鈴木与平氏ヒアリングの趣旨

鈴木氏は、工業化初期から、日本社会における企業の多様化と経営者の役割を追求し、地域経済を支える企業グループの創設を進めました。特に、地域経済の発展と産業の多様化を推進するために、鈴木氏は企業グループの強化を図りました。

しかし、時代の変化に伴い、地域経済の発展や企業の多様化を支えるための新たな思考が必要となりました。そこで、鈴木氏は、地域経済の発展と企業の多様化を支えるための新たな思考を求めていました。

鈴木氏は、地域経済の発展と企業の多様化を支えるための新たな思考を求めていました。また、地域経済の発展と企業の多様化を支えるための新たな思考を求めていました。

鈴木氏は、地域経済の発展と企業の多様化を支えるための新たな思考を求めていました。また、地域経済の発展と企業の多様化を支えるための新たな思考を求めていました。
<table>
<thead>
<tr>
<th>年代</th>
<th>事件</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1991年（平成3年）</td>
<td>鈴木与平氏略歴</td>
</tr>
<tr>
<td>1990年（平成2年）</td>
<td>東京大学経済学部卒業、鈴木与平に改称</td>
</tr>
<tr>
<td>1988年（昭和63年）</td>
<td>鈴木与平支店長就任</td>
</tr>
<tr>
<td>1987年（昭和62年）</td>
<td>鈴木与平代表取締役社長就任</td>
</tr>
<tr>
<td>1977年（昭和52年）</td>
<td>鈴木与平常務取締役就任</td>
</tr>
<tr>
<td>1970年（昭和43年）</td>
<td>ロンドン支店開設</td>
</tr>
<tr>
<td>1967年（昭和42年）</td>
<td>パリ支店開設</td>
</tr>
<tr>
<td>1941年（昭和16年）</td>
<td>鈴木与平代表取締役社長就任</td>
</tr>
</tbody>
</table>

関連出来事年表

初代鈴木与平、回漕業・播磨屋をはじめ

鈴木与平社を株式会社に組織変更（資本5000万円）

第1次オイルショック

サガモール駐在員事務所開設

バンコク駐在員事務所開設

スズキオアメリカINC.駐在員事務所開設

スズキオアメリカINC.駐在員事務所開設
<table>
<thead>
<tr>
<th>年</th>
<th>鈴木与平氏年譜</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2008年平成20年</td>
<td>2006年平成18年</td>
</tr>
<tr>
<td>2005年平成17年</td>
<td>2004年平成16年</td>
</tr>
<tr>
<td>2003年平成15年</td>
<td>2002年平成14年</td>
</tr>
<tr>
<td>1999年平成11年</td>
<td>1998年平成10年</td>
</tr>
<tr>
<td>1993年平成5年</td>
<td>1992年平成4年</td>
</tr>
</tbody>
</table>

