

戦後の外資系化学企業による日本事業についての回顧

——菅和郎氏（元住友バイエルウレタン株式会社）インタビュー——

2014年1月7日 東京都帝国ホテル東京にて

聞き手：桑原哲也、竹内竜介

校 閲：桑原哲也、竹内竜介

本資料は、1971年に住友バイエルウレタン株式会社（現：住化バイエルウレタン株式会社）¹に入社し、その後長らくドイツのバイエル社（Bayer AG）と日本の住友化学工業株式会社（現：住友化学株式会社）²との合弁事業であるウレタン事業の現場に携わられてきた菅和郎氏の経験について、桑原哲也氏（福山大学経済学部教授・神戸大学名誉教授）と竹内竜介（横浜国立大学大学院国際社会科学研究院准教授）が聞き取ったものである。

菅氏は1971年に北海道大学大学院理学研究科博士前期課程を卒業し、同年住友バイエルウレタン（株）に入社した。1973年に住友化学工業株式会社に転籍となる。そして愛媛県新居浜においてウレタン原料の製造の実務に携わることとなる。その後住友バイエルウレタン（株）の愛媛工場長に就任、さらには住友化学（株）の三沢工場長にも就任することとなった。最後は住化ライフテック株式会社社長に就任した。

同氏は長らくバイエル社と住友化学との合弁事業の現場に携わられており、ここではその経験を通して、バイエル社の日本市場参入の意図、日本での営業方針、合弁事業が抱える問題点、合弁事業における両親会社の思惑や戦略の変化などについて語っている。したがって、このインタビュー記録は、日本でビジネスを展開してきた外資系化学企業の実態を理解するうえで有益な資料と考えられる。

1. バイエル社の日本市場への参入

1.1 菅氏の入社経緯

○菅 僕は化学を卒業したから、その時、友達は、例えば同期でもう一人、住友化学にも入っているし、それから三井（現：三井化学）³、三菱（現：三菱化学）⁴、今の鉄鋼会社、川崎製鉄（川崎製鉄（株）、現：JFE

¹ 1968年10月にバイエル社と住友化学工業との間で合弁企業の設立が合意された。1969年7月に設立申請が認可され、同年9月1日に資本金8億円の折半出資合弁会社「住化バイエルウレタン株式会社」が設立され、1969年12月に「住友バイエルウレタン株式会社」と改称した（バイエルグループジャパン編、1986、p.39；住友化学工業株式会社、1981、p.490）。

2001年に「住化バイエルウレタン株式会社」に再度社名変更。本文では2001年以降の時期も含むが、住友バイエルウレタンの表記で統一する。

² 2004年に社名変更。本文では住友化学の表記で統一する。

³ 三井グループの企業はいくつも存在するが、おそらく三井東圧化学株式会社を指していると思われる。同社は、1968年に東洋高圧工業株式会社と三井化学工業株式会社とが合併して設立したもの。その後、1997年10月に三井石油化学工業株式会社と三井東圧化学とが合併して、三井化学株式会社となった。

⁴ 三菱グループの企業はいくつも存在するが、おそらく三菱化成工業株式会社を指していると思われる。同社は、1988年三菱化成株式会社に改称。1994年三菱化成と三菱油化株式会社が合併して三菱化学株式会社となった。

スチール (株) とかに行っているわけ。

そういう古い大手の所、伝統的な会社に行けば安定しているんだけど、初めはべいべいじゃないですか。そうすると、なかなかすぐ外国に行くことができない。ところが、そのころたまたま住友バイエルウレタンという会社ができたので、この会社に入ったら、すぐヨーロッパに行けると思って、僕は住友バイエルウレタンに入ったんだ。

だけど、そうしたら1年半で「おまえは住友化学のほうへ籍をチェンジするから」と言われて、「えっ」と思ったんだけど、そういう例はほとんどなくて、普通、親会社から子会社へというのはあるんだけど、僕の場合は反対で、子会社に入ったけど、すぐ親会社のほうへ。

1.2 バイエル社の日本市場への参入と営業方針

○菅 僕のやっていた仕事というのは、ポリウレタンという仕事なんだけど、ポリウレタンというのは、戦前、戦争中ぐらいいかな、ドイツのバイエル (Bayer) が自分で開発した合成樹脂なんですよ⁵。日本では終戦まで、その樹脂は作っていませんでした。アメリカも作っていませんでした。

そのポリウレタンというのは、プラスチックとしてどういう特徴があるかということ、耐久性に優れているんです。耐磨耗性というか、耐久性というか、それが一つ特徴で、もう一つはいろいろなものに加工がしやすいという特徴を持っています。

ですから、商品として一番初めに世に出たのはスポンジなんです。皆さんの家庭にあるものとすればマットレス、それから、家で食器などを洗うスポンジ、それがまず売れて、その次に大きなマーケットになったのが車のクッション、シート。日本も戦後、車が発展すると需要が伸びた。

そして衣食住でいえば、戦後ようやく食べるようになって、食が足りてくると、次は住のほうになってきて、快適な寝る環境、マットレスの普及。僕たちが小さいころなんて、マットレスなんかなかったでしょう。布団だけだったけど、それがマットレスになって軽くていいと、それが日本で伸びるなということに目を付けた化学会社が住友化学であり、三井であり、三菱、みんなそれに目を付けたんですよ。

では、その技術をどうしようかという時に開発したのがドイツのバイエル。ところが、ドイツは戦争で負けたから、その技術をアメリカが安くというか、ほとんど持って行ってしまっていて、アメリカはバイエルの研究をそのまま自分たちで追試験して、デュポン (Du Pont) とか、そういうところもアメリカで勝手にやり始めたわけ。

そうすると、三井や三菱とかは、アメリカのデュポンとか、そういうところの技術を買ってくるというたぐいから始めた。住友化学は初めは論文を読んで、自前で実験し始めて、国産技術で最初はやり始めたんです。その中のTDI (tolylene diisocyanate) というイソシアネートですが、それを作り始めた⁶。

だけど、それよりも、やはり製品構成とか将来の展開を考えた時に、自前の技術で開発するよりは、ドイツのバイエルと組むほうが早いという具合に考えて、住友化学はポリウレタンの本家本元であるバイエルとコンタクトをして、そこのところで合弁会社をつくらうということになったんです。

だけど、その時に問題があった。そのころ、バイエルはバイエルで自分たちが開発した商品だから、自前技術で世界制覇をする。自前の販売ルートで世界制覇をするというのがバイエルの考えて、日本では名古屋にある井上ゴム (井上護謨製造所、現：井上護謨工業⁷) に応用技術もかなり与えていたし、自分の言うこ

⁵ 1937年にIGファルベン社 (バイエル社などドイツの主要染料企業が1925年に合同して成立した企業) の中央研究所長であったオットー・バイヤー博士が基礎的なウレタン付加重合反応を発見。ジイソシアネートとジオールからポリウレタンをつくることを実現し、1942年に特許を取得した (バイエルグループジャパン編、1986、p.39)。

⁶ 1953年から住友化学の大坂製造所においてTDIに関する研究を開始。この研究に基づき菊本製造所 (新居浜) で中間実験を開始し、1962年6月に月産5トンの試験工場を設置した。1963年にTDI月産300トンの本工場建設に着手し、翌年6月に工場が完成した (住友化学工業株式会社、1981、p.372)。

⁷ 1926年に井上護謨製造所として創業し、1938年に井上護謨工業株式会社と改組した。1954年にバイエル社と

とをよく聞くいいやつだということで、販売の会社として井上ゴムというのを持っていたわけですね。

だけど、バイエルが自前で日本でやるというのではなくて、やはり日本人と一緒にやってやる、そのところで彼らもそのほうが得だというのを、その井上ゴムとの付き合いで分かっていたわけです。一から、ドイツだけで日本での販売網をやってうまくいくかという、そううまくいかないことを分かっているわけですね。

ただし、バイエルはバイエルの世界戦略があるから、バイエル流の販売の仕方、それから価格の維持、商品開発、お客さんを自分たちが指導するんだという考え方、これがものすごく強いわけです。自分たちが開発したんだから、このものを知っているのは俺たちだという自負がものすごく強いわけです。これがものすごく強くてね。

だから、例えばお米みたいなものだったら、日本の場合、市場があって、そこに作った人は出すし、市場で値段が決まって、コシヒカリだったら幾らとかなって、お客さんが適当に買っていくというのが普通のやり方でしょう。

しかし、バイエルはそうではなくて、彼らはカルティベート (cultivate) するという言葉をよく使うんだけど、これまでに存在しないマーケットを自分たちの商品でつくり出して、カルティベートして、お客さんを教育して、自分たちのリーダーシップのもとで市場をつくっていくんだという、そういう意識がものすごく強いわけ。そういう意味で、先ほど言ったように、彼らは営業系は自分たちが握るという意味がものすごくあったんです。これは非常に特徴的です。

○桑原 だいたい外資は、問屋任せが多く、問屋にわたした後は知らないというのが多い。

○菅 まさしくそう。バイエルはそうではなかった。それがものすごく特徴的。

ところが、日本のお客さんというのは、初めはよく分からないものだから、いろいろと教えてもらうのに、「そうですか、ありがとうございます」と聞いているけど、すぐ、ある程度分かると、自分たちでやりたがるでしょう。そうすると、いろいろと表面的なことだけではなくて、応用技術について知りたがるわけです。

その知りたがるのは、もっと買ってくれるのだったら教えますよとか、本当に知りたいのだったら、そのお客さまをバイエルの本社、ケルンの近くのレバークーゼンという所にあるのですが、その応用研究所に呼んで、応用研究でこういう商品もあるし、3年後にはこういうことをやりますよ。だから、もっと買ってくれるのなら、その日本での優先権をあなたに与えますよとか、そういうたぐいの商売の仕方をやる。それが彼らの営業戦略なんですね。

○竹内 ちなみに、このお客というのは具体的にどういう方ですか。

○菅 先ほど言ったマットレスを作っているメーカーですね。日本でいくと、マットレスを作っているのはブリヂストン ((株)ブリヂストン)、東洋ゴム (東洋ゴム工業 (株))、そういうゴム屋さんがマットレスを作っていたわけです。

