

# 守 対談 破 創

シートベルトやエアバッグ、チャイルドシートなど身近な自動車用安全装置で、世界に存在感を示しているのがタカタ株式会社である。安全を軸に新たな創造を続けてきたその成長の軌跡とターニングポイントを探ることは、グローバルな競争にさらされている日本の、これからあるべき姿を考えるヒントになるはずである。そこで、今回のゲストは、タカタ株式会社の高田重一郎会長とチャイルドシートの開発と普及に尽力している高田暁子特別顧問。ビジネスでの出会い、グローバル化、海外マネジメントといった切り口で水野温氏審議委員と議論を重ねた。



日本銀行政策委員会審議委員

## 水野温氏

Atsushi Mizuno

[みずの・あつし] 1959年愛知県生まれ。1984年早稲田大学政治経済学部卒業。1986年全米経済研究所客員研究員。1989年ニューヨーク市立大学Ph.D.取得後、野村證券入社。1996年金融市場部チーフストラテジスト。1997年のドイツ証券(現ドイツ証券)東京支店を皮切りに、ドイツ証券東京支店、クレディスイスファーストボストン証券東京支店でストラテジストなどの証券業務を経験。2002年日本郵政公社設立委員(政府任命)。2004年日本銀行政策委員会審議委員。

## どこの国にも 勤勉な人も怠け者もいる ビジネスに先入観は禁物だ



タカタ株式会社代表取締役会長

## 高田重一郎

Juichiro Takada

[たかだ・じゅうちろう] 1936年滋賀県生まれ。1958年慶應義塾大学経済学部卒業、1962年米国コロンビア大学MBA取得後、株式会社高田工場(現タカタ株式会社)入社。1967年専務取締役、1974年に代表取締役社長就任。2007年代表取締役会長に就任、現在に至る。2005年、自動車安全における活動と貢献に対し米国NHTSAより特別功労賞を、また、ドイツ連邦共和国より「ドイツ連邦共和国功労勲章一等功労十字章」を受賞。

数々の出会いで  
ビジネスチャンスを広げる

**水野** 金融同様、ビジネスの世界でもボーダーレス化が進んでいます。人口減少社会に突入している日本は、オープンな経済社会を目指さない限り今後の発展はありません。中長期的には、経済大国というより、持ち前の技術力を生かしながら身の丈にあった中規模な経済の中で生きていく国家を目指して行く必要があるでしょう。

**高田会長** タカタはもともとと産業用の繊維を製造していました。朝鮮戦争後にアメリカのNASAの前身にあたる研究所で、気になる新素材と出会いました。交通事故で失われる空軍のパイロットの数が、朝鮮戦争中のパイロットの死者の数の数に匹敵し、国家的にも重大な損失であるため、シートベルトを研究していると言うのです。そのサンプルを日本に持ち帰って分析してもらったと、特殊な合金が

グローバルに活躍しているタカタの成長の軌跡とターニングポイントを伺いながら、今後のあるべき姿を考えていきたいと思っています。



## 高田 暁子

タカタ株式会社特別顧問  
Akiko Takada

[たかだ・あきこ]1940年東京都生まれ。1962年慶應義塾大学法学部卒業。1978年株式会社高田工場（現タカタ株式会社）入社、1991年取締役、1995年常務取締役、2001年取締役相談役を経て2007年特別顧問に就任、現在に至る。1999年にはチャイルドシート連絡協議会を発起人として設立。コミッティー200（C-200）メンバー。

使われていることがわかりました。日本でそれをつくっていたのが日立金属さんだったのです。こうした縁から、シートベルト開発の初期には日立金属さんには随分お世話になりました。しかし、自動車会社にシートベルトを持ち込んでなかなか採用してもらえません。そんなとき、ホンダさんが四輪車の開発を始めたのです。本田宗一郎さんにお目にかかって、「性能のいい車をつくろうとされているということですが、これからは、乗員の安全についても考えていただきたい」と申し上げましたところ、直ちにエンジニアの方を呼ばれ、「すぐにやりましょう」と言われました。その即決に非常に感銘を受けました。そんないきさつから、

ホンダさんの車には、最初からシートベルトが装備されています。

しかし、問題はまだあります。

装備されていても使ってもらえなければ意味はありません。一九六八年ごろのシートベルト着用率はアメリカで五%程度でした。これを何とか六〇%にしたいと考えていました。一方で、受動的に安全を守るシステムが必要だという発想が生まれてきます。

