

特別寄稿：シリーズ 先端科学技術爽やか対談 (13)

戦略思考とお酒、食品を語る

元 サントリー株式会社 取締役、顧問
元サントリー食品工業株式会社 社長
島根県産業技術センター所長、大阪大学名誉教授

今西 正道
吉野 勝美

(平成 28 年 6 月 23 日)

(吉野) 今西さんお久しぶりです。変わらずお元気そうですね。今日は遠い所から来て頂いて有難うございます。ご講演を無理にお願いして申し訳ありませんが、昔から今西さんは普通の方と違った発想もされるし、話も上手で面白いし、是非定年後自由な立場になられてからのお話も聞きたいと思って無理をお願いした次第です。

(今西) 吉野さんこそお元気そのものですね、こちらこそお呼び頂いて有難うございます。吉野さんはまだ現役ですが、私は現役を引退して 10 年位経ちますから期待頂いているようなお話は到底無理ですが、今日は現役の時の経験を時代が経過したので見える立場から考えたお話と、また特に最近強く思っていることを話させて頂きます。

(吉野) 学生時代は私と今西さんとは余り接点が多い訳では無かったのですが、私が阪大で教官になって現役の頃何度も 3 年あるいは 4 年の学生さんを 40 名くらい連れて東京府中市のサントリーさんを訪問させて貰いましたね。あの時は本当に有難かったです。

(今西) こちらこそ有難かったです。ユーザーの会社ですが電子等の制御やシステムを理解できる技術者は是非入社して頂きたいのですが、どんな仕事をするのか分からない等の壁がありますので、実際の現場を見て頂きお話をさせて頂ける機会は願ってもないものでした。また、ユーザーの会社に関心の無い方々にも、見学旅行の最後の打ち上げの場として、わが社のビールを試飲頂くのも有難い機会だと思っておりました。

(吉野) 電子工学科の学生さんは就職ということになると当時世の中で非常に人気がありまして、学生数の何十倍の求人が有り、好きな所に行けるので、大体電気、電子関係の産業分野に就職する学生が殆どでした。しかし電子の学生さんの中には異分野で活躍できる人、むしろその方が向いていそうな学生さんもいたので視野を広めてもらうため、電気、電子工学科としては異分野と思えるような企業さんも知って貰った方がいいと思って、その代表の一つとしてサントリーさんを選んで見学に行かせて貰ったんです。もちろんそこに今西さんが居られるから是非にと思って伺ったのですが、三日間の見学旅行の最終の訪問企業でしたので、そこで最後に色々御馳走になり学生さんも随分喜

んでいました。改めて御礼申し上げます。

(今西) いえいえ、お礼を申し上げねばならないのは私の方でして、私共のような電子機器を使う分野を知って頂くのも大事と私も思っていましたし、喜んでお迎えしたわけですが、そのこともあって、その後何人かの優秀な学生さんに我社に就職して頂いたのも実際にして、大変有難かったです。

(吉野) そもそも今西さんは電子工学からどんな考え、ご縁でサントリーに行かれたのか、後から教えてください。実は一昨年大学の同期で今西さんと同じクラスだった、卒業後日立で活躍した山本晃司君に IT 関連の講演をして貰ったんですが、その時に彼が云っていました。

“吉野先生は相変わらず顔の広い不思議な人ですね。随分色々な異分野と思える分野でも、何でもかんでも積極的に関心を持って取り組まれるんで感心していたんですよ。私と同じ電子工学科の今西正道君も視野が広くてサントリーという異分野に就職して大活躍しましたが、話もう面白い彼を呼んで講演して貰ったら面白い話聞けると思いますよ”と云いますんで、“私今西さんをよく知っています、と云うか随分お世話になったことが有りますんで、来年はぜひ彼に来て貰って、自由な話をしたいなと思っています”と云うことがあって、山本君が自分か



今西正道氏 (右) と吉野勝美所長 (左)
—島根県産業技術センター所長室にて—

らも今西君にそのことを伝えておきます、と云ってくれたんです。

(今西) 昨年秋のクラス会で山本君に会ったら、あんたも知ってると思うけど、吉野先生は幅広くご活躍で、本当に興味深い人だね。あんな縦横無尽に活躍している人は珍しい。頼まれて先だって彼が所長をやっている島根県産業技術センターで話をしてきたんだけど、あんたを推薦していたよと云われておりました。

吉野さんは電気で、私は電子で、お互いに極めて近い学科で交流があったし、講義も一緒、試験も一緒が多かったのですが、吉野さんくらい電子や通信など他学科の学生と沢山知り合いが有って親しい付き合いをしていた人は余り無いと思います、本当に若い時から吉野さんは不思議なところが有りましたね。

(吉野) 今西さんに関しては有名な話がありますよね。電子工学科の一年先輩に白川功さんがいまして、その後私は同じ電子の教授として親しくしていましたが、かなり個性の強い、強引と云うか、ちょっと怖そうな人と思われていたようです。ところが、本当は非常に人のことを気にするくらい思われるし、いい人なんです。その白川さんが今西さんに云われたという話が私にまで伝わっているんですよ。多分、私達が4年生の、就職がほぼ決まっている頃、夏休み後の頃と思いますが、白川さんが云ったらしいですね。

“おい、今西、お前どこに就職するんや”、“サントリーです”、“サントリー?! アホかお前は”。この話本当ですか、多分白川さんは、今西さんは電子本命の会社に行っても大活躍すると思われていたのだと思いますよ。

(今西) その話は、ほぼ事実です。多分、当時の電子の先生も学生も大学出たら電気系の会社や研究施設に行っても日本の電気、電子産業を発展させ、世界に雄飛する仕事をしなければならないという、ある種の使命感のようなものが有ったような気がします。そういう視点から見るとユーザー、しかも酒会社に行くのは全くの墮落と思われたのではないのでしょうか。

今でも色々な方から聞かれることがございますので、私がサントリーに行くに至った背景を少しお話しします。

私の卒業研究は電子管をやっておられた寺田正純教授の研究室で、新型進行波管の開発の基礎研究だったんです。宇宙通信などに必要な真空管の一種で、選択した就職先とは全く無関係でした。私の卒研の教室選択基準は、卒論テーマが将来の仕事に役立つかどうかという視点ではなく、研究の方法論や姿勢を体得したいという見方で研究室を選びました。

就職先の選定に関係することで、一番強く影響を受けたのは3年生の時に読んだ、W・ショックレー(1956ノーベル物理学賞受賞)の「半導体」という本でした。鉱石ラジオの素子の整流原理から点接触トランジスターに、更に

接合型トランジスターの開発に至る、論理的な推論と実証のプロセスを読んで、私には逆立ちしても到底及ばない発想のレベルの段差を悟りました。知識の部類は努力すれば埋められますが、発想は天性の物と思ってましたから。そして、自分のオリジナリティを発揮できる分野を考えた時、思い付いたのは電子工学を他の分野に応用する領域でした。従兄弟が阪大の医学部生でしたので、今でいう医用電子工学の分野に着目したのですが、そこで仕事するには医学部を卒業しておかねばならない、しかし実家の経済状態はそれを許容しないので、入社後に医学部に行かせて欲しいという要望を付けて数社に手紙を書きました。

(吉野) そうですか、それは中々大胆ですね。

(今西) 厚かましい話ですよ。でも、2社ほどから、真面目な、真摯なご返事を頂きました。当然お断りいたしますというようなものでしたが、じゃあ、別の分野を考えようと思っている時に、我々の就職の時期の主任教授である宮脇先生が、サントリーから求人が来ていると仰って、これは面白いかも知れないと考え、すぐ会社訪問をして話を聞いたりはしましたが、エイヤッと決めました。宮脇先生のユーザーにも行けという論理は、電気機器の開発にばかり優秀なのが集まっても良いものは出来ない。それを使うユーザーにも優れた人がいて、こんな機器が有れば、こんな性能にすればというニーズあるいはリクワイアメントを示すこと無しでは優れたものは生まれえないということでした。私はとても感心し、背中を押して頂きました。

(吉野) 山本晃司君も同じようなことを云っていました。彼の話では電子工学科の宮脇一男教授はずいぶん弾力的な先生なので、皆に“ものづくりは大事だが、ものづくりのメーカー企業だけでなく、ユーザーを含めて色々な所で頑張れ”と云われたので、本当にその影響で電子工学科の仲間は色々な所に行きましたが、自分は最初に、計量計画研究所に行ってその後日立製作所に移ったそうです。

