

Title	ビジネス人生を通して学んだこと：信頼と実行
Sub Title	
Author	矢嶋, 英敏(Yajima, Hidetoshi)
Publisher	慶應義塾大学工学部
Publication year	2007
Jtitle	人間教育講座：社会を知る自分を知る自分を育てる (2007. ) ,p.79- 113
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Book
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO50001001-20070000-0079">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO50001001-20070000-0079</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.

---

ビジネス人生を通して学んだこと

——信頼と実行

株式会社島津製作所 代表取締役会長

## 矢嶋 英敏



昭和三十二年、慶應義塾大学文学部独文科卒業。昭和三十四年に日本航空機製造株式会社に入社。昭和五十二年六月より株式会社島津製作所へ入社。以降、平成二年に取締役（兼航空・産機事業本部航空機器事業部長）に就任。平成六年に常務取締役（兼航空・宇宙市場担当、産業市場副担当、航空機器事業部長）に就任。平成八年専務取締役（兼航空・宇宙市場担当、産業市場副担当、航空機器事業部長）に就任。平成十年に代表取締役社長を経て平成十五年より代表取締役会長を務める。現在は、上記のほか社団法人京都工業会会長、社団法人日本電気計測器工業会副会長、京都経営者協会副会長、社団法人日本経済団体連合会常任理事、京都商工会議所副会頭を務める。平成十四年に藍綬褒章を受章。

## ラジオ少年が文学部に

私は昭和三十二年に慶應大学を卒業しておりますので、ちょうどそれから五十年間たちました。この五十年間のうち、二十年間をY S I Iという日本で初めて開発した民間機の販売に携わり、残りの三十年間は島津製作所に身を移して、最終的には経営に携わることになりました。



大学二年時

いのは後に私の女房になる女性です。私も、今の体型とはまったく違って、このころは少しは慶應ボーイらしかったですね（笑）。今は会長をしていますが、この当時はあなたたちと同じような学生生活を送っていたわけです。理工学部の方は、私のような文学部の学生とはずいぶん違い、実験なども多く、充実した学生生活を送っていらつしやると思いますが、私の場合はもちろんある程度の勉強はしていましたが、十分に楽しんだ学生生活でした。文学部は一年生のときだけ日吉で学び、二年生からは三田に移ります。当時の三田の周辺は麻雀屋だらけで、麻雀をしたり玉突きをしたり、いい音楽を聴かせてくれるコーヒー屋でデートをしたりしていたわけです。

少し話がさかのぼりますが、私が小学校五年生のときに第

二次世界大戦が終わったため、六年生のときにはまったく教科書がありませんでした。その後、青山師範学校（現・学芸大学附属中学）に入ったのですが、そこでは少しレベルの高い教科書を使っており、また大学の施設を使ったこともあり、理科系の科学や物理系技術に比較的興味をもち、鉱石ラジオをつくったりしていました。アンテナからレシーバーをつけて、入ってくる音というのは今でもしっかり覚えていきます。おもしろくて、やみつきになって、ラジオの組み立てをずっとやっていました。最終的には中間周波二段ぐらいのラジオを組み立てたりしました。いろいろなものをたたき売りしているところに行つて、スピーカーを買つたり、軍からの払い下げを買つてきたりしていました。プレートが脚についていなくて、頭についているというような真空管もあつて、B電圧、即ち二百五十V位の電流が流れていますので、ビリビリときてひどい目にあつたこともあります。そんなことはかりしていたので、中学時代の同級生の多くは、私が理系に行つたと思つていまして、今でもそう思っている人もいるほどです。しかしどういふわけか、大学では文学部に進みました。というのは、私の祖父が医者だったこともあり、「慶應に入つてお医者さんになればいいな」と医学部を受験したんですね。ところが不合格でして、同時に受けた文学部には受かりました。親父はずっと医者になれとばかり言っていましたから、「じゃあ、一年浪人して、来年もう一度受けるか」と思っていたのですが、その親父が合格発表の帰りに洋服屋に入つて、制服や制帽などをどんどん頼んでいくのです。どうして？ とたずねたところ、「受かつたんだから、文学部に行け」ということでした。それで文学部に進んだわけです。

また、私は高校時代に硬式野球をしていました。当時は東京都内一二〇校から一校しか甲子園に行けないという時代でしたが、東京都大会で準々決勝まで行くことができました。ですから、慶應でも

野球を続けたいと思って、野球部に入ったのですが、巨人の藤田元監督や阪急の中田元監督、阪急の衆樹もろき元外野手など、そうそうたるメンバーで、とても自分のいる土壌ではないと思います、すぐにやめてしまいました。

先ほど私の紹介のなかで、司会の大谷先生が「文学部の学生というのは少し世を捨てたような人間がいるのではないか」とおっしゃっていましたが、当時の先生方には、ドイツ近代戯曲の研究で第一人者だった成瀬無極先生や、東大の教授ですが、慶應に講師として教えにいらしていたゲーテ研究の権威者・相良守峰先生、英文学者の池田潔先生ら、有名な先生方がいらっしゃいました。先生は一〇〇分授業のうち、授業は一〇分だけ。残りの九〇分は学生時代や留学時代のお話をしていただきました。そして試験は教科書を丸暗記しなければなりません。一字一句間違えずに書かないと、〇点になってしまうという試験でした。こんなふうユニークな先生で、今でもよく覚えています。また、「人生一回結婚説」を唱えていらっしゃった林たか齋先生もいらっしゃいました。この先生は、条件反射を研究したパブロフのお弟子さんだったということで、こんなふうにもろい先生方がたくさんいらっしゃいましたね。

大学時代に自分が何を勉強したのかなど、今振り返ると、学問よりも世界を認識する方法論や、適切に結論を出していくプロセスというものを教えていただいたのではないのでしょうか。たとえば一〇〇分授業のうち、勉強するのは一〇分だけで、残りの九〇分は人生経験談を承るといふ先生の授業からは、自分の後々の人格を形成するうえで大きな影響を受けたのではないかと思っております。またたとえば当時銀座にあった「ピルゼン」というビアホールに独文の学生だけを連れて行っていただいて、ごちそうになったりするなど、そういう先生方との交流もずいぶんありました。そういったところが、官立の

大学と私立の大学の違いかなと思います。

大学時代には、遊んだり、勉強したり、出会いがあったりしましたが、そのすべての時どきに一生懸命やっていたのではないかと思えますね。みなさんは社会に出られてから、さまざまな局面にぶつかると思いますが、そういうときに真正面を向いてほしいと思えます。人のせいにはしたり、言い訳をしたりして、それを自分の性格にしてしまうと、意気消沈してしまうことにもつながりかねません。ぜひ強い意志をもっていただきたいと思えます。

