

鈴木与平氏ヒアリングの趣旨

鈴木は初代鈴木与平が1801年に廻船業を起したことに始まる老舗企業であるということ以外にもいくつかの点で特徴を持っている企業グループである。例えば、静岡県清水に会社の基盤を置き続けていて、業容が拡大しても東京に軸足を移していない。また、幅広く事業の多角化を行っており、地域経済を物流面、商流面で支える複合企業体を形成している。バブル崩壊からデフレ期に掛けて、痛手を受けた多くの企業が拠点をたんで収縮していったが鈴木はその時期に海外展開を推し進めている。また、現在も非上場で資本市場から資金調達を行っていない。

このようにいくつもの特徴を持つ鈴木グループの総帥である八代目鈴木与平氏はこの江戸時代から続く老舗企業の社長として、バブルの発生・崩壊、デフレに至る時期に経営の舵を取り、鈴木グループを、地域を代表する国内でも屈指の企業グループに育て上げてきた。

鈴木与平氏に当時を振り返って頂きお話を伺いすることで地方にあつて国際展開し、しかも200年を超える歳月を活力を持って継続してきたこの企業の生き残り戦略を詳しく解明し、後世に伝えるべき情報として整理することは当プロジェクトの趣旨に照らして意義深いことであると思われる。

そこで具体的にはどのような経営哲学でバブルの発生・崩壊、デフレという時期を乗り越えてきたのか、創業以来受け継がれてきた家訓や経営哲学はどのようなものか、「共生（ともいき）運動」の

理念を提唱されているがそれはどのようなもので鈴木氏の経営や組織にどのように活かされているか。多角的な事業展開をしているが人材の確保や育成はどのようにしているのか。地方に基盤を置いているがそのことが経営に与えるメリット、デメリットをどう考えているか。積極的な海外展開や企業合併を行ってきているがその狙いや経営哲学はどういうものか。非上場であるが事業展開に伴う事業資金はどのように調達したのかなどについてお聞きする。

鈴木与平氏略歴

鈴木与平氏年譜		関連出来事年表
1801年(享和元年)		初代鈴木与平、回漕業・播磨屋をはじめ
1936年(昭和11年)		鈴木商店を株式会社に組織変更(資本500万円)
1941年(昭和16年)	誕生	
1944年(昭和19年)		(株)鈴木商店を鈴木(株)に改称
1949年(昭和24年)		鈴木建設(株)設立
1950年(昭和25年)		鈴木自動車運送(株)設立
1965年(昭和40年)	慶応義塾大学経済学部卒業	
1967年(昭和42年)	東京大学経済学部卒業、(株)鈴木入社、日本郵船出向(～1974年)	
1970年(昭和45年)	(株)鈴木と取締役就任	
1971年(昭和46年)	ロンドン支店勤務	
1973年(昭和48年)	パリ支店勤務	第1次オイルショック
1974年(昭和49年)	(株)鈴木と常務取締役就任	
1976年(昭和51年)	(株)鈴木と副社長就任	
1977年(昭和52年)	(株)鈴木と代表取締役社長就任	
1979年(昭和54年)		ロサンゼルス駐在員事務所開設
1988年(昭和63年)		タイ駐在員事務所開設
1990年(平成2年)		米国法人SUZUYO FRITZ FREIGHT SYSTEMS,INC.設立(現SUZUYO AMERICA INC.)、鈴木商事(株)設立
1991年(平成3年)		シンガポール駐在員事務所開設

鈴木与平氏年譜		関連出来事年表
1992年(平成4年)		タイ国法人SUZUYO(THAILAND)CO. LTD.設立
1993年(平成5年)		(株)シンワート(東証2部)、グループに参画(その後鈴木とシンワート(株)に改称)
1995年(平成7年)		ホーチミン、マニラ駐在員事務所開設
1998年(平成10年)		鈴木商事(株)が全国初のセルフサービス型ガソリンスタンド(S E L F 24)オープン、(株)エスパルス設立
1999年(平成11年)		複合商業施設 エスパルスドリームプラザオープン
2000年(平成12年)	7月―鈴木商事(株)社長兼務	
2001年(平成13年)	通弘を改名し、八代目与平を襲名	国土交通省より地域活性化貢献企業大賞を受賞
2002年(平成14年)		鈴木通関(株)設立
2003年(平成15年)		ジャカルタ駐在員事務所開設
2004年(平成16年)		上海駐在員事務所開設、広州駐在員事務所開設、プラハ事業所開設、鈴木ホールディングス(株)設立
2005年(平成17年)		米国UPS社との戦略的提携契約締結
2006年(平成18年)		鈴木東京通関(株)設立
2008年(平成20年)		静岡エアポートサービス(株)設立(その後(株)エスエーエスに改称)、(株)フジドリームエアラインズ設立

第1部 オーラルヒストリーインタビュー⑥

鈴木 与平 氏（鈴木株式会社代表取締役社長）

日時 2010年1月15日(金) 13時〜14時40分
場所 鈴木本社日本郵船での研修
物流の一大革命「コンテナリゼーション」を目的あたりに

【松島】 鈴木社長は65年（昭和40年）に慶應大学経済学部をご卒業されてから、東京大学経済学部に入學されておられますが、学士入學されたのですか。

【鈴木】 学士入學です。東大の経営学科です。

【松島】 ゼミはどちらでしたか。

【鈴木】 経営学の中村常次郎先生です。福島大学にいらつしやつて、戦時中のページで先生方が抜けられた後に戻ってこられた先生です。もう私もが入ったときにはかなりご年配の先生でした。

実は、私は東大でもうちよつと勉強するつもりで、経営学を学びたいと思って入ったのですけれども、入ったら運動部の人間ばかりなのです。それで大笑いになったのですけれども、とにかく先生はお人柄がすばらしいものですから、必ずゼミの生徒はゼミと先生の講義で「優」を頂戴しました。ですから、私は随分いい友人をたくさん得ましたけれど、あまり勉強はしませんでしたね。

【松島】 経営学というと岡本康雄先生もおられましたね。私は68年（昭和43年）に大学へ入りましたが、入學してすぐにストライキで

授業がなくなりました。

【鈴木】 我々のときは東大紛争直前で、大河内一男先生が「肥えた豚になるより、やせたソクラテスになれ」と言ったときです。ですから、その後はもう卒業式はなかったのですね。私はおかげさまで安田講堂の前で母と一緒に写真を撮って、親孝行ができました。

【松島】 我々は入學式までが安田講堂でした。やっぱり大河内先生に訓示をいただきました。

【鈴木】 懐かしいですね。随分前の話になりましたけれど。

【松島】 鈴木社長とは、すれ違いですね。

私たちは、ストライキ中に岡本康雄先生にプライベートなゼミをやつてもらいました。マックス・ウェーバーとかハーバード・サイモンの組織論を教えていただきました。

【鈴木】 そうですか。

【松島】 私が、73年（昭和48年）に通産省に入りまして、狂乱物価のときに物価対策課におりました。資料を拝見していましたら、鈴木社長が大学を出られたところと重なるものですから、そのころのことを思い浮かべながら伺いたいと思います。

67年（昭和42年）にご卒業されて、鈴木に入社されて、すぐに出向という形で日本郵船に行かれたのですか。

【鈴木】 実際には、卒業してすぐ日本郵船に入りました。ただ、会社から「資格は鈴木からの出向にしろ」と言われました。でも、入社式も研修も全部日本郵船の新入社員と一緒にさせていただきました。

【松島】 その5年後には海外に出ていらつしやいますね。

【鈴木】 はい。そのときは、最初にロンドンへまいりまして、それ

からパリへ1年、3年ほどおりました。

【松島】 ロンドンはいかがでございましたか。

【鈴木】 「マーガレット・」サッチャー首相が出てくる前の時期ですから、炭鉱のストライキとか鉄道のストライキが頻発して、いま日本はストライキはやりませんけれど、イギリス経済が一番落ち目のときです。日本の経済はいまの中国みたいなものですから、イギリスに行くと、みんな日本人は肩で風を切って歩いて、日本は勝った、戦争に負けなければいまいイギリスに勝った、というような議論が随分された時代でした。

【松島】 イギリス病と言われた時代ですね。

【鈴木】 そうです。

【松島】 ロンドンではどういうお仕事だったのでしょうか。

【鈴木】 私がやっていましたのは営業です。荷物を集める集荷です。ちょうどコンテナに切りかわるところだったので、コンテナのお客様への集荷営業です。日本のお客様が多かったですけれども、コンテナをご案内するといまでしょうか。

【松島】 コンテナリゼーションは世界のビジネスのあり方を大きく変えたわけですが、日本ではコンテナリゼーションは早かったのでしょうか。

【鈴木】 早かっただろうと思います。私があるのすぐくラッキーだったのは、日本郵船にご厄介になりましたとき現場におりました、ちょうどコンテナが始まる直前だったので。それで本社へまいりましたらコンテナが始まっていて、たまたま、ご配慮いただいたのでしようけれども、コンテナ課に配属になりました。まだ入社して2年目ぐらいの若造だったのですけど。

【松島】 67年頃ですね。

【鈴木】 はい。その第1号の船が出る場面にいたものですから、非常に印象深く覚えております。

【松島】 港湾荷役へは大きなインパクトがあつた技術革新だったのですか。

【鈴木】 そうですね。昔は、神戸にいたころは、雨が降れば荷役できませんし、とにかく何十人という、我々はギヤングと呼んでいますけれど、労務者が集まって荷物を揚げたり降ろしたりしていたのでコストがものすごく高い。それから、そういう連中を集める手配師がいて、下請の下にまた下請がいてというような状態です。建設業、港湾、トラックというのが、当時最悪の労働条件の業界でした。なかなか原価がつかみにくいところだったですね。

