービスを開始しました。近い将来には映像伝送サービスなんかも取り入れたいと考えています。とりあえずは企業間の音声サービスから始めて，データ通信，画像伝送等の統合化を図ってきています。

清水　通信事業は新しい技術革新が次々に起こり，非常に変化が激しいので，予測が難しいと思いますが，今後の対処策，戦略はどうですか。

金岡　基本的には次のように考えています。これからはINTELLECTUAL ECHELONとしての我々の知恵が重要になるのではないか。つまり，人のやったことはやらない。例えば，基本の電話サービスではＮＴＴをはじめＮＣＣがしっかりと事業をなさっていらっしゃる。これからパソコンを当社が作っても売れそうにない。従ってインテックらしいものをやろう，新しいものをやろう，を方針にしていきたいと思っています。

新しいものには2つの意味があります。『全く新しいものを作ること』と『今まであったものを別の新しい方法で実現する』ことです。これらを，我々は創造的と考えています。今までもこのような対処で事業を進めてきましたし，今後もこのようにしていきたいと考えています。ＮＴＴは全国的に電話サービスを行っています。我々は企業間のデータ通信サービスをパケットで実現してきました。今後のISDNは，ＮＴＴもやっていますが，それ以外の企業はだれもやっていませんし，新しい方法で実現し，さらにいろいろな付加価値をつけてサービスを提供しています。

また，新しいものをやる際には，1つの事業が完成し採算に合う段階になって，次の事業に進むという基本方針で行っています。情報処理からソフト開発，そして情報システムから高度通信へと段階を経て進んできた。高度通信のなかでもパケット通信が採算に合ってきたということで，次のISDNに進んできたのです。ISDNは緒についたばかりで金食い虫になっていますので，採算に乗るように全力を挙げています。つまり，あれもこれもと手をつけないで，1つのものに全力を傾けるということですね。常に理想は高く，創造的な仕事を目指していますが，足元は着実に一歩一歩固めながら前進していくという発想です。ただ，リスクを伴うものは事業とは別に切離して考えています。

研究開発は，別会社でインテックシステム研究所を作り，やっています。そこでは，高度通信，マルチメディア，ＡＩ・ファジィの３部門の研究を行っています。

清水　新しい方向，新しいものは，どうやって思いつくのですか。

金岡　温故知新というか，技術や産業の歴史を常に考えることが基本になると思います。例えば，通信の歴史はどうだったか。そして現在の技術と照らし合わせてみる，ということですね。電信，電話と続き，今はファクシミリ，つまり画像伝送は普通になっています。動画はテレビとして普及しています。

現在は，これらが統合されていく段階だと考えますね。個々の基本的な技術はもう完成していますし，統合化する技術もできています。今はその“はしり”ですが，21世紀には完全に統合されると思います。これからももっと新しいものに挑戦しようと考えています。そのためには技術史や経済史をじっくり見る必要があります。

清水　新しいことをやっていく場合の，人の評価についてお教えください。

金岡　人の評価は難しいですね。技術成果は結果ですから公平に評価すればわかります。しかし，プロジェクトがだんだん大きくなり，大きなプロジェクトのマネージャとと小さなプロジェクトのリーダの資質は違います。それらを単純な評価でわかるかと言うと，それはわからないんですね。そこが難しい。

私は最近新入社員の面接には出ないことにしているんです。私がいいと思った人が入ってから芳しくないことが多かったのです。そこで，いろんな人間に評価させています。一次，二次，三次面接まであり，一次は課長クラス，二次は役員を含めた部長クラス，三次はトップ面接です。ポイントは，新しい事業をやる会社ですから，能力は勿論ですがやはりやる気，問題意識があるかどうかですね。

清水　社内教育についてお教えください。

金岡　インテックは新しい産業の会社で，何十年もやってきた人はいないわけです。私の学生時代はコンピュータはなかったんですから。従って，そういうことをやっていない人間が，会社に入って学びながら事業を行ってきた，というのが実情なのです。職場は生涯教育の場なのです。いい人間を会社で育てていく，ということで，社外からスカウトするという方法はとってはいません。

昭和39年の創立時に22歳で入った１期生が50歳前後になっているわけです。いわゆる部長クラス。なんとか一人前になったなぁと思っています。そういう人が次々にトップになってくる。30年近く経って初めて１つの会社ができるのだと思っています。しかし，逆に30年経つとホコリも溜まってきます。いい面でも悪い面でも人事面に出てきますね。会社を教育の場と考えるのは，会社の社会的な責任だと思います。

わが社は親子，兄弟，夫婦で会社に勤めることを奨励しています。自分が勤めてイヤだったら，自分の恋人，子供を入れることはしないでしょう。私は家族みんなが勤められる雰囲気を作ろうと提唱しているんです。

清水　インテックの地域社会への貢献はどうなっていますか。

金岡　この会社はスタートのとき，富山の地域社会に大変お世話になりました。これは大事にしなければならないし，感謝しなければなりません。一方，人間はその生き甲斐から東京や大阪，あるいは世界に向かって自らを大きくしようとするのが常です。だから，なるべくそういう人を採用していきたいと思っています。

我々の仕事は，地域にこだわりません。仕事の内容で考えれば，データが発生し，コンピュータで蓄積・処理し，また有用な情報となって発信していくということですから，全国，全世界が職場であると言えます。ただ，福利厚生的なことは別の次元で考える必要があります。両親が大阪にいる，といった場合には，その事情を考えて適材適所の配置を考えていく必要があります。

岡本　メセナなど広い意味での社会的貢献はいかがですか。

金岡　いい事業をして，その成果を従業員，株主，社会に還元するのが基本と考えます。私事ですが，私が理事長をやっている富山女子短大を４年制の富山国際大学にして人文学部（国際文化学科，社会学科）を設置しました。会社の事業と直接関係はありませんが，相当の支援をしています。分相応以上の寄付も行いました。

また，当社の25周年記念に，この国際大学の近くに研修所を建設しました。そして，新入社員教育の一時期を除いて，その施設を広く地域社会に開放しています。これも１つの社会還元と言えるでしょう。例えば，昨年10月にはそこで国際脳神経学会が開催され，

世界各国から関係者が集まりました。また雪氷学会も開催しました。それから，経団連の1％クラブへも加入しており，社会貢献に努めています。

海保　4つの事業のうち，現在どれが最も重要とお考えですか。

金岡　さきほども言いましたが，各事業を1つずつ順番に積み上げてきたわけです。情報関係の全ての事業をやることはできませんが，『総合情報システム事業』創成のために前進していると言えましょう。4事業の関連で言うと，始めはコンピュータと通信が一体化できなかったんです。次にコンピュータに通信回線がついた状態でありました。そして現在の考え方は，まずネットワークがあり，その結節点（ノード）にコンピュータがぶら下がっていて必要な蓄積・処理を行う，ということ。発想の転換です。これによって技術の対応も切り換えてきました。従って，どの事業が重要かどうかは全体のシステムから考える必要があります。そして今，その全体のシステムを動かすためのソフトウェア（コンピュータを動かすソフトウェアではなく，システムを動かすためのソフトウェア）が大切だと考えています。

清水　長時間，大変興味深いお話をありがとうございました。

＜コメント＞

金岡社長はおっとりした大人の風格があり，インタビューはとても和やかな雰囲気の中ですすめられた。お話をしているうちに，筆者が助手時代に数学を教わり，また共訳の監訳者になっていただいた山内二郎先生の愛弟子だということを知り，その奇縁に驚いた。社長は終始温厚な顔にえみをたたえておられたが，技術屋らしく，話の運びは非常に論理的であった。事業は通信技術の進歩に合わせて着実に一歩一歩進める。しかし不連続的な展開のためには大きな発想の転換を行う。それを実行するために社員の職場教育に力を入れる。この3点を強調された。

まず社長は，自分は過去の歴史を考えながら新しい事業展開を考える性格であると言われる。富山県の財界のためにはじめ計算センターをつくりコンピュータによる情報処理を行った。情報処理の技術をマスターし採算にのるようになったらソフトウエア開発に出た。その後受注が大型化してきたので，システム・ディベロップメントに進出した。さらに現在は高度通信事業に進出しISDNサービスを開始している。技術の進歩と採算とをつねにマッチさせた非常に堅実な経営である。しかしこのような技術革新に順応するかたちで事業を発展させていては，いわゆる創業者利潤はえられないし，企業も硬直しかねない。そこで社長は，事業発展のある段階で必ず不連続的な飛躍を試みる。情報伝達価格は，鉄道と違って，距離を考える必要はない。回数で考えるべきだとしてパケット通信を強化する。また，以前は，コンピュータに回線のひもをつけたが，今は回線のネットワークにコンピュータをぶらさげるのだという。正鵠をえた大きな発想の転換に驚嘆した。このような発想の転換をたえず社内に浸み込ませていくためには，社員の能力開発・教育が大切であり，そのためにはさらにみんなが満足する職場をつくらなければならない。そのために親子，兄弟，夫婦が同時にこの会社に勤めることを奨励している。他社にはみられないユニークな経営である。

金岡社長は富山県を代表する名家の出身であり，しかも計測工学の技術屋さんでありながら人心の機微，経営の機微に通ぜられている。このように洞察力，意思決定能力，相手の立場にたってものを考える能力，品性の4つの基本的な経営者能力を兼ね備えている人はめったにお目にかかれない。インテックが金岡社長のリーダーシップの下で必ずや世界のトップ企業に成長することを心から信じて疑わない。

＜企業経営の現状＞――流通，官庁向け中心に仕事量は豊富。価格交渉，償却負担，投資負担増――

	売上（百万円）	営業利益（百万円）	純利益（百万円）
1989.3	42,033	2,617	1,836
1990.3	49,238	3,075	2,173
1991.3	58,308	3,270	2,394
1992.3(予)	65,500	3,550	2,500
1993.3(予)	82,000	3,880	2,650

資本金　18,200（百万円）
総資産　123,583（〃）
借入金　120（〃）
金融収支　209（〃）
平均株価　2,949円
従業員　2,844名（29.4歳）（1991.9）
平均賃金　282,407円
本社所在地　富山市
設立；1964年（設立後28年）
特色；情報処理サービス業大手，全国パケット交換網を軸にVAN展開，海外接続やハード開発推進

事業；情報処理19%，ソフト開発37，情報システム事業29，高度情報通信事業他15，（輸出0）（1991.9）

設備投資；6,000百万円（1992.3予），9,825百万円（1991.3）

<社長略歴>

出　身　地；富山県1925年生（66歳）

学歴・職歴；富山県最高判事石坂修一・春子の二男に生まれ，富山相互銀行社長金岡又左衛門・敏子の養子となる。

1949　東大工学部計測工学科卒，東光電気入社

1951　工業標準調査会専門委員，電気協会賞標準化に関する論文賞を受く。

1956　北陸製塩工場の設立に尽力，1960年取締役に選ばれる

1964　富山計算センター創立とともに（代表）専務取締役

1968　富山工業高専講師を兼務

1972　富山県教育委員会委員長に選ばれる。情報化促進等の功績により通産大臣表彰

1973　世界コミュニケーション年に当たり総理大臣表彰

1986　藍綬褒章を受く

現在　第一製薬，テイカ製薬各社長，富山国際学園理事長，電気通信審議会委員，富山商工会議所常議員，情報サービス産業協会理事

家　　族；養母，妻，養子，長女。次女は嫁す。

本山　一雄氏（横浜ゴム株式会社社長）

1992. 4. 9　港区本社

同席者　三上　　彬氏

（広報部広報グループ担当部長）

インタビュア　清水龍瑩　藤森三男

池島政広　岡本大輔

清水　現在日本の産業構造は大きく変わっています。横浜ゴム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，更にそれを支える人間の評価，人間の組織についてお教え下さい。

本山　この数年間，世界は大きく変わっているのに，日本の変わり方はおそい。横浜ゴムも余り変わっていないのではないか。自分は今まで通りやっていていい，という世の中の変化に鈍感な考え方がある。私は，1990年の春から，外部の人の話しを役員にきかせる。世の中の変化の流れに対し，横浜ゴムはいかに変わるべきかを全役員あげてディスカッションしてきた。こうした意見，考え方をとり入れて企業戦略，企業運営，人材戦略などに革新をもたらせようとしている。企業行動全体を変えなければならない。世界の変化に合わせて，横浜ゴムを変えることが重要な課題である。

近く「経営革新宣言」を発表する予定である。21世紀のビジョン，ドメイン戦略を立て，それにチャレンジをするためである。

清水　それはどういうことですか。

本山　日本そのものが変わるんじゃないか。政治，社会，経済が構造的に変わるんじゃないか。単なる景気変動ではない。構造的な変化がおきているのではないか。日本企業もソニーの盛田さんの話しではないが，量の拡大だけを目指す経営は，今後は考えなおさなければならないと思っている。量をふやそうとすれば，競争があるから価格を下げなければならない。どうしても，低価格の商品を大量に供給するということになってしまう。これは世界の大きな変化に合わない。大きな変化に対しては横浜ゴムの体質をどう変えるかが問題である。

清水　どの方向に変えられるのですか。

本山　質の重視，高質の経営を目ざす，うちは，70%がタイヤ，30%はタイヤ以外の商品を扱っている。タイヤは寡占化が進んでいる。グッドイヤー，ミシュラン，ブリジストンの3社。そのほか当社，ドイツのコンチネンタル，イタリーのピレリー，住友ゴム，東洋ゴムなどがある。今後は質及び顧客の満足するサービスで戦わなければならない。自動車に乗る方は感性が豊かで，厳しい注文をするようになった。それに応えるために，内部の人の質，モノの質の向上など，更に質の変化を真剣に考えて行かなければならない。

清水　具体的にどういう質の向上なのですか。

本山　高いレベルの技術と心をこめた，丹念に質の高いものをつくっていくモノづくりに徹底していくということでしょう。設備投資する際にも目標をはっきりしろと言っている。アメリカで検討されているガソリン1ガロン当たりの走行距離を伸ばすことやそれに伴うNO_2の発生を減らすことなどの要請に対してタイヤの軽量化で今後早急に対応しなければならない。これを行うには，かなりの設備投資が必要となる。このタイヤの2割，4割軽量化というのは現状を基準にし

