

## 日金工創立50周年記念論文賞

# 「ヴェネチヤの歴史に学ぶ」

新井 宏

我がサラリーマン人生で三回も賞金付の「論文賞」を頂戴したことがある。いずれも懸賞論文に応募した訳ではなかったもので、珍しい経験であった。

その中で、活字になっていない論文がある。表題の「ヴェネチヤの歴史に学ぶ」である。

四十年前に日本金属工業創立五十周年を記念して、従業員を対象に社の将来への「提言」が募集され最優秀論文に選ばれたが、当時は社外秘扱いで公開されなかった。しかし「日金工」の名称も企業統合で消えて既に十年、会社のOB会も今年の四月を以て解散した。国の外交記録の公開も三十年である。これを『まんじ』に収録しておこうと思ひ立った。おそらく『まんじ』に論文調の書き物を多く載せているのはその影響もあると思う。

全文をそのまま紹介するが、その前に他の論文を含め三回の受賞論文の概要を簡単に紹介したい。

(1) TOSBAC研究会創立十周年記念論文優秀賞「汎用プログラム設計思想について」一九七二年

TOSBAC研究会とは、当時GE・東芝系のコンピューターを利用していた約五百社の研究会であるが、その創立十周年を記念して特別号として論文が募集された。いわば各社のコンピューター利用技術を紹介し会う場であり、中堅ユーザーではあったが、部門の責任者（システム課長）として何か応募することが要請されていると感じ、経理部門の帳票の汎用化実績を投稿した。

その結果、入賞作が三十七件ある中で、「優秀賞」は第二席に相当し、盛大に行われた記念式典で表彰を受けた。賞金が五万円か十万円付いていたと思うが定かではない。まだ雌伏時代の歌手小林幸子が興を添えていた。

その後、筆者は新宿三井ビルの本社勤務となった際、



同じ時期に隣の新宿住友ビルに本社を移してきたCSKで受賞論文について講演したことがあり、当代のコンピュータ業界の風雲児CSK社長の 大川功氏と知り合った。それから五年間ほどの間、しばしばCSKからヘッドハンティングを受けたが、浮沈が激しい業界なので、その気にはなれなかった。おそらく正解であったと思う。

(2) 日本金属工業創立五十周年記念論文最優秀賞「ヴェネチヤの歴史に学ぶ」一九八二年

日金工の創立五十周年にあたって会社の将来について論文を募集することが決まって、関係者に応募を薦める役割が与えられていた。参加することに意味があるということで関係者に説得するが手応えはない。仕方がないので自分でも書くことにした。極力、手抜きでしかももつともらしい提言でなければならぬ。論文は部長会メンバーが審査するが一般には公表しないという。

応募数は定かではないが、最優秀賞として金盃を承けた。純金製で五十一・三グラムある。まだ手元においてある。実はこの論文、問題の性質から印刷物とはなっていない。前々から何かに載せて保管しようと思っていたが、日金工の名前が消えて十年、部次長職以上で構成したOB会も今年の四月に解散した。『まんじ』に載せて今書いている論考などと比較して読んで頂けたらありがたい。

(3) 鉄鋼協会ヘンダーソン賞受賞論文「ステンレス鋼における炭化物粒界析出の理論解析」『鉄と鋼』第72年(1986) 第7号、一九八六年

ヘンダーソン賞は米国の3M (Minnesota Mining & Manufacture) が鉄鋼協会を通して特殊鋼に関する優秀論文に与えた賞で当時五十万円の賞金が付いていた。近年、論文賞で賞金付きは全く見かけない。筆者の博士論文の一項をなすもの。

以上の三件であるが、いずれも文学賞のように応募して入選したものではない。さあ、それでは「ヴェネチヤの歴史に学ぶ」を始めよう。

いま、杉本室長からお借りした「海の都の物語」「続海の都の物語」を感激と興奮を持って読み終えたところである。人口わずか10万人の通商都市国家ヴェネチヤ共和国が地中海に覇を唱え続けた1000年の歴史……それは決して強大国が強大国として存在し続けた歴史ではない。むしろ弱小国としてのヴェネチヤが強大国に囲まれる中で、弱小国に徹しきったことにより確保し続けた位置であり、昨今の日本の置かれている環境あるいは当日本金属工業の置かれている環境と対比してみる時、まことに示唆に富む内容にみちている。