## 防衛庁に就職

私は、今、島津製作所の会長を務めておりますが、実は大学卒業後すぐに島津に入社したわけではありません。私が大学を卒業した昭和三十二年はかなりの就職難でして、各社の求人には経済部と商学部のみを採用すると出ており、文学部といえばほとんどがテレビ局と新聞社、雑誌社ぐらいでした。テレビといえばブラウン管ができて、それが映るか映らないか、テレビなんて本当にうまくいくのかなという時代です。ですからテレビ局はリスクが多いと思って、やめました。そんなことをしているうちに就職にあづれましたたわけです。

当時、戦争中の隣組の中に復員された陸軍中佐がいらしたのですが、うちの父親がお世話をして、その方を防衛庁（現・防衛省）に紹介しました。その方が総務部長をなさっていたこともあって、「就職先がないなら、防衛庁に八月に輸入課という部署ができるから、そこに来ないか」とお誘いをいただき

ました。「え〜？ 防衛庁？」と正直思ったのですが、行くところもなかったもので、そこに行くことにしました。まったく試験も何も受けていません。もちろん国家公務員の上級試験なんて通っていませんから、非常勤職員、要するにアルバイト的な形で入って、翌年の三月まではそういう身分で、四月からようやく正式に事務官に任官し、入庁させていただきました。

そして、輸入課に配属されました。輸入課というところは、当時、飛行機のエンジンなど高価なものをメーカーと直接契約することが仕事でした。当時の東京銀行（現・三菱東京UFJ銀行）が外国為替専門の銀行で、そこから派遣されてきていた課長さんがいろいろと一対一で貿易実務について教えてくださいました。そこでの二年半に、商売の基本的な勉強をしたのかなと思っております。

## YS-11の販売で世界をまわる

昭和三十四年六月に日本航空機製造という会社ができました。この会社は、YS-11という、日本で初めてつくる六十二人乗りの旅客機を製造・販売する会社です。実際には三菱重工や川崎航空機、富士重工などの会社にもものづくりをやっていたのですが、日本航空機製造では設計・プロジェクトサポート・販売などのサービスを担当していました。先ほど申し上げた総務部長が「おまえはここにいてもうだつが上がないから、推薦するから新しくできた日本航空機製造に行かないか」と言ってくださって、「では、そっちに行きます」と喜び勇んで新しい会社に移りました。

YS-11は、双発ターボプロップエンジン方式の旅客機です。性能を上げるためにロールスロイス社



のエンジンに水メタノールを噴射して馬力を向上させるような改良を行って、六十二人乗り旅客機を作り上げました。

「一機百万ドルの飛行機」と言われ、当時は一ドル＝三百六十円という固定相場の時代でしたので、三億六千万円という飛行機でした。これに消耗品などいろいろな付属品もつけますと、一機当たり大体五億円ぐらいで、昔はエアラインが一機だけ購入するということはありませんでしたので、最低でも二機は売れる。つまり最低でも十億ぐらいの商売にはなるわけです。私の月給が一万五千円ぐらいの時代ですから、十億の商談というと大変に大きな商談だったことがおわかりいただけると思います。

当時は外貨割当制度が設けられていました。今、みなさんがたとえハワイに行くとしたら、お金はいくらでも持っていきますが、当時は一人が一度海外に出るときには五百ドル（約十八万円・当時）しか持つていきませんでした。今申し上げたように、二機売って十億円のお金が入れば、二百五十万ドルぐらいの外貨が稼げるわけです。百八十機つくって、そのうち七十五機が輸出されましたので、ざっと一億ドル以上の外貨を稼げたということは、大変に大きな事業ではなかったかと思えます。

しかし残念ながら七年間で製造中止になってしまいました。その理由は、事業として赤字になったためです。累積赤字が三百六十億円。いくら作っても儲かる見込みがないので、この事業はやめることになってしまいました。

この日本航空機製造で、私が担当していたのは航空機の輸出販売です。十年間ほど海外のあらゆるところで販売活動をしてきました。結果的には、アメリカのピードモント航空に二十三機ぐらい、ブラジルのクルゼイロ航空に十機ぐらい、ギリシャのオリンピック航空に十機ぐらい、アフリカで五機ぐら

い売れました。私は最初、アフリカ担当でして、「アフリカで五機売るまで帰ってくるな」と言われて、ひどい目にあつたのですが、二年ぐらいのスパンでなんとか五機売れたので、日本に帰ってくる事ができました。

しかし、そういうことをやることで覚えたことは、やはりいろいろな国の歴史や哲学、習慣、文化など、理工学部生のみなさんがあまり興味をお持ちになっていない分野の知識と、飛行機の性能や競合機種との比較、燃費や経費など技術的なことを同時に併せ持っていないと、飛行機の販売はなかなかできないということです。たとえば、そういうキーパーソンとアポイントがとれて、その国に行ったとします。まずは食事でもしようかということになる。お互いに自己紹介をした後で、今申し上げたような範囲の知識がないと、三十分もすると話のネタが尽きてしまうんですね。そういうことを自分自身で経験したときに、たとえばフランス語圏に行く前には、まずフランスのルーブル美術館に行つて一カ月ぐらいは勉強するようにしました。英語圏だったら大英博物館に行つてひと月ぐらいは勉強する。そのぐらゐの時間的余裕をもたないと、航空機のような大きなものはなかなか売れません。

## 夢は二種類もて

これからみなさんが社会に出て、仕事で何か決断を迫られたり、人生の転機を迎えたりしたときに、私がこれから申し上げることが何かの役に立てばよいと思います。

日本航空機製造という会社は、ものをつくる部分については、三菱や富士、川崎といった重工業の企



リーブ・アリュेशन航空にて

業にある程度発注していました。小牧空港から飛行試験をやるのですが、主翼は川崎重工、尾翼は富士重工、胴体は三菱重工というように制作分担をしているわけです。そういう関係で、若い技術者の方々が出向で日本航空機製造に来ていらつしやいました。さまざまな会社からのいわば「寄せ集め」にも関わらず、その間のいがみ合いといったものがなく、まったく一糸乱れぬ活動ができた。これはなぜかというところ、やはり「戦後初めて日の丸航空機を作って、それを世界に羽ばたかせるんだ」というひとつの使命感、ミッションをみんなが持っていたからではないかと思えます。

二年前に私はこの日吉に来て、卒業生に向けたお話をさせていただいたことがあります。そのときに申し上げたのは、「人生を渡っていくときに、夢を持ってと言われるけれど、夢は二種類持つてほしい。ひとつは一生かかっても成し遂げられないような大きな夢。もうひとつは五年、十年がんばれば、なんとか自分の力で引き寄せられるような夢。この二つの夢を持つて社会に出て行ってください」ということです。私があるようなことをつくづく感じたのは、この日本航空機製造時代です。

