

化学産業のオーラル・ヒストリー：小林昭生①

平 野 創

1. はじめに

(1) 本研究の目的

本研究の目的は、化学産業に関わっていた当事者（実務家や行政担当者）の視点から石油化学工業の様相を概観することおよび当事者の声を記録・保存することにある。本稿は、化学産業に関わっていた当事者のオーラル・ヒストリーおよび聞き手である筆者による解説から構成される。

今回は大手総合化学企業である住友化学工業（以下、「住友化学」と略す）にて副社長を務め、その後デュボンの日本法人（デュボン株式会社、以下「デュボン」と略す）において社長等も歴任した小林昭生（写真1）のオーラル・ヒストリーを取りまとめた。表1の略歴に示されるように小林昭生は1958年に住友化学工業に入社し、2008年にデュボンの相談役を退くまで約半世紀にわたり化学産業に関わり続けた。その歩みは日本の石油化学工業の誕生から現在に至るまでの期間とほぼ重なるものである。小林は住友化学工業において経営企画関連の要職を歴任した。その間、住友化学においては業績が低迷していた農業化学分野を黒字化したり、デュボンにおいてはマイナス成長に直面していた同社を短期間で立て直し二桁成長を実現したりするなど事業の立て直しに手腕を発揮した。デュボン退社後は大阪大学大学院において特任教授として教鞭をとり、「Global Leadership」などの講義を担当した。

紙幅の関係から複数回に分けてオーラル・ヒストリーを収録することにし、基本的には各回とも該当する時期の化学産業の概況を解説した後にオ

ーラル・ヒストリーの本編を記述することにした。なお、今回は初回であるため、以下で化学産業のオーラル・ヒストリーに関係する先行研究や資料についての検討も行うことにする。

表1 小林昭生の略歴

1935年	愛知県名古屋市生まれ
1958年	東京大学法学部卒業
1958年	住友化学工業株式会社に入社
1965年	米国務省フルブライト全額給費留学生としてカリフォルニア大学(バークレイ校)経営学部大学院に留学
1967年	ロンドン大学経済学部大学院(ロンドン・スクール・オブ・エコノミックス)に留学
1971年	住友化学欧州首席駐在員
1981年	同社企画部長
1988年	同社海外農薬事業部長
1989年	同社取締役
1993年	同社常務取締役
1995年	同社専務取締役
1998年	同社副社長
2002年	同社顧問
2001年	大阪大学大学院国際公共政策研究科客員教授
2003年	デュポン株式会社代表取締役社長
2006年	デュポン アジア パシフィック リミテッド代表取締役会長 CEO 兼デュポン株式会社取締役相談役
2008年	大阪大学大学院国際公共政策研究科特任教授
2008年	(株)国際マネージメント・サポート 代表取締役
2008年	伊藤忠商事化学部門特別顧問, パソナ・化学工業日報社他数社の顧問

写真1 小林昭生



(2) 先行研究の検討

最初に化学産業とは何かという点に関して簡単に確認することにした。化学産業とは化学プロセスを用いて製品を生産する産業の総称である¹⁾。化学産業の事業領域は、原料（ナフサなどの石油留分やエタンなどの天然ガス等）から様々な化学製品の原料となるエチレンやプロピレンなどの基礎化学品を作る上流部門から、それらの基礎化学品にさらなる化学プロセスを施してプラスチック製品（合成樹脂）や塗料，化学繊維，農薬，医薬品などの最終製品を生産する下流部門まで幅広い。本稿でしばしば言及される住友化学は，上流部門から下流部門まで幅広い事業を手掛ける総合化学企業の一つである。

経営史の領域においては，日本の化学産業を題材とした多数の研究蓄積がみられ，まずはこれらのうち石油化学産業（主としてエチレン製造業）に関係するものを概観したい²⁾。比較的長い時間軸で化学産業を概観した研

1) 鉄鋼やガラスも化学プロセスを用いるものの，これらに関しては規模が大きいため，通常は化学産業とは別の産業に分類される。

究としては伊丹・伊丹研究室(1991)、水口(1999)、大東(2014)、平野(2016)などが存在している³⁾。また、平井(2013)のように三菱という特定の企業グループに注目した研究や徳山大学総合経済研究所編(2002)のように周南コンビナートという特定の地域に焦点化した研究も存在する。

本研究と同様に石油化学産業に携わった当事者の発言等を窺い知ることができる研究や資料としては、実務家へのヒアリングの記録や実務家によって執筆された書籍、各種新聞や『ダイヤモンド』などのビジネス誌や『化学経済』などの業界誌等で掲載されるインタビューやコメントなどが存在している。代表的な文献を紹介するならば、ヒアリングの記録としては、主に石油化学工業の成長期に各社の経営幹部であった人々を対象とし当時の業界の様相を描いている森川監修(1977)や1987~93年にかけてJSRの社長を務め同社の高付加価値事業を多数育成した朝倉龍夫に関するオーラル・ヒストリーである松島・西野編(2010)などがある。また、実務家による書籍としては、1960年代に通商産業省にて化学課長を務めていた天谷直弘による書籍(天谷, 1969)、同時期に丸善石油化学において常務を務めていた林喜世茂による書籍(林, 1970)などが存在している。

上述のように複数の記録が残されているものの、化学産業の状況を当事者の視点から再検討するに際しては十分に記録が残されているとはいえない。なぜなら、ヒアリングの点数は多くなく、また化学産業に携わった当事者による書籍の刊行は近年大幅に減少したうえに、新聞・雑誌等にお

-
- 2) 日本の化学産業は第2次世界大戦後に石油化学工業が中心的な地位を占めるようになり、それ以前の化学工業とはやや断絶している。渡辺編(1973)によれば、石油化学工業は戦前からの在来技術とは不連続に発展したことは疑う余地がないという。なお、石油化学工業が勃興する以前の化学工業の系譜について概観すれば、それは以下の3つに大別できる。(1) 硫酸の生産から始まり化学肥料の一種である過燐酸石灰の製造へとつながるもの(鎌谷, 1989などが詳しい)、(2) 電力多消費型の化学工業である電気化学工業(チッソ株式会社, 2011などが詳しい)、(3) 石炭を原料とする石炭化学工業(下谷, 1982などが詳しい)。
 - 3) 石油化学産業勃興期の海外からの技術導入に関しては工藤(1990)が詳しい。

けるコメントは多数の媒体に点在しており、断片的な発言であることが多い。したがって、本研究では将来の研究における活用も意識しつつ、化学産業の当事者へのヒアリングを記録、保存することを目標とする。

本稿は、石油化学産業の成長期から現在に近い時点まで活躍された実務家である小林昭生へのヒアリングを行った。聞き手は本稿の筆者が担った。なお、本稿に関するヒアリングは2016年5月11日に小林昭生の自宅にて行った。またヒアリング中にある括弧内の文章は筆者が補ったものである⁴⁾。

(3) 時代背景

本項では今回のヒアリングに関係する1950～70年代初頭の日本の石油化学産業の様相を記述していきたい。なお、本項の記述は平野(2016)に基づいている。

石油化学工業は日本に先立ち欧米で勃興した。米国では1920年代に有機溶剤を生産するために石油化学工業が誕生し、第2次世界大戦中に合成ゴム、合成樹脂の生産も開始するなど石油化学工業は順調に成長を遂げていった。一方で日本は石油化学技術に関して後れを取っていた。例えば、主要な合成樹脂であるポリエチレンの工業生産は、欧米においてはすでに第2次世界大戦中に始まっていたのに対して、日本では実験室レベルの開発にとどまっていた。このような技術的な遅れから日本においては米国や欧州で開発された石油化学技術を輸入(導入)することによって石油化学産業が誕生することになる。

