

川面 克行 (かわつら かつゆき) 様

元・アサヒグループホールディングス株式会社 代表取締役副社長

はじめに

(会長) 本日は大阪大学工業会の「各界で活躍されている卒業生への会長インタビュー」のためにお時間をいただきありがとうございます。既に幾人かの方々をお願いし、貴重なお話を頂いておりますが、本日はよろしくごお願い申し上げます。

大阪大学工業会にとって、同窓生が、このように各界で活躍されていることは誇りであり、母校の価値を高めると共に、若い人々や現役の学生さん達にとっての励みとなることを確信しております。このインタビューを通じて、少しでも同窓生各位の今後の活躍や目標へのある種の触発を誘起するようなお話をお伺いすることを期待しております。

川面様は、1975年、大阪大学工学部 醗酵工学科を卒業され、直ちにアサヒビール株式会社に入社され、ある意味ビール筋で活躍され、スーパードライなどの新しい品質の開発や製造に携わられ、その後、会社経営に尽力され、2011年にはアサヒグループホールディングス常務取締役に就任され、2014年3月に代表取締役副社長に就任されてアサヒグループの事業発展に貢献されました。また、退任後は、現在大阪大学でも大阪大学ベンチャーキャピタル株式会社取締役としても貢献いただいております。



醗酵工学の魅力ある内容と唯一の存在に惹かれて

(会長) 本日は、猛暑の中、大阪大学工学部までお越し頂き、インタビューのお時間を頂きましてありがとうございます。川面様は、伝統ある醗酵工学科をご卒業されており、アサヒビール株式会社でビールの開発・製造から会社経営まで多大な活躍をされました、その経緯のみならず「想い」をお聞かせ頂ければ幸いです。

それでは、まず、川面様が、大阪大学工学部の醗酵工学科を目指された動機からお伺いしたいと思います、川面と書いて「かわつら」と呼ぶお名前は珍しいとも思いますが、どちらのご出身でしょうか。

(川面様) 両親は三重県の伊勢の出で、大王崎の近くです。大王崎灯台で有名ですが、太平洋の荒波が寄せる岸壁の先端に立つ白亜の灯台で、熊野灘と遠州灘を分ける海の難所の大王崎に建っています。

(会長) 大王崎灯台には、子供が小さかった時に、度々鳥羽に海水浴やお正月などで行っていた折に、一度登ったことがあります。夏でしたが、白亜の灯台と空と海の青と相まって素晴らしい景色のところであったとの印象です。また、大王崎の民宿で、伊勢エビのフルコースを安く食べさせてくれるところがあり、フィンランドからの友達を連れて行った思い出もあります。

(川面様) ひなびた漁港という感じのところですが、開発に失敗して、どうも寂れてしまっているようですね。

そういえば、大王崎を通り過ぎて、御座白浜の方に向かった志摩町和具に大阪大学の和具臨海学舎がありましたね。

(会長) そうですね、昭和 24 年に大阪大学の臨海学舎(海の家)として開設され、私どもの研究室の学生も利用していましたし、満員の折には廊下で寝ていたというほどに賑わっていたようですが、平成 20 年に老朽化のために閉館したようです。

(会長) 話がそれましたが、インタビューの始まりとして、まずは、醗酵工学科に入学された動機をお伺いします。

(川面様) 大学受験の赤本に学部学科紹介記事が掲載されていて、そこに大阪大学醗酵工学科の特徴が紹介されており一つは「**アミノ酸発酵**」でした。当時はアミノ酸発酵の最先端を研究している学科で当然日本一であり、世界に通用することを行っている学科であると紹介されていました。私はアミノ酸発酵の事など全く理解できていなかったのですが、何かすごいことだと感じました。もう一つは、そういう素晴らしい研究を行っているような醗酵工学と名のついている大学が他に殆どないということで、大阪大学というネームバリューのある大学に惹かれました。

その当時入試合格点も阪大工学部の中では低い方で、これは何とかなるということで志望しました。

(会長) 確かに他にないということは魅力ですね。私も溶接工学科の出身で、ガイドブックの世界に一つという記事に惹かれ、ある意味よりどころとして選んだものです。

醗酵工学科は、元々**醸造学科**と呼ばれていたことは当時ご存じでしたか。

(川面様) はい、知っていました。歴史ある学科であることも。

(会長) そうですね、大阪大学工学部の前身の**大阪工業学校**(1896 年創設)の当初から、化学工芸部に醸造科として設置されていたことに始まり、その後**大阪高等工業学校**(1901 年改称)でも醸造学科があり、有名なところではニッカウキスキーの創業者の竹鶴政孝氏も大阪高等工業学校の醸造科の卒業で、歴史ある学科です。

