

『わが経営を語る ― 社長の心得』  
帝人株式会社  
代表取締役社長 CEO

長島 徹



## 主な内容

### 1. 自己紹介

- (1) 社長就任 後一ヶ月で丸4年
- (2) 2005年は特別な意味で私の20周年記念の年
- (3) 社長の足を引っ張る人を持つ
- (4) 周りに積極的に意見を言う人を持つ
- (5) 私のモットーは「公明正大」

### 2. 帝人の紹介

- (1) 今年度の業績見通し
- (2) 帝人グループの歴史
- (3) 事業の「集中と選択」
- (4) コーポレート・ガバナンス、持株会社への移行
- (5) コーポレート・ブランドの強化

### 3. 今の時代のリーダーシップ

- (1) 河合隼雄さんの講演
- (2) 戦国時代の大将型リーダーと牛追い型リーダー

### 4. チャレンジと、リスク

- (1) ベター（より良い）と思うことは直ぐ実行
- (2) リスクの考慮と契約

司会（早川）

本日は帝人株式会社 代表取締役社長 CEO でおられます長島徹様にお話を伺いいたします。長島様は 1943 年にお生まれになり、1965 年に名古屋工業大学繊維工学部をご卒業になり、そのまま帝人に入社されました。そして、繊維事業での加工技術であるとか産業資材の営業、テクノロジー事業、機能ファイバー事業などのお仕事をされた後、2000 年 6 月に取締役になられ、さらに経営企画室長の業務を担当され、2001 年 6 月に常務、2001 年の 11 月に代表取締役社長 COO になられ、2002 年 6 月に代表取締役社長 CEO に就任されて、今日に至っておられます。この後のお話の中で皆様いろいろ感じられることがあろうかと思いますが、略歴の中でひとつ大事なことは、今日の長島様は収益に対しては厳しい経営者ですが、ラテンの香りがするのです。その秘訣は実は 1975 年から 4 年間メキシコに、現地の子会社におられたことが大変大きなご経験になっておられます。それでは長島様よろしくお願ひいたします。

## 1. 自己紹介

### (1) 社長就任 後一ヶ月で丸4年

皆さん、今日は。只今、早川さんは何か本流を歩いてきたようにおっしゃいましたが、実は30数年間、本流ではなくて裏街道をずっと歩いてきました。取締役になったのは、57歳ですから、あともう少しで終わりというところでした。1年しましたら、常務取締役、半年ほどしたら前任の社長の安居が、“急に舌ガンが見つかったので手術することになった。手術したら喋れなくなると思うから、「お前社長になれ」”と。要するに、取締役1年半で突然に指名されました。少し考えさせてくれと言おうと思ったら、「お前、アドバイザーボードが全員認めたのだから逃げられないぞ」ということで、要するに四方を囲まれて、やむなく腹を決めて、2001年の11月に就任しましたから、後1ヶ月ぐらいで丸4年になる所です。

最初の7ヶ月はCEOではなくて、COOで始まって、翌年の株主総会でCEOになりましたから、CEOとしては3年半少しといった状況です。社長に突然に指名された、当時の私は心技共に力不足を感じていました。汗をかきながら必死に社長業を勉強しながら、社長を務めているということです。全力で急に走り出したらどんなことになるかということ、リレーでも急に走り出すと息が切れる状態になります。今かなり息があがっている状態ですが、もう暫くやってみようと思っています。もう暫くというのは、桃栗三年柿八年と言いますが、3年以内では成果が出なくて青々しているので、その中間ぐらい、3年と8年の平均が5.5年ですから、5~6年が今の時代の経営者としてはいいところかなと、自分勝手に思っています。

いずれにしても社長、CEOはどうあるべきかとか、あるいは会社経営はどうしたらいいかというのは、日々勉強中であるということです。そういう状況ですから、実はこのQM義塾社長大学で話をしてくれというのは、

本当はお断りしたかったのです。もしこういうことを話すとしたら、社長を辞めて会長になってからの方が、経験談としては話しやすいのではと思ったのです。今の時代は何が起きるか分からない時代ですし、現時点で社長としての経営結果はまだ出ていませんので、「社長の心得」というテーマで話すには少し早いと思いましたが、価値創造フォーラム21で知り合いました早川さんから、すごくストレートに、何でも良いから自分の思っていること、やっていることを話してくれと頼まれました。早川さんは私から見れば、オランダ人に近い。オランダ人は物事を会話するのに非常にストレートにくる。直球ばかりくる。後述しますが、私ども帝人は2001年度にオランダのアクゾノーベルという会社の一部の事業を買収しましたが、その時のオランダ人との付き合いのなかで分かりました。その後どのように日本とオランダの違った文化を結び付けようかと、色々観察したり勉強したりしましたが、ヨーロッパにも色々な国があって、皆性格が違うということも分かりました。

イギリス人は同じことを言うのに、オブラートのように包んで優しく表現します。オランダ人は直球一本槍です。ですからこちらでも直球を返すと相手が安心するといった性格で、それが分かった上でやり取りするのですが、早川さんもその意味でオランダ人、直球ストレートです。そういう形で引き受けることになりました。私も最初はどうかと思いました。断る理由をいろいろ探したりしましたが、そんなことで考えるエネルギーを使うぐらいなら、まあ、えーやっちゃえというタイプなんです。その後で、何を話そうかというのが常に頭の中に残っていましたが、今日はこういうタイトルで話をしたいと思います。4番目の「チャレンジと、リスク」という所が、今日のメイン・コースです。

## **(2) 2005年は特別な意味で私の20周年記念の年**

2005年は私の帝人におけるキャリアの中で特別な意味を持つ20周年

記念と思っています。20周年記念ですから、20年前は1985年になりますが、42歳の時にHM-50という新しい高機能繊維の開発班に転属になりました。この事業は出来上がりつつあった段階で、まだその事業化が決定される前の所謂試行期間でした。

当時、その高機能繊維は年間50トン程の小さなベンチプラントがあって、年間の売上が2億か3億円ぐらいでしたが、2年後の1987年に事業化が決定されました。“テクノーラ”というブランド名のアラミド繊維事業です。アラミド繊維というのは、単位面積にしますと鉄の7倍ぐらい強いフレキシブルな繊維で、耐熱性もあるし、防弾チョッキの様な用途に使われています。この事業を黒字化するのに大体10年かかりました。事業化決定の時は44歳でした。この時に、これまでの帝人で色々な経験をしてきたことの総仕上げの時期となるだろう、ここにサラリーマン人生を賭けようと思って、10年間頑張りました。当時、繊維ではポリエステル繊維事業、私どものブランド名は“テトロン”ですね、それがまだかなりの収益を上げていて、そこが主流でした。この産業用途の新しい繊維事業は、言わば亜流で、赤字を10年間垂れ流してきたので、他の事業の人からは目も向けられていなかったのですが、これに賭けようと思った瞬間から、夢がそこにできて、余り苦にはなりませんでした。

