

Title	社長および各界リーダーのインタビュー・サーベイ(22) : 早稲田大学総長,大日本印刷社長,花正社長,丸広百貨店社長,日製産業社長,宇部興産会長,明治生命保険社長,東京製鐵社長,名鉄丸越百貨店社長,東伯農協組合長,名古屋銀行頭取,大野市農協組合長,大正製薬社長,大塚製薬社長
Sub Title	Interview Survey of Chief Executives of Large Companies (22) : WASEDA UNIVERSITY, DAINIPPON PRINTING CO., LTD., HANAMASA CO., LTD., MARUHIRO DEPARTMENT STORE CO., LTD., NISSEI SANGYO CO., LTD., UBE INDUSTRIES, LTD., THE MEIJI MUTUAL LIFE INSURANCE COMPANY
Author	清水, 龍瑩(Shimizu, Ryuei)
Publisher	
Publication year	1995
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.38, No.5 (1995. 12) ,p.117-
JaLC DOI	
Abstract	今回のサーベイは,次のような環境の下で行われた。1~4月頃までは景気は回復基調にあると,政府,ジャーナリストに言われていたが,実態はそれ程回復せず,6月になったら足踏状態と言わざるをえなくなり,各企業の経営者は一般論的なリストラ,リエンジニアリングでは対応できなくなった。各企業経営者の対応は各企業ごとの強みを強化し,弱みから思い切って撤退すること,すなわち個性化の一層の深化に力を入れていることである。その個性化の方向を的確にとらえるために,一歩踏み出して情報を収集し,迅速な対処行動をとる。この個性化,積極
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19951200-00685693

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(22)

——早稲田大学総長，大日本印刷社長，花正社長，丸広百貨店社長，日製産業社長，
宇部興産会長，明治生命保険社長，東京製鐵社長，名鉄丸越百貨店社長，
東伯農協組合長，名古屋銀行頭取，大野市農協組合長，大正製薬社長，大塚製薬社長——

清 水 龍 瑩

〈要 旨〉

今回のサーベイは，次のような環境の下で行われた。1～4月頃までは景気は回復基調にあると，政府，ジャーナリストに言われていたが，実態はそれ程回復せず，6月になったら足踏状態と言わざるをえなくなり，各企業の経営者は一般論的なリストラ，リエンジニアリングでは対応できなくなった。各企業経営者の対応は各企業ごとの強みを強化し，弱みから思い切って撤退すること，すなわち個性化の一層の深化に力を入れていることである。その個性化の方向を的確にとらえるために，一步踏み出して情報を収集し，迅速な対処行動をとる。この個性化，積極的情報収集・迅速な行動がこの期の特色である。金融機関のように独自の個性化を出し難いところは，以前よりましてきめ細かな資金管理に力を入れている。また今回の調査には，積極的な経営を行っている，一般企業とは異なった農協についても調査した。農協と一般企業の経営の仕方の最も異なるところは，前者の経営の目的が赤字にならないという制約条件の下で社会的貢献を最大にするのに対し，後者は一定の社会貢献，企業倫理の制約の下で利益・成長を最大にすることであった。

〈大学〉 早大総長は，大学の変革は非常に難しいという。民主的手続き・根本的・百年の計という口実で改革に反対する。これに対して従来の延長ではなく，大学の理想をかかげて予算の傾斜配分を行い，突出部分を育てていく。人事で中途採用は易しいが中途追放は難しい。 〈製造業関係〉 [大日本印刷]；海外進出の必要はない。自社の強みは，顧客の近くに立地していること，シャドウマスクの製造などは装置産業であって人件費に関係ないからである。[宇部興産]；従来から事業部ナショナルリズムが強かった。個性化をすすめるために，強い事業部はさらに強く，弱い事業部からは撤退する。人事は公平に，財務はアンバランスに，をモットーにする。[東京製鐵]；高炉メーカーとの競争激化。高炉メーカーが価格維持をはかっている分野に進出して，逆に高価格品を売る。当社の1人当りの生産性は5,000トン，高炉メーカーは700トン。十分に競争できる。[日製産業]；技術水準が高く海外で生産できない製品は値上げする。日本以外でできるものは生産中止。異能の個性的な人間は1人で仕事をさせる。それをトップが長期的に支援する。[大正製薬]；リボビタミンDを中心に大衆薬の販売促進や，新しい効果をもった大衆薬の開発に力を入れる。この大衆薬の研究開発，販売促進にはつねに社長が直接指揮をとる。社長のチェックポイントはあくまで生活者の立場からであり，その薬の将来の発展性はその立場からチェックされる。[大塚製薬]；研究所が独創的，革新的な製品を開発できないのは，研究組織中央の大きなミッションに力があるすぎること，および，専門研究者がその専門にこだわりすぎること，とによる。これからは遺伝子研究所に注力する。遺伝子によって発ガン性物質をコントロールする酵素の

発生が異なるから、個体の病気予防に役立つ。 <流通業関係> [丸広百貨店]; カジュアル百貨店という個性を明確にし、都心百貨店と、地域DSとの中間をねらう。価格は中間でも感性、品質は高いものを開発する。この戦略を実行しながら情報を収集し、つねに新しい方向を探していく。[名鉄丸越百貨店]; 百貨店晩めし論強調。スーパーは昼めし。予め価格をきめておいてその範囲内でおいしいものを探す。晩めしは、おいしくて、雰囲気がよく、楽しいことが第1条件。その条件のもとで安いものを探す。またスーパーは不特定多数の客を取扱うが、百貨店は特定多数の客。[花正]; まず一步を踏み出す。そして新しい視点にたち情報をとり、最適な方向をつかむ。最初に成功した着眼点は業務用食材スーパーの展開であり、次に成功した着眼点は中国進出であり、それを足掛りにして世界展開を考えている。 <金融・保険関係> [名古屋銀行]; 土地問題に抜本的なメスを入れなければ、不良債権問題は解決しない。金融自由化の本格化で、金融機関同士の競争は弱肉強食になってきた。対処策は、金を集めるときは運用までも予め考えるALM管理などのきめこまかい金融業務。[明治生命]; 逆ザヤ現象と金融の自由化というマクロ問題に直撃され、日本の金融は世界単一市場化の方向に自然に流れていく。株式、不動産の含み益がなくなった現在、個性的な戦略はたて難い。長期的な自由化に対処するために、損保、証券スキルの教育に力を入れている。 <農協関係> [東伯農協]; 農協の目的は赤字にならない範囲内で社会的貢献を最大にすることである。社会的貢献、企業倫理を制約条件として利益、成長の最大化をみぞす一般企業とは異なる。そのためには、集約農業、遺伝子融合などの新技術情報・新市場情報を積極的に収集し、迅速に実行する。[大野市農協]; 制約条件として最低配当率をきめ、そこから逆算して事業計画をたてる。一般企業の経営とは逆である。一農場方式を標榜し農業をやらない農家から農地を借り、農業専門家を雇い、高品質米を生産する。組合長はつねに地域集会に出席し、組合員に接触しこの一農場方式についての理解を求める。

<キーワード>

大学改革、大学活性化、品質・納期を前提にした価格、業務用食材スーパー、食材、中国進出、カジュアル百貨店、自主ブランド、来客数、異能な人、納期、事業部ナショナリズム、含み益、逆ザヤ現状、個人金融資産、競争激化、生産性、晩めし論、高品質・低価格商品、特定多数客、社会的貢献、サテライト研究所、遺伝子研究、ベンチャー

1995年2月から1995年7月までの間、地下鉄サリン事件などのオウム真理教をめぐる問題が社会を騒がせ、一方経済は、底入れから足踏みという停滞状況に陥ってきた。1月27日、住友銀行が不良債権処理のため、経常赤字2800億を発表。2月13日、政府は、阪神大震災の復興委員会を設定。復旧へ補正予算をふくめ、当面の事業規模3兆円をきめる。死者行方不明者5,400人を超えることが判明。東京協和、安全両信用組合を救済するための、東京共同銀行設立に、東京都の公的資金をつぎ込むことに、国民の批判増大。米国の貿易収支が過去最高の赤字と発表され、3月23日、ドルが急落し、1ドル88円台となり、平均株価も1万5400円台に下落。3月20日午前8時の通勤ラッシュ時に、東京・地下鉄で猛毒サリンが発生。乗客ら10人死亡、約5000人が被害。公証役場事務長拉致事件で、警視庁は3月22日朝から、宗教団体「オウム真理教」の施設25カ所に対して、家宅捜査を開始。サリン生成可能な大量の薬品発見、押収。地下鉄サリン事件、オウム真理教疑惑のさ中、3月30日、警視庁長官国松孝次氏がピストルで狙撃され重傷。4月9日、知事選が行われ、無党派候補青島幸男氏（東京）、横山ノック氏（大阪）が当選。政党不信ひろがる。4月14日、政府は「緊急円高・経済対策」を決定。内需拡大へ赤字国債容認。日銀も公定歩合0.75%下げ、1%にすると発表。4月19日、ついに東京市場で1ドル79円75銭という、戦後最高値となる。5月4日、2信組事件で、東京地検が強制捜査に着手。両理事長の関連企業を家宅捜査すると同時に、山口敏夫元労相の関連企業についても捜査。5月16日、オウム真理教・麻原彰晃教祖らを殺人容疑で逮捕。サリン事件、坂本弁護士一家失踪事件などの解明のため。5月30日の総務庁発表の労働力調査によると、4月の完全失業率は3.2%に達し、1953年以降最悪の水準。経済企画庁は94年度の実質成長率を1.7%と発表。本格的デフレ懸念強まる。5月31日、青島都知事が都市博中止を最終決断。継続より都民への信義を強調。

6月6日、東京地検は地下鉄サリン事件で、麻原等教団幹部7人を殺人および殺人未遂で起訴。労働省は6月27日、5月の有効求人倍率が0.63倍と発表。日本百貨店協会は、5月の全国百貨店売上高は、39ヵ月連続前年割れの前年同月比2.2%減と発表。7月10日、日米の強調介入によって円が87円台前半に下落。11日、野茂英雄投手が米大リーグ・オールスター戦に、日本人として初めて登場、2イニング投げて、無失点、奪3三振。23日の参議院議員選挙で、社会党は大敗、自民党は不振、新進党は躍進したが、与党が依然過半数を維持したので、村山首相は続投を決意する。7月29日、毎日新聞の「コスモ信組、自主再建困難」という報道で、週明けに約600億円の預金流出がおき、東京都は7月31日、コスモ信組の業務停止命令を出す。8月2日、大蔵省は円高ドル安是正のため、生保などによる米国債券投資や海外融資をしやすくする9項目の海外投資促進策を決め、即日実施と発表。これをうけて午後には外為市場は1ドル90円10銭となり、3月以来のドル高となった。

国外では、この時期、日米自動車摩擦などで日米間の緊張が高まり、また台湾李総統の米国訪問、ベトナムと米国との正式の国交成立、米朝間の軽水炉問題解決、ミャンマーのアウン・サン・スー・チー女史解放など、アジアに変動の兆しが現れてきた。2月1日に先進国7カ国蔵相・中央銀行総裁会議(G7)がマドリッドで開かれ「インフレなき持続的成長」のため、各国が協調することが確認された。2月26日、英国の名門証券会社ベアリング・グループが、先物取引などのデリバティブで失敗し、約775億円の損失を出し倒産。国際金融界に衝撃。4月11日国連安全保障理事会(米、英、仏、ロ、中)は、核兵器をもたない核拡散防止条約(NPT)加盟国が、核兵器による攻撃や脅威にさらされた場合、安保理が国連憲章に従って支援を約束することをうたった決議948を全会一致で採決した。5月5日、日米自動車交渉は、橋本通産相と米通商代表部(USTR)のカウンター代表との交渉が決裂し、米側は米通商法301条に基づく対日制裁手続きに入る。日米双方はWTOへ提訴。多数派工作合戦へ。仏大統領選は5月7日、決戦投票が行われ、保守・共和国連合(RPR)ジャック・シラク氏当選。14年ぶりで保守奪回。シラク大統領は、6月13日の就任後初の記者会見で、同国が太平洋ムルロア環礁で核実験を再開することを宣言し、オーストラリアが駐仏大使を召還するなど、国際的非難高まる。日本も村山首相の日仏首脳会談で宣言を撤回するよう申し入れたが拒否された。7月17日になり、武村蔵相のフランス製品の不買運動もありうるとの発言で、しだいに核実験反対の気運が高まった。一方6月7日、台湾の李登輝総統が米国を史上はじめて訪問。中国は報復措置として駐米大使召還。6月26日、ドイツは戦後初めて、ボスニア・ヘルツェゴビナへの兵力派遣を決める。フランス海軍が環境団体のグリーンピースの船を臨検。6月29日、韓国ソウル市で百貨店が崩壊、死者・行方不明者約400人。7月10日、ミャンマーの民主化運動指導者アウン・サン・スー・チーさん、無条件で解放さる。11日、米国がベトナムとの国交正常化を発表。ロシアのエリツィン大統領、心臓病の悪化で入院。8月2日、ブルネイのパンダルセルブガワンでASEANと日本、米国などのASEAN拡大外相会議がひらかれ、政治、経済の課題を話した。ベトナムの参加、ミャンマーのオブザーバー出席、はじめて実現。そこでもまずフランス、中国の核実験再会に対して活発な議論。

奥島 孝康氏(早稲田大学総長)

1995.2.7 早稲田大学総長室

インタビュー 清水龍瑩 藤森三男

清水 現在、日本の政治、社会、経済、大学の構造が大きく変わっています。早稲田大学が現在抱えている、あるいは近い将来抱えるであろう問題点、それに対する対処策、更にそれを支える教員の組織、教員の評価についてお教えてください。

奥島 私は総長就任10日で腹を決めた。徹底的に憎まれ役をやらなければ早稲田はもうダメになると思っ

た。まわりからは、それは二期目でいいんじゃないかと言われたが、私は断固一期目からやる。早稲田には3つのタブーがある。1つはまず特定セクトの自治会支配によって毎年試験がつぶされ、法学部以外では期末試験はいつもレポート試験となっていた。一般学生も試験がいやだから何んとか同調してしまう。この悪循環を断ちきらなければならない。法学部は、これまで3月末に出来なかった試験を4月になって何とかやっていた。他学部はレポートだった。とうとう私が法学部長の時、スト中の試験実施を強行した。本来、学生と大学とは契約を結んでいる。学生が大学に授業料を払うのに対し、大学は学生に対して教育をし試験をする契約をしている。試験をやらなければ債務不履行

行になる。昨年はどうとう全学部で試験が出来た。タブーの第1はほぼ打破されつつある。

清水 第2のタブーは何ですか。

奥島 学部自治。たとえば助手制度。法学部は新しく、助手を沢山とって、そこからいいのを選ぶ制度をいち早く作った。しかし、一部の学部はそのまま教員へ昇格する旧助手制度を維持し、新しい制度に乗って来ない。それらの学部では全員一致でなければ何も決定できない。新しいことは何もできない。将来、それらの学部は法学部、社会学部にとって代わられる。それらの学部でも世代交代は行われているが、いつも抱き合せ人事しかできないので、知らず知らずの内に縮小再生産になっている。

清水 第3のタブーは何ですか。

奥島 民主主義。民主的という名によって改革に反対すること。“民主的手続き”、“根本的”、“百年の計”、この3つを出して必ず反対する。あらゆる会議においてこの正論が出てくる。改革の反対者は、常に、民主的手続きにより引き延ばし、根本的、百年の計を持ち出し、改革提案をつぶす。

清水・藤森 私達はいつもそれをスリランカと呼んでいます。何か新しいことをやろうとするとすぐスリランカがでてきます。スリランカが反対したら大学はどうにもなりません。私達は、学部改革のとき、このスリランカの人達を体制の中心に入れて、大きな改革を進めました。スリランカとはセイロンのことです。

奥島 こうなれば体力が勝負。法学部では改革の討議が2年間続いた。時間切れに持ちこもうとする反対派の狙いを封ずるために、会議が終わる前に次ぎの会議の予定、日程を必ず決定した。次々に新しい期日を提案する。私は法学部長になったのは51歳。早稲田は定年が70歳。法学部には60歳以上の先生が5割近くいる。私は体力で負けなかった。

清水 教員の自己評価についてどうお考えですか。

奥島 教員の自己評価はやるべきだと考えている。そのうちに第3者評価が始まる。世論がそちらの方向に向かっている。やられる前にやるべきである。そういう議論は繰り返してやってもらう。特に暇な人達にゆっくり議論してもらおう。少しはよくなるだろう。自己評価は皆痛みを伴うのでいやがるものだ。だからこそやる必要がある。

清水 3つのタブーはよほど腹を据えないと破れないような気がします。

奥島 大学の教師は、民主的手続、根本的、百年の

計の正論を、大学のレゾンデートルだと思っているし、学部自治も太古からの大原則だと思っている。しかし私は3つのタブーに挑戦する。正面切って挑戦するが、大学は基本的には人が変わらなければ変わらない。人を変えるにはあぶり出すよりしかたない。あぶり出しは時間がかかるが、忍耐強くやる。早稲田がマスコミなどにでられない最大の理由は、政治、経済の分野に人がいないからだ。本拠であるべき学部の人材が輩出するまで待っていたら、早稲田の未来はない。

大隈さんの“葵の御紋”が役に立つ。東西文明の調和、太平洋の時代がくる。日米友好の時代になる。これが大隈さんの“葵の御紋”である。大隈さんがいない以上、大学がこの役割を担わなければならない。大隈さんの人生125歳説にならえば、12年後に大学の建学125周年となる。それまでに大隈さんの理想を実現したい。Pacific Basinを中心にして、新しい改革を行う。中国、アジアにウエイトを置いていきたい。大隈さんは中国、韓国の若者を沢山招き教育した。いまこそ大隈さんの理想を実現すべき時期である。環太平洋というコンセプトで研究教育を再構築する。そこに政治と経済の学者を集めたい。

清水 その大きな理想を実現するために、まずどこから手をつけられますか。

奥島 「バラの花、曲がった道もバラの花」という句が、私は好きだ。どこへ行ってもバラの花のあるところにはトゲがある。新しいことをやろうとすると、どうしてもいばらの中に入ってってしまう。これを切り抜けるには、バルジ大作戦、突出部分をつくって、徹底的にそこをバックアップする。そこに力を集中する。資金の傾斜配分をする。総花的、悪平等を止める。特色のあるところには思い切って予算を付けたい。

たとえば、いまこんなことを考えている。教員増員計画に、前理事会はまったく予算の手当をしていない。まず人件費を減らす。教員も一定年齢から別給与体系としたい。これを実施すれば、年間70~80人の若い教員を雇える。本来定年を短縮すべきだ。早稲田は定年が70のため、新設大学の設置教員にカウントされず、そのため、いわゆる早稲田の“植民地”となる大学が急速に減っている。他大学の定年は65歳か、それ以下だ。それならば新設大学の設置教員にもなれるし、そこでまだ活躍が出来る。ただ、政策を実現するためにはソフトランディングを考えねばならないから、最初のステップとしては65歳からの別給与体系の

導入を実現する。その代わりに、しかし、モラルを確保するために年金、退職金は現在のものを維持する。そんなことをいま考えている。

清水 いわゆる研究の活性化についてはいかがですか。

奥島 研究の活性化に全力を挙げたい。そのためには教員の年齢の若返りを図る。理工、社会科学、法学の各学部は外から人を入れはじめた。ただ早稲田はそれを積極的にやるためには財政問題がネックになる。いわゆる卒業25周年、50周年のホーム・カミング・デイで慶應は8,000万集まるが、早稲田は100万しか集まらない。卒業生の数は、1年に早稲田は9,000人、慶應は6,000人で早稲田のほうが多い。早稲田の卒業生は寄付しようとしなない。「早稲田大学は何もしてくれなかった。幾人かの友人を作らせてくれただけだ」などと高言する。ただ一部には立派な人もいる。不動産を130億円寄付していただいた。商学部の染谷先生も、大学に隣接する邸の土地を寄付してくださった。大学はそこに高層ビルを作り、最上階を染谷先生の住居にし、下を国際交流センターにして使わせてもらっている。大学としては、その建物は染谷先生の徳をたたえる“永代供養料”と考え、染谷記念館として残しておきたい。これからは寄付体制を充実しなければならない。

従来、早稲田は全国から人材を集めていたのが特色であったが、今のように学費が高くなるとは、地方の優秀な人間が入学出来なくなってしまう。今や、関東の一地方大学になってしまった。奨学制度を充実しなければならない。校友会から年1億円の奨学金をだしてもらった。さらに、別の奨学金制度にも着手している。

清水 慶應をふくめて、日本の大学は、もっと財政基盤の充実を力を入れるべきだと思いますが。

奥島 私は経営積極主義を唱えている。アメリカの州立大学でも収入の25%は自助努力によっている。アメリカの私立大学の授業料収入は全収入の20~30%なのに、日本では60~70%である。学生の直接負担が大きすぎる。いま取り組んでいるのは税制改革。3月から私大連に入って、積極的に寄付控除などの税制改革を求めていきたい。時間はかかるだろうが、粘り強くやるつもりだ。

そのほか、言葉は適切でないかも知れない“まともに儲ける”ことを考えている。それによって財政基盤の健全化を図る。教育の場を媒介にする。早稲田のエ

クステンションセンターと専門学校を全面的に改革する。いまエクステンションには10,000人、専門学校には650人の学生がいる。アメリカのUCLAと同じように150,000人を目標に、さしあたり30,000人を考えている。大学院レベルのコースも設置したい。30億の収入になる。そこで更に出版などの関連事業を考える。早稲田出身者には芸能人が多い。いま早稲田の専門学校は建築が中心。これを芸術専門学校にしたい。今の専門学校の学生は大卒者が大部分。この人達を対象にして、新たに演劇、映画、デザイン、音楽、絵画のコースをおく。外で活躍している人を特任教授にしたい。特任教授でも、名刺は早稲田大学教授になるから、安い給料でもみんな喜んでやってくれるだろう。早稲田の現役の学生も入ってくるのではないかと。20~30億の建物を立ててもいい。いま専門学校の学校長と相談している。これは専門学校内部の問題なので学部で相談する必要はない。ここが自由に動けるところである。何なら土地を処分してもいい。ただ早稲田の伝統として、土地を処分したら、処分した以上の土地を買っておくことになっている。

清水 教員の活性化のための、他大学の人事交流は考えられていますか。

奥島 法学部では、一定の条件をクリアすれば新しい提案が出来る。外部から人を採用するシステムもその例である。スタッフの3分の2が出席し、その内の3分の2が賛成して、新しい専任講師、助教授、教授をいれるシステムをつくった。この2年間に15人入れた。あと10人くらい入れることになろう。ただ、まだ追い出す方法はない。ダメな人が団結するからだ。やっと60歳から選択定年がとれるようになっただけ。アメリカでは教授にならないとテニユアがとれない。助教授になって5年たっても教授になれない人は追い出す。そのくらいの事を今考えている。現在、早稲田の助手の任期は3年。政経学部だけは別で、教員への昇格が約束されている。

清水 改革の中でも人事問題が一番難しい気がします。

奥島 法学部のスタッフは縦割りになっていて、110人のスタッフのうち教養課程が40人。この人たちが改革に反対したら、改革は実現できない。そこでわたしは、40人の枠は減らさない。但し中身を変えてもらう。リベラル・アーツは大切に。またメンツは大切に。ネイティブスピーカーを各語科目で最低2人入れてもらいたい。また語学の教師といっても

社会科学のわかる教師をいれてもらいたい。これらの私の提案は受け入れられた。日佛学院の学長である職業外交官をフランス語の助教授に採用し、4月から国際関係論の講義もしてもらうことになった。アメリカの連邦教育庁の人を英語の助教授に採用し、4月から英語の他にアメリカ法も教えてもらうことになっている。

