

化学産業のオーラル・ヒストリー：小林昭生③

平 野 創

1. はじめに：本稿の目的と時代背景の解説

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を中心にした化学産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。本研究は、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。本稿は成城大学『経済研究』第224号、第229号に掲載された平野（2019；2020）の続編にあたり、引き続き住友化学工業（以下、「住友化学」と略す）で副社長を務め、その後に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のオーラル・ヒストリーを取り扱う。

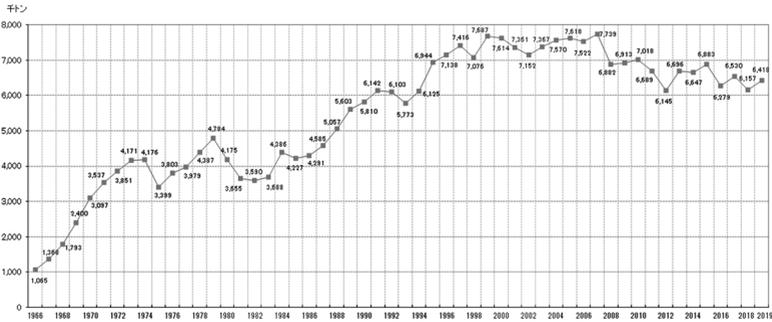
本節では、今回のヒアリングに関係する1980年代後半から2000年代初頭にかけての日本の化学産業および住友化学の農薬部門の様相を記述する。なお、本節の記述は基本的に平野（2016）に基づいている。

(1) 石油化学業界の様相①：

大型エチレン設備の新設計画（1985～1990年）

特定産業構造改善臨時措置法（産構法）に基づくエチレン設備処理が完了した1985年から2000年代初頭にかけて、日本のエチレン製造業は再成長を遂げる。図1に示されるように、日本の年間エチレン生産量は1982年の359.0万トンを底として、1985年には422.7万トンであったものが、

図1 日本の年間エチレン生産量



出所：石油化学工業協会ホームページ (<https://www.jpca.or.jp/trends/history.html>)

1999年には768.7万トンに達し、ほぼ2倍の規模へと成長する。高度経済成長期以降にも再び大幅な量的拡大を見せた点で、石油化学産業は鉄鋼業と大きく異なる（年間の粗鋼生産量は高度経済成長期に急増し、1973年に1億1,932万トンを記録すると、それ以降は一貫して1~1.1億トン程度を推移している）。

以下の段落では、1980年代後半から2000年にかけて石油化学業界に生じた主要な変化を説明したい。主要なトピックスとしては、①1980年代後半の好景気とエチレン設備新設の動き、②1990年代に入り景気が低迷する中での新型のエチレン大型設備の完工、③景気の悪化に対応すべく進められた大手化学企業の合併といったものがある。

1980年代後半に入ると石油化学業界は、空前の好景気に遭遇した。エチレン生産量は1983年から増加に転じ、1991年には614.2万トンと1982年比で71%も増加した。理由としては、①原油安¹⁾に伴い原料ナフサ価格

1) 石油危機時に大きく上昇した原油価格（アラビアンライト公示価格）は、1980年代後半には急落し、「逆オイルショック」とも言える状況が発生した。第1次石油危機の際は3.0ドル/バレル（1973年10月）から11.7ドル/バレル（74年1月）に上昇し、第2次石油危機の際には12.8ドル/バレル（78年9月）から42.8ドル/バレル（80年11月）に急騰した。逆に1986年

が低位安定し、内需が着実に増加したこと、②設備処理等の成果もあり、日本の石油化学産業の国際競争力が回復するとともに、産構法による設備処理決定時の想定とは逆に輸出が急増したこと（特にアジア諸国の需要の増加）、③合成樹脂などで新しいニーズに対応したグレード開発が進むことで需要のさらなる拡大がみられたことが指摘されている²⁾。また欧米でも自主的に过剩設備を処理していたので、石化製品の世界的な需要の逼迫とエチレン稼働率の高まりが見られた³⁾。これに従い、日本の化学企業の業績も大幅に改善したのである。エチレン全社の売上高経常利益率を概観すると、1982年には-2.9%だったものが急速に改善し、最終的に1989年には6%を超えた。

景気拡大に呼応し、休止設備の操業再開と新規設備の建設計画が盛んに見られた。休止設備の再開に関しては、1987年11月に三菱油化と出光石油化学が先陣を切って再開を宣言し、他の企業もそれに引き続き次々と休止設備を再稼働させた。この結果、年産433万トンにまで減じていた日本のエチレン生産能力は、1988年末には年産506万トンとなり、5年後の1990年には設備処理前の水準である年産600万トンに戻った⁴⁾。産構法に基づく設備処理で中心的な役割を果たした住友化学工業の土方武会長（当時）は「設備をつぶさず、陰でパイプを磨いてきた企業が荒稼ぎした」と

には1月には26.0ドル/バレルであったものが約半年後の8月には7.7ドル/バレルまで暴落した（小宮，2005）。

- 2) 石油化学工業協会編（2008）『石油化学の50年 年表でつづる半世紀』，82頁。
- 3) 「休止中のエチレン設備，石化業界，再稼働を検討—国際的需給ひっ迫，韓国から要請」『日本経済新聞』1987年3月25日，第10面；「一転好況の石化業界—三菱油化社長吉田正樹氏（インタビュー焦点）」1988年5月1日，第4面。
- 4) 同様の動きは欧州においても見られた。大東（2014）によれば，西欧諸国においても1980年代前半に年産410万トンの过剩設備処理が実施されたものの，1980年代の石油化学製品の需要増大を受け，生産能力の増強が実施された。この結果，1990年の欧州のエチレン生産能力は年産1600.5万トンとなり，1980年の年産1418.6万トンを大きく上回るようになった（44-51頁，186頁）。

後に振り返っている⁵⁾。また、設備の新設については、1988年から1989年までに6計画が発表された。①東ソー系のエチレン生産会社である新大協和石油化学による四日市計画(年産30~50万トン級)⁶⁾、②丸善石油化学、住友化学、三井石油化学の3社共同での千葉計画⁷⁾、③三菱油化の鹿島計画(年産45万トン)、④昭和電工の大分計画(年産50万トン)、⑤宇部興産・三井東圧化学・日本石油化学の宇部計画(年産60万トン)⁸⁾、⑥旭化成の水島での新設計画(年産30~50万トン)と6つの企業・企業グループが大型エチレン設備の建設を計画したのである⁹⁾。

(2) 石油化学業界の様相②:

不況の到来と大型エチレン設備(1991~1994年)

しかしながら、1991年になると石油化学工業の経営環境は次第に悪化し始めた¹⁰⁾。内需の減退が明らかになり、1991年秋から各社によるエチレンの自主減産が行われた。その後、需要の急激な減退に対応して、1992

-
- 5) 「化学サバイバル(中)強気先行一幻の減産メカニズム」『日本経済新聞』1992年11月26日、第11面。
 - 6) 「20年ぶりエチレン設備、まず東ソー系新設、来年にも着工」『日本経済新聞』1988年12月31日、第1面。
 - 7) 「丸善石化・住友化学・三井石化、エチレン共同生産へ調査、千葉に新プラント」『日本経済新聞』1989年1月18日、第8面。
 - 8) 宇部計画に加わった三井東圧化学は、実績を作ることで認可を確実にするために、エチレン設備の建設に先行してスチレンモノマー設備の建設まで行った。この設備は約180億円の費用を要し、1994年4月に操業を開始した。年間生産能力24万トンと一設備としては当時国内最大規模を誇った(「踊り場の石化再編(下)「成功体験」捨て、現状直視一集約化で収益力向上」『日経産業新聞』1998年8月28日、第15面)。しかしながら、最終的に宇部におけるエチレン設備建設はかなわず、このスチレンモノマーの設備も2004年に太陽石油化学(太陽石油が70.1%、三井化学が9.9%を出資)に譲渡された(三井化学株式会社「スチレンモノマー事業の譲渡について」三井化学プレスリリース、2003年10月8日)。
 - 9) 「エチレン新設産構審部会答申、各社、絞り込みへ調整急ぐ一東日本2カ所有力」『日本経済新聞』1989年6月10日、第8面;「日石化学など3社、国内最大のエチレン設備一年産60万トン、宇部市に建設」1991年3月20日、第8面。
 - 10) 化学経済編集部(1993)11-17頁を参照。

年7月からは各社一斉に10～20%の減産体制に入った。経営業績も悪化し、1992年度のエチレンセンター企業の石油化学部門の収益は実質全社が赤字となり、全社レベルでも売上高経常利益率が0.3%にまで低下した。特に、石油化学部門における収益の悪化が目立った。

経営環境悪化の影響を受け、新規大型エチレン設備建設を目指した6計画のうち実現したものは「三菱油化」と「京葉エチレン」（丸善石油化学・住友化学・三井石油化学）のみに留まった。東ソーは、1995年春の完工を目指し環境アセスの承認を受けただけでなく、プラントの発注先も内定し企業化調査まで終えていたものの、エチレン設備の新設を延期した¹¹⁾。その上で、東ソーは不足するエチレンを国内遠隔地や海外からの安価な品に求め、コスト競争力を高める戦略へと転換した¹²⁾。そのために南陽工場にエチレンの貯蔵タンクを1基増設し、韓国からの輸入も試験的に始めた。さらに東ソーは丸善石油化学とエチレンの委託生産契約を結び、丸善石油化学からエチレンの供給を受けることにした¹³⁾。そして、最終的には、東ソーは四日市におけるエチレン設備新設を断念することになった。同様に宇部興産・三井東圧化学・日本石油化学のグループもエチレン設備新設計画を延期し¹⁴⁾、最終的に同地にエチレン設備が建設されることはなかった。

また、計画を実現させた2社も極めて厳しい状況に置かれた。三菱油化は1992年12月に年産32.6万トンのエチレンプラントを鹿島に完成させ

11) 「東ソー、エチレン設備新設延期、苫洪の選択—市況への影響優先」『日経産業新聞』1993年2月25日、第15面。

12) 「東ソー、エチレン保管能力倍増—外部購入進めコスト減」『日本経済新聞』1994年6月1日、第13面。

13) 契約内容は、①期間は京葉エチレンの新設プラントが操業を開始してから東ソーが新設するエチレン設備が稼働する1995年4月頃まで、②受委託量はエチレンで年間4～7万トンとするというものであった。この契約は同条件で再延長し2002年まで継続した（丸善石油化学50年史編纂委員会編、2009）。

14) 「宇部興産など3社、宇部のエチレン設備計画—3年延期で合意」『日本経済新聞』1993年5月21日、第1面。

た。しかし、需給関係の悪化に伴い、新エチレンプラントは運転を開始した翌1993年には、早くも在庫調整のために営業運転を一時的に停止するほどであった¹⁵⁾。同様に京葉エチレン(丸善石油化学・住友化学・三井石油化学)も困難に直面した¹⁶⁾。同社の新型大型設備は、当初の予定通りに1993年7月末に完成の見込みであった。しかし、バブル経済の崩壊によって石油化学製品の需要が減退していることから、この環境下で新型設備を稼動させれば需給の悪化を招くことが予見された。そのため、1993年6月時点で同社は稼動時期を1994年2月に遅らせることを決めた。しかし、1993年後半になっても需給好転の兆しは見られず、結局営業運転開始は1994年12月にまでずれ込むことになった。

(3) 石油化学業界の様相③：

エチレン生産量の安定と企業合併(1994年以降)

日本の石油化学業界は、1990年代初頭には苦境に陥ったものの、1994年以降は回復の兆しが見られ、エチレン生産量は1996年に過去最高の700万トン台に達した。その後は、リーマンショックの直前の2007年まで12年間に渡り700万トン台を推移し、それ以上に増大することはなかった。収益面では1994年度には東南アジア、中国の需要増加と国際市況の上昇という要因で、各社は黒字転換を果たした。95年度の収益はさらに前年度の4.6倍と急速に回復していった。アジア地域における需要の増大が事前の想定に反したエチレン生産量の増大に寄与していた。

