

チャレンジ・ザ・ドリーム

Challenge the Dream

～群馬の明日をひらく～

平成30年1月4日（第58回）放送

当協会は、平成25年度より、FM GUNMAと共同制作番組を毎月1回放送しています。創業・起業の応援をメインテーマとし、群馬発の企業のトップインタビューを中心に構成しています。

プロローグ

明けましておめでとうございます。ご案内の奈良のりえです。夢への挑戦をテーマに企業トップへのインタビューなどをおよそ1時間にわたって放送している「チャレンジ・ザ・ドリーム」。新年1回目の放送の今日は、サンデンホールディングス株式会社の名誉会長特別顧問 牛久保雅美さん、82歳へのトップインタビューをロングバージョンでお届けします。カーエアコン用コンプレッサーや、冷凍・冷蔵ショーケース、自動販売機の製造・販売などを手がけ、アメリカやヨーロッパ、アジア、オーストラリアなど世界23カ国・地域に54拠点を持つグローバル企業のサンデンですが、創業の地は伊勢崎市で、ここから世界に羽ばたきました。海外進出したころから事業に携わってきた牛久保名誉会長に、世界への挑戦の様子や、会社経営に対するお考えなどを伺っていきます。

【プログラム】

■トップインタビュー

サンデンホールディングス株式会社

牛久保雅美 名誉会長特別顧問

トップインタビュー

サンデンホールディングス株式会社

牛久保雅美 名誉会長特別顧問

【自らを「マイク」に】

——サンデンホールディングス株式会社 名誉会長特別顧問の牛久保雅美さんに、FM GUNMAのスタジオにお越しいただきました。どうぞよろしくお願いたします。牛久保名誉会長は社長時代、自らをマイクと呼んでほしいと社員の方々におっしゃったそうですね。

牛久保名誉会長：はい。



【収録風景：FM GUNMAスタジオにて】

——これはどうして、こういった意図からだったんでしょうね。

牛久保名誉会長：実は、私が社長になったとき、総務部長から、会社としてこれからいろいろな職務が増えてくる。○○部長だとか、○○常務だとかというように。その場合、都度その職制を付けて人の名前を呼ぶのは大変だということで、そういう職制では呼ばないで、みんな仲よく気楽に仕事ができる雰囲気をつくったほうがいいんじゃないかという提案がありましてね。「うん、いいじゃないか」と。私もどちらかというとうそういう提案には賛成ですから。その総務部長曰く、「社長は1人しかいないんだから、社長だけは牛久保社長というふうに呼びましようよ」と。「それ以外は、常務・専務・部長・本部長、もう一切『さん』でやりましよう」と言ったものですから、「いいよ。じゃあそれでやってみて」と。社長抜きだったので、「わかった」ということで始めたわけですね。

——ええ。

牛久保名誉会長：そうしましたらね、上のほうの役員が、自分の部下からさん付けで呼ばれるので面白くない。「何で私だけ。そう簡単に部下から気安く呼ばれる筋合いはない」と、どうももめているという話がありましてね。ああ、そうか。しかし、さん付けでやろうということについて、私としては賛成なので、「皆さんがそう言うのなら、社長の私もさん付けでいいよ」ということにしたんですよ。

——ああ、そうだったんですね。

牛久保名誉会長：ただし、それまで、私は海外関係の仕事をずっとやっていて、もともとマイク牛久保と呼ばれていたんです。海外では、ですから、全社的にマイクでいこうということで、皆さんに徹底してもらうために、社内の通達で私のがお絵を描いてね、私をマイクと呼んでくださいと社内報で大宣伝をしたわけです。

——呼び名が変わるだけでもう、ずいぶんマインドも変わりますでしょう、きっと。

牛久保名誉会長：そうですねえ。

——会社の雰囲気が、例えば風通しがよくなるとか。

牛久保名誉会長：だと思っんですけどね。ただ一つ、最近になってものすごくまずいんじゃないのということが実は出てきている感じがしているんですよ。逆にね、職

制に対して、プライドがなくなってきている。

———そうですか。

牛久保名誉会長：みんなでさん付けでしょう。そうするとね、○○専務と言われると、専務だから専務の仕事をしなればいけないじゃないか、常務だから常務としての仕事をしなればいけないじゃないか、リーダーにならなければいけないんじゃないかっていう雰囲気をやはり持つわけですよ。それがね、やはり10年、20年経つと、ものすごく薄くなってきたという欠点もありますよね。ですからその時々、どういう考えのもとで行うべきかを考慮することこそ、私はリーダーの決めるべき仕事だと思えますよ。一長一短ありますよね。



