

## 企業経営者へのインタビュー・サーベイ

中 垣 昇

キーワード：日本企業、経営者、経営戦略、コーポレート・ガバナンス、企業倫理

企業の経営者には、企業の将来を洞察し、経営理念を明確に示し、経営戦略を策定し、かつ日常業務を執行する義務がある。一方、日本企業は、バブル経済崩壊後の「失われた10年」の間に、グローバル化の進展と情報技術（IT）化の急速な発達に代表される新たな経営環境の下で懸命の経営活動を続けている。その意味では、現代の経営者の条件には、これまでにない新たな能力が付加されたと言って過言ではない。

企業価値を創造する源泉は、人的資源、物的資源、財務的資源、情動的資源からなる経営資源であるが、これらの諸資源は、グローバル化の進展と情報技術（IT）化の発達に伴い、資源間の変化のスピードにこれまでに経験したことのない大きな格差が生じ、その格差はさらに拡大しつつある。しかも、諸資源が相互に作用し合い、企業経営を一層複雑かつ不透明にしているのが現状である。このような経営環境の下で、日本企業の経営者は、どのような舵取りを志向し、われわれの社会経済システムをどの方向に導いていこうとしているのかを知ることは、極めて重要な課題である。

ところで、中京大学経営学部は、開設当初から、西郷幸盛教授の献身的なご努力により日本企業を代表する経営者を講師陣に迎えて「経営者講座」を開講してきた。1993年には講師陣の経営観が、西郷幸盛編『トップが語る企業と経営そして人生』（中央経済社）の形で出版された。2000年度から私が「経営者講座」の担当になったが、レジュメの印刷、教室機器の整備、各経営者の日程調整等に関する裏方として、学長秘書室の松井覚室長、経営学部センターの青山明氏、山本眞里氏、前田美智子氏、それに各講師の秘書室の方々には大変お世話になった。

私が「経営者講座」担当になって以降、既に1年半が経過した。何らかの形で「経営者講座」を記録に残して置きたいと考え、ご多忙な経営者の方々にご無理をお願いし、インタビュー・サーベイを試みることにした。各先生方には快くインタビューに応じていただいたばかりか、正確を期すために私が起こしたインタビュー・サーベイの原稿に手を加えてご返送いただくことができた。

このような形式によるインタビュー・サーベイの記録は、日本経営史の1つの基礎資料にもなり得るものと考えている。今回のインタビュー・サーベイは、2001年度前期に開講されたイビデン相談役・多賀潤一郎先生、ユニー名誉会長・西川俊男先生、愛知製鋼会長・大橋正昭先生、東海旅客鉄道株式会社会長・須田寛先生へのインタビューからなる。後期担当の先生方には改めてインタビューをお願いし、その成果について後日発表することにしたい。

**多賀潤一郎氏**

イビデン株式会社相談役

日時：2001年6月5日（火）

場所：中京大学本館応接室

**中垣** 新千年紀の初頭に当たり、グローバル化、IT化、規制緩和、環境問題等に代表されるように、企業を取り巻く経営環境は激変しております。現在、貴社が抱えておられる問題点とそれに対する対策をお教えてください。

**多賀** 長期的な戦略としては、まず、ずばり変化への対応を重視すべきと考えます。変化への対応に際して、ヒト、カネ等の重構造を念頭に置く必要があります。そのためには、当社のようにモノ作りをしている企業にとっては、とりわけ新製品開発のための技術がコアの部分をお占めます。

グローバル化については、海外展開を視野に置かざるを得ません。当面する当社の最大の課題は、海外戦略です。なぜ海外戦略かと言いますと、かつては海外の売上高は売上高全体の1割程度でしたが、現在では、売上高全体の6、7割にまでなりました。しかも、海外生産の占める部分がかなりな割合になってきています。今後は、生産基地が欧米の他に中国、フィリピンにまで及んでまいります。このようなグローバル化の波にどのように対応していくが当面の課題です。つまり、ヒト、モノ、カネ、技術の問題すべてにグローバル化の波が押し寄せてきています。

**中垣** 生産面において、さらに海外展開される可能性がありますか。

**多賀** 海外生産高が3割を占めるような状況は、すぐに来ると思われれます。ただ、一方で、それで良いのかと言う問題があります。コスト競争力だけを考えれば、海外展開したいわけですが、国内事業との連携、研究開発上の問題等を勘案すると簡単な問題ではございません。日本企業の中には、研究開発についても海外で展開している企業がありますが、当社はその段階までいっておりません。海外要員も不足しています。そこで、グローバル化の第二の局面として提携の問題が大きく浮かび上がってきております。

IT化については、当社の製品そのものにIT関連の製品が多いことは確かですが、ネットワーク社会に入った今日、情報の活用については社内のネットワークのみならずサプライ・チェーン・マネジメントに代表されますように社外のネットワークへ目を向ける必要があります。大きく言えば、社会経済システムの情報化に対応しなければなりません。

環境への対応については、当社でも環境技術商品を作るようになりましたが、現実的かつ具体的な対策を遂行する必要があります。最終的には、ゼロ・エミッションのような産業廃棄物を出さない対策を立てなければなりません。

**中垣** 変化への対応に関して言いますと、変化のスピードの差をどのようにお考えになりますか。

**多賀** 海外展開にしても新製品開発にしても、実感として、変化のスピードをもの凄く感じます。新製品開発ひとつを取り上げて見ましても、従来ですと研究開発室における成果をテスト・プラントで試作し、その後に量産化の段階に移していました。それが、研究開発の段階で量産化の技術にまで配慮しなければならなくなりました。つまり、商品のライフサイクルがますます短くなり、当然のことながら、研究開発の期間を短縮しないわけにはいきません。

**中垣** ヒト、モノ、カネ、情報すべての経営資源に関して変化への対応を迫られているわけですね。特に、経営資源としてのヒトを変化のスピードに合わせるのは大変でしょうね。

**多賀** その通りです。海外要員、技術要員を簡単に育成できるわけではありません。その意味では、まさに走りながら企業経営しているようなものです。日立、東芝のような大企業ではありませんから、とりわけ変化のスピードには気を配ります。もっとも大企業と言えども、今日は変化のスピードを無視するわけにはいかないと思います。

**中垣** 変化のスピードに関する情報をどのようにして入手なさいますか。

**多賀** トップマネジメントから製造担当者までが、絶えずマーケットにアンテナを張っていることとなります。マーケットの中において悪戦苦闘しているのが実状です。

**中垣** マーケットを絶えず意識しなければならない部門と、それほど敏感にならなくても良い部門とに分けられますか。

**多賀** 着眼点は、それぞれの分野のトップメーカーとの付き合いです。

**中垣** 国内、国外のトップメーカーを問わないわけですね。

**多賀** 勿論です。例えば、MPUであればインテル、携帯電話であればモトローラ、ノキア、あるいは自動車の排気ガス処理であればプジョー、ボルボ等が挙げられます。トップメーカーとの付き合いであれば、技術の進展度合いを含むさまざまなマーケット情報が得られます。

**中垣** 製品開発戦略について、もう少し具体的にお教えてください。例えば、定期的に製品開発戦略を立てるためのフォーマルな組織はございますか。

**多賀** 幸いにも、インテル等のようなトップメーカーが次の商品を開発する場合、そのための準備段階としてコンテストを開きますので、結果的に情報が何らかの形で入ってきます。このコ

ンテストに入らないと、情報は得られません。こうした情報を元にして、当社は設備投資をするわけです。コンテストに参加できる意味では、当社は幸せな立場にあります。

問題は、むしろ次の次に来る商品が読み切れないことです。電話機器の分野は、近い将来の世界規格はある程度読めるのですが、それ以外のゲーム機器などは読み切ることが極めて困難です。現状では、パソコンと電話機器関連のモバイルと情報端末の製品に焦点を合わせています。

当然ながら、各社ともお互いに自分の会社の戦略、手の内は明かさないわけですから、常にアンテナを高くして各社の動きについてきっちりと探りを入れる必要があります。幸いにして、東芝、三菱、コンパックのような世界的なメーカーと付き合いがございいますから、かれらの目指す方向が見えてくるわけです。例えば、モトローラーがシカゴにある当社の試作工場に対してさまざまな試作品を委託してまいります。この段階で、モトローラーが次に市場に出そうとしている製品が読めるわけです。

**中垣** おおよその市場の方向は読めることになりますね。

**多賀** 先ほど申しましたように、次ぐらいまでしか読めません。日本のメーカーでも手の内は明かしませんよ。メーカーは、こういうものを研究して欲しいとは言いますが、次の製品を明かすようなことはしません。自動車関連で言いますと、排気ガス処理関係の材料を作っていますが、排気ガス処理の方法が2種類に絞られつつあるものの、メーカー側はいずれを採用するかについては決して言いません。ただ、一流のメーカーと付き合いがあれば、マーケットの主流から大きくは外れることはございしません。当然ながら、単に御用聞きのような営業をしているようでは、マーケットに関する良い情報は得られません。

**中垣** 話題は変わりますが、人事管理についてお教えてください。まず、トップマネジメントのリーダーシップの立場からお聞かせください。

**多賀** 確かに、従来の年功序列に対して今日では実力主義、能力主義、成果主義が叫ばれています。そういう方向にあることは間違いありません。ただし、実際には、実力主義、能力主義、成果主義への方向転換は極めて難しいのが現状です。部課長ぐらいまでは、能力主義に従い個性に見合った部署に割り当て、彼らからの自己申告をも採り入れて人事管理を行っています。

ただ、トップマネジメントのリーダーシップとなりますと、教育が難しく、部課長クラスのような人事管理をするわけにいきません。正直申し上げて、きっちりとしたトップマネジメントの人事戦略まで確立していません。

人事戦略としては、激しく変化しつつある社会経済システムにきっちり対応できる体制を整える必要があります。正社員、派遣社員、パートタイマー、臨時工等、流動的に活用する時代になりつつあります。

**中垣** 貴社において現実にそのような方向にありますか。

**多賀** 実際に、派遣社員がかなりな割合を占めるようになりました。これだけ激しく変化する経営環境ですと、必要な従業員数が急激に増えたり減ったりします。人事戦略として、自社で必ず必要とするコアとなる要員と外の力で耐えうる要員に分けざるを得ません。

人材育成については、当社の場合、現場で育成するスタイルを採用しています。つまり、自分で仕事を体得するように仕向けています。1つには、これだけグローバル化いたしますと、例えば英語を十分に話せない社員でも派遣せざるを得ません。言葉についても現場で体得することになります。つまり、商品もマーケットで鍛えられるばかりでなく、ヒトもマーケットで鍛えられることになります。

**中垣** 現場主義が定着しているわけですね。

**多賀** その通りです。つまり、一口に実力主義、能力主義、成果主義と言いましても、さまざまな問題を抱えているわけです。私の1つの考えですが、ヒトの全体のうち1割は凄い能力の持ち主で、1割は役立たずのヒトで、残りの8割については評価したり点数を付けたりしてもあまり意味がなく、この部分については極端に言えば年功序列でも良いのではないかと考えます。ただ、上と下の1割ずつについては、きっちり評価しなくてはならないと思います。たいした能力に差が見られないのに、上司の判断だけで、僅かばかりの賃金格差を付けますと、チームワークが乱れます。こうした失敗例が多く、多くの会社で最近見受けられます。

