

対談 地域と一緒に、 地域を変革していくこうという企業の 使命感がいちばんのポイントだ

井上 一郎 小松 昭夫

〈株〉光合金製作所代表取締役社長 小松電機産業〈株〉代表取締役社長

観光は地元企業に 波及効果をもたらす

——最近、大手企業が元気ないですね。むしろ目立つのは、中堅企業。特に地方の中堅企業が目立ちます。地域を対象にしてるところもあれば全国を対象にしてるところもありますが、そのあたりの企業が非常に元気がいい。しかも共通してるのは、ほとんどがオーナーカンパニーなんですね。そこで、地域社会と企業のあり方についてお話をいただきたいと思います。

井上社長の場合、小樽発のビジネスの対象は全国の寒冷地ですよね。

井上 私どもは寒冷地、水、バルブという、単語だけ挙げればそんなところなんですが、それに今度は技術という問題があるわけです。この仕事は父親が兵器工場にいまして、戦争に負けて父親は退職しまして、食うために数年間郊外の山間地で農業をやってたんです。前にお世話になっていた会社の方から話があって、こういう仕事があるからやってみないか、というのがスタートです。父親はよく言っていましたけど、木材はできないけど、金属屋、鉄工所ならできるだろうということで、足りない、

困った、という部品をつくることからまず始めたんです。道庁とか通産局のいろんな支援の中で、これは民生だということで、水道が通らなくなったらまずい、冬難儀をするということで、いろんな支援を受けまして、仕事を始めたわけです。

もう1つは、戦争に負けて、日本の衛生の問題、水道の問題が非常に遅れてたんですね。その時に何をやったかと言いますと、傾斜生産方式、とにかくエネルギーだということで、石炭山を開発していました。そこに人材とお金を投入していったんですね。日本製鋼所とか三井東圧、これは化学肥料ですね、新日鐵とか、そういう大きなところの社宅関係の水道を完備しようと。「幸せの黄色いハンカチ」という映画がありますが、あれは二軒長屋みたいなもんですが、ああいう二間くらいしかない家でも、炭鉱では水道がついたわけです。昭和30年くらいまでにそういう動きをして、水道が伸びていった。

話ははしりますけど、昭和37、38年になって、どんどん水道がついている時に、うちの会社がお客様の要望についていけなくなっちゃったんですね。わかりました

って言うんですけど、2年も3年も製品にならない。大手は何をやっているんだろうということで、親父や重役が調べたら、研究所というのを持ってるらしい。

私は大学の先生をやってましたし、仕事が面白かったんですが、家業もあるし、親父の手伝いをしようと思いまして、それと研究室をつくるということが一緒にことだったんですね。開発をやるセクションをつくり上げていった。当時120人くらいの会社だったんですが、開発のために6人割いていいということで、開発の費用は当時開発創業企業で、中堅のところだと、売上げの5~10%くらい。3%くらい使わせて欲しいと言ったら、いいだろうということ。後で考えてみたら3%というのは大変な金額なんですね。いまも2.5~3%の金を遣わせてもらってますけれど、そのうちの6割くらいは人件費ですよ。

もう1つは、小樽の場合、私が帰ってきた時は、真っ暗な街だったんですね。理由は、太平洋時代で日本海時代じゃなくなっていた。昭和10年ごろですと、手形の扱いが小樽が10だった札幌が1だったんです。いまは人口で、札幌は10で小樽が1という感じで、経済

の中心は札幌に移っちゃった。それから運河論争になっていき、それからいまの街の元気さにつながってるわけですが。

地域の問題とどうかかわっていくかなんですが、青年会議所に入れていただいているなんのことやつていて、街、地域が元気にならないと、われわれの仕事につながらない。理由は、われわれはまったく民生ですから、住宅が建たないと動かないと言うんですね。

