

【論 説】

社史から学ぶ中小企業の経営 ——繊維・食品・卸売の事例——

阿 部 武 司

目 次

1. はじめに
2. 児島—繊維不況下で国内向け衣料品製造に成功—：『ほとほとでええ—児島株式会社創立 50 年記念誌—』より
3. 三澤—アパレル問屋の歩み—：『三澤株式会社五十年史—オンリーワンをめざして—』より
4. はごろもフーズ：『はごろも缶詰の五十年』および『はごろもフーズの六十年』より
5. ワイ・ヨット—百貨店問屋の変容—：『ワイ・ヨット 60 年のあゆみ』より
6. 結語

1. はじめに

企業経営に関する考察を進める際に、日本で多数出版されてきた社史（会社企業の歴史を当該企業がまとめた書物）が有益であることを論じた書物の一章¹⁾で、筆者は、イトーキ、リョービ、轟産業という3社の社史を素材として、戦後日本の高度経済成長期（1955～73年）以降顕著に進展した重工業化に果たした中小企業の貢献が大きかったことを論じた。その準備段階で繊維、食品、卸売といった比較的伝統的な業種に属す諸企業の創業から最近までの展開も検討したが、それらは興味深かったものの、紙幅の制約もあって同章への収録を割愛せざるをえなかった。

本稿は、前稿の続編として、岡山県の衣料品製造の児島、大阪市のアパレ

社史から学ぶ中小企業の経営（阿部）

ル問屋の三澤、静岡県の水産・果物缶詰メーカーのはごろもフーズ、名古屋市中から出発し、東京や大阪にも進出した百貨店問屋のワイ・ヨット、以上4社の社史から、それぞれの沿革をイノベーションに着目しつつ要約した上で、創業者や後継者の理念、そして戦略を中心とする経営上の特徴を明らかにしていく。対象とする時期は前掲の拙稿と同じく、各社の創業期から4社の社史より共通に情報が得られる1990（平成2）年ごろまでとする。全ての企業に関する記述が昭和戦前期から平成初年までの長い期間に及ぶのは、実態があまり知られていない中小企業の歩みを知る上で、創業者の生い立ちからその企業の近年までという長期にわたる概観を得ること自体に意味があると判断したためである。

2. 兎島一繊維不況下で国内向け衣料品製造に成功—：『ほとほとでええ—兎島株式会社創立50周年記念誌—』より

1880年代半ば（明治中期）に始まる日本の工業化を推進した繊維産業は息の長い発展を続けたが、高度経済成長期に入る1955（昭和30）年前後に成熟期を迎え、構造的な不況に悩まされるようになった。70年代の石油危機の時代には韓国・台湾・香港といった東アジアの新興経済圏が、さらに85年9月のプラザ合意以降の急激な円高の進行後には中国が、日本の国内繊維製品市場を蚕食するようになった。そのため糸や布をはじめとする素材の分野で日本の繊維製造業者は撤退を余儀なくされていったが、最終製品である衣料に関しては今日なお力のある日本企業が、かなりの数存在する。労働集約的な財である繊維製品は低廉な価格が競争力の決め手とはなるものの、日本人独特の嗜好やその変化、あるいは製品の流通経路などについて深い知識と洞察力があれば、外国製品との競争に打ち勝つことが不可能ではない。ここで採り上げる兎島はその好例といえよう。

創業者の山本熊一は1898（明治31）年に岡山県兎島（現・倉敷市）に生まれた。父は農業と塩業を兼営していた。高等小学校を終えた熊一は父の塩

業を手伝い、塩水を焚くための石炭の運搬を担当した。1920（大正9）年、結婚したのちにもその仕事を夫婦で続けたが、妻には過酷な労働であったため、30（昭和5）年に撚糸工場を設立して繊維製造に転じた。当時、児島では霜降り布地の学生服が全盛期を迎えており²⁾、熊一も36年に山本熊一商店を創業し、ミシン20台³⁾を備えて学生服の縫製を開始した。同時に衣料販売店・児島物産商会も設立して、他企業から学生服のほか乗馬ズボン⁴⁾や作業ズボンを仕入れ、それらを備後地方（広島県東部）を中心に九州にも販売した。同じく36年、朝鮮の大邱に衣料販売店・鮮満洋行を開設した。実弟の安男が責任者となり、主にコールテンの乗馬ズボンを取り扱ったが、39年に閉鎖した。41年には個人企業・山本熊一商店は児島被服有限会社に改組し、軍服の縫製に従事した。

戦後、熊一は堅実経営を続けた。1947年には、衣料品販売を行う日の出卸⁵⁾を設立し、戦時中の42年に児島被服も含む、所有ミシン20台規模の縫製業者7軒が設立した南児被服事業協同組合（52年解散）の製品を、衣料切符と引換えに中国・九州の繊維製品の卸・小売商業組合に販売した。49年に児島被服は学生服製造を再開し⁶⁾、翌年には女子セーラー服（ブランドは日の出印セーラー服）の製造も始めた。51年に朝鮮戦争ブームによる「糸ヘン景気」が去った時、熊一の妻の弟でクリーニング業者であった増田綾男が買って出て、小売直販を精力的に推進した。彼は同年早速、群馬県高崎から始まって同県桐生、栃木県足利、同県小山、さらに栃木県宇都宮に至る北関東方面に小売店網を築いた。

1951年に東洋レーヨン（現・東レ）がデュポン社から特許を購入してナイロン生産を開始したのち、合成繊維が天然繊維を圧倒する勢いで普及していったが、児島被服も54年に倉敷レイヨン（現・クラレ）のビニロン系列に、59年には日本エクスラン工業（東洋紡グループ）のアクリル系列に加入したが、最終的には同じく59年中に帝国人造絹糸（現・帝人）のテトロン系列に入って、学生服の生産に力を注いだ。なお59年には、東洋紡8500綾織サンフォライズ（防縮）加工の系列工場にもなり、1955（昭和30）年

社史から学ぶ中小企業の経営（阿部）

に進出していたワーキング部門の充実を図った。売上高が1億円を超えたこの1955（昭和30）年の12月には有限会社から児島被服(株)へ改組した。85年には学生服についてJIS（日本工業規格）表示許可工場となった。

若年労働者の不足が目立つようになっていた1960年ごろ、児島被服の労務担当者は岡山県内をはじめ九州一円、さらには沖縄にまで足を運んだ。60年には九州から児島縫製産地へ約800人の中学校卒業者が集団就職していたが、その頃児島被服は毎年約100人の中卒者を採用していた。当時の児島産地の従業者募集のセールスポイントは、働きながら夜間高校に行けることで、64年ごろには児島被服に勤める多数の若者も南海高等学校で学んでいたが、彼らが生活する寄宿舎が必要になっていた。65年以降には、採用が困難になった中卒者に代わって高卒者が重要となり、短期大学への進学が、求人新たな目玉となった。

児島被服は、1960年より協力工場に依頼してカッターシャツを扱うようになっていたが、63年ごろに詰襟学生服離れが始まったため、同年、新築した本社2階でシャツの製造を開始したところ、同じ工場内で両者を作るとシャツの衿に学生服の黒い繊維屑が入ってしまい、また、工場が狭いため量産もできなかった。そこで岡山県^{おく}邑久郡^{おさふね}長船町の工場誘致に乗って、64年に工場を完成して自社製カッターシャツの生産を始めた。また55年ごろ以降、布帛のトレーニングパンツを製造・販売していたものの、売行きが伸び悩んでいたが、65年に北海道の藤本武裕営業員がカラーのジャージで作ったトレーニングウェアを紹介したことが契機となって、売上の半分以上をカッターシャツ及びカラーのトレーニングウェアが占めるようになり、児島被服は1965（昭和40）年不況の影響も受けずに済んだ。

1969年、伊藤忠商事から、経営不振の学生服メーカー島屋被服(株)の経営を依頼され、そのブランド名を社名とした子会社・日章鳩(株)を設立し、同じく学生服を作る西山興業(株)も同社に吸収した。その結果、学生服業界での児島被服の地位は高まった。とはいえ、66年ごろ以降、児島被服は、需要が減っていく学生服の比重を下げて、ワーキングウェア、カッターシャツ、紳

士用ズボンなども作る総合衣料メーカーに転身していった。同社は65年に埼玉県大宮市、68年に名古屋市、70年に東京都品川区五反田・東京卸センターに、それぞれ関東、名古屋、東京（79年関東営業所と合併）の各営業所を設置し、従来北関東に限られていた商圈の拡大を図った。とくに東京営業所は、学生服に代わってファッション性に富む婦人衣料の企画開発の拠点として設けられた。

1970（昭和45）年3月、山本熊一は社長職を長男哲男に譲り、会長に就任したが、同時に社名を児島被服(株)から児島(株)に変更した。新しい社名には、脱学生服、そして商品企画力と販売力の強化への意欲が込められていた。

ところで、1955年に製造・販売を開始し、70年ごろ小・中・高の各学校合計で年間80万本の販売数量をあげていた晒トレーニングパンツとショートパンツの製造は従来、岡山県下の2つの協力工場、水田被服（吉備郡足守町）と角谷被服（玉島市）に依頼してきたが、売値が安いにもかかわらず、人手不足から生じた賃金高騰により赤字寸前の状態となったので、71年には、商社の丸紅と伊藤忠商事を窓口として、それらの製造の一部を同業数社とともに、韓国ソウル市の現地企業に対して技術指導を行いつつ製造を依頼する加工貿易に切り替え、74年までそれを続けた。また、73年には岩手県盛岡市の卸団地流通センター内に子会社・東北児島(株)を設立し、75年に社屋を完成させた。同社は88年に親会社の児島に吸収合併され、盛岡営業所となった。73年には、スポーツウェアの流行に関する情報収集の基地として札幌営業所も開設された。