**中垣** ただ、上下の1割と中間の8割が、その辺りの事情をきっちりと理解してくれれば良いのですが。

**多賀** これは、あくまで私の持論です。どうでしょうか、世間一般でも、こうした傾向が見られると思います。例えば、私から見て能力がないと思われる人間でも本人はプライドを持っており、これに僅かなマイナス点を付けてプライドまで傷つけますと本人の能力も個性も萎んでしまいます。いずれにせよ、自分が8割に入っていると思えば本人も満足します。

**中垣** やはり、アングロサクソン型の能力主義に対する反省は多くの分野で見られるようですね。ただ、これまで上の1割の人材に対する評価が少なかったことについては考え直しても良いのではないのでしょうか。

**多賀** 私もそう思います。上の1割については、徹底的に能力を伸ばしていく必要があります。当社のその他の人事戦略は、他社と大きく変わるものではありません。

**中垣** 財務戦略について教えてください。

**多賀** 資金運用の効率化、外貨資金の効率化、資金運用の標準化・グローバル化等を念頭に置いて財務戦略を立てています。奇を衒うような財務戦略は展開していません。その意味では、財務戦略については、保守的かもしれません。

**中垣** これまでの日本企業は、株主軽視・従業員重視の経営であると言われてきました。それが、近年、連結決算、時価会計の導入を契機にして、一部には株主重視の経営に傾斜すべきである

との議論がございますが、この点についてのご意見を伺えればと存じます。

**多賀** 日本の会計制度が世界標準に変わりつつあり、当社は、退職給与引当金不足額を今年中に処理してしまいます。どこにディスクローズしても問題がないよう努めています。私が社長になった頃は、財務面でもさまざまな問題を抱えていました。ようやく世界標準の会計に対して対応できる体制が整いました。決して、奇を衒ってやったのではなく、やるべきことを着実に積み上げてきたと言えます。財務に関しては、奇策はないと考えます。

**中垣** 財務戦略とも関係すると思いますが、次にコーポレート・ガバナンスについてお教えください。

**多賀** コーポレート・ガバナンスについては、随分勉強しました。まず、当社は社外役員制度を定着させました。

**中垣** いつ頃からですか。

**多賀** 私の社長の頃からです。社外取締役2人、社外監査役1人です。ただし、適切なヒトを見つけ出すのが難しいことは事実です。お飾りであっては意味がありません。また、社内取締役にとって煙たいヒトでなければなりません。会社の業績が悪化したり、トップが不祥事をしでかした時に、トップに対して辞職を迫るヒトでなければなりません。その意味では、現在、当社の場合、社外取締役および社外監査役は、最適にして最強の布陣であると自負しています。

**中垣** コーポレート・ガバナンス論が話題になる前から、すでに社外取締役および社外監査役を導入されていたわけですね。

**多賀** その通りです。当社のコーポレート・ガバナンスについて付け加えますと、まず、社員を中心にとした利害関係者に対する機構が中心あって、その上で株主に対するアカウンタビリティ（説明責任）、一般投資家に対するディスクロージャー（開示）を行います。したがって、株主に対しては法律で決められた範囲内でしかアカウンタビリティを果たしていないのかもしれない。

**中垣** 日本企業の場合、株主に対するアカウンタビリティを果たす制度や仕組み自体が不十分なのではないでしょうか。

**多賀** そのように思います。ただ、広報・宣伝にまで気を配った企業情報の提供が要求される時代が到来したことは事実です。ステークホルダーとの関係について言いますと、従来のように従業員だけを念頭に置いて経営していた時代は過ぎ去り、今日では、従業員は言うまでもなく、株主、顧客、仕入先、地域住民にまで責任を果たす気持ちでいる必要があります。大事なことは、単にミッション（使命）を言葉で終わらせるのではなく、実績で示すことです。

最近では株主も、機関投資家を中心に長期に株式を保有し、企業に対する監視の目が厳しくなっていますから、否応無しなしにアングロサクソン型の株主対策をする必要が出てきております。

**中垣** 外国人株主の割合が増えてきますと、従来の日本型の株主対策では通用しなくなるのでしょうか。

**多賀** そう思います。ただ、「株主重視の経営」を前面に打ち出し、この面だけで企業経営を展開することには疑問を感じます。やはり、従業員重視の経営が基本にあります。これまで、あまりにも株主軽視の企業経営であったことは事実ですので、この辺りの事情を考慮すべき時代に入ったと考えるべきです。いずれにせよ、言葉でなく、実績、行動で示すことが最大のアカウンタビリティになると考えます。

従来の取締役会の構成について見ますと、決定と執行と監査が曖昧なまま来たことに問題があります。取締役会の決定を明確にし、それに基づき執行し、その結果としての監査を実施しなければ、いくら組織をいじくっても意味がありません。例えば、形式的に監査委員会、報酬決定委員会を作ってみても、とかく追認だけの委員会になりかねません。

**中垣** 執行役員制度を採用されていますか。

**多賀** 当社にはございません。取締役が執行役員を兼ねています。取締役会のメンバーは、工場長を初め日々経営活動に従事している人たちですから、敢えて執行役員を設ける必要がないわけです。

**中垣** その意味でも、一部の大企業に見られる状況とは異なり、取締役会のメンバーの数が絞られているわけですね。

**多賀** 現在、取締役は14人から構成されており、すっきりしていると思います。会社によっては、取締役が50人もいる場合があるようですが、それでは取締役会が機能しません。当分は、執行役員を作りません。現在の岩田義文社長も、私とほぼ同じ考えをもっているようです。

ただし、世の中の趨勢として執行役員を設けないと企業経営に遅れていると思われるような状況が来れば、その時には再考いたします。

**中垣** 社外取締役(社外役員)を置いておられますが、この点についてのお考えをお聞かせ下さい。

**多賀** 現在、豊田芳年氏(豊田自動織機名誉会長)と高柳誠一氏(東芝技術顧問)をお願いしております。

**中垣** この方々は、常時、取締役会にご出席なさるわけですか。

**多賀** いいえ、そうではありません。ただ、3カ月に1回程度でそれほど時間をかけるわけではないのですが、社外役員が加わった取締役会は、確かに空気が違います。一種の緊張感が漂います。つまり、社外役員に対してアカウンタビリティを持っているのは社長です。社長は、身内だけの取締役会の時とは、会議に対する姿勢が確実に異なります。その意味でも、社外役員制度を導入したことは、大変良い結果をもたらしたと思っています。

実は、私自身、新東工業の諮問委員の肩書で社外役員のような立場にありますが、これから

は社外役員の責任が重くなり、引受ける人が少なくなる気がします。正規の社外役員となりますと、本人はもとより社長も責任を感じます。

**中垣** いずれにせよ、イビデン(株)の場合は、社外役員の制度をかない以前から先取りされていたわけですね。

**多賀** 私が社長職にあった時は、利害関係のある特定の企業からこられる社外役員がいなくなり、全く利害関係のない方をお願いすることになりました。特定の企業グループ以外の企業の社外役員を引受けますと、仮に業績が悪化した場合には、自分の属するグループにも影響を与える可能性があり、慎重にならざるを得ません。そこで、引受けた以上、取締役会でも自説をきちり発言する傾向がございます。私自身、コーポレート・ガバナンスについては、結構勉強もしました。

**中垣** 近年、企業の社会的責任とか企業倫理に関する論議が盛んですが、多賀先生としては、どのようにお考えですか。

**多賀** 私が社長職にあった時には、社会的責任を確かに唱えはいたしましたが、当時の風潮として今日ほど真剣に取り組んでいませんでした。今日では、企業は、自社のみで成り立っているわけではなく社会的存在あることが明確になりつつあります。つまり、企業は、社会が肯定する存在でなければ意味がないと思います。事実、地域社会との付き合いも増えてきていることを実感として感じています。トップマネジメントが、この現実を直視する必要があります。

1つの例を挙げますと、かつては当社の工場のトイレは塀に近いところにありましたが、現在は、逆に工場の中に設置されています。まるで刑務所の塀を思わせる境界物などは、取り払う傾向にあり、むしろ境界部分については築山を築いて社会との融和を図めるよ努力しています。このような僅かなことでもトップマネジメントが意識し始めると、社員の意識も変わってまいります。

**中垣** まさに、リーダーシップの発揮ですね。

**多賀** その通りでして、利益を上げればよしとするのではなく、社会的責任を絶えず意識する必要がある時代に入ったと言って良いと思います。私が社長に就任した当時は、私どもの会社と地域社会との間に、お互いを意識し、かつ認め合うような雰囲気はございませんでした。ある意味では、当時の時代の風潮でもありました。

**中垣** さらに一步踏み込んで、企業の法人格としての倫理ないしモラルの領域にまで議論を進めますと、どのようなお考えをお持ちになりますか。

**多賀** これについては、あまり大きなことは申し上げられません。企業倫理を意識する前に、企業は地域社会や社会経済との付き合いが深いことをきちり認識し、企業であれ、人であれ、社会の中の一員であることを前提にして、企業が公器であることを目指すべきです。ただ、「倫理」などと言う言葉が叫ばれていること自体が、現時点では、真の企業倫理に至っていないこ



とではないでしょうか。

**中垣** 最後の質問として、企業のリーダーシップとして、最も求められる資質は何ですか。

**多賀** 企業内向けと企業外向けのリーダーシップの資質があらうかと思いますが、一言で言えば、そのヒトの人柄に帰します。とくにトップマネジメントは、毎日、社員に見られていますから、どのような立派な言葉を吐こうが中身は見通されます。そのヒトの人柄とか滲み出てくる持ち味は、他人は知っていても口に出しません、リーダーシップに直結すると思います。取締役会で推挙されて社長職に就くのですが、社長は、あくまで社員全員から推されてなるものです。つまり、単に手続きを経て推挙されたのではなく、社員全員が自分たちのリーダーであると意識することに意味があります。私が社長に就任した時に、このことを随分思い知らされました。したがって、絶えず自分が本当に社長の器かと言うことを自分に言い聞かせていました。社長は、自分の経験や出身母体に偏することなく、広い視野から会社全体をリードしなければなりません。先ほど話しの出ました倫理や人柄・人格が自然に備わってくる必要があります。

**中垣** 長時間、貴重なお話をお聞かせいただき有り難うございました。

## 〔企業の概要〕

### イビデン株式会社

本社所在地：岐阜県大垣市神田町二丁目1番地

沿革：1912年 揖斐川電力株式会社を設立

1940年 揖斐川電気工業株式会社に改称

1949年 東京・大阪・名古屋の証券取引所に上場

1982年 イビデン株式会社に改称

1987年 イビデンU.S.A. (アメリカ) を設立

1991年 マイクロメック(株) (アメリカ) を設立

1991年 金融統括会社イビデンネザーランズ(株) (オランダ) を設立

1993年 販売会社イビデンヨーロッパ(株)を設立

1993年 イビデンシンガポール(株)を設立

1995年 イビデンサーキットオブアメリカ(株) (アメリカ) を設立

1995年 金融統括会社イビデンインターナショナル(株) (アメリカ) を設立

1997年 イビデングラフィットオブアメリカ(株)を設立

1998年 ISO14001キックオフ

1999年 台湾揖斐電股份有限公司を設立

2000年 イビデンフィリピン株式会社を設立

2000年 イビデンフィリピンランドホールディング株式会社を設立

2000年 揖斐電電子（上海）有限公司を設立

2000年 イビデン코리아株式会社を設立

2001年 揖斐電電子（北京）有限公司を設立

2001年 合弁会社・イビデンDPFフランスを設立

事業内容：イビデン株式会社の企業集団は、子会社24社および関連会社5社からなり、事業内容は、電子関連、セラミック、建材、樹脂、食品等の製造・販売を主要な事業とし、設備工事関係、保守、サービス等に加え、グループ製品・原材料等の運送業務および旅行業に及ぶ。

