

今の私が存在するまで・・・ そして、これからも存在すること

DOWAホールディングス株式会社
代表取締役会長・CEO

吉川廣和

吉川廣和（よしかわひろかず）1942年生まれ。1966年3月、東京大学教育学部卒業。モトは平常心は道（自然体）。趣味はスポーツ全般。散策。



見えていた多角化経営、 その行く末が・・・

日本有数のビジネス街丸の内に本社を構える名門で老舗の「同和鋳業」の経営は「見黒字のように見えておりましたが、85年のプラザ合意から一変しました。プラザ合意は実質的には円高・ドル安に誘導するもので、このため鋳山で生み出された利益がどんどん目減りし、会社が立ち行かなくなる状態になったのです。そこで会社は、長期十カ年計画をまとめることになりました。下流部分の仕事の経験のない経営陣が、計画作成の応援を仰いだのはコンサルティング会社だったので。長い現場経験から、先ず役員・管理職の考えを改めなければ経営体質の抜本的改革は進められない、と予てから人事の刷新を訴えていた私は異端視されて、計画作成のメンバーに選ばれることはありませんでした。さて、その中期経営計画は川上から川下まであらゆる分野に参入する多角化経

営の推進でした。川上のものに付加価値をつけ川下展開して行くこの計画を、「桃太郎計画」と言っておりまして。しかし、実態は総合力を最大化する遠心力と求心力のきいたものではありませんでした。その中には私が役員として係わり、後に撤退を決定した東北ペブシコーラなども含まれておりました。故に、この路線にも活路は見出せず、無駄な投資の山となつて全てが失敗に終わりました。この結果について、当時の経営陣からは、人事部の私が優秀な人材を集められなかったからだ、その責任を転嫁されたりもしました。

そんな私も経営陣の一員、 取締役になり・・・

93年には、人事部長と企画部長を兼任する取締役にになりました。経営陣の一員になったとはいえ私はこれまで同様、我が意に従い行動しようとしていました。旧経営陣だけでなく、多くの保守派を敵にまわしてまでも、目指すは会社の再建でした。まず私が任された職場は、毎年何十億円もの赤字を出していた新素材事業本部で、私の手腕が問われる配属でした。ここは半導体部門と磁性体部門からなっており、将来はコア事業となりうる部門でした。赤字のため存続が問われている職場でした。決断にはよくよく悩みましたが、メンバーのやる気が私を存続の方向に導きました。私は積極的に投資をして競争力をつける方針を明確にして、メンバーのやる気をより引き出すことができました。そして、結果的には4年で黒字に転換できました。さらに社内改革として社内接待の禁止、製造・販売の一体化などを実施しました。当時は社内接待は当たり前でした。しかし私は絶対にそのようなことはしなかった。お陰で社内では廣和ならず「せまかず」という名誉あるあだ名も頂戴しました。（苦笑）

決算書類から見えてきた 経営内容・・・

取締役に就任したことで全社決算にも携わることになりました。そこで見たのは方針のない設備投資と多額の有利子負債でした。先ず「選択と集中」により事業を整理し、あわせて早期退職を募るなどのリストラ策を実施しました。現場経験を持つ私の提案を組合幹部はよく理解してくれ、目標の500人の人員整理が完結しました。その時の幹部の皆さんには恩を感じております。

そして、ついに壁を壊す・・・

本社屋の移転。老朽化した丸の内のビルではIT化に対応しきれないことがきっかけでしたが、それよりも官僚的組織からの脱却が狙いでした。本社機能を丸の内から新しい場

所に移すことに意味があったのです。物理的な壁を壊すことにより、組織の壁（縦割り）、上下階層の壁（横割り）、社外に対する会社の壁、社風・風土の壁、心の壁、を壊したいと思ったのです。秋葉原の新社屋のフロアーは直線で140メートルもあり、役員室も社長室もないリーススペース、フリーアドレス。完全なペーパーレスを図り、勤務時間は6時から22時までの完全フレックスタイム制で社員を信頼し任せる体制をとっています。

容易にできることには価値がありません。他人にできないことにこそ価値がある、と様々な改革を実行してきましたが、「未踏挑戦」はこれからも続くことになりそうです。学生時代に興味を持った西洋哲学から近頃は仏教に心惹かれています。年取つてきたのでしょうか？いや、そうは思つてないですよ。人の心の問題は永遠のテーマです。

本業の非鉄の話ですが、時代はリサイクル・リデュースの時代です。日本の鋳山はほとんどが閉山されましたが、いまは資源小国の日本故に金・銀・銅などの都市鋳山に注目が集まっています。そこで東北の鋳山で産出した黒鋳という多種金属が複雑に入った鋳石を長年製錬して培つてきた当社の製錬技術が活用されることになったのです。このようなタイプの鋳石を処理できる製錬所は世界でも3カ所しかありません。この分野に限らず、当社が今後やるべきことは沢山ある。未踏挑戦、そんな会社人生を送れることに私は感謝しています。

