

対談：和地孝氏（テルモ株式会社代表取締役会長）／中谷巖 理事長 グローバル化3.0における日本型経営とは

Iwao Nakatani's Interview with Mr. Takashi Wachi
How should Japanese-Style Management be under Globalization 3.0?



和地孝氏



中谷巖理事長

本稿は、テルモ株式会社の代表取締役会長である和地孝（わち・たかし）氏と、弊社理事長・中谷巖の対談である。

和地氏は1989年に、メインバンクの取締役としての立場からテルモに招かれて転出された。テルモは、1921年に北里柴三郎博士をはじめとした医学者が発起人となり、優良な体温計の国産化をめざして設立された「赤線検温器株式会社」がその前身の会社である。現在では、「医療を通じて社会に貢献する」という企業理念のもとに、世界初のホローファイバー型人工肺や、日本初の各種使い切り医療機器など、人々の健康に役立つさまざまな製品を、世界160カ国以上で提供している。

しかし、和地氏が入社した当時のテルモは連続赤字の会社であった。そこで和地氏は、リストラや成果主義ではなく、日本的風土に根ざした「人を大切にする経営」により、14期連続増収、8期連続増益を成し遂げる企業にテルモを再生した。

和地氏は2004年よりテルモの代表取締役会長とされているほか、日本医療機器産業連合会会長、日本医療器材工業会会長、日本経済団体連合会常任理事を務めておられる。また、2004年度には、「ミッション経営大賞」（ミッション経営研究会）および「財界経営者賞」（財界研究所）を受賞されている。

この対談においては、このようなテルモでの実践を踏まえて、日本企業がグローバル化3.0に対応していくうえで、どのようなことがポイントとなるのかということを中心としてお二人に語っていただいた。

The following transcript is from an interview by Iwao Nakatani, Director of Research of Mitsubishi UFJ Research & Consulting Co. Ltd. with Mr. Takashi Wachi, Representative Director and Chairman of Terumo Corporation ("Terumo").

In 1989, Mr. Wachi left Terumo's main bank, where he had served as a director, to join the company on invitation. Terumo was originally founded in 1921 as the Sekisen Ken-Onki Corporation, by several medical scientists led by Dr. Shibasaburo Kitasato who aspired to manufacture high quality clinical thermometers in Japan. Today, under the corporate philosophy of "Contributing to Society Through Healthcare", Terumo provides various products which are useful to people's health to over 160 countries in the world, including the introduction of the world's first hollow-fiber oxygenator, and Japan's first line of disposable medical devices.

However, Terumo had recorded consecutive losses at the time when Mr. Wachi joined the company. From there, Mr. Wachi revived Terumo through introducing a management style with "respect for the individual", which is rooted in Japanese social culture, instead of corporate restructuring and performance-based principles. As a result, the company achieved fourteen (14) straight periods of growth in revenue and eight (8) consecutive periods of growth in profits.

In addition to assuming the role of representative director and chairman of Terumo from 2004, Mr. Wachi has been appointed to chairman for the Japan Federation of Medical Devices Associations and the Japan Medical Devices Manufacturers Association, as well as serving as an executive director of the Nippon Keidanren (Japan Business Federation). He also received the Mission-Driven Management Special Award (by The Society of Mission-Driven Management) and the Zaikai Management Award (by Zaikai Co., Ltd.) in the fiscal year of 2004.

In this interview, we asked the two to discuss the key points for Japanese companies in order to keep pace with Globalization 3.0, based on what Mr. Wachi has been practicing at Terumo.

グローバル時代のローカル

中谷 今回の特集は「グローバルゼーション3.0」です。

これから本格的なグローバルゼーションが進展する中で、日本という国あるいは日本企業がどのように立ち向かわなければいけないかということを、いろいろな角度から議論しようという特集です。

およそ生産であろうと消費であろうと、あるいはR&Dであろうと、マネジメントそのものでであろうと、日本企業は好むと好まざるとにかかわらず本格的なグローバルゼーションに対応しなければいけないわけですが、一方でテルモさんもこの十数年の間、猛烈な勢いでグローバル化に対応されて、たいへんな成功をおさめてこられた。そこできょうは、日本企業がグローバル化を本格的に推進していくうえで考えなければいけない点は何かについて、忌憚のないお考えをお教えいただければと思っています。

和地 私はグローバル化で一番考えなければいけないのは、ローカルをどういうふうにとらえるのか、という点だと考えています。グローバルゼーションというのは世界を画一的にすることではなくて、ある意味ではそれぞれのローカルの文化とか歴史とか、強みとか弱みとか、あるいは国民性とか、そういうものを把握して、そしてそれをどう生かすかということが一番大事だろうというふうに思うので、私はグローバルゼーションの最初はローカルの視点というものを重視すること、すなわちローカリゼーションだと思っています。世界には、同じところなどというのはひとつもないわけなので、それぞれがみんな違うわけですから、そのところどころに目を向ける必要があると思います。

それから2つ目が、言葉は悪いのですが、トップダウン、あるいはトップのコミットメント、これがすごく大事だと思います。いわゆる日本流に下からボトムアップでやっているスタイルだと、どんどん時間が過ぎてしまうし、それから交渉相手もなかなかその気にならないし、ということからすると、私はトッ

プダウンで一気に進めていくというのが2番目に必要だと思います。

それからもう一方では、カントリーリスクというのは必ずあるわけなので、このカントリーリスクはトップが自分で感じ取るぐらいの感度を持っていないとダメなのではないかなと思います。