1972年、中小企業振興事業団から融資を受けて他企業6社と共同で配送業務を行う岡山県被服配送センターを設立した。石油危機下の74年に竣工した同センターによって倉庫の一元化、在庫管理や梱包作業の合理化、出荷商品の運送料節約が進み、また商品の多様化に対応できる広いスペースの確保が実現した。同じ74年に児島は、長船工場をコロンバイン⁷⁾(株)として分離・独立し、カッターシャツとトレーニングウェアの製造に専念させ、親会

社史から学ぶ中小企業の経営（阿部）

社としてそれらの販売を行うことになった。

ところで、児島産地の詰襟学生服の生産量は1970（昭和45）年に全盛期の4割にまで減少していたが、82年に児島(株)は岡山市妹尾に、旧来の学生服に代わり需要が増えてきた学校制服用ブレザーの製造のため、多品種少量生産型の縫製工場を備えた(株)エドバンを設立した。以後、同工場は不熟練の従業者でもすぐに順応できるように徹底的な省力化を進めていった。まず84年に配反と裁断の2工程のスピードと効率を上げるため、配反用には自動配反機とエアフローティングシステム、裁断用には細密な作業を可能にする自動裁断機サーボカッターをそれぞれ導入し、大きな成果をあげた。87年に児島は岡山県玉野市に女子制服専門の縫製工場を持つ子会社・(株)サンレモアも設立した。この社名は、すでに存在していた女子制服（ブラウスも含む）のブランド名による。88年にエドバンはTSS（Toyota Sawing System）を導入したブレザーの生産を始めた。1991（平成3）年エドバンは、2年前から作っていたトレーニングタイツの生産をサンレモアの新工場⁸⁾に委譲する一方、TSS方式による学生用替スラックスの製造を開始した。

1985年のプラザ合意以後、急速に進んだ円高の下で発展途上国からの安価な繊維製品が流入するようになる中で、児島は競争力の強化に努めた。まず85年に、男子学生服のブランドを、51年以來の「日の出桜」から、帝人より永久貸与された「トップメイト」に代えた。86年には、ブレザー型を含む男子学生服および女子制服を「エクシオン仕様」と名付けて東京で販売した。エクシオンとは、表・裏各1本の糸を切るだけで胸幅や腕回りを簡単に広げられるというものであり、発育が速い生徒でも服の買替えを減らすことができた。差別化を図ったその宣伝効果は大きく、90年代初めに関東営業所ではエクシオン製品が約8割に達していた。86年にはCAD（Computer-Aided Design. コンピュータ支援設計）システムを採用し、東北児島と関東営業所にはコンピュータを導入して、本社とのオンライン化を実現させた。88年には岡山市⁹⁾本町に岡山デザイン室を開設し、外部のデザイナーのブランドに依存せず、自社ブランドで他社と対抗することにした。同88年4

月、創業者山本熊一が91歳で永眠した。

1990（平成2）年に児島は、中国山東省の700人規模工場で Cutterシャツとスポーツウェア、上海市の200人規模工場でウィンドブレーカーの量産を開始し、日本国内でも制服の企画提案にコンピュータ・グラフィックスを使うようになった。92年にはワーキングウェアとは異なって、機能性とファッション性を兼ね備えた新しい企業ユニフォームを以下のように開発し、販売を始めた。アクティブ（当時流行した「新合織」を用いたソフトウェア）、アウトドア（シティワーク）、インドア（ルームワーク）の3部門であり、ブランドは「シャロレ」で統一された。

〈小括〉

1936（昭和11）年に山本熊一が創業した縫製企業を母体とした、山本家の同族会社の児島は、高度経済成長期以降、成熟を経て衰退へと向かった繊維産業界にあって、少なくとも社史が出版された1990年ごろまでは健闘を続けていた点で注目される。

同社は、1960年代初頭まで需要が伸びていた学生服の縫製で基礎固めをした上で、55年にワーキングウェア、64年に学生用Cutterシャツ、65年にカラーのトレーニングウェア、80年代にブレザー型学生服、92年に新式の企業ユニフォーム、と国内市場で発生した新需要を鋭くキャッチし、それに見合う新製品の生産・販売に果敢に取り組み成功をおさめていった。

児島は、日本の経済大国化に伴って避けられなくなった賃金等の高騰に対しては、高度経済成長期には九州などの遠隔地から中学校卒業者を募集したが、その確保がほどなく困難になると高等学校卒業者に切り替えた。1970年代前半には韓国ソウル市で現地生産を試み、本格的な海外生産は90年代に中国の山東省と上海市で開始した。その間の80年代にはCADをはじめコンピュータの活用が始められ、またブレザー型学生服製造が、省力化を追究した子会社エドバンで開始された。

製品に関しては一貫して内需に依存し、その変化に鋭敏に対処していった

社史から学ぶ中小企業の経営（阿部）

こと、他方で労働集約的産業である繊維産業にとって深刻な問題である労働力不足には、中卒者から高卒者への雇用の転換、アジア諸国での現地生産、コンピュータの活用、そして工場の省力化で対応していったことが、繊維不況下の20世紀後半を見鳥が生き延びることを可能にしたのであった¹⁰⁾。

3. 三澤—アパレル問屋の歩み—：『三澤株式会社五十年史—オンリーワンをめざして—』より

見鳥は戦前期創立の山本熊一商店以来アパレルメーカーであったが、続いて戦後、アパレル製品の卸売に従事してきた三澤(株)の事例を紹介しよう。変動の大きいこの業界にあって、前身企業まで含めれば今日に至るまで60年間余りの長きにわたって存続してきた同社の歴史は、戦後日本の大都市におけるアパレル企業の1つのあり方を示しているように思われる。

創立者の澤昭二郎は1927（昭和2）年に滋賀県野洲郡三上村（現・野洲市三上）の石材職人の息子として生まれた。この地は徳川時代以来、繊維製品の販売を中心に成功したいわゆる近江商人¹¹⁾を多数輩出した滋賀県湖東地域の一部である。負けず嫌いな勉強家であった彼は、小学校の教師からの進学の勧めもあり、商業学校までいけば元々好きであった商売の道に入れると考え、八幡商業学校を受験して合格した。戦時期であった卒業までの5年間には父の仕事が増えて家計的に余裕ができたため、昭二郎は同校を約250人中、2番という好成績で卒業した。彼は、さらに45年春、名門の彦根高等商業学校（現・滋賀大学経済学部）に進んだところ、すでに前年に工業専門学校への転換を余儀なくされていた同校への関心をすぐに失い、商売を早く始めたかったこともあって、ほどなく中途退学した。そして47年初めに大阪で見出した職場が又一洋行^{またいち}であった。近江商人阿部家が大阪市船場に設立した又一は戦前から「船場八社」と称される著名な繊維商社の1つであった¹²⁾が、又一洋行は、同社で働いていた伊藤正光が作った別企業であった。従業者10人未満のこの零細企業で昭二郎は、掃除・洗濯・炊事・使い走り

に至るまでこなさなければならなかったが、闇経済の時代、さらに49年のドッジライン以後の市場経済への復帰の過程¹³⁾でメリヤス肌着、ワイシャツ、靴下などの繊維製品を名古屋、浜松、静岡、東京、そして九州や北海道に至るまで各地のデパートや小売商に精力的に販売していった。

又一洋行で10年間勤め上げたら独立しようと思っていた昭二郎は、1955（昭和30）年9月に同社を退職し、八幡商業学校の同級生・川村一男が店主であった大阪市東区北久太郎町の前売り問屋（現金卸問屋）恵比寿屋で1か月間、無給で働き現金売りを学んだ。同年10月、又一洋行での最後の月給1万円、退職金3万円、そして貯金10万円を原資として、同社の取引先であった大阪市阿倍野区浦田商店の店舗の一部を借りて事務所を開設した。又一洋行の商品を以前の経験に基づき大阪市内、東京、および地方で早速販売してみたところ、うまくいかず、12月には大阪市北区梅田繊維街にあった宮川商店の店舗を借りて残品を処分した。このように昭二郎の事業は前途多難にみえたが、又一洋行から同社とは競合しない製品を扱うように言われていたこともあって、11月に恵比寿屋から新潟県五泉市の山賀商店を紹介されていた彼は、ニット産地五泉から仕入れたセーターを販売する決意を固めた。

澤商店という屋号も定まった翌1956年1月、昭二郎は、梅田繊維街の三和繊維共販所で冬物のセーターの店頭販売を始めた。仕入先は山賀商店のほか同じく五泉の関川商店であり、夏物では岡橋商店、又一洋行、赤川英などからブラウスを仕入れた。彼は、同月には又一洋行のデザイナーと結婚して家庭を持つことになり、悦子夫人は前年に採用した中野とともに初期の商品販売に尽力した。戦前の日本でもセーターは製造・販売されていたものの、デザイン物は作られていなかったが、新潟県では戦後、その生産が始まり、高度経済成長期には需要が増加していった。岡橋商店の勧めもあってデザイン物のセーターに着目した昭二郎は、後からみればアパレル問屋として幸福なスタートを切ることができた。

