

Title	社長および各界リーダーのインタビューサーベイ(19)
Sub Title	Interview Survey of Chief Executives of Large Companies (19) : TOKYU CONSTRUCTION CO., LTD., Unilever, DEUTSCHE BANK AG, PECHINEY, JEAN PATOU LTD., Lamy, JOUVE & ASSOCIES
Author	清水, 龍瑩(Shimizu, Ryuei)
Publisher	
Publication year	1993
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.36, No.4 (1993. 10) ,p.67- 96
JaLC DOI	
Abstract	<p>ヨーロッパの国々は、現在、景気後退と失業率の上昇に悩んでいる。通貨調整の失敗、消費の低迷、東欧などからの移民の増大がその原因と考えられている。ヨーロッパの経営者は、日本の現在の不況について熟知しているが、それでも貿易黒字1500億ドル、失業率2.5%、勤労意欲の高い労働者の存在に深い関心をもっている。日本の市場は、巷間言われているように閉鎖されていず、経済的、制度的には完全に開放されている、と考えている。ただ文化的、心理的に開放されていないという。ヨーロッパの経営者は、市場・技術動向について長期的に予測して、その経営戦略をたて成功しているようである。ただ日本の市場開放については、それに対する長期的視野が欠け、日本市場への参入に戸迷っている。建設会社の指名入札制度は工事の公平な配分と工事の品質という二つを保証する制度である。現物の所長、職人などの人心の機微についてのノウハウが利益の源泉である。外国人単純労働者でもまじめに働く人間は雇用してもいいのではないか。海外施工について設計から施工まで一貫した体制をもっている(東急建設)。企業の目的は、株主、顧客、従業員の3者を満足させることだが出発点はやはり株主である。日本市場は経済的には完全に開放されている。ただ文化的バリエーションがある。これらは、日本人が日本国内の供給者から買ったがる傾向に現れる(ユニリーバ)。これからの通信革命は強力なPCを結びつけたネットワークの構築が中心になる。そのためのソフト開発では日独は米に大きく引きはなされている。日本市場に進出するには長期的な日本語教育が必要。日本の参入障壁にはメンタルなものが大きい。欧州の自動車部品メーカーが日本の部品メーカーと同品質、低価格のものを提供しても、日本の自動車メーカーは買わない(ドイツ銀行)。ロシアのアルミニウムの無秩序な輸出、欧州通貨の混乱、家計消費のマイナス成長などのマクロ経済的問題が経営上の最大の問題となる。日本はヨーロッパに余り関心がない。欧州の対外赤字は米国のそれよりも大きいし、失業率も高い。日米2国間交渉でもなく、GATTの成功に力を入れるべきである(ペシネ)。ぜいたく品を買う富豪が少なくなり中産階級の所得がふえた。彼等を買わせるために、大衆消費財まで、ぜいたく品と同じデザインにした。ぜいたく品と大衆品のデザインの差がなくなり、売れなくなった。対処策としてぜいたく品の品質アップとラコスタと組んだ大量生産品の製造・販売に力を入れる。自分の家が建てられなくても一生けんめい働く、日本人が羨しい。フランスでは社会保障がよすぎるから失業率が高くなる(ジャン・パトゥ)。出版を輸送関係、社会関係の雑誌から年金、税金、会社法などの分野に多角し、さらにそれらをCD-Romに変える。市場拡大と技術革新とを同時に行っている。これらを弁護士、中小企業オーナーなど、個人向けにし、彼等に利用しやすいようにデータバンクをつくっている(ラミー)。人間的側面が重要。経営者能力で最も重要なものは、相手の立場にたつてものを考える能力。独学の人にはこれが欠けるので、アメリカでは成功するかもしれないがフランスでは成功しない。グラン・デコールなど正規の教育機関出身者が非常に少ないので、ヘッドハンティング重要な仕事になる。59歳で経営者を採用するのは遅くない。彼等は、先がないから大胆な仕事ができる(ジュウヴ・エ・アソシエ)。</p>
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19931025-04083972

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8月11日掲載承認

三田商学研究
第36巻第4号
1993年10月

資 料

社長および各界リーダーのインタビューサーベイ (19)

——東急建設社長，ユニリーバ会長，ドイツ銀行常務取締役，ペンネ上級副社長，
ジャン・パトゥ会長，ラミー社長，ジュウヴ・エ・アソシエ代表——

清 水 龍 瑩

<要 約>

ヨーロッパの国々は、現在、景気後退と失業率の上昇に悩んでいる。通貨調整の失敗、消費の低迷、東欧などからの移民の増大がその原因と考えられている。ヨーロッパの経営者は、日本の現在の不況について熟知しているが、それでも貿易黒字1500億ドル、失業率2.5%、勤労意欲の高い労働者の存在に深い関心をもっている。日本の市場は、巷間言われているように閉鎖されていず、経済的、制度的には完全に開放されている、と考えている。ただ文化的、心理的に開放されていないという。ヨーロッパの経営者は、市場・技術動向について長期的に予測して、その経営戦略をたて成功しているようである。ただ日本の市場開放については、それに対する長期的視野が欠け、日本市場への参入に戸迷っている。

建設会社の指名入札制度は工事の公平な配分と工事の品質という二つを保証する制度である。現物の所長、職人などの人心の機微についてのノウハウが利益の源泉である。外国人単純労働者でもまじめに働く人間は雇用してもいいのではないか。海外施工について設計から施工まで一貫した体制をもっている（東急建設）。企業の目的は、株主、顧客、従業員の3者を満足させることだが出発点はやはり株主である。日本市場は経済的には完全に開放されている。ただ文化的バリアーがある。これらは、日本人が日本国内の供給者から買ったがる傾向に現れる（ユニリーバ）。これからの通信革命は強力なPCを結びつけたネットワークの構築が中心になる。そのためのソフト開発では日独は米に大きく引きはなされている。日本市場に進出するには長期的な日本語教育が必要。日本の参入障壁にはメンタルなものが大きい。欧州の自動車部品メーカーが日本の部品メーカーと同品質、低価格のものを提供しても、日本の自動車メーカーは買わない（ドイツ銀行）。ロシアのアルミニウムの無秩序な輸出、欧州通貨の混乱、家計消費のマイナス成長などのマクロ経済的問題が経営上の最大の問題となる。日本はヨーロッパに余り関心がない。欧州の対外赤字は米国のそれよりも大きいし、失業率も高い。日米2国間交渉でもなく、GATTの成功に力を入れるべきである（ペンネ）。ぜいたく品を買う富豪が少なくなり中産階級の所得がふえた。彼等を買わせるために、大衆消費財まで、ぜいたく品と同じデザインにした。ぜいたく品と大衆品のデザインの差がなくなり、売れなくなった。対処策としてぜいたく品の品質アップとラコスタと組んだ大量生産品の製造・販売に力を入れる。自分の家が建てられなくても一生けんめい働く、日本人が羨しい。フランスでは社会保障がよすぎるから失業率が高くなる（ジャン・パトゥ）。出版を輸送関係、社会関係の雑誌から年金、税金、会社法などの分野に多角し、さらにそれらをCD-Romに変える。市場拡大と技術革新とを同時に行っている。これらを弁護士、中小企業オーナーなど、個人向けにし、彼等に利用しやすいようにデータバンクをつくっている（ラミー）。人間的側面が重要。経営者能力で最

も重要なものは、相手の立場にたつてものを考える能力。独学の人にはこれが欠けるので、アメリカでは成功するかもしれないがフランスでは成功しない。グラン・デコールなど正規の教育機関出身者が非常に少ないので、ヘッドハンティング重要な仕事になる。59歳で経営者を採用するのは遅くない。彼等は、先がないから大胆な仕事ができる（ジュウヴ・エ・アソシエ）。

<キーワード>

建設会社、指名入札制度、現物のノウハウ、外国人単純労働者、海外施工部隊、長期的思考、文化的バリエーション、通信革命、GATT、ぜいたく品、勤労意欲、社会保障、失業率、景気後退、出版業、独学者、欧州通貨、日本市場の開放、信頼取引。

1993年4月から7月までの間、国内では大きな政治改革のうねりがあらわれた。6月に宮沢内閣の不信任案が可決され、7月に総選挙が行われることになった。その結果8月9日には、非自民8派連合の細川内閣が誕生した。実に38年ぶりの非自民政権である。この間、景気は停滞し、円高は進み、多くの企業がその生産拠点を海外に移さざるをえなくなった。この間筆者は5月半ばから7月初旬まで、パリ政治研究所大学院（Science Po.）で、「日本の企業経営の特質」というテーマで1学期間講義を行い、さらに仏英独の大企業の経営者のインタビュー・サーベイを行ってきた。そして、ヨーロッパの人々が、失業率が低く、大きな貿易黒字を出しつづける日本にいかに関心をもっているかがわかった。

まず国内では、長引く不況克服と内需拡大を目ざし、政府自民党は4月13日総額13兆2千億の緊急総合景気対策を決定した。新年度入り早々の過去最大規模の、異例の景気刺激策である。しかし東京外国為替市場で4月19日、円が急騰し1ドル110円90銭と戦後最高の値をつけ、せっかく回復の兆しを示し始めた景気に水をさす恐れもでてきた。先進7カ国蔵相・中央銀行総裁会議が4月29日、ワシントンで開かれ共同声明を公表した。円高の原因として、巨額の貿易黒字が指摘され、円高抑制と引き換えに、マクロ政策による内需拡大、輸入増加、市場開放が求められた。6月9日、皇太子徳仁親王と小和田雅子さんの「結婚の儀」が皇居・賢所で国の儀式として行われた。日銀は6月11日、5月の企業短期経済観測調査を発表し、在庫調整が最終局面に入ったとの判断を示した。政治改革関連法案の取扱いを巡って、大揺れに揺れていた衆院は、6月18日夜、宮沢内閣不信任案を賛成255、反対220の大差で可決。宮沢首相は憲法の規定により衆院を解散、7月4日公示、18日投票の日程で総選挙を行うことに決定した。総選挙の結果、非自民党議員数が自民党議員数を上まわり、8月9日、非自民8党派による細川連立内閣が誕生することになった。

欧州共同体（EC）は1993年1月1日から、12カ国、3億5000万人の消費者と、総計6兆ドルのGNPをもつ世界最大の単一市場を発足させた。しかし景気停滞、平均失業率10%の厳しい環境の中の船出であるため、開放主義の旗印をかかげているにもかかわらず、排他的な経済ブロック化の懸念もぬぐい切れなかった。フランスでは、3月28日に行われた国民議会総選挙の第2回投票で野党の保守陣営が全体の8割を越す480議席をしめ大勝利をおさめた。一方、与党・社会党は前回獲得議席数の4分の1以下の66議席という壊滅的敗北をきった。ミッテラン大統領は29日、野党保守連合が勝利したのをうけて、第1党の共和国連合からバラデュール氏を首相に指名した。バラデュール氏は強いフラン政策の信奉者で、通貨統合に積極的な政策を示し、ミッテラン大統領と、保革共存政権を組むことになった。通貨政策はミッテラン大統領の「共通の通貨制度なしで欧州は存在しない」という政策に従うが、国営企業の100%民営化や、社会党政権時代に厚みをました社会保障制度の見なおしなど、市場経済重視に傾くとみられている。事実5月末になると、国営大企業ルノー、ペンネなど21社の民営化方針が発表された。

筆者は、パリに50数日間滞在し、学生達の質問、経営者とのインタビューを通じて、フランスの経済の停滞の原因、フランス人の日本についての関心を膚で感じてきた。Science Po.のMBAコースの学生は、総数僅か23人で、9カ月でコースが終る。朝9時から夕方7時まで超過密スケジュールである。アメリカのMBAの2年間コースと比べるとその厳しさが分る。学生の平均年齢は32~33歳で、既にPhd

をもつ者も居り、すべてビジネス経験をもつ、欧州のエリートである。彼等が最後まで納得できなかったことは、ブルーカラーの創造性の発揮である。日本の企業で当然と考えられていることがわからない。フランスには、Science Po.やENAを出たエリート階級と非エリートは完全に分離している。エリートは競争がはげしく能力を向上させ、高い創造性を発揮するが、非エリートはきめられた仕事は一生けんめいやるが、新しい仕事に創造性を発揮することはない。しかも上述のようにエリートの数は非常に少ない。ここにフランス経済停滞の大きな原因の1つがある、と思われる。たとえば、遠近両用で境目のないめがねをフランスのエリートが発明したが、それを大量生産をする者が居ないため日本のガラスメーカーにライセンスを売ってしまい、日本メーカーが以後多大の利益を得たという。エリートと非エリートがはっきり分離し、非エリートが創造性を発揮しないことが原因である。またエリート、非エリートにかかわらず、フランス人は、非常に個人主義的である。不親切とか利己主義ではない。他人のことにあまり関心はないし干渉しない。そこで、たとえば組織内である人が休むと、その仕事を隣の同僚がある程度カバーするというのではなく、その人を通ずる情報は、休暇期間中完全にストップする。現在の情報化時代には、流れ作業工程で1人の専門工が休むとすべてが止ってしまうのと同じ現象が起きてしまう。これもフランス経済停滞の大きな原因の1つである。さらに、フランス人の「休むために働く」という徹底した価値観も、日本人の勤勉さからみると理解し難いものである。大学教授で60歳で定年になると、それまで集めてきたすべての研究専門書売って、あとはそのお金で悠々自適の生活をする、あるいは、先祖から代々譲りうけてきた古いホテルを相続すれば、40歳代から犬の散歩以外仕事をもたず、悠々暮していくという価値観は、われわれ日本人には理解できない。日本と比べて経済停滞が厳しい原因も、深く突込めばこの辺にあるのかも知れない。さらに現在のフランスの失業率の11.9%という異常な高さは(アメリカ7.9%, 日本2.5%), 社会党政権時代に導入された過度の失業保障制度によるとも言われている。

この5~7月の間のフランスのフィガロ紙の経済欄には少なくとも2日に1度は日本の記事がのっていたが、日本の新聞にはこの間フランスの経済記事はほとんどのっていない。Science Po.のMBAコースの学生は、日本企業の終身雇用、集団性、企業内組合、系列、過労死などのキャッチフレーズは完全に知っており、日本の会社名とその主力製品は、トヨタ、松下という大企業は言うにおよばずTDK、クラリオンなどの中堅大企業についてまでも熟知していた。ただ彼等は、それらを知識として知っているだけであって、これらの底にある日本企業の強さの原因が仲々わからず、それを知ろうとして、筆者の講義に出席していた。筆者は、彼等の質問に合わせて講義内容を変えていった。日本の企業経営を、まず「信頼取引」、情報化時代の「モノゴトの変化の速度の差」、「モノゴトの重要度順位」などの論理的枠組を示して説明してみた。するとわれわれが解りにくいと考えていた「カシ・カリの論理」「今回は泣いてくれ」などの日本的商慣習は意外簡単に理解した。しかし日本人が何故過労死するまで働くのかはその論理的説明だけでは解らず、大乘仏教思想からはじまって二宮尊徳の勤勉のすすめ、さらにフランシスコ・ザビエルの宣教の成功など歴史的事実を説明することによって理解した。さらに日本市場が既に開放されていることについては、仲々納得せず、インタビューした経営者でも、実際に日本に進出している企業でない限り理解できなかった。このような実験的講義やインタビューから、筆者は、欧州の人々には日本人と比べて少なくとも経済の局面においてつねに、「長期思考」が欠けていることがわかった。

本インタビュー・サーベイのアレンジメントについては、三菱マテリアル顧問のJ. P. DE PORTU氏に大変お世話になった。

またフランス人のものの考え方、経済の底にあるものについては、パリ在中のアイリス・オプティカルの秋山敏行社長、大和ヨーロッパS・Aの米山徹幸社長からいろいろ御教示をいただいた。また今回のScience Po.での講義及びインタビュー調査については、The Japan Foundation(国際交流基金)から全面的御支援をいただいた。これらの方々には心から感謝する次第である。

五島 哲氏（東急建設株式会社社長）

1993. 4. 7 渋谷本社
 同席者 佐伯清之氏（政策室長）
 工藤武雄氏（広報室長）
 インタビュー 清水龍瑩 十川広國
 池島政弘 岡本大輔

清水 現在、日本の産業構造は大きく変わっています。東急建設が現在かかえている、あるいは近い将来かかえるだろう問題点、それに対する対処策ないし戦略、それを支える人間の組織、人間の評価についてお教えてください。まずこの間の金丸事件について気がついたので、日本は地方へ行くと、どうも土木建築業以外に大きな企業がないように思いますが。

五島 地方では、特に過疎地ではその効果が顕著なのですが、公共工事が主要な産業となっているところが多くあります。たとえば、大型の土木工事一件で、市民、町民が潤ってしまふ、といった例や、隧道工事を一本掘るだけで、工事を請負った会社の何年かの工事量をまかなってしまうといった事があるのです。建設会社はその地域全体の基幹産業になっているのです。ですからその地域への影響の大きさを考えると、公共工事の配分は、公正かつ平等でなければならないのです。