(今西) そうなんです。結構同じ期の電子工学科卒業生は色々な所に行ってその後活躍しましたね。メディカルの分野に行った男、溶接工学の教授になった男、学校も東海大教授や東大教授など色々いましたね。

(吉野) それにしても不思議なご縁ですね。寺田正純教授のご出身は松江高校か松江中学だった筈です。それに寺田先生の先生、電子工学科を作られた菅田栄治先生は島根県に接しています米子のご出身で、先生の話し言葉はズウズウ弁で私の出雲弁と殆ど同じなんです。しかも奥様は島根の安来ですから出雲弁のバリバリの筈です。

(今西) そうですか。私は菅田先生がズウズウ弁の抜けていない言葉で講義をされているとは思っていませんでしたが、同じ地方の出身の人は、自分と同じ言葉だとすぐ分かるんですね。

(吉野) たしかあの言葉で天皇陛下の前で御前講義をなされた筈ですよ。

今日のお話のタイトルとしては「戦略思考」として頂いていますが、おおよそどのようなお話を頂くことになりましょうか。我々のセンター、産業技術センターというもののづくりのイメージですが、実は食品、機能性食品、さらにはお酒のことも関わっていますので、今日お話を聞く人の中には今西さんがサントリーにおられて食品とかお酒、さらにそのビジネスに関わる話をされると期待している者もいるかもしれませんが、それに拘ることはありませんので、自由にお話を頂きたいと思います。

(今西) 勿論私は大学を出てからサントリーでビールやウイスキーなどのお酒などの生産、ビジネスに関わってきましたが、そこでの私自身の経験からして、また私の友人の多くは電気、電子産業に関わっていますので、その彼らのこれまでの経過、結果を見ていますと、戦略的に考えることが極めて重要であるという思いに至りましたので、そのことを中心にお話します。勿論話題の中に私が長年勤務しましたサントリー、従って、ウイスキー、ビール、清涼飲料水などに関する、皆さんにも知られている様々な話もさせて頂くつもりですし、その他に電気、電子業界や歴史から私流に学んだことなどを含めて日本の将来についても少し触れたいと思っています。

(吉野) サントリーと云えば我々が学生時代はウイスキーというイメージが有ったんですが、いつの頃からかビールも出始めましたね。あれはいつ頃からでしょう。

(今西) 私がサントリーに入社したのが昭和39年ですが、実はその前年からビール事業がスタートしました。電子に求人が来たのは、ビールに進出して制御が分かる技術者が必要と思ったようです。ですから入社した時から配属はビール工場と決まっていた。当時、キリン社やアサヒビール社にも大学卒の電気技術者はいなかったようです。

(吉野) そもそもウイスキー自体がヨーロッパを中心に展開されていましたよね。スコッチウイスキーが主だったような気がしますが、実は私がベルリンに住んでいた頃一緒に実験をやっていたドイツ人の学生さんの自宅に行くといつもこれが一番うまいと云ってアイリッシュウイスキーを飲ませてくれましたですね。勿論ドイツですからワインもビールも飲みますが、日本の洋酒の歴史は概略どうなっているんですか。明治に入る頃までは日本では勿論日本酒が殆ど全てでしたでしょうが。

(今西) 西洋の酒が日本で初めて飲まれたのは、ワインが16世紀中頃、ビールが18世紀初め、ウイスキーが19世紀中頃というのが通説ですね。比較的歴史の新しい酒ですね。日本酒の歴史は古く、平城京には造酒司(みきのつかさ)という官制の醸造所がありましたから、庶民はどうか知りませんが、貴族はそこで造ったお酒を飲んでいただと思います。勿論神様のお下りの形なのかも知れませんが、国が権力を失うに従い、醸造所はお寺に移ったようです。僧房酒と呼ばれています。そして醸造技術は僧房から

民間に移り、酒屋が誕生します。室町時代にそういう流れが顕著になったと云われていますね。

(吉野) ヨーロッパのワインなんかもキリスト教の教会が盛んに造っている時代を経由して民間のワイナリーが誕生したと聞きますが、似たような歴史なんですね。

(今西) 古代中世では、宗教関係者が一番の知識階級であったことと関係しているのではないのでしょうか。醸造は、酵母菌以外の味を損なう菌の汚染を防ぐ高等な技術が必要なところが有りますから。

日本での西洋の酒の生産のお話に戻りますと、明治になって西洋人が多数居住するようになりますと彼らの好みの酒の生産を日本国内で行うニーズが高まり、実際にいわゆる現地生産がなされます。何と言っても西欧からの輸送に適していない、炭酸ガスがあり日持ちもしないビールが明治3年に横浜で西洋人により現地生産されます。もっと以前の江戸時代に長崎の出島で生産されていた記録が有ります。キリン社は、この会社の後継であると云っておられます。

(吉野) そうでしたか。設立の早いキリン社が市場シェアも高かったのですね。

(今西) いや、そうではないのです。戦前は明治40年頃にアサヒ、サッポロ、エビスが合併して大日本麦酒という会社になりますが、その時のシェアは72%位でキリン社は20%位でした。大日本麦酒は戦後集中排除法で分割され、朝日ビール、日本ビールという別会社になるのですが、矢張り営業組織などの再構築に手間取ったりしている間にキリン社がシェアを伸ばし昭和29年にはトップシェアの会社になります。それからもどんどんシェアを伸ばし、昭和50年頃には60数%のシェアで独占禁止法の適用になるという話が週刊誌を賑わす程の圧倒的シェアを持つ会社になりました。

当時、こんな笑話話が世に流布されていたのです。動物のキリンはどんな鳴き声かと問いて、答えは「ビール、ビールと鳴く」というものなんですが、皆が笑える程常識になっていたということですね。業界全体で見ると、サッポロ社が20%強、アサヒ社が20%弱で3社で略100%の寡占業界にサントリーが進出したのが昭和38年、以来20年過ぎて悪戦苦闘してもシェアは1桁の中程で赤字を垂れ流し続けるという状態でした。しかし、ウイスキーが好調でそのマイナスをカバーして余り有る状態でした。

(吉野) 確かに、私が大学に入ってすぐのことなんですが、下宿で先輩が歓迎会をやってくれて、その時初めてウイスキーを飲まれたんですが、サントリーレッドでした。18歳でしたから本当は未成年で飲んではいけませんが、先輩方はいい方でしたがこの点に関してはお構い無しでしたね。ともかくその時三日酔いといつてもない状態になって以来3年間ほどウイスキーは全く飲めな

くなくなってしまいました。その後、4年生で研究室に入ってから確かサントリーの角瓶を飲ませて貰って、そのうち外国留学から帰った人にお土産として皆にジョニ赤、ジョニ黒などさらには確かティーチャーズなどという変わった名前のウイスキーを飲ませて貰いましたが、少しづつ飲めるようになっていました。お酒を飲んでもいい20歳を超えたからですかね。私が教官になった頃からは新入生、未成年には絶対にお酒もビールもウイスキーも飲ませないようにしましたね。一気飲みで命を失う可能性があるから厳禁宣言をコンパなんかの最初に云い渡しましたね。サントリーさんが新しくビールに参入された時の戦略はどうだったんですか。

(今西) 当時の経営の指揮は佐治敬三社長が執っておられました。昭和36年に父から事業を受け継ぎ、昭和37年に寿屋からサントリーに社名変更、そして昭和38年にビール進出です。この時の目論見は、大雑把に言えば、日本のビールは重い、もっと軽いビールにすべきだ。欧米でもそういう傾向になっている。日本では未だ慣れていないだろうが、10人に1人位は飲んでくれるはずだ、シェア10%になれば採算は取れるというものだと聞いて育ちました。

ビールに進出しましたが、売れ行きは、目論見とは全く異なるものでした。売れないのです。今までとタイプの異なるビールだったので、ウイスキー臭いとか不味いとか不評たらたらでした。私が入社した昭和39年のシェアは1%台だったと思います。

