

## 企業経営者へのインタビュー・サーベイ (2)

中 垣 昇

キーワード：日本企業、経営者、コーポレート・ガバナンス、企業倫理、グローバル化

中京大学経営学部の「経営者講座」は、学部開設当初より西郷幸盛教授の献身的なご努力と各講師陣のご尽力により中京大学の看板講座として位置づけられてき、2000年度から私が担当教員に就くことになった。

ところで、1990年代に空前の繁栄を謳歌したアメリカ経済は、2001年9月11日の同時多発テロにより蔭りを見せ始め、そのあおりを受けて「失われた10年」とまで言われる日本経済は低成長から抜け出せない状況が続く、日本企業は依然として事業再構築に余念が無い。しかも、中国その他の国々に生産拠点を移転させる日本企業が後を絶たず、また金融ビッグバンを始めとする一連の制度改革により、日本企業の経営者に課された課題はますます大きなものになりつつある。

言うまでもなく、企業価値を生み出す源泉は人的資源を中心とする経営資源であるが、この希少な経営資源を日々マネジメントするのは経営者であり、その役割の重要性はこれまで以上に注目されている。この経営資源が地球規模での移転が可能になり、かつ情報技術が加速度的に発達している今日、的確な意思決定を下すことは決して容易なことではない。さらに地球環境に優しい企業倫理にまで意を配ることが企業の必要条件として提唱される経営環境の下で、経営者は日々懸命の努力を払っている。

各講師の先生方は、日本の社会経済システムの現状をそれぞれの立場からの的確なデータに基づき長期的なビジョンを示し、マネジメントの意義と重要性を指摘することにより、受講生に対して深い感銘を与えてきた。2001年度後期に担当された講師の先生方にインタビューをお願いしたところ、ご多忙の中、快く応じていただくことができた。今回は、(株)INAX名誉会長・伊奈輝三先生、豊田通商(株)会長・武山栄造先生、豊田紡織(株)相談役・小山敬先生へのインタビューを掲載する。

この度も、学長秘書室の松井覚室長、水野美奈子氏、学部・教養部センターの青山明氏、山本眞理氏、それに講師の秘書室の方々には大変お世話になった。心よりお礼を申し上げる。

**伊奈 輝三氏**  
(株)INAX名誉会長

日時：2002年1月18日(金)  
場所：(株)INAX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、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についてお教えください。

**伊奈** 当社の場合、建築関連とりわけ住宅関連の事業を中心に、戦後からここ数年前までは着実に需要が拡大し、文字どおり右肩上がりの成長を続けてまいりました。この間、少子化の傾向が続く中で住宅建築は増加の傾向にあり、今日では、住宅数のストックが世帯数を上回っている状況です。当然ながら、今後、新設住宅の着工の増加を期待することは出来ません。例えば、新設住宅の需要についてみますと、5、6年前は150～160万戸あったものが、最近は110～120戸にまで落ち込みました。このように既に戸数が満たされていることに加えて、これまでの住宅建築より耐用命数が比較的長い構造に変わりつつあります。したがって、ますます新設住宅の着工に対しては期待が持てなくなります。当社はこれまで、新築需要に大きく依存してきましたから、新築需要の減少が、当社が直面する最も切実な経営環境の変化です。

**中垣** そういたしますと、新築以外の需要にも目を向けられるわけですか。

**伊奈** その通りです。いわゆる住宅建築のリフォームに注目せざるを得ません。この傾向は、欧米では定着しており、日本でも徐々にそのような傾向になりつつあります。したがって、リフォームを対象とすれば商品そのものが変わってまいります。その結果、流通チャネル、工事形態等についても、新築とは異なる仕組みになり、この移り変わりに経営を巧く対応させないと、企業として業績を落とすことになります。

**中垣** その移り変わりの時期に入っているわけですね。

**伊奈** 先ほど申しましたように、住宅の新築需要が150～160万戸から110～120戸にまで減少し、さらに減少することが予想されますから、業界挙げてリフォームの需要にシフトしようとしています。しかしながら、長年わたって身に付けた経営慣行を一気に変えることは大変です。つまり、一企業の努力だけで簡単に解決できるものではないわけです。この経営環境の変化に如何に巧く対応できるかが、私どもの業界における企業間競争の最も重要な課題です。それに付随して、さまざまな課題が付いてまいります。

**中垣** それでは、あえてグローバル化に焦点を絞りますとどのような問題が出てきておりますか。

**伊奈** 建築業界と言いますのは、国内完結型の業種と言って差し支えないと思います。他の業種のように輸出・輸入が殆ど出来ません。例えば、住宅建築は、日本人の好みに合わせ設計・施工されますし、その意味では特異な産業です。コスト面で言えば、現在でも、アジア諸国の材

料の方が安いのですが、日本の住宅そのものが日本の生活・文化に根差していますから、価格が安いと言う理由だけで使用されることはありません。中京大学の経営者講座の講義でもお話していますように、手間を掛けて仕上げるところに住宅建築の特色があります。輸出もしない代わりに輸入もしないと言う伝統がございました。ただ、高コストの体質を改善する必要性から、日本企業自らが海外において日本で使用出来る仕様にして調達する、あるいは最近顕著に現れた傾向として日本企業が海外に工場を作りそこで製造した製品を日本に持ってくる形態が見られるようになりました。これをグローバル化と言うかどうかは別にして、変化の現れであることには違いありません。ゼネコンの経営破綻に端を発して外国企業が経営の行き詰まった日本企業に食指を伸ばし、日本において住宅建築を始めることが想定されます。

**中垣** そうなりますと、商品の種類・内容も変わってくるものが考えられますか。

**伊奈** そう思います。これまでも輸入住宅はございましたが、日本人の生活や住まいに対する感覚に馴染みにくく、左程浸透しませんでした。しかしながら、日本企業を買収した外国企業が外国の材料・仕様により建築を進めることは考えられます。日本企業が海外進出して日本へ逆輸入する面と、外国企業が日本において建築業に携わる面と２つの側面が予想されます。

**中垣** ところで、伊奈会長自身 IT の分野にお強い方ですが、貴社の IT 化についてお教えてください。

**伊奈** 企業内インフラとしての IT 化は以前から積極的に進めてきました。例えば、パソコンについて言いますと、工場従業員は別にして管理・営業・研究開発等に所属する社員に対しては、数年前から 1 人 1 台を持たせています。情報交換の手段は、既にオンライン化されていますし、管理指標等につきましても、イントラで毎月の数字を把握できる環境にあります。例えば、売上高等は翌日に見られる体制にありますし、月次の決算についてもイントラで見ることができます。

**中垣** そうしますと、中国（蘇州）、台湾、ベトナム、マレーシア、韓国、スペイン等の海外の生産・販売会社のデータについても瞬時に見られるシステムになっていますか。

**伊奈** そこまでは進んでいません。例えば、中国の蘇州伊奈衛生潔具有限公司・蘇州伊奈建材有限公司、蘇州伊奈陶瓷有限公司のデータはひと月毎に纏めて把握しています。

**中垣** 1990年代に入り、日本でも各分野で規制緩和が着実に進んでいると思われませんが、貴社に対する影響はございますか。

**伊奈** 私どもの業界は、元来、規制を受けてこなかった業界です。したがって、規制緩和をあまり意識したことはございません。例えば、役所に許認可を貰うことについても、業界として左程大きなテーマではなかったわけです。むしろ、品質に対して第三者機関において審査されるよう傾向にありますから、規制とは言えないかも知れませんが、外部評価を受ける時代に入りました。

**中垣** 近年、環境問題が盛んに話題になりますが、この面での貴社の取り組みについて教えてください。

**伊奈** 環境問題については、当社の商品自体が世の中の環境破壊に繋がらないものにする面と、事業活動を展開する上で環境破壊をしないように努力する面とがあります。当社は、比較的早くから環境問題に対処してきました。とりわけ、1992年にリオデジャネイロの地球サミットで採択されたりオ宣言の頃から環境に優しい企業を目指してきました。年限を区切って目標を立て、着実に実行してきた積もりです。当初からエネルギーの消費量の削減にウエートを置き、産業廃棄物をいかに排出しないかに意を配ってきました。現在では、当社の商品の使用・廃棄のライフサイクル全般わたり、環境負荷を如何に少なくするかに腐心しています。同時に、顧客に満足される高品質な商品として市場に提供しようと努力しています。これは、商品開発の過程で既に環境問題を意識していることになります。かつては、商品設計する際に環境問題を意識することはなかったのですが、今日では、商品開発と環境問題とは密接不可分の関係になっています。つまり、材料の選択、材料の加工・廃棄に至るすべての課程において環境負荷の問題を考慮します。

**中垣** こちらにお邪魔する前に本社の1階のトイレを使わせていただきましたが、デザインも素晴らしく水の消費量が少ないトイレだと感心いたしました。あれは環境負荷を考慮した新しい商品ですか。

**伊奈** はい、既に10年程前から生産している商品ですが、水の節約については以前から設計段階で考えておりました。また、タイルのような商品ですと製造段階で燃料の消費量を出来るだけ少なくして作るよう努力しています。合成樹脂関係の商品の場合には、分別してリサイクル可能な仕様で設計します。

**中垣** (株)INAXのホームページを開いて見ましたところ、当初私が想像していた以上に環境会計にページが割かれていて、環境問題に積極的に取り組んでおられる姿勢がうかがえました。

**伊奈** 設計段階で、環境問題には真剣に取り組むよう努めています。先ほど申し上げたトイレの水の消費量にしましても、実際に使用される消費者の段階で水の消費が少なくなれば環境に優しくなるわけです。ですから、当社内における環境問題については、ある程度の成果を上げましたから、現在では、商品を使用される消費者が環境負荷を少なくし得るよう設計段階において努力しています。

**中垣** ところで、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。

**伊奈** 当社は、現在、「ビジョン2005」と言う具体的な長期計画を進めています。この長期計画は2000年に策定したものです。同時に従来から3年毎に中期計画を立てています。まず長期的展望に立ったビジョンがあって、それを具体的に展開するために中期計画を立て、また1年毎に中期計画を見直しています。さらに半年毎に計画を点検します。したがって、長

期的な戦略として描く内容は5～6年先を視野に置いたものです。ただ、先ほどから繰り返し申し上げているように当社を取り巻く経営環境は激変していますから、5～6年先を超えたさらに長いスパンで将来を展望していることも事実です。

