

福井大学版

# プロジェクトX



## 幾星霜に想いを馳せて

椿本興業株式会社名誉会長  
化学工業科 S23 年卒業  
工業会 元近畿支部長

椿本照夫氏

### 【編集にあたって】

近年、支部総会の席などで諸先輩より、「工業会活動に長らく尽力された方を工業会誌の紙面にご登場頂き、その人となりを紹介頂けないか」との声を耳にするようになっていた。これを受け本号の編集にあたり、福井大学版プロジェクトXの内容を従来の技術開発やモノづくりあるいは企業経営の紹介という側面から少し離れて、支部活動を通して工業会の発展にご尽力頂いた先輩を紹介する記事を掲載することとなった。今回ご紹介するのは、椿本興業(株)名誉会長 椿本照夫氏である。椿本会長は、近畿支部の支部長を長年にわたって務められるとともに、支部の事務局をお引き受け頂き、近畿支部のみならず工業会の発展に多大な貢献をされたとの推薦の声を賜り、編集委員会満場一致でご登場頂くことになった。

平成 12 年の工業会定期総会は、永年にわたり理事長を務められた黒川誠一前理事長が退任され、川上英男現理事長が就任される総会であった。総会の当番は近畿支部であったが、当時の近畿支部は活況とはいえず、参加者は例年 20 名程度という有様であった。このため、支部長の椿本氏は、豊中中学の後輩である山岸雄次郎氏 (A26 卒) とともに、「近畿支部として最善の努力をし、黒川理事長の功に報いる総会にしなければならない」とし、近畿支部活動の活発化と参加会員数の大幅増を目標に掲げた。そしてまず、建築科卒業生へ呼びかけ、そこから同期生へと水平展開した。さらに、工業会誌に掲載された『会合記』の幹事さんをピックアップし、支部活動と総会への積極的な参加を呼びかけた。この地道な活動が功を奏し、6月3日の総会には 120 名を超える会員が集い、児島学長ならびに川上・黒川新旧理事長より、支部への感謝の言葉が贈られる大盛会となった。これ以降、近畿支部は活況を呈し、他支部への良い刺激となった。

(G58 卒 建築建設工学専攻教授 編集委員長：小嶋啓介)

## 樫本 照夫 氏の主な略歴

1925(大正 14)年 大阪市東区久宝寺町にて出生  
 1931(昭和 6)年 父・三七郎 死去  
 1946(昭和 21)年 樫本興業(株) 監査役に就任  
 1948(昭和 23)年 福井工業専門学校 化学工業科(現・福井大学工学部) 卒業、(株) 樫本チエイン入社  
 1964(昭和 39)年 樫本興業(株) 代表取締役社長に就任  
 1966(昭和 41)年 叔父・説三 死去、(株) 樫本チエイン取締役役に就任  
 1985(昭和 60)年 (株) 樫本チエイン最高顧問に就任  
 1997(平成 9)年 樫本興業(株) 代表取締役会長に就任  
 2004(平成 16)年 樫本興業(株) 名誉会長に就任

### 会社概要

**創 業** 大正 5 年 10 月 1 日  
**資 本 金** 29.5 億円  
**従業員数** 386 名  
**東証・大証 1 部上場**  
**年 商** 582 億円 (実績は平成 22 年 3 月 31 日現在)

大正 5 年に創業、当時はベークライト・エポナイトなどの化成品と自転車チェーンを販売。昭和 20 年代の戦後復興期には、主力商品であったローラーチェーン・チェーンコンペアが炭鉱・漁業・農機用等に需要が増大、その後は伝導機器・輸送装置・産業機械・産業資材など多くの商品を育て、販路拡大に努力してきた。そして昭和 30 年代の高度成長時期、工場設備の省力化・自動化のため客先のニーズに合わせ、当社で設計から納入据付まで行う技術力販売が会社発展に繋がった。

営業の基本姿勢は今も昔も顧客本位で、お客様のニーズこそが中心にあるものであり、その課題を解決するために最適なシステム・商品を選択し、コーディネートし、調達し、供給することにより 産業界の顧客に新たな価値を供給する事を重視している。

