

Title	戦後日本の企業家と生産性運動： 牛尾治朗氏(ウシオ電機(株)会長)のオーラル・ヒストリー(上)
Sub Title	Entrepreneurs and productivity movement in postwar Japan : an oral history interview with Mr. Jiro Ushio ( chairman and CEO of Ushio Inc. )
Author	島西, 智輝(Shimanishi, Tomoki) 森, 直子(Mori, Naoko) 戸田, 裕美子(Toda, Yumiko) 梅崎, 修(Umezaki, Osamu)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2007
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.50, No.1 (2007. 4) ,p.241- 255
JaLC DOI	
Abstract	<p>本資料は、牛尾治朗氏（ウシオ電機(株)会長）のオーラル・ヒストリーの全文である。オーラル・ヒストリーは、これまで埋もれていた歴史事実の発見だけではなく、ある歴史的イベントが起きるまでの当事者の意思決定プロセスやこれまで研究対象になりにくかった組織文化やインスティテューショナル・メモリーを捉えることを可能にする歴史資料のひとつである。</p> <p>本資料の資料的価値は二つにわけられる。第一は、戦後日本の高度経済成長を読み解くうえで重要な鍵のひとつである日本企業による欧米経営技法導入の過程が明らかにされていることである。本資料から、牛尾氏が1962年に参加した日本生産性本部主催の海外視察を通して欧米の経営技法を自らの過去の知識や経験を踏まえて咀嚼し、それらを自らの経営に取り込んでいった過程がわかる。また、欧米経営技法の導入にあたって企業家・経営者が事前に欧米経営技法の知識を持っており、それを実際に見聞することによって自らの経営環境に適した技法を取捨選択していった可能性が示されている。</p> <p>第二は、牛尾氏の企業家活動やウシオ電機の成長の原点を知る上で多くの示唆的な内容が含まれていることである。本資料は幼い日のGHQ兵士との出会いや米国留学の経験が牛尾氏の後の企業家活動に重要な影響を与えたことを明らかにした。同社の歴史を知る文書資料は牛尾氏のインタビュー記録などに断片的に見られるにとどまっていることから、本資料は同社の歴史や牛尾氏のライフヒストリーに関心を持つものにとっても有益な口述資料となっている。</p>
Notes	商学部創立50周年記念 = Commemorating the fiftieth anniversary of the faculty 資料
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20070400-0241">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20070400-0241</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

## 戦後日本の企業家と生産性運動

——牛尾治朗氏（ウシオ電機株式会社会長）のオーラル・ヒストリー——（上）

島 西 智 輝      森      直 子  
戸 田 裕美子      梅 崎      修

## 〈要 約〉

本資料は、牛尾治朗氏（ウシオ電機株式会社会長）のオーラル・ヒストリーの全文である。オーラル・ヒストリーは、これまで埋もれていた歴史事実の発見だけではなく、ある歴史的イベントが起きるまでの当事者の意思決定プロセスやこれまで研究対象になりにくかった組織文化やインスティテューショナル・メモリーを捉えることを可能にする歴史資料のひとつである。

本資料の資料的価値は二つにわけられる。第一は、戦後日本の高度経済成長を読み解くうえで重要な鍵のひとつである日本企業による欧米経営技法導入の過程が明らかにされていることである。本資料から、牛尾氏が1962年に参加した日本生産性本部主催の海外視察を通して欧米の経営技法を自らの過去の知識や経験を踏まえて咀嚼し、それらを自らの経営に取り込んでいった過程がわかる。また、欧米経営技法の導入にあたって企業家・経営者が事前に欧米経営技法の知識を持っており、それを実際に見聞することによって自らの経営環境に適した技法を取捨選択していった可能性が示されている。

第二は、牛尾氏の企業家活動やウシオ電機の成長の原点を知る上で多くの示唆的な内容が含まれていることである。本資料は幼い日のGHQ兵士との出会いや米国留学の経験が牛尾氏の後の企業家活動に重要な影響を与えたことを明らかにした。同社の歴史を知る文書資料は牛尾氏のインタビュー記録などに断片的に見られるにとどまっていることから、本資料は同社の歴史や牛尾氏のライフヒストリーに関心を持つものにとっても有益な口述資料となっている。

## 〈キーワード〉

生産性運動、海外視察団、日本的経営、海外経営技法の導入、トップ・マネジメント、牛尾治朗、ウシオ電機

## はじめに

本資料は、戦後日本で展開された生産性向上運動（以下、生産性運動）が企業家に与えた影響を分析する研究の一環として行われた、牛尾治朗氏

（ウシオ電機株式会社会長、以下牛尾氏）のオーラル・ヒストリーの全文である。

オーラル・ヒストリーとは、聞き手と語り手の共同作業によって、語り手が経験した過去の出来事を語りの形で記録に残した口述資料のことである。<sup>1)</sup>このような口述資料を利用した分析はあらゆる

る歴史研究の分野で増えつつある<sup>2)</sup>。周知のように、経済史・経営史研究では文書資料や各種統計に主に依拠した分析が行われる一方、口述資料は聞き手や語り手の主観的判断によるバイアスが入ることが避けられないため、補足的な資料とみなされてきた。

しかし、文書資料も統計資料もともに編集主体の主観が入っていることは免れず、一概に歴史資料としての口述資料の価値が低いとはいえない。むしろ、近年のオーラル・ヒストリーの蓄積は、これまで埋もれていた歴史事実の発見だけではなく、新たな経済史・経営史研究の分析視角を提供している。たとえば、ある歴史的イベントが起きるまでの当事者の当初の意図や予測、結果的に選ばれなかった選択肢の存在などの意思決定プロセスの分析が可能なことである。複数の口述資料を組み合わせることで、ある出来事を立体的に把握し、意思決定プロセスを詳細に分析できるのである<sup>3)</sup>。また、語り手の会話や言語それ自体に焦点を

あてて分析することで、これまで研究対象になりにくかった組織文化やインスティテューショナル・メモリー<sup>4)</sup>を捉えることも可能になる。

これまで、われわれは数多くのオーラル・ヒストリーを蓄積し、それらを利用した研究成果とともに、オーラル・ヒストリー資料自体も積極的に発表してきた。時間もコストも非常にかかるオーラル・ヒストリー資料を囲い込むことなく積極的に発表してきた理由は、歴史資料としての反証可能性を確保することにくわえ、オーラル・ヒストリー資料が経済史・経営史研究者の関心を喚起する内容を豊富に含んでいるからに他ならない。本資料が戦後経済史・経営史研究者に広く読まれ、研究の進展に貢献することを期待したい。

インタビューはウシオ電機株式会社本社で2006年1月13日(14~16時)、19日(15~16時)の2回にわたって行われた。出席者は牛尾治朗氏、山口修一氏(ウシオ電機株式会社 社長室秘書室ゼネラルマネージャー)、島西 森、戸田、梅崎(第2回のみ)である。インタビューをお引き受けくださった牛尾氏、資料提供その他の便宜をお図りくださった山口氏、及び戸部芳珠子氏(南ペンハウス)に厚くお礼申し上げる。また、本資料の作成にあたっては2005年度企業家研究フォーラム第3回研究助成(題目:企業家の海外視察体験、代表:梅崎修)を受けた。