**中垣** 予算については如何ですか。例えば、ローリングしながら予算を立てられますか。

**伊奈** 従来は、ローリングしながら予算を立てていましたが、ローリングしますと、予算目標を達成できなくても已むを得ないと言った、安易な評価をしがちになります。最近の第8次中期計画は、ローリングをしないことにして、計画が達成出来なくても3年間の間に追いつくよう努力させています。つまり、中期計画を立てた時点と社会経済全体の与件が違ってくる場合もありますが、あくまでローリングせずに目標を達成しようとしています。

**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。

**伊奈** 製品開発については、現実には、同業他社の動向にかなり左右されることは事実です。これからの生活習慣等の展望まで含めた製品開発戦略を立てる方向にあります。例えば、タイルですと、単に色、柄、大きさ、形を変えるのが製品開発とされてきましたが、現在では、素材を変えてエネルギー消費量を削減する、湿度を吸収する性能を持たせる、汚れにくくするなど、これまでとは違った視点からの製品開発に取り組んでいます。

**中垣** 商品により異なると思いますが、製品開発を始めてから実際に市場に商品として出荷されるまでにどれくらいの期間を要するものですか。

**伊奈** 結構、かなりの年数を必要とします。発想した時から企画・試作・モニター・販売に至るまでに要する期間は、少なくて2年かかります。

**中垣** 研究開発部門は、本社内にあるのですか。

**伊奈** いいえ、本社の近くに技術スタッフがいるビルを持っています。現在ヒット商品となっているタンクの無いトイレにつきましても、アイデアから始まり商品になるまでに3年はかかっていると思います。ユニット・バスルームなどは、他社との競争もあり、さらに短い期間で商品として出されています。

**中垣** 海外の市場まで視野に入れた新市場開拓については如何ですか。

**伊奈** コスト面から見ても商品を輸出しようとする考えはございません。海外の工場で生産する製品についての開発は、日本で展開しています。今後は、例えば、中国の市場に出荷する商品については、現地の技術者を使って中国の生活文化に配慮した製品を開発しなければならないと考えています。ただ、メカニク的な面については日本で開発した技術を使って現地生産させます。同様に、韓国向けのシャワー・トイレでも製品開発の基本的技術については日本で行います。

**中垣** 日本における新市場開拓については、リフォームにウエートが置くことになりますか。

**伊奈** 日本に限定しますと、そう言えます。しかし、海外市場については、まだ新規住宅・建設

需要が見込めます。

**中垣** 人事管理について教えてください。

**伊奈** 当社は、伊奈製陶の時代から地方で経営活動を展開してきたこともあり、人を大切にする伝統があり、家族的で穏やかな風土を維持してきた企業です。私が社長の時代におきましても、信賞必罰は左程無い企業であると言って差し支えございません。ただ、最近では、いわゆる能力主義にシフトしてきていることも事実です。しかし、従業員にとって居心地の良い企業であることには変わりがないと思います。この結果、これまで大卒者の定着率は極めて高く、辞めること自体が不思議がられた時代がありました。能力主義に移り変わりつつあるとは言え、例えば賞与金の格差についても他社と比べてそれほど多くないと思っています。

**中垣** 今日のような企業間競争の激しい社会になりますと、能力主義を導入する企業が増えてきていますが、すべての従業員に対して能力主義を導入することにより、かえって従業員の意識を萎縮させてしまう企業風土ができてしまうと思われませんか。

**伊奈** 確かに人が人を評価することは、大変難しいことです。私の社長時代におきましても、能力主義について勉強しましたが、結論としては、敢えて能力主義を導入しなくても会社全体が着実に発展していれば良いのではないかと判断しました。近年は、能力主義の導入を求める意見が多くなってきていることも事実です。

**中垣** 確かにモチベーションの問題もございましょうが、人が人を評価することは大変難しいのでしょうか。

**伊奈** 成果については、数字の上で短期間に表れる部門と、中長期にわたって表れる部門とがあります。この辺りの事情を勘案して当社においても、部門評価については、どういう形態で部門を括るかに始まり、さまざまな工夫を凝らしてきました。しかしながら、全員が納得できる部門評価に至っていないのが実状です。

**中垣** 財務戦略について教えてください。

**伊奈** 資金調達について言いますと、幸い当社は順調に進めることが出来ました。以前から無借金経営を続けており、時価発行したのが10年以上前で、その後、資金調達をしていません。最近では、むしろ余裕資金の運用に頭を使っています。外国人のアナリストからは、マネジメントとしては不適切であるとまで言われています。この度、共同持株会社・(株)INAXトステム・ホールディングスを設立し、(株)INAXはその傘下にある幾つかの会社の1つになり、グループ全体のファイナンス会社としてINAXトステムファイナンス(株)ができました。この会社が売上債権の回収まで含めて、グループ全体のファイナンス業務を行います。その意味では、(株)INAXは、資金が不足していたり借入金を抱える他のグループ企業に対して資金を供給する企業となります。その持株会社から見てグループ全体の資金の調達と運用を管理する体制になっております。幸い、(株)INAX単体としては、過去10年ほど資金調達が問題になることはありません。

んでした。

この1、2年前から当社においてもキャッシュ・フロー経営にウエートを置いています。現在、毎月キャッシュ・フローを管理していますが、毎月の売上高とキャッシュ・フローとの関係が必ずしも整合性を持たないため、半年毎に突き合わせた方が良いのではないかと議論しているところです。幸い、キャッシュ・フローがプラスとなって表れています。

**中垣** ROEの指標についても意識なさいますか。

**伊奈** やはり意識いたします。当社のROEは世界の標準値からすると少し低い比率であるため、海外の投資家から見ると自己資本をもっと有効に使って欲しいと言う考え方になります。日本企業の経営者は日本の他の企業と比べると問題はないものの、一方で海外のアナリストの評価を意識しなければならなくなりました。

**中垣** キャッシュ・フロー重視ないしはROE重視の経営に関する議論をする前に、日本の金融・資本システムの問題を整理する必要があると思われませんが。

**伊奈** ご指摘のように、海外アナリストに振り回されている気がいたします。各国の特殊事情にも目を配り、現実の経営内容を知った上で分析して欲しいと思います。しかしながら、海外アナリストの分析が日本企業の経営に影響していることも事実です。

**中垣** ところで、近年、コーポレート・ガバナンスの議論が盛んですが、貴社のコーポレート・ガバナンスについてお教えてください。とくに、(株)INAXとトステム(株)の経営統合の経緯についてお教えいただければ幸いです。

**伊奈** われわれの業界も、他の業界同様に激しい競争の下で各社が鎬を削っているわけです。とくに産業として成熟段階に入りますと、勝ち組みと負け組みの明暗がはっきりしてまいります。こうした経営環境の下では、最適な企業規模のみならず、どのような企業形態が望ましいかを模索しなければなりません。経営内容が良くかつ業種が似通った企業同士が提携・合併することにより、さらに有効な経営成果を上げ得る可能性がある場合には、法律上の問題を別にして経営戦略として真剣に考える時期にきています。トステム(株)が、(株)INAXとは仕事の上で重なる部分が少なくしかも住宅を対象に業務を展開しており、規模についてもグループ全体で1兆円を超えわが国最大規模の企業になりますので、(株)INAXの立場から相手企業として自然な形で集約されてきました。流通チャネルについても、トステム(株)は(株)INAXとはかなり異なったチャネルを持っていますので、この点でもM&Aの効果が発揮できます。

現実には、これまでの両社の顧客がグループ内で競争関係になり、確かに難しい面もございますが、それによるメリットもあります。かねてからトップ同士が勉強会等を通じて旧知の仲でしたから、スムーズにグループ化に漕ぎつけられました。アナリストから見ましても、シナジー効果が出せる良い組合せだと評価していただいております。ただ、業界の内情に詳しい人の中には、企業文化の異なる2つの企業が一緒になって大丈夫かと心配なさる方もおみえにな

ります。つまり、(株)INAXは善い悪いは別にしておっとりとした企業ですし、トステム(株)は積極的な経営戦略が売り物ですので、いわば異質な企業文化が交じり合うわけです。企業文化はそれとして、それぞれの企業の強みを生かし合う極めて良い形のM&Aだと自負しています。

**中垣** ここ数年における一連の商法の改正が、このような大型のM&Aを可能にしたと解釈してよろしいのでしょうか。

**伊奈** 企業再編に関する制度改正が、このM&Aを可能にさせたことは事実です。トステム(株)は、時代を先取りしていく企業です。まず、自社のグループ企業の上場会社を株式交換して自社は事業持株会社となり、グループ企業を100%の子会社にしました。次いで、昨年4月より会社分割が可能になりましたから、純粹持株会社を新たに設立して自社もその下に並ぶ形態にしました。そのような企業再編の経緯を見ていましたし、トステム(株)の会長とも長年にわたる交友関係にありましたから、M&Aは両社にとりメリットがあると判断したわけです。つまり、両社で共同持株会社である(株)INAXトステム・ホールディングスを設立し、これまでの企業はこの共同持株会社の傘下になる形にしました。

**中垣** (株)INAXは、この度のM&A後においても、事業内容は同じと考えてよろしいのでしょうか。

**伊奈** そのように捉えていただいても結構です。それぞれの会社が、これまでの路線を歩んでいます。

**中垣** (株)INAXトステム・ホールディングスは、どの程度の企業規模ですか。

**伊奈** 従業員数が、約60名程の会社です。

**中垣** 財務部門の会社は別会社になっているわけですか。

**伊奈** (株)INAXトステムファイナンスが、すべてのグループ会社の資金調達を含めた財務を担当しています。

**中垣** M&Aのメリットを最大限に生かそうとしておられるわけですね。

**伊奈** 合併形態を採って完全に一体化するのではなく、それぞれの企業の業務内容をさらに発展させることに目的があります。ただ、単なる業務提携だけでは、これからの大競争時代を乗り越えることには限界があり、今回の共同持株会社の設立に至ったわけです。つまり、業務提携と言うのは、とかく提携先に対して相互不信を招きかねません。(株)INAXトステム・ホールディングスの場合、グループ企業は、製造コストに始まり仕入原価まで、すべてをオープンにしています。したがって、同じ資材でも、(株)INAXとトステム(株)で異なることがあり得、それが明らかになります。業務提携ですと、そのようにはなりません。