(会長) 醗酵工学科は一つにまとまっておられる印象が強かったのですね。

(川面様) 今は学科の名前も変わり研究内容もすっかり変わって、旧来からある**食品産業分野**は殆ど扱っておられない印象ですね。我々が会社にいる頃、大学とタイアップして共同研究など行おうとしたとき、もう阪大の醗酵の名前が入ってこなかったです。関連する講座も殆どないということで、結局繋がる場所は農学部になっています。時代の流れですが、少し寂しさも。

大阪大学への入学：大学紛争の影響をもろに受けての留年と再起へ

(会長) このようにして大阪大学工学部醗酵工学科に入学されてからの状況はどうでしたか。

(川面様) 私は生まれが吹田の山田で、正に大阪大学の地元であり、幼稚園を含めて小中学校までは歩ける距離で、高校、大学の時は自転車を通える状況でした。その子供の頃に、**環状線**（【註】1960 年に大阪環状線として環状になったので、ひょっとすると当時は城東線だったかも知れませんが）に乗っていたときに京橋駅の手前で、窓から古くて汚いレンガ作りの建物が見えて、母親が「ここは汚く見えるけどすごく立派な大学で、ここに入れたらすごいことなのよ」と言われ、すごく印象に残っていました。

(会長) そうですね、私は大学院 1 年生まで、その**東野田学舎**に通っていました。大川に面した 3 階建てのレンガ造りの建物は象徴的でしたし、醗酵工学科はサントリー館だったと思うのですが、レンガ作りの建物でしたね。

(川面様) そうですか、私が入学試験を受けた 1970 年には、工学部の **U2 棟**で受験しましたので、吹田への工学部の移転がほぼ終わっていた時期でした。U2 棟は、1 階が吹き抜けで、コンクリート打ちっばなしの斬新な建物との印象が深かったです。

(会長) 当時はコンクリート打ちっばなしがはやりでして、全く同時期に移転した東北大学工学部の校舎も同じコンクリートの打ちっばなしでした。でも、その後この打ちっばなしが雨漏りや脱落などの問題があり、全て吹きつけなどの対策が取られました。今は、耐震補強ですっかり変わってしまいましたが。この補強の時期に研究科長でしたが、こうしてくれ、ああしてくれなどの要求が多い中で、予算がなくて予算のやりくりで苦労しました。いかにも補強しました的外観で、評判が悪いところもあるのですが、やりくりの結果です。

そこで、地元でネームバリューのある大阪大学に入学され教養部に入られましたが。

(川面様) それが、我々がに入った時は、正に**大学紛争**のまっただ中で、イ号館などが**封鎖**されている時期で、教科書などは購入したけれども、学内はバリエードだらけで、**授業は一切行われていません**でした。大学に行っても仕方ないので、大学に行くという癖がなくなりました。

夏休み前ぐらいから講義が始まったようなのですが、自宅からの通学であって、大学に友人を作ることもなかったもので、学友からの情報が何も無いままに夏休みになり、休み明けに前期の試験があったのですが、受講手続きもして無くて試験が受けられず、通るはずもありませんでした。

これはまずいなど感じて、秋ぐらいにクラブでも入ってと思って年明けに**アイスホッケー部**に入りました。それが、練習は難波のリンクで行うのですが、リンク営業終了後の 9 時半から借りて、地下鉄の終電の 11:27 まで練習という生活で、こんな状況ですから家に帰って 1 時頃にビールを飲んで寝ると、起きるのが朝の 10 時頃となってしまいます。余計授業に出られなくなって、クラスメートの顔も知らない状況ですので、結局 1 年間は棒に振ってしまいました。

工学部は 1 年半で専門へ移行するのですが、当然、単位が足らず留年することになりました。いよいよこれはまずいとなり、それから大学に真面目に出席して、どうにかこうにか卒業できました。入学時の大学紛争の影響を大きく受けたのですが、やはり友達は大事で、試験の内容などについての情報が得られることは大きいですね。真面目に取り組めばできたことだったとの反省もあります。

