

## 私のリーダーシップ論 - ピンチこそチャンス、若手に主体性を持たせる事で 道は拓かれる -

「リーダーシップ論」ということでいただきましたけれども、ちょっと略歴から入りますと、私は昭和42年に卒業しまして、豊田通商という名古屋に本社を構える、トーマンと合併した商社です。そこに入社しました。そして2000年に、同じトヨタグループに属しますトヨタ紡織という、こちらは刈谷にあります。こちらの会社に異動しました。

そして2006年にトヨタグループを卒業いたしまして、現在、小牧にあります第一物産という、名前はたいへん大層な名前ですけれども、ウレタンのリサイクルをやっている、まさに中小企業でございます。こちらのほうでお世話になって4年目を迎えております。

そんな略歴ですけれども、お話できることと言ったら、私が40年のサラリーマンのなかでいろいろ経験してきたこと、学んだこととか、勉強したこと、それから出会いとか感動したことを中心に、自分史を語るなかで、これからのみなさんに少しでも、お役に立つお話しが出来たらなというふうに思っております。

先ほど昭和42年に卒業したと申しましたが、大学では15回の卒業生です。ゼミは、先ほど先生方と話していたのですが、マルクス経済学というのが当時はありまして、もう亡くなりましたけれども、有田ゼミで勉強させていただきました。

先生は、統計学が専門分野ですが、テキストは「資本論」。いまみなさん資本論と言っても、「それはなんじゃいな」ということかもしれませんけれども、マルクスが書いた「資本論」に基づき、ローザ・ルクセンブルグの『資本論概説』というのが、テキストでした。そのローザ・ルクセンブルグの概説を買うのに、京都の丸太町の古本街までみんなで行って、探したのを、つい昨日のように思い出します。

そして先ほど申しあげたように、豊田通商に入社をいたしました。本当は私、メーカーへ行きたかったのですけれども、どういうわけか商社へ行くということで、商社からのスタートになりました。

配属は大阪支店になりまして、その当時、今でもそうですが、豊田通商には滋賀大の先輩が40人ぐらい、多いときは50人ぐらいおりまして、豊通陵水会という会をつくっておりました。大阪にもたくさんの先輩がおられまして、ちょうど配属されて4、5日たったころ、御堂筋と長堀線がぶつかるところに大阪豊田ビルというのがあったのですけれども、その地下の中華料理屋で先輩達が、歓迎会をやってくれました。

そのときに先輩が私に言ってくれたひとことが、大変印象に残っています。「村瀬、サラリーマンというのは陸上と言えばマラソンだよ」と。いまですと終身雇用制度がすこし、いろいろな面で議論されていますが、当時は会社へ入ったら、定年まで同じ会社に居るのが一般的でした。そういう意味では約三十数年のマラソン。マラソンに例えると42キロ195メートルを、サラリーマンとして走るということです。

そのときに一番大事なのは健康だよと。健康というのはみなさんも、いまいろいろ自分

で心掛けておられると思いますけども、自己管理、自分で自分の健康の面倒を見るというのが、一番だとおもいます。自分で自分の管理をしっかりしてくださいと。要するに病気になったら、よい仕事ができせんよと、アドバイスをいただきました。

まさに42キロ195メートルを走りきるというのは、健康でなかったらできないということで、ぜひこれからみなさんも、健康だけは自分の責任の範囲において守っていただきたいと思います。

もちろん病気になったからといって、脱落するという意味ではありませんけれども、一方で一病息災という言葉がありますように、病気も一つの与えられた機会ということで、そこで立ち止まって考える時間をいただいたと思えば、病気も前向きに考えられるというふうにおもいます。そういう意味で、まずは健康第一ということです。

最初に私が配属になりましたのは化学品という課です。滋賀大学の経済学部に入って、どちらかと言うと化学とか物理とか、そちらのほうはまったく苦手でした。それが配属されたのが何と化学品課ということで、これはまいったと思ったのですけれど、先輩の方から「これを読んでおけ」と言って渡されたのが、「化学の基礎知識」と「界面活性剤」の2冊の本でした。

『化学の基礎知識』は読んで字の如くですけれども、『界面活性剤』というのは、みなさん石鹸をイメージしていただけたら、石鹸が汚れた衣類から汚れを取るというのは界面、いわゆるものともものが接しているところを活性化させて、汚れを浮き上がらせるというのでしょうか。そんな役目です。

今日は女性の方がたくさんみえますけど、化粧品なんかには界面活性剤がしっかり使われています。そういうものをわりとメインに扱っていたものですから、この2冊を渡されました。『化学の基礎知識』はこれはもう無理だなとあきらめましたけど、『界面活性剤』は少し面白そうだなということで、1週間ぐらいかけて斜め読みしたのを覚えております。

化学品というのは、ちょうど私は樹脂(レジン)を中心に担当したのですが、ほとんどのが今はレジンから出来ておりますので、ある意味ではそういう分野から入ったのが、のちのちの商品知識をつくっていくうえで、たいへん参考になったと思っています。

そういった意味では、「人生、何が幸いするかわからない」と。まず自分が与えられた環境で、ベストを尽くすことかなというふうに思っています。必ずしも自分の、後ほども申しあげますが、好きなところばかりというわけではないと思います。やはりいま与えられたところでまずベストを尽くす。そこでベストをつくすということが大事ではないだろうか思います。

きっとそういう局面が、これからいろんなかたちで起きてくるとは思いますけれども、まずそこから、嫌だ嫌だと思わずに、きっと面白い分野もある、こういう角度から見れば楽しいじゃないとか、ぜひ前向きにとらまえていただけたらと思います。

一方、私が入社した昭和42年というのは、ちょうどモータリゼーションの黎明期でした。みなさんのお父さん、お母さんの年代だと思いますが、昭和42年はちょうど日産と、昔

プリンスという会社がありましたが、プリンスとの合併。それから大阪にダイハツ工業という会社がいまもありますけど、関西の名門企業でした。そことトヨタが業務提携をする。いまでは数年前にトヨタがたくさん株を持ちまして、トヨタの完全関連会社になりました。

そういうモータリゼーションの黎明期だと同時に、第一次自動車戦争の時代でした。ちょうどカローラとかサニーが発売になって、カローラがサニーよりも排気量100ccの余裕を宣伝文句にして、当然馬力も出ますので、大変売れた。そういう時代でした。そこで私は化学品課所属ですけれども、最初にもらった仕事が、ダイハツさんとの内装商内。いわゆる車の内装です。シートとか天井、カーペット、インパネとかありますけれども、そういうものの材料とか部品をを扱う商売を確立せよというミッションをいただきました。まさに新入社員、少ないメンバーでしたので、私が中心になってスタートするという役目をいただきました。

