

経営の次女執力

経営基本方針について社長に伺う





小林社長肖像画

ライオン油脂株式会社
創立五十周年記念出版

経営基本方針について
社長に伺う

和

昭和四十三年秋
小林寛之の書

序 文

ライオン油脂株式会社は「洗淨剤工業を通じて社会のお役に立つ」ことを社是とし、合成洗剤・香粧品・これらに関連する各種の商品・ならびに工業用化成品の四つの部門を柱として、その育成発展につとめておりますことはご承知の通りであります。

私は昭和41年1月、経営の基本方針を成文化いたし、機会あるごとにその徹底をはかって参っておりますが、昨年はその一環として数名ずつの若い従業員諸君を相手に毎月対話形式でその解説を試みこれをとりまとめてその都度社内報「さぼん」に掲載いたしました。

このたび、これらに昭和45年度年頭の辞を加えて一本にまとめ、

わが社創立五十周年記念出版シリーズの一つとして刊行、配布することになった次第であります。

従業員諸君はこれを熟読することにより、わが社経営の姿勢について一層の理解を深めていただきたいと思ひます。
ひとこと申し添えて刊行のことばといたします。

昭和四十五年四月八日

ライオン油脂株式会社

取締役社長 小林寅次郎

目次

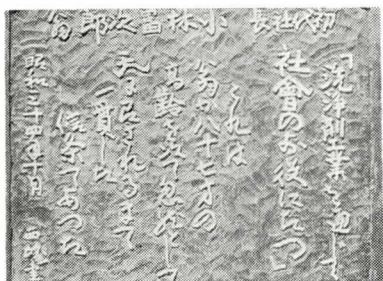
ライオン油脂株式会社

取締役社長 小林寅次郎

◇	序文	
1	経営基本方針第一項について……………	(5)
2	第二項について…………… ——「洗淨剤工業を通じて社会のお役に立つ」 ——商品の多角化——	(29)
3	第三項について…………… ——「儲かる会社」——	(77)
4	第四項について…………… ——高エネルギー、高賃金、低コスト政策——	(93)
5	第五項について…………… ——人間能力の開発と人間形成——	(115)

6	ム	第六項について……………	(137)
		——トータルマーケティング活動——			
7	〃	第七項について……………	(165)
		——オールライオンとしての成長発展——			
8	〃	第八項について……………	(189)
		——新技術の開発と技術輸出——			
9	〃	第九項について……………	(211)
		——設備投資のタイミング——			
10	〃	第一〇項について……………	(235)
		——資本構成の向上について——			
○		昭和45年度年頭の辞……………	(243)
		社長……………			
□		経営基本方針……………	(253)
		社長……………			

第1項について 社長に伺う



<経営基本方針第1項>

わが社は「洗剤工業を通じて社会のお役に立つ」ということを社是とし「お使い下さる方の身になって、よい品質の商品をつくる」ことをモットーとしている。これはとりもなおさず社会を明るくする清浄運動、清潔運動にも通ずるものであり、また、生活文化の向上にも寄与するものである。よってこれを企業経営の基本方針とする。

◇対話・昭和44年4月14日・本社役員会議室にて◇

橋村(司会) 本年度のさぼん企画として十項目の経営基本方針を毎号一つずつ取り上げて、対話風に社長、役員方にぎっくばらんにお尋ねし説明をして頂くということになりました。

社長 いいことじゃないですか。

司会 今日は最初の第一項目で総論的、基本的なことだと思うが、私たちから勝手な質問をいたしますが、一つよろしくお願いいたします。

社是制定のいわれ

大須賀 わが社は第一項の「洗淨剤工業を通じて社会のお役に立つ」を社是とし「お使い下さる方の身になってよい品質の商品を作る」ということをモットー

第1項について社長に伺う

とじていますが、こういうキャッチフレーズ（？）をお考えになったのはいつごろからですか。

社長 これは創業以来です。

ライオン油脂は、今年五十周年を迎える、即ち大正八年、西暦で一九一九年の創立の時からです。

その前の年の一九一八年にライオン歯磨が初めて株式組織になりました、株式会社小林商店ができました。その時の社長が、わが社の初代社長となられた二代目小林富次郎だったのですね。

私の祖父にあたる初代小林富次郎は新潟県の柿崎というところの出身です。この間、あなた方テレビの上杉謙信のあれ見たでしょう。

司会 「天と地と」に柿崎の城主が出ましたね。

社長 ええ、とてもなつかしく思っていました。その町で酒造りをやっていたが、青雲の志を立てて明治十年に今から九十一年前です、二十五才の年に東京へやって来て一番初めに飛び込んだところがこれは偶然だったかどうか、その辺は

よくわからないのですが、鳴春舎という石鹼工場でした。

大体越後の人というのは、非常に寒い所だから、どうしても辛抱強くなり、働
き者が多いのですよ。

ところがシャボン屋さんにもかかわらず、風呂桶がきたないのですね。見るに
見かねて風呂桶をひっくり返して、手なれた酒だるを洗うように、石鹼とタワシ
でサッサツときれいに洗って、スノコも洗い、腰かけも、くみ桶も洗って、きれ
いにしてお風呂を沸かして待っていた。

すると、そのご主人が帰って来てびっくり、聞いてみると小林という男がやっ
たのだ、ということでは見どころのある男だ。平素もよく働いているのに更
に、いいつからないのに自発的にそういうことをやるのは、まことに見どころが
あるというので、だんだんとり立てられて支配人になったわけです。

これは明治十年のことで、まだ日本の石鹼の黎明期ですね。やがてこの会社の
仕事があまくいかず、結局解散になってしまった。

初代富次郎は仏教信心の厚い生家の感化もあったのでしようが、感ずるところ

第1項について社長に伺う

あって、宗旨は異なるキリスト教の洗礼を受けた。そして、そのキリスト教の奉仕の精神から出発して、事業というものは社会公共のためでなければならぬと、口癖のようにいつていた。

この信念は、われわれの業界、われわれの仕事の面からいうと「洗淨剤工業を通じて社会のお役に立つ」ということである。この文言は以前は、もっと広い意味で「職域を通じて社会に奉仕しよう」といういい方をしてきた。

それを具体的に考えると「お使い下さる方の身になって、よい品質の商品を作る」ということになって来る。一朝一夕に思いつきで作文したものじゃない。それも創立当初からそういう基本信念があったのです。

初代小林富次郎の始めた事業は、まるっきり規模の小さい事業だったが、それの芽ばえた時分に明治四十三年十二月十三日、西暦一九一〇年になくなっており、事業の成功者であるとは必ずしもいえない。しかし、いろいろな苦勞に苦勞を重ねて事業精神を残された。これは偉いことです。われわれはこの精神を受け継いで、生成発展させてこれが社是になった。

「洗淨剤工業を通じて社会のお役に立つ」という言葉は、初代社長の精神であるが、その文言そのものは家研の前に記念碑を建てた時に成文化した言葉。

司会 そうですね。

社長 あまり狭い方をするとうすぐ行き詰まってしまうから洗淨剤工業を通じて社会のお役に立つということにした。

今から十年前には「洗淨剤」という言葉はちょうど今の「対話」という言葉が熟していないように日本語としてあまり使われていなかった。

そうでしょう。

これを英語で何というかと、

Service to society through the Industry of soap and detergent. 英文には洗淨剤という言葉はないですから、石鹼とか合成洗剤というので表現したのです。

日本語で作ったこの社是の中には、石鹼という字も合成洗剤という字も直接には出てきていない。だから日本語のほうが表現の意味が広いということになりま

第1項について社長に伺う

すね。

司会 サービス（奉仕）という言葉は日本では誤解されがちですから社長に説明していただきたい。サービスというと何かただで貰うような感じにとる人がありますから。

社長 奉仕というのは、つかえ奉るですよ。それは二つのものにつかえ奉る、一つは神様、一つは人、これは神と人につかえよというキリスト教の精神です。サービスというのを「今日のところはサービスしておきますよ」というと、それはただでくれることでしょう。

（笑）

しかし、それは本当の意味じゃないですね。ただというのは英語でいうと、Free of charge なので、ただでもらうというのとサービスとは違うのですよ。

サービスは日本語でいえばつかえ奉るということだから、よく「サービス、サービス」と簡単になってしまうけれども、今云った真の「奉仕」の精神がなければ、本当のサービスにならないのです。

それで五十周年を迎えるに当たって、もとに戻れという運動をしよう。最近事

業が非常に順調に進んでいるので、何かというとこれがあたりまえだというふう
に考えがちである。それではいけない。「もとの精神に戻れ」です。

私が皆さんによくお話しするのは、それぞれ技能を向上させる。研究心が旺盛に
なってもらう。健康に留意してもらう。

しかし、それよりも何よりも一番大切なことは人間的に成長してもらおうとい
うこと。会社がいくらよくなっても事業精神に徹していなければ、一時的な現象で
あって長続きしない。

協力しても、それが本当に実るためには和の精神がなければいけない。そうい
う精神的な要素を強く皆さんにお願いしているわけです。

第一項は基本的な精神要綱

吉野 これからは、社会環境なり、経済環境なりがだんだん国際化したり、多
角化していきまして変わってくると思うのです。その時にこの社是のままでは、

第1項について社長に伺う

何か差しさわりのないものが出ないものでしょうか。

社長 この中にはやはり精神要綱があるし、第一項は総論のようなもので、一
項以降にもっと具体的なものが出てくるわけですが、およそ社会生活も、企業も
いわゆる人がよければかりじゃ駄目でもいい精神を持って、しかも世の中の荒波に立
派に打ちかかっていけるようにしなければいかんわけです。

一時的に栄えるような事業があっても理念が悪かったり、人の養成が悪かった
りすると、いつの間にか消えていってしまうわけです。

石井 人がよくても強いという人間は芯（しん）が通っているとか何とかいい
ますね。そういう意味でやはり会社も強いというためには芯が通っていなければ
いけない。その芯に当たるものがわが社の基本精神だと考えていいですね。

社長 それでよろしいです。応用の面がいろいろありますね。

石井 芯というのは精神的なものですから、何かあいつは持っている、といっ
た、具体的になかなかいえないものがライオン油脂にも、歯磨にも作られている
わけですね。

社長 飯田君なんかよく知っているだろうけれども、平井の駅から歩いて来る。あるいは会社から駅の方へ行く。それを後ろから見ても「あれはライオンの社員だ」とわかるといわれたものです。

飯田 ええ、そうです。

社長 社是に洗浄剤云々とあるものだから、洗浄剤などとそんな小さいことを考えないで、もっと気を大きく持ったらどうかという人がいるのです。何がいかという、とてつもないほかのものを考えたりするのです。

アメリカで最近自分の本業と全然違った種類のものを、たとえばホテル業が航空業をいっしょにしようとか、鉱山業をいっしょにしようとか——そうすれば一ぺんに売上げは、なるほどふえますよ。

資本金も一ぺんに大きくなる。しかしそういう会社がうまくいっているかという、ポツポツうまくいかないという声が聞こえて来ているわけです。

また別に、たとえば同業者を合併して大きくしてやろうといういき方がありますね。

第1項について社長に伺う

たとえばこの間の三菱銀行と第一銀行と合併したとすると、世界で六番目の大きな銀行に一ぺんになってしまふ。預金も日本で一番大きな預金を持っている富士銀行より、一兆円ぐらいよけいに持つ銀行になる。

だから合併して大きくしようと思えばわけないのですが、そこには人的問題があり、得意先の問題とか、大きな問題があるので、やはり功をあせらずに地道に伸ばしていく。

伸ばしていくためには研究も盛んにしなければいけないと同時に、大きくなつていくための大きな要素の中に人材というものがあります。

石井 今、人材とおっしゃっていましたが、現在のわが社の中を見ていると、ちよつと断層があるような気がするのですが。

社長 それはよくわかる。会社がだいぶ不景気の時代があったのですよ。人を採るにも採れない。むしろ人を減らしてもらわなければいけないという時代があったのです。その時に二年くらい人を採れなかったのが、やっぱり断層となって現われてくる。

企業には盛衰があるけれども、長い目で見ると、どうしても断層を作ってはいけないという教訓がそこに生まれてくるわけです。

あとからはいつて来た人に大いに勉強し努力してもらって断層を埋めてもらうことが必要。なお人材の登用という面が一つありますね。

それじゃ間に合わないというと、よそからひっこ抜いて来るというのも一つあります。スカウトも悪くはないけれど、それよりも皆さんに奮発してもらった方がいいのじゃないかと思いますが、どうですか。

この頃よく少数精鋭主義というのが議論のまよになつていますが、言葉はいろいろな解釈ができるものだから「少数だけが精鋭で、あとは精鋭でない人が沢山いたんじゃ困るじゃないか」という人がいますが、この言葉の本来の意味は少ない人数の人みんなが精鋭ばかりということ、少数の精鋭がいて、あとはボンクラでもよいというものではない。(笑)

見方によれば(裏を返してみると) 高能率、高賃金、低コストということと相通ずるわけです。

第1項について社長に伺う

それからまた、今の東芝の社長をしている土光さんなんかにいわせると、人間はその人には重荷になるくらい責任を持ってもらって、重荷になるくらい分量の仕事をやってもらうことがいいのだという、その点は大いに共鳴できますね。

「社会のお役に立つ」とは

石井 社会のお役に立つという言葉については、僕はこんな風に解釈して仕事をやっていこうと思っっているのです。

今、技術部にいるのですが、社会のお役に立つということは、すなわちみんなが何をほっしているのかを常に考えて、それに合う仕事をやっていけばというふうにとると、技術開発についてはいいのじゃないかと思っっているのです。

社長 そうですね。

石井 ハイトップが非常に売れたということは、消費者が泡で困っている。そ

れが大きな声にはなつて来ないけれども潜在的に持っている困った点を見つけていって、それを商品化していくのだということが社会のお役に立つという言葉の意味じゃないかと解釈するのです。

社長 それはいいですよ。本当にその通りで、どんな職場にいても誠心誠意やっつけていけば、その品物は必ず社会の役に立つようなものが作られている。だから実際そのまま役に立つようになっていくのですね。

それから新製品の開発という場合に、やはり今あなたが言う通りのことを会社でもいつているのですよ。たとえば研究開発をやる場合にどういうものをやるか。われわれのほうは宇宙の開発なんかできっこないから、手近なもので何をやるかという、市場で明らかにはこういうものがほしいということをいわれていなくても、潜在需要という、こういうものができたらいいなと考えているものがありますね。

たとえば今お話の出たコントロールサズ（制泡）の洗剤といったように、みんなの望んでいるものを察知してやったから市場の皆さんに非常に喜ばれた。

第1項について社長に伺う

結局市場の目に見えない潜在的な需要を充足させる。そういうものを開発するということが、売れる商品を作るといふことに通ずるわけですよ。

せっかく自分がいいと思っても作っても売れなかったら何にもならないでしょう。確かにそうですが、実際はむずかしいですよ。

「洗浄剤工業を通じて社会のお役に立つ」の「社会」という言葉などは、ボヤッとしていて対象が非常に漠としているものだから。しかし今の説明で大体つかめるでしょう。

創業者の精神に戻れ

飯田 今年の最初のお話のとき「もとに戻る必要がある」ということを承りましたが、その解釈はやはりそういう精神を働く者がいつも頭のどこかに入れていないと、何か横道にそれてしまうような気がするというところでよろしいでしょうか。

社長 もとに戻れというのは洗濯石鹼に戻れということではないのですね。もとの精神に戻れ、創業精神を忘れないようにしてもらいたいということなので、どういう事業でもどういう運動でも、あるところまでくると、いつの間にか横っちょにそれてしまいが、その時にもとに戻れ、もとに戻れということがよくいわれます。

これは昔も今も、また外国も日本もみな共通のものなのです。だから根本の精神をしっかり握っていれば時代時代の要望に従って、だんだん移り変わっていきますよ。

われわれが得意先を訪問する。若い学校出たての人が訪問するとよくありがちなことは、そのお店が長い間ライオン製品を一生懸命に売って下さったということとを知らぬので、今売上げが相当になっているのに、今までのことを忘れて「もっと売ってくれなければ、私の立場は困ります」というようなことをいうのですね。

ところが先方さんにいわせると「何をいっているのだ。われわれの方はあなた

の会社の品物がほとんど売れていない時に一生懸命に赤ん坊を育てるように育ててやったのだ。それを忘れていいのか」と言う。われわれの方は始終感謝の念を持って、前のことをちゃんと頭に入れてやっていけば先方もますます一生懸命やってくれるということになるわけですね。

断層と対話

石井 今、昔のことを忘れちゃって、若い人がとおっしゃっていましたが、さっきの断層の話とちょっと結びついて感じたのですけれども、やはり昔のことを知らない新しい人をうまく教育してやる人が最近ちょうど足りなくなっちゃって、とかく欠けがちだということがあるような気がするのです。

社長 今たとえば誕生会なんかやっているでしょう。時間が非常に少ないものだから自分が生まれた時はどうですというようなことを二、三の人がお話しして終りになってしまふ。会社がおめでとうございます、誕生の意義がこうだというよ

うなことをいったりして、いわばおぎなりなことがありがちなのです。

そうでなく、こういうような機会とかあるいは少数で膝つき合わせて話をする
と非常によくわかってくれるのです。

われわれは地方へ行っても、地方の出先機関のおもな人と一緒に食事をしたり
話し合ったりする機会を努めて持っています。それがよくいう意志の疎通、コミ
ュニケーションに非常にいいわけです。そういうのによって断層というのは縮ま
って来るといふことですね。

それじゃ社長が全部やったらいいかという、そこまではなかなか手が届かな
いのですから、常務とか、部長とか、課長とかいろいろいろいろな人が手分けして、皆
さんと直接まじわって仕事上の連絡、調整というようなことは当然必要なこと
ですが、それに加えて、いろいろな人生で直面することを話しながら意志の疎通を
図っていく。その中にお互いの気持ちに融け合うことになるでしょう。それが大
切なのです。

意志疎通の欠如とか断層というのは二つあって、一つは会社のことがよくわか

らないから、それを話し合いによってわかるようにしていこうというもの。

もう一つは年令の相違によって考え方が違っている。若い人たちにいわせると大体四つ五つ年が違ってくるともう断層があります。どうも近頃はいつて来たのはわけがわからない。自分は若いつもりでいるのに気持ちが変わらないという事になってくる。

時代がどんどん移り変わっていくからやはり自分の考え方を若い人に押しつけるのではなく、話し合っているうちに、何かいいところがお互いにつかめるといのが、この頃美濃部都知事がいつている対話というやつです。

社長 美濃部さん以来急に「対話」を使うようになって来たのですね。

対話という言葉があまり口語体として熟していませんので、おかしいと思うけれども、いいかえると一方交通じゃないということ、内容はいいですね。

石井 雑誌で見たのですが、アメリカの会社だったか社長室に直通の電話があって、従業員が何かあったらすぐかけられるというような制度があるということでした。IBMでしたかね。

社長 日本でも神吉さんのやっている光文社では、毎朝神吉さんが早く出て来て、毎日一人ずつ会っているという話もあるし、要するに仕事を離れて談笑のうちいろいろな話をしていると、そこに考え方に仮に相違があってもお互いに理解し合える。趣味でも家庭の話でもいい、話しているうちに、だんだんと融け合っ
て「ああそうですか、それなら一生懸命やります」というのがあるのです。

初めから同じことをいっているのに、受け取り方が違うとなかなかのみこめない。何かの機会にちょっと違った角度から話をする「よくわかった、それなら」というのです。

そういうことがあるから対話が必要だということですね。

またわれわれは、職務上、上の立場に立っている人が下にいる人に話をする時に「そこまで降りていらっしやい。それで話をするのが常識ですよ」とよくいうのですよ。

それぞれ常識の程度というのは違って、どの辺がいいのかわかりません。だから相手の人の常識のところを話をして初めてその人の意思が通ずる。

それから上の人が何かいうと、わからなければいけないのだと思って、一生懸命、無理にわかった顔をする。わかった顔をするから、わかっていると思うと、とんちんかんだということになりがちですね。これは、こちらの考え方になじむように話がされていけないからで、なじむように話をすれば意思が通ずるといふことです。

「洗淨剤」とその意味する範囲

吉野 ライオン歯磨との協力関係が深まると、これは言葉じりかもしれませんが、社是の中の「洗淨剤」という言葉がだんだん当てはまらなくなって来ませんか。

社長 歯磨も歯を磨くでしょう、だから洗淨剤ですよ。(笑)

ライオン油脂の方が社是に広義のものを使っちゃったわけです。けれど歯磨会社のやっている食品とか薬品とかいうことになるかとまた別だね。

吉野 今、経営用語とか、会計用語というのは、どんどん新しいのが欧米からはいってきますね。この中に日本語には訳しようがないという注釈をうたったのがありますね。また変なふうに訳しますと今度は違った意味になりがちです。

社長 それで外国と契約したりするときに、契約書の中にうたわれているこの言葉はこうだということが書いてある。言葉の定義づけが初めて出て来てその後で本文を読むとよくわかる。

内田 この第一項の社は、企業の多角化に伴って洗浄剤以外の、たとえば食品とか医薬品とかいう方面へ企業が進む場合どういうふうなことになるのでしょうか。

社長 第二項を見て下さい。「衣・食・住の三分野にわたり、洗浄剤工業を中心として主力商品の種類を増すとともに」その次に何と書いてありますか。

内田 関連商品を含めた裾野（すその）の広い商品とあります。

社長 「生活環境向上のための関連商品を含めた裾野の広い商品の多角化を行ない、企業の健全な成長を図る」とあって洗浄剤工業を中心にやるわけです。

第1項について社長に伺う

生活に直結するような、幅の広い生活必需品をだんだんに手がけていく。中には洗うものでなく、洗うものを使う道具を作る。それから洗ったものを処理するものも出てくるでしょう。それらを含めてやるという意味です。

この第一項は総論的な条文だし、基本精神だから抽象的に見えるけれども、第二項以降はだんだん具体的になる。

「中心として」にこだわって、それ以外には手を出しませんといっているのではなく、だんだん広げていこう。それでいけませんか。よく大学を出て来る人が「どうもライオンにはいるのはいいけれども洗浄剤工業しかやらないのですか」といいますが、いまいった広さがあるわけですから言葉にとらわれないように。

僕のこの手帳にも各項目についてちゃんと注解を書いておりますが、あまりタネあかしをしてしまうといかんが、それにはこういった標語的な言葉には云い表わせないものの内容が書いてあり、それを中心に話していけばだんだんわかっていくと思います。

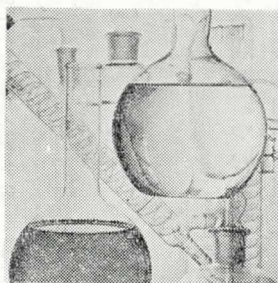
このさぼんの企画は、昭和四十一年（一九六六年）一月に制定した経営基本方

針を順々にとりあげるといふから、今日はその中の総論的な基本方針で、あと各論をずっとやっていくと興味津々たるものがありますね。

それによって皆さん方にもよくご理解をいただくようになるのは大変結構です。

司会 非常に長時間ありがとうございました。くだらぬ質問もあったかと思いますが、今回にこりずたびたびお願いいたします。

第2項について 富山専務に伺う



<経営基本方針第2項>

衣、食、住の三分野にわたり、洗
浄剤工業を中心として主力製品の種
類を増すと共に、生活環境向上のた
めの関連商品を含めた裾野の広い商
品の多角化を行ない企業の健全な成
長をはかる。

従来は自社製品のみを販売する方針
であったが、関連商品については自
社製品に限定しない。

◇対話・昭和44年2月27日・本社6階会議室にて◇

橋村(司会) 本日は経営基本方針の第二項について富山専務にお伺いするわけですが、第二項というのは社外秘にわたるようなことも多く出てくるだろうと思いますが、よろしくお願い致します。

関連商品の広さ

富山 私はこれからの問題について話しますが、遠慮なくきいてください。いまライオン油脂は脱皮発展の曲がり角にきておりますから、皆さんのご意見を承ったり、社長やわれわれの考え方、また海外の状況を、ぜひ皆さんを通じて全社員の方々に知っていただきたいと思っています。

柴 生活向上のための関連商品の範囲とはどの程度にお考えですか。

第2項について富山専務に伺う

富山 社長のご意向は洗剤類およびその周辺のもので、生活環境向上に関連したものの他、もっと進んではそれに使われるものをも入れるという意味で、いろいろあります。それらのものを適時開発して事業の安定化を図るのです。洗剤というものが本体です。しかしこの洗剤自身も、昔はせい用もからだを洗うものも一緒であったものがだんだん分かれてきたように、将来は多様化、あるいは細分化してまいります。

関連品と申しますと、たとえば洗剤だけでものがおちないとなると、研磨して洗浄する。そうすると洗浄じゃなくて研磨剤で洗剤入りクレンザーとなる。これは関連品の中に入ります。

それから化学反応も加えて洗浄効果を上げようとすれば漂白剤の入ったもの、ブリーチ入り洗剤になる。更に分化されて来るとブリーチが一つの商品になってしまいますね。

それから、そういうようなものを使った後、使えばなしではまずい。やっぱりアフターケアしなければならぬということになりますと、お洗濯であれば

あとの仕上剤ですね。糊やソフターは仕上剤です。

それからシャンプーに例をとりますと昔はいい加減な洗剤でございましたから、シャンプーで髪を洗っても油分を洗いきれなかったが、今は良い合成洗剤ですから油分も完全に取ってしまい、あと油をくれてやらないと髪はすぐ乾いて切れたり、折れたりします。それでアフターケアしなければならぬ、そのアフターケアはリンス剤で関連品です。

それから今お台所の洗剤は、もう東京だとか大きな都市は欧米に近い水準で使っていますから、手の荒れの問題が起こってきます。外国はすでに手袋を使うとかあるいは、ハンドクリームなどを使うとかしているのですが、日本はそのぎりぎりのところにきているわけですね。これまではただ荒れ止めが入っているからいいと言っていました、これだけ一人当りの消費量が増してくるともうそれでは防げないと思います。

そうするとアフターケアとして、ハンドクリーム類を必要とします。これはまた関連品になるわけですね。

それからその次の関連品としますと、より良くするため、新型のブラシのようなものをつけたほうが、より良く落ちるのじゃないだろうか。つまりスポンジとか、その他今われわれが考えているいろいろな道具があるわけです。それを使って下さった方がより良く効果が發揮できますよ。

前項で社長が、その道具とっておられますが、そのようなものを指します。これまた関連品です。そこまで関連品（第一次、第二次関連品全部）を入れますと、消費額は米国の統計によると洗剤の消費額とほぼ同額になります。

