

1968→2018



スペシャル
対談

巻頭

Our dreams come true.

2018→2068

東海理研の一〇〇〇年を見据えて

これまでの五〇年
これからの五〇年

一般財団法人日本総合研究所 会長

寺島実郎氏



東海理研株式会社 代表取締役社長

佐藤明広

1968年に創業し、精密金属加工の会社として郵政関連の金属製什器を取り扱い、成長の礎を築いた東海理研。次代を読み、地道に研究開発を続ける姿勢によって、郵政民営化やリーマンショックの危機を乗り越えて今日まで歩んできました。東海理研のこれまでとこれからの、佐藤社長が敬愛する寺島実郎氏と語り合います。



経営者にとって
重要なのは
情報感受性。

寺島実郎
1947年北海道生まれ。1973年、早稲田大学大学院政治学研究所修士課程修了後、三井物産株式会社に入社。米国三井物産での活躍を経て、ワシントン事務所長、三井物産戦略研究所所長、三井物産常務執行役員を務める。早稲田大学大学院アジア太平洋研究科教授等を歴任し、現在、一般財団法人日本総合研究所会長、多摩大学学長、一般社団法人寺島文庫代表理事ほか、テレビ、ラジオへの出演や全国各地での講演、書籍執筆など幅広く活躍中。

講演会をきっかけに
交流を深めていくことに。

佐藤 「知の巨人」でいらっしゃる寺島先生と私が初めてお会いしたのは、2015年1月でした。当社の経営もようやく安定してきたこ

とから岐阜県経済同友会の常任幹事を務め、会が主催する先生の講演会に参加。先生の時代認識についてのお話に、身体中がビリビリッとスパークするような感覚を味わいました。
寺島 佐藤社長と向き合っただけで感じるのは、ある種の「しなやかさ」です。私は経営「時代認識

と位置づけています。いま自分たちが生きている時代を的確に認識していない経営が上手く行くわけがない」と。時代認識に関する私の話、佐藤さんは何か感じて、閃いた。その感性こそ、経営に重要な資質のひとつでしょう。

「時代の風」を感じ取る感受性と
情報に対する感度。

寺島 私は、明治時代からの成功した経営者たちについていろいろ書いていくけれども、共通しているのは、時代が発してくるメッセージの受信がしっかりしていること。成功者に「ピギナー

ズラック」や「たまたま」はないんです。私自身が育てられることになった三井物産の初代経営者・益田孝も然り。27歳で会社を創った彼は、創業した年に社内報を発行する部門を設立し、それが日経新聞の前身となっています。情報感受性は彼の根幹。経営者において最大の能力が問われるのは、情報感受性です。
佐藤 あの講演会を拝聴して感銘を受け、「もっと勉強したい」と、寺島実郎戦略経営塾に入塾させていただきました。
寺島 講演を聞いて終わらせるにとどめなかったことも、佐藤さんらしいしなやかさ。偶然のようでも、実は必然だったのかもしれないよ。



身体がスパーク
するほど感銘を
受けました。

出会い—新たなスタートの予感



世界的な
新たなスタートと
重なりますね。

今にして思えば
運命だった
のでしょうか。

1968→2018 東海理研のこれまでの50年

世界中が混沌とした
1968年にスタートした会社。

寺島 1968年というのは、戦後世界においてエポックの年です。フランス・パリでは5月革命が起こり、アメリカでは黒人運動やベトナム反戦運動の嵐が吹き荒れて、日本では東大紛争が起きました。世界は東西冷戦の真っただ中でしたが、チェコスロバキアで起きた民主化運動「プラハの春」に対して、公正で平等な社会を実現していると思っていたソ連軍によるチェコ侵攻、弾圧が行われたのも1968年です。

佐藤 私の岳父である山田由博は、そんな時代に会社を立ち上げたわけですね。

寺島 混沌としながらも日本が高度成長期に入っていくその時代に、東海理研は岐阜で旗を立てて、何をやるかと思っていたの？

佐藤 金属の加工をしてスチール家具を製造する会社として設立されました。

1971年には郵政市場への参入を果たしましたが、それまでは赤字が続いていたようです。1976年に郵便配達用の仕分け棚の受注を獲得し、全国に出荷するため量産を始め、ようやく黒字転換しました。

「運命の地」での創業から
デジタル社会を見据えた展開へ。

寺島 岐阜県関市といえば、刀鍛冶で有名な土地柄。刀鍛冶、つまりは金属加工のDNAとでもいえる、技術基盤が潜在的に集約されていた地とも言えるわけで、そこで金属加工の会社を興したというのは何か運命的なものを感じますね。大学で奥様と出会ったのもまた、運命の転換点だったのでしょうか。

佐藤 いやあ、どうでしょう(笑)。司法試験を目指していた私は、同じ先生の指導を受けていた彼女と交際しており、26歳のときに先生と「今回ダメだったら彼女の会社に入るか？」「入ります！」というやりとりの後に試験に失敗。宣言した以上は…と法曹界を断念し、郵政省の営業担当社員として働き始めました。結婚は、入社3年目の29歳の時です。