- 1) オーラル・ヒストリー研究の紹介やその実際の進め方にかんしては、御厨貴『オーラル・ヒストリー:現代史のための口述記録』中央公論新社、2002年;政策研究大学院大学『オーラル・メソッドによる政策の基礎研究』(平成12年度~平成16年度科学研究費補助金【特別推進研究(COE)】研究成果報告書)政策研究大学院大学、2005年などを参照。
- 2) 経済史・経営史以外の分野で取り組まれているオーラル・ヒストリー及びその手法に関する議論にかんしては、ポール・トンプソン(酒井順子訳)『記憶から歴史へ:オーラル・ヒストリーの世界』青木書店、2002年;「オーラル・ヒストリーの可能性と日本との関連」『三田学会雑誌』第96巻第3号(2003年10月)、pp.291-313;オーラル・ヒストリー方法論研究会「コミュニケーションとしての調査」(佐藤健二),「オーラルヒストリーとテープ起こし」(丹羽清隆),佐野眞一氏報告「体験的ノンフィクション術」(佐野眞一),「記憶の継承——地域雑誌『谷中・根津・千駄木』の経験から——」(森まゆみ),2002~2003年;東京外国語大学大学院地域文化研究科21世紀COEプログラム「史資料ハブ地域文化研究拠点」『史資料ハブ』第1~9号,2003年~2007年などを参照。
- 3) 一例として、政策研究大学院大学C.O.E.オーラル・政策研究プロジェクト『石炭政策オーラル・ヒストリー』政策研究大学院大学、2003

ノ年を使用して戦後の石炭産業合理化政策の意思決定プロセスを分析した、佐脇紀代志『政策の長期継続に関する要因分析——日本の石炭鉱業を巡る政策過程を素材に——』政策研究大学院大学博士学位論文、2003年があげられる。

- 4) 御厨『オーラル・ヒストリー』を参照。
- 5) われわれの公刊したオーラル・ヒストリーの概要は政策研究大学院大学『オーラル・メソッドによる政策の基礎研究』を参照。オーラル・ヒストリーを利用した最近の研究成果として、南雲智映・島西智輝・梅崎修「地域別統一労働協約締結に至る労使交渉過程(1961~1970年)——東京金属産業労働組合の事例——」『日本労働研究雑誌』第548号(2006年3月)、pp.105-124;森直子・島西智輝・梅崎修「日本生産性本部による海外視察団の運営と効果——海外視察体験の意味——」『企業家研究』第4号(2007年6月)、pp.39-55がある。

## 1. 資料解題

### (1) 牛尾治朗氏の略歴<sup>6)</sup>

牛尾氏は1931年に兵庫県に生まれた。牛尾氏の祖父は明治期に株や米相場で成功し、関西に電力（中国合同電力）、ガス（山陽ガス）、銀行（姫路銀行）を擁する大グループを作り上げた企業家であり、氏の父もその後を継いでいた。しかし、第二次大戦中の企業合同と戦後の公職追放によってグループ企業の経営権をほぼ失ったため、牛尾氏の父は定額ランプ製造などの中小会社をいくつか合同して牛尾工業を設立した。さらに、生家がGHQに接収されるなど、牛尾氏の幼少～少年期は波乱の時期であった。しかし、この時期にアメリカの兵士や軍医と出会ったことによって、牛尾氏は海外渡航への夢を抱くようになった。

その後、京都の三高を経て東京大学法学部に編入し、53年に卒業した。就職先は海外支店の多い東京銀行であった。配属は神戸支店であり、海外勤務が叶わなかったため、55年にカリフォルニア大学バークレー校に私費留学した。57年に父の病気のため留学を打ち切り、欧州を周遊した後に帰国し、神戸銀行に就職した。58年の父の死去を受け、59年に牛尾工業に入社した。以降、牛尾氏は複写機の光源用ハロゲンランプの製造、映写機光源用のクセノンランプの製造などに成功して事業を拡大した。他方、60年には日本青年会議所<sup>7)</sup>に加入、62年に日本生産性本部（Japan Productivity Center, JPC）と日本青年会議所（Junior Chamber, JC）による欧州視察団に参加するなど、財界活動も本格化した。

64年に入ると、牛尾工業の電気部門を独立させ、ウシオ電機を設立した。同社は順調に業容を拡大

し、67年にはアメリカに拠点を新設、70年には株式を上場した。その前年に、牛尾氏はJC会頭も務めた。しかし、海外市場が約7割を占める牛尾電機は73年のオイルショック時に初の減収減益を経験した。その後、牛尾氏を中心とした個人経営から組織経営に転換し、74年には社長職を退き会長職に就任した。会長職就任後は、「土光臨調」として知られる第二臨調専門委員、経済同友会代表幹事、DDI会長、社会経済生産性本部会長などの要職を務め、現在に至っている。

### (2) 生産性運動とは

——その歴史と研究の意義——<sup>7)</sup>

生産性運動は、1948年にマーシャル・プラン（欧州復興計画）の受入機関として設立された欧州経済協力機構（OECE）がアメリカ政府の要請を受けて始まった。日本での実施機関であるJPCは、日本政府とアメリカ政府からの資金援助を受けて55年に経済同友会の主導で設立された。JPCは労使協調、技術進歩による失業の防止、経営者・労働者・消費者間での成果の公正配分の三点を生産性運動の三原則として、労使協議制の研究と普及、海外技術交流、経営者教育、中小企業育成、消費者教育等を行った。その活動は国内にとどまらず、アジアや南米、東欧の生産性向上活動の支援も行った。73年にJPCは幅広い政策提言を行うシンクタンク機関として社会経済国民会議を発足させ、94年に両組織は統合して社会経済生産性本部となり、現在に至っている。

JPCの行った主要事業のひとつが、「昭和の遣唐使」とも呼ばれた海外視察団の派遣<sup>8)</sup>であった。先行研究が明らかにしているように、海外視察

6) 以下の略歴は、本資料及び牛尾治朗「マイナスからの出発（上）」『バンガード』1991年5月号、pp.46-52；同「マイナスからの出発（下）」『バンガード』1991年6月号、pp.74-82；同「私の人生の転機 その1」『道（タオ）』1997年8月号、pp.62-67；同「私の人生の転機 その2」『道（タオ）』1997年9月号、pp.54-59；同「私の履歴書」（日本経済新聞社編『私の履歴書 経済人35』日本経済新聞社、pp.165-244に拠る。

7) 以下のJPCの歴史は、日本生産性本部『生産性運動30年史』日本生産性本部、1985年；社会経済生産性本部『生産性運動50年史』社会経済生産性本部、2005年に拠る。

8) 木下順「日本の生産性向上運動・試論——〈訪米〉の意味——」『國學院経済学』第37巻第2号（1989年10月）、pp.1-32；沢井実「生産性向上運動の展開」（通商産業省通商産業政策史編纂委員会編『通商産業政策史 第6巻』通商産業調査会、1990年、所収）；壽永欣三郎・野中いずみ「アメリカ経営管理技法の日本への導入と変容」（山崎広明・橘川武郎編『日本経営史4』

団は、経営管理、人的資源管理、生産システムなどの様々な分野における欧米の新しい経営技法を日本企業に紹介した。ここで重要なことは、これらがそのまま模倣、導入されたわけではなく、高度経済成長期に企業内で修正、改良されながら「日本的」経営技法として定着したこと、そしてそれが高度成長期から安定成長期へ至る日本企業の高いパフォーマンスを支える要因のひとつとなったことである。それゆえ、日本企業が欧米の経営技法をどのように導入し、またそれらはどのように変容したのかを検討することは、戦後日本の高度<sup>9)</sup>経済成長を読み解く重要な課題であるといえよう。

### (3) 牛尾氏オーラル・ヒストリーの資料的価値

本資料の最大の資料的価値は、JPC 創立初期の海外視察団参加者が欧米の経営技法を認識、受容した過程が明らかになっていることである。上述したように、牛尾氏は62年にJPCとJCが派遣した渡欧視察団のメンバーとしてヨーロッパを視察した。本資料から、牛尾氏が視察を通して欧米の経営技法を自らの過去の知識や経験を踏まえて咀嚼し、それらを自らの経営に取り込んでいった一連の過程を窺うことができる。

