

Title	社長および各界リーダーのインタビュー・サーベイ(25) : セコム社長, 日本金属工業社長, 三菱総研相談役, 大阪商船三井社長, デンソー社長, アイワ会長, 島忠社長, 小田急電鉄社長, 国分社長, ヤマハ社長, 昭和電工社長
Sub Title	Interview Survey of Chief Executives of Large Companies and the Other Organizations (25) : SECOM CO., LTD., NIPPON METAL INDUSTRY CO., LTD., Mitsubishi Research Institute, Inc., Mitsui O.S.K. Lines, Ltd., DENSO CORPORATION, AIWA CO., LTD., SHIMACHU CO., L
Author	清水, 龍瑩(Shimizu, Ryuei)
Publisher	
Publication year	1997
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.40, No.3 (1997. 8) ,p.185-
JaLC DOI	
Abstract	1996年8月から1997年6月までの1年間, 為替レートは乱高下した。日本経済は円安時には輸出に支えられ成長した。しかしこの1年間を通して, 日本経済は情報化・グローバル化・ボーダレス化で競争が激化し, 各企業はコスト削減, 品質向上, 短納期が求められた。さらに少子化, 高齢化, 超低金利で消費は低迷し, 公共投資も波及効果が少なく, 長期低迷, 閉塞状態が続いている。一方, 本来人間の意識が固定してできる法律とか制度が, 外圧によって, 人々の意識より早く変わってしまい, 多くのトラブルを生ぜしめている。内需拡大, 規制緩和, 金
Notes	
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19970800-00685856">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19970800-00685856</a>

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(25)

——セコム社長，日本金属工業社長，三菱総研相談役，大阪商船三井社長，  
デンソー社長，アイワ会長，島忠社長，小田急電鉄社長，国分社長，  
ヤマハ社長，昭和電工社長——

清 水 龍 瑩

## ＜要 約＞

1996年8月から1997年6月までの1年間，為替レートは乱高下した。日本経済は円安時には輸出に支えられ成長した。しかしこの1年間を通して，日本経済は情報化・グローバル化・ボーダレス化で競争が激化し，各企業はコスト削減，品質向上，短納期が求められた。さらに少子化，高齢化，超低金利で消費は低迷し，公共投資も波及効果が少なく，長期低迷，閉塞状態が続いている。一方，本来人間の意識が固定してできる法律とか制度が，外圧によって，人々の意識より早く変わってしまい，多くのトラブルを生ぜしめている。内需拡大，規制緩和，金融ビックバンなどは人々の意識より早く変わっている。それに対応できない人々が野村証券，第一勧銀などのようなトラブルをおこしている。

このような構造的大変革を多くの経営者は身をもって認識しはじめ，経営についての考え方，哲学を変え，新しい対処行動をとりはじめた。グローバル化・国際競争激化に対処するため，レジャー製品の大メーカーは，社長自身が雇用を守ることが大前提だと明言して，競争力の弱くなったスキー板から撤退した。国際競争激化に対処するため，自動車電装品大メーカーは，エレクトロニクスからバイオにいたる基盤技術を強化し，自動車関連ハイテク製品で勝負する。ボーダレス化に対処するため，音響中堅メーカーは音響機器は今後必ずしもハイテクでないからとして，製造をやめ企画，販売に集中する。化学企業は規模では国際競争ができないため，通信・電子関係のコアの事業に集中する。ボーダレス化・情報化に対応するため，大手海運会社は，荷主の分散化，Eメールによる情報の共有化をはかる。高齢化に対応して，警備保障会社が予防医療に進出し，少子化にともなう輸送人員数の減少に対処して，私鉄が不動産業に力を入れる。これらは，各企業とも従来の経営の考え方や哲学までも修正する大転換戦略である。すなわち従来のような産業構造上の連鎖の中での固定的な小売の優位，アセンブリの仕入れ優位，下請不利などはなくなり，部品メーカー，メーカー卸，小売が平等で競争・協調しなければならないことを示している。

＜製造等関係＞ [セコム] 34年前にセキュリティを中心に創業し，その周辺に医療，教育，情報等の事業をおこし現在マルチプル産業に成長。次々に事業展開をするために，家庭用セキュリティシステムはレンタルとし，その安定収入をもとにして新投資を行うという原則。複数の事業を束ねるには遠い先に目標を定める。医療は今後治療医学から予防医学へ。[日本金属工業] 日本の製造企業に共通している“製造設備の自社開発は強み”という説はあてはまらない。ノウハウを蓄積して三菱重工，日立に注文生産してもらおうが第1番目の設備は非常に高価格になる。これを購入する第2，第3番目のメーカーは非

常に安い設備を導入できる。台湾、韓国のメーカーはこれを買って汎用品を大量生産し、日本へ輸出してくる。競争激化。[デンソー] 日本国内の自動車保有量は限界に達し、これ以上供給量をムリにふやせば輸出ドライブがかかり、再び円高になる。それに対処するため自動車関連電装品の強化、すなわち環境、安全、エネルギー関連に特に力を入れる。エレクトロニクスからバイオに至るまでの基盤技術の強さが、企業成長の原動力となり、この企業成長の理念こそが構造的な経営問題解決の条件となる。[アイワ] ハイテクはもはやハイプロフィットではない。アSEMBリーに近い音響メーカーは繊維産業のように日本からなくなっていく。日本に残っていけるエレクトロニクス産業は技術の蓄積のできる会社、100億の投資のできる大企業だけ。アイワはこれからは、企画と販売だけで食っていく。これが中堅企業の生き残る道。[ヤマハ] NEW YAMAHA PLANで沈滞したムードの意識改革を行った。この前提として雇用を守ることを大前提とした。強みをさらに強化するためにR & Dに集中投資をし、弱いところから撤退する。撤退の意思決定は社長にしかできない。役員は自分の担当に専念しているから、過去と比べて改善されたと思って撤退できない。スキーからの撤退は社長がきめた。[昭和電工] 企業倫理を浸透させるために、従業員にフェアについての話を繰り返す。化学産業は規模において国際競争力がないから、今後のコアとなる通信・電子関係の事業の研究開発に注力する。その事業規模は10億、20億でいい。また少しでもスケールを大きくするため合併会社をつくる。そのとき出資比率を50:50にしない。そうすると社内でエネルギーを消費してしまい、経営責任がもてなくなる。

<運輸関係> [大阪商船三井] 産業構造の大変革を一番はじめに経験したのは外航海運であり、その対処策は既に十分にとっている。グローバル化・情報化を積極的に利用して、荷主の海外拠点分散、本社組織・海外子会社とEメールによって情報の共有化を行い、タイムリーに意思決定する。特にアジア全体の輸送量の増大を見込んで戦略をたてる。[小田急] 鉄道輸送人員が年700万人ずつ確実に減っている。年10%の減少率であり、大変な問題である。これは人口構成上の問題だからアンコントロールである。それなのに混雑緩和のために収入の4割を設備投資しなければならない。対処策として不動産等に注力している。外国には私鉄という業態はない。

<流通業関係> [島忠] 家具はクレーム産業である。クレームには出来る限りの対応をする。それでいて利益を出す。顧客の千差万別の要求に対処する。クレームをつけた客を満足させリピータにすることが最大の戦略。一旦仕入れた商品は返品しないし、関東一円以外の遠くは取り扱わない。在庫量、販促費がかからない。[国分] 流通業は毎日配送搬入して顔を合わせていても、相手の明日の動きがわからない程環境変化が激しい。対処策としてクイックリスポンスをする組織をつくること、さらに、メーカー、問屋、小売がお互いに裸になって自分のやりやすい機能を、相手方の領分まで入って果たしていく、という生販三層のコスト削減等が必要である。

<研究所関係> [三菱総研] 日本ではもう公共投資にはそれ程の波及効果はない。消費刺激がいい。長期的にみれば最も心配なのは高齢化とグローバル化。高齢化に対して日本人は個人で身を守ることができない。自分で稼ぐシステムをつくる。グローバル化の問題は日本人が外国人を使うのが下手だということ。アウンの呼吸で意思疎通ができると思っている。

#### <キーワード>

構造的変化、経営者の哲学、警備保障、ピース・オブ・マインド、自社開発製造設備、ステンレス、国内自動車保有量、自動車関連電装品、基盤技術、音響メーカー、雇用確保、撤退、石化製品、情報共有化、アジアの輸送量増大、鉄道輸送人員の減少、不動産事業、家具、クレーム産業、食品卸売業、生販三層のコスト削減、消費刺激、外国人の管理、アウンの呼吸、出資比率、企業倫理

1996年9月から1997年4月までの間、円安は108円から126円まで急速に進んだ。5月に入って数日間に6円程急反騰した。この間経企庁は、景気回復は岩戸景気次に次ぐ長期的回復過程と言っている。ただそれは単に期間が長いというだけで、一部の輸出企業を除いては、不況感は強く、特に流通業の停滞落ち込みは厳しい。経企

庁・日銀の発表は空々しい。9月28日菅厚相、鳩山由紀夫衆議員の呼びかけで衆参議員50人が参加し民主党が設立された。葉害エイズ、産・官・学の構造葉害の疑い濃厚となり、東京地検は8月29日安部前帝京大副学長を逮捕、また9月19日製薬会社ミドリ十字の、現・前・元の三社長を逮捕。さらに10月4日元厚生省生物製剤課長を逮捕した。10月8日公示、20日投票の衆院総選挙で、自民党は公示前勢力211を上まわる239で復調。ただし過半数に及ばず、政治は流動化の兆し。自民党単独第一次橋本内閣スタート。行財政改革を最優先課題とし、首相直属の行政改革会議を設置。12月6日郵政省はNTT分離・分割案を発表。12月4日岡光前厚生事務次官、警視庁に収賄容疑で逮捕される。官僚に対する国民の不信頂点に達す。1997年年明けから株式相場は大荒れとなり、1月11日、前年来最大の大幅で、1年2カ月ぶりで1万8000円を割り込んだ。円も3年11カ月ぶりに1ドル120円となる。円安と株安のダブルパンチで産業界に心理的な悪材料積重なる。2月19日東京地検オレンジ共済の友部達夫参院議員を起訴。新進党は友部議員公認の経緯をめぐる紛糾。先の羽田孜元首相ら13人の離脱、太陽党旗上げとあいまって、新進党の求心力は低下。3月6日野村證券、3月11日味の素が総会屋に利益供与していたことが明るみに出た。野村は酒巻社長辞任。3月11日茨城・東海村の動燃再処施設で爆発放射能漏れ事故発生。動燃の存続問題が言及されるまでに国民の不信は増大した。4月10日円安は1ドル127円まで下落。その後一進一退を繰り返して4月下旬は125円台で落ち着いている。4月1日日債銀、海外全面撤退など経営再建策発表。拓銀、北海道銀は対等合併を発表。日産生命に業務停止命令、バブルで破綻。不良債権を抱えて金融界は抜本的リストラが要請される。3月25日東京地検は総会屋利益供与で野村證券を強制捜査。第一勧銀も総会屋への不正融資疑惑で、会長、頭取、相談役全員が辞意を表明。6月13日金融制度調査会など三審議会は、2001年までに銀行・証券・保険が子会社方式で完全に相互参入する最終報告をまとめた。6月20日生命保険協会会長は、日産生命処理で、契約者に受取り年金額で最大で5割近く減額される負担を要請。

国外では、9月10日国連総会は核実験全面禁止条約(CTBT)を圧倒的多数で可決。8月16日、韓国ソウル地域は、軍反乱罪、内乱罪で元大統領全斗煥被告に死刑、前大統領の盧泰愚被告に懲役22年6カ月を言いわたした。9月27日、アフガン反政府勢力のタリバンが主都カブールを制圧。暫定政府樹立。厳格なイスラム法を実施。9月25日、エルサレムの回教聖地の観光用トンネルの開通から、イスラエル・パレスチナ両治安部隊衝突。11月5日投票された米大統領選挙で、民主党のクリントン大統領が共和党のドール候補に圧勝して再選された。経済の実績が評価された結果。ただ同時に行われた米議会選では共和党が上下院過半数を確保。大統領は依然議会对策に追われることになる。12月17日の国連総会で、第7代事務総長にガーナ出身のアナン氏就任。米英の支援による。仏バックのガリ氏の再選阻止される。12月17日午後8時半、在ペルー日本大使公邸をゲリラ(MRTA)が襲撃、占拠。大使ほかパーティー客約400人人質となる。翌年1月15日現在も、約70人の人質を残し膠着状態が続く。交渉の保証委員会を設置。2月8日G7は、円安・ドル高高進中、為替安定、市場監視協力を合意。米国株式市場ではダウ平均7000ドル突破。2月12日、北朝鮮の金正日書記の側近、黄長燁書記が北京で韓国亡命を申請。2月19日中国の最高実力者・鄧小平氏死去。後継の江沢民体制、改革路線の変動はないと発表される。2月下旬、英国、米国で羊と猿の複製生物「クローン」作りに成功したと報道される。クリントン大統領は、クローン技術の人への応用を研究するグループには政府資金支出を禁止する大統領令に直ちに署名。3月25日ペルー事件、政治犯釈放が交渉テーマにのぼる。キューバ大統領、犯人受け入れを表明。4月2日ロシアとベラルーシが国家連合条約に調印。ペルー人質事件は、発生から127日目の4月22日午後特殊部隊突入し解決。犯人全員を射殺。4月20日北朝鮮、黄長燁元書記韓国入りし、亡命事件決着。5月23日イラン大統領選挙で、穏健・現実派のハタミ師当選。国民はイスラム絶対の保守派からの変化を選択。5月16日ザイールの独裁大統領モブツ氏追放。カビラ「コンゴ・ザイール解放民主勢力連合」議長が大統領就任。6月初旬、EU経済委員会は米国ボーイング社のダグラス社合併計画に反対表明。6月20日ロシア・エリツィン大統領を入れてはじめてのG8サミット会議をデンバーで開催。6月21日カンボジア政府はポル・ポト元首相の拘束を発表。大量虐殺の責任追求のため国際法廷の設置を要請。

杉町 壽孝氏 (セコム株式会社社長)

1996.11.12 新宿本社

同席者 安田稔氏 (広報室長)  
インタビュー 清水龍壘 藤森三男  
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。セコムが現在抱えている、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。

杉町 セコムは現在、セコムグループとして「社会システム産業」の構築をめざしており、問題点はセコムグループ122社について考えなければなりません。その中で中心になっている会社はセコムをはじめセキュリティを行う会社であり、中核のセキュリティ事業を支えています。そして、国内ではそれら中核部門と情報、医療、教育など、周辺部門を展開し、セキュリティだけではなく、海外は10カ国に展開しています。その場合各国のカルチュアは違っても、同じブランドで展開しています。周辺部門は、例えば具体的には情報系事業はインターネットやCATVなどで展開し、さらに医療部門は在宅医療などに、教育部門は在宅学習などに進んでいます。

清水 中核部門、周辺部門の個々に違った問題があるのですか。

杉町 いや、これら全体が大きな転換期にあることが問題です。中核部門のセキュリティは十分成長しています。周辺部門は芽が出たばかりで、それほど成長していません。それぞれ背丈が違うわけです。しかし根は同じところに集約される。大きくわけてサービスシステムは100ぐらいあるが、根元は1つに集約されます。私はそれぞれの部門を融合した事業体としてやっっていこうと考えています。35年前にセキュリティで出発し、周辺分野の事業を個別に展開し、それを再び根元で融合させる。それを社会システム産業と呼んでいます。

この社会システム産業を構築しようとするのが現在の問題意識です。一般に、組織にはモノ的な硬いものが出てくるともう融合出来ない。セキュリティをやっている人間を教育部門の担当に変えるには非常なエネルギーがいる。こういうときは横並びの個々の組織の

ずうっと先の方に目標を置いてこれで引っ張っていくと比較的うまくいきます。いままで安全産業で引っ張ってきたが、平成元年からは社会システム産業に転換しようとして取り組んできました。これからは第2の創業期と位置づけ、革新を進めようと思っています。各事業分野を横串にさして、出てきた樹液が互いに混ざり合うものにしようということです。

清水 医療事業についてお教えてください。

杉町 医療事業はエネルギーが必要です。現在の国民医療費25兆円と言われる医療の仕組みは、医療を受ける国民の方に向いていないのではないのでしょうか。夜や土・日も医療は受けられない。総合病院や地域の診療所のお医者さんも忙しく、ヒューマンタッチが感じられなくなってきている。大病院は3時間待ち、3分診療が当たり前で診療所は往診をしてもらうことができなくなっている。病院は経営の出来る人と治療の専門家である医師とをわけなければならない。いまのままのスキームでペイラインを求めるとは難しい。利益を求めると、患者に犠牲を強いることとなります。

当社には予防医学に関わる自己健康管理システム「マイ케어」というシステムがあります。検査機能を内蔵した椅子に腰かけると血圧、心電、尿の検査などが自動的に行われる。その成果はオンラインでコンピュータセンターに送られる。そこで、1カ月に1回、提携する医師が当人の過去のデータの数値と比べてチェックする。日常生活の中でちょっとした異常を発見する。それによって成人病の予兆を見つけ、早めに病院へ行ってもらうことができます。

清水 その予防医療と現在の事後医療とのコストの比較はどうなっているのですか。

杉町 まだシステムの普及度も少ないのでコストの計算は出来ていませんが、こうしたシステムが普及していけば、効果が表われてくるのではないのでしょうか。2年前からは、多人数で利用できるICカードを使う「マイ케어・カードタイプ」が発売され、企業やマンション、フィットネスクラブなどに入っています。これから普及にはずみがつくのではと期待しています。

もう一つ当社にはホスピ・ネット(遠隔画像診断支援サービス)という事業があります。CT、MRなど高度な医療機器が病院や診療所に普及してきました。しかしその画像が専門的に読める医師が少ない。ホスピ・ネットは、病院や診断所のMRとCTとISDN回線でセンターと結び、専門医が読影。主治医にコンサル

ティングするシステムです。

清水 いわゆる在宅医療はいかがですか。

杉町 在宅医療サービスは1991年から始めました。短腸症候群やガンの患者さんが自宅で療養できるようにサービスを提供します。末期ガンの患者さんですと、人生の最後を自宅で過ごしたいという人が多い。そういう方たちにまず当社の調剤薬局（無菌調剤室）で点滴用の薬剤を調剤し、ご自宅へ届ける。それから当社の看護婦が週2回とか定期的に患者宅を訪問し、在宅医療をサポートします。現在そういう方が600人ぐらいいます。しかしまだ採算はとれていません。

徘徊老人についても対策を考えているが、まだ実用化されていません。衛星を使っても50～100米以内の誤差を縮めるのは難しい。これでは徘徊老人の発見は困難なんです。

清水 ところで、家庭用セキュリティはだいぶ普及してきましたか。

杉町 家庭用セキュリティシステムは約9万件の家庭についています。家庭用セキュリティシステムは侵入、火災、ガス漏れ非常通報などのセンサーがあり、救急通報用ボタンもあります。家庭からは電話回線でコントロールセンターと結び、24時間監視します。何か異常が発生すれば緊急対応員がセンターの指示で駆けつけます。この家庭用セキュリティシステムはレンタルで4LDKで1カ月8720円です。このシステムは16年前からサービスを開始しましたが、ここ数年は犯罪が凶悪化し、安全への意識が高まったことで、ここ数年、20%前後の伸びを示しています。

この家庭用セキュリティシステムから、自己健康管理システム、在宅医療サービス、在宅学習サービスなどができてきました。Peace of Mind（安心感）にネットワークがうまく組み合わせられてきてきました。

清水 そのようなセキュリティシステムを文化の違う外国に普及させるときの問題点はなんでしょうか。

杉町 日本で35年そのノウハウを積み上げてきました。海外に展開するときも基本は同じ。ただカルチャーが違うので人間の面でいろいろ考えなければならぬことがあります。まず日本人の社長でない方がいいです。現地のマネージャーにまかせる。セキュリティは地域に密着したサービスなので、その味加減を彼等にやらせます。海外ではいずれもセキュリティが主体。現地の社員が現地のお客様と接して安心を与える。これによって安全がつけられるわけです。これは現地の人間でなければならぬ。どう対応するかとい

うシステムは日本のシステムを基本的に移植する。しかしそれもマニュアルを渡しただけでどうぞとは行かない。海外での製造はマニュアルでできるが、セキュリティの事業運営はそう簡単に行きません。

1国1国ごとのマニュアルをつくらなければなりません。韓国と台湾とでも違うし、それぞれ違うわけです。

清水 外国へ進出する建設企業では、資材がよく盗まれると言われていますが。

杉町 東南アジアではまだセキュリティのために警備の人をおいているところが多くあります。それでセキュリティは万全だと思っている。しかし、こちらが見ていなければ、その警備の人が泥棒と取引をすることがあります。こちらが目をそらしていると何をされるか分からない。当社のセキュリティシステムは24時間センサーで異常を感知し、そしてそれをセンターで監視し何かあれば駆けつけるというのが特徴。このシステムはセキュリティの正確性は高くコストは安い。100%のセキュリティを求めれば100万円かかるが、90%でいいならば数万円で出来る。あまり高価なシステムでは普及しないので、当社は90%のセキュリティが費用対効果から適切だと考えています。これが基本です。

オンラインによるセキュリティシステムは、はじめての一軒でも満足してもらえるセキュリティシステムをつくらなければならない。そのときのイニシャル投資は莫大なものになります。常駐の警備だと1件あたり2～3人の必要。これを40万軒の家につけるとしたら120万人以上の人間が必要。しかし機械にすると1～2万人の人間でできます。機械はレンタル。毎年入ってくるキャッシュフローと新しい投資とがバランスがとれるように経営しています。キャッシュフローは連続的であり投資は不連続です。これをマッチングさせています。