我々も請求書のチェックをしたのですけれども、わけがわからなわけですよ。実際に働いたかどうかともわかりませんし。コンテナになりますと箱ですから、一つ揚げ積みすると機械で全部わかります。原価がわかるという意味では船会社にとつても大変大きな革命だったと思います。それから、昼でも夜でも、雨が降ろうが風が吹こうが荷役ができるということになります。

【松島】 効率化につながつたわけですね。

【鈴木】 そうです。日本の高度成長を陰で支えたのはコンテナ化とこのことですね。

【松島】 その技術革新の変化の最中に社長がいらつしやつたということですね。

【鈴木】 そうです。いま振り返ると大変ラッキーだったと思ひます。

【松島】 コンテナリゼーションは大手海運業界から始まるのですか。それとも、港湾事業の現場から始まったのでしょうか。

【鈴木】 コンテナ化は船会社からです。日本郵船も当時は経験がございませんでしたから、ハワイとアメリカを結ぶマトソンという会社がございます。この会社がコンテナをやっていたのです。ここと提携して技術を勉強して、それを日本へ持って帰って始めたのですが、それは日本郵船で当時のトップクラスの課長の方が指揮していらっしやいました。

例えば、広いヤードも要りますし、ガントリークレーンも要るわけです。それから、マシーニングヤードというのですけれども、そこでどういうようにコンテナを置くかとか、それに対してのコンピュータシステムはどうするかとか、一種のシステムですから、それが対岸とこつち側と両方要るわけです。そういうことから、それを今度トラックでどうやって引つ張り出すのかとか、全体のシステムを組み立てていく。それを横で拝見していました。

私は、本社へ戻ってからは、インランド・トランスポートेशनといつて、日本の貨物はシカゴとかアトランタとかいろいろなところへ行くので、アメリカ国内の鉄道の手配が必要で、そういう仕事をずっとやらせていただきました。おもしろい仕事でしたね。

【松島】 コンテナ化を通じてシステムのいろいろな分野に変化が起きていくという、その変化の波及のプロセスをごらんになっていただけますね。

【鈴木】 はい。これは港湾の業界にとつては革命的な話ですし、トラック業界にとつてもそうなのです。

【松島】 そのときのご経験は後で役に立つことになりましたでしょ

うか。

【鈴木】 当時、最先端のコンテナ化が東京港と神戸港で始まったわけですけれども、まだ清水なんてそういう設備は当然なくて。しかし、そういうことが始まって、船会社はコンテナをやらなければいけません。いろいろなやり方があったわけですが、船にはクレーンを付けられないで、日本郵船がやったように大きなヤードを持って、これはものすごく設備投資がかかるわけですが、それで効率よくやらなければいかんところもありますし。清水港でもだんだんお客様からコンテナのニーズが多くなったので、船にクレーンを付ければ、普通の岸壁でやってもできるじゃないかということ、まずそういう船が入りました。

これはコストも高いわけです。システムもちゃんとできていないので、やっぱりヤードが要る、クレーンが要るということで、静岡県にお願ひしましてクレーンを付けたらどうかと。しかし、これはギャンブルでございます。当時は日本郵船から、「あんなものをお前のところの親父はやろうとしているけど、ペンペン草が生えるぞ。船なんか寄らんぞ」と言われたのですけど、とにかく付けたのです。付けましたらやっぱり船が寄るようになりました。

【松島】 それは7代目のときですね。

【鈴木】 私の父の時代です。1基、小さなクレーンでしたけれど、当時としては画期的な出来事だったんです。

【松島】 先代も先進的な港湾事業をやつたらつちやったのですね。

【鈴木】 ええ。清水は昔から変な下請のシステムがない唯一の港です。港湾のいろいろなシステムという意味では、小さな港ですけど、非常に進んでおりました。地方の港湾でコンテナを付けたのは

初めてですし、ここは以前ですと木材とか冷凍品とかチップ、石油もありましたし、ワンセット日本の輸出入の貿易の施設が全部あるというので、国交省の技官のエリートの方は必ずこの所長をおやりになって、最後に局長で辞められる方がたくさんいらっしゃると思います。若い方々が勉強するのに清水が一番よかろうという事であったと思います。いまはちょっと変わってしまいましたけれど。

国際感覚を肌で学んだ海外赴任

【松島】 コンテナ化の端緒を日本郵船でごらんになってからロンドンに行かれて、ヨーロッパの物流に触れたと思います。そのときのご感想はいかがでしたか。

【鈴木】 ヨーロッパではコンテナ化が日本より先に大西洋航路で始まっていました。ですから、物流そのものについては特に強い印象は持っていなかったですけども、先ほど申し上げたように日本人が肩で風を切って歩いていた時代で、むしろ文化的な意味で非常に刺激を受けました。ですから、皆さん、日本は勝った、勝ったと言いますけれども、どう見ても、あの石造りのカルチャーを見ると、とても日本人がそんな偉そうに言うようなものとは、ちよつと重みが違うなと思っていました。実際、いまになってみると、だんだんまた元へ戻っていますね。

【松島】 ロンドンに2年間おられた後で、1年間パリに行かれましてけれども、パリでも同じように営業の関係だったのでしょうか。
【鈴木】 今度は日本と地中海、スエズ運河を通してコンテナ船が来るのですけれども、このコンテナ化が始まりました。パリはもともと

と駐在員が1人しかいなくて、お客様の世話をするところだったのですが、これではたまらんといいので、ロンドンが管轄の店なので支店長のところへしょっちゅうねじ込んでいたのですが、ちよつとも本社が増員をオーケーしてくれませんか。そうしたら、ある日、鈴木がいるという話になりました。私はパリの駐在員から個人的にちよつと遊びに来いと言われて、妻と2人で遊びに行ったら、超一流のレストランでご馳走になり、セーヌ河のバトー・ムーシユ（観光遊覧船）に乗って、いい気分です帰ってきたのです。

そうしたら支店長から、「お前、パリの駐在員にならないか。どうも本社からはちよつとも言ってこないし、お前なら志願すれば本社はウンと言っだろう」と言われて、私もパリへ行かせていただくなんて思いも寄らないことなので、すぐ志願しました。しょうがないという事で、私はロンドンからパリへ転勤になりました。

【松島】 後ほど飛行機の話も伺いたいと思っておりますが、ヨーロッパで3年過ごされると、航空機での都市間移動を体験されたと思うのです。また、慶應大学では航空部に所属されていたと社史で拝見しましたが、ヨーロッパに3年駐在の間に飛行機に乗られてヨーロッパの中を走り回られたのですか。

【鈴木】 出張はほとんど飛行機で回りました。ただ、私は島国と大陸ってこんなに違うものかと思いましたのは、ロンドンにおりましたときもしょっちゅう仕事ではまいりましたけれども、家族と大陸へ行くというのは、夏休みとかそういうときでなければ行かなかったのです。ところが、パリにいたら、金曜日の夜、仕事が終わってから、まだ生まれたばかりの子どもを後ろに乗せて車で行けば、ベルギーだろうがどこだろうがどんどん行ってしまうわけですね。大

陸というのはおもしろいところだなと思いましたね。

【松島】 私もドイツに3年間おりました。90年〜93年まで滞在しておりましたけれども、随分飛行機でヨーロッパの中を旅行しました。

【鈴木】 先生は、車は運転なさいませんでしたか。

【松島】 車は運転しましたが、車は疲れますから。それでも自動車で1日600キロぐらいは走ったことはあります。ドイツはアウトバーン(自動車高速道路)で走りやすいものですから、スイスとかオーストリアへスキーへ行くときは車で行了きました。

【鈴木】 私は、帰る前に、北へ上がって、ドイツのライン川、モゼル、ロマンティッシュ・シユトラッセ(ロマンチック街道)をずっと南へ下って、リヒテンシュタインへ入りまして、それからスイスへ行って、フランスへ出て、楽しんでございましたよ。これは忘れられない思い出です。

【松島】 週末、飛行機でウィーンに行って、オペラを見に行くということがあります。こんなことはここにいるときじゃないとできないと思ったのですけれども、都市間移動に使う飛行機は30人乗りぐらいで、小さいですね。あれは怖いけれども、便利ですね。ああいうのを見て、日本もこういうふうになるのかなと思ったのですけれども。

【中村】 都市間移動どころか国際移動でもすごく小さいですよ。30人乗りの飛行機で、平気でアムステルダムあたりからイギリスの地方まで。

【鈴木】 あれは私も1回乗ったことがありますけれども、後が大変で、イギリスのランズエンドなんていう小さな町で降ろされて、タ

クシーがなくて途方に暮れたことがありました。

【松島】 中村さんは、おとし1年間イギリスにいらしたのです。

【鈴木】 どちらにいらっしゃったのですか。

【中村】 リッチモンドです。

【鈴木】 あそこもいいところですね。私はオーピントンというテムズ川の南の東になるところで、ケント州におりました。クロイドンの近くです。

【中村】 あそこはまたいいところですね。ロンドンに2年間、パリに1年間いらっしゃった間に、イギリス人とかフランス人のネットワークというか友人関係はどんな感じでしたでしょうか。

