ながさき人紀行

題字は大浦澄泉・県美術協会名誉会長

127

IHI代表取締役会長　釜　和明さん(63)

〝日の丸造船〟思い熱く

「新しい野武士集団」追求

初秋の昼下がり。東京都台東区の谷中霊園を訪れた。ひとき大きい墓所に、目を閉じ、直立不動のまま何事かつぶやく。本降りの気配があった折からの小雨は、不思議とやんでいた。

墓碑名は、活版印刷を世に広めたことで知られる平野富二（1846～1892）。総合重機大手IHIの源流となる石川島平野造船所の創始者でもある。時は江戸期。「ペリー来航」に慌てた徳川幕府は、水戸藩に命じて隅田川河口沿いに官営造船所を建てた。その後、これを引き継ぎ「日本初の民間の洋式造船所」を設立した実業家だ。明治初期、文明開化のころである。

造船業から重工業へと業容を広げ、日本の近代化の「翼を担った平野は長崎市の出身。ちょうど今年が没後120年の節目に当たる。釜の大先輩である。

2　007（平成19）年2月。財務担当の取締役だった釜は、東京・豊洲にある本社25階で、社長の伊藤源嗣＝当時（70）＝と向き合っていた。

「次（の社長）を君にやってもらいたい」

「他に適任者がいらっしゃると思います」

「いや、ぜひに。猶予は1日だけだ」

IHIは、産業界の名門企業である。1960（昭和35）年、石川島重工と播磨造船所が合併して、現在の母体の石川島播磨重工業ができた。歴史とものづくりへのこだわりに加え、政財界に発言力を持つ個性派トップを輩出してきたことも名門たる由縁だ。

筆頭は石川島播磨重工業の初代社長で元経団連会長の故土光敏夫。「土光臨調」と評された政府の行財政改革を仕切った。その柱の一つとなる日本電信電話公社の民営化は、後進の社長故真藤恒が引き継ぎ、公社の最後の総裁とNTT初代社長に座った。5代目の故稲葉興作は日本商工会議所会頭を務めた。

重責を考え抜いた。「断れば即、会社を去ることになる」。帰宅後、逡巡しゅんじゅんする気持ちを打ち明けた妻は、背中を押した。「やってみられたらいかがですか」

年長の取締役7人を飛び越す抜てき人事。関係会社19社、全従業員2万人超を率いる8代目に就いた。

「事業活動の成果と課題は財務の数値に集中して表れる。課題も、解決のための対策も十分に把握しているつもりだ」。07年4月の就任時、社内外に強いメッセージを発した。バブル経済崩壊後、業績は伸び悩み、社内には成長への期待感が充満していた。財務畑出身の新トップに求められたのは、特定の事業や商品群にとらわれない経営のバランス感覚だった。

しかし、その年の冬、足元をすくわれる厳しい試練に直面した。「ボトム（底）だった」という危機である。

「エネルギー・プラント事業で巨額損失。過去の決算を赤字に訂正」。国内有数の企業が、有価証券報告書を大幅訂正するのは異例の事態。一気に、上場維持の瀬戸際に立たされた。株主総会では罵声が飛び、市場と取引先の信任を失った社員たちは悲痛な表情を隠さなかった。

選択肢は二つ。引責辞任か、続投か。周囲の支えを受けトップを続けるのが役割。はい上がる」と腹を決めた。国内外の事業所を行脚し、幹部、現場従業員と対話を続けた。報酬は半年間返上した。多岐にわたる事業単位ごとの業務を見直し、内部管理体制を再構築していった。

結果は、持論の「数値」に表れた。11年3月期決算で過去最高益をたたき出し、事態は反転。世界経済が落ち込んだリーマン・ショック、福島県にある航空エンジン部門の主力工場が被災した東日本大震災と相次ぐ危機にも対処し、成長路線への道筋を引いた。

「私の顔は明るく見えますか。常に、秘書に聞いてきた。「経営者はどんな難局でも明るく前向きに。空元気でもいいんです」。全てを注いだ社長在任5年だった。

原　風景は、造船の町・長崎に遡る。兄と姉、妹の全員が疎開先の旧森山村で生まれ、その後長崎市に転居。高校卒業までの多感な時期を同市で過ごした。学校の遠足では稲佐山の頂きを目指した。道すがら、大型クレーンの重低音がうなる方向に目をやると、パッと広がる独特の港の景色がある。三菱重工長崎造船所のドックだ。

今日より明日、明日より未来。高度経済成長下で国民が豊かな暮らしを実感していたころである。合同選抜で県立長崎南高に入り、勉強はよくできた。「いわば田舎の優等生だった」。東大にも現役で合格した。高校、大学とそれぞれ赤十字活動、点訳サークルで奉仕の精神にも触れた。ただ、将来の姿は明確に描けず、教師か、学者になろうと漠然と考えていた。