清水（馨） 海外進出した場合、現地人の動機づけはどうかさっていますか。

杉町 現地の人間の質がセキュリティの中核となります。現地の人間のモチベーションが大切。活性化させるために教育、研修をたえず行っています。モラル（道徳）とモラール（やる気）の向上を目指しています。国内では、御殿場、名張、阿蘇に大きな研修所を持ち、そこでフィールドの研修をやっていきます。フィールドの社員は24時間体制でセキュリティの現場に直面しています。何かあれば、とっさに判断して適

切な行動を起こさないといけません。幹部の顔色を見ていたり、お客さんを気にすぎたりしてはいけません。

例えば、韓国では三星グループと組んでいます。三星は人間を大切に作る企業風土があります。三星の研修制度は非常に充実しています。語学から法律まで詳しく教えており、非常に質の高い社員に育っています。

清水 長いこと貴重なお話有難うございました。

<コメント>

杉町社長にはこの春「三田評論」のインタビューでお会いしているので、はじめからごちなさがなく、スムーズにすぐ本題の話の中に入っていくことができた。現在の高齢化社会、年金・医療問題など筆者が最も関心のある分野について、突っ込んで具体的にお話下され、まさしく歴史の証言として記録することができた。まず問題点として、セコムがセキュリティ産業から社会システム産業への転換期にあたることをあげられ、次に社会システム産業の中核となる予定医療システムの現状を述べ、さらにこのような転換のためには安定製品からの確実な利益を蓄積して新製品開発に投資するという従来からの製造業のオーソドックスな経営方法を踏襲すると説明された。

まず34年前にセキュリティを中心に創業し、その後周辺の医療、教育、情報系の事業を次々におこしてマルチプル企業になり、そして現在それらを再び融合して、1つの社会システム産業を構築しようとしているのだ、という。この融合には、各組織の中に、モノ的な硬いものができると難しくなる。これが転換期の最大の問題である。こういう時は横並びの各組織を束ねるのではなく、遠い先に目標を定めてその方向へリードしていくのがいいという。筆者が図書館長時代、複数の図書館と計算センターをまとめた時と同じ考えなので驚いた。

現在の医療産業について、まず医療が患者の方に向いていない、ヒューマンタッチがないという。これからは予防医療が必要だと強調される。これには筆者も全く同感である。治療医学は貧乏な時代の医学であり、現在のような豊かな時代の医学は死ぬまで元気でいられる予防医学が重要である。そうすることによって、予想される年金の崩壊も、高齢者対若者の対立も解消される。セコムは具体的にマイケアシステムで予防医療を確立し、ホスピ・ネットで全国的に予防医療

を展開する。この予防医療の費用は現在の30兆円の医療費より安上りである。ただ人手のかかる在宅医療は未だペイしないと、正直に言われる。

このようなシステム産業で次々に新しい事業部門を起こしていくには莫大な投資が必要である。そのために、セコムは家庭用セキュリティシステムはすべてレンタルとして、毎月安定収入が入るようにする。そしてある程度蓄積できたら新投資を行う。まさに製造業の新製品開発のオーソドックスな経営方法をサービス業の中にそのまま適用している。こうすることによって無借金・安全経営を貫いている。

このように杉町社長は、創業期のPeace of Mindの経営理念を継承し、新しい環境に適応した経営を展開している。筆者が主張する“優れた経営者は将来の大体の方向と方策を示し、現実には次々と新製品開発をおしすすめる社長である”という説とぴったりあてはまるエクセレントCEOである。セコムの益々の発展を確信させられた。

<企業経営の現状>—現金護送は2桁増。常駐警備も安定成長。主力の機械警備も堅調。最高益連続更新—

	営業収入 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1994.3	178,310	32,565	17,461
1995.3	186,561	34,896	19,293
1996.3	200,164	37,897	21,014
1997.3 (予)	212,000	41,000	22,600
1998.3 (予)	225,000	435,000	24,000
資本金	61,182 (百万円)		
総資産	384,102 ( " )		
借入金	21,137 ( " )		
金融収支	1,912 ( " )		
平均株価	7,704円		
従業員	10,629名 (33.2歳) (1996.3)		
平均賃金	372,512円		

本社所在地：東京  
 設立：1962年（設立後34年）  
 特色：警備サービス業首位、賃貸センター付システム警備中心、ソフト・在宅医療への展開  
 事業：セントライズドシステム契約74%、常駐契約7、商品・機器売上10 (1996.3)

<社長略歴>

出身地：佐賀県、1937年生（59歳）  
 学歴・職歴：1961 慶大経済学部卒、コーンズ・アンド・カンパニーに入社、火災保険新種部長を経て  
 1976 日本警備保障（現セコム）に入社  
 1979 取締役  
 1986 常務取締役  
 1994 専務取締役  
 1995 社長  
 此間1988年 ホーチキ取締役に就任す  
 家族：父、母、妻  
 趣味：ゴルフ、スカッシュ、絵画

稲垣 謙三氏（日本金属工業株式会社社長）

1996.11.13 東京新宿本社

同席者 石川千尋氏（経営企画部長）  
インタビュー 清水龍瑩 岡本大輔  
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。日本金属工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、および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てください。

稲垣 まず業界の規模がどのくらいのものか、その辺からお話します。今年（歴年）の鉄鋼生産の推定値は、粗鋼ベースで9800万トン（前年比△3.6%）。ステンレスは特殊鋼の一種であるが、今年の特種鋼の生産推定値は1500万トンで、昨年と比べて6.5%落ちる。その中でステンレスは熱間圧延ベースで315万トン（前年比△2.7%）。そのうち板は245万トンであり、そのほかバー、パイプなどがある。板は薄板が約50%、そのほかは中・厚板、ホットコイルである。ステンレス業界の指標品種は薄板であり生産量で日本は昭和40年代後半に米国を追い越して、世界第1位である。

清水 ステンレスの需要は伸びているのですか。

稲垣 普通鋼の需要は先進国では頭打ち。ステンレスは未だ伸びる品種である。3～5%の伸びが予想される。GDPのちょっと上くらいの率で伸びる。ステンレスの生産は、元々、ドイツ、イギリスで発明された。私どものところでは昭和7年、日本で初めて商業生産をはじめた。当初は軍需用が多く、民需は肥料をつくる設備、紙・パルプ製造設備などに使った。終戦後はいわゆる三白景気と言われた時代、肥料製造設備、合成繊維の原料製造設備、更に時代と共に用途は拡大し建築材料、原子力関係、車両用、通信関係部品、業務用・家庭用厨房品、学校給食設備などにも使われ、最近では景観材としてモニュメント等にまで使われるようになった。

清水 需要が伸びているのにやはり問題があるのですか。

稲垣 問題点、まず高炉メーカーが普通鋼に成熟感を持ち、1960年代からステンレスに力を入れはじめた。現在、新日鉄、川鉄、住金などの高炉メーカー、日新製鋼、日本冶金と当社の6社が競合している。特

に高炉メーカーが力を入れ始めた。この傾向は国際的に見ても同じである。そのあと80～90年代に発展途上国が、ステンレス市場に参入してきた。まず80年代にスペインの企業（アセリノックス社）が、フィンランドの企業（オウトクンプ社）が入ってきた。フィンランドはニッケル、クロムの原材料資源がある。韓国にも3～4社できた。90年代になり台湾も参入してきた、現在4社にもなった。南アフリカ、メキシコ、ブラジルでもステンレスの新しい企業が生まれた。

需要が3～5%の成長なのに供給はポカンとふえてくる。しかも国際的に調整する機関がない。韓国、台湾の人はどうしてもポカンとやってしまう。品質より、新規参入には先ず価格引下げを考える。従って価格が落ちやすい構造になっている。これが日本の国内市況にも影響する。輸入品の量は日本の全需要量の2～3%しかないが、トータルで若干供給過剰になっている。

市況低迷が最大の問題。そういう環境の中で中国、インドネシアがさらに2～3社設立する計画でFSに入っている。またヨーロッパのメーカーが東南アジアにJVで積極的に進出しようとしている。最近では設備がよくなっているので汎用品についてはキャッチアップの期間はそれ程かからない。

清水 原料には問題ないのですか。

稲垣 原料問題がある。代表品種として18-8ステンレスというのがある。主原料のクロム、ニッケルの含有量の比が18:8になっているものをいう（残りは鉄他）。ニッケルはトン100万円、クロムは10万円。原料費は約50%。このクロム、ニッケルが世界で偏在している。ニッケルはLMEに上場され、主な産出地はカナダ、オーストラリア、ニューカレドニア、ロシア。ロシアは設備が老朽化し、近年生産は急激に落ちている。

ただLMEに投機資金、年金が入ってくるため、ニッケル価格が時として乱高下する。しかし製品の価格は簡単には上がらない。原料価格が急騰すると大変。幸い昨今は小康状態になっている。

清水 対処策にはどんなものがあるのですか。

稲垣 コストを下げる努力をする。日本は地価が高い。人件費、電力も高い。今までやってきた合理化、リストラでは限界がある。現在、コスト削減のため設備の集約化に力を入れている。愛知県衣浦に集約を進めている。いままでは相模原が主力工場だった。その土地も都市化が急速に進み拡張が難しい。そこで新



しい衣浦に集中する。集中生産の効果は新設備が使える、輸送費の削減、人件費も下げられる。これなら外国製品とコスト的に競争出来ると考えている。

ヨーロッパの需要の伸びは日本と同じくらい。スペインは保護政策で立ちあがり、その間にすっかり財務体力をつけてきた。それ以前はうちの製品を輸入販売していた卸売業であった。フィンランドは資源を持っているので有利。このような新しい企業は汎用品を集めつくって輸出してくる。だからコストは低い。われわれの製品の販売先の8割は国内。品質と形状のバラエティが多く注文が厳しい。こういうcustomerと取引している当社は、いいとこ取りの外国ステンレスメーカーと比べてコスト的には一部不利な面もあるが、userへ密着したマーケットイン的なサービス、非価格競争では絶対優位にあり、これが今後の販売政策の中心となる。そして是非そうした相違点が適正にuserから評価される様努力を続けたい。

清水 取引先で特に厳しいところは。

稲垣 自動車、弱電は厳しい。競争の激しい業界は当然難しい注文を付けてくる。ただ附加価値を認めてくれればいいのだがそれがなかなか思う様にはゆかない。しかし昨今一部の加工メーカーも過剰品質を問題にするようになってきた。まだこちらの言い分は通り難いが、たとえば長さ1000メートルのcoilにデフェクトを3つ以下にしると言われているが、10カ所くらいあってもよいのではないか。何れにしてもデフェクト部分は部品に加工される段階で除去されるのだから、そのコストと素材歩留りとのトータルコストでこれからは考えないと国際競争力の点でも問題が残る。素材メーカーと加工ユーザーはもっとパートナーシップを考える段階にきていると思う。現在の「陥没価格」からどう脱却するのか。高品質なのに価格が安すぎる。要はバランスがとれていないとすればこれが最大の問題である。

清水 一般に日本の製造企業の強みは、現場で蓄積されてきたノウハウを生産設備の中に取り入れていることだと言われていますが。

稲垣 うちの設備は大型なので、メインの設備は三菱重工、日立などで製作する。ノウハウを入れてもらうと注文製作になるが、注文製品は1番目のものが一番高くなる。後続の会社は2番目、3番目につくった設備を購入し、据え付ける。これは同じ設計だから非常に安く出来る。例え特許料を少々受けとってこの設備で汎用品をどんどんつくって輸出する相手とのコ

スト競争は大変難しい。海外輸出についてはこちらは取引先に、ニューカマーと製品優位性による価格の差を付けてもらっているが、それでもなかなかやっけて行けない。当社にとっては、設備の自社開発という手を活かすことはそれ程単純には行かない。

清水 人件費についてはいかがですか。

稲垣 国際的にみて日本の人件費は高すぎる。今後能力のない人には昇進、昇給は認められない。制度面と人数とによって人件費高騰に対処しようとしている。年功序列を修正しなければならない。早期退職優遇制度をつくっている。ただいわゆる肩たたきはしない。60歳定年制を導入したとき、役職勇退制度を併用して軟着陸出来るようにした。これから新3カ年計画で、新しい制度の浸透を図っていきたい。

清水 組織・制度改革の方向をお教えください。

稲垣 フラット化が中心。経理と購買を一緒にした。相模原製造所に4つあった工場を、商品工場、素材工場の2つに集約した。管理部門では数年前より課制を廃止して、チーム制にした。忙しいときは隣のチームに手伝いに行く。営業本部内では自由に動けるようにとっている。融通無碍を求めている。チームの中だけしか動かないのはダメ。チーム間に垣根がないほうがいい。その点管理部門がもっとも遅れている。

女子従業員は未だ本格的には活用していない。製造現場を例にとれば、従来は力仕事が多かったからである。今はボタン操作で出来るようになったので、これからは女子を積極的に考えてみたい。また、管理部門の生産性をあげるためにEメールなどを使いはじめたが、その成果は未だわからない。

岡本 環境問題に関するISO 14000シリーズについてのお考えをお教えください。

稲垣 これをクリアしないとヨーロッパへ輸出出来なくなるという様なニーズが先行しているのではない。現在は、周りを見ながらやる。世界的な流れがあるなら遅れをとるのは恥ずかしい。少なくとも世間的なものには気をつけるという風潮が主流と思われる。汚した後汚れを除去するより、汚さないような予防的な公害発生防止設備の設置は、社会的責任として金が掛かっても避けられない。コストにも影響するので国際的な基準の設立とそれへの対応はspeed upされるものと思われるが、発展途上国等はどこまでフォロー可能か？ 問題点の1つである。

佐藤 Eメールは現在生産性向上に効果があります

か。

稲垣 Eメールは意外に効果が期待出来る。いま上のほうからやっているが、これから営業の末端で使うようになったら、どうしたら本当に使えるのだろうか。その点がまだ分からない。情報を活用するリテラシーが育つか。要は情報の活かし方が大切である。

清水 長いこと興味あるお話を難うございました。

<コメント>

日本金属工業の社長応接室は新宿三井ビルの47階にあり、秋空のもと、東京湾まで見渡せる眺望のいい部屋であった。ローランサンの淡彩のデッサンとルオーのピエロの小さな画が飾ってあった。早く着きすぎて1人で待っている間、風が強くビルが揺れるらしく、少し目まいがした。稲垣社長は初対面だというのに、同じ慶應出身だったため、たちまち意気投合し、興味深いインタビューとなった。問題点はまず過剰供給による「陥没価格」があり、その対処策には設備集約化によるコスト削減がある。ただ日本の製造企業に共通している製造設備の自社開発が、ここではあまり役に立たないことが指摘された。この考えは筆者にとってはじめてなので非常に印象が強かった。

まず問題点として、ステンレスはGDPよりちょっと伸びるくらいで、大きな需要増は望めない。それなのに日本では普通鋼中心の高炉メーカーがステンレス市場に参入し、現在6社が激しく競争している。また欧州メーカーは汎用品を低価格で輸出してきており、さらに韓国、台湾などの東南アジアの国々が生産を増強している。欧州企業にはフィンランドのように資源のある国、東南アジア企業のように品質より価格引下げを考える国があって、なかなか立ち打ちできない。しかも原材料のニッケルはLEMに上場されているので、投機資金によって価格が乱高下する。ステンレス市場はいつも価格が落ちやすい体質になっている。

この対処策として大型設備の集約化に力を入れる。新設備にすれば輸送費、人件費、原材料費が下る。ただこの大型新設備は、当社のいままで蓄積してきたノウハウをいれて、三菱重工、日立など注文生産してもらおう。すると第1番目の設備は非常に高価格になるが、これと同じ設備を購入する第2番目、第3番目のメーカーは非常に安い設備を導入することができる。外国メーカーはこれを買って、汎用品を大量に生産し日本へ輸出してくる。自社開発設備は他社にまねられない強みだという説は、ここでは通用しない。

対処策のもう1つは組織のフラット化である。経理と購買を一緒にする。製造部門を商品と素材の2つの工場に集約する。営業本部内では課制を廃してチーム制をしき、忙しいところへは自由に移動できるようにしたという。まさしく日本の協調性、勤勉性の強みを強調した方策である。フィジカルな強みでなく、人間の強みで対処しているところが非常に興味深かった。

このように稲垣社長はざっくりばらんに会社の内容をお話し下さった。このような経営者の飾らない態度は人々の心を開かせ、新しい挑戦に向かわせている。これから益々激しくなる大競争時代を生き抜いていくリーダーの典型を稲垣社長の中に見出した。益々の発展を心から期待する。

<企業経営の現状>—安値欧州品の影響で国際市況軟化。内外ステンレス価格が連れ安で収益下降—

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1994.3	77,265	▲ 2,016	10,174
1995.3	80,459	▲ 817	1,346
1996.3	91,317	3,971	2,809
1997.3 (予)	92,500	1,200	0
1998.3 (予)	93,000	1,300	300
資本金	11,982 (百万円)		
総資産	135,749 ( " )		
借入金	49,612 ( " )		
金融収支	▲ 1,430 ( " )		
平均株価	534円		
従業員	1,485名 (42.9歳) (1996.3)		
平均賃金	396,598円		
設立	1932年 (設立後64年)		
本社所在地	東京		
特色	ステンレス専業で日本冶金と双壁、広幅熱延はNKK委託、鋼種多様化に意欲		
事業	ステンレス鋼・耐熱鋼81%、各種二次加工製品他19 (輸出18%) (1996.3)		

<社長略歴>

出身地：東京都、1929年生 (67歳)  
 学歴・職歴：1951 慶大経済学部卒、日本金属工業に入社  
 輸出部長、販売部長、大阪支店長を経て  
 1977 取締役  
 1983 常務取締役  
 1989 専務取締役  
 1991 社長  
 1994 藍綬褒章  
 家 族：妻  
 趣 味：ゴルフ

牧野 昇氏

(株式会社三菱総合研究所相談役)

1996.11.21 東京大手町本社

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せん。日本の経済、社会が現在抱える、あるいは将来抱

えるだろう問題点、それに対する対処策、更にそれを支える日本人の問題、特に評価の問題についてお教えてください。

牧野 私は日本の経済、社会の将来について悲観的には見ていない。96年の日本の経済成長率は2.2～2.3%。OECDの予測によると、たとえばアメリカは、2.3%、ドイツは2.5%である。日本は今年の1～2月、年率12.8%で伸び、3～5月は-3%になった。こんなに激しくゆれる経企庁の指標は見ないほうがいい。私は日銀の短観にでてくる経営者の意見を信用している。とくに大切なのは現場情報。立花隆氏も自分の研究の中で田中角栄の研究が最もよかったという。自分とスタッフ達が5年間かけて、地を這うようにして足でとってきたデータだったからだと言っている。現場の意見を反映する日銀短観では、平成5～6年は、悪いときは-80、いいときは-20だった。いまは、『0ではぼ中立的で不況ではない』である。2.2%といっても年に日本のGDPは11兆円もふえる。毎年マレーシア1国くらいの経済が毎年上に乗ってくるようなものだ。日本の経済の年齢は、言うなれば28歳～30歳、もう子供ではない。そんなに背は伸びない。

総理府がやっている国民生活白書の今年の11月のアンケート結果では、現在の生活に対する満足度は男69.5%、女76.1%です。日本は最悪の不況だというのはおかしい。田中経企庁長官は言っていた。景気刺激策として公共投資を大幅に増やした。市民センターや道路をつくった。でも市民センターはほとんど誰も使わないし、北海道の道路は車は通らない、いまの公共投資は波及効果がない。それでもやるから、日本の建設業の売上はアメリカのそれより多い。

清水 何か他にいい景気刺激策はありますか。

牧野 GDPの6割は消費。個人の金融資産はいま1200兆円ある。これを使わせるほうがいい。個人が使っている携帯電話のための設備投資は鉄鋼業のそれより多い。イタリア歌劇の3大テナーが、神宮競技場でやったときは、入場料25000円払っても外野席。歌手の口が動いてから2秒たたなければ音が聞こえないくらいだった。また現在12月の海外旅行の空席を待っている人は5000人いるという。こういう消費に注目すべきである。

清水 日本の高賃金は東アジアの10倍、欧米の2～3倍といわれていますが、いわゆるハイテクだけで日本経済は大丈夫でしょうか。

牧野 ドラッカーも経済の面では「心配ない」と

言っていた。私が委員長をやっている日経優良事業者賞の対象となった企業は、ハイテク大企業だけではない。茨城の納豆屋、山口のかまぼこのメーカーである。情報化投資で、実に効率良く出来ている。アメリカの貿易収支は今1000億ドルの赤字、日本は500億ドル黒字。何が空洞化か。

私が一番心配しているのは、高齢化問題。いま45～50歳代のいわゆる団塊の世代は248万人、その新生児の団塊は110万人。さらに中間管理者が多い。この総研にも1000人いる。旧い会社では中間管理者が余っている。電子ネットワークがあれば、オーケストラのように指揮者1人と他はヴァイオリンなどの演奏者がいればいい。中間の人はいらぬ。中間管理者が多くなったのに、それがいらなくなった。もう定年まで会社にいるのは難しい。働き手は半分以下で十分。

日本は個人金融資産1200兆円でダントツ、失業率も3%そこそこで安定している。海外資産もトップ、貿易収支も大黒字。1971年の失業率はイギリス、ドイツ、フランスでは1.1%くらい。いまは10%以上になっている。しかし問題もある。失業率の低さは日本の企業が余剰人員を雇っているからである。だから利益率は低い。売上高利益率はアメリカの半分である。高齢化が進むと財政がパンクする。