清水 東大へ行かれた鴨教授の例がありますね。

奥島 鴨教授には、私は10年間貸し出すと言った。政経学部は出て行ったら、もう帰させないという。法学部に国際政治学の講座を作った。東大を定年になったら帰って来いと言っている。東大は60歳が定年だから、早稲田に帰って来ても十分仕事は出来る。私は、早慶あたりで、5年間ぐらいははっきり移籍して、人事交流をやったらいと思う。これから環太平洋研究所を作って日本人と外国人の専任10人ほどは新規に採りたい。外国人は割合労働移動が多いから、なるべく高名な学者を採用したい。

これからは、この人事移籍を含めて、国際間、国内大学間、学部間で競争が進むだろう。その競争の方向を見据えて、私は今後の早稲田の改革の手を次々打っていききたい。

清水 奥島先生らしい、思い切った、素晴らしいお話、長いこと有難うございました。

<コメント>

奥島総長は、筆者の慶應義塾図書館長時代、早稲田大学図書館長であり、よくお会いし、ともに大学の無競争、無気力ぶりについて慨嘆していた。先生のざっくばらんで、深い洞察力に基いた話に筆者は引きづられ、いつも先生とは楽しいひと時を過していた。昨秋、早稲田大学の総長に就任された先生に、大学改革のお話を伺いたく、インタビューを申し込んだところ、大変お忙しい時期にもかかわらず快諾して下さいました。新しくできたばかりの総長室に入る前はやや緊張していたが、例の奥島先生のにこやかな顔が現れると、途端に5年前の仲間のような気になってしまった。

まず開口一番、先生は徹底的に憎まれっ子になるんだ。そうしなければ何も改革はできないと、その決意の程を示された。早稲田の問題点としては3つのタブーがある。特定セクトの自治会、学部自治、民主的と称する改革反対、をあげられた。特に3つ目のタブーの民主的手続き、根本的、百年の計という反対に

は、筆者も学部長時代さんざん悩まされていたので、本当によく解った。その時お話ししたスリランカの話には大変喜ばれていた。

このタブーを破るための方策として、大隈先生の“葵の御紋”の理想を高くかかげること、少しずつ人を変えること、財政基盤を充実することの3つをあげられる。具体的には、まずトリガーとして、予算の傾斜配分を行い、大切な突出部分を育てていく。その突出部分を担う若い研究者を増員するために、年寄り教授の定年を短縮し、余った高給をそこにまわす。70～80人の増員は可能だという。正しく卓見である。筆者も年寄りだが、年寄りが少くなれば、いわゆる老害は少くなり、また若い人がふえれば活性化する。一石二鳥の名案であると感嘆した。さらに財政基盤の強化は、芸術専門学校の新設や、税制改革のプッシュで行いたい。学生の授業料をこれ以上ふやしたら、早稲田はローカル大学になってしまうという深い洞察力には驚嘆した。

さらに一步突込んだ大学活性化政策は仲々難しいと言われる。教授・助教授の中途採用は可能であるが、中途追放というのは非常に難しい。ダメな者は団結するから、というお話は痛い程よく解った。せいぜい、65歳定年制導入、5年たっても教授になれない助教授は追い出すという制度の導入位かなと言われる。大学の人事改革は憲法改正より難しいと思った。

このように奥島総長は全力投球で大学改革を進められている。その気迫に圧倒される思いだった。これから、国際間、大学間、学部間の競争が加速的に激しくなる中、総長はその超人的な実行力で、必ずや早稲田大学を21世紀の超一流大学に引き上げて行くと、心から確信させられた。

<早稲田大学の現状>

1982年 創立100周年記念式典
 1987年 人間科学部設置(埼玉県所沢市)
 1991年 総合学術情報センター(中央図書館と研究・会議施設、国際会議場等で構成)を開設
 1992年 戸山図書館閉館(戸山キャンパス)
 1993年 理工学部総合研究センター、研究棟閉館(大久保キャンパス)
 1994年 社会科学研究科(夜間大学院・修士課程)設置
 創立;1882年 (東京専門学校)
 政治経済学科、法律学科、理学科、英学科の4学科を設立
 沿革;1902年 早稲田大学と改称
 1920年 「大学令」による大学となり、政治経済学部、法学部、文学部、商学部、理工学部発足
 現在;学生・生徒数 約40,000名
 教職員数 約2,000名
 校友数 約400,000名
 8系統9学部、大学院9研究科、11の研究所・研究教育センター

<総長略歴>

出身地;愛媛県1939年生(55歳)

学歴・職歴；1963 早大法学部卒
 1969 早大大学院商法学専攻博士課程修了
 1976 法学博士，法学部教授
 1981 教務部長
 1986 図書館長
 1990 法学部長
 1994 総長
 専攻；商社，会社法，手形法，経済法
 現在の研究テーマ；現代株式会社法の理論構造，消費者保護法
 所属学会；日本私法学会，経済法学会

北島 義俊氏（大日本印刷株式会社社長）

1995.2.14 東京市谷本社

同席者 野口賢治氏（広報室長）

インタビュー 清水龍瑩

清水 現在，日本の産業構造が大きく変わっています。大日本印刷が現在抱えている，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，評価についてお教えてください。

北島 1949年の東証再開以来1992年まで43年間増収増益を続けてきましたが，1993年3月期から2年間増収となりませんでした。しかし利益のほうはその間も増益基調を維持しています。ここ数年経営の最重要課題として取り組んできた効率化などの諸施策がこの不況期に実を結んだといえます。87年に営業利益率が6.1%まで低下し，危機感をもって社内プロジェクトを組織して利益率改善に取り組みました。製造部門だけでなく受注から生産，納品までのトータルの流れの中で徹底的に効率化を追求したわけですが，バブル崩壊後にこうした取り組みを始めたのではなく，比較的早い時期から今でいうリエンジニアリングと同じような思想で取り組んできた成果がここにきて利益率の改善というかたちで出てきました。

清水 印刷業すべてがそのような改善を早い時期からやっていたのですか。

北島 印刷業界は，88年に産業構造審議会が2000年には15兆円産業になるというビジョンをまとめました。91年に約9兆円となり，それまで順調に成長してきた印刷産業も92年には▲1.5%，93年▲2.8%と戦後初めてマイナス成長となり，経営的にはかなり厳しい状況が続いています。上場8社の94年3月期の決算で増益はわずかに2社しかなく印刷業すべてが効率化で良くなったわけではありません。

当社では，拡印刷で新規事業に力を入れてきました

が，エレクトロニクス関係，特にシャドウマスクや液晶ディスプレイ用のカラーフィルタが好調です。小型のカラーテレビ用のシャドウマスクは最近では東南アジアでも生産できるようになりましたが，大型やパソコン用など高精細のものは日本でなければできません。液晶関係は日本が独壇場であり，こうした部品に空洞化は起きてません。

清水 しかし東南アジアの技術水準が向上してくれば，それらの精度の高い製品も向こうにいってしまうのではないですか。

北島 シャドウマスクの生産は，どちらかという装置産業であって組み立て産業ではありません。製品原価に占める人件費率は低い。だから安い労働力を求めて海外進出をするメリットはありません。また，印刷という仕事は顧客の仕事の一部を代行しているようなものですから，顧客の近くにいないと仕事が行きません。日本の顧客が出してくる品質，スピードなどの厳しい要求を考えると，東南アジアで印刷するのはちょっと問題があります。付加価値の高いものはやはり国内で生産されます。もし顧客が価格面だけを追求するのであれば，海外生産でそれに応じることができませんが，価格，納期，品質などさまざまな要求を同時に満たすよう求められると難しいですね。当社でも価格競争力を重視した海外展開として，既に香港，シンガポール，インドネシアに現地法人をつくって生産を行っています。

清水 印刷は近所のお客さんを対象とするという意味をもう少し詳しく教えてください。

北島 印刷は原稿をもらって，それを製版し，顧客に校正してもらいます。納品までの間に原稿や校正刷が顧客との間を行ったり来たりします。海外での生産はそうしたやり取りにまだ距離的な制約がありますし，また通信，物流コストもばかになりません。

清水 いわゆる価格破壊の影響はいかがですか。

北島 価格破壊は言葉だけが一人歩きした感があります。最近やっと落ち着いてきたようですが，去年の一時期はムードだけが先走って，実際何が起こるか分かりませんでした。しかし，例えばインドネシアで生産して現地で通用しているものがそのまま日本で通用するとは限りません。品質基準も日本と違いますし，生産のキャパシティも日本ほどではありません。この製品はこれでいいんだというコンセンサスが消費者に持てればいいのですが，日本では品質，納期を前提としない安さは通用しません。ですからいわゆる価格

破壊のような単純な現象は印刷の場合は起きません。

清水 以前、1987年にお話を伺ったときは技術者、研究者の不足が問題だといわれましたが。

北島 技術者、研究者はその後かなり増強しました。特にこの2、3年技術者をたくさん採用しています。われわれのやっていることを大学によく理解してもらって、優秀な学生を数多く採用することができました。昨年は高卒を含めて約1000名の定期採用を行いました。大卒は、今年4月の入社予定者は320名ですが、昨年は330名、一昨年は500名で、ピークは1991年の685名でした。そのうち技術系は約3分の1で大学院卒も増えています。

清水 社長はどのような技術者・研究者を高く評価されますか。

北島 技術者・研究者は、新しいことに取り組む意欲が大切だと思います。研究所長はそのような意欲のある人間をどこに配置し、どのように使うかを考えるわけですが、その場合も所長は大まかな方向を提示して、あとは技術者、研究者に任せるほうがいいでしょう。技術者でも上に上がってくればくるほど人間性が重要視されます。私は技術者には専門能力とマネジメント能力の二つが必要だと考えていますが、当社では専門職制度を設けて、マネージャーに向かないひとは技術専門職として処遇しています。

清水 中間管理者の人事評価についてはいかがですか。

北島 良い中間管理者とは、部下がついていく人です。人間は、自分を生かして使ってくれる上司についていくものです。非常に優秀で仕事も良くできるが、人がついていけない人間がいます。また10人の部下ならうまく行くけど50人になるとついていくひとがなくなる人間もいます。明解な言葉で部下をひっぱっていくアメリカ式のトップダウンだけでは日本の場合はうまくいきません。

人事評価システムとしては、目標管理評価制度を自己申告制度と併用して上級管理者について実施しています。上司と話し合って半期ごとに目標を設定し、その成果を本人と上司が評価する制度ですが、結果は賞与に反映させます。ここで上級管理者とは事業部長、本部長で、その上司は役員になります。また一般職にも完全フレックスタイムを導入しましたので、今までの評価方法を変えて仕事本位の評価を徹底しています。ただ、人事処遇制度は一挙に変更すると大きな混乱が起きますので、徐々に変えていっています。

清水 社長さんは人事評価基準として、人柄とか人間性と、専門能力のどちらにウエイトを置いておられますか。

北島 一概にはいえません。もちろん人柄だけでは駄目です。しかし、部下の少ないときは力だけある人間でもいいのですが、部下が多くなると人柄も重要になります。専門職的なものと、調整能力が必要になってきます。何はともあれ専門能力は絶対に必要でしょう。

清水 1987年のときは情報加工産業を目指すといわれましたが、現在の経営戦略の方向はいかがですか。

北島 いまのような時代の変革期に当社が目指すのは、「情報コミュニケーション産業」です。現在の印刷業界ではデジタル化の進展とともに情報処理技術が飛躍的に進歩し、映像・音声・文字を統合して処理・加工できる環境にあります。また、顧客の求める情報のかたち、内容・タイミングは、今までとは比較できないほど高度化・多様化しています。こうした環境の中で、印刷産業はこういった顧客のニーズに応える最も近い位置にいます。われわれの持つ情報処理技術や表現力といったノウハウを有効に使って、より主体的に生活者と直接的にコミュニケーションし、そのニーズを吸い上げ、得意先のよりよいパートナーとして、社会に様々な情報を加工・発信することで新たに有益なサービスを社会に提供していくというのが「情報コミュニケーション産業」です。92年の年頭に全社に向けて宣言しました。

清水 デジタル化は印刷そのものを変えていきませんか。

北島 デジタル化の進展は印刷業界やその周辺の業界を巻き込んで、その産業構造自体を変えてしまうほど強いインパクトを与えています。例えばデザイナーや制作会社が、印刷会社の領域であったプリプレスの領域に進出してくるなど、業界の境目がはっきりしなくなりつつあります。実際、米国ではMacの普及で写植・版下会社は大きな打撃を受けていますが、日本でも近い将来これを専門に行う会社はなくなるかもしれません。しかし、このような変革を決して悲観的にとらえているわけではありません。逆にデジタル化がもたらしたマルチメディアの時代を、われわれの持つ情報加工のノウハウを生かす絶好のビジネスチャンスととらえて、新しい事業領域の開拓を積極的に進めていきたいと考えています。

清水 お忙しいところ、度々お邪魔いたし、貴重な

お話を伺いありがとうございました。

<コメント>

北島社長には7年前にお会いし、その意思決定と実行の素早さに驚いた記憶がある。あのとき、生活総合産業の旗印の下にエレクトロニクス、建材、壘詰機製造まで多角化し、増収、増益を続けていた。今回の不況では、さすがの大日本印刷も相当まいっているだろうと思って伺ったところ、全く順調にいらっているのもまたまた驚いた。

まず問題点は何かという質問に対して、バブルのとき増収、減益となったので、その時期会社の利益率の改善に力を入れた。その結果、バブル崩壊後のリストラは必要なくなったと言われる。問題点はないのである。海外進出やそれに伴う空洞化について尋ねたところ、シャドウマスクなどのエレクトロニクス製造は装置産業であるため、原価にしめる人件費比率が低く、組立産業のように海外進出のメリットはない。また印刷は顧客の近くにいないと、その求める品質、スピード、価格のものを出せない。特に高級のものは、この3つの要求がはっきりしているので海外進出はできない、という。従って海外進出をする理由もなく、空洞化の問題もおきない。どうも多くの日本企業が遭遇している問題点は、この会社にはないようである。

価格破壊には社長さんも苦勞したようだ。言葉だけが1人歩きしてよく解らなかつたという。率直な御意見である。筆者もただ世界が単一市場の方向に収斂するからだ、くらいしか解らなかつた。社長の「日本のお客さんは、品質、納期を前提とした価格の安さを求める。単に安いだけではダメだ。」という話で、はじめて目から鱗が落ちた。人事評価についても、それは難しいと言われながら、非常に的確な指摘をされた。技術者については挑戦意欲をもって独自技術を開発する人を評価する。中間管理者については、ついてくる部下の多い人を評価する。部下を生かして使う人は、上にいけばいく程能力より人柄のよさを発揮する人だという。非常に重要な指摘である。

最後に、将来構想についてお伺いしたところ、情報コミュニケーション産業を旨とするという。情報がデジタル化していくからこの方向がクローズアップされる。しかもこれを経営戦略に具現するために、自社の強みとして、顧客の近くに立地することそしてその顧客ニーズに独自の技術開発で応えることだと明言される。この強みについての明確な認識こそ、巨大な大日

本印刷の組織を、日本国内に置いたまま、雇用、技術などの空洞化をおこさず、世界企業に発展させていく、北島社長のリーダーシップの強さの根源があるのだと思った。益々の発展を心から期待している。

<企業経営の現状>—商業印刷は単価下落で鈍調。液晶カラーフィルター、シャドウマスク好調。情報記録材、建材関連も健闘増益維持—

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1992.3	1,092,648	63,550	38,532
1993.3	1,048,252	66,764	39,220
1994.3	1,002,116	65,746	40,776
1995.3 (予)	1,050,000	69,000	43,000
1996.3 (予)	1,100,000	73,000	45,000
資本金	104,986 (百万円)		
総資金	1,064,141 (")		
借入金	0 (")		
金融収支	2,927 (")		
平均株価	1,840 (")		
従業員	15,118名 (31.9歳) (1994.9)		
平均賃金	327,473円		

本社所在地：東京
 設立：1894 (設立後101年)
 特色：業界トップ、情報・建材・エレクトロニクス関連等を積極展開、営業力強く上場来の増益維持
 事業：書籍・定期刊行物19%、商業印刷物49、紙袋・特殊印刷物32 (輸出5)、(1994.9)
 設備投資 (予) 600(561)億、研究開発 (予) 180(180)億

<社長略歴>

出身地：東京都、1933年生 (61歳) (大日本印刷社長北島織衛の長男として生る)
 学歴、職歴：1958 慶大経済学部卒業
 1963 大日本印刷に入り、市谷営業本部長
 1967 取締役
 1970 常務取締役
 1972 専務取締役
 1975 副社長
 1979 社長
 現在 北海道コカ・コーラボトリング社長、文化放送、全国朝日放送(各)取締役
 家趣 族：妻、長男、二男、長女
 味：ゴルフ、読書
 宗 教：曹洞宗

小野 博氏 (株式会社花正社長)

1995.2.24 東京銀座ファームグリル

インタビュー 清水龍瑩 岡本大輔
 古川靖洋 山田敏之

清水 現在、日本の産業構造は大きく変わっています。花正が現在抱えている、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ください。

小野 私共は小さな肉屋からスーパーになり、外食を展開するようになった。スーパーをやっているとき、人々の生活が内食から外食へ移行する方向が見えてきた。業務用食材を扱うスーパーが成長産業だとい

うことがわかった。中小飲食業に対して食材を供給する。それも最も小さいサイズで供給する。この小さいサイズのものをメーカーにお願いして作ってもらった。業務用という時流がメーカーを動かした。これがプライベートブランド (PB) になった。

最近では、海外で作ったほうが有利である。これやってみて、近い将来大きな変革が起こるということがわかった。諸外国で通用する技術、知識がなければ、今後海外でも、国内でも伸びないだろうということである。そこで海外で食肉の開発をはじめた。食肉の供給は以前からやっていたので、海外で通用する肉屋になれると思った。問題点は、具体的にどう変革したら、国際的に通用する肉屋になれるかの方法である。

古川 花正さんは、プライベートブランドが多いようですが。

小野 業務用の価格、品質がナショナルブランドと同じで、最小サイズのイキ商品を開発する。たとえば業務用マネヨーズの最小サイズは1kg。はじめ無印で商品にはデザインがなかった。流通経路も違う。メーカー→一次卸→二次卸→小売という流通経路を通らず、メーカーから直接小売にくる。同じものでも全く安い。ただ他の小売業からメーカーに文句がくる。業務用をあんなに安くしては困るという。そこでメーカーのほうがうち(花正)のブランドを付けてくれと言ってきた。プロ仕様、PB商品。これが売れる。メーカーの名前なし。10倍も売れてしまう。いままでのよそ様のPBは、いかに稼ぐかが問題であった。うちは安く作ってもらえさえすれば、リーズナブルの価格で売れるから、特別に稼ごうという気がない。その後、醤油、お酢、ソースのメーカーにそろって花正のブランド商品をつくってもらった。バブルがはじけた瞬間、多くの企業がプライベート・ブランドに注目しはじめた。業種のいかにかわらずプライベート・ブランドが中心になってきた。いま花正は肉部門ではPBだけしか扱わない。他の小売業でそんなことをしている企業は未だない。

いまうちの事業には4つの柱がある。物販(小売)、外食(レストラン)、生産工場、外販(卸)である。自分の店で売るのは極力自分の工場で作ったものを買りたいと考えている。

清水 これだけ急成長するためには、途中、いろいろ問題があったと思いますが。

小野 江戸川から、新宿、渋谷、銀座へ出ていくの

も大変だった。パリ、ロスに出ることが出来るのか。アヌーガー(ドイツ)の店は後楽園ドームぐらいの建物が5、6棟ある。その1つがハム、ソーセージで一杯になっている。これを見て大ショックをうけた。これを超えるためにドイツから1級のマイスターを招聘した。1年間に2回20日のバカンス、そのほかいろいろ彼のいう条件をすべてをのんだ。社員はみなこれに反対した。私は、彼は世界に通用するのだと、いって説得した。その技術があったからこそ、私どもの商品がセブン・イレブンにいられてもらえた。そして商品は世界に通用するようになった。

肉屋が肉を切って売だけの技術では世界に通用しない。ただ、肉の質を見抜くだけでも通用しない。ハム、ソーセージをつくるのはメーカーに任せればよいではだめだ。かんづめ、レトルトもエキスも総て自社の技術で作り出すことが大切で、いまハイ・カルネをつくっている。これにお湯をさせば30秒でスープの中のお肉がもどるものを作った。他に200アイテムつくった。海外へレストラン展開するとき、このハイ・カルネをベースにして作った食事は世界に通用する。肉を売るところにレストランをつくるのが基本方針。

清水 中国への展開について教えてください。

小野 中国には4年前にはじめて店をだした。18、19世紀にヨーロッパ人がアメリカ東海岸に来て、西部劇が始まった。肉牛を広い荒野に放った。この肉をシカゴに集めて、そこからヨーロッパへ売った。デンバーを中心に穀倉地帯をつくって、牛を肥育し、いい肉を売った。いま中国で西部劇が始まった。もともと内モンゴ、ウイグル地帯には草食動物が沢山いた。一方、河南省は中国最大の穀倉地帯。鄭州はその中心。シカゴに相当する。私共では中国に既に9店舗のレストランを開店している。いま3店舗を建設中である。工場は3つもっている。

中国では単にレストランを開設しただけではない。中国人の牛肉に対する考えを変えることにした。中国ではシャブシャブに合うのは羊肉だと考えていた。羊肉は柔いが牛肉は硬くてダメだと思っていた。日本の牛肉は穀物肥育したもので柔らかい。そこで中国でも穀物肥育をしてもらった。はじめて食べた中国人は感激した。うちの店は、北京、上海で一番になった。とにかく肉を食べてもらうレストランを作る。そのレストランの仕様書発注によって肥育農場が出来る。私は、中国の消費者の味方して、世界に出ようと思っている。

清水 日本の畜産農家は生き残れますか。

小野 牛肉の自由化後4年たった。そこまでは輸入は自由に出来なかった。自由化後、輸入も輸出も自由になった。しかし日本から世界に輸出していたのは霜降り牛肉だけだった。これはおかしい。日本が加工貿易立国にしていくには、素材のいいものを輸入して、付加価値の高いものを輸出すべきである。日本の製造業の大体の平均は、輸入原材料の10分の1の目方のものを輸出し、またその製品の売価は輸入原材料代の13倍以上になっている。これが貿易立国の標準値である。肉について言えば、いまのところ輸入ばかり。自動車・電機などの他の製造業が外貨を稼いでいるのに、うちの業界は稼いでいない。外貨を稼いで、はじめて1人前だと思っている。

9年前の日本の需要は、国産牛肉40万トン、輸入牛肉20万トンだったが、4年前の自由化後は、それぞれ40万トン弱、40万トンとなり、現在は40万トン、50万トンとなっている。この10年間、国産は大変努力してきた。需要増は輸入牛肉でまかなっている。現在、輸入牛肉が国産牛肉を上回ってきた。4年前から関税が毎年、70%→60%→50%→42.8%と下ってきたからである。これで日本の農家は限界に達した。いよいよ脱落するだろう。4万頭の牛を抱えている日本最大の畜産企業の神明畜産が今年赤字に転落した。日本の他の畜産農家はもっと大変だと思う。

清水 それでは日本の畜産農家はもうダメだということですか。

小野 このままでは、脱落する。すべての日本の牛肉は、アメリカの穀物牛肉になってしまう。オーストラリアでは、ショート肥育、穀物飼育が行われる様になってきた。私共のところでは、これを改良した、350日肥育をした牛肉をはじめ輸入する。日本牛肉に代替するものである。

