

〔講演〕

地域経済研究所では、この地域の企業の経営トップをお招きし、現在、企業が真面している問題をお伺いすることにした。

「多少でも難しく、賢そうなことを言う」のが大学と、イビデンの多賀社長はおっしゃるが、大学では、「こむずかしい理屈をこね、さも賢そうには言って、しかも、それは役に立たない」と言い直してもよさそうだ。

現実の動きが速すぎて、学問はこれに追いつかず、先を見通す、知の力を失せたのかも知れない。そんな自戒の念から、1989年11月1日にイビデン(株)多賀社長、矢橋会長のお話を伺った。

イビデン(株)は、揖斐川の水力を利用、電気事業会社として、明治45年に大垣に創立された。その後、その余剰力によってカーバイドを生産、電気化学工業進出、事業展開を図る。かつては同社の主製品であったカーバイドは、いま、どうなったか。工場は、重たいカーバイドの、ほこりっぽい作業現場もあるが、アタッシュケースでも運べるプリント基盤の、ほこりを嫌う作業現場に変わっている。

イビデンは、メタモルフォーゼする。その変わりかたを、「天と地と人」と多賀社長は言う。大垣にいて、世界を視野に、ミクロンの製品をつくりながら、マクロな市場を…。いつか、私は、エレクトロニクス関係の友人と、同社を訪れた時、技術関係の部長は、揖斐川べりばかりでなく、ハイテク産業が密集する、多摩川べりを歩いて新製品を考えるとされたのが、印象的であった。

(飯島記)

「天と地と人」

—企業の変革 イビデンの場合—

多賀 潤一郎

多賀でございます。実は私、一般の方とかよその会社の方にお話しする機会は今までにも多少はあったわけでございますけれども、大学の先生方にお話しするというのはこれが最初でございます。これに懲りてもうやらないだろうなどということを感じるわけでありまして。それに大学というのは、こだわるわけでございます。多少でも難しく、賢そうなことを言わなきゃならんかなと思っておったわけですが、所詮こんなことを考えても無理だということで、私なりの考え方を述べさせていただきたいと思えます。なにしろ今日は、矢橋会長もおみえになってますから、へたなことをいうと「なんだお前うそをいったな」などという事を言われそうです。条件としてはまことに良くないということでございますけれども、精一杯勤めさせていただきたいというふうに思っております。

話の順序でございますけれども、例えば最近の消費税の論議などですぐ出てくるのが長寿の

社会、高齢化社会であるという事でございます。我々自身が、「老」という言葉が気になる年齢になってきておりまして、人間の寿命というものを非常に考えるわけですね。人間の寿命というものはどんどん長くなってきておりまして、男の方ですと76才位、女の方ですと81才位です。私もまだまだだいたいぶ生きなきゃならんかななどと思ったりするわけですが、ちょっと話しは横道に逸れますが、なぜ女の方は長生きなんだろうとか、あるいは長生きすると本当に幸福なんだろうかと、とかいろいろな疑問があります。こういうことをわれわれが、またみなさんが考えていかなければならないのではないかというふうに思っています。

さて、人間の寿命がどんどん伸びてきている一方で、逆に寿命が短くなってきているものもあります。さしずめ人間が絶えず利用している商品というのは、人間のおかげかどうか知りませんが、どんどん寿命が短くなっている

というのが現実でございますね。人間の寿命はどんどん伸び、一方で商品の寿命が短くなっていくということは、商品を作ったり売ったりしてやっている企業にとってはまことに大変な問題であるわけですね。最近「会社の寿命」という本がけっこう売れているようですが、それは我々にしてみれば切実な感じがするわけですね。一般的に会社の寿命は30年位じゃないとか、50年はもたないなどということが言われるけれども、それじゃうちなんかは70数年たつてますから、昔のままでは当然なくなっているかなというようにことを思うわけです。

「では、その寿命を短くしている犯人は何か」ということを我々はつきとめなければならぬと思うのですが、私はそれは「変化」というものではないかと思うのです。企業の側で何が一番気になるかと言いますと、「景気」であります。現在例えば非常に景気が良いとか、絶好調であるとか、なんとか景気であるとか、国内はもう30何か月も好景気が続いているなどということが言われています。けれども私どもといたしましては、いったいこの景気がいつまで続くのだろうかとか、いつかは不況が来るだろうとか、その不況に対してどうかということまで頭がいっぱいであるわけです。経営者というものは景気と切っても切れないものであるわけですね。景気と聞いて我々が思い出すのは、景気循環論というものです。名前だけ覚えて中身はというと難しいですが、コンドラチェフは30年周期だとかジュグラーが10年周期だとか最近ではシリコンサイクルとか、まあいろいろな意味で循環化というものを意識してはいるわけです。