### 社 是

吾々は社業を通して、社会に貢献することをモットーとする。

吾々はその繁栄を常に怠りなき商品の開発と、たゆみなき販路の開拓によって達成させる。

じんちょうげ

沈丁花 (花ことば：栄光・不滅)

……毎年 2 月頃になって庭に面した障子を開けると、  
 なんともいえぬ良い香りが漂ってくる。  
 でもまだ寒いなあ…。  
 “Spring has come” とはともいえない…。  
 つっかけを足に、庭に降りてみると、  
 すぐ左の方で沈丁花が沢山の花をつけている。  
 もうそうか、入学試験の頃なのだ。  
 まあ、とにかく、試験の時のにおいだなあ。  
 「ハハーア、そうすると、おまえさんはあんまり成績が  
 良くなかったんだな!？」  
 「まあ、そういうなよ、確かにその通りなんだが…」

私の誕生日近くになると、必ずそういった情景が蘇ってくる。あの頃から、70 有余年が経った今でも……。

## 幼 年 期

私が生まれたのは大阪・南久宝寺町、難波神社近くの商人の町・船場のど真ん中。

幼稚園に上がる前までは、父・三七郎が切り盛りする事務所と住居場所が同じところにあり、私はほとんど毎日会社の人たちと顔を合わせていた。

父の背中を見ながら、母と妹の平穏の日々があっという間に駆け抜けたようだった…。

## 少 年 期

### 複雑だった家庭環境

それが、幼稚園に通いだす頃になると父は体調を崩し、そこを離れて阪急・十三の叔父夫婦と祖母が住む



家で、寝たり起きたりの療養生活に入った。まだ子供がいなかった叔父・叔母は、父を励ます意味と、私を少しでも父の側に置いてやりたいという思いから私を十三の家に住ませ、そこから私は十三の幼稚園に通うことになった。母と妹と離ればなれの暮らしではあったが、そんな事情もわからぬ私には、祖母や叔母との生活は案外楽しいものだった。

幼稚園を卒園してからは、母と妹のもとに戻って久宝小学校へ入学。御堂筋を横切って、毎日通学していた。

## 父・三七郎の死

そして6歳の時——。父の死を迎えた。

私も妹も涙を流す事もなく、何が起こったのかわからぬまま、母子3人の生活となっていった。このとき、当時42歳になる父の弟・説三がいろいろと骨を折ってくれたことを、私は成長してから知ることとなる。まず、父がやっていた樺本商店を引き受け、樺本チエイン製作所（以下、樺本チエインと表記）との二足の草鞋を履いていた。また、私たち母子3人のために、十三に借家を持った家を建ててくれ、我々3人の生活をみてくれた。

そんな中で、もともと弱い気性の母のもとでの生活は暗く、笑いを忘れたような私たちの暮らしぶりを心配した叔父は、一大決心をしたらしい。母の実兄に当たる伯父の所へ行き、「自分たちには子供がいらないから、子供たちが成人するまで自分たち夫婦で養育していきたい。その間、母の世話は伯父たちに見てもらえないか」という相談をしていたという。

この提案が結局、現実のものとなり、私と妹・孝子は叔父夫婦のもとへ迎えられ、中学生になる頃から成人するまでの約11年という長い間、母と別れ別れの生活となったのである。

## 青春 期

### 豊中中学時代の思い出

商いの町だけに小学校の同級生で中学に進学したのは、北野中学（現・北野高校）へ進んだ級長と、豊中中学（現・豊中高校）に進んだ私の2人だけ。中学

時代の私は自他ともに認める楽道家だった。叔父からも「照夫はレイジーボーイ（怠惰な少年）だから」とよく言われたものである。

昭和12年から14年にかけて、叔父は旭区鶴見町（現・鶴見区）に樺本チエイン新工場を建設し始め、「埋め立てや整地をしている様子を見に行くが一緒に行かないか」とよく私を誘った。それまでの南浜工場は梅田に近かったが、当時の鶴見町と言えば大阪市の端の端の荒地地帯。祖母の「何もそんなところに建てなくても…」との言葉から逃れるように、何度も現場を見に私を連れて行ってくれた。ただ、工場が建つのをしているだけだったが、私には充分楽しかった。