洗濯洗剤と言うと、ライオン油脂は売上げの八割位を占めます。市場はこの洗剤と関連品との消費比率がほぼ等しいというくらい大きな量です。そうするとこの項にあるように、裾野としては非常に有望な裾野ですね。米国では洗剤と同じくらいですが、そんなに大きな分野があると感じている人は少ないようです。

それじゃこのような関連品は日本では使っていないかと申しますと、ハンドクリームみたいなあまり使っていないのもありますが、大部分は町工場で、あるいは自分でつくって間に合わせており、潜在需要はもうすでにあるわけです。なし

ですまされなくて、何かの形で代用しているという、潜在消費はあるわけです。正にたたけよ開かれんという状態です。

柴 関連品といわれる中に、最近男性用、女性用と分けちゃうような……。

富山 物によって区別が生じますし、また販売上分ける場合もあるでしょう。細分化の中には機能的な細分化もあります。たとえばお洗濯の機械がフルオートマチックになりますと、液体洗剤でないとフルオートマチックにならないから、液体洗剤が要求される。今一つ、これは能率というよりも嗜好や販売政策などから、真っ白いものよりも色のついたものがいいとか、あるいは粉よりも粒状のほうがいいとか、あるいはもっと進んでオブラートにしたものとか、こういうものを私は多様化といっています。

最初申した使う用途、機械の種類で変えたり嗜好にあわせたりはライオン油脂の根本になるランドリーの洗剤の多様化ですね。そういう細分化と別に、それと関連しているものが裾野でして、今のアフターケアのものとか、あるいは仕上剤とかいうものが関連品になっていて、その次にもう一つあるのですが、そこま

で日本ではまだ行なっていませんが、外国では行なっています。

柴 次のものといえます。

富山 具体的に申し上げますと、日本ではお台所のふきんとか、台所用タオルとかいうものは、たいてい黒くなっていますね。あれは菌がついてふきんが腐って黒くなっているわけです。本当は乾燥すればいいのですが、家庭ではむずかしい。

そうすると実際は紙でふいてやるのが一番いい。化粧の方はティッシュペーパー、スコッチあたりがありますね。台所に、さらに紙タオルが進んできております。

それで、もっと進み、紙タオルが非常にいいものになりますと、紙の繊維で茶碗を洗うときのタワシやブラシの役目をする。もう一つの紙でぎゅっとふけばそれでいい。

米国同業者の製品は、その中に洗剤を浸まして更に便利です。茶碗を水に入れてその紙でこすれば、紙がタワシ代りになり、中から洗剤が浸み出て洗えて、別

のペーパーでふけば、それですぐ使える。

もっと進みまして、それを下に置くときに完全に乾いていないから、日本であれば布を下へ敷いたりしてありますが、米国では打ち抜いたレースのようなきれいな着色模様紙の上においてある。だから大へんお台所食器棚は美しく見えます。

きれいな紙類ですが値段は安く、常にそれをとり替えて明るい台所にするとうとところまで進んでおるわけです。そのタオルの第一歩を、わが社で販売部が今年テストマーケットしております。

変わって行く洗剤

柴 それ以降のビジョン、おおぎっぱにあるやつを。

富山 使い捨て時代になって、タオルを何回も洗って干したりするのは少なくなり、同時に食器も紙で、使ったら捨てるというところまでがビジョンですね。アメリカの一部の家庭ではずいぶん紙を使っているようでした。

私が調べに行った家は、非常に質素な牧師さんですが、そこでは半分位使い捨ての皿ですね。もちろん日本のようにあたたかい汁ものはあまり使わない。冷たい料理ですから紙皿でもいいのかも知れませんが、やっぱり国情が相当影響すると思います。

司会　そういう場合に、シャンプーが化粧品石鹼を食ったようなぐあいには、本来の洗剤を食うようなことも……。

富山　食われるというよりいろいろ変型してくると思って検討しています。

皿洗い機もそんなに出ないという予想でしたが、大体7%から10%普及すればそれが橋頭堡となって30%まで伸びるそうですから、ライポン、ママレモンの將來のあり方については刻々の調査を基にして検討していますが、僕は新しい家庭にのみ多く出るのじゃないかと思っています。小人数の家庭へだったら三割出ますよ。洗濯機でもことし売れているものは九割くらい脱水機付きでしょう。新しい家庭はそうなるのじゃないですか。

緒方　洗浄機器と洗剤の関連で、今の中性洗剤は酵素を配合したのが主流です

が、アルカリ性になると機械の中のパイプラインの釘など、金属が腐食されると言うことも言われているようですが、そういう点の改善はいかがですか。

富山 技術的な問題ですが、やっぱり二説あります。日本の皿の汚れはごはん粒でしょう。ごはん粒さえ取ればいいので、これを酵素でとかそうというのでずいぶんやっております。が酵素配合は主流ではありません。アルカリ無機洗剤が多いです。

日本は醸酵工業とか微生物工業の盛んな国ですから、ドイツからも酵素を買いに来ています。しかし、日本の今日の下では効果が少ないようです。皿洗い機洗剤はアルカリ塩が安直ですが、機材を傷め、酵素との併用も限度があり、アルカリ度が高い場合使用を誤ると傷害が起こる危険性があり、米国では法令で危険性を標示している状況です。

私はいずれも決定版にならず、もう一つの行き方があると思います。それは、熱水が出ればごはん粒を取るのとはそれが一番早いです。そのほうに機械の改革が進むのじゃないか、あまり本腰でアルカリだとか酵素とか言わないで、じっくり

と私はにらんでおるのです。

ドイツの研究者もそう言っていました。あわてて新しい機械に振り回されないでどれが伸びるか、静かに待ってこれだという時にスタートしても大丈夫です。

商品が良くて会社に販売力、宣伝力があれば充分です。それよりも酵素だというので酵素に踏み切って、大きな酵素工場とタイアップしてやって機械の流行が変わったら大へんです。

緒方 それからもう一つ、フルオートマチック洗濯機とか食器洗い機、日本の場合は特に生活根幹が小さいですから、置き場所とか施設との——いまおっしゃった——それはどちらが先に……。

富山 フルっていても完全にフルじゃなくて、脱水機付きとかコンビとか、そちらのほうが家庭に普及しています。

日本の家庭の構造から、洗濯機のいろいろな問題が若干ありますが、場所はかなり辛抱して、便利だったら両方置くのじゃないかと思っています。日本は狭い所になれていますから。ひどいになると表に洗濯機を出してでも買った方がい

いという人がいますから、場所よりも能率ですね。われわれの時代の連中は、まさか玄関に置きまいとか言っています。今はそんなことはないようですね。自分の家庭の能率ということが非常に重視されるようです。

関本 電気洗濯機が出た当初、私ら勤人には買えるものじゃないと思ったのですが、今は、ないうちはないといっているくらい普及しましたね。

富山 それで棒石鹼がだめになって粉石鹼、次いで合成洗剤になりました。本当に時代に敏感に対応してゆかないと取り残されるわけですね。

関本 合成洗剤と石鹼との切り替りは三十三年ですか。三十年ごろ見たブロックターギャンブルの宣伝に、タイドというのがありましたね。あれはなかなかすぐくて、私ら棒石鹼をつくっているから、ずいぶんびっくりしたわけです。ああいうのがアメリカから入ってきたら、うちの石鹼はどうなっちゃうだろうと、現場でわからないながらも心配したのです。

富山 私も同様です。しかし、ライオン油脂はうまく成功しましたね。当時一番売っていたわが粉石鹼から洗剤への転換を一番うまくやった会社でしょう。

司会 よその製品で食われるよりも、自ら製品を出して食べということですね。

富山 そうそう。関本さんは現場にいて、心配を身をもってされて今はうまく替ったと思っている程度でしょうが、業界他社ではライオン油脂のみごとな切換えを羨望していますね。

昨年の新聞に、三十九年から五年間で売上げが三倍以上に伸びた会社をあげていますが、第一部に上場されている六十四の化学会社の中で三倍以上伸びた会社はライオン歯磨とわが社とセントラル硝子の三社のみです。

日本の化学工業の中のトップ級です。代表的な化学工業が二・一倍、花王は二・二倍です。だからライオン油脂が去年までの五年間に、いかにうまく切換え、しかも伸びたかという例として、新聞に載っていたわけですね。余談ですが滝沢常務が亡くなられるちょっと前に述懐して、台所用合成洗剤ライポNFのおかげで合成洗剤について相当の知識を持っていたので、それでうまく変わり得られたと言っておられました。皆それぞれの立場で苦労されましたね。

ライオン油脂が本当に切換えに成功したのは昭和三十七年のハイトップからで、あのときに泡コンを出して合洗に本当に成功しました。外から見た姿はすばらしい転進ぶりです。

ライオン油脂は本当に恵まれた——恵まれたと言うより社長の経営方針や企画、技術、販売努力が実って非常にうまくいった例の一つです。米国ではプロクター・ギャンブル社の業績がこうでした。

佐藤 朝日新聞社発行の「二千一年の日本」という本を読んだのですが、洗剤という項目がないのです。関連部門としてクリーニングというのがあって、それを読んで行きますと、われわれ示唆を与えられる点があるのです。

たとえばエアコンデショナーが発達して薄着になるとか、捨ててしまう衣料が出るとか、いっぱい書いてありましたが専務さんのお話を聞いて、われわれもそういうことに目を向けていかなければならないと思います。

富山 そのことがこの間、大株主会で出ました。皆さんも心配して、この調子で洗剤はいつまで伸びるか、いつかは横這いになろう。その時はどうなりますか

と心配していたのですが、エアコンが普及するように、それくらい人間の生活が非常に清潔になってきますと、いままで洗っていなかったところを洗うようになります。

また洗剤の形は先ほど柴君の話のように、細分化して、いろいろの形が変わってきますから洗剤の使用量もそれ相応ふえてまいります。

佐藤 汚れの性質、ばい菌の性質あたりまで、すべて対象が変わってくるそうですね。

世界に目をむけて

富山 欧米各国の文化の進展、収入の増加、洗剤の消費等々を考察し将来の日本の状況を比較推定し、また欧米の優秀会社の歩んだ跡を分析検討して、日本においても将来の発展を期するにはやはり多様化したほうがいいし、しなければならぬというので、これは昭和四十一年一月社長の経営方針として打ち出されて

います。これはアメリカ式に言うとは大統領教書です。彼等はドクトリンと言ってすべての中心にしています。

私たち技術関係は、まったくこの線にそって進んで相当成果をあげておりません。

齊藤 外国の企業と同じような道をたどっていくというふうなお話でしたが、結局外国の資本力との違いとか、あるいはいろいろな理由があると思いますが、外国の真似をしていって大丈夫なものでしょうか。

富山 日本の条件を良く考え、いたずらに模倣はいたしません。ただ、先進国の歩んだ跡はよく検討します。

単なる国粹的な偏見は捨て柔軟な考え方です。いまの姿で充分競争できると思っています。というのは日本上陸をする会社があればアメリカです。ドイツでは来る会社は一社で、それも現在あまりうまくいっていないからこないと思います。アメリカの上陸を控えて一つ不安なのは、広告ですね。

高くテレビの放映時間を買ってじゃんじゃん日本の市場を乱す。将来U局が各

地にできて、日本の企業は相当な宣伝費を出しても、なお局全部をカバーできないような状況はちょっと困ります。

それ以外の商品価値に関しては非常に細かい日本主婦の要望を私達は誰よりも満たし得ます。

齊藤 先ほど専務がお話しになったように、これから若い人がだんだん新しい家庭を持つようになっていきますね。そうしますと根本から違ってくるんじゃないかと思うのですけれども。

富山 そうです。特にアメリカナイズされて来ましょう。しかし、商品構想は前述のように米国はおおまかです。また大量生産と大量販売の点においても米国式は日本では通用しません。それから現在の洗剤は軽いでしょう。洗剤の比重は水の三分の一くらいのものでしょう。だから例えば東京に工場を一つつくって各地に送りましたら、運賃が相当かかってしまいます。

そうするとやっぱり立地条件として、欧州と違って日本のように細長い国では少なくとも三カ所くらい工場がないと立地条件として対抗できないですよ。そう

すると一挙にそういう工場を建てなければならぬ。一カ所位では本格的な競争はできないなど、いろいろ困難な条件があつてなかなか日本への進出は大変と思ひます。

齊藤 日本の企業はその中で、日本人の伝統の心をふまえて、それを土台に商売するような感じになりますね。

富山 ある面ではそうです。

軽い洗剤は国境を越えて遠くに売りにいっては引き合わない、だから洗剤は技術か資本の進出でその地をつくつてやっています。上陸するとすれば資本か技術がくるのでしょう。現在、ある台所洗剤や業務用洗剤会社が日本の洗濯機、台所器具の会社と合弁で、技術・資本を援助しているのを私は気にしています。

齊藤 近い将来ライオン油脂は海外に行けないということですか。

富山 今の条件では欧米進出は困難です。

小林 花王がイギリスに上陸しましたね。

富山 あれは、向こうで小さい会社と組んだのです。

齊藤 それをどうお考えですか。

富山 あの程度では成果は少なく、むしろ宣伝的な感じがします。

齊藤 将来はどういう……。

富山 そういう要望に答えて、私はぜひ欧米に当社の製品を持って逆上陸し品質と値段で競争しようと思っています。

ただ、中共とか、ソ連のような国へ持って行くのは楽ですよ。だけれどもあいう国は政治と貿易がいっしょで非常に不安定ですから、やはり自由資本主義諸国になります。ことしは若干ですが、製品を欧米諸国に出します。花王が欧州の会社を買ったなどと言うと、皆さんも驚いていられる様子ですから。

佐藤 今、花王の話が出たのですが、花王は今までプロクターギャンブルの完全な模倣みたいなことばかりやっていましたね。ところが模倣時代がすんだのかどうか、多角経営という裾野を広げる考えで、ニベアだとか殺虫液だとか出しておりますが、彼らにしても苦しんでいるようで、われわれは前者の轍を踏みたくないという気持ちがあるわけですが。

富山 われわれは花王の失敗を甘く見てはいけないと思っています。これからの多角化には、多分に失敗が伴いがちです。というのはプロクターがやっぱりそうです。あれだけ金を技術や調査や宣伝に使っていて、全部は成功していません。しかし、花王は売上高の内容からみて当社よりもずっと多角化していて、その点一步先輩ですな。

わが社の商品構想は随一

緒方 洗剤と一次関連品、二次関連品というお話が進んでまいりましたが、新製品が打ち出されるときアイデアは、わが社はどういう部門でどういう手順で選んでまとめていくのですか。

富山 これからの技術革新下の多角化を考えて若干のご不安もあってのご質問だと思います。よくそこに気づかれましたね。新事業、新商品構想はライオン油脂の大方針や客観状況や体質を考えて、各部門からの発想や発明、研究成果が整理

されて常務会で検討され、社長のもとで決った最高のポリシーにつながる商品構
想でなければならぬのです。いまのところ最良とは申しかねます。

これからそこに至ろうと思つて努力中で、ぜひ御協力願います。いままでは技
術部がほとんどでしょう。大体よその会社でも七割くらいは研究技術部関係から
です。

当社では技術部も開発部も家庭科学研究所も入れての全技術陣から生まれてい
ます。商品構想は幸いに今までは業界随一で、良いものは欧米からの問い合わせ
がある程でしたが、明日の成功のためには新しい方法を考えています。

花王は去年社長が変わられてから、技術部門に売上げの6%の費用をかけてい
ると、おおいにPRしてはいますが実際にはライオン油脂と同じ%です。

ライオン油脂のほうは今は仕事の範囲が狭いです。花王は大変に事業の多角化
に努力し、技術的な費用も多く投入し、苦勞しています。新社長はこの研究開発
費で新商品への成果を上げるといふことを特に力説し、雑誌に発表しています。

いままではライオン油脂は非常にうまくいっています。一番大きい差異は、も

ちろん根本は社長の経営方針ですが、技術的な方針として花王は合成洗剤の原料はアルコールこそ本命だと考えていたことに対し、当社は石油原料こそ本命だとして石油系洗剤に焦点を合わせ、他社に比べ無駄が少なく極めて有利に今日の合洗を成功に導きました。

それから当社は潜在需要の開発、新商品の発明により、自社の発展のみならず、業界に新市場を提供し、また社会にも奉仕しています。

現在台所洗剤は全国で一〇万トンに達し（もちろんわが社はその内の半分位は占めています）一方食品衛生の面においては大変な貢献をしています。

新構想の商品について申しますと、新洗剤泡コントロール（ハイトップ）などは新発明品です。こうあったらいいなどと漠然と思っている主婦たちに、これでしょうといった新商品を提供してこれが流行となり、今日本の合成洗剤の八割が泡コンです。いずれも当社の商品を分析、特許を模倣しています。

司会 アルファオレフィンはうちの特許になっているのですか。

富山 まあ特許だけでも破られています。私の個人の考えは特許は上手に取

るべし、しかし破られてもまた仕方なし、秘密も洩れるかも知れない、否どうせ洩れる。要するに前進以外にはないという非常に割切り主義です。

司会 アイデアの提案制を施くなどは意味ないですかね。

富山 そうでもないけれどもね、着想は個人提案でもブレインストーミングでも何でもよろしいでしょう。問題はわが社の経営方針に合致した商品構想にまで練り上げ、充分研究したものでなければなりません。現代の商品は、化学製品としてあらゆる面から検討、積みあげたものです。一部の方の考え方には着想と商品化に思想の飛躍や混濁があるのではないのでしょうか。

着想もさることながら商品の育ての親のほうが大事じゃね。販売部頼みますよ。

多角化の問題

小林 今の専務のお話ですと、当分こういう洗剤は相当伸びる。だから間口

にしてもそれに対応していい製品を出せば、当然洗剤だけでやって行けるといふことですか。

富山 洗剤は洗剤でね。全体としては多角化の時代はきましたよ。

小林 多角化ということは工業品関係……。

富山 を含む。だから家庭用品、非家庭用品という呼称のほうがいいかも知れないね。ただ、小林君が所属している工業品部が、助剤というふうにとちよっと偏りすぎた観もあるから、もうちょっと大きく家庭品部に対して非家庭品部というように名実共にしたいです。

小林 これは一つの提案ですが、そういう意味で非家庭用品を伸ばすならば、やっぱりライオン油脂としては伸ばすのだぞという、イメージチェンジをやる。どうもいままで工業品部というのはまっ子のように社内的には思われておりますので、それを直すためにも、工業品部という名称を変えたらどうですか。

たとえば一般的には化成品部とか化学品部といろいろございますが、一般的に名称を単純に変えても雰囲気が上がると思います。

富山 ままっ子どもどころか期待していますが、改名もまた賛成です。しかし今日は洗剤を中心に衣食住の分野で種類を増し、関連品を創製して多角化を図るという経営基本方針を中心として、いろいろな具体案や海外事情を話したいので、各氏の担当には触れませんが十分考慮しています。いずれにしても工業品部は多品種少量主義は否定されています。

会社としては多角化して基盤の安定と繁栄を図ることです。例えばP&G社は全米の石鹼、洗剤の倍近い売上げをしています。それは今の多角化によっているのです。

日本の全石鹼、洗剤の売上げが昨年は九百九十億ですから、わが社でこの方針が成功すると二千億円も可能です。売上げ二千億円といったら大へんですよ。日本の大会社です。

小林 二千億円といったらどんなところになるのかな。この間の新日本製鉄ですか。

富山 二千億円といったらフォーチュン誌の世界番付に載りますよ。あそこは

千億円位から載りますから。

優秀なる会社になりますね。その多角化の時に小林社長は、とくに化粧品というものを取り上げますと言われました。現在化粧品と申しますと化粧石鹼、それからシャンプー、シャンプーしたらアフターケアしなければならぬからリンス。将来、ライポン、マレモンを使ったら後で、手のアフターケアというのが、ずっと化粧品に入ってきますから、それがまた大きいのです。

獅子のマークで

村上 専務のお話を聞いてると関連商品というのは一品一品は小さい、いろいろな種類の裾野で、そのいろいろを総計すると、さっきのP&Gのように売上げの半分を占めるようなものになるという意味でしょうか。

富山 そんなに小さいものは拾えません。ただ現在小さくて潜在している関連品を、当社が生産するに足る規模にまとめるのです。

第2項について富山専務に伺う

味の素が天ぷら油をやったり、この頃マヨネーズにまで広がってきていますがあれも関連品ですね。

しかし味の素なかりせば、味の素の天ぷら油はあんなに売れなかったでしょう。味の素のマークが味の素の天ぷら油を引き立て育てました。マヨネーズも同じようになるでしょう。

ライオン油脂の獅子のマークが、やっぱり他の関連品に役立つと確信しています。利用したいです。

会社 関連商品というのは、洗剤工業というものの関連品であるとともに、わが社の販売網が扱えるような商品、ということとで販売網の関連品ということもいえるでしょうね。

富山 その通りです。ダイヤルソープが成功した一つの理由は、販売部長が問屋のネットへ流したからだといわれています。要は自分の「のれん」を活用し、販売網の確立という思想でしょうね。

柴 ライオンマークのために売りにくいのもあろう。またライオン油脂として

の企業イメージはどういうところにあるか。

司会 私はこう考えますね。香粧品ではたとえばスプレーリンスというのは、ライオンのマークがあったほうがいいのか、それとも香粧品関係は別のマークをつくったほうがいいのじゃないか。

しかし今まで投資したライオンのマークを無駄にするのはもったいない感じもしますね。

小林 香粧品関係の別マークというのは、ブランドのことですか。とにかくエメロンというのを強気に打ち出す。エメロンというのが強くなってきたら、はじめてライオン油脂というのを出していく。

柴 今度また、新しいエメロンじゃないものが出てきますと、その形式というか……。

富山 いま出さんのです。社長が言われた香粧品とは、エメロンブランドでというのです。当分エメロンブランドを香粧品とみたらいいでしょう。

佐藤 今のお話に関連して伺いますが、プロダクトマネージャー制というの

と、ブランドマネージャー制というのがありますが、そこらあたりのお考えをちよつと……。

富山 ずいぶん議論がありました、解釈にピンからキリまで幅があるのです。定義はもうよしまししょう。私個人の考えは、ブランドチーフというので早くやりたい。P & G社は合洗の販売をこれで成功させました。

佐藤 もっと細分化するわけですか。

富山 いや現在はドンブリ勘定でこれでは今後はシスターブランドも個性ある品種も育ち難いです。

それからプロジェクトチームのことですが技術関係の場合、先年新製品の生産の時、皆さんの気持ちが一つになって自然に美しい姿で発足しました。

実は計画がちょっと間に合わなかったのですが、こんなこといちいちやっておられたら大へんだというので、研究も技術も工場も一緒になって大阪が足らなければこつちから大阪に派遣して、一つのプロジェクトに集結して全員突貫してやっってスパークが生まれました。ダッシュの時もそんなにしました。

この時は研究部、家研、技術部と川崎工場の現場技術者が一つになって、全部もぐり込んでやりました。プロジェクト、生産チームはこれで二回成功しました。ダッシュの場合とスパークの場合は若干チーフなどの形式に相違はありませんが。販売関係は何回も村田先生においでいただいて、それで販売の幹部が聴講しています。私も出席しましたがなかなかむずかしい点があるらしいです。とにかく技術関係は難しい定義を越えて実現しています。

夢を現実

佐藤 裾野が広いという解釈の仕方ですが、いま第三次産業が脚光を浴び、今後ますますウェイトが高くなるといわれていますが、商品計画ということになると、第二次産業どまりになりはしないか、と思うのですが。

富山 私はこだわりません。柔軟な考えです。よく洗剤はお洗濯に使うというように固く考えていますが、だんだん時代とともに変わって、たとえばみんなが

車を持ってくると車専用の洗剤が出てきます。また窓ガラスや建物の洗剤も求められる。米国の癌研では実に変な所の洗剤を話していました。

洗濯場における洗剤というような姿からずっと変わって、それこそ洗剤の新しい姿になっていくでしょう。名称も従って固定しなくてよろしい。

この間もその話が出たのですが、人間が長生きしだして、たとえば百才くらいが平均になってくると状況は変わりますよ。

佐藤 心強いことですね。

富山 そうなると、いままで大したことでないことが重要な長生きのファクターになりますね。多分いまの水空気の汚染や薬や食品添加物などの食品や環境衛生基準は考え直さねばならなりません。ずっと広がって、仕事は本当にいろいろな方面に分かれ細分化はゆうゆう進みますね。高度に広範囲にね。そして売上げは先程の二千億円級にね。それでもやはり広義の洗剤を通じて社会、人類に奉仕するという根本理念に通じますよ。

関本 一番おしまいに関本に専務に夢の洗剤ということをお聞きしようとしたのです

が、その話に入っているようなのでうれいような気になります。

富山 将来は洗濯場の洗剤と言うようなまとまったものは出なくとも、高度広汎に細分化して発展し、またこの科学文明が一方で新しい汚染因子を作り、また人類が百才以上生活するため一層高度な生活環境が求められ、従来の洗剤とは物質的にも、本質的にも変わった形かも知れぬがこんな作用効果は一層必要となりましょう。企画中の夢の洗剤や関連品の実例をここでは挙げられず残念ですが。

緒方 パリは街全部洗うとか。それにくらべ日本では非常にどぶが多いですね。私はいつも中央線を通っておって、オリンピックの前に神田川で浚渫船というのが……。あんなことをせず、それを何か攪散して海の方に早く持っていくことはできないのですか。

富山 あれは日本の一番悪い点です。日本の下水処理場の普及は平均一一％、あとは未処理で河川に放流です。

東京都は30％はきれいに処理しますが残り70％は隅田川、多摩川にそのまま放流、両河川が下水の代用をしているわけです。それをきれいにしようと思えば、

別に隅田川、多摩川の七割位の下水道を造らねばなりません。だから非常に大きな問題になります。お話のパリの下水道はナポレオン三世時代の建造物です。さすがに花の都でしたね。

司会 専務のお話を承っておりますと、関連品を入れなくても、洗浄剤工業の中において相当広がる可能性が多いということで、われわれの分野はますます広がっていく。

富山 その通りです。皆さまにぜひ伝えて下さい。広い意味の洗浄剤工業は実にすばらしいです。私はもし、会社が置いてくださり、私が健全でしたら百までもやりたいですよ。生まれ替わってきてもこれを選びます。

司会 お忙しいところどうもありがとうございます。ではこの辺で今日は終わりますが、専務にもっとお話承りたいこともありますので、機会をあらためて充分な補完をしていただく事にしたいと存じます。

——第二項について第一回おわり——

◇対話・昭和45年2月28日富山専務室にて◇

——第二項について第二回——

どんな商品も安全でなければ

橋村 前回の続きとして再び基本方針第二項についてお伺いすることにいたします。近頃消費者指向ということが、わが社でも大きくとり上げられています。洗剤などの関連商品を多角化するうえで、その商品の安全性について、どのような対策をお持ちですか。