日本における本格的な石油化学工業は1958年に誕生した後、急成長を遂げる。通産省が示した石油化学第1期計画に基づき、旧財閥系を中心とした4社(三井石油化学、住友化学、三菱油化、日本石油化学)が石油化学工

4) なお、言い回し等に関しては文意を損なわない程度に修正を加えている。例えば、「～なんですね」を「～なのですね」等に修正した。

業の根幹であるエチレン製造業へと参入し、1958～60年にかけてこれらの各社が石油化学製品の生産を開始した。石油化学製品の国内生産が開始されると従来の輸入品に比して安価な石油化学製品が供給されることで、同製品の需要は事前の想定を上回る急成長を見せた。この成功によって石油化学産業の成長性が明らかになり、多数の企業が同産業への参入を計画するに至った。石油化学第2期計画(1961～64年)においては、先発企業の設備増設が認められるとともに、新たに5社(東燃石油化学、大協和石油化学、丸善石油化学、化成水島、出光石油化学)がエチレン製造業への参入を認められた。この他にも誘導品の生産のみを行う企業が多数石油化学産業へと参入した。1965年にはエチレン生産量が西ドイツを上回り、米国に次いで西側諸国で第2位となった。米国、欧州に先行を許し後塵を拝していた日本の石油化学産業は、誕生からわずか10年を経ずして世界有数の規模へと拡大したのである。

この時期、政府は石油化学産業の育成を目指し、様々な産業政策を展開していた。その一つが設備投資調整であった。石油化学産業は規模の経済性が働く装置産業であるため、小規模企業の乱立を防ぐために設備の建設を許認可制としたのである。この調整に際しては、その強制力を担保するために外資に関する法律(外資法)が利用された。当時、石油化学技術の大半は海外からの輸入技術であり、通産省は自らの意向に沿う計画にだけ外貨を割り当てることによって企業の設備投資を統制することが可能だったのである。また、石油化学産業の育成に際しては、旧軍工廠を工場用地として払い下げるなどの施策も講じられた。

なお、設備投資調整に際しては基本的には以下のような枠組みに従って実施された。まず、将来の需要を予測し、そこから現有の設備能力を減じることで新たに建設すべき設備の生産能力を求め、投資を希望する各社に対してこの生産能力を配分する。当初は通産省がこの配分の役割を担っていたが、1960年代に入ると通産省と業界の代表者、有識者を交えた石油

化学官民協調懇談会が設置され、そこで設備投資調整の指針が話し合われるようになった。この協調懇談会は経済の自由化に際して国際競争へと対応すべく官民協調して石油化学産業の国際競争力を強化するために1964年に設置された。

2. 入社に至る経緯

平野 今回は化学産業に関するヒアリングをお受けくださりありがとうございます。早速ですが、最初に住友化学へと入社される経緯を教えてくださいませんか。

小林 なぜ住友化学を選んだかといいますと、高校時代に化学を勉強して、1年生のときに3年生を含めた全学実力試験が行われて、そこで化学は3年生を含めても1年生なのに1番になりました。ですから、自分は化学が得意だと思い込んだのです。後日、これは一種の錯覚だったことが分かるのですが、就職の時にそのことを思い出したというわけです。

それから、そのころはメーカーの給料が結構高かったというのがあります。金融と比べても商社と比べてもメーカーの方が高かったのです。当時は（戦後の財閥解体によって）まだ三井物産、三菱商事といった商社はなかったのです。

平野 メーカーの中でも特に化学企業を選ばれたのにはその他にも理由がありますか。

小林 当時、化学というのは石油化学が初めて出てき始めたときでした。住友化学が石油化学の操業を開始したのが昭和33年（1958年）で、ちょうど私が入社する頃でした。従って、化学というのは無から有を生み出す夢のような産業、今の状況に喩えるならばAIのように日経新聞などで取り上げられていました。

平野 当時、石油化学はまさに成長産業だったのです。学生の就職でも人気の就職先だったのでしょうか。

小林 非常に成長産業で、住友化学も学生の人気番付で10位以内に入っていました。そのとき、住友化学は化学業界で一番大きい企業ででしたし、その上、人気も高かったのです。化学を選んだのは高校時代の影響が多少ありました。メーカーでは技術的な経験というか知識を積まないといけないだろうと思ったのですが、自分にとっては化学ならば技術的な知識が簡単に積めると思い込んでいました。うぬぼれがあったわけです。高等学校の先輩にあたる工学系の人も住友化学に入っていて、私でも大丈夫だろうと思っていました。実際には入ってみたら彼らの実力は私とは全然違っていたのですが(笑)。

3. 経理部における仕事：新人時代の経験

平野 入社されて、最初の配属はどちらだったのですか。

小林 最初の配属は経理部でした。当時は、コンピューターがありませんでしたので、そろばんで計算し、貸し方借り方の仕分けをして、毎日の取引を、つまり毎日貸し方借方の合計を計算するという仕事をしました。

平野 当時、住友化学にはどのくらいの学卒者が入社されていたのでしょうか。その中で、事務系の方は何人くらいだったのでしょうか。

小林 50数人、60人近くであったと思います。その中で事務系は10数人でした。

平野 事務系の方の出身は東大、早稲田、慶應というところが多いのですか。

小林 今言った学校以外に、指定校制度で一橋大、神戸大も入ります。それから関西の私学としては関学がありましたね。それが中心でほかに特別推薦枠があります。京都繊維工業大学というのがあります。これは住友化学が繊維の染料をやっていたためです。あと京都大学はもちろん、旧帝大の大阪大学、東北大学、名古屋大学等の出身者もいました。

平野 人数が一番多かったのはどこですか。

小林 京都大と大阪大，神戸大ではないでしょうか。

平野 やはり関西の会社ですので，関西系の方が多く，その中に入られたのですね。

小林 そうですね。関西，関東と意識しないで入りましたが，あそこから感じましたね。大阪系統，関西の系統の人が多そうですね。

平野 新人時代には経理部の中でどのような仕事をされていたのでしょうか。

小林 コンピューターのまだない時代ですからそろばんで計算していました。商業高校を出た人達は計算が本当に速かったです。

いろんな勘定科目を幾人かで担当するという形をとっており，一日の終わりに全員の合計を出していました。毎日締めがありました。日計表と言っていたと思います。毎日の計算をやるのですよ。そして，最後に一ヶ月の計算をやりますけどね。

最初は特定の勘定科目を担当し，その後にある程度のことが分かったところで全体を合計する役になりました。私が全体の合計を担当する前は，その仕事は商業高校を出た人がやっていました。（特定の勘定科目を担当していた時，）私の仕事が遅くなってもその人は，一緒にじっと待っていてくれたのですね。その人とはいまだに付き合いがあります。あとの人は皆帰ってしまうのです。この人とは別に教育係の方がいたのですが，教育係の方と2人で私の仕事が終わるのをじっと待っているのです。そのうち，私が全体の合計の係になったので，その高卒の合計の担当だった人は帰るようになって，教育係の方だけが私の計算が終わるのを待つようになりました。6時に大体終業するのですが7時までは黙っていましたね。それまでに解決することもありましたけれども，どうしても分からないときは8時ごろにその方に「すみません」と声をかけると，なぜ間違っているかようやく教えてくれるわけです。その人はあつという間に答えを見つけるのですよ。私が「9,999 違います」と言うと「それは桁をどこか1カ所間違え

とるからだ」と言われました。そのことはいまだに覚えています。「桁違いだということに注意して見ればすぐ分かる」とその方は言うのですけれども、彼は暗算もできる人だったからじっと見ていてすぐに間違いを見つけてしまうのです。