**高田特別顧問（以下高田顧問）**こ

こでアメリカのNHTSA（高速道路交通安全局）の前身が絡んできました。アメリカの輸入車にはエアバッグが必要だと言いついたのです。

**高田会長** タカタはシートベルト

のキャンペーンを始めたばかりでしたから、エアバッグ反対のキャンペーンを張りました。ところが、一九八二年に京都で開催された「安全主眼車（ESV）会議」のときのことです。逆にNHTSAのスタッフが我々に協力を求めてきたのです。アメリカは訴訟社会ですから、エアバッグ着装試験のデータなしにマーケットに投入できません。そこで、八三年の十二月にアリゾナでフィールドテストを行

うことになり、タカタはBMWとともにこのテストに参加しました。

それに先立ってメルセデスベンツがシートベルトを装備しエアバッグをオプションにした車を発売したこともあって、二者択一から両立へと可能性が広がったのです。

**チャイルドシートを通じて命を守る大切さを啓蒙**

**水野** エアバッグ反対派が推進派

になったというのは、面白い話です。ところで、チャイルドシートでも、先進的ですね。

**高田顧問** 一九七七年に製造・販売を開始しました。現在主流のプラスチックシェルのチャイルドシートはタカタが八五年に最初に開発したもので、同年にNINFERA（全米幼児家具取扱独立小売業協会）から賞を頂いています。チャイルドシートは「子供」のシートベルトです。体重九キロの子供の乗った車が時速四〇キロで衝突したとします。その荷重は約二七〇キロになり、大人の力でも子供を支える事はできません。私どもでは一九九九年に六七団体約二〇〇名でチャイルドシート連絡協

議会を立ち上げ、品質の向上および装着指導を行ってきました。ただ、今日でも日本では親が子の命を守るという意識が極めて希薄だと思えてなりません。

ですから、いまだに日本ではチャイルドシート着用率は低迷し、現在のところ四七%程度です。今年の六月に後部座席のシートベルト着用が義務化されましたが、シートベルトとチャイルドシートの普及啓蒙をさらに強力に進めていくとしていきます。

チャイルドシートは、予防医学のようなものです。子供の命は親が守らなければなりません。思いがけない事故から子供の命を守るために、ぜひとも使っていただきたいですね。

**企業買収の目的は市場へのスムーズな参入**

**水野** タカタのモットーは、「とことんやり切る」こと。安全な社会の実現をとことん追求する過程で、さまざまなビジネスチャンスを開拓していったのです。成長とターニングポイントとしては、「グローバル」がキーワードになりそうです。



**高田会長** 最初に進出したのがア

メリカ。GMとの関係の深いフィッシャーボディ社とのジョイントベンチャーです。GMの販路も押さえたのです。当時は日米繊維協定があつて、シートベルト素材のような産業用繊維は事実上日本から輸出できない状況でした。そこで、折から売り出されていた名門パリーントン社の繊維部門を買収したのです。すると、今度は合弁会社との利害が対立するだけでなく、アンチトラスト法に抵触する可能性が出てきました。そこで合弁を解消。GMの紹介で二つの工場を買収し、独自にシートベルト製造を始めることになりました。その工場のスタッフは、今では北米事業の中核幹部になっています。

**ヨロツパ** 進出は、GMの欧州での販売権を持つ会社との合併でスタートしました。我々が企業買収するのは、市場の獲得が最大の狙いです。

**水野** こういう出会いは、常にアンテナを立てているから起こり得るものだと思います。さらに、意思決定のスピードもポイントになるでしょうね。

**高田会長** 買収案件は非常に微妙

で、一瞬で判断しなければなりません。時間をかけるとチャンスが失われてしまいます。その意味では会社には適正サイズがあるでしょうし、意思決定のプロセスと決定権者が明確でなければなりませんね。

**水野** 海外でのマネジメントのポ

イントはどこにありますか。  
**高田会長** 現地法人での日本人スタッフの役割は、技術の伝承と財務管理の二点に尽きます。製造は日本からもサポートしますが、チームを組んで現地の人によってももらいます。人事もそうです。基本方針の指示はしますが、現地で決定します。否応なしに人材のローカル化が進んで行くわけです。その国の慣習や宗教観もありますから、日本ですべてを管理できません。

## 工場躍進のきっかけは徹底した掃除だった

**水野** 近年ではトップ外交が重要だと言われています。また、カンパニーカルチャーを植え付けていくには、腹を割って話すことも必要になります。お二人は積極的

に海外出張されていますね。

**高田会長** 現地に権限委譲するばかりでなく、日本のトップがどういう人間で何を考えているかを相手に認識してもらわないと、仕事はスムーズに進みません。従業員とは、本音でどれだけ話をするかが重要になります。言葉はうまくなくともいいのです。「我々はこうだ」という軸がぶれないコミュニケーションができれば、自然に理解してもらえます。

**高田顧問** アメリカの工場に行く  
と、逆に私のほうが現地スタッフに使われてしまいます(笑)。彼らは、「ミセス・タカダが来たから、これこれの賞の表彰式をやろう」といって、工場中の人を集めるのです。そして、私はプレゼンテーターをやられる。でも、工場の一人一人と握手しながら、言葉を交わしていく。これがとても良い関係をつくるわけです。