清水 どうしたらいいでしょうか。

牧野 年齢が高くなったら自分の分だけは自分で稼ぐ、というシステムにかえる。いまは工場現場でも肉体労働は少なく、機械操作が多いから、現場でも働ける。寝たきり老人をつくらぬ。欧米では老人を寝かせない。日本では全部寝かせてしまう。これはいけない。定年を延長して使う。こうしないと、2080年には労働力が不足し、いまの人口の半分になってしまう。その時の対策として、移民、難民をどうするか、婚外児はどうするか、墮胎を禁止するか。いまと全く違った考え方が必要。

今後人生設計をどうするか。少なくとも70歳までは自分で生活しなければならない。社会保障は3段階建てになる。政府、企業、個人の3つの保障を考える。日本はいま3安国家と言われている。安全。日本程犯罪の少ない国はない。夜でも女の子が駅まで買物に行ける。安定。一旦ある職に付いたらなかなか首にならない。この間アフガニスタンやキルギスタンの大蔵大臣や、銀行役員がやってきた。彼等は質問してきた。「日本では能力がなくても部長になれる」。どうしてなれるのか不思議だった。私が「上のものに能力がな

いと、下が頑張れる」と言ったら、納得した。安心。年金が多い。世界最高クラスの水準。外国では60歳からもらうのも難しい。また日本は医療保障が過剰発達して、死ぬ人の80%は病院で死んでいる。外国ではそうはいかない。

清水 日本はソフト、通信で遅れをとったと言われてはいますが。

牧野 1981年アメリカのハイテク製品の輸出は280億ドル、日本は200億だった。1995年現在、日本はハイテク製品で1000億ドル、アメリカは350億ドル赤字となっている。

なるほど現在日本は機械ソフトは2500億円の輸入であるが、映像ソフト、ゲームやアニメソフトは2200億円の黒字である。これら芸術ソフトのほうが機械ソフトより上。これはいろいろ展開出来る。ただ英語を使うのはダメ。だから映画はダメ。英語の映画人口は20億人がみる。日本映画は1億人そこそこ。これではかなわない。無口のソフトが勝つ。

清水 日本企業のグローバル化についてはいかがですか。

牧野 経営面でいうと、日本人は外国人を使うのが下手。アメリカ人は外国人をうまく使う。異人種の人を使うのに慣れている。日本には日本人しかいないから慣れていない。グローバルゼーションは難しい。これからはグローバル・ウェブ(クモノ巣)の産業構造になる。日本電気や富士通はアメリカ、アジア、欧州とあらゆるところに部品を発注している。R.ライシュが言うようにスポーツカーはその発動機、タイヤ、マフラーなどをつくる国々の5つの旗を立てている。どこの国の製品か分からない。そのような製品をつくっていくとき、日本人はうまくやれるか。日本は島国で、暗黙知でお互いにすぐわかる。集団開発がうまい。それで成功した例としては、ファックス、電子カメラ、電子コピー、液晶など。集団的にアウンの呼吸でやるのがうまい。日本はこのアウンの呼吸で新製品の育ての親になる。例えばCDはフィリップスが生みの親、日本が育ての親。

情報社会への移行もネットワーク化はうまい。日本の金融関係のATMは世界一。いまの世界のカネの支払いは日本は貨幣、アメリカは小切手、フランスはカード。日本の貨幣がうまくいくのはネットワークがあるから現金が簡単にできる。セブン・イレブンもPOSシステムでうまくいっている。クロネコヤマトは4億個の荷物にバーコードがついていて、これがネッ

トワーク化されているから、いまどの荷物がどこにあるか、すぐわかる。トヨタはコンピューターによる三次元映像のシミュレーションで試作車の開発を行っている。こういうことのできるスタッフはゴールドカラーと呼ばれており、全従業員のなかでR & D、マーケティングなどをやるゴールドカラーは5割。ブルーカラー、ホワイトカラーは5割になる。情報は、あらゆるところにネットワークとして入ってきた。

清水 人事評価についてお教えてください。

牧野 人の評価は工場では易しい。欠陥品をいくつか出した、製品をいくつかつくったで評価できる。しかし情報産業の場合は、そのような数字で表せない。しかし、まず研究者評価は感覚的にわかる。長く使っていると、「こいつはできるかできないか」みんなに分かってくる。次にある研究者に注文のリピーターが付くか付かないかも基準になる。これはお客さんが評価している。お客さんの評価が長く続くかどうかの問題。さらに研究室ごとパッケージ管理する。損益計算をする。注文がくるところはどんどん注文がくる。これが3つ目の基準。

研究者の管理には、生きがい、やりがいの考え方が必要。生きがいという言葉は英語にはない。研究者の意欲を高めるには、パーティシペーション、アチーブメントがまず大切。さらに創造的な仕事を与える。相手に反応をもつ。この4つが大切。すなわち参加、完遂、創造、反応が大切。部下にはこれによって働きがい、生きがいをもたせる。たとえば一つの仕事に自分が参加し、「やった」という完遂感をもたせる。部下に対して反応をもってやることによって生きがいを感じさせる。創造性は、まかせから仕事のレベルを上げよ、などによって、発揮されるようになる。また日本ではユニットで管理する。横のネットワークさえしっかりしていれば、集団意識の強い日本人はユニット管理で意欲が向上する。人間臭いのがいい。マニュアルは使わない。肩をたたいてオーっという。

清水 研究所の組織もそうですか。

牧野 日本では研究者も1つの組織の中にずっと勤めている。下のものは、その組織のキーマンにくっついてるのが得。大学でも教授に気に入られなければダメ。また上のものも下のものをずっと面倒見ているのがいい。いろんな意味で下からサポートしてもらえる。日本は集団主義。実力があつたらなるべく目立たないようにする。これが大切。アメリカは個人主義だから目立たないとダメ。私も昔製鋼会社にいたと

き、赤字の事業部を1年半で黒字にした。そのとき抜擢されたが、これは気持ちのいいものではない。周囲からの反発がこわい。目立たないほうがいい。1つの組織の中で出世するには、目立たないで力をみがく、自分の親分をいかに選ぶかの2つが大切。

藤森 その日本人の特性はこれからも続くとお考えですか。

牧野 今後ともこれは続く。韓国は血族主義。日本は集団主義、米国人は個人主義。これは民族のルーツで変わらない。液晶、トランジスタは集団的発明によるものであり、これで日本人は育ての親になっている。根源的には日本の教育がインクレメンタル型になっていて、独創的、個性的教育がなされていないことも原因である。

清水 大変お忙しい時間をさき、貴重なお話を賜り有難うございました。

#### <コメント>

いつも明治生命の評議員会で、牧野先生の率直で明解な発言をお聞きして、いつか日本の経済・社会全般にわたるそのお考えを伺いたいと思っていた。たまたまある会でお会いして、お願いしたところすぐ快諾して下さった。インタビューは、筆者が、問題点、対処策、人間の評価の3つを提示しただけで、先生は一気によどみなくお話し下さった。さすがは、講演、座談の当代一流の名手だと舌を巻いてしまった。現在日本の経済・社会については巷間言われているようには悲観していない。ただ心配なのは高齢化とグローバル化の問題だと言われる。人事評価については三菱総研の研究者についての3つの基準を話された。

まず先生は、経企庁は経済指標の動きによって悲観的な観測をするが、総理府の国民生活白書では、現在77.8%の国民が生活に満足している。日本は最悪の不況だというのは間違いだ、と言われる。そして不況対策として公共事業の増加が政府の音頭でいわれているが、もう公共投資にはそれほどの波及効果がないから、消費を刺激した方がいいという。全く同感である。

本当に心配しているのは高齢化とグローバル化だと言われる。現在企業には中間管理者が余っている。対処策としては、年齢が高くなったら自分で稼ぐシステムを考えることだという。社会保障も、政府、企業、個人の3階建が必要。日本は3安国家で個人が自ら守ることを考えなかったのがいけないと言われる。グ

ローバル化の問題は、日本人が外国人を使うのが下手なことによる。日本人はアウンの呼吸で意思疎通をうる。いままでファックス、電子カメラ、液晶などはすべて集団開発してきた。外国では独創的な人間が1人で革新的な発見・発明をする。それを集団開発するのが日本人であった。これからはグローバル・ウェブの産業構造になってくるから、世界中の人達と一緒にになって独創・集団開発しなければならない。日本人はこれが下手。

日本では、これからは研究開発、マーケティングをやるゴールド・カラーの人間が5割になる。あとのブルー・カラー、ホワイト・カラーは5割。このゴールド・カラーの人達の人事評価基準は3つある。アウンの呼吸でみんながいいという人、リピーターのお客のつく人、ユニット管理で損益のいい人、がいいという基準。研究者の動機づけには、参加、完遂、創造、反応の4つだと言われ、さらに組織内の出世の条件は、いい親分をみつけること、目立たないことの2つをあげる。長い経験からえられた非常に貴重なお話だと強い印象をうけた。

このように、世の中の動きをグローバルな視点でとらえると同時に人間の心のヒダまで入ってその本質をとらえている先生が、今後とも日本のエコノミスト、ジャーナリストの意見をよりの確にリードしつづけることを心から祈る次第である。

<日本経済の現状>—東アジアの国々は世界の成長センターになり、米国は情報革命を軸として生産性が向上。

日本は構造的な制約により依然景気低迷—  
為替レート：1ドル108円～115円前後で安定。為替レートは究極的には国際収支の黒字幅で、短期的にアメリカの政治で動く。クリントン大統領が再選され、黒字幅減少の速度が緩んだため、為替レートはさしあたり安定。

米国経済：米国では規制緩和、激しい市場競争の下で、情報・通信分野への積極的投資が行われ、それが産業の生産性を高め、インフレなき持続的成長を可能にしている。ただ株価高騰などの歪みがでてきており、このままの経済成長はやや疑問。

東アジア・中国経済：東アジア諸国は平均約8%前後の経済成長を続けている。欧州、米国、日本の東アジア地区との貿易およびこの地域の投資は急増。日本の最大の貿易相手が米国（NAFTA）から東アジアに移った。

日本の社会・経済：日本人の賃金は東アジアの10倍、欧米2～3倍。これは過去の構造的な規制や考え方で支えられてきた。しかし構造的強みは、いまや弱みに変わってしまった。大胆な行政改革・規制緩和・グローバル基準化が行われなければ、1200兆円の金融資産は有効に働かないし、日本経済は停滞してしまう。

#### <相談役略歴>

出身地：栃木県、1921年生（75歳）  
学歴・職歴：1944 東大工学部冶金学科卒、大学院修了、工学博士  
1951 東京計器製造所に入社  
1956 磁鋼部次長

1964 三菱製鋼に転じ大島製作所電磁気材料部次長、東京製鋼所磁材部長、市川製作所長を経て  
 1969 磁材事業部長、取締役  
 1970 三菱総合研究所常務  
 1979 副社長  
 1984 会長  
 1990 取締役相談役  
 現在 明治生命ファイナンシエランス研究所長、日本アムウェイ取締役、三菱製鋼顧問、通産省エネルギー調査会代替エネルギー部長  
 著書：「永久磁石の研究」により学位  
 毎日工業技術賞、日本鉄鋼協会表彰、日本金属学会功績賞、東京都発明功労賞、日本電子材料技術協会功績賞  
 著：「未来産業を見誤っていないか」(1983年、東洋経済)、「衰亡と繁栄」(1985年、講談社)、「全予測90年代の世界」(1992年、ダイヤモンド社)、「全予測日本」[92~93](1992年、ダイヤモンド社)、「日本経済いま」(1993年、東洋経済)「普況時代の経営」(1994年、ごま書房)  
 家族：妻、長男、次男、長女・次女は嫁す  
 家趣味：読書、ゴルフ  
 宗教：曹洞宗

100%、更にトウモロコシや大豆も100%近く、小麦は90%と食糧関係についてもカロリーベースで50%以上を海外から輸入しており、これらの99%が海上輸送されている。一方、輸出に目を転じると国内で生産された工業製品・半製品は世界中に網の目のように張り巡らされた正確且つ至便なコンテナサービスネットワークによって、世界中の需要地に迅速且つ低廉なコストで配送され、各国の市民生活に大きく貢献している。すなわち外航海運は、エネルギー源や原材料を輸送することによって各国の各種産業活動を円滑に維持、発展させる産業インフラであることに加え、食料品や製品を輸送することによって世界の豊かな市民生活そのものを支える市民生活インフラでもある。

清水 最近、海運業は構造不況産業であるとの声を聞きますが？

生田 これは基本的な認識の誤りで、世界の海上輸送量は1983年34億トンだったものが、1994年44億トンと世界経済の好不況に影響されることなく、毎年1億トン強階段を上がるように着実に成長している産業である。年間の伸び率を見ても最低でも年3%、多い年には年3.8%も伸びている。にも拘らず現在適正利潤が得られないのは、残念ながら経営資源の使い方が悪いと言わざるを得ない。

清水 それでは現在の問題点は何ですか。

生田 外航海運の問題点は、日本経済だけではなく、常に世界的規模での経済環境の変化に如何に対応するかということだ。東西冷戦終結の結果、東側の人間17億人の半分、即ち8.5億人が資本主義の労働市場に参入してきた。一方アジアでも経済の伸びと同時に貨物のアジアシフトが顕著になり、現在の荷動きを見ると、日本出し貨物の輸出量は横ばいか微減、韓国、台湾も一時の勢いはないもののこれら以外のアジア各国の輸出量は年率6~8%伸びている。中でも中国は10数%伸びている。1970年代アジア全体の北米向け輸出貨物量の内、日本出しは50%を占めていたが、1980年代には30%に減少し、1990年代には20%を切る状況になってきた。即ち、以前は日本積み貨物だけを追いかけていれば十分であったが、現在は成長著しいアジアマーケットに軸を移さねばならなくなり、これに対応した営業活動及び拠点のシフトが必要になってきた。

その中で定期船の分野では各社間での激しいシェア獲得競争が運賃の値下げを招き採算を悪化させ、大きな経営問題となっている。

## 生田 正治氏

(大阪商船三井船舶株式会社社長)

1996.12.3 東京虎ノ門本社

同席者 山本 健氏 (秘書室長)

秋田 哲氏 (広報室長)

インタビュー 清水龍瑩 藤森三男

十川廣國

清水 現在日本の産業構造は大きく変わっています。商船三井が現在抱えている、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ください。

生田 まず最初に我々外航海運の特徴と社会的使命についてお話したい。

海運は外航海運と内航海運に分かれる。商船三井が従事している外航海運は戦後国から利子補給を受けていた時期があったが現在は無く、日本の産業の中では国から保護や規制を受けない稀有な存在である。従って、日本の外航海運会社は外国の海運会社とハンデキャップ無しに100%対等に国際競争せざるを得ない特殊な産業である。ここに国からの保護を受ける内航海運との違いがある。

この外航海運は人間の体に例えれば、フレッシュな血を体内の各部に常に安定的に供給する循環器の役目を果たしている。我が国はエネルギー資源・原材料・食糧を海外からの輸入に依存しており、石油はほぼ100%、LNG96%、鉄鉱石・原料炭100%、綿花・羊毛

清水 定期航路の何が問題なのですか。

生田 そもそも定期船は物流面でのPUBLIC FACILITIESで、「ルートバス」と同じだから、バスはお客さんが乗ろうが乗るまいが決められたスケジュール通りに走る。スケジュールを維持して通商が安定且つ順調に維持・発展することの下支えをしている。その為には定期的に船を走らせる必要があり、サービス維持に必要な多数のコンテナ船・コンテナターミナル・コンテナ等に膨大な資本投下を行って整備しなければならない。従って、運賃が乱高下すると投下資本が安定的に回収できなくなり経営を圧迫し航路の混乱をまねくので、その防止策として国際的カルテル行為（海運同盟）が各国とも独禁法の適用外として従来から認められてきた。しかし、1984年米国海事法が改定され、海運同盟の影響力が低下して運賃の値下げ競争が始まった結果、経営が悪化した船社の撤退・倒産・合併が相次ぎ、日本でも中核6社のうち、昭和海運、ジャパンライン、山下新日本汽船が定期船経営から撤退して現在では当社、日本郵船、川崎汽船の3社になってしまった。

清水 台湾のエバグリーンなどは海運同盟に縛られないのですか。

生田 新興の海運会社は海運同盟に縛られることを嫌い、自由奔放に行動している。自己抑制もなく、タックス・フリーライダーの立場を売り物にしている。航路の安定的発展のために一定のモラルを遵守する我々船社との間に経営哲学の違いがある。

清水 日本船固有の問題は何ですか。

生田 外航海運は運賃がドル建てなので為替変動の影響を受けやすく、1985年9月のプラザ合意以降の急激な円高は日本船社を痛打した。即ち、収入の74～75%がドル入金で、支出とのバランス約8%に円高による為替のNEGATIVE IMPACTがまともに効いてくる。当社の売り上げは1980年代前半は6,000億円近くあったが、プラザ合意直前の1984年には5,200億円に下がり、プラザ合意以後は購買力平価から大きく乖離した円高の為に一時3,400億円まで落ち込み、円高対策を始めとする諸々の対策を講じた結果、最近になってようやく5,000億円台まで回復してきた。これを検証すると1984年は期中平均レートが1ドル＝242.38円だったので換算売り上げは22億ドルだった。11年後の1995年は期中平均レート1ドル＝95.52円だったので換算すると50億ドルとドル金額で見ると実に2.3倍も増加したことにより、ドルのマーケットで

競争している外航海運の世界では、当社は実質上大変健全な伸びを達成していると言える。

清水 円高に対する対処策はどうされていますか。

生田 円高による賃収の目減りは、運賃をそれに応じて値上げすることは出来ないので営業を拡大して増量・増収するのが一つの方策だ。定期船で言えばアジア出し貨物の増量。不定期船ではエネルギー輸送の増量。具体的にはカタールからのLNG年間600万トンを入力する国際入札があり、当社は日本船社連合代表として2年間交渉を重ねた結果受注した。新造LNG船10隻のうち、当社は4隻保有する。

もう一つはコストの合理化。船員費のドル化や日本人船員定員の合理化を進める。1隻に日本人船員11名が配乗する船の労務費は年間約2億円だが、フィリピン人船員22～23名との混乗に切り替えると5,000万円で済む。プラザ合意の1985年当時、当社運航隻数は297隻、1,271万D/W、内訳は社船72隻、仕組船68隻、外国単純用船157隻。これが現在では運航隻数344隻、2,000万D/W、このうち社船はVLCCやLNG船を中心に37隻、仕組船は142隻、残りの155隻は外国単純用船となっている。

社員数を見ると当社が合併した1964年当時の陸上社員は1,461名、船員4,300名、総数5,761名全員が日本人であった。しかし現在日本人は、陸上社員802名、船員504名、合計1,306名に減り、その替わり142隻の海外置籍社船である仕組船には約4,300名の外国人船員を配乗させてコスト削減を図ると同時に海外の各店には約4,600名の現地社員が当社のために働いている。

清水 そんなに日本人船員を減らしたり、外国人船員を増やしたりして安全性は大丈夫なのですか。

生田 安全・安定運航は海運の原点だ。従って、安全に対する船員教育は徹底して実施している。外国人船員の7割はフィリピン人船員なので、当社はフィリピンに2つの船員訓練学校を設立している。卒業生の半数は当社に来るし、もう半数は他の会社に就職するが、これはこれで社会貢献になれば良いと考えている。

清水 人件費削減のほかのコスト削減についてはいかがですか。

生田 先に述べた船員費のドルコスト化、日本人船員の定員合理化などに加え、運航費・船舶経費のコスト削減も図っている。また現在締結している諸契約の中での料金も国際水準に照らして見直している。コンテナの往復航行数がマッチングするような集荷体制、

無駄のないインベントリー・コントロールも実施している。更に、近年海外の代理店に支払うコミッションが多額になってきたので、順次現地法人化してきた。現在、海外現地法人は89社、自営代理店は22社、これらの従業員数は約4,600名となっている。

清水 日本の産業の空洞化はまだ進むと思われますか。

生田 通産省の資料によれば、現在の製造業の海外生産比率は、ドイツの13%、アメリカの25%に比べて、日本はまだ7.4%である。従って、日本の海外生産比率はもっと上昇するだろうし、それを空洞化というのであれば、それも進むであろう。そこでグローバル化への対応が迫られる訳だが、海運は巨額の資本集約型産業なので一船社だけの対応では難しい。そこで当社は世界を北米、欧州、東北アジア、東南アジアの4ブロックに分け、それぞれの地域内から深く相互信頼できる船会社を1社ずつ運び、ザ・グローバル・アライアンスを結成した。この地球規模での提携によって、リスクを分散しながらサービスの質的向上が図られ、スケールメリットを活かしながらコストも抑えることかできる。

清水 定期船の運賃競争以外に問題はありますか。

生田 海洋環境保全の問題がある。1989年アラスカ沖で石油タンカー“Exxon Valdez”号が座礁して、石油が流失し大変なことになった。87億ドルの損害賠償が係争中である。この為アメリカは1990年米国油濁法を制定し、賠償能力についての証明書がなければアメリカの港に寄港させないことにした。また、ISM（国際安全管理）条約が制定され、船底を二重底にしなければならなくなった。船齢25年以上の船は事実上使用禁止となった。bulkerやコンテナ船についても同様な観点から環境保全の為一定の船齢を超えた船の使用禁止やsub standard船の入港禁止等をより厳しく国際条約化し妥当な一定基準の下にPort State Control（寄港国が寄港船の安全監査を実施している）等を厳格に実施して、安全に運航できない船の摘発に効果を挙げている。

清水 海洋環境保全の他には如何ですか？

生田 日本の国内規制にも問題がある。内陸輸送のコスト高、港湾の縦割り行政の弊害などはその典型。外航路が1隻入出港すると提出書類だけでも50件要する。阪神大震災の後、特例として緩和処置が講ぜられてはいるものの、日曜荷役や深夜荷役が実施されてい