それから、2つ目は車のクッション。クッション剤は、まさしく車屋さんです。トヨタ(トヨタ自動車(株))、日産(日産自動車(株))とか、ああいう車屋さんの内装担当者、それから、そこに納めている内装部品屋、それが井上ゴムとか、トヨタのそういう関連会社。そういうところを呼んで、技術指導をするわけです。

そして、その作っているものは、必ずしも独占で作っているものではないから、日本で作っているものも

井上護謨工業株式会社とが技術提携し、エム・テー・ピー化成株式会社が設立された。これは、バイエル社の戦前からのゴム・ゴム薬品代理店であった平泉洋行の斡旋により、井上護謨工業(株)社長とバイエル社の極東代表との間で契約が結ばれたことに基づいている。そして、日本で初めてエム・テー・ピー化成(株)がポリウレタンの国産化に成功することとなった(バイエルグループジャパン編、1986、p.38;住友化学工業株式会社、1981、p.372)。

その後、1980年に井上護謨工業株式会社の工業用ゴム・プラスチック部門とエム・テー・ピー化成株式会社が合併して井上エム・テー・ピー株式会社が設立され、1990年に株式会社イノアックコーポレーションに改組している。

あるし、あとはアメリカでも作っているし、ドイツのバイエル本社で作っているものもあるわけです。それで、日本で作っているとしたら、三井も作っているし、三菱も作っている。

では、それらと価格の維持をどうするかというのは、彼らは日本人には任せないわけです。理由は、バイエル本社の営業ポリシーがあって、価格については、とにかくワールドワイドでバイエルが決めるんだと、そういうポリシーはずっと持っています。

ただ、日本市場でのアジャストメントは当然必要だから、だいたい1kg150円～300円ぐらいです。そのところで、その時々のお価目によって判断していくのですが、日本での営業の人たちの裁量範囲というのは、プラスマイナス5円ぐらいですね。それは、それぞれのお客さんに対して、たくさん買ってくれる人に対しては、当然、何かしないといけないし、そこところが、日本の商習慣とバイエル流の商習慣で、最後までいろいろとぶつかり合っていたところですね。

先ほどの話ではないけど、営業は日本人任せにしたほうがうまくいくというのは、まさしくそういう話ですが、アジャストメントはできるけれども、根本のところはやはり曲げないというか、それは結構、重要な部分ですね。

応用開発については、バイエルはものすごい応用開発の研究所を持っています。なぜ応用開発が必要かという、大きな原料は3つなんです。1つはTDIというのと、MDI (Diphenyl methane diisocyanate) というのと、ポリオール (polyol) という、その3つが大きな構成要素で、それ以外に触媒とかを入れて、こういう処方ではればマットレスになるし、こういう処方ではれば椅子になるし、こういう処方ではれば車のバンパーと。

昔は、車のバンパーは金属でメッキをしていましたが、今は違うでしょう。ゴムとプラスチックの混ぜ物。それを一番初めにやったのがポリウレタンなんです。ぶつかっても曲がらないし、復元力がある。それから耐久力があるから、ぶつかっても割れない。そういうものを、先ほどの3つのものの組み合わせで、処方で作っていくんです。

その処方を開発する力というのは応用研究所の力量なんだけど、それをバイエルは世界に冠たる研究所を持っていると自負していたわけですね。その技術を付けることによって価格を維持すると、世界中で安売りを防止するという。

1.3 バイエル社の技術

○菅 それで、僕が担当していたのは、TDI、MDI、ポリオールを作るほうを担当していたわけです。

これは安全上、ものすごくシビアなものを使うんです。1つはホスゲン (Phosgene)。第一次世界大戦で初めて毒ガスが戦場に行った時に、ホスゲンが使われたんです。そのホスゲンを原料の一つとして使う。だから、それをいかに安全に扱える技術を持っているかというのが、重要な工場管理のポイントなんです。

絶対に漏らさない。だけど、漏れたときの対処方法もきちんとやっておく。原発と一緒にですよ。しかし、原発と違うのは、ホスゲンは漏れる可能性はある。だから、漏れないようにすると同時に、万一漏れたときの対応策もしっかりやっておく。そういうところで、結構、安全に対するお金が必要な化学プラントなんです。

だから、それをやれるのは大手しかいないんです。町の中小企業ではとても技術がないから、結局、三井、三菱、住友化学のようなところですね。特に食塩の電気分解で塩素を発生させて、その塩素からホスゲンというのを作りますが、塩素もホスゲンもすごい毒性ガスですから、そういう技術を持っているということですね。

それから、ポリオールを作る時には酸化エチレンというものが重要な原料の一つですが、これは一度火が付いたら消せない。物が燃えるというのは、燃えるものがあるって、酸素があるって、それで火があって初めて燃えるというのを昔に習ったでしょう。しかし、その分子の中に酸素を持っているから、空気がなくても燃えていくわけ。だから、その安全管理も絶対に必要。

それと、ショックを受けたら重合し始めて、熱をどんどん出して、自分で爆発していくというものだから、そういうたぐいの安全管理ですね。そういう技術は、日本の化学会社も持っているんだけど、やはりバイエルのほうが歴史が長いから、そのものをただ作るだけの技術ではなくて、安全管理、バックアップの技術、それもバイエルは持っているんです。

その安全管理の技術についても、バイエルは自分たちの確立した技術で、世界の関連会社は全部統一するんだという考え方を持っている。そうすると、ただ単に技術輸出して、「はい、どうぞ」ということでは、とても危なくてできない。危ないというのは、作るほうもそうだし、応用研究もそうだし。

2. バイエル社の合併事業経営

2.1 合併事業における親会社間の調整

○菅 ジョイントベンチャーをつくって、よきパートナーを見つけて、自分たちのやりたいことを、そのパートナーと折り合って、新しい文化を日本で作り上げていくんだと、企業文化をね。そういうつもりがあってジョイントベンチャーにしたわけですね。これがバイエル側のインテンション。

それに対して、では、日本側の住友化学はどう思ったかというのと、やはり一から自前で開発するには、あまりにも金がかかりすぎる。ある程度、確立した技術を持っているところと組んだほうが早いし安い。ただし、経営の主導権は、できたら自分たちで握りたい（笑）。それはそうだよ（笑）。それが日本側の住友化学のインテンション。

そうすると、そこでキーになるのは何かというのと、株主、要するに株式の所有比率です。51対49でも、少しでも多かったら、そちらのほうが圧倒的に効くわけだから。ところが、そのところで話がなかなかうまくまとまらないで、50対50になったわけ。

これは、がっぷり相撲なわけだ。これって結構大変なわけだ。問題が起こると、そのたびに話し合いでやるしかない。だから、ディスカッション、ディスカッションになるわけで、決まらない。だけど、これは決めるのには時間がかかるけど、決まったらお互い納得だから、命令ではなくて納得ベースの経営になるわけでしょう。時間はかかるんだけど、それはそれで僕は良かったんじゃないのかなというふうに思いますよ。

これは結構ポイントで、日本の合併会社の資本の構成比率が何対何でつくっていったかというのを調べてみると、そのところで、どういうつもりでつくっていったのかというのが如実に分かる。50対50というのがどれぐらいあるのか、僕は知らないんだけど、一つそれを調べるといのは、データの的には面白いことだという気がしますね。

○桑原 50対50は半分ぐらい、6割ぐらいあると思います。

○菅 そう、多いか。それは、いい意味でも悪い意味でも、日本でジョイントベンチャーが定着するかどうかということのキーを握っているかもしれないな。要するに、話し合いに耐えることができるかどうかだよ。

そうすると、最終的にはミューチュアル・アンダースタンディング（mutual understanding）というか、相互理解をきちんとするために、言葉の問題がものすごく重要になるわけでしょう。それで、役員会は当然そうだけど、普段のビジネスの場面でも、もう会議は全部英語。

そのSBU（住友バイエルウレタン（株））という会社に入った時に、人の構成はどういう具合になっていたかというのと、社長は住友化学側、副社長はバイエル、役員数は半分半分。それは資本比率がフィフティ・フィフティだから、そういうことでやろうと。

では、決定権。決定というのは何を決定するかなんだけど、大きく決定するのは来年の予算、それから新規に始めること、新事業ね。例えば、工場を拡張するとか、大きな投資をするとか、そういうたぐいは両親会社に根回しをして、両親会社のOKを得て、それで初めて進むことができるという、実態はそういうことになるんですよ。

○桑原 新事業の立ち上げと、もう一つは予算。

○菅 予算ね、それで、これが結構時間がかかるわけ、親会社の視点が違う、バイエルは世界戦略の中の日本ブランチャとして見てくるから、

彼らはその時、ポリウレタンについての関連会社は、アメリカに1つ、フランスに1つ、スペインに1つ、それから日本でしよう、そしてドイツ本国にあるから、5つの製造拠点と、販売拠点はもっともっと世界に展開している。

その中で物流的に、日本で作ってきたものは、今のこの時期だったら日本でのコストはこれだから、ここに持って行くとか、そういうたぐいの彼らの世界戦略があるんです。そこは、やはり多国籍企業としてのバイエルの世界戦略というのが、常に彼らはあるわけ。

それで新規の投資をしたら、彼らとしたり、同じお金を使うんだったら、日本で使うのがいいのか、フランスで使うのがいいのかという考え方に当然なるよね、日本側の観点からいったら、日本でできるだけ工場を大きくしたい、そうすると従業員の数も増えるし、原料売り、ユーティリティーの使用量が増えると日本の親会社は儲けることになるわけよ、ということは、日本でビジネスを大きくしたいわけ、特に作るビジネスをね。

そうすると、両親会社の視点が少しずれるよね、そこのところをどうやって、コンプロマイズさせるか、そのストーリーを作るのが、ジョイントベンチャーの社長室というか、企画室というか、そこの仕事になるわけよ、問題は、それをできる人材がジョイントベンチャーにいるかいらないか。

両親会社は違う方向を見ているし、それで、ジョイントベンチャーとしたり、自分たちは少なくともマーケットを大きくして、自分たちも成長したいわけでしょう、だから、独立変数が2つか3つあるわけ、そこを、どうコンプロマイズさせるかという話なわけよ。

○桑原 これはバイエルから来ている人も企画室にいるし、日本人も企画室にいるという、日本人が中心なんですか。

○菅 日本人、これは住友化学側がやっているわけ。

それで、これから、もしケーススタディーとか実例を調べていくとき、そういうファンクションが必ずあるはずなんだけど、そこにどれだけの人が得て、どれだけ力を振るうというか、要するにフレキシブルな頭を持って、決断力のある企画屋さん、それがジョイントベンチャーにいるかいらないか、それがポイントなんです。