また、大手のエチレン製造企業において相次いで合併や合併交渉が見られた。1993年12月に三菱化成と三菱油化が合併を発表し¹⁷⁾、1994年10

15) 「三菱油化鹿島事業所、新エチレン設備休止、17日から2週間—在庫調整に対応」『日本経済新聞』1993年6月13日、第7面。

16) 丸善石油化学50年史編纂委員会編(2009)、99-100頁を参照。

17) 「従業員を2割削減、三菱化成・油化が合併発表」『日本経済新聞』1993年12月25日、第1面。

月に三菱化学が誕生した。両社の合併の背景には、自動車、家電向けの石油化学製品の需要が大幅に落ち込み、両社とも営業赤字に陥るほど業績が悪化しており、合併により抜本的なリストラに乗り出さないと共倒れになりかねないと首脳陣が相当な危機感を抱いていたことが指摘されている¹⁸⁾。1996年10月には三井石油化学と三井東圧化学の経営統合も発表され¹⁹⁾、1997年10月に三井化学が誕生した。両社の合併の背景には、国内市場の伸び悩みや欧米・アジア企業との競争激化に対する共通した危機感があったという。さらに、とどまることなく2000年11月には、財閥の枠を超えて住友化学と三井化学が2003年10月をめどに経営統合すると発表した²⁰⁾。しかし、この合併は、統合比率などを巡り両社の調整がつかず白紙撤回となった²¹⁾。

この時期、大型製造設備の廃棄も見られたものの、エチレン生産能力の大幅な削減が実施されることはなかった。なぜならば、アジア向けにエチレンの輸出が急増しており、大幅な能力削減が必要とされなかったからである。三菱化学が四日市事業所にあるエチレン設備を2001年に廃棄したケースを除けば²²⁾、アジアで欧米のメジャーや現地資本が大型エチレンプラントの新增設計画を相次いで打ち出しているのに対応すべく²³⁾、むしろ

18) 「三菱化成・油化が合併―“共倒れ”の危機感背景に(解説)」『日本経済新聞』1993年12月24日(夕刊)、第1面。

19) 「三井石化、三井東圧執念の合併―両社の長所合成、収益の結晶作り、三井化学を発表」『日経産業新聞』1996年10月8日、第24面。

20) 「住友化学・三井化学、2003年10月メド統合―持ち株会社の設立発表」『日本経済新聞』2000年11月17日(夕刊)、第1面。

21) 「三井・住友化学統合白紙に一生き残りの道険しく、株式比率、溝埋まらず」『日本経済新聞』2003年4月1日、第1面。

22) エチレン製造企業が10万トン規模以上の設備を廃棄するのは今回が初めてであった(「三菱化学、エチレン設備を廃棄、四日市―来年秋にも27万トン分」『日本経済新聞』1999年2月8日、第1面)。四日市事業所におけるエチレン製造の停止は、同事業所のエチレン設備が老朽化し、年産27万トンと小さくコスト競争力を喪失していたことにある。

23) 「石化大手各社、エチレン設備増強―アジアのプラントに対抗」『日本経済新聞』2000年10月3日、第3面。

既存設備の増強に動く企業の方が多かった。前述の三菱化学は、老朽化した四日市事業所のエチレン生産設備を停止する一方、鹿島事業所のエチレン生産能力を年産82.8万トンから2003～2004年度をめぐりに同100万トンに高めることにした。また、昭和電工も老朽化した大分コンビナートのエチレンプラント1系列を2000年6月に停止・廃棄する一方で、2号機のエチレン生産能力を15%増強した。さらに、出光石油化学も徳山工場のエチレン生産能力を増大させたのである。

一方で、石油化学から撤退する化学企業も見られた。日産化学工業(以下、「日産化学」と略す)は、1988年に石油化学事業から完全に撤退し、電子材料や農薬、医薬品といった高付加価値の化学製品を中心とする事業再構築を行い、現在では極めて収益性の高い化学企業となっている²⁴⁾。過去に日産化学はエチレン製造設備の建設を目指したもののそれを成しえず、1965年以降、高級アルコール、塩化ビニルモノマー、中低圧法ポリエチレン、塩化ビニルモノマーといった多数の誘導品のみを生産していた。しかし、石油化学部門が日産化学の収益に寄与した期間は長くなく、むしろ大きな赤字をもたらした23年後には撤退を余儀なくされたのである。その要因としては、(1)参入が遅かったために、ボリュウムが確保できず、そのうちオイルショックで逆に苦境に立たされた、(2)川上(エチレン)に出られず、川下への対応も十分ではなかった点などが指摘されている²⁵⁾。1983～84年頃から本格的に丸善石油化学や東ソー、協和発酵との間で協業化や事業売却を進めることになった。そして、1988年には石油化学事業から完全に撤退をした²⁶⁾。石油化学事業からの撤退が可能であった背景には、この時期、日産化学において農薬や医薬品、電子材料が事業として柱になりつつあったことが指摘できる。

24) 日産化学工業の事業再構築に関しては、橘川・平野(2011)、89-97頁を参照。

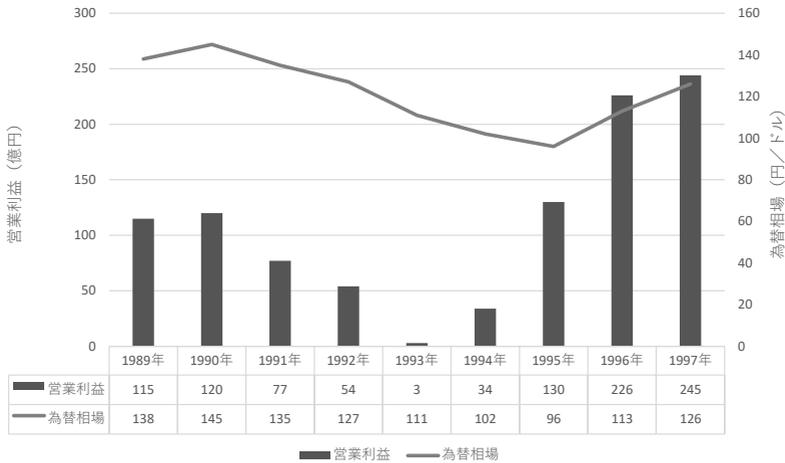
25) 日産化学工業株式会社編(2007)、255頁。

26) 「トップインタビュー・日産化学工業社長藤本修一郎氏—『特色ある価値創造型企業』の深化を目指して」『化学経済』2004年3月号。

(4) 住友化学の農薬部門の状況

住友化学においては、農薬や染料などの輸出比率の高い製品の採算が1985～1988年の円の急騰および1991年からの円高再燃によって著しく悪化した²⁷⁾。住友化学全社でみても、1985年、1986年の売上高は2年連続で前年比割れを記録し、1986年は前年比で21.8%減という第2次石油危機以降最低の水準に落ち込むほど深刻であった。1986年は経常利益も前年比58.7%の大幅減益となり、その理由の一つとして、円高による農業化学品部門の輸出手取り額の大幅な減少が指摘されている²⁸⁾。また、小林昭生が農薬部門の担当役員となった1989年以降について概観しても、図2に見られるように1989～1990年にかけては120億円程度あった住友化学の農業化学部門の利益は1993年にはわずか3億円でまで減少する。とりわけ、農業化学部門の中でも海外アグロ部門の業績悪化が著しかった²⁹⁾。

図2 住友化学の農薬化学部門の営業損益推移



出所：小林昭生（2017）より筆者作成

27) 住友化学工業株式会社編（1997）、420頁。

28) 住友化学工業株式会社編（1997）、233-234頁。

29) 小林昭生（2017）「日米企業での業績改善事例」（小林昭生提供資料）

住友化学の社史によれば、1990年代半ばの農業化学部門を取り巻く状況は大変厳しい状態であったという³⁰⁾。国内の農薬・肥料・飼料添加物事業においては、国内の農業・畜産産業が縮小に向かうなかで、国内企業との競争と海外安値品の流入があり、売上高の減少が懸念されていた。また、生活環境事業も特許切れや円高による内外価格差を抱えていた。海外事業に関しては、すでに述べたように円高の影響で急速に価格競争力を喪失したとともに、日本と同様に西欧でも農薬需要が減少していた。

こうした事業環境の変化を踏まえて、中期構造改善計画³¹⁾では、『①収益力の向上を図るために、製造・販売・研究の全般にわたり合理化を徹底し、コストを大幅に削減する。数値目標としては、1ドル90円でも十分な利益水準を確保できるように1997年までに合計約110億円のコストダウンを実現する。②事業基盤の強化を目指し、「事業の海外シフト、川下化の推進」、「新製品の開発・上市、商品ラインの充実」、「事業運営体制の見直し・強化」を実施する』ことになった。コスト削減と海外市場での販売力の維持強化に全力をあげるとともに、海外拠点の強化が実施された³²⁾。アメリカ、日本に次ぐ農薬の大市場であるフランスにおける開発、販売拠点づくりの一環として、1993年にローヌ・プーラン社の農薬事業の一部を買収した。また、1994年にはイギリスの住友化学UK社の農薬業務を住友化学フランス社に統合し、「スミトモ・ケミカル・アグロ・ヨーロッパ・S.A.」と改称し、この会社を住友化学のヨーロッパにおける農薬事業の拠点として育成強化することになった。

このような取り組みの成果として、図2に示されるように、1993年を底として住友化学の農業化学部門の利益は急回復し、以前を上回る業績を記録するようになった。1993年にはわずか3億円であった利益は、1997

30) 住友化学株式会社編(2015), 148頁。

31) 中期構造改善計画は1994年12月に策定され、全社レベルでの計画も含まれる(住友化学工業株式会社編, 1997, 381-382頁)。

32) 住友化学工業株式会社編(1997), 420-421頁。

年には245億円を記録するまでになる。また、懸案であった海外アグロ事業も1996年には黒字転換し、利益額は以前の状況に復したのである。

2. 農業化学部門に関する仕事

(1) 海外農薬事業部の経営悪化

平野 今回は農業化学部門に携わっていた時代のお話しをお伺いしたいと思います。

小林 私が農業化学部門に行ったのは1988年で、海外農薬事業部長として赴任しました。そして、1989年に取締役になり、農業化学部門の4事業部を統括管理するようになってから自分の判断でどんどんやっていくようになったのです。

すでにお話ししましたが、海外農薬事業部長として赴任する前は経営企画部長でした。その頃、農業化学部門はもう瀕死の状態で、年間で1,000億強の売り上げがあるのに利益が2、3億のマイナスだったのです。それが経営会議でも話題になり、「円高になったからこういうことが起こったので海外の輸出の部分だけを切ったらどうだ」と言う人もあったのですが海外輸出を切ると工場の操業率が下がってコストが上がるので却下されました。

当時の販売商品は農業用農薬が中心だったのですが、農業用農薬は減反政策の為、需要は先細りでした。さらに、環境論者の中には農薬反対論者が多かったため、減農薬の風潮が大きく、ますます農薬事業の将来性が見込めずこんな事業をやり続けて行くべきかという悲観論も出たのです。それに対し、僕は「やり方次第で、事業は続けられる」と言ってしまったのです。それが契機になって「それでは、お前、農業化学部門に行って立て直せ」と言われてしまったのです。

平野 これまでの住友化学における人事異動では、経営企画部から農業化学部門に行くことは少なかったのでしょうか。

小林 ゼロです。それで、赴任してみたら海外農薬事業部の売り上げが二百数十億円なのに、赤字が半期で20億円ぐらい出ていたのです。農業化学部門には海外農薬事業部、国内農薬事業部、生活環境事業部(当時は防疫薬事業部)、農業資材事業部の4つの事業部がありましたが、海外農薬事業部が農業化学部門全体の足を引っ張っていたのですね。つまり農薬事業部門の中で一番採算の悪い事業部長になったわけです。その事業部には60人か70人の事業部員がいました。

平野 海外向け農薬事業専門の事業部ということですね。

小林 そうです。海外向け輸出だけの事業部です。

平野 立場としては、事業部長の上という、あとは事務系の統括役員の方がいらっしやっただけでしょうか。

小林 技術系の取締役と、事務系の専務取締役がおられました。その専務は「よきにはからえ」、という包容力のある方でやり易かったですね。それから技術系の役員の人も理解は早いのに大らかな人柄でやり易かったですね。

とは言え農業化学部門の中でも採算が最も悪く農薬事業部門のお荷物の事業部です。前にも言いましたように、経営会議で「この事業部門は存続出来るか」論じられた時に、僕が「やり方次第で存続できる」と言ったのですが、なぜそんなことを言ったのかというと、企画部の時代に農薬事業部門の新規事業にも随分関わり、事業内容もよく視ていたのですね。(企画部は当時、全社の新規事業や構造改善を視ていたのですが)、他の事業部門に比べ、農薬事業部門はずいぶん大らかな仕事のやり方をしていました。例えば接待費、出張費とかが随分鷹揚に使われているなど感じていました。だから、これはまだまだコスト節減ができると思ったのです。だけど、海外農薬事業部は売り上げ200億円の1割相当の赤字を出していたのですから、これを立て直すのはただならぬことでした。