清水 その工事配分に関して、現在話題になっている指名入札制度というのはどういった制度ですか。

五島 指名入札制度というのは二つの事を保証する制度なのです。一つはいま言った工事の公正な配分、もう一つは工事の品質の保証です。公共工事は国民の財産ですから、長期間にわたって品質が維持されなければなりません。そのためには、技術、経験を兼ねそなえた建設会社をあらかじめ指名しておかなければなりません。経験もないのに工事欲しさにただ安く入札するような会社は排除されなければならないからです。例えば新幹線は、開業以来30年間も人命事故をおこしていないわけですが、この裏には、基礎工事段階からの高度な建設技術がそれを支えているのです。

指名は、色々な基準があって、だいたい5～10社位の会社が指名されます。指名業者の基準は公表されてはいないのですが、一番簡単な基準は経験のあるなしですね。その他、例えば、工事が4つの工区にわかれている場合などそのうちの二つに指名されるという事はまずありません。指名は、ある程度公正に割り振ら

れるという事ですね。

ただし指名された全部の会社が実際に本気で応札するかどうかという事になりますと、各社色々な事情がありましてね。見積りにかかる費用も10億の工事ですと500万円位かかるのです。これは自己負担です。工事を落札出来ないと無駄になるわけですから、落札する自信がない場合はかなりラフな見積りになりますね。例えば、競争相手の資材倉庫や工場がその工事の近くにあったりした場合、それだけで運搬費なんかで千万円単位で見積価格を上げられますからね。かなわないわけです。

清水 発注者である役所は自分で大枠を見積ってこないのですか。

五島 もちろん見積りはしています。これを工事予定価格と言うのですが、但しこれは公表されませんし、単価の改定もその時々物価にタイムリーにスライドしませんので、物価上昇時には実勢価格との間にズレが出て来てしまいます。

ですから公共工事の見積りは民間工事にくらべてシビアにならざるを得ません。しかし、公共事業というのは安定的に発注されますし、代金の未収といったような問題も発生しない。なにより社会的な意義は大きいですからね。今後も公共工事の獲得には全力をあげるつもりです。

清水 社長さんの現場重視の考えはどこから出て来たのですか。

五島 私は大学を卒業して本田技研に入社しました。最初に配属されたのが工場ですからね。私自身が現場出身なのです。当社に来てからも横浜支店という第一線の実戦部隊の指揮官をしていましたからね。現場の大切さを身に染みてわかっているつもりです。

話が前に戻るかも知れませんが、私が本田技研の完成検査の部署にいた時に感じたのですが、検査の結果がラインにすぐフィードバックされる事や、ラインみんなの一体感が非常に強い事に驚きましたね。それにラインの長が家長といいますか、しっかりした考えをもっていますし、また良い仕事をした人が早く良いポジションにつけるといふシステムが確立していましたね。

ですから、FMカー（Friday-Monday Car）はアメリカではダメ商品という事になってはいますが、日本では切りのいいところまで必ずやりますからかえってFriday Carが良い。また、月曜日からフレッシュな気持で仕事にとりかかりますからMonday Carも良い。

むしろ水曜日あたりが中だるみになってますね。

清水 日本の製造業の強さは現場の人々のノウハウが製造工程に結晶しているからだと言われているところですね。

五島 まさにその通りだと思いますよ。当社の利益の源泉は現場の経験ある所長によって生み出されると言っても過言ではありませんね。

彼等の学歴は様々ですが、現場に関するあらゆるノウハウが蓄積されています。建設現場は製造業の工場のように隔離されていませんからね。それこそ、現場のまわりの住民への説明会、関係官庁の折衝、職人や地域の冠婚葬祭から、ちょっと口には出せないどろどろした問題まで全て彼等によって処理されるわけです。そういった行為が顧客の信用を得て次の仕事に結び付いていくのです。会社に入って15年位たつと、皆立派な所長に育ってきますね。

超高層などの建築になれば、それなりの資格のある社員を付けますから、利益をあげるという面では所長の学歴に比例するとは必ずしもいえません。

もちろん評価に関しては彼等の実績、貢献度という点を最優先で考えています。因みに今年の次長昇格者の大部分は高卒の所長で占められました。

清水 建設業の技術革新について御教え下さい。

五島 各建設会社の技術は基本的なものはそう差がありません。当社を含め大手各社は何でも作れる技術は持っています。当社も技術を売る会社ですから、技術研究には相当な投資をしています。最近新築した技術研究所の設備には業界の最先端、最大能力を備えたものがいくつもあります。

反力壁によるコンクリート破壊テストや実際の地震データを再現できる自由度6の振動台、自由度6というのは機械工学をやっている方はすぐわかるんですが、振動が一方に動くとき振動の軸が1つあるわけですが、これを1度とすると、二方向に動くとき2度、と計算して6度といいますとほとんど完全に自由な動きをすることを意味します。実際の地震にはこういった動きをするものがあるのです。これを再現するため、この振動台は地面や建物から完全に浮いている状態に作ってあります。また、1989年には若手技術者を中心にして首都圏西部の地下に都市空間を創造する「ジオラトポリス構想」をまとめあげ、地上と地下を一体化する快適空間の実現にむけて、相模原市で既に地下50mまで掘削して構造解析、採光、湿度といった地下環境の特性を研究しています。これは、国内外のゼネコ

ン、エネルギー関連のメーカー、自治体、大学等の技術者から大変に注目されています。

私はこういった技術開発には投資を惜しみませんが、一方では建設技術に関しては若干違った考えももっています。

それは今申し上げたコンピュータを駆使した最先端のハイテク技術も開発していますが、建設現場の技術はやはり手のぬくもりといいますか、職人の腕というものが、大変重要であるように思うのです。例えば、鉄筋を加工してコンクリートを流し込むといった建築の基本的な工程でも、職人の腕、職人の技術が製品の品質を保證するのです。機械やコンピュータでは、まだ及ばない伝統的な技、技術が彼等にはあるのです。

清水 日本国内への例の外国人労働者流入の問題はどうお考えですか。

五島 当社としては、監督官庁のルールがありますから、単純労働者は雇用していません。何人かは外国人がおりますが、皆日本に留学し大学を卒業した人達です。しかし現場には協力会社が連れてきた外国人労働者が、運搬や見張り作業などをやっていた事はありますね。当社のヘルメットはかぶっていませんが。

私は技術の要しない仕事に賃金の安い人を使うのは仕方がないと思います。人種差別をするつもりは全くありませんが、故国に錦を飾って帰るといった気概のある人、日本で働いて貯めたお金をもって国に帰り、待っていた家族とゆとりのある生活をしたといった人達は、良いように思います。

たとえばフィリピンの人達なんかはそうですね。真面目で働き者です。

不法入国した人達を雇うわけにはいきませんが、限られた年月に一定の稼ぎを出さなければならない人達を我々は受け入れたいと思っています。

清水 海外の建設工事は儲るものなのですか。いろいろ慣習が違うようですが。

五島 海外での事業拠点としては、カリフォルニア、ハワイ、グアム、タイ、シンガポール、マレーシア、それに最近インドネシアに進出しました。

日本の建設会社が海外に出る場合キャピタルゲインを中心に考えているところが多いんですね。

当社は建設工事を請負うことに徹していますから、進出先には必ず施工部隊を置いています。例えばタイの場合ですと、現地に地元資本との合併でCh. Karnchang-Tokyu Construction Co., Ltd という会社を作り、従業員260人、日本人スタッフ8人という体

制をととのえています。最近では日本の自動車メーカーの進出に際しても、土地の先行取得から施工まで即応体制がとれましたので、大変喜ばれました。

ハワイは現在不景気で厳しい状況ですが、日本の企業からの発注で大型のホテルを建設中です。

清水 日本企業が海外に工場を作るような場合なにかアドバイスがありますか。マレーシアなどでは設計は英国の会社に頼まなければいけないというような話を聞きましたが。

五島 外国の設計事務所を入れる事はあまり推められませんね。特に日本企業の場合、契約契約でがらめにするやり方にはなじみが薄いですから。外国の設計事務所は、設計変更なんかも非常にシビアで、発注者、設計事務所、建設会社の間でトラブルがたえません。

手前味噌で言うわけではありませんが、設計から施工まで一貫した体制にある日系の建設会社に発注した方が、結果は安くて良いものを手に入れることが出来ると思います。

風俗、習慣という事では色々難しい問題がありますね。東南アジアは人件費が非常に安いのですが、例えば10人を雇おうとすると、家族を全部連れて来て50人位になってしまう。お祈りをあげている間に生コンが固まってしまうといった笑い話がある位です。

清水 景気が落ち込んでいますが、最後に建設会社の状況をうかがいたいのですが。

五島 バブルに浮かれて甘い事業計画をチェックもせずに工事を請け負った会社や、自らの本業をよそに、キャピタルゲインを求めた会社などは大変苦しい状況にありますね。

例えば都心でも最近目に付くようになった空室のあるビルですね。

建設会社は建物を作るだけですから発注者の事業の成否には直接の法的責任はないのですが、収入のない発注者から工事代金が入ってきませんから未収金の問題が発生しますね。まだ都心のビルなら家賃を安くすれば借り手も見つかるでしょうが、過疎地のゴルフ場なんかはお手上げですね。

こういったいわゆる不良債権が徐々に顕在化し、今年あたりからそういったものが一斉に決算書類に出て来ますから、各建設会社は大変です。

当社は幸いそういった被害は少なく済みましたが、建設業界に動揺がおこるとするとそのあたりが原因となりそうです。

いずれにせよ、私は社長就任以来、本業第一、現場第一を信条として一貫して社員に伝えてきました。当初は戸惑いを見せた社員もいましたが、バブル期を経て、ようやく、私の考えも浸透してきたようです。

景気には波がありますから次の波が来るまでどう力を蓄えておくか、そこが考えどころですね。

清水 大変貴重なお話有難うございました。

<コメント>

五島社長は堂々とした体軀の若い社長である。ニコニコされながら、次々に興味ある話題をずばりずばりお話し下さった。問題点としては、金丸事件と関連した土木工事の指名入札制、および現在の不況による未収工事代金の顕在化をあげられた。前者は地方経済の構造的なもので対処策はなかなか見出せないが、後者は景気が上向けばそのまま解消するものだという。また東急建設の強みとして、現場作業長を中心にした人間関係ノウハウの蓄積と、海外施工部隊の存在をあげられた。

まず社長は、地方では土木工事が1つくれば何年間もその地域住民が潤うとあって、その土木建設業の影響力の大きさを説明する。従って多くの人々の意見を聞いて公正、平等に仕事を配分しなければならない。しかもダムも鉄道も建設工事は何10年ももたなければならないから、経験と技術が不可欠である。この条件のため、指名業者数が限定されてしまう。この限られた業者間に仕事を配分する調整機能が重要になり、これが今回の金丸事件の根となっている。五島社長は逸早く使途不明金による政治献金を新聞に発表し、その制度の必要悪を公表された。大きな勇気である。一方、未収工事代金の問題は、現在未完成工事支出金として処理しているが、この不況がもう少し続けば、これは顕在化せざるをえない。しかし都心地のビルはそのうち回収できるが、過疎地のゴルフ場は問題として残る、という。この広い視野からの指摘には感心した。

東急建設の強みとしてあげられた、現場作業長を中心にした人間関係ノウハウの蓄積の話は、従来筆者の主張する日本の製造業の強みは製造設備・工程の自社開発だという技術面を人間面から補足するものであり、非常に心強く感じた。日本の冠婚葬祭は、結婚式に呼ばれれば怒るし、呼ばれなければ怒るという非常に微妙なものである。このノウハウは非常なスキルである。これを強みとする指摘は鋭い。また文化・習慣が異なる東南アジアを中心にして施工部隊をもっている

という強みにも驚いた。このような施工部隊の存在は、他社ではあまりみられない。これからの世界戦略の中核になるのではないと思われる。

このように若い五島社長は、幅広いしかも長期的な視点から東急建設を引っ張っている。必要悪はそれはそれとして認め、自ら個性的な突破口を求めている。世界の建設業のリーダーになられることを心から祈っている。

<企業経営の現状>

—新規受注は前期比一割減。好採算完工減、販売費増、借入れ負担増が重なり利益は急減—

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1990.3(変更)	248,628	8,053	2,173
1991.3	521,007	19,379	6,944
1992.3	591,052	25,346	5,460
1993.3(予)	650,000	21,000	2,800
1994.3(予)	610,000	17,000	2,300
資本金	22,581 (百万円)		
総資産	767,581 (")		
借入金	135,327 (")		
金融収支	▲2,923 (")		
平均株価	488円		
従業員	4,720名 (39.5歳) (1992.9)		
平均賃金	470,333円		

本社所在地 東京

設立：1948年(設立後44年)

特色：建築主体に高成長、東急グループ開発部門の一翼、依存度2割強、不動産開発も育成中

事業：建築69%、土木27、不動産4(海外1%) (1992.9)

<社長略歴>

出身地：東京都1948年生(44歳)故日本商工会議所会

頭東急電鉄社長昇の長男として生る

学歴・職歴：1973 東京工大工学部機械工学科卒業、本

技研工業に入社

1975 東急建設取締役

1980 常務取締役、横浜支店長委嘱

1983 専務取締役

1986 副社長

1990 社長、ファイブハンドレッドクラブ社長

現在、東急急行電鉄、東急建材工業、世紀東急

工業、東急工建、ニッポン放送、グランド

オークゴルフクラブ、東急トレーディング、

石勝エクステリア、東扇アサボール、東急

コミュニティ、東急不動産、伊豆急スポーツ

センター、東急総合研究所、東急砂利、西南

東急百貨店、その他各取締役、(株)五島育英

会、(財)とうきゅう環境浄化財団各理事、(株)亞

細亜学園、(財)五島美術館、(財)五島記念文化財

団、各評議員

家族：妻、長女、長男、次男

趣味：ゴルフ、テニス

M.S.ペリー氏 (ユニリーバ会長)

(Chairman of Unilever)

1993.6.17 London, Blackfairs 本社

インタビュー 清水 龍 瑩

清水 現在世界の産業構造は大きく変わっています。ユニリーバ社が現在かかえている問題点、それに対する対処策ないし戦略、さらに日本政府の政策ないし企

業行動について、忌憚のない御意見をお聞かせ下さい。

ペリー 3つの質問は簡単に答えられる質問ではない。まず第一の問題点に関連してお答えする。これは他の質問より比較的簡単に答えられる。まず企業の基本的で基礎的な目的から出発しなければならない。その目的とは株主グループ、従業員グループ、顧客グループをたえず満足させていくことである。ヨーロッパにおけるこの3つのグループの中の優位性順位は、日本のそれとは異なっている。それは、この中で優位性の順位がつけられないという意味においてである。日本では株主よりも、従業員、顧客のほうが重視されるだろう。しかしわれわれは、株主をこの3つの中ではっきり把握しなければならず、これに奉仕しなければならない。従業員の生活の満足は顧客の欲求の満足を意味し、さらにそれは株主の繁栄につながっていく。この3つは相互依存적である。

しかしもし株主を出発点と考えるならば、当社の株主が他の投資機会と比べてみて満足できるほど業績を上げていなければならない。すなわち同業他社と比べて世界市場の中で、1株当りの純利益が長期にわたって、2ケタ成長していなければならない。そのような成長率を維持できない企業は、株主の利益を最大にするものではない。この純利益の年10%以上の成長率というのが当社が直面している最も重大な問題点である。

清水 ユニリーバの主たる市場、製品分野はどのような分野ですか。

ペリー 市場としてはヨーロッパ、北アメリカであり、製品分野としては食料品、食品容器が中心である。そのほかに家庭用洗剤、“手作り”製品、(fagon products)特殊化学原料をつくっている。これらが当社の中核事業であるが、これらはみな成熟産業である。ただそれは成長の可能性がないというのではなく、いままでの消費レベルを大きく上げることが期待できないという意味である。もちろんすべての地域で同じ条件というわけではない。いわゆる発展途上国市場の多くにはまだ相当な成長潜在力がある。東南アジア、東アジア、特に中国、ベトナムが新市場となるだろう。一部の人々はラテンアメリカ、南アメリカがまだ十分に成熟していないと考えている。日本はもちろん完全な成熟市場である。しかし他の市場と比べて、当社の日本における相対的市場地位は低いから、日本における競争地位は十分に改善しようと考えている。

