

中央大学企業研究所
Working Paper
Oral History Series No.4

**ホワイトカラー・オーラル・ヒストリー
：団塊の世代の仕事とキャリア4**

元マツダ(株) 関連事業本部第一関係会社部部長
経広 孝 氏

監修：比較史的アプローチによる企業研究チーム

2016年11月

中央大学企業研究所ワーキングペーパーシリーズ

「団塊の世代の仕事とキャリア ホワイトカラー・オーラル・ヒストリー」の発刊にあたって

谷口明丈 中央大学企業研究所研究員(中央大学商学部教授)

団塊の世代が定年を迎えるに至った今日、彼らが担ってきた日本経済は失われた 20 年の中でもがき苦しみ、その出口を未だ見いだせずにいる。翻ってみると、この世代が社会へと巣立っていった時期は、学歴によって多少異なるが、おおむね高度経済成長が終わりにさしかかり、公害問題やオイルショックなどの困難な問題が噴出していった時期であった。しかし、日本経済はその独特のシステム（日本的経営）によって困難を克服して新たな成長を遂げ、ジャパン・アズ・ナンバーワンといわれる地位にまで上り詰めることになる。そして、バブル崩壊後の状況は上に述べたようである。

1970 年前後から 2010 年前後までの約 40 年間の日本経済の担い手は彼らであった。彼らの証言を集めることによって、この世代とこの時代の特徴と歴史的意義を明らかにしたいという思いがこの研究プロジェクトの出発点である。

一口に団塊の世代といってもその存在は多様である。この研究プロジェクトではいわゆる大卒エリート社員に焦点を当てたいと思う。この世代は、大学進学率の高まりの中で大量の大学生がいわゆるマスプロ教育を通じて生み出され、それへの反発もあって大学紛争を引き起こし、その後、大量に企業に就職していわば企業戦士として活躍することになるのである。その中でも有名大学を卒業し、大企業に就職して昇進の階梯を昇っていったエリート社員達は、現実に社会の中核を担うと同時に、次世代のライフ・モデルにもなっていたのである。この層の解明は、団塊の世代の歴史的意義を明らかにするための不可欠の課題と言える。とはいえ、これ自体がきわめて困難な課題である。このプロジェクトでは、とりあえず研究メンバーの個人的なつながりで、ヒアリングを依頼するという方法をとった。実際には京都大学経済学部の卒業生を対象にヒアリングを行うことにした。

このプロジェクトは本格的研究のための予備的調査という位置づけで行われている。したがって、厳密なプランに沿ってヒアリングを行うというより、報告者に比較的自由に話をさせていただき、研究メンバーが各人の関心から質問を行うという形をとっている。ただ、ヒアリングの前に、ここで述べたような簡単な主旨と、調査の目的として

1. 大卒エリート社員のキャリアパスを明らかにする
2. 彼らが日本企業の組織能力の形成に果たした役割を明らかにする
3. バブル崩壊後の彼らの位置・役割を明らかにする
4. 団塊の世代の歴史的意義を明らかにする

の 4 項目を示し、あらかじめ準備をしていただいた。

ヒアリングの結果はこのワーキングペーパーシリーズで順次、可能なかぎり元の形のままで報告していくことにしたい。ご協力を頂いた皆様、これから頂く皆様にお礼を申し上げます。

なお、このプロジェクトは、中央大学企業研究所研究プロジェクト「比較史的アプローチによる企業研究」の一環である。

解 題

谷口明丈 中央大学企業研究所研究員(中央大学商学部教授)

トヨタ、日産、ホンダに次ぐ中堅自動車メーカーである東洋工業（現在、マツダ）は、日本の自動車産業の発展の様々な局面を他社と並んで経験すると同時に、その競争上の位置から同社独特の軌跡を描いてきたことも、また確かなことである。

経広孝氏は1972年に京都大学経済学部を卒業後、同社に入社し、その後一貫して経理・予算管理の分野を歩んで来たと言えるが、そのキャリアパスはやや風変わりなものであり、そこに氏の意志が強く働いたことは氏の話から強く感じ取ることができるが、それでもなお、同社の足取りが氏のキャリアに大きく関わっていたことも間違いのないことであろう。

経広氏は冒頭に為替レートの趨勢を示して同社の40年間を概括的に総括されたが、自動車産業さらには日本の輸出産業の趨勢を根底で規定してきたこの与件の厳しさを現場で身にしみて感じてこられた氏の本音が示されており、なるほどそうだったのか、という思いがした。

氏が入社した頃の東洋工業は、創業者松田重次郎の孫の松田耕平が1970年に社長に就任し、ロータリーエンジンを武器に業界に新風を巻き起こそうと意気盛んな時期であった。氏も述べているように、良くも悪くもオーナー企業であり、意思決定のスピードと大胆さと、管理機構の未成熟さを合わせ持っていたといえる。不況期における積極的投資などは前者を象徴する事例と言えるが、氏が配属された経理部の実態は後者を示すものであろう。近年、オーナー企業のメリットが再評価されており、この時期の東洋工業のガバナンス構造の評価は面白いテーマであると思われる。

オイルショック後も松田氏は強気の経営を続けたが、1975年に173億円の赤字を出し、住友銀行から役員を受け入れ、松田家は経営から退いて、1977年に山崎芳樹が社長に就任した。経広氏がコストコントロール部予算管理課に配属されたのはこの時期であった。この当時行われたセールス出向は製造現場の労働者が営業所のセールスマンとして出向させられるということで、社会に大きなショックを与えたことを覚えている。経広氏は経営計画と予算管理を統合した社長室予算管理課に移り、経費削減の過酷な仕事に取り組んでいた。

実際の会社実務の勉強の必要性を痛感した経広氏は出向を希望し1981年にマツダ興産へ出向することになった。このあたりのエピソードは氏も述べているように、当時のエリート社員の「わがまま」を許した企業の雰囲気を示していて興味深い。

1987年にこれもまた氏の意志によって本社に復帰することになるが、氏の復帰先はマツダ関連事業本部で、間接部門の分社化や関係会社の収益管理並びのその統合・売却・解散の推進を行った。

経広氏が本社に復帰した時期は、住友銀行の管理下での再建が軌道に乗り、世の中はバ

ブルの絶頂を謳歌していた時期であった。しかし、バブル崩壊はマツダの経営を一気に悪化させ、1979年に資本参加していたフォードは、1996年にその出資比率を33.4%に引き上げ、社長を送り込んで経営の再建に乗り出すことになる。氏が余剰人員の整理を含む関係会社の処理に奔走したのはこの時期であり、その重圧は氏の健康を損なうほどのものであった。そこで氏は2001年に早期退職に応募することを決意したが、たまたまマツダ産業への出向の話があり、それを受け入れることになった。しかし、氏の健康が回復しなかったこともあって、2004年に本社に戻り、国内自動車販売本部郷心会に出向することになった。そこでの仕事は氏の意に沿うものではなかったため、退職を決意し、農業を始めることとなるのである。

経広氏はエリート社員の出世物語の語り口ではなく、そこから外れたものとして自身を語っているように感じた。しかし、それでも氏は、部長にまで昇進しており、氏の苦闘が随所に語られているにしても、団塊の世代のエリート社員には比較的恵まれた環境が用意されていたのだなと思わざるを得ない。

氏の話の中で特に興味を惹かれるのは次のような点である。第一に、東洋工業(マツダ)がオーナー経営者の時代から、銀行の強いモニターの下にあった時代、外資の支配下に置かれた時代と3つの異なるガバナンスの時代を経験したことである。これが氏のキャリアに大きく作用したことは間違いない。経理畑を歩んできた氏にとってはとくにそうであったと思われる。第二に、それとも関連するが、いわゆるリストラのあり方と、それを実行する当事者の心労が生々しく語られている。第3に、関連会社の実態とその管理について多くの情報を与えてくれる。

経広氏の誠実さと意思の強さを感じさせるこの物語は、これ以外にも多くのことを読者の心に浮かばせるに違いない。

中央大学企業研究所公開研究会
「総合自動車メーカーマツダにおける仕事とキャリア」
経広 孝 (つねひろ たかし)

日 時 2013年10月3日(木)15時00分～17時10分
場 所 中央大学研究所会議室3
参加者 経広 孝 (元・マツダ(株)関連事業本部第一関係会社部部長)
関口 定一 (中央大学企業研究所研究員・商学部教授)
谷口 明丈 (中央大学企業研究所研究員・商学部教授)
熊倉 広志 (中央大学企業研究所研究員・商学部教授)
斎藤 叫 (中央大学企業研究所研究員・商学部教授)
清水 克洋 (中央大学企業研究所研究員・商学部教授)
宇山 翠 (中央大学企業研究所準研究員・商学研究科)
佐藤 登 (中央大学商学部 4年)
磯貝健人 (中央大学法学部 2年)