例えば、私どもが14年前に中国・杭州へ進出しようということになったときに、私は出た途端に「撤収作戦を考えろ」と言ったのです。そうしたら当時の役員は「今、始まったばかりですよ」と言うから、私は「今、始まったばかりだからこそ、撤収作戦を考えていくのだ」と言い返したのです。特に物づくりや工場というのは夜逃げはできないのですから、「こんな事態になったとしたら、ちゃんとステップを踏んで、いつまでに終了する」という撤収計画を考えておく必要があると思います。中国の撤収作戦のベースである工場拡張計画については、3期拡張まで考えていて、その3期目はちょうどオリンピックの年になるだろうと想定していました。今は展開のスピードがちょっと早まっているなという感じがするのですけれども、当初の計画以上には絶対広げないし、工場の土地も今以上には拡大しないし、社員も今は約3,000名なのですから、ここでストップするということは、実はもう最初から決めてあるのです。特に発展途上国においては、私はそのぐらいの用心をしていた方がいいのではないかなと思いますね。

中谷 今年で何年目とおっしゃいましたっけ。

和地 探索に行って決めてからは14年目になりますけれども、工場をつくってからは13年目です。それで3期目から黒字に転換し、あとはずっと黒字経営です。

中谷 なるほど。素晴らしいですね。ところで、グローバル化対応の2番目のポイントは、トップのコミットメントですね。トップが乗り出していき、そしてトップみずから相手先のことをちゃんと理解し、そこで相手先との信頼の絆を築き上げ、太いパイプをつくる。その際、大事なことは、単なるビジネスの話だけで終

わると、心も通じないし、信頼関係も生まれないということなのですね。

日本独自のスタンスが必要

和地 3番目に重要な点は、やはり日本独自のスタンスというものをきちっと持っていないと振り回されるとい点です。中谷先生がおっしゃったように、とかく欧米に弱いとか、海外に弱いというコンプレックスを持ってグローバル化をやるとまず失敗するのではないかなと思うのです。日本の経営者というのは独自の価値観をもっと大切にして、「ぶれない経営」というものを実践していく覚悟が必要だと思いますし、時流に踊らされない方がいいと思います。ある意味では、アメリカナイズしたような話は、それは今は尊敬されないということだと思うのですね。

そんなわけで、私はローカルな視点というものを重視しながら、トップダウンでコミットすべきところはきちっとコミットして、そして日本の独自のスタンスをきちっと持ってぶれないようにやっていくというのが、グローバル化する際に重要なことだろうと思っているのですね。

中谷 そうですね、おっしゃるとおりだと思います。何かもう結論を全部言っていたいたので、対談はこれでやめておきましょうか（笑）。

重要なのはローカリゼーション、自社の「強み」について深く認識すると同時に、それぞれの相手先のことを深く理解しておくということですね。

それと最後におっしゃった日本独自のスタンスというか、日本としての価値観と相手のそれでは必ずしも同じではないわけですよ。

そのときに、コミュニケーションというのが必要になってくると思うのですけれども、その際に、日本が考えていることと相手先の考えていることがあまりにも違って、それがうまく調整できなかったとか、そういう苦労話みたいなものはありますか。

「テルモでないといやだ」

和地 そうですね、実は苦労話はあまりないのです。例えばスコットランドのバスクテック社（Vascutek Ltd. 本社：英国グラスゴー）を買収したときのことです。同社のあるグラスゴーはケルト文化の地域なのですが、ケルト人というのはどういう性格なのかというと、我慢強く頑固だし、そして質素であるという、ある意味では日本人に似ているところがあるのですね。そういう相手だなと理解したうえで、最初に乗り込んでいったときに歌の話をしたわけですね。「日本の小学唱歌にはスコットランド民謡がたくさん入っていますよ」と¹。そして「好きな音楽が同じということは、感動する心に相通じるものがあるのではないのでしょうか」という話をしたら、社員みんなの顔がパッと明るく変わりましたよ、本当に。その話から始まって、「テルモというのはこういう会社ですから、これからぜひ一緒にやりましょう」というふうに持っていったら、とても心を開いてくれました。そして、帰りの時に、社長が空港に見送りに来てくれたのですが、「業績が悪くならない限り、あなたに任せるよ」と言ったら、「われわれをそれだけ信用してくれるのか」と本当に涙を流していましたね。

実は、その会社は業績が悪くて売りに出されたのではなくて、親会社が訴訟で負けて、1,000億円もの資金が要るようになったから売りに出していたのです。こちらはその経緯を調べてあるから、会社自体は非常にいい会社なので、だから何も余計な手を加えることはないと判っていたわけです。

これはうちのM&Aのひとつの鉄則みたいなものなのですが、それなりのレベルのところを買って、「経営者や社員はそのまま残すよ」と、約束手形を先に切っておくのです。このような方法を採用している理由は、当社自体のグローバルな人材はそれほど豊富ではないわけですので、業績が悪い会社を買って、それをいじり直して良くするという発想だと、これはあまり成功

しないと思っているからです。そうすると、資金の方も比較的安く買えるのです。私の会社ではM&Aではすべてそういうことをやっていますね。

実は当社がスコットランドのバスケット社を買収したときのコンペティター（買収の候補者）はアメリカの企業だったのです。このアメリカの企業を買収交渉の過程で何をやったのかといいますと、クレーンを持ってきて、会社全体の写真を上から撮ったのですよ。

それから、メジャーを持ってきて施設のサイズをはかったのですよ。だけれども、このバスケットという会社は何が価値かという「技術」なのです。別に建物が立派だとか、そういうことではないのです。この行為は、バスケットの経営者から社員までのプライドをものすごく傷つけたのです。

そして先ほどの話に戻りますと、社員が「売りに出ること自体は、親会社がもう金がないのじゃない、でも売り先はテルモじゃなければ嫌だ」と言い出したらしいのです。この話に象徴されるように、アメリカの企業の中にはマネー中心の、どこかポイントがずれているところがあると思うのです。だから、当社は安い資金でちゃんと闘って、それで勝ったわけです。

人間的なコミュニケーションが大事

和地 私がハーバードに留学していた時、ルームメイトの米国人に大変世話になったのですが、最後に私がアメリカから帰るときに彼は、「お前は、英語はへたくそだけれども、アメリカを非常に好きになってくれた。だから市民権をお前に与えたいけれども、与える権利はないから、その代わりに」と出してくれたのが星条旗なのです。なかなかしゃれているでしょう。

