

松籟やまず

——わたしの人生・わたしの経営語録——

長谷川 ^{すえ よし}末吉

松籟(しょうらい)……(「籟」は、ひびきの意)

松の梢(こずえ)に吹く風。また、その音。

松韻(しょういん)。

<日本国語大辞典(小学館刊)より>

プレジデント社



はじめに 5

第1章 わたしの人生 10

第2章 わたしの経営語録 78

率先垂範 自分が燃えなければ、人の心に火は点けられない 78

社長の気力の差で企業は決まる 80

指導者の姿勢 得意淡然失意泰然 83

社長が偉いのは、すべての責任を負う存在だからだ 88

悪い話を耳に入れてくれる補佐役を持つ 91

経営は生きるか死ぬかの覚悟で 94

気力を維持するには不断の努力しかない……………	96
信用と信念を守るためには徹底して戦え……………	98
健康管理も大事な仕事の一つ……………	101
将来への強い思いが決断の大きな力になる……………	105
トップの決断の方向は社員に未来を予測させる……………	107
経営者は時に非情の決断を迫られる……………	109
リスクを恐れるな。安住は停滞への道になる……………	113
技術革新は問題意識を持つことからスタートする……………	116
現状維持は相対的な退歩……………	118
画期的な製品開発には営業部門の協力が不可欠……………	120
次世代を見つめる研究者を育てる……………	123
生きた情報は人脈ネットワークから得られる……………	125
情報を足で集める「百姓経営」の強味……………	127
人との交わりで得る知恵が人を磨く……………	129
人材の育成と確保は経営者の最も大事な仕事……………	131
従業員の意欲を喚起する基本は仲間意識……………	134
徳は才の主人であり、才は徳の下僕である……………	136

決断

変革

研究開発

人脈と情報

人事の要諦

目標とビジョン	高く掲げた目標のもとで組織は活性化する……………	138
	パイオニアとしての「誇り」は「力」となる……………	141
組織強化	拠点長に必要なオーナーシップ……………	144
	同族意識による経営は会社を崩壊させる……………	146
	上場は同族意識との決別を促す……………	149
パートナーシップ	世界に通用する経営理念は信頼とフェアネス……………	151
	「ギブ&テイク」を旨指す……………	154
	海外進出先の将来に夢を与え続けよ……………	156
人の国際化	現地での人脈づくりが成否の鍵……………	159
	現地理解が海外進出成功の鍵……………	162
	ブラジルには夢がある……………	164
松と共に五〇年	松が取り持った駐日大使との親交……………	167
	「松籟科学技術振興財団」設立で松への恩返し……………	171
第3章 一一一世紀型企业の条件〈対談〉	加護野忠雄・長谷川末吉……………	176
〈年譜〉	長谷川末吉とハリマ化成の歩み……………	200

はじめに

ちょうど一〇年前、ハリマ化成が大坂証券取引所市場二部に上場したとき、親しい友人に「裸一貫から苦勞して育て上げた会社が上場企業になったのだから、一代記をまとめてみてはどうか」という勧めを受けたことがあった。

しかし、自分を実力以上に誇張したり、事業がいかにも創業当初から順風満帆に拡大してきたように受け取られるのではないかという気持ちもあって、その友人には「自分の性分には合わない」と、意にもとめずにそのままにしていた。

その後、日本経済は成長時代が続き、当社の業績も順調に伸び、株式は東京、大坂両証券取引所の市場一部に上場されるまでになった。これらのことは、社長交代を含めて私の描いていたハリマ化成の長期計画に沿って進行していた。

ところがバブル経済の揺り戻しによる低成長時代になって業績に翳りが見えてきた。役員会では、売上げ、利益の減少傾向に歯止めをかけるように言っている。だが、残念ながらここ数年の業績は低迷したままである。

会議での役員の発言を聞いてみると、現状認識の甘さに切歯扼腕せざるを得ない。業績が伸びない

のを景気のせいに行ったり、いざれ景気はよくなるだろうと安閑としている者もいる。口では必死で頑張ります、とっているものの、目標達成への取り組み姿勢、意識が弱い。創意工夫も足りないように思える。

最近では、新製品の開発に時間がかかり、工場では考えられないようなミスで不良品を出したりしている。営業が平気で赤字販売をするケースも目立ってきている。

そして膠着した在庫の山を前にして、責任の所在が明確にされないままになっている。また新しい事業をお膳立てしても、なかなか私が考えているように進行しない。

これらの原因は、一言でいえば意欲の欠如にある。創業当時のように一人一人が石にかじりついてもやり遂げるといふ必死さ、わが国初のトール油プラントの建設に踏み切ったときのように、目標に向かって全社一丸となった「燃える集団」としての姿が最近はどうも見られない。

この背景には、当社が一部上場企業になったことよって、「一流会社になった」、あるいは「もう会社はつぶれない」という浮かれた気持ちで役員以下にあるためではないかと思われる。上場企業になったからといっても、真の一流になるか、二、三流で終わるかは我々一人一人の決意と行動にかかっているのであって、まして、会社が倒産しないという保証では決してない。

こうした現状を見るにつけ、早く何らかの手を打たないと、倒産の憂き目を見る恐れもある。私には、この悪循環を何とか断たなければならないという思いがここ数年強くなっていた。

そんな胸の内を親しい友人に話したところ、現在の気持ちを全社員に直接伝え、現状に警鐘を鳴ら

すには、一代記をまとめるのが一番の策かも知れない、ということになった。そこで、本書の執筆にとりかかる次第となったのである。

私は創業して一〇年間ほどは、会社が生き残るために必死で知恵と身体を使い、やれることには何でもチャレンジしてきた。

誰もが考えることであるが、特に同業者より原料ロジンをいかに安く入手し、いかに多くの付加価値をつけて高く売れる商品を開発するかに心血を注いできた。

幸いにして、わが国初のトール油事業に成功し、安価で安定した原料ロジンが確保できたことによつて業績を伸ばし、新分野、得意先を広げ、日米合弁事業や海外進出、上場などを果たすことができた。

しかし、その間には、倒産の危機にさらされながら必死で金策に走り回ったことや新しい事業への可否について悩みに悩んだことも幾度かあった。

さらに、「出る杭は打たれる」と言われるように、同業者の、近代民主主義社会では考えられないような卑劣な妨害も経験してきた。私は、そのつど従業員の先頭に立って身体を張って闘ってきた。もし、これらの闘いの一つにでも破れていたら、今日のハリマ化成はなかっただろう。

一生懸命に仕事に取り組めば、自ずと道は拓けるものである。時には天が味方してくれたとしか言いようのない事もあった。

また、従業員をはじめ数多くの友人や知人、家族などに支えられて、松脂一筋に今日まで生きて

こられた人生の幸運に、私はこの誌上を借りてまず感謝の意を表したい。

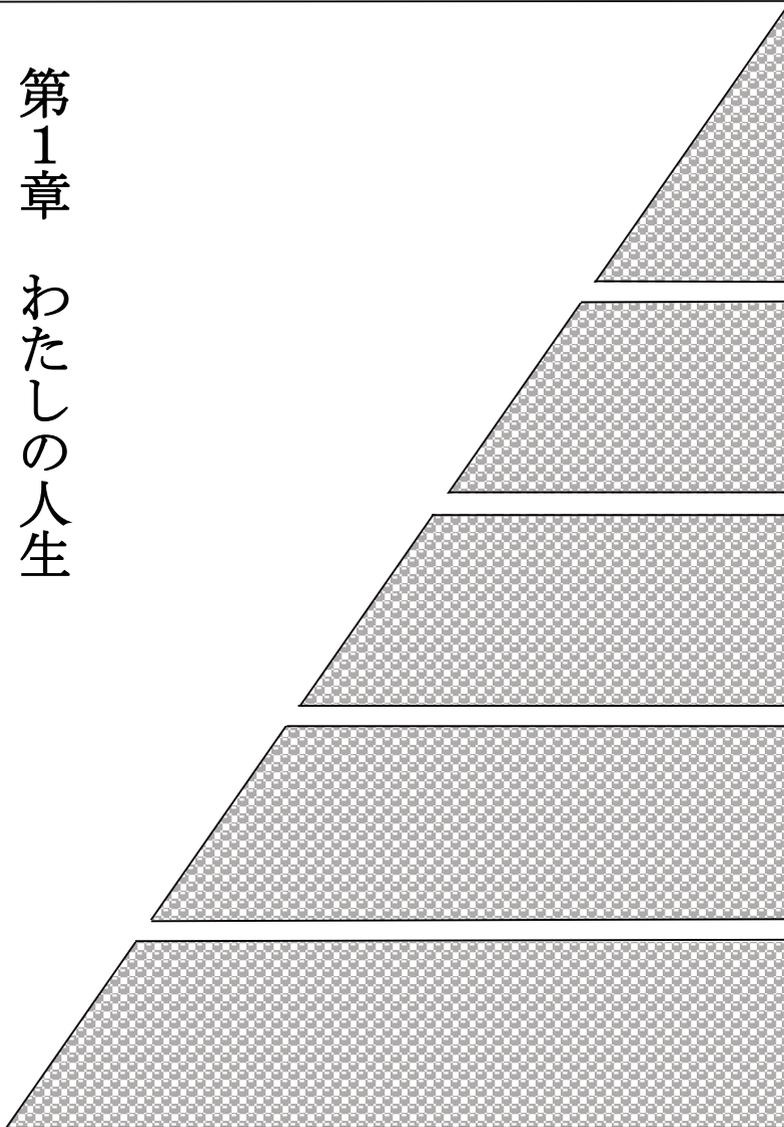
そして、今後ハリマ化成を引き継いでくれる若い世代が、非常に厳しい状況に直面している現状を認識し、チャレンジ精神を奮い立たせてくれることを心より願っている。

本書が、その一助となれば幸甚この上ない。

著者誌す

一九九五年十一月

第1章
わたしの人生



■「松脂の化学」一筋に半世紀■

私が創業したハリマ化成は、一言でいえば「松脂（まつやに、ロジン）化学」一筋の会社だ。そう、あの松の木から採れる松脂を化学する会社である。産業分類の呼称は「ネーバルストアズ産業」ということになる。古くは、船が木造の帆船時代から、船の内外部の水漏れ防止やロープなどの防水に松脂が重宝がられてきた。それで海軍（Naval）の必需品（Stores）と称されるようになったのである。ノアの方舟にも、コロンブスの船にも松脂が使われたという。

といっても現在もネーバルストアズ産業で生産される製品が主に船の防水に使われているわけではない。現在、松脂は製紙、合成ゴム、塗料、接着剤、インキにと、さまざまな産業分野に不可欠な基礎材になっている。一般の人には馴染みの薄い分野だが、合成ゴムを例にとると、自動車用タイヤなどの合成ゴムは石油化学製品であるスチレンとブタジエンを重合して製造されるが、この重合するときに、必ず松脂を原料とした乳化剤が使われている、といえば少しは、お分かりいただけるのであるまいか。

私は、この松脂とともに生き、松脂によって事業家に育てられた。で、松脂との出会いを私はまず感謝しなければならぬ。

振り返ってみれば、いわゆるサラリーマン技師から独立して会社を創業したのが一九四七（昭和二十二年）だから、私の経営歴も四八年を過ぎたことになる。自宅に二坪ほどのバラックを建て、工場

にし、応接間を事務所にしてのスタート。その会社が一部上場企業にまで育った。直近決算での売上高が二二〇億円台。ブラジルの現地工場も軌道に乗り、アメリカにも自社ビルを持ち、事務所を設置。今また、中国・桂林への進出も決定している。同時に食品や観光事業などの多角化も進んでいる。

こうした状況をみれば、いかにも順風満帆で今日まで来たように映るかも知れない。事実、世間様からはそのようにいわれる。しかし、私自身にすれば苦しい時の方が多かったように思う。好不況の時代の波に翻弄される小舟のような思いを抱いたこともある。取引先にだまされた、銀行の手堅さに悩まされたこともあった。設備投資の決断に眠れぬ夜を続けたこともある。

だが、そういう数々の体験を、いま、こうして回顧できる私は幸せ者だというべきだろう。

■加古川中学入学を許してくれた家族■

私は一九一七（大正六）年、七月三日、兵庫県加古川市神野町福留で農業を営む長谷川重三郎の次男として生まれた。末吉と名付けられたのは、五人兄妹の末っ子だったからである。日露戦争に従軍して金鵄勲章を受けたことのある父と、毎朝近くの神社へのお参りを欠かしたことの無い信心深い母ゆう、そして兄、姉の愛情に囲まれた、恵まれた少年時代を過ごした。

神野尋常小学校（現・加古川市立神野小学校）に入學したのは、一九二四（大正十三年）、七歳のときであった。小学校ではあまり勉強をした記憶がない。とにかく村でもガキ大将で一日中、川や池に入って魚をとったり、泳いだり、近くの山に小屋をつくって遊んだ。当時は、家に牛を飼っていた

ので、その世話も私の仕事だった。野や山を駆けめぐり暗くなるまで遊んだ子供の頃は、長い人生の中でも未だに鮮明な楽しい思い出である。

当時の社会通念からすれば、長男が家を継いで、親の面倒を見る。次男、三男は小学校を卒業すれば、どこか都市の商家や製造業者を頼って丁稚奉公にでるのが当たり前であった。奉公先で、商売なり技術を身につけて自立の道を見つけることが、本人の幸せになると、大方の家の親は考えていたのである。よほどの資産家か豪農でもない限り、次男坊の中学進学は考えられなかった。

私はあまり勉強はしなかったが、小学校時代の学業成績はいい方だった。一九三〇（昭和五）年に天皇陛下が県下に行幸されたとき、小学校を代表してお出迎えをしたことが今でも強く印象に残っている。卒業間近になると小学校の先生も中学進学を勧めてくれた。私も、強い進学の希望を持っていた。

私の気持ちをよく理解してくれていたのが一番上の姉だった。

「先に試験を受けてしまいなさい。話は合格してから。すべったんでは話にならないでしょ」

姉の忠告はまったくその通りであった。私は、それから懸命に勉強して入学試験に臨んだ。結果の良し悪しは分からない。だが、やるだけのことはやった。

幸いにも試験には合格した。しかし、折り悪く金融大恐慌から世界恐慌が起き、失業者の増大は農村の危機にもつながっていた。

私の生家は、父が金鵝勲章によって年間一五〇円の恩給を受給していたこと、農業の副業として収

(かます)を仕入れて肥料会社に納入していたこともあって比較的余裕があった。ところが入学試験の前に二人の姉が相次いで嫁入りしていた。嫁入り支度に金がかかるのは、今も昔も変わらない。家の経済状況を考えれば、中学進学は難しいかも知れないと考えた。

私の気持ちの塞ぐ靄を払ってくれたのは兄の一言だった。

「末吉も頑張ったんだ。やってやればいい」

父は、「よし」と頷いた。

当時の状況を考えれば、こうした家族の思いやりには頭が下がるばかりである。

■朽木は彫(ほ)るべからず■

私は、加古川中学(現・県立加古川東高校)に進んだ。ここでは後にハリマ化成草創時に苦楽を共にした元常務の大内作夫、元取締役の小島恭らと机を並べた。加古川中学の友人は今でも私の大きな財産である。

中学時代は多くのことを学びながらも、瞬く間に過ぎた思いがある。その中学の授業で自然に体が震えるような感動を覚えたことがあった。一年生のときである。それは漢文を教えていた故三河修二先生が教示された言葉を聞いたときだった。

朽木は彫(ほ)るべからず、糞土(ふんど)の牆(しょう)は朽(ぬ)るべからず。

中国の聖人である孔子の『論語』にある言葉で、朽ちた木は彫刻のしようがないし、ぼろぼろに腐った土塀は、上塗りをして、修繕しようとしても不可能である、といった意味である。怠惰で修養する意志がない人間は教え導きようがないことを教えている。

同じく論語に、「墳せざれば啓せず。俳せざれば発せず」というのがある。「発憤」と用いられるが、これも不断の努力する意識の大切さを説いたものである。何事にもあれ、積極的な開拓精神がなければ、成功も達成も覚束ないことだろう。

中国でも儒教に対する批判はあるようだが、私は、向学心を促すこの論語の言葉を知ったことだけでも加古川中学に進んだ甲斐があったと思っている。極端にいえば、一年生のときの三河先生の授業だけでも中学五年間の価値があったと思うほどである。

人は弱い。苦しい道と楽な道が分かれていれば、楽な道を進もうとするのが人情というものだろう。だが、楽な道の行き先に決して楽土はない。特に仕事に関してはそれがいえると思う。人の行く裏に道あり花の山、である。

私も岐路に立って、進む道を迷ったことが度々あった。怠け心が起きそうなきももあった。そうしたところで、気持ちを支えたのが、「朽木は雕るべからず」の言葉だった。

■松脂との運命の出会い■

加古川中学を卒業したのが一九三六（昭和十一）年、二・二六事件の直後であった。社会は戦時体

制にそなえ、技術者養成、技術力強化を急務としていた。そこで県立工業学校内の技術者養成所で化学技術の基礎を学んだ。そして一九三八年四月に、精製樟脳メーカーの日本樟脳（現・日本精化）に入社した。

会社の研究設備は立派なもので、図書館にある有機化学に関する原書では京都帝大（現・京都大学）に次ぐといわれていた。ともかくいい会社だ、というのが入社直後の感想だった。研究室には理学博士、薬学博士の学位のある人もおられ、研究レベルの高い会社であった。

私が、やがて生涯の事業とする松脂と出会ったのは、日本樟脳に入社した翌一九三九年のことであった。

松脂（ロジン）との出会いの背景を簡単に説明すると次のようになる。

当時、日本の特産品であり専売品でもあった樟脳も、その原料である粗製樟脳（楠木から採取）は熊本県、鹿児島県、高知県、そして台湾から入手していた。日本樟脳はこの粗製樟脳から精製樟脳を製造する唯一の会社であったが、肝心の粗製樟脳が枯渇する方向にあった。勢い事業を存続させるには合成樟脳の研究が重要課題にならざるを得ない。すでに私が入社した年に会社では合成樟脳の間試験工場が完成していた。そして翌年、神戸の東部に位置する青木に合成樟脳の原料となるテレピン油を国産の生松脂から生産するために、生松脂蒸留工場を新設した。

テレピン油は、折からの国際関係の状況悪化で、輸入が望めなくなる気配があった。そこで日本樟脳は国産生松脂の蒸留工場新設に踏み切ったのである。

ちなみに生松脂とは、松の木に傷をつけると、その傷口から出てくる粘着性のある樹脂状物質で、それには約七〇%のロジンと二〇〜二五%のテレピン油が含まれている。

それまで私は、研究補助員として中間試験工場に勤務していたが、青木の生松脂蒸留工場新設にもなつて、同工場の主任を命じられた。

その二年後、専売法の規定で合成樟脳と精製樟脳の製造兼業が禁止されたので、日本樟脳は別会社「日本樟脳化学」を設立、青木の生松脂蒸留工場は新会社にそのまま譲渡されることになった。そのときから私は、この日本樟脳化学で、約三〇名の従業員を率いる、事実上の工場責任者の役割を果たさねばならないことになった。

入社して三年目、二四歳の私にとっては、大任であった。

蒸留工場で働く者はほとんどが親会社から派遣された年長者だった。そのうえ、親会社の精製樟脳の作業現場は清潔そのものであったが、生松脂の蒸留工場は汚なく、作業も重労働のため嫌われ文句が絶えなかった。主任といつても若い私のいうことを聞かない。特に、工場のボイラーを焚く汽缶士などは、私の指示をことごとく無視するふうであった。当時は汽缶士不足でこの仕事には免許が必要で余人にできないことを知っていたからである。「石炭の質が悪くて投炭がきついから助手をよこせ」、「こんな仕事はできない」。彼は体よりもまず口を動かした。ボイラーの圧力が下がれば蒸留はできない。当初は彼を宥めながらボイラー圧力の維持ばかりを考えていた。だが、彼にばかりかまっていられない。

それで私は意を決して、汽缶士の講習会に出て、免許を取得することにした。自分でボイラーを焚ければ、そんなに不満があるなら来てもらわなくて結構と言える。

汽缶士の講習会には、一ヵ月間通った。仕事を終えてからの講習だけに辛いこともあった。だが必死さは苦しみを吹き飛ばしてくれた。

また、青木工場に勤務していた間には、大阪専門学校第2部理学部化学科にも通った。一九四一年四月から四三年九月までの二年半の間、終業と同時に汽車に飛び乗って大阪へ向かった。独身寮に帰り着くのは夜一〇時を回っていた。

厳しい毎日だった。人を動かすことがどれほど大変なことも思い知った。だが、このときに苦勞した人の使い方、労務管理、生産工場の管理などの勉強が、今日まで大いに役立つてきたと思う。

■終戦を機に独立、創業■

日本樟脳化学で生松脂蒸留に精根を傾けている間、一九四一（昭和十六）年二月八日、日本は退くに退けない状態に自らを追い込むかのように、真珠湾を攻撃、太平洋戦争へと突入していった。いつも戦争は悲惨だが、資源のない国の戦争はとくに悲惨である。

開戦とともに軍需省には不足物資協議会と呼ばれる、非常時を乗り切るための対策本部が設けられ、全産業が戦争へと駆りだされていった。日本樟脳化学も、真っ先に戦時体制に組み入れられた企業であった。そして、海軍の燃料関係で中将待遇だった小松茂京都大学教授が研究顧問として着任され、

合成樟腦でなく艦船用の厚板鋼板生産に欠かせない極圧潤滑油と電纜用ロジンの生産を急ぐよう命令が下された。

極圧潤滑油は、それまで全量が海外から輸入されていたが、戦局の急迫から国産化を急がねばならないものであった。また、電纜用ロジンは海底ケーブルなどに用いる高性能の絶縁物質で、ロジンを原料に生産されるものであった。

そのため私は、戦時中も引き続き生松脂と取り組み続けることになった。

一九四五年三月、電纜ロジンの工場が失火で焼け、二人が焼死し、一人が重傷を負った。生松脂蒸留工場は難をまぬがれた。

また、その年の五月には午前七時頃に出社すると工場敷地のあちこちに高射砲部隊が高射砲を配備している光景を目の当たりにした。工場の近くにあった、海軍の航空機を製造していた川西（当時）航空会社爆撃の情報が入っていたからである。その情報通り米軍機が飛来した。

敵機が飛来すると高射砲部隊は射ち続けた。速射される砲弾の破片が飛び散る。その破片を腹部に受け死亡した従業員もいた。空襲が終わった後に雨が降ると、工場の敷地に飛び散った砲弾の鉄片が錆び、地面が赤く染まっていた。

六月には阪神大空襲があり、工場にも焼夷弾が雨、アラレの如く落下して建物が全焼してしまった。

しかし、潤滑油工場をはじめ工場設備の被害は軽微であったためそれらの設備は、ひとまず整備して日鉄（現・新日本製鐵）広畑工場に移されることになった。設備の搬送を大部分終え、ちょうどお盆

休みで帰っていた加古川の郷里で私は、終戦の詔勅を聞いた。

戦後、日本樟脳は、樟脳設備を建て直し、生産を再開した。ともかくあらゆる物資が不足していた時代であり、セルロイド、無煙火薬、医薬品、防虫剤などに使われる樟脳も生産が追いつかないほどの需要があった。

生松脂の蒸留に関しては、消失を免れた原料が一部あったので、それを蒸留してロジンとテレピン油をつくり、大阪方面へ売りに出た。そのとき私は、営業部次長を拝命し、大阪にたびたび足を運んだ。それは生まれて初めての営業の経験だったが、製品は不思議なほどよく売れた。

しかし、生松脂に関する部門は、残されていた原料が底をついた段階で製造が打ち切られた。そして、終戦の翌々年の一九四七年夏になっても操業再開の目途が立てられなかった。やがて「生松脂の蒸留は将来も行なわない」との方針が発表された。

日本樟脳に入社してから、ずっと生松脂蒸留の仕事に取り組んできた私は、その生松脂蒸留中止の方針で、心の中に大きな穴を開けられたような思いを抱いた。それまで学んできたことの数々、苦しくもあり楽しくもあった工場での出来事が脳裏をかすめた。

同時に、松脂事業の可能性にも思いをめぐらせた。

原始の人類が矢じりを松脂で接着させたという接着剤としての古い歴史を持つ松脂。そればかりでなく、紙に使われるインキのじみ防止剤をはじめ塗料、印刷インキ、医薬などの原料として松脂は新しい時代の貴重な資源になり得るのではないか。米軍の進駐以来、急速に出回り始めたチューイン

ガムにも松脂は用いられている。

希望を持って将来を眺めれば、そこには明るい像が焦点を結ぶ。私には、松脂事業が非常に成算のある事業のように思えた。

事業化に不安はなかった。とにかく最善を尽くして、後は運にまかせる心境だった。

一九四七（昭和二十二）年十月、日本樟脳化学の上司の了解を得て、私は同社を退社し、一カ月後の十一月十八日、松脂事業の将来に夢を託して播磨化成、すなわち現在のハリマ化成を設立した。満三〇歳、生松脂蒸留技術があるものの、それ以外は本当に何もないゼロからのスタートだった。

まず、自宅に二坪ほどのバラックを建て、そこを研究所兼工場にした。事務所は自宅の狭い応接間。資本金は一九万五〇〇〇円、退職金やそれまでに蓄えた貯金を充てた。スタートは私を含め三人だった。私の事業に賛同してくれたのは、ともに加古川中学の同級生だった。先にも紹介した大内と小島の両君である。大内君は尼崎製鋼（後、神戸製鋼所に吸収合併）を退社して参加し、住友海上火災の北京駐在員だった小島君は、すでに日本に引き揚げてきていて、松脂事業の将来に賭けた格好での参加だった。また、女房の兄の眞島正志（元専務取締役）も創業当時は他社に勤務していたが、一年後に入社して仕事を手伝ってくれた。

■ 順風満帆の船出だったが…… ■

事業の目的は、「生松脂を蒸留してロジンとテレピン油をつくる」ことだった。だが、蒸留装置



創業当初 反応釜の代用にドラム缶を利用した石けん製造風景。

妻にも感謝している。

さて、生松脂の採取価格は、一八キロ入りの石油缶一個が一〇〇〇円余りだったから、一〇〇缶集荷すれば、運賃その他の経費で資本金の全額が消えてしまう。それに蒸留装置は差し当たって不可欠

を手に入れるには時間と金が必要だった。

その時期がくるまでは、原料生松脂の確保に全力を注いだ。生松脂が入手できなければ計画のすべてが崩れ去る。

当時は各地に生松脂の採取人夫がいた。彼らを束ねる親方と交渉し、採取林の選定、山の持ち主との契約が、生松脂確保のための主な仕事であった。

生松脂採取では、創業の前年に結婚した妻の協力もあった。採取人夫は四国の人が多かったが、彼らは採取の時期になると現場近くに宿をとり、そこから山に入っていた。採取人夫の親方との事前交渉は、いつも自宅で行なった。そのときに、妻は嫌な顔ひとつせず食事をはじめ万事に気を配ってくれた。その姿勢は、会社が成長してからも変わることがなかった。正月に数多くの社員が自宅を訪ねてきても、明るくもてなしてくれた。事業を陰で支えてくれた良きパートナーとしての

な設備である。その資金手当てもしなければならぬ。

そこで私たちは、まずサツカリンづくりを始めた。砂糖に代わるサツカリンは至上の調味料として需要が大きかった。石けんも、殺虫剤も二坪の工場で作った。つくったものは、そばから売れていき、この売上金を資金の一端に加えていった。ものづくりができる技術を持っていることに、このとき大いに感謝した。

だが、本来の事業目的である生松脂蒸留の仕事に着手するには、ボイラー、真空ポンプ、蒸留缶などの蒸留装置一式を何としても早く調えなければならない。私は思い切つて銀行を訪ねてみた。

だが、銀行はこれに必要な資金は当初一切融資してくれなかった。返ってくる答えは、「不動産があれば」という言葉のみであった。仕方なく私は、農地を持つ父に頭を下げ、土地担保の提供をしてもらい、妻の実家にも不動産担保提供を願った。妻の実家をあてにする自分の姿は心地よいものではなかった。

預金を安全確実に運用することが預金者保護という銀行の使命であることは、冷静に考えれば理解できる。だが、当時は銀行の手堅さに苛立ちを覚えた。そして、このときの悔しさが後に「折りあれば不動産手当てをする」私の経営方針のひとつになったと思う。

念願の生松脂蒸留に必要な機材が揃い、自宅の隣地三百坪（約一〇〇〇平方メートル）を購入し、そこに木造平屋建て延べ一四九平方メートルの生松脂蒸留工場が完成したのは、会社設立から一年経つた一九四八（昭和二十三）年十一月だった。いよいよ生松脂蒸留事業の始まりである。

生松脂蒸留工場の完成が予定より大幅に遅れたために前後したが、既にこの年の五月、満を持して販売の拠点として大阪市東区瓦町に大阪事務所を開設していた。

私は、松の木を求めて近隣の山々を歩き回り、生松脂採取の権利を買った。戦時、日本油脂、朝日麦酒（現・アサヒビール）、白石工業などは自社で生松脂を採取し、その蒸留を日本樟脳化学に委託していた。事業開始後、この取引先がそのまま私の「工場」の得意先となり、製品のロジンやテレピン油はつくる先から売れ、働けば働くだけ事業が発展する時期を迎えた。そして翌一九四九年四月には蒸留装置増設と、まさに順風満帆のスタートであった。

順調に滑りだした事業だったが、日の出があれば日没がある。六甲の山並みの起伏のように、事業には山もあれば谷もあった。

一九五〇（昭和二十五）年に入ると、油脂原料の民間輸入が再開され、その年の後半になると生松脂の一次加工品であるロジンの安価な輸入物が入り始めた。輸入製品との価格競争が始まったのである。

一方、その頃になると国内にも同業者が五〇社ほど林立していた。内外、ライバルだらけである。生松脂を集めて蒸留するだけでは、やがてこの事業が立ち行かなくなことは目に見えていた。また生松脂の採取は夏に限られるだけに、工場が年間を通じてフル稼働するには大量の原料ストックが必要であった。といって一年分の生松脂を買い込んでおくほど資金も潤沢ではなかった。それで生松脂蒸留のシーズンオフ対策を考える必要があった。これらの問題をどう打開するか。私にとっては、経

営者としての判断が試される初めての場面であった。

■ 蒸留屋から技術会社への脱皮 ■

その頃私は大阪と加古川を往復しながら、工場に入る一方、得意先開拓にも当たっていた。得意先では、単にロジン、テレピン油を売り込むだけでなく、関連商品の要望を聞きながら、現有設備の活用と、その技術の応用が生かせる仕事を探していたのである。

得意先で関連商品の要望を聞くうちに、当社の蒸留技術を生かして、米糠や大豆、綿実などの製油油滓よりの蒸留脂肪酸が塗料原料としてのニーズがあることが分かり、すぐさま五〇（昭和二十五）年九月に脂肪酸蒸留装置を新設して、製油油滓よりの蒸留脂肪酸の生産を開始した。

また、新しい技術を必要とするが、ロジンをそのまま販売するのではなく、さらに二次加工して付加価値をつけて販売すれば、過当競争による経営の圧迫要因はとり払える。さらに自社製ロジンが不足すれば、輸入ロジンを手当てし、年間を通じて仕事が確保できる。

今では多くのロジン変性樹脂を製造しているが、このときのロジンの二次製品とは、ロジンとグリセリンを高温で反応して製造するエステルゴムと呼ばれるロジン変性樹脂で、風船ゴムや木工用塗料に使われていた。

材料での勝負でなく、技術という付加価値で難局を切り抜けるしかなかった。そのために、参考書を片手に連日連夜の研究を実験室で続けた。

今からみれば、エステルガムの生産は、技術的にも極めて簡単な仕事といえる。だが、初めてつくる者にとっては、文字通り未知のものへの挑戦である。私は、反応釜の前に座り込んで夜を明かすことがしばしばあった。

そして五一（昭和二十六）年に反応釜を新設して本格的なエステルガムの現場製造を開始し、翌五年には、増産体制を整え、自社製ロジンのほぼ全量を二次加工するまでになった。

その時の苦心が今日のハリマ化成の本格的な基礎になっていると思う。革新に取り組まず、旧来の事業を続けた同業他社は廃業に追い込まれ、わずか一〜二年で五〇社が六社以下になり、やがては四社ほどが残るだけとなったからである。

■倒産の危機■

ロジンの二次加工樹脂分野への進出によって、ひとつの大きな壁をクリアした会社は、また帆を大きくはって順調に航路を進みはじめた。

ところが再び、思いもかけない危機に遭遇する羽目になった。製造の方は順調だった。が、今度は販売で失敗したのである。商品納入先の間屋が倒産、不渡り手形をつかまされてしまった。不渡り手形に記載してある額面は三九六万円。当時の資本金が四〇〇万円だから、ほぼ資本金に匹敵する額である。

その倒産した間屋は大口の取引先であった。いまでも思い出すのは、この間屋が倒産する直前のこ

とである。問屋の息子の結婚式が一九五三（昭和二十八）年暮れも近くにあった。私は式にも招かれた。豪華な結婚式で、家屋敷も堂々たるものだった。さすがは大問屋と感心もした。これなら取引も安心であると思った。

ところが、年が明けた五四年の一月九日、手形の決済を求め問屋を訪れると、その問屋が倒産していたのである。一カ月もしない前に、あれほど豪華な結婚式を挙げ、倒産のそぶりはもちろん、経営の苦しそうな様子はついぞ見せなかった。悪意にとれば、招待客をペテンにかけるような行為である。しかし、そのように憤ってみたところで、どうする事もできない。

私の方にも、その問屋の金を当てにしての手形決済が四日後に控えていた。下手をすれば連鎖倒産になる。東京でまごまごはしてられない。私はいそいで加古川に帰り、金策に走った。

そこから悪夢のよう四日間がはじまった。目は血走り、髪は逆立ち、周囲の光景が目に入らない。生家の田畑、義兄の自宅、ともかく担保になるものをかき集める格好で高利貸しから金を借りた。月利三分弱。それでも足りなかった。この四〇〇万円は、当時の月間売上高の約半分に相当した。創業からそう日の経っていない会社にとっては、大変な額であった。

足りない分は、友人に融通手形を切ってもらい、手形の決済場所である神戸銀行（現・さくら銀行）東京支店に行き、一通目をようやく落とした。

運がよいといふべきか、融通手形で当座をしのいだ直後に、私は新聞の融通手形を戒めた記事を読んだ。

「融通手形は電気椅子のようなものだ。これに、座ると企業は必ず死んでしまう」

私は記事を震える手で切り抜いた。そして経営覚え書としてメモを書き続けてきた手帳にその切り抜きを貼り付けた。安易に融通手形を使えるといった軽挙を慎むようである。

それにしても、創業以来最大といってもよい、そのときの危機は私を存分に鍛えてくれた。経営者はどのような事態に陥っても焦ってはならない。経営者の心の動揺は、必ず社員に不安を与える。そうした状況での仕事に好結果は期待できないからだ。

その難局をどうにか切り抜けた後、私は、「得意淡然失意泰然」を座右の銘とするようになった。

■わが国初のトール油事業に着手■

ロジンを加工することにより事業の新しい局面を開くことができ事業拡大に自信を持った。そして松脂事業をさらに伸ばしていくために、日本で初めてのトール油事業に手を染めたのである。それは、すでに米国でパルプ廃液を原料にして高純度のロジンを製造する技術が確立され、一九四九（昭和二十四）年に製造プラントが稼働している。これがトール油事業というものであると聞いたからである。

トールとはスウェーデン語で「松」を意味するからトール油は「松の油」である。そこでトール油事業とは、具体的には松材をクラフトパルプ法でパルプを製造する工程で出てくる廃液から、ロジンと脂肪酸を含んだ油分を粗トール油として回収し、この粗トール油を原料に、真空下で精密分留して高純度のロジン（トールロジン）と脂肪酸（トール油脂肪酸）を精製分離する画期的な事業である。

ロジンは、こうして製造するトールロジンのほかに、当社が創業より取り組んでいる生松脂を原料に蒸留して製造するガムロジンと、松の切り株や根の部分から溶剤でロジン分を抽出したあと蒸留して製造するウッドロジンの三種類がある。

しかし、ガムロジンやウッドロジンは、生産国の松資源、天候、経済、政情などの変動により、その生産量や価格が左右される恐れがある。それに比べてトール油事業の原料は、世の中に紙が使用される限り、パルプ工場から工業的に安定して、しかも安価に確保することができる。そのうえ、それまで捨てられていたパルプ廃液を再利用して社会のためにもなる。まさに一石二鳥も三鳥もの事業として目をつけていたのである。

ところが、国内では誰もトール油事業に取り組もうとはしなかった。理由は、パルプ廃液再利用の道は多額な投資を必要としたからである。

私は、エステルガムの生産を開始した頃からトール油事業の検討を始め、一九五二（昭和二十七）年に、トール油の試験生産を開始していた。といっても、国内でトール油を生産した経験、実績は皆無であり、日本樟脳時代に学んだ高真空蒸留技術をベースに試行錯誤でパルプ廃液の粗トール油の蒸留に取り組むといった状態であった。バッチ式の蒸留装置が完成し、テスト開始から操業を開始するまでには、二年の歳月を要した。