澤商店は1960年10月に税務調査を受けたことがきっかけとなって61年

社史から学ぶ中小企業の経営（阿部）

4月に法人組織に改組し、資本金300万円の三澤(株)となった。本社は大阪市北区曾根崎上4丁目7番地、社長には昭二郎が就任した。社名は当初、澤(株)とする案もあったが、最終的には彼の郷里の三上村と三上山（別名・近江富士）に共通する「三」の一字を採って三澤に決められた。それ以前から昭和30年代（1955～64年）半ばまで澤商店の商売は順調に推移し、法人化が実現した61年度には売上が1億円の大台に乗り、翌62年には昭二郎の念願が叶い、大阪市東区久宝寺町4丁目、つまりいわゆる船場に店舗を持つことができた。63年には新製品のショートブラウスの販売も開始し、これが「三澤のブラウス」の基礎となった。

戦後最大の不況といわれ、山一証券や山陽特殊鋼などの有力企業が経営危機に陥った1965（昭和40）年にも三澤の業績は好調で、66年には外販を本格的に開始して翌年、外販部を設置し、東区北久宝寺3丁目に自己店舗を初めて持った。その後、高度経済成長末期まで三澤は順調な発展を続け、大阪が万国博覧会で賑わった70年、完成した本町センタービルにSSS（スリーエス）を設け、72年には阿倍野区西田辺にアンテナショップも兼ねた小売部（店名リヨン）を設置し、同年末には東区博労町2丁目に5階建・65坪のビルを1億円で購入した。

1973年10月に勃発した第四次中東戦争を契機として実施されたOPEC（石油輸出国機構）による石油価格の4倍引上げ、すなわち第一次石油危機は、狂乱物価といわれたほどインフレを昂進させた上、政府の金融引締めおよび総需要抑制政策により74年、戦後初めてのマイナス成長を記録するという、いわゆるスタグフレーション（インフレと不況の並存）をもたらし、以後数年間、日本経済に大きな影響を及ぼした。繊維業界では、それに先駆けて73年夏から秋・冬物に対する膨大な仮需要が生じていたが、思惑買いを社内では一切しないという昭二郎社長の方針によって三澤では思惑の反動の影響が少なかっただけでなく、年末の2か月間には他社とは逆に攻勢に転じることができたという。この年には外販部が「渚」ブランドをもって専門店を対象とする営業を開始した。第一次石油危機下の数年間にも三澤はさし

たる打撃を受けなかっただけでなく、75年に売上高約21億円弱、そのうち外販分は前年比5割増しの15億円弱という過去最高の業績をあげて昭和50年代（1975～84年）を迎えた。

この時期には高度成長に代わって安定成長が定着した。1985（昭和60）年を基準とする日本の実質GNP成長率は75～76年には4.0%であったが、77年4.8%、78年5.1%、79年5.5%と顕著に回復した。79年にはイラン革命（親米的で経済成長路線を追求していたイランのパフラヴィー王朝が、ホメイニ師に率いられるイスラム原理主義者集団によって追放され、彼らの支配が確立した事件）を契機にOPECが再び石油価格を2倍に引上げる第二次石油危機が生じたが、日本経済は第一次石油危機の際の混乱とは対照的に、スタグフレーションに陥ることなく、危機を乗り切れた。とはいえ、実質GNP成長率は80～81年には3.2%に低下し、82年に3.5%と、やや上昇したものの、同年にはアメリカ合衆国の不況の深刻化、発展途上国の債務返済不履行問題、日本国内での財政再建に伴う公共投資の停滞などによって、日本経済も世界同時不況から免れなかった。しかし、83～84年にアメリカに牽引されて資本主義世界は長期間にわたった不況からようやく回復し、83年に3.0%であった実質経済成長率が84年に4.5%に上昇した事実が示すとおり、日本はV字型の景気回復を遂げた¹⁴⁾。

1975年に買収した神戸のアパレルメーカー、モード・ベラの経営が、期待を裏切って容易ではなかったこと、77年に本町店（旧船場店）が売上げ激減のため閉鎖を余儀なくされたこと、85年にアンテナショップのリオンを閉鎖したことなどからうかがわれるように、安定成長期に三澤は、高度経済成長期とは異なる様々な問題に当面することになった。その中で78年、若者を対象とする専門店向け新ブランド「イフユー」を同社は開発した。当初は大阪市内を対象としていたが、81年に東京都港区の青山表参道（翌年、渋谷区渋谷2丁目に移転）に連絡所を設けた。82年にはLサイズ・LLサイズ専門の「サラファーノ」、翌年にはヤングミセスをターゲットとした「セ・トゥ」といった新ブランドも創出して、それぞれ販売拡大を図った。

社史から学ぶ中小企業の経営（阿部）

1985（昭和60）年9月には日・米・西独・仏・英の先進5か国蔵相・中央銀行総裁会議（G5）がアメリカ・ニューヨーク市のプラザ・ホテルで開催され、ドル高是正のための協調介入の合意がなされた結果、対ドル円相場が245円から200円へと急上昇し、翌年以降、円高はさらに進んだ。この円高により86年ごろまでは不況色が濃厚であったが、87年から90年ごろまでの数年間はいわゆるバブルの時代となった。当時は円高の下で一般の物価は安定的であったものの、地価と株価が顕著に上昇し、日本経済は空前の好況を謳歌した。

このバブル前後に三澤は、売上高を1983年38億円、85年50億円、87年63億円と急速に伸ばし、83年に84人であった従業員も87年には104人となった。円高の進展を背景としてアジア・ニーズ（NIEs Newly Industrializing Economies 新興工業経済）の製品が、韓国製アンゴラ関係セーターなどのように、日本のアパレル業界を脅かすようになる中で、三澤は、創業以来のセーター（夏冬用）と夏物のブラウスに加えてカット・ソーやジャケットの販売にも力を注ぐようになり、健闘を続けた。

〈小括〉

第二次世界大戦後の高度経済成長初期に創業された三澤は、21世紀初頭まで澤昭二郎の個人企業であった¹⁵⁾。

三澤の経営に関して注目されるのはまず、創業期に確立したセーターやブラウスという戦後多数の日本人が着用するようになった製品系列を固めた上で、安定成長期に入ってからLサイズ・LLサイズ向け、ヤングミセス向け、大阪や東京、特に東京の若者向け、と特定の専門店を通じた外販を強化していき、いずれも成功を収めたことである。

次に、バブル期などの好況期に会社として株式などの投機的取引に手を出すことなく、アパレル製品の販売という本業に愚直なまでに専念してきたことである。

最後に、これまで触れなかったが、昭二郎が従業員を大切に、彼らに常

に喜んでもらえる企業の構築に努めてきたことである。昭二郎は従業員が6人となった1959（昭和34）年以來、毎年必ず慰安旅行を実施し、81年には創立25周年・会社設立20周年記念事業の一環としてハワイ旅行を実現している。地価と株価の低落が明白になった90年代初頭にバブルがはじけ、日本経済は以後10年間余り深刻な不況に苦しむことになった。このバブル崩壊後、以前には広く見られた日本的経営をやめて、成果主義の名の下に、従業員の待遇を冷酷に引下げて、しばしば「リストラ」すなわち解雇を簡単に実施する企業が増えたが、そうした企業の経営が必ずしもうまくいっていない反面で、日本的経営を守り続けた三澤が、良好なパフォーマンスを実現していた事実は興味深い¹⁶⁾。

4. はごろもフーズ：『はごろも缶詰の五十年』および『はごろもフーズの六十年』より

食品は、戦前から製造業中では繊維と並んで生産額や従業員数などからみて重要な存在であった。農林水産業が盛んであった静岡県清水市のはごろもフーズ(株)は水産物缶詰を中心とする食品加工の分野で、マルハ(株)（前身は林兼商店）、(株)ニチロ（前身は日魯漁業(株)）などの大手企業に対して中小規模から出発したが、その後中堅企業の域に達した¹⁷⁾ 活力に富む企業である。

創業者の後藤磯吉は、静岡県庵原郡由比町で生まれ、山梨県甲府市の食品乾物問屋・石井商店に奉公したのち、1922（大正11）年に26歳で郷里に近い静岡県清水市の定置網漁業用の縄問屋・後藤新太郎商店の婿養子となったが、近隣の県立水産試験場で村上芳雄技師がトンボマグロ（別名、ピンチョウマグロまたはピンナガマグロ）を原料としたマグロ油漬缶詰を試製した29（昭和4）年ごろに缶詰製造を志すようになった。マグロ缶詰は1910年頃にアメリカ合衆国で創出されたといわれるから、清水での磯吉の活動は国際的にみても、さほどの遅れがなく始まったといえよう。

1930年、清水食品(株)¹⁸⁾ が村上の指導によってマグロ油漬缶詰の製造に成

社史から学ぶ中小企業の経営（阿部）

功し、それがアメリカに初めて輸出されたことに刺激されたのであろうが、35歳の磯吉は、翌1931（昭和6）年2月から2か月アメリカを訪問し、村上に造ってもらったマグロ油漬缶詰2箱、そして自ら試製したミカン缶詰を含む多数の品物をシアトル、ロサンゼルス、サンディエゴに在住する日本人に渡すことを通じて、缶詰輸出の将来性を確信した。その間にサンフランシスコで会った北米貿易社社長・堂本誉之進はツナ1号および2号をそれぞれ1万箱¹⁹⁾ずつ注文してくれ、当時工場も持っていなかった磯吉は感激した。

