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(18)國信託集團企業董事長,中華民國経済部部長,臺灣銀行董事長,國立中山大學校長
Sub Title	Inerview Survey of Chief Executives of Large Companies (18) : TAIPEI ECONOMIC AND CULTURE REPRESENTATIVE OFFICE IN JAPAN, YOKOGAWA ELECTRIC CORPORATION, FUJITA KANKO INC., TOBU DEPARTMENT STORE CO., LTD., KAYABA INDUSTRY CO., LTD., SUMITOMO METAL INDUSTRIES., LTD., YOMIURI GIANTS, HEIWA REAL ESTATE CO., LTD., NICHIEI CO., LTD., MABUCHI MOTOR CO., LTD., HASEKO CORPORATION, CHINATRUST COMMERCIAL BANK, MINISTRY OF ECONOMIC AFFAIRS, BANK OF TAIWAN, NATIONAL SUN YAT-SEN UNIVERSITY
Author	清水, 龍瑩(Shimizu, Ryuei)
Publisher	
Publication year	1993
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.36, No.2 (1993. 6) ,p.135- 185
JaLC DOI	
Abstract	バブル崩壊後,新聞,その他のジャーナリズムは,この金融自由化による複合不況はかつてないものであり,いままでの大量生産,大量販売の製造方式や,地に足のつかない高級品消費は全面的に変わるだろう,さらにこの不況は世界の不況と連動しているため,その回復は容易ではないだろう,と喧伝している。しかしこの鍋底のような先のみえない複合不況の下でも,日本・台湾の経営者は守りばかりでなく,次の飛躍の手がかりに確実に着手し,実行しはじめている。巷間問題となっているような,中間管理者の退職勧奨などという企業は,今回のインタビューに関する限り1社もなく,本社ビルの一部を売却してもその雇用を守りつづけようとしている。全体的にみて日本の経営者は,財務的,物的資源を縮小させても,人的資源は減少させることなく,その能力開発・意識改革によってこの未曽有の不況に対応しようとしている。製造業は本業重視,組織改革,コスト削減にまず力を入れている。事業領域を産業構造の変化に合わせてPA→FA→LA→HAと変えていく場合,人々の意識を変えるため新しい組織を導入してショック療法を行う(横河電機)。新しい技術情報・市場情報を積極的に利用すれば,売上が伸びなくても利益は無限に出しつづける(カヤバ工業)。電炉メーカーの参入や不況の長期化に対して本業重視の戦略をたて,高級品シームレスパイプのための900億の新設備投資をする(住友金属)。不況は波だから底が長くても必ず上がってくる。好況のとき忙しくてできなかった管理者の意識改革を不況のときじっくりやる(マブチモーター)。同じように不況下にある不動産業でも,その不況度によって対処策は異なる。不動産不況撃破推進本部をつくって,損を覚悟の見切り販売や,コスト削減のためのNAシステムを開発した。そして思い切ったぜい肉落しをした(日榮不動産)。マンションの含み損を早く表に出したほうがすっきりする。年俸制と組合わせた独得のリーズナブルな人事評価システムをつくった(長谷工コーポレーション)。バブル崩壊後も膨大な含み資産があり,従業員数も少なく,20数億という高純益をあげている(平和不動産)。一方サービス業のうちでも比較的楽なところと苦しいところがある。事業部別のホテルの個性化,QCサークルの積極的活用,人事評価制度の改善によって人々に一層の創造性の発揮を求める(藤田観光)。売上至上主義から利益重視への転換をするためには年功序列主義の廃止,人事評価制度の抜本改革による意識革令が必要である(東武百貨店)。野球では,悪いときは必ずよくなるから大丈夫だという自信を監督自身が持ちつづける必要がある。わがままな現代の若者については70点平均をとる人間より,120点と0点をとる人間がいい。120点をのばして技術が向上すると人格も向上する(読売巨人軍)。台湾のマクロ的な問題点としては,日台の人事交流の稀薄化,貿易の赤字化があり,その対処策としては台湾における日本語教育の充実,学生同士の交流の促進が考えられる(駐日代表)。経済の問題点として,空洞化,ハングリー精神の喪失,賃金・土地価格の上昇があり,現在その対処策として,外国人労働者の導入,工業団地の建設,ハイテク産業の誘致を考える(経済部部長)。大学問題としては,助教,専任講師は必ず外へ出す。副教授から教授への昇進は3段階の教授会で審査する。教授は副教授を審査する以上,副教授よりいい論文を書かなければ恥ずかしい。また全教員の毎年の研究業績をオープンにして教員全員にくばるから研究不足は恥ずかしい思いをする(國立中山大學)。台湾の金融界もバブル崩壊後の不況に悩んでいる。金融の自由化で一挙に15行の民営銀行ができ競争が激しくなった。またLC,先物取引などの自由化がはじまりその波及効果がわからない。その勉強のためにできるだけ多くの社員を海外研修に出している(中國信託銀行)。大資本の民営銀行が一挙に15行でき,しかも給料が公営銀行より高いので,こちらの工リートが引きぬかれる。しかも公営銀行は関係官庁のがんじがらめの規制で動けない。しかし国際化のための能力開発には力を入れている(臺灣銀行)。
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19930625-

	04084284

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.

1993年３月26日掲載承認

三田商学研究
第36巻第２号
1993年６月

資　料

社長および各界リーダーのインタビューサーベイ(18)

――中華民國駐日代表，横河電機社長，藤田観光社長，東武百貨店社長，カヤバ工業社長，住友金属工業社長，読売巨人軍前監督，平和不動産社長，日榮不動産社長，マブチモーター社長，長谷工コーポレーション社長，中國信託集團企業董事長，中華民國経濟部部長，臺灣銀行董事長，國立中山大學校長――

清　水　龍　瑩

<要　約>

バブル崩壊後，新聞，その他のジャーナリズムは，この金融自由化による複合不況はかつてないものであり，いままでの大量生産，大量販売の製造方式や，地に足のつかない高級品消費は全面的に変わるだろう，さらにこの不況は世界の不況と連動しているため，その回復は容易ではないだろう，と喧伝している。しかしこの鍋底のような先のみえない複合不況の下でも，日本・台湾の経営者は守りばかりでなく，次の飛躍の手がかりに確実に着手し，実行しはじめている。巷間問題となっているような，中間管理者の退職勧奨などという企業は，今回のインタビューに関する限り１社もなく，本社ビルの一部を売却してもその雇用を守りつづけようとしている。全体的にみて日本の経営者は，財務的，物的資源を縮小させても，人的資源は減少させることなく，その能力開発・意識改革によってこの未曽有の不況に対応しようとしている。

製造業は本業重視，組織改革，コスト削減にまず力を入れている。事業領域を産業構造の変化に合わせてＰＡ→ＦＡ→ＬＡ→ＨＡと変えていく場合，人々の意識を変えるため新しい組織を導入してショック療法を行う（横河電機）。新しい技術情報・市場情報を積極的に利用すれば，売上が伸びなくても利益は無限に出しつづける（カヤバ工業）。電炉メーカーの参入や不況の長期化に対して本業重視の戦略をたて，高級品シームレスパイプのための900億の新設備投資をする（住友金属）。不況は波だから底が長くても必ず上がってくる。好況のとき忙しくてできなかった管理者の意識改革を不況のときじっくりやる（マブチモーター）。同じように不況下にある不動産業でも，その不況度によって対処策は異なる。不動産不況撃破推進本部をつくって，損を覚悟の見切り販売や，コスト削減のためのＮＡシステムを開発した。そして思い切ったぜい肉落しをした（日榮不動産）。マンションの含み損を早く表に出したほうがすっきりする。年俸制と組合わせた独得のリーズナブルな人事評価システムをつくった（長谷工コーポレーション）。バブル崩壊後も膨大な含み資産があり，従業員数も少なく，20数億という高純益をあげている（平和不動産）。一方サービス業のうちでも比較的楽なところと苦しいところがある。事業部別のホテルの個性化，ＱＣサークルの積極的活用，人事評価制度の改善によって人々に一層の創造性の発揮を求める（藤田観光）。売上至上主義から利益重視への転換をするためには年功序列主義の廃止，人事評価制度の抜本改革による意識革令

が必要である（東武百貨店）。野球では，悪いときは必ずよくなるから大丈夫だという自信を監督自身が持ちつづける必要がある。わがままな現代の若者については70点平均をとる人間より，120点と０点をとる人間がいい。120点をのばして技術が向上すると人格も向上する（読売巨人軍）。

台湾のマクロ的な問題点としては，日台の人事交流の稀薄化，貿易の赤字化があり，その対処策としては台湾における日本語教育の充実，学生同士の交流の促進が考えられる（駐日代表）。経済の問題点として，空洞化，ハングリー精神の喪失，賃金・土地価格の上昇があり，現在その対処策として，外国人労働者の導入，工業団地の建設，ハイテク産業の誘致を考える（経済部部長）。大学問題としては，助教，専任講師は必ず外へ出す。副教授から教授への昇進は３段階の教授会で審査する。教授は副教授を審査する以上，副教授よりいい論文を書かなければ恥ずかしい。また全教員の毎年の研究業績をオープンにして教員全員にくばるから研究不足は恥ずかしい思いをする（國立中山大學）。台湾の金融界もバブル崩壊後の不況に悩んでいる。金融の自由化で一挙に15行の民営銀行ができ競争が激しくなった。またＬＣ，先物取引などの自由化がはじまりその波及効果がわからない。その勉強のためにできるだけ多くの社員を海外研修に出している（中國信託銀行）。大資本の民営銀行が一挙に15行でき，しかも給料が公営銀行より高いので，こちらのエリートが引きぬかれる。しかも公営銀行は関係官庁のがんじがらめの規制で動けない。しかし国際化のための能力開発には力を入れている（臺灣銀行）。

<キーワード>
本業重視，意識改革，能力開発，不況期の組織改革，人事評価システムの改善，人事評価の安定化，人事評価の公平化，含み損の表面化，見切り販売，売上増を伴わない利益増，研究業績の公開

1992年11月から1993年３月までの間は，海外では，11月の米大統領選挙でのクリントン氏の圧勝，１月のＥＣ12カ国統合市場の発足，３月末のエリツィン・ロシア大統領の「特別統治秩序」発表とそれに続く政治不安定などがあり，国内では，「東京佐川急便事件」で竹下元首相らの国会証人喚問，３月の金丸前自民党副総裁の巨額脱税容疑による逮捕などがあり，国民の政治に対する不信は極限に達した。

まず海外をみる。11月３日米大統領選挙でクリントン氏がブッシュ大統領に圧勝，民主党が12年ぶりに政権を奪回。20日米・ＥＣが農業問題で基本合意し，ウルグアイラウンドは一歩前進。12月３日国連安全保障理事会はソマリア人道救援のために米軍を軸に多国籍軍派遣を決定。12月14日ロシア人民代議員大会で，エリツィン大統領は保守派に譲歩し，チェルノムイルジン氏を首相に選ぶ。12月18日の韓国大統領選挙で与党民自党の金泳三氏が大勝した。1993年元旦，欧州共同体は単一市場として世界最大の統合市場を発足。12カ国３億５千万人，計６兆ドルのＧＮＰの規模。２月16日ガリ国連事務局長は宮沢首相と会談し，モザンビークへの日本のＰＫＯ派遣を要請した。２月17日，クリントン大統領は，上下両院合同会議で，財政赤字削減と米産業競争力強化のために，４年間で4,960億ドルの史上最大の赤字削減やエネルギー新税の導入・個人所得税引上げなど広範囲な増税案を提案した。３月20日エリツィン・ロシア大統領はテレビ演説で「特別統治秩序」の導入を発表。これに対してロシア憲法裁判所は直ちにこれを違憲と判断し，大統領と人民代議員会のハズブラートフ議長とは全面対決することになり自体は緊迫している。

国内では，11月26日から27日にかけて，衆院予算委員会は「東京佐川急便事件」の真相解明のため，竹下登元首相証人喚問，渡辺元東京佐川急便社長の出張尋問，金丸前自民党副総裁の病院での臨床尋問を行った。このあと，生原（金丸前自民党副総裁の秘書）が参院での証人喚問で，渡辺元社長からの５億円の政治献金を認めた。これに対して検察庁は金丸氏の20万円の略式起訴で収拾したため，世論は検察の弱腰に憤激した。12月11日宮沢改造内閣が発足。政治改革，景気対策で実務型を強調。後藤田法相などに宮沢色出す。12月18日羽田派正式に発足。竹下派は完全に分裂。また18日の安全保障会議で，中期防衛力整備計画について5,800億円の減額を決定。１月19日社会党は臨時党大会を開き，新委員長に山花貞夫氏を，新書記長には当選１回の44歳の赤松広隆氏を選出した。今回の大会は金丸前自民党副総裁と親密な関係にあった，田辺誠・社会党委員長が前年12月24日に突然辞任したために開かれたものである。２月４日，日銀は年3.2

5％の公定歩合を0.75％下げて年2.5％にすることに決定。これでバブル経済当時の史上最低金利と同水準になる。2月22日ニューヨーク為替市場ではじめて1ドル115円をつけた。それより前，2月17日，「東京佐川急便事件」の真相解明のため，衆院予算委員会は，小沢一郎元自民党幹事長，竹下登元首相に証人喚問を行った。3月6日金丸前自民党副総裁，同生原秘書が突然脱税容疑で逮捕される。この後の家宅捜査から，建設業界から計60億円のヤミ献金があったことが解り，国民の憤激は極限に達した。

台湾の今回の調査，学会講演は駐日経済文化代表のとりはからいで行われた。台湾は現在，人口2,055.7万人，失業率男子1.49％，女子1.52％で完全雇用の状態にある。また15～17歳年齢の高校在学率は73％，18～21歳年齢の大学・短大在学率は34％となっており，教育水準は非常に高い。経済的には，1953年の第1次経済建設4カ年計画開始時から1992年までの平均経済成長率は8.9％であり，物価動向も，過去2回にわたる石油危機時を除いて，全般的にきわめて安定しており，高成長と物価安定とを両立させた数少ない国の1つである。1992年における国民1人当りGNPは10,196米ドルであり，1992年末（11月）の外貨準備は839.40億米ドルと世界一である。ただ数年前の民営化・自由化政策でひきおこされたバブル経済が，1昨年あたりに崩壊し，新しい企業経営，産業政策が求められている。

許　水徳氏（中華民國駐日代表）

1992.11.26　港区白金台駐日代表部

同席者　揚　秋雄氏

（台北駐日経済文化代表處文化参事）

インタビュア　清水龍瑩　十川広国

岡本大輔　古川靖洋

清水　現在東アジアは政治的にも経済的にも大きく変わっています。その中で台湾の現在かかえている，あるいは近い将来かかえるだろう問題点，特に日本との関係からみた問題点，及びそれに対する対処策，解決策についてお教えください。

許　まず日華の間に長い間続いてきた，歴史的，地理的，文化的に密接な関係をどのように今後も維持発展していくかが代表部の最大の問題である。蔣総統は恨みを徳で返した。中国大陸の日本軍将兵を捕虜にもせずに帰国させ，当時あった日本分割論に反対し，賠償もとらなかった。これによって現在の日本経済の繁栄がもたらされた。これは蔣氏の徳であるが，彼が日本へ留学したことがあり，日本人の心をよく知っていたからである。

20年前に，いろいろの事情があって日華両国は断交し公式関係は断絶したが，経済，文化，民間交流等の面では，密接な関係があったため，実質的な各分野では引きつづき大きく発展してきた。断交当時の日華間の貿易額は僅か14億ドルであったが，昨年は280億ドルにまで増加した。今台湾の人は1人年間平均800ドルの日本製品を買っているが，日本人は1人年間平均76ドルしか台湾製品を買っていない。そのため昨年の日華間の貿易総額は270億ドルだったが，そのうち台湾の貿易赤字は97億ドルに達している。今年我方の赤字は更に急増して，125億にも達すると予測されている。

清水　そんなに赤字が続いては，日華双方にとっては問題ですね。根本的な解決策は？

許　日本は我国にとって第4番目の貿易パートナーである。日本は台湾と，戦前から経済的に密接な関係がある。その経済関係，人脈は60歳前後の年輩の人々によって現在までも続いている。しかし世代交替が進むにつれて，将来この人脈が切れる可能性がある。今，日本政府はいわゆる政経分離政策で日華関係を維持している。これが大きな問題。このような政策の下で経済界はつながっているが，日本の政府は動かない。私は日本人は勤勉であらゆる分野において職位の尊卑を問わず自分の仕事に全力をつくす。日本政府に入っている人は皆エリート，しかしただ法律にしがみついている。他人が動いてはじめて動く。これがいけない。

日本人の勤勉，組織力はすばらしい。家庭，学校，社会の教育もすばらしい。しかし日華関係の将来については日本政府は一貫して波動的である。何も言わなければ何もしない。将来どう発展させるかも考えない。現在どう維持するかも考えない。もっと世局の変化を見極めて，積極的に両国関係を適切に調整していくべきだと私は思う。これが日本人本来の性格にはまったやり方だと信じる。

清水　日本政府は台湾の世界における経済的地位がわからないのでしょうか。

許　台湾は外貨保有高は世界一。41兆円にのぼる国家建設六カ年計画は魅力的である。そのため国交のない国でも皆我先に我国との経済関係を強化しようとしている。最近アメリカはファントム16，フランスはミ

ラージュ戦闘機を我国に売り込んでいる。ドイツの副総理，フランスの高官，アメリカのヒルズ通商代表などが台湾に来ている。G7の中で閣僚級の高級官僚が来ていないのは日本だけ。課長級ぐらいまでしか来ない。これには台湾の人は失望している。両国の経済関係の緊密さにふさわしくないからだ。民間から文句をいわないのは日華双方の経済界が旨くなっているからである。ヒルズ代表が来たのは，台湾にいる米国の企業界が政府に圧力をかけたからである。中華民国の経済的地位は日本政府にわからない筈はない。日本は中共に圧力をかけられて怖くて来られないのだ。この間も日華貿易代表会で服部禮次郎さんにお会いしてこの話をした。日本人の行動は，私の考えでは，ステップバイステップでまわりを見ながら動く。あまり遠い将来の事を考えない。最小限，日華関係の将来に対してはかくの如くであると私は感じている。

清水　日本はどうしても12億の中国大陸が気になるのではないですか。

許　私はつぎのように考えている。日本は中共を怖れている。これは恐共病だ。そんなに怖れる必要はない。中共では大学の教師の給料は月200元(5,000円)。知識人を評価しない国，教育を重視しない国はダメになる。中共の人達は外の人がどんな生活をしているかわからない。昔は食べるものがなかったが，今はある。それで満足している。80%の人々はほとんど外界の生活様子がわからない。日本が中共との関係をよくし，中国経済の発展を助ける。そうすれば中国は民主化できる。これを私たちも高く評価する。私たち自身も中国本土に対して既に40～50億ドルを投資している。私たちはただ中国共産党にだけ反対している。日本政府が台湾にちょっと何かしてくれると，中共がすぐ抗議する。日本がこれを怖がる。事実上，このような抗議は中共官僚の職務上やるべき単なる形式的なものである。抗議をするだけでそれ以上のことはしない。日本人は言ったことは必ずやる。だから中共の抗議を真面目に受け取る。これが大間違いである。日本政府は日本の立場でやるべきことをしっかりやればいい。中共のいう通りにやる必要はない。日本の立場でやるべきことをやることが，国際貢献になると共に政治大国に成長することになる。

清水　日華間にある貿易赤字にどう対処されるのですか。

許　赤字の減少は経済貿易のバランスをとるのが原則であるが，今すぐ赤字を取り消すのは難しい。日華間の貿易が両方に利益があったから，280億ドルの貿易量になったのである。機械，パーツを台湾が買う。これを生産財にしてわが国の貿易総額が増えている。このような貿易パターンで日本は70%，台湾は30%の利益をえている。国民はこれを理解していない。国民が表面的な赤字対策だけで反対したら大変。緊急対策をとる必要がある。貿易赤字解決の対策は，日本がもっと台湾からものを買うことである。台湾の物を買おうとセールス・グループが日本から来るが，彼らの質に対する欲求水準が高すぎるから何も買い付けられない。赤沢ミッションも来て調べていった。三井の橋本さんを会長とする日台ビジネス協議会で何を買うべきかを検討している。台湾の日華商経協議会と語り合って検討している。実際にはその2つの会がAction Committeeをつくって検討している。

清水　台湾の製品の品質向上の阻害要因は何ですか。

許　生産技術トランスファーが一番大切。我国では中小企業が大多数をしめているので，研究開発の人材がいても資金が不足している。そのため機械，パーツを外国から買って加工して輸出する。その附加価値は僅かで，研究開発にあてる余裕がない。しかも台湾の中小企業は個人や家庭オーナーがもっている。儲けなければならない。台湾でも大きなオーナー企業では研究開発をやっている。成績も悪くない。私は，日本企業との資本合作が必要だと考えている。それによって技術移転をさせる必要がある。

清水　中華民国政府は研究開発の援助をしないのですか。シンガポール経済開発庁はテクニシャンを沢山養成して，ハイテク企業の受け皿をつくり，それによって技術移転を自動的に行おうとしています。

許　政府はR＆Dの予算を年々増加している。1989年の支出は550億台湾ドル（2750億円）で同年のGNPの1.38%になる。しかし日本の比率に比べるとまだ一層の努力が必要だ。台湾の通産省は，機械，パーツの66項目をとり出して工業技術院に研究させている。このうちどれを，自分の国で開発するか，他国で合作するか，日本企業の投資を受入れるかを決める。人材がいるから合作，投資のどちらでもいい。これで両利（日華両方の利益）がある。

清水　日本企業にとって合作はどのようなメリットがあるのですか。

許　日本の黒字は外国からたたかれる。次点の技術を台湾に移転させれば一部分肩代りになる。そして台湾と合作して，中国本土，東南アジアへ出ていけばい

い。東南アジア，中国本土の人は日本を警戒している。台湾の人と一緒に進出すれば警戒心はなくなる。東南アジアの経済は，華橋がその80％を握っている。日本は技術と組織力を持ち，台湾は人材と華橋の信頼とがある。これが一緒になって出ていけばうまくいく。

日本人は中共がわからない。彼らは抗議するだけで，殴り合いにはならない。中共との関係でどの辺まで進んで，どの辺で退くかの呼吸は台湾の人はよくわかっている。日華が合作していけば両方共に利益がある。

清水　日華間に貿易赤字以外の問題はありませんか。

許　貿易赤字よりもその底にある人材交流の問題が大きい。昔は日本で教育を受けた人が台湾に多かった。今は日本留学が少ない。台湾では，中学，高校，大学では英語が必修。大学を出てトーフルの試験にパスすればアメリカの大学院にアプライする。その成績によってスカラーシップがとれたり学費免除などの特別待遇で大学院へ入れる。修士もすぐとれる。だからみんなアメリカへ行ってしまう。いま日本へ来るのは難しい。まず大学に入るのが難しい。わが国（台湾）の中学，高校では日本語を教えていない。私立の淡水，東呉，中国文化大，輔仁の４大学が日本語科を設けている。国立大学で日本語選修学科がやっとできたくらいだ。日本語教育は十分に普及していない。

日本の大学院に入るには，そのまえに必ず日本語学校を１年やらされる。従って修士を取るのに最低３年はかかる。アメリカでは，うまくやれば３年でドクターディグリーがとれる。日本ではドクターディグリーはなかなかくれない。日本ではドクターはendであり，アメリカではcommenceである。

台湾はまだ学歴重視。学力ではない。ドクターをとればすぐ助教授になれる。日本，アメリカの区別はない。政府の高級官僚の３分の２はドクター。みなアメリカ帰り。李大統領も京大卒であるが，コーネル大学でドクターディグリーをとった。そんなわけでみなアメリカへいく。日本へは行かなくなる。

清水　どうしたら人事交流は盛んになりますか。

許　少なくとも，小さいときから交流させる。日本の制度を変えさせるのは難しい。そこで冬休み，夏休み，大学生同士が交流をやればいい。４～６週間くらいのインテンシヴコースで，たとえば日本文化の研究をやる。これをやることによって，自分が勉強するには日本がいいと思わせるようにする。一例をあげると，私の双子の息子のうち１人は日本語を子供の時から勉強していたので，まず日本へ来て１年いて，アメリカへ行った。アメリカから帰ってきて，上智大に編入した，そして今慶應の大学院へ行っている。アメリカへ行く前に日本で生活したので，日本の事情がよくわかり，日本へ戻ってきた。もう１人の息子は日本語をやらなかったので直接アメリカへ行き，それからヨーロッパへ行ってしまった。若いうちの交流がいい。将来はすべて教育にかかっている。

清水　最後に，率直に言って，現在の日本についてどうお考えですか。忌憚のない御意見をお聞かせください。

許　日本の政治家は現在いろいろ問題を起こしている。政治にはリーダーシップがない。これは他の面から考えれば，政治に強力なリーダーシップがいらないぐらい，日本の社会は安定しているのではないか。日本のように，豊かとは言わないが，便利で治安のいい国は世界に他にはない。アメリカでは自分で自動車を運転をしなければどこへも行けない。日本は電車，バスでどこへでも行かれる。非常に便利である。夜中の１時でも平気で歩いていられる。治安がいい。しかも日本人は自分の仕事に一生懸命なので，政治に対して関心を持っているがそんなに熱中しない。だから，現在のような政治家しか出て来ない。政治家は政治環境が作り出すものであるからだ。

清水　大変お忙しいところ，朝からお邪魔し，貴重なお話を伺わせていただき，本当に有難うございました。

＜コメント＞

許代表の御子息が大学院研究科の筆者のゼミに在籍しているので，彼を通じてインタビューを申し込んだところすぐ快諾して下さった。白金台の代表部は，国立自然教育園の隣にあり，部屋一杯に入る明るい陽ざしの中でインタビューが行われた。代表は流暢な日本語で，日台間の問題点，その対処策を終始えみを浮かべながら話された。その中で，代表自身の日本人観，中国人観を話して下さったが，そこにはわれわれが薄々は気づいていたが言葉で表していなかったような，はっとする指摘が多く，非常に示唆に富んだものであった。インタビュー後，われわれ全員は雅叙園の昼食に招待され，話はさらに進み，非常に楽しい雰囲気になった。

まず問題点として，日台間のいままで続いてきた密接な関係が薄くなる可能性をあげ，その具体的な現象

として人事交流の希薄化，貿易赤字の増大を指摘する。前者に対する対処策としては，日本語教育，学生同士の交流，後者に対しては日台合作の促進を強調する。

この話の流れの中で代表はその日本人観を述べられた。日本人は勤勉，組織力に優れている。日本人はどんな人でも自分の仕事に全力をつくす。政治家にリーダーシップのある人がいないのは日本は安定していてその必要がないからだ。日本のいいところは便利で治安がいいことだ，という。この便利という言葉にはっとした。しかし日本政府は，他人が動いてから動くという日本人の特質をそのまま出して何もしない。中共に抗議されるとすぐ恐がってしまう。中国人の行動を知らない。中共は抗議するだけでそれ以上のことはしない。日本が中共の経済発展を助けるのはいいことである。これによって中国が民主化するからである。代表の長期的な思考と深い洞察力に驚いた。

日台合作のメリットは，合作で進出すれば中国，東南アジアの対日警戒心はやわらげられる。また日本の技術，組織力と，台湾の人材，華僑からの信頼を一緒にすれば大きな力になる。これを長期に促進するのは若い人の人事交流だと断言される。

このように，許代表は，長い間日本と台湾の双方に身をおいてきたため，日中の関係を世界の流れの中で大きく深く洞察している。日中友好の掛け橋，さらに世界の安定化への，代表の貢献は歴史に残る偉大なものだと考えた。

＜中華民國・臺灣と駐日代表部＞
国家統一綱領（1991.3.5）
　中国の統一は国家の富強と民族の長期的発展を図るにあり，国内・海外の中国人に共通する願望でもある。海峡両岸は，理性，平和，対等，互恵の原則の下に，適当な期間にわたる隔意のない交流，協力，協商を経て，民主・自由・均富についてのコンセンサスを確立し，共同で統一された中国を再建すべきである。
総人口；2039万人
１人当りＧＮＰ；7,997ドル（日本，シンガポール，香港につぐ東南アジアで第４位）
外貨準備高；724.41億ドル（1990年），（現在は，日本を抜いて世界第１位）
経済成長率（1981～1990平均）；8.05％（日本4.3％，韓国9.6％）
物価騰落率（1990）；卸売物価－0.6％，消費者物価4.1％
公定歩合（1990年来）；7.75％
失業率（1990年）；1.7％
駐日代表部；正規スタッフ数70人，
支部；東京，大阪，福岡，横浜４ヶ所

