三洋化成の京都企業性についての一考察

守　屋　晴　雄

目　次

はじめに
§1　京都企業概念
§2　三洋化成のプロフィル
§3　三洋化成の京都企業性(1)
§4　三洋化成の京都企業性(2)
おわりに

はじめに

本稿では，「三洋化成工業株式会社（以下，三洋化成）は京都企業である」という命題に対して若干の考察を行う。まず，京都企業は何をもって京都企業であるかという京都企業概念に対する吟味を施す（§1）。次いで，三洋化成のプロフィルを業務内容，経営業績，経営理念などによって示す（§2）。その後，三洋化成の京都企業性について2つの節にわたって考察する（§3，§4）。

本稿は，表題のように三洋化成の京都企業性を考察したものではあるが，同時に，三洋化成を題材にして京都企業性を考える枠組みを提示したものという側面も合わせ持つものである。

京都企業から構成される京都産業を何らかの課題意識の下に研究対象とする京都産業学に本稿が若干なりとも寄与することを筆者（守屋；以下も筆者という場合，守屋を指す）は希望している。

§1　京都企業概念

本節では，京都企業概念に対する本稿におけるとらえ方を手短に示し，§3，§4の記述につなげる。

京都企業概念に対し，絶対的な単一のとらえ方があるのではなく，種々のとらえ方が可能である，というスタンスを本稿は持つ。なお，京都というとき，京都府全体ではなく京都市ないしその周辺を想定するものとする。

京都企業概念には，個別企業レベルでその企業が京都企業か否か（京都企業性）の判断のできる個別企業レベルのものと個別企業レベルでは判断できない京都産業レベルのものがある。

まず個別企業レベルの京都企業概念について述べる。

京都に本社がある企業を京都企業ととらえる見方がごく自然に考えられる。そのような定義の京都企業においても，京都に本社を持つ期間の長さは，江戸時代から継続してそうである企業もあるし，ごく最近起業した企業もあるように，まちまちである。また，発祥の地が京都である京都企業もあるし，そうでない企業もある。

次に，京都をある程度深いレベルで経営上の外部資源（外部経営資源：企業にとっての資源の一種）としている企業を京都企業ととらえる見方がある。ここで，資源は，天然資源のようなハード的なもののみではなく技術指導のようなソフト的なものを含むように多様である。京都を資源としていることは，京都という地域にかかわりの深いことを経営にある程度以上の深いレベルで役立てることを含意している。

本社の立地に着目した京都企業概念を‘立地的概念としての京都企業概念’，京都との関係性に着目した京都企業概念を‘関係的概念としての京都企業概念’ということができよう。

次に京都産業レベルの京都企業概念について述べる。京都に本社がある企業全体の中で成功企業に見られる本質的に重要な共通性を抽象する。成功の基準は一義的ではないが，企業としての存続は必要不可欠の最低基準である。成功企業の選び方，成功企業の中で考察対象とする企業の選び方に種々の仕方がありうる。この考察対象企業の選択の過程を経て，それらの企業における何らかの重要な共通性――「重要成功要因」といってよいかもしれない――を抽象して，逆に，それを持つ企業を京都企業と見るのである。このときの京都企業の範囲は，立地的概念としての京都企業の範囲より狭くなることは明らかである。

次に示す日夏嘉寿雄氏のとらえ方は共通性の抽象結果の一例である。

「われわれが想定する「京都企業」の定義としては次の項目を考えている。

① 京都市域に本社機能を置き，地域特性をうまく活用している。
② 原理・原則を持ち，本業から経営の軸がぶれないように努めている。
③ 規模の拡大よりも，独特で高度の技術・ノウハウの形成を志向する。
④ 付加価値の高いグラム型（軽薄短小型産業）製品を生産・提供する。
⑤ 特定の取引を志向し，官・学との連携に積極的であるが，そのリスクも自覚している。
⑥ 伝統と革新を両立させ，手堅い経営を行いながら創意工夫を常に発揮している。」[1)]

ここで「われわれ」は日夏氏を含めたある共同研究グループを指す。§4ではこの日夏氏のとらえ方に立脚して，議論を展開する。なお，上記の項目は，一過的ではなく，継続的に成立していることが，京都企業のためには，必要であることはいうまでもない。

京都産業レベルの京都企業概念は，京都企業の全体（全体といわないまでも少なくない複数企業からなるその部分集合）の考察を不可避とするので，個別の企業のみを仔細に分析するだけでは明確にならない。

以上，京都企業概念に対する2つのとらえ方――個別企業レベル，京都産業レベル――について述べた。

個別企業レベルの京都企業概念の適用については§3が，京都産業レベルのそれの適用については§4が，それぞれ用意される。

§2　三洋化成のプロフィル

本節では三洋化成のプロフィルとして同社の業務内容，経営業績，経営理念などを示す。

三洋化成の本社は，京都市東山区の鴨川東沿いに位置する。本社の地には工場（京都工場），研究所も立地している。

同社の製造する主要製品はパフォーマンス・ケミカルス（機能化学品）である。製品のジャンルとしては，界面活性剤，ウレタン関連製品，親油系高分子薬剤，親水系高分子薬剤，特殊化学品などが挙げられる（1つのジャンルに特化していない）。製品の用途は，生活・健康産業関連，機械・輸送機産業関連，プラスチック産業関連，繊維産業関連，電子・情報産業関連，環境・住宅設備関連というようにすこぶる多岐にわたる。同社の製品の多くは，粗原料の生産から最終製品のそれに至る生産工程全体における川中の部分を担うとともに，それぞれの最終製品に対し重要な要素を構成する。高吸水性樹脂の用途でいえば，‘紙おむつからトンネルまで’というように，最終製品は多種多様である。すなわち，紙おむつなどの衛材用のほかにトンネル工事における止水剤として用いられるなどその用途は多岐にわたる。紙おむつの場合，高吸水性樹脂は，その中枢部分を構成するのに対し，止水材の場合，それは，トンネルの建設過程で枢要な役割を演じる。上述の「重要な要素」とは，このような意味合いである。