磯吉は帰国後直ちに清水市の巴川沿いの港橋のたもとに休業中の醬油工場を借り、機械も据えて改造した工場の建設を急ぎつつ、後藤缶詰所を創業した。在米中に予想していたトンボマグロの盛漁期に合わせて、着工後1か月後に完成した港橋工場で缶詰を製造した。その際、新任の今西俊雄工場長のほか前記の村上技師、東洋製缶(株)の従業者も働いてくれた。対米輸出に関しては完成した500箱の輸出を三井物産に強引に依頼して引受けてもらった。この1931年、磯吉の工場は約1万箱を製造し、年末にはミカンの缶詰も造るようになった。登録商標は清水の三保の松原に因んで「羽衣」とした。日本における海産物の缶詰の製造と輸出は、31年末に成立した犬養毅内閣が金本位制度を停止し低為替政策を採用したのち急速な展開を示す²⁰⁾が、磯吉は時宜にかなった幸福なスタート切ったと評価されよう。

磯吉は創業の数年後に、1年に1つ工場を増やす方針を立て、10年足らずで11工場を持つようになり、まず、主に近隣に後藤缶詰所の直営工場を以下のように入手していった。

西久保工場（1936年庵原郡^{そでし}袖師村の缶壘詰製造工場を買収してミカン缶詰専門工場としたが、43年売却）

波止場工場（1936年清水市の缶詰所を買収）

広島工場（1938年広島県^{あまぐん}安芸郡の地元農業会経営の缶詰工場を買収）。

そのほか以下の各缶詰製造企業を次々に傘下におさめていった。

^{やいづ}焼津食品（資）（1933年静岡県焼津市の同名の企業を買収）

（株）加後勢缶詰所（1933年広島県賀茂郡竹原町に、後藤がミカン缶詰製造の先駆者加島正人、および明治初年から食品貿易を行ってきたセール商会とともに設立）

焼津水産缶詰（株）（静岡県焼津市の同名の企業を1934年に後藤が買収）

（株）ジーケー西倉沢缶詰所（1936年後藤が郷里の庵原郡由比町に地元有志とともに設立。ミカンを中心とした果物缶詰製造に特化）

伊東缶詰（株）（1938年静岡県伊東市で同名の企業を買収。鯖の水煮とミカンの缶詰が中心）

さらに1936（昭和11）年には愛知県宝飯郡形原町ほいぐんかたはらちように後藤家が漁業に用いる網を自製するために漁業部形原製網工場を新設し、38年以降の戦時下に同工場は東京の陸軍糧秣本廠りようまっつに地引網や投網を納入していた。

1941年ごろ磯吉は以上の諸工場のほか、船舶部および自動車部（清水市）、漁撈部（西倉沢および真鶴）、後藤缶詰所大連出張所、後藤商行（中国上海市。漢口市に支店あり）を有していた。

こうした磯吉の成功を支えたのは何よりも、村上技師が開発したトンボマグロを原料とする、いわゆるホワイトミートのマグロ油漬缶詰の対米輸出であったが、1932年以降には三井物産と組んで冷凍マグロの輸出も行うようになった。また、マグロ缶詰の生産過程で出るフレーク（細碎肉片）を醤油と砂糖で味付けした「はごろも煮」を、32年から名古屋を中心に愛知・岐阜両県など向けに、農繁期の農家の食料、あるいは押しずしのソボロの代用品として販売した。さらに、同じ32年の7月に後藤缶詰所は陸軍糧秣本廠の指定工場²¹⁾となり、37年ごろ監督工場となった。やがて大阪の陸軍糧秣支廠や海軍への納入も加わり、敗戦まで陸海軍は後藤缶詰所の大口販売先であった。大阪支廠にはカツオ大和煮が圧倒的に多く、それらは抜き取り検査で不合格となったことがなく、軍の信用は厚かったという。

清水食品と後藤缶詰所の成功に刺激されてマグロ缶詰製造への新参入が相次いだ。それはアメリカ・カリフォルニア地方の缶詰製造業者の対日輸入

社史から学ぶ中小企業の経営（阿部）

阻止運動²²⁾を引き起こし、1932（昭和7）年以降日本の同業者は日本鮪油漬缶詰業水産組合（32年設立）や日本鮪油漬缶詰共販会社（33年設立）を通じて自主調整を進め、政府も輸出水産物取締法（34年）を制定した。製造工場は許可制となり、水産組合が個々の業者への割当数量を決めることになったが、その間、静岡県の業者の多くが日米会商の代表に多く選ばれた。マグロ缶詰の分野で清水食品、清水水産の2社とともに「清水御三家」の一員に数えられるようになり、清水食品に次ぐ地位をすでに確立していた後藤缶詰所の後藤磯吉も、その一員として33年と34年に米国に毎年2～3か月間滞在した。

後藤缶詰所は、マグロ缶詰と並んで1931年にミカンの缶詰を造り始め、同じく村上技師の指導を仰ぎ、夏はマグロ、冬はミカンと、通年操業体制を確立した。ミカン缶詰の経験は村上を含めてだれも持っておらず、後藤は当初不安を感じていたが、野球印のミカン缶詰は名古屋には「はごろも煮」よりも早く入り、その後需要が激増していき、軍納品も増えていったため、前記のように36年にはミカン缶詰専門の西久保工場が加えられた。そのころに後藤はミカン缶詰製造に関しても全国有数の業者となっていた。

1937年7月に勃発した盧溝橋事件以降の戦時期には、内地向けのみならず戦場の中国市場向けにミカン缶詰を中心に軍用缶詰の需要が激増し、それに応じて後藤缶詰所は37年末から38年中ごろの間に上海に後藤商行を開設し、缶詰のほか塩干魚・梅干・羊羹・リンゴ・ミカンなどの食料品やチリ紙などの日用品を中国の日本軍に直接納入した。38年には漢口支店も開いた。

戦時期には多くの業種で見られた一県一社体制が缶詰業会でも実現して1942年10月に静岡県缶詰(株)が発足し、後藤缶詰所も同社に吸収された。なお、缶詰以外の漁業、中国での営業、タクシー業、および航空機部品製造など軍需関連の諸事業は清水市松原町の後藤商店に継承された。

1944年末から敗戦時にかけての清水市の空襲は後藤家の事業の多くに大打撃を与えたが、当時、清水市警防団長の重責を担っていた後藤磯吉は、その際の過労により46年1月20日、50歳で急逝した。

しかしながら磯吉は後継者^{つくだ} 佃 康平を生前すでに確保していた。清水市警防団長の磯吉は、敗戦時に清水に入港した3隻の潜水輸送艇の乗組員約300人の世話をすることになった。彼らの大多数は郷里へほどなく復員していったが、陸軍主計少尉の佃ら10人が残務整理のために1か月間清水に滞在した際、磯吉は焼け残った石蔵を提供した。磯吉は佃の人物に惚れ込み、佃も残務を終えた後も後藤家にとどまっていた。磯吉の歿後、未亡人の後藤清子は一人娘の悦子と佃の結婚を、磯吉の遺志として強く望み、両人もそれを受け入れて1946（昭和21）年5月に結婚が実現し、佃は家督を相続して二代目後藤磯吉となった。

二代目磯吉は1919（大正8）年3月神戸市生まれ。関西学院高等商業学校を卒業後、官立山口高等商業学校研究科に1年間所属したのち、実父の勤務先と同じ日本郵船(株)に入社したが、42年から従軍し、その間43年前半には陸軍経理学校で学んだ。

軍隊時代の仲間から身の振り方を相談された二代目磯吉は、彼らを救済するため1946年3月、国鉄清水駅前に小規模な百貨店清水屋を設立した。清水屋は、二代目磯吉と陸軍経理学校の同期生で親友となった小菅利雄²³⁾の父で(株)伊勢丹社長の二代目小菅丹治の全面的支援が得られ、予想以上の業績をあげるようになったが、駅前の都市計画によりその土地の過半を手放さざるをえなくなったため、50年9月に閉業した。

他方、初代磯吉の未亡人、清子は1946年秋ごろ、後藤缶詰所の製品輸出を多年担当してきた三井物産食料部門の幹部沢田一郎に懇請し、二代目磯吉夫妻を助けてくれる人材の派遣を要請した。当時三井物産が財閥解体の一環として企業分割の憂き目に遭遇していた事情もあって、翌年、沢田も含めて同社の従業員を中心に11人が後藤缶詰所に移籍することになった。そのため後藤家は、前記の清水屋を母体として47年8月に後藤物産(株)を設立し、本社を後藤商店に置いた。後藤物産の社長には二代目磯吉、副社長には沢田、常務には三井物産から移籍した清水寛二と佐藤吉之助がそれぞれ就任し、後藤物産は食料品や雑貨を手広く扱う商社となったが、三井物産から移

社史から学ぶ中小企業の経営（阿部）

った沢田らは約2年後に2人を残して後藤物産を離れていった。

その間の1948（昭和23）年5月、戦時期に設立された静岡県缶詰社が解体され、後藤缶詰所が供出していた港橋工場、焼津食品（資）、焼津水産缶詰（株）、以上計3工場中、廃止された港橋工場を除く2工場が後藤物産に返還され²⁴、同年6月、それに伴い後藤物産も後藤物産缶詰（株）と改称した。同社は、敗戦後設置された後藤商店鉄工部を源流とする清水工場をまもなく設け、そこでも49年5月にマグロ油漬缶詰の製造を始めた。三井物産関係者の大部分が去ったその頃から後藤物産缶詰は缶詰製造に特化し、販売を商社に任せようになり、50年10月には社名をさらに後藤缶詰（株）と変えた。

