Title	社長および各界リーダーのインタビュー・サーベイ(20): メルシャン社長,小野測器社長,キャビン 社長,明治乳業社長,セイコーエプソン社長,服部セイコー社長,日清食品社長,三越社長
Sub Title	Interview Survey of Chief Executives of Large Companies (20): MERCIAN CORPORATION, ONO SOKKI CO., LTD., CABIN CO., LTD., MEIJI MILK PRODUCTS CO., LTD., SEIKO EPSON CORPORATION, SEIKO CORPORATION, NISSIN FOOD PRODUCTS CO., LTD., MITSUKOSHI LTD.
Author	清水, 龍瑩(Shimizu, Ryuei)
Publisher	
Publication year	1994
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.37, No.3 (1994. 8) ,p.55- 81
JaLC DOI	
Abstract	今回のサーベイでは、戦後はじめての長期不況に対して各企業が、それぞれどのような固有な問題を持ち、その対処策として、それぞれどのような強み、特に主力製品の強みに集中して、問題を解決しようとしているかを調査するものである。この不況への対処策として各社の社長が共通に考えていることは、人事評価の革新による、組織の活性化であることがわかった。過去の経験から一番手の商品以外は生き残れないことを知り、今は一番手になる新製品の開発にだけ力を入れる。企画マンと営業マンとが議論して目標数値をきめ、営業マンはもちろん、企画マンもその達成値によって人事考課される(メルシャン)。今まで自動車メーカーの特注測定器だけをつくってきた。これからは標準品をつくっていく。リサーチ用機器には技術優位性があるから、円高でも輸出市場で、まだ値上げの余地がある(小野測器)。オリジナリティ、クリエイティヴィティを重視する企働提案型製造の売業になる。企画担当マネジャー、デザイナーの育成を重視する。人事評価では個値ある失敗を伝施の部分にわける。前者では今までの仕組みを保護規制から自由化への関連で深く考える。後者では収益強化の新しい仕組みを考える。人事評価は上に行くに従って能力主義から実績主義に変える。ネアカの人間を高く評価する(明治乳業)。問題点を内と外の2つにわける。前者は大企業病であり、後者は報復関税など国際的政治経済問題である。前者には長期的な知維療をあり、後者は報復関税など国際的政治経済問題である。前者には長期のな知維制度の開発が必要であり、後者には短期的な対症療法しかない。人事評価の中心は能力開発であり、具体の性を高めるプレームなどの部分は零細企業がつくるという、非常に特殊な製品である。この心臓部とフレームなどの部分は零細企業がつくるという、非常に特殊な製品である。ことによる教育とがある(セイコーエアソン)。時計、メガネという、非常に特殊な製品である。ことによる教育とがの出るを別はない、世別を記述とのプランドマネジャー制をひいているため、長期的な中間管理者の人事評価が関連ない、一の改善と別でする。が、単位は、企画を引きていているため、その通知は、といの強力を発力を発力を発力を発力を発力を表している。という、非常に特殊を見るに対して、対面販売である。、企画者と執行者を別々に評価しない(三越)の、企画を執行とを同一者に担当させて実績評価する。企画者と執行者を別々に評価しない(三越)の、企画と執行とを同一者に担当させて実績評価する。企画者と執行者を別々に評価しない(三越)の。
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19940825-04084046

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.

1994年 3 月22日掲載承認

三田商学研究 第37巻第3号 1994年8月

# 資 料

# 社長ぉょび各界リーダーのインタビュー・サーベイ (20)

――メルシャン社長,小野測器社長,キャビン社長,明治乳業社長, セイコーエプソン社長,服部セイコー社長,日清食品社長,三越社長――

清水龍瑩

### <要 旨>

今回のサーベイでは、戦後はじめての長期不況に対して各企業が、それぞれどのような固有な問題を 持ち、その対処策として、それぞれどのような強み、特に主力製品の強みに集中して、問題を解決しよ うとしているかを調査するものである。この不況への対処策として各社の社長が共通に考えていること は、人事評価の革新による、組織の活性化であることがわかった。

過去の経験から一番手の商品以外は生き残れないことを知り、今は一番手になる新製品の開発にだけ 力を入れる。企画マンと営業マンとが議論して目標数値をきめ、営業マンはもちろん、企画マンもその 達成値によって人事考課される(メルシャン)。今まで自動車メーカーの特注測定器だけをつくってき た。これからは標準品をつくっていく。リサーチ用機器には技術優位性があるから、円高でも輸出市場 で,まだ値上げの余地がある(小野測器)。オリジナリティ,クリエイティヴィティを重視する企画提案 型製造小売業になる。企画担当マネジャー,デザイナーの育成を重視する。人事評価では,価値ある失 敗を価値なき成功より高く評価する(キャビン)。製品ドメインを国際化にさらされる部分と,さらされ ない部分にわける。前者では今までの仕組みを保護規制から自由化への関連で深く考える。後者では収 益強化の新しい仕組みを考える。人事評価は上に行くに従って能力主義から実績主義に変える。ネアカ の人間を高く評価する(明治乳業)。問題点を内と外の2つにわける。前者は大企業病であり,後者は報 復関税など国際的政治経済問題である。前者には長期的な組織制度の開発が必要であり、後者には短期 的な対症療法しかない。人事評価の中心は能力開発であり、具体的には、前後工程を学ぶ交叉訓練と、 上司をとりかえることによる教育とがある(セイコーエプソン)。時計,メガネはその心臓部は大企業に しかできないが、付加価値を高めるフレームなどの部分は零細企業がつくるという、非常に特殊な製品 である。この心臓部とフレームをコントロールするのは卸売業である,と自社の強みを浮きぼりにす る。バブル崩壊は3年で安定すると予測する。海外派遣人間はネアカを第1条件にする(服部セイ コー)。問題点はいくつかあるが、 増収増益をつづけているため、 長期的な中間管理者の人事評価が問題 の中心になる。製品ごとのブランドマネジャー制をひいているため、その人事評価基準は「経営者とし ての資質」の改善である。社長が全中間管理者170人1人ひとりに面接し, 減俸までも相手に納得させる (日清食品)。問題点は、値頃感と品質のよい商品を調達・開発することと、時間欠乏症の顧客に対し て,対面販売ではない,セルフサービス方式の導入など,従来の百貨店構造を変えることである。人事 評価は,上司,部下,同僚の3者が行う。またプロジェクトに対しては,企画と執行とを同一者に担当 させて実績評価する。企画者と執行者を別々に評価しない(三越)。

<キーワード>

一番手商品,目標数値,人事評価,特注品,オリジナリティ,製品ドメイン,大企業病,交叉訓練, 上司をとりかえて教育する,卸売業,自社の強み,経営者としての資質,中間管理者の人事評価,よい 値頃感と品質,時間欠乏症,セルフサービスの導入,

1993年 8 月から1994年 3 月までの間,国内では38年ぶりに政権交替が行われ,またゼネコンを中心にした贈収賄汚職で多くの逮捕者が出た。7月18日の第40回衆院選で自民党は過半数割れとなり,社会党も歴史的敗北をきたし,新生,日本新,さきがけの3 新党が躍進した。宮沢首相は,総選挙の敗北で,7月22日退陣を表明。金丸前自民党副総裁の巨額脱税事件を契機に,大手ゼネコンから押収した資料の解明を進めていた東京地検特捜部は,6月29日の石井 享仙台市長につづいて,大手ゼネコン首脳,竹内藤男茨城県知事を次々贈収賄容疑で逮捕した。8月6日の第127特別国会で,日本新党の細川護熙代表が第79代首相に指名され,政権交替が行われた。副総理・外相に,羽田新生党党首,政治改革担当相に山花社会党委員長,総務庁長官に石田公明党委員長,厚相に大内民社党委員長,官房長官に武村さきがけ代表などが就任。8月17日東京外国為替市場は1ドル100円40銭を記録。100円台となったのは戦後初めて。8月18日,国税庁は相続税や地価税の算出基準となる平成5年分の路線価を発表したが,対前年比は東京圏20.6%,大阪圏23.9%の下落,全国平均18.1%の下落となった。

9月20日、社会党新委員長に村山富市氏が選出される。コメの作況は冷害により80に落ち込み、40年 ぶりの大凶作となる。主食用米の緊急輸入は不可避になる。ゼネコン汚職で本間俊太郎宮城県知事逮捕。10月26日JR東日本が東京市場に上場したが、当初つけた60万円の人気は2日で終息し、2週間後には43万円まで下落した。平均株価も下り、市況の冷え込みを加速した。ゼネコン汚職で大昭和製紙の斉藤了英名誉会長逮捕。小選挙区比例代表制導入を軸とする政治改革関連法案は衆院本会議で可決、参院に送付された。12月14日、政府はコメ市場開放を盛り込んだ新多角的貿易交渉(ウルグアイ・ラウンド)の調整案受け入れを正式に決定。1月21日政治改革関連法案は社会党からの反対者のため参院で否決された。1月29日、自民党案に近いかたちに修正されて、政治改革関連法案は参院で可決。2月3日、突然提出された、消費税撤廃・7%の福祉税設置案は、国民の大反対の声の中で白紙撤回。6兆円減税と、増税は年内に話し合うことで決着。2月12日日米包括協議についての細川・クリントン会談は物別れ。客観基準について解釈が折合わず物別れ。3月2日深夜、かねてから構想をねり、噂されていた武村官房長官はずしのための内閣改造は、社民の反対で首相断念。

国外では、9月13日、中東史の新ページを開くPLO・イスラエルの「パレスチナ暫定自治の原則に 関する宣言」の調印式典がホワイトハウスで行われた。 9月21日ロシアのエリツィン大統領,議会活動 停止を発令。議会側は大統領罷免決議で応酬し緊迫。10月15日,ノルウェーのノーベル委員会は'93年度 ノーベル平和賞を南アのマンデラ,デクラーク両氏に授与と発表。10月3日,モスクワ市で議会側が市 庁舎・TV局を占拠。エリツィン大統領はモスクワ市に非常事態を宣言し,議会ビルに戦車砲を打ち込 んで武力制圧。11月1日, 欧州共同体(EC)加盟12ヶ国の平和的統一の道筋を定めた欧州連合条約 (マーストリヒト条約)が発効した。11月6日,細川首相は韓国で金泳三大統領と会談し,「反省と陳 謝」を表明,新しい未来へ向けて日韓関係を構築することで一致。ゆるやかなアジア太平洋共同体の構 築を目ざすAPECが11月19,20日,米シアトルで開催され「経済展望声明」を採択。12月5日に行わ れたイタリアの129自治体の選挙で左翼連合が躍進。12月12日に行われたロシア新議会選挙と新憲法採 択の是非を問う国民投票では、新議会では極右・共産が躍進する一方、新憲法は採択され大統領には強 大な権限が与えられることになった。12月22日南アフリカ,暫定憲法を採択。全人種の参政権を認め総 選挙へ。1月8日クリントン大統領が就任後初の訪欧。NATO主脳, エリツィン大統領, ウクライ ナ,チェコ,など中東欧首脳,シリアのアサド大統領と会談する。1月28日,米国の昨年の第4四半期 の国内総生産(GDP)の前期比伸び率は年率実質5.9%増と、商務省発表。2月3日クリントン大統領 は対ベトナム経済制裁を全面解除。2月12日第17回冬季オリンピックがノルウェーのリレハンメルで開 会。2月15日カンター米通商代表部代表は、1989年の日米電気通信協定に照らして日本の移動電話市場の開放が不十分だとして、30日以内に制裁措置を発表すると言明。2月17日、ドイツ連銀は公定歩合を現行の5.75%から0.5%引き下げ5.25%にすると発表。3月3日、不公正貿易国・行動の特定、制裁をふくむスーパー301条の復活にクリントン大統領署名。

## 鈴木 忠雄氏 (メルシャン株式会社社長)

1993.9.3 中央区京橋本社 インタビュア 清水龍瑩 十川広国 池島政広 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。メルシャンが現在あるいは,近い将来抱えるだろう問題点,それに対する対処策ないし戦略,それを支える人間の組織,人間の評価についてお教えください。

鈴木 消費者がある1つのものに対して執着している時間が短くなった。それに対してエフィシエントに新製品をだしていくことが一番大きな問題である。清涼飲料で、3年前に一世を風靡したある会社の製品は、今では完全になくなってしまった。私どもが開発し、山瀬まみが広告したピーチツリーフィズも、今や最盛期の半分になってしまった。それでもそれは定番に残っているが、他社のそれを真似した2番手以下の製品は完全になくなってしまった。

また景気の低迷でアルコール飲料ばかりでなく,消費商品全般,特に高価格商品,ブランド商品、輸入高価格商品が大きな打撃を受けている。うちでも高価格品は伸びないが,低価格品,焼酎,合成酒は対前年比大きく伸びている。ファッショナブルなものはどんどん変えなければならない。しかしこれが以前のように高価格の方へ向かわない。消費者のニーズ,市場の移り変わりはどうなるのか。この情報をどうとって,原価を下げて利益を上げていくことが第2の問題である

清水 業界で一番先にだしたもの以外は,その製品のライフサイクルは非常に短いということですか。

鈴木 ビールも一番先に出したアサヒのスーパードライは残ったが、これをまねした他社のドライものはなくなった。新製品は一番で出さなければならない。こういうニーズのキャッチがむずかしい。本社のマーケティング本部が考えることと、末端の営業の声とがtwo way で交流し、末端の声が本社に反映されるよう

にしなければ市場の変化についていけない。

うちは高価格商品から低価格商品まで品揃えをしている。高価格商品はバーとか高級レストランなどの業務用。低価格品は家庭用ないし居酒屋用。マーケットがまったく違う。現場の情報を的確に、きめ細かく収集しなければ、的確な対処はできない。大ざっぱな対応はできない。従来は、初動で、10万ケース、20万ケースの新製品が出た。今は、営業の顔で一まきしても、そんなに出ないし、ムリに出しても数カ月すると返品されてくる。

清水 ファッショナブルなものは非常に変わりやすいかもしれませんが、合成清酒などは安定しているのではないですか。

鈴木 合成清酒は、バブルのときは見向きもされなかった。終戦直後は、合成酒は非常に多くでた。三楽のブランドで灘全体の清酒ぐらいの量が出た。だいたい合成酒というのはおかしい。米以外の原料を使うという意味であって、人工的に合成したものではない。そんなに出た合成清酒はバブルのときは最盛期の20分の1に減少してしまった。中華料理の調味料などに細々と使われていた。バブル後は、最低期の3倍くらいになった。また1本1000円の国産ワインも根強く伸びている。1本1万円のものは伸びない。

このように合成清酒も安定はしていない。経済の好,不況によって売上げが大きく動く。うちが酒の会社として安定しているのは,portfolioがうまいからである。安定製品があるからではない。今,高級レストランのセールスマンは今のような不景気の時はうまくいっていない。しかしこれを一般用に回すと,好況になったとき困る。だからひとの配置は,商品の動きによってすぐかえるわけにはいかない。

