

【 一橋マネジメントアカデミー 】

講演者 =日清紡ホールディングス 代表取締役社長 河田 正也 様

「日清紡ってなにをする会社？」 日清紡の社長ってどんな仕事するの？

・・・そして、みなさんに期待すること

日時 =2016年12月1日 (木) 18:00～

河田：目次にありますように「日清紡って何をする会社？」「社長ってどんな仕事するの？」「皆さんに期待すること」「フィロソフィーはどんなの？」というのは坂上さんからいただいたお題です。気軽に話してもらえないかということですし、講義でも講演でもありませんので、一方的に話すというよりも、どんどん聞いていただいて、やりとりする中で私も勉強させていただきたいと思っています。

冒頭にきゃりーぱみゅぱみゅのCM流させていただきました。昨年は深田恭子さんでしたが、去年のほうがよかったとか、今年は今年で面白いとか、いろいろ言われます。元々このシリーズはワンちゃんシリーズでやっており、結構いい評判を頂いています。ご存知の方もおられるかもしれませんが、某財界展望という雑誌が2回ばかり「これは動物虐待だ」と取り上げて、さんざん悪しく書かれましたが、法的にも倫理的にもワンちゃんたちにももてるようなことはありません。書くところは書くのだな、ということで、我々は引き続ききちんとやっています。

「これって誰が決めるの？」とよく聞かれますが、案段階で、「少なくともこれやめておけ」ということはありましたが、担当部門の案からどこがいいかということで決めます。深田恭子さんのときは二つ返事で「これいいよ」と（笑）。きゃりーちゃんの場合は、名前を知っているくらいでしたが、斬新なアイデアで、チャレンジしてみよう。アピールする対象が若い層とか、学生さんに対するリクルートという意味もありますし、企業のイメージも含めて、今年はやってみようということでやりました。今年度も半ば過ぎたところですが、ポジティブな反響が多く、周囲からもよく聞かれるところ です。

「日清紡って何をする会社？」ということですが、メーカーでほとんど BtoB ですので分かりづらいと思います。図の一番下に企業理念に基づいての事業セグメントとしてあるように、エレクトロニクスや自動車部品のブレーキや繊維・紙製品、不動産、精密機器、化学品、こういったことをやっています。

まずは、多角経営について。少なくともこの20年の風潮は、明らかに選択と集中です。その前の数十年は多角経営がいいと、時代と共に外部の人達はいかようにも言うわけで、どちらがいいという解はないと思います。グループ最適なり、企業最適ということで、企業価値をどのように高められるかということですが、我々はこういう形でやっています。お客様、最終消費者の皆さまに提供するのは、「ものづくり」を通しての

「こと」であり「サービス」であり安心、安全、防災、健康、快適、便利、スマートというようなことを提供して、それを価値として提供して評価していただいて、世の中に役立つ存在でありたい、というところです。将来はスマート社会という方向ですから、それに役立つような方向を加速したいと思います。

日清紡グループは、「環境・エネルギーカンパニー」グループとして、グローバル社会にソリューションを提供します。これでも何する会社か、ピンとこないかもしれませんが。後ろのほうにも補足資料を入れてますが、大きく事業領域としては四つにカテゴライズしています。売り上げでいうと無線エレクトロニクス関連が約4割、オートモーティブ関係が約3割、この二つで約7割です。それから素材、生活関連。これが最終消費者にわかりやすい、ペーパー関係とか繊維。繊維ではフォーマル用のワイシャツは日本国内だけでいうとシェアが3割強です。これは生地レベルの提供と、縫製して製品としての提供と合わせてです。今日の皆さんの中でも約3割の方がブランドは出ていないとしても弊社製品をご愛用いただいていることになりますので、お礼申し上げます。

ペーパーは、シェアは大きくはないですが、トイレットペーパー、シャワートイレ、ティッシュペーパー、このへんが最終消費財として目に留まるもの。

あとはほとんどがBtoBで、中間材ということになります。

最後の「新エネルギー・スマート社会」というのは、まだまだ比率は小さいですが、将来はこういう方向にシフトしていきたいという思いも込めて、今、いろいろ手がけているところです。

事業ポートフォリオは、時代と共にどんどん変わってきています。創立は1907年ですから、来年110年になります。紡績会社として始めまして、この赤い部分が繊維事業で、赤ではないところが繊維以外の多角的に進めた分野です。直近では繊維部門の売上比率は10パーセントぐらいです。3割のブレーキというのは、ブレーキの摩擦材パッド関係です。これは世界シェア約2割でトップクラス。フェデラル・モーグルと我々とシェア2割づつという感じです。曙ブレーキさんもブレーキ製品、摩擦材製品のコンペティターです。同じ業界で切磋琢磨してやっています。

どうしてこんなに多角的なのかというと、110年の歴史で非常に複雑ではありますが、単純にいきますと、1940年代戦時下の特殊な時期だったものですから、国策的に、例えば飛行機を増産しなくてはならない、そのためにいろんな部品を作る中で、尾翼の製造はここがやり、三菱重工さんに納めるとか、当時紡績企業は平和産業で衣類ばかり作っていても戦争には勝てないということで、そちらにシフトしていかなくてはならないという時代で、いろんなものを作り始めました。そういう技術の蓄積を活かして、戦後、様々なものに出て行って今日に至っています。