後藤缶詰は戦前期の後藤缶詰所以来、輸出向け缶詰の製造に力を注いできたが、1952～3年頃から内販を志向し、内販比率を60年64%、65年75%、70年87%と高め、とりわけ71年のデコンポーズ事件（アメリカに輸出されていたマグロ缶詰が肉質異常というクレームにより返品となった事件）を契機に90%以上を内販するようになり、79年度の内販比率はほぼ100%に達した。こうした転換は、難しいトラブルに遭遇しがちの対米輸出への依存を減らすという目的もさることながら、二代目磯吉が打ち出した、従来缶詰製造業者が自称していたパッカー（詰め屋）の域を脱却して、最終消費にまでメーカーが責任を持てる自社ブランドを確立すべきだとする積極的方針の反映でもあった。

その転換過程の1958年に後藤缶詰は、アメリカ Van Camp 社の“Chicken of the Sea”という商標からヒントを得てマグロ油漬缶詰をシーチキンと命名し、商標登録を許可された。当初なかなか受け入れられなかったこのネーミングも60年代後半ごろには定着し、それと並行して、創業以来使用されてきた、缶詰に描かれた天女像も新しいデザインの矢羽根印に代えられていった。社名も69年7月に「はごろも缶詰（株）」と変更された。

内販を強化するため1955年前後に二代目後藤磯吉社長は、従来依存してきた逸見山陽堂（現・（株）サンヨー堂）、（株）明治屋、三井物産などとの特約関係を解消し²⁵、自己ブランドを持たない、地域に密着した食品問屋に特約

店になってもらうという大改革を断行した。各地区での特約店を組織する「はごろも会」の結成も含め、はごろも缶詰は、新特約店の整備に多大な労力を投じていったが、1953（昭和28）年に地元静岡岡に営業所を設置したのち、56年に東京、61年に名古屋、62年に大阪、と大都市にも営業所を設け、80年末には1支店（東京営業所が80年に昇格）、10営業所、17出張所を擁していた。

はごろも缶詰は1956年より新聞広告を利用し、また販売店店頭に巨大な缶詰のディスプレイを飾り、顧客の耳目を惹き付けた。さらに63年に民放テレビの放映が開始されると、静岡テレビ放送からみつ豆などのコマーシャルを放映するようになった。そして67年に名古屋の東海テレビで始められたシーチキンの宣伝は、次第に広まり、73年にはフジテレビ系25局ネットを通じて全国に浸透するようになった。同社はその後もテレビのコマーシャルを有効に利用していった。

1960年ごろ約1万箱であったシーチキン缶詰の年間販売量は、67年5万箱、74年度100万箱、78年度270万箱と激増し、75年末には市中のマグロ油漬缶詰のうち10個に8個はシーチキンとなっていたという。こうした好調な売れ行きの要因としてテレビの宣伝効果も大きかったが、例えば東京での72年以降の販売増加はダイエーなどのスーパーマーケットへの売り込み、都内公設市場への朝売り販売など、その他の営業努力の賜物でもあった。また、55年以降推進されたギフトセットによる販売促進策の効果も無視できない。

そうした中で1980～81年にはマグロの油漬缶詰をめぐる競争が激化した。当時、韓国、台湾、メキシコなどの諸国が大型漁船によるキハダマグロの巻網漁に力を注ぐようになった結果、製缶他社は安価になった輸入キハダマグロのフレック・タイプを主原料としたライトミート缶詰を販売し始めた。はごろも缶詰は、従来からのトンボマグロ²⁶⁾のソリッド（別名ファンシー）スタイルのシーチキンに加えて、81年にキハダマグロのチャンク・スタイル²⁷⁾のシーチキン²⁸⁾、続いてカツオ²⁹⁾を主材料とするシーチキン・マイ

社史から学ぶ中小企業の経営（阿部）

ルドを販売して、各社に対抗した。同年はごろも缶詰は、シーチキンをはじめ缶詰総計1千ケースを販売し、総売上高は600億円に及んだが、83年度のシーチキンの販売高で、シーチキンL約304万箱が伝統的なシーチキン（別名ホワイト類）約204万箱を越えた。その背後には、はごろも缶詰が大手チェーンストアとの連携を本格的に進めた事情があった。

はごろも缶詰は、1981（昭和56）年に当時急成長を遂げつつあったコンビニエンスストア向けシーチキン缶詰のEO化を試みた。EOとはEasy Openの略語で、ブリキ缶にプルトップのアルミ蓋を付け、従来上蓋を切っていた缶切りなしで缶を開けられるようにすることを指す。EOにはバイメタル接合に伴う缶内腐蝕、中身の漏れなど技術的難問が多かったものの、それらも順次解決されて、86年にはシーチキン缶詰の全面EO化が実現され、他社との差別化が進んだ。そのころからEO化はフルーツ缶詰でも採用されていった。なおEO化への対応として86年にはごろも缶詰は静岡市の清和海運㈱と共同出資でセイワ包装センターを設立した。

戦後にはシーチキン以外の新製品開発も以下のように着々と進められた。

1949年以降のフルーツみつ豆缶詰の開発

1956年以降の弁当のおかず缶詰の販売

1957年以降の西洋梨缶詰の開発

1959年以降のキャットフードの開発

1960年のスパゲッティ用ミートソース缶詰の販売開始

1962年のポポロ印のスパゲッティとマカロニの販売開始³⁰⁾

1964年のあんみつ豆缶詰の特許広告

1965年ごろ以降のフルーツゼリー缶詰の開発

1977年のミカン果粒入り果実飲料「こつぶ」の販売開始（79年缶詰品評会で農林水産大臣賞受賞）

1977年の缶詰品評会でいわし蒲焼が農林水産大臣賞受賞。

1983年の一般缶詰「甘味あっさりシリーズ」発売

1984年の、パーソナルサイズの液汁の少ないおかず缶10種類の「いきいきシリーズ」発売（85年日本缶詰協会会長賞新製品賞受賞）

1987年、シーチキンの二次製品である血合肉の高度利用を目的とするペットフード専門の㈱シーアンディ（CAD Cat & Dogの頭文字から命名）設立（89年に㈱シーエイディと社名変更）

1990年、コーン缶詰「シャキッとコーン」発売

はごろも缶詰では製造部の下に置かれた研究室が1970年代前半から研究報告会という形で経営トップに試作品を提案してきたが、1980（昭和55）年にはこの研究報告会を改組した新製品開発チームが発足し、ポスト・シーチキンが意識的に追究されるようになった。同チームは、当時「年間三十くらいの新製品のアイデアが出るが、五つぐらいを製品の形に一応まとめ、よしやってみようと実際商品になるのはせいぜい二つくらいだ」とみていた。同年にはそうした新商品の実現を図るために製品開発室が設置された。

他方で二代目後藤磯吉社長は、「力に合った仕事を」という方針の下で、不振となった事業から果敢に撤退した。戦前以来の漁業部門を戦後分社化した後藤漁業㈱は、1956年に後藤缶詰に吸収合併されて業務が廃止された。57年創立の㈱東海倉庫は主に輸出向け缶詰を保管していたが、はごろも缶詰の内販への転換が進んだ71年に親会社に吸収され、貸し倉庫となった。戦後経営していた清水市の2つの映画館は67年に売却された。また、同じく67年頃、「缶詰の斜陽化」がささやかれる中、はごろも缶詰も冷凍食品への転換を真剣に考えたが、結局見送った。

1980年代初頭、はごろも缶詰は「缶詰に詰めるものなら何でもある」状態になっていたが、それを支えたのは直営2工場、傍系の東北はごろも㈱工場、約50の国内協力工場、9つの海外協力工場であった。直営の清水、焼津（旧・焼津食品（資））の両工場は、高度経済成長期から省力的な設備投資を繰り返していた。従来は毎年11月から翌年3月にミカン缶詰を主に製造し、シーズンが終わると直ちにシーチキン主体に生産を切り替えていたが、2つの工場とも75年中に、需要が急増していたシーチキン専門工場に転換し、ミカン缶詰の製造は76年11月、果物王国の福島県に新設された東

社史から学ぶ中小企業の経営（阿部）

北はごろも(株)に移された。

国内協力工場は、桃・洋梨・桜桃が山形・福島両県を中心とした東北地区、パイナップルが沖縄県、マッシュルームが青森県、ナメコが山形県と福島県、アスパラガスとスイートコーンが北海道、タケノコが四国・九州地区、サバとサンマが千葉県銚子と三陸地方、マグロが静岡県、と原則として当該品目の原料産地から選ばれた。リンゴは青森県から長野県へと転換し、赤貝も有明海沿岸で原料が絶滅したため中国産輸入に切り替えたが、こうした変化も協力工場の選定に影響を与えた。ミカンでは静岡・和歌山の両県および四国・九州の諸産地で協力工場が得られたが、東北はごろもには神奈川・静岡両県産の原料が送られていた。なお、東北はごろもでは、果実缶詰の消費が伸び悩む一方、生食用果実の増産や、他社との果汁入り飲料の競争の激化を背景として1985（昭和60）年に工場が閉鎖され、87年に同社は、はごろも缶詰の後身のはごろもフーズに吸収され、その福島工場となった。