平野 1割の赤字といえばかなりのものですね。20億円の増益を実現し

ても、利益としてはようやくトントンになるだけですからね。

小林 40億円ぐらいの利益を出さないといけないわけです。だから大改革が必要だったのですよ。大改革の内容は、コスト節減だけではとても追いつかない。だから値上げもしないといけませんでした。なぜかというと、1985年のプラザ合意があって、そこで1ドル220~230円だったレートが、みるみる下がって行って、2、3年で1ドル150円になって、僕が事業部長になったころには1ドル120円とか130円ぐらいでした。つまりドルの価値は半分になったんです。売り上げは全て輸出ですが、そのころは全部ドル建てでしたので、円建てでは売値は半分になったわけですが、国内のコストは円で前のおりですから。採算が大幅大赤字になったのも当然です。

平野 当時の海外農薬事業部の業績悪化の1番の理由は、円高と考えるとよろしいでしょうか。

小林 円高です。もうほとんどがそうだったのです。

(2) 海外農薬事業部の意識改革を巡って

小林 環境が変わった以上、仕事振りも変わらなきゃいけないのに、赴任してみたらほとんどの人が、「業績が悪いのは環境が変わったせいで、俺たちが悪いことやったわけじゃない」「俺たちがへまやったのなら怒られてもいい。非難されるべきとしたら、それはやるべきことをあなたの前任の人達がやって来なかったからだ。例えば海外に工場を作っておいてくれていたら今こんなに困らなくていい。研究で売れるようなものを作ってくれていたら今でも儲かっているはず」と言っていました。みんな自分以外の外部環境や他人のせいにするのです。

平野 他人に原因があるので、現状のままで構わないと思っているというのでしょうか。

小林 そう言うことです。それで、「君らね、こんなに儲からない事業

部は畳んだらどうだという事も経営会議で話し合われたよ」と言ったのですが、「畳んだって私たち首にはされないでしょう」と言われました。事実、正社員はなかなか首にできないですからね。今でもできにくいですが、当時30年近く前は今以上に首にすることは考えられなかったですからね。「なるほどそうだな。その代わり君ら、プラスチックを売るとかアルミニウムを売るとかそういう門外の仕事をするようになるかも知れないぞ。君たちの前歴は何だ。植物病理学とか昆虫学とかいう、そういう経歴だろ。そういう人間がアルミやプラスチックの部門に行って楽しいと思うか」と言ったら、「楽しくないです」と返答するので、「楽しくないと思うならもう一回農薬事業を蘇らえらせようと思わないか」言ったら、「そりゃあ、そんな手があったら、そうしたいですけどね」と言うから、「それを皆で考えよう。僕には手はあると思う」と言いました。これはもう完全な直感です。直感というのは、何の知識も勉強もなしに働かないと思いますが、僕は企画部に長年いたからある程度農薬事業の知識があったので、直感が働いたのだと思います。

平野 それまでのご経歴では農薬事業を担当されたことはまったくなかったのですか。

小林 農薬事業を直接担当したことはないです。ただし、農薬の中の新規事業については関わって来ましたが。

平野 それで農薬事業に関する直感が養われたのでしょうか。

小林 農薬事業部の内情についての若干の知見と、新しいことをする場合にはこういう風にやるという1つの経験則は体得していたからと思います。その時の法則から、「コストダウンしなきゃいけないことは分かっているが、いきなり後ろ向きのことをやらせると人間は、自暴自棄になったり、消沈したりする。しかし、希望の光を見せて、その光に達するために今苦勞を耐え忍べばよいのだと言えれば辛抱できる」ことは、企画の事業を通じて体験していたのです。企画でもいきなり良いプロジェクトを成功さ

せることは珍しかったですね。最初2、3年は苦勞して、その後、軌道に乗ってくるのが普通でした。精密事業部（ついこの間なくなりましたが）で扱っているレゾルシンとかEVA エマルジョンというのは僕が企画部で周りの反対を押し切ってやったのですが、（勝てば官軍なことは分かっていますが）、勝つまでプロジェクトをいかにして維持するかというコツを知っていたのです。

平野 少し話を戻すのですが、普通の人間にとってはそもそも直感がなかなか働かない気がします。確信を持って、これは当たるぞというような選択はなかなか一般の人は難しいのではないのでしょうか。

小林 自分の物差しだけで判断しようとするから難しいのですよ。ある新規事業をやるのに成功の確率をどう判断するのかについては、いろんな角度からの検討が必要で、いろんな人の意見を聞く事が大事です。そうして、いろんな角度から検討した結論がどうも良さそうだということになると、それに加えて自分が勉強した経済学や経営学や社会学等の色々な学理の知識に鑑みて、「これは行けそうだ」という結論に達するわけです。

(3) 再建に向けた3つの方向性

平野 なるほど。元の話に戻りますが、海外農薬事業部の話の続きをお願いします。

小林 先ほどお話したように、状況が悪くなると、人間は総じて他人のせいにするものです。環境のせいや、他人のせいにすると自分を責めないでおけるから心理的に非常に楽なのです。それを他責文化と言うのですが、これを先ず直さないといけません。これを翻し、今自分がやるべきことがあるのに自分はやっていないということを気付かせなければいけないのです。「君たち自身にやることがあるはずだ。将来に明るい絵があるのに、なぜ将来の明るい絵を見ない」と言ったら、「それはどういう絵ですか」と聞くのです。そこで例えばということで、「君らは日本で作ったも

のを海外に輸出するという既存のひとつの思考パターンにとらわれている。しかも日本で全原料を調達している。原料は海外で調達して、最後の工程だけを日本ですするという方法もあるし、海外で作るという方法もある。海外の農薬市場を見てみる。まだどんどん拡大しているから、海外に活路は開き得る」と言いました。

そのころ農薬はアメリカや中国は勿論、インドでもヨーロッパでも伸びていたのです。だから「海外にいくらでも伸びている所があるのだから、そこに輸出できるような輸出競争力を獲得すればいいじゃないか。輸出競争力がない製品はあるようにすれば良い。例えば先ほど言ったように、原料を海外から安いものを買ってきて最後の工程だけ日本でやるとか、海外で全部作るとか、というふうに切り替えていこう」と言ったのです。ただ、いきなりそこまで一挙に行けないからなるべく川上のところの原料から始め、順番に加工度の高い物を海外から買って来たのです。そうすればコスト高の最後の工程が日本にあっても全体としてそんなにコストは高くないのです。最後の工程は対顧客の品質保証が要るから自身で行う必要があるのですね。

それから、農薬の中で哺乳類、特に人間に危害のないものは生活環境事業部で扱っている蚊取り線香の原料になったり、エアゾールの原料になったり、ゴキブリを殺す原料になったりするのです。この用途分野は単価が高いし、国内市場もかなり大きいので、利益率も高いのです。

平野 農薬の事業部と生活環境の事業部はどのように異なっているのか、もう少し詳しく教えて頂けませんでしょうか。

小林 農薬は農業に使用するのが主目的に開発されるのです。除草剤なんかは家の中で使われることは無いですが、殺虫剤は、田畑の虫を防除するだけでなく、人間の体にとって害のないことが証明されれば(非常に厳しい審査が必要であるのですが)、家の中のハエ・蚊・ゴキブリ退治用の蚊取り線香やエアゾールの原料に使えます。それが生活環境事業部の扱

う商材になるのです。

平野 ごっくり言えば、産業用と家庭用と理解して良いでしょうか。

小林 産業用、つまり農業用はプロの人が使います。従って、農業用には、多少危険があってもプロが注意して使えば問題なければ、市場に出せます。だけど家庭用の商品は、素人の一般消費者が扱うから非常に安全な処方しなければならないのです。

平野 それでこの2つが別々の事業部になっていたのですね。

小林 そうです。それから、(これはアメリカに留学していた頃の成果ですが、ビジネス・スクールの教授が書いた本で、プロを相手としたビジネスより、一般消費者を相手にしたほうが利益率が高いと書いてありました)、海外農薬事業部のようにプロを相手にするビジネスでは、プロは原価についても専門的な知識があってそれに基いて値切ってきますから、概して利益率が良くないのです。それに対して、生活環境事業部の顧客は一般消費者でプロ的な知識がないから原価構成がどうなっているかが分からず、ブランドとか、信用力とか目に見えないものを根拠に購入するのですよ。自動車でも、なんとなくトヨタがいい、なんとなくハイブリッドがいいとかで買うわけですね。スマホでもそうですよ。生活環境はそういう意味で消費者を相手にするから利益率がいいのです。今、手元にある財でも用途を変えれば利益率が変わる、そうした努力を自らすれば活路が開ける例です。それで環境や他人のせいにする他責文化を自らの努力がまだ足りないと感じる自責文化に変える事を先ず第一に説いたのです。

次に、「家庭園芸に進出したらどうだ」と提案しました。家庭園芸もまた一般消費者が相手ですからね。そこで「家庭用園芸の成長率を調べて欲しい」と言って調べて貰ったところ、その頃でも年率で3%ぐらい伸びていたんです。農薬はその頃海外は年率3~4%ずつ伸びていたのですが、国内の農薬はゼロ成長でした。だから家庭用園芸は進出に値すると踏んだのです。でもその当時、住化の家庭用園芸分野のシェアは0%でした。今

は7, 8割ありますけど。だから、どこかを買収しようということになるのですが、買収する前に、家庭園芸に使えるような農薬をよく吟味して選ぶ適切な物を家庭園芸の会社に提案するように命じました。

平野 技術はすでに手元にあったということですね。

小林 技術はありました。だけど販売網はなかったのです。センスもなかったですね。だから既存の企業を買収しないといけないという事になったのです。「いずれ家庭園芸の会社を買収する。そういう前向きのお金を捻出するためには、海外アグロの大赤字を先ず消す必要がある」と言ったら皆納得してくれ、この農業化学部門も捨てたものじゃないな、という雰囲気や希望が事業部全体に広がって行くようになりました。

3. 再建に向けた経費削減の努力

(1) 経費削減の努力①：出張旅費の削減

小林 「買収のためにも、海外に進出するためにもお金が要ります。しかし、こんな大赤字を出している状態の事業部門では本社から信用されず、前向きの取り組みのためのお金も出して貰えない。前向きのお金の捻出のためにはまずこの事業部門の赤字を止めなければ駄目だ。これだけ大きな赤字を止めるためには、全部門一律2割コストカットが必要だ。ただ、研究開発部門だけは1割カットでよろしい」と宣言しました。

農薬の研究は発明されてから市場に出るまで7年ぐらいかかるのです。なぜかという、まず効力を確認するのですが、効力がいくらあっても環境に負荷が大きいと許可してもらえないし、我々人間に害が無い事の確認はもちろん、色々な動物への安全性が確認され、最後はミミズへの影響までチェックするのですよ。ミミズというのは土壌を豊かにしてくれるからです。動物も、ハツカネズミ、ラット、ウサギ等で実験をします。そういう動物に順番に検査して、癌ができないかとか、子どもに奇形が起さないかとかを、何代にもわたって実験するのです。除草剤の場合はどんな植物

にどんな効力があるかを見るのですが植物の性質上、通常年に1回ぐらしかテストできないため効力テストに何年もかかるのですよ。こうして出来た諸々のデータをまとめて、農水省に出すと、緊急性がある時は1年ぐらいで承認してくれることもありましたが、大体は2年近くかかりました。

私が、農薬事業部門全体に2割のコストカットを提言した頃には、もうほとんど実験が終わってデータを纏めるだけという新規材が2、3個あったのです。農薬はこの段階から上市まで結構お金がかかるのです。しかし有望な新規材の開発をこの段階で中止するのはもったいないですから、それは続けて良いということにしました。

そうすると研究部門のコストカット率は10%にしかならなかったのです。しかし、その他の全部門は一律20%コストカットと言ったら、多くの部下から「小林さんは、頭がおかしい」と言われたので、「頭がおかしいか、おかしくないか実際にやってみせよう」ということで実際率先してやって見せる事にしました。今までの常識を破る大改革の場合、リーダーは率先垂範して成果を見せないと、部下は改革の可能性を信用しないし、カリスマ性は出ないものだと思います。ここはリーダーとしての苦しいところですね。なぜ20%カットが可能だと思ったかといいますと、他の採算が苦しい事業部や他の会社の状況を幾つか見ていて、自分が担当した農業化学部門の状況は、それらに比べると、まだまだ原価低減できると思ったからです。企画部在勤中には社内のいろんな事業部を見ていましたのと、他の会社とも随分付き合ってきたから。その過程で、自動車も電機もその頃随分厳しく原価低減をしていたのを知っていましたからね。