しかし、この技術が確立したからといって本格的なトール油事業に進めるものではなかった。それは、この装置では高純度のロジンと脂肪酸の分離は理論的に不可能だったからである。実際にそのと

きの製品は、蒸留トル油と呼ばれるロジンと脂肪酸の混合物で、塗料や石けんの用途しかなかった。だが、本格的なトル油事業を推進するためには、パルプ廃液からの原料確保ルートづくりとともに、トル油製品をユーザーに馴染んでもらわなければならない。それはトル油事業に不可欠なステップであった。

そして一九五四（昭和二十九）年、将来の事業拡大を見越して現在の加古川製造所の地、野口に一万五八六平方メートルの土地を購入したのを機に、トル油事業に本格的に取り組んでいくことを決意した。やがて、そこにわが国初のトル油精密分留のプラントを建設することを夢見て……。

広大な野口工場の敷地に、まずトル油蒸留工場を完成させたのをはじめとして、一九五六年からテレピン油精製装置、製紙用サイズ剤（インキのにじみ防止剤）、ロジン変性樹脂製造装置、塗料原料のフタル酸樹脂製造装置などを新設、あるいは粟津の本社工場（当時）から移設し集約化を図った。本格的なネーバルストアズ企業としての基盤が整い始めたのである。

トル油プロジェクトは、そうした動きと併行して進められた。それだけに慌ただしい毎日だった。一九五七年にテストプラントが完成、その運転が繰り返され、実用化の目途もついた。あとは「連続式真空精密分留装置」と呼ばれる本プラントを建設するだけであった。

新プラントの設備投資額は一億二〇〇万円。当時の資本金が八〇〇万円、年商が四億円弱のときの投資だけに、一歩間違えば会社は確実に危機に陥る桁違いの投資額だった。事実、「そんな投資をしたら、潰れるのところがうか」と、銀行筋や相談した人などから苦言や忠告も受けた。だが、私はプ



わが国初のトール油精密分留プラント 完成は1958年10月。それは、社運を賭けた一大プロジェクトであり、全社員の熱意の結晶でもあった。

ラント建設を決断した。

当時は、神武景気といわれた好況に代わって、世間にはナベ底不況の嵐が吹き荒れていた。銀行に正面から切りだしてみても融資は不成功に終わるとは火を見るより明らかであり、資金手当てで苦しみ抜くことも予感できた。

しかしこの時、私は、トール油の精密分留が技術的に可能ということが分かった以上、このプロジェクトは社運を賭けてもやり抜かねばならないと考えていた。

トール油プロジェクトが成功すれば、製紙会社のパルプ廃液↓粗トール油↓ロジン↓製紙用サイジング剤というサイクルができる。すなわち、原料を製紙会社から入手し、その原料から製造した製品を製紙会社に納入するサイクルができる。それで原料調達先である製紙会社と密接なコンタクトが可能になり、粗トール油から製造されるロジン、脂肪酸の有効な利用技術の研究もまた、サイジング剤だけでなく、粗トール油から製造されるロジン、脂肪酸の有効な利用技術の研究も

進行中で、ツール油プロジェクトは底知れない付加価値を生み出す可能性を秘めていた。

資金面から退却することはハリマ化成の成長の芽を自ら摘み取ってしまうことになる。その愚は避けなければならぬ。経営者にとって社内シーズの可能性の芽を摘むことは最悪の行為である。

■必死な者に射し込む曙光■

私は資金手当てのために、それまで取引のあった銀行を訪ね歩いた。だが、社会はなべ底不況の真っ最中である。話はうまい具合には進まず、思案投げ首になることもあった。

しかし、信念あるところに道は通じる、との諺が日本にも西洋にもある。ものごとに真剣に取り組んでいると、目標達成のために必要と思われる情報をキャッチする感覚が鋭敏になるのかも知れない。寝ても覚めてもツール油プロジェクト資金のことを考えていた私のアンテナにキャッチされた情報は「新技術の企業化制度」という税制援助の話であった。

この制度は、産業技術振興策のひとつで、国民経済に緊要な新しい技術を企業化する場合に限って、設備投資額の二分の一を初年度で償却することを認めるという、きわめて有利な税制上の特別措置だった。この制度の適用を受けることができれば、銀行の融資を受けやすくなることは明白だ。国が緊要とみる技術の企業化には、ニーズがあり、事業の成算もあると見てもらえるからである。

それよりも肝腎なのは、ツール油プロジェクトを「緊要な新技術」として認めてもらうことである。でなければ、話は前に進まない。

新技術企業化制度の認可権は通産、大蔵の両省にあった。

まず通産省に申請書類を提出した。果たして、審査がパスするか。ツール油プロジェクトは、まずこの制度に賭けようと私は考えていた。それだけに、通産省の反応を手に汗する思いで見つめなければならなかった。

書類を提出しながら、ツール油がどういうものか、またこの技術が未利用資源の有効利用にいかに関与するものか。そして塗料、製紙業界への貢献度について説明した。

担当官の返事は早かった。

「中小企業でこんな申請は初めてです。日本の税制は大企業に有利なものが多いが、これは中小企業向けの税制なので是非活用して欲しい。いい前例をつくる意味で通産省は応援しますが、大蔵省の方が先決だから、頑張って大蔵省の審査をパスしてください」

あまりに事態がスムーズに運んだので、少し怖いような感じだった。

次は、いよいよ大蔵省への説明である。新技術企業化制度は税制上の優遇措置であり、最終的決定権は大蔵省が握っている。

通産省の担当官は帰り際に、書類整備上のいくつかのアドバイスをくれた。その指導に従って、書類を整え直し、再び上京したのは一九五八（昭和三十三年）七月二十四日、夏の暑い日であった。

大蔵省の担当官は若い技官だった。担当官は黙って書類に目を通しはじめた。その間、私はツール油の試験生産を開始した一九五二（昭和二十七年）年から今日まであしかけ七年間のプロジェクトの進

行を断片的に思い浮かべていた。

なかでも、社運を賭けたこの本格的なツール油事業を成功させるために、一二〇〇万円を投じてパイロットプラントを建設したこと。このパイロットプラントを運転して得たデータを基に、蒸留機械の専門家である日本化学機械の松本技師の協力で原料供給量、吹き込み蒸気量、加熱温度、棚段数などを決定して本プラントの設計を行なったこと。そして基礎工事も完了して本プラントの据付け工事が始まっていた五八年五月、技術課長の荒木が念のために、本場アメリカで稼働中のツール油プラントの見学を終えていたこと。そして間違いなく製造できるという報告を受けていること。…等々。また、プラントの発注先は、日本樟脳時代の上司だった山田清一理学博士が社長を務める日本化学機械にお願いでいたが、その山田社長から支払い条件について、五年の延べ払いで構わない、という便宜を図っていただけのことも決まっていた。

それだけに、大蔵省の審査に果たしてパスできるかどうか、神にも祈る心境だった。

書類に目を通しながら、大蔵省の若い技官は、「加古川ですか」とつぶやいた。会社の所在地である。

「そうですが、ご存知ですか」

「ええ、学徒動員で行ったことがあります」

「もしかして、姫高（旧制姫路高校）ですか」

「そうですが…」

縁は異なるものである。「加古川ですか」の担当官の一言から話が弾み、担当官が姫路高校で荒木先生に世話になったことが分かった。荒木先生は、文学博士で人望も篤く、姫路高校の校長を務められた方で、わが社に学卒技術者第一号として入社した荒木久雄技術課長（元取締役）の父であった。また、担当官は「荒木君とは同期」とも言った。

伊藤と名乗った技官と私は、ともに世間の狭さを語り合って、打ち解けた。本当に奇縁であり、幸運としかいいようがない。

「書類が受理されるようにしなければいけませんね。課長補佐には私からもよく説明するようにします」

伊藤技官の言葉を背に、私の足取りは軽く、大蔵省の門を出た。そのとき、空一面に曙光が射しているように思えた。

縁というものの不思議さはまだ続く。

大蔵省からの帰り道、私は虎ノ門にあるお得意先に立ち寄ってみようと思った。得意先の専務に会って、大蔵省での経緯を簡単に話した。不思議な巡り合わせを誰かに聞いてもらいたい潜在意識があったのだろう。話を終えたときに、専務は次のように言ったのである。

「それなら塩崎課長の担当でしょう」と。

塩崎課長というのは、後に愛媛一区から自民党公認で出馬し、代議士（元国務大臣）となった塩崎潤氏である。

「塩崎さんは松山高校の同窓生でしょね。私からも頼んでおいてあげましょう」

専務はその場で電話をとり、たったいま申請書を出してきた件についての口添えをしてくれたのである。

大蔵省の正式認可が下りたのは一九五八（昭和三十三年）十月二十八日であった。

■ トール油プラントは全社員の熱意の結晶 ■

新技術企業化制度の申請書を提出して、大蔵省から認可が下りるまでの三カ月間、認可が下りることを信じて、プロジェクトチームには完成を急ぐように指示した。トール油事業は必ずやハリマ化成の事業の核になる。そうも確信していた。であれば、プラントの完成は一日も早い方がいい。

プラントの工事の開始は五月、そして新技術企業化制度の申請が正式に受理された時点で、設備はほぼ完成していた。

トール油プロジェクトは、社運を賭けた仕事だった。そして、このプロジェクトが当社の飛躍の基礎になった。野口工場のトール油プラントを原料基地として、三年後に製紙用薬品工場を富士市に建設したのをはじめ、北海道・白老、埼玉・草加、仙台・岩沼、四国・伊予三島などの需要地に工場建設を進めることができたからである。

また、このプロジェクトは、銀行、通産省、大蔵省その他多くの関係者のご理解があつて完結したことは確かだが、そこには全社員の熱意が集中し、みな気持ちが一いつにまとまったことが、完成

に向かう大きなエネルギーになったと思うのである。

新技術企業化制度の申請を提出する一年前、資金手当てをどうするか苦吟していたときに、社員に向けて、トール油プラント建設の設備資金の特別融資をお願いした。毎月の支払い給料の一〇パーセントの融資を頼んだのである。この融資金の利息は日歩四銭、年利にして一割五分に設定した。いかには銀行利息の二倍以上の金利とはいえ、考えてみれば、経営者が社員に給料の一部を拠出してもらうのは、虫のいい依頼である。振り返ると、恥かしさもある。だが、私は、社員の給料を借りてでも、このプロジェクトは完成させたいと、考えていた。

その気持ち伝わったのか、特別融資金は一年で二五〇万円となった。額は総投資額のほんの一部にすぎない。しかし、特別融資に応じてくれた社員がたくさんいたことが、プロジェクトを絶対に成功させるんだ、という不転の決意を改めて私に与えてくれたのである。

■国際化への第一歩■

企業の国際化は、いまでこそ常識的になっているが、ハリマ化成が国際化に取り組んだ時期は早かった。ただ、それが来たるべき国際化時代を見通して、といった次元のもでなかったことは打ち明けておかねばならない。

実情をいえば、当社は早い時期に国際化に取り組まざるを得なかったのである。国際化への第一歩を踏み出さざるを得なかった背景は、またしても原料手当てであった。

原料の多様化と自給を目指したトール油プラントの建設は、振り返っても誇り得る決断であったと思う。

しかし今度は、そのトール油事業の原料となるパルプ廃液の粗トール油確保が難しくなってきたのである。

一九六〇年代に入る頃から、国内の良質松材が枯渇しはじめた。「常盤なる松のさ枝を……」と万葉集にも歌われているように、松は永久不変の樹木といわれてきた。たしかに現在も松の木は、どこでも見かけることができる。しかし、産業用資源として松をとらえれば、生育に四〇〜五〇年かかる日本の松は、急速に発展する産業界の需要に追いつかなくなったのである。

したがって日本のパルプ産業は六〇年代に入る頃から、その原木を松材から闊（広）葉樹や輸入チップにたよるようになった。そうしたパルプ廃液からは粗トール油が出ないのである。

当社のトール油プラントは、最初はA塔（脱ピッチ塔）とB塔（ロジン・脂肪酸塔）の二塔だけであった。しかし、プラントは、やがてC塔が増設されることになった。

プラント改造と、C塔建設の目的は処理量アップとトール油脂肪酸の品質の向上であった。当初、パルプ廃液の粗トール油からピッチ、ロジン、脂肪酸の順で分留していた。ところが最後に分留される脂肪酸にはまだ数パーセントのロジンが含まれており、脂肪酸の純度を上げるには、もう一度B塔を稼働させて精留作業を経なければならなかった。その再度の精留作業を行なうために増設したのがC塔である。C塔完成によって当社のトール油プラントは、効率的な一貫した精密分留ができるよう

になり、処理量アップにつながった。

またC塔建設によって品質も大幅に向上した。当初、生松脂からとれるガムロジンや植物油からとれる大豆脂肪酸などに馴染んでいたユーザーは、パルプ廃液から得るトールロジンやトール油脂脂肪酸を「代用品」のように見ていた。その見方が、それらを原料とする製品を使う内に変わってきた。品質上の問題がなかったからである。それで、需要は着実に伸び、一九六〇年十月に、C塔はフル稼働するまでになった。

改良が加えられ、生産量も品質もアップしたハリマ化成のトール油プラント。ところが日本国内に原料になる粗トール油がなくなってきたのである。このままでは、苦勞して建設したトール油プラントは、宝の持ち腐れようになってしまう。

海外に目を向けはじめたのは、その頃からであった。

■井の中の蛙が大海を知る■

トール油事業は欧米が先行していた。それらの欧米の企業は、日本のネーバルストアズ企業が宿命的に抱えている原料手当てをどのように行なっているのだろうか。私は、池田内閣が所得倍増計画を打ち出した一九六〇（昭和三十五）年の四月に、欧米諸国のネーバルストアズ事情の視察に出た。

私にとって初めての海外視察旅行であった。旅程は二カ月。北極圏まわりでまずコペンハーゲンに到着し、デンマークから、スウェーデン、ドイツ、オランダ、スペイン、ポルトガル、イギリスなど

の諸国を見て歩いた。欧州では、ハンブルグ郊外にある塗料メーカーを訪れたときに、同社がすでに三〇年も前からトル油の研究に取り組み、すでに年間二万トンの粗トル油処理能力があることに驚かされた。また、高度な技術、原料粗トル油をアメリカ、フィンランド、スウェーデンの各国に全量依存していることも、ハリマ化成の今後を考える上で大いに参考になった。

さらに私が「井の中の蛙」であったことを思い知らされたのは、欧州からアメリカ南部のサバンナ市に入ったときであった。

そこには世界一のクラフトパルプ工場があった。まず、驚かされたのは、その規模の大きさである。パルプ生産量は日産二〇〇〇トン。日本の最大手のパルプ会社の日産能力が三〇〇トンであったから、桁違いの大きさである。そして、そのパルプ工場の中にあつたユニオンキャンプ社のトル油プラントも驚嘆せざるを得ないほどに規模が大きかった。私が訪問したときの年間処理能力が一万五〇〇〇トン、それを二カ月後に精留能力を三倍に上げ、年間四万五〇〇〇トンにパワーアップするというのである。ハリマ化成の当時の年間処理能力は六〇〇〇トンに過ぎなかった。

見るもの聞くものすべてが刺激であり、新鮮であつた。そして、この後に訪れたハイデンニューポート社での出来事が、ハリマ化成の国際化の大きなジャンピングボードとなる。同社は、当社が海外から導入した技術の提携企業の第一号である。

その提携話について述べる前に、欧米視察旅行で瞠目させられた光景にも触れておきたい。その光景によって私は、会社をさらに立派なものに育てる闘志をかきたてられたからである。

私が多もや驚かされた光景は、ハーキュレス社の研究所にあった。研究所には八〇〇人の研究員がいて、博士の称号を持つ人が三〇〇人もいた。施設も立派である。約一〇万平方メートルの芝生のなかに煉瓦づくりの研究所が点在し、その外周一〇〇万平方メートルの土地には、一八ホールゴルフ場、テニスコート、プールがあり、研究所員の家族もそこに自由に出入りしていたのである。

それは生涯忘れられぬ光景であり、私は、いつの日か当社にもこうした素晴らしい研究所をつくるのだと、自分に言い聞かせていた。

■国際化の道を米ハイデンニューポートケミカル社に学ぶ■

創業間もない頃、私は設備資金が欲しくて復興金融公庫の窓口に、融資の依頼に訪れたことがある。そのとき書類を出すのに何度もためらった。事業を始めたばかりで、どうせ突っかえされるだろうと。だが、設備資金はどうしても必要で、伸るか反るかの正念場と書類を出した。係員は書類と私の顔を見比べていた。

「あなた、ええ耳しとるな。よっしゃ、その耳にかけて貸したろ」

係員の言葉だった。まさに福耳のご利益というところだが、その福耳のせいかどうか、私には、人生の節々で心から、自分は幸運な男、と思うようなことにぶつかる。トール油プラント建設で、「新技術企業化制度」の申請を提出しに、大蔵省を訪れたときもそうだった。

そしてまた、ハイデンニューポートケミカル社(当時)との提携でも、多分に幸運な面があったの

である。同社は、後にテネシーガス社に買収され、さらにテネコ・ケミカル社と社名を改めたコングロマリットの化学部門として、テネコ・ケミカル社の一事業部となり、現在は企業再編をへてヒュルズアメリカの一部門となっている。

そのハイデンニューポートケミカル社を訪れたときに、私はロジン関連部門で、用途開発などに関するさまざまな質問をした。すると話の途中で担当者が、「そういえば、ノーデックス部の者が明日日本に向かうといっていた。会ってみますか」といったのである。同社のノーデックス部は、古くから塗料の乾燥助剤、重合触媒、分散剤、助燃剤などに使用される金属石けんの生産に取り組んでいる世界のトップメーカーであった。ハリマ化成も、塗料用樹脂の拡充と関連製品の開発に懸命になっていたところであり、文字通り渡りに船という格好であった。

私は、ノーデックス部の担当者に会って三〇分ほど話し、別れ際にこう伝えた。

「ハリマ化成にも、提携の用意があります。是非、わが社にも立ち寄ってもらいたい」

偶然ともいえる、この三〇分の会見が端緒となって、ハリマ化成は同社と技術提携を結ぶことになる。ビジネスは机上では成立しない。人が人と会い、情報を交換するところから始まる。同社との提携を振り返るときに、そう思わずにはいられない。

同社との提携が実現するまでには三年の歳月を要した。政府の認可が下りたのは一九六三（昭和三十一年）六月であった。

提携までの期間は短くはなかった。その間に、私は技術提携によって、単に提携品目に関するノウ

ハウを得たということだけでなく、調印に至る過程で実に多くのことを学んだと思う。海外事業に取
り組む心構え、アメリカ大企業の生産管理、販売技術のノウハウ：等々。

ハイデンニューポートケミカル社との提携は、ハリマ化成の国際化の意義ある一歩であった。

■宿命的課題■

池田内閣の所得倍増政策以降、日本経済は高度成長期へと突入した。一九六五（昭和四十）年には
山陽特殊鋼の倒産、山一証券の経営破綻などがあつたが、結局「四十年不況」は、一過性のものに終
わり、以後も景気は拡大基調にあつた。

ハリマ化成が、事業を一気に拡大させたのもこの時期だった。東京オリンピックの開かれた一九六
四年一月には、本社部門を大阪に移し、二月にはハイデンニューポートケミカル社から技術導入した
金属石けんの工場を稼働させ、九月には名古屋事務所を開設、十一月に資本金を一億円に増資。翌六
五年には富士研究所を設立。六七年には、念願の中央研究所の設立、東京工場、高砂輸入基地の完成。
また、この年にはトール油プラントの処理能力アップによって、トール油国内市場占有率でトップに
立っている。さらに六八年には関西ペイントとの合弁会社三好化成工業㈱を設立した。六九年には仙
台工場が完成、各地の工場も次々に新たな設備を加えるなど、その拡大のスピードには我ながら驚く
ほどであった。

だが、こうしたためざましい発展を遂げている間も、私の脳裏から片時も離れない問題があつた。先

にも触れた原料確保の問題である。

アメリカには『ネーバルストアズ・レビュー』という業界専門誌がある。その一九六一年十月発行のイヤーブックでは、世界のトール油工業を概観した記事があるが、ここでは「日本では精留工場が五カ所で稼働しており、粗トール油の年間処理能力は合計一万七〇〇〇トン。これに対して生産量は一万二〇〇〇トン」と記している。

生産量が処理能力にはるかに及んでいない理由は他でもなく、原料の絶対的不足なのである。

この記事が出た後も、日本のトール油事業における原料問題は年を追うごとに深刻度を増していった。その記事の二年後には、ハリマ化成が集め得た原料の粗トール油は、品質の良否にかかわらず年間二八〇〇トンという事態となった。処理能力七〇〇〇トンに対して稼働率は五〇パーセントにも満たないのである。

当社にとって、それは危機的状況だった。未利用資源の有効利用の意義に燃えて出発したトール油事業だったが、松材のパルプ廃液さえ意のままにならないという宿命的な原料不足が、当社の行く手に厳然と立ちはだかったのである。

このとき、「トール油事業はもう諦めるべきではないか」との意見も社内にあった。だが、私は「諦めるのはまだ早い。行けるところまで行って、決断はそこですればいい」と考えていた。

その発想は、単に精魂を傾けて建設したプラントへの愛着からでたものではない。私は原料確保のために、まだすべてを尽くしていないのではないか、言い方を換えれば、まだ打つ手があるはずと思

い続けていたからだ。私のそうした考え方を支えていたのは、一九六〇年の欧米視察旅行での見聞だった。

アメリカを訪れたときに飛行機の窓から見下ろした見渡すかぎりの針葉樹林、その豊富な資源を活用している何社ものパルプメーカーの存在である。ドイツの塗料会社が粗トール油を全量輸入に依存しながらトール油事業を続けているように、ハリマ化成にも輸入による原料確保の道が残されている。私の胸の中には、その思いがあった。

そして、それから数年間は欧米市場で原料の粗トール油を購入し、何とかトール油プラントの稼働を続けた。

■トール油事業の復活作戦■

「兵は拙速を貴ぶ」という言葉がある。勝負の行方は一瞬の勝機をいかに掴むかにかかっていることを訓えた言葉である。つまりは即断即決の大切さである。これは私の経営信条のひとつでもあり、持つて生まれた性格でもある。

トール油事業を復活させるに際して、私はこの信条で事態の打開に当たった。

まず一九六六年に技術提携先が主催するノーデックス世界会議（ハートナー企業会議）に出席した。その後も六七年、六八年と渡米した。目的はいうまでもないが、それ以上にトール油事業を継続発展させるための原料確保に有利な方法を発見することであった。特に、長期に渡って安定して原料粗ト

ール油を供給してもらえる可能性を探ることであった。現地では紹介を受けた人にまた別な人を紹介してもらおうという格好で、可能な限り、数多くのツール油事業関係者と会った。

こうした行動を続けているとき、アメリカのパルプメーカーと接触しているなかで耳よりな情報が入ってきた。ジョージア・クラフト社がパルプ部門で利益が出なくなってきたので、副産品を活用したツール油事業を計画中であると。

ハリマ化成は安全確実な原料確保のために複数の粗ツール油の輸入先を欧米に持っていた。そしてジョージア・クラフト社もその内の一社であった。

もし、アメリカ国内でこの事業を展開したら当社へ原料が入らなくなってしまう。私は、取るものもとりにあえずジョージア・クラフト社の企画担当副社長のレイ・ハンソン氏にハリマ化成の技術で、日本で合弁のツール油事業をやらなにかと持ちかけたのである。

当時のジョージア・クラフト社の粗ツール油の年間生産能力は五万トン。当社は一九六七（昭和四十二年）に再度の処理能力アップ工事を終えて、年間二万トンの処理能力であった。

その後、機会があるごとに合弁事業の有利さを説得していた当社にアメリカから朗報が届いた。一九六九年九月のことだった。

ジョージア・クラフト社の副社長レイ・ハンソン氏から「東京で会いたい」との連絡を受けたのである。

ハンソン副社長とは東京で九月二十二日に会った。

「これまでのような原料輸出の形でなく、日米のトール油合弁事業を始めたい。原料は年間五万トン
をアメリカ側で保障し、生産は日本で行なう」

話は明快だった。私は「やりましょう」と即答した。

■合弁会社「ハリマMID」の設立■

当社がジョージア・クラフト社に対するプロポーザルを提示したのは、一九七〇（昭和四十五）年
二月だった。合弁事業に関するハリマ化成の考え方、事業プランを示し、そこから具体的な折衝に入
っていったのである。

両者の話し合いは順調に進み、その間、ハリマ化成はやがて供給されてくる五万トンの粗トール油
を精留できる体制づくりを進めていった。

そこに、信じられない事件が起きた。

十月六日の早朝、ジョージア・クラフト社から一通のテレックスが大阪本社に送られてきた。そこ
には「合弁事業計画を打ち切りたい」とあったのである。

訳がわからなかった。翌日、急遽、岡村企画開発部長（元取締役）をサンフランシスコに派遣した。
岡村はハンセン副社長に会い、理由を尋ねたが、最初は「理由はいえない」の一点張りだったという。

それで担当者は夜の街にハンセン氏を連れ出し、執拗に食い下がった。

「納得がいかない。本当の理由を話してくれ」と。



ハリマ MID (株) 設立の調印式 (1971年11月) 心に残る友となったミード氏 (写真左) と調印式に臨む。

ハンセン氏は根負けして、理由を話し始めた。

そこで、判明したのが悪質なデマが流されているということであった。

ハリマ化成には手形の発行能力がない。銀行はすでに融資を打ち切っている…、といった事実無根の他愛のないデマであった。しかし、ハンセン氏は、こういう中傷でも耳に入った以上は自分一人の

判断でプロジェクトを進めるわけにはいかない、というのである。

岡村は、「それでは事実関係を調べ、然るべき人と相談してください」とハンセン氏に頼み、「相談することを約束する」との答えに一縷の望みを託して帰国したのであった。

さて、ジョージア・クラフト社と当社の合弁事業計画を続行するか打ち切るか、案件はミード社役員会に持ち込まれた。

ミード社はジョージア・クラフト社の親会社であり、オハイオ州デイトンに本拠を構えるアメリカでも有数の林業・製紙の企業である。

ジョージア・クラフト社のハンセン副社長は約束通

り、親会社のミード社に是非を問うてくれたのである。そして、役員会の席でゴーサインが出されたのである。

しかも、今度はジョージア・クラフト社ではなく、親会社のミード社が自ら当社と手を組んで合併会社を設立することを決定したのである。

この連絡を受けたとき、私だけでなくプロジェクト部隊の顔に一気に生気が蘇ったことを今も覚えている。一九七〇年十一月四日のことだった。

その月末以降、ミード社からは経営学のドクターをはじめ弁護士、公認会計士などで構成される専門家が派遣されてきた。また、これと併行して、シンクタンクのバツテル記念研究所の技術陣が、当社の技術の調査に入った。

そして、彼らによって契約書が作成されたのである。当初、日本側のパートナーであった安宅産業と一緒にこの契約書を交わしたとき、こんなことまで条件に入れるのかと驚いたほど詳細な内容であった。一九七一年十一月一日に、合併会社「ハリマMID株式会社」は、日本政府の正式認可を受けて設立された。

MIDはこの合併事業に参加したミード社、インランド・コンテナ社などのインシヤルである。資本金は三億円。社長には私が選任された。

ところで、この日米合併計画で、アメリカ側の代表として交渉に臨んだのは副社長を務めていたネルソン・S・ミード氏だった。同社の創業者の曾孫というエリートビジネスマンで、小柄で笑顔を絶

やさず好々爺然とした感じだった。

合弁が成立して間もない頃、妻子と一緒に、デイトン市郊外の自宅に招かれた。約一〇〇万平方メートルという広大な敷地を案内してもらったが、そこはまるで自然公園のようであった。以後、ミード氏とは年に一回は互いに訪問し合い、家族ぐるみの親交が続いた。

そのミード氏は一九九一年の十一月に他界したが、いつまでも心に残る友人だった。仕事は徹底的に任せてくれた。合弁会社の業績が常によかったわけではない。だが、そんなときも励ますだけで、文句は一言もいわなかった。目先の利益を優先しがちなアメリカの経営者としては異色の存在であり、私はミード氏から、信頼し合う力の素晴らしさを教わった。

■陰謀に断固とした対応■

ハリマMID設立と同時にスタートさせたのが、完全無公害を宣言した粗トール油の年間処理能力七万トンのクローズドシステム精留プラントの設計であった。

原料の粗トール油には独特の臭気がある。その臭気をはじめ処理工程中の一切の悪臭を大気中に逃がさないのがクローズドシステムである。

この世界初の完全無公害プラントの検討はハリマMIDに建設本部を設けて作業が進められた。当初の編成スタッフは九名、それに石川島播磨重工の技術陣、外部スタッフが加わっていた。

合同会議は連日もたれ、やがてプラント模型ができあがった。そのとき新聞各紙は、水俣病やカネ

ミ油症など公害問題が社会の最大関心事となっていたときだけに、クローズドシステムの精留プラント模型の写真入り記事を大きく載せた。

そんな矢先に、国会における衆議院公害対策特別委員会で、当社が公害を起こしていると指摘する発言があったのである。官報には次のような発言内容が記載されていた。

「ハリマ化成は隠しパイプで工場廃水をタレ流している。厳しく、調査し、今後の工場増設、合弁会社の工場新設は認めないようすべきだ」

「長谷川社長は、加古川商工会議所会頭という地位を利用して市の職員に圧力をかけている」と。

ハリマ化成は地域に育てられ地域とともに歩んできた。私は心からそう信じてきたし、今も信じている。だから地域の環境を壊す公害には、常に万全の体制で臨んできた。それだけに、なぜそのようなことをいわれるのか最初は不思議な思いを抱いていた。

発言の内容はすべてが事実無根であった。その発言を行なった議員は、調査はおろか、工場へ一度もきたことがない。それでどうして見てきたようなことをいうことができるのか。官報に記載された発言内容を詳細に分析すると、余りにも事実無根のことが多い割にトール油のことについては専門家でなければ分からないような技術的なことが詳細に述べられている。これには唆（そそのか）した者がいると私は思った。

やり場のない怒りを押さえながら私は東京に向かった。○議員と会い、発言の根拠を質すためである。私は信念を守るための闘いは避けてはならないと思っていた。発言議員と徹底して闘ってもよい

とも考えていた。

その議員はのらりくらりと逃げるような話ぶりだった。しかし、話を聞くうちに、当社が米国ミード社等とで進めているハリマMIDの合併事業を中止させ、同時に稼働中のハリマ化成の工場までも止めさせて、当社を抹殺するために、またもやX社が仕組んだ陰湿な謀略であることが推察できた。サンフランシスコでの中傷事件に続く第二弾の妨害工作である。

私の、その推察は当たっていた。それが判明したのは、X社のメインバンクである三和銀行の常務から電話が入った一九七三（昭和四十八）年五月だった。

常務は電話で「X社と値引き競争で喧嘩をしているそうだが、その件で一度話し合いの場をもつてはどうか」と伝えてきた。

私は尋ねた。「常務さんは、X社と私どもが喧嘩をしている理由をご存じですか」と。常務は、何も知らないようだった。

「それでは、仲介をしていただいても無駄になります。もし、X社が悪いことをしたと認めるなら、話し合いに応じます。今はそれまで待ちます」

そう返答をした一週間後に、再び連絡が入った。X社は、これまでの妨害行為を認めているという。それではということで、私はX社の社長と三和銀行で会った。三和銀行常務と神戸銀行（現・さくら銀行）大阪支店長も同席した。

席上、私はまず、これまでのX社の当社に対する数々の行為を具体的に示し、それらが事実かどうか

かをはっきりさせたいと伝えた。このうち、商社やジョージア・クラフト社などに当社を中傷したことをX社は認めた。しかし、ハリマMIDの工場建設を妨害するために政治家に国会での発言を頼んだことについては、白を切り通そうとした。

「まだ、知らんといわれるのですか」

私の我慢は限界を超えた。それで三和銀行の常務に、「よく、こんな卑劣な会社と取引されてますな」といって、席を立つた。常務はエレベーターの前まできて、ここは私に預らせてくれ、と頼んだ。だが、もう私はX社の社長の顔も見たくない思いだった。

それから、さらに一週間が過ぎたときに、X社が国会議員への工作をしたことを認めたとの連絡が三和銀行の常務から入ったのである。

いずれにせよX社の行為は、許されるものではない。それに、極めて危険である。明らかにX社の妨害工作で倒産に追い込まれた同業者が二社ある。当社も、もしハリマMID設立に対するX社の妨害工作に屈していたら、崩壊の危機に陥っていただろう。

ビジネスのルール、モラルを忘れて陰湿な工作を続けるX社。事実を調べず、その業者に頼まれて国会の場で発言する議員。私は怒りを通り越して悲しい気持ちになった。

そうした事件があつてしばらくして、ある会合で妨害工作をし続けたそのX社の常務と顔を合わせた。彼は、にやにやしなから挨拶に近づいてきた。私は思わず声を荒げた。

「顔も見たくはない。あっちへ行け」と。

心の中では殴り倒したいくらいの気持ちだった。

ところで、国会での公害発言があったとき、地元の工国会議員から「公の場で正論をぶつけても事態は解決しない。今は静観すべき」との忠告を受けた。だが、私は思った。従業員・会社の名誉を守るためにも、信念を持って闘わなければならないと。会社の信用は従業員のモラルに直接に影響を与え、使命を遂行する力を左右すると考えたからであった。

■世界初クロードシステムの完成■

国会での当社の問題は、その後国会解散などがありうやむやのうちに立ち消えた状態になった。しかし県や通産局への事情説明に時間をとられ、着工は大幅に遅らざるを得なかったのである。

プラント建設の工事着工を待つ間、ハリマMIDの関係者は、ハリマ化成のツール油プラントでの大気の測定結果や臭気の実験データを持って役所通いを続けた。ミード社からは粗ツール油の備蓄を開始するとの知らせが入っていた。

ハリマMIDの処理能力七万トンの新鋭プラントから生産されるツールロジンやツール油脂脂肪酸を原料にした、ハリマ化成での二次加工製品の増産計画もすでに立てられ、工場の新設・増設計画は目白押しの状況になっていた。

調査の結果、いわれなき汚名がついに払拭されたのは一九七二（昭和四十七）年十二月二日であった。工事開始の許可が下りたのだ。

満々と水をたたえたダムから一気に放水が始まるように、全社員のエネルギーは集中され、世界初のクローズドシステムへの挑戦に向けられた。

急がねばならない。ハリマ化成を信じ、合弁会社のすべての経営を一任してくれたミード社との信義を守るためにも、約束したスケジュールは守らなければならない。

当初の完成予定となっていた七三年八月に照準を定め、建設工事は急ピッチで進められた。

公害のあらぬ嫌疑で数カ月間を待たされたために、工事は遅れている。そんなこともあって、春が過ぎた頃にもっとも心配したのは梅雨時の雨のことだった。

私は、空を見上げて毎日のように祈った。「今日一日降らないでくれ」と。一念は通じる、というのは真実と思う。この年はカラ梅雨で、天は建設現場に陽光を注ぎ続けてくれた。

ハリマ化成は、その恵みに応えた。世界初のクローズドシステムによる精留塔は、その銀色の体に照りつける太陽を反射させながら、雄姿を中空に伸ばしたのである。プラントの完成は一九七三（昭和四十八）年の八月三十日だった。

翌日から試運転が始まり、問題箇所をチェック、改造が行なわれ、本稼働に入ったのが十月六日。初めて原料粗トール油がフィードされた。

プラントの全スイッチが入れられて六時間後、琥珀色のロジンが出てきた。続いて次のタワー（塔）から淡黄色のトール油脂脂肪酸が。プラント内の各部署では歓声が上がった。トール油事業に着手して

から二二年、合併計画の話し合いが始まってから四年の歳月を経て、世界初のクローズドシステムが動き出したのである。

湧き上がる歓声の中で、私は胸を熱くし、思わず目頭を押さえた。

■「NS-1」作戦の头号令■

日米の合併会社「ハリマMID」の設立、世界的スケールの処理能力七万トン精留プラントの建設は、宿命的課題であった原料の安定確保を実現し、ネーバルストアズ企業としての基盤を確たるものにしただけでなく、社員に大きな自信と誇りを与えたプロジェクトであったと思う。

そうした士気の昂まりをさらに加速させようと、私は、プロジェクトの進展と軌を一つにする格好で一九七二（昭和四十七）年七月にネーバルストアズ業界ナンバーワンの地位を目指そうという号令を発した。

一気呵成という言葉があるが、企業の経営でも時の至るときをじっと堪え忍んで待たねばならないときと、好機に一気に業容を拡大させた方がよいときがある。クローズドシステムの建設プロジェクトを進めるときは、まさに後者の「時」と考えたのである。

そういうときに高く掲げた目標は、その目標に挑む信念と姿勢を強固なものにする。事実、「NS-1」作戦の号令の後、各部門は合い言葉に呼応するかのように奮い立ち、実績を残したのである。