当時土曜日は半ドンといって、午前中だけ仕事をして、昼からはお休みになっていました。土曜の午後からはみんな野球をやったり、ソフトボールをやったり、家族でハイキングに出かけたりしていました。そういったことを会社の従業員で自然に一体となっ



ベルーのランサ航空にて

てやっていたということは、やはり先ほど申し上げたような、大きなひとつのミッションに対する意識があったからではないかと思えます。

三枚の写真をご紹介します。一枚目は、アリュエーション列島にあるリープ・アリュエーション航空の写真です。この飛行機は、半分郵便物を運び、半分は人を運ぶハーフ・カージと言われている飛行機です。

二枚目は、ベルーのランサ航空で、クスコに飛ぶ路線です。クスコは高地のため、エンジンの効率が悪いために、六十二人乗れる飛行機に四十八人しか乗せられず、エアラインがつぶれてしまつたから、損害賠償を払ってくれ、という訴訟も起きました。これはまったくの言いがかりで、こちらはちゃんとフライトテストも行った上で販売しているわけです。いずれにしても三機、半年間使われて、リース料も一銭も払わない上に、損害賠償を払えという難癖をつけられ、二年半でその交渉を十萬ドルだけ、それもそれは飛行機が飛べるようにするための整備費というかたちで値切りました。この写真を撮った一カ月後には、この機体はアメリカのピードモント航空に転売することが出来ました。写真に写っている人物の一番左側がパイロットで、右側がクオリティコントロールのマネージャーです。

三枚目は、機体の中で打ち合わせをしているところですね。ピードモント航空の方たちと心を通じ合



ビードモント航空の機体のなかで

わせられるようになったのは、飛行機への愛情や、特にアメリカ人はアメリカ製品が全て世界で一番と思ひ込んでいますから、なんとなく身辺の不便を感じているときに、自分が何かと世話をする環境の中にいたということが信頼感につながったのだと思います。

YS-11は、昭和四十七年に急に製造中止になってしまいます。では、今後どうするのかというときに、「これからは赤字を出さない事業をやろう、そのためには国際共同開発を」ということで、ボーイングの下請けのような仕事をする事になりました。ボーイングの767という機体があり、この15%ほどを日本の航空機産業が分担するという事を政府が選んだわけです。そのために民間輸送機開発協会という財団法人が作られ、私はその市場調査官の班長をやらされることになりました。十八年間ぐらい、ずっと飛行機販売に携

わっていたわけですから、プランニングをするだけで、アクチユエイターや油圧モジュール、電子機器などを、島津製作所というところで作っており、それを輸出したいのだけれど、これまで輸出したことがないのでノウハウがわからない、プロジェクトマネージャーとして手伝ってくれないかという話が舞い込んだんです。

島津製作所があるのは京都。私はずっと東京生まれ、東京育ちで、仕事もずっと東京を中心に行っていました。京都というところは古い都だし、聞いてみると行儀作法などにもうるさい。自分のような行儀が悪い者が行っても大丈夫なのだろうかと思っただけですが、「輸出に対する責任はすべて一任する」と言われたことがポイントになって、島津製作所に四十二歳のときに入社しました。

## 島津製作所に入社

島津製作所に入社したときの役職は課長でした。プロジェクトマネージャーということで、ボーイング社向けの案件に関する技術と製造、営業の三つをリードする立場でした。いろいろなプレゼンテーションをやることによって、その後、ボーイング777や757などの機体が開発されましたので、一機種当たり五千万円ぐらいの商売を獲得することを目標にしていたのですが、それがだんだんと成就されまして、世界を相手にするビジネスに入っていくわけです。

たまたま東京支社の課長さんがガンでお亡くなりになって、防衛関係の責任者がいないということで、東京支社の営業課長も私が兼任することになりました。当時は戦闘機F-15や哨戒機P-3Cをつくるということになっていたのですが、私はその客先の防衛庁というところを全然知りませんでしたので、裏方にまわって、ライセンス契約をする仕事をしていました。P-3Cはロッキード社がつくった飛行機ですし、F-15はマクドネル・ダグラス社がつくった飛行機です。それらの装備品の製造・販売の請負のライセンス契約を結ぶところに力を置いて仕事をしていたわけですが、幸いにも、それもうまくいく

ようになりました。

また、コンバイングラスというガラスを二枚置いて、そこに戦闘機を操縦するために必要な、スピードや角度、敵機等の情報をレーダーでロックオンするなど、戦闘機を操縦するために必要な情報を目の前のガラスに映し出すディスプレイがあります。これがたまたまF-15から開発されて、そのライゼンシーになるためには、エレクトロニクスと精密加工、ガラスの表面にいろいろな加工する三つの技術が必要になり、この三つの技術をできるのは島津製作所しかないということでした。もちろん、たとえば三菱電機と日本光学というように同じ三菱系の二つの会社に分けてつくるといってもできるわけですが、一社で全部やるとなると島津製作所しかなかったわけですね。さらに、航空機で使う部品の数は非常に少ないので、一般の外注の製品とちがって「何百万台もつくるのでなければやらない」というのではなかなか難しい。そうなると、やはり島津製作所が一番適任なのではないかということでした。ですから、そういうことは、やはり若い時代に明るく希望をもってやっていかなければいけないかなと思っております。

それでは、ここから島津製作所について簡単に説明しておきましょう。今、当社は連結をもって二七〇〇億円ぐらいの会社でして、それほど大きな会社ではありません。主流になっているのは分析計測機器でおよそ五十四・五%です。一八七五年に設立された会社でして、創立から百三十二年たっております。ちょうどレントゲン博士がレントゲン線を発見した一年後でして、創始者はそれを医療機器に應用して事業をはじめたわけで、医療機器もひとつの主たる製品になっており、十数%を占めております。それから、今申し上げたような航空分野や産業機械、こうしたものが残りですね。

一八七五年といいますが、明治八年のことです。創始者の二代目である島津源蔵氏は小学校二年しか出ていないという人ですが、後に「日本のエジソン」、電機の島津」と言われるぐらいの発明家でした。ですから、社是には「科学技術で社会に貢献する」ということを掲げております。ちなみに、京都の木屋町二条が発祥の地です。今、そこには資料館が建っており、今まで発明されてきた製品がすべて陳列されております。興味のある方は、京都にいらっしゃる機会がありましたら、ぜひのぞいていただきたいと思っています。

