リコー三愛グループ

三愛会会誌

No. 124/1999

SAN-AI



特集：若い世代のための「老後を考える」

▼インタビュー▲

三愛石油　和田武彦社長

「しなやかで強い竹のような会社」をつくりたい

インタビュアー　西村京子（アイム）
村田憲秋（リコー三愛サービス）

今年六月に新社長に就任された和田社長に、会社のこと、これからの抱負などを伺いました。

羽田の給油マンからスタートしたという社長は、市村清創業社長の卓抜したアイデアで築いた三愛石油という業界でもユニークな会社に、深い愛情を注いでおられるように感じました。



和田　武彦（わだ・たけひこ）**社長　プロフィール**

1935年10月24日、東京生まれ。
58年学習院大学政経学部卒業。同年三愛石油入社、77年名古屋支店長、85年取締役、90年常務取締役、94年専務取締役、今年6月の株主総会で代表取締役に就任。

事業の四つの柱

村田・西村　社長ご就任おめでとうございます。

社長　ありがとうございます。

村田　きょうは社長の経営方針や抱負などについて伺いたいと思いますが、その前にグループ社員のために三愛石油という会社について簡単にご紹介いただけますか。

社長　三愛石油は航空機用ガソリンの保管・給油を目的として設立された会社ですが、市村創業社長の画期的アイデア「ハイドラントシステムによる給油方式」によって羽田空港の給油の権利を獲得し、施設を拡張したことが会社の大きな基盤となりました。現在も羽田における航空機燃料の保管と給油業務がわが社の四本柱の一つになっています。

西村　市村社長はアイデア社長といわれましたが、中でもハイドラントシステムは傑出したアイデアではないですか。

社長　本当にそうです。空港に止めた車の中からタンク車による給油風景を眺めていて、水道の蛇口をひねると水が出るように、ガソリンも蛇口から出るようにしたらいいんじゃないか、と思い付いたといいます。言われればそうだなと思いますが、ガソリンのような危険物を地中のパイプに流すことなど誰も気付きませんよね。また空港の給油業務というのは非常に公共性の高いものですから、その意味でも優れた着眼だったと言えますね。

航空燃料というのは飛行機の安全に大きくかかわってきますので、品質管理には万全を期していますし、社員たちは常に安全の意識を持って業務に携わっています。私も給油からスタートしましたが、初めのころは自分が給油した飛行機が無事目的地に着くかどうか心配で、夜も眠れなかったほどです。

関西国際空港、成田国際空港でもハイドラントシステムが採用されていますので、開港に当たっては当社の施設管理、給油技術などのノウハウを教えるために当社社員を派遣しました。各空港ともオープン時には八十名くらい出向していたのではな

いでしょうか。

村田　御社で全部受託することはできないんですか。

社長　空港というのは地域と密接にかかわっていますので、やはり地元企業が優先ということになるのだと思います。

「三愛石油の社員の方々は素晴らしい仕事をしますね」と言われて若い社員たちの価値を再認識したと同時に、世界に先駆けて開発されたハイドラントシステムの素晴らしさをも再認識しました。

飛行機に乗られる方々は給油作業について気を止めることなどほとんどないと思いますが、縁の下の力持ち的な仕事に携わっている人たちがグループにいることを知っていただきたいと思いますね。

西村　先ほどのお話の四本柱の他の三本はどのような事業ですか。

社長　いずれも羽田から派生した事業で、サービスステーションでの一般石油製品販売等の石油部門、LPガスの小売り等のガス部門、そしてカークリーナー・芳香剤・消臭剤等、三事業の関連商品ならびに防腐剤・防カビ剤等を企画・生産・販売する化学品部門です。

村田　厳しい経済環境が続く中で、業績はいかがですか。

社長　まず今夏は好調ですね。八月は暑い日が続いたので、ガソリン消費量が大幅に増加することを期待します。低価格ということも影響しているかもしれませんが。私どもの仕事は暑いときはうんと暑く、寒いときはうんと寒い方がいい。例えば、冬は大事な商戦ですが、十一月ごろに強い寒さが来て、早々とストーブを使い出すという状況がいいですね。西村さんの会社もそうではないですか。

西村　そうですね。季節ははっきりしてもらった方がいいですね（笑）。

村田　ガソリンや灯油は地方の方が安いと言われていましたが。

社長　特石法の廃止によって格差はほとんどなくなりましたね。

わが社はこれまで元売りから製品を仕入れ、国内で販売するという形態で備蓄も在庫もありませんでした。しかし特石法の廃止によって、条件さえ満たせば誰でもガソリン等を輸入できるようになりましたから、厳しい競争が予想されます。当社としてはさらにマーケットシェアを拡大するために、新たな仕入れ体制を作り、物流体制を強化するなど環境の整備が必要になりました。その一環として建設されたのが、昨年十一月に営業を開始した東京オイルターミナルです。埼玉県八潮市にあるのですが、八基のタンクを持ち、合計七千三百四十キロリットル貯蔵可能な油槽所です。立地条件が良いこと、羽田で培われたタンク保管業としての実績があることなどからタンク利用のお客様が増えていて、現在は保管料だけでもやっていける状態ですが、やはり今後は自社の販売数量をもっと伸ばして有効に活用したいと考えています。