メーカーさんの力とか、本社（名古屋）の応援を借りながら、一所懸命10年ぐらい担当させていただきましてけれども、無我夢中で過ぎたサラリーマンの最初の10年でした。

先ほども申しあげましたように、この最初の10年が、自分のサラリーマン時代の基礎をつくったなと思っております。仲間とゴルフをやったり、飲んだり、旅行に行ったり、いろんなことをやりました。マージャンもやりました。そうする中で、結婚をするのもわすれていたというぐらいで、結婚をしたのはちょうど10年目ぐらい。10年までたっていないのですが、寮では寮名主に近い存在でした。30歳を超えておりました。

ただし、ここでもよかったなと思うのは、いまでもそういう風土はあるのでしょうか、自分より2世代も先輩の方たちに遊んでいただいたり、大変かわいがってもらった。いろんな意味で教えていただいたと。そういう先輩が後輩をかわいがる風土があったというのが当時でした。

そういうなかで商品知識の入門編を終えて、何とか昭和50年ごろには、月商1億円の商内ができるようなところまでいっておりました。このときにはほんとうに、何事もやりきること。少ないメンバーでしたので、自分が会社を代表している。社長のような気持ちで、責任を持ってやっていた時代です。

何回も申しあげますが、やりきること。とにかくやりきる中で、いろんな結果も出てきますし、責任もわいてきますし、楽しみもでてくるということで、ぜひみなさんにも、いろんなことがらに出会ったら前向きに挑戦していただいて、やりきっていただきたいと思えます。

そろそろ次のステップかなと思いかけたところに、ちょうど昭和52年ですが、昭和45年に豊田通商が愛知県一宮市に、豊田化工というカーペットの製造会社をつくっていました。そこで新しい商品を立ち上げるということで、ヨーロッパへ調査出張のチャンスをいただきました。ドイツに技術提携先がありまして、ニュールンベルグからちょうど一時間ぐらいのところに、パンベルグという昔NATOの基地があったところですけども、た

いへん古い城下町というか、そちらへ出張に行くチャンスをいただきました。

初めての海外出張が欧州ということで、当時はアンカレッジ経由で、二十数時間かけていくという時代でした。そこには名古屋の繊維部の次長と豊田化工の役員さんと3人で行きました。このときの繊維部の次長は、武山栄造さんというのですが、後に豊田通商の社長になりまして、いろんな意味で自分にご縁が深くなった人です。ここで初めて欧州の地を踏んだというのは、たいへん印象に残って、当時の出張レポートを、一番若造の私が纏めるということで、夏休みも含めて一ヵ月半ぐらいい出張レポートの作成に費やして、頑張った資料がどう活用されるのかなと案じていたのですが、化工さんの実務のメンバーから『たいへん役に立ったよ』とっていただいて、ほっとしたのを覚えています。

そして53年に名古屋に異動しました。特に自動車が増え勢いを増したところございまして、発展する自動車業界、特にトヨタ自動車にたいして、いまは世界のチャンピオンになりかけていますが、何とか日本のチャンピオンに、ひいては業界のチャンピオンになってもらうべく、どこの会社も手をつけていなかった自動車内装企画グループというプロジェクト組織を豊田通商が、つくっておりました。ここでトヨタさんに、先進の内装技術だとか、部品、材料を提案して行ったのです。

この組織のメンバーとなって、いろいろ内装材のつくり方だとか原材料、いろんなことを勉強させていただいた。5年間ぐらいいそういう活動をさせていただきましたけれども、その後の自分の血となり肉になったと思っています。

そこで、いろんな商品知識を持つとか、つくり方を知ることになりました。世の中で、よく『管理技術には固有技術はいらない』という人がいます。要するに管理する技術があれば、固有技術はいらないと。技は要らないよと。商品知識とか、そういうものはいらないよという人がいるのですが、それを別の言葉で言うと。鶺鴒飼いに例えると「鶺鴒になるな、鶺鴒匠(うしょう)たれ」と。糸を引っ張って、鶺鴒を動かす立場になれということを行っていますけれども、私は固有技術はたいへん重要だと。ぜひいろんな職場に行かれても、固有技術はその場その場でしっかり身につけていただきたい。

固有技術に裏付けられない管理技術は、やはりみなさんに、とりあえず管理される側に納得を持って、言うことを聞けないというか、身体の中へすこっと落ちていかないと思います。ぜひそういう意味で固有技術、技、商品知識ですとか、いろんなパソコンの技術もそうでしょうけど、ぜひ自分のものにしていただきたいと思います。

もう一つは、トヨタグループでよく3現主義といいますが、有名な「現地・現物・現実」がありますね。レジメには「現象」と書いてありますが、「現実」があります。特にそういう意味では、現実を直視できるというのでしょうか。固有技術もそうですけれども、やはりそういうところから裏付けられたものでないと、なかなかみなさんに納得してもらえないというふうに確信しております。

まず何か問題が起きたら、何かが起きたら、現場へすぐ飛んで行って、その現場で、何がどのように起きているのか把握する。起きていること、問題を解決するためには、そう

いうことをしないと、ほんとうの解決策は浮かび上がってこないと思います。

ほんとうの原因（真因）は、聞いたり、読んだりするだけではつかめません。つかめるまで現場、事実に基づいて「なぜなぜ」をとことん繰り返します。だいたい5回「なぜなぜ」を繰り返したら、ほんとうの原因というのでしょうか、真因に突き当たります。

一般的にはQCなんかで、5W1Hといっていますけれども、5回「なぜなぜ」を繰り返すということと同時に、この「W」には「Who（誰が）」、「When（いつ）」、「Where（どこで）」、「What（何を）」、「Why（なぜ）」、「How（どうして）（どうやって）」解決するかという意味もあります。

このときの自動車内装プロジェクト活動（AIPT）の成果としては、レジメに書いてあるように、成形ドアトリムがありますし、段ボールで成形天井をつくる、それから本皮といいますが、皮のシートの採用があります。