戦前もかなり買収をやっています。戦後はわりと落ち着いてましたが、最近はまだ積極的にM&A戦略も、成長戦略の主な柱という位置付けでやり始めております。例えば一番上のエレクトロニクスの軸ですが、2005年の新日本無線の子会社化では、村上ファンドとの攻防がありまして、このときは株価800円台でしたが、今は300円台というような、これは結果論ですが、新日本無線を子会社化しました。これは今振り返っても、

正しい経営判断であったと思っています。2010年には、日本無線や長野日本無線を子会社化しました。13年にはヨーロッパの無線事業マリンビジネスのアルファトロンという会社を買収しました。ブレーキの摩擦材分野も、2011年に摩擦材メーカーのTMD社を買収したことで世界の摩擦材トップシェアになりました。

精密機器では、2015年の10月、南部化成というプラスチック製造会社を買収し、売り上げ規模でいうと300数十億というところで、グループにとって量的にも戦略的にも重要な位置づけとなっております。

繊維で、2015年に東京シャツを買収しました。これはシャツの最終製品で、今全国に約200店舗出しています。ブリックハウスというブランドでシャツを出していて、関心のある方はご存知かもしれません。元々我々がシャツ素材も提供しているので、東京シャツとあわせてワイシャツの国内シェアは先ほど言いましたように3割強ということです。

不動産というのは、紡績会社として華やかかりし、何十年も昔から所有していた、土地や建物、工場を、事業転換をして新しい工場にしたり、あるいはその土地を不動産にビジネスにしたりという流れです。もともとあたりに何も無いようなところに工場進出した後から周りにどんどん民家や商店街ができて、何十年も経って「なぜこんな街中に工場があるんだ」という話になります。歴史的にはまったく逆ですが。それでもやはり流れとしては出ていかなければいけない。もっと大きくいうと、社会的には出ていったほうが、地域や街の活性化になるということで出ていくケースも何件かあります。時代の流れの中でショッピングモールにしたり、宅地に変えたりということで、不動産業として有意義に活用していくということでもあります。

これはグローバル事業展開ですが、今24ヶ国地域に139社。連結の子会社として111社、従業員は2万8千人というところですが、部門ごとにはここに示した状況です。ただ会社や拠点が多ければいいという話ではありません。積極的にグローバル展開する一方で、歴史的な使命を終えたり、採算が見込めないところは逆に撤退や清算をしていくということも必要です。

今の時代、ガバナンスがききにくい小さなところでも何か不祥事を起こしたら、本体として大きな影響を受けます。ですから、グループとして持つ以上はしっかりとガバナンスをきかせなければいけません。これからもM&Aを進める中で、1社の買収でも規模によってはそのグループ会社が10社、20社あるわけですから、どんどん増えていきます。他方で不要なところは統合や、清算をやっていかなければいけないという事です。

続いて社長とはどんな仕事をするのか。私の立場としては、グループ企業価値の向上を常に考えるという事です。企業価値というときには、専門的に財務的にこうだ、という指標はもちろんありますが、私自身は量的なことと質的なことの両方のバランスでとらえないと、長期的なサステイナブルな企業価値の向上は実現できないと思っています。

それから企業価値を向上するために当然必要なことですが、社内外の様々なステークホルダーとの関係、信頼関係を大切にしていける事。株式会社ですからシェアホルダーズ

が一番とはいっても、株主に本当にかなうためには、全ステークホルダーズといい関係でないと、短期的に株主だけのことを思っても、それは決して長期的にいいことにはならない、と思っています。そういうことをいろんな機関投資家や国内外の株主と話していく必要があります。身近なところだとお客様、消費者、社内の従業員も、かけがえないステークホルダーズですし、地域社会もあれば、取引先もあります。いろんなところを考えておかなくてはいけないというのが、社長として当然だろうと思います。また経営の方向性をしっかり示す。どっちの方向に行くのか、ということを見ても全社員がわからないととまどいますし、外部から見ても「この会社はどんな方向にいかようしているのか」がわからないと、投資のしようもない、信頼のしようもない、ということになるので、その道筋は常に示すことが大事になります。それにもとづいて、経営資源をどう配分していくのか。周りから納得を得ること、説明責任を果たす事が重要です。

年間スケジュールは、この数年の平均的なところで、出張が80日ぐらいです。国内が20~30日、海外が50~60日ですが、特に海外の場合は週末にかかることも多いです。会社では、来客や訪問、会議、打ち合わせ、各種案件の検討など。会議は会議のための会議にならないようにしようと意識しています。それからIR・メディア対応、トップメッセージとしての発信などです。発信内容は事務方がつくったものを棒読みするのではなく、基本的には自分自身の言葉でメッセージをつくって発信するようにしています。時間をかけたり、いろいろと考えることもありますが、これも大事なことだと思っています。それから行事やイベントでは、これは社長として出られる時は顔を出して、従業員との融和や、コミュニケーションに役立てています。この辺は義務ではなく、自分自身好きだからでもあります。

グループ企業価値の向上ということで、非常に単純な絵ですが、縦軸と横軸の合成した右斜め上に進むベクトルの、この矢印がグループ企業価値の向上だという説明をいつもしています。横軸は、具体的な業績の向上、アニュアルレポートにあるような数値、売り上げや利益、バランスシート、ROEがどうなのか。というようなことをきちんと示さなければいけない。縦軸では、企業文化の質的な向上ということで、これがまた非常に大事です。これができないと、例えば何か不祥事や問題が起きたときに、大きなマイナスになります。