そういう経験をしながら、1997年に約20数億円の年間売上になり、ようやく1億円ぐらいの黒字化を果たしたということもありました。その頃には客先から足りない足りないという状態となって、直ぐ増設を決めることになる訳です。約1.5倍ぐらいの量を出すための増設を、事業部長として1997年に決めました。と同時に、これをもっと強く、大きくするためにはということで、先程述べたオランダのアクゾノーベル社がやっていた、“トワロン”というアラミド繊維事業を買収することを考えました。当時、“トワロン”は私が担当していた事業の10倍ぐらい大きい規模で、普通に考えたら、とても難しい事でした。数年前にはオランダの方から我々の

所に来て、テクノーラ事業を売ってくれという話があったのですが、私共の方はずっと赤字事業で、こんなものを売っても、非常に安い値段で買われるということが分かっていたから、ノーという返事をして、3年後に今度はこちらの方からその事業を売ってくれと言ったのです。勿論相手の返事はノー、ノーの連続で、結果としては3年後に、やっと、買収に成功するわけです。

要するにこの様な途轍もないことを当時の安居社長に提案して、こういう買収をやりたいと言ったら、即座に“よしやってみよう”ということで、行動に移しました。直ぐには成功しないですが、I love you, I love you, I love you と3年間ずっと言い続けたら、最終的には2000年の12月に買収に成功し、2001年の1月1日からその事業を帝人が100%でオペレーションに入る形になりました。

当時買収したアラミド繊維はまだ少し赤字ではないかという推定をしていたのですが、非常にラッキーなことに需給バランスがあつと言う間にひっくり返って、供給量が足りない。その後増設に次ぐ増設をしても直ぐに足りないという状況になりました。最近ではアスベスト代替ということで、これは以前から使われていましたが、自動車のブレーキ・シューだとかブレーキパッドだとかそういった部品にアラミド繊維が使われていて、どんどん量が伸びて行っています。或いは各地で戦争が起きる、暴動が起きるということで、防弾チョッキ用にアメリカ軍からも発注が来ますし、又ヨーロッパの色々な国からも要求が来て、今これが売れて商売になっています。

こうした事を少し大胆にやったことが、私が社長に選ばれた理由の一つではないかと思います。私は技術系で入社して、16年間ぐらい技術をやりながら、17年目に営業に行ってくれと言われました。その時が実は、それまでの様々な所への転属の中で一番ショックでした。何故今更技術か

ら営業に転身するののかという思いが有ったのですが、先程言いました様に、“えい儘よ”という事で、まあやる以上は何かそこでの問題を自分で解決するとか、自分で問題に直面してもベストを尽くしていこうと考えました。結果としては、技術系で研究所、子会社の生産現場、品質管理など、様々な事をやりながら、また、メキシコの合弁会社で4年間程技術者としてアドバイザーの仕事を行ったことなど、こうした経験が後になって役に立ったと思います。

私は38歳で、技術から営業に転向して、4年間ぐらい産業用途の営業をやったのですが、ここでも単なる営業というよりも、むしろマーケティングという観点で、単なるプッシュ営業ではなく、プル営業を自分で試みて実験してみたら、上手く行った経験があります。結局種々の場面に当たっては、腹を括るといふか、開き直って問題に直面し、逃げないという事が肝心だと思います。それから、やはり大きな夢をもってやれば、少々の苦労は苦にならない。だから、積極的に思う心が特に重要だと思いますし、逆に与えられてやらされると思うと辛かったかなとも思います。

### (3) 社長の足を引っ張る人を持つ

社長の足を引っ張る人を持つという話ですが、私の場合、私の足を最も大きく引っ張っているのは、私の妻です。妻が私の足を一生懸命引っ張ってくれています。社長になった時も、何故なったの、どうして断れなかったのと、ここから始まったのです。今は、何時までやるんだ、早く社長をやめろと言って足を引っ張ってくれます。

妻もまさか私が社長になるとは思っていませんでした。なった途端にどういう風に振る舞うかというか、社長は公人と言われますから、余り個人的な自由は利かない。私自身も例えばお客さんと食事して終わると、大

体 9 時過ぎになります。車が待っていますから、それに乗って家へ帰るのですが、たまにはホットした時に、一人で飲み屋に行きたい気分もありました。運転手に「ここから帰っていいよ」と初めの頃言いましたら、駄目ですと言われました。結局はそういうことはできない。

それと同じように、ワイフも半分は社長の奥さんであるということで、ある程度行動が束縛されるような所を自分で感じている訳です。ですから、普通の人に中々なれない所があって、早くやめろ、早くやめろと言っています。それから、やはり健康に対する管理はワイフがしてくれています。一人で健康管理は中々大変ですから、そういうサポーターが必要です。新聞の記事の切り抜きや、女性の目から見たアドバイスをしてくれるのはワイフですから、足を引っ張ったり、サポートしたり、ひよっとしたらワイフの手の平の上で私が生活をしているのかも分かりませんが、そういう意味で、ワイフは非常に大切だと思います。

最近広報の仕掛けで、私は積極的に報道関係の取材に応じて出ています。日経新聞だとか、朝日新聞の Be などの記事に出ますと、即座にワイフは「気をつけなさい。あなた有名になろうとしているのと違うか」と、意見をストレートに言うのですが、私個人としては別に有名になろうと思ってやっている訳ではありません。帝人というコーポレート・ブランドを私がスタートさせたから、このブランド活動の一つだと思って今はやっているのです。

社員だとか OB だとか、株主、お客さん、或いは家族を含めて、そうした人達が記事を読んで、帝人の経営というものを少し考えていただけるのではないかという思いで、いわばブーメラン効果を当面の間狙って取材に応じているということです。

#### (4) 周りに積極的に意見を言う人を持つ

それから、色々な事をやりますと、アレコレと言ってくれる人が多い中で、評論家に近い人がいますね。あれはだめだ、これはだめだと。否定的なことが多いが、積極的にこうしたら如何でしょうかという人は割と少ない。私個人としては反対意見だとか、或いは違った意見を言ってくれる人を社内でも社外でも持つことが経営にとって欠かせない要件の一つであると思っています。その所は自分を磨くというか、そういう人間性を磨こうと常々思っていますが、やはり特に反対意見を言われますと、トップ、社長当りは分かっているもついでその場ではカッとなるもので、皆さんはどうか知りませんが、私はなるんです。しかし力で押さえ込もうとしますと、次第にものを言わなくなるということが分かっていたから、出来るだけ我慢して聞く耳を持つようにしています。聞いた上である程度こちらの立場を説明したり、向こうの本音のバックグラウンドを聞いたりしながら、我慢して聞く耳を持つことが大切だと常々自分に言い聞かせている所です。もう少し積極的に言えば、自分と違う意見を言ってくれる人に感謝するということが重要と思って研鑽している最中です。