例えば、中央研究所の技術陣は、所長で工学博士の若林他家男（元常務取締役）を中心に、ツール

油をベースとする混酸タイプと呼ばれる合成ゴム用乳化剤、ABS樹脂用成型加工剤、道路舗装用組成物などの研究成果を次々に残している。中でも、合成ゴム用乳化剤の製造法に関する研究は、学術的にも高い評価を受け、当社の石上雅久研究員（元企業開発部長）は、その研究で後に大阪大学から工学博士号を授与されている。同時に、その研究はハリマ化成の新たな事業の柱を確立させ、業績伸長に大いに貢献することになったのである。

合成ゴム製造法のひとつに乳化重合法と呼ばれる製法があるが、その製造過程で不可欠なのが乳化剤である。「NS-1」作戦を展開していた当時、合成ゴム用乳化剤市場は、同業の先発二社がゴムロジンベースのもので、ほぼ独占していた。その牙城にどう迫るかは、当時のハリマ化成に残された大きな課題であった。

二社の牙城を崩す強力な武器になったのが、学術的にも高い評価を受けた、トール油をベースとした合成ゴム用乳化剤だった。

生松脂から採れるガムロジンをベースとした合成ゴム用乳化剤は、品質面で優れている。合成ゴムメーカーには、そうした意識があった。だから、品質面でトール油ベースの製品が遜色ないことが分かれば、ハリマ化成の製品は受け入れられる。ガムロジンの相場は不安定だが、トール油ベースの製品であれば、安定した価格で供給できるからだ。

ともかく、それを合成ゴムメーカーに理解してもらわなければならない。営業部隊と技術陣はスクラムを組んでトール油ベースの乳化剤のPRに努めた。

そして、サンプルに大手合成ゴムメーカー一社が興味を示した後は、次々に販路が拡大されていった。現在は、日本ゼオン、日本合成ゴム、住友化学、電気化学など主な合成ゴムメーカーに当社の乳剤が納入され、日本の道路を走る車のタイヤの五本に二本には当社の合成ゴム用乳剤が使用されるまでになっている。

■加古川の地とブラジル進出■

ハリマ化成がブラジルに進出、サンパウロ市に「ハリマ・ド・ブラジル」を設立したのも「NS-1」作戦を展開中の一九七四（昭和四十九）年八月のことだった。

このブラジル進出を語るとなると、私が生まれ、ハリマ化成が育てられた兵庫県・加古川のことに触れないわけにはいかない。ブラジル進出のきっかけが、実は加古川にあったからである。

それを簡単に説明すれば次のようになる。

当時、兵庫県とブラジル・パラナ州は姉妹都市の関係にあり、アントニオ・ウエノ下院議員が来日したことがあった。そのときにブラジル・パラナ州のマリンガ市と加古川市が友好姉妹都市を結ぶ話が持ち上がり、加古川商工会議所会頭を務めていた私が姉妹都市提携の調査のためにブラジルを訪れることになった。

私は七三年の二月に訪伯した。以前から原料確保の意味からも海外事業の必要性は認めていた。だが、ブラジルへの進出は考えていなかった。

ところが、現地に着いて事情が一変した。

まず飛行場に到着して驚かされた。パトカーを先導にしての出迎えという大変な歓迎ぶりなのである。加古川市長のメッセージを携えているものの、ブラジル現地での事業化計画を別段持っているわけでもない。しかし新聞記者やカメラマンが私を囲んで盛んにインタビューする。おそらく現地には工場誘致の強い要望があり、私が加古川商工会議所の会頭ということで、企業化調査を兼ねて訪伯したものと受け取ったのだろう。

そして、マリंगा市側から工場進出用に五アールケル（約一二万平方メートル）の土地を無償で提供するという話が出た。

事情を一変させたもうひとつの理由は、ブラジルの松資源の豊富さであった。ブラジル連邦政府は一九六〇年代後半から、過度の開発で国土が草原化することを恐れて、松やユーカリなどを植林すれば税制上の恩典が与えられる制度を設け、植林を奨励する政策をとっていた。そのためにサンパウロ市郊外には驚くほどに松林が多かった。

私は、整然と植林された見渡すかぎりの松林を見ながら、創業当時、生松脂の採取権利を買うために松林を歩き回ったことが懐かしく思い出された。そして、この松から生松脂を採取してガムロジン製造する事業は、人件費の安いブラジルでは、事業として成り立つのではないかと考えた。

そして、パラナ州知事を表敬訪問したときに、この松林の話をした。州知事は、私の話に興味を持つたようで、「国内産業振興のためにも技術指導を兼ね、是非工場進出をしてもらいたい」という話

になったのである。

ともかく、その勧誘は真剣だった。

そこから話はどんどん進み、加古川市長の親書を懐に訪伯した一年半後には、「ハリマ・ド・ブラジル」の設立ということになったのである。

ブラジル進出の経緯を振り返ってみると、私は加古川という地域から有形無形の恩を受けていることを思わずにはいられない。もし、加古川商工会議所会頭でなかったら、ブラジルでの事業はなかったに違いない。

私が二代目の加古川商工会議所会頭に就任したのは、一九七〇（昭和四十五）年十月だった。初代会頭の大橋実次さんからバトンを渡されたのである。大橋さんは戦後まもなく路線トラック会社の播州貨物（昭和二十五年に日本運送に改称、現ネットワークエクスプレス）を創業、全日本トラック協会の初代会長として活躍した経済人だった。そして、この会社を宅配便では業界三位の企業に育て上げた現社長の大橋渡氏は、大橋実次さんのご子息である。

私は、大橋さんが加古川商工会議所会頭のときに副会頭を務めていたが、商工会議所の活動を通じて、また個人的なお付き合いの中で、多くの事を教わった。とくに、会社は社員なくては成り立たないことを心の底から思うようになったのは、大橋さんの行動を見ていたからである。

私は大橋さんとよくゴルフもした。あるとき一緒にコースを回っていると、大橋さんの会社の社員が、私たちがプレーをしているところに来て、深刻な表情で何やら報告している。社員が事故

で死亡したという。そこから先、大橋さんのゴルフは気の毒なくらいガタガタに崩れた。

運送業に交通事故はつきものである。もちろん安全管理には万全の策が講じられているが、不測の出来事もある。そんなときの対応も立派だった。運転手が起こした事故であっても、会社の代表として被害者には誠心誠意の償いをされていた。

大橋さんは明治人の気骨を残す人であり、豪傑だった。遊び方も豪快そのものだった。だが、人情の機微もよく知る人だった。経営者にとって人情の機微を知ることが、不可欠の要件ということも大橋さんから教わった心得のひとつである。

■大いなる可能性を秘めたブラジル■

話をブラジル進出に戻そう。

私がブラジルから帰国して二カ月後、パラナ州からウエノ議員を団長とする経済ミッションが来日、加古川の当社にわざわざ来られ、そこで重ねて熱烈的な勧誘をいただいたのである。

そこまで懇請されるのは、経営者冥利につきるといえるものである。それに、訪伯のときにブラジルの可能性を考えていたところもあった。

ただ、日本ではハリマMIDを設立した直後で、その立ち上がりエネルギーを集中させなければならぬこともあって、ブラジル進出は時期尚早との思いも同時にあった。

経済ミッションの懇請は熱烈であった。これはハリマ化成の運命というものかも知れない。自分の



ハリマ・ド・パラナ社の工場全景 ブラジルで最初のロジン製造工場。

運命を積極的に考え、前向きに生かすことで、これまでも道を開いてきた。私はそう考えて、進出を前提に検討することを約束した。

そこからさらに二カ月後の一九七三年六月、私は社員一人を連れて訪伯し、企業化調査に当たった。ブラジルにはアメリカ南部を原産とする幾種類かの松があるが、有望なのはエリオッテイ松と呼ばれる種類の松だった。わずか一二年で生松脂が採取できるほどに生育し、一本の松から年間二キロの生松脂が採取できることも判明した。

そのうえ、その豊富な松資源はパルプ原料か製材にしか利用されておらず、ブラジルが自国で消費する約三万トンのロジンのすべてが輸入に頼っていることが分かった。

これなら大丈夫だ。調査結果を検討し、私はゴーサインを出した。そして、翌七四年八月に「ハリマ・ド・ブラジル」を設立した。

続いて、この法人を母体に現地法人との合弁会社「ハリマ・ド・パラナ」を設立した。生松脂の採取とそれを原料としたガムロジンの生産会社である。

ハリマ・ド・パラナはただちにパラナ州ポンタグロッサ市郊外に三万平方メートルの工場敷地を取得、年間五〇〇〇トンのガムロジン

生産を目標とする工場建設計画が急ピッチで進められた。工場完成は七六年二月、とにもかくにもブラジルでは初めてのロジン製造工場である。

工場の竣工式には、ブラジル政府高官、経済界、日伯関係の有力者が数多く出席、その前途が盛大に祝われた。

しかし、いざ操業を開始すると、松林の地主が、松の木から生松脂を採取すると「松が枯れてしまふ」、「製材にならない」などと言出し、生松脂の採取に依じてくれず、わずかな生松脂の採取では採算がとって取れなかった。そうこうするうち、ブラジル経済の歯車が狂い始め、超インフレに突入した。困ったことにハリマ・ド・パラナの工場建設資金のほとんどはブラジル開発銀行からの借入であった。インフレ抑制のための高金利政策は、歩き始めたばかりのハリマ・ド・パラナには強烈なパンチだった。

結局、建設資金二億円を九%の利子で借りたのが価値修正後には四四%の金利となって、あっという間に五億円の借金が膨れ上がっていた。果たして事業を継続できるかどうか。ブラジルでの事業の大きな危機であった。古来、兵を進めるより、退くほうが難しいといわれるが、そのときには、その言葉を身にしみて感じた。

ブラジルでは、いったん会社を倒産させ、借金をご破算にした上で、再び事業をスタートさせるケースはままあるという。日本でいうところの偽装倒産に近い方法である。しかし、そんなことは私にはできない。それよりは、潔く撤退するほうが事業家としての信義を通せる。

だが、兵庫県と、パナ州が姉妹都市を結んで第一号の企業進出という経緯もあって、逃げて帰らない意地もあった。

継続を決すると、撤退か継続かと迷っている時間を打開策の思案に注ぎ込むからだろう、不思議に抜本的ともいえる知恵が湧いてくるものである。

私の導きだした結論は、金利が金利を生み、どんどん膨らむ金利負担の悪循環を断ち切ることだった。それには五億円を日本から送金しなければならない。その負担は決して軽くはなかった。だが私は、先を見通したときにそれが最善の策と考えた。

一方、現地でも原料の生松脂を確保するため地主への説得を必死で行なっていた。そして、まずサンパウロ州の農務局が州有林の生松脂採取を許可してくれた。あとは、これが引き金となって、サンパウロを中心に多くの地主が植林場の副収入になる生松脂採取に応じてくれるようになっていった。借金を返済し、身軽になって事業を再開した。すると今度は思わぬ幸運に恵まれたのである。

ブラジルには連邦政府直轄の合成ゴム製造会社。ペトロフレックス社があり、同社がほぼ独占的に合成ゴムの生産を行なっていた。合成ゴム生産には、ロジンからつくる乳化剤が不可欠なことは前にも述べたとおりだが、同社はその乳化剤の全量を輸入に頼っていた。

ところが、第二次石油ショックが起き、外貨を持たないブラジルは輸入を完全にストップさせる政策を敷いた。ペトロフレックス社も乳化剤の手当てに苦慮するようになった。

乳化剤はロジンからつくる。そのロジンは、すでにハリマ・ド・パラナで生産されている。であれ

ば、乳化剤の国産化に踏み切ってはどうかという話が現地で持ち上がった。

そこで一九七八年に設立したのが、国産ロジンを使って、合成ゴム乳化剤を生産する合弁会社「レジテック」である。

乳化剤の工場が稼働を始める直前あたりから、合成ゴム乳化剤の価格が急騰を始め、レジテックが出荷を開始するには三倍に跳ね上がっていた。今度は面白いように利益が出て、ハリマ・ド・ブラジルの赤字も解消することができた。

しかし、このレジテックに関しても思い出さくない別の苦い思いがある。それは、同社の工場建設のために日本から派遣していた若い二名の社員が、一九七九年二月二日に現地で交通事故に遭ったことである。一名が意識不明の重体であるとの連絡に私は大きな衝撃を受けた。

「何とか生命があつて欲しい」。直ちにいくら金がかかってもいいからブラジルで最高の治療をしてくれと現地に指示を出していた。

同時に困ったときの神頼みになるが、会社の氏神さんである野口神社の重松宮司にお願いして、最高の祈願をしていただいた。幸いにして、その後両名は回復してくれた。

話が元に戻るが、幸運が重なったこともあるが、すぐに撤退を考えず、その国にあつては、最も望まれる技術を持ち込み、相手国の工業発展に役立つ事業であったことが、ブラジルで成功している数少ない日系企業になり得た要因と思う。

かつてロジンの全量を輸入に頼っていたブラジルは、中国に次いで世界第二位のゴムロジン生産国

となり、年々増加する国内需要を賄ったうえ、輸出までできるようになっている。

現在、ロジン製造業者は約三〇社を数え、ネーバルストアズ事業に携わる人の数は二万五〇〇〇人から三万人にも達するといわれている。

偶然のきっかけとはいえ、異国での産業振興、雇用の増大、外貨獲得に微力ながらも貢献できてよかったと思っている。

■ブラジル事業成功の陰に人あり■

ブラジルでの事業は現在も順調に進んでいる。ところで、この成功の陰には、人に恵まれたことがある。なかでも現地日系社会の長老、山本勝造さんの知遇を得たことは、大きな幸運と思っている。

現在、山本さんは病で床に臥せている。一九九四年の暮れに私はブラジルに山本さんを見舞った。病院のベッドで、山本さんは私を見て涙を浮かべて喜ばれた。そのとき私は山本さんにどれほどお世話になったかを思い返していた。

ブラジルでサドキン電気電子工業を経営する実業家でもある山本さんは、日系人社会だけでなく、政財界の錚々たる人物とも幅広い人脈を形成していた。

私が初めて会ったときに、山本さんから、「ブラジルで事業をするつもりなら、少なくとも社員にはパーマネント・ビザを取らせてからやるべき」と助言を受けた。現地に根をおろす覚悟がないと海外事業は成功しないことの示唆であった。

その教えを実践してくれた社員がハリマ化成にいたことも幸運というべきだろう。その社員というのは本間実、笹倉充義、諸泉英次の三人で、彼らは「ブラジル三人衆」と呼ばれている。三人のうち本間は、パラナ州から経済ミッションが誘致要請に来日した二カ月後に、私と一緒に企業化調査のためブラジルに渡った社員である。

通常、海外に派遣された社員は、望郷の念にかられ、帰国できる日を待ちどおしく思うようになるというが、三人は現地残留を自ら希望するほどまでに、ブラジルに魅せられたようである。

そして三人とも現地の日系二世の女性と結婚した。

彼らは、この二〇年以上にわたって、現地側との接点に立ちながら、ブラジルの事業を育ててきたのである。彼らの存在がいかに事業運営の上で潤滑油的な働きをしたかは想像に難くない。

それは置くとして、現地に根をおろす覚悟の大切さを教えてくれた山本さんには、その後も陰に陽に助けられた。特にハリマ・ド・パラナが操業開始早々に金利負担でピンチに陥ったとき。そして合成ゴム用乳化剤の合弁会社「レジテック」を設立するときには、自らも出資をしてくれた。（なお、この項の記述については、日本航空の国際線ファーストクラス機内誌『アゴラ』の一九九二（平成四）年七月号に、『国際ビジネス最前線・ハリマ化成 われら超インフレ国でかく戦えり』というタイトルで、その一端が紹介されている。）

特定の個人だけでなく、日系人の方々が、長年にわたって築き上げてきた現地での社会的信用もまた、直接目には見えないのだが、私どもの事業を支えていることはいままでもない。

■上場へ向けての「NH40」作戦■

ハリマMIDの粗トール油処理能力七万トンのトール油精留プラントが完成、業績が安定し、ブラジルの事業が軌道に乗った一九七〇年代の終わり頃から、次のステップとして私は上場を考え始めた。

私は、松脂一筋に生きてきた。その時の経過が私に教えたことは、中小企業経営のコツは異色企業経営にあるということだ。

先端技術の革新スピードは、ますます速くなっていて、既存の製品が一夜にして新しい製品に置き代わることもあり得る。激しい技術革新の競争に生き残るには、自社固有の基盤技術を深め、異業種の技術と複合させながら、さらに専門化させていく以外にない。そのためには、どうしても創造力のある人材が求められる。そして人材を得るには、研究体制をはじめ人材が存分に力を発揮できる環境をつくることも不可欠になる。

そうした資金を調達し、人材を得ることを考慮すれば、上場は自ずと視野に入ってくる課題だった。

よく、上場すると株主の意向を気にしなければならず、短期的利益計上の責務に縛られて思い切った開発投資ができない、といって上場を敬遠する経営者もいる。だが、私はそうした杞憂よりも、上場によって得られる社会的信用、人材確保といったメリットの方がはるかに大きいと信じていたし、上場を果たした今もそう思っている。

ハリマ化成が具体的に上場への準備を始めたのは、一九八三（昭和五十八）年だった。まず、その

年の四月に、生友正博管理本部長（現常務）に、「上場を果たすには何が必要で当面、ハリマ化が行なわなければならない問題点、課題をピックアップし、解決への取り組みをスタートさせてくれ」と指示した。

八三年に、連結決算の対象四子会社と決算時期を揃えるために、それまでの十月期決算を三月期決算に改めたりしたのは、上場対策の一環である。生友管理本部長は、そうした上場への研究を続けながら、翌八四年に自らが委員長となつて、隠密裏に「上場推進プロジェクトチーム」を発足させ、財務、経営企画、総務の主だった社員七人を集め、密かに書類づくりなどの事務作業を開始した。上場準備にとりかかっていることを外部に漏らさないよう、証券取引所から注意があったからだ。

上場推進プロジェクトチームの動きと並行して、八三年八月、私は研究開発、製造、営業など社内各部門の責任者七人で構成する「中期経営計画作成委員会」をスタートさせ、同委員会に創業四〇周年を迎える八七年までに、株史上場を果たすためのプログラムづくりを命じた。

中期経営計画の骨子としたのは上場基準に十分に適合できる財務内容の整備であった。四カ月間をかけてまとめられた新しい経営計画は「NH40（ニューハリマ ヨンマル）作戦」と名付けられた。そして、翌八四年の社内報で、全社員に株史上場の方針を明らかにした。

大阪証券取引所上場審査課へ新規上場申請書類を提出したのは八五年七月一日。私は、提出前に申請書類に目を通した。書類は一五冊、重ねると五〇センチほどであった。

二カ月間にわたる審査が終わり、大蔵省の正式認可もあり、大和証券をはじめ五証券会社と株式引

き受け契約書に調印して、ハリマ化成が大阪証券取引所第二部へ上場を果たしたのは、八五年の十一月五日であった。その日、私は社長室で待っていた。大和証券から、午前九時に始まる立ち会いの状況が報告されてくることになっていた。

売り出しは一株一六六〇円、買い注文が売り注文をかなり上回っているものの、売買の見通しがつき、午後二時過ぎに大和証券の大阪支店から電話が入った。「こちらへおいでください」と。

大和証券に着くと、取引所に案内された。取引所の電光掲示板に「播磨化成」（一九九〇年に現社名に変更）の文字を見たとき、私の胸は熱くなった。そして新たな闘志を湧かせていた。

翌年の年頭所感で私は社員に訴えた。

「皆さん、明けましておめでとうございます。昨年末は念願の上場を果たし、一流企業として社会に認められました。しかし、上場は単なるスタートに過ぎません。真の一流になるか二流で終わるかは、今後の業績によってきまります。それはわれわれ一人一人の決意と行動にかかっています……」

（なお、この当社上場に至る詳しい経過については、「朝日新聞・一九八六（昭和六二）年一月二十五日付～同年三月二十九日付・毎土曜日夕刊掲載」にウィークエンド経済「ドキュメント上場・播磨化成」のタイトルで紹介されている。～

■社長の椅子を譲る■

大阪証券取引所第二部に上場した後、ハリマ化成は一九八九（平成元）年三月に東京証券取引所第二部に、さらに九〇年九月には東京、大阪両証券取引所市場第一部への指定替えを果たした。

が、長男が、まだいいだろう、ということでもバトンタッチが予定より一〇年遅れてしまった。このところが心残りといえは心残りである。

ところで、トップに立つものはもちろん、何かを成し遂げようとするときは、若さは絶対になくて



会長・社長就任披露パーティー（1988年7月）長男吉弘（写真右）に社長の席を譲る。念願の2部上場を果たしてから約3年後である。

この間の動きの中で、私にとってもっとも大きいできごとは八八年六月、長男の長谷川吉弘に社長の椅子を譲ったことである。

経営者の代が変わっても企業は永遠不滅でなくてはならない。上場のときには、そのことを改めて思った。だから、後継者を育てることは、経営者の大切な仕事でもある。表に出さなくても後継者候補を定め、その人物の育成を心がけなければならぬ。その時期は早いに越したことはない。

それで私は、当初から六〇歳で交代すると宣言して、これを実行しようとした

はならない。

この点、新社長には、といってもすでに交代から七年が経つが、若さを武器にいろいろなことに挑戦を続けてもらいたいと思っている。

私は、それこそ若いうちに幅広い体験をすることがなかったが、今の社長は海外で勉強した経験もあり、三井東圧化学という大企業で鍛えられた経験も持っている。私の時代とは一味も二味も違った経営を遂行できる資質を備えていると思う。また、そうでなければ二一世紀に向けた企業づくりなどできない。

これまでも私は、折りがあれば社長の心得のようなものを伝えてきた。

社長は旗を振る人であり、その会社のリーダーであり、会社の業績は社長の能力にかかっている。そして、社長は次の六つの役割を果たさなければならない、と。

①意志決定②経営方針、自分の考えの伝達③長期目標（ビジョン）の作成④社内外の人事関係の維持と開発⑤リーダーシップの発揮⑥従業員繁栄への努力、である。

この役割を果たしていくには気力がある。厳しい試練と苦悩も待ち受けているだろう。しかし、社長はそれに耐えねばならない。と、同時に直言する部下と専門のブレーンを持つことも、社長の責務を果たす上で不可欠とも思う。

いまは、現社長の新体制下で「ニューハリマ」としてさらに飛躍することを願うだけである。

■自然の恵みと地域への感謝■

自然の力に驚嘆するのは、台風や地震に遭遇したときだけではない。私は松脂との付き合いを通じても、自然の不思議を感じてきた。

科学技術が恐るべき進歩を遂げ、石油化学で絹や皮革の代替品が開発されるようになって、松脂は、その微妙な構造式の違いによっていまだに代替品ができない。自然の力が人工の侵入を堅く拒んでいるようにも思えてくる。

私が松脂事業という一本の井戸を深く掘り進んでこられたのも、その松脂の不思議さがあったからである。パインケミカル（松の化学）は地味な仕事で、事業の急激な伸びも期待できない。だが、世の中には絶対に必要なものであり、一定の需要はある。この産業に確実な地歩を築けば、堅実で安定した企業経営が可能になる。私は、そう信じてネーバルストアズのナンバーワン企業になることを目指してきた。

そして、その目標に近づいた頃から、次の二本目、三本目の井戸を掘る準備を考え始めた。ネーバルストアズ業界の市場規模は一〇〇〇億円ほど。毎年わずかに市場規模は拡大しているが、すでに相当地なシェアを占める当社がさらにシェアを高めるのは難しい。となれば、新しい事業を手がけないかぎり、会社は現状維持が精一杯という格好になってしまうからである。

新規事業については、可能性について多面的な調査をした。ボウリング場、スーパーマーケット：



加古川製造所全景

等々。しかし、最終的につくったのはゴルフ場（作州武蔵カントリー倶楽部）だけであつた。

最初の異業種事業がゴルフ場に落ち着いたのは、若い頃のある想いが脳裏に焼き付いていたためかも知れない。

岡山県勝田町に子会社のハリマ観光が経営するゴルフ場をオープンさせたのは一九七五年十月。それより一五年前、私は初めて欧米視察の旅に出た。視察旅行の目的は前にも述べた。そのとき私は、今もネーバルストアズ産業のトップをいく米国ハーキユレス社

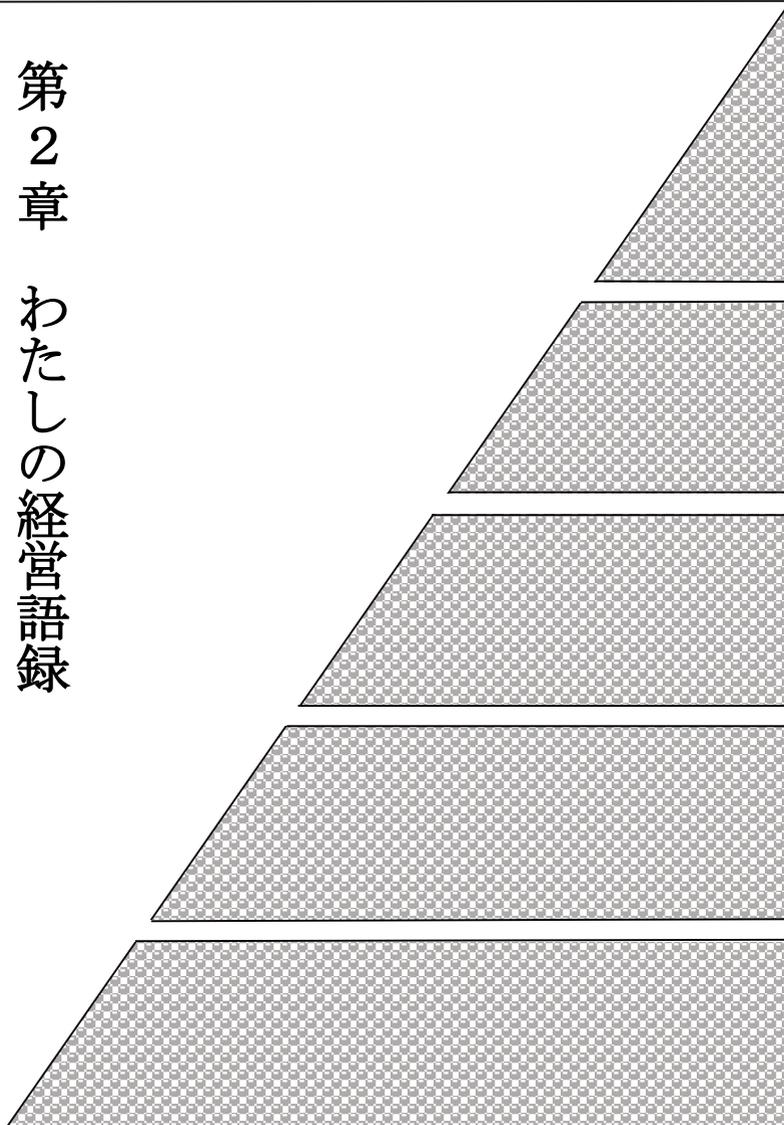
の研究所を訪れたときのことである。そこには付属のレストラン、テニスコート、一八ホールのゴルフ場があり、修士、博士の肩書きを持つ研究者が、広々としたコースでプレーを楽しみ、リフレッシュする姿があった。いつか、こういう研究所をつくりたい。ハーキュレスの研究所で、そんな夢を見ていたのである。

私が社長時代に手がけた異業種は、このゴルフ場と友人に経営を依頼された食品事業だけである。しかし、会長に退いてからは積極的に新規分野の事業に目を向けるようになった。新規分野の仕事なら、新社長の仕事の邪魔にはならないと考えたからである。

それで、現在は医療滅菌代行事業、クリーニング業界向けの工業用洗浄剤や洗浄機材の販売事業に懸命に取り組んでいる。

かえりみれば加古川という地の恩を受け、多くの人に支えられ、松の恵みを受けて今日の私があり、ハリマ化成がある。心いっぱい広がる感謝の念を、社会貢献という形で表現したい。折りにふれ、脳裏を去来するのはそのことである。

第2章
わたしの経営語録



率先垂範

●自分が燃えなければ、人の心に火は点けられない

積極的に、しかも自分の期待する通りに部下が動いてくれたら、管理職の仕事は大幅に減る。しかし、現実はそのようでないところに管理職者の大変さがある。それで、苛立ちを交えた愚痴を思わず漏らしたりすることになるのだろう。

「最近の若い者は、本当にいうことを聞かない……」などと。

私にも、かつて似たような苛立ちを覚えた経験がある。もともと、その経験は、私が二四歳のときのこと、いうことを聞かなかったのは若い者でなく、ベテランの従業員だった。

私は、松脂（ロジン）によって生涯を貫く仕事を持てたことに感謝している。が、その出会いは偶然であった。

私が松脂と出会ったのは一九三八（昭和十三）年に日本樟脳（現・日本精化）に就職し、合成樟脳中間試験工場に勤務してからのことである。日本樟脳には「分工場」と呼ばれていた粗製樟脳から連続して精製樟脳をつくる工場設備があった。中間試験工場はその分工場の空き地二〇〇坪（約六六〇平方メートル）に建てられた合成樟脳の製造工場、規模は分工場の一〇分の一〜二〇分の一くらい

のミニチュア工場であった。

合成樟腦の原料になるテレピン油は生松脂を蒸留して得られる。海外からも入手していたテレピン油を、日本樟腦は国産の生松脂から自給するため、神戸の東部にある青木村（現神戸市東灘区青木町）に生松脂の蒸留工場を建設した。その新たな生松脂蒸留工場の事実上の工場責任者の役割を私が務めることになったのである。工場の従業員数は約三〇名。

そこで経験したのが、人を使い、動かすことの難しさだった。

蒸留工場で働く者はほとんどが年長者で、若い私のいうことを聞かない。中でも工場でボイラーを焚く汽缶士などは、私の指示をことごとく無視するふうであった。汽缶士の仕事には免許が必要で余人にできないことを知っていたからである。

当時の石炭は質が悪く、釜に投炭をし続けないと生松脂蒸留に必要な温度、即ちボイラー圧力を維持できなかった。投炭を続けないと蒸気機関車が止まってしまうのと同じである。それだけに投炭作業は楽ではなかったが、その汽缶士の怠けぶりは目に余った。

自分にしかできない得意技を持つことは素晴らしいことである。いわゆるスペシャリストとして企業でも重宝がられる。しかし、それで得意風を吹かすようでは仕方ない。組織の邪魔である。

私は、その汽缶士を動かすには、自らがボイラーを焚けるようになって同じ土俵に上がるほかないと考え、終業後に一カ月間ほど汽缶士の講習会に通った。そして汽缶士の免許を取得した。で、汽缶士が働こうとしないときは、黙って自分で投炭作業を始めた。やがて汽缶士は、通常に働くようにな

ったのである。

分工場では濃硫酸を使う。搬入は慎重にしなければ危険である。あるとき、私はダルマ瓶と呼ばれる陶器でつくられた四五リットルの容器に入った濃硫酸の搬入作業中、瓶の重さのあまり台車から落とすように下ろしてしまった。それで底部が破損し濃硫酸がコンクリートの地面に流れだした。逃げようとしたときに足が滑り、全身に大火傷を負い、担ぎ込まれた病院のベッドの枕元に父親があわてて駆けつけたほどの重傷も経験した。

私は、常に人のいやがる仕事も率先し、できるだけみんなと一緒に汗を流すことを心がけた。こうしたことで、いつしか部下との間で共鳴が生まれ、驚くほど仕事がかどるようになってきた。

自分は枕元で寝ていて指揮をとる「枕頭指揮」では絶対に人が動かない。そして、人を動かすには、まず率先垂範の「陣頭指揮」である。

とくに現場で人を動かすには、リーダーたる者は自分自身が身をもって実践し、範を垂らさなければならぬ。一〇〇万の言葉よりも率先垂範なのだ。

自分が燃えなければ、人の心に火を点けることはできない。それから後、私は経営のあらゆる場面で、自らがまず燃えることを心がけてきた。

●社長の気力の差で企業は決まる

会社は大海原を航行する船のようなものといつてよいだろう。社長は船長である。船長の舵取りが

悪ければ、行き先を間違え、下手をすれば座礁し沈没ということにもなりかねない。「会社は経営者の器以上に大きくはならない」といわれるのも、船長の舵取りがいかにか大切かを示唆している。

ある経営コンサルタントの話では、戦後に国内で創業した企業の内、現在も存続発展している企業は〇・一パーセントにも満たないそうだ。そうした生き残り組企業は、まがりなりにもリーダーの舵取りが適切だったと言いつつよいかも知れない。

とにもかくにも社長は旗を振る人であり、会社のリーダーである。会社が発展するのも、沈滞するのも、結局は責任は社長一人にあるといつてよい。会社の業績は社長の能力の通信簿のようなものである。

その社長の能力を左右するものが気力である。気力は、熱意と誠意と創意の総合力と言いつつ換えることができる。

まず熱意。熱意はそれだけで力である。目的に向かって走る一種の引力だ。「断じて行なえば鬼神もこれを避く」ともいう。不渡り手形をつかまされ会社が倒産の危機に瀕したときも、私には何とか事業を続けたいという強い気持ちがあった。生き残りをかけてロジンの二次加工樹脂分野に進出するときも、連日連夜の研究の中できつと曙光を見いだすことができると希望を持ち続けていた。

危機に遭遇したとき、また新しいプロジェクトを始めるときに、私は志を立てたら断固それをやり遂げる気構えを持った。そうすると不思議なことに知恵も力も湧き、運も向いてきた。同時にリーダーの熱意はまわりに恐るべき速さで伝わるものだ。社長の熱意は社員の心に火を点け、社員の意欲を

喚起する。企業にはさまざまなスペシャリストがいる。それらの社員が持ち場持ち場で存分に知恵と力を発揮して事業は成り立ち発展していく。社長に会社を發展させようという熱意があれば、「よし、この社長のために、会社のために頑張ろう」という気になるものである。逆に社長がいい加減な気持ちであれば、社員も適当にやっつけられればいいといった気分になってしまう。

熱意の次は誠意である。社長は取引先など外に対しても内の社員に対しても誠意ある人でなくてはならない。「誠」という字は言を成すと書く。つまりは言ったことはやる「有言実行」こそが誠意の基本である。

手形を切った以上、期日までにどんなことをしても、たとえ高利貸に借金しても入金しなければ、銀行取引は停止となる。普段の言動も同じことで、実行という裏付けがなければ、言葉だけでは信用を得ることができない。人が信用を培っていくには、そうした実行の蓄積がある。誠意によって培われた信用は、目には見えないが貴重な経営資源なのである。

氣力を構成する残る一つの要素が創意。変革し創造しようとする意欲である。「我に艱難辛苦を与え給え」といったのは出雲の尼子義久に仕え、勇名を馳せた山中鹿之助だが、鹿之助の言葉がこうして今日まで名言名句として残っているのは、人が本来艱難辛苦を嫌い、安逸に流れる性格を持つからに他ならない。経営者も人の子だから、ややもすれば小成に安んじ易い。ちよっと調子が良いと慢心し、満足する。

だが、社長が現状に満足していて変革の意欲を失えば、会社はそれ以上に伸びない。まして、研究

開発型のメーカーには現状維持の意識は危険この上ない。技術、製品開発は日進月歩のスピードで進んでおり、昨日まで納めていた製品が明日には不要になることも考えられるからだ。社長は時代の流れを読み、ユーザーニーズを貪欲なまでに吸収・予知する意欲の持ち主でなければならぬ。安住は停滞への道なのだ。

企業は社長の気力の差ですべて決する。経営者はそれを肝に命じて仕事に向かうべきである。気力なき社長は去らねばならない。

指導者の姿勢

●得意淡然失意泰然

「朝のこない夜はない」といった作家・吉川英治氏の言葉は、堪え忍べばいつか曙光が差し込んでくることがよく訓えている。ところで、私はこの言葉を耳にするとき、「陽の出があれば日没がある」という言葉を同時に想い浮かべる。これまでの人生を振り返ってそう思うのである。戦後五〇年を文字通り「山あり谷あり」といった状況の中で過ごしてきたからである。

創業間もない頃は、殊更に進む道の起伏が激しかったように思う。ハリマ化成のスタートは、自宅の庭に建てた二坪ほどのバラックの「工場」だった。資本金は、終戦直後まで勤めていた日本樟腦の

退職金とそれまでの貯えで用意した一九万五〇〇〇円。まだ、日本に豊富にあった松から採取した生松脂を蒸留して、ロジンとテレピン油をつくることが事業の目的だった。だが、終戦直後の混乱の時代である。肝心の蒸留装置を手に入れるまでに一年ほどの月日が要った。その間は、二坪工場で石けん、サッカリン、殺虫剤などを製造して売り捌いた。ものない時代で製品はつくるそばから売れていた。このときは、ものづくりのできる技術を持っている事に感謝したものである。

私は日本樟脳に入社間もない一九四一（昭和十六）年四月から四三年九月まで大阪専門学校第2部理学部化学科に通うことを許された。終業後、毎日汽車で学校に通った。卒業まで二年半の期間だったが、そこで学んだことが、後の技術開発などに大いに役立ったことはいうまでもない。ものづくりの基礎はそこで学んだのである。勉強の面白さもその時に知った。勉強が働く目標を高め、働く意欲をかきたて、活動を効率よくする。勤勉であることは日本人の誇りとすべきことと改めて思う。