従来はアメリカの放牧牛の皮を中心に使われていたのですが、ヨーロッパは家畜を牛舎の中で飼っておりまして、ヨーロッパの皮は柔らかい。アメリカの皮は放牧牛のもので、アブとかいろいろな虫が刺すとそこがうむ、痒いのでこするといろいろな傷がついてしまいます。傷が付いている皮は商品にならないものですから、そこにいろいろな化学処理をして使えるようにする。最後はまた表面に「しば（柄）」を付けて、天然の皮革に見えるようにするのですが、結果アメリカの皮は固くなります。それに対してヨーロッパは、家畜ですので、あまり傷がついていません。そういう皮をドイツのメーカーが売り込んでおりましたので、これを初代セルシオに採用してもらおうと。これは採用してもらうまでに5年ぐらいかかりました。まあドイツ人の粘りこさも、いまでは印象に残っています。そういった商品もあります。

それから浜松市にあるヤマハさんのピアノ技術。日本のピアノは世界ナンバーワンですけども、そのピアノ塗装技術というものも、これまた世界的な技術でして、ヤマハさんのピアノ塗装技術を使って本木部品という、車のなかに木の部品（インパネ、コンソール、ドアトリムのオーナメント、ハンドルなどに使っていますけれども）を、そういう部品をヤマハさんと一緒になって提案し、セルシオに採用していただきました。

こういった商品が、魅力あるトヨタ車づくりに、大いに役立ったのかなと。ある意味で商社が自らものを開発し、付加価値を付けて提案する、商品を右から左へ移すだけが商社の機能ではなく、今ではいろんな資源を開発したり、提案型、価値創造型企業になっておりますが、その当時としては新しい試みであったかな、ビジネスモデルであったかなと思っています。

こういう商品開発を進めていくうえで、「これを実現したら、世の中の人に喜んでもらえるだろうな。きっとお客さんの役に立つだろう」という想いを持って、先ほど申しあげたように、スピードを上げてやりきれば、きっと実現します。

みなさんもきっといろいろな夢を持っておられる。まず夢を持たない限りやれませんが、けれども夢を持つだけではだめですね。まず夢をできるだけ具体化する。具体化し、そし

てこの夢を実現するためにまず、スケジュールを組んで、それにのっかって一つ一つステップをふんでいけば、かならず夢は実現できると私は思います。

まず思わなければ夢は出ませんので、いろんな意味で夢はたくさん持っていただきたい。持ったらそこで、持っただけではなく、ぜひ具体化して、そしてそれをスケジュール化させ、ステップをふんで確実に実行していただければ、夢というのはまあ、実現出来ないことはないと思っています。

ここで「必死にやる」と申しましたけれども、いろんな商品を開発していても、80パーセントぐらいまでは、だいたい行きます。80パーセントぐらいまで行くと、最後の10パーセントぐらいが、なかなか乗り越えられない。スポーツをやっておられても一緒だろうと思いますけど、8割ぐらいはそこそこマスターしたなというところまで行くと思いますけど、最後の10パーセントは、必死になってやらない限り乗り越えられない。必死になってやれば必ず乗り越えられる。

イチローの話をしますと、イチローは、みなさんご存じだと思いますが、あれだけの記録を残せるのは、だいたい球場には5時間ぐらい前に入るそうです。徹底的に身体をメンテナンスする。表に出るより、そういう部分でたいへん努力していると。何かカレーが好きで、毎日カレーしか食べないという話もありますけれど、それは別の話です。たいへん徹底してやるところがある。そういう必死さが、ああいう大記録を生み、ほとんど故障もしない。今年はずっと故障しましたが、10日ぐらいですみました。そのくらい必死にやれば大記録が実現できるということだと思います。

そういう事を進める過程で、ぜひみなさんをお願いしたいと言うか、アドバイスをしたいのは、こうすべき、こうあるべきと思ったら、お客さんであっても、ぜひ勇気を持って提案、提言いただきたいということです。

今は少し変わったようではございますけれども、当時のトヨタ自動車には、そういう一所懸命、真剣になって提案する、提言することには、真摯に聴く耳を持っていただいていたと思います。それが少し変化してきて、慢心とか傲慢につながって、例えばBIG3のGMとか、クライスラーで話題になっているかも知れませんが、トヨタもひょっとすると、そういう慢心とか、傲慢の芽が出かかっていやしないかと心配しております。やはり何事も謙虚にやることが、大事だと思います。

二つ目は、人間よいときも悪いときもあります。よいときは自分の力だけとは思わずに、ぜひみんなの協力を得られたからだと、運がよかったと感謝をしていただいて、悪かったら、人のせいにはせずに、かといって自分のせいだけでもしてはいけませんけれども、反省するところは反省して、次のチャンスに向けて前向きに考えるというふうにしていただけたらと思います。

そういったなかで、昭和60年でございますが、よりトヨタとのビジネスを深耕・深くやるという方針が出ましてトヨタ本社のある豊田市のほうへ進出しました。当時の内装部品のほとんどのメンバーと一緒に豊田市店へ進出して、5年間ほど、朝から晩までトヨタさん

と接触をし、ここではいろんな意味での知人、後にトヨタの社長、副社長、会長になられる、それから関連会社の社長になられるみなさんとお友だちと言うか、身近なお付き合いをさせていただいて、ある意味で人的なネットワークと言いますか、財産が出来たと思っています。

一方、あまりにトヨタに近すぎると、ある意味では、ミニトヨタとかいうんですけど、トヨタ色に染まってしまうと、「是々非々」を直言できない、そういうところが出てきつつあった。そういった意味では、絶えずやっぱり自分のミッション、と言いましょか、使命は何かと原点に立ち返って、いろんな場で問い直す姿勢の重要性を感じております。

この当時、一つ思い出に残ることがらとしまして、豊田支店で現場の責任者として旗を振っていたころ、木をパルプ化しマットにしまして、それをドイツから輸入する、フランクフルトから1時間ぐらいのとこだったと記憶していますが、そこから輸入をして、カマリのドアトリムをつくる材料を私どもが扱うことになりました。

ところが大量生産が始まる直前に物性が得られない。ドアトリムですので、衝撃だとか湿熱変形だとか、いろんな物性テストがございまして、どうしても満足する結果が得られない。それこそ車が量産化できないというピンチになってしまいました。これは何か起きたと言う事で、トヨタの精神にのっとりまして、直属の課長さんに直ぐ、現地に飛んでもらいました。ポルトガルのゴビという、よく調べたらコロンブスがアメリカ大陸を発見するときに、そこからスタートした町で、仕事とは関係ありませんが、そちらまで、ポルトガルでも、かなり果てのほうまで飛んでもらいました。そこで本当の原因をつかんでもらうように手を打ったわけです。

案の定、海外の文化でしょうか『ルール違反』が、いわゆる工程変更と言うのですが、本来ドイツでつくるものが、ポルトガルでつくるという、いまのルールから言いますと、工程変更になっていて、本来登録したところから違うところへ変える場合は、一連のステップで物性確認するルールがあるのですが、それに違反していた。