もっとも、最近は景気循環論というものは運命論であるという説もありますけれども、景気に対して中小企業をはじめ大企業はいろんな先生方から不況に対してこうしなきゃならんとかあしなきゃいかんというようなことを言われます。そのため、不況に対してどうすべきかということに関しては、昔よりははるかにいろいろな意味で勉強していることは事実でございますね。ですから、極端な人は、最近は景気が悪くなってつぶれたというのは非常に少ないとま

で言います。景気そのものを苦にはするけれども、何が大事かということ、「変化」ということではないかと思うのです。不況になったからつぶれたということは聞かないけれど、変化についていけなかったから、変化をうまく切り抜けられなかったからということで会社をたたむということが多いのではないかというふうに思うわけです。

私が思うに、最近の「変化」というのは「変革」と言っているのではないのでしょうか。例えばアルビン・トフラーが「第三の波」などということをやりますとね、第一の波、第二の波、第三の波ということこれは相当大きな「変革」になるのではないかと考えるわけです。あるいはベルが脱工業社会ということをやりますとね、従来の社会が大きなパラダイムというのでしょうか、「変革」するということではないか、というように考えるのです。ですから「変化」は絶えずしているのだが、今は「変革」の時期にあるなというふうに認識をしているわけです。

それでは、その「変革」を促している仕掛け人はいったい何なのかということになるわけですが、企業という立場で考えますとね、2つあるのではないかというふうに思っているのです。その1つは「国際化」というものですね。そしてもう1つは、生意気な言い方ではありますが、「新産業革命」というものではないかと思えます。この点についてはまた後ほど述べさせていただきますと思いますが、この仕掛け人による仕掛けというものに対して、私共の会社がどのようにくぐりぬけ、どのように生き抜いてきたかということや申し上げるために、先づこのようなことに触れさせていただいているというふうにご理解をいただきたい。

まず第一に「国際化」ということでございますけれども、この言葉に関しては、もうキーワードというよりは「流行り言葉」になっているように思います。大垣の街から、地方の街から、いろいろなことで国際化をやっているとか言われております。しかし私が思うにそのようなことは本当の国際化とは言えないのではないかと

というふうに思うわけです。国際化という名前
でいろいろな行事をやったり、市の偉い人が向
こうへ行ってみたり向こうから来てみたり、安
売りをやってみたり、いろいろなことをやって
いるわけですが、私の言う国際化というのは、
そういうことではないのです。例えば私共の会
社は大垣にありますけれども、大垣でなければ
ならないという理由があるか、ということを持
ては考えるわけです。過去には、うちの会社では
発電所を持っていて、発電所で起こす電気を売
らなければならなかったとか、あるいは電気が
売れなければ電気をを使うカーバイトをつくった
とか、肥料をやったとか、合金鉄をやったとか
してまいりました。

肥料ならば、このあたりのお百姓さんに使っ
てもらったり、カーバイトもこのあたりで使っ
てもらったりして、大垣でやる意味というもの
があったわけですね。それをよく考えてみます
とね、現在大垣でやるという意味が一つもない
のではないかと、いうふうに思うわけです。例
えば、今私共がやっているエレクトロニクスと
セラミックスの得意先が岐阜県にあるかとい
うと、ほとんどありません。全然ないと言っ
てもいいくらいです。三重県にもほとんどない
と言ってもいいですね。このようにですね、こ
れからうちが得意先を伸ばしていくとか、現
在伸ばしつつあるシェアというのは、この近
くにはないわけです。そしてそのようなこと
であるならば、何もこんな所はないほうが
いいのです。東京近辺であるとか或は外国
の方がいい。

絶えず私共の頭にあるのは、為替の変動が
どうなるかとか、アメリカに輸出している
ものが円高になると非常に難しくなるとい
うことです。あるいはカーボンのアメリカ
への輸出のウエイトが高いわけですが、
そうした時に100円近くになるともう合
わないとか、そういう状況に備えるため
にアメリカに工場を作ろうじゃないかとい
うような問題を考えるわけです。また例
えば新しいエレクトロニクス関連の商品を
出しますとね、岐阜県とかこのあたりで
得意先は一つもないですから、それが日
本電気とか富士通というところに本当
に使われるかということと

同時に、アメリカのヒューレットパッカ
ードはどうかとかT・I(テキサス・
インスツルメンツ)はどうかとか、大
垣にはおりますけれども絶えず世界の
市場におけることを考えないと何も
できないわけです。現実の商売も絶えず
為替の問題もありますし、商品開発とい
っても世界の需要やトレンドといったも
のを絶えず考えていかなければなら
ないのです。輸出のウエイトはうちの
場合1割もないわけですね。ないの
ですが、私共の頭にあるのは絶えず「
世界の中における会社」ということ
です。私共は、新日鉄とか富士通とか
いわゆる大会社ではないのだけれど、
実際はそういう存在にある。だから、
私共の会社はもう国際化の中にあるとい
うふうに思っていますね。