中谷 すごいですね。

和地 私はその台詞がなかったら、戦勝国が敗戦国に国旗をくれるのはけしからぬと思ったのだけれども、ちゃんとその台詞が入っているわけです。

その後、当社が3M社（本社：米国、会長・CEO：L.D.デシモネ）ヘルスケア事業部の一部門であるカーディオバスキュラー事業（人工心肺関連事業）を買収した時、先方の社員の前で、私はこの星条旗を掲げて話をしたのです。その星条旗を掲げた理由は、「私は決して侵略者などではなくて、友達なのです」というメッセージだったのです。

日本の企業がアメリカの企業、しかも3Mの1部門を買収するという形になると、これは非常にデリケートな問題があるものですから、最初に行った時に、たまたまボールがあるから旗を掲げて、これはこういうことなのだよというような話から始めたわけです。つまり、一言で言えば、トップが出ていって相手のことをよく理解したうえで、コミットメントやメッセージを発するというのが私は非常に大事だと思っています。中谷先生がおっしゃるようにマネーで支配することでは決してないのです。

中谷 それはすごくおもしろいですね。普通、アメリカ流というか欧米流のM&Aなどというと、レート・オブ・リターンがどうなるかと、そういうことばかりに強調される場合が多いわけですが、今のお話だと、もっと人間的なコミュニケーションからまず入らないとかなかなかうまくいかないということなのですね。

和地 そうだと思います。日本の経営というのは、資源もなければ国土も狭いという中で、人が一番の中心で、人がすぐれているからこそ企業も生きていけるので、人の文化というのは非常に重要ですね。それは日本国内だけではなくて、世界で通用するのではないかなという気が私はしているのです。

中谷 一般的に言うと、外国の経営者から見ると、ビジネスそのものの話になると日本企業の経営者は非常にまじめだし、緻密だし、能力があるのだけれども、それ以外の雑談になるとうまくコミュニケーションできないというか、うまく会話が進まないという不満を持っておられる方が多いように思いますが。

和地 そう思います。実は、今朝の朝礼でも「いい意

味での雑談を勉強しろ」と言ったのですけれども、どうも日本の経営者というのは仕事の話と、プラスせいぜい経済やゴルフの話ぐらいしか話せない人が多いのですよ。だけれども、ビジネス・パートナーとの会話において、仕事の話が出てくるのはずっと後の話で、最初はレベルの高い雑談なのです。

そのときには相手の国の文化とか歴史とか、あるいは日本の歴史とか文化とかを話すべきではないでしょうか。今は、その部分がすごく欠落しているのですね。

ちなみに、私がスコットランドに最初に行ったときに、バスケットの人々が連れていってくれたのが、グラスゴーにあるマッキントッシュという建築家のつくった館で、そこで食事をしたのです。

食事の仕方も、自分が出た大学の副学長を連れて来ており、ただのビジネスマンの集まりというレベルではないのですよ。それで、そのマッキントッシュがつくった建物が日本の民家と同じような雰囲気だったので、「マッキントッシュは日本に行ったことがあるのか」と聞いたところ、「日本に行ったことはないが、北斎には影響されたようだ」という答で、これが彼らとの最初の話だったのですよ。

ですから、向こうのトップと話すときに、経済の話からではダメなのです。ビジネスの話よりも北斎の話が最初は相応しいし、重要なのです。

また、当社が中国に進出する時に、私が先方の市長をずっと口説いて、ようやく独資にすることができたのです。そして、その人がいま浙江省のナンバーツーなのです。浙江省というのは人口が約4,600万人ですから、日本の3分の1の人口がいる大きな地域のナンバーツーですけれども、毎年お誘いがあって行っているのです。そのたびにいろいろな話をするのですが、ビジネスの話は一切なしです。

でも、あるときめずらしく、ちょうど小泉首相の時代ですが、政治の話が出たのです。多分、上から言われたのだと思います。それで日中の問題になって、こっちも言いたいことを言っていたのですが、最後に

どうやって締めるのかなと思ったら、「移ろいやすいのは政治だ、次に移ろいやすいのは経済だ。しかし、文化は変わらないし、もっと変わらないのは宗教だ。そして、変えてはいけないし、変わらないのは友情だ」と締めたのです。これは見事な締めだなと思ったのですけれども、このレベルの話術を中国のトップクラスというのは持っているようなのです。彼らはそういう勉強をしているのです。この話を前郵政公社総裁の生田さんにしたら、「それは『老子』か『荘子』に出てくる言葉ではないか」と言っていましたね。

中谷 すごくいい話ですね。日本の経営者もそういう意識を持っていれば世界とちゃんとコミュニケーションできるということですね。そのためには自分自身を磨いておかなければいけないということは前提としてあると思うのですけれども。一方で、日本的な考え方というのは説明が難しいし、なかなかわかってもらえないのだという先入観を日本人は持っていますね。

■ ポスト・マージャー・インテグレーションのポイント

中谷 買収された企業に実際に出かけて行かれるときに、トップである和地さんがかなり事前に勉強といひましようか、それぞれの国のお国柄とか、どういうことを言えば胸襟を開いてもらえるだろうかとか、ちゃんと下調べをしてから行かれるのですか。

和地 そうですね。中には社長に行ってもらったところもあるのですけれども、私が行くところは、下調べをして行きますね。逆に言うと、そのぐらいわかっていないと話しても、いわゆる「占領軍」が来たというふうにとられてしまいますから。

中谷 よく言われるのは、M&Aの成立にこぎ着けるまではみんな頑張るのだけれども、本当に重要なのは「ポスト・マージャー・インテグレーション」²です。実際にどうやって統合（インテグレーション）をやるのか、ということで苦労している経営者が多いように聞きます。けれども、今おっしゃったように最初にトップ同士が相通じるところがあれば、「じゃあ一緒に

