

経営者に聞く

進化する
人と組織

VOL. 05

日立造船
古川 実氏

代表取締役会長兼社長

聞き手 = 小山智通 (本誌編集長)



125年続いた本業からの撤退。
会社が存続し、やる気のある従業員
さえ残れば必ず会社は盛り返せる

Minoru Furukawa, 1943年、大阪府生まれ。1966年大阪大学経済学部卒業。日立造船入社。海外赴任時も含め、一貫して経理・財務部門を歩き、1994年に経理部長、1998年に取締役。2005年4月から代表取締役社長に就任。現在は会長職を兼任。「正々堂々と儲けよ」が口癖。創業事業の造船業からの撤退、グループ全体での新規事業創出に取り組み、営業利益を改善。2010年3月期には12期ぶりの復配を果たした。

今、時代は変化の只中にある。確かな未来を切り開くために、経営者はどのような覚悟をもって、日々の決断を下しているのか。「進化する人と組織」——その解を求めて、経営者たちに話を聞く。

明治14年、英国人実業家によって興された大阪鉄工所が前身。日本初の洋式捕鯨船やタンカーの建造など、近代造船業の歴史に燦然とその名を残す日立造船。一時は日立製作所グループの一員だったが、戦後は離れ、独立系の機械メーカーとして2011年に130周年を迎える。しかし、社名にもある「造船」は3年前に他社へ事業移管。現在は環境プラント、精密機械、エネルギー機器、建設機械など多様な事業を構築する。本業から撤退しての事業再構築には幾多の苦難があった。それを陣頭で指揮した古川実社長に、「企業が生まれ変わるとはどういうことか」、ちよくせつ直截な問いをぶつけてみた。

事業変革に向け不退転の決意
問われる社員個々のビジョン

——創業以来の基幹事業である造船業から撤退するというのは、きわめて苦渋に満ちた決断だったと推察します。

これよりほか、生きる道がないというところまで追込まれていた、というのが正直なところ。ご存じのように、日本の造船業が国際競争力を失い、構造不況に陥った時期があります。私たちの会社はそれへの対応が遅れていました。古いビジネスモデルにしがみついていたのではだめだという認識は以前からありました。しかし事業構造を転換するためには、資金が不可欠。それを生むためには造船事業を売却するしか手はなかったのです。

会社の寿命は30年という説があ

りますが、長い歴史を生き抜くためには、時代に応じて事業や製品構成の入れ替えは必至です。名前は昔のままでも、やっていることはがらりと変わるの当たり前。ただ会社が潰れてしまえば、変化に対応することもできない。会社が存続し、やる気のある従業員さえ残れば、必ず会社は盛り返すという確信が私にはありました。

構造改革を進めるうえで最重要の課題は、財務体質の改善でした。これまでの借金を返し、造船以外の事業でしっかり儲ける。当たりのことですが、これを徹底しました。幸いにも、2010年3月期には12期ぶりの復配を達成することができましたが、私に言わせれば、まだまだ。ビジネスにおいて、法と道義に反することなく、正々堂々と儲けることは正義である。儲けることへの貪欲さはまだ足りないと思います。

そもそも最近の日本企業というか、日本人には利益追求へのアグレッシブさ、ハングリーさが欠けているような気がしてなりません。

——造船業からの撤退を表明したと

きに、社員のなかにはかなりの動揺があったのでは。

動揺なのか失望なのか、「この会社にはもう夢がない」と言う社員もいました。「これから先の夢、ビジョンを示してくれ」と私に言うのです。しかし私は答えました。「社長に頼るな。お前さんの今晚の夢まで責任もてんわ(笑)」と。トップがビジョンを語るのはたやす容易い。しかし、トップだけが旗を振っても、社員一人ひとりが夢をもち、行動を起こさない限り会社は変わらないのです。社長にビジョンを問う前に、「あなた自身が何をやりたいのか、会社をどうしたいのか、その思いを私にぶつけてこい」と私は返したのです。「儲けることは正義である」「一人ひとりが当事者意識をもって変わらなければならない」という私の考えは伝わりつつあると思います。給与・ボーナスのカットという苦しい時期を乗り越えて、一人ひとりが事業再構築に取り組みました。そうした経緯を踏まえて、次の目標を示すことはもちろん経営者の役割です。

2009年度の売上が2735億円の企



業ですが、2016年度には5000億円企業をめざすという目標を掲げました。今、社員は自信をもってこの目標に取り組んでいると信じています。

明日をめざす企業に必要な、
今日のインプット

—企業は不況期になると、どうしても人や設備、研究開発への投資などを削減しがちですが、そうはしなかったと伺っています。

未来をめざす企業にとっていちばん重要なのは現在の「インプット」です。時には利益を犠牲にしても、インプットしなければならない時期があります。人材採用もそうですし、研究開発投資もそうです。次の中期計画でもそれを強く意識しています。人材や研究開発への投資は仕込みであり、すぐに成果が出るわけではない。しかし、仕込みがなければ次の時代に飛躍できないことは明白。急

激なV字回復の成長ではなく、ゆっくりと助走しながら飛び立つ飛行機のように地力をつけながら飛躍する、そういうイメージを描いています。

—これからの事業展開のなかで最も重視しているものは何ですか。

1つには精密機械があります。太陽電池や有機EL関連が今伸びていますが、さらに充実させるためには、人材補強が鍵になります。当社はもともとこの分野の技術者が少ない。今、人を採用しておかなければ、10年後はないとさえ考えています。

