



オリックス東京本社、世界貿易センタービル(1971年)



インテック入船事業所(1964年)

50年経営

清流の流れる会社でありたい

1964年、ベンチャー企業として十数人からスタートしたオリックスとインテック。それぞれの経営に携わってきた、オリックス会長の宮内義彦氏とインテック最高顧問の中尾哲雄は歳も一緒に、意外な共通点がある。そんな二人が経営の半世紀を振り返りながら、人生哲学を語りあった。

〈聞き手〉株式会社インテック

最高顧問

中尾 哲雄



オリックス株式会社
会長・グループCEO
宮内 義彦氏

オリックスとインテック 宮内氏と中尾に共通点

中尾 本日はありがとうございます。

宮内 マイブレッジャーです。

中尾 宮内さんとは長年にわたり、親しくお付き合い、ご指導いただきありがとうございます。さて、御社も弊社も今年には創業満50年を迎えますが、オリックスさんは1964年4月、社員13名で、インテックは3カ月早く1月に17名で始めました。なんで、こんなに大きな差がついたんですかね。

宮内 私たち自身にも共通点がありますね。私は大学2年の終わりから結核になりましたね。

中尾 私は高校3年の夏ごろからです。薬は何でしたか。

宮内 ストレプトマイシンとパスとヒドラジットの3種類。

中尾 一緒だ。

宮内 あれがなかったら死んでいますよ。ストレプトマイシンで急速に回復しましたね。

中尾 大学ではグリークラブに入られて。

宮内 はい、ただ、関西学院のグリークラブは、全国一にならなにかいかと、ものすごい練習で時間も拘束されるんです。私は、中学、高校からずっと関学で受験勉強もそれほどしてない。これではあかんぞと思いはじめ、グリークラブは辞めました。夜はパルモア学院に通い、本格的に英語を勉強しようと思ったんです。その矢先、肺病になってしまいましたね。

中尾 私は肺結核を隠して東京の駿台予備校に入ったのですが、8月に咯血、入院。翌年、富山大学に入りましたが、医師に言われて一年、寮で授業には出ずに安静にしていました。そして、医師の勧めで男声合唱団に入りました。歌は食欲を増進させ、心も明るくしてくれました。ストマイと歌で治ったんだと思っています。

宮内 僕も時々歌ってみようと思つてね。昨日、娘にピアノで伴奏してもらって叫んでおりました。「お父さん、高い声が

出るわね」とか言っておだてられて。

せつせと仕事をして いるのが幸せ

中尾 50年、どんなことが一番思い出されますか。

宮内 私は根が関西系、ラテン系で、抜けているのかな。目の前に山のように仕事 comes 来ますよね。それをせつせとやっているのが、実は幸せで。腹の立つことも、困ったこともあったんですけど、過ぎ去ると楽しかったなど。

中尾 私はいつも資金繰りに困っていました。御社はどうでしたか。

宮内 1973年2月には東名阪1部に上場したんですがね、その年にオイルショックですよ。金融が引き締められ、銀行は貸してくれない。経営にとって、資金繰りという足元がどれほど重要か、肝に銘じました。

中尾 あの頃、インテックは不要不急の「その他産業」ですよ。融資は無理といわれました。1974年70名の新入社員に一月月宅待機をさせたこともありました。

宮内 私のところも資金繰りがカツカツでしたね。契約はしたが実行ができてない。キャンセルできんかということもありました。



中尾 哲雄 （なかお てつお）

株式会社インテック 最高顧問
インテック創業当時から参与として経営に参画し、
社長、会長を経て現職。

中尾 宮内さんというと、国の規制改革に貢献をされて。批判を浴びることもありましたね。

宮内 社長になって、経済同友会に入りましたら、勉強に引きずり込まれましたね。なかなか奥が深く、会合に出て

国民には構造改革をしないほうが痛み

評価は拒否し、よくそれで生徒の成績付けるなあと言うんですよ。

中尾 スタンフォード大学で昔お聞きしたんですが、米国の教授は、Publish or Perish、論文をパブリッシュしなかつたら、ペリッシュ、消えていけ、だそうです。日本の国立大学は何十年、ひとつも書かなくても給料もらえるんです。

当初から優秀な女性を積極登用

中尾 さて、インテックは創業当初から女性が重要な戦力でした。1975年には一歳までの育児休業制度を始めました。法に従うのはいやだから、育児休業期間は法よりも長くしてきました。今は三歳までになりました。

宮内 同じくです。我々のような新興企業には、男性で優秀な人が十分には入って来ないわけですよ。女性はいわば「アンユティライズド・リソース」です。活用しない手はないと、1982年に大卒女性の総合職としての採用を始めました。当時、法人営業中心でして、女性の営業はお客さんが嫌がるという課長クラス