50周年の記念論文執筆を義務として重苦しく受取り、何か書かなければと焦りを感じていた矢先であり、早速このヴェネチヤ盛衰史を下書きとして問題を整理してみようという気になる。もとより、どこまで書き進めるかまったく自信がないが、内容にこだわらず、参加するごとに意義を見つけよう。そう自分にいい聞かせながら本題にはいる。

いま、日金工を取り巻いている状況を分析するならば、危機に満ちているといえるだろう。強大な競争相手である兼業メーカーが不気味な動きをしており、われわれの手の届かぬところで何かが起こりつつあるように思える。もつとも、これらの危機感は、当社50年の歴史の中で随所にみられたことであり、現在もそして未来も続く当社の宿命である。例えば高度成長時代には、森林のひ弱な杉のように背伸びして頭を出して行かなければ立ち枯れてしまうような厳しさを味わった。そのときは、棒・線・鋳物などには目をつむり主体の板部門に全ての栄養を補給し続け、なんとか他社に伍して大きな破綻なく成長を遂げることができた。同業の日本冶金が二次加工分野等子会社にも力を注ぎ、二正面作戦を取ったことで、後に経営につまずいたのにたいし、当社は無情なまでに主力部門にしぼって投資を続けてきており、これは種々に批判もあろうが歴史的にみても経営の好判断であったとい

えるだろう。また、オイルショックを期に始まった低成長時代は「成長がなければ不況」という高度成長時代の名残を受けて、万年不況を感じさせ、社内に危機感をみながらさせた。当時はまだ当社は厚板体質が強く、薄板は店売りに偏っており、特に不安定な経営基盤にあり、悲壮感とも言うべきものさえ漂った。この状況のもとで当社経営トップはタイミング良くユーザー志向・開発志向の大号令を発した。フェライト系への進出、特にUシリーズを担いでの営業・開発部隊の活躍はめざましく、その後の品種構成を激変させた程の効果をもたらした。それに慢性不況と考えられた「低成長」もよく経済の力学を見つめてみると、過度の競争を防止する効果を生んだ。協調の中の競争と云う秩序が整備され、相互に適正な利潤を確保して行けるようになり、華々しさはないが安定した業績さえ得られるようになった。その間、当社経営陣は、中間層の活力を良く活かし、ともすれば硬直的になりがちな「業界協調」をきわめて現実的に対応し大きな成果をおさめた。

一方成長競争が止んだことで青息吐息であった資金面が一息つけるようになったが、ここでは新しい問題が生じた。企業は成長しなくとも適正な利潤を得てさえいれば生存を続けて行けるが、社内の人員構成は成長を前提とし成り立っている。企業として何等かの投資を続けて行かないと、これらに大きな歪が生じる。かといって主



力部門ではとりあえず大型投資を必要とするような需給環境にはないし、いままで切り捨ててきた部門や新規部門にもなかなか有望な投資先を見いだせない。すなわち当社にとって将来の成長分野を見定められないということであり、見方によっては大変な危機ともいえるであろう。

そして現在の危機である。最も恐れなければならないのは兼業メーカーの動きである。普通鋼の論理でステンレス鋼をみるとどうなるか……。周知のように普通鋼も低成長のもとで高付加価値化を真剣に考えてきている。高度成長時代であったならば「機会損失型原価」すなわち「ステンレス鋼を生産すると普通鋼が大幅に減産になるのでその補償を原価に上積みする体系」が一般的であった。しかし設備能力余剰が恒久的になった今日では、「普通鋼を生産してもステンレス鋼を生産してもかかる経費には大きな差がない」という考え方が支配的になってきている。これは原価算定を実務として経験したもので、ならずぐにわかることであるが、算定された原価には天地の差がでる。そしてこれが技術レベルでなく原価算定の担当者レベルでなされることに戦りつ感ぜざるをえない。これらの原価体系を背景に、普通鋼のセンスでのステンレス鋼の生産が行われたならば、当社のように原価のツケをどこにも回すことができないメーカーは逆立ちしてもコスト競争に伍して行けない。当社にとって最大