【鈴木】 もちろん随分親しくさせていただきました。

【中村】 それはその後もし引き続きという感じですか。

【鈴木】 そうですね。でも、イギリス人はおもしろいですね、ご近所に私たちが本当にかわいがってもらった御夫婦がいて、我々よりずっと年上の方たちでしたけれど、ご主人が亡くなったと手紙が来て、それから2年もしないうちにそのご主人は再婚してしまつたのです。そうしたら私の家内なんかは、「どうして?」なんて話になって、何となくその後途絶えてしまいましたけれども。友人には、フランス人もいますし、イギリス人もいました。みんなだいたい年取っちゃいましたけどね。

【中村】 そういうネットワークは、後でお話をお伺いしようと思えますけれども、海外進出をされたときはあまり……。

【鈴木】 これはほとんどプライベートです。仕事の関係の方も何人かおりましたけれども、仕事であとも付き合っている人はあまりいませんね。

【松島】 ヨーロッパにも鈴与のような事業形態の総合物流業はあるのでしょうか。

【鈴木】 パリにいたとき、日本郵船の代理店をやっていたところは、ウォルムスという会社ですが、銀行、船会社、こういう代理店、少しターミナルの仕事をやっている会社で、これはうちなんかとは比べ物にならないぐらい大きな会社でした。これもファミリービジネスでやっていました。ただ、その後は上場して、いまはどうなったかわかりませんが。

【松島】 ヨーロッパの物流業は、後で社長が鈴与の展開を考えるときの参考にはなったのでしょうか。

【鈴木】 仕事の上では特にそういうことは……。なっているかもしれないけれども、あまりそういう形での印象はありませんでした。

【松島】 鈴与の社長になられてから急速に鈴与の国際化を進めていかれたという印象を持ったのですが、ヨーロッパでのご経験が響いているのかなと思っただけですけれども、その辺はいかがでしょう。か。

【鈴木】 国際的な感覚という意味では、確かに大変勉強させていたのだと思います。それから、外国人とお付き合いするというのが、どういうお付き合いの仕方をしたらいいかとか、こういうことは本当に人生観が変わるぐらい勉強になりました。

ただ、仕事では、その当時のことでのいまの仕事、あるいはうちがインターナショナルな仕事をやるのに直接結びついた話はあまりないのです。

【中村】 原体験として非常に重要だった、ということでしょうか。

【鈴木】 そうですね。例えば、私はよく若い方にお話しするのです

けれども、昔よくテレビでコマーシャルをやっていました。世界は一家「人類みな兄弟」って言うじゃないですか。何となく日本人は、人間はみんな同じ、話せばわかり合えるなんてよく言いますね。あれは大間違いだということが私は向こうへ行つて初めてわかりました。人間なんて誰もわからん、みんな敵だ、だからこそどうやって仲良くするかというために、握手したり、抱き合ったり、お世辞を言ったりする。

それから、「ポライトネス」という言葉は、私は日本でさんざんバンカラで育ちましたから、そんなものと思っていたのですけれども、ヨーロッパへ行つてポライトネスというのがいかに大事か、自分を敵じやないとわかってもらうためにはすごく大事なことだというのが初めてわかりました。そういうカルチュラルな意味ではものすごく勉強させていただきました。

【松島】 それは重要ですね。

【中村】 そこは根底の部分ですね。

【鈴木】 はい。その後いろいろな方と海外ビジネスでお付き合いするときに、手前みそになりますけれど、相手の方にはすごく信用していただいて、仕事がわりあいうまくいったというケースが結構あります。

オイルショックとの遭遇で会社を徹底的にスリム化

【松島】 ヨーロッパから戻られて、鈴与の常務に就任されています。社長になるまで3年間お仕事をされていますが、社史を読むと、この時期に、多角化された鈴与の中で、具合が悪くなっている

ところを整理されたということですね。日本ではちようどオイルショックの後ですね。その時代をどのようにごらんになりましたか。

【鈴木】 ついこの間パブルがありましたけれども、あのときも同じような状態でしたね。高度成長期で、それ行けどんどんで、日本中の港はターミナルから荷物があふれ返って、むしろ港湾が足りなくて、そのために輸出できないうらい荷物が混雑していました。ですから、とにかく我々の親たちがやっていた仕事も、あれもやる、これもやるということで、帰ってきてもうびつくりしてしまいました。第一うちのグループの社員の数がわからないのです。グループはともかく、本社の社員の数、これもわからないのです。一体どうなっているのだと。

後でわかったのですけれども、当時、人が足りなくて足りなくて。ですから、人の採用なんか人事が手を上げてしまつて、現場がみんなを集めていたわけです。だから、人事に幾ら聞いてもわからない。大学や高等学校を卒業した社員が何人というのはわかるのですけれども、実際はそうでなくて、法律上社員と認めざるを得ない人間がその倍ぐらいいたわけです。ですから、腰を抜かすぐらいびつくりしました。

その後オイルショックでドカーンときたわけです。うちの会社も生まれて初めて赤字決算をやりまして、気がついてみれば山のように余剰人員がいてということ、本当に大変だったですね。でも、まだ若かったですから。

【松島】 どういうお考えで取り組まれたのでしょうか。

【鈴木】 最初は本当にちよつと立ちすくむぐらいの状態でした。幸

いなことに、古くからいた幹部たちが心配してくれて、私に当時の社内では一番優秀な若手の連中を何人かつけてくれました。その連中と一杯飲みながら話していたら、みんな怒り狂っているわけですよ。一体幹部は何をやっているのだという話で。しかしどうやった方がいいのだろうとみんな頭を抱えてしまい、どこから手をつけていかわかんないというわけです。

それで、こういうときはやれるものからやるしかないということで、手っ取り早いところから始めようと、例えば、やめなければならぬ事業で、これはいろいろなつながりがあつて、組合問題もありますけれども、その中にもすぐやめられそうなものもたくさんありますから、それから手をつけていこうとか、とにかくいますぐ辞めてもらえる人たちには辞めてもらうとか。当時は人が足りなかったものですから、定年が55歳なのに60歳過ぎの人がたくさんいます、その人たちには申し訳なかつたですけれども、事情を話して、わりあい気持ちよく辞めていただきました。

ということ、どんどん、どんどん整理をやりまして、5年ぐらいたつて振り返ってみたら、結構整理がついたというようなことで、少しずつやつたわけです。

この港湾でも当時は2000人ぐらい作業員がいました。いまは200人ぐらいです。ですから、当時は仕事がないので、この辺の山へ落ち葉を拾いに行つて、それを肥料の業者に売りに行つたり、そんなことまでやりました。

【中村】 そのときの苦しかった思い出みたいなものは、その後のパブルの際に少しよみがえつたりしましたか。パブルの崩壊にあたり

【鈴木】 これは自慢話ではないですけども、そのときにとことん整理してしまいましたから、後はあまり苦労したことはなかったんです。人の問題がいかに怖いかって、そのとき骨身にしみましたから。私の考えは、「共生(ともいき)」という言葉も多分お説みになったと思いますけれども、中核の社員はそれで行こう、これは徹底的に大事にしていこう、しかし見ているとそうじゃない人生観の人もたくさんいるから、その人たちは別な形で使っていっただほうがいいのではないかとことです。ですから、中核の社員はできるだけ絞り込んで、あとは、いまでいうとパート、アルバイト、契約社員、こういう形の体制は比較的早くつくったのです。大体オイルシヨックの後、そういう形にしてみました。

【松島】 76年(昭和51年)ぐらいですね。

【鈴木】 はい。あとは、ストライキもやらないで合理化できたのですけれども、できるだけ首切りはやらないで、自然減で行こうというところで、採るのはぐんと抑えて、できるだけ外側の仕事に振り向けて、中核の仕事は大卒の人だけ入れる。

【松島】 第1次オイルシヨックの後の状況のところ、筋肉質の体質にするのになまく成功されたということでしょうか。

【鈴木】 そのときはそれどころじゃなかったんです。つくつてから1回も黒字にならない会社とか、労働組合が石を投げにくるような会社とか、大変だったですけども、一つ一つ片づけていきました。

提携戦略をベースとした国際展開

【松島】 77年(昭和52年)に社長に就任されるわけですけども、社長になった翌年正月の冒頭にお話されていますね。その中で私が印象に残ったのは、「冒険する経営」「挑戦する経営」という言葉です。

【鈴木】 あっ、そうですね。もう忘れちゃったよ。(笑)

【松島】 長い歴史のある会社で、ある意味では既にでき上がっている会社ですから、どちらかといえば保守的になるのではないかと思うのですが、保守とは対極的な言葉を冒頭でお話しされていると思うのです。長く続く会社と「冒険する経営」「挑戦する経営」の関係というのでしょうか、社長が考えられたことを少しお話しただければと思います。

【鈴木】 それはすごく難しいお話ですね。私もこうやって田舎へ帰ってまいりましたでしょう、田舎も田舎でまた大変なことがたくさんあるわけです。かつての日本郵船の同期とか、我々と当時同世代の若手のピカピカした社長さんがたくさんいらっしゃいましたから、東京へ行くと、いやあ負けるものか、どんどん大きくして頑張るからと思つて帰ってくるのですけれども、地元へ来ると、いやいや、そうはいかんとするので、葛藤は随分ありました。

会社を大きくするということが続けることそのものとはまた違う話ですけども、同族会社ですから、私も反発して逃げ回つて、あの歳になるまで帰ってきませんでした。しかし、子供が大きくなつてくると、やはり次の世代へパスしていかなければいけないという事で、ババ抜きのパバみたいなものですが、本人は嫌だらうけど、

渡すのが今度は私の仕事になります。その場合、事業のことを考えると、あんまり大きくしないほうが事業継承しやすいのです。その辺がいつもトレードオフみたいな関係になるので、こっちへ振れたり、あっちへ振れたりということがあるのです。