経営指標：

連結	売上高 (百万円)	経常利益 (百万円)	当期純利益 (百万円)	1株当たり純利益 (円)
1997年3月	101,206	7,121	2,948	26.04
1998年3月	118,295	10,325	4,627	37.94
1999年3月	132,399	12,632	6,074	49.68
2000年3月	192,610	13,055	6,273	51.39
2001年3月	205,412	13,460	5,097	41.81

資本金（2001年3月）23,808百万円

総資産（2001年3月）228,788百万円

自己資本比率（2001年3月）38.92%

自己資本利益率（2001年3月）5.82%

株価収益率（2001年3月）37.79倍

現金及び現金同等物の期末残高（2001年3月）27,524百万円

従業員（2001年3月）5,032名

#### 〔略歴〕

出身地：岐阜県

生年月日：1923年4月1日

学歴・職歴：1948年 慶應義塾大学経済学部卒業

1948年 揖斐川電気工業株式会社入社

1967年 同社取締役

1981年 同社代表取締役社長

1991年 同社代表取締役会長

1999年 相談役

公職：1986年～1988年 中部経済同友会代表幹事

1989年～1995年 中部経済連合会副会長

家族：妻、長男、長女

趣味：読書、ゴルフ

宗教：浄土真宗

### （コメント）

今日では、経営者を講師陣に迎え各種講座を開講する大学が多々見られるようになったが、中京大学は、1988年に当時としては全国でも珍しい「経営者講座」を開講し、社会人にも受講の機会を提供してきた。このような日本において先駆的な試みの中核的な役割を果たされたのが、多賀潤一郎先生である。当時、多賀先生は、イビデン社長の激務の傍ら中部経済同友会代表幹事に就いておられ、中部経済同友会産学協同部会長・加藤千磨氏（名古屋銀行頭取、現中部経済同友会代表幹事）とともに「経営者講座」の開講にご尽力いただいた。また、多賀先生は、「経営者講座」の開講以来、毎年、講師陣に加り、受講者に深い感銘を与えている。現在でこそ、中京大学において認知され、看板講座の1つになったものの、ここに至るまでの多賀先生のご協力、それに大学側の担当者・西郷幸盛教授のご努力と梅村清弘理事長、松田岩男学長、北澤正啓学長、小川英次学長のご支援に負うところが大きい。

イビデン(株)の中興の祖とされる多賀先生は、今日のイビデン(株)を築き上げるられた。多賀先生が入社された当時の揖斐川電気工業株式会社の事業は、現在ではすべて存在せず、逆に言えば、これはイビデン(株)が時代に即応しつつ企業価値を生み出す新製品開発・新市場開拓に成功した企業であることを意味する。また、多賀先生が代表取締役社長に就任された翌年の1982年に、会社創立70周年を機として会社名がイビデン(株)に変更された。このことは、取りも直さず、新たな企業文化を目指す意思表示でもあった。

多賀先生は、トップマネジメントとしては、経営環境および経営資源に見られる変化のスピードの差を読み取ることが大切であると強調される。多賀社長以降の優れた経営者の下でイビデン(株)は、グローバル化、IT化の時代に遅れを取ることなく、海外進出、IT関連事業を積極的に展開している。

この度インタビューをお願いしたところ、快くお引き受けいただいたばかりか、事前にデータを用意され、わざわざ私の日程に合わせて中京大学に来ていただき、中京大学応接室においてインタビューに応じていただいた。若輩の私に対する心配りと産学共同の方向を大切にされる多賀先生に心より感謝したい。

ついでながら、多賀先生は、現在、イビデン(株)本社のある大垣市およびその周辺で活躍する経

営者を対象に多賀塾を開いておられ、日夜、後進のために経営哲学、経営理念を伝授されている。その一端が、最近発売された『いびでん物語—天と地と人と—』（中部経済新聞社）に記載されていることを紹介しておく。

**大橋 正昭氏**  
愛知製鋼株式会社 会長

日時：2001年7月11日（水）  
場所：愛知製鋼株式会社本社 応接室

**中垣** 新千年紀の初頭に当たり、グローバル化、IT化、規制緩和、環境問題に代表されるように日本企業を取り巻く経営環境は激変しております。現在、貴社が抱えておられる問題点とそれに対する対策をお教えてください。

**大橋** 当社が直面している最大の問題点を挙げるとするならば、やはり環境問題です。特に、鉄鋼業界はCO<sub>2</sub>の排出量の比率が高いので、その低減に注力しております。当然、製造業一般に共通する問題点も抱えていますが、当社は電気炉メーカーですのでリサイクル産業の性格を持ち、その意味では社会に貢献しています。産業廃棄物の一部を再生産することを前提にして、今後とも研究を重ねながら企業の社会的責任を果たす積もりです。

**中垣** 環境問題を意識され始めたのは、いつ頃からですか。

**大橋** 私はトヨタ自動車(株)から愛知製鋼(株)に移って9年にしかありませんので、詳しい事情までお答えできませんが、私が移籍する以前から環境問題への対策は随分進められていました。私がトヨタ自動車(株)で働いていた1970年頃から、愛知製鋼(株)の粉塵、臭気、騒音等の環境問題に対する対策は知っておりました。また、最近では、廃棄物の中から鉄分を徹底的に回収する努力を始めて、現在なお試験を重ねています。また、廃棄物の再利用化の技術開発も進めています。

**中垣** グローバル化の問題については如何ですか。

**大橋** グローバル化の問題も、当社にとっては確かに重要な問題です。愛知製鋼(株)は、グローバル化への対応が少し遅れていた気がいたします。私が当社に移って、この点を痛感し、まずフィリピンの鍛造関係の会社を買収しました。次に、トヨタのケンタッキー工場に納入していたクランクシャフトを作るアメリカの会社にそれまでは技術提携でしたが、資本を導入しました。最初の出資持分は20%でしたが、その後、相手企業のレイビルフォージ・アンド・ギアワークス・エルエルシーが全部買い取って欲しいと希望してきましたので、この会社は現在、当社の100%出資の子会社になりました。この買収は、当社のアメリカの現地法人であるアイ

チ・ユーエスエイ(株)を通じて行いました。このアイチ・ユーエスエイ(株)も100%出資の子会社です。2001年3月にはケンタッキー・アドバンスト・フオージ・エルエルシーも設立しました。したがって、アジアとアメリカに生産拠点を持ったこととなります。中国については、香港の駐在員事務所を香港から上海に移し、今後とも検討の対象にしたいと考えています。タイのバンコクにも駐在員事務所を置いています。

また、これまで商社経由で販売していましたが、今後は自前で販売促進の努力をする積もりです。例えば、アイチ・ユーエスエイ(株)を設立した1つの理由は、販売のノウハウを身につけたかったからです。ドイツに当社の現地法人としてアイチ・ヨーロッパ(有)を設立したのも、ヨーロッパにおける当社の販売拠点を設ける目的からです。ともあれ、やや遅れていた海外展開が、この7、8年の間に取り戻すことができました。今後ともさらなる海外展開を検討していく方針です。

**中垣** IT化については、どの程度まで展開されていますか。

**大橋** IT化については、当然のことながら真剣に取り組まなければならない課題です。ただ、私は日頃から、ITはあくまで道具であることを社員に強調しています。一部にはITに引き摺られて仕事をしている向きがあると聞いていますので、ITはあくまで効率的な仕事を遂行するための道具であること忘れてはならない言っています。当社のITは、最先端をいっているとは言えませんが、決して遅れているとも思いません。この度の連結決算の制度改革に合わせてIT化をかなり進めました。連結化に関しては、トヨタ自動車(株)から求められていますし、当社としてもそれに応えるとともに、当社の12社の連結子会社に対してIT化の促進を要求しています。

**中垣** 成果の進捗具合は如何ですか。

**大橋** 従来は決算書類を受取るまでにかかなりの日数を要しましたが、現在、毎月5日以内に出すように要求できるまでになりました。

**中垣** 規制緩和に関する問題はございますか。

**大橋** わが国を取り巻く近年の規制緩和の動きに関して、当社として特別不都合を感じていません。むしろアメリカのアンチ・ダンピング政策に不満を感じます。アンチ・ダンピングの裁判を2回経験し、1995年の1回目はステンレスに関する裁判でしたが、これには勝ちました。今年の5月に開かれた2回目の裁判では負けてしまい、現在、日本からアメリカ向けのステンレスの輸出は止まっている状態です。凄い金額の関税が課せられますから、とても輸出できません。一方、アメリカの間屋は当社の製品を欲しがっています。当社としては適正な価格を設定している積もりですが、残念ながらアンチ・ダンピング政策により高い関税を課されているのが現状です。政治的にならないしっかりしたルールのグローバル化が必要な時代です。

**中垣** 鉄鋼業は、これまで日本の基幹産業として、規制に保護されてきた面があるとお感じになることはございませんか。

**大橋** 自動車産業については、確かに昭和40年代までは規制に保護されてきた面があったことは事実ですが、鉄鋼業においてはそれを感じることはありませんでした。鉄鋼業は比較的早い時機から競争力がついて、規制を必要としなかったと思います。

**中垣** 長期的な経営戦略を立てる上で最も重視される事項は何ですか。

**大橋** まず、如何にして将来を予測するかと言うことが大切だと思います。その点では、将来さらにグローバル化が進むと考えています。当社の属する業界側の将来予測とユーザー側の将来予測とを見据え、さらにグローバル化の動きを、きっちり読む必要があります。これに基づき経営戦略を立てなければなりません。

鉄鋼業に関する限り生産設備が過剰な状態にあり、この現状を直視する必要があります。ただ、単に生産設備が過剰であるからと言う理由で、安易に海外に進出するようであってはなりません。つまり、世界の将来の市場を予測することから出発することが肝要です。

社内的には、如何に効率的な経営を進めるかと言うことにかかっています。当然ながら、グローバル化の進展とともに、それに対応できる人材を海外に送らなければなりません。いずれにせよ、如何に合理的な経営を展開するかと言うことです。その観点に立って、現在、既に整備された国内の体制に加えて海外の体制をバランス良く加味させながら、長期的な経営戦略を立てていく方針です。

**中垣** 長期と言った場合、どの程度の期間を想定されますか。

**大橋** 長期的な経営戦略については10年です。中期計画は3年を想定しています。かつては3年毎に中期計画を立てて、3年間の計画を忠実に守っていました。その結果をレビューして次の3年の中期計画を立てていました。私が経営責任者に就いてから、毎年、3年の中期計画を立てるようにいたしました。しかし、今日のように経営環境の変化の激しい時代においてはそれでは対応できないことが分かり、10年間の長期的な経営戦略を立て、当社ではこれをビジョンと言っておりますが、この10年先の見通しの下に毎年、3年の中期計画を立てていることとなります。