この当時、部下たちの出張旅費を検討してみると、海外へ行くのに多額の費用がかかっていました。新しい農薬が出てくると、それを販売してもらうべく、海外の販売代理店に紹介しに行くのですが、性能を紹介するのは技術屋ですが、その技術屋は必ずその部下を連れ行くのですよ。それに会議で一言おおよその値段を答えるためだけに事務屋の課長と時にその部

下がついて行くのですよ。

平野 3人がかりで一つの商談に向かうということですね。

小林 それどころか時には4人で行くのです。「新製品の紹介は、最初は技術的な話ばかりだから、技術屋だけで行けばよいのではないか」と言うのと、「いや、値段の見通しも聞かれるから、事務屋も要る」というので、「おおよその値段の見通しだけなら、出発前に予め聞いておけば、技術屋でも答えられるはず」と説得しました。

そして更に「部下はなぜ付いて行くのだ」と尋ねました。そうすると「OJTの勉強のためです」と言うので、「それは相手が日本に来た時に同席させたら良い。海外出張を体験させるためにたまには連れて行くのは良いが始終連れて行くことはない」と言ったら、「議事録を書かないといけない」と答えるので「議事録など書く必要は無い。新商品の最初の紹介はこっちから説明することばかりで、相手の言うことなど数行のはず。その程度の発言の議事録を書くためわざわざ一人同行する意味があるかね。相手の言い分は、白板に書いてCopyして、互いにInitialを入れれば、十分済むはず」と言うのと「なるほど」という返答でした。このような努力の積み重ねで出張人数は四分の一から三分の一になり、当然海外出張費もそれと同じ程度減りました。

改革の実行には、コストカットのような後ろ向きなことだけで、部下を締め付けるだけでは駄目で、時には息抜きの事もしてやらないと長続きはしません。ゴムの紐と一緒に時々緩めることもしてやらないといけませんね。一例として、「出張人数が減少した代わりに、君たちは海外出張にエコノミーでなく、ビジネスクラスで行っても良いよ」と言いました。これまで使用していた旅行代理店は一社だけだったので、「競争見積もり取りなさい」と言って取らせたら、地域によって競争力が違い航空代理店により割引率が違うことが分かり、複数の代理店を使うことは、切符を予約する時に少し手間ですが、複数の旅行代理店を採用することで、飛行機代は

かなり下がりました。中にはエコノミー料金マイナス5%の料金でビジネスに乗せてくれる代理店もあったので、飛行機代を増やすことなく、部員をビジネスクラスに乗せることが出来たのです。この点は皆喜んでくれましたね。人間というのは絞るだけではいけなくて、時には緩めてやらないといけませんからね。

平野 そもそも出張旅費に最初切り込まれたのは、全経費の中で出張旅費の占める割合が大きかったからですか。

小林 かなり大きかったですね。海外農薬事業部では、海外へみんな始終行っていますから。出張旅費は、事業部員が60人ぐらいいる人件費の4割近く、あるいはもっとかかっていたかもしれないですね。出張旅費にはホテル代も含まれますから。

それまでは、海外出張に行くのに、用意も準備も無く行っていたので、訪問先で説明して、質問されて、回答できなければ、日本へ戻って答えを得て、それを持ってまた行くという風でした。「君らはなぜ質問を予想しないのか。テレファックスで事前にデータを相手に送って何か質問があるかと聞くようにしたらどうか。質問が返ってきたら、その答えを持って出張に行けば、相手も答えが直ぐ聞けて能率が上がり、喜んでくれるのではないか。更に進んで、出張に行く時には、相手の出す質問を事前に予想して、調べて答えを用意して行くようにさせました。その結果、出張回数もものすごく減ったのですよ。四分の一以下になったはずですよ。出張人数が三～四分の一になった上、回数も四分の一になったのですから、出張旅費は大幅に下がりました。

平野 質問を事前に受け付けるようになったことが大きな要因ですか。

小林 そうです。2週間か3週間前に資料を相手に送っておけば、相手も聞きたい事の重要なものは事前に言ってきます。事前に質問を受け、返事を用意して行くようになったから、「住化さんの対応は早くなりましたね」と評判も良くなりました。

人間は今までやってきたことを無意識のうちに繰り返す習性があるのです。私は事業部門外から来たので、それまでの慣行に慣れていませんでした。企画部の頃は事前に相手に質問を打診してそれから出かける風習があったし、コスト意識も強かったのです。事前に何にも質問を想定しないで出かけて行って、質問されたら、それを持ち帰り、答えを得て、それを持ってまた海外の顧客のところへ行くというやり方に違和感を覚えたんです。

平野 生え抜きの方々は組織の中での常識にとらわれすぎていたのですね。

小林 最初の頃は、「小林さんみたいなことを言う人は奇人か、変人だ」、「本社に帰ってくれ」とさえ言われたのですよ。

(2) 経費削減の努力②：原料費の削減

小林 出張旅費を下げたので、次は「原料代も値切って来てほしい」と言いました。原料を買うのは業務室が担当していて、営業・開発を主体とする事業部ではないのです。その業務室が農業化学部門内にあるのですが、農業の原料や副原料は東京の本社が取り扱うのに適していない物が多かったから、「本社で扱わず、部門に任せてほしい」と言って、任せて貰ったのですが、業務室に「値段を大幅に値切って来て欲しい」と言うと渋るので、「では自分が行ってくる」と言ってサプライヤーを訪ねて行きました。

訪問先は副原料の会社なのですが、「25%減らして欲しい」と言ったら、その社長から、「小林さん、頭狂ったのですか」と言われました。だけど、「私の会社では円高でコストが2倍になったから事業を続けられない。事業を辞めたら、おたくから今買っている品もゼロになりますよ」と言うので、「小林さん、25%も減額したら私のところの利益率はゼロか、ひょっとして足が出るかもしれない」と反論するので、「そうですか。私のところが事業をやめたら、おたくは変動費が要らなくなっても固定費は残ってしまいますよ。弊社が買っている間は、貴社の利益は無くなっても固定費

は吸収できているはず。その上、我々は海外に事業をどんどん広げて行くから、海外に進出するときには貴社の界面活性剤を指定する（注：水と油を混ぜる石鹸のような作用をするもので、農薬を海外に供給する際、どこのメーカーのものをを使うかを農薬メーカーが指定する）。ただし、貴社も日本で作っているのは競争力が無いので海外で作って下さい」と言って説得しました。その結果、その会社はインドネシアで製造するようになり、競争力がつき事業も拡大出来たのですが、話を国内に戻すと、その会社も「住化もそこまで困っているのか。しかし25%も下げたらマイナスが余りに大きい」「20%減なら合意できる」ということで合意してくれたのです。

平野 他の購入先に変えるというオプションはなかったのですか。

小林 無かったです。副原料の界面活性剤は最終商品の性能に関わってくるので、所轄官庁に申請するときに指定しなければいけないのです。だから供給先を簡単に替えられないのです。

平野 ということは、両者は一蓮托生なわけですね。しかし、随分儲かっていたのですね。20%減らしても足が出るか出ないかってところが…。

小林 いやいや。20%も減額するとコストは十分には回収できなかったのです。だから海外に（工場を）作って頂いたのです。それからその副原料会社と住化の間にも商社が入っていたのですが。そこの社長が僕を呼んで、「小林さん、そんなに値切るとは頭がおかしいのではないですか」と言われたのですが、「そうじゃない。わが社は農薬事業を続けるか止めるかいう瀬戸際に追い込まれている。もし弊社がやめたら、あの会社は大きな工場を持っているから、あの会社の存続もおかしなる。おたくが途中に入っている商売もゼロになる。今回の値下げは全員が生き延びるための止むを得ざる必要策なのですよ」と言ったら、その社長さんも納得してくれました。

平野 その会社にとって住化に卸す製品の比率というのは相当高いものだったのですか。

小林 大きく見ると結構高かったですね。大きく見ると、とはどういうことかと言うと、住友化学は農薬を当時は原体で売っていたのです。たとえばスミチオンという殺虫剤の原体を三共や武田(薬品工業)に売ると、そこが界面活性剤等の副原料等を入れて配合して元の原体の倍の値段くらいで売るわけです。つまりその副原料は日本中で売られ使われていたから、住化が農薬をやめるとそれらの会社による当該副原料の購入も止まるわけです。海外での購入も同様に止まってしまうわけです。すると副原料の製造会社も、間に入っている商社も大赤字に陥ることは間違いないのです。それよりは値下げに応ずる方がいいじゃないかと説明したら、その製造会社も間に入っている商社も納得してくれました。その後、この界面活性剤の会社や、「馬鹿じゃないか」と言った商社の社長ともずっと仲良く付き合っています。短期的には損でも、長期的には皆の利益になる方策を誠意を持って説得すれば、大体聞いてくれ、その後は寧ろ仲良くなれるみたいです。

平野 3社が真剣に解決策を模索したということですよ。

(3) 経費削減の努力③：各部署におけるコスト削減努力

小林 それから研究の人にも製造の人にもコストダウンを要求しました。研究の人は、「10%削るといのは、小林さん、難しい」と言うので「何を言っているか。他の分野では20%削るように言っている。10%の削減ぐらいは真剣に考えて欲しい」と言うので、研究所の管理部は出張旅費、書籍代、何々代ってみんなそれぞれ費目を10%ずつカットしようとするのです。こちらとしては、そう言う一律カットは望んでいないので、研究者に削りたくない費目は何かと尋ねると「専門誌の購読料や出張旅費はカットしないで欲しい。学会へ行って自分の学問レベルがどの程度かを確認したいから」というので、それについては納得し、それでは他の部分でコストカットできないかと尋ねると、「僕達、昼休みに電気を点けたまま食

堂に行っている事があるので、電気・ガス代はもっと節約できそうです」と言うんです。それから、ドラフトとって、実験台の近くの空気を外に引き出す装置があるのですが、これにはものすごく電力を使うのですよ。使っていない時はドラフトをこまめに止めるようにしたら、そこでも随分電力代が減りましたね。

それと、研究所の周りはきれいな環境になっていますから、植木についても、植木屋が来て、剪定するのですが、何年来同じ植木屋に年に2回来て貰っていると言うので、値段を聞いたら高いのですね。僕の家にも植木屋が来ているのですが、「面積から計算すると何でそんなに高いのか。一度競争見積もり取って見るように」と言って、実際取ったら、植木の剪定代もかなり下がったのです。10%どころじゃないですよ。それから塀の塗装とかそういうのも、毎年やっていたのですが、「そんなに毎年しなくても良いのではないか。2年か3年に1回にしたらどうかと言い、そうしたら費用は1/2か1/3になりました。

それから研究の試薬についても、研究者が「私たちが今まで通り学会に行けるようにして貰えたら、試薬はもうちょっと大切に使い、消費を減らします」と言うことでした。それで、「費目はなんでもいいから研究所全体で費用を10%下げてくれればよい、と言いましたら、全体としては現実に10%下がったのですよ。現場の人の要望をよく聴き入れ、かつ幾つかコスト低減の具体例を提示して説得して行けば、後は自分達で考えて10%削減に協力してくれましたね。

平野 全部引き締めろと言わずに、先ほどのビジネスクラスの事例もそうですけど、大事なところは残しながら、不必要なところはぎゅっと締めるといふ、この強弱のつけ方が肝心なのですね。今の研究者の話などはよく分かります。学会とか書籍とかを削られるのは勘弁して欲しいと思えますけど、光熱費とかコピー代とか研究に直接関係してないところは削ってもかまわないと思ってしまいます。