富山 わが社の製品は主として日用品であり特に台所洗剤は食品も洗いますので、その誤用誤飲の場合の副作用に關しましては他社にみられぬ詳細な研究と調査資料をもって消費者を保護し指導啓蒙しています。「お使い下さる方の身になって……」の主義を正しく実行しています。

米国のプロクター・ギャンブル社が同じ様です。同社の精細な調査では一般日

用品の中で洗剤は案外に乳幼児に誤飲されるそうです。今日のわが社のような製品は単なる洗剤ですから欧米でも日本でも副作用を殆ど起こしていません。しかし米国では官立の中毒センターが早くから各地に設置され一般家庭日用品の誤用誤飲に対処しています。最近消費者保護主義時代を迎えてライオン油脂ではこんな場合の不安解消や適切な処置法として関係各部門にその対策処置要旨を作成して配備し、また関係大病院の医師にも連絡をとって正式に依頼し、消費者を保護し安心できるように、万全の策を実施しました。業界他社にはみられません。

またライオン菌磨と協力常に製品をこの立場から検討していましたが、昨年共同で動物実験センターを設立し、原料や製品その物及びその誤用に際しても安全性を確立保証出来るように自ら色々の動物試験を行ない、他大学にも依頼して確認するようにしています。更に拡大を準備中です。

この新しい考え方と両社の実績のために、この構想の動物実験センターは両社長による共同発表以来関係筋に高く評価されています。

緒方 一般に問題の産業公害排除対策の産業とか、その処理産業というような

事業に一役買うお考えはないでしょうか。差支えない範囲でお聞かせを。

富山 確かに私達は将来わが社の関連産業として公害排除、公害発生物質の処理産業を考え研究しています。敢て表現するならば「洗浄思想を通じて社会に貢献する」という考え方の一環となります。

即ち現在公害となっている化学物質を直接利用して無害な新製品を作る事、また公害となっている化学製品を改良することはもとよりですが、空気や水をよごす化学物質、海中や河川中で浮沈して物理的に邪魔になるもの、田畑に埋まったり灌漑や耕作をさまたげるもの、廃棄焼却が困難な樹脂等を改良して環境の清浄化に貢献したい。わが社の社是「洗浄剤工業を通じて……」を広い範囲、高い次元に解釈を拡げて「洗浄という考え方」につながる研究開発、例えば積極的に空気の浄化、水の浄化というような研究をも進めることを考えています。これは基本方針第一項で社長の説かれている「社会を明るくする清浄運動」に通じます。ほんとの意味の生活文化の向上ですね。研究と企業化に成功しました暁はこれは裾野と言うより、また一つの大きい山です。まあわが社関連品の山脈と言う表現にな

第2項について富山専務に伺う

りましょう。

ペーパータオルなど海外の事情は

橋村 自社製品以外でも、わが社にふさわしいものは他社から仕入れて、わが販売網に乗せることも、積極的にやる方針とか伺っていますが、ペーパー・タオルなど段々にエスカレートされるんでしょうか。

またペーパー・タオルのような、せんい関連品の外国の状況と、それらの売上高や伸び具合などは……。

富山 ペーパー・タオルがエスカレートするのではなく紙関連製品を広く洗剤関連品として活用し、また専門の大製紙会社と新しい品を共同開発するという考えです。米国のPG社は古く紙関係の会社を買収し以来拡張を続け各種の紙製品を出しており、販売高は総売上高の10%位と思います。皆さん優秀で強力なわが社の販売網はスバラシイ新製品でしたら水を流すように全国津々浦々にまでその

製品を滲み込ませていくでしょう。

私はこの強力な販売力を高く信じ頼っています。先方の製紙会社もそうでしょう。これからはこの関連紙製品を今迄の製紙業の一連の製品と考えないで下さい。新時代の日用品または既成品に置き替える優秀な日用品と考えて下さい。紙と思わないで下さい。私達の衣料用洗剤の相当部分は肌着の洗濯に用いられています。ところが洗濯に使う水も段々と不足になる。十数年後には関東地区で十億屯の水が不足して来る見通しとなっている。

そうなるとススキの水を少なくすませる泡コン洗剤ぐらいでは何とも間に合わない時代になる。豊富な水を使って洗濯できる時代は少し変わって来る。水をあまり使わない洗剤になるとか、洗濯機もそんな機能のものに変わるかもわからない。

或は面倒なので衣類などは「使い捨て時代」になるとも考えられる。洗濯用洗剤の主要な使い道としては肌着の洗濯に一番多く使われているのに、その肌着が一部紙製品に替り使い捨てになろうものなら、わが社の洗剤の消費量はどうなる

でしょうか？ それでもわが社が栄えるためには紙肌着も常に押えておきたいです。極端な例をあげますが、有名なブリジストン社は昔は足袋（タビ）屋でした。そしてその裏に屑ゴムを貼りつける仕事、地下足袋を造っていました。しかし足袋が少なくなると、このゴムでゴム靴を造りました。次にゴム靴がなくなる前に新時代の自動車のゴムタイヤに変わりました。今では原料ゴムの製造に、それも合成ゴムの化学会社にまで発展し依然として繁栄の路を歩んでいます。

私は社長の多角化の経営方針を実現するためにはわが社事業に関連した發明研究を基にする事は勿論ですが、内外の大会社と協力し時に合弁会社も作り、また抱き込み合併もし、また技術も人も導入とあらゆる戦術を、この経営方針に沿って活用し経営基本方針を具体化したかと思っています。是非ご理解ご支援をお願い致します。

研究開発の面でのライオン歯磨との提携の意義は

橋村　ライオン歯磨との提携で研究開発にどのような利点がありますか。動物実験センターほか化粧品における影響など。

富山　両社の業種が異なっていますので技術家の専門知識も構想も違いますので、少し疑問に思われる事と存じます。実は欧米の洗剤系の大会社は洗剤と共に歯磨もやっております有力な部門を占めています。この情況下で両社の企画技術研究部門が欧米の進んだ跡を調査し多角化を考えますと、時に両社の方向は重複しロスが多くなりがちです。この重複が更に進んでは販売に経営に影響する事にもなりましょう。この点は社長が既に細かく配慮されまして、十年も前から両社の主な技術陣の接触を図られました。この成果は今日の両社のタイアップの基礎の一部になっていきます。両技術陣がうまく組み合いますと専門が違うだけに、その戦力は大きく増巾します。そして内外の競争会社にも強力な備えとなります。近い

将来の、この提携が生んだ新製品をご覧下さい。また洗剤も次第に香気が重要な商品価値因子となり、ために製造工程、原料、賦香剤等に格段のセンサイな注意、センスが必要となりまた管理上も官能テストが重視されます。そこで両社の技術者の協力と交流が成果を発揮しはじめました。更にタイアップの新しいシステムが生まれつつあります。かような技術者のセンス、考え方の養成は社内より名実共の姉妹会社の技術者のセンス知識の交配の他ありません。勿論範囲は洗剤から香粧品その他原料に及んでいます。

包装材や主副原材料の開発

橋村 最近包装資材としてのポリボトル自家生産がコストダウンに大きな効果を出しているようですが、この種の開発構想は主副原料等についてもあるのでしょうか。化学会社などの共同開発等々……。差支えなければお願いします。

富山 この仕事は業界では最初で、しかも成功して洗剤業界、ボトルメーカー

業界に強い影響を与えました。しかしご質問の意図はこれに準じた新しい事業構想の事でしようから社長にお聞き下さると良いと思います。

しかし私はこのポリボトルの模様を少しお話し致してご参考に供します。この企画は昭和三八年、まだ本社が八丁堀の時代に着手しました。当時の昭和電工の常務が来られて社長に話されました時から五年後やっと一工場で成功しました。その間幸いにして有力な協力会社、理解者や優秀な研究者に恵まれた事は幸運でした。特に三菱化成の協力で平塚の工場を利用して協同研究ができた事等は到底他社では得られません。そして研究者はわが社の液体洗剤のビン用として特殊な樹脂配合に成功しまして、この配合処方では現在は樹脂メーカーが製造してわが社にピンを納めています。処方料として年六―七千万円位の技術料を取るわけです。それからご承知のようにピンを自家生産しますから大変有利なコストダウンが出来ました。またこれに刺激されてボトルメーカーも合理的な値に下げました。現在はボトルは全部が全部自社製造ではありませんのでこの納入ピンの値下げは高額となり間接ながら研究成果の一つとも考えられましょう。全部合わせれ

ば、大変な額でしょう。

広い意味でこのような構想で石油会社、石油化学会社、合成化学会社、製紙会社や外国有名会社、また関係当局と共同開発や指導を受けて調査企画の仕事を静かに進めています。これらは成功せば将来は基本方針第八項の新技术の導入や開発、海外市場の開拓、技術輸出に連なる事業となりましょう。

ライオン家庭科学研究所の役割

緒方 多くの消費者に接するライオン家庭科学研究所が製品開発の上で果たすべき役割などについてどのようにお考えでしょうか。

富山 従来も多くの消費者に接して得た家研の潜在需要市場の開発構想は本社製品の開発に、改良に、非常に役立ちました。衣食住にわたる生活の様式の激変進展している今日、今後とも、家研に大きく期待しています。具体的な過去の一例ですが、ライオンで住いの洗剤をかねさした初期の頃、泡を少なくしておけ

ば畳をライポンで拭いたあと、また水拭きしなくともよいという発案を提示して低泡性の住いの洗剤リピンが生まれました。これが日本では低泡洗剤の最初のものです。(不幸にして成功していませんが)しかし、この泡を抑制する、押える研究技術と構想は、その後深くつらなり、やがてお洗濯用の泡コン洗剤「ハイトップ」を昭和三七年に生みました。しかし研究部や家研や当時の社長室(開発企画部)の間では製品の改変に対し、未来品の開発に関して時に鋭い意見の対立もありました。昭和三七年のハイトップ発売前には私は米国で当時問題化したA B S洗剤の食品洗浄と中毒の有無に関して再調査中のところを中止して急ぎ帰国協議しました。主として現実と習慣を重視している家研と、実験と理論からなる理想を追う研究部、夢の未来像を描く企画者との間には今後も新製品開発への陣痛の悩みとしての論争が生じましよう。

しかし私は却って、それが進歩のもとになると思っています。それぞれの新製品開発者達の対立した意見はそのままでは対立しっぱなしになりたがるので、やがて私がそれらの接点を見出しそれによって次第に各意見がこの接点へ向かっ

て潮解し、やがて美しい配色を持った製品になります。どの製品もいわばこんな混血品でした。各部門のかかる担当者を集めて開発中の新製品を論ぜしめて、技術陣の意見がとりかわされ接点に添って潮解していくことにより、ここから美しい整った製品が生まれます。この潮解以前に各種の意見が出ている段階において、意見対立があると見るのは大きな誤解です。この点をよくご理解下さい。

最近では消費者革命、消費者主義とかいう新しい思想の若い女性達を迎え、また政治に強く関心と力を有する婦人団に対し、また消費者保護を唱えるジェスチャーの政治家の見られる当世に処して、先ず家研所長をはじめ一同の新思想への姿勢は整いつつあります。その努力は相当のものであります。特に米国では消費者のために当局は在るなどという厚生省の役人や政治家の発言は前後の事情のわからない日本の消費者に強い影響を与える事と思いません。そのためこの間の事情を正しく伝え、日本の消費者達、消費組合運動者、政治家、ジャーナリスト達を啓蒙するため商品研究所、学術課、開発企画部は連絡を密にして家研の活動を助け、時には家研に代って啓蒙、報道活動をしています。そして上記の方向に関心をもたれ

ています。この点は工業会は役に立ちませんので、この活動は陰に陽に自己防衛にもなっています。

商品のセグメンテーションについて

緒方 最後に製品のセグメンテーション、細分化についてお伺いします。

富山 前回にも質問のあったセグメンテーションと関連品の定義のお話ですが、色々とむつかしい定義はありますが、私なりの実用的な話を致します。

商品のセグメンテーション、専門的分化の例として石鹼をあげます。これはもとは一つの石鹼でしたが、身体用の化粧石鹼と衣類用の洗濯石鹼に用途上分化して一層それぞれの特徴を出して発達したのです。近くはシャンプーが化粧石鹼から分化して発達中です。更にこの一般化粧石鹼も気分、フニキを楽しむオシャレ化粧石鹼として高級な香料を用い使用感、外観、包装まで立派なもの、安直に時に作業後の手洗いに又は子供の多い家庭の常用石鹼として洗浄に重点を置

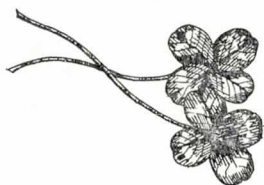
第2項について富山専務に伺う

いたものに分化してきています。こんな家庭用は高価な香料も使用せず割合とけ崩れしないような実用的特性があります。洗濯石鹼から発展した当社には、このような特性を中心に考える傾向があります。英国ではこんな石鹼をハウスホールド石鹼と言って、高価なオシヤレ石鹼と公然と区別して税金も免除されていきます。香粧品的なものはこのハウスホールドに属しません。しかしいずれにしましても市場用語です。英国の場合は税務署用語といえましょう。どちらにしても化学用語ではありませんのでお含み下さい。

司会 基本方針第二項について再度にわたり、ありがとうございます。

——第二項おわり——

第3項について 本郷専務に伺う



<経営基本方針第3項>

企業体質の改善をはかり「儲かる会社」に仕立てあげる。

「儲かる会社」とは企業体質の改善をはかり、企業内部の力を活用して自ら利益を生み出す会社という意味である

◇対話・昭和44年3月14日・東京工場会議室にて◇

橋村(司会) 先日、経営基本方針の第二項の関連商品・新製品問題について富山専務に伺ったが、きょうは本郷専務をわずらわして第三項の「儲かる会社に仕立てあげる」についてお話を承ります。

「儲かる会社」というのは、ややもすると解釈を間違え易い。広い範囲にわたり、経理の問題もありましょうし、人事配置、新製品発売というのも儲かる会社の内容でしょう。

そこでこの項目について関連する問題も含め、私達が勝手に質問して専務に説明して頂くという風に進めたいと思います。まず私から、質問いたしますが、社長がよくいわれる、「儲ける会社」じゃなくて「儲かる会社」というのは……。

本郷 儲ける会社ではなく、儲かる会社というのは、企業努力をして、会社に力がついていくと自ずから儲かる会社になる。儲ける会社にする過程があるわけ

第3項について本郷専務に伺う

です。だから「儲かる会社」は、みんなの努力が実って企業体制が整うという意味ですね。

昔からいう、左うちわでとか、寝ていて儲かるとかいう意味でなく、いくつかのポイント、ポイントをきちんとまとめていって初めて儲かる会社になるのです。

だが業界は、現在非常にきびしい環境の中にあります。

ご承知のように業界の競争は、二つの意味からものすごいですよ。一つには資本取引自由化業種に指定される前に自分のところのシェアを確保したい。

もう一つは合成洗剤の伸びは止まったというが、まだ伸びている事業で、その伸びている間にシェアを拡大したい。そういう二つの面から競争が激しいですね。

だから競争の激しい中で儲かる会社にするというのは、もちろんたやすいことではありません。

儲かる会社にするには

吉野 儲ける会社になる努力をして、その結果が儲かる会社になるのだとおっしゃいましたが、その儲ける、あるいは儲かる手段は販売シェアですか、その拡大だけではないと思えますが。

本郷 それは、この第三項に書いてあるように企業体質の改善をはかり儲かる会社に仕立てあげる。企業体質の改善ということは、経理内容、あるいは組織とか、運営の問題だとか、あらゆる面での改善をしていくという意味です。

わが社は過去何年間に体質はかなり改善されてきていると思う。決算内容でわかるように、資本金よりも上回った積立金ができています。しかしこの間もある人から質問があったが、資本取引の自由化という問題が、幸いに洗剤は第二次の指定業種からは除かれた。がこれで一年半指定されないというわけじゃありません。

アメリカが最も早く自由化へ開いて貰いたい五品目としてあげている中に合成洗剤がはいっているから、あるいは来年（四五年）の秋まで指定されないうままでおれるかどうかわからないと思う。

今度の場合でも通産省の企業局では、何とかして石鹼洗剤は進出企業の外資五〇％の比率にもつていこうということだったが、いまの通産省化学局長が非常に強く主張してくれて、ようやく除外されたのだから。

吉野 もし自由化されるなら外国企業はどんな方法でくるでしょうか。

本郷 自由化が目先になれば、企業進出の前に市場開拓をするためにアメリカからある程度の犠牲をはらっても現品を持込んで、コルゲート歯磨が日本に上陸してきた時と同じようなやり方で、各戸に現品をばらまくとかいうようなことをやるかもしれない。

こうされた場合、これに対抗して、かりにわれわれの方が景品をつけたと仮定しましょう。二％つけて売ってもわが社の四十四年売上げ三百七十億円のうち、約三百億円を合成洗剤分野とすると、その二％というと六億です。

六億というものが利幅から飛んでしまうのだから、内部留保がこれだけあるからと安心はできないと思います。

そういう事態が生まれる前に、もっと内部留保し、体質を強化しなくてはなりません。

榎本　　そういうきびしい環境の中で、業界全体では何か考えているのですか。

本郷　もちろん、業界で今度公正競争規約をつくろうとしているのも、外国企業の進出防衛の面と、同業者の無駄な競争を排除しようという業界自粛の二つの目的があります。無駄な競争をしてお互いの身をすり減らしていたら外国の企業はその業界の一番弱いところをねらってきますから、そんなことはやめて、業界全体の体質を強くしていくことが必要だからです。

その中でわが社は、内部留保で体質の改善をしながら、特長のある品質の商品で（各社間の品質の格差は段々とちぢまって来たが）売り方とマスコミの競争に勝つ努力が必要です。

それにはまた流通経路の合理化と、われわれの方の流通段階、代理店の体質強

化、これが一番大事ですね。マスコミでは幸いライオングループのテレビ提供時間は日本で一番じゃないかな。

一番がライオングループ、二、三番目が電気メーカー、四番目が自動車だったと思う。

今ライオングループが提供しているテレビ時間の分数は、月に、全国各局延べで四万八千分に達していますよ。

それとやはり視聴率の高い番組を提供して販売力に効を奏するような方法でいくことが大切ですね。

効果的マスコミは販売効果を上げ、販売高の増強にむすびつきます。やはりなるといっても量販、量産がコストダウンの第一ですよ。

品種の多様化とライフサイクル

塚本　いまの場合、どちらかというところと経営方針の第二項にある商品の多角化を

ねらつてのことだと思ひますが商品の数が非常に多くなつてきている。工場の場合、少量多品種化に対応すると当然経費がいろいろかかつてくると思ひますが。

本郷　むずかしい問題だね。合成洗剤のライフサイクルをこれまでの例で見ると、ダッシュのようにずば抜けてパツと特長をうたつたものは宣伝と相俟つてだけれども割合に生命が長い。

一月のデータを見てもヘビーでは日本のトップ商品、ママレモンも同様、今は完全に台所洗剤では日本全国でトップ商品になつてゐる。

そういう力ある商品が伸びきつて山を越してくるようになるよ、よその商品に食われがちですから、そうならぬうちに新しいものを出さねばならないのです。

榎本　ライフサイクルについても少し教えて頂きたいのですが。新製品を出す時点は何が一番ポイントになるのですか。

本郷　洗剤業界の慣習というか、二月頃に出して、三、四月の間に市場性を持たせて夏の最盛需要期にうんと売ろうという発売時期というものがある。

しかし果たして同じ系統で幾品種のものを出していったらいいか、三年のライ

第3項について本郷専務に伺う

フサイクルだとすれば三品種であとから補給して繰り返していく。今年は四品種になつていくでしょう。四品種になつた場合、ライフサイクルの問題ばかりでなく業界の合成洗剤の品種が非常に多いものだから、店頭スペースに限度が来て、販売店からメーカーに何か一品目おろしてくれといつてくる場合もある。そんなわけで、品種の多様化というのもなくはない問題だと思います。

それから新しいものには特質が必要です。品質の面ばかりじゃなく、特長を持たせて、マスコミに乗せて、消費者にこれは変わっている、これはおもしろい、これを買ってみようという気持ちを起こさせるものでなければむずかしいわけだね。マーケティング部が市場に受けるものを考え出していく。それに応じて技術部門がよそに先がけていく商品を生み出していくことが一番大きな条件になつていくでしょうね。

今年、うちのスパークと同時に、他社からも新製品が発売されたが戦わずしてライオンの勝だ、と皆さんいつている。それはなぜかという、スパークには今までにない全く新しい形で、テレビ宣伝にしても何にしても一つのはっきりした

訴求点があるからなんです。

注 (ここで他社品との比較のお話もあったが、ここに公表することは差しひかえて省略する)

塚本 ライフサイクルを長くするために業界で何か申し合わせてというようなことはされないのですか。

本郷 話し合いをしても、結局まじめに考えている方が一番損をしたという実例もあってね。だから業者の話し合いというのは、業者の共同利益になるもの、業界全部が競合していくもの、たとえば外国企業の進出に対する共同防衛の措置をとろうとかいうのはできるが……。

榎本 沖繩では、話し合いがもたれたとか。

本郷 沖繩では無駄な景品をやめようじゃないかという話し合いをやりました。これは一つにはキャンペーンでお互いに競争していると、沖繩に土地の合成洗剤の会社ができて、それを強く育てるためには日本からの輸入を制限されるかもしれない。だからお互いに自粛したわけです。

第3項について本郷専務に伺う

沖繩はちょうど日本の縮図のようなものだといわれますが、あそこに行ってみると化粧石鹼だけは完全にアメリカのものにおさえられちゃっている。

合成洗剤は逆に、ライオンと花王で沖繩市場をすっかりとっている。完全にアメリカのものを追い出しちゃった。

これは一つにはアメリカからの運賃が高いこともあるけれども、品質においては、合成洗剤じゃアメリカ製品とひとつも遜色ないのじゃないですか。

化粧石鹼のように、品質よりもデザインとか、匂いだとか、官能で選ばれるものについては、やっぱりアメリカの方がセンスが高いというか、一日の長があるのじゃないかな。

世界の企業と競争していくには

土平 資本が自由化されたとき、うちの会社が今のように洗剤がわが社の総売上げの中で八〇%も占めていて、何十倍という大きな外国企業に対抗していくこ

とができるだろうか心配なんです。

本郷 おっしゃる通りで、ある面では洗剤専門のメーカーになって他をききかけてリードしていくという考え方も一つだけれども、外国の大企業となると、相手がでかいだけに、われわれの防衛体制の面からいくと、洗剤以外の面である程度市場を開拓していかないといけないことだけは、はっきりしていると思います。

今後何に持っていくかは社長のいわれるように香粧品部門のシェアをここである程度拡大しなければならぬ。そういう方向で進んでおります。

吉野 資本の自由化で、守るのも大事だけれど、逆に台湾やタイのように、攻めることも必要ではないかと思えますけれど。

本郷 パンコック、台湾に合弁会社を作り、現地国内の需要を一つの目標として、そのスケールで努力しているのは、これまで東南アジアに三千トンも輸出していたのですが、海外の仕事は品目的にうんとやろうと思うと輸入関税を高くするなど、輸入防壁のそなえが強くなって現地の仕事がいよいよ減ったか

第3項について本郷専務に伺う

ら合弁会社の方式になったわけです。

アメリカあたりに出ていくなんていっても無理だ。二十倍の大会社があるのだからね。プロクター・ギャンブルなんていうのは、去年一年間で使用した広告宣伝費だけで約一千億円でしょう。

昨年一年間に日本で出荷された石鹼と合成洗剤が全国で九百八十億円なんですからね。

コンピューターを使いこなして

大橋 今年の重点目標にコンピューターを駆使するとありますが、業界の中ですでにコンピューターを使ってやっている所は多いですか。

本郷 程度の高い低いは別にしても、コンピューターはメーカーはもちろん代理店の中でも使っております。

ことに物流関係で非常に大きなメリットが出るのじゃないか。生産能力から考

えて、在庫をある程度極端に減らせる。在庫をおさえることは、それだけ収益につながってくるからね。

司会 物流関係で、例のライオン販送ができて、おおいにやっておられるのですが、やっぱり販売店あたりから、物流の面で効果があったという声がごきいまますか。

本郷 物流の合理化によって、運賃なり保管料なりのコストダウン。それ以外に代理店に対する一つのサービス、そういう両面から皆さん注目していますね。

土平 コンピューターによる物流の管理をすると在庫が減らせ、メリットがあると思うのですが、反面、私は工場のほうですから、品種の切りかえが非常にふえるのではないか。その点工場にとってマイナス要因になるのじゃないかと思うのです。

本郷 それは一番気にしているところなんですよ。というのは工場では販売予定に基づいた生産計画をたて、今日からダッシュにかかれば十日間ダッシュだ。そのあとブルーダイヤ。こうやっていく場合に、販売から「さ、あそこに品切れ

第3項について本郷専務に伺う

ができた。品切れができたからたのんでもう六日になるのに工場ですべてくれな
い」といっても無理なこと。

だから主力製品については、地区別によって、どのくらいが最低限度かという
数字をかりにきめておけば、コンピューターでそれといった場合には、すぐひと
りでに製造のほうの連絡がつくような形にできてくるとずっと楽になる。

生産、販売など、はつきりすべての面で、総合した合理化というものを考えて
いかなければならない。だから最小公倍数を求めて、そしてきちんと合理化の形
が整うようにもっていかなければならないと思うのだけれどもね。

司会 技術開発で他社と異なる原料の入手ができるとか、生産の方法が他社よ
り優れた合理化が出来るとか、そういうことも努力の結果として自然に儲かる会
社になるというようなことになると思います。

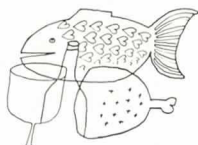
販売、宣伝、経理すべてを含めた広い意味の技術で会社というものが「儲かる
会社」になるということにつながるものと理解することができました。

お忙しいところありがとうございます。

(付記) 業界他社との関係その他、興味あるご説明があつたが、公表をはばかるもの、及び頁の都合から掲載を見合わせたものが多い。(橋村)

——第三項おわり——

第4項について 社長に伺う



＜経営基本方針第4項＞

高能率，高賃金，低コスト政策をとり，企業の健全な発展を期する。

低コスト実現のためには，生産技術の向上は勿論，新原料及び包装資材の開発，事務管理面での合理化，能率化をもはかり，広い意味での生産性の向上を推進する。

◇対話・昭和44年5月12日・本社第一分室（長谷川ビル）にて◇

橋村(司会) きょうはお忙しいところ皆さんありがとうございます。この前本郷専務さんに「儲かる会社」ということを伺いましたが、対話時間の関係やさぼんの頁数の点から専務さんの真意を充分お伝え出来なかつたかと懸念しています。