の危機とも言えるであろう。

以上述べたように、当社は強大企業に取り囲まれた独立中堅企業と言う特質から、常に自らのオプションにならない危機に直面することが宿命と言えるであろう。それがこれから述べようと思う通商都市国家ヴェネチヤと共通する最大のポイントである。

では、ヴェネチヤの歴史から何を学ぶべきか……。それは「海の都の物語」の塩野さんが執ようなまでに繰り返し主張し続けてきたこと、すなわち「ヴェネチヤが常に現実主義者に徹し切って、何事にもきわめて柔軟に対応してきたこと」に基盤をおかなければならないだろう。

50周年記念論文に現実主義を持ち出すのも夢のない話であると思う。少なくともこの企画の主要部分は、共に日金工の将来の夢を語ることにあると理解してはいる。理想を掲げ、その青写真を描いてみたい。その方が50周年のセレモニーにはふさわしいに違いない。しかし逆説的に開き直って、現実主義者に徹しきること、何かでてこないだろうか……。

そんな期待の反面、現実主義に立脚すれば内容がどうしても耳障りなものとなるのは避けられない。著者の塩野さんも言っている。「現実主義者は憎まれる」と……。そして「現実主義者が憎まれるのは彼らが口に出して言わなくとも彼ら自身そのように行動することによって、理想主義が実際は実に滑稽な存在であり、この人々の考



え行うことがこの人々の理想を実現するには最も不適當であると言う事実を白日のもとに曝してしまふからです……だから現実主義者が憎まれるのは宿命とでも言うしか仕方ありません。理想主義者はしばしば味方の現実主義者よりも敵の理想主義者を愛するものです」と……。

ためらいながらも筆を進めることにする。がその前にヴェネチヤが如何に現実主義に徹していたか、そのサワリを紹介しよう。

話は1198年に始まる。その年、フランス騎士道の中心シャンパーニュ地方の城で馬上槍試合が開かれていた。試合が終わってまだ紅潮した雰囲気の醒めやらぬ騎士たちの前に、十字軍決起を促す説教僧が熱弁をふるった。そして第4次十字軍が理想に燃えて結成された。海路をとる都合からヴェネチヤにはその海上輸送の依頼が寄せられた。当時は数万の人馬を輸送できる能力はヴェネチヤしかなかったからである。ヴェネチヤはこれを絶好なチャンスとみた。ヴェネチヤの生命線である海上輸送ルート of 確立、特に寄港地の確保に大いに利用できるとみたからである。

結果はまさにヴェネチヤの読みの通りとなった。種々の経過はあるものの、回教国へ向かうはずの第4次十字軍は、なんとキリスト教国であるビザンチン帝国に向かうよう仕向けられてしまう。ヴェネチヤの悪たくみであ

ると後世の歴史書は一致して攻撃する。悪評紛ふんたるものである。しかし、これによってヴェネチヤの得た現実的な利益はきわめて大きかった。東地中海の商業要地全てを連鎖式につなぐことに成功したからである。これがその後のヴェネチヤの発展を決定づけた。

しかしヴェネチヤは自己をよく知っていた。ビザンチン帝国攻略ではフランスと共に主力を務め、その勝利によって帝国の3/8を支配する権利を得ながらも、その領有はすべて封建諸侯であるフランス人に任せてしまった。彼らヴェネチヤ人はきわめて現実的であり、自分たちの力で可能なことしか、手を出そうとしなかったからである。

