

私の本棚

鈴木 誠二



貴重なお時間を頂きまして、たいへんありがとうございます。本日は、私の趣味の1つである「社史」について報告させていただきます。

そもそも、何故、「社史」かということですが、これは、私が、まだ、30代の後半の頃だったのですが、それまでの技術畑から、営業畑に移りまして、それまでの自分は、一体どうなるのだろうかと思分悩みました。

あたえられた仕事は、新規事業部という部署でしたが、仕事は当時まだ、ビジネスらしき体制のできていない、スーパーエンブラの販売でした。営業というものがどういうものかも分からず、全くの知識のない分野の仕事でした。こんなことをするために会社に入ったのではないと思分悩みましたが、それでも、考え方を改めて、まず、営業というものがどういうものかを自分なりに勉強しようと思ったわけです。そこで、新しいビジネスをはじめるにしても、企業と言うものがどんな風にして出来上がっていくのか、それを知ろうと考えました。松下幸之助や、石橋正二の話は聞いていましたが、こうした、

先人の苦勞話がいい手本のように思いますが、今の企業の中では環境もちがいますので、そこで、あれこれ模索しているなかで、企業史、産業史のなかに、そのヒントがあるのではないかと、考えたわけです。とはいえ、そうした資料をどのようにして見つけることができるのかもわかりませんでした。とりあえず、みじかなものから勉強しようと、始めたわけです。

これが、本日話をしようとしている内容です。

サラリーマンが「社史」の研究をしたところで何になるのという気がしますが、当時、担当していたのは、新規ビジネスの開拓ですので、企業で起業家が会社を起こすためにして来た努力が参考になるのではと思いました。

そして、企業が事業をおこすには、製品の市場からの要請がなくしては、成立しないわけ

ですが、新規事業の場合には、製品としての市場での認知をしてもらう必要があるのですが、その市場がないわけですから、その市場そのものを作り出していかなければならないと感じました。そのためにはどうしたらよいかということ。結局、その解決策としては、自分で世間を歩いて見る以外にはないと感じたわけです。そうです、まさしく、近江商人

社史に見る産業技術の発達史

どうして社史か？

市場開発・起業のために何をしましたか？

私の挑戦した新規事業？

LCP 液晶ポリマー

アブラダブルシール

POSシステム

樹脂型枠



近江商人なら
どうする？



最後の挑戦

サウジでの樹脂加工技術センター



がリアカーに乗せて商品を売り歩いている姿、越中富山の薬売りが、『ハイ、こんにちは。富山の薬売りですよ。今日のお土産は紙風船。ところで、薬はどうでしょうか？』、こんな具合です。そして、戦後、私の家族は中国からの引き上げ家族でしたが食べるものもなく、ひもじい思いをしてそだった時に、田舎のお百姓さん達は、農産物を担いで、町まで、行商をしていたのです。そんな姿が頭に浮かびました。ですから、一流会社の社員とは言っても、机に座っているだけでは、物は売れない、と思い、当時、キロ、何万円もするスーパーエンブラをかばんに詰めて、行商の真似事をすることにしたわけです。それが、LCPの液晶ポリマーのビジネスの始まりでした。当初は、月に数十キロも売れば、との時代でしたが、今では、トのオーダーになっているのではないのでしょうか？ 驚きですが、このようにビジネスが成立していく過程を体験できたのはとても幸運だった様に思います。まさしく、冬の時代があっても、種を撒かなければ、春になっても芽が出てこないというのが実感です。

これが、私のサラリーマンとしての大転機となりました。液晶ポリマーの市場開発、その後、様々な新規事業に挑戦して来ましたが、私の手がけたものをいくつかここに上げました。

そして、最後に、サウジでの樹脂加工技術センターの設立は、まさに、わたしの、「失敗しても、只では、起き上がってこない。そんな、気概」を感じて、チャンスを与えてくれたものではないかと感謝しております。

アブラダブルシールの話

ユニークな新規ビジネスの1つに、ジェットエンジンのアブラダブルシールの事業があります。これは、ジェットエンジンの圧縮部のブレードをアルミのプラズマ溶射する技術ですが、このアルミの中にエコノールというスーパーエンブレを混ぜておくというものです。こうすることにより、ブレードの磨耗が減少し、摩擦が少なくなり、空気の圧縮効率を良くすることができます。