ないのも同様だ。ソフト面ではEDIを整備して諸手続きの合理化が必要で、そうすれば業務の抜本的改善による「One stop clearance」やペーパーレス化が実現可能となる。即ち、日本の港湾の現状は極端に非効率、不合理、コスト高になっているので全ての点を国際基準に照らし総点検しなければならない。待った無しだ。

清水 商船三井がグローバル化する方向と、その場合最も気をつけていく点をお教えてください。

生田 当社は日本に籍はあるが既に国際企業で、その目指すところは海運のみならず、ターミナル、港運、物流センター、陸運、航空貨物、港湾建設コンサルタント等を手広く扱う国際総合物流オペレーターである。その為には、飽くなき努力で国際競争力を追求し、国際的なサービス水準とコストを維持しなければならない。組織、仕事のやり方は全て国際基準に合わせて改善していく。そうすると組織はフラット化するであろうし、人事構成も柔構造になっていくであろう。例えば、情報伝達面ではE-mailを駆使してグローバルベースで情報の共有化を図り、タイムリーな意思決定を実行する。社長の私からも折りに触れE-mailを発信する。グローバルネットワークでの仕事のやり方、進め方、意思決定のあり方も常にレビューしなければならない。既に船のオペレーションは日本を出ると香港やシンガポールで行うし、米国西岸やロンドンでも同様なことを実施している。

日本人社員の給与はこれまで年功序列主義で決めていたが、業績加算主義に変えつつある。管理職以上については、今年の夏からボーナスに業績加算制度を導入し、来年春先からは月例給与にも導入する。

清水 商船三井が日本企業のグローバル化の最先端にいたことがよくわかりました。貴重なお話有難うございました。

#### <コメント>

日本の海運業には、東南アジアの新興海運業者にその市場を奪われ、日本人船員の高い賃金から競争力を失っているという悲観論がある。一方最近の豪華船クルーズブームや、生活物資・原材料輸入と製品輸出の必要量は減少しないという楽観論とがあり、交錯している。筆者は前々からこの問題に関心があり、生田社長にそれについてお伺いしたく、インタビューをお願いしたところ、非常にお忙しいところを時間を割いてお引き受け下さった。当日は冷たい木枯らしの吹きつ



ける日であったが、こちらの問題意識が明確だったの  
で、それこそ“勇んで”虎ノ門まで出かけていった。

生田社長は、こちらの質問を予め読んでいて下さ  
れ、順序を追ってきちんとお話し下さった。そして問題  
点は、日本国全体の問題点と同じであり、最近のグ  
ローバル化・情報化にいかに対応するかであると、ま  
ず明言された。このグローバル化・情報化という産業  
構造の大変革を一番最初に経験したのは外航海運であ  
り、現在はその解決のための諸方策を最初に打ち立て  
実行している、パイオニアだと説明される。お話を  
伺っているうちに商船三井の経営がこれからの日本企  
業の1つの手本になるのではないかと思えてきた。

まずわれわれが無意識にもっていた海運業は不況業  
種ではないかという懸念を、日本発ばかりでなくアジ  
ア全体の輸送量の増加をみれば問題ではないと言われ  
る。ただ問題として、定期船分野の供給過剰、海洋環  
境保全のために厳しさを増してきた各国法規、港から  
目的地までの日本の陸送のコスト高などは大きな問題  
だという。

これらの問題に対して、社長はまず荷主の海外拠点  
分散から、日本の空洞化はさらに進むと予測され、各  
種対処策を実行されている。まず各種の船を集め、総  
合物流策としての体制を組む。本社組織も海外子会社  
もグローバル基準で動かす。またEメールなどで情報  
を共有し、タイムリーに意思決定する。船が地中海に  
入ると東京からの指揮から離れてロンドンの現地法人  
の指揮に入るといった話には驚いた。さらに円高対し  
ては国際提携による業容の拡大、乗船員の合理化、便  
宜船の利用などによるコスト削減を考えている。また  
同じ船に10倍の賃金格差のある日本人と外国人とが  
乗っていて問題がおきないのは日本人がオフィサーと  
して乗っているからだというお話で、これからの日本  
人はつねに高い能力をもたなければ生きていけない  
ことがよく解った。

このように、生田社長はその長い経験から、グロ  
ーバル化、情報化する商船三井の問題を的確にとらえ、  
新しい方向にリードしている。現在多くの企業が悩ん  
でいる問題を次々解決していく最先端の経営者であ  
る。単に商船三井のCEOでなく日本の産業界の新一  
リーダーとして活躍されることを心から祈っている。

<企業経営の現状>——不定期航路が自動車船中心に順調。  
期初想定の1ドル100円より円安続き採算向上。——

	営業収入 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1994.3	440,851	3,706	▲ 2,457
1995.3	438,656	2,922	53
1996.3	473,907	9,411	1,593
1997.3 (予)	510,000	13,000	1,000
1998.3 (予)	530,000	15,000	1,800
資本金	58,735 (百万円)		
総資産	460,518 ( " )		
借入金	185,886 ( " )		
金融収支	▲ 5,472 ( " )		
平均株価	361円		
従業員	1,420名 (39.2歳) (1996.3)		
平均賃金	472,574円		

本社所在地：東京

設立：1942年（設立後53年）

特色：定期航路主体で業界2位、国際提携、自動車船を拡充、  
客船事業運営

事業：定期船51%、不定期専用船32、油送船15、他2（1996.  
3）

<社長略歴>

出身地：兵庫県，1935年生（61歳）

学歴・職歴：1957 慶大経済学部卒，三井船舶（現大阪商船  
三井船舶）入社。業務部企画部各副部長・定航  
一部長，定航二部長を経て

1987 取締役

1989 常務取締役

1991 専務取締役

1994 社長

現家 在 東海汽船取締役

族；妻

味；バラ造り，小菜園，読書

教；臨済宗

岡部 弘氏（株式会社デンソー社長）

1996.12.17 キャピタル東急ホテル

同席者 田村喜久夫（東京支社副支社長）

インタビュー 清水龍瑩 藤森三男

池島政広 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。デンソ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は戦  
略、更にそれを支える人間の組織ないし、人間の評価  
についてお教えください。

岡部 私どもの一番の問題点は、バブル崩壊後の売  
上げの減少である。これは一時的なものではなく構  
造的な問題に起因するものであり、人の余剰感も出てき  
ている。たまたま今年は増収増益の予想をしている  
が、来年以降は厳しいと見ている。それは基本的には  
国内における自動車の生産台数が減ってくるからであ  
る。自動車の保有は既に限界に近づいており、今はバ  
ブル期に売れた車の買い替え需要によるところが大き  
いと思う。

それに輸入車の数も増えてきている。日米貿易摩擦

などの政治的問題も起きているため、日本の自動車メーカーは車の生産を現地化せざるをえない。10年来、輸出は減り続けているが、今後もこの傾向は続くであろう。今年はたまたま欧米、東南アジアなどの市場が伸びているし、円安で輸出が好調に推移しているだけだ。エコノミストは円安が続くと言っているが、私個人としては、円安はこのまま続かないと思っている。日本は競争力があるから、円安になると輸出ドライブがかかって輸出が増え、また円高になる。アメリカは言われているほど競争力はなく、円高というよりドル安になると思う。だから、今の為替レートは一時的なものとする。アメリカ市場では日本車が増えているものの、日本からの輸出は減り現地生産が増えていることから、日本国内での自動車生産は基本的には増えない。その意味からも閉塞感是非常に強い。

清水 その閉塞感からどうしたら抜け出せますか。

岡部 経済構造の変化に対する対応策が必要であり、当社ではこれまで成長できる事業体質の確立、経営のスリム化やグローバルな事業体制づくりに取り組んできた。そして現在、21世紀をにらんだ長期経営指針の策定に取り組んでいる。そのキーワードは「いかにして企業成長を図っていくか」である。「いま時、“成長する”と言うと白い目で見られる」と言う人がいるが、これは間違いだと思う。企業には適度な成長がないと健全な経営を進めていくことが出来ない。成長がなくなれば、人が余り、新規の採用ができないから高齢化していくし、士気が上がらなくなる。とにかく、仕事を増やしていかないと駄目だと考える。

今、当社では自動車部品事業以外に情報通信機器やFA機器、環境機器等の新事業にも取り組んでおり、今年は携帯電話事業が大変好調である。「自動車分野がダメなら、こうした新事業分野を伸ばせばいいのではないか」と言う人がいるが、私はそうは思わない。本業である自動車部品分野で成長できる会社になることが先決であり、これに新事業分野の成長がプラスされれば申し分ない。

清水 それでもセンサーは新しいことをやられているのではないですか。

岡部 今、自動車に対する社会の関心は環境・安全・省エネルギーに集まっている。こうした中で、社会が求める製品を開発して提供するのが我々の役目であり、仕事であると考え。ただ、センサーしか作ることが出来ない優れた製品でなくてはダメだ。環境で言えば、当社が開発した電子制御ディーゼル噴射シス

テムは長期排気規制に対応し、しかも燃費や走行性・快適性の向上にも貢献する製品であり、今後の拡販が期待できる。また安全では、エアバッグやABSが標準装備になってきて、大きなビジネスチャンスになっている。エネルギー源の中心である石油もいずれは産出量の増加が止まるであろう。インドや中国が成長を続ければエネルギー問題は大きくなる。省エネという観点からエネルギー問題もビジネスチャンスとなってくる。

情報通信分野も大きく変わりつつある。情報通信は社会や我々の生活を変えつつあり、自動車にも大きなインパクトを与えている。今後、自動車と家庭やオフィスとの通信が日常化してくるだろう。また、自動車も人や物を運ぶためのものだけではなく、楽しむものというように意識が変わってくる。当社にはこうした変化に対応できる技術がある。いま普及が進んでいるナビゲーションシステムは当社が最初に製品化した。自動車のことが良く分かっている当社だからこそ、自動車の情報化にも優位をもって取り組むことができると考えている。

清水 車両運行システムなどさまざまな先進システムを開発されているようですが。

岡部 当社はITS (Intelligent Transport Systems) と称されている分野でいろいろなシステムを事業として手掛けている。このほど自動料金収受システム (ETC/Electronic Toll Collection System) 用の車載機と路上機をアメリカに販売することになったが、駐車場管制システム (IPS/Intelligent Parking System) や車両運行システム (AVOS/Advanced Vehicle Operating System) の各種機器も既に販売を行っている。さらには、自動運転道路システム (AHS/Automated Highway System) の開発にも取り組んでおり、9月に長野県小諸市で行われたAHSの実験では、当社が開発したAHS車に建設大臣に試乗いただいた。今後は、ITS事業に積極的に取り組み、優れたシステムを開発していきたいと考えている。

清水 自動車部品ばかりではなく、最近ではいろいろな分野の製品を出されていますが。

岡部 自動車部品の技術分野は幅広く、当社にはいろいろな技術がある。今ではバイオ技術にも関わっており、このほど開発した生ゴミ処理機は、土壌菌を使って生ゴミを水と炭酸ガスに完全分解してしまうもの。こうした当社の持つ技術を幅広く応用し、新たな事業に取り組んでいる。

今取り組んでいる新事業分野は大きく分けて4つある。1つは通信機器分野で、携帯電話やPHSの端末機や基地局である。2つ目は電子応用機器分野である。この分野は情報入力機器が主で、バーコードリーダーが中心製品となっており、タッチ式バーコードリーダーではトップシェアである。当社のバーコードリーダーをセブンイレブンが早い時期に導入し、今ではコンビニに数多く使われているが、その他新幹線の社内販売や、航空機の機内販売でも使われている。最近では、当社が開発した二次元コード（QRコード）の入力機器も販売している。この二次元コードは従来のバーコードと比べ情報量が約100倍あり、利用分野が幅広く見込める。その他にも、非接触ICカード、リモートIDなど低コストで使い勝手のいい情報入力機器を手がけており、利便性の向上に貢献している。

清水 ロボットなども手がけておられますが。

岡部 新事業分野の3番目としてFA機器分野に力を入れている。FA用のロボットは30年程前から内製化に取り組んでおり、現在は全社で約7千台のロボットが使われている。92年からこの社内用に開発したロボットを社外に販売しているが、今は景気が低迷し製造業での設備投資は低調であるものの、当社のロボットは低コスト・高速・高精度といった特長が認められ確実に売れている。こうしたロボットを始めとする社内の生産設備は工機部で製造しているが、当社の工機部には千人を超えるスタッフがあり、この規模は工作機メーカー1社に相当するほどだ。

4番目の分野は環境機器。家庭用の暖房機器、工場用の冷房機器、店舗用の冷暖房機器、生ゴミ処理機などを販売している。この他、水周りの製品として24時間風呂や自動水栓機器、浄水器、整水器などがある。

清水 そういう新事業は海外でも展開しているのですか。

岡部 バーコードリーダーやロボットなどの一部の製品は、海外市場でも販売している。ただ、海外での生産は行っていない。

藤森 どうしてそのような新技術を蓄積してこれたのですか。

岡部 当社は昭和24年にトヨタ自動車から分離独立して設立された。その後、昭和28年に世界最大の自動車部品メーカーであるロバートボッシュ社（ドイツ）と技術提携し、いろいろな技術を学んだ。昭和30年代始めのまだ家庭にルームクーラーがほとんどなかった頃に、当社はカーヒーターやカークーラーを開発して

市場に出した。その後、この冷暖房製品が当社の主力製品となった。また、スパークプラグの会社を買収してセラミック技術を習得した。昭和30年代後半からは自動車の電子化に取り組み、43年には自動車用ICの内製化を目指してIC研究室を設置した。このIC事業が花開いたのは50年代になってからであり、およそ10年の間苦勞しながら取り組んできた。また通信技術も、以前から手がけている車載用のアマチュア無線機やパーソナル無線機で蓄積し、これが携帯電話を始めとする通信機器事業につながってきている。これまで当社は、常に先を見て新しいことに取り組んできている。最近では、微細加工技術であるマイクロマシンや新しい電池の研究を、国のプロジェクトの中で進めている。

これら新しいものへの取り組みはトップの先見の明によるものである。また40年代の半ば以降、当社は優秀な人材の採用を積極的に進めており、毎年300人を超える技術者を20年以上にわたって採用してきた。優秀な人材を集めるのは当社の創立当社からの考え方であり、前社長、前々社長も中途採用で入社してきた人達である。

私は昭和35年に入社したが、会社のある刈谷市の出身にもかかわらず、デンソー（当時は日本電装）のことはあまり知らなかった。最終消費財を作っていないので、一般の人々に会社を知ってもらうためのPRはあまりしてこなかったことが原因だろう。しかし、今や日本一の自動車部品メーカーになり、海外でも北米・欧州・豪亜のそれぞれの地域で事業を展開しており、国内だけではなく海外でも徐々に当社を知ってもらえるようになってきた。

清水 グローバル化する場合の経営理念、人の問題について教えて下さい。

岡部 私は常に「海外へ進出する場合、そのローカル企業として認めてもらえる企業になれ」と言っている。東南アジアでは今後環境問題が大きくなっていくと思う。こうした問題に率先して取り組んで、地域に役立つ企業と認められることが先決だ。業績はその次でもいいのではないかと思う。海外での拠点経営は企業として長い間経験を積んできたので特に問題はない。北米では従業員が1500人を超える子会社はいくつか出てきている。企業が成長を続け、適度の昇給、地域貢献を行っていけば、労務管理上の問題は起きてこないと思う。

藤森 下請けという考えは初めからなかったのです

か。

岡部 下請けという意識も考えもない。我々はサプライヤー（供給者）であり、納入先とはいわば対等と言える関係であると理解している。自動車会社はそれぞれ多くの仕入先をかかえ、いろいろな面で良好な関係維持に努めておられるが、我々も多くの仕入先との取引があり、同様の立場でお付き合いをさせてもらっている。

池島 カーエアコンの製造は、自動車会社の設計に従ってやるのですか。

岡部 そうではない。自動車メーカーからはエアコンについての要求書が出てくるだけで、当社が独自で設計し製造している。当社が製造するエアコンについて自動車メーカーもよく知っているから、自動車がモデルチェンジしても、その車に合うように改良をほどこし、自動車に組み込むことが出来るようにしている。エアコンを独自で開発し設計しているのだから、これに係わる技術も常に新しい方向に進歩させるべく努力していかねばならない。

清水 基盤技術の広さ、深さに驚いていますが、それらの方向はやはりトップが見つけていくのですか。

岡部 トップが方向を示した後、これを実務部隊にブレークダウンし、推進できる体制を整えた上でこれをヒアリングやチェックでフォローしていく。そして、重要だと判断すれば、大きな費用がかかっても続行する。エレクトロニクス技術の開発時は、お金がかかって大変だったけれども開発の手は休めなかった。

清水 大変お忙しいところ、貴重なお話を有難うございました。お蔭様で自動車にかかわる基盤技術を追求し努力していけば成長が可能になること、また、海外でも企業を成長させていけば労務摩擦も起きないことがよくわかりました。

#### <コメント>

デンソーは高成長を続ける日本一の電装品メーカーであることは従来から熟知していた。いつかその成長要因について社長さんから直接お話を伺いたいと思っていた。インタビューをお願いしたところ、上京の折にお会いして下さるといので4人の多人数でお伺いすることになった。当日、ホテル・キャピトル東急には米国人歌手のマイケル・ジャクソンが泊まっており、ロビーは異常な混みようであった。岡部社長は新幹線で予定の時刻に到着され、終始笑みを浮かべながら1時間きっちりお話し下さった。話が終わるとす

ぐホテルを出られた。本当にお忙しいところを申し訳なく思った。

問題点は、日本国内の自動車保有量が限界に達したため、自動車の国内生産量はこれ以上伸びないという構造的な問題だという。しかも日本製品の競争力は強いから、不況になれば輸出ドライブがかかり、再び円高になると予測する。この的確な洞察力には驚いた。多くのエコノミストがアメリカの通信・ソフトの強さをいうが、筆者は、日本は大蔵・日銀の甘さから一時現在の不況を引きおこしたが、本質的には日本の工業製品の競争力はアメリカより強いと考えている。投機資金の流れがちょっと変わればたちまち円高の方向にいくと思っていたので、社長さんの考えを伺いとてもうれしい気分になった。

この自動車生産数量の頭打ちへの対処策として、自動車関連電装品の強化戦略をあげる。その中でも環境、安全、エネルギー関連が特に有望だという。具体的な新事業として、人工衛星を使ったカーナビシステムなどのシステム機器、ICカード、二次元バーコードなどの情報通信製品、ロボットなどのFA機器、生ごみ処理などの環境機器の4つの分野をあげる。この基盤技術はバイオからエレクトロニクスまでの分野で非常に幅広く、しかも深く突っ込んでおり、これがデンソーの他社にまねられない底力になっている。

この技術力は、デンソーの代々のトップが、赤字でもこれら重要分野での研究開発をおすすめてきたこと、そして企業成長こそがあらゆる経営問題解決の条件だという経営理念をもっていたことによって強化されたきた。事実この結果、グローバル化で生ずる現地の労務問題も適度な昇給と地域貢献で解決され、国内の組織も活性化されているという。筆者の企業成長の理論とぴったり一致するには全く驚いた。

このように岡部社長は、日本および世界の産業構造の変化と、デンソーのポジションとを恐ろしい程までの確に洞察されている。この洞察力と、明確な経営理念および技術力の蓄積とによって、デンソーを世界のエクセレント企業に成長させていくことを心から祈っている。

<企業経営の現状>——国内自動車生産回復で部品は軒並み操業度向上。1ドル105円想定で輸出採算改善。1円安で経常10億円増。

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1994.12	1,244,532	49,824	26,198
1995.3	329,041	18,948	8,353
1996.3	1,230,422	56,917	33,976

1997.3 (予)	1,280,000	79,000	43,000
1998.3 (予)	1,300,000	83,000	46,000
資本金	116,919 (百万円)		
総資産	1,377,530 ( " )		
借入金	0 ( " )		
金融取支	11,404 ( " )		
平均株価	2,266円		
従業員	40,278名 (33.7歳) (1996.3)		
平均賃金	368,086円		

本社所在地：愛知県刈谷市  
 設立：1949年（設立後47年）  
 特色：自動車部品最大手，カーエレクトロニクスで先行，海外展開活発，トヨタ系最有力  
 事業：冷暖房機器34%，電装品・制御製品28%，燃料噴出装置17，ラジエータ他21（輸出19%）（1996.3）

<社長略歴>

出身地：愛知県，1937年生（59歳）  
 学歴・職歴：1960 名大経済学部卒業，日本電装に入社  
 1984 総合企画室副室長  
 1987 同室長  
 1989 取締役  
 1996 社長  
 家族：母，妻，長男，長女  
 趣味：囲碁，美術鑑賞

卯木 肇氏（アイワ株式会社取締役会長）

1997.1.27 東京池之端本社

同席者 川本憲男氏（広報室長）  
 インタビュー 清水龍瑩 藤森三男  
 海保英孝

清水 現在の日本の産業構造は大きく変わっています。アイワが現在抱えている、あるいは近い将来抱えるであろう問題点、それに対する戦略ないし対処策、さらにそれを支える人間の組織、人の評価についてお教えてください。

卯木 私は10年前にこの会社に来ました。そのときこの会社は実質的に既につぶれていました。立て直すには原因の究明が大切です。3つの原因がありました。まず第1番目は親会社のソニーがベータマックスに固執、松下電器のVHSに負けたということ。子会社のアイワもベータマックスを作っていたので、それでやられてしまいました。結果として大きな赤字を計上しました。第2番目は円高。1986年のプラザ合意で円が1ドル270～280円から240円に上昇。輸出が一気にダメになりました。そのときアイワの輸出比率は40%。輸出が赤字になってしまった。第3番目は種々のミス・マネージメント。