清水 そのような市場の激しい変化に合わせた販売 組織はどのようにつくられているのですか。

鈴木 製品計画,販売企画でムダをなくすために,営業組織を抜本的に変えた。今まではピラミッド組織。支社長,部長,課長,……,営業部員というピラミッドだった。これを4~5人のスモール・ユニットに変えた。全国で100くらいのユニットをつくった。エアリア別,得意先別ユニット。得意先別ユニットと

は、たとえば業態別にはホテルだけを得意先としてそこをまわる。バーだけをまわるユニットもある。この2種類のユニットと本社の営業統括とを結び付ける。支社長は、この小さなユニットでは対応できないような地域の大手の得意先などを対象に自らが担当し、支社間のコミュニケーションをはかったりする。ユニットに対しては指示命令でなく、調整を図る。

今までの、本社は考える人、営業は売る人という考えはなくなった。営業では、考える人と売る人とは同じ人になった。本年1月に新しい組織ができ、8月までに売上高、貢献利益は前年比105%以上にもなった。営業の人々が企画に参加することによって売上げばかりでなく費用も考えるようになった。従来のように期末になって押し込み売上げをするようなことはなくなった。45度営業という。売上げと日数とが完全に比例している。期末にムリに売上げを伸ばそうとするから販促費がかかる。また現場の状況がわからないから、今まで本社からの販促品が支社に必要のないものを一時に沢山送りこむため、販促品が支社の倉庫にたまるということがあったが、そんなことはなくなった。

現在,100%目標を達成している。参画で企画がきめ細かくなった。毎日,ユニットから情報が入ってくる。コンピュータがパソコンで安くなったから,各ユニットごとに端末が入っている。ちょっと遅れた商品,エアリアがあるとすぐわかる。今までは月初めはあまり売れず,月末にそれを修正するため売上げをムリに伸ばすということがあったが,今は,月初めから売れる。こうするとムリに売らなくていいから販促費が少なくてすむ。

清水 そのtwo wayの情報交換を具体的に教えてください。

鈴木 はじめに本社が企画を立て、各ユニットに提案する。それに対して、ユニットがうちはワインをもっと欲しい、ウイスキーは減らしてほしい。この販促品はいらないなど意見を入れる。こうしておくと、売っていて大きなキズにならないうちに修正が早くきく。だんだん交換する中味が濃くなってきた。はじめは、売上げ、費用だけだった。今ではそのほかに、他のユニットの成功例、販促品の使い方なども流すようになった。いい意味の競争が出てきた。これらのシステムづくりは、本社のスタッフが中心になってやった。

清水 営業マンの毎日の成績は、リアルタイムで本

社に集計されるので、すぐ評価できますが、本社の企 画スタッフはどのように評価されるのですか。

鈴木 毎日,企画マンも,営業マンによって評価されている。営業と企画とは相互に評価される。あいつのだしてくる企画はダメだと営業マンに思われてしまう。日本人はトップダウンとボトムアップとを交互にやるとき,最もうまくいく。ボトムアップはちょっと時間がかかるが,自分の意見の入ったものだからいい。だたボトムアップだけだと企画が小さくなり,全体の方向が失われる可能性がある。two wayが大切。

清水 人事考課は業績主義だけですか。能力主義の 面はないのですか。

鈴木 今高級品にはアゲインストの風が吹いている。不景気の時には高級品について売上げ目標の設定時に、前年比だけでみてはいけない。前年比8割しか売れなくても、努力したと考える。支社長が、実績だけをみて、この辺を考えないと不公平になってしまう。結末だけみて、営業マンを評価すると、その人は会社を辞めたくなってしまう。従って、努力の過程を正しく評価するためには、目標の設定段階で、本部とユニットとの間で合意しなければならない。

目標設定のとき、上司が君のところではもっと高くできるはずだという。下から出てきたものをそのまま目標とするとどうしても低い、楽な目標になってしまう。また業績評価が恣意的になるのを防ぐために、評価結果を下へフィードバックする。どういうわけで、評価がB、Cになったかという理由をいう。部下の方も納得できなければ反対をいう。目標設定と評価のフィードバックに力をいれている。two way でやるから少しずつ改善できる。自分が参画し、評価される。

清水 本社の人事,経理などのスタッフの人事考課 はどうしていますか。

鈴木 管理部門では、その人の蓄積してきたスキルを、効率的、定性的に評価する。管理部門と営業部門との比較はダイレクトにはできない。工場にTPM(Total Productivity Maintenance)活動を導入している。自分達で、工場の設備の使いかっての効率をいかに上げるかを考える。従来、切り替え時間が8時間かかったものを4時間にする、工場の在庫を減らす、工場の私物を無くすことなどを考える。このような考え方を本社まで及ぼして管理部門のスキルを評価したいと考えている。

大体,日本人従業員の質は高く,均一化している。 これが日本の管理の前提。管理の前提がアメリカと まったく違う。アメリカの管理方式を日本で適用しようとしてもダメだし、日本の管理方式をアメリカで適用させようとしてもダメ。日本ではツーといえばカーと通ずる。海外ではマニュアルどおりにしかわからない。機械が故障すると、工員は修繕係がきて、それを直すまでは、ボーッと休んでいる。日本では工員が自分で直してすぐ仕事を始める。

清水 フランスへいったら、人々は個人主義が徹底 していて、日本のように隣の人が休んだら、その人の 仕事をある程度カバーするということが全然ないのに は驚きました。

鈴木 フランスでは人を助けることは結果的に自分の評価を低くすることになると考えているのではないですか。私は日本人の日本人らしさを活用したシステムづくりを目指している。去年入ったばかりの人の意見を聞いて企画を作ったりする。日本人は均一化しているので、それでもすぐ通ずる。本来的に怠け者、ダメな人間というのは、日本人にはほとんどいないのではないか。以前から工場にどうしようもない女性がいてみな困っていたがTPM活動で、彼女をリーダーにしたらがぜん張り切って、自ら工場のペンキなどを塗りはじめたという話もあります。怠け者、ダメな人間というのはこちらの管理の仕方がダメな結果、生まれてきたのではないか。

池島 研究開発についてお教えください。味の素と 共同研究なんかもやるのですか。

鈴木 うちの売上げの8割はお酒。1割は抗生物質、1割はエサ。医薬品には苦労している。10年研究して新製品が1つ出るか出ないかで、非常にリスキーである。次のピカピカの新製品を出すのは大変。現在研究員は100人くらいいるけど、その人達の働きぶりをみているとつくづく大変だなあと思ってしまう。10年かけてやっといいところへいったなあと思ったところダメになってしまうと、本当に落ちこんでしまう。一般に研究者は自分のやっていることに惚れ込んでしまう。上の人、わきの人が時々アドバイスしてやる必要がある。

共同研究もやることはやるが、本来的にはメルシャンと味の素とは組織が違うので別々にやる。共同研究は、よかったなあということよりは、フラストレイションが残ることが多い。双方の分担をはっきりさせられないからだ。別の組織では共同研究はムリだと思う。

十川 社長さんのお持ちになっている組織原理みた

いなものをお聞かせください。

鈴木 組織はフラットであればあるほどよい。情報の共有と企画への参画が重要。これはパソコンによって可能になった。ピラミッド組織だと,同じ内容を伝えても,末端にいくまでに異なった内容になってしまう。社長は大体の方向,方針だけ言って細かいことは言わない。私がユニットは4人がいいんじゃないかなんて言ってはいけない。大きいところだけを言う。

うちの現在の最高意思決定機関は経営会議。しかしそこへ議案が来る前に代表権のない取締役の人達に多くの意見を出させ、これをまとめて経営会議に出させる。常務以上で構成する経営会議で、はじめから細かいことを決めてはいけない。

清水 大変お忙しいところ,非常に有益なお話有難 うございました。

### 〈コメント>

鈴木社長には味の素の副社長時代にインタビューを したことがある。 "どんな研究者でも40歳になると管 理者になりたがるものだ"という人間の心のひだにふ れる話を思い出した。今回もメルシャンの社長とし て,その話は人間の心を深く考えさせるものであり, しかも非常にわかりやすいものであった。これは鈴木 社長の心豊かな人柄と明確な経営意識に根ざすものと 思われる。問題点,対処策,業績評価,日本の管理方 式を1つの流れとしてお話し下さった。

まず問題点として、製品のライフサイクルが非常に 短くなったこと、そして今まで出ていたいろいろな製 品のうち、一番手以外は生き残れなかったことを例を あげて説明し、危険の多い一番手の新製品の開発がい かに大切かを強調された。そして景気に左右されない 安定製品というものは存在しないと主張された。この ような問題点に対処するには、低価格から高価格まで の品揃えを前提とした的確なポートフォリオが必要で あり、それを実現するには、営業組織のフラット化に よる本部と現場との直結が不可欠だという。

フラット化組織としては、4~5人単位の、地域別ないし得意先別ユニットをつくり、これにパソコン端末をもたせ、それを本社コンピュータに結びつけて、その日のうちに地域別、得意先別、商品別の売上げが全部わかるようにする。それによって、目標数値と実績値とが毎日比較され、売上げのやや遅れた地域、商品が即日わかり、大きなキズがでないうちに修正しうるようにした。しかもその目標数値は、初め企画マン

が一応の数値をあげ、それに営業マンが現場の状況から反論したりして、修正して決められるから、その目標達成度を基準にして人事考課されても営業マンにはあまり不満はない。さらにtwo wayによって企画マンと営業マンとはともに目標設定に参画しているから、目標達成度がでた段階で企画マンもまた営業マンとはともに目標設定に参画、評価されてしまう。このような参画、評価まで一貫とて行える販売システムは筆者にとっては初耳である。社長は、商品別、地域別のデイリーの実績が目標数値の100%を越えている管理表をみせてくれ、その有効性を証明された。さらにその話の延長線上に、日本の管理方式は日本人の特性を前提としたものであり、アメリカでは適用できないことも明言された。

このように鈴木社長は、日本人の心のひだまで熟知して、それを最先端の情報通信技術に結びつけている。商品の売上げ、原価だけを表示するPOSシステムよりも、さらに一歩進んだ、人間の心のひだまでが反映される管理システムを開発されている。鈴木社長が日本の経済の方向を示す、新しい経済界のリーダーになられることを心から祈るものである。

```
<企業経営の現状>――洋酒は苦戦だが焼酎等の和酒が好調。工場統廃合,物流コスト削減まり営業益急回復――
                           営業利益
                                          (百万円)
              (百万円)
                            (百万円)
                                316
1990.12
               84,169
                                            1,634
1991.12
               84,172
                                130
                                            1,775
1992.12
                                161
                                              465
               81,456
               85,000
1993.12
                              2,000
                                            1.000
1994
    . 12
       (予)
               87,000
                               500
                                             800
                  20,970 (百万円)
   本資入
資総借金平
                 134,384
21,762
                            "
  融収均株
                     372(
806円
                   ▲
                   1,288名
       員
                           (37.5歳)
  均賃金
                 300,166円
本社所在地
     1934年(設立後58年)
     酒類の総合メーカーでワイン・新清酒は業界1位, 
断・ウィスキーも手掛ける, 薬品育成中

洋酒47%, 和酒27, 化学品10, 飼料他16, (輸出0%)
                      -
-でワイン・新清酒は業界1位,焼
≤掛ける,薬品育成中
設備投資(予)27億(前年度35),研究開発(予)…億(15)
<社長略歴>
出 身 地;神奈川県,
学歴・職歴;1951 慶力
                    1930年生(63歳)
                 慶大経済学部卒,味の素に入社
                 米国ノースウェスタン大大学院にて経済
           1952
                 課程修士を取得
           1971
                 味の素取締役
           1973
                 常務取締役
                 専務取締役
副社長
           1979
           1981
                  楽(現メルシャン)社長,味の素副会長
           1987
           1992
                 味の素監査役
           19父ゴ義叔叔叔叔,ル弟父父父父妻フ
               妻、長男、
                (山種証券社長)
                         (東大名誉教授)
(日揮取締役,相談役)
(昭和電工名誉会長)
```

(三菱自動車工業顧問)

## 小野 降彦氏(株式会社小野測器社長)

1993. 9. 8 新宿NSビル本社 インタビュア 清水龍瑩 藤森三男 篠原光伸 岡本大輔

清水 現在,日本の産業構造は大きく変わっています。小野測器が現在抱えている,あるいは近い将来抱えるだろう問題点,それに対する対処策ないし戦略,その戦略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。

小野 当社の一番大きな問題点は、技術偏重型の企業だったことである。本田、日産などの自動車メーカーの車の試験を担当しながら大きくなってきた。製品はすべて、これらの会社の特注をベースにしていた。営業が自動車メーカーのところへ行って、どんなものを作ったらいいかを聞いてきて、商品を作った。営業展開力は必要なかった。創業して40年経つが、その間不渡り手形は1300万円しかなかった。取引先は非常に安定していた。

自動車メーカー用に培ってきた技術をこれからいろんな分野へ展開しなければならない。10年前に上場したとき入ったお金を注ぎこんでテクニカル・センターをつくった。そこで一般顧客に対する標準品をつくりはじめた。しかしそれを売るパスはつくっていなかった。

清水 今までの小野測器の営業はどうなっていたのですか。

小野 全社員の700人のうち,直接営業をやっているのは63人。その中には事業部の販促担当者,セールスエンジニアは入れていないが,全社的にみて営業関係者の数は非常に少ない。売上げを地域別に見ると東日本52%,西日本48%。この東西日本の人口比は7:3であるから,うちの売上げもこれに近くならなければならない。特注品を売っているからこういうことになる。標準品は全売上げの35%ぐらいしか売れていない。

営業所がメインのユーザーの近くにつくられている。自動車メーカーへの売上げが40%,電気メーカーへは10数%,一般機械メーカー10数%となっている。自動車メーカーにかわいがってもらっているが、それだけ問題が大きくなる。こんなことを言っていいかど

うかわからないが、大卒以上のエンジニアが220名いるが、その中で工学、理学博士が12名もいる。どうも 片足だけの技術偏重だった。営業マンにアンケートを してみた。(1) 小野測器について何を誇りに思っているか(2) 誇りに思っている製品は何か (3) 営業について何が不満か……。答えは、やはり技術の誇りが強かった。

清水 営業担当の中間管理者はいかがですか。

小野 営業職が本当に管理者らしい仕事をしているのか。今までは営業日報を全く使っていないことがわかった。誰が1日どのように顧客をまわったか、どういう引き合いを聞いてきたか、何もチェックしていない。今年1月から、14カ所の営業所で、どういう失敗があったか、どういう中・長期の提案があるか発表させはじめた。たとえば朝霞にある埼玉営業所。学校、官庁向けは売上げがゼロ。全然まわっていないことがわかった。お客様の本田にベッタリくっついていて提案がない。

清水 どんな改革を指示されましたか。

小野 まずシステム営業課を作った。また同時に標準品営業課を作った。また営業強化のために20名を新たに営業所に送り込んだ。宇都宮,横浜,新宿営業所などに送った。更に提案を出させるために,本社営業部を作って戦略の提案を出させている。そこで新製品のマーケティング戦略をやることになった。