旅客機は、高度の高いところで、ハウジングが収縮し、ブレードが磨耗して磨り減ってしまいます。これが地上に降りてくると、また、元の大きさに復元しますので、次に離陸する時に、この磨耗したままですとクリアランスが大きくなり、ジェットエンジンの出力が下がり、燃費が上がってしまいます。だから、どこのハブ空港にも、こうした時にブレードにアルミ溶射をして、ブレードとハウジングのクリアランスをなくしているのです。

これに使用される材料は、住友化学が技術導入したアメリカのカーボランダム社がポリマーを供給して、メテコ社が独占していたのですが、この特許が切れて、この分野に重機械工業のスルザー社が参入することになり、住友化学に材料提供を打診してきたわけです。

ところが、当時の住友化学の上司は、ポリマーが使われていることは知りつつも、新規の分野には、知識がないので、技術的なフォローが出来ない。

ジェットエンジンのようなものは、もし、飛行機が墜落でもしたら、責任問題になる。会社で保証などできない。

カーボランダム社のものと形状がことなる。

材料供給、品質保証に責任がもてない

だから、この仕事は断る、と言う腹積もりでした。

そこで、一担当者であった私は、使えるのは分かっているが、先方で諦めてくれれば、それが一番と、性能試験だけはしましょう、そのためのサンプルは用意する。ただし、条件は、キロ数万円、製品の品質は、当時、正規品としてガスコックの表面コーティング用のパウダーを生産していたが、その規格外が大量に出てくるので、この形状がやや大きめのサンプルを出した。そして、実験をスイスでやることになった。当然、事業部



は、そのビジネスは断るということにしていたので、この実験に立ち会うことはできなかつたが、他のビジネスの名目を付けて、スイスまで実験の様子を見に行くことにした。

実験の結果は、すこぶる良好。しかも、カーボランダム社のものよりも性能が良いということになった。価格も、キロ数万円でOKだという。世界のジェットエンジンのコーティング市場を二分するので、住友化学も協力して欲しいということになった。もともと断るつもりでいた話が、製品が出来た分だけ、買い取るという話。これで、一度に何十ものオーダーが来た。その後、メテコ社がスルザー社に買収され、今では、この市場はスルザーの独占になっている。そこに住友化学の液晶ポリマーが使われているのであれば、年間数トン、あるいは、当初の話からすれば、20ト程度が使われているものと思われる。

先日もジェットエンジンのトラブルで、飛行機が空港に引き返したとか、こんなトラブルの話があると、ドキッとしながら、その原因究明の話に今でも目を丸くして聞き入っている。

ホログラムディスクの開発

この話も、また、とんでもない仕事であった。

皆さん、初めて消費税が導入されたときのことを覚えているでしょうか。平成元年(?)の頃に初めて消費税が導入されるということで、レジで支払いをする時に、3%の上乗せをして代金を徴収しようというものです。それまで、レジでの仕事に加えて、これをいちいち計算していたのでは埒があかないというわけで、欧米での処理をまねて、POSシステムと言うのが導入されたのですが、そのシステムに使用されているのが、バーコードの読み取り。今では当たり前のことですが、このバーコードをどうして読み取る



るかが大問題。当時 NEC から、読み取りにレーザー光線を使用するが、バーコードをつけた商品をおこの読取装置のうえを通すときに、どんな角度で商品を流しても読み取りができるようにと、レーザー光の屈折をする必需がありました。そのために開発されたのがこのホログラムレンズです。円盤に、八通りの屈折角が得られるようなレンズを彫り込んであります。こうすれば、1つのレーザー光線が八つに分散し、それに応じて、い

ろいろな角度でバーコードが読み取れるというものです。しかし、その円盤のレンズの溝の成形が大変でした。読み取り効率がある一定以上の効率であることが品質規格でしたが、これが、また、当時の材料では至難の業。作っても、作っても、不良品のやまでした。そして、いよいよ、消費税の導入時期が決まり、NEC から、大量の追い込み受注