ここでポイントとなるのは、牛尾氏が日米欧の比較を常に念頭に置き、それぞれの長所、短所を冷静に判断していたことである。視察団参加者は、海外の視察で見聞したものを鵜呑みにせず、冷静

な判断を下せる知識を備えていたのである。渡欧前に留学経験のある牛尾氏の事例をただちに一般化することは困難であるが、牛尾氏の事例は、欧米経営技法の導入にあたって企業家・経営者が事前に欧米経営技法の知識を持っており、それを実際に見聞することによって自らの経営環境に適した技法を取捨選択していった可能性を示しているといえよう。

他方、牛尾氏は、JCの活動と渡欧視察団における小谷隆一氏や内田忠夫氏との出会いが、自らに企業家意識を芽生えさせる契機となったと述べている。草創期の視察団は4～5週間もの長期にわたって寝食をともにする旅であり、そこでの人間関係は非常に濃密なものであったと推察される。その意味では、視察団を媒介とした人的ネットワークの形成も視察団の重要な効用のひとつであったことが、ここに示唆されている。

本資料のもうひとつの資料的価値は、牛尾氏の企業家活動やウシオ電機の成長の原点を知る上で多くの示唆的な内容が含まれていることである。われわれは、今回のインタビューのおよそ半分の時間を若き日の牛尾氏の留学体験と牛尾工業（及びウシオ電機）の創業期の歴史を伺うことに費やした。それによって、本資料は幼い日のGHQ兵士との出会いや米国留学の経験が牛尾氏の後の企業家活動に重要な影響を与えたことを明らかにした。

無論、本資料はウシオ電機の創業期の一齣を明らかにしたに過ぎない。しかし、同社は社史を公刊しておらず（2007年4月現在）、同社の歴史を知る文書資料は牛尾氏のインタビュー記録などに<sup>10)</sup>断片的に見られるにとどまっていることから、本資料は同社の歴史や牛尾氏のライフ・ヒストリーに関心を持つものにとっても有益な口述資料となっているといえよう。

以下では牛尾オーラルの全文を掲載するが、紙幅の都合上、本号では幼少期から海外留学までの時期にかんする部分を（上）として掲載し、視察団にかんする部分は（下）として次号以降に掲載することにした。ご寛恕願いたい。

9) 「日本的」経営の連続と断絶』岩波書店、1995年、所収；同「日本企業の経営管理の近代化——アメリカの政府機関の活動を中心に」『商学論纂』第36巻第3・4号（1995年3月）、pp.81-108；大内章子「欧米経営技法の導入——昭和30年代生産性向上運動に見る——」『三田商学研究』第40巻第6号（1998年2月）、pp.133-151；佐々木聡『科学的管理法の日本的展開』有斐閣、1998年；「アメリカの工場・日本の工場」（東京大学社会科学研究所編『20世紀システム3 経済成長Ⅱ 受容と対抗』東京大学出版会、1998年、所収）；チャールズ・ウェザーズ、海老塚明（編）『日本生産性運動の原点と展開』財団法人社会経済生産性本部・生産性労働情報センター、2004年など。

9) 前掲した森・島西・梅崎「日本生産性本部による海外視察団の運営と効果」は、以上の問題意識に基づいた研究成果のひとつである。

10) 脚注6を参照。

## 2. 牛尾氏オーラル・ヒストリー（上）

（第1回）

### アメリカとの出会い

森 それでは、はじめさせていただきます。1962年に日本生産性本部の海外視察団に参加された当時のお話を中心に伺いたいと思います。

牛尾 昔のことは良く覚えていませんので、記憶の範囲でお話させていただきます。

森 はい、それでよろしくお願ひいたします。基本的に質問票に沿って、質問させていただきます。参加されたのは『渡欧青年会議所視察団』、別名『EEC 視察団』ということですが、その前後のところから、まずお聞きしたいと思います。牛尾会長の『私の履歴書』を拝見いたしました、牛尾会長が視察団に参加されるまでの略歴を表にまとめさせていただきましたが、カリフォルニア大学の大学院に留学されるまで、アメリカとのお付き合いが非常に強いんですね。

牛尾 アメリカ軍に神戸の家が半分接収されましたからね。『私の履歴書』の前のほうに書いてあるように、ちょうどちはちょっと丘の上であって、その横に舞子ホテルというわりときれいなホテルがありました。そのホテルの庭とうちの庭で2万坪ぐらいあって、それを「全部接収すればいい」ということで進駐軍が来たんです。1945年の10月頃かな。当時はみな進駐軍に恐怖感を持っていましたから、（家には）母と姉がいたんですけど、これは危ないと蔵の中に隠して、僕の父と僕とで対応しました。僕はまだ中学校の3年生でしたが、先生についてずっと英語を勉強していたので少しは喋れたので、僕が玄関まで迎えに行きました。それで、会社からも秘書が2名か3名来て（進駐軍を）待っていたら、ジープに乗って将校が来たんです。

終戦までは中学校で教練というのがありまして、定年を過ぎたような将校さんと現役の将校さんが2名来て、連日のごとく鉄砲を担がされて走り回っていました。汗臭い先生だったなあ。でも、進駐軍は、パリッとしたYシャツに颯爽とズボン履いて、4名乗りジープに乗って2名で来たんです。自分で運転してさあっとね。それで、「お

前は牛尾ジュニアか」「そうだ」と言う握手してくれた。ぷーんとチューイングガムの匂いがしてね——あとでアメリカへ行ってわかったんだけど、髭剃りクリームでメンネンというクリームがあって——すごいハッカの匂いがするんですよ。ハッカの匂いとリグレーのチューイングガムの匂いがぷんとして、清潔で紳士でね。びっくりしたわけです。軍人でもこんなに違うのかなと。教練で教わった先生はもう汗臭いし、汚らしいし。

僕が案内して玄関を開けたら、当然のこのように、「靴は脱ぐんだろう」と言う。「もちろんそうだ」と言う、ちゃんと靴を座って脱いだ。それで、大広間まで案内したわけです。それで、いっぺんにアメリカのイメージが変わりました。アメリカというのはすごいところで、紳士だし、礼儀正しい、と。それで、会社の男性秘書が紅茶を入れて、父と僕と6人で（席を囲んだ）。父も途中で安心して、これなら大丈夫だから嫁さんと娘も呼んできなさいって言って（笑）。それで、母と姉が出てきて、また立ち上がって、みなお辞儀してね。それで、一時間半ぐらいいたのかな。「（自分達は）ここで生活をしている」と父親が言ったら、結局母屋だけは接収を免れました。庭だけが接収されて、前と変わらず自由に行き来ができました。

戦争中に、うちの家の前に4百人ぐらいの寮ができて、そこで韓国の若い人を連れてきて、三菱重工や三菱電機で働かせたそうです。徴用工という制度があって、韓国の人がいっぱい入っていました。それが進駐軍が来るというので、韓国の人が全部立ち退いて、そこへ米軍がたくさん入ってきました。それで、舞子ホテルと隣の家は米軍と一部オーストラリアの将校が入っていましたね。上にはすぐ掘っ立て小屋ができて、将校なんかは兵隊の面倒をみるそうで、診察室、医療室なんかもできていました。

彼らが入ってきたら、すぐまた将校やそういう人が挨拶に来て、僕はドクター・キルマというお医者さんの将校と仲良くなりました。僕が行くと、いろんな予防注射やなんかをみなしてくれて、週2回ぐらいうちに遊びに来ていました。うちの父も最初は非常にアメリカに対して偏見がありました。でも、社員の人が復員して帰ってくると、