## 田中耕一君に見る「仕事」

ご存知のように、二〇〇二年、当社の社員である田中耕一君がノーベル化学賞を受賞しました。これは産業界で初めてのことです。彼の場合は、電気工学を東北大学で研究してきて、卒業論文では、テレビ電波のゴーストの防止に関する研究を書いたそうですが、当社に入社してからは、それまでとまったく違った領域、すなわちレーザー光線を当ててタンパク質をイオン化するという科学領域を担当し、そこでの発明がノーベル賞を受賞することになったわけです。

先ほど、先生方とお話していただきましたが、みなさんがドクターコースに行かれたとしても八年ぐらい、いろいろな勉強をされるでしょうが、そのうえで会社に入社し、どこかに配属されると、自分の専門分野が必ずしも確約されるのではないのではないかと思えます。大学で学んだことはひとつの基盤技術であって、そこでのものの考え方をいかに他の分野でも応用していくかというフレキシビリティをもた



なくてはいけないのではないかと思います。

田中君は鳥津製作所に入り、まずは基盤技術研究所のレーザの応用技術研究グループというところに配属されたようです。しかし、本来なら電子回路の設計やコンピュータなどのほうに進むべきだったのでしょうか、今申し上げたように、そういう質量分析の世界に入って貴重な発明をしたと言えるわけです。ただ彼自身が制作いたしました質量分析計は残念ながら一台しか売れなかったんですね。ところが、田中君の発明した原理を応用して、ドイツのヒーレンカンブ先生やカラス先生が分析装置を開発していきまして、これがいろいろいる高分子の質量をカウントする装置として広まっております。

田中君の仕事を見ておきますと、仮説・実験・検証のプロセスをきちんと愚直にしていることがひとつのポイントとしてあるのではないかと思いますね。また、必要な知識を効果的に収集して研究として利用していること、先入観をもっていないこと、自分が与えられたミッションを最大限に果たしていくことに対して、非常に素直だったことなどが、ポイントとしてあるのではないかと思います。

これは技術者だけに当てはまることではないと思います。経営でも同じことですね。私はよく経営と管理はちがうと言いますが、経営というのは、できるだけたくさん情報を集めて、未来を予測して、自分なりのビジョンを出していくこと。管理というのは、立てられた目標値に対して、果たしてそれが達成できているかどうかを見極めていくことです。ですから、経営者たる者は管理だけではだめなわけです。これと同じようなことが技術者の世界でも言えるのではないかと思います。

会社の説明会や面接で、「私は大学でこんな研究をしています、会社でそれがいかせますか？」というのをよく聞かれるようですが、大学で学んだことが実社会ですぐに役立つということは、正直に

申し上げてあまりいいのではないかと思います。むしろ、優秀な技術をもった学生の方々が会社に入られて、そこで学ぶことのほうがはるかに大きい気がいたします。したがって、専攻や分野を超えて、世の中にどんな貢献をしたいのかというしつかりとした志をお持ちいただきたいと思えます。先ほど申し上げたように、技術や知識は大きな夢を成し遂げるためのツールであるという考え方のほうが正しいのではないかと、私は考えております。

## イノベーション

今、盛んに「イノベーション」ということが言われます。イノベーション (Innovation) を辞書で引くと、「技術革新」とありまして、決して事業が成功するとは書かれていません。しかし、現在急成長しつつある中国やインドなどの国を追い越す国として日本をつくりあげるためには、やはりイノベーションが必要です。その意味では、この「イノベーション」という言葉には、技術的な発明・発見だけでなく、それを利用した産業・事業の成功という意味も含まれているのではないかと思います。

私が社長になったときは平成十年でした。当時の鳥津製作所は「空白の十年」と言われる時期でした。バブルがはじけた後で非常に低迷しており、赤字を出す寸前でした。いろいろな問題が起り、それをいかに解決していくかということ、かなり私は苦労したわけです。たとえば数十億円ぐらいの変動費、固定費を削減していくかという判断を下したこともありました。財務的には、やはりお金の回転が十五〜十八カ月という非常に長いスパンになっていたのです、それを五カ月ぐらいで回転するようにし

ようということで、在庫の減少、直接販売の組織の強化などを図りました。結果として申し上げますと、二〇〇〇年三月に一九六二億円ぐらいたった売上高が現在では二六二六億円ぐらいいになり、経常利益も三十六億円ぐらいでフーフー言っていたものが、現在は二三三億円ぐらいいになりました。こういうことをせざるをえなかったということは、我が社のイノベーションに対する態度がそれまでは甘かったという事です。

ではどうしてこうした経営改善ができたのか。計画というものは、どんなにいい計画をつくっても、全体のリカバリーをするためのわずか五%にすぎないと思うんですね。残りの九十五%はいかに実行するかということです。いかに実行するかということは、つまり、社員のみなさんの共感を得なくてはいけないし、社員のみなさん自身にリーダーシップをとってもらわなくてははいけません。その計画を実行した後には何があるのか。トンネルの出口にバラの花が咲いているんだというような夢をもたせなくてはいけないと思います。給料もカットしましたが、「一年半の改革期間ですよ、一年半たったら必ず戻します」ということを社員と株主に公表しまして、約束しましたので、「よし、そこまでならがんばろう!」と思っただけで、社員のみなさんの力が出てきたのではないかと思います。

もうひとつは、私自身は営業出身ですが、島津製作所には技術者がたくさんいます。そこでどうしたらいいのかと考えたときに、毎月一回ぐらいい若手の課長・係長を集めて、「こんなところを助けてほしい」というように、お互いにフラंकに話をしていくようにしました。鴨川に小さな施設がありますので、そこに二十人ぐらいいを集めまして、五年間で五十回ぐらいいやりました。最初のころは、直接社長に直訴してしまうと部長や本部長から怒られるかもしれないということで、あまり信用してもらえなかつ

たのですが、回数を重ねるうちに、社長は本気らしいとわかってもらえ、信頼感も培えてきて、最後のころには困っていることを腹を割って話せる雰囲気になりました。そんなふうには、現在の技術や問題点、課題、支援などについて率直に話を聞かせてもらえる雰囲気をつくる必要があるかと思えます。

## まとめ

いろいろとお話をしてきましたが、少しまとめてみたいと思います。結局何が一番重要かと言えばやはり「人の縁」でしょう。そして、先ほども申し上げたように、超特大の夢と実現可能な夢の二種類の夢をもっていたいただきたい、ということです。私自身も社長になるとは夢にも思いませんでした。ボーイングとの事業を航空機事業の二十%ぐらいにしたいなと思いつきながら仕事をしてきたつもりです。社長になりましても、やはり営業利益を十%ぐらい出る会社になりたいな、と頭に置いてやってきたつもりです。それが今結果として出ているということでしょう。