**高田会長** 基本的には、こちらから声をかけなければだめですね。買収したブラジル工場に行つて驚いたのは、その汚さです。そこで、「工場が汚くては気持ちよく働けない。今日は仕事をやめて掃除をし

よう」と言つたのです。二四時間後には見違えるほどきれいになりました。しかも、それをきっかけにブラジルでの事業の成長が始まつたのです。

**水野** BRICsをはじめメキシコ、インドネシア……と成長著しい国々と緊密に付き合う必要がありますが、日本人は彼らをよく理解していないような気がします。

**高田会長** 国柄や個人の資質など、先入観を持つて接するとおおむね失敗します。世界一六カ国に工場がありますが、確実に言えるのは、どこの国でもしっかりしている人間もいれば怠け者もいるということです。だから、先入観で国を差別してはいけません。

**高田顧問** どこの国に行つてもそう違和感はありませんね。ただ、威張り散らす人はだめですね。そういう幹部には辞めてもらいます。

**高田会長** 経営の障害になるような人には辞めてもらいました。人を見る目は重要です。

**水野** 正しいマネジメントの基本が人(人材)であり、その最初の初期設定がうまくいけば、後は自然にうまく回っていく、というこ

とでしょうか。

**高田会長** 初期設定も重要ですが、現地で意思決定をきちんと行うには、それなりの手間暇がかかります。企業買収をすると、すぐに現地でボードを開いて、我々の考えや日本のシステムを知ってもらいます。それを何年か繰り返し返すと、理解してもらえます。信頼関係の構築にもつながります。

**高田顧問** メキシコも、最初の頃は工場が汚く、在庫管理もめちゃくちゃでした。しかし、彼らは勤勉ですから我々の考えを理解した

今では業績も最高になっています。

**高田会長** 恥ずかしい話ですが、メキシコのエアバッグ工場が爆発事故を起こしてしまったことがあります。ちょうどイースター直前でした。幸い人的被害がありませんでしたから、突貫工事で工場再開を期しました。カトリック教徒の多いメキシコではイースターは休暇を取って祝うのが普通です。ところが、彼らは休暇も取らずに復興に努めてくれました。工場に牧師さんを招いてミサを行ったのです。感激しましたね。

## 競争にさらされる中から 新しい何かが生まれる

**水野** わが国社会経済の課題という意味を含めて、資源配分に必要なことや社会の閉塞感を打破するヒントを考えてみたいと思います。

**高田会長** グローバルといいますが、実はこれまでの日本は自国中心で動いてきました。現場で本当に難しいのは、関税や輸入制限などの障壁です。ですから、一番望みたいのは、自由に仕事ができる環境ですね。歴史的にも、ベニスやオランダなど発展したところを

見ると、当時としては規制がかなり緩められています。日本では織田信長や豊臣秀吉の楽市楽座が典型です。自由で競争を意識して仕事ができる環境が重要なのです。

**水野** オープンな社会にするという基本的な考えは、私と同じです。「deregulation」を日本では「規制緩和」と訳しますが、「規制撤廃」と訳すべきなのです。その「緩和」すらいっつこうに進展していませんが。

**高田会長** 日本には約一億三〇〇〇万人の人口がありますので、どうしても軸足を日本に置いてビジネスを考えてしまいます。しかも情報化社会では、日本が今、世界に対して持っている優位性は、時間とともに失われていくものです。確かに大変ですが、競争にさらされて一生懸命対応するところから新しいものが生まれてくるのです。**水野** 追い込まれると強いものがあるというのが、日本の歴史です。少子高齢化がもつと進むと逆転バネが利くようになるかもしれませぬね。社史を見ると、タカタでは「選択と集中」が徹底的に行われていることがよくわかります。

会社は大きさではないというのは、一つの重要なメッセージですね。

**高田会長** やはり質が重要です。会社の損益ばかりが話題にのぼりますが、バランスシート（貸借対照表）は重要です。バランスシートの変化に注目することが必要なのです。その意味でも、財務諸表を国際基準で統一していただきたいのです。

**水野** 損益計算書とバランスシートの双方を見ないといけない時代がきているのだと思います。財務を経営がしっかり握っていないと、変化を見落としてしまいます。では、最後にひと言お願いします。

**高田会長** 自分たちの志を持つと常に言っています。WHOによると世界の交通事故死者は年間一〇〇万人を数えます。その「交通事故の死者をゼロにしよう」と。そのためには、安全な社会の実現を目的とした財団の設立など仕事以外にもやることがあるということです。

**水野** 競争のなかを生き抜いていく心構えのなかに、一本の芯が必要だということですね。本日はありがとうございました。