つきましては今日のテーマの高能率、自己啓発、低コストというようなことが「儲かる会社」の一つの大きな要素でもありますので、今日のテーマに入る序文のような意味から社長さんに、この「儲かる会社」についてちょっと触れていただいたらと思います。

社長 そう。基本方針の第三項にある「儲かる会社」というのは、会社それぞれに経営の姿勢というものがあるが、企業を経営していく以上、儲からなくてもいいなんていうことはない。儲けるのは当然のことである。

それを「儲ける会社」といわないで、ことさらに「儲かる会社」といっている

のはどういう意味なのだろうということは、皆さんの間にやはり疑問が残っているのではないだろうか。

「儲かる会社」これは今も申し上げたように、ある意味でライオン油脂株式会社を経営する企業経営の姿勢を表わしているといってもよいと思うのです。

「儲かる会社」というのは、初めにありますように、企業体質の改善を図り、企業内部の力を利用して、あるいは活用して、みずからの力で利益を生み出す会社という意味であります。

「儲かる会社」

——霸道主義でなく王道主義、みずからの力で利益を生む——

社長　ライオン油脂は人をけとばしても儲けていこうというようないわゆる霸道主義——霸道というのはとかく人をけとばしても儲けてさえいけばいいのだ、世の中に害を与えても儲けていけばいいのだ、自分だけのことを考える。——そうではなくて、もっと違った考え方でいくのを王道主義というのです。

ライオン油脂は、人をけとばしても、という霸道主義でなく、フェアプレイな競争で自分自身の力で利益を生む。いわば王道主義の会社であるという意味なのです。

われわれの企業というものは終りなきマラソン競争のようなものだということ。私はよく人に言うのですが、それほどきびしいものであって、たとえばマラソン競争をやっているところを皆さんごらんになるとよくわかります。

初め先のほうにタッタ、タッタと行ってリードしていくような人が二名か三名いる。そのうしろ三百メートルぐらいには小さなグループがまだいる。また、千メートルも離れたうしろの方には、その他大ぜいのグループがいる。

ところが、あるときがくると、二番目にいるグループの中からずっと進んで一番目のグループに入る者、一番目のグループに入っている者がいつの間にか隊列から脱落してしまうという者がある。これで企業経営のありさまを想像していたかとよくわかると思うのです。

そこで私としては公正な自由競争は、あってしかるべきであり、同時に、あつ

第4項について社長に伺う

たほうがいいと考えているわけです。そのときにやはり目に見えないが、一つのルールがあつていいのだ。運動競技で最も高く評価されているものは、フェアプレーの精神である。もう一つはスポーツマンシップ、この二つを産業界にも導入していく必要があると考えます。

研究技術開発部門の活動、あるいは広い意味での生産性の向上——普通生産性という、労働生産性とか、物のほうを見た生産性とかいろいろあります。生産だとか、販売だとか、あるいは保管、輸送、またコンピューターの高度利用、それから事務管理というようなものを含めた広い意味での生産性の向上——あるいはまた原料、副原料だとか、包装材料というようなものを、できるだけ上手に使いこなしていく。新しい副原料が出てくれば、それを上手に使いこなす。

たとえば、今、小倉工場でポリボトルを成型機一基で作っていますが、それを今度二基にして、新しい建物の中にそれを入れて、七月一日から最も能率よく動かそうと計画している。それが終わるとすぐ大阪工場でも十月一日稼働目標で成型機二基を設備することになる。

これはポリボトルをよそから買っているよりも、かなり安く出来る。そして同時に輸送する時間とか、いろいろな手間とかいうものはなしに、自分のところで作ったものをずっと充填工場に運び込んでやっていくというようなことになる。大変なコストダウンになる。これがやはり自分の企業内部の力で利益をプラスする一つの大きな手段である。

それからあとから出てくる人間能力の開発だとか、やる気を起こしてやるかということ、しかも和の精神が加わっていくとすれば、会社の業績はいよいよ向上する。能力のある人がバラバラで協力もしないようなところは断然差がついて来るはずである。

それから利益があつたものは全部外に出してしまふのでなくて、内部留保による自己資本の蓄積をする。それがまた利益を生むことになってくる。こういうように利益を生んでいくやり方は幾つもあるわけです。更に仕入先を大切に、仕入先からでもできるだけいいものを適時安く仕入れるという方法を講ずることもその一つだ。

第4項について社長に伺う

このように企業体質の改善になくてはならぬ重要な要素が沢山あるがそれを実現するためには、りっぱな人材の養成も必要である。基本方針には単に「企業体質の改善を図り、儲かる会社に仕立て上げる」と簡単に書いてありますが、以上のような深い意味があるということをご了解願いたいと思うわけです。

橋村(司会) では本日のテーマ第四項に移らせて貰います。

社長 社長にものを聞くというのではなく、社長にもの申すという会にしたいものです。(笑) 従ってまず渡辺さんからこう思うが、このことについてはと質問する。私がそれに答える前に皆さん方一人一人に意見を伺いたい。

これからだんだん考える人にならなければいけない。問題が出たときに、その問題について自分はこう思うけれども、どうですかというふうにすると、実(み)のある対話になると思いますが……。

皆さんは、それぞれの場所でいろいろと仕事をやっておられるから、日頃考えていることを通じて、お話し願いたい。それに対してわれわれも共鳴するところもあると思いますし、またそのほかに申し上げたいことも出てくると思います。

むだ むら むりを前向きに改善↓高効率

そこで「高効率、高賃金、低コスト政策をとり企業の健全な発展を期する」ということについて、質問が出ていますが、一つ一つやりましょう。大原さんの質問を一つ読んで下さいませんか。

司会 私がかわって……「企業経営において一般にいわれる3Mの定義のうちむだをなくすることが第一の条件であると思います。企業にはとかくむだがあり過ぎるような感じが受けられますが、高効率も低コストもむだを排除することにより成り立つと思いますので、この方策についてお伺いいたしたいと思います」ここに大原さんの質問の3Mとはむだ、むら、むりということですね。そのうちでむだを除くことが高効率、低コストの一番だと思うが、その方策についてお伺いしたいというわけですね。

社長 このように問題意識を持つということが大切なので、皆さん方のそ

第4項について社長に伺う

うむだをつかまえて掘り下げていこうという態度は非常に良いのです。ところが思いつばなしではいけない。たとえばむだはどういうものだ、それをどうしたら排除できるだろう。排除するだけでなくて、それをどういうふうにしたら、もっとよくなるだろうかということを考えてのご質問だと思うのです。

能率協会の会長さんだった上野陽一先生が能率増進の道はどこにあるのだ。それは今お話が出たようにむだをなくすこと、むらをなくすこと、むりをなくすこと。これを3Mなどというよりもだらりと覚えておいて、それぞれの文字の上にもむをつければ覚え易いと教えておられました。

きょうは一生懸命働くけれども、明日はひと休みというのではない。考え方もあるときには非常にハッスルするけれども、あとは気が抜けてしまつてというのではむらがある。

むだには時間のむだ、物の使い方の方のむだ、それからもののやり方の方のむだがあります。

それではどんなむだを退治したらいいかということになります。たとえば将来

性のないものにこだわり過ぎるといふことは、一つのむだです。人力車に例をとっても、人力車にいつまでもこだわってタクシー時代への転換に乗り遅れてしまふというような例です。

むだ排除に勇断を

従って将来性のないものに対しては、ある時期に勇断をもって、それを切り捨ててしまふというような勇氣と決断が必要なのではないかという感じがします。

それをまた別な言い方をすれば、価値判断の問題になるわけです。今までやっていることは大きい。たとえばうちは粉石鹼をやっている、粉石鹼は日本一の売上げをやっていたので、あくまで粉石鹼をやらなければいけない。粉石鹼はやはり油脂を原料としてやらなければいけない。こういうふうにこだわり過ぎて、その価値判断を誤ると、合成洗剤事業への進出は生まれてこなかったわけです。

従来それに携わっている人はそれなりにいろいろな苦労も味わっているものだ

から、捨てにくい。

よほど気をつけないと、五十年の歴史を持っていて、今までやってきたしきたりがあります。それを改良するというのがなかなか大へんなのですよ。

コンピュータをわれわれが導入するときにも問題がたくさんありました。コンピュータを使ったら、こんな不便があるのじゃないかといって、欠点と思われる点ばかりをさらけ出して、自分たちが今までやっているソロバンや従来の帳面のつけ方などを擁護したがる。

もっと新しい最近の話として今研究所の建増しをやっていますが、あそこに非常にいい計算機が入った。そうするとそれはソロバンなんかではできないようなむずかしいものができるわけで、今まで高級の技術者が一生懸命計算をして時間をかけていたのが、それにかけると、パパッと出てしまう。従って次の研究にすぐ進めるわけです。

これは二千万円もかかった機械ですが、それだけ機械に投資しても、なおかつペイするだけの効用を持っている。

以上は幾つかの例によって精神的な話をしたけれども、具体的にはうちにむだがないかという、むだがある。それは逐次改正していかなければいかん。むだというのは実際に携わっている人が一番よくわかるので、やっている人が大所高所からもう一步退いてみるとか、一步高いところから見ると、もっといい方法はないかということを考えてつくわけです。

ところが自分だけ考えてもそれが実現できるかという、なかなかやりにくい。これはやはり機械の力を借りなければいかんかもしれないし、ある場合には組織の変更ということが必要であると思います。そういうことで直していきたいと考えているわけです。

私ばかりしゃべってはおもしろくないから、渡辺さん一つ、あなたの感ずるところを、むだがどこにあるか、どういうふうには排除したらいいと思うというのを。

渡辺　むだというのは、本人は一生懸命やっているけれども、はたから見ると非常にむだだということがあるのです。私の話そうとする例は果たしてむだといえるか分らないが、販売の昔からの方針として、セールスマンに対しては事務者

をつけないで、あの問屋さんはどういう買い方をしているかなど帰って来て一生懸命データをつけていたわけですが、それが今日のように契約事項がふえたり、品種が多くなると、その事務に追われて巡回訪問日数が減ってくる。そこで私は今度特に要望して、販売に女子の事務者を置いて、セールスマンには事務をなるべくさせないことにした。最初は自分自身でそういうのをつけないと覚えられないというような抵抗があったのです。

しかし、やってみると、問屋訪問の回数も増えて能率的になりました。このように従来の習慣的なやり方を打破して改良すれば二倍にも三倍にも時間が活用出来るようになる。この例の外にも会社の中でいろいろむだがあると思う。要するにむり、むだをなくすのは一ぺん基本に立ち帰って物事を考え直すという習慣をつけることが大切だと私は思います。

社長　むだ排除ということ、ほかに皆さん気がついたことありますか。

吉野　やはりそれぞれの立場でどうしたらむだがなくなるかという問題意識を持って仕事をしていくということが大切だと思いますね。そうすれば自分では正

しいと思つていても、ほかの人が見れば新しい問題が出てくる。

社長 よくわかります。QCサークルが今あっちこっちでやっています、これは非常にいいことだと思います。自分たちの習慣でこれはよかったと思つているのが、QCサークルでいろいろ検討すると改良点が出てきます。かなりこまかい点中にはありますが、それが積もり積もって、能率増進に非常に役に立つ。

大原 能率主義ということは外国ではやれるだろうが、日本の国土習慣、環境その他では高賃金と能率主義というものが両立困難じゃなからうかという気がします。すが如何でしょうか。

いわゆる少数精鋭主義でなく——全員精鋭

それから今一つは五項目の人間能力開発という点で、世間でよく少数精鋭主義ということが論ぜられますが、一つの企業で精鋭主義の教育だけ、いわばエリート教育ばかりやっている、それについていけない人が必ず出てくるが、そうい

う人に対する教育、指導はわが社ではどういふふうにお考えでしょうか。

社長 渡辺さんの質問にも出ているようですが、結局、高能率、高賃金、低コスト政策というのは、とりもなおさず少数精鋭主義じゃないだろうかといふふう疑問をお持ちになると思います。

そこで少数精鋭主義というのはどんなのだと、皆さん方いろいろお考えがあると思うけれども、これは平易にいうと二つの考え方があると思うのです。

一つは少数といふことのほうに力を入れてしまう少数の精鋭だ。あとの人はいるから、どっかほかへ行って下さい、こういうのを少数精鋭主義だと考える人がある。もう一つはそうじゃなくて、同じ少数精鋭主義とはいふけれども、全員精鋭になっていただきたいという意味のもの。われわれはこの全員精鋭のほうをとるのです。

そこで私は解釈違いのないように、基本方針の中にあえて『少数精鋭主義』といふことを言わずに高能率、高賃金、低コスト政策により企業の健全な発展を期するといふふうにいっているわけです。

高賃金——高能率・低コストとのバランス——

次に高賃金ということについて考えてみましょう。若年労働者の不足だとか、賃金がどんどん上がっているとか、賃金に付随して賞与が上がっていく。それから福利厚生施設などの費用がばかにならないくらい上がっている。そういうものを見ると大へんな一人頭の給与になるわけです。それをどうやって経営上に消化吸収させていくかということになる。

賃金が安い時代には、始終経営者は機械にしようか人にしようかということが頭の中にあった。しかし今はもうほとんど機械化していくほうが得だ。多少の例外はあるが、その方が得だとの判断が出てくる。吉野さんそう思わないですか。

吉野　そうですね。

社長　賃金が非常に安い場合には——今、東南アジアなんかに行きますと、人があふれるほどいるわけです。その上に賃金が安いものだから、機械にしようか

第4項について社長に伺う

人にしようかというのと、文句なしに人にしようということになってしまいうわけです。

現に香港フラワーでもそうですし、プラスチック製品もそうです。いろいろなものが香港、台湾、中共で安くできたりしている。機械化が進んでいるから安くなっているというよりも、労賃が安いから安くできるという面が多分にあるわけです。

というのは、われわれのほうは若年労働者の不足を補うために機械化するといふよりも、賃金の占める割合が相当多くなってきましたから、コストダウンのためどうしても機械化をしていくことになるのです。それでいて、高賃金を払っても企業が成り立つようにしていく。

しかしながら勿論機械化だけが低コスト手段ではない。さっき話の出たむだ排除というものも低コストにつながる。そして積極的に能率向上、高能率というものも考えねばならぬ。

高能率、高賃金、低コストという、この中の一つか二つ要素が欠けると、高賃

金だけが杭がちょうど出ばっているような格好になるから、うまくバランスさせることにより、企業としても利益が出るし、それから皆さんも相当の賃金をもらえるということにする。

ただ考えなければいかんことは、機械化が進むとおのずから労働の質が変わってくるということです。たとえば戦争前はみんな石鹼をかついだ、ドラム缶を押した。今はフォークリフトなど機械力で重いものも持ち上げて運ぶ。こうなると今は力自慢必ずしも生産に寄与しないということになってくる。

前は石鹼を作るときに石鹼糊をヘラでちょっと出してなめてみる。アルカリが強いから、もうちょっと中和せねばというやり方だった。今は野球でいうジャストミートのように、ジャスト鹼化でいくと、うまく計量器を見てさえいればよいことになる。記録まで自動式である。

ところが計量器がこわれたら、監視業務をしている人たちはそれを直せません。コンピューターの故障などなおさらのこと。そこで修理専門屋が別にあって直してくれる。即ち頭の労働、精神労働というものが多くなっている。

人間が機械を使う

ところが、ともすると機械に使われてしまうような格好になるのですね。そうでなく、あくまで人間が機械を使いこなしていかなければならない。

りっぱなコンピューターも、それを活用するのは人間だという意味合いにおいて、高能率、高賃金、低コストというものを存分に發揮してもらって、それによって企業の健全な発展を期するということが、解決策になってくると思います。

よく総評の人などは、機械化が進んだりすると、労働の密度が高まってきて、八時間労働をやっても、あくる日へとへとになって、労働再生産ができなくなるのじゃないかということ言うが、事実はそうじゃないと思うのです。

そうじゃないようにするためには、一つはやはり休日とか、あるいは昼休みの時間とか、夕方から自分の時間になりますが、これをどういうふうに活用するかというような問題が出てくるわけです。

中高年層もとり残されぬように

司会 大原さんの最後の質問に、社内教育などについて行けず、とり残されるような人に対しての指導はどうかというのがありましたか……。

社長 僕はまじめにこう言っているのです。小倉工場は年令層が高い、川崎工場、大阪工場は年令層が非常に低い。そこで年令層の高い小倉の工場は、中高年層——このごろよくはやりの言葉ですが——の模範工場にしようじゃないかということを呼びかけています。それはどういうことかというのと、さっきのだからい、中で、中高年層は仕事にむらがない、責任感も旺盛である。今まで長年仕事で鍛えてきていろいろな経験を持っている。そういうのを上手に生かして、若年層に負けないだけの能率を発揮してもらおう。

それから若い人の集まりである大阪工場とか川崎工場のごときは、また若い人の力を活用して、規律よく、そして責任感も、研究心も旺盛になるように指導し

第4項について社長に伺う

ながらやっていく。

東京工場のほうは高年の人も、中年の人も、若年の人もあるというような風ですが、要するにそういう各階層にわたって一人の落伍者も出ないようにしていく。

そのために皆さん方が勉強する機会を持っていただけるように会社としてもいろいろ施策をしております。……

社長　なおこれは非常に大切なことですから第五項の「人間能力の開発」というところで、またお話をします。

——第四項おわり——

第5項について 社長に伺う



〈経営基本方針第5項〉

人間能力の開発と人間形成に力を致す

- (イ) 人間能力の開発は自己啓発とそれが出来るような環境づくり，ならびに会社としての適切な教育，指導などの総合作用により，はじめて期待されるものであるから，これら諸要因の育成向上をはかる。
- (ロ) 各人の持っている潜在能力を顕在化し，これを企業活動に反映させる。
- (ハ) 株式会社は一つの有機体であるから，これを運営していくためには，人間能力の開発と共に人間形成に力を致すことが大切である。

更に「和の精神」を養い協力体制を確立する必要のあることは申すまでもない。

◇対話・昭和44年5月12日・本社第一分室（長谷川ビル）にて

橋村(司会)では、中心を第五項目の人間能力の開発、人間形成ということに向けてお話を承りましょうか。

社長 前は儲かる会社に仕立て上げるための一大要素たる高能率、高賃金、低コスト政策の意義、その相関関係、具体例などについてお話をして来ましたがね。

人間形成

——余暇や施設の活用——

渡辺 私が休暇の利用や厚生施設の質問をしますのは、労働の質の変化や休暇の増加などの対処策という意味からです。最近のいろいろな大学の問題もござい

ますし、うちの会社で最近若年層の人たちが特に新設工場や地方営業所ではほとんど寮、社宅に入っている。結局家庭の空気にひたれなくなる。

こういう住いの状態と休暇というような問題をどういう工合にして指導して再生産に結びつけるかという問題になると、各人だけの考え方や心がけだけではいけない。いわゆる欲求不満というものに目を向けてやりたいものですが、もとより健保の保養所などはあるが、あくまで受身的で疲れた人とかがたまに行く程度のように思いますから。

そこで一つの提案があります。人事行政の中で、土曜連休など余暇に対する指導、逆の面からいけば福利厚生施設に対する会社の考え方もっとはっきりさせて、充実したほうがいいのじゃないか。たまたま五十周年を記念して、そういう問題に対する五カ年計画というものをみんなの中から盛り上がらせて、それを充実しなければいけない時代じゃないかと思えます。

施設なども五カ年ぐらいの長期計画で。そういう委員会などを作って意見を積み上げてもいいと思うのです。きょうはいい機会と思ひまして人間形成の面に関

連づけて質問を出したのです。

社長 今の話は悪いわけじゃないですが、結局余暇をどういうふうに上手に使うか、バラバラでやっていいのかというような問題もあるし、それから会社でそういうものを作っても、会社が指導的立場に立つことはむずかしいと思います。

——わが文体活動の特性——

社長 橋村君なんかの関係しているわが社の文化体育サークルを活用する。数多くの会社の中で、ライオン油脂のサークル活動は、よそに例を見ない特色を持っているのです。どういう特色があるか町山さん言ってみてください。

町山 文体の運営委員をやっていて感ずるのは、わが社の文体サークル活動は会社と従業員がある程度一体になっているということ。従業員はみんな会費を出す。会社のほうではそれに補助金を出していただくということで、資金面でも両者が一体である。

ほかの会社の文体活動はとかく、専門的というか、プロ化している。さっきの

話ではないが少数精鋭主義で選手を養成するような方向である。うちの会社では広く従業員が参加できるように、よその会社に比較して非常にたくさんのサークルを置いてある。

川崎工場あたりは会員数が八〇パーセント、東京工場は若干低いようですが、それでも六〇パーセントぐらいが会員になっている。

社長 そう思いますね。

ご婦人たちがですか。水野さんどうですか。

水野 和裁サークルに入っています。会社が終わってからよそではなかなか習えないのですが、会社にそういう設備があると、私たち女性にとって手近にできるということ、大へんいいことだと思います。

社長 池村さんどうですか。

池村 私は本社におりますので、教養とか、趣味の面ではとても恵まれています。体育の面で本社のほうはほとんど運動の場所がないのです。お昼休みにバレーボールを入口のところでもちょっとやっている。何かもうちょっと場所があっ

たらしいのじゃないかと思えます。

社長 確かにそうですね。東京工場もそういう悩みがあります。香粧品工場の屋上があいているが、風が強いものだからなかなか活用出来ないのだな。

町山 実際にバレーボールでも風に流されてうまくできないのです。もちろんバトミントン、テニスというのは全然だめですね。

吉野 そういう点ではぜひたく言っはきりがないのですが、ライオンとしての文体活動の一番特異的なことは、先ほど町山さんが言われたほかに、会社が入力していると同時に、各自が自主的にやっているところ、非常に強みがあると思えます。

社長 僕もそう思うな。

吉野 会社の補助や意向だけにおんぶしてやるというのでなくて、やるときは自主的に費用も自分たちで出し合ってやるという空気がある、それがレジャーのほうにも活用されてきて、最近若い人たちが第一、第三の土曜日定休を上手に使っていく方法とか計画が出されておりますが、非常にいいことだと思

第5項について社長に伺う

います。

さっき渡辺さんが寮生活、アパート生活は非常に味けなく、家庭的な雰囲気がないとおっしゃいましたが、寮の特色が自治寮であって、これをほんとうに憩の場にするためには、自治寮ということを生かして、各人で工夫することが大切だ。

それはさっき話の出た、みんなが問題意識を持ちながら生活するということがつながらず、ながると思っています。

渡辺 それも確かに方法の一つだと思いますね。

吉野 設備をすることも大切ですが、みんなの心がけによっては、寮も非常に楽しいところになり得ると思えますし、なるように努力しなければいけないと思えます。

社長 先月の記念式典に東京で集まった人数は幾人だと思いますか。

大体二千百ぐらい、前は全社揃って秋に遠足なんかをやったのですが、今は交通事情が悪く一列車を仕立てて行くこうにも、バス何十台を仕立てるにしても行っ

た先でまた困っちゃうということで、できない。

従って趣味によっていろいろな活動をしてもらったほうがいい。

今、わが社のサークルは特異性があると言われましたが、その通りで結局重役も部長も課長も一緒に釣をやるとかいうのが盛んに行なわれているわけです。

サークル活動を助長する意味で、会社でも補助費を出している。なお、今年は五十周年のためにサークルに特別な補助もしようということになっている。

それで熱海とか、何々山に施設を作っても、利用する人が比較的限られる。それで健康保険組合のいろいろな施設をライオングループの各社お互いが使い合うことができるようになっていく。

今の会社の実力からいくと、二千百名なり、二千三百名ぐらいの人に満足してもらおうような施設を作ることは、とてもむずかしいと思うのです。将来はどうか知らんが、むしろ今話があったように、自主的に現状に沿ってうまく活用する機会を作っていたきたい。

企業は、その企業に携わる者として、戦いに負けたらば、何もかもだめになっ

てしまう。だから会社は一生懸命やって利益を上げるようにしていくと同時に、生活程度がだんだん高くなってきますから誰でもが望む健康で、しかも豊かな文化生活ができるように、みんなで工夫していくことが大切で、ただレジャー産業のスケジュールに乗るだけというようなのは感心しない。

——会社の望む人間像は——

株式会社というものは一つの有機体でありますから、それを運用していくためには、人間能力の開発と同時に、人間形成に力を致すことが大切である。

ところが会社が望んでいる人間像というものあまり明らかにすると、窮屈な問題になる。それで皆さん方で自分はどういう人間になりたい、会社はこんなのを望んでいるだろうということを、一つ検討していただきたいと思うのです。

どうですかまずご質問提出者から。

吉野 理想とする人間像というのはなかなかむずかしいが、現代の世相にマッチしたような人間であるべきだと思ふのです。

と同時に、変遷の非常に激しい時代に、いろいろな面で世界的にも幅広く対応し得る人間、それでいて日本人として恥ずかしくないような——日本人ということとを忘れてはいけないと感ずるのです。

社長　非常に大切なことですな。

皆さん方が入社するときに、自分の性格の質問欄に丸をつけたでしょう。私は協力精神が強い。私は内気だとか、私は何が得意だとか、短所としてはこういうところだという——あれで自分の性格がわかっていているわけですね。そういう持っている性格が、会社生活においてどういう役割をするかということが大切だと思うのです。

ところで私がここで幾つか質問しますが、人に信頼される人になりたいかとか、人からつまはじきされる、あいつは信頼できないという人になりたいか、それから自分の言ったりやっていることに責任が持てるか、あれは言うだけのことであって、責任は持てません、そういうことでもいいかどうか。

それから真心のこもった誠実な人になりたい。あるいは愛情の豊かな人になり

たい。親切な人になりたい。責任感旺盛な人になりたいとか、いろいろあるでしょう。

こんな質問にどっちのほうに○や×がつかますか。それによって皆さん方がどういう人間になったらいいかということがわかると思っています。

それから二宮尊徳先生——あなた方若い人たちは先生のことを習ったことも、名まえを聞いたこともないでしょう（笑）

その二宮先生が湯舟（お風呂）のたとえで、いいことを言ったのです。これはあなた方お風呂に入って湯を自分の方へ寄越したいと思つてこっちへ掻（か）くと、湯は向こうへ逃げて行ってしまふ。あげましようと言つて湯を向こうへやると、今度は湯は向こうからこちらへきますよ。

今度おふろでやつてごらんなきい。

今の例でわかるように、人に尽くしてもらいたいから尽くすかもしれないが、人にいいことをしてあげれば、必ずいい結果がこちにくる。いい結果をもらいたいからいいことをするのでなくて、人にいいことをしてあげれば、何かの形で