私は入社して直ぐ東京都府中市のビール工場に配属されました。その年の冬には瓶詰め工場の電灯が消える日が何日もありました。売れないから瓶詰めもできないのです。この状態では、他の会社に転職しなくてはならないかも知れない、その時に採って頂けるような人間にならないと路頭に迷うと思い、勉強するようになりました。後年それなりの役職になれたのは、この時から勉強するようになったお陰だと思っています。

ビールが莫大な投資と多人数を雇用して乗り出したのに売れないので会社は非常に困った状態になったのですが、「つき」のある会社には追風が吹くのですね。ウイスキー戦争等と云われた、サントリーレッドとハイニッカの激しいシェア争いが勃発し、それにつられてウイスキー市場が拡大したのです。しかも、ウイスキー市場はその後上級志向が高度経済成長を背景にして始まり、2級・1級から角瓶、オールド、リザーブの特級へ移行し、バーや居酒屋でのボトルキープ制の普及により凄い売上になりました。

ウイスキー売上げのピークは昭和58年でした。59年の日経ビジネスの日本の企業1000社の利益額のランキングで6位だったと記憶しています。その年の4月号では「強さの秘密」という特集でサントリーが取り上げられています。その昭和59年4月に酒税改訂がありウイスキーの酒税が又上がったのです。これでウイスキーの売上げ

が落ち込み始め、それとは反対に焼酎の売上げが伸び始めました。日本の酒税は世界的にも変わっていて、売上を増やしている酒類に課税するという形で、ウイスキーは戦後一貫して伸びていましたので増税に次ぐ増税で価格の半分近くが税金となっていました。この落ち込みから20年の長期に渡るウイスキー市場の縮小が始まったのです。(吉野) 限度まで搾り取るという表現が適しているような課税方法ですね。

(今西) 売上が減っている酒類の税金は減税されることも有りますので、必ずしも酒類全体から搾り取るというものではないのですが、延びている所は増税、落ちている所は減税しますので、役所が酒の種類間を平均化する操作をしているみたいですね。欧米では純アルコール1mlに幾らという税金をかけるところが多いようですから、競争に関与しないです。

本題に戻りますと、当時のサントリーの売上げは8千億円位で、その内ウイスキーの売上げが6千4百億円位です。その後も約25年間続けて減り、10分の1以下になってしまいます。考えられない市場変化が始まったのです。

ウイスキーの売上げが前年を割り込み始めますと、何かの間違いだとか、一過性のものとかかそういう話に縋るようになりまして、それが過ぎると、あんなことしていたからお客さんが離れて行ったのだと犯人を独断的に仕立て上げたりします。大事なのは、事実を受け入れて正しい対策を取ることですが、この認識ギャップが邪魔をしてスタートが遅れます。もう少し待てば事態は好転するのではないかと思うのですよね。本人は気付かないですが、困難からの逃げで、困難の大きさに足がすくむのではと思います。

(吉野) 今西さんは生産企画部長としてどんな戦略でその苦境を脱したのでしょうか。

(今西) 私の定義ですが、戦略というのは戦争を例にとれば、まだ出会っていない敵とどこで、どういう状態で出会って勝ち抜くかという方策を指すものだと思っています。ウイスキーの市場縮小は始まっているのですから、出会っているわけで「戦略」ではなく、「戦術」になると思います。これから申し上げますことは、決して「戦略」ではございませんし、泥縄的な面も多々ございます。

生産全体が困難に立ち向かったのは、ウイスキー市場の変化開始から4年位後で遅いぐらいでしたが、しかもトップからの指示を受けての対応でした。誠に恥ずかしい話ですが、どこか事態が好転するのではという甘い期待があったのかもしれませんが、厳しい状態が続くという覚悟ができて無かったのでしょうか。生産本部トップの専務を通じて社長から生産も何かやれと言われ、専務と相談して、専務をトップに私は事務局を務める形で全体運動を始めました。

生産性向上運動の形態をとりましたが、本当の狙いは後

ろ向きの暗い経費節減的な雰囲気運動ではなく、意識改革をして、それを体質改善につなげ、そして新しい環境変化に立ち向かおうということとして、ネーミングなども明るい未来をイメージするように考えて進めました。主なポイントをあげますと

- ① 目標は3年後の生産性1.5倍を達成する。
- ② ウイスキーの市場変化はこれからも続くものとして考え、諸準備をする。
- ③ 全体運動の焦点を班長（多くの企業で職長と呼ばれている現場第一線の監督者）に絞り、会社の現状の情報を隠さず伝える。
- ④ 生産性の向上は、省力に絞り、しかもIEなどを学んで投資額最小で達成する。
- ⑤ 省人化は、定年退職者の補充のための新規採用をしないことや、生産の中で伸びている部門への配転や、営業部門への適性ある人の配転などで行う。

です。

(吉野) そうですね。危機にさらされた時ではない平常でも、生産性運動は多くの会社でされていますものね。効果はどうだったのでしょうか。

(今西) 3年間の活動で、1300人位の人数がいた生産部門だったのですが、約300人少ない人数で運営できるようになりました。でも、大きかったのは会社の実情を知って危機感を第一線まで共有して貰えるようになったことです。今までと同じ意識で仕事をしていると、その仕事自体が無くなるかも知れない、だから仕事を変えられるような技術やスキルを磨こうと皆が思うようになりました。また、ウイスキーの瓶詰専用工場が全国に8か所ありましたが、その内5か所を現在までに閉めています。転勤を伴うような異動が有るのにも関わらず争議のようなことは全く無く進みました。ウイスキー事業の苦境を皆が前向きに乗り越えようと思った結果だと考えております。

事業部門ごとにどう対処したのかを申し上げたいと思います。まず、重荷であった赤字のビール事業ですが、1984年のウイスキー市場変化以前で主なことを挙げますと、

- 1963年（昭和38年）ビール事業進出。
- 1967年（昭和42年）「純生」という名称で日本初の全く熱処理していないビールを発売。当時はビール市場はキリンビールが60%以上のシェアで、独禁法に抵触か等とマスコミが報じる程でした。
- 1978年（昭和53年）～1985、6年（昭和60、61年）頃「容器戦争」といわれる時代でした。この時初めてキリン社のシェアが落ちました。サントリーのシェアは10%に近づきました。
- 1987年（昭和62年）アサヒがスーパードライを発売し大ヒットします。

(吉野) そう説明されると、確かに色々なことを思い出しますね。一時期本当に色々なビール容器が出ましたね。巨

大な樽型のものが市販されていましたね、あれは確かサントリーさんでしたね。

実は私昭和49年、50年頃ドイツのベルリンにいたんです。当時ドイツは東西に分割されていたんですが、東ドイツの中の小島のような西ベルリンですけど、ドイツのビールと云えばミュンヘンのビールがものすごく有名ですが、実はベルリンでもベルリナーキンドル、シュールタイスなど色々な銘柄のビールが有りました。日本の各地に日本酒の造り酒屋さんが色々有るのと同じように、各都市には幾つもの地ビールメーカーが有って特徴的な味のものも有りました。ドイツ人に聞きますと多くはチェッコが起源のピルスナーという種類のもので、私には非常に飲みやすかったですね。日本のビールと似ています。借りていた郊外の別荘のような宿舎の庭で土曜日や日曜日の昼間家主さんのお手伝いをしながらビールを飲んだ思い出が鮮明に残っています。確か、キリンはラガーだったように思いますが、ドイツではラガーはメジャーではなかったように思います。サントリーさんもその後、黒ビール、スタイニーとか色々なビールを出されましたね。

(今西) ビールの種類のことも有りますが、容器については一時期、容器戦争と云われるくらい各社色々な取り組みをしました。サントリーでもお話になった樽型のもやりました。実は、現在ビールは瓶入りと缶入りを比べると圧倒的に缶入りが主役です。

それから次に大きなこととして発泡酒の市場導入が挙げられます。

発泡酒を他社に先駆け導入したのはサントリーですが、当初社内でも発売すべきかどうか色んな議論が有りました。先ず発売するかどうかについて一番の障壁は認識ギャップでした。「我社は『まがいもの』製造会社になるのか!」「ビールでも売れないのに発泡酒で売れるはずがない!」という意見が上層部に多く有りました。私は、反論しても抽象論ですから納得して貰うのは難しいので、心の中で、レギュラー缶1本40円安く、しかも国内生産だからフレッシュ度が違って美味いから、絶対に売れる、と確信していましたので、上市に向け粘りに粘りました。何とかビール事業部長やビール営業部長の奮闘で、まず静岡県で地域限定試験販売にこぎつけ、爆発的な売れ行きで、営業トップの指揮で1ヶ月後に全国展開されました。現在でも販売数量の半分位がビール風味飲料ですから、事業を支えるそれなりに重要な成果だったと思います。