フレキシブルな頭というのは、具体的に言うと、両方の親会社が、今どちらの方向に向いて、何をプライオリティーとしているかということ、情報を使ってきちんと入れる、それで、両者を満足させるようなソリューションをつくれる、考え出すことができる、それを大胆に提案する勇気を持つ人(笑)。

○竹内 難しいですね。

○菅 難しい、だけど、それがないとジョイントベンチャーはうまくいかない。

○桑原 本当のブレンだね。

○菅 ブレン、それで、たまたまSBUの場合は、初めにそれができる人がいたんです、住友化学の経営ブレンの育成方法というのは、各工場に、僕たちの言葉で言うと査業課という課があるんですよ、査業というのは、英語で言うと、プランニング&コーディネーションなんだ。

それで、工場には必ず査業課があって、そこに新卒の事務系の若手のバリバリを、必ず2年か3年、そこに入れる、それで、そのプランニングとコーディネーションの実務をさせて鍛え上げるんです、そして、これは使えると思ったのを育成して行って、最後、経営幹部にしていくと、そういう入り口なんです。

そこで優秀な経験をした人が、たまたま派遣されてSBUの初めのころにいて、彼がものすごくいいプランニング&コーディネーションをやったんです、それで、彼は2年たって住友化学の本社に帰って、最後は住友化学の副社長ですね、中本(雅美)⁸さんという人。

○桑原 中本さんが、初めはバイエルウレタンの企画に来られた。

○菅 それで結局、その適材適所という言葉があるんだけど、住友化学側は、日本側は、このビジネスを大

きくしようとするから、そういうエース級の人を初めは投入するわけ。ところが、会社の規模でいったらバイエルのほうがずっと大きくて、彼らは世界展開をしているんだけど、そこに派遣されてくる人は、必ずしも国際経営の専門家が来るかといったら、そうではない。やはり来た人は、たまたま戦前に中国にいたとか、だから東洋のことを知っているだろうとか、そういうたぐいの人、ぼろっと来たりするわけよ。

そうすると、必ずしも確かな情報を持っていなかったり、意思決定ができなかったりとか、そういうことがある。すると、日本側としたらフラストレーションがたまってくるだろう。だから、それが上手に解消される仕組みを作っているかどうかというの、非常に重要なね。結局、企業は人なりというのは、そういうことだね。

そういう意味で言ったら、先ほどいった予算を決めたり、新しい事業を決めたりするミーティングは、年に2回か3回あるんです。それは、どういうクラスが来るかという、バイエル側は事業部長クラス。バイエルのほうでは、その事業部長が決めたら、その上の役員はOKするというふうに権限の委譲をされた事業部長なんです。日本側は、関連事業を担当している役員です。この二人が最後は話し合っ決めて、オーライズするということなんです。

それで、その場で、そういう日本に来ているドイツの人の人事もひっくるめて、いかに上手に誘導するかというか、人を変えてよという話とか、それができる人が子会社のジョイントベンチャーにいるかどうか。普通なら、親会社の言うことは「はいはい」と聞いていないといけないうけど、親の言うことばかり聞いていたら子どもは成長しないからね。

どうしても、そういう人が来ると、会社としたら不幸になるよね。目先の短期の目標、中期の目標、長期の目標、3つ目標を掲げて組織運営というのはやらなければならないわけだから、将来に対する投資というか、そここのところをきちんと考える必要がある。

○桑原 ネスレ (Nestle S.A.) とか コカ・コーラ (The Coca-Cola Company) というのは、戦前から根からの多国籍企業になってしまっていて、そういう人を会社の中でいっぱい育てていたと聞きます。

○菅 ネスレとかコカ・コーラとか、あれは各国でどういうビジネスがキーポイントかという、物流網なんです。とにかく安くいい場所を見つけて、それであとは混ぜて配達する。物流だから、それで、割とシンプルなんです。それでやれるんです。

だけど化学会社というのは、物流もファクターの一つではあるんだけど、それよりも、やはり新商品の開発、その技術開発が常につきまとうから、ちょっと違うわけね。

○竹内 その技術開発というのは、もともとあった製品技術を、ほかに応用する技術ですか。

○菅 そういう応用研究と、先ほど言った3つのもの、TDI、MDI そのものを作る原料というか、商品をどうやって安く作るか、安全に作るか、工程を短くするか、その技術ですから、製造技術と応用技術と両方ですね。

それで、化学産業というのは、10年間一緒の方法で作っている工場というプロセスもあるんだけど、そうではなくて10年たったら作り方がまったく変わっているというのもあるんです。ポリウレタンの原料というのは、その中間ぐらいですね。まったくは変わらないけれども、着実に改善していく。それを、残念ながら日本側は力を持ってなくて、全部バイエル側に頼って、仕事の分担はそういうことで行こうということでしたから、それはそれで構わないだけだね。

⁸ 中本雅美氏は1940年9月15日生。1963年3月大阪大学経済学部卒業後、同年4月住友化学工業（株）（現住友化学（株））に入社。1991年11月同社アドバンス・マテリアル管理室部長就任。1993年3月同社取締役精密化学品管理室長に就任し、1997年6月同社常務取締役就任。2000年6月に同社専務取締役、2003年6月同社専務取締役専務執行役員委嘱、2004年6月同社取締役副社長執行役員委嘱。2007年4月住友精化（株）顧問となり、同年6月同社代表取締役社長に就任。その後2009年2月同社代表取締役社長を退任している（住友化学（株）『有価証券報告書』第117期、1998年；第125期、2006年。住友精化（株）『有価証券報告書』第95期、2008年；第96期、2009年）。

それで製造のほうに話を戻すと、僕が入った時は、TDIが1万2,000トン、MDIが1万2,000トン、それからポリオールが1万トンのプラントを一番初めにつくったんです⁹。それはどこの技術でつくったかという、TDIは日本側とドイツ側の技術の組み合わせ。前半部門が日本側、後半部門がドイツというか、そういう組み合わせだったんです。MDIは全部ドイツ流、ポリオールもドイツ流。

僕は、この仕事を22年間、四国の新居浜でやったんだけど、22年以後に離れた時に、TDIの能力はそのまま¹⁰、MDIは6万トン、ポリオールは約2万トンに成長していました¹¹。

これは面白くて、TDIがなぜ成長しなかったかという、やはり日本の技術が半分入っているの、えこひいきされてしまったわけ(笑)。そんなもんだよ(笑)。だけど、ドイツの技術でつくったものは、やはり彼らに興味を持っているし、いろいろと口も出してくるけれども面倒も見るというか。

それで世界市場が成長しているから、その輸出拠点として、営業ルートで日本からの輸出チャンスも来るわけね。だからプラントも大きくなるわけ。ところが、TDIは同じぐらい世界市場も伸びているんだけど、「うん」と言ってくれないわけ(笑)。実態はそんなもんだよ(笑)。

2.2 バイエル社内の人材交流と人材育成

○桑原 ドイツのバイエルには、1年に何回か、頻繁に行かれた時期もあるんでしょうか。

○菅 僕が入った時にはべいべいだから。それこそ課長連中とか部長連中は、とにかく日本人が年に数遍行って、向こうからも年に数遍お互いに来て、ミーティングをしょっちゅうやっていましたね。これはものすごく重要なんですよ。やはりフェース・トゥ・フェース(face-to-face)というか、ただ単に紙切れだけではなくて、意思疎通のためには、年に数回、お互いに行くという。

○桑原 それは大切なことですね。飯を食うとか、一緒に遊んでいるという。

○菅 そういうことですね。

○竹内 この期間はどのぐらい、結構短期で、本当に2、3日程度のもんですか。

○菅 うん、1回行ったら1週間ぐらいだね。

○竹内 ドイツからやって来る方の目的は、製造関係が多いとか。

○菅 営業の人、応用研究の人、製造の人、それぞれやってきます。バイエルの連中は、それをどういう言葉で言っているかという、「経験交換(Experience Exchange)」です。だから、バイエルのほうがワールドワイドに展開をしているから、あちこちで経験をたくさん積んでいる。それを今の日本の状況に当てはめて、営業や応研や製造、それぞれでベターなソリューションがないかどうか、経験交換をしながらフリーディスカッションをしましょうという位置付けですね。

これは賢いやり方だと思います。そのころは、まだ日本側は日本だけの会社だったから、こういうのはなくて、バイエルが世界展開するというのは、やはりこういうことなのだとも勉強しましたね。

○桑原 そのころ、日本のメーカーで英語を話す人がいなかったという時代だったからね。

○菅 そうですね。

○桑原 商社に頼まないとしかたがないと。

⁹ 住友バイエルウレタン(株)は、住友化学の菊本製造所のTDI工場に隣接して工場を建設。第1期起業としてTDI年産1万2000トン、MDI7200トン、ポリエーテルポリオール1万トン、第2期起業としてポリエーテルポリオール3000トン、エラストマーとその原料2400トン、塗料原料1200トンの工場建設することとし、1970年2月に着工した。TDI設備は1971年2月に完成し、MDI設備は能力を1万2000トンに拡大し、同年6月に完成した(バイエルグループジャパン編、1986、p.39;住友化学工業株式会社、1981、pp.488-490)。

¹⁰ 1974年1月に1万3000トンとしている(住友化学工業株式会社、1981、p.624)。

¹¹ 2011年10月時点で、MDIは7万トン。ただしそれ以前に11万3000トンに拡張していたものを7万トンに縮小した。なお、TDIは2004年に国内生産を停止している(化学工業日報ホームページ「ニュースヘッドラインバックナンバー 2011年10月3日」(<http://www.kagakukogyonippo.com/headline/2011/10/03-3777.html>)(2014年2月24日閲覧))。

○菅 ええ、そういう時代ですね。

○竹内 この来日者数というのは、最初から割と頻繁でしたか。一時期に人数が多くなったりということはなく、定期的に頻繁に人の交流があったんですか。

○菅 そうです。それはバイエルのほうが組織的にそうしようということを経験上知っていたね。だから、われわれとしたら、それに乗ったという感じだね。

それで、ある程度、会社ができて軌道に乗り始めると、合併会社の場合は3つの人のグループがあるんですよ。1つは日本側の本社から来た人、2つ目はドイツ側の本社から来た人、3つ目はジョイベン（ジョイントベンチャー）自体で採用したプロパーの人たち。それで、その3つ目の人たちが主流になっていくわけですね。人もどんどん増えるし。