村田　全国にオイルターミナルを作るご計画ですか。

社長　支店からもそういう要望が出されています。しかし、倉庫業務、保管業務だけでは当社がタンクを借りてやるメリットはほとんどありません。ですから社員たちには、タンクを持ちたかったら販売数量を増やしてくれと言っているんです。また、そういう物流を進めていかなければダメだと思っています。

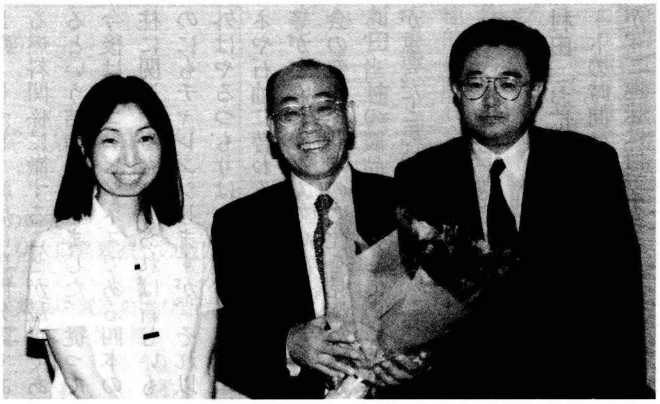
西村　羽田の業績はいかがですか。

社長　景気による変動が少ないですから、不況の時には強い部門と言えますね。さらに新C滑走路の供用開始後、増便等により収益も伸びてきましたが、当社としてはさらにコスト競争力を高め、航空会社と協力していくことが必要だと考えています。

特石法

特定石油製品輸入暫定措置法の略。八六年に十年間の時限立法として制定されたもので、実質的に石油製品の輸入を石油精製会社に限定する効果を持っていた。

しかし、規制緩和の一環として、特石法は期限切れとなる九六年三月末で廃止され、石油製品の輸入は自由化されることになった。輸入業者には、①安定供給のため輸入量の七十日分を備蓄する、②製品ごとに一定の成分について品質管理を行う、ことが義務付けられるが、条件を満たせば自由に輸入できるようになった。



目標管理とCSを経営目標に、魂を入れていきたい

村田　社長として、今後どのような経営を目指していかれますか。

社長　市村創業社長は人生哲学として、また経営理念として「三愛精神」を掲げられました。これは素晴らしい理念だと思います。ですから私がすべきことは、この三つの愛を企業の中で具現化していくには何をすべきかを考えていくことだと思っています。

　先々代の内村社長時代に目標管理の経営、先代の伊東社長時代にはCSの経営を推進してきましたが、経営目標はここに尽きます。そこで私は原点に戻って、目標管理とCS経営を二本柱として、より徹底的に魂を入れて展開していきたいと考えています。お客様にとっても社員にとっても満足のいくものを追求していきたいですね。

西村　グローバルスタンダードということがよく言われますが。

社長　会社を評価する物差しとして国際会計基準に照らし合わせてみることは必要だと思います。しかし会社経営すべてをグローバルスタンダードにするということには疑問を感じています。リストラ、終身雇用、年功序列等々の問題も含めて、当社が発展するにふさわしい形態を探っていきたいです。

　ただ、時代が変化してきていることは事実です。高度成長の経済から安定経済に移行した中で、どうやって業績を上げていくかを真剣に考えていかなくてはなりません。

　私が社員たちによく言うのは、マラソンに例えると、今までは一生懸命走ってビリでも完走すれば良かった。ごくろうさまと言われた。けれどもこれからは一、二、三位の表彰台に上らなければ周りは認めてくれないということです。石油業界も数年の間に勝ち組、負け組がはっきりしてくると思いますね。

　それからわが社のような会社は、鏡のように穏やかな湖では働き場がありません。波があるからいいのです。波がなければ自ら石を投げ込んで波紋を起こすくらいの覚悟が必要です。そういう意味では特石法が廃止され、自由化が進んでいく現在の状況は、私たちの活路を見出す好機だと考えています。



村田　具体的に指示されていることはありますか。

社長　営業マンには、お客様の話をよく聞きなさいと言っています。スタンドのご主人というのは一国一城の主なんです。お隣の八百屋さんも前の魚屋さんも車のある家は全部お客様ですから、相談したり本音を言える場が少ないんですね。三愛石油の社員に対してしか本音を言えない。だから一生懸命聞いて上げる、そういうことが一番大事だと思います。当社の社員は話しやすいようですよ。