小林 そうです。この研究所には借りていた駐車場があったのですが、本当は門の前から私道があって、その空いたスペースに車は置けるのですが、それでは「格好悪いから」と言って車を置いていませんでした。「お客さんが入り口から来て正門まで行くところに置いたら格好悪いし邪魔にもなるけど、私道の奥の方に置けば全然邪魔にもならないし目立たないはず」と言いまして、借りていた駐車場も減らしましたら、駐車場代も半分ぐらいになりました。例を幾つかこちらの方から言ったほうがいいですね。そうすると納得が行き、所長とか工場長が協力的になるのですよ。懇々と事例や背景をきちっと言い、一旦彼らが納得すると、元々頭のいい人達だから今度は一生懸命部下の説得に回ってくれるのです。そうなると(私は内部の細部のことは知らないから)、今度は彼らの方から自発的に「こういう風に改革してもいいですか」と聞いてくれるのですよ。例えば「費目に拘らずに全体で10%削減すればいいのか」とか、「今までの慣習からいうといけないけど、慣習を改めていいか」と聞いて来たりします。それから「補修と製造(の組織)を混ぜた方が、知識が広がりかえっていいかもしれない」とか言ってくれるのですよ。僕は細かいことなんか分らないですが、一般常識からそれは良いとか、今の時代にあっているから良いとか、そういう見地から答えて行きましたね。

それから製造の人は、常にコストダウンを意識していますからコストダウンの要求にそんなに抵抗はしなかったですね。だけど「20%というのは非常に難しい」と言うので「中間原料を外国から買ってはどうか」というと、「品質が悪いから駄目です」との返答です。それに対して「それなら入荷のときに品質をチェックし、水準に満たなければ精製し、その追加コストを足しても国産品より安ければいいじゃないか」と言ったら、はじめは輸入品を使いたがらなかった人もそれをやるようになって行ったのです。必要があれば、海外の原料供給先へ行かせて、品質管理の指導をさせて、インドや中国から原料が出るときに既にある程度品質を満たす体制も教え、

その上で、輸入した物をもう1度チェックして輸入原料を使用するようにしました。

それからもう1つは、役所と同じように工場の組織が縦割りになっていたのです。部・課長のポストを作る目的もあったようですが、製造課、補修課、品質管理課、出荷課とかそういう風に沢山の部・課に分かれていたのです。それを、前述のような現場からの提案もあり、ある程度統合し多機能化したのです。例えば、製造部の人が補修も兼ねるようにしました。製造部の人は、毎日主にパネル見て製造のコントロールをしているのですが、パネルには工場内の物質の流れや機械が描いてあり、温度や圧力が異常になるとアラームが鳴って、それを押してチェックしに行くのですが、こうしていると段々、現場の機械のことが分からなくなってくるのです。片や補修だけをしていると、現場の機械のことはよく分かるが運転の事は分からないのですよ。だから現場の全体感覚を身につけるために製造部と補修部門とを合わせるようにしました。それから出荷と品質管理も合わせるようにしました。そうしたら人間が浮いてきたのです。

平野 相乗効果が生まれそうなところで一緒にするということですね。

小林 統合化は当時1つの時代の流れでした。それを積極的に取り入れて行っただけです。ベルトコンベアー方式で組み立てていた電機会社が、セル方式を導入し出した頃ですね、セル方式では、一から最後まで一人で組み立てるのですが。そうすると全体が分って士気が上がるのですね。ベルトコンベアー方式の中で、一部だけ同じことを繰り返していると、単調だからモラルが下がるのですね。

平野 部署が細分化されて来て組織横断的な課題のブレイクスルーが出来ないとというのは、多くの日本企業が抱えている問題ですよ。昔はなんでも自分でやっていたので、全体がわかって横串をさして解決できたものが、だんだんそれができなくなっていると言われていますがまさにそういうところが問題ですよ。

ところで、その他の部署においてもコスト削減の努力が色々と見られたのでしょうか。

小林 いくつか他にもありました。例えば、安全保安の分野でも、安全についてのいろんな書類を政府に出す課と、実際に現場に指導する課が分かれているとか。部署をたくさん作って課長の椅子を作ったのですが、作ったときはそれなりに意味があっても、だんだん全体が分からなくなってくる弊害が出てきていたのです。

4. 新規事業の創出

(1) 農業・昆虫関連ビジネス³³⁾

平野 部署を統合して1つにするなどの組織改革を行うと今度は余剰人員が発生する可能性もありますよね。浮いた人をどこに回すのですか。

小林 そこなんですよ、難しいのは。従業員の会社への信頼感を維持するには、1人も首を切らない形で合理化をしなければならないのです。そこで知恵が要るのですけれど、おおげさに言えば、あらゆる可能性を模索しました。住化には化学周辺の諸々のサービス事業をやる、〇〇ゼネラルサービス(筆者注:〇〇の部分には工場名がつく)という子会社がほとんどの工場にありました。大分工場の場合は大分ゼネラルサービスというサービス会社がありました。

平野 ゼネラルサービスの主たる業務は何でしょうか。

小林 要するに化学技術や工場関連の諸々のソフトなことを何でもやる所ということです。

平野 工場の中の業務ですか。

小林 それもありますが、外のこともあります。話を少し元に戻します

33) 残念ながら「花苗・野菜苗の生産」,「エミネントガーデン事業」,「植物病害の診断」,「育苗関連資材販売」,「溪流用釣り餌製造」については、2020年3月31日をもって終了となった(大分ゼネラルサービスホームページ:<https://ogs-oita.co.jp>)。

と、組織統合の結果浮いて来る人を見ると、概して個性の強い人が多かったですね。だけど個性と同時に活力や発想力もあるのですよ。「君の得意なことは何か」と聞くと、結構いろいろ面白いことを言う人が多いのですよ。魚釣りが得意だとか、花作りが得意だとかね。

平野 会社の業務に関係ないこともおっしゃるのですね。

小林 そうです。そこで、「魚釣りって何釣りをするのだね、僕も魚釣りは好きだけど」と持ちかけると、「私は溪流釣りです」と言うので「餌は何を使うのだね」と尋ねたら、「ブドウ虫です」と言うのです。「ブドウ虫ってどんなものだね」と言うと持ってきて、「こんなもんですわ」と見せてくれました。「大きいのと小さいのがあるな。大きいのと小さいのはどう使い分けるのだね」と尋ねると、「小さい魚を釣るときは小さい餌を付けます、大きい獲物を狙うときは大きい餌を付けますけど」ということでした。更に付け加えて、「餌のブドウ虫は大きいやつは高いのです」と答えたのです。

このブドウ虫というのは、青虫が蝶々になるのと同じで、やがて蛾になっていきます。「体だけ大きくなってちっとも蛾にならないという風にしたら大きいブドウ虫が人工的に作れます。幼虫を羽化しにくくする薬が農薬事業部にあるからあれを使ってみるのはどうでしょうね」とその釣り好きの人が言ったので、「それを一度やってみよう」ということになり、実際にやってみたら、蛾にならずちゃんと大きいブドウ虫ができたのです。

そこで大きいと中小の虫とを分別して出荷したところ大変好評でよく売れたのです。しかもその分別は、身障者の方をお願いしたのです。身障者の方は、単純な労働でも、安定した仕事に就けるのが Happy なようで、単純ながら厳密性の要る分別作業を本当に一生懸命やって頂きました。身障者の雇用率というのは大会社の場合何%以上と決まっていますが、100%子会社での雇用でも算入できるので身障者の雇用率向上にも役立ちました。

平野 適材適所ということですね。良い話ですよ。

小林 花を栽培するのが得意な人もいてね、ペチュニアだかベゴニアを作っている人とカスミソウを作っている人とかがいましてね、カスミソウを作っている人は花屋に出せるぐらいの腕前だって言うので、それを大々的にやろうと工場の近くで土地が余っている所で大量栽培し、一時、カスミソウのシェアは全国の50%以上になったと思います。ペチュニアのシェアも2割ぐらいまでいったかな。

平野 最初に始められた方が辞められた後にこれらの事業はどうなったのでしょうか。存続が難しくなったりしませんでしたか。

小林 いやいや、最初の発案者が辞めても仕事は残りましたよ。ただし輸入品や競合材に敗れるということはありませんでしたがね。なぜ競合にやられるかというブドウ虫ならブドウ虫に固着しているからです。「広く釣りの愛好家の求めるもの」を提供するというふうに仕事の概念を広げれば良かったのに、1つの商材に固着しているとだめで、実際釣りの餌の事業は中国からの輸入品に押されて、その後無くなってしまったようです。

それから農薬を使わない事業をやってみようということを提案した事もありました。それはどういうことやろうとしたかいうと、ホテルとか食品工場とかコンビニとか食堂とかから出てくる食料の残渣を肥料に転換して有機肥料を作る方式です。それから、人間でも自分の体力が強いと薬を余り飲まなくて良いように、植物でも自身の勢力が強いと、農薬や肥料の量も減らせるのです。だから植物の体力を強めるような自然物のエキスを探そうという事になり、ステビアとかの植物が候補になりました。そういうエキスを補給してもまだ足りない場合に農薬や肥料で補強する考え方で新事業を考えました。そうしたら、農薬を非難していた環境保護派の先生方の中にも味方になってくれる先生が出て来て、農薬について歪曲や誇張がなく本当のことを言ってもらえるようになり助かりました。

農薬事業の目的は、農家の問題を解決し、農業を豊かにするということ

です。農薬自体だけの利益を考えず、農業のため、農家のお客さんのために考えた発想でしたが、結果的には農薬事業の為になりました。

平野 より高次（メタ）などところを目指している感じですね。問題の本質を解決することを目標にしていけばアプローチはいろいろ柔軟に考えられる。

小林 そういことです。より高度な立場から本当に社会の為、顧客のためになることをするという心が事業には大事だと思います。

(2) 洗浄ビジネス

平野 新規事業をゼネラルサービスで行って雇用を維持した様相が窺えますが、その他にも新しいビジネスが生まれていったのでしょうか。

小林 私は「君達従業員の雇用は絶対守る。しかし何もたいしたことをしないでは肩身が狭いだろうから、自分で得意なものを見つけて、それを生かすのが生き甲斐のある方法だ、得意なものが見つからない場合は、興味の湧くことを探してみたい」と訴えました。

その結果、例えば、分析を専門としていた或る従業員は「僕は分析なら絶対に得意だ」と話すので、私が「住化分析センターという子会社があるから、そこでまだやっていないことをやってみたらどうだ」と提案したところ、近所に東芝の工場があって東芝のクリーンルームの塵の分析をやることになりました。塵は1㎡あたり何個という風な厳しい基準があるのですが、「その塵の分析をやるだけじゃなくて、衣類とか半導体を運ぶトレイとか箱とか、そういう物の洗浄もやるのはどうでしょう」とさらなる提案をして来たので、「なかなかいいね、やってみなさい」と言って、着手して貰いました。

そういうふうに分で探させることは大事です。自発心をくすぐりながら、自ら考えるように仕向け、特に得意なものも見つけさせてやれば良い。そういう形でやれば、成果が上がり易く、成果が出れば、自分は会社の役

に立っているという満足感も出てきて会社にも従業員にも良い結果になると思います。しかしあまり甘やかしてばかりでもいけないから、これらの人達には「初年度は給料の100%を保障する。でも、年を追うごとに段々自分で稼いで食べていくようにして欲しい」と言ったのですが、3~4年したらほとんど自分の力で食べて行ってくれるようになりました。土地代とオフィス代は取れなかったかもしれませんが。

5. 海外企業との交渉、海外販売への進出

(1) 海外企業との価格交渉

小林 農薬事業部の利益を改善するには、コスト削減が大きな柱ですが、コスト削減は通常時間がかかります。海外事業部の赤字は膨大で、コスト削減の効果が出てくるまで待てない状況でした。そこで輸出価格の大幅な値上げを考えました。値上げなら効果はすぐ出ますからね。ただし大幅値上げのような一見不可能に見える大改革を実現するには、まず自分に近い人達にそれが可能なことを納得して貰い、その人達から順番に輪を広げて貰うのが有効です。大改革はいきなり手広に始めてはいけません。身近な人の説得方法としては、まず自分が成功例を示すことが必要だと思います。

海外進出の関係では、海外の代理店に就任の挨拶に行った時、すごく手厚い接待をしてくれたのです。これ程手厚い接待をしてくれるのは当社が余程儲けさせている上客だからだと思えました。だから相当の値上げを申し込んでも、おそらく飲んでもらえるなど読みました。農薬の海外代理店は、私たちが売る原体という有効成分に界面活性剤や色々な成分を入れて配合し、そうした配合製品を売っているのですが、売る時は当然利益も上乘せしますので、我々が出荷した時の倍の値段になるのが普通です。私たちが1で売ると彼らは2の値段で売っていますが、この間の彼らのグロスマージンの当時の業界平均は35%だったのです。