があり、何とかしてくれと、大変な事態に。会社としては増産など出来ず、断れとの指示。すると、NEC から、取締役、工場長、事業部長、生産部長、技術部長、購買課長、など 10 名近くが、状況説明と問題解決のために本社に來社。すると、当社の部長をはじめ上司は、あいにく外出中にしると、一向に問題解決の姿勢がない。結局。私一人で対応。そして、大量に規格外の物が保管されていたので、読み取り効率が数分下がるが、実質製品の読み取り効率は殆ど変わらない、(数十回に一度、二度読みが必要になる程度)、規格を少し緩めて、生産したいと提案し、了解を得た。そして、NEC の要望どおりの製品納入が出来、また、規格外製品の処理も全ておわり、双方、万々歳の一件となった。これなども、現場での使用の状況をよくよく考えれば、どうにでもなる話であったような気がする。

集めた社史 ……?

社史・企業史 約 450社

経営者の履歴書 約 50社



収集するために何をしたか?

他の新規事業の話は、いまも継続している話でもあり、時間が長くかかりますので、また、後ほど。

本題に話を戻します。

これは、私の集めて社史の本棚ですが、実際に私のところには、様々な分野の企業から送付していただいた社史・企業史が、約 450 社、そして、経営者の書かれた履歴書のようなものが 50 社ほどです。どれも、かなり分厚いもので、これだけでも、大変な量になります。いま、本立てにして 6~7 くらいになります。参考になるのであればと、選りすぐったものをサウジのセンターにも、私設図書としておいて来ました。収集するために何をして来たか?これが問題なのですが、・・・とりあえず、

これは、日本の産業について、業界をこのようにわけ、それぞれの業界について、業界史が出来ればと思っておりますが、・・・。定年退職し、それから、ゆっくり呼んで、毎年、30 冊読んでも、結果てきには、15 年くらい掛かる本が集まっています。当初は、

さっさと会社を辞めて、そんなことで時間を費やそうと考えていたのですがね、何もできないうちに、70になってしまいました。結局、この間、これらの本が書庫の中に眠ってしまいました。

書棚はこんな感じですが、とにかく、一冊2~300ページあるものばかり。大変なことになっています。

業界別社史の分類

鉱業	建設業	食料品	繊維製品
出版・印刷など	化学	医薬品	石油・石炭製品
硝子・土石製品	鉄鋼業	非鉄金属	金属製品
電気機器	輸送用機器	精密機器	その他製造業
陸運業	海運業	空運業	倉庫・運輸関連
卸売業	小売業	銀行業	中小企業・庶民金融業
その他金融業	証券業・商品取引業	保険業	不動産業
その他産業	企業グループ・財閥	業界・協会史	人物伝・伝記



建築関係は、その後、私の仕事が樹脂型枠の開発になりましたので、力を入れて集めて業界です。

おかげで、建築分野にはまったく疎い状態でしたが、大手から、中小のゼネコン、そして、様々なメーカーの社史や、技術の歴史なども知ることが出来、これは、新しい製品を顧客に説明に行くときには予備知識として相手の状況を知るのに非常に役に立ちました。孫氏の兵法に、「敵を知り己を知れば百戦して危うからず」とありますが、まさにこれを地で行こうというわけです。とんでもないところで、趣味の効用がでたと言うことではないでしょうか。

化学製品関係 58社

高度成長期で日本の企業は好成績に湧いていました。新しいコンビナートが出来、自動車産業を初めとして、各企業は拡大の道をただひたすら歩み続けていったのではないのでしょうか。そんななか、明治の初期に操業した会社は、次々に操業百年を迎えました。これを節目に次々に各企業が百年史の編纂を競って進めて行きました。典型的なのは、第一銀行から始まり、全国で第〇〇銀行と数字で表された銀行業界です。経済の発展を支え、日本の台所で活躍して来た地方銀行もその成長の記録を銀行史という形で残していきました。まだ、IT産業の出てくる前の重厚長大がもてはやされた時代の話です。

どこで、どんな企業史が発行されたか、経団連の図書館に行くと、よく整理されていて、古いものから新しいものまで閲覧してあり、これは、企業史に関する情報を収集するには持ってこいのルートでした。ここで、紹介されて、企業史を勉強したいと、各社に手紙を書いたのです。