(会長) このような状況を経て、醗酵工学の専門課程に進学されたのですが、醗酵について持っておられたイメージと比べてどうでしたか。

(川面様) それは、**思っていた通り**でした。その当時の学生実験で、田口先生の研究室で行った実習は、醗酵の本筋の実験であり良い勉強になりました。

[アサヒビールに入社して、ビール一筋に：ビールの味へのチャレンジが許された環境](#)

(会長) 醗酵工学科を卒業されて、アサヒビールへ就職され、**ビール一筋**の人生を歩まれるのですが、アサヒビールを選ばれたいきさつはどうでしたか。

(川面様) 就職に当たって、当時は、学部で就職するものは全体の 1/3 程度で、大部分の学生は大学院に進学

していました。就職の求人の数は、就職希望者の数に比べかなり多い状況で、結構好きなのところを選べる状況でした。ビール会社だけでなく、ウイスキー会社、食品会社などいろいろあったのですが、成績の良い学生から順番に取っていくので、学部の学業状況からも、成績は決して良いとはいえなかったもので、私のところに廻ってくる時点では、他の選択肢もあったのですが、ビール会社は**アサヒビール**だけでした。私は吹田に住んでいましたので、ブランド名もよく知っていましたから、それほど悪い印象はもっていませんでした。ただ、当時、アサヒビールは、キリン、サッポロについて3番目で、就職担当の先生に「大丈夫ですか」と聞いたのですが、先生は、大丈夫や、国は酒税が得られる会社を潰すことは絶対無いから、と言われ、安心していいかなと思いました。また、4年生の時に醸酵工学科の先輩でアサヒビールの常務をしておられた方が来られ、3回ぐらい特別醸造論の様な講義を受けて、アサヒビールも面白そうだと感じ、アサヒビールに行くことを決めました。

(会長) このような事情でアサヒビールに入社されましたが、その後は、ほとんどビール一筋だったのですか。そのような働きの中で、ビールを造る面白さはどこにありますか。

(川面様) 我々がつくっているビールは高級製品とっていいぐらい管理された製品で、原料の振れ幅などは極端に小さく、原料はほぼ均一化されたものを買ってくるのです。したがって、製造工程さえしっかりすれば、同じものが造り続けられるはずですが、**ビールというものは、同じものをつくるのが一番難しい**のです。酵母ですら生物の状況はいろいろと変化しますし、成分も変わってきます。私が入社した頃には、まだまだ十分に制御ができる時代でなかったもので、意図しない味のビールができることもあり、品質を維持することの難しさを思い知らされました。

私が入った時期は会社の調子もそれほど良くなかったし、配属になった**吹田工場**は、当社でも一番大きな親工場で、伝統があり、だからこそ新製品をつくるなどのいろいろなチャレンジが許されていたことは有難かったです。申し上げたように、製造過程の管理次第でいろいろな醸造成分の変化が起きて、味が違うものができてきますので、私もいろいろチャレンジし、実際につくったビールをお客様に味わって頂くことができたのです。

このようなチャレンジによって、同じものを毎日つくれというのではなく、いろいろな材料で、いろいろな発酵の仕方をさせながら、ビールの味がこのように変わるかということに**挑戦**できたことは楽しみであり勉強になり、うれしかったですね。

ビールの品質を支えるためへのものづくりへの要求：タンク内面のバフ研磨

(会長) 確かに同じものを造り続けるということも、ある意味難しいことではあるのですが、新しいものへの挑戦はより楽しいことですね。それを許されたことは喜びでもありましたね。

ビールの製造のため、工場では**タンク**が林立しているのですが、ステンレス会社にとっては、ステンレスがかなりの量を使って頂けるということで大得意様だったでしょう。そのタンクは溶接でつくりますが、あのステンレスのタンクを製造している会社にも卒業生がいて、彼らが、とにかく**タンク内面の鏡面仕上げ**には泣かされるとも聞いたことがあります。それほどに**研磨**が重要なのですね。

(川面様) そうですね、最盛期には実に多くのステンレスタンクを作りました。500 トンクラスの大型タンクは、直径7~8メートル、高さ20メートルと5階建てビルに匹敵する大きさですが、使用する鋼材の板厚は5ミリメートル程度とごく薄い鋼板です。発酵タンクを工場できみ上げてから運ぶと道路輸送が大変ですので、多数の大型パネル(幅2.5メートル 長さ4メートル程度)を工場に組上げ、それを建設現場へ輸送してTIG溶接(【註】:タングステン・イナート・アーク溶接で溶接法の一つ)溶接などで組み上げる方法がとられました。板厚が薄いだけに、溶接できみ上げるときの溶接変形が大きくなるので、溶接方法・溶接順序・変形防止といった施工ノウハウが重要となります。