平野 どのようなミスが背後で起きているか、ずれた数字の結果から分かるということですね。その教育係の方はどのようなプロフィールの方だったのですか。

小林 係長で旧制中学を出た人です。昔は家庭の事情で教育が受けられなかったということで、旧制中学出の方で頭のいい方がいました。

辛抱強く失敗を通じて学ばせるという手法を取っていて、しかし失敗すると落ち込むので、時々帰りに一杯飲み屋に行き、そして飲みながら「経理の仕分けをすると自分の会社がどういう商品を扱っているかとか、どういうところに売っているかというのを自然に覚えるでしょ。そういう勉強になるんだ」「会社というのは全ての活動の結果は数字になって出てくる。従ってあなたが数字に強くなるために今教えているんだ」ということを教えてくれたのですよ。

多くの場合、「お前、これをやっつけ」と言うだけでそういうことまで言ってくれないことが多いですよ。自分はなんのためにこのようにならないうことをやっておるのか、その理由をわからせることが大事なのです。私はその上司の人に感謝しています。でも面白くなかったです、毎日ね。

平野 その方は長年経理専門だったのですか。

小林 経理の専門家です。中卒の人、今でいう高卒の人は当時は専門職になるのですね。移動せずに同じ部署に長くいる人がいました。しかし最近では高卒でも結構事業部の部長になっている人もいますし、専務になった人もいますよ。

平野 最初の配属が工場などの現場ではなく、本社の経理部というのは珍しいことだったのですか。

小林 そうですね。工場の原価計算をやる査業課に配属される人は結構おりましたけれどもね。

平野 当時の文系の学卒者の主たる配属先はどの辺りだったのでしょうか。

小林 大体今まで述べたような経理課，査業課とか人事課，総務課ですね。あるいは工場の場合は庶務に行っています。工場の中でもスタッフ，事務系はそういうところに配属されたことが多いですね。営業にいきなり入った人もおりますが，それは一番かわいそうでした。原理がよく分からないのですよね。なぜそういう配置をするのかよく分かりませんが，私は育ってきた人を見てみると，営業にいきなり入った人は概して数理に弱いと後日になって思いました。

私の場合は最初経理に入って数字の大事さを覚えたり，会計学はやったことがないから会計学の本を一所懸命読んで，背景を理解しようとしたからそれなりの勉強になりました。だから財務諸表を見るのは今でも困らないですね。

それでも，毎日朝から夕方までつまらない計算をやらされていたので，お昼は自分のご飯を食べた後は自由時間だと思って，よく英語の本を読んでいました。当時常務だった方で後に社長になった人から入社研修のときに「こういう本を君らは読め」と言って「ポール・サミュエルソンの『エコノミクス』とマックス・ウェーバーの『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』，この2つぐらいは教養として読んでおけ」と勧められ，それを昼休みに読んでいました。

それが分厚くてなかなか読めないから昼休みに読んでいたら，人事部長が後ろを歩いて行って，「君は英語が好きか？」と尋ねられ，「好きじゃないけど経理の仕事よりは好きです」と若いから言ってしまいました。そういう生意気なことを言うのは小突かれることもありますけれども，その人事部長は好意的に受け取ってくれて，「これからは国際化の時代だから英

語ぐらい勉強しておけ」と言われて、1年半か2年近くたってから英語の学校へ半年行かされました。

平野 その学校は、会社の方がよく派遣される場所だったのですか。

小林 そうです。日米会話学院と言って会社の派遣の人ばかりのクラスがありました。住友化学では私だけだったのですけれども住友商事とかの方がいました。

平野 その学校は終業後の夜間に学ぶ形ですか。

小林 いえいえ、朝から。会社の仕事をせずに。午後3時ごろまで授業で、授業後もいちいちそこから会社に戻らずに補習を受けて5時ごろまでやって、それから後はみんなで遊んでいたのですよ。

4. 企画部調査課における仕事：将来需要予測の策定など

小林 それで半年間英語の勉強をして帰ってきたら、今度は企画部調査課に行くことになりました。入社から2年半ぐらいたってからですね。

そこでは経済分析とか需要予測とかそういう調査部の仕事の補助をしました。経済分析といっても私は経済学に関しては法学部で経済原論を取った程度でマクロ経済の分析なんかよく分からなかったから、一所懸命経済学の本を読んだり、先輩の人から教えを受けたりしていました。

それからしばらくすると今度は需要調査をやれということでしたが、経営学に至っては単位も取ったことがないですから全く分かりませんでしたので、しょうがないから需要調査の本を買ってきて読みました。

平野 当時はどのような手法で需要調査を行っていたのですか。

小林 相関関係から求めました。例えば自動車でしたら所得と自動車の相関関係を見ます。

平野 それは先進国の他の国の事例(相関)を参照して計算するのですか。それとも日本における過去の数字を基にしてやるのでしょうか。

小林 自動車については、自動車工業会がきちんとした予測を出してい

ます。過去のものと同予測を相関関係で出しているのですよ。私たちは自動車の予測をしなくても構わないのですが自動車のタイヤのゴムは予測しなければいけません。そのときには自動車工業会から相関関係が示されているので、その予測を使えばいいわけです。

そういう簡単なものもありますが、例えば人工甘味料の予測のようなや難しいものもありました。例えばケーキのようなものとか、それから何だったか…。大きな市場を2つ、3つ、代表的なものを選んで…。

平野 清涼飲料水などですか。

小林 そうそう、清涼飲料水。清涼飲料水の伸び、これも工業会が予測を出しているのです。それと相関化したらいいいわけです。大体それに相関するということにして、少しいいかげんだけどね。清涼飲料水も砂糖はいかんということで、人工甘味料を求めるようになってからその比率がこういうふうになるといのはかなり恣意的です。ケーキのほうもね。これも過去の趨勢を伸ばしてやっている（予測している）からいいかげんだと思ったけどね（笑）。だけど相関図でやるのだということを需要予測で覚えて、それを使ってやっていましたね。

平野 そういう大きな需要先の製品での使用量を積み上げて、例えば住友化学のゴムとか合成樹脂とかの予測をされたわけですか。

小林 ええ。

平野 それは実際に経営上使用されるわけですか。

小林 実際に使っていました。設備投資するときにはどのぐらいのキャパシティを作ったらいいかとかに要るのです。競争者が何割シェアを取ろうとかそういうものを後から修正していかないといけないけれども、まず全体の需要を出してそのうちに対して競争原理、われわれは後発だとか先発だとかいろいろな要素を入れて、ここも恣意的ですが、だけどそれ等を考慮に入れてもっともらしく書いて出していたわけです。

平野 要するに様々な工業会などが公表した予測をベースにして用途別

の需要を趨勢で予測して、さらにそれらを積み上げて市場全体予測しているのですね。

小林 そうです。砂糖も工業会がしっかりしていたから、砂糖の工業会が所得の伸びの割に需要がこういうふう鈍化しておる予測（需要の伸び率が逡減している予測）を出していますからね。ケーキとか清涼飲料の伸びから見ると砂糖はこのような予測の形になり、その隙間は人工甘味料がいくのだという。

平野 未知のものに対しては、例えば当時で言えば合成樹脂などですと、用途に関しても未知のものが多くあったと思いますが、予測する時点でまだ日本には普及していない製品に関してはどのように予測をしていたのでしょうか。

小林 それは海外の事例で、大体所得に対してどのように伸びたのか、工業生産指数などそういうものとの相関があると考えました。未知のものの場合、外国の事例をよく使いましたね。アメリカとかそういう統計のそろっているところのものをね。