清水 対処策はどうされましたか。

卯木 ベータマックスの生産を止めて、VHSをつくりました。また、輸出のやり方を変えればいいと考えました。そのときの主力工場の岩手、宇都宮の工場

の操業度を下げて、当時小さかったシンガポール工場を拡大し、その操業度をあげました。2シンガポールドルは1米ドルと同じでした。円と比べればはるかに安いです。ここで作る方が明らかに得。宇都宮、岩手の生産を縮小する為に、700人希望退職を求めたら1000人が応募してきました。宇都宮工場はR&Dの拠点とその試作工場に転換しました。一方、シンガポールでは友人の工場主から工場を買いました。土地、建物全部で100万米ドル。契約時には1ドル200円でした。最終的な支払い時期には1ドル170円となり、2億円のものが1億7000万円になってしまった。3000万円節約したことになりました。

清水 シンガポール工場の立ち上げはすぐに軌道に乗ったのですか。

卯木 低価格ウォークマン（ヘッドホンステレオ）の生産をシンガポール工場にシフトしました。1台150マルクの価格で5万台つくれば採算が取れるだろうといわれていました。小さな会社はどうもケチなことを考えます。20万台売れるところで採算が取れるようにしろといいました。パッチワークの連続で大急ぎで工場を完成させました。そして1台100マルクで売りました。400万台売って利益が出てきました。一気にスケールを大きくしたから一気に利益が出てきました。一度に4個取れる金型を3-4台用意して大量生産を可能にしました。そのおかげで少しずつ金がたまってきます。ヘッドホンステレオはその時、年間80万台つくりましたが、現在は年産1200万台。来年度は1300万台つくりたいと考えています。ヘッドホンステレオは世界のマーケットの25～30%をおさえることになるのです。

多品種少量生産から大量生産指向型へ変身しました。それまではオーディオ製品にはそういう考えはありませんでした。本来、大部分の人には微妙な音の差なんてわかりません。素人でわかる程度の高音質なものを低価格で作れば戦えます。特別なオーディオマニアは相手にしません。チューナー、アンプ、デッキ等のコンポーネントを何もかも1つの本体の中に入れて大量生産したら、相当の高音質ハイファイが安くなりました。こういうのは得てしてハイファイエンジニアの好みではありません。しかし品質、音質についてこれで十分という上限を決めておいて、コスト削減をすれば大量に売れます。現在当社は世界中で据置型のハイファイオーディオを年間約600万台つくっています。マスプロ・マスセールスのコンセプトで、マー

ケットシェアは一気にあがりました。私がこの会社へ来たときは世界シェアの3%以下でしたが、今は約30%に至りました。

いったんそこまで上がれば、次の方向がわかって来ます。マーケットに適応するのではなく、マーケットをクリエイトするのです。我田引水です。人が追いついてくると、新趣向を盛り込んだ新製品を売り出す、そして主導権をいつも握れるようにします。オーディオメーカーの数は10年前の半分になりました。10年前にはコンペティターが東芝、NEC、三菱、日立、山水などたくさんありましたが、今はもうありません。日本の市場規模は半減し、価格ダウンの為、商売の旨味は少なくなってきました。気違いアイワを相手にするなということになったのでしょうか。

清水 そんなことをしていると日本に音響メーカーはなくなってしまうのではないですか。

卯木 いままで円高の時期は、産業の空洞化、価格破壊の元凶、アイワと言われていました。私は産業構造高度化の流れから言って音響商品の製造は将来日本からなくなると考えております。国内の音響業界は、輸出ではなく輸入品の販売が中心になります。従って、製造業の店じまいも1つの戦略です。昔、繊維産業は輸出の花形産業でしたが、オーディオ業界も同じ運命を辿るものと思います。

うちの会社も音響メーカーである限り、海外重点型の会社にならなければいけません。いまでも10000人の社員のうち日本人は2000人。製造の90%、販売の85%は外国で行われています。コストの高い日本の比重が軽くなれば食べていけます。8000人の外国人の給料と2000人の日本人の給料とは同じ。ハイテクに突っ込んでいける企業はいいですが、我々の様なローテクの企業はこれからは日本を生産拠点や活動拠点の中心としては食べていけません。

清水 そうしたら日本は完全に空洞化してしまうんじゃないですか。通産省の立場から見たら困りますね。

卯木 企業は生き残りをかけて、生産の海外展開をしています。なぜなら国内生産では利益が出ないから、換言すれば高コスト経済の日本から追い出されたようなものです。その結果追い出した日本に問題が生じてもそれはmacro economyの問題として、我々が世界一高い法人税を払っている政府が解決すべきものでmicro economyの会社の知ったことではありません。“none of my business”です。失業率が10%以上になれ

ば革命が起きる可能性さえあります。そしてその結果、何れあるべき姿の経済構造が出来るでしょう。かつては食えない人はブラジルへ出ていった。満州へも行った。バブルの最中にはイラン人が職を求めて上野に集まっていたが、そのうちにテヘランに上野公園が再現しない保証はありません。そしてそこに日本人が居るといふ光景があるかもしれません。それでいいんじゃないですか。労働力の国際移動です。job opportunityのバランスがとれなくなれば当然そうなります。

清水 海外の工場で日本人と外国人との間にコンフリクトはおきませんか。

卯木 言葉の問題に起因するcommunication不足からのconflictはあるかもしれませんが、これは克服できます。日常の工場のoperationでは日本人、外国人の差などは問題になりません。但し、日本人の賃金が高すぎるのが目立って何で日本人が必要なのかとの疑問を生ずる原因となり兼ねません。ドバイの支店では日本人6人の給料の方が現地人50人分の給料より高い。そこで日本人を3人減らしましたが業務に支障は来しません。現地のインド、パキスタン人はhighly educated peopleです。彼等を大いに利用すべきだ。私は日本人を帰せ帰せと言っています。そのうちに外国人を本社にも入れた方が、はるかにcost downになる時代が来るでしょう。R & Dや製造も更にはadministrationもできるだけ人件費や他のコストの安い外国へ持っていくべきです。言うなればinternational outsourcing。必ずうまく行きます。次のgenerationは経済が右肩下がりにになると、現在のような高コストの経済活動はできなくなるでしょう。当然海外に移転すべきであるし、そうなればjob opportunityは当然少なくなります。職を求めて海外移住する人も増えるでしょう。

藤森 日本人は外国の文化は好きだが、外国人は嫌いだと言われていますが。

卯木 それは国際感覚のない、又、language barrierの為外国人とcommunicate出来ない、相手を理解し、説得できないが故にfrustrationのたまった、劣等民族のなせるわざです。inferiority complexがあるからnationalismが出てくる可能性があるのです。私どもの年代の人間は、青年期に敗戦を迎え、価値観が大きく変わったし、又、海外生活も長いので、考え方がradicalなのかも知れないけれども、外国人が嫌いだと言う感覚が理解できない。

海保 中国、東南アジアのコンペティターのヒットドラッグがふえているようですが。

卯木 産業発展の初期段階では商品群が揃っていないので、当然少機種でHit & Runをやっている様に見えますが、間もなく全lineをそろえて本格的な前面競争をするようになります。これからはオーディオ、テレビの普及品はほとんど中国や東南アジアで生産されることになるでしょう。1960年代初期アメリカでは10社のメーカーに依ってカラーテレビが約300万台生産されていました。現在はまったく生産されず年間約2500万台の消費の全部が輸入です。アメリカのテレビメーカーは全部つぶれました。そのあとサプライしたのはすべて日本やアジアのメーカー。そのうちに日本も且つてのアメリカの様に海外メーカーにとって代わられる日がくるでしょう。

現在、我が社の売り上げの1/3は中国製を中心としたOEM製品に頼ってまかなわれており、我々はその販売で少々利益を得ています。販売に関わる変動費の部分で儲けるのです。プロダクト・プランニングや販売戦略は自分のところでやりますが、固定費の部分、すなわち工場や生産設備等、固定的投資は彼等がやるのです。又、生産活動は彼等のもの。彼等と共生する。そして彼等を助けてあげます。そして、その対価を少々戴く。動物だって、相手をやっつけることができないときは、相手の中に入っていくでしょう。うちの変動費を出しますが、彼等に固定費を出してもらいます。共存共栄です。

清水 具体例はありますか。

卯木 当社のPhilippineの代理店はマニラ郊外のClark Field空軍基地跡地の開発計画に便乗して、TV工場を建設しました。裏も表もある政府との複雑な交渉から始まって、資本投下は設備、工作機械すべて彼等の負担。ただし、製品はすべて当方の設計。製造されたものは100%当方の買い取り。彼等は製造により利益を挙げ、投資を回収。当方はこれを世界市場に販売して利益を得る方法が非常に成功しています。将来はこのoperationの更なる拡大を目論んで中国に大工場を建設中です。その他、当方の持っていない商品でも我々の販売ネットワークで売れると思われるもの、例えば、レーザーディスク等、我々は開発、製造能力がないので韓国メーカーからOEMして、販売。大いに市場であばれまわることが出来るのです。要は、世界中にブランドネームと販売網を持っていればこれに乗せて売れる商品ならOEMで何でも扱えるというこ

と。これにより販売固定費の負担を軽くして全体の販売コストの低減を計り自社製品の競争力を向上させるのが狙いです。

海保 それでは技術の蓄積に支障をきたしませんか。

卯木 自分の能力の範囲内での技術の蓄積は勿論継続するが、この開発もコストの安い海外で行うようになるでしょう。これで会社の技術の蓄積は可能です。但し、日本からは無くなるかもしれない。又、発展途上国の企業に移転して、彼等の能力向上に協力した方が、利益増大につながる場合が多いのです。

日本に於いて開発と技術の蓄積が必要なのは海外では未だ開発不可能な先端技術の部分だけ。然しこれも時間の問題で、何れ開発コストの安い海外へ流出していくと思われれます。先端技術の開発には、今や1000億単位の投資をしなければなりません。日立、東芝なら出来ます。うちが開発された先端技術に特許料を払って食って行くより仕方がないのです。例えば、コンパクトディスクやミニディスク、DVD等の心臓部分です。光ピックアップの開発はうちの開発能力、投資能力では不可能です。然し、これを購買して、当社製品の部品の一部として使用すれば付加価値がつきます。その当社製の部品の組み立てはインドネシア等で行います。その意味で例えば、当社の付加価値部分の少ないポータブルミニディスクは儲かりません。技術についてはわかっているけれども、儲からないから、作れないのです。

然し、一ついえることは、高額な投資を必要とするHigh techが必ずしもHigh income techではないこと。又、conventionalなLow tech必ずしもLow income techに非ずということです。我々はLow tech but High income techを狙いますが、事業の海外移転を行うことに依って、その可能性は極めて大きいと言えます。

藤森 台湾の会社と似ています。

卯木 今後の日本は通商国家として、国際分業を推進すべきです。何もかも自分でまかなうという、農耕民族的発想では国際社会に通用しません。我々の企業も同じ。企画と販売、それに製造know howプラス品質管理、アフターサービス等は我が方で分担、製造周辺は相手に任せるというinternational collaborationはこの産業の未来像であると思います。

英国にも同様の考え方でoperateする同業者がいます。Amstradという会社は、fables operationの典型で

すが、電気洗濯機、皿洗い機からパソコン、ワープロ等すべて商品企画だけで、他社に委託生産。低価格の為、全欧州市場で大きな market share を持っています。これは下請け各社の得意とする技術を持ち寄って、企業経営体を国境を越えて形成している borderless economy の時代の international collaboration の一例でしょう。言葉もロクに出来ない日本人が海外に出かけて、難しい現地政府との交渉から風俗習慣の違い現地 operation 等、到底独りでは出来ません。現地企業との共同、現地人の積極的活用が益々必要となります。

農耕民族的発想として日本経済の在り方自体が問われるのはその辺りのところでしょう。自動車、電気製品から始まって、膨大な輸出をするが、輸入になると、ことごとく制限してコストにおかまいなく国内生産を守ろうとする。これでは、通商国家として国際社会に入れてもらえません。自国生産品でも、海外市場に於いて外国製品に対し競争力のないものは全廃して輸入品に切り替えるべきです。それが消費物価の低減を通じて、大衆消費者の利益につながるのです。

清水 現在の不況の原因は、大蔵、日銀、銀行の連中の不勉強が最大の原因だと思っていますが。

卯木 不勉強だとは思いませんが、政策の焦点が国益より省益、個人益を優先。権限の維持、拡大のためにあらゆる屁理屈をつけて、改革を避けようとしています。このままでは日本経済の高コスト体制は解消せず、国際競争力を持った日本経済の構築は不可能です。最大の問題点は官僚の私益と国益とが乖離している事です。解決のためには先ず、官僚の給料をあげるべきです。そうすれば公益法人等に天下りして国費を無駄使いされるより、よほど安上がりでしょう。官僚は給料が安いから、自分の将来の生活ばかり考え、定年後の天下り先の確保に狂奔して国費節約など念頭がない様です。昔は官員さんは給料が高く、定年退職すると家作の4、5軒も持てるようになっていたと言われています。精選された官僚には充分の給料を支払い、また、定年後も相当の年金を支払うなどして、天下りを禁止するとともに後顧の憂いなく、天下国家の為働いてもらいたいものです。

又、現在の日本経済衰退の最大原因の一つでありながら今流行の構造改革論議で看過されてるものに農業問題、特に米の生産があると思います。日本の米価は消費者レベルでアメリカの super market より7~8倍高い。なんでこんな高い米を食べさせられているの

でしょうか。なぜ外米を買い叩いて、日本に米を輸出したい彼等に恩を売り乍ら国民の食費を下げ且つ、国際収支の黒字ギャップ解消に利用しないのでしょうか。農林省、農協分野の政・官・財の癒着が根本にあることは明白ですが、恐らくこの米の生産にぶら下がっている農林、農協関係者、約30万人前後の生活を維持してやる為に、人口の3%前後にし過ぎない純米作農民に、1000万トンの世界一高い、従って国際競争力の全くない米を生産させ飽和状態の国内市場で無理矢理消化しているのです。米の完全輸入自由化・輸入関税ゼロの市場開放さえすれば、色々軋みは生ずるかもしれませんが、国家財政の黒字解消はそれほど困難ではなくなるし、これなくしては衣食住の高コストに起因する日本経済の高コスト化は改善されないのでしょう。これに依る既存産業の空洞化と大量失業時代の到来は避けられないと思います。要は、ハード・ソフトを含めたあらゆる商品の完全自由化、完全市場開放を急速に推進すべきなのです。そして、優勝劣敗の淘汰現象を促進させて、真に国際競争力のあるものだけが生き残るように持っていくべきです。尤も、現在の日本では、このような事は不可能かも知れませんが、この改革無しにはやがて日本経済は孤立化から来る急激な縮小再生産に陥り、社会不安の増大から革命前夜の様相を呈する様になるでしょう。然し、姑息な日本政府の nature から言って、アメリカやイギリス並みの変革など望むべくもなく、最終的破滅に陥って初めて外圧に依存した経済構造改革を飲まされることになるかも知れません。

清水 大変貴重なお話を、長時間にわたってお教え下さり、有難うございました。

#### <コメント>

最近の円高・円安に最もうまく適応している企業はアイワだと新聞などで騒がれている。円高になれば早く海外へ進出し、円安に変われば国内生産に力を入れる。商社のような会社だと言われている。この新しい戦略をリードしている卯木会長にお会いしてぜひその哲学をお伺いしたいと思い参上した。インタビューのお話の内容の一つ一つがわれわれがいままで常識と考えていたことを全く否定するものばかりであり、その革新性に舌を巻きっぱなしであった。それでいて卯木会長の話し口は非常に明るく楽しく、いや味などは全く感じさせなかった。こういう人柄だからこそこの新しい考えで全社を引っばっていけるのだとわかっ



た。

まず大量生産について、品質・音質についてこれで十分という上限をきめて、コスト削減を推進すれば、大量生産、大量販売はできる。エレクトロニクス産業で技術の蓄積が必要なのは先端技術をやっている会社、1000億の投資のできる大企業だけ。アイワのような中規模な会社は特許料を払って技術を使わせてもらうのがいい。ハイ・テクはハイ・プロフィットではない、と言われる。エレクトロニクスの会社はR & Dによる技術革新がその経営の中核と考えていた小生にとっては大ショックだった。

また産業構造の変化については、音響メーカーは日本にはなくなる。中国にとって代わられる。かつての繊維産業のように。音響メーカーといってもピックアップのような先端技術をつくっている企業は生き残るが、アセンブリーに近い音響メーカーは日本にはなくなっていく。そう言われてみれば至極当然である。われわれはモノを深く考えず過去の延長でそのままモノをみるくせがあるから、見えなくなることがよく解った。

さらに、うちの会社は外国の会社に寄生している。中国製品、韓国製品のディストリビューションで食っている。これからは企画と販売さえできればいい。R & Dと製造は外国の会社にまかせる。それでは日本は空洞化するのではないかという質問に対して、日本が空洞化しても会社の知ったことではない。none of my businesと言われる。この考えは日本人にはショッキングであるが、外国では当たり前である。

これらのお話を伺っているうちに、“使命感なんか偽まんだ”と言ったミネベアの高橋社長、“つくらず、持たず、運ばず”と言った日栄住宅資材の平田社長、“製造工場はもたない”と言った野崎産業の長谷川社長など中堅企業の社長の共通した発言を思い出した。

卯木会長は、日本型経営からアングロサクソン型経営への大転換点で多くの社長が考えあぐねていた経営哲学を明確に提示された。その歯にきぬをきせない明るい言い方で、いま迷い悩んでいる日本の産業界全体をぜひ新しい方向にリードしてってもらいたいと考えている。

<企業経営の現状>—ミニコンボ米国向け伸び、欧州、中国市場の不振や、円安に伴う国内の輸入採算悪化をしのぐ。経常増益—

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1994.3	178,653	7,803	2,443
1995.3	241,900	10,776	4,710
1996.3	256,044	10,367	5,060
1997.3 (予)	280,000	11,000	5,200
1998.3 (予)	285,000	11,500	5,300
資本金	15,460 (百万円)		
総資産	163,765 ( " )		
借入金	31,000 ( " )		
金融取支	▲ 363 ( " )		
平均株価	2,180円		
従業員	1,803名 (36.0歳) (1996.9)		
平均賃金	367,000円		

本社所在地：東京

設立：1951年（設立後45年）

特色：音響主体、映像やPC用モデムも成長、海外生産先行

でシェア拡大、ソニー系

事業：音響機器83%、映像機器13、情報機器他4（輸出84%）

(1996.6)

設備投資：91(52)億（予）

償却費：47(37)億（予）

<会長略歴>

出身地：福岡県、1930年生（67歳）

学歴・職歴：1954 一橋大商学部卒、ゼネラル物産に入社

1959 ソニー外国部に転ず

1962 ソニーアメリカに勤務、ニューヨークに

駐在

1974 ソニー外国部長

1977 取締役

1979 常務取締役

1984 専務取締役

1985 ソニーレーディング社長

1986 ソニー取締役、アイワ副社長

1987 ソニー退社

1990 アイワ社長

1996 会長

現在 ソニーレーディング社長

家族：妻、長男

## 島村昭治郎（株式会社島忠社長）

1997.3.4 大宮本社

インタビュー 清水龍瑩 古川靖洋  
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。島忠の現在抱えている、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ないし戦略、さらにそれを支える人間の評価についてお教えてください。

島村 当社は創業以来、第2の転換期にあると思う。73年の第1次オイルショックの時が第1の転換期だった。当時は高度成長期の、右肩上がりの真只中だっただけに、衝撃が大きかった。家具だけの単業種では不安定なので、ホームセンターを導入した。

その頃DIY用品は、駅前商店街の金物店で売っていた程度だった。当時ボーリング競技のブームが去っ

て、駐車場を持った施設が放置されたままだった。これを店舗として利用したわけだが、これが郊外型大型店舗のはしりだった。以後家具とHCを併設した郊外型複合店を多店化し順調に発展してきたが、バブル崩壊と共に平成3年をピークに右肩上がりの成長が終わった。これからは大店舗規制緩和と共に各企業の出店は加速され、本格的な大競争時代が来ると思う。従って今後は競争力のある企業体質を作りあげることが目標となる。

今迄は、所謂オーナー経営の管理体制でやってきた。それが一番効率の良いやり方だったと思う。しかし体制疲労をきたし始めた。HC部門はまだ18年だから良いが、家具部門は創業以来38年でバブル崩壊後の業績の落ち込みからの回復の仕方が遅い。これからは、管理型ではなくて社員一人一人が自由に生き生きと自分の適性、能力をフルに活かせるような態勢に改革していかねばならない。

先ず、企業ポリシーをしっかりと確立し全社員がポリシーを共有し活力を持って良い仕事ができるような企業カルチャーを作り上げることである。今迄のような管理体制では競争力はつかないと思う。

清水 競争力のある体質作りのための中心的な問題はなんですか。

島村 これからは創業時の原点に立ち戻って Customers' Satisfaction CS、(顧客満足)を柱にして行く。特に家具はクレーム産業である。日本では価格の如何を問わず商品は厳重に品質管理され、包装されて顧客の手元に届けられる。ところが家具は工場で生産されたまま裸の形で顧客にお届けする。日本の顧客は、品質の完成度については世界一厳しいと云われる。食品でもたとえ鮮度は良くても、曲がったきゅうり、粒の不揃いな苺、足の1本取れた海老は欠陥商品となって市場に出せない。家具の場合、塗装でも乗用車並みの完全さが求められるが、所謂ハンドリングと云って家具は動かす程にキズがつき易い。