このようにしてつくられたタンクの内面は、少しでもキズがあると微生物の巣になってしまい、微生物汚染が生じ、そのようなことが起こるとビールが台無しになってしまいますので、タンク洗浄したときに汚れがすっと落ちるようにタンク内面をバフ研磨して 800 番【註】：研磨で使う番号は、砥粒の大きさを示していて、番手が大きいほど砥粒が小さく、平滑な研磨面が得られる）まで磨き上げます。この研磨が大変な作業で、タンク内面に足場を組んで、職人さんが順次磨き上げていきますが、閉空間であり、作業環境も良くないのが実情です。このような大変な作業環境で仕事する職人さんに、ある日、こんな大変な環境で仕事をして一日どれぐらいもらえるのですか、と聞いたところ、一日 10 万円ですとのことでした。その当時人を集めるのも大変だったようです。

研磨後に検査に入りますが、ステンレスは鋳造時の巣が入っていることがあり、どうしても研磨しきれてないところなどが見つかることもありました。また、TIG 溶接部は硬さ分布がありますので、研磨の難しさもあるようです。とにかくビール品質を確保することが重要で、研磨は重要な要因でもあります。

(会長) 研磨は一例ですが、ビールを造る上で、いろいろな技術の情報が不可欠ですね。

(川面様) そうです、単にビール発酵の知識だけを知っておけば良いということではありません。ビールを造るための工場設計から始まって、装置設計、その装置のための材料や加工の情報など多方面の情報が必要で、そ

れらを専門家に任せておけば良いというわけにはいきません。我々も材料や施工法などの知識を学ばなければなりません。

(会長) その意味では、正に立ち上げに近い立場で、展開してこられた川面様の時代には、多方面の知識・情報が必要でもあり、意欲的に取り組まれたのですね。

ところで、吹田の工場にはステンレスの大型タンクがどれほどあるのでしょうか。

(川面様) 150 本ほどあるでしょうね。ビールが売れなくなったら転用が大変でしょうね。



新しい流れのチャンス逃さないことと技術力を高めること

(会長) ビールの品質確保や新しいビールの開発などへの取組などについてお話をお伺いしましたが、エンジニアとして、こうあるべきだとか、こうしておいたら良かったというような点があればお教えてください。

(川面様) 我々醸造屋というのは、いわば、生物・化学屋ですよね。だから、機械、電気、素材などの勉強は、大学の時に少しはしましたが、ほとんど実務知識がありません。ところが、先ほどもお話ししたようにものづくりをやる上では、自分の専門外の新しい情報が沢山あることを知るチャンスでもあり、それを活かして、新しい展開や、新しい製品に移行するなどの決断ができなければ前に進めません。

新しい展開のチャンス逃さないことは重要で、そのための日頃の準備も欠かせません。

(会長) チャンスを確実につかむために、自ら学ぶ姿勢と共に、人のつながりが大切なような気がします。

(川面様) そうですね、製造設備についてはそれぞれ専門家がおられるわけですから、タンクの製造については重工さんのエンジニアさんと、電気設備については電気屋さんのエンジニアなど、社外の技術屋さんとの交流で得られるものが基本的には実は重要で、それを活用した新しい展開のチャンスを逃さないことも重要でしょう。

最近の若い人々は立ち上げからの経験機会が少なく、関連知識を学ぶ機会も少ないこともあるのですが、私の専門はこれこれなので、それ以外は勉強しませんでは、新しい動きはできません。広く学ぶ意識は持って欲しいですね。それと、社内、社外との信頼あるつながりを持つことは重要です。

(会長) ところで、発酵出身でビール他社に行っておられる方がおられるとは思いますが、交流はありますか。

(川面様) 不思議なことに、ビール会社は全く交流がありません。販売の末端ではビール戦争と言われるぐらいです。

したがって、国内のビール会社と技術交流などをするとは考えられません。行くとすれば、海外の企業と業務提携をして、例えばドイツなどは、その技術情報を得る、あるいは渡すなどということは結構やりました。

海外交流という点では、我が国のビールの技術はほとんどがドイツから得たもので、教科書はドイツ語なのです。そのため、ドイツとは今でも話をしても意志が通じやすいのですが、米国となると関係が薄かったですね。