中学も終わり頃になると戦時を迎え、果物屋の店先に果物が並ぶことも、お菓子屋にチョコレートが置かれることも無くなっていく。

悲惨な時代に向かっているにも拘わらず、空腹にまさって私を夢中にしたのがレコードだった。その頃の小遣いが1カ月3円。昼飯も抜いて小遣いを貯めて、1枚3円50銭のレコードを買いに店へ足を運んだ。生まれて初めて買ったのはシューベルトの未完成交響曲。曲が短かく、値段も少し安かった。それを持って友人の家へ休みのたびに遊びに行った。そこには良い電蓄があって、自分のレコードをかけさせてもらえるのも、たくさんのレコードを聴かせてもらえるのも嬉しかった。叔父に電蓄をせがんだ事もあるが、樺本チエインが株式会社になったり、軍需会社に指定されたりと、忙しさを全く相手にしてもらえなかった。今はCDが手軽に買える時代になったが、今でもあの曲を聴くたびに懐かしい気持ちになる。

### 「福井は大丈夫」

中学卒業後、私は福井工業専門学校化学工業科（現・福井大学工学部）へ進んだ。当時は大阪の市岡中学校が試験場となり、福井工専の一次試験があった。これに合格すると、福井で二次試験を受けた。その関係で多くの学生が関西方面から福井工専へ進学していた。また空襲の被害が全国的に拡がる中、ラジオ放送や叔父・説三も「福井は空襲は大丈夫」と云っていたのも、福井へ進学するきっかけとなった。いずれにしろ福井での最高学府の学生という事で、結構モテたかな。

ある時、親友が条件付きの下宿を見つけたと言ってきた。下宿先に男子中学生がいて、その子の家庭教師をするのが条件だという。ところが彼は、「俺は家庭教師なんてできないから、お前、代わりに教えてやってくれないか」と頼んできた。「仕方ない、一肌脱ごう」とその家へ行くと、もの凄い金持ちの家。しかも、習うべき中学生は「勉強は嫌い。だから教えてくれなくてもいい」と言う。それなら気楽だと、通り一遍のことを教えていたら、その中学生のお姉さんが「あなたのために果物を取っておいた」とか「あなたに弁当を作った」と、大きくて白米の入った弁当を持ってくるようになった。それを見た親友が、「そんなつもりでお前に頼んだんじゃない。半分よこせ」と、毎日昼飯を分け合って食べたものである。

### 福井にて戦禍をくぐり抜ける

この立派な家も、7月19日夜半のB29の襲撃により焼けてしまった。ちょうどこの時、私は下宿の娘さんの手を引きながら焼夷弾の降る中を無事逃れた。後日この話が伝わり、級友たちから散々冷やかされたものである。



◀空襲直後の福井市街

空襲で市内は焼け野原となり、住み場所を探して級友は皆てんでバラバラに近郊へ居所を移すこととなっていた。私は、祖母の親戚を頼って国鉄で福井から2駅大阪寄りの鯖江に下宿し、級友たちも国鉄を利用して通っていた連中が多かった。だから、学校帰りは福井駅より東に下宿していた友人たちとは、福井駅で東西反対方向行きのホームに別れる。こっちのホームでタバコを吸っていると、その友人がホームを駆け上がったかと思うとこちらへ駆け下りてきて「一服吸わ

せろ」と言う。一服したらまた、階段を駆け戻って汽車に乗って帰っていく。一本のタバコを5人ぐらいで吸っていた、そんな時代だった。

学生といえども、勤労動員として信越化学の武生工場へ通わされ、ほとんど勉強はできなかった。その工場の近くにはオーストラリアの捕虜収容所があり、爆弾は絶対そこには落ちないと知っていた。また、悪友たちとあらゆる間道を通ってあちこちで遊んでいたの顔見知りも多く、困ったら入れてくれる安全な場所がたくさんあった。だから、下宿との行き帰りしか知らないという学友は空襲で死んでしまったが、私たちのようなちょっと悪い奴等は助かったのである。