平野 予測はよく当たりましたか。

小林 そのころは当たらなくても、日本経済が右肩上がりでもみんな成長するから（予測した需要に達するのが）1～2年遅れるだけなのです。何かないと決断できないから（予測は）その参考にしただけです。

平野 要するに投資することはすでに既定路線ということですか。

小林（投資）するというのはいいけれども、どのぐらいのキャパ（生産能力）にするかということだけ（が問題）でした。

平野 そうしますと、もうできるだけ大きな（生産能力の）ものをという判断になるのではないですか。

小林 いやいや。それを間違えたこともありますよ。全く新しい接着（剤）、壁紙の接着剤なのですけれども、その当時壁紙というものはありませんで、（これから作ろうとする製品はすでに）色々他の用途の接着には使わ

れているのですが、そういう（壁紙用の）接着剤の需要がどのぐらいあるかというのが分かりませんでした。

ですから、そういう接着剤を使っているような業種の人に聞いたり、商社に聞いたりして、全部足し算やって12,000トンと言ったら、商社はユーザーに聞いてきたということで（ユーザーが答えてくれた数値がすでに商社の予測値の中に入っていたために）足し算をしたら2倍になってしまっただけ（笑）。だから見事に外れたというか。商社に聞くということはEasyだけどだめだということをご覚悟しました。

平野 なるほど（笑）。しかし、当時は成長期なので、2倍の生産能力のプラントを作っても将来的にはどうにか回るわけですよね。想定よりも時間がかかっても、何年かすると需要が追い付くことによって。

小林 それで25～26（歳）のころに作った設備ですが、3～4年経っても、32～33（歳）でドイツに行っても、「お前がやった設備はまだフル運転しない」と（言われて）。フル運転しないときだけはみんなが言ってくれるのですよね。それでいてフル運転しだしたら、「お前がよくやってくれた」ということは誰も言ってくれないのですよ。

今、それ（その製品）をまたサウジアラビアに持っていかう（製造を開始しよう）としている。何十年前の、五十何年前のプロジェクトを持っていくそうです。いまだに（以前に作った設備が）動いているのですよ。能力も同じぐらいですよ。いまだに売れているらしいです。12,000（トン）が15,000～16,000（トン）と手直しして（生産規模が）大きくはなっているのですがね。

ところがある時期になると、日本経済がそんなに成長しないから、需要予測は非常に難しくなってきたと思うのです。

平野 ちょうど高度成長が終わる頃からですか。

小林 高度成長が終わる70年の終わりぐらいから、まあそうですね。

平野 その時期の予測も小林先生は手がけられていたのですか。

小林 その頃はもうドイツにおったから。

平野 では、予測をされていたのはちょうど高度成長期のころだったのですね。

小林 だから、間違えてばかりおったはずなのに、余り非難されなくて。接着剤の時だけ非難されましたけどね。

平野 ほとんど全てのもの(の予測)は大丈夫だったのですが、その接着剤だけが(大幅に違っていた)。

小林 そうそう。それは相関するものがなかったものだからね。接着剤って言ってもいろんな用途があって、壁紙なんかあまりなかったところだから。

平野 そうすると先生は(予測値を)計算されますよね。それを上の方、上司の方がチェックされるわけですか。

小林 チェックするといっても分かりませんよ。

平野 (上の方は承認の)はんこを押すだけですか。

小林 ええ。ただし、私の(直属の)上司、(つまり)先輩は分かっているわけです。先輩は私らを指導しなければいけませんから。課長とか部長というのは分っていない。だからほとんど課長、部長は見てなかったですね。

平野 その直属の先輩はやはり同じようなキャリア(経歴)の方ですか。

小林 キャリアは経済産業省(当時は通商産業省)に外向して帰ってきたり、いろいろな人がいましたよ。

平野 需要予測に詳しい方だったのですね。

小林 詳しい、よく勉強していましたね。どういう本を読めとかみんな教えてくれましたよ。

平野 それで作ったものを全社的な意思決定の場で使うというわけですね。

小林 だから、先輩はチェックしていますね。

平野 手直しされたこととかありましたか。

小林 もうざらにありましたよ。だんだんしまいには自分の原案はなくなっていくですけどもね。

平野 例えば当時はエチレンとか作っていますよね。エチレンも要するにそういうものを積み上げていったわけですか。

小林 それはそんな（他の経済指標との）相関関係はあまりないですよ。なぜかと言うと通産省が需要誘導体をたくさん持っていけば許してやるという基本方針でしたが、（しかし、）なるべく許さないという基本姿勢もあったから、だからエチレンの誘導体をたくさん作らなければいけないということなのですが、（新規製品を作ろうとしても手持ちの）技術はない場合があるし、それから、すでに他のメーカーがたくさんある場合、過剰になるからいけないと言うし。だから新しい物を考えようということで先ほど言った接着剤なんかはそれなのです。エチレン・ビニールアセテート・エマルジョンというやつでね。それで、エチレンはそれだけ使うとかそうやってあとは足していくのです。エチレンの生産のキャパシティーの計算は積み上げでしたね。

平野 明らかに需要がどんどん右肩上がりになっているので、大体この辺はいけるだろうというのが先にあるわけですか。その数値に合わせる形で（各製品の需要予測を）積み上げていくと。

小林 ええ。各デリバティブの需要はそうやって勝手に自分で作っていくわけですよ。誘導体の需要がこれだけあるからだからエチレンはこれだけ、30万（トン）になると、こういくんですよ。

平野 そうすると先に（需要予測の）線を描いてしまうわけですね。これはいけるだろうと、それで裏打ちする証拠を集めてくるという形になるわけですか。

小林 30万トンのエチレンについてはね。

平野 その前は違ったのですか。

小林 その前は、新居浜（の設備）は（最終的に）13～14万トンにまで

なるのですが、最初に計画がスタートしたときは1万トン足らずで申請したのですよ。通産省がこんな余りに小さいから12,000に下さいと言ったのか忘れましたが。そのぐらいの事を言われて、12,000トンぐらいからスタートしたのですよ。

平野 (次の)千葉(工場の第一期)で確か10万ぐらいに上がりますよね。

小林 最初はね。その次にいったのは12~13万ぐらいですよ。(最初の新居浜の工場では誘導品を)みんなポリエチレンにしたのですよ。それでオフガスをアンモニアの原料にしたということです。当時はそのぐらいしか(誘導品が)なかったのです。

それでもポリエチレンがみんなよく売れてもうウハウハでした。いろいろな物、包装とか、金魚の袋とかね。空気は通すけど水は通さないということで(よく売れました)。

平野 事前の想定以上にどんどん売れていったわけですね。

小林 事前の想定以上でした。うちはローデンシティポリエチレンで、三井化学(当時は三井石油化学)はハイデンシティポリエチレンで、それはフラフープぐらいにはなったけれども、なかなか包装用にはだめだったので、苦戦しておられたのですね。

平野 売れなくてだいぶ苦労した話が三井にはありますね。

小林 ええ。いまだにローデンシティに比べるとハイデンシティはそんな量ではないですね。量は増えてきましたけれども、でもまだ少ないですね。

平野 とにかく、投資すれば大丈夫なのでその当時はどんどん(投資を)しろと。

小林 ええ、強気でぼんぼんやっていく。だから資金の調達が大事だったのですよ。資金が来ないのです。それで例えば鉄鋼でも住友金属などは社長が世界銀行にお金を借りに行ったり。要するにお金の調達が難しかったのです。借金は幾らしても必ず大体返せる。だけどもう貸してもらえな