**中垣** 製品開発戦略および市場開拓戦略についてお教えてください。

**大橋** これこそが、最も大切な経営課題だと考えています。製品開発および市場開拓は企業の命運を決めますから、現在、強力な開発部隊が育つように切望しています。これまで、私なりに努力してみましたが、十分な成果を挙げていません。

そこで、オンリーワン商品を開発する体制作りを努めています。MI磁気センサーに代表される開発が稔りつつあります。開発には、通算で10年位の期間を要します。やはり、オンリーワン、ナンバーワン商品を作るのは相当に我慢のいる仕事です。製品開発と言うのは、イライラする位に気長に見届けなければならない分野です。いずれにせよ、製品開発に意欲を持たなければ会社は存続できないと考えています。勿論、鉄鋼業としてのコアとなる製品の技術開発

も必要なことは言うまでもありません。ただ、この場合には、如何に効率的に品質を良くするかと言う視点に立ちますから、従来の技術の延長線上、安価で良い製品を、とすることになり、したがって、新製品開発ほど難しい課題ではありません。

**中垣** 製品開発がコアの製品の技術開発と結びつく面はございませんか。

**大橋** 有り得ます。本当は、その方が望ましいと思います。コアの製品の中から新製品が出てきているのはステンレスの部門です。ただ、鉄鋼業においては、コアの製品の中から新製品を出すのはなかなか困難です。

**中垣** オンリーワン商品をどのように捉えたら良いのですか。

**大橋** 世界に1つしかない製品の意味です。つまり、他社にない当社だけのオンリーワンの商品とすることになります。

**中垣** 市場開拓については如何ですか。

**大橋** 例えば、ステンレスの開発は、ヨーロッパのユーザーの求めに応じてなされたものです。あくまで長期的な需要見通しの下に、今後とも新しい市場を開拓するよう努力する積もりです。

**中垣** 人事管理についてお教えてください。終身雇用、年功序列に代表されるの日本型経営システムが、近年変化しつつあるように思われますが、貴社の人事管理に変化が見られますか。

**大橋** 終身雇用については、是非、維持していきたいと考えています。ただ、評価については、成果主義にする必要があります。事実、当社においても、その方向へ変えつつあります。この5年位の間に、管理職については、収入に差がつくようなシステムにいたしました。単に昇進に止まらず、部長職でも成果の出た部長とそうでない部長とでは、収入に相当の差額が出ています。ただし、皆が納得できる評価をしなければなりませんので、評価する側についてもこれまでのシステムとは変えました。例えば、管理職の評価をかつては直属の上司が評価していたのですが、複数評価の体制にしました。少なくとも3人以上の役員が合議して評価するシステムになっています。

**中垣** 愛知製鋼(株)では、特殊鋼条鋼、ステンレス鋼、鍛造品、工具鋼、電磁部品の5事業のビジネス・プレジデント（BP）制度を採用されていますが、この5事業部門の評価システムは統一されていますか。

**大橋** それは統一しています。ただし、事業毎に成果が異なり、例えば鍛造品事業において、利益のかなりの部分を稼いでおります。それは、時の流れによることもございますから、評価システムを別々にすることはしていません。もちろん、事業部門毎の成果をできるだけ鮮明にして、各事業部門の責任を自覚させるようにしています。

**中垣** 事業部門毎の貸借対照表・損益計算書を作られていますか。

**大橋** それに近いものは作成しています。

**中垣** 間接費の配分についてのご苦勞はございませんか。

**大橋** 確かに議論のあるところですが、あくまで成果ができるだけ正確に出るような配分方式を採って、現在は各事業部門とも納得しています。将来は、カンパニー制・分社化の方向まで目指したいと考えています。

**中垣** 財務戦略についてお教えてください。

**大橋** 金融ビッグバン、会計制度改革等により、当社においても財務システムに変化が見られます。例えば、柴田雄次社長は経理畑出身と言うこともあって、キャッシュフロー重視の経営を唱えおり、私も賛成しています。私の社長時代は、当社の規模からして多すぎる額の転換社債を抱えていながら、一方で転換社債は借金でないと言う雰囲気がありました。ところが、社長時代に、その多くの転換社債が満期を迎え、大部分を償還しなければなりません。同時に原資がないものですから、借入金で返済しました。多い時には740億円にも昇る転換社債を抱えていました。一部は転換権を行使して株式になったのですが、それでも当社の企業規模から見ると多すぎる資本金になってしまいます。やはり、転換社債は、あくまで負債であると言う意識が必要です。在庫についても現金化して借入金の返済に当てるように努力しています。ただ、幸いにも、資金繰りで苦労したことはございません。金融機関からの借入れに困ることもありませんでした。いずれにせよ、有利子負債の返済が当社の当面の課題です。このような考え方は、トヨタ方式だと言われるのですが、事業からのリターンが十分あれば良いものの、そうでなければ負債は少なくするべきです。

**中垣** 個別決算中心から連結決算中心への移行やキャッシュフロー計算書の導入をどのように考えられますか。

**大橋** 良い方向だと思います。私が社長になった当時、連結子会社や関係会社の経営実態を見てもみますと、決して良い状態ではありませんでした。有機的な総合力により初めて経営力が発揮されるわけですから、連結決算中心への移行は歓迎すべきことです。社長当時、連結子会社に対して月次の財務諸表を提出してもらうことにしました。これにより、借入金の多い子会社に対して素早い挺入れをすることが可能になります。例えば、利率の高い借入金を抱えている子会社に対して低い利率の借入金に変えさせたり、子会社のM&Aを推進させ、グループ全体の企業価値を高めていく努力をしました。お蔭様で、2001年3月期にはすべての子会社が黒字になり、本体より利益率の高い子会社が出てくるまでになりました。

**中垣** 時価会計の導入についてはどう思われますか。

**大橋** 会計制度は、本来、時価会計であるべきでしょうね。例えば、高額を含み益や含み損が表示されない財務諸表では信頼性がなくなります。幸いにも、愛知製鋼(株)グループの中には、高額を含み益や含み損の持つ会社がありませんでした。時価会計にせよキャッシュフロー計算書にせよ、当然あるべき姿です。ただ、新しい制度が定着するまでには、まだ少し時間が必要な気がしています。ともあれ、企業の経営成績や財政状態が財務諸表にできるだけ正確に反映さ



れるようになることが肝要です。

**中垣** 最近、資本コスト重視の経営が叫ばれていますが、この点についてはどのようにお考えになりますか。

**大橋** 現時点では、事業部門別の資本コストとリターンの関係まで擱んでいません。今後は、投下資本に対してどのようなリターンが獲得できるかを捉える必要が出てくると思います。

**中垣** コーポレート・ガバナンスについてお教えてください。

**大橋** 私はトヨタ育ちですので、豊田家の家風を感じて会社生活を送りました。つまり、企業のトップマネジメントが経営活動を実践する上でモニタリング機能が常に存在することを、極めて自然に受け止めていました。責任はあくまで、最終的に個人の人格に帰するものです。ですから、企業の経営者が自己の仕事を遂行して、その結果をステークホルダーに対して説明責任を果たすのは当然のことです。コーポレート・ガバナンスとかモニタリング機能とか言いましても、そもそも説明責任を果たす能力も資格もない人に対して、責任を果たせと要求しても無理です。

**中垣** 最近、取締役会と別に執行役員を設ける企業が出てまいりましたが、このような企業の組織形態についてどのように思われますか。

**大橋** 私の知る範囲では、執行役員を設けている企業は少ないのですが、私としては、現状の組織形態で問題はないと考えます。

**中垣** 社外取締役の導入についてはどう思われますか。

**大橋** 社外取締役についても性悪説に基づいている気がします。当社は、社長点検会を年央と期末に開催し、企業方針と現状との差異を分析いたします。その折に、担当役員のチェックができます。その他にも、さまざまな形の現場点検会がありますから、縦のラインと横のライン双方のチェックが十分できます。その意味では、内部監査の必要を感じません。もっとも、ワンマン社長が出てチェック機能が働かなくなった場合は別です。私自身、別の会社の監査役に就いていますが、日本の監査役や社外取締役は、役職としての仕事に十分な時間をかけないこともあってあまり機能していない気がします。

執行役員を設けることによって役員数を減らすと意思決定が早くなると言われますが、現在の常務会（8人）の制度で十分に早い意思決定ができると考えます。当社には取締役会の他に経営会議があり、ここでも重要な案件の意思決定が可能です。ただ、常務会にしても経営会議にしても議論がされない雰囲気があるのはなりません。そのような時には、提案を義務づけて質疑応答させるようにしました。

**中垣** 企業の社会的責任および企業倫理についてお考えをお聞かせください。

**大橋** 企業として大変重要なことだと思っています。環境問題への対応については先ほど申し上げましたが、その他に企業としてボランティア活動に積極的に参加すべき時代に入ったと思っ

ています。企業倫理についても先ほど少し触れましたが、個々に倫理観を持った社員として育てることに尽きると思います。当社においても、倫理綱領がありますが、ただ毎日それを読ませるだけでは意味がありません。当然ながら、トップが日頃からきちんとした姿勢を見せ、倫理観を身につけていることが何より重要です。

**中垣** メセナについてはどうお考えですか。

**大橋** 当然、必要性を感じています。経団連のワン・パーセント・クラブに加入しています。フィリピンでもメセナ活動に参加しました。

**中垣** 長時間にわたり貴重なお話をお聞かせいただき有り難うございました。

### 〔会社の概要〕

#### 愛知製鋼株式会社

本社所在地：愛知県東海市荒尾町ワノ割1番地

沿革：1940年 株式会社豊田自動織機製作所より分離独立し、社名を豊田製鋼株式会社と称する

1943年 知多工場完成、操業開始

1945年 社名を愛知製鋼株式会社に変更

1963年 知多工場を拡張し、中小形連続圧延工場完成、操業開始

1965年 分塊圧延機完成、操業開始

1967年 造塊工場完成、操業開始

1970年 50トン電気炉1号完成、操業開始

1970年 50トン電気炉2号完成、操業開始

1982年 80トン電気炉完成、操業開始

1982年 RH真空脱ガス装置完成、操業開始

1982年 AOD炉外精練設備完成、操業開始

1983年 ブルーム連続鋳造設備完成、操業開始

1986年 ビレット連続鋳造設備完成、操業開始

1986年 線材圧延設備完成、操業開始

1989年 新中小形圧延工場完成、操業開始

1990年 50トン1号電気炉用AOD・AR炉外精練設備完成、操業開始

1992年 大型鋳造設備完成、操業開始

1992年 ホットホーマーライン完成、操業開始

1993年 50トン2号電気炉用AR・LD炉外精練設備完成、操業開始

1995年 Philippine Forge, Inc (フィリピン) の株式取得、社名をアイチ・フォーミング・カンパニー・オブ・アジア(株)に変更

1997年 アメリカにアイチ・ユーエスエイ(株)を設立

1999年 アイチ・ユーエスエイ(株)は、ルイビルフォージ・アンド・ギアワークス・エルエルシーを子会社化

2000年 ドイツにアイチ・ヨーロッパ(有)を設立

2001年 アイチ・ユーエスエイ(株)は、KOYO CORPORATION OF U.S.A.と合併会社ケンタッキー・アドバンスト・フォージ・エルエルシーを設立

事業内容：鋼材事業（熱間圧延鋼材、鍛造用金型加工品の製造・販売）、鍛造品事業（自動車部品粗形材、機械部品粗形材等の製造・販売）、電子・磁性部品事業（電子機能材料・部品および磁石応用製品の製造・販売）、その他（精密鋳造品の製造・販売）