国際化ということが一番具体的に現れた
のはご存じのように為替相場が円高にな
ったということでありましてね。現実には
私共もそうですし、よそさんでも全然
商売がやりにくくなったということで、
家電や時計やカメラにしてもそうした
労働集約型のものにはニーズに工場を
シフトするとか、ニーズがだんだん難
しくなってくるとアセアンに持って
いくとか、あるいはものによっては
むしろ需要や立地でアメリカにも
っていくとか、工場の生産体制を変
えていくということは皆さんもご存
じのことかと思えます。

最近は何の自由化が金の自由化にな
ってきたというようなことが言われて
います。現に皆さんがお金を調達する
場合には、従来は銀行からお金を借
りするという形が多かったのですが、
最近ではスイスで外債を発行するとか
ロンドンでやるとか、安いお金を求
めてヨーロッパで調達しようとい
う方向でいっているわけです。です
から、物も金も国際化している、ま
た国際化ということをはきにしては
論じられないのです。それが頭に
ない役員を持つ会社はこれから成
り立たないだろうというふうに思
いますね。

また、日本は難民でさえも色々問題
になっているようですが、たとえ条件
付きであっても、いずれは外国から
入ってくる人間というものを受け
入れていかなければならないのでは
ないかというふうに思っています。我
々の会社でも採用し

ていかなければならないかと思うわけです。

そのように企業としての立場から言えば、今は輸出のウエイトが低くても、現実には例えばプリント基板とかそういうものを富士通とか日本電気とかIBMとかあるいはシャープとかエプソンとか日本ビクターのビデオなどに売っているわけです。けれども彼等は半分位、あるいはビデオなどかつては7割位アメリカに輸出していたということですので、間接的にはありますが私共も非常に輸出のウエイトが高く、実際には世界の市場に出ていっているということが言えるわけです。ですから、物の問題にしても金の問題にしても、絶えず世界の動向というものを頭に入れてやらないと、これからは生きていけないと考えるわけです。やはり国際化という問題が実際今までの我々のスタンスですとか方向といったものを変えてきたであろうし、また今後変えていこうと思うわけです。また、国際化ということによって我々の商品の寿命がなくなったということもあります。

それから次に「新産業革命」ということであります。このような言い方は少々恥ずかしい気がいたしますが、当然新産業革命ということになれば、かつての産業革命との比較ということになるわけですね。かつての産業革命がどうであったかということに関してはいろいろなことが言われておりますけれども、産業革命は「物」+「エネルギー」であったと。それで、新産業革命の場合は「物」+「エネルギー」+「情報」であるということが言われております。私共が考えますには、分業というものが生まれ工場生産が始まったと思われまます。それが大量生産、大量販売というものにつながっていき、さらに規格化とか統一化によって、誰でもが安くいろいろなものを仕入れられるという大衆化が起こり、そして資本主義体制というものが作られたわけですね。これは大変乱暴な言い方でございますけれども、そのような社会で来たわけです。

今企業の立場で考えてみますとね、古い産業から新しい産業に変わりつつあるということが言えると思います。例えば石炭であるとか繊維

であるとか、最近いいようですが鉄とか造船ですとか、そういった古い産業が、エレクトロニクスであるとかバイオであるとか、あるいは海洋開発であるとかセラミックであるとかいうふうにどんどん新しい仕事に変わってきている。また従来は安く、割合誰でも買える大衆化、汎用化という方向にきているけれども、やはり高度化してきているなどということもあります。あるいは汎用化であったものが特殊化・差別化・多様化・多品少量というようなものに間違いなく変わってきているわけです。これは、価値観の多様化というものがベースになっているのかもしれませんが。昔は大衆と言っていたものが今は小衆・分衆・個衆というようにいろいろな呼び方がされるようになってきているようです。ですから、かつては、商品というのは、同業者が何かを作ればわれわれも似たようなものを作ると。そうするとどんどん競争が激しくなって、ものが売れなくなってくる、ということだったわけです。しかし最近では、よその会社が何か物を作れば、同じ物でも多少は変えなければならぬとか、あるいは特殊化していくというような工夫が必要になってくる。

ですから第一次産業革命の大ざっぱな形というものが、現実には個々の企業を見てみますと非常に変わってきているなどというふうに思えますね。そうした変革の世の中で、われわれの会社はどのように変わってきたのかということ、これから述べたいと思います。

私共の会社というのは、ご存じのように70数年も経つ古い会社でございます。一言で言えば、電気を原料として伸びてきた電気化学工業であります。大垣でというのは、揖斐川の上流に発電所を作って電気を起こし、その電気を利用するというところでスタートしたからであります。したがってカーバイトであるとか、肥料であるとか、合金鉄であるとか、そういうふうなものを約50年位主力としてやってきた会社なんです。ですから大垣でやる意味もあったし、またマーケットもお百姓さん用の肥料であるとか、こちらの工場の溶接切断用のカーバイトであるとか、さらに石灰窒素用の原料としてのカーバ