**中垣** このようなM&Aは、わが国では珍しいケースですね。

**伊奈** そう思います。しかも、金融機関やコンサルティング会社のお世話にならずに、このM&Aに漕ぎつけました。ソニーや松下電器のように、それまで系列取引のあった企業をM&Aに



より統合したのではなく、(株)INAXトステム・ホールディングスのように、全く取引きのなかった企業同士がM&Aにより共同持株会社を設立したのは極めて珍しいケースだと思います。

**中垣** しかもビジョンが先行してM&Aを達成されたわけですね。

**伊奈** 今後は、われわれが目指した目標を如何にして達成するかにかかっています。勿論、当事者である(株)INAXトステム・ホールディングスの関係者は真剣に目標達成に向けて努力しておりますが、外部の目はいわばお手並み拝見と言ったところです。

**中垣** ところで、(株)INAXトステム・ホールディングスの重要案件の決定はどのようにして行われていますか。

**伊奈** (株)INAXトステム・ホールディングスの取締役の一部が経営委員会を構成し、これが毎週1回開催され、重要事項を決定します。取締役会は毎月1回開催されます。(株)INAXトステム・ホールディングスは、本社所在地はトステム(株)と同じ江東区大島ですが、事務所は港区愛宕の愛宕グリーンヒルズMORIタワーにあります。

**中垣** 伊奈会長も、常滑と東京のお仕事でますますご多忙になられるわけですね。

**伊奈** 基本的には、(株)INAXトステム・ホールディングス副会長としての仕事を中心になります。(株)INAXの仕事は、昨日の株主総会で取締役を退任しました。

**中垣** 社外役員制度についてはどのようにお考えになられますか。

**伊奈** 非常勤の社外役員はお願いしていますが、常勤社外役員の導入についても検討したものの、現段階では機能が十分整理できず、見合わせています。

**中垣** 最後になりましたが、社会的責任・企業倫理について教えてください。

**伊奈** 私が(株)INAXの社長・会長を務めていた時代に、やはり法律を遵守することは当然として、それ以上に社会から存在意義を認められる企業としての立場を意識してまいりました。例えば、かつては、カルテルなどは企業経営を展開する上で左程気に留めませんでした。やはり、それは一時的な利益に繋がっても長期的には企業価値に貢献するものではありません。総会屋への利益供与にしても当社は全く関わりを持たずにきました。企業倫理は、企業のトップの姿勢でして、トップの本音が何であるかに掛かっています。口でいくら美辞麗句を並べても、トップの姿勢は見透かされてしまうものです。私としては、トップとして筋を通すよう努めてきた積もりです。残念ながら、企業ですからいくら注意を払っていても商品の欠陥や工場の公害等の問題は発生することがあります。その際の対応についても、透明性を貫いて解決するように努力してきました。この辺りの姿勢は、法律で規制されているから処理しているのではなく、長期的に見て企業にとって価値を高めることに繋がるからです。

**中垣** 貴社の資料を拝見していて感心されますのは、いわゆるIR活動を積極的に展開されていることです。

**伊奈** 外部の目を意識しながら透明性について配慮してきましたし、この他にも出来るだけ社会

的貢献が果たせるよう努力してまいりました。

**中垣** メセナ活動も積極的に展開されていますね。

**伊奈** 当社は、1991年に発足の(社)企業メセナ協議会が選んだ第1回目の受賞企業の1つになり、メセナ特別賞を授与されました。この受賞は、当社のショールームが単なる商業ギャラリーとは異質なアカデミックな内容の濃いギャラリーに加え出版事業が評価されたものです。丁度10年後の「メセナ大賞2001」において、当社は若手陶芸家の育成に貢献したとして企業文化賞を受賞することが出来ました。この種の社会的貢献に意を配るようになったきっかけは、20年程前、東京の京橋にショールームを開設し、その際にギャラリーを作ったことです。開設当初から、当社で企画してギャラリーの展示をする方針を貫きました。しかも、すべて常勤の女性社員が運営してきました。1階には当社が経営する建築・美術・デザイン関係の書店があり、著名な文化人にも訪れていただいています。私が一貫して唱えてきたことは、単なる社会的貢献をするためとか利益の一部をそちらに回すのではなく、当社の事業を文化的に高めていくことでした。つまり、このギャラリーは、事業とは別に社会に貢献するものではなく、事業活動の一部であると強調してきました。

**中垣** 企業の社会的貢献を単にコストのみを尺度とするのではなく、文化性を前面に出されたわけですね。

**伊奈** 私としては、企業の社会的貢献を通じて企業の文化性が高まることが大切だと考えています。それを、社外に発信すると同時に社内に発信しなければなりません。例えば、当社で業績が悪化すると、こうした文化活動を止めたらどうかと言う意見が出てきます。そのような折には、私は、文化活動は必要な事業活動の一部であると主張してきました。今日では、これだけ長い間、文化活動を継続して維持してきた企業は珍しいと言われています。

**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。

## 〔企業の概要〕

### 株式会社 INAX

本社所在地：愛知県常滑市鯉江本町5丁目1番地

沿革：1924年 故伊奈長三郎が、故大倉和親と提携し、資本金100万円にて、常滑市に伊奈製陶株式会社を設立し、陶磁器タイル、陶管および陶刻の製造・販売を開始

1929年 東京支店開設

1945年 衛生陶器の製造・販売を開始

1949年 名古屋証券取引所に株式上場（第1部）

1958年 合成樹脂製品の製造・販売を開始

1961年 東京証券取引所に株式上場（第1部）

- 1964年 金属製品の製造販売を開始
- 1967年 九州伊奈製陶株式会社（現、株式会社九州 INAX）設立
- 1970年 浄化槽の製造販売を開始
- 1970年 大阪証券取引所に株式上場（第1部）
- 1971年 東濃伊奈株式会社（現、株式会社東濃 INAX）設立
- 1975年 環境衛生装置の製造販売および管理開始
- 1980年 株式会社伊奈ホームサービス（現、株式会社 INAXメンテナンス）設立
- 1982年 香港事務所開設
- 1983年 シンガポール事務所開設
- 1985年 会社名を株式会社イナックス（商号、株式会社 INAX）に変更
- 1985年 株式会社 INAX住設工事（現、株式会社 INAXエンジニアリング）設立
- 1988年 図書の出版および販売開始
- 1989年 ガス・石油器具および医療用具の製造販売、プラント工事の施工および請負開始
- 1992年 事業部制に移行
- 1995年 建築物の清掃、建築物およびその各種設備機器の点検・保守・管理開始
- 1996年 INAX-GIANG VO Sanitary ware Co., Ltd.（ベトナム）設立
- 1996年 蘇州伊奈衛生洁具有限公司（中国）設立
- 1997年 世界のタイル博物館開設
- 1997年 上海事務所開設
- 1998年 市場別・顧客別営業体制への組織変更
- 1998年 蘇州伊奈建材有限公司（中国）設立
- 1999年 陶芸教室およびギャラリーの運営開始
- 1999年 産業廃棄物および一般廃棄物の再処理開始
- 2000年 高齢者の健康維持促進、余暇活動に関する自立支援および訪問看護ならびにこれらの教育研修開始
- 2001年 株式会社 INAX とトステム株式会社が経営統合し、純粋持株会社・株式会社 INAX トステム・ホールディングスを設立

事業内容：建材事業（内装タイル事業、外装・床タイル事業、住宅外壁材事業、アーストン事業、公共エクステリア事業、大形建材事業、店装事業）、住空間事業（衛生陶器事業、システムトイレ事業、水栓金具事業、浴槽洗面化粧台事業、システムキッチン事業、給湯機器事業、アクア事業）、事業開発分野（LIFA事業、海外事業、空調システム商品事業）

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10月	291,997	9,446	3,439	14.33
1998年10月	261,324	6,354	△3,651	△15.24
1999年10月	245,468	10,644	4,883	20.59
2000年10月	256,845	12,691	5,969	25.51
2001年10月	267,104	13,235	6,116	26.50

資本金（2001年10月）48,468百万円

総資産（2001年10月）279,081百万円

自己資本比率（2001年10月）65.7%

自己資本利益率（2000年10月）3.4%

株価収益率（2000年10月）20.7倍

現金及び現金同等物の期末残高（2001年10月）48,344百万円

従業員数（2001年10月）5,679名

〔経歴〕

出身地：愛知県

生年月日：1937年10月15日

学歴・職歴：1960年 東京工業大学理工学部経営工学科卒業

1960年 伊奈製陶株式会社（現株式会社 INAX）入社

1963年 取締役就任

1967年 常務取締役就任

1971年 専務取締役就任

1978年 取締役副社長就任

1980年 取締役社長就任

1996年 取締役会長就任

2001年 非常勤取締役就任

2001年 株式会社 INAX トステム・ホールディングス取締役副会長就任（現在）

2002年 株式会社 INAX 名誉会長就任（現在）

公職：常滑商工会議所会頭（現在）

（社）日本セラミックス協会会長（現在）

（社）全国タイル業協会会長  
（社）日本衛生設備機器工業会副会長  
（社）日本建材産業協会副会長  
景観材料推進協議会常任理事

家族：妻、三女、長男

趣味：ピアノ演奏、書道、ボードセーリング、音楽観賞

宗教：西山浄土宗

### （コメント）

伊奈輝三(株)INAX名誉会長は、2001年10月21日に株式交換により(株)INAXとトステム(株)が経営統合して純粋持株会社(株)INAXトステム・ホールディングスが設立されたことにより、(株)INAXトステム・ホールディングス取締役副会長に就任された。東京に本社がある(株)INAXトステム・ホールディングスと常滑に本社がある(株)INAXを毎週行き来されながら、有効な経営資源を集中投下し統合シナジーを創出するための新たな経営戦略に挑戦されている。(株)INAXトステム・ホールディングス取締役副会長に就かれて間もない年明けに、ご無理を申し上げインタビューに応じていただく機会を頂戴した。伊奈輝三(株)INAX名誉会長がお見えになるまで、しばらく(株)INAX本社の応接室で待たせていただきながら、応接室の窓から中部国際空港の建設工事の有り様を目の前に展望することが出来た。工事の進行状況が、あたかも(株)INAXと(株)INAXトステム・ホールディングスが21世紀に大きく羽ばたく様を象徴しているようであった。

