

基調講演

知識活用による企業イノベーション

岸田勝彦*



* ヤマハ株式会社元会長

皆さん おはようございます。

ただいまご紹介賜りましたヤマハ株式会社OBの岸田勝彦と申します。よろしくお願いたします。

私が在籍しておりましたヤマハ株式会社は 明治20年(1887年)に創業いたしました。したがって今年でちょうど創業130年ですが 何とか130年もってきているというような会社でございます。この130年を振り返って社史を見ますと 大変な紆余曲折の歴史 そのときそのときの経営者が精いっぱい頑張って 何とか今日(こんにち)までゴーイング・コンサーンとして会社が成り立ってきておるといような状況でございます。その中でも優秀な経営者は 130年の中で私なりに まあ3人かなというふうに考えております。

まずは創業者の山葉寅楠氏ですが 実は紀州 和歌山藩の天文学者の息子さんです。明治20年に外国製のオルガンが故障したとき何とか直せるやつはないかということで 山葉寅楠氏がこのオルガンを修理しました。そこでこれなら僕にも作れるということで スタートしたのが明治20年です。そして創業10年後に 「日本」という冠をつけて日本楽器製造株式会社という会社を創立したわけです。

そして彼は1900年にアメリカへ渡って アメリカの基幹産業を勉強して 1900年にはヤマハピアノ第1号を完成させました。したがって117年前にヤマハピアノがスタートしたわけです。

その後 労働運動史上に名を残す大ストライキがあり 会社が倒産寸前になりました。そこで全国から本当にいい経営者を探そうということで 住友グループで30代の若さで役員をやっておりました川上嘉市氏を迎えました。将来 住友グループをしょって立つとまで言われた人間ですが 彼はつぶれそうな ほんとに倒産しそうな会社のために郷里の静岡県に戻って 会社を何とか立て直しました。

その後は体調を崩してしまいましたので 子息であった川上源一が38歳で社長を継ぎました。実は川上源一は1955年(昭和30年)の2~3年前から日本楽器の中でオートバイの試作をやっていたのですが 業種が違うということで 昭和30年にヤマハ発動機株式会社を設立いたしました。ヤマハ発動機も既に60年の歴史を持っております。そのような経営者がいたおかげでヤマハの今日があると思うわけです。

私自身について申し上げる時代は1980年代後半くらいからの話になります。1985年は皆さんご存じのプラザ合意で40%の円高になりました。

それからヤマハも国内で非常に合理化を

して安いピアノを出していたのですが

ピアノというのは車と違って買い換え需要が期待できません。一旦買いますと 親子3代使えるのです。ということは普及率が上がりますと マーケットが 需要が低迷いたします。それから代替商品としての電子楽器が伸びてきました。また ピアノ自身の中古市場も成熟化しました。

このように ピアノを取り巻く環境は非常に厳しくなりました。ヤマハの経営の中では1900年にピアノを始めて以来 常にヤマハの中心として 経営資金を稼ぎ 他の経営多角化への経営資金投入を可能ならしめたのはピアノ事業です。ヤマハの一番の軸である 中核事業でありブランド力の源泉でもございましたピアノ それが1980年代に初めて事業本部として赤字転落したわけです。

事業本部というところは ご存じのように開発・設計 製造 販売 それから経営のマネジメント 全体の経営管理 このフルセットが中に入っているわけですがここが国内の販社と海外の販社にピアノの完成品をサプライするわけです。従いまして そこで事業本部はあまり利益をとらないように そして国内営業 海外営業が十分稼げるようにしていくというのが基本的なスタンスでした。そういう意味では2500人の事業本部は年間30~35億円ぐらいの利益でいいじゃないかということで 大体そのぐらいの利益をキープしてきたわけです。

