

II 講演

『ノーベル賞受賞者を育んだ企業風土』

～次代を担う若き先生たちへの提言～

株式会社島津製作所 代表取締役会長 矢嶋英敏 様

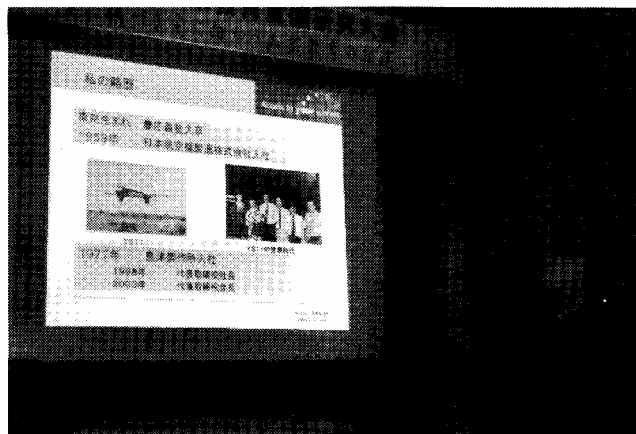
私は慶應義塾大学卒業後、1959年に日本航空機製造株式会社に入社いたしました。戦後11年間、航空機の製造禁止の時期を経た上での航空機の製造会社ですので、今で言う産官学連携の大変大きなプロジェクトでした。昭和39年から47年まで8年間で182機を販売し、外貨が著しく不足している国家財政という状況の中で、外貨を獲得する花形の産業と持て囃されたこともありましたが、そのような国家プロジェクトがあっけなく頓挫し、昭和47年YS-11の製造中止が決まりました。

累積赤字が360億円となり、かなり風当たりは強まっておりましたが、製造を中止するとは夢想だにしておりませんでした。誤解を恐れず申し上げれば、当時、国鉄の単年度赤字は4千億円超でした。鳴り物入りで始まったYS-11の産官学プロジェクトは、その13分の1の累積の赤字で解散に追い込まれてしまったのです。国産旅客機の開発、販売という巨大な事業に、赤字を覚悟したうえで国を挙げてチャレンジしたのではなかったか、という憤りを禁じ得ませんでした。

ようやく最近になって、燃料消費率を20%向上させた国産の航空機をつくらうとのプロジェクトが動き始めましたが、YS-11の製造中止以来、国産の航空機は未だ誕生しておりません。最近ではライフサイエンスやナノテクノロジー分野で産官学の共同プロジェクトが華やかに見られるようになりましたが、実際にプロジェクトを立ち上げ、進めるに当たっては、やはりしっかりとした基礎とお互いの信頼を得た上でプロジェクトを進めないと、あっと言う間につぶれてしまいます。ひとつの政治力として裏付けされているもの以外は、産官学連携と言いつつ、必ず互いにプロジェクトをつぶさない強い信念を持って進めていかないと、なかなか結果は出ないと思います。

航空機を販売していた頃の教訓として、

ランサ航空事件がございます。ランサ航空はペルーの会社で、YS-11を3機納入しておりました。リースで使ってみて具合が良ければ購入契約に切り替えるという「リース・パーチャス契約」を結びました。この契約書は弁護士からも模範的と言われるぐらい素晴らしいものでした。しかし、この航空会社が1ドルも払う前に潰れてしまい、機体は差し押さえられてしまったのです。多くの関係者の支援で機体を取り戻し、新たな販売先を探しまして、やっとの思いでアメリカへ無事にYS-11を出発させることができました。これからのキーワードにもなるのですが、なにか物事をやろうとするときには、信頼できるパートナーシップと契約した約束事は実行してこそ実りあるものが生まれるということを痛感させられました。



(株)島津製作所会長 矢嶋英敏 様 講演

ここで島津製作所について、ご紹介したいと思います。島津製作所は1875年、島津源蔵が京都木屋町二条で創業したことに始まります。島津源蔵は、ドイツから来たワグネル博士などから近代科学技術の知識を習得し、理科学機器の開発についてかなり研究を重ねたようです。その折、京都府から理科学思想の啓蒙のため気球を飛ばせないか、との相談があり1877年、京都仙洞御所で、有人気球飛揚に成功し、一躍そ

