



私のゼミのテーマは「経営戦略と経営者」であり、起業したいというゼミ生もいる。実行と成功を心から願っている。起業という選択をすれば、1人や少数人数で始めることになるが、逆に、規模の大きい企業に就職することを望む学生もいる。どの選択をしても応援するが、選択の前に選択肢を増やしてみてもと思う。ゼロから起業でもなく、巨大な企業への就職でもなく、規模の小さい企業に入社し、自らが会社を大きくしていくという選択肢である。

会社とともに成長する

利益を伸ばした。設立から半世紀を超えた東レの社長に1987年に前田氏が就任した際には、売上高は単体で5千億円、連結で7千億円を超えていたが、71年の丸田氏就任時の花王の売上高は660億円(単体)、77年の賀来氏就任時のキヤノンの売上高は1200億円(同)ほどであった。今では連結で花王は約1.5兆円、キヤノンは約4兆円の規模に達している。会社の範囲や物価の変化などがあるため単純に比較できるものではないが、飛躍的な成長を遂げている。もちろん、利益を犠牲にした売上高だけの成長ではない。ここからは賀来氏に焦点を当てたい。キヤノンカメラ(当時)に入社したのは

る。多角化の成功には当然多くの方々の貢献があったが、同年36歳で企画調査課長に選ばれた賀来氏自身が「必ずカメラは成熟するから多角化のアイテムを見つけてよう」という内容の長期経営計画を立てたのである。当時の経営者が他社の経営者の助言を受けて電卓開発に反対した際には、「なぜ自分の部下が言うことを聞かず、他社の助言に従うのですか」と食ってかかり、説得したという。会社の危機を救ったこともある。経営者の「金はいくらでもある」との発言に疑問を抱き、担当外ながら実態を調査した。そのままで翌年に資金がショートすることを突き止め、予算課長に任命され手直しを請け負った。人事関連の仕組みづくりに携わったこともある。本稿には書ききれない話もまだまだある。賀来氏の社長在任中の役員の方々に関する文献もある。会社が小さく若いゆえの抜擢人事とやりがいがあったことが伝わってくる。

自ら考える

習慣を

「中興の祖」についての取材を受けた際に、花王の丸田芳郎氏、キヤノンの賀来龍三郎氏、東レの前田勝之助氏を挙げた。3氏とも社長在任中に売上高と営業



愛知淑徳大学
ビジネス学部 准教授

日野 恵美子

54年、設立から18年目のことである。50年代後半の売上高は20億円台で推移しており、50〜60年代には「社員・家族慰労会」や「お誕生日会」などが行われ、社長自らが社員や家族をもてなしていたという。

賀来氏は社長就任以前からキヤノンの飛躍に多大な貢献してきた。その最も顕著なものは多角化の推進であろう。カメラを祖業とするキヤノンが、事務機事業へ本格的な取り組みを開始したのは62年のことである。

「将来の収益源を確保しようとする意志」と「人の言つことを鵜呑みにせず自ら考える習慣」が賀来氏の魅力だと思ふ。私自身がゼミや授業で重視していることでもある。賀来氏の執筆物には、覚えるのではなく考えることを強調していた高校教員が登場する。同じ教育者として嬉しくなる話であり、責任の重さを感じる話でもある。

ひの・えみこ 経営学論、経営戦略論、神戸大学大学院経営学研究所博士課程修了、博士(経営学)。1976年生まれ。