いというそういう時代でした。

平野 そこが一番ボトルネックだったわけですね。

小林 そうです。経理部にいたときに資金の仕事も手伝わされたから、そういう借り入れの勉強にもなりました。

平野 そうすると需要予測とか調査部の仕事というのは投資するということは決まっています、それに対して後で説明が立つようなものを作ると。

小林 格好付けみたいな(笑)。経営の資料というのは今でも多分にそういうところがありますよ。

平野 そうですね。意思決定がまずあって、それから理由付けをすると。

小林 ええ。社長がどうも好きそうでやりたそうにしているからチェックしてみるとなるほどやれるという、そうだと思って資料を作ればそう見えて来るのですよ。あなたのところの学校が最近中高一貫校のために作った校舎を、近所の人に閲覧させますということで、この間行ったら壁に書いてあるのが…。

平野 私は、まだ見ていないのですが…(笑)。

小林 Wir sehen nur bas was wir wissen (ヴィア ゼー エン ヌア ヴィア ヴィッセン)と書いてあります。われわれは自分の知っていることしか見ないと。人間は、見たいことしか見ないという言葉があるのですが、これはそれに近いですね。

平野 そうすると当時は投資を躊躇する要素はなかったわけですね。

小林 なかったですね。

平野 資金が取れるかどうかが重要であったけれども。

小林 いやいや、(資金とともに)通産省が認可するかどうか…。

平野 認可に関しては、住友化学はそれほど問題には…。

小林 そんなことはない。資本の蓄積のない時代のことですから、変な使い方をすると外貨不足になって、(それが原因で)金融の引き締めをやったのは景気ががんと下がって。こうやって日本の景気循環は金融引き締めで

起こっていたんですよ。

平野 当時は(外貨の)天井がありましたよね。

小林 外貨があまりにも不足してくると通貨の信用がなくなるということで、それで金融引き締めをして景気循環を起こしていた(生じていた)から、外貨を無駄に使うことはいけないということでそれを背景に通産省は新しい分野に出ようとするときにもものすごいチェックをしたんですよ。だからお金の調達と通産省の認可が大きなあれ(問題)でしたね。需要予測とかそういった分析は、通産省の人を納得させるための資料でもあったのです。

平野 なるほど。認可を獲得するためには専門で働かれている方、つまりネゴシエーターのような方がいらっしゃったのですか。

小林 お役所専門の係というのは三井や三菱や東京系の会社はそういう人が何人かいたようですが、関西系のわれわれは東京の企画部がそれをやっていたのですけれども、少し弱かったですね。

平野 それに強い会社は三菱もしくは三井ですか。

小林 三菱が一番強かったですね。通産省に入り浸りみたいな人がいましたよ。銀行でもMOF担というのがいましたよね。大蔵省担当の役割をする。

平野 それでも(厳しい審査があっても)後ろのほうに入ってきた会社(後発企業)も色々ありますよね。東燃石油化学(東燃)だとか出光(出光石油化学)とか、そういうところに比べると随分と住友化学は認可獲得に関して有利であった感じが印象としてはあるのですけれども。

小林 (有利だったのは)財閥だったということはありますね。だから信用力があったということと、われわれもそれなりに働いていたのかもしれませんが。それから資金力がやはりありましたね。グループの中に銀行があるので、安心できたのかもしれませんが。

東燃とか出光とか日石(日本石油化学)とかが後から入れたのは、やは

り石油という資本を背景にエネ庁（資源エネルギー庁）とかそういうのを通じて通産省に影響力があったのです。

平野 石油供給計画に（石油製品とともに化学原料の）ナフサも含まれていますからね。

小林 そうです。それで影響力があって、そして川上の原油などは、彼らは持っていないものだから、そういうもの（会社）が生きていくためにはこのデリバティブとしての石油化学がいるという、正論ではないのですが、（そういう）議論を立ててみたいです。

平野 そうすると資金調達と認可とが一番重要なことであつたと。

小林 今思えば、認可を取るために需要予測の表を作っていたのかもしれない。社内の説得というそういう要素もあるけれどもね。

平野 確かにいけそうだから認可をしてくださいと、外貨を割り当ててくださいと言うためにある種、需要予測を（策定するのですね）。

小林 そうです。外貨割り当て、通産省の中に産業資金課というのがあったのです。それが外貨の割り当ての認可をしていました。それ（割り当て）を大蔵省に言うと、お金を出すのは大蔵省だけれども、（産業資金課が大蔵省に（外貨の割り当てを）推薦すると。

平野 ちょうど石油化学黎明期から協調懇（石油化学官民協調懇談会）が始まった時代ですね。協調懇の前には特振法（特定産業振興臨時措置法案）が流れたりもしました。

小林 特振法が流れて、協調懇については、あまり私は意識したことはありませんが、そういうことはありましたね。

平野 それがちょうど最初のころの調査課のときですね。

5. 企画部外国課への異動と留学を目指して

小林 最初のころで調査課にいたときに、英語の学校に半年間、会社の費用持ちで行っていたので、「お前時々通訳やってくれ」と隣に外国課と

というのがあって(彼らが)そう言うのですよ。半年ぐらいで通訳なんかできないですよ。特殊なターミノロジーがありますから。

平野 優秀な方でもなかなか。

小林: 日常会話はできるけどね。だから夜遅く、会社が終わってから一所懸命勉強しました。

平野 また同じ学校に通われたのですか。それとも違う学校ですか。

小林 同じ学校に行きましたね。日米会話学院という、四谷に今もあると思うのですが、今は廃れて来たらうけど。似たような学校がいっぱいあるから。昔はなかったからはやっていました。

平野 そこに夜また通われて。そのときはまだ調査課にいらっしやっただ。

小林 調査課におりましたね。そこで簡単な通訳なんかはできるのですが、難しくなってくるとできないから勉強して、だんだん実力が出てきたらそちらに移れと言われてまして。

平野 部署としては、名前はどのような部署ですか?

小林 外国課です。企画部の中にあるのですけれども。

平野 企画部外国課なのですね。

小林 それ(外国課)が大阪にもあり、大阪のほうが大きいのです。それで大阪に転勤になりました。

どうでもいいのにと思っていたら先輩の人が「お前の英語は日本英語だな」と言うのです。それはそうですよ。日本で勉強したのですから。(さらに)「お前の英語は本物ではないからアメリカ行って勉強してこい」と(先輩の人が)言うのです。「行きたいけど私は、母子家庭だからお金がありません」と(私が)言ったら、「留学試験に受ければ資金はみんな出してくれる」と言うのです。

平野 その方もかつてそうやって留学された方なのですかね。

小林 その人はフルブライトで行ったのですよ。私より数年上で、そのころは(フルブライトが)易しかったのです。なぜかと言うと、日本経済が

まだ弱小だったころはアメリカの国務省が外交政策の一環として、親米的な人間を作るためにやっていたのです。そうすると民間だろうがジャーナリストだろうが役人だろうが、親米的な者を作ろうということで、年間40～50人のうちの20人近く民間の人でしたね。

平野 20人は狭き門に感じますが。

小林 狭いけれども、それでも（当時は）20人、僕のころは1人か2人だもの。

平野 民間全体で1人か2人ですか。

小林 そうです。私の頃のフルブライトの留学生はほとんどがジャーナリストと役人と英語を中心にした大学の先生でした。

平野 狭き門がより一層狭くなったわけですね。

小林 最初は、「受けたらいい」と言うから聞きに行ったらそれだけしか受からないということが分かって、「東大に入るよりよほど難しいじゃないか」と上司に言ったのです。そうしたら「難しくても不可能ではない」と言うのですよ。「そんなものは勉強したらいい」というので、勉強したらいいと言っても、もう大阪に行っていましたから日米会話学院にも行けないですし、そこから自分独自の語学の勉強が始まったのです。