インタビュー終了後、伊奈輝三名誉会長のご案内で(株)INAXの発祥の地に開設された「世界のタイル博物館」と「窯のある広場・資料館」を見学させていただいた。「世界のタイル博物館」は、オリエント・イスラム・スペイン・オランダ・イギリス・中国・日本に及ぶ、文字どおり世界各地から収集されたタイルが整然と展示され、観光名所としてだけでなく研究博物館の性格を備えている。宮地究館長のお話によると地域毎のタイル博物館は世界の一部に存在するものの、世界のタイルを収蔵・展示している博物館は、この「世界のタイル博物館」のみとのことである。「世界のタイル博物館」に隣接する「窯のある広場・資料館」は、日本六古窯の1つである常滑の窯がそのまま残され、しかも伊奈製陶株式会社設立当時の往時のたたずまいに触れながら、日本の明治・大正・昭和の陶器を直接目にすることが出来る。(株)INAXと伊奈輝三名誉会長のメセナ活動に寄せるご努力の一端がここにも現れている。

**武山 栄造氏**

豊田通商株式会社 会長

日時：2002年2月6日（水）

場所：豊田通商株式会社本社 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。現在、貴社が抱えておられる問題点とそれに対する対策についてお教えてください。

**武山** 日本全体の経済環境について見ますと、近年の日本の不況により2003年頃まではマイナス成長が続くと思われまします。したがって、当社のような商業活動に携わる企業にとりましては、経営環境はますます厳しくなるものと予想しています。それに加えて、ご承知のように不良債権処理・構造改革等の遅れが、経営環境の厳しさに拍車をかけ、日本国内の取引は、当然ながら伸びないと読んでいます。一方、トヨタグループ全体では海外進出がこの数年著しい伸びを示しており、そのためのフォローの事業が当社に課された仕事になっています。営業の海外シフト、さらに言うならば企業基盤の海外シフトを、これまで以上に真剣に考えなければならぬ時期にきています。

**中垣** 海外シフトを進めますと、具体的に人的資源、営業、現地法人の増大になって現れてくると思われましますが、どの辺りの領域が最も顕著になって現われていますか。

**武山** それらはいくまで結果として、基本的には国内の取引が海外へシフトするわけですから、当社にとっては現地において海外の取引をサポートする仕事を中心になります。立地条件、企業法務、人的資源等、まず国内で方針を固めて、海外が受け皿としてシフトさせることとなります。トヨタグループの企業で、海外における経験の浅い企業については、当社が先行して市場調査を行い情報を提供します。例えば、トヨタグループの企業が海外進出にする際に、建屋の建設、機械の搬入等をセットで納めることまで当社が独自に請け負うことがあります。

**中垣** その場合、海外統括部が中心的役割を果たされるわけですか。

**武山** 海外統括部は、既に出来上がっている現地法人海外支店の事業を一元化して統括する部署です。例えば、各社・各支店から報告されてくる毎月の営業・経理・総務関係のデータを収集・整理・解析して、相互にキャッチボールさせることが主要な仕事です。海外進出については、海外事業部が統括しています。得意先については営業部が主体的に動くのですが、近年は複数の営業部に跨る仕事が多くなってきていますので、まず、海外事業部が海外進出に関する端緒を作るわけです。経営資源の海外シフトは、着実に進んでいます。さらに人的資源に関して言うならば、海外にシフトする仕事については、現地人へのシフトが中心的な課題になりつつあります。日本人のマネージャーについても、現地人のマネージャーにシフトしていきたく考えおり、出来れば100パーセント現地人のマネージャーにシフトしたいものと思います。

その意味で、現在、現地スタッフの教育を重要視しています。

**中垣** 最近、日本人の現地法人社長ないし海外支店支店長が現地人に替ったケースは多いですか。

**武山** 海外の一部のディーラーには見られますが、まだこれからと言った段階です。しかし日本人スタッフ中心の体制では、この大競争時代において限界があります。それに、日本人ですと、どうしても軸足を日本に置きがちになりますから、やはり現地の経済を活性化させる意味でも現地人が現地で活躍するのが自然です。現状では、当社出資比率100パーセントの現地法人の中で、現地人が社長職に就いている会社は数社に過ぎません。今後は、当社の経営課題の1つであるグローバル化の一環として、海外現地法人の現地人の経営陣への登用を積極的に進め、連結経営管理を効果的に展開したいと考えております。

**中垣** 貴社のIT化については如何ですか。

**武山** これまでの事務の効率化を進める過程で、これまでのシステムでは十分対応出来ないことが分かりましたので、ナレッジ・マネジメントを意識したIT関連の設備投資を進めています。IT化に伴い、消費者とメーカーの距離が短くなり、商社としてもこれまでのような単なる仲介機能を果たしておれば良い時代は過ぎ去りました。

**中垣** 貴社は世界各地に拠点がありますが、全体のシステムについて、どのような方針をお持ちですか。

**武山** これまでのIT化関連のシステムは、ハードそのものが先行しておりました。そこで、当社の世界全体の業務を見直し、システム化しようとしています。当然ながら、何十億円単位の新規投資になります。海外の有力コンサルタントとも組んで、最新のソフトを導入し、今年中には構築出来ると思います。

**中垣** 例えば、これまで個々の現地法人が独立してシステムを組むようなことがありましたか。

**武山** 確かにありました。しかし、これにつきましては、IT化の急速な発達の中ではやむを得ない部分もありました。そこで、現在、専門組織を作り当社全体で統一したシステムに変えようとしているわけです。

**中垣** 貴社が海外進出されている国によっては、インフラの進んだ国とそうでない国とがありましようから、世界全体の統一と言っても大変なお仕事でしょうね。

**武山** 確かにその通りでして、ナレッジ・マネジメントにつきましては、ますます情報の収集・分析・加工の技術が加速度的に発達しています。ここで定型的情報については入手が一層容易になります。同時に価値が低くなります。一方、意味情報(生情報)については、入手することも、整理・分析することも難しいものです。つまり、意味情報については、入手した個人の知識の中に埋没し勝ちです。しかし意味情報の価値がますます高まることが予想されますので、それを少しでも共有化できるよう努めたいと思います。IT化の流れの中で、グローバルなサプライ・チェーン・マネジメント(G-SCM)を展開し、同時に連結経営管理のシステムを

構築したいと思います。つまり、時間を、ヒト、モノ、カネ、情報に続く第5の経営資源として活用しなければなりません。

**中垣** 言葉については、どのように対応しておられますか。

**武山** やはり、英語が中心になりますが、最近では中国語、スペイン語、英語以外の外国語も重視しております。

**中垣** ところで、環境問題についてはどのように対応しておられますか。

**武山** CO<sub>2</sub>、NO<sub>x</sub>等の地球環境に対して、国連、国家、地域社会、NPOレベルから幅広く監視される時代になりました。例えば、環境会計を実施せず、ディスクロズしない企業は淘汰されるものと考えます。環境問題の取り組みについては、当社は商社の中では先頭をいっていると自負しています。2000年12月には「ISO14001」の認証を取得しました。当社の新しい案件については、稟議書の中に環境への取り組みを記入することになっています。その他にも、廃車リサイクル率を上昇させ、排出ガスを削減する新燃料・新技術の開発のために豊田メタル(株)、豊田ケミカルエンジニアリング(株)において環境に配慮した事業を行っています。この2つの会社は、当社の関係会社として、ここをベースにして産業廃棄物の処理を含んだ環境問題について他社に先駆けて積極的に取り組んでいます。経済産業省、厚生労働省ともタイアップして新しい流れに対応しているつもりです。CO<sub>2</sub>排出権取引ビジネス(ナットソースジャパン)も、他の商社に先行している事業です。その他に、エコ・ラインによる中古部品の再利用システムや環境マニフェスト作成などこれまでのビジネスを核にして、新たな領域に挑戦しています。

**中垣** 商社の中では、極めて先進的な企業ですね。

**武山** 環境問題については、当社で出来得る限りの事業に対して取り組みたいと考えています。

**中垣** ここ数年のわが国の規制緩和に対しては、どのように対処してこられましたか。

**武山** 業種のせいもあるかと思いますが、当社としては規制に対してこれまで左程意識したことはありません。外国為替法による規制が強かった時代には、事業を進める上で何かと壁がありましたが、現在はそれも取り除かれましたし、その意味では日常のビジネスに関する限り規制緩和の影響は少ないと思います。つまり、商社と言うビジネスにおいては、何事もその時代の経営環境に合わせて取り組むのが基本的な姿勢です。今後の規制緩和については、個々の部門におけるビジネス・チャンスとして捉えていく積もりです。規制緩和の問題よりも、大競争時代の新規ビジネスへの挑戦の方が遥かに大きな問題です。

今後は、PFIを含めて民間で行い得るビジネス・チャンスが予想されますから、そこに目を向けたいと思います。規制緩和の範疇には入らないかもしれませんが、中国のWTO加盟等によるビジネス範囲の拡大が考えられます。

**中垣** 長期的な経営戦略を立てる上で最も重視される項目は何ですか。



**武山** 2000年の時点で2010年までに「すべてのステークホルダーに対して新たな価値を創造する“Value Integrator”」になることを目指した「TOYOTA TSUSHO 2010 VISION」ビジョンを掲げました。その後、このビジョンをベースに各部門毎の5カ年の長期経営計画を策定いたしました。長期経営計画は、数字で明示されます。次いで、各部門の役員同士が問題点を提示し合い、ディスカッションを重ねながら、3年計画に集約させます。この3年間の計画は、かなり具体的な実施事項と細かなステップを踏まえた部門別の計画になります。部門内の細かな修正は別にして1年間に変更せずに計画を実施します。当社は、事業部制組織ですから、部門毎の役員がすべてを統括しています。したがって、経営トップ会社全体の視点から部門全体としての数字は把握していますが、部門内の細かな事業内容については掴んでいません。

**中垣** 3年間の中期について、期間中に計画を変更されることはございませんか。

**武山** 1年間に変更しませんが、2年目からは見直します。その意味では、ローリングしていることとなります。かつては、3年間の間まったく変更せずに運用したことがありましたが、このような経営環境の変化の激しい時代には、しばしば不都合な事態が発生し、企業経営に適応出来ないことが分かりました。例えば、経営環境が変化して撤退したい事業であっても計画に入っていたと言う理由で計画通り実施してしまうことになりかねません。とくにディフェンスに入った事業とオフェンスの姿勢を保持する事業とについては、この辺りの姿勢を分けて考える必要があります。