必ず帰ってくるのです。

わが社の社是も「洗淨剤工業を通じて社会のお役に立つ」というのですね。

社長 西洋で発達しているデモクラシーの根底をなすものは何かというと、キリスト教の精神、それをもう少し具体的にいうと、人間は神様の前に平等であるということですよ。その考え方がもたくなって、隣人愛という思想が生まれて来るのです。

人の生まれは、昔でいえば殿様の家、家来の家、商人、百姓の家、今でいえば社長の家に生まれた人とか、いろいろなのがある。しかし教育、環境のいかんにかかわらず、人間というものは神様の前に平等である。これが民主主義の根底をなすものであって、ここに、謙虚な気持ちを持って生活しなければいけないという事になってくるのです。いわんや優越感をもったり、われわれは偉いのだという尊大なことは許されぬ。

大戦前に日本人が非常にきらわれたのは、この優越感です。ちゃんころだとか何とかいって中国の人をばかにしてみたりした。そういうことだったら人とも国

際的にもほんとうのまじわりはできない。もう少し謙虚な気持ちにならないといけない。それは神様の前に自分たちは平等であるという思想が根底にあって初めてできることだと思ふのです。

それで「人にしてもらいたいことを人にしなさい」というようなことは聖書の中にある言葉で、これは黄金律（ゴールドン・ルール）といわれている、非常に大切なものです。それはどこから出るかというと、隣人愛というところからきているわけで、そんなようにしていけば、社会生活においても、あるいは職業の生活においても、あるいは個人の生活においても、これは非常に大切な役に立つことだと考えています。

——幸福とは↓良い職業、趣味、信仰、家庭、健康——

社長　もう一つだけ申しますと、シカゴにエバンズさんという人がいた。なくなりましたが、この方が人間はどんな人が幸福だろうということを考えてみたらまず第一にはいい職業を持つことだ、それからいい趣味を持つことだ。もう一つ

はいい信仰を持つことだ。仏教でも、キリスト教でも何でもいい。それから皆さん方がやがて家庭をお持ちになる、よい家庭を持つことだ。皆さんがライオン油脂に勤めているのはいい職業にいるわけ。

この四つを兼ね備えている人は幸福な人だ。それでもなお病気があったりすると、なかなかそうはいかないから、今一つ、健康であることが大切だ。

そういうことを考えていくと、なるほどそうで、わが社がそういう方々の集まりであって、しかもそれは私がよく言っている和の精神によって結ばれていく。そうすると皆さん方も幸福になると同時に会社も繁栄していくだろう。人間像をきめるだけでは何にもならぬ。みんなその気になってやらなければだめだということ。なお皆さんのご意見を伺いたいと思います。

——人の意見に耳を傾けよ——

社長 もう一つ言いたいことは、自分の言っていることは一番よくて人の言っていることはみんな間違いだであるという考え方は狭量なのです。尊大なのです。

やはり人の意見に耳を傾けるだけの余裕がなければいけない。自分のいうことに共鳴する人が党派を作ったり、自分の意見と違った人はみんな敵だという考え方でなしに、やはり人の意見をも尊重する。次に紹介する言葉は橋村さんに解釈してもらいたいと思うけれども、日本に二つの言葉があるのです。一つは和不同（和して同ぜず）一つは付和雷同（ふわらいどう）。

橋村 人それぞれに意見はあっても共通点を見い出し、あるいは納得して和するべきで即ちこれが和して同ぜず（和不同）という良いことで、逆に、自分の考えもなくただついて行くだけという付和雷同ではいかんということでしょうね。

社長 渡辺さん。どうです。

渡辺 和というのは君子の集まりだ、同というのは小人の集まりだ。和というのはほんとうの意味の人間の心からの協同といえますか、本心から、人間の善意から出たほんとうの意味の集まりというか、同はただ一緒になる、心からそうなるのでなくて、小人の集まりに一緒になる。「付和雷同」というのは和さないで同化していくというふうに僕らは聞いておりますが。

社長 これは宿題にしておきましょう。(笑)

仏教の言葉に「一隅を照らすもの、これ仏」というのがあるのです。

もう一つキリスト教のほうの言葉で、「小事に忠なる者は大事にも忠なり」この言葉聞いたことないでしょう。

橋村 あるようですが。こまかいことだから、こんなことどうでもいいのだと思ふ人は、大きいことにもどうでもよいとなってしまうの意でしょうか。

社長 こんなことはどうでもいいのだ、大きいことをやればいいのだというのでなく、日常の仕事を忠実にやる人は大きな仕事も忠実にできる人だ。「忠実」という言葉にこだわりがあるとありますが「忠義」の「忠」じゃない。

人間能力の開発

——自己啓発が基本、心がけて人間は必ず進歩する——

人間能力の開発という点では自己啓発とそれができるような環境作りをするのと、それでもなお足りませんので、会社としては適切な教育指導をやっていく。

そういうものの総合作用によって、初めて人間能力の開発というものが実現するのじゃなからうか。

私は人間というものは心がけ次第で必ず進歩するものであると信じているわけで、裏を返せば進歩しない人は心がけが悪いというふうにいってもいいかと思いません。

そこで「人間形成に力を致す」ということにも若干関係がありますが、若い人は若さがあまって、とかくいき過ぎるといふこともあり得るわけです。だれも悪いことをしようと思つて努力する人はいない。しかし悪いことをしないようにという努力よりも、少しでもいいから、よいことをしようとする努力が大切なので

す。
そういう観点に立つていうと、若いうちは荒削りで、少しゴツゴツしてもいい。いずれは角（かど）がとれて来るもの。なまはんか欠点のないような、スケールの小さな、こじんまりとした紳士になるなど私は言っている。
そういうことについて皆さんのご意見なり、質問なりを伺いたい。

——潜在能力を顕在化して応用する——

社長 Education 「エデュケーション」という言葉を日本語で「教育」と訳しているけれども、この言葉のものは何かといえ、**「引き出す」ということ、潜在的に持っている能力を引き出す、それでみがきをかけていく。それを実際に世の中の役に立つように応用してもらうことが大切です。**

そこでもっとむずかしい言葉づかいにすれば、各人の持っている潜在能力を顕在能力化していくことです。ある人は潜在能力としてはAという優秀点がある。

ところがそれを自分で活用しないものだから、顕在能力はCという点数に落ちる。私はそういう人のことを「百科事典」というのです。それはどういふことかという、その人に聞くと教えてくれる、せっかかない能力を持ち、いい知識を持っているのに、その人がちっとも仕事にそれを活用しない。そうすると持っているのと同じで、いわば宝のもち腐れ、それでは会社に役立たない。だから持っている能力を顕在化していつ、やってもらわれないといけないと思うのです。

社長 能力を引き出すには、結局みんなに勉強したいという気持ちを起こさせ

ることが必要ですね。会社の仕事に関連して勉強すれば資格制度や賃金なども上がっていくし、実力がついてくればまたほかの地位にもつけてもらえるというよ
うなことにつながらないといけない。

どんなにやっても自分が楽しみで勉強するのだという程度で、会社は何も関係
ないということだったら、勉強に張り合いがうすい。

吉野 私も自治サークル推進部会の部長をやっているのですが、自治サークル
はそういう意味で有効であると思います。常にみんなが問題意識を持つ。結局勉
強しなければいけない。自分で勉強することになる。そういう態度が大切だと思
います。

社長 そう。

人柄と能力の併存

渡辺 やはり自己啓発・能力開発と人間形成と両方なくちゃいけないので、彼

はよく仕事できるけれども、いやなやつだということになってくると困るから、やはり能力、人間性の両方でもっていかなければいけないですね。

社長 人格とよくいうでしょう。人格というと何かむずかしくて、しちめんどうくさくなるけれども、あの人は人柄（ひとがら）がいいということをいいますね。この人柄というのは、いわゆる「人がいい」とか「おひとよし」というのは意味が違います。

人柄というのは、おのずからその人からにじみ出てくるのですよ。初めて会った人も三十分ぐらい話していると、あの人はいい人だということになれば、いい印象をこちらに与えますね。そういう人柄を作っていくのは、やっぱりふだんの心がけがなくちゃいけないと思うのです。

橋村 人間の本能、本性として進歩したいという気持ちはみんなございますから、自己啓発の気持ちというものは、だれでもあるものだと思いますが、何かそれをよりスピーディに引き出す方法というのは、ないでしょうか。

社長 そのためには自分でやる気を起こさせることが大切ですね、生きがいを

第5項について社長に伺う

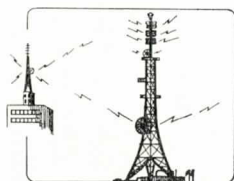
感ずるとか、はり合いがあるということがあるでしょう。そういうふうになるようにし向ける、し向けるだけではだめで、その人がそういう気持ちにならなければいけないということですね。

司会 それじゃどうも長時間ありがとうございます。社長さんに司会役までしていただいたようで、ありがとうございます。

関連の深い四項五項に関し「王道主義」の会社の姿勢に基づき人間的にも、能力的にも全員精鋭へ自己を啓発し、高能率、高賃金、低コストを実現すべきであることどもを皆さんとともに学びました。(橋村)

——第五項おわり——

第6項について 社長に伺う



<経営基本方針第6項>

わが社の商品は殆どマスコミ商品であるからトータル・マーケティング活動を強力に推進する。

- (イ) 柱になるべき製品をふやしていくため、香粧品分野にも力を入れる。例えば、シャンプー、化粧石鹸等を中心に香粧品的センスの涵養に努力する。
- (ロ) 研究、開発の中心は市場の潜在需要を充足するいわゆる「売れる商品」を目標とする。
- (ハ) ライオン系諸会社と連携を密にする。特にライオン歯磨とのコンビナート広告は両社共にマーケティングの面で大きなプラスとなっているので今後も積極的にこれを推進する。
- (ニ) 工業用化成品についてはいたずらに品種の多様化をせず、需要分野の広い製品の開発に重点をしぼり、LA製品の開発については特に力を致す。

◇対話・昭和44年7月22日・本社役員会議室にて◇

橋村(司会) 今日、トータルマーケティング活動の強力推進という第六項についてお願いいたします。質問の皮切りとして、今日の主題のトータルマーケティングの概念とか、活動の範囲はどういうものであるかを、まず社長からご説明願っておく方がよろしいと思います。

トータルマーケティングとは

社長 わが社はお使い下さる方の身になって、それぞれの製品を広く売っていきこうという、いわゆる消費者指向——平易に言えば消費者中心——を根本としていますね。

そのためには、いくら品質がよくても競争品がある。そうすると、良い商品で

あるということのみならず、そしてそれを進んで買って下さるような方式をとっていかねばならない。

即ち、トータルマーケティングのまず第一の要素ともいべきものが、商品の外観、利便性などをも含む広い意味の良い品質の商品、売れる商品をつくるという事です。

第二番目にはそれをみんなに知らせるための宣伝活動です。テレビの活用が主力になっていますが、日本のテレビは、英国、タイ国などと違って12チャンネルまでもある。その中で自分の番組を見て貰い、CMの効果を出すにはどうすればよいかなど研究せねばなりませんね。

第三番目には販売活動、販売促進活動です。われわれの商品は、スーパーマーケットとか、小売店、薬局というように、要するに自分の住まいのすぐそばに売っていないと困る商品で、いわゆる「最寄（もより）商品」である。

ですから、どこの小売店にも商品売りこむために、会社だけでは手が届かないから代理店にお願いしている。有力小売店を抱える販売網の強い代理店だけで

もまだいけない。スーパーのように、いわゆるもの云わぬ販売店、いわばお客に口頭で推奨販売をしない方式の店がある。

そこでテレビ広告なんかでスパークとか、ママレモンだとか頭にしみ込んで始めてそれが買われる。だから販売網には宣伝が密着していなければならぬわけです。

それだけでも足りない。たとえば店頭に山積み運動とか、あるいは見本を配布するとか、またリンス剤の実演をやって見せるなどの販売促進活動ですね。

要するに非常に皆さんから好まれるようないい品物をつくる、それから強い販売網を持つこと、効果的な宣伝をすること、それから能率のよい販売促進活動をする。こういうものの総合的な効果によって売れるようになっていく。そういう活動を総合的にやるのがトータルマーケティングという考えにまとめていいのじゃないかと思えます。

司会 活動の範囲、内容がよく分かったと思いますが、ほかにご質問をどうぞ。

うちの特色は

神谷 ほかの会社とうちのトータルマーケティングの違いとか、どういうような特色を持っているのでしょうか。

社長 それはなかなかむずかしい質問ですね。他社のことをいっても誹謗するということになってはいけないから、うちのことをいって、他社とどう違うかは皆さんの頭の中で考えてもらったほうがいい。

「売れる商品をつくる」という面にライオンの特異性がある。その面はマーケティング部門のほかにも研究開発部門、生産部門などが担当している。

わが社は創立以来、研究には特に力をいれ、学者がやっているような研究開発ではなくて、事業会社にふさわしい研究開発をやってきています。そして、情報網をちゃんともっている。

更に潜在需要という、何かこんなものがあつたらいいのだがなあと、いわ

ばかくれた要望——例えば、すすぎの時に泡が邪魔だとか——そこに泡をコントロールする洗剤を出した。ライポNFもハイトップ、ママレモンやスパークの場合同も潜在需要に合致した。

それから、それを売るといふ面には三強政策というものを打ち出している。たよりになる良い得意先と本当に良いつながりを持ってやっている。そういう意味合いにおいて販売網がしっかりしている。

次に宣伝活動の話だが、テレビ宣伝について先ほど申し上げたように視聴率のよいものを選ぶのに秀でている。後でまた話に出ると思うが、ライオン歯磨と共同でよい番組を出しているのも、わが宣伝の視聴率をあげている大きな要素です。それから販売促進のことについても、ライオンがいち早く販売促進課というものをつくってやっている。その方面のりっぱな先生に理論的に、実際的に、手にとるよういろいろなご指導をいただいでやっている。

販売店の部長クラスの人、実際に売りこみに行く人、そういうような人にも講習会をたびたび開いてやっている。だから、単に販売促進とかいうお題目を並べ

ているだけではなくて、行動にあらわしているわけです。

司会 今のお話で、わが社のトータルマーケティングの特徴というものが大体わかったと思いますが、ほかに何か。

情報の処理

安藤 マーケティングを行なっていくのに情報処理というのがありますが、電子計算機の利用とか、そういう方面が具体的にどういうふうに使われていて、どういう効果を上げているかということをお聞きしたいのですが。

社長 それはなかなかむずかしいですね。われわれのほうからいえば手近なところからやっています。いまユニバックの四一八という電子計算機を入れてやっています。それで得意先とライオンをつなげる。営業所と本社、配送センターと本社をつなぐというようなことで、品物があるとかないとかいうようなことがすぐわかるようになりつつあります。

情報（インフォメーション）というものを大きく解釈したら、とてもそれはちよつとやそつとでは活用できにくいのではないかと思いますがね。電子計算機のほかにも市場調査とか販売促進員からの情報等々限りなくあります。

それから海外の情報をどんどん取り入れる。海外に人をたびたび派遣するの
も、その意味もある。

今井 わが社の情報処理の一つとして外国の洗剤などをいろいろ研究所に伝えて貰い、そこで分析もしている。そういう点ではフィードバックしている。ところが、一般の市場調査、潜在需要というものが研究所へフィードバックされていない。それをしてもらえないでしょうか。

社長 それはフィードバックした方がいいと思います。

いま、富山開発本部長の下部組織として研究部門もあるし、技術部門もあるし、開発企画部などいろいろあります。

それで別に常務会がある。常務会では始終そういうようなことが論議されています。そして問題になったものは富山開発本部長のほうへ、あるいは開発企画部

長、技術部長、研究所長などへ伝える。

必ずしもまだ十分ではないかも知れないが、フィードバックの道は十分開かれている。だから今井さんのところに情報がはいらないという場合があっても、あなたの上の主任研究員のところにはいっていると思います。しかし、今のお話のようにフィードバックしてもらいたいということはたしかに大切だと思います。

テレビがとりもつイメージアップ

司会 有効な宣伝ということに関連して——今日出席のほとんどの皆さんからあらかじめ質問が出ている——ライオン歯磨とのコンビ広告は、マーケティングにどうプラスしているのだろうかというのですが。

社長 それをイメージアップの問題もひっくるめて話をしましょう。

宣伝の主体であるテレビに両社提供の「ライオン奥様劇場」、その他のものでもライオン歯磨・ライオン油脂の文字やCMが交互に画面に出ますね。

そのときに、こまかいようだけれども大切な問題がある。ライオンという字体がまちまちだと、何か別な会社じゃないかという疑問が出てくる。そこでライオンという書体を五十周年を記念して統一したわけです。

横書き、縦書き両方とも同じイメージを保つよう苦心の末、制定しました。

ライオン歯磨でもこれを使いたいの事で、油脂、歯磨という漢字もつりあいのとれるようにしました。そうすると、今度はテレビにライオン歯磨・ライオン油脂と同時に出ても非常にしっくりするわけです。

それからライオンのマークのことがあります。これも三十五周年を機会に部分的にやり直したのがいまの力強いライオンマークです。そうすると、ライオン歯磨のほうもこれを使うことになったのです。

従ってライオン歯磨・ライオン油脂というものが実にしっくりしてきたわけです。それで一緒に宣伝したりすると、ライオンというものは強いな、ライオンは立派な会社だな、いい品物を出す会社だな、親しみのある会社だなというイメージがだんだん出てくるわけです。

このように会社のイメージというのは大変大切です。油脂の名刺を出す、そうすると快く会ってくださる。ライオンの人ならば間違ったことはしない、ライオンの人ならばそんなえげつないことはいわないだろうということ、インタビューでも何でも会ってくれる。縁談でも同じですよ……（笑）

代理店がそうです。ライオン油脂がつくった品物なら必ず売れるから、ひとつ初めからたくさん荷を扱わしてもらいたいというわけです。それはイメージアップのお陰です。

これはテレビが取り持つ縁（えん）ですね。広告費にしても両社の広告費を合わせて一緒にやるからあれだけ大きな宣伝ができるのです。

——会社名とブランドの結びつき——

社長 ライオン油脂という会社名と、いろいろな種類のブランドがあります。それとのかみ合わせをどうしたらよいか。

洗濯石鹼が主力だった頃はライオン洗濯石鹼というブランドを使った。非常に

ふさわしかった。ところが今日では事情が大いに変わった。沖繩などに行っても「ブルーダイヤでございます」というと「ああ、そうですか。よくいらっしやいました」とか、それほど商品名が販売員とくっついていてはいます。たとえソニーという会社、これは初めからソニーという会社ではなかった。東京通信工業という会社であった。それが売っているうちに、ソニーというマークが非常によく売れてきたものだから、分かりやすいようにソニー株式会社と名称を変えた。キッコーマン醬油もそうです、昔は野田醬油という会社だった。

ところがわれわれの商品はブルーダイヤが出ていると思うと今度はダッシュユが出る。スパークが出る。マレモンが出る前はライポNFが出ていた。だからよく「ライポNF株式会社御中」という手紙がきましたよ。(笑)

それくらい親しまれているから、たくさん売れるということがいえると思うけれども、今のようにならぬいろいろなブランド——これからもいろいろ出てくるが——が出ているときに、ライオン油脂という社名を実際に変えようがない。

だからライオン油脂というものとブランドとの結びつけをどういうふうにして

いったらいいかということが課題になるわけです。われわれは数寄屋橋に大きなネオンサインを建てています。しかしそれだけではいけないので、その下にいろいろなブランドが現われてくるようになっていて、上のライオンのマークと下の商品名が結びつくようにしてあるわけです。

あれを見た人はもう、ちゅうちょなくライオン油脂とそのいろいろなブランドとが結びついて来る。

このようにいろいろな機会にライオンのマークとブランドとを結びつける運動をしているわけです。商品にも一つ一つライオンのマークをつけていますね。これは外国でもそうです。われわれのような商品はブランドを大いに売っていくということでいいのではないか。しかもなお、それと社名との結びつけをしていけばなおさらいいのではないかと考えています。

—化粧品と化粧品—

—提案することは大変よい—

瀬間 基本方針の中に「化粧品に力を入れる」とありますが、ヘアトニック、洗顔クリーム、栄養クリーム、一種の化粧品ですが、これらを四百円程度で購入できる商品があったらと思うのですが。

社長 洗顔クリームのようなものとなると純然たる化粧品の部類にはいるのではないですか。そこでわが社ではリンス剤やシャンプーとか、化粧石鹼など「化粧品」分野に属するものを出していきたい。ハンドクリームのようなものもそうです。このような化粧品というものは洗剤関連商品としてやっていくことができるわけです。

顔につけるものだと、純然たる化粧品専門メーカーの扱う化粧品になってくるので、わが社では考えていない。

しかし、このように提案して貰うことは大変いいのですよ。どんどん提案を。化粧石鹼というものは業界全体でどうも伸びが悪い。もっと売れてよいはずと思うが、その反面ライオン油脂のシャンプー「エメロンシャンプー」はどんどん売れています。これは用途からいうと以前は化粧石鹼の分野だったので、

第6項について社長に伺う

化粧品石鹼の分野を食っているんじゃないでしょうか。わが社はむろん化粧品石鹼も今後大いにやっていくものの一つです。

司会 会社では化粧品と化粧品を分けて考えておられるわけですね。

社長 わが社では化粧品という分野を伸ばしていこうというわけです。しかも大量に売れるものをやっていきたい。一年に一回買えばもうそれでいいというのではなく、ひんばんに使ってもらえるようなものを開発していこうということです。

関本 私たち抽象的には知っておりましたが、これがトータルマーケティングだということを具体的によく知らなかったわけです。それがきょうのお話をお聞きしてよくわかりました。

社長 家庭科学研究所で学術講演会をやったり、それから地方へいくと、洗濯の講習に合わせて、衣食住にわたって清潔運動をやっていきます。こういうこともトータルマーケティングのうちの宣伝の一つだと思えます。

事業部制では

今井 トータルマーケティングを進めていくには、やはり何と云っても販売部が中心になっていくと思うが、同時にそのバックには、すそ野の広い沢山の商品が出来る。そうなると、現行の組織ではもう近い将来やっていけなくなるのではないか、そうなると具体的にはこの組織をどういう形にするか、たとえば事業部制などについてはどういう考えをお持ちですか。

社長 わが社の組織も事業部制といわないだけの話で、事実上は事業部制みたいなものですよ。

松下電器は事業部が五十くらいある。炊飯器というのがあるが、あれも炊飯器事業部でやっていて、ナショナルならではの商品の特徴を沢山出している。

そして販売する上においても、どうやれば一番みんなに使ってもらえるかという販売方策、宣伝方策を専門にやっている。だから炊飯器の事業部は利益の生ま

れる事業部だと。電洗機も一つの事業部です。

皆さんはライオン歯磨のほうでいろいろな事業部があるのもご存じですね。

ライオン油脂は、最近の売上成績だけ見ても、台所用洗剤事業部、繊維用洗剤事業部、香粧品事業部、それから工業品事業部とかいうように、いくつもの事業部ができるくらいに育ってきた。

ところで、事業部制がいいということはよくいわれているけれども、今井さんが考えている事業部制というのは、どういうふうな事業部制ですか。

今井　とにかく、これだけ、全体の事業が大きくなっていると、やはり独立していなければ……。たとえば販売にしても需要分析、販売分析というものを、各品種を並列に置いていたのではもうやっていけなくなってしまうのではないか。だったら完全に必要な各組織を自分のところで持っている事業部を置いたほうがいいのではないかと思うのですが。

社長　それは非常に割り切った、進歩的な考え方だと思います。だけれども実際問題としては……。

本當の事業部制だったら製造設備から、研究から、販売、宣伝と全部縦割りにして幾つかの事業部に分けてしまう。しかし實際問題としては、それはむずかしい。だからせめて販売関連部門だけでも事業部制にしたらどうかということがその次に出てくる。

そうすると、販売活動、販売促進活動、それから広告宣伝というのがそれぞれ
の事業部に分かれなければならない。いま何十億という金をつぎこんでテレビ宣伝をやっているけれども、事業部制ということになれば、これは台所用洗剤事業部の予算で、あれは香粧品事業部の予算でやるということになる。そうするとわれわれの方で使っている宣伝費が分断されてしまう。それではたして効果があるかどうか。

それから売り込みに行く場合に、「台所用洗剤事業部から参りました」「いやダッシュは私の方の事業部とは違いますのでこの次にどうぞ」ということになってしまつてはまずい。

しかし企画の面からいくと、あなたのいうことはあっています。たとえば台所

用洗剤事業部では寝てもさめても台所洗剤のこと、どうして液状ばかりなのだろうか、粉状が出ないのはどういうわけか、あるいはタブレット型の洗剤がないのはどういうわけかと。

では事業部制でなかったらそういうことが全然考えられないかというところ、考えられないわけではないのです。みんながよいアイデアを持ち寄ってやれば……。

考え方においては事業部制は非常にいい面があるから、ある商品について、たとえば工業品などの分野はまるっきり違うのだから、工業品事業部——名まえは変えてもいいが——というふうにしてもいいと思う。それから香粧品関係、洗剤関係というふうに。

この品物については自分の責任の範囲だ、一生懸命売っていきこうという事業部制的な考え方が会社を伸ばしていくのにはいい手段になります。

今井さんの提出された今一つの質問の中に商事会社的色彩を加味して云々というのがありますが、われわれとしては、今まで自分の体質に合わせて売るものを開発して、それをつくって売ってきた。しかしそれだけではなくて、今後はよそ

でつくってもらって、それをうちの販売網に乗せていくというのも出てきて差しかえないのではないかと思います。わが社の扱い品としてふさわしいものなら商社会的色彩をも加味する取扱方もよいわけです。

社長　この第六項と工業品の関係で何か……。

—工業品部に飛躍のキツカケを—

大槻　私は担当課長ですので質問しにくいのですが、一応私なりに工業用品、家庭用品ということにこだわらないで、関連商品として広いものをねらっていきたいと思いますが、いろいろ仕事をやっております、どうしても家庭用の消費材と工業用の生産財とはマーケティングはもちろん、生産の問題、研究開発の問題、少量販売、大量販売ということ、どうも現在のわが社の組織に乗らないような点が多々出てくるわけです。