——観光というのは、一般の観光客を相手にしない企業にとっても、地域にとって大切ですね。

井上 そうです。たとえば、小樽で有名な寿司屋通り、あの通りのお米の消費量というのはまだ勘定したことないんですが、日通さんの支店長さんと話してて、「オレたちけっこうあで商売になってる」と言うんです。なぜですかと言ふと、米を運び込むからだと。お米は道南のお米もあるし、本州からのお米もありますし、わずかですが、数ですから。そういう風にして、トラックを使う、人を使う、ガソリンを使うということになりますね。お寿司屋さんはPRするためにパンフレットをつくらないといけないし看板をもつくるという風に、回るわけですよ、みんな。建て替える時には水道ということで、われわれのところにも来ます。

そういう波及効果を正確には計算したことはないですが、もしも地元に本社のあるところだと、1.5倍から2倍に回るというんですね。つまり1億の金がある会社に来たとすれば、その金がくるくる回る。われわれが従業員にお金払いますね、それがスーパーで

パートに行きますね。本社が小樽でなければ、その金が向こうに行っちゃうわけです。なるべく地元で遣ってもらうような仕組みを考えようということです。

——観光客と地域経済というのは大事なテーマですね。

小松 そうですね、結局、外からの富をどうやって誘導するかということです。工業によって商品を大量生産して県外、あるいは国外に出して、そこから富を持ってくるという手法があるわけですね。観光というのは、圏外のお金、小樽以外のお金を持ってくる、同時に情報発信、宣伝、広報という部分が非常に大きいと思うんです。おっしゃったように、直接観光にかかわらない形の分野で、いろんな副次効果があると思うんです。

井上 まず来ていただくことが先ですね。私どものほうは、本州からのお客さんが小樽に来ると、その時にまるきり遊び感覚ではなく、日本人は真面目ですから、少し勉強しようという風になります。もう1つは、税対策上、まるまる遊んじゃうと否認されてしまう、研修でここここを見ようという時に、私どもの工場はよくご覧になるわけです。温かくなると、バスで4、5台、40人から50人くらいの人が来るんです。小学生とか中学生まで来ますから。多い時には200人を超える人たちが毎日来るということです。

小松 そのあたりのコンセプトは私も実際ここで感じました。

井上 うちの会社は30分くらい見ればいい、あとは小樽市内をご案内するわけです。知っていることはしゃべるんですが、わからないことがあると、今度調べておきます

ということで、何か調べていくうちに小樽の産業について関心を持つ。かつてはほとんど私がやっていたんですが、いまはうちの部長とか課長たちが徐々に勉強して、新しい店ができたり名所ができたりすると行ってまず勉強して、案内ガイドする。

本州、仙台や盛岡、松岡の営業所から来る連中は、まず勉強しておくわけですよ、それでご案内するわけです。

小松 観光の話ををしていて「観る」という言葉には、見学の見るという字と、内を観るという字と、観音様、観光の観るがありますね。観光の語源をたまたま私もセミナーでうかがって、なるほどな、と思ったんですが、混沌とした世界を武力でもって1つの国家をつくり上げて、それを今度はいかにいい国につくり上げるか。国民が楽しく愉快に人生を送れるような国にするか。そうすると、国をつくるプロセスと、出来上がった後にそれをどういう風に治めていくかというプロセスと、ブレーンの資質が全然ちがうんですね。片方は戦争に強い。今度はいかにして、相手の心を理解して、人生を楽しく愉快に暮らせるような社会の仕組みとか政策はどうあるべきかと、そういうことに興味を持ってよく研究してる人を探しに旅に出るということが「観光」だと。「光」というのは、自分がそういう意志を持って諸国を歩かないと、自分が光を当ててピカッと光るその波長に合った、反応して光る人、そういう人を探しに出ることが観光だと言うんで、そういう視点から、いまのお話は非常にリンクするなと感じました。