私は、日本の農家も国際性を身に付けるべきだと考えている。日本には、まず技術、学力、経済力がある。また日本人は世界中にでていって外国の事をよく知っている。自分の周りに世界で最も進んだ人たちが沢山いる。日本の消費者は高品質の物を求めている。農家の人たちがそれを知ったら、日本の農業が世界に出て果す道はわかってくるだろう。

清水 中国進出のご経験をお聞かせください。

小野 中国へいくと、資本主義社会をよく知っている人と、共産主義に固まっている人の2種類の人がいるような気がする。はじめはどの人がどちらの人かわ

からない。フィフティ、フィフティでいると思ってい。共産主義に固まった人に合った人は運が悪い。失敗した例がある。あるところの中学校の校長先生がシャブシャブのレストランを合弁でやりたいと言ってきた。これはその校長先生を信頼して、その中学校に英語教室を寄付した日本人の紹介による。学校の校庭の道路に面したところを一部割譲してレストランを建てる。こちらの要求することは何でも出来ると、言ってきた。私はその話を信用してすぐやることにした。建物を建てるのは向こうの出資。内装・設備はこちらの出資。内装にかかった時点で許可がおりないと言ってきた。その前にその市長さんに合ったときはOKと言われていた。しかし、工事が進むに従って、契約の中で、フランチャイズは認めない、人件費の問題などがどんどん出てきた。そういうとき、俺が責任を取るから工事を進めてくれと、トップにたった校長先生が、下の人に言ってくれればいい。あとでわかったことだが、どうも教頭あたりと交渉すればよかった。ほかの例でも。市長と交渉したらダメになってしまった。下にいる共産党の頭の硬いのが反対すると出来なくなってしまう。トップは人脈で上がってくる。だからいつも下の人の顔色をうかがっている。トップは日米欧で考える資本主義企業のようにリーダーシップ能力がない。全員からOKしてもらわないと仕事はダメになってしまう。

学校と合弁をやる場合、いつも問題が出てくる。校長はビジネスになれていない。山東省、溜博の例。学校と合弁をした。この場合教頭と話をしていた。しかし開業後、あまり業績が上がらない。彼らはどうも商売は他人(ひと)がやってくれるものだと思っている。またいつも固定観念にとらわれている。私共のコンセプトは穀物肥育した肉を食べてもらうことなのだが、上にたった人間が羊肉がおいしいなんて、みんなに言ってしまう。羊肉の固定観念から離れられない。

どうも、向こうの人たちは、合弁した場合、失敗したほうが良いと思っているのではないか。投資したものを置いて帰ってしまう。そこで、こちらも深追いしないことにしている。だいたい法律がどんどん変わる。会計原則でも、合弁相手に、家賃+利益保障をしろという。それでいて、この家賃+利益保障は経費に認めないという。これを税引後利益から払え、という。これは上海地区の法律である。

こういうことがあっても、中国ビジネスはやらないよりは、やったほうが良い、と私は思っている。失敗

した不幸な人たちもいる。半分くらいの人にはもうやりたくないという。

清水 最後になりましたが、組織の問題はいかがですか。

小野 人間の問題がある。創業時代からの人たちがいる。肉屋から、スーパー、レストランをやれと言われてただけでも大変。海外でやれと言われてれば死ぬ思い。また大きくなると組織の問題が出てくる。大きくなると、店長を管理、育成する仕事が出てくる。店長をやれるという人間はいくらでもいる。多店舗をもつという途端にダメになってしまう。バブル崩壊後、2年前から学卒が入るようになった。いままでの社員と感度が違う。将来の幹部候補生になってきた。

清水 価格破壊のプロセス、中国進出の問題など、貴重なお話有難うございました。

<コメント>

小野社長には、1カ月前、ある会合で一緒になり、お話を伺っているうちにその経営のKANの良さに驚き、インタビューをお願いした。急成長の最大の原因は、社長の、現実一步踏み出して新しい視点に立ち、情報をとり、最適な方向をつかむという企業家精神であることがまずわかった。最初の成功した着眼点は業務用食材スーパーの展開であり、次の着眼点は、中国進出を足掛りにした世界展開である。その間、社長はたえず売上げを伸ばすと同時に新しい情報の収集に力を入れる。食材スーパーも最小サイズにして、中小飲食業がどのような食材を求めているか、その変化の方向はどうか丹念に追っている。単に短期間の売上増をねらっていない。また中国進出も半分は失敗してもいいと考えている。とにかく海外進出して、店舗展開する場合の問題点の発生、解決策の情報を探っている。

しかもこの情報に納得すれば、新しい方向にすぐ行動を起す。食肉の海外生産を通じて、近い将来価格破壊の大変革が起ると予想すれば、直ちにメーカーに無印の食材生産を頼み、メーカーからの直買体制をとり、徹底的なコスト削減をはかり、低価格販売をする。メーカーが他の小売、卸から安売りを非難されれば、無印から花正ブランドに変えてもらう。そして食材スーパーの棚には、メーカーの名の入らない花正ブランドの商品とメーカーブランドの商品が何気なく並べられる。ほとんど半値に近い。中小飲食業の人や消費者がもちろん大挙して押しよせてくる。利益はそれ

程上らないが、売上は伸び、全商品が世界の価格に近づいていく。世界は単一市場に向うという、価格破壊の方向に自然に向っている。

また中国に進出してきて、中国企業のトップにはリーダーシップがないことに気がついた。トップが選挙で選ばれるところでは、企業トップであっても、学校長や政治家と同様に、トップ中心の意思決定はできない。また中国の会計原則がどんどん変わるので安定した経営ができない。それでも中国進出は続けたほうが良いという。大変な信念である。

最後に、組織が大きくなって店長になれる人間は沢山いるが、多くの店舗をたばねる人材がないという話は大変興味深かった。

このような、小野社長の、何か一步踏み出して、情報を収集し、将来の方向を見出し、それをすぐ実行する。しかも失敗してもその方向をやり続けるという執念には全く驚嘆した。正しく、情報化・グローバル化時代の企業家の典型である。花正グループが世界の食肉企業になることを確信している。

<企業経営の現状>——バブル崩壊後一時減収・減益となったがその後回復。韓国、中国など海外出店積極化。銀座出店に注力——

	売 上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純 利 益 (百万円)
1989	20,931	339	108
1990	22,241	452	196
1991	24,831	333	110
1992	33,326	345	63
1993	40,151	202	79
1994	42,046	284	115

資 本 金 110 (百万円)

(花正グループ)

総 資 産 10,361 (")

借 入 金 5,417 (")

金 融 収 支 ▲211 (")

従 業 員 2,000名(正社員420名、臨時1,580名)

平均賃金 306,337円(36.8歳)

本社所在地：東京

設立：1978年(設立後16年)

事業：外食店舗、国内88(直営56、F C 32)海外20(インドネ

シア、シンガポール、中国、マレーシア、韓国)

物販店舗：国内31(直営25、F C 6)

工場：6工場

貿易、酒類事業その他

<社長略歴>

出身地：東京都 1937年生(58歳)

学歴・職歴：1955 都立小松川高校卒、花正(有)入社

1968 花正(有)社長

1977 太公(有)社長

1978 花正(株)社長

1984 いわたき(株)社長

1988 はる企画(株)社長

1989 いわたき(株)会長

1990 ハートアンドハート(株)社長

1991 ウォール(株)社長

1992 太公(株)社長

現在、日本フードサービス協会副会長、日本食

肉格付協会格付専門委員。

大久保敏三氏（株式会社丸広百貨店社長）

1995.3.3 川越市本社

同席者 山田勝彦氏（秘書課長）
インタビュー 清水龍瑩

清水 現在、日本の産業構造は大きく変わっています。丸広が現在抱えている、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てください。

大久保 大店舗法の急激な規制緩和が問題である。現在、商圏内で直接競合するGMS、DSが少なくない。さらに、この規制緩和により、異業種参入による競合に一層の拍車がかかる。当社は都心郊外型百貨店である。都心へは30分で行けるので、都心型百貨店、地域展開しているGMS、DSとの厳しい戦いが問題である。

また、円高空洞化のもたらす問題がある。自動車、弱電メーカーが海外シフトし、工場が集約され、空いてくる。人件費、土地保有コストの高いところから撤退する。その跡地で比較的始めやすい小売業を始めようというのが出てくる。それにともない、新商圏の発生、商圏の分散化が起きる。当社のような旧商店街に展開している大型店は苦戦が強いられ、旧商店街が壊滅的な打撃を受けるという問題が考えられる。

清水 それに対する対処策はいかがですか。

大久保 解決策は今のところ試行錯誤であることは否めない。先ずその中で新業態に昨年ふみだした。一つは生鮮三品（肉、野菜、魚）のディスカウントであり、もう一つは最寄品中心のドラッグストアである。別面では、当社は現在10店舗体制で、その中で7店舗がいわゆる地域一番店になっているが、これらは常に都心百貨店やGMSとの競合にさらされており、ここでもう一度、本来の地域に密着した役割とは何か、という原点に立ち戻った解決策を考えている。その一つの対応策として、店のポジションをお客さまのニーズに合うように明確にしていく。店の競合環境によっては、カジュアル百貨店への転換である。今年、南浦和店で実験的にスタートさせた。成功すれば全店への波及を進めていきたい。

清水 食品、衣料の売上げ構成比はどのくらいですか。

大久保 食品30%、衣料40%、リビングその他30%である。店舗の小さいところは食品中心になっている。当社は生鮮三品は以前から直営。最初の頃、地元のテナントにお願いしたが、ここ一番の時攻めに弱かった。そのため、自社で進めるようになった。

昭和36年肉、昭和52年野菜、昭和53年魚の順でいった。全部買取り仕入れ。

清水 粗利益は食品のほうが高いんじゃないですか。

大久保 衣料品のシェアを上げないと利益率は上がらない。衣料品は値入れ率が高い。価格設定はメーカーがやる。しかし高額品は、都心に買いに行くパターンが多い。我々のところでは、高額品の売上高が都心百貨店より少ないので、どうしても品揃えが少なくなる。我慢して品揃えを増やしていけばいいが、売場効率を追求すると、どうしても品揃えが少なくなる。大手アパレルのナショナルブランド製品を売っていけば、GMS等との価格乖離になってしまう。

清水 ほんとうに板ばさみになってしまいますね。

大久保 百貨店の取り扱い、いわゆる百貨店ボリュームと、大手ナショナルブランド商品、すなわちGMSの商品との価格の乖離をねらう。GMSのものは感性がなく、売り場におもしろみがない。カジュアル的に着たいと思うようなものがない。そこで当社は感性と品質を合わせ持った値ごろ商品をねらっている。しかし、問題は、これを取り扱っているメーカーが非常に少ないことである。他のアパレル小売業でGMSより更に低い価格のもので伸びているところがあるが、これを当社にいれたら、イメージダウンでダメになる。

商品群をプライスで切ると高級専門店、百貨店、GMS、DSの順番になる。この頃、お客様が情報や知識を充分持つようになって、例えば、ベンツに乗ってDSに行くなど、いわゆる買い分け傾向が顕著になってきた。お客様のニーズにピッタリあったもので、尚かつ、従来の百貨店とGMSとの間の価格帯の商品を揃えることが、今後大きなポイントになってくる。

清水 百貨店とGMSとの間の品物は、丸広さん自身で開発するのですか。

大久保 今のところ自社開発は少ない。共同仕入れ機構に入っているが食品が中心。衣料はせいぜい子供服を香港、中国で開発生産するくらい。我々はアパレルについては、新しい国内メーカーを探す。しかしこれが大変。これを探すのが我々の開発だと考えてい

る。これをカジュアル百貨店の中心にしたい。前述の通り、南浦和に新しいカジュアル百貨店を出し、今、実験を初めている。2 km 商圏という小さい地域をねらっている。

最近、Mセクションというネーミングで、独自商品を売り出している。国内メーカーと共同で開発した。これがすき間のニューボリューム。普通の値段の値ごろ品。自主編集のMDと言っている。もちろん買取り仕入れ。ただ、いまのところ、最終的に勘定をしてみると、利益率は上がっていない。買取りだからであろう。しかしこれをやらなければ仕入れ係の力がつかない。我慢しなければならぬ。これを越えないと次が出てこない。

45歳以上の人達はみな、買取り仕入れの経験がある。その後委任売上げ仕入れになって、力がなくなった。しかし現実問題として、昭和50年までは、並べれば売れた時代だったから買取仕入れもそんなに難しくはなかった。今は並べても売れない時代。だから仕入れは難しくなった。

清水 利益率の低い食品を30%も持つ理由は。

大久保 衣料品だけだと客数が少ない。食料品は店を賑わせる。これが大切、賑わってくるとまた更に客数も増えてくる。しかも都心百貨店ではギフトが多いが、我々のところはデリーの食品が多い。だから客数が多くなり、その人達が衣料も買うようになる。ただデリーの食品はローカル・スーパーと競合する。だからその利益率は低くなる。

清水 組織管理上の問題について教えてください。

大久保 まず年功序列をどうやってなくすかが問題。業績主義、能力主義の方向に行きたい。しかしこれは簡単にはできない。例えばカジュアル百貨店は、人件費削減のためのセルフ販売を増やす。しかし、ただ増やすだけではダメ。コンピュータによるシステム化、単品管理化、パートの戦略化が大切。いまGMSから勉強させてもらっている。これをやらなければ、人件費の削減はできない。この商品は何時から何時までの間によく売れるか、それに従って、店員は何時から何時まで働くのかをはっきりさせる。

単品管理は投資とリターンがうまくいっているかどうかをはっきりさせる。食品はやりやすい。EOS (Electric Ordering System) をやっている。衣料品は季節によってどんどん変わる。GMS は大量発注・大量仕入れをする。お客さんが選んで楽しく買うには、品物がどんどん変わらなければならない。GMS はこ

れに悩んでいる。

品物によっても違う。肌着、パジャマの類は回転率が高い。大量仕入れして、補充だけしていればいい。極端な場合、半年に一回変えればいい。ファッション商品は、4シーズンでなく、6シーズン変えなければならない。これを買取り仕入れでやるから大変になる。

清水 人事評価はいかがですか。

大久保 目標管理制度をしている。まずメインタスク、重点課題を出させる。この課題の中の、どの目的を、どのようにして、どの状態まで持っていかかを、自己申告させる。そして一期たって、実績をその申告と比較する。今までは、言葉だけで判断することが多かった。これからは業績とプロセスによって評価する。考課者の訓練、教育が大切。考課者X、Y、Zの3人が、1人のAという人を評価した時、同じ評価にならなければならない。プロセスの評価をいれても同じになるように、考課者の訓練を行っていく。ここでのプロセスとは、仕入れから、販売までのプロセス全部をさす。これを評価する。

清水 カジュアル百貨店の特性など貴重なお話有難うございました。

<コメント>

丸広百貨店は、現在の百貨店受難の時代に増収増益をつづける超優良企業だという噂は以前から聞いていた。たまたまある勉強会で社長さんにお会いしたので、インタビューを申し込んだところ、即座に快諾して下さった。川越駅で降りて、まるひろ川越店までのサンロードは非常ににぎやかでやや雑然とした商店街であったが、百貨店内に入ると、すっきりしたディスプレイなのでややびっくりした。こんなに、乙にすました経営で大丈夫なのかと危惧しながら社長にお会いしたが、若い2代目社長はそのディスプレイの感じとは違い、新しいことに次々に挑戦する企業家精神の旺盛な社長であった。

まず社長は、問題点として、大店舗法の規制緩和と、工場跡地にできたDSなどによる競争激化をあげられる。規制緩和によって、30分前後の距離にある都心型百貨店はその売場面積を増大させ、工場跡地のGMS、DSはその数をふやしている。この2つの競争相手に対して、社長はその対処策として「カジュアル百貨店」というコンセプトを明確にし、自主ブランドを開発するメーカーを開発し、さらに来客数をふやす

ため生鮮3品を充実するなどの戦略を積極的におしすすめている。

「カジュアル百貨店」は都心型百貨店の高額商品とGMS, DSの低価格商品との間をねらっている。価格は中間でも感性と品質をふくんだ商品を出す。これはMセクションの名前で中堅メーカーと一緒に開発する。これが可能になったのは、お客が情報と知識を十分にもち、買いわけをするようになったからだという。すごい嗅覚である。また社長は、これら戦略を実行してみて情報を収集するという。正しく企業家型の情報収集である。南浦和のカジュアル百貨店の出店はその例である。

さらに人件費対策について尋ねたところ、それだけ取り出しても問題解決の糸口はつかめない。コンピュータによるシステム化, 単品管理化, パートの戦力化が不可欠だ, という話には驚いた。この話の部分は正しく管理者精神の発露である。

このように大久保社長は2代目社長でありながら, 企業家精神と管理者精神をあわせもつ, まれにみるエクセレント社長である。日本の新しい百貨店経営の範となることを心から祈っている。

<企業経営の現状>

	営業収入 (百万円)	税引利益 (百万円)
1989.2	76,384	1,529
1990.2	86,629	491
1991.2	107,395	344
1992.2	117,443	418
1993.2	120,414	12
1994.2	122,179	180
資本金	150 (百万円)	
労働状況	男 815 女 970 パート 800 (換算人員数計 2,585名)	
主要取引先(仕入)	西川産業, レナウン, オンワード樺山, 大賀, 市田, 小杉産業, ナイガイ, 三陽商会	
売上構成	百貨店 100%	
本店所在地	埼玉県川越市	
県内支店	9店舗	
設立	1949年(設立後46年)	

<社長略歴>

出身地: 埼玉県1945年生(49歳)
 学歴・職歴: 1968 日大商学部卒, 丸広百貨店に入社
 1973 取締役企画室長, 副社長
 1986 社長
 趣味: ゴルフ, 読書
 家族: 妻, 2男, 1女

石川 昭夫氏 (日製産業株式会社社長)

1995.4.13 東京本社

同席者 富士本昌徳氏 (人事教育担当部長)

インタビュー 清水龍瑩

清水 現在, 日本の産業構造は大きく変わっています。日製産業が今, 抱えている問題, そして将来抱えるだろう問題と, それに対する戦略ないしは対処策, さらにそれを支える組織と人の評価の問題についてお教えてください。

石川 前回, 1988年にお会いした時はバブルの時でしたが, その時と経営の基本は何ら変わっていません。ただ, 企業を取り巻く環境の変化が激しく, 企業経営のベクトルを環境変化のベクトルに合わせなければ生き残れないということで, 仕事の具体的な進め方は変えてきました。企業というものは, 一つのジェネレーション単位で見なければ, 正しい評価はできません。当面の状態だけでアレコレ判断するのは難しい。当社の場合, 先端的な仕事, 他がしていない仕事を手掛けるという基本方針は変えていません。他社が手掛けるより私の方が先に手をつける, 特に海外ビジネスは積極的に展開しています。

1985年のプラザ合意で円高が進んだ時, 円高についてはかなり先が“見える”ものでした。グローバル化・情報化を合言葉に, 全体的にムードが上がっていました。しかし, 実はこれがバブルの入り口だったわけですね。そして, 1987年当時, 本来, 円高対応で厳しい構造改革をしなければならなかった時に, 結果として, 日本政府はバブル政策をとってしまいました。これが, 後遺症を大きくしたと考えています。私が最初に「何かおかしい」と社内で警告を発したのは, 1990年11月でかなり早い時期でした。その後, すぐいろいろな仕事の見直しに取り掛かったわけです。もちろん, 以前から土地や証券を抱えることは大いに戒めていましたので, この影響は皆無でした。

清水 あの時期ブレーキをかけるのは相当難しかったのではないですか。

石川 確かに, いけいけムードの中で人員が膨れ上がっていました。私は, 輸出が苦戦する中で, 新しい仕事を創ろうと号令をかけた。そして, ややバブル的にもなり, 特に若手の役員も勇ましく, その結果, 苦しむことになったのが1993年です。当社はメーカーと

比べ、ブレーキを踏むのが甘かったのではと反省しています。これは、長い目で企業を見なければという考えがあったからで、当社の体質に起因していると考えています。

当社は商社ですが、日立グループでもあることから自ずとメーカー営業的な側面を持ち合わせています。メーカーはリストラを始めると同時に、販売面の強化を唱えます。そこで、当然われわれに営業力強化を求めてきます。うまくいかないなと思っていても、腰を引くことはできません。また、営業の人数を減らしたいと思っても、新しく人のシフト先をつくるのは難しいのが実情です。そして、営業の人を減らすことは市場・顧客をも減らすことを意味します。余程、はっきりした目安がなければ、簡単に人を減らすわけには行きません。それでバブル対応が遅れてしまったという思いです。

清水 バブル後の具体策について教えてください。

石川 手の打ち方がなまぬると先輩たちに言われます。しかし、仕事をいきなりパッと止めるというのは、口で言うほどにはそう簡単ではありません。社会的な責任もあります。今年、1995年度上期の従業員数は1,515名ですが、1993年4月のピークの時には1,646名いました。この2年で約100名強の人員を削減しましたが、商社の場合、人員削減は大変難しい。

昨年2月に13営業本部を7つに集約する機構改革を行ないました。新たな開発を担う新事業開発本部もその時につくりました。本部長の数を減らし、部、課も少なくしました。今まで、社長→役付役員→本部長→部長→部長代理という職位になっていたのを、まず役付役員に本部長を担当してもらい、さらに部の下のグループ制を課制に戻しました。この課制の復活は、最近の経営の流れから見ると逆行していると映るかも知れませんが、これは意識改革を一つの狙いにしていきます。

部長代理は部の下のグループ長という職位ですが、実際には課長と呼んでいました。つまり、部長代理というのは文字通り部長の代理なのですが、課長でもあったわけです。ある時は部長の代理、ある時は課長の意識では、当社の特徴である強烈な課別損益制度の意識が薄れてきました。これをはっきりさせないと、低収益を余儀なくされている昨今、うまくいかないと考えたわけです。さらに課別の損益問題ばかりでなく、実際のところ、肩書き会社の通弊で部長代理が多くなりすぎていました。そこで、以前の部、課の大き

さに戻すという組織変更に踏み切ったのです。

清水 現在の円高に対する対策はいかがですか。

石川 輸出が多いのが当社の特徴ですが、現在の円高は非常に苦しい。1995年3月期決算予想の取引形態別売上高の内訳は国内取引53%、輸出取引31%、輸入取引7%、三国間取引9%となっています。輸出製品の中でも、技術レベルが高く、しかも海外メーカーが簡単にできないものはまだまだ力を持っているので、そこそこの値上げは可能です。たとえば、半導体製造装置の測長SEM。これは日立がトップシェアを占めています。しかし、1ドルが80円になると、通常の製品は基本的には対応できないのが現実です。国内のシェアが低く、アメリカの後追いをしているような製品は非常に厳しい状況です。事実、受注面で影響が開始しました。現在、当社では1ドル85円で、対策を立てさせています。

清水 円高対策としては、やはり値上げしかありませんか。

石川 円高にどう対応するか。競争力があれば、原則値上げです。しかし、競争力がなく採算割れしているものは輸出を止めることです。事実、日本メーカーは現地生産へシフトしています。当社も世界各地の支店、現地法人が積極的に現地ですぐに仕入れ、現地で販売するという現地完結型の営業を行なっていますし、対日輸出あるいは海外取引にも力を入れています。円高によって日本からの輸出が伸び悩むのは当然ですが、当社は海外店取引を含む連結ベースでの伸びを確保するグローバル経営を目指しています。

商社の場合も、メーカーと同様、操業度を高め、高い人件費などの固定費をどう吸収するかは大きな問題です。そのためにも、まず第一に、採算が悪化している既存製品の部隊から人を移さなくてはなりません。具体的には、将来性のある部門に人をシフトするということです。