中国に行った話が多くて、自分たちがあまりいいことをしてなかったから、「兵隊というのはそういうものだ」というふうに聞いていた。その点、進駐軍は実に規則正しくてすごいなと思いました。あの頃は、戦争に勝ってすぐ上陸してきたから、第一線の将校が来たんでしょうね。それで、神戸という町に関しては、進駐軍は長期滞在ではなくて、結局は2年ぐらいで全部米軍は引き上げたんです。このように、中学3年生のときから始めて、4年生、5年生とアメリカとの文明に非常に密に接しました。

### 三高から東大へ

**牛尾** 僕は5年生が終わってから、旧制の最後の第三高等学校に入学して京都へ行きました。その頃までには米軍からもらった『TIME』や『LIFE』も読んでたし、進駐軍放送、ファーイーストネットワーク、FEN放送というのも日本中に流れていましたからね。そこで「センチメンタル・ジャーニー」とか戦後のジャズが流れてくるし、アメリカのジャズ音楽とか、ジャズポピュラーなんかもいいなと思った。『LIFE』なんかを読むと広告があって、僕は当時ハンバーグとか、ミートローフの広告を見てはずっと美味しそうだなと思ったり、わりと情報文明との接触があったんです。

京都に行ったら、京都はずっと高級な兵隊さんがいて、やはりいいところには米軍だけが入れるレストランもありました。琵琶湖には、三高と京都大学のヨットをつなぐ場所が琵琶湖ホテルの横にあって、そこでディンギーといういちばん小さいヨットで練習するんですが、琵琶湖ホテルは全館アメリカ軍に接収されていて、その前でヨットの練習をしていると、夕方になると必ずダンス音楽が流れて、アメリカ人がダンスをしてご飯を食べているんです。いいなあと思いつつ、アメリカというのはすごいところだなと思いました。僕はアメリカの日常生活のすごさというのを強く感じましたね。

僕が高等学校に入った頃には、アメリカ映画もどんどん入ってきました。途中から映画はテクニカラー——当時は総天然色と言いましたが——黒白じゃなくて、米国に非常に憧れがあった。しかし、日常的には、当時の日本のインテリゲンチヤ

というのはヨーロッパの文学が中心で、フランスのリードとか、ドイツのトーマス・マンとか、そういう欧州系——特に独仏系を中心に——して、その次が英国で、アメリカ文明というのはあまり知らなかった。ただ、第三高等学校には、伊吹（武彦）さんとか、桑原（武夫）さんというフランス文学の有名な先生がいらっしゃいました。でも僕は1年5組でドイツ語を取ってました。僕はお医者さんになるつもりだったからドイツ語だったんです。6組だけがフランス語だった。1, 2, 3, 4組は英語なんです。僕は5組のドイツ語にいて、当時実存主義なんかの本を沢山読んでいたわけです。サルトルやアルベール・カミュやシモーン・ドゴール。それに構造主義のアンドレ・マローとかね。だから、思想的にはなんとなくヨーロッパに憧れを持っていただけでも、日常生活的にはアメリカというのはすごいなと。

そのまま三高に行っている間、1年生のときに教育制度が変わりました。旧制から新制に変わって、三高は京都大学の教養学部になります。だから、僕は4月に入学して、翌年の4月には三高の2年生になるつもりが無くなってしまった。6月頃に入学試験があって、9月から教養学部が変わって、でもそこからはなかなか決まらないんですよ。僕は京都に来て、お医者になるつもりでいたけれども、実験のホルマリンの匂いがダメで、医者はかなわんとやめることにした。それで法学部に変わろうと。それではもう東京大学に替わろうということで、旧制高校から新制大学になるときに——東大の1回生の入学試験を5月か6月に受けたのかな——一高に行ったのです。それで、2年半は結局本郷で過ごしました。

### 東京銀行入行を経てアメリカ留学へ

**牛尾** そのプロセスで、観念的なヨーロッパのほうから、アメリカに移ったんですね。特に実存主義からね。現実としては学生運動が真っ盛りというときですから。アメリカも映画の影響が大きかったですね。やっぱり「ライムライト」とか、チャップリンの新しい映画とか、いろんなアメリカのハリウッド文化というのがものすごく若い人を包み込んでいくところがありました。常盤(新平)さんという芥川賞をもらっている作家が——彼は

僕とまったく同じ歳だけど——同じことを書いていました。同じ体験なのですね。やはりアメリカとの出会いというのは。

僕は最初、実は外務省試験を受けるつもりで法学部に入ったんです。もう亡くなりましたが、僕の8つ上の姉が、戦後離婚して。昭和26年ぐらいかな。ご主人は理学部出身で、早稲田から技術将校になった。戦後4年目になって、(軍隊から)帰ってきてから、いろいろ両方の家の変化がすごいものですから、子どもは2人いたんだけど離婚しました。姉は子ども2人を抱えて家にいたものですから、僕が外務省に行くと言ったら、僕の父が「姉の面倒を見る必要があるから、経済のほうに進んでくれ」と言って。それはもともとだと。別に「何になりたいか」というのもたいたことないので、方向転換したわけです。人間は必要とされる方向で生きることが大事だなんて、サルトルなんかの芝居に書いてあって(笑)。必要とすることで生きるよりも、必要とされるところで生きると書いてあったり、「じゃ、わかった」と言って、就職先を探したら、いちばん近いところが横浜正金銀行だったんです。海外(との関わりで)は三井物産、日本郵船、横浜正金銀行だ、と言われ、その中でも東京銀行(横浜正金銀行)に行けと言われ、「じゃ、俺は東銀を受ける」となりました。

**島西** やはり海外との接点のある仕事を選ばれたんですね。

**牛尾** そうです。アメリカに行こうと。明らかにアメリカに行くために就職したのです。それで、東銀に行ったらすぐ(アメリカに)行けるだろうと思って入っただけで、営業部から神戸支店に戻された。それで、こんなことじゃだめだと思いました。僕の6年ぐらい先輩がやっと(アメリカに)行っているという感じで、こんなのを待っていたら、いちばん大事なときにだめになると。それで、支店長がちょうど評論家の木村太郎さんのお父さんだったんですが、これがまた慶應の柔道部の豪放な人で、「それは君、行けるときに行ったほうがいぞ」って言ってくれて。それで、カリフォルニア大学のバークレーにスカラピーノという有名な教授がいて、東大の先生が「いつでも紹介状を出しますよ」と言って書いてくれました。

当時、インビテーションがなかったら行けなかったものですからね。

それで、昭和30年の暮れに行くのかな。1955年暮れですね。行って、年が明けた2月からカリフォルニア大学バークレー校の大学院に留学しました。それまでに若干英語講座があって、僕はサンフランシスコに着いて英語の勉強をしていました。インターナショナルハウスというバークレーの外国人ばかり入っているドミトリーへ入って、そこで1年間過ごしました。

### アメリカでの留学生活と交友関係

**牛尾** アメリカでは本当にものすごく学ぶことが多かったですね。三高時代も楽しかったし、東大の4年間も悪くなかったけど、その5年間分ぐらいを1年間で学びました。

1年間で帰ったのは、父が死病にかかったからです。「帰るぞ」と言うのと、「帰るな」と言うし、「(留学を)終えた」と言うのと、「ヨーロッパを回ってこい」と言う。だから、2月から4月まで、8週間ぐらいかけてヨーロッパを通して帰ってきました。東銀も立派で、「せっかく行くなら」といって、ロンドン支店とパリ支店とハンブルグ支店を紹介してくれました。そこに2週間ずついて、それから、帰りに香港に寄って帰ってきたんです。

特にアメリカでは、『私の履歴書』にも書いていますけれども、アメリカの生活様式に感動しました。やはりクリスチャニティというか、人に親切することを実行するということですね。日本人というのは、親切な気持ちを持つんだけど、実行しないんです。慈悲の心というのは実行を伴わないんです。かわいそうにといい気持ちだけなんです。マリア・テレサなんかは、死を目にしたおばあさんが倒れていると、傍に行って、死ぬまで手を握っているというところがあるんですね。それも一応コミットメントですからね。しかし、仏教はかわいそうにと拝むだけで、手を握らないんです。