そして時代は下がって15世紀……コンスタンチノブルは新興強大国トルコの首都となっていた。勢いに乗るトルコはハンガリヤを攻めヴェネチヤをも脅かしていた。この戦争は結局16年も続くが、ヴェネチヤはよく戦い激戦地スクータリを3度までも守りきり、トルコ軍を敗退させることに成功した。しかし戦争に勝ったヴェネチヤは意外にも屈辱的な通商料を支払う条件を飲んでさっさと講和を結んでしまった。何よりも通商ルートを守れば可とする現実的な判断を優先したからである。その打算ゆえに、同盟国であったキリスト教国からは裏切り者として、激しい非難を浴びることになったが、ヴェネチヤは意に介さなかった。状況はやや異なるが、



日露戦争後の日本外交をほうふつさせる風景である。

そして、多大な犠牲を払って得たトルコとの和平も束の間に終わり、トルコとの抗争は以降250年も続く。そのあいだに、70年の交戦状態があるが、ヴェネチヤはまさに場当たり主義で、これを切り抜けてゆく。ヴェネチヤのある外交官は、次のように言っている。「強国とは、戦争も平和も思いのままになる国家のことであり、わがヴェネチヤ共和国は、そのような立場にないことを認めるしかありません」と……………。

トルコとの最後の決戦が世界海戦史上有名なレパントの戦いである。当時地中海の制海権を握っていたトルコに対し、新興海洋国スペインとヴェネチヤ及びローマ法王庁が連合し、トルコ海軍を壊滅させた海戦で、ヨーロッパはじめてトルコに戦勝した記念すべき戦いであった。しかしトルコはさすがに大国であった。瞬く間に、大艦隊の再建を行う。それを見てヴェネチヤは、またもやトルコと単独で講和を結んでしまう。ヴェネチヤの交戦を信じていた西欧各国は、一斉に裏切りを非難したが、後のまつりであった。

このようにヴェネチヤは無節操とも言うべき柔軟な姿勢で現実主義に徹しきって、その歴史を乗り切ってきたが、それがどの様な背景のもとで可能であったか極めて興味深いものがある。それは疑いもなく通商を業とする国家の宿命であり、今日の日本や香港に共通する問題で

ある。強大国に囲まれた中小弱国の宿命でもある。しかしそれだけでは、他に無数に存在した同様な国家との差を説明できない。やはり、その政治制度に触れる必要があるであろう。

ヴェネチヤはその1000年にわたる長い期間、一度の例外もなく実質的に共和国であり続けた唯一の国家である。元首は終身制であったが、その選出は共和国の国会により、くじと選挙を組み合わせた独自の方法によって行われた。当然世襲制は排除され、そのうえ元首は6名の補佐官の同意なしには何も決定できない仕組みとなっていた。さらに言えば、その6名の補佐官も任期は1年で再選は認められていないという厳しさであった。すなわち徹底して独裁を排除し、常に穏健派である経済的中産階級に基盤を置く政策をとってきたと言えるだろう。事実、ヴェネチヤでは専制君主はもとより、「気の強い性格の持ち主もリーダーとしては不適格」という基準が守られていた。一度の失敗が直ちに彼らの存亡につながるようになってくることをよく知っていたからである。すなわちヴェネチヤは活力あふれる中産階級に基盤を置いた穏健な政権に率いられた国家とすることに特徴があったと言えるだろう。

これは経済の運営面でも徹底していた。真の経済的な活力は、自由経済から生まれることを早くから知っており、国家は経済運営への過度の介入は、いっさい行わべ



きでない」と割り切っていた。また大企業による独占は、結局国全体の経済の硬直化につながるので、それを防止するために中小の商人の保護育成に細心の配慮を払う政策をとった。

そしてもう一つ付け加えるならば、ヴェネチヤの抜群な情報収集力もあがる必要があるであろう。主要国には必ず大使を常駐させたほか、通商を通じての情報収集もきわめて組織的、効率的に実施していた。外交を重視した最初の国家であり、事実「大使」の制度はヴェネチヤに始まっている。