**中垣** 事業部がプロフィット・センターなるわけですか。

**武山** その通りです。

**中垣** それでは、相当な規模と内容の計画になりますね。

**武山** 万を超える数の取引先を相手にしているわけですから、会社のトップマネジメントが事業部の末端にまで行って指示するわけにはいきません。少ないもので百万円単位の取引から大きなものでは百億円単位の取引まで、多様な取引を日々扱うため、どうしても、事業部毎に統括せざるを得ません。

**中垣** 単品を取り扱っておられるのとは違いますからね。

**武山** 商社の経営活動が、製造業のそれと異なる点はそこにあります。したがって、会社が硬直化しないよう絶えず注意を払ってなければなりません。会社のアイデンティティを保ちつつどこまで現場に任すかと言うことは、トップマネジメントにとってある意味では永遠の課題です。例えば、企業組織としてマトリックス組織を採用しますと、縦を強調すると横の壁が出来ますし、横を強調すると専門性が失われてしまいます。現在、一応、縦の流れを太く、横の流れを細くする傾向にあります。不十分な点については利益機能会議、企画機能会議等で調整します。

**中垣** 新事業開拓戦略および新市場開拓戦略について教えてください。

**武山** 多様なパターンが考えられます。ただ、トップマネジメントが、各部門に新事業・新市場の開拓に関する具体的な指示を出すことはございません。と言いますのも、会社のトップマネジメントが知っている情報は、現場の情報ほど豊富ではありません。トップマネジメントが雑誌・新聞その他のメディアや業界の団体で知った情報はかなり遅れており、現場はそのような情報を既に把握しています。その意味で、新事業開拓・新市場開拓については、現場の提案を中心して展開しています。TVA (Toyotsu Value Achievement) という指標を設け、この指標と利益の絶対額に基づいてプロジェクトの優先度を決定し、企業価値を高めるように努めています。

**中垣** TVA (Toyotsu Value Achievement) は貴社独自の指標ですか。

**武山** その通りです。TVAは投下資本に期待収益率を掛けたものです。多数のプロジェクトの中から、ある程度絞り込んで各プロジェクトのTVAを計算し、その中から企業価値を高められるプロジェクトを選択します。

**中垣** リスクとリターンの計算し、各プロジェクトを丁寧に評価されるわけですね。

**武山** ご指摘のようにリスクを丁寧に評価することは、確かに難しい作業ですが、当社の経営資源を絶えず把握して有効に活用する上では、避けて通れない仕事です。小さなプロジェクトでも最後には大きなプロジェクトにまで発展する可能性がありますから、1つひとつのプロジェクトを丁寧に評価しなければなりません。もちろん、ファイナンスの指標以外にも、将来性のあるベンチャー的事業については、別の次元から判断します。

**中垣** 人事管理について教えてください。

**武山** 基本的に、商社の仕事はコンバットの連続です。つまり、大部隊・大組織で仕事をするわけではありません。例えば、大組織で仕事をするということは、管理者を御者の立場に置き換えると、一定の方向を示し馬を走らせる10頭立ての馬車のようなものです。当社の仕事は、いわば、コンバット部隊が「放牧形式」で一定のエリアの中で自由に走るようなものです。こうした条件を前提にして、やる気のあるヒトが生き生きと働くことが出来、成果に対して公正な評価を受けられる仕組みと制度を整備し、同時にその仕組みと制度を絶えず更新していく必要があります。

**中垣** これは、貴社独自の方針ですか。

**武山** 商社は、往々にしてこうした「放牧形式」をとっています。トップマネジメントには個々の仕事は目に入りませんから、コンバット部隊の管理者は、牧草が無くなったら自分自身で別のエリアを探さなければなりません。

**中垣** フラット型組織を目指されているのも、その辺りの事情があるからですか。

**武山** かつては、明確なヒエラルキーが存在し、部長、次長、課長、課長代理と言った管理職を設けていました。統括役員は部門と会社のアクセスの担当で、担当役員は部門に特化して担当

します。これらの仕事は最近提唱されるようになりました執行役員に相当するものです。その下に続く部長、次長、課長、課長代理の制度は確かにメリットもありますが、デメリットが目立つようになりましたので、優れた人材に大勢の部下を付ける組織にしました。つまり、部長、次長、課長、課長代理の制度が固まり過ぎますと、一部のスタッフが組織の仕事の邪魔になり、ベクトルが悪い方向に行くことがあります。

**中垣** こうした組織は、いつ頃から導入しておられますか。

**武山** 10年ほど前からです。主査等の名称のスタッフ職は、当社内では定着し、彼らの下に部下はいません。また、営業開発力のあるヒトを中心に部長を決め、あくまで、人的資源の有効な活用と意欲の発揮に狙いを定めています。したがって、部長職レベルのグループ・リーダーもいれば、次長職レベルのグループ・リーダーがいることもあり、また課長職レベルのグループ・リーダーがいることもあります。社外に対してはグループ・リーダーと言っても理解していただけませんから部長、課長の名称を使っていますが、社内では部長以外の名称はなく、M1、M2、L1、L2等にクラス分けしています。

**中垣** 採用についても、中途採用の比率を現在の30%の比率をさらに上げようとしておられますが、この傾向は続きますか。

**武山** 続けたいと思います。それにM&Aによりヒトが増えていきますし、これからは契約社員等のさまざまな雇用形態の導入を考えていますので、当然、中途採用の比率は上昇します。

**中垣** これまでの日本的経営慣行の代表例であった新規学卒一括採用の形態は、崩れていると捉えてよろしいですか。

**武山** 当社も最近までは、新規学卒一括採用を踏襲していました。つまり、入社当初から社内教育により当社の一員にしたほうが良いと言う考えでした。しかし、この方式ですと時間が掛かり過ぎ、今日のように激しく変化する経営環境の下では、適切な人的資源の活用が困難になります。それに、会社は、基本的には個々の従業員に対してインプットするところではなくアウトプットを求めるところである、と言う考え方に変化してきています。また、当社の新入社員を対象にしてアンケートをとりましても、70~80%の新入社員が当社に必ずしも残らないと回答します。ですから、定年まで当社に在ることを前提にして後生大事に社内教育することに、どれだけ意味があるかと言うことになります。極端な事例としては、海外に語学研修に派遣した社員が帰国後に会社を辞めることがしばしば起こります。こうしたことを禁止できない時代ですから、欧米型の人事管理に移行していく会社が多くなっていると思います。

**中垣** 最近では、欧米のみならず、シンガポール、香港辺りでもジョブ・ホッピングは所得も上がりむしろ誇りとする風潮がありますが、日本もその方向に移りつつあるわけですね。

**武山** そう思います。日本の自動車業界の中にも、そのような動きが徐々に始まりました。例えば、当社においても、財務部門に銀行・証券業界から中途採用の形で随分入社してもらいま

た。

**中垣** 評価・処遇について年俸制を採用されていますか。

**武山** 課長職以上はすべて全て年俸制です。課長未満については、まだ導入していません。つまり、目標登録等のシステムが完全に整理されておられませんので、実施するまでには至っていません。

**中垣** 将来は全社員を年俸制の対象にされるご予定ですか。

**武山** 入社後3年程度は別にして、基本的には全社員を年俸制の対象にしたいと考えています。例えば、社員をA、B、Cの層に分けて年俸制の対象とすることを考えています。

**中垣** 先ほど、TVAの指標によるプロジェクト決定のお話をうかがいましたが、財務戦略一般について教えてください。

**武山** もちろん、TVAの指標のみで決定するわけではありません。最終的にTVAの指標を判断材料にするということです。

**中垣** ビジネス・リスクについては、どのように対処されますか。

**武山** 今日のように経営環境の変化の激しい時代にあって、カントリー・リスク、リーガル・リスク、企業倫理、技術進歩等の領域で、われわれの予期せぬリスクが発生してまいりますので、当然ながら検討の対象になります。これらの条件を前提にして事業性があるかどうかを見極めることが大切です。

**中垣** その際、1つひとつの事業のTVAを測定されるわけですか。

**武山** 事業のTVAを測定しますから、各部門ごとにTVAまで分かります。当然、部門毎にリスクが異なります。

**中垣** 最近では日本でも商法の改正を含めコーポレート・ガバナンスに関する議論が盛んですが、貴社のコーポレート・ガバナンスについて教えてください。

**武山** モニタリング機能としての監査役は確かに必要ですが、これまでの日本企業は、一般にトップマネジメントが監査役を決めてきたのが実状です。監査役の権限を強化して、モニタリング機能を徹底させれば良いかと言うと、それですべてが解決できるわけではありません。常勤監査役、社外監査役を含めて、当社に対して厳しい目に対応していただける方をお願いしているのが現状です。ただ、日本企業において、今後、コーポレート・ガバナンスの機能が変化していくことは確かだと思います。

**中垣** 監査役の役割に変化が見られますか。

**武山** 私が社長に就任した時に、監査役の役割について再検討しました。つまり、問題意識の強い人に就いていただこうと努力しました。

**中垣** 最近の証券取引法や商法の改正により監査役の仕事量が増え、これまで以上に質を問われるようになったと聞いておりますが。

**武山** 確かに、そのような方向にあると思います。個々の現場に足を運び、その結果をトップマネジメントに報告してもらっています。株主だけに目を向けるガバナンスではなく、従業員、顧客にまで目を向けたガバナンスを構築しなければなりません。つまり、コーポレート・ガバナンスの見直しの背景には基本的に企業価値の創造があるわけですから、株主、従業員、取引先、顧客それぞれの価値が高められる方向で検討されるべきです。

**中垣** 直接金融中心の米国企業と間接金融中心の日本企業と同列に議論するには無理がありますね。

**武山** ご指摘のように、米国企業は所有と経営がはっきりと分離していますが、株主に目を向けざるを得ません。新規学卒一括採用の慣行をこれまで踏襲してきた日本企業がグローバル化の方向へベクトルを変えようとしています。高い賃金水準を維持したままグローバル化を進めるのは容易ではありません。その意味では、IT化とグローバル化に伴い、仕事量と責任ともに増えていながら欧米に比べ報酬の少ない日本企業のトップマネジメントは、気の毒な立場にあると言えます。