その時に、どういう社内教育をするかというのが、やはり事業の将来を考える上で重要だね。僕たちの場合は、やはり両親会社に人を派遣して、親会社が何を考えているかをきちんと理解するというをやったんです。日本側で主に勉強したのは人事、総務、経理、会計、企画。それについては日本側の分担だったから、その分野について人を派遣して、一緒のようなものの考え方が理解できて、提案できるような社員を育てていった。

それから次に、ドイツへは応用研究の人、営業の人を数年単位で派遣する。言葉も英語とドイツ語ができるぐらいになって帰ってくる。それで、向こうの連中と、それこそフェース・トゥ・フェースの議論ができる、ドイツ語できちんと電話で話ができるような具合にしようという教育をやったわけですね。

プロパーはそうやって成長していくのですが、その時に両親会社から来る人については、会社ができて10年ぐらいたつと、自分の足で歩けるだろうからといって、優秀な人は来なくなるわけ。そうすると、親会社からは両方の会社で困っている問題児を引き受けてくれという位置付けに、今度は変わっていくわけですよ（笑）。だから、先ほど言った中本さんのような人は、もう来なくて。

問題は、そういう人たちが「だけど俺は親会社から来たんだ」と言って、こうするじゃない（笑）。それが、やはり困る。

○桑原 それは本社風をなびかせるというやつですか。そういう意味ではないんですか。

○菅 ドイツ側の会社の中でもちょっと問題のある人、それから日本側の会社でも問題のある人が、そういう人材の受け皿として今度はジョイベンを使い始める。その人が黙ってくれていればいいんだけど、「俺は本社から来た人間だから」と言って、とんちんかんなことをやり始める。それが困ってしまう（笑）。

○桑原 本社の問題ですね。

○菅 ええ、それはもう。だけど組織であれば、必ずその中の構成人員には分布があって、優秀な人と問題児は必ず正規分布であるからしかたがない（笑）。だけど、それは大きな組織の中で何となくやってくればいけれども、小さい組織の中に問題児を放り込まれると、それはまた問題でしょう。顕在化してしまう（笑）。

そういうこともひっくるめて、やはり交渉術というかな。人事についても、ジョイベン側で数年は引き受けるけど、「もうあきませんわ、何とかしてください」というようなことを、子どもがきちんと親に向かって言えるようなタフな社員をジョイベン側がつくるかどうかのよ。

2.3 バイエル社の日本での営業

○菅 あと、営業で言ったら、僕は直接営業担当をしていたわけではないけど、製造のほうでも試作というか、お客さんへの新しい商品の紹介、それから見える範囲の営業についてのバイエル、ドイツと日本とのやり方の違いとか、うまくいくために何をどうやっていたかということですが。

先ほど言ったように、TDIとMDIとポリオールを組み合わせていろいろなものが作れるわけで、その組み合わせ、いろいろなことをするためにバイエルは応用研究所を持っていると先ほど言ったでしょう。そのバイエル本社の応用研究所には、それこそポリウレタンの部門だけでドクター連中が100人いるわけよ。

だからすごい実験データがあって、彼らは商品開発のいろいろなトライアル品の物も持っているし、経験も持っているわけで、ものすごく自信がある。

だけど、それはどこの市場をターゲットにしてバイエルの本社がやっているかということ、やはりヨーロッパ、それからアメリカ。では、ヨーロッパの市場とアメリカの市場に通用したものが日本で通用するかというと、通用するものもあるけれども、通用しないものもあるよね。

ちなみに、最近でこそ電気冷蔵庫はどんどん大きくなったけれども、まだアメリカ流の大きな電気冷蔵庫があっても、日本の社宅やマンションには入らない。冷蔵庫の中の断熱材はポリウレタンだから、冷蔵庫のビジネスはものすごく重要なわけ。そうすると、大きい冷蔵庫と日本で言う中型の冷蔵庫では、使う商品が少し違うのですね。

もっと具体的に言うと、冷蔵庫は内側の壁と外側の壁、外側は白いこういうもので、内側は直接物を入れるところ、ここに隙間があるんですよ。その中にポリウレタンがずっと入っていて、断熱材ですね。それは、今切ったら、発泡しているポリウレタンの固体が入っているんだけど、そんなことではなくて、液体で注入して、自分自身で隅から隅まで流れて行って、それから発泡して自分で固まるというものなんです。それが形も大きさも違えば、どこから入れるのか、上から入れるのか、下から入れるのか、真ん中から入れるのかとか、入れるときの圧力はどのくらいなのかとか、全部違ってくるわけです。

それを日本の場合、例えば、日立（株）日立製作所）さんとか、三洋（三洋電機（株））さんとか、松下（松下電器産業（株）、現：パナソニック（株））さんとか、冷蔵庫メーカーが自前の技術を開発して、それで他社と差をつけることをいろいろと研鑽している。日本の場合、メーカーが自前でそれをやるわけです。

ところが、ヨーロッパの場合、バイエルがそのやり方を開発して、このやり方でやりなさいというのを、例えば、ジーメンス（Siemens AG）とかに指導をして、そのとおりにするというか、そういう仕事の仕方の違いがあるわけです。

それが、なぜ日本ではできないのかというのが彼らの単純素朴な疑問なわけ（笑）。それは、そんなことを言っても日本のお客さんは自分でやるんですと言っても、それはおまえたちの仕事の仕方が悪いということになるでしょう。向こうは、お客さんをきちんと教育しろというわけです。彼らからしたら、自分たちが教育して、ジーメンスはそのとおりにやっていると。

でも日本は、松下さんなどはプライドが高いので、そんな原料メーカーの言うことなんか聞いていられるかと全然違うわけでしょう。少なくとも日本の場合、松下さんとかそういうところは、物を持ってくるから買ってやるのだと。それは何も住友化学だけではなくて、三井のものでもいいし、三菱のものでもいいし、どこのものでも1円安ければいいんだと。その原料のちょっとした違いぐらいを使いこなす技術を俺たちは持っているんだという感じですよ、日本のメーカーさんは。

ところが、そんなことは彼らにとったら信じられないわけです。そうすると、営業の分野で、またお互いの意思の疎通を、よほどうまくしないと、ドイツの本社のご不満がたまってくるわけです。だから、やはりそれをきちんと説明できる人がジョイベン側にいる。やはりそういう能力のある人というかな、それをいかに育てていくか。

だから結局、ジョイベンをうまくやるというのは、そういう人材をいかに成長させるかということか、そこはものすごく重要だという気が僕はしていますね。

○竹内 結局、日本で技術指導をして売っていくというやり方は、まったく通用しない。

○菅 するんですよ。それはするんです。だけど、日本の買ってくれるお客さんにしたら、参考情報でしかない。「参考情報をありがとう」と（笑）。「だけど、一緒のようなことは競争相手の何とかさんもやってくれているよね。それよりは、ちょっと詳しいけどね」とか（笑）。

○竹内 それが決め手になるわけではないわけですね。

○菅 日本ではね。それが、やはりマーケットの違いだろうね。だから、マーケットの違いを理解してもらおうというか。それは、やはり日本は日本のマーケットですよ。

2.4 両親会社間の調整ができる人材の育成

○菅 当然、コストも重要なファクターですよ。だけど、やはりお客さんが本当に欲しいものでないと買わないよね（笑）。だから、先ほどの話にもう一度戻るけれども、そういう人を採用するか、育てていくか、それをジョイベンの中できちんとできる仕組みを持つかどうかなのよ。これは、はっきり言うと、親会社でも難しいのが、ジョイベンではなかなか難しいというのが僕の見てきた実態だな。

だって今、日立さんだって松下さんだって苦労しているじゃない。あんな大きいところでも苦労しているのに、ちっぽけなジョイベンでそんなことができる優秀な人間が、そうそう入ってくれるかと思ったら、そんなことはないよ。だから、少ない手勢でどうやって社内教育を徹底するかということに、時間をどれだけ割けるかというか。でも、それは難しいね。

○桑原 分かるな。大事だね。要するに、どういう人をリクルートして、どういうふう育てるかというので、あらゆる組織の存続が決まってくるね。

○菅 人はやはり成長するから、一番初めから優秀な人だけ選んでできる組織なんて、そんなに多いわけではないから、普通の人をどうやって成長させるかというか、そこの仕組みを組織が持っているかどうか、やはりそこが企業文化なのね。

それで、僕がたまたま最後は住友化学の関連会社の社長までやったけれども、それは僕が2つの文化を知って、やはり異なる考えを持った人をどう説得して、自分のやりたいことをやるかという、それを若い時から考えざるを得なかったというか。それは自然に勉強になったと思うよ。だから、そういう具合に上司も教育したし、僕の場合は、それに応えられる仕組みを組織が、ある程度、持っていてくれたという、ハッピーだったね。

○竹内 具体的に仕組みをつくるためには、例えば、教育においてどんなものをさせたらとか、うまく説明できないですが、どういうことをやったらいいのでしょうか。

○菅 そうだね。ちなみに、僕の個人的な体験で言うと、3つに分けるよ。まず知識、それから人を説得すること、それから未来を見ること。大きく言ったら、この3つかな。

それで知識について言えば、僕の場合は、英語でものを考える習慣を嫌でも付けさせられた。これをやると、自分も客観化するし、親会社を客観化するんだよ。客観化する思考方法が身に付く。もっと言うと、自己中心の考え方にならない（笑）。

だから、議事録は必ず英語で書く。日本語で書くのと英語で書くものの違いは、主語、目的語がはっきりしているじゃない。これは誰が何のために、どういう方法でやって、結論はどれで、問題があったのはこういうことですよ。英語で書くというのはそういうことなんだよ。それができていないと、人が読んですぐ分かる英語にならないわけだよ。

それができていないと、僕の上司は目の前でビリビリと僕の英語を破いた。「これ、やり直し」と言って（笑）。そういうことをやられると悔しいじゃない。だから、何がまずかったのかなと思って一生懸命に考えるでしょう。だから、知識の1つは、僕の場合は英語ね。

それから、人の説得というのは、先ほど言ったように、考えの違う両親会社の中でも、またAさんとBさんで言うことが違うから、そういう意見の違う人たちを、どうやって自分の本当にやりたいことに納得させるのかということ。