## 青年期

### 入社試験を受ける

さて、学校を卒業する段になった時、叔父から「おまえは何がやりたいのか。お前の化学では飯は食えない。どうするのか」と言われた。深く考えずに「椿本チエインに入れてもらいたいなあ」と言った途端、怒号が落ちた。「それなら今すぐ文房具屋で野紙を買ってこい!」。「それは何ですか」と聞くと、「履歴書を書くものだ」という。工科出の私は、そんなことすら分かっていなかった。

「履歴書を書いたら、会社の山長という総務部長のところへ会いに行け。今度入社試験があるから、皆と一緒に受けてこい」と怒鳴られて、慌てて履歴書を書いてスッ飛んで行った。山長総務部長など偉い人たちも、私は子供の頃から知っていた。山長部長は、学卒後すぐに椿本工場に入り、私の母や伯母からも「ヤマナガ」なのに「ヤマチョウさん」と親しみを込めて呼ばれるような人物だった。

その人の所へ行って手続きをし、皆と一緒に試験を受けた。そこそこの成績だったのではなかろうか。数学はできたが、英語は苦手だと休憩時間に言っていたら試験中に字引を回してくれた奴がいて助かった。とにもかくにも、試験を受けて入社する事ができたのである。

この時の叔父の意図を後になって想像するに、事業に成功した叔父は知人や親類縁者から息子を入社させ



てくれと頼まれることが多かった。しかし、叔父は会社では能力主義、実力主義を信念にして「頼まれたからとすぐには入社させない。照夫でさえ、試験を受けて入ったんだ」と断っていた。だから、樫本チエインには縁故による採用は一人もいなかった。かくして樫本姓の者が、初めて樫本チエインに入社した。——昭和23年4月のことだった。

## 最初は叱られて鍛えられるもの

同期入社は25人、そのうち20人が技術系、残りの5人が神戸大学出等の文系だった。今から60年以上前の樫本チエインとしては、それまでせいぜい5人程度しか採用していなかったのに一度に25人もの専門学校以上の出身者を採ったのは画期的なことだった。その中の一人、野口宙夫氏は後に6代目樫本チエインの社長となる。同期ということで、その後も野口氏とは特に仲が良かった。

入社後3カ月位は当時の部長・課長が講師となり、眠くなる話をして、その後実習に入った。叔父は「樫本の名がついているだけに小指の先だけ得なんだから、そのつもりで頑張らんといかんぞ」と私に言ったが、私自身はその逆だと思っていた。社長の甥であることは絶対に損な部分の方が多いのだ。大体、誰も怒ってくれない。若いうちは、叱られて叱られて鍛えられるものである。最初にボロクソ言われながら鍛えられることが肝心なのである。それらの損が、私の成長を同期より10年遅らせた、と思っている。その経験から、私自身の息子の時はすぐには入社させなかった。

## 油にまみれて

最初の1～2年程はいわゆる現場だった。油染みの抜けない服を着て、「八つ割り」と呼ばれる下駄のようなものを履き、手ぬぐいを腰からぶら下げて、油と汗にまみれながら鉄板に穴をあける。そんな作業をしていたら、しょっちゅう叔父である社長がお客様を工場案内に連れて来た。そして、必ずドロドロになって働く私の傍で、「これがうちの甥です」とやる。身内にも手加減などせずに現場をやらせていることを見せたいんだろうな、と叔父の内心は見通していた。