ているから，現在も相当軽量化している日本のタイヤメーカーにとっては非常にきつい要求である。高品質のタイヤを生産できる設備，生産技術の向上が不可欠となる。変化に柔軟に対応できる質の高い経営が不可欠である。

清水　社長は人の質の向上，人の変化を強調されましたが，その人はどのようにして評価されていますか。

本山　企業は結局は人である。組織間の壁は厚く，各部門の特殊性もあるため，人事の交流は仲々むずかしい。人事評価も今までは相対評価が中心で1つのグループのなかにAクラスの人は何%，Bは何%，Cは何%とあらかじめ決めて評価していた。そうすると，極端な場合，48番目と49番目の人がいた場合，ほとんど変わらないのに，前者がA，後者がBになってしまうというようなことが起こる。当社としては，今後絶対評価を基本とし，成果，役割行動，能力の三つを基本とした評価を行っていく。まず目標をきめる。その目標について管理者と当人が話し合う。評価時にはまた管理者と当人が話し合う。「あなたの成果はこれしかなかったが，役割行動は果たした。能力が足りなかったのではないか」等と話し合っているうちにお互いに理解が増し，納得がゆく。この話し合いは管理者にとっては大変だが，この話し合いによる評価の中で，お互いに成長していく。従業員が成長していかなければ会社はよくならない。

私自身も，役員1人ひとりとよく話し合いをする。又，人事のローテーションも大切だ。同じ仕事を何年もやっていると誰でもマンネリに陥る。ローテーションは，人間の能力，人格を作るうえで大きな影響力を持つ。

藤森　人事評価の基準のうち“役割行動”というのはどういうことですか。

本山　“役割行動”というのは，その部門の目標は，分割して個人に割り当てることがむずかしい，ということから重要になる。例えば10人部下がいて，1つの仕事をしようとするとき，Aには何，Bには何と仕事を明確に分割しにくい。Aさんに割り当てた仕事は最大目標までやって貰いたいが，そのほかに補完的，補足的な補完の人に関連した仕事もやって貰う。“役割”と言わずに“役割行動”というのは，理屈ばかり言って行動をしないのを防ぐためである。しかし一生懸命行動しても，成果が次の人のときに出ることがある。その場合には，前任者も正当に評価することが大切だ。

清水　あまりグループ内での役割ばかりを強調すると，いつも御輿の上に乗って，下積みの仕事をしない者がでてきやしませんか。

本山　あまりグループ評価ばかりを強調すると，確かに御輿のうえにのりっぱなしの者が出て来る。個人の評価とグループの評価とを同時に考えていかなければならない。営業のように毎日第一戦で戦っているところと，基礎研究グループのように長期的な課題を目的にやっている部門，更に間接部門のように直接成果に結びつかない部門などがあり，それぞれの事情を考慮しなければならない。グループの構成員のことも考えねばならない。

例えば，同じ国内のタイヤ部門でも，グループごとに優劣が出て来る。広島支店グループはいいが，東京支店グループはダメ。九州支店のグループはいいが，それを細かく分けると南九州地方のグループがいい，と言うようなことが起きる。それはグループ内の構成員によるところが大きい。そこで私は，常に個々人とグループとを関連して考えていくことにしている。

池島　絶対評価にすると，部門長によってバラツキが出ませんか。

本山　部門長によって評価にバラツキが出て来る。極端な場合は，ある部門では全員Aの評価，ある部門では全員Bの評価ということにもなりかねない。今回新しく絶対評価に変えたので，ある人の評価が今までの相対評価のときと大きく変わった場合は，徹底的に調べている。人事部門がその人の部門長と会って徹底的に話し合いをし，調整をしている。

清水　いまよく異端者が必要だと言われていますが。

本山　人間の異質性が大切。非常にユニークな異端的な人間だが，こんな能力がある，という人間を大切にしたい。こういう事を公平にみてやらないと，バラエティのある人間集団は育っていかない。

清水　人事部スタッフのローテーションはどうなっていますか。

本山　今迄は，人事は特殊な部門だと考えられていた。それは現場の組合との関係が重要であったからである。労務独得の流れがある。現場の人をよく知っている人が労務担当，人事担当になっていると，組合との関係がうまく行く。それため入社以来ずっと人事という人もいる。本社人事部にいなくても，いろいろな地方工場，支社などを経験し，入社以来人事畑，労務畑という人がいる。

私の親しい洋服屋が面白いことを言っている。下手

な洋服職人は洋服が見えない，という。同じように当社でもタイヤのＯＥＭ部門をずっとやっているのはそればかりやっている。同じ部門の仕事ばかりやっている人はタイヤ全体が見えなくなるし，その担当の仕事自身の本質も分からなくなってくる。設計をやっている人間は，自分の書いた複雑な設計が，製造部門に対してどんな影響を与えるかが，解らなければいけない。

清水　人事についてもう少しお話願えないでしょうか。

本山　戦後２度目の人事の時代が来たといわれている。戦後第１回目の人事の時代はストライキ多発の時代。いかに労使関係を円滑にするかが問題だった。今は人材育成の人事。若年層が減少しているため，若年層をいかに育てるかが問題だ。何をやっても，成功するか失敗するかは，その原因は人。「プロギア」というゴルフ用品は，ハイパーフォマンスタイヤの開発をやったスタッフにやらせた。初めは，アメリカのゴルフ用品会社と提携してやろうと思ったがやめた。やめてよかった。その仕事にセンスのない人間をいくら投入してダメ。多角化をする時はまず人。次に技術。当社のような中規模企業が世界の一流メーカーと戦っていくには技術が重要である。そしてどういう分野へ出るか，何を開発するか，商品企画のセンスも重要。更に均一ないい品質の商品をつくるための機械化や自動化も必要だが，それらの基本になるのは人である。一定時間に何本作ればいゝんだ，ではいけない。精魂込めてつくったものは違う。精魂込めて物を作る人間を育てたい。人，技術，教育の３つが重要である。

清水　同じ機械を使っても精魂込めて作ったものと，そうでないものとの違いが出る例についてお教え下さい。

本山　ゴムのシートを作る場合，あるいは押出機でコンパウンドのゴムを作る場合，同じ機械を使っても人によって出来た物が違い，Ａさんの作った物は品質が良いがＢさんの作った物は良くないといったケースはよくある。アメリカのモホーク・ラバー社を買収したときも，日本から優秀な人が指導に行くと説得力があった。理屈だけで指導してもダメ。精魂込めて仕事をする人，その人のもっているノウハウは非常に説得力をもっているし，外国人も言葉は通じなくても尊敬してくれる。

清水　歴史のある会社の，人間の大切さがよくわかりました。貴重なお話有難うございました。

＜コメント＞

横浜ゴムの応接室は，家具，インテリアともスペイン調で個性のある部屋であった。本山社長は終始一貫人間の重要性を説かれた。世界がこんなに変わるのに会社は変わらない。これは人間が変わらないからだと主張される。この人間の問題を３つの角度から検討される。第１は，現在は戦後２番目の人事の時代であること，第２は，人事評価には成果，役割行動，能力の３つの基本があること，第３は，技術は重要であるが，それは現場の人間の身についたノウハウとして大切であること，の３つの角度である。この明確な視点に大きな感銘をうけた。

社長は，現在日本には構造変化が起きている。景気変動などではない。日本の世界に対するプレゼンスが大きく変わる，と鋭く洞察する。それに対して横浜ゴムは変わっていないと，大きな危機感をもつ。対応策として高質の経営革新戦略を考え，それを実行するための高質な人間を考える。

しかし横浜ゴムの人事は，戦後何もない頃からの現場労組対策のための人事の考えが強く，労務畑，人事畑の人が長く居つづけている。変化に乏しい体質をもっている。人間を変えるには人事評価が最も大切である。そのため従来の相対評価を絶対評価に変えた。この絶対評価の基準は，成果，役割行動，能力の３つである。この中の役割行動という基準は筆者にははじめてである。これは，人事評価は，グループ全体の目標を個々人に完全に分割できないから，グループと個人の評価を分けて考えないという，社長のすぐれた見識による。グループでの役割を一生懸命やっていて，個人としての成果のあがらなかった場合を考慮する。成果がでたとき役割行動を加味して，上司と話し合う。この話し合いによって納得のいく評価ができるという。

さらに横浜ゴムくらいの中規模企業が世界で競争するには高い技術が不可欠であり，特に現場の人々のノウハウとして蓄積された技術が大切だと主張される。これは他社にまねられないノウハウを組入れた主力設備を自社生産をする企業は強いという筆者の説と一致し嬉しくなった。さらに精魂込めた熟練者がその同じ自社製機械を使うともっとよい品物が生産されるという話を伺い，日本人のエンドレスな努力のすばらしさを感じさせられた。

本山社長の個性のあるリーダーシップの下，歴史ある横浜ゴムが，世界の変化をチャンスとしてとらえ，世界の三強の中にくい込んでいくことを心から祈って

いる。

<企業経営の現状>――タイヤは新車用と輸出の減少を国内補修用でカバー。非タイヤも航空機部品の低迷を工業用品で補う。たゞ円高と償却費増で連続減益――

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1989.12	264,672	16,315	7,605
1990.12	285,967	18,116	8,405
1991.12	295,152	16,491	6,955
1992.12(予)	305,000	16,500	6,700
1993.12(予)	315,000	17,000	6,900

資本金　26,946(百万円)
総資産　323,764(〃)
借入金　75,879(〃)
金融収支　▲4,000(〃)
平均株価　709円
従業員　6,802名(41.2歳)(1991.12)
平均賃金　401,910円
本社所在地　東京
設立;1917年(設立後74年)
特色;古河系,タイヤ2位,航空機用部品に強み,スポーツ用品にも展開,東洋ゴムと提携
事業;タイヤ72%,工業用品21,航空部品7(輸出23)1991.12

<社長略歴>
出身地;東京都1926年生(66歳)
学歴・職歴;1949 東大経済学部経済学科卒,横浜ゴム入社
1970 工業品事業部金属製品部長
1972 同上兼㈱勝工舎出向
1978 横浜エイロクイップ㈱出向,同社専務取締役
1980 横浜ゴム工業品事業本部長付取締役,工業品事業本部ベルト事業部長
1981 工業品事業本部長
1984 労務取締役,工業品事業本部長兼航空部品事業部担当
1987 社長
1990 藍綬褒章受章
現在,日本自動車タイヤ協会会長,タイヤ公正取引協議会会長
家族;母,妻,長男,同妻。長女は嫁す。

佐々木　宗和氏(佐々木硝子株式会社社長)

1992. 4.22　日本橋本社
インタビュア　清水龍瑩　岡本大輔
伊藤善夫　濱　桂子

清水　現在,日本の産業構造は大きく変わっています。佐々木硝子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,更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。

佐々木　当社の創立は1902年。創業90年になる。歴史的には古い会社である。ただメーカーとしての体質が確立されてからは35～40年くらいしかたっていない。それ以来直面している問題は,日本を生産拠点として,日本,世界に販売しうるガラス器の品揃えができるか。これから優位性を維持しつづけられるか。メーカーはみなコスト高になっている。1986年以降,営業段階の利益は小さくなってきた。ものを作っても利益をだし難い風土の中で,メインの工場を動かしているのではないか。製品の販売単位に対する,材料,原料,労務費などの製造コストの上昇が,世界市場の中で価額競争力を失わせつつある。我々はそれを強く感じている。

それに対して合理化努力を続けてきた。今まで技術でカバーできる部分,組織の合理化でカバーできる部分,会社全体のリストラクチュアリングでカバーできる部分があった。しかし今や合理化,リストラのどの局面でもコスト削減が困難になってきた。世界市場で,日一日と取り残されつつある。

清水　技術の合理化も進めることはできないのですか。

佐々木　技術の合理化の傾向もマージナルになってきて,コスト削減も大変になってきた。バブルがはじけたというわけではない。電機,自動車もみなそうなって来ている。技術による合理化はサチュレイトしている。価格以外の点で何ができるか。10年前から価格競争力がなくなってきていることはわかっていた。店頭価格100～140円くらいのものから数万円の品物まで,1つひとつお手にとっていただいたとき,総合的価値があるのか。価格以外の何かで買ってくださる顧客に売っていきたい。この優位性をどこまで保っていけるか。これが大きな問題である。

清水　どのような方法で世界市場で優位性を維持するのですか。

佐々木　それが大変なのです。日本の主婦100人に，世界で最も優れたクリスタルの産出国はどこかと聞くと，95人以上がチェコと答える。世界の中の一般常識では，チェコはもうダメになっている。20～30年遅れている。チェコの硝子製品は西ドイツの工場では最終の検品段階で廃棄される程度のものである。わたくしのところでもきっとそうすると思う。それなのにどうしてチェコの評判がいいのか。それはチェコ大使館の努力によるところが大きい。それにしてもチェコボヘミヤ崇拝が存在するのは不思議である。チェコのガラスは透明度がよくない。カットでカバーしている。技術的に見ると，カットすることによってデイフェクトを取り除くことができる。こんなことはあの社会体制で労働力が豊富だからできるのである。

清水　そんな偏見を持ちつづけているのは日本人だけですか。

佐々木　もうひとつの不思議がある。アメリカ合衆国の人々は，自国製の物より，アイルランドのクリスタルを尊重する。アイルランドのクリスタルを結婚記念などで貰うと非常に喜ぶ。アイルランドにウオーターフォードという会社がある。しかしその会社はM＆Aをうまくやって成功している。アイルランド政府のバックアップによってイギリスのウエジウッドを買収した。アイルランドのガラス器がいいというのは神話に過ぎないが，それが実話になっている。ただアメリカではその神話は徐々にくずれつつある。