その対策に豊田支店で一週間近く、1時間ぐらいのところに住んでいましたが支店の近くに寝泊りをして、解決に夜中中をかけて全力投球したのを憶えています。

なかなか解決できなかったのですが、トヨタ自動車の当時の生産部門のトップの方が、「コストがかかっても良いから、樹脂で補強しろ」と決断・処置を取ってくれまして、何とか大問題にならずにすんだ。ポルトガルへ飛んで問題解決にあたった、夜も昼も問題解決のために、ほかのメンバーと一緒に現場で行動したと言う事が勘案されて、最後には責任、補償よりもむしろ「よくやってくれた」と感謝されたのを、いまでも思い出します。

このときの教訓としましては、やはりやるべきときは自ら率先して動けば、いろんな人が動いてくれる。一緒にやっている仲間、部下の人達もそうでしょうし、トヨタのメンバーもそうでしょうし、いろんな関連する方が一緒になって動いてくれる。と同時に客先からも信頼が得られると言う事を教えてもらいました。

まさにクレームやピンチこそチャンス、そういうときは逃げてはいけない。やはり真正面からぶつかっていく。そして一所懸命、解決にあたれば、ピンチもチャンスに変わる。みなさんとも信頼関係が築けるし、仲間とも信頼関係が築けると思います。

同じようにみなさん知っておいてほしいのは、少し宗教ぶるかもしれませんが、手を抜いていたら、必ず誰かが見ている。一所懸命やっていれば誰かが見えています。手を抜くと、必ず誰かが見ている。これはほんとうに不思議なぐらい、いつ見ていたんだらうということが、たまにあります。「サムシング グレート (Something Great)」、神さまだとおもいますけれども、やはり手を抜いたら手を抜いたように伝わる。本当にそれは恐ろしいぐらいです。是非そういう意味では、誰も見ていないからということではなくて、いつも誰かが見ていると言うぐらいの気持ちで、大きな力を感じながら、一所懸命取り組んでいただきたいと思います

もう一つ、先ほども申しあげましたように、いつも自分の好きな部署、やりたい部署へ行けるとは限りません。そういうときに、「俺はこんな部署だから、力が発揮できない。やる気が起こらない」ということを言う人がおりますが、私は常々いままで自分と一緒に仕事をしたメンバーに、今が一番大事だ、いま力を発揮できずに、いつ発揮するんだと。いまがあって未来があるわけですから、いまの連続のなかに未来があるということになっているわけです。どんないまでもあっても、ぜひ大切にしていきたいと思います。いま力を発揮できない人は、自分が望んでいる部署とか場所とか、いろんなところへ行っても、絶対に力を発揮出来ないと、私は思っています。

例えば高校野球。私は野球が大好きなのですが、高校野球に例えると地方球場、最後まで行くと甲子園ですね。地方球場で 100 パーセント以上の力を発揮できなかったら、甲子園では絶対に、あの大観衆の前で力を発揮できない。逆に 120 パーセント、130 パーセントの力を発揮して初めて、100 パーセント近い力が発揮できるのではないかと思います。力を発揮できないことを他人や何かのせいにせず、その責任はいつも自分にあると思っていただきたいと思います。

人事万事因己と言いまして、「人生万事はおのれがもと」という言葉がありますが、私はこの言葉が好きですが、いずれにしても自分がどうあるべきか、自分がどう行動できるかということで、いろんなことが決まってくる。誰のせいでもありません。親のせいでも、環境のせいでも、社会のせいでもありません。主体は自分だということを申しあげたいと思います。

これで のテキストに移るわけですが、ちょうどこちらに向うときに、せんじつ本屋で買った CD ブックで、前の京セラ会長の稲盛和夫さんが、書いた「不況を乗り切る五つの方策。いま何をすべきか」というのを聞いてきました。

稲盛さんがそこで言っていたのは、「この難しい時代を乗り切る企業経営の基本は、従業員と経営者がフィロソフィ（考え方）を共有することだ」

苦しいときには当然、ボーナスとか給料も下がるでしょう。そのときにいままで良好な



労使関係にあっても、ボーナスが減るとなるときつと不満が出てくるでしょう。今までたいへんいい労使関係だったというのに、いがみ合いが出てくると思います。けれどもそこでフィロソフィーが共有できていれば、従業員が社長を理解し、社長が従業員を理解していれば、例えば「賃金を下げよ」と言っても、「じゃあ一緒に頑張りましょう」とか、いろんなかたちで共有ができると思います。やはりそういうことが、これからの難しい時代の企業経営の基本だとおっしゃっていました。

私はトヨタグループで40年近くお世話になったなかで、いまトヨタは少し苦戦していますけれども、いままでここまで来られたのは、これからちょっと紹介しようかんとおもいます、トヨタの思想、豊田綱領というのがあります。そういうトヨタの思想に基づく共通の考え方が土台にありました。それがトヨタグループのみなさんの土台となって、こんにちのトヨタグループをここまで持ってきたと思っています。

いまは苦戦していますけれども、まだモータリゼーションが続く限り、トヨタは頑張れると思います。昨日レクサスのスポーツカーが発売になっていましたが、3千750万円で少し高いですけれども、そういう車を皆さんに喜んでいただける、車を操る楽しさ・わくわく感ですね。そういったものをぜひみなさんにお伝えしたいという思いから、500台限定ですから、たぶん利益というよりも、むしろ車を操る楽しさを、みなさんに味わっていただくと思って出していると思います。

そういうトヨタグループを、ここまで引っ張りあげてきたと言いますか、根底に横たわっている「豊田綱領」。補足資料のその に付けさせていただきました。

「豊田綱領」はですね、豊田佐吉、豊田の基礎をつくった発明家として、エジソンとか、日本で言ったら平賀源内とか同じように、発明家として語り継がれています。

この間も私、7月に中国に行きました。中国に行きましたら、あれは上海の南通でしょうか。そこに世界の発明家10人が飾ってあるミュージアムがあるそうです。そのなかの一人に豊田佐吉が飾ってあると。それくらい発明王として有名で、トヨタグループの基礎を築いた人です。

その人の遺志を体した「豊田綱領」の一つが、「上下一致、至誠業務ニ服シ、産業報告ノ実ヲ挙ゲベシ」古い言葉でかいてありますが、全員が業務に誠実に取り組み、国や社会への貢献を実績として残せ。「国や社会への貢献」、これがいろんな意味で、いまの企業に要求されていることだと思っています。