話を戻そう。石けんづくりなどで一時しのぎをしていた二坪工場に念願の蒸留装置が納入されてきたのは一九四八年だった。

私は松の木を求めて近隣の山々を駆け歩き、生松脂採取の権利を買った。年次に契約を済ませ、初夏から生松脂の採取が始まる。この採取した生松脂を蒸留してロジンとテレピン油がとれるのである。採集林の選定には神経を集中させた。

主な得意先は日本樟脳化学時代からの日本油脂や朝日麦酒（現・アサヒビール）、白石工業などであった。だが、さらに販路を広げるために、朝早く大阪に向かった。戦後の買い出し客などで列車は

殺人ラッシュ、連結器に片足だけ乗せてぶらさがっている乗客もいた。得意先まわりから夜遅く加古川に帰り着くと、作業服に着替えて工場の土間に立つ。しかし、苦しいと思ったことはなかった。働けば働くだけ事業が発展したからだ。

こうして、私の事業は順調なスタートを切ったわけだが、その数年後から山あり谷ありの道に入ることになる。

一九五〇（昭和二十五）年に始まった朝鮮戦争で、国内の軍需景気の影響もあって私の事業は順風満帆に進んでいた。が、同時に、ロジンの安い海外物が輸入されてくるようになったのである。四八年頃には国内の同業者は二〇〜三〇社であったが、その後も同業者が次々に現われ、この頃には同業者は、五〇社を数えるようになっていた。内外ライバルだらけである。このままでは国内の業者は輸入ロジンに食われるか、共倒れになるか。私が迎えた最初の存亡の危機であった。

生き残りの策を必死で求めた。そこで行き着いた結論は、ロジンの二次加工樹脂分野への進出であった。原料で売るのではなく、原料を加工し付加価値をつけた製品の販売で難局を打開しようと考えたのである。ただ、付加価値をつけねばならないと理屈でわかっている、それを具現化する技術を持ち合わせていない。しかし、現在の経営資源にはないからといって諦めては進歩はないし、経営は成り立たない。経営資源をどう開発するかが経営者の責務というものである。ないものはあらゆる手立てを尽くして用意しなければならない。

私は連日連夜、参考書を片手に実験室でロジンの二次加工樹脂の研究開発に没頭した。当時、ハリ

マ化成の社員数は二〇名足らず。技術者は私を含めて三人であった。すでに二坪工場は拡大し、三〇平方メートルほどの実験室を設けてはいたが、そこで三人がひしめきあいながら、エステルガム（ロジンのグリセリンエステル）やマレイン酸樹脂などロジン変性樹脂の開発に当たったのである。私たちの気持ちは「やればできる」ではなく、「やろう、できる」といった信念に支えられていた。それが新しい製品の開発を成功に導いたのである。この時代、ロジンの二次加工樹脂の分野に転身を図らなかつた同業他社はほとんどが潰れていった。

一つの障壁を突破して、会社は再び成長軌道に乗った。ところが、今度は販売の失敗で思わぬ危機に陥るのである。それは取引先問屋の倒産によるものであった。

その問屋は大口取引先の一つだった。今でも忘れもしない五三年の暮れ、その問屋のご子息の結婚式があった。私も招かれて式に出席したが、それは豪華な結婚式だった。これなら大丈夫と、取引に自信を深めもした。ところが、結婚式から一ヶ月も経たない五四年一月九日、手形の決済を求めてその問屋を訪れたところ、その問屋は倒産していたのである。預かっていた手形の額面は三九六万円。当時の資本金（四〇〇万円）に匹敵する額だ。また月間売上が約一〇〇〇万円弱のときであった。不渡り手形の額は、私にとって大変な額であった。

私の会社には、その三九六万円をあてにした手形決済が四日後の二三日に控えていた。連鎖倒産。不吉な考えが脳裏をよぎった。信用調査の大切さも痛感した。しかし、起こったことをいつまでも悔やんでいても埒は明かない。

今、なすべきことの順位を冷静に見つめれば、モラルに反するような形で倒産した問屋に怒りをぶちまけることが第一要件ではない。すぐにも取り組まなければならないのは、当社の振り出した手形決済の金策である。私は取るものもとりにあえず加古川に帰り、金策に走った。

ハリマ化成は創業以来、四八年を経ている。その年月を振り返ってみて、最大の危機だったと思う。その後もさまざまな苦況に見舞われた。だが、あの時の苦しさは筆舌に尽くしがたい。生家、親類縁者を拝み倒して担保を供出してもらい、高利貸から金を借り、友人に融通手形を切ってもらった。

何とか一通目の手形を落とすまでの四日間は、眠れず、目を瞑るとうなされ、冬というのにじつりと冷や汗をかき、まさに悪夢のような四日間だった。

だが、この難局を切り抜けたことで私は、環境に適應する自信を得たと思う。未来に挑戦する自信と言い換えてもいいかも知れない。

「得意淡然失意泰然」を座右の銘とするようになったのも、この難局を乗り越えてからである。

人は得てして得意のときは有頂天となり、失意のときは悲観し愕然となる。もしそれが経営者であったら社員はたまらない。何か事があつたときに社長が周章狼狽していたら動揺が動揺を招いて、社員は右往左往し收拾がつかないことになる。しかし、危機に際しても社長が落ち着きをみせて冷静な判断を下せば、社員も安心感を持ち、勇気づけられる。会社のトップである社長の姿勢は常に社員から注目されている。

それだけに、常に淡々と、しかも力強く前に進もうとする姿勢。これも社内を活性化する一つの経

営の心得と思う。

●社長が偉いのは、すべての責任を負う存在だからだ

毎年四月になると新入社員の入社式が行なわれる。この入社式での各社のトップの歓迎挨拶の内容を新聞等で読むとき、私はいつも真摯な言葉に感銘を受ける。多くの社長が、会社の成長もさることながら、個人が個性を生かし、仕事を通じて人間的成長を遂げ、自己実現を図って欲しいと心から考えていることが、よくわかるからである。

たしかに自ら目標を掲げ、チャレンジし、それを達成する喜びは個人を成長させる。そして、成長の実感は幸福感につながる。目標が大きければ大きいほど、その達成感は大い。

そう考えれば、従業員の努力を通じて自分の考えていることを達成できる社長というものは、本当に幸せな存在というべきだろう。経営の神髄、喜びをかみしめることができるからである。

だが、社長は自分の考えていることが何でもできる反面、そこには厳しい試練と苦悩が常に待ち構えていることも覚悟しなくてはならない。

社長は文字通り会社の「長」であり、社会からは「偉い人」とみられる。選ばれて社長になるのだからエリート（選良）であることは確かである。しかし、まわりが偉い人とみるのは仕方ないにしても、当人が自分は偉いんだと思いついてしまったら、とんでもないことになる。

社長が偉いのは、有能であるなしということの前に、会社組織の最高責任者として、すべての責任

を負わなければならない存在だからである。社長には権力が集中する。といって権力を振り回し、言い換えれば社長風を吹かしているのは社員はついてこない。

社員が、この人のためにと心の底から思うのは、社長に権威を感じたときである。その権威は、権力を意識せず、自分の持てる力を最大限に発揮しようとする姿勢から醸し出されてくる。

同じ事は社長夫人にもいえる。自分の家庭のことを語るのは少し気恥ずかしいが、私は松脂の事業を始める一年前の一九四六（昭和二十一年）十月に結婚していた。創業当初は工場建設、資金手当て、お得意さんの開拓と一日が四〇時間も五〇時間もあればいい、と願うほどに多忙をきわめた。そして事業の基盤となる原料の生松脂確保も重要な仕事だった。

創業間もない頃は、日本にも生松脂が採取できる太い松の木がたくさんあった。その松の幹の皮を一部剥ぎ、そこから留出してくる生松脂を受器に受け、一定期間後にその受器に溜った生松脂を集めるのである。当時はこの生松脂の採取人がいた。

生松脂確保の仕事は採取林の選定、山の持ち主との交渉にはじまり、採取人夫の親方と年間契約をする。親方には前渡金を支払うが、その前渡金は、その年の相場を予測して、双方が話し合い、その後の価格変動には係わりなく、取り決めた値段で取り引きすることを条件に支払っていた。

しかし、現実には価格の変動幅は予測以上に大きくなり、採取業者は契約より高値で売れるときは、他の買い手に生松脂を回すこともしばしばあった。そうしたトラブルを避けるには、お互いが信頼の絆で結ばれるしかない。信義は、しばしば欲得よりも強い力になる。



1963年当時の家族 創業時から妻は陰で事業を支えてきた、よきパートナーでもあった。

信頼感で結ばれるには、誠心誠意相手に尽くすことである。私は、採取入夫が近隣の山に入る場合は、ときには自宅を宿として提供したこともあった。

そんなときでも、家内は、愚痴は一切いわずもちろん嫌な顔をすることなく、食事の用意をし、採

取入夫の床を延べてくれた。

その後、会社が発展し、近代企業の体裁を整え始めた頃、正月になると多くの社員が年始めに自宅を訪ねてきた。

多いときは数十人から百人にもなった。社員のもてなしもきちんとしてくれていた。

振り返ってみても、そうした家内の振る舞いによって、私はずいぶん助けられた。もし家内が、とりすまして、社長夫人でござい、といった態度であったら、会社の発展の歩みはもっと遅かったかも知れない。

つまりは、時折、「社長とはいかなる存在か」を心のうちで反芻しておけば、大きな間違いは起こさないということである。

●悪い話を耳に入れてくれる補佐役を持つて

人間にとつての一番の関心事は自己保存だとルソーは『人間不平等起源論』の中でいつている。つまり、生き、かつ生き続け、よりよく生きることには我々は日頃から強い関心を持つていてということである。よく権力者のまわりにはイエスマンが集まりやすいといわれる。そのイエスマンたちも自己保存の一つの方法として権力者を取り巻いているのである。それは一つの方法であり、誰もがイエスマンたちを「彼はイエスマンだから」切つて捨てるような見方はできないと思う。

だが、社長のまわりに、イエスマンばかりが集まってしまうと、その会社はいい方向には進まない。理由は簡単だ。

イエスマンは社長のいうことを「ご説ごもつとも」と繰り返すからイエスマンであり、自分なりの判断があつてもそれを自分の中にしまいこんでしまう。そして、組織の中で、社長の言葉をそのままに伝える格好になる。

大体、社長が話す言葉は全体の方向性を示す抽象的な言葉が多い。本来は、その方向性（目標）をもとに各部署の担当役員は戦略を練り、部課長クラスが戦術を立て、社員が具体的な実行に移していくのが組織の一般的なあり方である。それが、社長のまわりがイエスマンだらけだと、一般社員の段階でも目標だけが伝わり実践的行動に結びつかない。社員は何のためにこれをやる、ということがわかれば行動にも力が入る。それが、スローガンとノルマだけを押しつけられるようになっては、仕事

が義務的にならざるを得ない。

これまでイエスマンの弊害が目立たなかったのは、日本のこれまでの経済構造が独特のものであったからである。

戦後、日本の産業、企業は右肩上がりの拡大成長の道を歩んできた。目標は一貫して拡大成長にあった。当社も例外ではない。そうした中で重要な施策はどう技術的に効率化、合理化を果たすかであり、チームワークをどうとっていくかであった。突出した見解、はみ出し者は出る杭のように打たれた。チームワークが重要な要件であれば、会社の方向性を一つにまとめるのに役立つイエスマンの存在価値が生まれてくるというわけである。

しかし、既存の市場が飽和点に近づいていると見られる現況では、これまで通りの横並びの経営での生き残りが難しいことは明らかだ。生き残るには、国内外のニーズを探しだし、ニーズに対応できる経営資源を用意しなければならない。経営の獨創性がより強く求められるようになってきている。

そうなると社長のまわりにイエスマンばかりというのでは、都合が悪い。社長独りの視野には幅の限界がある。そこで社長を補佐する立場の者は、社長の視野の幅の限界を補うことが大切になってくる。視野を広くしていないと、国内外のニーズを的確に発見できないからである。

またイエスマンは、当然ながら社長にとって耳の痛い話はしない。それで順調に進んでいるプロジェクトや称賛の言葉は社長の耳に入るが、さまざまな経営判断をする上で必要な問題点、改善を要す

るところの情報が入らないといった事態が起こる。

そうならないようにするには、経営トップが意識的に、部下が諫言あるいは直言できる雰囲気をつくるのが大切である。これは思うほど簡単ではない。人は、誰でも自分の欠点や悪い点をあからさまにいわれると面白くないと思うからだ。人間は本質的には褒められたい、評価されたいと内心では思っているからだ。

それで、もし、社内に諫言、直言できる雰囲気をつくりだすまでに時間がかかると思ったならば、外部に人材を得ることも一つの方法だろう。

私の場合は、創業から一七年を経た一九六三（昭和三十八）年に予算管理、賃金体系など経営の近代化を図るため田辺経営相談所（現・タナベ経営）と経営診断契約を結び、以後、創設者でもある現社長の田辺昇一さんを経営の原理原則を教わる師としてきた。

また、元産経新聞の経済部長で現在は大阪新聞社の顧問で経済評論家としてテレビ、ラジオなどで活躍されている佐藤一段さんとは、氏が組織した「関西中小企業の会」で知り合って、その後も親交を重ねさせていただいている。

両氏からは、これまで経営上の問題点や改めるべき点を教えていただき、厳しい鞭撻も受けてきた。

本書のしめくくりとして対談をしていたた神戸大学の加護野忠夫教授によれば、人間は壮年期を過ぎてもお進歩するものらしい。であれば、進歩をよい方向に導いてくれるブレイン（頭脳）を持つことは必要であり、素晴らしいことである。

● 経営は生きるか死ぬかの覚悟で

「経営とは勝ち負けではない。生きるか死ぬかだ」

こう言い切ったのは、近江商人を象徴する人物のひとり、伊藤忠商事の創業者伊藤忠兵衛氏である。伝説的人物であるだけに同氏を描いた評伝は少なくないが、何度も危機に陥りながら持ち前の勘と度胸でそれを乗り切り、事業を拡大させた軌跡は見事というほかない。そうした修羅場をくぐり抜けてきた人だけに、冒頭の言葉には、強く訴えるものがある。

たしかに経営に取り組んでいると、社長はつくづく孤独な存在だと思うことがある。とくに経営危機に陥ったときの孤独感は、それを味わった者しかわからないかも知れない。かつて、ある倒産企業の社長が、「切腹してお詫びするつもりでいた」と話していた。何を大袈裟なと思う人もあるだろう。だが、私にはその社長の気持ちがよくわかる。

経営者には企業を健全に運営することによって果たすべき義務がある。倒産はその義務を果たせない状況に企業を追いやることになるからだ。

国民に教育、勤労、納税の三大義務があるように、法人国民としての企業には次の五つの義務があると思う。

- 一、雇用の義務：働く場をつくることは、まず企業の第一義務。
- 二、付加価値創造の義務：商品、製品、サービスと販売するものの形は変わっても、それぞれの付

加価値を創造することは、社会の発展にもつながる企業の生命になる。

三、需要拡大の義務：需要を拡大させ、経済発展を促すことは、国民生活の生活向上に資するものである。また、企業の設備投資は、生産供給効果と需要拡大効果の二面性を持っている。

四、信用創造の義務：主力銀行を通じて、長期、短期の資金を調達し、運用する義務。

五、納税の義務：納税できる利益を上げることが、大前提である。そもそも仕事や会社は社会がそれを必要としているから成り立っている。つまり社会に仕事をさせてもらっているわけである。であれば、社会に何らかの形で恩返しをすることは道理というもので、法人税の納税は、その一つの形である。

以上、五つの義務を果たして、その企業はようやく社会から認められる。赤字に転落することが経営者の汚名となるのは、経営者が、企業の果たすべき義務を遂行できない無能をさらけ出すことにならなからである。

まして倒産ということになれば、事態はさらに重い。倒産は信用を根こそぎ奪う。万一和議申請で切り抜けても、債権者に対する信用回復は永久にあり得ない。私も創業し、事業が順調に進んでいたときに取引先の間屋が倒産し、不渡り手形をつかまされ、悔しさと連鎖倒産を避けるための金策で眠れぬ日々を送った苦い経験がある。その時の相手は逃げ続けた。

もし、逃げずに私の前で泣いて真情を訴えたとしても、私は同情心を起こさなかつただろう。ともかく倒産に至らしめた経営者の言い訳ほど惨めなものはない。

会社を倒産させた社長の罪は万死に値する。それほどに経営者は大きな責務を負わされている。業績不振を、すぐ不況だから低成長だから、と経営環境のせいにして、反省の色を見せない者があるとすれば、彼は経営者ではない。

経営は、今日は負けても明日勝てばいいなどと呑気な心構えではできない。毎日毎日、失敗をしないよう万全の体制を整えて取り組むくらいでないといつか頓挫する。

まさに真剣勝負なのである。

● 氣力を維持するには不断の努力しかない

ハリマ化成の事業の柱は何といつてもロジンである。そのロジンを中心とする業態は恐らく二世紀に入っても続いているだろう。そんな当社がゴルフ場を経営しているという、意外に思われるかも知れない。私が関連会社のハリマ観光を設立して、ゴルフ場経営に乗り出したのは経緯がある。

日本の企業の間で多角化ブームが起こったのは一九七〇年代に入った頃だった。当時、経営コンサルタンの田辺経営が主催する社長会のメンバーで異業種への参入について勉強会を重ねた。実際これと併行して当社も、企業としての安定を図るためにさまざまな角度から新事業への参入の可能性を検討させた。ボウリング場、スパー、日曜大工店、土地開発ブームに乗った別荘地販売…等々。

しかし、結局は俎上にあつた新事業には手を染めなかった。というより、二本目、三本目の井戸を掘るとなると経営資源を分散しなければならず、その体力が当時のハリマ化成にはなかったのかも知れ

ない。

ただ、ゴルフ場だけは、乗り出さざるを得なかった。知人から頼まれたからである。知人はゴルフ場の用地買収を進めていたが途中で資金がショートした。それで肩代わりを頼まれたのである。それに応じたのは、私がゴルフ好きということもあるが、不動産の手当てをしておけば、いざというときに役立つとの考えもあったからである。

いささか前書きが長くなってしまったが、これから私が述べようとしていることは直接ゴルフ場とは関係がない。実は、ゴルフ場は「作州武蔵カントリー倶楽部」といい、その名前からもわかるように宮本武蔵の生誕地の近くにある。その武蔵で感銘するところがあったので、長い前書きを置いてしまった。

武蔵は著名な江戸時代初期の剣豪で、二刀流の「二天一流」を編み出したこと、巖流島での佐々木小次郎との決闘は、中年なら誰もが知っているだろう。武蔵は後年熊本城主細川忠利に招かれて客分となり、忠利の求めに応じて二天一流兵法を『兵法三十五箇条』にまとめている。さらに死の直前には岩戸山にこもって『五輪書』を書き上げたといわれている。その五輪書によれば、武蔵は幼い頃から兵法家を志し、一三歳で初めて試合をして勝ち、最後の試合といわれる巖流島での決闘まで、六十七度戦って一度も敗れなかったそうである。

なぜ武蔵は負けなかったのか。

作州武蔵カントリー倶楽部から車を三〇分も走らせると武蔵の里に行くことができる。そこには生

家跡や武蔵ゆかりの書画、刀、鎧などを展示した武蔵資料館がある。そうしたものを見ながら思うことは、武蔵の並々ならぬ気力である。気力が武蔵の武運を招いていたように思える。武蔵は劍のほか、書、画、彫刻にもすぐれていた。その画の中で、武蔵の水墨画の代表作のようにもいわれているのが「枯木鳴鶴図（こぼくめいげきず）」である。枯木にとまったがも鳴（もず）は、尾を真下に垂らして休んでいるのだろうが、枝を捉えた足先には、精悍の気が込められている。

気力は経営にも、人が生きていく上でも絶対に大切である。その気力を維持するのに、武蔵は、己れに勝つ不絶の努力を惜しまず、勝負に臨んで迷いを生じないように、勝つための条件づくりに精魂を傾けたという。

武蔵の、負ければ命がない勝負に対する姿勢には、経営の要諦として学ぶことが多い。

●信用と信念を守るためには徹底して戦え

企業はいつも苛酷な競争の渦中にある。だから経営者はいつも周囲の状況変化に気を配っている。そんな素振りをまったく見せない人もいれば、ストレートに表現して社内には危機感を芽生えさせ、それを行動の起爆剤にしようとする人もいる。いずれにしても経営者はいつも心配しているということである。

社長が安閑として何の心配を抱かずにやれる会社などどこにもない。変革と革新を忘れて現状維持を何年か続けたとする。その間にライバル企業はユーザーニーズを汲んだ新製品を開発しているに違

いない。そうなれば、革新を忘れた企業の製品は陳腐化してライバル企業の新製品に取って代わられる。つまり、現状維持が退歩を意味するほどに企業間競争は激しいということである。

そして、競争がいつもフェアに行なわれるとは限らない。会社が成長しているときは足を引つ張られたり、行く手に障害物を置かれたりするものだ。本当に力のある会社は、そうした障害を乗り越えて成長を遂げていく。もし、その障害によって挫折する企業であれば、それだけの企業であったと諦めざるを得ないと思う。周囲はそれを気の毒というよりその企業の命運が尽きたものと見るだろう。それが現実の姿である。

そうならないためには、競争に勝たなければならない。とくに、会社の信用、経営信念を揺るがすような妨害には、指導者が命を賭ける気概で戦い抜かねばならない。かつてハリマ化成にも、当社の信用を失墜させ、事業の基盤を根底から揺るがすような罠がしかけられたことがあった。いまだに忘れられない一九七二年のことである。

当時は公害が大きな社会問題としてクローズアップされていた。そこで当社も無公害化には全力を投入して取り組んできた。ハリマ化成は地域に育てられ地域とともに歩んできた。私は心からそう信じてきた。だから地域の環境を壊す公害を起こすことは会社の存立基盤を失うことと思っていた。

ところが、国会における衆議院公害対策特別委員会で当社が公害を起こしていると指摘する発言があったのである。

「ハリマ化成は隠しパイプで工場廃水をタレ流している。厳しく調査し、今後の工場増設、合弁会社

の工場新設は認めないようすべきだ」

「長谷川社長は、加古川商工会議所会頭という地位を利用して、市の職員に圧力をかけている」

まさに晴天の霹靂、その知らせを受けて、わが耳を疑った。発言の内容はすべてが事実無根である。

その発言を行なった議員は、調査はおろか、工場へ一度もきたことがない。それでどうして見てきたようなことをいうことができるのか。

やり場のない怒りを押さえながら、ともかく私は真相を糺すために東京に向かった。発言した議員と会い、発言の根拠を尋ねたかったのである。

その国会での発言があったとき、私は思った。従業員、会社の名誉を守るためにも、信念を持って戦わなければならないと。

会社の信用は従業員のモラルに直接に影響を与え、使命を遂行する力を左右する。それだけにいわれなき中傷などで会社の名誉が傷つけられた場合は、相手が誰であっても最後まで徹底して戦わねばならない。

もし、あのように相手は国会議員だからと、手をこまねいて成り行きを静観していたら、ハリマ化成の現在の事業の柱でもあり、誇りでもあるハリマMIDの七万トンの処理能力を持ったツール油精留プラントは建設できず、当社の今日はなかったかも知れない。いや、恐らくなかっただろう。

余談になるが、いわれなき公害問題から二十余年、昨今の一部の政治家をみるにつけ、当時とあまり進歩がないように思われる、相変わらず汚職が絶えない。蜜に蟻が群がるように金のあるところに

政治家の名前がでてくる。経営者は絶えず技術革新に取り組み、世界中を相手に競争し、国のために納税義務を果たしているというのに……。いまだに、私利私欲に走る政治家がいるということは残念なことである。

●健康管理も大事な仕事のひとつ

体調が思わしくないと集中力もなくなり、気力も充実しない。それだけに健康はビジネス、あるいは家庭生活を営む上で大切な、しかも誰もが持つ財産といえる。いかに優れた才能を持っていても健康を損なえば、その才能が生かされないまま終わってしまうこともあるだろう。

私は子供の頃から頑健とはいわないまでも、大病をすることなく過ごしてきた。ただ、二〇年ほど前に、それまでの不養生がたたったのか、疲れやすく、その疲労がとれないので会社の産業医の先生に診断を受けたことがある。診断結果は血圧が高く、心臓も肥大しており、胸部レントゲンでは左肺に影があるということで、ゴルフ、麻雀、酒など一切断って静養するように言い渡された。

診断の後、さらにそれぞれの専門医の精密検査を受けた。その結果、高血圧も心臓肥大もそれほど心配するに及ばないといわれ、愁眉を開いた。だが、検査結果が出るまで、普段は別段気に留めない健康がいかに大切なものかを心にしみて考えたことを覚えている。もしも、心臓の異常が悪性のもなら寿命も長くはない。万一の場合は……といった不安な気持ちもあった。

精密検査の結果はシロと出た。ただ、それぞれの先生からは減量を心がけるよう指示された。その

頃から、健康に気を配るようになり、一生懸命に取り組んだのが真向法体操である。

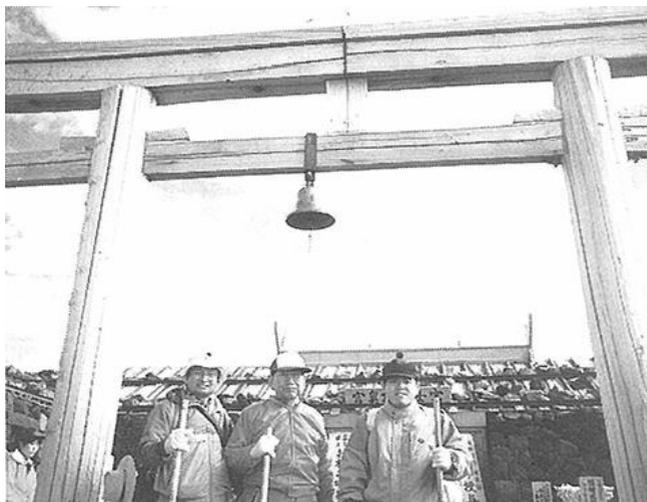
真向法体操は柔軟性を回復するための座位で行なう伸展体操である。日本人の深々と頭を下げるおじぎの習慣にヒントを得て、昭和初期に長井肆氏が考案し、ともかく心身がすっきりするといわれていた。

一九六五（昭和四十）年頃より、当時、神戸商工会議所会頭を務められていた川崎重工業社長の砂野仁さんが、よく懇親会の席上で、高齢にもかかわらず驚くほど身体を軟かく動かして上手に真向法体操を披露されていた。

その後、伊藤忠商事社長（当時）の越後正一さんや青木建設社長（当時）の青木益二さんなどに真向法体操を指導していただく機会にも恵まれたので、私もこれを習うことにして、東京渋谷にある社団法人・真向法体操普及会に入会した。教室は午前八時から午後五時まで開かれているが、私は東京に出張したときは、午前八時前に出かけて、約一時間汗を流した。真向法体操の人気は高く、私が通っていた渋谷の教室には、鈴木俊一前都知事、丸紅の社長を務められた松尾泰一郎さんなども通っていた。

とくに鈴木前都知事は、熱心で段位は八段、師範の資格も持っておられた。八五歳のいまなお矍鑠（かくしやく）とされている秘密の一端が真向法体操にあるのではないかと思ったりもする。

ちなみに私は真向法体操二段。最近では練習をさぼるようになっていたので、段位が上がらない。しかし練習に熱心だった社長時代は、社員より三〇分ほど早く出社し、社長室の鍵を閉め、床に敷布を



富士山頂の浅間大社奥宮でのひとコマ（1994年7月）

敷いて、ビデオを見ながら真向法体操に取り組んでいた。一時悩まされていた腰痛も、真向法体操を始めてから解消された。

真向法体操とともに私の愛する健康法がゴルフである。作州武蔵カントリー倶楽部の経営を始めてからは、親しい仲間や家内と毎週末にはコースに出ている。スコアよりも新鮮な空気を胸いっぱい吸いながら歩くことに主眼を置いた私のゴルフスタイルだが、筋力が落ちて飛距離が出ずにスコアが落ちるのは、やはり情けない。それで、筋力トレーニングを密かに続けたこともある。

健康は、体を鍛えるばかりでは十分ではない。ジョギングを続けなければならないという強迫観念で無理に走って体をこわす人もいるという。体を動かすのは自分のペースで無理をせず、同時に心をやすめることも大切と思う。

昨年（一九九四年）の七月、孫と富士工場の若い社員と一緒に富士登山にも挑戦した。一昨年、夏にも挑戦していたが、八合目で一泊した翌朝、

あいにくの暴風雨で危険なため下山したので二年越しの登山であった。時間は相当要したが、マイペースで何とか登頂することができて、これも真向法体操や日頃のゴルフのおかげだと喜んでゐる。

私の場合、心のリフレッシュは果樹、野菜、花づくりで行なっている。草花は一年草、宿根草を問わず五〇種類以上を庭に植えており、四季を通して花の咲いていないときがない。野菜は茄子、トマト、キュウリ、ソラマメ、玉ネギ、ジャガ芋、大根、ホウレンソウと八百屋の軒先に並んでいるものはだいたい作っている。果樹園にも、柿、ミカン、柚子、キンカン、桃、梅、イチジクなど大方のものがある。

それらの花や野菜づくりはなかなか手間がかかる。畑を耕し、堆肥をつくり、毎朝、水をやる。手間の割に収穫する野菜は、形や大きさが不揃いだ。だが、味は買ったものより格段にいい。

そうした野菜を味わうとき、また、丹精込めた草花が咲き誇っているのを眺めるとき、果樹の香りを楽しみながら壇詰めにしたるとき、私は気持ちがあつたりと、心と体が洗われるような気分になる。

体の不調が気力を低下させ、気力が萎えると体が不調になる。ニワトリと卵のようにどちらが先とは断定できないが、いずれにしても、リーダーたる者は、激戦に耐えるためにも用心、養生して健康管理に努めなくてはならないということである。自分流の健康維持法を編み出すこともリーダーの仕事の一つである。

決断

● 将来への強い思いが決断の大きな力になる

誰もが一生のうち、何度かチャンスと呼ばれる機会に遭遇するといわれている。企業経営者にも、恐らく幾度か事業を飛躍させる格好のチャンスが巡ってきているに違いない。ある者は、そのチャンスを掴んで事業を発展させ、ある者は、それをチャンスと知らずに成長の機会を失う。そのチャンスを掴む行為が決断ということではないだろうか。

経営者としての私にも、これまで幾度か決断の時があった。その決断が事業発展につながるものであったかどうかは神のみ知るところだが、悩み抜いた末に下した決断の場面は強烈な印象として今も記憶に残っている。

その一つが、日本初のツール油精留プラント「連続式真空精密分留装置」建設の決断である。

創業からちょうど一〇年を経た一九五七（昭和三十二年）のことだった。このプラントの設備投資額は一億二〇〇〇万円を要した。当社の資本金が八〇〇万円、前年の年商が二億円強のときの投資だけに、一歩間違えば会社は確実に危機に陥る、桁違いの投資額だった。

事実、「そんな投資をしたら、潰れるのどちがうか」と、銀行筋や関係各位から苦言も受けた。だ

が、私はプラント建設を断行した。それは、当社が今後成長し生き残るためにも絶対に必要な設備であったからだ。

ガムロジンやウッドロジンは、作業の内容や人件費の上昇などで入手難が起こることは見通せた。実際、一時は年間九〇〇トンも採取されていた国産生松脂も、終戦から一〇年を経ないうちにほとんど採取されなくなっていた。

座して待っているのは、原料が確保できずに、やがて事業が衰退に向かうほかない状況だったのである。

会社の事業を拡大していくためには、原料を幅広い方法でしかも、ライバル企業よりも安価に確保する必要がある。そこで、製紙会社のパルプ廃液を再利用して「原料を生産する」トール油事業への進出が必須であると決断した。

それまでは捨てられていたパルプ廃液を再利用できれば、安定的な原料の確保が可能になり、社会のためにもなる。トール油プラント建設は、まさに一石二鳥のプロジェクトだった。すでにアメリカでこのトール油事業は盛んになりつつあった。それも大手化学企業がこの事業に取り組んでいたのがある。

ところが、国内では誰もトール油事業に取り組もうとはしなかった。理由は、パルプ廃液再利用の道が多額の投資を必要としたからである。

たしかに当時は神武景気といわれた好況に代わって、世間にはナベ底不況の嵐が吹き荒れていた。

銀行に正面から切りだしてみても融資は不成功に終わることは火を見るより明らかであり、資金手当てで苦しみぬくことも予感できた。だが、あのときに、火の中に飛び込むような決断をしていなかったら、ハリマ化成は流転の渦に巻き込まれていたかも知れない。

わが国で初めてのトール油精密分留プラントを建設し終えたのは、ナベ底景気からの脱出の兆しが見え始めた一九五八年のことだった。トール油精留プラントの建設は確かに社運を賭けた難事業であった。だが、それをやり遂げた社員の目は、自負と満足感に輝いていたように思う。そして、その自信が松脂事業ではどこにも負けないという闘志に結びついていったと思うのである。

社員をその気にさせる決断、それも即断即決は経営者に求められる大事な要件の一つであることを改めて思う。

● トップの決断の方向は社員に未来を予測させる

経営トップの仕事は決断にある、といわれている。それはトップの決断の仕方、決断の方向を社員がいつも熱い眼差しで見つめ、そこから未来を嗅ぎ取ろうとしているからではないだろうか。とくに企業規模がさほど大きくなければ、トップがどのような決断をしたかはストレートに社員に伝わり、それが組織の活性化を左右することが少なくない。創業間もない頃に次のような話がある。

当社は創業の翌一九四八（昭和二十三）年、大阪・瓦町に営業拠点として大阪事務所を開設した。初代の所長に就任したのは、私の旧制加古川中学（現・加古川東高校）の同級生で住友海上火災の北

京駐在員を辞し、当社の設立に加わってくれた小島恭（元取締役）だった。ただ、営業拠点といってもそこは小さな会社の看板を掲げ、一五歳の少女が留守番をするだけの事務所であり、木造の小さな平屋建ての一室であった。そこは老朽家屋で雨漏りが激しく、たまりかねて小島は、ドラム缶を叩き延ばしてそれで屋根を覆ったという。

その古巣で六年を過ごしてから、前の大阪本社である神戸銀行（現・さくら銀行）ビルに移転したのは、五四（昭和二十九）年五月のことだった。敷金は二五〇万円。資本金が四〇〇万円によりやくなったばかりのときだから、大きなコストであったことは確かである。

それに、その年の正月には、商品の納入先の倒産で四〇〇万円近い不渡手形をつかまされ、企業として死地を脱したばかりであった。おまけに、工場設備は拡張に次ぐ拡張、新工場の用地買収と資金手当てに東奔西走の毎日を送っていた時期と重なったからである。だが、少々無理をすれば資金の方は何とかなるとの目算もあった。

そこで踏み切った。守りに入るか攻撃の道を探るか。精密な天秤にかけなければならないほどの迷いがあるときは、経営的見地からみれば、攻めの方向に進んだ方が結果的に好業績につながるように思う。そして、新事務所への移転は、私の目論見が見事に当たった。

メインバンクの神戸銀行ビル内に事務所を移せば、得意先への信用を高める。それは若い営業スタッフに自信を持たせ意欲を喚起させることにつながる。

「恒産なきものは恒心なし」と、経済と道徳の密接な関係を説いたのは、仁義の道徳を主張した儒家

の孟子だが、まさに雨のたびに雨漏りする事務所では、自信と誇りを持ってといっても難しいだろう。それがメインバンクのビルに同居となれば心持ちは違ってくる。

新事務所に移る少し前に、私は経理部長に伝えた。

「道修町の神戸銀行の新しいビルに移るつもりやから、そのつもりをしといてな」

経理部長は仰天した表情をしていた。その頃の資金繰りからみれば二五〇万円の固定費は比重が大さい。驚くのも無理はない。

だが、その思い切った移転は成功だったと私は自負している。多くの社員、とくに営業担当社員は、「仕事がしやすくなった」と喜び、感激したと後に聞いたからである。

新事務所に移転した年の売上高一億八〇〇万円は、翌年には二億四〇〇〇万円、その次の年には四億円と急伸している。

社員はいつもトップの決断を熱い眼差しで見つめていることを忘れてはならない。

その後、全国に営業所を開設していったが、どこの営業所にも、「攻撃は最大の防御なり」と書いた額を掲げさせた。

● 経営者は時に非情の決断を迫られる

経営者が誰にもまして孤独を感じるときは、非情の決断を迫られるときかも知れない。誰もが懸命に努力していても見通しが立たないと判断したら、早めに決断を下し、その部門を切ることも必要だ。

情にしばらく、放置することは、人も組織をもだめにしてしまふ恐れがある。

幸いなことに私は創業以来、従業員を解雇するという苦しみを経験しなかった。だが、昨年（一九九四年）の春に、岡山県勝田町の「ホテル作州武蔵」の主だった従業員を総入れ替えしなければならなかった。文字通り非情の決断を迫られたのである。