井上一郎氏

不満を満足に変えるところから 新しい切り口が出てくる

井上 中國の古い言葉だと思うんですか、国の勢いを見に行くということで、観光ということだと僕も習ったことがあります。小樽は見ていただくのが一番ですね。

私が小樽に帰ってきたころの昭和40年代もそうですけど、札幌の人とかよその人と会うと、小樽はいかに悪いかという話をするんですね。僕も気になったのですから、小樽はこんなにいいところがあるんですよということを話すよう心がけたんです。来る人は、小樽の悪いところを見に来るんじゃなくて、いいところを見たいわけですね。人の家に行ってこう悪いと言うよりも、こんないいところがあるし、こうやってやってきたんだよと言うほうが楽しいですね。なるべくプラス志向で話すようになります。

しかし、プラス志向でいかないと、経営も、家の中も、町も国もおかしいんじゃないか。いかにダメかという話より、ダメなところを改善してこう良くなつたという話のほうがいいんです。子供育てる時にお前はダメだダメだと言う

と、オレ本当にダメかなと思ってダメになっちゃう。教育でも地域でもそうじゃないかと思いますね。うちの市長は悪いといふ悪口言っても、良くなればいいですが、意味ないですよね。

小松 私もまったく同感でしてね、一番のポイントは技術に関して決して目をそらさないということですね。問題がある、不安があるという、不満ですね。それを解決したんでは事業にならない、不満があるんなら解決するんじゃなくて、それを満足に変えるにはどうすればいいか、不安を解消するんじゃなくて、安心に変えるにはどうすればいいか、そうするとそこに新しい切り口が出てくるんです。

井上 私は青年会議所を40歳で終わる1年くらい前ですかね、シンポジウムがあったんです。小樽の街をどうしようかということで。その時いろんなことを話している時に、小樽の街でどんなことを言われているか。小樽の盛衰を知ってる、繁栄を知ってるお年寄りたちは、「小樽は、みなさんよそでは観光観光と言ってるけれど、観光で飯を食うほど落ちぶれていない」と言ったんです。

これは年寄りの気持をピタッと言い当ててるんです。オレたちが成長したのは、明治、大正、昭和の初めにかけて、小樽はいろんなことを牛耳ったわけですよ。第1次世界大戦の時に、ヨーロッパの平坦地はみんな戦火でやられたわけですね。たとえばルーマニアなんかは豆ができるわけですが、戦火で荒らされちゃつたので豆ができるない。彼らの主食は豆でもあつたわけです。それで世界中の豆を集めめた時に、北海道の十勝の豆が

小樽に来て、小樽で選ばれてそれをヨーロッパに持っていったわけです。それでロンドンの穀物相場を小樽の商人が動かしたわけです。

それから、江戸時代からあったんですが、ニシンを加工するわけですが、ニシンはいまみたいに保存がきませんから、身欠きにするか数の子にして塩漬けにするか。その昔は幕府に献上してた、昆布なんかも。ニシンの場合は、煮て絞ったんです。それで排水を捨ててかさかさになったのを1日か2日干して、いまと言えば金肥ですよ、それで本州に持っていたんですね。稻ですね、それから藍、あと綿ですよ。日本で綿産業が盛んになったのは、イワシとかニシンのおかげです。それは全部北海道から行ったんですよ。小樽のこの近辺でニシンがいちばん獲れた時は、いまの出荷額にして1,600億とも1,800億とも言ってるんですね。長いこと1,800億だったんですが、そのうちの半分は食品加工なんです。

まず魚から始まって肉加工ですね、それから野菜とかジャム、ラーメンとかうどんもあるでしょう。50%がそうで、あとは繊維とか、ニシンはいませんから。われわれ機械金属だった。

もう1つは、1920年、大正9年に、空缶をつくれていた。サケ、マス、カニだったんです。小樽でつくったやつを船に載せて、北洋に行って、カムチャッカで魚を獲った、獲ったところがすぐ工場なんです、そこですぐパッキングしちゃう。この缶をつくる技術もやはりアメリカからはいってきた。

日本ではいちばん大規模で先端技術だった。これは小樽の産業をうんと押し上げたんですね。

過去を見ると将来が見えてくる

——若い人たちにそういう話をしてあげることは大切ですね。

井上 うちの社員とか、小樽で若手の連中の教育訓練をする時には、小樽の産業の1つだけど、とその話をするんです。過去を見ると、これからわれわれ何をなすべきかが見えてくる。それはエレクトロニクスになるかもしれないし、もっと先端技術になるかもしれない。そういうことで教育してるわけです。