(吉野) サントリーさんの発泡酒はホップスと云うのでしたかね、確か。

(今西) そうです。当時新聞の一面に大きな見出しでビールでないビール、酒税節約ビールなどと出たことが有りますね。その年のヒット商品として取り上げられるものでした。しかし売れたら売れたで国税庁は発泡酒の税率を上げるだろうから商品寿命としては10年間位だろうと思って

いましたが、20年過ぎても存続しています。何度か税率改定の話は出るのですが、サラリーマンの楽しみを奪うのかなどの反対で税率を上げられないまま来ています。

(吉野) 元々昔から子供には人気があったんですが、だんだん大人を対象とする清涼飲料水関係の品々が各社から登場しましたですね。サントリーさんの取り組みはどうだったのでしょうか。

(今西) 吉野さんをご存知かどうか知りませんが、サントリーも実は昔から清涼飲料部門があったのです。

まず、トリスコンジュースという商品が有り贈答品に使われる時代もあったぐらいです。それから1974年にオレンジ50が大ヒットしましたが、他社を圧倒するような定番商品には定着しませんでした。その後も主力商品とすべく幾つかの新商品を上市しましたが、成功したとは云えなかったと云うのが正直なところです。

しかし、洋酒縮小が始まる前に清涼飲料部門の基盤再構築がなされました。後に専務、副社長になった人が食品事業部長(サントリーは清涼飲料も食品と呼んでいた)に就任し、手始めに、毎年10～20出していた新製品を1年間出さないと宣告された時は、新製品で売り上げを立てていた事業部でしたから気のふれた人が事業部長かと驚きました。新製品は出さず、例えば決めた原価率以上の製品はコスト改善するか、出来なければ廃止となりました。また、新製品で攻めるターゲット領域を変える等々事業部の経営体制を変革したのです。

そんな方針の下で順調な新製品開発がなされました。たとえば、はちみつレモン、なっちゃん、鉄骨飲料、ボスなどいずれも大ヒットしました。

当時の新製品開発は短大などの家政学部出身の女性が主力で行われていました。わが社のワインの技術責任者でワイン分野の著名な人が、いつも口癖のように云っていたのが「理屈の多い人の料理は不味い」ということですが、その通りだったのかも知れないと思うのが清涼飲料の分野です。要するに、清涼飲料の製品開発は料理と同じで「理屈」より「感性」が重要なんじゃないでしょうか。だから、この食品分野への技術者の配属の人事では既存部門からの異動でなく新卒配属を主力としたように覚えています。

(吉野) なるほど、そういう流れでサントリーさんは清涼飲料部門関係で主役になってくるんですね。

(今西) そうですね。現在では会社の屋台骨です。当時は確か300億前後でしたので、現在の国内の売り上げ8700億は29倍です。30年でそれだけの拡大を成し遂げたのは、凄いことだと思っています。私なんかは余祿を頂戴するばかりで殆ど寄与してないですが、後輩の方々の頑張りも大したものですね。

意識革新と省力化のお話をしましたが、その時期に増える清涼飲料の製造所の拡充を進めたということが重要だったと思います。すなわち、1984年以前は子会社2工

場(東京・京都)と委託生産で進めていたわけですが、清涼飲料新工場を自社工場として群馬県に建設、その後兵庫県と神奈川県に造られております。また、ミネラルウォーター工場を山梨県の白州蒸留所内に自社工場で建設、その後大山と阿蘇近辺に造られました。

清涼飲料事業が大黒柱になるだろうと予測していたから、その製造技術の核になるものを持たねば競合に勝てるはずがありません。当然子会社で獲得しているものは有りますが、設備も古く生産能力も旧式に属するものでした。ですから、最新式で生産能力も大規模な工場をサントリーが持たねばならないと考えていたのですが、新工場建設の役員会審議で結構強い反対を受けました。その時の清涼飲料の事業部長は技術者でしたので、2人で反対の方々を説得したりして建設にこぎつけることが出来ました。

また、ウイスキー瓶詰工場で清涼飲料を生産しました。こういう工場は今も存続しております。既存洋酒工場やビール工場から新工場に要員異動を進め、工場文化の違いの克服を図りました。また子会社の工場から長期の駐在の形で従業員が新工場勤務し工場文化構築に貢献しました。また、子会社2工場の拡張とリニューアルも進めました。

(吉野) なるほどよく分かりました。発展の背景も理解できました。その後サントリーさんは医療事業にも進出されましたね。私の知る結構沢山の品々があります。どういう経緯で、どういう方針で事業展開を進められたのでしょうか。

(今西) サントリーは1979年に医薬事業に進出しまして、医療用医薬品も開発して販売しておりました。しかし、薬価改定などが度々あり、先発の薬品会社との競合が厳しく、2002年第一製薬社と共同出資で子会社化しますが、2007年第一製薬社に譲渡し、現「アスピオファーマ」となっております。医療事業のシナジーは、進出した時から佐治社長は酒や清涼飲料にシナジー効果が有ると明確に述べておられました。今の清涼飲料の関係者は、医薬事業と直接の関係は無いですが、同じ場所に研究所があったので評価方法などで多くの影響を受けています。最近は特定保健用食品分野での健闘が光っていると云えると思います。それから、サプリメント分野への積極展開でサントリーウェルネスが大躍進しています。特にその辺りを吉野さんは聞かれているものではないでしょうか。

サントリーウェルネスは、健康機能の拡充、商品形態の多様化と展開、事業領域に拡大がよい形で展開し、急成長をしています。

(吉野) 飲料に関してのサントリーの成長も著しく、分野によってはコココーラを急激に追い上げ肉薄していると聞きます。今西さんはサントリー食品工業の社長もやられていた時期がありますが、サントリー食品工業というのはどの事業領域、範囲をカバーされているんですか。

(今西) サントリー食品工業は、清涼飲料専門の製造工場

の子会社です。歴史はそれなりに古く昭和33年(1958年)設立ですからそのままあれば創立58年の会社です。100%サントリー資本の子会社で、東京の稲城市と京都府城陽市に工場を持つ従業員200人位の会社でした。1昨年、サントリーの清涼飲料の工場と合体してサントリー食品インターナショナル社のグループ会社であるサントリープロダクツ株式会社の工場となりました。随分昔で規模が小さい頃に建設されてますので、工場用地は現在の新鋭工場に比べて狭く大規模な生産工場には向きませんが、消費地に近い立地なので物流費では有利ですね。そういう点を生かして2000年過ぎに増設やスクラップアンドビルドが行われ最新式の設備が入れられています。

清涼飲料の仕事は薄利多売の仕事なので、設備の不稼働率とか中味のロスなどを合理的に抑える技術も重要です。容器の使用材料を少なく出来るような包装ラインの管理も利益に直結していますので、工場の進化は非常に大事ですね。

その点に関して言えば、当時の子会社を含めて自社工場を持ったことは良かったかと、振り返ってみて思っています。

(吉野) 一方では、最近ウイスキーの成長が再び注目されているようですね。丁度、NHKでマッサンという連続ドラマが大きな話題になっていましたが、あの主役の竹鶴さんの関係者でしょうか、あの息子さんでしょうか阪大工学部の発酵工学科卒ですね。我々より一年上ですから何度も会っている筈ですね。

(今西) そうです。その竹鶴さんは、ニッカウキスキー創業者の竹鶴政孝さんの生家の竹鶴酒造の現会長でられる竹鶴壽夫さんではないでしょうか。竹鶴政孝さんも阪大発酵工学科の前身の大阪高等工業学校の醸造科出身ですので、壽夫さんは政孝さんを母校の先輩としてまた親代わりとして慕っておられると阪大のHPに書いてありました。

それから、丁度いい具合にウイスキーの話に戻りましたが、私達の会社は元々がそれですから、ウイスキーの復活を信じ、従来にも増して積極的な活動を続けてきていました。

主要なことは

- 世界品質を目指すプロジェクトで、これは他部門の技術者参画が重要でした。
- 世界的な品質コンペで最高賞の常連の地位を獲得しました。
- 世界的にウイスキーの商品評価で認められている「ウイスキーバイブル2015」で、サントリー山崎シェリーカスク2013が飛び抜けて世界一と評価されました。