それをさせるためには、まず客観的なデータが必要で、そのデータに基づいて、その人に振り向いてもらうためのどういう論理構成をするのか、そういう準備をして、初めて人と話す。それをしないと、相手にもしてもらえない。

そして、それは日本語の説明と英語の説明を使い分ける。だから、僕は月報を3つ作っていた。1つ目は英語でドイツ本社用の月報、2つ目は日本語で日本の親会社用の月報。書いている事実は一緒だけど、説明の方法は違うのよ。両方の親会社は何に興味を持っているのか、そのウエートが違うから。事実はどうだけど、どういう言い回しをするかは、日本語と英語では全部違う。だから、もっと詳しく、自分の会社のあと

の歴史になるような詳しい月報は自分たちの月報として、きっちり書いておく。

用意周到というかな、その上で初めて人と人の接触をしなないと駄目だということが、とことん分かりました (笑)。

それから3つ目は、未来を見る。これがマーケティングそのものなんだけど、要は予算をつくるとか、そのためには最低限、来年の予想が必要じゃない。それから、プラントをつくるということは、少なくとも5年先の予測をどうするか、それに基づいて来年は具体的に何をするか。

それをやるんだけど、当たるためしがないんだよな。だって、日本政府の予想だって当たらないんだから、当たるはずがないんだけど、もっともらしい話をつくらないといけないでしょう。だから、当たらないことが前提なんだけど、みんなの衆知を結集させて、参画意識を持たせて、それで周りを巻き込むことで、とにかくみんなが取りあえず納得して出したフォーキャストにする (笑)。誰も分からないことなんだけど、参画意識を持たせて、「あなたの言ったことも入っているよね」と (笑)。

結局、人をどうやって巻き込んでやっていくかということなんだろうな。そんな気がするな。

先ほど言った視点が違う2つの親会社と、それからプロパーの人たち、これまた違うわけだけど、それをどうやって協働させるかという、ポイントはそこなわけよ。

○桑原 なるほど。

○菅 まさしく、そこだと思うよ。それがうまくいったら、やっぱりお互いの信頼感ができるし、発展ができていくわけだな。その協働が難しいわけだ。ほら、人間もそうだし、組織もあるけど、プライドがあるでしょう。

○桑原 ああ、そうね。プライドがある人間はエネルギーもあるしね。

○菅 いや、だけど、それが相手もプライドがあるんだよ、自分もプライドがあるのと一緒で相手にもプライドがあるし、お互いにプライドを認め合った上で、仲良くしようねというのが、「協」という字でしょう (笑)。そこだと思うよ。

○桑原 コーポラティブ (Corporative) なシステム。

○菅 そうそう。まさしく。結局、それができる人材がいるかどうか、成功するかしないかな。

○竹内 こういう人材をつくるために、SBUの場合、査業課に入って、そこからどういうふうに。

○菅 住化ね。それでSBUの場合は、その親会社に派遣して、その教育の中に入れてもらう。だから、それは住化だけではなくて、バイエルのほうにも送って、両方で鍛えてもらって帰ってきてということ、社内での仕組みとしてやっていた。

○桑原 ああ。これはものすごく大事だ。

○竹内 帰ってきてから、どういうキャリアを経ていくとか、何かルートとかありますか。

○菅 そこがなかなか難しいわけだ。世帯が小さいから、そんなに簡単にうまくいかないでしょう。けど一応、管理部門とか営業部門とか物流部門とか、それなりにやって、それで、ある課長層、部長層になったところで、さらに選抜して経営のほうに回していくというか。

いい具合にいったら、そういうことなんだけど、やっぱり所詮、人間だから難しく、特にバイエルに行くとしたら、もう数年間行ってしまうわけだから、その間、単身赴任というわけにはいかないわけだな。

日本の場合だったらそうだけど、ドイツの場合は単身赴任という制度がないから、ヨーロッパの連中だったら、1週間ぐらいだったら別だけど、夫婦が1カ月も1年も別々に暮らすということはある得ない。それは離婚の対象だと。だから、必ず家族同伴ということになるわけだ。

そうすると、日本でいったら子どもの問題とか、それから奥さんがやっぱり向こうの社会になかなか溶け込みにくくてという問題とか、実際はそういうのがあるし、それに対して行く人たちも、自分で手を上げる人も中にはいるわけだ。それは、回りから見て、ああいねと言う人もいれば、何だ目立ちやがってと言う人もいる。その辺のところ、実際はうまく回さないと、実務は厳しいよね。だけど、仕組みとしたら、そういうのでやっていますよということ。

2.5 バイエル社の日本事業から見た外資系他社の評価

○菅 それから、ジョイベンが失敗した例で一番有名なのは、おそらく旭ダウ（旭ダウ（株））かな。あれは両親会社とジョイベンの方向性がまったく違ってしまったという。あれは、ちょうど僕が仕事をやっている時だから、参考になりましたね。

だけど、これはしょうがないのよ。だって、親会社は自分たちの利益を最大にするためにジョイントベンチャーをつくったわけでしょう。だけど、ジョイントベンチャーがどんどん力を付けて、両親会社の言うことを聞かなくなると、両親会社にとったら、もう存在理由がないわけだから。

だから、3つの組織がウィン・ウィン（Win-Win）になるようなことを常に考えるというか。それって難しいよね、言葉では優しいけど。

○桑原 旭ダウは、成功物語として書いている企業本もありますね。

○菅 あるところまではそうなのよ。

2.6 合併事業の位置づけの変化

○桑原 1986年は、ジョイントベンチャー・パートナーと、両方の親会社の対立というのがある。それは、まず親会社は、本国ではうまくいった自信がある。

○菅 そう、まさしくそう。

○桑原 それで、うまくいかないと日本人の営業が悪いといわれる。それで消費者が遅れているので、バイエルにとっては、それはジョイベンの教育が足りないということでしょうね。それに対して日本人の対応は、こういう対応ではなくて、バイエルに対して、もっときちんと市場を分析というか、説明ができるほどに理解しないとイケないといわないと。あるいは、これは可能性があるのかどうかということを調べたり、衰退しているのか、そして商社に頼んだり、調査会社を使ったりして、日本のマーケットを調べる必要があるといわないとイケない。

○菅 そうです。

○桑原 こころ辺で日本人と外国人がけんかになると。

○菅 そうです。ええ、そういう意味ね。

○桑原 けれども、この方法でうまくいった例がありますか。

○菅 うん。これは、ここでいったん日本流のやり方に任せているということですよ。人は成功体験が母国であると、やはりそれに固執する。違うマーケットなのにね（笑）。だから、固執してはいけない、フレキシブルでないと。

○桑原 具体的には、どこかの会社がコンフリクトが生じたときに日本側に任せたという、ことはありますか。

○菅 そういうところは、実際はあまりないんじゃないかな（笑）。だから、そういう意味で、僕が関連してきたSBUの例でいったら、何年前からかな。ここにいる時だから、5年前からプロパーの人間が社長になりました。

もっと言うと、これまでは日本の親会社から来た人が、ずっと社長をやっていた。だけど、10年ぐらいい前に資本比率が変わって、バイエルが51%、日本側が49%になった¹²。その理由は、日本側は、もう自分たちとしたら、このビジネスは自分たちから遠く離れてしまったと。それで、日本で自分たちが関与するほどの知識もなくなってしまったと。だから、配当と原料売り、ユーティリティー売りだけで利益をもらえばいいと。もう経営の主導権はドイツ側でやってくださって結構ですという具合に変わったんです。それで、そこからは社長が向こうの人になったんです。

¹² 菅氏の記憶違いと思われる。正しくは2000年12月にバイエル60%、住友化学40%となっている（バイエルホールディング株式会社ホームページ「ニュースリリース2001年1月30日」(http://www.bayer.jp/newsfile/news/back-62_.html) (2014年2月24日閲覧)。

だけど、派遣されてきた人は、必ずしもジョイントベンチャーの運営を教育された人ではないわけよ。それで、やはりなかなか経営がうまくいかないわけね。それで人が変わったんだけど、5年前からやはり駄目だということで、プロパーの人が社長になった。ただし、そのプロパーは、先ほどの教育計画の中でバイエルに長期派遣されていて、向こう流のものの考え方で教育されて、向こうと人脈があるプロパーの人。その人が社長にアサインされている。

○桑原 この人は、住友バイエルウレタンからバイエルへ出向した人になりますね。

○菅 そう、出向だよ。一種の出向だな。

○桑原 向こうで仕事をしたこともある人。

○菅 そうそう。そうすると、向こうの本社の連中と顔見知りだし。

○桑原 よい意味での人脈というのは、本当に力になるね。

○菅 そう。それでないとうまくいかないよ。

○桑原 だからプロパーの人は人脈があったと。

○菅 うん。

○桑原 それで、その人が社長になる時に、日本側の出資比率はわかりましたか。

○菅 資本比率はそのまま。10年前にバイエルが51%、日本が49%。だから、もう40年たつと、親会社のインタレストが変わってくるわけだね。日本側は、初めはウレタンというビジネスをやろうというつもりでずっといたけれども、実際は何から利益を得ているかという、そのために必要な原料、例えば、アニリン (Aniline) とかスチームとか、電気とか、それを売っているわけだ。それで儲けるわけだ。原料売り、溶液売りで儲けている。

そのうちに、最初にウレタンビジネスをやろうと思っていた人たちが卒業していくと、その後を継いだ人たちは、そんなことを知らないから、そんなことは関係なくて、自分たちが儲かっているのはこれだから、それで儲かっていればいいんじゃないという考え方にだんだん変わっていくわけだな。

ところが、ドイツ側は違うわけよ。ドイツ側は、やはりずっとウレタンビジネスの世界というか、世界でナンバーワンの地位を絶対確保するというのは、ずっと持っているわけだから、そうすると勝負ありだよな (笑)。だから、やはり歴史的な流れで性格が変わっていくというか。ジョイベンというの、今はそういう運命じゃないか。

2.7 合併事業が提供する満足

○菅 一般的な会社経営に全部通用するんだけど、今の時代は4つの満足度なわけ。1つはお客さま満足度、2つ目は従業員満足度、3つ目は地域満足度、4つ目は環境満足度。この4つの満足度が、経営の結果として満たされるような経営をやるのが、間違っていない経営ということなんですよ。