同社のパフォーマンス・ケミカルスの中枢をなす高分子薬剤（高分子量の機能化学品）はその機能の作用場所などから次のように分類され

1)　日夏嘉寿雄，今口忠政編著『京都企業の光と陰 成長・衰退のメカニズムと再生化への展望』思文閣出版，2000年，38ページ（日夏氏執筆分）。

る。「表面作用型高分子薬剤（表面保護を主目的としたもの，表面改質を主目的としたもの），界面作用型高分子薬剤（分散を主目的としたもの，凝集を主目的としたもの，接着を主目的としたもの，その他），内部作用型高分子薬剤（増粘を主目的としたもの，減粘を主目的としたもの，ゲル化を主目的としたもの），結合作用型高分子薬剤。」[2] このような作用場所や目的の多様性は，明らかに，製品の多様性につながる。

近年における三洋化成の経営業績[3] を示すと，売上高，経常利益，当期純利益の推移については，売り上げ規模の拡大は順調に進んでいる一方，デフレ基調経済，原油高に基づく原料高などによって収益性の回復は遅れている。経常利益のピークは，1999年度，2000年度あたりであった。経常利益は，1999年度10,773百万円，2000年度10,693百万円であったのに対し，2004年度6,434百万円，2005年度6,571百万円であった。分野別，地域別の売り上げ構成の推移については，界面活性剤の構成割合の減少，海外売上高比率の漸増などを指摘できる。ダイナミックな製品群という観点から重視している「戦略的開発品」（同社による表現）は大幅な伸びを示している。

従業員数は，2005年度で1,555人（連結ベース）であり，1999年度の1,315人から増加している。（ちなみに1949年の創業当時の従業員数は123名であった。）

株主の分布については，東レ，トーメン所有の株式が多くの割合を占める。それぞれの所有株式数は，発行済株式総数に対して18.17%，16.26%である（2006年３月31日）。（トーメンは，2006年４月に豊田通商と合併して，社名が豊田通商に変更されているが，本稿では，トーメンと表示する。）取締役の一部，監査役の一部は東レ，トーメンから派遣されている。

同社の近年のビジョンである第６次中期経営方針（2003～2006年度）は次のとおりである。基本目標を，「売上高目標をグループ売上高1,000億円以上，収益性目標をROE（株主資本利益率）８％以上」としている。その実現策として，「戦略的開発品の拡大（その売上高を2002年度30億円→2006年度120億円），グローバル化の進展（海外売上高比率を2002年度19.５％→2006年度30％）」としている。実績については，2005年度で，経常利益，ROEといった収益性目標については実績が目標を下回っているが，他の項目については実績が目標を上回っている。

業務内容，経営業績，ビジョンなどを支えている思想が三洋化成の経営理念である。筧（かけひ）哲男社長時代の1995年に作成された現在の社是は，「企業を通じてよりよい社会を建設しよう」である。この目的を達成するために同社は，次のことに努力すると宣言している。「１．企業は資本，経営，労働が渾然一体に融合した有機体である理念に徹し，ますますその性格を磨き，逞しく生長することを期する。２．創意の無限なることを信じ，絶えず事業の新分野を拓き，独創かつ高性能の製品を市場に送る。３．価値の創造のみが永続的な利益を生み出す源泉であることを思い，浮薄な利潤追求は行わない。４．顧客へは良質，安価の製品を供給し，かつ技術サービスを徹底する等顧客の満足と信用の拡大に努める。５．企業内の全員が共同の夢を描き，自主性を持って革新にチャレンジする時，豊かな利潤が生まれて来る。この利潤は社内蓄積，株主，経営者，従業員に公正に分配されなければならない。６．企業存立の基礎である安全の徹底と環境との調和を図る。」社是であるから当然といえば当然であるが，上記の１．で示す企業観が理念的であるように理念色がすこぶる濃い。１．では，「企業において，資本，経営，労働のどれかが主で，他の２者は従である」という企業観の否定を内包している。

この現在の社是は，吉村正利社長時代の1955年制定になる旧来の社是（下記）をベースに作成，制定された。旧来の社是における常識的な

2) 藤本武彦監修『高分子薬剤入門』三洋化成工業株式会社，1992年，の目次による。

3) 三洋化成発行の『会社概要』（2005年度），『有価証券報告書』（2006年提出）による。

項目は除外するとともに，5.，6．に示す新しい理念を加えた。同社の経営における基本的考え方が従来の組織中心型指向から人中心型指向へ重心を移していたこと（このことについては§4参照）が社是改訂の内容に反映されている。

吉村正利社長時代に制定された旧来のものは，次のことに努力するとしていた。「企業を通じてよりよい社会を建設しよう」はそのまま改訂社是に踏襲された。そのために次のことが謳われていた。「1．企業は資本，経営，労働が渾然一体に融合した活ける有機体である理念に徹し，益々その性格を磨き，逞しく生長することを期する。2．企業内の上下，左右が暖かい同士愛で相い結び固い団結を打ち樹てよう。3．経営，事務，技術を問わず最新の知識を採り入れ，職務能力の不断の向上を図る。4．創意の無限なることを信じ，絶えず事業の新分野を拓き，独創且つ高性能の製品を市場に送る。5．価値の創造のみが永続的な利益を生み出す源泉であることを思い，浮薄な利潤追求は行なわない。6．顧客へは良質，安価の製品を供給し，且つ技術サービスを徹底する等その利益の増進に努める。7．企業内の全員が総力を挙げて職務に励む時，豊かな利潤が生まれて来る。この利潤は社内蓄積，株主，経営者，従業員に公正に分配されなければならない。8．企業存立の基礎である社会への奉仕に努める。」企業活動による社会への貢献に努めること，企業経験から有益と思われることを社会に発信し，社会の秩序作りに努めること――大きく見てこの2つがこれらの8つの項目の眼目であった[4]。1955年という古き時代において社会への発信という企業姿勢を示していたことが筆者にとり注目すべきことである。

三洋化成の沿革の一環として生産拠点の拡大の歩みを中心に示すと次の通りである。1949年に三洋油脂工業株式会社として創業した。工場は京都工場のみであった。1960年に川崎工場（神奈川県）の稼動が開始した。1963年に油脂という表現では十分カバーできない業務内容の多様化に合わせるべく三洋化成工業株式会社に社名を変更した。1968年に名古屋工場の稼動が開始した。1976年に鹿島工場（茨城県）の稼動が開始した。1978年に東京・大阪証券取引所第一部にそれぞれ株式上場した。1999年に名古屋工場の分工場である衣浦（きぬうら）分工場の稼動が開始した。また，海外展開も次のように行われた。1992年，アメリカにハーキュリーズ－サンヨー・インコーポレイテッドを設立した。1997年にサンヨーカセイ（タイランド）リミテッドを設立した。2003年三洋化成精細化学品（南通）有限公司を設立した。以上のように生産拠点は，基本的には，国内外に拡張の歴史であったといってよい。

