

DBJ Journal

No. 28



DBJ SPECIAL

EBOで事業継続を

新しいビジネスモデルによる
独立系CATV会社の経営統合

Column 経済小説の舞台裏 幸田真音 / 地球視考 関野吉晴



日本政策投資銀行
Development Bank of Japan

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-1
TEL (03) 3270-3211
インターネットアドレス <http://www.dbj.go.jp>



DBJものがたり



中長期的な視点で新しい芽の育成を グループから独立した経営を支援

経済のグローバル化が進展し、企業を取り巻く事業環境の変化が加速しています。こうした変化は、大企業に経営の選択と集中を促し、グループ外での独立した事業運営を志向する企業が増えています。

昭和31年に設立されたガラス繊維メーカー旭ファイバーグラス株式会社(以下「AFGC社」)は、断熱材の生産販売における国内トップ企業で、長年の間に蓄積された技術を活用し工業材料分野等の新たな事業拡大にも積極的に取り組んでいます。

旭硝子株式会社(以下「AGC社」)の100%子会社であったAFGC社は、AGC社がグループ事業の選択と集中を進める中で、両社のグループシナジーが薄くなってきたことから、AGCグループ外での独立した事業運営を目指しました。

DBJでは、AFGC社の良質な事業基盤に加え、住宅の省エネに効果の高い断熱材事業の更なる強化、高い技術力を生かした工業材料事業の成長に向けた今後の経営戦略、事業の発展性を高く評価し、AFGC社の

独立した事業運営を支援すべく、WISE PARTNERS株式会社が運営する投資事業有限責任組合と共に、AFGC社の全株式を取得致しました。株式は、DBJと組合が共同で出資する持株会社「株式会社グローバルインシュレーション」が譲り受けます。

今後は、AFGC社の経営陣及び従業員による資本参加も検討されており、経営陣及び従業員の方が自立的かつ意欲的に事業に臨むことにより、今後更なる企業価値の向上が期待されます。DBJは、かかるAFGC社の企業価値の向上に加え、WPと共にファイナンス面やネットワーク等の提供、様々な経営資源の補完等中長期的な視点に立った企業成長を支援し、AFGC社の経営陣・従業員と共に株式公開を目指して参ります。

DBJでは、このようなグループ事業の選択と集中への対応を始め、中長期的な視点で成長可能性の高い企業への支援に取り組んでおり、従来からの融資での支援だけでなく、株式取得を含む様々な取り組みを、積極的に進めて参ります。

日本政策投資銀行プロフィール

設立—平成11年10月1日
資本金—1兆2,722億円(2007年3月末)
総 裁—室伏 穂
業 務—1. 長期資金の供給等(出融資、債務保証等)
2. プロジェクト支援
3. 情報発信

貸付金残高—12兆1,974億円(2007年3月末)
職員数—1,347名(2007年度)
国内ネットワーク—本店:東京 / 10支店:北海道(札幌)、東北(仙台)、新潟、北陸(金沢)、東海(名古屋)、関西(大阪)、中国(広島)、四国(高松)、九州(福岡)、南九州(鹿児島) / 8事務所:函館、釧路、青森、富山、松江、岡山、松山、大分
海外ネットワーク—5海外駐在員事務所:ニューヨーク、ロンドン、フランクフルト、ロサンゼルス、シンガポール



この 技術ノウハウ を絶やすな

従業員の夢の実現を支援する

「福岡工場、従業員が買収」——07年9月15日の大手経済紙の地方経済面に、こんな見出しの記事が載った。その内容は、太陽電池モジュール大手の(株)MSK(本社・東京都新宿区)福岡工場の従業員が、同工場を買収し独立するというもので、買収資金は九州の地銀5行が出資するファンドと事業パートナーとなる商社が提供するとあった。従業員がファンド等と協力し自社を買収、株主兼従業員として会社を存続させるこの手法は、EBO(Employee Buy Out)と呼ばれるもので、日本ではまだ事例が少ないが、事業継続の新しい手法として注目されている。このEBOに際して、日本政策投資銀行(DBJ)と西日本シティ銀行(NCB)は、事業譲渡によって同工場と対象従業員を譲り受ける新会社YOCASOL(株)(本社・福岡県大牟田市)に対して協調融資を行い、事業承継に必要な資金調達を支援した。以下、このEBO劇の顛末を追った。



室伏 稔
日本政策投資銀行
総裁

ご挨拶

このたび、日本政策投資銀行(DBJ)総裁を拝命いたしました室伏でございます。

日本政策投資銀行は、わが国の経済・社会の発展に
金融面から寄与することを使命とする政策金融機関です。

DBJは、平成20年10月の株式会社化(特殊会社)、そしてその後の完全民営化に向けて、
自立的な経営を行うべく準備を始めているところです。

DBJは、新たに「金融力で未来をデザインする銀行」を目指すという目標を設定いたしました。

これは今まで培ってきた強みや能力を活かした「金融力」を発揮しつつ、
お客さま第一主義を徹底することで、お客さまが描くビジネスビジョンの実現に向けて、
ともに考え、ともにリスクを取り、ともに汗をかき、ともに実らせていく、ということの意味しています。

今後民営化を成功させるとともに、10年後20年後に花が大きく開くような夢を抱き、

地球・世界・社会のために尽くすという志を持ち、

そしてグローバルに通用するような金融技術を会得し、

またプロ意識に溢れた、そういう社員を育成することにより、お客さまの課題解決にお役に立てるよう、

この銀行を世界のオンリーワンの企業に成長させる努力をしていきたいと考えております。

皆様方の一層のご指導ご鞭撻を宜しくお願い致します。

DBJournal

No.28

- 03 DBJ SPECIAL 1
この技術ノウハウを絶やすな 従業員の夢の実現を支援する
- 10 DBJ SPECIAL 2
「徹底した地域密着」を最大の競争力に
日本初、独立系地域CATV会社3社の経営統合を迫る
- 16 TOP INTERVIEW
「ナッシュン」こそモノづくりの原点
住友金属工業株式会社 代表取締役社長 友野 宏氏
- 19 DBJ ISM
民営化という歴史的な転換期の舵取りを担う
- 08 Column ●地球視考 プータン 探検家・医師 関野吉晴
- 15 Column ●経済小説の舞台裏8 未来を開く芽 作家 幸田真音

2007年12月発行

企画・発行
日本政策投資銀行

取材協力
YOCASOL(株)
(株)ドーガン・アドバイザーズ
西日本シティ銀行
(株)CCJ
住友金属工業(株)

制作
ウィルソン・ラーニングワールドワイド株式会社

編集
鈴木千秋

取材・文
河内正和
アートディレクション
田口英之 RAM

デザイン
笠嶋真樹 RAM

写真
安海暉二

印刷
日本写真印刷株式会社

突然の工場閉鎖

話の始まりは数年前。太陽電池モジュールの専門メーカーとして、国内外メーカーへのOEM供給を行うほどの高い技術力と製品開発力を持つMSK社は、主力工場に加え04年10月に福岡工場を稼働させたが、06年に赤字に転落、再建に向けてスポンサーを探すことになった。このとき名乗りをあげたのが中国大手メーカーのサンテック・パワーだ。