関連出来事年表

<table>
<thead>
<tr>
<th>年</th>
<th>鋴ス・ツウス</th>
<th>東証2部</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1997年平成9年</td>
<td>鈴与商事株式会社設立</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1996年平成8年</td>
<td>タイ法人STUOYO(THAILAND)CO.,LTD.設立</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1995年平成7年</td>
<td>慈しハンワイト(東証2部)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1994年平成6年</td>
<td>ホーチミン・マニラ駐在員事務所開設</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1993年平成5年</td>
<td>国士交通省より地域活性化助成金企業大賞を受賞</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1992年平成4年</td>
<td>フーク啓大駐在員事務所開設</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1991年平成3年</td>
<td>フーク啓大駐在員事務所開設</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1990年平成2年</td>
<td>鈴与通関倉庫設立</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1989年平成1年</td>
<td>日本航空株式会社設立</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1988年平成0年</td>
<td>鈴与通関倉庫設立</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1987年平成0年</td>
<td>ホーチミン・マニラ駐在員事務所開設</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1986年平成0年</td>
<td>東京浪発株式会社設立</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1985年平成1年</td>
<td>鈴与通関倉庫設立</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1984年平成2年</td>
<td>鈴与通関倉庫設立</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1983年平成3年</td>
<td>鈴与通関倉庫設立</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1982年平成4年</td>
<td>鈴与通関倉庫設立</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1981年平成5年</td>
<td>鈴与通関倉庫設立</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1980年平成6年</td>
<td>鈴与通関倉庫設立</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1979年平成6年</td>
<td>鈴与通関倉庫設立</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1978年平成7年</td>
<td>鈴与通関倉庫設立</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1977年平成8年</td>
<td>鈴与通関倉庫設立</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1976年平成9年</td>
<td>鈴与通関倉庫設立</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1975年平成10年</td>
<td>鈴与通関倉庫設立</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1974年平成11年</td>
<td>鈴与通関倉庫設立</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1973年平成12年</td>
<td>鈴与通関倉庫設立</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1972年平成13年</td>
<td>鈴与通関倉庫設立</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1971年平成14年</td>
<td>鈴与通関倉庫設立</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1970年平成15年</td>
<td>鈴与通関倉庫設立</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1969年平成16年</td>
<td>鈴与通関倉庫設立</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1968年平成17年</td>
<td>鈴与通関倉庫設立</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1967年平成18年</td>
<td>鈴与通関倉庫設立</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1966年平成19年</td>
<td>鈴与通関倉庫設立</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1965年平成20年</td>
<td>鈴与通関倉庫設立</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1964年平成21年</td>
<td>鈴与通関倉庫設立</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1963年平成22年</td>
<td>鈴与通関倉庫設立</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1962年平成23年</td>
<td>鈴与通関倉庫設立</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1961年平成24年</td>
<td>鈴与通関倉庫設立</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1960年平成25年</td>
<td>鈴与通関倉庫設立</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1959年平成26年</td>
<td>鈴与通関倉庫設立</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1958年平成27年</td>
<td>鈴与通関倉庫設立</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1957年平成28年</td>
<td>鈴与通関倉庫設立</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1956年平成29年</td>
<td>鈴与通関倉庫設立</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1955年平成30年</td>
<td>鈴与通関倉庫設立</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1954年平成31年</td>
<td>鈴与通関倉庫設立</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1953年平成32年</td>
<td>鈴与通関倉庫設立</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1952年平成33年</td>
<td>鈴与通関倉庫設立</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1951年平成34年</td>
<td>鈴与通関倉庫設立</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1950年平成35年</td>
<td>鈴与通関倉庫設立</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1949年平成36年</td>
<td>鈴与通関倉庫設立</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1948年平成37年</td>
<td>鈴与通関倉庫設立</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1947年平成38年</td>
<td>鈴与通関倉庫設立</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1946年平成39年</td>
<td>鈴与通関倉庫設立</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
日本郵船での研修

松島

松島は、鈴木社長が大学を出てから、大日本・東京大学経済学部に入学されました。大学で学んだことや、実際の経験を通じて、経営学を学びました。特に、経営学の授業で先生方が表現された後に、松島は、東京大学経済学部において、学士在籍の学生が、現場で実践的な経験を積むために、大学で学んだことを活かし、経営学を学びました。

松島

松島は、昭和43年に大学に入りましたが、入学してすぐにストライキで授業がなくなりました。

第1部

鈴木

鈴木は、昭和48年に、通産省に入り、狂乱物価のときに物価対策課に入りました。資料を押見していましたが、松島は、エラーパートなゼミをやってもらいました。マックス・ウェバーやカーバード・サイモンの組織論を教えていただきました。

松島

松島は、昭和44年に、 graduated されて、鈴木に就職されて、すぐに出向という形で日本郵船に赴任しました。実際には、鈴木が卒業してすぐ日本郵船に入りました。鈴木は、松島に就職してから、松島から、資格を鈴木の出向にしろと言われて、でも、松島と鈴木は、異例でもあり、松島は、鈴木に就職し、松島が卒業してすぐ日本郵船に入りました。
ロンドンの駅で、
それから1年、3年ほどありました。

松島
67年頃ですね。
常に印象深く覚えております。

松島
はい。その第1号の船が出る場面にいたものですから。

松島
渋滞荷役は大きなインパクトがあった技術革新だったの
です。やった。

松島
そうですね。昔は、神戸にいたころは、雨が降れば荷役で
きませんでした。とにかく何十人という、我々はギャングと呼んで
いました。労務者が集まって荷物を揚げたり降ろしたりしていたの
でコストがまるごと高くなりました。それから、そういう連中を集める手配
業、港湾、トラックというのが、当時最悪の労働条件の業界でした
から、我々は追い詰められたのです。コンテナが安く出るようになった
と、自動運搬車はコストダウンし、労働者が軽減されるという形で
コンテナが導入されるようになりました。
やさしいですね。それが、港湾の労働条件の悪い職場から
技術革新の効果が現れるということです。