(会長) ヨーロッパからの友人が日本へ来て、日本のビールを飲めば、みんな素晴らしいと言いますね。どのような理由でこのような状況が生まれたのでしょうか。

(川面様) そうですね、外国からのお客さんの殆ど全員が日本のビールはおいしいと言って頂けますね。このうまさは、やはりものづくりの繊細さでしょうね。我が国では、お客さんの嗜好は厳しく、その嗜好に合うように工夫することで、世界に通じるのでしょう。

「チャンスは貯金ができない」：スーパードライ誕生の思い切った決断へ

(会長) ところで、最近では、飲み屋さんにも言っても、昔は麒麟のラガーであったのが、かなり前からはスーパードライに変わっていたという印象が強いのですが、このスーパードライが生まれたいきさつなどはどうですか。

(川面様) アサヒビールは昭和 60 年にはシェアが 10%そこそこで、サントリービールに追い抜かれそうな状況だったのです。私は昭和 58 年に本社のビール製造部門勤務になりまして、ちょうど悪くなっていく状況をまざまざと見ていたのですが、そのとき、「これ以上今のビールに固執するとうちは将来がない」と思う経営者と、「このまま放っておいてもそれなりの将来がある」と思う経営者の二手に分かれました。後者の根拠になっていたのが、シェア 10%あるということは、日本人の 10 人に1人がアサヒビールを飲んで下さっていると言うことであり相当の数だから、このままどうにか続けていけば良いとの考えです。その考えに対して、10 人に1人とは何を悠長な事を言っている。今更そのようなことを言っていて良いのかというムードだったのです。

そういういながら、当時住友銀行から樋口さんという社長さんが大改革のために来られ、社内のこのような議論の中で、スーパードライをつくらうとする社内の連中に対する味方をしながら、開発の方向が決まってくるのです。当時の状況でスーパードライをつくらうとすると何百億単位の投資が必要となり、失敗したら倒産しかねない状況ではあったのですが、最後の決断は、「100 万ケースだけ新商品を発売する準備をしろ」ということになり、瓶やラベルなど新しくするために相当なお金がかかりますが、100 万ケースだけという結論がでたのが、昭和 62 年の前年です。

このような経緯で、昭和 62 年の 3 月にスーパードライを発売したのですが、そうするとすごい量の注文で、年

間 100 万ケースの予定が, 1, 350 万ケースと, **10倍以上も売れた**のです。工場は大変で, そこから増産体制に入って, いろいろな工場で増築・増産となりました。その費用は, 当然借り入れるのですが, そのときで, 1兆2千億円ぐらいの借り入れがあったそうです。そのとき社長曰く「**俺は銀行出身で, 高い金など集めない, 安い金利の金を集めるのが仕事だ**」ということで, いくらでも必要な金を言えと言って頂きました。そういう号令の下で, 安い金利の調達で進めることができました。

その折に社長が話されたことで忘れもしないのですが, 「**チャンスは貯金ができんぞ**」という言葉です。貯金ができるのなら, 今慌てて進める必要も無いのですが, これは, 必ず他社が追いついてくるので, 今の間に他社が追いついてくる前に自社のものを広げよ, すなわち**今を逃してはダメだ**ということで, 思い切って進めろ, ということでした。これが功を奏して, 結果として他社が追いつけず, 独走状態が築けました。

「予算」とは：エンジニアが経営を目指すに必要なこと

(会長) 樋口社長は長く務められたと伺っていますが, このようなリーダーの理念と経営への実践力はすごいですね。企業経営でのリーダーの役割の重要性とそれを受けた社員の動きのマッチングが成果を生むのですね。

その人の持っているバックグラウンドを踏まえた決断力が非常に重要で, エンジニアはいろいろな技術的バックグラウンドを知っているだけに, なかなか決断できないことも特徴かも知れませんね。

(川面様) そうですね, 若いエンジニアが将来経営に携わろうとするなら, **経営の本質について学ぶ**ことが必要でしょうね。

会社に入って自分がどのような会社生活を送ってきているか常に考えよといわれていますが, 私などは決して良い意味での技術馬鹿にはなり切れなかったし, 会社に入ってガリガリと勉強したわけでもない, とはいいいながら, 事務屋さんとは全く違う道を歩んできました。