平野 相当厚いですね。

小林 そうですね。だから農薬事業は彼らにとっても儲かるのです。大幅値上げの模範を示すため、海外代理店のうちまずフランスの代理店を訪問することにしたのですが、その会社の社長以下が、ホテルまで迎えに来てくれて、夕食の招待、それもものすごく良いレストラン（凱旋門の近くの「ターユヴァン」）に連れていってくれたのです。その社長が上等のワインを頼んでくれて自らも飲んでほろ酔い加減になった頃を見計らって「最近の貴社の事業の調子はどうですか」と水を向けると、「農薬事業担当役員の Mr.〇〇がよくやってくれるからわが社は今年も安泰だ」と話されるので、「そうですね。かなり儲かっているのですか」と尋ねると「確かに大分儲かっている」と言うので、そこで「そうですね。農薬事業で御社の利益の2/3 ぐらい儲けているのですか」と少し吹きかけてみたら、「いやそこまではいかんが、6割は儲けているだろうな」と答えたのです。

その会社は上場会社で会社全体の利益額は公表していましたから、その6割が農薬事業からの利益なら農薬事業部の利益の数字は直ぐ出ます。それから（その会社の）農薬事業部の商品構成を見ると住化の製品以外はコモディティが多いからそれらからの利益は取るに足らず、計算すると住化の製品が相手の企業に寄与している大体の利益額が分かるのです。ホテルに帰って計算したところ、相手の企業が住化製品から得ている粗利益は相手の販売価格の5割ぐらいになるのです。つまり相手のグロスマージンは50%になるのです。

翌日相手会社を訪問し、「弊社製品からの貴社のグロスマージンは昨日の社長の話から言って50%のようですね」と言うと、相手の農薬担当の事業部長は、社長はえらいこと言ってくれたという顔をするのですが事実ですから否定は出来ませんよね。そこで「それを業界平均並みの35%まで15%ほど下げて頂きたい」と言ったら、「今我々の事業部は会社で最高に儲けているから表彰されているのに、そんな値上げを飲んだら表彰さ

れなくなってしまう」と言うので、私も負けずに「私のところは今農業事業を止めるか、止めないかの瀬戸際にあり、特に大赤字の海外の事業は止めようという強い意見が出ている。海外事業を止めれば貴社との取引はゼロになる。弊社の製品が無くなると、貴社の残りの商品はコモディティで大した利益はもたらさないから、貴社の農薬事業の利益は大幅に減って、貴社の中で利益最小の事業部になってしまうのではないですか。それよりもまだ貴社の粗利を業界平均の35%にしたほうが良いのではないですか」と畳みかけました。しかし、相手も簡単には引き下がらず「一度社長に相談してみる。明日また来てほしい」と言うので、翌朝出かけると「35%までは下げられないが、40%までなら何とかなる」と言うので、40%で手を打ち決着しました。これで相手は粗利を10%下げたのですが、相手の売値はこちらの原体の出荷価格の倍の値段ですので、この10%分の値上げは、我々の出荷価格ベースでは20%値上げに相当するのです。

そこで僕は意気揚々として会社に帰って、「僕の例にならって、みんなも、各国で20%値上げして来て欲しい」と部下に言ったのです。

だけど部下は「フランスの代理店で上手く行ったのは、あそこは大らかな会社で、たまたまの幸運ですよ」と言うのです。そこでたまたまじゃないことを証明するため、次はイタリアに行きました。イタリアの代理店に行っても同じように手厚い接待をしてくれたのです。しかし、ここでは農薬事業部がどれだけ儲けているかを尋ねませんでした。イタリアはフランスと同じようにECC(今のEU)加盟国でしたから両者間で関税は無く市価は同じぐらいのはず、計算するとこのイタリアの代理店の当社製品の粗利益はやはり50%位になるのです。そこでイタリアでは始めから、「貴社のが社の製品からの粗利益は50%位でしょう」と切り出しました。そしてフランスの場合と同じように、「弊社は農薬事業を止めるか止めないかの瀬戸際だから、貴社の粗利益が業界並みの35%になるまで、当社からの売価の値上げを飲んでほしい。一時的に貴社の利益は落ちて、2~3

年たったら当社の新商品が出て来て貴社の利益も増えるのだからここ2～3年の辛抱だけだ。逆にその値上げを飲んで貰えず当社が農薬事業を止めたら、貴社の農薬事業の利益は、明日からゼロに近くなってしまう」と言うのと、「そこまで住化の農薬事業部の状態が悪いとは知らなかった」と言うって、そこでも値上げを飲んでくれたのです。

こうして意気揚々として日本に帰って来て報告をしたら、大半の人は「じゃあ僕達もそれぞれの国へ値上げに行こうか」と言ってくれたのですが、まだ3分の1位の頑固な人は、「偶然は2回ぐらい重なり得るじゃないですか」と反論するのですよ。そこで「よし3つ目の国で値上げして来る。そこで成功したら君たちもフォローしてくれるな」と念を押して、同じようなやり方で3つ目のドイツでも値上げに成功したのです。そしたら、「小林さん、どういうやり方をしたのか」と詳細を尋ねたので交渉の仕方を図解して教えたところ、ほとんどの者が成功裡に値上げしてくれました。リーダーは、部下が納得してフォローしてくれるようになるまで、時には何回も繰り返し範を示さなければなりませんね。

(2) アメリカにおける販売への進出

小林 一方で、「小林さんは以前、海外にどんどん出て行くと言ったじゃないか。それは実行しないのか」と言う声も聞こえて来ました。事実、代理店に依存して35%の粗利、当社の売価に換算したら70%も代理店に利益をあげるくらいなら、自分で販売したらいい、という気持ちになったのですね。

ところがアメリカでもどこの国でも直接商売をしたことがないから、どういう風に売ったら良いか全然分からない。でも最大の市場のアメリカに先ず目を付け、現地販売の勉強のためにまず50：50の合弁会社を作ろう、それも行く行くは合弁を止めて持ち分をこちらに売ってくれそうな会社を探そうということになりました。

アメリカにシェブロンオイルという大きな石油の会社があり、そこには農業化学品事業部があるのですが、「石油会社はガソリンという消費物資を売るのに、農薬を扱っているとイメージがあまり良くない」という噂を聞いていたので、シェブロンはやがて農薬事業を手離すだろうと踏みました。そこでシェブロンに「おたくは新商品が少ない一方で、我々は原体の良い商品を持って来るから一緒に50:50の合弁をやりませんか」と持ち掛けました³⁴⁾。交渉の過程で、彼らはやがて合弁事業を解消して株を我々に売ってくるという見通しが確信に変わりました。

私達は、ほとんど海外で直接販売や開発の経験が無かったし、外国人の従業員の使い方も分かっていなかったので、先行していた日産とか NEC に教えを乞いに行き、海外の人間に任すときの怖さとか秘訣とかそういうものを聞きました。事前によく調べ、準備する事の必要性は企画部の経験からよく分かっていましたからね。「郷に入れば郷に従え」という格言もありますので、経営のトップは向こうに任せ、経営の方式も米国式で行くことにしました。ただし、金庫番の人間と技術の人間は、責任者をこちらから出そうということで、最低限の2~3人だけ日本から出して、残りは基本的に彼らの人材でやっていくことにしたのです。その後、やはり予想通りにシェブロンは、株の売却を提案して来ました³⁵⁾。

平野 無理して一足飛びに単独資本で参入せずにそうやって段階を経るわけですね。ところで、シェブロンは合弁を始めてから何年後ぐらいに事業を売りたいと言ってきたのですか。

-
- 34) 住友化学はシェブロン・ケミカル社との折半投資で1988年4月に「ベラント・U.S.A.・コーポレーション」を設立した。住友化学はシェブロン・ケミカル社に農薬用殺虫剤、殺菌剤、植物成長調節剤の開発権を供与するなど両社の関係性は深かった(住友化学工業株式会社編、1997、305-306頁)。これ以降の脚注では、住友化学工業株式会社編(1997)を参照した場合、「(305頁)」というようにページ数のみを記載することにする。
- 35) 製品の売上の伸び悩みや新製品開発への集中投資の必要性、過剰人員を抱えていることなどから創設期のベラント社は大幅な赤字を計上していた(306頁)。

小林 始めてから1年半ぐらいで売るという話が出てきました。

平野 随分早かったですね。ある意味計算どおりという…。

小林 計算どおりでもない…。早すぎる感じで。

平野 想定よりも早かったのですか。

小林 向こうが株を売ってくるのは予定通りでしたが、シェブロンは自分から売りたいと言えば足元を見られるから、こっち（住化）に何か悪いことがあるとの言いがかりをつけようとしたのですよ。「住化の持ってきた製品はいろんなテスト、特に毒性テストに時間がかかりすぎる、こんな時間のかかる品を持ってきたのはけしからん」という口実を持ち出したのです。そこで私は「米国では、規制が年々厳しくなっているのだから毒性などいろいろのテストに時間がかかるのは当然だ。わが社の出した製品自体は非常に良いものだ」とこちらにも負けずに反論し、こうして激しいやり取りを経て売却が決まりました³⁶⁾。

平野 相当な駆け引きを含む交渉ですね。

小林 そうなのです。その過程で、裁判は時間がかかるから、ミニトライアルというミニ裁判みたいなこともやりましたね。

平野 ミニトライアルというのは、第三者を入れた公的な調停みたいなものですか。それとも当事者だけで行う私的なものでしょうか。

小林 自分たちだけで行うものです。担当者同士で交渉すると、お互いが突っ張り合って交渉が中々まとまらないことが多いから、互いの社長がいる前で担当者に議論させて社長が大所高所から公平に両者の言い分を聞いて、その上で社長同士が話し合う方式ですが、通常は両社の弁護士も陪

36) 1989年9月にシェブロン・ケミカルは農業事業からの撤退を表明し、住友化学に対してベアレント社の株式買い取りおよびアメリカ以外の農業事業の買収の可能性を打診してきた。1991年9月、住友化学がベアレント社を買収し100%子会社とすることで合意した。買収時に大幅な人員削減を実施し、経営全般にわたる合理化を図り、新製品開発にも努めた結果、その後ベアレント社は赤字から脱却し、業績は著しく改善されて順調に推移した(306頁)。

席します。弁護士は裁判官ではないから最終的には決められないので、両社長が両弁護士の意見も聞いて、相談して妥協点を探るというものです。

平野 それはよく行われる様式なんですか。

小林 そのころは米国でかなり流行っていたようですが、結局は当事者の合意ですから一方があくまで突っぱねれば、裁判と違い結論が出ないので、ADR(代替紛争解決法)としては、その後、あまり多く使われていないようです。話を戻すと、ミニトリアル等のハードネゴを経てシェブロン側の株はずいぶん安く買う事が出来ました。

(3) フランス・イタリアでの合併事業

小林 それから次はフランスへの進出ですが、住化のフランスでの仕事は、シャンパン等の高級葡萄酒に使う葡萄用の農薬を売るのが主体でした。ブドウはイタリアとかチリとか、暑いところに出来るのが普通で、フランスのシャンパーニュは北限に近いくらいなので、そのため葡萄にカビが生え易く、フランスやドイツでは葡萄にすごく沢山の殺菌剤を使うのです。その殺菌剤の良いのを住友化学が持っていたのです。それでフランスに進出することにしたのです。

フランスではどこかを買収しようとしても、買収に値する会社はもうその頃残っていなかったのです。その頃たまたま、ローヌ・プーランという当時フランス最大の化学会社がユニオンカーバイドというアメリカの会社の農薬事業部を買収したのですが、(ユニオンカーバイドはインドでボパールの爆発事故を起こし、その際有毒なガスが放出されて、沢山の人が亡ったので、その賠償のため、ユニオンカーバイドがローヌ・プーランに農薬事業部を売ったのです)、他社を買収すると、(自社の既存事業と)重複して要らなくなる製品が必ず出てくるのです。そこで私はローヌ・プーランに行って、「農薬事業のある部分を買って欲しくないか。一部は人間付きで良い」と申し込んだのです。そこにいた事業部長が「面白い日本人だなあ。よし考えてみる」と

言って、一晩考えて、「よし、人間付きで渡す。あとは品目の選定だな」と言ってくれたのです。私が「人間は能力の低い人ばかり出したら駄目ですよ」と釘を刺すと「そりゃその通りだ、わが社も人を出す時に能力の低い者ばかり出したら、彼らは見放されたと感じてローヌ・プーランを恨み、弊社の名前に関わるから、いろいろな質の人間を取り混ぜて出す。優秀な人間とさほどでもない人間とを同じくらいの比率で出す」と言ってくれたので「そうして欲しい」ということで合意しました。

