

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,戦後はじめの長期不況に対して各企業が,それぞれのどのような固有な問題を持ち,その対処策として,それぞれのどのような強み,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,クリエイティビ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。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。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ふ,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,価値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)。
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.

資 料

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——

清 水 龍 瑩

<要 旨>

今回のサーベイでは、戦後初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、クリエイティビ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。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。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ふ、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J R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で修正されて, 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, ミ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(93)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
インタビュー 清水龍瑩 十川広国
池島政広 清水 聡

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。うちでも高価格商品は伸びないが、低価格品、焼酎、合成酒は対前年比大きく伸びている。ファッションナブルなものはどんどん変えなければならぬ。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 ファッション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ずまくいっていない。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ぐらいのユニットをつくった。エリア別、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な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。ただ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、実績だけを見て、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くなってしまふ。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ふ。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た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。日本ではツーツーといえどカーと通ずる。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、ポーッと休んでいる。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、その人の仕事が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てください。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。医薬品には苦勞している。10年研究して新製品が1つ出るか出ないかで、非常にリスクである。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感じてしまう。10年かけてやっといいところへいったなあと感じ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、よかったなあとということよりは、フラストレー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ふ。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うてはいけない。大きいところだけ言う。

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するようにした。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から評価されてしまう。このような参画、評価まで一貫し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、物流コスト削減実り営業益急回復—

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1990.12	84,169	316	1,634
1991.12	84,172	130	1,775
1992.12	81,456	161	465
1993.12 (予)	85,000	2,000	1,000
1994.12 (予)	87,000	2,500	800
資本金	20,970 (百万円)		
総資産	134,384 (")		
借入金	21,762 (")		
金融収支	▲ 372 (")		
平均株価	806円		
従業員	1,288名 (37.5歳)		
平均賃金	300,166円		

本社所在地 東京

設立; 1934年(設立後58年)

特色; 酒類の総合メーカーでワイン・新清酒は業界1位、焼酎・ウィスキーも手掛ける、薬品育成中

事業; 洋酒47%, 和酒27%, 化学品10%, 飼料他16%, (輸出0%)

1992.12.

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, 1930年生(63歳)

学歴・職歴; 1951 慶大経済学部卒, 味の素に入社

1952 米国ノースウェスタン大大学院にて経済

課程修士を取得

1971 味の素取締役

1973 常務取締役

1979 専務取締役

1981 副社長

1987 三楽(現メルシャン)社長, 味の素副会長

1992 味の素監査役

家族; 父, 妻, 長男, 次男

趣味; ゴルフ, 読書

親族; 義弟 山崎富治(山種証券社長)

叔父 鈴木竹雄(東大名誉教授)

叔父 鈴木義雄(日揮取締役, 相談役)

叔父 鈴木治雄(昭和電工名誉会長)

叔父 鈴木正雄(三菱自動車工業顧問)

小野 隆彦氏(株式会社小野測器社長)

1993. 9. 8 新宿NSビル本社

インタビュー 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てください。

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みると、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。最近是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、一気に潰れてしまう。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には、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たから、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込んでいる。これからは、日産自動車へ商品売る場合、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カ月に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。現在のようになると、支払条件をもっときっちり理解させなければならぬと思う。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ぬからである。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てくれないと思うからだ。

清水 営業展開の方向、人事評価など興味深いお話を難うございました。

<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でてきて、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つているのに、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見はった。

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。

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

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1990.12	17,216	1,480	1,029
1991.12	18,049	719	559
1992.12	15,216	▲ 2,351	▲ 2,413
1993.12 (予)	16,500	200	0
1994.12 (予)	18,000	700	500
資本金	7,134 (百万円)		
総資産	33,973 (")		
借入金	1,010 (")		
金融収支	97 (")		
平均株価	722円		
従業員	712名 (32.8歳)		
平均賃金	358,396円		
本社所在地	東京		
設立	1954年(設立後39年)		
特色	各種アナライザなどデジタル計測の最大手、自動車性能計測器など自動車業界に地盤		
事業	回転速度計測器5%, 寸法変位計測器12, 解析装置19, 自動車用計測器38, 他26(輸出18%) 1992.12		
設備投資(予)	3.0億(前年度3.9), 研究開発(予)3.6億(6.3)		

