

特集 男40代——チャンスをつかめ

「抜擢の時代」 40代新取締役座談会

岡部 陽二 おかげ しょうじ
住友銀行取締役

金井 千喜 かない せんき
立石電機取締役

内村 俊一郎 うちむら しゅんいちろう
西武百貨店取締役 (年齢順)

苦しさは面白さ

岡部 この問いを聞かれて弱っているのですが、なぜ住友銀行に入ったのか。とくに理由があるわけではなく、偶然みたいなものですね。強いてあげれば京都大学を卒業する前年の昭和三十一年に、京大の何周年かの記念講演会がありましたね。当時住友銀行頭取だった、現在名誉会長の堀田庄三氏が講演されたんです。そのころの私は一般に銀行というところはきびしいものだ、とくに関西系の会社はすごいぞうだという程度のことしか知らなかったんですが、堀田さんの講演はルース・ベネディクトの『菊と刀』などを引き合いに出して、日本の精神文化について滔々と述べられたんです。ビジネスなんかにはまったく関係ない話なんです。ずいぶん余裕があるもんだなとびっくりしたものです。これだけ余裕のある会社なら良い会社にちがいない。入ってもい

いなと考えたんです。そんな動機で入ってみたらとてもそんな余裕はない(笑)。それで二十五年経ってしまいました。

入行してからは主として国際畑を歩いたんですが、そのなかで、印象深いというか勉強になったのは、一昨年の十二月までの四年半、住友銀行が一〇〇パーセント出資でロンドンに作った子会社の住友ファイナンス・インターナショナルに社長として出向したことです。国内ではまだ時間がかかると思われる証券と銀行の垣根を破る橋頭堡として、まず外国から始めようということで作った会社のわけです。しかし、この仕事はストックを運用する銀行の仕事とちがって、フローを追っかける商売なんです。ちょうど百貨店と同じで、手を動かさなければ何も入ってこないわけです。変な言い方をすれば銀行なら日曜に休んでいても金利はかかっているわけですね。しかし、証券を扱う場合はそうはいかない。

安い時に買って高いときに売る、そうして差益を出すわけです。毎年予算を立ててもなかなかそうはいかない。この仕事は面白かったですね。面白さというのは苦しさかもしれないけれど、かなり銀行とちがった仕事をやったわけで、勉強になりました。

金井 私は昭和十三年生れの三十六年入社ですが、入ったときからマーケット開発をやってきました。三十五年ごろからアメリカ流のマーケティングが入ってききましたが、現在の会長、当時社長だった立石一真さんは、マーケットは創るものだという信念を持っておられて、ニーズを掘り起して、それに合った製品を開発するんだと言われ、以来二十年間マーケットの掘り起しをやってきたわけです。それが、いま銀行で使われている自動支払機(キャッシュ・ディスプレイ)とか鉄道の自動券売機などですね。これに

しっかりした資金の裏付けがなければできないことで、失敗したらどうにもならないノルカソルかの大仕事なわけです。その後、四十七年ごろから流通の仕事を考えようということで、キャッシュレジスターをメカから電子式に切りかえる開発をしたわけです。それも後発だったのですがマーケットに乗って、いまではレジスターメーカーとしても一人前になってきました。五十年ごろからは海外のニーズの掘り起しをやってみると言われてそんなこともやってきました。ふり返ってみると、面白いけれども冒険に富んだ仕事ばかりだったですね。

そして、いまでは住友さんも、西武さんもわれわれのお客様というわけなんです(笑)。入社当時はまだ立石電機ですと言っても、工場の守衛さんを抜けれなかったものです。「電気屋さんにはない」と言われてましたね。そういう意味では企業も波瀾万丈だったですが、それ



左より金井千喜氏、岡部陽二氏、内村俊一郎氏

といっしょに歩いてきたわけです。新婚
当時でも午前様ばかりで女房には疑わ
れましたが、好きでやっているんで、あ
まり辛いとは思いませんでしたね。

内村 さきほど岡部さんはロンドンに社
長で行かれてすごい苦労されたというお
話でしたが、私は逆に、すこくもうかつ
たというか、一年遊学させてもらったん
です。昭和三十九年に入社してちょうど
十三年目で、会社のことがわかったよう
な気がして生意気になり、すこし飽きた
りもしているころですね。昭和五十二
年の秋から一年間、シアーズ・ローバック
（八月号「世界のトップ企業」参照）との
技術委嘱協定の第一回目だということ、
なんのオブリゲーションもなく行って見
てこいと言われましたね。