ただ、経営をやっていると本能的に事業を拡大する事にチャレンジしたくなりますしね。難しいところですね。

【鈴木】 その方針に則った最初の展開が、きょう冒頭お話が出た国際展開だと思ふのです。清水に本拠を置きながら、京浜地区にももちろん拡大していらいっしやいますし、豊橋のほうにも拡大していらいっしやるのですが、同時にここをベースに国際化というのが鈴木と経営を見るときに重要な視点だったのではないかと思ふのです。国際化についてはどういふお考えをお持ちになつていらいっしやいますか。

【鈴木】 特に物流の国際化は、我々のご同業も同時期一斉に出たのですけれども、大体現地法人をつくってネットワークをつくるという形が多かったのです。どうも我々クラスのところだと、それをやると優秀な人材をそっちへ振り向けなければならぬわけですから、そうすると、その分だけどうしても国内が手薄になるものですから、どちらかというところアライアンスでやっていったほうがいいのではないかと個人的に思っていたのです。たまたま当時、フリッツというアメリカの大手のフレイト・フォワーダーだったのですが、そこご縁ができました、提携で行こうと。

ただ、やっぱりアメリカの会社ですから日本的なサービスは駄目なわけです。土曜・日曜に出てこないなんて言っちゃって誰も出てきませんし、夜遅くに荷物が着かないから何とかしろと言っちゃってそん

なこと絶対にやってくれませんか、日本人の駐在員を置こうと。

うちの社員をですね。お客様が求める日本的なサービスは彼らにカバーさせようということ、これだとわりあい少ない人数でできるものですから。我々の規模で身の丈に合ったことやっていこうと思つて、例えば、ロス、シスコ、シカゴ、ニューヨークとかに拠点をつくつて、そういうところには2人とか3人とか置いて、ヨーロッパも同じですが、それで展開してきたわけです。

【鈴木】 同業他社と同じようにというのはなくて、自社の経営資源の余裕を前提にして、新しい方式を生み出したというふうにも理解してよろしいでしょうか。

【鈴木】 まあ、提携で行こうということですね。

ただ、これは難しいのです。対等でやるわけですから、信頼関係がないとできないわけです。この部分で、さきほど申し上げたロンドンやパリで経験したことがすごく役だったと思ひます。そこもファミリー会社だったものですから、これは絶対ファミリーで付き合わなければだめだと思つてそういうお付き合いを始めて、本当に妻同士、子供同士のお付き合いをしてきました。仕事の上では何回か事務局同士では大変な交渉がありましたけれども、最後はまあまあという話になって、ずっと後まで続いていきました。

ただ、最終的にはその会社も上場してうまくいかななくて、UPSという会社を買われてしまい、いまはUPSとやらせていただいています。

【鈴木】 その意味では最初のロンドン、パリの経験は生きていますね。

【鈴木】 ですから、私は本当に日本郵船には感謝しています。

バブル後のデフレが怖い

【中村】 まさにスズヨ・フリッツ・アメリカの法人をつくられた時期はバブルの崩壊の時期で、90年(平成2年)です。潮目が変わっている時期ですけれども、あまりそういうのは意識せずにやられていたということですか。

【鈴木】 そうですね。自慢話ではないですけど、バブルはあまり気にしないで。

【中村】 オイルショックに比べれば屁でもないということでしょうか。

【鈴木】 オイルショックのときは大変だったですけど、バブルのときはうちのグループで、赤字の会社はほとんどなかったと思います。

【中村】 それで、日本企業がどこでも収縮しているときに、逆に平成不況の間に海外展開を進められていった。

【鈴木】 少しずつそういう形でやったのです。

【松島】 バブルが崩壊したときは荷動きが鈍くなったのでしょうか。

【鈴木】 やっぱりデフレの怖さが本当によくわかりましたね。多分先生もそうだろうと思いますけれども、我々の学生時代には、インフレは悪いことだというのはたくさん習いましたけれども、デフレが悪いことだというのはあんまり習わなかったですね。

【松島】 デフレという概念は本で読んで知っていましたが、実際にデフレになるとは思ってなかったですね。

【鈴木】 大体、日本の大学は、デフレの事は何も教えてくれなかつ

たんです。現実にはどんな信用が下がってしまうわけです。私どもはわりあい土地を持っているほうですけども、これが目減りしていくわけです。見ている前で、500億あったものが400億になり、300億になり、その辺でとまってくれたからいいですけども、余裕がだんだん減っていく感じ。株も同じですね。おっかないですねえ。

釈迦に説法ですが、会社は赤字でもつぶれませんが、金が詰まったら一発でつぶれますからね。だから、デフレは怖いですね。

【松島】 ダイエーの中内(功)さんのオーラル・ヒストリーをお亡くなりになる直前に6回ほどやったのです。ダイエーが厳しい状況になったのは、不動産価格がどんどん下がって、それが資金調達の問題に絡んで資金が回らなくなっていくというプロセスだったと思います。鈴木との資金調達は、不動産には依存しない形で行われていたということでしょうか。

【鈴木】 もちろん不動産を担保に入れてお金を借りてやっているわけです。しかも我々は株を上場しておりますから借入金が多いのです。ただ、その範囲の中で十分回る程度のものです。

【松島】 あまり無理な借入をしていないということですか。

【鈴木】 ええ。それから、銀行さんに、貸さないと言われたことはないんです。

【松島】 不動産価格が下落しても、追担保というような問題が発生することはなかったということですね。

【鈴木】 そうです。いまは航空会社(100%子会社の株式会社フジドリームエアラインズ)のほうが厳しいことを言われています。

銀行さんに、とにかく3期で黒字にしなかつたら金を貸さないと

わかれて、閉口しております。

【中村】 銀行さんというのは、地場の地銀ですか、それとも都市銀行ですか。

【鈴木】 地場の地銀さんと、長期資金は大体都銀さんです。具体的には当時の日本興業銀行、三菱信託銀行です。

地方に拠点を置くことの利点

【鈴木】 それから、ここは銀行さんが、あの大騒ぎの時代でも静岡銀行、清水銀行、スルガ銀行、3行とも非常にしつかりした銀行で、私はいまでも覚えていきますけれど、こういうところですかいろいろな形で頭取とお目にかかる機会が多いのですが、静岡銀行のいまの頭取の先々代ぐらいの方が、そのころ自己資本比率ということをおっしゃったのです。まだそんなことが問題になる前に。私は何のことかよくわかりませんが、銀行は大蔵省に守られているのに何を言っているんだなんて悪口を言っていたのです。そうしたら、だんだんそれが実際の話になってまいりましたから、手を打たれたのが非常に早かったんじゃないですかね。特に静岡銀行さんは早かったような気がします。

【中村】 そういう意味では都市にないメリットが、ここで事業を展開する上ではあるということですね。

【鈴木】 それは間違いなくあります。私もできれば東京に住んで、もうちょっと友達と遊んでいるほうがいいのですけれども、ここに本社を置いて、ここで仕事をしているメリットはものすごくたくさんあると思います。

人材も採りやすいのです。いろいろなお役所や大手の会社にはらっしゃった方でも、だんだん家庭の事情でご両親の面倒を見なければならぬとか、先が見えたとか、いろいろな理由でこっちへ帰ってこられる。その中で優秀な、視野も広い方がたくさんいらっしゃいます。そういう方にもわりあい来ていただきやすいですし。

【中村】 金融の面でも、人材の面でも、地元で事業をやるというのはメリットが大きいわけですね。

【鈴木】 そうですね。うっとうしい面もたくさんありますけれども、それはそれとして。

【中村】 人とお金の部分以外ではどういうメリットをお感じになっていますか。地元で事業の本拠を置き続けることのメリットというのは。

【鈴木】 地元のビジネスに関しては、圧倒的に強くなるのですができるわけです。つまり、情報も入りますし、ヒト・モノ・カネがみんなそろっていますから、少なくともローカルで事業を始める限り、ちゃんとやれば失敗することはないように思います。

【中村】 なるほど。地方のビジネスチャンスがしつかり見えてくる。

【鈴木】 ええ。それから、中央で成功された企業に、お声をかけていただいで、地方でローカル・エージェントのような形で仕事をやっていけば、まあ大体コンペティターに負けることはないですね。ただ、逆にあんまりやり過ぎますと、あいつのところは何でもやる、仕事をみんなとっちゃうということになりますから、それは気をつけてやらないといけないですけども、それは強いと思えますね。

【松島】 鈴与の多角化の仕方を見てみると、非常に手堅いというか、ステディな需要に対して敏感に反応して、多角化経営をされているという印象を受けますね。

【鈴木】 ただ、ちょっとやり過ぎですね。先ほどお話ししたように、深く掘り込んでいってオールジャパンあるいはワールドワイドに仕事をしていくというのが普通のやり方だと思いますけれども、うちの場合は、横へ横へ広がりがならローカルで仕事をやらせていただいているので、一つ一つの仕事をとってみると、あまり大した仕事じゃないのです。ですから、もうちょっとスペシャリティを持って仕事ができるようにとは思っているのですけれども、なかなかそこへ行かないのです。

【松島】 7代目与平社長の経営方針の中に、投機で儲けない、オペレーションでやっていくのだというお考えが出てくるのですけれども、まさにいまおっしゃった、地域で生きるといふか、地域の具体的なニーズに対応するということは、7代目与平社長のお考えとコンシステントだというふうに理解してよろしいのでしょうか。