海外協力工場は、1971年8月のドルショックを出発点とする円高の進展を背景として、72年におけるオーストラリアの企業との契約から始まり、80年代初頭にはオーストラリア（4工場）、アメリカ・カリフォルニア州（2工場）、南アフリカ連邦（1工場）、マレーシア（2工場）と協力関係があり、全ての工場フルーツ缶詰が製造されていたが、その背後には国産農作物の価格が海外のそれに比べて非常に高いという現実があった。

1980年代の海外協力工場に関する特記事項は以下の通りである。

1980年ごろ台湾でアスパラガス缶詰の製造開始

1980年ごろアメリカ・オレゴン州でスイートコーン缶詰の製造開始

1980年ごろ南アフリカでフルーツ缶詰の製造・輸入開始（10年がかりで輸入まで至ったものの、反アパルトヘイト問題で中断）

1986年、タイでシーチキン大型缶の製造開始

1988年、ギリシャとチリでフルーツ缶詰の製造開始

1988年、中国・山東省でアスパラガス缶詰の製造開始

1989年、フィリピンでロイン（マグロやカツオを適当な大きさにあらかじめ

カットすること）の開発

1980（昭和55）年には製品部品質管理課が品質管理部へ昇格したが、これは70年以降、内外の協力工場が急増したことに関連して、品質管理の強化が要請されるようになった事実を反映している。

1986年4月には海外企画室が設けられ、海外協力工場の業務を強化し、原料や製品の安定的輸入、品質管理部の協力を得た高品質の維持、新商品の開発等がその目的とされた。88年にタイのバンコク、89年にはアメリカのロスアンゼルスに各々駐在員事務所が開設され、また、87年には従業員に海外の食品産業の現況を学ばせるため海外研修制度も始められた。

1986年6月、40年間社長を務めた2代目後藤磯吉は代表取締役会長に就任し、次男の後藤康雄が社長職を継承した。そして87年12月には社名はごろも缶詰(株)が、はごろもフーズ(株)と変更された。はごろもフーズは、創業以来の缶詰を中心としながらも、多様化する消費者の「食」へのニーズに応えられる食品メーカーをめざす決意をもって新たなスタートを切った。88年には焼津で、老朽化した旧工場に代わる最新設備を完備した工場が82年の計画公表以来6年がかりで完成した。敷地面積1万7800㎡、1日当たり60万tの原料処理能力を持ち、4500箱（1箱48個）のツナ缶を製造できるという焼津新工場は、はごろもフーズの最大の生産拠点となった。また、物流の重要度が増してきたことを背景に88年に社内に物流本部を設置し、90年には物流機能を内部化するためにセントラル物流(株)を設立した。

はごろもフーズの前身はごろも缶詰の経営に関しては以上のほか、(1) 1951年から入社試験を実施し、入社後の社員教育・訓練にも55年ごろから力を入れてきたこと、(2) 68年にコンピュータを導入し、84年に大型オフコンから小型汎用コンピュータに転換し、86～88年に本社・支店間のオンライン・ネットワークを完成したこと、(3) 74年から従業員の創意工夫を顕彰する「アイデア賞」制度を実施してきたことなどが特筆されよう。

なお、不正事実は結局なかったものの、1950年2月から約半年間、名古屋

社史から学ぶ中小企業の経営（阿部）

屋国税局による査察を受けたこと、また、缶詰業界全体を襲った問題ながら、1969（昭和44）年10月に合成甘味料チクロ（サイクラミン酸ナトリウム）の使用が禁じられ、はごろも缶詰が業界最大の約3億円の損害を受け、メインバンクの静岡銀行からの2億円の融資で危機を切り抜けたこと、以上2つの事件をはじめ苦難もたびたびあったことを付言しておくべきであろう。

〈小括〉

本稿が採りあげた他の企業と同じく、はごろもフーズ（以下、その前身企業も含める）も後藤家の同族企業であり、戦前・戦中期には創業者の後藤磯吉、敗戦直後における彼の死後には二代目磯吉、1986年からはその息子の康雄がトップ経営者として全社的意思決定を担ってきた。なお、敗戦後の1948～50年には旧三井物産関係者11人が所属していたものの、後藤家のリーダーシップは損なわれなかった。

はごろもフーズは、後藤家の家業であった漁業に関わるマグロ、および地元静岡県特産のミカンをはじめとする食料品を、1930年代に急速な発展を遂げつつあった缶詰に加工して、ブランド力の強い三井物産などの特約店を通じ、マグロは主にアメリカに向け、ミカンは国内のほか戦時期には中国などで活動していた日本軍に販売していた。

同社は、戦後もマグロと果物の缶詰の製造を主力としていたものの、マグロ缶詰に関しては輸出から内販への転換を大胆に遂行して、シーチキンをはじめとする自社ブランドを確立し、戦前来の特約店との関係を清算した上で、新たな販売店網を構築していった。

他方、生産体制に関しては、戦前所有していた多数の工場が戦時期の企業整備によって静岡県缶詰一社に統合されたが、戦後には旧焼津食品の工場が返還され、この焼津工場と新設の清水工場がマグロ缶詰を量産するようになった。他方、フルーツや野菜の缶詰は76年新設の東北はごろも社（85年工場閉鎖）など多数の内外の協力工場によって製造されるようになった。

このように、はごろもフーズは、マグロとフルーツを中心とした缶詰製造を推進し、とくに戦後には不安定な輸出依存を改めて内販中心へと転換した。その反面で、1971（昭和46）年のドルショック以降には円高の進展を背景として、海外に協力工場網を構築し安価な農作物の加工と輸入を進めていった事実も見逃せない³¹⁾。

5. ワイ・ヨット—百貨店問屋の変容—：『ワイ・ヨット 60年のあゆみ』より

最後に、百貨店に商品を納入する、いわゆる百貨店問屋のワイ・ヨットの事例を紹介する。創業者・寺田義光は1919（大正8）年4月に愛知県碧海郡^{へきかいぐん}大浜町に生まれた。父は養鶏業者であったが、連帯保証人を引き受けた知人が商売に失敗したため家屋敷を失い、小学校を終えた義光は洋服屋や味噌屋に住込みで働いたけれども長続きせず、その後、叔父伊藤政次郎が東京で経営していたアンチモニーの製造・輸出を業とする（資）大和組金属器製作所で働くことになった。

同社の前身は、伊藤が1899（明治32）年に東京市南葛飾郡向島（現・墨田区）に創業した伊藤鍍金工場であったが、1914年にはメッキ技術の優秀さが評価されて服部時計店のアンチモニー時計台のメッキ専属工場となった。さらに第一次世界大戦期にドイツで銀メッキ仕上げの工芸美術品の輸出が止まると、アンチモニーに銀メッキを施した製品が日本から海外に輸出されるようになった。さらにアンチモニー製品は、日本国内でも洋風化の進展を背景として、当時発展しつつあった百貨店で取り扱われるようになった。伊藤鍍金工場もアンチモニー製品を輸出するほか、1920年に三越東京本店のショーウィンドーに飾った製品が評判となり、これを機に三越の協力によって（資）大和組金属器製作所に改組した。24年には南葛飾郡四つ木（現・葛飾区）に工場を新設し、美術置物・装飾品・記念品などを製造するアンチモニー業界のトップ企業として全国に販路を広げていた。義光が入社

社史から学ぶ中小企業の経営（阿部）

したのはそのころのことであった。

義光は夜間中学校で学びつつ、同社のアンチモニー製品の製造を担当したが、中学卒業後に営業に転じ、1933（昭和8）年の開店から数年を経た高島屋日本橋店の売場も担当するようになった。しかし、39年の徴兵検査に甲種で合格した義光は中国大陸で4年間の従軍を余儀なくされた。大和組金属器製作所は39年に(株)大和組に改組したが、戦争のため翌年、アンチモニー工芸品の金銀メッキが禁じられたため工場を閉鎖した。

除隊した義光は、1943年に中島飛行機半田製作所資材課に勤務し、終戦を迎えた。その直後に資材課の仲間3人と三和電気を設立したものの、電気工事にはなじみず、彼らと別れて45年9月に愛知県半田市に個人企業Yヨット商事を起こした。社名は、大和組の輸出用商標の“Y in YACHT”によった。戦前に知られていたその名を利用するために義光はこれを採用したのであった。

大和組は1946年に工場を再建して輸出専門メーカーとなっていくが、義光はそれ以前から、大和組の倉庫にあった在庫品のアンチモニー製品を松坂屋名古屋店に販売していた。なお当時繁栄していた闇市場に義光は関係せず、未来を見据えて百貨店問屋の道を歩んでいった。同年9月に結婚した義光はYヨット商事の事務所を半田から、戦前繊維問屋街であった名古屋市中区本重町に市が新設した百貨卸会館へ移した。

統制の解除が進みつつあった1949年6月、義光は個人企業Yヨット商事を改組し、資本金50万円、従業者約5人のYヨット金属工芸(株)（以下、Yヨットと略記）を設立した。主な取引先は、勢いを取り戻しつつあった松坂屋名古屋店であったが、同店7階には48年にGHQの指示によってExport Bazar（略称EB。進駐軍の将兵とその家族に、日本国内で滞貨となっていた輸向繊維製品のドルでの販売を指定された場所。取扱商品はその後雑貨や食料品へと拡大）が設けられていたが、義光はそこでアンチモニー製品を販売するとともに、アメリカ人のライフスタイルを研究したものとみられる。Yヨットは49年9月、大阪市北区に大阪店を開設し、戦災が軽かった