シアーズという会社は、小売業のアカ
デミーと言われるぐらいのすばらしい会
社で、総論と各論というか、戦略と戦術
がひじょうにはつきりしていて、わかり
やすい会社なんです。そういう、小売業の
原点といわれるような会社を見ながら、
外側から自分の会社を見ることができ
たのは、ずいぶんよかったことだと思っ
ています。自分の会社の弱点とか変って
いる点とかを、悪口を言いながら岡目八
目で眺められるということは、めったにな
いことだと思っただけです。

その結果、余裕というか、一歩下って
物を見ることができるようになりました
し、総論と各論があまり離れすぎている
のはよくないな、などと反省して自分を
見ることができるようになったですね。

ずいぶんと自分の糧になりました。

取締役には後がない

金井 取締役になって、どこが変わったか
とよく聞かれますが、はっきり言って、
それまでは、失敗しても押しつけること
のできる上がいたけど、これからは上が
いないというのが実感ですね。

岡部 そうですね。このあいだテレビの
インタビュで新日鉄の武田豊社長が言
っておられたのですが、「何がむずかしいか
という、迂闊にもが言えなくなつた」
と言われたんです。社長と取締役ぐら
いをくらべたら、まったくちがうと思
いますが、しかし、ヘタな思いつきだけ
物を言っただけなのではないですかね。

社長がヤレと言ったら、全員がその方に
走り出してしまふ。スケールは小さいけ
れど、やはり同じことが言えますね。自
制しなければいけないという責任感が生
まれてきます。私はよくアグレッシブだ
と言われるんですが、気をつけなければ
いけない。(笑)

それと情報が薄くなるという気がしま
すね。裾野は広がるんですが、中味は薄
くなる。それで判断しなければならな
いわけです。まあ、薄くなるのは当然で、
課長は自分の課の情報を一日中聞い
ている。取締役は、その下にあるいくつもの
課の情報から上がってくるものだけを聞
くわけですからね。そこで聞きかたがむ
ずかしくなってくる。長年の勤は働きま
すが、それで判断するのは危いし、昔流
のキメツケでは結果的に誤ることが多い

と思います。結局は、情報を持ってきた本人がいちばん詳しいわけですから、「お前はどうか考えているんだ」と聞き返すのがいちばんわかりやすい。ところが、このごろの若い人は、上の考えかたを知りたがる。そして、上の考えかたに合わせ資料を作ってきたりする。その方が楽なんです。しかし、そこで判断するのはまずいわけですから、そこでもやはり「お前はどうか思うんだ」と聞き返すわけです。情報と判断ということから考えると、取締役というのには、一種の節目でしょうか。

取締役に変わったのは運が八分だと思えます。金井 そうですね。実力だけでなつたという自信はありませんね。やはり運としか言えない。

内村 運というのかめぐりあわせというのかわかりませんが、企業には企業のうちねりのようなものがあり、節目もある。西武百貨店では、いま八〇年代の小売業は変革の時代に突入したと考えているんです。西武百貨店が四十代前半の役員を今年たくさん作つたのは、その変革の時代に企業が対応しようとしているわけ、そういう企業の行動にわれわれの仲間がフィットしたということ、やはり運というんじゃないですか。戦国の武將を考へても、時の流れにフィットする人、しない人があるわけで、やはり運がある。運も実力の内という方もいらつしやるけれど……。西武にとつては、今年が節目の年だったということですね。

もし、私が買いかぶっていただけだとすれば、それは柔軟性みたいなものじゃないかなあと思います。つまり、流通業はいま物を店で売るといっただけではなく、なつてきています。通信販売のよなものとか、クレジットとか、また物でないものを売る。西武オールステートのような保険とかいろいろなニーズが出てくる。いまや消費者ではなく生活者のニーズに答えるという仕事になりつつあるわけですね。だから古い小売業という概念では捉えきれなくなっているんです。新しい方向線はタテ軸のこれまでの小売業的なものと、ヨコ軸のグローバルな知識とがクロスしたところに見出されると思っています。そのタテとヨコをミックスする柔軟性なのかなあと……。

岡部 取締役になつてどこが変わつたかという質問はよく出ますが、銀行の場合ですと、部長、支店長になれば、もうその段階で経営者としての考えかたを持つて



〈岡部陽二氏〉 昭和9年8月生れ。終戦後満州から引揚げる。昭和32年京都大学法学部卒、住友銀行入行。住友ファイナンス・インテナーナショナル出向、国際総本部国際第二本部国際投融資部長、兼欧岡部長等を歴任。57年6月取締役に就任。