同社は日本での事業拡大をめざしてMSK社を買収、06年8月に子会社化した。その後主力事業の採算性の悪化などにより業績は低迷。このためサンテック社は抜本的なリストラを検討し、重複する事業を中国工場に集約するとともに、07年2月に福岡工場の閉鎖を発表した。

これに対し、福岡工場の従業員が立ち上がった。その先頭に立ったのが、当時福岡工場長だった田嶋教弘氏（現・YOCASOL社長）だ。工場は稼働からまだ2年しか経っていない

ものの、全員一丸となってどこにも負けないモノづくりをしようと技術の修得に努め、世界に誇れる品質の製品を供給出来るまでになっていたからだ。

YOCASOL社・田嶋氏

閉鎖が決まった時点で全員を集め、皆はどうしたいのかと問いかけてました。そのとき、ある社員から自分たちでこの工場を買えないかという声があったのです。その時はEBOという手法は知らなかったのですが、とにかく何かやるためには皆が団結しないとダメという確認をして、西堀さん（当時MSK社財務部長）に相談したところ、EBOという手段があるという話だったので真剣に考え始めたのです。

田嶋氏から相談を受けた西堀考雄氏もまた、事業継続を望む一人だった。西堀氏は、かつて大手都銀に在籍中にMSK社と出会い、財務部長に招聘され05年8月に転職。12月には取締役にも選任され、経営の重責を負っていたからだ。

YOCASOL社・西堀氏

会社は赤字でも福岡工場の事業性そのものには問題がなかったため、操業停止はまったくの予想外でした。工場閉鎖に際しては、リストラの一環として派遣従業員の契約解除に踏み切ったこともあり、自分なりにけじめをつけた

いと思っていました。従業員が一致団結して事業継続を希望していると聞き、私の方でEBOのアイデアを出したことがきっかけで新会社に合流することになったのです。

地域ファンドの共感

こうした中でEBOの提案に前向きな企業が現れた。福岡を拠点に活動する投資会社の（株）ドーガン・アドバ

太陽電池の市場動向
今回のEBO劇のポイントとなったのが、太陽電池市場の成長性だ。太陽電池は、太陽光を直接電気にかえるエネルギー変換装置で、石油資源の枯渇問題や環境汚染問題を解決する新しいエネルギーとして注目されている。市場の成長性は大きく、太陽電池モジュール出荷量の00～06年の年平均成長率は49.1%、今後も年率30%程度で拡大すると予測されている。市場の中心は欧州で、とりわけドイツでは、太陽電池で発電した電力を通常の約3倍の料金で買い取ることを電力会社に義務付ける法律が施行されており（フィードインタリフ制度）、需要が急拡大している。同制度は、EU主要国でも採用され、今後も継続される見込み。日本メーカーの市場シェアは世界の半分近くを占め、その3分の2はドイツを中心とした海外へ輸出されているが、国際競争は激しさを増す一方だ。こうした動きの中で、今回のEBO劇が始まったのだ。



田嶋 教弘氏

YOCASOL株式会社
代表取締役会長

イザーズ（本社・福岡市）だ。聞けば、ドーガン社では後継者問題で悩む地元中小企業の事業承継支援を目的に、07年5月に「九州ブリッジファンド（ま）」を立ち上げるといふ。

「面白い」。果たして同社社長の森大介氏は興味を示した。実際、森氏にとってこの話は魅力的だった。熊本出身の森氏はかつて外資系金融機関に在籍。九州でプライベートバンキング業務に携わる中、顧客から経営相談を持ちかけられることが多く、自分なりに九州へ恩返しがしたくなって同社を設立したという。それだけにブリッジファンドには森氏の特別な熱い想いが込められており、その第1号案件にふさわしい投資先を探しているところだったのだ。

ドーガン社・森氏

1号案件は社会的意義の高いものにしたかったので、渡りに船で検討させて頂くことにしました。初めは、工場が会社になれるのか、モノが売れるのか

広がる支援の輪

など不安はありましたが、勉強していくうちに、太陽電池の市場の伸びが他産業では考えられないほど大きいことや、モジュールの部品となるセルが世界的に不足しているものの、その調達さえ確保されれば確実に売れる商品であること、また販売面も大手商社が事業パートナーとして支援することなどが分かってきて、支援の方向で動いたのです。

森氏との出会いが局面を開いた。サンテック社との交渉役にドーガン社が就き、事業譲渡に向けた交渉が進み始め、EBOの実現可能性が高まったため、西日本シティ銀行（NCB）を中心とした銀行融資の検討も本格化した。だが、銀行融資の調達は予想以上に困難だった。通常EBOには買収資金に加え創業資金や運転資金などが必要となる。それらを賄うにはファンド出資分だけでは不十分で、銀行融資が必要となる。今回は、原料の仕入れに前払いが必要なことや、操業後の運転

森 大介氏

株式会社ドーガン・アドバイザーズ
代表取締役社長

（注）九州ブリッジファンドは、森氏の構想に共感し、九州地区の中小企業の事業継続を支援し九州経済を活性化させることを目的として、中小企業基盤整備機構と九州を代表する地銀5行（西日本シティ・鹿児島・十八・筑邦・肥後）の出資により設立。



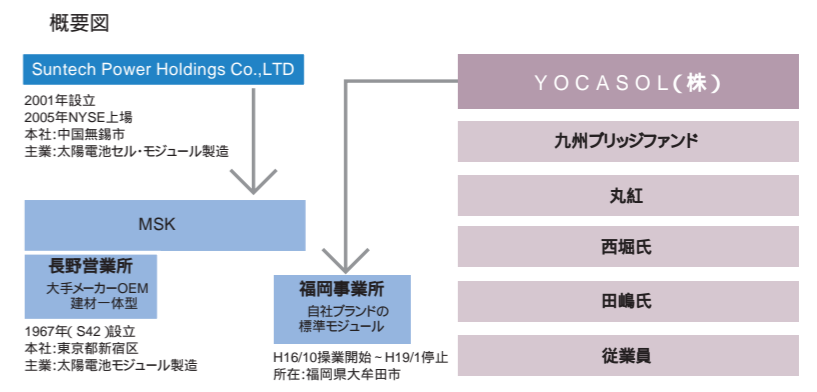
突然の閉鎖から8か月。操業を再開したYOCASOL社の工場。生産ラインでは今回のEBOの主役となった従業員たちによって、世界に通用する商品が作り出されている。



西堀 考雄氏

YOCASOL株式会社
代表取締役社長

想はしていたが、中央のファンドに、九州の休眠工場”の価値を評価してもらうことは困難を極める作業だった。



中野 茂氏
西日本シティ銀行 部長
法人ソリューション部

か皆さんを引き止めておいてください」。田嶋氏のもとには、連日のごとく森氏からの依頼が入る。ここは諦めたらおしまいだ——ときに揺らく気持ち鼓舞しながら、田嶋氏を始めとする30人余の同志たちは、その日“を待ち続けた。