その中で、従業員満足度がなぜこんなところに入っているんだと。従業員というのは安く雇って、とことん働かせたらいいやんかと、そのほうが固定費も安いという考え方もあるんだけど、それに対しては、自分の作っているものに対する誇り、それから自分の作っている職場に対する誇り、同僚に対する誇りがある職場で作ったものと、そんなものはない職場で作ったものでは、どちらのほうがいいものを作れますかという話なんですよ。

それは間違いなく、自分の作っているものに誇りを持って、仲間とは、やっぱりきっちりやるし、職場環境もいい、そういう職場で作ったもののほうが、不良率ははるかに少ない。これこそ、従業員満足度なんですよということなんです。

だけど、一見すると、株主はそんなことを求めていないと。コストとして従業員を考えていた。

○桑原 そうそう。とくに戦前はそう思っていた人が多いわけね。

○菅 そうそう。だけど、今はちょっと違う。

○菅 TPMって聞いたことがある？

○桑原 いいえ。

○菅 トータル・プロダクティブ・マネジメント（Total Productive Management）とか、プリメンティブ・メンテナンス（preventive maintenance）とか、自主保全という言葉とか、要するにトヨタ流の生産方式とか、そういうたぐいのやつを全部の産業に、やはり広めようという下で、TPMというのが一つあるんですよ。

今それを使って、僕はある会社の指導をやっているんだけど、そのこのところでしたら、先ほどの4つの満足度、それは結果として、それを満足させるようにしないとイケないよということです。

特に化学産業の場合は、扱っているものは危ないものが多いから、酸、アルカリにしたって、漏らしたら、やっぱりえらいことになるわけだ。漏らさないということ自体が、地域への満足度だし。

可燃性物質を漏らすとか、爆発してしまったら、もう環境負荷なんか、あつという間に上がるし。だから、ただ単に漏らさないということだけが、そういう重要なことなんですよという、自分たちのやっている当たり前のことを徹底してやりなさいというたぐいのことをやっているんです。

これが、先ほどのジョイベンの話にちょっと絡むと、ジョイベンに入ってくる人たちというのは、海外の企業の日本支社があるじゃない。例えば、バイエルジャパンとか、デュボンジャパンとか、そういうたぐいのところで働いている人たち。

彼らは外国語が一応得意なわけだ。だけど、彼らは平気でジョブホッピングする。この会社で、あまりもう一つだなと思ったら、すぐに違う会社に行くというジョブホッピング。こういう人たちが来ると、職場がもう一つうまくいかないんだ。

○桑原 それは、よく分かります。何となく安定とか、信頼とかというのが、どうでもよくなってきたりする。

○菅 そうなの。それで、先ほどの自前で人づくりをするという発想と、ジョブホッピングというのは、やはりちょっと違う生き方なんだよ。

○桑原 そうですね、人に投資をするということだね。

○菅 この会社で働いたら、きっちり、あなたも成長するし、会社もリターンをもらうし、個人と組織もウィン・ウィンですよと、そういう体制をつくり上げる会社にはできるかどうか。そこが、ジョイベンをするときの結構大変なところなんです。

外国語というだけで、俺は外国事業はできると思って、ぼつと来る人もいるわけでしょう。だから、いろんな人たちの寄せ集めだけで、会社に対する忠誠心というのはちょっと違うんだね。やっぱり満足度なんだな。

○桑原 うん。満足すると、忠誠心も結果として一体化してしまう。

○菅 そうそう。

○桑原 自分の将来と会社の将来が一体化したり。

○菅 そうなの。だから、そういう仕組みを、ジョイベンの場合は、結構難しいんだけど、それをカルチャーとしてつくり出せるかどうか、それが重要なんだな。

○桑原 結果として、信頼。

○菅 うん。

○桑原 これはまったく、理論的には近代組織論だね。みんな独立した個人であり、そういう集団の中で埋没するというの人間ではないというか、そういう観点は間違っていると。

○菅 結局、どこで働こうと、人はやっぱり自己実現ができればハッピーだというぐらいに、結果的にはなるわけでしょう。だけど、渡り鳥人生をやっていると、ちょっとやっぱりずれてくるから。

○桑原 渡り鳥人生というのはつらいな。本人もつらいだろうと思うけど。

○菅 普通の会社でも、それは結構難しいんだけど、ジョイベンの場合にはもっと難しいよね。

2.8 合併事業に対するコントロール

○桑原 ちょっと差し挟むのですが、本社がコントロールをするというのは、これは人事をコントロールすること、それから財務的に昇進とかをコントロールをすること、コントロールの仕方は、この2つですね。これはものすごく発達しているのですか、ウエスタンの企業は。

○菅 うん。どうなんだろうな。だけど、SBUの場合は、ドイツから来ている人たちについては、現地法人のドイツ側のトップが、副社長なりが、その部下を査定して、それをドイツに渡しているということじゃないかな。だから、日本人側は日本人側だけの体系があってやっているんじゃないかな。

○桑原 ああ、分かりました。

○菅 うん。そこは間接統治でやっているんじゃないかな。だから、むしろ配当をきっちり出すとか、ビジネスの拡大というか、それは結果を出せということです。やり方に口を出すとうまくいかない(笑)。

3. 多品種少量生産時代における対応

○桑原 このB¹³の特徴は、多品種少量生産が競争上重要な経営課題であり、まだジョイントベンチャーの中でもこの多品種少量に十分対応できておらず、どう対応するかが問題であった時代ですね。

○菅 そう。

○桑原 この時期の対応としては、日本から東南アジアとかに出始めて、拠点を移していくという、そういうことですかね。

○菅 まさしく、そういうこと。A¹⁴というのは、戦後復興期で作ったら買ってくれるという世界ですよ。それで、Bはやっぱり、今度はお客さまが商品を選ぶという時代ですよ。その時代は成長期だろうし、多様化への渴望と、それに対するつくり方も、やっぱりそれに見合うでしょう。

○桑原 マーケティングと言い出したころだな。

○菅 そうそう。それで、日本だけが製造拠点ではなくなってくる時ですよ。だから、いわゆる日本も国際化するし、世界中の会社が日本だけが製造拠点ではないよということを言い出し始めた。世界競争時代ですよ。

○桑原 はい、はい。大競争の。

○菅 そうそう。それは、まったく位置付けが違ってくるもんね。

○桑原 ということは、これは市場の特徴を。

○菅 市場ですね。

○桑原 市場だね。市場の変化か。

○菅 市場と、それから規制の変化だな。

○桑原 規制緩和ではないけど、規制自由化と。

それで、1986年から、例えば、この2013年までだったら、ちょうど27年間か、26年間か、この間の時代区分はしにくいですね。

戦後1950年から現代までに分けると、1986年から、例えば、ちょっと無理な話だけれども、2005年ぐらいまで、それから2005年ぐらいから現在が始まると。

○菅 うん。まあ、それはべつに、それでも構わないと思いますけどね。

○桑原 こら辺は、はっきり分けられないですね。

○菅 分かんないですね。

○桑原 これは、歴史にならないと分からないということだね。遠くから眺めないとね。今、生きている人

¹³ 聞き取り時に用意したメモに時代区分を記入していた。ここでの「B」は1967年～1985年頃を示している。

¹⁴ 聞き取り時に用意したメモに時代区分を記入していた。ここでの「A」は1950年代～1967年頃を示している。

はこの時期の時代区分はむずかしい。

○菅 結構、資本の自由化というのは日本にとったら大きいですよ。外資が自由に会社をつくることのできるようになったのはいつからですかというのがあるでしょう。特に50%以上の資本を持つことなんかできなかったわけだから、それがどこかで影響しているのではないかな。

○桑原 コカ・コーラとかあいう会社は、そんなことは今は問題じゃないけど、もう1950年代から1960年代にかけて100%でつくっているね、円ベース¹⁵というやつでね。その代わり、利益は持ち帰ったら駄目ですよという。資本も持ち帰ったら駄目というね。

そして、多品種少量のマーケットの対応の時に、日本の会社は、何かそういう多品種少量で売れそうな技術を持っている会社と一緒にやろうとか、自分だけでやるというのではなくて、三井、三菱、旭化成、東洋曹達（東洋曹達工業（株））は総合化学メーカーだけど、全体としてこうしましょうというふうに客を囲い込んだと。

○菅 そう。

○桑原 ジョイントベンチャーは割合、うちはこれ単品生産で、なかなかそんな多品種少量の発想というか、そちらへの実行力というか決断というか、あまりついていけなかった。外国人は特についていけなかったという問題はあったと思いますが。

○菅 そう。

○桑原 日本の化学メーカーが客を囲い込んでいってという話で、外国の多国籍企業は、日本は難しいと、日本に競争相手を作ってしまった。

○菅 もっと言うと、ここのところは、例えば、塩ビ¹⁶の例でいうと、三井も三菱も全部作っていたわけよ。だけど、それぞれの会社は、本体から、その塩ビの事業を分離する。人と商品を分離してしまっ、それで財閥は関係なく、複数でその共同会社をつくるわけ。

彼らは、なぜそれをするかという、この商品は将来性がないという具合に見たから。だけど、丸々捨てるのはもったいないから、一応事業部門は切り離して共同会社をつくって、そこから配当だけをもらえばいいとか、そういう具合に意志決定をした。本業ではないということから、そういう判断をしたわけよ。

○桑原 本業として維持できないという。

○菅 そうそうそう。違うことを本業にしよう。

○桑原 これが、やっぱり日本の経営の一つの、つまり従業員とか、そういうものの首を切るわけにはいかないという理由で。

○菅 そう。だから、もっと例でいうと、塩ビを作っていた所で次は何を作るかという、そのころはコンピュータが出てきます、それからレコードからCDになったと、世の中の商品構成がそうなるわけよ。それで、昔のレコードは塩ビで作っていたけど、今度CDは塩ビではなくてポリカーボネート。そうすると、ポリカーボネートの時代が来たんだしたら、ポリカーボネートを作りましよう。

だけど塩ビはなくなるわけではない。水道のパイプとかは、やっぱり塩ビがいいし。だから、それは儲からないから本業ではないということ。

しかし、外資は一つの商品でやってきているでしょう。だから、本業ではないからといって、そんなに簡単に「はい、さよなら」というわけにはいかない。どうしても固執するでしょう。もっとも本当に目先の利くのは、ビジネスそのものをパートナーに売ってしまっ、「はい、さよなら」というところもあるけれども、このビジネスをワールドワイドで展開しようと思っているところは固執するでしょう。