の名を全国にとどろかせることになりました。

1893年、初代源蔵が死去し、長男の梅次郎25歳が源蔵と改名、2代目源蔵となりました。この2代目源蔵は、後年「日本のエジソン」とたたえられた天才で、島津の名声をさらに高めることになったのです。

実は、日本で電球を最初に開発したのが2代目島津源蔵でした。また1896年、レントゲン博士に次いで2代目源蔵がX線写真撮影に成功しました。

X線写真撮影成功の背景としまして、写真乾板（幕末よりあった）、真空ポンプと高電圧電源はすでに基盤技術を持っていました。残る必要な陰極線管の開発に成功し、X線写真の成功につながりました。

何の技術もないなかで、ある技術を買ってきて成功すると言うのは棚ぼた式で間違っているように思います。やはり自分たちが既に持っている技術を保管・発展させるという意味で、研究していくということが大事であり、こうした考え方が2002年田中耕一君のノーベル化学賞受賞につながっているのではないかと思います。

現在、経済産業省が中心となって推し進めております新経済成長戦略について、私も産業構造審議会新成長政策部会の委員として参画しておりましたので、簡単にご紹介したいと思います。

18世紀はイギリス、19世紀はドイツ、20世紀はアメリカが世界をリードして参りました。21世紀にはアジアが中心となる経済圏ができてくるのではないかと考えられています。ちなみに、将来のGDPは、2016年には、中国が日本を追い越し、2032年には、中国がアメリカを追い越し、そして2041年、インドが日本を追い越すと予測されています。また、2020年の世界人口の予測では、アジア56%、アフリカ16%、アメリカ13%、東欧・旧ソ7%、西欧5%、中東3%となっております。

こうした中で、21世紀にアジアが世界経済の中心になることも決して夢ではありません。そこで日本は、どうすれば良いのかを戦略的に検討したのが新経済成長戦略でございます。

経済発展が著しい中国やインドで、製造業が盛んになってきておりますが、その材料の多くは日本から輸入したものが使われ

ております。日本と中国・韓国・台湾など、お互いになくはならない関係で結ばれています。日本も成長しながらアジアの発展に貢献していくことが重要です。日本がアジアの中心の役割を担うため、人材教育も重要になって参りますし、それにIT生産性の向上、地域活性化戦略、地域産業振興、中小企業支援、地方自治体の精度基盤改革、サービス産業の革新についても国もどんどん支援する方向で検討を進めております。

そこで日本は横断的に5分野のイノベーションが重要な要素になると考えております。つまり、『ヒト』＝将来を担う人財への投資、『モノ』＝生産手段の新陳代謝促進と横断的なインフラ整備、『カネ』＝家計金融財産やリスクマネー供給活性化、アジア全体の金融資本市場整備、『ワザ』＝先端分野での融合や産官学の協働、『チエ』＝ヒト、モノ等の知的財産を最大限に生かすための経営の強化、これらについて目標をしっかりと定めていくことでアジアのリーダーの資格が得られるのではないかと考えております。

また世界のイノベーションセンターとして新産業群の育成も進めなければなりません。燃料電池、ロボット、情報家電、コンテンツ、健康・福祉・機器・サービス、環境・エネルギー・機器・サービス、ビジネス支援サービスなどが考えられ、それに伴う波及効果も期待されます。自動車ですと、部品、金型、材料、製造装置、原料。家電であれば、半導体、ガラス、化学、原料、計測機器。燃料電池であれば、化学、材料、計測機器、金型、原料、製造装置。ロボットでは電子部材料、特殊ガラス、ソフト、センサなど。このように、新産業を創造することにより非常に広範囲な波及効果が期待されます。