<社長略歴>
 出身地：東京都，1951年生（42歳）
 学歴・職歴：1974 慶大商学部卒
 1976 小野測器入社
 1983 取締役
 1988 常務取締役
 1990 専務取締役
 1991 社長
 「FFTに基づく信号処理の自動化に関する研究」（1989年）で東北大学より、工学博士号を取得。

平明 陽氏（株式会社キャビン社長）

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

清水 現在、日本の産業構造は大きく変わっていま

す。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。当時業績は上向っていたが、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のではないかと考えていた。

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・コーディネートではなかった。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・ウェ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・コーディネー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。1980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のではないですか。

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。業界ではゴジラかゲ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。しかしやたら敷だけをだしたので、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、クリエイティビティを大切にす。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だと間違っていて解釈している。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大切に。他社で売れているものを持って来るとい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ではできない。コーディネートは出来ない。その上にいる部長がはっきりした哲学を持っていなければい、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、コーディネー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。

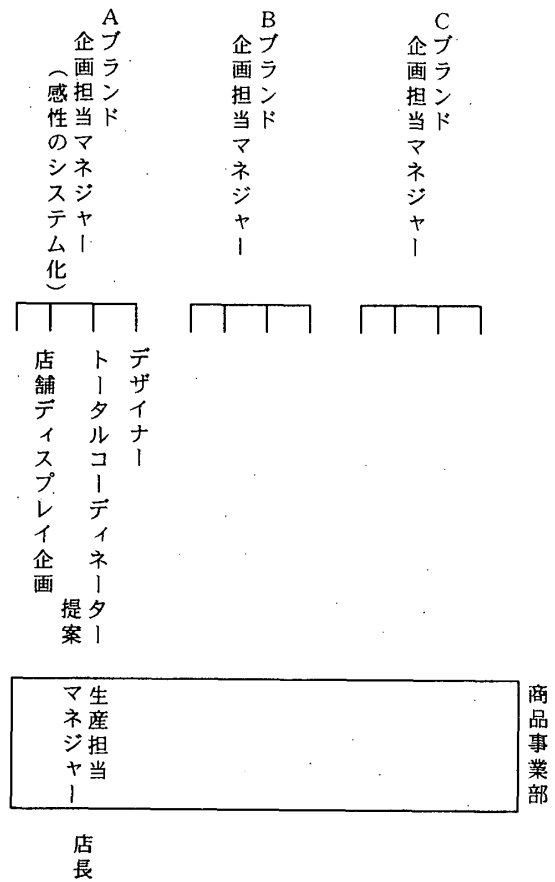
清水 誰がやったとしても、一部分しかわからないマネジャーならば、5適の品物を決定するのは難しいんじゃないですか。

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時には、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SPAになって、いいデザイナーが集まりやすい会社になりたい。

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。

図 キャビンの組織図



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てください。

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、売れさえすればいいのですか」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、クリエイティブな仕事は難しい。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。その時の非常に個人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ーションを提唱し、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・クリエイティビ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 溥社長が、个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。

<企業経営の現状>—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いが回復困難。

	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
資本金	15,174 (百万円)		
総資産	71,657 (")		
借入金	720 (")		
金融収支	▲ 112 (")		
平均株価	107円		
従業員	1,645名 (25.4歳)		
平均賃金	210,655円 (1993.2)		

本社所在地 東京
 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、カナイ洋品店に入る
 1957 三栄商会に転ず
 1962 東京カジュアル・ウェアと改称、取締役となる
 1971 キャビンを設立、社長に就任
 趣味：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
 インタビュー 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円時代となつては、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さらされる部分だという意見があるが、私は一応さらさ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。

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、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た。