経済同友会で僕が代表幹事のときに副代表幹事だった轉法輪(泰)さんという三高の1年先輩がいます。彼はお坊さんの子どもでありながら、戦後の学生運動で共産主義者になって、仏教に戻らないでキリスト教に行くのです。彼が言うのは、



やはり（仏教とキリスト教の違いは）コミットメントがあるかないかなんですね。エンゲージメントをフランス語でアンガージュマンというんです。特に実存主義でアンガージュマンがないとだめだというんですね。そのへんでアメリカ人の持つクリスチャニティという精神の実行力というのが日常でもそこここに見えるわけです。

それと、フロンティアの精神というの見えるんです。人の真似をしていたら、断然馬鹿にされる。幼くても自分の意見を言うと、みんな熱心に耳を傾けてくれるのです。僕は初め英語が流暢じゃなかったから、大学院のコースでディスカッションになると、いちばん初めに発言していたんです。いちばん初めだと、（他の人の話の）ヒアリングがないから、前の日一所懸命準備して、自分の考えた英語でもっていちばん初めに喋る。みんなが牛尾の言うことをなかなかおもしろいと言って議論してくれるわけです。そうすると、自分の立てた議論でわりとフォローできるんです。それが1学期を過ぎると、いろんな雑誌を読んで、こんなことは気が利いているなと思って、それをちょこっとまとめて喋っても、全然鼻にもかけてくれないわけです。

**戸田** キャンパスの雰囲気というのは、まったく日本とは違いましたか。

**牛尾** もう全く違いますよ。皆、お節介ですけどね。朝食ぐらいは英語をしゃべらないで食べようと思って、隅っこで食べていると、遠くで見ていた連中が急に3人ぐらいがぱっと来るんです。あれはきっと日本から来た留学生が独りぼちで寂しそうにご飯を食べているのはまずいよと思って来るんだと思うんですが。

**島西** 留学時代、授業や生活を共にされた方々のなかで、のちのち長い付き合いをされた方はいらっしゃいますか。

**牛尾** 留学時代の友人はいますよ。いるけれども、アメリカ人の友人はもうほとんど引退しちゃいましたね。留学のあと、会社を経営した時にはものすごいお世話になったこともありました。彼らがいろんな人を紹介してくれたりして。

**島西** もし差し支えなければ、お名前とか、会社とかをお教えいただけますと。

**牛尾** アメリカ人のですか。

**島西** ええ、お知り合いを。

**牛尾** 前に言ったドクター・キャルマという人に、バークレーにいる時に4ヶ月ぐらいものすごくお世話になってね。あとは文通をして、アメリカのテキサスで会いました。でも、テキサスとバークレーというのは遠くて、彼はヒューストンの人ですから、結局、たまたま僕がテキサス州に行った時に、僕がヒューストンの駅に降りて、彼と5時間ぐらい話したかな。そういう付き合いです。アメリカ人の友達というのは、知り合って、用があった時にはまた交際するけれども、その用が終わってしまうと、友人として付き合いというのは少ないですね。僕がまた経営者になって、仕事の話で「ゼネラル・エレクトリックと今こうなっていて」と言うと、「ああ、それでは彼を紹介してやろう」と言って紹介してくれるわけです。アメリカはリコメンデーション（推薦状）というのをみな信用しますから。「ジロウ・ウシオは非常に立派な指導者で、嘘はつかないし、非常にシンシア（誠実）なので、是非、彼を助けてやってくれ」と紹介してもらうと、その人が言うなら信用していいだろうとすぐ助けてくれるのです。だから、GEとの特許交渉なんかの時に、プロのロイヤー（弁護士）を使えと言ってくれたり。そのロイヤーは1回目は「君は紹介だから無料でいい」と言って、2回目からお金を払うとかね。ちょっと日本人の友達とはまた違うんです。

**島西** 日本の友達づくりとはまた違った意味でそういうコネクションができたわけですね。

**牛尾** 必要な時はそうやって助けてくれる人もいるし、「自分はそういうことは世界が違うから全然無理だ」と言う人もいる。ただ、そういう人でも一応善意のある協力はしますけどね。当時の日本人留学生は学者さんがほとんどでしたから、昭和30年に留学というのは珍しい時分です。

#### 留学時代に学んだ学問

**戸田** 米国のアジア政策とか、ロシア経済、あとは米国の民主主義の講座を取っていらっしゃいましたね。

**牛尾** はい。結局、僕はロシア経済は当時全然わかりませんでした。アメリカ人は戦争後の対ソ戦略にいちばん関心があって、結構有名な教授だっ

たらしいし、気に入って講座を取っていましたが、試験の単位は取れませんでした。朗々と喋るのを聞くのだけど、外国語では時間がかかるから、とても試験では間に合わない。アメリカの対日政策とか、アジア政策というのは、スカラピーノ先生の講義でした。先生はそのあとニクソンの対アジア政策の顧問になった人で、日本語も書けるのです。みなの前で、「ミスター・ウシオ、楷書で書いてくれるなら、日本語で答案を書いていいよ」と言ってくれて、楷書、草書なんて言うわけです。他の学生はみなぼーっと（笑）。それで、楷書で書くと必ずAをくれる（笑）。グラデュエイトというのはCがあつたらだめなんです。Cがあつたら、つまりCになると思ったら、試験を提出しない。成績はAかBでないとだめなんです。

**戸田** 何かビジネスに関するような講座は受講されましたか。

**牛尾** ビジネスの講座は取らずに、アジア政策とか、日本政策とかの講座を取りました。

システム論を取ったけど、当時「システム」というのは何かということが全然わかっていませんでした。いま考えると、アメリカは1956年にシステム論の講座があるんです。でも、その時、日本にはまったくシステムという概念が入ってきていない時分でしょう。ITなんか全然ない時代じゃないですか。システムという単なる組織、仕組みしか想像できなかった。説明を聞くと、例えばその部屋に冷房が入っていて、このボタンを押したら冷房がかかる。このボタンで切れる。これは一つの空気を作るシステムになっているんですね。中の仕組みはみな知らないけれども、知れば知るほど関心がある。でも知らなくても困らない。ボタンを押すだけ。自動販売機もそうです。お金を入れ、「サンドウィッチ」のボタンを押せばものが出てくる。これもシステムです。システムというのはそういうことだったのです。それで、もし仮にシステムが透明だったらどうですか。自動販売機が透明だったら、サンドウィッチを買わないかもしれない。知らない人は中に料理人がいて作っていると思っているかもしれない。その時に、単に事前に作ったものを入れて、下から温めて、裏側に回って、出てくる。そうしたら、こんなものを買えるかということになるかもしれない。そ

の時は、必ずしもシステムをオープンにすることが正しいという議論ではありませんでした。

**戸田** ちょうど会長がアメリカに行かれたときに、日本生産性本部が視察団をアメリカに派遣しております。これがその時の記事なんですけれども、キーワードとして焦点が当たっていたのがマーケティングという概念で、それをアメリカの経営者たちは多用していると。当時、ビジネスに関する科目は大学の講義ではあったのでしょうか。

**牛尾** 僕はビジネスなんて学問だと思っていませんでしたから。

**戸田** そうですね（笑）。

**牛尾** 大学には商学部があつても、経営学なんてなかったですからね。商学部というのは簿記とか、会計が中心でね。大学でマーケティングを学ぶなんていう発想はありませんでした。

この時、アメリカに僕が行った時よりも8ヵ月ぐらい早く、同時通訳の教祖みたいな村松（増美）さんが、アメリカで同時通訳の学校に入っていました。僕は東銀に頼まれて土日空港にお客さまを迎えに行く時に、その人たちによく会うわけです。みな、サンフランシスコに日本航空が到着すると迎えに行つて、そこからアメリカの生産性をずっと見て周る。それに村松さん以下8人ぐらいの常連メンバーが付く。新井譲治さんもそうですね。僕はそこで知り合ったんです。