一方、販売施策としていろいろトライをしています。2、3挙げれば

- 世界の市場開拓を精力的に進め、本場でもかなり受

け入れられています。

- 日本市場では、ジョッキでハイボールがお客様の心をつかみ、ウイスキー復権のきっかけを作りました。

ご存知かと思いますが、例えば近年次の様な様々な素晴らしい賞をいただいております。

- ディステラー・オブ・ザ・イヤー (Distiller of the Year) その年の最高蒸留酒会社という賞を2010, 2012, 2013, 2014年と受けています。

- 2003～20015年の間にシングルモルトウイスキー(山崎, 白州)では最優秀金賞を含めて、金賞以上を約60回受賞していますし、ブレンデッドウイスキー(響)では、同様の賞を約30回取っています。

だから、ウイスキー蒸留所の従業員に聞いたのですが、見学者の2～3割が欧米からの人らしいです。それだけサントリーが認められているということでしょうね。

(吉野) 凄いことですね。確かにウイスキーが復活しつつありますね。

ところで、サントリーといえば亡くなられた故佐治敬三会長には長年身近で接してこられたと思いますが、今西さんから少しその人となり、こんなことが有りましたよというようなところを改めてご説明頂ければ嬉しいですが、非常に有名な方なので外部からある程度のことは知ってはおりますが、

(今西) サントリーの社是は「やってみなはれ」だと思っておられる方が多いかも知れませんが、社是は他に有ります。「やってみなはれ」が著名になったのは、サントリーの創業70年社史をサントリー出身の作家開高健さんと山口瞳さんが書いたのですが、その題が「やってみなはれ」「みとくんははれ」(大阪弁で見て下さいの意)でした。それが本になったので有名になったのだと思います。佐治敬三会長がちょうど日経新聞に「私の履歴書」を書いておられる時のことですが、昼食に連れて行って頂いた帰りに履歴書の話になり、なんせ「やってみなはれ」が有名になってますからねと申し上げたら、「あれはなあ、骨肉の情や」と仰られました。開高さんはビール進出の意思を父親で創業者の鳥井信治郎に伝えた場面で「やってみなはれ」と云われたと書いて、チャレンジの「やってみなはれ」を表題に使ったのだらうと思いますが、会長が兄が亡くなり学者の道から会社に入り、父親の社長の指示に、それは出来ません無理ですと理屈をこねていた時に、「理屈やあらしまへん、やってみなはれ、やらな分からしまへん」と叱責されたこともその社史に書かれていました。そして、50年以上たっても心に残っておられるのは、へ理屈こねていた息子への思いを込めた親の言葉なんだなと思いました。

私は「やってみなはれ」と仰っている場面は出会ってないですね。やるべきことをやってない時の叱責である「やらんかい」は何度も聞いてますし云われたことも有ります

が、私が一番印象に残っている言葉は「やらざる罪を問う」と「etwas neues」です。失敗を避ける一番の方法はやらないことです。だから要領のいい人は云うだけで何もやらないで逃げるわけです。そういう人を厳しく咎めておられたと思います。そして何か新しいことをやれと仰る、それが「etwas neues」でした。なにせご出身が阪大理学部化学でしたからドイツ語なんです。

「やってみなはれ」に関連して付け加えますと、口で仰るのではなく、チャレンジする企画案を持って行くと、じっと目を見て本気度を試してから「わかった」「やったらええ」とか仰いましたね。「やってみなはれ」は意志決定で示しておられたと思います。

(吉野) 今西さんがこれまでサントリーで経験されてきたこと、友人とのお付き合い、日本人、日本社会を広い目で見られて、今どう感じられておられるのか、将来の日本のために話しておきたいということが有ると思いますので、少しお考えを聞かせて頂けませんか。

(今西) 私の経験から変革における重要点に関して、次のことを申し上げられると思います。

- 変革の始まりは新しいものの見方・考え方である。すなわちコンセプトが先行する。
- ベテランに変革はない。ただ、ベテランは従前通りのやり方なら極めて有能である。
- 少数の(役立つ) 変わり者を食客ぐらいに思って無駄かも知れないが養うことが大事。すなわち変革のためには、変人に権限を与え且つ受けの良い常識人の補佐を付ける。

(吉野) なるほど。それから本日のご講演のタイトルでもあります、戦略思想に関して少し語って頂けませんか。

(今西) まず、日本のことを云々する前に今までお話ししてきたサントリーの大きな事業転換と戦略との関係について話させてください。8000億の企業の8割を占めていた事業が20年ぐらいの間に10分の1以下になったのですから、そのインパクトは並ではありません。しかし、1984年からのサントリーの業績は伸びているのです。それは、清涼飲料やビールやスピリッツだとかの事業がマイナスを埋めて余り有ったということです。偶然や運の良さでは決して説明できないことです。

結論的に申しますが、私は佐治敬三社長戦略のおかげだと確信しています。結果論かも知れませんが赤玉ワインとウイスキー事業だけのサントリーだったら、この苦境は脱しきれなかったと思います。勤と感性の事業に理屈を加えたことが色んな経験と人材を集め、中々シェアが伸びず苦勞に苦勞を重ねたビールの生産販売の体験が苦境にひるまないファイティングスピリッツを養ったのだと思うのです。

そして、清涼飲料事業にそれまでのやり方を革新するような人材を配し、ビール事業の技術担当に私のような電子

工学出身の人間を持ってくるなんて、苦境の時の人事異動で考えられないですよ。そう言う異質の人材だから、発泡酒という正統派からするとまがい物として一顧だにしないようなビールを上市することに必死になったわけです。医薬事業進出も、医薬事業では撤退の憂き目にあっていますが清涼飲料事業やサプリメント事業に大きな影響を与えて収益事業に結実しています。その構想力と実施する度胸と言いましようか勇気に私は敬服いたしております。

(吉野) なるほど、サントリーのお話は佐治敬三さんの戦略と繋がっていたのですね。

(今西) さて、お尋ねの日本人の思考傾向について私が常々思っていることを申し上げます。まず、日本人は戦略的に考えるのが苦手であると云えます。たとえば、パレーボールのルールやスキー複合競技のルールを欧米の人達は、日本人が勝ち続けると、日本人の体格から見て不利になるような改訂をして日本が勝てないようにするのですが、それに対抗するようなアクションはしないのです。

逆に云うと、日本人は定められた枠の中で努力する傾向が強い。すなわち、「枠を変えよう」とはしない、まして「土俵を変える」ようなことはしない傾向が有る。これは四方を海で囲まれた安全な環境で住んできたので、敢えてそれまでのことを否定するようなことは無用だったのではないかと私は思っているのですが、その結果、先人の考えを模範解答として繰り返す思考方法が習性になっている。日本人は色んなことを茶道や華道のように、〇〇道にするのが好きですよ。吉野さんどう思われます。

(吉野) まったく仰る通りだと思います。たとえばどんなスポーツでも与えられた条件下で大変な努力をして新しいことを生み出して世界のトップに立っても、結果的には新しく生み出したことは禁止にするなど、さらに日本人の体格などには不利なようにルールが変更されるなど、日本人とその活躍を抑えるように枠変更を次から次へとやられていますね。たとえば平泳ぎでいえばバタフライ泳法は禁止、ただバタフライは別種目になる、潜水泳法も禁止、スキージャンプなどのスキーの長さを抑えられるなど、考え方によると好きなように変更されているんですね。

(今西) その通りです。戦略思想ということでもう少し話したいことが有ります。吉野さんは半藤一利氏の書かれた昭和史と云う本にある40年周期説というのをご存知ですか。

(吉野) 読んだこと有りませんので、分かりません。

(今西) なるほどと思うことが書かれています。彼の説では1868年明治維新が有って日本が大きく近代国家に成長して、約40年後の1905年日露戦争で勝利した頃に領土最大となりますが、関東大震災を経てさらにほぼ40年後の1945年太平洋戦争に負けて終戦となり拡大した領土は全て失います。戦後今度は経済に集中して約40年後の1988年家計貯蓄最大となり、それからバブルが弾けて経済の衰