現場を終えた後の私は、企画 — 営業 — 経理と各部署を回ることになる。文系を知らない私に、短期間でいろいろな経験をさせる計らっていたのだろう。企画を2年弱やり、結婚後、営業へ移った。本社勤務ではなく、大阪営業所だった。樫本チエインはメーカーであり、販売は代理店を通じて行う。営業所での仕事は、その代理店を回ることだった。当然のことながら、樫本興業の担当には絶対にならなかった。初めて代理店を担当し、失敗すればボロクソに怒られた。たとえ苗字が会社と同じ樫本でも、お客様からすればそんなことは関係ない。苦勞もしたが、この経験は私に力をつけてくれたと思っている。3～4年営業をやり、営業とは何かをやっと掴んだ頃、経理へ移ることになった。

工科系の私には、貸借対照表も損益計算書も何が何やらさっぱり分からなかった。やっと考えなくても勝手に勘定科目を拾うようになった頃、増資をする企業が増え、樫本チエインも時流に乗った。大蔵省や近畿財務局へ提出するものや増資目論見書、財務諸表等を作るのに大変苦勞したのを覚えている。しかし、この経理での経験は会社の状況を把握するうえで、その後の私にとって本当に良い勉強となった。

## 結 婚

各部署を経験する一方で、私個人としても転機を迎えることがあった。企画部にいた頃、結婚の端緒を得たのだ。企画部は本社2階の役員室のすぐ側にあり、そこに家内の叔父にあたる勝部取締役がおられたことがそれである。

毎日毎日私の目の前を通過して出勤される取締役を次第に存じ上げるようになった頃、勝部氏が叔父・説三のところへ縁談を持っていったのであろう。宝塚市の勝部の家で見合いをすることとなった。昭和24年の10月31日は大変寒い日で、一緒に行った叔父に「コートを着なくて大丈夫か」と云われたほどだった。あの頃は戦後で世情が悪く、都会は乱れていた。それ故なおさらに、呉の田舎で文字通り箱入りで育った彼女は、非常にピュアな感じがした。

それから1年後の11月2日に結婚、一女二男をもうけた。平成12年に金婚式を迎えた。“何のかの

と、もう50年が経ったか。よく私のような者のところに50年もいてくれた。”というのが偽りのない心境である。恐らく家内もそう思ってくれているに違いない。これが夫婦共通の感慨というやつか。

## 壮年期

### 大立役者・長澤薫副社長

経理を経験した後、私は樫本チエインの社員ではなくなつた。というのも、係長も課長も一切やらずに監査役になってしまったのだ。今まで共に励まし合ってきた仲間が一人もいない。独り若い監査役として、宙に浮いた心地だった。

そしてまもなく、樫本興業へ副社長として戻ることとなる。「戻る」とは、福井で学生をしていた昭和21年に樫本興業の監査役に就任していたことになっていたからである。私の知らぬ間に叔父・説三が勝手に入社させていた！

樫本興業に戻ってしばらくは、全く違う会社に来たようで古巣に帰りたくて仕方がなかった。また、その頃の樫本興業は業績もあまり芳しくないものであった。というのも、社長である説三叔父は樫本チエインに絶対的な力を注いで、興業は他人任せになりがちだったのである。樫本興業の凋落に気づいた叔父は、神戸高商（現・神戸大学）時代の同期生、長澤薫氏に「こんな状況の会社があるが、一つ立て直してもらえないか」と頼み込んだ。この人を副社長に迎えたことが、樫本興業が立ち直る最大要因だった。そして、私の奮起を引き起こしてくれた人物でもあった。

長澤さんに怒鳴られなかった者は、誰一人いなかった。電話で3分以上話していれば、「要領だけパパッと話せば、3分以上かかることはない」と皆、怒鳴り回された。その長澤さんは心根が大変親切な方で、私に「将来、この会社はおまえさんが担いで行かなきゃしょうがないじゃないか。そのために私が思うところを書いておく」と、仕事や経営上のケースバイケースの一つ一つを書き留めておいてくれた。