＜代表の略歴＞
出身地；高雄市，1931年生
学歴・職歴；台湾師範大学卒
政治大学研究所（大学院）で修士号を取得。
1966東京教育大学大学院に国費留学。教職生活をへて官界に入る。
屏東県教育科長，同教育局長，高雄市教育局長，台湾省社会処長を歴任，
1982　高雄市長
1985　台北市長
1988　内部部長（内務大臣）
1991　亜東関係協会（現・台北駐日経済文化代表処）代表になり，現在に至る。

山中　卓氏（横河電機株式会社社長）

1992.12.9　　武蔵野市本社

同席者　玉造満睦氏（取締役経理・財務部門長）

インタビュア　清水龍瑩　藤森三男
篠原光伸　海保英孝

清水　現在日本の産業構造は大きく変わってきていますが，横河電機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。

山中　当社設立（1915年）のいきさつからお話します。元日本建築学会会長の横河民輔氏が創立者で，その当時の有名なビルはほとんどこの人が建てたと言われるほど活躍した建築家である。ビル建築のための橋梁が不足していたので，それをつくる横河橋梁製作所をつくり，ビル内に取り付ける電気計測器がなかったので，それをつくるための研究所をつくった。この後者が当社の前身である。日本にないもの，他社にないものをつくることがそもそもの目的であった。この「他社にないものをつくる―パイオニア精神」と，「品質第一」，「国家社会への貢献」の３つが創業の３理念である。大正時代から品質第一主義を掲げている。またつねに，いい社員になる前にいい市民になれ，パイオニア精神をもて，と言っている。

戦争中は従業員が15000～18000人いた。陸海軍の飛行機の航空計器はほとんど横河電機製だった。終戦後人員を10分の１に減らした。終戦直後他社では急場をしのぐため，ナベ，カマをつくったが，当社は貴重な材料でそんなものはできないとして電機計器をつくり続けた。その後，朝鮮戦争などで景気がよくなった。そして昭和30年（1955年）頃からオートメーションブームが始まった。通産省の強力な指導によって発電所，製鉄所，エチレン工場ができ，そこで当社のシステムが使われるようになった。高炉の７割は当社の制御システム。発電所，特に原子力発電所の５割は横河のシステム。５～40万トンのエチレンプラントも当社のシステムであった。そのころＰＡ（Process

Automation）のマーケットシェアは45％で，2位20％を大きくはなしていた。

清水　海外進出はいつ頃からはじめたのですか。

山中　1957年，米国にヨコガワエレクトリック・アメリカを設立し，さらに1963年，ヒューレット・パッカード社（HP）と合弁で，横河・ヒューレット・パッカード社を設立した。横河正三現会長はそのとき常務であったが，自ら志願して，社長になっていった。その頃の横河・ヒューレット・パッカードの売上げは1億ぐらいだったが，今は1700億になっている。HPはもともとはスタンフォード大学を出たヒューレット氏とパッカード氏とがつくったベンチャー企業だった。現在，横河・ヒューレット・パッカード社は，日米合弁の手本といわれている。他社の合弁の例では，アメリカの基礎技術を生かし，いいところだけを生産設備の中にとってしまう。それで日本の合弁会社が生産性をあげ輸出に力をいれ，摩擦をおこしてしまう。

アメリカの製品の品質は本来高いのであるが，品質に対する考えが違っていた。現在，横河・ヒューレット・パッカード社はアメリカ（HP）から1000億輸入している。日本人のサービス，納期，品質に関する考え方をアメリカ人に教えてきた結果で，横河・ヒューレット・パッカード社が合弁としてはじめてデミング賞をとった。アメリカから来た人々にQCのやりかた，QCサークルを教えた。それを彼等が本国に持ち帰って拡めていった。従ってアメリカのヒューレット・パッカード社の製品の品質が向上し，1000億輸入できるようになった。

清水　アメリカ人と日本人の品質に対する考えの違いについてお教えください。

山中　もともとヒューレット・パッカード社は検査には非常になれていた。アメリカは精巧な自動測定器があった。1回生産したものの35％は検査に落ちるという。日本では各製造工程でキチンキチンと検査をしているから，生産を終えたものは，検査せずそのままだす。品質は保証している。アメリカでは，品質の悪いものは取り替えると契約する。磁気ディスクの信頼性の有意水準は日本の5倍もあるというラフさであった。そのかわり品質が悪ければすぐ取り替えてくれる。日本でQCを学んで帰ったため，MTBF（Mean Time Between Failures）（あるとき故障が起きその次に故障が起きるまでの期間）が5倍になったという。品質管理が非常によくなった例である。

清水　ヒューレット・パッカード社以外との提携，合弁はないのですか。

山中　GEと，合弁で医療診断装置についての，横河メデカルシステム（YMS）をつくった。全身用CTはトップになり，画像診断装置のトップ3に入っている。YMSはGEのチャンネルを通じて何百億も輸出し，また，GEのものを日本に500～600億輸入し，販売している。GEのウエルチ会長はYMSの成果を高く評価してGEと横河との間には協力はあるが摩擦はないと言っている。

横河の地域社会貢献の経営理念は，海外進出でも常に活かされている。玉造取締役はアメリカ横河の社長を2年半やって帰ってきたが，その後は現地人を社長にし，アメリカのいい会社になりなさいと言っている。

清水　新しい産業構造の変化に対応するための対処策をお教えください。

山中　日本の産業構造はオイルショック後変わりはじめ，軽薄短小になってきた。横河の分野もプロセス・オートメーションからFA（Factory Automation）に移ってきた。従来の鉄鋼，電力，化学から自動車，半導体，家庭電機がメインの客になってきた。海外も，アメリカだけでなく，シンガポール，欧州などに拠点をつくって展開しつつある。

バブル崩壊後，減益幅が2桁になって大変なのだが，計測器，及びそれを支える技術を売っているから，世の中の変化に早く体質変換できる。他社と比べて比較的柔軟で，FA→LA（Laboratory Automation）→HA（Human Automation）へと体質を移している。

清水　体質変換の時のネックはいかがですか。

山中　ネックは，相手が悪いと思うことである。自動車，家電が悪いと考える。自分を変えるのが一番難しい。過去の成功経験が一番いけない。部長はたいがい過去の成功経験を持っている。しかし今までの高成長時代のやり方でうまくいかなくなっている。例えば部下にコミュニケーションをとっているか，と部長に質問してみた。部下を教育していると答えた部長は100％，コミュニケーションしていると答えた部長は60％。逆に部下に，部長から教育を受けているかと尋ねると，70％は教育を受けたことはない，と答える。部長はコミュニケーションをぜんぜん取らないと答えた部下は，70％いる。このように，過去に成功経験のある部長は，今までのやり方で，そのまま有効だと考えている。ここにネックがある。

海外については，もっと大きな認識ギャップがある。

今まで海外へでていく資料は日本語だった。アメリカの会社で“日本人のマネージャーは集まってください”と日本語でアナウンスしたりしていた。これではアメリカ人の従業員は変に思う。日米人の間にコミュニケーションがない。

こんな例もある。ある部長は部下に字を丁寧に書けという。上からそういうが，下から見れば部長はワープロもたたけないという。自分自身の体質を変え，横河の体質を変えなければならない。ＰＡから，すぐＨＡに変換するわけにはいかない。

清水　人事評価についてお教えください。

山中　人事評価は，視野が広いか，海外をどうみるかなど，上にいくに従って，広い，長期的な視野を重視する。そのため上にいくほど大きなローテーションをさせる。玉造取締役は，大阪営業所に９年，東京の営業室長４年，工場統括室長，ヨコガワ・アメリカ社長を歴任し，現在は経理担当重役というように，非常に異なった部署を担当してきた。異質な経験を与えて視野を広がらせている。広い視野が人事評価にむすびつき，それがさらにボーナスに直結する。営業利益の27％をボーナスにだしている。

清水　ローテーションをして視野を広げ，またもとの部署へ戻すという会社もありますが。

玉造　技術開発関係の人はもとへ戻ってくる。マーケティングをやっている人たちもアメリカへ行って，またもとのところへ戻ってくる。子会社へ行って戻ってくるのもいる。

清水　人事部のスタッフのローテーションは，どうなっていますか。

山中　人事部のスタッフは割合若い人が多い。そのローテーションは約３年ぐらい。メーカーでありながら，長期人材養成計画によって，技術者，事務系の人，一人ひとりに対して，長期的な細かな教育を行っている。この計画がないと，いい部下が来ると部長はその人をがちっと取りこんでしまう。そこで計画によって動かさざるをえない。各部はどうしてもいいのをとっておきたいから，例えば，新しいプロジェクトのために５人を出せというと，ピカイチ１人，普通２人，それ以下２人を出してくる。これではなかなか新しいプロジェクトはできない。この長期人材養成計画が，人を動かすために非常に有効である。私の若い頃は入社後，支社支店へ営業に出た人は出世しないといわれていたが，今は支社支店へ出たほうが出世する。人は動かさなければ固まってしまう。

清水　組織改革をしようとするとき何かほかに問題はありますか。

山中　組織改革のための阻害要因は，階層が増えていることである。担当役員，統括本部長…，課長，課長代理とずーっとつながっている。トヨタは課長を廃止した。今までのやり方だと責任がはっきりしない。技術本部長をなくし，統括本部長をなくし，更に課長をなくす。いま当社では部の中には課を置かないことにしている。グループなどの名称のタスクフォースをつくっている。以前は，同じ部で隣の課から１人出せというと，そのかわりを１人くれと言ってくる。縄張り意識が強かった。今は課がないから柔軟にタスクフォースを組める。

また会議が多すぎることも問題である。従来のマトリックス会議（注：役員および事業部長，本部長による全社横断の経営会議）では，それぞれ部署から出てきて品質，原価はよくなったという。しかし全体として減益になってしまった。そこで会社ＱＣ大会，マトリックス会議などをなくした。これらでは，いいことしかあがってこない。しかも課長から社長までの報告は１週間もかかってしまう。

清水　その代替策としてどうされていますか。

山中　工場単位のＱＣ大会に社長がおりていく。営業担当のものがＱＣ大会にお客様として参加して，注文をつける。アメリカのＧＥ，ヒューレット・パッカードでも，いつも bilateral（双方通行）でなければならないと言われている。私は現場まわりに力をいれている。そして上の者には，自分で話をするより，人の言うことを聞きなさい，と言っている。人間には耳が２つあるが口は１つである。神様はよく造ったものである。

清水　横河電機の組織上の特徴は何でしょうか。

山中　横河の特徴はまず学校閥がないことである。次に社内コミュニケーションがいいことである。夏祭りをやる。マネージャーが焼そば屋やアイスクリーム屋をやる。お客さんは従業員。社長が焼きそば屋をやる。また昔から男女平等であることである。男女同一賃金。昔から女性のチームリーダーがおり，課長がいた。

玉造　女性についてほかの会社がやっている総合職，一般職という区別は，当社にはない。

清水　男女平等といっても，奥さんが単身赴任することもあるのですか。

山中　自己申告制度（毎年１回）があって，営業を

やりたい，サービスをやりたいと人事に女性が申し出てくる。中国へ自ら駐在員として出ていったものもいる。東京の研究所に夫婦２人で勤めていたが，仕事の都合で，奥さんが山梨へ単身で赴任していった。この頃は女性も仕事に興味を持つようになってきた。

玉造　ただ女性（大卒）は，正式に採用するようになってからまだ10年しかたっていない。しかもいままでは20人とって５人くらいしか残らない。これ迄は，女性にとって結婚・出産・育児が大きな壁になっているので，育児休職制度をはじめ制度面の改良を行っている。

山中　当社にはわりあい，いい社宅がある。最近，夫婦のうち奥さんが当社の社員である場合，奥さんを世帯主にして，社宅から出ていかないケースも出てきた。

篠原　研究開発費はどうなっていますか。

玉造　研究開発費は売上げに対して9.2％となっている。もちろんその中には人件費，減価償却費も含むが。その研究開発費の細かな配分は研究開発部門で決めるが，大きな方向は社長が決める。どの分野の研究を重視するか，あるいは海外，国内への配分はどうするかには，社長の考えが出てくる。その時，長期経営構想は21世紀を考え，中期計画は当年度を含めて３年を考え，当期計画は来年を考えている。

清水　長いこと貴重なお話有難うございました。

＜コメント＞

横河電機は非常に技術水準の高い専門メーカーという認識があり，以前からぜひ社長インタビューをしたいと思っていた。ゼミの同窓の玉造取締役を通じてインタビューをお願いしたところ快諾して下さった。山中社長は痩身で背の高い紳士で終始にこやかに話をすすめられた。ＰＡからＨＡへの事業領域の変化とその対処策，長期人材養成計画の有用性，日米の品質についての考え方の違いなど，ほかではなかなか伺えないような非常に興味深い話をして下さった。

まず日本の産業構造の変化にしたがって横河電機の事業のウエイトのおき方が，ＰＡ→ＦＡ→ＬＡ→ＨＡと変わってきたこと，そしてその変化への対応のネックは人間の問題であることを強調された。人々はこの変革は相手が悪いと考える。特に過去に成功経験のある人がいけない。過去の考えにしがみつかせないために，課制，マトリック組織の廃止，社長の現場歩き，上下のコミュニケーションの強化，男女差別の撤廃など，いままでにないやり方を導入して，ショック療法を行おうとする。また長期人材養成計画によって，１人ひとりの経歴をみながら能力開発を行っていく。特に上にのぼっていくに従ってより異なった部署を経験させて視野を広げさせようとする。同時に，この計画によって特定部門が優秀な人材を長期に取りこませないようにしている。これは新プロジェクトをはじめるために非常にうまい方法だと思った。

最も興味深かったことは，日米の品質の考え方の違いについての社長の説明である。アメリカの製品は本来その品質検査が厳しく，検査計測器は発達している。１回の生産の35％が最終検査で落とされる。もし最終検査に通って販売された後，部品の一部が原因で故障したらその製品を取り替えればいいと考える。日本では１つひとつの工程毎に厳しく検査して，でき上がったときは無欠陥製品として販売される。欠陥は製品の一部分であっても絶対許さない。この品質についての考え方の違いは，具体的に説明できるからアメリカ人に理解される。横河電機はこれをＱＣとしてアメリカ人に教え，それを実行したアメリカの会社から1000億円の品物を輸入しているという。この説明は日本企業の技術移転促進手段として非常に有効である。

このように山中社長は理工科系出身でありながら人心の機微に通じ，しかも世界的な広い視野で会社をリードされている。その社長の深い洞察力と，会社が蓄積してきた高い技術力とが結びついて，横河電機は必ずや21世紀の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＞――工業計器が化学，鉄鋼で不振。電子測定器，航空・宇宙機器も不振。償却費・人件費大で減益――

	売　上（百万円）	営業利益（百万円）	純利益（百万円）
1990.3	195,579	9,692	10,199
1991.3	199,006	12,598	9,454
1992.3	202,827	5,151	6,981
1993.3(予)	180,000	2,000	2,000
1994.3(予)	185,000	4,500	2,500

資本金　32,305（百万円）
総資産　307,361（　〃　）
借入金　4,620（　〃　）
金融収支　4,303（　〃　）
平均株価　763 円
従業員　6,989名（36.8歳）
平均賃金　415,543円
本社所在地　東京都武蔵野市
設立；1920年（設立後92年）
特色；工業計器首位，石油・化学分野に圧倒的シェア，トータル・オートメをめざす，海外戦略本格化
事業；制御・情報機器85％，計測器12，航空・宇宙機器４，（輸出19％）（1992.3）
設備投資；9,000百万円（1993.3予），13,197百万円（1992.3）

<社長略歴>
出身地；鳥取県，1927年生（65歳）
学歴・職歴；1951　京大工学部電気工学科卒，横河電機製作所に入社。
1971　システム開発部長
1973　取締役，システム機器事業部長
1976　工計事業部長委嘱，常務取締役
1977　システム事業部長委嘱
1982　専務取締役，事業部担当，システム事業部長兼任
1984　事業部統括委嘱
1987　副社長
1988　社長
家族；妻，長男，次男
趣味；読書

松澤正芳氏（藤田観光株式会社社長）

1992.12.10　港区海岸本社

同席者　矢崎　勝氏（広報課長）
インタビュア　清水龍瑩　池島政広
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きています。藤田観光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，人間の評価の問題についてお教えください。

松澤　現在かかえている問題は，バブル時代には高単価のものが売れたが，崩壊後は消費マインドがしぼんで売れなくなったということである。レジャーとか消費を1人ひとりがシビアに考えるようになった。本当にいいサービスをリーゾナブルな料金でやっていかなければならない。そうしないとクールなお客様についていけない。

お客様はモノは買わない。ホスピタリティ産業に金を使いたがる。従ってホテル業には将来性はある。ただこの分野に異業種の企業が新たに参入してくるのが問題である。航空会社がどんどんホテルをつくってくる。三井不動産，三菱地所も直接ホテルをつくってくる。新日鉄がレジャー産業にでてきた。底力のある，資本力のあるところが進出してきた。従来と違った競争になってきた。

清水　内部的な問題はありませんか。

松澤　内部的な問題は，人が人にサービスするため，機械化ができないことである。お客様はシビアな判断をする。しかしそれに対していいサービスをすると人件費とうまくかみ合わなくなる。また土地の価格が上がってきてホテルの建設費が高くなった。リゾートでも土地が高く，資本が寝てしまう。当社の場合，幅広い種類のホテルをつくっている。リゾート，都市，ビジネス・ホテルをつくっている。帝国ホテル，ホテルオータニ，ホテルオークラのような都心に都合よく立地しているホテルは，上に高くのばせる。そして1年中宴会やパーティーが開かれる。私どもは日本中に展開しているので効率が悪い。こういう状況で生産性を上げるのは大変。

清水　先日椿山荘のフォー・シーズンズをみてきました。

松澤　フォー・シーズンズにはユニークさがある。もともと椿山荘にホテルをつくりたいという考えはあった。創業者の小川栄一さんの時代から考えていた。当時3000室のホテルをつくると言っていた。そして椿山荘を改築した際，ホテル建設の許認可をとっていた。他社のホテルをみていて，うちで建てるホテルは何とか個性を出さなければと考えていた。御三家（帝国，オークラ，オータニ）に早く追いつき追い越さなければならない。しかし後発は，いくらいいものをつくってもなかなかみんなに認めてもらえない。一般に，M＆Aは時間を買うものだと言われているが，同じ発想から海外の有力ホテルチェーンとの提携を考えた。世界的に有名なFour Seasons Hotels and Resortsは，カナダ，アメリカ，イギリスにしかホテルをもっていない。オーナーのSharpeさんがユニークな，高級ホテルについての強いコンセプトを持っている。椿山荘のフォー・シーズンズホテルは第23番目のホテルであるが，世界どこへ行ってもコンセプトは変えない。かたくなに個性をまもっている。

清水　ホテルを新しく建設するとき，平均的に見て，どのくらいで採算にのるものですか

松澤　フォー・シーズンズホテルの累積黒字は14～15年くらいを考えている。単年度では5年で黒字になる予定である。フォー・シーズンズの場合土地代は入れずにすむのでよいが，土地の手当をした場合よほどのブームがなければ都市豪華ホテルの黒字化は難しい。ワシントンホテルも大都市と地方では，ならすと，3年で経常黒，累積は7～8年で黒になる。新宿，秋葉原のワシントンホテルは初年度から黒となった。

清水　大和ハウスはリゾートホテルをつくるとき，まわりに分譲別荘地をつくるそうですが。

松澤　大和さんは大変不便なところへ出る。不動産業的発想。発想の点ではトマムでもそう。大和さんはコンドミニアムで分譲する。長い目で見れば，リゾートはうちでもそういう意味をもっていた。小涌園などはその例。長期的に見ればリゾートをやるときどうし

ても不動産業的発想になる。プリンスも同じ。片方で土地開発をやりながら，一方でホテルをつくる。ホテルは赤字でも，土地開発で儲かればいい。

箱根小涌園の場合，付近を既に分譲してしまった。建物の改築は，営業しながらやっている。14～15年かけて改装する。いま考えればいい時に当社の寮，社宅をつくっておいたものだ。これを壊してホテルを建て，その後古いホテルを壊していく。ホテル業は老朽化した建物を作りかえるのが大変。単体ではやっていけない。これからはチェーンにしなければならない。欧米ではホテルを建て，これをすぐ売ったり，買ったりする。欧米では一番よくなった状態で売ってしまう。ホテルのオーナーと運営会社が別である。 Four Seasons は運営が中心。日本ではあまり売ったり買ったりはしない。うちも運営が主体。

清水　地方では儲からなくても，ホテルのオーナーの社会的地位が高いため，新しいホテルが次々に建つと言われましたが。

松澤　地方でホテルオーナーになりたがる人が多いのは，その社会的地位が高いから。これは儲らなくていい。こういうのがふえてくると競争が大変。ホテル協会はオーナーの会という色彩が強く，名誉職だと思っているから，旅館組合とは雰囲気が違う。

清水　サービスの機械化は難しく，生産性の向上は難しいとおっしゃいましたが。

松澤　いろいろなホテルがあるので一概には言えないが，フォー・シーズンズでは，お客様の望むことは何でもやる。料金がやや高くなってもよい。手間ひまかかるものは料金を高くいただく。ワシントンは本当に必要なサービスだけにする。そして料金を安くする。ルームサービスはしない，ベルボーイはおかない，ロビーは小さくする。リゾートは人間の確保が難しい。これからますます厳しくなる。箱根などは団体旅行が多かった。こういう場合，バック・サイドを強化するしかない。調理場と宴会場の間を機械化する。今後リゾートは宿泊部門は大きくしない。箱根へくるお客さんは多い。寮や保養所にくる人が遊びに来られるような施設をつくりたい。

基本的には，生産性を上げるために，現場，本社のバック・サイドの人員配置を小さくする。そのための10年計画をたてている。それは前半５年，後半５年に分けて考えている。それ以外にも生産性を高める努力をたえず行っている。ただこれといった決め手がない。基本的にはＣＳ（お客の満足度）を高めるにはどうしたらよいかを常に考えることが重要である。

清水　ＣＳを高めるための具体的な方策としてどんなことをなさいましたか。

松澤　まずＣＩをやった。会社のロゴマークなど目に見える部分を変えたのはごく最近だが，最初は，従業員の心の持ち方行動のあり方からスタートした。これはＣＳが従業員の心の問題であるからである。New Fujita 活動を昭和60年からやってきた。600くらいの小集団をつくってきた。彼らに競争意識を持たせるために，事業所の中でいいチームを選び，最終的には全社大会を開いて最優秀なチームを選んだ。これが成功した。自分達でサービスしなければならない，という意識がでてきた。

最近その発展として３Ｑ活動をはじめた。 Thank you と Quality（施設，料理についての）とをひっかけてつくった。サービス業のＱＣは難しい。例えば椿山荘の和室の係のサービスをどうやって数値化するか。お客様に挨拶する，お茶を出すときこういうふうに出す，メニューについて聞かれたときすべてに答える，タバコの吸い殻が３本たまったら灰皿を取り替える，などと自分でまず決める。それで自分が実際にできたのか，あるいはお客様からアンケートをとったりして，達成度の数値化を図る。

清水　ＱＣ活動は成功しましたか。

松澤　ＱＣ活動がうまくいった職場は活性化している。大阪の大閣園では，パートの奥さんがたの職場が一番だった。奥さんがたは，10時に帰宅して，そのあと家事をし，その後レポートをまとめている。それでいて一番になっている。非常に熱心だからである。藤田観光のサービス・マインドは，「いつもありがとうのいちばん近くに」である。

清水　ホテルが違うと，サービスも違うので，ＱＣ活動もいろいろ迷うんじゃないですか。

松澤　サービスが事業部によって変わる。フォー・シーズンズとワシントンとは違っている。それぞれサービスコンセプトやプロミスをつくって，仲間同士で話し合う。管理職の人は，どこまでサービスをするかの目標をつくる。現場の人はそれをどうやって実行するかを決める。どんなに大きなことを上が言っても，末端の人たちを動かすのは難しい。小集団活動が一番有効である。これは人事考課とは直接関係ない。管理職には若干関係あるかもしれないが。

清水　人事評価についてお教えください。

松澤　人事評価。かつては年功序列的色彩が強かっ

た。ホテル・レストランという職場では，特定の人が秀でてもよくない。チーム全体が同じレベルになっているほうがいい。先輩は後輩より経験がある。こういう考えから年功序列的色彩が強かった。しかし経験を積んでなくてもいい管理者になれる。また年功制では自然に賃金がふえてしまう。

昭和58年，職能資格制度に切り替えた。賃金は資格に応じて支払う。もちろん年功も加味するが。職位，例えば課長などの職位への昇進は別問題と決めている。しかしこの制度をうまく機能させるためには，まず考課者はよほど公平に考課しなければならない。そこで考課者を教育する。

また面接制度を導入する。この1年間どういうことをやりたいか言わせ，上司と話し合う。1年たってその目標がどの程度達成されたか上司と話し合って達成度を決める。考課はあくまで絶対評価。分析的な点数で評価するとあまり現実と合わなくなる。そこで面接制度をつくった。誰が見ても同じ評価の出る人もいるが，人によって見方が全く異なる人がいるものだ。後者の評価が難しい。これを面接制度でカバーする。

清水　考課について敗者復活制度はあるのですか。

松澤　ある人は事業所を変えた場合，評価が変わってしまうことがある。参事以上になると，マネージャー的にいきたいか，現場的にいきたいかを上司と相談する制度がある。この上司との面接で，自分の意志で進む方向を決められるようにしている。これが3年ごとぐらいに行われる。そしてこれが一種の敗者復活制度となる。

清水　ローテーションについてお聞かせください。

松澤　あるポジションにつくには，それまでに3回異なった部署をわたらなければならないという規定がある。職歴開発制度である。事業部制を採用したとき，人材をかかえこむのを一番心配した。それでこういう規定をつくった。また人事部と他の部門とのローテーションは，ほかの部門間のローテーションと同じ。人事部に主（ぬし）がいると，ある人のことについて入社以来のことをすべて覚えている。しかもマイナスのことばかり覚えている。これではいけない。人事部と他部門のローテーションを盛んにしている。

篠原　従業員の留学制度はいかがですか。

松澤　コーネル大の正規コースは難しい。サマーセミナーに毎年10人くらいだしている。その他ローザンヌのホテル学校に2名，サンキャンタンのホテル学校に2名出している。

池島　新しい企画は本社が全部やるのですか。

松澤　新しい事業は本社の企画開発部がやる。まだ事業部の中には企画部はない。しかしだんだんと事業部に権限を委譲している。たとえは増改築はまかせている。また新事業を探すのもまかせている。

清水　長いこと，貴重なお話有難うございました。

＜コメント＞

社長インタビューの前には，相手に失礼のないように経歴を興信録で必ず調べることにしている。松澤社長の経歴をみていると，埼玉県出身で東大卒だったので，もしかしたら旧制浦高の出身ではないかと，同窓会名簿を調べたら正しくそうだった。インタビューをはじめる前にそれを言おうかと迷っていたら，社長のほうも筆者が旧制浦高出身であることを知っており，話は全く和氣藹藹のうちに進められた。それでいて松澤社長の話は非常に論理的であり，そのまま原稿になる程であった。問題点として，バブル崩壊後急にシビアになった消費者の態度，異業種大企業のホテル業への参入，さらにサービスの機械化困難性や人件費の高騰をあげられる。その対処策として事業部別のホテルの個性化，ＱＣ活動・人事評価制度の改善による活性化とを強調された。筆者が主張する，優れた企業は戦略の個性化と組織の活性化によって支えられているという考えに全く一致しているのに感嘆した。

まずフォー・シーズンズホテルは，高級コンセプトでお客様の欲することは何んでもサービスする，その代わり料金は高い，ワシントンホテルは本当に必要なサービスだけにし，料金は安くする。リゾートホテルは宅地開発を並行させる。このように用途に応じた個性化戦略を徹底的に追求している。

一方，ＱＣサークルの活用や人事評価制度の刷新によって人々に創造性を発揮させようとする。会社全体に600の小集団をつくり，各人は自分で「お客様の満足」の視点から目標をつくり，その数値化した達成度によって自己評価をする。ただ事業部ごとに重視される個性が違うから，それぞれ仲間同士でプロミスを考えたり，管理職が目標策定に参画することもある。人事評価は，昔は年功序列だったが今は職能資格制度に変えた。これによって今までの“特定の人が秀いでてもよくない”という基準が崩れ，人々の創造性の発揮がうながされている。さらに部署が変わったり上司が変わったりした場合も考課を公平に行うために面接制度をつくったり，人事部内にぬしが出来ないように人