経営指標：

連結	売上高 (百万円)	経常利益 (百万円)	当期純利益 (百万円)	1株当たり純利益 (円)
1997年3月	167,494	2,628	1,188	5.86
1998年3月	170,046	1,915	771	3.80
1999年3月	133,952	1,469	557	2.75
2000年3月	137,694	5,478	3,119	15.57
2001年3月	155,825	6,310	408	2.05

資本金（2001年3月）25,016百万円

総資産（2001年3月）181,892百万円

自己資本比率（2001年3月）57.62%

自己資本利益率（2001年3月）0.39%

株価収益率（2001年3月）255.61倍

現金及び現金同等物の期末残高（2001年3月）23,460百万円

従業員数（2001年3月）3,864名

#### 〔略歴〕

出身地：愛知県

生年月日：1932年6月27日

学歴・職歴：1957年 東北大学大学院工学研究科修士課程修了

1957年 トヨタ自動車工業株式会社（現トヨタ自動車株式会社）入社

1977年 同社上郷工場鋳造部長

1978年 同社第5技術部長

- 1984年 同社取締役就任、上郷工場長兼下山工場長
- 1986年 同社兼明知工場長、第5技術部長
- 1988年 同社常務取締役就任、開発企画室副室長兼東富士研究所長
- 1990年 同社専務取締役就任
- 1991年 愛知製鋼株式会社取締役就任（非常勤）
- 1992年 同社取締役副社長就任（トヨタ自動車株式会社専務取締役退任）
- 1993年 同社取締役社長就任
- 1999年 同社取締役会長就任

公職：1991年 財団法人ファインセラミックセンター理事長

1995年 日本経営者団体連盟常任理事

1996年 社団法人経済団体連合会評議員

1996年 学校法人トヨタ学園評議員

1996年 社団法人中部経済連合会理事

1998年 東海商工会議所会頭

2000年 学校法人名城大学理事兼評議員

家族：妻

趣味：スポーツ観戦、園芸、ゴルフ、読書

宗教：曹洞宗

### （コメント）

1940年に豊田自動織機製作所より分離独立し豊田製鋼株式会社が設立され、この会社が1945年に愛知製鋼株式会社に社名を変更した。愛知製鋼株式会社はトヨタグループの有力な1企業であり、その主要な顧客であるトヨタ自動車および豊田通商株式会社が日本を代表する優良企業であることは、愛知製鋼株式会社の強みであるものの、一方、鉄鋼業界を取り巻く経営環境は厳しいものがある。

インタビューの約束の時間に間に合うよう東海市の愛知製鋼株式会社本社を訪れたところ、大橋正昭会長は事前にお渡ししてあったインタビュー項目に関する資料を用意されて、私を迎えていただいた。「経営者講座」の講義においても東北大学大学院工学研究科修士課程で金属学を専攻された学識が随所に披瀝されたが、今回のインタビューでも日本の鉄鋼業をリードする経営者としての見識を伺うことができた。

鉄鋼業は、これまで各国の基幹産業として社会経済システムの根幹をなしてきたことは言うまでもない。しかしながら、近年は、世界的な合従連衡の動きが急速に進み、その勢いは加速されている。日本の鉄鋼業の将来を見通す時、大橋正昭会長のような洞察力に優れた経営者の出番が

さらに多くなるものと思われる。

**西川 俊男氏**

ユニー株式会社 名誉会長

日時：2001年7月12日（木）

場所：ユニー株式会社本社 応接室

**中垣** 新千年紀の初頭に当たり、グローバル化、IT化、規制緩和、環境問題等に代表されるように日本企業を取り巻く経営環境は激変しております。貴社の抱えておられる問題点とそれに対する対策をお教えてください。

**西川** 21世紀を迎えて、1つの潮流が見られると思います。ご指摘の通り、グローバル化、IT化、規制緩和、環境問題等すべての面において激しく変化し、同時にこれらは、すべての産業界が避けて通れない問題です。

例えば、グローバル化について言いますと、日本はこれまで島国の中で比較的自己完結型の社会経済システムを維持できましたが、一方、アメリカ、ヨーロッパは日本より早くグローバル化を経験し、それに対応してきました。つまり、国境の壁は低くなり、世界の社会経済システムは一体化の方向にあります。日本企業が海外に進出せざるを得ない状況にあるとともに、外国企業も日本に進出する時代に入っています。

また、情報技術（IT）の急速な発達に伴い、産業構造が根本から変化を遂げています。このような経営環境の下で、日本だけが孤立して社会経済システムを構築することは不可能です。つまり、グローバルな大競争に挑戦していかなければなりません。例えば、自動車産業を見ても、優良企業は世界で数社に絞られつつあります。日本の自動車が良質で安価であれば海外で売上げを伸ばすことができますし、海外の自動車が良質で安価であれば日本での市場のシェアをさらに伸ばします。その意味では、国境が無いに等しいわけです。まさに地球規模の大競争時代に突入したと言って過言ではありません。われわれの流通業界においても、世界で2番目の規模のカルフル（フランス）が日本に進出し、積極的な店舗展開を開始しました。日本の小売業界において、M&Aを初めとする再編成の動きが加速されると思います。小売業以外においても、これまでの護送船団方式に守られてきた金融・証券・保険等に業界で、合従連衡の繰り返しの再編成が進められています。したがって、今後は、日本企業も世界の中の1企業であるという認識の下に経営活動を展開する必要があります。これまでは、アメリカ、ヨーロッパ、日本の限られた市場を前提にして経営活動を展開すれば良かったものが、世界市場を念頭において経営戦略を立てなければならなくなりました。

**中垣** 5年前にから金融ビッグバンに代表される6大改革が政府主導で始まりましたが、貴社にとってグローバル化の波をいつ頃から受けられましたか。

**西川** グローバル化はすでに10年前から始まっています。つまり、その頃から欧米の流通業界がアジアへの進出を加速させています。当初は、タイ、マレーシア、シンガポール、中国、台湾の市場をターゲットにしましたが、いずれは日本もターゲットになるものと予想していました。タイのバンコクなどは10年前から欧米の流通業界が雪崩を打ったように進出しました。当時から、流通業界の競争が世界規模で起こることは予想されました。ところが、日本は東南アジア諸国と異なり、教育水準が比較的高く、所得水準も高く、コスト構造が異質ですから、やや遅れて最後のターゲット先になったのが実状です。

**中垣** 日本においては、最近、大店法から大店立地法に変わりましたが、これまでの規制が外国の流通業の進出を妨げていたことはございませんか。

**西川** その通りです。20年間の日本の規制が流通業および消費者にとって災いとなっています。われわれは、規制緩和を政府に強く働き掛けましたが、150万軒に及ぶ中小商業者の保護を理由に、政治的な判断も働いて規制が維持されてきたことは事実です。結果として、いくら中小商業者を保護していても、これらの中小商業者の成長が見られず、しかも消費者の利便性に繋がらなかったことは残念です。したがって、この20年間のギャップは、世界規模の大競争時代への対応を遅らせる結果になりました。

**中垣** その意味では、日本の流通業界も大競争時代へ突入したと考えて良いわけですね。

**西川** すべての産業が寡占化の方向に流れています。食品の小売業を例に挙げましても、世界の大手200社で売上高の50パーセントを占めています。アメリカは大手10社で36パーセント、ヨーロッパにおいては大手10社で50パーセント以上を占めています。凄い勢いの寡占化です。したがって、大手小売業は、如何にしてこの大競争時代に生き残るのかを真剣に考え続けなければならないわけです。

IT化の問題につきましては、次のように考えています。これまでの経営戦略の対象は、店舗のみを作って、後は店舗の近くに顧客にご来店いただき営業成績を伸ばすと言う、いわゆる地上戦でした。これからは、どのような商品が、どの店舗で、どの顧客に購入されているか、と言った情報を絶えず分析し、情報を武装化する空中戦の時代に入りました。そこでITのツールを駆使した経営戦略への転換が必要になります。したがって、私は、インターネットと店舗を融合させていかなければ、これからの競争に打ち勝てないと思います。

当然ながら、環境問題へ配慮も必要です。当社においても、生ゴミ等の産業廃棄物に対して如何にしてリサイクルできるかを、メーカーとタイアップして真剣に取り組んでいます。もちろん、過剰包装対策など、消費者に対してご協力をお願いする部分もございます。地球環境を守ることは、人類の1人としての義務と考えています。

**中垣** 大店立地法においても、環境問題を意識した法律になっていますね。

**西川** その通りです。

**中垣** 長期的な経営戦略を立てる上で最も重視される項目は何ですか。

**西川** 前に申しましたように、競争はますます激化します。したがって、生き残り戦略が中心になります。その柱は3つございます。第1は、他社に負けない低コスト経営に徹することです。例えば、店舗の維持管理、流通コスト、オペレーション・コストを含め、いかにして低コスト構造を構築していくか、が今後の課題です。第2には、他社とは異なる個性化の追求です。ユニーの特色が、商品、店舗、立地、サービスの4つの分野に対して、如何に個性を出すかについて頭を絞っています。そうなりますと、企業哲学、企業理念、企業倫理の問題とも関係してまいります。この観点に立って社風を作っていく必要があります。第3は、低コストの追求、事業再構築、株主・株価対策を始めとする財務戦略を立てながら、企業価値の創出を前提にした強い財務力を持った企業にすることです。企業は、常に企業価値を生み出す事業に乗り出せる強い財務体質がなければなりません。それには、徹底した効率化、収益化の追求が重要です。

**中垣** 経営戦略のスパンはどの程度の期間を想定しておられますか。

**西川** 10年先と現在とを常に整合させていく必要があります。10年先を展望しながら2年～3年の計画を立てていきます。

**中垣** 長期計画はどの程度の期間で立てられますか。

**西川** 3年と10年の2つです。

**中垣** 3年の長期計画は毎年ローリングされますか。

**西川** 毎年修正します。10年先は寡占化がさらに進むともものと思われ、現在、当社は、世界の上位50社の中に入りつつありますが、10年先は寡占化がさらに進むともものと予測され、世界の上位30社の中に入り込むのが目標です。

**中垣** 製品開発戦略および新市場開拓戦略についてお教えてください。

**西川** 良い製品・サービスを、何時、如何にして、何処で仕入れ、何処で販売するかに関する経営戦略の重要性は、製造業と商業との間に違いはございません。小売業の場合の優劣は、世界に共通する良い商品を他社に負けない低価格で提供する商品開発にかかっています。例えば、近年、中国から繊維・食料・雑貨が入ってきていますが、産地に直結する商品開発でなければなりません。同時に、流通の仕組みと商品開発は表裏一体の関係にあります。その際には、2つの点を考慮することが大切です。1つは、メーカーのブランド商品を適切な量を安価に仕入れる力を付けることで、もう1つは、当社独自のプライベート・ブランド商品を開発することです。現在、当社のプライベート・ブランド商品は全体の5～6%ですが、近い将来に15%位までにしたいと考えています。

**中垣** そうしますと、組織上でも商品開発部門を強化されるわけですか。

**西川** 当然、そうなります。現在、当社は、上海、香港に事務所を持っていますが、さらに欧米にもネットワークを張り巡らす積もりです。

**中垣** 1999年に西川名誉会長にお手数をお掛けしてユニー香港を訪問させていただきましたが、海外店舗を持つメリットはございますか。

**西川** 当然のことながら、メリットはございます。現に、世界の小売業であるアメリカのウォルマートがアメリカ国内の市場だけでは勝てないと判断し、ヨーロッパに進出しました。恐らく、日本にも進出してくるものと思われまます。これらの競争相手が海外戦略を重視している傾向を見ますと、海外戦略は、当社として真剣に取り組まなければならない課題と考えます。しかしながら、一方においてIT化の急速な進展に伴いインターネットを通じて当社のブランドを世界に出す戦略を考える必要があります。当社は、まだまだ世界のトップ企業と互角に戦える力はありませんから、一步一步前進していく覚悟でいます。ただ言えることは、自社の得意分野はより専門化し、得意でない分野については欧米の強い企業と提携をすることです。

