



ある商社マンの追憶

神戸大学 経済経営研究所

准教授 藤村 聡

冬晴れの昨年末、ある商社マンの葬儀がしめやかに執り行われた。長年にわたって兼松株式会社に勤務した向井清之氏である。1922年生まれ、享年89歳。夏の終わりに長文で達筆な手紙を拝受したばかりだったので、私にとっては突然の訃報であった。

向井清之氏は、終戦直後の混乱期に大学を卒業して兼松株式会社に入社し、同社を専務取締役で退職したから、ビジネスの最前線で活躍すると同時に経営意思の決定過程まで実体験で熟知した人物である。緻密な論理力や抜群の記憶力、そして高い倫理観を持ち、その人柄を一言で評するならば「高潔な商社マン」であり、私は「ミスター兼松」と内心で呼んでいた。

私は数年来、企業行動の研究素材としてヒアリング調査を進めており、とりわけ向井氏の情報量は大きく、数度のヒアリングを重ねるうちに皮相な認識が根底から修正されたことも多い。追悼の念も込めて、ここでは特に記憶に残ったエピソードを紹介したい。

向井氏の倫理観は持って生まれた気質も大きかったと思われるが、入社後に培われた部分も少なくなかったのではないか。その点で興味深い話を伺ったことがある。まだ新入社員向井氏が、取引先の企業を訪れたある日の出来事である。

用件が一段落したところで雑談になり、そのときに取引先の年輩の社員から「いいか、兼松という会社は出鱈目なことはしない、相手をだまさない、世間から後ろ指を差されるような仕事はしない会社だ。その立派な伝統を作った先輩の顔に泥を塗らないように、しっかり頑張らんといかんぞ」と説教口調で懇々と諭されたという。

実際に大阪の繊維業者や取引相手の間で、兼松は無茶な要求や、相手の足を引っ掛けるような阿漕な真似はしないという評判を得ており、顧客との信義を重んじる態度が高く評価されていた様子は各所で仄聞する。対照的に悪名をはせていた某社の場合、金繰りに苦しむ零細業者に破格の好条件を提示して取引に食い込み、徐々に製品原料の納入を増加して供給源を独占した瞬間に、価格を吊り上げるばかりでなく経営権も奪うといった生き馬の目を抜くような行動もあったと聞く。

社風はどのようにして創造されて伝承されるのか、それは私が追求している研究課題の一つである。通常は、社風は創業者が創造し、それを後継者が連綿と受け継いでいくと想定するのが一般的であり、朝礼や行事で「社訓」を唱和する企業は珍しくない。社風の外縁部分は時代の流れに合わせてアレンジされても、その本質はDNAの如く変わらず、兼松でも創業者の兼松房治郎の言葉が語り継がれ、それが根幹になっている。いわば本来的

な内部での伝承である。

しかし、それと同時に向井氏のヒアリングで感じたのは、外部からの作用によって社風が維持されるケースの存在である。他社の人間が、ある種の「教育」を兼松の新入社員に実施していたという向井氏の体験談は大変に興味深い。世間から見た兼松の伝統的な姿が新入社員に造形され、それが社風の継承に一役買っていたわけである。

また、ここで別の人物による別の話を思い出さなければならない。それはバブル崩壊後に経営再建を陣頭指揮した倉地正氏のヒアリングである。「どうして兼松は潰れなかったんでしょう？」という臆面もない質問に、倉地氏は様々な要因を挙げつつ、「大小問わず、長い付き合いがある取引先から、資金の回収や支払いの猶予といった面で暖かい支援を得たのも大きかったですね。顧客の皆さんに助けられたようなものですよ」と述懐する。顧客にとって兼松は必要な存在であり、そのような厚い信頼が兼松の企業価値を高めて、危機に瀕しながらも窮地を脱した重要な理由の一つになっていたのではないか。

社内外で薫陶を受けた向井氏は、やがて多数の部下を抱える上司として、今度は後進を指導する立場になった。とりわけ行動規範には厳格であり、業界各社でかわした約束事に違反した部下を「どうして、そんな事をするんだ！二度と繰り返してはいかん！」と叱りとばすこともあったという（叱責された御当人から聞いた話である）。良い評判を作り上げるには長い年月が掛かるが、評判を落とすのは一瞬である。向井氏の念頭に、そうした意識が絶えずあったとしても不思議ではない。

ありし日のヒアリングの席上で「ひょっとして向井さんは口うるさい上司でしたか？」という私の冗談まじりの不しつげな質問に、「そうかもしれませんなあ」と向井氏は苦笑していた。しかし、おそらく兼松には多くの「向井氏」がおり、そうした道德律に厳しい先達によって社風は維持され、それは兼松が過酷な経済環境で生き延びる大切なツールになっていたのは間違いない。

現代企業の研究では、ヒアリング調査は極めて貴重な研究素材である。殊に「企業の意識」の分析には欠かせない。向井氏から伺った話は多岐にわたり、企業活動の貴重な記録を得ると共に、新しいアイデアを湧き上がらせるインスピレーションの豊穡の海になっている。それらを今後の研究に生かすことで御冥福をお祈りする気持ちとしたい。