一番の根底には常に企業理念というものがあります。今までの表にも、いろんなところに企業理念があったのにお気づきになったかもしれませんが、我々は企業理念の「企業公器」「至誠一貫」「未来共創」を事業活動の様々な場面でくどいばかりに言っております。日清紡グループの企業風土でもあります。

企業理念とはどういうことなのか、ここに書いております通りです。

機能的にはどうかというと、株式会社ですから株主との関係で株主総会、取締役会は、取締役10名、うち社外取締役は4名、社内取締役は6名です。取締役の数は今年の6月に13名から10名に減らしました。

監査役会設置会社ですが、指名委員会と報酬委員会は任意の機関として設置しました。社外取締役がメンバーですので、忌憚なく意見を頂きます。選考の考え方や背

景、会社が今どういう状況なのか、どういう方向に行くべきか、ということ議論するようにしています。

また、監査役会や社内の監査室との連携、このへんの内部統制のシステムはますます重要になっていきますから、この関係をしっかりと緊張感を持ってやっていく、コーポレートガバナンス全体を社長として担保するというを積極的に意思表示していくことが大事だと思います。

皆さんに期待すること。9項目あげていますが、端的にいうと1番の、健康で元気で誠実で自分らしく。これに尽きるのかなと思いますが、欲張って他にいくつも書きました。ダイバーシティ、多様性の時代ですから、多様性に柔軟に対応するとともに多様性をポジティブに取り込む。多様性の時代だからと肩肘張るのではなく、それ自体を自然体で楽しむくらいの気持ちで。物事を多面的、複眼的にとらえる。時間軸、空間軸を大きく持つ。グローバルなステージで力を発揮する。偉そうに言っていますが、自戒を込めて、こうありたい、という意味で書きました。それから継続して学び続け啓発し合えるような関係を持つこと。この年になっても啓発し合える仲間がいます。一橋の仲間はそうですよね。それから柔軟な思考で、仮説構築力を高める。当事者意識を持つ。大局観と現場重視。ということでしょうか。

続いてフィロソフィーです。企業理念としては当然「企業公器」「至誠一貫」「未来共創」、そして「事業は人なり」。人、物、金、情報、様々な経営資源ありますけど、中心は人間です。それが具体的にどう展開されて、どういうふうな風土的に受け入れられているのか、というのは説明しづらいですが、そこが勝負どころだと思います。先ほどの縦軸と横軸でいうと、縦軸の定性的な企業文化、風土のところだと思っています。やはり中心は人なんだと。

経営は教育なり、教育とは教え、教えらえること、というのを我々新入社員の頃から、基本的な考え方として叩き込まれています。教育というのは、先生が生徒、上司が部下、先輩が後輩に一方的に教えて、吸収できなかったのは教えられる側の努力不足だ、で済む話ではないということ。企業というのはチームとして組織として価値を生まなくてははいけませんから、教えてもしっかりと受け止めてもらえないのであれば、教える側が教え方を振り返り、反省して学ぶチャンスにしなければならないという意味です。

影響を受けた言葉に関して。私は昭和27年生まれですから、中学・高校時代は昭和40年代で、皆さんとはかなり時代錯誤があるかもしれません。その上での思い出話です。

当時、山口県下関の田舎の中学校、東部中学校へ入学して中学1年になったとき、初めて生徒手帳というものをもらいました。最初にクラス担任の先生が「皆さんは、中学生になった。小学生よりも一段大人だ。次の言葉を生徒手帳に書きなさい」と。昔のことはこの年になっても一言一句忘れずよく覚えています。「自分の力で判断し行動し、常に生きることに真面目である人間」。自分の力で一生懸命考えて自分なりの答えを出しなさい。そして自分なりに行動しなさい。失敗も勉強。生きることに真面目というの

は柔軟性のないきまじめさという意味ではなく、真剣に積極的に取り組むという意味だと思います。

高校に入ったときのクラス担任の言葉が、「意欲と経験、知性と思いやり」。地方の本当に狭い世界ですが、下関西高校に入るといって少し天狗になるような優秀だとされている高校でした。ということ想定していただきたいのですが、先生が「君たちはそういうふうに見るかもしれないが、うぬぼれてはいかん。知性を高めることだけでなく大事なものは人間としての、思いやりだ」と。高校生にもなると理屈や理論も達人になりそれが空回りするところがあります。意欲をもって経験を積んではじめてわかることもあると。

大学でゼミに入るときの面接で、石弘光先生に「君、何かクラブやっているのか」「はい、卓球部です」。卓球は大学から始めて、卓球そのものは強くない僕はマネージャーでしたが、一応クラブは真面目にやってました。石先生のゼミは厳しいとの噂を聞いており、ゼミの勉強の準備も大変だろうなと思っていたところに、「君、ゼミの準備が大変だということを理由にして、クラブをさぼらないように」と。クラブを理由にゼミをおろそかにするな、と言われるのかと思ったら、逆でした。これはほんの一端で、もっと深くいろいろなことを教わっていくわけですが。