しかし プラザ合意による40%に上る円高によって 海外の出台数は堅調に推移していたわけですが 為替差損がどんどん発生してしまいました。そして国内のマーケットの低迷 ピアノ事業の低迷ということで 本当にヤマハが過去経験したことのない 事業本部の赤字転落ということになりました。当然 社長 副社長以下トップマネジメントは大変動揺し そして全社的にも不安感が浸透したわけです。

当時 80年代後半 私は本社の購買部長でございました。本社の購買部とはヤマハ製品の楽器だけではなく AVも含めた原材料 部品 資材などを購入する部署でございまして 私は購買部長として年間1000億円の購買の責任を持っておりました。そこでトップからは 少なくとも50億円はコストダウンしろと指示を受けました。ところが日本の企業はみんな苦しんだ時なので サプライヤーもみんな苦しんでいたのです。その中で50億円もの購買コストを下げるということは サプライヤーとネゴシエーションをしなきゃ当然無理です。

したがって私は 円高を使って海外の調達を拡大しなきゃいかんと考え 1987年2

月からヨーロッパへ出張して2週間で30社のサプライヤーに会い 交渉をしようとしていたわけです。さあ あしたは成田からヨーロッパに出発です。私はその日 購買部の課長を集めて 業務の申し送りをしました。帰宅したのは夜10時です。

すると突然 人事担当役員から電話がありまして 「岸田君 明日から海外出張らしいけど 取り止めなさい。それで 明日の10時にトップがお会いしたい と言っているんだ。」と言われました。

私は翌日 2週間分の海外出張の準備をして会社に行きました。出張を取りやめようと言われましても 相手との信頼関係がごさいますから 急にはできません。朝は7時半ごろに出社するのですが スーツケースに2週間分の準備をしていたものから その日に限って9時に出社しました。そうしたら 人事担当役員がカンカンになって怒っていました。10時になるとトップに呼ばれました。「実はピアノが大変な状況になっている ついてはピアノ事業部の執行部として入ってくれ」ということでした。青天の霹靂人事でした。

私は購買部長になる前に 本社人事部門の責任者として10年以上やっておりました。その中で私が一番気にかけて常に言い続けていたことは 当時 従業員が1万5千人にいたわけですが 適材適所人事を貫く 人材育成をしっかりとやる ということでした。

ところが さて話を聞いてみると 君 今日からピアノをやりなさい と。これは皆さんもご想像がつくと思いますが ちょっと表現が不適切ですが ピアノの部門長に必要な知識や経験がないない尽くしの私ですよ。

私はまず 事業本部の経営 開発・設計 製造 営業 それから全体の経営管理 このフルセットは経験したことはありませんでした。それから当社には音楽 楽器のスペシャリストが非常に多いのですが 私は楽譜が読めない上に 何一つ楽器が弾けないのです。クラシック音楽も ショパンだ シューベルトだ ベートーベンだと言われても それはどういう曲だったかな という感じですね。

私はそのときはまだ若かったので ピアノ事業部の副本部長ということで指名されたのですが 2500人の事業本部で部長が25人いた中で 私が仮に引き受ければ 年齢がその時点では一番年下になるわけです。部課長が120人いて その部長の中で私が一番下になるものですから これは適材適所じゃないと判断して 即その場で断りました。

トップが困ったことは 私が呼ばれたその日の朝 非常に優秀な常務取締役事業本部長と取締役副本部長を解任していたのです。私の後の購買部長はもう決まっていました。「君の職場はないぞ」と周囲に怒られながら 成田空港から2週間 ヨーロッパに行っちゃいました。(笑) そこで30社とアポイントして 価格交渉して もう職場がないので帰ってもしようがないのですが 辞めるわけにはいかないのととりあえず帰って参りました。

もう職場はないと諦めていたのですが ピアノ事業部は何と 本部長 副本部長不在のまま 22人の部長で何とか動いていました。こんなにたくさん稟議書が溜まっていた。そしてトップからまた呼ばれ どうしても引き受けろ と言われたのです。

