

解 題

梅崎 修(法政大学教授)

本資料は、京セラ株式会社第4代社長であった安城欽寿（あんじょう・きんじゅ）氏（1934-2024年）に関する全4回のオーラル・ヒストリーである。これは、稲盛和夫研究会オーラル・ヒストリー委員会による調査プロジェクトの一環として実施されたものである。最後のインタビューが行われた2024年1月23日の後、体調を崩されて9月にお亡くなりになった。この冊子の完成を安城氏にご報告できなかったことが悔やまれる。この場をお借りして、安城氏への感謝を申し上げるとともに、謹んでご冥福をお祈りする。

安城氏は、東京経済大学卒業直前の1959年10月に京セラの面接を受けた。京都セラミック株式会社(現京セラ株式会社)の創業が1959年であることを踏まえれば、安城氏は創業直後に入社したことになる。さらに、安城氏の発言によれば、卒業前から就業していたという。したがって、実質的には創業年入社と位置づけられるのである。

安城氏は入社後、営業担当としてキャリアを開始し、創業期以来、京セラの営業体制の構築と継続的な整備に関与してきた人物である。とりわけ創業期においては、京セラの認知度が低い状況下で国内営業の販路を拡大し、取引先を増大させた点において、その貢献は大きい。また、京セラの歴代社長のなかで、文系大学出身かつ営業出身者は安城氏のみである。この点は、安城氏が単に営業体制を整えたにとどまらず、京セラにおける営業体制や営業文化の形成にも重要な役割を果たしたことを示唆する。

しかしながら、これまで安城氏の仕事史に関する記録は限定的であった。たとえば、京セラ40周年社史編纂委員会（2000）『果てしない未来への挑戦—京セラ 心の経営40年—』、京セラ創立50周年社史編纂委員会（2010）『果てしない未来への挑戦—京セラグループ 50年の歩み—』、ならびに創立50周年記念ビデオ「挑戦と創造」制作のために実施されたオーラル・ヒストリーにおいても、安城氏へのインタビュー記録は確認されない（梅崎・塚田（2023）参照）。京セラの社史は、技術領域別あるいは事業領域別のインタビューを中心に構成されているため、製造部門に関する歴史証言が多くなっている。例外的に、国際的な販路拡大に関する口述記録は存在する。貿易部長であった上西阿沙（じょうにし・あさ）氏のオーラル・ヒストリーである。稲盛和夫研究会オーラル・ヒストリー委員会においても上西氏へのインタビューが行われている。ただし、これらの口述記録は貿易部の活動についての証言であり、京セラの営業体制全体がいかに構築されたのかについては不明な点が多かった。以上を踏まえると、今回の安城氏オーラル・ヒストリーは、京セラの営業活動史に新たな光を当てる資料となったと言えよう。

本調査では、安城氏の社内における職務範囲がきわめて広範であることを踏まえ、

インタビューの一部において、かつての部下の方々に同席を依頼した。これにより、部下の視点からの歴史証言を得るとともに、営業組織に関する事実確認を併せて行った。調査スケジュールは以下のとおりである。宮前氏には最も古くからの部下として全4回に同席いただき、久木氏には東京における営業部門立ち上げ期について、柏原氏には安城社長時代の秘書という立場から、それぞれ証言を得た。なお、インタビューには京セラ社員の塚田俊彦氏および梶谷恭子氏も同席し、事実確認ならびに録音・録画等の運営面の支援を受けた。

【第1回】2023年8月27日（日）10:00～12:00

【第2回】2023年10月24日（火）10:00～12:00

【第3回】2023年11月20日（月）14:00～16:30

【第4回】2024年1月23日（火）14:00～16:30

同席者：

【全回】

宮前 武彦 氏（元京セラ株式会社関西営業所長）

【第3回】

久木 寿男 氏（元京セラ株式会社代表取締役副社長）

【第4回】

柏原 光人 氏（元京セラ株式会社広報部責任者、元安城社長秘書）

安城氏のオーラル・ヒストリーには、歴史資料として少なくとも三つの価値があると考えられる。

第一の価値は、京セラにおける取引先拡大、特に創業期の実態を具体的に把握できる点である。創業期の京セラは関西圏でも知名度の高くないベンチャー企業であり、取引先の新規開拓は大きなハードルであった。創業初年度（1959年度）の受注構成を見ると、松下電子工業向けが92.4%と極めて高い割合を占めていた。これは特定の取引先への依存度が高い状態であり、経営上のリスクも大きい。ところが資料によれば、1963年には松下電子工業の受注構成比が23.9%まで低下しており、その間に多くの新規取引先が生まれたことが分かる。この新規開拓を担った中心人物が安城氏であった。安城氏のオーラル・ヒストリーを通じて、新規開拓の過程を、安城氏の仕事ぶりや営業体制の整備との関係のなかで具体的に理解することができる。

第二の価値は、営業部門の組織文化を理解できる点である。企業内の組織文化（Organizational Culture）は一枚岩ではなく、優位な文化がある一方で、職種や職場ごとにサブカルチャーが存在する（ステイーブン P. ロビンス（2009）など参照）。製造業である京セラの場合、技術開発や商品開発といった製造部門の文化がメインカルチャーとして残りやすく、営業部門の文化はサブカルチャーになりやすいと考えられる。つまり、営業の組織文化が社内全体に共有されにくいのである。安城氏のオーラル・ヒストリーを読むことの大きな魅力の一つは、このサブカルチャーとしての営業文化を具体的な語りとして知ることができる点にある。