清水：それでは、歴史的アプローチによる企業研究チームの、通称ホワイトカラー研究会ということで、この間同じシリーズで話を聞いております。今日は、元マツダにお勤めであった経広孝さんにお話をお聞きします。履歴に出てきますけど、現在はリタイアされて、津山の方で農業をしていらっしゃるということであります。経歴を聞く限り、これまでのとは少し違うかもしれませんが、団塊の世代の足跡をたどるということでは、興味深い話を聞けるのではないかというふうに考えております。

経広さんは、私と大学時代のクラスも一緒に、ちょうど学園紛争のときでありましたので、一緒に苦労したというような経歴であります。それでは経広さん、よろしく願いいたします。

経広：ツネヒロと申します。今日、今、清水さんの方から趣旨等言われましたが、わたしの経歴を話すということで、その本当、趣旨に合っているかどうか、それは皆さんに判断をお任せするとします。わたしが会社で経験してきたことを、これは一方的な見方になっているかも分かりませんが、そこはご容赦願うとして説明させていただきます。

まず、表の上側にあるグラフの方で、概括的に会社の説明をさせていただきます。タイトル「為替レート」ということになっております。わたしは1972年の入社ですから、この年まで固定為替レート制でした。これをずっとたどっていきますと、2015年ちょっと、おそらくこれパソコンから出したものですから、現在まで入っているとは思いますが。一番ひどいときは、75円ぐらいまでなっております。360円から75円ぐらいまでですから、円の価値が約5倍なんかになったわけです。

マツダという会社は、国内販売が非常に弱い会社です。大半が輸出をしていた会社ですので、輸出企業から見れば、5分の1になったということです。ですから、同じ量や価格、コスト、そういうもので売っていても、同じものを売っても、売り上げはこの40年ほどの間に5分の1に自然となるころだったのですが、これにどう対応していくかということでやってきたのが、会社や従業員の最大の目標であって、また苦労でもあります。この会社、こうした円高への対応に忙殺されていたという感じを受けております。

この下の表で、当期利益という欄がございますが、わたしの入ったころは東洋工業と書いてましたが、半期決算でしたので、40億程度の利益というふうにここに書いてありますが、半期で40億だったと思います。だから年間と言えば、80億ほど出したんだろうと思います。

その後、その下に1975年にマイナス170億とございます。この分は、先ほどの為替の表を見ていただきますと、多少、まだ200、300円前後のところがございます。このおりは、円高というよりはオイルショックの影響で、非常に販売不振になりまして、それで赤字が出たということになります。

それから、1980年の頃は192億、そしてそれ以降、1993年まで黒字経営が続いたと、ここに書いております。この間は、一応円安、円が多少持ち直していたということです。円高にはなっておりますが、コストの面での対応ができてましたので、一応黒字が続いた

と。円も安定してたということで、黒字経営をしてましたし、何と言っても、このおりはバブルの時代でしたので、高く売れたりしたんだと思います。

それから、その下に、1994年に489億の赤字で、以降、1998年までの5年間、赤字経営が続くと。このおりがまた、この上の為替の推移を見ていただきますと、ぐっと100円近辺まで円高が進んでおります。これ、また対応できなんだということがありますし、バブルの崩壊というのも、左側の主な出来事に書いております。

このころ、以前の黒字経営が続いていたおりに、何とか国内販売を立て直そうということで、新しい販売チャンネルを作ったりしております。それが、相当な資金がいるんですけど、それにうまく対応できなかったということで、バブルの崩壊とともに、こうした販売面での設備投資が裏目に出まして、相当な経営危機が続きました。

それから、2001年に1,552億も損失ということでもあります。ここで、右側にございますのが、2001年に早期退職を実施したということです。このおり、殺到いたしましたして、募集受け付け開始10分でこれを打ち切ります。このまま募集続けてたら何千名出たか、会社が崩壊、まあまあ人員がおらなくなったぐらいまで嫌気が蔓延しておりましたので、10分でこれを打ち切ったということです。

その後、こうした人員削減の効果もあったりしまして、一応黒字がありましたが、2009年、また715億の赤字ということで、このおりも非常に円高が進んだということです。

結局、一番初めに言いましたように、この会社、円高に対応しながら、円高が急激になってきたら、それに対応しきれないというようなことで赤字が出て。これ通算していますと、わたしが勤めていたときの半分ぐらいが赤字じゃないかと思うんですね。決して楽な事業会社務めではなかったと思います。日本の輸出企業の大半が、こうした中でやってたんだと思います。今回の話をいただきまして、この表をまとめる中で、よく会社が持ったなと思っております。

それで、最近安倍政権になって、円安になったり、というようなことで、マツダもおそらく1千億以上の利益が出るとは思います。相当なコストダウンと、コストへの抵抗力ができておりますので、多少円安になれば、いっぺんに黒字になるような体質にはなってるだろうと思います。

概略はこんなものですが、わたしの職務との関係で、改めてもう少し詳しく、この表に基づいて説明させていただきます。72年にわたしが入ったときは、社員数、主な出来事の欄36,000と書いてありますが、それぐらいおりました。このころ、当時はロータリーを世界で初めて車に実用化したということで、会社も非常に元気だったというような状態でした。

皆さん、覚えておりますか。松田耕平さん、この会社の、松田家というオーナー会社でしたので、この方が新入社員に教育で出てこられまして、今、多少不景気なんで、百万台体制を作ろうというのにチャンスだから、設備が安く買えるから百万台を作るんだというようなことでした。わたしは新入社員でしたが、多少不安に覚えた感じもございます。世

の中、景気が悪くなりかけておるのに、増産というのもよう分からんな。これが、オーナーというものなんだろうと思います。

同時に、経理部の会計課というところへ配属されまして、販売費および、一般管理費の記帳、職務歴の欄に書いておりますが、このころ、記帳というように書いてますように、まだそろばんで集計をして、それから帳簿にはつけペンで記帳するような時代です。こうした記帳するのでも、人数が何人かおりまして、こうして机を並べて話をするのも、会話があたりして、今から思えばのどかなものでしたね。楽しい時代です。わたしは、ここにちょっと書いてますが、大学時代こうした勉強をしたことがなかったので、慌てて本を1冊買いました。付け焼刃で勉強したという思いがございます。

その後、記帳というものはペンから電算機になっていったり、相当進みます。当時から、経理部の中で原価計算課というのが別にありまして、この車の原価を計算する方は電算化、コンピューター化はだいぶされていましたが、全面的になったのはこの後ですね。

先ほども利益の欄でちょっと説明しましたように、オイルショックがありまして、ロータリー車の燃費が悪かったものですから、急激に売れなくなりまして、過剰在庫が表面化して資金繰りに行き詰まりだしたというようなことがあります。このおり、住友銀行、住友信託も含めて、役員さんが派遣されてきました。松田耕平さんというオーナーさんも退任されたということで、松田家の影響力もなくなっていったということです。

資金繰りが中心の経営危機でしたので、賞与の3分割支給とか、生産調整のための臨時休業等、結構やられたりしました。これに対応するために、コストコントロール部というのが作られまして、いろんなコスト削減を、そこが中心になって全社的に進めてきました。わたしもこのおり、この部の中に予算管理課ができて、そこへ配属になりました。

それで、部門別の予算管理というのは、売り上げや原価や経費、損益管理、全般的にここで導入したということです。これまで、マツダにはそうした損益管理がなくて、販売費および一般管理費について、部門別に多少の予算管理はございましたが、全社的な予算管理というものはなかったです。経理部で予測をしていたということです。

わたしも、その前が経理部におりましたので、こうした予測業務はやっていたのですが、単に予測をして、あとは経理部長なり、経理担当重役の方で対応をどうするかというようなことをやっていたレベルだと思います。まだ新入社員の段階ですので、そんなには詳しくは分からなかったのですが、ここで初めて部門別の、会社を数字でコントロールするというような体制が出来上がっていったと思います。

それで、住友銀行が入ってきていますので、結構厳しい対応でした。わたしが直接担当してたのは、稟議はまあまあ得意ですが、それ1個1個に予算が、この稟議に書かれたこの案件は年間でどれだけの予算があって、これまで幾ら使ったというようなことを付けて出したり、予算外の項目がきますと、その経費はどこの予算を減らして対応すると。そういうことを、部門に義務付けられたわけです。そして、住友銀行の人に回すというような感じでした。今で言えば当たり前のことなんですけど、これまでマツダという会社にはそう

した管理がなかったと思っております。

次に、社長室予算管理課というところへ配属になりました。この経営危機を受けまして、社長室の名前で長期の経営計画を担当する、あるいは設備投資計画を担当する部門ができておりまして、それと、短期の経営計画、予算管理を一緒にしていこうというようなことで、部門が移ったということです。

このころ、1975年ですが、オールマツダセールスマンということで、セールス出向が開始になりました。最初は、5千人ぐらいがいっぺんに販社に行ったと思います。3万6千分の5千ですから、7分の1ぐらいに、7人に1人ぐらいが出ていきまして、工場の人から開発の人まで、もうこれほどの部門によるかに関わらず行きました。最初は1~2年で終わる予定でしたが、のべ1万7千人ということで、82年まで続きました。