事部のローテーションを盛んにしている。

このように松澤社長は，労働集約型のホテル経営のポイントを恐ろしい程的確にとらえ，個性化，活性化に全力投球している。稀にみる洞察力と実行力である。御三家とは別の新しいホテル業の21世紀のリーダーになることを心から祈っている。

＜企業経営の現状＞――ワシントンホテル，椿山荘，リゾート部門は増収確保。シティホテル部門横這い維持。不動産販売計画下り，経常減額修正――

	営業収入（百万円）	営業利益（百万円）	純利益（百万円）
1982.12	71,167	8,045	2,713
1990.12	76,279	8,574	3,178
1991.12	79,128	8,044	2,415
1992.12(予)	87,600	7,600	2,460
1993.12(予)	91,000	9,000	2,800

資本金　12,081（百万円）
総資産　166,332（　〃　）
借入金　64,917（　〃　）
金融収支　▲　1,932（　〃　）
平均株価　1,679 円
従業員　3,856（29.9歳）
平均賃金　271,593 円
本社所在地　東京都
設立；　1955年（設立後37年）
特色；　リゾートホテルと高級宴会場の名門，不動産保有大，傘下に賃貸ビルと中級都市ホテル網
事業；リゾート19%，シティホテル12，ワシントンホテル20，椿山荘35，大閣園９，不動産他５（1992.6）
設備投資；17,000百万円（1992.12予），20,520百万円（1991.12）

＜社長略歴＞
出身地；埼玉県，1930年生（61歳）
学歴・職歴；1953　東大経済学部卒業　藤田興業入社
1974　藤田観光京都事業所総支配人
1976　取締役
1979　業務取締役，管理部門管掌
1980　経営企画室長兼管理本部長
1982　管理部門・経営企画室管掌委嘱
1985　専務取締役
1986　社務統括委嘱
1987　副社長
1989　経理部・購買企画室管掌
1990　経営企画部管掌，社長

山中　鎖氏（株式会社東武百貨店社長）

1992.12.11　東京池袋本社

同席者　渡辺芳夫氏（広報室部長）
インタビュア　清水龍瑩　古川靖洋
伊藤善夫　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。東武百貨店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。

山中　現在は百貨店という業態自体が問題をかかえている。アメリカのMercyも更生法を申請している。日本もいずれそういう時代になるのではないか。McNairの小売の環という説があった。はじめ低価格商品で伸びた大型GMSが消費者の求めるサービスを提供できないため，凋落し，価格はそれほど安くなくてもサービスを重視する百貨店が伸び，その後更にサービスを重視し品揃えを強化する専門店が伸びてくる。しかしサービスに対する価格が上がりすぎると，また消費者のコスト指向が生まれ，ボックスストアなどが出て来る。常に新しい業態が出てきて相対的なコスト削減で勝ってくる。

昭和30～40年代は百貨店は２桁成長をした。円高ショックに続く48年のオイルショックで，成長が一時ダウンした。49～50年はインフレで２桁成長。第２次オイルショックで再び１桁になった。59年秋から５～６%が７～８%までに増えた。そして平成３年の９月からおかしくなった。今年の３月からは前年比５～６%減。売上げはその程度伸びても売上高利益率は非常に低い。最近は固定費がふえ，売上げが減っている。減収，減益ではない。赤字転落になるのではないか。私はこれから３年たっても回復しないのではないかと考えている。

清水　今度の不況は今までの不況と違うといわれていますが。

山中　基礎材の在庫調整ができない。銀行も大変だ。オイルショックの時は基礎材だけだった。いまは銀行，証券，自動車，半導体など，ほとんどの業界がダメになっている。

消費者，つまりお客さんに逆資産効果が出てきた。自分の家が売れない。だから新しく買った家のローンが払えない。残業がなくなった。いままでの残業代６万円が痛い。バブル時代派手な消費を経験した。海外旅行で外国の文化，品物を見てきた。お客さんの選択眼がついてきた。ニューヨークと東京の物価を比べると65:100。昔，500ドルの洋服はいい洋服だった。日本ではいま普通の洋服が７万円。割高の感じがする。お客さんは目が肥えてきた。色と柄とふうあいなどについて非常に細かく選択をする。

清水　日本では洋服の商売はもうあまり魅力がないのですか。

山中　ニッチをねらったものがのびている。プライスを非常に下げたもの，例えば青山商事などである。アニエスベーはひかえめな値段。自分で選択できる。それもニッチ。高校生，大学生に受けている。お客さ

んの選択が急に厳しくなってきた。百貨店はそれについていけない。

バブルのときはアメリカでもヤッピーがブランドを買った。日本はずーっとブランド消費だった。ただブランド商品を置いておけば売上げは伸びた。百貨店は何も勉強しなかった。しかし，いまは，ブランド消費から自分消費に変わった。シンプル・ライフに変わってきた。日本全体を見ると金融と個人消費が一番大きく変わってきた。

清水　お客さんの自分消費に対してどのような対処策をなされていますか。

山中　各百貨店は，経費の制約に力をいれている。しかしこれは縮小再生産の可能性がある。東武百貨店も乗降客300万の池袋をひかえている。これは新宿の次に続く乗降客である。交通機関は８本，すなわち私鉄２本，地下鉄２本，ＪＲ４本が入っている。このお客を見こして売場床面積を拡げた。しかも，うちの顧客層は中堅の中堅層が大半でふつうの快適な暮しを求めているお客さんだと思う。だから，お客様の欲しい価格で欲しい物が選択できる品揃えと売場づくりを目指すことにした。従って，商品クラスで言えば，ボリュームゾーンを徹底的に充実した。広いから出来る事だ。売上げは昨年度と比べて３～４割伸びている。しかし面積は６割増なのだから，これでも予算通りには行っていない。当期は営業利益は赤字である。また海外からの撤退を私どもでは考えている。現在海外駐在１人に1500万円かかっている。いずれ各社も経費のそぎおとしのため海外からの撤退を考えるのではないか。

清水　経費削減策のネックはなんですか。

山中　いい意味で考えると，今まで百貨店は過保護に育てられてきた。経験だけでマネジメントを考えてきた。合理化を真剣に考えてこなかった。インダストリー（製造業）は今までに２～３回クライシス（危機）をうけて大きな合理化をやってきた。百貨店も合理的な人事制度を考えなければならない。

清水　人事の合理化とは具体的にどういうことですか。

山中　日本的雇用は大切に考えなければならない。しかし，現在の年功序列制度では年とったほうが能力がなくても賃金が高い。苦境の時は昔は芋を食べて耐えた。いま若い人はそういう苦境を経験していない。耐えることができない。いまの賃金体系にすぐ不満をいう。賃金体系を変えるべきである。新卒採用なんかやめるべきだ。能力のある人がいればどんどん中途で採ればいい。意識革命をしなければならない。

清水　人事評価も変えなければなりませんか。

山中　評価の仕方が問題。だいたい部長，課長，係長なんかはお役所を真似てつくった。大番頭，番頭，手代とすればいい。むこう（アメリカなど）はバイヤーなどと職名をはっきりいう。バイヤーで成績を上げれば賃金は上がる。日本で給料を上げるには課長にならなければならない。しかし課長昇進は，上司の心証で決まってしまう。あいつはニコニコしているというだけで昇進させてしまう。松屋にいるとき，損をしている奴は上げるなと言っていた。

人事評価をするとき，はじめ細かい項目別に評価して，これを合計して順番を決める。そして並べてみて，こいつはニコニコ度が低いから下げろ，これはニコニコ度が高いから上げろ，といって順番を変えてしまう。そのあと，それに合うように項目別に点数を変えてしまう。とんでもない評価だ。

そのほか問題はいろいろある。外商はいけない。古い人が若い人より給料の高いのもいけない。ボーナスはほとんど固定給になっている。これについてこれは生活給だという。生活給は自分で頑張ってとるべきだ。会社はそれを保証するものではない。

清水　どうして部課長制度は変えられないのですか。

山中　私は伊勢丹で，部長・課長制を辞めた。すべてマネージャーにした。すると奥さん方から文句が出た。マネージャーだとキャバレーやバーのようだと。私が伊勢丹を辞めてからまた部・課長に戻した。三越はマネージャーに変えた。うちも部・課長をやめたいと考えている。一般百貨店では課長なんかやめるべきだ。私は大番頭，部長は番頭とする。こうしないからみんな怖がって売り場に出たがらなくなる。

清水　評価してダメな人はどうされますか。

山中　オリンピック選手を選ぶのは速さだけが基準。ダメなのはマッサージをさせる。しかし百貨店では役員になると何もしない。新しいことをやって失敗することを心配している。私はそういう古いのは追い出した。働かない古い人を１人追い出すと簡単に利益が出る。その人たちの給料が高いから。しかし追い出すとき，受け皿の子会社をつくる。たとえば既製服の袖，ズボンの長さを詰めるだけの会社，あるいはデザインだけの会社をつくり，彼らをそこの役員にした。10社ぐらい子会社をつくった。そこへ最も古いのを社長として出し，２年たったら監査役にさせ，その後２年

たったら相談役にし，２年たったら退職させる。百貨店はこういう新陳代謝が大変である。アメリカではバイヤーは成績が落ちればすぐ首になってしまう。

清水　日本一の売場面積にしたそうですが。

山中　うちは一番でかくした。大きいことはあまりいいことではない。経費はふえる。市場占拠率の拡大だけではダメ。いままでどこの百貨店も売上げ至上主義だった。これは西武さんだけではない。会社の中でよくキャッチボールをやる。売上げに２％ぐらいの利益がある場合，ある部門で１％の利益をとって，他の部門へ売る。この部門がまた１％ぐらい利益をとって，他の部門に売る。利益が上がらなくても売上げは２倍になる。外商部へもっていって売上を伸ばすこともある。

清水　そんなことをしたら，経理上すぐわかってしまうのではないですか。

山中　日本の百貨店は財務数値が入っていない。売上げはＰＯＳに入っているが，財務までは入っていない。松屋や，うちは入っている。もともとＰＯＳメーカーは流通業のソフトをあまり持っていないのに百貨店は取り入れてしまった。日本ＩＢＭは自弁でアメリカの財務ソフトを買って，それを改良して流通用の財務のソフトをつくった。これが入ると部門別財務管理ができる。オーバーヘッド（間接費）をぶちこんで課ごとに計算する。第一次貢献利益，第二次貢献利益はオーバーヘッドをいれた利益，第三次貢献利益は利息までをいれた経常利益を考える。一般にはこのように利益は考えない。単なる売上げ競争である。

この弊害の最たるものは，百貨店外商部。例えば外商で５億円売った。配送料はなしと計算して，粗利益は500万円。救急医療のセットであったため，何千の拠点に配らなければならない。配送料は１ケ平均750円であるから，全体で750万円の配送料がかかる。結局250万円の赤字。こんなバカな話はない。

清水　不合理なのは外商だけですか。

山中　ハウスカードもひどい。アメリカのハウスカードは割り引かない。むしろアメリカでは与信分は利息をとる。日本はカードの客は割り引く。現金ではまけない。東武は３％引き。三越は５％引き。カードはコンピュータ業務，回収業務に金がかかる。カードによる売上げが90％にでもなったら，23％の粗利益から５％をひくと最終粗利益は18％になってしまい家賃も払えない。カードで売上を伸ばすには，外商の限度はその20％としたい。松屋は外商比率は50％である。

清水　粗利益減と，売上げの伸び悩みに対して何か対策は。

山中　百貨店はここで本気になってイノベーションをやらなければならない。あと10年後百貨店は何軒残るかわからない。

ロジスティック曲線というＳ字型の曲線を学生時代に習った。新製品は，はじめ導入・開発期はゆるやかにのび，成長期には急に，安定期には平らかな曲線になる，などという製品売上げの伸び率の変化を表している。このロジスティック曲線の考えは，業態の変化・移降を的確に表すものと思っている。このロジスティック曲線から見ると，百貨店は最後の平らな伸び率のところへきている。私は，いま，なにかを考えなければならないと思っている。人間の問題とマーチャンダイジング。商慣習は善悪ではない。繊維は前に，前にとリスクをのばして，地方の産地業者を泣かしている。ある店で15000円のものが深川では2500円だった。こんな商売のやり方は今後変えていかなければならない。正しく人の意識の革命が不可欠である。

清水　長いこと貴重なお話有難うございました。

＜コメント＞

山中社長は塾の大先輩なので，お会いする前は筆者もやや緊張していた。しかしお話を伺っているうちに，社長が時々ベランメエロ調になられるので，次第に気楽になってしまい，遠慮なく次々に質問をしてしまった。社長はまず百貨店の一般的な問題点として，お客のニーズの変化に対応できなかったことと，売上至上主義の弊害とをあげられる。そしてその対処策として，第１ステップとして利益重視策，第２ステップとして組織の活性化をあげられる。後者は人々の新しいことへの挑戦意欲をもえさせ，結果として組織全体が大きな環境変化への対応を可能にする。その着眼点と洞察力には驚いた。

まず百貨店の問題点として，お客のブランド消費から自分消費への変化に対して，ブランド消費になれすぎ勉強不足だったと指摘される。また売上至上主義はある特定の百貨店の問題ではないという。外商のキャッチボールによる売上増，カードシステムによる無理な売上増，６割の床面積増による売上４割増などは，利益に続かないと指摘される。

この利益に結びつかない売上至上主義に対処する利益重視策として，まず売上をＰＯＳに入れさらに財務に入れて，それを評価しなおすシステムを主張する。

さらに利益を圧迫する海外駐在をやめるという。これが短期的な第1ステップの利益重視策である。

次に第2ステップの組織活性化による長期的な対処策を考える。まず年功序列制度をやめる。年寄で能力のないのが能力のある若者より高い賃金をもらうのは不合理である。新卒採用，ボーナスの固定給化などの慣習はやめるべきだ。また部・課長制度もやめたい。これはもともと役所の真似。番頭，手代でいい。そうしないから怖くて売場にでられなくなる，という。さらに，いままでの人事評価制度は全くいけない。はじめに細かな分析をやってその結果を合計するが，そのあとニコニコ度という上司の心証からチェックしなおして，前の分析結果を修正してしまう。とんでもないという。日本通運，日興証券などの人事評価と比べて非常にシビアである。しかし，ややマンネリ化した人々の意識革命をおこすにはこのくらいの荒療治は不可欠だと思われる。

このように話された後，山中社長は，東武百貨店が今後成長していくためには人間の問題とマーチャンダイジングの問題が最も重要だと結論づけられる。長期的で深い洞察力である。しかもものすごいバイタリティで次々に対処策を実行されている。東武百貨店が，山中社長のリーダーシップの下で活性化し，そして池袋地区を第2の副都心に発展させる原動力になっていくことを心から期待するものである。

＜企業経営の現状＞――池袋店は日本最大の百貨店へ――

	売上高
1989.2	151,020（百万円）
1990.2	157,720
1991.2	180,225

資本金　2,757（百万円）
従業員　3,433名（平均年令31歳）
本社所在地；　東京
設立；　1960年（設立後32年）
特色；　東武グループ88社の流通部門。都内百貨店では21社中7位。新本店の売場面積8.3万㎡。
事業；　衣料品37.9％，食糧品24.4，雑貨12.6，家庭用品8.6，身回品7.6，他8.9，（輸出―）

＜社長略歴＞
出身地；山口県，1922年生（70歳）
学歴・職歴；1944　慶大法学部卒
1948　伊勢丹入社
1953　営業第二部第二洋品課付主任となり，子供洋品課副長，婦人子供用品課長兼販売部第三販売課長，商品部付課長兼婦人子供用品課長，販売部次長を経て，
1963　同部長（マトリエフランセ代表取締役）
1964　取締役，（マミーナ及びモダンファーニチャーセールス取締役）
1966　常務取締役
1967　（伊勢丹商事伊勢丹研究所各取締役）
1968　長期人事計画推進室長を委嘱
1972　専務取締役
1976　退社，松屋副社長
1979　社長
1989　会長，東武百貨店取締役相談役
1990　東武百貨店社長
現在　松屋取締相談役
家族；妻，長男，長女

茶野　敬氏（カヤバ工業株式会社社長）

1992.12.26　浜松町本社

同席者　安部和範氏（取締役）
インタビュア　清水龍瑩　藤森三男
篠原光伸　佐藤　和
清水　聰

清水　現在日本の産業構造は大きく変わっています。カヤバ工業が現在かかえている，あるいは近い将来かかえるだろう問題点，あるいはそれに対する対処策ないしは戦略，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。

茶野　まず当社の製品領域から説明します。製品は大きく分けると油圧緩衝器，油圧機器，システム製品の3つになる。油圧緩衝器は，自動車や鉄道車両などに多く使われている。その中には，電子制御によって車体を常にフラットに近い姿勢に保つ油圧アクティブサスペンションや，二輪車用車速感応型サスペンションもある。これらは，油圧をエネルギーの吸収に使うものであるが，エネルギーを出すものとして油圧機器がある。

油圧機器は，ポンプ，モータ，バルブ，シリンダなどで，パワーショベルなどの建設機械，トラクターなどの農業機械，フォークリフトなどの産業車両や工作機械，航空機などに使われている。日本の油圧機器の専業メーカーの規模は比較的小さく，売上規模はせいぜい200億程度であるが，兼業メーカーは大手が多い。市場占有率はうちが1番で20％強，2番手は10％強である。

清水　カヤバ工業ははじめから油圧機器のメーカーだったのですか。

茶野　昭和のはじめ，航空機用降着緩衝装置，いわゆる油圧緩衝脚をつくりはじめた。戦時中は陸海の飛行機の緩衝脚の8割程度を供給した。現在も航空機関係では，ブレーキや車輪，フライトコントロールシステムやボーイング747の油圧機能部品をつくっている。この技術を応用して新幹線用ブレーキやリニアカー用機能部品もつくった。

システム製品には，ミキサー車などの特装車両，建造物用の免震・制震装置や不同沈下修正システム，土木工事関連ではトンネル掘進機，鉄鋼会社の連続鋳造

装置のロールコントロールのような各種制御装置，洋上補給艦向け張力制御システム，さらには各種シミュレータなど多彩である。

システム製品の中で数年前から注力しているものとして，文化・レジャー用がある。１つは舞台システムで，コンピュータ制御によって舞台や椅子，音響反射板や照明装置を自由にセットできるもので，東京都民ホール，京都府民ホール，東京ベイホテル東急など実績は多い。もっとも，やっと利益が出るようになった段階だが。あと１つは擬似体験装置で，長崎のオランダ村に納めた大航海体験館やハウステンボスのノアの劇場，新宿のバーチュアルシアターなど人気を集めている。またシミュレーターの中で変わったものとして，電子制御による織物の自動化システムがある。紋紙なしで織物を織ったり，画像処理装置で自由にデザインを創作・検討できるものである。

これらシステム製品は，当社の製品や技術を総合的に発揮できる分野であるが，その多くが連続的な見込み生産ができない点が困るところである。

当社ではこれら多様な製品を，４つの研究所，６つの工場で開発し製造している。

清水　それら製品の売上動向はどうですか。

茶野　四輪車，二輪車用の油圧緩衝器の売上げは伸びている。自動車，二輪車自体の販売台数はのびていないが，うちのシェアが増えているからである。特に二輪車は海外での生産がのびているので当社の二輪車用の油圧緩衝器はのびている。自動車以外の，建設機械用，産業車輌用，農業機械用油圧機器の売上げが落ちている。特に産業車輌用がひどい。四輪車用で伸びているものもいくつかあるが，その中でも特にパワーステヤリングがいい。システム製品の特装車輌も売上げ減となっている。

清水　来期は売上増を見込まれているようですが，特に現在問題となっているところはどこですか。

茶野　ふえていると言ってものびはほんの僅かである。どうやって利益を確保するのかこれが現在の最大の問題点である。'90年の暮れから兆候はあった。しかしその対応が遅れた。'91年の５月になってはじめて対策をはじめたが，半年遅れてしまった。特に，売上減に的確に対応できなかった部門の利益の低下は大きかった。

清水　どういう対策を？

茶野　ムダを徹底的に減らそう。付加価値を生まない時間を減らそう。もともと現場でのムダの削減は進んでいる。しかし間接部門ではせいぜい使う紙を減らすくらいなものだった。そこで付加価値を生まない時間を減らそうということになった。時間効率化推進運動をはじめた。仕事を大きなくくりで分けるとわからないが，細かく分けると効率化の方法がわかってくる。その効率化の工夫は今だ十分なされていないが，その点に着目し，時間当たりの生産性向上に力を入れている。時短1800時間を1995年までに達成するよう労働省の目標に近付けたい。コストをふやさないで時短をする。時短をすると手取り賃金が減るという難しい問題もあるが，工夫すれば対応できる。

清水　トヨタは売上を伸ばさないで利益を出すと言っていますが。それで毎年のベースアップはできるのでしょうか。

茶野　うちで年３％のベースアップをするためには，生産性を年11％ずつ上げなければならない。この３年間，直接部門は年10％ずつ上げてきた。しかし間接部門はほとんど変わっていない。この間接部門に力を入れなければならない。そのためにはまず間接部門は何のためにあるのかと，原点から考え直す必要がある。直接部門をサポートするのが間接部門の使命。そういう考えが薄らいできたのが問題である。

清水　自動車会社からのコスト削減要求には対応出来るのですか。

茶野　自動車会社からのコスト削減要求に対しては，ＶＡ，ＶＥなどの合理方策で対処している。そしてこちらから自動車会社に，この部品をこうすれば，その素材をこうすればコストが安くなると，提案する。ただ一方的な向こうからの値下げ要求は引き受けない。0.5％のコスト削減のＶＡ提案が受け入れられると，１年間の減少分だけは自動車会社から返してくれる。こういうことによって，自動車会社もこちらも付加価値が大きくなる。

清水　そんなに削減の出来るムダはのこっているのですか。

茶野　いままで頭を使わなかった。ムダの良さというものもあるが，やはりものづくりにはムダがあってはいけない。工場の機械は働いているように見えるが，20～30％の時間しか付加価値を生んでいない。あと前後がムダになっている。これをどう使うか。トゥール・チェンジ（tool change）で時間をつかっている。ＭＣ，ＮＣでも，しかも同じトゥールでやった場合でも，40％くらいの時間しか付加価値を生んでいない。一般にＭＣではトゥール・チェンジ時間が長い。

これをどうやって減らすかが大きな問題。

安部　設備機械の改良に力を入れており，またＴＰＭも導入している。岐阜の北工場の７割以上の機械が内製。南工場の５割が内製。これら工場の工機部門の強さが現場の生産性向上や改善力を支えている。これら工機部門を独立した会社にしようという動きもあったくらいだ。

茶野　日本電装の工機部門は非常に優秀だ。トヨタの工機部門も非常に優秀だったので，いまでは豊田工機として独立した専業会社になっている。

清水　日本たばこの製造設備はほとんど内製のため，１回の故障は最大１分45秒で修理出来るそうですが。

茶野　ＴＰＭを導入してから，故障の修理時間は５分の１に減り，発生回数は10分の１に減った。工場の機械時間のうち，故障で止まっているのが２％，その他の理由で止まったのが３％，段取時間は10％であり，稼働時間は85％となっている。

安部　ＴＰＭ活動については，特装車両工場等２工場を除いては全部，ＰＭ賞をとっている。子会社もこれをとっている。

清水　間接部門の費用と製造部門の費用とは大ざっぱに見て，どのくらいの比率ですか。

茶野　だいたい間接部門と直接部門の費用との比率は２：３くらいだと思う。間接部門の費用が結構多く，ＤＩＰＳの考えを入れようとしている。間接部門の生産性を上げるには，まず意識の集中が重要。仕事が継続して出来るように一定時間意識を集中する。そして２時間集中してやったらそのあと必要な雑用をする。これは達成感を味わうために雑用を積極的に利用することになる。

しかしそうはいっても意識はそう簡単についていけない。期末決算には時間のかかるのが当り前だと考えている。例えば経理部門の仕事を半分にするのは難しい。しかし経理部門の仕事をもっとブレイク・ダウンすれば生産性向上の方法がわかってくる。ただ私も自分の名刺を裏表刷っているが，これもムダである。英字印刷の裏を必要とする外国人はせいぜい年に200人くらいしか会わない。

清水　トップの会議の時間短縮はいかがですか。ある会社では，議論のための会議，決定のための会議，戦略のための会議に分けて時間短縮を図っていますが。

茶野　当社も改善の余地は多いと思うが，いまどうしたらいいか考慮中である。私が出席するのは決定のための会議が主である。

篠原　研究所の効率アップにはどういう方策をとられていますか。

茶野　第一にテーマを絞り込もう。実際，テーマを３分の１に減らした。私自身がヒヤリングをやる。始めの提案に対して，まずへらし，次に第二次提案でまたへらし，私は第三次提案で最終的にへらす。これによってコスト低減を狙うというより問題点を明確にすることが重要である。しかも，研究テーマ・研究プロジェクトを減らすことで余った人間を重点課題へまわし，研究開発のスピードアップを図ることができる。余った人員の配置転換は所長の裁量で行える。

いままで研究・開発の重点をどこにおくかが，はっきりしてない部分もある。来年から開発方針をさらに明確にしたい。この方面はどういう部分に重点をおくかを１つひとつ明らかにする。

清水　重点施策について，お差し支えなければ，具体例をお教えください。

茶野　重点施策の例としては，まず製品計画の位置付けをはっきりさせる。その事業の製品をどの方向にもっていくのか。生・販・技が一連につながるような計画をたてさせている。このつながりを今まで以上に特に開発部門の人間に意識させる。技術の動向を，外部情報から検討し，基本技術，応用技術，電子化をどうするかを考える。当然研究体制の整備も考える。

藤森　カヤバ工業の基本方針はどんなものなのですか。

茶野　当社はものづくりに徹しようという方針がある。少なくとも私が社長の間はそういう方針を貫く。

安部　萱場工業という旧社名は，若い人が読めないというので，萱場をカヤバに変えたがものづくりを示す工業はとらなかった。油圧を中心にする方針も変えない。バブルのときも本業に徹する方針から財テクは一切やらなかった。

茶野　頭だけで考えれば，合理化を続けているとこれ以上ぜい肉はないと考えられるが，技術，市場はたえず進歩するのだから，現実には改善の方法はいくらでも出てくる。今までは時間という軸を強く考えなかった。ここに注目してコスト削減を考えていきたい。

清水　暮れのお忙しいところを，朝早くからお邪魔し，貴重なお話をいただき大変有難うございました。

＜コメント＞

自動車産業が減益中，その部品をつくっているカヤ

バ工業が来期増益見込みというので，ぜひその経営の内容を知りたいと思っていた。幸い安部取締役が慶應でゼミの同窓だったので，取締役を通じてインタビューをお願いしたところ社長は快よく引受けて下さった。茶野社長は，工学部出身らしく，細かい製品説明から入った。油圧関連の多分野に進出しているので，一部産業の停滞がそのままカヤバ工業の停滞にはつながらないと，まず説明する。しかしそのためにかえって，現境変化の対応に遅れる可能性があるという問題点を指摘する。その対処策として，付加価値を生まない時間の削減を中心にした徹底的なムダの排除を主張する。このムダ削減の細かい対策を伺って，はじめて，トヨタが現在主張している，売上増がなくても利益のでる経営体質の変換の意味がわかってきた。

まずムダ削減について，直接，間接，研究開発の3部門に分けて説明される。この3つに共通するコスト削減の基本的考え方は，付加価値を生まない時間の削減と，ぜい肉落しの無限の可能性とを強調する考えである。現に直接部門ではＶＡ，ＶＥで過去3年間毎年10％の生産性向上を行い，それによって毎年の3％のベースアップを吸収している。また自動車会社へこちらからコスト削減の方策を提案し，成功すればその削減額の1年分はこちらに返してもらう取り決めをつくっている。さらに機械設備の内製化をすすめ，ＴＰＭを導入して，故障時間を導入前と比べて5分の1，故障発生数を10分の1に減らしたという。

一方間接部門のコスト削減については，まず間接部門費との比率を2：3と把え，間接部門費削減の重要性を説く。そして間接部門費は大きなくくりで把えるとその削減策は見出し難しいが，細分化してみれば，その削減，効率化は可能だという。その具体的方法として，意識の集中，雑用の積極的利用，達成感の充実などいわゆるＤＩＰＳ法を唱導する。研究開発部門費の削減については，テーマを減らすことによって，コスト削減より，問題意識の明確化を主張する。特に製品の方向を明確にして，製・販・技のつながりを研究開発部門の人々に意識させる意識改革が必要だという。