イトであるとか、あるいは合金鉄やカーボン製品であったわけです。そういったもので今から20数年位前まで来まして、半分はカーバイト、半分は肥料とかその他であったというのが実情であります。

今はどうかと言いますと、今日においては半分を占めていたカーバイトは1割、いや1割をも切ろうとしているわけですね。では20数年間にどのように変わったかと言いますとね、数字でいいますと、カーバイトとか肥料とかいうものは20数年前は100%だったとしますと、10数年前には半分になりました。あとの半分位が建材であったわけです。この机に使用してありますメラミン化粧板とか、床材とか、壁材ですとか、そういった建材であったわけです。それに、わずか5%の新しい商品があった。そのわずか5%位の新しい商品が今日40~60%のウエイトを占める商品になってきているということですね。それが電子関連商品であったりセラミック関連商品であったりということでございます。

それをもう一回申し上げますと、20数年前は100%カーバイトや肥料であった。詳しく言えば、そのうち50%はカーバイトであり残りは、肥料であるとか合金鉄であった。それが10数年経つと半分位になり、あとの半分は建材になった。そうして最近になるとカーバイトや肥料といった古い商品は10%をきっている。そして10数年前は50%位あった建材は、現在30%をきっています。そうして20数年前はもちろんゼロ、10数年前もわずか5%位であった電子関係の商品と、セラミックが主製品になっている。もう、20数年前に100%であった「揖斐電」というのは今やなくなってしまっているわけですね。会社の寿命というのではありませんけれども、そういう形になっているわけです。ですから、最初に申し上げましたように、商品の寿命というものがきてそれが会社の寿命ということになり、他の会社に変わらざるを得なかったということになるわけですね。

それではどうして、何が変わったかと言いますと、いろいろなことがいっぱいあるわけですが、大きく言えば顕著なのは2つあると

言えるのではないかと思います。1つは、カーバイトの需要がかなりなくなったということです。われわれの日常には、プラスチックというものがございませぬ。これは、大部分と言っていいくらい石油化学—つまりエチレンからできるものです。これは、飯島先生の方がよくご存じだと思いますけれども—。

それが、戦後昭和30年代から40年代までは、そうしたプラスチックの塩ビとか、酢ビとかビニロンとか塩化ビニルエンであるとか、そういう商品の原料は全てカーバイトであったわけです。有機合成用—今はあまり言わないのですけれど、当地の日本合成の酢酸とか酢ビであるとかビニロンは全てカーバイトが原料であったわけですね。それが現実には30年代から40年代にかけて全部石油化学に変わって、カーバイトで原料をやっていたのがエチレンになっていったということですね。ですからこれは完全な原料革命と言いましょか。あるいは昔は石炭とか石灰というものをベースにしていたのが、世界の大きな市場の中では石油に変わってきたということだと思えます。これが、私共の会社に変身をさせた大きな原因でございます。

その頃カーバイトの数量は日本中で年間170万トンぐらいあったのです。今は40万トンもないのではないのでしょうか。今は石灰窒素原料用と溶解アセチレンという溶接切断用に使われているということで、最盛期には、カーバイトメーカーは10数社、工場は20数社ありましたけれども、現在は4社位になってしまいました。さらにもっと減るとい形になってきているわけです。これが一つの大きな原因です。

そしてもう一つは、石油ショックですね。昔は電力の中心が水力だったのが石炭に変わり、そして石油をベースにするようになりました。—最近では原子力ということも言われておりますけれども—。そこで石油がパッと値上がりしたものですから、電力価格も大幅に値上がりしたわけです。最初にお話しましたように、イビデンというのは、電気化学工業であったわけで、電気が原料であるということで、電気を原料とした商品が現実として割に合わなくなってきた

わけですね。

例えば一番顕著なのがアルミですよ。アルミというのは電力を1万Kw位使うわけですね。だからアルミは、日本では一時今で言う先端産業であった。ほとんどの化学メーカーは皆アルミをやっていました。アルミは電力をたくさん食いますから、電力の値段がパーッと上がったことによって、日本でアルミは成り立たなくなってきた。だから外国でインゴット—その素を作って、それを日本に輸入し加工して、皆やっておるということになります。ですから、例えば住友化学とか三菱化成などは新しくアルミの工場を作ったのですが、5年もたなかった。新品目と言っていい位の形で工場をクローズしなければならなかった。

われわれにも合金鉄—フェロシリコンというものがありますが、私共は河間工場というところで電気炉を使って作っていたのですが、今はもう後形もありません。これも、電気は1万Kw位使うわけですね。ですからうちは早々に止めましたけれども、その頃まだやっていた会社はあるのです。ありますけれども今はもうほとんど輸入物になっているでしょうね。ほとんどとは言いませんけれども、さっき飯島先生がおっしゃったように、日本窒素水俣とか、あるいは自然発電をやっていますところの日本重化とか、そのような一部でプロシリコンというものを作っていますが、ほとんどもう輸入物ですね。世界中から入ってくるのです。われわれの合金鉄であるフェロマンガンにしてもシリコマンガンにしても、どんどん輸入物に変わってきたということですね。