私がゴルフ場の経営を始めた経緯は前にも述べた。サービスマネジメントを手がけるのは初めてだったが、何でも基本を確実にやれば大丈夫との信念でゴルフ場経営にも取り組んできた。サービスマネジメントの基本とは、お客さまに心から喜んでもらえることと私は考えている。それで自分でプレーしてみても、気づいたことはすぐに改善してきた。例えば、道路にラバーを敷いて歩いても頭に響かないようにするといったように…。

もともと作州武蔵カントリー倶楽部をオープンさせるときに考えたことは、そこを家族全員で楽しめるファミリーレジャーの新名所にする事だった。ゴルフアーニーズが質的变化を起こしていると感じたからである。会社の同僚や仲間とのコンペ、接待を目的にするだけでなく、主人はゴルフ、奥さんと子供はテニスというような楽しみ方である。それで、テニスコート、プール、釣り池、ロッジ、山荘、研修所、ホテルをつくり、伝統的日本民家を移設して特別メニューの料理を賞味するといったレジャーゾーンをつくった。

これに温泉が加われば…。そんな期待も密かに抱いていた。作州武蔵カントリー倶楽部の近くには湯郷、奥津、湯原の美作三湯と呼ばれる温泉があり、温泉を掘り当てることが高かったからである。

それで早くからボーリング調査を行なっていた。

温泉が出た、との報告を受けたのは一九八八（昭和六十三）年八月だった。その瞬間、私はゴルフと温泉と休養の三つに、この地でしか味わえない、おいしくて心の通った料理を加えた四つの楽しみを一カ所で果たせるリゾートホテル建設の青写真を描いていた。これは絶対にお客さまに喜ばれる。

早速、建設に入りたいところだったが、温泉の出たときはちようど円高不況の真つ最中である。その不況が超低金利政策などによって一年たらずで過ぎ去ったかと思うと、今度は一転してバブルの超加熱景気。建設費が急騰したため、急（せ）いては事をし損じると、夢を温めながら機の熟すのを待った。そして、ようやく着工に踏み切ったのが九二年の八月だった。

ホテル作州武蔵・新館は鉄筋五階建て客室が四四室。客室の広さは三〇〜一〇〇平方メートルとゆつたり寛げるスペースをとった。一階には露天風呂と温水プール、大浴場、和食堂や遊戯室。二階にはロビーやティールーム・バーラウンジ、レストランなどを配した。総工費は三五億円。家族でゆつくりリゾートを楽しめる設備は整った。あと肝心なのは人である。それで支配人をはじめホテルの主だった従業員は知人を介して採用した。

女子従業員は、ゴルフ場のキャディさんがそうであるように、地元の人を採用させてもらった。彼女たちは、細かいところにもよく気づき、満点の働きぶりで、お客さまの評判もいい。ただ、ホテルの支配人と、料理長をはじめ厨房に入った男子従業員に私の思いが届いていなかったようである。

ゴルフと温泉と休養、この地でしか味わえない、おいしくて心の通った料理の四つの楽しみを提供

することをホテル作州武蔵のセールスポイントにしたいと私は考えていた。

だが、その夢が壊れる事件があった。昨年の正月、私は家族とともにホテル作州武蔵で正月を迎えた。屠蘇で新年を祝い、雑煮をいただいた。すると餅が固い。一緒にいた家内に聞いてみても固くて食べられないという。他のお客さまがどんな思いで食事しているのだろうか。そう考えると非常に申し訳ない気持ちになってきた。

私は料理長を呼んで事情を聞いてみた。「餅はちゃんと焼きました」という。焼くのは当たり前である。聞いているのはなぜ固くなったかだ。それを尋ねても答えは要領を得ない。食事どきだからたぐさんのお客さまが見えるので、あらかじめ焼いておいた餅を椀に盛って出したことがわかった。しかし、それは言い訳にすぎない。プロならば、どのような状況であつてもお客さまに満足してもらえるように工夫をするものだ。私は料理長に、これからはそうしてもらいたいと伝えた。

ところが、しばらくして同じようなことがあつた。再び注意したが、どことなく聞く耳を持たないといった態度だつた。ここの料理長は自分であり、料理の差配ができるのは自分しかいないと思つていたのかも知れない。私が二〇代の頃、手を焼いた日本樟脳化学での汽缶士と同じ姿勢を感じた。

いい意味の一匹狼というのは、プロとして最善を尽くして後に、断固としている者をいう。いい加減にやつていて、自分しかできないのだからと高を括るのは、全体をだめにする我儘者にすぎない。小事は大事に至る。料理からホテル全体、さらにゴルフ場の評判までを落とすことも考えられる。

私は支配人と料理長を呼び「君たちには辞めてもらおう。ただ、急な話でもあり、君たちが次に職を

得るだろうまでの三カ月間の給料は支払う」と伝えた。

人を入れ替えた後、料理とサービスの評判は頗るよく、ホテル作州武蔵がある隣町・英田郡英田町「T1サーキット英田」で行なわれたF1パシフィックグランプリ出場の前に泊まった鈴木亜久里選手のように、「あの料理をもう一度味わいたい」と、その後も何度かホテルに足を運ぶお客さんも少なくない。

人を切る非情の決断には、大変なエネルギーを必要とする。そのときの私の疲労感は大きかった。こんなことは、この業界では普通のことかも知れないが、私にとっては初めてのことだった。だが、ホテルというサービス事業を維持し、目的を果たし、さらにお客さまの満足、評判を得て前進していくには、とらなくてはならない措置であったと思う。

変革

● リスクを恐れるな。安住は停滞への道になる

私が創業から社長在任中に掲げていた社是と経営理念は次のものである。

理解・協力・信頼。お互いを尊重し、励まし合い、皆の力で大きく成長していくことを誓ったものである。この社是を会社の礎石にたとえれば、会社の柱はさしずめ経営理念ということになる。

その経営理念は、「技術的進歩に極めて積極的な経営」、「人を大切にする経営」、「堅実な経営」の三つである。

この三つの経営理念のうち、誤解されやすいのが最後の堅実な経営である。経営における「堅実」は、石橋を叩いてもなかなか渡ろうとはしない経営ではない。私がイメージする「堅実」は、健全経営ということである。

つまり無茶な走り方はせず、といって消極的にはならず、的確なリスク・マネジメントのもとに健全経営を続けていくということである。

だから経営とは何か。一言で言えと問われれば、私は「リスク・マネジメント」だと即座に答える。「順風満帆」は「危機」の裏返しであり、「危機」は「順風満帆」の裏返しだと、私自身が歩んできた自分史を振り返っても、そう実感する。

リスク・テイキングの意欲と、リスク・マネジメントの能力が経営者に求められると思うのは、ただ自身の経験によるものだけではない。筋道を立てて考えても、経営者は敢然とリスクに立ち向かわなければならぬことがよくわかる。

積極的な行動にはリスクがつきものだ。それだけ失敗する確率も高い。それで多くの人はリスクをとまぬ行動を避けようとする。安全な道を選んで進むとうとするわけである。日本の企業組織には減点主義があった。前向きな行動でもプロセスを問わず失敗すればそれが減点の対象となるマネジメントトである。そこで起こることは、大きな手柄を立てなくとも無事無難に仕事を済ませる行動である。

だが、考えてみると何でも無難に事を進めようとする仕事のやり方自体に、実は非常に大きなリスクが内包されているといえる。それは、前向きに行動して問題にぶつかり、その問題解決に全力を投入して当たっているときに、新しい有望な事業の芽を発見することが少なくないからだ。人がいつも通り踏み固められている平坦な道で、きれいな野の花を見つけることはできない。

創業の数年後、ちょうど朝鮮戦争が始まる頃のことだった。生松脂を蒸留して、そこからとれるロジン、テレピン油を販売する当社の事業は順調に進んでいた。ところが、貿易立国として戦後日本を再建していく政策がとられ、貿易が盛んになるにつれて当社の主製品だったロジン、テレピン油が安値で輸入され始めたのである。

それはハリマ化成が最初に遭遇した大きな危機であった。どうすべきか。道はいくつかあった。そのとき生松脂の蒸留だけを続ける同業者も少なくはなかった。だが、私は、このままでは確実に生松脂蒸留装置の火が消えると思った。これまでに培った生松脂蒸留の技術を生かしながら生き残る道はないものか。苦しみ抜いた末に達した結論が、今まで製品として販売していたロジンの二次加工分野への進出だった。材料での勝負ではなく、技術という、今でいうところのソフトを付加することでブレイクスルーを図ろうと考えた。

私は得意先をまわりながら関連商品の要望を探り続けた。そして具体的には、蒸留技術の延長線上で、大豆や綿実などの製油油滓を蒸留して、塗料の原料となる脂肪酸の生産を考え、続いてロジンの二次製品であるエステルガムやマレイン酸樹脂といった製品（チューインガム、塗料、印刷インキな

どの原料)の開発を目指したのである。

ただ、それは資金的に余裕のない小さな会社にとっては大きな冒険だった。大袈裟に言えば未知の世界へ足を踏み入れることであり、理屈でわかっているとしても実際に製品ができるかどうかの保証はなかったからである。事実、生松脂の蒸留装置を改造した装置で合成樹脂が生産できるようになるまでに一年を必要とした。

本にはできると書いてあるが、実際には本のように反応しないし、反応しても思うような製品ができてこない。その間、参考書を片手に反応釜の前に座り込んで、徹夜したこともたびたびあった。

こうして、止むに止まれずの苦労に私を追い込んだのは、危機感だった。思えば、その危機感による苦労が、今日のハリマ化成の大切な基礎になっている。

●技術革新は問題意識を持つことからスタートする

私どものような中小の開発志向型メーカーにとって、技術やノウハウは姿なき財宝である。これまでに私は製品開発、用途開発の場面で、技術やノウハウがいかに大切かを身にしみて味わってきた。ロジンの二次製品を開発したときもそうであった。

そして、ハリマ化成が初めて海外企業・ハイデンニューポートケミカル社(当時)のノーデックス部門と金属石けんの技術提携したときに、そのノウハウは最後のほんのちよつとしたことで、わかっ
てしまえば、なんだこんなことかと思つたが、これが金になるのである。そのため、技術で生き残り

の道を探らねばならない中小企業にとってノウハウは死活を制するものと実感した。

当社にとって初の海外提携先であるハイデンニューポートケミカル社は、その後、企業再編を経て、現在はヒュルスマメリカ社の一部門となっているが、当社との提携当時にすでに一三の工場と二四〇〇名の従業員を擁する米国屈指の化学会社だった。

その提携の糸口となったのが、一九六〇（昭和三五）年の欧米視察旅行だった。私にとっては初めてのアメリカで、見学の先々でそのスケールの大きさに驚嘆の声を上げたことを今も覚えていいる。アメリカ南部のジョージア州サバンナには日産二〇〇〇トンのクラフトパルプ工場があった。当時日本の最大手のパルプ会社で日産三〇〇トンである。彼我の違いが想像できると思う。また、ハーキュレス社の研究所を訪れたときは、「こんな環境の中で研究するのだから、世界をリードする技術も生まれる…」と感心したりもした。一〇万平方メートルの芝生の中に煉瓦づくりの研究棟が点在し、外周の一〇〇万平方メートルの敷地には一八ホールゴルフ場、プール、テニスコートなどがあり、研究者だけでなくその家族も自由に施設を利用できるようになっていた。

話がやや横道にそれた。ハイデンニューポートケミカル社との提携話に戻そう。私が同社を訪れたのは、ロジンの原料確保がアメリカではどのようになされているか、といった現状や用途開発のヒントを得るためであった。

提携話の糸口となったのは、同社のロジン部門の担当者の一言だった。

「そういえば、ノーデックス部門の担当者が明日、日本に行くといっていた」

その担当者が日本に行く。目的は何だろう。できれば、その人に会わせてもらえないかと私は頼んだ。ノーデックス部門の担当者は、日本に渡る準備を整えるため早めに帰宅しようとしていた。それでも三〇分だけ時間をとってもらえて話をした。日本に行く目的は金属石けんに関するノウハウを日本企業に買ってもらうためという。

すでにその頃の当社は、何社もの塗料会社に塗料用樹脂を納入していた。金属石けんは塗料の乾燥助剤として塗料会社には不可欠であるうえ、その原料にロジンやトル油脂脂肪酸が活用できる。

私はノーデックス部門の人に、「日本に行ったら、当社にも立ち寄ってもらいたい。今は技術提携の話を前向きに考えたいと思っている」と、伝えた。

話はそこからトントン拍子で進み、当社はハイデンニューポートケミカル社の金属石けんの技術を買うことになった。もし、私の同社訪問が三〇分遅く、その担当者と会っていなかったら、また、ノーデックス部門の人が日本に行くという情報を耳にしなかったら、この提携はなかったかも知れない。私が最初に会ったロジン関係部門の人の話の中で金属石けんの情報に強い反応を示したのは、日本でロジンの二次製品開発のことを考え続けていたからだと思う。自主開発にせよ、技術導入によるものにせよ、技術革新は問題意識を常に持っていることが出発点になるということだろう。

● 現状維持は相対的な退歩

技術が日進月歩の現状のもとでは、技術開発競争は終わりのない戦いとなる。そこでは一歩先、半

歩でも先に進む気構えで研究開発に全力投球しないと、昨日まで納めていた製品が明日は不要になることも考えられる。

新製品、新製法の開発にはどこも必死であり、「今日斬新を誇っていても明日には陳腐となる」くらいの気持ちを研究開発者は持たねば、厳しい競争には勝ち残れないということである。

当社が創業から一〇年を経た一九五八（昭和三十三年）年に、他社に先駆けて「トル油連続式真空精密分留装置」を建設したことは前にも述べた。資本金の一五倍以上の投資額だった。失敗すれば会社は間違いなく吹き飛んでしまう。それは覚悟の上の決断だった。敢えてその決断をしたのは、まさに現状維持が相対的な退歩となる状況だったからだ。

一時は全国に五〇社ほどあった生松脂蒸留の同業者は、五〇年に米国との貿易が再開され、米国から安いロジンが大量に入り込んできたことで、それまでにロジンの二次加工分野に進出していなかった企業は淘汰の波に洗われた。それで、当社がトル油精留プラントを建設した時点で、生き残っていたのは当社を含めて数社のみという状況になっていた。

しかし、生き残ったといっても、ライバル企業はいずれも得意先も多く販売量も圧倒的に多かった。それで得意先でぶつかったとき、当社よりもいつも安い価格を提示された。そのため当社の売上は思うように伸びることができなかった。

こうした厳しい環境のなかで、企業として成長発展させるためには、画期的な方法で、原料を安価に入手する策を講じるほかない。同じことをしては、永久に勝者になれない。そこで踏み切った

のがトール油連続式真空精密分留装置の建設だった。当時、米国で盛んになっていた、パルプ廃液を原料にして高純度のロジンと脂肪酸を製造する設備を建設したのである。

その設備の建設費は一億二〇〇〇万円を要した。しかし、その製造技術の確立によってハリマ化成は他社よりも安価で、しかも高品質のロジンやトール油脂肪酸を入手する道を開くことができたのである。

もし、膨大な設備投資額を前に躊躇してトール油事業に進出していなかったら、ハリマ化成は、衰退の淵に追い込まれていただろう。

技術開発に関しては、現状維持は相対的な退歩を意味する。

研究開発

● 画期的な製品開発には営業部門の協力が不可欠

パルプ廃液から粗トール油を回収し、これを原料にして、トール油プラントで精密分留して高純度のロジンと脂肪酸を製造する。これが当社の中心事業となっているトール油事業である。

そして製品のロジンや脂肪酸は製紙用薬品、塗料用樹脂、印刷インキ用樹脂、接着剤用樹脂、合成ゴム用乳化剤などの原料として幅広く使用されている。

これらの製品が国民生活の向上に役立ちながら、需要が伸びていくことを願っていることはいうまでもないが、当社がさらに発展していくには新たな製品の開発が必要である。それで私は、当社の研究開発陣に対し、画期的な新製品開発に取り組みようにハツパをかけ続けてきた。製紙用薬品としての紙力増強剤、合成ゴム用乳化剤で混酸タイプ、プリント基板用のはんだクリームなどの新製品はユーザーから高い評価を得ているが、それらはこれまでの研究開発陣の努力の成果と思っている。

ともかく創業以来、研究開発こそが事業発展の鍵を握っていることを信じて、その部門には力を入れてきた。現在も、加古川の中央研究所に八〇名、筑波研究所に二〇名、国内の七工場にある試験室にもそれぞれ技術者を配しているので、五〇〇人近い社員の五人に一人以上が技術者である。

ただ、私は研究者の数が多く、しかも研究者の能力が高いとしても、それだけで素晴らしい製品が生まれてくるとは思わない。

顧客を創造するような画期的新製品は、営業部門の積極的な協力があって生み出されると、私は思う。ユーザーが何を求めているか、それを肌で感じることができるのは、営業の人間だからである。

当社の得意先の一つに、簡易印刷機「プリントゴッコ」の大ヒットで脚光を浴びている理想科学工業がある。同社には、古くから印刷インキ用の樹脂を納入している。

一昨年、ある商社からその理想科学工業に役員待遇で移籍した人があった。その商社の人とは古くからの知り合いだった。ある日、その人が大阪本社に私を訪ねてきた。

「当社の取引先リストを見ていたら、ハリマ化成の名前があったので、なつかしくご挨拶にうかがい

ました」という。

私は、わざわざの訪問に謝辞を述べ、その人の新天地での活躍を祝し、理想科学工業の近況を聞いた。同社は羽山社長の独創性を重視する経営理念で発展を続けているという。

その翌日、私は理想科学工業を担当する営業社員を呼んで、話を聞いた。同社とどのようなコンタクトをとりながら営業活動をしているのか、と。営業担当者の話では、定期的に同社を訪れ、注文の製品と数量を聞き、間違いなく期日に納品しているということであった。

私は営業担当者にいった。

「製品を売ることでだけで満足してはプロの営業マンではない。理想科学工業がなぜ大きくなったか。どういう分野が伸びているか。次の時代にどのような分野での飛躍を企図しているか。そうした動きを営業の場でキャッチし、そのニーズにあった製品の使用を相手に勧める。さらにこうした商品が求められていると研究開発部門に注文を出す。そうでなければ取り引きの量は拡大していかない。既存の商品を売るだけが営業部門の役割ではないはずだ」と。

当社は、ユーザーと共同で新製品を開発するといった方法をとってきた。それによってユーザーニーズを汲み取ることができたと思う。だが、一方で大手ユーザーとの絆ができて、製紙用薬品ではトップシェアを確保できたことに営業部門が安住する状況も生まれているようだ。

新製品開発を考えず、従来の延長線上に成功の果実があると信じるマンネリズムは企業組織を蝕む病原菌のようなものだ。

だから、今後も会社が存続し発展を遂げることを願うならば営業部門が積極的にユーザーニーズを探り、研究開発部門との協力体制を敷き、新しい道を進んでいかなければならない。

●次世代を見つめる研究者を育てる

国内外の新しいニーズを探り、そのニーズに対応するシーズを社内外の経営資源の中に発見する。このニーズとシーズを合致させることが経営者の大事な仕事の一つである。シーズが社内になれば、どこか外部から持つてくる（技術導入やヘッドハンティング）といったことも必要になる。それがうまくいったときに画期的な新製品や新技術の開発という成果となる。

ただ、ニーズとシーズを合致させることは、言葉でいうほど簡単ではない。それを実現するには、まず刻々と変化するニーズとシーズの最新の動向を、視野を広くしてつかんでおかねばならない。

当社は、一九八五（昭和六十）年に筑波研究コンソーシアムに参加した。そこでの活動が、そうした最新のニーズとシーズを敏感にキャッチするアンテナとなることを私は期待している。

コンソーシアムとは、種類の違う生物が、その個性を維持したまま、有機的な結合でつくる集団を意味する生物学用語である。その言葉通り、筑波研究コンソーシアムは、異業種のハイテク中堅企業七社の出資によって設立された株式会社。株式会社は、異業種のハイテク中堅企業の民間研究団体である。ちなみに参加七社を紹介すると、スタンレー電気、テイサン、日本重化学工業、日本真空技術、浜松ホトニクス、安川電機、そして当社である。各社に共通するのは、技術志向の中堅

企業で、焦点を絞り込んだ独創的技術や固有の製品を誇っていることである。

コンソーシアムは約一万坪（三万三〇〇〇平方メートル）のキャンパスを持つ。その一区画に各社がそれぞれ独立した研究所を持ち、自社の研究を進めるとともに、それぞれの技術をクロスオーバーさせて、社会に有益な新技術を開発していくことを目指している。

また、筑波研究コンソーシアムの社長（代表）は、各社の代表が輪番で務めることになっており、私は一九九三、四年と二年間に渡ってその役を引き受けてきた。その間は毎週のように筑波に足を運んだものである。

私は本業の方の経営はすでに新社長にバトンをわたしているので、以前ほどは時間の制約を受けなくなつた。それで、今でも月に何回かの上京のたびに、必ず筑波にも顔を出している。

筑波には五〇余の国立研究・教育機関が集積し、国立研究機関の約四割を占める七〇〇〇人の研究者と、全機関の約五割の研究予算が投入されて、自然科学系のあらゆる分野の研究が行なわれているという。それだけに筑波を訪れるたびに、今日もこの広大な研究都市のどこかで次世代をつくる画期的研究の芽が育っているに違いない、といった感懐を抱いたりする。

それはさておき、ハリマ化成が筑波研究コンソーシアムに参加したのは、科学技術庁事務次官を務められた梅沢邦臣先生の薦めによるところが大きく、非常に感謝している。

当社は、筑波科学博が開催された一九八五年の前から、先端技術の動向をキャッチする目的で筑波への進出を企図し、研究所用地を購入していた。そして、研究所の建設にかかろうとしていたときに

梅沢先生からお誘いを受けたのである。梅沢先生には、八三年に発足した松籟科学技術振興財団の設立にあたって理事就任をお願いし、その後もいろいろとご教示いただいていた。そうしたお付き合いを通じてのお誘いであった。

それからすでに一〇年が経つ。現在、筑波研究所には二〇名の研究者が常駐している。彼らは、この一〇年の間、異業種の研究者と交流し、刺激を受けながら次世代を見つめる目と英知を磨いてきたことと思う。同質の集団からは独創的なアイデアは出にくいといわれる。それだけに異業種交流の筑波研究コンソーシアムは、独創技術を生む格好の場ともいえる。

その成果が出てくることを私は、改めて期待したい。

人脈と情報

● 生きた情報は人脈ネットワークから得られる

「情報化社会」という言葉を耳にするようになって久しい。ところで「情報」だが、この言葉そのままだと、何となく機械的な響きを持つ。ところが「情」と「報」とによって情報が成り立っていると考えると、情報が人間の営みの大切な部分であることがわかってくる。我々は、恐らく情報という「報」に比重を置く習慣をいつの間にか持ってしまったのかも知れない。「報」は文字通り報(しら)

せることで、コンピュータはそれこそ人間とは比べものにならないほどのスピードで正確に知らせることが出来る。しかし、「情」はコンピュータにはない。

だから、情報によるコミュニケーションは人間が存在しなければ成り立たないことになる。このようなことを改めていうのは、情報化の時代だからと、コンピュータに依拠しすぎる風潮があるように思えるからだ。

もちろん、コンピュータなしに現在の企業活動が成立するとは思っていない。ハリマ化成でも、経営企画室長が中心になって社内LAN（ローカル・エリア・ネットワーク）を導入した。これは一〇台のパソコンを本社、支店、全国の営業、管理、製造、研究の各部門に配備し、情報を迅速にみんなが共有することにより、全社の知恵を結集して現状を打開することにある。だが、それだけで利益を生む貴重な情報が社内に入ってくるわけではない。

人が行動し、人と交わり、人脈ネットワークをつくり、そこから生きた（過去のものでない）情報を収集する努力もしていく。そこではじめて価値ある情報が得られる、と私は考える。

当社は開発の本部機構を東京に置いている。それは最新情報が東京にあるからだ。具体的にいえば、東京に需要の動向、ニーズの変化、最新技術に関することを教えてくれる人がいるからである。私が社長に「東京に頻繁に足を運べ」というのは、そのためである。

情報革命がいかに進展しても、やはり企業成長の最大のポイントは人である。だから、経営トップはとくに意識して人との交わりを心がけるべきだと思う。机上に機械的に集まってくる情報だけでは、

心や活力が伝わらない。即ち人とのコミュニケーションが図れないからだ。

●情報をもとで集める「百姓経営」の強味

社長は「環境適応業」ともいわれる。社会の動き、自社を取り巻く環境を把握し、自社の経営状態を分析し、問題を発見したら、改善策を講じ安定軌道に乗せる役割を担っているからである。

私は、そうした経営のあり方を自分流に「百姓経営」と呼んでいる。私の生家は専業農家で、父や母の百姓仕事のやり方を見ていて、そう名づけたのである。農業を営む父は自然に対して畏敬の念を持っていた。太陽は作物に恵みの陽光を注いでくれるが、日照り続きになると旱魃となる。雨も慈雨となると雨があれば、集中豪雨となれば堤防を決壊させ、作物を押し流す。だから、父は常に天候に気を配り、雨が強く降れば、蓑笠をつけて田畑を見て歩いていた。

その姿が経営に相通じると思うのである。情報をもとで集める現場主義型の経営と言い換えることもできる。私は、会社がまだ零細な頃から、できるだけ現場に入るようにしている。各地に工場ができた後も努めてそこに足を運んできた。工場に行くと、私はオフィスに入る前にヘルメットを被って、工場の裏手から工場内をゆっくり見て回る。工場がきちんと整理されているかどうかを見る。そこには安全点検の意味もあるが、工場がきれいに片付いているかどうかは、従業員のモラルのバロメーターと考えているからだ。

以前、私は地元の加古川で倒産した製紙会社の再建の手伝いをしたことがある。更生会社の書類を

提出するときに担当となる裁判長が、「こんなボロ会社を再建するという物好きな人もあるものだ」と笑われたと弁護士より聞いた。当時私は加古川商工会議所会頭の立場にあり、倒産会社の経営者とは懇意にしていたことや、地場産業を守るために、傍観しているわけにはいかなかった。

その会社は最終的には更生法の適用を受け、幸いにして再建することができたが、私が最初に同社を訪れたとき、従業員は捨て鉢のようになり、挨拶もしなければ、机の上は乱雑をきわめていたものだった。まさに、恒産なければ恒心なし、と思わざるを得ない状況だった。それ以来、職場内の整理整頓が従業員のモラルのバロメーターと余計に考えるようになっていた。

現場に行けば、従業員の士気の種類とともに、問題点もすぐにわかる。というより、現場に行かなければつかめない問題点も多い。例えばゴルフ場だ。ゴルフ場の善し悪しを決めるポイントはコース、キヤデー、食物である。中でもコースの比重が大きい。そこで、私は作州武蔵カントリー倶楽部の従業員には、「スタートから雑草もなく、管理の行き届いた青々としたグリーン。他所と際立って違うといわれるほどの差別化をしてくれ。それより生き残る道はない」と繰り返しいつている。その言葉が忠実に守られているかどうかは、机上で報告を待っているだけでは把握できない。

また、現場に行けば部下との心理的な距離をなくし、従業員の意欲を喚起することもできる。早いうちに芽をつめば大事には至らないが、放置しておけば命取りになりかねない問題というものもある。そうした問題は、コンピュータからプリントアウトされてくる数字だけでは、わからないときがある。

それらの情報を収集するためにも、トップは自分を雲の上の人にせず、現場に赴く百姓経営を心が

けることが肝要だ。従業員が数百人の規模であれば、なおの事である。

●人との交わりで得る知恵が人を磨く

「先輩からは知恵を、後輩からは感覚を汲み取れ」という諺がある。この諺のいわんとするところは、人は人との交わりによって生き方や知恵を自分のものにして成長していくことだろう。小学校しか出ず、独学で幅広い知識を吸収し大作家となった吉川英治さんがいう「会う人みな師匠」である。私も、これまで付き合ってきた多くの人から、さまざまな知恵や情報、ノウハウを与えられてきた。人生においてよき師に出会うことは、至上の幸せである。

私は、経営者としてあるべき姿勢を最初に大橋実次さんから学んだ。

大橋さんは加東郡社町の人で、戦後まもなく路線トラック会社の播州貨物（現・フットワークエクスプレス）を創業、事業を発展させ、全日本トラック協会会長としても活躍した経済人だった。

私が大橋さんに私淑するようになったのは、大橋さんが加古川商工会議所会頭やロータリークラブの会長を務めていた頃からである。私は大橋さんからバトンを渡され、二代目の加古川商工会議所会頭になるまで、大橋さんを補佐する副会頭を務めていた。大橋さんは、昔でいう英雄色を好むといった豪傑タイプだった。だが、一方で繊細な気配りもする人で、礼状や見舞状なども驚くほどの速さで、しかも達筆で書かれた。それは、真似たくとも真似できない芸当だった。

私が感心し、見習おうと努力したのは、一心不乱に仕事に取り組む姿だった。大橋さんは、社町の

自宅から毎日朝早く自家用車で大阪の事務所に出かけていた。

「自分が楽しんで、社員に働け、頑張れいっても社員は動かへん」

これが大橋さんの気持ちだった。その経営姿勢の真理を改めて感じたのは、一九五四年の「二十九年（昭和）不況」のときだった。大橋さんの会社は不況にも微動だにせず、同業他社を尻目に業績を伸ばし続けていたのである。とくに、会社は社員なくては成り立たないことを心の底から思うようになったのは大橋さんの行動を見ていたからである。

大橋さんにゴルフを勧めたのは私である。最初は、「わしは日曜も仕事をしとるからゴルフなんかしとる暇はないんや」と、大橋さんは、なかなかクラブを握ろうとはしなかった。だが、健康維持も社長たるものの役目という説得でようやく私の誘いを受けてもらった。あるとき一緒にコースを回っていると、社員が息急ぎ切って私たちがプレーをしているところにやってきて、深刻な表情で何やら大橋さんに報告している。運転手が事故で死亡したという。そこから先、大橋さんのゴルフはガタガタに崩れた。そんな大橋さんをみていて、社員のことを心から心配していることがよくわかった。

経営の師ということでは、田辺経営の開設者である田辺昇一さんからも多くのことを教えていただいた。田辺さんとの最初の出会いは、一九五四（昭和二十九）年秋、有馬で一泊二日の講演会で会社経営について学んでからで、それが縁となって一九六三年に近代経営体制を確立するときにお世話になって以来、ずっとお付き合いを願っている。社内には逆に見えないことがある。田辺さんには、そうした問題を外からの確に指摘し続けてもらった。大事な師であり、ブレインである。

また、産経新聞の元大阪経済部部長で現在は大阪新聞社の顧問であり、経済評論家の佐藤一段さんとの親交も長い。佐藤さんと出会ったのは、佐藤さんが組織した「関西中堅企業の会」（現在も産経新聞主催で継続している）に参加してからである。その後も佐藤さんとは、松の緑を守るシンポジウムなどで何度かテレビに一緒に出演、そのあと北の新地で飲んだりしながら親交を温めてきた。酒豪の佐藤さんとはずいぶん遅くまで飲んだ。私はさほど酒は飲まないが、佐藤さんとの、そんな席で内外の経済環境や動向、社会問題、遊びや健康のことなど、幅広い話を聞かせてもらった。

「会社も立派に成長させたんだから、これからは隠徳を積むことですね」と、佐藤さんからアドバイスを受けたのは、ハリマ化成が上場した直後のことだった。

言にくいこと、諫言をズバリと呈してくれる人との交わりは誠にありがたく、絶対に必要である。

人事の要諦

●人材の育成と確保は経営者の最も大事な仕事

戦後間もなく、僅かな資本と家内工業的な規模でハリマ化成はスタートした。それから四九年目を迎えた。この間当社は、風雪に耐え、着実な成長を遂げながら上場企業の仲間入りを果たすこともできた。幸運であったと私は心の底から思う。そして時折、この幸運は何によってもたらされたかを振

り返って考えてみる。そこでいつも最初に浮かぶ答えがある。その答えとは、「人」を得たことである。これまで当社にも何度かの転機が訪れている。その転機に臨んでハリマ化成は人に恵まれていたと思う。

まず最初の転機は創業から五年を経た一九五二（昭和二七）年前後にあった。当時の日本は、五一年九月の講和条約締結にともなって完全に米国の援助を離れ、経済自立の道を歩み始めていた。目指す方向は貿易立国であり、五〇年からの朝鮮戦争特需で獲得した外貨をもとに盛んな貿易が再開されたのである。その時に、ハリマ化成の主力製品であるロジンが大量に輸入されるようになった。国内の山林を歩き回り生松脂を集めて蒸留したロジンより、輸入ロジンの価格は遥かに安かった。国産のロジンも輸入物も品質に大差はない。となれば、国内のロジン生産会社の存在価値はなくなる。

生き残る道は、ロジンの二次製品を生産し、付加価値をつけるほかない。しかし、それには何よりも技術力が求められる。一九五〇年時点でのハリマ化成の社員数は一七名であった。そのうち技術者は私を含め三名。しかも三名はともに現場と実験室を掛け持ち、私に至っては営業、経営にも時間を割かねばならない状態だった。それだけに生き延びるための二次製品の開発には、化学の専門家が是非とも必要だった。といって、当時の資本金が三〇万円、社員数が二〇名にも満たない零細企業では、大学出の優秀な人材を得ることは至難の業である。しかし、その町工場に京都大学農芸化学出身の技術者が加わったのである。後に三好化成取締役やハリマ・ド・ブラジル社長などの重責を果たした荒木久雄（元取締役）である。

荒木のスカウトは、やはり人とのつながりによるものだった。私は、取引先の鐘淵化学工業で何人かの京大出身の技術者と親しくなり、やがて合成ハツカの研究で有名な武居教授と知り合った。そして私は京都大学の武居先生の農芸化学研究室をしばしば訪れていた。ちなみに、当時この研究室に在席されていた中島稔先生（現・京都大学名誉教授）が、現在、ご縁があつて松籟科学技術振興財団の評議員になっていただいている。話をもとにもどすと、そこで武居先生にある日、私の会社の状況、優秀な人材を要望していることを話したところ、紹介されたのが、長岡ハツカ（現ナガオカ）に勤めていた荒木だった。

彼は入社後、すでに入社していた技術者と協力して、期待通りの研究成果を残してくれた。エステルガムやマレイン酸樹脂、フェノール樹脂などロジン変性樹脂の高付加価値製品の開発を成功させたのである。もし、彼の入社がなかったら、ロジンの二次製品開発の時期が遅れ、ハリマ化成は淘汰の渦に呑み込まれていたかも知れない。安価な輸入ロジンが入ってくるまで国内に五〇社ほどあった同業者は、「二九年不況」を経て、高度成長のドラマが始まる神武景気、岩戸景気を迎える前に四社ほどになっていたからである。生き残った会社はすべてロジンの二次製品開発を手がけた会社であった。そのとき私は企業が大をなしていくかどうかの分かれ道は人であることを実感した。そして以後は八方に手を尽くして優秀な技術者を採用するよう心がけてきた。現在は社員の五人に一人以上は研究者という人事構成になっている。また、一旦採用した大卒の技術者を大学院に通わせ、海外に留学させたりもした。当社には、入社後に博士号を取得した人物が少なくない。

「企業は人なり」という。それは永遠の真理だろう。それだけに社会・経済環境が変化していつても、人材を得、人を育てることのできる企業だけに未来が開けると私は思う。

だから人材の育成と確保は企業経営者にとって最も大事な仕事とすることができる。社長の仕事は「人事がすべてである」と言い換えてもいい。人を得て、育て、適材適所に人材を配置し、これがピシリと決まってさえいれば、仕事は自然に生まれてくるし、回っていくものだからである。

●従業員の意欲を喚起する基本は仲間意識

仏教の言葉に「一切衆生悉有仏性」というのがある。すべての人は限らない可能性を持っているといった教えである。以前、人間の脳は一生使ってもせいぜい一割程度という大脳生理学者の話を何かの記事で見た覚えがあるが、たしかに人間は無限の潜在能力を秘めた存在であると思う。私はこれまで、いざというときに信じられないほどの働きをする社員を何人も見てきた。

ただ、人が持てる能力を存分に発揮するには、本人がその気になることが大前提になる。それは経営者なら誰もが知っている事実である。しかし、それを実行するとなると、なかなか大変で厄介な問題である。この問題を解決する私の鍵は、「仲間意識」だった。

私が事業を始めたときに、最初の協力者となったのは家内であり、旧制中学時代の同級生であった。そうした出発点によるものかも知れないが、私は創業から今日まで、従業員があつて始めて事業は成り立ち、働く人たちの協力があつて事業が発展していくと信じてくることができた。

つまり、従業員は企業経営を行なっていくための仲間だと考えてきたのである。この考えを前提にして経営を行なってきたことで、社内に一体感のようなものが醸成されていたのではないかと、私は思っている。

仲間であるからには、従業員の率直な声を聞くために定期的に話し合う場を設ける。そして関係あることはすべて連絡し、説明し、またそれについての意見を求め、言い分や気持ちをつかみ、その内容によっては、誤解あるものはその理由、根拠を丁寧に繰り返し、納得いくまで説明し、誤解を一掃するように努める。