そこで私の人生を 尊敬する先輩2人に相談しました。そうしたら 2人ともヤマハの大OBですが 2人ともやりなさいとの意見でした。「45歳の男の再就職の世話を俺は今からするのは嫌だよ」と大先輩に言われました。そういうことで 新しい職場を引き受けざるを得ないという形になりました。

そこで 2500人の方の 迷惑をかけてしまいますということが 私が断った原点でしたから では迷惑をかけないためにはどうしたらいいか ということ考えたのです。

ピアノ事業本部に赴任するに当たって考えたことをご紹介します。ピアノ製品に関する専門知識や クラシック音楽に対する理解力が2500人中最下位レベルだったので キャッチアップに全力投球 これはもう寝なくても全力投球しなきゃいけない と思いました。

ヤマハにはヤマハピアノテクニカルアカデミーという調律師の養成の学校がございます。私はその生徒たちが勉強するテキストを全部 1年分取り寄せて一挙に読破しました。それから車の中にCDを入れて 毎日 ピアノ音楽やクラシックを聞いたりして いろんな勉強をやりました。

それから 僕は能力のない人間は汗を掻け などとかっこよく書いていますけども 事業本部に就任して向こう3年間は年間360日出社しようと思っていたのですがこれは 360日 毎日朝から晩まで出社してやれば 何とか追いつくのかなと思ったためです。

そして 事業本部運営のためのインフラづくりですけども 今までは本部長が部長25人を集めて 方針を伝えていました。そして各部は 他の部に気を使いながらやっ

ていました。そういう形では 部門最適の発想しかできません。つまり全体最適の発想はあり得ない。この形を仕組みから変えていかなければいけない ということまで 全ての意思決定項目を100項目ぐらい出しました。そして 今までは部長の判断なり 本部長のところに行って判をもらえばいいという感じだったのを どこと連携をとる どの部長と連携をとる と組織内の連携関係を全てマトリックスにして お互いに横とのコミュニケーションをとらざるを得ないような 細かい権限規定を100項目ぐらい作ってまとめました。

それから 方針・目標の明確化 推進 経営情報・専門知識の共有化を目指し 事業本部内のコミュニケーションシステムを構築して 事業本部としては何をやるのかの方針発表会を始めました。これは部長中心にやっていたものを 課長120人プラス 職長と工長 フォアマンも呼んで200名集めて 本部長 事業部長から 毎年1年間の方針を発表する仕組みを作りました。

そして本部方針発表会があったら これをブレイクダウンして 1カ月以内に部と課の方針をあなた方が作ってくださいと依頼しました。部課長全員がそれを持ち寄って 泊まり込みで部長 課長 120名で合宿研修をやりました。そして全員に あなたの部 あなたの課のやり方を全部発表していただきます という形にしました。

そして今度は その方針 目標が明確でないときちんとしたPlan-Do-Check-Actionはできませんので 会議システムというものを新たに作りました。どういう会議かという例え 商品開発戦略委員会 生産構造改革推進委員会 海外生産戦略推進委員会 海外営業戦略推進委員会 国内営業戦略推進委員会 それからピアノ以外の事業に力を入れる戦略委員会など 七つの会議を作りました。

会議は全て5時ぴったりにスタート。これは働き方改革 部長 課長中心ですから 残業一切ありません。8時から5時はびたっと席にいて 基本的に部下と向き合って 5時から会議があるという形に切り替えました。

そうすると 皆さん方の仕事はどのくらい進捗しているのか 新しい課題は何なのか 全て経営テーマごとに毎月出てきますから 一種のモニタリングができるわけです。

そして最後は 本部長が2000人が働いている全工場を回って 職長の現場に行つて 会議での決定事項のフィードバックを必ず行うように致しました。

具体的な業務展開ですけれども 当時

私に対しては人事部門の専門家というイメージが社内にありました。これが嫌われているのは リストラクチャリングで人の合理化に来るんじゃないかと見られているからではないかと私は考えまして 2500人を引っ張るには 絶対にリストラだけではだめだと考えました。

