

第十章 結び

一 司 忠社長引退

司 忠社長は、昭和二十二年戦後の混乱期に五十三歳の若さで社長に就任して以来二十五年、社長就任の際退任の時期を六十五歳と決めていたにも拘らず、歴代社長の中でも最も長期に亙る在職年数となつてしまつた。そのことについて「別に社長の座に執着したわけではなかつた。社長就任に当り自ら立てた目標達成——堅、実、な、方、法、による本支店・出張所の再建築——に思わぬ時日を要してしまつたためである。それだけ戦後の丸善再建の道は険しかった。終戦直後、社の金庫には現金は殆んどなく、その日その日の売り上げ収入によつてなんとか切り抜ける薄氷を踏む思いの毎日であつたが、社員の協力を得て念願の日本橋本社をはじめ各支店・出張所の新築を一つ一つ実現、目標を達成することが出来た。この二十五年間無我夢中で働いてきたが、この年まで健康で仕事が出来たのもこの目標があつたからである。」と述べている。

昭和四十四年、司社長は創業百周年の記念事業を無事に了えたのを機に社長引退の決意を固め、丸善の将来を担うべき後継者づくりを慎重にすすめた。

当社はもともと小売業が主体であるから後継者には営業部門の社員の中から選ぶのが理想的といわれているが、

飯泉新吾専務取締役は営業部門の出身ではないが、幸いなことに司 忠社長の下で直接外国取引先との折衝にも当る一方、社内において営業面でも司 忠社長の片腕として指示・相談にはこれまで全て立ち会ってきていたので、営業面での経験・知識もあり安心して任せられる後継者として推し、取締役会にはかった。

斯くして昭和四十六年九月二十五日飯泉新吾専務取締役が社長に就任、司 忠社長は代表取締役会長に就任した。当日午後、本社の課長以上を集めて司 忠会長は、「今度七十八歳の老境に入るを機会に社長職を譲ることを決意し、飯泉氏が人格・識見ともに優れ、後任の社長として最適であると判断推薦した」と挨拶した。

司 忠会長は、「会長として社に残るのは屋上屋を架す経営となって今後のためによくはない」との信念により、社長退任後は丸善の仕事から一切手を引く決意で会長就任を固く辞退したが、周囲の要望が強く一期だけつとめて辞任、相談役となった。

また、社外の東京商工会議所副会頭はじめ百数十に及ぶ役職も殆んど辞任したが、丸善の仕事に関係深い文化的活動には積極的に協力している。

二 飯泉新吾社長就任

新しく社長に就任した飯泉新吾は、明治三十八年一月二十三日茨城県に生れ、大正九年四月入社、会計部を経て昭和二十二年調査部調査課長、秘書部長を歴任、三十一年取締役、三十八年常務取締役を経て四十五年専務取締役に就任した。

飯泉社長は社長就任に当って「丸善社内報」を通じ、全社員に次のような抱負を語った。

就任に際して

(一九七一・一〇・二〇稿)

はじめに

戦前戦後を通じて偉大な業績を残された前社長のあとを受けて、今回重責を担うことになりましたが、とき恰も政治的、経済的にわが国は戦後最大の困難な転機を迎え、特に経済・産業界は深刻な不安動揺のうちに全面的な不況におおわれています。

そこで、当面の課題と、基本的構想の若干についてふれ、諸君の理解と共感を求めたいと思います。併しながら、おのずから時間と紙面の制約を免れることはできないので、今後引き続き各論的な課題について、わたくしの意志表明の機会をもちたいと思っています。

一、当面の課題

(一) ドル問題について

だれでも知っているように、こんどの混乱と不況は、ニクソンのドル防衛政策に端を発しています。世



飯泉新吾（九代社長）

界の大国としてのアメリカが国際的信用はおろか、すべての誇りを捨て去って、最後の手段に訴えざるを得なかった、という事実は、その原因はともあれ、日本の産業、経済にとっては、まさに泰平の夢、一瞬にして潰え去ったと評しても言い過ぎではないでしょう。

ドルの崩壊に関連して、ここで僅少の紙面を割き、戦後の世界経済を振り返って見るのも、決して無駄とは思いません。わたくしの記憶にあやまりがなければ、たぶん一九四四年頃、ケインズ（ジョン・メーナード）を中心としたグループが原案を作り、やがてこれがブレトン・ウッズ体制となって、疲弊した戦後の世界経済の再建に、計り知れない役割を果たし、その間、ドルという一国の通貨に、準備通貨としての役割をも兼ねさせながら、四半世紀のあいだドルは世界にその権威を誇示してきたことは、周知の通りです。併し今や金とのリンクは停止され、今後再び金・ドル本位制に戻ることはないでしょう。

このドル問題を中心とした混乱のなかで、最大の関心事はやはり「今後一体どうなるのか」の一点に尽きると思いますが、これに対して現在の時点では、誰一人答え得る者はいないでしょう。ただ将来の国際通貨体制の中心にすわるのは、ドルにかわってSDR（特別引出権）か金か、その何れかであろうことは、おぼろげながら推測されます。