**中垣** 執行役員制度の導入については如何ですか。

**武山** 一般論として日本企業がコーポレート・ガバナンスのを見直す時期に来ていると思いますが、執行役員制度については、コーポレート・ガバナンス機能の大幅な変更に関係しますから、社長を中心に検討しています。現在、29人（2001年3月現在）の取締役から構成されている取締役会は商法の規定通りに実施していますが、ここでは十分な討議ができず、結果として、トップマネジメントの実質的な意思決定は、10人位で構成され社長が議長を務め毎月2回ずつ開催される統括役員会議、投融资委員会等に依存せざるを得ません。別に、私が議長を務め、5人から構成される副社長会を設けています。これらのトップマネジメントは、海外現地法人の役員にも就いていますから、極めて多忙な毎日を過ごしています。

**中垣** 実質的な執行役員制度は存在することになりますね。

**武山** 出来つつあると言うことです。

**中垣** トヨタグループの事業再編もコーポレート・ガバナンスに影響を与えますか。

**武山** 自動車部品の自由化に関連して、アイシン精機(株)と(株)デンソーが部品会社を作りブレーキの製造を統一したり、豊田紡織(株)に内装関係を一元化するようなことは今後とも行われると思います。トヨタグループ全体としての企業価値を高めていく努力は、継続されていきます。

**中垣** 最後になりましたが、社会的責任・企業倫理についてお教えてください。

**武山** 現在では、社会的責任・企業倫理は、企業経営を進める上で最も真剣に取り組まなければならない課題だと考えます。正直申し上げて、これまでこの分野は軽視されがちでした。しかしながら、これまでのような商売の手法を根本から見直さなければなりません。例えば当社が、M&Aを通じてトヨタグループ以外の企業と合併した結果、何か問題が生じた場合、豊田通商(株)

の看板のみならずトヨタグループの看板にまで影響を与えます。当然ながら、法律に違反することがあってはなりませんし、それ以前に経営活動をする際には、社会人としての道徳的な行為が大前提となります。当社においては、相当厳しいガードラインを引いて、各従業員に守らせています。

**中垣** 具体的には、どのような方法によって徹底しておられますか。

**武山** トップマネジメントが決定した綱領を、リスク・マネジメント部が纏めて具体的な文書を作成し、それを各部署に説明し、かつ定期的に教育して、全社共通のルールを徹底させています。その結果は、トップマネジメントに報告されます。極端な場合、当社のルールに外れる場合には、商売が出来なくてもやむを得ないと考えています。例えば、2000年に加商(株)と合併しましたが、旧加商(株)の社員に対して豊田通商(株)のルールを徹底させる教育を実施したのもそのためです。

**中垣** 各従業員に企業倫理を徹底させるのは大変ですね。

**武山** 経団連の企業行動憲章の精神を採り入れて、1998年3月に「行動倫理ガイド」を策定し分かりやすい冊子にして、関連会社を含め全社員に配布しております。企業倫理委員会を設け、監視体制を整えるとともに、仮に問題が発生した場合には迅速に対応するよう努めています。

**中垣** 企業の社会的責論が企業倫理に議論にまで入り、さらにはメセナの議論にまで及んでいますが、そうした方向で捉えてよろしいでしょうか。

**武山** そう思います。当社でもその方向で社員教育をしています。当社が掲げる社会的責任論は明解でして、反社会的な風潮には絶えず抵抗していかなければなりません。とくに若い社員は経験が浅く、新規の仕事に取り掛かった段階では、反社会的な仕事の区分について十分理解出来ていないところがありますから、観念論だけではだめでして、一種の「勘」ないし「経験知」を養わせるしか方法がありません。その意味で、当社の仕事にとって「勘」は極めて大切です。ただし、「勘」といっても、単なる「ヤマ勘」ではなく人間の叡知と経験の集大成としての「勘」ということです。でも、トヨタグループの中でこれを言うと笑われますが。

**中垣** そうした叡智と経験に根差した「勘」は、グローバル化の波に耐え得るとお考えですか。

**武山** 耐え得ると思います。現地、現物を大切にするわけですから、着実に波及し、積み重ねの中で結果としてグローバル化に対応出来るものになります。とりわけ、初めて取り掛かる仕事に関してはデータがないわけですから、「勘」が生きてきます。

**中垣** そうしますと、トヨタグループの中でも、貴社がグローバルな情報を最も豊富に持っておられることになりませんか。

**武山** 1つひとつの事業を見れば、当社より豊富な地域情報を持っている企業もありますから、すべての地域に当社が優れた情報を持っているわけではありません。ただ、新規に進出する地

域情報に関する限って言えば、当社の情報に頼らざるを得ないことが多くなります。海外進出は、単なるスキルの移転だけで済ますわけはいきません。地域の文化、地域の人々の特性・能力等につきましても、当社の情報が役立ちます。トヨタグループの中でも、海外情報の提供を求めてくる企業は、現在でも数多くあります。例えば、トヨタ車の販売についても90カ国位については、マーケティング、価格設定に始まりファイナンスに至るまで当社に任されるケースがあります。その意味では、トヨタグループの尖兵的な役割を果たしていると思っております。

**中垣** 社会責任活動に戻りますが、どのように対処されておられますか。

**武山** 企業市民として社会貢献を果たすため、経団連の1パーセントクラブに入っていますし、豊田通商育英会を通じて海外からの留学生に対して奨学金を与え、ボランティア活動を推奨し、交通安全キャンペーンを実施したりしています。また、大学への出講等を通じて何らかの文化活動に奉仕するよう努力しています。

**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。

## 〔企業の概要〕

### 豊田通商株式会社

本社所在地：名古屋市中村区名駅4丁目7番23号（豊田ビル）

- 沿革：1936年 トヨタ車の販売に対する金融を目的にし「トヨタ金融株式会社」を設立  
1942年 商号を「豊田産業株式会社」に変更し、トヨタ系各社の証券保有業務を兼ねる  
1945年 機構の改革および業務の整備をはかり、貿易・商事分野へ進出  
1947年 第二次財閥指定により持株会社の指定を受け解散  
1948年 企業再建整備計画を完了し、豊田産業(株)の商事部門を継承して「日新通商株式会社」を設立  
1956年 商号を「豊田通商株式会社」と変更  
1961年 名古屋証券取引所市場第二部に上場  
1977年 東京証券取引所市場第一部に上場  
1985年 東京支店を東京本社に昇格し、名古屋と合わせ2本社制となる  
1987年 商号を「豊田通商株式会社 (Toyota Tsusho Corporation)」に変更  
1999年 加商株式会社と業務提携  
2000年 株式会社トーメンと資本・業務提携  
2000年 加商株式会社と合併

事業内容：金属部門（鋼板、条鋼・鋼管、非鉄金属、鉄鋼原料等）、機械情報部門（機械、外生部品、ITS企画、情報電子、エレクトロニクス、電子機材等）、車両部門（乗用自動車、商用自動車、軽四輪自動車、トラック、バス、産業車両、車両部品等）、産業資材部門

(と自動車部品、工業資材、エネルギー、化学品等)、生活関連部門(物資、建設、宝飾品、繊維、食品、保険等)、その他

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	1,794,585	12,992	6,196	24.47
1998年3月	2,000,550	11,679	6,686	26.41
1999年3月	1,728,038	6,557	938	3.71
2000年3月	1,694,577	7,078	△7,378	△29.14
2001年3月	2,157,239	22,611	8,168	28.73

資本金(2001年3月) 26,748百万円

純資産(2001年3月) 147,905百万円

自己資本比率(2001年3月) 16.01%

自己資本利益率(2001年3月) 5.9%

株価収益率(2001年3月) 14.51倍

現金及び現金同等物の期末残高(2001年3月) 41,012百万円

従業員数(2001年3月) 2,344人

〔略歴〕

出身地：愛知県

生年月日：1934年1月29日

学歴・職歴：1957年 同志社大学経済学部卒業

1957年 豊田通商株式会社入社

1982年 工業資材部長就任

1985年 取締役就任

1987年 常務取締役就任

1991年 専務取締役就任

1995年 取締役社長就任

1999年 取締役会長就任(現在に至る)

公職：(社)日本経済団体連合会常任理事

(社)日本貿易会常任理事(2001年まで)



（社）中部経済連合会常任理事

東海日中貿易センター副会長

家族：妻、長男

趣味：絵画鑑賞、ゴルフ、囲碁

宗教：浄土真宗

（コメント）

かつては日本経済の牽引車として世界で名を馳せた総合商社も、バブル経済崩壊後、厳しい経営環境の下で事業再構築に余念が無い。総合商社は、三井物産、三菱商事、住友商事に代表される旧財閥系、伊藤忠、丸紅、トーメン、ニチメンに代表される旧繊維系、日商岩井に代表される旧鉄系、それに豊田通商のメーカー系に分けられるが、こうした総合商社の中であって、豊田通商は優れた業績を上げている数少ない企業の1つである。それは、洞察力のある経営者が将来を見据えた経営戦略を立て、その下で1人ひとりの社員が地道な経営活動を積み重ねてきた努力の賜物である。

豊田通商は、国内にグループ会社として、金属部門12社、機械情報部門11社、車両部門2社、産業資材部門12社、生活関連部門15社、その他2社を傘下に置き、海外拠点としては、中国16社、台湾3社、韓国2社、フィリピン2社、マレーシア1社、シンガポール4社、タイ3社、インドネシア5社、ベトナム2社、カンボジア1社、ミャンマー2社、インド3社、パキスタン1社、スリランカ1社、オーストラリア10社、ソロモン1社、バヌアツ2社、トンガ1社、サモア2社、フィジー2社、パプアニューギニア9社、ベルギー1社、イギリス8社、フランス2社、オーストリア1社、スロベニア1社、ハンガリー2社、チェコ2社、オランダ1社、スウェーデン1社、フィンランド1社、ロシア2社、カザフスタン1社、ウクライナ1社、インダネシア1社、アンゴラ1社、ケニア1社、南アフリカ1社、ザンビア1社、米国11社、メキシコ9社、ドミニカ1社、トリニダッド・トバゴ1社、エクアドル1社、ブラジル3社、パラグアイ1社、アルゼンチン2社（2002年7月現在）と、文字どおり世界を股にかけた現地法人ないし支店網を巡らしている。