【鈴木】 そうかもしれませんね。

【松島】 地元の中でやるとすれば、そこで投機というのはあんまり……。

【鈴木】 そういうチャンスもあんまりないですけれどね。そんな天から降ってくるようなぼろい話はないし、またそういう怪しげな話は、地元にありますから、大体どんな人が持ってこられた話でも経緯が全部わかりますからね。地銀さんの強いのは、ここで絶対にひっかかりが少ないというのわかりますでしょう。それと同じようなことが我々にも言えるのかもしれませんが。

【中村】 信用情報をしっかり把握できている。

【鈴木】 そういうことになるでしょうけれど、実際はいろいろなところで噂話とか、「鈴木さん、あの人は気をつけよう方がいいよ」なんていう話がたくさんありますから。

【松島】 地銀の中でもそれで随分ダメージを受けたところがありますけれども、静岡銀行、清水銀行、スルガ銀行は健全ですね。

【鈴木】 ものすごくステディです。3行ともそうだと思います。堅い仕事をされていますね。堅過ぎて、お金を返してもなかなか担保を外してくれないというようなケースもあります。

おもしろい話がございます。我々もだんだん資金規模が大きくなって、少しほかの地銀さんからもお金をお借りしようと、静岡銀行さんにご了解をいただきに行きまして、これは隣の県の山梨中央銀行さんで、これもまた非常にしっかりしたところ。そうしたら静岡銀行さんから、「それはいいじゃないですか。ぜひお付き合いなさってください。だけど、あの銀行は渋いですよ」とおっしゃるので、「あなたのほうがずっと渋いじゃないですか」って大笑いになったのです。

【松島】 堅実というのは静岡の土地柄もあるのでしょうか。

【鈴木】 私、今度、航空事業をやりましていろいろな地方へ行くのと、大体、商工会議所の会頭は銀行さんがやられてらっしゃるのですけれども、話をしていて、いま問題になっている地銀さんとはちらかというところ昔の相互銀行系の銀行さんで、旧地銀はほとんどがものすごくしっかりしています。内容もいいんです。

【松島】 地方の中でも、いいところと付き合っていたところは、体質がしっかりしている。

【鈴木】 地銀さんでも、中央を志向されたところはちよつと問題がありますね。でも、静岡銀行の頭取さんなんか、まだお若い頭取ですけれど、今度少し信用が縮まって都銀さんがここから資金を引き上げましたね。あのときも本当に涙が出るほどうれしい話ですけれども、東京の銀行側の貸し手からお金を集めて、地元へ持ってこられたんですね。1000億か1500億円ぐらい持ってこられて、うちは地元優先だ、東京の大会社はどうせまた景気がよくなれば金利を安くしろと言うに違いないと、地元へ持ってこられたのです。地元同士というのはありがたいですね。

ターニングポイントを迎える地域経済

【中村】 いまのお話で、地元にものごくメリツトがあるというのは痛感しますけれども、一方では、地域経済そのものが収縮するという問題がもう一つあると思います。それについてはこの地域はどういうふうにお考えでしょうか。

【鈴木】 この経済は、いままでではなく強かったのです。それでこの港もずっと発展してきたわけですけれども、ここからが一つの大きなターニングポイントだと思います。清水港も物流が最盛期の6割5分ぐらいでしょうかね。いま7割ぐらいに戻ってきたかもしませんが、これはあまり戻らないのではないかと思います。ですから、それに合わせて体を変えていかないとダメだと思います。

【中村】 収縮するのを認めて、それに合った体質に変えていく。
【鈴木】 そうです。

【松島】 いま減っているのは自動車ですか。

【鈴木】 自動車関係です。

【松島】 スズキ自動車が随分ここから輸出しているのではないかと思いますか。

【鈴木】 ここは、スズキさん、ホンダさん、ヤマハ発動機さんが大きいのです。あと、日産関係の工場が東にございまして、ここで大きいのはその次のパーツメーカーさんです。いまはもうインターナショナルになられましたけれども、矢崎総業さん、ここだと小糸製作所さん、西のほうへ行きますとアスモさん。これはトヨタ系の電動モーターをつくられています。あと、トランスミッションをつくられているジャトコさん。これが皆さん超大型企業で、清水港を使っていたいていますけれども、いまは自動車産業が全体に悪くなつてしまいましたので。

【松島】 それぞれ海外に生産拠点を移していますからね。

【鈴木】 大変なネットワークを持っています。そのため我々は駐在員を置いてサービスさせていただいております。

この港も昔は主力がオートバイと楽器でした。その前が缶詰とお茶です。それがいま、楽器はものすごく少なくなつて、オートバイもいま悪いのです。そのかわり、そういうパーツはわりあいよく出るので。例えば、中国でいま自動車を生産していますし、インドも使います。全部が国内で賄い切れませんから、やっぱりこちらからというのがありまして。

【松島】 物流業の構えをつくるタイミングにも、日本経済全体の構造がどういうふうに変化するかというのを視野に入れながら、将来を見通してやつていらっしゃる。

【鈴木】 そうです。ですから、いまだ大きく国内にシフトさせているのです。もちろん我々は日本国内のネットワークも持っておりすけれども、いままでは清水港を使っていたために、そういうネットワークを使ってサービスして、ここをご利用いただきながら、ほかのサービスもやっていくという形でやってきたのですけれども、どうもこの辺が一つのターニングポイントだと思って、いまま少しそちらのほうへ舵を切っています。

【松島】 国内に展開するということは、国内物流のほうにシフトしていくということですか。

【鈴木】 そうですね。既に倉庫などには設備投資してありますから、あとはそれをつなぐ線としてのトラックの仕事と、ということまで。

【中村】 飛行機も実はその一環になるのでしょうか。

【鈴木】 それは妻に言わせると、あなたは趣味でやっているだけだと。

【松島】 社史を拝見していて、慶應の航空部という記述を見たときに、「あつ、そうか」という話をしていたのです。

【鈴木】 みんなそうおっしゃいます。

【松島】 中部通商産業局長をやりましたが、石川とか富山も所管地域に入っていました。そちらに行くときには、やっぱり飛行機は便利でしたね。国内のローカル・ツー・ローカルの飛行機のネットワークがあると、日本の国土はもっと広く使える気がするのです。

【鈴木】 余談ですが、今度航空事業をやって、まだ搭乗率も悪くて苦労していますけれども、ものすごくそういう地方のエネルギーを

感じました。この知事さんもおっしゃっていますが、東京に頼らない地方づくりをやらなければいかん、そのためには地方がもっとアライアンスを組んでやっていかないといけないと。その一環で、ツールとして我々はエアラインをやるうと思って、ローカル・ツー・ローカルというのが一つのコンセプトです。やっぱりお伺いしていますと、ものすごくそういうエネルギーを感じます。もつと交流したい、もつといろいろな情報が欲しい、と。例えば、静岡の会議所だったら鈴木さんが紹介できるだろう、我々のところにも中小企業があるから1回商談会をやってくれないかとか、そんなお話がすぐ出てくるのです。それを伺っていますと、もつともつと地域と地域が交流していくことのニーズもあるし、またこれからの一つの日本のエネルギーにうまくリードできればという気がいたします。

【松島】 ローカル・ツー・ローカルの中に、中国とか韓国とか入っていくと思うのです。鈴木は中国の寧波（ニンポウ）に進出していますね。私も3年前に寧波にいったときに、北侖（ペーロン）港を見学しました。北侖港はたいへん設備の整った大規模な港でしたし、今では寧波は中国におけるモノづくりの拠点になっています。

【鈴木】 あそこは遣唐使以来の伝統がある都市ですから。

【松島】 国際的なローカル・ツー・ローカルという点では、中国の沿岸地域はまさにその中心になり得るのではないかと思います。鈴木社長はどういうふうにごらんになっていらっしゃいますか。

【鈴木】 寧波は、私、最初にこの知事のお供をしてミッシェンでまいりましたときには、まだ皆さん人民服を着ておられました。寧波というのは日本で言うところになるところになりますかね、本当に小

さな港だったのです。川の河口にありまして、バースが二つぐらいしかなくて、それも2000トンぐらいの船の着くバースで、泊めていただいたホテルも、水をひねると茶色い水が出てきました。すごいところだなあと思ったのです。

で、鈴木さんのところはコンテナをやっているようだ、うちもこれからコンテナヤードをつくるから何か助けてくれないか、と。それは喜んでという話で、そのころからうちへ研修生がおいでになりました、このコンテナヤードで研修してお帰りになつて、いまは皆さん幹部になつていらつしやいます。

そうしたら、いま、清水港が大体50万TEU（50万個）ぐらいコンテナを扱っているのですが、寧波は1000万個を超えているのです。行つたら、すばらしいホテルがたくさん建つて、コンテナヤードなんて清水港ぐらいのものが一つのブロックで、それがまた五つぐらいあつて、もうほんとに嫌になつちやうのです。

たまたまそのときに、我々はべつにそれを商売でやっているわけではないのですから、みんなほかの連中は何かやらせると言うのに、お前のところは何も言わない、何か儲かる話をつづぐらいやらせてあげるといふ話になりました、道路をやらなにかと言われて、道路をつくるからそれにお金を出せば儲かるよという話なのです。うちは物流業なので、どうせやるなら港の関係がいいというので、ターミナルをやらせていただいて、これは非常にうまくいきました。

これがうまくいったから、そのお金を原資にしてトラックもやろうというので、トラックは我々も少しノウハウがあるから一緒にやろうということで、これもわりあいうまくいきました、いま順調に