松島
その技術革新の変化の中で、社長がいらっしゃったという
ことがあります。

松島
そうですね。いま振り返ると大変ラッキーだったと思いま
す。
松島
コンテナリゾーションは大手海運業界から始まるのです。

当時、最先端のコンテナ化が東京港と神戸港で始まったえ
だなお客様からコンテナのニーズが多かったので、船にクレーン
を付けないで、普通の岸壁でやっているだけです。船はクレーン
を付けなければ普通の岸壁でやっているだけですが、船にクレーン
を付けなければ普通の岸壁でやっているだけです。船はクレーン
を付けなければ普通の岸壁でやっているだけですが、船にクレーン
を付けなければ普通の岸壁でやっているだけです。船はクレーン
を付けなければならないから、船にクレーンを付けたということ
で、まっとういう船が入りました。

松島
そのときのご経験は後で役に立つことになりましたが、

錦木
コンテナ化は船会社からです。日本郵船も当時は経験がご
ざいませんでしたから、ハワイとアメリカを結ぶマトソンという会
社がございました。この会社がコンテナをやっていたのです。そこ
と提携して技術を勉強して、それを日本へ持って帰って始めたので
すが、それは日本郵船で当時のトップクラスの課長の方が指揮して
いらっしゃいました。

例えば、広保ヤードもそうですし、ガントリークレーンも要るわ
べきです。それから、マーシャリングヤードということですけれども、
そこでどういうようにコンテナを置くかとか、それに対してのコン
テナを組み立てていく。それを横に見ているかとか、全体のシステム
を今度トックでどうやって引掛って出るのかとか、それが対応として
コンテナ化はどうするのかとか、一種のシステムですから、そ
こをすっとやらせていたのです。おもろい仕事で、そういう仕
事をすっとうらせていたのです。アメリカ国内の鉄道の手配が必要で、そういう仕
事はすっとやらせていたのです。アメリカ国内の鉄道の手配が必要で、そういう仕
事はすっとやらせていたのです。アメリカ国内の鉄道の手配が必要で、そういう仕
事はすっとやらせていたのです。アメリカ国内の鉄道の手配が必要で、そういう仕
事はすっとやらせていたのです。アメリカ国内の鉄道の手配が必要で、そういう仕
事はすっとやらせていたのです。アメリカ国内の鉄道の手配が必要で、そういう仕
事はすっとやらせていたのです。アメリカ国内の鉄道の手配が必要で、そういう仕
事はすっとやらせていたのです。アメリカ国内の鉄道の手配が必要で、そういう仕
事はすっとやらせていたのです。アメリカ国内の鉄道の手配が必要で、そういう仕
事はすっとやらせていたのです。アメリカ国内の鉄道の手配が必要で、そういう仕
国際感覚を肌で学んだ海外赴任

松島
コンテナ化の端緒を日本郵船でこらえながらからロンドン行かれて、ヨーヨーキャンシーの流れに触れられたと思います。その時の感想はいかがでしたか。

鈴木
ヨーロッパではコンテナ化が日本より先に大西洋路輸開始でコンテナの方が私を呈示していなかったり、先ほど申し上げたように日本の人材が海外へ流れていた時代で、しかし文化的な意味で非常に刺激を受けました。ですから、皆さん、日本は勝ったと、とても日本人がそんな思いに言うようなものとは、ちょっと重みが違うなと思っています。実際、いまになってみると、だんなも元に戻っていますね。

鈴木
松島、ロンドンを2年間おられた後に、1年間パリに行かれました。パリで同じように営業関係だったのでしょうね。コンテナ船が来

松島
後ほど飛行機の話も伺っていたと思いますが、何もおっしゃらなかったですね。ヨーロッパで3年を過ごされた後、航空機での都市間のルートを体験されたと

鈴木
出張はほとんど飛行機で回りました。ただ、私は島国と大

松島
行ってこんなに違うものかと思いましたのは、ロンドンにおりまして

鈴木
行くといううち、夏休みとかそういったときは行かなかったのです。ところが、パリにいたとき、金曜日の夏に仕事を終わらせて、嘔吐しながら、まだ生まれたばかりの子どもを荷車に乗せて車で行けば、ベ

鈴木
どうだろうかどんでも行けてしまうわけです。大
松島
松島は、車は運転しながらも、車は旅行を楽しむのです。道に積もった雪や積雪の車は、自分たちの車で旅行を楽しむのです。自動車で1日600キロくらいうは走ったことはあります。どうしたら自動車を使っていますか。

中村
中村さんは、おととし1年間イギリスにいらしたのです。

鈴木
鈴木さんは、たとえば1年間イギリスにいらしたのです。中村さんは、おととし1年間イギリスにいらしたのです。

松島
松島は、車は運転しながらも、車は旅行を楽しむのです。道に積もった雪や積雪の車は、自分たちの車で旅行を楽しむのです。自動車で1日600キロくらいうは走ったことはあります。どうしたら自動車を使っていますか。