というのは洗剤はもちろん消耗品ですし、すべての組織や工場がそれに合うようにつくられているものだから、異質の工業品はどうしてもそれにうまく乗らな

いということが出てくるわけです。

したがって私どもとしても、経営方針に沿ってダイナミックに飛躍的に伸びるきっかけを経営者のほうからいただきたいと思ひます。

それが事業部制であつてもいいし、プロジェクトチームであつてもいいと思ひます。何かそういうきっかけをいただきたいという時期にきているのではないかと思ふのですが。

社長　いまアーマー関係の工場を大阪につくりたいと思つている。アーマー社のガードナーさんが一月にきましたね。

大阪工場を見て、地理的条件などから考えても、ここがいいといつて歸つていったのですがその後一向に進まない。

これはアメリカのアーマー社自身にも事情があつて、だいぶ同社株式の分布が變つてきたりしているのです、いままでと同じような考え方でやつていくのがむづかしくなつてきたからだと思ひますが……。しかし工場ができる、それをきっかけに、たとえば東京工場に置いた方が便利だといふものは別として、工業品

のおもなものを大阪工場に移してしまふ。また工業品というボヤツとした名まえよりも化成品にしようとか、いろいろ考へてゐるわけです。

今せっかく工業品分野でアーマーと組んで、ライオンアーマーという合弁会社をやっているのですが、いまのところ国内生産よりも輸入に多く依存しているために、どうしてもお得意さんが真剣になつてくれない。これは他人のせいにするわけではないけれども、工場が内地にないために安心して扱つてくれる得意先ができないわけです。

こういう過渡的な時代だからストックもよけいに持つようになる。われわれはストックは大体二十日分ぐらい持つてばいいと思つてゐるが、工業品の場合には百日以上持つというのがだいふあり、それもやむを得ない事情にあります。

たとえばアメリカで、一ヶ月や二ヶ月港灣ストックがあつても、こちらは販売に支障がないように二ヶ月分、三ヶ月分と輸入品を在庫してゐなければならぬ。ところがそれが需要の変化でデッドストックになる場合も起こる。

国内に工場を建てる。しかし一トン釜でつくるというような会社では心ぼそ

い。これにはやはりライオンの工業品部門の柱になるまとまった量を生産しても売りさばける商品が必要である。そして事業部制をとってやっていく。そうすれば新しい活動ができるのではないかと思っっているわけです。

大槻 現在工業品については花王や第一工業が優勢であるが、脂肪酸とか可塑剤とか、溶剤とかいう工業品の範疇から離れた化成品をかなり売り上げている。何しろ、全市場の需要が年間三百億から三百五十億ぐらいで、洗剤市場の二分の一ぐらいの小さな市場です。その中に同業メンバーだけで三十二社もある。そのほかにアウトサイダーもある。これらとの競争の中で、何とかして勝抜きたい。

社長 いまいったように、本当は今年工場をつくるつもりで予算も取っているが、なかなかそういう運びにならないので非常に残念に思っているわけです。

曲がりなりにもアーマー関係の工場ができれば、その他の工業品などのいいものをつくることができる。そうすれば全体として活気が出てくる。販売する人も活気が出てくる。研究する人も活気が出てくる。それを取り扱う得意先も、これならいけるといふような力の入れ方がでてくる。

それで初めてぐっと伸びていくのではないかと思っております。

これならよそに負けないというものを研究して自家生産に持って行きたい。やはりライオンの企業イメージに合ったものを基礎的に技術的に研究していくことも大事なことだと思いますね。

将来は、たとえば香粧品研究所、洗剤研究所、化粧品研究所というふうに分割していてもいいのではないかと思う。ところがそれは研究所ばかりできて、売れるものが売れなかったら困る。やはり研究と販売が両々相まっていくことが大事です。今日は今井さんが研究所を代表して来ておられるので将来楽しみにしております。

—人間がやる—

岡見 表題がトータルマーケティングということですが、私の考え方としては工場サイドからいうと、トータルQCと同じような意味を持っているのではないかと思います。資本取引の自由化に伴って、販売戦力もいよいよダイナミックに

なつて来る。そうすると、工場サイドの方でいくら努力しても、マーケティングの方がだめだと……。だからマーケティングのみならず、間接部門の人間が相当大きなウェイトを占めてくると思います。

社長 岡見君の話のように、間接部門がだんだん大切にもなり、多くもなつてくるといふ傾向にある。それから工場の方ではいわゆる労働の質が変わったり、労働の生産性を高めるため、どんどん機械も入れる。

ところが販売も機械にしようといつても、タバコには自動販売機があるが、人間の心理をつかんで、それをもとにして販売を促進していこうということになると、やはり対人的な問題が出てくる。だから販売促進とかいうものは今後人がよけいいるようになってくる。

ところがそれも人数さえそろえればいいということではない。

学校で専門の技術を身につけてきても会社にはいれば一年生です。そして五年十年とみないろいろと訓練の年数を経て一人前の販売員になっていくわけです。

岡見 トータルマーケティングにしろ何にしろ最終的には人の問題になり、こ

れからは少数精鋭にならなくてはいけないと思います。この仕事はこの人でなければできないということではいけない。いろいろな仕事ができるということでは……。

その点から考えると、私自身、いくつも職場を変わったことがすごく役に立っているような気がするのですが。

結局ははばの広いトータルマーケティングの仕事に携われる為には人物、能力というわけで、視野の広い人の養成が必要ということになるように思いますが。

社長 部長の人でも、その職場一筋にきた人と、研究所にもいた、工場でも苦心したという人もいる。だから一筋に行ってスペシャリストになるということもあり、ローテーションをやってその人のものの考え方がはばが広がっていくということもある。

だからいい意味でのローテーションをやらなくてはいけない。会社としてはみんな一定の職場にくぎづけにするというのではありませんから。

関本 ライオン油脂も国内だけではなく、東南アジアとか、諸外国でどんどん

第6項について社長に伺う

発展しています。外国ではトータルマーケティング活動はどのようなことが行なわれているか、お聞きしたかったです……。

社長 トータルマーケティングの面からいうとお手本はアメリカです。海外進出もまたトータルマーケティングの一要素ですが、この話は基本方針第八項の際に譲りましょう。

司会 どうも長時間ありがとうございました。

——第六項おわり——

第7項について
社長に伺う



<経営基本方針第7項>

子会社およびライオン歯磨株式会社との連携を密にし、オールライオンとしての成長発展を期する。

◇対話・昭和44年9月5日・本社第一分室（長谷川ビル）にて◇

橋村（司会）今日は第七項をテーマによりしくお願いいたします。

子会社とか関連会社とか

金子 子会社とはどういうのをいうのかというようなところから、伺いたいのですが。

社長 私は第七項が制定時には「子会社との連携を密にしてオールライオンとしての成長発展を期する」となっておりますが、これに併せて「ライオン歯磨との連携を密にし」ということを追加して考えております。

皆さんは関係会社、関連会社、提携会社、姉妹会社、子会社というような沢山の言葉をお聞きになったことがあるでしょう。しかしその分類、用語には確たる

定義というものもないようですね。

そこで子会社の定義などというとむずかしいから、手近なところで、まず最初にわが社に関係の深い会社を申し上げます。

①ライオン販送(株) ②ライオン商事(株) ③ライオンアーマー(株) ④ライオンハウスホールド(株) ⑤四日市合成(株) ⑥ミクニ商事(株) 海外には⑦裕国工業股份有限公司 ⑧泰国獅王油脂有限公司などがあります。

創立五十周年記念小冊子には以上を関連会社とし、ライオン齒磨(株)を同系会社としております。

このうち本社が株式を50%以上持っていて、しかもその会社の経営基本方針や重要な人事などをコントロールできる会社を子会社としたらよいでしょう。

—子会社が生まれるのは—

坂崎 子会社はどのようなにしてできたのでしょうか。

社長 一口にいうならば、必要に応じてつくられたと聞いていいと思うので

す。それではあまり漠然としていますから、どのような必要があったかということを一、二の例をあげて申し上げます。幾つかに分けられますね。

(1) 一つは専門化あるいは分業化の必要からです。ライオン販送(株)がそれに当たります。ご承知のようにライオンは毎月莫大な数量の製品を製造販売しておりますので、それら製品の保管、輸送という業務をライオン油脂に代って扱って貰うというわけで、これを専門とする子会社を作ったのです。

(2) 今一つは他社との提携を有利なりとして発足させた子会社です。ライオンハウスホード(株) 四日市合成(株)がその例です。外国との提携にライオンアーマー(株)、裕国工業股份有限公司、泰国獅王油脂有限公司があります。ライオンアーマーは、脂肪酸の高度利用の一つとして脂肪酸窒素誘導体の事業を、ライオン自身で開発するよりも、アメリカの斯界の権威たるアーマー社の技術を導入する方が有利と判断して設立した会社といえます。すなわち提携の有利さを国際的に考えたものですね。

裕国工業の方は台湾という頭をつけるのを先方が嫌がったので付けなかったが

台湾の**弁社**の資本との合弁です。台湾へ進出するにも洗剤は輸入禁止、現地で生産することも同業圧迫という理由で許されない。そこで工業用油剤で合弁会社を設立し、合成洗剤については、合弁提携先の獅子油脂股份有限公司に技術指導をして生産させている。

タイ国の合弁会社も似たようなケースで合成洗剤は輸入禁止同様の高率関税、しかも輸送費が高く、日本からの輸出は極めて不利です。現地生産は許されるので現地資本との合弁会社をつくって、合成洗剤の生産をすることにしたのです。このように台湾もタイ国も提携の必要性和合理性から生まれた合弁会社の例です。

(3) 第三番目の場合としては、都合があつて支配権を握るようになって提携したケースです。

東芝油脂(株) (後の九州ライオン石鹼(株)) がその例ですが、経営難のため銀行からライオンで経営してくれとの要請があつたので将来の見通しを立ててライオンが経営権を握り、ご承知のように今日はライオン油脂の小倉工場になっている。

司会 場合場合によって、子会社というものが違った形で生まれているし、目的も違っているわけですね。

—子会社の運営指導—

早坂 子会社に対する運営指導の幾つかの実例をお聞かせ願えませんか。

社長 この前のときもお話ししたと思いますが、ライオン油脂という会社は他人の迷惑をかまわず、がむしゃらにやっていくというのじゃない。自らの力を養いこれを存分に活用して、経営を拡大していくといわば王道主義の会社です。

そこで先ほども申したように自らの力を養い、これを存分に活用するという意味合いから、合理的経営の一環として、輸送保管業務を専門にやるライオン販送株式会社をつくったのです。

倉庫も営業倉庫を使わないで、トラックも一部は自分で持つようにした。しかし自分がトラックをたくさん持つことは一見有利なようだが、必ずしもそうでな

いので、専門運送業者を活用している。

倉庫の面では、営業倉庫を利用するよりも自家倉庫が断然有利。営業倉庫の保管料は十五日分を一期とするので、今日入庫して翌日出庫しても十五日分の保管料をとられるし、出し入れの費用も高い。これらが販送でやれば安い経費で済むのです。

ライオン商事株式会社はどうかという点、これは元をただすと非常に長くなりますが、第二次大戦の前に、だんだん戦争が近づいてきまして、万事きゅうくつになり始めた。その時にライオン石鹼東京販売会社というのをつくった。それがいまライオン商事(株)という名まえになっている。

この会社はその社名の通り商事会社で石鹼洗剤を東京都内の一部の小売店に直売していたが、今日ではある特定の工業用品や業務用品を販売している。しかし数年前から中川工場を作ってクレンザーや、精密化学品の生産、見本品の手詰作業などをやるようになった。

ライオン油脂は大量生産方式をとっているので、クレンザーや見本品作り、詰

合せ作業などを本社工場がやることは工場の経営上必ずしも有利ではないので、小廻りのきくライオン商事株式会社によって貰って、これを本社が買い上げ、販売もしくは活用するというように合理化を図った。この場合の技術指導など、もとより本社がやっている。今年の初めから中川工場は本社の分工場になっていることは、ご承知の通りである。

―利益の一部還元の意味―スッキリした姿で―

戸田 経営の利益の一部を親会社にとというのは。

社長 日本は税金が非常に高い国だといわれています。資本金が小さいと利益が上がりやすいので、利益を調整することが相当な経営の仕事になってくる。

たとえば販送が非常に儲かる。そうすると資本金がわずか三千万円の会社がかりに年に六千万円儲けたとする。そうすると資本金の倍額儲かったことになり、そうすると税金に半分持っていかれちゃう。だからこれは親会社のほうに還元したほうがいい。

第7項について社長に伺う

どの程度還元したら適正であるかという点、ライオン販送はだんだんにいろんな資産を持ちますね。資産を持つと資産の償却ができます。資産の償却を十分にやっつて、なおその上にある程度の内部留保をする。そして配当も一割二分の配当ができるようにする。皆さんの給与等が十分に払えるようにする。それでもなお余るという場合には、本社のほうに還元する。

本社のほうはいまお金をどのくらい使っているかという点、二百億円くらいの金を動かしている。だから資産、設備もたくさんあります。たとえば昨年大阪に工場をつくった。この大阪工場だけでも土地と建物合わせて四十億円くらいの投資である。土地は償却の対象にならない。建物や装置は償却出来ますので一定基準によってどんどん償却を進めて行く。そうすると会社の内容がそれだけよくなってきます。

だから決して子会社をいじめるために子会社の利益調整をしているのではない。お互いの利益のためです。

戦争の末期からしばらくの間、全国に欠食児童という気の毒な子供が沢山い

た。最近は栄養が足り過ぎて肥満児などといわれる子供が見られる。かけっこしても負けちゃう。こういうのはすっきりした姿になる方がよい。会社も同様ですね。それで始めて活力がでて来てよい会社になるのです。

親子の緊密化とメリット

金子 子会社との連携を密にするという必要性と、それから子会社を作ることの本社のメリットというようなものは……

社長 分業でやったほうがいいと考えてやったのがライオン販送であり、ライオン商事である。その他ほとんど全部そうやっていいと思うのです。分業というのは全体の中の分業で決してバラバラで仕事をするというのではなく連携が肝要ですね。メリットはというご質問ですがこれは一口にいえば、分業の利益でしょうね。本社も利益、子会社も利益ということになります。少し具体的に申しませうか。ライオンアーマーは提携先のアーマー社から輸入して工業品部が販売を

第7項について社長に伺う

受持っているが、いよいよこの九月に、向こうの技術者が来日して——前にもきておりますが——工場を建設することになっている。大阪工場の敷地の中に工場をつくる、これは今年いっぱいですべて設計が終わると思う。そして来年建設に着手する。そこでここに連絡の緊密化の必要がハッキリする。

この建設設計についても先方との連携はもとよりライオンの技術陣が関係し、また工業品部も販売見込量などの点で連絡を密にするわけです。

工場が出来る、これまでのような単なる輸入販売会社の域を脱し、先方の技術を受け入れて製販するという合弁会社設立の本来の姿になる。

この提携は脂肪酸窒素誘導体という工業用化学品の製造技術をアーマー社から導入して生産し、本社が国内での販売はもとより、周辺国へも拡売しようというもので本社にメリットがあるのは当然です。子会社の利益にもつながるものです。

社長 さっき販送の話をしました、これもライオン油脂の生産原価の10%にも当たるような高い費用がかかる輸送保管業務を専門的に或は事業部的に検討し

能率をあげていこうという会社ですから、親会社のためにも販送のためにもメリットの大きなものがあるわけです。

そして、ライオン油脂の生産調整部門、販売部門、生産部門など関連部門と常に連絡や調整をしながら合理的運営をやっている。これが大切なのです。このように本社と一体になってやっているが、輸送保管の専門会社だけにその面の完全管理ができているところに当然利益が出るわけです。

それからライオンハウスホールディング株式会社。この会社はライオン歯磨(株)とライオン油脂(株)が折半出資で創立した会社で、家庭用関連品の開発、生産、販売に限り両社協力して事業を行なうという行き方になっております。

ここにいう家庭用関連品とは、ライオン歯磨(株)関係のライオンブリストルマイヤーズがノウハウを持つ開発品とわが社の開発品とを油脂会社が生産し、この合併会社が販売するという仕組みです。ガラス磨剤ウインデックスとか、万能クリナーのホイッスルとかがその取扱品です。両社がそれぞれ主力商品を中心にその裾野を広くして数多くの関連商品を開発するようになることと自ら競合するような

場合が起こりますので、こういうものは両社一緒になって合弁会社を作り、この会社で開発すべきであるということになったのです。従って両親会社の関連部門が常に連絡調整をやっている次第です。

オールライオン

金子 第七項にいうオールライオンとは関連会社全部と考えてよいでしょうか、またその成長発展を期すということについてお考えを……。

社長 もちろんこれはライオン油脂系全部と考えています。

ただし、先ほどいったように今日ではオールライオンとしての成長発展を期するという第七項の中に、「ライオン歯磨(株)との提携を緊密にし」というのを加えたわけです。

実は今年の一月初めに、両社提携強化を具体的にやっけていこうじゃないかというところに両社の意見がまとまりましたので、新聞雑誌放送記者の皆さんに発表し

ましたので、そのことを今ちょっと参考にいってみますと、その時ライオン油脂とライオン齒磨両社の提携強化についてという次の一文を作りました。

『わが国の企業環境は近年ますますそのきびしさを増しております。その中において、両社は相協力して経営活動を行なつてまいりましたが、これは一本の幹から出た姉妹会社として当然のことであり、ここ数年来の両社の發展はこの緊密な提携に負うところ大なるものがあつたと信じております。いまやわが国の産業は好むと好まざるとにかかわらず、寡占化競争の様相を呈しております。

これに加えて外国資本の本格的進出も間近に迫りつつある現状を直視するときライオン両社は従来の友誼的な関係をさらに一段と緊密化し、計画的かつ組織的な協力体制を敷くことの必要性を深く感ずるものであります。

かかる状況にかんがみ、両社は昨年来ポリシーボード (Policy Board) 的性格を持つオールライオン会を設置し、それぞれの会社の特徴を生かして、高い次元からの協力をはかり提携の方向付けを行なつてまいりました。このオールライオン会は、両社の幹部で構成して、毎月一回会合をもつて、いろいろ協議してい

ております。云々』

それではどんな協議をしていくかというところ、ライオン油脂がこういう方向に進みつつある。ライオン歯磨はこういう方向に進みつつあるというような話から、あるいは広告宣伝の面、それから販売の面とか、人事の面とか、または業務関係もやっているといったぐあいにいろいろな面で提携して、ともどもに発展していくことができるようにしている。

要するに、いままではいくら競争が激しいといっても、それは日本の企業間だけのいわばコップの中の競争に過ぎない。ところが、いよいよ外国企業が入ってくると、世界的な競争になる。だから国際競争に十分に打ち勝つことができるようになると、世界的な競争になる。国際競争に打ち勝つことができないう、会社が負けてしまえば元も子もなくなってしまうから、そういうことにならないようにしなければならぬ。

それでいまいろいろやっております。その中には機密に属するものが相当ありますので申し上げられません。

司会 販送の石崎さん、自分の所属する販送のことで何かご質問は……。

子会社の従業員採用と身分

石崎 販送ができてから、ものの管理とか配送等について非常に進歩したと思います。子会社の新人採用は親会社の採用とどう関係づけてありましようか。

社長 これは戦前のことですが三井合名や三菱合資が仕事する場合に合名が人を採用し、お前は銀行に行け、お前は鉾山会社に行けなどとやったわけです。

ライオン、油脂も今までは人を採用してそれぞれ販売に行く人、研究室に行く人、倉庫に行く人などにふり分けていたわけです。このたび販送ができましたので、販送のほうに行って仕事をしてもらう人も出てきたわけです。

—子会社の意義がなくなれば—

坂崎 いろいろ場合があります。しょうが、子会社の将来はどうなるのでしょう

か。またその従業員は。

社長 必要なくなれば解散とか吸収合併とか分離をする。今日の販送、ラ商事、ライオンアーマー、四日市合成というのが将来、必要なくなる時もあるのではないかという、そしてその時に従業員はというあなたへの心配ですね。

そういうことも絶対にはいえませんが、必要がなくなれば、吸収合併とか出向者を引き取るとかするから、従業員の身分はちっとも心配いらぬ。解散というのは日光化学(株)がその例だったが、これは関東電化工業(株)という会社と折半出資で可塑剤の開発を目的に創立した。ところが、この業界の環境が悪くなったので事業発展の見込みがなくなり、工場を作る前に解散した。従業員はゼロだったので引き取る必要もなく、失業者もなかった。

それからついこの間、九州ライオン石鹼株式会社を吸収合併して、ライオン油脂の中に入れてしまった。そういうふうには、必要がなくなつた場合には吸収合併をやったり、解散したり、あるいは場合には分離して支配権を持たなくなるということもありうる。いずれにしても子会社の従業員の身分は出向者扱いなど

をしてありますから、保障しているわけで、心配いりません。

―子会社の健康管理は―

福島 子会社従業員の身分保障を承りましたが、私は大阪で保健婦をやっております関係で、子会社の健康管理はどうなっているのか知りたいですが。

社長 販送やライオンアーマーなど子会社の従業員の健康管理は、本社と同様の扱いをしているので心配いりません。健康保険組合についても同じです。しかし関連会社の一つである四日市合成(株)のようにライオンが25%の株式しか持っていない会社にはライオンからの健康管理は及んでいないわけです。

序でのことに申し上げますが、健康という問題は自分自身の問題なんです。ね。夜ふかししたり、大酒を飲んだり大食いするとか、無理してからだをこわして、それで健康管理が悪いとはいえない。まず第一に自分自身が自分の健康管理をする。注意しても生(なま)身のからだですから、かぜを引く場合もあるし、けがをする場合もある。内臓の病気になる場合もある。そういう時には早期発見、早

期治療、これは健康管理上大切なことです。しかしやたらに診断を受けたり、何でもかんでも薬を貰うといういわゆる乱診、乱療というのが問題になっているように、それは確かによくない。私は素人でよく判らないが薬さえめば治るといふ考えは違うんじゃないでしょうか。薬は病気の進行を抑える役割をするといわれていますね。本当に治す力は自分自身にあると考えねばなりません。

司会 九州と大阪からお二人の保健婦の方に上京のチャンスに出席願っています。このほかに何かその道のことで子会社に関連してご意見はありませんか。

社長 こういうことで困ったということがあったら言って下さい。

山口 九州の場合は、ことしの七月に合併になりましたが、その二、三年前から、急激に本社との結びつきが深くなったような感じがします。私は会社に入ってから五年くらいになるのですが、入った当時は結びつきがそれほど深くなくて、そのため健康管理ということも、お互いに資料の交換とか、そんなことが少なかったのです。

主題からはずれるかもしれませんが、ずいぶん転勤等があって、私が入ったと

きから比べると、工場は二百名くらいに減り、しかも若い人が少なくなつて、今はすごく中高年令層が多くなつた。そのためにほかの工場に比べて問題がちょっと深いのです。たとえば全体の若々しさが欠けるのじゃないかと思うのです。そんな点で……。

社長 問題がちょっとそれているけれども小倉工場に中高年令層が多いことは事実だな。若い人が川崎に行ったり、大阪に行ったりして。来年からあそこにも若い空気を入れようと思う。あなたに言うのじゃないけれども、今日の状態では結婚の相手もいなくなつちゃう。(笑)

山口 九州の工場はいま女子が三分の一いますけれども、女子にとつても、それは大きな問題になっているのじゃないかと思ひます。

社長 ライオン油脂というのはいい会社だから、できればライオン油脂の人のところに嫁にいきたい。ところがおじさん、おばさんばかりだ。みんな結婚している人だ。それは困るじゃないか。そういうことがたしかにあると思うのです。だから来年から少し若い人を入れることにしたいと思つている。

第7項について社長に伺う

「ただ皆さんは結婚目的にきているのじゃないのだから。しかしそういうこともあるかもしれない。」

山口 「それは女子の現場の作業員の場合、男の若い人が少ないと、とくにファイトに欠けるとか、そんな点もあるのじゃないかと思うんです。」

社長 「女子あつての男子、男子あつての女子だからね。若い女子のいないところも殺風景で困るね。(笑)」

外注と子会社

戸田 「現場で外注と称しているのはライオン商事(株)の下に入るようなものですか。」

社長 「たとえば児玉という会社にライオンから仕事を頼んでいる。またライオン商事を通じて日化飼が四日市から塩化コリンを買い、これで児玉が日化飼の製品を作る。児玉は子会社でなく下請会社ということになる。」

戸田　いまの下請ということで現場から見た限りでは、そういった外注をふやすことが、却って能率を上げる面もあるように考えますが。

社長　それには親会社を下請さんの技術面などで管理または指導して、いろいろやって貰う。その品物は油脂会社の名前で売って行く以上は、品質の責任を持たねばならぬ。

だから技術者を派遣してまで、品質の均一化を図るぐらいの注意が肝要。

それから数量や、入れ目が違っても、ライオン油脂の責任になる。そういうものを監督しなければならぬ。

ソニーのようになると、下請さんがたくさん集まっている。そして、これらの下請に部品や中間品を作らせているが、最終製品の責任は当然ソニーが持たねばならぬ。ソニーさんの良いところは数多い下請さんに技術指導をやっていく。それで非常に良い関係にあるため、たとえ間違ってもほかの下請へ部品材料など持って行っても、それはうちじゃない、Aという下請がやっているから、そちらへ持ち込んで下さいというくらいに本社と親密になっている。これは親会社

第7項について社長に伺う

と下請の関係が良い証拠ですね。

下請を設けるなら、ここまでいかなければならないですね。

社長　なお海外の合弁会社のことは今日のテーマではないので触れなかったがこれは第八項の時にお話しするつもりです。

——第七項おわり——

第8項について 社長に伺う

	つ
喜	く
び	る

<経営基本方針第8項>

新技術の開発に力を致すと共に海外市場の開拓と技術輸出を積極的に推進する。

- (イ) 立派な製品を開発するために、共同研究を積極的に推進すると共に必要に応じて内外の技術を導入する。
- (ロ) 海外市場の開拓に力を注ぐほか経営力に相応した技術援助ならびに提携を推進する。

◇対話・昭和44年10月6日・本社6階会議室にて◇

橋村(司会) 今日には第八項について、よろしくお願いいたします。

佐野 わが社の現在の技術は同業他社と比較してあるいは他の業界の技術とくらべ、どういう優秀さがあるでしょうか。

私たち販売に出ていますと、こういうことが分かっていると大変自信を持てると思いますので。

わが社の技術は

社長 わが社の技術を石鹼洗剤以外の他業界の技術と比較することは、技術内容が違っているので比較の対象にならないでしょう。

同業者との比較ならば、わが社の技術は、こと石鹼洗剤に関する限り決して負

けない。それから研究開発力についても極めて優れている。ということは過去の実績が示していると思えますね。

ただし、これは過去であって、将来どうなるかということが問題になるわけです。一般的に言えば、過去十年間と今の一年間が匹敵するぐらいの進歩ぶりですからね。

そこで気をつけなければならぬのは、研究開発において、その方向を誤らないということが大切だと思う。方向を誤ると大きなロスを招く。

もう一つは空振りをしないこと。山登りの例で言えば足を滑らさないことですね。

またこんなことがありますね。海外の新鋭の機械など導入するに際して、なんでもかんでも発明の第一号機をとという考え方は必ずしもよくない。これには相当の冒険が伴うからです。