この間、わたしはこのセール出向は断って行かなんだですが、その代わり残された者も結構朝から晩まで、昼飯を食べたり、食べなかったりというような感じで仕事をしてましたので、結構しんどかったです。

この中で、ここからわたしの会社生活も多少変わってくるのですが、なかなか黒字予算が組めないものですから、わたしの業務としては、各部門に経費削減の要請をしっぱなしということで、もう自分で多少嫌気がさしたというところがございます。

どういう業務をやって、それでどれだけの金を使うという業務計画書を、読みながらこの経費もっと減ることはないのかという話をするんですけど、何分こっちより、業務については向こうの方が当然分かってるわけですので、もうこっちは何をしてるのか分からないような感じになってきまして。これはもうちょっと、実際の会社実務の勉強をせないかんと思ひまして、出向させてくれと言っておりました。

ちょっとこの下へ書いてますが、ジヤトコという会社への出向が決まりかけていたのですが、中止になりまして、マツダ興産への出向でございます。このジヤトコという会社は、日産とフォードとマツダが合弁して作った会社でありました。それまでは、若手社員の研修の場、育成の場として、ここへの出向が位置づけられていたのですが、ちょうどこのころフォードが出資を引き揚げまして、日産とマツダとの2社合弁になって、今までのような研修の場としての位置付けから、もうちょっと実際の経営権を含めた、実務的な人間を出す方がいいということになりまして、わたしの出向は中止になりました。それで、わたしはいきがり上、出向を要請していたら、マツダ興産へということがございまして、出向しました。

ちょっと戻りますが、主な出来事という欄に、フォード25パーセント出資ということが、1979年に行われています。このころ、自動車産業の自由化ということがございまして、マツダは輸出比率が高いものですから、円高が進む中で、単独では生き残れないだろうということで、1972~1973年ごろからフォードとの出資の交渉が行われていたようです。いったんは中止になったのですが、改めてこの時点でフォードが経営権には口を出さないというようなことで、25パーセントの出資を受け入れたということです。

実際、こうした交渉はわたしらには関係ないのですが、後から聞いたり、最近、これを機会に他の資料も見てみますと、今言ったようなことで、経営権には口を出さないというようなことで、取りあえず出資を受け入れたと。

これによって、マツダはフォードへの部品の輸出なんかが進んだりしまして、メリットを受けたと思ってます。フォードから来られた人は、専務クラスの人が派遣されたようですが、実際には神戸か横浜に住んでおられて常勤しているようなこともなかったと覚えています。この当時は、フォードの影響はございません。

それで、わたしのマツダ興産への出向なんですけど、職務歴のところへマツダ興産への出向、エンジニアリング本部の経理および収益管理というふうに書いていますが、下にグリーンボーイ、プラント、ロボコン、二段式駐車場と書いてます。これらを主製品、商品としまして、グリーンボーイというのは、ゴルフ場でキャディーさんが運ぶバッグですね。これをグリーンボーイという無人搬送車に乗せまして、キャディーさんの仕事を楽にするというようなものでした。

それから、ロボコンというのは、工場内の工程間の部品や資材の自動搬送システムで、これも一応車両ですけど、そこへ自動で部品をある工程からその車に受け取って、次の工程へ持って行って、また新たに下ろすという、そうした製品も作っています。

それからプラントというのは、マツダ向けのプラントなんかが中心でしたが、設備工事をやっています。

その後、二段式駐車場をやったりしていました。これは、工務部という部門がございまして、工場建設なんかで、工場の保守なんかを請け負う、担当する部門がありましたが、その一部が電気技術なんかの知識を利用して始めた新規事業で、マツダ興産の仕組みで育成するという位置付けでやっています。

マツダ興産に関しては、マツダの従業員や家族を市場にした自動車保険とか生命保険とか、それから一戸建て住宅や土地を斡旋したりするような会社で、相当もうけていた会社です。その仕組みを利用して、新しい事業をやっというこことやってたということなんです。そこでやっておりました。

この右側でございますように、今つぶれてますけど三洋電機や、日立の名前で、新神戸電機というようなところと、あるいは自動搬送車では、松下や東洋運搬機等々と競争したりして、市場の割には結構な厳しい市場でした。

赤字経営がずっと続いてましたが、最終的にはエンジニアリング事業の縮小決定というふうに書いています。こうしようということになりまして、一時は廃止ということになって、注文を今、現に受けているお客さんとか、過去のお客さんのところへ、やめることになりましたということ断ることもありました。マツダというブランドで製品を売ってましたので、作りっぱなしの、放りっぱなしになりますので、ブランドが損なわれるということで、縮小ということで、メンテナンス等を中心にやりました。

この下に、赤字は罪悪という考え方、認識をここに書いておられますが、このマツダ興産

という会社は複数の、今、保険や不動産を言いましたが、それ以外の事業部もごございます。こうしたもうけた部門の中で、赤字の部門があるということは、相当周りから悪く言われるものです。赤字を出すことは、大変なことだということが十分身にしみました。

わたし、こう出向して、出向そのものはわたしが前のコストコントロール部、予算管理業務をやってきた中で、これはもうちょっと自分なりに知識と経験を身につけて、出向した後にもう 1 回帰りたいと思っていたんですけども、そういうことは実際にはあり得ませんでしたね。

当時、この真ん中に書いていますが、マツダには本業関連の重要関連会社が少なく、出向は珍しいというふうに書いていますが、自分から出向させてくれとかいうような人間も、例がまずなかったですね。ちょっと自分に思い上がりがあるって、こうした行動をしたんだろうと思っております。

だんだん、エアコンを作る会社を松下と合併で作ったり、自動車用の電気部品製造会社を NEC と作ったり、それから先ほどのジャトコとかごございますが、そうしたことで、自動車を作る本業と直接関係した関連会社も設立してきましたので、そういうところでは出向というものの位置づけはだいぶ変わってきたんですけど。販売関連を除きましたら、この当時重要な会社はほとんどなくて、55 歳定年から 60 歳定年になるおり、社内分社化を進めるんですね。そこで設立したような会社が結構ありました。別会社といいましても、将来的にはプロパーと取っかえて人件費差額、人件費のコストダウンを狙うというような会社を中心でしたので、出向の意味合いもだいぶ違います。

このエンジニアリング本部なので、相当苦労はしたという、あんまりいい感慨は、経験はなかったと言いましたが、自分自身はそのおりで、何とか黒字化したいというようなことで、十分やりがいがありました。縮小決定というのがなければ、そのままおったと思えますが、何分にも事業をやめようかというところにおっても仕方がないので、帰ることにしました。これ、そのままおったら、その会社の出向先に取り込まれそうな感じがしましたので、帰してくれって自分で言って、帰っていったんですけど。

それで、1987 年ですから、44 歳前ぐらいで帰りました。そのおり、関連事業本部に帰任というようなことを職務歴に書いたんですけど、まず一番で、関連会社の間接部門の分社化、企画推進というのを書いています。ずっと円高で、経営自体は黒字は続いていたとしても、絶えず合理化を進めていかないとはいけませんので、先ほど定年 55 歳から 60 歳の定年延長で分社化した業務があるんですが、それ以外の業務もどんどんしようということで、当時の担当役員さんが、3 千人を分社化するんだと大きなことを言ってましたけど、そのスタートで、分社化というのに取り組みました。

会社の警備部門とか、それから社内運送業務で、社外の下請け、部品メーカーから運ばれてきたものも、今度は社内ですべて運送したりする業務がごございますし、こうした業務を分社化しました。

あと特許の管理、それからサービスマニュアルの出版等ございましたが、直接わたしが、

この手の特許管理を除きましては、全部わたしがやりました。それ以外も、全体としてはいろいろあったような気がしています。

これの狙いは、先ほどから言っている、どうしても必要な業務ですので、すぐ外へ委託するというのも、今度は人の首切りというような問題が生じますので、分社化してマツダの仕事を基盤にして、少しでも社外の類似業務をマツダに仕事を取り込むということで、雇用維持を図ろうというものです。

それから、こうした部門はもともと高齢者の人を集めてましたから、だんだん時間とともに定年がきますので、その一部をプロパーに、若手社員を雇って人件費を下げるということと。それから、相変わらず他の部門から高齢者が出てきますので、そういう人を受け入れるという、ミックスしたような形の会社を作っていたようです。ちまちました事業ですけど、そうした狙いでやっていたということでございます。

わたし自身としては、こうした業務をやっていく、分社化した後、リーダーになる方と一緒に進めていったのですが、そうした人たちと触れ合うことができまして、なかなか大した人が多いなと思いつつながら、いい経験でした。