**中垣** 海外戦略を提携まで視野に入れて展開されるわけですね。

**西川** その通りです。

**中垣** 人事管理についてお教えてください。

**西川** 先ほどから大競争時代を生き残るための競争戦略についてお話していますが、この戦略の根底にはコスト構造の改善があります。日本企業は、アジア諸国、また欧米に比較しても高い賃金を負担しなければなりません。日本企業においては、人件費を抑えることが経営者にとって避けて通れない課題になっています。先ほどから申し上げている低コスト構造の追求とも密接に関係してまいります。一方、経営は人に始まり人に終わるところがございいますから、このいわば相矛盾した問題に日夜頭を悩ましています。そこで、これまで人件費の高騰を避けるために固定費を出来る限り変動費に変えていく努力をいたしました。そこで、まず、パートタイマー制・アルバイト制の導入に踏み切りました。現在、パートタイマーとアルバイトの比率が65%までになりました。さらに低コスト構造を追求するわけですが、それには限度があり目標は70%位のレベルだと思っております。第2に、営業コストの低減です。これは、お客様にセルフサービスをしていただく割合を多くすることによって達成したいと思っております。勿論、流通コストの低減も重要な課題です。そのために、流通の上でアウトソーシングできる部分は出来るだけそちらに回すことにしたいと思っております。

一方、小売業経営の要諦はサービスにありますから、セルフサービスがノーサービスの状況になってはなりません。お客様に来店して良かったと思っていただき、感動してもらわなければなりません。顧客満足を前提にした競争優位の戦略が大切になります。お客様に感度を与え、リピート客を増やすことが重要です。少数精鋭主義の人事管理を展開する方針です。同時に、



正社員、パートタイマー、アルバイトすべてのスタッフがお客様に奉仕する精神を保つことが必要です。こうした企業文化を創っていくことに努力したいと思います。また、本社の規模を小さくし、組織を分権化することにより権限を委譲し、スタッフに自己の能力を最大限に発揮できる場を用意しておくことも忘れてはなりません。現場においては、成功報酬が得られる仕組みにし、働き甲斐のある組織にすることが大切です。

**中垣** 従来の年功序列的なシステムはなくなりつつあると捉えてよろしいわけですね。

**西川** 本社の一部には年俸制を採用していますが、残りについては、成功報酬の制度にしています。

**中垣** 昇進についても、年功序列的なシステムは採っておられないわけですか。

**西川** その通りです。

**中垣** その意味では、人事管理のシステムが世界標準になっているわけですね。

**西川** そのように捉えていただいて結構です。

**中垣** 財務戦略についてお教えてください。例えば、近年の連結決算主義、キャッシュフロー計算書の導入、時価会計の導入等に代表される会計ビッグバンが、貴社の財務戦略に影響を与えていますか。

**西川** 会計制度の改革は確かに影響を与えています。つまり、会計制度が世界標準に近づいているわけですから、当社としても時代の流れに対応すべく努力しています。また、日本の場合、株主に対する配慮が欠けてきたきらいがあります。これまでの日本企業は、自分の企業を株主つまり投資家にとって如何に魅力のある企業にするか、と言う点を軽視してきました。しかし、国際水準に合わせた財務戦略を採用べき時代が到来した気がしています。

**中垣** 会計ビッグバンは歓迎すべきこととして捉えられていますか。

**西川** このグローバル化の時代において、当然、歓迎すべきことと考えます。当社の決算についても、SEC基準に合わせるよう努めています。

**中垣** 先ほど組織の分権化の戦略に触れられましたが、分権化された組織別の財務指標を測定されていますか。

**西川** 実は、そこまでは至っていません。当然ながら、上場・未上場にかかわらず子会社毎の決算がなされますから、そこまではきっちり把握できています。

**中垣** 将来、事業別に業績を把握する方針をお持ちですか。

**西川** そういう方向で現在考えております。

**中垣** 株主重視の経営の重要性を述べられましたが、プロジェクト毎にリスクとリターンの関係を把握し、企業価値の創出に繋いでおられますか。

**西川** まだそこまでは少し時間がかかる気がします。その前に、事業単位でいつでも決算結果が見られる仕組みを作りたいと思います。

**中垣** 貴社の場合、キャッシュフローが把握し易い業種ですのでスピーディな業績把握は可能ですね。

**西川** その通りです。

**中垣** M&Aや事業撤退のような事業再構築の際には大きな決断を必要とすると思われませんが、その時の判断基準なるものは何ですか。

**西川** 事業再構築の際の判断基準として大切なことは、規模ではなく、経営の質です。先ほどから繰り返し申し上げているように、得意分野に特化することが大切です。そのためには、ユニー・グループに良い相乗作用をもたらしてくれる事業再構築でなければなりません。その意味で、ユニー・グループが持ち合わせていない分野でのM&A戦略を採用することになります。異業種とか他産業とのM&Aを視野に入れる必要があります。さらに、大切なことはトップ同士あるいは企業同士の風土・文化が合った企業同士がM&Aを組むことです。

**中垣** M&A相乗効果に触れられましたが、その効果が一番顕著に現れる点はどこですか。

**西川** 例えば、(株)サンクス&アソシエイツを買収しましたが、サークルKですとユニーと同じ流れの営業をしがちですが、(株)サンクスを買収したことにより(株)サンクス独自の商品の種類、経営の方針、営業の仕方を取り込むことが可能になります。お客様も多様化していますから、サークルKにない性格のコンビニエンス・ストアから学ぶことにより、多様化したお客様の要望に応えることができます。サンクスとサークルKがそれぞれの個性を認め合い生かし合いながら、ユニー・グループ全体としての相乗効果が発揮できることを狙いとしています。

**中垣** 買収にはどれくらいの期間を要しましたか。

**西川** 約1年です。

**中垣** お互いに相当早い決断ですね。ところで、最近、コーポレート・ガバナンスに関する議論が、盛んになされておりますが、この点についてどのようにお考えですか。

**西川** コーポレート・ガバナンスの重要性は以前から認識しています。経営陣は、厳しい目で見守られる必要があります。日本企業は、その点で欧米に遅れていますし、流通業界はとりわけ遅れている業界の1つです。当社においても執行役員の制度はございません。ただ、今後に備えて準備はしています。現在、社外役員に就いておられる方はいますが、本格的なものにまで至っていません。しかしながら、方向としては、世界標準のコーポレート・ガバナンスの体制を目指しています。

**中垣** 日本の監査役制度についてはどのようにお考えですか。

**西川** 監査役には厳しい態度で対応してもらうようお願いしています。特に小売業は、お客様の声が重視される業界です。その意味でも、監査役に相応しい方に就いていただき、経営陣も監査役の意見を重視するよう努めています。

**中垣** 監査役と株主総会の関係については如何ですか。

**西川** 株主総会についても株主重視の意識でもって臨むように努め、そのために監査役には欧米型の監査をお願いしています。ただ、配当性向への配慮等、株主重視への方向でまだ解決しなければ問題が残っていることも事実です。

**中垣** 日本では、これまで株式相互持ち合いを含めて、もの言わぬ株主が多かったこともコーポレート・ガバナンスの実質的な議論を進展させなかった理由でしょうか。

**西川** 私も、そのように思います。

**中垣** 最後に、社会的責任・企業倫理についてお教えてください。

**西川** これだけの規模の企業になりますと、社会的責任は無視できない重要な課題と考えています。それを3つの観点から捉えています。1つは、小売業が地域産業である点です。それぞれの地域社会に密着しながら、地域の繁栄に奉仕する必要があります。つまり、店舗の存在が、地域の発展に繋がらなければなりません。2つ目に、小売業は労働集約産業・人間集約産業ですから、ユニー・グループが、働き甲斐・生き甲斐のある職場にしなければなりません。同時に、お客様との間に良い人間関係を保つような使命感を持つことが大切です。仲間意識を持ち、全員で力を合わせて働く雰囲気醸成することに努めたいと思います。つまり、われわれの産業は人間産業であるわけです。3つ目は、われわれの産業は平和産業であることです。私は世界を旅行する機会が比較的多いのですが、小売業の栄えている国は平和です。言い換えれば、われわれには地域社会・国家に貢献して平和を維持する使命があります。われわれ小売業は、地域産業、人間産業、平和産業であるという強い使命感の下に、社会に貢献していくことが大切です。

企業倫理については、人間は1人では何も出来ないわけですから、人の和でもって仕事をすることが大切です。そのためには、お互いに認め合う精神を大事にしなければなりません。その裏付けとして高い企業倫理の存在が浮かび上がってきます。経営者には、命を懸ける目標を持つとともに、使命感に燃え、社員に対してそれに向かって付いてきて欲しいと言えるだけの説得力が必要です。私は、日頃から小売業は毎日毎日の積み重ねが重要だと言いつつ聞かせています。小さな当たり前のことを、誠実に継続して実行し、お客様に喜んでもらうこと大切です。お客様の立場に立ち、お客様の物差しで行動することです。お客様の喜びが自分の喜びでなければなりません。

**中垣** その意味でも、トップのリーダーシップは極めて重要なわけですね。

**西川** そのように思います。これからは、経営者・創業者の理念・哲学がますます要求される時代になると考えています。

**中垣** 長時間にわたり貴重なお話を聞かせていただき、有り難うございました。

〔会社の概要〕

ユニー株式会社

本社所在地：愛知県稲沢市天池五反田1番地

沿革：1949年（西川屋設立）

1969年 ㈱西川屋、㈱ほていや及びタキヒヨー㈱の3社の共同出資により共同出資会社「㈱ユニー」を設立

1971年 ㈱西川屋チェン、㈱ほていや、㈱ユニー及び新名浜㈱の4社の合併によりユニー㈱を設立、同時に系列販売会社㈱関東ユニー、㈱中部ユニー及び㈱東海ユニーを設立

1972年 稲沢配送センター完成

1974年 呉服専門店「㈱さが美」を設立

1975年 当社と系列販売会社㈱関東ユニー、㈱中部ユニー及び㈱東海ユニーの4社が合併

1977年 スーパーマーケットチェーン「㈱ユーストア」を設立

1984年 コンビニエンスストア「サークルケイ・ジャパン㈱」を設立

1987年 海外店舗「ユニー香港㈱」を開店

1995年 本店を愛知県稲沢市に移転

1998年 サークルケイ・ジャパン㈱と㈱サンクスアンドアソシエイツが資本・業務提携

2001年 ㈱サンクスアンドアソシエイツを完全子会社化

事業内容：衣料・食料・住宅・余暇にわたる総合小売業のチェーンストア

経営指標：

連結	売上高	経常利益	当期純利益	1株当たり純利益
(百万円)	(百万円)	(百万円)	(百万円)	(円)
1997年2月	929,188	30,832	9,858	52.08
1998年2月	971,411	33,139	12,837	67.82
1999年2月	1,021,274	32,948	12,475	65.90
2000年2月	1,019,191	43,872	8,225	43.46
2001年2月	1,036,948	31,021	5,939	31.38