化学経済の1969年からの零細で柴村さんと言う方が、日本の化学工業の発展に尽くした人、というより、富国強兵を旗印に大発展を遂げた化学工業について、この分野における起業家の活躍ぶりをまとめています。

これは、よく整理されていますし、また、化学工業に努めるものには、身近な問題ですし、これにのめりこんでいきました。

企業史から何を学ぶか？

起業のための三種の神器とは？

草薙剣(くさなぎのつるぎ)

八咫鏡(やたのかがみ)

八咫瓊勾玉(やさかひのまがたま)

大儀名分 **先見の明** **事業に対する信念**

企業と起業家

日本化学工業を築いた人びと
(1)

柴村 幸五

化学経済 1969~1970

これはその中から、明治時代からの日本の化学工業の発展に貢献した人達の業績をまとめたものです。一人の人に注目すると、その人がどんな形で事業を展開していったのかが良く分かります。時代の要請もあったのですが、こうした系図を見ていると、実に事業展開がどのようになされていくかが分かります。それぞれの事業が糾える縄のごとくから見合っているのです。

野口遵の世界

これが、明治から昭和の始めにかけての化学工業の基礎となったカーバイドを中心にした、化学製品の事業展開のマップです。ここで問題なのは、電力です。この化学工業の中心にあったのが、日本窒素であり、その創業者の野口遵です。そして、時代の要請から、彼は、最終的には、石油の製造まで考えたのです。これが吉林人造石油です。この事業展開を見れば、いかに電力が重要な地位を占めていたかがわかつて思います。



必要な物は全て自分で作る、とにかく、試してみる、だめなら、工夫する、そんな気概で新しいことにもどンドン挑戦していったのです。その記録が、日本室素史への証言という本にまとめられています。

これが、その本です。

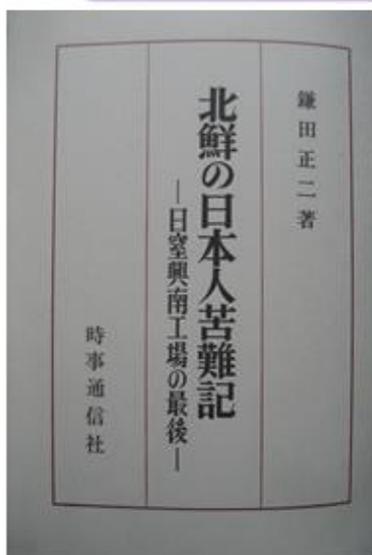


「日本室素史への証言」のこの社史を意欲して、もっぴを志して鎌田正二さんご厚室素に勤めておられた現場のさに現場の真剣勝負の世界の刊が華やかなりし、昭和50年代ありますが、本編が30冊、巻頭

それぞれの本には、直接現場で働いて、苦難の道を経験して来た先輩たちが、その苦勞を思い出してまとめているものです。会社の業績の良いところばかり

を拾い出したものと違い、現場の技術者の失敗談、上司との議論、そして、挑戦と、失敗、改善とその状況が赤裸々に書かれています。どれもが今でも役に立っているかは別として、海外にまで行って、そこで技術屋として何からなにまで自分で作ろうというその努力と、魂は、技術者の永遠のテキストではないかと思えます。ちなみにこの本は、当時、各社から社史が発刊されていましたが、見た目はこんな形の小冊子ですが、これが社史コンクールで見事「社史大賞」に輝きました。しかも、これは、日本室素が公式に発行した社史ではなく、日本室素の子会社に勤めて折られた、鎌田さまの個人的な尽力によって出来上がったものなのです。その鎌田さんとは、……。鎌田さんのことは後ほど説明しますが、とにかく、私には個人的にたいへんな便宜を働いてくれました。