田嶋氏 事態が長引く中で、従業員本人たちはそれほど心配しなくても、家族はEBOについて知識もないわけですし、従業員が会社を買つことが本当に出来るのかと不安になったはず。また皆と離れて待機している人たちも、同様の不安を募らせていたことと思います。この時期が一番の苦労だった。

8月に入つて、森氏は最終オファーを提示。これに先立って7月にはEBOの受け皿となる新会社としてYOCASOL(株)が設立されており、あとはサンテック社の最終判断を待つだけとなった。

ところが森氏がめどとしていた8月半ばを過ぎてもサンテック社からの回答が来ない。ダメだったのか。不安が高まる中で確認してみても、最終的な結論が得られない。冬になると市場である欧州では雪と寒さのため、太陽電池の設置工事が出来なくなる。早く生産を始めれば販売が難しくなる。もはや時間の猶予はない。森氏の焦りはピークに達していた。そして――

資金規模も大きくなることから、相当額の融資が絶対条件とされたのだ。また、EBOに伴う融資を物的担保のみに依存して行おうとすると、新会社の担保となる土地などの資産には限りがあるため、その額には必ずと限界がある。これを解決するには、事業価値に着目した仕組み金融と呼ばれる手法も交えた協調融資を組むしかない。

「ならばD B Jに支援を仰ごう」。N C B からそんな声が出るのに時間はかからなかった。D B Jには既にこのスキームでの実績もある。協調するには格好の相手と考えられたのだ。こうしてドーガン社およびN C B を介して、D B J九州支店に話が持ち込まれたのだ。

D B Jでは、本EBO実行による新会社の円滑な事業継続を通じて、地域経済の発展や地域の雇用確保・創出などにも資すること、またリレーショナルシップバンキングの新しいモデルとなり得る点などを評価して、これに承諾。ストラクチャーを構築するとともに、N C B と連携して協調融資の組成作業を進めていった。

これと並行してN C B でも与信判断のための審査が進められた。高い専門性ゆえの技術リスク、競争の激化による価格リスク、販売先が欧州であることとのマーケットリスクなど想定されるリスクは多い。まだ立ち上がっていない企業が大型の融資を実行することが

いかに大変かを痛感する日々が続いた。

N C B・中野氏
与信判断のポイントはず市場性、太陽電池市場の伸びです。これが斜陽産業の工場だったら、たとえ技術力はすごくても対応は難しかったです。次に技術力です。今回の技術は人の目で確認して精度をあげていく手作りの要素が大きいという意味ではローテクだったので、人の意欲や情熱が重要でした。そのため、審査では最初から現場へ足を運んで実情を確認しました。すると、閉鎖中の工場に従業員の方々が出社し、再開時にすぐに対応出来るようにと機械の整備などに励んでいる。その姿を見て、まさに従業員の人たち、その手の感覚と経験こそがノウハウであり競争力の源泉だと理解しました。とにかく、事業の実績がなく非常に難易度の高い案件でした。

ハードネゴの日々

ファイナンス面の課題を解決出来るめどが立つと前後して、買取交渉の動きも激しさを増していった。何しろ相手は交渉の手強さでは定評のある中国企業。ハードネゴを強いられたのだ。

だが、度重なるやり取りにもかかわらず、結局サンテック社は譲渡先の選定を国際入札方式によって行うことを通告した。交渉を有利に持ち込もうと

は年明けの初出荷だ。原材料の調達、人材の育成・強化、設備投資とやるべき事は目白押しだ。だが強い団結力で自分たちの夢を実現しようとするYOCASOL社は、その1つ1つを確実にクリアしていくに違いない。

夢の実現に向けて

優れたアイデアや技術を持ちながら、後継者不在や資金不足のため事業承継に悩む中小企業が増える中で、従業員が主役となって会社を動かすEBOは、新しい時代の会社の在り方を実現する手段として今後確実に普及していくことだろう。不可欠なのは参加するプレーヤー間の連携だ。従業員の夢の実現を、地域ファンダ、地域金融機関、D B Jが支えるという今回のケースは、その1つのモデルとも言えるだろう。D B Jは今後もその金融ストラクチャリング力やファイナンス力、またナレッジバンクとしての諸機能をフルに活かしながら、従業員の夢、企業の夢の実現を支援していきたいと考えている。

最後に、そうしたD B Jに対する評価、期待などを本件の各プレーヤーに話してもらった。

田嶋氏 今回、D B Jには金融機関としてあるべき姿を体現して頂きました。この技術を絶やしてはならないという私

する親会社の姿勢に翻弄される状況の中で、森氏は最終判断を下さざるを得なかった。

森氏 動いている会社であれば企業価値は評価出来るのですが、動いていないだけに難しい。サンテック社からの提示額との間には相当の差があり、残念ながら国際入札になってしまいました。通常、EBOでは親会社はスナナリと譲るものなのですが、こういう事態になって従業員の方々は、自分たちの会社が出来たのか、他の会社になるのかと不安だったと思います。

“その日”を待つ

7月上旬。入札の結果が届いた。「ドーガン社に優先交渉権を与える」。第1関門は突破だ。関係者は全員ひとまず安堵したが、それも束の間、最後の勝負に向けて気を引締めるのだった。

こうした交渉が続く間も、福岡工場では従業員たちが操業の再開を信じて出勤し、機械の手入れをしたり、かつての同僚に連絡をとったりする日々が続いていた。それでも閉鎖からすでに半年。従業員たちの間にも、日々お互いの顔を合わせることで団結を確認出来る反面、再開のめどが立たないことへの不安が募っていたとしても不思議ではなかった。

「お盆前には終わらせるので、何と私たちの思いが通じた今、この工場で作ったものしつかり自信を持てる会社にしていきたいし、そうすることが支援して下さった皆さんへの恩返しになると思っています。」

西堀氏 財務諸表の向こうに定量的に測れないものがあることを理解したうえで、それを知るところにいるかは金融機関によっても担当者によっても違います。EBOをめざしている会社は見えていないだけで、実際にはたくさんあると思うので、D B Jにはぜひ、そういうニーズをくみ上げて欲しいですね。

森氏 マクロな視点から事業性を見据え、現場に足を運んで確認したその事業価値に基づいてファイナンスを決めるといのが本来の金融機関の在り方ですが、今はそういう金融機関が少なくなりました。今回のEBOはD B Jがいたからこそ成功したと思っています。

中野氏 地銀各行が法人部門でのソリューション力を強化している中で、今回D B Jからは産業についての分析力や情報力、キャッシュフローをベースにした融資のノウハウを学ぶことが出来ました。この経験が、今後チャレンジングな案件を手掛ける際のベースになると思います。

地球視考

Bhutan

ブータン

探検家・医師

関野吉晴



Bhutan

ネパールのタライ平原は標高100mに満たない。そこを自転車で東に向かった。湿気と暑さのために脱水症状になり、パテパテになりながら、インドの西ベンガル地方北部に出た。標高が少し高くなり、やや過こしやすくなったが、まだ暑い。前方に深い森に囲まれた急峻な山が現れた。アップダウンの大きいこの山塊を自転車で横断することになった。気合を入れて標高200mのプンツォリンという国境の町に入った。