社会人になってまもなく、アルフレッド・マーシャル、ケインズのお師匠さんですが、「冷静な頭脳と温かい心情、cool heads but warm hearts」を目にした時、高校の恩師の「知性と思いやり」という言葉を思い浮かべました。

アルフレッド・マーシャルがいったときの背景はもちろん違いますが、根幹としては同じだと思います。

あとは安岡正篤先生の「知識、見識、胆識」は、大切にしている重い言葉です。

こちら、二つあげましたが、一橋大学時代に、前期の英語の授業で読んだC.P.スノーの『二つの文化と科学革命』です。難しいので日本語の訳も買って読みました。文系と理系が、全然別の世界に住んでいて話が通じ合わないのは危惧すべきことだと、イギリスの状況を危惧した内容です。社会科学系だけで理系がない一橋から、理系も文系も集まるメーカーに入ったものですから、この本がきっかけで問題意識を持ち続けることが出来ました。

もう一つは、K.E.ホールディングの「宇宙船地球号」。19世紀から20世紀にかけて、地球は無限で、いかに人工的に手を入れて便利な社会にしていくかということでしたが、開発が進んでいくと公害その他の問題が深刻になり、地球も限界があるんだ、ということに警鐘を鳴らした本です。宇宙船地球号という言葉自体は、オリジナルではないですが、それを経済学的に導入した考え方です。

今まさしく地球環境問題に世界は直面しており、我々の経営も、長期的な環境軸で考えざるを得ません。世界全体で年間300億トン以上のCO2を排出している中で日本は4パーセント、12、3億トンぐらい。圧倒的にアメリカや中国が多いわけです、そういった国々もようやくそれに賛同していく。反面、トランプ氏登場でどんな方向にしていくのかなど、様々なことがあります。環境ということグローバルに考えなければいけ

ない、というのは益々重要視されています。幸いにして40年前にこれを読んでいたもの
ですから、フロンの問題等が議論された頃も、時々宇宙船地球号を思い出していま
した。

これは事業紹介です。日清紡も歴史が古く、私は社長としては13代目になります。織
維産業として歴史がありますので、経営者として偉大な大先輩たちが出ています。特
に、第2代の宮島清次郎氏、それから第4代の桜田武氏が代表です。

宮島清次郎氏は、学友の吉田茂首相を支えて、日本工業倶楽部のトップもやっていた
方です。公私の峻別は明確にしております、政治のトップと関わりといても、それ
を一企業の利益に持ち込むということは一切しませんでした。民営企業に徹するという
自由主義、そして経営の自己責任主義の考えを貫きました。命懸けでやっている民間の
経営に対して政府がランク付けするような叙勲はおかしい、自分だけがもらうのは多く
の仲間達に顔向けできないと辞退した方です。それ以降、日清紡はまったく叙勲とは関
係なし、ということを連綿とうけついでおります。

その2代あとの桜田さんも、日経連の会長をされていました。宮島さんの意向をひき
つぎ経営の自己責任主義、民営企業としての矜持を強く持ち、天皇についても深く敬
い、天下国家のあり方について真剣に考えた方でした。

私は昭和50年の入社ですが、桜田翁はそのとき相談役として、かくしゃくとして新入
社員に話されました。当時は今とは社会の空気が違い、世界は東西冷戦下にありまだ左
翼勢力も強い時代です。そうした中で自由主義の重要さを、滔々と述べられた上で、

「これは私だけが言ってるわけではない。プロフェッサー・ハイエクも同じことを言っ
てる」と。ハイエク教授はその前年にノーベル経済学賞を受賞していました。私は経済
学部出身だったので、たまたまハイエク教授のことを知っていましたが、新入社員の多
くは理系で誰のことを言ってるのかわからなかったかもしれません。

そして当時の日本経済の過去5年間のGNP成長率、賃上げ率がどうで、インフレ率が
どうだと、何も見ずに黒板にすらすら書くわけです。日経連の会長でもあるし、日本経
済界の重鎮としてこうした事を常に考えておられたので、今から思えば当たり前ではし
ょうが、当時の我々はそれだけでもびっくりしました。48年秋に、第4次中東戦争、第1
次オイルショックがありました。一方、当時の福田赳夫首相が、狂乱物価と名づけた程
の中、賃上げを30パーセント台を続けてこのままいったら日本経済はバンクするという
危機感が広まっており、なんとしてでも安定させなければならないといけないという状
態でした。翌年は15パーセント以下にし、その次は一桁にする、ということを実に堂々
と言われ、結果的に13パーセント台、次年は8パーセント台へとおさえ、日本経済を落
ち着いた形にするということを実現した方です。

桜田さんは、池田勇人首相と同郷の親しい関係で、宏池会をずっと支えてきたわけ
ですが、やはり宮島さん同様、公私の峻別はきちんとやって、一切、一企業レベルに利益
をもたらすようなことはやりませんでした。だからこそ信頼されていたのだと思いま
す。そういった脈絡があって、宮島清次郎氏、鷲尾勇平氏、桜田武氏の頃から、「企業
公器」、企業は公の器である、私物ではない、社会や国家に役に立ってこそ存在価値が

ある。そして「至誠一貫」、公正に、誠実を貫いてやっていく、ということが企業理念として確立・強化され、そのあと綿々と引き継いでいるわけです。今の私の立場としても、「企業公器」「至誠一貫」、それから「未来共創」は最近付け加えましたが、国内外どこへ行っても、企業理念として訴えるということをやっています。