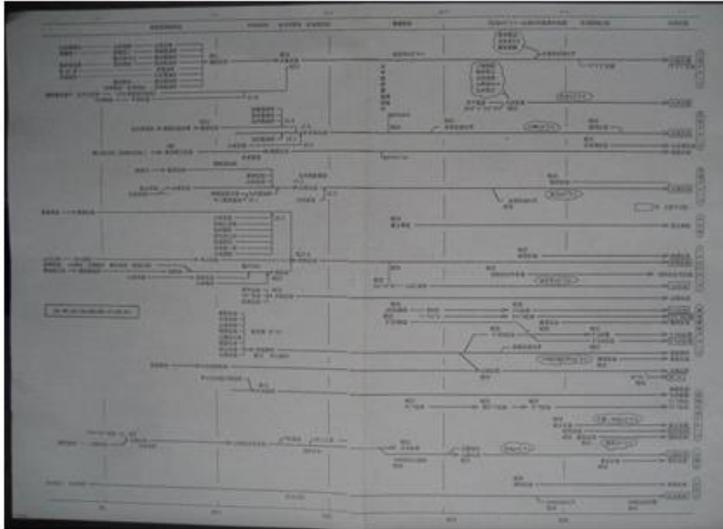
鎌田さんのこと



鎌田さんは、従業員の方々が日本に引き揚げるとともに、いつでも自分が戦線になり、最後の最後まで現場で指揮をとっていたそうです。その苦難記は、この企業史には、知らず別に「北鮮の日本人苦難記」としてまとめられます。鎌田さんには一頁もお貸ししておりませんが、こんなところに、いつも、小冊子を纏っていたと、また、毎年、年賀状を欠かさず鎌田さんの人柄がにじみ出ているような気がいたします。ちなみに、鎌田さんの著書は、「北鮮の日本人苦難記」鎌田正二著 時事通信社 3,000 (昭和55年発行)

企業史を勉強しているなかで、個々の企業のことは勿論ですが、その産業界の歴史を整理するのも、とてもいい勉強になります。とりわけ、今日、合併とか企業統合で、産

日本の石油産業史



業界の構成が次々に変わっていきますので、これを整理しておくことも、また、何かの参考になるのではないかと思います。これから、企業の規模がどんどん大きくなっていかないと世界に通用する企業として生き残れないのですから、こうした企業統合がどのような形でなされてきたのか、そこには、なにを目的として意識が動いていたのかなど、これからの企業経営のあり方のヒントがあるような気がします。

そんななかで、窒素の興南工場の展開から、

この化学コンビナートでの生産プロセスを建設した工務関係の人達が、戦後の復興のために立ち上げたのが、日本工営という会社です。発電所の設計から、化学プラントの設計・製造まで、自分たちでしてきたことを元で、立派なゼネラルコンストラクターとして大活躍している会社です。日本国内だけでなく、海外での事業に積極的なのは、もともとのそういった気質が今でも流れているからなのではないでしょうか。

水力発電のダム設計なども得意としているようです。また、ご存知のように、ダム建設の第一人者である間建設は、日本窒素の発電関係、特にダムの建設、ならびに、興南工場の住宅、吉林の街づくりに貢献していたと聞いています。