国境で合流したブータン人の相棒ツェンチョ君といきなり急峻なつづら坂を登り始めた。三日目に首都ティンブプに着いた。首都といっても高層ビルはなく、のどかで落ち着いた街だ。人々はゴ、キラといった民族衣装に身を固めている。政府から着用を義務付けられているのだが、着なくても罰則はない。チベット系のブータン人の他に三割ほどのネパール系のヒンズー教徒がいる。国名

はブータン王国、国教をチベット仏教としている世界で唯一の国だ。最近新国王が即位した。前の国王ジグミ・シンゲ・ワンチュクは四代目で、1972年に16歳で即位した。それまでイギリスに留学していた。21歳の時にスリランカのコロンポにおける第五回非同盟諸国会議に出席した後の記者会見での発言が国際的な注目を集めた。

「GNP（国民総生産）よりもGNH（国民総幸福量）のほうが大事である」。前国王は経済発展を否定しているわけではない。「経済発展なくしては、国家主権も思想の自由も保障されない。しかし環境保全や文化的独自性維持との調和のとれた経済発展であるべきだ」と言っている。東部の村で民家に数日泊ってもらった。農業をする傍ら、織物をしている家族だった。天然染織の絹の織物を織っていた。納豆を作ってくれたが、豆を練って塩、トゥガラシ、

山椒を入れて乾燥したものだ。臭み強いが酒のつまみにちょうどいい。蕎麦も栽培している。織物の他に伝統工芸として漆器がある。顔も似ているので、どこか日本に似ている。郷愁を誘われる。ヒマラヤ山麓から中国の雲南省、台湾、西日本と続くモンsoon気候に代表される照葉樹林文化帯に属しているからだ。私の寝床に用意されたのは仏間だった。毎朝午前5時に主人がそこでお祈りをするので、寝ているわけにいかず、早寝早起きの健康的な日課を送れた。

中東の産油国のように物質的に豊かではないが、貧しいという印象はない。食事もいい。皆そこそこ日々の暮らして満足しているように見えた。特に国王への人気は計り知れない。社会主義国のように言論弾圧が強いのに、信頼感は格別なものだ。一人当たりの所得は最貧国の一つだが人々の幸福は所得だけでは測れないということが分かる。D

僧たちによる仮面舞踏。



世話になった民家の仏間。ここに泊らせてもらった。



絹の織物を織る。



1949年東京生まれ。71年一橋大学在学中、アマゾン全域踏査隊長としてアマゾン川全域を下る。以来25年間に32回、通算10年間以上にわたり南米への旅を重ねる。93年からは、東アフリカで生まれた人類が、シベリア、アラスカ経由で南米最南端まで行った旅路「グレートジャーニー」5万キロを逆ルートでたどる旅に挑み、2002年2月に最終目的地タンザニアへ到着。著書「インカの未裔と暮らす」文英堂、「P原住民」の知恵」光文社知恵の森文庫など多数。写真は全て本人による撮りおろし。

Yoshiharu Sekino

徹底した地域密着を最大の競争力に

日本初、独立系地域CATV会社
3社の経営統合を追う



中央が森紀元氏。左はJCV社長・大島精次氏、右はNCT社長・下田邦夫氏

通信と放送の融合が加速し、地域に根ざして事業展開するケーブルテレビ（CATV）事業者と巨大通信企業が、真っ向から競争していく時代が訪れている。こうした中で07年8月末、日本のCATV業界にとって一つの転機となる出来事が起こった。三重、新潟という遠隔県に拠点を置く独立系地域CATV会社3社が持株会社方式により経営統合。前例のないビジネスモデルの確立をめざしてスタートを切ったのだ。業界では、一足早く大手MSO（CATV統括運営会社[※]）による企業集約が進み、各地域のCATV事業者には、大手MSO傘下に入るか、単独経営を維持しつつ部分的業務提携をするかの選択が迫られているが、この経営統合による地域版MSOは、そのいずれとも異なる第3の道として注目を集めている。日本政策投資銀行（DBJ）は、今回の経営統合に参加した3社のアドバイザーとして、約2年間にわたってサポートを行った。

迫り来る大競争時代

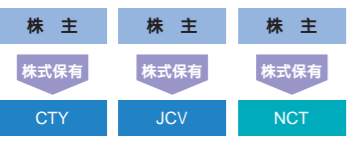
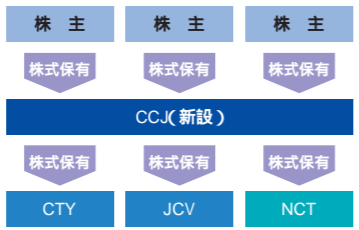
07年5月半ばのある日。DBJ本店の一室で、ある会議が開かれていた。参加者はDBJの職員4人を含めて10人余り。それは、この日から約3ヵ月後に公表されることになる独立系地域CATV会社3社による経営統合に向けた第1回目の実務担当者会議だった。その3社とは三重県四日市市に本社を置く（株）シー・ティー・ワイ（CTY）、新潟県上越市の上越ケーブルビジョン（株）（JCV）および新潟県長岡市の（株）エヌ・シー・ティ（NCT）である。今回、3社が経営統合をめざした背景はこうだ。3社は、それぞれ地域のCATV事業者としてスタートし、地域密着の経営を貫くことで順調に成長してきた。一方で現在、CATV事業を取り巻く環境は大きく変わろうとしている。インターネットの普及に加え、光ファイバー網を整備した通信事業者による放送分野への進出が見込まれるなど通信と放送の融合が加速しつつあり、CATV事業者とメガキャリア（巨大通信企業）とが正面から競争していく時代が到来しているのだ。こうした環境変化に小規模なCATV事業者が単独で対応していくのは難しく、業界では共同出資会社設立による番組・資材等の共同購入や制作番組の交換などの動きが始まっているほか、既存の大手MSOが株式買収

によってさらに事業規模を拡大する動きも続いている。3社はCATV事業者の経営基盤強化と生き残りのためには、単なる共同出資会社による事業提携では限界があると考える一方、既存の大手MSOの傘下に入るのでは各社の地域特性を踏まえた経営が確保出来ないと判断。既存のMSOと異なる新しいMSOを純粋持株会社として設立し、日本では前例のない経営統合をめざそうとしたのだ。

3社の間で話が具体化したのは05年10月半ば。それ以降、トップシークレットのプロジェクトとして交渉が進められ、3社の経営幹部にもこの会議の数日前に事実が伝えられたばかりだった。もちろん、この日の会議に参加した3社の実務者たちも初顔合わせで、経営統合という大きなテーマを前に、まだ誰も状況を十分に咀嚼しきれていないというのが実情だった。3社トップがめざした持株会社設立予定日は07

年10月1日。必要な法的手続き等の作業を考えると、時間に余裕はない。本当にこの統合はうまくいくのか——その場に居合わせた誰もが、そんな疑問を抱いたとしても不思議ではなかった。