あんまり美化してはいけませんが、先輩たちが自信を持って展開してくれた理念、よって立つ企業風土があるというのは、これは大変嬉しいことです。それを形式的に繰り返すのではなくて、今日風に、あるいは未来に通用するように展開する工夫はしなければいけないところです。とりとめもなく話しましたが、質疑の中でいろいろ聞いていただければと思います。

司会：ありがとうございました。では質疑応答に入りたいと思います。

質問者 A：まず河田さん個人のお話で、日清紡に入られてから社長になるまで当然長い時間があつたと思いますが、どういうお仕事、部署におられたのかぜひお伺いしたいのと、その中でいろんなハイライトがあつたと思いますので、差し支えなければそういうお話をお伺いできればと思います。

河田：まず、なぜ日清紡に入ったかですが、当時、一橋の学生の多くは金融・商社、あるいは保険、そういうところに行っていました。

私も、元々銀行を考えていましたが、たまたま日清紡の先輩からも声がかかって会社訪問しました。いろいろ迷ってはいましたが、実家が呉服と衣料関係をやっていたので、いずれは家には帰らなきゃいかんだろうし、というのもあり、そういう中で縁があつて、繊維の日清紡に入りました。

繊維会社の日清紡に文系で入ったから目指すところは営業なわけです。研修のあとで希望して営業に配属されて、大阪1年、東京4年と5年間すごしたところで、突然「君、今度、工場の労務に行ってもらおう」ということで、富山工場の労務に行きました。それから2、3年おきにくるくる変わるんですが、総じて人事、労務が長かったです。国内に13工場持っていました。中学卒業して就職する全国の若い女子社員たちが、各工場数百人ずつ働いていました。金の卵という言い方はなくなりましたが、働きながら高校卒業の資格あるいは専門学校や短大の資格もとって、今は時代的にこういう表現はおかしいんですが、適齢期になったら田舎に戻って結婚して幸せな生活をしてもらう、ということで大事な娘さんをお預かりするということでした。寮生活や工場付属の高校の授業を見たり、というのが工場の労務の仕事です。さきほどの教育とは教え教えられる、のとおりに、人間関係や関係先との調整・進め方など学ぶことがたくさんありました。1988年から94年まで5年半ぐらい、カリフォルニアに新会社設立し新しい工場を建てるということで行きました。ゼロからの立ち上げに関わって、これも非常に大きな変化点ですかね。発想がもう全然違いまして、いろいろとまどいましたが、視野を広げて柔軟に考えること、先ほど空間軸を広げるということを行いました

が、これに非常に役に立ちました。オープンですし、なぜかを説明できなければ信頼関係はつくれませんし。

今までに 15、6 回の転勤異動をしていますので、多いほうです。一番長かったのがアメリカの 5 年半。一番短いのは 1 年すこし。田舎に戻って商売の跡を継ぐかどうかということもありましたが、幸か不幸か、帰らなくても済むということになりました。

あとは、財務経理・経営戦略など管理部門を経て、2009 年に持ち株会社制で分社化して、ブレーキ部門が中核会社となったときに、その初代社長として 2 年間、そのあとにケミカルの会社の社長を 2 年、ホールディングスの社長になる直前はメカトロニクスの子会社社長も兼務しました。分社化したあとに、3 社の社長を経験させてもらったので、事業を全体として見る上で、大変役立ちました。そして、2013 年に現在のホールディングスの社長になりました。

質問者 A：ありがとうございます。

司会：他には？

質問者 B：今日はありがとうございます。先ほどお話いただきましたが、御社、ずっと日本経済のど真ん中におられて、昔から天下国家を語るような、そういうイメージを持っています。池田勇人大蔵大臣の誕生が、御社の社長のアドバイスでもありましたし。武勇伝というか、都市伝説の多い会社でもいらっしゃるの、後輩に勇気づけられるようなエピソードがあれば。

河田：後輩に勇気づけられるような武勇伝ではないかも知れませんが。当時は新聞記者がいろいろ取材して、生半可な質問したら新聞記者に対して「君、それでも〇〇の記者か。もっと勉強してからきなさい」ぐらいのことは平気で言っただけです。今、私が社長で新聞記者に対して、そんな失礼なことは言わないし、言えないですね（笑）

あるいは、武勇伝とはちょっと違いますが、エリザベス女王・エディンバラ公が来日され、天皇陛下主催の晩さん会があって、当然財界の重鎮でありますから桜田さんも参加され「私のようなおいぼれでも、8 割ぐらいわかるような、エリザベス女王のクイーンズイングリッシュで」というようなことをぼろっと引用されると、新入社員の我々は、すごい方だなというふうに思いますしね。それから、今は JR、当時の国鉄をいかに経営的に再建していくか、ということが非常に重要にだったわけです。当時の国鉄総裁のことを、「彼は確かに技術者としてトンネルを掘らせたなら天下一品。だけど経営は得意じゃない」とか、武勇伝というか、オープンに忌憚なく言われるな、と驚きました。社内では当時の秘書はピリピリして、ご機嫌が悪いときは「なんだこれは」と書類を投げ飛ばすこともあったとか。昔はたぶんその程度は普通だったかもしれませんね（笑）