製造現場から倉庫を経て、店頭から顧客へと移動する間に少しでもキズがつくとクレームがつく。

また、家具は水平に設置されなければ機能が完全に発揮されない。従って他の商品のように店頭で販売したら終了と云うわけには行かず、使用出来る状態まで責任を持ってフォローしなければならない。CSが一番重視されるわけである。

清水 クレーム産業としてどういうところに力を入れているのですか。

島村 一番大切なことは販売後のアフターサービスである。洋服タンスにしても、ダイニングテーブルにしても家具は水平に置かれることが大切で、そのために納品の際にアジャスターを調整したり、あて物を当てたり調整が欠かせない。塗装のピンホールや、すりキズ等一度クレームがつき交換すれば、次の品については更にチェックがきびしくなる道理である。キズに対する許容度は顧客によって個人差が大きくて標準がないので大変である。

古来日本人は着物の裏地にも凝ると云う程に細部にこだわる。家具も同じで裏板のベニヤの質迄問題にされることもある。海外のメーカーに返品をしようとしても理解してもらえずクレージーだと云って拒否されることもある。カルチャーの違いで已むを得ない。だから家具は店頭で売り放しと云う訳にはいかない。CSは納品の時点で決まると云ってよい。同業他社との競争力は、商品力、販売力、企画宣伝等いろいろな要素があるがアフターサービスの質で他社との差別化を図る時代に入ったのではないかと思う。

清水 具体的にはどのように差別するのですか。

島村 当社では商品の配達は「納品」と云っている。販売の最終段階であるという認識である。社員が入社したら全員まず1年間は納品業務につき家具が実際に顧客にどのように使われているかを学ぶ。そして、クレームのない仕事と万一発生した場合の対応の仕方を身につける。

クレーム処理はコストのかかるもので、目的的な効率追及とは相容れないものであるが、「最大のコストは顧客を失うことである。」と云う信念で取り組む。顧客に二度三度と来店して頂くためには、まずCSと企業への信頼感を大切にしたい。右肩上がりの成長期には効率追及がテーマであったが、これからの成熟期を迎えてはCSが柱になりそれが差別化の一番大事なポイントになるだろう。

清水 メーカー、問屋、お客様と島忠の関係はどう考えますか。

島村 メーカー、問屋等取引先とは今迄はバイイングパワーが重要な要素でその中で小売側の多少の無理も通してきた。しかし、これからはお互いにビジネスとして対等の立場の取引関係にしないと競争に勝てない。良い品を他社より優先的に、納期を正確に、と云うことは良好な取引関係を以って初めて可能になる。

「取引先との共生である。」特に問題となるのが返品問題で、安易な返品をしないようその為には毎月の返

品をチェックし返品率の改善をしている。先ず良品を納品してもらうことだが、これが案外むずかしい。それに荷受けの時の検品を厳密にすることと同時に、検品後に発生した不良箇所についてはこちらで責任を持つことである。責任の所在を明確にすることで始めて納入先に厳しい要求が通る。次に大売出しや展示替えの際の慣例になっている応援社員派遣要請がある。これも取引先の仕入量の契約を増やすとかギブアンドテークの形にすることによって質の高い応援を得る事が出来る。要は小売側優位の慣習を捨てメーカー、問屋と同じ目線で良好な取引関係を持ち、売筋商品の確保、安定的供給、納期の厳守等で協力が得られる事がCSのベースになっている。

清水 具体的に仕入れは誰がどのように行うのですか。

島村 取引先はメーカーと問屋が半々である。店舗を大型店、中型店、小型店の3タイプに分け、3タイプそれぞれの商品構成の大枠を決める。これは本部バイヤーの仕事になっている。各店の店長と部門担当者がその枠の中から、自店の地域特性、競合店関係をにらみながら商品構成を決定する。本部バイヤーは部門別にメーカー、問屋と情報交換を密にし、又産地の草の根を分けるようにして埋もれた売筋商品を開拓し、メーカーにオリジナル商品の開発を指導、提案、製造依頼をする。メーカーや問屋は年2回定期仕入展示会を開くが、事前に産地に足を運び展示会の内容を把握して、先手必勝で展示会前に売筋商品を抑え他社に先んじる必要がある。これが出来るのがバイヤーの手腕である。

又、各店の構成品の毎日の補充発注は各店の部門担当が行う。部門担当はその店の売筋動向が直接把握出来る立場にあり、販売最前線の重要なセンサーの役割を担っている。各店舗の販売担当の毎日の販売日報から品揃えについての売筋商品のデータが得られ本部バイヤーの仕入の資料として商品開発に反映させている。

清水 輸入品はどうしていますか。

島村 家具の輸入は大別して高級品の欧米産と実用品の東南アジア産とに分けられる。輸入品は納期が長く待たされることとクレームがついたときの対応に難点がある。現在の構成比は15%位である。円安傾向にあって昨年程の勢いはない。日本のメーカーも部品を東南アジアに発注して国内で組立てのみを行って完成品にしている所が増えて来た。

清水 この不況期に島忠は高業績をあげていますか。

島村 営業利益率が高いのは首都圏に集中出店しているからと思う。店舗が集中している為流通コストが低く、集配センターも不用になる。問屋からの仕入単価も安くでき販促チラシによる宣伝費も高密度のため低減できる。本部集中管理も効率が良い。

最近出店の大型店は2000坪タイプで1階をホームセンター1000坪、2階を家具売場1000坪の複合店としている。ホームセンターの集客が家具売場の売上増に貢献しているようで店舗効率が良い。

古川 提案制度はありますか。

島村 毎日提出している販売日報を通して売筋商品についての情報やお客様の要望、競合店の価格、組織、仕組についての改善意見などが寄せられる。優れた提案には提案賞が与えられる。又、お客様にはお買上げ毎にアンケートの往復ハガキを差し上げている。返信の中で接客マナー、商品知識等お客様からの評価の高い社員にはCS賞を設けて顕彰している。

馬場 社員教育はどうされていますか。

島村 店毎の店長、次長を中心としたOJTの教育の他に販売員向けの商品知識教育をやっている。大手メーカーの研究所を活用している。

年間延べ100時間、6教程で基礎的な知識習得を終わるが自由参加形式で各自が休日を利用して参加し、なかなか好評である。その他教育を兼ねて部門担当者が2カ月に1回部門別に本部に集合し情報交換と販売促進について打ち合わせ会議を行っている。

清水 貴重なお話有難うございました。

#### <コメント>

島忠の看板は、東京国際大学へ通う東上線の車窓からいつもみていた。関東一円に展開する家具販売チェーンで非常に高い業績をあげている会社だという噂をきき、ぜひその実態を知りたくインタビューをお願いした。島村社長はいかにも温厚篤実な2代目社長という風格をもった方である。まず問題点として、オーナー経営であること、家具販売に硬直性があることの2つを指摘する。その対処策として、CSを目ざした体質づくり、すなわち顧客に合わせた差別化販売、問屋との良好な関係の維持、そして伝統であるシマリヤ商法の追求をあげる。現在の消費構造の大きなうねりに対応すると同時に非常に堅実な経営であることがわかった。

まずCSを中心とした体質づくりのため、家具はクレーム産業だと規定する。これは非常に面白い。すぐキズがつく。特に家具を搬入する時が難しい。ぱっちり部屋におさまるようにアジャスターをつけて調整する。万一キズがついたら何百万円かけてもうちが修理する。これは難しい仕事なので新入社員教育で必ずこれをやらせる。それでは千差万別の顧客要求にどのように対処して利益を出すのか。これが実にまた細かい。元気盛りの子供のいるうちには丈夫な家具を、老夫婦の家庭にはソフトな家具を、アトピー症の家族でいつも掃除している家庭は片手で動かせるベッドを届ける。しかし耐震性をセールスポイントにするとPLが問題になるから、これはやらない。納期日は、交通渋滞があるから納品日時表をみせてお客様と相談する。クレームをつけるお客様は4%だがあとの96%はじーっと耐えている。その中の80%を満足させれば再び買いにきてくれる。顧客を失うことは、目にみえない最大のコストだという。耐久消費財販売の真随をみるような気がした。

問屋との関係は共生の関係だという。問屋にいい品物を持ってきてもらいこちらは入口でチェックする。そのとき、バイイングパワーをみせつけたりしない。そして一旦仕入れた以上は返品しないで、こちらの責任で値引きして売る。この気の使い方は大したものである。最後に異常な好業績の原因を尋ねると、うちはシマリヤだからだという。関東一円だけの販売だから販促費はかからないし、納品センターはつくらないから在庫費はかからない。輸入品は全売上の15%を限度とし、売れない場合は問屋に責任をとってもらう。従業員にはなるべく自由にやらせるが監査によって抑止力をつけている。しめるところはちゃんとしてる。

このように島村社長は、同族経営、家具販売の歴史で金属疲労がでてきたところを、どのように活性化させるかに腐心されている。耐久消費財販売のためのCS中心の戦略のきめ細かさには驚いた。そして従業員の自由な発想を求めている。企業の利用の源泉は創造性の発揮であるという、経営の原点に戻られている。第2の創業の姿がよくわかった。益々の発展を心からお祈りする。

<企業経営の現状>—単価横這いだが、客数増で既存店は1.9%増。新店3店と増床1店も寄与。金利低下などで営業外伸び悩むが、経常最高水準—

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1994.8	77,566	8,641	6,654
1995.8	83,041	8,799	5,998
1996.8	87,718	9,281	6,577
1997.8(予)	98,000	10,000	6,600
1998.8(予)	105,000	10,200	6,700

資本金	16,533	(百万円)
総資産	124,877	( " )
借入金	0	( " )
金融収支	2,095	( " )
平均株価	3,157円	
従業員	997名	(33.6歳)(1996.8)
平均賃金	341,838円	

本社所在地：埼玉県大宮市  
 設立：1947年(設立後50年)  
 特色：埼玉中心に関東でチェーン展開、家具で専門店トップ、ホームセンターと二本柱  
 事業：箱物家具14%、脚物家具17%、インテリア用品16%、DIY用品14%、家庭用品22%、レジャー用品17%(1996.8)

<社長略歴>

出身地：埼玉県、1927年生(69歳)  
 学歴・職歴：1948 山梨工専電気通信科卒、鴻巣高校勤務  
 1965 島忠筆筒店(現島忠)に入社  
 1966 常務取締役  
 1974 専務取締役  
 1981 副社長  
 1984 社長

滝上隆司氏(小田急電鉄株式会社社長)

1997.3.11 東京西新宿

同席者 山木利満氏(広報部長)

坂本哲夫氏(広報部プロジェクト  
 マネジャー)

インタビュー 清水龍瑩 藤森三男  
 十川廣國

清水、現在、日本の産業構造は大きく変わっています。小田急電鉄が現在抱えている、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は戦略、更にそれを支える人間の組織ないし、人間の評価についてお教えてください。

滝上 まず、小田急の現況をお話したいと思います。今年の4月で開業70周年を迎える鉄道を中核に交通、流通、観光・レジャー、ホテル・レストラン、不動産・建設、文化・情報、など様々な分野で108の会社が生活のお手伝いをしています。売上高は約1兆円、不特定多数のお客様に安全で快適なサービスを提供するいわゆる「総合生活サービス産業」として沿線の皆様とともに歩んでいます。こういう企業形態は、外国にはない日本独特のものではないでしょうか。

鉄道は一度線路を敷くと逃げも隠れもできません。

高度成長の波に乗って小田急グループは順調に成長してきましたが、鉄道で培った信用も発展の大きな原動力となったと思います。

グループのリーダーは小田急電鉄。年間の売上高は約1600億円、そのうち鉄道が64.7%、宅地、住宅を供給して沿線の街づくりを促進する不動産分譲業が8.7%、駅ビルなどを建設して、家賃収入をあげるとともに関係会社の事業を拡充する不動産賃貸業が13.5%、旅客誘致を目的としたレジャー業などが13.1%となっています。

清水 順調に伸びてきた主力の鉄道業に問題はあるのですか。

滝上 いわゆるバブル経済が弾けてから、政治、経済、社会のしくみが大きく変わってきました。そんな中、鉄道の輸送人員が平成3年度の7億1170万人をピークに減少を続けています。平成7年度は7億395万人で、毎年約190万人ずつ減っています。この傾向は現在も続いており、ここ当分は回復は望めそうにありません。オイルショックのときも伸び悩みましたが、減ることはなかった。今回は違います。関東も関西の私鉄各社も地下鉄も同じ。政府の経済指標には表れてこないが景気のパロメーターの1つではないでしょうか。

まずこの輸送人員の減少傾向が鉄道業の第1の問題点です。

清水 どうして輸送人員が減るのですか。

滝上 沿線全体で見ると人口の伸びがとまってしまった。平成5年が4,468千人、平成7年で4,501千人、ほとんど伸びていない。首都圏の拡大が一段落した感じがあります。そして長引く不況というか成熟化社会に入って産業構造が大きく変わってきた。沿線でも日産自動車の座間工場の閉鎖等があり、通勤客が平成3年から7年の4年間で1.8%減少している。加えて少子化による学生数の減少により通学客が同じく2%もダウンしました。また車社会になったことも大きく影響しています。特に当社は箱根、富士、丹沢などへの観光路線の役割を担っていますが、レジャー行動がマイカーにシフトしている。こんな条件が複合してお客様が減ってきています。

清水 輸送人員が減少しているとはいえ、まだまだ朝、夕は混んでいますね。

滝上 おっしゃる通りで、朝、夕に集中する通勤、通学のお客様で、混雑率は200%は切りましたが、まだ190%台、これでは決して快適な輸送サービスとは

言えません。1992年に発表された「生活大国五カ年計画」でも10年程度で180%に引き下げる目標を掲げています。

これまでの私鉄の歩みは、まさに輸送力増強の歴史だと言えます。高度経済成長の波に乗って、経済も社会の機能も首都圏に集まってきた。当社の沿線にも大規模団地や工場、学校が続々と建設され人口が急激に膨らみました。昭和40年に2,609千人であった沿線人口は平成7年には4,501千人と1.73倍になった。この急激な輸送需要に対応するため、駅の改良、大型車両の増備、10両編成化、運転保安設備などに毎年150億から600億円という巨額の資金を投入して輸送力のアップに努めてきました。その結果、昭和40年に29,775万人であった輸送人員が平成7年には70,395万人と2.36倍に飛躍的に増加した。しかし、正直なところ需要に追いつくのが精一杯でした。

清水 一般企業では理解できないのですが、良くそれだけの多額の投資を続けられましたね。

滝上 毎日お乗りになるお客様の立場、鉄道の公共性を考えれば、輸送力のための投資はせざるを得ません。そこで最小限の運賃改訂は3~4年に一度は認めてもらってきました。しかし、原価をカバーする方式の運賃制度では、減価償却費を超える投資は借入金に頼らざるを得ないことになります。加えて、インフレ抑制を名目に政策的に値上げを抑えられたことや、社会資本の整備という観点からの財政面の措置が十分に講じられなかったことなどで、常に鉄道部門は赤字に悩んできました。しかし、株式会社ですから配当をしなければなりません。

私鉄には都心と地方の都市を結び、その間の何もない原野や丘陵を開発して街をつくり、お客様を増やしてきたという生き立ちがあります。この開発のノウハウが高度経済成長で含み益を生み、鉄道の赤字を埋めてきたわけです。

清水 ラッシュアワーを解消する対策はありますか。

滝上 先ほどお話したように、戦後、一貫して輸送力の増強を図り混雑率を低下させてきましたが、まだ、お客様に満足をいただける状況ではありません。絶対的に線路容量が不足しているわけで、今、抜本的な対策として向ヶ丘遊園地以东の近郊区間の複々線化を進めています。今年の6月には喜多見~和泉多摩川間が完成します。全線が完成すると混雑率が160%にまで緩和され、朝の通勤電車の中でも楽に新聞が読め

るようになります。またスピードアップも図られ、快適な通勤、通学が可能になります。ロマンスカーも新宿～小田原間を60分で走り、JR東日本に対する競争力も復活します。さらに複々線化と同時に行っている都市計画事業の踏切を無くすための連続立体交差化事業により、駅周辺が再開発され、より街の発展が促進されます。併せて大きく小田急のイメージがアップすると思っています。

しかし、これには毎年、鉄道収入の4割にのぼる400億円を超える投資を続けなければなりません。利益ではなく収入の4割です。ピーク時には借入金が7000億円を超えることが予測される。この複々線完成後の資本費増をどのように吸収していくかが第2の問題点です。

清水 変なことをお聞きしますが、私鉄が混雑解消のために複々線化するとき公的な資金はないのですか。

滝上 JRや地下鉄には無利子貸付制度がありますが、基本的には線増工事は自社負担です。しかし、それを支援してくれる制度はいくつかあります。1つは鉄建公団のP線工事、これは工事完成後、25年の長期年賦で譲り受ける制度です。それに日本開発銀行による融資や収入の6%を積み立てて、利子の掛からない資金を工事費の一部に充当する特定都市鉄道整備積立金制度などです。しかし、欧米では鉄道整備に多くの公的資金が投入され、インフラ整備はほとんど公的資金ですし、運営費も大半は税金による補助、多いところは8割という国もあります。フランスでは交通税という形で企業から税金を取って鉄道整備に回すということを始めたり、アメリカでは新しい鉄道をつくった州は消費税を目的税化して次に税率アップする分は鉄道用だとか、そういう経営が欧米では常識になっているようです。

清水 鉄道事業の見通しは。

滝上 今、輸送人員は減少傾向にありますが、これだけ高度化し、過密化した首都圏で迅速かつ大量な移動を可能にする交通システムは鉄道をおいて無いと思います。エネルギー節約型で環境に優しい電車は欧米でも見直されているように、情報化の進展によるライフスタイルの変化があっても、その役割は無くならないと思います。しかし、現在のままで良いと言うわけではありません。お客様が求めている「安全で快適そして便利で割安」な輸送サービスを提供しなければならない。

それは、当社では複々線を一刻も早く完成することに尽きると思います。そして企業ですから安定した経営をしていかなければならない。

朝、夕は無理ですが、その他の時間帯はまだまだ需要を喚起する余地はいくらでもあるはずです。さらに観光地における鉄道に接続する交通ネットワークの整備や高齢化社会に対応した優しい駅づくりなどこれからの社会変化に応じた開発が必要になってくるでしょう。

清水 運賃などの規制緩和はないのですか。小田急は小田原までは安いのですが、その先の登山鉄道はちょっと高いような気がします。

滝上 今までの運賃制度では、需要に波動のある観光路線や地方鉄道はやや高くなり、混雑している都市鉄道の方が割安になっている。経済原則からいくと需要があれば価格はあがるわけで、ホテルでも航空運賃でもピーク時が高いのは常識になっています。だが、鉄道はピーク時に利用する定期客の割引率が高い。通勤定期は50%、通学定期はなんと80%に近い割引率です。この通勤、通学のために投資が必要になっているわけですから、こういった点から制度の見直しをしていく必要があると思います。

昨年、新しい運賃制度が出来、原価計算の複数年度化や上限価格制、標準原価制の導入など競争原理が働くしくみになってきました。

鉄道は新線をつくっても、一般の企業が考えているように5年で経常利益を出し、10年で黒字転換というわけにはいきません。長い目で見て投資に見合う適正な運賃水準に引き上げていく息の長い経営を考える。それには欧米のように国民の理解を得ながら基盤整備には公的資金を導入する必要が出てくるかも知れません。そして鉄道の機能の社会性と企業性という財務面を調和させた成長を目指していきます。

清水 不動産を買い増す、あるいは造成するという事はやらないのですか。

滝上 今までのように含み益に頼ることは、土地には限りがありますから、10年や15年は持つがそれ以上はとても難しい。沿線の開発もかなり進んで来てるので、これからは大規模な宅地造成を行える余地は少なくなっていますが、良い土地があれば在庫の補給はやっていきます。これからは沿線の行政や地権者と一緒になった区画整理方式の開発が多くなるでしょう。宅地造成だけでなく駅周辺の再開発にも活用して、急がば回れが賢明、長い目で見た街づくりを考えていき

ます。資産を売却して利益を生み出すという後ろ向きではなく、前向きな姿勢でいく。駅は関連事業の拠点ですから。

清水 百貨店や建設事業などへのグループ内要員配置転換で問題はありますか。

滝上 鉄道は安全が最優先ですので、駅、運転、保線、電力など全体が一つとなって安全を保っています。そのための組織はしっかりしており、ピラミッド型の管理体制は万全です。鉄道の運転士は乗客の生命を預かっているわけですから資格も厳しく、それだけに誇りを持っていますね。優秀な人が多いですよ。関係会社についてもいい仕事をしていますよ。特に管理的な仕事はうまい、ビルメンテナンスなんかは得意ですね。でも、企画面ではやや弱さがありますが、サービス業の基本は安全と快適性、これは鉄道でもレストランでもホテルでも同じです。そういった面では鉄道からの配置転換はうまく行っていると思いますね。特急の運転は50歳を過ぎると無理ですから、常に鉄道部門は若返りを図らなければならないわけで、そんな意味でも関連事業を育成していく必要があるわけです。

清水 これからの小田急を支える人の評価はどのようにお考えですか。

滝上 社運を賭けたといっても過言でない複々線化事業を成功させるためには、鉄道部門の独立制を確立していくことは勿論ですが、各事業部門の利益構造や財務状況を把握し、既存事業の見直しや資源配分の適正化を図るため業績管理制度を導入するとともに、人事管理のあり方も昨年から抜本的に見直しています。その狙いは戦略立案機能を強化するとともに、個々の社員の積極性を引き出す能力主義、業績主義への転換です。手はじめに管理職から始めていますが、部長クラスで業績によっては最大300万円近くの格差がでる厳しいものになるはずですよ。