清水 将来性のある部門はどのようにして見つけていくのですか。

石川 一昨年、21世紀を見据えて「ビジョン21」という長期計画を策定しましたが、その中で先端技術分野を中心に、グローバルな視点で業容を拡大していく考えを示しました。新事業開発営業本部は、このような考えに基づいてつくった開発部門です。進むべき方向は、情報、通信、公共インフラ、ライフサイエンスの分野です。しかし、当社はもともと生産財を扱う商社ですから、これらの分野を取り込み、事業展開して

いくことは大変なことです。

具体的な開発アイテムとしては、「Rシステム」が成功を予想できる良い例なので述べさせていただこうと思います。「Rシステム」はビジュアル住空間プレゼンテーション・システムと呼ばれるものですが、世の中に類似したシステムがないので、ご存じない方も多いと思います。このシステムは開発して既に8年が経過しています。10年前、私は全社的なプロジェクトを進めるため開発部をつくり、2人の専任を配置しました。そのうちの1人がこのシステムの発案者で、当社の社員としてはちょっと毛色の違った個性的なタイプです。当社の長所のひとつは日立グループであるということです。反面、短所として、日立の域外には出られないと言われていますが、彼はそういった範疇に全く入らないタイプなので選んだのです。

彼は東京転勤を機に中古住宅を購入し、自分でリフォームを行ないました。その時リフォームする際の問題点をコンピュータ・グラフィックスを使って解決したら面白そうだと思案した。いわゆるリフォーム・ビジネスですね。私は「やってみなさい」と言った。また「このような先端的な仕事は、やる以上はトップを目指せ」とも励ましました。現在、この種のシステムとしては世界にも類を見ないユニークなシステムになっています。能力を十二分に発揮させるためには、一人にして自由にやらせること、そして、それをトップがバックアップすることが大切だと思います。

清水 社長のバックアップには、社長の将来を見る洞察力とパッションが不可欠だと思いますが。

石川 人には一生懸命やってみたくらいというパッションがあるものです。まず、社長がその人のパッションを理解することです。その観点からすると、相性が合うことが必要になるかと思えます。そして、社長のパッションには持続性が必要です。小さな苗木が育ち、豊かな実ができるまでには時間がかかります。仕事も同じです。やはり、長期的な展望に基づき、継続したパッションの支援をしていかないといけないのではないかと思います。

清水 社長は、企業経営を含めて日本の現在の変化をどうみられていますか。

石川 阪神大震災、地下鉄サリン事件、強烈な円高、芸能人の知事など、どれも今までの価値感、尺度では考えられないものばかりです。今、なにが大切かと考えてみるには、私は顔の見えない日本を、顔の見える日本にする必要があると思えます。APECにどう

対処するか。なぜ、アジアの人たちの主張にもっと耳を傾けないのか。ただただ貿易黒字を溜め込む一方では、今後、日本は大変なことになるのは明白です。たとえば、今回の知事選挙を見ても、選挙とは本来ドグ板一現場と草の根が合って行なうべきものです。誰かに担かれて、急にポッと出てくるのでは、おかしいではありませんか。このままでは日本の行き先に大きな不安が残ります。

企業も自らを律し、自主的に行動する必要があります。私は、このままでは日本国内の仕事はもうあまり伸びないだろうと思うのです。この円高によって、コスト高を克服するのは並み大抵のことではありません。アジア、中南米への進出は、今後、一層加速すると予測されますが、そのためにも世界で通用するグローバル・スタンダードを身に付けた人材が不可欠です。さもないと、日本人は現地の人から帰れとさえ言われるようになりますよ。その点、当社の一例ですが、台湾の人は素晴らしい。言葉に関しても、中国語、英語、日本語なら自由に話せます。日本人の場合、そんな人はなかなかいません。それでいて、日本人の方が台湾の人よりもはるかに給料が高いというのでは、まさにおかしいと言わざるを得ません。

企業としても、ローカル・スタッフを最大限に活用する必要性がそこにあります。当社では東アジアのローカル・スタッフを日本で教育していますが、彼らの能力の高さには驚かされます。これからは現地で生産したものをヨーロッパ、あるいはアメリカへ供給することが中心になると考えられます。優秀な人材をアジア地域に配置し、アジアと日本、アメリカ、ヨーロッパを結んだ仕事をどのように構築していくかが最大のテーマになると予想しています。最近、そのことを常に考えています。

清水 経営者、社会のリーダーの能力をどうお考えですか。

石川 政治家は高い志と能力を持つべきですが、企業経営に関しても基本は同じです。経営者には高い志と願望、そして何よりもパッションが不可欠です。いずれが欠けていても、長期的なトレンド、世界の趨勢は理解できないだろうし、社員をリードしていくことも、喜びを分かち合うこともできません。当社は国内9社、海外12社の関連会社を持っていますが、小規模でも業績は順調に推移しています。現在、これら関連会社との連携強化を目指していますが、こういった少数精鋭で、しかも質の高い企業づくりに、いかに高い

志をもった経営者を送り出すことができるかが、今後の経営の鍵になると確信しています。

清水 今日はお忙しいところ、いろいろ教えていただき有難うございました。

<コメント>

石川社長には1988年のインタビュー以降も、拙著「ソファで読む経営哲学」の出版などで大変お世話になった。また仲介に当たられた富士本部長には、研修などで10数回も面談し旧知の間柄なので、それこそインタビューは「やあやあ」の雰囲気ではじめられた。前回とは経営環境が大分違うので、話の内容は相当変わると思っていたが、お話を伺っていると、基本的な考え方や経営哲学はそんなに大きく変わっていないのに驚いた。日製産業の経営方針は、よそのやらないことを仕事にし、課別損益の責任をはっきりさせて、企業の成長をはかるといふ考えであり、これは全く変わらない。ただよそのやらない仕事を積極的にみつけるために、異能の、個性的な人間には、1人で仕事を自由にやらせる、しかもそれをトップが長期的に支援するというニューベンチャー式考えの導入には驚いた。特に、このような新しい仕事、事業開発には、長続きするトップの高い志、パッションが不可欠であるという社長の主張には全く同感した。筆者が考えている、変化の激しいときは哲学が、激しくないときは戦術が重要だという説と全く一致するので、とても嬉しかった。

円高対策の原則として、技術水準が高く海外で生産できない製品は値上げする、日本以外でできるものは生産を中止する、これからの新事業開発の方向は、情報、通信、公共インフラ、ライフサイエンスであると明言されたのには驚いた。しかもその応用例として既にR Systemが現実に稼働しているというのに重ねて驚いた。また海外進出は不可欠であり、そのための人材育成のグローバルスタンダードが必要である。東アジアの人達の能力はこわい程伸びている。台湾の人は3カ国語を話し、日本人の給与の4分の1、そのうちに日本人は帰れと言われるようになる。この社長の発言は、筆者が最近危惧していることと全く一致するので愕然とした。台湾の工場の係長に英語で質問したら日本語で返事されたこと、台湾、韓国の留学生が非常に勤勉であることを見つづけている筆者にとって全く同感であり、同じ恐しさを感じた。多くの日本の経営者も東アジアの製品の価格、品質は日本製品に見劣り

しない。納期だけが問題だという言葉によってこの恐しさは裏づけられる。一方、現在の政治状況、サリン事件、芸能人の知事など無責任な、哲学のない日本の状態は、これでいいのか。

先見性のある石川社長に、今後とも政治、経済、経営が1つにつながる経営哲学を実践してもらい、われわれにそれを教示し続けて下さるよう期待するものである。

<企業経営の現状>——半導体関連が伸びて減収に歯止め。電子デバイスや材料続伸。研究所開設による償却増重く減益——

	売 上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純 利 益 (百万円)
1992.3	585,603	6,495	4,477
1993.3	541,947	4,809	3,193
1994.3	513,834	3,102	2,426
1995.3 (予)	520,000	2,100	1,900
1996.3 (予)	545,000	3,000	2,400
資 本 金	5,437 (百万円)		
総 資 金	216,797 (")		
借 入 金	0 (")		
金 融 取 支	1,373 (")		
平 均 株 価	1,343円		
従 業 員	1,556名 (36.3歳) (1994.9)		
平 均 賃 金	424,133円		

本社所在地：東京

特色：日立直系の電子機器・資材商社、内外有力企業を把握、技術者セールスでシステム受注得意
事業：科学機器12%、産業システム21、情報システム13、電子部品20、工業材料他34（貿易47%）（1994.9）

<社長略歴>

出身地：群馬県1927年生（67歳）
学歴・職歴：1954 京大経済学部卒業、日製産業入社
1970 業務部長
1975 取締役経理部長
1976 大阪営業所長委嘱
1979 常務取締役
1983 専務取締役
1985 副社長
1987 社長
1992 藍綬褒章を受く
家 族：妻、長男、同妻
趣 味：囲碁、ゴルフ

中安 道治氏（宇部興産株式会社会長）

1995.4.27 東京本社（東品川）

同席者 竹下博之氏（総務部秘書グループ、
会長秘書）

インタビュー 清水龍瑩 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。宇部興産が現在抱えている、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ください。

中安 当社にはまず歴史の問題がある。わが社は各

事業部門が単体となって出来上がっている株式会社である。炭鉱は100周年を迎える。沖ノ山炭鉱組合操業は1897年。石炭は100年前から掘られていたが、その後大正12年(1923年)、石炭を使用した事業ということで、宇部セメント製造㈱を設立し、セメントに進出。石炭はいずれなくなるという考えが経営理念の中に常にあった。

機械事業は、炭鉱用の巻き上げ機、トロッコの製作から始めた。大正13年(1913年)、宇部新川鉄工所を設立している。

また、石炭を乾留して水素をとる。それを空気中の窒素と化合してアンモニアをつくり、それから硫酸を作る。これをはじめたのが宇部窒素工業㈱であり、昭和8年(1933年)に設立している。昭和17年(1942年)、以上の4社を合併して宇部興産㈱を発足させ、現在の総合化学会社に至っている。昭和27年~28年労働問題が激しくなり、後の総評議長の本田 薫氏の指導の下で益々激しくなったが、現在は、労協調体制となっている。

現在も事業部門は化学・樹脂事業本部、建設資材事業本部、機械・エンジニアリング事業本部、石炭事業部の4の事業にわかれている。石炭事業部は輸入石炭を扱う。コールセンターをもっているのでこの場所を利用する。これらの事業部門を同じ目で見なければならぬ。ものごとを公平に見る能力が必要である。三菱マテリアル㈱は、三菱鉱業セメント㈱と三菱金属㈱が合併して発足したが、それぞれの会社から交互に社長をだしている。

人間はどうしても自分の出身母体がかわいくなる。わが社も合併後50年経っても、それが残っている。あくまで公平な立場で処理する能力が必要である。これがまず現在の大きな問題である。

清水 現在の具体的な問題点についてはいかがですか。

中安 バブル時代に相当設備投資したが、その効果が出ていない。投資の見返りが無い。これが問題である。特に石油化学で効率が悪い。そのためポリプロピレン事業について三井石油化学工業㈱と一緒にあって、合併会社を設立し、規模を大きくし、国際競争力の確保を図りたいと考えている。また、同社が開発した「メタセロン触媒」の技術導入を通じてL-LDPE(直鎖状低密度ポリエチレン)事業の連携もある。

しかし問題もある。現在当社は、住友化学工業㈱・チッソ㈱・東ソー㈱・㈱トクヤマ・丸善ポリマー㈱と

共に共同販売会社ユニオンポリマー㈱に参加しており、一方三井石油化学工業㈱は、三井・日石ポリマー㈱に参加している。三井石油化学工業㈱と一緒にあって事業を行うには、わが社はユニオンポリマー㈱から脱退しなければならない。

以前当社と秩父セメント㈱が一緒になって設立した共同販売会社ユニオンセメント㈱と同様である。当社は小野田セメント㈱と取引を行えなかった。公正取引委員会の指導で共同販売会社を越えて取引を行ってはいけないことになっている。三井石油化学工業㈱とは枠を越えて提携することにした。

清水 借入金の多いことも問題ではないですか。

中安 御存知の通り借入金が多い。見返りが無い。減らす方向にもっていつている。5,000億円弱から現時点では4,000億円弱となっている。

人員についても、94年度希望退職を募集したが、さらに500人削減したい。総人数を6,500人にしたい。現実には希望退職を募集したら400人にもなってしまった。プラスアルファの退職金をもらって、悠々自適の生活をしたいと思う人間もいる。田舎(宇部)では家もあるし、米・野菜もただの場合が多い。ただ次の職場は、なかなか無い。東京では次の職場を探し、辞めていく人間もいる。わが社には魅力がないかな? そんなわけで人件費削減はうまくいつている。これによって労働生産性をあげる。1996年度末までに定年退職、出向等により合計で、93年度末より1,050人削減したいと考えている。

このほか根本的な財務構造の改善が必要である。不動産売却、株式売却を進めている。特別関係のない会社の株式を売却している。これによって含み益をだした。過去89, 90, 91年度の設備投資は償却の倍くらいやっていた。年間で400億円近い投資をしたが、92, 93年度は償却の範囲内。180億円に抑えた。

清水 どのような方向に投資をしていくのですか。

中安 強い事業をより強くしよう。中核事業に重点投資をする。化学のカプロラクタム、ファインケミカル、医・農薬が伸びている。これらの投資の結果、やっと最近芽が出てきた。工業薬品は利益率が良い。セメントも割合良い。セメントは規模の利益があるから、昨年来業界の再編成が進んでいる。秩父セメント㈱と小野田セメント㈱の合併、住友セメントと大阪セメント㈱との合併など。

秩父小野田㈱、住友大阪セメント㈱、日本セメント㈱がビッグスリーで、これに続くのが三菱マテリアル

㈱、当社である。あとのセメント各社はこれら5社と比較して小さく、兼業も多い。日本セメント㈱は従来No. 1だったが、いまは合併で秩父小野田㈱がNo. 1となった。セメント業界はたえずシェア争いをしている。そして価格を下げ過ぎてしまった。今年の3月期には営業利益がなくなるほど激しい競争をしている。

清水 セメントは輸出もしているそうですが。

中安 輸出したら本来合わない。しかし国内の価格引下げ競争で利益が無くなったから、操業度アップのメリットを目的に輸出する会社もでてくる。以前は韓国から入ってきたが、今はメリットもなく、しかも韓国では今はセメントが足りない。

清水 海外生産拠点の設置はいかがですか。

中安 最近少しやりだした。ラクタムはスペインで工場を買収し、経営に携わっている。タイでラクタムの工場を建設している。世界的にみてラクタムは不足気味。これはナイロン繊維、ナイロン樹脂の原料である。わが社は、これはダメだと思うものはすぐ手を打つ戦略をとっている。例えば金属マグネシウム。わが社は日本での唯一の生産企業だった。しかしこの国内生産を止め新たに中国南京に合弁会社を設立する。38%の出資。私も先々週行ってきた。原価が日本の半分のできる。日本では1トン50万円かかるが、南京では25万円。しかし折角30年やってきたものをやめるのは大変。セメント事業部門に所属していた。しかしいくら大変でも日本に生産資源のないものは続けられない。原料のドロマイトがない。電解法に切り換えるには電気が高い。ただわが社は流通業者にはなりたくない。しかも、日本にはまだ1万トンの当社ユーザーがいる。いまは過渡期として、金属マグネシウムは、いろいろなところから少しずつ買い集め、売っている。

清水 南京への投資はどのくらいの投下資本利益率、回収期間を期待していますか。

中安 IRR（内部収益率）は27.5%、回収期間は3年10カ月を見込んでいる。投資額は1,400万米ドル。出資比率は、当社38%、三井物産㈱・兼松㈱がそれぞれ16%その他南京華宏 Mg 公司が出資する。ドロマイトの鉱山が工場の近くにあるのがメリット。いま17カ国が参加しているマグネシウムアソシエーションという世界の業界団体がある。中国とロシアがまだ入っていない。中国をこのアソシエーションに入れてほしいと言っている。国際的にもある程度の枠をはめておきたい。中国だけだと、法律が変わったから、こちら

との約束も変えるというのでは困る。今のところ合弁会社の社長はこちらからだしている。ラクタムや金属マグネシウムでは、派遣日本人は5~10人ですむ。その点で派遣人材については問題ない。

中国ではいろいろ問題もある。小野田セメント㈱が合弁企業をつくった大連で年産140万トンのセメントを生産し、70%を輸出する契約をした。今年から輸出を始めるので、公社は輸出業者に入札させた。小野田セメント㈱の合弁会社も入札に参加したが、入札価格が安いからダメになった。高く入札したものに輸出許可がでた。全く市場原理と違っている。北京政府に抗議した。

清水 バブル時代の過剰投資設備はいまどうしているのですか。

中安 L-LDPE（直鎖状低密度ポリエチレン）の設備はいま操業していない。住友化学工業㈱に生産委託をお願いして、うちはやめている。今度、三井石油化学工業㈱から技術導入して操業をはじめます。

当社全体では輸出依存度は20%だから円高でもなんとかなる。ラクタムは、世界的に品不足なので輸出50%でもやっていける。ダイカスト、プラスチック成型機、油圧機械などの機械類は、国内需要がないからそのぶん価格を下げて輸出している。油圧機械の70%は輸出。工場を止めておくよりはいい。しかし採算は合わない。変動費だけカバーすればいいと考えている。セメントプラントも合わない。海外調達品でなければ合わない。これからは海外調達品のパーセンテージをあげていく戦略しかない。

清水 研究開発はどうなっていますか。

中安 今、売上高研究開発費比率は4.5%になっている。いまは売上が3,500億円。バブルの時は5,000億円あった。その時はよかったが、いまでは多すぎる。3.5%にしたい。医薬、農業、電子材料に集中して研究開発の効率化を図る。研究テーマは、研究所長が決め、段階が進んだものは、経営会議で審議する。医薬、農業には10年の歴史がある。消炎鎮痛剤などは既に上市している。いままでの努力がやっと実ってきた。

清水 そのほかに具体的な新製品は。

中安 セメントとの機械の強みを結び付けて堅型ミルを用いる粉碎システムをつくった。消費電力が20%減った。新しく作ったサスペンションプレヒーター（熱交換機）でも研究成果がでていいる。また樹脂の研究結果と機械製作の経験を結び付けて新しい射出成型

機をつくった。

バブルのはじける前は、どこかがダメでも必ずどこかがよかった。はじけた後は、どこにもよいものなくなってしまう。

清水 長いこと詳しいお話有難うございました。

<コメント>

中安会長は、筆者の、それこそ「俺、お前」の中学時代からの悪童仲間であり、インタビューに際しては、少くとも1時間は、その話は無し、という約束で話が始まった。最初は、向うには会長秘書がおり、こちらには慶應の助教授が同席していたので約束は守られていたが、話をしているうちにだんだん生地がでてきてしまい、「まだ何か問題はなかったかなあ」と筆者が言うと、「お前良く知っとるだろ、俺んところは借金が多くて大変なんだ」となってしまう、これをそのまま文章に書けず「御存知の通りわが社は……」と書きなおしてしまった。

まず問題点として、4つの事業体の連合体として発足した宇部興産は40年たってもなかなか事業部ナショナルリズムの意識がぬけず、これを公平な目でみるのが大変であるという。そしてこれからの戦略としては、強い事業部をさらに強くし、見込みのない部門からは撤退しなければならない。この公平とアンバランスな個性化戦略を適合させることが最大の問題点であると主張する。人間の処遇は公平に、財務はアンバランスにという経営戦略の基本を明示されて筆者も会長を見なおしてしまった。

現在多くの企業が問題にしている、バブル時代の過剰投資、人件費の増大固定化はそれ程問題ではないようである。過剰設備は思い切って操業停止をしたり、見込み減減に対しては不動産、株式売却で埋合せている。また人件費増に対しては希望退職を求めたが、募集人員以上の応募があり、かえって驚いている様子であった。地方は持ち家が多く、兼業農家が多いからであろう。

一方、現在の円高に対しては大変な努力を払っている。利益の上らない金属マグネシウムの国内生産はやめ、中国南京に合弁会社をつくりそこで生産をする。利益のでない機械類は、変動費をカバーできる価格にまで価格を下げて輸出する。そのために機械部品はできる限り海外調達部品を使用する。さらに円高に対する積極策としては、複数事業部門がそれぞれ蓄積してきたノウハウを出し合い、縦型粉碎クリンカー、プラ

スチック射出成型機などの新製品開発を行っている。事業部ナショナルリズムで蓄積してきたノウハウをいままでもあまり外へ出さなかったことが、かえって、大きな新製品開発に結びついているようである。

このように大人の風格のある中安会長は、複合連合体を広い、長い目でとらえ、高い視点でリードしている。人間の和を保ちながら宇部興産を21世紀の新しい方向へ引っばっている。中学の悪童仲間として、彼が今後も宇部興産をリードしていき、世界の総合化学企業として発展させることを心から祈っている。

<企業経営の現状>——数量増だが、価格弱い。原料高、金融負担も重い。95年は値戻しと合理化寄与で復配か。——

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1992.3	486,186	28,573	7,070
1993.3	423,234	10,001	2,748
1994.3	368,876	4,937	▲1,557
1995.3 (予)	355,000	10,000	500
1996.3 (予)	380,000	25,500	6,000
資本金	43,164 (百万円)		
総資産	590,046 (")		
借入金	336,519 (")		
金融収支	▲5,795 (")		
平均株価	392 (円)		
従業員	6,972名 (39.8歳) (1994.9)		
平均賃金	354,368円		

本社所在地：宇部市
 設立：1942年（設立後53年）
 特色：化学・セメント・機械・プラントの総合会社、ポリプロ・エンブラは自動車向け比率高い。
 事業：化学44%、建設資材37、機械プラント15、石炭4、その他0、（輸出17%）(1994.9)

<会長略歴>

出身地：山口県、1928年生（67歳）、宇部興産社長関一の長男として生まる
 学歴・職歴：1953 大阪理工大理工学部応用化学科卒業 宇部興産入社
 1969 セメント事業部宇部セメント工場工務部長
 1973 同工場次長
 1975 取締役就任、宇部セメント工場所長を委嘱
 1977 常務取締役
 1983 専務取締役
 1988 副社長
 1991 副会長
 1992 会長（代表）
 工学博士（無水塩化マグネシウムの製造に関する研究、1982）
 宇部化学工業取締役兼任
 家族：妻、長女、次女

波多健治郎氏(明治生命保険相互株式会社社長)

1995.5.16 丸の内本社

インタビュー 清水龍壘

清水 現在、日本の産業構造は大きく変わっています。明治生命が現在抱えている、あるいは近い将来抱えるだろう問題点、あるいは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てください。

波多 当面の課題は、逆ザヤ現象の解消である。保険料の割引率（予定利率）に運用利回りが追いつかない。次の課題は、銀行や損保との間の垣根がなくなる自由化、相互乗り入れの問題である。これからは第三次産業は専門技術、エキスパーティスをもたないと経営が難しい。われわれとしては、本業の生保はもちろん、損保、証券、銀行などの知識をどのようにして深めるかが問題である。話はそれるが、ある雑誌に金融機関の評価がのっていた。当社は幸いランクは上がってきている。社風がいいと評価されている。しかし社長の私としては、紳士的と言われる社風に加え、もっと、変化に対応しうる活力ある社風がほしい。

清水 具体的にはどんなことですか。

波多 スピードとスキルを言っている。お客さん、現場からの問い合わせがあったらすぐ返事をしろ。右か左かすぐに返事ができなかつたら、〇日間待ってくださいと言え。ノー・レスポンスが一番いけない。また決裁を早めろと言っている。いくつもいくつも判子をおしているのはいけない。

そのためには教育・研修が重要。明治時代にはたいへん優秀な人材が学生の教育を行っていた。これがその後の日本の繁栄の基礎になった。優秀だが貧しい人達は師範学校に行った。この人達が教師になって情熱をもっていい教育をした。戦後教育は知識教育に片寄りすぎた。現在会社は職員の教育、専門知識の研修を重要視している。それがなければ、保険年金の売り込みも、資金の運用もできない。当社も研修施設の立派なものをつくっている。お客様を原点において、十分な納得を得られる知識力と人間力をつけることを研修の目標にしている。