司会：明治時代のお父さんという感じでしょうかね。

河田：そういうところがありますね。それから、宮澤首相がまだ候補者の一人だったと思いますが、あの方も宏池会で、大平さんのあとだったですけど。桜田さんは「彼は英語は得意だけどまだ…」といった感じで。時代背景も違いますが、齒に衣着せぬ桜田さんが言うんだから、といったところかもしれません。

桜田さんが亡くなられたときに、日経連と日清紡の合同葬がありました。私が駆け出しのころで、東大柔道部の桜田さんの後輩で、非常に桜田さんを尊敬されていた私の上司が司会役でした。私とそのメッセンジャーボーイで「何かあったら、お前、すぐに動け」ということで、私とその上司について、いろいろと動いていましたが、とにかく桜田さんの葬儀ですから、すごい方々が見えるわけです。弔辞は中曽根総理大臣。福田・鈴木元首相や竹下大蔵大臣、宮澤喜一さんとか、著名な政財界人の多くが見えてました。SPがぞろぞろついてるわけです。誘導案内する側は、慣れない状況に気を遣って大変でした。稲山経団連会長が、友人代表の弔辞で、「桜田さん、しばしのお別れです」と結ばれました。心のこもった挨拶が印象的でした。

旧本社の狭いビルで、一回だけエレベーターの中で、桜田相談役と二人だけということがあります。新入社員の頃でしたが、風格に圧倒され、こちこちに緊張し、あとで思えば若者らしく何か気の利いたことと言えばよかったと思いましたが。私としては武勇伝と真逆の話です。

司会：いつ頃お生まれですか。1920年ぐらいですよ、きっと。30年前に70で亡くなったとしたら、100年前なので。（1904～1985）

河田：いや、80代ですよ。桜田さんの最期に、社内の産業医が付き添ったんですけど、亡くなる直前に「宮島さんはいくつだったかな」と聞いたらしいです。やっぱり桜田さんとしては、2代目社長で偉大な宮島さんへの思いが最後まであったんでしょうね。

司会：100年以上続く会社というのは、明治の気骨ある人の話を、現役の社長から聞けるというのが、平成の方にはわかりづらいかもしれませんが、そういうこともあるのかな、というのを感じました。ありがとうございました。他にはいかがでしょう。

質問者C：平成4年卒のトマツといいます。よろしくお願ひします。「社長ってどんな仕事するの？」というスライドがありましたが、年間スケジュールが出張が多いということですが、一日のスケジュール。例えば、朝来て、何をやって、どんな感じで帰るのか。そのへんの日常のことを教えていただければ。

河田：日によって全然違うんですけど、特段のことがないときは、朝来たら、、、

司会：何時ぐらいに入社ですか。

河田：大体8時から8時半の間ぐらい。車の込み具合で違うんですけど。新聞が業界紙含めて何紙もありますから、まずそれに目を通しますね。それから回ってきている書類に目を通す。時間かかるものは、改めて見ます。朝一番で、ぜひ報告したいとか、サインをもらいたいとか、待機組がいたら対応します。逆に私自身からも早めに聞いたり、確認したい事があれば入社と同時に秘書に「誰々さん、呼んで。」と、そこから始めることもあります。

あとは、打ち合わせや会議、また外出や来客など。出張先では、一日の中で打ち合わせがあったり訪問があったり。現地の幹部を集めての話をしたり、現状のすり合わせをしたり、そんな感じですかね。

司会：例えば、上場企業の社長さんでいらっしゃるんですが、如水会の人が会いたいといっています、みたいなのが来たらどうするんですか。突然の飛び込みは。

河田：飛び込みはないですね。私自身いないことも多いですし、秘書が窓口で出ます。私に直接コンタクトというのは、基本的にはないですね。

司会：秘書の方に例えば、如水会の後輩が連絡して会いたいといっています、みたいなのも。

河田：「この人誰？」（笑）ただ如水会だとか、一橋というと、ハードルは一段下がりますよね。内容、目的にもよるでしょうが、じゃ、参考に会いましょうか、ということは、まったく知らない人よりもあると思います。ここはなんといっても同窓のいいところかもしれません。

司会：これが如水会の良さかもしれないですね。他にはいかがでしょう。

質問者D：社長さんのお仕事の中に、後継者の指名というのは入ってこないですか。

河田：後継者の指名は、社外取締役の方々との指名委員会の中での議論になります。ただこれはいつも言われることでしょうけど、自分がなった直後から後継者候補は誰なのか、というのは頭に描いておくべきだということでしょう。自分自身の後継者だけでなく、重要なポジション、次の体制のイメージを考えることも含めて。

司会：指名委員会をあまりご存知ない方もいらっしゃるかも。

河田：当社は指名委員会等設置会社ではないですが、任意の指名委員会を設けました。従来はその時の社長や会長の意向で次期社長が決められたと思いますが、ガバナンスを

高める意味でももっと透明性を高めて指名委員会で決めましょう、議論しましょうという方向です。

司会：何人ぐらいで。

河田：社外取締役4人全員と、社内は会長、社長ですけど、今は会長が不在なので社長の私1人。従って5人です。これは年に2回ぐらいとしてますので、第1回目は、次年度はこういう構想で考えてますといった大きな方向性や考え方の情報共有というようなことですね。