中村
中村さんは、おととし1年間イギリスにいらしたのです。

鈴木
鈴木さんは、たとえば1年間イギリスにいらしたのです。中村さんは、おととし1年間イギリスにいらしたのです。

松島
松島は、車は運転しながらも、車は旅行を楽しむのです。道に積もった雪や積雪の車は、自分たちの車で旅行を楽しむのです。自動車で1日600キロくらいうは走ったことはあります。どうしたら自動車を使っていますか。

中村
中村さんは、おととし1年間イギリスにいらしたのです。

鈴木
鈴木さんは、たとえば1年間イギリスにいらしたのです。中村さんは、おととし1年間イギリスにいらしたのです。
松島
ヨーロッパに鈴木のような事業形態の総合物流業があるのです。なぜか。

中村
松島は、ヨーロッパで育ちましたから、そんなものと思っていたのですか？

松島
はい。その後いろいろな方と海外ビジネスでお付き合いしていたときに、手元に見つかった鈴木の仕事の記事を読んで、彼の業績に驚かれたのです。

中村
その松島は、日本ではほとんど知られていないようですね。

松島
ヨーロッパのビジネスでは、鈴木の名前はよく知られていましたが、日本ではあまり知られていませんでした。しかし、鈴木の業績は欧州で評価され、多くの企業にその名が知られるようになっています。

オイルショックとその遭遇で会社を徹底的にスリム化

鈴木
松島は、ヨーロッパを舞台に、業績を上げるための新しい戦略を模索していました。それは、松島がヨーロッパで学んだ経験を活かしたものです。その結果、松島の業績は欧州で評価されるようになりました。

松島
ヨーロッパで学んだ経験を活かし、松島の業績は欧州で評価されるようになりました。しかし、その結果、松島の業績は欧州で評価されるようになりました。
新潟

ついての間パルがありましたけれども、あのとき同じような状態でした。高度成長期で、それだけんどんで、日本中でバブルがありましたけれども、あのとき同じような状態でした。港はターミナルから、物がふれる。ふくれた港が、もう港が足りなくて、そこで私たちは、親たちがやった仕事も、あれをやる、これは、もう、こんな人を集めていたわけですね。だから、人手に終わっても、うっかりしてしまいました。実際に、社員の数がわからないのです。グループはとてもたくさんの本社の社員の数、これはわからないのです。一体どうなっていいるのです。

後でわかったのですけれども、当時、人が足りなくて足りなくて。ですから、人手を集めていまして、現場が足りなくて、人手を集めていたけれども、実際にはそうだってなくて、法律上社員と認めざるを得ない人間がその倍くらいいたわけです。ですから、腰を抜かすくらいに、ひっくりでした。

その後オイルショックでクーパーときたわけです。うちの会社も生まれて初めて、赤字決算を Yuri まして、気がついてみれば山のように、余剰人員がいるということで、本当に大変だったですね。でも、まだ若かったですからね。

松島

どういった考えで取り組まれたのでしょうか。

鈴木

最初は本書にちょっと立ちかくらいう状態でした。幸いに、古くからいた幹部たちが心配してくれて、私に当時の厳しい状況を理解していただけました。
提携戦略をベースとした国際展開

松島
77年（昭和52年）、会長に就任されたわけです。会社はさらに拡大し、組織を整え、新たな戦略を策定する必要がありました。その中で私の考えは「共生・共進」という言葉で多分お読みになったことでしょう。これでは、中核の社員が中核の社員として機能し、新たな形を生み出すことが必要でした。

私の考えは、「共生・共進」という言葉に多分お読みになったことでしょう。これは、中核の社員が中核の社員として機能し、新たな形を生み出すことが必要でした。

松島
77年（昭和52年）、会長に就任された私は、会社を拡大するための戦略を策定しました。新たな形を生み出すことが必要でした。

松島
77年（昭和52年）、会長に就任された私は、会社を拡大するための戦略を策定しました。新たな形を生み出すことが必要でした。

私たちは、過去の経験を基にして、新たな形を生み出すことが必要でした。こういった形の体制は比較的早くつくったのです。大体オイルショックの後、そういった形にしていきました。

私の考えは、「共生・共進」という言葉に多分お読みになったことでしょう。これは、中核の社員が中核の社員として機能し、新たな形を生み出すことが必要でした。

私の考えは、「共生・共進」という言葉に多分お読みになったことでしょう。これは、中核の社員が中核の社員として機能し、新たな形を生み出すことが必要でした。
松島

その方針に則った最終の展開が、どう見ても不思議な気がします。清水中本を探し求めながら、京浜地区にも広島大経営会をつくるという形が多かったし、同じく国際化についてはどう考えても強い気がします。