2番目の、関係会社の収益管理と書いているところですが、その右に、従来購買や運輸などの、マツダの担当部門が管理していた関係会社の管理を集約し、管理というふうに書いています。ちょっと分かりにくいですけど。購買とかいうところは、広島の地場の会社に対して、そこへ33%、重要事項の拒否権を持つだけの出資を進めていました。それから運輸会社も、地場のオーナー会社を徐々に買収というか、出資を増やして行って、結構大きな運輸会社を作りました。それを結局、購買部門と運輸部門が、自分の部門の都合がいいようにやるわけです。

それはそれで、否定されるべきものでもないでしょう。マツダ、親会社の立場から見れば。だけど、それだけでは、そうした会社の収益管理がうまくいかないし、そこに多少癒着なりあるし。それから、この会社自体をもっと自立させていきたいとか、その会社のマツダに対する不満も相当あるでしょうから。そうしたものを断ち切ろうというようなことでしょうか。この関連事業部の方へ管理を移管しまして、それを収益管理をするというようなことで、一応、発注部門の立場とは直接的には切り離れた形で、育成しようというようなことになりました。わたしとしては、マツダなどの窓口として関係会社と発注部門との間を、調整するというようなことでした。

これが、左側の主な出来事のところで、フォードが33.4パーセントの出資ということを書いています。それ以前から、1993年、ちょっと調べたら、フォードとの戦略的協力関係構築発表というようなものを見つけました。この1993年頃から、フォードの役員さんが相当入ってきたし、フォードの社員さんが入ってきました。

それで、そのころから、先ほどの収益管理というのは、相当厳しく行われました。特にフォードの管理という面でわたしが感じたのは、1つは予算というものは、予算というか利益、その年の目標利益というのは、どんな手段をとってでも達成する。そうした意識のも

のすごい強烈なものがございました。わたしらだったら、理由をつけて、こうだから今回は駄目なんだなというようなことを、十分言い訳をやっていましたですけど。その点は、もう絶対に許さないというような感じで、これは強烈なものがあります。

それから、もうひとつはキャッシュフローですね。ですから、何ですかね。ちょっと忘れたのですが、投資回収の年数とかはつきり、忘れましたが、そこら辺が非常に厳しかったです。そこら辺を、マツダの関係会社へ出ているトップの方々と話していると、やっぱり短期の収益、投資回収を早めるということは、どうしても投資活動そのものが小さくなりますから、長期の視点でというのができないということで、非常に、自動車部品へ出た会社の方なんかと話していると、そこはだいぶ抵抗されていました。それも両方分かりますが、何分にも親方が短期主義でしたので、だんだんそういう方も変えられていきますし、そういうようなことで、フォード流は貫徹していきました。

それから 3 番目に、関連会社の統合売却でございますが、これは先ほども言いましたように、1994 年に 500 億ぐらいの赤字になって、以降 5 年赤字経営。それからその下に、1999 年から 2000 年は黒字というふうにあります。これもまた説明しますが、実質は赤字でしょう。

2001 年の大赤字ということで、あらゆる資源を本業に集中する以外はないというようなことで、それまで売れるものはすべて売るといような方針でありました。それで、わたしらの部門でも、株式や土地の売却も総括をわたしらの部門でしました。マツダが結構土地を持って、販売会社に貸してたりしてましたので、不採算拠点を整備して、その土地を売るとかですね。それから株式も、住友銀行以外のものはほとんど、売れるものは売ったような感じですね。

その一環で、会社も売っていくと。先ほど、地場の会社に 3 割ずつぐらい出資してましたが、それももう引き上げるとかいうようなことをやったりして、冗談で、車は売れん。売物、車はいくらでもあるんだけどということを言っていましたね。

その後、三菱が経営危機に陥って。あそこは実態は分かりませんが、三菱グループの経営支援が何千億という単位でございますから、非常にうらやましい気がしましたね。あんまり前向きな話じゃないんですけど、わたしが感じたようなことです。

そうしたおり、銀行というのは、住友銀行なんか絶対貸してくれませんよね。ですから、大口の資金を調達するのに、この時点では防府工場は結構広い面積であるんですけど。あれも、実際はもう売っているんです。で、売って、資金を調達して、再リースし、そのまま生産する。

それから最近、去年までまた赤字が続いてましたから、実は本社工場という広島にある工場の方も売っとるんです。それで資金を調達して、それで再リースするということで。ですから、マツダという会社は、あんまり外に言ってもらっては困るんですけど、もう何にもない。あるものはもう技術ぐらい、車を売る以外ないんですね。そういう感じですね。

こういう中で、わたしも関係会社を売却したり、いろいろ解散したり、それから社内分

社化をしたり、いろいろしました。わたし、この部門に十何年おって、関係会社との関係も愛着がございましたので、実際は売却したくなかったのですが、それが方針ですから、従わざるをえないということで。1~2度、計算上のあれで、売却してもうからんような数字が出て、売却を止めたようなこともございました。そういうようなあれで、大半関係会社を解散に持って行ったと。

中では、出向社員はまた帰るわけですから、それでいいんですけど、プロパーの方が結局仕事なくなるということがありますので、わたしも何とかプロパーの再就職とか、譲渡先へ何とか人数をできるだけ受け入れてもらおうというので、これ相当苦労しました。半分ぐらいはなんとか引き受けてもらえましたが、半分ぐらいはやめざるをえないというような状態でしたね。

わたしも、ここでちょっと書いてますが、精神疲労ということがございます。書いていきますけど、実際はうつ病に近くなりました。もう体もふらふらになりましたですけども、ということがありました。

それで、2001年の早期退職募集というようなことで、わたしも応募する予定でした。そのことは、実際に言って回っておったんですが、これで健康保険も使えなくなるから、長年、ちょっと体が悪いところがあったんで、ここで治しておこうと思ひまして入院していましたら、マツダ産業という会社へ行かないかと、フォードもこの会社におらんし、やれるんじゃないかということでありましたので。

実際問題、まだ51~52でしたから、52~53かな？ 再就職も必要でしょうし、子どももこのころ、まだ大学に行きよったおりでした。大学へ行ってるか、受験するかという頃でしたから、出向しました。

あとは、あんまり話すことはないんですけど。でも、マツダ産業という会社も、初めの60歳への定年延長を機会に分社した会社でしたが、このころは特装車、今、分かりやすいので言えば、車いすなんかを乗せて運ぶ福祉車両のことなんですね。これをスズキの軽を買ってきて、福祉車両に改造して売ったりしていました。

それから、設計業務、マツダへ設計者を派遣する。これも派遣社員をここのマツダ産業で受け入れて、教育をして、3DCADかな、何か、あの教育を実施しまして、派遣してということで、実際ピンハネに近いものでございます。

一方で、独自の設計者も雇いよったんですけど。それが結構大きな規模になってまして、ちょっと書いてますけど、千人はおったと思います。なかなか、非常にもうかる会社でしたね。派遣業というものは、ピンハネ業でものすごいもうかるというようなことが、実感できます。

このマツダ産業へ出向して、経理・総務、人事担当というようなことで、3~4年やりました。何分にも、先ほどのうつ状態が進んできましたので帰任しました。こうして勝手に帰ったりしたものですから、今度は国内自動車販売本部、郷心会に出向と書いていますが、今まで販売というものには一切関係なかったのですが、こういうところに出向させられま

して参りました。

郷心会という会社が、組織がございまして、ここにちょっと書いていますように、だいぶこれは、十何年前にできている組織なんですけど、マツダというのは広島県での存在というのは、経済規模で2割以上ありますから、地域に与える影響は非常に大きいということ。逆に言えば、マツダへ納入する、あるいはマツダが調子悪くなったら影響を受けるといの方もたくさんおられますので、県とかが中心になってマツダを支援する会を作りました。年会費1万円ですけど、会費制で、各地域の商工会議所ごとに作りました。それなりの組織を作りまして、マツダ車を購入しようという運動をやっている組織です。

こうした組織というのは、他には当然のことないでしょう。そこで、そうした郷心会の事務局ということで、窓口にしていたんですけど。こうした組織の、まあ言ったら親睦組織、実際の活動は親睦組織で、カープの試合を見に行ったりとか、各地に親睦旅行をしたりして、その世話をするような仕事だったので、いつまでもこんなのはやっておれんなどと思って、もうやめようと思ひまして、それでやめたというのが、実際は58ですね。

で、1年休職を取りまして、もう1年、定年まであと2年だったので、2年休職してもよかったですけど、帰って百姓したりしよりましたら、だいぶ元気になってきたり、百姓しながら給料をもらうのも変かなという気がしまして、9月で、59歳でやめました。もうちょっとやっておけば、あと老後がよかったかもしれない。

まあ、以上ですよ。決して明るい会社生活ではなかったようなことを、報告したと思いますけど。精一杯やってきたような、自分では、気はありますね。以上でございます。

清水：はい、どうもありがとうございます。なかなか聞けないお話を聞かせていただいたという気はします。ご質問いろいろあるかと思ひますので、何かないでしょうか。学生さんも来てらっしゃるといことで、遠慮なしに聞いてください。