大体どこの会社も 『日経新聞』を見ている 経営が赤字になるとリストラを行うことが多いです。ですから私は 人を切ることをコストダウンをしてリストラクチャリングをやることはバカな経営者でもできる。そうではなくて 経営者の仕事は成長戦略だよと 仕事を増やすことだよということを 経営者にも 後輩たちにも ずっと言い続けています。

したがって 私がピアノ事業本部に行ったときも 「攻めの経営と守りの経営の一体的推進」ということをやりました。これはAIにも通じるかも知れませんが 攻めの経営の中では 1988年ぐらいから 自動演奏ピアノ ハイブリッドピアノの開発の強化と技術改善により 国内販売をする とともに海外市場に参入し 大幅な販売強化を図ろうとしました。

イタリアのクリストフォリ (バルトロメオ・クリストフォリ) がピアノを発明したのが1709年ですから それから300年以上の歴史がある製品です。したがってピアノは 改善レベルの 改良レベルのイノベーションがありませんでした。ところが 新たにイノベーションとして出現した自動演奏ピアノはあまりにも品質的に不安があり

不信があったのです。これではヤマハのピアノのイメージが崩れるから 部長のうち20人以上がやりたくないと言いました。やると言ったのは 私と本部長 あと企画部長 3人しかやると言わなかった。みんな この商品じゃあ危ない メカトロ部品をあの精巧な繊細なピアノという楽器に入れたら とんでもないことになってしまう。コンピューター的なメカトロ部品を入れていくということに大反対でした。

当時 何とか営業にハッパをかけて売っていたピアノは 国内で月に80台ですから 月に80台ということは 12を掛けますと960台。私はそんな数じゃ仕事じゃない

5年後に3万台にすると徹底して言ったんですよ。960台を3万台ということは30倍以上です。そう言う商品開発会議などでみんなシラッとした顔になったのです。

だけど 徹底して人材の強化を図りました。講演会で プロダクト・イノベーションをやる時には何が必要ですか と質問されたことがあります。五つありますと僕

は言ったのですが この詳細は時間の関係
がありますので外します。

結論からいうと 4年ちょっとで3万台
になりました。ゼロからスタートしたん
です。アメリカではCNNなどが流してく
れたのですけれども 付加した機能が自
動演奏ですから これはもうアメリカ人
好みだったのです。それでアメリカの
方が 販売数が膨らみまして 米
国法人の経営がぐっと改善いたしま
した。

2番目は そうは言っても攻めの経営
としてフルラインサプライ フラッグシ
ップ商品での世界的な競争力を強化の
必要を目指す中 ショパンコンクール
(ショパン国際ピアノコンクール) チ
ャイコフスキーコンクール(チャイコ
フスキー国際コンクール) ヴァン・ク
ライバーンコンクール(ヴァン・クラ
イバーン国際ピアノコンクール)とい
う世界的なコンクールがありますが そ
こではスタンウェイ(スタインウェイ
(Steinway & Sons))というア
メリカのピアノが非常に評判が高いも
のですから 私はそれを追い越すこと
をターゲットにしました。

私はモスクワにも行きモスクワ音楽
院の教授にも会い ロシア人も弾いて
くれないものですからインディのサ
イトでやって結論からいうとチャイ
コフスキーコンクールで優勝しまし
た。

それから フルラインサプライヤーと
して世界のマーケットリーダーの地位
を確固たるものにしていくため 中国
大陸に生産拠点 並びに営業拠点を
設置し 中国国内はもとより世界に
向けて販売しました。中国でのピ
アノの工場は当時ゼロだったので
すが 私は中国全土を訪問しまして
 事業本部長のときに工場を二つ作
りました。