製品についても、様々な製品を取り混ぜて出してくれるということで、そうして商品と人間の双方を譲ってもらったのです。我々にとっては、そこに住化の商品を加えればかなりの規模の品揃えが出来るし、それから自分自身の販路が出来るから代理店への口銭は払わなくて済むようになるのです。他方彼らにとって何の得があるかという、他社を買収すると必ず余剰の人員も出るし、余剰の品物も出てくるのですが、それを住化に引き取ってもらうメリットがあったのです。余剰の人間と言っても、僕らから見れば、フランス市場での販売の仕方を知っているし、フランスでの開発の仕方も知っている人達が揃って来てくれて、かつかなりの数の製品が来るので、品ぞろえが出来、規模の利益も出てくるわけですから、お互いに良かったのです。それから、ローヌ・プーラン側は、「完全に住友に売却してしまえば、従業員が不安心理になるから、15%程度の株を持ちたい」と言うので、当方も「15%の株を持ってもらえるのは弊社にとっても理想的だ」ということで、お互いに Win-Win の関係で契約を締結し、その後も（ローヌ・プーランが無くなるまで）ずっと仲良くしていましたね。

平野 ローヌ・プーランから新会社に委譲された商品は、住化のものとは重複していなかったのですか。

小林 重複する物はノーと言ったので重複は起こらなかったです。しかし、住友化学1社分の商品とローヌ・プーランから委譲された製品だけではまだ市場をカバーするには十分な品ぞろえではなかったのです。その頃、

日産化学に先見性のある人がいたから、日産化学にも製品を出してもらい、役員も出して貰いました³⁷⁾。

平野 海外進出は手当たり次第買えばいいという訳でないですし本当に難しい問題を含んでいますね。

小林 そうですね。ケース、ケースに応じて失敗しない確実な方法を選んでやっていった記憶です。M&Aというのはシナジー効果が無かったらほとんどは成功しないですね。M&Aの成功率は5割以下と言われてたりします。シナジー効果を見極めるには、相手の製品、研究力や人材等の内容をよく知っていて、かつ自分にそれを評価する能力が無いと難しいですね。

次にイタリアについては、我々の販売代理店であった会社に、「貴社は、販売力はあるが、発明能力はそれ程でない。世界の動きは発明能力のある会社が販売網を強化している。したがって貴社は、当社のような発明能力のある会社と組めば将来が明るくなるのではないですか」と言いに行きました。向こうは、「その通りだ」と言うので、「それじゃあ私のところと合弁会社を作りませんか。弊社は、貴社の製造や研究開発力にはそれ程興味はない。だから販売網だけの合弁会社はできないか。又私達はイタリアの販売網が欲しいだけなので貴社はフランスとかよその国では自分の好きなように売って頂いたら良い」と打診したところ、先方は「それで良い。その代わり他の国でも住友の製品を可能だったら売らせて欲しい」というので、例えばブラジルとか当時弊社の販売網が無かった幾つかの国では当社品の販売をしてもらうことにしました³⁸⁾。

37) ロース・プーランの農薬事業の買収に際して、住友化学と密接な関係にある日産化学工業がこのプロジェクトへの参加を希望し、住友化学側は将来の取扱品目の増加および投資リスク分散が期待されるのでこれを受け入れた。1993年6月に事業会社である「フィラグロ・フランス」が設立され、同9月には同社の持ち株会社である「フィラグロ・ホールディングス・S.A.」(出資比率:住友化学工業60%、日産化学工業30%、ロース・プーランアグロ社10%)も設立され、同10月から営業を開始した(420-421頁)。

38) 最終的に住友化学は2002年5月にイタリアの農薬販売会社イサグロ・イタリア社の株式50%を取得した。同社は承継ルートに強い基盤を持つとも

海外に自社組織を持つと、代理店への口銭が自社に残るだけでなく、現地の顧客の生の声を直接聞く事が出来、研究開発の助けにもなるというメリットもあります。

6. 国際展開における経験と留意点

(1) 中国、インドにおける展開

小林 中国に関していうと、フッ素を取り出すための螢石は中国が最大の産出国で、フッ素系の化学に関して原料的に中国は恵まれているし、よく研究もしていたからフッ素系の中間体を中国から随分輸入するようになりました。

平野 中国は、中間原料の購買拠点であるとともに、販売拠点とはならなかったのですか。

小林 年を経るごとに販売拠点にもなりましたよ。というのも中国は大豆やトウモロコシ他たくさんの農産物を作っているので農薬の市場規模は大きいけど、売価は安かったですね。中国は当時、外貨規制など時々政府が介入して来ましたが、こちらから原体を輸出するだけでなく、こちらが中間品を輸入もしていると、そんな時には対応し易かったですね。

中国に関しては、昔はコストが安い国だからそこで製造した品物を日本に輸入するという利用の仕方が多かったのですが、中国のGDPが上がり購買力が上がってくると、中国の国内市場向けに現地生産する形が増えて来ましたね。

平野 中国では欧米のように買収という話はなかったのでしょうか。

小林 私の頃は買収に値する会社が無かったですね。フッ素系の中間体の購入先を見つける努力から始め、技術を教えて次第に合弁会社に進み、

に、系統ルートへの販売を独占的に行うシアパ社を100%子会社として傘下に抱え、イタリアの農薬市場で第2位の約16%のシェアを持っていた(住友化学株式会社編, 2015, 246頁)。

私が退職した後、それが当社の子会社になって行った例はあります³⁹⁾。

中国の次に注目したのはインドです。インドで事業を行う難しさは、宗教に起因する慣習が非常に強いことや、社会的な階層制度、即ちカースト制度が、法律上では無くなっているが実際には隠然と現存している点です。それからインド人は、プライドが非常に高いし、自説を主張する民族ですね。だから、良いパートナーを得ないとインドで商売をするのは難しいだろうなと思っていたのです。幸い私たちは、さくら銀行（今の三井住友銀行）のインド法人の監査役をしているインドの化学会社の人をさくら銀行から紹介してもらったのですが、その人と話をしている、これなら信頼できると思ったので、その人の化学会社と合併を組むことにしたのです⁴⁰⁾。インドは大きな綿の生産国ですから綿用の農薬を最初現地で生産することにし、それからインドは暑いからハエ・カ・ゴキブリもたくさんいるので、次はそういった虫の駆除剤の生産へと進んで行きました。インドではカースト制度の上の方の上流階級同士が知り合いでネットワークを作っているから、営業はもちろん彼等に任せるし労務管理も彼らにやってもらったのです。技術的なところだけ我々が提供しました。インドには電子工学なんかはものすごく優秀な人が沢山いることはよく知られていますが、化学分野でも結構優秀な人が沢山いるのですよ。化学科を出た学士でもあまり良い就職先がないから、優秀な人が当社の合併に工具さんとして入ってきて

39) 小林昭生が住友化学を離れた2003年に住友化学は農業化学事業のグローバル化の一環として、中国に生産拠点を設けた。高品質で安価な農薬原体・中間体の確保を図ることと、コモディティ化した製品の生産を移管することが目的であった（住友化学株式会社編、2015、246頁）。

40) 住友化学は2000年4月にインドのニュー・ケミ・インダストリー（NIC）グループの子会社であるハウスホールド・レメディエーション（HRP）社の株式の過半数を取得した。HRPはNCIグループの農薬製造部門であった。2000年5月に住友化学はHRPの株式を追加取得し持株比率を90%に引き上げるとともに、同社の社名をエスシー・エンバイロ・アグロ・インディア社に変更した。また、2000年4月には、インドを中心とした南アジア地域での農業化学品の販売を強化・拡大するため住友化学インド社も設立した（住友化学株式会社編、2015、153-154頁）。

くれるのです。そういう人達は優秀だからすぐ技術を理解して、班長とか組長みたいな管理職にすぐになって行きましたけどね。しかし、我々はそういう人の使い方もよく分からなかったから専らパートナーの人にやってもらいました。

平野 この合併会社は50：50くらいの出資比率でしょうか。

小林 いや50：50ではなくて、我々が大多数で相手は10%ぐらい持つ程度にしてもらいました。少数の株を持って貰ったのは、Same Boat に乗る、彼らに特に労務管理面で助けて欲しかったからです。国毎にこちらのニーズに応じて進出の仕方は変わっていましたね。

(2) 米国・欧州等における展開の要諦

小林 米国は経営思想が進んでいるし、従業員も権利思想が強い国です。アメリカでは、組んだ相手が大きな石油会社で、50：50の出資比率を要求してきたし、こちらも米国の商慣習や労働慣行をそれ程よく知っているわけではなかったから、経営管理の大部分の主導権は米国側に持たせようというのが私達の基本的考えでした。ただ実際に任せてやらせてみると、外国人の経営者、特にCEOは権限を非常に欲しがるのでね。大きな権限を持って自分で自由にやる場合、うまくいった場合は良いのですが、大きな失敗をした場合は、彼らは責任をとって辞めて行くものの、会社に赤字だけは残るのですよ。そういう苦い経験を先行して体験した日産自動車やNECから、CEOに権限を渡しても無茶苦茶にされないよう気をつけるようにアドバイスを受けていましたので、その点を社内規則の制定上注意しました。

私たちがアメリカで合併を始めた時は、アメリカの会社なのだから、①アメリカの経営者によって、②アメリカの経営方法で、③アメリカの社会、農薬会社なのだから特に米国の農業に貢献するように、という3つの原則で行こうとの基本的考えを持っていたのですが、アメリカの経営トップに

経営を任せる時は、暴走の心配があったから特にCEOについてははっきりと権限を規定しました。CEOを採用するときに、「あなたはこの会社のCEOとして3年間でどれだけの成績を上げられると思いますか」と聞くと、採用されたいから、アメリカ人は概して意欲的目標数字を言います。しかし農薬の需要は天候等の自然条件で大きく影響されるから、「1年目の自然条件の影響による目標未達の場合は仕方がないが、一応警告の意味でイエローカードを出します。しかし2年目も未達であればレッドカードで私たちはあなたを首にする権限を取得します。ただし私達が実際に首にするかどうかはそのときの自然条件や他の事情による。例えば非常な冷夏が数年続いたという時なら私たちは未達を容認し首にしないでしょ。しかし3年連続未達なら不可抗力の連続ということはまずありえないから、首になるでしょうね」と、予め言い渡しました。それからCEOへの権限付与の問題ですが、「設備投資とか、取引先への融資とか、役員を含めた従業員の給料のような案件については、ある金額まではあなたの権限で決めていただいて良い。それ以上は先ず取締役会の承認事項になります。更にそれを越える金額の案件は株主総会の承認事項です」と申し渡しました。それから経理の動きを日常的に視るために経理部門を中心にした管理部門の長は住友から出すことにしていました。又我々の製品を日本から次々持って行くのですが、その現地での開発を迅速確実にして貰うために、技術部門の長は常に我々の方から出すようにしていました。

平野 これはアメリカだけではなくて欧米各国にほぼ共通していることなのではないでしょうか。

小林 いや、国ごとに多少違いますね。例えばフランスの場合は大農業国なので、フランス市場を見るだけでなく、併せてヨーロッパの農薬事業を統括してみる機能を持たせたので⁴¹⁾、その社長には当社から原則として

41) 住友化学は1994年7月にイギリスの住友化学U.K.社の農業業務を住友化学フランス社に統合し、同社を住友化学・アグロ・ヨーロッパ社へと改称し

技術屋を派遣したのですが、その最初の技術屋の人は経理もある程度分かる人だったので原則一人だけの派遣にとどめることにしました。ただし技術屋で経理が分かるといってもそんなに深く分かる訳ではないので経理に詳しい事務屋を最初の1年間だけは派遣し、社内のルールの確立をして貰いました。このケースでは、フランスから経理部門に来た人も真面目で信頼できる人だということが分かったので、派遣した経理の人は予定通り1年で日本に返して、その後は、日本人は技術屋の社長1人でやって貰いました。日本人の派遣コストは高くつきますので、あまり大きくない海外子会社には、それほど多くの人を派遣できないのです。それから、日本人の派遣員については、子供さんの学校のこともあるので、必要最小限の人数にとどめていました。

それからスペインの場合は研究開発機能を持たせる気が無かったし、CEOも前からよく知っていて信頼できると思えたので、日本からは誰も派遣してなかったですね⁴²⁾。日本から誰も派遣しないと、時に経理で不正を犯されるということがあります。スペインの場合は、社長を前からよく知っていて非常に堅いタイプだったから誰も派遣しなかったのですが、社長が替わると事件になることがないとは言えませんね。ですから誰も派遣しない場合は、監査を相当綿密にやらなければならないですね。