トヨタは約40年間か50年間、たくさん税金を払うことで国に貢献してきました。本来利益を出さずに少し隠して、いろいろ開発費に回すようなことも、ほんとうはできたのでしょうけれども、やはり税金を払うのが企業としての使命だと実行してきた。一つは国や社会への貢献を実績として残せとうたってあります。

つぎは、これも大事なんですけども、「研究ト創造ニ心ヲ致シ、常ニ時流ニ先ズベシ」。この「研究と創造の精神を忘れず、時代の先頭に立て」。プリウスとかハイブリッド車の開発される過程も、きつとこういう研究と創造の精神、トヨタに脈々と流れるトヨタ精神

が根底にあったと聞いております。

つぎは、私も含めて思い当たりますけれども、「華美ヲ戒メ、質実剛健タルベシ」。ぜいたくを戒めて質素に暮らしなさい、質実剛健であれ。あまりぜいたくをしてはいけなと。

いま世の中たいへんな格差社会になっています。私がよく行った中国なんかですと、だいたい数パーセントの人が国の富の約 90 パーセントを持っています。タイでもだいたい 10 パーセントぐらいの人が、90 パーセントぐらいの富を持っている。

みなさん日本は、何割の人が日本のどれぐらいの富を持っていますか、みなさんは大学に来ているから、それなりの立場におられると思いますけれども、日本もだいぶ格差が進みまして、だいたい 2 割の人が 8 割ぐらいの富を持っているそうです。どうでしょうか。そんなふう聞いています。ここ何年かで富の偏在が起きました。

ほんとうに 200 万円以下の収入の人がたくさん増えています。相対的貧困層というのがどんどん増えているそうです。先進国の中では日本が一番高いそうです。そういった意味では、ぜいたくを戒めて、質実剛健に、いつの世もあるべきだというふうに思います。

もう一つは、トヨタに脈々と流れておりますのは、「温情友愛ノ精神ヲ發揮シ、家庭的美風ヲ作與スベシ」。まわりの人に対して友愛の精神を持って、家庭的チームワークを築けと。ここで大事なのはチームワークです。どんな企業、どんなスポーツ、どんな集団でも、チームワークがないと強くなれません。やはりチームワークというのはいろんな意味で、同じようなフィロソフィー、考え方に立っているでしょうし、いろんな価値観も一緒だろうと思います。そういう意味で絶えずチームワークというのを大事にしていきたい。

最後は、「神仏ヲ尊崇シ、報恩感謝ノ生活ヲ為スベシ」と。やはり神さま仏さまを大事にしている企業。生活のなかで感謝の心を大切にしていく。この精神がトヨタグループのなかに脈々と流れている。この伝統はずっと守っていかなくてはいけないと思っています。

一方、佐吉は「障子を開けてみよ。外は広いぞ！！」と。要するに日本だけでなく世界は広いぞとして、いまはあたりまえになっていますが、1920 年代に、こうしたグロ - バリゼーションを説いています。

私が 2 番目にお世話になったトヨタグループの源流企業、トヨタ紡織の「TB WAY」というものが出されておまして、それもここに記載させていただきました。

同じようなことが書いてあります。

やはり創造力とか、勇気を持って夢の実現に挑戦しましょう。「チャレンジ」という言葉も、トヨタグループはたいへん好きです。創造力ですね。開発とかも好きです。

それからいろんな分野で「勇気」というのがあります。人との付き合いのなかで、こんなことを言ったら嫌われるかなとか、上司によく思われなかなということ、ほんとうに言わなくてはいけないことを言わないというのはストレスがたまります。ストレスが一番身体に良くない、悪いのです。そういうときは、ぜひ勇気を持って、いろんなことを尋ねるとか、疑問に思うことを問いただすということ、ぜひしていただいたらどうでしょうか。それを阻む上司というのは少ないと思います。

先ほども言いましたように、より高い目標の実現を目指して、絶え間ない改善をおこなう。実はここに本田宗一郎の「やりたいことをやれ」という本をもってきていますけど、本田宗一郎をしっていますか。「発明なんてことはまず、そんなおこがましいことは、ほとんどできない。ほとんどが発見だ」と。例えば飛行機が飛ぶ、あの翼の形なんてというのは、鳥からヒントを得たと言います。

トヨタグループの張会長も言っていますけれども、発明とは改善の積み重ねだと。少しずつ少しずついろんなものを改善していったら、とんでもないいいものができる。絶えずその根底には、改善していくということが必要ですけど、もう発明なんて大それたことではなくして、それこそ発見だとか、改善していく。いまの世の中にあるものを改善するなかでたいへん素晴らしい発明に近い創造ができると言っています

それから先ほども申しあげたように、現地・現物・現実で真因を追究する。

4番目のこれもぜひ。「決断をされたことは、情熱と使命感を持ち、一気呵成に実行する」。この「一気呵成」、みなさんもいろんな職場に行かれたら、私もできるだけ心掛けましたが、スピードを速めて、一気呵成にやる。これは必要だなと思ったことは、ぜひ間を置かず、すぐやってください。できることでけっこうですから、直ぐに実行してください。

それから「自己の業務領域には、プロ意識を持って全力で取り組み、結果には責任を負う」。やはり結果には責任を持てるぐらいでありたいですね。

次に「グローバルな意識」。先ほどもありましたように、「よき企業市民として社会との調和を目指す」、「個人の人間性を尊重し、チームとしての総合力を発揮して成果を上げる」。

たまたまトヨタ紡織のものを紹介させていただきましたけれども、同じようにトヨタの「TOYOTA WAY」もあります。けれどもこの根底にあるものは、先ほど申しあげたようにトヨタの広さ・大きさというか、豊田綱領に代表されるトヨタの考え方のなかに、いまも脈々と生きているし、これからも変ることなく続いていくものと思っています。

もう一つ、補足資料のその 。これから社会に出て行くみなさんに、私はここ10年ぐらいお世話になっている「船井幸雄」さん、ご存知ですか。経営コンサルタントで、雑誌ですと「にんげんクラブ」ですとか、月刊「ザ・フナイ」というものがあります。いろいろ新しい動きをされています。

そこのメンバーだった佐藤さんという方が、これから社会に出て行くみなさんに贈る言葉として書いておられます。先生からお聞きしたら今日出席いただいている皆さんは、2回生とか3回生のみなさんですが、でも直ぐに社会へ出られるタイミングがくると思いますが、私の拙い経験をしゃべっているより、この方がいいかとおもって、少し付け足してもらいました。