このような拡張もあって，日本における化学企業としての三洋化成の位置は準大手に属するようになった[5]。しかし，大規模企業の少ない京都企業においては大手に属するとしてとらえてもよいのではないかと思われる。

§3　三洋化成の京都企業性(1)

§1，§2の知見を踏まえて，本節と次節で三洋化成の京都企業性について考える。まず本節では，同社の個別企業レベルの京都企業性について考える。（次節では京都産業レベルのそれについて考える。）

個別企業レベルにおける立地的概念，関係的概念なる2つのとらえ方のうち，本社が京都にある三洋化成の立地的概念としての京都企業性は確かに指摘される。事実，1949年の創業以来，京都を本社の地としている。一方，関係的概念については，三洋化成の製品において消費者がイメージとして持つ京都ブランドへの依存は薄いといってよいし，また，同社は製品の原材料面で京都の天然資源に依存するレベルは低いし，また，多岐にわたる製品の需要も決して京都に

4)　三洋化成発行の『三洋化成15年のあゆみ』，1964年，28ページ。

5)　例えば，『日経産業新聞』2004年12月20日の記事に準大手という位置付けがある。

おける需要に限定されない。したがって，三洋化成は，京都に本社機能を持つものの，京都資源少依存タイプの企業である，といえよう。ブランド面，原材料面，需要面において京都資源との関係性の薄いことは同社の製品（スペシャリティ・ケミカルス；同社のいうパフォーマンス・ケミカルス）の特性に依拠するところが大きい。最終消費財ではない（川中に位置する）同社の商品は，産地としての京都のブランドイメージが意味をなさないとしてよい企業というプロによって選択・購買される。原材料，需要地といった点からの顕在的な京都企業性は決して大きくない。同社の製品には，文字通り京都という地に立脚する京野菜のような地産的性格はない。

上に三洋化成は，京都資源少依存タイプの企業としたが，人材的には京都大学への依存は大きい。（ここでは，京都大学を京都の知的資源としてとらえた。）また，京都大学工学部教授であった小田良平氏への依存が挙げられる。三洋化成の技術顧問であった小田氏は，同社の創業期において，戦後の化学工業の趨勢に対する認識を踏まえて，同社に対し生産すべき製品に対する適切な助言をした。社長歴任の藤本武彦氏は京大在学時代の指導教官の小田氏の紹介で三洋化成を受験・入社した。人治型からの離陸としてとらえられる個別経営システム（§4参照）の1つをなす会計システムの開発には京大経済学部出身の津田光茂氏が大きく寄与した。また，臨床検査薬の開発においては本社近くの京都第一日赤病院の協力による開発担当者の実地研修もあった[6]。これらは，京都のソフト的な資源への依存という関係性の側面を有する。ただ，社長などの経営者の人材面では，大阪大学など他大学への依存も大きく，京都大学への依存の大きさは相対的なものである[7]。

そもそものルーツ（前身）が京都である企業（京都由来の企業）を京都企業ととらえるとすると，三洋化成は京都企業である。次節で再び示すように三洋化成のもともとのルーツは，多田石鹸という京都企業である。しかし，1949年の三洋化成の創立は，東レなど財閥系の企業の出資によるので，この意味では同社の京都企業性は指摘されない。三洋化成の実質的な創業者とされる吉村正利氏は東レの出身であるように，出資者である東レやトーメンは，社長の供給源となった。社長歴任の塩澤定雄氏，鳥羽田熙（ひろし）氏，柴田和夫氏はトーメン出身である。次節で触れられる副社長歴任の温品（ぬくしな）謙二氏は東レ出身である。現在，社長は三洋化成生え抜きの家永昌明氏であるが，取締役の一部はトーメンなど他社からの人である。また，三洋化成が名古屋工場を建設するとき，東レから用地の便宜を受けたこともある。これらの事実は，同社の京都企業性を薄める方法に働く。しかし，近年，生え抜きの社長が続くなど出資企業による人事上の影響を脱して来つつあることも事実であり，この意味で三洋化成は自立性を増していった。この意味で京都企業性の減殺が減殺されている。

なお，自らが他企業に対する京都資源になるという点では，社員のスピンアウトなどによって京都企業の創生に貢献した島津製作所，伏見酒造業にその開発技術が伝播した月桂冠[8]のよ

---

6) 高柳嘉造『パフォーマンス・ケミカルスの開発物語』三洋化成工業株式会社，1989年，265－270ページ。そこでは臨床検査薬の開発のありさまがビビッドに描かれている。

7) 3代目以降の歴代社長は次の通りである。（数字は何代目の社長かを示す。「出身学校名，↗卒業後の就職先，就任年」の順である。就職先の名称は就職時の名称とは限らない。）
3．吉村正利　東北大学。東レ。1955年。
4．塩澤定雄　東京商科大学。トーメン。1969年。
5．鳥羽田熙　東亜同文書院。トーメン。1973年。
6．柴田和夫　東京商科大学。トーメン。1978年。
7．前田常一　大阪大学工学部。三洋化成。1983年。
8．藤本武彦　京都大学工学部。三洋化成。1988年。
9．筧　哲男　名古屋大学工学部。三洋化成。1995年。
10．家永昌明　大阪大学基礎工学部。三洋化成。2003年（現在（2007年）に至る）。

8) 岩下正弘編著『市場・商品開発・市場―製品↗

うな様相は三洋化成には見られない。

§4　三洋化成の京都企業性(2)