寺島 最初から社長の娘婚として…という甘い話じゃなかったわけだ。

佐藤 結婚しても仕事は上手くいかず、妻の懸命なフォローがかえって辛くて、働きながら禅寺で修行生活を送った時期もありました。

寺島 では、転機となったのは、1987年の「くるくるポスター」ですか？

佐藤 あれは現会長のアイデアです。メカニカルな開発の礎を会長が築きました。不器用で直接のものづくりができない私が存在価値を見出したのは、2000年に現職に就任してから。インターネットの波が日本にも押し寄せた時代で、ネットと金庫、ロッカーが繋がると面白いなと思いつきました。今で言うIoTの発想ですね。やがて『デジタル@キー』シリーズとして形になり、さらにショッピングモール向けの「セキュリティボックス」を生み出しました。

セキュリティボックスは
次への手がかりに。

寺島 IT革命についてふれておくと、冷戦時にアメリカ・ペンタゴンが築いた軍事技術として開発された分散系・開放系の情報ネットワークシステムを商業ネットワークとして技術開放したものであり、日本では90年代後半からインターネットブームという形で展開された。21世紀に入る頃に佐藤さんが東海理研を率いる形でこれを受け止め、ものづくりの現場にITの可能性を見出したことに改めて感心します。今や全国に大型ショッピングモールがあるけれど、その黎明期に、モールに出店する各店のレジ用の釣り銭を確実に用意するために、お客様と一緒に開発した「セキュリティボックス」は、東海理研を大きく変化させたのでしょね。

佐藤 仰る通りです。郵政関連事業が順調だった当時に新たなマーケットに手を出すのは危険という声も社内にありましたが、思い切つて舵を切りました。電子ロックでのモノの取り出し管理から、人の出入り管理、入退室システムへと、システムとしての商品づくりが現在につながっています。いま標準商品となっているのは、データセンターのサーバーを管理するシステムで、我々はこれが今後のデータセンターの標準化になっていくだろうと考えています。

クラウドサービスを活用し、
さらなるニーズに対応。

佐藤 次のステップとして、クラウドサービスを使った展開を考えています。ホテルの無人チェックインシステムとかデータセンター内への無人の出入り管理など、クラウドサービスの顔認証、生体認証装置を使ったしくみづくりを進めていくところだと思います。無人化で、人件費の削減に貢献できると思います。

寺島 それはものすごい大きなポテンシャルを持っていますね。今後、絶対に必要なビジネスだ。東海理研がもう一段、モデルディングII脱皮していく可能性が大いにあります。となると、重要なのは、大きなモデルディングを支える人材。クオリティの高い人材をどう確保していくかが課題となりますね。

次代を見据えて、着々と
行動を始めているところです。

佐藤 実は、新しいビジネスの展開としてクラウドサービス、画像認識、AIを活用した農業分野への参入をイメージしています。

寺島 それはどのようなもの？

佐藤 いま問題になりつつある空き家を利用し、室内栽培で農作物の状況を画像で判断し管理していくようにするものです。これには、戦略経営塾で築いた人的ネットワークを大いに活用させていただいています。

巻頭
スペシャル
対談

東海理研のこれからの50年

2018→2068



もう一段も二段も
モデルディング
しそびですね。

これからの時代の
しくみづくりを
考えています。



人も企業も、未知なる
無限の可能性に満ちている。

寺島 経営力のあるコア人材を育てることは経営者として肝を据えてやらなければならないことですが、同時に、先端的な技術やプロジェクトには、外知恵の活用も重要です。戦略経営塾がそのきっかけになるのは喜ばしいこと。誰にでもできることではなく、佐藤さんにつながりを創り上げる力があればこそです。

佐藤 ありがとうございます。

寺島 私の著書『ユニオンジャックの矢―大英帝国のネットワーク戦略』では、「世界はネットワーク型で捉えるべきだ」という持論のもと、大英帝国をベースに英連邦ネットワークというものを視座において世界潮流を展望することによって、世界の見え方が違ってくる」と記しています。佐藤さんという人が私にとって唯一なのは、この本を手に奥様とロンドンから中東のドバイ、インドのベンガルール、シンガポール、オーストラリアのシドニーへと、旅立つネットワーク。本を読んでも「ああ、そうですね」と感心する人は多いけれど、「実際に行っていました」という人は今のところ佐藤さんだけです。

佐藤 やはり行くことで発見があります。

寺島 人材育成といっても、企業というものは経営者の力量に比例した人材しか集まらない。そこに佐藤さんがいるわけで、佐藤さんも東海理研も、まだ一段も二段も伸びると思いますよ。佐藤 ありがとうございます！ 頑張ります。



佐藤社長が刺激を受けた寺島実郎氏の著作「ユニオンジャックの矢―大英帝国のネットワーク戦略」「大中華圏ネットワーク型世界観から中国の本質に迫る」「ジェントロジー宣言―「知の再武装」で100歳人生を生き抜く」
(いずれもNHK出版)

巻頭
スペシャル
対談



寺島実郎氏の知的生産
及び発信の基点である
東京・九段下の
寺島文庫にて対談

対談は2018年10月10日、寺島文庫の一室にて行われました。“知の拠点”と紹介されることの多い寺島文庫は、建物1階に一般の人が気軽に利用できるカフェ(文庫カフェみねるばの森)を構えており、店内には多方面にわたるジャンルの本やグッズが並びます。お近くをお訪ねの際には、知的刺激を受けながらここで一服なさってはいかがでしょうか。