例えばカーバイトなどでもだんだん合わなくなってきました。肥料でも現実にもう合わなくなってきましたね。例えば私共で今、溶性磷肥というものを作っていますが、韓国、中国から盛んに売り込みに来て仕様がなくて。現実には韓国の、日本で言う肥料連盟や中国の会社と話をしつわわれわれが買うわけですよ。で、何トンは買うからこれ以上は勘弁してくれということで、日本の溶磷メーカーは自分のところの生産を落として、そして若干でも買

って、多少でも向こうにプラスになるように、ということをやっているわけですね。いずれにしてもカーバイトも肥料もだんだん割りに合わなくなってきたということです。電気化学というのはもう割りに合わなくなったということですね。これなどはもう完全な国際商品ですよ。ですから比較生産費ではないですけれども、国際競争力がないということで、止めていかなければならないということになったわけですよ。その他肥料も、減反政策や肥料が峠を超えたなどの問題がありますけれども、変えざるを得なかった。新しいことをやらないと、会社の寿命がともではないが続いていかなかったということなのです。

大きな問題としてはその2点があったと思いますね。それならば、新しいエレクトロニクスとかセラミックがある程度形になったのはなぜかということをお次に述べたいと思います。

私が思いますに、これは何と言っても「天の時」があったということです。うちが電子関連の仕事を始めたと同時に、その頃から急激にIC関連の仕事が立ち上がってきた。で、われわれも新しい工場を作ると、その需要がうまくマッチするということになりました。ICが非常に伸びてくるタイミングというものをうまく捉えることができたということです。

とはいえ、われわれの場合も、マーケットは確かに随分と変わりました。今までは肥料というとお百姓さん、カーバイトでは今の化学屋さん、例えば日本合成であるとか三井東庄であるとか鐘淵化学とかですね。合金鉄では新日鉄とか川鉄であるとかそういったところであったわけですね。それが現実にも今私の商品のお得意さんというのは、これまでは全然関係のない、日本電気であり富士通でありIBMであり沖電気であるというように、マーケットはすっかり変わってしまったわけです。

しかし、作る商品の技術のベースは、実は会社の中に持っていたのだと思うのです。例えばセラミックファイバーなどがありますけれども、これなどはカーバイトやフェロアロイなどを作っていた電気炉技術があったからその先に

生まれてきたものだという事です。また、特殊炭素製品なども、長い間炭素製品を作っていたその技術の上に出てきたわけですね。あるいは電子関連のプリント板は、うちがメラミン化粧板とかプリント合板などの印刷技術、メッキ技術、それから化学、電気といったものの上でできあがったということです。全然関係がないことのように思えるかもしれませんが、そのベースとなるものはあったということが言えると思います。

そしてまた、「人」ということも重要です。うちの従業員が、実に思い切って協力してくれたということですね。先ほど飯島先生から、構造不況業種でカーバイトを片方でやっけて、片方ではクリーンルームでミクロンの仕事をやっているというようなお話がありましたけれども、今まではこりにまみれ電炉工の仕事をしてたのが、青柳工場へ行ってクリーンに近い状態で若い女の子とミクロンの仕事をするとするのは、これは大変なことですよ。昔は労働組合は配置転換というのは絶対反対なんです。例えば、大垣工場ではカーバイトや石灰窒素を作っていますけれども、そこでカーバイトから石灰窒素に移るのでも、組合の配置転換の了承を得てそして変わるというふうだった。昭和20年代位のことですね。30年代になっても、大垣工場の社員が青柳工場に変わるとなると、組合の了解を得なければならなかった。熱い電気炉の前ですと長年修行をしてきて班長になったとか、あるいは技術も身につけて何でもこいというようになった時に、カーバイトの電気炉が止まるから、今度新しい青柳工場へ行ってミクロンの仕事をやれということになると、皆とまどうわけですよ。「いやだ」というわけですね。

しかし現実には、カーバイトの電気炉が4つあるのが3つになり、2つになり、1つだったのが半分しか操業できないということになると、あるいはフェロアロイの電気炉がいくつもあったのがだんだん減って行って出荷がなくなっていくわけですね。そういったことを現実に現場の者は知っていますからね。「そんな贅沢なこととは言っていられない」とか、「やっぱりこれ

は協力しなければならない」とかということで、われわれが言うよりもむしろ現場がそういうことを理解してくれたということです。ですから天の時があったし、技術のベースもあったし、そして人々の協力があったということで、こうした転換ができたというふうに理解をしているわけです。正に私は何時天と地と人とがイビデンの今日をつくったのだと言うのです。