（本節は少し長いので，いくつかの項に分ける。）

1. 京都企業の定義と三洋化成

本節では三洋化成の京都産業レベルの京都企業性について考える。三洋化成を§1で紹介した日夏氏の京都企業の定義と照らし合わせる。

まず，断片的に同社における実態を指摘する。日夏氏の定義における①については，§3で，立地的概念としては京都企業であるが，京都との関係性は薄いことを指摘した。②以降の項目が本節と関連する。②については，創業時におけるメーカー性の堅持や実質的創業者である吉村氏の技術指向を指摘する。③については，この技術指向のほか，売上高ですこぶる突出したジャンルや品目はないこと，ニーズに基づいたニッチ的な品目を拾い上げていることを指摘しておく。④については，化学企業において同社の経常利益率が高位にあること，売上高に対する研究開発費の比率が高位にあることを指摘しておく。⑤については，リスクの自覚を，責任を自己に帰する当事者性において着目すると，基本的に経営コンサルタントの指導に依存しない方針を指摘しておこう。⑥については，本業と関連のない投機的な行為は控えることなどに示される。この⑥については，以下の議論の後，改めて触れる。以上の簡単な指摘は，三洋化成の京都産業レベルの京都企業性を示唆している。②以降は，社是の思想をバックボーンにしていることを筆者は強調しておきたい。技術開発によってニッチ的な商品の生産・販売を積み重ねる姿勢は，とりわけ同社の京都産業レベルの京都企業性を示すといえよう。

2. 以下の議論の意義

以下では，三洋化成の経営システム開発の変遷について述べる。適切な経営システムは，一種のソフト的な内部経営資源である。より根源的にはそれを模索・探求する企業姿勢が内部経営資源である。

変遷を述べる前に，本節における以下の議論の意義を次のように指摘しておく。京都企業概念として個別企業レベルのそれ，京都産業レベルのそれが考えられること，後者の場合は，京都企業全体の考察が（少なくとも理論としては）不可避であることを§1で述べた。さらに，後者において，日夏氏の定義を基準にすると三洋化成を京都企業としてとらえてよいであろうと上述した。しかし，この京都企業性の指摘は，あくまでも，三洋化成の実態（可視的なものに限らない）が日夏氏の定義の条件を満たすとしてよいことへの着目に立脚している。したがって，同社の実態をより深くかつより長いスパンで見ることが，京都産業レベルの京都企業性の指摘をより説得的なものにすると考える。このために，商品の開発など種々の重要な経営行為に大きな影響を及ぼす同社の経営システムの変遷に着目するのである。また，日夏氏の定義の適切性（妥当性）の承認は本稿においては暫定的なものであることに注意したい。したがって，三洋化成の経営システムの考察を通して，日夏氏らによる京都企業の定義の適切性を検証するための，また，より適切な定義を得るための知見を与える1つのファクト・ビルディング（あくまでも1つに過ぎないが）の可能性が得られることにもなる。

3. 経営システムの3つの段階

以下，経営システム開発の変遷について述べる。

三洋化成の（創業当初の社長はともかく）吉村正利氏から始まる歴代の社長はそれぞれの時代における経営システム作りをそれぞれの考えの下に図った。とりわけ前出の藤本武彦氏は人中心型経営システム開発にリーダーシップを強く発揮することによって経営システム開発に多大の貢献をした社長である。（人中心型経営システムの考え方は，1995年の社是の改訂に反映

↘革新と市場変容に対する現代的視点―』同文舘出版，1994年，212－213ページ（石川健次郎氏執筆分）。

された。）三洋化成における経営システム開発について主体的に関与した者の立場から詳述した同氏の著書『経営システム開発物語　夢こそすべて』[9]（以下，「著書」という）によると，同氏は，創業以来の三洋化成の経営システムの考え方の変遷に対し，“人治型経営システム→組織中心型経営システム開発→人中心型経営システム開発”という把握をしている。この把握におけるそれぞれの時代を，戦後の混乱・復興期，高度成長期，低成長期・経済構造変革期ととらえている。ここで人治型経営システムには「開発」という用語がその後ろにないのは，人治型は開発の概念には本性的になじまない（反対に，人治型と「開発しない」はなじむ）と藤本氏はみているからであろう。また，同氏は，三洋化成の夢を“食えない会社からの脱出→町工場からの脱出→小企業からの脱出→余裕のない体質からの脱出→各人みんなが能力を発揮できる多様な舞台→人中心による第二創業始動”なる変遷においてとらえた。ここで，夢は，藤本氏個人の頭の中にだけあるのではなく，経営者を含めた従業員共同の夢である。夢実現のためのツール，より根源的には，社是実現のためのツールとして，経営システムは位置づけられる。

4. 創業までのいきさつ

以下の記述は主に上記の著書に立脚している。（煩雑さを避けるため，脚注への参照ページの記載は必ずしもすべての参照箇所にわたらない。）

1949年の創業の同社のルーツ（前身）にまず言及する。前節に述べたように同社のそもそものルーツは京都の多田石鹸に求められる。茶農家の多田繁三郎氏は，自身の所有していた鴨川べりの茶畑を工場用地として，フランスからの舶来の石鹸にも遜色のない高級石鹸を生産しようとした。工場は今から100年前の1907年に建設された。会社名は，合名会社多田石鹸油脂製造所であった。「マルセル石鹸」と名付けられた製品は，結構評判を呼んだ。工場建設から約20年後，産業の合理化という時流の中でメーカーを手中に収めることを希望していた大阪合同株式会社と合名会社多田石鹸製造所は合併して，同製造所は大阪合同㈱油脂部化学工場となった（1928年）。その後，第二次世界大戦時，航空機用潤滑油の生産という国策上の要請が財閥系の三井グループにあったことを背景にして，1943年に三井物産と東洋レーヨンによる大阪合同㈱油脂部化学工場の買収が行われ，同工場は三洋油脂株式会社となった。しかし，戦争終了により軍事用の航空機用潤滑油の生産は必要なくなった。三洋油脂株式会社は，京都の他，愛知にも東レ愛知工場を愛知工場と改称した工場を持っていた。しかし，戦後におけるGHQによる財閥解体の指示から両工場は分離・独立され，京都工場が三洋油脂工業株式会社となった。この会社に対し，1949年に東洋棉花（トーメン）と東洋レーヨン（東レ）による出資がなされ，三洋油脂株式会社となった。（なお，三洋化学株式会社となった愛知工場は，藤澤薬品工業に吸収合併された。）

このように京都を本社とする多田石鹸をそもそものルーツとする意味では三洋化成は京都企業である。しかし，1949年の創業の出資者からみるとそうではない。このことは，三洋化成の京都企業性を減殺する方向に働くことは前節で指摘した。