どういう勉強をしたかと言うと、会社にいる間はいろいろな仕事をやらないといけないし、勉強するわけにはいかない。でも会社に通うのに1時間ぐらいかかるからその電車の中で勉強しようとしたのです。

平野 当時どちらにお住まいで、どちらに通われたんですか。

小林 茨木というところに住友化学の独身寮があります。会社は大阪の中之島、北浜と言うのかな。1時間ぐらいかかるので、往復2時間毎日きちんと勉強したら、語学は上達すると思いました。それから週末にも（勉強）できます。

でも満員の電車の中でやる方法というのはそう簡単ではなくて、英作文の練習帳というのを買ってきて、それをコピーして、電車の中で数ページ

だけ持って、答えの書いてある本は薄いからそれも片方に持って読んでいた。日本語を英語にしてみても答えを見ると、こういうのは1対1に対応はしないですね。しかしなぜこういうふうな訳にするのかなということは家に帰ってからチェックしたらいいとか。

英会話の学校では英作文をしてはいけないと私は教えられました。確かにそんな作文をがたがたやっていたらいけないのですが、結局、作文もできない者は話せないですよ。作文をして、いい発音で、いいイントネーションで話すのが一番の理想です。でも作文ができれば、書いたら筆談できます。だから作文ができないとだめだということは思い始めていました。

しかも勉強部屋は電車の中だと。電車の中はとんとん、とんとんって刺激が結構きているのですよ。だから今みんなスマホでゲームばかりやっているけれども、そのゲームを捨てて、英語が上手になりたかったら英作文の勉強をするといいです。その英作文ができればヒアリングを、ウォークマンのようなものでヒアリングの勉強をしたり、イントネーションを勉強したり。

そしてフルブライトの試験を受けると言われたので、いきなり受けても難しいからということでもまず(外国人向けの観光)ガイド試験を受けて、それは簡単に受かりました。そのために地理とか歴史も勉強しなければいけないから、地理や歴史に出てくる用語を英語で覚えるということにも役立ちまして、その後何十年たってから外国人のお客さんが来たときにそれが役にたちました。

それ(ガイド試験)を経てフルブライトの留学試験を受けました。そうしたら1回目は、筆記試験は受かったけれども、一貫性がないということで、面接で落ちました。「お前は大学で法律を勉強したのだから、法務部に勤めて、ロースクールに行きたいと言うのなら分かるが、それがビジネススクールに行こうというのは一貫性がない」と言うのです。(それに対して、私は)「今、企画部において企画の仕事、いずれ企画的な仕事をやらされ

るに決まっているので、プランニングとかそういうことをやろうとしている」と言いました。(さらに)「日本の(経営の)方法論は直感的で、アメリカにはサイエンティブマネジメントの方法、科学的経営管理法というやつがあるらしくて、それが非常にわれわれとしては憧れである。従ってそれを勉強したい」と言ったら、「(過去に)法律を勉強したのならロースクールに行くのが自然じゃないか」と言われてそれで落とされたのです。

2回目は、今度は「私はもともと経営が好きだったから商売にも法律はいると思い、(大学では)主として商法を勉強してきた。そして米国には、科学的管理法という理論を経営大学院で教えているようなので、それをぜひ勉強し、現在の企画の仕事にいかしたいから、ビジネススクールに行きたい」と言ったら、「科学的管理法のどんな本を読んだ」と尋ねられたので、「主にチャーチマン教授の本を読んだ」と言ったら、(相手が)「(私が)独学で科学的管理法を勉強したのは感心だ」と言ってくれたので、「日本の需要予測も投資効率の方法も科学的でないのに、科学的管理法は名前の通り科学的で素晴らしいから是非それをアメリカで勉強したい」と熱っぽく話をしました。実はチャーチマン教授の本はまともには1冊しか読んでおらず、2冊目は半分ぐらいしか読んでなったものですから、余り相手から聞かれたらボロを出すと思い、自分の方から積極的に一所懸命話をしたのです。そうしたら積極性があるということで受かったのです。

平野 それでMBAに行かれるわけですか。

小林 そうです。本当は、そのチャーチマン教授がカリフォルニア大学のバークレー校にいたのは知らなかったのですが、チャーチマン教授に傾倒していると言ったことでそこに行かされたのです(笑)。

6. 留学生活におけるエピソード：海外の大学の講義における気づき

小林 フルブライトで留学して、目指す先生がバークレーにいたものだから、そちらに行って十数人のクラスで講義を受けていました。ビジネス

スクールというのは結構人数が少なかったですね。全体数はもっているのでしょうけれども科目ごとだと十数人でした。

それから結構ケーススタディが多かったのと、ディスカッションをやるのですよ。レクチャー式授業もありましたよ。先生が一方向的に講義をして、だけど「質問をしろ」とものすごく言いました。なぜ質問をしろと(先生が)言うのかと言うと、それによって学生は何に興味を持っているか、学生の理解のレベルはどの程度かということがよく分かるためだと、だから「質問せよ」と言いましたね。

ケーススタディーのディスカッションの場合は、「この会社はこういうことを目指してやろうとしているが、これはどうしたらいいと思うか」というように学生に投げかけて来ました。それから、リーディングアサインメントといってもものすごく沢山の本を読まされました。ケースの時よりも、講義の時でもそうで、あらかじめ勉強をしてこいという方式でした。

平野 量もかなり多いですね。

小林 1日に300ページとか大量に読まされました。それをアメリカ人は早く読めるのだけれども、僕らは夜中までかかってなかなか大変でしたね。それを読んでいかないと議論に参加できないし、先生に質問もできないからやっぱり必死になって読んだから、読むのは早くなりました。

それから一番いけない(困難だった)のは、ケースでディスカッションをやりながら結論を出すという点なのです。アメリカ人の発音は割と慣れてきて分かっても、ブラジルとかインドとか中国とか香港とかみんな癖のあるしゃべり方をすると、僕には分かりにくいだけれども、アメリカ人はよく分かるらしいのです。

みんなで議論して行くと私は必死になって聞いていないと分からないということで、必死になって聞いて、みんなの言い分もうまく取りまとめて、それで最後に結論はこうするのがいいということと言ったら、みんなも「そうだな、小林はまとめるのが上手だ」ということになった。

(それで、講義) 1 回ごとに評価表をくれるのですが。ABCD で。D は不可ですけども。私は A だと思ったら B なのです。私は「議論を上手くまとめたし、皆も評価してくれたのになぜだ」と教授に質問し、さらに「A が圧倒的でないと奨学金が続けられないので困る」と言ったら、教授は「お前は議論にちっとも参加しないで、終わりごろにぼっといいとこ取りみたいにまとめただけだ。それでは A にはならない」「これ (この講義) は、みんなで議論をしながら結論を形成する練習をしているのだから、そういう意味では講座の目的に合致していない」と言われてしまいました。

実は議論の最中に私もいろいろ言いたいのが私の語学力では彼らにはなかなか (ついていくことができない)。考えながら話すという事は自分の英語力ではまだ同時にはできないと思って対策を考えました。あらかじめいくつかのシナリオを考えておくことにしたのです。このケースだったらこういうシナリオに大体行くだらうという経路を考えて、4 つとか 5 つとかのシナリオを想定し、それに合わせて、それに必要なデータをそろえて待っていて、そこへ議論がぴたっと来たら待っていましたとばかりに手を上げて、滔々と持論をぶったわけです。そうしたらよく貢献したということで A が付いたのです。ところがブラジル人とかインド人がとんでもない発想をして、議論が思いがけない方向に行ってしまうことがあるのです。