技術屋にとってはいい会社だったと思う。今,"手渡し型商品開発を撲滅しよう"と言っている。新製品を作って、それを学会で発表した。それでおしまい。設計屋が設計して、図面を工場に渡した。それでおしまい。売ってはじめてお金が入る。手渡してしまえば終わりというのではダメ。売るまでやらなければいけない。製造ラインで不具合があると、現場は設計が悪いという。全く責任がない。最近は不具合を発見したら、必ず発表させるようにしている。

新製品開発も、今まで特注部門でうまくいっていた。しかしそういうエンジニアを標準品部門に回すと、1人のお客さんに合うものを、100人、1000人のお客さんにもうけると思い、一気につくってしまう。私自身も上場したての頃はお金があったので、そんな新製品開発にボカボカ印をおしていた。

清水 そういう技術屋さんは、営業の意味がなかなかわからないでしょうね。

小野 1つ面白い話がある。お客様相談室を作った。そしたら、テレビの企画をやる会社から引き合い

があった。その会社は、自転車をロールの上で走らせ、速度を測っている画面をテレビにとりたいから、そういう装置を作ってくれと言ってきた。うちの営業は、うちでつくると高くなりますよ、と言って断ってしまった。お客様第一主義がどうも誤解されているらしい。こういうことを営業日報に書いてあっても営業所長が読まないため、そんな失敗が繰り返される。

これからは営業展開力の強化が重要。営業マンの力 をいかに引き出すか。今営業マンを80数名にまで増や した。トヨタ,日産には何万人の従業員がいる。7万 人の従業員のいる日産自動車に接触しているうちの営 業マンはたった4人。日産自動車の社員の中でうちの 営業が会える人々の数は2ケタしかいない。歯車,エ ンジン、変速機の部門の人達には会えるが、ガラスや ドアの人達とは会えないし、また会っていない。これ らガラス、ドアの代理店の人達とも会っていない。代 理店を通さず日産に直接売るという今までの販売政策 によることもあるが、過去に取引したところしか取引 しないというへんな体質が出来上がってしまってい た。小野測器の商品は日産自動車の今までの部門しか 買ってくれないと思い込んでいる。これからは、日産 自動車へ商品を売る場合、標準品とシステム製品とを 別々にわけて売っていきたい。

上場前までは、売上げの7割強が特注品であった。 その後特注品は6割弱まで落ちた。今はまた6割強ま でに戻った。今後は標準品を増やして、特注品は4割 ぐらいにしたいと思っている。

清水 標準品と特注品とはどちらが粗利益は多いのですか。

小野 目標粗利益率は、特注品は30%、標準品45%で、標準品の方が儲かる。ただこのような不況になっても、リサーチ用の特注品は件数は落ちない。特に排ガス研究用の装置は落ちない。だから特注品は大切である。ただ単価は下がっている。

清水 営業が弱くては、新規のお客はなかなかとれないんじゃないですか。

小野 営業展開策の中で新規のお客をどう開拓するかが大きな課題。特に新しいお客を標準品で開拓できないか。最近、労働基準法で騒音のでる工場では6ヵ月に1回、騒音を測定することが新たに義務づけられた。騒音測定器を売り込むチャンス。北九州で飛込み販売をやってみた。九州年鑑をみて、音をだす会社150社を選びだし、問い合わせたら70社から反応があった。すぐ注文をもらった会社が10件あった。これ

で自信がついて皆燃えた。それと同じことを今京阪, 京浜工業地帯でやっている。それらの地区の業種組合 長に会えるようになったという報告がいまあった。

今までは、取引先上位20社で売上げの80%をしめていた。先程お話したように、1300万円しか不渡りを出さないような優良会社だったので、支払方法はいつも従前通りというだけだった。その内容について、営業担当者がわかっていない。現在のようになってくると、支払条件をもっときちっと理解させなければならないと思う。代理店は今41社あるが、その代理店の当社への寄与率は少ない。ほとんどユーザーとの直接取引である。

清水 海外展開はどうしていますか。

小野 製造を海外に移す必要はない。日本で作るメリットは十分ある。輸出比率は10%。円高ショックは当社にとっては,まだ間接的なものである。商品は値上げの余地がある。米国への輸出は125円で契約して,いま105円になったが,これについて今ネゴをやっている。ただプリント基盤に印刷する全自動スクリーン印刷機の製造部門はちょっと問題が出てきた。そのユーザーが米国,アジアに移ったため,輸出がふえてまいっている。現地でアメリカのメーカーと競争しなければならないからである。しかしギアのかみ合いを測定する機械などは,1台7~8000万円するが,まだ値下げの余地はある。外注に20%ぐらい下げてもらっている。

清水 人事評価について社長さんのフィロソフィー を聞かせてください。

小野 一言でいって, "敗者復活戦あり"である。いま自己評価を一生懸命やらせている。先程話したようなアンケートをどんどんやっていきたい。また上司と中間管理者とのすり合わせをチョイチョイやっている。私は,去年の2月から現場社員と,7~8人から12人くらいの単位で,昼食会をずーっとやっている。今まで70回くらいやった。それをやる前に,現場社員について中間管理者に評価させておいておくと,昼食会で見た私の評価と大きな差がある場合が結構多かった。インフォーマルにやらせたから中間管理者の評価は甘いのが多かった。彼等の評価の仕方がわかった。私は10人ぐらいに一度に会ったが現場の社員の様子がよくわかった。宇都宮営業所は150人もいるので15回も行った。

清水 社長は現場へ行ってどんな話をするのです か。 小野 どうも顔と名前が一致しない。カラオケは好きかなど質問をし、どんな顔をするかだけを覚えておく。まじめな社員からいつもそんな話をするのかと質問されてしまった。私はそれでいいと思っている。組合の委員長から、現場の人と会う前に、その人についてぜひ予習をしておいてくれと言われた。今何をやっているのか、なんていう質問はしないでくれとも言われた。これは大切なことだと思う。社長に今何をしているのかと質問されたら、社長は自分の事を全然知ってくれないと思ってしまうからだ。

清水 営業展開の方向,人事評価など興味深いお話 有難うございました。

### **<コメント>**

小野社長は慶大商学部出身で東北大学で工学博士号をとった研究熱心な経営者である。筆者も以前からよく知っており、その人柄の良さには定評がある。待合室で待っていたら社長自身が飛び出してきて、社長室に案内してくれたのには驚いた。問題点として小野測器が技術偏重会社であったことを強調し、その解決策には新しい営業展開が不可欠だとして、その具体的方策をいろいろ説明してくれた。また円高ショックは直接受けていない、人事評価は現場まわりをベースにする、など興味深い話をして下さった。

まず問題点の,技術偏重会社の証拠として,自動車 メーカーからの特注測定器をつくって40年間発展して きたこと、営業所がメインのユーザーの近くに設置さ れていたこと、営業マンの数が極端に少ないことなど をあげる。その対処策として新しい具体策をあらゆる 角度から提案する。まず、特注品と標準品を別々に売 る。そのために新しく標準品営業課をつくり、またそ れらを会社的にバックアップするための本社営業部を つくる。騒音測定器などの標準品について、新規顧客 を求めて飛び込み販売を試み,成功し,やっと営業マ ンに自信がでてきたようだという。また今まで製品開 発ができればそれで終わりという技術屋的発想が多 かったが、それをどうやって売上げるかを考えさせる ために"手渡し型商品開発の撲滅"を強調する。そし てさらに売上げ契約を結ぶと同時に支払い条件まで確 定してくることを強く言うようになった。これらの営 業手法は現在, 大抵の会社が当然実行している方法で あり、むしろこれらが今まで行われなかったことが不 思議なくらいである。

このことは見方を変えれば小野測器の技術優位性を

示す証拠とも考えられる。事実、現在の円高でほとん どの企業がまいっているのに、輸出市場ではまだ値上 げしうる余地があり、あまりショックはないという。 あきれる程の技術力である。しかもこのような不況で も,国内メーカーはリサーチ用機械は必ず買い続ける から大丈夫だという社長の洞察力には驚いた。さらに 現場まわりによって現場従業員に対する中間管理者の 評価を研究しようとする社長の優れた発想にも目をみ はった。

このように小野社長は、測定器という特殊部門に商 品を特化し、他社にまねられない強みをもちつづけ企 業を発展させている。さらなる技術深化と営業の展開 によって現在の小野測器を世界の小野測器に発展させ ることを心から祈っている。

-円高による自動車,電機業界の設備 もみ懸念。本社オフィス縮小,人件費 むしても経常均衡線が精一杯―― <企業経営の現状> 投資抑制で受注足踏み懸念 圧縮等で固定費削減しても

純 利 益 (百万円) 営業利益 (百万円) (百万円) 1,029 1990.12 17.216 1.480 1991.12 1992.12 18,049 559 719 2,351 15,216  $\triangle 2,413$ 1993.12 16,500 200 1994.12 (予) 18,000 700 500 本資 7,134 (百万円) 資総借金平 33,973 1,010 97 " 融収支助株価 722円 一 ( 業 質 質 全 712名 (32.8歳)

<社長略歴> 出 身 地;東京都, 学歴・職歴;1974 8 1951年生(42歳)

慶大商学部卒 小野測器入社 1976 1983 1988 1990 1991

Tに基づく信号処理の自動化に関する研  $\lceil \mathbf{F} \mathbf{F} \rceil$ (1989年) で東北大学より,工学博士号を取

### 平明 陽氏(株式会社キャビン社長)

1993. 9.29 東京五反田本社 岩木六馬氏 (広報室長) 同席者 インタビュア 清水龍瑩 佐藤 和 清水 聰 馬塲杉夫

清水 現在,日本の産業構造は大きく変わっていま

す。キャビンが現在抱えている,あるいは近い将来抱 えるだろう問題点、それに対する対処策ないし戦略、 更にそれを支える人間の組織、人間の評価についてお 教え下さい。

平明 当社のリストラは、みんなが業績をあげてい た1987年ぐらいから言い出した。そのとき私は今の キャビンの店を全部つぶしてしまおうかと言った。企 業経営というのは、最終的には経営者の好き嫌いによ るのではないか。当時業績は上向いていたが、どうも 私の本懐とするところではなかった。体質としては歪 んだままだった。そのうちにダメになるんではないか と思っていた。

清水 どうしてそんなことをお考えになったのです か。

平明 もともとうちはアパレルメーカーとして発足 した。その頃はアパレルメーカーはトータル・コー ディネイションではなかった。東京ブラウス、サン ヨー・レインコートなどバラバラだった。私は東京カ ジュアル・ウエアという名前で当社を設立した。その 頃のメーカーは、たとえばデパートには売り場別にブ ラウス、セーター、スカートなど別々に出していた。 ただ小さな小売店にはトータルでとってくれるところ もあった。

今ではメーカーが小売の直営店を持つのが当たり前 になったが、昭和42年頃には、当社が初めてだった。 思いがけずよく売れた。その頃はトータル・コーディ ネイションがなかったからだろう。資金もなかったの で、苦しまぎれに、その頃繁華街でなかった原宿に出 店した。これが意外に当たって、次々に出店を求めら れるようになった。

そこで業態展開をした。それをやっているうちに チェーン化をやるのか、ファッション化するのか、わ からなくなってしまった。

清水 それはどういうことですか。

平明 当社は異色なアパレルメーカーであった。19 80年代は一般に多様化・個性化が言われた。私はそん なバカなことはないと思った。こういう多様化・個性 化と言われるのは, 現実には, 逆に均一化の市場が非 常に大きいということじゃないかと考えた。そしてマ スマーケットをもっとやれと言った。それに合った商 品を安く、早く出すことが重要だと主張した。それに よって楽な商売が出来た。それが10年くらい続き業績 がよかった。その真っ最中の1987年、私は店をやめて しまえと言った。従業員は「殿御乱心」ということに

なった。

今期はじめて赤字になりみんなが解るようになってきた。あのとき、マスマーケットをやれと言ったのは間違っていた。やはりあのときが転換の黎明期ではなかったのか。安易な儲けだった。だから人が育っていなかった。そこで店をつぶせと言っても、ファッション化と言ってもみんなを説得出来なかった。

清水 今は低価格が言われ過ぎているんではないですか。

平明 今でも個性化は言われている。しかしマスマーケットが強い。アオヤマ、コナカなど。私はマーケットは2極分化しているのだと思う。一方に必需マーケットがある。価格競争がはげしい。立地的に安い場所に展開する。しかしキャビンの店は都心に位置し、面積は30坪くらいと狭い。ここでは非価格競争が必要。

これからのやり方は、価格競争と非価格競争とをやる。業界ではゴジラかがリラかと言われている。われわれの店はニッチマーケットを見つけるべきである。 郊外ではディスカウンターとして展開する。しかし、キャビンとしては、マスマーケットから個性化マーケットの方向へ進んでいく。

清水 アメリカなどはどうなっているのですか。

平明 アメリカは20年前はマスマーケットだったが、15年くらい前からリミテッド、ギャップなどの会社がデパートのファッション衣料を食っている。ヨーロッパは戦前から成熟化が進んでいて、個性化の店が多い。消費行動は、長期的にはその方向に動いている。当社は価格競争と非価格競争をすすめている。

清水 キャビンはいわゆる専門店の方向へ進むので すか。

平明 専門店はロングセラーを売る店。ベストセラーを売る店は、専門店の中でのディスカウンターの店である。価格競争をやる店である。高いものが売れず安いものだけが売れる。当社は専門店であって、ロングセラーのものを何年も続けて売っている。

ベストセラー屋からロングセラー屋になろう。 チェーン屋よりファッション屋であることの自覚をも とうと言っている。これが、現在の最大の問題意識である。

清水 ロングセラー屋,ファッション屋とは具体的 にどんなことをするのですか。

平明 具体的には自らのオリジナリティのある店を つくることである。こういう店をつくれば消費者の支

持が得られる。バブルの時代にも差別化出来る店を作った。しかしやたら数だけをだしたので、ディベロッパーにかもられてしまった。本当に差別化していれば、こちらで店を選べたはずだ。多くのGMSは、建物をたて本業は赤字であったが家賃で埋めていた。たしかイトーヨーカ堂だけは、本業で黒字だったようである。そのときのGMSはディベロッパーまで兼ねていて、テナントからの家賃が入らなければみな赤字だった。このような店舗展開は問題がある。

従来のそのようなトレンドには背を向けよう。ネガティブな商売が本来の専門店である。オリジナリティ、クリエイティヴィティを大切にする。そしてもっとロングセラーを出す。コンスタントのものを出す。エルメス、グッチのような個性的で、長つづきするものを出す。こういう体質に戻ろう。昨年8月からその方向に入り出した。言い出したのは87年だから既に7年も経ってしまった。

清水 アメリカにそのような手本はあるのですか。

平明 アメリカではこれを企画提案型製造小売業 (SPA-Speciality Store of Private Label of Apparel) という。これが伸びている。SPAはもともと製造業である。日本では利益をだしている店がSPAだと間違って解釈している。たとえば、レリアンはアパレルメーカーからそこの製品を買うのではなく、各アパレルメーカーに企画をだして作らせる。これこそがレリアンの個性である。自らのオリジナリティを企画しているかどうかが大切。他社で売れているものを持って来るというのは大変な間違いである。最近はSLAとも言っている。すなわち Speciality Store of Limited Styling Apparel とも呼んでいる。