清水　日本でも神話は崩れはじめたんじゃないですか。

佐々木　日本の若い人は海外にどんどん遊びに行く。欧米のブランド商品を買う。消費する段階で消費の目がこえてきた。ルイヴィトンを継続的に買っているのは日本人とアメリカ人。日本人は目があると思う。ルイヴィトンは非常に長持ちする。他のブランド物なんかすぐに端が切れてくる。ルイヴィトンにはこれがない。10年持ってもまだ使える。これに目を付けた日本人の審美眼はすごいと思う。いまでは使い込んで古くなったルイヴィトンが高く評価されるようになった。

清水　日本のガラス器はどうしてもチェコの神話にかなわないのですか。

佐々木　現在日本のガラス器は非常に高い評価を受けるようになった。少なくともプロフェッショナルなバイヤーからは高く評価されるようになってきた。日本のガラス器が誇れるものとして，技術，技能（スキル），デザインの３つがある。ガラスのデザインは非常に難しい。それは，ガラスが固まるほんの何10秒の間にすべて成型しなければならないからである。こういうことのできるデザイナーを当社は多数かかえている。欧米の同規模企業では２人ぐらいしかいない。うちの場合，立体デザイン，グラフィックデザインなどを総合すると30人を越す。当社の従業員は全体で650人であるから，全体の５％にあたる。外部からイメージをもってこられたとき，その場でできるかできないか，どんなものになるかどうか判断できる人間がいる。

清水　先程言われました技能とはどういうことですか。

佐々木　伝承によって個人から個人に伝えられたものを技能と呼ぶ。マイクロ化，デジタル化できるものを技術と呼ぶ。技能を技術に変換させる努力をつづけている。マイクロチップなどが進んでいるのでそれが可能になった。日本の技能者はこれから減っていく。技能者のタッチするものを技術化しようとする。完全な技術で作るとまったく同じものができるはずだという考えがある。しかし技能者に同じ技術で同じものをつくらせてみると，手づくりのタッチの感覚が違ってくる。

技能者は縮小再生産している。今の社会環境の中でガラスを吹く技能者で一番いいのは中学卒，次は高校卒。大卒は諦めてもらう。ガラス吹きの棹を持って４人から10人一組で仕事をする。才能がないと技能者になれない。才能があるかどうかがわかるには４～５年かかる。ここでわかって他部門に回すとがっかりするのが出て来る。一人前になるには10年かかる。現在，毎年数名ずつ入ってきてくれる。３人に１人くらいがクラフトマンになっている。

清水　韓国などニースの製品は日本に入って来ないのですか。

佐々木　韓国製品はなかなか入れない。関税以外の障壁がある。それは日本女性たちの審美眼である。ヨーロッパのメーカーも日本の女性の審美眼には苦労している。当社でも輸入したものの中に，どうしてもロットアウトせざるをえないものが出てくる。われわれの方でも市場に受け入れられると思って作ったものがダメになることがある。ＰＬ以前の問題がある。品位，品格でリジェクトされてしまう。日本人のかけ昇ったイクスペクテイション。これは日本の儒教，仏教，華道などの中で培ってきた，何か特異なものでは

ないか。お茶の世界のものかも知れない。自動車業界の中にもそんなものがあるのではないか。

清水　会長さんから社長職を引き継いで2～3年経つと思いますが，社長さんの考え方は会社全体にすぐ浸透しましたか。

佐々木　私の考え方が浸透するには10年くらいかかるだろう。ただ私の考え方が正しいかどうかまったく自信がない。私は，最終の責任は自分がとるから，意思決定する場合，いくつかの代替案を出して，評議してくれという。何も代替案を用意しないで，オープンに私にどうしたらいいかと質問して来るのはダメ。具体的な代替案をあげてもらう。会長のやり方はまったく違っていた。会長は神様。1人で全部判断していた。最近やっと私のやり方に会長も慣れてきてくれた。役員の方々も会長室より社長室に入りやすいんじゃないか。私の考えかたが，浸透するというよりは，私自身の考えが会社の方へ変わってきたのではないか。何しろ昔と非常に変わってきた。アメリカに日帰り出張するくらいの時代になったのだから。こんなに変化の早い時代には，1人で決めていてはダメになってしまう。

清水　具体的な戦略的意思決定についてお教え下さい。

佐々木　大きな意思決定は少ない限られた人数でやっている。特にファイナンスの問題は小人数でやっている。かなり若い連中からいろんな意見がでてくる。いまから3年先には，3～4倍の効果が出て来るんだからそれを考えろ，などという。われわれは商人だから，経常3年黒字，累積5年黒字なんて言わない。3年で累積黒字でもいい。初年度で黒字でいいんだという。

うちは下町の中小企業。たまたま業界が小さいから日本では大企業になっているだけ。そこから逸脱してはいけない，と大部分の社員に言っている。しかし一部の人達には逸脱しろと言っている。本当の多角化にはこの逸脱がなければならない。プチホテルへの進出の可否を考えるために，そこらの小さな連れ込み宿の案件を見せたりしている。会長は東京商工会議所の会頭を13年間続けてきた。最近辞めて肩の荷がおりた。まじめにキャッシュフローを取り上げられるようになった。

多角化には設備投資が少なく，ソフトが多く，危険が少ないものを考える。大企業がやれないような隙間にいろんなものがある。街角のタバコや，ファッションホテル，ガソリンスタンド，パチンコ屋など。キャッシュフローが多く規模が小さい。彼等はガラスとはまったく関係ない。そんなものを今考えている。

岡本　技能をプログラム化する具体的な方法をお教え下さい。

佐々木　一言でいうと道具が技能に変わっていく。マスター・クラフトマンは，はじめの吹く強さはこのくらいで，そのあとしばらくは強くしたり，弱くしたりエアーを調整しながらガラス器の形をつくっていく。このエアーの強さをデジタル信号に変える。センサーでパイプからでる流量を数値化する。いい作品ができたときの数値を記録に残しておく。

清水　非常にユニークなお話有難うございました。

＜コメント＞

佐々木硝子には，30年程前，筆者の助手時代，指導教授の小高先生に連れていっていただき，現会長の佐々木秀一氏にお会いした思い出がある。また会長は慶應義塾の評議員であるため，筆者の学部長，評議員時代には時々お顔を拝見していた。そんなわけでその御子息の現社長には旧くからの同窓生という感じで最初からざっくばらんに話を伺うことができた。佐々木硝子は歴史のある日本メーカーとしての強さを持ちつづけ，しかも二代目社長にうまくバトンタッチした会社と見うけられた。しかも馬喰町，横山町一帯の下町の雰囲気をもった典型的な企業である。

まず社長は，日本の製造業全体がうけはじめた製造コスト増による世界市場での価格競争力の低下を強調される。その対策としての，技術合理化，組織合理化，リストラなどの手段はその効果がサチュレートとしてきている。技術だけでは競争に勝てない。総合的な価値で競争する必要がある。そのためには，技術，技能，デザインの3つが不可欠である。クラフトマンのもつ技能をデジタル化して技術に変え，道具に代替させるようにする。日本の製造企業の強さの源泉は蓄積された現場のノウハウを結晶させた製造機械の自社生産だという筆者の主張と全く一致する。しかもこの技能の向上とその変換を今後も続けていくために，また新たに技能者を雇い入れクラフトマンに育てている。このようなクラフトマンがいることによって，新しいデザインが持ち込まれたとき，それがガラス器として現実に製作可能かどうかを即座に判断することができるという。任天堂の強さがコンピュータのハードではなく，それがかかえているシナリオライター，サウンドクリエーターだという話と同じである。メーカーが

世界市場で競争優位の地位を保っていくには，製品のソフト，特にガラス器では品位，品格が重要であることがよく解った。

意思決定について，以前は会長が神様のように１人で判断したが，アメリカでも日帰りできる変化のはげしい現在にはそんなことはできない。沢山の人に具体案を出させて，社長が責任をもって判断し選択する必要がある。会長もこのやり方に賛同するようになったという。これは非常に興味ある話である。二代目に譲る場合の１つの重要なパターンになると思われる。

このように佐々木社長は43歳と若いが，自社の経営の方向を世界市場の視点から明確に把えられており，品性，品格のある製品をたえず創り出されている。下町風土に根ざした世界企業の発展を心から期待する次第である。

＜企業経営の現状＞――高額クリスタル製品減少が大打撃。有証売買益減で経常減益幅拡大も。生産正常化で営業増益だが，苦戦。――

	売上（百万円）	営業利益（百万円）	純利益（百万円）
変1989.3	8,437	294	232
1990.3	17,983	844	433
1991.3	18,583	651	428
1992.3(予)	18,600	470	230
1993.3(予)	19,000	600	250

資本金　5,525（百万円）
総資産　34,301（　〃　）
借入金　5,932（　〃　）
金融収支　▲351（　〃　）
平均株価　604円
従業員　615名（37.5歳）
平均賃金　286,561円
本社所在地；東京
設立；1947年（設立後45年）
特色；食器用ガラスの老舗，ガラスコップ類首位メーカー，クリスタル拡大，高付加価値化に意欲。
事業；一般市販品63％，特注品33，輸出部門４，（輸出４％）1991.9

＜社長略歴＞
出身地；東京都1948年生（43歳）
学歴・職歴；1971　慶大経済学部卒
1975　米国オハイオ州立ボーリンググリーン大大学院卒，佐々木硝子入社
1977　取締役
1982　労務取締役
1983　専務取締役
1989　社長
家族；父（佐々木硝子会長），母，妻，長男，次男

澤村　治夫氏（三井東圧化学株式会社社長）

1992．4.23　東京霞が関ビル本社
同席者　黒田　長康氏（広報室主務）
インタビュア　清水龍瑩　黒川行治
篠原光伸　馬場杉夫

清水　現在，日本の産業構造は大きく変わっています。三井東圧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，更にそれを支える人間の組織，人間の評価についてお教えください。

澤村　問題点は，同業各社と同じようなものだと思う。昭和63年度以降経常利益が年毎に低下してきた。平成２年度200億台，３年度100億台と収益が落ちてきている。何とか歯止めをかけなければいけない。この収益低下の最大の原因は，年間70億ずつアップしている固定費にある。減価償却費，人件費，物流費など。工場の合理化，技術開発でカバーしても，どうしても固定費増は押さえられない。また価格形成力も非常にプアである。現時点で需給バランスが供給過剰になっている。一生懸命在庫べらしをやっている。またユーザーに御理解をお願いしている。これらが当面の問題である。

清水　規模の問題はいかがですか。

澤村　中長期的に考えると，日本の化学会社の規模は欧米と比べて中規模である。世界のベストテンの中に日本の会社は１社も入っていない。産業体質をどうしたらいいか。会社数が非常に多い。石化会社だけでも10数社ある。一橋大の伊丹氏の指摘したとうりこれをどう改善していくか。

清水　改善策としてどんなことをお考えですか。

澤村　日本の化学工業が規模を拡大していくには，大型なコモディティを拡大していく方向ではないだろう。この拡大は産油国で容易にやれる。原料コストの優位性は向こうのほうがいい。そこで当社はダウンフローを考えている。ファインケミカルを拡大していく方向がいいと思う。研究開発が大切。ファインケミカルはマーケット規模が小さいから，これを数多くもた

なければならない。いまは内需中心だが，これからはグローバル化していかなければならない。それでも彼我の格差をどうやって縮めていくかの問題は依然として残る。痛みは避けられないが，合併の方向をめざさざるをえない。

清水　日本の製造業の強さは，一般に製造現場のノウハウが結晶された製造設備の自社生産にあると思いますが。

澤村　組立て産業では現場のチエが役立つ。しかし化学工業では工場をつくってしまうと，そのあとはチエのだしようがない。組立て，加工型工業と比べて小集団活動の効果は少ない。技術の蓄積，集中が役立たない。やはり研究開発が重要なファクターである。

清水　慶應の理工学部の図書館では，化学関係の雑誌は旧い物でも時々利用されています。やめてほったらかしておいた旧い研究を再び始める例が多いらしいのですが。

澤村　何故やめたかにはいろいろな理由があるからである。その時点で研究としてはよかったが，ユーザーのニーズに合わなかった。また旧い技術がそのまま盛んに使われている分野があるからである。染料などの合成技術は，そのつくる過程は昔と同じである。技術の蓄積が一朝一夕にできないからである。しかし技術的には一歩でも進化しなければならない。そのためには非常に広い面を見なければならない。そのために旧い雑誌が利用されるのだと思う。

清水　広い範囲をやるということは，経営的には大変だと思いますが。

澤村　ねらいうる幅が広いからメチャメチャにやってはいけない。自社のマーケット，技術，人員に合ったところをねらう必要がある。そこに各社の棲分けがでてくる。コモディティの分野，たとえばメタノールなどはどこでつくってもメタノール。こういうところは競争がはげしくなる。スペシャリティのあるところは棲み分けがしやすい。たとえばバイオケミ，エレクトロ関係の分野。

コモディティの分野では，同じプラントで10％コストを下げるのは至難のわざだ。ただ新しい触媒を開発すれば同じプラントでも50％下げられることがある。しかしこれは現場ではできない。製法転換のほとんどは新しい触媒の開発による。従って研究開発が大切になる。

清水　新しい研究開発としてどのような方向に力をいれられていますか。

澤村　バイオテクにはこの20年間力をいれている。みそ，醤油などもバイオであり，その意味ではこの分野の研究は昔からあった。しかし現在のバイオテクは遺伝子の組替えが中心になっている。その一番手っ取りばやく成果の出るところは医薬品，農薬品。微量に存在する生理活性物質を，遺伝子組替え技術でつくる。植物の改良はこれによる。当社は稲の新しい品種を考えている。遺伝子をいじることによって短期間に変えることができる。一般に植物の場合は一朝一夕にはできなかった。またいままでは稲の研究は私企業ではできなかった。国立の研究所しかできなかった。これからはオープンになる。当社では稲の品種改良を狙って例えば①20～30％の増収をはかれる多収穫米の研究，②対病性に優れた新品種，③日本米（Japonica）の味の良さ（日本人好み）を維持しつつ上記①，②の特性をもつ新品種の作成等の研究が進んでいる。