また、言い分がもつともな事については、できるかぎり早急に処置を講じ、不平不満は取り除く。さらに、正しい理由があってもただちに処理できないものや、まちがった苦情や不平に対しては、その理由や対策を説明し、協力を求め、納得を得るように努める。

仕事に関係のあることだけに限らず不時の災害、病気、家庭の人間関係の相談、慶弔、子供の教育から縁談に至るまで、所属長が進んで相談に乗り、また乗れるような制度を会社として設けることも大切である。経営者がこうした努力を積み重ねていって始めて、会社組織に生まれがちな上下の間の価値観の断層を埋めることができるようになる。とくに現代は、地位の上下や肩書きだけで人の心も体も動かすことはできない。会社が一丸となって動くような躍動感を求めるなら心の底流での価値観の合致が是非とも必要になる。

そうなったときに従業員は会社が好きになり、自分の仕事が好きになり、そして自分の役割を自分

自身で考えながら自発的に仕事に取り組むようになると思う。

義務感で目標を持たずにする仕事からは、創造的なアイデア、眠っている個人の潜在能力を引き出すことはできない。

●徳は才の主人であり、才は徳の下僕である

上に立つ者が、「才」と「徳」の二つを兼ね備えていなければならない。だが、抜擢人事をするときに問題となるのは、才か徳かのどちらかを選択しなければならぬ場合である。人事に携わった人なら、そうした場面に必ずぶつかっていることだろう。

私は、その二者択一を迫られたときには、必ず「徳」を優先させてきた。徳のある人というのは、人の心を打つ言葉、振る舞いのできる人である。優しさ、清廉潔白、親分肌、勇氣、気配り：等々、その現れ方は違っても、その人が好かれ、信頼されていけば徳のある人である。

かつて私は母親のある行為に徳を感じ、心を打たれたことがある。母は五十一歳でこの世を去ったが、信心深く優しい人だった。母が父と結婚した翌年、父は日露戦争で召集を受けた。父が出征した後、母は断髪し、その髪を近くの神社に納めて父の無事を祈ったという。嫁いだとはいえ、まだ若い女性が髪を切るのは大変な勇気であったと思う。

その母の信心が届いたのかどうか、父は一九〇四年一〇月の沙河会戦で中隊が全滅した中で生き残った。助かったのは中隊で二人だけだったという。砲弾が何度も顔の横をかすめて飛んでいったと、

父から何度も聞かされた。父は後に金鵝勲章を受け、年額一五〇円の恩給を受給した。私はそれで、中学に進むことができたのである。

それはさておき、徳というものは、不思議なもので自然に外に滲み出てくる。ゴルフをしているとそれがよくわかる。プレーやマナーにその人の人柄がはつきりと出る。コースに出ると極端に勝負にこだわる人。積極的に攻める人。常に冷静に、ロングヒットを狙わず刻んでスコアをまとめようとする人。本当に人さまざまである。

ゴルフは自己申告のゲームである。一緒にコースを回る人はお互いを信じている。だが中には、負けず嫌いがそうさせるのか、スコアをごまかしたりする人もある。一流企業の然るべきポストに就いている人、普段は皆から尊敬されているような人が紳士の約束を破ることもある。一緒に回るパートナーは、意外な感じを受けながら黙ってみている。しかし、その人に失望するのはいうまでもない。逆に、パートナーへのさりげない気遣いを見せる人もいる。そうした人とは、またプレーしたいと思おうし、一緒に仕事をしたいとも思う。徳というのは、そうしたちよつとのところに出る人柄と違ってよい。では、なぜ徳が才の主人で、才が徳の下僕かというと、徳は相手の心を打ち、相手と絆を結ぶ大きな力となるからである。

徳は、肩書きや地位の上下を外したところでも、人を結びつけ、人を動かす力を持っている。そうした人のためなら一肌脱ごうという気持ちになる。まさに自発的な行動を誘うのである。その徳のある人を中心に集まった組織が強靱なのはいうまでもない。

目標とビジョン

●高く掲げた目標のもとで組織は活性化する

目標とビジョンを持たない者は、小成に安んずることになる。目標があれば、その達成に向けて計画を立て、積極的に行動する。しかし、目標がなければ現状維持に汲々とし、保守的な行動をとらねばならなくなるからだ。

目標やビジョンは個人だけでなく、組織にとっても成長発展を願うなら不可欠である。私は、会社の創立二〇周年のとき、完成したばかりの中央研究所一階ロビーに、銅版のモニュメントを残した。そこに刻んだ言葉は、当時の私のビジョンであり心情である。その言葉を読み返すとき、目標とビジョンがいかに組織の求心力となり、発展の原動力になるか、を改めて思うのである。

銅版のモニュメントは、創業当時、生松脂の蒸留釜を支えた赤い煉瓦の礎石に埋め込んだもので、私はそこに次の言葉を刻んだ。

戦後の乏しい資源の高度活用に

興国の想いを馳せつつ我が播磨化成は呱呱の声をあげ技術開発への飽くなき挑戦を続けてきた

その最初の設備生松脂蒸溜缶を支えてくれたこの赤煉瓦 爾来二十年

今や国際競争化の新時代を迎えて 大いなる野心を抱きて

雄々しく羽ばたこうとする我が社にとって この赤煉瓦に深く刻まれた尊い歴史と

秘められた創業精神の永遠に脈々たらんことを念じつつ

昭和四十二年十一月十八日

播磨化成工業株式会社

取締役社長

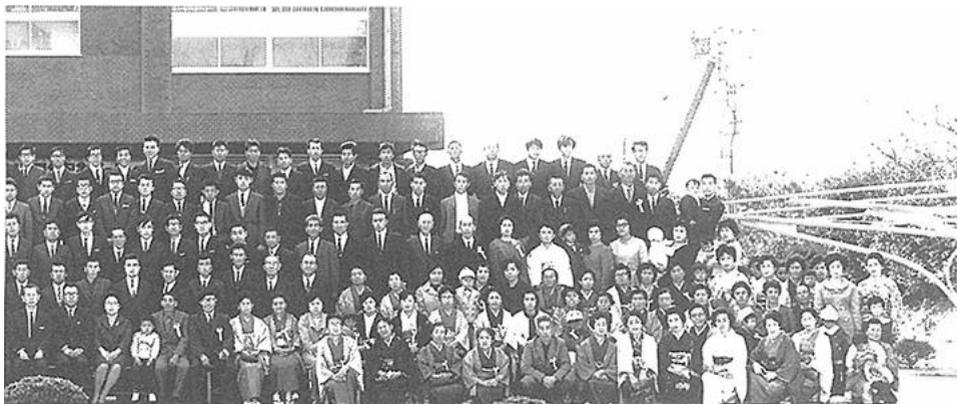
長谷川 末吉

二〇周年の年に、当社では中央研究所が完成し、中間試験工場も研究所に添うように建設されている。また、埼玉県草加市には研究室を備えた塗料用樹脂の専門工場を建設。社内は活気に溢れていた。

そうした状況を背景に私は、当社が創業から技術開発によって活路を開いてきたこと。その方針は今後も変わらないし、先駆ける技術開発こそが、当社発展の道であることを訴えた。

ところで、目標やビジョンを示すときに、同時に現状を捉えた上での具体的青写真を示せば、組織はより活性化する。

私は、モニュメントに「大いなる野心（斯界の覇者となること）を先駆ける技術開発で成就させよ



この20周年を迎えて「技術立社」がハリマ化成の目指す方向であることを示した。

う」と訴える一方で、従業員の一人一人に語りかけるような口調の『当社の現況』を書いて配布した。

そこには、ハリマ化成が置かれている実情を包み隠さず書いた。各製品ごとの業界のシェアを円グラフで示し、コメントを加えた。塗料用の原料になるフタル酸樹脂は他社との差別化がないため、価格でサービスするか、営業の小回りを効かせたサービスでシェアを確保するほかに、利益率が低いこと、製紙用薬品のサイズ剤も、得意先に大昭和製紙があつて伸びているが、同社の温情に甘えているところがあること、日本一を自負するトール油部門も、ようやく品質面でアメリカ製品に追い付いた段階であること…等々。

ハリマ化成がまだまだ一流会社には距離があることを説いた。その上で、「それではハリマ化成がいつまでも小企業に甘んじていいのか」と、問いかけて、「一流企業になるには生産量、販売量、品質などにおいて他社の追従を許さない製品を開発していくほかない」と呼びかけたのである。

目標とビジョンは行動の座標軸を決める。私は二〇周年で



創立20周年記念式典で全社員勢揃い(1967年11月) 後方は完成直後の中央研究所。

技術立社がハリマ化成の目指す方向であることをはっきりと示した。以後、今日まで当社は、その方針に沿って邁進してきたと自負している。

●パイオニアとしての「誇り」は「力」となる

私はハリマ化成が日本のトール油事業の先鞭をつけたことに誇りを持っている。

当時、製紙会社にとっては厄介者であったパルプ廃液を譲り受けて、社会に有用なロジンと脂肪酸を得ることは、資源の再活用にもつながる意義ある事業と確信できるからである。トール油事業を軌道に乗せるまでには資金的にも技術的にも大きな壁があったが、その間、社内の誰もが社会の役に立つ仕事を創造するという強烈な意気込で、燃えていた。

トール油事業のパイオニアたんとする誇りは、事業を継続する力と事業を成功させる知恵の源泉であった。当初、トール油事業を企図したとき、原料のパルプ廃液はパルプ会社が喜んで出してくれた。焼却の手間や経費が省けるからであ

る。

「うちの廃液を引き取りに来てもらえないか」という依頼さえあった。

だから、パルプ廃液の粗トール油を精密分留して高純度のロジンと脂肪酸を取り出す技術が確立できれば、安価な原料として自社のサイズ剤（原料がロジン）やフタル酸樹脂（原料が脂肪酸）に使用できるようになる。

ところが、この精密分留技術の確立が難事業だったのである。まさに産みの苦しみであった。実験室で研究を重ね、文献を漁ってパイロットプラントの建設に着手したのが一九五七（昭和三十二年）五月。試験用装置は三カ月の試行錯誤の後に完成した。そして、試運転はそこから約半年にわたって繰り返された。パイロットプラントの建設に当たったのが大内作夫（元常務取締役、現相談役）であり、中野茂（元取締役、現ケーシー㈱専務取締役）、真島徹といったメンバーであった。彼らは、克明に運転日誌を書き、ノウハウ確立を目指した。彼らは当時を振り返って次のようにいっている。

「なんでできたんか説明できません。無我夢中という記憶しか残ってません。でもできるかどうかわからないのに、あの設備で絶対できると信じ、ただの一回も疑うことがなかった」

信念の力の大きさというものだろう。

試運転によって技術にメドがついた一九五八年五月、トール油事業をすでに行なっていたアメリカ企業の視察に、当時技術課長だった荒木が赴いた。日本で初めて建設するトール油プラントは、文献と半年の試験運転で得たデータをもとにした、いわば自主開発技術だった。すでに基礎工事が完了し、

プラントの据付け工事が始まっているというものの、現物を見ていない不安があったからである。

アメリカのトール油関連企業の視察は、ロジンの輸入などで取り引きのあった商社の口添えで行なうことができたが、プラントに関する細かい数値などはノウハウであり当然教えてはもらえない。そこで、荒木はプラントの中核であるタワー（精留塔）の高さ、直径などを目測し、運転中の計器の針を記憶し、操業時の温度、タワーの棚段数などを推計したという。しかも人間の目は頼りないもの、ということ、目測に正確を期するため、煉瓦一個が何センチ、その一〇倍、さらに一〇倍だから何メートルといった倍数計算で推計値を出したという。

何としてもトール油事業を成功させたい。その強い気持ちが生んだ知恵である。

荒木が帰国後に報告したデータの範囲では、自社のプラント設計のほとんどが修正を必要としなかった。本プラント建設は、その年の秋に完了した。しかし、トール油事業には、まだまだ難題が待ち受けていた。

プラントが完成し、稼働を始めて三年も経ないうちに、環境の大きな変化があったのである。トール油事業は元来、松のパルプ廃液を基盤として成り立つものである。つまり松材をパルプ原料とした廃液に残留するロジン、脂肪酸を精密分留するのがトール油事業である。そのパルプ原料が針葉樹の枯渇にもなつて広葉樹に切り替えられていった。

広葉樹のパルプ廃液からは原料になる粗トール油が回収できない。で、トール油事業の灯が消えかかりそうな状況となった。

だが、私は諦めなかった。精魂を傾け、社運を賭して建設したプラントへの愛着もあった。同時に私を奮い立たせたのは、トール油事業のパイオニアとしての意地であり誇りであった。いま、ハリマ化成からトール油事業をとると何が残るのだ、という思いである。

そこから必死の粗トール油確保の模索が始まり、やがて年間七万トンの原料供給を約束してくれたミード社との出会いとなったのである。

組織強化

●拠点長に必要なオーナーシップ

価値観、目標、情報の三つをトップから入社間もない社員が共有できる会社があれば、その会社は恐るべきエクセレントカンパニーだろう。事実、それらの完全な共有は難しい。しかし、共有を目指す努力していくことは、それだけで組織は統率がとれ、行動が活発になる。

その共有化を実現していくときに、大きな役割を果たすのがミドルマネジメントと呼ばれる中間管理者である。ピラミッド型人事構成の日本の経営の終焉がいわれているが、日本の企業組織では、中間管理者は、トップの方針、考え方を把握した上で、具体的戦術を練り、第一線の社員に方向性を与える責務を担っている。同時に中間管理者は、第一線の実情や動きを正確に把握した上で、ミドルと

しての意見をまとめて、トップに提案する役割も負っている。

つまり、中間管理者には、部門の長、拠点長として、オーナーシップを持って仕事をすることが求められているのである。そうした中間管理者がたくさんいるかどうかで、会社の業績は決まると私は思っている。もちろん、中間管理者をその気にさせるのは、トップの責任ではあるが……。私は、拠点長が次のような意識を持って行動することを常に期待している。

まず拠点長には社長の分身としての自覚を持ってもらいたいと思う。出城の長はその地域における会社の代表者であり顔だからである。そうなるためには物の考え方、行動において、会社の方針を十分理解しておかなければならない。

もちろん業績への執念も必要である。よく業績の悪いことを環境のせいにしてたりする。それは考え違いである。業績がよくないのは環境が悪いからでなく、長の総合的能力に問題があると考えたほうが間違いない。ビジネスの世界で力とは、どれだけ業績を持続的に上げたかであり、実績である事実から眼をそらせてはならない。

また長たる者は部下に対して会社の方針を理解・納得させて行動に結びつける役割も担っている。そして、多少能力が劣る者が混じっていようと、部下を率いてグループ力を発揮するのが長の腕である。一人の力は知れている。数人の力には太刀打ちできないことを知らねばならない。

そのグループを率いる場合、部下から親しまれ信頼されることが大事である。しかし、それだけでは集団をまとめきれない。畏れられることである。恐れでなく畏敬の念でみられるようであればな

らない。

次に長の大事な仕事に人材育成がある。人づくりは人事部の仕事ではなく、長の役割である。折りにふれて、励まし、叱り、話し合いで部下の能力を引き出すことに努め、あの長の元につければ部下が育つというほどの評価を受けるようではなくてはならない。

こうしたことを実行に移すには不断の努力が必要なのはいうまでもない。その努力を重ね得る者が、会社に役立つ「人材」となる。オーナーシップ、起業家意識を持つて仕事に取り組めば、おのずと状況把握に努め、何事につけ自分で判断し、最後まで責任を持つ姿勢が身につく。

ハリマ化成は、松脂事業を主柱とする会社だが、既存の事業分野にこだわることなく、新事業への可能性を求めている。そうした新事業の責任者として、中間管理職者が赴くことが十分に考えられる。そのときに、見事に新事業を育て上げることができるのは、オーナーシップを持つて仕事に向かえる人物である。

●同族意識による経営は会社を崩壊させる

同族経営というと、ただそれだけで白眼視する風潮が日本にはあるかも知れない。しかし、私は同族経営が悪いとは思わない。悪いのは、同族意識による経営である。

同族意識というのは、会社を私物化し、社内の思想的結合より血縁的結合を優先させる意識である。例えば能力がないのに、同族的序列から社長を後継者に選んだり、能力の有無にかかわらず同族の者

を高いポストに就けたりすることである。そうなると組織は老化硬直化し、激変する環境に適應する組織がつけられなくなる。そして会社の崩壊はそこから始まり、崩壊した会社に同族だからという批判が集中する。

私は一九八八（昭和六十三）年に、長男の長谷川吉弘に社長の椅子を譲った。このバトンタッチは言い訳のような響きがあるかも知れないが、同族的序列を重視してのものではない。

私は社長を退くとき、同族外の者も後継候補にあげていた。もちろん長男の吉弘も候補者であった。そして、それぞれの候補者が社長に就任した場合の、社内の意識の統一について考えてみた。その結果として、吉弘の方がふさわしいとの判断を下したのである。その時点で吉弘はハリマ化成に入社して一年を経っており、常務を経て副社長に就いていた。

また、私がトップ交代で新体制に期待したのは、社内組織の刷新によってハリマ化成がよりチャレンジングな集団になることであった。

それにはトップの若さが絶対的な武器になる。さらに、吉弘は大学で化学を専攻し、卒業後は米国の大学院で経営学を修め、海外事情にも明るかった。帰国後は三井東洋化学という大企業で鍛えられた経験も持っていた。その幅広い経験は、私の時代とは一味違う事業展開を可能にするものと、期待したのである。十分だったかどうかはわからないが、折りにふれて、社長とはどのような存在であるかを伝えてもいた。

それらを総合して、私は敢えて長男を指名した。この私の判断が正しかったかどうか。その答えは、

新社長がどのような業績を残すかに委ねる以外にない。

長男へのバトンタッチを決めたときに、私は大昭和製紙の当時社長だった斉藤了英氏の言葉を思い出していた。

当社と大昭和製紙との取引関係は古く、製紙用薬品であるサイズ剤の最大の納入先だった。一九六一年に完成させた富士工場は、同社の近くに建設し、安定供給と現場密着型のサービスを目指したものだ。それで同社が北海道白老に工場を建設したときも、隣接地に当社の工場を建てることを認めてもらいたいと、頼んだ。

依頼は、私が、斉藤氏の常宿としていた旅館に出かけて行なった。バトンタッチを決意したときに思い出した言葉というのは、そのときの斉藤氏とのやりとりである。

斉藤氏は「東海の暴れん坊」の異名をとるほどの思い切った経営で大昭和製紙の業績を大きく伸ばさせた二代目経営者である。

私が斉藤氏を旅館に訪ねたのは、ある夏の早朝六時頃だった。不意の訪問を斉藤氏は快く迎えてくれて、食事がまだならと、トーストを食べながらの話となった。

「あなたも二代目ですか」

斉藤氏の最初の言葉だった。

「いえ、創業した会社です」

「創業者はいいよ。失うものがない。しかし、二代目はうまく行けば、親の七光、下手をすればボン

クラ呼ばわりですから」

たしかにそうかも知れない。それだけに、斉藤氏の経営手腕が評価を得た背景には、創業者である父・知一郎氏を上回る努力があったに違いない。

二代目の苦労はわかる気がする。だが、社長は企業組織を維持発展させる責務を負う。社長を引き受けた以上、その責任は遂行しなければならない。

私は、社長の吉弘にそれを期待している。

●上場は同族意識との決別を促す

ハリマ化成が大阪証券取引所第二部へ上場を果たしたのは、一九八五年（昭和六十年）一月だった。その後八九年三月には東京証券取引所第二部へも上場。さらに九〇年九月に東京、大阪両証券取引所第一部への指定替えを果たした。

当社が上場を目標に動きだしたのは、一九八三年だった。資産、決算内容が上場基準に達しつつある頃から、社の内外には上場はいつ頃になるのだろうかといった憶測もされていたようだ。

そうした噂話を聞いて、「上場はよく考えた方がいい」と、助言をしてくれた知人もあった。上場すれば当然株主への配慮が求められる。つまり配当のための利益計上を考えねばならず、短期的な視点での経営を余儀なくされ、思い切った先行投資、開発投資ができなくなる。それに下手をすれば、経営権を失い、会社を取られてしまうこともある、というのが、その知人の言い分だった。

しかし、技術革新が猛烈なスピードで進み、ユーザーニーズが高度化、多様化する中にあるのは、高付加価値をもたらす新技術、新製品の開発が、当社のような技術志向型企業には生き残りの鍵となる。

となれば、創造力のある優秀な人材が求められる。そうした人材を集め、研究体制を整備する資金を得ることを考えれば、上場は是が非でも果たさなければならぬ緊要課題である。それが私の考えだった。

上場しても、会社組織が一気に拡大するわけではない。組織としては中堅企業のままだろう。小回りも利くし、一旦決断すればその方向に一気に進むことはできる。それは、危険性を孕んでいるが、中堅企業の大きなメリットでもある。舵取りさえ誤らなければ大丈夫だ。心配することはない。そんなふうにも考えていた。

もう一つ、上場によって同族意識との完全な決別ができるという思いがあった。上場すれば会社が個人のものでなく完全に株主のものとなる。株主の後には社会がある。

だから、上場によって同族意識の弊害といわれる経理の秘密主義も防げるし、ワンマン経営にプレッシャーをかけることもできる、と考えたのである。

私は上場によって、雇用、需要拡大、納税といった法人国民（企業）としての義務をより強く意識し、その義務を果たそうとする意欲が一層高まったように思う。

パートナーシップ

●世界に通用する経営理念は信頼とフェアネス

ちようど日本の真裏にあるブラジルまで二四時間で人が移動でき、情報は通信網の発達で世界を瞬時に駆け回る。そうした交通・通信技術の進歩で、世界は日毎に狭くなり、国際化は進展している。原料の輸入、製品の輸出、海外進出、技術提携……。いまや国際化と無縁な企業は国内では希少だろう。そうした時代の変化に対応してハリマ化成も早くから国際化に取り組んできた。

当社の国際事業には二本の大きな柱がある。一つは米ミード社等との合弁会社「ハリマMID」の経営、もう一つはブラジルでの松脂事業や合成ゴム用乳化剤などの製造事業である。両事業とも順調に推移し、特にブラジルの事業は、多くの日系企業が苦戦を強いられている中で、数少ない成功例として地元経済関係者の評価を得ている。また現地の雇用促進、ロジン関連製品の自給による外貨節約に貢献しているというところで、ブラジル連邦政府から感謝の勲章も頂いている。

そこで、当社の国際事業がなぜうまくいっているのか。事業の足跡を辿りながら、国際化に必要な要件をいくつか考えてみたい。まず、ミード社との合弁事業。この事業はツール油事業に必要な原料であるパルプ廃液から回収される粗ツール油の国内での手当てが困難になり、当社がその原料を海外

に求めたところから始まっている。

私が渡米して、最初に原料購入の交渉をした相手はミード社の子会社であるジョージア・クラフト社であった。ところが、同社との交渉中に、当社を中傷するデマが流れ、商談は破綻しかけた。当社が、その中傷はすべて虚偽のものであると必死に弁明に努めたことはいまでもない。人事を尽くした後はジョージア・クラフト社の判断を待つばかりであった。

ところが事態は思わぬ方向に動きだした。ジョージア・クラフト社は、当社との商談を継続するか否かの裁断を親会社社のミード社に仰いだのである。そしてミード社が自ら乗り出してきて、結果的にミード社などとの合弁会社「ハリマMID」を設立した。このハリマMID設立までの経緯やこれに係わるライバル企業の妨害については、第1章でも詳述した通りである。

私は、もし、原料安定確保の道を開いたハリマMIDの設立がなかったら、今日のハリマ化成はなかったと断言できる。それほどハリマMIDは、当社にとって重要なポジションを占めている。同時に私は、ミード社などとの合弁事業を通じて、万国共通の、言い換えれば世界に通用する経営理念があることを学んだ。それを教えてくれたのは、ミード社の副社長で同社を代表して合弁計画の交渉に臨んでいたネルソン・S・ミードさんである。ミード家は、ルーズベルト、トルーマン、ケネディという歴代大統領とも親交のあった名家として知られており、ミードさんは同社の創業者の曾孫というエリートビジネスマンであった。

合弁発足式るときミードさんは、「信頼し合う力の素晴らしさを日米両政府の首脳に知らしめる模

範をつくりたい」と挨拶した。その言葉通り、ミードさんは経営の一切を任せてくれ、合弁会社の業績が芳しくないときも、励ますだけで、叱ったりクレームをつけたりすることはなかった。その信頼に応えようと、こちらも懸命に頑張ったのはいうまでもない。たしかに信頼は力になっていた。

合弁が成立してから間もない頃、私はオハイオ州デイトン市郊外のミードさんの自宅に招かれた。米国のスケールの大きさに改めて驚いたのは、その敷地の広大さだ。ミードさんの家の敷地は約一〇〇万平方メートルもあり、まるで自然公園のようであった。以後はミードさんと年に一回は互いに訪問しあい、家族ぐるみでの付き合いをするようになった。私が訪米するとき、留学中だった長男（吉弘社長）が何度か通訳を買って出てくれた。

ミード社の一階正面の壁には、プレートに刻まれた社訓が掲げられていた。

「全てのことに正直かつ公明正大に取り組むことよってのみ真の成功を手にすることができる」

この社訓の言葉こそ、世界に通じる経営の基本なのだろうと思う。国際ビジネスといえば、利害関係で割り切ったドライなイメージが強いようだが、そのビジネスのベースには信頼とフェアネスがあることを見逃してはならないと思う。

それとミードさんは、合弁会社の経営に際しては、企業も一市民として考え、行動することが大切と説き続けていた。一市民として発想すれば、生活環境を守るためにも公害対策には最善を尽くすようになり、それが地元で暖かく迎えられる原点になるという考え方である。最近、コーポレートシズンという言葉がよくいわれるが、その言葉を聞くたびにミードさんを思い出す。

ミードさんの言葉には、いつも裏付けがあった。企業市民を口にしながら米国医療研究財団の理事、マイアミにある高校の校長を務め、小児病院を社会奉仕で経営していたように……。そのミードさんから元駐日大使のジェームス・D・ホジソン氏やボストン日米協会会長ヴァーノン・R・アルデン氏らを紹介してもらったことも忘れない。私より四歳下だったが、親父のような存在だったミードさんは三年前に天に召された。〈このネルソン・S・ミードさんの思い出については、日経新聞（平成四年四月二九日付）の交遊抄で「年下の親父」と題して掲載していただいている。〉

● 「ギブ & テイク」を指す

一ドル＝一〇〇円を割って大騒ぎしていた為替相場だが、円高はさらに進み、四月には八〇円台を割った。円の急騰が回復の兆しを見せる日本経済に悪影響を及ぼさなければよいと思うが、この円高は、貿易黒字国日本への欧米の風当たりの強さを示すもの、といった見方もされている。

いずれにしても、経済はグローバルに機能しており、日本の一人勝ちは、もはや許されなくなっているということだろう。日本の経済力強化を攻撃するときに、日本人の美德ともいえる勤勉さまでも攻撃的にされることには、とても承服できないが、ここは冷静に時代が「新しい国際化」へと移行している、受けとめるべきである。それだけに、これからの経営は地球的発想で進めなければならぬ。かつて中国の商人は、自分の子供が三人いると、その内の一人は本国で自分の事業を継がせ、一人は外国で同じ仕事をさせ、残る一人はまったく別の仕事をさせたという。失敗があっても、いつ

でも別の国で生き残れるような国際的な商戦を長年の経験から生み出したのである。そうした、戦略を真剣に検討すべきところまで、国際化は進んでいる。

ところで、私がこれまで取り組んできた海外事業の経験でいえば、国際化を進める上できわめて大切なことは「ギブ&テイク」の認識を持つことである。これは私の今にいたる反省点でもある。

ハリマ化成が初めて提携した海外企業は、ハイデンニューポートケミカル社（当時）である。

当社は、同社から塗料原料の一つである金属石けんの製造ノウハウを導入した。そして単に提携品の製造ノウハウを得ただけでなく、その後も恒例となっているライセンシー（提携先）世界会議への出席などを通じて、海外事業に取り組む心構え、アメリカ企業の生産、販売管理に関するノウハウなど、実に多くのことを学んできた。先に紹介したように、ミード社等との合併事業でも学ぶことばかりが多かった。それは、「テイク&テイク」である。それが私の反省している点である。

それこそグローバルな視点でみれば、当社はブラジルに現地生産会社を設立し、昨年暮れには、熱烈な中国の要望を受けて当社と桂林化工廠との日中合弁会社「桂林播磨化成有限公司」を設立した。この合弁プロジェクトは、当社の技術を提供することでロジンを原料に高品質・高付加価値の各種のロジン変性樹脂を生産するものである。

ちようどアメリカから受けた恩をブラジル、中国にお返ししている格好である。

しかし、理想的な形は、アメリカから受けた恩はアメリカに返すことだろう。そのギブ&テイクの実現が、当社の緊要課題であることは間違いない。

いずれにせよ、ギブ&テイクはイコール・パートナーシップを形成する土台である。

●海外進出先の将来に夢を与え続けよ

海外進出に当たって、大事なことは自分本位でなく、相手国の工業発展に、まず役立つ技術を持ち込むことである。相手国がそれを認めれば、歓迎されるし、現地での協力が得られる。だから、その国にあつて最も望まれる技術であれば、経営的にも失敗することが少ないのではないだろうか。

ハリマ化成がブラジルで成功している数少ない日系企業になり得たのも、ブラジルの松脂事業がそうした要素を併せ持つ事業だったからと想っている。

当社がブラジルに進出した経緯はすでに第1章で詳述したが、改めて概略を話しておこう。当社のブラジル進出は偶然的の巡り合わせによるものだった。

まず兵庫県とブラジルのパラナ州が姉妹州関係にあり、同州のマリンガ市が加古川市と姉妹都市関係を結ぶ話が持ち上がった。当時、私は加古川商工会議所会頭を務めており、市長の親書を携えて、ブラジルに赴いた。初めてのブラジルであり、私はそこでサンパウロ市郊外に松林が多いのに驚いた。松脂事業一筋に生きてきた私は、当然のように、この松林から生松脂を採取できれば事業になると思った。それを、州統領を表敬訪問したときに話した。すると、その場で、技術指導をかねて是非進出してほしいと要望された。

しかし、その後具体的な話もなかったが、帰国一カ月後に、パラナ州からの経済ミッションが来日、



勲三等瑞宝章、南十字星章の受章祝賀会での家族(1989年12月)

当社にも来られて、重ねて熱烈な勧誘を受けたのである。

再びブラジルに渡り調査をしたところ、松の植林場が各地に豊富にあり、松脂もよく出る。それで、

一九七四年に現地会社「ハリマ・ド・ブラジル」を設立した。続いて、この法人を母体に現地との合弁会社「ハリマ・ド・パラナ」を設立して、生松脂の採取とこれを原料にしたロジンとテレピン油の製造を開始した。

工場の建設資金二億円はブラジルの開発銀行からの融資であった。ところが工場建設直後に、現地の猛烈なインフレがあり、開発銀行は九%の金利を四四%にまで引き上げた。それで金利が雪だるま式に増え、四年間で五億円もの赤字が出た。撤退を迫るような赤字である。だが、兵庫県とパラナ州が姉妹州関係を結んだ後の県内企業の進出第一号であった。撤退すれば少なからず友好関係にひびも入る。退き下がれない意地もあった。

事業を継続するには放置していたら膨らむばかりの借金を整理しなければならない。まず返済のための金を日本から送金し、事業体を身軽にした。

それと同時に進めたのが、現地で生産するロジンを使って合成ゴム用乳化剤を生産する会社「レジテック」の設立話である。ブラジルは合成ゴム用乳化剤を全量輸入していたのである。よい事業パートナーにも恵まれ思い切って工場を建設、稼働を始めたら、今度は第二次石油ショックが起こった。外貨を持たないブラジルは禁輸政策をとり、そのおかげで、製品価格は三倍にもはね上がり、ハリマ・ド・ブラジルの赤字を解消することができた。そこで出た利益は、さらに再投資して、現地での事業拡大にあてた。

現地での利益は現地へ還元する。その姿勢も海外進出では大切である。利益だけを本国に送ってしまえば、それはまた経済摩擦の種になる。

赤字が出たときは、「天然資源を加工するなど時代遅れだ」と、よくいわれた。しかし松脂事業がブラジルに必要で、ブラジルのためになるという私の判断は間違っていなかった。その後ブラジルの松脂産業は着々と育ち、一九八四年から同国はロジンの輸入国から輸出国に転じている。そして現在、ブラジルにはロジンの生産会社が約三〇社もできて、ネーバルストアズ産業に携わる人の数は二万五〇〇〇人から三万人に達するといわれ、大きな雇用機会を創出している。

こうしたきっかけを作ったことが評価され、私は、八九年にブラジル連邦政府より外国人に授与される最高の榮譽に浴する「南十字星章」を受勲した。それは私の大きな誇りである。

人の国際化

● 現地での人脈づくりが成否の鍵

ブラジルの事業で大きな赤字が出たとき私は、赤字を日本からの送金で埋め、ギブアップしなかった。その理由には、私とハリマ化成を心から信頼し、さまざまな協力をいただいた山本勝造さんという人物の存在があったことも打ち明けておかねばならない。

山本さんは、ブラジル日系社会の長老的存在で、現地政財界の錚々たる人脈の持ち主だった。

山本さんの出身地は兵庫県で、戦前は鈴木商店に勤務していた。鈴木商店は、創業一〇年足らずの同社に入社した金子直吉氏が、その才覚によって三井、三菱に匹敵する企業集団をつくりあげた。しかし、今度は一九二七（昭和二）年に、氏のワンマン経営によって倒産したといわれた会社である。鈴木商店倒産の翌年には、元ロンドン支店長だった高畑誠一氏らが同社の地盤を引き継いで日商を引き継いでいる。現在の総合商社日商岩井である。

私が、戦前勤めていた日本樟脳も、鈴木商店の関連会社だった。そうしたことで、山本さんとは最初から話が合い、すぐに肝胆相照らす仲になって、さまざま助言や支援を受けるようになった。

ブラジルでは日系人社会が形成され、日本人は現地に大きな信用と力を築いている。この信用は移

民の一世、二世をはじめ日系人が長年にわたって築き上げてきたものである。私は、一九七八年六月にブラジル移民七〇周年博物館で東郷青児氏の絵画とその説明文を見て、私たちの先達の努力に改めて頭を下げた。

説明文には次のように記されていた。

一九〇八年祖国日本を後に大いなる夢を抱き

新天地の未開のジャングルに挑み、想像を絶する苦難を経て

ブラジルの礎となった数多くの開拓者たちの

雄々しくも悲しい物語に出会いました。

私は、この苦闘の歴史の中に、人間生命の最も光彩を放った瞬間を感じ、

開拓者たちに対する畏敬の念と共に、

それを絵画として表現する衝動を押さえることができませんでした。

私も現地で開拓者の話を聞いたことがある。最初の移民の一世、二世は、まったく奴隷に等しい生活之余儀なくされ、草を食べてかろうじて生きたという。

そうした辛苦に耐えながら、日本人は密林だったサンパウロ州郊外やパラナ州の森林を開拓し、人の嫌う農業を手がけ、現在では農産物の約半数は日系人が握るまでになっている。また、多くの日系

人が連邦議員、大臣、最高裁判事、市長、市議などに就いている。多くの日系人の努力がいかにも信用を蓄積してきたかである。

山本さんも現地では絶対的な信用を得ていた。ブラジル鉱山動力相、石油公団総裁などを歴任したウエキ（日本名・植木成淋）氏は、山本さんが経営するサドキン電気電子工業の専務だった。ウエキ氏が政界入りするきっかけとなったのも、山本さんが務めていたブラジル商工会議所常任理事の代理としてある会議に出席し、その発言のシャープさが政府要人の目に止まって貿易産業相顧問への就任を懇請されたからである。

そのウエキ氏がいかにも有能であったかを物語るエピソードがある。ブラジルでは新大統領が誕生すると政府の高官はほとんどが入れ替わる。ウエキ氏はカイゼル新大統領が誕生したときに鉱山大臣を務めていた。それが、次の大統領にコロール氏が就任したとき、新大統領はウエキ氏に石油公団総裁就任を依頼した。異例のことである。そのとき、真偽のほどは分からないが、この人事に執拗に反対した新しい鉱山大臣に新大統領は、「私の人事が不満なら君が辞め給え」と、言い渡したという噂を聞いた。ウエキ氏は、石油公団総裁を務めることになったが、一年後に任期を残して総裁の座を降りられた。

山本さんを介して知り合ったウエキ氏からもいろいろなことを学び、それが経営に大きく役立ったことはいうまでもない。また、山本さんには、ブラジル事業のピンチを救うことになった合成ゴム用乳化剤の製造会社「レジテック」設立でも、大変な助力を得た。

ともかく、山本さんをはじめ、日系社会の人々の人脈を得ていなかったら、ブラジルの事業がこれほどの成功を収めることができたかどうか……。その答えは振り子の針が振幅を繰り返しながら否と
いうところで止まる気がする。