窒素の興南工場から引揚者受け入れ会社として、久保田豊を中心に工務関係の人達が立ち上げた。水源開発、電力関係に実力を発揮し、大きく成長。

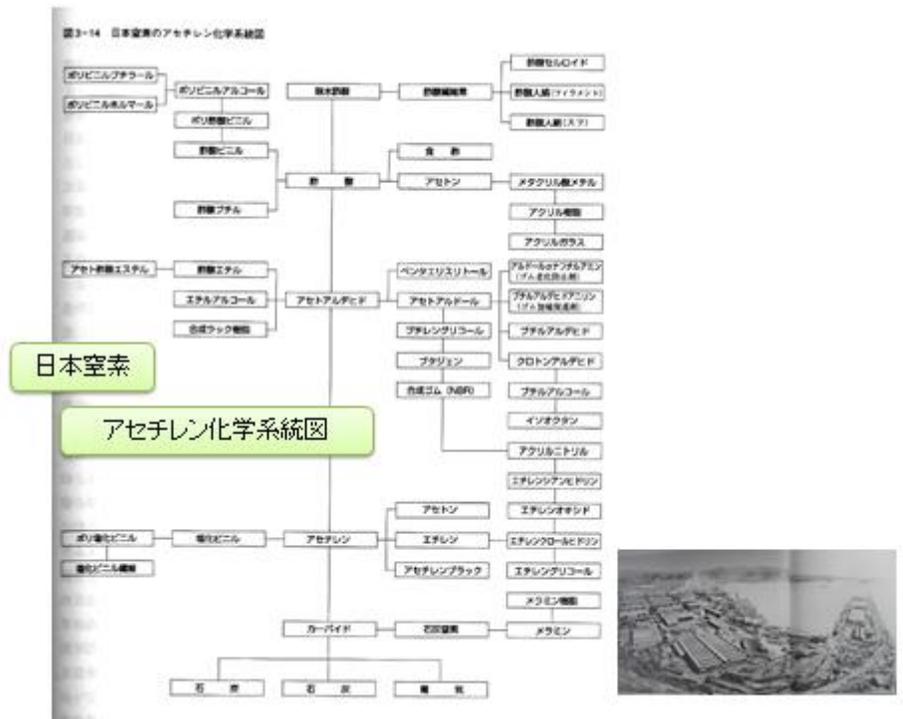


インドネシア アサヒン ダムダム

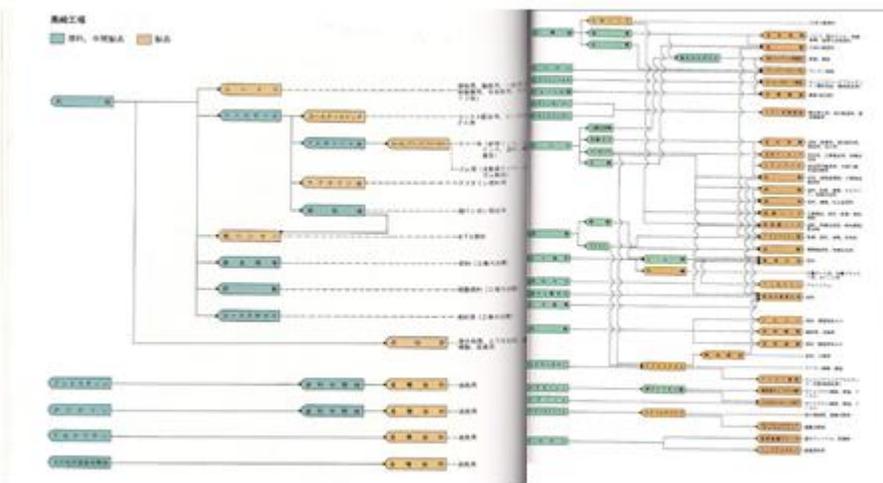


送電線工事

日本窒素からは、旭化成や、積水化学、そして、先の日本工営などが生まれています。いずれの会社も日本では業界で有数の会社になっていることはご存知の通りです。



三菱化学 石炭化学の展開



石炭化学の時代

ここまでは、日本窒素の経歴を話して来ましたが、化学産業という見方をすれば、その後の炭化水素の供給源は、石炭化学にと轉換していきました。そして、その主役が三菱化学だったわけです。石炭の乾留から、沢山の化学原料物質がえられ、これから、化学製品マップが展開されて

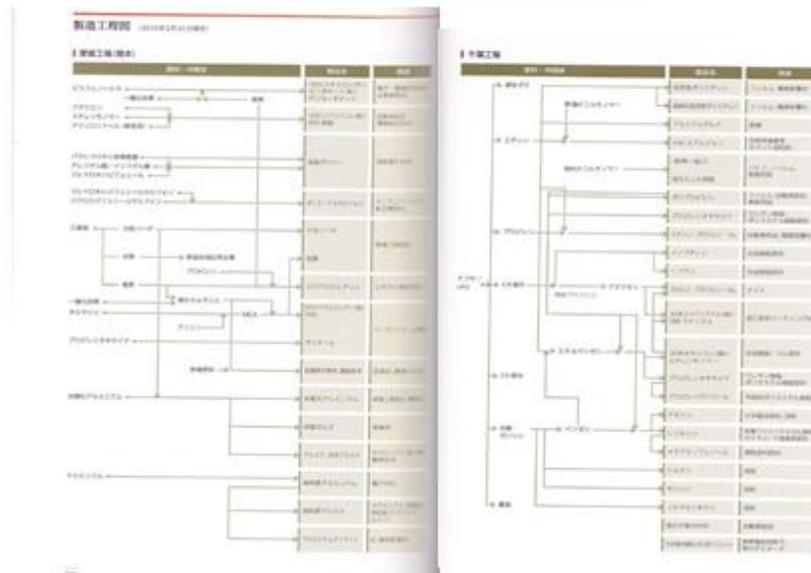
いきました。これは、三菱化学さんの社史から引用した、石炭化学の展開図です。とりわけ、酒石酸であるフェノールの展開に特徴があるのではないのでしょうか。