コンサルタントの先生の話を聞くより歴史の話を聞かせたほうがいい。それから時々年配者の人をお呼びして、そういうグループで昔の話を聞いていただいている。

小松 それは本当に私も同感ですね。

井上 しかも地元ですね。ある時、鉄工所の親父さん呼んできたんです。息子が2人いまして、1人はエレクトロニクスとか情報関係、1人は金属関係やった男で、ちゃんとした大学を出ている。それから大手上場企業に勤めて、帰ってきて家の仕事を継いでいる。それで話をもらったんですが、そしたら「親父は家でそういう話をしたことがない」と言うんです。改めて、お前たちと説教しても、みんなバカにして聞いてるから話をしないわけです。

小松 そういう風にうまく水を向ける、場を提供することによってそういうことを引き出すことができるわけですね。それは非常に重要な切り口ですね。

結局、国の生い立ちとか街の生い立ちというのは、こういうプロセスの中で出来上がってくるのもだと思うんですね。そしてはじめて、そこに住んでいる住民と、いろんな役所であるとか企業家であるとか官僚であるとか、それぞれ自然に役割分担ができるわけですね。

ところがいまは、乖離してしまって、政治をやる人と、一般の住民とが乖離して、そこに新しい文明がこれから起きてくるのに必要とされる。それがないと民族そのものが滅んでしまう。そういう過渡期にいまはいってんじゃないでしょうかね。

井上 空洞化と言われてますが、安い部品を追いかけてれば、間違なく空洞化が起きますね。それから、大きな企業なら税金の安いところに行けばいいわけですから。われわれは、1つの例なんですが、中国は将来マーケットになると思ってますし、サハリンなども日本とはちょっとちがうけれどもマーケットになると思ってるんですよ。

いろいろ調べた結果、向こうでつくりたいという提案もあるんですが、僕たちはそれはやらない、向こうの技術者をよこしてください、その人たちを教育しましょう、ダイレクトでなくともいい、その人が帰ってやるんでもなくともいいから、そういうお手伝いをしようと、いま研修生を受け入れてるんです、この5年間毎年ですね。今回来た子は日本で国家試験を受けて、もう1年いられることになったんですね。そういうのが1つですね。

それが何がって言うと、情報収集ができるわけですよ。その地域



小松昭夫氏

の実態がわかる。

小松 わかります。ギブアンドテイクで教えることによって、結果として情報収集できる。

井上 情報を教えてくださいと言わなくとも、当然話がはいってくる。そうすると、鋳物をつくること、開発すること、コンピュータで設計すること、加工すること、小さな企業のマネジメント、日本のマネジメント、それからうちの会社のマネジメント、そういうことを身につけて帰ってもらう。そういう人たちが日本に来て大学にはいり直すのもいい。それをまた、遊びにいらっしゃいと送り返してあげる。

私がいま考えているのは、そういう人から希望者がいれば、年限を限って外国人を採用しようと思っているんです。外国人を採用するというのは、みんな力のある人ですからね、そういう異分子がはいつくると、こうしゃいられないというのがたくさんあるわけですよ。

小松 私も去年1年間、中国の方に社員としてはいっていただいたんですが、特に女性だったもんですから、社内が相当刺激を受けました。ご主人が機械のエンジニア

で、奥さんが法律的な方でした。

私のほうはシートシャッターというビジネスをやってまして、これも寒冷地が多いですね。最近は食品工業とか、冷房する工場も増えてますから、初めは半分以上6割7割近くは寒冷地の出入口のシャッターに使っていただいて。それと私も水の関係の仕事やってまして、ご縁があるなと思いました。非常に共通点が多いんですよね。