松島

特に解説の国際化は、私どもが業界も同時に一斉に出たのです。次に成り立つとした。大体この法人をつくってネットワークをつくるとい

松島

特に物流の国際化は、私どもが業界も同時に一斉に出たのです。次に成り立つとした。大体この法人をつくってネットワークをつくるとい

松島

特に物流の国際化は、私どもが業界も同時に一斉に出たのです。次に成り立つとした。大体この法人をつくってネットワークをつくるとい

松島

特別物流の国際化は、私どもが業界も同時に一斉に出たのです。次に成り立つとした。大体この法人をつくってネットワークをつくるとい

松島

特別物流の国際化は、私どもが業界も同時に一斉に出たのです。次に成り立つとした。大体この法人をつくってネットワークをつくるとい

松島

特別物流の国際化は、私どもが業界も同時に一斉に出たのです。次に成り立つとした。大体この法人をつくってネットワークをつくるとい
中村
まことにスジョ・フリッズ・アメリカの法人をつくられた時
期はパブルの崩壊時期で、90年（平成2年）ですから潮目が変わっ
ている時期ですかね。あまりそういうのは意識させないで
いたということですか。

鈴木
それですね。自誇話ではないけれど、パブルはあまり
気にしないで。

中村
オイルショックに比べれば屁でもないということで
ようか。

鈴木
オイルショックのときは大変だったけれど、パブルの
成況の間の海外展開を進められていた。

松島
それで、日本企業がどこでも収縮しているときに、逆に平
まれた一発でつぶれますかね。だから、デフレは怖いですね。
鈴木
不動産価格が下落しても、追担保というような問題が発生
すことはなかっただということですね。

松島
不動産価格が下落しても、追担保というような問題が発生
するとはなかったということですね。

鈴木
もちろんです。もし我々が株を市場にしておりませんから借入金が多いの
けです。しかも我々は株を市場にしておりませんから借入金が多いの
ないんです。

松島
まあ無理な借入をしていないということですね。

鈴木
ええ。いまは航空会社（100%子会社の株式会社フ
ジドリームエアラインズ）のほうが厳しいことを言われています。

松島
銀行さんには、とにかく3期で黒字にしなかったら金を貸さないと言
地方に拠点を置くことの利点

鈴木
それから、これは銀行さん、あの大騒ぎの時代でも静岡銀行、清水銀行、スルガ銀行、3行とも非常にしっかりした銀行で、私はいまでも覚えています。こっちは、なんていうところですか？

地元のビジネスに関しては、圧倒的に強くなることができました。つまり、情報も入りますし、ヒト・モノ・カネがみんなそろっていますから、少なくともローカルで事業を始める限り、ちゃんとそれを失敗することはないように思います。

鈴木
地元のビジネスに関しては、圧倒的に強くなることができました。つまり、情報も入りますし、ヒト・モノ・カネがみんなそろっていますから、少なくともローカルで事業を始める限り、ちゃんとそれを失敗することはないように思います。
松鳥

