

限りです。

大正七年の創立当時の豆粒のような米沢工場から出発して、時代の大変動の中をこの七十五年間で、ここまで大きく会社を発展させて来た帝人の経営者、技術者や各部門の社員の方々に、心から敬意をささげたいと存じます。鈴木商店から帝人へ配属になり、帝人の発展に寄与した多数の方々も、大屋晋三氏を最後に会社を退かれ、その大部分は世を去られた事と存ぜられます。現在の帝人の発展を担って活躍して居られるのは、戦後昭和二十年代でも後半以後に入社された方々だと思われまます。技術者の方々も、久村清太氏からすれば孫弟子か曾孫弟子にあたる方々の筈です。

最後に一九九三年に策定された帝人の「企業理念」を深い共感を以って転載させて頂いて稿を終らせて頂きます。

「企業理念」

テイジン は人間への深い理解と豊かな創造力でクオリティ・オブ・ライフの向上に努めます。

社会と共に成長します

1. 顧客と株主から信頼され、期待される企業となります
 2. 広く社会の理解と共感を得られる企業をめざします
 3. 地球環境との共生を図り、自然と生命を大切にします
- 社員と共に成長します
1. 社員が能力と個性を発揮し、自己実現できる場を提供します
 2. 社員と共に、革新と創造に挑戦します
 3. 多様な個性に彩られた、魅力ある人間集団をめざします

介で純然たる見合い結婚をしたわけで、何十年もたつて影響が出るなんて、思いもしなかった。

——銀行と商社の違いに戸惑いはありませんでしたか。

速水 前川さんがよく英語のことわざで「銀行家は信用されなければならぬが、好かれてはならない」ということを言っていました。「信用」が必要なのは商社マンも同じだけど、「好かれてはならない」は大違いです。暗い顔をしていたのでは、商売になりませんもの（笑い）。私は生まれつき楽天的なので、すぐに対応できましたがね。

——社長就任は入社三年後でしたね。

速水 三年の経験で、この会社はみんな一生懸命働くし、侍もたくさんいることが分かりましたから、不意な出来事で多少暗くなっていた社内を明るくし、皆の力を十分に引き出せば、やっていけると考えました。社内改革には、入社十一年の若手の意見を聞く必要があると思います、良い会社にするための若手の委員会をつкнуた。各部門から人を集め、十人のチームを半年ごとに数回走らせました。組織とか人事とか海外店のあり方などについて、彼らに提言してもらい、できそうなものは経営会議に諮ったりした。こうして若手の意見を吸い上げるルートをつくったわけです。

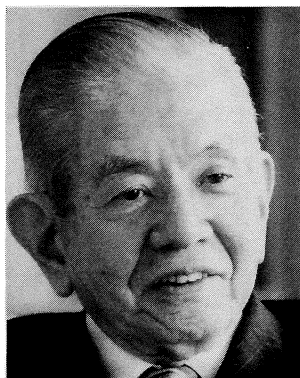
——業務分野の広い総合商社だけに、いつも難しい経営判断を求められたのでは？

速水 初めての大きな決断は、便宜置籍船事業からの撤退でした。海外の子会社が船を保有し、海運会社に貸すという事業です。わが社の伝統的なビジネスで、長期にわたってずいぶん収益をあげたのですが、海運市況が長期低迷を続けたうえ、船を買うために調達したドルの金利が二〇％近くまで上昇、老朽化していく船では採算が合わなく

わたしの道

日商岩井入り—経営判断、怖がらず

日商岩井相談役 **速水 優**



——一九八一（昭和五十六）年に、日銀理事を退任され、日商岩井に移られました。どんないきさつが？

速水 日商岩井の話は最初、日銀の理事になって一年か二年後にありました。その時は第二次石油危機のさなかでもあり、「まだ日銀で仕事をしたい」と、お断りしたのですが、三年半ほど理事を務めたころ、もう一度、話が持ち込まれた。私自身は「商社は向くかな」とも思ったのですが、経済情勢も落ち着いてきていたので、総裁の前川（春雄）さんに、「お任せします」と言った次第です。

——ずいぶん、熱心な誘いでしたね。

速水 当時、日商岩井はグラマン事件に巻き込まれたり、香港で為替取引に失敗したりという問題を抱えていた。イメージの刷新という点から、外部の中立的な人間が欲しかったのでしょう。

それと、実は家内（きみ夫人）の父が、永井幸太郎といって、戦中から戦後にかけて、日商の社長を務めた人なのです。そんな縁もあつて、日商岩井や関係銀行の実力者が私に目をつけ、「あれを出さないか」ということになったようです。家内とは五四年に、直属上司の紹

なった。それで、便宜置籍船をすべて売却し、約六百億円（の不良資産）を償却しました。

このほか、カナダのドーム社と進めていた液化天然ガス（LNG）の開発計画も、ドーム社の資金繰りに問題が生じたことなどの理由で、中止することを決断しました。

——成功した事業では……。

速水 今、元気なのはパソコン通信のニフティサーブですね。富士通の山本（卓真会長）さんが、「しばらくすれが伸びてくるから、一緒にやりましょう」とおっしゃって。現在ではシェアもトップだし、需要全体が増えるとともに、内容も多角化しています。それと電気通信関連の投資も花を開かせつつある。

結局、商社というのは、稼ぎながら償却していくのが宿命だと思います。先を見て投資して、それが実って金の卵になるのを待つ。一方で、もうだめというものは、タイミングを見て償却する。その繰り返しですね。内外の投資は注意深くやるべきだけど、怖がって何もしないでいると、稼いでいける種がなくなってしまうのですよ。

——日商岩井はバブル期の財テクの後遺症に悩まされていますが。
速水 あのころは転換社債の発行などで超低金利の資金を調達できました。私は三分法と称して、新事業への投資、自己資本の積み上げ、借入返済に三分の一ずつ使う案を諮ったのですが、商社には低利で調達したのなら、それを運用して稼いだ方がいいという考え方が伝統的にあつて、残念ながら実現できなかった。運用方法も大切ですが、その後の対応はもっと重要だと思っています。

（読売新聞・YEN頁より転載）