氏は「何をするかを考える前に、どんな人間になりたいかを考えなさい」と言っています。どんな人間になりたいか。就職とは会社を選ぶのではない。これからの生き方を選択する。まさにそうかもしれません。会社を選ぶのではなくして、自分の生き方を選択すること。

じゃあこらからの生き方ってどうなるのか。それは将来の、未来の自分の在り方に目を

こらすということです。「どんな人間になりたいですか」と質問されたら、返ってくる答えは一つだと言うのです。『多くの人に喜ばれ、必要とされる人間になりたい』。どうでしょうか。本田宗一郎さんもそうっていましたね。「みんなが喜んでいる顔を見るのが一番幸せだ」と言っていました。

人間は、そういう意味では、誰かに喜ばれるために生まれてきているそうです。ちょっと違うなと思う方は聞き流してください。そして誰かに喜ばれている自分を発見し、喜び、成長する生きものだそうです。

もっと喜ばれるためにこうしたい。もっとこうしてあげたい。そういう思いが人を成長させているのだそうです。やはり「おぎゃあ」と生まれまして生を受けた以上、成長して生きたいですね。ぜひどんどん成長していただきたいと思います。仕事とは、そんな人間の使命・役割をより広く、より深く果たすためにある。と言うふうに言っています。

その次に「人間の誇りの源泉」も書いてありますが、最後のほうに、どんな問題に出会っても、君ができることを考えればよい。人のことはいい。そうです。いま自分にできること。これを考える。それが崇高な生き方であると言っています。

ところが最後に米印を付けていますが、人間は多くが「誰かに喜ばれたい」、その思いを抱いて生きていますが、いつしかその思いは薄れ、ときには上司からの指示を、毎日の中でこなすことが仕事であると錯覚するようになる。

これがほんとうに社会人になって陥りやすい、たいへん怖い思いです。上司からの指示を毎日の中でこなすことがしごとである。これはきっと自分に忠実に生きていないと思います。ぜひ誰かに喜ばれたい。それは自分のためです。ぜひそういう局面に立つときがございましたら、この言葉を思い浮かべていただけたらと思います。

人間の才覚には、小才、中才、大才の三つがあるといわれています。小才とは、日々の仕事のなかで問題点を発見できる人です。日々の仕事のなかで、もっと喜んでいただけるために何ができるか。その意識を持っている人。いわゆる問題発見能力。

トヨタの思想の中に、問題発見があります。『問題があるのか、ないのか』と言われて、「問題ない」と言ったら、それが問題だそうです。「問題があります」。「そうか問題があるのか」。問題は解決すれば前進させられますね。問題があっても見過ごして、「問題ありません」と言ったら、ほんとうに解決しなければいけない問題が、いつまでもそこに横たわって、たいへんなことにつながっていく。事故にも繋がる。人の命にもかかわってくるかもしれない。そういった意味ではぜひ問題発見能力を大切に。これが小才だそうです。

先ほども言いましたように、人間はいまの環境に慣れてしまいます。総意識を起動しなかったら、問題、課題に気付くことは難しい。何か無いか。何か改善点は無いか。一つでも毎日見つけて語り合う気風がないと、この小才の芽すら死んでしまうと言っています。

中才とは、発見した問題・課題を発信できる。いわば問題発信能力ですね。先ほど申しあげましたように、いわれなくてもいいことを、あえて言いたくない。波風の無い安穩さが大切と考えてしまう人が多いのです。この発信しない集団は恐ろしい病が必ず発病しま

す。「問題点不感症」です。これは企業のいろんな場所であります。破綻に至るまで現場の課題に気が付かない。つぶれてしまってから、『ああ、あの問題がきっと原因だった』と気が付いても遅いですね。

つぎはいい言葉だと思います。人間はアウトプットを前提にしないとインプット能力が劣化していく。アウトプット、口に出して言う。発信する。それを前提としないとインプット、入ってくる方も不感症になっていくのです。劣化していく。発信しない人間は、発見もしなくなる。怖い言葉です。

大才とは、発見した問題・課題を、わがこととして解決しようとする人です。これは問題解決能力。解決能力を身に付けるには覚悟が必要です。社会に出るといろんな場面で、『覚悟』と言う言葉が必要になるかと思っています。ぜひこの言葉は、胸に落として置いていただきたいと思います。いろんなことで勇気とか覚悟ですね。あらゆることをわがことと捉える覚悟。そうすると誰よりも仕事量が増えるし、時間も必要になってくる。そういうことを嫌がらずに、できる覚悟がなければやれません。

人財とは、より広く、あらゆることに対して大才であろうとする人間のことだと言うことです。そして自分たちの世代を、よりよいものにして次の世代へ渡していく。そういう責任も負っています。

人間は万物の中で霊長であるのですが、昨日も会社のミーティングで話したですけど、草でも木でもみんな動物ですね。人間は魚を食べたり動物をたべたり、生きものを食べていますけれど、人間だけが食べてもいいと言う法則はないですね。やはりそういうことができる人間の、こういう大きなミッションと言いましょか、与えられたミッションは、そういうものの一つ一つに感謝して、ぜひ過ごしたいなと思います。

ちょっと話がそれましたけれども、最後にリーダーシップ論その で、豊田支店での5年間ぐらいの勤務を終えて、昭和65年、みなさんからするとたいへん昔なんですけど、内装資材部の部長を拝命されて名古屋に異動しました。ちょうど1980年代の初頭に始まった、自動車の海外進出、いわゆるグローバル化。いまでこそトヨタは、世界の30カ国以上、何十拠点に進出をしていますけれども、そういう時期でした。1984年にトヨタとGMの合弁会社「NUMMI (ニューミ・NewUnitedMotor Manufacturing, Inc)」が、新聞でご覧になった方もあると思いますが、今度ここはGMがああいう形になって、閉鎖するということになりました。この年に「NUMMI」という会社が発足しました。アメリカのGMとつくった会社。1988年にはケンタッキー工場。ここでGMとの提携・合弁で習った経験を基に、ケンタッキー州に自前の工場、「Toyota Motor Manufacturing, kentucky, Inc」というのをつくりました。同じようにカナダにもつくりました。それから4年ほどおいて、「United of England」、イギリスのダービーというところにイギリス工場をつくりました。まさにグローバル化の本格的に始まった時代でした。