そして以上に述べたヴェネチヤの状況は、整理してみると、最近の日本の状況にあまりにも共通点が多いように思われる。日本の政治は「独裁を廃し」「気の強い性格のリーダーを避け」「中産階級に基盤を置き」「場当り的な外交に終始し」「情報収集力に長け」ている。何より現実主義に徹し、全てに柔軟に対応しているところが似ており、中小国ながら経済的に繁栄していると言う共通点がある。開き直って「場当り主義結構！」とでも叫びたくなる。柔軟な現実主義こそが今後の中堅企業の生きる道ではないか……。

では、当社にとって柔軟な現実主義とは何なのか……：……抽象論ばかりでは、議論が空回りするので、この辺からは当社の抱えているいくつかの問題を例にとり、ヴェネチヤならどう対応するか、具体的に自問自答して

みたい。若干大胆すぎる展開を計ることになるが、ヴェネチヤという偏見を通してのことと、お許し願いたい。

#### (1) 普通鋼の脅威

普通鋼メーカーが普通鋼の設備・技術と原価体系をもつてステンレスに進出してくるとき、残念ながら正面からこれに敵対すべき方法はない。本当に残念なことであるがその認識から、スタートしないと全ての結論を誤る。最も現実的な態度とは、どこどどのように組むか冷静に準備して置くことである。強大国には強大国の弱みがある。当社はそれを補完するような面で優位に立たなければならぬ。ヴェネチヤが陸軍国としては三流であつたが海軍国としては一流であつたように……。そして現状の推移にとらわれることなく、柔軟に相手の選択を図るべきである。もとより相手を選択することは、その軍門に降ることを必ずしも意味しない。決断は最後までもよい。嫌なことを避けて通るのではなく、着実に布石を打って置き、いざと言うときに備えることこそが現実的な態度と言えるだろう。いずれどこかと組むと言う前提で考えるならば当社は余り立派な陸軍は持たなくともよい。場合によっては傭兵で我慢し、海軍力に重点を置くのが戦略となるであろう。

#### (2) 厚板問題

当社が如何に薄板志向を強め、それに成功したからと云って、当社に取って厚板はまだ世帯主である。その厚



板が大板問題で攻めたてられている。普通鋼の厚板ミルに太刀打ちできるようなステンレス専用ミルは、どう考へても可能性に乏しい。それが現実的な判断と云うものである。その中であつて当社にとってチャンスがあるとするれば、大板精整設備を置くことである。日本鋼管がステンレスへの進出を虎視たんたと狙っている。彼らが出てくる前に既成事実を作っておく必要がある。幸い、厚板分野における当社の販売力はまだ力強いものがある。精整設備を持てば販売力と併せて日本鋼管とは対等である。そして日本鋼管には、その厚板設備をステンレス鋼のハンドリングが出来るよう是非改修してもらおう。現状では普通鋼のみを対象とした設備になっており、そのためステンレス鋼の圧延には著しく不都合があるので……………。

なお目先の問題としては大板精整の多くを日本ステンレスに依存しているが、これには営業政策上こだわりがある。しかしヴェネチヤなら明快に割り切つて、人の揮で相撲を取ることに喜びを見いだしていただであらうと思われる。

### (3) ジャブロン問題

当社の二次加工分野への進出の期待を一身に集めた形で頑張ってきたジャブロンも現実には動きが取れないところに来ている。少なくとも独立部門として見るなら、実質的には破産に瀕している。辛苦の末築き上げた流通

ルートにも次に流す商品を送り込めず、現象面だけをとらえれば完全に撤退すべき状況にある。しかしジャブロンには当社の悲願が込められている。当社が二次加工分野に進出すると云う決意表明のようなものである。そこに問題の難しさがある。主力の事業に大幅な成長が望めない以上苦しくとも他の分野へ出て行くしか当社の方向はない。そんな状況の中でこの様な粘りのない考え方でよいのか……………ジャブロンを見殺しにするようであれば、もう社内外共当社の二次加工進出を信用しなくなるのではないか……………それでも良いのか……………。