マーケティングというのは……、その当時椎名（武雄）さんが僕よりも1年早く留学していて、5年ぐらい経つてIBMに入った時に、カスタマーズ・サティスファクションという言葉に出会ったと言っていました。アメリカではその科目をビジネス・アドミニストレーションというんです。僕は、本当にもったいない話ですが、なんだ、経営管理かという感じでまったく関心がなかったわけです。それで、のちに生産性本部のセミナーに行つて、「俺はなんでアメリカ留学の時に勉強しなかったんだ！」って。

**戸田** もったいない（笑）。

**牛尾** だから、留学当時はポリティカル・サイエンスの関係の講座だけに行つたから、ポリティカル・サイエンスの文脈で「ロシア経済」を取つたわけです。それで、2学期間取つて、もう1学期間、4科目残して日本帰っちゃったのです。だ

から、僕はマスター（修士号）を取れてません。スカラビーノさんに会ったと、いまでもいいから取れと言うんだけどね。（昭和31年当時のマーケティング視察団を報じた新聞記事のコピーを手にとって）こんな新聞があるとは、懐かしいですね。  
戸田 当時それは大きなニュースのようでしたね。

### 視察団のアテンドのアルバイトをする

牛尾 石坂（泰三）さんが当時の生産性本部の会長でもあったんですが、当時の海外視察団はみんな5週間か6週間行ったんですよ。お金がないから、こういう偉い人が相部屋だったんです。それで、6週間目ぐらいに、みんなでもういらいらして怒鳴りあいの喧嘩をする（笑）。

森 いまおっしゃられましたけれども、留学時代に既に生産性本部の新井譲治さんもお存じだったわけですね。

牛尾 そうです。視察団の参加者のなかにも東銀のお客さまがいるもので、生産性本部が、つまり村松さんが同行案内すると聞くとそこに行きました。当時すでに、各会社みな駐在員がいて、そういう日本から視察団が来るような時に、この時間帯は各社（の駐在員）でやってもらうという予定が告げられる。東銀から紹介が来たら、僕がその人を連れて案内をしてあげました。僕も別に仕事をしていないから案内をしに行き、お金をもらったりして。

島西 アルバイトとして。

牛尾 ええ。（東銀の駐在事務所の）いちばんいいお客さま用の車があって、それに乗せて行きたいところに連れていったらいいわけだから（笑）。他の多くは日本料理に連れて行くんですよ。僕はアメリカに行って、まずい日本料理を食べてもしようがないでしょう、イタリア料理の旨いものを食べましょうと言って。そうしたら、「是非そうしよう」という人が多いんですよ。アメリカではショーもいつもいっぱいやっているわけです。それも変なショーには連れていかずに、アメリカの一流の歌手が歌っているところへ行くんです。フェアモント・ホテルのベネシアンルームとかね。一人50ドル払ったけど。そうしたショーに行きたいな、いい演目をやっているなというときは、日本から客が来ないかなと思ってね（笑）。すると、

みんな喜んでくれるんです。後でお礼状が来てね。日本に帰って、このショーを観たというと、子どもから羨ましがられたとか、非常に感謝の手紙が来ました。それで、サンフランシスコに2日ぐらいいる人は、2回ご飯に連れて行きますから、そういう時に僕は白人の女友達を連れて行くんです。「アメリカ人の若い女の子も連れていきましょうか」と言うと、「是非是非」となる（笑）。その時は日本料理を食べるんです。アメリカ人も日本料理を食べられて、両方ウィンウィンゲームでね。当時来た人のうちの10回のうち2回ぐらいは生産性本部の視察団じゃなかったかな。（昭和）30年から始まって10年間で5千人から6千人の参加者があって、そのうちの8割はアメリカでしたから。それはサンフランシスコに6時に着いて、視察をして、1泊して、翌日もう次のところに行くようなスケジュールでした。

### 牛尾工業を継ぐ

牛尾 父が倒れて、僕は急に日本に帰ってき来て、東京銀行から神戸銀行に移りました。というのは、神戸銀行は家業の一つだったものですから、うちの兄がその神戸銀行にいたのです。神戸銀行に1年間いて、その後父が亡くなって牛尾の会社に入るわけです。

森 牛尾工業自体は海外との取引はあったのでしょうか。

牛尾 全くありませんでした。

森 まったくなかったのですか。

牛尾 うちの家業というのは、銀行と電力会社とガス会社だったのです。家業として、山陽ガスというガス会社と、山陽配電という電力会社を持っていました。電力会社は当時はまだ私企業でした。銀行も牛尾家は姫路銀行のオーナーだったのが、戦後、6つの銀行が合併して神戸銀行になるんです。ガス会社は戦争の終わる年ぎりぎりに合併が難航していたんですが、戦争中の統制令、中央集中令で、政府の力、商工省の力で、山陽ガスと神戸ガスと大阪ガスと京都ガスと一緒にあって、大阪ガスになるんです。なぜそれができるのかというと、うちの山陽ガスは、空襲でガス施設が全部壊れちゃったわけです。だから、合併の方が有難かったわけですね。電力もそうです。電力は、

電力再編成で、兵庫県の部分が関西電力になって、岡山県と鳥取県の部分が中国配電になった。うちの父は姫路生まれなものだから、関西電力のつもりでいたら、中国配電のほうの副社長に社長含みでなった。合併は戦争中ですけどね。ところがそれが元で戦後に追放令でやられて。だから、家業は電力とガスと銀行だったんですが、戦後追放に遭って、子会社だけが残っちゃったのです。

昔はボスが辞めると、課長とか、部長とか牛尾家に勤める人はみんな一緒に、全部辞めるんです。そういう人をみんな子会社で食わさなきゃいかん。銀行や電力と違って、繊維の子会社とか、雑品の輸出の子会社とか、そして電球を作っている電球会社なんてものは、(それから)自分で売りまくらないといけないわけでしょう。うちの父の会社は全部大赤字になるわけです。赤字会社を東ねて牛尾工業という会社にしていて、普通では倒産するんですが、神戸銀行がオーナー会社の一つだから、金を貸すんです。父が死んだ時というのは、とてもじゃないけど、とくに倒産するはずの会社が、銀行が金を貸すものだから、借金を増やしながら生き残っていたわけです。だから、会社というのは赤字が出て倒産するんじゃなくて、金繰りで倒産するというのが、会社を継いだ時に初めてわかったんです。僕は銀行にいたから、少しはわかってたけど、本当にそうなんだなと思いました。

**島西** そのときはどういった製品を製造していたのでしょうか。

**牛尾** 繊維雑品です。繊維は、日本フェルトという会社を持っていました。それも追放の対象になって。そこに納入する繊維の雑貨類を作る会社ですね。紐とか、リボンとか、ゴム紐とか。そういうのを作っている山陽製紐という紐会社です。それから、日本電球という、名前だけは大きい名前ですが、そこではたくさん普通電球を作っていました。昔は部屋に100ワットのランプを付けると、このランプ1灯で月5円という方式だったのです。

**島西** 電灯の計算ですね。

**牛尾** そうです。温泉と一緒に。温泉1ヵ所、月に幾らというのと一緒に、使うが使うまいが料金を徴収する。そういう定額電球を作っているから、必ず売れるんです。でも電球が切れても換えれば

いいやということで、いい商品ができるはずがない(笑)。そういう電球を作っているのはだめだということで、大阪大学の浅田(常三郎)物理教室と提携して、いろんな放電灯を作り始めた。それがこれから実を結ぶというときに父が死んだわけです。そういう会社とか、雑貨みたいな会社はいっぱいあったんです。要するに、「中身」は全部追放令で取られちゃってね。それで、残った会社はどれもこれも赤字だったら、1社にしたほうが銀行に行くのが楽だということで、牛尾工業にしたんじゃないかな。