仕事をすることを要請されていますからさらに取締役になつたからといって部長とたいして変らないと言えは言えるんです。しかし、私どもは完全に事業本部制になつていますから、私の上は事業本部長の専務しかないわけですね。したがって細かいディテールまでみてチェックするのは実質的には私のところで最終段階になりますから、私がまちがえれば上もまちがうということになる。これはこわいですね。それに、さつきも言つたように上にいけばいっただけ、情報が薄くなることはわかつてはいるんですからね……。

金井 私どもでは、与えられた範囲内のこと、つまり事業部の事業責任は全部私したことは常務会上つてゆく。ですから事業部内の組織、金、人のことは、全部ということになります。もちろんスタッフがいいますから、外国のように唯我独尊的なことはできませんが、ここは日本的経営の良いところでしょうね。

内村 私などは取締役になつて、ちがつたところがあるといえはあつたけれど、ないといえはないですね。ただ、岡部さんの言われたことと似てますが、後がないという感じで決定を迫られるわけですね。いつも「お前が最後だぞ」と言われているような……。それから、プロセスに参加できないで決定を迫られる。これまでだったら一つのプロジェクトのプロセスに何度かは参加できて、考えかたを知ることができた。しかし、取締役になつてみるとスタッフが何十時間も使つ

て考え、まとめたことを、二時間ぐらいで決済しなければならぬ。なにか時間の方はこまぎれになつて、どんどん追いつまれていくような感じはしますね。

挑戦し、革新しつづける意志

岡部 お話をお聞きしていますと、その会社それぞれの個性があるような感じがしますね。どこでもそうかも知れませんが住友というところは若さをたいせつにするところ、昔からあつた。この雑誌『WILL』の第二号に、当行の磯田頭取が述べていますが、「向う傷は問わない」ということが第一ですね。たとえ失敗があつても、必ず第二のチャンスが与えられておられます。これは仕事をやるうえで大きな支えになりますね。

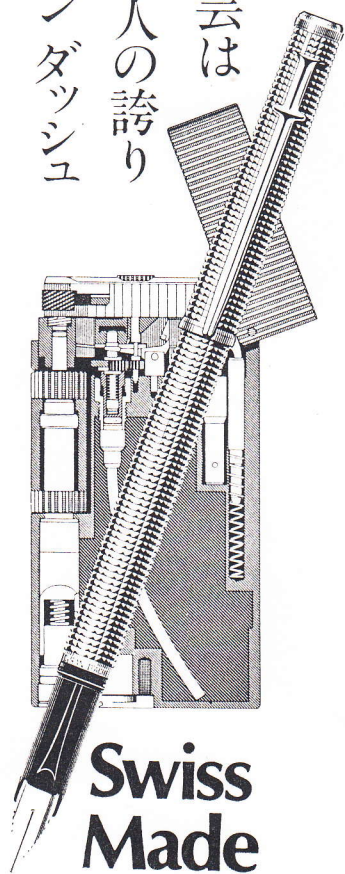
銀行というところは本質的には保守的なところですから、磯田頭取が強調しておられるように、上のほうからはっきり明言していただくことがないとどちらかというとリスクを避けて通ることになりやすい。

内村 しかし、あまり革新的になつて倒れられても困りますよ。(笑)

岡部 そういう点は、私などはメーカーさんが羨ましい。例えば技術開発をやつて、良いものができれば、それで伸びていくことができるわけですが、銀行の場合、徐々に金利の自由化はあるにしても、



ジュネーブの職人芸は
スイスの誇り、持つ人の誇り
——
カランダッシュ



Swiss Made
スイスの一流品
CARAN d'ACHE
GENEVE

ライター (YGF) 紛失保険、
予備ガスタンク内蔵 ¥180,000
万年筆 (YGF) ¥58,000 (税込み)

DESCO 日本デスコ株式会社
東京都中央区銀座1-13-1
三晃ビル ☎03(562)1271

資料請求券
Will



〈金井千喜氏〉昭和13年3月広島に生れ、原爆を体験。昭和36年広島大学工学部工業経営学科卒、立石電機入社。岡山支店長、海外事業本部情報システム輸出部長、流通システム事業本部長等を歴任、56年6月取締役就任。