社長という立場になりますと、その偉大さだとか威厳を保とうとか言う様なことは不要で、まあ普通の人間として振る舞い、人間として何か魅力を持つことの方が肝心なような気がしています。

#### (5) 私のモットーは「公明正大」

次に、私のモットーは「公明正大」です。10日ほど前に、東京の青山で青山祭というのが有りました。私はワイフと出かけて見ましたが、そこに

丹波篠山から出て来た店があつて、黒豆、栗、山芋、(じねんじょと言う)等を買って帰りました。江戸時代の青山藩の殿様、この青山の殿様というのは、勿論、篠山城主として徳川家へ仕えた殿様ですが、それ以前にも、明智光秀の行動を監視するために、篠山城主になったことがあるのです。篠山という所は田舎ですが、その直ぐ近くに八上城という城があつて、明智光秀のお母さんが幽閉された所です。明智光秀の行動をずっと監視する目的で青山藩主の殿様が丹波の篠山に行ったということです。東京の青山は、この青山藩の江戸屋敷があつたことから付けられた地名で、東京の青山と篠山とは縁があり、篠山の方から黒豆だとか栗だとかを売りに来ていたということです。私自身は、韓国の馬山という釜山のすぐ隣にある昔は軍港だった所で生まれて、2歳の時に引き上げてきました。引き上げたのは博多で、それから広島 of 田舎に疎開して、親父が教職をとっていましたから、その関係で京都へ出てきました。それから京都、兵庫県の丹波の篠山へと次々と移転していくのですが、小学校の3年生から高校卒業まで、8歳から18歳までの10年間、丹波の篠山にいました。私の青少年時代の殆どを過ごした所ですから、まあ故郷といえは篠山と言う事で青山のお店に行った訳です。

小学校の3年生で、京都の小学校から篠山の小学校に転校しました。京都の小学校は一組、二組、三組という組の名前でしたが、母親が篠山の小学校に行つて手続をする時に、「長島さん、あなたの子供さんはコウ組です」と言われました。母親はえっと思つて、「ああ、甲・乙・丙・丁の甲ですか」と聞いたら、「違います。公明正大の公組です。」と言われて、こんな田舎の小学校で公組、明組、正組、大組と難しい名前をつける学校があるのかと驚いたと言っていました。私の弟もいましたが、6学年全て漢字4文字の組名で6年ごとに回転していたわけです。他にも、真・善・美・聖だとか、礼・悌・恭・愛といった難しい名前が小学校1年生から付いていました。その組が6年生まで持ち上がっていくのです。6年間一緒ですから、同じ公組ということになりますと、同窓会も故郷の仲良し組となり

ます。今経営に必要とされているキーワードである透明性、公正性、こういったものは、子供の頃から習っていた様な気がします。

自己紹介はその位にして、今日は私一人で講演するよりはインタビュー形式でやります。先日、ある会社の社長さんと話していましたが、プロゴルファーの青木功さんに講演に来てもらったと聞きました。青木功さんはゴルフについて喋るのはもう十分経験がありますから、何でも言えるのですが、ただ一つ出来ないのは時間のコントロールだということで、実はインタビュー形式をとられたというようなことを聞きました。今日私も 90 分間練習した訳ではありませんから、90 分間コントロールするには、やはりインタビュー形式でやるのが良いと思って、弊社の広報 IR 室長を連れて来ました。

## 2. 帝人の紹介

吉川

ご紹介いただきました広報 IR 室の吉川でございます。先ほど、社長か

ら社長の奥さんが朝日新聞や日経新聞に社長が出ておられるのを見て、あなたは有名になろうとしているのではないかと苦言を呈されたという話がありましたが、その仕掛けの張本人は私でございます。つい先日もアウトドアで有名なパタゴニアという会社のイヴォン・シュイナードという創業者の方と共同会見をやった時に、パタゴニア製のアロハシャツを着ていただきました。アロハシャツは派手ですよ。それを私が選んで着ていただいて、それが写真に載ったんです。それで、また奥様から怒られたということで……。本当はお互いにアロハシャツを着る約束だったのですが、相手の社長さんが面倒だったのか普通のポロシャツになってしまったので、長島社長が少し浮いていたというようなことがございまして、申し訳ございませんでした。

今社長のご経験のお話をされましたが、帝人は2001年の3月期は連結売上高6000億、今期は9400億とこの数年で1.5倍になっています。その辺の帝人の業容を、まずご紹介いただきたいと思います。

### (1) 今年度の業績見通し

長島

それでは、最初は私どもの今年の業績見通しを示しながら、どんな事業をやっているかをお話ししたいと思います。

## 1. 帝人グループの事業概況

2005年度 実績見通し

売上高 9,400億円

<合成繊維>

売上高 2,600億円  
営業利益 170億円

<化成品>

売上高 2,600億円  
営業利益 330億円

<消去・全社>

営業利益 ▲70億円

<流通・リテイル>

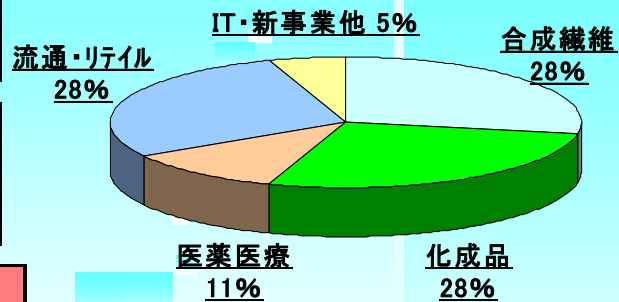
売上高 2,650億円  
営業利益 60億円

<IT・新事業他>

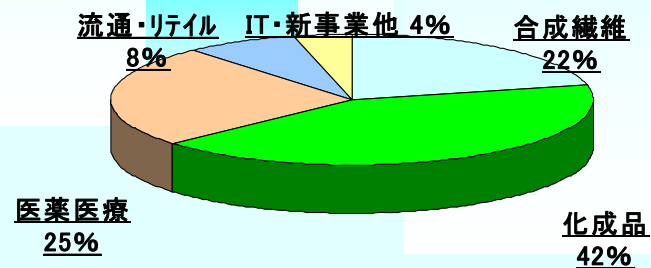
売上高 500億円  
営業利益 30億円

<医薬医療>

売上高 1,050億円  
営業利益 200億円



営業利益 720億円



Human Chemistry. Human Solutions **TEIJIN**

図を見るとお分かりのように、右上に合成繊維、直ぐ下に化成品、それから左側に流通・リテイル、IT新事業他、その下に医薬医療とあります。化学素材事業、医薬医療だとか流通だとかIT等のサービス事業をやっていますから、帝人さんは一体何の会社ですかと言われる。昔は繊維、帝人テトロンで済んだのですが、今繊維メーカーはほとんどこのような多角化をしています。

