

活躍中の同窓生

キリンホールディングス株式会社 取締役常務執行役員 CFO CIO **横田 乃里也**氏 (S59 化工)

モノカルチャーの世界から脱して、 幅広い人々と接点を持ち、 グローバルに活躍できる人材に

東日本大震災直後に仙台工場長として赴任された横田さんは、強い意志を持って厳しい試練に立ち向かい、被災後僅か8ヶ月で復旧工事をやり遂げて製品出荷を再開されると同時に、地域支援とビジネスを両立させる考え方でいろいろな復興支援にも取り組まれました。

インタビュー、写真撮影 2018.12.20
キリンホールディングス株式会社 本社にて



●プロフィール
よこた のりや:1961年、岡山県出身。1984年、キリンビール(株)入社。2011年、同社生産本部仙台工場長。2014年、同社執行役員生産本部生産部長。2015年、キリンHD(株)グループ人事総務担当ディレクター、キリン(株)執行役員人事部長。2017年、キリンHD(株)常務執行役員 グループ経営戦略担当ディレクター、キリン(株)取締役常務執行役員、協和発酵キリン(株)取締役(現)。2018年、キリンHD(株)取締役常務執行役員(現)、キリン(株)常務執行役員、キリンビジネスシステム(株)取締役(現)。

子供の頃のエピソード

—— 先ず、横田さんの小さい頃のお話をお伺いしたいと思います。

横田 1961年(昭和36)、岡山の生まれです。自分ではごく普通の子供だったと思っていますが、ちょっと変わった思い出が一つだけあります。物心ついた頃、母親が化粧品の販売代理店をしていました。当時は学童保育のようなものはなかったので、母親が小学校低学年の私を軽自動車に乗せて、夜な夜なセールスに連れて行くのです。途中で警察に止められて、心配されたりしたことをよく覚えています。横で商売の話聞いていたりして、いろいろと苦労があるのだと身近に感じながら育ちました。

—— それは珍しいし、貴重な体験をされましたね。

横田 私は積極的に人と話をするタイプではありませんが、いろいろな人がいて、思っていることにも表裏

があることも何となく分かります。子供の頃の経験が良かったのかどうか分かりません。母親は商売がすごく好きだったのだと思いますが、自ら仕事をして稼ぐことの大変さを横で見っていました。

東工大への進学動機

—— 小さい頃から生物など理系の科目に興味がありましたか。東工大へ進学された動機なども併せてお聞かせ下さい。

横田 特別な理由は思い当たりませんが、文系よりは理系の学科が好きでしたし、周囲に理系の大学に進学する人も多かったのも、何となく理系に興味がありました。高校では数学の先生が京大の物理出身の方で、時々、物理学の補講のようなものがあったのですが、言っていることが全く理解できず、自分には理学部のセンスはないと思いました。日本は高度経済成長期で技術の重要性が言われていましたし、岡

山出身の東工大OBである土光敏夫さん(T9機)や、東工大が優れた技術系人材を輩出していることも知っていました。

東工大の学生時代と精義塾

—— 東工大の学生時代のエピソードなどございましたら、お聞かせください。

横田 大学にはちゃんと通って卒業はしましたが、実のところは、学問に邁進していたとは言い難いです。入学後、縁あって文京区の小日向にある精義塾^{*1)}(せいぎじゅく)という岡山県出身者のための学生寮に入りました。

2年生位までは相部屋で、寮生は家族のようでした。当時は東大と早稲田の学生が多く、当然文系の学生もいて、寮では夜な夜ないろんな議論をしたり、先輩の話を聞いたりするような生活でした。一方、寮には結構教育熱心な面もあって、いろいろな指導を

受けました。例えば、全日空の社長を務められた後、日中国交正常化に尽力された岡崎嘉平太さんのような方が、たまに寮に来られて話をされるのです。他にもいろいろな先輩方に話を聞く機会がありました。文系の学生は学校にも行かず、寮ですべて麻雀漬けだったりするのですが、東工大は実験やレポート書きがあって、それなりに拘束されていたので、幸いにもそちらの方にのめり込むことはありませんでした。

—— 精義塾での集団生活を通じて寮生と幅広く交流ができて、世界観も含めて幅広く社会勉強ができたということですね。それはとても貴重な経験でしたね。東工大で研究に入れ込んでいると、どうしても付き合いの範囲が狭くなりがちですから。ところで、卒業研究はどちらの研究室でしたか。

横田 無機合成化学の谷口・脇原研究室^{*2)}でした。温かい雰囲気の研究室で居心地は良かったのですが、同期生6人の内、学部卒で就職したのは私だけでした。寮生活の影響でしょうか、研究にのめり込む