石油化学の時代

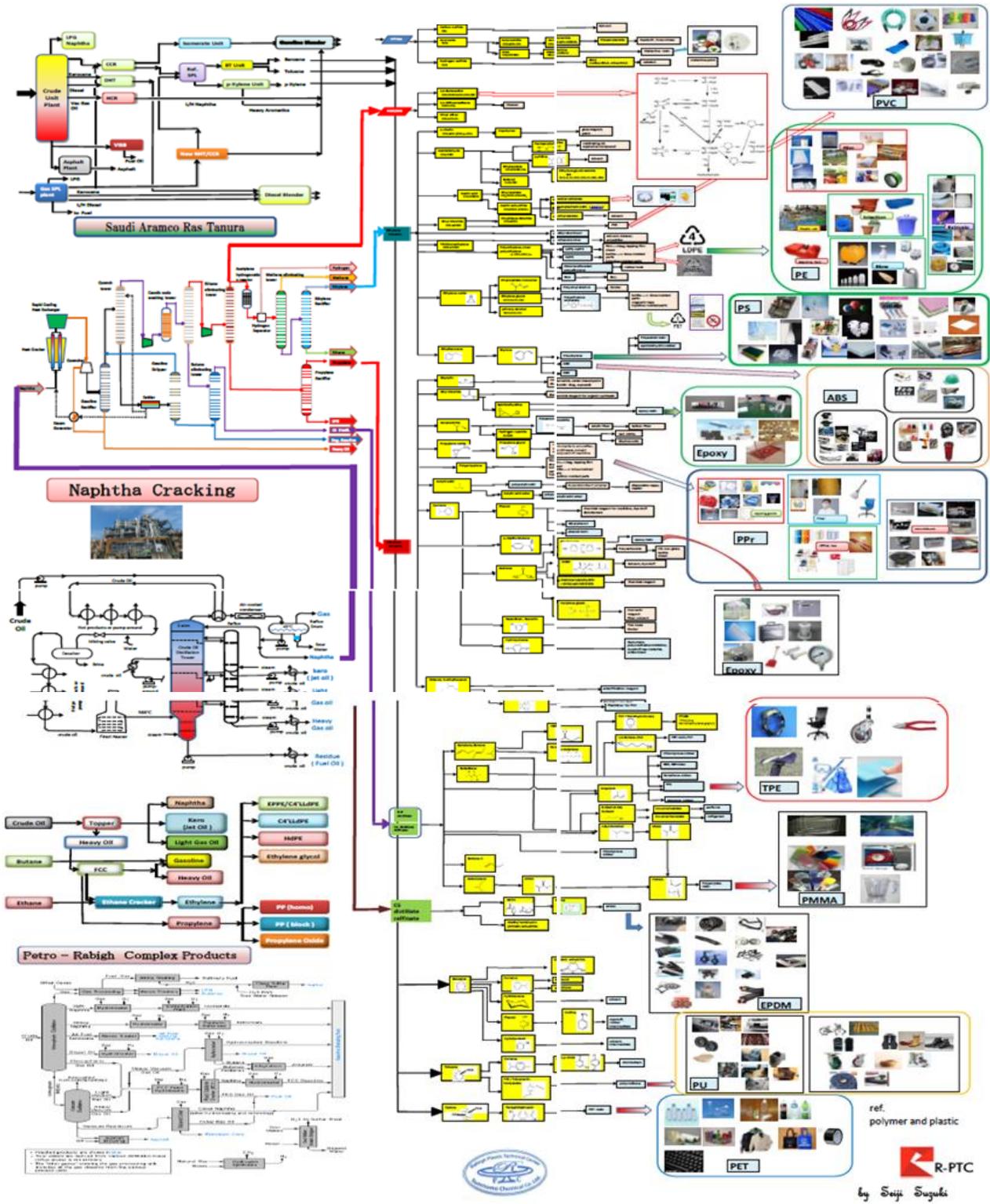
そして、時代は、石油化学の時代に入っていくわけですね。1930年代になると、炭化水素の供給源を石炭に頼らなくてもよい時代になりました。これか、石油の原油を精製して得られる化学物質から展開される化学製品のマップです。時代の寵児として、一躍、大化学会