このように茶野社長は，油圧を中核とした多方面の製品群によって，売上は維持できるが利益がでないという問題点を明確にし，その対処策として付加価値を生まない時間の削減，ぜい肉落ちの無限の可能性という考えを前面に出し新しい経営体質をつくりつつある。この新しい経営姿勢こそ日本企業の個性化の1つの典型と考えられる。カヤバ工業が茶野社長のもと21世紀のエクセレントカンパニーになることを心から祈っている。

＜企業経営の現状＞――建設機械用油圧機器の落込みで減収。しかし残業抑制，期間工削減などの固定費削減が奏効益業益増額――

	売上（百万円）	営業利益（百万円）	純利益（百万円）
1990.3	166,261	7,274	2,919
1991.3	190,818	7,198	2,725
1992.3	185,760	4,922	928
1993.3(予)	175,000	4,800	900
1994.3(予)	178,000	4,500	1,100

資 本 金　15,045（百万円）
総 資 産　149,423（　〃　）
借 入 金　29,613（　〃　）
金融収支　▲ 1,566（　〃　）
平均株価　348 円
従 業 員　4,589 名（39.4歳）
平均賃金　325,073 円
本社所在地；　東京
設立；1948年（設立後44年）
特色；各種油圧機器の最大手，応用製品多用化，制御機器・自動化機器等のシステム開発に注力
事業；油圧緩衝器48％，油圧機器45，システム製品7，（輸出10％）（1992.9）

＜社長略歴＞
出身地；神奈川県，1926年生（66歳）
学歴・職歴；1954　明大工学部卒
1956　同大学院工学研究科修士課程終了，萱場工業入社，技術本部技術研究所長，研究開発センター所長，浦和工場長を経て，
1983　岐阜北工場長，取締役
1985　常務取締役，カヤバ工業と改称
1987　専務取締役
1989　社長
現在，日本自動車機械器具工業会，自動車部品工業会，日本航空宇宙工業会各理事，日本鉄道車両工業会委員
家族；妻，長男，長女，次女ともに嫁す。
趣味；ゴルフ

中村爲昭氏（住友金属工業株式会社社長）

1993.1.20　大手町東京本社

同席者　鬼形聰彦氏（総務部次長）
インタビュア　清水龍瑩　藤森三男
十川広国　池島政広

清水　日本の産業構造は大きく変わっています。住友金属が現在かかえている，あるいは近い将来かかえるだろう問題点，それに対する対処策ないし戦略，さらにそれを支える人間の組織，人間の評価についてお教えください。

中村　まず当社の最近の歴史から話をします。昭和61年の円高不況は過去最高の不況だった。高炉6社で4600億の経常赤字を計上した。鉄冷えという言葉がはやったが，私共は，軽薄短小が生きるためにはその底に重厚長大産業が必要なのだと必死に主張した。それでも徹底したスリム化のために，競争力のない工場を

閉鎖した。当社では和歌山の厚板，大径管工場を閉鎖した。その余力を新しい方向に活用すべく複合経営としての多角化事業を始めた。鉄鋼業のこのような徹底した対応が成果を生み，更には政府の内需振興策も相俟って平成2年度（1991年）には，高炉6社でプラス4600億の経常利益を確保した。ここで鉄鋼業をとりまく環境が大きく変わった。今までは，横並び意識による量の拡大競争だったが，これが変わってきた。豊かさやゆとりといったものが強調されるようになり，鉄鋼の製品に対するユーザー・ニーズも変わり高度化，多様化，即ち高付加価値のものが求められるようになった。更に国際競争力の確保，社会的国際的使命の強調，事業の質の追求による高収益化，社会への貢献が求められるようになった。

清水　そのときどんな方向を示され，どんなヴィジョンをつくられたのですか。

中村　1990年をスタートとする2000年ヴィジョンをつくった。まず社内でアンケートをとり，そこからでてきた意見を集約し，討議し，社員みんなの総意でヴィジョンをつくった。数字的目標ではなく経営の理念を明確にした所に特徴がある。1つは鉄鋼事業，もう1つは多角化事業を明示した。鉄鋼事業は当社の基本事業と位置付けをし，常に超一流の国際競争力を維持し一方多角化事業は基礎をしっかりさせ一層の拡大発展を目指すことにより「守りから攻めの経営」へ転換して行くことを基本理念とした。

もともと当社には，人と技術とを重んずる理念があった。この2000年ビジョンでは新しい時代に対応できる魅力ある企業体であり続けるためには，そのベースとなる理念は「人を大切にし，技術を重んずる」会社作りであると再確認した。魅力ある企業の実現のために目指すべき方向としては具体的には鉄鋼本業の①収益の強化すなわち鉄鋼事業の強化，②国際的協調路線，③複合経営すなわち多角化事業の確立である。

清水　それら3つについて1つずつお教えください。

中村　まず収益力強化，鉄鋼強化にはいくつかの障害がある。労働力の変化，鉄鋼技術革新の急速な進歩，中進国からの追い上げなどである。更にはスクラップの過剰化による電炉メーカーの高炉メーカー市場への参入がある。従来の棲み分けが崩れてきた。電炉メーカーのコスト競争力が問題になってきた。当社も時短を含めた生産性の向上，コスト削減に力を入れてきた。しかし電炉メーカーは一般材，単一製品でやっているから，間接費などが少なくコストは低い。当社のような高炉メーカーは，電炉メーカーに較べて付加価値の高い，厚板，薄板，鋼管など製品の数が多く，研究開発費等の間接費の負担は大きい。従ってコスト削減は大変な努力を要するが徹底した生産性向上，コスト削減，品種選択の適正化等効率的事業制を追求していく。ステンレス事業の効率を上げるために昨年10月日本ステンレスを合併したのもその一つである。

清水　そのような転換は簡単なのですか。

中村　高付加価値製品に転換するには新たな設備投資をしなければならない。そのための借入金の利息もかかる。この対価がなかなかユーザーにわかってもらえない。これが最大の問題である。高級品は適正な利益が得られず，一般材は輸入材や電炉メーカーの参入で販売価格が維持できない。現在は景気低迷で，数量が減っているのでコストが高くなり悪循環になっている。

しかし当社は今回，シームレスパイプに900億の投資をする。同業他社やマスコミから今，なぜシームレスパイプへ投資か！！と言われている。シームレスパイプは当社の伝統ある最も得意とする製品であり，世界のトップメーカーとして私は他社に追随されないものにして行かねばならないと思っている。石油天然ガス開発の場所がだんだん環境の悪いところに移ってきている。腐蝕性の強いガスの出るところの掘削で使用されるパイプは腐らない，キズのないシームレスパイプが要求される。このたびこういうユーザーの要望に対応するために優れたパイプをつくる住友方式の技術を確立した。

清水　住友方式の技術とは具体的にどんなものですか。

中村　パイプは材質が重要。高級なもの程加工性が悪くキズがつきやすい。歩留りが下がる。当社はそれでもメジャーのニーズを早くつかみ，それに合う製品を供給して行く責任がある。表面も内側もキズがつきにくい，穴をあけるいい設備を開発した。1983年に当社海南工場でこの圧延技術原理を使用した設備を稼働させているが，細いものしかつくれなかった。この度の開発は16-3/4インチの大径のものまで製造できる技術を確立した。この新しいシームレスパイプの大型投資は技術の住友金属，パイプの住友金属という旗を掲げたということに一つの意味がある。こういった不況の時期だからこそ，目先の状況に左右されることなく，将来を見据えた決断が必要だと思う。

さらに鉄鋼強化として研究開発がある。全社経営の基盤となる研究開発には最も力を入れている。売上げの約3％，350億を投資している。これは不況になっても削減しない。また関係会社の強化としては関係会社をたくさん持っているが，これがバラバラでなく，同じベクトル方向に動くように，たとえば板に関連する子会社は板部隊が，パイプに関連する子会社はパイプ部隊が管理するように変えた。

清水　2つめの経営理念の，国際協調路線についてお教えください。

中村　従来陥りがちであった日本企業の「独り勝ち」の論理は全く通用せぬものと認識しており，当社は，輸入拡大の促進，技術協力，合弁企業，資本参加，秩序ある輸出，在外子会社での現地調達促進など共存の姿勢を貫いてきたが，今般の米国鉄鋼メーカーによるダンピング提訴は真に残念という他はない。基本方針として，輸出先国で作れないものを輸出し，向こうの市場をみださないという考えでやってきた。アメリカの鉄の貿易を実際にやっている人はこちらの方針に賛成している。提訴に対する判断が，公正且つ合理的な姿で決着することを強く望む。

清水　3つめの多角化の経営理念についてはいかがですか。

中村　多角化は第1次はいままでの鉄の延長線上，第2次は当社のシーズを利用したシステムや人材の活用，第3次は関連企業の積極的活用，第4次は地域開発，バイオ関連など新しい分野への多角化を進めてきた。向こう傷は問わないという新宮・前社長の言葉どおり積極的に多角化を進めてきた。しかし昨年は，あまりうまくいっていないもの，将来性のないものについては，いくつか整理撤退した。将来性のある事業については総力をあげて収益拡大に向け推進して行く。これらは事業部制に近いかたちで管理している。既に軌道に乗った3つのエンジニアリング部，チタン事業部は鉄部門と同じような業績管理をやる。未だしっかり根の付いていないところは事業開発部門の中に組み込み厳選育成を図ることにしている。一方，技術については横断的に技術部門を一元化し，研究，開発，製造など技術支援を行う。多角化事業は21世紀に於いては鉄と並ぶ経営の大きな柱になるものと位置付けしている。

清水　多角化をしたり，新事業を始めたりするとき，望ましい人物が新しいところへ出ていきますか。

中村　新事業スタート時は，たとえば新しいエレクトロニクス部門に人を配置する時，どういう人物が必要なのか，具体的に氏名をあげて要求しなさい。そうすれば社長の責任で異動させるという事で進めてきた。このようにしないとどうしても望ましい人材が集まらないのは当然だと思う。

清水　新部門へ移った人の人事評価はどうされますか。

中村　異部門，新部門に異動すると，この人は何もわからないからといって，評価が下がってしまう。また実際に新しいことをやって向こう傷が出来ると成績評価が下がる可能性がある。

88年度に新しい評価システムを発足させた。多角化した部門に異動してきた人に対して，1年ごとの評価は気の毒。まず給与を年収管理制度に変えた。給与の中のAの部分はある程度年功による。給与の中のB部分は能率・成績による。全体を3年ごとに区切る。3年間組合員のベースアップに相応する改訂を除けば年収は変わらない。ただ評価は毎年やる。3年ごとにやる評価でB部分が大きく変わる。3年間変えないから1年では成果が上げにくい仕事でも，3年間トータルで成果があがれば良い。またある3年間の評価が低くても，次の3年間にまた新しい評価が始まるから充分挽回のチャンスはある。前の3年間の評価がそのあとの評価に結び付かないところがこの制度の1つの特徴である。

清水　そういうやり方で人事評価は安定しますか。

中村　評価する人のレベルが問題。評価する管理者の教育が大切。各部門の部長が評価したものを一覧表にまとめ，部長以上が参加する考課審議会でみんなで討論をし，公平を期す。だれでも自分の部下を上げたいという気持ちがあるからどうしても甘くなる。この審議会で修正する。

このほか個人申告表がある。これからの1年間の目標を出させると同時に，過去1年間の実績を自己評価し申告する。たとえば，自分で90％達成したと思っていても，申告にもとづき上司と具体的にディスカッションする中で問題点が指摘されて60％となることもある。こういうことで評価を安定させるようにしている。

清水　人事評価の時，勤勉性とか協調性とか，項目別に分析評価して，それを合計するのか，あるいは全体的にまず評価して，あとでつじつまを合わせるようにしているのですか。

中村　管理職については，個人申告表によって，1

年間の具体的な実績により評価する。次に，部長がこれをみて総合評価をする。A+，A，A-，B……など。この部長の評価と，更に前年の評価を用いて前述の一覧表をつくる。これを用いて審議会を行う。実際に各人の実績評価からA+，A，A-，B，…の総合評価にまとめる迄には大変手数がかかる。当人と面接もしなければならない。とにかく最終評価は3年間まつ。その間に逆転ホームランを打つこともあるからだ。こういう方法によって，評価者によって変動しやすい評価の目揃えを行い，これを更に公平，安定したものにする。

池島　事業評価はどうされていますか。

中村　バイオメディカル事業等は長期的な評価をする。これは動物実験臨床実験が必要だからである。エレクトロニクスはそれより短い。事業利益が出ている場合でも，その後研究開発にどのくらい金がかかるかを見なければならない。いつまでも研究開発の成果をだしていないことがある。そういうとき何年で回収出来るかで判断する。

清水　プロジェクトをやめるという意思決定はそんなに迅速に出来るのですか。

中村　ご質問とは少しはずれるが，当社では3年前から業務の高度化運動をやっている。一例ですが役員も部下の仕事を効率化するため，社長から質問されても，わからない事はわからないと言う勇気をもてと言っている。役員とか部長がすべてを知っていないといけないということになると，部下はその資料作りに大変な時間をかけることになる。要は若い人には本来業務に全力投球してもらおうという事である。プロジェクトをやめるという意思決定はそんなに簡単に迅速にできるものではない。充分な検討期間が必要である。そのためには役員間，担当役員と従業員間の意思疎通が大切である。複雑化した複合経営の中では，従来のボトムアップしてくれるものでは判断に有効に機能し得まいと思う。企業全体像を把握した上でのトップの決断が大切な時代になってきた。

清水　そういうトップダウンの方法で社長の経営理念は全社に浸透しますか。

中村　そのためには，全社員の意識改革が必要。91年を教育元年とし，役員から現場の技能職迄の教育システムをもって徹底した教育を推進している。現場は多能化教育。鹿島には人材開発センターをつくり，池の端と大阪の住吉に管理者教育センターをつくった。また和歌山の高等学園は戦前からずーっと続いているが，ここの卒業生が当社の戦力の中核となっている。この学園卒業時には高卒と同一の資格が得られる。充実した教育，躾で家族からも喜ばれている。現在の高校教育にないものを提供している。この間そこの卒業生で博士号をとった者まででた。これからは人材の時代，いかに優秀な人材を確保し，その能力を最大限に発揮させる事が企業の優劣を決めることになろう。

清水　長い間貴重なお話有難うございました。

＜コメント＞

関西系大企業の経営者の考え方を知りたく，関西生産性本部を通じてインタビューをお願いしたところ快くお引受け下さった。中村社長はこちらが予め出しておいた質問に対して，まず逐一説明して下さった。こちらがさらに突込んだ質問をすると深く掘りさげて答えられ，全体として非常に立体的なメリハリのきいたインタビュー内容となった。特にいままで研究が進んでいない，人事評価の安定性，合理性追求のステップが明確になった。

まず社長は問題点としていくつかをあげ，特に電炉メーカーの市場参入をとりあげられた。その対処策として，本業重視と多角化をあげる。本業重視とは，鉄鋼強化・収益強化であり，電炉メーカーにまねられない高級品に集中し，一方の低級品を切る。そのために現在の不況下でもシームレスパイプのために900億の設備投資をする。また材料開発に力を入れ鋳難い大径管製造の住友方式を開発している。多角化については，1次，2次，3次，4次と積極的にすすめてきたが，現在は，その中で不採算な事業は間引きし，採算性の高いものを残し，効率のよい管理を行おうとしている。

この多角化に伴う人事移動，人事評価が多くの企業で問題になっている。このことについてややしつこく質問をした。それに対して，人事評価安定化のために3つのステップがあると説明された。第1ステップは，評価者個人の気分の不安定性を除くために，部下について達成度，協調性などの項目評価は細かく行うもの，A，B，Cにまとめるときは，その幅を大きくする。第2ステップは，評価者の自分の部下を甘くみたい気持ちからくる偏りを除くために，人事部が各評価者の出したA，B，C評価の一覧表をつくり，これを会議にかけてみんなで討論する。第3ステップは，特に移動があった場合，新任部署では不慣れなため成績を上げられないから，3年間は年収を変えず，公平

な評価を追求しようとする。このような人事評価システムは筆者にとってはじめてである。日本人の動機づけには，人事評価の公平性，安定性が最も重要であると主張している筆者にとって，この話は全く感動的であった。

このように住友金属が中村社長のもとで製品のリストラを行うと同時に，画期的な人事評価システムを構築していることは日本型経営の１つの新しい方向を示すものと考えられる。中村社長のこの経営方針が21世紀の日本企業をリードするばかりでなく，世界の大企業をリードする１つの普遍的な理念になっていくものと信じている。

＜企業経営の現状＞――自動車向けなど販売数量減，販価も底ばい。多角化部門の収益寄与まだ小さい。償却費増。減益――

	売上（百万円）	営業利益（百万円）	純利益（百万円）
1990.3	1,119,606	162,919	30,475
1991.3	1,156,852	139,412	47,631
1992.3	1,157,048	105,588	22,585
1993.3(予)	1,120,000	57,000	4,000
1994.3(予)	1,154,000	70,000	10,000

資 本 金　210,605（百万円）
総 資 産　2,035,693（　〃　）
借 入 金　537,199（　〃　）
金融収支　▲ 14,669（　〃　）
平均株価　260 円
従 業 員　20,727 名（40.3歳）
平均賃金　364,116 円
本社所在地；　大阪市
設立；　1949年（設立後44年）
特色；住友グループの重鎮，粗鋼３位，パイプに強み，チタン・電子関連・情報など新分野へ展開
事業；鋼板41％，鋼管21，条鋼・建材９，車輛・鋳鉄鋼他14，建設・プラント他10，その他５，（輸出22％）1992.9

＜社長略歴＞
出身地；福岡県，1930年生（62歳）
学歴・職歴；1955　京大工学部冶金学科大学院卒業，住友金属工業に入社
1967　小倉製鉄所工程部生産企画課長
1973　同工程部次長兼製品工程課長
1975　本社生産部次長
1977　小倉製鉄所工程部長
1978　同技術調査役
1981　同副所長兼工程税部長
1984　取締役小倉製鉄所長
1988　常務取締役
1989　鹿島製鉄所長委嘱
1990　専務取締役
1992　社長
家族；妻，長女，次女
趣味；ゴルフ，野球
宗教；日蓮宗

藤田元司氏（読売巨人軍前監督）

1993.1.21　世田谷瀬田藤田宅

インタビュア　清水龍瑩　藤森三男
十川広国　岡本大輔

清水　日本では，産業構造の変化に従って，現在人々の意識も大きく変わってきています。巨人軍の監督として，多数の若い選手を１つのチームとして勝利に導いていくときの問題点，対処策をお教え下さい。特に短期的には，試合中の選手交替の意思決定，その時の動機付け，更に長期的には，能力ある選手の採用，教育等についてお教え下さい。

藤田　球団は，何と言っても実力がなければならない。何をやるべきかというときは，目的がはっきりしなければならない。目的は勝つことである。これがはっきりしている。目的がはっきりしているから，きついことを言って，選手をひっぱっていきやすい。何をやるにも，練習でもなんでも，目的をはっきりさせないとつながってこない。一般の社会でもそういうことがあるのではないか。管理者はまず目的意識をはっきりさせる必要がある。

若くして入団してきた選手には，特にこの目的をはっきりさせないとわからない。少なくとも３年以内にはこの目的意識をはっきりさせる。３年間寮に入れて，ジャイアンツの教育，社会教育を徹底的に行う。その間，常に脇道にそれる可能性がある。スーパースター長島も王も入ってきたときは普通の青年。若い人は体力があるからどこへいくかわからない。本人たちは苦しいかもしれない。しかし強引でもいいから引っ張っていく。３年くらいで，クセを付けてしまう。実際，技術が向上して認められると，人格もついてくる。自分自身で向上していってくれる。

そうなると，人を導いていく立場になるし，それまでの倍の勉強をしなければならない。よい指導者は倍の勉強をする。これがないと，すべてが途切れてしまう。そして人に対して愛情と情熱を持っていると人々を引っ張っていける。そうすることによって自信もついてくる。

清水　ピッチャーを交替させるときの要因はなんですか。

藤田　技術的にはいろいろある。コントロールが悪くなった，球威がなくなった，高めに入るようになったなど，技術的に悪い面がでてきたときまず考える。また日頃からいやなバッターというのがでてくると交替を考える。それまでのデーターをみて交替させる。そのほか，精神的に圧迫されているとき，我を忘れているとき，マウンドに行って顔を見て，眼を見て疲れているかを見る。しかしこれは交替のための要素としては小さい。今日はこれでよしと思ったら交替させる。投げさせるなら失敗してもよしと考えて続投させる。優柔不断が一番いけない。交替させるときは，必ず次のチャンスを生かそうじゃないかとフォローする。

清水　ピンチヒッターを出すときはどうですか。

藤田　ピンチヒッターはデーターとか相性とか，更に日頃の練習態度，考え方を見て考える。日頃コツコツ努力しているのはピンチのとき強い。苦しい練習をしているときのことを頭の中にかきとめておく。

ただ，もって生まれた素質はどうしても追い越せない。馬車馬は競争馬を追い越せない。素質にプラス努力が重なる。いつでもそんなことは出来るわいと考えているのは，長い目で見ると泣きをみる。スーパースターの長島，王は両方持っていた。

清水　1軍から2軍におとすときはどうされますか。

藤田　2軍におとすときは，カルテをつけて2軍の監督に渡す。2軍にいくときはしっかり激励の言葉を付けて，更に，期間のめやすを言って，ここをなおしてこい，とはっきり言ってやる。感情で落とすことはない。技術で落す。たまにはペナルティでおとすこともある。逆に，少々行いが悪くても，勝つためには使う。すべてが優等生ではない。

清水　めやすの期間とはどのくらいの長さですか。

藤田　現状をはっきり言ってやって，すぐ呼ぶとか，どのくらい行って来いという。恨まれないために，うまいことを言うと，本当のことが伝わらない。そういうことは長く続かない。腹の底から正直に言う以外にない。ふくれっ面する奴，有難うございましたという奴もいる。そんなとき，挨拶しない奴に，脇のコーチが，何で挨拶しないのだと叱る。コーチが，監督はああ言うが，俺はこうだというのはいけない。監督とコーチは一枚岩でなければいけない。

清水　悪い結果が続いて，チーム全体が沈滞しているときはどうされますか。

藤田　チーム全体がうまくいっているときは，どんどんいく。しかしいいときに悪い芽がでてくる。そういう時は，悪い芽を十分たしなめておく。悪いときが続くときは，監督がまず，必ず良くなるから大丈夫だという信念を持ち続ける。ドンと構えているほうがいい。焦っていろんなことをやらないほうがいい。そんなことにくよくよしてはいけない。

必ず最後にはやりとげてくれるという信頼を持つように努力していると，自信がついてくる。焦りからくる手の打ち方はろくなものはない。じっくりみているときの方が視野が広くなる。要は基本に戻ること。基本に戻れば余分なものは捨てることが出来る。

清水　長い目でみた，選手教育の視点についてお教え下さい。

藤田　教育は特技を持っているかどうかによる。70点平均では使いものにならない。120点と0点とでいい。120点のものを鍛えているうちに，0点の人格，技術が追いついていく。スカウトは120点を持っている人間をとる。

野球選手は，一般常識にうとい連中が多いが，そうやっているうちに，いっぱしになっていく。人に認められると自分をどんどん磨いていく。1つのものに集中しているとこれがいろんなものにつながっていく。

清水　チームワーク教育では何を重視しますか。

藤田　選手には，若いうちからチームワークを考えさせる。相手の立場にたってものを考える。どういう球を投げたら相手がとりやすいかを考えさせる。自分だけファインプレーをすればいいなんかはダメ。案外，チームプレーのゲームをやっている連中にもこういう気持ちが強い。上から命令されるときも，相手に協調するときも，われわれはこのような視点で選手を教育する。

清水　相手の立場にたってものを考える，という考えはマネジメントには不可欠だと考えていますが。

藤田　監督は，いつも不足の気持ちが多い。要求する言葉が多い。こういう言葉を吐いたら相手がどう受けとるかを考える。言葉1つで相手が死んでしまう。叱らなければいけないときは，まず，ちょっとでいいからほめてやる。こんないいものを持っている。だからこうすればいい。はじめに叱ると耳を閉じてしまう。商売でも契約など難しい話をしてはだめ。選手達の家族構成，好み，奥さんのことなどを良く調べておく。そして奥さんのゴルフはどうか，などと聞く。

藤森　今の若い人と昔の若い人とは違いますか。

藤田　昔との違い。今の若い人はものを大切にしない。スポンサーがついている。5000～6000円の手袋

を，勝てないとぴーと破いて捨ててしまう。ヘルメットを投げつけたりする。そういう場合は注意する。ほめるときはみんなの前でほめる。叱るときは1人呼んでやる。

選手がまずいことをやった。ベンチにいる奴が監督を怒らせるな，とどなった。こちらも怒れなくなる。このくらいにならなければならない。選手は楽しく勝ちたい。人間は所詮怠けもの。

清水　コーチのチームにおける位置付けはどんなものなのですか。

藤田　選手の時は，コーチになりたいなぁと思った。自分たちにああやれ，こうやれという。自分がコーチになったら監督がいいなぁと思った。監督になったら選手はいいなあと思った。選手は自分の事だけを考えればいいから。

コーチの給料は選手の10分の1ぐらいしかない。試合が終わると後片付けをする。技術を教える。大変な仕事だ。見返りとしては，自分がコーチした選手がよい成績を上げてくれることだけ。監督には絶対服従。意見を言わなければいけないし，間違った意見は言えない。自分の意見と違ったことを命令されても，ブツリとも文句を言えない。コーチは監督に対しても，選手に対しても，愛情を持って私心を捨てた人でなければならない。

清水　コーチはバッティングなど技術を教えるだけが職務ではないわけですね。

藤田　技術だけ教えているのは失格。選手の私生活まで密着しなければならない。選手に信用されなければおしまい。スタープレイヤーに気をつかってほめるコーチがいるが，これはいけない。チームの方に向かなければならない。また部外者からチームを守らなければならない。報道関係者にあまりしゃべってはいけない。

コーチは選手にブツブツ言われるようになったら1人前。選手は少しでも楽をしたい。いいコーチだと言われる人にはときどき選手に楽をさせているのがいる。これはどうもいただけない。

藤森　選手のポジションはどのようにして決めるのですか。

藤田　技術力ばかりでなく，性格を含めて，ポジションを決めていく。攻撃型人間と受身型人間とがいる。サードには攻撃型人間，ファーストは全体を見渡せる受身型人間がいい。バッティングでも，始めからバンバン打つ型の人間と，一球待って打つ型の人間とがいる。これが打順を決めるのに影響している。

いいと思ったことには飛びついていく。とにかくトライしてみる。こういうのを積極的に使う。コーチがまわりについていて，これはちょっとまずいんじゃないかと言うんだが，監督としてはこういうのを思い切って使っている。

清水　やはり70点平均のおとなしいのはダメですか。

藤田　やはり70点平均の人間は扱いやすい。かといって大仕事はしない。120点の人間は，誰も想像出来ないような仕事をしてくれる。ゴルフと違って野球では，まわりが失敗を補ってくれるから0点があってもいい。野球にはこういう特色がある。

清水　慶應でもそんな気がしますが。

藤田　ジャイアンツの生え抜きばかり入れるとよくない。たまには外にでて，しばらくたって戻ってきて，恩返しにくるのが一番いい。

清水　昨年のように低迷したときは，どのようにしてチェア・アップするのですか。

藤田　ドン底の時には，這い上がるしかない。腹を決めてやると難しい顔が少なくなる。これ以上下がることはない。這い上がるしかないという気持ちをみんなに持たせる。こういうときホームランを打つとチームに活気でてくる。大久保，モスビーが外からきて，実力以上に力をだしてくれた。しかし逆にいうと絶好調の時，悪い芽がでるのを気をつけている。

清水　マネジメントの根本にかかるお話をずばりお伺することができ，本当に有難うございました。

＜コメント＞

プロ野球の監督が選手を動かすのをみて，その意思決定の早さ，忍耐強さ，動機づけの仕方などは，企業経営者の機能を最も短的なかたちで表現するものではないかと思っていた。巨人軍前監督の藤田氏に直接電話をし，研究の趣旨を話したところ即座に快諾された。この意思決定の早さにまず驚いた。瀬田の御宅では，テレビでよくみる藤田監督が笑顔で迎えて下され，インタビュー中は奥様が心暖まるサービスをし続けて下さった。自動車に乗って帰るとき，後ろをふりむいたら，監督と奥様が車がみえなくなるまでお見送り下され全く恐縮した。

