

第30話

「困った時の川上頼み」 川上哲郎 住友電工社長・会長、関経連会長

会計学の若手研究者として注目を浴びている津曲直躬東大助教授から、企業の事例研究会をしないかと相談を持ち掛けられ、ご自身が聞いてみたい企業の一覧表を広げた。そこには関西経済界の雄住友電工があった。

住友電工には私の従弟が本社経理部の係長で頑張っていた。電工の企業事例を話してもらえないかと連絡したところ、上司の川上哲郎経理部長が引き受けると返事がきた。

当時住友電工は全社挙げてコスト削減に取り組んでいた。所管の経理部は社内の怨嗟の声を浴びながら大きな実績を上げていた。川上部長は部員の苦労話を含め自社の実例を詳らかにしてくれた。



川上哲郎住友電工社長

日を経ずして津曲先生から川上さんと相談したのだが、生産性本部で欧州企業の実態調査を目的としたチームを編成できないかと言われて誕生したのが「欧州経理財務調査団」である。団長には川上さんが選ばれ津曲先生はコーディネーターとして、そして私も幹事役として随行することとなった。

憧れのヨーロッパの地をはじめて踏むことに心が高鳴ったものである。その後同調査団は10年間毎年欧米先進企業の調査を続けた。

調査団に参加したメンバーは企業も肩書も立派であるが、意外なことに渡航経験者は三名だけで、ほとんどの人は日本を離れるのは初めてだというのである。唯一川上さんだけが幾度となく欧米諸国を訪れている。

川上さんはアンカレッジからロンドンのヒースローまでの長時間、ファーストクラスの自席から飛行機が苦手な私のいるエコノミー席へやってきて、問わず語りにご自身の越し方など話し相手になって気散じしてくれた。

ドイツでは通訳が遅刻し幹事役である私は慌てた。すると川上団長が通訳を買って出て事なきを得た。後に英会話が達者で通訳なしでも商談をまとめると聞いた。

公式日程のない週末には、団長は初めてヨーロッパを訪れた団員を引き連れ、世界一の貿易港ロッテルダムや英国のイートン校などへ案内してくれた。

一同は電車の切符の購入から食事の注文、はては土産品購入まですべて川上さんの経験と語学に頼ったのである。

傍で見ていてこの方は人の面倒をよく見る方だと驚嘆しその姿勢を学んだ。

パリでは川上さんに「今日は私に付き合え」と言われ二人で新しくできたポンピドー美術館などを巡った。多分気苦労の絶えない幹事への慰労もあったのであろうか、夕食は目抜き通りシャンゼリゼにある

最高級と言われる和食レストラン”サントリー“に連れていかれた。ところが入口のマネジャーはセーター姿のラフな私の格好を見て、背広ネクタイ着用でないと門前払いした。

欧米の格式の高いレストランではネクタイ背広着用は常識であることをこの時学んだ。

川上さんは代わりにオペラ座通りにある立派なたたずまいの和食レストランで「すき焼き」と「天婦羅」を大判振る舞いしてくれた。



英国イートン校左二人目川上氏



ノートルダム寺院の川上氏



パリテルトル広場の川上氏

時々仕事で大阪へ出張した。大阪で時間が空くとまるで友達付き合いのような気安さで川上さんに連絡した。ある時休日であることを忘れ連絡を取ると、わざわざ出かけてこられお昼をご馳走になった。思えば休日なのに自分本位で勝手であった、礼儀知らずであったとその時のことを思い出すと今でも顔が火照る。

夕刻に住友電工本社へ伺った。秘書の話では夜は予定があるとのこと挨拶をして辞そうとすると、酒の席だが今夜は付き合えと大阪の“銀座”北の新地へ連れていかれた。2軒目へ向かう気配がする。隣に座ったきれいなネーさんに耳打ちされた。「川上さんから、お飲みにならないのに付き合させて申し訳ないとのこと、ホテルまでお送りするよう車の手配を申し付かっております」と間もなく来たハイヤーにのせられた。

川上さんは一橋大学の会計学で著名な古川栄一教授の門下生である。大部分の人は当時糸へん景気と言われ収益の高い繊維産業へ就職したが、川上さんは人気の低い電線メーカ住友電工へ先生の勧めるまま入社した。

それから30年を経て当社は、学生の人気も高い成長企業となり、業績もよく同窓会でも羨ましがられる存在となった。人間の先の運命などは判らないものだと普段陽気な川上さんがしんみり述懐したものである。