そこで部長になったときに、私が最初にした仕事は、前の部長が残しておいてくれた海外企業とのクレーム処理でした。海外から輸入するファブリックに就きましては、毛が寝

たり、皺がよったり、いろいろな問題が起きていました。それが気付いたらたいへんな量・金額になっていたのです。一緒にメンバーのなかに、海外経験が豊富な先輩社員がいましたので、そういう人の力を借りて丸一日、ミリケン社のメンバーと交渉しました。いまでもアメリカの繊維のトップメーカーですけれども、その会社と交渉しました。

最後に先方の責任者と握手ができたのは、朝一番から始めて夜中の11時過ぎでした。お互いにお腹のすくのも忘れて必死で交渉しました。このとき学んだのは、海外の企業との妥結点と言うのは、いろいろ論点はあるのでしょうかけれども、フィフティ・フィフティ（50:50）、これで彼らはお互いにイーブンだということで初めて握手ができる。負けていない、自分達に正当性があると認識できるということのようです。ですから海外での企業と合併会社をつくと、50パーセント、50パーセントと言う比率がけっこう多いのが、理解できます。50パーセント、50パーセントというのは実は、いろんなことを決めるときにたいへんなのです。ほんとうにお互いに了解点に達しないと何ごととも決まらない、51:49というのとはちょっと違うのです。彼らはやはり50:50、イーブンでないと「イエスでない」と言う事を教えてもらいました。ただしその過程では、お互いに理論立ててしっかり主張し合うということが前提にあります。

そういうクレーム処理をしたなかで、やはり懸案事項はためない。どうしても先送りしがちなのです。「塵も積もれば山となる」という言葉がありますが、あっという間に多額の金額が、未処理になり、簡単には処理できなくなり、下手をすると経営にまでかかわって大問題となる。私がこのときに処理した金額は、約1億円ぐらいの損でした。もっと早くやっていたら、もっと少なくてすんだだろうし、影響額もすくなかったのではないかと思います。当時の1億円といたら相当な金額でした。

そこで一緒に働く現場のみなさんには、懸案事項の迅速な処理、悪い話こそ一番に教えてくれとお願いしました。トヨタの先ほどの考え方の中に、「bad news first」、悪い話ほど早く報告しようがあります。

みなさんも社会に出ていき、上に立っていると、悪い話は入ってこなくなります。いい話ばかり。どうしても聴くほうも耳障りがいいものですから、いい話を聴きたがりますね。言うほうも、何となく耳障りのよくない報告は避けがちになります。だけどもあえて、そこでトヨタは、「bad news first」。実体験からそう思いました。上になればなるほど裸の王様になってくるということです。

トヨタ生産方式でも、問題を絶えず見える化することが、現場で改善を進めていくうえで一番大切にしていることです。

よく「失敗を恐れる」といいますが、失敗はほんとうに前向きに、これでいいと思って実行した結果なら、ぜんぜん恥じることはありません。失敗こそ大事です。失敗は反省したり、改善をしていくなかで成功につながっていきます。人間でいえば進歩につながっていきます。絶えず問題を見える化する。これもほんとうに、トヨタグループのなかで、いつも言われていることです。

1990年にバブルがはじけました。やはりバブルというのははじける。しゃぼん玉はいつかははじけますね。つい最近も世界中でバブルがはじけました。1990年にも大きなバブルが、特にこれは日本を中心にはじけました。

私が担当していた内装資材部も、バブルと車の急激な生産拡大で、年商一千億に手が届くところまでできていました。ここで貴重な経験をさせていただきました。クラウンという車があります。バブルのときに企画された「wool(純毛)」を使ったシートをクラウンに使うという計画でした。リードタイムが長いので、量を確保するために、先行生産に入っていました。トヨタもこれはバブルがはじけそうだということで、企画が急きょ変更されて、たいへん売れるグレードに設定してあったのが、オプション設定という、お客さんが選んで買うという設定に急きょ変わったのです。もうほとんど売れないという事です。ゼロではありませんけれども、何千台用を毎月用意していたものが、それこそ何百台というレベルになりました。この商品はたいへん足が長い、リードタイムが長い商品でして、糸を専門につくる、染める、羊毛ですから整径したり(糸を引きそろえて織れる状態にする)、リールに巻いたり、織った状態で裏にバックグをしなければならない。気が付いたら、何十万メートル、だいたい40,50億のウール織物が、間違いなく業界用語でデッドストック(死蔵品)になる。これにはちょっと慌てました。

担当メーカーさんは京都にありまして、自分達も生きるか死ぬかの瀬戸際ということで、「早く取ってくれ。何とかしてくれ」と火のような引取り催促が有りました。ほかに転用しようかといっても、車両用の生地ですし、地味出し、値段も高い(1メートル・7千円ぐらい)という事で、そう簡単にはゆかない、ほとんど可能性はなかった。

ここで覚悟を決めました。トヨタさんのために準備したのだから、何としてもトヨタさんに使ってもらうんだと覚悟決めて、必死でトヨタさんの幹部に頼み込みました。もう必死でした。ここで先ほど申しあげた人脈も役に立って、相当迫力もあったのでしょう。ハイエースという車を皮切りに、いろんな車種に採用してもらって、ほぼ使い切り、何とか損を最小限に食いとめることができました。3年ぐらいかかりましたでしょうか。

それでもやはり5億ぐらいは、1割ぐらいは損をだしたのかなと思います。ここで在庫を持つことの怖さを身を持って教えてもらいました。

トヨタに「Just In Time」という言葉があります。「いるものを、いるときに、いる量だけつくる」と。ものの生産にはいろんな工程があります、いるものとはだいたい、前工程と後工程がありますが、後工程がいるわけです。後工程が前工程に引き取りに行くという作り方なのです。やはりこの考え方だと。在庫を持つことについては、その後特に厳しく管理してもらうようお願いしていきました。

これからみなさんも社会に出られたら、いろんな分野で在庫を持つという場面が出てくるとは思いますが、在庫ほど怖いものはない、ほんとうにいるものを、いるときに、いる量だけ買えば、つくればいいということを、肝に銘じておいてください。

それから先ほどのように、不転の覚悟で必死にやれば道は拓ける。たいていのことは

できると思います。このときサラリーマンとして少し分を超えた事も、自分が決断し、迅速に対応していったこともありました。ハイエースという車に使用したけれども、やはりクッション耐久テストと言って、何回も乗り降りするものですから、ウール織物では持たない（破れる、剥がれる）のではないかと。30万回ぐらいテストをするのですが、現実論的にはそんな30万回もお客さんは乗ったり降りたりするだろうか。そんな頻度はあり得ないと。かなり過酷なテストですので、市場で問題が出たら豊田通商が全部クレームを引き受けます・GOしてくださいと言って、独断で回答を出しました。