今、活躍中の同窓生

生活に関心が薄れて来て、早く外に出て何かやりたいという思いが強くなったのです。

—— 小さい頃から身近なところでビジネスに接しておられ、なおかつ精義塾で幅広く、世の中のいろいろなリーダーの方々の経験談などもお聞きになった結果として、そういう思いを持たれたのでしょうか。

キリンに入社

—— 率直な質問で恐縮ですが、就職先にキリンを選ばれた動機は何だったのでしょうか。

横田 今で言う B to C の企業だと言うことでしょうか。無機材料でも地道に技術は活かせるとは思いましたが、自分が作った物に直接人が接するようなもう少し消費財に近い領域をやりたいと思いました。そうすると食品メーカーなどがターゲットになり、その中からキリンに決めました。

—— 当時の経済環境としては、オイルショック後の就職難冬期を過ぎて景気が少し持ち直し、企業も多少元気になってきた時期だったのでしょうか。

横田 まだバブルの前の安定成長期でした。当時、キリンビールのシェアは 6 割だったので、人を受け入れて育てる余裕があったし、丁度、医薬にも拡大進出している時期だったので、入れて貰えて良かったと思っています。

—— 入社後、工場を幾つか回っていますが、最初の工場ではどんな仕事をされたのですか。

横田 無機材料だったので、配属はエンジニアリングかと思っていたところ、醸造をやれと言われ、微生物とか生物工学と相対することになりました。

—— ちょっと畑が違いましたね。

横田 最初はちょっと勝手が違うなと感じましたが、今、思うと、生ビールを出すとか、容器が壺から缶に変わるとか、そういう大きな変化が起きている時期で技術的な課題も多かったのです。先輩にも恵まれ、教えて貰いながら勉強する機会も多く、いろいろな研究をさせてもらいました。

—— では、余り時を経ずして醸造のプロになられたということですね。

MIT に留学

横田 最初に滋賀工場で 4 年位働いた後、1988 年に MIT に行かせてもらいましたが、研究テーマは

自分で考えろ、とにかく行ってこいと言うようなすごく荒っぽい話でした。MIT では、産学連携の施設が既に出来ていまして、企業から人材とお金が投入されてセンターが作られ、基本的にはベンチャーに繋がるか、出資企業のアウトプットに繋がることを大学の中でやっていました。率直に日本よりも進んでいるなと感じました。

—— 実業に近い領域の研究、もしくは出口が見える形の研究を大学でやっていたということですね。

横田 30 年も前に産学連携が大規模で動いているのを見せられて、全くのカルチャーショックでした。非常に優れた施設でしたし、使わせて貰った実験設備も結構立派なものでしたので、そういう意味では大変いい機会でした。

—— MIT に 2 年間いらしたそうですが、2 年間を一区切りとして、何か研究テーマを仕上げたということでしょうか。

横田 MIT では、発酵制御の研究室におりました。今もブームになっていますが、当時は AI の第二ブームにあつたため、AI を発酵制御に活用する研究が進んでおり、エキスパートシステムを使った技術にチャレンジして論文と特許にまとめて帰国しました。帰国後は、また開発の方にも少し関わって、醸造の領域でいろいろなことをやらせてもらいました。私自身は研究所で 10 年も 20 年も過ごすのは性に合っていないので、振り返ると、大変いい環境を与えてもらったと思います。

キリンでのキャリアパス

—— 工場現場を知り、研究開発も経験され、MIT でも研究された横田さんのキャリアパスは特別なケースのように思えます。当時、そういうシステムティックな制度を運用していた企業は余りなかった筈ですが。

横田 キリンは、当時から人材育成に熱心で、いろいろな経験をさせます。今でも、特に技術者は、開発担当は開発だけではなく、製造現場も分かり、その先のマネジメントも分かるように、計画的なローテーションをします。

—— キャリアアップして行くプログラムを実施しているということですね。MIT 留学後、開発部門にも在籍され、その後は、人事部にもいらしたのですか。

横田 人事部は 30 代の時でした。

—— それはちょっと異色な経歴のようにお見受けし

ますが。

横田 これには理由があります。1994年にビール全体の需要が頭打ちになる一方で、競合のアサヒビールが「スーパードライ」を発売し、キリンはシェアを落として供給過剰になりました。それで幾つかの工場を閉鎖するのですが、大量の退職者が出るし、工場技術者の配置転換も必要です。そういうことは技術の現場にいる人間にやらせた方が良いとのトップの意向で、工場閉鎖のタイミングで人事に送り込まれました。