最近、京都の企業が元気であるとよく言われております。これは、伝統の上に新しいものを貪欲に取り入れる京都の風土が関係していると思います。京都人は人のマネをするのが大嫌いな気質で、既存の商圈を荒らさず、他人と違う領域で生き残る、自然に住み分ける商いの伝統がございます。また、京都は小さい面積のなかに、大学・研究機関・企業が集積しておりますので、産学連携が容易形成される環境が整っております。それから、社会貢献を常に意識す

ることも、京都で生きる知恵と言えるように感じます。

島津製作所の企業改革について少しお話ししたいと思います。島津は技術志向が強い会社です。私が社長に就任した 1998 年当初は、値段が高くても良い製品であれば売れるだろうという神話は崩壊し、売上げが減少し在庫が溢れるという状況でした。要は老舗病だったのです。

この老舗病を治療するため、調達コストの削減、流通在庫の適正化、希望退職の募集などなど、種々の施策を断行いたしました。改革を支えるのは信頼です。トップが現場に訪れて若手とディスカッションをするなど環境の改善にも努めました。また、社員には、「計画は 5%、実行が 95%」であること、失敗を責めるのではなく成功を皆でよろこぶ職場にしたいと繰り返し繰り返し伝えました。社員の全面的な協力のお陰で、2002 年 3 月期、単体ベースでは、1,266 億円の売上高、100 億円の経常損失でしたが、改革後、2003 年 3 月期では、売上高 1,422 億円、42 億円の経常利益となり、1 年で V ターンを達成することができました。

経営と、管理とは、違うものです。経営とは、情報分析をして、未来を予測して、ビジョンを提示することで、自分で考えて自分でビジョンを示すよう役員にもトップダウンで言うております。一方、管理とは組織の目標を如何に達成しつつあるかを時々刻々の出来映えをチェックすることです。

コーポレートガバナンスについて、社員の方が定年になったときに、『いい会社に勤めた』と言ってもらえるならば、ガバナンスがしっかりできているということではないでしょうか。

次に示すのは、二代目島津源蔵が示しました事業の邪魔になる人ということで示したものであります。興味があればご一読いただければと思います。

『事業の邪魔になる人』

- 1 自己の職務に精進することが
忠義である事を知らぬ人
- 2 共同一致の融和心なき人

- 3 長上の教へや他人の忠告を耳にとめぬ人
- 4 恩をうけても感謝する心のない人
- 5 自分のためのみ思ひ他人の事を考へぬ人
- 6 金銭でなければ動かぬ人
- 7 艱難に堪へずして途中で屈伏する人
- 8 自分の行ひに就いて反省しない人
- 9 注意を怠り知識を磨かぬ人
- 10 熱心足らず實力なきに威張り外見を飾る人
- 11 夫婦睦じく和合せぬ人
- 12 物事の軽重緩急の区別の出来ぬ人
- 13 何事を行うにも工夫をせぬ人
- 14 國家社會の犠牲となる心掛けのない人
- 15 仕事を明日に延す人

また役員には、「しっかりした倫理観を持って」「自らの行動規範を持って」「率先垂範せよ」「役員は示唆を与え、従業員には成果を出させよ」「明朗・強靱・正直であれ」、こういったことを説いております。

産業界の方々からノーベル賞受賞者が出た理由をよく問われます。後付の理由かもしれませんが、島津では、自力解決が基本であり、若いときから大きな課題に取り組みせ、また、科学技術で社会に貢献する、といった遺伝子が脈々と引き継がれているからではないかと思ひます。このような遺伝子により、働きがい生まれ、社会貢献の意識と、仕事と共に成長を感じ、人としての尊厳を感じるようになるものと思ひます。

まとめといたしまして、ビジネスで成果を出してくれるのは人であります。人が心から動いてくれるにはやはり信頼が必要で、信頼は自分の行動と実績の結果であります。

そして、勤めてよかったと思える会社であることが大事であると思ひます。

最後に、経営者は頭をあげて先を見ることが重要です。またマネージャは目標を明確にして実行することが求められます。そして日本に今求められるのは方向をひとつにして実行すること。アジアの国々の発展に損得を離れて貢献することが、これから重要なテーマになるとの思ひを持っております。

ご静聴ありがとうございました。