こうしたことをよく考えてみますとね、私共の会社は大きく変わったではないかと、万々歳じゃないかというふうに見えるかもしれませんが、けれども分かり易く申し上げますとね、今までやってきたのは素材であり一品種大量ということであって、新しい商品とは随分違うものなのです。ですから例えば、うちはよく和菓子屋みたいなものだ、というのです。従来は純日本的な商品を作っていたのが、洋菓子屋になったようなものですからね。今うちがそういう形になったということは、従来の和菓子屋の中に並べるものが洋菓子になったというような感じなのです。ですからもう和菓子屋が少なくなったから、もう需要が変わってきたから洋菓子と並べるということです。

しかしね、和菓子屋でも会社でもそうだと思うのですが、これは単に並べるものが変わっただけのことではないはずだと思うのです。違うものを並べるためには違うショーウィンドーが必要でしょうし、部屋の形も違うでしょう。社員の対応も違うと思います。そしてそれから、やはりそれを作る長年の歴史とか風土とか意識といったものがあつたと思うのです。ですから、なるほど商品の表向きは変わったかもしれませんが、今までの商品を支える技術ノウハウもあつたでしょうけれど、それ以外に長い間身についた意識とか風土とか歴史とか文化といったものがあるわけですね。で、われわれが新しく商品を変えていくためにはやはりそういうものが変わっていったら始めて、和菓子屋さんさんが洋菓子屋さんさんになり、古い商品が新しい商品になるということで、利益率が高まり、技術力もできてくるのではないかというふうに思いますね。今うちは、陳列する商品が変わって、多少部屋の

模様が変わったかもしれないけれども、やはり本物になるにはこれからもっともっと時間をかけてやっていかなければならないと思うのです。

では、商品は変わったけれども、他に何がもっと変わったのかということについて見てみますとね、実はものすごく違ってきているのです。それはまず何かというと、従来の商品で言いますと「素材」ですね。今やっているのは精密加工品ですよ。カーバイトなどはトラックに積んでパーッと持って行くものですよね。今はこんな小さな物でミクロンであると。同じ単位でも、従来はトンであったのが今はミクロンになりました。それから従来の商品というのは見込み生産でした。例えば肥料などはご存じのように1年中使うものではないわけですよ。春、田植えをする時とか、あるいは秋、いろいろな手入れをする時とかで、春肥と秋肥とがあります。ものによっては溶性燐肥などはむしろ秋の方が多いとか、石灰窒素は春の方が多いということで、急にその時にポンポン作れませんから大体一年間の計画で以って見込み生産をする。在庫をドンとしておいてやると、それで秋の終わり頃になると在庫していたものが全然なくなり、また春になると生産を始めて在庫をするというように、見込み生産であったわけですね。

今の商品はどうかというと、これはほとんど見込み生産ではないのです。もうこれは、完全な受注生産です。ですから今度は納期というものがうるさいのです。こういう商品を作れとか、設計はできるかということで発注がきます。「できます」となると、それを20日後に入れよ、ということで、それを設計をして作って、そして20日後に何個入れるというような商品ばかりです。受注製品ですね。

そして、従来は肥料にしたって、石灰窒素にしたって、1種類ですよ。溶性燐肥も1種類。カーバイトだってガス発生量でいろいろあるけれど、1種類みたいなものです。合金鉄だって、1種類です。S I コンテッドがどうかということでも1種類。1種類を大量にということですね。ところが現実は今やっている商品というのは、

電子関連のプリント基板などでもだいたい三万種類ですとかね、あるいはセラミックの特殊炭素製品などでも、月の売上げは数億であるのに三千種類であるとかになっています。それがどんどん増えてくるわけですよ、種類が。ロットが、何百も揃っているならばありがたいとかね。

もっとも、これは社会の風潮ですよ。例えばアパレルなどは、同じ婦人服はせいぜいまあ三百位しか作らないそうで、五百などは作らないそうですね。なるほど街を歩いていても女の人は同じ物を着ていませんよね—同じ服を見ると女の人はギョッとするそうですけれども。というように、ものすごく多品種なわけですね。多品種で、しかも在庫を持たないでやるというのは非常に難しいわけですが、いずれにしてもそういうことをやっているわけです。

それからうちは、世の中で言うところの重厚長大の商品を扱ってきました。トラックや貨車で運ぶというものです。私共が会社に入った頃にはカーバイトの営業をやっていると、だいたい何トントラックで行くとか、貨車はワム車で行くとか、とにかくトラックや貨車でやっていた。今は私共の商品というのはトラックなどは全然関係ありませんですね。