清水 キャビンのような規模の大きな会社では、そのような考え方の大きな転換は大変なことでしょうね。

平明 機構を根底から変えなければならない。今まではバイヤー制度,あるいはマーチャンダイザー制度というのがあった。これはライン別になっている。ブラウス担当者,スカート担当者などが,デザイン,価格,ディスプレイまで決めていた。縦にきちっと決めていた。こんなことを全部出来るオールマイティな人間はいない。こういうやり方ではリミテッドなものはできない。コーディネイションは出来ない。その上にいる部長がはっきりした哲学を持っていればいいが,これがないとバラバラになってしまう。極端な話,Aブランド,Bブランドを別々のマーチャンダイザーに

つくらせたら、出来あがったら同じものが出来てしまうこともある。また1つのブランドの中で、赤のブラウスと黒のスカートというようなものが出来、コーディネイト出来なくなることがある。

清水 それではそのマーチャンダイズではどうした らいいのですか。

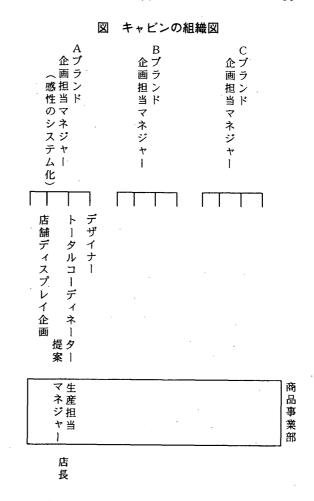
平明 マーチャンダイジングを機能別に分けるよう にする。5適というのがある。適品,適価,適時,適 量,適所の5つ。これをちゃんとやるのがマーチャン ダイジング。これを今まで1人のマーチャンダイザー がやっていた。これを分けよう。企画, 生産, 数量決 定に分ける。適品は企画がやる。適価、適時は生産担 当マネジャーがやる。適量、適所は店の担当マネ ジャーがやる。このブラウスとこのスカートを合わせ るのは企画の人間が1人でやる。店は,立地,規模, 競争相手の有無など条件がみな違う。今までは1人の バイヤーがヤマカンで,この店はこのくらい,あの店 はこのくらいときめて、全体の総数量を決めていた。 これはひどい。千差万別の違いを知っているのは店 長。ただ仕入れが自由に全部やるというわけではな い。店長の意見を聞きながら企画担当マネジャーが生 産数量を決めていく。これが改革の第一歩である。

清水 誰がやったとしても、一部分しかわからないマネジャーならば、5適の品物を決定するのは難しいんじゃないですか。

平明 店長にとって仕入れは難しい。マネジャーに対する計数管理教育は難しい。企画担当マネジャーにとっての適品の仕事は特に難しい。新しいスタイルを提案できる人間は少ない。これは外部からスカウトした。ファッション製品は数が期待出来ない。1つのブランドは40~50店くらいでしか扱えない。いま全体で400点あるからこれに合う製品を企画するのは大変である。生産担当マネジャーは,商品事業部に籍をおいておいて,あるブランドをつくるときには,それまでのデザイナーや店長とは違った,新しいデザイナー,店長と組むことになる。図で示すと次のようになる。

この中でもデザイナーの育成が最も大切。これを育成するのが難しい。これこそ頭脳集団。いままでは Creative でなくてもよかった。これからは、いいSP Aになって、いいデザイナーが集まりやすい会社にしたい。

清水 先程の組織図ですと、企画担当マネジャーと 現場の店長がはなれすぎて情報交換がうまくいかない ような気がするのですが。



平明 店長が数量発注できるようにしたい。店長=バイヤーにしたい。しかし店長から一方的におしつけられるのもいけない。マニュアルで双方対応出来るようになればいい。企画担当マネジャーが個店対応出来る。つまり全員がマーチャンダイジングに参加出来るようにしたい。Creativity, Value & Amenityの3つが実現出来る小売業にしたい。この Amenityは、楽しい職場でなければならないことを言っている。

清水 人事評価についてお教えください。

平明 結果で評価するのはやさしい。しかし結果は失敗であっても,価値ある失敗というものがある。反対に価値なき成功もある。これを考えることが大切。結果だけ見ていると、価値ある失敗を低く、価値なき成功を高く評価してしまう可能性がある。結果だけではなく結果をもたらす中味をどこまで考えるか,その兼合いを考えていくのが管理者,ひいては社長の仕事である。価値ある成功,価値ある失敗,価値なき成功,価値なき失敗の4つがある。以前「社長,売れさえずればいいのですか」と反発されたことがあった。

「売れる中味が大切」だと思っている。よその商売を 真似る方が楽である。オリジナル、クリエイティヴな 仕事は難しい。しかしこれをやらなければいけない。 まがい、もどき屋になってはいけない。今までなかっ たものをつくる。一時的ではなくロングセラーになる ものをつくる。そういう人間を高く評価する。

会社の規模が小さいときは1人ひとりの従業員の性 格まで社長がわかるから評価は容易だったが,現在の ようになると大変な仕事になる。

清水 大変すばらしいお話有難うございました。

### <コメント>

平明社長は、10年程前に、通産省の経営力委員会調 査で一度お話を伺ったことがある。その時の非常に個 性的な内容を思い出し, 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。今回も問題点, 対処 策,人事評価の話を論理的にしかも具体的に1つの流 れとして話された。問題点はチェーン屋からファッ ション屋への転換点にあること、その対処策としては 企画提案型製造小売業に変身すること, それを支える 人間の評価には、でてきた結果ばかりでなく、それが でてきた中味が重要だと主張された。

まず問題点としては、社長は設立当初からトータル コーディネイションを提唱し、高成長期の1987年時点 ですでにチェーン屋よりファッション屋への転換を主 張したが、マスマーケットの力が強く好業績が続いた ので、そのまま引きずられてしまったという。今こそ 発想の転換が必要であり、ベストセラーを売る専門店 からロングセラーを売る専門店への脱皮を強調する。 好業績が続いているとき、店をやめてしまえという発 言は、さすが個性のある創業者だなあと感心した。

脱皮の方策として、オリジナリティ・クリエイティ ヴィティ重視の哲学をかかげ企画提案型製造小売業 (SPA) を言う。また具体的な組織改革としては、 マーチャンダイジングの5適の側面を,企画,生産, 数量決定の3つの機能に集約し,それぞれのマネ ジャーにまかすマトリックス組織がいいという。そし てその中でも企画担当マネジャーの仕事が最も重要で あり、さらにその中でも特にデザイナーの育成が重要 だと指摘する。任天堂の山内 博社長が,個性的なシ ナリオライター、サウンドクリエイターこそ、自社の 強みだと言ったのと全く符合しているのには驚いた。 いいデザイナーが集まるいいSPAにしたいという社 長の哲学に感心した。

この社長の哲学は、表にでてきた結果ばかりでな く, それがでてくる原因となる中味を考えろという. 人事評価にあらわれている。価値ある失敗を価値なき 成功より高く評価するという考えは、情報化時代の新 しい人事評価の中核的思想である。

平明社長のもつ個性的, 創造的な哲学のもと, キャ ビンがロングセラー・ファッションの企画提案型製造 企業に変身し、日本のアパレル産業のリーディング・ カンパニーになることを心から祈る次第である。

業経営の現状>――主力のニットやスカートが販売不振。粗利益率低下,在庫調整も進まず上期は赤字。郊外型新店展開など行うが回復困難。―― <企業経営の現状>-

纽利归灰	かなこり ノル・凹げ		
	売 上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純 利 益 (百万円)
1991.2	57,453	2,874	2,028
1992.2	65.730	5,687	2,485
1993.2	57,660	2,841	1,286
1994.2 (予)	52,500	300	600
1995.2 (予)	54,000	500	800
<b>資総借</b>	15,174(百)	万円)	
資 を を を を を を を を を を を を を	11,00,	" )	
借_入_金	120	" )	
金融収支平均株価	_ 115 (	" )	
平均株価	107円	and Authority	
従 業 員		25.4歳)	
平均賃金		1993.2)	
本社所在地 設立:1971年	東京 (設立後22年)		

設立;1971年(設立後22年) 特色;ヤングカジュアルを軸にしたチェーン店,インテリア 小物や家庭用品に展開 事業;ニット41%,スカート・パンツ24,スーツ・コート等 24, ブラウス 9 , 他 3 , (輸出 0 ) (1993.2) 設備投資(予)40億(前年度36),研究開発(…)

<社長略歴> 出 身 地;滋賀県,1932年生(60歳) 学歴・職歴;1954 大阪市立大学文学部卒,カナイ洋品店に

1957 栄商会に転ず 東京カジュアル・ウェアと改称,取締役 1962

となる

1971 キャビンを設立, 社長に就任 味;読書, ゴルフ

中山 悠氏 (明治乳業株式会社社長)

> 1993.10.27 京橋本社 インタビュア 清水龍瑩 十川広国 古川靖洋 兼坂晃始

清水 現在,日本の産業構造は大きく変わっていま す。明治乳業が現在抱えている,あるいは近い将来抱 えるだろう問題点、それに対する対処策ないし戦略、 さらにそれを支える人間の組織、人間の評価について お教え下さい。

中山 私が4年前に、社長になった時、全役員の中 で一番若かった。それまで役員の経験は4年間しかな かった。素人として、「創立75周年の明治乳業をどう

つくり変えていくのか」「21世紀に向けてどんな会社にするのか」,自分の夢が会社の夢になればいいなあと思ってやってきた。乳業は一般にドメスティックな会社である。私の夢はこれをインターナショナルにしたいことである。特にアジア世界で,アジアの人々がロゴを見ればこれは明治乳業だとすぐわかるようにしたい。

清水 具体的にはどのようになさるのですか。

中山 そのためには、まず高付加価値の会社にしなければならない。現在4000億の売上げで、営業利益は40億、経常利益は50億である。世界的な競争企業にユニリーバやボーデンがあるが、これらに比べて利益率が低すぎる。損益分岐点は95%である。

具体的には、これまで必ずしもはっきりしていなかった事業領域を企業理念に沿って明確化したい。これからの戦略ドメインとして、1)トップ・クオリティ商品 2)食品エンジニアリング 3)健康科学の3つの分野を設定した。1)は既存事業分野であり、消費者から明乳の顔の見える分野である。2)は外食や食品加工に食品素材等を提供する、顔の見えない分野である。3)は粉ミルク等の育児関連商品、医薬関連商品である。

これらの企業ドメインに従って、各部門に中長期の経営計画を作らせ、できあがったのが91年にスタートしたダイナミック・メイジ計画である。2000年までに、100億の経常利益をあげ、損益分岐点も90%まで下げることを目標にしている。当面は、達成可能な目標を考えて、70億の経常利益をめざしている。

清水 その中長期計画はうまくいっていますか。

中山 明治乳業の課題は、国際化と収益の向上。しかし景気の低迷が本格化し、経営環境が大きく変わってきた。1年半にしてその達成時期を4~5年延ばした。さらに極端に言えば、この2~3カ月で、乳業界、その中でも明治乳業は、大きな曲がり角にきたと実感している。世界中が不況になってきて、日本の黒字だけが目立つ。国際収支の黒字を世界に分配しろという声が強まってきている。今までとは違うな、という感じを受けている。

これは裏返せば、これまで国内で保護されてきた分野を急速に国際化しなければならないことにつながる。まだ時間があると思っていたが、1ドル100円時代となっては、今はもう時間がない。ウルグアイラウンドの行方を待たずとも自由化は必ず来るんだという前提で、態勢を作り直さなければならない。必ず来る

ということを前提とすると、それが逆にチャンスになる。

清水 どう考えるとチャンスになるのですか。

中山 自分達の事業を国際競争に直接さらされる部分と、さらされない部分に分けて考えろ、とまず言っている。さらされる部分は、過去のしがらみを考えずに、今の仕組みを自由化を前提に率直に考える。その仕組みの自然な方向を考える。例えば乳製品の原料となる生乳の内外価格差は、向こうが20円ならばこちらは80円。原料調達はどうしてもグローバルに考えなければならない。また、さらされない部分は、国内での競争を前提に一層の収益強化を狙った新しい仕組みを考えて予算を作れと言っている。例えば飲用牛乳はさらされない部分である。この飲用牛乳についてもらされる部分だという意見があるが、私は一応さられない部分だと割り切って考えている。

日本の乳業全体で1年間,生乳が850万トン生産され,飲用牛乳向けに500万トン,乳製品向けに350万トン処理されている。そのうちで明治乳業は飲用向けに70万トンを日本の酪農家から購入している。今までは鹿児島から青森,北海道まで全国から均等に買っていた。今後従来通りの量を買うなら,安定した良質の飲用牛乳を供給してくれる拠点地域の選別を考えなければならない。この拠点地域の設定や,外国からの原料購入の方策などに1~2年のうちに歩みだしていないと,これからの外圧に耐えられない。

清水 内外価格差などを考えると、相当ドラス ティックな方策が必要のような気がしますが。

中山 このような環境変化に対しては、かなりドラスティックにやらなければならない。計画や方策の中味のほかに、従業員の意識改革が不可欠。特に管理者の意識改革が重要である。私は、職能資格制度と人事考課制度を変えろと言っている。今の人事制度は昭和43年に出来た。そんな古いものが今まで使われてきま

その人事考課は能力評価と業績評価とにのっとっている。職位が上がると潜在的な能力評価のウエイトが大きくなり、職位が下がると業績評価にウエイトが移っていく。これは逆だと思う。上位にいけば実績主義である。いくら潜在能力があっても業績を上げなければ評価されない。その最たるものが社長。その下の役員も潜在能力でみるのはおかしい。

清水 その人事制度の改革の目的はなんですか。 中山 従業員の意欲,能力開発,組織の活性化,1 人ひとりのベクトルを1つの方向にまとめること,な どである。そして若い人材から見て魅力ある制度にし ろと言っている。

まず管理職の人事考課制度が出来た。組合員に対す るものが、今やっと出来てこれを交渉している最中で ある。新制度は昇格が全体として早くなっている。

清水 どんな人物を高く評価されますか。

中山 人の上に立つ者は明るい人間がいい。部長に 抜擢する場合、ネアカがいい。後ろ向きに捉え、ぐち をいう人間はダメ。昨日の常務会でもそうだった。中 間決算の報告があった。アイスクリーム、牛乳は前年 割れ。アイスクリーム、牛乳の担当部長は、みんなの 前で下期に向けて決意表明することになっていた。私 は、この2人の部長は非常にネアカなので、きっとう まくいくだろうと考えていた。案の定, 天気は悪かっ たが負けてはいられないと, 力強い決意表明をしたた めに、常務会は明るくなり、元気づけられた。