清水　そのような新分野の研究開発の比重はどのくらいになっていますか。

澤村　新分野研究には，研究費の60～70％が投入されている。しかしほとんど儲かっていない。これに対していろんな反論が出ている。これからはテーマの重点化を考えなければならない。

清水　基礎研究の方向をきめるのは，経営者だから，基礎研究者は経営者に解る言葉で説明しなければならないといわれていますが。

澤村　研究者が経営者にわかりやすく話しても，実際には経営者はほとんどわからないと思う。R＆Dのうちの R の分野では研究者の発想と自由度を尊重していい。Dに入るときに金がかかる。重点化はこゝで考える。これが私の思想。今やっている事業と全くかけ離れた分野はできない。今の拡がりでしか考えられない。大日本印刷の川村さんの言われた，社長のわかる分野のM＆A，R＆Dというのは，限定された分野だと思う。

清水　社長さんが研究開発を見ていく場合，ゴーは出しいいが，ストップはかけにくいといわれていますが。

澤村　一応OKで研究に入った。その経緯を見ていて，一生懸命やってもムリだということがわかってきた。これを辞めさせるのが大変。これを辞めさせるのが社長の役目。社長としては充分やらせる。そしてやめさせる。充分やらせても，なおもう少しやりたいというときは期限を切る。

例えばこういうケースがある。このままでは望みは

ない。これを10人でやっている。このようなときは，その中で最も情熱のあるのを１人だけ残す。ブレークスルーがでてくることがある。一般に研究者には情熱がある。何年経っても成果がないというのは非常に苦しい。これに耐えてやっていく人間はよほどの人間。こういうのはそのまま研究を続けさせる。やっている研究がどう実るかを見るのは難しい。東レの会長さんはやはりつづけたいという研究者の目の玉を見ろと言っている。

清水　人事評価についての社長さんの基本的な考えをお教えください。

澤村　評価は客観性，納得性が重要。まず成果をベースに考える。しかし一生懸命やっているのも考える。ここに問題の難しさがある。大事なのは公正さ。客観的に見て公正さに疑問が生ずるのはいけない。会社の活力は，そこにいる人間の意欲，意識に結びつけなければならない。その社員の気持ちに結びつくような評価が必要。

清水　グループで仕事をするとき，成果の原因を分別できないときはどうするのですか。

澤村　１人でやるのではなくグループでやる場合，成果が全体として１つでてくる。独創性をある人が発揮する。これは評価する。しかしまとめ役をする人も，これを評価する。まとめ役はグループの中で自然に評価されるものだ。

清水　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という評価基準がありますが。

澤村　私もそのようなＡ，Ｂ，Ｃの評価をする。ただ成功経験は非常に大きな力になる。はじめの低いレベルの成功が，次の能力の増大につながる。そこで成功経験を蓄積させるようにしている。現実には，新入社員，係長，課長などの各レベルで新しいことの成功を経験させている。なんと言ってもＣのやり方はまずい。リスクをおそれずに行く態度をいつも高く評価している。

篠原　研究員の人事評価はどうなっていますか。

澤村　研究所にはチームリーダーがいる。年功序列ではない。少し若いけれどもリーダーになれる人間がいる。それでも中間層が足をひっぱるということはない。あったとしても程度の問題。リーダーとして仲間が認めなければならないが，認められれば足をひっぱるということはできない。このチームリーダーは研究所長が決める。

清水　研究所内でのローテーションはあるのですか。大学には全くありませんが。

澤村　専門分野はたしかにあるが，ある範囲内ではローテーションさせる。学卒で入ってきて７～８年たつとある程度動かす。ただ各部門とも優秀な奴をだしたがらない。出さない理由をよく聞いて，１年間は待つが，１年後は出させるようにしている。

清水　人事部のローテーションの少なさが組織硬直化の原因と言われていますが。

澤村　人事部が一番保守的。ただ現在当社では問題になっていない。本社の人事から工場の人事へ行き，また戻って来るなど，リフレッシュの方法をとっている。人事畑に長くいることのデメリットは今はない。大部以前は，人事のローテーションの無さが問題であったが。

清水　新しい人事評価として，第一線部隊を高く評価する傾向がありますが。

澤村　本社部門の人間には，管理部門は，第一線部隊のサービス部門であるという意識をたえず植え付けている。第一線部隊を管理する部門ではない。そう考えない人間は，評価を最低にする。活力は第一線にある。それを支援しサービスするのが本社の管理部門である。昭和47年に工場から本社に来てみて，人の仕事の批評，評価する人が幅をきかし過ぎてる感があった。現在このような傾向は余り感じられない。

清水　韓国のソウル大学の先生は，韓国ではすぐ人を批判するからいけない。だから学問がのびない，と嘆かれていました。本当に貴重なお話有難うございました。

＜コメント＞

日本の化学工業は欧米のそれと比べて規模が小さく基礎材をつくる企業は国際的に弱いと言われていた。しかしこのような悲観的な見方にもかかわらず多くの日本の化学企業は成長発展している。その原因を業界トップでしかも理科系御出身の三井東圧の澤村社長にお伺いした。日本の化学工業でコモディティ製品を中心に規模の経済性を求めるのはムリであり，もしそれで勝負するならば新しい触媒の開発が不可欠である。またもしダウンストリームのファインケミカルで勝負するならば幅広い分野からスペシャリティを決めることが重要である。それら触媒，スペシャリティの開発には研究開発が不可欠であり，そのためには研究評価が重要になると，触媒，スペシャリティの決定，研究

評価の3つの重要性について非常に論理的にお話し下さった。

まず問題点として，この数年の収益の低下傾向をあげ，その原因は市場の需給のバランスの悪さと固定費の上昇によると明言される。この対処策として，三井東圧はまずコモディティ製品のコスト削減を考えなければならない。しかし，一般に日本の製造業の強みと言われている，現場ノウハウの製造設備への取り込みは，化学工業では不可能である。プラントはそれが出来上ったとき，効率は決まってしまう。同一のプラントで効率をあげるには新しい触媒の開発しかない。理科系出身の社長の鋭い指摘に驚いた。またコモディティ製品のコスト削減がムリならば，ダウンストリームのファインケミカルへの進出が不可欠である。しかしこの分野は非常に幅広いのでテーマの絞り込みが非常に重要である。当社はバイオテク，特に遺伝子の組み替えに注力しているという。

これら触媒，バイオテクの開発のためにR＆Dに力を入れる。研究所ではみんなが納得する若いチームリーダーが研究をすすめる。社長の役目は途中評価でノーということである。これは非常に難しい。最終的には研究者の情熱，目の色をみて決める。たしかに筆者もそういうやり方しかないのではないかと思う。

最後に人事評価について，人事畑でローテーションがあればいい，批判しかできない人間はダメ，低いレベルで成功させて能力をつけさせるなど，経営の機微に触れる重要なことをお教えいただいた。

このように澤村社長は，問題点，対処策，研究評価について深い洞察力をもっておられる。しかもそれらが具体的な方法にまで結びついている。三井東圧が今後合併など多くの試練を通るかもしれないが，澤村社長の経営理念が生かされている限り，必ずや世界のエクセレントカンパニーに成長していくものと確信させられた。

＜企業経営の現状＞――合成樹脂は汎用品が予想以上に不振。工業薬品もさえない。精密化学品，機能製品が健闘。経常弱ふくみ――

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1989.3	394,766	45,220	10,700
1990.3	413,322	41,951	12,042
1991.3	436,603	28,963	12,459
1992.3(予)	430,000	22,000	7,500
1993.3(予)	440,000	22,000	7,000

資本金　70,753（百万円）
総資産　637,257（百万円）
借入金　119,871（百万円）
金融収支　▲4,719（百万円）
平均株価　440円
従業員　5,556名（37.1歳）
平均賃金　359,558円
本社所在地；東京
設立；1933年（設立後59年）
特色；総合化学大手，汎用化学品に強み，農医薬・電子材料・バイオケミカル・高機能樹脂に注力
事業；セロハン12％，ポリプロ54，ポリエチ17，ビニロン5，金属蒸着7，他5（輸出3％）(1991.9)

＜社長略歴＞
出身地；札幌市1926年生（66歳）
学歴・職歴；1950　京大農学部農芸化学科卒，東洋高圧工業に入社
1968　合併により三井東圧化学と改称
1971　大阪工業所技術室長
1972　開発本部開発部主管
1977　開発二部長兼環境事業部長
1978　化成品建材本部副本部長
1979　化成品建材本部長
1981　取締役
1983　副社長技術総括
1985　社長
家族；妻。長女，次女は嫁す
趣味；囲碁，ゴルフ

池谷　正成氏（東京製鐵株式会社社長）

1992. 4.30　東京内幸町本社
インタビュア　清水龍瑩　小林啓孝
篠原光伸　佐藤　和

清水　現在，日本の産業構造は大きく変わっています。東京製鐵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あるいは戦略，更にそれを支える人間の組織，人間の評価についてお教えください。

池谷　日本はいま先進国的なものと，発展途上国的なものとがミックスした状態にある。いままで日本は発展途上国経済として発展し，そして現在は最先端の先進国となってしまった。ある人は相変わらず欧米の

ものがいいと言い，ある人は日本のものがいいと言う。少なくとも，政府が今までと同じ政策を行なってもうまくいかない。一方で規制緩和を言いながら，一方では規制強化をしている。

われわれの業界も大きく変わってきた。従来から鉄屑のリサイクルはやっていたが，日本が途上国のときはアメリカから鉄屑を輸入して，形鋼，棒鋼を作り輸出していた。しかし，この5年間で大きく変化してきた。現在国内には，自動車，建築物，鉄道などのかたちで11億トンの鉄が備蓄されており，これをリサイクルする。するとその結果鉄屑の集荷量が毎年100万～200万トンずつも増加し，4000万トンにもなった。大きな傾向として生産も増えてはいるが，鉄屑も増え，特に昨夏からは，バブル経済の崩壊と共に電炉メーカー各社は減産を始め，突然鉄屑が余ってしまった。

清水　東京製鐵は新しく鉄屑から薄板（ホットコイル）を作り始めたと伺いましたが。

池谷　東京製鐵としてはいかにして毎年100万トン以上も増加する鉄屑をリサイクルするかが大きな問題である。薄板は依然として年間300万トンは輸入されている。薄板は今まで高炉メーカーだけが作っていたためどうしても価格が高かった。電炉メーカーはおもに土木建築用の棒鋼，形鋼を作っていたが，これからは多方面に利用される薄板を作るようになる。そしてこれは加工され，いろいろなところで使われる。これが先進国型電炉メーカーである。

清水　薄板は電炉メーカーにとって生産技術的に難しいのですか，それともコストダウンに合わないのですか。

池谷　原料の鉄屑は先進国のほうが安い。電炉で鉄屑を使って薄板をつくろうというのは新しい試み。この方法はアメリカのニューコア社が2年ほど前にはじめた。薄板は今まで，規模で勝負していた。規模の大きな高炉メーカーが有利であり彼らがこれを主に作っていた。大鉄鋼メーカーは鉄鉱石の買い付け，海上輸送，大型臨海工場などのスケールメリットをねらっていた。また薄板生産のための設備投資も大きな資本を必要とする。今回の設備投資に約700億円もかかった。電炉メーカーの体力ではムリ。もう1つ重要なことは，電炉メーカーは高品質の薄板を作るには人材が足りない，ということである。そのプロジェクトを遂行していく人材が足りない。というわけで，当社の問題点は，環境と資金と人材の3つとなる。

清水　環境とはどういう意味ですか。具体的にお教えください。

池谷　もともと高炉メーカーもホットコイル（薄板）だけでは儲からない。更に冷延加工して冷延鋼板にする。それを自動車会社などに売る。ホットコイルだけではなかなか売らない。しかしこれに需要がでてきた。需要と供給とのあいだの隙間がだんだん大きくなってきた。そこへ外国から輸入されるようになった。韓国で作られるホットコイルは日本の技術水準と同じになってきた上，更に冷延鋼板をつくり，表面処理までするようになった。日本に輸入されるこれらの製品はその供給の安定性，品質の高さについて問題は全くない。しかし当社のホットコイルは韓国のそれと十分対抗できる。韓国も低賃金ではできなくなってきたためわれわれが製造設備をコンパクトにまとめれば可能である。韓国以外にもトルコ，ブラジルなどからもくるが輸送費がかさむし，輸送中に変質することがあるので，クオリティが問題になる。

清水　棒鋼，形鋼を主力としていた電炉メーカーが薄板に進出するようになった流れ，歴史についてお教えください。

池谷　鉄屑は景気変動はあるが，長期の傾向としてはふえてきている。鉄を加工する段階で屑が出る。ビルを立て替えるとき，橋を架け変えるときに鉄屑が出る。昔は木造の家を立て替えても鉄屑は出なかったが，今は年間4000万トンの鉄屑が集荷されている。21世紀には5000万トンになる。これを利用しない手はない。

15年ほど前までは山形鋼をつくってアメリカへ輸出していた。しかしアメリカのミニミル（電炉メーカー）が山形鋼をつくり始めると買わなくなった。向こうは原料の鉄屑が安い。そこでH型鋼の輸出に切り換えた。するとまたアメリカがH型鋼をつくる。そこでまた買わなくなった。もうH型鋼はアメリカには輸出できない。そこで薄板をやることにした。はじめ，日本の先進国化が進む中，安い鉄屑を利用して，棒鋼，形鋼を作り，これをアメリカに輸出して利益を上げたが，アメリカに同様なミニミルが出たため，対抗できなくなった。一方薄板は高炉メーカーが作っていたが，需要に供給が追つかず，韓国などから入るようになった。そこで今度はそれに対抗できる薄板を，電炉を大きくして当社で作ることになった。これが今までの大きな経緯である。

清水　鉄屑といっても自動車をプレスしたようなものは，夾雑物が多すぎるのではないですか。

池谷　以前はプレスでつぶしただけだったが，今は自動車をシュレッダーで，握りこぶしくらいの塊に分解する。金属以外のプラスチックなどをそこで分離し，更に金属をマグネットを使ってマグネットに着かないアルミ，銅は分離する。そのため鉄屑として比較的純粋なものが得られる。加工，裁断屑などは，はじめから純粋。いろいろな鉄屑を分離，管理し，製品に合うようミックスする。