やろうね」という話になって握手できると思うのですね。ちなみに、ポスト・マージャー・インテグレーションで、他に何か工夫なさっていることはありますか。

和地 うちあまり最初からガツガツさせないのですよ。アメリカ式にすぐに結果出せとか、そういうことはあまり言わないのです。

うちは人材が少ないという面もありますが、最初に1人か2人「勉強させてくれ」というスタンスで派遣するのです。このように1人か2人を最初に入れて、向こうといろいろなコミュニケーションを図って、そろそろこの辺でここへ手を入れた方がいいなというぐらいの感覚がつかめるまで、ある程度ゆっくりやるのですね。そうすると、向こうもだんだんテルモの一員だという気持ちになってくるのですよ。「占領軍」では絶対にだめなのです。

中谷 時間的にはどのぐらい見ておられるのですか。

和地 まず1年は見ますね。なんと言っても、向こうは心が落ち着いていないし、へたをすればいい人材が出ていってしまいますから、そうではなくて、テルモとはこういう会社なのだということを1年間ぐらいじっくりわからせたうえで、取り組んでいます。

中谷 テルモがこういう会社である、ということ、どういう形で相手方に知らしめるのですか。

和地 一番最初はまず私が行って全社員に話をします。それから、先方の社長を日本に呼んで話をしたり、あるいは日本のテルモの現場を見せたりして、それで理解してもらうというようなことをずっとやっているのですね。そして通常は、世界各地のトップには1年に一遍、日本に集まってもらい、経営合宿というのをやりますから、そこでいろいろな話をします。

中谷 向こうのトップを感動させるというか、テルモ鼻厩にさせる一番のポイントというのは何ですか。

和地 それは難しい質問ですが、まず日本というのはどういう国なのか、ということを理解してもらうために、私は海外のトップを最初に呼ぶときには、歌舞伎に連れて行くのですよ。



それで、御存じのように英語のイヤホンガイドはすごく詳しく説明してくれるでしょう。日本人向けの解説よりよっぽどいいのですよ。

そうすると、必ず、間違いなく感心しますよ。

ところで、2006年に買収した、脳動脈瘤の治療機器メーカーであるマイクロベンション社（MicroVention Inc.：米国カリフォルニア州）の場合、当然のことながら当社ばかりではなくてほかの企業も目をつけていて、アメリカの某大企業が買いたいと言ったのを断ってうちの傘下に来たのですよ。

このマイクロベンションの社長と副社長が買収後、最初に日本に来た時に、歌舞伎を見せて、その後、夕食と一緒に食べたのですね。その際に、「何でテルモに来る気になったのか」と訊いてみたら、「人を大切にする会社だから」と答えたのです。

それで私は初め、それはリップサービスだろうと思ったのです。そうしたら先方の副社長が怒り出しましてね、本気だというわけですよ。

どの企業に身売りするかを検討する過程で、インターネットが何かでテルモのことを調べたら、「人を大切にする会社だ」と書かれていたそうです。ただし、それだけでは本当か嘘かわからなかったもので、それ以前に買収していたスコットランドの会社の社長に電話で「本当にそうか」と聞いたらしいのです。そうしたら、先ほど紹介したバスケテック社の社長が「本物だ」と言ったのでここへ来たということです。だから、信用というもの

はインターナショナルにもつながるんですね。

『テルモのころ』

中谷 例えば、すごいシビアな成果主義であったり、短期的な収益重視であったり、私たちがアメリカ流の経営と思っていることに対して、実はアメリカ人の経営者の中にも、「問題だ」と感じている人がたくさんいるということなのですね。

和地 結構いるのです。弊社で発行した『テルモのころ』³は、最初は日本人社員用に書いたつもりなのです。けれども、これを英訳版にして経営合宿の時に外国人経営者の意見を聴いたところ、イタリアの支店長もタイの支店長もほぼ全員が、「だからこそおれたちはこの会社にいるのだ」と、みんな異口同音に言い出しました。「おれたちは何でテルモにいるのか」というと、そういうフィロソフィーにほれているのだ」「給料をもっと上げるとか、地位をもっとあげるとい（他の会社からの）オファーはたくさんあるのだ」と言うのですよ。逆に、「何でそのことがわからないのだ」と怒られました。

中谷 すごくいい話ですね。ただ一方で、グローバル資本主義というか、例えばファンドなどが資金を集めて、それで企業を買い付け、それで経営者と談判して「もっと配当を上げろ」とか「もっと短期的にリストラをちゃんとやって、早く収益を上げるようにしろ」とか、すごいプレッシャーをかけてきますよね。ああいうこととは、基本的に考え方が違うということですかね。

和地 そうです。私は個人的には市場原理主義というのはあまり好きではないですからね。市場原理主義では短期的には業績は上がるかもしれないけれども、中長期的にはやはり人間の集団ですから、そううまくいかないと思いますよ。

中谷 今の日本では、アメリカ流の物の考え方をもっと強力にやらなければいけないという構造改革を主張している人たちもたくさんいるわけですね。けれども、日本人はもう少し長期で人間的なハーモニーがあるよ

うな組織にしないと、長期的な意味での生産性も上がらないと思うんですね。ただし、マーケットのプレッシャーがなかなかそういうことを評価しないという悩みの中でこの20～30年苦勞してきたと思うのです。しかし、本気でじっくりやれば、実は『テルモのころ』のお話のように、グローバルにおいても、心というのは結構通じるものなのではないでしょうか。

和地 私はある程度通じるのではないかと思います。ただし、日本的な経営だけがいいとは思いません。例えば、透明性とか、説明責任とか、ああいう概念はやはり取り入れていかなければいけない話なので、日本古来のものだけでがんじがらめに思っているのは、私は違うと思います。ただ、最近の日本はあまりにもアメリカ的な概念ばかりに偏っていたでしょう。

ヨーロッパはまた違いますよね。だから、グローバル化といっても、アメリカ以外のやり方があるのではないかと思います。

中谷 戦後、アメリカナイゼーションというのが猛烈な勢いで日本社会を覆って、あたかもアメリカ的な発想で、アメリカ的な経営をやるのが先進的なのだという誤解があったと思うのですね。