清水 最大課題の逆ザヤの解消に対してはいかがですか。

波多 とりあえず収益面を考え、その一方で負債の利率を下げることを考える。企業年金の預かり利回り4.5%、長期資金貸出し利回りが3.0%。この逆ザヤをなんとかしなければならぬ。

清水 いまどき4.5%は高いですね。勝手に下げられないのですか。

波多 厚生省が認めてくれなければ、勝手には下げられない。下げたら国の年金計画が全部変わってくる。保険会社としては、運用面で公社債の運用をもっとうまくやって収益をよくする。持っている株式の比率を

減らす。やや運用利率が低くても安全性の高いものに、切り替えていく。逆ザヤの解消は一気にはできないまでもそのマイナス幅を減らすことに力を入れる。また、極力事業費を節約して余剰を大きくする。死亡率の面でも危険選択上好ましい市場での保険販売を推進する。入院給付が多い人の加入にブレーキをかける。いろいろデータを見ながら、少しずつ保険加入者の層を変えていく。ともかく、あらゆる面を見なおして収益力をあげていく。

清水 それで、余剰は減っているのに、総資産は増えるわけですか。

波多 総資産は年金のファンドなどが継続している限り、自然にふえていく。ファンドが極端に高齢化して、年金としてお支払いする金が増えれば別だが。したがって、ファンドがいままでのような4.5%で預かってきた保険契約でどんどん増えていったら困る。政府の産業政策では低金利がいいが、年金生活者を相手にしているわれわれは大変。年金生活者はそれなりの配当を期待しているのに、低金利下ではこちらの運用はそれよりずっと低くなってしまふからだ。

清水 銀行は低金利になるといい面もあるんじゃないですか。

波多 低金利は銀行にはいいが、保険にはよくない。一度4.5%と予定利率が決まると、これはなかなか変えられない。それでいて資金運用成果は悪くなる。どちらかと言えば高金利ぎみのほうがいい。しかしあまりインフレぎみになると、保険に入るのがバカバカしくなる。契約率が下がって、これもよくない。長期金利3%公定歩合1.0%という水準は歴史的にも極めて低水準ではあるが、金利が反転するタイミングはいまだ見通せない。

清水 デリバティブなどによる資金運用はダメですか。

波多 デリバティブは、もともとはヘッジのために開発されたものであるが、株式先物取引では現金による証拠金率が3%であり為替予約では決済までは資金の移動が生じないなど、少ない手元資金により大きなポジションをとれる。為替投機を仕掛けるほうはいいが、仕掛けられる方は大変。円高投機はいけないと言っても、日本だけが関係ないというわけにはいかない。われわれの会社でも総資産が16兆円あり、外貨建の資産だけでも為替が1%と動くと、すぐ数十億円動いてしまう。ヘッジの意味でもいろいろやらざるをえない。しかし、デリバティブはちょっとしくじると大

変なことになる。

やはり利率が低くても、安全性の高い投資に徐々にシフトしている。過去何年間の経験で懲りている。いまのままだと長期的に見てジリジリと円高は進むから、海外のものはやはり、あまり買えない。また株式も利回りの割にはリスクが大きい。土地も価格が3~4割に下がってしまっているが、テナント需要が出て来ないと利回りに乗らない。まだ含み益が若干あるが、それも以前程はない。株式には、含みは1兆円しかなく、不動産も減って来ている。全金融機関における生保の資金量の比重は大きくなってきており、株式等の売却に際しても、市場への影響も考慮する必要がある。いずれにしても含み頼りの経営はできないので、何とんでも、負債利率を下げること、経営を効率化することが鍵だ。

清水 株も不動産も売れないという、逆ザヤの補填は大変ですね。

波多 契約高16兆円に対して4.6%の負債利率を生むには、7400億円の利配、売却益を出さなければならぬ。経費削減、死亡率向上などで穴をうめる。しかし経費の削減幅などはせいぜい100億単位。負債利率を下げないとムリだ。

清水 そんな大変な逆ザヤはいつまで続くとお考えですか。

波多 逆ザヤは少なくとも数年続くと考えている。その先もよく読めない。低金利は利息収入に影響して消費活動を低下させる。いま日本の個人の金融資産は1000兆円ある。1%金利を下げると10兆円の金利所得が減る。これは大変なことである。現在10兆円の減税はやっていない。景気が回復して金利が上がり、定期預金の金利、年金金利が上がれば資産所得はふえる。経済・金融政策は企業をベースに考えざるをえない面もあるが、金利や年金生活者の立場も十分配慮の要がある。

清水 私も通産省の仕事をしているせいか、低金利にすれば、企業活動が活発になり、雇用増大、賃金上昇で消費が増えるとはばかり考えていましたが、それが単純にいかないことがよく分かりました。第二の課題の銀行、損保との自由化についてはいかがですか。

波多 保険同士の相互乗り入れの問題が当面最も大きい。生保もまず損保についてのスキルを高める必要がある。当社には4万人の婦人セールスがいる。彼女たちに十分教育すれば、火災保険、自動車保険などの販売知識は吸収できる。むしろアフター・サービス

ネットをつくるのが重要である。

また生保自身も変えなければならない。お客さんの希望は、年金を払ってくれると同時に、快適な養護施設、介護人など現物給付を望んでいる。この辺をもっとやらなければならない。いま生保の店頭販売を銀行がやりたいと主張しているようだが店頭だけでは必ずしもうまくいかないだろう。生命保険は、健康にやや心配な人が店頭に来る。健康な人にはこちらから入るように奨めなければならない。店頭売りにはそれなりの危険がある。本格的な保険にはスキルのあるセールス・(ウー)マンが不可欠だと思う。

清水 人件費削減のために何をやられていますか。

波多 人件費削減のために、仕事のシステム化を強調している。システム化して、総合職にしかできない仕事だけを総合職にやらせる。ほかの仕事は一般職、パート、コンピュータにやらせる。また組織の簡素化を進め、重複させないようにしている。

当社の事業費の4分の3は人件費。経費削減策としては、人件費削減が最大の手段。このほかは支店、営業所、出張所などの家賃の削減や費用対効果の検証を言っている。

清水 最後になりましたが、阪神大震災の影響はいかがですか。

波多 沢山の方が亡くなられたり、けがされましたが、震災による保険金の支払は40~50億で、うちの会社としては余り大きな影響はなかった。関西に多く展開している生保会社ではいろいろ影響があったと思います。

清水 長いこと貴重なお話有難うございました。

<コメント>

波多社長へのインタビューは2回目である。1回目はバブルが崩壊しはじめた1991年だった。そのとき、安い時期に仕入れたので、株式や不動産には含み益が十分あると言われた。今回はもう殆んどなくなったと言われる。現在の超円高の原因といわれている世界の余剰資金の一部を担うザ・セイホの現状を知りたく、迷惑と思いつつもお訪ねした。旧制浦高の同窓ということで1つひとつ詳しく説明して下さった。その中で最も驚いたのは、筆者の頭の硬さを指摘されたときだった。筆者は専攻が経営学のため、いつも企業を中心にみているので、政府の低金利政策は、企業の経済活動を活発化させ、雇用増、賃金増をもたらす、消費需要を増大させるとばかり考えていた。ところが、社

長は、現在の日本の個人金融資産は1000兆円あり、1%の金利低下は資産所得を10兆円減らすことになり、むしろ消費を減らすのだと言う。この指摘の鋭さに全く驚嘆すると、同時に自分の無知さ加減にあきれてしまった。

問題点として、逆ザヤ現象と金融機関間の自由化の2つをあげられる。逆ザヤ現象は、公定歩合1%という低金利では運用益が殆んどえられないのに、予定配当率4.5%は下げられないことによる。これに対する対処策として、低利安全な公社債へのシフトをはかり、また総事業費の4分の3をしめる人件費削減に力を入れ、さらに保険勧誘についても、よい職域の人を多くしようとする。このような努力をしても当社の16兆円の契約に4.6%の予定配当をするには、7,000億円出さなければならない。殆ど不可能である。経費削減といってもせいぜい100億円単位だからだ、という。

損保、証券、銀行間の自由化に対する対処策としては、4~5万人いるセールスマンの損保・証券スキルについて教育・研修することだという。また顧客ニーズの、介護施設、介護人などの現物給付へのシフトに対応する方策の強化を考える。銀行など保険の店頭販売は心配していない、店頭販売できる顧客は健康にやや不安のある人だ、という指摘は面白かった。

このように波多社長は、明治生命だけではどうにもならない逆ザヤ現象については高い視点、広い視野から冷静に眺めている。そしてどうにもならない現状でもマイナスの幅を少なくするために、短期的には、運用資金のシフト、経費削減を、長期的にはスキル教育を着実にすすめている。誠に頼もしい社長である。明治生命の社長としてばかりでなく、世界のザ・セイホ、日本の生保業界のリーダーとして、益々活躍されることを祈っている。

<企業経営の現状>——95年度から21世紀に向けて中期経営計画「バイオニア21第二計画」スタート——

	保険料等収入 (百万円)	当期剰余 (百万円)	総資産 (百万円)
1991.3	2,365,300	336,517	11,300,685
1992.3	2,418,339	269,587	12,424,975
1993.3	2,602,779	163,169	13,582,201
1994.3	2,586,277	157,592	14,824,705
従業員	52,277名(うち内勤8,729名)		
資産構成	貸付38%, 有価証券42, 不動産6, その他14(1994.3)		
契約	新規 18,782,058(百万円) 保有 201,701,300		
本社所在地	東京		
設立	1881年(設立後113年)		
特色	わが国初の近代的生保会社, 三菱系		

<社長略歴>

出身地：埼玉県1928年生(66歳)
学歴、職歴：1952 東大法学部政治学科卒業

1954 明治生命に入社
1972 赤羽支社長
1974 業務開発部長
1978 法人業務部長
1980 業務部長
1981 取締役
1983 常務取締役
1986 専務取締役
1989 副社長
1990 社長
1993 藍綬褒章を受章
家 族：妻、長女、次女は嫁す
味：登山、囲碁、ゴルフ

池谷 正成氏(東京製鐵株式会社社長)

1995.5.23 東京内幸町本社

インタビュー 清水龍瑩 十川廣國
大前慶和 清水 馨

清水 現在日本の産業構造は大きく変わっています。東京製鐵が現在抱えている、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、人間の評価の問題についてお教えてください。

池谷 問題点は前からあった。当社の主力製品はもと山形鋼と棒鋼であった。H形鋼が主力製品になって、高炉メーカーと競争が激しくなった。いわゆるH形鋼戦争。新日鉄からは、自分のほうはこんなことではつぶれる会社じゃないぞと、おどかさされた。これからの品種多角化が問題。4年前からホットコイルの生産をはじめた。これは他の電炉メーカーはつくっていない。さらに現在は酸洗鋼板に進んでいる。その後、冷延、表面処理に進みたいと考えている。熱延は表面に黒い酸化被膜があるが、これを塩酸の中に通して、白くする。これが酸洗鋼板。この酸洗工程は冷延や表面処理に進む第一段階であるが、酸洗鋼板は自動車や電機材料としてもつかえる。大手高炉メーカーも酸洗鋼板をつくっている。輸入ものは熱延が多い。しかしまだ酸洗までにはあまり進んでいない。ただ韓国浦項製鉄所からのものは酸洗が多い。韓国からの輸入品の半分は酸洗。われわれもその方向に向かうことを考えている。

清水 H形鋼、ホットコイルのほかにはつくっていないのですか。

池谷 H形鋼のほかに、鋼矢板(sheet pile)(土どめ用)をつくっている。H形鋼は高炉からの攻勢が激しい。昨年は1トン3万円にまで下がってしまった。鋼矢板は1トン10万円する。これをふやしたい。従来

からやっている鉄筋用棒鋼が大幅に増加する期待はない。これは既に減産を続けている。高松工場は、この建築用鉄筋棒鋼しかつくっていない。ここに線材生産の設備投資をしている。5.5mmの線材をつくる。これは鉄筋用棒鋼より、1トンあたり1万円高い。このように多品種化をすすめている。

清水 鋼矢板とか、線材へは高炉はでてこないのですか。

池谷 高炉メーカーは、自分達の独占的製品は価格維持政策をする。電炉と競争するところでは価格を下げてくる。H形鋼は1トン3.3万円。鋼矢板は1トン10万円だから、これを合わせてつくれば、1トン6万円になる。高炉は鉄板価格を維持しながら條鋼類の価格を下げてくる。昔は粗鋼については談合していた。全体として、高炉メーカーは電炉分野に入ってきている。われわれ電炉は逆に高炉に入っていかなければならない。たとえば熱延→冷延→酸洗、あるいはH形鋼→鋼矢板、線材などの方向である。

清水 同じ製品をつくって競争できるのですか。向こうは大量生産しているのに。

池谷 1人当たり生産性を高めればいい。高炉は生産工程が長い。だから1人当たり生産性は低い。1人当たり700トン。うち1人当たり2,000トン。今度新設する宇都宮工場は1人当たり5,000トンを目指している。

清水 海外製品との競争はいかがですか。

池谷 コストに3つの問題がある。まず人件費。アメリカの同業者の給与と比べて2倍。日本は大変な高賃金国である。極めて高い生産性にしなければ生き残れない。もう1つは電力コスト。アメリカに比べると3倍。電力料金を値下げしてもらいたい。特に深夜料金は安くしてもらいたい。日本ではアルミ、合金鉄は既に死に絶えた。最後に残っているのは電炉業界だけ。このままではスクラップのリサイクルの意味しかない。宇都宮工場では新設備を考えている。廃ガスの余熱をすべて利用する。一番上から縦にスクラップが電炉に入ってくるが、入る前に廃ガス余熱をそこへ通して800度に熱しておく。スクラップは1,600度でとける。あと800度あげればいい。30%のコスト削減になる。高松線材電炉も縦型にして、30%コストを下げることにしている。

第3番目の問題は輸送コスト。規制でガンジガラメ。内航運賃がカルテルで下げられない。岡山から東京までの運賃が1トン当たり1,500円。外航で岡山～

釜山間が9ドル。建造の権利が船の値段と同じくらい。1.1台の船をつぶさなければ1台の船を作れない。こういうばかげた規制がある。30年前はアメリカからスクラップを買って製品を作りアメリカに輸出できた。その当時のアメリカと今の日本は同じ。アメリカは規制緩和で、いま日本より鋼材価格は安くなっている。日本のスクラップをリサイクルで集荷して、韓国の電力、人間を使って製品にし、日本へ輸送してきても採算は合うようになってしまう。

清水 それに対してどんな対策を取られていますか。

池谷 まず輸送費を減らす。いままでは岡山、九州の工場づくり、それを全国に売っていたが、これをやめ、宇都宮でつくって、消費地へトラックで運ぶ。韓国でつくったものも、港へ上がるまではいいが、同じ陸運はしなければならない。宇都宮工場ができれば、岡山の大型工場を閉鎖する。政府には思い切った規制緩和をやってもらいたい。

電力を沢山使うアルミについても、フランス、ロシアは依然やっている。フランスは原発発電で電力料金は安いからだ。ロシアは、2年前、在庫を全部売って、世界市場をこわすようなメチャクチャなことをやった。そのため、現在ロシアはその後の再生産ができないほどの価格になってしまっている。鉄についても同じように、去年、今年とロシアは売りまくっている。

清水 海外進出はいかがですか。

池谷 東アジアへの海外進出はしていない。アメリカへは15年前から合弁でやってきた。法律が整備されているアメリカでも、外国での経営は難しい。これのないところはとても難しい。特にわれわれのように初期投資の大きいところは難しい。東アジアでも安定度の増しているところはあると思うが。まだ日本国内の問題も解決していない。それができてから海外へ出たい。

まず貿易がちゃんとルール通りできる国でないところには投資はできない。アメリカは弁護士を通してたかえる。アジアでもインドは鉄の分野で伸びている。カーブ制という厳しい階級があっても、社会、政治が安定していれば伸びる。欧米は中国よりインドの方を向いている。

おつき合いて、どのくらい大丈夫かが分からなければ出ない。自分たちがよく知っている日本で、よく知っている仕事をやっていてもうまくいかない。知ら

ない国ではできない。向こうが出てきて欲しいというのが前提条件。そして進出する場合でも、下工程のお金のかからない部分からやっていく。時間もかかるが、そのほうが安全。

清水 現在雇用の問題はいかがですか。

池谷 岡山工場を閉鎖し、宇都宮工場をつくるようなとき、今働いている人の雇用のチャンスはぜひつくっていききたい。岡山、高松、九州から人を配置転換する。100%配転でカバーする。労働組合も賛成している。いまの状況では、他には再雇用のチャンスはほとんどない。自分の知っている仕事は安全だと思っている。配転ならやめるという人はいない。

清水 賃金はいかがですか。

池谷 現在は、定昇のみ。ベアはやらない。中間管理者以上は賃金カット。組織の重複しているところはシンプルなものにした。部長→部長代理→課長→課長代理→…という縦型のポストを減らす。人のための組織ではなく、組織のための人にする。本部でも部の数は7部から5部に減らした。

清水 人事評価はどうされていますか。

池谷 人事評価は難しい。販売関係者についての人事評価はやりやすい。去年4月から新たに4営業所を開設した。名古屋、高松、広島、福岡。販売計画を出させて競わせる。自動的な仕組みで評価できるようにする。ほかの部門で、部長の下に課長1人のような場合、部長は課長の評価はできない。このような組織は良くない。人事は絶対評価がいいというのでやったが、4年で止めた。相対評価がいい。絶対評価だと上司が厳しい人、優しい人で大きな差が出てくる。公平が一番大切。不公平が一番いけない。不公平だと担当者におもねる。そんな力があつたら外に向かってだしてもらいたい。

十川 情報の共有化などによって、組織の簡素化を進められていますか。

池谷 うちの、もともと情報の伝達が早く、多くの段階を経るということはなかった。しかし現在の情報の共有化、電子メールシステムは、考え方を変えるものである。東京の本部、広島の営業所、そして岡山の工場の人達が同じ情報を同時に見る。いままでは週一回、東京で会議をやっていたが、今は月一回で十分。受注は、いままですべてを東京に集めていた。これからは工場内に出張所ができ、受注、生産を工場内のできる。情報の共有化、電子メール化での受注は、東京でとっても、大阪でとっても、九州でとっても同じ。

これが進めば究極は在宅勤務になり、1人出張所ができる。留守番電話で十分になるかもしれない。

清水 長いこと、詳しい経営のお話ありがとうございます。

<コメント>

池谷社長へのインタビューは2回目である。前回はインタビューを申し込んで15分後に快諾の返事をえて、その迅速さに驚いた。今回は不況期なのでなかなか返事をえられないと思っていたところ今回もすぐ快諾して下さった。この行動の早さこそが池谷社長の真骨頂だということを再確認した。話の内容も頻る明確である。問題点は、高炉メーカーとの競争激化と海外からの輸入品との競争激化の2つである。前者に対する対処策としては、多品種化と技術革新によるコスト削減を、後者については生産コスト、輸送コストの削減策を明確にし、これを強力におしすすめている。一方、現在多くの企業が実施している東南アジアへの生産拠点の設置は考えていないという。

まず高炉メーカーとの競争において、相手は独占的な品種については価格維持政策をとるが、電炉メーカーと競争するところでは価格を下げ、市場に参入してくる。これに対抗するため、東京製鉄は高炉メーカーが価格維持をはかっている分野に進出して高価格品を売る。高炉メーカーはスケールメリットによって低価格で対抗するのではないかという筆者の質問に対して、向うは工程が長いので1人当り生産性は低くなって不利だと説明する。高炉メーカーの1人当り生産性が700トンであるのに対して東京製鉄の宇都宮工場の生産性は5,000トンになるという。実に明確な把握である。こういう明確な情報をベースにして、工場のスクラップ・アンド・ビルトを積極的にすすめている。

輸入品との競争については人件費はアメリカの2倍、電力費は3倍、内航運賃は岡山から東京まで1トン1,500円。この高原価に対して、新たに縦型電炉を建設して余熱を利用する、工場を主都圏に移して輸送費を減らすという。情報のあるところでは驚く程果敢な行動をとる。

海外進出については、自分がよく知っている日本で、自分がよく知っている仕事をやってもうまくいかないのに、知らない国でうまくいきっこない。特に初期投資額の大きい鉄鋼等ではそうである。向うからきてくれというのが前提条件。進出したとしても投資額

の少ない下工程から入るといふ。ここでは驚く程慎重である。一般に優れた企業家型経営者は情報をうるまでは非常に慎重だが、情報をとると迅速に意思決定し果敢に行動する。

池谷社長はまさしく企業家精神の旺盛な経営者である。日本の電炉メーカーの旗手としてばかりでなく、世界の鉄鋼メーカーのリーダーとして世界の鉄鋼業を引っばっていくことを心から祈っている。

<企業経営の現状>—主力のH形鋼阪神大震災関連需要で数量強含み。原料スクラップ高こなし通期赤字幅縮小。H形鋼、ホットコイルの販売増続く。収益改善へ。—

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1991.3	232,520	60,500	35,331
1992.3	213,433	50,831	31,459
1993.3	203,273	21,977	14,588
1994.3	152,696	▲14,666	▲12,274
1995.3(予)	140,000	▲10,000	▲9,500
1996.3(予)	157,000	3,500	1,500

資本金 30,893 (百万円)

総資産 254,117 (")

借入金 0

金融収支 900 (")

平均株価 2,292円

従業員 1,535名 (43.0歳) (1994.9)

平均賃金 426,091円

本社所在地 東京

設立; 1934年 (設立後60年)

特色; H形鋼・棒鋼ともトップ、異色の独立系電炉会社、電

炉初の熟延に進出、経営の機動性大

事業; 鋼材100%, 他0 (輸出9%) (1994.9)

<社長略歴>

出身地; 東京都1945年生 (49歳)

学歴、職歴; 1968 慶大商学部卒 東京製鐵入社

1970 土佐電気製鐵所社長

1975 両社合併により東京製鐵社長

現在 日本鉄鋼連盟理事

趣味; ゴルフ

伊藤謙之助氏 (株式会社名鉄丸越百貨店社長)

1995.6.8 金沢本社

インタビュー 清水龍壜

清水 現在日本の産業構造は大きく変わっています。金沢名鉄丸越が現在抱えている、或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、それを支え得る人間の組織、人間の評価についてお教えてください。

伊藤 私は昭和30年4月に名鉄百貨店に入社した。その店は昭和29年12月に名鉄が初めて、名古屋駅前に作ったものである。折しも昭和30年は高度成長の始まり。私も初めて、名鉄も初めてで、すべてが手探りだった。しかし何をやっても伸びる時代だった。昭和44年に金沢の丸越百貨店に出向してきた。

もともと丸越は三越の金沢支店として昭和5年に開店した。5年後に、オーナーで、後に参議院議員をされた林屋亀次郎さんに返還され、三越の越を買って丸越とし、直営で百貨店を始めた。新潟、高岡にも出店した。戦時中と同じく金沢の宮市大丸百貨店と企業合同し大和になった。その後紆余曲折があって、戦後また分離した。丸越本店一店舗で再出発した。その結果、大和と丸越との間に大変な格差ができてしまった。

中小都市では、お客さんはトップ百貨店に集中する。二番店、三番店とは大きな格差ができてしまう。昭和38年に名鉄が要請されて資本参加し、昭和48年に現在の地に新店舗を作った。市街地再開発法の適用第一号だった。百貨店、専門店、ホテルを組み合わせた、日本海側で最大規模の店舗となったが、開店直後にオイルショックが起こり高度成長の時代は終わった。