### ウシオ電機の設立と初期の事業展開

**牛尾** 牛尾工業に入って、4、5年経って、僕は東京にずっといたから、電機系統が多かったのです。電球以外の放電灯なんかいろいろな新しいものが出始めていたので、ウシオ電機という会社を設立したわけです。それは意欲満々で設立したのではないのですが。池田内閣の時に、所得倍増計画で、一時、景気がよくなるんです。そこで過剰な設備投資をした工場はどんどん資金繰りに困るんです。池田政権というのは、だめになった会社は死ぬ、貧乏人は麦を食えという経済政策。繊維のほうは地味にやっているから回ったんです。電機部門を切って、繊維だけなら資金が回る。だから、神戸銀行は電機を切り捨てて、繊維だけで食っていこうというなら、融資をしようということになって。僕はちょうど電機をやっている、放電灯のランプ、これこそ成長産業だと思っていましたから、これを切るというのはおかしいと言ったら、「そこまでおっしゃるなら、自分でおやりになったらいいでしょう」と切り捨てられた。そして僕はウシオ電機をつくったわけです。神戸銀行にお金を貸してもらえなくなって、他に取引があった商工中金と、当時の協和銀行に言う、「私の履歴書」にも書きましたが、「こういう事情だと、それは大変ですね」と言って、当時はいい加減な時代で、頑張れよって、貸してくれたんです。それが当たることになる。複写機の光源が大当たりしました。映画館の映写機用光源も当たるし、次から次へとやるのが当たっていきました。

**森** これは当たるだろうと目を付けられたのは牛尾会長なのではないでしょうか。

**牛尾** いえ、浅田博士です。浅田常三郎という有名な名物教授が阪大にいて、それがうちの父とわりと仲が良かったんです。その浅田教授に新しいランプについて指導してもらっていたんです。阪大の学生も牛尾工業に5人ぐらい入ってきていました。その人たちと僕で5年間ぐらい議論を重ね、これはおもしろいぞと思ったわけです。僕も医学部に行った理科系出身ですから、物理や化学、電機のことは非常によくわかります。これはいけるなと思った。特にヨウ素ランプというランプなんかはね。これは特許をGEが持ってたので、それじゃGEに交渉しようと言って、すぐに行きました。僕は、アメリカ人というのはわりと話せばわかると思っていましたので。それでGEに行ったら、「どのくらいくれるか」と聞くんです。「やってみなければ、そんなことはわからん」とか、「このくらい売れるだろう」とか、「そのくらい売らなら、最低このくらいの特許料でいいよ」と言うから、「じゃ、それでいこう」ということになった。東芝とか、日立なんかでも交渉していたらしいんだけど、彼らは、毎回交渉する度に本社へ連絡して、また時間がかかって、結局1ヵ月ぐらいかかる。こちらの交渉は、その前に色々検討していて3日で答えが出た。「じゃ、お前(牛尾工業)でいいや」と決まったのです。

**森** 実はいまちょっと聞こうと思ったんですが、ほかの日本の会社でライバルはいなかったんですか。

**牛尾** いや、いました。日立も東芝も岩崎電気や、スタンレー電気というのもそうだったかな。

僕はその時は牛尾工業時代で副社長の名刺を持って行ったんです。神戸銀行が全部紹介してくれてね。先方も、どうも素性は悪くないらしいと受けてくれた。英語も喋るし、これは信用できるぞというんでしょうね。いちばん初めにうちがライセンスになったのです。それで、2年もしないうちに、ヨウ素を使わなくても、違うハロゲンでできることがわかった。そこでうちはハロゲンランプということでGEに特許料を払わなくてもいい商品ができるようになった。複写機も、ブルーの青焼きの複写機から白い乾式の複写機、ゼロクスタイプに変わってきて、それを独占的にうちが売って、会社が上場できたんです。

### 海外事業展開とその成果

**戸田** その頃、ちょうどハロゲンランプの開発が成功されたあたりに、アメリカに子会社、販売会社を作りますよね。当時としては、アメリカに直接の販売会社を持つというのは比較的早いことだったのではないのでしょうか。

**牛尾** 早いと思います。僕はアメリカというのは大阪に店を作るようなものだと思っていましたから。留学していたから、そういう感覚があったんでしょうね。中学校時代から、アメリカ人と非常に近しく付き合っていました。この間イチローが言っていたじゃないですか。「やっぱりメジャーリーグに5年もいると、アメリカ人もすごいけど、脆いほうもいっぱいわかっているから、そう心配することはないですよ。ひょっとしたら勝つかも知れません」という、その感じははっきりわかります。

**戸田** アメリカで販売会社を設立される前にGEとの関わりはあったんですか。

**牛尾** GEとの関わりは(アメリカの販売会社設立の)前にあって、それで成功して、あらゆる商品はアメリカでマーケティングするのがいちばんいいことがわかったのです。ですから、もちろん日本人の男性じゃなくて、白人をボスにした。いちばん初めはハワードヒューズの子会社と提携して。

**森** そして、代表者はアメリカ人を置いて。

**牛尾** そうです。それで、年に4回は僕が行ってね。

**森** 製品をアメリカ仕様にとたとえば独自に調整したりとか、合わせて品種を改良したりとか、そういったようなことはなされたんですか。

**牛尾** そういう日本でやるような作業をアメリカにアウトソーシングしてやらせました。

**森** では、製造は日本ではなくて、アメリカで。

**牛尾** 作るのは日本です。というのは、儲かるものは(自前で)作るけれども、日本で外注しているものはアメリカでも外注している。その段階では、そういうことができる人を、日本人で語学の強い人を(アメリカの外注先に)連れて行きました。短期駐在ですね。押ししたり、突いたりしているうちにだんだんアメリカでの販売が広がってきたんです。同時に、ヨーロッパもそうになっていっ

た。ヨーロッパはやっぱり EEC の視察団の影響も大きいですよ。

### クセノンランプで大成功

**牛尾** もう一つは、映画館でカーボンアーク灯で映写していたのを、クセノンランプというランプで映写するというのも浅田先生のヒントでやりました。もちろん同じことをオスラムというシーメンス系統の会社がドイツでもやっていた。これはほぼ同じ時期ですね。カーボンアークを焼いて焚いて映写するというのは映写技術者の専門性があって、同じ明るさで焼いていてもムラができるんです。だから、カーボンアークの技術屋というのは高い給料を取っていたんです。カーボンアークを買う時にはレポートを取ったりして、結構映画会社は高くついていたんです。

それをクセノンランプだとオン・オフだけのスイッチですから。これは太陽光線に最も近いランプです。カーボンアーク灯はブルーがかっていましたが、唇なんかはほやけてしまうのです。ちょうどその当時にカラーの映画が入ってきました。クセノンランプでやると本当にきれいな赤になった。そういうのを感じたのは、「黒水仙」というデボラ・カーが主演の映画で、尼さんが男に恋をして俗世に戻るときに、ルージュを引くことでそれを示す、ルージュを引くシーンがあって、そのシーンを(カーボンアーク灯とクセノンランプの)両方とも映して、クセノンランプの映像の赤の鮮やかさを新宿松竹で見せたんです。そしたら、みんなもう「わあっ」と感激して。それも決まりました。