退が始まって、東日本大震災が有って日本経済力が更に落ち込んで恐らく40年後くらいの2028年頃経済力壊滅のような状態になると云われています。

(吉野) なるほど、うまく解釈された面白い周期説ですね。(今西) この考え方でよく分かるんです、日本人の思考パターンの悪弊が、40年周期は過剰適応が原因ではないか、と考えることができるんですね。

- 明治維新は列強に周回遅れであることを悟り実現され、自分の欠点の修正を行った。
- 日清日露戦勝の結果日本は優れている、と思い更に軍備を強化すれば列強でも一番になれるという考え方になってしまった。
- 太平洋戦争で敗戦の結果経済で劣っていたためと悟り、欧米に学び産業振興を進めた。
- ジャパン・アズ No1 と云われるほどの繁栄をもたらしたのはものづくりで、その技や技術に注力しておれば産業の競争力は維持できるという考えになった。

この様な考え方で、自ら作った枠を金科玉条に固執し過ぎ、亡びる。同様にあれだけ強かった半導体メモリーDRAMの敗戦も次の様に考えるとよく分かります。

- 米国の技術を学びLSIプロジェクト等の努力を経て、世界のトップに躍り出る(1988年頃)。
- 信頼性25年のチップで大型コンピュータ(メインフレーム)の半導体として君臨する。
- しかし、コンピュータはメインフレームからパソコンに主流が移る。
- パソコンの半導体は信頼性より価格、それに対応した韓国に抜かれる。
- メインフレーム用に過剰適応した結果の敗退であると云えると思えます。

(吉野) 同じ様なことは昨年の日立の山本晃司君も説明してくれました。私の関連した分野である液晶も同じ様な衰退の道をたどりまして、太陽電池も同じですね。

(今西) それから日本人はwhatよりhowが好きなんですよ。ひょっとしてWhat to doが苦手なのかも知れません。目的地を決めるより、決まった目的地にどう辿り着くかを考えるのが楽しいのでしょうか。しかしそれでは世界的な競合に勝てないのです。要するに戦略の要諦を上手くつかめていないんですね。

(吉野) その通りですね。よく分かります。

(今西) 戦略的に考える場合、考えるモデルを想定するのでしょうか、日本人の考えるモデルの設定が何か偏っているように思えて仕方ないのです。例えば「いじめ」の問題が有りますが、学校にいじめを無くせとマスコミに煽られ当局もそのように動いています。これは、いじめをする子を管理すればいじめっ子はいなくなると想定して行動しているわけです。モデルで言えば、無菌室を造ろうという

ことですが、それが正しいのでしょうか。

社会に出ていじめは有るでしょう、特に今の子供は働く所が日本とは限らないですから、いじめはもっとひどいかも知れない。そういう所で無菌室モデルは適合するはずが無いのですから、個々人の免疫力を高めることも必要ははずです。逆に無菌室で子育てしていたら免疫力が無くなって、実社会に出ると少しのいじめで挫折するのではないのでしょうか。それとも実社会でも無菌室を造れというのでしょうかね。

少子化問題でも少子化になる原因のモデルは阻害要因モデルです。若い人が子供を持たないのは、経済問題から持てないのだという見立てで作ったモデルで対策を考えますね。

(吉野) 今西さん、この課題についてももう少し具体的に語って貰えますか。

(今西) 昔は子育てして、老後が安心できるという状況でした。親が年を取って働けなくなった時養育してくれるのは自分が育てた子供しか無かったのですから当然ですよ。現在は子育てしなくても、老後は安心となりました。年金制度が有るからです。

子供養育費は一人3千万円とされています。夫婦で2人の子供となると6千万円です。実際はもっと掛かっているのではないのでしょうか。

在職中の厚生年金保険の支払いは子供の有無とは関係無く給与が同じなら同額ですよ。そして給与が同じで加入年数が同じなら受取る年金も同額になります。そして年金は賦課方式ですから、育てた子供たちの厚生年金保険料が年金にまわされています。不思議なことに子供を育てなかった人にも他人が育てた子供からの年金保険料がまわされるのです。子育てしない夫婦は6千万円の養育費を可処分所得として使えるのです。

現在の少子化問題についての対策は、誤った枝葉ばかりが行われて来ました。だから根本対策として考えられるのは、驚かれるかもしれませんが、年金制度廃止あるいは子供無しの方に対する(在職40年で6千万円ですから年150万円)大幅増税です。子供が欲しくてもできなかった方には何らかの配慮が必要と言われるでしょうが、養子制度の活用も有りますね。

最近どっかの中学校長が子供の養育も大事な仕事と云ったのを、「2人産め」と部分を切り取りマスコミが叩いています。正論が通らない程、問題の根は深いと思います。

私は、阻害要因モデルを変えない限り少子化問題は解決するとは思えません。

(吉野) 確かに大問題ですね。きれいごとの意見を云ったり批判したりするのは簡単ですが、実際にどんな問題が起こるか真剣に考えて解決を探らなければならないのがね。

今西さん、エネルギー問題についても、お考えをお持ちと聞いていますが、

(今西) 将来のエネルギー問題について私の考えを少し述べます。

コインの裏返しで戦略とする日本人の悪い癖がエネルギー問題でも大きく出ているように思います。コインの裏返しというのは、例えば、太平洋戦争敗戦⇒戦争できない国になる、浅沼稲次郎氏刺殺事件⇒刃物を持たない運動が広がる、などのようなものです。

同様にエネルギーでは福島第一原子力発電所事故以来⇒原発廃止が絶対という考えになってます。これらは思考停止をして情緒反射で決めているのではないのでしょうか。要するに、理屈は殆ど無く恐怖・嫌悪感だけが存在しそれを絶対の正とする、正当化の理屈は後付けである、それなりの賛成者を集める、これがマスコミと一体になる、という形でオピニオンが形成されがちのように思います。

100年後を考えてみましょう。モデルを100年後から現在を見る形にするのです。まず、知っておく必要があるのは既存の化石燃料は超楽観的に見ても150年しか持たない、ということです。100年後は、化石燃料は取り尽くされ、採掘しづらい所が残るのみですから、量は少ないですし高コストになり燃料として使えない。しかし、文化的な生活維持や農業でも肥料の生産等にエネルギーは必須であります。金より命だと反原発派は叫んでいます。しかし金があるから寿命が延びているのが事実なんです。国の平均寿命とその国のGDPには明らかな相関があります。そしてGDPとエネルギー消費量との間にも正の相関関係があります。すなわちエネルギーを使い生活水準を向上させ寿命が延びるという訳です。

化石燃料が無ければ再生可能エネルギーでやればいいのではないかとお考えの方も結構おられると思います。しかし、再生可能エネルギーのみでは賄えないと私は考えています。古来より大飢饉が頻りと起こっています。江戸時代でも天保の飢饉とか大飢饉が何度も起こっているが、これらは火山の大爆発によって、地表に届く太陽光が大幅に低下した結果でもあります。こんな時、太陽電池の出力も殆ど期待できない。絶対にエネルギー危機が長期間起こるので自然エネルギーに大きく依存し過ぎると大量の犠牲者が出るような問題が起こりかねません。自然エネルギーは不安定な出力ですから補助的な電源にする等利用の仕方についてよく考えねばならないと思っています。

(吉野) 私は中国地域太陽電池フォーラムの座長をしていて太陽電池、太陽電池関連産業の推進を進める立場ですが、同時にいつも今西さんと同じようなことを云っています。歴史上、日本の飢饉の多くは火山噴火が原因であるから、巨大噴火が有るとその後数年間は空が曇り太陽光が余り地表に届かず、太陽電池も汚染してしまい殆ど出力が期待できなくなる可能性が有るので極めて問題となる時が有

る筈である、と。さらに化石燃料の限界は必ずいずれは大問題になりますね。核燃料については高速増殖炉が稼働しないことから考えるとウランがどうなるかということも有りますね。

(今西) 多分ご承知のことと思いますが、海水溶融ウラン活用の可能性が有ると云われています。すでに海水溶融ウランを捕集する技術の開発が進められ実験は成功しています。海水中のウランの50%回収できたとして、現在のエネルギーを全て原子力発電で供給する場合でも120万年持続できます。コストは現状の2倍くらいになるかも知れませんが、海に囲まれた日本は海水ウラン回収には非常に適している立地で、その時は大資源国です。