監督の話される言葉は，修羅場をくぐりぬけた経験からにじみ出たものであり，その1つひとつが経営学の素晴らしい仮設ないし理論になっていた。野球には企業がもっている夾雑物がないので，ヒトにだけ話が

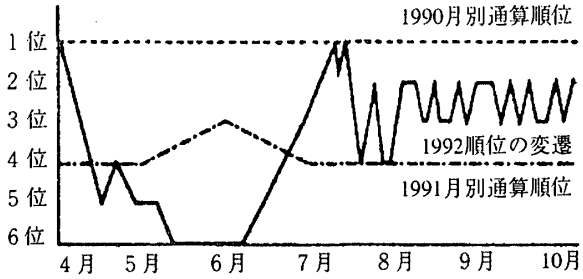
集中し，研究に非常に有効であったし，とても楽しかった。

まず“勝つという目的をはっきりさせる”。“勝つためには少々行いの悪いものでも使う”と経営理念の明確化とその重要性を強調された。さらにそれを実現するリーダーシップとして“人をひっぱっていくには愛情，情熱，ひと１倍の勉強が必要”，“悪いときは必ず良くなるから大丈夫だという自信を監督自身が持ちつづける”，ことだと話される。さらに戦略策定については，“いいときに悪い芽がでる”“悪いときの焦りからでる打つ手はロクなものはない”。“基本に戻れば余分なものは捨てられる”。など，現在の不況下の経営者に聞かせたい話ばかりである。

次に人材教育としては，“監督，コーチはつねに相手の立場にたってものを考える”“監督，コーチはつねに一枚岩でなければいけない”。“選手に密着してその家族構成，趣味などをつねに憶えておく”など管理者の基本姿勢を説かれ，“２軍におとすときは，戻すまでの期間と，直しておくべき技術をはっきり言ってやる”。“ピッチャーを交替させるときは次のチャンスを生かそうと必ず言葉でフォローする”。“ピンチヒッターの起用は，日頃コツコツ練習しているのを入れる”。とＯＪＴを説く。採用と教育に関しては，“70点平均をとる人間より，120点と０点をとる人間がいい，120点をのばして技術が向上すると人格も向上する。”という話には驚いた。人事評価と動機づけについて，“選手の力量は素質プラス努力”。“攻撃型人間はサードへ，受身型人間は全体を見渡せるからファーストへ”，と選手の力量，性格とポジションについて話をし，さらに，“まずほめてから叱する。そうしないと耳をふさいでしまう”。“ほめるときはみんなの前で，叱るときは１人で”と動機づけのための「ほめる哲学」を主張する。

このように藤田監督の話は，経営理論と全く一致する。しかも人間の心のヒダに深く入り込んでいる。藤田監督がこの理論をもって，今後のプロ野球の解説をしたり，野球界をリードすることは確実であり，多くの企業経営者がこの藤田理論をその経営の中に生かしていくことを心から推めるものである。

＜巨人軍の現状＞――1992年度は，６球団の中で１位になったり，最下位になったり不安定な成績。最終的には２位。投手成績下向傾向。



4/5巨人逆転白星スタート
/19“惨”打つ手なし？６連敗
5/4巨人“視界不良”４連敗
/24巨人17年ぶり開幕以来２か月連続負け越し
/27巨人“ひん死”の連敗街道
6/11巨人ピンチに動ぜず連係もガッチリ
/18巨人９連勝54日ぶり４位浮上
/25巨人５割復帰，投に打に勝ちパターン
7/8巨人単独首位，10連勝反攻開始から31日→“奇跡”の勝率９割１分
8/1巨人連敗ズバリ４位
/6巨人トントン２位の夜
8/27自力優勝の芽復活
9/8ヤクルト３連敗で上位バタバタ
/23巨人完封リレーで連勝
10/1強再び「１差」
/4巨人連続“Ｖ夢散”
（読売新聞見出し）

★1990～1992シーズンに見る投手成績比較

	起用人数	完投	完封勝利	被安打	被本塁打	四死	三振
1990	226	70	13	978	94	371	832
1991	252	57	8	1075	118	416	861
1992	226	41	14	1130	118	473	967

★1990～1992シーズンに見る打率成績比較

	打数	得点	安打	本塁打	盗塁	犠打犠飛	四死	三振
1990	4343	589	1158	134	87	182	466	784
1991	4309	534	1090	126	42	153	476	837
1992	4360	536	1144	139	34	123	442	796

オーナー；正力　享
コーチ；高田　ヘッドコーチほか19名
投手；斉藤，桑田，槙原，宮本，水野，木田，広田，香田，石毛，ケアリー，ほか19名
捕手；村田，吉原，大久保，ほか６名
内野手；川相，岡崎，駒田，篠塚，原，上田，福王，ほか10名
外野手；緒方，吉村，西岡，大森，モスビー，ほか８名
打撃投手；11名
ブルペン捕手；２名

＜監督略歴＞
出身地；愛媛県，1931年生（61歳）
学歴・職歴；1956　慶大法学部政治学科卒業，日本石油に入社都市対抗野球優勝
1957　読売巨人軍に入団17勝13敗で新人王獲得，細い身体を精一杯使って力の限り投げるピッチングでエースの座につく
1958　1959　最優秀選手
1960　投手コーチ
1969　退団
1975　大洋投手コーチ
1976　NHK野球解説者
1980　読売ジャイアンツ監督
1981　セ・リーグ優勝　日本シリーズ優勝，セ・リーグ最優秀監督賞，正力松太郎賞，
1983　セ・リーグ優勝，退任，セ・リーグ最優秀監督賞

1988　再び監督に就任
1989　セ・リーグ優勝　日本シリーズ優勝，正力松太郎賞，
1990　セ・リーグ優勝
1992　退団
趣味；釣，ゴルフ，アメフト，ボクシング

河本國雄氏（平和不動産株式会社社長）

1993.2.3　兜町本社

インタビュア　清水龍瑩　岡本大輔
伊藤善夫　清水　馨

清水　日本の産業構造は現在大きく変わっています。平和不動産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，人間の評価の問題をお教え下さい。

河本　この会社の生い立ちは複雑である。証券市場と密接に関係して成長してきたが，そもそもは，全国の証券取引所の不動産部門を切り離してつくられた。戦前は，新東，東株（東京株式取引所）というように全国11の取引所はそれぞれ独立したかたちの株式会社組織であった。それが戦争中合併して，半官半民の日本証券取引所（以下日証）になった。合併前の株式会社の株式を出資証券にしたが，その四分の一を政府が持っていた。

戦後ＧＨＱ（連合国軍総司令部）が入ってきて，市場再開の前に財閥解体などの証券民主化を求め，戦時中出来た日証を解散せよ，という。そこで日証は清算に入りカネを返すことになった。証券会社の古老は，日証が持っている各地の取引所の建物まで処分してしまえば，将来，取引が再開されたとき，支障が生ずる，と危惧して，不動産だけ分離して会社にしてくれとＧＨＱに頼んだ。そして昭和22年不動産会社が設立された。取引所の再開は24年であるからそれ以前に平和不動産㈱が設立され，不動産を管理する会社となった。

清水　この会社は不動産を管理するだけなのですか。

河本　35年頃千葉県流山地区の土地開発にまず手をつけ始めた。今と違って，地元の人たちからやってくれないかと頼まれて開発を始め，そのあと小田急の鶴川周辺もやった。それぞれ流山平和台宅地分譲，鶴川平和台宅地分譲と呼んだ。しかし売上げからみれば取引所の家賃収入の方が圧倒的に多い。24年には各地取引所に上場し，東証では花形株として圧倒的な取引額になっていた。

清水　どうして東証の指定銘柄になったのですか。

河本　家賃は出来高に従って上下する家賃だった。これは戦前の東株の収入が出来高スライドであったのでそれが踏襲されたが，それで東証の出来高を反映し，市場の指標性があるものとして指定銘柄になったが，当時はボロ株と呼ばれていた。あまりに取引が多く，いろんな人の手に渡るので，株券がボロボロになっているという意味である。しかしその後だんだんと家賃のスライド部分が小さくなってきた。

私は昭和59年頃は東京証券取引所の副理事長をしていた。家賃を払う方である。そのとき，家賃の上，下を頭打ちにするように改正した。私が平和不動産に移ってから63年に新しい建物が出来たとき家賃を固定制にするという意見もあったが，スライド制は残してくれと言って幅を小さくして上，下限を決めた。ここ２～３年は市場が全く低迷しているので，家賃はずっと下限にはりついており，平和不動産の社長としては，収益面では固定制にした方がよかったのではないかとも思っている。

清水　土地開発は，先ほどの２ヶ所だけですか。

河本　その後大型のものとして51年から我孫子市の布佐の分譲をやっている。全部で1900戸弱の団地であるが，あと50～60軒くらいで完了する。

清水　平和不動産は驚くほどの高収益，安定企業なのですが，社長さんとしては，このままの経営を続けられるお積もりですか。

河本　これから会社の展開はどうするか。現在株価は700から800円位である。もし家賃がフィックスしていたら銀行の不動産子会社と同じになってしまう。これでははたして投資家に魅力ある株になるのか。６円配当では銀行金利と比較した株価になってしまうだろう。

何か事業をやれないか，常に考えている。貸ビル業は安定的であり，これは農耕民族型。ディベロッパーは狩猟民族型。農耕民族だけでは，従業員としても働き甲斐がないのではないか。狩猟民族の方にウエイトを高めていきたい。これから建売り，マンション，リゾートをやってゆくにはマーケットを知らなければならない。そのためには仲介業務が必要。いままでは販売は外部委託，つくるのも建築業者。これではいけない。自分で作ったものを売るのでなければ付加価値も少ない。そんなわけで不動産仲介や販売をはじめた。現在成田日吉台の分譲は自分のところで販売している。

清水　いわゆる不動産の仕入れはどうされていますか。

河本　仕入れが難しい。ここ数年はあまり沢山仕入れられなかったが，今になってみればそれが結果的によかった。その時買ったものを今売っているのでは損ばかり。含みの大きな立派な会社はいいが，新興不動産会社は大変だ。われわれはいままで採算をシビアにやっていたのでそれほど大きく損はしない。しかしそれでも今年の暮れぐらいからそんなものを売っていくことになるだろう。

清水　活性化施策として具体的にどんなことをなさっていますか。

河本　ぼんやりしていると，不動産管理会社というのは，借り手が何も言ってこなければいい，という待ちの経営になってしまう。そこで私は，ＣＩ運動をやろう，とまず号令をかけた。いままで弁護士バッチのようだったのを変えてニューデザインにした。ロゴも変えた。そうして会社の方向を新しい方向に変えようと，積極的な努力をはじめた。

清水　そのほかにどんな具体策があるのですか。

河本　また毎年若手男子を４～５人ずつ採ることにした。若い人には活気がある。社員が少ないのでロートルが多いと思われやすい。少数でやっていければそれに越したことはない。いざというときに抵抗力があるからだ。しかし活性化するには，仕事に応じて若い男子を増やさなければならない。そしてそれぞれがスペシャリストになるように奨励する。国の資格の取得に挑戦したらこれを評価する。明海大に不動産学部が出来たが，その昼間でも夜間でも聴講させるようにしている。不動産，税，ファイナンシャルのエキスパートを育てなければならない。こちらのそういう姿勢に対して若者は受けて立とうとしている。非常にたのもしい。

まだ特殊な能力開発制度はやっていない。いずれそういうものもやりたいと思ってる。人数は少ないが野球部とサッカー部をつくった。私も学生時代はサッカーをやっていた。ほとんどの若い人がこれらの運動部に入っている。そして若さを発散する。また社内報をつくって，本支店間のコミュニケーションを盛んにしている。むかしは７～８年くらい同じ支店の支店長をやり動かなかった。そのため本支店間のコミュニケーションが悪くなっていた。人事異動もするし，本支店間の交流も積極的に行うようにしている。

清水　一般に製造業が新規投資をするとき，３年経常黒，５年累積黒といわれていますが。

河本　ビル事業の採算は長い。累積赤字がなくなるには長い期間がかかる。普通利回り４％というのが平均。ただこの場合投下資本に対する家賃収入だけを考えている。稼働するまでの支払利息は入れていない。非常にラフに計算していた。バブル当時は３％を切ってもやっていた。累積赤が消えるのは，20年くらいじゃないか。経常黒は５年。家賃が上がるというのが前提で考えていたが，今は違う。今日も，家賃はこのくらい下げようと会議をしてきたばかりだ。

清水　不動産市況の見通しはいかがですか。

河本　不動産市況は事業内容によりまちまちだ。マンション，戸建住宅は既に底をうった。上向いてくるだろう。オフィスビルは見通しがたちにくい。特にダメージの大きいのはこの当りの地域。証券界が未曾有の不況だからやむを得ない。空いているところが方々で出てきた。今まで３フロア使っていたのが２フロアにする。空室率はこの兜町周辺は一番ひどいのではないか。つい３年前は引く手あまたであったが，私共のところも全体で見ると１～２％空いている。３年契約した，リースバック物件などはほとんど空いている。

３年前，企画庁がビル不足といっていたので，たくさんビルをつくった。しかしいまは虎の門，赤坂などの一等地のビルにも空室があるくらいだ。お客さんの取り合いになっている。完全に借り手市場で，アメリカに似てきた。景気の立直りを待つしかないだろう。

清水　これからの経営戦略の基本についてどうお考えですか。

河本　社内では，今年は腎臓の悪い人の人口透析の年だと言っている。バブルのときの悪い血をとって，良い血に変えるのだ。バブルのときに買ったものは損がでるがこれを全部売ってしまう。そして，新しく安いものを仕入れて，次の事業展開をする。悪い血をだしてしまう。

牧野昇さんが，本業を離れるな，本業を続けるな，と言っているが私はこの言葉が好きだ。本業を大切にし，そしてそれに付随するものを取り込んでいく。例えば販売，仲介，ビルメインテナンスなどを考える。それぞれで世間に打ってでられるようにしろと言っている。ハウジングもその中に加える。

清水　人事評価についてお教え下さい。

河本　40歳近くまでは年功序列。その後は選考昇進にする。当社のように少数のところで，選考昇進が果たしてできるのか。ボーナスくらいは差を付けろと

言っている。銀行，商社は2～3年で年功でなくなる。うちは15年はそのままにしておかなければならない。無理して年功制を外して抜擢などすると，1人いい気分にさせるが和がくずれることになりはしないか。小さい会社ではこれが一番心配だ。そんなわけでふんぎれない。実際にはボーナスまでも15年間は差が付けられない。ただ課長から上にいくと，周りがみなわかってくるから，選考昇進，ボーナスの格差がやりよくなる。それまでははっきりいってわからない。

堺屋太一さんは21世紀には近代から新代になると言っている。しかし日本の年功序列，終身雇用制がある限り，どうしてもいいものを安くつくるマスプロ，マスセールになってしまう。成長しないわけにいかない。地球環境問題があり，また国際協調ができなくなる。アメリカは不況になると会社を縮小することが出来る。我々はどうしたらよいのか。私は企業が拡大していくとき常雇いの人間をできるだけふやさない。できるだけ外の力を借りる。売上げが伸びなくてもそれらを切り捨てて利益がでるようにするしか方法はないのかなと考えている。

清水　トヨタは売上げが伸びなくても利益が伸びる戦略を考えているといいます。私はちょっと変だと思っていましたが，この間カヤバ工業の茶野社長にインタビューしたところそれは可能だそうです。たえず新しい技術情報，市場情報をつかんでいけば，それは可能なんだそうです。どうも私は現在の技術，市場などを前提として考える悪いくせがついてしまっているようです。

岡本　メセナについてどうお考えですか。

河本　地域社会に対する貢献は大いにしなければならないが，メセナ的なものまで企業がやる環境になっているだろうか。確かにそのような文化活動が，戦前，藤原義江などを育ててきた。しかしたとえば日本古来の歌舞伎・能などの保存に企業が金を出してよいのか。ただ日本人はあまりにも利己主義になり過ぎた。エイズのボランティア活動はアメリカでは教会の数ほどあるという。日本人もそのような活動はもっとやらなければならない，という感じはある。個人としてのメセナをやるべきではないか。金持に期待したい。これには税制面でのバックアップが必要だ。

今現在，企業の純粋なメセナはまだ育っていない。ボルブドール，アンコールワット遺跡の修復などをやれば人類のためになるものだとは思う。しかし今やっているものは何か企業のＰＲがからんでいる。私もそこまで純粋にはできない。第一，株主が理解してくれるか。国民全体の問題としてまず考えなければならないと思う。

清水　経営者の不可欠な資質としてどんなものをお考えですか。

河本　不動産業で一番大切なのは，先見性。次にアイディア。同じ物件があった場合，単にマンションをつくったり，建て売りを考えるのはダメ。何か新しいアイディアを付けなければならない。次に決断力が大切。この3つが結論である。

私はつねに，社員に対して，天網恢恢疎にして漏らさずと言っている。天下の大道を歩んで商売するのだと言っている。

清水　長い間，非常に含蓄のあるお話有難うございました。

＜コメント＞

河本社長は旧制浦和高校の大先輩である。平和不動産は，昔から株式放送のトップにでてくる名前で，日本の株式会社を代表する大会社のイメージをもっていたが，河本社長の風格は正にそのイメージとぴったり一致するものであった。

まず社長は会社の生い立ちから話をはじめられた。証券取引所の不動産を切りはなしてつくった特殊な会社であり，家賃収入は一定とせず，上，下限を決めるだけで，その幅の中では証券取引所の出来高に応じて家賃収入が上下するようになっているという。現在の大不況期でもその下限を割ることもなく，しかも取引高が上向けば，自然に増収する仕組みになっている。その上，東京証券取引所をはじめ各都市の一等地に不動産をもっているため，現在のバブル崩壊後でも膨大な含み資産がある。そのため従業員が106名という極端に少ない人数でも20数億という驚くほどの高純利益をあげている。筆者が指摘している，日本の優れた企業は，個性化，活性化しているという2つの条件のうち，個性化を完全に満たしている。個性化とは，一般に他社にまねられない特性の深化，拡大をいう。また個性化は製品・サービスなどの顕在的な部分と，それを支える潜在的なファンダメンタルズの部分とに分かれるが，平和不動産の例では，他社にまねられない家賃収入が前者であり，少人数でやっていける含み資産が後者である。

そのように優れた個性化を前提として，社長は問題点として活性化の不足を指摘される。この的確な洞察

力に驚いた。その対処策として，新しいＣＩ，ロゴの採用，若い男子社員の採用，社内コミュニケーションの活発化などの，組織活性化を目ざすと同時に，それ以上に企業全体の活性化をはかるために，販売，仲介，ディベロッパーなど新事業開発に注力されている。おっとりとした環境の中で新しい活性化のための経営戦略を次々に実行されているそのリーダーシップに感銘をうけた。特に少人数は財務的にはプラスであるが，活性化にマイナスであり，さらに少人数だと，年功序列の評価が終わるのは，みんなが認める程の差がつく40歳以上になってからだというお話が強く印象に残った。

平和不動産が，歴史ある企業文化と，河本社長個人の哲学との結びついた，新しい経営理念の下で着実に発展し，不動産業界のリーダーになり続けていくことを心から祈るものである。

＜企業経営の現状＞――証券取引所賃貸は相場不振で横這い。建売住宅が２割減。金融収支やや改善でも地価税負担を補えず。――

	売上（百万円）	営業利益（百万円）	純利益（百万円）
1989.3	15,754	5,482	1,384
1990.3	14,299	5,395	2,062
1991.3	14,931	6,151	2,224
1992.3	14,769	6,154	2,230
1993.3(予)	15,100	5,830	2,240
1994.3(予)	15,500	6,000	2,300

資本金　5,814（百万円）
総資産　110,435（　〃　）
借入金　35,836（　〃　）
金融収支　▲　943（　〃　）
平均株価　714 円
従業員　106 名（37.9歳）
平均賃金　405,189 円
本社所在地　東京
設立；1947年（設立後45年）
特色；東京・大阪・名古屋・福岡の各取引所のオーナー，賃貸料収入主力，宅地販売も
事業；取引所賃貸55％，他建物・土地賃貸29，不動産売上17，他０，（1992.9）

＜社長略歴＞
出身地；東京都，1921年生（71歳）
学歴・職歴；1944　東北大法文学部経済学科卒
1945　勧銀入行
1952　長銀入行
1963　同大阪支店次長
1964　第一証券専務
1966　同社長
1975　東京証券取引所副理事長
1986　同退任
1987　平和不動産社長
家族；妻，長男，次男，長女は嫁す
趣味；スポーツ，碁，ゴルフ
宗教；浄土真宗

平田恒一郎氏（日榮不動産株式会社社長）

1993.2.9　横浜市鶴見本社

インタビュア　清水龍瑩　篠原光伸
古川靖洋　馬場杉夫
山田敏之

清水　現在，日本の産業構造は大きく変わっています。日榮不動産がかかえている，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。

平田　1990年に不動産融資の総量規制がはじまり，ＮＨＫで土地が半値に下がるという番組が放映された。それを機に不動産業におけるバブル経済の崩壊が始まっていった。まず，マンションの売れ行きが悪くなってきた。マンションの売上げは当社の全売上げの４分の１を占めている。完成在庫ができはじめてきた。

バブルの時を振り返ってみると，まず首都圏の地価が急激に２倍に上昇して，その後横這になった。そこで下がるかと見守っていたが，その後関西圏の地価も上がり始めると，首都圏の地価も再び上がり始め，とうとうはじめの３倍にまでなってしまった。そしてバブルつぶしにより，今度は一挙に地価は３割も下がってしまった。

当社では，1991年８月，不動産不況撃破推進本部（通称：撃進本部）をつくり，私自身が本部長になった。土地が３割下がった。まだマンション価格は下げてはいなかった。マンション価格も３割下がってしかるべきだと思った。しかし事業部ではなかなか下げられない。Ｐ／Ｌ（損益計算書）で赤字になるからだ。もともと粗利益は20％しかない。純利益は５％あればいいほうである。金利は毎年Ｐ／Ｌ上で計上しているので，表向きは粗利益が20％も出ているようにみえる。他の市場部門，木材部門，住宅機器部門より儲っているようにみえる。しかしマンションは寝ている資金が大きいので，金利負担が大きく実際の純利益は少ない。ハイリスク・ローリターンの事業である。一方，土地は限られており，マンション用地の仕入れは大変難しい。実際土地が上がっていく過程では，粗利が10～15％でも土地を仕入れざるを得なかった。私は撃進本部をつくって，Ｐ／Ｌの見方からＢ／Ｓ（バランスシート，貸借対照表）の見方に変えるようにと発想の

転換をはからせた。マンションが売れないで在庫がふえることは，資金が寝るのでB／Sの悪化となるからだ。

清水　NHKの土地値下がり報道につられて，すぐマンション価格も下がってきたのですか。

平田　NHKの放送の後，三井不動産だけがマンション価格を下げ始めた。当社でも，売れ行きが悪くなりキャンセルも出始めたが，土地が下がるなどということは信じ難く，価格を下げることはなかった。月間契約戸数が10戸にまで下がってしまった月もある。仕掛品が完成していくのだが，マンションはなかなか売れない。その結果，残念ながら一時，販売在庫が1000戸近くにもなってしまった。その後もリクルート・コスモスが値下げしたぐらいで，他社もただ困惑しているだけだった。

清水　それに対してどんな手を打たれたましたか。

平田　撃進本部をつくり，P／Lの発想を捨てさせ，B／Sの大切さに注目させた。マンションの在庫金額には土地代のその倍の建物がつく。売らなければ大変多額の資金が寝ることとなる。私は市場価格で売れと言った。そして平均して10％下げて売り始めた。早目に手をうたせたので，それ程下げずに売ることができた。粗利益が5％になってしまったものもある。含みのある土地も一部売却した。市場部門，木材部門，住宅機器部門で利益がでているので，やっと決算がくめた。残念ながら去年，今年とたいして利益がでないP／Lになってしまった。他の不動産会社はほとんど，資産として持っている土地や建物を売ることによって益出しをしているようだ。帳簿上，固定資産から流動資産に変えて売っているのではないか。

バブル崩壊の過程での瞬間風速は大変なもので，あっという間に土地の価格が7割から半値になっていった。材料として仕入れた土地が半年間に3割も急落してしまった。一般的に不動産業は，マンションなどをつくる2～3年以上前に土地を仕入れる。2～3年間の材料土地の在庫を常に持っていないと事業を続けることができない。今回のように地価の下落傾向が続く場合，その不動産を持ち続けるとかえって含み損をかかえ続けることになる。金利を払い続けることは大変な負担になる。だから当社としては10％下げてでも売って資金を回収すべしということになった。

清水　粗利5％で売れと言っても，現場は納得しますか。

平田　売れないと在庫が増え続けていくので，本来は確実に売りさばいていかなければならない。一方，土地は現実に3割引から半値になっている。マンションの市場価格は当然下がっているはずである。現場は「頑張って売ります」と言うけれど，本当に大丈夫なのだろうか。実際は仕入価格に建築費と20％弱の粗利益を加えた価格では売れるはずがない。売れない状況なのだが，下からの情報もなかなか正しく上がってきてはいないのではないかと思った。私は前の不況のとき不動産部門にいて，早く手を打った経験があり，完成在庫が増えると経営を損ねると知っていたので，撃進本部をつくり，今回もどんどん売らせたのである。91年10月から92年9月までに1700戸を売った。90年10月から91年9月までに800戸の販売だったので，倍売ったことになる。しかし，これだけ売ってもB／Sの悪化を押さえるのが精一杯で，B／Sをきれいにするのは本当に大変だ。

撃進本部を作ってもすぐに成果が上がったわけではない。社長が売りきれと言っても，成果がでるまで実際には半年かかった。社長→事業本部長→営業部長→現場まで時間がかかる。ラインの責任者は，本来20％ある粗利益率を5％に下げるということはなかなか決断できない。ふだんから利益責任を持っているからである。事業部長は実際には役員であるから，社長が人事評価するわけではないのだが，この利益責任を強く感じて下げられない。他の不動産会社では，市場が3割も下がっているのに3％下げるのが精一杯だったと聞いている。

清水　不動産は投資金額が大きいから，市況が急回復しない限り，持ち続けることは値下げ販売よりも損だと素人でも分かるのですが，どうして見切りができないのですか。

平田　マンションは建て始めてから完成するまでに10カ月以上はかかる。そのとき，たとえ新規着工を止めても，仕掛品がどんどん完成してきてしまう。着工を止められるのはせいぜい土地を掘ったところぐらいまで。骨組みを作ってしまったら止められない。だから外の環境変化にかかわらず，建物は絶えず続けてできあがってきてしまう。完成在庫が増えるといくら金があってもダメ。撃進本部をつくってもB／S上に結果が出たのは1年後。利益率がマイナスになってもいいから，市場価格に値を下げてでも売り切れと言ってきた。こういうとき調整型の責任者ではダメ。周りの意見を聞いてぐずぐずしてしまう。

今回の不況は，第一次，第二次オイルショックのと

きの比ではないほど厳しかった。一方，不況だ不況だというと営業マンは売れなくて当たり前と売らなくなってしまう。業績が悪くなると，さらに，他の部門からも何でそんな土地を仕入れたのかと批判もでる。直接言えないが私に対する批判もあるはずである。当社は幸い撃進本部によって早めに思い切った手を打ったために，うまく対処できたと思っている。ただこれも不動産以外の事業部門があったからやれたのだと思う。不動産分譲だけの会社だったらやっていけなかったのではないか。

清水　その不況撃破推進本部の基本理念をお教え下さい。

平田　撃進の基本は５つある。

1.　市場価格に合わせて売れ。

これは早く手を打ったので何とかうまくいった。

2.　着工中の物件については工事費を低くするように交渉する。

これは思ったようにはうまくいかなかった。ただバブルの時，法床（ほうゆか）あたり坪120万円にもなっていたものについては，ある程度協力を頂いた。新規着工するときはいろんな会社と交渉して工事費を低く押さえる。

3.　ローコスト・マンションの研究に取り組め。

ローコストのマンションをつくるために，新たにエイワ設計コンサルタント，ゼネコンの地崎工業と一緒に勉強会を開き，法床あたり坪70万円位にならないかと目標を設定した。実際には74万円で建てることができるようになった。

