



かながわ ちひろ
金川千尋氏

信越化学工業株式会社
代表取締役会長

原価よりも市況を見抜く力が重要

——顧問の金見昭さんの著書によれば、「入金と出金しかないのだから、経理なんて二人いればいい」と言われたそうですが。

そんなことはないですよ。まあ、言ったかもしれないけど（笑）。

経理はとても重要視しています。とにかく会社の数字に関して、経理は真実を伝えなくてはいけません。私自身が会社の数字をみて分析する中で、「こうしなければいけない」ということに気がつくこともあります。ですから、経理の報告が正確であるということは大前提です。数字が正確であるかどうかは、私が自分で調べることはできませんが、今の経理の人たちは皆、金見君の薫陶を受けた人たちだから信頼しています。幸いにしてうちの会社では経理に大きな誤りがあったことはありません。会計士にも「何かおかしいことがあれば、遠慮なく指摘してください」とお願いしています。監査法人すら信用しないという性悪説に基づいた考えは、当社は持っていません。会計監査人として長く会社のことを見てもらっている人たちこそ一番信用できる人たちです。

——経理の考え方は全社員に徹底されていらっしゃるのでしょうか。

経理の細かいことまで全社員が知る必要はありません。私も基本的には経理については素人です（笑）。製造業の場合、会社は原料を仕入れ、製造して出

荷し代金を回収する。そして、その後に何も問題がなければいいのです。経営的に重要なことは、新しい製品を市場に出す場合です。新製品をいくらすのかということが一番重要なことです。普通の経理の考え方ではいわゆる製造原価、すなわち主原料、副原料、労務費に本社費、金利などを加えて総原価を出し、それに利益率を二〇%などと決めて総原価に上乗せして価格を決めたりします。もちろん、損をしてはいけませんから原価計算もしなければなりません。しかし、製造原価をもとにした価格決定をしてはいけない場合があります。それは、新製品の価格を決定する場合です。

その製品の価値が市場の中でどれだけあるのか、ということ調べるこそが重要です。せっかくなので苦労を重ねながら新規研究をやり、研究が成功していき新製品を市場に出すという際に、はじめの値決めを間違えると大変なことになります。一万円で売れるものを千円で売ってしまうかもしれません。製造原価から価格を考えるのではなく、市場がどれだけの価値を新製品に与えるかという考え方こそ、全社員に徹底しなければならないことです。

研究が成功し市場に出した時の価値が非常に大きなものでなければ、研究に値しません。ライセンスを買ってきて製造した製品の価値が高くなるようなら、他から技術を買うことも考えます。一言で言うならば、市場の将来性と市況を見抜くということ。これを見抜く人を養成しないといけないわけ



ですが、市況を正確に見抜くというのは容易ではありません。

——市況を見抜くには販売部門の生の情報が必要ですか。

いや、販売の現場では「売らなきゃいけない」という緊張感がありますから、なかなか市況を読むというようなことは考えていられないでしょう。総原価プラス利益という値段の製品ではなく、原価の二〇倍でも一〇〇倍でも売れるような、そのくらいの価値があるものを作ろうと常に言っています。一番良くないのが他社の製品の模倣や真似ですね。

二〇年前に私が社長に就任した時に「Z委員会」という新しい委員会を作り、一〇くらいの新製品の開発に取り組みました。そのうちの一つが事業として成功しています。最も優秀な人材を集めて取り組んでも、これくらい難しいのが新製品です。

基本的に、新規投資よりは既存事業を大事にしなければいけないですね。既存事業がおかしくなったら、会社は悲惨な結果になってしまいます。年間で一億円の利益をあげられるような新しい製品を出すことはとても難しい。大変な苦勞をして開発した新製品から一億円の利益を出しても、昨年度の当社の連結経常利益は二、二七〇億円ですから、わずかにしかなりません。いかに今利益を出している製品が大事かということです。こういったことも、新製品で苦勞してみなければわかりません。さらに言えば、こうした将来の投資も、会社の利益があつてはじめてできるわけですから、いかに現在利益をあげている製品が大事かということに尽きます。

——稼いだ利益をどこの分野に投資していくかということが、経営にとっての大きな財務面の課題ですね。

そんなことはありません。お金があるとかないとかは経営とは関係ありません。市場で高く評価されるようないい事業であれば資金がなくても、借金をしてでも投資をしなければいけません。私は研究費を削ったことはこれまで一度もありません。もっとも、研究の中でも基礎研究は中長期的な取り組みが必要で、すぐに市場に出せるものではないですから、大学などの力を借りながら取り組むべきものだと感じています。

——この不況下でもいち早く業績が改善しますが、経営は実に堅実でオーソドックスですね。

真面目に努力しているだけです。ただし、つまらない努力はしないようにしています。そんな時間があれば昼寝をさせてもらいます。人間、よく睡眠をとって頭が冴えていることが何よりも大事です。私も若いころは二日酔いもしていました。そんな状態ではいい仕事はできません。二日酔いだったり、疲れていたたりするときは、仕事なんかしないで思い切って帰って休んだほうがいいですね。

実は大学を出て会社に入ったころ、個人的な話になりますが、株式投資にのめり込んで失敗したことがあります。初めの四、五年は勝ち続けたのですが、信用取引にも手を出しましたし、給与の何倍もの株を買ってしまい、結局は損をして終わりました。私がありスクのある金融商品での運用をいっさい認めないのも、こうした個人的な経験からリスク商品の怖

さを知っているからです。実際の経験があるかないかというのは重要なのです。一方、工場の設備への保険は充分に手当てしています。地震、火災、水害など不可抗力には逆らえないですから、かけられるものは全部かけてしまいます。全部かけてコストに織り込んで、それで利益をあげるようにするのが事業の大前提です。

——金川会長の経営スタイルはともわかりやすいですね。

昨年、ドイツの名門会社の流れをくんでいる顧客が、市況を大きく下回る非常に安い値段を当社に提示してきたことがありました。その顧客の経営状態が悪いことはわかっていたので、経営の危うい会社がサプライヤーを馬鹿にしたような条件を提示してきたことに腹が立ち、瞬間的に「ヤメトケ」と言ってその顧客との取引を断りました。そうしましたら、その三、四ヵ月後にその顧客は倒産してしまいました。

リスクを承知で販売を続けていたら、約三〇億円が焦げ付いていたはずですが。その顧客の業績が悪化していたことは知っていましたが、当時は本当に倒産すると誰も思っていませんでした。そうした中で、取引を止めなさい、と私が決断したことに会社中が驚きましたが、結果を見れば取引を止める決断をしてよかったわけです。「ヤメトケ」の二言が、約三〇億円の貸倒から会社を救ったのですから。「ヤメトケ」と言われたので取引を止めた」と社内の議事録にも書いてあるので、社史に残しておくようにと言っていますよ(笑)。

(聞き手：日本CFO協会 谷口宏)