井上 私もこの仕事にはいる前に大学で排水処理やってましたんでね。汚れた水をきれいにするという仕事だったんですから、排水問題なんかもわれわれ非常に関心を持ってまして、その分野の仕事はいまやるつもりはないんですが、いろんな相談がありますね。

小松 ちょうど私どもの会社の近くには、中海宍道湖がありましてね、以前全国的に話題となった運河の埋め立てで議論が沸騰して、それで小樽が全国的に有名になつたというのがありましたが、私どもも中海という湖を干陸するという問題で、全国に、新聞を賑わしまして。このあたりもよく似てるなと思います。

井上 私のよく知ってる先生が、運河論争の時にやってきました、「井上君よ、湖を埋めた地域というのは後で栄えないよ、必ず残しなさい。完全に残すというのはむずかしいかもしれないけれど、必ず水辺は残しなさい」。秋田も、堀があって、道路が狭くて一方通行になってるんですよ。そこを埋めるのは、絶対ダメだ、家を壊してもいいから堀を壊したらダメだよと。海岸線であろうとなんであろうと。

瀬戸内が工業地帯つくっちゃつ

て大変なことになったわけですね。最後になつたら何が起こるかといふと、そこにある魚が食べられなくなっちゃつた。海産物が育たない。育ってはじめて人間が生きていられるわけですからね。

世界の食文化は 穀類と魚中心に変わっていく

——小松社長は、あそこに海洋牧場をつくりたいというお話をされましたね。

小松 人類の歴史の中で、食文化を考えた時に、食文化と、置かれてる民族のいわゆる生き残っていくための1つの知恵と言いますか; それが私は食文化につながってるんじゃないかと思うんですよ。

一例を言いますと、日本の場合は、江戸時代には四つ足の物は食べてないですね。ヨーロッパに行くと肉食の文化がある。ドイツあたりだと肉の加工食品がありますね。これをずっと研究してみると、私なりに考えてみると、戦闘要員、テクノロジーがあまり発達していない時代に、異民族からの迫害に対して、大量の戦闘要員をつくる必要があったわけですね。そういう戦闘要員をつくるための食文化という具合で、そういう人がたくさん生まれてきた。と同時に全部そういう人ではどうにもならないわけですから、いわゆるひらめきがあって、未来予知、危機察知能力のある人間を、少数でいいわけですね。その少数の人たちをつくるためにはどういうような食文化、限られた人たちにはどういう食文化がいいか。

日本においても天皇の食、いろんな儀式にそういうヒントがたくさんある。日本は魚をたくさん食

べてますね。小さい時に飢餓感、あるいは相当の運動量ですね、兵士、労働者ならたくさん運動量がありますね。そういう飢餓感の中にインプットされ、そして肉体労働という2つの条件がある場合には、肉食による健康上の弊害は出てこないと思うんです。それがなくなった場合には肉食による弊害が、成人病とか大きなかかわりが出てくる。

井上 バランスが崩れちゃうわけですね。

小松 発展途上国においても、いま肉体労働が非常に減ってきてているんですね。建設機械がどんどん移入され、そして湾岸戦争以降、兵士の直接戦闘員の数というのはいらなくなっています。これによって、肉食から、穀類と魚を中心とした食文化に、世界は大きく動くと私は見てるんです。そうした時に、これから魚というのは世界の食料の中に、非常に重要なキーワードになる。200海里問題もそういう流れの中にあるんじゃないかなと。そうした時に、人口の問題もありますんで、魚を獲ってくる方法から、栽培と言いますが、そういう方向に行かざるを得ない状況にあるんじゃないかと。

今までの養殖というのは、ウナギならウナギ、ハマチならハマチという単一魚種を、いかに効率よく生産するか……。

井上 金儲けのためですよね。

小松 そうしますと、先ほど私が言ったような、ひらめきとか危機察知とかいったような、こういうものをつくるための食料として適してるかと言ったら、私はこれはダメだと考えてるんです。自然界のリズムの中で、生態系の生命連