工場の一つは 最大のピアノメー
カーの国営の企業と合弁を結びまし
た。なぜかという 当時の中国は天
安門事件の後で大混乱してしまし
たし いきなり50億から70億を
投資してもうまくいかないことが
多かったからです。私は中国国営
のトップの企業の社長と 総経
理と交渉しまして 当時は外国企
業には50%しか出資比率を認め
ていなかったのですが ヤマハは1
年かけて60%取りました。それ
から営業の責任を果たしました。

それから守りの経営ですけれども
これは経営プロセスの改善・改良
をしました。特に海外工場の経営
改善です。アメリカの工場は損益
分岐点引き下げるように徹底して
やりました。当時のアメリカは 楽
器のような小さな業界でも 日本
から会社を持ってくるなという風
潮だったものですから カーター
大統領が知事をやっていたア
メリカのジョージア州に工場を作
りました

。それから イギリスの工場も保護
貿易でEUがうるさくて EU地域
内で作らないとだめだと言われた
ので 70年の歴史があるイギリス
の小さな会社へM&Aをやったも
のその工場は赤字が続いたもので
すから トップから経営責任をと
れと言われました。私はじゃあ
来期が今期以上に悪くなったら
辞めさせてもらいます と言いま
した。

製造部門はPQCDSMと言うのです
けど Productivity Quality Cost
Delivery この4つは日本的生産
管理手法でやるべきと思いま
した。あと Safety Morale 人事
管理は現地人の経営者に徹底的
に責任を持ってもらうことが鉄
則だと 私は苦い経験の中で思
いました。イギリスの工場は相
当な間暇をかけて改善しました。
するとエリザベス女王からバ
ッキンガム宮殿と呼ばれてあ
なたの会社はイギリスの産業界
のために大変貢献しましたとい
うことでクイーンズ・アワード
をいただきました。これはピ
アノの中に女王陛下のマーク
を貼れるというものでした。

サイレント・ピアノの開発ストーリー
と経営への貢献についてお話し
します。ピアノというものは 昔
は国王がショパンとかベート
ーベンを王宮に呼んで サロン
・コンサートで有名な人に弾か
せていたのです。これは少人数
なので狭い会場で済むので音
のパフォーマンスは問われませ
んでした。それがだんだんと音
楽が大衆化しまして 大きな音
楽ホールができて 大きくなると
ピアノの大きな音量と音質が
ものすごく要求され 特に音の
大きさが問われました。それが
結果的には 日本の狭い集合住
宅の事情の中では騒音公害に
なりました。

ですから私はピアノ事業部へ行
かされたとき とりあえず音を
小さくできるように開発しろ
 研究しろ とすぐに技術陣に
言いました。だけど300年の
歴史のある商品ですから もう
改善 改良レベルでは行き
着くところまで行っています。
それでもやはりヤマハという
会社は 立派な人が多くて 本
当に真剣に取り組んでくれま
した。

そして 音の出ない試作ピ
アノができました。本はネー
ミングで相当売れますから
ピアノのネーミングについて
も何とつけようかと。アメリ
カ人に相談したら クワイエ
ット・ピアノにしてくれと。ク
ワイエット・ピアノは静かな
ピアノということですよ。私
は事業本部長として「いや
だめです。そんなクワイエ
ットなんてつまらん」とい
うことで サイレント・ピ
アノと名付けました。

そのサイレント・ピアノの
試作ができました。私は
ピアノ事業本部長だったので

がまだ取締役にはなっていませんでした。そのときに全役員12 13名の取締役の会議で社長以下にこういう試作を出したいと報告しました。すると技術のトップである代表取締役専務からの発言は「君は300年の歴史がある商品に対してこんな変なことを考えとる。この商品を出せん ヤマハの信頼を失う」ということでした。私は事業本部長として部下に指示して作らせていますから「専務 この商品の価値は専務1人に決めてもらうつもりはありません。私はこの商品の価値はマーケットなり顧客に決めてもらいます」と全役員の前で言いました。社長は黙っていました。