その内容は、まずコア事業の合成繊維事業。これはポリエステル繊維“テトロン”を中心に、先ほど述べましたアラミド繊維、炭素繊維といった高機能繊維を合わせて全体の約28%です。

それから化成品事業。これはフィルムだとか樹脂だとかケミカル素材をベースにしたものですが、これも同じ位の 2600 億円ですから 28%。それから流通・リテイル事業ですが、これは繊維専門商社で、繊維製品も扱っています。銀座に帝人メンズショップというメンズのトラッドを中心に扱っている店もありますが、素材は帝人と全く関係ないウールなどの製品を扱っています。この流通・リテイル事業もそこそこ売上は大きく 2650 億円です。

それから医薬医療ですが、病院向け専門医薬品と在宅医療があります。在宅医療事業は肺疾患の人達が家庭で空気中から酸素を濃縮して取り出したものを吸って生活できるといった所謂サービス事業です。医薬品事業と合わせて年商 1 千億円位で約 11%です。

IT 事業については何故帝人がやるのかと言われますが、情報システムともう一つはモバイルコンテンツで、今では大体 3 百数十億の売上の事業です。まだコア事業には位置付けていませんが、こういったことも将来を見据えて始めています。連結営業利益は大体 700 億円強で、その中、利益の一番大きいのは化成品です。フィルムもフラット・パネル・ディスプレイ用などが今どんどん売れていて、供給量が足りない状態です。フィルムはポリエステルが中心です。それから樹脂の中では DVD のディスク、あるいは CD だとか、自動車のヘッドランプのカバーなどに使われている樹脂で、ポリカーボネート樹脂が売れており、利益を出しています。事業化して、今年 40 年近くなります。20 年前はもうこの事業をやめようかとも言っていました。一番最初に使われたのは、100 円ライターのケースですね。もう安くて儲からない。その次にトライしたのが自衛隊の食器ですね。ここ 10 年ほど前から、CD など光学用途のメイン素材となり、最近では DVD。将来はブルーレイディスクに使われます。40 年経ってから急速に利益が上がり出したというのは非常に珍しい例です。コストパフォーマンス

スがあった。要するに、最近の技術に合った樹脂だというのが 40 年経って分かったということです。従って本当の所、経営というのは先のことは分からないものです。どれが良くて、どれが悪いか。どれが良いかというのは分からないのですが、どれが悪そうだというのは大体のことは色々な分析をすると分かります。今売れている製品でも、コモディティ化すると儲からなくなるということも分かります。ポリカーボネートなどは今はスペシャルティですから、こういった所が利益の中心になっています。

ポリエステル繊維は 40 年前はすごく儲かりました。帝人は、これで立ち直ったような所がありますが、今は中国がどんどん生産をやっていて、日本のポリエステルメーカーは今 6 社か 7 社ぐらいですが、逆に毎年縮小しています。その代わり中国では 1 千社以上のポリエステル繊維メーカーがあって、全世界の 40% ぐらいを生産しています。これではとてもコストで太刀打ち出来ませんし、毎年ポリエステル繊維の需要・生産量は伸びていくのですが、値段が下がって行くというジレンマに陥っています。私どもはそこから少し離れるために、機能性を付与して中国製品とは少し違うポリエステル繊維を作っています。最近ではナイキと独占契約をして、汗をかくと、汗を吸った繊維が伸びて表面が凸凹するようなスポーツ用の生地を開発して売り始めました。この様なことをしないと、中国が直ぐ真似してきます。原油価格のアップでコストがかかって、なかなか儲からないということで、このポリエステル繊維事業をどうするんだと何時もアナリストからは叩かれています。

なぜポリエステル繊維事業を止めないんだと言われるのですが、ポリエステルを原料としたフィルム事業も有りますし、止めますといわゆる高分子化学領域で、素材の研究をする人がいなくなりますから、これは何とか死守して、安定した黒字化を計りたいというのが最近の状況です。

## (2) 帝人グループの歴史

吉川

それでは、帝人の歴史について、お願いいたします。(下図参照)

### (2) 帝人株式会社の概要

- 創立: 1918年(大正7年)6月17日
- 資本金: 70,787百万円
- 本社:
  - 大阪本社  
大阪府大阪市中央区南本町1-6-7
  - 東京本社  
東京都千代田区内幸町2-1-1

### (3) 帝人グループの概要

- 会社数: 計159社
  - 国内91社、海外68社
- 従業員数: 計18,960名
  - 国内10,361名 海外8,599名

### (4) 帝人グループの歴史

レーヨンから合成繊維メーカーへ

- 1915 帝人の前身である東工業(株)米沢人造絹糸製造所設立
- 1918 帝国人造絹糸(株)設立
- 1918 レーヨン事業開始(1971年撤退)
- 1955 アセテート事業開始(2002年撤退)
- 1958 ポリエステル繊維事業開始
- 1960 ポリカーボネート樹脂事業開始
- 1963 ナイロン事業開始(2003年撤退)

事業の多様化の時代

- 1971 PETフィルム事業開始
- 1973 医薬事業開始
- 1972 アラミド繊維事業開始
- 1978 PET樹脂事業開始
- 1982 在宅医療事業開始
- 1983 IT事業開始
- 1990 PENフィルム事業開始
- 1999 炭素繊維事業開始
- 1999 アドバイザリー・ボード設置、執行役員制導入
- 2000 米国デュボン社と世界7カ国でポリエステルフィルム事業の合併会社設立

創生 帝人の

- 2003 持株会社制へ移行、新しいテイジンブランド制定

Human Chemistry, Human Solutions **TEIJIN**

長島

帝人の歴史ですが、事業を始めたのは87年前で、木のパルプから作るレーヨンという(人造絹糸と言われる)繊維をベンチャーで始めました。

山形県の米沢市で、掘立て小屋の様な小さい工場から、独自の技術で始めたレーヨン繊維です。その当時は帝国人造絹糸株式会社とっていました。暫くは大変儲かりました。当時はレーヨン繊維では世界ナンバーワンのメーカーになって、朝鮮動乱の辺りまで儲かっていました。儲かるから