三重県四日市市）が設立され、社長には、CTY会長の森紀元氏が就任した。今回の統合を主導した1人である森氏は、かなり以前から業界の将来に危機感を抱いていたとして、次のように語る。



3社の概要

社名(略称)	(株)シー・ティー・ワイ (CTY)	上越ケーブルビジョン(株) (JCV)	(株)エヌ・シー・ティ (NCT)
社長	塩治 憲司	大島 精次	下田 邦夫
本社所在地	三重県四日市市	新潟県上越市	新潟県長岡市
設立年月日	昭和63年6月20日	昭和59年12月14日	昭和61年12月15日
主な事業内容	有線テレビジョン放送事業、インターネット接続事業	同 左	同 左
従業員数	94名	48名	45名
資本金	11億円	4億8千万円	18億1千万円
売上高	約47億円	約17億円	約15億円

合従連衡が不可避の中で

だが、そんな不安を打ち消すかのようには、3社の実務者の意欲は急速に高まりを見せた。統合の意味に対する理解が進むにつれて、その後計8回行われた実務担当者会議は回を追うごとにスムーズに進んだのだ。そして8月29日、3社がそれぞれ開催した臨時株主総会において、今回の経営統合に伴う株式移転計画について各社株主の承認が得られ、持株会社方式による3社の経営統合が正式に発表されるに至った。10月1日には持株会社となる（株）CCJ（Community Cable Japan、

「近年、メガキャリアとの競争が激しさを増す中で、2008年にはIPマルチキャストで地上デジタル放送がやってくる。まさに放送と通信の融合が進むわけで、小さなエリアの事業者にとっては規模の問題が避けて通れないことは、もはや明白です。今、手を打たないと数年先に地域のCATVはダメになるという状況の中で、大手MSOとは異なる、地域に根ざし、地域のライフラインメディアとして生きていくケーブル会社も必要という3社の志が一致した結果が、今回の統合につながったのです」

メガキャリアとの競争が始まれば、



森 紀元 氏
株式会社CCJ 代表取締役社長

CATV業界でも合従連衡は避けられないと読んだ森氏は、10年ほど前から親しい経営者仲間と研究会活動を始め、地域のCATV会社の将来像について検討を重ねてきた。その中から、志を同じくする3社が共同歩調を取るようになったのだ。

地域版MSOの誕生に向けて

志は共有したものの、3社の経営統合が実現するまでには、さまざまな困難が予想された。そもそも、経営統合



三重県四日市市のCTV本社。07年10月からは、地域CATVのライブライン機能を象徴する緊急地震速報サービスを開始した(写真右上は受信端末)

の方法やその場合の統合比率の算定、株主への説明など、具体的にどんな手順を踏めばいいのかが分からない。そこで、ここは専門家に支援を仰ぐしかない、森氏ら3社トップはCATVの業界事情に精通するDBJに白羽の矢を立て、窓口である新潟支店、東海支店に相談を持ち込んだのだ。

Jに依頼しようということになったのです(森氏)

森氏らの危機感を即座に共有したDBJでは、本店関連部に3社のサポートを依頼。これを受けて通信・放送業界を担当する情報通信部、M&A担当部である企業戦略部のスタッフが組んで、経営統合に向けたアドバイザーサービスを提供することを決定した。実はDBJでも、この話が持ち込まれる前後からCATV業界の将来について議論を重ねていたという。この統合を一貫してサポートし続けた企業戦略部の吉岡は、当手を振り返って語る。

「最大手の通信事業社が光ファイバー回線を2010年までに2千万件普及させることを目標とするなど、地域のケーブル会社にとって不安要素が増す中、情報通信部でも資本提携などの可能性を提言していました。ただCATV業界は近年、右肩上がりの成長が続



吉岡 慎二
日本政策投資銀行 調査役
企業戦略部

「この統合は、地域情報インフラとしてのCATV会社の位置づけと、競争面での危機感がまだ低いCATV業界という池に一石を投じるものとなるな」

「今後、さらなる合従連衡が見込まれるCATV業界の新たなビジネスモデルにもなり得るぞ」

3社幹部とDBJからなるプロジェクトチーム内では議論が繰り返された。その末に、3社を地域MSOの傘下で一体的に運営することによって期待される統合効果を3つにまとめた。すなわち、地域情報発信機能の維持強化、プラットフォームの共通化による営業



力強化・費用削減、各社が有する優れた経営ノウハウの共有だ。

そして、この効果が発現されることによって、地域に対し安全安心・生活に不可欠なサービスを合理的な価格で提供し、地域文化の継承と地域コミュニティの活性化に貢献するとともに、ニティの活性化に貢献するとともに、将来同じような経営理念を有する同業他社が参画すれば、統合効果のさらなる拡大、企業としての継続的な成長が期待されるというシナリオを描いたのだ。DBJは、この統合に関わる3社のアドバイザー役を約2年間にわたって務め、経営統合スキームの構築、株式価値の算定、CCJの事業計画策定、株式移転に関わる諸手続き等に関

する一般的なアドバイザーを行っていった。吉岡は当手を振り返って語る。

「ハードルが高かったのは株式移転についてはの株主への説明。時間を要したのは非上場の株式価値の評価です。株式移転は、法人が持株会社を設立する場合に用いられる企業組織再編手法の1つですが、制度としてなじみが薄い。株主からは、そもそも遠隔地同士の合従連衡でうまく行くのかという声もあり、納得して頂くのが大変でした。株式価値の評価も、単に機械的に計算するのではなくその中に何を織り込んで何を織り込まないかを考えるためには各社の個別事情についての理解が欠かせず、我々が算出した中立的な意見を

もとに3社間で統合比率を調整されるまでには時間がかかりました。とにかく、CATV業界では遠隔地間の3社統合も株式移転スキームでの統合も前例がない。それでもメリットがあることを各当事者に理解してもらおうのが一苦労で、まさにアドバイザーの真価が問われました」

遠隔地同士だからこそ面白い

とりわけ難航した株主への説明において、統合のメリットはどう理解され、また、その不安はどう解消されていたのか。森氏が地域MSOのメリットとして特に強調したのは、傘下企業の経営の独立性が保たれる、このため各地域に応じたサービス提供が保証されること、そしてプラットフォームの共通化によるコストの削減効果だった。

「大手MSOは、経営の川上から指示を出しているやらせる、いわば川上方式ですが、CCJの場合は、各社がそれぞれの地域に密着しながら独自の方式で行う事業をサポートする川下方式。あくまでも経営の主体は3社各社で、CCJは黒子の存在です。また、コスト面については、番組や機材は各社共通する部分が多いため、規模のメリットが追求出来るのです」

遠隔地間統合の不安は、どのように説明したのか。「お互い離れているから

き、各社の足下の業績も好調なため、なかなか危機感が育たない状況にありました。そうした中で今回の統合案件は、大手MSO中心に進む株式買取り方式での合従連衡に対して、主従の関係を作りたくない3社が主体的に事業を行い、フレキシブルな経営を行うことを目指す業界でもユニークな事例であり、ぜひ成功させたいという気持ちで取り組みました」