長澤さんは字も達者で、文章を書くことも好きだったし、また良い文章を書かれた。何本かの万年筆をプレゼントしたら「これは書きやすい」と、ものすごく

喜んでくれたことが私の喜びでもあった。良き人選をしてくれた叔父に、感謝した。

### 社長就任

やがて、長澤さんの経営改革と営業部門の努力が次第にのみり、神武景気、岩戸景気と続いた高度成長にも恵まれ、樫本興業の業績は期ごとに向上していった。毎年のように増資をしていき、昭和37年10月、株式を大証二部に上場、翌年38年10月に東証二部に上場、樫本興業は晴れて近代企業の仲間入りを果たした。

ところが上場に相前後して、長澤さんが胃ガンに倒れる不幸が、我が社を襲う。副社長が私だけになり、ある日突然、叔父に呼ばれた。「お前、社長をやれ」の一言で、私はあれよあれよという間に昭和39年5月の株主総会で、社長に就任することとなった。39歳だった。



▲社長就任の頃

ここでも役員は皆私より年上で、説三会長が連れて来た専務や常務は皆、子供の頃から知っている人たちだった。なかなか私の自由には画をかかせてもらえなかったが、それでもと今後を考えて、仕事の出来不出来に関係なく年齢が60歳以上の方々に引退していただくことにした。「私のどこが悪いのか」と聞いてきた人にも、「そんなことは関係ない。60を超えられたのだからご勇退願いたい」と。自分が入社する以前の役員は、会社の事情通でもある。その中でやる大変さを私自身が身をもって知っているのだから、42歳で社長になった今の社長・哲也の気持ちはよくわかるつもりでいる。



## 叔父の死

私が社長に就任した翌年、昭和40年4月に、会長であった叔父・説三が勲四等瑞宝章を受けた。「これは私一人に授かったものではなく、皆の代表として授かった恩賞である」と、その栄光と感激を社員と分かち合った翌年41年1月に、叔父が逝ってしまった。75歳だった。気持ちの上では、“父”の死だと受け取っていた。

そして昭和41年10月、椿本興業創業50周年を迎える。この時、我が社には勤続20年以上の者が私を含めてわずか3人しかいない、という若さであった。若い会社だからこそ、堅実な経営方針を立て、最後には必ず勝つ気構えであることを、私は皆の前での挨拶に謳った。伯母・多嘉も参列したこの式典では、わずか9カ月前に亡くなった叔父がいないことも痛感させられた。

しばらくして、長男の養子縁組の話が出た。叔父・説三は生前から「私に二人目の男の子ができたなら養子に」と、云っていたのである。家内には長男を養子にだなんてと猛反対されたが、叔母のたつての願いと言われたらもう仕方がない。生まれてから成人するまで世話になり、叔父叔母がいなかったら今の私はあり得ないという心情を、家内に解れというのは無理なことだった。それでも長男・茂也には、「嫌なら嫌と言っていいゾ」と聞いたら、意外にあっさりと、「行く」と言ってくれた。「お前が成人してやっぱり嫌だったら、いつでもその時に戻ってこれるからな」ということを叔母も茂也も了承しての、叔母と長男との養子縁組みであった。

叔父の死に伴い、叔母が相続することになった時には国税局とのやりとりで、私の中のこうと思ったことはやり通す部分が出てしまう。あまりに厳しい調査に一つ一つ取り組み、叔母の今後を守ってあげた。まあ、最後まで突き詰めることはしなかったが、それでも叔母には感謝された。後で国税局の人に訊いたら、ここまで粘り強く対応してきたのは他に誰一人いないと言われた。ただその煽りで、会社に対する調査まで厳しくなってしまう、会社には迷惑をかけてしまったかもしれない。

## 本社を移転、躍進の時を迎える

昭和43年、扇町にあった本社を大阪駅前地区の富国生命ビルに移転させることにした。我が社は商社である。顧客の来訪にも、社員が客先へ赴くのに、少しでも便利なところでなければならない。たとえわずかな距離であろうとも、それに伴う時間・労力のロスの集積は非常に大きいではないか。商社たるもの、このロスを極力排すべきだ、と考えていた。扇町の旧本社ビルに購入希望者が現れたので売却し、富国生命ビルの9階部分を賃借して移転。この移転を機に電算機室を設け、東京支店を拡充し、販路を拡大。これに即して各地で営業拠点の増強、新設を行い、営業網の拡充整備を進めていった。東京オリンピック、大阪万博と、巨大なエネルギーが非常なスピードで産業界を動かしていた時代だからこそ、不合理性から抜け出せなくなることが怖かった。