これで行こうとどんどんやっている中に、アメリカのデュポン社などがナイロンの様な合成繊維を出してきました。そういった繊維に取って替わり、市場から押され出しました。従って、このレーヨン繊維が 30 数年後に無くなるわけです。

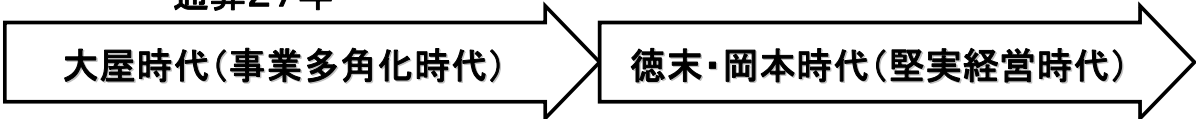
東洋レーヨン、今の東レ、倉敷レーヨン、今のクラレの様に多くの会社がレーヨンの製造販売を始め、儲からなくなりました。そして帝人は大屋社長時代に、東レと一緒にイギリスの ICI 社 という化学会社から、ポリエステル技術導入を行いました。それが当って、帝人はまた復活するのです。1957～8 年頃の事です。それで又、大儲けするのです。増設に次ぐ増設をやり、1960 年代はもう無茶苦茶に儲かりました。

松山の工場が主力工場でしたが、昔の話を聞きますと、工場長は当時で年間 1 千万円以上の交際費を使っていたそうです。人事部長なんかも月 100 万円位使っていた。当時の 100 万円ですから凄い額ですが、とにかく良く儲かっていましたから、良く使ったという事もあります。歴代社長のご紹介の時にお話したいと思いますが、繊維メーカーは次々と変革していった歴史があります。過去を引きずっては駄目で、駄目なものは駄目といって止めていかないと、それが足枷になります。カネボウさんみたいに、何も止めずに続けていますと、赤字がどんどん累積して変になるという事も有り得るのかなと思っています。やはり変化して行くことが必要です。

下図は歴代社長の経営という観点で、私から 5 代前まで振り返って見ました。これは私が、自分が社長時代に何をすべきかということを知りたい。あるいは何を志すべきか、何が良くて、何が足りないかといったことを知るために調べました。私が 1965 年に帝人に入社した理由は、名古屋工業大学の繊維工学科を卒業して、当然繊維に入るものだと思っていたからです。当時、東レか帝人かカネボウか旭化成かそういった会社がありました。大屋晋三という、政界で大臣を歴任した大物社長が帝人におられた。こういうこともあって、帝人に入社しました。

## (5) 歴代社長の経営

通算27年



1950~1970年代

1980年代

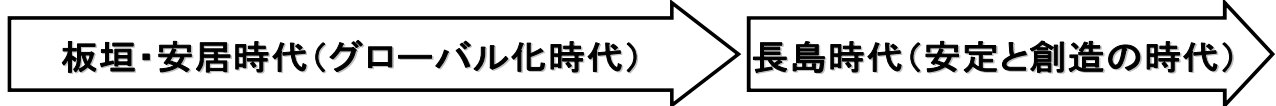
- ・ポリエステル繊維の技術導入
- ・ポリエステル繊維競争力強化
- ・レーヨン撤収
- ・2兆円構想
- ・多角化経営
- ・脱繊維・未来事業本部立上げ

医薬事業

- ・多角化路線の修正
- ・縮小均衡
- ・財務体質強化
- ・史上最高の利益
- ・医薬事業でのテーマ絞込み

第1変革期(合繊メーカーへ)

Human Chemistry, Human Solutions **TEIJIN**



1990年代

2001年~

- ・社内派閥の破壊
- ・企業理念の設定
- ・社内活性化活動、風土改革
- ・積極的なM&A
- ・グローバル事業展開
  - ・トワロン
  - ・インフオコム
  - ・アラミドペーパー
  - ・東邦レーヨン
- ・グループ経営スタート
  - ・フィルム世界合併

コーポレートガバナンス改革

- ・社会的責任への積極的取り組み
- ・研究・開発の強化
- ・コーポレートブランド強化
- ・グループ経営の強化
- ・持株会社制移行

第2変革期(グループ化、グローバル化)

第3変革期(創生へ)

Human Chemistry, Human Solutions **TEIJIN**

大屋さんという人物は 49 歳で帝人の社長になられて、最初 3 年間社長をされた後 52 歳で政界に出られ、そして 8 年間代議士をされました。その中で通商大臣だとか運輸大臣だとか大臣を歴任されるわけです。その 8 年の間にレーヨン繊維がおかしくなったので、1956 年に帝人の社長に復活されました。

復活されて直ぐ世界をずっと回られて、先程述べたように英国の ICI 社のポリエステル繊維に注目しました。しかし、これは技術導入費が高かったものですから、1 社では出来ないのので、東レと一緒に、2 社で協同で導入しました。そして帝人の「テ」と東レの「ト」をとって“テトロン”という商標をつけました。当時は「帝人テトロン」、「東レテトロン」という商標ブランドで、大阪駅前だとか名古屋の国際ビルの屋上だとか銀座、香港なんかでも「帝人テトロン」の看板を出しました。当時は帝人といえば“テトロン”という名で製品を知られていたのが、これまた 6~7 年経ちますと、各社がポリエステル繊維の事業に参入して来ました。あっという間に競争が激化して、次第に儲からなくなって行きました。大屋社長はそういうことを感じていましたから、これはいずれ脱繊維だなということを考えられた。当時のポリエステル繊維は衣料、ワイシャツだとかそんな所に使われていましたから、衣だけでは無く、食、住まで多角化して行ったのです。それ迄に儲けたお金がありましたから、私の知っている限りでは、例えばスウェーデンからボルボという車の輸入販売代理店をやったり、パピリオという化粧品のビジネスをやったり、英語教育機材の販売をやったり、人口蛋白食品をやったり、今旭化成が成功しています建材から始まって家を売ると言ったこともやって見たり、それから 1970 年代にはポリエステル繊維の工場を海外に幾つも造りました。台湾から始まり、韓国、フィリピン、タイ、インドネシアといった東南アジア、それからスペイン、ブラジル、メキシコ、アメリカでもやりました。しかし、ポリエステル繊維工場をあちこちで作っていくのですが、次々と上手く行かなく

なるのです。通貨のインフレがあったり、競争が激しくなったりして、それで次から次へと手放して行くことになるのです。ブラジルで牛の牧場もやりました。今も1万6千頭ほどの牛を飼っています。収支トントンで経営しています。先のことまで考えて、日本が食糧危機の時は牛乳、牛肉をそこから持って来ようと考えてやっただけなのですが、これはいずれ私の時代に手放そうとは考えています。新規事業、未来事業本部を設けて色々やって、その中で今残っているのは医薬事業です。1972年から79年にかけて、人を外から呼んで、事業化しましたが、まあまあ成功しています。