武山栄造会長には、2001年度より中京大学の「経営者講座」の講師をお願いし、ご多忙な日程を割いて出講していただいている。日本におけるトップマネジメントとしての激務の他に世界各地の海外拠点への海外出張のため席を暖める暇も無く、欧米出張の際にはコンコルドを利用して1日にアメリカとイギリスないしフランスの2カ国の仕事を済ませたこともあるとお聞きしている。このような激戦に就いておられながら、私のインタビューに快く応じていただいたばかりか、豊田通商本社の応接室にお伺いしたところ、事前にお渡ししてあった質問項目に添った資料が用意しており、武山会長ご好意に感謝の言葉も無かった。

インタビューでも触れられているように、これからの商社は人的資源を有効に活用しつつ、ハイテク、バイオ、環境の新たな領域にまで及ぶ幅広い分野をグローバル視点から、ITを駆使して事業展開していかねばならない。それだけに、武山会長が、これからの世界を背負う若者に寄せる期待は大きなものがある。

**小山 敬氏**

豊田紡織株式会社 相談役

日時：2002年2月28日（木）

場所：豊田クラブ 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。現在、貴社が抱えておられる問題点とそれに対する対策についてお教えてください。

**小山** やはり、当社にとって最大の課題はグローバル化への対応だと思います。私は、しばしば譬え話として企業経営は駅伝だと言っているのですが、経営者として、景気が激しく変動する時期に経営を担う方もあれば、土砂降りの雨の中での経営を強いられる方もありますし、また比較的好景気の時期に企業経営に携わる方もおられます。いずれにせよ、経営者の仕事は、株主から預かった資金を有効に活用して、何か社会に役立つモノを生み出し、その結果として利潤を上げて、配当の形で株主にお返しすることです。この原理は、いつの時代においても普遍的なものであろうと思います。言い換えれば、どのような天候であろうと、あるいはどのような経営環境の下にあらうと、走り抜いて次の経営者にバトンを渡していくことが経営者の役割です。21世紀に入り、経営者はとかくグローバル化の波に振り回されているきらいがあります。豊田紡織(株)のような部品メーカーを含めて、日本企業全体がこのグローバル化の荒波をどのように乗り切るかが、当面の課題です。つまり、日本ないし日本企業だけの立場から企業経営を続けられる時代は過ぎ去りました。

豊田紡織(株)の場合も、遅まきながら1991年に自動車部品に関する情報収集・提供のためデトロイト事務所を開設し、1993年にはブラッセル事務所を開設しました。デトロイト事務所は1997年にToyodabo Americaに発展させております。1994年にはシートベルトウェビングの生産を、また1995年にはシートファブリックの生産をタイのバンコクで合併会社を設立し、立ち上げております。2001年には、(株)デンソーからフィルター事業の移管をお願いしTBDN Tennesseeに対して51%出資し、アメリカに拠点を確立しました。また、2001年に自動車用内装システム開発と自動車用エアフィルターおよびオイルフィルタ

一の製造・販売のためにタイにToyodabo Asiaを設立し、同年、自動車用シートベルトウェビング・ストラップおよびラゲージネットの製造・販売のため中国に上海豊田紡汽車部件有限公司を、2002年にはオイルフィルター・その他各種フィルターの製造・販売のためタイにToyodabo Filtration (Thailand)を設立しました。このように近年、グローバル化の流れに積極的に取り組んでいます。やはり、日本国内だけで製造している時代ではなくなりました。つまり、世界的な傾向として、最適な地域で製造しかつ供給するシステムに変化しつつあります。当然ながら、当社もそれに対応出来る体制を整備しなければなりません。ただ、むやみに海外進出すれば良いのかと言うと必ずしもそうではなく、それぞれのプロジェクトを慎重に検討・吟味しなければなりません。

**中垣** アメリカとタイ、中国の例を挙げられましたが、将来はさらに海外拠点が増えると考えられますか。

**小山** 今後は、ヨーロッパ諸国それに東南アジア諸国のうちでタイ以外の国が検討の対象になるものと思われます。現在は、タイに集中して事業の幅を拡大しているのが現状です。シートベルトに始まり、それをシート材に広げ、さらにフィルターにまで拡大しています。

**中垣** タイに集中しているのは何故ですか。

**小山** タイは、従来からトヨタグループが力を入れおり、それに日本に比較的近く、進出しやすい国です。

**中垣** タイは日本の製造業が世界で一番多く進出している国ですね。

**小山** タイは仏教国で日本と似通った文化を持っており、確かに進出しやすい国です。

**中垣** 次に、IT化についての貴社の対応についてお教えてください。

**小山** 当社は平均的な対応をしていると思います。日本企業の発展のためには、IT化は欠かせない課題であると理解しています。つまり、IT化を進めることにより正確な情報が迅速に伝わるわけですから、これからもIT化を積極的に推進するよう努力する積もりです。

**中垣** 規制緩和に関してはどのように受け止められておられますか。

**小山** 方向としては良い方向だと思いますが、環境に関する限り環境保全のため規制強化の動きがあり、トヨタグループの中でもトラックやバスのような大型車を製造している日野自動車(株)のような会社はその対策に苦慮しておられます。

**中垣** 貴社にとって環境対策についてお教えてください。

**小山** 当社は国際規格ISO14001の認証を大口工場において取得し、今や全工場で取得しています。全社レベルで産業廃棄物の低減、省資源、省エネルギー、リサイクル等を推進し環境マネジメントに意を配り、同時に、事業活動や製品開発において環境負荷を軽減する製品づくりに努力しています。21世紀を迎え、心を新たにして環境問題には真剣に取り組む積もりです。

**中垣** 長期的な経営戦略はどのようにして立てられますか。

**小山** NEW TB-21のビジョンを掲げ、「スキル・スピード・サクセス、明るく・仲良く・元気よく」のスローガンの下に、トヨタグループの一員として新製品開発戦略を中心に経営戦略を立てています。例えば、先ほど説明いたしましたフィルターにつきましても、(株)デンソーのご協力により事業を拡大してきました。今後は、トヨタグループの協力による研究開発に加えて自社独自の研究開発により自前の新製品を創出するよう努力したいと思います。トヨタ自動車(株)に納入する成形天井にしても新しい素材を開発して製品化しています。個々の事業毎に事業審議会で審議して決定します。決定後、工場や機械の手当てを経ますと製品として出荷出来るまでに2年は必要ですし、海外進出の場合には約3年を要します。こうした事業の積み重ねの上で、2005年には連結で売上高1,300億円の目標を達成したいと考えています。

**中垣** 長期計画のスパンはどの程度ですか。

**小山** 毎年3年先位は読めるようにローリングしながら計画を立てています。

**中垣** 2000年の豊田化工(株)との合併は、貴社にとって大きなインパクトとなりましたか。

**小山** 自動車の内装関係をワンセットにして一緒に仕事をする事が出来る意味では、大きな意味を持つ合併です。つまり、一緒に作る事の出来る部品は1社で製造する方が品質・コストの両面でメリットが出ます。合併前は、豊田化工(株)は床のカーペットを得意とし、当社は天井やシートを得意としていましたが、同じような内装関係の部品を製造するならば、1社で作る方が効率が良いと判断したわけです。

**中垣** 新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。

**小山** 当社の場合、自動車業界の動向に左右されますから、新製品開発を独自に進めるのは難しい面があります。新市場につきましても自動車の市場の動きに影響されます。したがって、1社で戦略を練るのは難しいものですから、将来性のある分野の研究を(株)豊田中央研究所に依頼し、トヨタグループとの協力の下にその中から選択することになります。また、当社と取引関係のある素材メーカーと共同開発をすることもございます。他社との競争に負けるわけにはいきませんから、常にベンチマークを把握していなければなりません。何分にも、当社の仕事は自動車メーカーとの取引が中心になりますから、自動車メーカーの意向を無視して独自の立場から新製品を開発するわけにはいきません。サプライヤーと共同して新製品を開発するケースが多くなります。逆に言えば、需要がかなり正確に読めるメリットもございます。重要なことは、このような経営環境の中で当社が独自の技術を保持しながらどの程度までリーダーシップを発揮できるかと言うことです。

**中垣** 貴社独自の研究開発部門はございますか。

**小山** 当社の中にも、研究開発をする部門はございます。同時に、先ほど申し上げましたようにいろいろなテーマを持ち込んで(株)豊田中央研究所を利用させていただいています。もちろん、

その際には(株)豊田中央研究所に対して費用負担をしなければなりません。

**中垣** 研究開発については、あまり心配なさる必要がありませんね。

**小山** それでも、今日のように日進月歩の時代には研究開発の部門が、まだ不十分である言われています。

**中垣** 人事管理についてお教えてください。

**小山** あくまで原則論ですが、一種の終身雇用の形態を維持することが望ましいと思います。過ぎすぎた人事問題が続きますと、経営活動に差し支えが出てまいります。その意味では、組合は、正社員によって構成されているわけですが、今後は派遣社員等も含めた組合が望ましいと思います。つまり、正社員、派遣社員を問わず、長期間にわたりトヨタグループの社員として働いてもらえるシステムを目指したいものです。

ただ、不況が続きますと、最近では欧米型の賃金制度を導入する企業が増えてきており、これまでの日本型のシステムを維持することが困難な事情も理解できます。しかしながら、出来得る限り終身雇用の形態を維持することより、良好な人間関係の中で働ける職場の環境が存続されることを望みます。ワークシェアリングなどは1つの手法ですが、その場合には、経営の苦しい時には十のものを九で我慢し、経営状態が良くなったら十のものを十一貫うように、お互いが納得し合うことが必要です。

**中垣** 能力主義や成果主義に代表される業績評価については、どのようにお考えになりますか。

**小山** このように世の中が激しく変化してまいりますと、能力主義や成果主義をある程度導入することは必要であると思います。つまり、若くて優秀な人材を登用し、彼らをもり立てることにより、企業が活性化され、企業価値を高めることが出来ます。

**中垣** やはり、そのような業績評価は必要とお考えになりますか。

**小山** それは絶対に必要です。若い人を抜擢すると周りが足を引っ張り本人を駄目にしてしまうことだけは避けたいものです。一方で、一将功成りて万骨枯る、と言ったことは避けなければなりません。こうした企業文化を形成するため、トップマネジメントは日頃から地道な努力を重ねる必要があります。人間は、年齢を経れば智慧が付くかと言えば、必ずしもそうならない場合がありますから、トップマネジメントは部下の能力について注意深く観察しなければなりません。人間は分相応の仕事が与えられれば、一番居心地が良い筈です。社内でカウンセリングを実施していますが、部下を使いきれない人とか、自分の判断で指示を出せない人が必ずいます。このような人を昇進させますとノイローゼになります。それならば、年齢にこだわらない人材登用の方が望ましいわけです。他の人も分相応の人事に対して異議を唱えない風土が形成されれば、皆が居心地良い職場で働くことが出来ます。