銅の多角化の仕方を見ていると、非常に手堅いという

松島

ちょっとやり過ぎですね。先ほどお話したよう

銅に深掘り込んでいるのが普通のやり方だと思いますが、

うちは横並行が広がりながらルートで仕事を見せて

ただいているのです。一つ一つの仕事をとってみた、あまり大した

仕事じゃないのです。ですから、もうちょっとスペシャリティを

持つ仕事じゃないのです。

松島

7代目と前線の間の主に、投資で儲けない。オペ

レーショングれいていくのだという考えが出てくるのです。なぜ

でも、うまく儲けたのは、地域で生きるというか、地域の具体

的なニーズに対するということです。7代目と前線の考え方とコ

ンセプトは、もう違うのです。

銅木

「そんなチャンスもあるんじゃなかったですかね。そんな天

から降ってくるような話はないし、またそういう怪な話

は、元気にありませんから。大体どんな人が持っていた話でも経

緯が全部わかるからね。地銀さんの強いのは、ここで絶対に

ひっかかりが少ないというのはわかりますでしょう。それと同じよ

うことが我々にも言えるかもしれませんが。

松島

「そんなことになるでしようけれど、実際はいろいろな

ところで騒話だとか銅さん。あの人は気をつけたほうがいいよ」

銅木

「そうだろう。いつも一貫して銅さん。あの人は気をつけて

いるんだ。まるで騒話だとか銅さん。あの人は気をつけて

いるんだ。」

松島

「そうだろう。いつも一貫して銅さん。あの人は気をつけて

いるんだ。حانかつての騒話だとか銅さん。あの人は気をつけて

いるんだ。」

銅木

「そうでしょう。あの人は気をつけて銅さん。あの人は気をつけて

いるんだ。」
資本地銀さんで、中央を志向されたところはちょっと問題があります。でも、静岡銀行の頭取さんなのか、まだお若く頭取で
すけど、今度少し信用が縮まってで銀さんごここから資金を引き上げましたね。あのときも本当に湧出するほどいい話ですね
だんですね。1000億か1500億円くらい持ち上げて、地元へ持ちこまれてこられた
元来優先だ、東京の大会社はどうせまた景気がよくなければ金利を安くると、言うに違いないと、地元へとこられたのです。地
元同士というのはありがたいものですね。
当村
いまだにお話で、地元にもすごくメリットがあるというの
は痛感しますけれども、一方では、地域経済そのものが縮小すると
いう問題もつつあると思います。それに、これはこの地域はど
ういうふうにお考えでしょうか。
松島
いま減っているのは自動車ですよ。
鈴木
スズキ自動車が随分ここから輸出しているのではないかと
思います。
松島
ここは、スズキさん、ホンダさん、ヤマハ発動機さんが大
きいのです。あと、日産関係の工場が東にございます。いまはもうインターナ
ショナルになられましたけれども、矢崎総業さん。ここだと小林製
作所さん、西のほうへ行きますとアスモさん。これはトヨタ系の電
動モーターをつくらっています。あと、トランサン、トヨタが全体
を使っていただいていますけれども、いまは自動車産業が全体
によってまいりましたので。
松島
それを海外に生産拠点を移していますからね。
鈴木
取縮するのを認めて、それに合った体制に変わっていく。
松島
物産業の構えをつくるときに、日本経済全体の構造がど
鈴木
そうですね。だから、いま大きく国内にシフトさせていないわけですね。もちろん、日本国内のネットワークを持っておりますけれども、いままでには港が使っていたため、もうそれが変わってきているわけですね。あなたがてのサービスを使ってサービスを、ここが利用できるだけなんだということでしょう。もう少しのほうで、ネットワークを使ってサーブサービスをやっているのかな。
松島
内に展開しているということは、国内物流のほうにシフトしているということですか。
鈴木
そうですね。既に倉庫などには設備投資してありますから、ちょっと不便だなあ、あれはつなげる線としてのトラックの仕事と、ということ。
松島
社を拝見していただいて、慶應の航空部という記述を見るときに対し、あっ、そうか。という話をしていたのです。松島
中村
飛行機も実はそこで一環になるのですね。
松島
中村
飛行機も実はそこで一環になるのですね。
松島
中村
飛行機も実はそこの一環になるのですね。松島
松島
社を拝見していて、慶應の航空部という記述を見たとき、あっ、そ、そうか。という話をしていたのです。
中村
飛行機も実はそこの一環になるのですね。松島
松島
社を拝見していて、慶應の航空部という記述を見たとき、あっ、そ、そうか。という話をしていたのです。
松島
中村
飛行機も実はそこの一環になるのですね。松島
松島
社を拝見していて、慶應の航空部という記述を見たとき、あっ、そ、そうか。という話をしていたのです。松島
松島
中村
飛行機も実はそこの一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実はそこの一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実はそこの一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実はそこの一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実はそこの一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実はそこの一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実はそこの一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実は那里の一環になるのですね。松島
松島
中村
飛行機も実...
多角化戦略のカギを握る業態ごとの深掘り

松島

松島は、瀬戸内海に浮かぶ離島。ここでは、自然と一体となった風景が広がっています。また、松島の飛行場は、ランサーやオフショットが飛行するための場所としても利用されています。松島の空港は、国内線と国際線が乗り継がれる場所として知られています。

鈴木

鈴木は、静岡県に位置する港町です。鈴木港は、全国で最も早く開港された港として知られています。鈴木港は、観光スポットとしても人気があります。鈴木港の観光スポットは、鈴木の里や鈴木大橋など、さまざまなものが存在します。
株式上場についての考え方

【松島】

多角化した地域のいろいろなところに根を張っていくとすると、経営の仕方で全部一括ではなくて、業績ごとに分けてやっていくほうがよいという考え方です。それから、労働条件も重要です。例えばソリューションで、もう少し環境といってみてはいかがでしょうか。それから、従業員の教育をしっかりやることが重要です。

【鈴木】

長崎では、上場に積極的な新着市場に導入するという考え方はいます。経営陣からからの強い意欲もあるから、上場する必要はあります。一方で、是非上場でなくてはならない理由は少ないと思います。財務内容がよくない場合は、上場する必要はありません。
松島
戦後経済状況を強調しています。上場する会社は早いうちに、資金を市場から調達しているように思います。そうすると、会社の経営者が積極的にオーナー家の経営者、あるいは長期投資家であると思います。会社も成長しているので、成長戦略と無限責任を組み合わせるのではなく大変なことです。