例えば梁が増えると建物全体の重量が重くなるから，柱が太くなり，杭も余計にいるようになる。そうするとコンクリートの量も増える。ここを改善して無駄な梁を少なくした。エイワや地崎などの中堅のやる気のある企業と一緒に研究したので，向こうも真剣に考え知恵を出してくれたのでローコスト化ができた。研究過程でお互いに情報を交換し，技術の提携をしながらコストを下げていった。実際，少しでも安く発注したいディベロッパーの日榮と，少しでも夢のある作品を作りたい設計事務所のエイワと，少しでも採算の高い受注を取りたいゼネコンの地崎の３社がお互いのノウハウを公開し，各方面からメスを入れコスト削減を成功させた。その努力の結晶がＮＡＣシステムであり，ＮＩＣＥアーバン平塚中央という物件に採用され，現在着工中である。その後，㈱ＮＡＣ研究所を３社で設立し，現在賃貸用のマンションをつくり始めている。オーナーは何を望むのか，居住者は何を望むのかといったいろいろな視点を取り入れ，とてもいいものができるようになり受注も順調。不況対策の中から新規事業が生まれた。

清水　カヤバ工業の茶野社長は，市場情報と技術情報をうまく組み合わせていけば無限にコスト削減はできると言っていますが，どうも貴社でもそれができるようですね。１人ひとりが責任を持って創造性を発揮することが不可欠だと思いました。

平田　今まで，建設はゼネコン任せで，当社では積算ができなかった。ＮＡＣ研究所によって，エイワ，地崎も，日榮に情報を提供し協力していって，受注ができるのだからメリットがでる。不況は大変とはいえ，苦しめば道は通ずるものである。

撃進の活動にはあと２つある。

4.　資産の見直し。

販売用，事業用不動産を見直し，土地の有効活用を考える。

5.　社員とのコミュニケーション。

社長と総務部長が全国の営業所を１カ月に２カ所ずつ夕方から訪問して回った。終礼で社長が全社の状況について30分話をする。その後，総務部長がそれを補足した話をし，その後，皆で雑談をする。社員とのコミュニケーションを大切にしたので，不況とはいえ社員の動揺は少なかったようだ。

このようにやってきた撃進本部も，一応の成果が出たので昨年10月に解散した。

清水　一般的に言って撃進のような社長の改革案というものは，下まですんなり通るものなのですか。

平田　なかなか浸透しにくいもの。社長だといえ１人では何もできないし，そう簡単に組織はなかなか動いてくれない。撃進が成功したのは，事務局のメンバーがよく動いてくれて，浸透させていってくれたからだ。最近，営業・業務活性化統括本部（通称：業活本部）というのをつくった。これは常務が統括部長となり，専務が本部長となっている。業活本部の仕事は業活運動を全社に浸透させることであり，過去10期連続増収・増益を続けてきたために社内に付いたぜい肉を落とすことが業活の目的である。増収・増益だったので事業運営に甘さがあり，事業部長と営業所長との営業についてのすり合わせができていないままだった。そこで業活の一環として営業監査を行うことにした。営業監査報告書を作らせる。何も資料がなく面談しても，事業部長は営業所長にここがよくないとは言えな

い。紙に書いてはっきりと，この点をこのように改善してほしいと言うことができ，指導しやすくなる。自然に話をしながらアドバイスできるし，目標も統合できる。

篠原　一般に新しい事業開発はどこがやるのですか。

平田　経営企画部の担当ではあるが，本来は社長の仕事と思っている。けれども今回の新規事業となったＮＡＣ研究所は撃進活動の中から生まれてきた。

一方，話は元に戻るが，振り返ってみて，こんな大きな不況は誰が予測できただろうか。あまりの激しさに，当社においては，撃進本部をつくって社長が陣頭指揮をとらなければならなかった。大切なのは目の前の不況にどう対処したかだと思う。

清水　優れた２代目社長は若いときからの気心の知れた仲間を組織内にちりばめておいて，彼等を通して自分の経営理念を浸透させると言われていますが。

平田　そういう点からみれば，確かに撃進本部の事務局メンバーは結果的に私のよく知った人たちだった。総務部長，マーケティング部長，経営企画部課長，総合プロジェクト室長，社長室長，人事課長，商品企画部課長など。年格好も私と同じくらい。撃進のメンバーが全国をとび回ってくれた。厳しい状況をよく理解して，本当に手足になってよく働いてくれた。

いろいろ考えさせられた。今まで取締役は功績のあった人がなっている。これからは当たり前だが功績を上げることのできる人，体を張って一緒に仕事をしてくれる人を役員にすべきだと思う。

清水　役員や部長はどうしても社長より情報が少ないし，責任感がないから危機感を持てないんじゃないですか。

平田　土地が３割下がったのだから，マンション価格を３割下げなければ売れないと言われても，渦中にいるとなかなか分からない。しかし現実に新しく仕入れた土地にマンションを建てれば，今売っているのよりは３割安く売ることができるということが分かり，みんなも状況を理解できるようになった。撃進本部をつくったとき，ちょうどバブル時代の事業部長から新しい事業部長に替わっていたので，昔を引きずっておらず，改革もできたしやりよかった。また，マンション分譲，戸建分譲，仲介といった不動産部門全体の事業のあり方を見直してもらうために，昨年，事業本部長も入れ替わってもらった。

清水　こういう大変革期，大不況期に社長にとって最もこわいものは何ですか。

平田　役員とはいえ，損のでる事業計画書はなかなか作れない。しかし社長にとっては，実態に合わない事業計画を立てられるのが一番こわい。

清水　不況期に社長が大きく方向を変え，人々を引っ張っていくのが，いかに大変かよく分かりました。本当に貴重なお話ありがとうございました。

＜コメント＞

平田社長は大学院時代，筆者の研究会に参加していた最も信頼のおける教え子の１人である。現在の複合不況，特に不動産大不況のとき，社長のリーダーシップはどうなるのか，腹蔵ない意見を聞きたいと思い無理を承知でいろいろ質問をした。はじめは不動産不況撃破推進本部など，新聞報道向けの話が多かったが，最後の頃になると，人間の問題をふくむホンネの話が伺えた。問題点としては，増えつづける含み損，危機感を共有しにくい管理者層などをあげ，その対処策としては，自ら本部長になった撃進本部の設立，損を覚悟の価格引下げ・見切り販売，コスト削減のためのＮＡＣシステムの開発，ぜい肉落しのための営業監査制度の導入などをあげられた。

まず問題点として，だまっていると現在でも完成在庫が多くて困っているのに，仕掛品がどんどん出来上がってきて含み損が益々増える。撃進本部を作って社長が３割引きで売れと言っても，事業本部長は，いままで利益責任を考えてきたから，仕入値を考えて値下げできず，また金利はＰ／Ｌで一括処理しているので，未だ利益がでていると考えて値下げ販売せず，ずるずると含み損を増大させている。トップは危機感をもつが，他の人達は危機感をもたない，いやもちたがらない，という東燃の中原社長の話を思い出した。

これら問題の対処策として，撃進本部をつくった。その本部に社長は気心の知れた仲間を入れ情報処点とし，さらに彼等に社長の手足となって働いてもらった。これは筆者がいう優れた２代目社長の経営理念浸透策の典型的な方法である。そして社長は強引に値下げして1700戸を販売し，またＰ／ＬからＢ／Ｓ重視への方向を主張し，資産としての不動産を益出しのために売却したという。その決断力には驚いた。また日榮，エイワ，地崎の３社がノウハウを出し合って必死になってＮＡＣシステムをつくり出したという。これはやはり組織内の人間の意識改革よりも技術革新のほうが容易だということを教えてくれた。カヤバ工業の茶野社長のコストはいくらでも下げられる。という言葉をこ

こでも思い出した。最後に，下の人は，損のでる事業計画書は出せないが，社長は実態に合わない事業計画書を出されるのが最もこわい，という言葉に大不況時の社長の心の葛藤をみる思いがした。

若い平田社長の決断力，リーダーシップを信じている。10年で日榮不動産は，本当の意味のエクセレントカンパニーになるだろう。

＜企業経営の現状＞――木材受託取引は地方持家建築が好調で伸長。住宅分譲は戸数増でも原価高が圧迫。――

	売上（百万円）	営業利益（百万円）	純利益（百万円）
1990.3	241,983	7,214	4,054
1991.3	249,251	8,738	4,492
1992.3	246,896	3,279	749
1993.3(予)	252,000	3,200	100
1994.3(予)	265,000	4,000	900

資本金　22,067（百万円）
総資産　260,021（　〃　）
借入金　62,823（　〃　）
金融収支　▲1,678（　〃　）
平均株価　431 円
従業員　1,328 名（30.2歳）
平均賃金　303,595 円
本社所在地　横浜市
設立；1950年設立（設立後42年）
特色；全国で木材取引市場を運営，住宅機材の販売を展開する総合卸売業，住宅分譲を積極推進
事業；受託木材34%，住宅資材41，不動産25，（貿易0），（1992.9）

＜社長略歴＞
出身地；東京都，1948年生（44歳）
学歴・職歴；1974　慶大大学院商学研究科修士課程卒業
1977　日榮住宅資材（現日榮不動産）入社，小牧市場長を経て
1982　取締役
1985　常務取締役
1987　専務取締役
1988　社長
家族；妻，長男，次男，三男
趣味；読書，家族旅行。

馬淵隆一氏（マブチモーター株式会社社長）

1993.2.24　千葉県松戸本社

同席者　高橋努氏（企画部広報宣伝課課長）
インタビュア　清水龍瑩　藤森三男
濱　桂子　山﨑秀雄

清水　現在日本の産業構造は大きく変化しています。マブチモーターが現在かかえている，あるいは近い将来かかえるだろう問題点，それに対する戦略ないし対処策，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。

馬淵　当社の現状なり業績というものは，過去に実行した諸施策の結果である。言い換えれば，過去に蒔いた種が実り現在はその果実を収穫しているということ。当社が21世紀においても健全に成長を続けている企業であるためには，今何を為さねばならないか…どのような種を蒔かねばならないか…その課題を抽出し，解決していくための方策を「NM（ニューマブチ）21プロジェクト」を通じて明らかにし実行しようとしている。そのために昨年々初に業革推進本部を設置し，私自らが本部長に就任した。私は2000年にはグループ全体で2000億円のモーター売上を達成しようという長期目標を立て，同時に，顧客第一主義という経営スタンスを明確にした。目標数字はあくまで課題抽出の手段であり，現状のままの延長線上では達成困難な数字を掲げることによって，それを達成するためにはそれぞれの部門が今何を為さねばならないかという課題を明確にすることに主眼がある。そして課題の解決を計画的に行っていくことが何よりも大切であり，それができれば当社は21世紀においても健全に成長し続けているだろう。

当社がかかえる問題の中で最も大きなものは，この会社を社長という1台の機関車が引っ張っているということであり，組織が小さいうちはそれでも良いが大きく（長い車両編成）なれば問題だ，先頭の牽引車が故障したらどうにもならない。そこで新幹線のように，1台1台の車両に動力が備わっている会社に早くしなければならない。この点で，今までは各部門ごとの管理責任者の認識を甘くさせていたと言わざるを得ない。6～7年前から気になっていたことであるが，社員の顔色を見ていると何か生き生きしていない。特に若い社員の顔色が良くない，できたら会社へ出てきたくないという顔付。これは由々しき問題だと考え，アンケート方式で職場の活性度調査を行ったら案じていたような結果が出た。

清水　それは大変なことだと思います。

馬淵　私と現会長がこの会社の創業者である。創業者としてやらなければならないことは，会社を全車両機関車型にすることである。これは創業者としての責任でもある。当社には1960年代に制定した「国際社会への貢献とその継続的拡大」という経営理念がある。近年，この経営理念を日常の社業を通じて，いかに具体的に実行するかということについての行動指針…①より良い製品をより安く供給することにより，豊かな社会と人々の快適な生活の実現に寄与する。②広く諸外国において雇用機会の提供と技術移転を行い，それらの国の経済発展と国際的な経済格差の平準化に貢献する。③人を最も重要な経営資源と位置付け，仕事を

通じて人を活かし，社会に役立つ人を育てる。④地球環境と人々の健康を犠牲にすることのない企業活動を行う。…を解説文付きで明文化することによって全社員に明確に示した。

私は社会に貢献できない会社は存在理由がなく消滅するしかないと考えている。また会社の利益というものは基本的にはその貢献の度合に応じて決まるものであり，社会への貢献をより大きくかつ継続するために必要なものである。そしてその企業活動を支えているのは構成員である従業員１人ひとりである。人間は生涯の最も長い時間を職場で過ごす，それだけに仕事を通じて人に最良の人生を送らせ，かつ立派な社会人に育てることは企業にとって最大の社会的責任である。企業構成員の人生観に影響して彼等が自分の成長と仕事を通じて社会に貢献しているという喜びを実感でき，生き生きするように導くことが経営者および管理者の最重要任務であるといえる。経営者および管理者には理想が必要である。理想がなければビジョンは描けないし，ビジョンがあればこそ方策を立てることができる。理想と現実との乖離そのものが課題なのであり，理想に向かってどうやって近付くか，管理者はその具体的方法を考え部下を動員し，１人ひとりの能力を結集して実現せねばならない。管理責任者の役割が大変重要なゆえんである。

清水　具体的な対処策はどうなされましたか。

馬淵　まず管理者の意識改革だ。管理者の役割を明確にしておいて，それに合うように指導しなければならない。それにはまず資質のある人を登用しなければならない。管理者の資質が重要である。管理者の役割を明確にすることで資質のない人は当然選別され，その人は専門職など自分の得意な分野で能力を発揮することになり，それが部下にとっても本人にとっても幸せなことである。組織が大きくなればなるほど管理者の役割は大きくなる。会社は組織が大きくなるとダメになるのではなく，ちゃんとした役割を果たせる管理者が不足するからダメになるのである。

清水　管理者に必要な資質としてどんなものをお考えですか。

馬淵　欲をいえば，その部門の専門知識を持っている者がいい。初めの頃は，工場の技術者などそれぞれのエキスパートを管理者にしてきた。しかし組織が大きくなると，そういうエキスパートというだけでは管理職が務まらなくなってきた。管理者として一番大事なのは，専門知識ではなく部下を活かせる人，部下の持つ潜在能力を引き出してやれる人である。部門全員の能力を引き出し，それを結集し成果に結びつけ，次々に部下に新しい栄養になるような仕事を与え続けられることが大切である。そうして組織全体の効率を上げ，部下が仕事をおもしろいと感じるように仕向けなければならない。

戦後，生活水準が低い時代は給料が一銭でも多ければいいという人も多かった，しかし現在はそういう人は少なくなった。人間最後に何を求めるか，それは心の満足感である。自分が組織，社会に役立っていると部下に実感させるのが管理者の役割だ。そのために方向を明示し，部下自らが目標を設定し挑戦できるように指導育成しなければならない。方向さえ示せば部下はどんどん自主的にやる。こういう状態になると人は本人も知らなかったような潜在能力を発揮する。そして人を思いやるような余裕も出てくる。

これからの企業は業績を上げるだけのために，従業員を馬車馬のように駆り立てるやり方は通用しないだろう，そんなことでは継続性を保てない。従業員１人ひとりが自らの心が満たされるとき初めて企業も成長するし，また個人も成長する。管理者と私はいつもこのことを話し合い，理解を深めようとしている。

清水　経営者にとって何が重要とお考えですか。

馬淵　どんな哲学・価値観を持ち，どんな仕事をするかが重要。私は前述の経営理念に基づき，国際社会へ貢献する理想の会社経営に挑戦したい。楽をして金を貰えばいいという価値観からすればもっと給料を貰いたいと考えるだろう。私は，社長というものは会社に対しこちらから授業料を出してもいいぐらいと考えている。自分の舵取り一つで，何万人もの人々の幸福に寄与するかもしれないし，またその反対にその人達を失業させるかもしれないというやり甲斐のある仕事をさせてもらっていると思うからである。政治家は選挙があるから票を意識して思った通り実行できないが，こちらは実行できるから幸せである。自分の努力の結果，その努力に応じた結果がすぐ出てくる。だからこそやり甲斐がある。このように恵まれた立場にあるのに一生懸命やらなければバチが当たる。

清水　マブチモーターは中国へ大規模に進出されていますが，進出を意思決定されたときの基準は何だったのですか。

馬淵　私は“顧客のためには，どこで何をどのように作ればより良いモーターをより安くかつすばやく供給できるか”というテーマを経営主題として把え，そ

れを判断基準に海外進出・拠点の拡大を行ってきた。即ち1ドル360円時代で，日本で作って輸出しても十分やれていた1964年に香港へ進出したのもしかり。それ以後も台湾・台北，台湾・高雄，中国・広東省，中国・大連，マレーシアと海外工場を建設し拡充してきた。

海外生産の大々的な展開は工賃の安さ，従ってコスト条件の有利な場所で安価な機能部品たるモーターを生産するということにひとつの意義があるが，目的はこれだけではない。今ひとつ大切なことは，工賃の安い開発途上国での小型モーターの生産活動が，その他の多くの人々の雇用と技術移転に繋がり，競争上同業者の進出あるいはセットメーカーの進出等の呼び水となり，ひいては関連産業の発展をも促がし，国際的な経済格差の平準化に寄与するという作用に着目していることである。これによって，その国の働く人々の収入がふえれば潜在需要は有効需要へと転化する。更にこれに応えるために玩具，音響，精密機器等小型モーターを大量に消費する産業が勃興せざるを得ない，そしてこれらに小型モーターは使用される。当社の海外工場は正にこうした観点からも積極的に展開されてきたのであり，それが現在の成果となっている。

生産には労働集約的方式と自動化（機械化）の途があるが私は前者を選択してきた。その訳は，両方式での生産コストが同じと仮定しても自動装置でボロボロと製品ができてもどこへ売るのか，消費マーケットはあるのかということである。まずは労働力は豊富だが仕事がない国々へ，その大勢の労働者を雇用する生産方式で仕事を出してあげる。それが前述の循環作用により将来的にはマーケットをも創造することに繋がるのである。中国進出についてもこのような考えから意思決定を行った。

清水　社会主義中国に心配はありませんでしたか。

馬淵　中国については，皆さんその社会主義独裁体制が故に心配していた。天安門事件直後は，中国へのモーター生産比重が大きくなることを心配された顧客から何件かの問い合わせがあった。その時も中国進出時に私が心配しなかった根拠を担当者に十分理解させ，それを説明させたところ大半の顧客にはご理解いただけた。

顧客の立場に立って考える時，中国産当社モーターの供給上不安を抱く点があるとすれば①中国政府が何等かの理由で当社の生産拠点を没収することはないか？②暴動等が発生し，当地でのモーター生産が継続できなくなることはないか？③天災等により物流が分断され，当社モーターが輸出できなくなることはないか？という心配であろう。従って，このような事態が起き得ないあるいは他国で生産するのと何等リスクに変わりがないということについて，それぞれのケースについて営業担当者に説明させた。

①没収と言う事態が起こり得るのは，その企業を没収したほうが中国政府にとってより多くの利益が得られる事が前提になる（例えば中国の安い豊富な労働力を劣悪な条件下で使用し，多額の利益を搾取しているような状態）。当社は多くの労働者を雇用し就業の機会を与え，日本で開発した製品および生産技術を積極的に海外工場で実施して技術移転を行っている。しかも製品を輸出することによって貴重な外貨を稼ぎ，中国経済の発展に寄与している企業である。輸出販売面から考える時，生産拠点を没収したとしてもそこで生産するモーターには数々の当社工業所有権が存在する。中国政府はそれらの製品を少なくともパリー条約加盟国へは輸出できない。国内販売の点から見ると，すでに国内には小型モーターメーカーが数社存在している。従って，国内機器メーカーでは品質が良くなり安価なモーターを選択する競争原理が働いている。当社拠点を没収したならば，本社が開発する新技術は移転できなくなる。これでは競争社会で生き抜くことはできない。このように中国社会に大きな貢献をしている金の卵を産む鶏ともいえる企業を没収し，敢えてその果実を放棄する愚を中国政府は犯さないと確信する。

②先の天安門事件時には当社中国拠点では操業・物流状態ともに平常通りで何の混乱も来さなかった。しかし，このような暴動が地方へも広がったときの心配がある。当社は海外工場運営については可能な限りの現地化を目指している。現地会社の幹部に主体的に管理を任せ，出向日本人はそのサポートに徹している。それらの幹部はこれまで働いていた国営企業との比較において，外資である当社で働くことが能力開発・経済両面で自分にとって有利であることが分かっており，暴動に巻き込まれる恐れを抱いたならば，自分の職場である会社を守ろうと行動するはずである。このような幹部の増加が暴動による略奪からの抑止力となる。

③中国内陸部においては天災等による輸送面での分断の恐れはある。その点からも当社は海岸線に沿ったところに拠点を作っている。船で部品を送り，船で製品を引き取ることに不安材料はほとんど無い。これが

心配ならばどのような国へ進出しても同様の心配があろう。従って，中国生産のカントリーリスクは他国に比べ特別に危倶すべきものは見当たらない。また，竹下元首相時代に投資保護協定が締結されており，これを反古にすることは国際社会の中で孤立することになる。東西の冷戦時代が終焉を迎え国連主導型の国際社会への道を歩み出した今日，国際社会から制裁を受けて存立することは難しい，開発途上国においては尚更である。

清水　今，東アジアでは賃金の割に優秀な人が多いといわれていますが。

馬淵　確かに優秀な人がいる，我々の海外拠点で見ても日本人社員よりレベルの高い人がいる。磨けば相当の戦力になるが，まだ発掘が為されていない。まだ宝の山だ，中国にはしっかりした人生観を持った人間がいる，こういう人間を見付けなければならない。一方，金とか地位とかに執着する人間も多い，この点における彼等の欲望は日本人よりも強い。しかし，しっかりした人生観を持ちじっくり勉強する人間がいることは事実だ。

清水　そういう人材をどのように磨くのですか。

馬淵　例えば，広東省深圳市にマブチ（萬寶至馬達深圳有限公司）があるが，ここから人材を広東省にある5工場へ管理および監督者として派遣している。勿論，拠点を立ち上げる際には現地スタッフを必ず教育する。更に中国の拠点にかかわらず当社グループ各社で優秀な人材を日本へ呼んで教育したり，日本人が出張して現地社員を教育することも継続的に行っている。教育システムはまだ断片的であって体系的にはなっていないが…。今後は，オールマブチの幹部教育を計画的にやりたいと考えている。

清水　やはり人件費という視点が出てきますか。

馬淵　一般論としてはそういう選択もあるが，私はそういう視点ではない。

中国拠点は中国人で，アメリカ拠点はアメリカ人でというようにできる限り現地化を図り，現地に根付く企業でなければならないし，国際分業体制は人件費の視点だけでは判断できないということだ。当社の場合，作るのは人件費の安いところがいい。しかし，ただ安いだけではダメで品質管理などコントロールしやすいところがいい。幸い先進諸国には競合メーカーがいないので，それらの生産拠点から輸出しても貿易摩擦等は起こらない。なぜなら安価なモーターの供給体制を素早く展開したため競合ができるスキを与えなかったからだ。

清水　これからもますます東アジアへの展開に力を入れられますか。

馬淵　生産拠点ということなら諸条件から見て，日本を除く東アジア・東南アジア地域だろう。しかし，研究開発，管理手法の開発ということになれば，まだ当分の間は日本でやれると思う。

清水　最後に，今回の不況はいつ頃まで続くとお考えですか。

馬淵　今回の不況はこれまでの景気循環論では片付けられない，いろいろな要素・条件が重なった構造不況ともいわれており確かに先の見えにくい状況である。

一方，真にユーザーのニーズをとらえた商品は依然売れており，またマーケットをグローバルにとらえれば景気は波であるからたとえ底が長くても必ず上がってくる。だから私はこの不況を前向きにとらえ，好況時には見えないあるいは気が付きにくい問題や忙しくなったらやりたくてもできないことに取り組んでいる。

不況のときは課題がよく見える。潮の引いている海では海底のガラクタがよく見えるのと同じだ。今回の不況は，長期計画を立てるためにも生産・販売システムを見直すためにもいいチャンスだ。現在，組織活性化のため諸制度の見直しを含めた改革もやっている。

清水　企業経営のポイントについての貴重なお話，大変ありがとうございました。

＜コメント＞

マブチモーターの本社工場は，真青な北総の冬空のもと，輝くようにどこまでも拡がってみえた。マブチモータは減益とはいえ，高い収益率をほこり，しかも中国への最大規模進出の企業と言われており，筆者はそれを率いている馬淵社長の経営哲学にかねがね深い関心をもっていた。社長はお父上の会長と二人でこの企業を築き上げてきた創業者社長であり，自社の問題点，その解決策をその根本から熟知されていた。企業の利潤の源泉は構成員の創造性の発揮だということを長い実践の中から体得されており，インタビュー中，終始一貫，人間の心の問題について言及されていた。問題点としては会社が機関車牽引型になってしまったこと，その解決策として管理者の意識改革が不可欠だと主張される。急成長したため町工場のエキスパートが管理者になっていると，その問題点を的確にとらえている。中国については人材の宝庫だといい，不況は将来のための見なおしのチャンスだという。現在の大

不況を逆手にとる経営者の心の余裕に圧倒された。

まず会社を全機関車型にするための管理者として，専門知識ではなく，部下の能力を引き出せる人だという。そうするためには，組織の方向を示し，従業員1人ひとりに自分が組織に役立っていると感じさせるような，心のひだのわかる人間が望ましい管理者の姿だという。経営者についても，企業はたんに利益を出し，社会に貢献すればいいという価値観を持っていてはいけない。社長は何万人の人を幸福にする，生き甲斐のある楽しい仕事をしているのだから，給料なんかもらう必要がないという。これが実感として出てくるところに話の重みがある。驚くべき哲学である。

一方，具体的な中国進出については，人口が多くて賃金が安い。底が深いから賃金はなかなか上がらない。もし上がったらマーケットになる。社会主義でも心配なく進出したのは，マブチの技術や産業が不可欠であったからだという。その論理性，実践性には強い感銘をうけた。また現在の大不況については，不況は波だから底が長くても必ず上がってくる。好況のとき見えなかったものが不況のとき見えてくる。好況のとき忙しくて出来なかったことが不況のときじっくりできるという。

多くの修羅場をくぐって来られた創業者社長の自信がその言葉の端々ににじみ出ている。われわれのような頭で考えた経営学ではない。不況こそチャンスということが本当によくわかった。21世紀に再び飛躍するエクセレント・カンパニーの典型をマブチモーターの中に見出した。

＜企業経営の現状＞――主力のＡＶ，ＯＡ向け不振。自動車向けも売上げの伸び鈍化。償却費，システム改良費かさみ利益圧迫。連続減益――

	売上（百万円）	営業利益（百万円）	純利益（百万円）
1989.12	55,761	7,980	6,855
1990.12	60,356	8,379	6,895
1991.12	69,615	10,878	9,498
1992.12(予)	71,000	7,900	8,000
1993.12(予)	74,500	7,500	7,500

資本金　18,073（百万円）
総資産　118,717（　〃　）
借入金　0
金融収支　3,568（　〃　）
平均株価　5,520 円
従業員　928 名（35.6歳）
平均賃金　327,041円
本社所在地；千葉県松戸市
設立；1926年（設立後66年）
特色；小型直流モーターで世界シェアの過半数を握る，家電・精密・自動車向けなど用途広い，好財務内容
事業；小型モーター62%，小型モーター部品25，生産機器10，他3（輸出38%）（1992.6）

＜社長略歴＞

出身地；香川県，1932年生（60歳）
学歴・職歴；1949　高松工芸高校機械学科中退
1953　兄健一と共に上京
1954　マブチモーターを設立専務となる。以後相次いで設立された各社の取締役
1984　マブチモーター副社長
1985　社長
現在，マブチ精工，萬寶至実業有限公司，萬寶至馬達股份有限公司，萬寶至馬達大連有限公司各社長，華淵電機工業股份有限公司取締役
家族；妻，長男，長女，次男
趣味；釣，ゴルフ，

合田耕平氏（株式会社長谷工コーポレーション社長）

1993.2.25　東京芝本社

同席者　岡田裕氏（広報室チーフ）
インタビュア　清水龍瑩　海保栄孝
清水　聰　山﨑秀雄

清水　現在，日本の産業構造は大きく変わっています。長谷工コーポレーションが現在かかえている，あるいは近い将来かかえるだろう問題点，それに対する対処策ないし戦略，さらに，それらを支える人間の組織，人間の評価についてお教え下さい。