ちょっとお聞きしますけども、経広さん入られたときに大卒、まあ高卒も含めてですけど、内訳も分からないんですけど、どのぐらいの入社だったんですか。

経広：ちょっとはつきり分からんですけどね。大卒の文化系は、40人といふことで。

清水：文化系は、40人。

経広：はい。それから技術系は、70~80人おったと思ひますね。で、40人の文系は、ちょっとそれ以前に比べると少なくなったはずですよ。

清水：少なくなった？

経広：はい。というのが、マツダというのはこの4~5年前、僕らより6年ぐらい前、入った人なんかの話を聞きますと、軽が中心でしたけど、結構売れていたんですよ。で、だんだん、トヨタ、日産が伸びるといふことで減って行って、僕らの折はそれで採用人数も少ない。

谷口：マツダって、マツダはファミリアですね。

経広：はい、そうです。

谷口：あれがすごい売れたんですよね。ファミリアは、確か。

経広：そうですね。

谷口：ファミリアは、経広さんがいるときですか。

経広：いや、ファミリアという名前は、それ以前からありました。おそらく谷口さんが言われているのは、このセール出向が始まった後ぐらいに、赤いモデルでものすごい売れたことがあります。

谷口：ありますよね。

経広：それは、びっくりするぐらい売れましたよね。

谷口：だから車ってというのは、一種の博打みたいなものが、一発当てれば何とかなるんだみたいなことを言っていたような気がするんだけど、いや、実はそうではないんだという。

経広：いやいや、あの。

谷口：要するに、マツダはこれからかなりあれですよね。回復したんですよね

清水：これ今回もお話あったんじゃないかったです？ ロータリーで。

経広：だから、ロータリーでうまくいくと思って、いろんなことをしておったのですが。それが、オイルショックで全部駄目になって。今回この話、マツダのことをだいたい集めましたので、パソコンで作って、資料を出してみたんですけど。労働組合の文書の中に、1981年に大ヒットしたファミリアで、業績が改善したと書いてあります。

それから、1985年にアメリカへ単独で工場作ってますね。その後、このアメリカの工場はフォードと合弁になりましたが、今どうなってますかね。フォードも調子悪くなりましたから、また単独になっているかも分かりません。

谷口：基本的には、会計、経理。

経広：はい、そうです。

谷口：管理というのかな。

経広：まあ、そういうことやね。

谷口：この部門をずっと歩いてこられたというふうに考えていいわけですかね。

経広：はい、そうです。

関口：そういう管理、経営の仕事は独学ですか。

経広：はい？ 独学？。

関口：そういう経営とか、会計の知識とか。

経広：もう独学ですね。深く勉強したわけじゃないです。実際に実務をやる範囲で、必要な範囲だけ勉強したということ。

谷口：それ、最初はあれですか。自分で経理に行きたいという希望ですか。それとも、お前行ってこいっていう。

経広：そうです。行け、ということです。

谷口：そうですね。だいたいあれですか。最初に配属されると、文系の場合は、マツダで

はだいたいそこでずっといくという感じですか。

経広：そうです。はい。

清水：どれくらいの方が、何人くらいの方が行かれたんですか。同期で。

経広：5人。だから、販売部門へ行く人と、それ以外の事務系に大きく分かれていましたね。

谷口：営業とそれ以外という感じですか。

経広：はい。で、それ以外が人事だとか経理、購買ですかね。

関口：管理部門と営業部門の人の人事の交流みたいなので、あんまりないんですか。

経広：ないですね。結局、専門職を育てるということでしょうね。経験を積まないとできないことが多いですから。

谷口：これ、マツダ興産に出向されたのが、これが81年ですか。

経広：はい。

谷口：これが81年から86年ってなっていたんですか。あ、そうですね。ということは、6年ですか。

関口：新入社員で入って、いろんな職位があると思うんですけども、だいたいどんな感じで昇進、昇格しているという感じなんでしょうか。

経広：主任というのが、役職では一番初めの役職なんですけど、これがマツダ興産におる頃だったと思います。なんぼぐらいなんだろう？ そんな遅れてはなかったと思いますけど。平均だと思います。それから課長になったのが、マツダへ帰ってからですね。

谷口：関連事業本部でですか。

経広：はい。課長になったのが、1年ほど遅れておるんです。

谷口：ああ、そうですか。

経広：はい。

清水：結構自分の意思で、出向したり、戻ったりしておられる感じがするんですが。

経広：わがままですね。

谷口：わがままが許されたりする方っていう。

経広：だから、あんまりいい会社じゃなかった、生活じゃなかったけれど、自分の思うようにした気分はあります。

谷口：ありますよね。

清水：出向のときはね。ちょっと特殊な、そういうところに行ったのは珍しいというふうに言っておられましたけど、一般的にはやっぱりそういうふうに動くのは少ないということですか。

経広：そのころは、関係会社自体が大して重要な会社じゃなかったですからね。だから、そういうところへ行くよりは、もう。で、ちょっと説明の中で、自分の思い上がりということ言ったと思いますけど、自分はそうしたところで勉強してもう1回帰って、もうちょっとマツダの計数管理をようしたいという気持ちもありましたから。それが、そういう気持ちで出してくれと言って出て行って、出て行ったらそんなもんじゃなかったという。

関連事業部に帰って、マツダの中を見てみましたら、管理がいろんな部門へものすごい発展してましたね。だから入社したころなんかは、その頃から思えば管理というものはなかったのと一緒みたいなものですね。だから、そのまま逆におった方がよかったんかなって、後から思ったこともありますけどね。

関口：マツダみたいに十分大きい会社でも、70年代ぐらいにそういう管理の状態にあったんですね。

清水：そうですね。

関口：ちょっと信じられないような感じもしますけどね。

経広：まあ新入社員ですから、僕らが肌で感じたのはこの書いている通りで。

谷口：オーナー。オーナー会社だから、いけいけみたいな、という感じで、結構短期の判断というよりも、行けるだろうやれというような、そういう感じではなかったですか。最初に入ったときにショックを受けたとか、大丈夫かと思ったという印象ね。そういう何か、何て言うかな。まずプロフェッショナルな管理をやるというよりは、管理で企業を動かすんじゃないくて、企業としても、企業家としての勘とか、精神面とか。そういうところで、会社を動かす、まだそういう時期だったというか、そうだったという。

経広：ちょっとね、ペーパーなんで、そうはつきり言えませんが。そういうような気はしますよ。だから、アメリカでロータリーエンジンが10万台はありました。僕が会計課に配属された折に、そうした在庫の数字はくるんですね。それをわたしが記録しておったもんですから。もうびっくりしましたね。わたしなんかはね。それは、アメリカで1万台しか2万台しか売れてないおりに、最高10万台も持ってですね。それでやってきよるわけですからね。びっくりしましたよ、もう。まあ今こそそんなことないですけど。

熊倉：個人的な感覚として、企業の戦略というのは、社風に従うんじゃないかって、僕思っているんですけども。ずっとサラリーマンをやっていたもので。ちょっとマツダの社風っていうのは、あんまりイメージにないの、今、その1万台しか売れないのに10万台と言われたけども。その社風というのが、どんな社風なのかを教えてください。

あと、最初はオーナー企業で、次に住友銀行が入ってきて、フォードが資本参加してっていう感じで、要は経営者というか、ほとんど変わっていききましたよね。その過程で、社風というのは変わっていったのか、それとも根っこの部分は変わらなかったのか、その辺りのところはいかがですか。

経広：社風というと、どういうふうに言ってもいいかわかりませんが。

熊倉：まあ、人の雰囲気、会社の雰囲気みたいな。

経広：わたしが会計をやって感じたことは、売り上げを上げるために決算期末にですね。それは、経理部の人間が、総動員じゃないけど大勢動員されて、車を船に積み込む。そしたら、船に積み込んだら売り上げなの。信じられないのですが、ずっとやっていたわけですね。

だから、信じられないでしょう。先ほどから管理とか、レベルとか。そうした会社で

すから。利益に非常にこだわっていた。少し無理をしていた。

谷口：それは何ですか。それは。

経広：やっぱり銀行で金を借りるためだと思うんですけどね。

谷口：いや、その、そういう雰囲気っていうのは。自動車会社の雰囲気なのか、それは何なんですか。やっぱり車、技術屋さんの雰囲気なんですかね。そうではない？

経広：そのおりの広島では、やっぱり大きな会社でしょう。そこで地場での付き合いとかいろいろあるでしょうから、体面ですかね。ちょっと考えられんことっていう気もしますけどね。

清水：だけど、何か話聞いてると、やっぱり車って、さっきも出てきたけど、車って当たり外れ大きいから、当てたらいいんだという。

谷口：それもあるかもしれない。やっぱりマツダはロータリーエンジンにかけたというところがあって、やっぱり技術屋としての技術、何て言うか、技術的に考えたら、燃費の問題は別にしてね。やっぱりロータリーエンジンが一番いいエンジンだっていう。そういう何て言うのかな、こだわり？ こだわり続けているわけですね。