清水 それで大和との格差はどうなったのですか。

伊藤 規模的には大和本店と同じになり、売上も拮抗するようになった。しかし大和は昭和61年に市内の香林坊地区再開発により新店舗に移転・開店し、再び三割以上の規模格差ができた。中小都市での百貨店経営は、景気もさる事ながら、競合の影響を大きく受ける。

清水 GMS, スーパーとの競合は無いのですか。

伊藤 最近、小売業態は専門化・多様化・総合化してきた。大手スーパーも総合化し百貨店の大きな競合相手になってきた。とくにバブルの最中、金沢ではまだ土地が安かった頃、大手スーパーが市内の紡績工場の跡地を買っていた。大店法の運用基準緩和に伴い、一斉に市内の住宅地に3店、大手スーパーを核とする大型ショッピングセンターが開店した。

もともと金沢のような中小都市では百貨店と大型スーパーとは規模も大差無く、イメージ格差も小さい。中には、催事場やカルチャアセンターを持ち、ジュニアデパートを呼称するものもある。広大な無料駐車場を武器として、ヤングファミリー客を中心に日・祭日の集客力を高めている。当地は一挙に大型店競合の激戦地になった。

清水 最近では単価が下がって、売上が伸びないといわれています。

伊藤 客数は戻ったが単価が下がったとよくいわれているが、当社は単価は落ちていない。それよりも客数減が売上に響いている。確かに上の方のプライスは下がった。しかし中心プライスは下がらない。バブル

時期に高くても良いものを買ったお客さんは、高品質と同時に低価格を求められるようになった。これからは同業・異業態が絡んだ新しい競合の中で自らの特徴を出し、存在感をアピールできる店造りが不可欠。百貨店らしい総合路線の中で我社の特色を出していきたい。

清水 業態間競合の中で「百貨店らしさ」とは何ですか。

伊藤 これまでの百貨店にはマイナスイメージは無かった。先輩百貨店の徹底した顧客指向の営業努力によって小売業として理想的なイメージが作られてきた。これを生かしていかなければいけない。

百貨店はあくまで商品のフルライン・全客層を目指すなければならない。ただ、立地環境や競合関係、店の歴史などによってそれぞれ店の特徴が出てくる。例えば若い人が集まりやすい店にはそういうお客さんに対して百貨を揃える。しかしこちらサイドの好みを押し付けられない。常に相手に合わせる事が肝要と言う事だ。

清水 売上仕入れ、買取仕入れはどうなっていますか。

伊藤 売上仕入れ、買取仕入れの別は店の販売力によりケースバイケース。シーズン末に問屋と商品を交換するというのは悪い事とは限らない。百貨店機能と問屋機能のそれぞれの良い面の組み合わせはお客さんの利益にもなる。ただ、シビアさに欠ける面は確かにあり、それが両者の利益を圧迫している。百貨店は売り切る力を持たなければならない。売り切る力が利益を左右する。

それよりこれからは価格の問題が大きくなる。「いい商品を安く」追及するのが百貨店で、「安くていい商品」を追及するのがスーパー。私は両者の違いを「昼食・晩ごはん」に譬えている。「昼食」は予算が先にあって、その中でおいしいものを探す。「晩ごはん」はおいしいものを、良い雰囲気、楽しく食べたい。そして安いほうが良い。この「晩ごはん」が百貨店の方向。

清水 婦人服の販売にスタイリストのアドバイスなどのサービスはありますか。

伊藤 ファッションアドバイザーがいる。関連フロアに亘ってご案内をする。必ずしも固定客相手ではない。しかし百貨店のお客さんは、たとえ、こちらがお顔やお名前を存じ上げなくても、ほとんど馴染み客であり、固定客といえる。自分で意識されているかいな

いかは別として、ほとんどの人は買う品物ごとに行きつけの店を持っているものだ。逆に店から見ればほとんどのお客さんは馴染み客であり、固定客である。百貨店は売場ごとに固定客をもっているといえる。これからは一つの売場の固定客を複数の売場の固定客にしたい。店の売上の規模はどれだけお客さんを持っているかによって決まる。

清水 売り上げはこの不況でどうなっていますか。

伊藤 今、前年同期比で3%減。バブル崩壊後の1年目・2年目は大都市の落込みより軽微だったが3年目からは横並びになっている。

これまでも不景気はあったが30数カ月前年割れと言う事はかつて無かった事である。明らかにこれまでの不況とは違う。社会の仕組みが大きく変わったのではないか。個人消費は心理的な要素が大きい。バブルの時、金持ちの気分になった。バブルが弾けて、急に貧乏になった気持。先行き不安感が増大して、節約指向になった。

昨年の減税はどの程度効果があったか分からない。減税のほかに猛暑が重なったからである。

清水 最後に人事について教えてください。

伊藤 この2・3年、女子社員の退職率が目に見えて減った。昨年は採用を見送った。これから経営の中で人の問題が一番大切になってくる。人件費は企業にとって最大のコストであると同時に、利益を生み出す重要な資源である。人材の育成と能力発揮で少数精鋭体制を目指していく。

清水 大変お忙しいところを貴重なお話をありがとうございました。

<コメント>

かねがね筆者は、比較的クローズドな经济圈をもつ地方都市の百貨店経営に強い関心をもっていた。たまたま金沢名鉄丸越会の講演で当地に行く機会があったので、同会の幹事の山越昭雄氏(塾員)の仲介で、伊藤社長にインタビューを申し込んだところ快く引受けて下さった。事前に質問内容も伝えていなかったのに、地方百貨店経営の特色、問題点について実的確なお話をいただいた。特に巷間口にされている「高品質、低価格の商品」の意味を晩めし、昼めしのたとえ的確に説明されたのには驚いた。

まず中小都市の百貨店の問題は、景気よりも競合店の影響が大きいことだと言われる。中小都市では一番店と二番店以下とは大きな隔差があるからだ。名鉄丸

越も、一時新築開店したときは、競合店の大丸と互角になったが、その後大丸が香林坊に新店をつくったのでまた苦しくなったと、その実例から説明された。

百貨店経営の特色については、まず百貨店とスーパーのいう「高品質、低価格商品」の違いから説明する。スーパーは昼めし、百貨店は晩めし。昼めしはあらかじめ価格を決めておいて、その限度内で最もおいしいものを探す。晩めしはおいしくて、雰囲気がよく、楽しいことが第一。この条件のもとで安いものを探す。百貨店はこの晩めしを提供する。われわれが従来いいかげんに使っていた「高品質、低価格商品」という概念がこんなに明確に規定されたのは初めてである。

また百貨店の特色として、百貨店は不特定多数の客を相手にするのではなく、特定多数の客を相手にするものだという。しかも一人の客はある特定の売場の客である。今後これを複数の売場の客にするようにしなければならないという。実に卓見である。そして現在の売上減について、多くの論者は単価減をその原因だというのが、実は客数減によるものだと主張する。これは消費が心理的なものであり、バブルのとき金持の気分になっていたのが、崩壊後急に貧乏な気分になって消費需要がなくなったからだと説明する。

このように伊藤社長は、地方都市の百貨店経営の問題点、特色、さらに消費の原点にまで深く遡って洞察されている。その鋭い洞察力には全く驚いた。その洞察力と実行力からみて、今後名鉄丸越を地方百貨店の雄にまで発展させるエクセレント経営者になるものと確信させられた。

<企業経営の現状>——競合百貨店、スーパーの進出で客数が減り3年連続の減収、減益——

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1992.2	21,976	504	24
1993.2	21,779	429	20
1994.2	20,883	229	3
1995.2	20,122	138	7
1996.2	19,700	171	7
資本金	552 (百万円)		
総資産	11,007 (")		
借入金	6,078		
金融収支	▲227 (")		
平均株価	356円		
従業員	448名 (平均年齢30.1歳)		
平均賃金	235,577円 (臨給含まず)		
本社所在地	金沢市		
設立	1944年(設立後51年)		
事業	百貨店業、関連会社として顧客専用駐車場経営		

<社長略歴>

出身地：大阪市1931年生(63歳)
 学歴、職歴：1955 関西学院大経済学部卒業、名鉄百貨店入社
 1970 丸越取締役営業部長

1979 金沢名鉄丸越百貨店常務取締役
 1986 専務取締役
 1987 営業本部長
 1989 営業統轄委嘱
 1993 社長
 家 族：妻、長男、二男

花本 美雄氏(東伯町農業協同組合
 組合長・鳥取県議会議員)

1995.7.14 虎ノ門パストラル

インタビュー 清水龍瑩 岡本大輔
 古川靖洋

清水 現在、日本の産業構造は大きく変わっています。東伯町農業協同組合が現在抱えている、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、評価についてお教え下さい。

花本 30年前、ここに農協ができたとき、選択的拡大という目標をたてた。鳥取大学の林教授が農業産業組合をつかって資金を集めたらどうかと言われた。戦後食糧生産のため開拓で入って来た人達が、その頃どんどん出ていった。その跡地を開発するのに外部の資金を取り入れたかった。それらの土地を買って梨、柿を植え、生産増強を計った。しかしその時点で、出稼ぎが多くなった。160人が出稼ぎに出るようになった。地区にひずみが出てきた。たとえば主人が留守のうち越境する人と、カアちゃんとかがトラブルをおこしたりした。そこで“半年後家退治”をはじめた。

清水 “後家退治”の具体策にはどんな方法が取られたのですか。

花本 構造政策の見直しを考えた。雇用の安定・促進をはかり、環境豊かな故郷をつくらうという方針をたてた。若い人が帰ってこないのは、村に楽しみがないからである。文化面、例えば演芸・芸能教育に力を入れよう。また将来食糧事情が大変になるから、山村未利用地、荒地を利用して地域開発をしよう。優良農地は他に転用せずそのまま利用しよう。山林を新しく働く場にしよう。これらのことを地区の人々に説得して同意を得た。これらの世話を農協がやった。昔のように村の世話をする人がいなくなった。村の世話ばかりしていると借金ができてしまうからである。

清水 農協の世話とはどんな仕事ですか。

花本 まず農協に農地開発課をつくった。団地造

成、温室作り、更に大規模養豚をやる。そのとき、土地権利書の作成、青色申告などの世話を集中管理した。お金をもらってそういう世話をする人はそれ迄はなかった。農協はスタッフ20人でお金をとってそれをやった。まず梨の団地造成、ゴルフ場開発のための土地買収をやった。買収価格は平均1反当たり20~30万円のもの、商社は100万円で購入と言ってきた。しかしゴルフ場では10~20人の雇用にしかならないと反対がでた。そこで1人当たり8反から1町を与えて生産法人をつくった。

一方、以前からブロイラーの生産をしていた生産組合を農協が吸収合併した。今まで8,000羽ぐらい飼っていて、近所からくさい、うるさいと文句が出てした。農協は、山林や河川敷きの地権を集めて団地をつくって集約化した。お世話するにはある程度のロットが必要になった。650万羽を目標にした。そして専業農家は一戸当たり4万羽体制をとることになった。

清水 雇用の安定、促進、豊かさの目標追求するときの組合長さんの基本理念をお教えてください。

花本 農業に関係のあるもので雇用を確保する必要がある。そこでブロイラーの加工工場を作った。梨をやった。だんだん基礎が固まってきた。650万羽になった。牛も肉牛5,000頭販売を目標にした。和牛は育成に1年6カ月から8カ月かかるが、乳牛は1年でできる。いま6,000頭飼える団地整備ができています。豚も3万頭飼育している。

しかし、枝肉、テーブル・ミートではあまり利益が出ない。雇用の場も小さい。そこで二次、三次加工をする。ハム、ミート工場をつくった。ただ農協には加工技術がない。ドイツからマイスターを呼んできた。パリッと音の出るソーセージをつくらう。1年間1600万円の契約でマイスターに来てもらった。1年で足りないのその後半年は農協独自で契約した。それでも農協は宣伝力がないので日本ハムに抜かれてしまった。

清水 農協は販売に力を入れないのですか。

花本 ブロイラーの生産組合は直販所を京都、大阪、神戸に持っていたが、これを農協が合併した。いまは10カ所の直売所をもつことになった。主に生協に売っている。農村からでた人を訓練して雇用している。農協は私が専務になったとき職員の数は80人くらいだったが、今は600人くらいになっている。牛の団地、豚、ブロイラーの団地を移転させて環境整備もした。堆肥センターもつくった。

清水 一般企業も真似できないほどの成長ですね。

花本 成長の原因の1つは、土地、畜舎すべてを農協の資産にしたことである。農家個人がやると借金ができない。農協の資産にしておけば、農協が借金をし、農家は生産だけをすればよい。農協は農家の経営のアドバイスをする。それによって農家は牛一頭いくら、鶏一羽いくらと、大体きめられる。販売はすべての農協がやる。農協には10人の獣医がいる。

また、販売は昔からあった伯耆酪農という組合をまねた。バター、チーズなどをつくって1年間を通じての雇用を確保していた。これを見て、1年間やれる農協を考えた。京阪神に営業所を作り、自分で食べていけるように考えた。これも成長の原因である。販売については加工への進出の失敗から出たとも言える。以前、全農連、県連などと一緒に加工にでていったが、手ひどい失敗をした。それまで販売ネットをもっていなかったの、加工屋さんに振り回されてしまった。直販、営業所を持つようになって、115億円の売上げができるようになった。転作農産物の加工工場も作った。それも販売に力を入れている。

清水 若者に対する文化サービスはどうなっていますか。

花本 若い人、地域の人が潤いがないと文句を言う。450席のカウベル・ホールというコンサートホールをつくった。NHKのエンジニアに音響効果を見てもらった。8億円かかった。いままで9回のピアノコンクールをやったが、非常に音響がいいと評判になっている。地区のおばちゃん達はカラオケ大会をそこでやっている。正月には桂枝雀を呼んで独演会もやった。

清水 村のお年寄りはいかがですか。

花本 農村には老人がいっぱいいる。60才以上の人が18.6%、若者が少ない。しかも老人は息子を大学にやったため、借金を抱えている。世捨人になっている。この人達のために50人収容のケアハウス、75人収容の特別養護老人ホームなどをつくった。これら社会法人に年間3,000万円の補助をしている。厚生省の基準ではろくなものではない。120人のお年寄りの世話をするのに45人の元気な人が必要になる。こういうことでいいのか。農業と比べるとこの老人介護は大変な仕事だ。大体、大学の先生が悪い。アメリカのまねばかり教えている。日本人の家族の考えを教えていない。アメリカの悪い面だけが出ている。地域連帯感がなくなっている。それをおぎなうため、農協は社会に貢献しなければならない。

清水 農協は社会貢献をするため、赤字になってもいいのですか。

花本 儲からなくてもいいが、赤字にならないようにする。鳥取大の林教授が学長になって、これからはマスメディアの時代だという。情報の過疎にならないようにしろと言う。農林省から5割の補助を受けても大変。町村と組んでやれば9割の措置を付けてやるという。5%を農協負担、5%を町負担。全県農村ネットワーク構想。市営テレビで、地げの情報を出せる。いまは農家は全部兼業。昼間テレビをみられないから、自主番組をつくって自主体制で夕方6時から農業指導を放映している。第3セクターが運営している。

そのうちに全国134市営テレビに衛星を通じて農産物の宣伝をしたり、有線テレビやパソコン通信をやらうと考えている。農林省、自治省と町村、農協とが組んでやっている。

清水 農協の活躍で所得は増えていますか。

花本 農家所得は最高で3,000万円くらい。小さいところでは300~500万円。ただ地方で雇用が安定している。若者に夢を持たせる地域社会にしたい。事実、農協職員は月収18~19万円。ただ夫婦で農業をやるお嫁さんを世話した職員には、1万円の報奨金を出す。主人だけが農業をやる人にお嫁さんを世話したら、5千円出すなど、いろいろ考えている。また女子職員が出産した場合、保育のための60人定員の保育所を農協がもっている。農協が土地、建物を出す。国から補助をもらう。1年に3,000万円の人件費負担をしてもらっている。認可保育所になっている。

農協以外の職場として、農業20~30%、第3次産業50%がある。また水がいいので、これを使った第2次産業も盛んである。ジュース工場、清酒工場、段ボール工場、牛乳屋、食肉工場がいい。東伯町にはその意味で地場産業がたくさんできている。

町内に県外資本が3つ入っている。しかしカネボウは東伯から引き下がるという噂がでている。雇用不安になる。液晶などが不安定だという。6割操業だという。来年卒業生が出る頃は、今の失業率3.4%が、3.8%くらいになるだろう。

清水 東伯町の将来のビジョンについてお聞かせください。

花本 集約農業をやれ。商業園芸をやれ。遺伝子融合をやれ。新しい農業、ファームサービス部をつくれ、と言っている。いまバイオセンサーをつくっている。実用化をやっている。年とった人に賃稼ぎができ

るものをつくれ、と言っている。大卒者が賃金を高くしろと言う。しかし大学出という力が弱い。大学を出ただけの仕事ですれば金は出す。大学紛争のときの奴のほうがまだいい。農村のオッチャンのことをきいて、一生懸命働いた。そういう人間には金を出す。大学では日本人としての教育をもっとやってもらいたい。

私は最近中国の遼寧省、山東省、大連などを視察してきた。日本に最も近いところ。この地域の農業が国際化したら日本農業は大変だ。このことも大学で教えてもらいたい。

清水 早朝からお邪魔し、大変貴重なお話ありがとうございました。

<コメント>

超円高の原因として、自由に動く世界の余剰資金の存在が喧伝されている。その中には米国の年金ファンドのほか、日本の生保や農協の資金が入っていると言われている。この資金力のある農協自体がどのような経営理念の下に運営されているのかぜひ知りたく、農協労働研究所常務理事の古川義祐氏に相談したところ、花本組合長を御紹介下さった。期待した通り、花本組合長は農業を通じて、日本の産業・社会構造の変化の方向を実に明確に洞察されており、その改善を実行されている。いままでこのように農業を情報化、グローバルの視点からとらえているリーダーにお会いしたことがなかったので、全く驚嘆した。

まず農協の目的は、地域社会の雇用の安定・促進と故里の豊かさの追求であると規定される。そしてその社会的貢献は、農業に関係するものの開発を通じて行わなければならない、またそれは儲からなくてもいいが赤字にならない範囲でという制約条件をつける。この点が長期の維持発展を考える一般企業の目的と大いに異なっている。企業は社会的責任、企業倫理の範囲内で最大限の利益、成長を求めている。目的と制約条件が、農協と企業とでは逆になっている。

この農協の目的の追求のために、花本組合長は、あらゆる努力を傾けている。開拓跡地、河川敷などの未利用地にブロイラー、豚、牛の飼育を集中させる。現在農業に利用している土地にはそういう施設はつくらない。またこの土地、畜舎すべてを農協の資産として、これを担保に借入れを行い、農家個人は借金しなくてもすむようにした。農家は生産さえすればいい。しかも加工・販売は農協がやる。驚くべき近代経営で

ある。

故里の豊かさのためには、若者用にはカウベル・ホールをつくり、年寄用にはケア・ハウス、特別養護老人ホームをつくる。120人のお年寄の世話をするのに45人の元気な人が必要だという問題点の指摘には、その真剣さが伺えた。

さらに今後の農協のビジョンについて、情報化時代に対応して、人工衛星による市営テレビネットワークをつくり、自主番組を製作し、地げの情報の受信をするのだと言われる。特にグローバルな競争の激化の方向を調査し、農業の集約化、商業園芸、遺伝子融合の方向が重要であると強調される。

花本組合長のお話を伺ってはじめて、日本の農業の生き残る道がみえてきた。従来言われていたような保険、金融を強化しようとする都会地周辺の農協とは全く異なった、農協本来の活動の原点を教えていただいた。花本イズムが全国の農協に浸透していくことを心から祈っている。

<組合経営の現状>——共済金保有高は僅かに伸びているが、営農計画に基づく販売高(農協協分)は1990年以降減少。利益激減。しかし、組合員数は漸増。農協職員は漸減

	長期共済金保有高	販売高(米,果実,野菜, プロイラー,牛,豚,農協協分)
1990	1,524(億円)	11,391(百万円)
1993	1,760	7,964

	収益(信用収益,共済収益,経済収益,その他)	当期余剰金
1994	17,504,434(千円)	59,279(千円)
1995(予)	18,021,059	20,261

	正組合員 (名)	準組合員 (名)	合計 (名)	農協職員 (名)	通年臨時職員 (名)	合計 (名)	農協役員 (名)
1989	1,819	380	2,199	622	10	632	27
1990	1,834	438	2,272	601	10	611	27
1993	1,813	520	2,333	589	16	605	27

総生産 322.6億円

<組合長略歴>

出身地：鳥取県，1922年生（73歳）
 学歴・職歴：1937 八橋高小卒業
 1975 鳥取県議当選（5回当選）
 1991 県議会議長
 1993 議長退任
 現在 鳥取県議会議員，東伯町農業協同組合長，鳥取県経済農業協同組合連合会，鳥取県果実農業協同組合連合会，鳥取県農業会議，鳥取県養鶏協会各会長，日本園芸農業協同組合連合会副会長，鳥取県果実生産出荷安定基金協合理事長，鳥果包装資材，伯耆協同紙器，東伯振興各協社長

家趣 族：妻，長男，同妻，孫2名，長女，二女，三女は嫁す
 味：将棋（四段），囲碁

加藤 千磨氏（株式会社名古屋銀行頭取）

1995.7.19 東京支店

インタビュー 清水龍瑩 藤森三男
 佐藤 和

清水 現在日本の産業構造は大きく変わっています。名古屋銀行が現在抱えている、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てください。

加藤 一番大きな問題は金融の自由化が本格化してきたことである。いままでは、護送船団方式と言われ、弱いもの、小さいものに足並みを合わせて、大蔵省は指導してきた。自由経済は本来、弱肉強食の世界。中堅・中小の弱い金融機関は相当厳しくなる。一例をあげると以前は、中小の金融機関が店舗をここにしたいと大蔵省に申請し、それが許可になると、その後大きな金融機関がその近くに店舗を出そうとする、許可しなかった。しかし今は、力のある大銀行が2.0%の金利を出すなら、力のない金融機関は2.0%以上を提示しなければ預金が集まらない。同じ金利というわけにはいかない。このような新しい環境の下で当行も業務展開をしなければならぬ。さいわい愛知県下で、きめ細かく、地縁、人縁をいかして業務推進しているのが現状である。

清水 貸出し、運用の方はいかがですか。

加藤 以前は、預金を集めさえすれば貸出しは十分あった。しかし経済がこれだけ安定してくると貸出しは伸びない。企業は銀行から借り入れなくても、社債、株式などで直接資金を手に入れられる。いままでの発想を変えて、「貸出先を確保してから資金を集める」というようになった。資金の調達と資金の運用をマッチさせる。ALM (Assets and Liability Management 資産・負債総合管理) が必要だ。1年もの定期、3年もの定期に合わせて、1年運用、3年運用のマッチングをしなければならなくなった。

清水 海外展開はどうなっていますか。

加藤 日本のメーカーは円高のため海外進出せざるをえなくなった。それにあわせて我々も海外進出をしてお手伝いをせざるをえない。特に東南アジア、中国への進出が望まれる。東南アジアはインフラも整備され、出来上がる製品の品質もよくなった。中国は人件

費が非常に安い。当行も海外進出をする日本企業、特に現地の企業との合弁企業のお手伝いをするようにしている。前回8年前にインタビューを受けたとき、中国南通市への進出と、アメリカ、ニューヨーク支店の開設の話をしたが、その後、中国、東南アジアへ力を入れている。中国南通市は、南京市の近くにある人口700万の都市である。その後その近隣の蘇州市とか無錫市とも業務協力の協定を結び、いままでに60社の合弁企業が誕生した。日本側企業のお手伝いをして手数料が入ってくる。ニューヨークはそれに比べ採算は合わないが、中国では採算が合う。中国では実質的に稼いでいる。