鎖の中でとれたものでないと、そういう食料にはならないだろうと。そのためには、そういう生命連鎖が起きるような、私は「爆発的生命連鎖が起こる海洋牧場」という概念を発表してます。このあいだも、中小企業事業団がやってる番組で「ビジネスズームアップ」という、私も1回出させていただいたんですが、九州長崎マリン技研という会社がありまして、その社長が中心になって異業種交流会があって、そこでいろいろ実験をして、漁師の方が登場しておっしゃってましたが、今までの漁場に比べて、10倍の漁獲高が得られるようになったというお話をなさってた。私はこれは、湖底に空気の微細な水流をつくってそれを入れるという手法をつくったわけです。それに私は太陽エネルギーをうまく入れることによって、ヘドロというのが厄介物だったわけですが、このヘドロとバイオの技術と空気ですね、それをうまくコントロールすることによって、ある限られた閉鎖海域で、今まででは考えられないような生命連鎖現象を起こすことができるんではないかという仮説を立てたわけです。

井上 私どもは10年ほど前からある人の提案で、これは北海道庁の主力のプロジェクトでもありますて、海洋の研究をやろうと動いた結果、小規模ながら道庁の海洋研究室を小樽に引っ張ってくることに成功したんです。隣には水産試験場がありますて、北の海のいろんなことを調べないといけない、海底の問題から海流からですね。その研究所がいまやるのは、200mくらいまでの浅いところの、北海

道の周りの地質の状況を調べるんですよ。これをだんだんいま規模を大きくしています。資源ということ以前に、実態がどうなってるかということをまず調べる必要がある。聞いてみてびっくりしたんですけど、まだ調査していないと。そういうことが海についてはまだまだありますね。

海の持つていろいろな意味のエネルギーをどう使うか。海のこととはすなわち陸のことなんですね。汚染の問題も当然ありますし、港をつくる時の問題もありますが、それが地域の商売チャンスにつながっていくかなと。

小松 これはどこの地区だったか忘れましたけど、山は海の恋人って言ってね。

井上 ぶつ切りにして縦割りに考えるというのは悪しき官僚のやることであって、みんなすべて有機的に考えないといけないと思います。

小松 運河論争で小樽の観光に火が付いた格好ですが、運河の何%くらいを埋めたんですか。

井上 ちょうど4分の1です。

企業の方向性をハッキリ示す ことが人材育成につながる

——地域の中堅企業の生き延びていく方向、21世紀につながっていく方向というのは、バックになるのは技術力ですか。

井上 そうですね、技術力と人でしょうね。そのためには、北はこちらだよというオリエンテーションが必要ですね。

矢印をどっちに向けるかという。こちらの方角だということで、それがわからないとやみくもにいろんなことやっちゃうから、エネル

ギーと時間と人間をムダ使いしちゃう。

——過去の企業の出発を話してあげるというのは、先々の方向性を示すという。

井上 そうですね、企業の歴史を話すというのはそういうことですね。どういう企業が生き残ったかという。

いろんなこと調べてみたんです
が2つあるんですね。明治、大正、昭和ということだったんですが、1つは流通業とか商社であれば、お客様に今様のサービスが提供できたかどうかということですね。デパートだったら今様のデパートの経営ができたかどうか。スーパーが出てきましたでしょ、その時に成り立たないデパートがあるし、残ってるデパートもある。もう1つは、モノづくりの場合は、時代に合った人材をつくったかどうか。経営者としての後継者ばかりじゃなく、中堅どころの後継者も、人づくりをちゃんとやったかどうか。その2つですね。それができなかつたところが消えていったんです。

技術のほうから言えば、流通とまたちがいますが、顧客の新しいニーズと言えば新商品です。今まで言えばソフトもはいるかもしれない、それができたかどうか。もしも力があってオリエンテーションが間違ってなければ、若い人たちには方角をはっきりさせれば力を発揮しますからね。その会社にいなくたっていいわけですから、ちがう分野で戦うという手もありますから。