経広：いや、技術面はそうだったんでしょうけどね。まあ、わたしが属した経理から言えば、今みたいなこと。それで先ほどの、その後、変わるにつれて、これはもうそこから直していきましょうということになる感じで、うその数値というものは、一切排除するという。うその数字だったんですから。それは、意識変わりましたよ。

で、住友さんというか、そうした資金繰りで苦労したということから、そんな曖昧な数字で経営しよっても仕方ないわけですから、悪いことは悪いというようなことで対応して、こういうふうな社風にはなっていたと思います。

ただ、フォードが入ってきて運営したほど、厳しゅうはなかったと思いますけどね。住友さんはね。フォードはきつかったですね。

谷口：ただ、そういう一種の計数管理が非常にきつくなってくるというね。で、フォードも非常に短期的な、あるいは部門別の利益とか予算がある。それが非常に強烈になってくるという。そういうのと、実際の車を作る、売るっていう、こっちというのは、やっぱり変わってくるんですか。やっぱり、皆さん、昔ながらの車づくりをやってるか。

経広：これも直接は経験してませんが、組織、部門を眺めていても、いろんな部門ができてますからね。だから、長期的に製品、商品開発の計画とかというのができていったと思います。だから、ちゃんとした会社になってると思いますけどね。ただ、この円高が、NTTとか公務員さんとか、円高に関係ない社会がうらやましかったですね。

だから今は、おそらく軽く1千億の利益は出ていると思いますね。これだけ対応していけば。まあどの会社もやっとなるんでしょうけど。

関口：これ最後におやめになったときには、販売会社の組織ですかね。

経広：いや、社内の組織です、マツダ郷心会。事務局はですね。

関口：はいはい。そこにこの郷心会ですか。この会に入っている企業は、マツダの関連会

社という。

経広：いや、もう違うんです。

関口：サポート会社？

経広：いえ、もっと幅広いです。結局、商工会議所という、地場のいろんな業者のね。この業種の方が相当数、4~5千社は入っているんじゃないでしょうか。だから、ここへ何とか車買うてもらおうと。ただ、お互いに入るということも、1つの付き合いですね。向こうで言う。だから、お互いがいろんな思惑で入っておられるでしょうからね。

谷口：これは広島だけですか。それとも、全国的ですか。

経広：いや、広島だけです。

谷口：広島だけですか。

関口：関連する部品会社とか、そういう会社がたくさんあると思うんですけども。やっぱり、これもマツダ独自で、広島、中国地方にそういう関連企業をたくさん持っていたわけですか。経営を支えた企業を、マツダ自身がたくさん持って？

経広：ああ、マツダが？ ええ。それは、中国地方での取り引き。

谷口：この関係会社の収益管理ということをやられてたってということなんですが。この場合の関係会社というのは、いわゆる下請けは入ってないんですか。

経広：下請けだったんですけど、そこの中の重要なところへ出資をしようとしたんです。

谷口：ああ。それは、部品の下請けも入っているんですか。

経広：ええ、部品で。部品メーカー。

谷口：購買ですね。

関口：それで思いだしましたが、私は1975年から77、8年ころ、この近くの聖蹟桜ヶ丘のアパートに住んでいました。そのアパートの空室に、広島弁で話す人たちが数名越してきました。ある日、話を聞いてみると、マツダで自動車を作っていたのだが、工場の操業が縮小され配置転換で、東京に来て、車の販売をしているということでした。売れますか？と聞くと、大変だ、といていたのを記憶しています。確かに、全く違う土地と仕事でさぞ苦労が多かろうと、思いました。

経広：でも、それは大変ですけどね。中にはむいとった人も、人によりけりですけど。だから、最終的には販売店に残った人もおりますよ。

関口：ああ、そうですか。

経広：それはほんの少数ですけどね。

関口：大部分は、また戻っていったわけですよ。

経広：ええ。

関口：でも、まあそういう形で雇用を維持するっていう形になるわけですね。

経広：そうですね。

関口：と思いますか。

経広：ああ、それはもう。

関口：これはもうね。

斎藤：よろしいですか。セールス出向ですか。

経広：はい。

斎藤：この社内的な評価というのは、どうだったんですか。その後 80 年以降、黒字に転換するみたいなんですけど、これはやっぱり為替との関係は強いんですか。

経広：ええ。基本的には、多少為替が良くなって。それが落ち着いているということと、コストダウンということをやってますから。で、セールス出向への評価。一般的には、開発の人がお客さんと出会ったから、お客さんの立場に立った設計ができると。車の開発ができるとか、そういうことを言ってますけど。それは、むしろ社外からそういう言葉を聞く。社内的には、あんまり評価うんぬんはなかったですね。

斎藤：ああ、そうですか。

経広：いや、それはわたしが社員同士の中で、あれはいい制度だ、動きだったというような話はもうなくて。勤めている者が、自分がやめるか行くかの、結局選択ですから、業務として行ったというのがあるとは思いますが。

ただ、その中で何人かで行ってますから、人間関係を作って、その後もずっと親しく付き合えたとか、そうしたことはよかったんだろうと思います。その会社生活で。だけどこれ自体は、販売店もそれなりに負担をしてますから経費の。だから販売店も、それに見合う車の売上げがあったかどうかと言ったら、あんまりなかったんじゃないかと思えますけど。公式にそうした統計というのがないでしょうけど。

斎藤：1万7千人ののべというのは、この7年間。

経広：はい、そうです。

斎藤：だいたい実数だと 2~3 千人ずつというような計算になるんですか。

経広：でしょうね。だけど、最初は 5 千人行きました。これが、8 カ月ぐらい行ったんじゃないですかね。それから、販売会社の方も、そう来られてもというものはあるでしょうから、調整して行ったんだと思います。

清水：5 千人出して、8 カ月で戻してるわけ？

経広：ええ。それは、もう行きっぱなしにしたら、生活から全部破綻しますからね。

清水：ともかく行って。たぶんそんな戦略もなくはないけど、戦力にもなっていない仕事を、まあそれは仕事をくれるかもしれないけど。まあ、とにかく行って、一時帰休とあまり変わらないよね。

斎藤：そうですね。

経広：だから、雇用の維持的な面もあるんだよね。

谷口：今だったら、やらないですよ、今だったら、難しいでしょう。

清水：今だったらね。

経広：でもこの会社、最後に 2 千人してますけどね。それから、ちょこちょこ、早期退職制度というのは、前から制度としてはある。これをもうやめるから、割増金をもらえるの

はこれが最後だから、応募しなさいとかですね。そういうようなちょこちょこした、人をやめさせるのはやりましたよね。

それから、どこの会社でもやったんでしょうが、いろんなところへ人を斡旋したとかですね。そうした努力はずっとやってきましたが、雇用の維持にはずっと努めてきたと思います。だから、この辺あたり非常に苦しかったですが、結構優しい会社だったと思います。ボーナスも、まあそれなりのが出ましたからね。

関口：2001年の3月の早期退職は、応募者が殺到と書いてありますが、やっぱりいろんな会社で希望対象を募ると、やめてほしくない人が手を挙げてしまうということが結構あるんですけども。やっぱりそういうケースがありました？ 他に移りやすい人が。

経広：9時から始まって、その場で出すでしょう？ 職場、それぞれの部で。で、それが人事に電話するんでしょね。もう10分でこれだけになりました。だからみんな、ほとんど大半の人が、もうやめようと思っただけ。それだけフォードのやり方、きつい。

わたしもフォード、僕らの側でも、僕らに直接フォードの、こういうこと言っちゃいけないか、オーストラリア出身の方がおられましたね。他のフォードから来た人は、案外紳士なんですけどね。この人だけおかしい人で、悪口言いよりました、異常な人と。

谷口：それは、社長で来た人？

経広：え？

谷口：社長で来た人？

経広：いえいえ。

谷口：違いますね。

経広：この社長、ウオレスさんとか、またいい人でしたよね。

清水：この2001年の早期退職の募集に戻りますけど、応募殺到で、それはもうあらゆる世代からですかね。やっぱり集中的にある年の人たちがですか。

経広：あのおり、退職の条件が非常によかったですからね。56ぐらいから上の人は、確かもうやめたら、全部定年まで働いたのと同じくらいもらえた。だから、それ以下が、だんだん少なくなりましたけど。だから、もう若い人たちは再就職できるだろうということでしょうね。