**森** ではアメリカでもクセノンランプは普及していたんでしょうか。

**牛尾** アメリカではクセノンランプは日本よりも5年くらい遅れました。それはカーボンアークユニオンというのが強くて、みな反対したのが理由です。その時にクリスティという会社が、うちのアウトソーシング先で点灯装置、パワーサプライを作っていました。うちは日本でもランプはうちで作るけれども、バラストという点灯するための装置は外注していたんです。「俺はいよいよアメリカに進出したい」とクリスティにいうと、「映写機は俺にやらせてくれ」というわけです。なん

とかするからと言って。それで、本当にクリスティという会社で映写機を作って、うちはランプとランプハウスを作った。それで、売り出したから、日本から遅れて、そうだな、昭和50年ぐらいですか。一旦話が決まると、すごい勢いで売れました。

そして、1992年にこのクリスティという会社をウシオ電機は買収して、その買収した会社がさらに、最新型のデジタルプロジェクターという、フィルムで映画を映すのではなくて、デジタルで映すという技術を、自分のところの技術では間に合わないから、カナダの会社を買収して——クリスティ・デジタル・システムズ(CDS)——という会社になりました。2005年の7月にハリウッドもようやく規格統一ができたので、CDSがAIX社と共同でデジタルシネマ普及プログラムを立上げ、とりあえず北米第3位の映画配信チェーン(Carmike社)と2300スクリーンの契約したんです。それでウシオ電機の株も買われました。今年もデジタル化を進めますから、北米約4万スクリーンというのは今後全部デジタルに変わります。そのいちばん元はクリスティなんです。クリスティという名前は北米で良く通るブランドなんです。だから、「クリスティ・デジタル・システムズ(CDS)」とウシオの名前を消してあるんです。ランプはウシオでつくって売っている。そういうのも、結局日本ですつと製造からやるのではなくて、初めからアメリカにオープンしようとしてきたことがCDSにつながっていったのです。

**森** 複写機の光源ランプなんかも、アメリカでは販売を。

**牛尾** それはもう一時の話です。いまはもう、アメリカは高いから、ほとんど中国とフィリピンですけどね。いちばん最初にオレゴンに工場を作ったのがその工場です。オレゴンのポートランドに、ある大型の半導体用の大きな工業団地ができたんですけど、そこはどうも労働者が集まりにくい。だから、街の反対側、車で30分ぐらいのところにニューバーグというワイナリーの町があって、そこで歯医者機械を作っている会社があったんです。その工場団地があった。そこに工場を作ってアメリカ市場の製品を作りました。

**森** 85年頃から、いろいろな海外に。

**牛尾** それは85年のプラザ合意でいよいよ円高必

至ということがわかりましたから、85年のプラザ合意のあと、3～4年で4つ工場を作るわけです。オレゴンとオランダと香港と台湾、4つ作った。それからは海外投資ばかりです。それで、4年程前からもう一度日本国内に作るというので、姫路の工場に400億投資した。これから御殿場にも投資するんですけどね。10何年間は海外投資ばかりをしていました。

### ウシオ電機の技術水準と技術開発

**森** 67年当時というのは製品の技術の面では引けをとるようなものはなかったのでしょうか。

**牛尾** ありませんでした。わりとランプというのは開発に時間がかかるんです。放電灯というのは液晶なんかと同じジャンルでして、液晶も開発にすごい時間がかかるんです。液晶というのはまだどこでもできるものではないんです、開発の懐妊期間が2年か3年かかるんです。だから、生産するときにもなかなか歩留まりが上がらない。物理的なものと化学的なものと電子的なものとの混合製品ですからね。精度が上がらないんです。だから、ものすごく手間がかかる。こういう「巣立ちの悪い」製品というのはアメリカ人も中国人もやらないんです。うちは「巣立ちの悪い」製品ばかりやっているから、他が真似できない。だから、収益率が高いんです。

**戸田** その当時の商品の価格の水準というのは日本で販売しているものと、アメリカで販売しているものでは違いがありましたか。

**牛尾** 初めはアメリカの方が高かったですね。半導体の製造光源とか、液晶の製造光源……、製造プロセスは非常に紫外線を使うんですね、いろんな意味で。紫外線でクリーニングしたり、紫外線で硬化させたり、紫外線でプリンティングしたりするものですから。この光源は特定の紫外線の波長を出してやるものです。しかも、半導体製造は24時間操業で、光源の寿命がどんなに頑張っても1500時間ぐらいですから、60日で切れちゃうんです。景気が悪くなって新規の設備投資が落ち込んでも、操業率が落ちなければ、うちは売り上げが立つんです。だから、ウシオ電機というのはわりと景気の変動に強いのです。

**戸田** 競争状況については、アメリカでは競合す

る会社があったのですか。

**牛尾** ありますけれども、続きませんね。ハロゲンランプなんかは中国でも生産できるようになったし、フィリピンでも作っています。けれども、大事な部分のノウハウとか、材質というものは内製でやっているんです。知的所有権というのは大きいですよ。

**島西** ところで、昭和30年代当時で大卒技術者が入っていた中小企業というのは珍しかったと思うんですけども。

**牛尾** いえ、結構ありました。むしろ珍しいのはこの10年ぐらいじゃないですか。大卒技術者を採る中小企業というのは。あの頃はみな物理科出身は行くところがありませんでしたから。化学でも。

**島西** 機械科よりは買い手市場であったと。

**牛尾** 機械とか、電機がいちばん売れるんですが、技術系でできのいいのはみんな物理に行くんです。みんな本当は学者になろうと思ってね。うちは物理出身がいちばん多い。

**島西** 物理が必要なわけですね。

**牛尾** 物理、化学ですね。だから、優秀な人が多いです。学者になり損ねてここに来て、こつこつとやっているうちに5年か6年かかって、芽が出て、商品化して……。10年ぐらいかかりますかね。

**島西** しっかりとした技術の基盤があって、ウシオ電機の市場を的確に選択していったんですね。

**牛尾** それから、全部量産設備で作らずに、ある部分は治具<sup>ジグ</sup>で生産する部分が入っています。そして、大量生産の機能と職人的治具生産というものをうまく結び合わせる。この全部を大量生産に乗っけようとする、やっぱりそのところで不良品が出ますし、商品の完成度が低いんです。そういうところの不具合を人の手でうまく修正しながらまとめていくのです。

**戸田** 製品の特殊性が消費財のようなものと違いますから、取引先も限られると思いますが、製品がよければ、海外の市場だろうが、日本だろうが問題なかったのでしょうか。

**牛尾** 買い手はプロフェッショナルですから、プロにわかるような商品を作っていればいい。しかし、最終的には、映画館なんかは大衆が観ているわけですから、そういう意味では安全は絶対考えないといけない。半導体露光というのはパターン

をウェハの上に焼くわけですけど、それには紫外線を使う。紫外線には近紫外線から遠紫外線まであって、この中で特定の波長のだけを使うという用途が多いわけです。その辺は、うちの知的財産に全部入っています。また、ランプは熱光源でもありますから、ヒーターとしても使え、赤外線も出すことができます。この光技術はクリーンですから、環境志向だということを宣伝したら、非常に売れたんです。

うちは可視光線に関しては一般照明用のものも作っています。照明を作っている会社は、ウシオライティングというのですが、いちばんよく売れているのは、太陽光線に近い光線のもので、標準光源を武器にしているのです。たとえば真珠の選り分けなんかは、標準光源向けに選り分けしないといけない。それはどこにあるかというと、日本だったら、神戸の秋の10月の中旬の晴れている日の北側の窓の色が標準光源なんです。それは国際照明委員会（CIE）というので決まっていて、それをランプで再現するわけです。標準光源を持っていないとできない会社というのは結構多くて、世界に5千～6千社あります。

島西智輝 [立教大学経済学部助教]

森 直子 [総合研究開発機構国際研究交流部研究員]

戸田裕美子 [エディンバラ大学訪問研究員]

梅崎 修 [法政大学キャリアデザイン学部准教授]