大きくなつていきます。

【松島】 コンテナの話に戻りますが、コンテナになると、航空物流と海運物流を組み合わせることも可能になるのでしょうか。

【鈴木】 はい。シー・アンド・エアーというのは随分あります。例えばロサンゼルスまで船で行つて、あとは飛行機で全米各地に配る。

【松島】 静岡の飛行場はそういうこともお考えになつていらつしやるのですか。

【鈴木】 あそこは内陸にある飛行場ですから24時間飛べないので。それから、滑走路がちよつと短くて、貨物空港としては……。ペリーといつて普通の旅客機のおなかを使って持つてくる荷物はこれからだんだん出てくると思ひますけれども、いわゆるフレーターという大きなジャンボみたいな飛行機が飛んでくることは、なかなか難しいような気がします。

多角化戦略のカギを握る業態ごとの深掘

【松島】 少し話が変わりますが、90年のころに、販売部門の鈴木商事と分けて展開されていかれますが、これは多角化戦略の中でどういう位置づけになるのでしょうか。

【鈴木】 これは内部事情です。うちの会社は、古いのはいいのですけれども、とにかく自然発生的にできてきたものですから、あんまりそういう整理はしていませんでした。我々から見ると事業内容が全然違うわけです。例えばエネルギーは言つてみれば問屋の仕事です。鈴木は物流です。そうすると、同じ社員でも、入つてきて全

く違う仕事に就くわけです。ですから、父がまだ元気なころ、私も帰ってきたばかりで役員の端くれで後ろのほうに座っていますと、商事系の仕事の話になると商事系の役員がいろいろとまくし立てて、物流の連中は黙っている。今度、物流の話になると物流の役員がまくし立てて、商事系の役員は黙っている。そんな感じだったのです。ですから、全体の数字がどうなっているかという話にはなかなかありませんでした。

それから、労働条件も違うわけです。例えばガソリンスタンドでしたらお正月も実際に働かなければなりませんし、物流の場合にはそういうことは比較的少ないと思います。大体、物の考え方が全然違うわけですから、分けたほうがいいのではないかとということに分けて、物流と、商流と我々が呼んでいる問屋の仕事と、二つに分けたのです。

【松島】 多角化して地域のいろいろなところに根を張っていくとすると、経営の仕方も全部一括ではなくて、業態ごとに分けてやっていくほうがよいとお考えでしょうか。

【鈴木】 そうです。できるだけターゲットを絞り込んで、さつきも申し上げた深掘りして競争力をつけてやる、そういう意味での分社だったのです。商事会社の中でもっと分けたほうがよからうというので、伸びるのではないかと、鈴木とトラックステーションと呼んでいますけれども、ガソリンスタンドのスーパーみたいなものですが、2000坪ぐらいの大型のガソリンスタンド、それだけをやる会社をつくりまして、全国展開で大手のコンベーターと丁々発止やっています。絞り込んでいくと、そういう形で大きくなりますね。一つか二つはそういうものもおもしろくないので、やつ

ているのです。

株式上場についての考え方

【松島】 非常に幅広く事業展開されていると思いますけれども、鈴木は非上場ですね。それはどういってお考えなのでしょう。もちろん方針として非上場という会社はたくさんありますが、鈴木のように積極的に新しい分野にどんどんチャレンジされている会社は、上場するのも一つの戦略かなと思って見ていたのですけれども。

【鈴木】 上場会社はグループ内で一つだけ、鈴木シンワートという会社です。これはつぶれたものですか引き受けた会社で、グループでは全然上場をやっておりません。

【松島】 市場から資金を調達する必要があるければ、上場する必要はありませんね。

【鈴木】 そんなことはないですよ。財務内容があまりよくないので、できれば本当は上場したほうがいいのかもしれないですね。

ただ、いま、ものすごくやかましくなりましたでしょう。上場のいろいろなルールがやかましくなり過ぎて、フレキシビリティがなくなりましたね。だから、いまは全く上場メリットは感じてないのです。

もう一つは、これは自分のテイストかもしれないけれども、経営者は緊張感がないといけないので、こういう田舎にいて、もし会社をつぶせば家屋敷は全部取り上げられて、子供たちは一家離散して石も追われるという覚悟でなければ、こんなものできません。やっぱり上場会社の社長さんとはちよつと気構えが違うのではない

かと思っています。

【中村】 無限責任で。

【鈴木】 それは当然無限責任です。いま会社の保証をしていますけれども、私はそんなお金はありませんから。

【松島】 戦後の経済史を勉強していますと、上場する会社は早い段階で上場して、資金を市場から調達しているように思います。そういう会社は経営者が頻繁に交代しているように思います。一方で、御社のように上場しないで、実質的には無限責任でオーナー家の経営者が長期間続いているという会社もあります。御社ほど成長している会社もそう多くはないとは思っているのですけれども、成長戦略と無限責任を組み合わせるといえるのはなかなか大変なことですね。

【鈴木】 もう一つは相続税の問題もあるのです。事業継承は日本の税制ではものすごく難しいのです。私もやっと、ついこの間、父から引き受けた株や何かの税金の借金を払い終わったぐらいですから、あんまりいいことはないのです。ですから、お金が欲しいければ上場したほうがいいと思います。税金がからからないお金が何十億と入ってくるわけですから。そういうことはありますけれども、私はそんなにお金を使うわけでもないですから、まあこんなものかなと思っただけです。

今度の航空会社も、いまはうち1社でやっているの、「何で？」と、よく聞かれるのですけれども、まだこの会社は事業がはつきりしていないわけです。県からお金をもらって、この辺の会社に頭を下げて出資してもらって、ましてや銀行から出資してもらったりしたら、やめる事は許されないうえ。事業目的が立つまでは自分

1人でやる。そのかわり、やめるときは私のほうからやめる。うまくいきそうだったら株を持っていただくこうと思っていますけれども、それに通ずるのかもしれないね。

【松島】 ぜひうまく成長していただけないですかね。

【鈴木】 航空事業は難しい仕事ですね。私はいまサッカーチームもやっていて、これも難しい仕事ですけれども、これ以上に難しいですね。

余談になりますが、航空事業で一番大変なのは規制がやましいのです。私は初めて実感したのですけれども、コストに占める割合で公租公課がうちの会社で3番目に大きいのです。燃料税、管制料、着陸料、ターミナルビルの使用料とかかかりますから、えーっというような感じですよ。一番高いのは人件費ですけれども、次が燃料代、その次が公租公課です。

【松島】 いま、どこの便が一番いいですか。

【鈴木】 うちでは鹿児島が一番いいんです。

【松島】 それは観光ですか。

【鈴木】 やっぱり観光だと思います。いまビジネスはほとんどないんです。予想した1割もないくらいです。考えてみれば、私どもも、「お前ら、飛行機なんかで行かないで、夜行列車で行け」と言っていますから、それはやむを得ないですけれど、飛行機なんか贅沢だつて。

【松島】 しかし、観光需要はこれからいっぱいあるでしょうね。

【鈴木】 でも、いまは景気が悪いですね。去年の12月ぐらいから一挙にそういうものの需要が落ちました。

組織と人材の育成

【松島】 そういうデフレの時代というのでしようか、不況の時代を多角化経営というかいろいろな事業部門を抱えながら乗り切るのになかなか苦勞が多いと思いますけれども、こういうときにはこういう考え方で行くという方針みたいなものはお持ちでしょうか。

【鈴木】 というか、時代がどんどん変わりますから、私の予感ですけれども、これから大変な怒濤の時代に入ってくるのではないかと、そういう気がしています。その幕開けが民主党政権じゃないか、という気がするのは、そういう変化に対して対応できるような体質に早く持っていかなければいかんと思っっているのですが、航空事業のようなことをやるから悪いと社員の人々に、ちよつと話が違ふじゃないかと、叱られているのです。

【松島】 社史を拝見していて、鈴木社長の時代の重要なキーワードは「柔軟な組織」ということですが、いまの問題と絡んでいるというふうには理解してよろしいでしょうか。

【鈴木】 そうですね。我々の世界ですと、ハイブリッドカーとか電気自動車が出てくるわけで、ガソリンスタンドの商売そのものが変わるのに、私は20年ぐらいかかるのかなと思っただけですけれども、多分10年以内に大きく変わるだろうと思っます。そのときに、もちろんガソリンスタンド全部が生き残れないわけではありませんけれども、一番メインの石油・ガス関係のエネルギーの商売は変わった形になると思います。ですから、それに体を合わせることにしなければいけないと思っつて、いま言っつているのです。

【松島】 柔軟に対応していくためのエッセンスというのでしよう

か、ここをこうしておくとか柔軟に対応できるというものは何でしようか。先ほどのお話の中から抽出しますと、中核的なメンバーは絞つて、その周辺にフレキシブルに調達できる労働力を配置するというのが一つの方法だと理解したのですが、それ以外に柔軟に動いていくためのポイントとしてお考えになつてることがあれば、教えていただきたいと思っます。

【鈴木】 それはトップのリーダーシップだと思っます。いま我々は、自然発生したしつちやかめつちやかだつたうちのグループを幾つかのグループに再編成しているのですけれども、このトップには優秀な連中を持つていつて、私がトップという意味ではなくて、そういう連中にこれからの変化に対してどういつ対応をしていくか真剣に考へてもらいたい。

一例ですが、建設会社も、いま建設業界も悪いですけれども、マンション建設をやつている会社、ビルサービスをやつている会社、セキユリテイの会社、これでグループをつくつて連結をとるような形にする。これだけで景気の波もある程度カバーできますしね。もう一つは、PFIですとかこれからいろいろ提案営業が必要になつてくる。全体に建築そのものではなかなか儲からなくなつたら、ついでにビルサービスの仕事をやらせたりセキユリテイをやらせたり全体で利益を上げていく。いま建設グループの体質を改造しているのですけれども、例えばそういう形です。