【「さん付け運動」を社内報で展開】

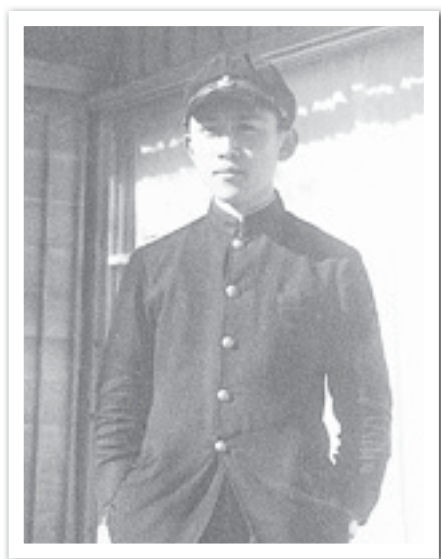
【入社までの経緯】

———そうですね。さあ、そんな牛久保名誉会長に経営の様子などを今日は詳しく伺ってきたいと思います。はじめに、サンデンの沿革などを少し私からご紹介させていただきますと、サンデンは牛久保名誉会長のお父さままで群馬県の名誉県民でもある牛久保海平さんが、戦争中の1943年（昭和18年）に三共電器として設立し、戦後になって自転車用発電ランプを開発して成功しました。一方、牛久保名誉会長は、昭和10年のお生まれで、前橋高校から早稲田大学の理工学部に進まれました。子どものころから会長は、父の、お父さまの会社を継ぐのだという思いはあったんですか。

牛久保名誉会長：全くなかったですね。

——なかったんですか。

牛久保名誉会長：全くなかった。というのは、私は次男ですからね。兄貴がいたから。今はもう亡くなりましたけど。ですから、そういう面では非常にフリーで育ったと思いますね。私が電気工学をやったのは、おやじがやっていた織物工場が、戦時中に三共電器に切り替えたということもあります。私のおじが、もともと電気関係の技師で、終戦後すぐなんですけどね、仲間を7~8人連れてきたんです。彼らの趣味が何だったかという、ラジオをつくったり、オーディオをつくったりして楽しむことでした。それを見て、私も中学・高校のころそれを始めたわけです。それが面白くて電気工学という部門の学校に入りました。当時は、終戦後すぐですからね、電気が足りない時代。発電関係だとか、送電だとかそういう電気のことを強い電気と書いて強電というんですよ。それから、オーディオだとか、無線だとか、そちらのほうを弱電と言いましてね。私が始めたのは実はその強電のほうを基本で始めたんですよ。オーディオのほうは趣味。実は、私が大学を出るときの卒業論文はカラーテレビなんですよ。



【オーディオ機器に興味を持ち趣味でラジオ製作を行った前橋高校時代】

——カラーテレビ、ええ。

牛久保名誉会長：まだカラーテレビが日本になかったこ

ろ、アメリカのものを持ってきて、あるメーカーに行って、カラーテレビの卒論をつくったんですが、専門は発電のほうなんですよね。父親が三共電器という会社を経営していたので、あまり生活には困らなかったから、勝手なことをやっていたんです。大体当時は、卒論をやった会社に就職していたんですよ。

——ああ、そういう流れができていたわけですね。

牛久保名誉会長：そうそう。ところがそこへ行かないで……。

——どうしてですか。

牛久保名誉会長：何となく面白くないなど。

——卒論でやってみただけでも……。

牛久保名誉会長：小さすぎるんですね、やはり、当時はね。

——そうですか。

牛久保名誉会長：それで大学院に入って、学校に残ったんですが、何をやりたかったかといったら、私は世界を飛び歩いてみたいという、基本的なベースを持っていました。そうしたら、イギリスの技術を持ってきて、日本で一番初めの原子力発電所を東海村につくるために、その電気関係のメーカーが、学校に人材募集に来たわけです。それでぜひ来ないかという話で。ということはイギリスに行けるなど。会社のお陰で（笑）。

——会社のお陰で夢がかなうと。

牛久保名誉会長：ええ。夢がかなうと。しかも日本で初めてだと。かなり面白いねということで。私自身、人のやったことの後を付いていくっていうのがあまり好きじゃない。何でも新しいものという考えがありましてね。

——その原発のほうのお仕事っていうのは、どのぐらいなさったんですか。

牛久保名誉会長：前の会社には10年間。

——10年間。

牛久保名誉会長：10年間いました。初めの原子力発電所は、5年間ぐらいでできる予定だったのが、8年かかったんですよ、実はね。小さいですけど、当時一番稼働率がいい発電所でした。ということで、自分なりに、かなりプライドを持って仕事ができるということは、やはり

大事なことだと思いますよね。終わってから、今度はその仕事は、この会社では続かなくなってしまっていて、「あれ、もう大体これ、先、見えてきたな」と。それで、一方、おやじのやっている会社、サンデンを見ますとね、結構私の友達もサンデンに入っているわけですよ（笑）。

——ご友人が。ああ、そうですか。

牛久保名誉会長：電気関係ですから、まあ私も学生のころはアルバイトに三共電器に行っていたわけですよ。「北海道へ行って部品を取り換えてきてよ」なんていうアルバイトもずいぶんやったんですよ。それで、北海道をね、1人でリュックサックをしょってね、サンデンの新しい商品の部品が悪いからって、お店をずっと回って取り換えて。と同時に、北海道旅行を一緒にやってくるわけですよ（笑）。