鈴木
もう一つは相続税の問題もあるのです。事業継承は日本の税制ではそのような難しいです。私にとって、ついこの間、父から引受けた株式や何か税金の借金を払い終わるまでです。それにお金が証券へ入ってしまうのでは、お金の使われ方を考えてみなければならない。そこで、今度の航空会社においては、私たちはうまく成長していると良いですね。私は初めて実感したのですけれども、コストに占める割合が高くないのです。燃料税、管財科、労働費、ターミナルビルの使用料など、これらは大変高いのです。燃料税、管財科、労働費、ターミナルビルの使用料など、これらは大変高いのです。

松島
航洋事業は難しい仕事です。私は今まで見つけなかったが、これに難しいと感じています。これは難しい仕事です。これ以上に難しいと感じています。

鈴木
航空会社では、これからは公認会計士として公認会計士です。公認会計士として公認会計士です。公認会計士として公認会計士です。公認会計士として公認会計士です。公認会計士として公認会計士です。公認会計士として公認会計士です。公認会計士として公認会計士です。公認会計士として公認会計士です。公認会計士として公認会計士です。
組織と人材の育成

松島

松島という、デフの時代というのでしょうか、不況の時代を
多角化経営といういろいろな事業部門を抱えながら乗り切るのは
なかなか苦労があると思いますけれども、こういうときにこう
いう考え方を行うという方針みたいのはお持ちでしょうか。

鈴木

「時代がどんどん変わりますから、私の予感です
しゃらないとは、呼ばれているのです。

松島

松島を拝見していて、鈴木社長の時代の重要なキャリアード
は「柔軟な組織」ということです。いまの問題と絡んでいるとい
うような形になると思います。ですから、それに体を合わせることに
しないとはいけないと思って、いま言っております。

鈴木

それはトップのリーダーシップだと思います。いま我々
のが一つの方法だと理解したのです。それ以外に柔軟に動い
ていくためのポイントとして、考えてなっていることがあれば、教
えていたださいと思います。

松島

柔軟に対応していくためのエッセンスというのでしょう。
松島
そこで、これができないと、職場としてはフレキシビリティに変化しようとすると、地域社会で住民のことを「新鮮な新しいう気もしたのです。
松島
特に現場の職員は年配になりますようなかな転換が難しい
ものですから、その本と話をして、無理がないように少し伝え
することでしょうか。実際にすごく大変です。
松島
私が感じたのは、会社というのはやっているうちの何人がいるから、ここに入ってきた者もいつでもそうい
うものに対処するように、柔軟にの足の相違を後にしておくというよ
な組織の風土があるのかと思ったのですね。
松島
いやいや、いったした事はやっておりませんけれど、最低の
経理の知識とか経営のABCについて、銀行さんのOBの方に
来ていただいて、やっていただけるようになりました。あんまり自
慢できるようなことはないですよ。
松島
いわゆる、「もえぎ」の生き物を共有するというお話をされたのです。
松島
先ほど、中核メンバーはかなり終わり込んで、その中では
「共生」とも「もえぎ」の思想を共有するという意識に関して
いうことでしょうか。
松島
入社試験で入ってきたような連中は大事に扱っているつもり
です。本人たちがそう思っているかどうか別の話ですね。
松島
入社される方は、グループに入れて入ってこられるのです。

鈴木
以前はギャラリスタンドも鈴木がやっていましたし、いろいろな仕事をやっていましたからそうやっておりまして、いっぱいの会社でやっていましたからそうやっておりまして、いろいろな仕事も個別の仕事でたくさんの仕事です。学生さんにしてみれば、仕事の内容もわかります、親しんでおります。

鈴木
大体そのくらいかな。いま、比較的抑えています。松島、この200人規模というののは、いつくらいから？毎年ずっとというくらいですか。

松島
そうですね。それぞれ、食品会社で育つのもおりますし。

鈴木
そうすると、中核メンバーというのもそんな少数じゃないですか。すべての生産、関係者を含めた仕事の流れは、あろうという意味で、あろうという形での区分は少しずつできていると思います。

松島
一括採用はなくて、それぞれの部門で採用されるのです。

鈴木
そんなことは全くないんです。地元以外の人はなかなか採用できないのです。前は一時、できるだけ地元じゃない人を採るというので採用したのですけれども、30代になり、40代になると、親の面倒を見なければいけないと、逆に定着率はあまりよくなかったんです。