—— 現場の気持ちが分かるようにということでしょうか。結構タフな仕事ですよ。

横田 大体、人事はやったことがないので。退職者も結構出たし、ちょっと厳しい異動配置も必要でした。人事の機能でも、制度設計や給与計算などは専門職の領域ですが、人の配置に関しては、バックグラウンドはなくても、人のことが良く分かって、そこの部門長とキッチンと話ができれば何とかこなせる領域だと思います。しかし、全体でバランスを取っていくのは非常に難しい仕事でした。

東日本大震災と仙台工場の復旧

—— いよいよ核心部分のお話を伺います。東日本大震災の後、仙台工場長として赴任され、復旧に大奮闘されたお話を拝見しましたが、発災時には仙台におられたのですか。

横田 3月末発令で仙台工場長の内示をもらったので、引き継ぎのため3月10日に仙台に行きました。11日午前中に引き継ぎが終わって、仙台駅の近くにいる時に地震がきました。その後、止めておけばいいのに、私はタクシーをつかまえて、運転手に「仙台工場に行ってくれ」と言って海の方に向かったのです。車のラジオからは「津波が来ます。津波が来ます。」と叫ぶ声が聞こえていました。ちょっと川の土手を下ると、向こうから黒いものが見えてきました。更に進むと、土石流のような波がバーっと来ました。丁度、津波が来るタイミングで仙台港に近づいたのです。慌てて「Uターンして」と言った時に波がバーっと来たのですが、こちら側へは来なかったのが助かりました。後で反対側の土手が決壊したことが分かりました。もう少し早く下っていたら、あるいは土手から下りて行ったら、津波に巻き込まれてどうなっていたか分かりません。



—— 反対側の土手が決壊して、そちら側に水が流れ込んだんですね。本当に際どいところだったですね。

横田 そんな訳で工場には行けませんでした。工場では全員無事に避難が出来ていました。地震と津波の被害で、設備は大きな被害がありましたが、幸運にも、人命は素より、一人の怪我人も出ませんでした。

—— 当時の国交省・東北地方整備局が出された本には、結論として「備えていた事しか出来なかったし、それだけでは十分ではなかった」と書かれています。しっかりした備えがあったからこそ一人の人命も失わずに済んだと言うことでしょうか。

横田 日頃から避難訓練や備蓄等を繰り返していましたので、スムーズに避難できました。工場は地区住民の避難場所にも指定されていますが、避難されて来られた住民の方々にも人的被害はありませんでした。しかし、周辺地域では多数の住民の方々々が亡くなっていますし、企業でも多く被害者が出ました。私共はそれから1年位かけて工場を復旧した訳ですが、直後に被害状況を調べ始めた時点では、余りにも被害が大き過ぎて、復旧の意思決定の判断が難しく、工程表なども引けない状況でした。ところが、当時のキリンビールの社長が4月8日に突然記者会見をして、「工場は復旧して秋には出荷する」と発表してしまったのです。製品は全部廃棄してゼロベースで復旧工事に着手し、資材や工事の職人は勿論のこと、設備補修のため全国から技術者を集めて突貫で工事を進め、11月2日には震災後の初出荷に漕ぎ着けました。

—— 11月2日に出荷ですか。すごいスピードですね。そういう状況下では、さあやるぞという皆さんの前向きな思いを一つにまとめるリーダーシップが非常

今、活躍中の同窓生

に大切だと思いますが。

横田 ある意味ではすごくシンプルなのです。普通の状態の会社では人事、経理、製造、需給等と機能別に業務を分担して、それぞれ個別の目標に向かって仕事をする訳です。それらを合わせると会社全体の目標にはなりますが、上の目標とのつながり感は希薄です。震災後は、「いつまでに工場を復旧させる」ことが共通の大きな目標になりますので、通常だと職場単位で行動する職長なども一カ所に集めて、全体の復旧工程表を見ながら、一つのチームとして連携して行動する訳です。

—— 各人が全体の状況を認識しながら、今は何をすべきかを自ら判断すると言うことですね。

横田 何が何でも自分達の工場を復旧したいという非常に強い思いがありましたので、目標の落とし込みで苦労はなく、大変やり易かったです。それから、地域の方々がものすごく応援してくれました。地元の新新聞の一面に被災した工場の航空写真がドカンと出て、頑張ってくださいと言われました。従業員もいろんな人から「応援していますから」と声を掛けられ、仙台市や宮城県も応援してくれました。日常ではあり得ないような外からのサポートを頂きました。そういう意味での環境はものすごく恵まれていました。