清水 どのようにして将来の有望市場を見つけ出すのですか。

ペリー まず成熟市場の中で当社が全体として強いシェアをもつところに注目する。当社のマーケットシェアは、ほとんどの所で強い。われわれが営業活動を行っている分野では、1位か2位である。たまには3位のところもあるが非常に強い。そんなわけで、マーケットシェアの改善によるこれ以上の成長の可能性は制約される。そこでさらなる成長のためには、2つの手段が考えられている。まず第1は、現在の事業分野に近接した分野でさらに成長すること、もう1つは新しいアイデア、新製品、新事業分野、さらに中国、東中欧などの新市場の新結合による成長を考えることである。もちろん利益についてもたえず考えなければならない。2桁利益成長の目標達成のためには、まず4%の売上の伸びを考えなければならない。そのためには企業買収が必要である。

もし制約を考えるとすれば、その最大なものは市場の成熟性である。そこでわれわれは優先順位をつねに考えなければならない。多くの国の非常に多くのポートフォリオを考える。すべての事業、市場に同じ優先順位をあてはめることはできないし、すべきではないし、してはいけない。優先順位策定プロセスは、高成長・高利益の分野を求めていくと同時に低成長・低利益の分野から撤退していくプロセスである。

清水 ユニリーバ社は食品、洗剤、家庭製品、化学原料などの製品群に集中しているのは非常にうまい戦略だと思いますが。

ペリー 4つの製品群に集中するということが重要である。それによってR&Dを集中することができ、また同じ化学ベースによって共通した利益がえられる。われわれの事業は見かけは異なってみえるが、皆強く関連している。これらは技術的に、利益的に、経営的に強く関連し、その展開している事業、地域の交錯の中から大きな利益をもたらしている。特に技術と経営のつながりはわれわれの成功の重大な要因である。しかしこれがまた、多国籍企業をわれわれにつくらせている。これは異業種を集合させたコングロマリットではない。われわれの専門化学事業でさえ、消費分野事業と強く結びついている。すなわち上流の化学技術が下流の消費分野事業と直接関連している。これらのすべての分野で先端的な優位を旨ざしている。

清水 多角化の方向もまた変えているのですか。

ペリー この10年間多角化によって大きく変ってきた。60年代、70年代は多角化が叫ばれ、80年代、90年代は核となる事業の探索が行われ、90年代後半は、そ

の核となる事業の拡大が、われわれの戦略の中心となっている。ユニリーバの世界的な拡がりを見ると、約60%がヨーロッパ、20%が北米、20%がその他地域となっている。現在、世界的な国民生産のシェアから見ると当社はヨーロッパでの比重が高すぎる。北米、その他の地域の比重が相対的に低い。ただアフリカ、中東、東南アジア、ラテンアメリカでは非常に強い。日本および旧共産主義国では比較的弱い。従ってこれら新市場の開拓の戦略に力を入れている。以前の全体主義政権から離れたチェコスロバキア、ハンガリー、ポーランドなどの中欧諸国に対して過去2年間力を入れてきた。これらの多くの国々において、その民営化の過程において、主に買収によって事業の展開を行う。そしてその買収した事業の上に、われわれの技術、製造方法を築いていくことにしている。同様のプロセスが現在中国において行われている。中国は無限の潜在力を持ち、われわれの事業は急速に拡大している。中国はその政治経済に大きな不連続性が起きない限り、近い将来非常に大きな市場を、単に当社にばかりでなく世界の経済に提供するだろうと、予想されている。日本はつねに難しい。われわれは長い間努力してきたが、1、2の事業分野で強くなっているが、それでもせいぜいナンバー3、4の地位に甘んじている。日本における当社の多くの市場は他の地域の状況と比べてよくない。

清水 日本ではどのような分野で、ナンバー1、2の地位を占めているのですか。

ペリー 紅茶がナンバー1である。もちろんその量は少ない。日本は緑茶の国だからである。しかし日本におけるリプトンブランドは昔からナンバー1となっている。化粧石けんの市場では断然強い。当社はこれらを日本で生産している。日本リプトン株式会社は、紅茶を生産するといっても、茶の葉をブレンドし、パックして流通経路に流すだけである。化粧石けんのラックスは非常に強く、日本における当社の重要品目となっている。マーガリンのラーマ・ソフトは日本市場ではナンバー2、3の地位にある。JIFFと呼ばれる家庭洗剤は非常に強く、風呂や台所で磨き洗剤として使われている。またサーフという洗剤も売っているが、このブランドはそれ程強くない。日本における全売上は5億ドルくらいであり、日本市場の規模から見ると僅かなものである。

これらの事業を発展させるためには研究開発投資が必要である。当社はイギリス、アメリカ、オランダ、

その他12カ国に研究所をもっている。事業の成功は、その成功を革新化する能力につねに依存している。

清水 会長さんは株主、従業員、顧客の3角関係を言われましたが、その3つの中で、何が最も重要だとお考えですか。

ペリー その質問の答えは難しい。3つは互いに相互依存関係にあるからである。しかし、われわれは知的に正直でなければならない。もし人々に何故ユニリーバ、その他の会社に来て働くのかと聞いたとき、彼等が株主の取分をふやすためと答えたら、それは不正直である。もし顧客に奉仕するためと答えたら、少しばかり不正直である。何故ならば、会社にて来て働くのは、自分のため、自分の家族のため、自分の生活水準の向上のためであるからである。われわれが事業を行っているのは、自分の向上、自分の利益、そして相互利益のためである。しかし、われわれは顧客、株主の要求を満足させることなしに、これらを達成するのは不可能であるということも知っている。

清水 私はシアンス・ポの学生に、現在の情報化時代は、短期にはカネが、中期的には情報が、長期的には信頼できる人間のネットワークが大切だと言っています。会長さんも、顧客、株主、従業員を満足させるためには知的な正直さが重要だとおっしゃいましたが。

ペリー 私は知的正直さは非常に大切なことだと考えている。この事についてあまり正直でない例をしばしば耳にする。私は若い管理者の会議、研究会でよくこの問題をとりあげて、話をする。自分や自分の家族の利益のためでなく、この研修会に出席しているのだという人間がいわば、その人間は自分自身に対して不正直だと言っている。そう言いながら、要求されていることをみんな達成しなければならない、と言う。しかしながら現実の経営実務では、社内の全力を顧客への製品提供に集中しなければ、事業がうまくいかないこともたしかである。われわれ1人1人を働かせる動機と、われわれ全体を働かせようとする経営システムとの間には明確な区別があるのである。最終的にはそれらのすべてが株主に対して十分な利益を提供するかもしれないし、そしてすべきなのである。ユニリーバには30万人の従業員がいる。この30万人の従業員は株主のことを気にして多くの時間を使うべきではない。私は多くの時間を株主のために使い、僅かな時間を仲間のために使っている。その仲間達は彼等のすべての時間を顧客のために使っている。

清水 企業の利潤の源泉はなかにいる人々の創造性

の発揮にあると、私は考えています。

ペリー 私は、人的資源の質自体を目的として考えていない。それは、経営目的や顧客の満足を達成するための手段と考えている。会社組織は慈善団体ではないし、教会でもない。またビジネスにたずさわる人間に幸福を提供するものでもない。しかし私が企業内の人々を幸福にし、動機づければ、経営に成功する可能性は高まる。そこで私は、善良で、強力に動機づけられた人間関係をもつことにつねに関心をもっている。しばしば、自分の会社の従業員の福利厚生が主たる目的だと自分自身をだまして信じ込んでいる経営者がいる。特にオーナー経営者に多い。たしかにそうかもしれない。しかしそれは目的に対する手段である。経営者と慈善家との間には区別がある。

清水 ユニリーバ社には終身雇用制度はありますか。

ペリー 特にはない。しかし現実的には、答はイエスである。ユニリーバの取締役会をみれば、すべてのメンバーは終身雇用従業員である。すべて一番下の階層から会社に入ってきた。私は36年間当社に在職している。他のメンバーも同じである。しかしこのような終身雇用を保証しているわけではない。われわれは長期に在職するよう刺激し、勇気づけている。しかしわれわれはいつも彼等に彼等自身を外部の尺度で測ること、またわれわれ自身も外部の尺度で測ることをすすめている。つねに会社に対する忠誠心がレシプロカルに相互理解の方向から生れてきたことを知っているからである。私は、ユニリーバあるいはヨーロッパの経営は一般的に言って、アメリカ式と日本式の間にあるのではないかと考えている。少し誇張していうとアメリカの経営方式は人々を機械の延長として考えているが、日本の経営方式は、会社の中の人間をモノとか手段とは絶対に考えていない。われわれはその中間のようであり、多くの会社は、現実にその中間のどこかに位置づけられるのだと思っている。従業員に対して、“忠誠心”を提示しないアメリカ企業は逆に従業員に忠誠心を求めることはできない。ユニリーバの例でいった、役員はすべて終身雇用従業員だということは、アメリカのプロクターアンドギャンブラー社やGMにもあてはまる。それらの会社では大量の労働者が出たり入ったりしない。日本は原則的には、もっとそうであろう。しかし現実にはそうであるかどうかわからない。もちろん日本でさえも多くは現実的な要請によるものである。第2次大戦後、一つの会社に居つき、その会社内で職歴を積むことを奨励するのが現実

的に望ましかった。現在はもう少し柔軟になることが現実的に望ましくなっているのであろう。

清水 日本企業の行動と政府の政策についてどうお考えですか。

ペリー 私は専門家のつもりはない。しかし私は長年にわたっていろいろな意味で日本と関係してきた。私は東京で数年間仕事をしていた。また私はイギリスの対日貿易会社グループの会長であり、毎年日本を訪問している。1つには私の会社のために、1つにはイギリスからの輸出促進のために行っている。この9月にメジャー首相の公式訪問に随行して日本へ行くことになっている。そんなわけで私は日本とは長いおつき合いがある。また私は日本の歴史に深い関心があり、特にその商工業の発展に興味をもち、日本の経営慣行に対する絶大な賞賛者である。あなたが私に話してくれた経営技術は、たしかにわれわれが考えなおす必要のあるものである。あなたの強調する品質、特に顧客の視点に立った品質の正確な概念規定と、われわれヨーロッパ人がかつて考え出し、そしていまや忘れてしまったり見過したりしている経営のやり方などは、たしかに重要である。また、過去10年間に日本が外国の競争者にオープンにした市場は大変なものだということもよく知っている。たしかに第2次大戦後、日本はその再建時期、非常にその市場は閉鎖的であり、そこで新しく事業をおこすのは難しかった。

清水 まだそのような障壁があるとお考えですか。

ペリー いまや貿易や投資に対する障壁は完全になくなったことは明白であり確かである。関税や輸入割当は大きく削除され、法的な困難さは大いに削減された。少しは残っているが、全体として、公式的には日本はいまや他のほとんどの市場より、より開放的になっている。少なくとも米国とは同程度にオープンになっている。もし公式的な協約や国別の輸入割当などの相互協約に限ってみれば、日本はヨーロッパ諸国よりオープンになっている。物のわかっている人々にとっては、日本は事実上オープン市場だということはよく解っている。しかし構造的、文化的問題は依然残っており、それらの問題は消えていない。それらは、日本人が日本の国内供給者をより好む傾向と関連してくる。これは真に経営的理由からなのであるが。そして私は、クリントン大統領が分野別の目標数値を設定しようとすることに全面的に反対する。それは買い手が何を買おうかとする選択の自由を制限し、売手をおしつけるからである。これは商業的に健全なもの

とは考えられない。われわれの仕事は、顧客に対してわれわれから買ってくれと説得することであり、顧客に対してわれわれから買えと要求する政府と協定を結ぶことではない。

ここに問題がある。すべてが変わってきている。日本は巨大な輸入者である。単に原材料の輸入者であるばかりでなく、あらゆる種類の完成財の輸入者である。日本の消費者はこれらのものを判断することに慣れてきた。もちろんわれわれは現在、重大な経済問題をかかえている。この1～2年日本が購入したり輸入したりする量は減っている。これが不幸にも大きな貿易不均衡をもたらしている。これは経済発展の短期的要因によるものであって巨大な貿易黒字を維持しようとする日本の意志に基づくものではない。これが現在の貿易収支状況の幸、不幸の側面となっている。しかしこの状況に対しても日本政府の政策は容易に変えられないだろう。われわれはつねに日本政府と協力し、対決を避けようとしている。われわれは日本がよりオープンになり、自由になり、われわれが協力できるような条件の取引方法をとることをすすめたい。アメリカは、より対決的な姿勢をとりフランスも同様対決的な姿勢をとっている。われわれ英国はそういう態度はとらない。私はわれわれがいままでうまくやってきたと、言っているわけではなく、それがわれわれの政策であるからである。ここでわれわれとは英国のことをさす。

清水 日本の日和見主義政策についてどうお考えですか。

ペリー 現在実施されている経済刺激策は既に十分の効果を発揮している。私はそれを疑っていない。しかし日本の経済はあまりにも過熱化していた。言うなれば、バブルははじけなければならなかった。そしていまや正常に稼働しなければならぬ。われわれは世界的な景気低迷期にあり、あらゆる種類の保護主義の誘惑にかられている。私は日本、ヨーロッパ、アメリカがこの保護主義のわなにひっかからないこと、お互いの連繫を求めつづけることが非常に重要だと考えている。私個人としてはウルグアイラウンド、GATTの締結より重要なものはないと信じている。もし私が日本にとって何が重要かとたずねられれば、私は、これらウルグアイラウンド締結プロセスで積極的な役割をはたすことだというだろう。しかし日本はきっとこんなことを言うだろう。米欧の間の農業問題こそが大きな問題だ。だから米欧の間で問題が解決したら、日

米間で米問題を話し合い、何らかの解決策を出そう、などと言うだろう。私は、日本はもう待たないというのが非常に重要だと思う。日本は自分自身解決のプロセスの中に積極的に入り込む必要がある。

日本は既に世界最強の経済大国となり、世界経済をリードする特別な責任をもっており、単に追随するだけではいけない。ただリーダーシップをとることの困難さはわれわれも予想している。なぜならば、日本の政府もリーダーも一般に遠慮深く、世界の中でリーダーシップの役割を演ずるのが容易でないからである。彼等は謙虚で待つ態度をもっている。しかし私は手遅れになるのを心配している。われわれは日本政府が世界経済の中でより大きなリーダーシップをとることを必要だと考えている。日本政府の役割が他国の政府の役割とは異っていることはよく認識されている。日本では政府の政策は、政治家よりも官僚によってより多くコントロールされているからである。しかし日本の政治家は、わが英国の政治家と同様あまり信頼されていない。

清水 英国でも政治家はそんなに尊敬されていないのですか。

ペリー 経済分野では、通産省が大きな役割をはたしている。しかし米国や欧州では日本の通産省にあたるような官庁を見出すことは非常に困難である。そこでいつも政策に何かの不適合がおきてしまう。宮沢氏は西欧では好感をもたれている。第1に彼は英語で容易にコミュニケーションするので、個人的なコミュニケーションをもつことができるからである。海部氏はそうではなかった。彼は個人的なコミュニケーションは非常に困難であった。宮沢氏はより強い性格で、ややアグレッシブな姿勢をとることもある。そして彼はクリントン大統領に“そんな話はよしましょう。そんなことは忘れて！”と言う。たしかにこれはいい。そして何がおきたか。クリントン大統領はそんな話をやめてしまい、また考えなおしはじめる！

清水 日英関係についてどうお考えですか。

ペリー 私は日英関係は、現在、非常に強いと考えている。昨年大博覧会、ジャパン・フェスティバル1992、を開いた。英国全土で次々に開催されて6カ月間続き、非常に成功した。それは日本の芸術と文化を英国人に以前より、よりよく理解してもらったためである。解らない謎をとり除き、両国間のコミュニケーションを改善しようとするものであった。

清水 会長さんは日本企業といろいろ共同経営され

てきましたが、新しい事業領域、たとえば医薬品分野についてどうお考えですか。

ペリー 資生堂は、化粧品、身の回り用品市場で非常に重要な競争者であり、また仲間でもある。われわれは非常に良好な関係を保っている。ある種の研究分野では共同研究を行っている。共通の関心をもっている環境分野では特にそうである。また動物実験に対する必要性も共同で削減しようとしている。これらは非競争分野であり、共同は非常に意味がある。両者の科学者達がいまこれらの分野で共同研究を行っている。

私は、日本の医薬品産業の中のすべての規制に大きな問題があると考えている。米国、日本、欧州の間で規制の枠の差をなくそうという強力な運動がおきてきた。特に医薬品においてである。各国あるいは各グループは、他国ないし他グループのやった有効性テストを受け入れなければならないという運動である。米国や欧州で完全にテストされ、使用されている新薬でも日本へもっていったときは、再びテストをしないというのは全く馬鹿げている。日本の競争者がそのアイデアと同じものをつくり、製品を市場に出していくにはさらに2年余計かかるからである。これが依然として残っている困難性の1つである。ヨーロッパでテストされたものが日本で受け入れられ、逆に日本でテストされたものがヨーロッパで受け入れられるような状況をつくるべきである。われわれの人体はほとんど同じであり、もし私たちのつくったものが相手を殺すように作用するならば、それは私達に使えばやはり私達も死んでしまうんだという考えをもたなければならない。われわれはみんな生き残ろうと考えている。同じことを二回も三回もくりかえすことは金と時間の浪費であり、公平な商業慣習に反するものである。