合田　当社は社外から，ゼネコンとしてようやく最近認知されるようになってきました。私どもの歴史からお話します。私が昭和34年長谷川工務店に入社したときは，資本金5,000万円（現在は800億円にまでなっておりますが）の小さな会社でした。その頃はちょっとした工務店で，民間の小店舗や，小中学校の校舎などを建てていました。昭和33年頃からでしょうか，貸ビルブームがおき，当社もそのブームにのってビルを建て，その経営をし，「ビル経営の長谷川工務店」として急成長を遂げたのです。地価が高騰しましたから，土地を担保に資金が借りられ，それを利用し貸しビルがどんどん建てられました。ところが，そのうちに40年不況がおき，大きな焦げつきが出てしまったんです。資産を売却して倒産はまぬがれましたが，その後2～3年は低迷いたしました。

清水　マンションへはいつ頃進出したのですか。

合田　この低迷期にマンションをつくり始めました。当時は，外貨準備高が20億ドルと非常に貧しく，10年の住宅ローンが初めてできたくらいでした。ところが，住宅公団のアパートはハイカラでしたがなかなか入居できず，そのため住宅公庫の融資に関心が集まってきていたのです。40年代後半になると，官庁工事，民間の店舗，ビル建設がどんどん減っていきました

が，繊維不況に見舞われた鐘紡，ユニチカなどが，この住宅不足に目を付けて不動産事業，マンション事業に進出していったのです。こんな風潮の中で，当社はビル建設からマンション建設に力を移していきました。

しかし，こういう社会的な背景もありますが，今から考えると，そもそも当社の会社の仕組自体がマンション建設に向いていたように思います。

当社は，土地のお世話から，設計，施工まで一貫した仕事をやろうという方針をたてました。それで急膨張したのです。当時マンションの工事は3流4流の工事と考えられており，大手ゼネコンに敬遠されておりました。なぜかというと，個性を要求される建築の中では画一的な建物であるし，日照権問題などもでてきて建設しづらいという状況だったからです。また，昔からの建設会社には古いしきたりがあり，工事は当社の思うように受注できませんでしたが，マンションは大手の子会社が受注していたので自由に受注できたのです。ほかに土地のお世話から施工まで一貫してやる会社が無かったので，この分野での業容を拡大できたわけです。

清水　古い業界で新しいタイプの会社だったわけですね。

合田　建設業界の一員としてお付き合いをしなくても存立しえたのです。ゴーイング・マイ・ウェイでよかったわけです。上場の時点では建設会社として登録いたしましたが，それでもあまりお付き合いしなくてよかったのです。会社の売上高は，完成工事高やマンションの売上高ばかりでなく，不動産の仲介売買手数料などでも増えてきました。マンションの受注高は自社の建設工事高の3分の1になり，一時は建設工事の半分を占めるまでになりました。さらに，マンション以外に不動産，商業用地の取りまとめ，貸しビルを作って売っていくなどの事業を進めるようになったのです。

清水　長谷工コーポレーションはグループ経営と伺っていましたが。

合田　現在，グループ経営をしております。不動産ディベロップメントの会社を作り，建設を本社がやる。また，販売のお手伝いをする会社も作りました。長谷工アーベストです。それに，維持管理をする会社として長谷工コミュニティもつくりました。これらの会社は，オイルショックなど非常に厳しい状況のときつくりました。

なぜグループ経営をしているのかということですが，今まで親会社から子会社へ異動するというと，あまり良いイメージがありませんでした。子会社は本社の言う通りに事業を行う。赤字になっても，「言われた通りにやっていたのだから仕方がないじゃないか」ということになる。これには困ってしまいました。そこで考えたのがグループ経営なのです。親子の関係を無くし，グループ内の各社を対等の関係にしてしまう。労働時間と，勤務時間が違うから分けただけで，親子ではなく兄弟のような関係にしよう，というわけです。給料やボーナスも思い切って同じ条件にしてしまいました。こういった条件が同じであるため，人事異動も本社がコントロールできるようになりました。各企業間で，年4～5％の人間を人事異動をしております。また，本社部門もグループの総本社ということにし，お金，情報，人の全部をコントロールするようにいたしました。

清水　具体的な例でお教え下さい。

合田　長谷工不動産などの各企業は独自で銀行から借入をします。しかし，全体の借入金は本社がコントロールします。従って，各社独自に借入はできるが，本社と相談しなければならない。本社の建設事業部と長谷工アーベストとは対等になっています。一つの法人格の中にいればいいが，他の法人格の企業のビルの中に部屋を借りれば家賃を払います。同じ会社の事業部同士で部屋を借りれば，家賃を払わないので独立採算意識が育ちません。こうして，別法人格企業のグループ経営とすれば，お互いの独立採算意識が育ってくるのです。

清水　別会社として独立させると遠心力が働き過ぎるという話を良く聞きますが。

合田　問題もでてきました。自主独立の意識は確かに強くなり，活性化します。しかし，あまりにも遠心力が働きすぎると，自己拡大意欲が大きくなりすぎます。事業体が相互に補完すれば良いのに，補完しなくなります。例えば，グループの内の販売会社は，グループ内のマンションを売るのが本筋ですが，何を売っても良いんじゃないかと考えるようになってしまうのです。そこで，グループ内では「協調と競争」が重要になってくるのです。矛盾した言葉ですがこれが根幹となる原理なのです。私は，これを強調しているのです。

清水　各事業体同士のコミュニケーションはどのようにしてとるのですか。

合田　グループ内の各事業体のトップだけが入る経

営会議がありますが，そこではグループ総本社が各事業体の調整役を果たしています。また，人事異動によってローテーションがなされ，社員は本社あるいは特定の事業体に居続けることはありません。グループ経営を始めてから今までの間に役員は2回転しています。本社の専務クラスが関連会社の社長になりますし，部長クラスは役員になっていきます。新入社員も本社で一括採用，教育し，それぞれの事業体に配属します。従業員数はコーポレーション2で，関連会社1の割合になっています。3200人対1600人くらいの割合です。

清水　本社の人数が圧倒的に多いので親子関係の雰囲気は知らずしらずのうちにでてくるんじゃないですか。

合田　本籍長谷工コーポレーション，現住所何々という言い方をします。これは，親子の関係でないことを絶えず意識させるためです。全部の従業員に意識させることが重要です。放っておくと外の空気が入ってきて，親子の意識がでてくる可能性があります。例えば，新聞に人事異動がでますが，新聞各社には上場企業からの異動だけを掲載するという内規があります。この内規には勝てません。長谷工コーポレーションから長谷工不動産に取締役がいくというのは名前が出ますが，長谷工不動産から長谷工アーベストにいくときは出ません。こういうところをうまくやらないと，親子の雰囲気が出てきてしまいます。うちの場合は，日経産業新聞の内規に合致しているので，そこには名前が出るようになっています。

清水　移動させてまたもとへ戻すと見方が複眼になってよいと言われていますが。

合田　この5年間，関連会社の社長を含めて多くの異動を行っています。そして意識的に元に戻しています。生産から販売に行き，また生産に戻る。反対の仕事をしたことになるので，視野が広がり厚みが出てくる。いろいろなことを意識して仕事をするようになります。

清水　今回の不況について見とおしをお教え下さい。

合田　不動産価格の大幅下落が響いています。当社の売り上げの3分の2が建設，3分の1が不動産分譲です。建設部門の利益で不動産の赤字を埋めています。不動産部門の不況は当分続きます。含み益と含み損をどう調和させるか，そこが経営上の重要なポイントになってきました。

清水　「複合不況」(宮崎勇著) という本を読みますと，今回のバブルの原因となった金融自由化の波及効果については，金融機関の経営者も，大蔵省当局も予想できなかったようですが。

合田　うちは海外ワラント債は発行しませんから，為替レートの変動による損はありません。しかし，不動産は別です。政府はこの2～3年不動産価格をムリヤリ下げました。例えば，坪当り1000万円した土地を500万円にしたのです。しかも，国土法を強力に運用することにより短時間で下げました。このムリをどうやって吸収するのでしょうか。普通ならば，何年もかかって価格が移行するものが，国土法によってやったために調整期間が無かったということです。このために不動産会社が抱えこんだ問題が一番大きいと思います。長谷工不動産はマンション事業をやっていますが，2～3年前に仕入れた土地に上物を建てて売り出すと赤字になってしまいます。それを続けると超過債務になり，借入ができなくなるのです。仕方がありませんから，含みのある土地建物を売ってマイナスを埋めるのです。これが不動産各社の現状です。銀行のように損をだして，しかも節税が出きるなどといううまい手はないのです。

清水　人事評価についてお教え下さい。

合田　人事評価の基本は得点主義です。8勝7敗ならばいいじゃないか，ということです。管理職者の仕事は，部下の7敗の負けをどれだけカバーするかです。負けがメチャクチャにならないように監督するのが経営者の仕事です。人事評価はまず評価そのものが，評価するものにとっても評価されるものにとっても明確であることが大切です。当社では，管理職者に年俸制を導入しています。まず，一人ひとりから100万円ずつ拠出させます。100人いれば全体で1億円の拠出金になります。これを誰にどう配分するか話し合って決めるのです。もし会社全体の業績が向上していれば，この1億に会社からのお金がプラスされます。そして，各事業体長と部長が話し合っていくら戻すか決めるのです。過去1年間のその管理職者の業績により決まってきます。

この場合，査定の責任者をはっきりさせることが重要です。関連会社の社長はそこの部長と面談して決めるのです。人によって幅が出ますので，総本社の人事部がコントロールしますが本質的には各事業体長が決めます。年俸制と拠出金配分制度により，社長は部長にたいして甘すぎる査定もできないし，また拠出金配分が明確になるので無責任な査定もできなくなります。

清水　そういう画期的な評価システムをよくつくれましたね。

合田　私共のような若い会社では，人事の問題でも古い会社のマニュアルを適用しようとすると合わないことがあります。家族手当，住居手当てというのが普通の会社にはありますが，私共のところにはありません。こういうものは長い歴史の中で，特に終戦直後の生活要求から出てきたものなのです。新入社員で，家族のいる者といない者で給料が違うのはおかしいと思います。

こういう改革ができたのは，私がこの会社で最年長だったからです。うちの会社の70％までは生え抜き社員。だから，自分で考えて自分達のやりやすいシステムを作れたのです。

清水　いわゆる能力主義は採用していますか。

合田　業績主義と比べて難しいです。能力主義を考えるときは，まず減点部分を避けるのが原則です。例えば，不動産事業部門では事務系は宅地建物取引主任者の資格をとらなければ給料は上がりません。資格そのものを能力と考えるのです。また，部下の資格パス率が低いのは上司のリーダーシップ能力が無いからだと，その上司の能力が低く評価されます。事実，この部下の資格パス率は上司の能力ときわだって相関しています。

清水　女子の管理についてはいかがですか。

合田　従業員の25％が女子です。うちでは，総合職，一般職の分類を廃止しました。女子の平均勤続年数は5年です。総合職の方が給与が高いのが普通です。しかし，その差は僅かです。その僅かな差のために一般職にはエキスキューズがでてくる。僅かな人件費のためにエキスキューズを与えるのはおかしい。女子も男子も同じように扱うのが原則と考えたわけです。当社の独身寮は男女混合です。お互いに相手を意識しているから寮は大変きれいです。男子だけでも，女子だけでも寮はすぐゴミ箱のようになってしまいます。設計上も，玄関など共用スペースが少なくなるから楽です。

何でも既成概念にとらわれるからいけないのです。男女一緒は風紀がダメになるとか。現在の若者は風紀なんていってもピンとこないんです。既成概念は，何も考えない瞬間にスタートします。いまの社宅は1人分に1億掛かります。100人の社宅では100億掛かります。この金を100人のためだけに使わずに，銀行に預けたりしてその果実の5億を全社員に使うべきだと考えるのです。歴史のある会社に社宅があるのに，と比較するが，それらは安く取得した土地を持っている。何も持っていないわが社には，わが社なりの，適した社宅政策があるはずですが。既成概念にとらわれず何でもリーズナブルに考えるべきです。そのためには，「何も考えない瞬間」を土台にしないことです。

清水　大変含蓄のあるお話，長いこと有難うございました。

＜コメント＞

地下鉄三田駅を登って慶應に通っていた筆者は，いつも見る長谷工コーポレーションの白い建物に，何か特別な親近感をもっていた。その21階の社長応接室は，真新しいじゅうたんが敷きつめられた，ガラス張りの明るい部屋であった。合田社長ははじめはやや固い話をされていたが，筆者のバカげた質問に次第に馴れられ，最後のころは冗談がどんどん飛びでるくらいになった。お話を伺っているうちに，長谷工コーポレーションの経営理念は，その企業文化よりも合田社長の個性的哲学によって形成されていることがだんだんわかってきた。

まず会社の歴史から話をされたが，社長の入社以来の経歴がそのまま企業の歴史に反映されているような気がした。まさしく創業者ばりの強力なリーダーシップである。社長は，古い慣習にとらわれないリーズナブルな視点を強調される。この視点で，市場ニーズはあるが，個性を求める建築家にはあまり好まれない画一的建築のマンションに進出し，成功した。そのリーズナブルな視点は，また男女混合の独身寮の建設，家族手当の廃止，女子総合職の廃止など次々に新しい方策を生み出してきた。既成観念は，何も考えない瞬間からはじまる，という言葉は強く印象に残った。

また兄弟関係によるグループ経営の新しい考えを導入された。分社化した多くの企業はいまその求心力の不足に悩んでいる。ここでは，会社間で，人事，金，情報がすべて対等にされ，人事交流が盛んになり，しかも本社のコントロールができるようになっている。さらに人事評価と一体化した年俸別，拠出金配分制度も非常にユニークな制度である。各会社の社長は部長と話し合って戻し金額をきめるが，その金額がオープンになるため，査定が甘すぎたり，無責任になったりはしない。非常に面白い人事評価システムである。

一方，不動産不況は，国土法による短期的の土地価格の引き下げが原因であるという。しかし原因がそう

であるからといって含み損をずるずると隠しておくのは経営上はよくない。含み損を早く表に出してしまったほうが経営上すっきりするという。社長の経営に対する洞察力とその自信のほどが伺えた。

合田社長のリーダーシップ能力が，長谷工コーポレーションを，日本の建設業界，不動産業界のトップ企業におし上げ，さらに社長のリーズナブルな経営理念が，これら業界に新風を吹き込むことを心から祈っている。

＜企業経営の現状＞――主力の建築・土木は上期受注31％減。通期受注は10％増。が受注採算悪化。不動産も在庫処分色強く粗利薄。

	売上（百万円）	営業利益（百万円）	純利益（百万円）
1990.3	489,040	41,501	12,034
1991.3	520,972	43,076	14,018
1992.3	528,830	38,879	8,021
1993.3(予)	500,000	31,000	6,000
1994.3(予)	480,000	30,000	6,000

資本金　80,550（百万円）
総資本　1,160,894（　〃　）
借入金　388,210（　〃　）
金融収支　▲ 9,050（　〃　）
平均株価　555 円
従業員　3,273 名（32.8歳）
平均賃金　391,195 円
本社所在地；東京
設立；1946年（設立後46年）
特色；マンション主力からビル・ホテル・商業施設・リゾートの建設・開発に展開，先取り経営で定評
事業；建築67％，不動産28，土木４，設計監理１，（海外０％）（1992.9）

＜社長略歴＞
出身地；兵庫県，1936年生（56歳）
学歴・職歴；1959　京大法学部卒業長谷川工務店（現長谷工コーポレーション）に入り
1967　取締役
1970　常務取締役
1972　専務取締役
1984　副社長
1987　社長
現在；センチェリーハウジングシステム推進協議会会長
不動産シンジケーション協議会副理事長
マンションリフォーム推進協議会会長
ハウジングアンドコミュニティ財団理事長
家族；妻，長女，次女，長男
趣味；ゴルフ，書道，小唄，スポーツ，美術鑑賞

辜　濂松（Dr.Koo, Jeffrey L. S.）氏
（中國信託集團企業董事長）
(CHAIRMAN & CEO of CHINATRUST COMMERCIAL BANK)

1993.3.12　台北市教化北路本社
インタビュア　清水龍瑩　高　千玉
許　逸賢

清水　現在，東アジアの国々の産業構造は大きく変わっています。また日本のバブルの発生は金融の自由化が原因だと言われています。中国信託集団企業が現在かかえている，あるいは近い将来かかえるだろう問題点，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。

辜　台湾の金融業は遅れている。遅れた理由は，蔣介石のやった大陸での金融政策の失敗が尾を引いている。上海でやった金融はインフレで大失敗した。その結果，金融は保守的でなければならないと言う考えが強く残ってしまった。おととしになって，やっと新しい銀行の設立が認められるようになった。突然新しい銀行が15行できた。しかし15行の銀行業務を受け入れられるほど金融の器が大きいのか。政府は，一定の条件のそろったものは問題なく全部認めてしまった。それら急激に増えた銀行が社会問題を起こさずに，台湾の産業に貢献するかというのが第一の大きな問題である。

清水　中国信託集団企業自体にはどんな問題があるのですか。

辜　当行は20数年前に信託銀行として発足した。はじめは銀行の名前を使ってはいけなかった。カレント・アカウント（当座勘定）もとってはいけない。市中銀行より２～３％貸出し金利は高かったが，その当時は資金需要が多かった。そんなわけでそれ迄は銀行はいばっていた。しかし私どもはサービスに力を入れた。モーターサイクルでお客様のところへとんでいく。お客様の事業の相談にのったり，短，中，長期の資金運用の相談にのった。ほかの銀行はとても驚いた。それによって，新しいマネー・マーケットで資金調達ができるようになった。いま金融の自由化で預金金利と貸出し金利との利ざやが小さくなって，どこの銀行も儲からなくなってきている。他の銀行はたくさんの人間を使っているから大変である。うちの支店数はほかの銀行と比べて２分の１から４分の１である。その点楽である。

新しい業務を始めるためには，担当する人間の教育訓練をしなければならない。しかしそれには時間がかかる。しかし能力のある新しい人を外から入れると，前からいる人とどうしてもトラブルが起きる。またいくら民営銀行でも新業務担当者に15万ドルの年俸は払えない。もちろん国営銀行は到底払えない。このような高級取りを雇うのは銀行経営にとって大きなインパクトを与えることになる。アメリカで新業務を学んできた次長のうちには，董事長の私より高い給料を取るのがいる。いまＬＣや先物取引のできるエキスパートに欠けていることは当行にとって非常に大きな問題で

ある。

清水　信託銀行になって初めて急激に大きくなったと伺っていましたが。

辜　はじめはインベストメントバンクであった。そのときはエキスパートがいた。この人たちが始め頑張って儲けてくれた。一時台湾のアンダーライティングの100％を当行がやっていた。それは主に私自身がやっていた。新株発行も100％やっていた。通常の銀行業務で儲けられなくても，他行が真似られないこのエキスパーティス（専門技術）によってもうけた。

清水　貴行は信託業務ばかりでなく商業銀行業務までもやっておられるようですが。

辜　信託銀行から商業銀行に転換するとき，中央銀行へ15％の資金を預けなければならない。信託銀行の時はその預託は国債でやってもよかった。国債なら預けた分に対して年７～８％の利息が得られた。商業銀行は現金で預けなければならず，大変な負担増になる。この分を７～８年で償却しなければならない。

清水　でも商業銀行は政府のバックアップがあるのではないですか。

辜　日本は政府の後押しがあってつぶれることはない。ここも同じ。そこに放漫経営が生まれる。経営にシビアさがなくなる。やたらに支店を増やす，人を増やす。日本の銀行は窓際族を置いていた。これは社員の会社に対する忠誠心をなくさせることになる，と私は考えている。

清水　日本の銀行はバブル崩壊で大変苦しくなっていますが。

辜　銀行の命取りになるのは不動産。香港やアメリカの不動産に手を付けたらダメ。また海運業に手を出すのはいけない。海運業はその造船のための手付け金は10％でよく，あとの90％は借り入れる。こういうのは非常に危険。海運業にはカネを貸すな，と言っている。デパートもいけない。デパートの財務諸表ほど信用のできないものはない。昨年の在庫を取得原価そのままの値段でのせている。まあ日本みたいに自分のビルでやっているデパートはいいが，台湾やアメリカのように，借りたビルでやっているのはいけない。

清水　でも日本の銀行は担保として不動産ばかりとっているようですが。

辜　日本は抵当として不動産をとりすぎている。いままでは歴史的にみて，不動産価格が上がっていたから大丈夫だった。うちの場合，不動産は20％以上やらないことにしている。営業から20％を25％に増やせと突き上げてくるが，20％に押さえている。日本のケースをみていると，暴力団と関係するのは，銀行にシビアさが欠けているからだと思わざるを得ない。それが社会問題を起こす原因となる。経営者はこれを膚にしみて考えなければならない。ちょっとでも怪しいことは避けて通らなければならない。

清水　貴行の経営のシビアさの原因はどこにあるのですか。

辜　当行は設立以来28年間雑草として踏み付けられてきたから，うちの連中にはスジガネが残っている。生き残るために必死になってきた。資金需要が多いときに銀行はダメになる。資金量が多くて貸付け先がなくなると銀行はいばれなくなる。

また大蔵省のウエイトが台湾と日本とは違う。台湾の銀行局長は用事があると，こちらへ出向いてくる。官僚主義が発達していない。われわれの国では官吏はいばっていない。本省の課長は私どもにはあうこともできない。日本の官僚は超一流。台湾では一流の人間は民間へ行ってしまう。民間が政府をひっぱっている。これからは，どうやってエリートを政府に入れるかが大きな問題。日本の，１人が次官になると同期の人間が一斉に退職してしまうという，官庁の定年退職システムが羨ましい。蔣介石の時代は大臣は70歳から80歳代の人たちだった。将来は若い人たちがどんどん大臣になっていくだろう。

清水　最後に貴行の教育訓練制度についてお教えください。

辜　うちは，28年前に，12人ではじめた。はじめから外国に人を出して訓練していた。今は３種類の制度がある。第１に短期的に勉強してくる。第２に，１年間留学する。第３に，２年間大学院へ留学してMBAをとってくる。あるいはさらに自社のニューヨーク，ロスアンジェルスにいた人間をこちらへつれてくる，という方法がある。この場合，中途採用の人間も，生え抜きの人間もいる。このように当行には設立当初から外国で教育，訓練するパイプが出来上がっている。事実ニューヨークには，当行は社員の入るアパートまで持っている。

清水　大変貴重なお話ありがとうございました。

〈コメント〉

辜董事長は、台湾金融界の第一人者であり，また以前お会いした辜振甫台湾経団連会長の甥御さんであると伺っていたので，筆者もやや緊張していたが，話を

はじめてみると，全くざっくばらんで，重要な話題がポンポンととびでてきた。筆者が日本のバブルの最大の元凶は金融界の知識不足ではないかと話を向けると，台湾も同様だとして，まずマクロの金融の自由化政策による銀行数の急増・利鞘減少・放漫貸付けをあげ，次に当銀行の問題点として新金融業務についてのエキスパーティスの不足，商業銀行転換のための預託金増額など，次々にあげられた。そしてその対処策として，社員の海外派遣による教育の訓練の強化，およびリスクの多い業界への投資差し控えの経営方針の明確化をあげる。

まず最大の問題点としては，政府が金融自由化政策の手はじめとして一挙に15行の銀行の設立を認めたことをあげる。それまで台湾の銀行はすべて国営で保守的であったものが，銀行数の急増から競争激化におこり，不良貸付に走りはしないかと心配する。またＬＣ，先物取引など，日本の金融自由化のときと同様，その新しい金融政策の波及効果を予測しえず大きな混乱がおきないかと懸念する。

それらの対処策として，辜董事長はまず銀行経営のシビアさを社員一同にあらためて強調すると同時に，設立以来続けてきた金融先進国への社員派遣によるエキスパーティスの研究強化に力を入れている。短期，１年，２年の留学制度を強化するという。辜董事長自身，当初インベストメントバンクのアンダーライティングの専門家として活躍し，英語・日本語もベラベラなため，各国の金融事情に精通し，世界の新しい方向を的確に洞察している。一方また過去20数年間の貸付経験から不動産投資は20％以上は不可，90％を借入に頼る海運業や，店舗をもたないデパートにも貸付不可という経営方針を打ち出している。日本人の経営者でこれだけはっきり不可の業種，条件を言える経営者はいままで１人もいなかった。オーナー銀行家の的確な洞察力とシビアなリーダーシップにあらためて感嘆した。

このように辜董事長は，最先端の金融感覚と，保守的過ぎると思われる程のシビアな経営感覚で，中国信託商業銀行をリードしている。台湾が世界一の外貨準備国となった以上，当銀行が台湾はもちろん世界をリードするバンカーになられることを心から祈っている。

〈企業経営の現状〉――信託業務，クレジットカードが順調に伸長――

	総資産 (億台湾ドル)	全信託資金 (億台湾ドル)	全貸付金 (億台湾ドル)	営業利益 (億台湾ドル)	BIS
1987	549.1	451.2	—	—	—
1988	711.5	594.9	—	—	—
1989	1,191.7	1,044.6	559.1	113.6	22.37%
1990	1,559.7	1,327.7	727.0	178.1	17.82%
1991	2,014.3	1,715.7	1,050.1	216.9	14.53%
(1991)	7,825	6,666	4,082	136.2	14.53%
	(百万米ドル)	(百万米ドル)	(百万米ドル)	(百万米ドル)	

主要業務；年金などの信託，貸付など資金運用，国際業務，クレジットカード，社債取扱，アンダーライティングなど
クー・グループの関連会社，子会社；
投資会社，金融業，セメント，石油化学，電子・情報産業，不動産・建設業，ホテル，通信・運輸業など

〈辜董事長略歴〉
出身地；台湾台北市，1933年生（60歳）
（伯父，辜振甫氏，中華民国工商協進会班事長）
学歴，職歴；1957　Soochow University in Taipei 卒
渡米，Irving Trust Company と First National City Bank でそれぞれ６ヶ月研修。その後
New York University大学院ビジネススクール入学
1961　同大学院でＭＢＡ取得
1963　台北帰国。International Commercial Bank of China 入行
1966　China Securities Investment Corporation (CSIC) に参画
1971　CSICはChina Investment and Trust Company (CITC) に改組，同社長就任
1987　CITCはChina Trust Companyに改称
1989　会長＆CEOとなる。
De La Salle University of the Philipinesから経営学名誉博士号をうける
1992　China Trust Commercial Bankに改称
家族；妻，長男，次男，三男，長女
趣味；ゴルフ

江　丙坤（Dr. Chiang, Pin－Kung）氏

（中華民國經濟部部長）

（MINISTER, MINISTRY OF ECONOMIC AFFAIRS）

1993.3.12　台北市福州街辨公室

インタビュア　清水龍瑩　　高　千玉
許　逸賢

清水　現在東アジアの国々の産業構造は大きく変わっています。中華民国台湾が現在かかえる，あるいは近い将来かかえるだろう問題点，およびそれに対する対処策，更に日本に対する要望についてお教えください。

江　まず台湾の経済成長について概説します。1953年の第一次経済建設４カ年計画開始時から1992年までの10年間の経済成長率は8.9％で，先進国の3.7％，開発途上国の4.8％を大きく上回っている。1992年の１人あたりＧＮＰは10,196米ドルになった。1953年の167米ドルと比べると，60倍と飛躍的に伸びている。

清水　そんなに急成長して問題は起きませんか。

江　まず第一の問題は産業の空洞化である。現在企業投資がどんどん国外へ行っている。主に大陸を中心にして出ている。台湾の国外民間投資の国内民間投資に対する比率は，'88年21％，'89年33％，'90年30％，'91年９％であり，日本のそれぞれの年度の比率５，６，６，４％と比べて圧倒的に多い。台湾企業はそのＲ＆Ｄ，マーケティング機能だけを国内に残している。そのため国内民間投資は伸びず，人々の勤労意欲がなくなってきている。

全体的にみて台湾の投資環境は悪化している。賃金が高騰した。土地価格も高騰した。付加価値の大きな産業しか生き残れなくなった。そして莫大な投資資金が必要になってきた。その中には公害防止の投資も含まれる。企業は大きな負担を強いられることになる。さらに元切上げによる外国からの商品の競争激化がある。それでいて対外投資をストップすることはできない。