本当に難しい問題である。ではヴェネチヤならどうしたであろうか。彼らなら疑いなく利のある撤退を模索したであろう。商権譲渡と引き換えに浴槽メーカーを当社に引き付ける方法はないか……………。問題は放つておいても絶対に解決しない。第一、ステンレス浴槽は既に盛りを過ぎた商品で、決断のタイミングが重要である。結論を急ぐことには問題があるかも知れないが、本件はやはり現実的な対応すなわち名誉ある撤退を明確にすることが突破口になると考えたい。

### (4) 当社の将来分野

当社の将来分野を専門に取り扱うスタッフが組織されたことは、誠に喜ばしい。この悩み多いテーマをどう攻めて行くか期待と不安の入り交じった気持ちで見ている。当然種々の見方があるであろう。ただそこに現実主



義と云う枠をはめたらどうなるか………夢は追わないようにすることである。そのためには、当社の持てる資源、特に設備をかなり援用出来る分野に的を絞る。具体的には普通鋼メーカーがステンレス専業を侵食するようには、我々も他を侵食する必要がある。見渡したところチタン、リードフレーム材料、パーマロイなどが有望である。これらの分野なら意志決定次第である程度までもって行けそうだ。ただこの様に判っていることだけに当社の将来を託してよいのだろうか………。当然疑問が湧く。何か前提条件が間違っているのだろうか。

#### (5) 業界協調

此の点に関しては前にも述べたごとく、当社の取り組みは建前にながれず立派なものがあると評価している。現実的でかつ柔軟な対応がもつとも重要なポイントである。制約のあるときほど、弾力的現実的な対応が生きてくる。

以上の例を通して、ヴェネチヤに学ぶものを整理してみた。取り上げた問題が大き過ぎて何を主張しているのかかえってわからなくなってしまうようにも思える。ヴェネチヤから多くを学ばなければという意識だけは非常に鮮明なのに表現が伴わないもどかしさを感じている。言葉足らずの点はぜひ「海の都の物語」で補って頂きたい気持ちである。

そして最後になってしまったが、本レポートのまとめとして、当社がヴェネチヤのような力強さを身につけて行くための要件についてまとめたい。これが日金工社員としての私の主張でもある。

(1) まず柔軟な現実主義を採って行くためには、中堅層が強くなければならないと思う。トップの指示命令がストレートに硬直的に守られるような組織では柔軟な現実主義は育たない。時にはトップの方針と多少食い違っても実状を良く知る中堅層が行動のイニシヤチブを採れることが大切である。幸い当社は40才前後の働き盛りの人材を多く抱えている。此の層すなわち我々の層の活性化を図ることが柔軟な現実主義を可能にする道であろう。

(2) 一方トップの政策決定にも自由度を極力大きく採れるよう、従業員として協力して行く必要がある。「君子豹変」の例えのごとく、トップとは過去のいきさつにとらわれず政策決定を覆す権限をもっている。その自由度を維持するためには、政策決定を理想・理念などのレベルで行うことは好ましくなく、やや次元を下げてアピールしておくことも一つの工夫である。現実的とは状況の変化に迅速に対応して行くことでもある。

(3) また組織の中に自由度を多く保つためには管理の仕方にも工夫が必要である。例えばトップから相反するような二つの指示があるときは、組織の常として、そ



の価値判断に関わらず守り易い事項から守られるのが通例である。従って守り易い定量的な指示はトーンを落とすくらいで丁度良くむしろ臨機応変に判断をすべきことを、勇気をもって実施できるよう雰囲気盛り上げて行く必要がある。

(4) そして情報の問題がある。中堅層が自由度を以て働けるためには何よりも背景の明らかな指示命令と実状の正確な掌握が必要であろう。職場におけるオープンな雰囲気醸成がこれを支えるであろう。一方社外の情報に対する投資も心がけなければならないと考える。他社とどう組むかなどを考えると、他社とのパイプは太くしておかなければならない。その意味でも当社の海外事務所設置は大きな意味をもっている。ヴェネチヤが各国に「大使」をおいていたように………いつの日か当社にとって大きな役割を果たす日がくることを信じている。

最後に50周年記念論文をなんとか書き終えたことで、やっとノルマを消化できたような安堵感に浸りながら筆をおく。