事実、その後シートクッション対策、いわゆる破れたとか、剥がれたと言うクレームは、一件も来ませんでした。これは少しやり過ぎたかなと思いますが、そこにはある理論と言いますか、経験に裏付けられた判断があったと、思います。

そういった意味では、商品知識というものも大事だと思います。

その後、1997年に豊田通商の取締役の任命を受けました。1997年はちょうど、いま人気の初代プリウス発売の年でした。木材部、工業資材部、化学品部、エネルギー部（燃料部）を担当させていただき、いろいろ経験・勉強させていただきました。

二つほど、なるほどと思うものを紹介します。一つは木材です。木材は、スウェーデンから出荷していました。木材を切ったら端材がでます。例えば6尺ものを取ったら大きい、小さい端材が出ます。その端材を接着剤でつなげて、正材にして何かの用途に使おうという考えです。ストックホルムから1時間ぐらい北の方に飛んだオシュテシュンドというところで現地企業と合併会社をつくりました。その会社の開所式に行ったのですが、スウェーデンという国は、国の50パーセント以上が木材産業なのですが、まだまだ森林面積が増えているというのです。切っても切っても減っていかないのです。

たとえば植林をどうするかというと、伐採したら八八木（母木）というのを残します。全部切ってしまうのではなく、伐採したところに、ある範囲・間隔で木を残す、その木から実が落ち、芽がでる。後は多すぎたら適当に間引きしたり、足らなかつたら少し植えるというそれくらい悠長というか、あまり手間をかけずに、いまでも森林の木が増えている。

ああこれはすごいなと感心しました。いま日本の山をみなさん見られたことありますか。荒れ果てています。残念な事ですが、切った木が朽ちていますね。放ったらかして、誰も手を出さず、腐って、虫が湧いています。向こうでは、まだそういう生活の手段としての森林を大事にし、共生しています。

二つ目は、オーストラリアです。オーストラリアでは、今度は燃料、石炭です。これは露天掘りですので、まさに土木事業です。私、現地でたまたま運搬車に乗せてもらったのですが、普通みなさんの知っているトラックは10トン車ですね。それが100トン車です。100トンのトラックってすごいんです。タイヤもばかかく、何メートルもあります。タイヤ一本で何百万円すると聞きました。

露天掘りだから、必ずしも平面でなくて、斜めに石炭鉱床が走っていたら、かなり土の部分を掘らないといけないという、そういう意味では土木事業です。



そのスケールの大きさと同時に、この露天掘り石炭採掘の特徴は、採掘が終わったら、もう一度そこに土砂を入れて、平地にして木を植える。リハビリテーションをして、公園みたいにして、オーストラリア政府にかえす。そうすると、また次の世代に、何年か先には木が大きくなって、利用できるようにして渡していく言う長期的取り組みでした。

いずれも現在の日本では、なかなか考えられないような長期的取り組みが、自然との共生的な生き方がなされている、参考にするべき事がたくさんあったなと思いました。

一方、車のほうは、グローバルで最後の生き残りをかけた戦いに入っていくということですが、このへんはレジメを読んでおいていただけたらと思います。

いま私がお世話になっているのは、小牧のウレタンのリサイクル会社、まさに中小企業、しかも限界産業です。たまたまご縁があって、そこで3年ほど社長をやらせていただいて、今年退任しました。そういう日本の中小企業というか、限界産業の実態というのを、皆さんに紹介して今日の締めとさせていただきます。

いまだいたい日本の工場では、50人くらいのメンバーが、働いています。それから中国の広州市から南に1時間くらいのところ、佛山というところに単独で進出しています。まず一つは、そこで働く皆さんの国籍です。中国の方が研修生として7名ほどいます。ウガンダ、タンザニア、スリランカ、バングラディッシュ、そして日本人。常時それくらい海外の方が、十数名ですけれども働いています。

いま日本の中小企業というか、社会の仕組みのなかでは、いまでこそ金融危機でたくさんの方が帰国していますが、外国人の人なくしては社会が成り立たないくらい産業構造が変化していったという実態です。

彦根の町はわりかし少ないですか。愛知県、岐阜県にはたくさんの外国人がいます。小牧なんてあふれています。そういう方たちが頑張っている。日本の若い人たちは汚い3K職場は、嫌だとか、汗水垂らして働くのは嫌だというような実態の中で、いろんな意味で、介護もそうです。いまは、インドネシア、フィリピンとかから入ってきていますが、そういう人達の力を借りながら、共生する産業構造になっている国の形になってきていると実感しています。

それから賃金の安さですね。どうでしょう。年収200万円ぐらいが基準ではないでしょうか。いま200万円以下の年収の人というのが、日本全国では、すごく増えているらしいですね。すごい数字になっていると聞きました。

相対的貧困層がふえている、235万円以下をそう呼ぶらしいのですが、15%を超えてきているそうです。日本の可処分所得の中間値が、470万円というのですが(2006年の統計)、現在はもっとバーは下がっていると思います。

しかも年間休日が、「労働基準法」に則しているのでしょうかけれども、実態は50日ぐらい。300日ぐらい働いて、それでもみなさんが必死になって働いています。こういう社会があるというか、そういう実態なんだと思い知らされました。それでなくては苦しい中小企業をやっていけないという側面もあるということです。

冒頭に申しあげたように、いま車両関係を中心に経営しているのですが、そんな小さな企業でも、中国へ進出していかなくては、いけない。グローバル化対応です。そんな会社が中国の広州に単独で出て行っています。

ほんとうにご縁があって、ISO14001 と 9001 とかありますけど、世界の品質基準・環境基準です。それを取得するときに日本に進出してきた上海の審査機関「S A I (SHANGHAI AUDIT CENTER OF QUALITY SYSTEM)」の審査第一号の会社が、当社だったということです。この縁で中国人とご縁が出来て、中国人の人が現地でマネジメントしてくれています。それがなかったらとても中国で会社を運営するなんて事は出来ません。

でも現実に中国に単独に進出して生産をしています。

こういった小さな会社でも、海外へ出て行かなくてはやっていけないという風になっているということで、皆さんに紹介しました。

たいへんとりとめのない話になりましたけれども、トヨタ精神にありましたように、従業員と力を合わせ、信頼しあって、そして問題解決をしていく。問題に真正面から取り組んでいくという考え方、フィロソフィが、どこかで自分の身となりバックボーンになってきたのかなというふうに思っています。

あっちへ飛んだり、こっちへ飛んだりして、皆さんにお役に立ったかどうか分かりませんが、以上をもってわたしの話を終わります。有難うございました。