清水 日本市場について会長さんの見直しをお教え下さい。

ペリー 日本への市場拡大の難しさは企業買収の困難性に大きく関連する。われわれは日本において企業を買収したいと強く望んでいる。しかしそれは文化的に非常に困難である。前にも述べたように、これは一部は文化的困難性によるが、これを1つの言いわけにするのが非常に便利なこともまた真実である。しかしもはや日本人経営者、政治家、研究者が単純に、これは文化と言うのはもはや通じない。たしかにそれは真実であるが、十分な理由ではない。結局はこれがふくらみつづける問題であり何とかしてこの問題に対応しなければならない。企業買収には代替案がある。たっ

た1つの代替案はもうすでに地位を確立した競争者に対して、自分はグリーンフィールドの何もないところから1からはじめることである。それは非常に金のかかることであり、非常に時間のかかることである。そこで中国、ベトナム、バンコックへいくのがやさしいだろうということになる。私もそっちへ行こう。もう日本なんか心配しない。かくて日本の貿易、投資の不均衡問題は残ってしまう。結局、文化的差異だと単純に言い張るのはムリなのである。

清水 非常に興味深いお話と御意見有難うございました。

<ライティング・アシスタント>

Phitsamone Ljungqvist-Souvannavong

<コメント>

ヨーロッパでの経営者インタビューははじめてだったので大分緊張した。前日ロンドンに着き、タクシーでユニリーバ本社まで行き、守衛にペリー氏のオフィスがあることを確認した。帰り地下鉄で25分の所要時間も確認した。ところが当日、地下鉄に乗ったところ、ロンドンの地下鉄は、東京と違って、ラッシュ時でも、すべての乗り降りがすむまでドアをしめないの、同じ距離なのに所要時間が50分もかかり、約束の時間に遅れてしまった。油汗をかきながら受付についたが、幸いにも向うも汽車が20分遅れたそうで未だ来ておられず、本当にほっとした。ユニリーバの本社の中は、至る所に現代絵画が飾られており、これらは、若い画家育成のための企業のフィランソフィー活動だということには少々驚いた。ペリー会長は非常な知日家、親日家であり、貿易黒字は日本の意志に基づくものではなく、クリントン大統領の黒字べらしの目標数値要求は理不尽だと強調される。

まずユニリーバの経営について、企業の目的は、株主、顧客、従業員の3者を満足させることであるが、しかし出発点はやはり株主であるという。これが日本と異なるところだ。会長はその大部分の時間を株主に対して使い、役員は顧客に対して、従業員は自分と家族のために使う。英国資本主義の基本をはっきり示される。またユニリーバ社の戦略策定について、まず市場の成熟度を考える。一般的には成熟度の高い地域は避け、低いところに進出する。日本は避け、中国、ベトナムに進出する。中国は無数の可能性があるという。日本では紅茶、化粧石けん、家庭用洗剤などで優位を

保っているが、企業買収ができないのでこれ以上の展開は難しいと強調する。

日本市場全体については完全に開放されていると明言する。ただ文化的、構造的なバリアは確かに存在する。日本人が日本国内の供給者から買ったがる傾向はその1つの現れだという指摘の鋭さに驚いた。何でもないと思うところ、信頼取引のところに厳しいバリアがある。また企業買収のできないことは最大のガンである。これも従業員の、自分達の会社という潜在意識によるバリアである。さらにペリー会長は、日本は世界の中での経済強国になったのだから、GATTなどでリーダーシップを発揮すべきなのに、日本人の謙虚さで、なかなかそれをやりたがらないという。

このように会長は、日本および日本人に対して終始好意的な見方をとっておられる。ただ文化の差だと言ってバリア削減に動かない怠慢な人々に対してだけ苦言を呈している。日本を真に、深く理解して下され、グローバルな視点からアドバイスしてくれる人がヨーロッパに居られることは、誠に心強いことである。今後も日本の経営、それを研究するわれわれに思い切ったアドバイスをして下さることを心から期待する次第である。

<企業経営の現状>

ユニリーバ・グループは、為替レートを一定として計算すると、売上は前年同期7%増となる。また純利益は税率低下で10%増。欧州全体では、為替レートを一定としても、リストラ・コスト増で営業利益減となる。1992年の売上停滞の原因は、洗剤・食品の中間財市場にある。当社の顧客である中間財生産者が消費者の財布ひきしめの影響を受けた。一方、最終消費製品をつくっているグループ内企業の業績は徐々に上昇している。

ユニリーバ・グループ・連結財務諸表

	1988	1989	1990	1991	1992
売上(百万ポンド)	17,625	20,962	22,734	23,163	24,700
営業利益	1,516	1,876	2,051	1,998	2,122
通常の経営活動による税引後前利益	1,454	1,703	1,782	1,792	2,029
通常の経営活動による税引後利益	875	1,050	1,169	1,209	1,343
総使用資本(百万ポンド)	9,394 (1992)				
固定・流動資産	16,039 (=7,354+8,685)				
長期借入金	1,909				
短期借入金	1,428				
資本金及び内部留保	4,583				
従業員(1992.12.31)	283,000名				
(ヨーロッパ)	106,000				
(アメリカ)	31,000				
(その他地域)	146,000				
事業内容	食品	洗剤	化粧品類	専門中間財	その他営業
営業売上(1992)	51%	24	13	8	4
営業利益(1992)	51%	20	15	11	3
地区別事業	営業売上(1992)	ヨーロッパ		北米	その他地域
営業利益(1992)	59%	20		21	
	59%	18		23	

<会長略歴>

出身地：1934年サセックス生(59歳)
学歴・職歴：キング・ウィリアム・カレッジ(マン島)、セント・ジョン・カレッジ(オクスフォード)に

学ぶ
 1957 ユニリーバ入社
 1968 リーバ・ブラザーズ(タイ)社マーケティング部長
 数年後、ロンドンのユニリーバ社マーケティング部教育・訓練担当を経て、タイに会長として戻る
 1977 アルゼンチンのリーバ・イ・アソシエドス社長
 ニッポン・リーバ社長を経て、ユニリーバ(ジャパン)社社長
 1983 ロンドンに戻り、UAG・インターナショナルの取締役
 1985 UACI会長、ユニリーバPLG、ユニリーバN.V. 取締役
 1987 マーケティング部化粧品等担当部長
 1989 米国における化粧品等担当責任者
 1991 ユニリーバの3人特別委員会メンバー
 1992 ユニリーバPLC会長、ユニリーバN.V.の副会長
 現在、英国海外貿易局メンバー、英蘭商工会議所評議会会長

家族：妻、長男、長女、次女
 賞：1978年英帝国騎士勲章、1990年英帝国上級勲爵士賞受章

ウルリヒ・カルテリエリ氏

(ドイツ銀行株式会社常務取締役)

(Dr. Ulrich Cartellieri, Member of the Board of Managing Directors, Deutsche Bank AG)

1993. 6. 22

Taunusanlage 12, Frankfurt

インタビュー 清水 龍 瑩

清水 現在世界の産業構造は大きく変わっています。ドイツ銀行が現在かかえている問題点、それに対する対処策ないし戦略、さらに日本政府の政策・企業行動について、忌憚のない御意見をお聞かせ下さい。

カルテリエリ 何が最も大きな問題かという質問に答えるのは非常に難しい。すべての人がそれぞれに問題をもっているからである。もし、非常に一般的に言うのであれば、当社が7万人の社員をかかえ、世界中に子会社、支店をもっている大企業だということである。毎日、世界市場のどこかで何か新しいことがおこり、何かが変わっている。そのような市場のなかで、現在の地位を保っていくことが最大の問題である。

変化のペースはたえず早くなっている。ドイツで次に何が起るだろうか。世界中で起ることをわれわれは予想しなければならない。中国、日本、ロシア、アメリカ、ブラジルで何が起るか。これらはすべてわれわれに関連する。なぜならばわれわれはそれらすべての地域と利害関係をもっているからである。香港に何が起きて、ハンブルグで何が起きて、それはわれわれに影響する。しかもこれら事件発生ペースはたえず早くなっている。これは経営の電子化

による。これら事件につねに素早く対応しなければならない。この情報化時代の激しい変化によってひき起こされる問題の中に、われわれのような規模の大きいサービス産業は、機会を見出していく必要がある。われわれは何をすることができるのか、しなければならないかを考え、それに対して的確な投資決定をしなければならない。世界規模の通信ネットワーク、データ通信のようなものの発展の方向は容易に予想がつく。ただ、このような認識の上に立って的確な技術的決定をすることは難しい。

清水 私はいつも、大企業の経営者に、ものごとの変化の速度の差について考えなければならない、と言っていますが。

カルテリエリ たしかにこのような変化の時代には、われわれの問題は、最新鋭の電話設備や飛行機を買おうというのではなく、知的に全体の傾向を理解しようとする問題である。これらの全体の傾向は現在の事業を新しい方法で展開させるばかりでなく、技術的变化はいままでなかった競争者を生むことにもなる。言い換えれば、エレクトロニクス化によってノンバンクが銀行業務に容易に参入してくることになる。自動車産業ではそんな参入はない。サービス産業では、参入障壁が低くエレクトロニクス化によって、容易に参入してくる。おそらく、最大の問題は、他業者がどのようにして入ってくるか、それをできるだけ早く予想しどのように対処するかを考えることだろう。

あなたのいう第3の質問、すなわち日本企業の行動についての質問に対して一般的に答えるのは難しい。たとえば現実に国際化している総合商社については、もはや問題はない。総合商社は、変化する環境に対して自らを適応させなければならないし、その事業を変えていかなければならない。それは誰もが20年前には予想できなかったことである。

清水 現在は情報化時代だと言われましたが、この時代で最も重要な技術は何ですか。私は大型コンピュータ、人工衛星、光ファイバー、…だと考えていますが。

カルテリエリ あなたの言うことに全く賛成です。現在の最大の変化、最大の問題は、参入障壁の変化です。参入障壁が消えてしまった。コンピュータライゼーションの初期の段階では、大型の中央計算機によってわれわれは業務を遂行した。いまや非常に強力なUPCの出現と同時に、小型の強力なパソコンの出現によって、これを結びつけるネットワークの時代に

なってきた。数年前までは、もしわれわれのような銀行業務を行うとすれば、2, 3カ所に設置された大型中央計算機を結びつけ、さらにそれを世界的ネットワークでデータと結びつければよかった。しかし将来の全体の方向は全く違ったものになるだろう。将来は沢山の非常に小型で強力なパソコンを結びつけるサービス・ステーションができ、その応用範囲は急速に広がるだろう。このパソコン網は強力な中央EDPステーションに結びついている。

数年前におき、現在商業化されている技術革新として、光ファイバー、人工衛星がある。人工衛星は、たとえば中国やインドネシアなどを最新の情報化に参加させている。いまやそれらの国々は、銅ケーブルや光ファイバーで結ぶ必要がなくなった。10年前は中国の中央政府は、その管轄下にある地方政府の首長に連絡するのが非常に困難であった。モンゴルから西のキルギスタン、カザフスタン、ミニクスタンの3地方へつながる砂漠を通る電話線は3本しかなかった。1本は共産党用、1本は軍用、1本は郵便用である。それも細いワイヤーだった。いまや宇宙軌道を走る人工衛星があり、数百、数千の通信チャンネルをもつことができる。これは中国やインドネシアばかりでなくオーストラリアについても言える。新しい時代は情報の量の時代である。ビジネスの新しいチャンスがここにある。

清水 もう1つの通信技術革新としてセンサーを加えたいのですが。センサーの開発は非常に重要です。もし高感度のセンサーが開発されれば景色のようなものでデジタル化できます。私はこれは非常に大切なことだと考えていますが、いかがですか。

カルテリェリ たしかに賛成です。しかし私はその重要度を数量的には言い表せない。それは日本の産業にとって最大の問題であるばかりでなくドイツにおいてもそうです。恐らく、いくつかの点では日本のほうがドイツより進んでいるだろう。

EDPの真の革新ははじまったばかりである。これによって従来の機械をベースにした産業は、マイクロチュウヴをベースにした産業にとって代わられてしまう。マイクロチュウヴをベースにした産業は従来の産業と非常に違ったものであり、いまのところ機械をベースにした産業の5~10%ぐらいしか代替していない。これは原料を少ししか使わず、頭を多く使う産業だから生産性が高い。この問題に対処するには、従来の人々の配置転換と再教育が必要である。論理的に考えれば、それで十分な生産性が保たれれば、それは

サービス産業の膨大な拡大につながっていくことになる。アメリカ人が、製造業の基礎がなければサービス産業は伸びないと言っている。しかし私は、そこまでいくには大変な道のりがあると思う。サービス産業は、マクドナルドやつまらない外食産業の皿洗いばかりでなく、ソフトウェア・エンジニアやプログラマーなどまでふくんでいる。これらの人々の仕事は20年前はなかったし、いまや急速に拡大しつつある。

清水 日本市場は外国企業にとって多くの参入障壁があると言われていますが、その中で何が最も問題ですか。

カルテリェリ 最も大きな障壁は、過去においては精神的なものだったと思う。このメンタル・バリアとは、日本企業が普遍的な交換の原則に則って外国と取引しようと考えないことをいう。これはギヴ・アンド・テイクのことである。テイク・アンド・テイクはいけないし、ギヴ・アンド・ギヴもいけない。これは永遠の交換でなければならない。これは理解の問題である。日本政府は貿易収支を修正しようと努力してきた。しかしさらに政府や通産省は、日本の消費者にもっと外国商品を消費するようにすすめている。しかし政府にとってもっと重要なことは、日本企業にそれらを理解させることである。日本市場を開放することが長期的にみれば、日本企業にとっても外国企業にとってもただ1つの利益拡大の方法であることを理解させなければならない。

清水 私は現在、パリの政治大学院でこの1学期間、学生に日本経営の特質について教えています。取引には、現金取引、信用取引、信頼取引の3つがある。現金取引は説明する必要ないし、信用取引は現在の資本主義社会で一般に適用されているものである。信頼取引が日本の経営を理解するための重要なカギとなる。ある人がAという人と取引して利益が出なくてもいい。AがBを紹介し、BがさらにCを紹介する。これらA, B, Cと多角的、長期的に取引して利益ができればいいと考える。これが信頼取引である。一方、この情報化時代には、短期的にはカネ、中期的には情報、長期的には信頼できる人間のネットワークが大切だと、学生に教えている。もし日本でビジネスをするには、この信頼できる人間のネットワークをつくることが不可欠であり、これによって信頼取引ができる、と教えている。私の教えた中国のビジネスマンは、アメリカ人は品物の品質がよければ買ってくれるが、日本人は品物の品質はよいと思っても、そのセールスマンを信

頼しなければ買わないと嘆いていた。アメリカでは製品の品質が大切であり、日本ではセールスマンの質が大切である。あなたはメンタル・バリアが最も問題だと言われたが私も全く賛成である。もし日本市場に進出しようとするなら、まず信頼できる人間のネットワークの構築が不可欠である。

カルテリェリ 私も外国人がそれを一生けんめいやらなければいけないと思っている。いま私共の会社について言えば問題は全くない。日本には85~88の外国銀行があるが、恐らく当社が、東京、大阪、名古屋で最強であるからである。われわれは過去20~30年かけて確実にこの地位を築いてきた。われわれは間違っていないかった。われわれはつねに他の外国企業の人々に言っている。日本市場に進出するには非常な努力をしなければならぬ。日本市場は閉鎖的であり、進入は困難だというのは彼等外国の人の言いわけである。私に言わせると、平均的な日本人がドイツに来るのは大変である。ここへ来る日本人は、言葉がしゃべなければ、またそれを習おうとしなければ、ドイツでは意味のあることはできない、ということをよく知っている。一方、ヨーロッパ人、特にドイツ人は、はじめ、ちょっとエキゾチックな感じで日本語を習おうとするだけである。その国の言葉を話そうとしなければ奥へ入っていけないものである。いまや事態は違ってきている。ドイツ銀行の多くの社員、それは日本にいる社員でもドイツにいる社員でも日本語を話すようになった。これは絶対に重要である。彼等は習わなければならないし、そのために努力しなければならない。

あなたが日本人のくせとか問題について尋ねるならば、私は日本人にもいろいろな人がいると言いたい。盛田昭夫氏のようにもっと市場を開放しろという人もいるし、一方には外国人に日本をもっと暮らしにくいものにしようとする人もいる。私の本能的感覚でいうと、税関の人達なんかの本能的感覚が外国人の日本での生活をむずかしくしてるのだと思う。日本は島国である。すべての外国人は侵入者だと考えられ、決して客人とは考えられないで、歓迎されない。外国人はつねに侵略者か侵入者である。この態度を変えなければならない。この考えは結局は、大きな輸出超過となり、他国との友好的経済関係の必要性の叫びとなってくる。この態度を考えなければ、アメリカやECのような国々との問題は永久に続くし、さらに事業がうまくいかないために、彼等の反感を益々増大させることになる。具体的な例として、外国人が日本企業を買収