そういうことを考えると、やはり失敗を恐れてはいけません。そしてトップになったときに、失敗をした人たちをこづき倒すのでは、会社はよくならないと思います。一生懸命開発を進めてきて、もう少し予算があるというときに、経営者はある程度辛抱して目をつぶるぐらいの度量がないと、会社は大きくならないのかなど。あるいは失敗を効果的にいかすことによって、さらなる大きな成功が待っているのだと、私自身の経験を通じて、つくづくと思うわけです。

Q1 学生A（理工学部四年生） 大きくわけて二つ質問があります。まず、矢嶋さんはなぜ経営の道に進まれたのかということについてお聞きしたいと思います。そして「二種類の夢」ということをおっしゃっていましたが、矢嶋さんは今、どのような夢をもっていच्छやるのでしょうか？

A なぜ経営の道に進んだのかという質問への答えですが。これは「天命」です。私自身は経営に携わろうと思ったことは一度もありません。飛行機への愛情だけをもってこつこつとやってきましたから。最初は民間航空機、そして戦闘機も扱いましたが、私の最初の夢は民間航空機だったんですね。ところが東京支社の営業部長がガンで亡くなってしまったというハプニングが起きて、後任者がいないというところで、民需だけでなく官需についても責任をもたされるようになりました。

ですが、よく考えてみると、ずっとひとりで世界をまわっていたでしょう。商談が進んでいって、話がホットになった時点でようやく技術やサービスの担当者に同行してもらい、支援を頼むわけです。それまではずっとひとり。そういうなかで知らず知らずのうちに、飛行機販売ではどういうプロセスを踏むべきかを自分なりに覚えていったのだと思います。そういう経験をしていたので、島津に入ってから上の人が見たときに、下から係長、課長、部長と積み上げ式に上がってくる人とはちがうものが、私のなかには見えたのかもしれない。

実は、役員になる一年前、一九八八年十月に急遽「飛行機のことは一斉忘れてくれ」と言われたんです。

当時貿易部というところがあって、ここでは計測器や医療機器などを海外に販売するところだったので、その部長を務めるように言われました。しかし、計測器や医療機器についても知識がありません。百人いた部下の名前もまったく知らなくて、本当にどうしようかと思いました。その翌月には、医療機器では世界一の展示会である全米放射線学会に行つてこい、そこに行けば、医療機器のことがわかるはずだと言われました。そこで代理店の社長さんと会つたりしながら、いろいろなことを覚えていつたりもしましたし、半年後には分析機器の展示会があり、同じようにして勉強していききました。そんなふうに、まったく知らないところに、部門としての最高責任者としてぼんと放り出されました。

平成二年にはまた航空に戻れと言われ、事業部長になりました。同時に役員にもなつたのですが、そのとき私は五十五歳。一番遅いです。ふつうは五十二、三歳で役員になるんですから、一番遅くなつた私がまさか経営を任されるとは思つてもいませんでした。そのころ、取締役を六年、常務を四年、専務を四年ぐらいやるのがふつうだったので、私の場合は歳をとつていましたので、それぞれ四年、二年、二年やっただけで社長になりました。思つてもみない人事だったので、天命と言ふしかないと思います。第二の質問、夢についてですが、こういうことを言うと非常にうぬぼれて聞こえるかもしれませんが。今の日本は、残念ながら、諸外国に対して非常に競争力のない国になりつつあるのではないかと思つています。政治にしてもねじれ現象で、国のためになるような法律がまったく審議されないで、泥試合ばかりをやっている状況です。経済についても、いいとはいいながら、急速な成長を遂げている中国やインド、ロシアに比べると、力が物足りない。スポーツにしても、なかなかオリンピックで勝てるようなものはありません。せつかく日本は東洋一のすばらしい国なのに、です。

こう考えていくと、それをよくするためにをしたらいいのか。お役所も企業の長もみんなが考えており、イノベーションという言葉が盛んに出てきているのだと思います。具体的には、環境航空機や将来型の自動車の開発をどんどんと掘り下げていこうということが、国の方針として出ていますから、それをいかにマテリアライズするか。実現するか。先ほど申し上げたように計画は5%です。残りの九十五%は、われわれ産業界が成し遂げなくてはいけない義務があるのではいか。そういうことで、YS-11の経験をお話しして、産業界のみなさんに元気を少しでも出していただければいいなというのが、私の夢ですね。会社経営の面では社長たちに任せていますから、そういうところで少しはお役に立ちたいと思います。

**Q** 戦闘機の制作に携わっていらしたということでしたが、アインシュタインが原子爆弾をつくって後悔したという話もありますし、兵器をつくるということについてのお考えはありますか？

**A** ユーロピアの世界では、本当に今おっしゃった通りだと思えます。ただ、ノーベル賞をつくったノーベル博士もダイナマイトを発明した人です。ダイナマイトもうまく使えばすばらしく社会に貢献するわけですが、からだに巻き付ければ自爆テロになるわけですね。そういう意味では、科学の進歩には必ず裏と表があります。残念ですが。

日本がおかれている現実を見ると、北朝鮮という国が核開発等を進めてきています。仮に日米安全保障条約がなくて、アメリカが日本を守るという義務がなければ、なおかつGDPの1%以下の防衛力しかもたなかったら、あっといいう間に、どこかの国の侵略危機に必ずさらされるといふことです。したがって、いわゆるバランス・オブ・パワー、あるいはパワー・ポリティクスと言うのですが、科学

の進歩には裏表があるように、自分を自衛するというについてもある意味で正と悪があると思います。ですから、これは必要なのではないかと思えます。

たとえば、スイスのような永世中立国に行きますと、高速道路の下に防衛用の火薬庫があり、徴兵制はありませんが、いざというときには志願兵として国民全員で守ることになっています。また、観光国ですから、観光客に対してのイメージはとていいです。そうしたいい面を見せることによって、敵が入ってくるのを防ごうということもあるのではないかと思います。文化を高め育成することで、そんな文化を壊すのはよくないと思わせるのが一番いいのですが、人間というものは愚かなものだから、必ずテロなど科学の裏側にあるような活動は未来永劫に起こると思います。そういう意味では、やはり一億人なら一億人の国民を守るための防衛は最低限必要なのではないかと思っています。ただし、そうした武器の輸出は絶対にするべきではないと思えます。そういう意味では今、ちよつとこわいと思えます。

**Q2 学生（理工学部修士一年生）** 矢嶋さんのこれまでいろいろなご経歴のなかで、一番の失敗はなんだったでしょうか？ またたいへんなことも数多くあったと思いますが、ご自分のなかで「これ乗り越えたから、今回もがんばれる」というような強み、信念はおもちでしょうか？