高島屋大阪店と取引を始めた。そこにはEB（同年6月設置）のほか Overseas Supply Store（略称 OSS。日本に在留する外国民間人、政府機関職員、および彼らの家族で組織する非営利クラブ等に日用品や食料品などをドルで販売する施設）も同年12月にできた。Yヨット大阪店は、その後阪急百貨店、松坂屋、近鉄百貨店、大丸、と取引先百貨店を増やしていった。

1951（昭和26）年9月のサンフランシスコ講和条約調印後、進駐軍の将兵とその家族は母国に引揚げ始め、EBとOSSも同年末に廃止された。52年1月には進駐軍に接収されていた百貨店の建物の接収解除も開始された。そして戦後復興が進む中で百貨店の売上は急速に回復していった。名古屋では戦前以来の松坂屋と丸栄に、54年にオリエンタル中村百貨店（のちの名古屋三越栄店）と中京地区唯一のターミナルデパート名鉄百貨店が加わり、Yヨットはそれら全てと取引するようになった。

1953年ごろYヨットの取扱商品は、創業時の花活け・タバコセットなどのアンチモニー製品よりも新潟県燕産の金属洋食器や岩手県盛岡および水沢産の鋳物製室内装飾品といった、台所や食卓で使う製品に変化しつつあった。

1958年に建て替えられた名古屋の百貨卸会館2階にYヨットは初めてショールームを設け、義光はそこで、3枚のステーキ皿にナイフとフォークを木箱に入れてセットにするなど、新製品を組み合わせたギフトセットを次々と考案し、百貨店を通じて販売していった。

1959年には東京都台東区浅草寿町3丁目に東京店を開設した。当時、東京の百貨店問屋のほとんどが東京のみを営業拠点としていたのに対し、Yヨットは名古屋、大阪、東京という三大都市に拠点を持つユニークな百貨店問屋になった。

日本の百貨店では20世紀末まで、1つの売場に複数の問屋が商品を納入し、相互に激しく競争していた。その中で義光は、倉庫や店舗を新設するなど設備投資を続け、「仕事の鬼」といえるほど働き続け、1960年代末に年商10億円を達成したが、71年5月に52歳で病没し、妻の寺田静榮が社長に就

任した。

新社長を支えることになったのは営業担当の小山貢生専務取締役、竹田益男取締役大阪店長、滝和正東京店長であり、以上4人が中心となって毎月開かれる経営会議で意思決定がなされるようになった。決算賞与の支給を開始したこと、専門店や総合量販店（General Merchandise Store. 略称 GMS）との取引を停止し、取引先を百貨店へ絞込んだこと、10月1日始まりの決算時期を、百貨店と同時の8月21日始まりに変更し、在庫圧縮を図ったことなど一連の経営改革はその成果であった。

新体制で特に注目されるのは、従来義光社長が1人で決めてきたギフト商品が、小山専務の発案によって全従業員からの公募によって決定されるようになったことである。その中から、ホーロー製天ぷら鍋に菜箸とカス揚げを加えるというホーロー鍋セットが内祝い用ギフトとして評判を生むようになった。1970年代には家庭用品の機能が向上し商品の種類が拡大したとともに、ダイニングキッチン（流し台、調理台、ガス台を並べたキッチンセットと洋風の食卓との組み合わせ）の普及を軸として台所空間の在り方が変貌していったことを背景に、Yヨットはホーロー鍋や魔法瓶の取扱いを増やしていったのである。

とはいえ、それらのナショナル・ブランド商品ではメーカーが、1百貨店に1元卸という強固な代理店制度を築いており、Yヨットは、そうした元卸を経由した二次卸に甘んぜざるをえなかった。この事態を打開するためYヨットは1970年代末からメーカーとオリジナル商品を共同開発し、それを他の卸売商が扱えない商品として百貨店に売り込むようになった。愛知県津島市のホーローメーカー山博工業と開発した木苺シリーズ（既存の型のホーロー鍋に木苺のデザインを施した、手軽な値段のシリーズ）はその好例である。

事業拡大に伴い、大阪店は1974（昭和49）年に東住吉区湯里へ、名古屋の本社は77年に中区松原へ、ともに新築移転した。79年には大手百貨店「そごう」の福岡県北九州市黒崎への出店に伴い福岡営業所を開設した。

高度経済成長が安定成長に転じた1970年代から80年代前半にかけて、Yヨットでは、静榮が社長に就任した第23期より同人が会長となる第38期までの15年間に資本金が9倍、売上高が4.7倍、従業員が1.4倍に増加したが、こうした発展は、その間に百貨店が売上高を伸ばし、多店舗展開を進めていったことによるところが大きかった。1972（昭和47）年に小売売上高首位が三越からダイエーに代わった事実は周知の通りだが、その数年後に安定成長期を迎えた百貨店は①マーチャンダイジングを強化し、包装紙に紙紐で包まれた商品に代わって袋紙に入れた商品を顧客に渡す、②売場を開架式の陳列棚からオープン棚に代えて、顧客が自由に商品を見て、買い物を楽しめるようにする、③海外ブランドを積極的に導入したコーナーを展開する、など売場の再編を進めて、経営面で成功を収めることが多かったのである。

全国の大都市でこうした百貨店の動きに素早く対応できたYヨットも、百貨店と共存共栄することができた。ただし、Yヨット独自の経営改善の努力の成果も無視できない。1975年には交差比率＝粗利益率（粗利益÷売上高）×回転率（売上高÷在庫高）＝粗利益÷在庫高を500に堅持することによって在庫を抑えて利益を維持し、運転資金の借入れを制御しつつ拡大を図る考え方が住田文春経理部長から提案され、実行に移されたが、この交差比率概念は、のちにYヨットの売上げが鈍化した時、事業の多角化を推進する上で貢献した。また、上記の式中の回転率を上げる観点から、個人の自家需要よりもギフト商品を重視する戦略が推進されるようになった。81年にはコンピュータを導入して事務効率化を図り、83年からは経営方針書を作成し、全社員へそれを周知徹底させるよう努めた。その制定時には「礼節・創造・協調」の社是、および社員心得10訓も公表された。そして85年には社名がYヨット金属工芸(株)から(株)ワイ・ヨットに変更された。なお同年、江東区木場にあった東京店が同区千石に新築移転された。86年8月には寺田静榮社長は会長となり、創業者の娘婿・寺田清誌常務取締役が社長に就任した。

ところで1970年代後半には盆暮のギフト需要をブライダル需要が凌ぐよ

社史から学ぶ中小企業の経営（阿部）

うになった。また、80年前後にはYヨット以外の問屋もセット商品を取り扱い始めた。さらに、消費者が家庭用品の分野でもブランド品に親しむようになって、百貨店に必ずしも依存しなくなった。そうした中で80年代後半のバブル経済期から90年代半ばまで家庭用品も含めてギフト市場自体は、「魔法の鍋」ビタクラフトなどの高額商品を中心に拡大していったが、それはワイ・ヨットが得意としてきた家庭用品のギフトセットの売上げ減少という、すでに進行していた問題を隠蔽するものであった。同社がそれを認識し、欧米の有力メーカーから輸入した商材に依拠する百貨店売り場の専門化、そして、新形態のINDEX事業（商品をあらかじめセットに組む方式に代えて、カタログの中から消費者が商品を選ぶchoice gift）によるギフトの多様化により克服したのはバブル崩壊期のことである。

1981（昭和56）年にのちの社長、寺田清誌常務取締役は、百貨店の家庭用品売場でのコーナー展開に向けてホーローの鍋・ポットを中心に陶器のキッチン小物、エプロンや鍋敷きなどのファブリック類に、白地に花柄模様を施したトータル・コーディネートのエリーゼ・コレクションを開発し、これが、清誌ののちに第4代社長となる寺田哲博によって開発が進められるワイ・ヨットの総合オリジナル商品の原点となった。哲博は同じころに東南アジアの自然素材を使った簡単な加工品を導入し、輸入ビジネスも開始した。

〈小括〉

ワイ・ヨット（以下、前身企業も含める）は創業者寺田義光、彼の妻静榮、義光の娘婿の清誌、そして哲博、と寺田同族が歴代の社長を務めてきた。ただ、義光の没後には同族外の専門経営者も経営の中核機能を分担している。同社社史は外部の経営史研究者に委託して書かれているが、この点にも同族内での閉鎖的評価を避けようとするワイ・ヨットの開放的姿勢がうかがわれる。

ワイ・ヨットの経営の特徴として何よりも、百貨店と共存共栄を図る百貨店問屋という立場を貫いてきたことを指摘できる。戦前期にすでに百貨店へ

のアンチモニー製品の納入に深く関わっていた寺田義光は、戦後まもなく名古屋、次いで大阪市の一류百貨店との取引を開始したが、アメリカの占領が終わった頃には花活け・タバコセットなどのアンチモニー製品から、燕産金属洋食器や盛岡・水沢産の鋳物製室内装飾品など台所や食卓で使う製品へと取扱い商品を代えていった。1955（昭和30）年に高度経済成長が始まったのち義光は、東京の百貨店との取引も開始した。ワイ・ヨットは百貨店問屋としては例外的に名古屋、大阪、東京の三大都市全てに拠点を持つことになり、これが同業他社と比べた際の同社の強みとなった。百貨店の営業不振が続いているバブル崩壊後も同社は百貨店との良好な関係を維持した。