(二) リーズ・アンド・ラクス

従って当面の施策としては、マイナスの影響を最小限に押え、プラスの要因を最大限に生かす、いわゆるリーズ・アンド・ラグスの方針を徹底して実施することです。ニクソン声明以降直ちに関係各部門は、この方針に沿って努力をつづけており、相当の成果を収めていることは、心強いものがあります。

(三) 売上高と売価

ただ、この政策にもおのずから限界があり、その反面では容易ならぬ難問に直面しています。それは外雑の予約代価、洋書の売価引き下げを大手の需要先から、強く要請されている事実です。なる程円の変動相場制移行によって、既に相当幅の事実上の切り上げが行なわれており、対外支払の面ではそれなりのプラスが見込まれますから、単純にこのことだけを考えれば売価の引き下げは理屈としては正しいといえるでしょう。併しそれはそのまま売上高と収益（付加価値）の減少を招くことも明白な事実で、売上の自然増をそれだけチェック（喰いつぶす）してしまう結果になり、問題は極めて重大であり深刻です。尤も大手の需要者側で仮に、安くなった分だけ（購入予算をフルに使って）買ってくれることになれば別問題ですが、不況ムードのなかで一般的に多くを望むことは至難のように考えられるだけに、これに乗る超えるために力を集約し、実力を発揮して、この窮況をなんとか切り抜かなければなりません。

二、体質の改善と人間関係

そのためにどのように力を集約し、実力を発揮する場を整えるかが根本的な課題として取りあげる必要

を痛感します。これは単に一部門又は一支店の問題でなく全般にわたるものとして捉えるべきです。

企業は人の集まり、即ち人間集団です。各人各様に個性を持ち、信条と生活環境の相違を持つ人間の集まりです。そして企業内に働く者である限り、誰一人企業の発展を望まぬ者はない筈です。同時にまた誰もが人の子であり、子の親である以上その幸福を望まぬ者もいないでしょう。わたくしは、ここに理念の基本を置きたいと思えます。

そして秩序と発展と幸福を目指すために、礼節と愛情と良識によって、かち取るべきだと信念しています。

(一) 体質の改善

この基本理念の上に立って、業務の分野を考えなければなりません。言うまでもなく企業はポリシー（政策）、プランニング（計画）、オーガニゼーション（組織）、コントロール（管理）の四本の柱によって運営され、推進されていますが、更にその上にシステムの持つ重要性をつけ加える必要があります。

また、徐々に或いは急速にふくれあがった組織、別の意味で落ち込んだ部門、これらを、この不況によっていよいよ激化する競争のなかで、どのように改善するかが、急を要する重要課題です。既に一部については、この構想に基づいて手をつけましたが、凡てはこれからです。ここでは問題の提起だけに止めざるを得ません。

(二) 人間関係

いかに立派な理想と理念を持ち、また政策と目標を掲げ、組織が存在しても、これを運営し、推進するのは人間です。人間個々の力は微少であり限界があります。しかし全体が一つの理想と目標に向かって集約されたとき、個々の力は倍増されます。

それでは人々の力を集中させ、集約する根源はなんでしょうか。それは好ましい人間関係、それ以外のなものでもありません。なんでも話せる関係、上下左右に思うことを、何の警戒心もこだわりもなく、話せる関係と環境、それが前進のため、改善のためのものであり、善意に根ざすものである限り、喜んで聞ける、また受け入れる十分な余裕と寛容こそが、唯一最大の要素です。

それには、ドラッカーも指摘しているように、お互いに長所だけを認め合い、欠点には目をつむれ、という人間関係の基本を確認することから出発しなければなりません。この積み重ねによって長所が延び、いつか欠点はこれによって埋められるからです。信頼し、信頼に応えようとすると、相互関係、ここからのみ人材は育ち、好ましい環境が生まれます。

われわれ企業で働く者にとって、時間的に人生の大部分は職場にあります。好ましい人間関係のなかで、その大事な一日一日を、悔いなく過ごせるといふことは貴重です。そんな職場をつくるためにお互いが、もうチョットの心がけを、忘れないよう努めようではありませんか。

(三) 職責と権限

それには、もう一つの大事なことがあります。それは組織、機構をフルに機能的に活動させるために職

制があります。この職制には各階層に依じて、それぞれ職責と権限がありますが、必ずしも明確でない点が現存します。これが混乱すると、人間関係がそこなわれる原因ともなりかねない点で、決して放置はできません。

そこで、この機会に近代的視点に立って、各階層を通じて職位にふさわしい整理と委譲を行ない、トップはトップらしい、また中堅管理者はそれなりに、正しい意味での経営者の感覚で、チェック・ポイントを明確化し、その責務を果たすことを約束してほしいと思います。

