

リーダーたちの本棚

Leaders as Reader

L ニーズに応え得る 価値を創出します

【率いる】 Leading

船舶、船舶用エンジン、水中ロボット、コンテナクレーン、石油化学プラントなど、物流や社会インフラを支える事業を幅広く展開している三井造船。ニュートリノの検出施設「スーパーカミオカンデ」の建設も同社の実績の一つだ。近年は事業改革に取り組み、昨年2月には長期ビジョン「MES Group 2025 Vision」を策定した。

「日本の製造業は転換期を迎えています。廉価品は輸入品類となり、優秀な人材は金融や情報通信など第3次産業へと流れています。国内市場が行き着くところまで行き、一方でグローバル化への対応が迫られる中、ビジネスモデルの変革に着手しなければ飛躍は望めません。当社も『次世代型商品の開発・提供』という発想から『社会的課題や市場ニーズに応え、お客様にとって価値あるものを提供する』という発想に変わっていく必要があります。例えば発電装置を納めるだけでなく『電力を安く』というニーズに合った仕組みを創出する。製造業という枠組みを超えてあらゆる事業で価値あるものを提案したいと考えています」



三井造船 代表取締役社長 CEO たなか たかお **田中孝雄** さん

1950年福島県生まれ。73年東北大学工学部卒。同年三井造船入社。2009年常務取締役 機械・システム事業本部長。11年代表取締役常務・経営企画部門及び人事総務部門担当。13年代表取締役社長。15年4月から現職。

R 何を目指し、今何をすべきかを探る

【読む】 Reading

目標を見失った時に深く染み込んだ本

60年代後半、大学に入りたての私は、受験という目先の目標がなく、途方に暮れていました。そんな時に『悲の器』を読み、著者の知性に衝撃を受けたのです。エリート教授の女性スキヤンダルという一見たわいないストーリーですが、主人公の心理を一人称で追う文章は極めて論理的で、戦前のインテリゲンチヤに対する著者の思いが行间から感じられました。著者の高橋和巳は、古典的な権威主義を否定し、大学教員の立場でありながら学生運動を支持したことで知られます。戦後の日本社会にどんなビジョンを示していくべきか、若者たちに何を伝えたいのか、そんな著者の苦悩を垣間見たような気もしました。目標を見つけたあぐねていた頃の自分に深く染み込んだ作品です。

人生の目標がクリアな若者たちの青春群像物語をうらやましく読んだこともありますが、取の上の雲です。日本を近代国家に導くという明確なビジョンが見えていたからこそ、明治の若者たちは私的に公的にも頑張ったのだでしょう。しかも彼らは、江戸末期の教育の名残である高い教養を備え、先進国に留学して少くも知識を取り込みました。

少くも知識を取り込みました。アで、国連の下部組織 I MO (国際海事機関) で環境関係の国際的なルールづくりに技術的な立場から関わり、その時に国際ルール策定の現実を体験することができました。自社の国際競争力を高める上では、そうした現実を把握し、戦略を立てていく必要があります。今月初めの入社式では、「自分の殻に閉じこもらず、積極的に外部との関わりを持つよう」と新人社員に伝えました。立場や考えの違う人間との会話や読書を通じて他者の経験を吸収し、ものにしてほしいと思うからです。今の人のための、坂の上の雲を見つけてほしいと願っています。

私自身、新人社員の頃に「世界を知りたい、まずは歴史から知ろう」と考え、『岩波講座 世界歴史』シリーズを購読しました。専門家による学術的な内容が

田中孝雄さんのおすすめ本棚

- 『悲の器』 (河出文庫) 高橋和巳・著
1962年、第一回文藝賞に輝いたデビュー作。家政婦とのスキヤンダルにより破壊して行く大学教授の姿を通して、知識人の矛盾を描ききった長編傑作。
- 『坂の上の雲』全8巻 (文春文庫) 司馬遼太郎・著
松山出身の歌人・正岡子規と軍人の秋山好古・真之兄弟の3人を軸に、近代国家を目指す人々の奮闘と、日露戦争の勝利に至るまでを描いた大河小説。
- 『岩波講座 世界歴史』全31巻 (岩波書店)
各分野の研究者たちの論文をテーマ別に掲載。学問的水準に立って世界史の全体的な眺望を提供する講座シリーズ。古代から現代に至る全歴史をカバー。
- 『ローマ人の物語』全43巻 (新潮文庫) 塩野七生・著
古代ローマ全史を描写。カエサルによる共和制の改革、初代皇帝アウグストゥスによるパクス・ローマの実現など古代ローマの英雄たちが躍動する大作。
- 『殷—中国史最古の王朝』 (中公新書) 落合厚忠・著
ちゅうおう 村王の『酒池肉林』伝説は後世の創作であった。膨大な数にのぼる甲骨文字から、殷王朝の軍事や祭祀、王の系譜、支配体制や統治の手法を解明する。

