

# ジャーナリスト

## 森 一夫(元日本経済新聞社 特別編集委員)

### ——規格外の経営者が企業の盛衰を決める——

2015年9月16日、海外投融資情報財団(JOI)は、国際協力銀行(JBIC)の後援を得て、表題のセミナーを開催いたしました(JOIウェブサイトwww.joi.or.jpにて動画配信中)。本稿では当日の概要を一部ピックアップしてお届けします。(文責:JOI)

1972年に日経新聞に入り、基本的には産業部ですと企業取材をしてきた。活力ある日本経済には元気な日本企業が必要だ。しかしどうも最近、硬直的、保守的に過ぎるのではないか。経営者にはもっと多様な経験が必要だということで、本日は「規格外の経営者」をテーマにお話ししたい。

たとえば昔、富士通で社長を務めた小林大祐氏。「管理職というのは、会社の規則を破るのが仕事だよ」と言う。驚いてどういうことかと聞くと、部下が会社のルールと衝突したときに、規則をただ守れと言うだけでは駄目。仕事がしやすいよう、ルールのほうを変えていくのも仕事だよと言う。もちろんコンプライアンス問題とは別の話だ。この方は富士通が汎用コンピュータで日本IBMを抜き国内トップになったときの立役者。部長時代、部下にコンピュータ設計の天才、池田敏雄がいた。NHKのプロジェクトXでも取り上げられた異端の天才だが、設計に熱中すると会社に出てこない。入社しなければ給料は払えないという会社を氏が説得し、特例として給料を払うよう認めさせた。当時の氏の部下には、池田同様「奇人」と呼ばれた稲葉清右衛門氏(ファナック現名誉会長)もいた。この方も強烈な個性の持ち主だ。こうした型破りの才能の持ち主たちをうまくまとめて開花させたのが小林氏だった。

### 人間的にくるいのない人

規格外の経営者といってもそれは特に変わり者とか奇天烈な人を指すのではなく、人間的にくるいのない人といえると思う。多くの人が、新しく社長に就任すると、当初は低姿勢だったのが、数年たつとこう、段々と姿勢が反ってくる。印象がやはり、偉そうになってくる。大企業の社長ともなれば秘書付き部屋付き車付き。そういう生活をしていると、どうしても普通の感覚からずれていく。偉くなって、変わってしまう。今日お話しする規格外の経営者、優秀な経営者の方々と

いうのは、これがほとんど変わらない。

以前、帝人に大屋晋三氏という大変なワンマン社長がおられた。その次に社長を継いだ徳未知夫氏は、工場に行けば赤じゅうたんんで出迎えられ、取引先には何を言っても褒めそやされる、そんな状況に、このままでは自分はくるってしまうのではないか。これは危ないな、と自ら違和感を口にされていた。そういう自覚のある人はあまりくるわない。偉くなってからも変わらない、偉そうにしないという点では、今さらのビッグネームながら、井深大氏、本田宗一郎氏、松下幸之助氏に共通している。格上、格下問わず、どんな相手に対しても聞き上手。情報が入るルートを閉じないというのは簡単なようで難しい。しかし意識して人の話を聞き、しっかりと現実を見るということは、天才ではなくても、努力次第で可能かもしれない。

### 固定観念を打ち破る、 祭り上げられない平静さ

二期合計で2兆5000億円の赤字を出したパナソニック。現在は津賀一宏氏が社長を務め、苦境一転「今後は攻めの経営に転じます」と元気になった。いまだ苦しみ続けるシャープとは差がついた。

津賀氏の社長就任は2012年6月だったが、その直前に前任の大坪社長が13年3月期決算でのV字回復を宣言していた。しかし、津賀氏は着任4カ月後、今期も赤字で無配ですとおわび会見を開く。前任社長の切った大見得を、ちゃぶ台返しで引っくり返した。同会見での名文句が「松下は、デジタル家電で負け組です」。そこまで言うかと社内でも言われた。その後一連の大リストラに着手するが、その代表格がプラズマTV撤退だ。5000億円をつぎ込む一大事業だったが、4K時代を見越して、合理的に判断し、撤退を決めた。