¹⁵ 円ベース企業。1950年に外資法が制定され、日本への直接投資は原則として合弁形態でのみ認可されることとなっていた。しかしながら、投資の元本と利益を本国へ送金しないことを条件とするならば、100%出資の子会社設立も認可されていた。これを認める法律が円会社法であり、この円会社法に基づき設立された外資系企業は円ベース企業と呼ばれる。

¹⁶ 塩化ビニール。

○菅 だからそこではっきり分かれるわけよね。固執するところは、やっぱりジョイベンというかたちで、自由度を、自分たちの意志決定権を欲しがらる。やり方が悪いだろうと思ってしまうわけ。だけど、ビジネスそのものを売り払うところは上手だから、「ジョイベンは解消します」と言って。

それは、やっぱりその会社の性格によるよね、欧米の会社の性格によるね。そのころはよ、だけど現代は違う。例えば、ヨーロッパのバイエルの会社の経営陣は、今はアメリカ人だからね。それまでは、ずっとドイツ人がやっていた、自前で開発をした技術に対するプライドがものすごく強いから固執するわけよ。

○桑原 なるほど。

○菅 だけど、今はアメリカで企業の分割とかビジネスの切ったり貼ったり、売り買いをやってきた連中を、今度は連れてきて企業経営をやらせているからね。そうしたら全然違う世界になってきた。

要するに、マーケットの変化に対するフレキシビリティの差だと思うんだよね。日本の企業は、やっぱりそこを上手にやっている会社は生き延びるし、それが駄目な会社はつぶれるし。

○桑原 日本マーケットを理解するフレキシビリティが不十分であったということですか。

○菅 うん。もっと言うと、さっきもちょっと悪口を言ったんだけど、ジョイベンに来るパートナー会社の人材の差だと思うよ。マーケティングのセンスがある人とか、アンテナが高い人とか、そういう人が来れば、きちんと本社に連絡できるんだけど、そういう人が必ずしも来るわけじゃないでしょう。だから、ジョイベンの運営というのは、そこが難しくて。

○竹内 1967年から1986年の多品種少量生産の時代、SBUとしてはどうだったのですか。

○菅 それへの対応は、やっぱり応用研究の連中が新商品開発をするわけね。お客さんから要望を聞いてきて、その試作を週に1遍ぐらいやって、お客さんが評価してというサイクルを回す。応用研究部と愛媛の製造部が工場直接試作をやっていたから、それで日本のマーケットに対応していたんです。

ところが、それを、さっき言った月報に、今月の試作の件数はこれぐらいいと正直に記載すると、バイエルの本社は「なぜそんな無駄なことをやっているんだ」と、「この物には、バイエルの本社が作った、この処方でもいいんだ」という具合に、だんだんギャップが開いてくるわけよ。

だけど、そのバイエル本社の処方でお客さんに持って行っても、やっぱり満足しないんだね。だから、マーケットを失うわけにはいかないから、試作をこういう具合にしましょう。そうすると、いちゃもんが入るわけです。そんなつまらないことをやっているからコストが高いとか(笑)。そういう面がないわけではないんだけど、次のことを考えたら、やっぱりお客さん相手のサイクルというか、それがなかったらマーケットを失ってしまうから。

○竹内 例えば、具体的にどういう製品を試作されてこられたのでしょうか。

○菅 そうだね。冷蔵庫の断熱材だな。ちょうどそのころから冷凍食品が普及し始めた。そうすると、スーパーマーケットで冷凍食品が入っている横長の保冷庫があるでしょう。あれの断熱材の開発とか、やっぱり市場が変わってきたんだね。

従来の冷蔵庫だと、中の温度がプラス5度なのよ。だから、それに対する断熱なんだけど、冷凍庫になるとマイナス10度とかマイナス15度なわけよ。そうすると温度が違うから、従来の断熱材では、やっぱり駄目。霜が付くだとか。それで、断熱材を厚くすればいいんだけど、厚くするとたくさんものを入れることができないから、できるだけ薄い断熱材でマイナス10度とかマイナス15度に耐える。そういう断熱材の開発が必要なわけです。それが一つ。

それから、それなんかメーカーがたくさんあるわけです。三洋さん、日立さん、東芝さん、それぞれが全部違う処方だから、試作を繰り返して、彼らのラインテストをやらなければいけないわけね。それが結構大変でした。

その次に、車のスポンジというか椅子のクッション。これも、車の種類が、みんながカロラに乗って満足している時代ではなくなったわけでしょう。そうすると、車ごとにクッションが違うわけ。だから、それに対するのも試作、試作で対応していかないとはいけません。それが、やっぱり違うわけです。

ドイツだったら、ベンツ用のクッションはこれでいい、フォルクスワーゲン用のクッションはこれでいいんだと。だから、日本はなぜそれで駄目なんだと思うわけね。だけど日本の場合は、クラウンに使うクッションとカローラに使うクッションは、やっぱり違うんだよ。

そこが難しく、その必要性をドイツ本社にどうやって納得させるか、誰が納得させるか。一番いいのは、SBUに來ているドイツ人がきちんと説明してくれれば一番いいんだけど、彼らは「ドイツの本社がこう言っているんだから、この処方箋でトヨタさんに行って説明してくれ」と。自分で説明するとは言わないんだ。日本人を使って説明してくれと言うわけです（笑）。

○桑原 そのドイツから來られる人は、取りあえずは日本語は勉強をするんですか。

○菅 あまりしないな。

○桑原 英語で済ませてしまおうと。

○菅 そうそうそう。だから、彼らは、ドイツ語をしゃべるのは当たり前だけど、英語でやろうということだから。

○桑原 それは日本人の駐在員と違うところかもしれないね。日本人の駐在員は、泥くさく、分からないなりにやらなければいけないと思うでしょう。

○菅 そうだね。

○竹内 本社からこういう低い評価といますか、無駄なことをやっているという評価をされても、最終的にはお客さまにきちんと提供して、本社は納得してくれたわけですか。

○菅 納得というか、不満なんだろうけど仕方ないなというところに、実績で示す。だから、その辺の説明の仕方が、やっぱり重要ですよ。

それで、最終的に営業の連中がどうやっていたかという、じっと見ていると、本社で文句を言っている連中がいるでしょう。そういう人に日本へ來てもらって、開発したお客さんのところに2回ぐらい連れて行っている。それで、開発段階で本社が言ってきた処方箋と、自分たちが作りだした処方箋の比較を、お客さんの口から言ってもらう。

○桑原 よくわかります。

○菅 自分たちで、本社の意向は無視してないですよと。当然、紹介もしているんですよと。だけど、お客さんが言っていることを生で聞いてくださいというステップですね。

それから、その後、自分たちが開発した処方箋が採用されて、これぐらいのセールスの量、金額になっていますよという段階になった時に、もう一度連れて行って、私たちの商品を買ってもらってありがとうございましたということを。

これは、はっきり言うとう手間暇がかかるということでしょう。タイムウエイスト（Time Waste）だな。それから、彼らに來てもらおうお金だっかかる。だから、そういう納得のプロセスに時間とお金がかかるというのがありますね。だけど、それはジョイベンをするときの必要経費なんでしょうね。

○竹内 経理上はどういう費用になっていましたか。出張費でしょうか。

○菅 出張費。だけど考えようによっては、ジョイベンをつくるというのは、それだけ作る価値のある商品じゃないと、そんなことをやらないよね。誰でもどこでも作れるようなものだと、そんな組織形態にはならないわけだから。そういう形態だから、それぐらいのコストカバーはできるというか、そういうものなんだろうけどね。

それが、いわゆる一般商品、コモディティにだんだんなってしまう。そうなると、やっぱりライフが切れるというか、商品のライフが寿命になるし、組織の寿命も終わりにするというか、そんなもんだらうと思うよ。

4. バイエル社の日本事業の現況

4.1 住友バイエルウレタン (株) の現在の位置づけと状況

○桑原 住友バイエルウレタンという会社は、始めから今までウレタンを作ってきたのですか。

○菅 専門だからね。そこがやっぱり大きく発展するのは難しいという性格だね。そういう使命の会社だからね。だから、ウレタンがどんどん伸びてきていけば、それはそれで安定していくんだけど、日本国内のマーケットはほぼ一定だし、あとは輸出だよ。輸出も、中国にプラントがない時は日本からどんどん輸出していたけど、今は中国でプラントを作っているから。

やっぱり中国の存在感というのは、従来は買うだけだったけど、今はいろいろなことを自分たちでやろうとしているでしょう。あれは日本の企業にとって、いろんな意味で影響があるよね。

そういう意味でいったら、SBUが今、どういう役割を果たしているかという、中国に対する人材を派遣するソースになっています。だから、中国で新プラントをつくる時に、SBUの人間が行って設計をするし、立ち上げる。それから、新商品化をするときに、SBUの応用開発の連中が行って、中国のマーケットに対して何が必要なのか、現地のお客さんと処方を作っていくとか。

だから、経営資源でいったら、やっぱり人で一部門を担っている、そういう具合に変わりつつあるね。

○桑原 ああ、これも面白いな。

○菅 それはやっぱり、日本人の場合はフレキシビリティがあるからね。特にそういう具合に鍛えられてきているから、日本のマーケットと。

○桑原 はいはい。ものすごく日本は競争が激しいですね。

○菅 そうなったときに、彼らの帰属意識というのは、バイエルという大きなグループの中の一員だという意識になっているね。

○桑原 ああ、そういう意味では多国籍企業として地位を確立してきた成果といえるでしょうね。

○菅 そうそうそう、手のひらの中でね。それに対して、あまり疑問も持たないように日本人の意識もなっているし。だから、そういう意味でいうと、バイエルとしたらうまくいっているんじゃないの。やっぱり時間をかけて育成してきたというか。

だけど、それがいつまで続くか分からないよ。今度は中国人が成長してくるからね。グローアップすれば、彼らは彼らで自分たちでやり始めるだろうから。やっぱり多国籍企業の課題というのは、そういうのを上手にマネージしていくんだと思うよ。