そのような状況で経営に入っていくと, 一番はじめに戸惑ったのは, 「**予算**」という言葉で, 私などは, 今年の予算と言われたら, 工場の新設や改築とか設備投資とかの我々が**使うお金が予算**と考えてしまうのですが, 会社全体から見ると「**予算は売り上げ**」なのです。いくら投資して売り上げがいくらで利益がいくら, というのが予算なのです。こんな当たり前の事に戸惑い恥ずかしい思いをしました。

(会長) そうですね, 工学部では, 貸借対照表も習わずに会社に入る訳ですから, 経営の神髄についてどう学ぶかが問われるということですね。

(川面様) 経営側に入って, 先に述べたような感覚, センスの違いのつらさを思い知らされました。大学を出て製造業のような会社に入っても, 経営は必ずあるわけで, それを成し遂げるためには, 単に技術力だけでは全く足りない訳で, 経営についての勉強が欠かせません。エンジニアでも MBA 取得などは良い方向であり, まず, 興味を持つこと, そして経営に入ることが重要でしょうね。

もし経営に思いがあるなら, **早い段階で学び, 会得**することが進められますね。

(会長) 工学部の卒業生では, 見ていると, エンジニアリングプロパーで生きる人と, 早い時期に大学で学んだ専門を離れてマネジメントへの道を歩む人がいますね。我々の溶接工学科の卒業生をみると, かつては, 比較的マネジメント側に進み経営者になっている人が多かったのが特徴で, 溶接という専門性が高い割に工学部全般を取り扱うような広い専門性の特徴かも知れません。

(川面様) 確かに自分のバックグラウンドの自負と大きく関係しますが, **経営の勉強は早い時期でやっておく**方が

良いでしょう。

私も経営側に入って、経営の勉強をということで1年間経営の学校に放り込まれて、経営論から法律からいろいろ勉強させられ、特に最後にイギリスの MBA の方式の修了試験があって、それに受からないことには、社内ですらとんでもないことになりますし、先輩から技術系でこれまでこの試験に落ちたものはいなかったといわれ必死でした。いずれにしても、若いときは勉強も可能ですが、50歳過ぎで経営側に入ってから勉強では大変ですからね。

(会長) 経営への取組方や心構えについてお話頂きましたが、ビール会社にとってステークホルダーはどのように考えておられ、対応しておられるのでしょうか。

(川面様) それはかつこ良く話をすると、社員、顧客、それに株主などということになりますが、現実には、会社は存続し続ける必要があります。永遠に存続し、利益を出し続けることが求められます。今話題の何々モーターのように、利益を出すということは誰か痛い人をつくるということではありません。ですが、勝ち組に入るためには、利益を得る側に回る必要があります、利益を出し続ける強い信念を持つことが経営の根本で、これがステークホルダーに伝えることとなります。

(会長) 工学部出身者が企業経営に携わっておられる会社では、BtoB の会社が多いのですが、ビール会社となると正に BtoC です。企業経営でどのような点で難しいのでしょうか。

(川面様) 確かに BtoC では、お客さんに嫌われると、途端に商品が売れなくなる難しさはあります。to B の場合には、日頃の人の付き合いなどで、そこは何かお願ひしますと挽回のチャンスがありますが、BtoC ではそうはいきません。そう意味で、お客様相手での失敗は許されないというような経営の難しさがあります。

若いエンジニアに望みたい二つ：経営を学ぶことと英語力

(会長) お話のように、いろいろなご努力で企業経営を進められ、成功を収めてこられました。そこで、今の若手や学生さんに向けて、どのような取組や意識が重要かについてお話しいただけますか。

(川面様) 技術系の人間には二つの道があります。かつては一つの道しか見えていなくて、技術で生きて技術を極めていく、あるいはものづくりの分野で研究を行い、世界に名を馳せるなどの道しかなかったのです。ところが、今やそうでなく、経営者への道も拓けてきています。私などは、工場でビールの生産に関わり、研究所ではビール以外の研究にも携わってきましたが、一方で工場生産現場の道を究める、あるいは研究所でビールなどの新しいものの開発研究を極めたいという人がいてもそれはそれでよいと思います。そのような人が居てこそ会社が発展していく訳ですから。一方で、もしも生産あるいは開発の仕事をしている間に、経営の仕事を行い、会社を自分が動かしてみたいと思うならば、どこかで、そういう分野に移っていくことを考える必要があります。若い人には、進む道にこの二手があることの現実を知ってもらいたいです。