——そして、1968年（昭和43年）に、当時まだ三共電器だったサンデンに正式に入社されたそうですね。

牛久保名誉会長：まあ私自身、電気の技術を持っていながら、よその会社にいるね、でも、おやじの周りではみんなが一生懸命になって仕事をしていると。これじゃみんなに申し訳ないんじゃないかなという感じもして、おれも技術屋だから、みんなと一緒に仕事をやりたいという思いがあったのが一つと、それから、会社の中で新しい仕事をやりたい、海外の仕事をやりたいという思いがあった。そのころも、社長になるっていうつもりはなかったですよ。

——では、名誉会長が入られたころっていうのは、まだ海外展開はもちろんしていなかったということなんですかね。

牛久保名誉会長：ただ当時、もうぼちぼち日本も発展してきたから、輸出はしていたんですよ。その自転車用の発電ランプの輸出はしていたんだけど、いわゆる実際に海外に行って仕事をするということではなくて、注文を受けて輸出していたんです。

【マーケティングを学ぶ】

——入社して、具体的にどんなお仕事をまずされたんですか。

牛久保名誉会長：サンデンに入ってね、本来なら技術屋

ですから、群馬県のほうの技術の部門に入ってやるのが、まあ普通ですよ。でも私はそういうことじゃなくて、このサンデンの中で何か新しい事業を起こしたいということで、東京に残りました。そのときに、先ほど申し上げた技術屋のおじがね、「ある商品が売れないので、いわゆるマーケティング指導を日本能率協会の先生に頼んで今やってもらっている。そこの皆さんと一緒にやってみたい」と。マーケティングの勉強をしたらどうだということで、そこへ入ったんですよ。

——名誉会長、「マーケティング」って、今ではもう本当に皆さんよく知っている言葉として使われていますけど、その当時、「マーケティング」って、日本に入ってきていたんですか。

牛久保名誉会長：入ってきたばかりですね。ですから、よくそういう講習会があったんですよ。私ももともと技術屋ですから、マーケットなんてコンセプト、まるっきりありませんからね。それで話を聞いていて、「あれ、すごいな」と。科学というのは自然科学しかないと思っていたわけです。ところが経済学にも、商学にも、いろいろなところに科学っていうのがあるんだとマーケティングを勉強して初めて知ったんですよ。「そうか、社会科学にも、本当はこういう科学があるんだな」ということを実は初めて知ったんですよ。それで、「ああ、これを使わない手はないな」ということで、いろいろな面でサンデンのやっている商売を、マーケティング的な面から分析したんです。

——どういったことが見えてきて、どのように変わってきましたか？

牛久保名誉会長：当時売っていた商品はね、50万台ぐらい売ったら、もう売れなくなってしまうという需要予測がつくわけですよ。だけど、作っているほうは知らないわけですよ。「そうか。これはもうそんなに先はないんじゃないのか。じゃあ何かやらなければならないね」とマーケティングからするとそういう発想になってくるわけです。そうすると今度は、じゃあ、次に何なのかといった場合に、やはりマーケティング的な考えで「じゃあ、どういう商品をやったらいい？」となる。それでみんなからアイデアを求めて、何をやろうかということを考えてわけです。

——どんなものが出てきたんですか。

牛久保名誉会長：その中で温水ボイラー、今の、給湯器。それから冷蔵冷凍車。まあ、そんなようなものが5つか6つぐらい挙がって、その中に車のエアコンがあったんです。

——ええ。

牛久保名誉会長：それで、5つぐらいある中で、将来どうなると、今の世の中に対してはどうだと、世界ではどうなっているかを調べた場合に、車のエアコンが自動車産業の発展と同時に出るんじゃないかと。それに対してはまだ世界的に手が付けられていないことがわかった。一番のキーは、ほかの商品は、日本の国内では売れるけれども、給湯器は世界に持って行っても、今は話にならない。車のエアコンだったら世界中歩けるねと。

——お好きな場所に、いろんなところへ行きながらビジネスをするという（笑）。

牛久保名誉会長：そう、仕事をやりながら世界中飛び回るねと。

——そうした中で、サンデンの主力商品の一つであるコンプレッサーの生産がいよいよ始まるわけなんです。そのあたりのお話は、この後伺ってきたいと思います。その前に1曲お届けいたしましょう。名誉会長は、いろいろな社会的な活動もなさっていて、その中でも群馬日仏協会の会長を務めたお話を伺っております。もちろんフランスにも何度も行かれて、お仕事でもプライベートでも。（笑）。曲は『オー・シャンゼリゼ』。