平野 想定しておいた 5 本のシナリオに入らないのですね。

小林 予想に入らないから話ができないときがあるのです。だけど話さないと B になってしまうから、大体皆の言っていることは聞いておいて、ぼっと手を挙げて、それから自分の意見を考えてまとめて言うことにしました。手を挙げるということで議論の進行を止めるという方法を考えついたのです。しかしこの即興で意見を考える方法は良い意見を思いつくと限らず、あまりよくないと思えたので、議論の冒頭に自分が先ず手を上げ「この問題はこのように解決すべきだ」と発言して、議論が自分の想定している方向に向かうようにしてしまう (議論の方向性を自分が主導権を取って

定めてしまう)ということを考えつきました。

平野 そちらに流れるように最初から仕組むと。

小林 そうです。そうするとそれを真っ向から否定するのは、人間心理ではなかなか難しいみたいで。「そうは言うけど」と言って少しずつ方向は変わっていきますけれどもそれでしたら(すでに)4つ5つぐらい考えておいた(シナリオの)中に入ってくるのです。

平野 議論の方向性を最初に定めるという過程に参加するというです。すね。

小林 そうですね。そういうことをやって、(その後は)ずっとAばかりもらいました。

平野 (アメリカには)何年いらっしゃったのですか。

小林 2年近くおりましたね。途中で「博士課程に飛び級して来なさい」と言われたのです。それがおかしいことに経済学の教授から言われたのです。ビジネススクールでも経済(経済学関連科目)もだいたい取られるのです。経済学の方から「お前の意見は非常にユニークだと」助手か助教授か分かりませんが、そう言うからということで先生が来て、「博士課程に飛び級してこい」と言われて。

平野 1年目の終わりぐらいですか。

小林 ええ、1年。それで奨学金、お金がないと言ったら「学校から出してやる」と言われて、会社に言ったら「とんでもない」と、「そんな博士課程なんかに行ったら3年4年とかかるじゃないか」と。2年の約束でしたからいかんと言われましたし、母親にも言ったら、「きっとそこで教授になろうとするから日本に帰らない」と、「帰ってきて青い目の奥さん連れて来られたら困る」と言ってみんなが反対するので、先生に「しかたがないです(進学できません)」と言ったら、「みんな反対なら仕方がないな」ということで。

それでその中の経済学の先生が「ロンドンスクールオブエコノミクスに

Visiting Professor で行くのでついていこう」というわけで、アシスタントとして連れて行ってもらい、途中で1年半過ぎたぐらいのところで日本に帰ってきました。

平野 (イギリスに) 行かれて、その後日本に帰国されたということでしょうか。

小林 そうです。

平野 そうすると MBA の修士号は取得せずにひたすら各地を勉強して歩くという形に…。

小林 取ってないです。勉強はしたけれどもね。むしろ会社から「取ったらいけない」と言われたのです。取ったら帰ってこないから。事実そうなりそうだったです。

平野 取り逃げされたら困ると。

小林 (当時) 住友化学で次々とそういうことが起こっていた。(主に他の外資系企業が) スカウトするのですよ。私も1年目終わったぐらいからスカウトが来ました。いろんな会社からね。

平野 それは困るのであえて(修士号を) 取らせない。

小林 取らせない。だからまさにあの時に博士号なんか取ったら最もけしからんというような(笑)。帰って来ないに決まっていますからね。

平野 (会社としては) お金を出して行かせたのに(困る)という。

小林 そうですね。でも、そうは言っても、ボーナスはくれないし昇給は止まっていたのですよ。(支給されるのは) 離日時の給料だけです。

平野 ほとんど休職みたいな感じですよ。

小林 そうです。何を言っているのだと言いたかったけれどもね。でもアメリカで長く残って勉強することに、母親が反対しなかったらアメリカに残って教授になっていたでしょうね。

それから留学のときに感じたことは、非常に実際的であるということ、具体例が多いということ。それから予習を前提に授業が行われるというこ

とで、実に変わっているなと思ったこと。それからディスカッションのときは発言しないと駄目になるということ、意見を言わないと馬鹿と一緒にということになるのですが、これはデュポンに行ったときも同じことを経験しました。そういうことを留学でみな体験したのです。だから帰国後に国際的な仕事をするときの非常に勉強になりました。

平野 それは住友化学に戻られた後もご自身で会議のときなどに実践されたのか、それとも日本に帰るとやはりなかなか難しかったのでしょうか。

小林 日本に帰ると「出しゃばりすぎている」と言われました。だからぐっと抑えた。

平野 抑えて過ごしていくということもされたわけですね。

小林 そうですね。それに1年かそこらすると自然に順応してしまうのですよ。ずっとへりくだる。

平野 戻って来られるとやはりそうなられましたか。

小林 ええ。最初は「意見の多いやつだ」と言われました。みんなそんな感じですね。外資系になるとむしろそれが望ましいのですけど。ですから外資系は、就職するときもMBAを持っていたほうが高い給料をくれるし、それから転職するときもMBA持っていたほうが入りやすいし。それから意見を言うのはいいことです。でも日本企業の場合はそこがどうも…。

平野 (会社が)コストをかけた割には、(それが社業に)活かされないで終わってしまうことがあり得るということなのですね。

小林 それはあります。最近、日本の経営は少しずつ変わってきていて、楽天とかはそういうところは違うのかも知れないけれども、古い会社は合理的な要素が少ない。過去のしがらみがいっぱいあるから、それを心得ながら経営学の合理性を活かしていかないとね。

ただ日本の企業では経営学の学理を使って滔々と発言すると生意気だと言われるし、そこが外資系と違いますね。

平野 今後、世の中がますます変化していく中でグローバルなところ

(企業)はグローバルになっていっている一方で、日本的なところ(企業)は依然として日本的なまま残っている様相も見受けられますよね。

小林 だからこれをどうやって折衷していくかというのはこれから日本の企業の課題ですよ。

平野 そうですね。日本企業であったとしても事業が多国籍に展開され、様々な国籍の方々と一緒に働きますからね。

小林 だから、アメリカ人を上手に使っていく(雇っていく)ためには、アメリカでもイギリスでも同じですけれども、きちんと異国の文化のやり方とかそういうものと調和していかなければいけない。日本企業の中には、それができないで(外国人に)任せっきりとか、あるいは日本的なものを押しつけて反発を買っているとかそういうことが非常に多いですね。

7. 企画部外国課における仕事：外国技術の導入を巡って

平野 少し話は戻りますけれども、当時、企画部外国課では通常時ほどのようなお仕事をなさっていたのですか。

小林 企画部の外国課というのは技術導入の手伝いをやるわけですね。ですから通訳したり翻訳したり。そのころは法務部というのはまだなかったから、契約書を作るのもやったりしました。

平野 外国文書の取り扱い全般という感じでしょうか。契約などの文案を作ったりチェックしたり、そういうことをされていたのですね。

小林 そうです。ただし、プロジェクトの立案ということはやっていなかったけれども、企画課と一緒に(外国企業との)交渉もやっていましたね。

平野 当時外国課は、結構な人数の方が在籍してらしたのですか。

小林 男性が12~13人。そのころはパソコンがない時代だからタイピストの方もいました。タイピストの女性が8~10人ぐらいいましたね。それから事務の補助の女性が2~3人いました。(所帯としては)大きい方だ