アドバイザーの真価が問われる

「合併では3社のバランス確保は難しい、個性も失われる。株式移転による経営統合がいいだろう。これなら外見上3社の経営は変わらず、スケールメリットは享受出来る」

「この統合は、地域情報インフラとしてのCATV会社の位置づけと、競争面での危機感がまだ低いCATV業界という池に一石を投じるものとなるな」

「今後、さらなる合従連衡が見込まれるCATV業界の新たなビジネスモデルにもなり得るぞ」

3社幹部とDBJからなるプロジェクトチーム内では議論が繰り返された。その末に、3社を地域MSOの傘下で一体的に運営することによって期待される統合効果を3つにまとめた。すなわち、地域情報発信機能の維持強化、プラットフォームの共通化による営業

こそ、地域密着の仕方に違いがあっても面白いのです。近い局同士だと中身も似たようなものになるでしょう。各地域の風土、歴史、文化といったものを大事にしていれば、地域密着の中身も自ずと違ってくるし、四日市流、上越流、長岡流があるはずで、それいいのです」

遠隔地間の統合によって、CATVの本質である地域密着・顧客密着の視点に立った情報提供が可能になることを森氏は訴えたのだ。

地域のライブラインとして

3社がめざすのは、一般的な放送・通信サービスに加え、地域CATVの最大の強みであるライブライン情報サービスの強化だ。具体的には、コミュニティチャンネルでの河川・道路情報、地震速報、自治体情報、商店街情報などの放映や、ICTタグを活用した子供の安全監視サービス、宅配サービスなどが考えられている。

すでにCTVでは、お天気チャンネルで、台風や大雪などの気象災害が予想される時には防災に主眼をおいた自主制作の特別番組編成に切り替え、現地からの実況レポートなどを交えて伝えるなど、ライブライン情報の提供に取り組んでいるが、07年10月からは新たに緊急地震速報サービスを始めた。これはCATV回線を使って、地震が

経済小説の舞台裏 8

未来を開く芽

くる前に、その予想震度と到達時刻を音声でいち早く通知するシステムで、地域CATVがめざすライフライン機能を象徴するものと言える。

「どんな小さなニーズにも応えるのが地域CATVの役割。メガキャリアや大手MSOが地域密着で細かくやる言っても、私たちのそれはレベルが違うのです。キラーコンテンツは要りません。たとえ手数はかかっても地域の小さなニーズに添えていくのが、我々地域CATVの役割だと思えますし、地域が求めるライフライン情報サービスに応えられるのも我々だと思います」(森氏)

確実に始まった統合メリット

統合後、早速、現場レベルでの交流が始まった。営業・制作・技術・管理面でお互いの現状を報告し、意見やノウハウをすり合わせる中で、実にさま



徹底した地域密着をめざすCTV。自主制作番組の公開収録には多くの地域住民が参加(写真上) 本社では視聴者の質問や相談に気軽に応じている(写真下)

ざまな発見があるという。統合メリットが確実に始まっているのだ。その現状を森氏が説明する。

「コミュニティチャンネルでも、それぞれ独自のことをやっているの、違いがはつきり出てお互い学ぶことが多い。また、技術面でも、CTVではWiMAX^{注1}の実証実験を行い、山間地の電波障害地域でどういう事が出来るのか、今検討していますが、その結果を3社で共有出来るわけです。今後、管理部門でも顧客管理システムの統合や経理処理の一元化などの経費節減が期待出来るし、営業面でも、個別営業、代理店営業は3社とも行っていますが、細かい所で独自のノウハウがあるので、それを共有したいと思っています」

CCCJを1つのソリューションに

前例のないスキームによる経営統合を実現させて、吉岡はCCCJの今後の展開に期待を寄せる。「合従連衡が不可避とされる中、大手MSO傘下に入るといふ選択肢以外の道を提示出来たことは、業界に対していい意味でのインパクトとなったと思います。この統合は3社だけで終わる話ではありません。各地域のCATV事業者にとっても1つのソリューションとなり得るものであり、1つのプラットフォームと

して活用して欲しいと思います」
そして、今回アドバイザー役を務めたDBJに対して、森氏はこうコメントする。

「業界も1984年以来、支援を受けており、DBJの融資がなかったら、ここまで成長することは出来なかったでしょう。今回の統合も、DBJのアドバイザーがなかったら実現しなかったし、DBJが関わったことで、株主、経営者、従業員、地域の人々の間でCCCJの信頼度は増しているのです。DBJも10月に民営化しますが、この業界について精通する金融機関であることは変わらないので、引き続き指導と支援を仰ぎたい。そして、人的支援なども積極的にお願いしたいと思っています」

あくまでも地域にこだわる森氏。その信条は「人生、気なり」だという。「気がないし何事も成就させることは出来ないし、気があるから、私もこまめやっつてこられたと思っています」と、その気はまだまだ旺盛だ。「私たちが動いたことで地域のCATV会社は今以上に真剣に考えるようになったはず。積極的にCCCJに参画して欲しいし、5年以内に独立系20〜30局くらいがまとまるようでない、統合による本当の力は発揮出来ないと思います」
地域版MSOを本格的な成長軌道に乗せるために、森氏の「気」はこれからの遺憾なく発揮されることだろう。①

年末恒例の「ユーキャン新語・流行語大賞」が発表された。毎年さまざまな新語や流行語が生まれ、現代の世相を象徴する指標のひとつとして、話題になるのだが、今年には「消えた年金」「食品偽装」「ネットカフェ難民」など、単に「流行語」だと笑っては済まされないような言葉が並んだのも印象的だった。

経済や金融に的を絞るなら、今年には「サブプライム」と「クレジット・クランチ(信用収縮)」という言葉に世界中が揺さぶられた年でもあった。各国金融機関が被った巨額の損失が報道されるたびに、実態経済への影響は? ついにリセッションに突入か? と、不安が増幅されたものだった。

さらには、年末年始をはさんで、各業界で相次ぐ値上げラッシュ。景気鈍化のなかでの物価上昇という最悪のシナリオも想定され、「はたしてこのままで先行きは大丈夫?」と、いささか心配になってくる年の瀬である。

だが、来年は「平成」になつて二十年目を迎える節目の年。こんな時代だからこそ明るい話題にも目を向けた。日本の底力を信じ、将来に夢を托せるよ

うな、元気が出る話題はないだろうかと考え、「二〇〇七年、世界一になった日本人」を調べてみた。

まず、五月に英国チエルシーで開催された園芸の国際コンテストでは、石原和幸さんがシテイガーデン部門で最優秀賞を獲得。六月には、神尾真由子さんがチャイコフスキー国際コンクール・ヴァイオリン部門で優勝。七月には、小松由香里さんがフライングディスクの世界個人総合選手権・女子の部で総合優勝。五月には映画監督の河瀬直美さんが「殞(ひびき)でカンヌ国際映画祭グランプリ審査員特別賞を受賞。

八月には、ポーランドで開催された無線操縦ヘリの世界大会で伊藤寛規さんが二連覇。十月のルービックキューブ世界大会(ハンガリー)では中島悠さんが三列部門で日本人初の優勝。そして、車椅子テニスでは国枝慎吾さんが世界四大大会をすべて制し、年間グランドスラムを達成した。