松島
それはすごい規模ですね。この200人は地元のことを優先という形です。

鈴木
そうですね。これが、田舎であるからという問題点は、血が濃くなるのです。

松島
田舎でなくて、例えば知り合いのお嬢さんが入ってきまして、全然関係ない新人社員の男の子が入ってきまして、結婚してしまいました。

鈴木
それが合いたかたになっていうのです。それはある意味では非常にアッテホームになるのですけれども、仕事の面では若干緊張感に欠けてくるとこの2人が知り合いになるんです。何、何かと血が濃くなってくるのです。何か周囲にいる人がみんな親しいとかも知り合いたかたになっていうのです。それは当然、血が濃くて、親しいんですね。松島
あんまり固まっていない方でジョイントしていると、そういう部分には中和しない方が良いかなと思われています。
「共生（ともいき）という理念を再び掲げる

村中 謙木

『共生（ともいき）』という理念は、私も批評したのです。私は「血が混じること」が正しいと主張しましたが、村中氏は「血が混じること」を否定しています。村中氏の考え方を理解することは、村中氏の言葉を読み解くための基盤となります。

松島 信

私の考えと村中氏の考えは、ある程度コントロールしていかないといけない。村中氏の考えは、「血が混じること」を否定している。村中氏の考えが正しかった。
松島
東海高校の生徒で、安井さんのお姉さん。大学にはいることがなかったため、高校時代に結婚したという話です。安井さんと東海高校の生徒で、共に高校時代に出会い、結婚したとされています。}

鈴木
地元の名古屋で生まれ育ち、大学を出てからは、地方の中小企業で働き続けています。その経験を活かして、今では小さな工場を運営しています。
松島
そうですね。一番はっきりしているのは米の対立が終わって。それで昭和憲法は生きているのです。それから、もう昭和憲法は生きているのです。米ソの対立が終わったら、昭和憲法は生きているのです。それでもアメリカの傘があなたから米が //[ruby|ヘン|ruby|ヘン] なので、昭和憲法は生きているのです。それから、中国が航空母艦を持っているときに日本はどうするのです。そして、昭和憲法は生きているのです。
松島
いまの大きな変動を乗り越えていくのかですね。

鈴木
柔軟に生きていく人間を育て、組織もそれに柔軟に
していくことが大事だと思います。ですから、これからは、それ行
けどどんと大きくしていくのがいいのかどうか。これはマクロで
は非常に多いのですけれども、ミクロだとういうような感覚は
しますね。

中村
適正な規模で、ということですね。

鈴木
そういうことですね。

中村
この地域で生きていくわけですから、地域が変わる
ときの地域の下ろすということはどう結びつく
松島
それをしっかり見据えて、適正な規模で、変化ができるよ

鈴木
そういった状況が判断できる、時代が変化していることを認
識して、それに対応していっている人。

中村
いまの点と関係しますが、地域の中でということのクローバ
ル化がもう一つある。それは東京などの対応は今後はどういうふうな
松島
それをしっかり見据えて、適正な規模で、変化ができるよ

鈴木
これからも、一定の比率ではありませんけれども、当然やっ
ていかなければいけないと思います。地域だけに閉じこもってい
たって、羊羹屋さんでもお煎餅屋さんでもたくさんのある古いお店と同
じに変わっていきますから、海外にも常に目を目指して、そういう人
材を育てていくことも大事だと思います。東京というのには本当にワンプルなど

中村
両方だとは思います。東京というのは本当にワンプルなど
その場所よりも東京ではなくて、直に海外という。

鈴木
両方だとは思います。東京というのは本当にワンプルなど

中村
両方だとは思います。東京というのは本当にワンプルなど
松島

地方にいたながら情報に感度をよくするということは、どういう工夫が必要でしょうか。恐らく組織としてという問題だと思うはずです。

松島

これはものすごく難しいですね。本当は東京にいる人間との交流をできるだけたくさんして、そういう連中といい感度を持って働いてもらうのが大事だと思います。しかしこの通りです。

鈴木

東京で日本郵船にご厄介になっているときは、昼時になって電話をかけて、「昼に食事しようや」と言って電話を捜しでもとれたわけですね。けれども、そういうことができないわけではないですね。昼飯で会おうと思ったら我々は日がかりで行きます。そのギャップは大きイです。よく我々の仲間の社長さんがパーティを二つ三つも掛け持ちで飛び回っている方がいますね。あまり趣味がよくないと思いますけれども、我々にとっては一つ行くのも大事なのです。それだけで1日かかってしまいますから、そのハンディキャップは大きいですね。