**A** 必要があつて、世界各国を十年ぐらいまわつたわけですから、もう少し語学を勉強しておけばよかつたと思います。なんでもかんでも英語で通そうとしていましたから。これが失敗でしょうか。ご飯を食べたりするぐらいは、フランス語やスペイン語、ドイツ語を話していましたが、商売をするうえで語学の勉強はしていませんでした。語学科出身なのに、どうして言葉をもっと一生懸命勉強しなかつたかと



いうことが、人生における最大の失敗かなと思っています。

ただ、先ほども簡単に言いましたが、窮すれば通じるところがありまして、今でこそほとんど忘れましたが、まったく言葉が通じないところでもなんとなく心が通じ合うんです。そういう術が逆に身についた。そこはよかったと思いますね。

一言で言うと、「人の輪を大切する」とか「人脈をつくる」ということになってしまっていますが、たとえば一対一でお会いしたときには、相手のことをおもんばかりで、気を遣う。十人なら十人、千人なら千人、みんなの幸せを考える。相手の立場に立って、ものごとを考えるという習慣が非常に重要なのではないかと思います。

**Q3 学生(理工学部二年生)** 質問内容が抽象的で申し訳ないのですが、僕は自分が今なにをすべきかわかりません。どうしたらいいでしょうか？ 具体的に今やるべきことと、どういう心持ちで学生生活を送ったらいいでしょうか？ お話では、大学生活にあまり勉強をしていなかったけれど、得るものは多かったということでした。理工学部の学生としては、実験などに追われて時間がなかったため、他学部の学生に比べると、サークル活動など他の活動ができないかもしれません。遊んで得られるものがあるとするなら、遊べない僕は、どうしたらいいのでしょうか？

**A** 人間というのは、まず、明るくないといけません。明るさを失わないようにしてほしいということ、辛抱強さも大切だと思います。自分がひとつの目標をもって、それをあきらめないということですね。この二つの点が人生に最も大きな影響を与えるのではないかと思います。

私は偉そうに言っていますが、学生時代には酒を飲んだり、遊んだりということが多くありました。たとえば麻雀屋さんでお金がないときに、その店のおばちゃんがお金を貸してくれていました。そしてそのうち「あと一年で卒業でしょう？ 一つお金を返してくれるの？」と言われたわけです。もちろん家族に無心は頼めません。仕方がないので、夏休みに工場で、夜十時から朝五時までアルバイトに行きました。そしてお金をつくって、麻雀屋のおばちゃんに返しました。そういうことは、辛抱強くやらないうとできません。親父に払ってくれ、おふくろに払ってくれと頼んで、自分は逃げてしまったらいいけません。家族には迷惑をかけたくないと思うから、家族には言いませんでした。自分で遊んだお金だから自分で責任を取りました。麻雀では負けましたからね（笑）。そのかわり、社会に出てから、その十倍は稼ぎましたから、そのときの経験は悪くなかったと思います。

そのように遊びでも仕事でも、あるいは学問や趣味でも、明るさと辛抱強さの二つをもっていれば、人生はバラ色ですよ、間違いなく。すぐに落ち込めばいいと思うのは間違いで、落ち込むのは反省するためのひとつのステップであって、落ち込んでしまっただけで立ち上がれなかったら、こんなバカな話はありません。いかに自分が失敗したかを反省して、立ち上がればいいと思います。

Q そう思っていれば、大きくなれますか？

A ええ、必ずなれます！ それとどこかで読んだのですが、経営者になるためには「ウン・ドン・カン」が必要なんです。「ウン（運）」を呼び込むためには、今申し上げたようなことが大切です。決めたことはあまり迷わないということ、「ドン」つまり愚鈍にやることです。そして、そうやって学んだことでなんとなく勘が培われてくる。たとえば、技術者が開発計画書をもってきたときに、それがそ

の技術者を飾るだけのようなものか、本当に会社のためになるようなものか、あるいは会社のためになるかどうかはわからないけれど、その人が本当にやりたいと思っているものなのか、見分けがつかようになるんです。おそらく一年もいたらわかると思いますね。そういう「カン（勘）」というのは、いかにあきらめずに一生懸命明るくやってきたかということの産物なんです。

ご存知かどうかわかりませんが、医療機器は、GEとシーメンス、フィリップスという世界の三強、そしてそれに東芝、日立、島津という国内の三社を加えた六社でがんばっています。私は先ほど社長に就任しているいろいろな改革をしたと申し上げましたが、そのなかでも最も大きな改革をしたのは医療機器事業部なんです。たとえばMRIやCTスキャンなどが現在重要な診断機器になっていますが、MRIにしてもCTにしても、日本で最初に開発したのは島津製作所なんです。けれども事業として儲からないんですね。というのは、ソフトウェアのグレードアップだけでも一つの機種について三、四十人の技術者を必要とするからなんです。うちには技術者が百五十人しかいない。GEには五千人もいる。そういう段階で、GEはフランスの会社を買収して、医療機器に力を入れているわけです。そうなると、GEでほとんどがカバーされています。それに加えて、GEはファイナンスの会社ももっています。病院をつくりましょうというとき、その資金をファイナンスが貸してくれる。そして、今話題になっているサブプライムではないですが、「最初の一年、二年はただでいいです」と言っていて、そこにGEの機材をすべて入れて、「どうぞお使い下さい。三年たつて収益があがってきたら、分割払いでお支払ください。ただし金利は5%ですよ」と言うわけです。今の銀行の金利は2%程度ですから、5%の金利をとることによって、GEは収益を得るわけです。

ところが一般の会社にはこうした銀行的な能力はありませんから、そういうオフアアはできません。私どもはそれでMRIやCTをやめることにして、デジタル画像で診断できるフラットパネルのデータをつくりまして、それを組み込んで販売しております。こういった利益率の低いものには、GEのような大きな会社はあまり振り向きませんから、なんとかそういう隙間で生きるようにしております。これで年間八百億円ぐらいは稼げると思いますので、こういうもので島津のドメインである医療機器分野を失わずにすんでいます。

ところが総合医療機器メーカーだということで、さらに島津源蔵さんから百三十年もやっているんだという意地だけでやっている、四十億円、五十億円という損失を出してしまうと思います。

**Q** 失敗するためにはまず何かをやらなくてはいいけません。そういう何かをやる機会はどうやって得ればいいのでしょうか？

**A** 機会は自分から欲しがるとはいいけません。自分から取りに行かないと。たとえば島津製作所にお入りいただいたなら、やりたいことを取りに行かなくてはダメです。それは絶対にそうです。仕事というのは天から降ってくるものではありません。必ず自分から取りに行かなくてはならない。取りに行つた以上は辛抱強くやって、成果を出さなくてはいいけません。それぐらいの気持ちはもたなくてはいいけないね。もう少し言うと、我が社はある時期まで減点主義だったんです。失敗すると減点される。ですから、大きな開発計画のときに、みんな手を挙げなくなってしまうんです。リスクが大きいから。それを全部やめて「ハナマル主義」にしたんです。「ハナマル主義」というところからかかっているように怒られるんですが。「失敗は成功のもと」と言うように、それを期待しているんです。失敗が失敗で終わってしま