多量の読書に根気がいりましたが、時間をかけて全巻を通読しました。偉大な文明はなぜ築かれたのか。その仕組みがなぜ長続きせずに衰退の道をたどったのか……。通読したことで文明の盛衰の変遷がよくわかり、中でもイタリヤ史や中国史に興味を持ちました。帝政ローマ誕生の礎を築いたユリウス・カエサルにしても、史上初の中国統一を成し遂げた始皇帝にしても、絶対的な中央集権体制を敷いて混沌とした時代を治めました。今こそ独裁政治は否定されましたが、いかにしての文明の転換期にはむしろ必要なことだったのでしよう。企業の本質は組織経営ですが、経営環境に大きな変化があれば、大胆なリストラと改革が求められます。規模や状況は違えど、歴史から学ぶことは多くあると思います。

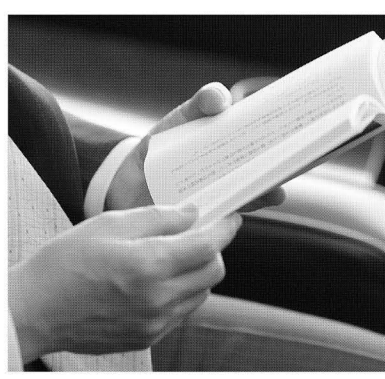
古代の政策を興味深く読んだ

イタリヤ史が好きなきことから、「ローマ人の物語」手に取りました。悪評もあるローマ帝国ですが、道徳や水道などのインフラ整備にリソースを配分した政策は、万里の長城の建造などに比べると、社会への貢献度が高いと感じます。ローマ帝国が広域に及んで「パクス・ローマナ(世界平和)」を実現させた理由の一つ

に、敵を取り込む同化政策があったことなど、興味深い話がたくありました。このシリーズの魅力は人に光を当てているところで、歴史書というより人物物語として楽しむことができました。

最近読んで面白かったのは、『殷—中国史最古の王朝』です。祭祀儀礼の記録が刻まれた甲骨文字を読み解き、殷の王や貴族の実像を浮き彫りにしています。当時は動物の骨や亀の甲羅を使った占いに、王の行為を正当化されるべくあらかじめ操作されていたそう。古代文明の合理性によって殷王朝は維持されており、当時としてはパクスをとった祭政一致の体制が採用されていたと著者は書いていますが、きっとその通りなのでしょう。頭の中で殷の光景を思い描いてワクワクしながら読みました。同じ中国の古代王朝について書かれた『周—理想化された古代王朝』も良書です。

読書は、仕事や経営に役立つと後で気づくことはあっても、それ目的にしたことはありません。改めて振り返ると、目標を見失って途方に暮れた大学入学以来、何を指し、今何をすべきかを絶えず自問自答してきた気がしています。歴史や先人の物語はその最良の手がかりであり、だから読んで読んで、今も読み続けているのだと思います。(談)



環境・エネルギーなど3領域に注力

長期ビジョンでは、海上物流・輸送(港湾クレーン・船舶・船舶用エンジン)、環境・エネルギー(海洋開発・水中機器・再生可能エネルギー・発電プラントなど)、社会・産業インフラ(インフラ保全・橋りょう・化学プラント・産業機械など)という3領域を注力事業に据えた。