【仕事とプライベートを兼ねて仲間と共にヒマラヤ登頂】

【コンプレッサーの製造・販売】

——名誉会長、コンプレッサーの生産について、ここから少し伺っていきしたいと思います。どのようにして始まっていったんですか。

牛久保名誉会長：昭和40年当時、車にエアコンは付いてなかったわけですね。それを一番初めに付け始めたのが、アメリカのテキサス州辺りの発明家で、後付けの車のエアコンを開発して売り始めたというのが車のエアコンのスタートですね。もちろんベンツだとか、そういう高級車には、もともとそれだけに付けるエアコンはあったんですけども、つくっている数も少ないからものすごく高かった。だから後付けの車のエアコンが、これからのカーエアコンではないかということで、サンデンは当時、冷凍冷蔵、そういう技術は持っていたものですから、「ああ、サンデンならこれはできるし、エアコンは世界中で発展していくんじゃないか」というふうな、マーケティング上の見解で、私がやる価値があると判断したんです。やれば、世界中飛び歩けるということで、始めたわけですね。それで一方、車のエアコンの基本的な心臓部に当たるのが、コンプレッサー。

——ええ、そうですね。

牛久保名誉会長：コンプレッサーがないと、エアコンが成り立たないわけです。そのコンプレッサーが、当時つくられたものは、とにかく冷やせばいいという、非常に機能的じゃないコンプレッサーだったわけです。機能的じゃないコンプレッサーなので、もっと新しい、簡単に取り扱いできるコンプレッサーをアメリカの専門の方たちが技術開発し、その結果これならいけるだろうと。ところが、彼らの読みでは、アメリカでつくったのではコスト的に合わず高すぎる、日本へ持って行ったら安くできるんじゃないかと。それが次の時代になったら、日本じゃ高いから、東南アジアや、中国でつくろうよという時代の変遷と全く同じで、当時日本がそういう対象だったわけですね。ということで、このコンプレッサーを日本でできないかということが、ちょうど私の耳に入ってきた。「ああ、それは面白い。その話を聞こうじゃないか」と。アメリカのその技術開発を行った会社に対して、すぐに私が飛び付けたのは、2つの大きな理由があります。一つは、前の会社で原子力発電の仕事をやっていたときに、

相手がイギリスの会社で、そういう技術関係の取り扱いの事業をずっとやった経験があった。アメリカのその特許を持っている人たちと、私自身がすぐ話ができるので、すぐにアメリカの会社に飛んでいったわけですよ。そのときの水先案内人は私で、うちの会社の2人、1人は冷却回路、コンプレッサーの専門家である技術者、あと1人は、ものづくりの専門家を連れて。それで、技術的にどうだ、技術的にいけるよね、ものづくりもいけるよね、市場的に、先ほど言ったマーケティング的にみても、かなりいけると。これからの需要予測で、これが世界中でどんどんつくられるようになる。するとコストも安くなる。これは日本でしか今のところできないよね、という私のソフトウェアが、特許を買う意思決定に非常に役立ったわけです。当時、私は33歳でしたが、おやじは私よりも30歳上ですから、62~63歳です。私のおやじだとか、おじだとか、三共電器のトップに、どうやったらこれが将来いけるかを納得してもらえような説明の仕方をそれこそマーケティング的に説明してみせるわけです。

——そこでもマーケティングが。

牛久保名誉会長：ええ。それがやはりキーですよ。将来こうなるでしょう。だから、こうなって、うちの技術はこう使えるだろう。これだけの投資をしたって合うじゃないの。ライセンス料が、当時、日本円にすると1億円ですよ。1ドル360円の時代に、30万ドルって向こうが提示してきたんですよ。今の貨幣価値からしたらね、50億円からのお金ですよ。ライセンス料だけですからね（笑）。

——だけでですもんね。高額ですねえ。

牛久保名誉会長：ただ、そこのところもやはりネゴが入りましてね、30万ドルって言ってきたので、じゃあ初めはある条件で10万ドル。ここまでいったら、さらに10万ドル。ここまで売れたら10万ドル。3分割したんですよ、実は。

——相手の方の言いなりになるのではなくて。

牛久保名誉会長：そうそう（笑）。おっしゃるとおりです。私のところでは物をつくって、売るのは向こう、アメリカの会社なんです。

——ミッチェル社という会社だそうですね。

牛久保名誉会長：ミッチェル社、ええ、ええ。ミッチェル社がサンデンからこれを買って売るわけですよ。ただ、ミッチェル社は、そんなに大きな会社じゃないから、サンデンからの数が増えると買えないんですよ。そうしたら、じゃあどこでそのお金を集めるかということで、彼らが一番初めにスタートしたのは商社なんですよ。こちらが紹介して。ところが、その後サンデンがその販売権を全部買ってしまおうかと。我々が自分達で売れるぞというところが、何年かやっているうちに目鼻が立ってくるわけですよ。ということで、販売権を全部買ったわけですね。

——ああ、そうですね。聞いていると、自然な流れであったわけですね。

牛久保名誉会長：自然な流れなんですよ。

——そんなふうにお話を聞いていて感じますね。

牛久保名誉会長：仕事が成功するっていうのはね、私はそういうものだと思いますよ。それは宝くじが当たるようなラッキーなこともあるけれども、それはビジネスじゃ通用しないのではないかと。やはりそういう先を見て、じゃあどうするかという判断が常に入った上で、会社の経営っていうのはあるんだと思いますよ。やはり予測なんですよ。どうなるかという読み、それがビジネスにおける科学の適用だと思いますよね。