とりわけ1949年の創業に至るまでの過程は，２つの大きな戦争を含む時代の激変に大きく翻弄される「成り行き」性のまさに大きいものがあった。

5. 人治型経営システムの時代

以下，創業後の三洋化成に着目しよう。ものの極度に不足した戦後の混乱のとき，物資の国家による配給制度下において油脂メーカーゆえに安く仕入れられた原料を高く横流しする楽な方向への誘惑はあった。横流し先は，配給趣旨にそぐわない製品（例えば食品用）を生産し，それを極度のもの不足の下で高く売ったのであ

9) 藤本武彦『夢こそすべて　経営システム開発物語』三洋化成工業株式会社，2000年。

る。安易な横流しの誘惑に負けた企業の多くは，一時的には多くの収入を手にしたが，結局，市場から姿を消すに至った。そのような企業では，経営体としての存続に必要な内部経営資源が蓄積されなかったのである。企業の勝負の「土俵」を示す概念であるコアコンピタンスとして三洋化成はメーカーたることを堅持した。同社は，会社存続のために，配給の油脂を原料とする化粧品（商品名「ピノチオ」）の生産に手を染めた。その化粧品は，当初は，もの不足社会ゆえよく売れたものの，本来の化粧品メーカーの復活とともに，本来化粧品メーカーではない三洋化成による‘安かろう，悪かろう’の化粧品は売れなくなっていった。その宣伝に起用されていた高峰三枝子さんが三洋化成に来社し，化粧品の容器を開けてそのにおいをかいだとき，そのにおいに閉口したというエピソードが残っている。

化粧品が売れなくなった後など倒産寸前の苦しい時代が三洋化成にあった。文字通り食うことに必死の組合員から成る労働組合との深刻な軋轢の経験もあった。東洋レーヨンから三洋化成に50歳代で転籍し，1955年に社長になった吉村氏による労働組合との協調への腐心は，当時の社歌の歌詞に現われている[10]。同氏は，従業員の解雇をしないという姿勢を組合員に宣言し，かつ，貫いた。会社も従業員も食っていく，という両立を指向した。

‘食える会社’を夢としていたころの三洋化成の経営は，まさしく人治型であって，会社全体の利益を指向する経営システムはない，またそのような経営システム開発の思想は社内にはないといってよかった。各人，各部署がそれなりの合理性をもってばらばらにいわば「小宇宙」を形成していた。人治型の本質は，合理的根拠によるのではなく腰だめ的に経営者が協議，決定していく従業員の給料の決め方に端的に現われていた。その折の「シゲさん」という愛称にまつわるエピソード（給与査定会議時に苗字を言われても上司はその苗字の人が「シゲさん」のこととわからなった：苗字ではなく，上司は「シゲさん」をこの愛称でのみ認識していた）は象徴的なことであった。

情報の共有という発想が従業員の間になく，自己保存のために情報を独り占めする縄張り意識が根強くあったように，むしろその反対であった。商品開発については「入り口あって出口なし」の状態であった。商品を開発しても，それを実際に生産したり，それに合理的な価格を付けたりすることに寄与する経営システムが存在していなかった[11]。

人治型の時代は，日本経済の戦後復興期と重なる時代であった。人治型は，各人，各部署レベルでそれなりに局所最適な面があったことは事実であるが，同社の組織体としての発展を大きく阻害することは明らかであった。人治型維持と経営システム開発という2つのことがらは相なじまないものであった。

極度のもの不足の時代における化粧品の生産の時期はあったものの，主な製品は植物性油脂から作られる繊維生産用の界面活性剤であった。このことには時代の方向性を読むことに優れた松岡昌一氏の展望を示しながらの助言・提言が寄与した。商品の売れない苦境時を経て，とりわけ「サファミン」（界面活性剤）の売り上げ増大によって同社の売れ行きが増し，利益もつれて増大した。「サファミン」を中心とした界面活性剤によって曲がりなりにもとりあえず‘食える会社’になった後は，‘町工場からの脱出’が次なる夢となったのである。町工場である京都工場は，民家や商家などの並ぶ町中にある小規模性が特徴であった。工場団地のように特別な仕立ての中にはその工場はなかった。

10)　（当時の）社歌の3番の後半部分は次の通りである。「愛の光に満ち満ちて　労使のきずな揺ぎなし　和気藹々の団結に　ああ三洋は栄えゆく」

11)　藤本，上掲書，115－119ページ。「研究には成果を運び出すドアがなかった」（115ページ）と同氏は表現している。同氏開発の製品の現場製造担当者は，「もし，他のやつが作り方聞きに来ても教えんといてや。この製品，あてがもろたんやし，頼むで」（117ページ）とのことであった。

三洋化成の工場は，川崎工場ができるまでは，この京都工場のみであった。

6. 組織中心型経営システムの開発

吉村正利社長は，技術に三洋化成の活路を見出そうとする技術重視の姿勢――技術への内部経営資源の選択と集中――を打ち出した。ただし，資金の乏しさから入手したい技術を外国化学企業から買うことはできず，自前の技術開発を余儀なくされた。そのためもあって必須の優秀な技術者の採用に腐心した。（前田常一（つねいち）氏（後述），藤本氏の採用は，この腐心の成果である。）この技術重視とともに同氏が考えたのが，１つには，石油化学を原料とする界面活性剤であり，１つには，界面活性剤以外への進出であった。

高度経済成長期という右肩上がりの時代を背景にして，「工場が先にあって，そこで作る製品の開発が後に来る」[12]こともあった。「走りながら最終的につじつまをあわす」のである。藤本氏の言葉を借りれば，その工場建設は，一種の先見性に基づく「考動」であった。製品の範囲が広がっていくとともに，開発テーマのスクリーニングなどによる製品ポートフォリオが行われていった。

吉村氏以下歴代社長のイニシアチブで三洋化成は，会計システムなどの個別的な経営システムの開発を端緒にして，三洋化成は，「組織の体（てい）をなしてない」状況から「組織」へと大きく変移を遂げていった。種々の経営システムの開発の中で，例えば，後の分社制度――人中心の経営システムの思想による――につながった新事業開発本部の設置が注目される[13]。