でも、当然のことながら、世界にはアメリカ以外の国々もたくさんあるわけです。例えばヨーロッパの人たちでアメリカに好意的な人というのは極めて少ないですよ。

やはりヨーロッパにはギリシャ、ローマ神話とか、ゲルマン神話とかケルト神話とか、それぞれの地域に根ざした深い文明というものが背後にあって、彼らの心理のバールを1枚ひっぱがすと、すごく古く、非常に人間味豊かな神話の世界が育まれているのだと思います。

ヨーロッパ人に聞いたら、やはり神話の勉強というのは小学校とかで教わるそうですね。ところが、アメリカはそういう神話を捨ててきた人たちがばかり集まってできた国であるということです。実際、アメリカ人は文化や歴史を前提としないで、抽象的なロジックの

みを駆使して議論する傾向が強いですね。そういうことがあるために、アメリカ的な価値観と、それ以外の長い歴史を持っている国々の価値観というのは多分違うのですね。

日本はそれこそ1万2000年もの長い歴史があって、自然を愛でる独特の文化があったのですが、戦後の教育のせいもあって、あるいはアメリカかぶれのせいもあって、何かアメリカ的な合理的発想のみが正しいのだという形で誤解をしてきたのではないのでしょうか。

和地 そうだと思いますね。というのは、御承知のようにアメリカというのはそんなに歴史は古くないわけです。その中で、あえて弁護すると、あれだけの異民族の集合体で、文化も歴史も、言葉さえ違うような人間が集まってやっていく統一の価値観というのはマネーしかないですね。

それ以外は何もないですよ。そうすると、マネー中心の発想だけでずっと行ってしまうのです。でも、人間というのはマネーだけではないわけだし、日本だってヨーロッパだってそれぞれの文化とか歴史を持っていますでしょう。そうすると、マネーなんかは正直言うところちっぽけな話じゃないかなと、やっと日本人も気がついてきたかなという気がしますね。

文化の経営論

中谷 私もそう思います。しかし一方で、短期的に言えば、そういう文化や伝統、歴史等にこだわらない人たちというのはすごく“突っ走れる”のですね。

他方、伝統とか文化を持っている人たちというのは、そういうことをするのは恥ずかしいから、少しゆっくりじっくり考えようよという話になるわけです。

それで最近ものすごい勢いで伸びたのがアメリカと中国ですね。中国の場合、根底にはそうではない精神的なものも残っているとは思いますが、両方とも、どちらかという共通の尺度はマネーになってしまっているわけです。少なくともそういうものが今のグローバルキャピタリズムというもののリーダーシッ

プをとっており、これが今問題になっている地球環境の問題とか、格差の問題を生み出してきた。そういう事態に直面して、日本人もようやく反省期に入ってきたのではないかと思います。そういう文脈で言いますと、今お話になったような日本人が重要だと思っている価値観が、世界でも十分受け入れられる余地があるというのは、日本企業がグローバル化を進めるうえですごい重要なメッセージではないかなと思うのですね。

ところで今まで、いろいろな場面でテルモという会社が持っておられる価値観とか物の考え方を外国の人たちに伝えるうえで、苦労された話はないのでしょうか。だいたい通じるものなのですか。

和地 いえいえ、例えば人を大切にするとか、人を軸とした経営というのはよく説明しないとわからないと思うのですね。

話は飛びますが、当社は設立85周年の機会に、海外から優秀な社員を呼んだのですが、そのときに円覚寺⁴で座禅をやらせたのです。

中谷 すごくですね。

和地 本当の座禅ですよ。円覚寺のお坊様に時間は30分ぐらいで、短くしてと頼んだのですが、座禅をまじめにする姿に感動して座禅後に、円覚寺の開祖がつくった国宝を開けて見せてくれたのです。そういうことについて外国人たちがどう反応するかと思ったら、みんなシーンとして、感動していたのですよ。

ですから、日本人というのは今、日本の持っているいいものというものを出す自信とか勇気もないほどコンプレックスの塊になっていますよね。しかし、本物を出していったら、私は通じると思いましたね。

中谷 そういう意味でテルモさんのように、『テルモの心』を世界に打ち出していくのだというような、そういう発想でやっておられる企業はすごく貴重なのではないかなと思うのですね。やはり大部分の企業は、アメリカのビジネススクールで学んできたことをそのまま日本にも導入しようとして失敗したりするケースが結構

多いのですけれども、それだけではなくて、やはり自分たちのよって立つ基盤みたいなものをちゃんと認識して、それを使いながらグローバル化に対応していくということはすごく重要なことですよね。

和地 そうですね。うちもおかげさまで160カ国を相手にしていますし、工場も国内は4つですけれども、海外の工場は16カ所もありますし、営業拠点も海外に43カ所ですから、それぞれの文化とか、そういうものを無視して経営は絶対にできないですね。

時流に流されない“自流”

中谷 そもそも経営者がやらなければいけない判断というのは、どちらかをやると正しくてどちらかをやると悪いという話ではなくて、どちらも大切という場合ですね。例えば、収益力を早く回復させなければいけないということと、しかし従業員も大事にしなければいけないので、そう簡単に首を切ってはいけないという、これは両方とも正しいことなのですから、両方同時に推進するのは非常に難しいわけです。そのときに、いったいどういう判断基準で、何をどういうスピードでやるかというのは、すごく説明が難しいと思うのですけれども、そういうことを、どういうふうに説明すれば理解してもらえるのでしょうか。

和地 それは最終的にはバランスだと思うのです。

二律背反する2つのことをどうバランスをとっていくかということが大事なことで、そのためにはただのお金勘定の話だけではない、トータルに感じるものを持っていないといけないと思います。これは非常に答えにくい話ですけれども、やはり経営者というのはそういう見識とか教養とか、そういうことの中でバランスがとれるのではないですかね。

中谷 そういうことをじっくりと相手に伝える努力といえますか、意識してそれをやらなければいけないということですね。ある程度はわかっていただけという確信はありますか。