うケースもあるでしょう。それはそれでもって、技術者が心を込めて開発に従事したわけですから、それはしょうがない。失敗したことがかりをとらえていると、会社なんでものは動かなくなってしまうと思います。

**Q4 学生（理工学部一年生）** 企業には技術者や経営、営業を担当するなどいろいろな仕事をする人がいますが、会社として利益を上げなくてはいいけませんし、それぞれの仕事によってそれぞれの人たちの思いもあると思います。そうしたなかで、ひとつの会社としてまとめあげるために、どういう行動をなさったのでしょうか？

**A** 島津製作所は歴史の長い会社ですから、先ほど申し上げたように減点主義で経営していたところを「ハナマル主義」に変えたということもありました。そのほかには、社員のみなさんが困っていることを知らなくてはいけないと思います。

たとえばお金のまわりが悪いということをつつこんでいきますと、こんなことも出てきます。売り上げが悪いということをガミガミ言っていると、たとえば代理店にお願いして、まだ注文もない機材を何十台も持つていってももらい、お金はとりあえずもらわず、売り上げだけを立てるといった悪さをする人が出てくるのです。たとえば、棚卸資産を余計に持っていると言利益が出るわけです。すると使いもしないものをたくさん買う。それを工場においておくと、利益が出る。みんな、いかにしたら利益が出るか、いいことも悪いことも知っているわけです。

ですから、会社の営業や製造、技術が何を悩んでいるかということをきちんと把握することが重要な

んですね。先ほど申し上げたようなオフサイトミーティングを催して、月に一回ぐらいお酒を飲みながら、若い人と対話をしました。また、組合の幹部と腹を割って話すようにしました。組合の幹部は組合員の苦情をよく吸い上げているので、そこを解決する姿勢を経営者が見せることも重要ですね。そういうことで社員が結束していくんですね。ですから、汚いものはのぞかないとか、臭いものにはふたをしるといった経営をしていると、その会社は長くはもたないのではないかと思います。

**Q5 学生（理工学部三年生）** 小学五年生のころに終戦を迎えて、さらに防衛庁に入ってというご体験から、戦争については僕たちよりも詳しいと思います。僕たちの世代は戦争に対する意識がほとんどありません。でも、その僕たちがこれから二十代、三十代になって、戦争に対する意識をもたなくてはならなくなつたときに、どういう概念をもてばいいのでしょうか？ 僕たちの世代は戦争を全く知らない幸せな世代であり、奇跡の世代でもあるので、正直言って、わからないところがあり、不安なのですが、戦争の是非についてお聞きしたいと思います。

**A** 僕も戦争に行つたわけではないので、戦争経験というのは空襲を受けたときの経験しかありません。今でもはつきりと覚えているのは、B-29という重爆撃機が来て、東京が焼け野原になつたときに、小学校で集団疎開させられました。人間はそういう状況下に置かれると非常に利己的になるんですね。たとえば食べ物が無い。信じられないことですが、食べるものがないと、鯉にエサとしてやる蚕のサナギがご飯としてコップ一杯出てくるんです。ピタミンが抱負だから。本来なら人間が食べるものではない、鯉が食べるものを、みんなが奪い合つて食べるわけです。飢餓の世界です。歯磨き粉をパイプに入れて

吸っていると、ちよつと粉が出てくる。歯磨き粉はちよつと甘いので、それをなめて甘味をとる。みなさんが想像できないようなことがおきます。また、勉強なんてしませんでした。燃料になる薪を山から背中にしょって帰ってくるのだけれど、重いから、山道を歩きながら一本ずつ捨ててきて、帰ってきたときにはほとんど残っていなかったとか、山道で野生のグミの実を見つけて、そのまま食べてお腹をこわしてしまったりして、そういう意味では本当に悲惨でした。実際に爆撃を受けなくても、戦争で敗者の側にまわつてくると、必ず食べ物がなくなり、水が飲めなくなります。

もうひとつは、爆弾の音が聞き分けられるようになります。「ざーっ」という音は近いんです。「ひゅーん、ひゅーん」という音は遠い。だから爆撃を受けていても、「ひゅーん、ひゅーん」といつているときには防空壕から出て、日本の飛行機がB-29に体当たりするのをみんなで見えていたりしました。一番こわかったのは「ざーっ」という音がして、自分の家に焼夷弾が八発落ちて、それらを親と一緒に庭に捨てたことです。たまたま不発弾だったので、よかつたのですが……。また、私の家は洗足にあつたのですが、駅のほうに逃げていって、二股になつた道を選びまちがえていたら、完全に焼け死んでいたということもありました。運命みたいなものを感じますね。

戦争は、人間がお互いに殺し合うものですから、世の中に絶対あつてはいけないものだと思います。とくに広島や長崎の原子爆弾のようなすごい武器の被害にあつて生き延びた人は本当にかわいそうだと思います。もちろん亡くなった方もかわいそうですが、生き残った人は何十年も病床にいらつしやつたりして、ものすごく苦しいのではないかと思います。戦争は本当にあつてはならないものだと思います。ただ、最初に質問いただいた方にお答えしたように、戦争がこの世の中から消えてなくなることは、

われわれの世代ではないのではないかと思いますから、日本がそれに巻き込まれないように専守防衛していかなければいけないと思います。これは非常に悲しいことですが、必要なことではないでしょうか。でも絶対に加害者側に負担することがあってはいけません。アメリカが日米安全保障条約で守ってくれているがゆえに、GDPが1%以下の防衛費で、これだけの経済大国となり、みんなが安全に奇跡の時代を生きているのかもしれない。としたら、アメリカに対してなにか守ってくれているに相応するだけのことはしなくてはいけないと思いますが、兵力を、戦争をしている地域に出すことは非常に危険ではないかと思います。最近、日本はイラクに自衛隊を水補給のために派遣しました。水補給などだけにすればいいのですが、戦闘要員として多国籍軍に参加するようなことがあってはいけないと思います。

**Q6 学生（理工学部二年生）** 日本の競争力を高めることを夢としておっしゃっていますが、僕は個人的に、日本の文化力を高めることと、競争力を高めることは、それほど隔たっていないことだと思っています。競争力を高めるための文化をもつ。技術も日本の文化のひとつだと思えます。これまで経営者として、会社の文化力を高めてきたとも言えると思うのですが、その流れの中で、日本の競争力を高めるためのビジョンは具体的にはどんな考えをおもちでしょうか？