○桑原 今のメーカーは、それでウレタンが売れなくなって終わりではなくて、今もそれを作っている。そして、日本で育て上げた人材を、中国での新製品開発の応用研究とか。

○菅 プラントを建設立ち上げ。

○桑原 プラント建設、生産、管理の方法を指導する、そういう教える人を派遣している。

○竹内 中国のプラントを建設する際に、日本から人材を派遣する。

○菅 バックアップの部隊としてね。それはやっぱりドイツ人が直接やるよりは、日本人が行ってやるほうが効率的だったのでしょうか。

○菅 だから、役割がどんどん変わってきているんだね。

○桑原 バイエルの会社全体の日本でのビジネス規模というのは、やっぱり急速に縮小しているのですか。

○菅 いや、そんなことはないよ。それはネットで調べてもらったら分かると思うけど。バイエルと日本という具合にしたら、日本のバイエルのジョイントベンチャーの名前と、各社のホームページがたぶん出ると思うから、そこで社員数を調べてもらえば分かると思うけど、製品構成が変わってくると、やっぱりそれに見合っただけで新しいビジネスを日本で立ち上げるということになる。だから、お米用の農業は日本で開発したのが世界標準になっているし、さっきのCD用のポリカーボネートなんかは、バイエルで作ったのを日本に持ってきて、それでそれなりの規模でやっているとか。

それから、あと薬ですね。バイエルというのは薬屋さんの規模が大きいから。アスピリンって知っているでしょう。あれはバイエルが戦前に作った薬ですが、それと一緒に、そのたぐいのがんの薬とか。

○桑原 スチバーガも最近出ました。

○菅 あの辺もバイエル本体で作って日本に持ってきて、販売をバイエル薬品でやるというものもあるけどね。

○桑原 一番住友バイエルウレタンの従業員の数が多かったころは何百人。

○菅 150人ぐらいじゃないかな。あまり数は増やさないから。

○桑原 今は何人ぐらいですか。

○菅 今は100人ぐらいになっているんじゃないかな。

○竹内 ほとんど工場。

○菅 あ、ごめんごめん。工場がそれで、それプラス営業開発部隊が100人ぐらい。工場が最大150人で、今は100人ぐらい。それプラス、営業と応用研究の部隊が100人ぐらいだね。両方合わせたら250人とか200人ぐらい。

○桑原 今でもバイエルウレタンを作って。

○菅 そうです。

○桑原 やっぱり冷蔵庫の材料とかが中心ですか。

○菅 そうそう。輸出はほとんどなくなってきたな。家電は、日本からの輸出というのはほとんどないでしょう。それこそ韓国と中国が白物家電は輸出しているからね。

○桑原 日本の新居浜で作ったウレタンは。

○菅 日本国内で売る。

○桑原 例えば、国内で、冷蔵庫を作っている会社はどういう会社でしょうか。

○菅 ありますよ。それはやっぱり日本人は、ハイアール（Haier）とかサムスンの冷蔵庫も買うけれども、東芝、日立、松下さんの冷蔵庫も買うでしょう。車も日本の車を買っているでしょう。そうすると、それに対する供給は必要だから。

それから、こういうビルの外装の塗装があるでしょう。この塗料は、一度塗ると10年、20年もってもらわないといけない。それはウレタンのラッカーなんですよ。これは需要がずっとあるんです。それとか、ジャンボ飛行機とか、瀬戸大橋なんかは一度塗ると、1年ごとに塗り替えなんかできないでしょう。ああいう耐久性が要求される所の塗料、そういうのもウレタン塗料で。

○桑原 なるほど。

○菅 そういうのがあるから、しっかり作って売っていますね。だけど日本の場合、企業が大きくなるのは、やっぱり国内事業プラス輸出でしょう。それでどんどん大きくなってきたわけだから、輸出がなくなると日本の会社は厳しいよね。

○桑原 SBUでバイエルが吸収した日本での経営、あるいは日本のやり方、方法、知識は、例えばバイエルジャパンとか、ほかの子会社に役立っているとか、そういうことはあるんですか。

○菅 それは業態が違うから、あまり参考にはならないんじゃないかな。直接的にはね。だけど、彼らのやり方を見てみると、やっぱり現地事情をきちんと調べないと、うまくいかないよという、その辺は勉強しているな。

○竹内 SBUに関しては、バイエルジャパンからの関与というのはほとんどなかったですか。

○菅 ない。一人兼務の非常勤の役員はいるけど、日常の業務ではまったく関与しない。

○竹内 ほとんど本社のほうとのやりとり。

○菅 うん。それは正解だったよね。もう一つ船頭がいると大変なことになるでしょう（笑）。

○桑原 住友バイエルウレタンの場合は、やっぱり普通のメーカーに比べたら、一人当たりの売上は5倍とかになると考えられるでしょうか。

○菅 そうかもしれないな。

○桑原 ああ、やっぱり、そこら辺の違いもあるだろうな。

○菅 いや、けどどうかな。一番多い時で、本社と工場を合わせて250人で、300億とか350億ぐらいだったから、それほど高いかどうかは知らないよ。

4.2 近年のバイエル社における日本市場の位置づけ

○菅 それで、話は今に飛ぶんだけど、バイエルの世界戦略の中で言ったら、もう10年くらい前からアジアの中の日本の位置付けはどんどん下がってきて、はっきり言って中国シフトだね。それは2つあって、市場の大きさもそうだし、市場がそこにあるんだから製造拠点も中国でやる。そうすると、物流コストが全然違うでしょう。それで、バイエルは上海に新しいプラントをどんどんつくっている。

だから、彼らから見たら、今から40年前には日本でジョイベンをつくることには意味があった。日本側にも意味があったからできたんだけど、今現在で言えば、日本でジョイベンをつくることはもう意味がない。大きい市場が中国にあるわけだから。それは、もうはっきりしているね。

だから、歴史的な大きな流れの中で言ったら、やはり日本が高度成長していく。それで、日本からの輸出も伸びる。そういう時に初めてジョイベンの意味があったというか。そういう意味で言えば、化学においては歴史的役割はもう終わりつつあると、たぶんそういうことなんだろうね。反対に、今度は日本化学会社が中国とかインドにジョイベンをつくっていったらね。

(終了)¹⁷

¹⁷ 以上が、菅氏によるバイエル社の日本事業の回顧である。ところで、インタビューの中では、近年の菅氏の取組みについてもお話を伺うことができた。これはバイエル社の日本事業と関連しないが、日本企業の国際経営の新たな取組みについて述べられており、近年の日本企業の国際経営を理解するうえで有益な内容と考えられるため、以下に記述しておく。

○菅 これは番外編なんだけど、ここ10年間、僕はこういうことを経験した後でやったことがあってね。それは、中国でジョイントベンチャーを、僕自体は間接的に関わっただけなんだけど、資本のこととかは日本側の住化本体がやっているから、そこところは専門家に任せているんだけど、その会社の運営をいかに上手にやって、効率よくするかということでは、ちょっとやったんですよ。

ものは何かということ、マラリア防止のための蚊帳なんです。これも位置付けがあって、最終目的は、アフリカで蚊帳の産業を立ち上げて、現地でそういう軽産業をベースにまず立ち上げる。それで雇用して、作ったもので、現地でマラリアの防止ということをする。

だけど、急にマサイ族が、ものづくりができるはずはないから、それにいくために、まず日本でプロトタイプを作って、そのコストダウンのために中国でトライアルを、上海と南京の間の常州という所で。

○桑原 バイロットプラントですね。

○菅 そこでやって、その所で、ほぼ問題ないということが分かったので、今度は大連で、これは規模が大きくなったので住化本体がやったんですが、そのところで現地の資本とジョイベンをつくって、結構な蚊帳を作って、そこからアフリカに持って行ったんですよ。

その次にやったのが、今度はベトナムでやったんですよ。一緒の規模のトライアルをもう一度。マスプロダクションのモデルが、まだちょっと不安だったので。それで、ベトナムでやってもいける、2ステップ踏んで、そのところで標準化ができて、それから、中国の安い機械もほぼ使いこなせるということが分かったと、中国の現地だから使いこなせるのか、それとも違うところに持って行っても使いこなせるのか、ちょっと不安だったから、それで故障のあれとか、最低限必要な部品の予備はこれぐらいだということもだいたい分かったので、その仕組みを持って、アフリカで、これもジョイベンを住化本体がつくってやり始めたわけね。

そのところでやっぱり重要なのは、経営は基本は現地に任せることにある点です。ただし、技術指導をしっかりやる。だから、日本人のスタッフが長期出張して技術指導をしながら、ただし、向こうの技術屋を日本に定期的に呼んで教育して、それから向こうの経営陣も、年に2遍ぐらい、アフリカの経営者、ベトナムの経営者、中国の経営者、日本の経営者で、日本でミーティングをしたり、シンガポールでミーティングしたり、中国でやったり。

要するに、経験交換会と経営課題のお互いのシェアリングをして、みんなで一緒にやるんですよ。それぞれ困っていることは違うから、今、何が困っていて、目標に向かって、今、何が解決しているけど、何が解決できないかということクリアにする。そういう仕組みをやっぱりつくっていったんですよ。

<付 記>

本記録は、科学研究費課題番号23530426「高度成長期の外資系企業の経営史的研究」（研究代表者 桑原哲也）の助成を受けている。

参 考 文 献

- 住友化学工業株式会社（1981）『住友化学工業会社史』住友化学工業株式会社。
住友化学（株）『有価証券報告書』。
住友精化（株）『有価証券報告書』。
バイエルグループジャパン編（1986）『日本とともに75年—バイエルグループジャパン創立75周年記念誌』
バイエルジャパン株式会社。

〔くわはら てつや 福山大学経済学部教授・神戸大学名誉教授〕
〔たけうち りょうすけ 横浜国立大学大学院国際社会科学研究院准教授〕
〔2014年4月18日受理〕

○桑原 これはケーススタディーになるね。やっぱり、それは1970年代とか、1980年代の国際経営と少し違う発想のようですね。

○菅 俺たちの言うことを聞けというんじゃないだよ（笑）。技術支援をするけど、あなたたちの拠点で、やるのは、あなたたちの責任でやるんですよ。ただし、バックアップは当然するしという。まさに、この協働なんですよ。

○桑原 現代の一つの国際経営の類型をして、これは面白いなと思って、菅さん自体も面白いなと思っておられるみたいだから（笑）。

○菅 そうそう。面白い仕事だよ。