その人事考課は能力評価と業績評価とにのっとなっている。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、きつとうまくいくだらうと考えていた。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、オープンマーケット化が進む現在の消費者や市場には対応出来な

い。

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代の方は、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%削減すると言っていた。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(1ml)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。

<コメント>

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ふ。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領けた。中山社長の危機感と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も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。

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

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1991.3	407,096	3,213	2,827
1992.3	418,474	3,109	2,441
1993.3	424,297	3,785	1,526
1994.3 (予)	434,000	5,500	2,300
1995.3 (予)	438,000	5,600	2,400
資本金	23,058 (百万円)		
総資産	212,038 (")		
借入金	39,144 (")		
金融収支	▲ 1,415 (")		
平均株価	943円		
従業員	6,053名 (41.0歳)		
平均賃金	309,186円		

本社所在地 東京
 設立: 1917年 (設立後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)

<社長略歴>
 出身地: 熊本県, 1937年生 (55歳)
 学歴・職歴: 1960 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
 1985 取締役
 1987 常務取締役
 1989 社長

安川 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

同席者 川口桂一氏 (広報課長)
 インタビュー 清水龍瑩 藤森三男
 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でもありますし、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。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、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、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。もう一つは、パリ近郊にあります。

藤森 海外拠点での製品を教えてください。

安川 国内とそれほど違いはありません。当社の支柱事業でもあるプリンタをはじめパソコン、半導体、ウォッチ、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運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。人を大切にすること、これ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、社員の意識を鼓舞していると聞いています。

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。

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、ウォッチの生産工程にベルトコンベアが導入された時、ウォッチ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よくよくあったんですね。そこで一定の経験を積んだ人は、前後の工程に移って、そこで仕事をマスターすることで急に休みをとる人が出て、仕事の流れが止まらないようにしました。これが交

又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、日本の手法の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ォ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 クォ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隨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、思い切って、91年の7月に組織機構の大改革を行いました。課長代理、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、他社に追隨され、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い。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所以对症療法しかない、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して悠然としている。人間の本质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起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>—プリンターで高シェア、デスクトップ型パソコンに注力—

	売 上 高 (百万円)	申告所得 (百万円)
1990.3	470,000	31,041
1991.3	456,000	16,596
1992.3	470,700	2,661
資 本 金	12,530 (百万円)	
従 業 員	13,300名 (31歳)	
大 卒 採 用	92年252名, 93年130名	
大 卒 初 任 給	190,000円	
株式公開予定	いずれは公開したい	
本社所在地	長野県諏訪市	
設立	1985年(設立後8年)	
特色	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	
事業	プリンター、電子機器、半導体、電子部品、液晶表示素子、他、(輸出50%)	

<社長略歴>

出身地;北海道 1931年生(62歳)
学歴・職歴;1955 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
1981 常務取締役
1985 専務取締役
1987 副社長
1991 社長

家 族;妻、長男、次男、長女

関本 昌弘氏(株式会社服部セイコー社長)

1993.12.15 京橋本社
インタビュー 清水龍壘 十川広国
篠原光伸 山崎秀雄

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 セイコーがクォーツ時計など、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年末にクォーツウォッチ第1号が発表された。クォーツは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年ノストップのリチウム電池使用もある)。

清水 でもクォ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、クォ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ォーツ。時計産業はもともとクロズドな産業。しかしクォ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、ムーブ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2～3割程度にしかならない。このムーブ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、ムーブメントはセイコーグループがつくる。香港製の時計は、セイコーのムーブメントをもって安いケースを香港で付ける。セイコー・ムーブメント、アSEMBルド・ホンコンという銘をうった時計が沢山ある。

清水 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、日本製のムーブメントが良くても、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。しかしムーブメント・ジャパン、アSEMB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るとしても、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、高級品にしたらいのか、香港製にしたらいのか、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い。

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あ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ふ。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、引き出していかう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ぬ。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せんか。

関本 海外へ出す人間は、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かな雰囲気で行われた。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ブメント、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、ウォッチは国内微減。輸出も欧州中心に大幅減。受取配当金減で金融収支悪化。赤字転落—