氏は、TVは住空間を構成するひとつのデバイスにすぎないと明言し、そのように組織も再編した。伝統

的に、松下ではTVは家電の王様だった。そうした社内のある種固定的な概念にとらわれず、そこに連なる事業部間の序列も含めて、打ち壊してしまった。

祭り上げられないというのも氏の特徴だろうか。同社ほどの巨大企業になれば、当然、周りに優秀なスタッフは多い。ある意味、乗せられて、祭り上げられてしまうことがあってもおかしくない。先のV字回復宣言も、社内ですっかり揉んだ数字にのっかって宣言したものの、実際にはそうできなかったということだ。社長就任に先立つ4月時点で、氏はすでに本社機構の改革を始めていた。7000人いた本社部門を大幅にスリム化し、自身の分身となるような人たちだけを集め、わずか120名のコーポレート戦略本社という体制に変えた。自身ですっかり現実を見極めて、チャレンジするために、動きやすい体制にしたということだ。

## 大義に即した頑健さ

ヤマト運輸（現ヤマトHD）の社長を務めた小倉昌男氏。この方も、障害なんのその、経営者として規格外の方だった。宅配便といえば今でこそ当たり前、空気のようなサービスだ。しかし、トラック便需要が先細りとみた氏が宅配便をやろうと言いだした当時、個人相手に宅配便というのが、会議の席上、誰も理解できなかったという。それでもやるぞと言って成功する。また有名な話だが、大義の人だ。路線免許の申請を放置され、行政の不作為と糾弾し訴訟に挑んだ。「サービス第一、利益は後」と言い続けた。儲けたい一心で成功したわけではない。二代目経営者として、家庭の困ったことを何とかよくしたいという理念、日本のサービス業の核心のようなものをもっていった。

## 傍流が浮上するとき

規格外の経営者はどうしたら生まれるのか。最近では多様な経験をもつ、いわば本流ではなく、傍流にいた方のほうが、結果的によくなっているケースが目立つようだ。キリンホールディングス現社長の磯崎功典氏。1970年代後半に入社し、キリンがビール国内シェア6割の全盛期時代に、自ら志望して、決して本流ではない多角化事業部門へ配属された。新規事業開発で試行錯誤した後、米国コーネル大学のホテル部門に留学。帰国後は尼崎の同社工場跡地につくったホテルで支配人を2年務めた。いわばずっと脇道を歩いてきた方だ。キリンビールがシェア6割の時代であれ

ば、この方は社長にはなっていなかっただろう。経営が下を向き、会社が変わらなくてはいけないという局面に立ったからこそだ。時代の風を感じ、新しい発想を出すのに、いろいろなことをやった経験が活きる。やはり時代が求めたということだろう。

## 規格外の経営者、その資質とは

優れた経営者と呼ばれる方々を<sup>いくにん</sup>幾人もみてきたが、思うのは、皆さんやはりユニークということだ。「いくら無精卵を温めても、有精卵でなければ孵らない」と言ったのはオムロン創業者の立石一真さん。個人の資質で何かなければということだ。ただ、京セラの稲盛氏を指し、彼は天才は天才でも努力の天才だと言う人がいた。天賦の才だけでなく、途中で諦めずに努力を続けられるかが、もうひとつの優れた経営者の資質のようだ。

山高ければ谷深しで、規格外の方々にはユニークさの裏返しという面もある。立派な方がいるとその後が駄目とか、会社がその人に頼るようになり、結果会社が駄目になるなど、功罪はいろいろだ。

お会いしたなかで一番印象に残った経営者は、ヤマトの小倉昌男さんだろうか。実績、人柄、勇気、発想力。いろいろな話を伺って、大変学ぶところが多かった。学べるけれども、真似られない人だった。

本人の資質とは別に、必ずしも表には出てこない、優秀な補佐役の存在も重要だ。一癖も二癖もある経営者の影でフォロー役に回る人。わかりづらい言葉を翻訳して周囲に伝える人。憎まれ役として、リストラなど人の嫌がることを引き受ける人。優れた経営者の傍らには、たいていそうした存在があるものだ。🍀