忘れてならないのは、山中伸弥・京都大学教授だろつ。世界で初めてヒトの皮膚から「万能細胞」を作ることになった二コウスは、再生医療の新たな

地平を開くとして世界から熱い注目を浴びた。
なんといつても嬉しかったのは、十一月に静岡県沼津市で開催された第三九回「技能五輪」で、日本の若き技術者たちが、参加国のなかで最多の金メダルを獲得したからだ。

自動車板金や溶接、造園、洋菓子製造などさまざまな種目に、四六の国や地域から総勢八一三人が参加。四七の職種で世界一を目指す熱き戦いが繰り広げられた。

たとえば「ポリメカニクス」は精密な小型装置を作る競技。今回は「小さなワイングラスを削り出す簡易旋盤の製作」という課題だったが、選手たちは二時間もかけて、手作業と機械加工で部品を作り、電気配線や制御プログラムなどを施しながら組み立て、仕様通りに機能させるのだという。千分の一ミリ単位の精密な加工技術が求められるこの競技は、「ものづくり大国」の日本勢が八連覇を達成。畑選手選手は連覇のプレッシャーとも戦いながらの金メダル獲得だった。

ほしいものは何でも与えられ、簡単に手に入るいまの時代。ともしれば、地道な努力を



Main Kohda

作家。1951年生まれ。米国系金融機関で債券ディーラーなどを経て、95年作家に。タイムリーな経済トピックスをテーマに骨太なストーリーを展開し、熾烈な企業競争のなかでも矜持を失わない人間たちを描いて、多くの企業人・財界人から圧倒的な支持を得ている。著書は『日本国債』『あきんど編屋半兵衛』『日銀券』『タックス・シエルト』『バイアウト』など多数。テレビのコメンテーターやラジオのパーソナリティーとしても活躍。政府税制調査会、財政制度等審議会ほかの委員も務める。2月には日本を熱く語った竹中平蔵氏との対談集を刊行予定。

軽視する若者が多いなかでも、次代の日本を担う未来の匠たちは確実に育っている。日本の未来も、まだまだ捨てたものではない。②

CATV業界事情

CATV事業者は、光ファイバーと同軸ケーブルからなる伝送路を用いて、放送事業と通信事業を行っている。「日本ケーブルテレビ連盟」に加盟している営利目的の事業者数は約300社。DBJは84年からCATV事業者向けの融資を開始。事業者カバー率は約6割に達している。これまでに約220社(対象世帯数約2,400万世帯)への出融資を行ってきた。CATVはテレビの難視聴対策(1~12chの再送信)事業として始まった。もともと免許事業であるCATVは「1市町村1事業者」が基本(旧郵政省の行政指導)

だったが、現在では自由競争状態にある。その特長は、自主制作番組(コミュニティチャンネル)制作し、地域住民に対する情報提供を行っている点で、「地元のテレビ局」としての顔を持つ。通信事業者としての側面もあり、放送事業を行いながらインターネットサービスを提供、ブロードバンドの担い手でもある。近年では、固定電話サービスを提供する事業者も出てきている。CATVの普及率は、自主放送を行う事業者の加入世帯数は2,016万世帯(07.3末現在、総務省調査)で、普及率は40.3%に達する。

(注1)MSOは複数のCATV事業者を傘下に収めることで、設備やソフトの購入時に価格交渉を有利に進めたり、資本力を活かして1局では出来ない大規模な設備投資を行うことが出来る。

(注2)WiMAX(Worldwide Interoperability for Microwave Access)は、光・メタル回線という有線による高速通信手段の利用が困難な地域で、いわゆるラストワンマイルの接続手段として期待されている無線通信技術の一規格。建物内部の通信に使うことを想定した無線LANとは異なり、現在は電話回線や光ファイバーが担っている加入者系通信網の末端部分(ラストワンマイル)で利用することを想定している。人口密度の低い地域でも安価にブロードバンド接続サービスを提供する手段として注目を集めている。

住友金属工業株式会社 代表取締役社長

友野 宏氏

「現場」にこそ経営の原点があり、
そこから「見えない資産」を
磨いていくことが重要です

連結売上高約1兆6000億円、社員数約9000人、粗鋼生産年間1300万トン以上を誇る世界有数の鉄鋼メーカー、住友金属工業。この巨大企業を率いるトップリーダーが友野宏氏だ。世界に出てスケールの大きな仕事をしたいと住友金属へ入社。製鉄所時代に培った現場感覚、学生時代から培った国際感覚、そして何よりも技術に対する探究心を活かして、日本のモノづくりを先導する友野氏に、経営の要諦、わが国鉄鋼業の生き残りの条件などについて聞いた。

経営の原点は「現場」にある

「企業は人」といいますが、人を育てるには動機づけが重要です。社長は経営トップとして、どんなモチベーションの与え方をされていらっしゃいますか。

経営リーダーの役割とは、会社の進むべき方向性を明確に示し、皆の先頭に立って実行することにあります。人間一人ではじめから社内全員にわかってもらうのは難しいので、まず社内の一部の人たちに僕の意思を理解してもらおうようにしています。そうすれば、あとは彼らがフル稼働して残りの人に伝えてくれると信じているので、とにかく現場へ出て直に話しかけることを意識しています。

長い間、ヘルメットに作業服の会社

生活を送ってきたので、現場へ行ってみて、臭いをかいて、働いている人の目を見ることが僕の流儀で、真実は物事が起きている現場にしかないというのが持論です。「現場」というモノづくりの現場だけと短絡的にとらえる人が時々いるが、私の言う現場というのは物事が実際に起きている所です。

従って営業や経理部門にもそれぞれ「現場」があります。ですから普段、時間があれば本社の各職場にも直接足を運んでいるし、毎月必ずどこかの工場にも出かけています。

社長は、会社には金融資産、物的資産の「見える資産」と、顧客資産、人的資産、技術資産、組織資産の「見えない資産」があって、見えない資産を磨く

ことが重要だと強調されていますね。

見えない資産とは、内部の人間にはよく見えているのに、外部からは見えづらいという意味ですが、外部の人には見えなくていいというのは傲慢な考え方で、本当の企業価値を知っていたためにそれを見えるようにするとともに、企業価値を高めるためにそれを磨くことが大事です。

当社では、たとえば人的資産については、現場の人たちの総技能度がどのレベルかを徹底的に数値化して、将来にわたって強い現場を維持・向上するための能力開発計画を作成し、実行しています。そして今、こうした定量化、数値化を間接部門にも応用しているところ、取り組んでいるところです。