しようとするが、それが極端に困難なことがあげられる。企業買収は絶対起きないものと考えられている。これは変えなければならない。外国人が日本企業を買えるようにしなければならない。企業買収を防ごうとすべての人々が動くようなことを、平常な反応とすべきではない。何故日本企業は外国人に所有されてはいけないのか。

清水 香港へいかれたことはありますか。

カルテリェリ ちょうど2, 3週間前に行ってきた。
清水 私はいつも日本の経営者に社員を香港へ送るようにすすめています。香港は金融分野では最も進んだ地域だと考えています。香港はその細い通路を通して膨大な情報とカネが流れています。香港についてどうお考えですか。

カルテリェリ 相当部分、私も同じ考えです。好むと好まざるとにかかわらず多くのことが、香港でおこっている。ヨーロッパやアメリカではたえられないような多くのことが香港でおきている。法律や規制があるにもかかわらず、おきている。インサイダー取引規制に関する限りこのことは言える。ヨーロッパの証券市場でおきるインサイダー取引は香港でおこるものより、はるかに小さい。極端な言葉を使わせてもらえば、ヨーロッパ証券市場と比べれば、香港のそれは賭博市場である。

清水 ドイツ銀行はコンピュータシステムにどのくらいの投資をしていますか。

カルテリェリ 正確な数字は申し上げられません。ただ、当社のシステムを維持し、向上させていくための、データ通信EDP分野をもっており、そこに3.5億~5億ドイツマルクを投資していることだけは申し上げます。この金額はわれわれ規模の銀行では標準的なものです。

清水 日本はハードウェアの産業では進んでいます。ソフトウェアの分野では遅れています。われわれもドイツ銀行のやり方を学ばなければと思っています。

カルテリェリ なるほどドイツもまたハードウェアに強い。しかしそれは問題ではないと思う。以前は当社の大型機の枠組はIBMであり、中型レベルのEDPはSiemens製であり、机上の端末のネットワークはNixdorf製であった。しかしこれらは急速に陳腐化している。いまやわれわれの関心は、それらメーカーが内製にしろ、外注にしろ、どんなソフトをつくっているかに集まっている。ソフトウェアの能力がコンピュータ開発の中心である。ドイツにおけるソフト

ウェア能力はもはやわれわれの要求には不十分だということがわかってきた。われわれのソフトウェアのニーズはインドに設立したソフトウェア会社によって供給されている。インドには多くの優秀な人材がいるからである。われわれだけではない。アメリカの銀行も同じようなことをやっているし、フランスの銀行も同様である。インドにはソフトに関する非常に優秀な能力をもつ人が沢山いる。従って高い資質のソフトウェア・プログラマーやエンジニアをすぐ確保できる。われわれはインド南部のバンガローにソフトウェアの会社を設立した。これはわれわれの需要の増大に対応するためである。ドイツの市場では、まさにわれわれの必要とするすべてのソフトウェアを開発しうる頭脳的能力が十分に確保できないからである。私はもはやハードウェアがどこからくるかには関心がない。ハードウェアは益々コンバーティブルになってきたからである。将来、どのメーカーがそうなるかわからないが、益々強力なパソコンが出てくるだろう。興味ある、知的なことは、それらをどのように一緒につなぎ合わせ、それらを使ってインテリジェント・ネットワークをつくるかにある。私の考えでは、日本がいままでもっていたマイクロ・エレクトロニクスのハードウェア分野、特にチップスにおける分野でもっていた優位性は、アメリカに取り戻されてしまうだろうと考えている。これはソフトウェアへの重点の移行による。この非常に高度な潜在能力を開発するために、われわれはインテリジェント・ソフトウェアの全体の動きをつねに注意していなければならない。日本を含めた全世界の競争者の中で、アメリカがダン突の優位性を築いていくような気がする。日本からアメリカへのソフトを考えざるをえない。そのような現象はMICROSOFT社、Novell社などにみられる。これらは日本の競争者より圧倒的に強い。

清水 ドイツにいるトルコ人についてどうお考えですか。

カルテリェリ この問題については話をさせて下さい。トルコ人問題は不幸なことに大げさに報道されすぎています。トルコ人は外国人に対するわれわれの問題の1例として誤ってとらえられている。実際の状況とは異なっている。ドイツでは500~600万人の外国人が住んでいる。そのうちの250万人がトルコ人労働者である。彼等はわれわれがある時期、労働力不足になり頼んできてもらった人々である。その後その“輸入”がとまったが、多くの人々はドイツにそのまま留った。

そこで違った問題が発生した。それは貧しい国からの人々の流入、すなわちいわゆる秘密亡命の流れがおこった。スリランカからのタミール人、南部インド人、ブラック・アフリカ人、アラブ人、イラン人などあらゆる人々がドイツの社会的な有利性を利用しようとしてやってきた。ドイツの、極端に自由な、ゆうずうのきく法律・慣行のせいでそういうことがおきてしまった。ドイツの政治家は大変な誤りをおかしてしまった。ドイツ人達がこの流入にもうらんざりしていることを考えなかったのである。フランスもイギリスも、他の国々もこれ程の数の外国人は受け入れていない。彼等はドイツに毎年数10万人ぐらいつつ入ってくる。月々3万から8万人ぐらいつつ入ってくる。われわれが止めなければならなかった理由はこれである。いまや多くの議論の後、すべての政党の政治家は、ドイツの非常に自由な憲法を真の政治的亡命者にもみ、亡命権を認め、ドイツの社会インフラを利用とするだけの人々には認めないという結論に到達した。この議論が、ドイツのあらゆる面の経済的凋落の時期と一致した。そして、マスメディアによって外国人嫌悪の感情が作り上げられた。これがまことに不幸なことに、ある種の過激派グループに利用された。トルコ人が最も強力なマイノリティであると言って、過激派は彼等を攻撃しようとした。もちろんそれは口実である。実はトルコ人は、全体として非常に勤勉で、好感され、ドイツに長い間住みついて、それなりの役割をはたしており、他人を困らせるようなことをしなかった、だからかえって、これをひがんで攻撃したのである。数千人のタミール人、ブラック・アメリカ人がいても、私は誰がわれわれの社会と協調しないのか、誰が働かないのか、誰がただ社会システムを利用するためにだけに住んでいるかわからない。そしていまや数10万人の東欧の人々が流入してくる。これを止めなければならない。われわれは、こういう時期にトルコ人殺害事件がおき非常に怒っている。これは非常に不幸な事件であり、起こしてはいけない事件である。われわれはわれわれ自身を責めている。これは新しい過激主義である。われわれは数年前に法律を変えるべきだった。ドイツの政治家は手遅れになるまでやらなかった。

清水 ヨーロッパのマスコミは毎日のように失業と不況について論じていますが、この問題についてうまい解決の方法はあるのですか。

カルテリェリ 清水教授、それについての簡単な答

えはありません。近代の経済学者はずうっと経済変動をどうやって除くかについて議論してきたし多くの書物も書いてきた。しかし残念ながら経済変動は存在しつづけている。景気の上昇、アップ・アンド・ダウンはなくなる。私の知る限り、世界中で誰も、経済変動を除く処方箋を書けない。近い将来その変動を除くことが可能だと信じられない理由だけは説明できる。なぜならばその変動は人間の行動に由来するからである。われわれは自分達の期待に従って同じ時点で同じように動くからである。他の答えは、われわれが問題のある構造をもっているということである。問題のある構造とは、われわれの産業を新しい技術の発展に修正していかなければならないことをいう。前にお話しましたように機械をベースにした産業を除き、それらはインテリジェント産業に、特にその一部はサービス産業に、変えなければならない。もし社会保障が、仕事を失った人々が新しい仕事を積極的に探す程度にまで引下げられれば、人々に働く意欲をおこさせられるであろう。しかしこの転換は非常に苦しいプロセスだと思う。われわれが一般に言っているソシアル・ハンマー（社会保障）の中で暮しながら、よりよい機会を待つより、新しい仕事を積極的に探すような動機づけが失業者には必要である。楽観的な視点ではあるが、マスコミは大騒ぎしているが、失業者数が構造的に毎年増えているというのは、正しくない。たしかにヨーロッパで失業者数が増えていることは真実である。しかしまたOECD諸国では、過去10年間に全人口に対する雇用者の比率が64%から66%にふえていることもまた真実である。これはOECDでは、過去10年間に4000万人雇用がふえていることを示している。言いかえれば、われわれは失業者数よりも仕事の数をふやしていることになる。これも真実である。問題はさらに仕事をふやすことである。私はそれについては楽観的である。過去200年をふりかえてみると、蒸気機関の発明など機械的革新がおきると、これがいままでの仕事をダメにし、失業をふやすのではないかという不安や心配を、われわれはいつももった。たしかにそれはいままでの仕事をダメにした。しかし、それ以上に、いままでになかった多くの仕事を創造するものであった。

清水 全く同感です。お忙しいところ、本当に貴重なお話有難うございました。

<リライティング・アシスタント> 吉永 未知

<コメント>

ドイツ銀行の建物は、金融都市フランクフルトの中でも、ひときわ目立った超高層ビルである。その建物は、鋭角的で全面銀色にみえ、中に入ると一階フロアに大きな人工溪流が人々の気持ちをやわらげるようにつくられていた。カルテリェリ取締役は瘦身に背が高く、はじめから全身に笑みを見ながら迎えてくれた。時間がなくて恐縮だがと言いながら、早口で話されたが、内容は非常に論理的であった。問題点としては、ドイツ銀行が世界に展開する大企業であって、加速度的におきるあらゆる変化に対応しなければならないこと、しかもエレクトロニクス化によって銀行への参入障壁が低くなったことを述べられた。その対処策および日本市場の問題点としては、非常に長期的な視点から考えられており、特に技術的なものについての先見性は卓越していた。ただ文化的なものについてまだ不十分な気がしないでもなかった。

まず問題点としては、7万人の社員をようし、世界中に展開するドイツ銀行はどの地域に起こった変化によっても大きな影響をうけること、及び通信革命による参入障壁の低下していることをあげられた。その対処策として、日本の銀行の大型計算機を中核とした第3次オンラインのようなものではなく、強力なPCを結びつけたネットワークの構築や、インドにおけるソフト開発会社の設立など、を考える。そしてこのままだとドイツも日本と同様、ソフト開発はアメリカに大きく引きはなされてしまう、という。これらの考えは非常にグローバルであり、長期的である。また日本市場についても、長期的に考えて、日本語教育の強化を強調する。そして日本市場への参入障壁はメンタルなものが多いと指摘する。日本人は外国人を侵入者と考えるといふ。しかしアメリカの部品メーカーの日本の自動車メーカーへの売込み失敗の例は、外国人排斥ではなく、一見の客はなかなか入れないという、日本の信頼取引の典型的な例である。日本の企業買収ができないのは、けしからんと言われるが、これも日本の信頼取引を考えれば当然と理解されるものである。

このようにカルテリェリ取締役は、非常に幅広い、長期的な視野をもちつづけ銀行をリードしている。語学教育強化、PCによるコンピュータネットワークの展開など次々に実行されている。このような視点をもちつづけていけば、近い将来、必ずや日本の信頼取引などの文化面も理解し、日独間、さらに世界の金融分野で、ドイツ銀行をさらに発展させる原動力になるも

のと確信している。

<企業経営の現状>

——1992年のグループ全体の営業利益は7%増、ドイツ銀行のそれは8%増で順調。純利率、手数料増による。1992年下半期、優良保険企業ドイツ・ヘラルド株式会社を買収——

	ドイツ銀行グループ				
	1988	1989	1990	1991	1992
総資産 (百万ドイツマルク)	305,295	343,984	400,160	449,079	496,578
資本金および 内部留保	11,500	14,367	15,566	17,067	18,243
純金融収入	6,710	7,619	9,084	10,617	11,156
手数料などの収入	2,421	2,779	3,579	3,772	4,196
人件費・ 一般管理費	6,030	6,536	8,165	9,670	10,411
租税公課	2,030	2,193	1,371	2,045	1,906
当年度純利益	1,203	1,340	1,069	1,410	1,830

従業員数(人)	54,769	56,580	69,272	71,400	74,256
訓練教育費 (百万ドイツマルク)	157	180	213	280	330

1992年度の総営業利益の内訳：商業銀行グループ78.4%、担保銀行7.5%、投資銀行・資本市場・資本投資会社6.4%、その他の会社7.7%

海外支店・子会社：340社

<役員略歴>

出身地：ドイツ、エアフルト1937年生
 学歴・職歴：高校卒業後、軍隊勤務を経て法律・経済学を学ぶ
 法学で博士号をとり、弁護士試験に合格後、米国で数年働く。
 1970、ドイツ銀行入社
 1972、ドイツ・アジア銀行へ出向
 1975、ヨーロッパ・アジア銀行に移り、常務取締役
 1977、取締役会スポークスマン
 1981、ドイツ銀行常務取締役
 アジア・太平洋地域の財務、金融市場、為替、貴金属取引、経済、銀行業務担当、ドイツのルール地域の支店ネットワーク担当

ジャック・ルフロン (Jacques Leflon) 氏

(ペシネ社上級副社長国際事業担当)

(Senior Vice President International of PECHINE-Y)

1993.6.29

Immeuble Balzac, La Défense 5.

インタビュー 清水 龍 瑩
 通訳 吉田 明子

清水 現在、世界の産業構造は大きく変わっています。ペシネ社が現在かかえている最も大きな問題、その問題に対する対処策ないし戦略、さらに日本政府の政策などについて忌憚のない御意見をお聞かせ下さい。

ルフロン 驚かれるかもしれないが、われわれにはさし迫った緊急事態がある。その最大の原因は共産圏の崩壊である。ロシアから全くコントロールのないアルミニウムの輸出がはじまった。それにヨーロッパ通

貨の混乱とが重なって問題が大きくなっている。ヨーロッパ通貨がドルと比べて過大評価されている。これらは短期的な原因による現在の問題である。

次にペシネ社の状況をお話します。詳しくはプロフィールを読めば解ると思います。私達の最大の事業は各種容器の生産である。規模は東洋サッシよりやや大きいくらい。次に、アルミニウムの加工業務の規模は世界第3位。加工技術は世界一といわれている。第3の業務は部品、たとえば飛行機のリアクター用部品などの生産。これは鑄造の高度の技術が要求されている。タービンの生産では世界一を誇っている。これら3つが当社の主要業務である。

清水 これら業務に問題はないのですか。

ルフロン アルミ材は消費財である。一番心配なのはヨーロッパの不況。戦後はじめて家計消費がマイナスになった。アジアでは消費が伸びている。この市場には期待している。タービン部品、航空機材の不況は、近いうちに回復すると期待している。当社は航空機用ばかりでなく、地上機器用のタービンの部品もつくっている。前者はうまくいっていないが、後者はうまくいっている。要するに現在当社は、消費材、航空機部品はうまくいっていないが、地上機器部品はうまくいっている、と言える。

清水 ロシアからのコントロールのない輸出の影響について、もう少し詳しくお教え下さい。

ルフロン この2年間にロシアから西ヨーロッパに流入した金属の量は5倍にふえている。アルミニウムは国際市場、すなわちロンドンの金属取引所で取引されている。ここで取引されるアルミはストックされている。ロシアはそのシステムを利用して、ストックをふやして相場を大きく下げた。そのストック量がふえたのでアルミの相場は2分の1に下落した。その結果、西ヨーロッパのアルミ生産企業はすべて赤字になっている。これは非常に深刻である。西ヨーロッパの消費の半分をいままでヨーロッパの企業が生産していた。

ペシネがアルミ生産を続ける第1の理由は、ヨーロッパで第1位の地位にあったからである。第2の理由は、西ヨーロッパでは電力が十分あるからである。第3の理由は、ほかの金属の利用は減っているがアルミの利用だけはふえている。特にヨーロッパがアルミ生産を守ろうとするのは国防と関係しているからである。第4の、アルミの生産を続ける理由は、環境的な材料であるからである。世界の環境に貢献できる。

ベシネのライバル会社である、ドイツのV A W社 (V I A Gに属している会社) もまいてい。ドイツの通貨は強い。それでも変動費をカバーできない。現在ドイツ、フランス、オランダのアルミ生産企業はどこもその変動費をカバーできない。損益分岐が上っている。短的に言って、それらの国の通貨が高いことと、ロンドン市場の相場的大幅な下落が原因である。

清水 設備の近代化、省エネルギー化対策でもダメですか。

ルフロン 近代化設備投資によっても変動費はカバーできない。ヨーロッパの市場相場が半分に下落したらどうしようもない。それに通貨高とが加わってダブルパンチとなり、赤字になってしまった。ベシネは北米に子会社をもっているが、そこはドルが安いため利益がでている。私共の赤字の原因は、通貨の弱さとロシアの過大な輸出によるものであり、技術的な原因ではない。