私がよくいうように、調査し、計画し、実行する。そしてその結果をよく検討またはチェックする。常にこの繰り返しをやっていくのが大切だというわけです。

わが社の研究所の人員は他社と比べて決して多くはないが、有能な研究者たちが集約的に研究をやることによって、大いにその効果をあげている。

―技術開発の方向―

佐野 わが社は将来どの方面の技術を開発する計画でしょうか。

社長 これはわかっていますが、なかなかいえない。しかし、さしつかえない範囲でいえば日本の化学工業の技術というものは、もうほとんど石油化学に関連のあるものでわれわれの原料面も、石油化学と密接不離の関係にある。しかも心強いことは、これらの会社と一緒に原料などの開発ができることです。わが社は販売量が大きい。従ってそれに伴う生産量が多い。

だから、たとえばある副原料に、もう少しこういう性質を持たせてくれという、向こうは喜んで研究してそれをやってくれます。それはわが社の要望する量の単位が大きいから、向こうの生産にも乗っていくわけです。

それから今一つの技術の方向という点でいえば、わが社は将来事業の多角化を

めざしていく。これは皆さんご承知のように、ことしの八月の定時株主総会において、定款の一部を変更して、将来多角化に進む方向づけをしました。

しかし、それは、あくまで会社の体質に合った多角化ということで、体質に合わない多角化は無理だと思えます。ですから一口に言えば、わが社の技術は関連商品の開発という方向をとるわけです。

海外進出の場合は

司会 ほとんどの皆さんから海外進出の考え方について質問が出ていますが。

社長 まず海外市場の開拓について、現在はタイ国と台湾だけに合弁会社をつくっております。その他、ライオン歯磨がマレーシアに合弁会社を持っていますのでこれに応援をしている。

東南アジアなどの中で、とくに台湾とタイ国を選んだということには理由がある。

その理由の一つに、やはり政治的にも思想的にもその国が安定しているということが条件になっていきます。もう一つは、国民がある程度勤勉であるということです。それからもう一つの理由は、購買力が将来にわたって増大する見込みがあるかどうかということです。それからある程度教育が普及しているかどうかということもあります。それらを一口で言えば、文字どおり発展途上にある国ということになります。

その中で、台湾は非常に教育も進んでいるし、タイ国もよくなってきている。そういう条件が事業進出に適しているわけです。

併せてこちら側の条件もあります。ある程度こちらも資力も余裕があり、また技術者、経営管理者を派遣する余力がある。こういうようなことも必要な条件になるわけです。

それでは、技術輸出をしたらどうかということですが、これはいまのタイ国や台湾に進出しているのも、ある意味での技術輸出であるが、もっと高度な技術輸出、地域も欧米へもということも考えています。相互利益を増進するためにタイ

アップするとかクロスライセンスをやるとか十分考えられます。今具体的な発表は控えますが、充分その意欲をもっています。

そのほか、国内へ技術を出してもいいじゃないかということです。先般ES法の技術を旭電化に有償提供しましたね。

数年先の需要を知る

永山 まず、きょうの議題の第八項のほかに、六項との関連があると思うのですが、トータルマーケティングということを考えますと、新技術の開発ということとは、やはり売れる商品を考えていかなければいけない。

ところが研究開発の立場からすれば、どうしても研究ということには金と期間がかかる。大まかにいって五年から十年後の市場がどういうものを必要としているかということをつかまなければいけないのじゃないかと思いますが、そのためには研究を早く完成して、タイミングよく市場に出すということに帰結すると思

うのですけれども……。

社長がお話された研究開発の方向を誤らないようにとすることを考えてみても、その基になる調査、企画の体制、これについてもっとも強化していく必要があるんじゃないか。このように考えましたので、その点についてのお考えを伺いたいと思います。

社長 そのとおりだと思います。ただ将来どういうものが売れていくだろうか――市場のニードを的確につかむということができたら、これはたいへんなものですね。みんないろいろの方法でそれをさがしているわけです。

だけれども、調査、企画の体制を強化するということは当然のことですが、どういうふう強化したらいいかといえば、組織の問題にもなりますね。いま研究所でもいろいろな研究を行なっている。開発部でも、マーケティング部でも、技術部でも、やっている。それが見方によれば必ずしも統一されていない感があるかも知れない。これについては富山専務を中心にして随時、会合を持って連絡調整をやっております。

しかし、皆さんの中で、どうしたらいいかということ、いい案があったら、提案願いたい。

永山 家庭用の商品を扱っている会社としては、いわゆる家庭の主婦から聞き出したのでは不十分だと思います。ところが、将来のニードがどの辺にあるかというところを、これからつかみ出していこうという組織が、現段階では必ずしも十分でないように思うわけですが。

社長 いま、会社のモットーが洗剤工業を通じて社会のお役に立つ。そしてお使い下さる方の身になって、よい品質の商品をつくっていく。こういうことを考えているわけです。洗剤というものを中心にして裾野を広くしていくことで、かなり大きなものになっていくと思います。現在家庭用の洗濯洗剤はひっくりめるとわが社が一番ですが、それでも全シェアの30%強をしめているに過ぎない。

それからわが社が日本一のシェアを占めている台所用洗剤、これとても40%強というところです。

それから、シャンプー、リンス剤、化粧石鹼という化粧品がありますね。

一応以上の洗濯用洗剤、台所用洗剤、化粧品を三つの柱として考えているわけ
です。

このほかに家庭で使う、なくてはならないもの、あるいはあったほうがきわめて便利であるというものがいくつも考えられる。こういうのを考え出して商品化を進める。これらが関連商品という今一つの柱になっていきます。

更に工業用化成品を加えて五つの柱となります。

従来はわが社で売るものはわが社で生産をといて建前でしたが、昭和四十一年からその方針を改めて、ものによってはよそにつくらせてもよろしい。そしてそれを、われわれのマークで、われわれの販売網を通じて売っていくのだということになります。

こうして、ユニークなものを研究してそういう種類のものを他社につくってもらう。従って設備に投資しないで、いわば頭の働きでわが社の商品が生まれるわけです。

ペーパータオルなんかもいま試作して、試売してますが、あれなんかもその一つです。サラんサラッシュもそうです。

社長　そういうことで、いま永山さんが言われたように、どうやったら能率的に調査企画ができるかとか、どういうふうにしたら、それらを実現するに都合のいい組織ができるのかということとは順次考えて、その早期実現に努力していきたいと思っています。

国際的にも市場や技術の動向をさぐる

永山　共同研究の積極的促進という問題を考えてみますと、いままでの日本の技術水準というのは、決して世界水準からいってそう高いものじゃなかった。導入一本槍だった。

それで最近よくいわれていることですが、実際私ども研究所にいて、問題をいろいろと文献調査などをやってみますとギブアンドテイク (give and take) と

いうものじゃないと、技術導入するにしても利益が得られない。また共同研究するにしても、こちらのレベルが高くなければ、向こうにイニシアチブをとられてしまう。

そういったために、社内でのレベルを上げるとは当然ですけれども、一方、相手を知る触覚（しょっかく）が必要じゃないか。たとえば国際的な調査もするし、場合によっては海外に駐在員を置いて調査をやっていくとか、またはライオン歯磨なんかと共同してこういう体制をさらに強化していく。そういうことが必要じゃないだろうか。その辺について。

社長 ライオン歯磨は、いまニューヨークに駐在員を置いて、向こうの情報をさかんに集め、その一部は「ニューヨークリポート」として日本文で出して、それをみんなに配っています。それから最近はタイ国のリポートを出すようにしております。

そしてライオン歯磨とライオン油脂で、オールライオン会というものを組織して、お互いの情報の交換、あるいは行くべき姿について話し合いをしますが、

その中に技術関係で非常に密接にやっているものがあります。それはライオン油脂から歯磨に研究員を派遣しライオン歯磨からも油脂に研究員を派遣してくる。これはどういふことかといへば、ライオン油脂のほうはいわば、装置工業のようなもので取り扱ふものがトン単位のもの。歯磨はそれに比べると非常に小さくて、グラム単位のもので非常に多い。

研究の面でも歯磨会社と油脂会社の性格上から各自得意な技術があるわけです。お互いにそのいいところを出し合つて提供する。たとえば香料などというのは、油脂会社はきわめて研究が不足なんです。歯磨会社の方が進んでいる。そこで、これは歯磨のほうへ研究員を派遣して、向こうで勉強してくる。

それと同じように歯磨のほうでも、いろいろ潜在的な問題を油脂のほうで勉強するなり、指導を受ける。それから、もうだいたい古くなりましたけれども関口さんがフィラデルフィアに行つて、向こうで情報をとつていた。やはりこれはある時期、たとえばドイツに駐在するとか、それからアメリカの適当なところ、ニューヨークとか、そういうところに駐在員を派遣して情報をとるといふことも必

要かもしれません。情報というものは現地に行つて肌身に感じて、向こうで情報を得るといふ行き方もあるし、お金を出せば専門の調査機関から、かなりいいデータも入つて来る。それらを整理して、こちらの役に立てるといふ方法もあるわけです。要するに、これからは国際感覚を大いに高めていくことが大切です。

ごくわずかな例だけでも、台湾とかタイ国に人を派遣して、向こうの人と一緒に仕事をしている。それからアーマーと一緒に仕事をやっている。そういうことをやるだけでも、たとえば技術者なら技術者の見る目がいままでよりはもつと広くなつてくる。それで、たとえばアーマーへこちらが訪問するのも、全然関係のない会社の人を訪問するのはおのずから違って、向こうも胸襟（きょうきん）を開いて話してくれるということもあるわけですね。

それから海外のしかるべきところと密接な連絡をする。そしてお互いに情報を交換するといふやり方がある。

技術向上のための要点

光岡 立派な製品を開発するために共同戦線を組む場合がありますが、結局そういうことはよりすぐれた品質のものをより安いコストで生産し、買っていただく方々に提供するというふうに考えさせていたでいるわけですが、その製品開発のために、これらの技術を導入する方法としては、まず研究開発関係の共同推進、あるいは生産上の製造設備なり技術の導入がある。しかしこれらを生かしていくのは有能な人があるかどうかということ、その成果がきまるのですから、その技術者の教育や交流を行なって技術の向上を図る要がある。

そういうことが考えられるわけですが、今後の重点推進の方向をお伺いしたいと思えます。

社長 ご承知のように四十一年に作った基本方針の中に、必要があれば内外の技術を導入するということが書かれていますね。その後時代もだんだん変わってき

ておりますので技術の導入ばかりが能じゃないということになってきた。今日では進んでわれわれの技術を輸出する段階に来ている。

—技術の秘密を守る—

社長　このように技術が進んで行くと、わが社独自のノウハウが沢山に生まれて来る。そのノウハウは決して他人にもらさないようにしなければいけない。ノウハウは特許技術と違って、法律の保護がないのだから……。ちょっと一ぱい飲もうや、ということ、そこでペラペラとしゃべったらおしまいですね。

だから、ことに技術者は仕事の面から知り得た情報というものは、人にもらさないようにしなければならない、これが大切です。

それから原料、資材の研究開発、他社との協同推進ということ。これは現にやっているわけですが、これがやがてライオン油脂の品質の向上、新製品の開発にもつながってくる。それから技術者の教育は当然ですけれども、光岡さんの質問にある「交流」というのはどことの交流ということですか。

光岡 たとえばアーマーとの交流とか。今度大阪にプロジェクトができるようですが、この機会に技術者をアーマーに派遣して、あちらで研究をする。あちらの方もこちらへ来る。そしてわれわれも勉強させてもらう。こういう意味です。

社長 このあいだのこと、サスフェルドというアーマー社の技術者が見えましてね。そして工場建設について、いろいろ検討し合った結果、大いに満足して帰ったという報告を受けています。

—技術者なら技術者なりの国際的視野— —独自の技術—

竹之内 国際的競争になった今日、海外からの技術導入も段々タネもつきたともいい、また日本の第一級の技術との交換が要求される場合が多いと聞いておりますので、わが社独自の技術を開発することが必要だと思えますが。

社長 さっき永山さんの質問の時にお話ししたことで大体お分りと思いますがもっと国際的に目を開いて、技術者なら技術者として見る目が広くならなければならぬ。また一方では日本独自の状態、環境にマッチする技術というのがある

のだから、これを大いに伸ばさなければならぬ。これが大切です。

中垣 海外進出の場合にはまた、その土地の風習、感覚というものがあると思いますので、海外進出というのは商品に対する感覚など、なかなかむずかしさがあると思いますが。

社長 その通りです。デザイン一つにしても例えば日本では亀は万年などと重宝がられるが、お国柄によっては、これをきらうところがありますね。シャンプーにしても鉱油系のポマードなど使う地方では、その油を落とし得るシャンプーでないといけませんね。

そんなわけで進出地の風習など十分に情報をキャッチして対応策を講じております。のみならず宣伝媒体を使って洗剤の使い方などを積極的に教えて、その便利さを納得させることが必要です。

—技術で省力化— —現場からの提案を—

岩田 世界第二位に成長したわが国経済も個人所得平均では20位というのは生

産の低さから来るのだと思う。工場の生産性を上げるため省力化の推進についてお伺いしたい。

社長 その通り。省力化が必要です。前回だったか申し上げたと思いますが、機械化する方がよいか否かに迷った時代もあったが、今日では機械化有利なりにきまっている。どういう面を省力化できるかは現場に直接関係している人達が一番分る筈だから、どんな提案し、しかるべき部署で立案具体化するという具合に推進するとともに、新しい技術情報により積極的に現状に検討を加えるということが必要でしょう。各工場で今さかんにやって貰っているQC活動などは、その意味で非常にいいと思います。

―技術の核、人間の核―

小島 「企業が国際性ありや否やは、その会社が人数が莫大だとか、取扱商品が多いとか、規模が大きいなどで決まるのではなく、会社の持つ独得な開発技術による」と社長さんから常々伺っております。そこで今後ますます海外進出、技術

輸出を強化しようという際、人間としての核、技術の核となるものを、それぞれの立場で養うのにどうしてゆくべきかをお尋ねしたいのですが。

社長 大事なことですな。

技術さえ秀でていればというのでなく国際的な広い視野を養うことや、人柄（ひとがら）を含む人間形成に力を注がねば、真の優れた技術者でないといえましよう。

①まずやる気を起こすことであり、会社はそのような環境づくりをすること。

②この分野では誰にも負けないものになること。

③謙虚な心を持つこと。これは卑屈になるとか小成に甘んずるといふ意味ではない。

④人間的な成長を心がけること。

これは人間というものは考える動物であり、自主性をもって勉強する本性を持っているということが大前提になるわけですが。

⑤優越感を持たぬこと。

第8項について社長に伺う

これは人間は神の前に平等であるという民主主義の考え方からいっても当然のことです。更にいえば優越感を持つ人は国際的に、特に発展途上にある国の方々との交りにはその資格がないことになります。

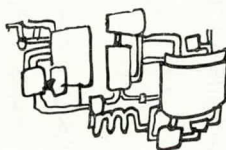
⑥ 誠実で、人間味ある人であること。

これらのことが人間の核となり、技術の核となるように自己啓発につとめるべきだと思います。

社長 以上、皆さんの質問に答えて、新技術の開発と海外市場の開拓という面を考えて来ましたが、要は常に安心して販売出来る良い製品を作ることに熱意と努力を傾けることが勝利につながる道と信じております。

司会 いろいろありがとうございました。

第9項について 社長に伺う



<経営基本方針第9項>

設備投資についてはそのタイミングに重点を置き投資効果を確認した上で計画する。

川崎工場や大阪工場が建設以来非常に高稼働を示しているのは、その建設のタイミングがわが社販売力の見通しと一致したからにほかならない。設備投資はよく将来の販売見通しをたて、著しい設備過剰、遊休設備にならないよう注意する。

◇対話・昭和44年11月8日・本社6階会議室にて◇

橋村(司会) 今日では第九項の設備投資事項関係からお願いいたします。

社長 さぼんのこの記事を毎号よく読んでもらっておりましょうか、読んでいないと前後関係が分りにくい。読んでいることを前提にして話を進めます。

販売の長期予測の立てかた

金子 将来の販売見通しを建てて設備計画をするとありますが、その販売見通しの立て方について伺いたいのですが。

社長 販売の予測はむずかしい。わが社では長期五ヶ年計画を立てている。

五ヶ年が長期か三十年でないかと長期でないのか、これは産業の種類によって違って来る。

電力会社など戦前は水主火従などといって水力発電の開発が主であったが、今日では火力発電の開発が主になっている。

しかもそのエネルギー源は石炭から重油になり、その重油もまた公害をさけるため脱硫重油、それからプロパン、輸入液化天然ガスを考える。そして将来は原子力発電を相当考えなければならなくなる。そんなことも勘案しながら需要電力量を計算するとなると三十年先ぐらいを見通して計画しなければ計画にならぬ。

われわれの場合は商品の性質上、ブランドの移り変わりが激しいし、競争も激しいから五ヶ年先までの見通しすら容易でない。製品の種別、例えば台所用洗剤はどうなるか、衣類用はどうか、化粧石鹼はどのように分類しながら分析していくやり方のほうが総体的にやるよりもっと確率が高くなる。

見通しの計画をやる部門もマーケティング部門が需要計画を立案し、開発品については開発部がやり、販売では自らの販売網や需要動向を考えながら計画する。合成洗剤も成熟期に入ってきたから、過去のような上昇率は期待できないというようなことも勘案する。

過去十年間の推移を見ると、衣類用合洗が急速に伸びていった反面、洗濯石鹼が下向線をたどるといふ事情を無視することはできない。台所用洗剤も粉状から液状へ移行した。

また一つのブランドでなくライフサイクルを考えて次のブランドを出す。競争上この方が売行が増す。こういうことも計画に加える。

このように各部門で需要予測をするが面白いことにこれらが大体において一致する。経験から来るものの強味と客観的のものを見るものとの一致点が見い出されるわけです。そして前記の数部門から出た数字をお互いにつき合せながら修正する。勿論そこには努力目標というものが加味されていく。

かくして今年は昭和四十五年度を起点として丁度創立五十五年までの五ヶ年計画を立てている。

司会 一度立てた長期計画も、市場や技術の変化、または実績の進行状態等を見ながら年々修正を加えられるのでしょうか。

社長 そう。事情の変化に応じてあとから考えて、ある要素を加えるとか、大

きく取り上げなおすとか、出来るだけ正確なものへ近づける。特に二年先、三年先という中期計画を年々修正して進める。

横井 設備投資の基礎として販売見通しを立てるのに新製品の開発がある。その開発には市場調査データ、研究所からのデータなどが基となるが、その両者の情報をもっと密接にして、研究所でこんなものができたから、新製品に活用しようというような関係をもっと進められないでしょうか。

社長 そうですね、新製品を出す場合全くユニークなものを出す場合と、外国では非常に売れているが日本にはまだきていない、しかし日本でも育つべきものだという判断で出す場合がある。

それから外国にもおそろくなかったと思われるもので、われわれが独自に開発するものもある。ライポNFがそのよい例です。

この種類のものとは当時日本では化学肥料のほかに、人糞を使っていて、回虫卵の被害が多かった。そういう特殊事情の下に独自の立場で開発に成功した例ですね。

社長 それから、もう一つ。

横井さんは研究所にいるけれども、販売促進活動をやっている人、あるいは販売をやっている人、これが市場の一つの触覚なんだ。消費者に一番近い触覚なんですよ。それがつかんできて、こういうものがあつたら、お客さんは必ず喜ぶに違いない。それは技術的にむずかしいかもしれない。むずかしいことをあえて研究所に頼むということも非常に大切だと思う。勿論上司を通じてのことだが。

また研究所もいろんな開発等について、目を光らせねばならん。文献を読むばかりが能じゃないということ。ある目的の研究中にフト意外なヒントがつかめるという場合もあるはずですよ。

販売見通しに設備をどう合わせるか

司会 青山さんから工務的な立場で質問があるようです。

青山 設備計画を立てる場合に、まずこれだけ売れる見込みがある。その見込

みに対して初めからそれに見合う規模の装置をつくってしまふか、それとも10売れるものなら装置の規模は6くらいにしておいて、さらに2くらいずつ加えていくか、その二つの方法のどちらをとりますかということです。

社長 それはものによりけりです。たとえば東京工場にはじめて洗剤の工場をつくった頃のことであるが、私がアメリカに行つて向こうの専門家に意見を求めたら、乾燥塔は直径二十フィートのものが適當だという。しかしどう考えて見てもわが社のその時の計画には大きすぎると考えた。それで折衝した結果、16フィートのものをつくることにした。ところが二、三年のうちに16フィートのものでは能力が足りなくなつて新たに20フィートのものをつくるといった具合に、わが社の乾燥塔の数は、販売増につれて、だんだん多くなつてきている。

ところが設備の種類によっては能力の大小では、その設備費の面ではあまり差がない場合がある。そうなると、はじめは稼働率が多少低くても将来性を考えて能力の大きいものを作つておいた方がよいということになる。

パッキングマシンの場合でも同じようなことがいえる。一定の充填能力のもの

を次々に増設するやり方もあれば、始めから二台分三台分の大機械を作って置く方法もある。

どういう規模をどういう時期に

石黒 川崎に引き続いて大阪工場を建設したわけですが、販売計画から見ても、この時期につくったほうがいいだろうという結論に基づいて建設したということですが、たとえば、もっと早く大阪工場を建設していた場合にはもっと売上げが伸びて、全社としての生産能力も余裕ができてメリットが大きかったとか、あるいはその能力規模ほどの程度が適切だとかいうような、そういう建設時期と規模の決定という二つのチャンスが課題になると思いますが。

社長 どういう規模のものを、いつ、つくるのが会社にとって一番よいかという問題ですね。

稼働率は大体八五％というのが経済的にもよいときれています。その程度の

稼働率が出せる販売時期というものを目ざすべきだということになりましょう。

販売計画に対して生産能力が低すぎると残業の連続、休日出勤ということになるが、このようなことが永く続くと機械も傷むし、——人間も無理する。正規の操業時間で——職場によっては、二十四時間作業のところもあるが——ちゃんと販売計画にもとづく量を生産できなければ利益の絶対額はふえても、単位当りの利益は下ってしまう。それではいけない。関原さんも仕事上関係があると思うがどうですか。

関原 いまいわれた時期的な機会損失も、やっぱり製品の種類だとか、性格ですとか、事業の性格というものによって左右されるんじゃないでしょうか。

たとえば四日市合成をつくるときなんか、EOを三菱油化から直接引いて、大量に安くつくるといふ事が、需要開発の条件だったので工場を先に作った。ライオンアーマーの場合は、輸入品販売というものによって技術的に先ず需要を開発した。

そして安くつくるといふことについては、たしかに時期的にはおくられている。

しかしこの遅れはある程度許容されるべきと思います。

青山 最近の傾向を見ていますと、非常に商品のライフサイクルが短い。

この場合に大きな設備をつくって能率第一の設備を考えた場合と、ある程度能率は落ちるけれども、たとえば一〇〇マルでも二〇〇マルでも、どちらでもできるといふように、いろんなものに応用できる装置がある。そんなような装置のいわゆる選定の仕方なんです。

社長 これは需要予測にも非常に関連があるんですよ。たしかに新発売品は試みに買う人があって、小さいのをまず買って見る、しかしその小さな五〇マルが売れる時期は、やがて大きな三〇〇マル、五〇〇マルが売れる時期に移行する。そして五〇マル、一〇〇マルの機械は遊びになる。こういう場合は台湾が購売力も低く、また合成洗剤の初期であるという事情に合わせて五〇マル一〇〇マルの機械をそこへ持っていくという方法も考えられる。

何れにしてもわれわれのほうで主として手がけているものは、大量消費、大量販売、それに基づく大量生産ということである。よく大量生産、大量販売という

第9項について社長に伺う

けれども、もう少し近代的な見方をすると、大量生産の設備をさきにつくって、たくさんできるんだからたくさん売ってこいというのではなく、まず需要を喚起して、それにマッチするよう生産設備を大きくすることに重点を置いています。

ところが、生産設備には単位があるわけです。例えば乾燥塔には、大体の生産力についての単位がありますね。ですからこれに合わせて粒状の合成洗剤の生産施設規模としては、おおざっぱに言って三千トンくらいの設備ですね。

化粧石鹼になると、押出機や自動包装機の単位は比較的小さいから必要に応じ台数をふやして行ける。化粧品ともなると多品種になるから単能機械が沢山入用になるわけだが、製造方式が共通なものは共用の設備をつくる方が経済的になりましよう。

司会 フレシテピリティのものは工業用化成品の生産設備などにもあるようですね。

社長 そう、各品種用の小さな設備をいくつもつくらぬでも共用のやや大きな設備を考えられるのがありますね。

——タイミンクのいろいろ——

関原 方針に書かれた表現では稼働率の問題、販売力とのタイミンクの問題が出てくるわけですけれども、それ以外に財務上に、たとえば金融情勢のタイミンクでございませうとか、技術上のタイミンクとしては、先行きもつと新式な技術ができるかどうかというような問題があるように思います。

そういうような見通しのほかにも、工場の場所的な面から見て、その付近の工場社会がどうなっているかということを含めた、社会的な影響から見たタイミンクとか、いろいろなタイミンクが考えられると思うのですが、しかもそれは計数的に算出しにくいので、経営者としては大へんむずかしいところだと思えます。

その辺のところを、機微に触れるかもしれないかもしれませんが少しお願いしたい。
社長 そういうことあるでしょうね。

多くの石油化学会社の中で、三菱油化が誇っていることが一つある。それは世界中の優秀な技術の中で、装置を導入する導入先の選定、その選定において自分

のほうは非常に当たった、という賭をしたようだが、結果的に自分のほうは選定がきわめて優秀であったと油化で言っているのです。それからもう一つ優秀だったと思うことは、鉄材の安いときに設備をしたことだといっていますね。

石油化学というのは純然たる装置工業だから、今あげた二つのことは油化の製品原価に大きなプラスになったのです。

司会 ハードのアルベンからソフトに移行する頃のことですが、石油化学会社ではソフトアルベンが将来中心になるのか、それとも何か他に第三のソフト原料が出現するのが装置の選定に課題となっていたといわれていました。

——コンピューターへの投資は——

森木 設備投資と、タイミングと、効果というのは一番大切だと思うのですがタイミングと効果をはかるためには、いま情報化時代なんていわれまして、雑多な情報の中から、適確な情報を選ぶということから、一つの手段としてコンピューターというのが、非常に注目されている。たとえば新製品や何かをつくるため