清水 高く評価された部長には必ず高い賃金を払う のですか。

中山 給料を多く出したら働くかと思って、1つの 実験をやってみた。結果はノーだった。日本ではイ ソップ物語のように,社員は常に給料が悪い悪いと 言っている。ドイツでは、給料を出すと、素直に有り 難うと言って受け取っていく。役員報酬を一律300万 円増やしてみた。もちろん業績が上がらなければ取り 上げると言った。また、それは女房に渡してはいけな い。自分の能力開発,業績向上に役立てろ,と言って 渡した。その結果,業績は全然変わらない。とうとう 今年やめてしまった。これをやめても, 文句言ってき た役員は1人しかいなかった。報酬をあげることだけ では意欲は湧いてこない。

清水 社長さんは現場まわりなど積極的になさって いますか。

中山 社内報に社長と語るというコーナーがある。 この間,入社3年目位の若い社員を集めて話をした。 26~27歳。私の子供くらいの年である。いくら会社の 中でも息子達と意見が合うわけないが、彼らの話を聞 いていると、現在の販売のあり方が閉鎖的になってい ることに不満があることが分かった。牛乳、アイス、 粉ミルク,のどれをみても営業マンが一生懸命力を注 ぎ込んでいるが、情報を得ているのはチャネラーの専 売特約店の人ばかりだという。情報面で全く閉鎖社会 である。こうした営業のあり方では、オープンマー <コメント> ケット化が進む現在の消費者や市場には対応出来な

若い人はこれが分かってきた。これでやっと世代交 代が出来るのではないかと考えている。40~50代の人 は、頭で分かっても体ではなかなか分からない。革新 と行動を強調している。今はとにかく変えてみろ、と 言っている。消費者や市場に直接アプローチしなけれ ば生産性は上がらない。

清水 行動を特に強調される理由はなんですか。

中山 ガット・ウルグアイラウンドにおけるドンケ ルペーパーによれば,乳製品は1986-88年ベースの内 外価格差を1999年までに30数%削減するといってい た。あと10年あるなと思っていた。しかし、日本に大 幅な黒字がある以上、いろんな形で穴が開けられてく る。またたく間にやられるのではないか。

米国政府が我々にとって恐いのは,その政府の後ろ に特定企業がくっついていることである。 4 年前, ガットの場で農産物の自由化要求として12品目問題が 出てきた。ガットの裁定では「黒」となったが、日本 政府はウルグアイラウンド待ちということで基幹的な 乳製品の自由化は先送りとなり、大きな影響はないと あまり気にしなかった。しかし、その後の日米交渉で フローズンヨーグルトとホイップクリームの自由化が 出てきたのには驚いた。その時点で日本にそんな商品 がなかったのにである。それを自由化要求項目にいれ たのはハーゲンダッツ社だと聞いている。さらに、フ ローズンヨーグルトは厚生省の省令規制で港で陸揚げ 出来なかった。ヨーグルトは生きた1000万個の乳酸菌 (1 ml) がなければならないという規定がある。米国 にはそんな規格を満たす商品はない。ところが今度 は,厚生省がフローズンヨーグルトは乳酸菌が1000万 個なくてもよいと規定を変えようとしている。規制緩 和ではなく,外圧による穴開けである。

昨年、ブッシュ大統領が国賓として来日されたとき GMなど自動車メーカーの経営者を連れてきたのが, 日本人には異様に映ったが、米国では当たり前のやり 方なのであろう。政府の後ろに特定企業があり、政府 の政策さえもそれによって動かされかねないという印 象がある。

清水 黒字が続いている間,外圧,特にアメリカ企 業からの圧力が日本の規制に穴を開けてくることがよ く分かりました。貴重なお話有り難うございました。

日本の食品産業は原料価格を農水省によって規制さ

れているので自由な経営は難しいといわれていた。細 川連立政権の規制緩和政策で食品産業がどう変わるか に強い関心をもっている。たまたま7月に明治乳業の 研修会で講演したとき, 社長インタビューをお願いし たところ快諾して下さった。中山社長は非常にエネル ギッシュでしかも明るく、お会いして10分もしたら、 すぐ冗談が言えるような間柄になってしまった。問題 点として、長い間の自民党政権下の規制による保護の ため経営体質が弱くなってきたこと、そしてその保護 規制の撤廃が目前に迫っていることをあげられる。そ の対処策をすぐ考え、実行しなければならない。その 方策として製品ドメインの明確化、オープンマーケッ トへの進出、従業員の意識改革、人事評価の改善を主 張する。

まず問題点として、目前に迫ったガットの貿易自由 化をあげられる。アメリカ政府の後には必ず特定の企 業がいる。これがアメリカ政府の外圧のもとになる。 その外圧は日本の農水省の省令など一ぺんに変えてし まう。フローズンヨーグルトの例には驚いた。この話 を聞いたら、ブッシュ大統領がアメリカ自動車メー カーの経営者と一緒に来日したこともすぐ頷けた。中 山社長の危機感がそのグローバルな深い洞察力に根ざ していることがよく解った。

対処策として、製品ドメインを国際化にさらされる 部分と、さらされない部分にわけ、前者では、今まで の仕組みが自然か不自然かを考える。後者では新しい 仕組みを考える。この明解な分析の哲学には驚いた。 さらにこの製品ドメインを中核とする経営戦略では, 革新とか挑戦とかいうお題目ではなく、行動こそが重 要だと説く。そして今までの閉鎖的販売チャネルから オープンマーケットへの進出を唱導する。

このための従業員の意識改革を強調する。これから は、上に行くに従って能力主義より実績主義を重視し ていく人事評価が必要である。その最たるものは社長 である、といわれる。その卒直さには驚嘆した。さら にネアカな人間を上に据えなければならないという。 正しく卓見である。こうしなければ、95%の損益分岐 点で, 戦略上にも曲がり角に来ている明治乳業には, 新たな飛躍は望めないかもしれない。

中山社長のものごとを深くみるグローバルな洞察力 とネアカなリーダーシップによって,明治乳業が21世 紀に向けて,世界のエクセレント・カンパニーに変身 させられることと強く確信する次第である。

―ヨーグルト チーズの好調続く <企業経営の現状> 産・営業の外注比率低減努力奏効し採算向上。営業増益

	売 上	営業利益	純 利 益
	(百万円)	(百万円)	(百万円)
1991.3	407,096	3,213	2,827
1992.3	418,474	3.109	2,441
		3.785	1,526
1993.3	424,297		
1994.3(予)	434,000	5,500	2,300
1995.3 (予)	438,000	5.600	2.400
***		5 T C C C C C C C C C C C C C C C C C C	_,
資 本 金	23,058 (ī	3 <i>7</i> 17/	
資本金総資産	212,038 (	" )	
借入金	39,144 (	" )	
金融収支	<b>▲</b> 1,415 (	")	
平均株価	943円	·	
従 業 員 平均賃金	6.053名	(41.0歳)	
平均賃金	309.186円	(11.044)	
本社所在地	東京		
现立·1017年	(到ウ络75年)		

特色;業界2位,高級アイスクリームに強み,医薬品・電算 特色, 栗赤 2 位, 高級 / イ ヘクリームに強み, 医巣品・電鼻機事業を展開, 海外進出も積極的事業; 市乳44%, 乳製品15, アイスクリーム11, 飲料 6, 他24, (輸出 0 %), (1993.3)設備投資(予) 195億(181), 研究開発(予) 60億(58億)

安川

1937年生(55歳)

<社長略歴> 出 身 地;熊本県, 学歴・職歴;1960

、1500年至、500m分) 北大農学部卒業、明治乳業入社 販売企画室長、東京支社副支社長兼東京 支店長を経て

常務取締役 1987 1989

英昭氏 (セイコーエプソン株式会社社長)

> 1993.11.17 西新宿東京本社 川口桂一氏 (広報課長) 同席者 清水龍瑩 藤森三男 インタビュア 池島政広 伊藤善夫

清水 現在日本の産業構造は大きく変わっていま す。セイコーエプソンが現在抱えている,あるいは近 い将来抱えるだろう問題点,それに対する対処策ない し戦略、それを支える人間の組織、人間の評価につい てお教え下さい。

安川 問題点としては、外部要因から起因するもの と、内部要因から発生するものと二つに分けられると 考えています。外的な要因としては、輸出比率の高い 日本メーカーにとって,日本と諸外国との貿易インバ ランスによる経済制裁措置や円高の進行による為替差 損に代表されるような政治・経済に起因する問題があ ります。当社の例では、全世界へ送り出しているプリ ンタに対して40%のダンピング関税が課せられたこと もありますし、また、産業の米とも呼ばれる半導体に ついては, その報復関税として半導体以外の製品, 例 えば、パソコン、液晶表示体といった製品に対して、 最高100%,最低でも40~50%もの付加関税が課せら

れたこともあります。

また、東西冷戦構造下においては、ココムの問題もありましたが、旧ソ連邦の崩壊や東欧各国の民主化、自由化といった歴史的な転換の下、ココム縮小が本格化していますが、代わって第三世界版ココムといった紛争地向けの輸出規制の動きが見られつつあります。このように全世界へ輸出を行っている当社としては、政治・経済のマクロ的な問題についても無関係ではなく、充分留意する必要があると考えています。

清水 内的問題はいかがですか。

安川 当社の試験研究費は、売上げに対して 7~8%となっており、これはあるデータによると電気業界全体では 7~8位に相当し、全上場企業の中でも30位前後に相当するといった高い水準にあります。しかしながら、これだけの研究費を投資している反面、ここ数年、強力なヒット商品が多くは誕生しておらず、強い商品の創出が課題となっています。

また,以前は地方に居を構える利点として,何か問題が発生した場合,全員で問題解決に向けて一致団結するところがありましたが,ここ数年,地方でも都市化が進展し,当社の事業規模の拡大もあり,一致団結に欠ける面も見られています。

清水 それらの問題に対する対処策としてはどんな ことがあるのですか。

安川 外的要因,特に政治的な問題には残念ながら 抜本的な対応策は無く対症療法しかないと考えます。 ただ幸い、当社は世界各国に生産拠点がありますの で、ある程度の問題に対しては割合はやく対応できた と思っています。数年前に行ったECのダンピング問 題に対しても,域内での生産会社があったため迅速な 対応が可能でした。ちなみに一つは、ロンドンの北 西, 電車で一時間半くらいのところにテルフォードと いう町がありますが、ここに Epson Telford という製 造会社を持っています。このテルフォードという町の 名は、英国の元土木学会会長の名前を付けたもので、 ここは産業革命発祥の地であり、産業革命が始まった とき鋳鉄の橋を作ったという古い町でもあります。こ のテルフォードが日本企業の誘致を始めたのが数年前 のこと。日立マクセルに次いで, 当社が二番目に進出 しました。もら1つは、パリ近郊にあります。

藤森 海外拠点での製品を教えて下さい。

安川 国内とそれほど違いはありません。当社の主 柱事業でもあるプリンタをはじめパソコン,半導体, ウオッチ,FDD,モーター,液晶など各製品のパー ツ類も含めて幅広く製造・販売しています。

清水 海外子会社経営で最も重要な点は何ですか。 安川 海外だけのことではありませんが,人を大切にすることが基本です。人の面では,現地の人をマネジャーなりトップに起用することで,その国の文化・慣習にあったオペレーションを行っており,社員の志気も向上しています。また,物の面では,現地で開発・製造することによって,現地ニーズにあった商品作りを行っています。こうした人と物の現地化は,その国の産業レベルの向上に貢献しています。このように,いかにしてその国・地域と共栄共存を図るかが海外で子会社を経営する際の重要なポイントだといえます。

清水 ヨーロッパへ進出した会社はいかがですか。 安川 フランスの現地法人を例にとれば、社長と経 理担当役員は日本人で構成されていますが、その他の マネジャーはフランス人で、そのアシスタントもすべ てフランス人という構成になっています。フランスの 場合、共産党色が強く20人規模以上になると企業の経 営者層と社員代表からなる経営管理委員会を作らなけ ればなりませんが、人を大切にするということを基本 に経営をすると、そんなに難しいことにはなりませ ん。また、社員の誕生日に経営管理委員会の名前でお 祝いのプレゼントをするといった些細な気配りも、社

さらに、生産現地法人の場合は1人が休んでも仕事の流れが止まらないよう交叉訓練を海外でも行うことも重要でしょうね。この訓練により入社5~6年も経つと工場内の仕事は一通りできるようになります。他の国の現地法人も基本的には、同じ考え方に基づいてオペレーションしております。

員の意識を鼓舞していると聞いています。

清水 交叉訓練というのは,他ではあまり聞かない のですが。

安川 交叉訓練は、国内では以前からやっていることで、自分の仕事の前後工程までこなせるよう教育・訓練するものです。今から30年位前、ウオッチの生産工程にベルトコンベアが導入された時、ウオッチ1つを完成するまでに仕事を10人くらいで分担して行うようになったのですが、何等かの事情で1人が急に休むなんてことがあった場合、仕事の流れがストップしてしまうことがちょくあったんですね。そこで一定の経験を積んだ人は、前後の工程に移って、そこでの仕事をマスターすることで急に休みをとる人が出ても仕事の流れが止まらないようにしました。これが交

叉訓練のはじまりです。人が介在する工程では、今でも前後の工程も必ずこなせるように教育しています。 海外でも同じように交叉訓練を取り入れている他、日本的手法のQCサークルに代表される小集団活動も 行っており、品質の向上・改善・仕事の効率化を進めています。

清水 ところで、教育・訓練の面では、セイコーエ プソンのクオーツ時計切り替え時の、機械工から電気 工への転換は有名ですが。

安川 クオーツ時計を開発するためには,機械知識に加え電気関係の知識が必須でした。当時,うちの中で電気関係の知識に長けた人が少なかったものですから,機械系技術者の人が電気技術の教育を受ける必要性に迫られたのです。一人前の電気技術者を育てるのに10年位かかったでしょうか。こうした電気技術者へ育てる教育が,今では企業内職業訓練学校として認定されているエプソン工科短期大学校へと成長し,広範囲な専門知識を有する複合型技術者を養成しています。

清水 そんなに教育を一生懸命やっても,外国では ジョブホッピングで出ていってしまうのではないです か。

安川 新人の場合は、入社して1~2年で辞める人が10%位いるようですが、その期間を過ぎると安定するようです。そうした中で、人を最大限に活かし、また成長してもらうためには、教育は不可欠ですし、海外での退職については、仕事に対する考え方・国民性の違いとして寛容に受けとめなければならないでしょうね。

清水 先程おっしゃった内部要因のうち,最大の問題は何でしょうか。

安川 事業の拡大にともない,大企業病らしき兆候が社内でもみられるようになってきたのが最大の問題ですね。企業が拡大するとそれに追随して組織も複雑になり,下から上にあげられる議案に押すハンコの数も増えるようになりました。その結果,意思決定のスピードが鈍り,企業としてのフットワークが重くなってきたのです。これではいけないということで,思した。即長代理、次長,部長代理といった各部門の中間職位をすべて廃止し,事業部長,部長,課長という業務単位の責任者を1人にしました。さらに各職位へ権限を大幅に委譲するとともに責任を明確化し,素早い意思決定ができるよう組織の全面的な見直しを図りま