さらに、製造部門と営業部門の間には、組織文化の違いだけでなく、仕事内容の面でも明確な相違がある。安城氏や、部下であった宮前氏・久木氏が繰り返し語っているように、営業は競合他社との競争を前提に、製品の品質だけでなく、可能な限り短い納期、より低い受注価格を追求する。その一方で、技術や品質へのこだわりを重視する製造部門とは、しばしば対立が生じる。しかしこの対立は、単なる好き嫌いではなく、互いに高い目標を求めて切磋琢磨する関係と言い換えることもできる。結果として、こうした切磋琢磨が企業の競争力を高めていた、と捉えることも可能だろう。

ところで、このような営業文化が社内で共有されたり、時間を経て継承されたりしにくいのは、営業の能力が「技芸」であり、「商才」とも呼ばれるように相手との駆け引きを伴うからである。そうした駆け引きは、本オーラル・ヒストリーでも多様なエピソードとして語られている。例えば、技術者出身であった稲盛和夫名誉会長は、創業期には取引先に対しても技術的優位性を論理的に説得しようとすることもあった。これに対し安城氏は次のように語っている。

「稲盛さんというのはやはり『技術の京セラ』の人なんですね。ですから、『これだけいいものを作っているのになぜ使わないのだ』という言い方になるわけです。

(中略)けれども、僕から言わせれば、うちは買ってもらう側なので、そこはやはりお客さんの顔を立てなくてはならないと思う。これは稲盛さんと僕との基本的なスタンスの違いなのです。」

このように、営業の安城氏と稲盛名誉会長の考え方の違いは明確である。そして、互いに異なるからこそ役割分担が成立し、刺激し合い、それが京セラの強さを生み出した、と考えることができる。

安城氏は、この営業の技芸について『営業の心得』という社員研修用の社内資料を、相談役時代に残している。しかし、社内限定とはいえ研修を目的として書き言葉にすると、生々しい駆け引きはどうしても抜け落ちてしまう。久木氏も「営業というのはまさに人そのものだと思うのです。そういう意味で、営業の活動やその方法論についてはこうして文章にして、将来の教訓として保存活用していくことには限界があるように思いますね」と語っている。今回の安城氏の語りは、優れた営業担当者の技芸を具体的に知ることを可能にしている。さらに、こうした営業の技芸を示す多様なエピソードは、京セラの歴史研究にとどまらず、営業そのものを研究する際の貴重な資料にもなる。これが、本オーラル・ヒストリーの第三の価値である。

ただし最後に、優れた営業を「駆け引き」だけで語り尽くすことはできない点も述べておきたい。というのも、「駆け引き」という語で安城氏の営業を一括りにすることは難しいからである。たしかに、営業成績をマキャベリの知性、すなわち権謀術数主義と結びつけて説明する産業・組織心理学の研究も存在する (Satornino, C. B., Allen, A., Shi, H., & Bolander, W. (2023) など)。

しかし安城氏は、駆け引きの相手と同時に信頼関係を構築していたのである。仮に相手が「駆け引きされている」と気づいたとしても、なお安城氏に信頼を寄せてしまう。そのように感じさせる力こそが、安城氏の人柄であろう。安城氏は、取引先のまだ若い担当者と親しくなり、「よし、分かった。あんたを社長にするまで俺、頑張る

から、この部品を使おうではないか」と言ってくれた、と語っている。その後、長い歳月を経て、その担当者が「安城さん、俺、社長になったよ」と挨拶に来てくれたという。ビジネスパーソンたちの深い心情に触れるエピソードである。

この心情に触れることは、対面で会い、もしくは一緒に働いた人に伝わることなのかもしれない。つまり、本質的に伝達困難である。だからこそ、オーラル・ヒストリーの事前の打ち合わせ段階では、安城氏は後輩に迷惑をかけられないとして、オーラル・ヒストリーの開始に慎重であったのかもしれない。営業に伴う駆け引きがどのように受け取られるかについて、不安があったのではないか。営業の技芸を伝えたい一方で、それが「相手をだます」といった一面的な理解に回収されることは避けたいと思ったのではないか。営業活動、さらには企業活動の中に心情の触れ合いが生まれ得ると思えばこそ、伝達困難が意識されたと考えられる。

聴き手として、本オーラル・ヒストリーがどこまで成功しているのかは、正直なところ分からない。とはいえ安城氏は長時間にわたり語ってくださった。私はインタビュアーとして、駆け引きであると同時に信頼構築でもあるという、営業の二面性を聞き取ることができたと確信している。この資料を読んだ方々に、そうした語りの意味が伝わるのなら、聴き手としてこれほど嬉しいことはない。

引用文献

梅崎修・塚田俊彦（2023）「資料紹介：稲盛ライブラリーのオーラルヒストリーについて—保存資料の紹介—」『稲盛和夫研究』第2巻 pp. 91-102.

スティーブン P. ロビンス（2009）『（新版）組織行動のマネジメント：入門から実践へ』ダイヤモンド社

Satornino, C. B., Allen, A., Shi, H., & Bolander, W. (2023). "Understanding the Performance Effects of 'Dark' Salesperson Traits: Machiavellianism, Narcissism, and Psychopathy." *Journal of Marketing*, 87(2), 298-318