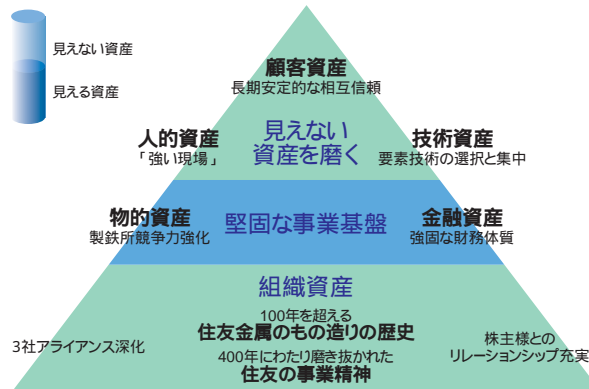
己を知れば道は外さない

物事が長期のスパンで動く鉄鋼業には、長期の経営シナリオが必須ですが、一方で、経営の安定化のためには短期的にも結果を出し続けなければならず、長期と短期の視点が相反する局面もあると思います。眼前に分かれ道を見誤らず、最終目的地へたどり着くために、長短の折り合いをどのようにつけておられますか。

たしかに経営を実践していく中では、時に長期と短期の目標が相克することがあります。このとき重要なのは、短期ありきで長期を歪めることは絶対

「パッション」こそモノづくりの原点

企業価値の向上に向けて



民営化という歴史的な転換期の舵取りを担う

2007年10月1日、総裁就任を機に室伏 稔総裁より行員に向けたメッセージ



「ご紹介いただきました室伏でございます。このたび、日本政策投資銀行総裁を拝命いたしました。どうぞよろしくお願いたします。」

日本政府は来年10月日本政策投資銀行を民営化することを決めております。まさに今日で、民営化まであと1年に迫ったわけでございます。私はその歴史的な転換期の舵取りの任にあたることになりました。その重責をひしひしと感じております。日本政策投資

銀行は、新たに「金融力で未来をデザインする銀行」というスローガンを掲げています。これは、今まで培ってきた強みや能力を生かした金融力を発揮しつつ、お客様第一主義を徹底させることによりお客様が描くビジネスビジョンの実現に向けて、ともに考え、ともにリスクをとり、ともに汗をかき、ともに実らせていくことであると理解しております。民営化、つまり民間企業への跳躍は、それを徹底的に追及するための手段にほかなりません。

最後にひとつお願いがございます。私は本日、日本政策投資銀行総裁に任命されましたが、実のところ、総裁という呼び名にはいささか抵抗がございます。まだ官への未練を感じるものがあります。民間企業への道はすでに始まっております。法律の正式名称はまだ総裁ですからそれを勝手に変えるわけにはいきませんが、できれば、私のことを総裁と呼ばずに、室伏さんと呼んでいただければと思います。どうもありがとうございます。」



にしてはいけないということ。鉄鋼業では、心臓部となる溶鉱炉は25年、修理をすれば50年位は使えます。今の基本技術を使えば100年先まで見据えることができます。圧延機や機械類もきちんと手入れをすれば半永久的に使えますし、研究開発から商品化まで20〜30年かかる例も少なくなく、出来た商品の寿命も50〜100年ということ、必然的に長期を読むことが大事になってくる。ですから、僕は大体10年から50年先を読んで意思決定しています。

大きなシナリオの中では、当然小さな齟齬もあります。重要なのは、ズレが起きたとき、それがどれだけ経営にダメージを与えることになるかという限界値を見極めることです。そういう時に絶対に譲れない一線が出てくるはずで、僕が皆に現場へ行けと言っている、そういう究極の判断が求められた時に自分の会社の実態、実力を知らないといけない判断が出来ないからなのです。

「己の力を知っていれば、致命的なミスは回避出来るということですね。そう、己の実力を知らず、他社もやっているからと安易に追随すると、必ず失敗します。当社は新日本製鉄やJFEに比べると規模も人員もほぼ半分ですが、作っている商品群はほぼ一緒です。でも商品群が同じだからとそのず

べてに人を均等に配置したら、全部負けるでしょう。これに対して、自分たちで見極めて実行したのであれば修正がききます。たとえば仮説が5つあるとして、他社は5つのチームを作る体力があるのに対して、当社では2つに絞り込む必要があり。この絞り込み過程に全力を注ぎ込み、うまくいけば大成功、仮に失敗してもいいのです。自分たちで絞り込んで間違えたのであれば、元に戻ってやり直せばいいのですから。そして、このサイクルを速く回す方が結果として勝負に勝つのです。このように、仮説を立てて絞り込み実行するという行動パターンこそ、住友金属らしきだと思います。

パッションこそ生き残りの条件

「激化する国際競争。鉄鋼業の世界にも再編の嵐が吹き続けています。こうした中で、日本の製造業が生き残って行くためには、何が必要なのでしょう。キーワードはパッションだと思います。戦後の日本の鉄鋼業はヒト、モノ、カネ、何もないところから出発しました。あったのは日本を再建したいという人のパッションだけで、これがあつたから当時手に入らないものも調達出来ました。私たちの先輩は、明日食べべるものもない状態で海外まで出かけてお金を借りています。」

モノにも挑戦しました。アメリカ、ドイツの製鉄先進国は、洗練された技術を持っていた分、新しい技術にチャレンジしなくても良かったのに対して日本は未完の技術に挑戦しました。こういうモデルで日本の鉄鋼業は伸びて来たわけ。資源のないこの国では、人を鍛え、技術を磨いて日本を支えるぞというパッションこそが大事で、モノづくりへの情熱をなくしたら終わりです。

将来に向けたコア人材の育成の点

これは明らかで、場を与えること。具体的には新しい設備を作つてそれを立ち上げることです。かつて鉄鋼業が不振な時期に、設備投資をしなかったことがあります。するとそこでは、先輩の作った設備や仕組みを墨守することが現役の仕事になって、新しい発想や挑戦が生まれなくなりました。これがやがてポディプロ1のようにいってくださるのです。ここが経営者の一番大事な仕事だと思うのですが、きちんと収益を出して設備投資する。その設備を現場に精通した若手の社員に任せることです。失敗もあるでしょうが、血を吐く思いをしても機械を立ち上げる。こうすることで先輩を超えることが出来るのです。技術は進歩しないとダメで、同じことをやっているだけでは退歩です。だから、

先輩を超えないという意味がない。今、当社では一生懸命設備投資している中で、この機会を活かせる人が当社の次を支えてくれる人材に育つてくれると確信しています。

次のリーダーに求めるものは

友野社長は、企業は継続性が大事と主張しておられますが、次のリーダーに求めるものは何でしょうか。やはり住友の事業精神をきちんと継承していくことです。住友の事業精神は、住友グループ400年の歴史の中で磨き抜かれた教えです。これを皆が共有出来るということは非常に大きいし、私も困ったときはいつもこの教えに立ち返り、自分の判断を検証するようにはしています。「浮利を迫らず」「信用を重んじ、確實を旨とする」など今に通じる言葉が山のようにありますが、私が一番好きなのは、「君子愛財、取之有道（君子財を愛す、之を取るに道有り）」「取之有入（之を取るに人有り）」で、これは儲けないとダメ、でも道に沿っていないとダメ。そして、そのためには、人が大事だと説いています。当社経営のボトムにあるこの教えを守り継承すること、見えない組織資産をそれぞれの時代にふさわしい形で見えるようにするのが経営リーダーの役割だと思います。