司会：候補は何人ぐらいの中から。片手のイメージであってますか。

河田：そうですね。ただ可能性としては、もっと広くあり得ますよね。

質問者D：その際に一番重要なポイントは何になるんですか。

河田：いい質問されますね。まさしく指名委員会の社外取締役の方がおっしゃるわけですが、まず、会社がどんな方向に向かうべきでそのためにどんなリーダーシップが求められているのかということです。その上でAさんがふさわしい、とかBさんはどうですかといった絞り込みになると思います。

社長であるべき人間は、根幹としての人間性として信頼できるとか、どんな状況でも共通のところがあります。当社の場合企業理念の「至誠一貫」「企業公器」「未来共創」を体現し、牽引していくことが大切ですし、誠実さや、行動力、変化への対応力がなきゃいかんとか、一般にいわれることは当然ですよ。その上で求められる強みとか、専門性というのは、会社がこれからの時代にどう進んで行こうとしているのか、外部環境はどうなのか、ということによって違ってくると思います。まだ指名委員会始めて間もないので、これから深めていくことが多いと思いますが。

司会：それは人柄、業績、実行力でいくと、比率みたいなものはあるんですか。

河田：やっぱり人柄になると思いますね、最終的には。というのは、上になればなるほど、自分自身がプレーヤーとしてやる力量よりも、全体をとりまとめてなんぼですよ。だからプレーヤー、マネジメント以上に経営力に通じる人柄と思います。

司会：心技体。心の領域か、技術、業績の領域か、実行力みたいなものか。

河田：心技体の技の部分は、それぞれの専門性がありますから、例えば、技術系の出身の人もいれば、アドミニ系もいれば、アドミニ系でも法務系もいれば財務系もいます

し、全部に万能な人はいない。だから全体を見るという大局観とバランス感覚と人間性のほうになると思います。ただ、グローバルに通用するためには、日本的な、なんとなく全体をまとめるバランス力はあるんです、というのは通用しないですね。もう一段強い牽引力とか、方向性をしっかり示すといった戦略性やリーダーシップ、社内外に訴える力、これはいると思います。

司会：次の方。

質問者 E：私自身がベンチャーににいるということもあって、お伺いしたいんですけど、大企業の社長様でいらっしゃる中で、ベンチャー企業をどう見られているか、ということと、ベンチャー企業と関わりというかどうやっていくか、ということがあれば教えていただきたい。

河田：ベンチャー企業の実情をよく知らないでいうのもアレですけど、僕自身は内心すごく尊敬してるんですね。ベンチャー企業を私自身が経営したことも、立ち上げたこともないので、そういうことをやっておられる人はすごいと思う。大企業は、機動力やイノベティブな発想や風土がなくて、その中で社内ベンチャー的なことをいろいろやらなきゃとか、言ってますが、これって簡単な話じゃないんですね。それをどう取り込むかというのは、我々にとって非常に大きな課題なんですけど。

例えば、M&A という形でベンチャー企業がグループの中で非常に有効に働けるような位置付けで取り込むとか、ベンチャー企業の知見だけを盗むといった、虫のいい話ではできないと思うので、我々大企業というつもりはさらさらないんですけど、我々としてベンチャー企業を本当にいい形でウィンウィンで活用するとかつきあっていくことをこれからもっと勉強していかなくちゃと思いますね。何かいい知恵があったら、逆に教えてほしい。

質問者 E：大変恐縮です。ありがとうございます。

河田：ほんとにそう思ってます。さっきのアルファトロンという会社を買収したという話。これ、無線技術のマリンビジネスなんですね。船に関わるところで、いろんな船舶のレーダーとか、操縦にあたってのコントロールする。JRC がやってるマリンビジネスは大型商船用のやり方に対して、アルファトロンって、ベンチャー企業というところとちょっと違うんですが、非常に小回りのきくところなんですね。規模も小さいし。ただしスピードが全然違う。彼らが一番言ってることは、とにかくこっちはスピードが遅い。なんで意思決定にそんなに時間かけるのと。彼らはもうオーナー経営のもとに、ベンチャー経営の延長みたいな感じでやってるものですから、おおいなるギャップがあるんですね。だからこそ一緒になった事は間違いなくプラスと思っていますが。

司会：私のほうからもいいですか。M&A という話と、経営者の育成ということと、フィロソフィー、理念の共有というものが、多くの中で繋がってるんですが、例えば M&A をやって海外の企業、成功する率はどのぐらいでしょう。御社でうまくいってるんでしょうか。それは考え方、フィロソフィーのこともありますし、御社の中の経営者の育成というんでしょうか。または海外のその会社に、御社の中から人が入って行って、立ち上げうまくされたりとか、そのあたりがいくつか繋がってるような気がするんですが、まず M&A の部分から。

河田：M&A は積極的にこれからもやっていきますし、今もやってます。海外の例でいうと、こぶりではありますが今話したアルファトロン、大型の TMD。これは摩擦材メーカーです。両方とも経営陣は、基本的にそのまま引きついでいます。日本から人材を送りこむといってもそれだけの人材いないですよ。ただボードの中には日本人も入ってガバナンスを高めるといった工夫はしています。あとは日常業務での関わりをしっかりと強めるということが大切です。

フィロソフィーとか企業風土という点でいうと、誠実に真面目にやる、信頼し合えるというところがベースにないと、M&A ってやっぱりうまくいかないと思う。その点で成功してるのか、どうなのかという点、両方とも M&A やったということは経営判断として正しかったと思ってます。ただもっとスピード感持ってやらないといかん、というのはあります。