小林　いろいろな鉄屑のうち，高級な薄板には何が最も多く利用されていますか。

池谷　加工工場から出る裁断屑。これが一番薄板に使われる。次にシュレッダーによって分離されたもの。その次に輸入の銑鉄がソ連，中国などから来る。しかし現実にはどの製品にどの原料を使うのが最もいいかは未だはっきりわかっていない。

昨日はじめて鉄屑からつくった薄板のサンプル出荷をしてみた。これは好評だった。リサイクル鉄屑からはじめて薄板が生産された。

清水　この新しい試みをバックアップするような大きな技術革新はあったのですか。

池谷　今までの電炉は3相交流を使っていた。しかし最近サイリスタという半導体によって交流が直流に変えられるようになった。直流になれば電極は2本で良いことになる。炉頂にマイナス極1本，炉底にプラス極1本だけですむ。直流の利点は，電圧変動が交流に比べて2分の1になり，これによって品質がより均質になること。もし，交流の大きな変動を修正しようとすると，また大きな設備投資が必要になる。サイリスタによる直流化によって，大型の電炉が作られるようになり，また品質の安定化が可能になった。

清水　交流から直流への技術的改善は，東京製鐵が考え出したのですか。

池谷　電炉を交流から直流に変える原理はヨーロッパで発見された。ただしその電炉は30トンの小規模のもの。これを大型にしたのは当社。

清水　その新しい技術を見つけだしたのは社長さんですか。

池谷　私は方向を見つけただけ。鉄屑の発生が増える。薄板の需要も増える。これをどうしたらいいか。すると，これをまとめる技術陣が当社にいた。直流電炉に彼らが着目し，外国の生産設備を見て回った。また向こうからもこっちの設備を見に来る。当社は常に新しいことをやっているが，新しいことをやると必ず向こうから見に来る。こちらも新しいことをやる前に向こうへ見に行く。こういうことで海外との交流はスパイラルに激しくなっている。

新しいことにチャレンジして乗り越えることによって，技術者，経営者はステップアップする。成功経験ができると，自信がつき今度もできるだろうと考える。私は個々のレベルを高めていけばできないことは絶対にないと思う。途上国からの追い上げがあっても大丈夫。幸い日本はクオリティ中心なので助かる。需要家のクオリティに対する要求が強く，これを満足させないと供給者にはなりえない。

清水　私も日本は有史以来，辺境地域にあり，新しいクオリティのものを早く導入した権力者が軍事的にも経済的にも有利になるということで，もともとクオリティ要求が強かったのだと思います。それが1970年以降の所得倍増によって一般庶民のクオリティ指向が向上させられ，現在日本全体がクオリティ指向に変わったと考えています。フランス，中国は中華思想が強く，他を真似しようという態度が少ないような気がします。

池谷　西ドイツで作った直流電炉は30トン。フランスは70トン。それも直流なのに炉頂にマイナス電極が3本，炉底にプラス極3本付いている。われわれは1本ずつでいいんじゃないかと，フランス人と議論した。130トンのものを九州に作るので見積もってくれないかと頼んだら，見積もってもくれない。70トンで3本必要なんだから2倍の130トンでは3本なければならないと主張する。自分の技術は絶対だと思っている。やはりフランスには中華思想がある。日本鋼管がドイツ方式のライセンシーだったので，日本鋼管に作ってもらうことになった。

清水　失礼ですが2代目社長でありながら，創業社長のように次々に新機軸を出されており，少々驚いています。2代目社長で企業家精神が出てくる秘訣をお教え願いたいのですが。

池谷　私は慶應を卒業すると，おやじに，アメリカの鉄屑業者である，ルリアブラザーズに行けといわれ，そこへ行った。1年4ケ月いて慣れてきてもっといたいなあと思う頃，帰ってこいと言われて帰ってきた。そして当時左前になって商社の管理下にあった土佐電気製鋼所を経営しろと言われた。いったら4ケ月で社長にさせられてしまった。何も分からない。

ただ企業の進むべき方向だけは大切だと考えていた。トレンドを外したら大変。小さなことは間違えていい。何も分からないから，まわりのみんなに聞いた。そし

て失敗しながらいろいろ学んだ。月に1万トンしか作れない設備を3万トン作れるものにした。これは向こう見ずに私が決めた。新しい設備投資をすると，機械を売り込みたいから，機械メーカーがいろいろな情報を持ってくる。向こうは一生懸命説明する。結果的には非常に多くの情報が得られた。今までは試行錯誤しながら，失敗を繰り返しながらやってきた。

清水　これからの問題点は何ですか。

池谷　これからは人材が必要。当初，東京製鉄は縁故関係だけで人をとっていた。私が土佐電気の社長になって公募したら，阪大や阪大の大学院で冶金をやっていた人が採れた。機械，電気をやった人もとれた。親父には大卒の技術屋をとるような会社ではないと言われた。儲かってきたので上場したいといったら，東京製鉄はそのつもりはないが，土佐電気ならいいだろうというので，大阪証券取引所に上場した。このように，親父が私を経営の実地に若いときからたずさわらせてくれた。24歳で社長になったとき親父は若くないといった。父は祖父が早く亡くなったので17歳から経営にたずさわっていた。そして57歳のとき，40年社長をやったんだからといって辞めてしまった。

小林　人材育成についてお教えください。

池谷　人材育成にとって一番大切なことは，優秀な人材の採用。優秀な人間にどんどん実地に仕事をしてもらう。設備投資の計画を作るときにも，若手をそこにいれる。楽しいから一所懸命やる。成功すれば能力が付く。人事評価に付いては，以前は私が1人ひとりやっていたが，今は人数が多くなって分からなくなってしまった。新しい制度ができ，人事から評価一覧が出てくるようになったかが，最終的には必ず私自身でチェックするようにしている。

清水　人事評価についての社長さんの哲学をお聞かせください。

池谷　いくら仕事ができても日常の仕事だけやっていては経営者にはなれない。回りを見て，将来の変化に対応しうる人間でなければならない。そして，公平性と品性。品性がなければいくら力があってもダメ。仕事ができても経営者になれる人となれない人がいる。

篠原　新しい電炉の設計などは，東京製鉄の技術陣がするのですか。

池谷　新しい電炉自体の設計は専門の会社に考えてもらう。どういう設備，工程にまとめるかは自分たちで考える。そのまとめの検討に2年かかった。でも自分たちでやっておくと修理が簡単になる。また，レイアウト，物の流れが品質，コストに影響する。今までに蓄積されたノウハウを活用するのが非常に重要。そして当社のように敷地も狭い会社では，コンパクトにまとめるのが時代の要請でもある。

いわゆるミニミル。当社の工程全長は，250m。高炉メーカーは1kmもある。ミニにすることによって，エネルギーロスも少なくなる。何しろ薄板工場の新設は日本では20年ぶり。従業員1人ひとりが自分たちで考えなければならない。若い人たちに世界の中のものを見させるようにしている。そして，世界中にチャレンジさせるようにしている。究極的には未来への対応を考える人，物づくりを考える人をつくることが，社長の役割と考えている。

清水　長いこと貴重なお話有難うございました。

＜コメント＞

東京製鐵の池谷社長は，非常にアグレッヴな経営で有名な人である。慶應出身なのでいつかお話を伺いたいと思っていたが，電話でインタビューをお願いしたところ，15分後ＯＫを伝えてきて下さった。いままで百数十人の方々にインタビューを行ってきたが，こんなに早いレスポンスははじめてである。まずその意思決定の速さに驚いた。お会いしてみると，慶應ボーイの面影を残しており，おそろしい創業者の顔ではなかった。しかし話を伺っているうちに，やはり東京製鐵が企業家精神に富んだ社長のもとで，新製品・新事業の開発をたえず行い，現場の技術者のチャレンジ精神の向上，ノウハウの蓄積につとめ，さらに企業全体を活性化させて成長している，典型的な日本の成長企業であることがわかった。

まず，社長は，24歳で社長になって経営のすべてをまかされ，設備投資をしたり，上場したり，小さな失敗，大きな成功をくりかえしながらここまできた経験を話される。この経験が大きなトレンドを的確に読みとる嗅覚のような能力をつけさせた。創業者は経験で，2代目は理論でものを考えるという筆者の説からすると，池谷社長は明らかに創業者型である。

この嗅覚で，鉄屑の増加と薄板の供給不足を感じとり，すぐさま鉄屑を使った大型電気炉による薄板の生産をはじめる。この新しいチャレンジで技術者，経営者ともに能力がレベルアップする。社長は，個々人のレベルをたかめていけば，出来ないことは絶対にないと断言される。この自信に率いられて，チャレンジ精神が現場に浸透し，そのノウハウを増加，蓄積させて

いく。新しい薄板工程のレイアウト，物の流れはこのノウハウによってつくられ，それが製品の品質，コスト改善につながっていく。最後に，この新製品・新事業の開発⇄人々の能力開発の相互作用によるスパイラルな成長を今後も続けていくためには，優秀な人材の採用が不可欠だと，結論づけられる。

このように池谷社長は，二代目でありながら企業家精神に富み，しかも企業経営を驚く程成功させている。現在多くの企業で二代目へのバトンタッチが問題となっている。池谷社長がこのまま東京製鐵を世界のエクセレントカンパニーに育て上げ，新しい日本企業の成功のモデルになってくれることを心から祈っている。

＜企業経営の現状＞――主力のH形鋼，棒鋼が下期数量降下。薄板が新規に上乗せだが，立上り負担や償却負担かさむ。――

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1989.3	179,360	35,358	17,783
1990.3	208,881	44,339	21,952
1991.3	232,520	60,500	35,331
1992.3(予)	201,000	47,500	28,000
1993.3(予)	210,000	43,000	25,000

資本金　24,797（百万円）
総資産　307,482（百万円）
借入金　0（百万円）
金融収支　3,723（百万円）
平均株価　2,422円
従業員　1,453名（43.7歳）（1991.9）
平均賃金　442,371円
本社所在地；東京
設立；1934年（設立後57年）
特色；形・棒鋼ともトップグループ，池谷合理主義による異色の独立系電炉会社，経営の機動力性大
事業；鋼材99%，他1，（輸出7%）（1991.9）

＜社長略歴＞
出身地；東京都1945年生（46歳）
学歴・職歴；1945　現東京製鐵相談役，池谷太郎の長男として生る
慶大商学部卒
1970　土佐電気製鋼所に入社
1975　合併により東京製鐵社長に就任
家族；父，母，妻

友松　建吾氏（古河電気工業株式会社社長）

1992. 5.27　丸の内本社
同席者　宮越　薫氏（広報課長）
インタビュア　清水龍瑩　池島政広
小林啓孝　出村　豊

清水　現在，日本の産業構造は大きく変わっています。古河電工が現在抱えている，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，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。

友松　私どもの会社も，社会・政治・経済の変化，技術の進歩に対して，会社の事業領域が果たしてうまく対応しているのかという疑問がある。将来にわたってこれでいいのかと常々考えている。この問題を突っ込んでいくと，やっぱり，一番の問題は人の育成ということになる。人の採用と教育，これが一番である。

人は仕事を通じて育っていくが，変化こそ技術革新，人の育成の好機である。変化の行く末を見つめながら積極的に研究開発を進めている。会社にとっても，技術者にとっても研究開発のテーマの選択が重要である。

私どもの会社は，光ケーブル，電線・ケーブル，伸銅品，アルミ製品，プラスチック製品などを扱っている。得意先は，電力会社，ＮＴＴ，ＮＣＣ，電気機器メーカー，自動車メーカー，製缶会社，建設会社など多岐にわたっている。お得意先との信頼関係を今後もずっと維持していきたい。また，お得意先とは，お納めする製品の性格からも，かなりの数の共同研究を行っている。共同研究を含めて，研究開発のテーマは信頼関係の維持，事業領域の拡大，技術者の夢の３つを考えて選んでいくこととしている。

清水　その共同研究には，基礎研究者も参加するのですか。

友松　もちろん，基礎研究者も共同研究に参加する。ただ当社の事業領域からとびはなれたテーマ，例えば，バイオにはとびつかない。また，成果がお得意先と競合するようなことはやらない。ＬＡＮについてはかなりの会社が関係しているが，私どもの場合は，ＬＡＮをシステムとすれば，たとえば，システムを支える光ファイバー，同軸ケーブル，周辺機器を提供することで参加する。より多くのお客様にご利用頂ける製

品を開発する。私どもの会社は工事を専門にやる子会社を持っているが，一方お客様として関電工さん，きんでんさんという電気工事をやる会社がある。子会社もこれらのお客様とぶつからないようにしている。また私どもはアルミの圧延はやるが缶を作るビジネスには出ていかない。製缶メーカーはうちのお客様だからである。日本電装さんには，伸銅品，電線，各種アルミ製品などを大量に買いつけて頂いている。日本電装さんは，それから更にいろいろな自動車部品を作っているが，うちはそれらと１つでもぶつかるようなものは作っていない。そういうお客様から共同開発の注文がくる。

清水　いま印刷会社などは，次から次へ新しい事業分野へ進出し，いろんなところでユーザーとぶつかっているようですが。

友松　この，お客様と競合するものは作らないという考え方は私どもの伝統である。

清水　基礎研究の段階では，競合は余り関係ないと思いますが，基礎研究には力をお入れになっているのですか。

友松　基礎研究は大がかりにやっている。例えば，超電導は研究成果は出ているが，事業成果は出ていない。また，化合物半導体は，今徐々に需要が広がりつつあるが，まだ，利益は出ていない。ＢＳアンテナ，携帯電話などに使われ始めたが，まだコストが高すぎる。これは，ガリウム・砒素を原料にして結晶を作っている。薄く切った基板の上にエピ層を成長させたウエハーまでつくっている。この上にＬＳＩを載せるのは，グループ内の企業で言えば富士通がやる仕事である。このような基礎研究に使用する設備はそれほど高価なものばかりではないので，基礎研究は相当思い切ってやることができる。