ですから、先ほど受注生産ということを行いましたけれども、この頃の日本では、納期で1日・2日でうるさくなってきているのです。その点外国は悠々としていますよ—船であるいは飛行機で送りますけれども。ですからうちの場合恥かしい話ですけど、朝一番で岐阜羽島を発って東京へ行く人間が結構いるわけですね。それは何をやるかと言えば、商品を運ぶわけですよ。そしてそれを沖電気であるとか、富士通のどこどこ工場へ運ぶわけですね。ばかみたいではありますが、少量ですし、それほど納期がうるさいわけですね。

ですから、従来のような大型トラックでドンというおおざっぱな商品とはもう全然違うわけです。商品が変わった。それを作る技術も変わった。そうなるとその値段の立て方、運搬の仕方、営業のやり方、あるいはお得意さんの気持ちなどが、もうすっかり違うわけですね。で

すからわれわれは新しい商品を作ることで、それを並べることある程度できても、その商品をもっともっと安く、もっともっと合理的にもっともっと投資効率を上げるということになれば、多品種とかミクロンとかいうことに対する対処の仕方というものを、骨の髄から変えていかなければならないということをいうわけですね。この頃野球や相撲でも言いますけれども、ワザだけではいけないのです。心技体一致にならないと本当の横綱あるいは野球選手にはなれないと言いますが、まさに我々の商品にも、そのようなことが言えると思うのです。

従来、会社に必要なのは「人」と「物」と「金」だというふうに言いました。これらはどれも大事ですけども、本当に会社の優劣とか強い会社、いい会社ということになると、もうそのようなものではないと思います。見えざる資産が本当に強いかということ、その会社は競争力があるとか、立派な会社であるということがこの頃言われてきていますね。その見えざる資産というものを、われわれは構築していかないと、本当の新しい会社になれないのではないかとこの頃考えているわけです。見えざる資産というのは、先ほどの技術ということもあるでしょう。ノウハウもあるでしょう。意識もある。蓄積であるとか、情報であるとか、あるいは風土であるとか歴史であるとか文化であるとかこういうふうなものがすっかり作り上げられてこそ、本当に会社が変わったと言えるのではないかと思いつつあります。これは、贅沢なことかもしれないかもしれませんが、これからの競争社会を勝ち抜くためには、そういうところまでいかなければならんと考えるわけです。或る学者も言っていますけれども、われわれはいつも同時に2つの戦いをしているのです。その1つは未知との戦いですね。絶えず新しいもの、難しい物を求めていくということです。そしてもう1つが、古い感性との戦いであるということです。要するに無意識のうちに身体にこびりついている古い意識、古い文化というものを変えていって、新しい体制に応じ得る新しい気持ち、新しい文化を作ることによって、本当のものができ

るということです。われわれは絶えず2つのものと戦っているのではないかというふうに思うわけです。

最後に、私共企業にもいろいろな悩みがあるわけですね。その悩みはと申しますと、ミクロとマクロとの乖離ということです。個々の企業の立場になりますとね、あの会社には勝たなきゃならんとか、あの会社よりはどうしてもいいものを作らなきゃならんとか、安い金を仕入れてコストを安くしなきゃならんといったような、競争をやっているわけですね。競争をやっておるのですが、日本の企業というのはだんだんそういう点で強くなってきた。強くなってきたので、日本だけでやっておったのはいけなから外国のアメリカやヨーロッパの企業にも勝たなきゃならんということでやっている。そうすると、個々の企業は正しいスタンスでやっていると思うのですが、それがマクロということできくりますと、日本の経済は黒字ばかりためているとか、日本の経済は金ばかりためているとか、日本の経済はいよいよ強くなっていくというようなことばかりになり、今アメリカからいろいろの言われ、あるいは日本の経済体質をもっと変えなければならぬのではないかと、いろいろなことがあるわけです。そうしたミクロとマクロとの乖離ということで、結局ミクロの個々の企業はどういうことをすべきかということが言われているわけですね。例えば日本の企業は競争ばかりやっているという考え方がいけないのではないかと、アメリカやイギリスに行っても、向こうとある程度の協調を考えなければいけないのではないかと言われます。ある程度の自制が必要なのではないかと、というようなことが現実にありますし、また実際そのような方向になっているわけですね。

しかし、競争を止めて何があるかということわれわれはいつも思うのです。例えばいつも思うのは「競争とシェア」ということです。これは、日本人が考え出したことでもなくて、ポストンコンサルティンググループが、かつて言っていることであつたわけです。競争とシェアというものを上げることによって、その企業は

強くなり、作っている商品も強くなるということです。それでわれわれもやってきたわけですが、実はそれが、世界のいろいろな国との摩擦という問題になってきている。そうすると、ミクロの企業はどうするかということになってくるわけですね。現実には、例えばそれ以外でも、日本は国は豊かであるかもしれないけれど個人はどうであるかと言われます。これは政治が悪いのかもしれないけれど、そういう問題がある。