組織があって人がそれに貼り付くという考え方の組織中心型経営システムは，企業の発展には弊害の多い人治型の否定という側面を持っていた。組織中心型経営システム開発の時代は，高度経済成長期と重なる「追いつけ，追い越せ」の時代であった。

鳥羽田社長の時代，藤本氏らは鳥羽田氏の命を受けて外国に導入技術を探しにいったが，藤本氏の予想通り導入に値するめぼしい技術の発見という成果はほとんどなかった。外国の状況調査によって自前の技術開発の大切さ，さらにはそのためのシステムの大切さを認識したことは，同社にとっての１つの大きな収穫であった。かつては資金の欠如から技術導入ができなかったが，この場合は，導入の対象となる技術がほとんどなかったのである。

1969年に東洋レーヨン中央研究所から転籍した副社長・温品（ぬくしな）謙二氏へのインタビュー[14]から当時の三洋化成について考える。同氏いわく「立派な社是があって研究熱心である。研究によって新しいものを生み出して，世の中のために貢献して行くんだ，それによって会社も生成発展して行くんだ，という遠大な理想を社是に掲げて，上がタクトを振っている。」「研究担当として三洋化成を眺めて思ったのは，小さいながら割合，骨組みができていて，ものの考え方がオーソドックスである。」この中の「骨組み」は，内容的に経営システムを指すとしてよい，と筆者は考える。温品氏は，「研究」，「オーソドックス」というキーワードで就任当初の三洋化成への印象を語った。同氏は，転籍時の三洋化成に対し，予想していた以上のきらりと光るものを感じたものと推測される。三洋化成の研究統括担当として，製品が売れるようになるためには機が熟すことの必要性[15]の指摘

12) そこで製造する製品の開発に十分めどがついた後，工場の建設に着手するという発想は，経済のダイナミズムを考えると，経営戦略上必ずしも適切な発想ではない。このことを伊丹氏は，オーバーエクステンションという概念で説明している。伊丹敬之『経営戦略の論理　第３版』日本経済新聞社，2003年，366－371ページ。

13) 新事業開発本部については，藤本，上掲書，244－249ページ；また，分社システムの開発については，352－356ページ。

14) スペシャルティ企業の経営を語る―三洋化成30年の歩みにみる到達点と課題―」と題した温品謙二氏へのインタビュー（『化学経済』第27巻第10号，1980年，に所収）。

15) 温品氏は次のようにいう。「早すぎて失敗し

など東レでの実体験が役立った。

ここで，人治型の時代に入社し，経営システムの変遷を体験した大学卒の人材に着目すると，安定指向というよりもベンチャーマインド指向の人が入社した。経営者にとって転籍を含めて就職の第1志望ではなかった人が多い。社長になった人でも期せずして入社（転籍を含めて）が決まった人が1人ならず見出される。ベンチャーマインドの人は企業の貴重な内部経営資源であり，社長を歴任した前田常一氏（最初の生え抜きの社長，1950年入社）はその好例である。同氏は，三洋化成を就職先に選んだ理由として次のように述べている。「正直いってこれもいいかげんなんです。終戦直後だったし，同じ人生を過ごすなら花の都の京都がいいと。それに，大会社はいやだった。「あの会社はすぐつぶれる」と人から忠告されましたが，まあいいやって入社しました。」[16]

7. 人中心型経営システムの開発

高度経済成長時代が終焉を迎え，日本の社会は，大きな流れとして，低成長・経済構造変革期のいわゆる「豊かな社会」に移行しつつあった。その時代の終焉は，このことの認識が必ずしも十分ではなかった業務拡張型マインドの鳥羽田社長の借金依存が背景にあった石油危機後の黒字倒産の危機が示唆していた。銀行からの借金で倒産は免れたが，その後，三洋化成は，利息を含めたその返済額の大きさに苦しんだ。

とりわけ藤本社長の時代に組織中心型経営システムの限界が強く指摘されるようになっていった。「豊かな時代」における従業員の心性は，そうでない時代のおける従業員のそれとは質的に異なる，と藤本氏は見た。そこで，同氏は，一部の者がすべてを決定する中央集権方式の限界の認識も背景にして，人中心型経営システム開発を，発展して勝ち残っていく企業の必要条件としてとらえた。従業員の能力を存分に生かす「人重視の経営」，「人中心の経営システム」においては，社内審査を経ての希望した仕事への専念を可能にするための種々の便宜をその担当者（責任者）に与えるとともに，成果について説得性のある「評価会計」制度による評価が適用されることになった。人の周りに経営システムがあり，それを自在に活用するように相応の権限と便宜をその人に与える一方で，利益追求を必須とする企業としては仕事の成果に客観的な評価システムを適用するようにしたのである。「従業員のため」，「会社のため」の両立（理想としては，単なる両立以上のシナジー効果の発生）が制度的に指向された。

人中心には，従業員における情報の共有が不可欠である。同社の独自の用語の意義の1つがこの点にある。例えば，「働きを化学する」，「パフォーマンス・ケミカルス」，「ニーシーズ指向」，「金魚化」などが挙げられる。とりわけ「ニーシーズ指向」や「金魚化」はまさに三洋化成独特のものである。ニーシーズ指向とは，「あるニーズに対応して開発した技術に別の技術を融合させ，これをシーズにしてさらに新しい別のニーズに対応する製品を開発し，これを連鎖反応的の行っていくもの」[17]である。これらの用語の他にも筆者の知らない種々の独自用語があろう。これらの用語は，用語という情報の共有を通して，従業員に会社への帰属感を持たすこと，企業の重要テーマを示唆する言語を通じて社員の心を合わせることに意義があった。

↘たということがよくあるんです。公害防止関連の高分子凝集剤にしても，早い時期（昭和32年）に手をつけていたんですが，実際にものになるのは40年代後半に公害規制が強化されて，ソーシャル・ニーズが高まったころから急速に伸びたんですね。ただ，タネはあったんですね。」（前掲雑誌，58ページ）

16) 前田常一氏へのインタビューによる。『三洋化成ニュース』300号，1983年，24ページ。

17) 前掲の『会社概要』の15ページによる。詳しくは，藤本，上掲書，599－606ページ。なお，金魚化は，1994年に三洋化成の進むべき製品上の方向を藤本氏が従業員に視覚的に示した概念である。パフォーマンス・ケミカルス応用製品に力を入れるという方向性を示している。詳しくは，藤本，上掲書，587－597ページ。