純粋な技術面では十分な力を保っている。私達の製品競争力は非常に強い。いままで大幅な設備投資を続けてきたため設備年齢は、アメリカのそれと比べて圧倒的に若い。

清水 日本は電力価格が非常に高くなって、アルミ産業は全滅してしまいました。長期的にみて、西ヨーロッパのアルミ産業はそのような危険はないのですか。

ルフロン たしかに根本的な問題は、アルミ生産が沢山のエネルギーを使うことである。日本では全部つぶれた。私共はエネルギー、特に核エネルギーをもっている。ロシアはヒマラヤからくる大河をもっている。この水を使って、アルミの全生産量の4分の3をつくっている。しかしロシアには3つの弱みがある。

まず、ロシアはボーキサイト、アルミナなどの原料をほとんどもっていない。次に生産地と消費地が大変離れている(輸送能力をもっていない)。第3のハンディは、これは短期的には最も重要であるが、ロシアの生産設備が完全に陳腐化していることである。Soderbergという古い製法でやっている。これは環境に悪い。特にそこで働く工員の健康に悪い。ロシアの強みを他の経済的観点から調べてみたが、現在のロシアのケイオス的状况のため、よく解らなかつた。

清水 どうしてロシアは相場が半分に急落する程大量輸出するのですか。ロシア自身も損だと思えますが。

ルフロン ロシアの中央政府はコントロールなしの輸出、特に密輸については非常に意識していると思う。この問題について、私自身もロシアの外務大臣に会っ

て話をしたが、地方の5つの工場が勝手に動いていて、全くコントロールできないという。私は、ロシアの官僚、政治家に会って、ロシアの設備の近代化のための技術供給や、市場コントロールの方法を、いろいろ進言しているが、現実には、中央政府は全くコントロールできない。

この無秩序な輸出に対してわれわれのほうで防衛策を考えなければならない。これにはG A T Tの保護措置しかない。G A T Tの保護政策はブルッセルの本部がやっている。いまは各国政府はバラバラにやっている。それで強力な効力のある共通の政策を打ち出せないでいる。

以上の問題をまとめると、ヨーロッパ政治権力の不在、ロシア政府が5人の工場長を服従させえないこと、E Cの経済低迷・マーストリヒト不況、通貨問題などにまとめられる。マーストリヒトの問題は、その条約の各国の承認手続きの前では、うまく足なみが揃っていたが、それがつまずきはじめて、通商がうまくいかなかった。仏独間にも大きなギャップがでてきた。たとえば純粋な外交問題でも、ユーゴ問題の解決方法には大きなギャップがある。

清水 核電力でアルミ生産を続けてもフランスでは問題はおきませんか。

ルフロン アルミと核とは結びつけて考えない。電力事情は日本と全く違う。フランスは主に水力発電と核発電である。火力発電は少ない。フランスその他のヨーロッパの国の核発電は成功している。そこで核とアルミは直接結びつかない。緑の党の反対はあるが、今のところ大きな問題は起きていない。

清水 北米では利益がでているようですが、北米投資を積極的に考えておられますか。

ルフロン グローバル戦略として、北米、ヨーロッパは現状維持。東アジアは積極投資。

日本には落胆。日本ベシネは主に商業活動をやっている。200ミリオンドルくらい。生産活動は大阪で小さな工場をやっている。各種容器、カーボンコンポーネントの生産を四国で少しずつ行っている。最大の目標は中国の容器生産である。

清水 フランス経済全体の動向についてどうお考えですか。

ルフロン フランスフランの下落で相場は極端に下っている。ドル圏は楽である。ヨーロッパの対世界貿易赤字は、アメリカのそれより大きい。失業率もヨーロッパのほうがアメリカより高い。アメリカが自

国の貿易赤字削減政策をとるのは賛成できない。二国間交渉は、世界の不況を益々大きくしている。ヨーロッパはこれ以上長く貿易赤字をつづけていくことはできない。私達は2国間交渉より多国間交渉を望んでいる。それには長い時間と忍耐が必要である。私は個人的には、多国間交渉がいかにもむずかしいことか知っている。その間にヨーロッパで不満が爆発するのではないかと心配している。

清水 最後になりましたが日本政府の政策について、どうお考えですか。

ルフロン 日本の政府はヨーロッパの危機がわかっていない。ちょっと唐突な表現ですが、外交辞礼の交換だけでは意味がない。日本が実効のある政策を出さなければヨーロッパは保護主義になってしまう。このことは私の意に反している。民主主義は開放経済の上に立っていることをよく私はよく知っている。ぜひMITIに言ってもらいたいことは、日本は自由貿易の恩恵をいままで最もうけてきたのだから、これからはそれを維持する努力をしてもらいたい、ということです。

清水 長期間にわたり、大変貴重なお話をありがとうございました。

<コメント>

パリの旧都心部とは全く趣の異なったデファンス5地区の近代高層ビル群にまず驚いた。ルフロン副社長は、大柄で気さくなかで、御自分でコーヒーをすすめながら、ゆっくりしたフランス語でこちらの質問に的確に答えて下さった。その論旨は全く明解であり、そのまま記事になるくらいであった。ただマクロの問題点は明示されたが、それに対する企業の自主的な対処策は明確にされなかった。しかしアニュアル・レポートなどをみると、結構、問題解決のため多くの努力を払っている。マクロ経済・政治問題があまりに大きすぎ、それによる売上減、利益減には一社では対抗できないことらしい。

まずロシアからのアルミニウムの無秩序な輸出と欧州通貨の混乱が、ペネ社の経営問題の最大の原因であるという。ロシアから西ヨーロッパへの金属の輸出はこの2年間で5倍に達し、アルミニウム相場は半分に急落したという話には全く驚いた。ロシアの中央政府は地方の5つの工場長の無秩序な輸出をコントロールできないし、しかもロシアはヒマラヤからの大河の水力発電によって安価なアルミができるからこの傾向

は続くだろうという。一方、ヨーロッパ通貨は、イギリス、スペインなどの通貨の引下げによって混乱が生じ、マーストリヒト条約以前のように各国政府の政策の足並みが揃わなくなった。しかもヨーロッパの家計消費は戦後はじめてマイナス成長を記録し、ペネ社の主力製品たる消費財容器の成長はとまり、また航空機産業の停滞で、コンポーネント部品の売上げも減少している。

このようなヨーロッパの経済危機に対して、アメリカ、日本はあまり関心をもっていない。アメリカの対外貿易赤字より、ヨーロッパのそのほうが大きいし、また失業率もヨーロッパのほうが高い。それなのに、アメリカ、日本は二国間交渉に力を入れている。多国間交渉が不可欠だ。このままではヨーロッパは保護主義になってしまう。日本はいままで自由貿易の恩恵を最大にうけてきたのだから、民主主義、自由主義の立場から多国間交渉のGATTの成立に力を入れるべきだし、さらにすぐ実効のでる政策をとる必要がある。

ルフロン副社長の論旨は非常に明解である。外部環境の悪さはよく解るが、なぜ自社の強みである容器類に力を入れ、価格変動のはげしいアルミ地金の縮小を考えないのか。そこがよくわからない。何か国営企業の威信があるのではないかと感ぜられた。しかしルフロン副社長の幅広い視野と、人をひきつける人柄は、この企業を近い将来もっと柔軟性のある民営企業に変身させるだろうと、私は確信させられた。

<企業経営の現状>

ヨーロッパ全体の経済的低迷と、イギリス、スペイン、スカンジナビア諸国の通貨切り下げによる混乱とが重なって、経営環境は非常に悪くなっている。ペネグループの営業利益減は主にタービン事業部の停滞による。当事業部は1991年の営業利益6億7千5百万フランに対して、1992年は3億4千4百万フランに半減している。そのような事業危機に対して、ペネグループのタービン事業を担当しているオーメ(Howmet)社の大規模なリストラクチャを策定している。容器部門の営業利益は安定している。ペネ社の民営化は(現在21社の国営大企業の民営化が政府によって計画されている)は欧州のアルミニウム産業の低落でより困難になっている。

	1988	1989	1990	1991	1992
売上高 (百万フランスフラン)	51,311	88,472	76,869	74,425	65,374
減価償却 および原価消却	1,564	2,454	2,439	2,676	2,503
営業利益 (金融費用差引後)	4,571	5,696	4,102	2,420	1,439
純利益 (のれん消却後)	2,004	3,337	4,913	820	203
長期借入金	21,408	19,398	16,957	19,006	20,100
資本支出 および投資 資本金	10,438	4,784	5,036	4,498	3,896
	5,054	(1992)			

従業員数 63,287名 (1992), 70,749名 (1991)
 事業内容: 容器類 (飲料用缶, 飲料用ガラスびん, 整髪・化粧用びん, 食品用金属容器, 高級化粧品用容器, 食品用プラスチック容器) 46%
 アルミニウム (アルミニウムインゴット, アルミ工業製品) 27%
 タービン・コンポーネント 7%
 関連工業製品 (鉄合金, 重カーボン製品・発電機部品) 11%
 国際貿易 9%
 組織: 14製造部門, 1国際貿易部門

<副社長略歴>

年齢: 58歳

学歴・職歴: 法学博士, パリ政治大学院 (Science Po.) 卒業

ベネッセ入社

財務担当

アルミ生産責任者

アジア・極東地域責任者

国際業務担当上級副社長 (1993)

在職中の主な仕事: オーストラリアでの工場の建設, 日本, 中国, ロシア, インドで国際業務の交渉

現在, ユニセフの渉外部チーフ

ヨーロッパ経団連メンバー

家族: 妻, 子供3人

ジャン ドゥ ムイ (Jean de Mouÿ) 氏

(ジャンパトゥ社社長)

(Président Directeur Général de JEAN PATOU)

1993. 7. 1 Saint Florentin 本社 Paris

同席者 ギュイ ドゥ ムイ 氏

(ジャンパトゥ社 CEO, 会長の弟)

インタビュー 清水 龍 瑩

通訳 吉田 明子

清水 世界の産業構造は現在大きく変わっています。われわれは、後世の人々に何故此の時代がこのように変わったのかを、記録に残すために、多くの大会社の社長にインタビューして、大学の機関紙にのせています。いままで、トヨタ、日産、本田、松下など200人以上のかたに面接しています。以下3つの点についてお聞かせ下さい。ジャンパトゥ社が現在かかえている問題点、それに対する対処策ないし戦略、さらに現在の日本政府の政策ないし日本企業について忌憚のない御意見をお聞かせ下さい。

ジャン ドゥ ムイ 大会社の社長と同列に扱ってもらい光栄です。当社は創業80年。現在もまだ家族企業で、私の兄弟が協力してやっている。

まず会社の歴史について簡単に話しをしたい。会社の沿革を話すことによって、問題がよくわかる。私共のおおじがこの会社をつくった。1914年。その後1919年から1930年の間に大変革をとげた。創設当初が、輸出型企業であった。これは第1次世界大戦時代の経済構造による。当時は、フランスは大強国だった。第1次世界大戦を終えても戦勝国だった。そして植民地を

維持することができた。戦争に勝ったため、世界の人々がフランスのライフスタイルに注目していた。フランスは昔から文化の十字路だった。フランスのライフスタイルを、みんなが学んだ。戦前、戦後、原料を供給していた南米の人々もフランスのライフスタイルをまねた。当社は非常に大きな客とか、注文のうるさい客を多くかかえていた。

清水 うるさい注文がジャンパトゥ社を支えたわけですか。

ジャン ドゥ ムイ 一番大きな問題に戻りたい。私達のアイデンティティとレーゾンドートルを問わなければならない。フランスの富豪、大金持などの顧客がいなくなった。私達のぜいたく産業が生きつづけるためには、うるさいお客が必要である。近年、大部分の人々の生活レベルが上がってきた。当社も中産階級によって支えられるようになった。しかし彼等はオピニオンリーダーにはなれない。私達は家族経営の本格派として香水をつくっている。自分の会社で自社生産している企業は、いまはフランス中で、シャネル、ゲランとジャンパトゥの3社だけである。

現在の問題は、中産階級の人々が現在の不況でものを買わなくなったことである。大衆消費の食品のデザインを、いままでのうちのデザイナーがやるようになった。広告代理店も同じような広告をつくるようになった。言いかえると、現在の問題は、消費の頭打ちがでてきたこと、ぜいたく品でないものに、ぜいたく品と同じデザインが用いられるようになったことの2つに要約される。ぜいたく品と一般消費財との間に差がなくなってきた。これは、ぜいたく産業一般の問題である。

清水 それに対してどんな対策をおとりになっていますか。

ジャン ドゥ ムイ その第1の対策は、マーケティング能力を最大限に発揮して、大衆の欲望をとらえる。しかしそうすると品質が落ちる。最大多数の最大幸福の追求はどうしてもそういうことになる。そこで第2の対策は、さらに自社の製品の品質をアップさせる。ますますぜいたくを強めて、独創性を高めていく。当社は特に、第2の解決策を追求している。

清水 でもそれはかえってジャンパトゥ社の力を高めるのではないですか。

ジャン ドゥ ムイ このようなコンテキストからみると、ぜいたく産業の不況は、自分達を目覚めさせ、かえって経営を助けてくれることになる。どうして不

況がわれわれを助けるのか。バブル時代、中間層がたして本当に製品を知って買ってくれていたのか。不況になって、はじめて本格的な製品に集中しうようになった。くりかえして言うと、不況前は、製品がよくても悪くても売れた。不況後は本当にいいものしか売れなくなった。いま世界経済がどこへいくか分からない。とにかく本格的な製品をつくる研究開発が企業を支えていることはたしかである。

清水 日本への進出方策をお教え下さい。

ジャン ドゥ ムイ 日本への進出方策については、ジャンパトゥ社は他のフランスの会社と違っている。私達は日本市場に1930年代から輸出している。第2次大戦以後大幅に伸びた。まずアメリカ人が当社の製品の品質を認めた。アメリカの占領軍が日本に入ると同時に、日本でも売れはじめた。その波にのって、ジャンパトゥは伸びた。

清水 その後問題はないのですか。

ジャン ドゥ ムイ 現在むずかしい問題は関税。しかし私達はその免税システムによって恩恵をうけている。しかし日本の流通システムの複雑さは大きな問題である。香水、アクセサリを流通システムに流すには、どのレベルのディストリビューターと話し合っても、コントロールがむずかしい。ジャンパトゥの製品のイメージを維持しながら、コントロールするのは難しい。これは、私達の製品の付加価値は主観的だからである。当然大切なことは、香水、包装紙、ビンの質と同時に、どういう製品と一緒に売られているか、どのような売り子によって売られているかが大切である。

また日本で売られている当社製品のマージンと、周辺国で売られている同じ製品のマージンとの差の大きいことが問題になっている。日本政府は小売マージンが高すぎると文句をいう。しかしこれは不当である。日本では中間業者が沢山いるから、仕方ない。また関税率も高すぎる。一番の原因は、日本でスタートアップするには時間と金がかかることである。

清水 日本では、私はつねに、短期的には金、中期的には情報、長期的には信頼できる人間のネットワークが大切だと言っています。外国企業が日本に進出するには、信頼できる人間のネットワークの構築が不可欠であり、そのためには時間と金がかかるのだと思います。

ジャン ドゥ ムイ まず短期的には金、中期的には情報が大切だということには賛成する。しかし信頼で

きる人間のネットワークをつくることはますます難しくなってきた。その意味では、日本は変化が早すぎる。たとえばパリに来る旅行者についてみても、以前は男性の団体旅行が多かったが、現在は、女性の2、3人の旅行が多くなった。前はグループを誘惑すればよかったが、これからは難しくなる。

清水 衣料品のほうはどうしておられるのですか。

ジャン ドゥ ムイ 私達はオートクチュール、すなわち注文仕立服の部門をもっていた。カバンとかアクセサリの部門もあった。これらは完全自社生産をしていた。これは私の意見だが、オートクチュールは経済原則からはなれている。オートクチュールは時代遅れである。現在はほんの僅かのお客にだけ出している。しかしプレタポルテをはじめの時期でもないと思っている。オートクチュールは労働集約産業である。賃金が高くなり、人件費がかさんでしまう。それでもわれわれは、海外生産をせず、フランスで生産している。社会保障費が高く、賃金が高い。フランスでは、税務署に申告するときに、まず従業員の賃金を算出し、それに合わせて社会保障費をきめるので、合計するととても高くなってしまふ。

清水 現在のフランスでは毎日のように失業問題がとり上げられていますか。

ジャン ドゥ ムイ フランスの現在の問題は、社会保障費が高くなって人を雇えなくなったことである。そのため失業が多くなりものが売れなくなり、不況をますます酷くしている。そういう意味でこの10年来中小企業の新たな設立数の伸びは、雇用数の伸びの2倍になっている。現在は成長が完全にとまって雇用が伸びないどころか、雇用は減少している。非常に pessimistic な状況で解決策がない。経済成長率が2~3%にもどっても雇用成長率は1%くらいで、失業は依然残るであろう。