【松島】 いまままでの歴史の中でも、合板工場から警備会社にするとか、防除会社を転換するとか、随分と転換していると思っますが、そのときに人は継続していますね。そうすると、働いている方も変化に対応して、いままではこれをやつていたけれども、今度はこれ

ができるようにしなくてはいけないと、人材にもフレキシビリティをつけることが大事ですね。そのためにこういうことをしているというのはありますか。つまり、人が変えられるようにするためのポイントというか。

【鈴木】それが一番難しいです。

【松島】そうですね。これができないと、企業としてはフレキシブルに変化しようとしても、地域社会でこっちの人を辞めさせて新しい人を探るといわけにもなかなかいかないでしょうから。何かコツがあるのではないかと思って社史を拝見していたのです。相当柔軟に考えられる人でないと、そういう戦略に対応していけないという気もしたのです。

【鈴木】特に現場の職員は年配になりますとなかなか転換は難しいものですから、よく本人と話をし、無理がないように少しずつやることでしょうかね。実際はすごく大変です。

【松島】そうだと思いますね。何か教育とかトレーニングはされているのですか。

【鈴木】それはもちろんやっています。うちはストライキもないし、あんまり首切りもしたことがないのです。できるだけ穏やかにとやっています。私は、能力がない人でも一生懸命やっていけば、何とかしてやらなければいけないけれども、そのかわり能力があつてサボっているやつは容赦しないぞと言っているのです。

【松島】私を感じたのは、会社というのはそうやって変わっていくかなくてはいけないものだから、ここに入った以上はいつでもそういうものに対処するように、柔軟に足の屈伸運動をしておけというような組織の風土があるのかと思つたのですけれども。

【鈴木】私は意識してそんなことはあんまりやっておりません。特に幹部の職員については、必要に応じて、小さな会社が幾つかありますから、最近の事例ですと、リサイクル系の会社をつくりまして、ちよつと君がやってこいということ、それが左前でどうもうまくいかないと、はい次、といってまた行かせますから。そういうケースはたくさんあります。合板はもうやめてしまいましたけど、合板会社の職員をやっていた人間が、いまは食品会社の社長をやったりして、そういう心構えは職員のほうにもある程度できてきているらうと思います。

ただ、これも気をつけてやってやらないと。いまの人たちは気持ちの弱い人もいますので、それが負担になってしまうこともありまうから、なかなか難しいのです。

【松島】そういうことができるようになるための訓練をされているのですか。

【鈴木】いやいや、たいした事はやっておりませんが、最低の経理の知識とか経営のABCについては、銀行さんのOBの方に来ていただいで、やっていただけるようになりました。あんまり自慢できるようなことはないですよ。

【中村】先ほど、中核メンバーはかなり絞り込んで、その中で「共生（ともいき）」の思想を共有するというお話をされたのですけれども、それは入社試験のときから意識してセレクションされているということでしょうか。

【鈴木】入社試験で入ってきたような連中は大事に扱っているつもりです。本人たちがそう思っているかどうかは別の話ですけれども。

【松島】 入社される方は、グループに入ると考えて入ってこられるのですか。

【鈴木】 以前はガソリンスタンドも給与がやっていたし、いろいろな仕事を一つの会社でやっていたからそうやっておりましてけれども、これはまずいのです。学生さんにしてみれば、仕事の内容もわからず入ってくるわけで、少なくとも商売をやりたい人と物流をやりたい人がいるはずですよ。いままではごちゃ混ぜでみんな育ててきたのですけれども、分けるということは、ある程度は自分の人生観に合った仕事を選ぶ事も大事ではないかという意味もあつたのです。大筋で見ますと、建築業とか物流とかエネルギー関係、そういう形での区分けは少しずつできてきていると思います。

【松島】 一括採用ではなくて、それぞれの部門で採用されるのですか。

【鈴木】 それぞれの会社で採用することになっています。

【松島】 しかし、場合によっては企業間を泳ぐように、中核メンバーについては研修というか……

【鈴木】 はい。特に航空会社はいま総掛かりですから、商事会社からも来ています。

【中村】 ちなみに、1年で何人ぐらい中核メンバーは採用されているのですか。

【鈴木】 200人ぐらい。グループ全体ですけどね。

【中村】 大卒新卒者が200人ですか。

【鈴木】 女性も入れていますから、必ずしも全部が大卒というわけではないんですよ。

【中村】 この200人が中核メンバーの卵というわけですね。

【鈴木】 そうです。それぞれ、食品会社で育つのもありますし。

【中村】 この200人規模というのはいつぐらいから？毎年ずつとこのぐらいですか。

【鈴木】 大体そのぐらいかな。いま、比較的抑えてはいます。

【中村】 そうすると、中核メンバーといってもそんな少数じゃないですね。それはすごい規模ですよ。この200人は地元の人を優先するという形ですか。

【鈴木】 そんなことは全くないんです。地元以外の人はなかなか採用できないのです。前は一時、できるだけ地元じゃない人間を採ろうというので採用したのですけれども、30代になり、40代になると、親の面倒を見なければいけないとか、逆に定着率はあんまりよくなかったんです。

それと、田舎にいての一つの問題点は「血が濃くなる」のです。

【中村】 関ができてしまうことですか。

【鈴木】 関ではなくて、例えば知り合いのお嬢さんが入ってきました、全然関係ない新入社員の子が入ってきて、結婚しますね。そうするとこの2人が知り合いになりますね。何代かたつと血が濃くなってくるのです。何だか周りにいる人がみんな親戚だとか知り合いだとかになってしまふのです。それはある意味では非常にアットホームになるのですけれども、仕事の面では若干緊張感に欠ける。ですから、少しは違う血も入れて、あるいは先ほど申し上げたようにある程度で上がった方にジョインしていただいて、そういう部分は中和しないといけないのではないかと思っています。

【松島】 あんまり固まってしまふと変化がしにくくなりますね。

【鈴木】 実際、全然関係なく東京から来た男の子でも、いろいろ話

を聞いていると、そのお嫁さんはうちの専務のお嬢さんだったとか、そういう話になってしまふわけです。親御さんがいらっしやると、子供さんは直接の会社には入れないことにはなっていますけれども、結婚までとめるわけにいきませんからね。

【松島】 それが地域の中で深く根を張ると出てくる問題ですね。

【鈴木】 そういう問題はありますね。私は「血が濃くなる」と言っています。

【松島】 ある程度コントロールしていかないといけない、と。

【鈴木】 ですから、新しい方においていただかないといけないと思います。このところ銀行さんはいろいろなことが多かったものですから、OBにたくさん来ていただいて、かなり人材供給は潤沢にできました。

「共生（ともいき）」という理念を再び掲げる

【中村】 「共生（ともいき）」という理念は、私も拝読したのですが、コアな部分は社員の方々にはどういふうにご説明されているのですか。

【鈴木】 これは私の祖父の時代ですから6代目の与平のときに、うちの祖父はおもしろい男でして、一橋を出て内村鑑三先生の無教会キリスト教に非常に帰依していたらしいのです。だから家に全集が残っています。

ただ、こちらへ帰ってきて、当時のことですから、こんな田舎でそんなものろくに役にも立たないと思つたのかどうか知りませんが、それでも、非常に仏教に熱心になり、榎尾弁匡しげのおべんきょうさんという芝の増上

寺の管長をやられた方が唱えておられました「共生（ともいき）運動」を会社の中に取り入れて、若い人たちと「共生（ともいき）運動」ということをやっていたようなのですが、この運動も戦争で何となく消えてしまったのです。

ところが、私が帰ってきてから気がついたので、社員で「共生（ともいき）」ということを言う人がおりまして、会社の中でもそういうことは社是として言っていなかったですけども、会社のどこかに息づいていたのかなというような感じでおりました。当時は、それこそ高度成長期の後ですから、まだエバー・フォワードとか勇ましい言葉を社は・社風にした会社が多く、「共生（ともいき）」なんてはやらなかったですし、私も使うつもりもなかったんですけども、だんだん時代が変わってまいりまして、「共生（ともいき）」というのを少し現代的な解釈をし直したらきつといいのではないかと。それでいま「共生（ともいき）」という言葉を使っているのです。

これもおもしろい話がございます、黒川紀章さんが「共生の思想」という本を書いています。建築の話なんですけれども、おっしゃっていることが何となく我々の考えに近いのです。それで、黒川紀章さんにお会いしたときに、「ひょっとして榎尾弁匡さんの『共生（ともいき）運動』ってご存じですか」と言ったら、「何で知っているんですか」という話になって、榎尾弁匡さんは豊橋の東海高校の校長をしていらつしたのですが、黒川先生はそのご卒業なので「共生（ともいき）運動」を知っていらしたのです。

もう一つは、私の妻がNHKの審議委員か何かをやっている名古屋へ行きまして、ブラザー会長の安井（義博）さんが書かれた随筆

の小冊子をいただいていたのですが、「あなた、これに『共生（ともいき）』って出ているわよ」と言うわけです。見たら、私どもと同じような考えが書いてあるわけです。

【松島】 安井さんも東海高校のご出身ですね。

【鈴木】 東海高校なのです。ですから、椎尾弁匠さんがおっしゃった「共生（ともいき）」というのは、静岡では我々のところで根付いていますし、ブラザーさんとか黒川紀章さん、いろいろなところで花開いているというわけじゃないですけど、ルーツはみんな同じなのです。安井さんにお会いしたとき、「安井さん、東海高校でしよう」と言ったら、「そうなんだよ。何で知ってるの？」と言うから、「共生（ともいき）」ということを知ったんだ」と申し上げたのです。