(3) 海外展開に関する一般的留意点について

平野 海外展開でうまくいく要因としては、良いパートナーを見つけるという点が共通しているように思います。その他に付け加えるべきことと

た（住友化学株式会社編，2015，84頁）。

- 42) スペインで長年にわたりディストリビューターであったケノガード社のオーナーから農薬事業の売却の申し入れがあり、1992年6月に住友化学は同社を傘下に収めた。同10月には取扱製品の拡充とマネジメント強化のために日産化学工業と住友商事の資本参加を受けることになり、出資比率は住友化学工業65%、日産化学工業25%、住友商事10%となった（356頁）。

しては何があるでしょうか。

小林 海外では、良いパートナーを持つことが成功の確率を高めるという根拠をもう少し深く考察すると、日本で当然と思っている常識が、海外では通用しないことが多く、現地の商慣習・労働慣習・法規制・税法等に通じた信頼できるパートナーがいれば、それらを補い助けてくれるためです。

それから、海外では100%の独資であろうが合弁であろうが、経理面はよく注意していないと、乱費とか不正のような不祥事が起こりかねませんね。現地の経営は基本的には、相手の国のトップで、相手の国の商慣習に従い、セールスや労務管理については日本人が手を出さず、現地人に任ずるのが良いと思います。米国もフランスもスペインもインドもみな基本的にそういう考え方で運営しました。

ただ日本人でも現地の商慣習に慣れてきたら、ある程度営業畑の仕事に入って行っても良いですね。マーケティングとセールスとは違って、セールスは販売の第一線で行うものであり、マーケティングは販売戦略を作ることですが、マーケティングは現地事情にある程度慣れて来たら、日本人がやっても良いですね。しかし、国情が分からないうちに日本人が最初からやるのは危険です。

セールスでは、行く先々でジョークを言ったり世間話等をしたりすることも必要ですが、そんなことは日本人にはなかなかできないですよ。顧客の親族が亡くなったときなど何か変なこと言って怒られてはいけませんね。身内の結婚のときでもお祝いの言い方も上手に言わないといけませんが、そういうのはやはり現地の人に任せておいた方が無難です。セールスと労務管理は基本的に現地人に任せて、技術とか経理というのは万国共通語なんで、日本人が始めからやってもおおむね間違いはないし、特に経理は不正を防ぐためにも日本から人を派遣する事が理想的ですね。海外進出する時は、日本から技術を持って行く場合が多いので、日本の技術を正しく伝

えなければなりませんから、日本人の責任者を出すことが理想的ですね。技術は客観性があり、再現性があるから、技術に通暁していれば、相手国の商慣習や文化の知識があまり無くても、現地人からほとんど文句は出ないですね。

それと私が海外の主要拠点を選ぶ場合に心掛けたことは、治安が良いこと、食べ物がおいしいとか、気候が良いとかを日本から派遣される人の立場に立って考えました。アメリカでサンフランシスコの郊外を選んだのは、私のカリフォルニア大学への留学体験から、気候が温暖で、西海岸で日本に近いし、フルーツとか野菜とか海産物も非常においしいので、派遣された人から絶対文句が出ないだろうと思ったからです。それからフランスはリヨンを選んだのですが、ここはたまたま、合弁相手の会社の本社もそこに存在したということもありますが、リヨンはフランス料理のメッカと言われており、物価も安いし、治安も良いから選びました。それからスペインではバルセロナを拠点としました。これは買収した会社の本社がそこにあったということもありましたが、バルセロナは海が近いので、気候は温暖ですし、海産物が豊富で料理もおいしいのですよ。

ただし、インドの場合は、ムンバイの郊外にしたのですが、インドには余り日本人の口に合うおいしいものがないですね。その上インドの場合は、イスラムの過激派が攻撃してくることがあるなど、治安が非常に大切なのです。そこで、日本からの派遣員達は、外国人専用の居住地に一軒を借りて、そこに駐在してもらいました。その家ではテレビでNHKの放送が入るし、それから日本食材をシンガポール経由で送り、その家専属の現地人従業員には、日本食の作り方も勉強して貰いましてね、天婦羅とか蕎麦とかほとんどの日本食は食べられるようにして、ホームシックにならないように気を配りました。

ここまで現地風にすることを大分強調しましたが、ただ何でも現地風にする必要はありません。日本風の良いところは生かして良いし、むしろ積

極的に生かすべきです。例えば、日本では、トップも下の者も同じ食堂で食えることが多いですね。そういうところは外国では上下平等でかえって好ましいと思われるのです。みんなでレクレーション的な催し物をやることも案外皆喜びます。運動会とか花見を持ち込んでも、ぜんぜん嫌がられなかったですね。上下の差なく接してくれることが嬉しいようでした。ただしインドではまだ事実上カースト制度が隠然として残っているから、上下差別なく交流する機会を作ることは注意しないといけませんね。

次に海外でよく犯しやすい失敗は、その地にマーケットが無いのに単にコストが安いからといって海外に進出することです。例えば、中国などで生産したのものをもっぱら日本に輸入する絵を描いて進出した会社もありますが、その国の労賃も上がって来たり、その国から持ち出すと必ず運賃とか関税などいろんなコストがかかったりしますから長続きしないことが多いですね。それから近隣の国に輸出する事を前提する場合でも、関税同盟がある場合は別ですが、必ず運賃と普通は関税がかかりますから、ある程度は当事国(ないし関税同盟圏内)で売れることが大間違いをしないために必要なことです。それから進出国の労働の質も予めよく調べておかなければいけませんね。

平野 現地での販売の見込み比率ですが、これに関しては何か基準や目安といったものはあるのでしょうか。

小林 それは国によって違いますね。例えば僕らの農薬の場合はアメリカとかフランスとかスペインのそれぞれの国で大体7、8割消化できて、あとちょっとだけを輸出するぐらいで構想していましたね。

平野 新興国の場合は内需が少ないので少し様子が異なってくると思うのですが。

小林 確かに新興国は別ですね。製造コストが安いからそこへ出て行くというケースがよくありますが、まったく需要のない国で、何か問題が起きた場合に、自国で全く使われていない製品の問題点が実感を持って理解

できず、対処に手間取るケースはありますね。ある程度その国に需要があって、輸出の競争力があり、製造や販売に携わる人にセンスがあるということはやはり重要ですね。私は農業事業では、農業の需要の殆ど無い国には、全く進出しませんでした。

平野 確かに、全くその国で使用されていないようなものを製造・販売すると、何か問題が生じて、問題が把握できず、気づきにくいですよ。自分でその物を使っている人だったらすぐに気づく間違いが見逃される可能性もありますね。ところで労働の質の方はいかがでしたか。

小林 労働の質は、自分達より先に進出した企業、特に類似の業種の企業の経験を聞くことによっておおよそ分かりますね。世間の風潮に乗って良く調べないで行くのが1番いけません。私の体験ではないですが、労働の質が悪くて工場の建設や運転に苦労した話は時々聴きます。これらは、その国に先に出た企業に、別の業種でも良いから、事前によく聞いていけば防げた事例が多い様に思います。

平野 海外において経営管理面で、どういうことをやったらうまくいったとか、逆に失敗したとか、そういう話は他にもございますか。

小林 私の体験じゃないのですが、一般的に日本の経営では、オペレーションマニュアルでも契約書でも行間がものすごくあるのです。その行間を無意識に常識で補っているのです。したがって日本では契約書も薄いのです。それからオペレーションマニュアルも実に簡単です。ところが欧米人、それからインド人も同じですが、彼らは多民族で生きているので言葉ないし書いてあることが全てなのです。異民族の間では言葉はものすごく大事で、言語で皆書いておかないと彼らは実行しないと思っていなければいけません。例えば、オペレーションマニュアルは現場でやるべきことを書きつくしておかないといけないのです。できれば若干重複するぐらいが良いのです。隙間があったら彼らはその行間を常識で補って実行することはありません。

実際に住化が経験した話ですが、アメリカで工場を作った際に、工場を最初試運転するときにはパイプにごみくずとか金属のくずとか色々なものがまだ残っているのです。まず水で洗い、その後で原料の油等を入れるのは日本人の運転員なら常識ですから、「工場のスタート時にはまずパイプを水で洗え」とオペレーションマニュアルには書いてなかった。そうしたら水で洗わずいきなり油を入れたのです。その結果、火事になりかけて、当社から行った人が消して、「アメリカ人の労働者はけしからん。やるべきことをやらない。常識がない」と怒ったのですが、彼らに言わせれば、「運転基準書に書いてないからその通りにやらなかっただけだ」と言うわけです。

それから、その火事が起こったのは夕方5時少し前でしたが、スタートアップのときは、特に何か危険なことが起こりそうな場合は「終業時間の5時になったからといって帰ってはいけません。安全を確認してから帰りなさい」とは書いてなかったのです。日本では常識だから。しかし火事になりかけて煙が出ているのにアメリカ人の労働者は家に帰ってしまったのです。当社からの派遣者は「彼らは責任感がない」と言ったのですが、彼らに言わせれば、「そんなことは書いてないから残って働く責任はない」と言って平気であるという体験をしました。だから就業規則、オペレーションマニュアル、雇用契約書、こういったものは、米国に限らず海外の国では、日本的な常識が通用すると思ってはならない。完璧に書き尽くしたものを用意すべきです。

文化人類学者の E. T. Hall は、単一文化・単一民族の社会の人は、意味環境を大幅に共有するので、言葉が少なくてもお互いに理解できる。他方、多文化・多民族の社会になると、意味環境が非常に少いので、お互いの理解には言葉が非常に大きな重要度を占めると言っています。

我々日本企業にとり一番怖いことは、日本人は不完全な契約や不完全な運転マニュアル、不完全な雇用契約で仕事をしているという事実をよく認

識していないことです。これをそのまま外国に持ち込むと、裁判になった場合、ほとんどみな日本側が負けてしまうのです。したがって外国へ行くときは、まったく文化・慣行が違う国で仕事をするのだということ、即ち日本の商慣習や常識を忘れ、虚心坦懐にその国の制度・状況を受け入れ、対応しなければいけないのです。

それで少し古い資料ですが、スタンフォード大学のモンゴメリー教授が流通大学の先生と一緒にアジアに出ている日本企業を調べて、日本から派遣されている人間の数と業績の相関を取った結果、派遣された日本人が多い現地会社ほど業績が悪いとの結論が出ました。なぜかという業績を良くしようと思って沢山の日本人を送り込んで日本的なやり方を根付かせようとするが、それがかえって相手の反発を買い、少しも受け入れられていなかったからです。それを僕らは事前に読んでいたから、日本からの派遣員は極力減らし、現地人の自主性や進出先の文化、商習慣、労働習慣、法制度を尊重する方式でやったのですが、これは外国で事業を進める際の成功の秘訣ですね。それらを事前によく調べて、なるほど日本流とは違うな、ということをよく自覚して、自分達だけではできないから、信頼できる相手国のパートナーを見つけ、その相手にやらせるというのが失敗を減らす秘訣ですね。

平野 ありがとうございます。次回は、デュボンでのご活躍の話なども伺いたいと思っております。よろしく願いいたします。

参考文献

- 化学経済編集部（1993）「石油化学の環境変化と新戦略の模索」『化学経済』第40巻第6号（1993年5月号）、化学経済研究所
- 橘川武郎・平野創（2011）『化学産業の時代』化学工業日報社
- 小林昭生（2017）「日米企業での業績改善事例」（小林昭生提供資料）
- 小宮山涼一（2005）「最近の原油価格の高騰の背景と今後の展望に関する調査」日本エネルギー経済研究所

- 住友化学工業株式会社編 (1997) 『住友化学工業最近二十年史』
住友化学株式会社編 (2015) 『住友化学株式会社史：開業百周年記念』
石油化学工業協会編 (2008) 『石油化学の 50 年：年表でつづる半世紀』
大東英祐 (2014) 『石油化学』日本経営史研究所
日産化学工業株式会社編 (2007) 『百二十年史』
平野創 (2016) 『日本の石油化学産業』名古屋大学出版会
平野創 (2019) 「化学産業のオーラル・ヒストリー：小林昭生①」『成城大学 経
済研究』第 224 号
平野創 (2020) 「化学産業のオーラル・ヒストリー：小林昭生②」『成城大学 経
済研究』第 229 号
丸善石油化学 50 年史編纂委員会編 (2009) 『丸善石油化学五十年のあゆみ』