清水 現地には頭取さんはちょいちょい行かれるのですか。

加藤 今年5月に南通市に行き、その時に名誉市民の称号をいただいた。名誉市民は江蘇省の省長の許認可事項である。江蘇省の省都は南京市。私が南通市から南京市へ行ったとき初めてパトカーが先導してくれた。当行が10年前に南通市にはじめて進出したときは、日本の大蔵省ははじめての海外進出だったので大変心配した。私は当行の取引先が出ていったんだから、当行も出るんだと頑張って、認めてもらった。

清水 頭取さんは日本の金融システムはこのままで大丈夫だとお考えですか。

加藤 私は、このままでは日本の金融システムは崩れるのではないかと心配している。土地制度のあり方に、大きなメスを入れなければ、金融問題も解決しないのではないかと。日本の都市のビルの建築費の高さ、ビルのテナント料の高さ、ゴルフ場の会員権の高さは、みなこの土地価格のべらぼうな高さに原因がある。すべてが異常に高くなっている。しかも金融機関は、その異常に高くなった不動産を担保にして貸出しをしてきた。今、金融機関が担保物件を処分しようとすると、その売却価格は取得価格の2分の1、3分の1に下がっているんで、残りの回収できない部分は不良債権になってしまう。公的資金でも処理しないと、海外での日本の金融機関の信用は急激に低下してしまう。そうすると海外で営業活動をしようとしても、日本の金融機関に資金を貸してくれるところがなくなってしまう。ますます海外からの信用は低下する。いまその悪循環が起きてきた。

藤森 不良債権問題は、1つの金融機関の問題ではないと思いますが、そのように大きな不良債権が発生して、公的資金を導入しなければならなくなった場

合、誰が責任をとるのですか。

加藤 株式含み益は今は減少しほとんどない。株式を売って不良債権の処理をすることが困難になってきた。これは不動産に依存した担保貸付けを行った貸付け係の責任ではない。頭取の責任も出てくる。いまの二信組問題のような刑事事件ならもちろんであるが、そのような事件がなくても、不良債権処理を誤れば頭取が責任を取らなければならない場合もありうる。

清水 そのような問題に対する対処策、戦略は具体的にはどんなものがあるのですか。

加藤 地域にいかにとけ込んで行くか。預金を集めるために各行とも新しい商品の開発に力を入れている。懸賞付き定期を城南信用金庫が発売して爆発的に売れた。10万円の定期預金で抽選券が一枚もらえる。一等5万円が当たれば利率は50%ということになる。当行も同じようにスーパー定期を利用して新商品を発売した。当行はJリーグ名古屋グランパスに出資しており、関係していることもあって、グランパスの成績が上れば利率が上がる定期預金を作った。1位になったら当時の金利2.2%に0.5%上乘せし2.7%になる。2位なら0.4%、3位なら0.3%、4位なら0.2%、11位~13位なら0.1%、14位すなわち最下位なら、なし。この定期はよく売れた。総額で280億の成果だった。

今回は、スーパー定期の金利より高い貯蓄預金に対し、この貯蓄預金は1カ月に何回以上支払をしないという条件のある預金である。この貯蓄預金を伸ばすため、グランパス応援預金をつくった。即ち貯蓄預金10万円で、抽選でくじが一本ひける。預金者が抽選でくじがひける、いわゆるクローズド懸賞である。当たるとグランパスの試合のペアのチケットを差し上げる。6,000円相当のものである。

藤森 そういうにぎやかな商品はいいですね。銀行ばかりでなく経済全体が活性化してくる。

清水 ドラゴンズの定期はないのですか。

加藤 当地では本当は、ドラゴンズの方が宣伝効果はあるが、ドラゴンズに対しては当行は出資していないし、許可を取得するのに時間がかかる。

清水 資金の貸付け、運用について教えてください。

加藤 いまでも住宅を作りたい人は多い。当行は住宅ローンに力を入れている。住宅ローン専担者を各支店にはりつけて専門に処理をさせている。また名古屋市内の有力支店とか、近隣の、母店には、ローンセン

ターをつくっている。相談をしながら取扱もする。これが成功して、住宅ローンは伸びた。当行ではこれをローンプラザと呼んでいる。

清水 資金運用としてデリバティブなんかはやらないのですか。

加藤 デリバティブ取引は慎重にやっている。せいぜい円円スワップぐらいまで。興長銀のやっているような複雑なスワップは未だできない。以前少しやっとうまくいかなかったこともある。大きなデリバティブは、専門家の一度の失敗で致命的なダメージをうけることになる。特に爆発的に売上げが伸びるものは怖い。

デリバティブのチェックには、節度のある人を育成しなければならない。同時にさまざまな会議で常に状況をチェックしなければならない。イギリスのベアリング社は1人にまかせて倒産した。日本でも東京証券が1人でデリバティブをやって50億の穴を開けてしまった、という。

そうは言っても上位の人たちもデリバティブの内容がよく分からない。そこで現実には「同じポストに長くつけないようにする」、「休みをとらせる」といった方法でクリアしているようだ。デリバティブなどを行っている担当者の立場は、会社のため、銀行のためと思いきいこんでのめり込んでいってしまう。自分のためと思っでやっではないから、かえって始末が悪い。

清水 ドル基軸通貨はこのまま続くと思われませんか。

加藤 私は、ドルの基軸通貨はこのまま続くと思う。取引先の輸出業者は円建てを望んでいるが、ドル建てから円建てへのスイッチはなかなか難しい。

清水 空洞化の受け皿として、ベンチャー企業の必要性が叫ばれていますか。

加藤 うちもベンチャーの育成を考えているが、担保のない信用貸しは難しい。先き行きが分からない。貸出しより出資を考えたい。当行が出資できる機関を作って、個々のベンチャー企業に出資する。合同ファイナンスのような機関。その場合でも一部は貸付け金になる。出資金は何年でも待てる。貸付金は一定期間で、利息支払と元金の返済をしなければならない。利息支払、元金返済が少しでも滞れば不良債権になってしまう。出資金ならば、ベンチャー企業が成長するまで待てばいい。しかも出資の株価は、その企業が成功すれば倍増する。

ただベンチャー企業について調査する機関が未だで

きていない。既往の取引先が新しいことをやりたいというときには調査は簡単であり、貸付けもできる。今後はベンチャー企業を調査・審査する方法を考えていかなければならない。

清水 厳しくなっている銀行経営の方向がわかっでまいりました。有難うございました。

<コメント>

加藤頭取には10数年前から親しくしていただいており、8年前にもインタビューをお願いした。頭取は、まず現在のマイクロ問題として金融自由化の本格化による弱肉強食の横行がはじまったこと、マクロ問題としては不良債権から生ずる日本の金融システム全体の信用低下を指摘される。前者の対処策としては「貸出先を確保して金を集める」という非常にきめ細か ALM の考えを示される。そして資金調達については地域にとけこんだグランパスの定期預金を開発し、資金運用については住宅ローンに力を入れる。さらに東南アジア、中国に進出する企業のお手伝いをして手数料をいただく、という非常に細やかな方法を実行されている。一方マクロ問題としては、日本の金融システムは、土地問題に大きなメスを入れないと崩れてしまうと危機感を強調される。とりえず公的資金を導入しないと、海外からの日本の金融機関に対する信用が低下し、資金調達が難しくなり、金融活動が弱まり、さらに信用低下するという悪循環がおきると警告される。重大な指摘である。そして公的資金の導入について批判が強まれば頭取が責任をとらなければならないと言われる。温厚な加藤頭取に、経営者としてのこんな強い責任感が秘められているのを知り感嘆した。

デリバティブについては複雑で手に負えないし、それをチェックする人もいないと非常に慎重である。またベンチャー企業の育成については、貸付けではなく、出資のかたちをとるという。貸付けにすると、予め決められた利子支払い、元金返済が滞るとたちまち不良債権になるからだ、説明して下さった。われわれはどうもこういう当り前のことが解らない。あっと自分でも驚く話であった。今回のインタビューで筆者が喜んだのはもう一点ある。昨夏から、秋田銀行、大垣共立銀行の頭取にインタビューしたが、加藤頭取同様、人件費は問題にされなかった。現在多くの製造業、流通業でそれが最大の問題と騒がれているのに。これは、銀行では昔から、42~3歳で出向というシステムがあり、人件費問題には「出口」があり、それが

大きな問題でないことがわかった。筆者は今回の一連のインタビュー・サーベイの特色は、頭の中でつくり上げた仮説を検証するという方法論を排除して、仮説となる問題点を経営者から教わるということを目的としていた。この考えがなかったら、きっと人件費問題を仮説として質問し、ありきたりの返事を得ていたであろう。この方法の正しさがくしくも今回3名の銀行頭取のインタビューで証明されて大いに喜んでる。

このように強い責任感をもたれ、しかも細心な経営をすすめる一方筆者の研究をバックアップして下さる加藤頭取が第二地銀の会長として日本の金融システムの改善に力をつくされているのを非常に心強く思っている。単に第二地銀ばかりでなく、情報化、グローバル化する日本の金融界全体をその責任感と、先見性でリードされていかれることを心から祈っている。

<企業経営の現状>—貸出は3%弱増加見込む。貸出金利低下続き。預貸金利ザヤはトントンにまで下落。減益。南通に続き、上海に駐在員事務所開設—

	経常収益 (百万円)	事業収益 (百万円)	純利益 (百万円)
1991.3	160,176	11,258	5,592
1992.3	163,238	12,795	4,312
1993.3	135,262	13,327	5,068
1994.3	119,800	12,918	4,356
1995.3	110,156	14,601	4,777
1996.3(予)	103,600	10,600	4,500
資本金	22,869 (百万円)		
総資産	2,622,929 (")		
外部負債	34,391 (")		
資金量	2,346,339 (") (原価法)		
平均株価	715円		
従業員	3,012名 (36.2歳)		
平均賃金	424,957円		
本店所在地	名古屋		
設立	1949年(設立後46年)		
特色	愛知県最大の地銀、株式含み益多く堅実経営		
資金構成	定期72%、普通13%、当座6%、通知2%、他(1995.3)		
資金運用	現預け金5%、有価証券16%、貸出金71%、他8%		
融資比率	中小企業等73%(うち住宅・消費者向け23%)		
破綻先債権比率	0.45%(84億円)		

<頭取略歴>
 出身地：愛知県1938年生(57歳)
 学歴、職歴：1963 慶大法学部法律学科卒業、東海銀行入行
 1968 名古屋相互銀行(現名古屋銀行)に転じ本店営業部融資課長、企画室調査役を経て
 1974 東京支店長 取締役
 1975 常務取締役
 1978 専務取締役
 1979 副社長
 1982 社長
 1987 頭取
 家族：母、妻、長女、二女、三女
 趣味：読書、ゴルフ

大葭原 登氏 (大野市農業協同組合組合長)

1995.7.25 東京大手町J Aビル

同席者 松本登久男氏 (農協労働問題研究所 理事長)

インタビュー 清水龍壺 岡本大輔

清水 日本の産業構造はここ数年大きく変わってきています。大野市農業協同組合が現在抱えている、或いは近い将来抱えるであろう問題点、そうした問題点への対策または戦略、更にそれを支える人間の組織の問題についてお教え下さい。

大葭原 現在の問題点を一口で申し上げると、五里霧中で先が見えない、ということであります。

この度のガット農業合意を直接の契機として、わが国の米生産・流通を管理してきた食糧管理法が廃止され、本年11月には新食糧法が施行されることになりました。国民食料の確保さえ自由貿易等の政策で正論化するものと考えます。わが国が今後も大量の食料輸入を続けられる保証がない以上、極めて危険な考え方であると思います。

清水 新食糧法の方向は、自由化による需要と供給の安定ではないのですか。

大葭原 新食糧法への対策は今後、政省令、通達、助成措置等が明らかになり次第、組合員の理解と協力を求めていくつもりです。

しかし、近い将来世界規模での食料不足が懸念され、過度に輸入食料に依存する国家体制を作ることには、極めて危険であると考えます。主要食料はその国で自給していくのが最も自然な姿であり、将来に亘って国民の食料を確保することは、国の基本的な責任であると言えます。そして、米を守ることは決して生産者のみの問題ではなく、むしろ生産手段を持たない消費者を含めた全国民の問題であると思います。

清水 水田耕作に関連する特産物として、米はもうダメなのですか。

大葭原 水田面積3,000ヘクタールの大野は周囲平均約1,000メートルの山々に囲まれた小さな盆地です。この地域は盆地特有の昼と夜との温度に格差のあるとともに、1級河川が2本流れ、水の清らかさと相まって米作りには最も適した環境にあり、食味ではひけを取りません。

水田の特産としては、酒造りに欠かせない酒造好適

米をはじめ、水稲種子、そして残りはコシヒカリです。この他に、水田園芸作物として大野特産の里芋や加工苺、ナス、花卉などを作っています。

清水 大野市農業協同組合では米は何俵くらい取れますか。

大葎原 17~18万俵です。そのうち主な品種としては酒の製造に必要なこうじ米が約9万俵、主に灘、伏見の酒造会社に出荷しています。水稲種子については県内外に約5万俵出荷しています。また、コシヒカリは東京都や姫路の卸売業者に年間を通して供給しています。

こうした米の集荷体制は、生初につきましては生産者の圃場まで、又米につきましては粗玄米を各生産者の家まで農協が集荷に行き、大型選別機で共選します。こうしたことにより、品質が統一し品位を高めています。

清水 その大きな農場は農協が借りて農協で耕作するのですか。

大葎原 そうではありません。当農協管内一円を範囲として農協と委託者とが契約を結び、契約された農地に対して再度農協が農事組合法人大野市総合農場と委託契約を結び経営を行っています。現在総合農場では56ヘクタールの受託面積を耕作しています。

尚、総合農場の経営一切は農場自体で行っています。

清水 総合農場の経営上の問題点はないのですか。

大葎原 現在の運営は5人で行っています。その他に年間50人ほど雇用しています。冬の1月や2月が雪のため仕事がないので困っているという事実も有ります。又、新食糧法で米の価格が安定するのかどうかを心配しています。

清水 農協自体の経営についてお教え下さい。

大葎原 現在、職員数は正職員220人、臨時職員40人という内訳になっています。

事業内容は、信用事業で351億円、共済保有高2,755億円、購買事業51億円、販売事業49億円の取扱い実績になっています。

また、営農指導では、先程もありましたが、生初については圃場まで集荷に行きカントリーエレベーターに搬入、さらに玄米は各生産者宅での庭先集荷を行い大型選別機で選別します。従って出荷された各生産者には伝票の送付をもってお知らせしています。

4,600人の組合員には、組合長をはじめ役員全員が絶えず接しています。こうした組合員からは経営の

中で適正な利用料を頂きながら、最大のサービスを行っています。

清水 農協の組合長はどのようにして選ばれるのですか。

大葎原 正組合員の中から各地域で16人の理事が推薦され、その理事者の中から組合長を互選で決めます。任期は3年です。

清水 お忙しいところ大変貴重なお話、ありがとうございました。

<コメント>

大葎原組合長は、此の夏最高の34℃という猛暑の中で、福井から新幹線を乗りつぎ、JAビルにかけつけて来られ、インタビューに応じて下さった。大葎原組合長は、本当に地に足のついた農業指導者であり、今日の農業の不安と、それに対する地道な解決策を率直に話された。

まず従来の食糧管理法は、需要と供給との安定を目的としていたが、今度施行される新食糧法は、自由市場で価格がきめられ、それによって需給を安定させようとするもので、不安だという。農作物、特に米は1年後に取り入れられるものであり、本来、工業生産物のような事業計画はたてにくい。それに対する対処策としては、やはり、大野市農協はよそでまねられない品質のいい米や里いもなどの農作物をつくることによって生き残っていかなければならない、という。

次に農協の基本方針については、「配当を少くして事業を拡大する」ことだと明言される。制約条件として最低配当率をきめ、そこから逆算して事業計画をたてる。これは、一般企業が事業計画をたて、それを実行して成果をあげ、それを株主に配分するという考え方とは逆である。農協はあくまで組合員のものであるという考えが貫かれている。この方針を組合員に理解してもらうために組合長は地区集会などあらゆる機会をとらえて、組合員に接触する。一般企業で言われている、社長の現場まわりである。合併によって組合の規模が大きくなると、この現場まわりができなくなり、組合員の農協離れが起こるといふ。

農協の生き残りかけた、高品質の均質米をつくるために、一農協・一農場方式を標榜し、農業組合法人・大野市総合農場を設立した。この組合法人は、農業をやらない農家や兼業農家から農地を借りる。そして30歳代の働き盛りの人を1人年間820万円で雇う。かなりの高給である。またそれ以外に、中核農家を育

成し、その中核農家に近い、借り入れ農地の耕作を委託する。これらに対する指導体制を統一化して、高品質のコシヒカリを生産する。

このような、組合長の言われる、新食糧法移行に対する不安、組合員のための農協という経営方針の強調、高品質米の大規模農場生産は、現在のグローバル化する日本経済の方向と適応している。農業、農協という立場を明確にしながらの着実な移行である。このようリーダーは日本の農業さらには産業全体にとって非常に貴重である。大葎原組合長は、日本の産業構造の大変革期のエクセレントな指導者として、後世からも高い評価をうけつづけるものと信じている。

<組合経営の現状>—信用事業における、組合員1人当たり貯金は激増しているが、貸付金は漸増程度。共済事業の長期共済保有者はこの2、3年急増。特に生命保険は急増。購買事業の農家1戸当り購買品供給高は急減。店舗事業は昨年度は赤字—

組員1人当たり預金	貸付金	長期共済(生命)保有高	長期共済(健康)保有高	購買品(生活資材)供給高	購買品(生産資材)供給高	
(万円)	(万円)	(万円)	(万円)	(万円)	(万円)	
1990.3	754	142	4,303	2,401	86	46
1991.3	825	170	4,350	2,437	88	51
1992.3	849	170	4,456	2,515	94	51
1994.3	885	185	4,785	2,549	99	60
1995.3	1,004	204	5,115	2,892	92	61

組合員数	正組合員(名)	準組合員(名)	合計(名)	農協職員(名)	農協役員(名)
1994.3	2,843	1,826	4,660	—	—
1995.3	2,831	1,849	4,680	219	19

総資産 39,275 (百万円)

<組合長略歴>

出身地：福井県、1923年生(71歳)
 学歴・職歴：1943 立命館大理工学部卒
 1944 農業をはじめる
 1959 富田農業協同組合監事(1965退任)
 1964 大野塚原土地改良区理事長
 1971 大野市農業協同組合理事(1977退任)
 1975 大野市議会議員(1987退職)
 1977 大野市農業協同組合組合長理事(1993退任)
 福井県農業協同組合中央会理事(1980退任)
 1980 福井県農業信用基金協会専務理事(1986退任)
 1986 福井県農業協同組合中央会専務理事(1989退任)
 1987 黄綬褒章受章
 1994 勲五等瑞褒章受章

上原 明氏 (大正製薬株式会社社長)

1995.7.28 東京高田本社

同席者 水上栄二氏 (広報室室長)
 インタビュア 清水龍瑩 池島政広
 篠原光伸 海保英孝

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

上原 当社の売上構成は、医家向け医薬品が24%、残りの76%が薬局、薬店向けの大衆薬(OCT-Over The Counter) Drugである。このOTCの中には医薬部外品、食品、トイレタリー製品などが含まれている。

大衆薬の現在の問題点は、店頭価格が乱れていることである。特に今年の1月に再販指定品目から除外されたドリンク剤、混合ビタミン剤は、店頭での価格競争が一段と激化している。

現在、薬局・薬店の売上の58%が医薬品の売上である。その医薬品の売上を100とすると、ドリンク剤は売上、利益とも20%と、大きなウエイトを占めている。

OTCの中で大きなウエイトを占めるドリンク剤を、単に価格訴求だけで販売するのは、ドリンク剤を主力製品としている当社にとっても大きな問題だが、小売店の経営にとっても大きな影響を与える問題である。

総理府の物価問題に関する世論調査によると、価格破壊を支持する人は66%にのぼっている。しかし、こと医薬品に関しては生活者は異なる認識を持っている。価格が安いから購入する人は全体のわずか9%にすぎない。近くの店で購入するが25.5%、行きつけの店が22%、商品が豊富が18%、店主の商品知識が豊富が10%、となっている。こうした調査結果を見ても、大衆薬の販売に必要なのは、コンビニエンス性と専門知識によるアドバイスであることが分かる。

清水 価格よりやはり専門知識ですか。

上原 生活者が医薬品についての十分な理解があれば、価格は安い方がいいのは当然である。医薬品を健康を維持するための手段として使ってもらうには、薬に対する正しい知識や製品特徴を知ってもらうことが

重要である。大衆薬についても、インフォームドコンセント（説明と同意）の徹底が必要であり、価格だけで買うのは本来の買い方ではない。

清水 さしあたりの対処策として何を考えられていますか。

上原 生活者に身体の生理、病理、薬理や製品特徴をよく理解してもらえるようにソフトウェアを開発している。薬局・薬店での購入者の6～7割は家庭の主婦である。

家庭の主婦は、ファミリーナースとしての役割を担っていて、子供やお年寄りの健康状態には常に気を配っている。そのファミリーナースに分かり易く病気の知識を伝える。例えば、風邪を引いたとき、熱がでる、身体がだるいなどの症状の経過について、生活者の立場に立った分かり易い情報を伝えることが大切である。

また、薬局・薬店の方にも病気の知識を勉強してもらわなければならない。当社では3カ月に1回、薬局・薬店の方を集めて学術セミナーを開いている。このセミナーは、衛星通信を使って全国同時に開催している。講師は各分野のトップクラスの先生にお願いしているので、出席率は非常に高い。学術情報の重要性はますます大きくなってきている。

薬局・薬店に必要な情報は医薬品に関するものばかりではなく、経営の情報、経営のノウハウも重要である。当社では昭和63年から、当社のホストコンピュータと全国の薬局・薬店を結んだネットワーク型の「サポートVANシステム」を構築している。現在、5千数百台のPOS端末が全国の薬局・薬店に設置されていて、各店別に売上げ効率、単品管理、グループ利益管理などのデータを当社で分析加工して、そのデータを各店にフィードバックしている。また、サポートVAN導入店を対象に小人数のセミナーも開催している。小売店の経営者の立場に立った管理の方法を学んでもらっている。

当社の大衆薬の場合は、卸を通さない直販制度をとっているが、それは流通段階の簡素化のために卸を通さないという意味だけではなく、生活者とダイレクト・コミュニケーションに力を入れているという意味を合わせもつ直販システムなのである。

清水 日本の高齢化社会に対応して、医療費、介護費が大きな問題になってきましたか。

上原 先生のおっしゃるように、高齢化社会の進行に伴い、医療費の増大は大きな問題です。94年度の医

療費の総額は23兆8,000億円で、前年より6.3%増加している。とりわけ老人医療費は、総額の34%を占めていて前年比10%増の高い伸びになっている。国としても、その対応として老人に対する公的介護保険の97年創設に向けて活発な議論を重ねている。

清水 他社に真似られない強みとしての、製品戦略はいかがですか。

上原 大衆薬については、製品の特徴を強化したものを造っていく。他社と同じ成分を使っても、飲みやすく、早く溶けるように工夫している。例えば、痔の座薬は高分子の物質を使って、薬が患部に長く静止するように工夫してある。水虫薬のダマリンは、冷却力のある“氷の泡”をスプレーすることによって、かゆみをす早く取れるように工夫してある。