大屋さんは結局通算27年社長をやられて、1980年に84歳で現職のまま亡くなりました。70歳ぐらいまでは帝人における中興の祖と言われる素晴らしい貢献をされた方ですが、そこから少しずつおかしくなってきました。何がおかしくなるかというところ、やはり最後の頃は超ワンマンになってきて、周りの人の意見を聞こうとされなかった。それから、自分の地位を脅かすような人はどんどん排除する、外に出していく。そんなこともありました。そして、社長を「おとうちゃん」と呼ぶ政子夫人の影響も多少はあります。多少ではなくもっとあったかも知れません。そういう歴史を我々は見ているから、そういう意味で、後で申しますガバナンスの強化の所へ繋がっていきます。やはり社長は中距離ランナーぐらいのリレーが非常に重要です。特に最近、経済の動きが速いですし、グローバル化も進みますから、体力もあれば知恵もいるので、次々と繋いで行くのが良いと私は思っています。

そういう意味で、人間の性として苦言を呈する人をどうしても避けたがる。逆にヨイショする人を周りに置きたがることになる。こう言うことには私も気を付けて、ヨイショする人は出来るだけ離していこう、苦言を呈する人を出来るだけ周りに置こうと、私自身は思っています。「近くに直言居士を、遠くに忠告者を持て」。これはこの6月で相談役になりました安居が、最後の取締役会で話した、その中の一つです。どういう形で遠く

に忠告者を持つか。近くには直言、ストレートに言ってもらう人を持つかということが大切だと思います。

吉川

最後に、大屋晋三社長以来、現在の経営に至るまで大分帝人の経営が変わっていますが、今の帝人はコーポレート・ガバナンスに非常に力を入れていて、それで長島社長の時に持株会社制に移行しました。帝人のコーポレート・ガバナンスの仕組みと持株会社制度について簡単に教えていただきたいと思います。

### (3) 事業の「集中と選択」

長島

私の前任である安居の時代に、売上はグループ連結で 6 千億円から 9 千億円ぐらいに拡大しました。良く中身を見てみると、急速に拡大した中にも、やはり良い所と悪い所があるということで、悪い所はきちんと整理して行こう、良い所はどんどん投資していこうと考えました。世間一般には「選択と集中」と言われていますが、安居は意識して「集中と選択だ」と言ったのです。集中というのは二つの意味があって、一つ目は思い切って集中して事業を拡大しておいて、その後で悪いのを間引いたらいいと言う考え方、即ち選択です。安居は集中して一挙に売上を伸ばして大きくしましたから、次に当然私は選択になります。選択では何をするか、悪いのをどう間引くかということで、まあ順番ですから、私は相当事業の撤収、撤退をやりました。

今回の中期経営計画は 2003 年から始まりましたが、2003 年と 2004 年でその選択の殆どをやり終えて、2005 年度は逆に元に戻して「集中と選択

だ」と言い始めました。これは二つ目の意味で、選択したものに集中する、投資するということです。成長戦略と競争戦略の二つを考えて、どちらもイエスとなったものに投資していく。こういう戦略を私はやりました。

#### (4) コーポレート・ガバナンス、持株会社への移行

2000年に、安居がポリエステル・フィルムをデュポンと事業統合し、世界7か国の合弁会社にした。そうすると、フィルム事業が帝人の内側から外にいきますね。外にいきますから、連結では売上になるのですが、帝人単体の売上が大幅に減っていった。2001年度には帝人単体の売上がグループ全体の連結の25%になっていたのも、それならいっそのこと医薬医療事業だとか、繊維事業部を全部独立した会社にしてしまおうという考えです。

帝人は持株会社として、コーポレートスタッフだけの横串機能部門ですね。法務室、広報IR室、経営企画室、業務監査室、最近ではCSR室だとか、そういった横串機能の所だけはコーポレートの中に持っていて、それで運営して行く持株会社制を採りました。

## (6) 持株会社制導入の狙い・目的

### 『グループ経営の強化によるグループ全体の企業価値増大』

- (1) 責任権限の明確化と意思決定の迅速化
- (2) 個別事業の競争力強化(→業種・業態に合わせた独自の仕組みの導入)
- (3) グループ経営における透明性、公正性、迅速性の向上
- (4) 事業再編成の促進(→M&A、事業売却の容易化)
- (5) 組織の活性化(事業会社の緊張感、財務会計業績による透明性・客観性)

Human Chemistry, Human Solutions **TEIJIN**

グループ経営の始まりと同時にどうしてグローバル化した会社も含めてやっていくかが課題です。2003年度にスタートしたこの持株会社制は、今2年半経った所です。先程ご説明したように、帝人は業種、業態が違う事業を持っています。繊維、化成品、医薬、ITと全く違うお客さんを持つ事業をどうやって運営するか。やはり競争力を持たすためには、業種業態に合わせた仕組みを作らなければならない。だからおそらく給与ベースも全部違ってくる。こういうことを組合とも話しながら、一挙には出来ませんから、3年ぐらいかけて、来年度から新しい3カ年の中期経営計画の中で解決して行こうと思っています。

組合との話の中で、組合も「変わる勇気と、変える行動」といったスローガンを掲げてくれて、要するに一緒になって変えていこうと意志表示してくれました。協力体制を得たということで、我々も心強かったのですが、持株会社制をやって見ますと、なかなか難しい問題もあります。特に法律問題です。帝人と100%のグループ会社の間でやり取りをすると直ぐに税金の問題がかかってきます。様々な契約を1個1個しないと、利益供与になると疑われて税金問題になりますから、手間がかかります。まだ、こうした点の法体制、商法の改正が遅れているんだと思います。

同時に、分社化して権限と責任を委譲してやってもらうわけです。スピードに合わせて決定して下さいと言っていますが、彼らは自分なりに積極的にやろうとしたら、自然に遠心力が働いてくるんですね。帝人単体は持株会社ですから、各会社からの配当と、経営指導料、ブランド使用料などで収益を得て、その中から株主に配当したり、役員給与を払ったり、スタッフ機能の経費、給与も含めて払う。帝人単体は収支トントンで良いという仕組みにしているのですが、コーポレートとして色々な事を実施しようとする、その経費は各会社に配分して行きますから、彼らは余分なことはしてくれない、出来るだけ経費を切り詰めてくれと言います。そこの所の兼ね合いをどうするかという問題があります。