ったですね。

平野 その時期(外国課に在籍されていた頃)は結構お忙しかったのですか。

小林 忙しいと言えば忙しいし、さぼろうと思えばさぼれる。しかし、総じてやはり忙しかったですね。

平野 ちょうど(外国企業からの)技術導入が多いときですからね。

小林 多いころですね。

平野 当時の書類は、英語のものがすごく多かったですからね。あらゆる技術資料や契約書とか。

小林 それに技術導入交渉のときは、日本の習慣で重役が接待するのです。

平野 外国の方を接待するのですか。

小林 そうです。ちやほやしないと技術をくれないですからね。日本は技術がまだないころだから。(日本の石油化学産業は)外国からの技術導入だけでほとんど発展していったのですよね。そのライセンスをもらうためにちやほやして、灘万とか鶴家とか大和屋とか、そういう有名なところで芸者付きでじゃんじゃん接待したのです(笑)。

平野 それは海外の化学メーカーの方ですか。それとも、プラントメーカーの方も。

小林 化学のメーカーが主体でしたね。

平野 なるほど。技術の供給元ですね。

小林 そうです。あと設計・施工はエンジニアリング会社に頼めばいい。

平野 (石油化学黎明期には)「モンテ参り」などもあったと聞きますが…。

小林 それはポリプロピレンという技術が画期的だということで。これは後日それほど画期的なものではないと分ったのだけれども、夢の繊維までできるといって(大変話題になりました)。(結局は)繊維はポリプロで作られなかったのですが。

(このポリプロピレンの技術を持っていた)モンテカティーニというイタリアの会社に技術を貰いに行くというを当時はモンテ参りと言ったのですが、三菱、三井は商社が強かったから、(そのころまでには三井物産も三菱商事も元に戻っていたので)外国からの情報を早く得て、(彼らが)いち早くお参りに行ったのですよ。(一方で)住友は商社がまだ弱かった。

平野 住友商事ができたのは戦後で三井、三菱に比べて歴史が浅いですからね。

小林 戦後できたのですね。当時住友商事と言っていたか、まだ日産産業(日本建設産業)と言っていたか分からないぐらいで弱いものですから。日産化学が(住友化学よりも)先に行っていたのですね。(モンテカティーニは)日産化学と、(上記2社を含めた)3社にしかライセンスしないと書いていましたから(残りの1社が)日産になりかけて、これに後から入って行ってひっくり返したのですよ⁵⁾。

平野 日産化学は結局政府への交渉力がなかったのが(石油化学の事業者としての)敗因だった社史で振り返っていますけれども。

小林 そういうことかも知れないですね。交渉力というのは、結局、当事者企業、背後の財閥群、資金力とか全体を背景にしていますからね。それでうまく交渉を(住友化学は進められた側面もあるでしょうね)。

でも、モンテカティーニからは「おまえら遅く来て」と(言われました)。(同社は)かなり日産に決めかけていたのです。ですから(モンテカティーニ

5) 実際にはポリプロピレンを巡る経緯はより複雑である。ポリプロピレンは1957年頃に化学業界の話題となり、(旧)三井化学と日産化学が1958年にモンテカティーニと技術導入の仮契約を結んだ。しかしながら、通産省がこれを認可せず、仮契約の期限が切れた。その後、1959年に駐日イタリア大使が池田勇人通産大臣を訪ね、ポリプロピレンに関する日本の意向を打診してきたのを契機に、通産省・業界共に同製品の事業化に向けた動きが再開された。1960年末から日本の化学企業は再びポリプロピレンの技術導入競争をはじめ、その企業数は20数社にも及んだ。当時、こうした動きを「モンテ参り」、「ミラノ詣で」と評した。これらの経緯に関しては、石油化学工業協会編(1971)の122-125頁が詳しい。

との契約に手間取り)半年ぐらいかかったのですが、その交渉の担当常務は、後に社長になった方ですが、「イタリア人は大嫌いだ」と言っていました。

その苦い経験は後日の伏線になっていくのですが、その人(前述の常務)はメチオニンも大嫌いということで有名な人で、その人が社長になってから、イタリアでメチオニンやると私が言いだしたものだから、みんなびっくりしましてね。

話をポリプロに戻すと、(最終的には)モンテ参りで遮二無二ポリプロピレンを導入しました。なぜかと言うと、ナフサを分解するとエチレンのほかにプロピレンが自然にできてしまうので。それを今まではアンモニアのオフガスと一緒にアンモニアの原料にしていたのですが、それではもったいないということでポリプロを作りました。それが今ではむしろポリプロのほうが重要になって。

平野 当時、技術導入で他にも何か苦労されたことはあったのでしょうか。

小林 技術導入は苦労の連続ですよ。

平野 なかなか(技術を)出してくれないと。

小林 第一に、(有望な技術を)見つけるのが早くないといけないのです。早い者勝ちです。それから導入する場合でも、相手の会社に(対して)、いかにこちらが信頼できる会社かということを印象付けなければいけない。財閥というのはさすがに大きいところですから、ここに技術を出しても技術料の取りはぐれはないだろうという印象は与えることができたみたいですよけれどもね。

平野 見つけるのは技術屋さんが見つけてくるのですか。

小林 駐在員なんかもそれをやらされたのですよ。だから駐在員は現地の新聞とか雑誌を読んでおかないといけないわけです。

平野 それで例えば、「こういうものが開発された」との情報が入り、それが有望そうであると思えば即交渉に入るとい形でしょうか。

小林 そうです。だから、ドイツ語の新聞なんか読む必要があって、ドイツにも（化学関係の）業界紙がありますからね。日本の『化学工業日報』にあたるような媒体に新技術が急にぱっと出てくることがあるわけです。（そうしたら）ぱっと直ぐ行くのです。

平野 そうするとほかの会社もすぐに来たりしませんか。

小林 それはもう始終ですよ。それから三井物産などは、技術調査室というのがロンドンにあって、そこがいろいろな会社を日常的に回っていたのですよ。バイエルとかヘキストとかロンプーランとか。それで（彼らと）仲良くなってね。仲良くなってそういう会社の人を接待したりして。そこでぼろっと（彼らが話すのを）聞くと直ぐ反応するのです…。われわれ住友グループはそのレベルまでいって（達して）はいなかったですね。

平野 なるほど。興味は尽きませんが、お約束のお時間が参りましたので今日はこの辺で。ありがとうございました。次回もよろしく願いいたします。

参考文献

- 天谷直弘 (1969) 『石油化学の話』 日本経済新聞社。
- 伊丹敬之・伊丹敬之研究室 (1991) 『日本の化学産業 なぜ世界に立ち遅れたのか』 NTT 出版。
- 大東英祐 (2014) 『化学工業Ⅱ 石油化学』 日本経営史研究所。
- 鎌谷親善 (1989) 『日本近代化学工業の成立』 朝倉書店。
- 工藤章 (1990) 「石油化学」 米川伸一・下川浩一・山崎広明編 『戦後経営史』 Ⅱ巻、東洋経済新報社。
- 下谷政弘 (1982) 『日本化学工業史論』 御茶の水書房。
- 石油化学工業協会編 (1971) 『石油化学工業 10 年史』。
- 徳山大学総合経済研究所編 (2002) 『石油化学産業と地域経済』 山川出版社。
- チッソ株式会社 (2011) 『風雪の百年』。
- 林喜世茂 (1970) 『巨大化する石油化学』 横川書房。
- 平井岳哉 (2013) 『戦後型企業集団の経営史』 日本経済評論社。
- 平野創 (2016) 『日本の石油化学産業』 名古屋大学出版会。

松島茂・西野和美編 (2010) 『朝倉龍夫 オーラル・ヒストリー』法政大学イノベーション・マネジメント研究センター。

水口和寿 (1999) 『日本における石化コンビナートの展開』愛媛大学法文学部総合政策学科。

森川英正監修 (1977) 『戦後産業史への証言 二 巨大化の時代』毎日新聞社。

渡部徳二編 (1973) 『戦後日本化学工業史』化学工業日報社。