和地 それはヨーロッパやアメリカでも、トップの経営

者はみんなそれをわかっていますよ。

中谷 やはりトップになるぐらいの人というのは相当レベルが高いということですね。

和地 そうです。彼らはわかっています。例えば、フランスの経営者はだいたい哲学科を出ていますでしょう。やはり物の考え方自体が、金勘定から入っていないのですよ。だから、そんな話はある意味ではすぐ通じますよね。

中谷 でも、会長はどうしてそういう発想になられたのでしょうか。つまり、今おっしゃったように、特に欧米のエリート層というのは小さいときから哲学の勉強とか、あるいはラテン語を勉強したりとか、ギリシャ哲学を勉強したりとか、基礎的な教育をちゃんと受けてきていると思うのですよね。けれども、日本の教育というのは、大学に行っても教養科目というのはみんないい加減に、適当にサボりながらやるものだというのが常識化していますよね。

日本場合はリベラル・アーツ教育が不足し、欧米のエリートの人たちに比べると基礎教育をちゃんと受けていないわけなのですが、これは私は戦後教育の大きな問題点だと思っているのです。ですから、日本の経営者がこのことを意識して対応しないと、向こうのエリート層の人たちと話が合わないということが往々にしてあると思うのですね。

和地 そのとおりだと思います。実はたまたまありがたいことに私は戦前の生まれだったわけですね（笑）。これがかなり影響しているのですよ。

中谷 戦前の生まれですけれども、教育はほとんど戦後でしょう。

和地 まあそれはそうですけれどもね。ただし、やはり戦前の文化というのはありましたね。

それからもうひとつは、小学校4年のときに終戦を迎えて、価値観などというのは画一ではなくて、その時代の流れによってどのようにも変わっていくことを体感したのです。そして、アメリカの占領政策というのは、あれはひどいなというふうにずっと思ってきました。

したから、その結果として今ようになったのだと思いますね。だから、私は自分で考えていいと思ったらやります。私は「時流に流されないで“自流”で」と言っていますが、自分の頭で考えるということをしつと頑固にやっています。

IR不要論？

中谷 また、日本人の美意識という点から考えると、日本の場合は本当にいいもの、本当に美しいものについてはあえて口にせずに、「見れば自然とわかるでしょう」というところがあるわけですね。

お能などは特にそうですね。わすかな動きの中に万感の感情を込めて、それを見る素養のある人を見ると「ああすごい」ということで、舞台上の宇宙がどんどん広がっていくわけですね。それに比べると、例えばオペラなどを見ると、ものすごい派手で、とにかく、幕が開いたときからこれでもか、これでもかと見せようとする。歌手も声を張り上げて、どんどん訴えかけてくる。日本の文化というのは逆に、「本当にいいものはあえて見せない」というか、隠すというか、そういう微妙なところがあるわけですね。

それと関連して申し上げれば、テルモは海外でのIRをやらないとお聞きしています。普通は、グローバルな時代に世界に打って出て資金調達等をやるには、とにかくIRを積極的にやって、自分たちがどういうことを考えているのかということをしつとん言えということになるわけですね。

「とにかくうまくことプレゼンをやって、向こうの人たちを感服させる」「社長、会長はすべからず世界中を飛び回ってIRに精を出せ」というのがこの10年ぐらいの常識でしたよね。それなのに、テルモさんでは「我々のところはIRなんてやらない」とおっしゃったので、私は仰天すると同時にすごいなと思ったのですが、

つまり、良い企業経営というものは、あえてガタガタ言わなくなつて、時間がたてばちゃんとわかって

もらえるのだと、そういうふうを考えていいのでしょうか。

和地 そもそもは、海外へ行って短時間の間に、経営哲学から何から何までそんなには伝えられないですし、伝えられる能力を持っている経営者というのはそんなにいないと思うのですよ。さらに言えば、みんなIRというのはプラスになると思っているのだけれども、マイナスのIRだってたくさんあるはずですよ。「こんな経営者なのか」と失望させるようなことを、わざわざ知らせに行っているような場合もあるはずですよ。

中谷 それは手厳しいですね（笑）。

和地 それが証拠に、海外IRに行つて株価が上がってきたなんて聞いたことはないですからね。本当にそうなのです。もしそのような活動が必要ならば、日本にいる海外駐在員の人たちの中で、日本の文化がある程度わかる人に対して、同じような説明をした方がよほど有効だと私は思うのです。中谷先生の本にも書いてありましたけれども、狩猟民族、農耕民族とでは、もともとのベシックのところが違うので、そういうところを無視してただ猿まねをやったってそう簡単にはいきませんよね。ましてプレゼンなどというのはアメリカが得意中の得意なのに対して、日本は不得手なのです。短時間にそんなにプラスになることは多分できないだろうと私は思います。

中谷 私は以前その話をお伺いしてから、2、3社の会社のトップの方に、「実はテルモさんはIRはもうあまり意味がないということでやられないのですよ」と言ったら、何かうらやましそうな顔をされておられましたよ（笑）。そうは言っても証券会社からもワイワイ言われるし、やっていることはやっているけれども、本当に効果があるのですかねというふうなのが大体の感想なのです。

今までは、日本全体が浮き足立って、アメリカ流の経営に合わせなければいけないという形で行動してきたのだけれども、そろそろ地べたに足をつけて、自分たちの持っている本当にいいものは何で、どうしたら伝えられるのかということをしつとん考えなければ