宮内 義彦氏 （みやうち よしひこ）

オリックス株式会社 会長・グループCEO
1935年神戸生まれ。
58年関西学院大学商学部卒業。
60年ワシントン大学経営学部大学院修士課程終了後、日綿実業(株)
(現双日株)入社。64年オリエント・リース(株)(現オリックス株)入社。
70年取締役、80年代表取締役社長グループCEO、2000年代表取締役
会長グループCEOを経て、03年現職に就任。
日本取締役協会会長、新日本フィルハーモニー交響楽団理事長、
ACCESS社外取締役等を兼務。

もいましたが、いろいろ克服してやってきました。今は社員の40%近くが女性で、その約半数が総合職です。

中尾 管理職も多くていらっしゃる。

宮内 執行役員が一人やつと出ました。何でこんなに時間がかかったのかと思うんですが、理事、部長もかなり出てきました。

中尾 当社は部長職の女性はかなり出てきました。子会社の社長も。

宮内 海外の子会社は女性でトップは何人もいます。国内はそういう意味で遅いですね。

日本の大学に物申す

中尾 さて、宮内さんは結核から回復されたあと、猛然と読書し、英語も勉強され、ワシントン大学に留学、MBAを取得されています。

宮内 当時は、日米で格差はすこかったですから。すべて新鮮で。知らないものばかりでした。授業はハードで、想像以上の厳しさで勉強しました。

中尾 こうしたご経験から、現在の日本の大学について、また将来についてどのように考えられますか。

宮内 日本の経済は戦後、企業が一生懸命頑張つて、国際的に強くなって経済大国になった。一方、今の教育を見てみま

は意見を言っている間に、深みに入ってしまったというのが真相です。

中尾 年始の経済界の集まりがニュースで報道されるときには、必ずマイクを向けられて意見をおっしゃってますね。

宮内 根がおしゃべりなんです。規制改革会議の仕組みは、民間の委員が政府に答申を出して、答申は政府が受け取れば必ず実行いたしますというもので、Howeverがついていて、答申は政府が受け取れるようにしてくれと。反対する各省庁を全部説得して、省庁もわかつたというものしか答申に出せないわけですよ。省庁が絶対反対を言い出すとそれでおしまいなんです。思い出すと欲求不満になりますね。

中尾 傍から見ても大変だろうと思っ
ていました。

宮内 時間を使いましたし、「あの野郎、引きずり下ろせ」みたいな悪口を書かれる。構造改革は痛みを伴うといいますが、それは既得権益を持っている人であつて、ほとんどの国民には構造改革をしないほうが痛みを伴うんです。

水族館経営も

中尾 経営については、多角化をどんどん進めていらっしゃいます。中でも、京都駅近く「京都水族館」を始められたの

すと、大学の国際競争力はとも弱いわけです。ランキングも一〇〇位までに東大と京大しか出てこない。こんな情けない話はない得ないわけで。大学のシステムに欠陥があるんです。企業と一緒、大学もガバナンスを整えて、国際競争力をつけるべきだと言ってるわけです。

中尾 そうです。国立大学が法人化したでしょ。だが、教授会を見ていると大学の経営を考えるのではなくて、組合の代表みたいな発言がでてきたり。

宮内 まったくそうです。ただ、国立大学は少し改革して、学長を任命できますでしょ。だが、私立大学のほとんどはまだまだに学長選挙。

中尾 理事長が決められないということですね。

宮内 「先生の先生による先生のための大学のようだ」と私は言っています。大学は学生のためにあるべきなのに、先生にとって居心地のいいところになっている。経営に責任をもつ理事が学長を決め、学長が学部部長を決め、学部部長は先生の任命権を持つということじゃないと強くない話ですね。選挙なんてとんでもない話です。

中尾 先生には業績の評価がないですしね。

宮内 ちんたら教えても、一生懸命教えても、処遇が一緒なんです。自分たちの

には驚きました。

宮内 いや、私も驚きましたよ。江ノ島水族館さん、ここはファミリー経営の老舗の水族館ですが、建物が古くなってつくり直すことに。そこで我々に手伝ってくれないかという話があり、社員を出して何年間かお手伝いをしてるうちに、彼が水族館野郎になって、水族館経営のことがわかってきた。水族館ビジネスというのが絶対成立するというんです。そんなとき、京都で水族館の計画があるというので、稟議書しっかり書いてきましたのでね。こちらはよくわからんけど、やつてみようということ。

中尾 やあ、ほんと驚きましたよ。それから、ご自身も野球をされますし、野球好きが高じて、球団のオーナーになられたのですかね。

宮内 いえいえ、球団を買うなどは夢にも思つてなかつたんです。阪急から密かに、ブレーブスを買りたいんだけど、考えられるかという話がありました。初めは嘘だらう思いました。