—— キリンさんは国内の工場を集約された時期がありましたね。そういう中で、仙台工場は大きなダメージを受けても、立て直してメインの工場にするという位置づけがはっきりしていた訳ですね。



横田 国内に9工場ありますが、仙台が立ち上がるまでは残りの8工場が全国の配送・供給をカバーしてバックアップしてくれました。復旧作業での労働時間は長く、非日常の中で苦労も多かったのですが、目標が共有できて、地域からの応援も頂きましたので、やりがいという点では全く問題はありませんでした。

—— 肉体的にも精神的にも相当厳しい状況だったと想像します。

横田 同じ時期に当時の福島第一原発の故吉田昌郎所長（S52機物54修原）は、1分、1秒の判断で被害状況が大きく違って来るもの凄い危機状態の中で、不眠不休で陣頭指揮を取られていた訳ですから、それを考えると、1～2日放置しておいても大問題には至らない我々は本当に恵まれていたと後で改めて思いました。いずれにしても、多くの企業に傷跡を残した震災でしたが、企業側の再生はそれなりに進んでいます。しかし、過疎化が著しい東北の沿岸部地域では未だインフラの整備中で、非常に大きな課題を抱えていまして、当時から我々も何か支援出来ないかと思っていました。私は、先ず、話を聞きに来られる方々に出来るだけ地域の現状をお伝えすることに取り組みました。工場の復旧後、1年位の間に、経団連や海外メディアなども含めて延べ5,000人位の方々が来られました。

—— 1年間で5,000人も来られたのですか。

横田 地域には被災に起因する未解決の大きな問題がありますので、そこを何とか支援してもらえればと思います、語り部ではないですが、来られた方々にはずっとその話をしてきました。そして、キリングループも東日本大震災を契機に会社のミッションとして社会的な課題に取り組むことになりました。

「地域も震災で甚大な被害を受けているので、それに対して会社として何かできないのか？」という社長からの問い掛けに始まり、単にお金を出すだけではなく、地域支援とビジネスを両立させる考え方でいろいろな復興支援をやってきました。例えば、福島県は桃や梨がとれるフルーツ大国ですが、首都圏へ出荷しても風評被害でなかなか買って貰えません。そこで、チューハイの「氷結®」の中に福島産の桃を入れ、商品代金の一部を被災地支援に使うということにして発売しました。当初は販売が心配でしたが、お蔭様で全国でご支持頂いています。^{*3)} 震災は企業の取り組みにも大きな影響を与えるきっかけになったと思います。

—— 震災をきっかけにして新たに地域との絆を深めることになり、それがまたビジネスにはね返ってくるということですね。地元の方々も、キリンさんが地域の発展に寄与されていることを心強く感じ、工場と地域の方々との絆が一層強化されたということでしょうね。

横田 地方には震災被害に限らず、人口減少、就労者の高齢化など、いろいろ課題がありますので、何とかそれらを解決していかないと、ビールを飲んで頂くお客様が減っていきます。

—— サステナブルな世の中にして行くには、地域の方々としっかり繋がってビジネスをして行くことが大切なのですね。お話を伺って、B to Cでものを考えて行きたいとおっしゃっていた意味を実感しました。

横田 東工大生の就職先はB to Bの企業が多いと思うのですが、キリンはこういう仕事をやっていることを理解して頂けると有難いです。

東工大生へのメッセージ

—— お話を伺って、横田さんの人格形成には精養塾での集団生活を通じて人生や世の中のことを深く考えたことが大きな影響を及ぼしていると理解しました。会社生活を振り返って、教訓とか信条にされているようなことがございますか。

横田 長い人生には、東日本大震災のような大きな試練が待ち受けているものです。備中松山藩（岡山県高梁市）の財政改革を行なった山田方谷という儒家が残した言葉が幾つかあるのですが、私は「性を忍び心を動ずるは男児の事」に共感し、心に留めています。思いもよらない耐え難い経験をすれば動揺するのは誰でも同じでしょうが、天から与えられた試練と思い、逃げないで取り組みれば大事が成せるのではないかと思います。人間力を鍛えて、どんな試練に遭遇してもそれに立ち向かって行く強い意思を持ってもらいたいですね。知識や学問だけでは適わず、強い意思を持って乗り越えなければならない試練が必ずある筈です。

—— おっしゃる通りで、学問や知恵だけあれば厳しい試練に対処できるかと言うと、そうではないと思います。

横田 組織の中においても、目標を設定して、ただお金を投げればそれが達成できるものではなく、共感して行動するとか、納得してついて行くようなチームにすることが大事です。そういう意味では、リーダーシッ