その差はたいしたことはないし、その小さなところで勝負する、効率を上げなければいけないわけです。これを支えるのは従業員のヤル気というか気魄ですね。向う傷を恐れないでやるか、やめるのかというところでしか差はついてこないわけです。

ものも本来は保守的なもので、これまではお客様といえばオーバーフォーティのオバサマ・オジサマでちやんと一家を構えている人たちが多かったわけです。つまりその店の政策や品ぞろえなどで、お客様が店を選択していたわけです。そこに三越さんは三越さんの、伊勢丹さんは伊勢丹さんの個性、客筋というのが生まれてきた。

なれば変えることはできない。自転車操業的に挑戦し、革新しつづけなければいけない。八〇年代の西武百貨店が革新しつづけ、挑戦しつづけなければいけないのは、この二つの意味があるわけです。そういう点では、同じ業種のなかでも、意味はだいぶちがう。

内村 ぜんぜん覚えていません。昭和十六年生れですから三歳半ぐらいですからね。

金井 そして、私はちやうどお二人の中間の四十四歳です。広島出身ですから、国民学校二年生だったけれど、戦争のひどさや混乱は鮮明に記憶はしています。原爆のあと、配られた握り飯が腐っていたこと、しかし、それを食べなければ死んでしまう。われわれの世代は与えられた環境に耐えてがんばることを教わった。先輩たちはもつと厳しく経験しているのだと思うんです。だから、われわれ四十年代にとって戦争は生きかたに影響を与えている。しかし、われわれの先輩は与えられた条件のなかで、道を開いてきた。われわれは開かれた道を歩いてきたわけで、その差はだいぶちがう。しかし、われわれ四十年代はここにいる三人のように体験の差はあっても、与えられた条件のなかで、さまざまな障害を超えチャンス

さきほど、お二人とも企業のトップの個性に触れられていましたが、西武百貨店の場合も、リーダーである堤清二の個性が社員のすみずみまで浸透し、それが企業の個性になっているんです。前に八〇年代の流通は変革の時代だと言いましたが、西武百貨店は、別の意味で、つまり四十年の歴史のものが、三百年の歴史に対して挑戦し、変えていくには、立ちどまってはられないということがあるんです。絶えず挑戦しつづけ、革新しつづけ、新しいものを提案しつづけていか

われら40代、貴重なジョイント

金井 お話を聞いていて感じたのですが、ここにいる四十年代三人でも、ずいぶん考えかたがちがっていますね。これは多分編集部が意図したことでもあるんですけど、岡部さんは昭和ヒトケタの大先輩です。

岡部 まだ四十七歳ですよ(笑)。終戦のとき、まだ小学校の五年生です。

金井 しかし、戦争のことはよく覚えておられるだろうし、たぶん勤労働員のようなことを知っておられる。内村さんは四〇代になったばかりですから……。

を生かす活力を持っている。そういう点では、同じ方向を指向していると思うんです。昭和二十年以降に生まれた人たちは一線を画していると思うんです。先輩たちで大成した人たちは、だいたい四十代でその基礎を作られた方が多いんですが、われわれの四十代は、いろいろな要素が輻輳している世代じゃないかという気がする。だから、かえって、われわれの世代からは、刺激の与えかたによっては、もつと偉い人が出てくるような気がします。

内村 商売している目でみると価値観のちがいがジェネレーションのちがいにあって、物観の観察のしかた、陳列や広告まで、すべてにあらわれてくるんです。

戦後第一世代というのは、昭和九年から十一年までの、ちょうど岡部さんの世代で、青春は飢えの時代におくり、働くことに反省を持ちながらモーレッツに働き、多少不器用で、仕事には少しイライラしながらロイヤリティは持っている。

第二世代は、ちよつと飛んで昭和二十一年から二十四年のいわゆる団塊の世代です。戦争を知らない世代で、西武のリフレッシュ、丸井のともだち夫婦を支え、ジーンズ、ミニスカートを支えたファッション世代です。物心ついたころには高度成長のまったなかといい世代です。

第三世代は昭和三十三年から三十四年に生まれた、高橋洋子さんやクリスタル族の世代、エレクトロニクスの発達の中で育った。そして第四世代は団塊の

内村俊一郎氏 昭和16年10月鹿児島県知事の生れ。昭和39年慶応義塾大学法学部卒、西武百貨店入社。池袋店子供服部長、人事部付シアーストレイナー、営業企画室営業計画部長、営業企画室長等を歴任、57年6月取締役就任。