清水 失業がふえても賃金は下がらないのですか。

ジャン ドゥ ムイ 失業率が減らないのは、本来失業が増えれば賃金水準は下がるべきなのに、社会保障費が高いからである。そのためフランスの企業は海外で生産せざるをえない。

清水 日本はもし賃金が高すぎればロボットを入れてしまうから大丈夫ですが。

ジャン ドゥ ムイ それ以上に私は日本人は勤労態度が違うと思う。なにしろ、よく働く。これは日本と欧米とのライフスタイルの違いによるのだと思う。日本人は働いて家が建たなくても一生けんめい働く。

オーストラリア人は働いて家を建てると、次はセカンドハウスを買う。そして働いてお金が入るとさらにヨットを買う。非常に享乐的である。日本人もだんだん変わっていくだろうが、やはり土地が高すぎ、家をもてなくても働くという状態は依然として続くだろう。

清水 さきほど海外生産をされないと言われましたが、大量生産の製品もそうなのですか。

ジャン ドゥ ムイ すべての製品を国内、特にパリで生産している。しかし製品には2つのカテゴリーがある。手づくりのものと、自動化・ロボット化してつくるもの、とがある。後者はコンベアでつくっている。

ギュイ ドゥ ムイ 手づくりの香水は、手づくりのガラスびんに手で入れる。びんの首のまりの金も手でまく。

清水 弟さんの主たる業務は何ですか。

ギュイ ドゥ ムイ 私は1981年に当社に入った。もともと私はワイン業界にいた。10年間家族所有のぶどう畠を管理してきた。1980年代にジャンパトゥ社のストラテジーが輸出中心になってきた。子会社を世界中につくっていた。それが私の主たる業務であった。米国、英国で流通業者を買収し、ネットワークを広げた。そのころ多様化をめざし、ラコスタを買い、工業生産に移っていった。現在アメリカでネットワークを強化し、ヨーロッパはスイスを中心に展開している。ジャンパトゥ社が新しく参入する地域には私が必ずついていく。

清水 歴史の流れ、問題の発生、対処策が非常によくわかりました。本当に有難うございました。

<コメント>

フロランタンの本社は、ガラスに金の縁どりをした香水びんのような雰囲気をもった建物だった。はじめ老舗の会社だから重厚な感じの年寄りの人がでてくるだろうと思っていたら、非常に若い愛想のいい会長がでてこられてまず面くらった。会長は、マクロ経済の問題とミクロの企業問題との密接なからみ合いを、グローバルな視点から本当によく把握られ、それに対して明確な対処策をとられていた。その嗅覚的洞察力は、日本の創業者社長を彷彿とさせるものであった。

まずジャンパトゥ社の歴史の流れを話す。これが実に面白い。第一次大戦でフランスが戦勝国となり、世界の人々がフランスのライフスタイルをまねるようになった。その当時、フランスの富豪の注文のうるさい客が沢山いた。ところが第二次大戦後中産階級の所得

がふえ、これらの人々が新しい顧客となり、富豪の客はいなくなった。中産階級の人々は沢山買うがオピニオンリーダーになれない。しかも現在の不況でますます彼等はものを買わなくなった。そこでフランスの会社は、大衆消費財にまで、ぜいたく品と同じデザインをして彼等にも買わせようとする。そのためぜいたく品と大衆消費財とのイメージの差が小さくなってしまった。当社の現在の問題点は、消費の低迷とぜいたく品と大衆品とのデザインの差がなくなったことである。

その対策としてぜいたく品の品質アップと独創性の強化に力を入れる。一方またラコスタと組んで大量生産品をロボットを導入してつくっている。非常にうまい戦略である。日本への進出は、戦前から行っているが、販売業者の選択が難しい。香水の付加価値は主観的だから、中身はもちろん、びん、売子の態度、という製品と一緒に売られるかが問題である。非常にすぐれた洞察力である。オートクチュールの衣料品は経済原則からみて合わない。いまはほとんど生産していない。

フランスの経済が不況なのは、賃金、社会保障費が高すぎ、企業が人を雇えないからであり、その失業の増加がまた消費を低迷させ、ますます経済を悪化させている。日本人は自分の家を建てられないのに、まだ一生けんめい働いている。勤労感が違うからだろうと会長は羨しがる。まだこの傾向は変わらないだろうという。

このように、ジャン ドゥ ムイ会長は、ぜいたく産業の経営者として消費者の動向、世界の経済動向を非常に深く洞察し、超高級品でイメージを高めながら、大衆製品を大量販売するという、実的に確かな戦略をたてている。まれにみるエクセレント経営者である。ジャンパトゥ社が世界のおしゃれな人々のあこがれの的になりつづけることを心から祈っている。

<企業経営の現状>

完全な家族企業で上場しておらずアニュアル・リポートは発表されていない。財務内容は全くわからない。

1925年に設立された。そのとき、Amour-Amour, Que Sais-Je?, Adeu Sagasse, という3種類の香水を発表して以来たえず、新しい、ぜいたくな香水を開発してきた。1930年に開発したJoyは、10600本のジャスミンの花と28ダースのパラの花を使っている。現在、当社は、世界の自然ジャスミン花の世界第2の消費者である。伝統と革新の尊重が当社の経営政策の中心である。そして1984年に“Ma Collection”, の名のもとに、従来の12種類の商品を新しい香水に再編成した。1992年にはSublimeを、1993年にはHuile de Chaidéeシリーズを発表している。これらが次々に開発されてきたのは、Jean de Mouy会長の強いリーダーシップによるが、さらに、1967年以迄の香水の作曲家 (le parfumeur-compositeur) であるJean Kerléc氏の大きな努力による。彼は工場の研究所で多くの香りをつねに結びつけ、新しい香水をつくり上げてきた。

いまや、ジャンパトゥ社は、ヨーロッパ、極東、アメリカ大陸に5つの子会社をもつまでになっている。

<会長略歴>

私は企業経営を学ぶために、19歳から父と一緒に仕事をやってきた。family made man と言える。29歳で会長職についた。はじめにいた主管業務は、香水業務、オートクチュールなど服飾業務であった。1980年代に販売組織のグローバル化に力を入れた。現在42歳。

経営方針として次の2つを明確にしている。

1) 現在の欲求に合わせた反応と革新

2) 最もよかった、過去の尊重

私の信条は、“すべての社員は何よりもまず時代の流れに通じていなければならない”ということである。

ジャン・マルク デタユール氏

(ラミー社社長)

(Mr. Jean-Marc Detailleur, Président-Directeur
Général de Lamy, Édition Juridiques et Techniques)

1993.7.5. quai de Valmy, Paris

インタビュー 清水 龍瑩
通訳 吉田 明子

清水 現在、世界の産業構造は大きく変わっています。ラミー社が現在かかえている最も大きな問題、それに対する対処策ないし戦略、さらに日本の政府の政策、企業行動などについて、忌憚のない御意見をお聞かせ下さい。

デタユール ラミー社は、1982年 Ludovic Lamy によって設立された。1989年からオランダ、アメリカにまたがる“Wolters Kluwer”グループ内の関連会社になっている。一般書籍の出版というよりは、法律分野でより多くの専門書を出版している。オランダ、アメリカでも同じような仕事をやっている関連会社がある。ラミー社の主要な業務は、法律書、技術書の出版およびセミナーの開催などの仕事である。日本の自動車会社などと比べると小さな会社である。大体の売上は400 million フランスフラン、経常利益は売上に対して20%くらいである。この Wolters Kluwer グループ内では、1位か2位の収益力を誇っている。

これからどうやって発展させるかが当社の最大の問題。数年前からテレマティックサービス、CD-Romの販売をはじめている。販売対象には、中小企業のオーナー、弁護士、デザイナー、学生などである。これらの新技術によって法学関係の業務にどのような付加価値を与えるかが問題である。その中でも私達が最も強い分野は、労務、社会関係、輸送関係の分野である。

清水 たとえば輸送関係で強いというのはどういう意味ですか。

デタユール 輸送関係がいま一番発展している。い

まパリからリヨンにものを輸送したいというとき、どうしたらいいかというソフトの管理をやっている。DHLとの違いは、トラックとか飛行機を持たず、情報を提供し、スクリーンをつくるのが当社の仕事である。

清水 フランスの景気後退からどんな影響をうけていますか。

デタユール 現在フランスは不況に入って18カ月。ラミー社の仕事は不況に強い。弁護士などの仕事は減るわけではなく、仕事は続いている。当社の顧客は細分化されている。当社もはじめは大きな本を出していた。しかしいまは市場の細分化にこたえるためにペーパーバックの小さくて安い価格の本を出すようにしている。会社の中間管理者が簡単に買えるようになった。法律書を買おうとするすべての人々に合わせて本をつくっていく。そのための1つの手段として企業買収がある。自分が出したい本を既に出している会社を買ってしまう。もう1つの手段は優秀な社員を雇う。たとえば学生向きの簡単なものを書ける人を雇う。

清水 日本の出版業者は専門書の価格を上げられずほとんどの会社は経営が苦しくなっています。マンガ本などを出している会社は別ですが、有名な講談社も研修などに力を入れるようになりました。

デタユール そのお話を伺って驚いた。私共もジュリストに対して新しい研修を行っている。そしてこれをディスクにして販売することを考えている。私共がそんなことを考えたのは、1年前テレビ局が1つ倒産し、1つ局が空いたので、法学専門書会社はその局を使って法学セミナーを開こうとしたからである。しかし選挙で左翼が負けて、その計画はダメになった。またどうやって人を解雇したらいいか、あるいはどういうふうにな人を採用したらよいかの雇用関係のセミナーをやろうとしたがうまくいかなかった。

清水 フロッピーデスクは売れていますか。

デタユール デスクが売れているのは会社法の分野。顧客は弁護士。これらは私共のオリジナルな製品であり、新しい判例、新しい行政指導が入っている。1冊7000フラン。これはスクリーンで目で見ると高額の読みとり機械が普及していないのが問題である。

これらの一番のユーザーは弁護士、地方自治体。ニーズに合わせた製品をつくっている。データバンク業務もはじめています。データバンクの中には判例、政令など、コメントなしの情報100万ほど入っている。データ業務はアメリカのLUXISと提携して、ラミー

の情報がいつでも検索できるようにしてある。いまのものは生の法例である。コメントの入ったものは、今までのわれわれの本の中に入っている。これを自社内のデータバンクに入れて、ユーザーがいつでも引き出せるようにしている。これをさらにFaxでいつでも送れるようにしたい。個人のニーズに合った情報を提供したいと思っている。

清水 テレマティック (telematique) のサービスとデータバンクからのサービスとはどこが違うのですか。

デタール テレマティックのサービスは一方的に情報を送るのではなく、相互に情報が送られるようになってきている。個人的な情報交換ができるようになってきている。私たちがやりたいのは、たとえば税金をどのくらいおさめることになるのか、従業員を解雇したいときどれだけの費用がかかるかが、テレマティックでわかるようにすることである。現在ラミーのサービスをうけているすべての顧客は16万人。売っている本は定期購読者が多い。彼等に、法学、新しい法律のリニューアル、新しいニュースを出している。

売上のうち3分の2が出版物、3分の1がテレマティックなど目でみるものである。この3分の2の出版物のうち10%がコンパクトディスク。3分の1のテレマティックなどは完全な情報の提供。何分間情報を出したかによって売上となる。これらはフランスの出版でもまだはじめたばかり。ラミー社がパイオニア。

清水 日本の講談社では、大企業の社長に講演してもらい、そのあと私が40分ほどコメントする研修会をやり、それをCDにして販売したところ、よく売れているそうです。対象はエンジニアの中間管理者。ちょっと理解しかねていますが。

デタール 私も講談社へ行ったことがある。講談社のCDを買うエンジニアの気持ちはよくわかる。普通の書物は、彼等には面白くない。あまり物書きの経験のない人が本を書くから面白くない。

清水 レミー社はどんな雑誌を定期的に出しているのですか。

デタール 100年前から出しているものには、輸送関係、社会関係の雑誌がある。さらにイタリア、オランダに対する年金の特徴、軍隊に対する特報を出している。普通の人を読むのではなく専門家の雑誌である。毎週でている税法関係の情報はユーザーに直接送られる。ラミー社は20年前までは小さな会社であった。アメリカのWoltersの下に入ってから、新製品、銀行、環境関係の法律をやるようになった。

いまや事業分野は多角化している。法学関係の枠の中で多角化し、また技術的にはコンピュータ化した。労務、税務、慣習、会社法、銀行法、情報関係法、商法、公正取引関係法、国際法などの分野。これらは非常に充実している。非営利団体の法律、食品関係の法律、輸送管理の法律、輸送のためのデータ、データバンクの構築なども扱っている。

本も安く、1冊120フランくらい。これも大衆向けではない。私は経営者として業務の多角化と、高度の技術化に力を入れている。

清水 ラミー社はいろいろな情報を発信されていますが、社長さんは経営上そのうちのどれが大切だと思いますか。

デタール どれが大切かとは言い難いが、いかに既成の情報でなく、個人の要望に合わせたパーソナルな情報を提供するかに力を入れている。一般人を相手にした本ではなく、個人に合わせた情報を提供する。サービス会社だからノウハウは蓄積しているが、法律関係の情報を実際に活用するのは弁護士である。われわれは弁護士の仕事はできない。情報を提供するだけで、弁護士、税理士の肩代わりはできない。

清水 日本の企業行動、政府の政策について御意見をお聞かせ下さい。

デタール 日本には興味がある。82年に日本へ行ったとき、日本に関してフランスで誤解の多いことに気がついた。日本人はすべて終身雇用だと思っていた。大企業のうちのたった20%の人間が終身雇用で、小さな会社ではもっと不安定だということがわかった。日本の社会は同質的だと思っていた。アメリカと比べればたしかに同質的だ。日本の同質性が強調されていたが、日本へ着いてみたら、若者の服装はバラバラで、この現象はほかの国と同じであった。マスコミは極端なことを言う。もう少し細かく報道すべきである。

日本の経営者の中には日本の栄光を意識しすぎている人がいるような気がする。新天皇の大嘗祭をみて、昔に回帰するのではないかと心配している。その半面、日本はヨーロッパが直面しているのと同じ問題に直面している。人口の高齢化、社会保障の増大、輸出しつづければならないこと、など。それらの点は異ならないと思っている。要約すると日本は80%くらいは欧米と同じようになっていくが、20%くらいは団結力の強い国と言えるのではないが、民族の同質性によるのではないか。アメリカにはヒスパニックが入っている。外からみていると、先進国はみな突き当たって

いるのに、日本だけが、何か強みを残しているのではないか。それが団結力ではないか。

清水 日本人も女性は、男性と違って欧米化、個人主義化しているような気がしますが。

デジュール 自分はPechiney社からHachette社に移って、いろいろの日本人に接してきたがフランスにいる日本関係の人々の奥さんはフランスにいつまでもいたがっている。亭主は帰りがたがっているが。

清水 お忙しいところ長い間有難うございます。

<コメント>

日本の出版社はどこでも経営が苦しいのに、フランスの出版社は景気がいい。本屋の店頭をみると、どうもフランスは本が高いらしい、ということがわかり、中堅出版社のラミー社のデジュール社長にインタビューをお願いした。デジュール社長は堂々たる体躯のかたで満面に笑みを浮かべながら迎えて下さった。しかも非常に心配りのある人で、対談中、コーヒーやジュースを自ら注いですすめてくれた。お話を伺っていると本の値段の高いこともたしかであるが、たえず市場を拡大し、新技術を開発し、個人ユーザーを対象にした製品開発をやるといふ、経営の常道が高収益の原因であることがわかった。

まずラミー社は100年前に設立されたが、1989年にWolters社の傘下に入って、製品分野を急速に拡大した。輸送関係、社会関係の雑誌から、年金、税金、会社法、商法、などの判例、新しい行政指導、雇用関係の分野に拡大した。それも従来の雑誌のかたちでなく、CD-Romの形で販売した。さらにテレマティック・サービスによって双方交信のできる情報販売、100万の判例の入ったデータベースからの情報の販売を行っている。顧客は主に、弁護士、中小企業オーナー、地方自治体だといふ。これら個人の自らのニーズに基づいて、キーボードをたたくと、自分の問題に関連する法律、判例がでてくる。すなわちこれらの新通信技術によるサービスは、特定個人のニーズに合わすように作っている。従来の書籍のように、すべてのページをめくらなくてもいい。このような新市場、新技術、そして個人ニーズの追求の3つの視点の強化によって、ラミー社は発展している。輸送関係といっても、法律関係ではなく最適物流ルートを探るソフトを売ることであり、雇用関係も採用・解雇の問題解決のためのソフトを売ることである。これは明らかに新しい出版社、情報業者の発展方向を示している。