プも非常に大切になって来るでしょうし、学生時代にいろいろな経験をして懐を拡げておくことが重要だと思います。東工大生は技術や研究に没頭するタイプが多いと思いますが、それで満足してしまっているところがあるのではないのでしょうか。

—— 自分の興味のある分野にのめり込んでいくようなところがありますね。似た者同士がまとまっていて、居心地がいいこともあるかも知れませんが。

横田 私共は今、いろいろな国でビジネスをしていますが、国籍に関係なく共同で仕事をするケースが増えています。場合によっては日本人がリードするとは限らないところで、多様な国籍の人達と一緒に仕事をして価値を作って行きますので、モノカルチャーの中に留まっていることはある面でリスクだと思います。

—— モノカルチャーの中にいると、異なったカルチャーを理解する力もなかなか養われないでしょう。

横田 意思疎通するには、こちらの考えを正しく伝える必要があるし、相手のことも良く聞き、時によっては、相手にちゃんと反論することも必要です。そういうことは学問の領域でもあるでしょうが、それ以外の領域でも結構増えて来ているので、出来るだけ外との接点を持つことが良いと思います。

—— 新入生を含め、学生の皆さんには出来るだけ幅広い分野の人と繋がりを持って、自分の幅を広げることが大事ですね。

東工大に対する要望

—— 最後に大学に対するご要望やアドバイスなどがございましたら、お願い致します。

横田 益学長も産学連携に力を注いでおられますが、できれば企業の人材育成などにも関わって戴きたいと思っています。キリンでは、経営人材やグローバル人材の育て方について定期的に議論するテーマになっています。企業にとって人材育成はそれだけ重要な課題ですが、なかなか自前だけではできません。そういう面では日本の大学の中でも、一橋大学にはお世話になっています。

—— 一橋大学にはそういうプログラムがあるのですか。

横田 役員クラス向けの経営プログラムもありますし、商学畑の大学ですから、実学に根ざしたプログラムを組まれていまして、定期的にお世話になっています。もう一つは、東大にEMP (Executive

今、活躍中の同窓生

Management Program)*4) があります。これはどちらかというリベラルアーツで鍛えまくるのですが、これからは解決策がない、或いは、今までになかったような課題に取り組んで行かざるを得ない状況があると思いますので、そういう局面では幅広くリベラルアーツを習得しておくことも確かにプラスだと思います。技術の切り口でも、技術と経営人材という切り口でもいいと思いますが、産学連携の中でそういうプログラムができれば本当にいいなと思います。

—— 三島前学長のリーダーシップによってスタートした大学改革が益学長にバトンタッチされ、大学改革の流れは一層進展していますが、卒業生が外から見て、大学の変化をどのように感じておられますか。

横田 相当変わりましたよね。昨今、企業もガバナンス改革を求められ、この数年で私どももいろいろな手を打ってきていますが、ステークホルダーからの要求レベルがどんどん上がって来ています。大学も大変だと思いますが、更に成長し、発展されることを期待しています。

—— 今日はお忙しいところ、長時間にわたり貴重なお話をお聞かせ戴き、本当に有難うございました。

- *1) 1893年に創立された岡山県出身または岡山県に縁故のある四年制大学に在籍する男子学生のための寮。文京区小日向にある。
- *2) 故谷口雅男 東工大名誉教授 (S26有機), 脇原将孝 東工大名誉教授 (S43化46博)。
- *3) 「復興応援キリン絆プロジェクト」の一つ。キリングループが東日本大震災の復興支援にグループをあげて継続的に取り組んでおり、熊本地震への復興支援も行っている。
<https://www.kirin.co.jp/csv/kizuna/>
- *4) 2008年に始まった東京大学の社会人教育。将来の組織の幹部、特にトップになる可能性のある40代の優秀な人材を主たる対象としたリーダー養成プログラム。



インタビューア：田村 良明 (S52 無機 54 修化工)
 文：吉松 明 (S42 応化 44 修化工)
 写真撮影：魚住 貴弘

蔵前工業会会員異動通知

ふりがな							
氏名	大正・昭和・平成 年 月 日生 (男・女)						
卒年・科	学部		修士		博士		
	年	科	年	専攻	年	専攻	
勤務先	名称						
	所属部課						
	住所	〒					
	TEL	()					
自宅	住所	〒					
	TEL	()					
メールアドレス	@						

切り取り線

蔵前工業会あてに異動をお知らせください。 メール meibo1@kuramae.ne.jp
 FAX03 (3748) 2213 〒152-0033 東京都目黒区大岡山 2-12-1 東工大蔵前会館 4階