【グローバル進出を長きにわたり支えた盟友ロバート・W・ジョーンズ氏と】

【事業拡大の原動力】

——サンデンの沿革を拝見しますと、1970年代は、今お話にございましたミッチェル社との技術提携で始まりました。そして、73年に東証一部上場。74年以降は、シンガポール、アメリカ、オーストラリア、マレーシア、イギリスと海外に進出をなさいまして、まさに飛躍の70年代といった印象を受けます。これだけ急激に成長していくということは、人材ももちろん必要になってくると思うんですが、名誉会長、このあたりはどのようにしていきましたか。

牛久保名誉会長：人材育成っていうのはなかなか難しいです、はっきり申し上げて。ですから、私がやってきた仕事というのは新しい外からの人にも応援していただいた。社内だけでは間に合いません。後継者が育たないという話がよく最近出てきますよね。

——そうですね。事業承継は一つの課題ですね。

牛久保名誉会長：課題になっているでしょう。一代で始めた商売を辞める人が、ものすごく最近増えてきている。教育はしなければいけないけれども、教育が全てじゃない。

——1980年代、90年代と、さらに海外進出がそういった中で進んでいくんですけども、その中で、牛久保名誉会長は常務、専務を経て、副社長、社長となっていく。振り返ってみて、当時の成長エンジンは何だったと思いますか。

牛久保名誉会長：2つありますよね。やはりそういう事業を見つけて、それに適した会社運営をやったということが一つ。それからもう一つは、行動しなければできない。自分が動かなかつたらできない。ですから、それはまあ、私自身、非常に恵まれたのかどうかわかりませんが、自分が飛び歩けたことだと思います。もし飛び歩けなかつたら、できないですよ。

——行動って大切なんですね。

牛久保名誉会長：はい。

——アクション。

牛久保名誉会長：ええ、アクションです。

——トップが自ら動く。

牛久保名誉会長：そうです、そうです。ですから、私が言うのは、アクションとコミュニケーション。コミュニケーションというのは、世界の人とのコミュニケーション。

——つながっていく。

牛久保名誉会長：それで自分が動く。

——任せるのではなく、自分の足で……。

牛久保名誉会長：動く。

——動くことが大切。

牛久保名誉会長：ただ、動くのも、私の趣味か思いか、何か知りませんが、仕事でだけでは動かない。楽しみながら動く（笑）。ですから私はね、よく言われるんだけれども、仕事の鬼じゃないですよ。

——そうですか。

牛久保名誉会長：仕事の鬼じゃないです。

——いやあ、そう言いながら、そこがもう仕事につながっているのではないですか。

牛久保名誉会長：まあ、とにかくみんながね、やってくれなかつたらできないです。自分のできることなんていうのは、もう本当に少ししかないですよ。ですから、とにかく人にやってもらうということ。まあ、私は猛獣使いだと言っています（笑）。

——猛獣使い（笑）。世界の猛獣を使ってる？ あめと鞭ですか。鞭はない？

牛久保名誉会長：鞭は使わない。

——鞭は使わないで（笑）。なるほど。そういう方々とつながっていくのには、どうしたらいいんですか。やはり自分から気持ちを開いていくというか、素直な気持ちでぶつかっていくとか。

牛久保名誉会長：だからやはり、何ていいますか、一緒になって歩いたんでしょうね。

——苦勞もそうですし、喜びもそうですし、一緒に歩く。

牛久保名誉会長：苦勞なんかありませんよ、その仲間とは（笑）。

——名誉会長のお話を聞いていると、ビジネスって楽

しいんだなって……。

牛久保名誉会長：いやいや、ほんと。

——— 思います。友達が増えるし、いろいろなところに行けるし。

牛久保名誉会長：そうそう。おっしゃるとおりですよ、本当に。

——— いや、ダイナミックなお話を聞いておりますが、事業を拡大していく中で、名誉会長が心がけていることってどんなことですか。

牛久保名誉会長：よく言うのは、節目を大事にする。

——— 節目。

牛久保名誉会長：それから、物事を自分なりにはっきりさせる。「いつ、どうなのか、全然あの人の話を聞いていてもわからないよなど、こういうのは駄目だよ」ということはしょっちゅう言います。先に対して、みんなが理解できるような、明快なる考え方を出していく。そしてそれを自分で行動に移す。ということだと思いますけどね。

【品質管理】

——— 社長就任の翌年のお話から聞かせてください。1990年に教育研修施設のサンデンコミュニケーションプラザを埼玉県本庄市に開設しています。これは、名誉会長、どのようなお考えからですか。

牛久保名誉会長：副社長になったときかなあ、まあ私よりも年上の先輩のエンジニアがね、私のところへ来て、「品質管理ということについて、ぜひ軽井沢の講習会に出て聞いてきてください、勉強してきてください」と。