(吉野) 我々の学生の頃、核分裂反応を利用した原子力発電の実用化が本格的に進みましたが、大学の授業ではウラン資源は70年くらいしか持たないということで核融合の講義が盛んに行われ、基礎研究が始まっていました。磁場核融合、慣性核融合をはじめ色々な方式が進んでいますが、まだまだ核融合発電の実用化までは相当遠いですね。核融合であれば燃料は海水からいくらでも採れるし、放射線の問題も大分少ないですからいいんですけどね。

今西さん100年後の我々の子孫はエネルギーのことから云ってどうなっていると思われませんか。

(今西) そのことを色々考えてみましたが、次のようなことが云えると思います。

- エネルギーの基礎部分に必ず原子力発電を使っている。
- 原子力発電の廃棄物対応は現在でも技術的に出来ているが、政治的に場所が定まっていない。この解決はそれまでにしなくてはならない。

100年後人類は原子力発電を使わねばならないようになっていくと私は確信しています。他に手段が無いのですから、確実ですよ。そうすると現在、何のために脱原発をするのでしょうか。今やめても化石燃料枯渇の問題から原子力発電が再登場せざるを得ないなら、未来の子孫達は2011年以降に脱原発と云って騒いでいた時間に新型の原子力発電装置をなぜ研究してくれなかったのかと責めますよ。

健康被害を非常に恐れて脱原発と云ってる方が多いのですが、実はマスコミは大きく報道はしないのですが、火力発電の排ガスで大気汚染となり肺がんなどで亡くなっている方が結構多いのです。WHOの推計では大気汚染で全世界で300万人が亡くなっているとされていますが、火力発電のせいで亡くなる人はその3割位だと云われています。

ある人の推測ですが、日本で脱原発で火力発電が増えていくのですが、そのために肺がんなどで亡くなる人は年間3000人位増えているのではないかと見積もっています。

それに対して、これもマスコミは報じないのですが、福島第一発電所事故で、健康被害はないだろうとIAEA(国

際原子力機関：国連傘下の組織）は報告しています。また、地球は放射線だらけでして、自然放射線による年間の平均被曝量は結構高い特定の場所が結構あります。例えばイランのラムサールでは、年間20ミリシーベルトで、そこに長年住んでいる人に対して色んな調査をしても有意差のある健康被害が出ていないと報告されています。そういうことを考えると生物、人間に対する放射線の影響をもっと本格的に科学的に検証し、国民に知らせてゆくことが大事ですね。

これまでのことから思いますが、福島原発の事故は真剣に受け止めさらにそれを基に今後のことも考え対策を強力に進める必要が有りますのは当然ですが、放射線の影響などを含めて原子力に対し少し過剰反応をしたような面も有るような気がしてなりません。福島の場合、過剰に風評被害が出ているように思います。

（吉野）エネルギー問題として今やるべきはなんであるかと思えますか、今西さん、特に原子力について。

（今西）私は、より安全な原子力発電方式の評価選択、国民が放射線の健康への影響について科学的に学習し妥当な知識を持つこと、核廃棄物の廃棄場所の決定と準備、ウラン捕集装置の改善と盗難防御体制の検討が必要と思っています。

（吉野）今西さん、戦略思想として色々なことを例に分かりやすく説明して頂いたと思えますが、それらをまとめるとうどういう風になりますか。

（今西）私の考えている戦略思考をする時の幾つかの注意事項を挙げますと、

○常識、世論、特にマスコミを疑う。○天邪鬼になってみる。○粹は何か、誰が定めたものか考え抜く。○シンプルに考えて本質を見抜く。○大局的に、現在のフェーズを観る。

吉野さんはどう思われますか。

（吉野）私も全く同じ思いです。私はいつも脱常識であることが大事である。ルール、規則は絶対でその元でしか動くべきでないと思う必要が無い、間違っているもの合わないものは変えるのがいい。変えて当然。複雑に見えても本質はもの凄く単純なことが多い。高い視点から見るのが大事だ、それは自分を偉そうに思うこととは違う。近いところの経験、知識に捉われるな、長期的、超長期的視点を持って見るのが大事である。特に世界、世界の人は我々からすると常識はずれのこと、発想、行動をすることが多いから、そういう中に日本が有るということを思っていないといけない。日本以外の所、例えばヨーロッパなどで地図を見ると、真ん中にヨーロッパが有り、日本は地図の東端で、だから東洋だろうけど、紙の端を折り返せば消えてしまう。決して皆なが日本が大事で未来永劫残って欲しいと思っているわけではない。我々自身が生き残ると思っている、行動しなければ消滅して当たり前である。人類の歴史

上、99パーセント以上の国、人種は消滅した結果現在がある。これからも当たり前である。

（今西）吉野さんと私は違う世界を歩いてきているけど全く同じ考えですね。是非ともそういう考えを拡げて欲しいと思いますよ。

（吉野）同じ頃に生まれて、同じような豊かで無い時代を過ごしてきた子供の頃の経験が生きているんじゃないですかね。考え方によると今の子供、若い人たちは不幸かもしれないですね。戦後の教育、社会の一般的考え方、マスコミのリードがちょっとおかしかったためそんな状況になったかもしれないね。

（今西）我々と同年代でも色んな考え方の人がいますが、結果として吉野さんと私は似た考えの所が有るんですね。

（吉野）もう一つ聞きたいことが有りました。ところで、今西さんが学生さんだった頃何か打ち込まれたことは有りましたか、スポーツか、文化活動など。確か我々が学生の頃は京大の電気系と阪大の電気系で一年に一回、スポーツの親善試合、京阪戦を色々な種目のスポーツでやっていたですね。確かその時も一度今西さんご活躍のことが有りましたね。

（今西）大学に入ったらハンドボールをやりたいかったのですが、高校の友人の家庭教師の人の勧誘でその友人と共に引っ張られて文化部に入りました。時は丁度60年安保闘争の始まった頃で、文化部ですから先輩に連れられて毎日のように御堂筋デモでした。そういう刺激を受けて共産主義に関する本を結構読みました。共産主義の国にならないと思っていた頃も有りましたが、1973～76年頃仕事で東欧圏に度々行きまして、貧しさと統制が厳しく自由の無い様を見て、一挙に妄想から脱却できました。

京阪戦で、一度だけ京大に行ったのですが、懇親会の時に、何の加減か余り存じ上げない先生から指名されて大勢の方の前で何か云えと云われまして、しゃべくりをやった覚えが有ります。一応笑いを取りましたので、これで無罪と思いながら席に戻りました。

（吉野）私はデモに一度も参加していません。クラス全体が反安保の雰囲気の中で安保に対して反対以外の主張をすると吊るし上げられるような雰囲気の中でデモ参加も強制されるようなところが有りました。友人で必ずしもはっきりした反安保思想でなかったけど、一回デモに参加して機動隊と衝突すると、反安保に変わりましたね、と云うのもいれば、いわゆる大衆団交なんかに参加してやり取りを聞いているうちに反権力になったと云う人も多かったんですね。クラス会が開かれて、オルグらしい人も来るしデモに参加を大分強制する人がいましたが、クラスの中で参加しなかったのは確か3人だったと思います。私と、今西さん知っているとありますが確か吉田君、それにひとり右翼と自称している人がいましたが、その人と3人だったと思います。吉田君はとにかく大学に入ったんだから勉強がしたいと主

張して全く真面目な学生さんでしたし、右翼と目された人は、“私の考えは神戸の街頭で演説しているから聞きに来てくれ”と云っていました。最後はデモに参加しなくてもいいから授業に出ないでくれ講義が進むと困るからと云われて、私なんか下宿のあった箕面で好きなことをしていました。

