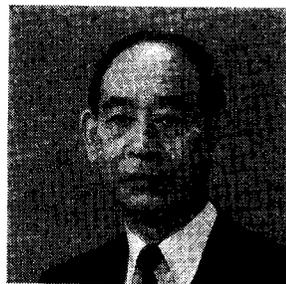


## 危所に遊ぶ

戸田工業(株) 相談役 松井 五郎



### 右往左往のアバウト人生

そもそも私のようなアバウト人間がOR学会誌に登場するのは誠に恥かしい。それというのも生来、数学・物理・化学などの理数系の学問が大の苦手。なんとか旧制高校には入ったものの、できる限り数学や記号から遠く離れた所で生きてゆけなかつた。と大学は独法を選んだが、これも理屈っぽくて肌に合わない。もっぱら文学部の講義に無断で越境出席。3年間の兵役と抑留生活から原子砂漠と化した広島に帰って、大企業を首になったのを機会に、原爆死した父や兄の弔い合戦だと、鋳物屋を再建して町工場のおやじになった。鋳物のバリ取り、トラックで製品配達、菜っ葉服で銀行に走っては平身低頭、得意先からは無理難題。

それから25年後、ひょんなことで、またまた苦手の物理化学に縁の深い無機化学会社を引き受けるはめになったものの、激烈な公害紛争と労働争議による経営危機で一寸先は闇の中。夜中に家内から、大きな声を出してどうしたの、と叩き起こされて気づいてみると、手形が頭一杯にどンドン膨れ上がって、とうとう轟音とともにパンと砕け散った夢で唸されていたのだ。さらにオイルショックの後は債務超過で完全な死体(シニタイ)。420人いた社員は100人ほどが見切りをつけて逃散。涙ながらに研究所用地の一部を処分して何とか凌いだ昭和51年、折からビデオブームの幕が切られて落とされ、160年間酸化鉄に賭けたコア技術で日の目をみた「ビデオテープ用磁気記録材料(0.2ミクロンのコバルト $\gamma$ 酸化鉄)」が一躍脚光を浴びることとなった。それから毎年倍増する需要に応えるための資金調達と工場用地の取得、生産技術

の開発と設備投資、つぎつぎにユーザーから降り注ぐ厳しい値引きと高品質化の要請、その対策としてのTQCやら大学との共同研究などの対応に明け暮れながらも、59年には図らずも日経優良企業第2位にまで漕ぎ着き、一部上場も果たした。と思いきや、円高の艦砲射撃をくらって奈落の底へ。ようやく小康を得たので昨年、息つくひまもない20年近くを過ごした会社を後進にゆずり、やっと悲喜こもごもの人生をふりかえる余裕に恵まれた。

こうした地を這いずりまわるような長年の泥沼稼業は、物理化学や数値音痴の私に、それとは異質のアバウト人間らしき根性を育ててくれた。専門のことは専門家に任せる術も身についた。

感謝こそすれ愚痴を言う気はさらさらない。

### アバウト経営哲学

そんな日常実践から得た私の経営哲学をまとめてみろとおっしゃれば：

- ① 商売は元手と、やる気と根気(孤立無援の資本主義社会に生きていることを忘れるな)
- ② トップは泥にまみれて人の嫌がることをやれ(楽しく面白いことは部下に任せろ)
- ③ 経営方針にはメリハリを(内容は具体的に、達成年次を明確に。完遂後には新目標を)
- ④ 動的バランス感覚を磨け(企業は凸凹の坂道を疾走するヤジロベエのごとし)
- ⑤ 予見し、早期着手し、じっくり遂行(先端的情報をとるためにはどこへでも足を運べ)
- ⑥ あらゆる難問解決の鍵は現場にある(真実は

統計や数値の裏に隠されている)

- ⑦ いかなる時でも社会正義を踏み外すな (本業に忠実に、社会からの期待を裏切るな)

### アントルプレニユール魂と経営ツール

もう15年も前のこと、無人化工場の実現を掲げて、TQCの導入を決意した。しかし指導をお願いした教授からは一度としてお褒めにあずかったことはなかったが、ともかくルーティン業務の合理化は確かにかなり進んだ。しかしもちろんそれだけで経営のかかえる問題がすべて解けるものではない。R&Dの産学共同や新製品の企業化、労使紛争や公害問題の解決、用地買収、米独企業との交渉、エクイティ・ファイナンス、特許紛争の処理、地域社会との和合など、数式だけでは解けないことがあまりにも企業には多いようだ。

「指し物師になれ。なったらせめて芸術家になれ」とは哲学者アランの言葉だ。すぐれた感性和合理性追求能力が両々相まって、芸術が生まれ、経営が成り立つのだろうが、さらに経営者の資質には、経営をゆさぶるような予測もしない突発的トラブルを、広い視野に立って動物的に予感し、一度起これば快刀乱麻、瞬時に処理する危機管理能力が不可欠だと思う。もし未熟な私にいささかなりともそれが為しえたとするれば、感性的なアウト性、「危所に遊ぶ」一握りのゆとりの心、したたかな意地と責任感、あまた友人の助力が、多くの危機を乗り切らせてくれたように思う。

これはOR音痴の負けおしみだろうか。

さて「危所に遊ぶ」という言葉は作家の渡辺淳一氏からいただいた色紙で初めて知った。アントルプレニユールたる者の心意気を示しているように思える。つまり自らあえて「危所を創り出せ！」そして「しなやかな心をもて」と経営者に訴えかけているようにも思われる。出典は知らないが、それ以来私の最も好きな言葉の1つになった。

また「頭さえ下げれば弾には当たらない」と最前線の戦場で上官から教わった。市場も戦場

と同じだ。友人は私を評して「打たれ強い男」だと言ってくれる。最大の賛辞だと受け止めている。

### アントルプレニユールのなげき

たまたま本稿執筆中に、長年ご愛顧をいただいた大手電子メーカーの会長の訃報に接した。暗澹たる思いである。その方が社長を引かれたとき、長年のご労苦をねぎらおうと、一夕安芸の宮島におまねきして一夜の歓を尽くし、枕を並べて深夜まで語り合ったことがある。会長の曰く“俺は業界に先駆けてあの商品を開発して世界的シェアを握った。そのためには30年間寝食を忘れて努力した。ところがアッという間に後発メーカーに追いつかれ、販売価格はアレヨアレヨと下がりつづけ、それを食い止めようと品質を上げてはモデルチェンジを繰り返したが、莫大なモデルチェンジ費用を費やした上に、生産コストを上げては安売り競争を繰り返す結果に終わってしまった。そのために君たちにもずいぶん辛い思いをさせたことと思う。振り返ってみるとあまりにも技術者の言いなりになり過ぎたような気がしてならない。何か別の策はなかったのかと悔やまれる。許してほしい。俺も何だか一生を虚しく過ごしたような気がするなあ”と。

“私にもご心情はよく判ります。激甚な国際競争の中、販売面では独禁法に手足を縛られ、特許も絶対的制約条件ではない。確かに努力の報われない悔しさは残りますが、私どもが皆で開発した日本の電子技術・AV機器が人類を潤し、さらにソ連圏などの共産主義体制を突き崩して、世界的デモクラタイジングの媒体になったのだ、私はそう思って自分を励ましています。これからはお互いに誇りをもって余生を楽しみましょうよ”と。

それにしても会長の死はあまりにも早すぎた。はたして楽しむべき余生を、いささかなりともおもちになれたのであろうか。人前では絶対にさらけ出せないあんな弱気な慰め合いの寝物語りが、今も心に滲みて、ふと涙ぐむ。