清水　日本の製造業の強みは，現場のノウハウを取り込んだ製造設備の自社生産にあると思うんですが。

友松　メーカーの使命は「ものづくり」にある。当然のことではあるが，製造技術の開発には大いに力を入れている。極めて高品質な製品の製造を目指し，無人・連続運転をする生産ラインの実現を狙っている。これは，一気にバタバタと出来るものではない。全体の構想を明らかにしたうえで，少しずついじることによって進めている。受注から納入に至るまでの全体システムであるＣＩＭ化を進めている。

例えば，既存の光ケーブルの工場は，まだ無人にはなっていない。時々，人が工場の中に入っている。それを今後増設するときには，もう人が入らずにすむようにしたい。光ケーブルは多数の光ファイバーをよりあわせてできている。この光ファイバーは，珪素を含んだガスを吹きつけ化学反応をさせた人工合成のガラスであり，光ファイバーを作るには長時間かかる。光ファイバーは数10kmの長さとなるが，その後の加工やハンドリングのし易さなどを考え，母材は適切な大きさにしている。光ケーブルの長さはお客様のニーズできまる。例えば海底ケーブル用だと長さにもよるが，通常１週間無休止運転でつくる。無休止連続運転であるので，地震とか停電があったら大変。予備発電機の設置などの対処策をあらかじめとってある。

清水　製造技術の中で他社にまねられないノウハウにはどんなものがあるのですか。

友松　例えば，どういうところにどういうセンサーを入れるかというノウハウは企業秘密。個々のセンサーの多くは，一般に売っているものを使っているが，このシステムが重要である。また，重要な製品の製造プロセスがすべてコンピュータ制御されていることも他社にまねられないところ。これらの工程には最優秀な技術者を配置している。これらの製造設備の設計には相当の時間がかかる。これらセンサーの選択配置，コンピュータ制御，周辺機器の設備などが製造工程での強みとなっている。

清水　光ファイバーのような技術的新製品は，技術競争が激しいのではないかと思いますが。

友松　光ファイバーはここ５～６年で生産量は10倍になったが，価格は10分の１になってしまった。売上金額は横這いか，減少している。しかしこれを使うお客様はこれによって合理化を促進できる。また先程話にでた光海底ケーブルは品質も良くなり，需要も急速に伸びている。将来，海底ケーブル網が充実すると通信用人工衛星は要らなくなるかもしれない。これらを作っているメーカーは大変だ（笑）。

小林　古河電工は注文生産と，見込生産と，どちらが多いのですか。

友松　私どもの扱っている製品は，大きく分けて一般規格品と得意先規格品がある。見込生産をしているのは，一般規格品であるが多くはない。ＮＴＴ，電力会社，缶メーカーなどが使うものは，得意先毎に規格が決まっており，注文生産をしている。納入に支障が出ないように，在庫を持っている。お客様も在庫管理を強化して必要に応じて注文してくる。こちらも限りなく多品種少量生産ができるように設備やシステムを

変えてきた。「工場は倉庫ではない。ものづくりをするところ」と考えている。古河流生産システムを進めてきたので在庫が減り，見込生産は少なくなってきた。更に，ＣＩＭ化を進めているので，注文が入るとすぐそれに対応できるようになってきた。

清水　業界では棲みわけのような習慣があるのですか。

友松　棲みわけはない。激烈な競争をしている。例えば，ＮＴＴがオープンに開発提案を求める。電線メーカーのうちで，その提案に対して条件を満たせない会社は，まず，その開発から落ちてしまう。さらに，提案がパスしても実際に開発できない場合も出てくる。この会社もその開発から落ちてしまう。誠に激烈な競争である。

清水　鉄鋼業界では，日本の産業構造の変化で屑鉄が増え，また直流大型電炉などの技術開発が進んだため，高品質な冷間圧延鋼板が，電炉メーカーでもできるようになり業界に大きな変化が現れ始めたようですが，電線業界ではそのような構造的変化は予想されないのですか。

友松　製法については構造的変化はありうるだろう。また鉄屑同様，銅に加えてアルミのリサイクルに厚みが出てきた。私どもはアルミの精練工場はないが，圧延工場は日本一の規模。新しい構造変化に対応できるように体制は備わっている。私どもの主要原材料は，銅とアルミである。従来アルミ地金の価格は，ロンドンの国際取引市場でよく乱高下した。しかし，ストックが多くなれば安定してくるだろう。そうすれば，われわれ圧延メーカーは経営が楽になる。銅の価格も昭和40年代までは乱高下したが，現在は20％前後の幅で安定してきた。リサイクルされる銅がかなり蓄積されてきたからである。ＮＴＴや電力会社は新しい電線やケーブルとして銅を買うより，撤去した古い電線やケーブルをスクラップにするほうが多くなっている。東京に新たに大きな銅山ができたようなものである。

清水　人間の問題についてお教え下さい。

友松　企業は環境の変化に対応していく力を持っていなければならない。得意先の求めるところが変わってくる。違いを敏感に感じ取る感受性，社内の関係者に説明し納得してもらう力を持っているのは，当然のことであるが，人である。子会社，関係会社，社内の事業部でリストラに着手している。リストラを進めるには，管理にたけた人と，経営にたけた人とがいる。人を大切にし育成していくために，いろいろ人事制度を工夫している。新入社員については２～３年の教育配属後，私どもは「配置原則」と呼んでいるところの，異種業務を経験させるローテーション制度をとっている。例えば，部課長になるには２ないし３系統の異種業務を経験することを条件としている。ローテーションを通じて１人ひとりを育成しながら多面的に評価し，適材適所の配置，人事の公平を図っている。

清水　抽象的でいいんですが，社長さんはどのような人を高く評価されますか。

友松　自分で，ある価値観を持って，それを実現できるような力量のある人を高く評価する。非常な赤字が続いているところで，自分の価値観を持って，着実に赤字減らしに努力し続けられる人がいい。今私は古河アルミニウム工業の社長も兼務している。業績がよくなかった。これには，いろいろな原因があると思うが，外国企業との合弁で始めたため，価値観があわず，人が育たなかった。それが，低業績の最大の原因だと考えている。お互いに信頼して共同研究ができるほどの相手と合弁しなければ，長続きしないことがわかった。最近，川鉄さんと共同研究をやるようになった。この会社とは価値観が合うようである。今後が楽しみである。

清水　光ファイバーが普及してくると，従来の銅線の需要はなくなってしまうのですか。

友松　電線には電力を送る電力用ケーブルと電話や情報を送る通信用ケーブルがある。両者は性格が全く異なっている。電力用ケーブルには，今後も銅を使いつづける。従来は電圧が６万ボルトクラスのものが中心であったが，これからは50万ボルトクラスのものが使われるようになる。大変な高圧電流が流れる。電気絶縁が大切である。通信用ケーブルには銅線ではなく，光ファイバーを大量に使っている。銅を使用した同軸ケーブルと同じ通信容量の光ケーブルは太さが10分の１ですむ。電流ではなくて，光を流すので別の工夫がしてある。髪の毛程の細いファイバーを用いた光ケーブルに何万倍もの信号を流すことができる。光ファイバーの方が銅線よりはるかに効率がいい。

しかし，銅線も銅線でなければならない部分でまだ使われている。個人電話は銅線。ＬＡＮの端末からは銅線。無線のためのアンテナ部分は銅線が使われている。通信用の屋内配線などは相変わらず銅線である。

国内の銅需要量は年間240万トンである。伸銅品はアメリカより日本の方が需要が多い。少なくとも，昨年までは毎年伸びていた。銅は今後も使われつづける。

清水　光ファイバーは，その接合とか周辺機器が技術的に難しいのではないですか。

友松　光ファイバーの接合は融着という方法が一般的である。融着機は当社が開発し，商品化している。私どもは光ファイバーの端末部品，リンクとかモデムと言うような情報ネットワークに使われる周辺機器の開発に力を入れている。情報・通信幹線には光ファイバーが広く使われるようになってきたが，日を追うごとに用途が開発されている。これからの分野としては自動車がある。自動車は，例えばクラウン級の車には1300～1500本の電線が使われ，もっと高級車になると1700～1800本の電線が使われている。パワー系には約4割，通信系には，約6割の電線が使われている。自動車会社は通信系全部を光ファイバーにしたがっている。しかし，光部品の価格などの問題があり，全面採用には至っていない。

難しい課題を解決していくことで進歩がある。ものづくりを通して社会に貢献していくとの基本姿勢で，技術開発には大変な資源を投入している。

まだまだ多くの課題があるが，光は私どもがやれると自信を持っている事業分野である。

清水　長い間，興味深いお話有難うございました。

＜コメント＞

友松社長は非常に誠実なかたである。筆者がインタビューの主旨を話すと，ホンネを言わなければならないが，これだけ大きな組織だといろいろ影響があるのでタテマエで話さざるをえない。これを了承してもらいたいとまず言われた。その誠実さに驚いた。社長は100年以上の歴史のある古河グループの最高責任者の1人として，言葉を選びながら1つひとつ丁寧にお話し下さった。人の間，会社の間に信頼関係を維持しながら，環境変化に対応していくには人の育成こそが最も重要である。そして個性的な価値観をもち，それを実現していく人間を高く評価すると言われる。その人間が実現していくものとして，ユーザーの製品と競合しない事業領域の拡大，銅線などの安定製品による利益を光ファイバーなどの新製品開発に投資する製品戦略，さらに自動連続製造設備による光ファイバーの効率的生産の3つの局面を強調された。

現在多くの企業がリストラのために，得意先企業の製品と競合する製品を次々に出しているのに，それを強く自制し，信頼関係を維持しながら得意先企業と積極的に共同研究をすすめる。これが古河電工の伝統だと言われる。これこそ筆者の主張する日本企業の「信頼取引」だと感嘆した。また一般に日本の製造企業の強さの源泉たる，主要製造設備の自社生産でもその特質を発揮している。光ファイバーの製造工程は，従来のノウハウを生かしたセンサーの選択，配置，およびコンピュータ制御によって連続無休止運転が可能になっている。さらに価格の安定してきた銅を原料にした銅線，伸銅品などの安定製品で利益を出し，その利益を光ファイバーの周辺機器の研究開発に投資するという，いわゆる局所的好循環を追求しつづけている。

このように友松社長は歴史のある古河グループの最高責任者として，日本の伝統たる「信頼取引」の古い慣行を維持しながら，しかも現在の激しい環境変化に対して，新しい製品戦略の好循環によって対応させようとしている。この「信頼取引」と「製品戦略の好循環」によって古河電工が，光ファイバーを中心にした新しい素材，中間財製造企業に大きく変身し，新しい日本のエクセレント・カンパニーになることを心から祈るものである。

＜企業経営の現状＞――ＮＴＴ向け通信ケーブル急減。建設用，自動車用電線も低迷。エアコン用伸銅でカバーできず減益――

	売上（百万円）	営業利益（百万円）	純利益（百万円）
1989.3	525,694	15,407	5,570
1990.3	577,759	16,496	7,673
1991.3	628,917	20,916	7,817
1992.3(予)	607,261	17,341	6,259
1993.3(予)	620,000	17,500	5,500

資本金　56,659（百万円）
総資産　529,566（百万円）
借入金　56,861（百万円）
金融収支　▲4,425（百万円）
平均株価　607円
従業員　7,639名（37.5歳）（1992.3）
平均賃金　349,996円
本社所在地；東京
設立；1884年（設立後108年）
特色；電線トップクラス，超電導・形状記憶合金で実績，子会社でアルミ圧延，横浜に大跡地
事業；電線ケーブル54％，伸銅品12，軽金属品22，他12（輸出5％）（1992.3）
設備投資；1992.3　386億円，1993.3（予）260億円

＜社長略歴＞

出　身　地；愛媛県1929年生（63歳）
学歴・職歴；1952　東大法学部卒業，古河電気工業に入社
1970　資材部部長
1977　取締役就任，資材部長
経理部長兼資材部長
1982　常務取締役
1985　専務取締役
1987　副社長
1989　社長
現在　古河アルミ工業社長，古河機械金属取締役，日本電線工業会，ソーラーシステム振興協会，メタル経済研究所，古河記念基金，光産業技術振興協会，京葉地帯経済協議会各理事
家　　族；妻，長女，長男，次男

犬丸　一郎氏（株式会社帝国ホテル社長総支配人）

1992. 5.28　東京帝国ホテル
インタビュア　清水龍瑩　十川広国
海保英孝　濱　桂子

清水　現在日本の産業構造は大きく変わっています。帝国ホテルが現在抱えている，あるいは近い将来抱えるだろう問題点，それに対する対処策ないし戦略，更にそれを支える人間の組織，人間の評価についてお教えください。

犬丸　新幹線中の食堂，又駅構内でのレストラン運営を行っていたが，国鉄からＪＲに変わり，利益追求が厳しく外様は利益をあげるどころか赤字経営を止むなくされたので３月で撤退。

そこで働いていた人達の職場の確保又社員の高齢化を解消する為，インペリアルエンタープライズという会社を設立しコミュニティホテル，人材派遣，レストラン運営を手がけている。

７月着工の帝国ホテル大阪店は390室，宴会場，レストラン，ヘルスクラブを備えた最高級のホテル。バリ島で運営するホテルは170室，今秋には一部オープン予定。又立川に今年中着工するホテルの指導運営を考えている。

今迄，日比谷と上高地のみの営業だが，財務面でも充分体力がついてきたので斯様なプロジェクトを実施，参加出来るようになった。

これ迄は旧館をとりこわし，1970年に現在の本館を，1984年には現 Tower ビルを，更にここ数年200億をかけて本館の改修工事を行ったので漸く次の仕事が出来るようになった。

ホテル業は投資金額が莫大である割に資金回収には可成りの年月がかかる。例えば当社がタワーを建設した時点での借入金は330億，あと２年で全額返済，即ち10年かかる。前述のように10年の間には改修工事を行わねばならない。老朽化，陳腐化はホテルの格と質を落とす。帝国ホテルの今年度の改修費は30億の予定。