もちろんこれらの用語には同社の企業特徴なり製品特徴なり目指す方向なりを外部のステイクホルダーに印象深く知ってもらうという意義もあった。一般の人には同社の製品について直感的にはわかりにくいこともこれらの印象的な用語の背景にあろう。

人中心の思想は，従業員が中心的な内部経営資源であるという見方の中に位置づけられる。働き甲斐を生じさせる工夫が制度にちりばめられている。むろん制度を通さないそのための工夫もあったことであろう。人中心の思想は，革新体制（新製品の重視，戦略的開発品の重視），当事者性（自前の思想，独立の発想）となじむ思想である。人中心の思想は，既述のように，1995年の社是の改訂にも反映された。

組織中心型から人中心型への経営システムの変遷を伴いながら，「人中心による第二創業始動」に至る共同の夢が実現していった。

8. 京都企業の定義との関連

さて，以上の経営システム開発の変遷から日夏氏の定義における⑥にある創意工夫を三洋化成に見出すことは容易であろう。創意工夫の大切さは，社是にも明言されているところである。

ここで⑤の補強にもなることとして次のように述べておく。ビール業界における「キリンに対するアサヒ」といったような競争企業の概念が，著書によると，藤本氏の意識には薄いように感じられる。筆者の感覚では三洋化成ではその概念が余り重きを成していないように感じられる。著書に競争企業への言及が全くといってよいほどないのは，自社の経営について率直に述べて，それを現在の，そして未来の従業員に伝えるという著書のコンセプト[18]，在任期間とりわけ経営の中枢としてのそれの長さを背景にした自社について書くべきことの豊富さ，相対的に競争企業に関する情報の少なさ，多種の品目ゆえの競争企業の多さなどによる，と考えるが，根本的には，「他社は他社，自社は自社」という考え方によるものと思う。国内外他社のベンチマーキングの記述も著書にはない。重要な意思決定においてコンサルタントを利用したこともあったが，その指導は社内となじまず役に立たないことが判明したという経験もあった。まさしく自分が当事者であるという当事者性は，「己の敵は己にあり」という考え方につながる外部を過度に意識せず自己を陶冶する思想に支えられる。以上の記述は⑤の補強としてもとらえられる。

9. 遺伝子の伝承

従業員の間の一体感の醸成は，倒産危機の体験など企業の歴史の共有に与かるところが大きい。創業当初の倒産という「死の谷」を垣間見た当時の従業員の努力の経験が共同の夢に向かっての彼らの間の一体感の醸成に寄与した。しかし，歴史体験の共有ができる従業員は限られている。体験による歴史の共有ができない場合，企業観，経営観など社内で培った無形の遺伝子をどう伝えるか。工場長が交代しても存在する工場などの設備とは異なり，属人的である経営や企業への考え方は意識的に伝承の努力をしないと考え方の宿る者の退職によって外部資源になり，継承されなくなってしまう。書物による外化はその１手法であろう。著書の執筆に当たって，藤本氏には１企業人としての自分の考え方や来し方を著作の形で外化したいという個人的欲求も若干はあったであろうが，大切なこと（残しておきたいというという意味で，「遺伝子」と表現できよう）を内部経営資源として残しておかなければならない，といった使命感が強くあったのではないか，さらにいえば，

18) 「「経営システムの革新の経緯を直接知っている世代はまもなくいなくなる。いま自分がなにか書き残しておかなければ，革新の経緯を十分理解してもらうのは難しいだろう。記憶に伝承は風化しやすい。（中略――筆者）過去の革新の経緯を知って，新しい時代に適した経営システムの開発に常にチャレンジしてもらわなくては，将来が↗↘暗くなるに違いない」と考えて，この物語を書き始めました。」（藤本，上掲書，まえがき）

本質的に大切なものを継承する姿勢の大切さを伝えたかったのではないか，と推測される。三洋化成はオーナー企業ではないから，なおさら書物などの形で外化しておくことが必要であったのかもしれない。世の中の何ごとも「満つれば欠ける」ので，企業においても，慢心を戒めて，常に本質的なものを追求する緊張感の持続が，その存続・発展のためには必要である。組織の持つ有効性と怖さ，もろさを自らの経験から自認していた藤本氏は，経営システム開発の変遷を題材にしてこのことをいいたかったのかもしれない。学習の重要性，その姿勢の重要性を知ってほしいというメッセージが著書には色濃くこめられているように筆者は考える[19]。

10. リーダーシップに関連して

従業員の学習の姿勢に対して経営者のリーダーシップは大きい影響を持つように，企業理念に裏打ちされた社長を中心としたリーダーシップの重要性が指摘される。社会貢献に存在理由を求める理念は，リーダーシップの立脚点が基本的なところで揺らがないよりどころとなっている。時代の大きな動向を見抜く能力，物事の経営上の重要性の大きさを判断する能力，常識と当為との乖離を見抜く能力，兆候を本質においてとらえる能力は，リーダーシップをもつべき経営者に要請される能力である。また，意味の薄い強引さは控える節度（自制）も経営者には大切である。経営者は，常に自分は種々の意味で相対的な存在であることを明記しておかなければならない。確固たる方向性の下に，アクセルとブレーキの両面をバランスよく含む総合判断が経営者には大切である。

上に述べた重要性の大きさの判断において三洋化成にとっての全体最適を指向する考え方に言及しておこう。社是にある社会の中の企業という側面の重視も全体最適指向の考え方を前提とする。温品氏の感じたオーソドックス性も，十分長期的にはそれが功を奏するという全体最適指向の文脈の中でとらえることができる。

従業員への対応には，利益に関連する企業性と従業員の帰属意識に関連する家族性の両側面が挙げられるが，これらは互いに排他するものではない。さらにいえば，相促進するシナジー面を三洋化成は意図している。企業である以上，基本は前者であるが，帰属意識を促進する終身雇用制は，従業員の学習の蓄積が内部経営資源となることなどから，両方の性格を持ちうる。社内で「契約」をする種々の仕組み（従業員と社長との契約など）は，帰属意識を促進する従業員の働き甲斐を考慮したものであるが，成果に対する適切な評価システムの適用が付随する。研究や商品開発はライン業務であることが強調されているように，人重視は，企業性の貫徹の中でなされる。上述の内容の人重視に全体最適指向の考え方を見出すことができる。