そして創業55周年に合わせて、昭和46年8月に東西一部株式市場への上場を果たす。増資や営業品目の拡大、新聞・雑誌・テレビにおいても“躍進するツバコー”の企業PR作戦など、前後10年ほどは文字通り躍進の時であった。

次々と創り出す商品の中には、もちろん失敗もあった。海外向けに製品化した自動錆取り機も、最初の30台ほど売れただけで終わってしまったし、首振りセロハンテープカッターにしてもデスクワークでの作業性とインテリア性を追求して高名なデザイナーに頼んで作ったが、空振りに終わってしまった。これらも今では笑い種である。

## 幸運が窮地を救ってくれた

そんな拡大傾向に、水を差したのがオイルショックである。建設機械等の不調や新規事業のつまずきが響き、昭和50年には我が社は債務超過を起こすほどの経営危機に見舞われた。その時、窮地を救ってくれたのが長澤さんの義弟であった大部孫太夫氏である。大部さんは、説三叔父と神戸高商時代の同期生・斉藤氏が社長をする生命保険会社におられた方で、企業再建を成し遂げた偉大な人であった。会社の危機から抜け出したのは、この大部氏と全社一丸となって経営改善

に立ち向かってくれた社員皆のお陰である。本当に大部さんに巡り会えたことに、私の幸運を思う。

昭和57年頃には、ようやく経営の軌道を掴むことができるまでになり、中期経営計画を策定、新たな推進を図っていくこととした。その経営戦略の訓令に、私はある二つの注意事項を特記した。一つは、すべての方策には批判が付きものだが、自由に批判するときにはそれに代わるより良い代案意見を持つてすること。そしてもう一つは、上下の意思疎通を積極的に図り、相互信頼のもとに企業組織を実のあるものにしていくよう努めることである。これらを踏まえて、当時の役員諸氏を筆頭に懸命に推進してくれて、時代が昭和から平成へと代わる頃には、各部門とも大幅な増収増益へと転じていった。



## これからの会社に思うこと

わが社は他の商社と違い、エンジニアリングのセールスだけに理系の者が多い会社である。また、それが我が社の一大特徴でもある。現社長も、「鉄腕アトム」をイメージキャラクターに、彼なりに思い描くセールスエンジニアリングがあると思う。願わくば、これからもその延長線上で絵を描いて行って欲しいと思う。長期的に腰を据えての考えであればいいが、ちょっと面白い儲け話がありそうだからと他事業に余所見などせず、ということである。

創業の折、私の父・三七郎は商社活動をし、叔父・説三がメーカーを営んで良い関係を続けていた。物づくりをする者が物をつくり、売り手が売る。これは大切なことである。商社が物づくりを始めては絶対にダメだし、反対に物づくりをする者には物をつくるというプライドがあるがために、売り手になることは難しい。こういった話を現社長としたことがあるので、わかってくれていると思う。

伝統とは、良いものの積み上げである。これまで創

業からの95年の間にやってきた良いものが、果たして合理的に積み上げられてきたのだろうか、という思いもある。例えば、非常にスキルの高い社員が何年か働いて定年退職で去っていったとする。彼が持っていた営業技術がどこまで会社の財産として残されているか。商社という性格上、交渉相手が変われば対応も変わらざるをえないし、時代が変われば対応も変化しなければならない。レポートとして残せるものでは無いだけに、なかなか難しい課題である。それゆえに、皆がしっかりと商品知識を身につけ、相手の機微を解せる人物であって欲しい。私は相も変わらず、暢気な会長として、これからも見守っていくとしようか……。



(“風のモノローグ《椿本照夫》”より引用)



▲本社がある明治安田生命大阪梅田ビル