——— 軽井沢の講習会？

牛久保名誉会長：ええ。軽井沢で講習会をやっていたんですよ、品質管理の。「何、今さら、そこへ行って勉強してもしょうがないじゃないの」と。というのは、もう当時、50歳を過ぎていましたから、「今さらそんな勉強、しなくてもいいんじゃないの」と言ったんですけど、仲のいい先輩のエンジニアなものですから、「そんなこと言わないで行ってよ」って言われて、「ああ、そう。じゃあ遊びついでに軽井沢へ行って聞いてくるわ」と言って、

行ったんですよ。そうしたら、「ああ、品質管理っていうのはこんなに大事なことなのか」と初めて気づかされたんです。これをほかのメーカーが、どんどん、どんどんやっていったら、サンデンは勝てないということで、品質管理にのめり込みましてね。そのときの先生が、「品質管理というのは教育に始まり教育に終わる」と言っていました。たまたま本庄に学校の空き地がありましてね、東京と群馬とのちょうど間にあるところに教育施設をつくれば、東京の社員も群馬の社員も、一緒に使えるじゃないかと、10億円ばかりかけてつくったんですよ。サンデンは今までそういうものにお金を使ったことがなかったんです。工場施設とか何かには使っているけれども、そういう、いわゆる生産にあまり価値のないものには、サンデンは今まで金を使わなかった。おやじに言われましてね。「雅美め、教育施設なんぞつくって」と（笑）。

——— 10億円ですからね。

牛久保名誉会長：ええ。

——— 経営品質改善活動の大会も、名誉会長が開いているんですって？

牛久保名誉会長：我々の商品は一流のメーカーが使ってくださる商品だと。ということは、我々の商品というのは一流でなければならない。一流の商品をつくるのは一流の人じゃなければできないでしょう。ですから、社員が全部それなりの考え方で一流にならないといけない。日本人だけじゃなくて、世界中のサンデンの商品を扱っている社員たちが、全員一流でなければならないということで、日本でやっているデミング賞、品質関係のトップの賞をそれぞれの会社が取らなければならないかと。じゃあ各会社が集まって世界大会をやろうよということで、世界大会をやり世界中で自信を持ってお客さまに納められる商品をつくるというのが一つの目標でしたね。

——— ああ、そうなんですね。その日本でもある品質管理の大会、デミング賞でも、もちろんサンデンさんは賞をお取りになられておりますし、ご自身のところでも世界大会を、これ、まさにサンデンプライド、サンデンの誇りを培うための大会ですね。

牛久保名誉会長：そうですね。

【サンデンフォレスト・赤城事業所ができるまで】

——環境への取り組みも先駆的で、2002年に前橋市粕川町に開設しましたサンデンフォレスト赤城事業所は、敷地の半分を森林として整備し、残る半分以上を工場用地として、自然体験活動プログラムを行っているそうですが、なぜこのような事業所をつくろうと考えたのでしょうか。

牛久保名誉会長：今から30年前……。

——ちょうどバブルのころ。

牛久保名誉会長：バブルのころ、サンデンもゴルフ場をつくろうじゃないかという話があがり……。

——あ、土地を取得していた。

牛久保名誉会長：ええ、土地を取得したわけですね。地元の人からはゴルフ場建設については反対があったわけです。それで、おやじの牛久保海平が地元の人に支持されない仕事はやっちゃいかんということで中止したわけです。それが中止された後、私が社長になりましたね、じゃあそのゴルフ場の跡地をどうするんだというのが、私としたら一つの大きな課題だったわけです。それで、今後どうするかについて社内でプロジェクトをつくって、いろいろな検討をさせたところいろいろな案が出てきました。いろいろな案が出てきたけれども、ちょうど同時期、サンデンの、いわゆる創業の地の工場が手狭になってきているので、伊勢崎の北の方ですけどね、そこの工業団地に、その工場を移設しようという案があったわけです。土地が当時、5万坪ぐらいあって、そこに移設するというので、県のほうと話を進めていたんですけども、私が社長になって、その赤城山の土地をしまったわけです。これからどうするかについては、たまたまC.W.ニコルさんと付き合いがありましてね、その赤城の工場の土地をどうするかという話が出てきたときに、「ああ、それじゃあニコルさんに見てもらおうかな」と、プロジェクトのメンバーに話をしたんです。そうしたら、プロジェクトのメンバーが反対するわけですよ、ニコルさんを連れてくるのを。