の設備投資のタイミングや効果をはかるためのその前の段階でのコンピュータそのものに対する設備投資というのはどうなのか。あるいはそれを有効に使うにはどういふふうに運用しようとしているのかということをお聞きしたいのです。

社長 コンピューターのことは前回にも述べましたから一つだけ申しますと、使いこなすことが大切で徒らに高度の機械を入れることは企業の金の使途からいっても、利用率からつまらない。適切なものを選んで置いて、それで間に合わなくなるように使用度が高くなったり、質の高い性格の作業が必要になったりするようになれば、またより進んだ機械を入れる。幸いにコンピュータは賃借方式だから、こういう機械の借りかえも有利に出来るわけです。

——チーム制か職制か——

青山 設備計画推進の方法として機動力のあるチーム制も横のつながりだけで縦のつながりが弱いのでチームリーダーがしっかりしないと、ということがあるようです。その点では職制を通じたやり方の場合には連絡はうまくいくと思う。そ

れぞれ長短もあるようですが。

社長 問題によりけりだと思えます。

今度ライオンアーマーの工場を大阪工場内に計画しているが、熊本工場長が臨時建設部長を兼ね、ライオンアーマーの宇野課長をはじめ、その他必要な人をつけることにした。専門家と経験者のチーム構成です。

一つのを研究する場合の例でも、研究所の多くの室の中から適当な人をピックアップしてチームをつくり、できるだけ早い機会に、もっとも能率的にユニークな商品をつくりあげる。研究所の中でもいろんな専門家がいますから、それぞれの専門の人の力を結集することによって、そういうものが早くできあがる。

こういう例がありますね。

たった一つのヒントからでも製品が生まれますよ。会社でこれからやろうと思っているものの一つにクレンザーがあります。今までの品になかったある特性をもたせたクレンザーをつくったらどうなんだと言ったんです。それが一つのヒントになって、いま特異性のあるクレンザーができようとしている。

青山 詰合せなど手作業がふえてきた。これは能率化や、人手不足に逆行するように思いますが。

社長 これは非常にむずかしい問題ですよ。なぜむずかしい問題かというところ、お中元、お歳暮なんかのときには、詰合せものが要望される。これには非常におもしろい例があるんだな。だいふ前の話だが、僕はお中元の少し前に、有力な製菓工場を見に行ったことがあるんですよ。キャラメル、チョコレートなどいろいろある。あそこも歴史のある会社だから、一号機、二号機、三号機とだんだん能率のよい新しい機械になっている。そして新しいものになるにしたがって省力化が行なわれている。作業者が沢山集まっているのが見えたのでそばへ行ってみると、お中元用の詰合せをやっていた。こればかりは機械化ができていない。

うちのほうでも、たとえばポリバケツ。あんなもの手間がかかるのでやめたらどうかという人があると思うが、相当の量が売れるので、やめられない。そうい

うものが相当出るということになるかと人力を使ってもやらざるをえないんじゃないかということになる。

司会 進物でもらった人が、また買うなんてことになりませんか。

社長 そうですね。これは外国でもそうなんだな。人件費が非常に高いところでも、詰合せとか景品実物添付などやっている。

わが社では来年度はそれを機械化することにしました。それは需要が引き続き相当多いだろうという見通しがついてきたので機械化することにした。見通しがつかない間は、やむをえず人力でやらざるをえないことになるわけですね。

設備費用の考え方

石黒 わが社の場合、広告費は莫大でそれに比べ設備費が過去の実績を計算してみても大したことない。広告費は品質的には直接影響がないといえよう。その効果も判然としない傾きがある。

かつまた、競争相手が10億の広告費を使えば、わが社もやるとする。その宣伝競争は相殺になるような気がします。品質的に貢献する設備の方に大いに金を使う方がよい。良い機械で品質のよいものを作り、相手の宣伝に対抗するという具合に。

輸送費の節減にも設備がものをいう。

もし、小倉工場が生産設備に余力があり、東京、川崎が能力不足すると、小倉の製品を北海道まで変則輸送するようなことになる。かつてはそういう事実もあったと聞いている。そんな点について。

社長 広告効果の測定ができれば大したものですがね。

石黒 いま日本では宣伝について、数値的な解析はこの企業でもやっているかと思うんですが。

社長 やっていないではないが、正確にはなかなかでて来ない。簡単にいえば、売れているから効果があるだろうと思わざるをえないくらいに非科学的なんです。

科学的に調べる方法はあるかもしれないけれども、電話による視聴率調査、これも、厳密な意味では科学的といえない。推測という程度だと思えますよ、しかしある程度の確率はありますよ。

広告の一番盛んなアメリカで、どんな広告をしているかというテレビ広告に断然金を使っている。そうするとテレビ広告は、提供する番組や時間帯の選定よろしきを得れば、もっとも効果の上がるものに違いないという風に考えられる。そこで日本でもテレビ広告が一番いいんだらうというのでやっているけれども、テレビは東京あたりはチャンネルが多い。つまらぬ番組は見て貰えず、そのCMも視聴にはいらぬわけ。だから視聴率の良い番組を選ぶことに努力している。

しかし立場を変えて技術の面からいくと、あんなに広告費を使うなら、もっといい装置や設備をすればいいじゃないかという考えも出まじょうか。

いずれにしても、われわれはかなりいい装置や設備をやっていますよ。広告するから機械は後廻しなどは決して考えていません。

変則輸送もあなたがいうように過去のこと、今は東京、川崎、大阪、小倉その

周辺地域で需給がバランスしている。

また、もっとも良い機械をとの質問だが、もし現在わが社の設備よりもっと進歩したのがあるとするならば、わが社が国際的に探しても見付からなかった。その時点において調査が足りなかったということでしょう。

設備費節約のため二流品でがまんしているなどということは絶対にないから安心して下さい。

設備効果の確認は計数的以外にも

関原 第九項に設備計画の効果を確認した上でと書かれています、生産設備以外の設備である厚生施設や研究施設など広い意味の設備についてはその投資効果の測定は計数的には仲々むずかしいと思います。

生産設備にしても工場建設による販売店の意欲誘引とか従業員のモラルへの効果とかは計数確認でなく、一つの洞察確認とでもいうようなことしか出来ないよ

第9項について社長に伺う

うに思います。その辺のお考えについて。

社長 忘れないうちにあなたの方から質問のうしろの方から答えると、大阪工場を建設するというのが発表されてから、関西方面の売上げがふえている。いままではライオン油脂は全国商品として品物をくまなく売っていたけれども、関西の人には、何となく、よそのもの、関東にある会社の品物を買っているんだ、売っているんだという感があつたようです。

ところが大阪府堺市の臨海工業地帯に工場を建てるということが発表されてからは、関西の人達も、自分達の会社だという気持ちになった。大阪工場の稼働率を上げるのは、われわれの責任だ、工場に閑古鳥が鳴くようなことはさせないとお得意先が意気込んでいわれるのです。じかに僕も、そんな言葉を聞きました。

このようにして、売る意欲が増大してくる。大阪工場が操業をはじめて間もなく能率が上がってきた一つの要素はこの心理的効果でした。

司会 大阪工場竣工式の時、関西方面のライオン会の代表の方もそういう挨拶をされたのを記憶します。

社長 広義の設備となると効果の測定はなるほどむずかしい。しかしものによりけりで、前回の座談会でも述べたが研究施設として優秀な計算機を入れるとす。そうすると人手による計算を機械がやってくれるので研究員は研究そのものに没頭出来るというわけで確かに効果は見えますね。

関原 分析機を導入するとかいう場合も確かに効果が確認出来ますね。

社長 それから、いったいこの生産設備は、経済的に見ても一番いい設備であるかどうかということの判定がなかなかむずかしい。実は一口にいうと贅沢（ぜいたく）になっていきます。そういう設備をしなくたって、あるいはそういう外観を呈さなくたって、品質、能率にvarietyがないじゃないかといっても、それだけです。まされる世の中じゃなくなってきた。

大阪工場などは非常にカラフルな工場になっている。これは色をつけるのに非常に金がかかっているかというところじゃないんですよ。どうせ壁面などの仕上げに吹きつけするのだから、前もってその仕上げ材料に適当な色粉を混ぜておけば手間はちっとも変わらないわけ。

適当な色を混ぜると、外観が非常によくなって、何となく生き生きしてきて、皆さんの働きが良くなる。

ライオンの四つの工場の中で、この大阪工場が一番最新式の工場だ、一番能率のいい工場だ、一番いい工場に自分たちは配属されている。働きが良くなるじゃないかという気持ちになると、それだけで能率も違ってくるわけです。

しかし、既設の工場をカラフルにするには色だけをまた吹きつけることになるので新たにそれだけの工費がかかりますね。

それから大阪工場は、中の広さも、普通の広さでいいはずなのにたっぷりしているということ、これは何となく安全感が出てくる。

また照明のこともある。暗いと明るいと、どっちが安全性が高いかということ、あんまり明るすぎてもいけない。適当な明るさであることが安全性を増すのに非常に効果がある。

それから騒音が激しいと疲れるから、騒音をなくすような設備をつくれれば疲れないで能率が上がっていくということになりますね。それは直接、間接、能率を

上げるのに役立つということになる。

だから一見贅沢のように見えても、それは贅沢じゃないんだ、と思うんですけどね。しかし、これもよほどチェックしておかないと贅沢すぎるという設備になってしまふという可能性があります。設備だけじゃない。厚生施設もそうですよ。

前と比べれば格段いい厚生施設になっています。

わが社のものが全部よくなったとはいえないが、だんだんそんな方向に進んでいるということがいえると思いますね。

司会 長時間ありがとうございます。

第10項について 社長に伺う



〈経営基本方針第10項〉

内部留保による自己資本の蓄積をはかると共に資本構成の是正に努力する

- (イ) 他人資本，特に借入資本の運用に心を致し総合的な資金活用をはかると共に総資本回転率ならびに利益率の向上を期する。
- (ロ) 財務面から見る場合，企業の優劣のかなめは内部留保にかかっている。内部留保を特にあつくして，自己資本を充実し適正な増資とあわせてこの面からも企業体質の改善をはかる。

◇対話・昭和44年11月8日・本社6階会議室にて◇

橋村(司会) これから第十項の資本構成関係の事項をお願いします。

青山 では第十項の自己資本、他人資本ということについて伺います。

社長 仕事の種類で違うわけですが、花王は八十年近い歴史があるが終戦後のある時期にフェザーシャンプーを出し、あれですっかり儲けてしまった。それが一つのきっかけになって、利益の内部留保と若干の増資資金で新しい装置をどんどんつくっていった。これは卒直にいったらいいと思います。

それからライオン歯磨、これも借入金はほとんどありません。だけれども花王石けんとライオン歯磨と比べた場合、事業の性格に非常な相違があるわけです。

花王は装置工業的で、設備費がかかる。ライオン歯磨の場合は加工業ですから、設備費はそうかからない。日本の石油化学なんかになると途端に莫大な装置費がかかるのでほとんど他人資本に依存している。

ライオン油脂も齒磨会社よりも売上げははるかに多いが、自己資金である内部留保金などの財務内容は齒磨会社の方がずっと上です。いいかえるとわが社は事業の性質上、借入金が多い。ですから社内留保を出来るだけ多くして、折角儲けたものを社外へ出してしまわないことですね。そういう方向に進めています。

それでは、たくわえたものをどうするかということになりますが、勿論お金は紐付きじゃないから、どういうふうに使ってもよいわけでしょうが、結局再投資に使うことが望ましいことになりますね。再投資に使う金がふえてくれば、それ自体がまた利益を生むという風になってきます。

だから金利を払う他人資本が多いということは、決して望ましい姿じゃないけれども、必要やむをえないものであるというふうに考えていいのじゃないかな。

——他人資本も臆せず——

ところが新規事業をおこしたり、新しい装置をする場合に、自己資本、つまり内部留保金だとか、資本金だとか、その範囲内で設備の改良をやったり、新設し

たりしようとする、それは退嬰（たいえい）的になってしまう。

日本は他人資本に頼りすぎるかもしれないが、要するに他人資本を臆（おく）せず使つて企業的发展を図つて来た。アメリカを目標にして、まだ負けている、まだ負けているという風に一生懸命技術を磨き経営力を増大し、そのうえ、よその国には見られないような過当な競争、苛酷な競争をして来ている。これがまたお互いのせつさたくまにもなり、お互いを発奮させることにもなっている。

ヨーロッパは秩序が整いすぎていて競争が少ない。だから経営力を磨くことも少ないといえる。ヨーロッパ経済の発展がにぶいのも、そういうところの一つの原因があるように思われる。このように自己資本の枠内にとじこもり過ぎて他人資本を使うのをこわがったりするような消極的なやり方では、商機を逃す場合があり得るのです。

それじゃいつでも他人資本に頼つていいのかというと、そういうわけじゃない。戦前日本の企業は大体自己資本が六〇%他人資本が四〇%だった。アメリカでもイギリスでもヨーロッパ諸国でも、大体そういうような姿になっている。

——内部留保で横幅も広くガッチリと——

われわれの場合には自己資本が二〇%くらいしかない。貧弱きわまるじゃないかというのだけれども、年々内部留保も多くなってきたので、背丈だけでなく横幅もだんだん大きくなりガッチリした体格になっていくと思うし、またそうしてゆかなければならないと思う。そしてある時期に増資もするといったぐあいに、自己資本の充実を考えている。

その一つの理論的な根拠は、それは金融が非常に逼迫してきた時とか、あるいは何かショックキングな大きな問題がおきたときに、金融業者は、自分で貸している金を引上げることがありうるわけです。その場合に自己資本が少ないとその会社がたちまちガタガタになってしまうおそれがある。しかし自分の会社が利益があがっている以上は、他人資本を使うことはちっともこわくない。

なぜかという、他人資本を借りる場合には先に金利を払うわけですよ。資金ですと決算が終わってから二ヶ月も経って株式配当を払えばよいといういわば

金利の後払いですよ。

しかも配当は、会社の利益が少ない場合は減配または無配にすることも出来ないわけじゃない。

だから借入れによる他人資本よりも増資による資本金の方が強いじゃないかという人もあるが、私の考え方ではそうじゃない。

お金は生き物で、金利は丁度、お金の働きに対する報酬です。資本金だったただ働きはさせられない。株主の出資に対して配当するのは、借入金の場合の金利に相当します。

社内留保の自己資金は一応金利はかからないし、再投資することによって利益を生む。従って自己資本をふやすには増資よりも内部留保金を増すのが一番よいということになります。

司会 もう一つ関原さんからおもしろい質問が出ています。

財務上から見て、わが社の資産のうちで土地のウエイトが多い。しかし土地そのものは事業の発展に必要なもの。その辺のかねあいを。

社長 土地は会社が裕福ならば、もっと持っていてもよいと思う。

以前から保有していた土地で得をしている会社の例がありますよ。それは紡績会社。紡績会社は方々に工場を持っているでしょう。いまその土地は莫大なものです。紡績会社は儲からないでしょう。

そこで上(うわ)ものの建物などをとっぱらって住宅にしたりその土地を売ったりする。

司会 時間も経ちましたが何かほかに社長にお伺いしたいことは……。

関原 経営基本方針が四十一年一月に成文化されているので、基本は不変でも注解は年々書きかえることが出て来るように思います。

工業品とか関連商品のあり方の指針を加えていただくことが必要かと思えますがどうでしょう。

社長 制定時には方針の第七項に子会社との連携を密にし、オールライオンとしての成長発展を期するというふうに書いてありましたが、当時は子会社というのは、ライオン油脂につながる子会社ということでしたが、最近ではライオン歯

磨との提携を密にしている関係からすると、オールライオンといったものの範囲が子会社からももう少し拡大されていいのじゃないかということに変わっている。前回に話したとおりです。

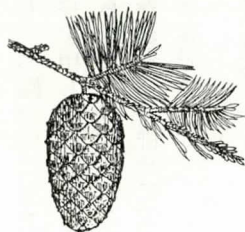
経営の多角化ができるよう定款の変更もしてありますので、かれこれ注解の部分は若干の補充ないし改訂をした方がよいと思っています。

司会 時間も過ぎましたので、この辺で終わりたいと存じますが如何ですか。今回で経営基本方針第一項から第十項までの全部を一ケ年にわたり順々に伺って解説を済ませたことになります。長い間ありがとうございました。

——第十項おわり——

——経営基本方針解説、完了——

昭和45年度年頭の辞



昭和45年1月5日
本社始業式にて

ライオン油脂株式会社
取締役社長 小林 寅次郎

◇昭和45年度 年頭の辞・1月5日・本社始業式にて◇

皆様明けましておめでとうございます。

本年もなにとぞよろしく願います。

これより年頭のご挨拶を申し上げますが、そのままに皆様と一緒にわが国の象徴であられる天皇陛下がご機嫌うるわしく新年をお迎えあそばされましたことを謹んで寿ぎ奉り、併せて天皇ご一家がますますご繁栄に相成りますよう祈念いたしたいと存じます。

——50周年にふさわしいよい業績——

さて昨年はわが社にとりまして、誠に記念すべき創立五〇周年の年でありましたので、ぜひとも充実した年にしたいと会社の総力をあげて努力した次第であります。幸いにして五〇周年にふさわしいよい業績を納めることのできましたこ

とは誠に感謝に堪えないところであります。

私はここに、会社を代表いたしまして皆様の格別なご協力に対し、心からなるお礼を申し上げたいと存じます。

——変化のげしい70年代前半——

今年のご承知のように一九七〇年代の最初の年にあたるわけではありますが、変化のげしい現時点において、一〇年先の日本はどうなるか、一〇年先のわが業界はどうなるかというようなことを的確に見通すことは事実上なかなか困難であります。

そこで私はそういうことよりもむしろこの移り変りの激しい七〇年代の前半において、ライオン油脂は如何にこれに対処すべきかということを考える方が、より現実的であり、より大切であると思えますので今日はこの点について申し上げます。

七〇年代の前半とは具体的に申しますと、一九七〇年から七四年、昭和でい

ば四五年から四九年に至る期間でありまして、この最後の年は申すまでもなく、ライオン油脂が創立五五周年を迎える年であります。この五ヶ年間にのみまして日本は現在よりもいっそう進んだコンピュータ時代、情報化時代、技術が一段と進歩する技術革新時代、資本取引の自由化や貿易の自由化がより一層進む国際化時代になるといわれています。

また産業構造の変化に伴う労働の質の変化や省力化も相当進むものと考えられております。こういう見通しのもとに、わが社はどうか対処していったらよいか、これこそ差しあたったので大切な問題だと思っております。

——静かに脱皮——

そこで私はこうした背景のもとに、わが社を「静かに脱皮」させてゆきたいと考えております。しかしこれは決してわが社経営の基本方針を修正しようという意味ではありません。

申すまでもなく、わが社は「洗淨剤工業を通じて社会のお役に立つ」ことを社

是とし、「お使い下さる方の身になって、よい品質の商品をつくる」ことをモットーとしております。

そして、合成洗剤を主力商品とするほか、香粧品や、これらに関連する商品の開発、今ひとつは化成品（従来の工業用化学品）以上四つの柱を打ち立てて、それぞれの内容をひとつひとつ充実させてゆくという会社の姿勢、会社の基本方針を明かにして参っております。

これを別な言葉でいえばライオン油脂は技術開発に力を注ぐ「技術のライオン」トータルマーケティングに力を入れている「消費者指向のライオン」といえる会社であります。

このように研究技術の開発はわが社にとり、極めて重要な地位を占める部門であります、これまでの幾多のすぐれた新製品を生んで参りましたが、これらのほかに幸いにして、会社将来の発展につながる研究が近年着実に進んで参りましたので、ご承知の通り昨年八月に開催された定時株主総会において、定款の一部変更を行い、会社の今後の行き方に備えた次第であります。

このことを、ひとくちにいいあらわせば会社の定款を「多角化にふみきるライオン」にふさわしいものに改正したといつてよいと思います。

そしてこれを具体化するためには、有力な他の業種の会社と共同研究や技術提携を行ったり、資本参加をしたり、製造委託をするなどいろいろな形で他社とのタイアップを盛んにすることも考えています。

——技術とマーケティングのバランスのとれた協力——

七〇年代は戦後第二の技術革新時代ということができましよう。また従来よりもはげしいマーケティング時代ともいえると思います。そしてこの二つの面のバランスのとれた協力と総合的な経営力の増大とがあつてはじめてわが社事業の健全なる発展を期することができるということ、これこそ今日皆様に申し上げたい要点なのであります。

そしてこれを実現させるためには、ぜひとも人間能力の開発と人間形成に力を入れる必要がありますし、また企業体質の改善をはかり、「儲かる会社」に仕立

てあげることもゆるがせにできません。

また、販売面においては三強政策を強力に推進してゆくとともに、物流面の合理的運営には特に力を入れる予定でありますし、コンピュータの活用により物流面のみでなく、各種情報の処理を迅速かつ的確に行う等、なすべきことが多々あることをここに申し添えておきたいと思ひます。

——むすび——

以上のことを要約いたしますと、わが社は「静かに脱皮するライオン油脂」を七〇年代前半のテーマとして、本年以降の会社の業績を大いにあげてゆきたいと思っております。これを今少し、こまかく分けてみますと、

- 1 多角化にふみきるライオン油脂。
- 2 技術のライオン油脂。
- 3 トータルマーケティングに優位性をもつライオン油脂。
- 4 ライオン歯磨をはじめとする他社との提携強化。

ということになりますし、これに伴いぜひとも収益力を今以上につけてゆかねばならないことになります。

更に、私がかねて強調いたしておりますように、

一、得意先に対しては相互信頼にもとづく誠実な取引を行うこと。仕入先を大切にすること。

二、社内的には、健康にして明朗、積極性に富み、計画性を持ち、しかも和の精神に徹すること、小成に甘んずることなく、進んで苦難の道を切り開く気概をもつて事にあたること。

などがぜひとも必要であると思えます。

最後に一言だけつけ加えておきたいことがあります。それは折角きょうわが社の七〇年代前半のテーマを「静かに脱皮するライオン油脂」とすると申し上げながら、その具体的施策について一つも触れないのはどういうわけかということでもあります。

実は会社として既にいくつかの具体案を持っておりますが、今ここでそれを明

昭和45年度年頭の辞

らかにすることは対外的にみて、いかにも時期が早すぎると考えられるからであります。

いずれ上半期中には社内報さぼんなどを通じて、そのうちのひとつかふたつはご披露できると思えますので、しばらくお待ちいただきたいと存じます。

以上、多面的にいろいろ申し上げましたが、これをもって私の年頭の辞といたします。

(以上)

経営基本方針



ライオン油脂株式会社

取締役社長 小林 寅次郎

経営基本方針

ライオン油脂株式会社

取締役社長 小林 寅次郎

一、わが社は「洗淨剤工業を通じて社会のお役に立つ」ということを社是とし、「お使い下さる方の身になって、よい品質の商品をつくる」ことをモットーとしている。これはとりもなおさず社会を明るくする清淨運動、清潔運動にも通ずるものであり、また、生活文化の向上にも寄与するものである。よってこれを企業経営の基本方針とする。

二、衣、食、住の三分野にわたり、洗淨剤工業を中心として主力製品の種類を増

すと共に、生活環境向上のための関連商品を含めた裾野の広い商品の多角化を行ない企業の健全な成長をはかる。

従来は自社製品のみを販売する方針であったが、関連商品については自社製品に限定しない。

三、企業体質の改善をはかり「儲かる会社」に仕立てあげる。

「儲かる会社」とは企業体質の改善をはかり、企業内部の力を活用して自ら利益を生み出す会社という意味である。

四、高能率、高賃金、低コスト政策をとり、企業の健全な発展を期する。

低コスト実現のためには、生産技術の向上は勿論、新原料及び包装資材の開発、事務管理面の合理化、能率化をもち、広い意味での生産性の向上を推進する。

五、人間能力の開発と人間形成に力を致す。

(イ) 人間能力の開発は自己啓発とそれが出来るような環境づくり、ならびに会社としての適切な教育、指導などの総合作用により、はじめて期待されるものであるから、これら諸要因の育成向上をはかる。

(ロ) 各人の持っている潜在能力を顕在化し、これを企業活動に反映させる。

(ハ) 株式会社は一つの有機体であるから、これを運営していくためには、人間能力の開発と共

に人間形成に力を致すことが大切である。

更に「和の精神」を養い協力体制を確立する必要のあることは申すまでもない。

六、わが社の商品は殆どマスコミ商品であるからトータル・マーケティング活動を強力に推進する。

(イ) 柱になるべき製品をふやしていくため、化粧品分野にも力を入れる。例えば、シャンプー、化粧石鹼等を中心に化粧品的センスの涵養に努力する。

(ロ) 研究、開発の中心は市場の潜在需要を充足するいわゆる「売れる商品」を目標とする。

(ハ) ライオン系諸会社と連携を密にする。特にライオン歯磨とのコンビナート広告は両社共にマーケティングの面で大きなプラスとなっているので今後も積極的にこれを推進する。

(ニ) 工業用化成品については、いたずらに品種の多様化をせず、需要分野の広い製品の開発に重点をしぼり、LA製品の開発については特に力を致す。

七、子会社およびライオン歯磨株式会社との連携を密にし、オールライオンとしての成長発展を期する。

八、新技術の開発に力を致すと共に海外市場の開拓と技術輸出を積極的に推進する。

(イ) 立派な製品を開発するために、共同研究を積極的に推進すると共に必要に応じて内外の技

術を導入する。

(ロ) 海外市場の開拓に力を注ぐほか経営力に相応した技術援助ならびに提携を推進する。

九、設備投資についてはそのタイミングに重点を置き投資効果を確認した上で計画する。

川崎工場や大阪工場が建設以来非常に高稼動を示しているのは、その建設のタイミングがわが社販売力の見通しと一致したからにほかならない。設備投資はよく将来の販売見通しをたて、著しい設備過剰、遊休設備にならないよう注意する。

十、内部留保による自己資本の蓄積をはかると共に資本構成の是正に努力する。

(イ) 他人資本、特に借入資本の運用に心を致し総合的な資金活用をはかると共に総資本回転率ならびに利益率の向上を期する。

(ロ) 財務面から見る場合、企業の優劣のかなめは内部留保にかかっている。内部留保を特にあつくして、自己資本を充実し適正な増資とあわせてこの面からも企業体質の改善をはかる。

制 定 昭和四十一年一月

一部改訂 昭和四十五年三月

経営の姿勢

非売品

昭和45年4月8日発行

発行者 小林寅次郎

印刷所 凸版印刷(株)

発行所 **ライオン油脂株式会社**

東京都墨田区横網1丁目2番26号

電話東京(03)(623)5151-(大代表)



ライオン油脂株式会社 刊行