#### (5) コーポレート・ブランドの強化

私どもは帝人グループの求心力を強化するために、新しいコーポレートブランドを立ち上げました。たまたま私が入社した時に“テイジン・テトロン”というブランドがありましたが、大屋社長が亡くなられて、その後、事業の整理が行われ、縮小段階に入っていく訳です。広報・宣伝なんて不必要だというような時代がずっと続いて、せっかく培われたブランドが無くなって行くのです。最近例えば日本国内でも“帝人です”と言うと、帝人って何の会社ですかと言われるようになっていました。

これは駄目だと思って、持株会社へ移行する時に、チーフマーケティングオフィサー（CMO）としてコーポレート・ブランドをやろうと考えました。新しいロゴを作り、そして新しいブランド・ステートメントを作ろうと考えた時に、丁度トヨタが「Drive Your Dreams」というのを商業の中でブランドステートメントのような形でやっていました。あれだ、あれをやりたいと思って、コーポレート・ブランドに詳しいコンサルを導入しました。社長になる前に経営企画室長をやっていたから、安

居社長の所へ行って、新しいコーポレート・ブランドをさせてくれと頼みました。そして1億円程度の特別予算を貰って、2年間かけて検討しました。

今になって見ると、やって良かったと思います。最初はロゴも変え、次にブランド・ステートメントを英語で「**Human Chemistry, Human Solutions**」としました。これはグローバルのグループ会社をヨーロッパにもアメリカにも持っていますから、そこを意識してやりました。欧米人は「**Human Chemistry, Human Solutions**」というのはすごく良いと賛成してくれました。意味は良く分かると言ってくれたのですが、国内のグループ会社の従業員からはブーイングが起きました。大体こんなブランド・ステートメントは長すぎる。英語で難しすぎる。**Human** とは何を言っているか分からない。**Solutions** って何だと。社員に対してこういう目的で、こういう内容でと説明するのに相当時間をかけています。未だに、その説明をあちこちの事業所、会社に行っていてしています。

導入した直後に、まず2日間ほど役員合宿をして、その意味の理解と、今後どうやってその意味を社員に理解して貰い、どう実行して貰うか、論議しました。アンケートを取ると、社員の6割方は「何だ？」という反応で、なかなか理解して貰えませんでした。昨年辺りから、私も各事業所、研究所、本社、海外の工場に行って、なぜ持株会社になったのか、なぜコーポレート・ブランドをやったのか、このコーポレート・ブランドの意味する所は何かと、こういうインナー・コミュニケーションをずっと続けているので、随分、分かって貰えるようになりました。

### 3. 今の時代のリーダーシップ

吉川

企業のトップとしてのリーダーシップについてお話をください。

#### (1) 河合隼雄さんの講演

長島

実は私が卒業した丹波篠山の高校の 15 年先輩に、河合隼雄さんがおられます。今文化庁長官をされていて、経済同友会主催での講演をされた時に聴きに行きました。テーマは「日本文化の行方」でした。河合さんは日本文化について西欧文化との対比で話されました。西欧文化はキリスト教を中心として、唯一の神、唯一神が正悪をはっきりさせる文化である。人間のために神様がいて、権力と決断を有しておられる。お前は良いもの、お前は悪いものと分けられる。そういう文化の下でのリーダーは中央統合型リーダーになります。良くも悪くも中心がしっかりしている。それに対して日本文化は仏教からきて儒教になって、日本は自然神、八百万の神ということになっていますから、フレキシブルに色々なものを受け入れて日本化する文化を持っています。真ん中の人は何もしない。所謂調整型になります。河合先生はこれを中空均衡型リーダーと言っています。中空均衡型リーダーは、危機の時は全く役に立たないというか、極めて弱いです。

私も 10 年前の阪神大震災の時に神戸におりましたから、そのことを経験しています。当時は村山首相でしたが全然何のリーダーシップもない。危機に極めて弱い。しかし、日本の歴史を見ましたら、中央統合型リーダーに近い人がいます。最近の小泉さんはそれに近い。昔の織田信長もそれに近いリーダーです。河合先生の結論は、中央統合型と中空均衡型の組み合わせがポイントだと言っておられます。その場面、その場面でどちらのタイプのリーダーシップをとるか、これが肝心だとおっしゃいます。結局

は矛盾するタイプのリーダーを両立させる方法を見つけることが、この21世紀の課題ですよと言われる。よく分からないですが、私自身はやはり、バランスの問題だと感じています。

私が社長に就任した時に、前任の安居社長が思い切った改革を既にしておりました。私は、直感的に改革の後は暫くは安定が必要だ。改革がずっと続くと従業員の心が安定しませんから、しばらく安定化させようと考えました。改革したシステムを安定させようとする努力と、そればかりではいけないので、次は創造、創り出すことが必要です。安定の後は創造、そして又改革、こういう順番がいいのかなと思っています。そしてリーダーのタイプとしては、会社の歴史だとか、やってきたことを良く見たら、自分が何をすべきか、少しは答えが見い出せるのではないかと思っています。

## (2) 戦国時代の大将型リーダーと牛追い型リーダー

次に、戦国時代の大将型リーダーと牛追い型リーダーの違いについて話します。リーダーの性格に依る所もありますね。自分の持っている性格、それから会社の背景、大きな流れというものがあります。これらを踏まえて今リーダーとして何をなすべきか私は考えています。結論から言うと、今の時代は一人一人がリーダーの心を持つような会社になって欲しいと思っています。一人一人が自分で考えて、自分で行動を起こす。その集積が会社の大きな流れになれば良いと思っています。昔は情報はトップだけに集まるような仕組みでした。トップに全ての情報が内からも外からも集まりました。

昔は幹部社員にもそんなに多くの情報が入っていなかったもので、決断が出来ないのは当たり前で、トップが決断したら、もうそれで決まりだとい

うことが多かった。その当時は、社長が旗を振って社員は付いて行くだけで良かったのですが、現在はインターネット、情報化社会で、どこでも一瞬にして同じ情報が入る時代です。そういう時代でどうあるべきかと言うと、リーダーは少なくとも方向だけは示すことが大切です。方向だけを示して社員と一緒にキャリーしていく。その方向と一緒にキャリーしていく。牛追い型、羊飼型、どちらでも良いのですが、要するに一緒になって、ある方向に全体を導いて行く、そういうやり方が肝心だと思います。