そして私は試作品を6~7台作りました。銀座にあるヤマハのお店 心齋橋のお店 大学の音楽の教授の家 一般家庭に持って行っていただいて 皆さんの反応をヒアリングする 言うならばマーケティングをしたんです。そうしたら皆さんから いいじゃないかという評価をいただき 市場に出すことができました。

そして私どもはサイレント・ピアノを作ったものですから 同じようにサイレント・バイオリン サイレント・ギター サイレント・トランペットと ヤマハにはサイレントシリーズができました。

そして たまたま出したサイレント・ピアノが日経新聞最優秀商品賞になり 開発の最高責任者の私と経営トップの社長の2人が呼ばれまして 帝国ホテルで表彰されました。おかげで何とか首が繋がったというのがサイレント・ピアノの開発ストーリーです。

あとインターネット・ピアノですが 商品開発委員会で ピアノというものは体育会系的に 孤独に汗水垂らして一生懸命やっている 人とのつながりが無い。つながりを得るためにインターネットと接続できるピアノを考えろ と申し上げた。これを僕が開発委員会で言ったのは1993年ですから インターネットはまだ黎明期ですよ。

普通の人だと 「また事業本部長は寝言を言っとる 夢を言っとる」と バカにするところですが ヤマハの技術部には技術部長以下 若くてインターネットに抵抗感のない 本当に優秀なスタッフがいましたから 彼らに指示をして インターネットに接続できるピアノが一番に作りました。

そうしたら マイクロソフトのビル・ゲイツ氏からヤマハ・コーポレーション・オブ・アメリカに問い合わせがありました。アメリカ人の副社長から僕に電話があつて 「ビル・ゲイツはインターネット・ピアノを買いたいと言っているんですよ」と。今 ビル・ゲイツの自宅に行ってもそのピ

アノがあると思います。

ピアノ演奏の習得に挑戦ですが 私は楽譜が読めない クラシック音楽はわからないということだったものですから 部下に内緒で3年間 ピアノの先生のお宅にお邪魔しました。日曜日の夜8時から3年通いました。楽譜が読めなかったのですけど何とか暗譜しちゃいました。本当にピアノって大変ですね。それから世界のピアニストに会うときは 頭の下がり方が倍以上に下がるようになりました(笑)。

最後になりますが 技術力を生かしてより強いリーダーシップを発揮する。要するに製造業における技術系というのは制服組なのです。だから みんな文科系の経営者は気を使うのですよ。どうしてもセクシヨナリズムになるし 技術系が威張っちゃうのです。技術で商品開発なんです。マーケット・ニーズではなく ヤマハはこんな技術を持っているんだ というふうになりがちなのです。

僕は単なる経済学部出身ですから事務系なのです。そのことが私のリーダーシップ発揮に壁となったものですから 密かに49歳から通信教育を始めまして 実は当時 経済産業省がやっている中小企業診断士の鉦工業部門という法学部の出身者が受ける試験を受けてみました。技術系はメチャクチャ全滅でした。結論からいうと 1年間で1000時間 勉強しなさいと言われてまして 1000時間勉強して 4年間で4000時間やりました。何とか鉦工業部門に合格しました。経済学部出身で鉦工業を取った人はあまりいないということで 中小企業庁のホームページで第一号にインタビューされました。

そのようなことで 技術系の制服組の考え方を少しでも理解するようにしたということは リーダーシップの発揮になるかなと思います。

結論からいうと 赤字事業に行かされたのですが その事業本部は10億の赤字になった。国内も海外も全部赤字で 連結でやればもっと大きな赤字だったのです。それが4年後には65億円の黒字になりました。その結果 全社で最優秀事業部として表彰されて 賞金をいただき それを2500人で山分けしました。

どうもご清聴ありがとうございました。(拍手)

(終了)