自分で会社の方針に沿った課題を設定し、実行していく目標管理制度と相まって社内か活性化していくことを期待しているところです。

これからの厳しい時代を乗り気って、次の世代に事業を引き継いで行くことが現役の役目ですが、それには既成の枠にとらわれない柔軟な発想と積極的な行動がカギです。企業を動かしていくのは社員一人一人の自覚ある行動ではないでしょうか。

清水 貴重なお話大変有難うございました。

<コメント>

年3~4回必ず箱根へいくが、その度に小田急の経営に思いをめぐらしていた。特急スーパー箱根はどうして運賃がこんなに安いのか、箱根登山鉄道はどうして高いのか、下北沢あたりの複線工事はできるのか、など、デラックス特急の中で体を休めながら考えていた。明治生命の評議員会で、滝上社長をしり、ぜひお話を伺いたく参上した。社長のお話は、時々ニヤッと笑いたくなるような楽しいインタビューであったが、筆者の永年の疑問を解いてくれる本格的な内容となった。一番大きな問題は、当社でアンコトローラブルな社会構造的な原因で鉄道輸送人員が確実に減少していること、それなのに運賃の査定、値上げが監督官庁の規制により市場原理が働かず、いびつになっていることだと指摘された。対処策としては鉄道が赤字でも不動産事業で何とか黒字にもっていけること、それを支える従業員のうち鉄道関係者は管理がきちっと出来ていて配転はやりやすいが、バス関係者は自由裁量のある管理のため、やや難しいという。いままで解らなかった私鉄経営について目から鱗が落ちるような気がした。

まず滝上社長は、鉄道輸送人員が年190万人ずつ確実に減ることは大変なことだという。この原因が、企業従業員、学生、子供の減少という人口構成上の問題によるからである。さらに社長はこんなに輸送人員が減っているのに朝夕の混雑率は190%もあり、これを減らすために収支の4割を設備投資するという。これは大変な額である。運賃値上げした直後だけ、黒字になるが、あとはすぐ赤字になるという。この辺が従来全くオープンに議論されなかったようである。私鉄経営の難しさがわかった。

この対処策として不動産業等に注力する。区画整理をして、販売用土地を補給する。さらに新線を敷設して土地を造成する。このとき経済計算するのですかと尋ねたところ、運賃査定、値上げ時期がわからないから、それはムリだという。どうも私鉄は、通常の資本主義企業のようにオープンな自由市場は考えられないようである。事実、社長は、外国では私鉄という業態はない、と言われた。なる程、外国へ行くと国鉄ばかりだということを思い出した。自らの不明をはじた。

このように滝上社長は、ポツリポツリと話しながら私鉄経営の本質の部分をえぐり出して説明して下さった。本当に現在の公共企業の問題点とその解決方法を知りつくしたエクセレント経営者である。これからの

規制緩和・改変などでますます解り難くなる、日本の資本主義の望ましい方向を今後ともわれわれに教え続けて下さるようお願いする次第である。

<企業経営の現状>—輸送人員は1.3%の減少見込むが、95年の運賃引き上げが寄与し鉄道事業は増収増益。不動産販売での益出し減らすうえ、金融収支も悪化するが、経常増益に—

	売上高 (百万円)	営業利益 (百万円)	経常利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1994.3	150,014	28,222	13,131	4,230
1995.3	152,734	27,296	12,902	4,250
1996.3	158,700	29,473	13,622	4,250
1997.3 (予)	166,600	33,900	15,000	4,400
資本金	128,278	(百万円)		
総資産	839,735	( " )		
借入金	255,662	( " )		
平均株価	724円 (96.4~96.9)			
従業員	4,193名 (平均年齢38歳) (1996.9)			
売上構成	鉄道業69%, 自動車業1, 付帯事業30			
本社所在地	東京			
設立	1948年 (設立後49年)			
路線	鉄道121.6km (小田原線82.5km, 江ノ島線27.4km, 多摩線10.6km, 向ヶ丘遊園モノレール線1.1km), バス166.4km			

#### <社長略歴>

出身地：東京都、1925年生まれ (71歳)  
 学歴・職歴：1949 早稲田大学商学部卒業、小田急電鉄入社  
 1977 取締役  
 1983 常務取締役  
 " 事業本部長  
 1987 専務取締役  
 1989 箱根登山鉄道株式会社取締役社長を兼任  
 1990 取締役副社長  
 1991 取締役社長  
 家族：妻、一男一女  
 趣味：ゴルフ、囲碁

#### 國分 勘兵衛氏 (國分株式会社社長)

1997.4.22 東京日本橋

同席者 岡村宏隆氏 (社長室秘書課長)

インタビュー 清水龍壺

清水 現在、日本の産業構造は大きく変わっています。國分が現地抱えている、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。

國分 流通業も環境が大きく変わってきた。それに対応するかが課題である。創業以来、285年経ったが、その間、明治維新、関東大震災、第二次世界大戦という3つの大きな転換期があった。これを歴代の経営者と社員で乗り切ってきた。今はまた新たな大転換期、それに対応していかに一歩でも半歩でも先に行けるかが重要。

今は物資が豊富だが、需給バランスが大きく崩れて

きた。その結果、問題は以下の6つに集約されると思う。1)競争が激しくなった。2)取引制度が変わってきた。3)コストの高いインフラを抱えている。4)小売業群のバイイング・パワーが強くなった。5)業界の再編成も進み、信用不安がでてきた。6)環境変化に合わせて、消費者保護の立場から関係法規類が大きく変わってきた。

清水 具体的にお教え願いたいのですが。

國分 1)競争激化。人口増加が見込めず、需要が伸びないので、この酒類、食品業界は、競争激化になっている。その中で生産設備の大規模化、効率向上で需給のバランスが崩れ、供給過剰である。各メーカーは自社の得意分野に加え、新たな分野の商品開発など総合化を進めているので、ますます競争も激化している。また、酒、米等の免許制度の規制緩和によっても競争が激しくなっている。2)取引制度の変化。排他的取引慣行の是正、内外価格差の是正の観点から特約店制度や建値制度が崩れてきた。オープンプライス、新価格体系、新取引制度へ動いており、コスト分析をする力がないと経営が成り立たない。3)高コストインフラ。流通に携わる者として、人件費、物流費、地代、税金など、高コストの中で仕事をしなければならない。4)小売業のバイイングパワーの増大。組織化された小売業や新業態のシェアが高まり、価格決定権が小売業に移った。必然的に価格は軟化する。5)再編成と信用不安。小売業による卸の帳合の見直しや取引の集約化が進み、流通再編の動きが活発化している。また、卸から見ると小売間の競争が激しく、廃業、倒産も多く、債権保全も重要なテーマとなっている。流通の変化に対応できない卸や小売業などの取引先には信用不安がいつ起こるか分からない。6)関係法規の改変。消費者保護から、日付表示は製造年月日ではなく、賞味期限をつけるようになり、PL法のため注意項目を詳しくし、環境関連から容器回収まで定められるようになった。そのほか専売法、大店舗法の改正、酒類の税率、酒税法など、諸々の法規が変わってきた。

このような大きな変化の中で、最近では総需要が伸びない。そこで新しいかたちの競争が激しくなり、マージンが落ちている。これをどう乗り越えていくかが最大の問題である。

清水 その大きな問題に対してどのような対処策を考えられていますか。

國分 新しい流通に向けての新しい卸機能の発揮と



クイックレスポンスができる組織をつくらなければならない。クイックレスポンスでは、できるだけ末端との距離を縮め、経営者が末端の情報まで掴めるようにする。消費者視点にたつて、消費者が何を望んでいるかを見抜くことと、需要を創造することで顧客満足の仕組みをつくっていく。机上の理論での組織ではなく、実質的にクイックレスポンスのできる組織をつくっていく。私の情報収集は直接現場を見に行くということともに、人に会うことも現場廻りであり、それがクイックレスポンスの原点になる。

また、このような環境下では一例としては新鋭の物流施設をつくって、お得意先を探すのではなく、お得意様ができてから倉庫をつくる。そして、土地も所有するということから、賃貸物件などを使用、利用するというスタンスで、できるだけ身軽な形で経営を行うことも必要である。

清水 従来の卸売業の経営と大きく違うところはどこですか。

國分 昔の間屋は年一作の季節商品の買い付けをしたり、季節ごとの商品調達によって大量に仕入れをし、高くなると売った。今は供給過剰だから、価格は下落し、大量仕入れによるメリットは以前ほど大きくはない。常にローコスト化に向けて流通コストを安くすることが中心課題になっている。それと情報の収集、分析力が企業競争力になる。

社内ではどの商品が売れるか、売れないか常に見ている。得意先別、商品別のデータベースを持っていることが大切で、当社は14~15万個のアイテムと、お得意様は15,000軒をこえる。これをコンピュータシステムで細かに把握している。そしてポイントになる部分に注目し、それを把握することに最大の努力を払っている。

そして、経営コストを乗せても儲かっているかどうか、各コストを把握しながら、常に経営を行っている。いままで卸の一番弱いところは、仕入れ値よりも販売価格が高いから儲かっていると思っているくらいがあり、実際は経営コストを考えると損しているものもある。

やはり、それぞれのコストを分析する能力が、従前の卸売業に比べ、桁違いに求められている。また、量販店やCVSなどの物流においては、大量データの高速処理、リードタイムの短縮、小分け対応、一括納品などの要請に対応するためには、高度な情報機能がなくては機能発揮は不可能である。

清水 そのようなことでコストは下がりますか。

國分 生産者、卸売業、小売業が一体になった生販三層の取り組みが不可欠。みんなが裸になって、それぞれ得意な機能を発揮してコストを下げている。100円の小売価格の商品について、生産原価が50円で、生産者が10円、卸が10円、小売が30円のマージンをとると、はじめから考えているような流通経路の考えはもう通用しない。そして、小売だけが小売の機能を遂行するのではない。卸が小売店の棚割を提案したり、卸がメーカーの商品開発の中に入っていくという形もある。お互いの機能の取り組みが重要。生産者、卸、小売がそれぞれの機能を発揮するとともに、互いに補完しあいながら、無駄のない流通に向けて流通コストを削減することが大切。そのためには、取引先の関係から取り組み関係を築き、生販三層が協力しあいながら、ローコストな最適流通を構築しなければならない。

清水 メーカー、小売と取り組みを徹底的に行うには、間に入る卸はあらゆる商品を扱わなければならないのではないですか。

國分 小売業の業態化に対応して、卸も加工食品、日配品、チルド、酒類、菓子、雑貨など、業種の垣根を越えた品揃えをする、すなわちフルライン化が重要になってきている。例えば、コンビニエンスストアには、お弁当、飲料、雑誌、雑貨をはじめ、最寄品がいろいろあり、これらを1カ所で供給できる体制を構築することが、ローコスト流通につながる。われわれは、フルライン化に努めているが、メーカー、小売と一体となるばかりでなく、場合によっては、その対応のために雑貨の強い卸、菓子の強い卸等と協力しながらシステムを構築することもある。

清水 海外展開についてはいかがですか。

國分 当社が直接、海外に事務所を設けているのは、アメリカと台湾の2カ国である。現在、輸入食品のウエイトが高まっており、製品作りにもグローバルな視点が求められている。当社も諸外国のベストソースからの商品開発、開発輸入を進めている。ただ、その製造、加工のために直接投資することはない。ニーズに合った商品を発掘、調達し、必要なものを最適プライスで供給する。考え方としては、every day low costである。

清水 一時、流通革命で問屋不要論が言われましたが。

國分 問屋不要論は、卸を通さなければ商品はおも

と安くなるということだが、機能を持たない卸は当然不要である。しかし、本来、卸は物流、マーチャング、リテールサポートなどの機能を発揮し、円滑な流通、流通の最適化を目指してきた。結果として、流通がトータルとしてローコストになればよい。そして、今その卸の機能が見直されているのではないか。

一例として、よく最終末端の小売業が一番消費者ニーズがわかると言われている。しかし、その小売業が扱っている商品は分かるが、品揃えしていない商品のニーズは分からない。幅広い商品の動向が分かるのは、多種類の商品を扱っている問屋である。これも重要な卸の機能である。また、小売業の仕入れ部分、物流のアウトソーシングの機能を果たしている。

当社としては、「信用」という社是のもと、卸本来の機能を遺憾なく発揮するとともに、商品の開発、生産、業際分野、新規分野のニュービジネスなどの展開を通じて、生活者の豊かな暮らしを創造する企業として、現在の卸の機能を越えた卸、超ホールセラー、ポストホールセラーというような企業を目指している。

清水 通産省の時系列データを見ていますと、製造業と比べて流通業の売上経常利益は着実に縮小しているようです。

国分 流通業は供給過剰で競争が激しいから当然だと思う。ただ、そういう環境の中で生販三層集合体をつくってお互いに機能の取り組みを一生懸命やればコストは削減される。そして、機能競争によって機能に見合った対価を得、より健全経営、収益の確保をしたい。

清水 生販三層の集合体の話など、大変貴重なお話をありがとうございました。

#### <コメント>

子供の時から、日本橋へ行く度にK&Kのマークを見ていた。国分の建物に今回はじめて入ったのに何か懐かしい所へ来たような感じがした。しかも国分社長が慶大商学部出身なので、はじめから旧知のような感じで、ざっくばらんにお話を伺うことができた。約束の時間より20分も前に伺ったのに、早速社長は出て来て、新しいビデオでまず会社の概況をみせてくれ、そのあと本題に入った。まず問題点として、環境の激しい変化をあげ、それを6点に絞られた。実に明解であり、流通業のかかえる問題を素人の筆者に理解しやすいかたちに整理してあった。さすがに卸売業界の第一

人者だと思った。それら問題点の対処策として、クイックレスポンスのできる組織と、生販三層一体のコスト削減の取り組みが不可欠であり、その結果、問屋はフルライン化が可能になるのだと、説明される。

問題点として、まず競争激化、取引制度の変化、高コストインフラ、小売業のバイニング・パワーの増大、信用不安、関係法規の改変の6つをあげた。この中の信用不安というのがよく解らなかった。流通業がお互いに激しい競争をしていると、お互いに吸収したり、再編したりするので債権が不安定になるという。毎日配送搬入して顔を合わせている相手の明日の動きがわからない程環境変化が激しいのだということにあらためて驚いた。

対処策として、クイックレスポンスできる組織づくりをまずあげる。どの商品が売れるかどうかコンピュータで徹底的に末端まで管理する。これは顧客満足の向上が最終目的でありこのためには社長はつねに人に会うことが必要だという。最も感嘆したのは、環境変化への対処策として生販三層一体の取り組みによる流通コスト削減の考えである。従来は、メーカー、問屋、小売の機能をそれぞれ固定しておいて、その中でコスト削減を考えていたのに対し、そのような固定的な考えでなく、この3者がお互いに裸になって自分のやりやすい機能を、相手方の領分まで入って果たしていく。問屋が小売の陳列棚の提案をし、異なったビールメーカーの品を問屋が同一のトラックで運ぶなど、経費削減のためなら何でもやる。売れ筋商品の情報は多品種商品を扱っている問屋が一番もっている。この考えは、従来の、売れ筋商品は小売が一番よく知っている、問屋の存在は流通コストを高めるなどの流通の常識を抜本的に変える新流通革命である。

若い国分社長が、この大変革期に、この生販三層一体でフルライン化をおすすめ、流通業界の新しい旗手になれることを心底から確信している。

#### <企業経営の現状>——一括受注、一括配送システムの推進や情報面における量販店対応物流システムを構築——

	売上 (百万円)	経常利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1994.12	809,430	3,157	1,124
※1995.12	800,537	3,214	1,457
1996.12	824,738	3,629	1,666
※2つの事業部門(メーカー部門、CVS事業部門)の分社により、減収			
資本金	350	(百万円)	
総資産	281,041	( " )	
借入金	16,842	( " )	
金融収支	621	( " )	
従業員	1,900名	(平均年齢37.6歳)	
平均賃金	380,490円	(1997.4)	
本社所在地：東京			

設立：1947年（創業：1712年）  
 特徴：日本最大の売上規模の卸売業（基幹の食品、酒類を中心とする卸売業とともに、食品メーカー部門、CVS事業などを展開。国分グループ企業数は約50社で、グループ全体の売上は1兆円を越える）  
 事業：食品59.3%、酒類20.5、ビール17.5、その他2.7

<社長略歴>

出身地：東京都、1939年生（58歳）  
 学歴・職歴：1962 慶大商学部卒（株）味の素に入社  
 1967 現・国分（株）入社  
 1973 取締役  
 1975 常務取締役  
 1977 代表取締役副社長  
 1991 代表取締役社長  
 家族：妻、長女、長男、同妻  
 趣味：スポーツ全般

上島 清介氏（ヤマハ株式会社社長）

1997.4.23 高輪東京支店

同席者 橋本 博（取締役広報部長）  
 インタビュア 清水龍瑩 池島政広  
 海保英孝 清水 馨

清水 現在の日本の産業構造は大きく変わっています。ヤマハが現在抱えている、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てください。順序はいつでも結構です。自由にお話してください。

上島 最大の問題点は、人を絶対に生かせる経営をいかにつくれるか、人の持っているパワーを発揮できる条件をいかにつくれるかが問題である。グローバル・スタンダードを満たせる人材でなければならない。

この考えがでてきた背景は、私が5年前に社長に就任したときの当社の状況にある。業績の長期低迷、事業構造の転換進まず、社内風土の低迷が続いていた。社内風土は、「内向き」「受命体質」「意思決定が遅い」などの大企業病の兆候が色濃かった。これを打破するためにNYP（NEW YAMAHA PLAN）をスタートさせた。NYPの骨格の大前提として、自力再生、雇用を守る、自己革新をかかげた。「雇用を守る」前提がなければいくら旗を振っても人はついてこないし、自己革新をすすめることはむずかしい。

清水 人間が自分のパワーを最大限発揮し、自己革新するにはどのような条件が必要なのですか。

上島 まず私自身について考えて見ると、自分で、何が大切かを感じなければならぬ。お客様や、世界の動きを見ているとき能力がでる。高度を一步上げる

と、世界が見えてくる。緊張感がでてくる。この会社の中に緊張感を抱いている人間がどのくらいいるかが問題である。人材を教育して緊張感を持たせる。教育、研修プログラムは、会社の方で組むから、自分でやりたい人間は土日に参加しろと言っている。勤務時間以外である。意欲がなければならない。会社は機会をつくるだけである。研修・教育の講師は、社内でも成功している緊張感のある人と、外部の半数ずつにしている。

技術者は世界に通用する技術は何か？ というチャレンジ目標があるからまだいい。しかし管理的業務担当者には、はっきりしたチャレンジテーマがでてこない。そこで例えば証券会社の幹部に講師になってもらって、新金融商品のデリバティブなどの話をしてもらい、更にその後試験をする。そこで緊張感がでる。このようにして毎日能力を進化させる。特にグローバル化、ボーダレス化のために英語を徹底的に教育する。社長の私自身も毎日CNNを聴き、News Weekを読んでいる。これを自発的にやるようにすることが重要である。人事評価はチャレンジ精神を最も高く評価する。

清水 その人事評価についてももう少し詳しくお話をしたいのですが。

上島 いま基幹職評価制度の改革を考えている。それには評価する人間のレベルが高くなければ意味がない。新評価制度では、新たな価値の創造に向けたチャレンジと革新を重んじ、「役割・機能」の遂行度を評価し、実績主義、能力主義の徹底を図る。もう少し具体的にいうと、従来は目標課題の達成状況と、役割・機能の達成状況という、与えられた目標の達成度という結果を重視していたが、新制度では、もちろん達成度という結果は80%くらいのウエイトで重視するが、そのほかに改革目標のチャレンジ性、目標達成に向けた実践度に20%のウエイトをおく。意欲をもって仕事にチャレンジする人が満ちあふれる会社にしたいからである。そして評価の結果は必ず相手に伝える。実績を上げた人間には大きく報いるようにする。評価は相対評価でなく、絶対評価にする。その部門全員がAであってもいい。要は組織全体が活性化することが目的である。

池島 ヤマハの成長要因は、ヤマハの楽器に対するフルラインの価値観にあるような気がするのですが。  
 上島 たしかに外国の楽器会社には、ピアノ、管楽器など高度な専門メーカーがあるが、その技術を敷衍す

る能力がない。うちは電子楽器を1970年代につくりはじめた。そのためのICをつくった。先代の社長が将来エレクトロニクスが絶対必要だと考えた。この洞察力には今でも感嘆している。その時点では電子楽器をエレクトロニクスメーカーにつくらせることもできた。これをあえて当社でやった。このデンジョンが最も大切。トップの最も大切な仕事はこのデンジョンである。多くの学者は、会社は中間管理者が重要だというが、トップが最も大切なのである。

例えばうちの技術者をウィーンのトップアーティストに合わせるようにしている。ウィーンのアトリエというところに行かせる。社長もまたそこへ行って、彼等のつくった管楽器が世界一流のアーティストに受け入れられるかどうかをみってくる。世界のトップレベルのアーティストの声を直接聞いて楽器を開発し、向上させている。

清水 社内風土の低迷に対してNYP計画を立てられたそうですが、そのリストラの中身をもう少し具体的に教えてください。

上島 まず経営構造の改革を行った。拠点、組織の統廃合を行った。そのとき楽器、エレクトロニクスの大括りをする事によって、シナジー効果をねらった。世界4本社制はやめた。雇用を守りながら固定費の削減を計った。その結果、売上高人件費比率は27%から20%を切るレベルまで下った。次に事業の再構築に力を入れた。競争力のある事業にヒト、カネなどの経営資源を集中投資した。