「読んでいる本からして全然違っていた。これはかなわないなあと感じていた」という友人たちに囲まれた東京暮らしの中で、職業観は大きく揺らいでいった。時代の花形は金融、繊維、鉄鋼、そして造船だった。

友人から紹介された東大OBの社長のひと言が、入社のきっかけだ。「新進の気質がある、いい会社だよ」と。「長崎出身だから、三菱を志望して長崎造船所へ、とは思わなかった。せっかく東京に出てきたんですから」。一方で、「実業に就く、という思いだけは強く残った。就職先はメーカーかな、と。おそらく、小さいころから造船を見てきたからでしょう」。

そ　の造船をめぐり、IHIは年内にも大きな転機を迎える。韓国大手との間で造船事業を統合して、新会社「ジャパンマリンユナイテッド」が誕生する。ここで、自社の名は消えることになる。

「歴史も、技術も、プライドもある。『悲しい』という人がいるが、造船を続けるには有力な選択肢だ」

社員らの心情はよく分かる。1970年代、当時の呉造船所（広島県呉市）に勤務していたとき、「世界を目の当たりにした」という体験を得る。世界最大だった50万トン級タンカー「グロブティック・トキオ号」の建造、引き渡しである。世の中に先駆けたものづくり、新進の精神に身震いしたそして、誇りを感じた。

いま、国内造船業は岐路に立つ。韓国・中国勢との競合激化、円高、世界的な設備過多による実需とのギャップ…。事業統合で規模を大きくし、交渉力を高める戦略を選んだ。「日本で一番、世界で有数の造船会社を目指す。勝ち抜いて、勝ち組になる」。熱い思いはよどみなく続く。

「何としても造船を続けることは、日の丸造船がこれからも勝ち残るための一つの方法だと判断した」

国内の主力造船会社で組織する日本造船工業会の会長も任されている。

創始者の平野富二の遺志を連綿と継ぎ、IHIは陸海空と宇宙の4分野で国の成長を支える産業基盤を創り出してきた。日本の重工業史とも重なるその営みが危機にひんしたとき、巡ってきた経営トップは平野富二以来となる長崎出身の釜であった。企業の〝誕生と再生〟で脈をつないだ同郷の2人。奇縁である。

IHIは時に、社風や旧財閥系企業と比して「野武士集団」と評される。

「常に新しいことに挑み、最後までやり遂げる企業家精神。そのDNAをもう一度活性化していきたい。われわれに欠けているのは事業のスピード、ビジネス感覚。新しい野武士集団を追い求める」

墓前に誓ったのは、この思いだったのかもしれない。

（河野隆之）

IHIの源流となる石川島平野造船所を設立した「平野富二」。同郷の大先輩でもある平野の墓前に立ち、感慨を込める
―東京都台東区、谷中霊園（荒木勝郎撮影）

東大時代のサークル合宿。青春を謳歌（おうか）した（後列右）
＝1968年ごろ、山梨県の山中湖

プロフィール

かま・かずあき　1948（昭和23）年12月26日、旧北高来郡森山村（現諫早市森山町）生まれ。長崎市立福佐小、同滑中、県立長崎西高、東大経済学部卒。71年、石川島播磨重工業（2007年7月1日から「IHI」に商号変更）入社。04年6月以降、本社役員に就き、取締役常務執行役員財務部長などを経て、07年4月、代表取締役社長兼最高経営執行責任者。今年4月から代表取締役会長。日本造船工業会会長、日本航空機エンジン協会代表理事、日本経済団体連合会日本トルコ経済委員会委員長―など業界、経済団体の要職にある。