西村　今度は社員のストレスがたまりませんか。

社長　そうですね。ですから、ミーティングなどでどんどん言えるような風土を今以上につくっていかなくてはならないですね。

西村　社長が目指す三愛石油という会社のイメージは。

社長　「しなやかで強い竹のような会社」をつくっていきたいです。竹はすっと伸びているだけでなく節があるから強いのです。今のような厳しい環境は節づくりの時だと思います。困難を一つ克服するごとに節をつくり、竹のように成長していきたいですね。

村田　これまで新規事業にも積極的に挑戦されてこられましたね。

社長　石油という製品は会社による品質の差というものがありません。そういう商品を扱っていると、三愛石油独自の商品を持ちたいという意識が高まってくるんです。それでいろいろなことにチャレンジしてきました。しかし、結局は専門分野である燃料関係に徹することが最良であるという結論に達しました。従って今後は、コアビジネスである四本の柱に関連するものであれば新しいものにもチャレンジしますが、それ以外はやるつもりはありません。省エネや石油に替わるエネルギーの研究等がどんどん進んでいますから、社会の変化、環境の変化を見極めながら、当社の製品を開発していくことが重要だと思っています。

趣味は考古学

村田　お忙しくてなかなかプライベートの時間はつくれないと思いますが、ご趣味は何ですか。



社長　昔から考古学が好きで、大学もその方面に進みたかったくらいです。名古屋支店長、大阪支店長時代にはよく休日を利用して飛鳥などの遺跡を見て回りました。平城京跡に立って見回してみると、今の都市計画とほとんど変わらないことに気付き、昔の人たちの偉大さに驚いたりもしました。文明は発達したけれど、文化という面で見れば現代の方が劣っているのかもしれませんね。

　そんな経験があって、今でもよく歩きますよ。例えば、池波正太郎の『鬼平犯科帳』の世界に引かれて九段下から駿河台、聖橋、湯島を通って不忍池を見、根津から鴬谷の方へ抜けたこともあります。そのときは戻ることを考えないでどんどん行ったものだから帰りは疲れてしまってね（笑）。それからは回って戻ってくるようなコースを選んでいます。宮部みゆきの『平成お徒歩日記』では吉良邸から泉岳寺まで赤穂四十七士が歩んだ道をたどっているんですが、私もいつか歩いてみたいですね。

西村　夏休みはいかがでしたか。

社長　忙しくて何もできませんでした。でも、忙しくなることを見込んでいたわけではないんですが、五月の新緑のころに、米沢、山形から仙台へ二泊三日で出かけてきました。山寺（立石寺）にも行きましたが、ここでも先人たちの知恵と技術に感銘しました。それから、東京や京都などの観光地とは違ってとても素朴で、それがかえって味わい深かったです。私は東京生まれですが、父親の出身地である飛騨古川に二年ほど疎開していたことがあって、山形では昔の風景に出会ったような懐かしさを感じました。山国というのは似た匂いがあるのかもしれません。



村田　三愛会会誌の今回の特集は「若い世代のための老後を考える」ですが、若い世代に向けて何かアドバイスをお願いいたします。

社長　私たちの世代は先ほどのマラソンの話ではないですが、とにかくがむしゃらに走ってきて今があるという感じで、自分のこともあまり考えていないのです。そういう意味では今の若い人たちの方が老後について考えているのかもしれませんね。

　例えば、今までは浅く広く何にでも対応できるゼネラリストが求められましたが、これからは独自性を持つスペシャリストの方が力を発揮できる時代になってきます。ですから、「こういう人生を生きよう」という目的を持ち、そして「そのために今何をしたらよいか」ということを考えることが大切だと思いますね。

西村　最後にリコー三愛グループの社員の皆さんにメッセージを。

社長　三善三愛会名誉会長がよく言われますように、リコー三愛グループは他の企業グループと違って、一つ一つ特色のある企業体によって構成されています。各社ますます独自性を持つと同時に、グループとしての結束力を高めることができれば、より魅力的で大きな輪になると思います。ですから、いろいろなグループの人たちが触れ合えるような場を作るとともに、特に若い人たちは積極的に触れ合いの場に参加していただきたいと思います。

村田・西村　ほんとうにそうですね。きょうはお忙しいところ、ありがとうございました。

三愛石油株式会社　会社概要

創業年月日	1952年6月9日
資本金	101億2715万円
本社所在地	〒140-8539　東京都品川区東大井5-22-5（三愛平和ビル）
株式上場	東京証券取引所市場第一部
従業員数	822名（1999年4月1日現在）
主な事業内容	一般石油製品・LPガス等の特約店への卸売 および大口需要家への販売 航空燃料の保管および航空機への給油 防腐・防カビ剤、消火剤、その他化学薬品の製造および販売 一般石油製品・LPガスの保管およびこれに伴う業務
売上高	1790億1900万円（99年3月期）