した。また、本人の専門性や能力を充分発揮してもらうために新職位体系を導入し、専門職と専任職を設け、適材適所の配置により1人ひとりその持てる能力を遺憾なく発揮してもらっています。最初の1年くらいは、賛否両論ありましたが、今ではこの単純化した組織がうまく機能しています。

清水 どんな人でも40歳を過ぎると部下を持つ管理 者になりたがるそうですが。

安川 管理者として大切なことは、専門知識以上に、部下をうまくマネジメントしてきちんとしたアウトプットを出すことだと思います。良い管理者になるためには、30代・40代といった働き盛りの時に自分の上司からきちんとした教育を受けることです。当社の場合、数多くいろいろな職場にローテーションさせて、1人の上司だけではなく、多くの上司のもとで管理者としての資質を磨かせています。

清水 社長さんはどんな人を高く評価されますか。 安川 私は、常にチャレンジする人を高く評価しま す。チャレンジした結果失敗した人は、そのプロセス でまわりの意見を聞き、さらなる努力をしています。 そういう努力を高く評価します。口先だけの人やでき ない言い訳だけをしている人は当然、評価が低くなり ます。

藤森 社長さんの考える良い商品とはどんなもので すか。

安川 良い商品とは、他社と差別化された強い技術を商品ベースに持っており、お客様に喜んで受け入れられる商品だと思っています。どこにでもある技術でたまたまヒットしたというものは、良い商品とはいえません。そうした商品はすぐさま、他社に追随され、競争力を失ってしまうでしょう。当社では、良い商品を生み出すために、まずは基本的な技術開発・製造技術の研究に力を入れ、そしてお客様の視点に立った商品企画でものづくりを行っています。

池島 研究開発の途中評価はどうなっていますか。 安川 研究は、あらゆるケースを想定しながら、すべての研究を年1回、総ざらいして見直しを図っています。テーマは同じでも狙う方向を変更したりと臨機 応変に対処しています。

清水 交叉訓練,上司を変えることによる教育など,たいへん貴重なお教えありがとうございました。

### <コメント>

安川社長には、9月のセイコーグループの講演会で

はじめてお会いした。そのときインタビューをお願い したところ、わざわざお忙しい東京出張のスケジュー ルをさいて時間をセットして下さった。当日は透きと おるような秋晴れの日で,新宿NSビルの社長応接室 には晩秋の陽ざしが奥深くさしこみ、部屋中が非常に 明るく、安川社長の話も非常にさわやかであった。ま ず社長は、問題点として、外的と内的の2つに分け、 前者は国際的政治経済問題であり、あまりにも早く変 わるので対症療法しかない、後者は大企業病であり、 その対処策として、組織改革、意識改革、教育訓練な ど長期的な施策を示された。

まず国際的政治経済問題として、外国から突然つき つけられるアンチダンピング課税、報復関税の不合理 性をあげる。特に半導体に対する報復関税として,全 く関係のないパソコンにまで100%の関税をかけるこ とに不満をいう。この不合理さに対しては, 筆者も大 いに憤っているが、社長は、経済的に負けたところは こういうことをするものだと悠然としている。人間の 本質を深く見据えた発言だと驚いた。

大企業病に対しては,代理制度の廃止や,身分・資 格の明確化などまず組織制度の大改革を実施する。ま た組織を活性化させるために、企業成長の原動力とな る"よい製品"の開発に力を入れる。それにはよそに ない強い技術をベースにし、その上にお客に喜んでも らえる機能,デザインをつけるのだという。さらにそ の技術力を向上させるために現在売上げの7~8%と いう多額の研究開発費を投入している。

これらの活性化の方法のうち, 筆者が最も強く関心 をもったのは, 交叉訓練と, 上司をとりかえることに よる教育である。交叉訓練の考え方は非常にユニーク である。以前から噂で聞いていた、エプソンの機械工 から電気工へのスムーズな転換という伝説の根拠がこ のお話でよく解った。一方, 一般によく, 配置転換に よる能力開発がいわれるが、社長は、それは異なった 仕事を経験するためではなく、異なった上司につくこ とによって人を使う能力をつけるためだと言われたの には驚いた。そのほか海外子会社経営では、単純に "現地の人を大切にする"という哲学さえあれば問題 はおこらないという話にも感動した。

このように,安川社長は国際摩擦の変化,技術の向 上,人間の心の動きなどのディメンジョンの異なった 要因についてもその重要性の順位を明確に認識されて いる。エンジニア出身でしかも社会科学的な広い視野 をもった稀にみるエクセレント社長である。セイコー エプソンを世界企業に発展させることを心から祈って いる。

<企業経営の現状>--プリンターで髙シェア, デスクトッ プ型パソコンに注力-申告所得 (百万円) (百万円) 31.041 1990.3 470,000 1991.3 456.000 16,596 1992.3 2,661 470,700 12,530(百万円) 13,300名(31歳) 92年252名,93年130名 卒採用 大卒初任給 190,000円 ずれは公開したい 本社所在地;長野県諏訪市 ; 1985年(設立後8年)

セイコーグループのウオッチ最大生産拠点,情報機器 で開発力高い で開発力高い プリンター,電子機器,半導体,電子部品,液晶表示素

<社長略歴> 出身地;北海道 学歴・職歴;1955 〕 1931年生(62歳)

東大工学部精密工学科卒業, 諏訪精工舎 (現セイコーエプソン) に入社

1976 取締役 常務取締役 専務取締役 1981

1985 1987 副社長 社長 1991

族;妻,長男,次男,長女

昌弘氏(株式会社服部セイコー社長) 関本

> 1993.12.15 京橋本社 清水龍瑩 インタビュア 十川広国 篠原光伸 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。服部セイコーが現在抱えている、あるいは近い将 来抱えるだろう問題点、それに対する対処策ないし戦 略,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。

関本 現在,直面している最大の問題は,収益性が 非常に悪化していることである。不況と円高の向かい 風にあおられた。上期前半は、対応が後手に回って業 績が悪化した。うちは特殊な経営形態。メーカーグ ループ内での卸売業。川上の恩恵を受けて伸びてき た。そのメーカーは時計中心。自力で対処する部分は 川下へ向けての販売拡大という一方向だけ。

対処策としてリストラとかダウンサイジングがすぐ 頭に浮かぶが、実際にどうしたら長期的に有効な戦略 になるのかが、よく分からない。今まで不況は量的な ものと考えられていた。たとえば景気の循環変動な ど。しかし今度の不況は違う。もとへ戻らない。質的 な転換である。質的な転換の行くつく先が見えないの に、ダウンサイジングだけを進めてもダメ。 卸売業と いうのはノウハウだけで生きている。 このノウハウの 蓄積をやめたら、あとでどうにもならない。

清水 何が急に売れなくなったのですか。

関本 高級品が売れない。また海外では円高で輸出 単価が下がる。二重苦になっている。バブルのとき は、上と下のものがよく、マーケットの形がひょうた ん型になっていたが、バブル崩壊後は真中がふくらむ 樽型になった。現在は、更に単価が下方シフトして、 全体として富士山のように下の方にスライディングし てしまった。

清水 銀座の和光は高級品ばかりですね。

関本 銀座の株式会社和光は当社の子会社。高級品を扱う店は全般に前年から売上に苦戦している。法人需要が落ちこんでいる。高級品だから苦戦する。特に宝飾品は不要不急の商品だからよくない。一方当社の柱の一つである眼鏡は去年一ぱいは頑張っていた。しかし今年になって、消費者が、フレームはそのままにしてレンズだけ取り替えるといったように買控えがひろがり、やはり売上げは伸びなくなった。

篠原 円高だから輸入にはメリットがあるのではないですか。

関本 輸入は宝飾の材料などが多い。商品としては、ひげそりのシックを輸入し、売っているくらいしかない。したがって輸入の円高メリットは、当社にとっては小さい。

清水 セイコーがクオーツ時計など、10年たっても 1 秒もくるわない時計をつくったことが、かえって売上げを伸ばさない原因になっているのではないですか。

関本 たしかに時計は先生の言われる意味では自縄 自縛。高度成長の時は製品需要と商品需要とは違うと 言っていた。いろんな商品があるから需要は伸びると 考えていた。そのとき技術開発に力を入れた。ところ が現在のような経済状況下では商品寿命と製品寿命が 近づいて買い替えの需要が急速に減少してしまった。

時計は大きく見ると10年単位で変わってきている。昭和30年を過ぎた頃,薄型,中三針が出た。セイコーマーベル,シチズンデラックスなど。そのあと37年前後に自動巻きが出た。セイコーファイブ。40年代前半にはエレクトロニクスの実用化の研究が進み,44年末にクオーツウオッチ第1号が発表された。クオーツは3階級特進みたいな大変化だった。あれから20年経った。その後大変進化はしたが,基本的な大変革ではな

かった。電機産業でも同じように、白黒テレビ、カラーテレビ、オーディオ、ハイビジョンと変わってきた。これらは1つひとつの技術革新によって、ステップをあげてきた。現在大きな技術革新がないのが最大の問題。言い換えれば時計は原理的にすでにかなり究極のところまで来てしまっている。

### <参考>

品質基準では1年に5秒以内が最高精度である。また, 通常の腕時計は2~3年に1回の電池交換が必要で, その時に, 時計は止まる。(例外的に10年ノンストップのリチウム電池使用もある)。

清水 でもクオーツの技術革新によってセイコーは スイス時計を抜いたのではないですか。

関本 自動巻き,クオーツへの転換がスイスより日本が早かった。自動巻で差をつけ,ダメおししたのはクオーツ。時計産業はもともとクローズドな産業。しかしクオーツになってエレクトロニクス産業との垣根がとれてしまった。香港が時計分野に入ってきた。時計は特殊な産業。自動車,電機産業では,完成品のOEMはあるが,エンジン,ブラウン管だけの販売はない。時計産業では,ムーヴメントだけが独立して動いている。完成品に制約されず,何億個も香港で取引されている。これさえあれば時計は作れる。しかもこれは完成品原価の  $2 \sim 3$  割程度にしかならない。このムーヴメントをつくる会社は,世界で数社に集約されている。

眼鏡のレンズもプラスチックになって、その生産は 大きな装置産業に集約されている。以前のように小さ な町工場でガラス磨きをするようなものではなくなっ た。完成品の眼鏡は、手作りのフレームで付加価値が 高くつけられている。宝石、べっこうなどで高い値が つく。この大量生産するレンズと、付加価値を付ける フレームとを流通産業がコントロールしている。

レンズ, ムーヴォントはセイコーグループがつくる。香港製の時計は, セイコーのムーヴォントをもっていって安いケースを香港で付ける。セイコー・ムーヴォント, アセンブルド・ホンコンという銘をうった時計が沢山ある。

情水 それはメイドインジャパンなのですか,メイドインホンコンなのですか。

関本 私はまぎらわしい country of origin は表示を やめたらどうかと思っている。 1 から10まで単一国内 でやったものだけに country of origin をつけるべきで ある。以前こんな調査があった。カリフォルニア米を 台湾で粉にし、これを使ってタイでせんべいを作った ら、どこ製というか、という質問をしたら、8割以上の日本人がカリフォルニア産のせんべいだと答えた、という。日本人は米にはどうも特別な意識があるかもしれない。カリフォルニアの小麦を、台湾で粉にし、タイでビスケットにしたら、こういう答えはでなかったかもしれない。

現状では時計についていわゆるPLはどこが責任を持つのか。originによって必ずしも区別できない。時計が故障した場合,日本製のムーヴメントが良くても,その後の加工技術がダメだったのかもしれない。アメリカでは,メイドインタイワンでもメイドインホンコンでも売っている店が立派ならば,それを信用する。中近東では,同じ性能ブランドの時計でも,メイドインジャパンならば商店は取り扱うが、メイドインホンコンでは返してくるという傾向がある。しかしムーヴメント・ジャパン,アセンブルド・ホンコンという香港製は量で見ると,かなり大きなものになっている。

清水 そんな傾向が分かっていても,将来に対する 戦略はたてられませんか。

関本 まだ質的な変化が読み切れない。バブル期から正常化してきたのかどうか分からない。趨勢に合わせて戦略を立てなければならない。ここで答えが出せない苦渋がある。結果から見れば高付加価値製品がいいに決まっている。しかし現在、高級品にしたらいいのか、香港製にしたらいいのか,焦点をどこに合わせたらいいのか分からない。来年あたりバブル崩壊後3年経ったら、ある程度見えて来るのではないか。来年あたりは次のステップの体質作りを始める示唆的情報が出て来る時期ではないかと考えている。

清水 これから、東南アジア、中国市場で所得がの び、貧富の差が出て来ると、高級品が伸びるんじゃな いでしょうか。

関本 たしかにマーケットとしては東南アジア,中 国だろう。先進国向けは当分頭打ちと考えた方がよ

清水 技術革新についていかがですか。

関本 私は技術屋ではないので技術については,個人の夢としてこんなことを考えている。世の中がこんなに変わって来ると,個人の時間と公の時間との絡み合いが非常に複雑になってくる。これが使い分けられていない。今の24時間制がどこまで普遍的に使えるのか。NASAでは打ち上げた瞬間をゼロとする。ここを基点に時刻を決める。宇宙時代を考えると将来時の

単位が変わるのではないか。12進法から10進法になったら大変化。しかしこういう時代が来るかもしれない。1日を100で割った時計を実験的に作ってみた。朝7時に起きると、普通なら早起きしたなぁという気分になるが、その時計を見ると、もう1日の30%も使ったのかと、時間のバリューに対する観念が変わってくる。時間消費量が良くわかるようになる。こんな時計は本当に論理的に考えられないものなのか。こんな夢みたいな技術を考えている。

清水 人事考課についてお教え下さい。

関本 今までの人事考課は十分でなかった。うちの会社の仕事はなかなか量だけで測れない。生産会社のように量におきかえて計れるところの方が評価しやすいのではないか。営業はお客さんという,人との関係で決まる。営業マンとお客さんとのつながりによって成果が違ってしまう。例えばある営業マンはAというお客さんに対して売上げをすぐ上げられるが,Bというお客さんに対してはなかなか上げられない。他の営業マンだとその反対の結果というように。

また人事考課は、それによってその人にどういう能力があるかをみつけ、引き出していくかがその目的である。若いうちに平等に機会を与え、その人の特性を正しく捉えてこれを使っていかなければならない。今まで、営業向き、スタッフ向きにわけて、それぞれの中だけで移動させていた。しかし今後はスタッフ、ライン(営業)を交流させて評価しなければならない。これをやると一時期は能率が下がるかもしれないが長期的にはより適切な人事管理が出来るのではないか。また専門職と管理職との分離も、あまり簡単には出来ないと考えている。

清水 海外へ出ていく人間はどういうのがいいと思 われますか。

関本 海外へだす人間は、自分から出ていくような 人間でないとダメ。そうでないとすぐノイローゼにな る。ネアカの人間を出す。こもってしまうのはダメ。 ふだん家庭から会社に通っている場合は分からない が、外国へいくとはっきり分かってしまう。海外では 一ヶ所に数人の日本人しかいないからである。