また、スイッチOTCの製品開発も積極的に進めている。スイッチOTCというのは医家向け薬品の中で、有効性と安全性の高い成分を大衆薬へ転用する薬である。

大衆薬については、生活者がどのような場面でどのように使うかを考えて造っていくのが、今後の大衆薬の開発の方向だと考えている。

清水 PL法などで医薬品の開発は益々難しくなっているのではないですか。

上原 大衆薬は医者の手を経ないで、直接患者が使用する製品だけに安全性や副作用には最も気を使っている。また、誤った使い方をされないように、使用上の注意書きにイラストを入れたりして分かり易く説明している。

清水 それでPL法はクリアできますか。

上原 医薬品の場合、副作用はただちに製品上の欠陥にはならない。医薬品の副作用は、有効性に対して認容できる範囲であることが製品化の前提条件になっている。

業界では従来から、研究、開発、製造、市販後に至る各段階でそれぞれ厳しい基準を設けている。研究段階では、GLP (Good Laboratory Practice) があり、臨床試験ではGCP (Good Clinical Practice) があり、製品を発売してからはGPMSP (Good Post-Marketing Surveillance Practice) 市販後調査の実施に関する基準などを設けている。

業界では、PL法の施行に伴い医薬品PLセンターを設置し、生活者からの様々な問い合わせに対応している。

当社でも、製品の総合安全対策を徹底するため、

PL委員会を設置し製品事故の未然防止やチェック体制の強化を図っている。

清水 他の業界は現在の不況で相当まいっていますが、薬品業界はいかがですか。

上原 医薬品会社の業績は、世間が不景気の時に目立つので、儲け過ぎだといわれている。しかし、好景気で処分所得が伸びても、売上が伸びるものではない。

医薬品はライフ・ラインに必要なものである。優れた新薬を開発するには莫大な費用と時間がかかる。これからは従来のような改良型の新薬ではなく、世界的にも通用する独創的な新薬や医療費が削減できるような新薬を開発しなければ、企業として生き残れない。新薬開発には大きなリスクを伴うので、それほど儲かるものではない。

清水 先程申し上げました高齢化社会への対応策はいかがですか。

上原 97年度に予定される公的介護保険の導入を契機として、老人福祉や医療を含む社会保障制度全体の抜本的改革が行われることになっている。製薬各社は、そうした行政の動向をにらみながら、ポジショニングを合わせようとしている。

今日の日本は規制緩和が求められていますが、政、官、財とも総論賛成、各論反対で既得権を守ろうとしている。こうした状態では、日本全体はよくなる。マクロ的にとらえたビジョンを作り、それを全国民に訴え、コンセンサスを獲得することが重要である。それに沿って各産業、個別企業が痛み分けをしなくてはならない。そうしなければ、日本は躍動しない。

清水 具体的にはどうされるのですか。

上原 経済安定本部のような機関の設置が必要である。デノミをビジョンに合わせて行う。デノミした賃金で食べていける程度に物価を下げる。今がその実行の絶好のチャンスである。今までの悪いところ、既得権、規制を見直す。すぐにはできないが5～6年かけてその方向へもっていき、日本の社会経済全体の仕組みを見直す。

清水 各論反対にならない大正製薬のミクロの具体策はどうされますか。

上原 医家向け医薬品に力を注いでいく。最近では新薬承認のハードルが高く厳しくなっているが、当社はグローバルマーケットで通用するオリジナリティーの高い新薬の開発を目指していく。まず、医療上のニーズの高いものからプライオリティを付けて開発する。

開発領域としては、循環器や炎症、免疫疾患、がんなどをターゲットにしている。そのために幅広くアンテナを掲げ、コンピュータによるドラッグデザインやバイオテクノロジーを応用して開発する。その領域が将来発展性があるのか見きわめることも大切なことである。一旦、開発すると決めたら開発期間を短縮する。

先端的な研究はリスクが高いため、海外のベンチャー企業と共同研究し、可能性の高い研究には必要に応じて投資を行っていく。これからは製品開発の個性化が重要なのである。

清水 大衆薬の開発について社長さんご自身のフィロソフィについてお教えてください。

上原 大衆薬の開発は、他社との差別化を図るための製品コンセプトを明確にすることがまず重要である。また、そのコンセプトを裏付ける技術がなければならぬ。

前にも述べたように、製剤上の工夫をこらした投薬システムであるDDS (Drug Delivery System) による新しい痔の薬の開発や、アイスエアゾールの水虫薬の開発などは、こうした新しい製剤技術によって生まれたものである。

技術開発の基礎戦略については、常に報告を聞き、私が納得した段階でゴーサインを出すようにしている。この場合、特にビジョンが大切で必ずプロジェクトリーダーの報告を受けている。

わが社には大衆薬を担当するセールスマンが1,000名いて、販売力は強い。セールスマンは、お店へのコンサルティングやセールスプロモーション活動に力を入れているので、薬局・薬店との信頼関係は非常に強い。

大衆薬の開発は、大衆薬の将来ビジョンを描きながら、製品コンセプトを明確にし、それを実現するための技術開発が重要なのである。

清水 人事評価についてお教えてください。

上原 人事評価もソフトを重視している。セールスマンであれば、ユニークな売り方のノウハウを考えた人を表彰している。その売り方を考えた人の名前を付けて、和田方式などと呼び、全セールスマンにも伝えて、情報の共有化を図っている。また、成績優秀なセールスマンを対象としたイーグル・アワードや社長賞を設けて、各種のインセンティブを与えている。

清水 新しい製薬業の方向など貴重なお話をありがとうございました。

<コメント>

上原社長は前日海外から帰国されたばかりで大変お疲れのところをインタビューさせていただき恐縮した。御厚意に甘えていろいろ質問させていただき、気がついたときには、一時間半経っていた。大正製薬の問題点から日本経済再生のための方策まで実に詳細にしかも論理的にお話下さった。大正製薬の経営については強い個性を益々強くする、日本経済の再生については高いビジョンの下で痛みわけをする、これらすべては生活者の立場にたって行われる、という。この社長の広い視野と高い視点に改めて驚嘆した。

まず問題点として、大正製薬の売上高最大のリポビタンDが今年から再販品目からはずされ、これを大型小売業がどう扱うかが大きな問題だと言われる。その対処策として、消費者、薬局、薬店に対する専門知識の教育が必要だという。薬局・薬店に対しては、従来からセールスマン、セミナーなどで徹底的にやっていたが、最近はパラボラアンテナを用いて全国的に学術セミナーをやっている。

大正製薬の製品戦略は非常に個性的である。従来と同じ成分を用いても、従来と異なった効果の薬を開発する。早く痛みがとれる、かゆみがとれるといった、生活者の立場にたった使いいい薬をつくる。医家向け製品の開発でもニーズから入っていく。そのニーズが面白いのか、将来発展性があるかを考える。技術の成功確率から考えるのではないという。また大衆薬の開発については、社長自らがそれにタッチする。社長がビジョンをつくり、製品コンセプトを明確にし、その裏付けとなる技術開発についてはつねに報告をうける。これら新製品開発は、生活者の立場と、自社の個性強化の立場とから、つねにチェックされる。

人事評価も個性的である。大正製薬には大衆薬の販売促進に強みがある。そこで人事評価項目の中に、店頭陳列についての新しいアイデアの提案も入ってくる。他社にない自社の強みをさらに強める人間を高く評価しようとする姿勢に驚いた。

日本経済再生について尋ねたところ、多くの企業は総論賛成各論反対である。企業も個人も自分の既得権を守ろうとする。みんなが痛みわけをする必要がある。それにはまず全国民からコンセンサスのえられるビジョンが不可欠だという。実に卓見である。

このように上原社長は、企業経営の個性強化と日本経済の痛みわけの論理を、生活者という原点からたえずみなおそうとされている。生活者を前面に出すこ

とによって、価格破壊、長期不況、規制緩和などの絡み合った問題が解けていくと主張される。医薬品業界はもちろん産業界全体のリーダーになられることを心から祈っている。

<企業経営の現状>——医家向けは末梢循環改善剤、抗生物質が増加、主力のドリンク剤に前期の猛暑効果みられず、経営横這い——

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1992.3	190,168	41,466	27,945
1993.3	204,035	44,379	28,373
1994.3	200,282	42,124	25,083
1995.3	210,936	49,727	27,563
1996.3 (予)	216,000	50,000	28,000
1997.3 (予)	220,000	50,000	28,500
資本金	24,021 (百万円)		
総資金	370,639 (")		
借入金	0 (")		
金融収支	3,743 (")		
平均株価	1,646円		
従業員数	4,816名 (34.8歳) (1995.3)		
平均賃金	415,049円		

本社所在地：東京都
設立：1928年（設立後67年）
特色：大衆薬でトップ、特許の直販方式、無借金経営で高収益、上原一族色、医家向け充実に注力
事業：滋養強壮剤47%、神経系15、循環器・消化器系17
家庭・公衆衛生剤5、他16（輸出1%）(1995.3)
設備投資（予）125億（111）、研究開発（予）195（188）

<社長略歴>

出身地：東京都，1941年生（54歳）
故郷田庄三の二男に生まれ、上原昭二の養子となる
学歴・職歴：1966 慶大経済学部卒業、日本電気に入る
1977 大正製薬に転じ取締役総務部長
1978 専務取締役
1980 副社長
1982 社長
家族：義父、義母、妻、長男、二男、三男
趣味：読書、スポーツ

大塚 明彦氏（大塚製薬株式会社社長）

1995.8.8 神田司町本社

同席者 正木慎司（広報部部长）

インタビュー 清水龍瑩 十川廣國
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。大塚製薬が現在抱えている、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。

大塚 前回お会いしたときは、会社は未だ若かったし、市場というパイもまだ大きくなりつつあった。成熟して、やっと普通の会社になってきた今、経営をどうやっていくか、経験がないだけにこれが問題であ

る。またすでに日本全体の榊が一杯になり、全体を成長させていくのが困難になって来た時、個としてどこへ向かうべきか、何を成長の根源にしたらいいか。従来は幸い、わが社の製品は成長分野にあり、昨年特に、消費者製品の分野は暑さにも助けられて2桁成長をした。しかし今後この延長線上での成長は無理、右肩上がりの成長は期待出来ない。例えば、いままでは新入社員の初任給も上げ続けていたが、今回(来年度)は今年度と同じにした。この初任給のアップの停止は、新しい方向の象徴である。

清水 国内の榊は一杯になっても、海外があるのではないですか。

大塚 海外マーケットを見つけていかなければならない。今、わが社の海外ビジネスでは各国の展開に偏りがあるが、これからは、米国、アジア、欧州間でバランスをとっていきたい。各国の同業他社を見ると、例えばネスレ社は世界各国で、その国のGNPとおおよそパラレルな売上をしている。残念ながらわが社ではその様になっていない。リトル大塚という様に、各国における売上構成も日本国内における構成と同じ様なバランスがとれているのがいいと考えている。海外市場での事業は順調に成長してきているが、各国がバランスのとれた製品構成やその国に経済に見合った規模の展開が将来出来れば良い。

清水 どうしてバランスが必要なのですか。

大塚 わが社のビジネスは、ヘルスケアというコンセプトでやっており、病人の健康の回復と健康人の健康の維持・増進という2つの分野でのビジネス展開がバランスを取る手段になっている。この2分野のバランスを上手くとれるとビジネス展開も効果的になる。例えば韓国を例にとると、栄養飲料の分野は大きく順調な成長を示しているが、医療用医薬品はこれからだ。また輸液は全世界のうち6カ国に進出しているが、他の国へは進出していないし、治療薬は米国と韓国が中心になっている。長いところは進出して20年経つ。放置していたわけではないが、力が及ばなかった分野もある。

清水 研究開発についての問題点はいかがですか。

大塚 研究所の課題には、サテライト研究所の問題がある。わが社には安全性を研究する徳島研究所を中心とした、サテライト研究所が10数カ所ある。これは中央研究所のアンチテーゼとした、独創的な創業研究を目指し造った。しかしこのような我々のサテライト研究所体制でも独創的なものが創りにくいことが分

かってきた。

欧米では大きな合併が増えてきている。例えばロシュとシンテックス、グラクソとウエルカムの合併などだ。前者の場合はロシュがシンテックスを買収したのであるが、シンテックスにいた従業員、11,000人のうち10,000をレイオフしたし、ロシュも3,000人レイオフした。後者の場合、合併によって従業員60,000人になるが12,000人をレイオフする。切られた人はベンチャーを起こすか、ベンチャーに入るか。ベンチャー・キャピタルは一般投資家の資金で運営されるから、一般から資金を集めるために革新的なものを提示しなければならない。基礎実験で成功すると大企業と組むチャンスが多くなり、買収してもらいにより臨床試験もスムーズに出来る様になる。

一方当社のサテライト研究所は大企業の一部だからどうしてもリスクを回避する。3つに1つは成功させたいと考えるから、これだとどうしても改良製品のような革新性の少ないものに移っていく公算が大。米国のベンチャーの様に独創的にはなれない。まわりからは日本のメーカーの創業に対して、革新的なものが出ないのに薬価だけが低いと批判されるし、革新的なものがないから国際化が進まず、いずれ国内でも競争力が低下する。

清水 サテライト研究所で独創的なものが出来ない理由は、そのリスク回避の理由だけですか。

大塚 創造性について問題がある。ベンチャーと大企業が違うのは、ベンチャーは、あるものをやりたいという時、そのトップの示すミッションに合った人を世界から集められる。日本では終身雇用なので、外部からむやみに入れられない。殆ど社内から集めなければならない。たとえ他から専門家を集めてきても非専門家の中に入らなければならないので、その間にギクシャクした関係が生じる。だからトップのミッションがいけないのではないかということになる。だからといって同じ専門家だけの中からは新しい革新的なものは出来にくい。同様に大企業では、専門家は最初に決めたミッション以外受け入れない。だから基本的には革新的なものは社内から生まれえない。もし革新的なものを求めようとするなら、アメリカのベンチャーで成功したものに投資した方がいい。しかしいいベンチャーには今我々が考えているお金の5~10倍の投資資金がかかる。そこでベンチャーでもあまり成功していないものを買ってしまう。これでは元も子もなくしてしまう。

清水 事業活動は世界中に展開されているようですが。

大塚 テリトリーをアジアだけに限定するとコストは安くなるが、しかし当面は大きなマーケットにならない。一方、アメリカ、ヨーロッパでの事業活動は、それぞれの国のGNPと比べたら規模はまだ小さい。それらの国のGNPとパラレルな規模に成長することで、世界から金が集められ、例えばいいベンチャーがあれば、投資出来る様になる。現状ではどうしても既存の、先に進出している多国籍企業にはかなわない。

メリーランド研究所は10年経ったが、こんな話がある。研究所長に「君を替えたい」と云うと、「どうしてか」と云う。そこで「もし君がやっているプロジェクトをベンチャーとして切り離したら君も株を買うか」と尋ねたところ「買えない」と云うのでその所長には替わってもらった。マネージャーとして、ビジネスを評価の出来ない人は難しいと思う。サテライト研究所は50人位の単位なので研究所長が独自にテーマが決められるし、そうすることで、独創的な創業研究も出来ると思う。現に最近では大塚のサテライト研究所の様なスタイルをとる企業が日本でも増えた。

研究者は自分の専門性を生かすことが使命であるが、しかしもっと先に組織の使命がある。この後者がどうしても強く出てしまう。例えば国家的なことでも、種子島の宇宙開発センターではロケットを飛ばすとき、どこかの国がやったことを真似するだけで、自ら創造したものではない。これは国家プロジェクトが先に出て、失敗が許されないからである。しかも宇宙センターのスタッフの世界的流動性がないからである。

清水 研究所は専門研究者だけの集団では能率が悪いような気がします。

大塚 研究所はマネジメントへ行くまでのキャリアパスが組めない。また海外の事業活動ではたくさんのマネジメントの出来る人間が必要になるが、そういう教育がなかなか出来ない。例えばインドネシアのプラントで輸液を作ってきたが、生産量を増やすには「新たに10億円の増資をしなければならぬ」と、現地の社長が言ってきた。これは現地の金では相当の金額。そこで私は、輸液を造っているシェア2、3番目の会社はないか探させたところ、シェア15%の会社があった。価格は4億円。大塚のシェアは70%、合わせると85%になるし生産能力もある。これを買えばいい。こういう考え方の違いができるのはオペレーションとビジ

ネスの違いによる。現地社長はオペレーションの思考でビジネスの思考になれていない。単にオペレーションの延長でものを考えている。

清水 そういえば、以前天津市の副主任にインタビューしたら、中国大塚製薬の総経理をやっていたようで、驚いたことがあります。

大塚 轟さんでしょう。天津の合弁会社は1980年に市と契約した。向こうから共産党のバリバリの人でしかも堅物中の堅物を出してきた。仕事をしているうちに彼らも市場経済になれてき、そのうちに市から引き抜かれ、市の合弁会社関係の副主任になった。向こうでもそういう人材が必要になってきたからだ。

清水 研究者の評価はいかがですか。

大塚 研究を始めて物が最終的に製品化されるまでには、医療用医薬品では14~15年かかる。それ迄の評価は研究者自身、あるいは周りの研究者に任せている。しかしその時、新しい大きなテーマを自分で探し、その大きなミッションを達成する人と、研究そのものをミッションとしてそれを達成するだけの人に分けて考える。評価は営業と比べれば遅くなる。営業は数字が出てくるから判り易いが、研究者はどうしても遅くなる。しかし一方、新しいテーマを探し、その大きなミッションを達成していくのはもっと難しい。そういう人を評価し、尊敬する。これは学歴からみた評価とは一致しない。

またベンチャーでやればいいといっても人もなく、土壌が無い訳で簡単には出来ない。アメリカではベンチャーに出ていけば評価されるが日本ではそうはいかない。

昔、阪大から教授の藤井先生に来ていただいた。彼は医学の基礎研究者として蛋白研究所にいた。しかし理学部の蛋白研究所のミッションと医学部のミッションとは違い、その違いに悩んで何度も胃潰瘍になった。わが社に来てからは胃潰瘍にはならなくなった。私は、サテライト研究所は所長の独断と偏見でやれと言っている。

十川 アメリカにある御社の研究の成果でベンチャービジネスになったものはありますか。

大塚 メリーランド研究所では遺伝子工学をやっている。しかしベンチャーで役立つようなものは出来なかった。ベンチャーで買収したものは研究所の傘下に入れず、そのままベンチャービジネスにしている。日本では研究者は集まるが、財務などの優秀な人が集まらず、研究所の成果は未だベンチャービジネスになら

ない。

篠原 ベンチャーを買収するときの評価はどうなされていますか。

大塚 ベンチャーの評価は嗅覚のようなもので評価する。そういうことの出来る人間が2人ほどいる。評価のための特別な組織はない。

清水 南米のマナウスの市場に漢方薬屋があって驚きましたが。

大塚 漢方薬の研究は、玉葱の皮をむくようなものである。成分を分析していると、どんどん小さくなってしまふ。中国のはまだいいが、南米の漢方薬は、麻薬に近いようなものが多い。徳島研究所で一時、漢方薬の成分の研究をやっていたが、玉葱のように中心になるほど効かなくなった経験がある。

清水 社長さんは今後の研究の方向で何が重要と考えていますか。

大塚 遺伝子のリサーチがこれからは重要と考えている。ベンツピレンというタバコの中のタールに発癌物質がある。いままでの研究によると、この物質を代謝しやすい人と代謝しにくい人がいる。日本では5%位の人が代謝しにくい酵素を持っており、この酵素は遺伝子によって決まる。遺伝子を見ると“あなたは20倍発癌しやすい”ということが診断できる。薬の効き方についても、遺伝子によって異なっている。予防の段階で薬の使い方がわかり、「あなたは」という個の形で言える。そうすれば医療が効率的になり保険に払う費用も安く済む。間もなく10年も経たないうちにこういう応用が出来るようになるだろう。大塚GENE研究所を作ったが、この遺伝子研究所ではヒトゲノム解析をリサーチすることにより、疾病の予防への対応が非常に有効になる。さらに検査薬、予防薬、治療薬にも応用できる。この様にGENEの研究が進むことにより、個に対する医療の在り方や将来の保険制度などにも影響を及ぼすだろう。

清水 大変暑いところ、新しい研究開発の仕方、方向など貴重なお話を有り難うございました。

<コメント>

大塚社長には8年前にインタビューをして大きな感銘を受けた。二代目社長でありながら創業者社長と同様に企業家精神を発揮しているという強い印象もっていた。神田司町のアスファルトからの照り返しが40℃近くになる猛暑の中であったが、なごやかな雰囲気ですすめられた。話は研究所の経営に集中し

た。企業の成長の中核は、新製品開発であるという筆者の一貫した考えと合い通ずるものがあり、しかもそれが非常に突っ込まれており、具体的に考えられているのにあらためて感激した。研究所の不効率の原因は、組織全体の大きなミッションに力が入りすぎること、および専門研究者が専門にこだわりすぎることを、多くの具体例から証明される。しかし企業にとって研究開発は不可欠であり、これからの方向としては、遺伝子の研究が重要であると指摘される。

大塚製薬独特のサテライト研究所は、中央研究所のアンチテーゼの研究をすることを目的としてつくられたが、中央研究所の示すミッションが強すぎて、サテライトから独創的、革新的な研究成果がえられない。サテライト研究所長はもっと独断と偏見で行動すべきである。欧米のベンチャーは、親会社からではなく、一般投資家から金を集めるから、独創的・革新的な成果が生み出せるという。

専門研究者は、異なった分野の専門研究者だけと一緒にするとうまくいかない。自分の専門性をつねに強く生かしたいと思う。しかし企業の研究所は、全体のミッションがあり、各自の異なった専門を1つのベクトルの方向に向けなければならない。そこでいままでオペレーションをやってきた専門研究者あがりの所長は、オペレーション思考ばかりでなくビジネス思考をもつ必要がある。また理学部出身研究者は、医学についてもある程度の理解が必要であるという。

革新的成果を生むためには、異質の研究者が必要であり、また一方彼等を1つの方向にまとめるために高いミッションの提示が不可欠であるが、ともに過度になってはいけないと主張された。そして今後の医学研究で最も重要な分野は遺伝子研究であり、これに成功すれば、10年以内に、予防医学、治療薬の開発、さらに医療保険制度の改良までその遺伝子研究の成果は大きく進むだろうと予想される。

このように大塚社長は、研究開発を中心にした医薬品会社経営に全力をあげられている。その将来方向についての的確な洞察力、研究管理についての把握には稀にみる力を発揮されている。日本の医薬品業界のリーダーのみでなく、世界のエクセレント・リーダーになられることを心から祈っている。

<企業経営の現状>——販売管理費の増加に対し、長期借入金の返済などによる営業外費用の削減に努力し、経常利益は漸増傾向。研究開発に注力——

	売 上 (百万円)	税引利益 (百万円)	配 当 (円)
1992.3	324,007	9,137	60.0
1993.3	323,012	6,501	60.0
1994.3	334,524	7,500	60.0
資 本 金	6,000 (百万円)		
総 資 産	239,171 (")		
借 入 金	113,660 (")		
従 業 員	男; 3,901名 35.1歳, 女; 1,180名 29.3歳		
平 均 賃 金	男: 351,620円, 女: 232,370円		

本社所在地; 東京
 設立; 1964年 (設立後31年)
 構成; 医薬品40%, 消費者向製品60
 研究所; 徳島, 徳島新薬第二, 徳島新薬第三, 細胞工学, 微生物, 赤穂, 製剤, 藤井記念, 佐賀, 大津ほか海外4

<社長略歴>

出身地; 徳島県, 1937年生 (58歳)
 学歴・職歴; 1960 中大工学部卒業, 大塚製薬に入社
 副社長を経て,
 1976 社長
 現在 大塚食品, 大塚製薬工場各社長, 大鵬薬品工業, アース製薬, 日本抗体研究所, 大塚電子, 大塚倉庫各会長, 大塚グループ各社取締役
 家 族; 父, 母, 妻, 長男, 二男, 長女