だから会社から、あなたは、あなたはとかいうような指名とか、そうしたことはなかったと思います。まんべんなく、早い者順。

清水：つまり、皆がどっどっ行っちゃったということですね。

経広：まあ、それはもう行ったでしょうね。あのどう計算しても、定年まで一緒に働いたのと同じくらい56歳以上の人はもらえた。

関口：働く必要もなく。

清水：ちょっとよく分からない、そんなにいい条件を出してもよかったわけですね。やめさせたかった。

経広：うーん、やめさせたかった。それはもう、V字回復を狙ったんでしょね。

清水：ということは、56歳以上の人は、60歳まで働いて退職金を払うよりは、少しは会社として経費を圧縮できたというんですか。

経広：まあ、それはそうでしょうけどね。保険料負担も減るし。

清水：そんなに圧縮になるんですかね。

経広：そうですね。

谷口：だから、本人に払う金額以外に、人件費は4割ぐらい。というんでしょう、たぶん？
ねえ、もっといってるかもしれない。

清水：普通、そういうふうに言いますよね。

谷口：だから一切が、全部払ったとしても

関口：マツダぐらいの会社だから、所定内給与の2.5とかね。総人件費があるから、もっと払わなくちゃいけない。

清水：もっと払わなくちゃいけないか。

熊倉：あと、早期退職をさせてしまえば、その年でまるごと全部、損を出せる。それ以降、業績は回復する。

清水：回復？

熊倉：フォードとすれば、業績は急回復。

関口：ああ。そうなるよ、できるかもしれないですね。

谷口：ああ、なるほど。人事だったら、考えつく話だと思います。コストカッターとしてですね。

経広：でも、何ですね。今、2千人かけ500万でしてみたら、100億にしかたらないですね。

谷口：まあね。だって、そうだよ。でも、そんなもんでしょう。まあ1対1だとして、給料が1で、諸経費が1だとして。

谷口：でも、500万ですか？

経広：まあ、もうちょっと高いと思いますけどね。

谷口：だって、5年継続する、こんなにいいことない。

関口：ない。

清水：そうだね。

経広：だから、元は取れている。この2001年の大きな損失も、実際はこれは退職給付債務ですよ、もちろんね。あれも積み立て不足をいっぺんに出しているんです。だから、悪いものはみんな出して、後の負担をなくして。運営、しようということにしたんですね。

谷口：ぎりぎりだよ。それから、あとは苦しいね。もうこんなことやれないな。今、そこまでやってられない。

清水：これ、ちょっとすみません。基礎的なことかもしれないけど。フォードが来てからは、住友との関係は切れたんですか。

経広：いえ。

清水：切れてないんですね。

経広：はい。それは、やっぱり経営者が来るとかいうことはないですけど、金融面は住友になってますから。

清水：トータルに言って、じゃあ、住友神話の 1 つのような気がするんですけどね。アサヒビールを再建したり、東洋工業を再建したりというような。トータルに住友が入って、ずいぶん改善されたということになるんですかね。銀行としても手を入れて、経営成果を上げたということになるんですかね。

経広：それは、金融面で支えてくれたというのは間違いないですね。

清水：間違いないですね。だけど、投資をしたわけじゃないでしょう、住友が。

経広：え？

清水：投資をしたわけじゃないですよ。

経広：それはないですね。直接金を貸してくれるということはないですね。だから、金が足らんようになったら貸してやろうとかいうことはない。それは、貸してくれるですよ。だけど、防府工場を担保に取っているようなものですね。特定目的会社を作って、そこへ、まあからくりは分かりませんが、それはもう住友のリース系の会社とか、ああいうところが入ってる、資金を出してると思いますからね。買って、貸して。そういうようなことで、防府工場の資産が住友に移って、経営がどこか分かりませんが移って、その代わりそのお金がこっちに来ていますからね。

そういうふうな、困っているから貸してやろうとか、あんまりないでしょうね。

だから、三菱がうらやましかったって、ちょっと言いましたよね。あれは新聞見るだけで、この前も増資して支援した、三菱の 4 社以外には返すとかいって。だから、三菱中心になって、相当な何千億というお金を集めて融資しとるでしょう？ ああいうふうなのは、なかったですね。だから、あらゆるものを持って行ったという感じですね。向こうも商売で。

谷口：債権をどうやって回収するかということですね。

清水：まあ、そうですね。

谷口：すみません。ちょっと失礼ですけども。それで、88 年に課長ですよ。それでその後というのは、どうなんですか。

経広：いや、次は次長の。

谷口：次長。いつごろ次長ですか。それは覚えてない？

経広：いつだろうね。

谷口：課長が 88 年ということは、幾つですか。

経広：ああ、40 ですね。

谷口：課長が 40？

経広：ええ。だから、次長になるのはもうちょっと早かったと思いますね。

谷口：幾つぐらいの時？

経広：44、5 だと思いますけど、ちょっと正確には覚えていない。

谷口：その後は、何ですか。

経広：最後は、まあ部長にはなりましたけどね。

谷口：そうですね。次長の次が、部長なんですか。

経広：ええ。まあ、そうです。

谷口：これは、マツダの場合には、これは昇進ルートですよ。最近は、あれですか。やっぱり資格制度があるんですよ。そういう人事制度になっていますね。

経広：はい、そうです。

谷口：で、昇進でいくと、もう部長から次というのはどこになっちゃうんですか。もう一応、次というのは。

経広：もう本部長。

谷口：本部長。

経広：まあ、それは。

谷口：本部長になると、もう役員ですか。

経広：いえいえ、そんなことはありません。

谷口：まだその上がある？

経広：本部いっぱいありますから。

谷口：ああ、そうですか。本部長の上ったら、何なんですか。

経広：本部長の上は、役員ですね。

谷口：役員ですか。

関口：本部って、どういう単位であるの？ 事業部とは違うんですか。

経広：事業部ではないですね。人事なら人事関連の部署をくくったのが、本部なんですね。まあ、いろんな。

谷口：技術は、技術本部みたいな？ 車両本部とか。

経広：はい。だから、人事で言えば教育もあるし、それから労務関係もあるし、そうした福利厚生もですね。そうしたこと、範疇を含めたのが本部です。で、本部長の中で、今は執行役員がいますが、それになる人もおるし、なっていない人もいるし。

谷口：そうすると、じゃあ、ちょっと個人的なことを聞いてあれなんですけど。部長というのは、何部長だったんですか。

経広：この関連会社の中が、関連事業本部、いろいろ名称が実際変わったんですけど。その中の。

谷口：部長？

経広：はい。1つの部の。

清水：どうでしょうかね。学生さん質問ありませんか。

佐藤：ありがとうございます。今卒業論文で、今、社風とかについて調べていまして、その中でも御社を取り上げて、主に具体例として研究しています。

例えば最初、戦後の頃から技術の何かこだわりっていうのが強い会社だと思うんですけ

れども、いろいろ節目、節目を終えて、今で言うと、例えばその技術だけじゃなくて、喜びとか感動とか、何かそういったことを強く企業として訴えられているように、何か変化したように僕は感じて。

じゃあ、実際それがどこで起きたのかなっていうのも、まあいろいろ調べているんですけども。そういった何か、最初技術だけだったのが、例えば車を運転する喜びみたいなもの。そういうのも変わったなという実感とかはございましたか。

経広：会社の宣伝のようなことを言えば、フォードさんが入ってこられて、4代目の社長だったマーク・フィールズ。そのころから、『Zoom zoom』とかいうようなことで、感性に訴えるものを前面に出してきました。

佐藤：その『Zoom zoom』のメッセージを出したのが、確か2002年だったと思うんですけども、その10年、13年前までに、走る喜びというのを出して、ロードスターというのを出しているの。

でも、ロードスターの開発の資料とかを読んでいくと、何か最初は社内ですごい反対が多くなっていて、特に例えば経理部からも採算がとれないとかいう感じで、予算がすごい限られていたんですけど。でも、結局、ロードスターがヒットして、今ではそういったものが企業の看板的存在になっているので、そういう点から言うと、何か経営理念とか社風が、上からこう落ちてきたっていうよりも、下からも自然に変わって、現場が変わっていったのかなという印象なんですけど。実際、どのように思われますか。

経広：まあ直接携わっているわけじゃないので。ただ、いろいろ、その当時聞いたあれでは、開発の役員さんが、やっぱりこうした、ああした車を作りたいということで、相当主導してやられたと聞いています。だから、計画としてああいう車をとるよりも、あの場合は、役員さんの個性が大きかったのではないかな。

佐藤：なるほど。ありがとうございます。

清水：よろしいですか。せっかくの機会ですから。よく勉強されていますね。

関口：ユーノスとロードスターって、いつ出たんでしたっけ？

佐藤：89年に出て、その後、2台目の開発が、確か96年にスタートになって、そのころから何か社内の中心的な看板車種として売っていきこうという感じの開発に切り替わったというふうな資料は読んだんですけども。それ以前は、役員さんの承認があって、もちろん初代は開発が始まったんですけど、全然資金も人もない状態だったっていう感じで。

結果として、今、その何か、ロードスターから始まった、お客さんに喜びを提供し続けるというような、そういう社風、理念にまで影響したのかなっていうのがあって。決して、何かボトムアップ的な、上から下じゃなくて、下から上の何か社風の変化っていうのは、会社の長い歴史の中であったのかなというのを思うんですけど。