いけない時期ではないかと思います。

そのためには、ローカルな日本の価値観というのはどういうものかというところを凝視して、それをじっくりわかってもらうよう努力していった方がいいのでしょうね。

和地 そうだと思いますね。だから、短期間で海外に行って、日本の文化やその背景を何も説明しないで、ただ自社の業績の数字だけ話したって全く意味ないと思いますよ。

中谷 そんなものだったら、決算資料を見たらすぐわかるわけですからね。

東洋の叡智への期待

中谷 最近、私はよくお能を見に行くのですが、最近では国立能楽堂でも字幕付きの公演をやっているのですよ。英語の字幕と日本語の原語の字幕で、どちらか選べるのです。

日本語の字幕では、謡なら謡で言っている言葉が日本語でそのまま出るわけです。

だから外国人もストーリーが全部わかるようになったのです。それで、お能を見に行っても外国人がすごく多いですね。

和地 私は字幕がなかったから、お能だけは外国人を連れていかれないなと思っていたのですよ。一方で、歌舞伎は本当によく彼らは理解するのですよね。

中谷 歌舞伎は結構エンターテインメント性が高いですか

らね。

でも字幕も付いたことですし、もし時間があれば歌舞伎とお能と両方を外国人に見せて、能はどちらかという武家・貴族階級で、歌舞伎は庶民のエンターテインメントなのだとすると、日本文化の説明にも、もっと厚みが出るかもしれませんね。

和地 そうかもしれませんね。ただ、あの省略というのは彼らに説明するのは難しいでしょうね。

中谷 難しいです。ただ、フランスのシラクさんとか、ああいう本当のエリートたちにとっては、お能に代表される日本文化はものすごい深みのあるものとして映るようで、結構好きな人が多いですよ。

和地 アメリカ人に対しては、どうでしょう。

中谷 アメリカ人は一番手強いですね（笑）。

21世紀に入り、日本人もアメリカかぶれでアメリカ流に振り回されていた時代からだんだん転換して、もう少し全体を見渡しながら日本の「底力」を発揮するという、そういう日本的な発想を取り入れていかなければいけない、そういう時代になってきたのではないかなと思うのです。

和地 そうですね。その時代の流れからすると、自然と闘わないで共生するという日本の思想は今こそが出番だと思いますね。

中谷 本当にそう思います。

欧米社会というのは基本的にキリスト教の世界で、一神教なのですね。そして、キリスト教の神様というのは天の上に住んでいるわけですね。「天にまします我らの父よ」なのです。その天にいる神をあがめるようになった歴史的な理由は、地球の砂漠化だったという説を唱えている人がいます。乾燥している砂漠にうろたえている民がいたときに、天から見て、こちらに行ったらオアシスがあるよとかいうことを指し進める、そういう神を切望するようになったというわけです。

つまりトップが全体像を見ると「グランドデザイン」の思想ですね。それがエジプトとかシナイ半島とか、あの辺からキリスト教の原点が出てきた理由だ

というわけです。しかし、それ以外のもっと豊かな自然のある地域、例えば日本はその筆頭かもしれませんが、ヨーロッパもドイツ等にもすごい森林があって、そういう森林が豊かなところというのは基本的に天の神ではなくて、地べたの神様なのです。そして、地べたをはっている一番象徴的なものはヘビなのですね。地べたの神様の中に、ヘビ信仰というのが大昔からあって、なぜヘビ信仰かという、ヘビはすごい生殖力があるんです。つまり、豊饒の神ということです。または本当かどうかわからないですけども、しめ縄というのはヘビが交合している姿だというのです。すごい生殖力があり、長時間交合しているので、昔の人はそういうものをあがめたわけですね。

一方で、天から見てみると、右に行くか左に行くか、つまりAorBとなるわけです。ところが、地上信仰だとAもBも、ひょっとしたらCもという感覚で世の中に対応していかなければいけないということなのですね。そして実は、地球環境の問題にとってはこの発想が一番重要だと思うのです。

ところで、旧約聖書の一番初めに出てくるのはアダムとイブの話で、要するにイブにリンゴの実を食べると言ったのはヘビなのですね。つまり、キリスト教という当時としては新しい宗教ができたときに一番初めにやったのはヘビを殺すということなのです。ヘビは邪悪の象徴であるということで、ヘビ信仰をいかに払拭するかというのが彼らの最大の仕事だったのです。

でも、そのヘビ信仰というか、森の中の自然信仰でやっているところというのは環境破壊を基本的にはやらないのです。日本で縄文時代が1万年続いたということは、実はそういう意味もあるのです。だから、自然との調和というのが日本文化の基層にあるという話なのですけどもね。

そういう文明的な視点から日本がグローバル化の時代とか地球環境破壊の時代にどうやって打って出るか、その考え方というものをどのように浸透させていくのかというのは、これはもう企業経営の現場の話

にも通じる話で、すごく重要な時期を迎えたのではないかと考えているのですけれどもね。

和地 そうでしょうね。おっしゃるとおりだと思いますね。

中谷 きょうのお話だと、いや、彼らだって実はその矛盾にはある程度気がついているのではないかというお話だったかなと思うのです。つまり、こちらがそういう価値観というものを打ち出していけば、わかる人はわかるのではないのでしょうか。

和地 そう思いますね。

中谷 というお話であるとなると、それはすごい話ですね。

和地 というのは、彼らも、特に上の方の層というのはやはり西洋文明の問題点というのはわかっているのです。

そうすると、もっと新しいほかの発想がないかというところで、東洋に対する期待というものがあるので、だから、そういう話をする結構のってくるし、それこそさっきのシラクさんではないけれども、あの種のエリートたちは東洋の叡智に何かを求めているのだらうと思います。

モノづくりの志

中谷 日本が世界から信用されている理由のひとつというのは、製品に対する信頼度ですね。長期的に見て本当にいいものだという、信用の確立が大事なのでしょう。これについても、あまり口はばたく「いいんだ」、「いいんだ」と言うだけではなく、実際に現場で長いこと使ってみていただいて、愚直に、地道に品質改良をやるという、そういうカルチャーですね。これも日本の持っている強みなのではないでしょうか。

和地 本当にそうなのです。

品質、安全性というのは農耕民族の得手のところなのです。はっきり言って、これはアングロサクソンは不得手です。うちなどは海外に工場がたくさんあります。彼らがやっている品質というのは、ま