さらに海外事業比率を高めることも焦眉の課題ですね。ここでも同業に比べ10年は遅れている。海外事業もすぐに成果は出ないので、仕込みが重要。最近は海外で仕事をするのをいやがる社員が増えたといいますが、そんなことを言うてはいられません。インド、東南アジア、どこにでも出かけて行って儲けてくる、そんなたくましさが必要ですね。

—絶えざるインプット、中長期的な展望の下での「仕込み」が大切ということですね。その思いの強さはどこからくるのでしょうか。

社長が自分の在任時さえよければと、外面のよい数字を作ったり、短期的な成果だけに血道をあげるのは邪道だと私は思います。たとえ今は苦しくても将来のことを考えて対策を練り、みんなが安心するのを見届けた後に自分が楽しむ。「先憂後楽」の経営が私のモットーです。造船が不況になったとき、それでも何とか私たちが生き延びられたのは、先人たちが事業多角化の種を蒔いておいてくれたからです。そのことを肝に銘じたいと思います。

経営塾で事業部の壁を破り
マネジメント意識を高める

—お話を伺っていて、社長は会社が変わるために人材こそが非常に重要であると考えている印象をもちました。人を育て、人をまとめるマネジメントの要諦はどこにあるとお考えですか。

年3回ほど全社員向けに訓示を行っています。次回のテーマは「壁を破る」ことの大切さ。事業部ごとに縦のラインで動いていて、隣の事業部が何をしているのかわからないという問題はどこの企業にもあるでしょう。当社の場合もこのセクショナリズムの弊害と無縁ではありません。

しかし、人が育ち、企業が元気になるためには、この事業部や専門の壁を破り、それを越えることが大切。マネジメントも1つの部署に閉じこ

◆ 125年続いた本業から脱却し、事業構造の転換に挑む



左上：英国人創業者E.H.ハンターが大坂安治川岸に創立した大阪鉄工所の風景。

上右：大阪本社に近い立地にある築港工場。光学フィルムやプラスチック製品の加工機器など、精密機械事業の製品を生産し、先端技術の開発拠点となっている。

左：「経営塾」など、セミナーや懇談会を開催し、古川社長自ら「あなた自身が何をやりたいのか、会社をどうしたいのか、その思いをぶつけてこい」と語りかける。

写真提供：日立造船

ものではなく、たえず全体を意識する全体最適化という考えがなければなりません。そうした意識づけをこれから強めようと考えています。

幹部社員のマネジメント意識を高めるために、2年前から「経営塾」というものを社内で開催しています。40代後半から50歳前後の管理職を集めて、土日に集中してセミナーやディスカッションを行います。「儲けることに、より貪欲たれ」という私からのメッセージを、それぞれがどう受け止め、深化していくかが基本テーマ。他部門の人と議論するなかで、「会社に入って、初めてほかの事業部のことを知った」という社員もいます。優秀な社員であればあるほど、上司は外に出したがりませんから、50歳になるまでほかの事業のことをまったく知らないという社員も出てくる。

しかし、これではいかんのです。エースを外に出せば、2番手の若手が育ってくる。エースを温存するから若手が育たない。これからはどんどん人を外に出せ、部門横断の人事も断行するぞ、行きたくない人は能力がないとみなすぞと、今盛んにおどしをかけているわけです(笑)。

——事業再構築にあたっては、30代から40代にかけての中堅リーダー、またはその候補生の役割も重要になりますね。どう育てますか。

若いときにできるだけ多くの修羅場を経験させることが大切。そこを切り抜け、何とかやり遂げたという自信が次の困難に挑戦する力を養います。これまで当社は赤字に苦しみ、みんなが下を向いて仕事をしている



ような時期もありましたが、これからは違います。新規事業の種はたくさんあり、チャレンジする場は無数にある。そこに若手をどんどん投入してリーダーを育てたい。

——最後にお聞きします。古川社長にとって「会社」とは何でしょうか。

アーティストやプロスポーツ選手などの傑出した個人を除けば、たいの社会人は企業に勤めながら、仕事を通して自己実現や社会貢献をめざすわけです。企業こそ、ふつうの人々が社会に役立つための最大の“公器”である——そういう思いをもって、私自身は仕事に取り組んできました。公器であるからこそ、正しく儲けて、永続しなければならない。これからの人たちにもその考えは、ぜひ共有してほしいですね。

日立造船

■事業内容/環境装置・プラント、精密機械、機械・プロセス機器、鉄構・建機、海洋・防災システムなど ■本社所在地/大阪市住之江区 ■創業/1881年(明治14年)4月 ■従業員数/8004名(連結、2010年3月31日現在) ■売上高/2735億円(連結、2009年度)

AFTER INTERVIEW

後に続く世代に 新しい種を引き継ぐ使命

130年の歴史をもつ日立造船。この歴史を支え、社名にも記される基幹事業である造船業からの撤退。古川氏が淡々と語った以下の言葉が忘れられません。「われわれは、先輩たちが育み培ってきた実りを食いつぶしてしまった。後に続く世代に新しい種を引き継ぐことが使命です」。この言葉は苦渋の決断とその時代を乗り切ろうと前を向く古川氏だからこそ出てくる言葉で、今の日立造船の社員の方々も同じ思いなのではないかと思えます。

会社とは“公器”であり、それゆえに永続しなければならない。構造改革や事業再構築という言葉が簡単に使うことの怖さと、実行するための覚悟を突き付けられた気がします。(本誌編集長)