●現地理解が海外進出成功の鍵

海外進出の成功の鍵は、派遣する現地責任者の資質にあるのではないだろうか。私はブラジルでの
事業の推移をみていてそう確信している。

国際性とか、国際的な認識というのは、外国語を上手に操ることだけではない。語学力は現地従業員とのコミュニケーションを図る上で大切な要件ではある。だが私は、それ以上に現地の固有の歴史、
風習、宗教、それらを背景にした現地の人々の考え方、日常生活を十分に理解できることが、求めら
れる資質と思う。

そうした点でいえば、当社のブラジルでの事業は本当に人に恵まれていたといえる。

「ここで事業を起こそうと思うなら、少なくとも社員にはパーマメントビザを取らせるべきだ。いつ
も日本の本社に顔を向けて仕事をしているようでは、ブラジルでの事業は絶対に成功しない」

これは、私がブラジルで初めて山本勝造さんにあつたときに受けたアドバイスだった。その忠告通
り、というよりアドバイス以上に現地に根を下ろす覚悟を持つようになった社員が、当社にはいた。

彼らは社内で「ブラジル三人衆」と呼ばれる「ブラキチ」である。ブラキチというのはブラジルの

魅力に取りつかれて、永住までを真剣に考える者をいう。

三人のブラキチの名は本間実、笹倉充義、諸泉英次である。三人は現在、ハリマ・ド・ブラジルの取締役を務めている。

三人のうち本間は、一九七三年六月に、ブラジル経済ミツシヨンの熱烈な誘致を受けた当社が、事業化調査のためにブラジルに派遣した技術者である。

その調査でブラジルの土を初めて踏んでから、すでに二二年が経つ。この間、彼らは一度も日本へ帰りたいと希望を出さなかった。むしろ現地残留を希望したのである。そして彼らは現地に家庭を築き子供が誕生するとともに永住を決意している。

三人の夫人はともに日系ブラジル人である。さらにいえば、本間夫人と笹倉夫人は姉妹である。現地の日系の人たちには純潔意識がいまも根強くある。それで、デートのときは兄弟姉妹が監視役として付き添うことになっている。本間がやがて夫人となる姉とデートするときは妹が付き添い、笹倉は本間に同行していた。それで、二組のカップルができたそうである。それはさておき、諸泉を含めてブラジル三人衆が当社と現地側との接点に立つて果たした役割は非常に大きい。やがてポルトガル語も自由になり、現地従業員からも厚い信頼を集めていたからである。

彼らと共に、ブラジルの事業推進の原動力にもなっていたのが、日商岩井の元南米総支配人のキャリアを持つ、やはりブラキチの澤田嘉元ハリマ・ド・ブラジル元社長の存在であった。

ブラジル事業も前二〇年は比較的順調に推移していたが、一九九三（平成五）年以降、大統領が二

交代わり、そのたびに経営が苦しくなってきた。特に、新通貨のレアルになってからは、レアル高で、最近は為替差損が大幅に出て赤字になっている。それで、とりあえず、この難局をリストラの実施で切り抜けることにした。

私のブラジル事業展開の夢はいっぱいあるが、ブラジル経済の低迷で思うように進んでいない。私の夢を早く実現してくれるためにも、この生え抜き三人組の活躍を大いに期待しているのである。

なお、国際化は、文化の違う人と人の出会いから始まる。それだけに一人一人が現地で誠意ある行動をとり、現地の人と痛みや喜びを分かち合ってはじめて信頼を得、現地流にアレンジした日本的経営を展開できるベースも生まれるのではないだろうか。

いずれにせよ、現地理解のないままに、資本の論理だけを押し通す経営姿勢では、成功はおぼつかないということである。

●ブラジルには夢がある

ブラジルでの松脂事業を通じて、私には現場に素晴らしい人脈が形成された。そしてその人脈によって、ブラジル経済界の大立者でアムセルグループを率いるアントネス氏と知り合いになり、果ては同氏から合弁事業の話まで持ち込まれるという事業者眞利に尽きる経験を持つことができた。

アントネス氏はブラジルの鉱山会社を経営する大富豪で、同氏については、元経団連会長の土光敏夫氏が日経新聞の私の履歴書（昭和五十一年一月二十九日付）の中でも紹介されている。

世界にはとてつもなくスケールの大きい人物がいる。

アマゾンの開発に途方もない夢を賭けた米国の億万長者D・ラドウツク氏もその一人だろう。ラドウツク氏は独力でアマゾン河口のジャングル地帯一六〇万ヘクタール（四国の面積に相当）の土地を買い取り、農場の開拓とパルプ用樹林の育成、カオリンの採掘、その精製工場やパルプ工場の建設、そして、これらに伴う五〇〇〇キロにも及ぶ鉄道、港湾、空港の構築と病院、学校、サービスボなどを含めた三万人の都市建設に取り組んだ。

この壮大なプロジェクトは「ジャリ計画」と呼ばれているが、その後、このジャリ計画の開発を引き継いだのが、アントネス氏なのである。

私がアントネス氏と知己を得た経緯を話せば次のようになる。一九八〇年、宮本科学技術庁振興局長（当時）から紹介されていた伊藤忠商事リオデジャネイロの稲田支店長（当時）を通じて、日本の財界人にもなじみの多いブラジルのパルプ会社「ゼニブラ」の社長（当時）でウジミナス製鉄やツバロン製鉄の日伯合弁に尽力されたバチスタ氏と知り合いになっていた。

合弁事業の話が持ち出されたのは、一九八二年三月の訪伯時、このバチスタ氏から、ブラジルの男の中の男といわれているアムセルグループの総帥であるアントネス氏を「彼と仕事をすれば必ず儲けさせてもらえる」と言って紹介してもらい、一緒に食事をしている時であった。

「私の植林場で生松脂が採取できないかみてほしい、生松脂の共同事業を一緒にやってもよい」という夢のような話がアントネス氏の口から出てきたのであった。

私は急遽、日程を変更して松の植林地やパルプ工場、鉦山事業の見学に出発することにした。同行していただいたのは前述の稲田氏である。

アマゾンの玄関口として栄えたベレンから空路アマゾン河口の港町マカパに入り、まず植林地を見学。この港町二〇〇キロ奥地のアマパにあるマンガン鉦山への鉄道沿線に植林されているほんの一部を見学しただけであったが、見渡す限りカリブ地方を原産とするカリビア松が延々と植林されているのである。

聞くとところによると、この植林計画は「アムセル植林開発プロジェクト」と呼ばれ、荒地を開墾してパルプ原料の松やユーカリを植林するというプロジェクトで、すでにこの鉄道沿線の四万ヘクタールに植林されているという。ただ、見事としかいいようのない風景であった。

翌々日、改めてベレンよりジャリ工場の拠点であるモンテドラードに飛ぶ。まず、そこで戦艦の偉容をしたブラジル一のパルプ工場を見学した。その工場は、現地で建設すると経費だけでも莫大な額になるといので、日本の石川島播磨重工で洋上プラントとして建設し、曳航船で三カ月もかけてブラジルまで運び込まれたという。さらに、露天掘りのカオリン採掘現場とその精製工場、見渡す限りの牧畜場や水田などを見学したが、ジャングルの中に忽然と現れたスケールの大きな工場や農場に圧倒されるばかりであった。

その後、この合弁事業の可否について現地に二名の社員を派遣し、二年間の生松脂採取実験を行なわせた。その結果、事業化は可能という結論が出てきた。



マンسفールド駐日大使(当時)と夫婦で(1983年10月)
大使との出会いもまた「松」が縁であった。

しかしながら、何分にも消費地からの距離が離れていることや採取人夫の確保など解決すべき問題も多く、世界的なロジン不足の時代がくれば改めてこの事業の話に乗せていただく、として現在は保留にしている。

ブラジルのネーバルストアズ産業は、原料になる松の生育が早いうえ、広大な土地を活用した植林計画など、まだまだ夢と事業展開の可能性が秘められている。現状に甘んじることなく、なんとしてももっと大きな夢を
実現したい気持で一杯である。

■松と共に五〇年■

●松が取り持った駐日大使との親交

科学技術の進歩の速さは長足という形容をはるかに超えて、驚異的である。ライト兄弟が人類で初めて動力により僅かな距離を飛行してから一〇〇年も経ない

間に、超音速機が世界を飛び、宇宙空間を有人のスペースシャトルが飛行するまでになっている。また、かつては部屋いっぱい占拠していた大型コンピュータの演算機能をはるかに超える機能を卓上のパソコンが持っている。遺伝子工学では生命誕生の謎が解かれ、石油化学では天然のものと同じような絹や皮革をつくるようになった。

だがそのように科学技術が発達を遂げても、ロジンはいまだに、その微妙な構造式の違いによって代替品ができない。自然の不思議というほかない。

私は戦後の五〇年を松脂事業一筋に、松とともに生きてきた。それができたのは、松脂が世の中に絶対に必要なものであり、他のもので代替できない不思議さを持っていたからである。松脂産業に確かな地歩を築けば、堅実で安定した事業が営める。私が、そう考えることができたのも松の不思議があったからである。それだけに私は、ハリマ化成という会社を育ててくれた松に感謝している。

また、松は、この間に素晴らしい人との出会いをもたらしてくれている。私は、そのことにも感謝しなければならぬ。その素晴らしい人というのは、米国きつてのアジア通といわれた第二二代の駐日アメリカ大使マイク・マンズフィールドさんである。

マンズフィールド大使と知り合うきっかけとなったのは、朝日新聞の記事だった。記事には私の“松脂一筋の人生”が綴られていた。

その記事を読んだ鈴木修次さんが、私に書状をよこされた。鈴木さんは一九九二年に逝去されたが、国際連盟の代表随員として渡欧、引き続きジュネーブ国際大に留学、満鉄副参事、日本ダム協会理事

長などを歴任された方で、マンズフィールド大使の出身地モンタナ州の名誉市民でもあった。

鈴木さんの書状には、次のような質問が認（したた）められていた。

「マイク（マンズフィールド大使）と私は、戦前から親交のある友人です。以前、私はマイクにし生まれ変わったら次に何になりたいか、と尋ねました。彼の答えは、モンタナの松になりたい、でした。彼にその理由を尋ねてもただ笑うだけで、答えを得られなかったのです。それからモンタナの松のことがずっと気にかかっていました。そうしたときに朝日新聞に掲載されたあなたの記事を拝見しました。それであなたに伺えば、松のことだけに答えが得られるのではないかと、面識もまだないのに、失礼とは思いつながらペンを執った次第です」

松のことなら私と想っていただけのことには光栄だったが、確かに難しい質問である。私は、マンズフィールド大使の生い立ちなどを調べ、考えられる答えをまとめて鈴木さんに返書を送った。

マンズフィールド大使は一九〇三年にニューヨークに生まれ、三歳のときに両親に連れられてモンタナ州に移り住んでいる。第一次世界大戦で米国が参戦したとき、愛国心を燃やして一四歳で郷里を飛び立ち、鉄道を乗り継いで徴兵所に駆け込み海軍に入隊する。その後陸軍に移り、二二年には中国に派遣され、その帰路長崎に立ち寄っている。

故郷モンタナ州に戻ってからは、坑夫、鉦山技師をしながらモンタナ鉦業学校に学び、三三年にモンタナ大を卒業。専攻は極東史で四二年まで同大学の教授を務めていた。四二年下院議員に当選、五年から上院議員、六一年から上院院内総務を務め、七七年政界を引退後、駐日大使として来日して

いる。

マンスフィールド大使の歩んできた労苦と波乱に富んだ道。それとカナダに近いロッキー山脈の麓に広がる鉾山と農牧業のモンタナ州。冬は厳しい気候である。そして、それに耐える松。松は日本では神木と崇められている。モンタナにも松を崇める慣習があるかどうか分からないが、松は痩せた土地にもしつかりと根を下ろし、虫害や腐食にも強いので家の基礎材としても重宝がられる。

この三つを合わせると、「モンタナの松」は、大地にしつかりと根を張り、夏は太陽の直射を浴び、冬は厳しい風雪に耐えながら年輪を重ねて成長する松、という像になる。それは、もしかしてマンスフィールド大使そのものの姿かもしれない。マンスフィールド大使は、生まれ変わっても、また自分に生まれ変わることを暗喩しているのではないだろうか。

私は鈴木さんに返書を出した。その手紙のやりとりを契機に、鈴木さんから「百樹会」に入会しなにかとの誘いがあった。マンスフィールド大使を囲む会である。私は喜んで入会した。会では三井不動産会長となった江戸英雄さん、皇后陛下の父君である日清製粉の正田英三郎さんなども一緒にあった。会のメンバーがマンスフィールド大使を訪ねると、大使は自分でコーヒーを入れ、私たちにふるまってくれた。そして大使の話によって視野が広がるようにも思った。

学究肌で謹厳な雰囲気の中に、滋味と温かさを感じさせる大使の人生哲学は、「自分にしてもらいたいことを人にも施せ」であった。

私は、毎週東京と大阪の間を往復しているが、天竜川を渡るときに、川の上流にある故郷に墓があ

る鈴木さんを想い、マンスフィールドさんを想う。

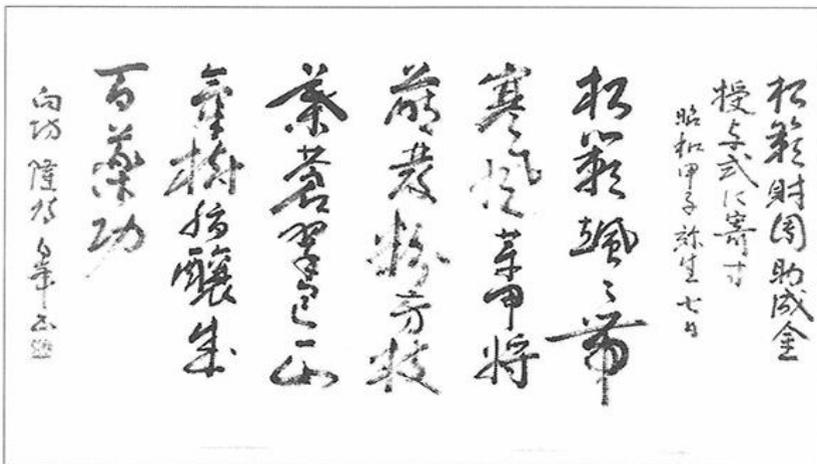
●「松籟科学技術振興財団」設立で松への恩返し

一九八一（昭和五六）年にブラジル連邦政府から「グラン・クルーズ勳章」（大十字章）を受け、翌八二年には、日本政府から「科学技術功労者賞」を受けた。いずれも松に係わる仕事をしてきたからこそで、松脂事業を通じて、社会に貢献したことが認められての受賞だった。私にとっては、この上ない喜びである。

もちろんトール油事業の成就是、私の力だけでなく、やはりトール油事業に夢と誇りを抱いていた会社の技術陣をはじめ全社員の力の結晶によるものである。また、ブラジル政府から受けた勳章にしても、現地の社員や従業員の頑張り、現地の協力者があつたのものである。トール油事業にしても、ブラジルの事業にしても、その道程は遠くて険しいものであつた。それを皆の力を結集して克服できた。受賞は、その証である、私は思っている。

ところで、科学技術功労者賞を受賞した翌年に、私は「松籟科学技術振興財団」を設立した。財団名の「松籟」は「松風」を意味する。

松脂から採れる化学物質は、いろいろなものの原料になる。技術開発によって、その用途はもっともっと広がる可能性を秘めている。しかも、松脂の代替品はいまだに開発されていない。それだけ「松の科学」の奥は深いということだろう。



松籟科学技術振興財団設立を祝して、向坊隆先生より贈られた詩。

それで私は、いつかは奨学制度をつくって松の科学をより発展させていきたいと考えていた。私を育ててくれた松、ともに長い道を歩んできた松への恩返しである。科学技術功労者賞の受賞は、奨学制度に踏み切る格好の機会であった。

財団の基本財産は当初二億円であった。当初、財団設立に奔走しているとき科学技術庁から、こうした財団の基本財産は五億円は必要という説明を受けたが、何度も財団設立の趣旨を説明し、近い将来に基金を五億円に増額することを約束して二億円できりあえず発足することを許可してもらった。

財団の役員就任の依頼では、高砂市出身で旧制中学校の先輩で当時、三菱金属（現三菱マテリアル）社長の稲井好広さんの全面協力を仰ぎ、素晴らしい方々に役員になってもらうことができた。

現在、財団の理事長は、石野信一さんから銀行相談役・名誉会長。石野さんは一九六七年に郷里の神戸銀行

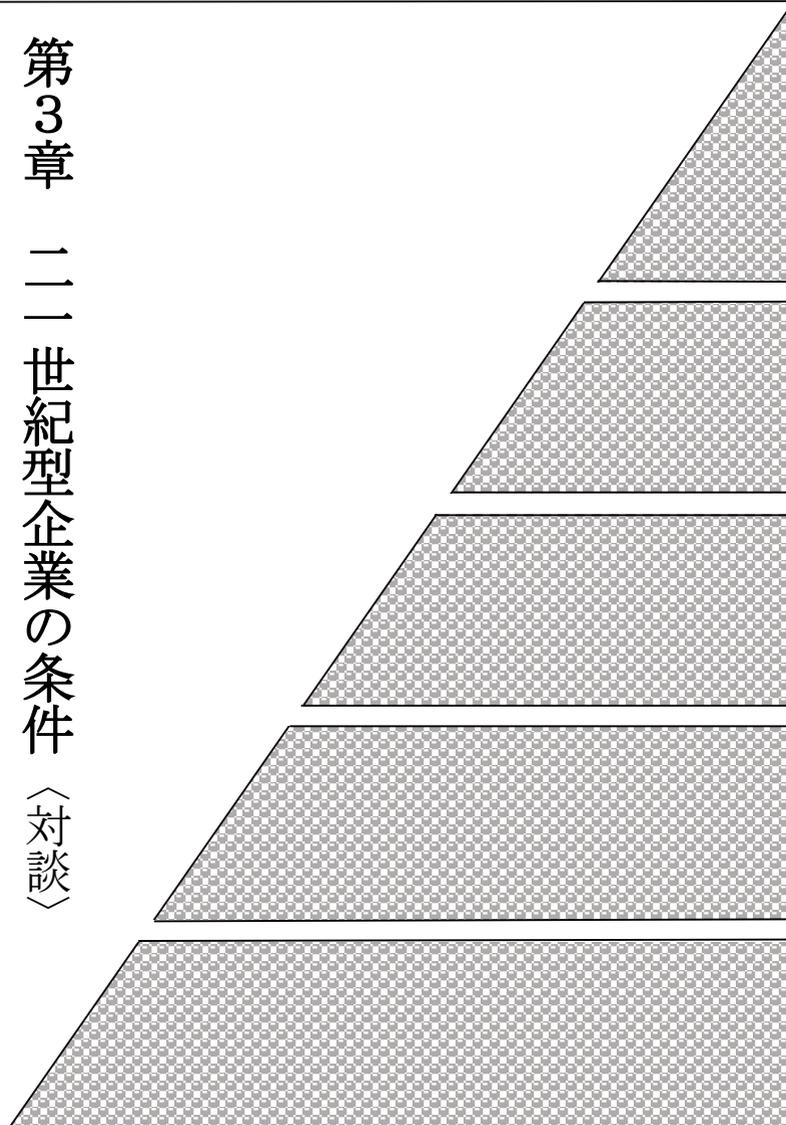
(現・さくら銀行) 頭取に迎えられたが、大蔵事務次官だった当時は池田勇人首相の軍師と仰がれた人である。

理事は、元科学技術庁事務次官の梅沢邦臣。吉田科学技術財団理事長。物理化学の権威である中根良平理化学研究所相談役。宮本二郎大同特殊鋼副社長。応用物理学の権威で科学技術庁の原子力委員会副委員長や東大総長を務められた向坊隆東大名誉教授。さらに国公私大の一〇名の先生方に評議員に就いていただいている。

錚々たる方々の賛同を得て財団はスタートし、これまで「松および松由来の化学物質の研究」、「植物由来の生理活性物質および植物を対象としたバイオテクノロジーに関する研究」、「機能的有機材料に関する研究」の三テーマで優れた研究に対して研究助成金を贈呈している。

助成金交付は毎年行ない、今年度の贈呈式は一三回目を迎えている。助成金の交付額は研究テーマ一件につき一〇〇万円、毎年二〇件前後の研究テーマを選考している。近年は、金利が低下し、利息収入による運営が難しくなっているが、この財団が新しい科学技術の創出やエネルギー開発、生命科学発展の役に立てばと、財団の継続発展を心に誓っているところである。

第3章 二一世紀型企業の条件 〈対談〉





加護野 忠男（神戸大学教授）

長谷川 末吉（ハリマ化成会長）

■二つの技術分野に特化したフォーカスを持つ企業■

加護野 二一世紀まで、あますところあとわずか五年になりました。そこで今日は、外部環境の大きな変化がまだまだ続くと思われる二〇世紀のホームストレッチを、ハリマ化成がどのように駆け抜け、二一世紀の新時代に勝ち進むものか。また、新時代に即応できる柔らかな企業体質はどのように創られるのか。創業者でもある長谷川会長にお伺いしながら、「二一世紀型企業の条件」を探っていききたいと思います。

長谷川 七年前に社長の座を長男（長谷川吉弘）に譲りまして、それからはしゃしゃり出るのはよそうと思ってきました。現在は、新体制で進んでいるハリマ化成の長期ビジョンへの取り組み方などをじっくり後ろから見守っているところです。ですから、二〇世紀の最後の直線走路をどう走るかという具体的な話はしにくいんです。もつとも、私としては、こんなふうに進んでもらいたいという希望は述べていきたいと思っています。

加護野 すると現在、会長として取り組んでいられるのは主に対外的な活動ということになるんでしょうか。

長谷川 それと新規分野の仕事ですね。新規分野なら社長の邪魔にもならないし、仕事を分け合つてやつていけるのではないかと考えたんです。それで結構忙しくて、昨年（一九九四年）の十一月は、一日から五日までブラジルへ、翌週の十五日から十九日まで中国に行つてきました。ブラジル行きは強行軍で、最初は現地の工場増設の竣工式に出席しました。カトリックの牧師がお祓いのようなことをするんです。その後、ハリマ化成がブラジルに進出したときに大変お世話になつた山本勝造さんという日系社会の長老的存在の人が病気で入院していられるというのでお見舞いして、トンボ帰りで成田です。

加護野 お元氣ですね。ブラジルは私も一九八五年、六年に調査研究で行つたことがあります、昼と夜がちようど逆で、確か飛行時間も二四時間くらいですよ。相当に疲れるでしょう。

長谷川 昨年はブラジルに二回行きました。今年もブラジルとベトナムに行きましたが、今のところ海外へ出かけたからといって、特に疲れを感じることはありません。それより成田空港で困るんです。成田から大阪に帰る乗り継ぎに四く五時間も待たされる場合がありますからね。で、そんな時は前もつて東京支店の車に来てもらつて、東京駅まで送ってもらい新幹線で帰つてくるんですが、その方が早いし楽です。

加護野 たしかに日本の国際空港は、世界の中でも立ち遅れていますね。関空（関西国際空港）も不便なところが随所にあり、アクセスは最悪です。国際線のチェックインは通常一時間前ですから、大阪からだどんなルートをとつても、出発までに三時間はみておかないとだめですものね。神戸三宮



長谷川 末吉



加護野 忠男氏

のポートアイランドからは、関西の海上基地まで三〇分の高速艇がありますが、あれは船を降りてからが厄介です。海上基地からターミナルビルまでが遠いんです。それに乗り換えのたびに重いバゲッジを下ろしたり、持ち上げたり。それが嫌で神戸からタクシーでとなると料金が二万五〇〇〇円。ヨーロッパツアーが一〇万円でできるというのに、国内で空港に行くまでに運賃が二万五〇〇〇円もかかるというのは、おかしな話です。

長谷川 中国へは関空から発つたんですが、関空は、まだまだ問題点が多いようですね。滑走路もまだ一本です。海上ですから横風対応の滑走路もなくて、離着陸できずに大混乱という懸念もあるでしょうし。アクセス道路の渋滞は本当にひどい。

加護野 関西のことを長期的に考えれば、思い切って伊丹の空港を売却して、関空の赤字を埋め、関空の整備をすすめる。関空しかないとなると、諦めがつくし、それがいちばんいい方法だと思いますね（笑）。それはとも

かくとしまして、ブラジルの現地企業は順調ですか。私がブラジルを訪れたときは、クルザード計画にともなう価格凍結令が出ていて、驚きました。どこで買っても値段が同じ。観光客には幸運な制度でしたが……。しかし、そうした制度を導入しなければならなかったというのは、それだけインフレの亢進が凄まじかったということです。それでずいぶんご苦労なされたようですが。

長谷川 今は、ブラジルも経済的には安定し始めています。昨年の二回のブラジル訪問のうち、もう一回は二月でした。サンパウロ州に設立した現地のホールディング会社「ハリマ・ド・ブラジル」の創立二〇周年記念式典に出席するためです。ハリマ化成がブラジルに進出して、もう二〇年になるのかと、しみじみ感懐を覚えました。

それでインフレですが、おっしゃるよう一九七五（昭和五十）年にパラナ州に生松脂を蒸留してロジンを製造する会社「ハリマ・ド・パラナ」を設立したときのことです。工場建設を始めたときに石油ショックにともなう高インフレに襲われたんです。で、建設資金の二億円を九パーセントの金利で借りたのが、価値修正後には四四パーセントもの金利になっていました。一時は撤退も考えました。しかし、ブラジルの事業は加古川市とパラナ州のマリンガ市が姉妹都市の関係にあつて、それが縁となって進出したのに、シッポを巻いて逃げて帰るわけにもいきません。それで、借金を返済する資金を日本から送金して身軽になって事業を続けてきたんです。

当社がブラジルで初めてこの松脂事業を誕生させました。現在では一つの業界として順調に発展し、当時、国内で消費するロジンの全量を輸入に頼っていたブラジルが、今では中国と並んで世界の一大

ロジン供給国にまで育っています。

加護野 中国へ行かれたのは、工場進出絡みですか。

長谷川 日中合弁会社「桂林播磨化成有限公司」の合弁契約調印式のためです。桂林には現地の桂林化工廠というロジンと重合ロジンを生産する会社があります。そこと合弁で会社をつくり、中国でハリマ化成のロジン変性技術を生かす計画です。中国は改革・開放政策で著しい経済成長を遂げ、二〇世紀最後の市場と注目を集めています。私は一九年ぶりに北京を訪れ、その変貌ぶりには驚きました。北京市内から空港へは素晴らしいハイウエーが走っていたり、ホテルもずいぶんきれいになりましたね。

ただ、物価は安い。桂林から北京に向かうときに時間が余って六人で食事をしたんですが、ビールを四、五本飲んで、食べて日本円で一二〇〇円でした。もともと桂林化工廠のナンバー4の人の月給が五〇〇元、日本円で六〇〇〇円ほどですからね。

加護野 一昨年、学生を連れて上海に行きましたが、三年生の学生十数人を連れていって食事をして一八〇〇円。余りの安さに感激して翌日は四年生を連れていって同じものを注文したら八〇〇〇円を請求されました。そのへんが、混沌としながら動き始めている中国らしいところなのかも知れませんね。上海も浦東地区などで工場建設が急ピッチで進められています。中国ビジネスには非常な可能性と流動性、危険性を同時に孕んでいるところがありますね。

ところで、ハリマ化成はロジンという一つの技術分野に徹底して、新しい製品や用途を次々に開発

して成長を遂げられている。アメリカでもエキセレントカンパニーといわれる企業は、必ずフォーカス（焦点）を持っています。何もかも手がけるのではなく、特定の製品、サービスについては絶対的なノウハウを持っている。そんな企業が業績を伸ばしています。コンピュータ産業でも巨人といわれたIBMのように裾野を広げたビジネスを展開しているところは行き詰まり、ビル・ゲイツが率いるマイクロソフトのようなソフトウエアに焦点を絞った事業を行なっている企業が、その強みを完全に発揮しています。ですから、得意の技術分野を持つことが、二一世紀型企業の一つの特徴ではないかと思うんです。

ハリマ化成には、すでにその基盤があるわけですが、ロジン変性技術の開発に重点を置かれた時期は、ずいぶん早かったようですね。そして、松脂事業一筋に上場も果たしておられる。

長谷川 松脂化学一筋に生きる決断をしたのは、一九五〇（昭和二十五）年頃でした。市場性については確信がありましたから。というのは、この分野は、ネーバルストアズ（海軍の必需品）産業と呼ばれ、欧米で古い歴史があるうえ、米国のモンサント、ハーキュレスなどの大手化学メーカーがこの事業に取り組んでいたからです。

戦後しばらくの間は、それこそロジンをつくれればつくる先から売れる状態でした。しかし、五〇年後半から海外の安いロジンが入ってきました。それでロジンを生産して販売するだけでは成り立たなくなることが目に見えていました。それで二次加工分野へと進出したわけです。

加護野 付加価値をつけた製品というわけですね。具体的にはどのような製品ですか。

長谷川 はじめは、風船ガムや木工用塗料の原料となるロジンエステル（エステルガム）が主だったのですが、その後は紙、塗料、インキ、接着剤、合成ゴム業界などで使用される各種のロジン変性樹脂を開発しています。その頃、生樹脂を蒸留してロジンを製造する会社は五〇社近くあったんですが、二次加工分野への転換を図らなかった企業のほとんどが五五（昭和三十）年までに廃業に追い込まれています。

ただ、当社も二次加工分野に進出したときはずいぶん苦しみました。その当時、先行のライバル企業に、風船ガムメーカーや塗料メーカーなどのユーザーをすでに押さえられていたので、業績を伸ばすことができずに、長い間苦労しました。

その会社はこちらが得意先開拓に動く、うちよりさらに安い値で製品納入をする。それで、どうしても対抗できないんです。それを打開するには、安価な原料手当ての方策を講じなければなりません。そこで手がけたのがトール油事業です。当時、アメリカでは松材を原料にしたクラフトパルプ法でパルプを製造するときに出るパルプ廃液からロジンと脂肪酸を精密分留する産業が盛んになりつつあり、日本にも少量ではあるがその製品が入ってきていました。品質的にも悪くない、というので同業者に先駆けてトール油生産の体制を整えたんです。

■ リスクテイキングとブレイクスルー ■

加護野 まさに生き残りを賭けた変化への即応ということですが、生産体制を整えると一言でいって

も設備投資資金は膨大な額になりますよね。大きな設備投資額は装置産業である化学工業の宿命といった側面がありますし…。

長谷川 パルプ廃液から回収された粗トール油から高純度のロジンと脂肪酸を精密分留する装置は、わが国初の装置で建設費が一億二〇〇万円ほどかかりました。資本金が八〇〇万円のとときですから、危険とは背中合わせです。もちろん銀行も最初は、まだ海のものとも山のものともわからない設備に金は出せないの一点張りです。ところが、通産と大蔵両省の認可が得られれば税制上の特典が認められる「新技術の企業化制度」というのがあって、幸いにも、それにパスしました。それで銀行もトール油事業の可能性を信じて融資を認めてくれたんです。

ただ、打ち明け話をすれば、あのときは、その制度の受け付けをしていた大蔵省の技官が加古川の飛行場に学徒動員できていたことのある人物で、当社の京都大学の農芸化学出身の社員と姫路の高等学校で同級生だったという幸運も手伝っています。そのときの大蔵省の担当課長が塩崎潤（後に代議士）さんです。塩崎さんに、「うちの技官がずいぶん力入れとるけど、こんな小さい会社じゃ潰れるぞ。本気なのか、じゃ認めたる」といわれたことを覚えています。塩崎さんはそのあと広島、大阪の国税局長を歴任されたんですが、それからはずっと友人のように親しくお付き合いいただき、これまでも氏の知人である立派な方をたくさん紹介もしていただきました。

加護野 資本金の一五倍もの投資というのは、大変なリスクテイキングの姿勢といえるべきでしょうね。リスクテイキングの決断は、成功すれば後に英断といわれるわけですが、ハリマ化成の成長の節々に

は、そうした思い切ったリスクテイキングの経営があったことは確かなようです。

長谷川 それで社長にはよくハツパをかけているんです。机にかじりついているだけではなく、積極的に外に出て人と接触しなければ、本当にビジネスにつながる情報は得られないと。

加護野 会長の年代の人とか戦後に事業を創業された人は自ら足を運び、海外にも積極的に出て、人脈による情報ネットワークを構築する。ところが、語弊があるかも知れませんが、最近の若い経営者は、メディアの発達で情報が居ながらに入手できることも手伝って、頭の中で戦略を組み立てる傾向がありますね。

長谷川 そうした机上で得られる情報は、他人の手によって加工されたものが多分にありますから、それだけでは仕事にはなりません。先手をとれないというか。

加護野 たしかにそうですね。既存分野の合理化は頭でできる部分もあると思いますが、新規事業につながる新しい発見、予想外の事との出会い、といったものはロジックの中だけでは片付かないでしょうからね。現場重視が叫ばれるのもそのへんに理由があるわけですから。

長谷川 いまの社長は三年ほど三井東圧化学に勤務していました。それで、当時の社長でも相談役でも、席を設けて食事にもお誘いしたらどうだ、などというのですが……。経営は決して平凡で安定しているものではありません。変化に富み、情熱を必要とし、しかも運不運に左右される面も併せ持っています。ですから、社長をはじめ社員が危機感を持って仕事にあたることは、時代が激しく動けば動くほど必要だと思います。上場したら一流企業というのは錯覚です。創造的な自己革新が三年も

なければ、どんな企業でも行き詰まります。ハリマ化成が、松脂という事業の柱を持っているにしても、例外ではないんです。

加護野 絶え間ない変化への即応が不可欠なことは確かです。ただ、一つ異を唱えれば、昔はいつてみれば失うものがなかった。それで大胆なリスクテイキングができた。本田技研工業やソニーもそうだったと思います。しかし、上場企業が余りに大胆なリスクテイキングをすると、万が一失敗したときに社会問題になるということもありますよね。ただ、リスクテイキングを選択しにくくなっている代わりに、企業体力がついていることは事実ですから、その辺りの兼ね合いでしょうか。

長谷川 企業が成長を続けるには、その企業を持つシーズを育て、また交配しながら新しいシーズをつくりだす。一方でユーザーニーズを掘り起こす。それをどれだけ意識的に積極果敢に行なうかということだと思います。

加護野 リスクテイキングは、そうした前向きな意識が行なわせる決断の実際的な姿というわけですね。

長谷川 まったくそうだと思います。そこに昔も今も変わらない、企業経営に不可欠な要諦があると思うんです。それは二一世紀の企業経営にも通用する理念だと思います。

■人材育成と技術開発志向■

加護野 先ほど、新技術企業化制度の認可を受けた話で、京大卒の技術者の方が大蔵省の技官と姫路

高校で同級だったということですが、まだ資本金が数百万円と規模が小さいときから優秀な技術者を確保されていたんですね。失礼な言い方になるかも知れませんが。

長谷川 人材については、私の松脂との出会いとも関連するんです。私が松脂事業に出会ったのは、日本樟脳（現・日本精化）に入社して、合成樟脳の製造研究に携わるようになってからです。合成樟脳の主原料が生松脂から採れるテレピン油に含まれている α -ピネンという物質です。それで入社し、ずっと続けてきた仕事が生松脂の蒸留、テレピン油を精留して α -ピネンを生産することでした。その日本樟脳にいたときの上司が京都大学出身の方で、同窓生や大学とは常に交流されていた関係から、私も何人かの教授や卒業された方を紹介されていました。

加護野 企業にとって人材は最も重要な経営資源で、人材をどう確保し、育てるかにすべての企業が懸命になっているわけですが、それにしてもハリマ化成の知名度もまだ高くなかったときに、京大を卒業された方をどのように説得されたんですか。

長谷川 当時はちっぽけな工場が一棟あるだけでしたが、夢と情熱はありましたから。それが通じたのかどうかよくはわかりませんが、話をしているうちに、うちに來ることが運命づけられていたような感じで……（笑）。それで入社後も優秀な者は引き続き大学院に通わせたり、化学出身者を工学部に再入学させたりもしました。さらに、アメリカの大学のマスターコースへも毎年留学させてきました。今では、その卒業生がかなりいます。それと、直接的にハリマ化成の人材確保と結び付くものではありませんが、一九八三年に設立した「松籟科学技術振興財団」を通して多数の先生方とご縁がで

きました。

加護野 その財団は、どのような趣旨で設立されたものなんですか。

長谷川 財団設立の前年に、私は科学技術庁からトール油事業振興の功で科学技術功労者賞を受けまして、それを記念して設立したものです。松を中心とした植物科学と機能性有機材料の研究奨励が目的です。これまでに、加護野先生の神戸大をはじめ東大、京大、阪大、北大、早大、慶大など延べ二六一名の研究実施者に使途自由の助成金を贈呈しています。

加護野 ありがとうございます。研究者の視点から見ると、大変ありがたいことです。

■ユーザー密着型用途開発は斬新な事業形態■

加護野 松脂一筋に事業を拡大するとなると、ブレイクスルーは用途開発によって行なわざるを得なくなりそうですよね。それだけに、ハリマ化成は松脂のことなら何でもわかる技術者、研究者を擁し、育成しながら技術立国ならぬ技術立社を志向してきたということなのでしょうね。