【松島】 私は安井さんのご息子の結婚式に出席したときに、私のテーブルは東海高校関係の方ばかりでした。愛知県知事の神田真秋さんも、前の名古屋市長の松原（武久）さんもそうです。東海高校の校長も同じテーブルでした。

【鈴木】 そういうわけで、我々は現代的な意味を…。

【中村】 再解釈したということですね。

【鈴木】 はい。ということ、お客様との「共生（ともいき）」と社員同士あるいはグループ同士の「共生（ともいき）」、社会との「共生（ともいき）」、その三つの「共生（ともいき）」をしようというような形でいまやっています。

【中村】 では、先祖代々守ってきたというよりも、社長がある種…

【鈴木】 焼き直したのです。

【松島】 6代目から8代目につながっているわけですね。7代目の与平社長はあまりそれをおっしゃっていないかったですね。

【鈴木】 そうですね。私の父はあんまり商売がうまくいかなかった、もともと京都大学で、大学に残って先生になるつもりだったらしいのです。ところが、祖父が亡くなったものだから。私の母が、「うちのお父さんは大学の教授のお嬢さんと結婚して、京都大学に残るつもりだったのよ。そうしたらお前は生まれなかったのよ」と言っていました。（笑）

【松島】 社史を拝見していると、お父様は「一隅を照らす」という考え方ですね。

【鈴木】 地味な人でございまして、私も、父が亡くなったたら1人ぐらい彼女か何か出てくるのかと思ったら、それどころじゃなくて。とにかく財産といえば書斎の中の時刻表だけでございましてね。昔ですから国鉄さんの。ああいう趣味は、私はどうしても理解できませんけれども、時刻表を見ていると車窓の絵がイメージできるので、そうですね。

【中村】 それは鉄道マニアの中では「スジ屋さん」と言われているやつですね。

【鈴木】 汽車の模型をやるというのではないのです。

【中村】 それは「ハコ屋さん」です。

【鈴木】 それと地図しかございませんでね。

【松島】 お父様はどういう学問をされようとしていたのですか。

【鈴木】 経済学です。京都大学に佐分利（一嗣）先生っていらっしやいましたね。いまいらっしやる佐分利先生の前の先生ですが、その先生と兄弟弟子で、よく先生がおいでになりましたよ。父がそんな

わけですから、この電鉄会社からガラクタの電車をもらってきたり、とんでもないガラクタをたくさん集めてうれしがっていたわけです。死ぬ前に親孝行で、「博物館をつくる？」と言ったら、つくといい出しまして、父にも1回ぐらい道楽させてやったほうがいいのではないかと思って、「名前は何てつける？」と言ったら、「これはフェルケールとつける」と言うわけです。私はフェルケールなんて全然知りませんから、「何じゃい、それ？」と言ったら、「これは交通という意味だ。よく覚えておけ」と言われました。これはドイツ語ですか。

【松島】 ドイツ語で交通という意味です。

【鈴木】 ですから、ここはフェルケール博物館と呼んでいます。

【松島】 そうですか。今度一度拝見したいですね。

【鈴木】 ぜひごらんになってください。父のガラクタを置いてあるだけですけれど。

生き残るために舵がききやすい状態にしておく

【松島】 そろそろ最後のお話を伺いたいと思いますが、今回、デフレと言われますけれども、鈴木社長はいまの経済情勢をどういうふうにごらんになっていらっしゃいますか。先ほど、これからすく大きな変動があるとおっしゃったのですけれども、どういう変動を見通していらっしゃるのでしょうか。

【鈴木】 よく思うのですけれども、ちよつと大げさに言いますと、黒船が来て、明治維新があつて、明治憲法が1889年（1889年公布、施行は1890年）にできましたね。太平洋戦争で明治憲

法は終わりになったわけです。その期間と比べると、新憲法ができたのが1946年ですから、昭和憲法のほうが長生きしているので。その事に私が何で気がついたかというところ、一度海上自衛隊にお招きいただいて見せていただいたことがあったのですが、そのときに、「鈴木さん、実は海上自衛隊は帝国海軍よりも長い歴史を持っているのです」とおっしゃったので、そう言われればそうだなと思つたのです。ですから、もう日本は変わるときが来ていると思うのです。社会的にもものすごく大きな変化があつてもおかしくないのではないかと。

明治憲法ができたときも大変な変革があつた後ですし、太平洋戦争は非常に不幸なことですけれども、それで昭和憲法ができたわけです。そうすると、昭和憲法の次に新しい日本の政治の仕組みができる、その基盤が下部構造の中で成熟しつつあるのではないかと、う気がしてしょうがないのです。

【松島】 システムとしての耐用年数が過ぎたということですね。

【鈴木】 そうですね。一番はつきりしているのは米ソの対立が終わつて。それで昭和憲法は生きてこられたのですが、米ソの対立が終わつたわけですから、実はもう昭和憲法は本当は生きられないのです。ですから、いまの鳩山（由紀夫）首相がやっている辺野古問題は非常に危ないことですよ。いままでアメリカの傘があつたら昭和憲法は生きられたわけで、アメリカの傘がなくなつたら自分でやらなければなりませんから、そのときにはお金もとんでもなくかかるでしょうし、中国が航空母艦を持ったときに日本はどうするか。それから、中国もロシアもアメリカもいつでも平気で戦争する国ですから、何かトラブルになったときに日本人が何百人あるい

は何千人死ぬことだつてあり得るわけです。そういう不幸な時代がどうも来そうな気がするのです。そういうときにどうしていかなければならないのか、企業はどうやって生き残っていくのかですね。

【松島】 いままで大きな変動を乗り越えてきているわけですね。

【鈴木】 そうです。だから、これからも同じようにやつぱり生き残らなければいかんと思っています。

【松島】 「変動の中で生きるには？」という問いを立てたら、どういふふうになりますか。

【鈴木】 柔軟に生きていく人間を育てて、組織もそれなりに柔軟にしていけることが大事だと思います。ですから、これからは、それ行けどんどんで大きくしていくのがいいのかどうか。これはマクロでは非常にまずいのですけれども、ミクロだとそういうような予感がありますね。

【中村】 適正な規模で、ということですね。

【鈴木】 そういうことです。舵がききやすい状態にしておいたほうがいいような気はします。

【松島】 それと地域の中に根を下ろすということとはどう結びつけられますか。

【鈴木】 我々はこの地域で生きていくわけですから、地域が変わるのに合わせて我々も生きていくことになります。地域と一緒に生きていくしかないですね。

【松島】 大きなシステム変動があっても、その中の地域というファクターを外すことはできない。

【鈴木】 地域は、あまり外すわけにはいかないですね。

【松島】 そこをしっかりと見据えて、適正な規模で、変化ができるよ

うに組織を持つていくということでしょうね。やはり人の問題かもしれないですね。

【鈴木】 そうですね。つまるところ人だと思っています。この会社が太平洋戦争のときに生き延びてこられたというのは、6代の祖父の時代に、あの当時珍しかった大学出をたくさん採っているのです。この人たちがほとんど専務だとか役員で太平洋戦争から戦後の一番大変なときを乗り切ってくれたのではないかと思います。やつぱり人ですね。

【松島】 そういう状況が判断できる、時代が変化していることを認識して、それに対応している人。

【鈴木】 それから、血が濃くなるというお話をしましたけれども、血の濃くなるのも悪い面ばかりではなくて、そういうときには非常にまとまりやすいのです。外に向かつて頑張らなければいけない時は、みんなよくわかってくれるだろうと思います。

【中村】 いまの点と関係しますが、地域の中でというのとグローバル化がもう一つある。そちらへの対応は今後はどういうふうにされるのでしょうか。

【鈴木】 これからも、一定の比率ではありますけれども、当然やっていかなければいけないと思いますし、地域だけに閉じこもっていったら、羊羹屋さんもお煎餅屋さんでもたくさんある古いお店と同じになってしまいますから、海外にも常に目を向けて、そういう人材を育てていくことも大事だと思います。

【中村】 その場合には東京ではなくて、直に海外という。

【鈴木】 両方だと思います。東京というのは本場にワンダフルなところで、私も住みたいぐらいです。それはもう情報から何から一

番。ですから、地方の時代なんて言っても、経済的な格差はなくなりましてけれど、文化的な格差はいま圧倒的に東京ですね。日本中の人が東京に住みたがるのも無理ないのです。ただ、近くですから、比較的情報はとりやすいんです。

【松島】 地方にいなながら情報に感度をよくするというのは、どういう工夫が必要でしょうか。恐らく組織としてという問題だと思うのです。個人としては鈴木さんは何にでも通じていらつしやると思いますけれども、組織としての情報感度を地方にいなながら鋭敏にしておく。

【鈴木】 これはものすごく難しいですね。本当は東京にいる人間と交流をできるだけたくさんにして、そういう連中にいい感度を持って働いてもらうというのが大事だと思います。しかし、なかなか難しいですね。私たちでも大変なのです。というのは、お葬式一つ行くのも、東京ですと我々にとっては1日がかかりなのです。私が東京で日本郵船にご厄介になっているときは、昼時になって電話をかけて、「一緒に食事しようや」と言つて情報を幾らでもとれたわけですが、そういうことができないわけです。昼飯で会おうと思つたら我々は1日がかかりで行くわけです。そのギャップは大きいのです。よく我々の仲間の社長さんでパーティを二つも三つも掛け持ちして飛び回っている方がいますね。あまり趣味が良くないと思いますけれども、我々にとつては一つ行くのも大変なのです。それだけで1日かかってしまいますから、そのハンディキャップは大きいですね。