もう一つ若い人に意識していただきたい大事なポイントは、英語力を是非身につけていただきたい。これは大学教育云々の話でなく、自ら身につけることです。グローバルと言われながらも、日本人はまだ十分にグローバルに活躍できる状況ではないでしょう。会社でも大学でもそうだと思いますが、コミュニケーションが取れることが、まず基本になります。技術で生きる、経営者になる、どちらにしても海外とのコンタクトは不可欠です。そのためにも、英語が使いこなせる能力を望みたいですね。英語教育もかなり進んできていますが、将来への投資

だと考えて、是非力をつけていただきたいですね。

(会長) 英語力については、我々研究の場で働いてきたものでは当然のことですが、意思の疎通を図るのに、英語を使いこなすことは理想なのですが、最近の若い人を見ていると、日本の歴史とか文化などの常識が乏しく、話すときの話題をあまり持っていないようにも思います。やはり、内容もしっかりとつけてもらいたいですね。

(川面様) そうですね、外国のお客様とのミーティングが終わって、その後に会食などを行うことも多いのですが、その折に話す内容そのものが大きなポイントですね。

ただ、企業の場合、難しいのは、契約するとき、あるいはその前交渉などの段階で、**意志を確実に伝える、あるいは強く主張するとき、的確に英語で話ができる**ことが必要で、そこができる能力を養っていただきたいということです。

大学へ求めること：理念・方針を明示して

(会長) 若手への檄を飛ばして頂きましたが、もう一つ大阪大学あるいは工学部について、こうあれば、こうあって欲しいなどがあればお話しいただけますか。

(川面様) こうして欲しいと強くいえるような内容ではないのですが、私も入学の時に考えましたように「**大阪大学のブランド**」をもっと維持・発展させていただきたいですね。やはり世間では、東京、京都、大阪が大学の名前として価値高いものと今まで思われていたでしょう。ところが、この前の大学ファンドのニュース状況を見ていると、これは何が起きているのだろうかと感じます。ことの真相をよく知らないのですが何かつらいなという思いをしています。お前は何をしたかと問われると何もできていないのですが、このような様子を見て見ると、もっと世界に発信すること、日本国内でも医学、工学ではかなり重要な地位を占めてきたと感じているので、それをもっと広く発信できれば良いと思います。大学ファンドが全てではないのですが、何か悔しい思いがします。

(会長) 非常に耳の痛い話ですが、やはり大阪大学の特長、大阪大学だからできるなどのポイントを前面に、特にテクノロジーの分野でアピールを期待したいですね。

(川面様) 是非、我々OBにも分かりやすい目標を示していただきたいですね。目標を詳しく説明しなければならぬようなものでは通じにくいと思いますので、大阪大学が目指す明快な、みんなが分かる目標を我々にも示して頂ければありがたいですね。

企業も同じですが、**組織の行く道、理念**があって、経営方針に従って数値目標など設定するのですが、大阪大学がこれから進むべき道標が具体的に示され、先生方がそれに向かって教育研究活動をしていただければ、大阪大学の實力なら早く実現できると信じています。

(川面様) もう一つ、先生方の養成についても、現在は教授などの選考が**公募制**になっていますが、昔からの長い軋轢と弊害があつてこのように変わってきたことは理解できるのですが、我々企業から見ると、自分の卒業した教室がある日突然無くなってしまう様な感じで、企業側から何かを相談したい時に誰に、どのように持って行けば良いのかが分からないのです。これはこれで企業から見ると問題で、確かに大阪大学が産学連携では日本一で、多くの実績も上げてはおられるのですが、昔に比べると大学とのつながりで難しくなってきたと感じていました。

(会長) またまた耳の痛い話でもあります。大学はあまりヒエラルキーのない組織なのですが、我々の時代には、個々が自由に頑張れば全体がよくなるというような時代だったのですが、いまや企業と同じように組織としての成果が問われるようになってきているように感じます。となると、経営的センスが求められ構成員の意識も変わらなければならないのかもしれませんが、なかなか難しいところでしょうね。

おわりに：「自分の座標軸をしっかりと持ち、自分の立ち位置を明確に」

(会長) どうも長時間にわたって、お話を伺って参りましたが、最後に、皆様にいつも伺っているのですが、川面様が大切にしておられる言葉や座右の銘があればお教えてください。