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (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	▲4,000	▲4,000
1995.3 (予)	260,000	▲3,000	▲3,000
資本金	10,000 (百万円)		
総資産	275,893 (")		
借入金	144,219 (")		
金融収支	▲4,654 (")		
平均株価	1,332円		
従業員	1,497名 (39.4歳) (1993.3)		
平均賃金	381,145円		

本社所在地 東京
設立：1917年（設立後76年）
特色：セイコー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：ウォッチ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
1981 海外営業本部販売企画部長兼第一ウォッチ販売部長、取締役就任
1982 時計商品本部副本部長、同本部長委嘱
1983 常務取締役、ウォッチ特販事業部長
1984 電子機器事業部長兼務を委嘱
1987 専務取締役
1991 副社長、社長就任

家 族：妻、長女
宗 教：浄土宗

安藤 宏基氏（日清食品株式会社社長）

1994.1.26 東京本社新宿

同席者 右近龍也氏（東京広報課課長）

インタビュー 清水龍瑩 十川広国

岡本大輔 馬場杉夫

清水 現在日本の産業構造は大きく変わっています。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。E C R (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E C R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、I A S (Intensive Accounting System) 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イク・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いて決めていく。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。そして仕事っぷりと給与との関係をゆっくり話す。私は、7月と8月の2カ月間、この話し合いをするので、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。人間の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の管理職がいる。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。上司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ぬ。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、家族の問題で転職出来ないというなら、それでもいい。

このような話し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 話し合いの時、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、技術のブレイク・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イク・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。ブレイク・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思っている。少なくとも麺類の開発では。特に澱粉工学の分野にはいろんなものがある。水で麺類が出来る、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。機が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、フレキシブルで、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ます。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、ロジスティクス、国際マーケ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ことがある。変人はだまし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す。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。「マグスードル」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。経常益更新。——

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (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
資本金	24,892 (百万円)		
総資産	246,097 (")		
借入金	0 (")		
金融収支	2,048 (")		
平均株価	2,967円		
従業員	1,449名 (34.9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、カップス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%) (1993.9)

<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
 1973 日清食品入社, アメリカ日清副社長を経て
 1974 日清食品取締役
 1979 常務取締役
 1981 専務取締役
 1983 副社長
 1985 社長

坂倉 芳明氏 (株式会社三越社長)

1994. 3. 9 日本橋本社
 インタビュー 清水龍瑩 藤森三男
 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さい。

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ふ。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旨とした。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、リーズナブル・サービス、リーズナブル・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なければならぬ。

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階のプティックにもあり、特設会場にもある。これではなかなか選り出せない。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。企画する人と実行する人とが違ってくる。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か、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しされたため、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を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>—外商統落、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 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1991.2	866,679	15,525	8,183
1992.2	876,618	7,543	5,047
1993.2	842,372	▲3,552	1,486
1994.2 (予)	812,000	300	▲3,000
1995.2 (予)	835,000	4,400	500
資本金	37,391 (百万円)		
総資産	434,769 (")		
借入金	67,096 (")		
金融収支	▲2,385 (")		
平均株価	905円		
従業員	12,679名 (37.3歳) (1993.8)		
平均賃金	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)

<社長の略歴>

出身地：東京都、1921年生（72歳）
 学歴・職歴：1943 慶大経済学部経済学科卒
 1946 三越入社
 1966 本社業務部長
 1967 取締役
 1969 常務取締役、業務不動産関連事業、経理各部長を経て
 1973 三越退任
 1974 西武百貨店副社長
 1976 西友ストア副社長、緑屋（現クレディセゾン）社長
 1977 西武百貨店社長
 1978 西武百貨店関西社長
 1984 西武百貨店社長を退任、三越常勤顧問
 1985 専務取締役
 1986 社長

家族：妻、長男、同妻
 著書：「百貨店」（1962、有斐閣）
 趣味：カメラ、ゴルフ
 宗教：曹洞宗