——どうしてでしょうね。

牛久保名誉会長：というのはね、「ニコルさんが来て、いろいろな難しいことを言われたら、おれたちの仕事なん

か進まなくなる」と。「マイクさん、ニコルさんを連れてきたら、泥棒が警察官を連れてくるようなもんだ」と言うわけですよ。「何、私は泥棒か」(笑)。まあ、そんな話をしながらニコルさんに1泊2日に来て見てもらって。そうしたところ「これは手を入れたらいい森になるよ」と。それで地元の人にそのときに集まってもらって、ニコルさんから話をしてもらったんです。そうしたら、地元の人々の反対がサッと消えちゃった。まあこれは経営者の計算なんですけども、新しく造成された県の土地が、坪20万円で5万坪。赤城山の計算は、坪5万円で20万坪。そのプロジェクトのメンバーにね、赤城に工場をつくるフィージビリティスタディをやらせたんです。そうしたら全然問題ないですよ。それだったらもう、5万坪より20万坪のほうが広くていいじゃないと。

——4倍ですからね。

牛久保名誉会長：そう。私は子どものころから赤城山を見て育って、ある時期には赤城山に研究所でもつくったらいよいよなという思いもやはりあったんです。赤城の工場は内閣総理大臣賞をもらったり、グッドデザイン賞をもらったりいろいろな面で評価いただいております。ただし、これについて一番わかっていないのがうちの社員。

——今はでも、違う……。

牛久保名誉会長：いや、今もって(笑)。

——放送で言ってしまっていていいですか。

牛久保名誉会長：いいです。やはりね、みんなそうなんですよ。例えばサンデンのグローバルにしても、サンデンの品質についても、サンデンの環境にしても、社員が一番わからない。それはそうですよ。人間なんてそうです。自分のうちに住んでいると、自分の中しか見えないで、外から見られないものですよ。

——それはそうですね。

牛久保名誉会長：ということで私はね、今、もっともっと赤城山の価値を、サンデンとして勉強して、次の世代がもっと価値を出すべきだと思うんです。そうしなかったら意味がないです。



【環境経営のシンボル サンデンフォレスト・赤城事業所】

——それでは、ここでもう1曲お届けしたいと思います。スペインも、もちろん旅をなさったということですよ。

牛久保名誉会長：ええ。

——もういろいろな国を旅して、300カ所回っているわけですからね。これはスペインでお聞きになった曲ですか、ギターの曲は。

牛久保名誉会長：ええ、そうです。

——はい。では、皆さんもよくご存じの1曲を選んでいただきました。『アルハンブラの思い出』です。

【経営者として先を見る目を養う】

——名誉会長、経営者は先を見る目が大切だと思うんですが、そのためのトレーニング、訓練の仕方などはあるんですか。

牛久保名誉会長：先を見る目って、いったい何なんでしょうね。社会がどう変わっていくか、世の中がどう変わっていくかということになると、いろいろな世の中の動きを常にウォッチしていて、それがどういうふうに動いていくかということなんです。まあ事業活動にしてみたら、基本はいわゆるマーケティング志向が重要ということかと思いますが、最近みたいにAIだとか、いろんな面で新しいことが起きてきますよね……。

——そうですね。数年先もわからないというようなス

ピード感ですよ。

牛久保名誉会長：数年先もわからないということではないと私は思うんですよ、実は。

——ああ、そうですか。それはどうしてでしょう。

牛久保名誉会長：それは人間がやるわけですから。人間以外のことで先がわからないということは、これはありますよね。この前の津波だとか……。

——自然災害。

牛久保名誉会長：ええ、自然災害だとか、何が起こるか分からない。それは自分自身の体も、実は同じなんです。自分の体に何が起こるか分からない。そういう面ではわかりませんが、事業に関してはわからないからといって、経営者としては放っとくわけにいかないでしょう。

——はい、おっしゃるとおりです。

牛久保名誉会長：そうですね。そうすると、その範囲内で、少なくとも自分はこう思うという自分なりの考え方をやはり持たなければいけないんじゃないかなと思います。何が起こるか分からないと言ってそこで終わっていたら、これは経営者として無責任だと思います。先を考えようという意思のほうが大事だと思いますよ。

——ああ、意思ですか。

牛久保名誉会長：ええ、意思ですよ。わからないから、こうしなけりゃいけないんじゃないかと。先に立つ人は、常にそういう思いを持ちながら人をリードしないと、人は付いていかないですよ。

——そうですね。

牛久保名誉会長：それからもう一つ私自身、常に考えているのは、自分一人じゃ絶対仕事はできない。だから仲間たちと一緒に、いろいろなものを考えていかなければ、事業家としてはダメなんじゃないかなと思います。

【牛久保名誉会長が大切にしてきたこと】

——牛久保名誉会長は、サンデンがまだ国内向けメーカーだったころからグローバル企業になるまでをご経験

されてきたわけなんですけれども、どういったことを大切になさっていましたか。

牛久保名誉会長：自分なりの、何ていうか、「思い」ですね。それをみんなに理解してもらい共感してもらって、それで仕事が進められたらいいと。それともう一つは、やはり人を信頼すること。人を信頼して、今度はその人から信頼される。人は、自分が認められたときに最もうれしい。認められたということは、その人から信頼してもらえたということですよ。だから、そういうやりとり、その結果が、私のこの今までの人生の結論なんです。信頼です。