資本金（2001年2月）：10,129百万円

総資産（2001年2月）：849,240百万円

自己資本比率（2001年2月）：27.74%

自己資本利益率（2001年2月）：2.52%

株価収益率（2001年2月）：38.21倍

現金及び現金同等物の期末残高 (2001年2月) : 59,989百万円

従業員数 (2001年2月) : 11,284人

**〔略歴〕**

出身地：愛知県

生年月日：1925年10月7日

学歴・職歴：1945年 岐阜薬学専門学校卒業

1949年 株式会社西川屋設立、取締役就任

1952年 日本薬化学株式会社退社

1963年 株式会社西川屋チエン設立、取締役就任

1970年 同社代表取締役副社長就任

1971年 ユニー株式会社取締役副社長就任

1976年 同社代表取締役社長就任

1989年 同社代表取締役会長就任

1992年 同社取締役会長就任

1997年 同社名誉会長就任

公職：1980年 日本チェーンストア協会会長 (1984年まで)

1990年 名古屋商工会議所副会頭 (1996年まで)

1996年 名古屋商工会議所常議員

1997年 名古屋商工会議所小売部門顧問

家族：妻

趣味：絵画鑑賞、ゴルフ

宗教：浄土真宗

**(コメント)**

西川俊男名誉会長へのインタビューのため稲沢市にあるユニー本社を訪れたところ、受付には電話のみが設置され、電話の横に訪問先の内線電話の記載された案内が置かれていた。以前、西川先生にお会いした折、小売業はお客様を大切にす一円単位の商売です、と言われたことを思い出し、それが社内業務においても実践されていることに好感を持った。指示のある内線電話を通して訪問の主旨を述べたところ、暫くして中京大学が日頃からお世話になっている秘書の熊田文子氏がお見えになり、応接室までご案内いただいた。途中、通路の両側に配置されたユニー本社の広大な事務部門が見渡せ、文字どおり大部屋主義の事務体制を見学することができた。ユニー・グループは、ユニー(株)の大型店舗で146店舗、コンビニエンスストアを含む全体の店舗数

では6,370店舗になるわが国有数の大企業である。このような多種・多様な数多くの店舗を抱える企業を統括するには、むしろ横の連絡を密にしなければならず、納得のいく事務部門のレイアウトであった。

お約束の時間より早く着いたため西川先生をお待ちしている積もりでいたところ、間もなく西川先生が顔を出され、早速、インタビューに応じていただいた。名誉会長の地位になられた後も東奔西走しておられ、インタビューの途中にも電話が入り暫く退出されすぐに戻ってこられるご多忙振りである。私の質問に対して、澁みなく的確な回答がなされ、改めて優れた経営者像を目の当たりにすることができた。

チェーンストア業界は、すべての企業が順風満帆でないことは、一部のスーパーストアの業績悪化によっても分かる。その中であってユニー・グループが着実に成長・発展している背景には、トップマネジメントの先を読み取る洞察力と日々の地道な経営手腕がなければならぬ。西川先生が、これまでお客様第一の経営を実践され、今尚、世界を飛びまわりながら、日本の小売業のあるべき姿を追求しておられることに、改めて敬意を表したい。

**須田 寛氏**

東海旅客鉄道株式会社 会長

日時：2001年9月12日（水）

場所：東海旅客鉄道株式会社本社 応接室

**中垣** 新千年紀の初頭に当たり、グローバル化、IT化、規制緩和、環境問題等に代表されるように日本を取り巻く経営環境は激変しております。現在、貴社が抱えておられる問題点とそれに対する対策をお教えてください。

**須田** グローバル化、IT化、規制緩和、環境問題すべてにわたり、全人類的な取り組みが必要となる厳しい新世紀に入ったと考えます。同時に、エネルギー問題、人口問題等が加わってまいります。JR東海(株)は、東海道新幹線の鉄道事業を中核に据え、新たな世紀に対応できる企業としてこちらから働きかけこれらの諸課題に努力していきたいと考えています。

それには、東海道新幹線に代表される基幹的交通手段をいつでも気軽に利用していただける状態を維持させることが肝要です。利用されるお客様は、鉄道だけでなくさまざまなニーズを持っています。例えば、鉄道に付随した買い物やホテルの宿泊等です。交通機関を利用されるお客様の要望をできるだけ幅広く満たし、社会生活を豊かなもの、より効果的なものにするのが時代の流れに即応する所以だと思っています。

また、国際化を推進する過程で外国人の旅行客を日本に受入れるためには、外国人にとって

も交通機関をより使い勝手の良いものにしなければなりません。情報化にしても、交通機関の適切な対応が必要です。本業である運輸業を改善していくと同時に、時代の要請に応えられる関連事業を創出し、総合的システム産業としての企業の特性を明確にしていく積もりです。つまり、鉄道を中心にして、関連事業を有機的に纏め上げることを企業戦略の柱にしています。

同時に、JR東海(株)が設立された時点から、地域社会への貢献を日常的な業務の目標にしています。当社の事業は地域社会と一体となって初めて可能になる性格のものです。その意味では、当社の事業は、まちおこし、地域振興、くにづくりと密接な関係があります。

環境問題とエネルギー問題につきましては、これからの企業は経営活動の一環として環境問題にどのような貢献ができるかが、企業の存在価値を測る1つの尺度になります。環境問題への対応で、鉄道業は寄与できる度合いの大きな産業です。その意味で、われわれの責任は大きなものがあると考えています。ご承知のように、鉄道は、ディーゼル・カーを除けば直接に排気ガスを出しません。勿論、電気を生み出す際に石油を燃やさねばなりません。比較的エネルギー管理の容易なシステムです。また、鉄道の持つ大量高速輸送手段としての特色から客1人当たりのエネルギー・コストを低く抑えることが可能です。例えば、東京・大阪間に1人の客を輸送しようとする場合、飛行機の約10分1の廃棄ガスで済ませることができます。エネルギー・コストで測定しても、新幹線で東京・大阪間を移動しますと、自家用車の6分1、バスの2分1で済みます。つまり、鉄道は、エネルギー効率が高く、環境に対する負荷も少なく済ませることができるわけです。したがって、鉄道の特性をさらに洗練されたものにし、環境問題に対処していかなければならないと考えております。問題は、システムをいくら洗練されたものにしても、お客様に利用していただかなければ意味がありませんから、そこで良質なサービスを如何に提供できるかが重要な経営課題として浮かび上がってきます。ともあれ、われわれの努力は、21世紀の社会的要請に応えられるものと自負しています。

また、IT化は目標ではなく、ITはあくまで人間の手段であることを認識しておくことが大切です。つまり、社会に寄与する企業を効率的に運営する1つの手段としてITを活用することになります。インターネットの普及に代表されるような世の中のIT化と歩調を合わせて、当社のIT化を推進していく積もりです。ITを応用した鉄道の予約・販売システムを構築することは当然ですが、IT化を通じて、如何に効率よく豊かな経営環境を創っていくかと言うことが大切だと考えます。

**中垣** そのような理念が具体化された1つの象徴が、われわれが今いるJRセントラルタワーズであるわけですね。

**須田** このビルは、まちづくりの一環としても捉えています。ビルの建設に当たり鉄道を利用されるお客様の持つおられるニーズをすべて満たすには何が必要か、を改めて検討し直してみました。その理想を追い求めた結果がこのJRセントラルタワーズです。この中には、食堂、シ

ショッピング・センター、百貨店、宿泊施設、憩いの場所、アミューズメント・センター等があります。また、41万平米の床面積を有効利用することにより、地域社会と一体となった、まちづくりに寄与していく積もりです。

**中垣** この構想は、JR東海独自のコンセプトとして発想されたわけですか。

**須田** 国鉄時代からこの構想の芽はございました。当初は、35階建てのツインタワーを想定していました。しなしながら、当時は、国鉄が百貨店を経営できない状況下であり、実現できませんでした。JR東海になりその籠が外されましたので、このコンセプトを実現させることができました。しかし、完成に至るまでにさまざまなハードルを乗り越えなければなりません。例えば、百貨店を創るには大店法の規制、ビルそのものについては県その他の指導を受けることとなります。ただ、交渉の過程の中で各方面からご意見をお聞きすることができ、大変参考になりました。例えば、JR東海以外の鉄道・バス・地下鉄・自動車との連絡を含めた交通の流れを良くするための工夫、安全対策としての消防上の要請、地元の商業施設との整合性等、調整すべき点が多々ございました。それらを通じて、極力、名駅地区に溶け込めるような努力をしてみいました。

**中垣** 長期的な経営戦略を立てる上で最も重視される項目は何ですか。

**須田** 経営戦略の柱は3つあります。1つは、先ほどから申し上げているまちづくりへの貢献です。第2に、これまで通り鉄道を利用させていただくお客様のニーズに応え、結果として、地元に着目して地元のお客様がJR東海の鉄道を利用して満足していただくことです。第3に、会社として収支を改善することです。

**中垣** 最近、株主重視の経営が主張されていますが、この点については如何ですか。

**須田** 株主重視は収支重視、地元重視の反映と考えています。確かに株主重視は重要ですが、それ以前に会社の収支が合わなければなりません。会社の収支が合っただけではじめて株主に還元できるわけです。サービスの向上に努めつつ収支が合うことにより、株主に還元でき、かつ地元の皆様にも還元できると考えます。企業が社会的存在である以上、儲けた成果を、株主、社員、利用者（地元）に還元しなければなりません。

**中垣** 製品開発戦略および市場開拓戦略についてお教えてください。

**須田** 当社には、商品開発と輸送力拡充2つの戦略目標がございます。ハード面の輸送力については、お客様に使い良い形でいつでも自由に利用していただくことです。その場合、東海道新幹線のダイヤ改善による輸送力増強がかなめになります。このため、例えば、東京都内に品川駅を増設しています。さらに、超電導の技術による輸送まで視野に入れていきます。超電導のリニアモーターカーは何も奇を衒うわけではなく、東海道新幹線的能力増強を目的として考えています。

また、ソフト面の商品開発の一環として、利用客に快適に鉄道を利用していただくために、



使い勝手の良い切符、パッケージ旅行等の商品開発に努力しています。長期的な観点に立ってソフトとハードの整合性を考慮しながら、顧客満足の経営戦略を立てていく積もりです。後に続く個々の販売商品等の設定は戦術的なものと理解しています。

**中垣** 在来線の鉄道網よりも新幹線の鉄道網に経営戦略の重点を置かれているわけですね。

**須田** そうではなく、在来線についても新幹線と同じことが言えます。在来線は輸送力増強の他にシステム化に重点を置く必要があります。各駅の信号・ポイントを自動化、システム化しなければなりません。新幹線は既に装置が整備されシステム化が達成されていますが、在来線についてはモデル・チェンジが必要になっています。つまり、モデル・チェンジを済ませた後に、新幹線に近いシステムに持っていく装置産業化の手順を経なければなりません。

**中垣** モデル・チェンジには相当のエネルギーが必要ですか。

**須田** これまで在来線については、信号・ポイントは各駅で係員が転換していました。これを在来線用のCTCと言う集中制御装置を設置しました。これまで、東海道線でも殆どの駅に信号・ポイントを扱う要員を配置していたわけですが、JR東海になり10年以上経て、ようやくシステム化できたわけです。人間が扱うより機械で制御した方が安全性も高まります。