設備の稼働率の認識にも全体最適指向の考え方が見出される。稼働率が高くなると設備がトラブルを起こす可能性が高まることをかんがみて，稼働率が高ければ高いほうがよいとはとらえない。全体最適指向においては，適度な稼働率は高い稼働率とは必ずしも一致しない。

以上本節では，三洋化成の京都産業レベルの京都企業性について考えた。その成立の示唆の後，経営システム開発の変遷を主な題材にして考えた。その結果，この意味の京都企業性に対し，肯定的な結論の方向を得ることができた，と筆者は考える。

19) 藤本氏が著作の執筆を決めたことには，吉村氏の著作の意義（例えば，藤本氏の入社への意思を高めた）の認識が影響しているように筆者には思われる。吉村氏は何冊かの著書を残している。その１つに『経営ノートより』があり，その中で，「価値の創造こそ企業目的の第一であるべきであると思う。」なる指摘がある（吉村正利『経営ノートより』三洋油脂工業株式会社，1954年，200ページ）。1954年にすでにこのような認識を自分の言葉で明文化していたことは筆者（守屋）にとり驚くべき非凡なことである。このような認識がどこから来たか知るよしもないが，吉村氏が経営について考え抜いた末のものであることは間違いない。

おわりに

個別企業レベル，京都産業レベルをキーワードとした京都企業概念について§1で述べた。§2で，経営理念を含めた三洋化成のプロフィルを示した。この両節を踏まえて，§3，§4を展開した。§3では，同社の個別企業レベルの京都企業性について考察し，京都との関係性レベルでは京都企業性は薄いことなどを指摘した。§4では，京都産業レベルの京都企業性について考察した。とりわけ同社の経営システム開発の変遷を通して，京都産業レベルの京都企業性について考察した。

§4で挿入的に指摘したが，議論の仮説的性格に注意しておきたい。すなわち，日夏氏の定義の承認は，本稿では暫定的なものであること，その定義内容の三洋化成での成立の指摘は厳密な実証を経ていないことを指摘しておく。筆者なりの京都企業の定義の提示を含めてこの仮説的性格からの離陸は今後の課題である。三洋化成における商品開発の実情などについてこの離陸に寄与させるべく調査・考察していきたい。

本稿の最後に個別企業レベルの京都企業概念と京都産業レベルのそれとの間の関連に触れておく。

内部経営資源と外部経営資源の相補性の視点への着目を糸口にする。外部経営資源の不利性が内部経営資源の充実に働いた側面，さらに，内部経営資源の不利性が，内部経営資源の充実を呼んだという側面も看過すべきではない[20]。たとえば，外国からの技術導入が化学企業によって盛んに行われていたとき，導入資金が潤沢でなかった三洋化成は自前の技術開発に力を注ぐことを余儀なくされた。このことは，技術力という内部経営資源の充実に結果として寄与した，という側面である。また，時代が下って，外国から導入すべきめぼしい技術はないことを外国における調査によって肌で知ることによって，自社技術の開発にさらに力を注いだことは想像に難くない。プラントを含む工場建設を外部のエンジニアリング会社に請け負わせる資金の欠如による自前の工場建設を余儀なくされたことも同様の視点でとらえることができる。確かに社内の担当者には多大の負荷が伴ったが，自前方式によって，建設費が安くつく上に，担当者は工場建設の要諦を体得できた。繰り返しになるが，‘有利な外部経営資源→優れた経営業績’と短絡しない。経営業績との間には，内部経営資源の介在が重要である。また，‘有利な内部経営資源→優れた経営業績’とも短絡しない。他の内部経営資源とのかかわりが重要である。

上記のことは，裏を返せば，外部経営資源や内部経営資源が有利であることが即よいこととはならないことになる。外部経営資源が有利であると，ややもすると，それへの一方的な依存が高じて，内部経営資源を鍛えられない可能性が指摘される。

個別企業レベルの考察においては，京都を外部経営資源としてとらえた。それを活用する経営上の能力という内部経営資源が肝心である。この能力は，可変的なものである。三洋化成を含む成功京都企業の考察（京都産業レベルの考察）で，物事の本質を見ていく姿勢，根本を考える姿勢——外部経営資源の活用能力の醸成の根底をなす——といった内部経営資源の共通性を抽象することができたとき，この姿勢は京都企業の京都産業レベルの定義の1項目となろう。この姿勢は，京都産業の考察を起点とはするが，必ずしも京都産業固有のことではないかもしれない。

以上，やや観念的かつ牽強付会な議論であるが，両レベルの間の1つの関連を示した。ここでは，両レベルを別々にとらえることに加えて，トータルとして関連的にとらえる視点の可能性を指摘しておきたいのである。

20) このような見方は次の文献にも見られる。日夏他編著，上掲書，第1章，柴孝夫，日夏，柿野欽吾3氏分担執筆分；『日経ビジネス』1997年2月10日号の「三洋化成の負けない経営」と題する記事。

(付記)

1. 本稿までのいきさつを略記しておく。龍谷大学大学院経営学研究科の付置機関である「京都産業学センター」における研究として個別の京都企業の研究がある。筆者は，三洋化成工業株式会社を研究対象企業として選択した。2006年11月１日の第17回京都産業学研究会において「京都企業概念と三洋化成」と題する報告の機会を与えていただいた。その報告における京都企業概念の吟味については，『京都産業学センター年報　京都産業学研究』第５号（2007年３月発刊予定）に載せていただく予定なので，本稿では京都企業概念についての記述は手短な略記にとどめた。京都企業概念についてはこの年報をご覧いただければ幸いである。
2. 資料提供などご教示いただいた三洋化成に深謝したい。資料の誤解などによる同社へのご迷惑を恐れている。本稿の責任はもっぱら筆者にあることはいうまでもない。
3. 京都企業について生き字引のような存在であった西口光博経営学部教授（元京都市産業観光局長，龍谷大学では主に大学院科目ご担当）にはご生前多大のご指導にあずかった。西口先生のご冥福を心よりお祈りするしだいである。

（受理　2006年１月15日）