なぜ職責と権限の委譲が大切か、という重要性は、ここで改めて触れるまでもないと思いますが、職責と権限は別個のものでなく、権限には責任の裏付けがあって、はじめて権威を持つものであるからです。委せられる喜び、そこからのみこれをなし遂げようとする意欲と情熱が生まれます。

それにしても、各階層のリーダーシップをつかさどる管理者諸君には、特に自己啓発と修練によって、決断する能力と、真の勇気を期待し、指導力の発揮を要請します。

(四) 省力化

省力化の一つの手段としての機械化は、長い間の懸案ですが、客観情勢はいよいよ予断を許しませんし、同時に企業の体質からくる直間比率の改善も捨てて置けないので、このほど事務部門に小型コンピュータの導入を内定しました。これによって事務費の負担軽減が期待され、従って営業面での歩どまりを、それだけ確保できるという重要な意義を持ちます。

(五) 若い人たちに

若い人たちに語りたいたいは、山ほどありますが、冒頭で述べたように、ここではその余裕はありません。ただこの際はそのうちの一つだけに、とどめて置きます。

それは若さの貴さ、それを生かして自分を鍛えてほしい。そして企業の内外でプロのサラリーマンとして、立派に通用する人間形成を目指して努力をして貰いたいということです。

おわりに

すでに予定の枚数を大分超過したので、この辺で稿を終りたいと思いますが、最後に一こと二ことをつけ加えて、あとは次の機会に譲りたいと思います。

その一つは、企業の社会的存在価値についてです。美辞麗句を連ねた社是というものが世間にはあります。それも結構でしょう。

併し当社には、一八六九年（明治二年）の創業時に宣言された精神が、「丸屋商社之記」の前段数行に、みごとに謳われています。その精神を現代に生かすことができれば、また生かすことによって、充分その価値は評価されると思います。

もう一つは、「企業内（職場内）では上司、同僚、部下のかけ口を言わない」ことを提言したい。人間関係に関連してあるいは繰り返しになるかも知れぬし、奇異な感を受けるかも知れませんが、敢えて逆説

的に表現したもの、と受けとってほしいからです。話したいこと、思っていることは腹にためないで、直接話したい相手に話す、ということを主張したいのです。尤もそこには自ら節度と友情が伴わなければなりません。

二度と繰り返し得ない人生です。お互いに一日、一年、そして一生に悔いを残したくありません。人生にとって「オレは精一杯やった。何も思い残すことはない」という満足感こそ至上ではないでしょうか。

ここに述べられている通り、社長交替が行われた昭和四十六年という年は、「政治的、経済的にわが国は戦後最大の困難な転機を迎え、特に経済・産業界は深刻な不安動揺のうちに全面的な不況におおわれていた」時代であり、その前年、大阪で開かれた日本万国博大盛況の余韻が未ださめやらぬ春三月、第一銀行と日本勧業銀行の合併発表に続いて、四月の地方選挙では、革新系の美濃部亮吉氏と黒田一氏が揃って東京都知事、大阪府知事に当選し、また中国が二十一年ぶりに国連に復帰した新しい胎動の年でもあった。一方、六月には沖繩返還協定が調印され国民が期待に沸いたのもつかの間、八月にはニクソン米大統領が、ドル防衛策を発表し、そのショックで東京株式市場は、旧ダウ二一〇円五〇銭という史上最大のダウンに見舞われ、円は変動相場制への移行によって実質的に切上げられることになった。

翌昭和四十七年は、国際図書年として「みんなに本を」(Book for All)の標語のもとに書籍業界では多彩な催しが発展され、時代を反映した中国関係書、国際問題書のほか、田中角栄首相の「日本列島改造論」がベストセラ

になるなど、新しい市場拡大の道を求めて摸索の年でもあった。

しかし、それも昭和四十八年のドル不安に続く中近東の政情不安と石油価格の大幅値上げによって、高度成長時代の終焉と、低成長時代の到来は誰の眼にも明らかとなり、各産業、各企業とも減速経済下に抜本的体質改善、減量を強いられることになった。

この情勢下にあつて、当社は昭和五十年から五十一年にかけて企業体質強化策を実施し、販売組織を市場別に再編成してこの危機を乗り切ると共に、新しい時代を目指した大学構想による国立筑波大学の設立に呼応して、筑波支店を開設するなど、筑波学園都市の建設に積極的に参画し、併せて地方自治体の意向に応えて各地に営業所を新設、活潑な経営活動を展開した。

創業以来一世紀を超え、幾多の起伏を経て今日の繁栄を継承し得たことは、偏に当社を育んでくださった数多くの顧客および関係者の支援の賜であり、時代の先覚者たる自負のもとに活躍し続けて来た先人の労苦の結晶でもある。

丸善株式会社はいま、栄えある伝統を継承し、国際文化社会の交流と繁栄を目指し、その礎となるわが国文化の発展に寄与すべく、次の百年に向けて雄々しく邁進するものである。