あ10個のうち1個ちゃんとしていればいいなと、こういう文化ですから。これは本当なのです。それに対して、日本の工場では、10個あったら10個、ピシッとつくるでしょう。これは民族的な特性ですね。これは世界戦略の中で日本のすごい武器になるというふうに私は思いますね。それと物の見方が、やはり日本は長いのですね。一方、アメリカ人などは短いですね。このように、物を長い視点で見られるということもひとつの強みだろうと私は思うのですよ。

中谷 だだ、10年間、じゃあずっと赤字でいいかという、そういうわけにはいきませんね。

だから、毎年の業績もちゃんと確保しながら、しかし長期的にもっと伸びるのだということですね。

和地 そうですね。

中谷 これはひとつの例ですが、昔、トヨタに部品を入れているアメリカの部品会社がGMにも同じ部品を入れていた。それで、その会社の経営者が言うには、GMに入れるときはチェックポイントは3つしかないのに、トヨタに入れるときは、同じ部品でも6カ所チェックしてこいと言われる、何でそんなことをしなくちゃいけないのかということでブツブツ文句を言っていたのですね。ところが、それを10年、15年やっているうちに、トヨタの車は壊れない、新車を買っても全然大丈夫だ、という結果になってあらわれたのだということです。こうしたことから、その部品メーカーの経営者は、短期的には目に見えないけれども、地道に丁寧にやり続けるということの重要性がわかりましたという話があったのですけれども、そういうことをもっと信じてやらなければいけないということですね。

和地 そうですね。

それから、日本とアメリカでは、物づくりに対する志も違うのですよ。うちも世界中で注射器をつくっていますけれども、日本の注射器は圧倒的に品質がいいのですよ。なぜかという、まずつくる人が、「うちの工場でもいいものをつくろう」という気持ちがものすごくあるわけですね。そうすると、いろいろと工夫する

のですよ。当社のラインは全自動なので、トラブルがあると異常警報装置が鳴るわけですが、こうした気持ちのある社員は、警報装置が鳴る前に1000分の1の誤差を発見します。そこで手当てをするわけです。

それからもうひとつは、手当てをするときにマニュアルに書けないノウハウをたくさん日本人は持っているのですよ。ところがアメリカ人は、マニュアルに書いてあることだけで手当てするわけです。この差は、結果として商品の品質やら何やらまで全く違ってきます。これもひとつの日本の強みだと私は思うのですよ。やはり狩猟民族というのは、そういう対応は難しいですね。

ビジネスマンこそ文化に触れよう

和地 『テルモのころ』を海外社員にも配り、その感想をききました。

アメリカの女性だったのですけれども、「買収されて日本の会社になった。しかしながら、日本の会社がどうしているかを考えているのか、わからなかった。それで今回、この『テルモのころ』というのをもらって、それを見て感激した」と言うのです。

要は、「これで初めてテルモの一員になった」という感想でした。

中谷 非常にいい話ですね。

つまり、テルモさんのように、日本という国が持っているいいものをもっと自信を持って追求していった、それをきちっと定着させていくということが、日本流のグローバリゼーションということなのかもしれませんね。

和地 そうですね。ただ、今はちょっと教育がゆらいで来ていますでしょう。先日、いわゆるナショナルセンター、国立がんセンターとか国立循環器病センターの独立行政法人化について意見陳述するため国会に呼ばれてね。そのときに、私はそれだけ言ってももったいないので、「医療と教育というのは国家の品格に関わることなので、これを何とか先生方、考えてくださ

い」「この2つが崩れると、元に戻すのに十年単位の時間がかかるのです」「だから、この2つは金がないからやめるとかって、そういう次元の発想ではだめです」という話をしてきたのですけれども、今はその次元でやられているでしょう。これでは三流国ですよ。

中谷 とにかく、救急難民等に象徴されるように、かつての日本の文化ではちょっと考えられなかったことが起こっています。だから、構造改革は結構だけれども、何でもかんでも構造改革という発想だけではだめですね。

和地 言うならば哲学とか、物の見方が浅かったのですよ。ただ金だけ削ればいいという発想でしょう。だけれども、これは日本がガタガタになる一番要のところですよ。

中谷 最後に1点だけ伺いさせていただきたいのですが、先ほどこれからの企業トップたる者、特に外国のトップと話をするときには教養とか見識が大事だというお話をいただきましたけれども、すでにそれを持っておられる和地会長はそれでよろしいかと思うのですけれども、これからトップになろうという世代に対して、教養とか見識を身につけるために、君たちはこういうことをもっとやった方がいいのではないか、

といった点で何かアドバイスがありましたら、ぜひお聞かせいただきたいのですが。

和地 ひとつは先ほども言いましたけれども、いい意味での遊び心、芸術とか文化とか、そういうことに接する機会をもうちょっと持たないといけないと思います。今の仕事が忙しいからと仕事だけしていたら人は伸びません。もうひとつ、一流に触れるということがすごく大事ではないかと思うのです。うちの若い社員などに「本を読んだか」と言うと、「忙しくて読めません」と言うけれども、それは嘘だと思います。読もうとしないから読めないだけであってね。そういう努力をしないで、仕事だけに目線が行ってしまうとグローバルなところではビジネスがなかなかできませんね。

中谷 きょうは本当に大事な、基本となるお話をたくさんいただきまして、本当にありがとうございました。

和地 こんな話でよかったのでしょうか。こういうインタビューはめったにないのですよ、実は。もっと単刀直入に業績をアップするにはとかいう話ばかりなのですけれどもね（笑）。そういう点では私も大変勉強になりました。

中谷 こちらこそ、どうもありがとうございました。

【注】

¹ 例えば、「蜜の光」「うつくしき」等。

² 企業合併後の統合化の実務のこと。

³ テルモが未来に向かって決して変えてはいけない最も大切で基本的な考え方と志をまとめたハンドブック。2007年3月発行。

⁴ 円覚寺（えんがくじ）は神奈川県鎌倉市、JR北鎌倉駅の駅前に総門がある寺院で、臨済宗円覚寺派の大本山。