長谷川 社員に占める研究者の割合は高いですね。現在社員数は五〇〇名ほどですが、社員の五人に一人が研究員です。研究開発費も、売上げの五パーセント以上になっています。ともかく技術が日進月歩で進んでいますから、昨日まで納めていた製品が明日からは不要になるかも知れないですからね。

加護野 現在ハリマ化成ではどのような研究開発体制を敷かれているんですか。

長谷川 中央研究所（加古川市）と筑波研究所（つくば市）があって、そこで基礎研究、用途開発、

新製品開発に取り組んでいます。それ以外に富士、北海道など全国七カ所の工場にも、技術員がいます。塗料メーカーや製紙メーカーのユーザーニーズを現地でキャッチしながら商品開発をしているというわけです。

加護野 現地でユーザーニーズをキャッチというと、共同開発をされているわけですか。

長谷川 そういうものもあります。ユーザーさんには、絶えず新しい機能を持った製品や技術を提供していかないと、お付き合いしてもらえなくなります。ただ、それによる技術の蓄積は今後につながりますが、安価で効果のあるものの開発となると、私どもは自分で自分の首を締めている格好になります（笑）。ですから、売り上げがなかなか伸びません。ちなみにロジンは戦後キロ当たり三〇〇円以上していたものが、ここ何年も一〇〇円を切っていますから。物価の優等生といわれる卵どころではありません。

加護野 製品価格は他の油脂の国際相場とも強い関連性があるんでしょうね。

長谷川 当社の場合、ハリマMIDで製造されるロジンとトール油脂脂肪酸を原料にして二次加工しているわけですが、一部は加工しないで、そのまま販売しているケースもあります。

ロジンの場合は、世界の主生産地である中国の輸出価格に左右されますし、トール油脂脂肪酸の場合は、おっしゃるように、その用途が大豆脂肪酸と競合しているため、大豆の作柄によって価格が変動します。ですから当社の事業は原料価格の面でも競争にさらされているわけで、一次製品（ロジンやトール油脂脂肪酸）を売ってもほとんど利益につながらないので、二次製品、三次製品の比率を高めて

付加価値を高めていくことが要求されるわけです。

加護野 高付加価値の追求には、やはり新用途開発が不可欠ということになると思うんですが、最近のユニークな製品というと……。

長谷川 ロジンの変性技術をベースとしたプリント基板のソルダペースト（ハンダ付け材料）などは画期的商品だと思います。

ハンダ付け後のプリント基板をフロンで洗う必要がない「失活性ソルダペースト」を日本電装と、人体に悪影響をおよぼす鉛を使用しないハンダを三井金属鉱業や大阪大学溶接工学研究所とそれぞれ共同で開発しているんです。

また、製品の小型化・高性能化に対応するハンダ付け材料として、化学反応型析出ハンダ「スーパースOLDER」を用いた超フラインピッチ部品の実装システムを古河電工と共同で開発し企業化もしています。いずれも、業界のニーズを先取りしたものですから今後が楽しみです。

加護野 前にヘキスト社の幹部に「御社は何を販売している会社か」と質問したところ、「わが社は技術を売っている会社だ」という答えを受けた記憶が鮮明に残っています。化学会社である同社はユーザーの要求に応じて技術開発し、それを販売しているというわけです。ただ、技術はそのままではユーザーに届けられないので、その技術を基に製品化した物で売る。そこまではいいんですが、製品にした途端にライバル企業が同じような製品をつくり始める。それで利益が上がりにくい。しかし、ユーザーと共同で新製品を開発する形態なら、確実に開発利益は分配されるわけで、化学会社の持つ

宿命的なジレンマを解消する斬新な開発アプローチ戦略といえそうですね。

長谷川 シーズとニーズを合致させる場として、ユーザーと共同研究を進めることは、かなり前から行なってきたています。いちばん最初の試みは、一九六八（昭和四十三）年に塗料業界のトップ企業・関西ペイントとの合弁会社「三好化成工業」の設立でした。関西ペイント名古屋工場に隣接して塗料用樹脂の専門工場を建て、そこで生産した樹脂をパイプラインで関西ペイントに納入しています。運営の一切はハリマ化成に任せられ、新製品開発は関西ペイントと共同で行なう事業形態です。

この合弁会社にとっては製品の輸送コストがかからない。当社にとってはユーザーニーズをリアルタイムに掌握しながら製品開発に取り組めるメリットがあります。それと、関西ペイント名古屋工場の製品がトヨタ自動車に納入されているんですが、トヨタの技術者から塗料用樹脂の品質管理面のアドバイスを受けたり、品質管理の厳しさがいかに大切かを学べるといふ副次的メリットも享受しています。

加護野 世界一の写真フィルムメーカーのコダック社は、数多くの画期的製品を開発していますが、特許をほとんど取得していません。それは、特許情報によって製品の組成がわかり、コピー製品を他社につくられてしまうからだと思います。それでコダック社は、製法を「ノウハウ」という形で残しています。ですからコピー製品の氾濫による競争の激化と価格の低下は化学会社や開発志向型企業の辛いところ、強いていえば弱点といえるわけです。ハリマ化成のユーザーとの共同開発は、その弱点を本当にうまくカバーする方法ですよ。

長谷川 ノウハウは確かに重要ですね。当社も一九六三（昭和三十八）年に米国ハイデンニューポーターケミカル社（現・ヒュルズアメリカ）のノーデックスディビジョンから塗料の乾燥助剤になる金属石けんの技術導入をしています。ノウハウがわかれば、こんな簡単なことで製造できるのかということになります。しかし、ノウハウがわからなければ試行錯誤の実験をいつまでも続けなければならぬ。

加護野 ノウハウを確立するまでには、それだけ時間と人と資金といった経営資源の投入が必要というところでしょね。その投資のリターンが約束されているユーザーとの共同開発は、繰り返すようですが大きな経営の武器ですよ。

長谷川 塗料分野だけでなく、製紙各社向けの製品もユーザー密着型の開発体制をとっています。富士工場、北海道工場、仙台工場などは、ともに大昭和製紙の工場に隣接して建設したものです。四国工場も大王製紙の伊予三島工場に隣接、十条製紙（現・日本製紙）とは秋田で合弁会社を設立しています。これらの工場では製紙会社に密着した技術サービスをはじめ、新製品の開発やユーザーニーズの発掘に当たっています。

合弁会社ということでは最初にも少し話しましたが、米ミード社、インランドコンテナ社との合弁会社「ハリマMID」を一九七二（昭和四十七）年に設立し、工場を当社の加古川製造所に隣接して建設したことが、大きな飛躍台になっていると思いますね。

加護野 具体的にはどのような点が飛躍の原動力に？

長谷川 ミード社は林業、製紙、建材などを手がけ、製紙部門は旧王子製紙と同じくらいの規模を持つ有力企業です。まず、そのミード社と合弁契約を結んだことで、ハリマ化成の信用が得られたことがありますね。それは三好化成設立でも同様でしたが……。

加護野 塗料最大手の関西ペイントの合弁ですからね。

長谷川 ミード社のオーナーは来日すると、山陽国策パルプ（現・日本製紙）をはじめパルプを供給している日本の製紙会社の社長を招いて懇親会を開き、そこに私も呼んでくれて、ハリマMIDの事業が順調に推移していることを紹介してくれたんです。それで製紙用薬品分野では後発だった当社のディスプレイバンテージを補えた面もありました。

さらに大きかったのは原料の安定確保です。年間六万トンの原料粗トール油がミード社などから供給されるようになったからです。しかも、ハリマMIDが設立された直後にオイルショックがあり、同業他社のように、原料の確保とその価格の急騰に苦しみにすみました。

■新規分野開拓に新たな情熱■

加護野 先日、同僚の勧めで二冊の本を読んで感動したことがあるんです。一つはエリック・エリックソンの『ライフサイクル、その完結』で、もう一つはダニエル・ロビンソンという心理学者の著した『ライフサイクルの心理学』です。その二冊の本はともに、青年期を過ぎ、中年期から老年期にかけても、人はまだ成長する、と主張しています。長谷川さんは、その主張を裏付けるような活動をされ

ているように思えるんです。最初のお話にもありますが、盛んに海外に出られたり、新規開拓というもつとも難しい部門を担当なさったり……。そうした新規事業に注目されている背景には、松脂事業のマーケットの状況といったことがあるんですか。それは松脂事業の可能性とも絡む問題になりませんが。

長谷川 パインケミカル（松の化学）のマーケットは少しずつ伸びています。それと松脂から得られる製品は、石油化学が発達した現在でも、石油樹脂などによる代替がきかないんです。構造の似たものは合成できても、ロジン特有の性質までは真似ができない。それでパインケミカルは、二一世紀を迎える段階でもハリマ化成の事業の主流というか、柱として存続していると思います。もちろん、パインケミカルの新規用途は開発し続けなければなりません。

ただ、製紙用薬品で三五パーセント、合成ゴムの乳化剤で四〇パーセント、塗料用樹脂やインキ、接着剤用樹脂でも相当のシェア、トール油では一〇〇パーセント近いシェアをすでに占めていて、これをさらに高めるのは難しい。それに業界の市場規模が一〇〇〇億円程度ですから、今後安定した成長を遂げるには次の新しい井戸を掘らなければならない、ということで新規事業にも取り組み始めているわけです。

加護野 ゴルフ場、ホテルの経営もされていますよね。

長谷川 高度成長期に多くの企業が積極的に多角化を進めた時期がありましたよね。その当時、経営コンサルタントの先生に、「異業種への進出」を盛んに勧められました。私もその頃、異業種の社長

さん方と勉強会も行ってたので、当時ブームだったボウリングやらスーパーマーケットなどの可能性も勉強しました。しかし、「よし、行ける」という確信が持てなくて、そのとき最終的につくたのは、いざというときの不動産手当てを考えたゴルフ場（作州武蔵カントリー倶楽部）だけでした。

加護野 するとオープンの時期はかなり昔なのですね。

長谷川 オープンは一九七五（昭和五十）年の十月です。岡山県勝田町で中国縦貫道の美作インターのすぐ近くです。美作三湯の一つである湯郷温泉や宮本武蔵生誕の地も近くにありますが。最初は一八ホールでしたが、八四年に二七ホールに拡充、ホテルもオープンさせました。さらに、ゴルフ場でボーリングを進めていたら温泉が出て、従来のゴルフアール向けの宿泊施設に加えて、一般観光客を対象にしたリゾートホテル進出を決心して、九三年に「ホテル作州武蔵」新館をオープンさせました。自分でいうのもなんですが、ホテルの評判はなかなかいいんです。

加護野 中国縦貫道の開通を見越し、温泉湧出を見込んだ形で観光事業を開始するというのは、抜群の先見性というべきでしょうね。それで現在、観光事業以外に取り組まれている異業種というところ、どのようなものがあるんですか。

長谷川 歴史の古いものでは、友人の父親が経営していた食品工場を引き継いだハリマ食品があります。従業員数は八〇名で、チャツネ、カレー、デミグラスソース、弁当惣菜などをつくっています。中でもカレー用のチャツネは、引き継ぐ前の一九一六（大正五）年からつくっていた歴史があります。大手カレーメーカーに納入しています。

加護野 チャツネはカレーに入れて煮込み、味を引き立たせるものですよね。

長谷川 そうです。マンガーが主原料で、しかもインド産のマンガーがいいんです。

加護野 カレーは日本の国民食のようにもなっていますから、これも安定した伸びが期待できそうですが、現在の売上げはどのくらいですか。

長谷川 年商一五億円ほどです。これが三〇億円になったらハリマ化成の食品部門に組み入れるから頑張つてほしい、と従業員には伝えているんです。それと上場によって資金的余裕ができたときに、こんな仕事はどうだろうと知人から持ち込まれて始めた事業に、医療器材の滅菌代行事業があります。注射筒や鋼製小物、カテーテル、手術着、オイフ（綿布）類などは、通常は病院内で滅菌して再使用されていますが、看護婦などの人出不足などで、病院は対応に苦慮しているということです。

加護野 それを肩代わりして行なうということですね。病院内業務の代行ということでは会計業務を専門に行なう日本医療事務センター、臨床検査の受託を行なう第一臨床検査センターなどもニュービジネスとして注目されています。人が着目せず、手掛けたがらない分野は事業として成功する確立が高いとされていますから、滅菌代行事業も期待できそうですね。

長谷川 現在、大きな期待をかけているのが九二年五月に買収したセブリンバー社です。そこはクリーニング業界向けの工業用洗浄剤や洗浄機材を製造・販売する会社ですが、なかでも洗浄機材で特許取得済みの画期的な製品があります。これは販売網を整えればクリーニング業界向けに相当なシェアを確保できると思っています。工業用洗浄剤にはロジンも使いますし、ハリマ化成本体の研究と連携

プレーもできます。

それから、ロジンをベースとしたものではありませんが、これまでのロジンの精製技術を活用した製品としては高純度DHA（ドコサヘキサエン酸）も期待されています。

加護野 記憶力低下の予防に効果が期待されている物質ですよ。魚の目の後ろの脂身に多く含まれているという。

長谷川 そうです。DHAの原料はマグロやカツオの頭です。当社が財相模中央化学研究所と共同でDHAの高純度精製技術を確立するまで高純度DHAは一グラム一〇万円以上もしていました。それがグラム一〇〇〇円以下でしかも大量供給が可能になり、今後の医薬品原料としての展開に道を拓きました。

加護野 高付加価値が期待できる製品ですね。

長谷川 脳の血行促進や抗ガン作用、抗アレルギー作用、視力低下防止などの生理活性が報告されていて、医薬品メーカーなどの研究用に高純度DHAを一部納入していますが、医薬用としては開発にまだ少し時間がかかりそうなので、現在は、食品グレードのDHA油をカプセルにつめて健康食品として市販しています。

加護野 そうすると長谷川さんの当面の課題は、これまで紹介された新事業を軌道に乗せることといえるようですね。

長谷川 三年以内に関連事業のすべてが利益を生む体制を整えたいと思っています。

加護野 事業を伸ばすには他社との「差異」、つまり差別化が不可欠の条件ですが、ハリマ化成の事業は、主力の松脂事業にしても新規事業にしても、それぞれが差異を持っているので可能性を感じます。それと、各事業の芽が、技術・市場情報を求めての積極的な活動と人脈から生まれていることにも感心しているんです。

長谷川 私の新事業へのチャレンジ精神を喚起させているもの一つに「筑波研究コンソーシアム」があります。

加護野 コンソーシアムというと、種類の違う生物の有機的結合体ということですが、筑波のそれは、どのような組織なんですか。

長谷川 電機、化学、バイオ、メカトロニクスといった、それぞれ固有の技術を持つ研究開発志向の異業種七社が集まって、研究交流を行なう集団です。コンソーシアム約一万坪（二万三〇〇〇平方メートル）のキャンパス内の一区画にそれぞれが独自の研究所を持ち自社の研究を進めるとともに、それぞれの技術をクロスオーバーさせることで、若い研究者を啓発させながら、創造的な次世代の研究者を養成しようというものです。

加護野 ハリマ化成は筑波に何名ほどの研究者を送っているんですか。

長谷川 二〇名ほどです。

加護野 二一世紀は、これまで以上に社会の変化は激しくなり、グローバルな競争はさらに激化していくことは間違いありません。そこでは、世界に通用する技術、製品を持つことがサバイバルの要件

になるでしょう。ですから、規模の大小よりも、国際性を身につけた創造性のある研究者をいかに養成・確保するかが経営の重要なポイントになるでしょうね。同時にユーザーニーズを乗り越えて、さらに先にあるニーズをキャッチすることが企業の存在感を増す上で不可欠になると思います。

長谷川 すべての研究者にそうした意識づけをしていくことは、たしかに大きなテーマだと思います。

■地域社会との共存共栄■

加護野 積極的な社会貢献もハリマ化成の特徴のようですね。松籟科学技術振興財団の設立とか、先には加古川市に文化施設（松風ギャラリー）を建設して、寄贈されたと聞きましたが……。

長谷川 社会の発展に寄与しない企業は、結局は社会の支持を得られずにその存続さえ危うくする、ということをお害が大きな社会的問題として扱われたときに痛感しました。それに、私は加古川で生まれ育ち、ハリマ化成も加古川に誕生していますから、地域への貢献は恩返しの意味も含めて絶対にしなければならぬことと思いつけていました。当社の主力工場である加古川製造所の用地も市有地を分譲してもらったものですし、ブラジル進出も、そもそもは私が加古川商工会議所の会頭を務めていたことで生まれたプロジェクトでしたし……。

加護野 道徳の最高のあり方は陰徳といわれますが、陰徳の部分をあえてここで公表するとなるとどのようなことがありますか。

長谷川 そうですね、私は松の恩恵を受けてきましたから、一九七四（昭和四十九）年に加古川市へ

緑化資金を寄付しました。八一年の神戸ポートピア博覧会では、入場者一〇〇万人にブラジル産のエリオツテイ松の種子一〇〇〇万粒を配布しました。そのほか社団法人「日本の松の緑を守る会」の相談役理事として、今も松の保護育成、松喰虫による松枯れ防止などの普及および啓蒙運動に取り組んでいます。

また、加古川市の旧国鉄高砂線や別府鉄道野口線跡地に市木の黒松や市花のつつじを植栽して寄贈しました。

そのほか市の納税協协会会长、加古川東高校の同窓会会長を一〇年以上務めてきました。可能なかぎり、というより多少の無理は押しでも地域に貢献し、地域との共存共栄を図ることを一つの経営理念にしてきたんです。

加護野 社会貢献を通じて地域に根を張り、その根っこから栄養を吸収し、地元密着のネットワークを世界に広げられている。地域との共存共栄、この考えを疎かにしては企業の発展はありえない。そして、この考えは二一世紀へと継続させていかなければならないということでしょうね。

フオーカスを持つ企業、先駆ける技術を追い求める企業として、今後も発展を続けられることを期待しています。

●〈年譜〉長谷川末吉とハリマ化成の歩み●

年号・年齢		長谷川末吉とハリマ化成の歩み		内外の主な出来事	
1917(大正6)年 1歳	7月	兵庫県加古川市神野町福留に、長谷川重三郎、ゆうの次男として生まれる。	4月	米国、ドイツに宣戦布告。	
1936(昭和11)年 19歳	3月	旧制加古川中学校(現加古川東高等学校)卒業。	11月	日独防共協定調印。	
1938(昭和13)年 21歳	4月	日本樟脳株式会社(現日本精化)に入社。合成樟脳 中間試験工場に勤務。	4月	国家総動員法が公布。	
1941(昭和16)年 24歳	4月	大阪専門学校第2部理学部化学科入学。	12月	真珠湾攻撃。日本、対米宣戦布告。	
1943(昭和18)年 26歳	4月	太平洋戦争激化にともない合成樟脳工場で、軍艦厚板用の極圧潤滑油と海底電線用ロジン製造に従事。	2月	日本軍、ガダルカナル島撤退。	
1945(昭和20)年 28歳	9月	大阪専門学校第2部理学部化学科卒業。	8月	広島、長崎に原爆投下。	
	6月	阪神大空襲で日本樟脳化学の工場が全焼。	10月	日本がポツダム宣言受諾。終戦。	
	9月	日本樟脳化学営業部次長を拝命。テレビン油とロジンの販売を担当。	10月	幣原内閣成立。	
1946(昭和21)年 29歳	10月	真島孝太郎の長女富美代と結婚。	4月	吉田内閣成立。	
			11月	日本国憲法公布。	
1947(昭和22)年 30歳	8月	日本樟脳化学が生松脂の蒸留中止を決定。 長男吉弘誕生。	1月	マッカーサー元帥「二・一ゼネスト」中止命令。	
	10月	日本樟脳化学を退社。	3月	教育基本法、学校教育法公布。	
	11月	播磨化成株式会社(現ハリマ化成)を加古川市に設立。	5月	新憲法施行。	

43歳	1960(昭和35)年	3月 2カ月の旅程で欧米視察に出発。 5月 兵庫県知事より表彰される。	9月	7月 池田内閣成立。 所得倍増政策発表。
41歳	1958(昭和33)年	10月 播磨食品工業株式会社(現ハリマ食品)を設立。 わが国初のトール油精留プラント完成。 通産、大蔵両省より新技術企業化制度の承認を受く。	6月	第2次岸内閣成立。
40歳	1957(昭和32)年	7月 トール油ハイロットプラントの建設完了。 9月 塗料用樹脂製造工場完成。	10月	2月 岸内閣成立。 ソ連が世界初の人工衛星打ち上げ。
39歳	1956(昭和31)年	4月 野口工場にテレビン油精製装置完成。 6月 製紙用サイズ剤の生産開始。	10月	10月 日ソ国交回復。 国連加盟。 石橋内閣成立。
38歳	1955(昭和30)年	7月 播磨商事(現ハリマ化成商事)を設立。	8月	3月 第2次鳩山内閣成立。 ガット正式加入。
37歳	1954(昭和29)年	3月 野口工場現加古川製造所用地を買収。 5月 大阪事務所を神戸銀行(現さくら銀行)ビル内に移転。	12月	7月 自衛隊が発足。 鳩山内閣成立。
35歳	1952(昭和27)年	12月 トール油蒸留装置完成。 4月 東京事務所開設。 3月 長女泰子誕生。	10月	5月 メーデー事件。 第4次吉田内閣成立。
34歳	1951(昭和26)年	5月 ロジン変性樹脂の生産開始。	9月	9月 日米安全保障条約締結。
33歳	1950(昭和25)年	9月 脂肪酸蒸留装置新設。	6月	1月 油脂原料民間輸入再開。 朝鮮動乱勃発。
31歳	1948(昭和23)年	11月 生松脂蒸留工場完成。 5月 大阪事務所開設、販売業務を開始。	10月	3月 芦田内閣成立。 第2次吉田内閣成立。

年号・年齢	長谷川末吉とハリマ化成の歩み		内外の主な出来事
1961(昭和36)年 44歳	4月 労働組合結成。兵庫県経営者協会常任理事に就任。 6月 富士工場完成。	7月 第2次池田内閣成立。	
1962(昭和37)年 45歳	6月 北海道工場完成。	7月 第3次池田内閣成立。	
1963(昭和38)年 46歳	6月 ハイデンニューポートケミカル社(現ヒュルズアメリカ社)と金属せつけんで技術提携	11月 ケネディ米大統領暗殺。	
1964(昭和39)年 47歳	2月 金属せつけん製造工場完成。 9月 名古屋事務所開設。	10月 東海道新幹線営業開始。 東京オリピック開催。	
1965(昭和40)年 48歳	4月 富士研究所完成。	3月 山陽特殊製鋼戦後最大の倒産。	
1966(昭和41)年 49歳	4月 長男吉弘、早稲田大学理工学部応用化学科入学。 8月 関西化学工業協会監事に就任。	9月 初の「敬老の日」。 10月 初の「体育の日」。	
1967(昭和42)年 50歳	11月 創立20周年式典を挙行。中央研究所、中間試験工場完成。 東京工場完成。高砂輸入基地完成。	6月 中東戦争始まる。 10月 吉田元首相死去。戦後初の国葬。	
1968(昭和43)年 51歳	2月 父重三郎死去(享年93歳)。 関西ヘイント(株)ほかとの合併会社・三好化成工業株式会社を設立。 8月 加古川商工会議所副会頭に就任(爾来2年3ヵ月)。	4月 小笠原諸島日本復帰。 10月 川端康成、ノーベル文学賞受賞。 12月 3億円強奪事件。	
1969(昭和44)年 52歳	12月 仙台工場完成。	7月 米アポロ11号が月面着陸。	

<p>1970(昭和45)年 53歳</p>	<p>3月 長男吉弘、早稲田大学理工学部応用化学科卒業。 4月 長女泰子、甲南大学文学部英文学科入学。 10月 加古川商工会議所会頭に就任〔爾来3期9年間〕。</p>	<p>3月 日本万国博覧会開幕。 八幡、富士製鉄が合併し 新日本製鐵発足。 11月 三島由紀夫が割腹自殺。</p>
<p>1971(昭和46)年 54歳</p>	<p>4月 合成ゴム用乳化剤製造工場完成。</p>	<p>8月 ニクソンショック。</p>
<p>1972(昭和47)年 55歳</p>	<p>1月 米ミッド社などの合弁会社・播磨エムアイデイ株式会社(現ハリマMID)を設立。 3月 播磨観光株式会社(現ハリマ観光)を設立。 7月 NS-11作戦がスタート。</p>	<p>1月 元日本兵・横井庄一さんグラム島で発見される。 3月 新幹線、新大阪―岡山間開業。 7月 佐藤内閣総辞職。田中内閣成立。</p>
<p>1973(昭和48)年 56歳</p>	<p>2月 ブラジルのマリンガ市を訪問。 4月 ブラジルパラナ州経済使節団来訪。 5月 四国工場完成。 8月 播磨エムアイデイ加古川工場完成。 11月 長男吉弘、米國ペパーダイン大学経営学大学院を卒業。 第1回国際ネーバルストアズ会議に出席。</p>	<p>2月 円が変動相場制に移行。 8月 金大中事件。 10月 第1次石油ショック。</p>
<p>1974(昭和49)年 57歳</p>	<p>3月 長女泰子、甲南大学文学部英文学科卒業。 4月 長男吉弘、三井東洋化学株式会社に入社。 8月 長女泰子、太陽神戸銀行(現さくら銀行)に入行。 10月 ブラジル現地法人ハリマ・ド・ブラジル社を設立。 加古川市に緑化基金5千万円寄付。</p>	<p>3月 ルバング島で小野田元少尉を30年ぶりに救出。 8月 ウォーターゲート事件でニクソン大統領辞任。 12月 三木内閣成立。</p>
<p>1975(昭和50)年 58歳</p>	<p>2月 ブラジル現地法人ハリマ・ド・パラナ社を設立。 5月 長女泰子、太陽神戸銀行を退職。 10月 作州武蔵カントリー倶楽部18ホールオープン。</p>	<p>3月 山陽新幹線全通。 7月 沖繩国際海洋博開催。</p>

年号・年齢		長谷川末吉とハリマ化成の歩み		内外の主な出来事	
59歳	1976(昭和51)年	2月 ハリマ・ド・バラナ社の現地工場が完成。 10月 播磨食品工業加古川工場が完成。 11月 作州武蔵カントリー倶楽部ロッジが完成。	2月 ロッキード事件発生。 7月 受託取崩罪で田中元首相逮捕 12月 福田内閣成立。		
60歳	1977(昭和52)年	3月 長男吉弘、三井東庄化学株式会社を退社。 4月 長男吉弘、播磨化成工業株式会社に入社。 10月 創立30周年記念式典を挙行。	5月 先進国首脳会議がロンドンで開催。 伊藤忠・安宅合併調印。		
61歳	1978(昭和53)年	9月 ブラジル・リオデジャネイロ州に合弁会社レジテック社を設立。	8月 日中平和友好条約調印。		
62歳	1979(昭和54)年	10月 加古川商工会議所名誉会頭に就任。	1月 米中国交樹立。		
63歳	1980(昭和55)年	2月 米国サンフランシスコ市に現地法人ハリマUSA社を設立。 5月 合成樹脂工業協会理事に就任。 9月 長女泰子、牧野信一長男信夫と結婚。 10月 中央研究所新館が完成。	5月 OC、JOC、モスクワ五輪不参加を決定。 9月 イラン・イラク戦争。		
64歳	1981(昭和56)年	3月 高砂市の伊保港に物流基地設置。 10月 ブラジル連邦政府よりグラン・クルース章を受章。 11月 大阪国税局より表彰される。	1月 イランの米人質52人が四四四日ぶりに解放。 3月 神戸ポートピア博覧会が開幕。		
65歳	1982(昭和57)年	1月 孫亮平・森子(長男)誕生。 4月 科学技術庁より科学技術庁長官賞を受賞。 5月 社団法人、日本の松の緑を守る会相談役理事に就任。	7月 東北新幹線開業。 11月 上越新幹線開業。		

<p>1983 (昭和58)年 66歳</p>	<p>3月 松籟科学技術振興財団が発足。同理事に就任。 5月 社団法人・加古川納税協会会長に就任。 加古川貯蓄組合連合会会長に就任。 11月 長男吉弘、小野田勝長女弓子と結婚。</p>	<p>1月 中曽根首相訪米。 11月 レーガン米大統領来日。</p>
<p>1984 (昭和59)年 67歳</p>	<p>4月 藍綬褒章を受章。 5月 財団法人・納税協会連合会理事に就任。 6月 孫拓哉(泰子次男)誕生。</p>	<p>2月 米国スペースシャトルチャレンジャーで宇宙遊泳。 7月 ロスアンゼルスオリンピック開催。</p>
<p>1985 (昭和60)年 68歳</p>	<p>4月 財団法人・日伯協会副理事長に就任。 6月 筑波研究所開設。 8月 筑波研究所コンソーシアムへ参入。 孫綾(吉弘長女)誕生。 11月 大阪証券取引所市場第2部に上場。</p>	<p>4月 電々公社が民間企業NTTに生まれ変わる。 9月 円高ドル安誘導政策でプラザ合意。</p>
<p>1986 (昭和61)年 69歳</p>	<p>7月 社団法人・兵庫工業会理事に就任。 10月 国税庁より表彰される。 12月 米貨建新株引受権付社債発行。</p>	<p>8月 日本初のH1ロケット打ち上げ。</p>
<p>1987 (昭和62)年 70歳</p>	<p>5月 兵庫県納税貯蓄組合総連合会副会長に就任。 6月 プリント基板の表面実装用無酸化ハンダクリームを開発。 11月 筑波研究所完成。</p>	<p>1月 円高不況が深刻化。 4月 国鉄が民営化されJRとなる。 11月 竹下内閣成立。</p>
<p>1988 (昭和63)年 71歳</p>	<p>6月 社長を退き、取締役会長に就任。 長男吉弘、社長に就任。 孫俊介(泰子三男)誕生。 10月 大蔵大臣より表彰される。</p>	<p>4月 瀬戸大橋が開通。 9月 ソウル五輪開催。</p>

年号・年齢	長谷川末吉とハリマ化成の歩み		内外の主な出来事
1989(平成1)年 72歳	3月 東京証券取引所市場第2部に上場。 新富士工場建設。 6月 ブラジル・パラナ州政府よりオルテン・エスタドウ アル・ピイニエイロ章を受章。 9月 ブラジル連邦政府より南十字皇章を受章。 11月 勲二等瑞宝章を受章。林野庁より表彰される。	1月 昭和天皇が崩御。新元号が「平成」となる。 4月 消費税導入。 6月 中国・天安門事件。 11月 ベルリンの壁崩壊。	
1990(平成2)年 73歳	1月 紺綬褒章を受章。 4月 C-1導入。シンボルマークを変更。 社名を権磨化成工業株式会社からハリマ化成株式会社に 社に変更。 6月 ハリマメテイクル社を設立。 9月 東京証券取引所 大阪証券取引所市場第1部に指定替え。	4月 大阪で花の万博が開幕。 8月 株価暴落。バブル経済が崩壊。 10月 統一ドイツが発足。	
1991(平成3)年 74歳	2月 ハリマメテイクル北海道社を設立。 7月 スイスフラン建新株引受権付社債発行。 11月 古河電気工業㈱との合併会社・スーパーソルダート クノロジーズ株式会社を設立。	1月 多国籍軍イラク攻撃。 湾岸戦争始まる。 11月 宮沢内閣成立。	
1992(平成4)年 75歳	2月 孫健(吉弘長男)誕生。 4月 財団法人・加古川国際交流協会理事に就任。 財団法人・清松会理事に就任。 5月 ㈱セランリバーを買収。	6月 ブラジルで国連環境開発会議 (地球サミット)。	
1993(平成5)年 76歳	1月 筑波研究コンソーシアム社長に就任(爾来、2年間)。 9月 茨城工場が完成。 10月 ハリマ化成商事の営業権を譲受。	7月 総選挙で社会党惨敗。 55年体制が崩壊。 8月 細川内閣成立。	

<p>1994(平成6)年 77歳</p>	<p>3月 文化施設「松風ギャラリー」を加古川市に寄贈。 8月 第1回国内転換社債発行。 11月 日中合弁会社「桂林播磨化成有限公司」を設立。</p>	<p>4月 羽田内閣成立。 6月 自・社連立で村山内閣成立。</p>
<p>1995(平成7)年 78歳</p>	<p>4月 近畿納税貯蓄組合総連合会副会長に就任。 9月 紺綬褒章を受章。</p>	<p>1月 阪神大震災起こる。 3月 地下鉄サリン事件発生。 11月 イスラエルのラビン首相が暗殺される。</p>
<p>1996(平成8)年 79歳</p>	<p>2月 松嶺科学技術振興財団理事長に就任。 4月 プラスミン・テクノロジー、INC(米国)を100%子会社化。</p>	<p>7月 英国のチャールズ皇太子とダイアナ妃離婚。 9月 民主党結党。</p>
<p>1997(平成9)年 80歳</p>	<p>10月 杭州杭化播磨造紙化学品有限公司設立(中国)。</p>	<p>4月 消費税5%がスタート。 7月 英国、香港を中国に返還。</p>
<p>2000(平成12)年 83歳</p>	<p>3月 長谷川松嶺財団を設立、理事長に就任(品行方正、学業優秀でありながら、経済的理由により修学が困難な兵庫県下の学生に対し、奨学金の給付を行い、教育の振興に貢献することを目的に私財を基金として設立)。</p>	<p>6月 三宅島西海域で海底噴火。 7月 沖縄サミット開催。 9月 シドニー五輪、マラソンの高橋尚子ら活躍。</p>
<p>2003(平成15)年 86歳</p>	<p>2月 杭州哈利瑪電材技術有限公司設立(中国)。 9月 ハリマテックINC.設立(米国)。 12月 ハリマテックマレーシアSDN. BHD.設立(マレーシア)。</p>	<p>3月 米・英イラク侵攻。 12月 フェセイン元大統領拘束。 地上デジタル放送開始。</p>

年号・年齢	長谷川末吉とハリマ化成の歩み	内外の主な出来事
2005(平成17)年 88歳	3月 バイオマス発電設備完成。 7月 南雲ハリマ化工有限公司設立(中国)。	3月 日本万国博覧会「愛・地球博」が愛知県で開幕。 4月 J R 福知山線脱線事故。
2007(平成19)年 90歳	2月 ハリマテックチエコ s. r. o. 設立(チエコ共和国)。 6月 名誉会長に就任。	2月 第1回東京マラソン開催。 7月 新潟県中越沖地震が発生。
2009(平成21)年	7月 1日、 長谷川末吉 死去(享年満91歳) 。 8月 「故長谷川末吉名誉会長 お別れの会」(8月20日 東京ホテルオークラ) (8月24日 加古川ブラザホテル)	5月 裁判員制度がスタート。 6月 マイケル・ジャクソン死去 7月 日本で46年ぶりに皆既日食

●2009年(平成21年)以降の主な項目を追加する。

年号	ハリマ化成の歩み	内外の主な出来事
2009(平成21)年	8月 ハリマ化成ポリマー株式会社を設立。 10月 株式会社日本ファイラーメタルズの全株式を取得。	10月 米国オバマ大統領がノーベル平和賞受賞。
2011(平成23)年	1月 米国化学会社モメンティブ社の事業のうち、ロジック系印刷インキ用樹脂、粘接着剤用樹脂、合成ゴム用乳化剤他に關する事業を取得するため、蘭國に LAWTER B. V. (現・連結子会社)を設立。 2月 東莞市杭化ハリ瑪造紙化学品有限公司が稼働(中国広東省東莞市)。 4月 ローター(LAWTER)社、米国シカゴに本社設立。	3月 東日本大震災発生。 福島第一原発が爆発事故。 5月 フランスで主要8か国首脳会議(G8サミット)が開催。 7月 サッカー女子W杯で「なでしこジャパン」が初の世界一に。 10月 タイ全土で洪水発生。

2012(平成24)年	<p>6月 哈利瑪化成管理(上海)有限公司を設立(中国上海市)。 6月 ハリマ化成グループ株式会社(持株会社)に社名変更し、新たに設立したハリマ化成株式会社を継承。</p>	<p>5月 25年ぶりに日本各地で金環日食が観測される。 7月 ロンドンオリンピック開幕。 10月 京都大学教授 山中氏がノーベル化学賞受賞。</p>
2014(平成26)年	<p>6月 ローター(LAWTEER)社がスウェーデンにおけるトルロジン生産事業へ出資。 12月 高砂伊保太陽発電所が竣工(兵庫県高砂市)。</p>	<p>1月 STAP細胞、歓喜と転落。 2月 ソチ冬季五輪開幕。 4月 消費税8%に引き上げ。 7月 集団自衛権認める憲法解釈変更を閣議決定。</p>
2015(平成27)年	<p>11月 サンパイン(SUNPINE)社のトルロジン生産設備が完成。 12月 製紙用PAM系紙力増強剤が、FDA(米国食品医薬品局)認定登録。</p>	<p>3月 北陸新幹線、長野―金沢間が開通。 8月 戦後70年談話、安倍首相が発表。 11月 3年半ぶり日韓首脳会談。 郵政3社が上場。</p>

松籟やまず

—— わたしの人生・わたしの経営語録

平成七年十二月一日 第一刷発行

著 者 長谷川末吉

発行所 プレジデント社

デジタル制作 ハリマ化成グループ(株)