清水　環境悪化に対してどんな対処策をとられていますか。

江　土地の供給を考えている。工業団地を合理的な価格で供給する。電子工業生産・研究開発・教育訓練を中心にする「化学技術工業区」「彰濱工業区」，鉄鋼，石油精製を中心とする「離島式基地工業区」，セメントを中心とする「和平水泥専業区」などの建設に力を入れている。1992年から97年までに2,337.9億元の開発経費を予定している。賃金高騰に対してはまずオートメーションの導入がある。しかし'89年時点で産業用ロボットの導入数は日本が25万台に対して，台湾はわずか965台で問題にならない。もう１つの対処策は外国人労働者の導入であるが，これは日本と比べて開放的である。単純労働者の導入枠は32,000人，業種は68業種を解放している。台湾は，外国人労働者が入らないとやっていけない状況にある。現状を直視する必要がある。さらなる開放を合法化しようと思っている。いまのところフィリピン，タイから多く入ってきている。

清水　公害対策はいかがですか。

江　公害問題については，民間に防止のための積極的投資をしてもらう。政府としては公害防止設備への低利貸付け，などの融資制度の改善，輸入関税の減免，法人所得税から，公害防止設備投資額の20％を控除するなどの側面からの援助を行っている。また廃棄物処理センターなど，政府も直接的な公害防止公共投資，インフラ整備を行っている。ただこれらは国債発行によって資金を調達しているので子々孫々に負担をかけることになり，やや心配である。しかしこれらを継続的に行っていくには，何よりもまず，社会的政治的な安定が重要だと考えている。

清水　部長さんは台湾人と日本人の経済の考え方に違いがあると思われますか。

江　企業経営については，台湾の投資家は資本の回収をまず優先的に考える。オーナー企業については，経営管理の強化が重要であると考えている。金足りて，きつい仕事をやりたがらなくなった。労働の流動性が高い。また労使紛争もおこるようになった。

Ｒ＆Ｄ人材の定着も難しい。日本に送りこんで教育して２，３年後他の企業に逃げていってしまう。持株制度を作ったらいいじゃないかと考えている。全体的にみて，台湾の従業員，経営者は，日本と比べてアグレッシブで，目先の利益にとらわれやすく，金の入るところにすぐとんでいってしまう。

清水　それでは長期的視野に立った人材育成は難しいですね。シンガポール経済開発庁はテクニシャンの養成に力を入れていますが。

江　いま人材育成５カ年計画を作っている。特にオートメーション，Ｒ＆Ｄの技術者の訓練に力を入れている。これは高卒，大卒を含めた人材育成計画である。1992年現在台湾の大卒，専門学校卒は年間14万４千人で，そのうち８万１千人，約56.4％が技術系，理科系である。この比率は1986年の52.1％から毎年着実に増え続けている。

経営管理については，大卒経営者に対して経済部が直接研修を行っている。工場技術，貿易促進，中小企業経営等については，経済部がバックアップして財団法人生産性本部，中華民国対外経済貿易協会，中小企業協会などが人材の養成を行っている。

清水　台湾の人達の労働意欲は変わってきませんか。

江　ハングリー精神がなくなってきた。残業をしない。どうも国民所得がある水準に達すると働かなくなるようだ。台湾でも7500米ドルあたりから働かなくなった。1989年にバブルがはじまった。そのあと，公害問題，元の切上げ，労使紛争，バブル崩壊，民主化運動などが同時に台湾でおきた。以前のようなハングリー精神からの勤労意欲はなくなった。

清水　最後に，日本に対する忌憚のないご意見をお聞かせください。

江　日本のハイテク企業の台湾への生産投資の拡大を望んでいる。その際，重要技術開発についての日本

の経験，ノウハウの提供をしてもらいたい。また材料，部品の生産の移転投資もしてもらいたい。これが少ないため，製品輸出をのばせばのばすほど，日本からの部品輸入がふえ，対日貿易は赤字になる。さらに台湾製品の品質改善への協力をお願いする。技術支援，経営管理改善への協力などである。さらにまた台湾からの買い付けの拡大や，台湾企業の日本市場開拓に対して積極的に支援を求めたい。要するに，日本にたいしては，これまで以上の製品技術，製造技術の技術移転と市場開放を望んでいる。

清水　大変お忙しいところを貴重な時間をおさきくださりありがとうございました。

＜コメント＞

台湾の経済部部長は日本の通産大臣に相当する。超多忙のところを時間をさいて下さった。正味30分くらいのインタビューであったが，江部長の問題点と対処策の指摘が非常に簡潔で要点が絞られていたので，台湾経済の輪郭がすぐ理解できた。またスタッフの方が事前に台湾経済についてのビデオをみせてくれ，さらにインタビュー後，部長の話の内容をフォローするような詳細な数字データを下さったので，インタビュー記事は容易に書き上げることができた。部長は，まず台湾の経済の問題点をあげ，そのあとそれに対する政府の対処策を説明された。その間それら問題点，対処策の底にある。日台人の考え方の違いを述べられた。その洞察力の鋭さには驚いた。

まず台湾経済の問題点として空洞化，ハングリー精神の喪失，賃金・土地価格の高騰，公害防止設備への投資の増大をあげる。元の切り上げによって多くの台湾企業が賃金の安い国外に生産拠点を移し，台湾にはＲ＆Ｄとマーケティング機能しか残さないため勤労意欲が低下したという指摘は興味深かった。筆者も製造工程に現場の人々のノウハウが生かされてはじめて彼等のモラールが向上すると考えているので，この話は面白かった。また１人当りＧＮＰが7500米ドルを越えた時点から，ハングリー精神が失われはじめたという指摘にも感嘆した。筆者は人間の勤労意欲，モラールは，経済とか生活集団内の評価位置によって変わるが，それは直接的ではなく，ある閾値を超えると急に増減すると考えているので，この考えは非常に面白かった。

また政府は，賃金，土地価格の高騰に対して，外国人労働者の導入や，工業団地，研究団地の建設に力を入れているという。また理工系人材育成に力を入れ，ハイテク産業の誘致をはかっているという。外国人労働者の導入にすぐ踏みきれるのは，やはり日本人と比べた，台湾の人々の大らかさ，国際感覚の新しさと感心した。ただ人材育成について，台湾の人達は経営者も従業員も日本人と比べてアグレッシブであり，目先の利益を求めて，すぐ移動してしまうから企業内の人材育成が難しいという話は非常に説得力があった。

このように江部長は，台湾経済の問題点を，その国民の心のヒダから深くとらえ，経済運営の舵取りをされている。単に学校の秀才ではない。このような優秀な人が，政治経済をリードする台湾が羨ましくなってきた。

＜台湾経済の現状＞――高成長を持続――

1992年経済統計速報

経済成長率　6.1%（香港5.9，シンガポール5.5，韓国4.9，日本2.2，フランス2.2，アメリカ1.8，ドイツ1.5，英国0.8%）
国民総生産（ＧＮＰ）　194,565（百万米ドル）
１人当りＧＮＰ　10,196（米ドル）
外国貿易　輸出7.5%増　81.8（10億米ドル）
　　輸入 15%増　72.3（〃）
出超額　9.5（〃）（香港　13.5，米国7.8，ＥＣ1.6）
物価　消費者物価上昇率　4.46%（日本に対しては12.8の入超）
卸売物価上昇率　-3.06%
失業率　1.54%
外貨準備高　839.4（億米ドル）（１月～11月）
中国大陸との貿易額　全貿易額の７%
予想経済成長率（1993年）　6.52%

＜部長略歴＞
出身地；台湾省南投縣　1932年生（60歳）
学歴・職歴；日本，東京大学，大学院農業経済科博士課程卒業
1954　台湾省南投縣政府科員，股長
1967　駐日本大使館經參處處員，助理商務專員
1974　駐南非約輪尼斯堡総領事商務專員處商務專員
1979　駐南非大使館經済參事處經済參事
1982　経済部国際貿易局副局長
1983　中華民国対外貿易発展協会秘書長
1988　国貿局局長
1989　経済部常務次長
1990　経済部政務次長
1993　経済部部長
家族；妻，長男，次男，長女

許　遠東（Sheu,Y.D.）氏（臺灣銀行董事長）（CHAIRMAN, BANK OF TAIWAN）

1993.3.12　台北重慶南路本社

インタビュア　清水龍瑩　　高　千玉
　　許　逸賢

清水　現在，東アジアの産業構造は大きく変わっています。台湾銀行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　らにそれを支える人間の組織，人間の評価

についてお教えください。

許　台湾でも株と不動産のバブルがあった。主な理由は景気がよくなり過ぎた。輸出が好調に伸び，外貨の取扱が自由になり，外貨を次々に中央銀行に売った。1987年頃から台湾ドルの対米ドルのレートが36台湾ドル前後になり，マネーサプライM，が急増した。小さな市場で過剰流動性が起きてしまった。株式の投機が始まる。買えば儲かる。多くの人が株式投資に殺到した。それまでの株式指数2500ポイント前後がわずか2年間に，1990年2月，一気12,500ポイントに急騰した。上がり過ぎたあと株のバブルは崩壊した。7～8カ月の間に株は8割落ちた。2500ポイントになってしまった。

清水　そんなに急落しても社会問題は起きませんでしたか。

許　何故社会問題が起きなかったか。機関投資家が少なかったからである。この株式市場に参加した機関投資家は，全参加投資家のうちの5％以下であった。主に参加，殺到したのは，学生，主婦であり，その内の一部の者は銀行から金をかりて投資したりした。彼らはみな泣寝入り。自分のカネだから株をかかえて，我慢している。なにしろその時上場会社200社に対して証券会社が400社もできたくらいのバブル経済だった。証券自由化政策で，申請して，それがクライテリアを満たしていれば設立できたからである。

たまに，株で損をした人がデモなどをやっていた。1時6000ポイントくらいまでもどり，またその後3000ポイントまで急落し，いまは4500ポイントくらいで落ち着いている。

清水　土地についてはいかがですか。

許　台湾の平地は全面積の4分の1しかない。それに中国人の土地神話がある。買っておけば必ず上がるという神話である。4～5年の景気循環がある。4～5年で3割くらい下がり，その後2～3倍にはね上がる。過剰流動性のはけぐちとして株と土地しかないからである。土地はこのバブル時期に最高10倍にもなった。今はその時から2～3割下がった。しかしロケイションのいいところは1割しか下がっていない。最近底をついたようだ。プロブレム・ローン（不良貸付）が出てきた。銀行の貸付け残高の1.5％くらいがこのプロブレム・ローンである。とくに悪いところは2.5％になっている。

清水　貸付けには，日本のように土地担保の習慣があるのですか。

許　貸付けは担保土地価格の時価の半分しかやっていない。土地価格は2～3割しか落ちていないので，土地担保貸付けについては管理はそれほど厳重になっていない。しかし不動産会社がダミーを使って借入れを申し込んでくる場合は，貸付け対象となる家を本人が使用するかどうか厳しくチェックする。不動産会社が大工，左官の名義を使って借りにくるからである。

清水　台湾銀行は国営だと伺っておりますが。

許　今までは，主だった銀行はすべて国営だった。公営銀行の持つマーケットシェアは，貸付け，預金とも，全銀行の7～8割を占めていた。自由化政策によって公営を民営化しようとしている。しかし株価が下がったため，株式市場から入ってくる金，またそこへ出ていく金は少なくなった。従って民営化しても金融市場はそれほど活性化しないだろう。いま第一銀行，華南銀行，彰化銀行の3つが民営化の対象となっている。台湾銀行は民営化の方向はない。

清水　公営銀行の経営効率は民営銀行と比べていかがですか。

許　公営銀行を管理する政府機関が多すぎる。省政府や議会の承認をえてはじめて予算が成立する。30％カット，50％カットといろいろ難癖を付けてくる。新しく出店しようとすると，人手も足りない。給与は民営銀行の半分以下。金融の自由化がすすみ，15行の商業銀行が認められた。これらの銀行は台湾銀行などの行員を引き抜いていく。特にエリート行員を引き抜いていく。この人達に，おみやげすなわち情報をとられてしまう。

新しくできた銀行の資本金は4億ドル。アメリカの新銀行は平均500万ドル，欧州の新銀行は平均1000万ドルの資本金である。台湾の銀行は儲かってしようがない。金融環境もよく，賃金も安い。銀行は儲けがいいという一般の概念が強かった。しかも金あまりであった。それでみんなが新銀行設立に殺到し，資本金が大きくなってしまった。バブルのときは銀行株は，額面10元だったものがたちまち1200元になった。新しく銀行を設立しようとすれば，設立時から株の買い注文が殺到した。政府はその加熱を押さえるために，資本金を始めから4億ドルにした。そして1年間に15件の銀行を許可した。

清水　そんなに銀行が増設されたら銀行同士の競争は激しくなりませんか。

許　既存の台湾の地場銀行は16行だった。いきなり32行（中国信託商業銀行を含む）になった。銀行間競

争は激しくなった。預金，貸付け金利は完全に自由化された。新しい銀行は高い預金金利にし，貸付利率は低くした。利ざやはちぢまる一方。台湾銀行もそうせざるを得なくなった。いわゆる過当競争が起きている。

清水　過当競争で行員を引き抜かれたとき，得意先の情報を持っていかれても罰則はないのですか。

許　情報を持っていかれても，それを罰する法律的規定はない。ある程度規制はあるが有罪判決までは出ていない。

清水　それでは公営銀行は民営銀行と比べて経営は難しいですね。

許　銀行の組織は業務の発展に合わせて正しい姿に直して行かなければならない。しかし公営銀行は，組織改革の案まで政府を通さなければならないため，すぐには実行できない。この組織の硬直化が大きな問題である。また給料についても課長はいくら，課長は何人以上おいたらいけない，と細かいことまで政府の承認が必要である。金一封をだしてモーティベイトすることもできない。頑張っても頑張れなくても，もらう金は同じ。最近政府を説き伏せて，ボーナスの一部を経営者がこっそり渡せる制度がやっとできた。

清水　人材の採用はいかがですか。

許　当行の給与は官庁の役人と同じくらい。せいぜい2～3割程度しか高くない。いままでは最優秀な学生が当行にきていた。最近はこなくなった。ひと昔前までは公務員の給与の2倍くらいだった。私自身も台北大学（前身台北帝大）を出て当行に入行した。いまはいい人材が民間，証券会社にとられてしまう。しかし当行がこれから発展していくためには，現在の入行希望者の範囲内でいい人をとり，それをキャリア・ディベロップメント制度の中に取り入れて能力開発をしていかなければならない。そうすることによってこれからの国際化，自由化に対応していきたい。戦前は海外に20の支店があった。いまは8つの支店しかない。しかし国際化はやっている。子会社やデポをふくめるとニューヨーク，ロンドン，フランクフルト，アムステルダム，ヨハネスブルグなど世界の諸都市に展開している。近い将来，東京，ロサンゼルス，シンガポールに拠点の開設を予定している。

清水　公営銀行の経営の様子がよくわかりました。本当にありがとうございました。

＜コメント＞

許董事長は背が高く大人の風格のある方である。初対面の筆者に流暢な日本語で，いらいしゃいませと言いながら手をさしのべられ，インタビュー中いつもにこにこされ，こちらに全く緊張感を与えなかった。まず台湾の株式，土地バブルの話をされ，それが日本のバブルとどのように違うのかを説明され，最後に公営の台湾銀行の問題点と対処策とをお話下さった。

まず株式のバブルの原因について，輸出好調，外貨取引の自由化，極端な過剰流動性の発生をあげられ，1年半の間に株価が12倍に上り，そのあと4～5カ月で8割下がったという話をされた。しかし機関投資家の参加が少なかったため，日本の損失補塡のような社会問題は起きなかった。また土地についても，日本と同じように昔から，4～5年周期で2～3倍に上り，そのあと2～3割くらいしか下がらないという土地神話があったが，今回のバブルでは10倍にもなった。しかしバブル後の下落幅が2～3割だったので，土地に対する不良貸付問題は起こらなかったという。もともと銀行が土地担保融資をするときは，最高時価の半分までしか貸さなかったからである。

台湾銀行の問題は，まず金融の自由化で民営銀行の設立が一気に15行も認められ競争が激化したことにある。それも銀行株について加熱人気があったため新銀行の資本金を4億米ドルと大規模にしたことも大いに基因する。このため民営銀行は当初より強い競争力をもつことになった。給料も公営の台湾銀行より高いため，エリート行員が引きぬかれ，情報ももっていかれることになる。また銀行の過当競争によって利ざやが小さくなってきた。さらに公営銀行は省政府や議会の承認事項が多く，それを通過しなければ予算も決められない。関係諸官庁が多すぎて身動きができない。

許董事長は，このような台湾の金融自由化，民営化の苦しい現境のもとでも，伝統ある台湾銀行の将来を見据え，そのグローバル化の不可欠性を洞察し，国際化のためキャリア・ディベロップメント・システムに力を入れられている。逆境のときに，次の方向を着実に進めるのが真のエクセレント経営者である。許董事長のリードの下で台湾銀行が世界の金融界で再びその力を発揮することを心から祈る次第である。

＜企業経営の現状＞――銀行間の競争激化に伴い，取扱資金量は増大しているが利益は横這い――

	預金	貸出・割引	投資	収入	支出	税引前利益
（百万台湾ドル）						
1990	543,837	406,711	90,799	56,556	46,604	9,952
1991	671,478	494,961	217,464	62,011	52,016	9,995

総資産（1991）864,590（百万台湾ドル）

自己資本（〃）58,103（　〃　）
資本金（〃）12,000（　〃　）
従業員（〃）5,754 名
支店数　74 支店

＜董事長略歴＞
出身地；台湾台北市，1927年生（65歳）
学歴・職歴；1952　国立台湾大学政治学部卒
1967　米国農水産省にて，農学コースの単位を取得
1971　世界銀行経済開発研究所で，農業コースに出席
1973　国立Cheng－Chi大学の経営学アドバンスコースに出席
1977　米国ワシントン大学大学院ビジネススクール留学
1979～1980　President, Land Bank of Taiwan
1980～1982　President, First Commercial Bank
1982～1984　Director General, Department of Monetary Affairs, Ministry of Finance
1982～1984　Chairman, Insurance Council Ministry of Finance
1984～1990　Chairman, Land Bank of Taiwan
現職；中日商務協議会会長，中華民国銀行公会理事長
家族；妻，長男，長女，次女
趣味；クラシック音楽，オペラ，ゴルフ

林　基源（Dr.Lin, Chi－Yuan）氏

（國立中山大學校長）

（PRESIDENT, NATIONAL SUN YAT－SEN UNIVERSITY）

1993.3.14　高雄市中山大学

同席者　鄭　朝燦氏

（中山大學中山學術研究中心副研究員・通訳）

インタビュア　清水龍瑩

清水　東アジアの政治，経済，社会が現在大きく変わってきています。中山大学が現在かかえる，あるいは近い将来かかえるだろう問題点，それに対する対処策，更に大学の研究・教育を支える教員の組織，教員の評価についてお教えください。

林　大学の歴史からお話致します。1924年，国立広東大学として設立されました。1926年，国父孫文先生を記念するために国立中山大学に名称を変えました。1980年，高雄に新たにキャンパスをつくり，私は，3代目の学長です。

本大学の目標は，1.　研究において国際的水準，2.　教育において人材育成，3.　コミュニティ・サービスとしての社会還元，の3つである。研究費，研究プロジェクトの数は伸びている。個別プロジェクトはかなり多いが，学際的研究はまだ少ない。総合的研究に力を入れたい。これが私の経営者としての哲学であります。

清水　学際的研究にはどのような形態のものを考えられていますか。

林　この点については2つの例をあげて説明致します。台湾企業との共同研究を主体とする。その台湾企業でも，米国と交流のないもの，米国と交流のあるもの，日本と交流のあるものなど，いろいろあります。これら多くの台湾企業と共同研究することの目的は，誰にも真似られないものを作ることであり，その目的の達成に力を入れている。また社会科学分野では，政府は解放政策をとっています。大学の学者，研究者を招いて意見を聞く討論会を開いている。私はむしろ総合的なプロジェクトを作って，台湾をどういう方向にもっていくかまず結論をはっきりさせてからトップへ提言すべきだと，考えております。

清水　いろんな学科の先生方を1つのプロジェクトに集めるのは難しいのではないですか。

林　チームワークに力を入れている。関係ある学部の教授の打合せをまずやらなければならない。これは簡単にはいきません。

清水　中山大学の教育の特徴についてお教えください。

林　まず人間として基本的に知らなければならないこと，すなわち生活教育を大学でやらなければならないと考えております。本来高校でやらなければならない教育であるが，受験戦争のためできなかったからです。また人格発展にも力を入れている。台湾の大学では担任制度がある。40～50人の学生を相手にして担任の先生が力を入れている。優秀な担任の先生には賞状を出す。学部長にも，その担任教育に力を入れるように頼んでいる。

生活教育と人格発展とに力を入れるため，大学には学生カウンセリングの制度がある。生活面に力を入れ，寮に入っている学生の相談相手になる。あるいは下宿している学生に対しては定期的に回って生活相談をする。更に心理的な面の相談もする。サークル1つひとつに先生がついていて，相談にのってくれる。これは集団生活としてのエキストラ・カリキュラムであります。

清水　そのような教育面の強化に先生方はみな賛成しますか。

林　いま言ったことは努力していく方向である。先生のうちには，大学生は独立しているんだから，干渉しなくていいんじゃないか，と言って，力を入れない人もいる。生活教育に力を入れ過ぎると，自分自身の研究ができないというのもたしかに1つの問題である。しかしこの生活教育は，全般的にはうまくいっていま

す。

清水　教員の評価，昇進はどうなさっていますか。

林　助教，講師，副教授，教授の職位があるが，みな論文をだして昇進する。当大学は新しい大学なので，助教，講師をやって，更に進学し，学位取得のための研究を続けなければならない。論文を出せばそのまま上がれるという方法は難しい。博士号を持った人が増えているため，探せばいい人はいくらでもいます。

助教はほとんど2～3年の契約期間で雇う。彼らは教授と接触して勉強になると言って，その職についている。講師はめったにとらない。たまにはある。たとえば外国人であってその語学力が認められた場合，あるいは音楽などで博士号をとりにくい分野の場合があります。

清水　副教授，教授はみな博士号を持っているのですか。

林　1990年，22人の教授，副教授のうち博士号を持っているものは，51.2%だった。現在は教授，副教授281名中96.8%が博士号を持っている。すなわち272名が博士号を持っている。

清水　副教授から教授への昇進はどうなっていますか。

林　副教授から教授に昇進するときは，研究・教育・勤務実績を総合的に評価する。研究についていろいろストレスをかけ，ムチとアメの方策をとる。この方法は教授にも効果がある。外国で論文を発表するときは旅費は出す。外国誌への論文発表には奨励金を出す。

また，年に何学部の何先生が何を発表したかを一覧表にした出版物を出している。特別に圧力をかけないが，何も研究しない人は，自分で恥ずかしくなる。この学校刊行物は教師に1冊ずつわたしている。以前は学生1人1人に配ったが，今は2人に1冊ぐらいの割合で学生の手に入っている。

昇進の手続は，まず学部の中のグループ，例えば学科内グループで審査し，次に学部の審査にだし，更に大学全体の教授会で決める。教授会の構成は教授だけに限り，教授は自分達で審査する以上，副教授よりよけいに論文をだしていないと恥ずかしくなる。自分が書いていないのに副教授を審査するのがいいのか，ということになる。古い大学では古い先生が比較的に多いのでこういう問題が起きるかも知れない。当大学は新しい先生が多いのでこの方法が通用する。

清水　研究費はどのくらいになりますか。

林　1990年度現在，研究経費は約2億2千万台湾ドル。12校の国立大学の比較をした。その比較の中で，研究経費を教授・副教授の人数で割ると，当大学は第3位であった。第1位は清華大学，第2位は交通大学。1位と2位になった大学の理由は，理科系が文化系より多いことと，歴史が古いことである。

清水　教員の採用，評価ではどんな点を重視されますか。

林　その人の個性，研究，教育能力を評価する。実際に当大学へきて話をしてもらう。論文だけではない。いままでは，それほどでもなかったが，自己主張の強すぎる人が多くなった。本大学ではアメリカ帰りの学者が圧倒的に多いが，最近は日本への留学経験者を増やしている。既に13名の学者をまねいて，昨年日本研究センターを創立した。今後学術交流を増やし，バランスをとりたいと考えている。新しい人を受け入れる場合，若い人ばかりでなく，年とった人も入れる。その人達に研究プロジェクトでリーダーシップをとってもらいたい。

清水　林先生からみた，台湾の人達の勤労意欲はいかがですか。

林　1～2年前は，いわゆるバブルだった。ぬれ手であわの考えが強かった。勤労意欲はその頃よりはよくなった。しかし10年前と比べるとかなり低下している。日本研究センターを作ったのは，日本のいいところを研究したいと考えたからである。日本のいい制度を導入することによって，台湾のいろんな面が改善されることを期待している。

清水　最後に，社会人教育についてお教えください。

林　社会人教育について現在，約3600人を教育している。中には経営管理，語学，社会科学の学生が多い。終了証明だけは出す。卒業証書，学位証書は出さない。当大学は高雄県，屏東県をふくめ400万人の人口の地域の中の唯一の国立大学である。人口の割合には高等教育機関が少ないため，本大学の果たす役割はかなり期待されています。

清水　長いこと貴重なお話ありがとうございました。

林　こちらこそ，どうもありがとうございました。

＜コメント＞

今回，中山大学主催の経営学会全国大会で基調講演を行う光栄に浴することができた。大会前日，インタビューをお願いしたところ林大学校長は快諾して下さった。校長は年より若くみえ，エネルギッシュでしかも誠実な感じの人であった。筆者も将来の大学につ

いて相当の危機感をもっているので，突込んだ質問をしたが，いやな顔１つせず１つひとつ的確に答えて下さった。教育については生活教育重視を，研究は共同研究を，教員の評価・昇進はオープンにすることを強調された。慶應義塾と種々の面で，大分違っているので非常に参考になった。

まず生活教育としては，学生カウンセリングを重視し，下宿している学生には定期的に担任教員が出かけていって生活相談に応ずるという話には驚いた。もちろん教員のうちには，学生は成人して独立しているのだからそんな必要はないと反対する人もいるらしいが，校長は敢えてこの新方式を実行されている。校長の米国での優秀教育者受賞の意味がよくわかった。一方，研究は学際研究，特に企業との共同研究を強調する。そのためアメリカ帰りの自己主張の強すぎる人は困るので，最近は日本留学経験者をふやしている。筆者も自己主張の強すぎるアメリカ帰りの人々からいろいろ迷惑を蒙ったことがあり，われわれの研究グループに入れない方針にしているので，この意味がよくわかった。

教員の評価・昇進の中でまず，助教，講師はそのまま副教授に昇進させず必ず外へ出すという米国方式に感心した。副教授から教授への昇進審査は論文で行われるが，学科内，学部内，全学部教授会の３段階の審査が必要であるという。これら教授会の構成員は教授だけである。教授は副教授を審査する以上，副教授より論文を出していなければ恥ずかしい。さらに驚くべきことは，毎年全学部の教員が発表した論文を一覧表にして色刷りのパンフにしてくばり，学生も２人に１人はそれをもっているという。教員に研究しないことの恥ずかしさ，それがオープンにされることの恥ずかしさを知らしめるという大胆な方策に驚嘆した。その結果，副教授，教授の学位保持率は96.8％になっているという。

このように林校長は，その若さを教育・研究に全力投球している。またお会いした若い教員の人達もみな生き生きしている。中山大学が世界の学界に雄飛されることを心から祈っている。

＜中山大學の現状＞
設立；1924年（広東大学として中国大陸に設立さる）

学生数	学部学生	修士課程	博士課程
1990	2,409名	509名	128名
1991	2,582	579	161
1992	2,861	832	227

教員（1992）
　教授，副教授281名，専任教員比率78.7％，学位保持者96.8％
図書館蔵書数（1992），261,895冊
学部（College）
　教養学部（Liberal Arts）
　科学学部（Science）
　工学部（Engineering）
　経営学部（Management）
　海洋科学学部（Marine Sciences）
　社会科学部（Social Sciences）

＜学長略歴＞
出身地；台湾省基隆市，1935年生（58歳）
学歴・職歴；1958　国立台湾大学商学部卒
　1960　会計士試験合格
　1963　米国ＭＩＴ修士課程修了，ＭＢＡ取得
　1968　博士課程修了，企業管理学博士
　1970　南カルフォルニア大学内優秀教授賞並びに商学院優秀教授賞受賞
　1973　アメリカ優秀教育者賞受賞
　1981～'82　帰国，国立中山大学企業管理学部主任，企業管理研究所所長，管理学院院長を歴任
　1981～'87　華僑（外国在住中国人）の選出により立法委員を２期務める。
　1987　国立中山大学校長
論文；Probability for Statistical Decision 1974
　Applied Managerial Statistics 1982 (Prentice Hall)
　その他学会発表等，全40篇