清水　ホテル事業は装置産業であると同じに，ファッション産業であるため，なかなか経営が難しいと思いますが。

犬丸　戦後はドルを稼ぐ努力，又それが国策だった。従って観光客を優先したが円高になってから観光客は減り，経済大国日本へはビジネス客，政府ミッション，国賓，公賓の宿泊が増加。従ってホテルもそれらに対応出来る設備の必要性が求められ電話も一部屋に３個，夫々複数の人が会話出来るスピーカー付，事務用のデスク，ファックス配線，CATV，衛星放送受像，バイリンガルT.V.，ミニバー，小型金庫，各室で調節可能な空調設備，24時間対応のルームサービス，３時間仕上げのランドリー等々，20年間に驚く程の早さで変化した。

家具類も一般家庭とは異なり毎日，体の大きな人達が使用する。又，給湯水，配水管も普通のビルなら土日は休み平日は朝９：00から夕方５：00までしか使用しないがホテルは一日24時間，365日休みなく使うので老朽化は普通のビルの２倍と考えなければならない。本館は20年経ったところで全部取替えたし，ロビーの絨緞も３年から４年で替えると1500万はかかる。

清水　改修ではなく，環境変化のために全面的に変えなければならないところもでてくると思いますが。

犬丸　客室内，レストラン等，客用スペースの蛍光灯は全部白熱灯に変えた。やはり蛍光灯では食べ物も女性もきれいには見えない。

環境面でも硫黄分の少ないＡ重油を使用，都の指導で都市ガスも併用，スプリンクラーは勿論，今年は旧式の煙感知器を新規格のものに全部取替，下水濾化装置は勿論，あらゆる面で安全と快適を追求するためには莫大な設備投資が次々と必要になる。

環境変化に絶えず対応しなければ取り残される。最近では各ホテルでキリスト教の式場を設置した。交通が混雑し教会からホテル迄の時間がかかり披露宴に遅れるということもあるが，教会が信者以外の式を引受

けなくなったのが大きな原因，それと若い人には，髪，着物は重くて今の人達には余り受けない。

1970年にオープンしたホテル内コーヒーハウスも10年前に改修し，今年春に又作り変えた。ロビーのラウンジ，中2階のレストラン，17階のレストラン，バーラウンジ，全ての宴会場，宴会場の入口，総て改築，改修した。

日本は建物を作ると一生物で作る。時代の移り変わりに対応出来るようには考えていない。

清水　たえずそんなに改修し全面取替えをしなければならないのなら，投資計算は大変ですね。

犬丸　資産と経費に分かれるが殆どは経費になる。

前にお話ししたように時代に取残されたホテルは衰退あるのみ。しかし，ホテル業は平和産業だからどこかで戦争，紛争，テロ，があると影響は大きい。又，今年のように世界各国で選挙があると，人の動きが鈍くなる。

要するにビジネスマン，又政府，財界の要人は自国を放れられない。

最近の報告では来日外国人が増加したとあるが，南米，中近東，東南アジアからの入国が多く殆どそれらは労働者でホテルには全く影響がない。

清水　ホテルはサービス業ですが，人間の問題は大変でしょうね。

犬丸　1970年，本館開業の時点で隔週週休2日制を実施し，1990年開業100周年を期に完全週休2日，年間労働時間1830時間にした。

心身とも充分の休養をとって初めてよいサービスが生まれる（疲れた時程，態度，表情がサービスに現れれる）。

出来れば自己研修の時間も作ってくれたらと希望している。

又，サービス業だから週休2日制は無理という考えでは良い人達が集まらない。勤務時間，賃金，福祉の三本柱は将来益々充実させなければならない。

近い将来は外国人に単純労働を任せなければならないような事態も考えられるが，現在のような無秩序なやり方ではやとえない。

夫々の国と受入側ときちんとした規則の下で例えば2年間のVISA，そして身元保証，更に不法滞留にはその国からの入国VISAは半減するというようなペナルティーが必要である。

現在帝国ホテルにはスイス，イギリスなどから研修生を受け入れているし，当方からはロンドン，フランクフルト，ウィーン，ロスアンゼルスに若いスタッフを，又フランス，スイスに料理人を夫々出向させている。

清水　中間管理者管理についての社長さんの基本的考えをお教えください。

犬丸　管理職につねづね言っている事は気が付いた事はその場で直ちに注意する。いやな事は言い難いがそれをするのが管理職であり，ＹＥＳとＮＯをはっきり言える人間であって欲しい。但し，注意した事を何時までも根にもたず相手が充分納得するよう親切に言ってやるようつとめる事。又，私に「これはどうしましょうか」と言ってきても私は答えない。「これはこうしたい」と言ってきた時はやりなさいと答え，万一失敗しても責任は私がとるからやれと言います。「どうしましょうか」ではその管理者は失格，自分がいなくてもかまわない事を自分で言っているようなもの。

私の出勤時間は何か特別な事がない限り7時45分前後，8時に夜の勤務者，ナイトマネージャーが帰る前に会って一言，昨夜の情況，事件の有無を訊ねる。朝食のレストランを一巡する。お客様への挨拶は朝が一番会い易い時間です。

8時30分頃OFFICEでお客様からの手紙をみる。注意，小言，おほめ，提言，夫々のセクションに廻してチェックする。又，なるべく自分宛の手紙には英文，和文の名入りカードに簡単でも自分で返事を書く。

従って和・英の辞書は手元から離さない。主だった宴会，レストランのメニューも目を通す。分からない字はフランス語のメニュー字典をみて勉強する。おかげでフランス語はロクにしゃべれなくてもレストランで苦労したことはない。

清水　社長さん御自身がメニューまでチェックするのですか。驚きました。従業員の定年は何歳ですか。

犬丸　株主総会以外のスピーチは全部自分で原稿を書く。新年，新入社員，成人式，永年勤続表彰等々。

定年は男女60歳。以後嘱託として残って貰う場合もある。又80歳以上まで働いてくれた人もいる。勤続20年以上の社員は全体の1/4以上になり親子2代，3代の人もいる。

ホテルは人が財産，81歳まで働いてくれた客室係の竹谷年子さんは私よりお客様は竹谷の方をよく覚えていたし，私の秘書は22年私のところにいて今年66歳で退社した。

清水　人事評価の基準についてお教えください。

いま新しい人事評価基準として，新しいことをやって成功したらA，失敗したらB，何もしなくてもうまくいったらCという評価を考えるところがふえてきましたが。

犬丸　指導力，研究心，アイディア，予算達成度，管理能力，色々の要素がある。一般水準をCとしたら之等を評価の基準にしてB又はA（ごく僅か）にする。管理部門も当然，仕入れ在庫の良否が問題になるし効果的な管理も採点には充分加味される。

人事部長，各部長が集まって夫々の採点を整理し，個人の評価によるバラツキを調整する。

各部門別の写真入りの社員ファイルがあり出来る限り各人の名前を覚えるよう努力している。

海保　新しい都市開発プロジェクトがあるとき，それに参加するかどうかはどのような基準で決めるのですか。

犬丸　帝国ホテルとしては帝国の名前を冠するホテルとそれをつけない二つの種類のホテルの運営を考えている。

地方都市も名古屋，札幌，京都も既に出来すぎた感じ，軽井沢も限界，何といっても空港，新幹線が重要な要素，それにその土地の産業経済。

出店にはこれ等の外にパートナーが大切，大阪は三菱地所，三菱マティリアルなので決めた。

清水　新しいホテルをつくるとき，経常3年黒，累積5年黒のような財務基準を重視しますか。

犬丸　財務基準は勿論考えるがそれは一つの目安で例えば大阪のプロジェクトが当初予想したより利益が出なくても本体に大きな影響を与えなければ数年遅れても耐えられるというような事もある。

第一，着工時から3年から4年かかるホテル建設ではその時点から完成時まで情況の変化が起こらないとは誰も予想出来ない（例えばバブル経済とその崩壊）。津田沼の場合は付近に人の集まる場所が少ないので宴会は好調，新規開店のレストランも出足は良い。これから首都圏では横浜・幕張は限界。川崎・中央線沿線は面白いかもしれない。最近タクシー代の値上は都心（丸ノ内，霞ケ関）に仕事のあるビジネスマン，又地方から観劇，買物（日比谷，銀座）に来られる方々はやはり帝国ホテル利用が一番便利で安上りです。一室平均35,000円ではあるが，品川，高輪からはタクシー片道2,200円，新宿からだと5,000円近くはかかるだろう。ホテルは夫々の仕事又は行く先でどこのホテルが便利か決めるもの。都庁に用のある人は日比谷に泊らず新宿に泊まるのは当り前の話です。

清水　社長さんの名刺に取締役社長総支配人となっているのはどういう意味ですか。

犬丸　これは余りないのですが，ホテルは日常のオペレーションプラス会社の運営，それが一体になっています。オペレーションは総支配人の管轄です。まあ運営ですね。社長は財務，総務の仕事が殆どです。ホテルが正常に運営されて初めて会社が成立つ訳です。

清水　長い間貴重なお話有難うございました。

＜コメント＞

犬丸社長は大人の風格のある，慶應の大先輩である。終始ニコニコ笑みを浮かべ，学生時代の失敗をまじえ，心を開いて話をして下さった。話が終るとワゴンで運んできてあったコーヒー，紅茶を自らホストになって出して下さった。また帰り際に飾り棚にあるフランスからの藝術勲章を示しながら，こんなものつけて歩くわけにいかないから，家内がペンダントにくれと言うんだと大様におっしゃった。話を伺っているうちに，その大人の風格・まわりに対する細かい心配りが，会社内外の人々に深い信頼感をあたえ，それらの人々から多くの情報を得，それによって将来を的確に洞察し，環境変化に合った企業経営を積極的に行っていることがよくわかった。

まずホテル業は，装置産業であると同時にファッション産業であるため，当初投資のほかに環境変化に合わせてたえず改修，取替え投資をしなければならないと言う。長期的な需要変化の原因として，観光客からビジネスマンへの変化，インテリジェント化，若者志向などをあげ，短期的な原因としては，戦争，選挙などをあげられる。日本人は建築するとき一生もんだと考えるからいけないという言葉にははっと驚いた。これらの洞察は社長の信頼関係重視の生活態度から生まれる。朝早く出勤して交替のナイト・マネージャーの話を聞き，調理場へいって昔の仲間と話をし，管理職の名前と写真のあるファイルをつくってたえず名前を憶え，話しかけようとする。また制度として時短，週休完全2日制を実施し社員個々人の生活追求を支援する。社長を中心にした家族的雰囲気がでてくる原因がよくわかった。さらにたえず外遊したり，顧客に直接接したりして世界中に知己を得ることにつとめている。手紙がきたら必ず自分で返事を書く。著者のいう“信頼できる人間のネットワーク”づくりに力を入れている。このネットワークからたえず情報を収集し，

結合し，変化の方向を的確に洞察する。将来のホテル建設の有望地として，集合場所の少ない埼玉，川崎をあげ，軽井沢，京都，横浜はすでに遅いという眼力には全く驚嘆した。

犬丸社長総支配人のこの優れた洞察力と，社員を信頼し家庭的雰囲気をつくり，彼等に創造性を発揮させていく大人の風格とは，帝国ホテルを心の休まる世界のホテルにさらに発展させていくと思われる。大先輩の犬丸社長の益々の御活躍を心から祈る次第である。

＜企業経営の現状＞――法人需要のカゲリで収益柱の宴会部門落込む。食堂もさえず，経常弱含み――

	売上（百万円）	営業利益（百万円）	純利益（百万円）
1989.3	43,491	5,825	2,566
1990.3	47,618	7,373	3,202
1991.3	53,632	8,331	3,784
1992.3(予)	54,000	7,800	3,800
1993.3(予)	54,000	7,700	3,700

資本金　1,485（百万円）
総資産　55,588（　〃　）
借入金　7,201（　〃　）
金融収支　107（　〃　）
平均株価　4,150円
従業員　2,007名（33.2歳）（1991.9）
平均賃金　298,231円
本社所在地；東京
設立；1887年（設立後105年）
特色；都市ホテルの草分け，超高級ホテルの１つ，タワー館で賃貸業に進出，外国人客の比率大
事業；客室21%，食堂15，宴会33，食品販売事業７，賃貸12，上高地３，他９，(1991.9)

＜社長略歴＞
出身地；東京都1926年生（66歳）
帝国ホテル社長徹三の長男に生まれる
学歴・職歴；1949　帝国ホテルに入社
1950　慶大経済学部卒業
サンフランシスコ市立大に学ぶ
1952　コーネル大ホテル科に学ぶ
ニューヨークウオルドルフアストリアホテルに見習い
1953　欧州各国のホテルを視察，専務取締役を経て
1976　副社長
1986　社長
現在　帝国ホテル社長総支配人，京都ホテル監査役，名鉄グランドホテル，名古屋観光ホテル各取締役
家族；妻，長男，次男
趣味；ゴルフ，庭球

内田　克己氏（住友軽金属工業株式会社社長）

1992. 6.10　東京新橋本社
同席者　中村　春木氏（総務部長）
インタビュア　清水龍瑩　藤森三男
篠原光伸　岡本大輔

清水　現在，日本の産業構造は大きく変わっています。住友軽金属が現在抱えている，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，更にそれを支える人間の組織，人間の評価についてお教えください。

内田　アルミニウムは若い金属でありまして，1886年にアメリカのＣ．Ｍ．ホールとフランスのＰ．Ｌ．Ｔ.エルーが電解精錬法を発明し，その製造が工業化されてから100年余りしかたっていません。しかし現在では鉄に次ぐ重要な素材になっています。住友では明治31年（1898年）にアルミ圧延業を始めました。戦前は，軍需産業向けが大部分であり航空機材等に使われましたが，ゼロ戦などで有名な超々ジュラルミンは，私どもの先輩である五十嵐博士が発明したものです。当時，航空機産業は名古屋に集中しておりまして，私どもの工場が航空機用材料をつくり，三菱重工さんがエンジンや飛行機をつくられていました。戦後は，民需へ転換して現在にいたっております。