(川面様) 座右の銘などという立派な言葉は持ち合わせていませんが、先輩から言われた言葉で、

「自分の座標軸をしっかりと持ち、自らの座標をしっかりと把握しておけ」

の言葉が頭に残っています。座標軸とは何かということですが、私の場合座標軸はある意味、二律背反の場合が多く、その座標系で、第一象限に居ますか？或いは第二象限に居ますか？など、自分の立ち位置をしっかりと把握して、その上で進む道を決めなさいと言うことです。どうも数学で習ってきた座標系とは違うようで、座標軸の選択は常に迷いがあり、どう座標軸を選んで、今自分がどこにいるかを考え、その上でどこに行くのかを考え、もし考えているところにたどりつけば、また新しい座標軸が生まれるので、また、自分の立ち位置を考える、この繰り返しであると。これはその時の自分を考えるのに役立って、自分の気持ちを安定させる上ですごく役に立ちました。

(会長) 良く座標軸を持つてとは言われてきたのですが、立ち位置を明確にして進む方向を決め、また新しい座標軸を作って、そこで立ち位置を明確にする事の繰り返しと言うことはあまり聞きませんでした。

本日は、長時間にわたり有意義なお話をいただき、どうもありがとうございました。



(参考)

川面 克行 様 アサヒグループホールディングス株式会社 元副社長

生年月日： 昭和 25 年 10 月 1 日

学歴： 1975 年 3 月 大阪大学工学部 醗酵工学科卒業

略歴：

- 1975 (昭和 50) 年 4 月 アサヒビール株式会社入社
- 2001 (平成 13) 年 9 月 酒類研究所長
- 2005 (平成 17) 年 3 月 執行役員 商品技術開発本部長
- 2009 (平成 21) 年 3 月 常務執行役員 研究開発本部長
- 2011 (平成 23) 年 7 月 アサヒグループホールディングス常務取締役
- 2013 (平成 25) 年 3 月 専務取締役
- 2014 (平成 26) 年 3 月 代表取締役副社長
- 2016 (平成 28) 年 3 月 代表取締役副社長退任
- 2019 (令和元) 年 6 月 大阪大学ベンチャーキャピタル株式会社社外取締役就任

【インタビュー後記】

インタビューは 8 月初の正に酷暑と言うべき日に、大阪大学工学部まできて頂いてインタビューをさせて頂いた。川面様へのインタビューを是非とお勧めいただいたのは本学名誉教授の原島先生で、川面様なら有意義な話が聞けるでしょうとのご推薦でした。川面様は、立派な体格で、一見厳つそうな見栄えで、会社では怖かったのかとも感じましたが、話をさせて頂いて、その内容からも思いやりと頑張りを評価する方であったらうと感じました。

川面様が入学されたときは、まだ大学紛争が最盛期であり、私が助手になって次の年ですが、石橋での教養部が封鎖されていたこともあって、新入生を工学部の学科の方で預かって、各研究室が持ち回りで一日何らかのお世話をしたことを覚えています。といっても特に講義や実験ができるはずもなく、新入生を連れて、産研裏の竹林へ出かけたことを思い出します。このような状況で、折角大阪大学に入学したのに、その実感を味わえなかったことは、ある意味申し訳ないことでもあったが、何かをつかんでいただけただけの気もする。

川面様は、工学部出身者が企業経営に携わることのすすめというか覚悟が必要で、そのための学びが重要との話をされた。インタビューでも話をしましたが、私の所属していた溶接工学科の卒業生では、早く溶接を離れて企業経営の方向に進んだもの、あるいは、溶接の特徴である溶接のような総合的なものづくり手法を活かしてものづくり全体の経営に関与したものが多く、大手から中堅企業の経営者になっている卒業生も多い。彼らを見ると、やはり勉強しており、また、全体感がすごいのも特徴で、多くの苦勞をしてきたことが伺えます。川面様もエンジニア部門から経営側に進まれ、多大な苦勞をされたこととお話いただきましたが、やはりそれだけの覚悟を持つことが、企業を経営することなのであろう。

また今回のインタビューでお話いただいているが、大阪大学のネームバリュー、それに「大阪大学のブランド」の価値を意識していただいている、その意味から、是非現役の先生方には、川面様が期待されるブランド価値を高めていただきたいと感じました。

ビール会社でビールの製造現場働きから、経営側に廻られ、企業経営でなすべきことの方針についてお話しいただき、また、企業経営の勉強のすすめを話していただいているので、是非若い人にお読みいただきたい。

いつもながら酷暑に勝るほどの熱い想いのお話をいただき、お別れすることに。

大阪大学工業会会長 豊田 政男