頭がいい、回転が早いだけではダメ。ネアカが第1 選定基準。ネアカな人は、1年経つと外国語もすぐで きるようになる。まずコミュニティライフにとけこめ なければダメ。仕事だけ出来る人は通用しない。この ことは出先機関によっても違う。300人の現地人に日 本人数名という場合は問題がすぐ表に出てきてしま

う。しかし銀行のように日本人が大勢いる出先機関と ではそのような問題はかなり異なるのだろう。

清水 朝からお邪魔し貴重なお話大変ありがとうご ざいました。

### <コメント>

9月のセイコーグループの講演会でお会いしていた ので、今回のインタビューははじめからなごやなか雰 囲気で行われた。大不況の時期にもかかわらず、厭な 顔一つされなかった。お蔭で、われわれも堅くならず 突込んだことまでお伺いすることができた。関本社長 は、問題点として収益性の悪化をあげられるが、その 対処策については、質的転換で先が見えないから、ま た時計、眼鏡が特殊な商品であるから、その策定が難 しいと言われる。さらに人事考課も営業はお客さんに よってきまるから難しいと強調される。そう言われな がら,バブル崩壊後3年たてば,次のステップが見え てくるのではないか, 海外派遣の人材はネアカが第1 条件だと,非常に的確な洞察をされている。経営者 は、エコノミストと違って、解らない、難しいと言い ながら、実際には、次のステップを見据えていること がよく解った。

主力商品の時計、眼鏡の心臓部であるムーヴメン ト、レンズは大企業にしかできない。しかしそれが香 港で数億個取引きされている。ただ単価が低いのでそ れだけでは売上げに寄与しない。それを高級品、低級 品にするかは、側、フレームで決まる。これらは零細 企業がつくる。この心臓部と側・フレームをコント ロールするのは、卸売業などの流通業である。バブル 時期には、高級・低級のひょうたん型だった需要が、 崩壊後しばらくは樽型に変わり、最近は富士山型に なったと言われる。産業構造,時計産業の特殊性を的 確に把握されている。バブル崩壊後3年で、需要は安 定するだろうと読まれる。この洞察力には驚いた。

また人事考課は,人間の能力を引き出すのが目的で あるから、はじめからライン・スタッフに分けるのは 問題がある。特に営業はその成果がお客さんとの信頼 によるから簡単に評価できないといい、ラインとス タッフの交流を強調する。また海外派遣員もネアカを 第1条件とし、ネアカであればすぐ現地にとけこめ、 外国語の習得も容易だと、人間の心のヒダまで洞察さ れている。

さらに、時計産業で最も困難と思われている技術革 新について、現実に「夢」の実験を行っている。こう

いう雲をつかむような「夢」を社長が実験している と、下の者は何の気がねもなく自由に奇抜なアイディ アを出すことができる。うまい活性化の方法である。

このように関本社長は、現在は苦渋に満ちていると 言われながら, 既に次のステップを確実に模索し見出 しつつある。服部セイコーがこの洞察力, 実行力のあ る社長の下で、世界のセイコーとしての地位をさらに 一歩進めるだろうことを確信させられた。

<企業経営の現状>――宝飾品・眼鏡は弱含みに加えて ウオッチは国内微減。輸出も欧州中心に大幅減。受取配 ※会社で会融収ま更化、主会を落一

当金残ぐ	金融収文思16。	亦子転洛——	
	売 上	営業利益	純 利 益
	(百万円)	(百万円)	(百万円)
1991.3	305,676	12,211	1,408
1992.3	298,740	8,059	1,514
1993.3	268,290	3,284	1,153
1994.3(予)	258,000	<b>▲</b> 4,000	<b>▲</b> 4,000
1995.3 (予)	260,000	<b>▲</b> 3,000	<b>▲</b> 3,000
資 本資 入 金産金		万円)	
総資産	275,893 (	")	
借入金	144,219 (	")	
金融収支	<b>▲</b> 4,654 (	")	
平均株価	1,332円		
借金平従平人、収株、賃金支価員金	. 1,497名(	39.4歳)(1993.3)	
	381,145円		
本社所在地	東京		
設立;1917年	(設立後76年)	LLA LI AMPLI A	و استواد س

-グループの中核会社で販社,含み資産大,同

族経営色, 宝飾事業を拡大 事業:ウオッチ60%, クロック15, 宝飾品 9, 眼鏡その他16, (輸出39%) (1993.3)

<社長略歴>

出 身 地;東京都,1930年生(63歳) 学歴・職歴;1955 慶大法学部政治学 慶大法学部政治学科卒,服部時計店(現 服部セイコー)入社

1975 海外商品企画部次長

1977 同部長

門部校 海外営業本部販売企画部長兼第一ウオッ チ販売部長,取締役就任 時計商品本部副本部長,同本部長委嘱 常務取締役,如オッチ特販事業部長 1981

1982

常務取締役,ウオッチ特販事 電子機器事業部長兼務を委嘱 1983

1984

1987 専務取締役 1991

副社長, 社長就任

族;妻,長 教:浄十宗

### 宏基氏(日清食品株式会社社長) 安藤

1994.1.26 東京本社新宿 右近龍也氏 (東京広報課課長) 同席者 清水龍瑩 十川広国 インタビュア 岡本大輔 馬塲杉夫

清水 現在日本の産業構造は大きく変わっていま す。日清食品が現在抱えている、あるいは近い将来抱 えるだろう問題点,それに対する戦略ないし対処策, 更にそれを支える組織の問題、人間の評価の問題につ いてお教え下さい。

安藤 慶應時代,片岡一郎先生に教えてもらったことが,現在仕事の中で実践出来て大変ありがたい。今では古典になったJ.Aハワードの理論が役立っている。戦略を行使するとき,あるいは決断するとき,それまでのものをバラバラの部品に分解し,もう一度組立てなおす。幾度となくバラバラにして,また組み立てなおす。このプロセスにマーケティングのコンセプトワークが役立つ。

まずご質問の問題点として、ロジスティックスの問題をあげたい。ECR(Efficient Consumer Response)ロジスティックスとして解決しなければならない。すなわちロジスティックスとECRとのリンクがまず第1の問題。次に、21世紀は国外の売上げのほうが国内の売上げより増える。従って国際マーケティングマンの育成が不可欠。これが第2の問題である。さらに、M&Aの問題。最近4つの会社を買収したがその後の会計処理が問題になっている。2年後くらいに、IAS (Intensive Accounting Ststem)を導入したいと考えている。これが第3の問題。第4番目の問題は組織の問題。

清水 その4番目の組織の問題とその解決方法をお 教え下さい。

安藤 最近ブランドマネジャー制を導入した。その結果いわゆるマトリックス組織がうまく稼働している。イノベーションも、効率的なR&D体制によって達成している。解決策としてのブレーク・スルーが沢山ある。経営問題の解決策として、年俸制を導入してから7年目になった。効果が出てきた。本社1,300人。小さな本社体制、少数精鋭主義を保っていきたい。現在管理職は170名。1人ひとりに年俸査定をしている。1人ひとりと、社長の私とが話し合って決めていく。年功序列の考えの中で年俸制は難しい。給与査定のためには1人、20~30分かけて話し合う。時には、減俸などいやなことを言わなければならない。管理職に求められる資質を言わなければならない。管理職に求められる資質を言わなければならない。そして仕事っよりと給与との関係をゆっくり話す。私は、7月と8月の2ヵ月間、この話合いをするので、大変疲れる。

清水 そのとき業績は考慮しないのですか。

安藤 業績は基本問題です。営業でも,経理でも, 人事でも,目標を出させそれと成果との関係で業績は 必ず考えている。1年間経って年俸決定の時に成長し たと感じるのと,ダメなのがいる。成長しているのは 多く語る事もなく楽もしい限りである。ダメなのは, 発想の転換,個人の性格,趣味の問題までアドバイス する。人間的幅を広げるためにたとえばミュージカル鑑賞、茶道、工芸、スポーツなどをやったらどうかという。自分の上司が自分を理解してくれないというクレームがよくある。また上司にはウケはいいが部下に不人気な管理職がいる。上を向いて仕事をしている。そういう人はグランドデザインが出来ていない。上のの言うことは的確に捉えているが、何のためにやっているのか分からない。会社はどうあるべきかを考え直せという。大きな視点で見なければならない。一生懸命やっているが方向が分からなくなって会社に貢献出来なくなっているものもいる。また話し合いは定型的ではない。話し合っていて、家族の問題で転勤出来ないというなら、それでもいい。

このような話合いは一方的ではいけないので、例えば上司が自分を理解してくれないと訴えられたとき、 私はこう考え、上司を含め裁定して来たと、情熱を 持って説得する。情熱がいるのです。

清水 話合いの時,何を言って相手を納得させるのですか。

安藤 経営者になるために必要なもので、欠落している部分をいう。こういうことをやれよという。変人は組織の中では非常に重要である。変わり種を社長が保護してやらなければならない。変人に近いスペシャリストが非常に重要。しかし、ほっておくと組織から排斥されてしまう。

私は、人がなぜこのような発想するのか、をみているのが好き。そういうことに興味を持っている。それを研究するのが好き。私の人間研究を、実際の経営の中でやっている。興味をマネジメントの中に通用させている。

清水 人間研究は人間の観察が中心ですか。

安藤 シアル酸, 坑体などの観察は興味深いものです。酸などのバイオの研究が大好き。この世界は話を聞き始めたら切りがない。このバイオの分野の原理・原則を追求していると, 人間の行動と細胞の動きとが同じように動くことが分かる。細胞はいじめをやる, 排他行動をとる, 同じ情報を作っていく, など人間の行動と同じである。

清水 変人が好きだと言われましたが,変人の企業 への貢献はどうなのですか。

安藤 変人は好き。変なことを言う奴。なぜそんな 事を言うのかに興味を持つ。「ラ王」の開発の時も,技 術のブレーク・スルーやマーケット開発は変人に近い 研究者にやらせた。研究者との会話は面白い。 研究者は専任者として、そればかりを考えさせる。 ワンパターンでブレーク・スルー出来ない。そういう 研究者をつかまえて、新しい切り口や発想をぶつけて 来た。すると研究者は悩んでしまう。そして彼らは分 からなくなってしまう。そこで新しい体系を作らせ る。どういうふうに刺激を与えるか、どういう原理・ 原則のヒントを与えるか。ブレーク・スルーを見出す ための最も重要なポイント。

人間は不可能を可能にしうる力を秘めている。そういう能力を持ちうるんだと、私は信じている。ただ人間は気が多く、あちこち分散するから出来ない。特定の刺激を与えると不可能を可能にする。イノベーションがなければメーカーの存在はない。これをどう解決するか執念を持って考える。

清水 社長さんは過去の成功によって自信をもって られるからそう思い込めるのではないですか。

安藤 私は、人間はとんでもない力を持っているものだと常々思っている。少なくとも麵類の開発では。 特に澱粉工学の分野にはいろんなものがある。水で麵類が出来る、お湯でなくて。

清水 先程おっしゃったバイオは面白いという,中 味をもう少し詳しくお聞かせ下さい。

安藤 バイオは面白い。人間の生体構造は、本来的に淘汰の結果の合理的な構造を持っている。脳の構造も、神経系も、生命体は実によく出来ている。形成されてくる器官、細胞はどのように進化してきたのか。その仕組み、その原理をよく考えるとそれは実に巧妙に出来ている。必要にして十分な形態を保っている。

抗体が自他を区別する能力,例えば胎児が自分と母親とを区別する能力は,出産時に胸腺によって瞬時に教育される。母親と自分の細胞のほんの僅かな差も見分ける。抗体はY字型になっていて,その先に識別体がくっついており,それぞれにコントロール番号が付いている。これが外部からのウィルスの進入に対して反応し,やっつける。この新しい抗体をT細胞,B細胞によって作る。その指令は遺伝情報により異なる。これらの原理,原則は,組織における人間の行動に非常によく似ている。

清水 繰り返しますが、給与査定のための面接は社 長さんお1人でやられるのですか。

安藤 1人で1日15名くらい面接する。くたくたになる。しかし企業経営にとって管理者の人事評価は非常に大切。この人たちの考え方がすべて分かってなければならない。これを進めるには情熱がいる。7年前

からずーっとやっている。

優秀な経営者になってほしい。優秀な経営者の資質として、こうなって欲しい。2年間も同じことを言っていると相手も分かってくる。プライドを傷つけないようにする。これは社長の役目だから許せ。会社はこう願っているんだ。人格も認めなければならない。相手にも生活があるんだ。2割くらい本人の能力を上回る事を言う。日清に入ったんだから、こうなってくれと少々無理を言っている。

清水 経営者の資質として何が重要ですか。

安藤 心があったかい奴。情熱家でなければダメ。 ただ我慢出来なければいけない。言い出して、すぐ実 行に移してしまう。これはいけない。機の熟するのを 待たなければいけないのに、すぐやってしまう。やは り忍耐力も情熱と言うべきである。

清水 実績はどのように評定されますか。

安藤 毎年4月に目標を立てさせ、翌年3月その達成度をみる。年俸は7月に前年の1年間の業績をみてきめる。特に実績として、経営者資質がどのくらい改善されたかを見る。執行力はあるが、自ら考えるタイプが少ない。経営者資質は難しい。幅が広く、フレキンブルで、しかもこだわりがなければならない。

清水 管理者の人事評価という大変貴重なお話, あ りがとうございました。

# <コメント>

日清食品の東京本社ビルには、地下にロックコン サート広場、1階にレストラン街があり、若者をひき つけるには十分な舞台装置ができている。安藤社長は 慶大商学部出身で、堂々たる体軀とひとをひきつける 人間的魅力のある人である。人間の研究が趣味と言わ れ、人間の心のひだの奥まで考えている発言にはいち いち驚かされた。問題点として、ロジスティックス、 国際マーケッティングマンの育成、M&Aと財務管 理,組織問題の4つをあげられたが,順調に伸びてい る日清食品では、結局中間管理者の人事評価に議論が 集中した。中間管理者が挑戦意欲に燃えていれば、上 の4つの問題点は自然に解決してしまうからである。 この議論は、"主力製品が産業構造の変化に適応し、 しかも企業が順調に成長しているときの組織活性化の 方策は、公正な人事評価が中心となる"という筆者の 持論に一致し, とても嬉しかった。

安藤社長はまず、管理者の人事評価の中核に「経営者としての資質」をすえる。現在ブランドマネジャー

制をしき、課長、部長を1つの製品の責任者として、 資材調達、拡販までまかせている。管理者は内外の競 争を同時にみられる経営者の資質をもたなければなら ないという。競争に勝っていくには、過去の定型的な 考えはバラバラに分解し、新たな考えを組立てなけれ ばならない。また変人を大切にする必要がある。変人 はだまっていると組織から排斥されてしまう。これら の考えは筆者の主張する企業の個性化の重要なプロセ スである。

次に社長は,年俸制を維持するため,給与査定を 「相手の立場にたって」クタクタになるまで話し合っ ている。単に目標と成果とを比較して自動的にきめる わけではない。従来の書物や筆者のインタビューで は、業績主義評価についてこんなに突込んだ話をする のは初めてである。管理者が経営者になることを、社 長は心から願って話し合うので,減俸の話も相手に納 得されるのだという。相手の上司に対するクレームを 聞いてやり、上ばかりみている人間は一見効率はいい がグランドデザインがないと言いきかせ、相手の資質 の改善のために趣味のアドバイスまでする。普通こん なことまで言ったら大きな反発をうけるだろうが、相 手の立場を徹底的に尊重しているので、この評価の話 し合いは成功しているのだという。

このように安藤社長は、中間管理者を目標管理の業 績主義で評価し活性化させていけば, 不可能なことも 可能になると信じている。この信念と的確なビジョン が日清食品をひっぱっている。21世紀の世界のエクセ 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>――「ラ王」は全国販売へ。「マグヌー ル」が上乗せ。同年キャンペーン、キャラクター限定版

も当り全	般に好伸。経常在	监更新。——	
	売 上	営業利益	純 利 益
	(百万円)	(百万円)	(百万円)
1991.3	171.168	14.006	10,081
1992.3	188,493	14,452	10,068
1993.3	200,725	15.317	9.819
1994.3 (予)	221.000	17,000	10.200
1995.3 (予)	232,000	18,000	10,700
		万円)	10,100
資本金総資産			
総資産	210,001	" )	
借 入 金	٠,	" )	
金融収支	2,010 (	")	
平均株価	2,967円		
金平従来の一支価員		84.9歳)(1993.9)	
平 均 賃 金	342,690円		
本社所在地 :	大阪市		
設立;1948年	(設立後45年)		

特色、即席ラーメンの先達, カップヌードルなどスナック麺で業界トップ, 米国等海外展開でも先行, 事業;即席麺16%, スナック麺68, 他17(輸出1%)(1993.