一方NYP計画を実現するため意識改革に力を入れた。何に価値を置くべきかを明確にした。大切なことはヤマハブランドを輝かせることであり、いちいち社長の顔色なんか見なくていい、一人ひとりが自分で考えろと言った。そして利益を出すことが大切である。会議は少なく、短くとも言った。会議をやり過ぎると無責任になる。目標を達成できなかったとき、誰が悪いのだと言う言い訳はダメ。

私自身についていえば、現場訪問に力を入れた。これによって情報の共有化を図った。社内で会議をして情報を取ろうというのはダメ。外へ言って情報を取るようにする。こうすることによって、顧客ニーズが明確になりNYP運動中にサイレントピアノなどのサイレントシリーズが開発され、新しい打楽器が開発され、世界トップ水準のCORが生まれ、カラオケさらに現在最も注目されている薄膜磁気ヘッドも生まれてきた。このような新製品の開発は、製造、販売部門の

人々の発想の転換を起こさせ、挑戦意欲を向上させ、更によりよい製品の市場への供給を促すことになった。この高品質の新製品が市場で受け入れられ、売上げを伸ばし利益を向上させると人々は将来に期待を持つようになり、企業全体が更に活性化してくる。新製品開発→売上・利益増→自信拡大・挑戦意欲向上→能力開発→新製品開発→……という全経営過程に好循環が起きてきている。

清水 NYPの目的を達成して一段落というところですね。

上島 一般に企業の寿命は30年と言われているが私は3年だと思っている。やれやれと思っはいけない。環境はどんどん変わっている。グローバル化、ボーダレス化がこれからますます加速する。これに対処しなければならない。最適地調達、最適地生産、現地化の流れが加速化する。この中で一番大切なのは、これらの流れの底にあるグローバルスタンダードへの流れである。アングロサクソン型の、経営の透明性重視、株主重視などの方向へ進む。日本企業の従来の意思決定の不透明性、株主軽視は次第に認められなくなる。また日本の高齢化、少子化によって国内子供人口は減少し、当社の子供相手の音楽教室は先細りになる。むしろ大人の楽しみとしての音楽教室へ向かうであろう。又これからは、グローバルなディファクトスタンダードを握ることがビジネス成功の鍵と考えている。

清水 今後の事業展開の方向についてどうお考えですか。

上島 楽器に加え、インテリジェントデバイス、特に薄膜磁気ヘッド、半導体、システム機器に注力していきたい。この投資によって技術・生産競争力の強化を図る。また「音」「音楽」以外のマルチメディア領域も21世紀の発展領域と考えている。これらを新たな価値創造と読んでいる。このため、R&Dから積み上げた人材強化までのグローバル競争の強化、管理システムのグローバルスタンダード化を考えている。

清水 新しい分野を開拓するのは比較的易しいんですが、撤退は大変なことだと思いますが。撤退の時の基準として何をお考えですか。

上島 撤退基準で最も大切なものはグローバルスタンダード。世界的に見て、逆立ちしてもどうしてもかなわないものはやめる。スキーは、コスト的にも技術的にもかないっこない。だからやめた。スキーにたずさわっている人たちには分からない。一生懸命やりた

いという。また役員もヤマハのイメージを支えているのをやめるのには反対する。広角で見ているのは社長だけ。役員は自分の専門だけを見ている。だから撤退を決めることができるのは社長だけ。

撤退のほか、社長がやらなければならないのは、役員以下の人たちが自分の守備範囲でやれないとき、その枠を変えてやることである。

清水 過去20年間の通産の調査を今調べていますが、不況期における集中投資というのは非常に有効のようです。

上島 5年前までは電子部品が儲からなかった。コストセービングに力が入っていなかった。しかしその後何百億円という集中投資をして合理化をして儲かるようになった。最先端部品に集中投資して、外へ売れるものを作る。中途半端のものはダメ。大投資は、日立、東芝などの総合メーカーにはかなわない。ヤマハは「音」の半導体に集中している。これが一時は音源LSIのデファクトスタンダードになった。そういう時は外壳してどんどん儲け、さらにこれに集中投資をする。そうすることによって世の中の交流も活発になる。いわゆる好循環による企業の活性化である。そしてシリコンバレーにアンテナをおいてユーザーの動きを見ている。現在この循環の中心になっているのは、薄膜磁気ヘッドである。

清水(馨) 研究開発の評価についてお教えてください。

上島 研究開発評価は、そのトップにまかせる。社長はそれがプロGRESSして先につながるかを見ている。先のみえないものは捨てる。文科系出身の社長には技術についての判断は難しい。しかし社長は現場へ行って、研究所の所長が見ているものに、関心を持つ。評価はできないが関心を持つことが大切。研究所所長が引っ張っているかどうかを見ている。広角の社長が見ているということで、研究陣の視野を常に広げようとしている。英語はその必須条件。研究評価の最大の機能である、評価→研究促進という機能は、社長が関心があるということだけで達成される。

私はつねに自分との競争を言っている。仮想敵国をつくらない。浜松で勝ってもダメ。研究開発の評価も過去の自分達の結果と比べてどのくらいすんだかをつねに考えている。

清水 大変貴重なお話をありがとうございました。

<コメント>

上島社長は、慶應義塾の小高ゼミの同級生である。新聞のコラム欄で、社長にしかできないことは撤退だけだという上島社長の発言を読み、深く興味をおぼえ早速インタビューをお願いした。インタビューは資料が十分に用意され内容の濃いものになった。社長はまず自分が社長に就任した5年前の問題点とその克服過程から話された。そのときの最大の問題点は、沈滞した社内風土を活性化すること、そのために得意分野の製品の個性化を深めることであった、とする。そこでNYPをつくって社員各自の自己革新を求めた。評価は相対評価ではなく絶対評価とし、部門内の全員がAになってもいいという。

このNYPの意識改革で最も重要なことは、雇用を守るという大前提を明らかにしたことである。これがなければ組織の改革、配転などのリストラは不可能であったであろう。次に個性化強化の方向として楽器のエレクトロニクス化を強調する。ヤマハの成功原因は、1970年代の電子楽器の製造であり、そのためICを自社生産したことである。これを意思決定した先代は非常に優れていたといい、自分の手柄でないことをいう。こういう人柄が人に慕われる所以であろう。そしてサイレント楽器、通信カラオケ、薄膜磁気ヘッドの新製品開発に成功した。この新製品開発⇔能力開発の好循環でヤマハは活性化した。

ここで社長は安心しない。NYPが終わった現在、次のステップを考えている。それはグローバルスタンダード化への対応である。日本型の経営を少しずつ、アングロサクソン型経営に変えていく。できればデファクトスタンダードをヤマハでつくっていきたい。また自社の強みをさらに強化するためにR&Dの集中投資をする。そのために弱いところから撤退しなければならない。撤退を意思決定するときの基準は何かという質問に対して、グローバルスタンダードからみてどうしてもかなわないものは撤退を決断するという。役員は自分の担当に専念するから広角の視点がなく撤退の意思決定ができないという。非常に明解な論理に驚いた。

また研究評価は文科系出身の社長には難しいのではないかという質問に対しては、現場へ行って、研究所所長がいかにか引っ張っているか、いかに先に結びつけようとしているかをみる。所長のこのやり方に対して、深い関心を社長がもつことが、研究評価と同じ効果をもつ。この発言の意味の深さに感嘆した。

このように上島社長は、日本の大企業病になりかかったヤマハを完全に再生させた。現在のグローバル化に苦慮している多くの日本の大企業経営者に求められる、リーダーとしての方向感覚とアスピレーションを体得している。ぜひヤマハ株式会社ばかりでなく日本の産業界全体のリーダーになってもらいたいと思っている。

<企業経営の現状>—薄膜ヘッドが続伸。半導体悪化で粗利減だが、1ドル105円想定、1円円安で2億円経常上乗せ。最高益圏、増配—

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1994.3	316,177	1,270	593
1995.3	338,949	8,835	2,419
1996.3	383,134	18,764	7,187
1997.3 (予)	400,000	18,000	8,000
1998.3 (予)	420,000	19,000	8,500
資本金	16,525 (百万円)		
総資産	323,159 ( " )		
借入金	5,920 ( " )		
金融収支	812 ( " )		
平均株価	1,995円		
従業員	9,502名 (平均年齢43.5歳) (1996.9)		
平均賃金	438,310円, 初任給	196,000円	

本社所在地; 浜松市

設立; 1897年(設立後: 99年)

特徴; 楽器で世界最大, スポーツ・AV・半導体等へ多角化, レジャー・リビング分離

事業; ピアノ11%, 電子楽器20%, 他楽器14%, オーディオ12%, 電子金属・同機器29%, 他14%(輸出36%)

<社長略歴>

出身地; 石川県, 1934年生(62歳)

学歴・職歴; 1958 慶大経済学部卒業, 日本楽器製造(現ヤマハ)に入社

1962 ヤマハ発動機勤務

1971 同取締役

1981 ヤマハ専務取締役

1983 ヤマハ副社長, ヤマハ発動機会長

1992 ヤマハ社長

## 大橋光夫氏(昭和電工株式会社社長)

1997.6.26 芝大門本社

同席者 野沢健太郎氏(総務部広報室主務)

インタビュー 清水龍瑩 篠原光伸  
古川靖洋

清水 日本の産業構造は大きく変わっています。昭和電工が現在抱えている、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の問題、評価の問題についてお教えてください。

大橋 化学産業は、鉄鋼、自動車、電機のように商品に明確に表に出す産業ではない。名では中身がまったく分からない。当社は終戦直後、いわゆる三白景気の業種であった肥料を主力に再出発した。昭和30年代から主力はアルミの製錬。べんとう箱からはじまり、

自動車、建材にアルミが使われアルミ全盛の時代になった。その後、電力コストが高くなって、現在は国際的な競争力を完全に失っている。そしていまは石油化学が当社の大きな基盤事業になっている。しかしこの石油化学は30年代後半に、欧米に遅れて始まったため、一時期アルミの利益を注入して石油化学を育成する形になっていた。アルミ製錬を完全にやめたのは昭和62年である。60年代から石油化学主力の時代に入ったと考えている。

清水 肥料、アルミ、石油化学と大きく代わってききましたが、この次はなんですか。

大橋 化学産業は事業・内容を大きく変遷させながら今日に至っているが、それにしても苦労が多かった。国としての成長が右肩上がりから円熟期に入ってきた。(石油化学の伸びはGNPに従って伸びる。弾性値は1。)今日の問題は次の事業基盤を何に求めるかである。大きな可能性のあるものは、電子・情報関係。4500億円の売上げの中で3分の1は石油化学、3分の1はコンベンショナルな事業、たとえば無機化学品、電極、工業用ガスなどである。これからのものはエレクトロニクス関係。現在700億円の売上げが電子・情報関係。ハードディスク、ドライブ(HDD)メーカーにおさめる。また発光ダイオード(化合物半導体)、シリコンウエハー、レアアース、半導体用の特殊ガスなどもつくっている。現在のエレクトロニクス事業本部の売上げの全売上高に占める割合は17%くらい。これを2000年までに2倍の1400億円にしたい。成長しきった事業構造を変革していくなかで、思い切った見直しが必要である。

エレクトロニクスは電機メーカーの畠のように見えるが、ベースの技術には化学の応用面が多い。バイシク的な技術面がエレクトロニクスにどのように貢献できるかを模索している。その周辺を広げていくのが最大の課題。

清水 社長としての経営姿勢と倫理問題についてお話しして下さい。

大橋 当社の決算期は1~12月なので私はこの3月に社長に就任した。そのとき経営方針を述べたがまず、社会正義と企業倫理とが基本姿勢であることを強調した。この基本的経営姿勢が守られて初めて企業の存在価値が社会から認知される。定量的な目的を達成するためにフィロソフィが必要。経済同友会の牛尾治朗さんも言われているが、経営は格闘技。観客の前でやる。ルールとフェアネスは絶対守らなければならない

い。ルールとは法律であり、フェアネスは倫理である。経営方針としてまず倫理の話をした。

3月の時点では未だ金融不祥事の問題は起きていなかった。私の懸念は不幸にして間違っていなかった。本来、資本主義の市場経済ではどうしても利益万能になる。ドロドロのものには少々目をつぶっても短期的利益を求める。しかし、企業は社会にアクセプトされてはじめて存在理由がある。社会的信用をえてはじめて存在しうるのだと強調した。

就任時の経営方針では第1にクロバリゼーションの話をした。企業が海外に進出する。あらゆる地域で事業を定着させる。企業の中の制度をグローバルスタンダードにしていくことが世界を相手に生き抜いていくために絶対必要。現実にはアメリカのビジネス・ルールを内なる企業の中に取り込んでいく。第2はスピードを上げることの必要性を強調した。情報化、グローバル化で、過去に比べスピードの重要性ははるかに大きくなった。技術競争でもスピードが全てである。同じ事業化でも撤退でも、1日でも早くやる。スピードについてもう一度、従業員各自に考えてくれと言っている。

そして第3にはリーガル・マインドを強調した。全従業員一人ひとりがリーガル・マインドをどのくらいもてるかによって企業の強さは大きく変わってくる。事業活動のあらゆる場面で契約に調印し、業務を執行する。契約に調印するとき、その時の情勢だけを考慮してハンをつく。半年たつと状況が変わって、ああすればよかったということがよくある。20年間もその契約で拘束されることになる。こうなると後世代に負の遺産を残すことになる。こういう交渉に際し、はじめは担当者がやって、後でトップが参画する。はじめの交渉当事者の能力に大きく左右されてしまう。ライセンス契約、特許などあらゆるものにこのことがあてはまる。

清水 残存事業の撤退はどうされますか。

大橋 撤退はほとんどのケースはトップから言う。下の人は担当している仕事に責任を持っているので、自らやめるといのはムリ。私はアルミの製錬で地獄を見ている。石油化学部門も国際的な競争力に問題を持っている。規模がまるっきり違う。日本の自動車、電機は国際的スケールをもっている。化学は合併で、三菱化成と三菱油化が一緒になって三菱化学になった。三井石油化学と三井東圧が一緒になって三井化学になる。しかし売上げは日本最大で1兆円。アメリカ

のデュポン、ドイツのバスフは4兆円規模。4分の1である。スケールでの彼我の差は縮まらない。

清水 どうしたらその差は縮められるのですか。

大橋 規模を大きくできるのなら何も問題ないが、多分10年間は無理だろう。従ってコアビジネスに集中する以外にない。そのためには撤収も徹底的にやる。事業の交換もやった。一般に日本では他社との事業の交換はやらない。こっちが止めたいものは他社にも魅力がないからだ。当社は旭化成との間で合成樹脂事業の交換をやった。自動車関連等で使うポリプロピレンを旭化成から買収し、家電を中心にして使われるポリスチレンを旭化成に売却した。旭化成はポリプロピレンへの進出が最後発であり事業性なしと判断した。このほか合成樹脂全体の事業を強化するため、日本石油化学との間で、ジョイント・ベンチャー、日本ポレオレフィン(株)をつくった。

清水 そのような合併企業を作るとき、出資比率は50:50ですか。

大橋 合併会社をつくる時50:50はダメ。どちらかがイニシアティブをとらなければ強い企業にならない。経営責任を明確にすることによってはじめてエネルギーを集中することができる。50:50ではお互いに牽制してうまくいかない。この日本ポレオレフィンは昭和電工が65%、日本石油が35%出資した。合併会社を運営するとき人事的配慮はするが事業の責任ははっきりさせる。1年経ったが現在うまくいっている。石油化学の規模の差をいかにして縮めるか、とつねに考え、そしてコアに集中すべきだという結論を得ている。

清水 合併のとき相手が出資比率が50%以下で小さいのはイヤだと言ったらどうしますか。

大橋 相手が小さくてイヤなら、こっちが小さくなっていいという。これは私のフィロソフィ。50:50だと大変なエネルギーが内部で使われてしまう。

清水 50:50でリーダーシップが欠け、大きなエネルギーが必要なことは、大学の教授会でよく経験しています。

篠原 研究開発の人事についてお教えてください。

大橋 研究開発には2つある。1つは総合研究所が主体となってやっている。当社の事業の範囲が広いので、その研究所では事業部に関連のない部門の研究をやっている。それら研究開発の間にも有機的関連はない。一方各事業部の主力工場に研究所を作っている。工場に関連した研究は現場に近いものをやる。言い換

えれば、短中期的な研究は現場に近いところでやり、長期的な研究は総合研究所でやる。

いま昭和電工にとって何が大切か。独創的な技術が重要である。規模でかなわない以上、独創的な技術が不可欠。大きな技術でなくてもいい。いままでは300～500億の売上げを見ていた。これからは細かくても、そのものについてトップになればいい。10億、20億、でもいい。500億以上のものだとかえって景気変動の波を大きくかぶってしまう。

清水 研究の評価、また研究の撤退は誰が決めますか。

大橋 評価してくれる需要者が必要。共同研究者が評価することもある。“研究やめ”を言うのはトップであるが、止める客観的基準はない。社長のカン。なにしろやめなければテーマばかりふえてしまう。みんなで討議していると結局やめないことになる。評価会議（経営会議、研究開発会議）は毎週やっているが。

古川 昭和電工の経営倫理方針をインターネットで見ましたが。

大橋 具体的な倫理観は手とり足とり教えるものではない。各自が迷ったとき、社長の言葉を思い出してくれ。どっちが社長の思った方向へいくか考えてくれと言っている。経営倫理を浸透させるためには、要は、私としては言い続ける以外に他はない。どこへ行っても同じ話をする。直接言葉を耳にすると効果がある。私はつねに自分自身でやれることには限界があると考えている。みんなの力を借りる。企業倫理の浸透もみんなの力を借りてはじめてできる。

清水 50：50のお話、企業倫理のお話など、大変貴重なお話有難うございました。

#### <コメント>

当日は、つゆ時には珍しい猛暑の日で汗をふき出しながら芝大門の本社へ行った。大橋社長は、瘦身の、いかにも慶應出身の大企業経営者という感じで、終始ニコニコされながら、かなり突っ込んだ、深い意味のある話をされた。まず問題点として、主力製品の変遷と企業倫理とをあげ、それぞれについての対処策を明確にした。倫理問題は、現在騒がれている野村証券、第一勧銀問題が起きる前の、社長就任時点の経営方針に明確にされており、その先見性と哲学の深さには驚いた。

まず主力製品が戦後、肥料、アルミ、石油化学製品と変わってきたが、最終製品でないので昭電の顔が一

般の人には見え難いと言う。そして現在この石化製品は、情報・電子関係部門へ展開しており、今後の柱にしたい。ただ石化製品の競争力は規模によるところが大きく、日本企業の売上げは、最大の三菱化学でさえ、欧米企業の4分の1にしかならない。これが最大の問題である。そこで昭電はその対処策としてコアのビジネスに集中したい。具体的には、他社と得意事業分野をお互いに交換したり、合弁会社をつくったりする。その合弁の時、社長は50：50の出資比率ではお互いに索制し合ってエネルギーをムダに消費するからダメだといい、65：35にしたという。現在、海外進出する場合の出資比率は多くの場合50：50に近い。これを真向から否定された高い見識には感嘆した。これは自分のフィロソフィだという。事実、研究撤退について尋ねたときも、みんなで討論したら、案件はみんな残ってしまうと、説明する。この考えは、平均的なものではイノベーションは不可能だという、日立製作所の駒井健一郎社長の話と一致する。

難しい倫理問題については、まず企業が社会正義と企業倫理を果たし、社会に受け容れられなければ存在理由はないと明言する。具体的には企業の中の制度をグローバル・スタンダードにしていく。情報化の速さに合わせてスピードをあげる。全従業員にリーガルマインドを浸透させ、対外契約をする。契約には、最終的にはトップも参画するが、はじめの枠となる交渉は、社員がやるから彼等のリーガルマインドは不可欠。このリーガルマインドを浸透させるために、社長は倫理コードを繰り返し話をする。そして各自が迷ったとき、社長の言葉を思い出してもらいたい、という。

このように大橋社長の哲学は深く明解であり、世界の大きな流れと足もとの現場の人々の心のひだまで見据えて、昭和電工を引っばっている。その哲学と行動力は、現在の大変革期のマクロの動きより、確実に一歩進んでいる。昭電の新しいリーダーとなるばかりでなく、21世紀の化学工業界のリーダーになれることを心から祈っている。

<企業経営の現状>——石化は原料高で販価への転嫁進む。ハードディスク等電子・情報関連の大幅増続き経常増額。PL特損は減少——

	売上 (百万円)	営業利益 (百万円)	純利益 (百万円)
1994.12	449,875	10,965	▲18,595
1995.12	453,121	26,584	207
1996.12	412,671	21,324	3,630
1997.12 (予)	450,000	24,500	11,000
1998.12 (予)	470,000	26,000	13,000



資本金	105,448 (百万円)
総資産	565,170 ( " )
借入金	213,498 ( " )
金融収支	▲ 9,299 ( " )
平均株価	269円
従業員	4,252名 (平均年齢42.0歳)
平均賃金	401,421円 (1996.12)

本社所在地：東京都港区

設立：1939年（設立後：58年）

特徴：芙蓉系総合化学大手，エチレン3位，ファイン新素材に積極展開，石化樹脂は再編

事業：石油化学30%，化学品16，無機材料37，電子・情報17，（輸出18%）（1996.12）

<社長略歴>

出身地：島根県，1936年生（61歳）衆議院議員武夫の次男に生る

学歴・職歴：1959 慶大経済学部卒業，三井銀行入行  
 1961 昭和電工に転ず  
 1985 石油化学管理部長  
 1986 同参与  
 1988 総合企画部長  
 1989 取締役  
 1991 常務取締役  
 1997 社長

家 族：母，妻，長男，次男  
 宗 教：仏教  
 趣 味：ゴルフ，音楽鑑賞