社のなかまいりをしてきたのが住友化学です。その住友化学は、いま、世界での生き残りをかけて、サウジアラビアで大コンビナートを展開しています。しかし、時代はもっと先のことをみていく必要がみえるようです。さてさて、日本の化学企業はどのようにして生き残っていくのでしょうか。

住友化学 石油化学の展開



これは、わたしがサウジアラビアの事業展開の、これまでのものを、未来という形で化学製品のマップを作成したものです。サウジがいま進めている、ビジョン 2030 という



計画があります。これは、2030年の在るべき姿を頭に描いてサウジアラビアの体制を石油異存から脱却していこうというのですが、しかし、石油化学産業を離れて、考えることはできないと思います。そこで、原油の精製事業ばかりでなく、その川下、一次川下から、二次川下、そして、第三次の川下化学製品まで展開する必要があることを説明したものです。いま、サウジアラビアでは、アラムコとサビックが一緒になって。ポストラビグの石油化学コンビナートを目指しています。市場のターゲットはアフリカですが、・・・。

こんなことも、企業史を学んでいると、自然と浮かびかかってくる未来図のようです。

ユニークな社史

ユニークな社史で、もう1つは、テレビで有名になった、「マッサン」の話です。これは、ニッカウヰスキーの社史そのものです。

主人公の竹鶴政孝とは、・・・こんな人でした。(省略) ニッカウヰスキーの発展の陰に妻のリタあり、と言うのがなんとも痛快です。

ユニークな社史



NHKで2014年9月から翌3月まで放送された連続テレビ小説「マッサン」は日本におけるウヰスキーの黎明を支えた竹鶴政孝とその妻リタがモデル。このドラマではサントリー創業者であり、初の国産ウヰスキーを世に送り出した鳥井信治郎との出会いも描かれました。



主人公のモデルとなった竹鶴政孝とは
竹鶴 政孝(たけつる まさたか、1894年6月20日 - 1979年8月29日)は、広島県賀茂郡竹原町(現・竹原市)出身の日本の実業家。ウヰスキー製造者、技術者。会社経営者。ニッカウヰスキーの創業者であり、「日本のウヰスキーの父」と呼ばれている。

スコットランド女性リタとの運命的な出会いは終生政孝を支えた。

若き日の竹鶴政孝とリタ

リタさんのためにスコットランドに留まることを考えた政孝に、日本でウヰスキーをつくる夢を実現するよう促したリタさん。リタさんがいなければ、日本のウヰスキーの歴史は大きく違っていました。

以上が、社史に関する説明ですが、ここで、私の略歴を紹介します。

結論は、理学部を出たけど、研究所をかわぎりに、製造に移り、営業に移り、そして、海外展開と、まるで、二転三転、七転び、八回転です。体操の床の演技であれば、難度Eの連続でした。

でも、先人の失敗と苦勞を少しだけ知っていたのは、コロンでも、只では、起き上がらないと自分に言い聞かせて、これが励みになっていたのではないかと思います。

私のサラリーマン人生



スパイラル人生

海外

営業

製造

研究所

理学部出たけど

- 1969 住友化学入社・中央研究所(理学部 化学科) 修士
EPDMの第三成分の合成研究
- 1975 千葉製造所 PE課 LDPE製造プロセスの改良
- 1982 新規事業部 液晶ポリマー 市場開発
電子部品製品開発、プラズマコーティング
- 1991 名古屋支店 市場開拓
樹脂型枠の開発と事業構築
- 2000 住友化学退社 韓エクセル 3次元ブロー成形
エクセルアメリカにて、工場運営
- 2005 トライコン(アメリカ) ネブラスカ ウレタン発泡成形
- 2012 住友化学復帰 サウジアラビア
プラスチック・テクニカル・センターの設立、
運営
- 2016 住友化学退社

現在 樹脂型枠の市場開拓、特に環境問題について、東京大学(建築学科・野口研)の指導で炭酸ガス削減問題に取り組んでいる。



御静聴ありがとうございました。