世代の子供たち、恐るべき子供たちというわけです。どのように育つかかわらないが、エレクトロニクスはもはや生活の一部になっている世代というわけです。

立石電機さんなども、この世代にどう対処されるのか興味のあるところでですね。金井 なるほど、しかし、われわれの世代は、戦前世代と戦後世代の両方と話が通じる、その中間にいるんです。そういう意味では貴重な世代だと思わなくて、こういう世代は今後はあらわれないと思うんです。

内村 明治から第一世代までのストイックでロマンチストの時代と、第二世代以降のリアリステイックな時代との中間にいて、ジョイントみたいな世代ですよ。金井 ですから、昭和ヒトケタ、昭和フタケタでよく分けられますが、この分けかたに私は抵抗があるんです。

80年代ビジネスマンの条件

岡部 世代論というのはむずかしいものですね。そこで見方を変えて、私たちが仕事をしていくうえでの条件というか、ビジネスマンの条件という大袈裟ですが、自分でやってきたことを考えてみますと、二つあると思うんです。

一つは好奇心を掘りさげろということですね。好奇心といっても、物好きではだめなんで、とことんまでぐいぐい押していかなくてはいけない。ふつうの人は、どこかで諦めてしまうんですが、それではダメなんです。ダメモト精神で詮索するところから、商売の種も、新しい発想も出てくるんです。

もう一つは柔軟性です。これがないと精神衛生によくない。世の中、昨日は良かったものが今日は悪くなるということはいくつもあることで、それにすぐ順応できる柔軟性ということですが……。右むげと言ったら、左むげと言われるまで右むげしているようなのは取り残されるんです。しかし、フレキシビリティを涵養するのは、なかなかむずかしいんです。

そのためには気分を転換することですよ。私は一つのことを考えていて、ニッチもサッチもいかなかった時は、まったく別のことを考えるんです。そういう転換のしかたもあるわけで、すると、意外に良いアイデアが浮ぶものです。

金井 私の方の商売ですと、そのフレキシビリティというか、柔軟性というものは、お客さまによって、ずいぶん育てられますね。行きつくところはお客さまです。私どもだと現場にいさえすれば、

フレキシビリティは育てられるんです。このフレキシビリティがあれば、どんな環境でも、ポジションにでも耐えられるのは確かですね。硬直化してしまっているじゃない。このことは、銀行でも、流通でも、メーカーでも同じことですね。それに健康。

内村 私は、これからのビジネスマンの条件には国際性を挙げたいですね。これまでの英語が話せるとか、ロゴスがわかるとか、何回外国に行ったとかではなく、価値観のちがいを超えて、ほんとうの意味で国際人であるということです。

それは、これからは世界の中の日本の位置づけが変わり、いままでは小売は関係ないと思われていたけれど、やはり、そういう国際性が求められるようになってきた。

もう一つはオン・デューティとオフ・デューティのウエルバランス、あるいは専門バカとジェネラリストのウエルバランスがないと良いビジネスマンにはなれないんじゃないかと思えますよ。いまや企業というものは、単一の企業ではなくて、関係ないと思われた他の企業といっ手を組むかわからない時代に入ってきている。いつ何が起るかかわからない。それに対応できるのがウエルバランスじゃないかと……。それに企業ロイヤリティより仕事ロイヤリティですね。

岡部 うーん。私なんかは企業ロイヤリティですね。実感としては仕事で面白いからやっているわけですが、ベースには住友銀行がありますね。周囲を見ても企

思いきって
わが家も
サウナにするか



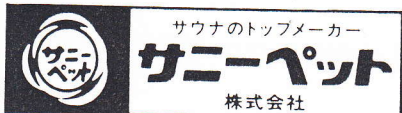
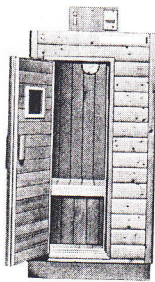
シーザー

賽は投げられた。この仕事完遂あるのみ。現代の戦士(ビジネスマン)も体力・智力が武器。サニーペットのホームサウナで仕事疲れ、ストレスを一気に解消。リラックスしたひとときが、明日の活力・アイデアを生みます。

サウナでつくるわが家の健康

ホームサウナ

- 仕事のイライラ、ストレスを解消。
- 太りすぎ、運動不足、肩こり、腰痛もすっきり。
- 輝く肌が一週間も持続、若々肌美容効果も全身に。
- スポーツや勉強疲れもリフレッシュ。心身ともに爽快気分。