**中垣** 業績とか能力を測る基準はどのようにして把握されますか。

**小山** 確かに、一番難しい問題です。人事担当者に対しては、評価をする人の評価の仕方について

てしっかり勉強するようお願いしています。単なる主観的な判断で他人を評価することを避けるよう指示しています。当社としては、業績自体を多面的に測定し、いろいろな立場の人が見ても納得できる手法を開発するよう努力しています。評価結果を見ますと評価された本人ではなく、むしろ評価した上司に問題がある場合もあります。例えば、他の部門で働いていた時に素晴らしい業績を上げていた人が、別の部門に移って極端に業績が下がるとすれば、往々にして移った先の上司に問題がある場合があります。そのようなことが起こらないように意を配りますと、その職場は全員が生き生きとして働くようになります。人事と言うのは、企業経営を進める上で極めて大切に扱わなければならない分野です。

**中垣** 財務戦略について教えてください。

**小山** 私自身としては、財務指標は結果として付いてくるものだと捉えています。格付機関や証券アナリストが各企業を評価していますが、経営者の課題は、経営活動を通じて業績を向上させ、利益を計上して、株主に対して出来るだけ多くの配当を分配することです。一方で、従業員に対しては世間並みの給与を出すことも、経営者に課された仕事です。このような目標を達成することが出来れば、株価は自然に付いてきます。

最近、キャッシュフロー経営が叫ばれていますが、私は、米国型のキャッシュフロー経営のみに依存することには抵抗を感じます。例えば、含み益をなぜ経営活動に生かさないのか疑問です。企業は息の長いものですから、キャッシュフローのみを指標にして体力を使いきってしまうことは問題です。企業は、安定した経営活動を続けながら、コアとなる事業を見出し企業価値を高めていくことが大切です。

**中垣** キャッシュフロー経営、連結決算主義の経営に対して日本企業の経営者は戸惑いを感じておられる気がしますが、やはりそうでしょうか。

**小山** 私もそう思います。しばらくして、景気が落ち着いてくれば、従来の経営手法で良いのではないかと感じられる時期が来ると思います。ただ、最近、財務の透明性を高めるように叫ばれていますが、この点は私も賛成です。株主には出来る限りタイムリーに公正な情報を提供すべきです。透明性が高まれば、良い意味で企業経営そのものが変わってきます。

**中垣** 財務情報が急速な勢いで豊富になったにもかかわらず、経営者は財務情報を十分こなし切れていない気がしますが、如何思われますか。

**小山** その通りです。結果として、経営者の倫理感がかえって欠如していると思います。基本に戻り、自分の企業を見直して経営者の本来の仕事に邁進して欲しいと思います。このように変化の激しい経営環境の下ではスピーディな対応が迫られるだけに、経営者の役割を、今一度見直す必要があります。

**中垣** コーポレート・ガバナンスについて教えてください。

**小山** かつては、コーポレート・ガバナンスについて配慮することはございませんでした。先ほ

どから申し上げておりますように、基本的な部分をしっかり抑えておれば、コーポレート・ガバナンスを云々する必要はないと考えます。コーポレート・ガバナンスの定義自体が多様でして、この種の議論はあまり生産的でない気がしております。

**中垣** 日本企業の監査役制度や執行役員制度について、どのようなご意見をお持ちですか。一方で、例えば、社外取締役を積極的に導入してモニタリング機能を強化すると言った考え方もございますが如何ですか。

**小山** まったく当社の事情をご存知無い方が社外取締役になれますと、かえって経営活動に支障が生じます。とくに、日本企業は中長期の企業目標に向けた経営活動を展開しようとするから、企業の内実に詳しくない方が社外取締役に就かれると、論点が食い違ったり誤った判断を下される可能性があります。当社の事情を隅から隅まで知っているの方が、社外取締役として望ましいと思います。ただ、トップマネジメントが間違った方向に行きかねない折に、大所高所からチェックできる社外取締役がいる必要はあります。また、監査役については、これまで以上に監査機能を生かす方法は残されています。つまり、優れた経営者は、監査役の人柄、識見、経験等を生かしながら、監査役に監査機能を発揮していただいている筈です。当社でも、トヨタ自動車(株)や(株)豊田自動織機等のトヨタグループ出身の社外監査役が出席されますと、良い意味で緊張感が走ります。

**中垣** 社外監査役を義務づける考え方に対して、どのように思われますか。

**小山** 私は、一般論として弊害の方が多いと思います。先ほどから申し上げていますように当社の事情に詳しい方が社外監査役に就かれれば良いのですが、そうでない場合には、かえって議論を混乱させることに繋がりがかねません。少なくとも自動車業界に携わるものにとっては、いつも自由な議論を戦わせてコーポレート・ガバナンスを展開すると、本来進めるべき経営活動が十分に進められない虞れがあります。ですから、コーポレート・ガバナンスについては、自由闊達にどの分野からで誰もが自由に議論しやすい業界とそうでない業界に分けて考える必要があります。

**中垣** 社会的責任・企業倫理についてお教えてください。

**小山** やはり、最近では、企業倫理が歪んでいると言わざるを得ません。つまり、多くの経営者の関心が品質よりもコストに傾いています。株主重視の経営を進めようとする、自ずから、コスト意識が強くなります。モノづくり第一の経営を、いつまでも大切にしなければなりません。

**中垣** 雪印の事件はその典型ですね。

**小山** 品質重視の経営を忘れると、雪印のような事件が起こりかねません。あのような企業風土を醸成した経営者の倫理感が厳しく問われている時代です。

**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。

〔企業の概要〕

豊田紡織株式会社

本社所在地：愛知県刈谷市豊田町1丁目1番地

沿革：1918年 現在の名古屋市西区則武町に資本金500万円で創立

1923年 刈谷工場を新設（現・本社所在地）

1942年 綿紡績4社と合併し中央紡績株式会社となる

1943年 太平洋戦争深刻化にともない、政府の指示により、トヨタ自動車工業株式会社と合併

1946年 紡績部門を設け、刈谷工場において操業を再開

1950年 トヨタ自動車工業株式会社より独立、民成紡績株式会社を設立

1956年 民成化学繊維紡績株式会社（現・大口工場）を設立

1967年 豊田紡織株式会社に社名変更

1968年 岐阜紡績株式会社（現・岐阜工場）を合併

1968年 民成化学繊維紡績株式会社を合併

1973年 イグニッションコイルの生産開始

1973年 シートファブリックの生産開始

1976年 シートベルトウェビングの生産開始

1985年 エアフィルタの生産開始

1990年 成形天井、フェンダーライナーの生産開始

1993年 エアバッグ基布・袋体の生産開始

1994年 タイシートベルト社（TSB）を設立

1995年 STBテキスタイルズ・インダストリー社（STB）を設立

1998年 キャビンエアフィルタ・回転センサの生産開始

1998年 カーテンシールドエアバック生産開始

1999年 オイルフィルタ工場竣工・生産開始

2000年 東京証券取引所市場第一部に上場

2000年 創立50周年記念式典開催

2000年 豊田化工株式会社と合併

2001年 TOYODABO ASIA CO., LTDを設立

2001年 大口テクニカルセンター竣工

2001年 上海豊田紡汽車部件有限公司を設立

2001年 TBDN TENNESSEE COMPANY に資本参加

2001年 ECO TECHNOLOGY, INC. を設立



2002年 TOYODABO FILTRATION SYSTEM (THAILAND) CO., LTDを設立

2002年 大河内生産記念賞受賞

事業内容：親会社であるトヨタ自動車株式会社、当社、子会社6社および関連会社4社で構成される企業集団に属し、当社は自動車部品および繊維製品の製造・販売を主な内容とする。

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)
2000年3月	50,109	2,551	1,375	23.05
2001年3月	81,792	3,924	570	9.00
2002年3月	91,864	4,372	2,507	37.33

資本金 (2002年3月) 4,933百万円

純資産 (2002年3月) 25,414百万円

自己資本比率 (2002年3月) 42.2%

自己資本利益率 (2002年3月) 10.2%

株価収益率 (2002年3月) 18.0倍

現金及び現金同等物の期末残高 (2002年3月) 6,466百万円

従業員 (2002年3月) 2,750名

〔略歴〕

出身地：愛知県

生年月日：1929年6月10日

学歴・職歴：1953年 名古屋大学法学部卒業

1953年 日本電装株式会社入社

1966～1972年 アメリカ合衆国駐在

1975～1979年 オーストラリア駐在

1979年 日本電装株式会社取締役

1988年 同社専務取締役

1989年 豊田紡織株式会社取締役社長

1996年 同社取締役会長

1999年 同社相談役

公職：1986～1988年 中部経済同友会代表幹事

家族：妻、長男

趣味：囲碁、ゴルフ

宗教：浄土真宗

### (コメント)

2001年度後期の経営者講座ご出講いただいた折に、インタビューのお願いを申し上げ、ご快諾を得ることが出来た。刈谷市の本社に伺う積もりで日程をお尋ねしたところ、若輩の私の都合に合わせ名古屋駅前の豊田クラブでインタビューに応じていただくことが出来た。

小山敬先生は、名古屋大学卒業後、日本電装(株) (現在(株)デンソー)に入社され、1966年から1972年までアメリカで、また1975年から1979年までオーストラリアで勤務され、いわゆる日本の高度成長期に日本企業の海外における尖兵として活躍された。とくにアメリカ駐在中のお話によれば、日本が文字どおり急成長を遂げ、日本企業ばかりか日本人の生活が着実に豊かになっていく有り様が日々実感出来たと言われる。日本電装(株)の専務取締役を経て、豊田紡織(株)の社長および会長職を勤め上げられ、トヨタグループの発展史の生き字引として貴重な存在である。

現在、日本の繊維産業は基幹産業の地位にないため、豊田紡織(株)は、トヨタグループの中では企業規模が比較的小規模であるものの、連結子会社12社、関係会社4社を擁し、とくに2000年の豊田化工(株)との合併後は企業規模も急増した。また、創立が1918年(大正7年)と古く、トヨタグループ唯一の繊維関連メーカーとして高い評価を得ている。