日本についてのデジュール社長の見方も新鮮である。日本の社会は同質的だと言われているが、日本へ行ってみると、そうではない、日本は他の先進諸国と80%は同じだが、20%は違ひ、その差は団結力らしい。新天皇の大嘗祭をみると、日本はまた昔に回帰するかも知れない、と心配する。われわれの気がつかないことを教えてくれた。

このようにデジュール社長は、国営大企業から移ったため、マクロとミクロとを同時にとらえる目があり、出版産業の新しい方向を正確にとらえている。日本の出版関係者に、ぜひこの新しい出版産業の多角化・情報化・個人化の方向を伝えていきたいと思っている。

<企業経営の現状>

——1992年、グループ全体の売上高営業利益率は17%をこえ、営業利益は前年度比12%増となった。売上高純利益率も2ポイント上って、11%となった。これらは、出版関係を中心とした中核ビジネス企業の買収と、サービス業を中心とした非中核ビジネス企業の売却による。フランスでは、ラミー社が出版活動の積極化と輸送関係データベースの充実により大きく利益を増大させた——

	ウォルター・クルワー グループ				
	1988	1989	1990	1991	1992
純売上高	1,739.0	1,883.0	2,035.9	2,381.4	2,354.8
(百万オランダ・フローリン)					
営業利益	193.0	226.4	279.4	361.8	404.3
純利益	112.0	140.3	172.9	213.9	257.6
従業員数(名)	8,037	8,234	7,842	8,732	8,087

242名(うちフランス)
 売上内容(1992) 法律関係出版23%, 医学関係出版13, 科学関係出版4, 経営関係出版28, 教育関係出版14, 専門家教育訓練7, 貿易関係出版5, その他6
 売上(国別) ベルギー9%, ドイツ5, フランス4, イタリア7, オランダ40, スペイン4, イギリス8, アメリカ16, 国際販売7

<社長略歴>

出身地; フスカール(北フランス) 1947年生
 学歴・職歴; 法律, 政治科学高等研究学院卒 (Diplômé d'études supérieures de droit et sciences politiques)
 パリ政治研究学院卒 (Diplôme de l'institut d'études politiques de Paris)
 1972~77 ベンニ社カステルサラサン・インワール鉱山管理部長
 1978~81 アセット社モールパ, 書籍販送センター所長
 1982~83 アセット社人事部長
 1983~88 DMCグループ人材開発部長
 1988~89 ラミー社副社長
 1989~ ラミー社社長

受賞; 国家功勞騎士賞受章

趣味; 歴史書

家族; 妻, 子供3人

ダニエル ジュウヴ氏

(ジュウヴ・エ・アソシエ社代表)

(Daniel Jouve, Associé Gérant de Jouve & Associés)

1993.7.6 avenue george V. Paris
インタビュー 清水 龍 瑩
通訳 吉 田 明 子

清水 現在、世界の産業構造は大きく変わっています。ジュウヴ&アソシエ社が現在かかえている最も大きな問題、それに対する対処策ないし戦略、さらに日本の政府の政策、企業行動などについて、忌憚のない御意見をお聞かせ下さい。

ジュウヴ 現在問題はありません。Cabinet (コンサルティング業)の仕事はヘッドハンティングの仕事。熟練したマネジャーを集めるのは難しい。フランスにはグラン・デコル (Grande École) はあるが、需要に対して供給が少ない。自分で勉強した人を探す以外には手はない。しかし独学で勉強してきた人間は人間的に欠ける面がある。心理的なブロックがある。大企業のために人を採用するのであるが、独学の人は、グラン・デコル出身者の人とのコミュニケーションのギャップをうめられない。それでは仕事ができない。

独学者には心理的なブロックがあり、また会社側にも雇いたくないという心理的ブロックがある。彼等はちょっと品がなかったりする。30~40年前からフランスに参入しているアメリカの多国籍企業では、そのような独学者に対して偏見はない。フランスの会社と比べて、独学者を雇ってそれが成功しているケースがある。そのようなアメリカの多国籍企業で成功した社長を、そのフランスの子会社の社長にすえるとうまくいかない。これを研修する機関がない。そのような大人に対する研修は技術的なものしかない。しかし彼等に必要なものは、ジェネラリスト的なもの、総合的なものである。まず国語。社長はいろんな人と話をしなければならない。自分のストラテジーをいろんなレベルの人に話をするには、コミュニケーション能力、ニュアンスのある表現が非常に重要である。プログラマー、技術者と話をしなければならない。歴史、哲学が不可欠。これに欠けている。これが私の最も大きな問題認識である。

清水 はかに問題はありますか。

ジュウヴ 解決不能な問題は、転勤問題。パリを離

れるのをいやがる。フランスの企業リーダーはパリが一番美しいと思っている。これは中央集権的なフランスの伝統のせいだ。最近では夫婦ともに管理職が多い。そういう2人が満足できるような高いポストを探せるのはパリだけ。女性の社会進出でそういう問題がおきてきた。若い人には、海外転勤をいとわないが、年をとるとすぐパリに帰りたがる。子供の教育は口実にすぎない。

清水 EC諸国内ではどのような言語で皆さんとコミュニケーションをはかっているのですか。

ジュウヴ フランスの会社のトップにドイツ語を使える人が少ない。ドイツはフランスの貿易の第一のパートナー、フランスで独語を勉強する人は少ない。フランス人はみな英語はできる。ドイツ語のできない人がドイツへいっても、英語しかしゃべらない。しかしドイツ語のほうがコミュニケーションがやりやすい。そういう語学の難しい問題があるから、われわれの存在理由があり、仕事のチャンスがある。

清水 ジュウヴ社は民間企業のハンティングだけをやっているのですか。

ジュウヴ フランスの公営企業、行政機構、パブリックセクターも私達にヘッドハンティングを求めてくる。これは私達にとって、いいチャンス。パブリックセクターの人は、私達に人を求めてくるが、メンタリティは昔と同じで、実際には自分達の組織の下から上ってきた成績のいい人間をマネジャーにとっている。賃金体系も年功序列の方法をとっている。彼等に人材を紹介すると同時に、彼等には人事管理の方法がわからないから、新しい人事管理の方法を教えなければならない。

しかし、皆さんは知らないが、パブリックセクターには、3~5年の契約嘱託社員制がある。グランデコールの1つである国立行政学院 (これは専門性のある高級官僚養成機関である) エナ出身のはえ抜き官僚とともに、こうした契約社員が専門性の高い分野で活躍している。退職金は公務員と違う。たとえばフランステレコムには、以前は公務員しかいなかった。国が100%所有している。中にいる人は公務員とみなされている。現在15万人の社員がいるが、実際には公務員でない、5千人の嘱託社員がいる。R & D部門に嘱託社員が多い。嘱託社員がふえてくと公務員の制度が変わってくる。ボーナス、退職金が修正されるようになった。

清水 ジュウヴ社は一般社員のヘッドハンティング

もやっているのですか。

ジュウヴ 私達の戦略は、一言で言って、企業のトップのヘッドハンティング専門の組織をつくっていくことである。私達の同業者の中には、トップのヘッドハンティングばかりでなく、ミドルのそれをやっている企業もある。海外でそれをやったり、コンサルティングをやったりする企業もある。しかし、私達はトップのヘッドハンティングに特化している。そこで大きな問題は、フランスではまだ大企業ではヘッドハンティングの伝統がないということである。フランスでは、エナを出て官庁に入り高級官僚になり、そこからの天下り社長が多い。フランスの5つの銀行のトップはみな天下り。典型的な大企業には、私達は進出していない。数年前からの変化として、ルノーの社長探しに援助を要請されたことがあげられる。ルノーはフランス最大の企業。ルノーは国営企業である。大臣が社長を探したが、自薦、他薦が多すぎ、わからなくなり、私達に頼んできた。われわれは自薦、他薦の中からアドバイスをした。レヴィ氏は59歳でやや年をとりすぎるとまわりが言った。私はそれでいいと言った。この人はこの次の心配をする必要がない。最後のポストなら、最後の仕事と思って大胆なことができると思った。フランスは昔は老人崇拜だった。いまは55歳すぎるとダメだと考えるようになった。これはいけないと思っている。55歳で現役から引下るのはまだ早すぎる。

清水 ジュウヴ社は海外でも活動しているのですか。

ジュウヴ 支社とか支部はもっていない。ただ外国でのサービスは行っている。しかし私達はフランス国内で力をもっている。フランスでのリクルートは非常に難しい。私達は国内に力があるので、家族、出身校、出身地、などがよくわかる。ヘッドハンティングの雑誌に、インターナショナルな仕事をするには、本来の国内の仕事を深くやらなければならないと書いている。私はこれに全く賛成している。たとえば候補者と面談する。また何々さんと仕事をしたことがあるかを聞き、相手の顔を見て判断する。よく知っていないと、よい返事ができない。有能だが平均的なものはダメ。こういう人をよく知っている、こういうことをよく知っている、という専門知識が不可欠。スタンダードの人間が欲しい人は当社に来なくていい。特殊な事情があって、特殊の専門知識のある人を求める人だけがうちにくる。

清水 ヘッドハンティングの仕事をするために最も

重要なことは何ですか。

ジュウヴ 私達の仕事は個人と個人との信頼関係の上になりたっている。いつもこの近くに食事に行く。今日も2、3人の知り合いに会って、握手をしてきた。これが大切。この仕事は非常に重要なのだが、世間には知られていない。トップシークレットで水面下の仕事である。だから私の名前はそれほど知られていない。そこで私は本などを書いている。ビジネスものは仕事ではなく、人間が仕事である。

清水 成功する人間と成功しない人間はどうやってみわけるのでですか。

ジュウヴ どうして成功する人間としない人間との間に差ができるのか。職業生活で成功するのは、個人の生活とグループとの関係による。個人のことしか考えない人間はダメ。グループについて考える人間が出世する。他人の気持がわからなければならない。先生の言う相手の立場にたつてものを考えるということには大賛成。人のいいところをみて、欠点をみない。他人本位でなければならない。

フランス人は過去の現実をみてわかるように、対立の構造でものを考える。実際には個人と組織との利害関係は労働者と経営者との利害関係と同じ方向に動いている。大量解雇を行うとその人が意地が悪いと思われる。ミッテラン大統領も会社がもうかっているときに、解雇するのはいけない、と言っているが、これは完全な間違い。意地悪だから解雇するのは、19世紀の考え方である。意地悪で解雇すると自分が儲けるために解雇するのは悪い。経営者で解雇するのが自分の楽しみだというのは1人もいない。

清水 日本の政府の政策についてどうお考えですか。

ジュウヴ 私は日本の専門家ではない。私にとって日本は経済的マーケット。ヨーロッパ人は日本市場に入り込めないという。アメリカ人と同じ。批判するのではなく、ビジネスの原則にのっとって、その国の市場に自らが適応しなくてはならない。日本人はヨーロッパでお金を沢山使って市場進出に努力している。フランスもそうしなければならない。

日本人はどんどんフランスに来る。フランスは観光大国になって年に6千万人の観光客がくる。フランスも商人になって、どんどんいろんなものを紹介して、お金を稼がなければならない。日本の規制とか市場の特性とかをアンフェアだという前に、日本に合った製品をつくるべきだ。ロビー活動をしたり、裏から入るなどして、少し頭を使ってとにかく市場に入っていく

なければならない。

清水 日本の政治家についていかがですか。

ジュウヴ 日本の政治スキャンダルについて騒がれているが、これは日本だけではない。民主主義国家ではどこもうまくいっていない。しかし独裁がいいというわけではない。現在の民主主義国では、自分の権力は国民の総意だけでは長期的には維持できない。何かほかのことをしなければならぬ。たとえば賄賂のようなものがなければ維持できない。そのような現状を変えなければならない。昔はそんなものがなくてもうまくいった時代があった。正直で頭のいい人がトップになれた。現状を変えていく手段として、歴史と倫理の教育が必要だと思う。特に歴史教育が大切だと思う。歴史からは沢山学ぶものがある。

清水 早朝からお邪魔いたし、貴重なお教をいただきありがとうございます。

<コメント>

ジュウヴ氏はフランスの優良ヘッドハンティング会社、ジュウヴ&アソシエ社代表である。ぜひお話を伺

いたく、筆者が帰国する当日の早朝8時からでもお会いしたいとインタビューを申し込んだところ快く引受けて下さった。それまでに会った5人のヨーロッパの経営者は、問題点として経済的局面を強調したのに対し、ジュウヴ氏は人間的局面を強調した。インタビュー中も、筆者の話に耳を傾け、こちらのいうことを次々にノートされていった。筆者が経営者にとって重要な能力は、洞察力、決断力など5つあると思うが、フランスではどれか最も重要かと尋ねたら“相手の立場に立ってものを考える能力”だと、最も日本的な面を指摘されたのには全く驚いた。

まず当社の中心業務はトップのヘッドハンティングであるが、フランスの大企業は官僚の天下り社長が多く当社はあまり進出していない。しかし数年前からルノーなどの国営大企業の社長探しに協力を要請されるようになった。フランス国営企業の民営化によって当社の仕事もふえてきた。

当社の存在理由は、フランスではトップの養成機関たるグラン・デコールの卒業生の数が極端に少ないことにある、という。また最近では、夫婦とも管理職の人

フランスにおけるトップマネジメント・ヘッドハンティング会社上位10社

会社名	専門コンサルタント一人あたり料金	コンサルタント数	1990年における依頼件数	コンサルタント1人あたり依頼件数	海外からの依頼件数比率	代表者
1. Egon Zehnder International ¹	\$ 820.0	10	160	16	20%	Gerard Francin
2. Jouve & Associates	720.0	5	70	14	20%	Daniel Jouve
3. Leaders-Trust International	650.0	6	96	16	20%	Philippe Bouvard
4. Heidrick and Struggles International	600.0	15	200	13	25%	Gerard Clery-Melin
5. H.Neumann International	600.0	10	140	14	20%	Daniel Grenon
6. Russell Reynolds Associates	600.0	9	130	14	25%	Brigitte Lemercier
7. SpencerStuart	571.0	7	90	13	25%	Jean-Jacques Pic
8. Carre,Orban & Partners	566.0	6	108	18	25%	Charles De Toulouse-Lautrec
9. Korn/Ferry International	557.0	7	100	14	35%	Aimery De Rouchechouart
10. Progress	550.0	8	140	18	10%	Jean Losi

出所：Executive Search Review (International), Vol.1, NO.1, Jan.1991, Greenwich, Connecticut

<企業経営の現状>

フランスにおけるトップマネジメントのヘッドハンティングについての主要企業、専門コンサルタント1人あたりの料金はフランス第2位——フランスにおけるトップマネジメント・ヘッドハンティング会社上位10社

<代表略歴>

法学士、パリ政治研究大学院経済学博士、ハーバート・ビジネス・スクールMBA
1977 Russell Reynolds & Associés (Psr) 副社長

Nouvel Economisteの創設者、元理事
Technique Union (l'Expansion, la Lettre de l'Expansionを発行)の社長
チェス・マンハッタン銀行ニューヨーク支店長代理、パリ支店長代理
1936 Jouve et Associés代表
著書：Votre Carrière, Pour la Piloter (Publi-Union/Marabout)
Capitaines d'entreprises (Hachette)
10 Conseils Pour réussir dans Votre Premier Job (Publi-Union)

がふえ、パリ以外への転勤を好まなくなったことも一因だという。需要と供給のギャップを埋めるためにグラン・デコール出身者以外の独学の人を考えなければならぬ。しかし独学の人には、人間的な面、歴史や哲学に欠ける、品がないなどの欠点がある。社長はいろんな階層の人とのコミュニケーションをはからなければならぬから、これではダメ。アメリカの多国籍企業ではそのような人でも社長として成功しているが、そのような人をその多国籍企業のフランス社長にすえるとうまくいかない。こういう人を研修するのも当社の仕事になる。

ジュウヴ社長は人間の心のひだを恐ろしい程的確にとらえている。“ヘッドハンティングで面談するとき、何々さんと仕事をしたことがあるかを聞き、相手の顔を見て判断する。よく知らないといふ返事ができ

ない。”“ルノーの社長探しのとき59歳の人は年をとりすぎると反対があったが、この人は最後の仕事と違って大胆な仕事ができるから、と言ってこの人を薦めた。”“出世する人間は、相手の立場にたつてものを考える人間だ。”“フランス商人もどンドン紹介し合って日本市場へ進出すべきだ。”“現在の民主主義国家では国民の総意だけではその権力は維持できない。頭がよくて正直だけでは権力は維持できない。何か賄賂のようなものが必要。それを制御するために歴史・倫理教育が不可欠。”

このようにジュウヴ代表は、人間の心のヒダまで見通して、トップのヘッドハンティングをしている。新しい経営者哲学をこのような人から学んでいかなければならないと深く反省させられた。