清水　住友系の会社は，非常に堅実でオーソドックスな経営をされていると伺っておりますが。

内田　住友は，もともと物づくりから始めた企業グループで，1691年に四国の別子銅山を開坑して本格的に銅事業を始めました。つまりスタートが製造業ですから，そうした基盤にもとづいて，住友の事業精神は，「信用」「堅実」「浮利を追わない」といったものであります。

清水　住友軽金属が住友金属から分離・独立してきた今までのいきさつについてお聞かせください。

内田　昭和34年に住友金属から分離独立して30年を越えました。当時住友金属は銑鋼一貫体制を確立するため鉄鋼専業化が経営の大方針でありましたので，非

鉄部門を独立させることとしたものです。

住友軽金属がスタートした昭和30年代から40年代は高度経済成長の時代にあり，サッシなど押出材が全盛でした。その後，二次にわたるオイルショックにより，わが国のアルミ産業界は，構造的転換を迫られるという厳しい環境となり，現在では国内でアルミ製錬をやっているのは，日本軽金属さんの蒲原工場だけとなりました。

最近では飲料缶が爆発的なブームとなり，また自動車材のアルミ化が大幅に伸展しているほか，エアコン用フィン材や住宅用建材，ビル外装材にアルミが本格的に使用されています。現在，アルミの国内需要は，圧延品の板材と押出材で約230万ﾄﾝ，鋳鍛品等を含めると約380万ﾄﾝとなります。弊社は圧延品の13％ぐらいをつくっております。

清水　問題点についてお教えください。

内田　問題点は，最近のリサイクル・環境重視の考え方と，経営の考え方とをどう調和させていくかという点にあります。浮利を追わず，国家・社会への貢献を重視するのは住友伝統の事業精神であり，地球環境保護，リサイクル運動といったものに力を入れることは当然のことです。そのためにアルミがどう社会的に意味を持てるかを常に考えています。先ず現実に出来るところから行なう。例えばアルミ缶のリサイクル。このリサイクル問題を深めていきたい。使い切りカメラも今では再利用するようになってきています。このようにリサイクルの考え方が，かなり一般的になってきました。省資源・省エネの立場から住宅に使われていたサッシは立て替えの時どうするか。車両船舶等のリサイクルはどうするのか。リサイクルしやすくするためにはアルミの特性を活かした材料の研究開発が重要となり，これが問題解決の１つのポイント。これは，環境保護問題，リサイクル運動など広い範囲のものを含むので産学共同・官民一体でやることでしょう。

清水　リサイクルを前提とした，アルミ材の研究についてもう少し具体的にお教えいただきたいのですが。

内田　先ずリサイクルを考える場合，材料開発はユーザーさんとの共同研究が多い。缶材について言えば，行政側との協力で平成６年までに回収率60％を達成したい。自動車材料としてのアルミは，１台当たりの重量比は現在のところ平均５～６％使用されていますが，解体しやすい車体も研究されているので，アルミの回収率は今後増えると思います。車のホイールなどが典型例です。材料メーカーとしては，リサイクルに適した合金や表面処理技術などの研究開発が最も大切です。

リサイクルでは，ビール会社と一緒にアルミ缶リサイクル協会をつくっています。缶回収運動は当社でも実施しておりますが，リサイクルは社会運動にならなければなりません。それには子供の時から教育をする必要があります。日本では，ややもすると使い捨て教育がされてきました。私どもの業界団体である日本アルミニウム連盟では，アルミ缶オブジェコンテストを行ない，小学生にリサイクルの啓蒙活動をしております。

清水　リサイクル以外の問題点はいかがですか。

内田　私は，毎年年頭の辞で自分の考えていることを従業員の皆さんに訴えているのですが，私は松下幸之助さんの考えと同じように，製造業の使命は良いものを安いコストでつくり社会へ提供することだと考えています。無限に生産技術力を高めていく必要があり，これによって鉄やプラスチックなどの素材と競争できるようにしなければならない。目標をかかげ，ステッディリーに実力をつけていく。これを絶えず訴えおります。この良いものを安くつくるための技術開発力の強化が，当社の課題であります。

次に新規事業の問題。当社は長期ビジョンとして「軽圧・伸銅事業を基軸とする魅力ある非鉄総合メーカーを目指す」こととしておりますが，新規事業は本業と関連したものでなければなりません。現在の製品構成は，アルミ関連が７割，伸銅が２割，あと１割が新規事業。具体的にはエンジニアリング事業製品でアルミ・伸銅事業をエキスパンドしたものです。これを近い将来２割にしたい。たとえば，駅前再開発のデッキや橋の高欄など都市景観事業とか高品質の鋳鍛造品などで売上増を期待しているところです。

さらに，住友軽金属グループの総合力を発揮させていくことも課題の一つであります。現在，関係会社としては日本アルミを筆頭にして，日本トレールモービル，住軽アルミ箔など20数社あります。日本トレールモービルはトレーラ，コンテナの製造・販売を行ない，住軽アルミ箔は電解コンデンサー等の工業用箔から家庭用箔までをつくっています。これらの住軽金グループの活性化も大きな課題としております。

清水　関係会社の人々，すべての活性化は非常に難しい問題だと思いますが。

内田　グループ全体の活性化は，要するに人の問題です。関連会社へ親会社の不必要な人を押しつけるな

どはもってのほか。関係会社は小さいけれど，その道では優秀な会社，尊敬される会社になれと，たえず私は言っています。これを財務・人材の面でサポートするのが親会社の任務であり，関係会社を管理するなんていう考えはいけません。彼等が自ら盛り上がるようにしなければならない。向こうから，われわれにこういう人が欲しいと言ってきたら，すぐ出せといっています。

清水　関係会社と本社との人事交流はひんぱんにあるのですか。向こうへ行きっぱなしということはないのですか。

内田　交流は積極的にやっているつもりです。向こうで実績をあげ，経験をつんだ人をわれわれの役員に迎え入れるようになれたらと考えています。ただ，まだ向こうは若い会社のため，実現していませんが。

清水　人事評価についてお聞かせください。

内田　競争社会であるから，世の中が進歩していくものだと思います。競争が余りひどくなり過ぎると問題ですが。さて人事考課ですが，能力主義は必要でしょう。戦前は能力主義よりも年功序列を基本にしておりました。それでやれる時代はよかったが，現在は程度の差はあれ，どうしても個人の能力を見てやらなければならない。実際に，抜擢というのはなかなか難しいところがある。公平に評価された能力をみなければならないが，皆が納得する能力でなければならない。

このためには，部下を評価する管理者の思想革命が必要です。一昨年来，新しい人事考課について試行錯誤しているが，まだその効果は分かりません。私一人で管理職全員を見るわけにはいきません。いい人物が評価からはずれやしないか心配なところです。

清水　最近，人事評価の基準として，新しいことをやって成功したらA，失敗したらB，何もしなくて成功したらC，という方法を取る企業が増えてきましたが。

内田　万古不変の人事評価の基準はありません。人事評価の基準をはっきりさせようとすると公開性が要求されます。B，Cと評価された時，評価の原因について尋ねられると困るのではないか。私は，人事・労務をやってきましたが，ヒトを短兵急に評価するのは問題だと思っています。長期的に見て耐えうる評価でなければならない。1～2年の評価も大切ですが，5～6年で見ることを考えています。また上司となる管理者が替わった方がいい。実際には関係役員が討論して人事評価を決めますが，役員にはどうしても個性が出てきます。複数で討論してもどうしても偏ってしまう。その場合，あとで直せばいいと私は思っています。これは評価される人間にとって大変なことだと思いますが，他にいい方法がない。敗者復活を考えればいい。

清水　会社は個性的な人間が大切だとよく言いますが，どうも個性的な人間ははじかれてしまうような気がするのですが。

内田　人間にはクセがあります。クセを一概に悪いものと観ることではなく，良いものもあるわけで，個性を大切にするというなら，そういう人間を大切にすべきだと思います。そういう人間に関心を持たない企業はダメです。個性と次元が違うかもしれませんが，住友金属の中興の祖といわれる日向方齊さんは，それまで堅実をモットーとする住友精神に「積極性」を付け加えられ，われわれに示されたことを思い出します。私も積極的な個性ある人間を評価したい。

藤森　端的に言って，アメリカの経営学ではカネが，日本の経営学ではヒトが，と強調されているようですが，社長さんの立場からみて，この考え方についてどうお考えですか。

内田　私は，ヒト，モノ，カネ，情報が経営のあらゆる局面にいつも絡みあっていると考えています。しかし最終的にはこれら全部をヒトが束ねるわけです。ケネディ大統領が「国家が何をしてくれるかを求めるのではなく，国民1人ひとりが国に対して何ができるかを考えよう」と言いましたが，これは正に活き方を示した名演説だと思います。しかし，ヒトが一生懸命やってもカネがうまくいかない時もある。カネも制約条件として大きな力となります。アメリカの経営は，どちらかというと短期的な利益とか，それによる経営者報酬とかを重視して失敗する事態が多々起きたため，今では，心ある人たちは考え方を反省するようになってきていると聞いています。

篠原　技術者，研究者のモテイベーション施策としてどんな制度がありますか。

内田　特に目新しい制度としては，やっていません。当社には，技術者・研究者の働く場として，技術研究所と，各製造現場の生産技術部門があります。製造現場では，圧延技術はどうするか，油をどのように入れていったらいいか，など生産技術に関する具体的な技術の開発，改善に力を入れています。技術者・研究者のモチベーションのためには，私は，若い人が情熱を注ぎ込める職場をつくる必要があると考えています。

40～50歳の人がいつも命令を下しているようなところはダメです。若い人が自分の能力を出せるようにすることが大事で，現場の若い人たちと話しをしていますと絶えず感ずることです。彼等を信用して，力以上のことを任せる。それがモチベーションになる。私も若い頃，力以上の仕事を任せられ，大いに張り切ったことがあります。

たとえ，モチベーション制度をつくっても，上司の管理者が一方的に評価してしまっては意味がない。先輩の経験と知恵を若い人の情熱に結びつけることが重要です。上の人間が経験だけしか持たず，下の人間が上に言われたことだけをするようになったらおしまいです。

清水　非常に貴重なお話有難うございました。

＜コメント＞

内田社長とは初対面なのに，ともに旧制高校出身ということで，たちまち意気投合し，はじめから楽しい雰囲気で話がはじまった。インタビュー後昼食を御馳走になり，話はホンネの部分に入り，さらに楽しさが増した。社長は人事担当の経歴が長く，人間の心の動き，行動を熟知され，人事評価については長期的な能力評価が，若者の動機づけには力以上の仕事をまかせることが，重要と，そのポイントを話された。また門外漢だからと言いながら，製造業の使命は製品を安く社会へ提供することだと，はっきり本当のことを主張された。最近のソニーの盛田論文以来モヤモヤした考え方を吹きとばす明解な発言で，こちらもすっきりした。

まず問題点として，最近のリサイクル重視の考え方と企業経営の考え方の接点をあげ，製品をリサイクルしやすいものにすることを強調される。そのための研究開発に力を入れる。またアルミ缶の回収には社会運動に力を入れる。この研究開発はユーザーとの共同研究を，社会運動には官民一体の運動が必要だと主張される。企業を社会経済全体のサブシステムと考え，メーカーの中核たるＲ＆Ｄ機能をも，その視点からみているのには驚いた。またそういう環境にやさしい製品をつくるには，無限に生産技術力を高める必要があり，これによってはじめて鉄やプラスティックなどの他の素材と競争できるとし，社会性と経済性の同時追求を強調する。このスタンスは非常に重要である。これこそ製造業のレゾン・デートルである。日本企業が現在あまりに強くなりすぎたため，このことを遠慮している経営者いる。内田社長の率直な発言に感銘をうけた。

また人間の評価について，競争社会である以上，個人の能力で評価せざるをえない。しかし評価するほうも人間である以上個性があり，そのため短期的には評価が偏ることもある。時々修正して長期的にみてみんなが納得する能力評価をすればいいと言う。また動機づけについて，若者に力以上のことをまかせるのがいい。企業全体の活性化のためには，上司の経験と知恵とを若者の情熱に結びつけるのが最もよく，上司の経験に下が従うだけが最も悪い，と言う。正に人事管理の真髄をつく言葉だと感嘆した。

このように内田社長は人間の心と製造業の本質を見ぬかれ，人々をそのあるべき方向に引っぱっている。社長のリーダーシップとは深い哲学をもち，それに基いた明確なヴィジョンを示し，その方向に人々の挑戦意欲を燃やさせていくことだということがよくわかった。このエクセレント社長の下に，住軽金が21世紀のエクセレント・カンパニーに成長していくことを心から祈っている。

＜企業経営の現状＞――91年度は市況下落，合併や先行投資負担で減益。92年度はアルミ飲料缶やエアコン部門の好調で回復へ。ワ債発行で借入金増を抑制――

	売　上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1989.3	199,510	12,467	▲3,285
1990.3	209,197	11,421	2,579
1991.3	229,637	14,869	2,468
1992.3(予)	235,000	14,000	2,000
1993.3(予)	250,000	15,000	2,200

資本金　14,268（百万円）
総資産　313,106（　〃　）
借入金　164,268（　〃　）
金融収支　▲5,588（　〃　）
平均株価　544円
従業員　3,410名（39.0歳）（1991.9）
平均賃金　340,903円
本社所在地；東京
設立；1959年（設立後33年）
特色；アルミ圧延の首位，伸銅も併営，技術に伝統，都市開発アルミ建材に注力，箔の子会社持つ
事業；アルミ圧延品69％，伸銅品21，エンジニアリング部門他10，（輸出９％）（1991.9）

<社長略歴>

出　身　地；三重県。1925年生（66歳）

学歴・職歴；1949　東大法学部政治学科卒業，住友金属工業に入社

1971　鹿島製鉄所労務部長

1974　住友軽金属工業人事部長

1977　取締役

1979　労務取締役

1983　専務取締役

1988　社長

家　　族；妻。長女および次女は嫁す

趣　　味；ゴルフ，読書

宗　　教；真宗