(今西) 吉野さんは親米主義だったんですか。

(吉野) その頃私が親米主義を持っているわけが無いですよ。何しろ私、この島根の田舎に進駐してきて銃を持ってジープで走り回る進駐軍に反発していて、小学校にあがる前か、1, 2年生の頃のことですが、通りかかったというか、実際には待っていたんですが、ジープに乗ってきた米兵にゴム鉄砲を打って見事に当たって喜んだことが有ります。結果は捕まって殴られ写真も撮られたので、本心は決して親米じゃないですよ。むしろ逆だったんです。でも大学生になった頃の状況を見ていると、これはぼんやりしていたら日本は諸外国に食い荒らされ国が分裂させられる位の危険が有ると思っていましたが、一方それをはねのける程の軍事力を備える力はまだ全く無いと思っていましたから、今はアメリカの下にいて、アメリカ軍の威光で日本を安定にしておきその間経済力をつけて成長することが一番だと思っていたんです。それからあるところまで行ったら、日本も自らを守る戦力を持つべきだと思っていたんです。だから安保反対と云う理由は無いです。戦力を持ったとしても負ける戦は絶対にしてはいけない、負けたら国民が塗炭の苦しみを味わい、国を失ってしまうと考えたんです。結果としてはその後アメリカの傘の下で経済成長はしたんですが、日本が自ら守って成長を保つにはどうしたらいいか十分に検討して変革をしなかったですね。政治と国民の怠慢のような気もします。というわけでデモには参加しなかったんです。

(今西) わたしも付和雷同と反権力でないとインテリでない等という軽い気持ちでデモには行きましたが、確かに吉野さんの云われることもよく分かります。

(吉野) 私は反安保、学生運動をした人が悪い人とは全然思っていません。今も親友が沢山いるし、優秀な人も多いし、その後色々な分野で大活躍した人も多いいんです。ですが、当時私の考えには合わなかったから戦略思想ではないですが、それに従ったんですね。

(今西) 工学部の方は余りデモに参加していませんでしたから、私などはクラスでも異端でして、お前は昔は真っ赤だったなと懐かしい昔話として出ますね。

(吉野) クラスによって少し差があるのです。工学部でも殆どのクラスがデモに動員されていました。私の友人、殆どの人が参加したと云っています。だから、確かにそんな話題が結構出ますがそんな時私は共通の経験が有りませんから話に参加できませんですね。

ところで私はこの島根の田舎に生まれましたが、今西さ

んはどのような育ち方をされましたか。

私はこの地、島根県の出雲地方、玉湯町と云っても当時は村だったんですが、玉造温泉のある村と云った方が分かるかもしれません。当時は宍道湖の横の平野部でしたがかなりの田舎で、その子供の頃の経験がその後に随分影響を与えているように思います。生活は豊かであった訳ではないですが、自然が豊かで美しい所です。山あり、里あり、田畑あり、湖や川など水辺も多く魚やいろんな小動物、昆虫も多く子供の頃それを相手に色々なことをやりましたし、家の田畑の仕事の手伝いなどもしましたが、それは今から考えるとよかったですね。

今西さんはどこの生まれですか。

(今西) 実は私の生まれたのは内地ではなく、外地の朝鮮の慶州です。敗戦の報を聞いてすぐ日本に引き揚げたようです。8月21日には下関に着いたと聞かされてきました。育ったのは大阪府の現在の柏原市で、当時は田舎でした。私は引揚者でしたから貧しかったですが、クラスの子は農家の子なので弁当もコメの御飯で、今から考えるとひがみ根性で過ごしてましたね。しかし、自然は豊富で泳ぎも川で覚えましたし、台風で大水が出て濁っている時に泳ぎに行くと母に叱られました。

(吉野) そういことですか、よく状況が分かりますし、今西さんが今のようになられた背景も理解できますね。私の同級生、友人、2, 3歳年上の友人の中には中国、朝鮮で生まれたという人が結構いましたね。

(今西) ところで、全く話は変わりますが、どうして電気工学出身でエネルギー、材料、デバイスをやられていたと思いますが、その吉野さんが電子の第一講座の教授になられたのですか。

(吉野) 何故私が電子工学科の第一講座の教授になったかということ色んな方からよく聞かれました。

菅田先生は大阪大学電子工学科の第一講座でしたが、何と先生がご退官後教授のポストが十何年間も空席でして、その後に教授になったのは実は私なんです。菅田先生の出身は米子でしたから私と同じ方言を話されていました。先生の奥さまは島根の安来、米子のすぐ隣でしたから、方言がいつまでも残っていたんだと思いますけど、そんなわけで私が後任になったのでは勿論ありません。不思議なご縁です。

(今西) そうですか。さっきも云いましたが私は余り方言と感じなかったんですね。しかし、吉野さんは電子顕微鏡が専門でないですよ、それがなぜ菅田先生の跡継ぎのように講座を引き継がれたんですか。

(吉野) 第一講座はまた電子工学基礎論講座という名称でもあったんです。菅田先生が電子工学科を作られた当時は電子工学の一番基本的なこととして真空中の電子の振る舞いがあり、それを見事に制御して利用するのが電子顕微鏡であり、まさに電子工学の原点であったわけです。しかし、

菅田先生のお弟子さんには優秀な先生方が何人もおられましたから、逆に後任が決まりにくかった可能性が有るかもしれません。

その後、半導体の著しい進歩が有ることから分かるように、固体、特に無機半導体結晶の中の電子の振る舞いの解明、利用が非常に重要になってきたわけです。それから二十一世紀が近づいてきたころ、次の電子工学を支えるものとして、有機物、あるいは生物の中での電子の振る舞いの解明とそれを利用した新しいエレクトロニクスが非常に重要であるという認識になり、恐らく丁度その頃そのような分野に手を染めていたのは私以外に余りいなかったということも理由の一つではなかったのかと、勝手に想像しております。

(今西)なるほど、そういうことだったのですか、よく分かりました。

(吉野)今西さんはこの地は何度か来られているようですので、ご承知と思いますが、本当にいい所ですから、改めて各地を見て頂きたいと思います。松江城も国宝に返り咲きましたよ。次回来られる時にはお勧めしたい神社やお寺が数えきれないほど沢山有ります。お酒の日本最古の神社、久斯之神(クスノカミ)、別名、少彦名神(スクナヒコノカミ)が祀られている佐香神社も近くに有りまして常松宮司もよく知っておりますし、是非お参りして頂きたいと思います。それに私の田舎の玉造温泉にも是非お泊り頂きたいと思います。その頃はもう私にはここにはいないかもしれません、合流できればと思います。

(今西)嬉しいですね。是非今度はちょっと余裕を持って来ようと思います。

(吉野)今西さんとはまだまだいっぱい話がしたいんですが、どうやら講演の時間が近づいていますし、また改めてゆっくり話しましょう。よろしく願います。

(今西)こちらこそ、お手柔らかに願います。

対談者略歴

【今西正道】

昭和16年2月4日生まれ、大阪府立高津高等学校、大阪大学電子工学科卒、昭和39年サントリー株式会社入社、武蔵野工場配属、桂工場(現京都ビール工場)建設委員、昭和53年製造部包装技術課課長、昭和60年生産本部生産企画部長、昭和63年取締役生産部長、平成3年取締役ビール事業部生産担当、平成5年取締役技術部長、平成9年サントリー食品工業社長、平成15年サントリー顧問、平成19年社友。

現在、幾つかの生駒市のボランティア団体に所属し活動中。

【吉野勝美】

昭和16年12月10日島根県八束郡玉湯町生まれ。松江高等学校、大阪大学工学部電気工学科、同大学院を経て、昭和44年大阪大学に勤務。昭和63年大阪大学工学部電子工学科教授、その後大阪大学大学院工学研究科教授に配置換え、東北大学大学院工学研究科電子工学専攻教授併任、平成17年大阪大学名誉教授。その間、ベルリン、ハーンマイトナー原子核研究所客員研究員、工学博士、電気学会副会長、日本液晶学会会長などを歴任、多数の国際会議の議長、役員などを努める。

現在、島根県産業技術センター所長を務めるかわら、大阪大学名誉教授、島根大学客員教授、関西電気保安協会理事、電気材料技術懇談会会長、経産省中国地域太陽電池フォーラム座長なども務める。論文1300編、著書50冊、特許150件を超え、大阪科学賞、応用物理学会賞、電気学会功績賞、高分子学会高分子科学功績賞、日本液晶学会功績賞、IEEE(米国電気電子学会)フェロー、電子情報通信学会フェロー、電気学会フェロー、応用物理学会フェロー、電気学会名誉員をはじめ多数受賞するものの、生涯研究者をモットーに電気電子に関わらず広い分野の課題、自然に関わる課題に関心を持っている。趣味は里歩き、故郷宍道湖でのたまの釣り。