最近になって、輸送力の増強に加えて、サービスの改良、ダイヤの改善、新商品の企画等に組み入れる余裕が出てまいりました。

**中垣** そうなりますと、新幹線、在来線、ホテル、百貨店にわたるトータルなシステム化が可能な体制が整ったわけですね。

**須田** その通りです。

**中垣** さらに国際的な戦略として台湾における台北・高雄間の新幹線の建設にも係っておられるとお聞きしましたが、そうですか。

**須田** 日本企業連合が日本側の直接の当事者で、JRは技術的なコンサルテーションを通じて、これにお手伝いしています。これにより、国際貢献ができれば幸いです。

**中垣** 人事管理についてお教えてください。

**須田** JRにおいては、特に意識改革が大きな課題でした。これまで国鉄時代には、不沈艦意識、寄らば大樹の影と言った考えが強く、官僚的な意識が濃厚にあったことは認めます。これを一般の民間企業の意識に一気に変えることは大変です。したがって、JRに組織変更された折には、意識改革が人事管理上の最大の課題でした。職員が良い意味での危機感を持ち、この難局に対処しました。不沈艦と言われてきた組織が沈むかも知れないとの意識から、最盛期には43万人、JR分割時に30万人いた職員が、20万人位の職員でスタートしたわけです。残りの10万人は民間企業や役所に採用していただき国鉄を離れることになりました。当時の危機感に基づく意識改革が今日のJRをもたらしてくれたと思っています。今後はそのような危機感はないわけですから、企業に対する働き甲斐、社会に対する生き甲斐を持ってJRで一所懸命働いても

らなければなりません。これからは、意識改革と言うことではなく、地元に着した企業の一員としての新しい価値基準・モラルを抱いて働いてもらうように人事管理を進めていく必要があります。世の中から忘れられたり、マスコミから批判を浴びるような企業であってはなりません。このような観点に立って社員教育・研修を続けています。

人事管理面において付け加えますと、学校教育および家庭教育とともに、企業内で如何に立派な人間を育てていくか、について配慮することも必要と考えています。世の中一般が学校教育を一方的に批判していますが、これは一種の責任回避です。どのような立場にある人も教育に責任を持つべきです。普通の人は、人生の3分1は企業で、3分1は学校で、残りの3分1は家庭で過ごします。家庭と学校と企業とが、人間の共通目標である人間性の陶冶に向けて協力し合うことがもっと叫ばれても良いのではないのでしょうか。昔の国鉄時代には、国鉄大家族主義と言っておりましたが、これが行き過ぎて教育をなおざりにして組織を弱体化させてしまった側面があります。どのような企業であれ、家庭、学校であれ、あくまで社会人としての全人教育を施す必要があります。したがって、企業、家庭、学校との連携を図りながら企業努力を続けることを考えていく必要があります。同時に、JR東海の特徴である公共的事業が如何に社会に貢献すべきかと言う自覚を社員全体で共有することが、人事管理の要諦だと思います。

**中垣** そのような自覚とかモラルに関して、現場の社員と管理者とでは温度差がありますか。

**須田** 基本的には違いがありませんが、現場と管理部門との間にズレが生じ勝ちです。一番遺憾に思いますのは、現場は管理部門の下に位置しているとの意識がともすれば存在することです。そのような意識自体をなくすように言い聞かせています。

**中垣** JR東海独自の共通のモラルとか理念はございますか。

**須田** JR東海全体の経営理念は当然あって良いと考えます。全社の経営理念（四カ条）がそれです。しかし、JR東海の営業地域は広範囲に及び、かつ鉄道は社会奉仕をしなければなりませんから、各地独自のモラルも自ずから生まれてくるものと思います。

**中垣** 財務戦略についてお教えてください。

**須田** 収益を上げて社会に還元すると言う観点に立って、財務体質の改善を意識しながら経営に従事しています。財務目標は企業を活性化するための梃子の役割と捉えています。

**中垣** 最近、キャッシュフロー経営の重要性が叫ばれますが、この点については如何ですか。

**須田** 最近、インターネットを利用した電子予約の時代に入りつつあります。全体としての収入を極力高め、きっちりと資金計画を立てて経営していく積もりです。

**中垣** 収益に関するセグメントをどのように区別されていますか。

**須田** これについては、線区別に管理するしか方法はないと思っています。例えば、東海道新幹線、高山線と言った線区別の管理になります。

**中垣** 附属事業の管理についてはどうですか。

**須田** この部分については、会社別に別れていますから、明確に収支が分かります。

**中垣** その意味では、評価が容易なシステムになっていますね。

**須田** その通りです。

**中垣** IR活動については如何ですか。

**須田** 積極的に展開している積もりです。とりわけ上場後、社長を中心に、企業の姿を正しく理解していただくため、海外でのIR活動を含め努力を怠らないように努めています。

**中垣** コーポレート・ガバナンスについてお教えてください。

**須田** 私としては、執行役員制度を採り入れる等して、欧米型の組織にするだけでは問題は解決しないと思います。役員のあり方を今一度見直すべきでしょう。つまり、言葉だけを変えても組織の内容が改善されないと思います。当社に、社外取締役を置いています。これについても必要な都度、適任者に就任していただいています。全体として役員の数に無駄がなければ良いのですから役員の数を単に減らせばよいというものではありません。欧米型の組織形態をそのまま真似ることには疑問を感じます。

私は、社員が1人でも多く偉くなってより高い責任を果たして欲しいと考えています。そして、責任を持って仕事をして欲しいと思います。そのためには、役職の数を無理に少なくして、モラルを下げる必要はありません。例えば、課長、係長の名称をなくしてグループ・マネージャーに変えてどれだけ意味があるかも疑問に思います。駅長の名前を残すことでモラルが高まるならば、駅長の名前を残せば良いわけです。コーポレート・ガバナンスの本来目指すべき目標は、あくまで企業を巧く統治することにありますから、実質が何かを追及すべきで、名称にこだわるべきではないと考えます。日本では、初めにコーポレート・ガバナンスありき、と言う言葉が先行しているきらいがあります。

**中垣** 商法や証券取引法の改正に伴い、監査等のチェック機能に変化が見られますか。

**須田** 当社は、地元の有力な方々に社外監査役をお願いしてきましたから、制度の改正により大きな影響を受けることはありませんでした。

**中垣** 社会的責任・企業倫理についてお教えてください。

**須田** 社会的責任については、繰り返しになりますが、地域社会と一体となって発展することです。同時に収益を上げて、株主、地域社会、社員に還元することだと思います。それに加えて当社に課された社会的責任は、輸送手段として日本の国の大動脈を担っていることがございます。東海道新幹線がきちり機能しなければ、国民全体にご迷惑をお掛けすると思って努力しています。この点は、他の企業にない大きな社会的責任だと考えます。同時に、鉄道は安全第一を旨としますから、安全が犯されそうな事態が生ずれば収益を度外視しても防ぐ手段を講じなければなりません。このような点に配慮しなければならないことが公益事業の特性です。ただ、これを強調しすぎると収益を無視した安易な経営をすることに繋がりますから、あくまで

収益のバランスに配慮しつつ鉄道業に課された社会的責任を果たすこととなります。その意味では、普通の会社より社会的責任は重いと思います。

中垣 企業倫理については如何ですか。

須田 大規模な企業は社会に対する影響も大きいわけですから、社員1人ひとりの一挙手一投足が問われていることは間違いのないと思います。交通事業に従事する者は社員の個人的な交通事故1つまで注目されているわけですから、厳しく身を引き締めて臨んで欲しいと日頃から社員に言い聞かせています。

中垣 長時間にわたり貴重なお話を聞かせていただき有り難うございました。

### 〔企業の概要〕

東海旅客鉄道株式会社

本社所在地：名古屋市中村区名駅一丁目1番4号

沿革：1949年（日本国有鉄道発足）

1964年（東海道新幹線営業開始）

1987年 東海旅客鉄道株式会社設立

1992年 株式会社ジェイアール東海ホテルズ設立

1992年 株式会社ジェイアール東海百貨店設立

1999年 JRセントラルタワーズ竣工

2000年 ジェイアール名古屋タカシマヤ開業

2000年 名古屋マリオットアソシアホテル開業

2001年 ジェイアール東海不動産株式会社設立

事業内容：運輸業（東海道新幹線、東海地方在来線、バス旅客輸送）、流通業（百貨店、車内・駅構内の販売）、不動産業（駅ビル等の不動産賃貸業）、その他（ホテル業、旅行業、広告代理店）

経営指標：

連結	売上高 (百万円)	経常利益 (百万円)	当期純利益 (百万円)	1株当たり純利益 (円)
1997年3月	1,279,757	68,839	36,400	16,250.14
1998年3月	1,278,355	63,028	32,633	14,568.50
1999年3月	1,234,264	72,834	10,886	4,860.03
2000年3月	1,221,629	67,048	37,678	16,820.70
2001年3月	1,333,294	72,372	52,960	23,643.11

資本金（2001年3月）112,000百万円  
総資産（2001年3月）5,919,287百万円  
自己資本比率（2001年3月）10.6%  
自己資本利益率（2001年3月）8.7%  
株価収益率（2001年3月）32.65倍  
現金及び現金同等物の期末残高（2001年3月）129,196百万円  
従業員数（2001年3月）24,641名

〔略歴〕

出身地：京都市

生年月日：1931年1月28日

学歴・職歴：1949年 同志社高等学校卒業  
1954年 京都大学法学部卒業  
1954年 日本国有鉄道入社  
1969年 日本国有鉄道旅客局設備課長  
1971年 日本国有鉄道旅客局営業課長  
1974年 日本国有鉄道旅客局総務課長  
1979年 名古屋鉄道管理局長  
1981年 日本国有鉄道旅客局長  
1984年 日本国有鉄道理事（常務理事）  
1987年 東海旅客鉄道株式会社社長  
1995年 東海旅客鉄道株式会社会長

公職：1989年 中部経済連合会副会長

家族：妻、長女、次女

趣味：切手収集

宗教：真宗

（コメント）

須田寛会長は、明暗法による近代油彩画境を開拓した須田国太郎画伯のご子息で、須田画伯と同じく、京都出身、京都大学卒業の京都市育ちの方である。日本国有鉄道入社以来、持ち前の文化性豊かなセンスで、当時の国鉄としてはユニークな新商品を民間企業と協力して次々に開発された。国鉄分割後に東海旅客鉄道株式会社社長に就任され、現在、会長としてJR東海を統括されている。最近では、中部の観光を考える百人委員会の仕事に携わり、編集責任者として2001

年に『中部の観光を考える』（交通新聞社）を出版された。中京大学の「経営者講座」においても、中部地方はこれまで観光に目を向けず、折角の貴重な観光資源を無駄にしており、これを巧く活用すれば、さらなる発展が望まれると強調されている。

事前に質問項目をお渡ししておいたところ、約束の時間通り、JRセントラルタワーズにある東海旅客鉄道株式会社本社の応接室でインタビューに応じていただくことができた。お話をお聞きしているうちに、国有企業から民間企業に変わる際の生じたさまざまな苦勞が伝わり、それを乗り越えて今日のJRがあることが実感できた。また、JRは民間企業のメリットを生かしながら、同時に鉄道業特有の公共性を保持することの大切さを主張されたのが印象的であった。近年、民間企業の社会的責任が問われているが、逆に、民間企業が公企業の公共性から学ぶべき点が少なくない。