経広：違うかも分かりませんが。マツダは、結構トラックを実際やってたんですね。だから、2トン車で、いつぐらいですかね。トラックから撤退する、徐々にですけど撤退することを決めて、それで乗用車に絞っていった。そこで、市場のターゲットをマツダの

場合トヨタのクラウンのようなお客さんもないわけですから、若者向けの商品開発に変えていこうと。そういうようなのが、もう明確に方針としてありますね。それはありましたね。

だけどロードスターのような、若者向けの車の中で、ロードスターのああいうスタイルの車を作るというのは、これはまた個別の感性の問題ですから、そこは言われるように、経理とか反対だったのかも分かりませんが、そこは開発の役員さん、そうしたたぐいの商品企画をする人の個性だと思います。

そして、あの車を作ろうと言って、確かに正式にじゃなしに、ちょっとフライングで作ったようなところがあるかも知れません。

佐藤：ああ、そうですね。実際、そういうふうに従って。

経広：ああ、そうなの？

佐藤：はい。

経広：何か、僕そんなの読んだことないんですけど、そんなイメージは持ってますよ。

佐藤：ありがとうございます。結構、その新しい車とか出すときに、さつき谷口先生のおっしゃた、結構博打的なところがあるっていうふうにおっしゃられたんですけど。やっぱり結構、商品企画者の個性で、新しい車を作って行って、それが結局ヒットするかしらないかというような、何か歴史を繰り返してきたというんですかね。そういう感じで受け止めて大丈夫ですか。

経広：個別の車になると、そうでしょうね。だから、商品企画とかは、結局計画屋でしょうか？ 事務屋で見てるみたいなものですからね。だけど、実際の車をしたりするのは、デザインとか、そうした部門ですかね。商品企画の部門というのがあって、現場ではデザインですから。こうした類の車を商品企画のために、紙の上に立っても分からないし。むしろよくあるのは、技術的な要素をいつ頃には入れた車を作ろうとかいうようなスケジュールは作るでしょうけど。それを個別の商品化をするのは、別のセンス、知恵で。

佐藤：すみません。マツダのことはよく知らないのですが、初歩的なことかもしれませんが。フォードが経営に入って、99年、2000年に黒字になったのは、2001年に赤字になったのは何ですか。

経広：これ、先ほどちょっと言おうと思って忘れちゃったんですが。ここで資産売却をずっと進めていますから、この折の売却が一番大きいものですから。それは古い土地とか、古い株ですからね。安いんですけどね。

佐藤：それ以降、2008年まで黒字ということは、フォードが入ったことによって、経営改善されてっていう感じでいいんですか。2009年に赤字を出すまで、ずっと黒字が続いたんですか。

経広：いや、このころから、もうフォード自体が調子が悪くなっていると思いますよ。だから、このマツダがそれ以前も、非常に開発の人は忙しかった。で、フォードには、大型車、トラックのエンジンを使うような乗用車ぐらいしか、フォードはできないですから。

海外の GM にしろ。まあ、今は知りませんよ。だけど当時は。

で、その頃アメリカの会社が小型車を作るというのは、フォードの場合はマツダが実際は開発しよったんです。だから、事情がどうやったんだか知りませんが。だから、ものすごい忙しく、この赤字の頃も、これも開発が忙しかったですね。その頃から、だんだんフォードも悪うなって、2003 年までフォードの下におっただけですからね。

一番右の一番下に、2003 年まで、多少円安が、その 1990、一番上のグラフで見ると、多少円安が戻るとるでしょう？ こうなれば、やれるんです。これで、また赤字が 75 円ぐらいまで行くとるでしょう？ 為替レートと経営成績、これ、ものすごい相関関係。どの会社もそうなんでしょうけどね。この円高へ対応してきたでしょう。

佐藤：先ほど、フォードが入られたときに、その年の例えば目標は必ず達成するとか、そういうのが徹底されたというのが、そのフォードの社長がいなくなった後のマツダ自体に残ったとか。

経広：僕も、ほとんど社内になかったんですけど。それは、そうなるでしょうね。残った人は、そういう流儀は身につけてると思います。

清水：よろしいですか。あれば、どうぞ。

経広：今後、いい会社になります。

谷口：佐藤君何か、これだけは聞いておかないといけないということはあるですか。

佐藤：いや、もうさっきで十分です。ありがとうございます。

清水：最後、1 つだけ。さっき販売のことを言われましたけども、やっぱり同期で入られた方も販売が多かったということですよ。この販売の方たちというのは、もちろん販売会社に行かれるわけじゃないですよ、行く人もいるのかもしれないけど。本社で、販売会社との関連で、販売を担当するという、そういうお仕事ですよ。

経広：ええ、基本的には。だけど、販社との間を行ったり来たりで、経験を積むんですけど。自動車販売の業界のことを学んでいくという。それを繰り返しながら、基本的にはマツダの販売本部には販社を管理するのがありますから、そういうふうになっていくと。

清水：ただ、さっきの一番最初に、国内販売が非常に弱いというお話があったんですけど、それはどういうことなんですかね。

経広：入ったときから弱かったから。でも、初めは経営はよかったんですからね。僕ら入ったときは、もうすでに弱かったから、そこは分かりませんが。その後、自動車業界がよくなるにつれて、トヨタや日産がますますよくなりますよね。

マツダも 1980 年以降、14~15 年黒字が続いた折に、何とかしようとしてユーノスという新しいチャンネルを作ったり、オートザムを作ったり、5 チャンネル。それは、何とかしようとしたわけですよ。たぶん、それは圧倒的にホンダ、トヨタ、日産に対抗できなかったですよ。

それと、おそらくでしょうけど、販社、地域の販売店を、僕は専門じゃないんですけど、地域の販売店をやっとる人というのは、その地域の有力な人なんですよ。だから、自動車

販売に手を染める前に、それなりに成功した事業を持つとるんです。だから、その人が資金力を持つとるんですね。で、マツダの場合もそういう人をうまく、早くつかんどるか、つかんでないかというのは大きな差だとは思いますがね。

清水：それが、他社との違いだということですね。

経広：だから、広島や山口のトヨタを経営しよる人は、サンデーサンって分かりますかね。もう今ごろはないですけど、外食産業をやっている。で、それを経営しよる人で、その人が山口や広島のとヨタディーラーをだいぶやっていますしね。

その人というのは、もとは備後緋というのがあったんですけどね。福山市を中心とした緋織物業界で。そこでの事業をやった人ですからね。ああいう方が、自分の事業を転身させていったんじゃないかと思う。だから、その人が広島と山口の経営をやっていますからね。それだけでもすごいですよね。マツダの場合は、山口は、まあそこら辺が大きな差の1つだと思いますけどね。だから、オートザムという経営のチャンネルを作ったおりに、そこにあんまり大きな会社は手を出してきてないですからね。

それから、そうしたどろどろした部分とは別に、やっぱ方針が、もう遅れてしまってるから、拡大なんてしようと思ってたら、はたから見ると、焦りがあつたんじゃないかと思うんですけどね。何か看板ですかね、販社用の看板。あれをよう変えるんですよ。あれを変えたら、それだけ何十億という。ちょっとこう、1つのイメージが、徹底するまで頑張ればいいと思うのに、よく変えるんですよ。あれで博報堂や看板屋や何とかいうのがありますよね、大きな。乗せられとんじゃないかな。

谷口：まあ、やっぱりトヨタは、石田か神谷か販売の神様？

経広：まあ両方おられますよね。

谷口：なにしろ地主とか、ずっと説得していくわけでしょう？ それで、販売を作り上げていったという。で、金は出さないじゃないですか。だけど、後から来ると資金力ないから、自動車会社の資金をつぎ込まざるをえないという側面があつて。まあ本田は、オートバイ。

清水：バイクだからね。

谷口：考えてやるわけですよ。

経広：本田の場合は、そうですね。オートバイの店から、いいのが生き残ったんですね。案外僕は、その谷口さんが言われたように、あれが案外、大きな差になっているんじゃないかと思えますけど。

谷口：うん。先に行ったから、いいのをつかんだんだとかね。

清水：さて、だいぶたってます。これでよろしいかと思えますけど。いかがでしょうか。この後は懇親会ということで。どうも今日はありがとうございました。

中央大学企業研究所

(The Institute of Business Research, Chuo University)

代表者 : 三浦 俊彦 (Director : Toshihiko Miura)

〒192-0393 東京都八王子市東中野 742-1

(742-1 Higashinakano, Hachioji-shi, Tokyo 192-0393 JAPAN)

TEL 042-674-3272 (+81 42 674 3272)

FAX 042-674-3278 (+81 42 674 3278)

E-mail kigyoken@tamajs.chuo-u.ac.jp

URL [http:// www.chuo-u.ac.jp/chuo-u/ins_business/index_j.html](http://www.chuo-u.ac.jp/chuo-u/ins_business/index_j.html)