次回はかとうフィーリングアートバレエ主宰・加藤久邦さん<11月3日掲載予定>

映画ガイド

長崎映画案内

31日迄
天使の恋人（PG12）
ハンター・ゲーム（PG12）
字幕 2100　吹替 2130
字幕 1715　吹替 1545

上映中
ボーン・レガシー（R15）
11月2日(金)まで
字幕 1815　吹替 1045

上映中
踊る大捜査線 THE FINAL（PG12）
11月2日(金)まで
3D字幕 1330　吹替 1545
3D吹替 1010　字幕 1505

上映中
あなたへ（PG12）
11月2日(金)まで
字幕 1545

上映中
ロブラック・ホール・ビッチ（R15+）
秘密警察（R15+）
11月2日(金)まで
字幕 1215　吹替 1445
3D字幕 1930　吹替 2330

上映中
SAWE（R15+）
11月2日(金)まで
字幕 13.45

上映中
ツナグ（PG12）
最期の日間（R15+）
字幕 1300　吹替 1515
字幕 1630　吹替 1845
字幕 1600　吹替 2130

11月2日迄
コロンバイン（PG12）
エイジ・オブ・ディスト（PG12）
字幕 16.15　字幕 19.00

上映中
くろねこルーシー（G）
ツナグ（PG12）
字幕 1000　吹替 1315
字幕 1630　吹替 1845
字幕 1300　吹替 2130

上映中
エクスペンダブルズ（PG12）
字幕 11.00　吹替 14.30
字幕 18.30　吹替 21.15
字幕 23.45

上映中
終の信託（PG12）
字幕 1015　吹替 1315
字幕 1615　吹替 1915
字幕 1845　吹替 2215

上映中
映画ラストイヤー（PG12）
ナチュラルケイ（G）
字幕 1045　吹替 1230
字幕 1445　吹替 1630

上映中
お色気な恋人たち（R15+）
上映 11.30　終映 21.00

上映中
失恋大人の隠れ家（R15+）
長崎千日 095(823)2029

上映中
あなたへ（PG12）
ミュンヘン（R15+）
きつねのよめいり（G）
ロボット（PG12）
字幕 1025　吹替 1745
字幕 1555　吹替 1925

上映中
ツナグ（PG12）
セントラル劇場 095(823)0900

会員デー毎週金曜¥1,000　高校生友情割引¥1,000（高校生3人以上で一人¥1,000。全員が同一・同時刻の作品を鑑賞する場合に限ります。要学生証）095(823)0222

ユナイテッド・シネマ長崎

佐世保映画案内

31日迄
あなたへ（PG12）
ハンター・ゲーム（PG12）
字幕 1300　吹替 1515
18.40

上映中
ロブラック・ホール・ビッチ（R15+）
秘密警察（R15+）
字幕 1135　吹替 1330
3D字幕 1530　吹替 1755
3D吹替 1930　字幕 2155

上映中
踊る大捜査線 THE FINAL（PG12）
11月2日(金)まで
1920

31日迄
ツナグ（PG12）
ゴールデンスランバー（R15+）
字幕 1000　吹替 1315
字幕 1630　吹替 1845

上映中
エクスペンダブルズ2（R15+）
字幕 1000　吹替 1400
字幕 1920　吹替 2220
字幕 1640　吹替 1950

上映中
最期の日間（R15+）
11月2日(金)まで
21.30

上映中
伏　鉄道員の明暗（PG12）
私はバカンダ（R15+）
字幕 945　吹替 1450
字幕 1000　吹替 2000

上映中
TOHOシネマズ長崎
毎月14日はTOHOシネマズデイ1,000円。高校生1人でも1,000円。会員料金1,300円。（一部作品除く）映画ご鑑賞で駐車場2時間半無料。お問い合わせは095(848)1400

毎月1日は映画の日 1,000円（一部の劇場を除く）
毎週水曜日は女性 1,000円（一部の劇場を除く）

◇駐車券提示の方や留学生、およびシニア（60歳以上）の方は割引致します。（一部の劇場を除く）
◇上映時間は変更になる場合があります。当日ご確認の上、ご来館下さい。
◇長崎県少年保護育成条例の定めるところにより、深夜（午後11時から翌日の午前4時まで）、18歳未満の方のご入場をお断り致します。

上映中
旅の日間（PG12）
10.00　14.00　16.30　20.55

上映中
屋久島ジョンソンさんと（PG12）
12.05　18.35

上映中
アフロレディ（R15+）
字幕 1215　吹替 1635　字幕 1845　吹替 2110

上映中
ツナグ（PG12）
ゴールデンスランバー（R15+）
字幕 1000　吹替 1420

上映中
最期の日間（R15+）
11月2日(金)まで
13.55　18.20

上映中
踊る大捜査線 THE FINAL（PG12）
11.35　16.00　20.25

上映中
あなた
終電の女（PG12）
12.10　16.40　20.50

上映中
ポン・レガシー
天地連盟（R15+）
10.00　14.20

上映中
エクスペンダブルズ2（PG12）
字幕 1015　吹替 1220　字幕 1525　吹替 1825　字幕 2010　吹替 2210

上映中
ブナク
バイオハザードV（PG12）
3D吹替 1000　吹替 1500　字幕 1920

上映中
ブナク
1010　1235　1525　2110

上映中
旅の日間（PG12）
ロブラック・ホール・ビッチ（R15+）
秘密警察（R15+）
3D字幕 1000　吹替 1500　3D吹替 1920

上映中
ブナク
字幕 1020　吹替 1200　字幕 1340　吹替 1840

シネマポップス上映
問い合わせ 0956(22)2007　火曜ペア割¥2,000・レイトショー¥1,200