——信頼。

牛久保名誉会長：人を信頼する。人を信頼すれば、人から信頼される。信頼されたら、またそのお返しで信頼する。今、私の周りにいる友達なり、いろいろな人との付き合いが、その信頼関係で成り立っているんじゃないかなという感じがします。

【今の日本に足りないこと】

——海外でのビジネス経験も大変豊富で、日本を外から見る視点もお持ちでいらっしゃるんですけども、そうした中で、日本の会社について優れていると感じることや、反対に、もっと改善したほうがよくなるんじゃないかなというようなことがありましたら、今日はぜひ教えていただければと思います。

牛久保名誉会長：日本の会社がどうかはわかりませんが、最近の日本の動きが、例えば品質問題にしても、信頼問題にしても、私らがやってきたころというのは、ジャパン・アズ・ナンバーワンみたいな時期だったですからね、海外の方々から信頼されて、ここまで来たわけですよ。でもそれが、このところいろいろな面で日本の信頼がどんどん、どんどん薄くなっているということに対して、非常に残念に思うけれども、やはりこれも歴史かなという感じがするんですよ。大英帝国であったり、そういう国が、どんどん、どんどん衰退して、それでもって新しい新興国が出てくる。それが歴史なのかなと思います。

——今、日本全体が、先ほどのお打ち合わせのときに、もっとハングリーなほうがいいのではないかなんていう

ふうに、名誉会長、おっしゃっていましたが、ちょっとハングリーが足りない気がします？

牛久保名誉会長：ハングリーが足りないというよりも、もうこれは自然にこういうことになるので、無理してハングリーになることはないと思うんですよ（笑）。それよりもやはり、よくわからないんだけど夢がない気がする、全体的に。

——ちょうど今ね、新年ですから、今年はこうなりたいとか……。

牛久保名誉会長：そうそう。

——そういう夢を描いてほしい時期でもあるんですけども。

牛久保名誉会長：そう。だから、私の場合は、夢はかなえられる。

——どんな夢でも？

牛久保名誉会長：ええ、かなえられる。常にそれを思っていればね。

——夢を思っていれば。

牛久保名誉会長：そうそう。

——かなえたいと思っていれば。

牛久保名誉会長：そう。かなえられる。

——まさに名誉会長は、海外で仕事がしたい、海外を飛び回りたいという思いがあって……。

牛久保名誉会長：その経験から、思いや夢はかなえられるという、私なりの、年寄りのメッセージからすれば、そういうことが言えますね。

【起業家や若者へのメッセージ】

——最後に、新しい事業に挑戦したいと考えている人や、企業内で頑張っている若い人たちへのメッセージの意味も込めてお話しいただければと思うんですが、新規事業に取り組んだり経営をしていく中で、大切なことは何だと思えますか。

牛久保名誉会長：やはり「思い」ですよ。

——強い思い？

牛久保名誉会長：それ（新規事業）に対するね。

——熱意。

牛久保名誉会長：熱意。ただ、それに対して、ある程度やはり周りの人が納得できるもの。自分一人じゃないから、周りの人にもやってもらわなきゃならないから、周りの人がそれに対して理解できるような説得力のある思いがないと。ただ、夢を言っても、今度は周りの人が付いてこないですから。周りの人が付いてこなかったらできないですよ。自分だけでやるなら構わないですけども。将棋だとか碁みたいで、自分だけでやるなら構わないが、少なくとも事業としてやるからには、周りの人の理解がなければいけない。そのためには、その人たちが理解できるような説明ができる「思い」じゃなければいけないと思う。であればできると思います。

——熱い思いをもって、今年1年頑張れるような、そんな情熱あふれるお話を今日は名誉会長からいただきました。今日のトップインタビューは、サンデンホールディングス株式会社 名誉会長特別顧問の牛久保雅美さんにFM GUNMAのスタジオにお越しいただき、お話を伺いました。新年にふさわしい、夢あふれる情熱いっぱいのお話、ありがとうございました。

牛久保名誉会長：ありがとうございました。どうも失礼しました。

エピローグ

夢への挑戦をテーマに、明日へ向かって走っている人を応援する番組「チャレンジ・ザ・ドリーム」。新年1回目の放送の今日は、サンデンホールディングス株式会社の牛久保雅美 名誉会長特別顧問へのトップインタビューをロングバージョンでお届けしました。トップインタビューの様子はポッドキャスト配信も行っています。FM GUNMAホームページの「チャレンジ・ザ・ドリーム」のサイトをご覧ください。

「チャレンジ・ザ・ドリーム～群馬の明日をひらく～」の番組は「頑張るあなたを応援します！群馬県信用保証協会」の提供でお送りしました。ご案内役は、私、奈良のりえでした。

FM GUNMAと当協会の共同制作番組
チャレンジ・ザ・ドリーム
～群馬の明日をひらく～

【3月の放送のお知らせ】

平成30年3月1日（木）12:00～12:55

再放送 3月3日（土）8:00～8:55

ぜひお聞きください！