中尾 では、どうして球団を買われたのでしょうか。

宮内 当時、社名変更を決めていましたね。オリエントリスからオリックスに。新社名を浸透させる広告の経費と比較し考えた末に、買収をすることにしました。



インテック創立50年記念感謝の会(東京)にて
(2013年11月)

中尾 いやー、すごい。パブリシティの手段として大成功でしたね。
宮内 水族館経営は会社として勉強して始めましたから、それほどピント外れではありませんが、野球はもう五里霧中でした。

「和魂洋才」経営 人は単なる経営資源ではない

中尾 グローバルスタンダードの中にも、日本型経営「和魂洋才」を勧めていらいやいますね。大和魂をもって西洋の文化を受け入れるということでしょうか。
宮内 アメリカ型経営は、目的に向かって100%進む。日本の経営者より成果を上げる力がありますね。実力派だと思います。でも私は、企業は社会のため、人間のためだと思うんですね。
中尾 「人・モノ・金」を経営資源と考えるのがアメリカ型ですよ。
宮内 ただ、「モノ」と「金」は無機物、でも「人」はそうじゃない。欧米のように人

も経営資源として、都合悪かったら首にするのは違うんじゃないかと。「人」は別扱いですよ。ただ、その結果、パフォーマンスが日米で比較して悪いことは事実で、これはなんとかしないと。

中尾 宮内さんはアメリカナイズをされているかと思いましたが。
宮内 浪花節経営ですよ。社内の連中は少々うんざりしているみたいです。
中尾 私の算式は「収入ー人件費を除く費用＝人件費＋利益」です。ある組合の委員長からおほめの手紙をいただきましたが、「除く人件費は、会社のために智恵と汗を出した働く人の」と答えておきました。会社は社員と株主のもですね。
宮内 そのとおり。働いてもらわないと困ります。

パブリックで 清流の流れる会社に

中尾 宮内さんの「清流論」をお願いいたします。
宮内 前任者で創業社長の乾恒雄さん、親父みたいな存在ですがね。乾さんは「会社はパブリックなもの」でないとけないということを強く言っていました。これが一つ。それから会社のなかが

ダーティではいかんと。「清流が流れていないといけない」ということを教えられました。この二つは私の時代も最後まで貫くぞと。そういつた意味で当社の株は100%浮動株です。
中尾 大株主はいらっしゃらないのですか。
宮内 私の持ち株も0.0%で、数に入りませんしね。ときどき海外の機関投資家が5%、10%買ったと。どんなつもりかと思ったら、値段があがったらさっさとお売りになる。固定株主がまったくないんです。100%パブリックです。
中尾 「清流」という言葉はいいですね。
宮内 ありがたいことに創立以来今日まで、スキャンダラスな話は一切ない会社で来ましたので、これは非常にうれしいことです。

今からやりたいこと

中尾 これからの人生いかがでしょうか。
宮内 一番やらにやいかんことは、経営のバトンタッチだと思いますね。それで毎日が日曜日になるかいうと、そうでないのであつてね。会社に対してはもう別の観点から見守る。元気な間は何か役に立つことがあれば手伝いたいなあ。
中尾 プライベートのご計画は？
宮内 思い起こせば、バタバタやつてきま

したからね。夏休みに家族を海外に連れていくなどなかった。もう少しゆっくりして、自由時間をお願いしますね。早いところ遊んでおかにやいかんなど。お誘いがあれば全部乗る。土曜、日曜がえらい忙しくなってきましたね。
中尾 ゆっくり、のんびりしたこと、私もなかったですね。
宮内 仕事で海外にはしょっちゅう行って、提携先のあつたサンフランシスコにはおそらく数十回行きましたが、車で数時間のヨセミテ国立公園には、いまだに行つたことがなくて、ぜひヨセミテにと思っています。今まではバタバタ行つていたのを、ゆっくり行く。そうすると楽しいだろうなと思います。

創立50年に想う

中尾 インテックも1月に創立満50年を迎えましたが、貴社は4月には創立50周年の祝賀の会を開かれますね。どんなスピーチをされるのでしょうか。
宮内 安泰な企業というのは世界に



創立50年記念碑除幕式にて(2014年4月)

一社もないわけです。先輩のつくってくれた舞台を借りて、その上で努力し、工夫し、新しいものを作ってきたんですね。そんな想いを抱きながらも、祝賀会の長いスピーチはいかんで、1〜2分でおしまいにします。
中尾 4月1日に「先達に学ぶ」という五十年記念碑を建てました。多くの先達から生き方を学び、会社の先輩からも、「成功、失敗」を学んでほしいと思っています。さて、ゴルフ一度も勝てなかったもので、テノールで勝負しますか。
宮内 いいですね。一度歌合戦を。
中尾 本日はありがとうございます。