<社長略歴> 出 身 地;大阪府,1947年生(46歳),創業者安藤百福の次 男に生る。

学歴・職歴;1971 慶大商学部卒

日清食品入社,アメリカ日清副社長を経 1973

日清食品取締役 1974

常務取締役 1979 専務取締役

1981 1983 副补長

1985

### 坂倉 芳明氏 (株式会社三越社長)

1994. 3. 9 日本橋本社 **青水龍瑩** 藤森三男 インタビュア 十川広国 岡本大輔

清水 現在,日本の産業構造は大きく変化していま す。三越が現在抱えている,あるいは近い将来抱える だろう問題、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

坂倉・三越の主たる業務は百貨店営業である。ス タートさせたのは90年前の, 明治37年(1904年)。三井 家の事業から三井呉服店を分離し、株式会社三越呉服 店を設立し「百貨店宣言」をした。百貨店の体裁を完 全に整えたのは10年後の大正3年10月(1914年)。そ れまでの土蔵づくりの建物を改築してエスカレーター など当時最新の設備をした新館が落成。従って今年で 百貨店になって80年たった。その後、大正の末期から 昭和の初めに、東京、大阪、名古屋にいくつかの百貨 店ができはじめた。その頃1929年のウォール街での株 の暴落,大恐慌がおきた。

戦前は、日本では大型小売業は百貨店だけだった。 アメリカでは既にスーパーマーケットが誕生してい た。戦争が終わるまで日本の百貨店には競争者がいな かった。三越は戦争中に3店舗が全焼,海外店舗2つ を失った。戦後はまずそれらの復興から始まった。昭 和30年代(1955~1964),高度成長期に入るとともに, 消費財の大量生産、都市への人口集中、オリンピック による道路完備などによって、スーパーが発生する基 礎ができてきた。1960年代になると専門店のチェーン ができ、1970年代にはショッピングセンターができは じめた。ただショッピングセンターといっても米国の それと比べたら規模も小さく,大規模店が1つ核とな りあとは中小の店が入る程度であった。そのうちに、 住宅圏がデセントライズして郊外に広がっていた。そ れに対応して展開したスーパー、チェーン、ショッピ ングセンターと百貨店は競争するようになった。

清水 次々に出てきた新しい業態展開の底に流れる フィロソフィーは何だったんですか。

坂倉 小売業の歴史を見ると、価格による競争だと 思う。百貨店の始まりは、やはり低マージン、高回転 による低価格を目ざした。スーパーも同じ低価格で始 まった。現在もいろんな低価格業態が出てきている。 小売業界に底流するフィロソフィーは低価格だけでは ない。単品から複合化の方向もある。はじめ呉服だけ 扱ったものが洋服まで扱うようになる。ただ逆に複合 から単品へ動くものもあるが。単複のスイングの歴史 でもある。

現在の消費者像には3つの方向がある。ダウン・シフティング(低価格指向)、ミックスショッピング(専門店、ディスカウンター、スーパーなど、商品によって各業態をうまく使いわける)、プロコンシューマー(自分の持っている豊富な情報で、利用の仕方を変えている)、の3つである。これはフォーチェーン誌にものっている。消費者はお利口になってきた。去年ぐらいまでは商品の価格だけが前面に出ていた。百貨店は高いという価格バッシングが盛んだった。去年の秋頃から価格と品質とのバランスを消費者が考えるようになった。われわれは、これらを同時に満足させるようにしなければならない。

清水 そのような流れの中で,現在,社長さんは三 越の問題及びその対処策についてどのように考えられ ていますか。

坂倉 第1の問題は、どんな価格が消費者の支持を受けられるのか。商品とサービスの面で、消費者に喜ばれるにはどうしたらよいか。最も良い例は商品の内外価格差。従来は商品の内外価格差は2~3倍あった。これを1.3~1.5倍に調整する。値頃感のないものは購買されない。値頃感が良くて品質がよければ売れる。どこかで宣伝している2,500円の洋服では、クリーニングで型がくずれてしまう。型のくずれない背広は2,500円ではできない。背広、靴、ワイシャツはどのくらいの価格にしたらよいか。新しい商品体系をつくること、これが本年度の課題。

そのための商品調達力と開発力をどうしたらよいかを考えている。調達先は東南アジアを含めてインターナショナルになっている。東南アジアからも、安いだけでなく、品質と価格とが見合うものを仕入れている。開発力は消費者のニーズを見極め、それに合った商品を開発していくことになる。

第2の問題は、百貨店の経営構造を見直し、新しい

フレームづくりをすることである。現在,日本の百貨店は,粗利益はアメリカのスーパーなみで,高サービスをしている。ローコスト,リーゾナブル・サービス,リーゾナブル・プロフィットにすることがまず第一。いま経営計画推進室を作ってこれを進めている。百貨店は固定費が高すぎる。人件費,不動産コストを見て,損益分岐点をいかに下げるかいろいろ考えている。これは小売業全体の問題である。

三越の営業時間は年間2,900時間。従業員1人の労働時間は年間1,900時間弱。この間に1000時間のギャップがある。これを現在、パートとか、臨時雇いでまかなっている。昔は営業時間と労働時間とは一致していた。今年から週40時間を目標とした時短が定められたが、問題点解決のためには智恵をしぼらなければならない。

清水 どのような対処策をお考えですか。

坂倉 消費者行動の変化をより深く考える。働くご 婦人がふえた。主婦の半数は働いているという。買物 時間が乏しい。この間、慶應病院の看護婦さんに会っ たら、通信販売カタログに異常に関心を持っているの に驚いた。みな時間欠乏症になっている。昔の百貨店 は、もともと時間などは気にしないご婦人が中心で、 買物をしたり、展覧会を見たり、その間に食事をした りして楽しんでいた。今はそうではない。時間がない から, 欲しい品物が見つけやすい, 買物手続きが簡単 である,のが喜ばれる。80~90年かかって出来上がっ ている現在の販売体制はこれでいいのか。1つの屋根 の下で生活関連商品がすべて揃うという特色だけでい いのか。しかも,今,例えば,ブラウスは1階にもあ り2階のブティックにもあり、特設会場にもある。こ れではなかなか選び出せない。対面サービスより,商 品によってはセルフ・サービス方式の方が便利で喜ば れるのではないか。いろいろとオペレーション上の サービスの改善を考えている。変化に対応できる フォーマットをつくるのが現在の戦略の中心である。

清水 消費者の時間欠乏症という新しい考えには驚きました。従業員にも何か新しい変化はないのですか。

坂倉 消費者は確かに変わった。社員自身も変わってきている。彼等のライフスタイルが変わってきた。 取引業者も変わった。クイックサービスは消費者への 対応である。社員の変化に対する対応はどうするか。 百貨店は、本来、人が人を相手にする商売。これから 必要なことは、人減らしではなく、三越で働いている 人の能力を倍にしたいということである。いまの人が 希望しているのは、責任ある仕事をしたいということ である。今まで上から言われたことを一生懸命やって いた。これからは自主的に自分の仕事を考え、その仕 事をやっていけば、能力は倍になる、と私は考えてい る。

清水 その場合の人事評価はどうなさっています か。

坂倉 人の評価は、上司が評価する、下の者が評価する、仲間が評価する、という3つの物差しがある。 実際には、各人がそれぞれチャレンジのプログラムをつくり、これの達成度によって評価される。一方、マネジメント職と専門職との2つにわけて評価する。専門職の人でもその能力を高めると、マネジメント職と同じ給料が入るようにしている。紳士服のカッターは高度の技術を持っている。そして後輩を育てている。専門職にもスーパー専門職と普通の専門職とがある。スーパー専門職には、役員が直接面接して評価する。部長と同じ給料の者まで出てきている。

ただ,一般に組織が大きくなると直接客と接触しない人が増えてくる。この人達の評価が難しくなる。企画と実務とを比べられるようなシステムを今つくっている。例えば新しい店舗を作るとき,その完成後その店をマネジメントする人を企画の段階から入れる。新しいエビスの店の開店準備室の長は,店が完成したときには全店のマネージャーになる。出来上がったもので,これをお前やれとは言えない。責任を持ってやりたいというのは責任が持てる状態にしてやらなければならない。今,非常に地味な努力に力を入れている。お客様を満足させるにはどうしたらよいのかが,基本問題である。

清水 いわゆるブランド商品はどうなりますか。

坂倉 ルイヴィトンの関係者に会った。ルイヴィトンはその商品に命をかけていると同時に価格政策がうまい。値頃感が合っているブランド商品に対する需要は落ちていない。いずれいい物が安く手に入る時代になる。今までの日本の市場は、国際市場とは孤立して存在していたと言える。フランスのある会社の社長は、日本はどんな値段を付けても売れる不思議な国だと言っていた。しかし今は消費者は海外へ行って値段が分かるようになった。いわゆる情報化時代。今までお土産で一番いいのは内外価格差の大きなもの。例えば口紅がよかった。日本では5,000円するシャネルの

口紅はパリでもニューヨークでも1,500円。最近これが日本で3,000円に値下げされ、国産品と同じになった。価格の最終決定者はやはり消費者である。

私は、日本は高品質マーケットだと思っている。 ウォールマートでは1,500円のネクタイを売っている が、アメリカ人はこれを買ってつけている。日本人は こういうものは買わない。この間中国の人に会った ら、漆塗りは中国で始まったが、日本の製品の方が ずーっと高品質だと言っていた。

清水 大変お忙しいところをお邪魔いたし,いろいろ貴重なお話をいただき,本当にありがとうございました。

### <コメント>

坂倉社長には以前一度お会いして,非常に哲学的なお話をする方だという印象が強かった。今回も頭の中で十分に論理的に構成された考えを逐次お話下されたため,そのまま原稿になった。まず第1の問題は,値頃と品質のバランスのとれた価格設定であり,その対処策としては,値頃感がよく品質のよい商品の調達・開発が重要だと指摘された。次に第2の問題としては、消費者,従業員の変化に対応した百貨店構造の見直しがあり,その対処策として,変化に対応した新しいフォーマットが重要だと主張される。しかしこれらの問題の発生原因及びその対処策の中心は,ともに新しい消費者の満足が基本だと明確に喝破されている。

価格設定問題の発生原因は、消費者が情報を豊富に もち、内外価格差がはっきりわかるようになったこ と、さらに商品によって、百貨店・スーパーなどを使 い分けるミックスショッピング能力をもつようになっ てきたことだという。特に昨年前半までは専ら低価格 指向だったが、秋頃からは価格と品質のバランスを考 えるようになったと主張される。

この証拠を筆者も確認して驚いた。社長さんは管理社会人の時間欠乏症がアンバランスな買い物をさせていたという。筆者はこのインタビューの直後、南アフリカのツアーへ10日程行き、参加者の中に、われわれ管理社会人と全く異質な人々が沢山いるのに驚いた。時間過多症の年金中産階級者である。一般に60~70歳の高齢者はこれからの社会のお荷物と考えられている。その参加者の大部分はその該当者であるが、値頃感がよく、品質のよいものを実にうまく見分けて買っていく。1年に6~10回は海外旅行をするという。筆者のように時間欠乏症の衝動買いは絶対にしない。円

高の現在,50万円のお金は海外で異常な力を発揮するのを彼等はよく知っている。われわれが今まで管理社会の周辺と考えていた時間過多症の人々が,実は内外価格差修正の先達であり,われわれ時間欠乏症の購買行動を変え,さらに日本の価格構造に大きな変革をもたらすのではないかと思われた。

坂倉社長は管理社会の真只中に居られながら、この新しい消費構造の変化の方向、すなわちよい値頃と品質の方向を深く洞察されておられている。その鋭さに改めて感嘆した。この新しい社長のフィロソフィーのもとに、三越が再び大型小売業の雄として華々しく活躍することを心から確信させられた。

```
<企業経営の現状>――外商続落,高額商品も不振。法人需要減で歳暮商戦も厳しい。ワ債償還に伴い借入金増加,
      営業外収支赤字化。連続赤字
売 上 営
                                                             吨 利 益
(百万円)
8,183
                   売
                                                            純利
                     (百万円)
                                         (百万円)
15,525
7,543
 1991.2
1992.2
                    866,679
876,618
842,372
                                                                5,047
                                         ▲3,552
                                                                1,486
 1993.2
1994.2 (予)
1995.2 (予)
資本金
                     812,000
                                              300
                                                             ▲3,000
                     835,000
                                            4,400
1996.2本資入 融均 業 質本子金産金支価員金地
                                (百万円)
( " )
( " )
                       37,391
                      434,769
                       67,096
                      ▲2,385
                           905円
                      12,679名(37.3歳)(1993.8)
355,225円
平 5月 章 355,225円
本社所在地 東京
設立;1904年(設立後89年)
特色;三井グループの老舗百貨店,坂倉社長体制で"拡百貨店"戦略を推進
事業;衣料品37%,身回品9,家庭用品13,食料品23,雑貨13,他6,(1993.8)
常務取締役,業務不動産関連事業,経理
各部長を経て
                        各部長を経て
三越退任
西武百貨店副社長
西友ストア副社長,緑屋(現クレディセ
ゾン)社長
西武百貨店社長
西武百貨店世長西武百貨店社長
西武百貨店社長を退任,三越常勤顧問
専務駅締役
お長
                 1973
                 1974
                 1976
                 1977
                 1978
                 1984
                 1985
                1986 社長
1986 社長
妻,長男,同妻
「百貨店」(1962. 有斐閣)
カメラ,ゴルフ
                 曹洞宗
```