サウナのトップメーカー
サニーペット
株式会社

東京 / 〒151 東京都渋谷区代々木2丁目39番1号

☎ 03(370)0261(代)

- | | |
|--|--|
| ●大 阪 〒533 大阪市東淀川区東中島1-21-2 ☎06(325)3441(代) | ●名 古屋 〒450 名古屋市中村区名駅3-12-11 ☎052(582)2501(代) |
| ●札幌 〒065 札幌市白石区本通12丁目北54 ☎011(863)3001(代) | ●福 岡 〒812 福岡市博多区堅粕4-24-18安武ビル ☎092(474)2321(代) |
| ●金 沢 〒921 金沢市泉野町6-1-12 ☎0762(43)3656(代) | ●長 野 〒380 長野市三輪2-36-14 ☎0262(41)3718(代) |
| ●秋 田 〒011 秋田市将軍野東4-12-13 ☎0188(46)8151(代) | ●仙 台 〒983 仙台市高松3丁目13番10号 ☎0222(33)2931(代) |

●資料請求はワイル係にご請求ください。

業ロイヤリティの方が高いですよ。
金井 私もそう思いますね。
岡部 この点ではヨーロッパは日本的ですし、アメリカでも必ずしも仕事ロイヤリティとはかきも言えないですよ。シカゴの大銀行は大卒を採用して二十年も三十年も育てていますからね。ただ、何に對するロイヤリティであるかということ、あまり問題ではなく、国家・社会・会社、何であつても、つまるところは仕事に面白さからというところに帰るんじゃないですか。
内村 業種によってちがうかもしれないけれど、私は仕事ロイヤリティの時代に入ってきたと思つてゐるんです。流通では特にそうなんですよ、新しい分野に乗り出すときに、それに合う人を教育してゐたのでは間に合わない。企業の中に育つてゐないということになれば、仕事ロイヤリティ人間を導入してゐるといふことになる。そのほうが攻めやすい。

しかも、そういう分野はどんどん広がつていきますからね。
シアーズなんかは終身雇用の企業ですが金融や不動産に、テイクオーバーによつて進出する。そういう場合でも仕事ロイヤリティのある人間を導入してゐます。
岡部 国際性の問題ですが、ぼくはビジネスランチョンはいいんですが、デイナーは苦手でですね、いまだに。あれはオフビジネスだから、話題を探すが難しくて、楽しくないんですが、あれが楽しくならないと、その土地の文化に溶けこむことにはならない。溶けこむためには、まず日本のことを知つて説明できなくてはいけなし、相手の文化や風習を理解しなくてはいけない。私はいまだにオフビジネスは苦手で。しかし、それに馴れないといけないと思つてゐます。
内村 十年後の日本を考えてみますと、日本の経済的地位は、世界の中ではいやでも高くなる。そうなれば、どんな仕事

でも国際的な仕事をしないわけにはいかない。そういう時代にビジネスマンとして生きていくためには、ほんとうの意味での国際人である必要があるんですね。価値観とか人種とか、いろいろな国際間の垣根と関係なく、人間対人間としてつき合うことのできるビジネスマン、これが、これからのビジネスマン像だと思います。
オンビジネスでも、オフビジネスでも對等につき合えるということですよ。
岡部 それから、一日のうちにも少しでもいいから自分を考える時間を持つことを心がけなければいけませんね。会社に入つてしまつたら、一人で自分のことを考える時間なんかまつたくない。そういうなかで、一日に一度だけは自分を考える時間を持つのも必要なことです。
内村 しかし、こう忙がしくして毎日ですごし、家庭での時間がいつそう少なくなると、その代りに家庭を大切にしよう

という気持は強くなりますね。家庭と仕事との面を大切にしないくちやいけなし。家庭はかけがえない世界だからオフビジネスとオンビジネスをマインドとしては五〇対五〇にしたいという気持になつてくる。しかし、実際の時間としては九五対五だつたりして(笑)。女房にそんなこと言つたら「ウソばっかし」ということになるけれど(笑)、マインドは強くなりますね。
岡部 私なんかはもともと少ない方だから、少ないのが当たり前になつてる。
金井 私はどうも内村さんのようには言えないですね。気持のうへでは原点はそこにあるんだけど、なんとなくはずかしくてよう言えない。
内村 そうなんですよ。そのあたりが戦後第一世代と、私たちの年代とのちがひということになるでしょうね。明治人ととなつていふ感じが持つてゐる感で……。 (笑)