あるいは最近言われてますように、生産者としての生活ばかりで、消費者としてはどうかということもあります。例えば企業内においても、会社は個々に対していろいろなことをやっています。旅行をさせたり働き甲斐があるようにしたり、給料を上げるとか懐を豊かにするとか、祭りをやるとか、いろいろなことをやっていますね。けれどもあくまでも生産者としての個ではないかというわけです。現実にもその人達が家に帰ってきた場合は、消費者となるわけですね。今までは消費者としての個というのは、どちらかというとなおざりにしてきた。この頃アメリカなどからもどんどん言われていますし、海部さんも言っているみたいですけど、そういう問題などがいっぱいあるわけですね。そういうことを考える場合に、私は四つのキーワードということをやっているのです。まず一つは当り前のことではございますが、「成長・進歩」ということ。次は「競争」であり、三つ目は「特殊」であるということです。四つ目は「人間」と、このように四つのキーワードということを私は言っているわけです。いろいろ言われるけれど、やはりこの四つのキーワードというものがポイントだと思います。

まず、人間であれ、会社であれ商品であれやはり、絶えず今までよりも良くなる、今までよりも強い、進歩前進というものがなければ意味がないということです。このようなことは、古今東西を問わず当り前のことですね。

そして「競争」ということも。やはり競争意識、競争観念というのは、会社でもどこでも要るというふうに思っていますしね。ただ、われわれがやる競争というのは従来よそがやってい

るからうちもやるということではなく、われわれの企業というのは、「賢い」競争、「工夫ある」競争というものを、これからやっていかなければならないと思うのです。われわれの企業というのは。また、お互いの課どうしとか事業部どうしの競争というものも、従来の単なる競争ではなくて、やはりそういう、一段上の考えでないといけな

そしてさらに私が言っている「特殊」ということは、やはり汎用品ではなく、例えば新日鉄などのような大企業のすきまをぬって、うちは特殊化・差別化を行っていくのに一番適した企業であるということをや、いつも言っているわけです。

最後に「人間」ということを言っている。私共でも反省がありますのはね、これまでは人間が企業に合わせるという形が多かったのではないかということです。休暇を取るにしても、休日にしてもね、今までは日本ではそのようでしたけれども、これからはやはり人間に企業が合わせていく、という形になるでしょうね。だから例えば今、ものすごく忙しいわけですよ。人がいない時には、忙しいから休暇なんかを取ってもらっては困るということになります。しかし、あえて休暇は何日も取れということをやっているわけですね。やはりそういうことによって、むしろ個人個人の生活を大事にすることによって、少しずつでもいいから企業が人間に合わせていく、ということがこれから必要になってくるのではないかと思うわけです。それが、今は単なる企業内ですけれども、生産ではなく消費者としての個というものをにらんだ方向で、もっともっと先においては考えていかなければならないのではないかと、私はこのように思うのであります。

私の話をサマライズさせていただくと、人間の寿命というものはどんどん伸びていっているけれども、商品の寿命はどんどん短くなっていくということです。そしてそうした商品を扱っている企業というのは、ぼんやり普通のことをやっていたら寿命がどんどん短くなっていくというような時代であるということですね。私共

としては、絶えず景気というものを考えていますけれども、景気よりも実は「変化」、世の中の「変化」というものを絶えず見ながらやっていると生きていけないのではないかと思うわけです。そして、現実には、「変革」という言葉が当てはまる位に変わってきている世の中であるということです。その「変革」の仕掛け人の1つは「国際化」であると、私は思っていると申し上げました。現実私共の会社の輸出売上は、ウエイトとしては小さいけれど、絶えず考えているのは、世界というものを意識しながらやっているということです。また、そうしていかないと会社は大きくならないと思うのです。そして、新産業革命というもののでくることが出来る事象があるということを申し上げました。それが現実にはわれわれの商品にもあらわれてきているわけです。多様化などということを経験していかないと無理であろうと思いません。

では、そうした変化の中で過去10年、20年、30年の間にわれわれの会社がどう変わったか。

そしてそう変わらざるを得なかったのには二つの大きな問題があったことを申し上げました。それはカーバイトの問題と、石油ショックによる電気化学工業からの離脱ということです。そして、新しい仕事ができしたのは「天の時」と会社における蓄積のベースと従業員の協力だったということですね。しかし、表向きは変わったけれど、それを支える「見えざる部分」というものまで変えていかないと強い企業にはなれないとも言いました。そのためには、われわれは絶えず未知との競争だけではなくて、古いそうした物との戦いというものを意識しながら変えていって、はじめて本物になれるのではないかと考えるわけです。

そして最後に、今の世の中は本当に難しいと思うわけです。ミクロの企業の立場になると特にですね。そのなかでうちは、「成長」・「競争」・「特殊化」・「人間」というものを、自分なりにではございますが、キーワードとして進めていきたいと、このように思うわけです。

※本稿は、岐阜経済大学地域経済研究所が主催して、1989年11月1日に行なった研究会の講演録である。

———地域経済研究所運営委員会