「環境分野では、ガスの時代の到来に備えた取り組みを進めています。天然ガスは石油や石炭に比べて環境負荷が少ないエネルギー資源ですが、輸送の難しさから供給が進んでいません。しかしロジスティクスが安定すれば、優位性の高い資源としてニーズの拡大が期待できます。当社はLNG(液化天然ガス)運搬船の建造に早く取り組み、高度な技術を蓄積しています。エネルギー分野では、例えば『発電バージ』という自走式の発電プラントを、現地の工事や労働力確保が難しい国々に提供しています。海洋資源探査ロボットやFPSO(浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備)も得意としています。日本の領海と排他的経済水域(EEZ)を合わせた広さは世界6位です。当社はここに眠るメタンハイドレートなど新資源の研究も長く行っており、探掘機の開発を始め、新資源を安定的に供給して長期的なビジネスにつなげられないかと模索しています。近海の資源探掘が具現化すれば、日本の風景は一変するでしょう」

今後、「2025年度に売上高1兆1,000億円、経常利益率6%」という数値目標に向けて改革を進めていくという。「私は長く船舶用エンジンのエンジニアをしていました。機械は下手な設計をすれば故障します。つまりここが悪いと明確に教えてくれて、改良すれば課題は解決する。企業経営はそうシンプルにはいきません(笑)。私が考えるリーダーの使命は、『創造性』『部下を鼓舞する』『お客様を満足させる』『約束を守る』という4点。未来への期待につながるビジョンを社内外に示していけたらと思います」

■朝日新聞社メディアビジネス局ウェブサイトでは、田中孝雄さんが語るリーダー論を紹介しています。
<https://adv.asahi.com/> 朝日新聞 広告 検索

本連載「リーダーたちの本棚」が書籍化されました
『私をリーダーに導いた250冊』好評発売中
朝日新聞出版 ISBN 978-4-02-331547-1 本体価格 1500円+税

三笠書房

千代田区飯田橋3-3-1
●詳細は⇒<http://www.mikasashobo.co.jp>
●(株)ブックライナー(フリーダイヤル)0120-398899
(9:30~19:00)からご購入いただけます。

知的生きかた文庫

「何気ない日常」を大切にヒント

「退屈」の愉しみ方

元給不動 密蔵院住職 名取芳彦 Hogen Natori

「ヒマだ」となげく人に「忙しい」とぼやく人に効く

人生のコツ

ベストセラー『気に入らない練習』の著者、最新刊!

眠れないほどおもしろい

古代史の謎

「神話」で読みとく 驚くべき真実

発売 たちまち 大重版!

古代史の謎

王様文庫 並木伸一郎

ISBN978-4-8379-6817-7 ●定価(本体650円+税)

1日3分! かんたん開脚

超健康になる!

王様文庫 定価:本体640円+税

公益社団法人 真向法協会会長 佐藤良彦

イラストレーション=千野エー

たった4つの「真向法」体操 100万人がすでに体験!

体がやわらかく! うれしい変化が!

- 腰痛 ● 冷え性 ● O脚 ● 疲れ ● 猫背 ● 不眠 ……まで改善!!

早い人は、5日で「肌ツヤツヤ」髪うるうる30代!!

医学博士 済陽高穂

この「気持ちよさ」は最高です

たちまち3刷!

ISBN978-4-8379-6815-3

最新刊!

女40歳から体が若くなる食べ方

「天然のビタミン」で体のすみずみまでキラッと変わる!

医学博士 済陽高穂

早い人は、5日で「肌ツヤツヤ」髪うるうる30代!!

ISBN978-4-8379-2684-9 ●定価(本体1400円+税)

最新刊!

「かわいがられる人」

あちこちで使えます!

3万部突破!

もっと! 気持ちよく生きる 100の人間関係術

朝、あいさつをかわすときに、打ち合わせ中に、食事の席で、別れぎわに……

好評既刊

「気の使い方」がうまい

12万部!

ISBN978-4-8379-2542-2 ●定価(本体1000円+税)

最新刊!

アメリカ海軍に学ぶ最強のリーダー

マイケル・アブラショフ 吉越浩一郎(訳・解説)

チーム全員と揺るぎない信頼関係をつくる法

なぜ、あのチームは圧倒的な成果を出し続けるのか?

人は「命令」では動かない!

はじめてミサイル駆逐艦を率いることになった新米艦長が、バラバラの組織を立て直しわずか6ヵ月後に、最高のチームワークをつくり上げた、感動の実例!

全米のリーダーたちが大絶賛!! 名艦長の感動のマネジメント術

ISBN978-4-8379-5775-1 ●定価(本体1500円+税)