**A** 二つあるんですが、ひとつは科学技術力を高めていくことで、日本の国力を上げていくことができると思っています。もうひとつは、日本が今一番他国に負けているのは「みんなでない国にしよう」という倫理感ですね。これが欠けていると思うんです。みなさんのご意見とはちがうことが多々あると思いますが、自己流に言わせてください。



先ほども言いましたが、私は戦争の経験を子どもなりにしてきました。私が小学校一年のときに小学校が「国民学校」という名前に替わりました。終戦とともにまた「尋常小学校」という名前に戻ったのですが、小学校一年から五年までは「国民学校」と呼んでいました。そこでは「修身」という科目があったのです。修身というのはなにかというと、倫理なんです。欧米なら宗教があり、そこで倫理観を教えています。いい悪いは別にして、キリスト教なり、イスラム教なり、回教となりの倫理がある。しかし、日本にはそういう宗教的な倫理観が非常に薄いような気がします。ものの善し悪し、自分さえよければいいか・悪いか、集団の人のためになるか・ならないか、ということの判断力が、日本人には一番欠けているのではないかと、私は思うんです。そういうもののレベルをきちんと上げていかないと、世界の人たちとの共存はできないのではないのでしょうか。科学技術力だけではなく、今申し上げたような、つきつめれば倫理観ですね、これを上げていかないといけない。

たとえば借金で身内を殺し、しかも幼い子どもまで殺すという犯罪がありました。ああいう犯罪は猟奇的だし、諸外国ではあまりない犯罪です。アメリカなどでは、無差別に銃を乱射するといった事件があります。あれはむしろ気が狂っているのであって、倫理観の欠如ではない。でも最近日本で多発している猟奇的な犯罪は、やりたいからやっている犯罪であり、彼らは正気だと思っています。これは明らかな倫理観の欠如ではないでしょうか。文化というときにはこういう意味も含めて考えていったほうがいいと思います。

たとえば京都は、第二次世界大戦中に爆撃を受けていません。それはどうしてかということ、平安朝時代から今に至るまでの日本人の文化が集積されたところだから攻撃してはいけないという倫理観から、

アメリカが攻撃しなかったんですね。ですから、おっしゃったように、文化度を高めれば、その国を破壊しようとは普通の国は思いません。しかし、ツインタワービルを攻撃したことは、ある意味では倫理観がないと言えるかもしれません。倫理観がないというより、アメリカ人は全部敵だと思ったのかもしれない。そういう攻撃を受けるということをミニマイズしていくことを常に考えたときに、科学技術のレベルアップだけでなく、あわせて文化と倫理のレベルを上げていくことを重要かなと思います。

ある意味で、戦前日本が一等国であったときの倫理観は非常に強いものでもありました。ただし、軍が強くなりすぎて、あまりにも情報管理をしすぎて、日本がおかれている立場を国民は知ることができなかった。ああいう戦争が起きたのでしようが、しかし、やはりある意味ではあのころの日本人のほうが今よりも倫理観が強かったと思います。私の意見に反対の方もたくさんいらっしゃると思いますが、それはそれで結構です。私だけの考えとして言わせていただいていますので、ご容赦ください。

**Q7 学生（理工学部修士二年生）** ささほどの質問と同じく、ビジョンについておうかがいしたいと思います。今、矢嶋さんは京都工業会の会長をなさっていますが、地域のなかでのビジョンや取り組みについて具体的にお教えください。

**A** 京都工業会というのはおよそ二六〇社で構成されているところで、団体を入れますと三〇〇社くらいになります。京都には約八万の会社がありまして、そのうち商工会議所に参加している会社は一万一〇〇社あまり、工業会に属しているところが、今申し上げたように三〇〇社あまりと、非常にアンバランスな状態になっております。これをさらに分解していきますと、大企業といわれるところは

非常に少なく、数十社だと思えます。残りは中小企業と、零細企業といえますか、伝統企業が多いですね。そういうなかで工業会がこれから何をしていくべきかというビジョンは「ものづくりをしていく」ことです。ですから、金融や観光関係の会社は京都工業会には入っていません。

この京都工業会は昭和三十二年にできましたので、今年でちょうど五十周年になります。十二月五日の式典では、工業高校と大学、企業の三部門にわけ、最優秀賞には五十万円ぐらいの賞金と二週間の中国旅行という懸賞をつけて論文を募集しました。現在審査を行っていますが、各部門からそれぞれ三組を選ぶ予定です。

また、ものづくりをするために、年に一回海外視察をしています。今年には北欧に行きまして、フィンランドやスウェーデン、デンマーク、ロシアなど六カ国を訪れ、それぞれの国での環境対策を具体的に調査してきました。調査の方法は、大使館と経済産業省の最先機関でお話を聞いたり、現地で有名な企業、たとえばフィンランドならノキアなどの会社を訪問してノキアの文化などを聞いたりしてまいりました。ノキアで聞いたことを少しご紹介しましょう。彼らが携帯電話を扱うようになったのはそれほど古いことではありません。従来やってきた仕事で破産したときに、フィンランドの首相になった人が殖産産業をきちんとしなさいということに依じて、携帯電話に白羽の矢が立ったそうです。ノキアでは決して携帯電話のすべてをつくっているわけではありません。いろいろな部品を買ってきてそれを組み立てているようなものなのですが、彼らのビジョンは「ユーザーフレンドリーな使いやすい携帯をつくる」ということなんです。彼らは言っていました。「日本の会社やそのほかの海外の会社がつくっているような機能がたくさんついたような携帯電話は、残念ながらノキアにはありませんが、誰が使っても使いやすい

いという点ではどこにも負けません。そのためにモニターを、年齢や職業などが異なるあらゆる方面のたくさんの人にお願ひして、それを集大成した「使いやすさ」を実現するように常に心がけています」。これを聞いたときに、非常にいいビジョンだなと思いました。ものづくりをするときに、確かに機能性にすぐれたものや高付加価値なものをつくらうということもひとつのビジョンです。しかし、ノキアのような「使いやすさ」にビジョンをおいたものづくりというのもひとつの大きなビジョンでなからうかと思ひます。

ご質問の「具体的なビジョン」ということでは、今、そういうことを考えながら情報を提供しているところなんです。京都工業会の三〇〇社を個別に訪問して「あなたたちのもっている設備はどういうものか」と聞いていきますと、難しい局面に遭う場合もあるので、反対に各社からリクエストを出していただいて、それに対してお答えしていくとかたちをとることを、京都工業会のミッションにしています。