小松 方向をはっきりさせるということは経営の中のいちばん重要なポイントですね。入づてに聞いた話ですが、アメリカのベンチャ

一キヤピタルの会長がこういう話をしまして、1に経営2に経営、3,4がなくて、5に技術力。経営というのが時代を見据えて方向を決める。そうすれば若い人たちはちゃんとやるんだというお話です。私も自分の体験上、同感です。それをやれば20代の人たちは信じられないくらい活性化するんですね。いかに経営者の使命感というのが、重要かと実感します。

そこには地域に根ざした、地域と一緒に、地域に生かされながら生きていくんだと、地域をどういう具合にしていくんだと、そういう使命感、思いが経営者の中に根づいている、それがいちばんだと思いますね。

井上 だから賃金の安いところに行つたとしても、地元にはユーザ一がいるわけですからね、どうやっても、上海とか深圳からは持てこれないわけですよ、サービスまでは。

小松 もう1つは、マーケットが存在しないところに企業は存在しませんから、マーケットをつくり上げるということが大切です。

行政改革ということが言われていますが、どういう社会をつくるかという方向性がきちっとしないとダメですが、どういうマーケットが生まれるような政策をとるかということが見えてこない限りですね、そのあたりをもっと突っ込んだ行政改革案が言わなければならないと思うんですね。そのあたりが重要なところじゃないでしょうか。

やはり、工場を持たないメーカーという話も世間を賑わしていますが、本当にモノづくりの原点からですね、今日工場を見せてもらいました。

まして、鋳物の製造から機械加工片方ではプリント基盤の設計から、私の経営思想と本当に一緒ですね。私がまだまだやってない分野がたくさんありますし、やろうと思ってやってないこともあります。本当に刺激を受けました。山陽は雨が多いからダメだとか言うけど、小樽に行ったら雨どころか雪が多くて大変だと(笑)。

——今回の対談の結論になるかと思いますが、オーナーカンパニーの良さはどこにあるとお思いですか。

井上 オーナーカンパニーは、やる気になればロングレンジでものがやれる範囲。それがいちばんですね。

小松 そうですね。

井上 サラリーマン社長の場合、自分が4年とか6年やってるあいだに何かやらないといけないと、やはりアクセントつけないといけないです。先代は何もしなかったと言われたくないし。そうすると無理をしますね。それともう1つ、私たちから見てると、無責任ですね。

小松 サラリーマン社長は無責任ですね。まったく私も同感です。

井上 そりやオーナーでも無責任な人はいますけどね(笑)。

もう1つは、一族支配にしないということですね。そうしないと、若い人が育たない。

小松 おっしゃるとおりですね。社長さんのところはお子さんは、いま会社に。

井上 会社にいます。大学出て東京にしばらくいて、こちらに帰ってきて、役員でもなんでもないですが。33歳かな。私の実の弟は関連会社にいますが、なるべくそれ

は少なくしようとしてます。能力があるかないかということも1つあります。

——マイナス点はどこですか。

井上 オレの会社だと思っちゃうんです。そうなるとおかしくなっちゃう。

——耳ざわりになる下の意見をあんまり聞かなくなるとかということも含めてですか。

井上 あるでしょうね。伸びるといいのは何も600人なら600人が伸びるというんじゃなくて、社会からお前の会社は必要かと言われる状態がどういうことなのか認識できれば、やりようは変わってきますね。

もう1つは、私いま62歳ですが、だいたいみんな60で定年を迎えてますが、老害ですね。いつまでも会社の中核にいて、役員の人たちにもまったく同じことが言えます。うちは定年がないですから67歳の人も70歳の人も役員にはいますが、順次そういう人たちが若手にバトンタッチできるような環境をどうやってつくるか。世代交代をうまくやらないと。

小松 社長としていちばん大事なことは、思想のレベルをいかにして上げるかということのために、いろんな人に会うということだと思います。

結局、オーナー社長の場合は、その人自身に会社がなっちゃうんですね、いわゆるその思想に染まっちゃいますから。

——社長自身の自己啓発ということですか。

小松 そうです、それに尽きますね。

——ありがとうございました。

(進行：本誌編集部)