司会：過去に M&A して手放したとか、失敗、というのはいないイメージですか。

河田：今のところないですね。M&A を成長戦略の主要な柱として積極的にやっていくぞ、というのを打ち出してまだ数年です。TMD は 4、5 年前ですね。その前からの長い関係の中で、機が熟して買収したということですけど。PMI、Post Merger Integration というのが、これ非常に重要ですが、人材や言葉の問題などまだまだ課題は多いですね。

司会：今、24 カ国・地域、139 社、2 万 8 千人といただいていたので、グローバルな展開ですね。各社に 1 人、2 人の感じですか、日本人は。

河田：元々我々がつくった会社は、日本から出向者を送り込んで、トップも日本人というケースが多く、規模によりますが数人から 10 人前後でしょうか。買収した場合はまずは現地の人間を活かす。国内でも買収後も、最初はトップ以下の幹部層を活かして。日本の場合はより見えやすいから、場合によってはもっと積極的に変えていくこともあります。マージする段階でも、その経営陣がどんな状況なのか、ということもしっかり見ますし。

司会：デューデリだけでは見えない領域はどういうふうになされてるんですか。

河田：デューデリで見えないところ、あとでわかるところ、これはどうしてもありますよね。ほんとに致命的なことがないのかどうか、描いてる絵がどのぐらいの信ぴょう性があるのか。基本的なところをしっかりおさえること、状況により買収後に早く現実的なシナリオを再構築していくことが重要です。経験を積むことによって見る視点を養うということも大事だと思います。人材という点も含め、もっと高めていきたいですけど。

司会：経営者の人材育成については？

河田：各拠点のですか？

司会：御社全体の中で。ご自身の次、そしてその次の代の方を育てていく。

河田：もちろん有力候補は私なりに見てますけど、最近経営幹部育成研修とか結構ありますよね。半年や1年がかりの。いろんなところで、かかわっておられる方も多いと思います。そういうのは我々も取り込んで、次世代を担う経営幹部候補ということで、やって。あとはOJTで相応の機会、チャレンジの場を与えることは考えます。

司会：一橋の教授の方もやってらっしゃったりしますか。

河田：ファイナンスの関係は伊藤邦雄教授。ちなみに伊藤教授は、私、クラスの同級生なので。もし会ったらよろしく（笑）セブン&アイとの件で新聞とかで取り上げられて、そのちょっと落ち着いたあとぐらいに会う機会がありました。

司会：こないだも竹橋のビルの下で飲んでました。他にご質問あれば。

質問者：ためになる話、ありがとうございます。社長という立場で、なかなか判断しづらいこととか、難しい意思決定を迫られる場面があるかと思いますが、そういった場面になったときに、大事にされていること、判断の基準になることがあったら、教えていただきたい。

河田：企業価値の向上にどう関わってるのかな、というのは常に考えます。社長ってどう頑張っても何年間ですよ。決めたことがあとの世代に、よりよい基盤や方向性として貢献してくれるか、逆に負のレガシーとしてインパクトを与えるリスクがどのぐらいあるのか、ないのか。考えることは、そういうことです。

人事・人については、絶対的にいいとか悪いではなくて、どっちがよりベターなのかということ、どういうタイプがより適切なのかを判断するという場面が多いと思うので、

広く深い視点で自分の心を透ませて考えるしかないということでしょうね。大きな投資案件では、これが将来どう左右するんだろう、ということで悩むというか色々考えることはあるけど、そこは関係部門とも知恵を出し合ってどうなんだ、ということですから、でも最後のところはやっぱり、社長が決めなきゃいかんですからね。

司会：あとお一人。

質問者 F：河田先輩、ありがとうございます。昭和 61 年のサエキです。企業理念のところ、2 行目ですが「経営は教育なり」、これとても大変共感を覚えました。その次のところ「教育とは教えられること」、まさに教え合う風土が組織に必要と思うんですけど、御社はそういう形できちりあると思うんですけど、こういう組織風土がない会社、あると思います。教え合う風土を、組織に根付かせるには、何が大事なんですか。

河田：教え、教えられるというのは、これはやっぱり上から率先してそういう方向を示さない。ほっといたら上が一方的に支持して「俺はやってるぞ」と。それに応じないのは下がお粗末なんだ、お前が悪いんだ、というような風土になりかねません。それは上自身の教え方の責任なんだと。下ももちろん反省してもらわないといかんことはあるんだけど、それ以上に上自身のものの考え方を変えなさい、というのがこのポイントです。

こういったことを、社内の昇格教育とか入社教育でも、企業理念や教え教えられるといったものの考え方をしっかり理解してもらわねえです。私も人事に長くいて、社内教育だけでなく採用のときにも、うちの会社はこういう風土、雰囲気なんだよ。共感できるかい？というような話をしたり。いろんなところで、常にこういうことを話題にするということが大事かと思います。幸いにして先輩たちがそういう風土をつくってくれていて、さっき言った宮島さんや桜田さんの頃に基本的な考え方として打ち立てられてきている。研修の場でも、トップメッセージの場でもできるだけ発信するようにしています。これもいってみれば若い人達や部下達との良好な双方向のコミュニケーションにつながると思っています。

司会：ではありがとうございます。