河合先生はオーケストラのコンダクター型という表現をされました。コンダクターはリーダーです。いい音を出すためには自分が一生懸命やったら駄目なんです。一人一人のプレーヤーがいい音を出すようなキャリーをしていく方法が必要だとおっしゃっていました。同じような意味で、社長は方向を示してやるけれども、社員一人一人を導いていく。結局一人一人がリーダーになるようなやり方が良いと思って、私もその様に努力しているところです。1ヶ月ほど前に、新任部長研修会をやりました。アンケートを取ったら、長島社長はもっとカリスマ性を持ってくれと言われた。これは私の思っていることと反対なんですね。今カリスマ性を持つということはどういうことか。違う、私はやはり皆と一緒に方向を示しながら一緒にやっ行くんだ。カリスマ性ではなしに、牛追い型、こっちだよ、こっちだよというふうなやり方をしておりますし、やはり権限と責任を委譲して、その中で早く決断して変革を行って貫くように、インナー・コミュニケーションに努めている所です。

## 4. チャレンジと、リスク

吉川

今おっしゃった権限を委譲して、委譲された社員、従業員が自覚をもって遂行していくということはよく言われることです。社員にしてみれば、チャレンジするということはリスクを抱えることで、失敗すればやはり業績面でも迷惑を掛けますし、自分の評価も下がる。それについてはどうふうにお考えでしょうか。

### (1) ベター（より良い）と思うことは直ぐ実行

長島

実は変えてはならないことと変えるべきこと、これは区別が必要です。畑村洋太郎先生が『失敗学のすすめ』の中で言っておられます。安全管理は、簡単に変えてはならない。変える時はきちっとチェックして、その理由を確かめて変えないと、とんでもない事故に遭いますよと言われてています。

ですから、そこを区別しながら、より良いと思ったら安全に係わること以外は、とにかく直ぐやるということが必要だと思っています。チャレンジだとか挑戦というと、一寸言葉のニュアンスで重たくなり過ぎるので、よりベターだとか改善だとかの言い方が何かやり易いと思います。取敢えず良いと思ったらやってみることです。

やってみて駄目だったら、また別の方法を考えてやってみる。Plan, Do, Check, Action。同じ事だと思いますが、その繰り返しですね。仮説を立ててやってみて、駄目だったら、次をやる。そうすると次第に目標に近づいて行くのではないかと思います。

## (2) リスクの考慮と契約

最後になりましたが、結果を出すにはやはり夫々の思い、情熱、熱意、粘り、そういったものが必要ですし、社長はトップとして、そういう人のサポートをしてあげることが肝心だと思います。チャレンジすると必ず裏腹にリスクが出てきます。日本人は往々にしてリスクを考慮することは苦手ですね。やろう、と言ったら皆そっちの方向に向かっていく。その反対の方の、駄目な時はという様なことは仮定して考えてない。日本はもともと海に囲まれた自然の要塞ですから、安全に関する所に対してリスクをもともと考えない傾向があります。

私どもはリスクをとるマネジメントを 2003 年からやりました。これは経営戦略リスクと業務リスクの二つを考えて、トータル・リスク・マネジメントという組織を取締役会の中に儲けて、私 CEO と、コンプライアンスやリスク担当の CSRO と、人事担当の CHO と、技術担当の CTO と、それから戦略担当の CSO、この 5 人で構成して、色々なことを考えながらやるのです。業務リスクが主体です。コンプライアンス、企業倫理、安全、品質、天災、そういった面の危機管理です。絶対危機が起こらないことはない。むしろ何時か何かが起こる。出来るだけ起こらない様には努めるのですが、起こった時にどうするか。そこで、広報・IR 室長だとか、法務室長だとかが瞬時に連絡を受けて、対策を練ってどう対応するかというようなことを訓練しています。

経営戦略リスクのほうは、事業環境の変化だとか、技術競争、それから市場の変化があります。為替だとか、原油価格だとか、関税リスク、特に中国においては、政治・経済・社会・環境、こういったリスクがありますから、そういうものを勉強して、起こった時はどう対応しようかということを常々考えています。考えてもどうしようもないこともあります。で

きるだけ予測出来ることは考えて行こうとしています。

一つだけ失敗した例を申しますと、2001年の10月頃に100億円ほど設備投資して、帝人が新たなポリエチレンという樹脂の薄いフィルムの事業化を決めました。もともとオランダの小さい設備でやっていて、その薄いフィルムの中に無機物を混ぜて、フィルムを巻き、熱をかけて燃焼しますと、無機物だけが残って薄くて性能のいいコンデンサーが出来ます。その素材を作ろうということで、オランダにあった試験機が古かったものから、一挙に日本で建造費100億円をかけて大型の生産機を作りました。

決定から約2年間ほど設備建設、工事にかかる訳ですが、一昨年、立ち上がりました。スタートしてお客さんから許可を取る段階になったら、その時は市場が全く変化して競争が激しくなり、その薄型のセラミック・コンデンサーの価格が暴落していました。それから技術においても、従来やってきた技術が更に進化していて、それ以上に良いものが出るようになりつつありました。技術競争の中で、お得意様に「あれ、あんたは良いと言っていたではないか」と言っても仕方ありませんし、設定した価格が暴落していますから、事業をスタートさせるどころでは無くなって、出来上がって操業式をして数ヶ月後に止めることにしました。開店休業にしました。設備はせつかくポリエチレン用のフィルムが出来るようになっていましたから、2年間期限付きで設備はそのままにして、今新しい開発をやっている所です。技術屋さんはやりたい一心ですから、いい所ばかり言っていた。こういうことも後になって分かりましたし、本当はお客さんに対してどうなのかを、決定の時に意見を聞くべきであったと思います。或いは第三者の目でその技術を評価すべきだったとか、様々な反省点があります。100億円をかけて損をして、それを殺してしまう訳にいかないのです。その為の反省もきちんとして、誰がではなく、何が悪かったか、どうすれば良かったかということ、帝人の中で、今こうしたことをオープンにして共有化していこうと努力しています。

チャレンジはするのですが、リスクのほうも、悪かった場合はどうするのだ。どういうケースが悪いケースなのかということをも十分考える必要があるということです。特に相手がある場合は、上手く行くケースばかりではなく、上手く行かないケースを考えて契約をつくっておく。こういう点について今十分に反省しています。上手くいかないケース、例えば、結婚で上手くいくケースでなく、離婚する、破談になるというケースを考えて契約をつくる。契約をつくるのは日本人は苦手ですが、そこは十分考えて、第三者の意見を入れ、第三者の目、知識だとかそういうものを取り入れてやっていくことが肝心だと思います。他にも例を挙げようと思いましたが、時間が来ましたので、これで終わりたいと思います。色々雑多にしゃべりましたが、ご静聴どうもありがとうございました。

(本稿は 2005 年 10 月 25 日第 8 回 QM 義塾社長大学にてのご講演を要約したものです。また、所属／肩書きはご講演当時のものです。)