さらに義光はステーキ皿に、木箱に入れたナイフとフォークを添えるといった、新製品を組み合わせたギフトセットを次々に開発したが、ホーロー鍋をはじめとする家庭用品のギフトセットは、その後も20世紀末までワイ・ヨットが百貨店に納入し続ける基本的な商品となった。盆暮の中元や歳暮、あるいは冠婚葬祭時の贈答という習慣に加えて、高度経済成長からバブル期まで日本人の日常生活が急速に豊かになっていったことによって、ギフトセットの売り上げは増加傾向を辿り、その結果ワイ・ヨットと都市百貨店は共存共栄を謳歌できた³²⁾。

6. 結語

以上、各社社史を素材として、衣料品製造の児島、アパレル問屋の三澤、水産・果物缶詰メーカーのはごろもフーズ、および百貨店問屋のワイ・ヨットの4社の創業以降1990（平成2）年ごろまでの経営発展を概観してきた。

本稿の冒頭に示した拙稿で採りあげた重工業関連の3社（イトーキ、リョービ、轟産業）がいずれも高度経済成長期以降、企業規模を顕著に拡大し、自社株式を証券取引所に上場するなどして、いわゆる中堅企業となっていたのに対して、ここで紹介した比較的伝統的な産業に属す4企業中、中堅企業化したといえるのははごろもフーズのみである。

ただし、本稿で採りあげた4社が創業者の一族が経営の中枢を担うオーナー企業であった事実は、上記3企業と程度の差はあれ共通していた。

重工業に比べて、本稿に登場した企業が属していたのは、戦前以来の伝統的な産業であり、高度経済成長期以降、例えば家電製品のように需要が爆発的に増えたのではなく、それらに関わる需要は、1人当たり可処分所得の伸びや人口の増加につれて漸進的に増加していった。

繊維産業はそうした諸産業の中でも高度経済成長期以前から成熟期を迎え、中間財である糸や布の市場は石油危機以降、発展途上国に蚕食されていた。ただし、最終製品である衣類（アパレル）の製造・販売は、1960年代後半以降21世紀初頭まで1億人の人口を保ち続けた日本人の嗜好にうまく適合できれば、そしてとくに製造においては労働力さえ確保されれば、発展の可能性が十分存在した。本稿が採りあげた児島と三澤はそうした成功例である。児島は、需要が減少していった伝統的的学生服に代えて、同じ学生向けでもカッターシャツ、カラーのトレーニングウェア、ブレザー型学生服、そのほかワーキングウェアや企業ユニフォームなど、変化していく内需に機敏に対応して製品開発に務め、また、深刻な労働力不足にも、中卒者から高卒者への雇用の転換、アジア諸国での現地生産、コンピュータの活用、工場の省力化で対応していった。アパレル問屋の三澤は、セーターやブラウスという戦後日本人が愛用するようになった製品系列を柱として、安定成長期以降Lサイズ・LLサイズ向け、ヤングミセス向け、大都市の若者向けと、特定の専門店を通じた外販を強化していき成功を収めた。

戦前期以来マグロと果物を中心とした缶詰製造を推進してきたはごろもフーズは、戦後に不安定な輸出依存から内販中心へと転換した。他方で同社は、1971（昭和46）年以降の円高の進展を背景として海外に協力工場網を広げ、安価な農作物の加工と輸入を進めた。最後にワイ・ヨットは、百貨店問屋としては例外的に名古屋、大阪、東京の三大都市すべてに拠点を持ったため、同業他社よりも優位に立てた。戦後の日本では、中元や歳暮あるいは冠婚葬祭時の贈答という習慣に加えて、高度経済成長以降人々の日常生活が急

速に豊かになっていったため、ワイ・ヨットが開発した家庭用ギフトセットの売り上げは増加し、ワイ・ヨットと都市百貨店は共存共栄を謳歌できた。

以上の4社に共通していたのは、戦後日本における消費者のニーズの変化を鋭く見抜き、それに見合った製品開発を機敏に進めていったことであり、これこそ、各社が長期間にわたる激しい経営環境の変化に耐えて生き残れた根本要因であったと考えられる。

注

- 1) 阿部武司「中小企業」阿部武司・橘川武郎編『社史から学ぶ経営の課題解決』第2章、出版文化社、2018年。
- 2) 児島では徳川期から帯・袴地用の小倉をはじめ真田・雲霧などの綿織物生産が盛んであり、明治期の日露戦後期にも中国向けタイタイツなどの新製品を開発したが、第一次世界大戦の好況が去ったのちにそうした織物の売れ行きが不振となる中で小倉地を、ミシンを用いて縫製した学生服の生産に転じて成功した。阿部武司『日本における産地綿織物業の展開』（東京大学出版会、1989年）第1章、とくに41ページを参照。
- 3) うち数台は外部に貸出して縫製を依頼する「内職」に使われた。
- 4) 主に農作業用と思われる。
- 5) 以下、株式会社、合資会社、有限会社はそれぞれ(株)、(資)、(有)と略記。
- 6) 当初は麻製だった。
- 7) アメリカ大統領アイゼンハワーが乗っていた専用飛行機の名。児島被服が高度経済成長期から力を注いできたスポーツウェアのブランドとして使用してきた。
- 8) 座って作業する通常の座ミシンでは1人1台しか担当できないが、「立ちミシン」では1人で2~3台持つことが可能になる。TSSを導入したサンレモアの新工場では、この立ちミシンが使用されるようになった。
- 9) 1988年4月に岡山県児島と香川県坂出を結ぶ瀬戸大橋が開通し、岡山市は中国・四国の交通・情報の拠点と見られるようになった。
- 10) 本節は富士印刷(株)『ほとほとでええー児島株式会社創立50周年記念誌一』児島(株)、1992年（1994年一部改訂）による。書名の「ほとほとでええ」とは岡山県の方言であり、「ゆっくりでよい」を意味する。
- 11) 明治期以降では田附政治郎、伊藤忠兵衛（初代および2代目）、児玉一造、近年ではワコールの創業者塚本幸一などの人材が含まれる。
- 12) 1960年に金商（きんしょう。1947年金属商事(株)として創立。同年、解散した三菱商事の一部を吸収し、翌年、金商(株)と改称）と合併し、金商又一(株)となり、さらに1999年、金商(株)と改称。

社史から学ぶ中小企業の経営（阿部）

- 13) 当時の繊維製品の取引につき阿部武司「今井保太郎氏に聴く一戦後日本における繊維製品取引の実態をめぐって一」『大阪大学経済学』第65巻第3・4号、2016年、を参照。
- 14) バブル以前の安定成長期における日本経済に関しては吉富勝『レーガン政権下の日本経済』（東洋経済新報社、1984年）を参照。
- 15) 通商産業省のキャリア官僚となった息子の澤昭裕（1957～2016）が家業を継承できず、2005年に商社ニチメン(株)出身の専門経営者・下野一雄が社長職を継ぎ、昭二郎は会長に就任した。
- 16) 本節は澤昭二郎『三澤株式会社五十年史—オンリーワンをめざして—』（三澤(株)、2006年）による。筆者は同書巻末の「解説」を執筆した。
- 17) 2000年に東京証券取引所二部に上場し、2017年3月期の従業者数は単体で564人である。
- 18) 老舗の回船間屋鈴木与平が1929年に設立。現・エスエスケイフーズ。
- 19) 1箱4ダース入りであった。
- 20) 富永憲生『金輸出再禁止後の日本経済の躍進と高成長商品』溪水社、1999年。
- 21) 缶詰関連では福島県小名浜の水野、宮城県石巻の高橋、同県気仙沼の森真など、いずれも東北地方の個人業者数者にすぎなかった。
- 22) 冷凍マグロに関しても同様の輸入阻止運動が生じていた。
- 23) 1960年に三代目小菅丹治を襲名し、伊勢丹社長に就任。
- 24) 旧焼津水産缶詰(株)の工場は1951年に日本冷蔵(株)に貸与され、53年、同社に売却された。
- 25) その後これらの企業の全てが、はごろも缶詰の特約店に改めて加わった。
- 26) トンボマグロの水揚げが減少傾向を辿る中で1988年、はごろもフーズは、夏とれるトンボマグロを原料としたファンシーT2号缶の製造・販売を終了した。また、89年にはホワイト類でもチャンク・タイプの商品シーチキンU（1985年にすでにC3号缶として発売）をファンシーT2号缶に代わる商品として販売に努めることにした。さらに、90年にはシーチキン缶詰の価格を10年ぶりに引き上げることになった。
- 27) ソリッドとフレークの中間の「ほぐし肉」。
- 28) Lはlight meatの略号。
- 29) シーチキン・カツオ缶詰はすでに1976年に販売が開始されていた。
- 30) スパゲッティとマカロニは清水市に新設されたマカロニ工場で製造された。
- 31) 本節は、はごろも缶詰(株)五十年史編集委員会編『はごろも缶詰の五十年』（はごろも缶詰(株)、1981年）、はごろもフーズ六十周年史編集委員会編『はごろもフーズの六十年』（はごろもフーズ(株)、1991年）による。はごろもフーズ七十周年史編集委員会編『はごろもフーズの七十年』（はごろもフーズ(株)、2001年）も出版されているが、本稿の対象とする時期以降に関するものであるため、ここでは参照しない。
- 32) 本節は『ワイ・ヨット60年のあゆみ』（(株)ワイ・ヨット、2008年。松島茂・藤岡里圭執筆）による。