住友電工は情報産業に欠かせない夢の電線、光ケーブルの生産工場を大船に建設した。

光ケーブルの生産工程と一緒に見るかいと誘われ出かけた。高い塔が聳えるいかめしい工場である。この頃は情報化時代の幕開けで光ケーブルは欠かすことのできない新製品として注目を浴びていた。川上さんは本気とも冗談ともつかず、社名の住友電工を住友電光に変えたいものだといった。

ある時お願いしてあった件で電話をもらい、さりげなく明日の朝刊を見て欲しいといわれた。何の記事ですかと尋ねたがよく見てくれというばかりである。

翌朝の朝刊に川上さんが住友電工の社長に就任の記事があった。部長から一気に役員への階段を駆け上

っていたが私はほとんど無関心で過ぎてきた。この時はさすがに大企業のトップに上り詰めたかと胸が高鳴った。顔なじみの女性秘書に電話を入れたが本人には連絡が取れず、私が良く伝えますからと言われた。お祝いの手紙をしたためたことはいうまでもない。

川上さんとの緊密な行き来が、いつの間にか生産性本部の郷司会長の耳に入り呼ばれた。

生産性本部の管理職研修会に住友電工の新社長となった川上さんを講師に迎えられないかお願いせよとのことである。

早速連絡を入れると秘書から喜んで伺うと連絡がはいった。郷司会長に告げると、めったに笑顔を見せない会長が目を細めて、財界の集まりでも噂になる人気の高い経営者をよく引っ張り出したと褒めてくれた。

かつて一緒した欧州調査団は、大企業の経理財務担当の役員など18名で構成されていたが大半の方が初めて体験する海外であった。当然そこには噴き出すような珍談奇談が生まれた。私はこれをメモして帰国後「壁新聞」と題し面白おかしく綴ったものを団員各位に送った。

ところが当人たちとは、私はこんなことはしていない、言ってないなどと口を尖らせる人もいたが他の団員から確かにやった、言ったと言われて苦笑いする場面もあり懇親会の座が湧いた。

川上さんはそれを読んで面白い出版したらいいよと勧めてくれた。私もついその気になって出版した。さらに出版社におだてられ出版記念会をレストラン「アラスカ」で催した。発起人に川上さん以下15名ほどの方々が名前を連ねてくれた。当日の挨拶は川上さんとキッコーマンの茂木賢三郎副会長にお願いし、乾杯は東大の諸井勝之助先生に引き受けて頂いた。



出版記念会で挨拶する川上会長

川上さんは生産性本部の視察・調査団について触れ、団員の行動を細かに観察しユーモラスに綴り、面白いので出版することになったと裏話を披露し会場の笑いを誘った。

驚いたことに先ごろ経団連副会長に就任した味の素の歌田勝弘氏が、欠席の返事を頂いたはずなのに顔をみせた。川上さんは「忙しいのに顔をみせていただきありがとうございます」と私が言うべき御礼の言葉を歌田さんに告げたのである。まことに細やかな心使いである。大阪へトンボ帰りする川上さんをエレベーターホールまで見送り深々と頭を下げた。

住友電工の社長を川上さんにバトンタッチした亀井正夫氏が日本生産性本部の会長職を引き受けた。

役員会に陪席した時、亀井会長が「川上君の偉いのは杉並にある自宅を手放し、骨を関西にうずめるつもりで神戸に家を買ったのだ・・・」といった。川上さんに神戸に家を新築されたのですねというと「誰に聞いたのか？あなたは早耳だね！」とびっくりされた。

ある時国際担当の役員から来年の生産性の船の団長に今度会長になられた川上さんはどうかと問われた。早速大阪本社に電話を入れ快諾頂いた。

私は団長を補佐する副団長役を命じられ、特別講師の東大教授木村尚三郎先生夫妻共々空路シンガポールへ飛び、港に待っている豪華客船「飛鳥」に乗船した。香港経由で帰国する2週間の船旅が始まった。



香港港の川上夫妻とコンパニオン



結団式 左川上夫妻右木村夫妻

航海中夜の9時すぎになると一日の研修が終わり船のBARラウンジが開く。川上さんも木村先生もアルコールに強くBARラウンジの常連であった。お二人はシンガポールスリングというカクテルがいたくお気に召し毎回必ずオーダーした。時には船長も交え夜の交流は談論風発実に楽しかった。



カクテル シンガポールスリング



バーラウンジの船長と右川上団長

航海中は高価な酒も無税で酒好きにはたまらない。日本では目の玉の飛び出る高価な“ナポレオン”をタバコが煙いと言って水代わりにドボドボとかけて消す有様である。

研修が始まると団長は暇を持て余す。船長の私室でお茶を飲んだり、がらんとしたロビーやデッキで海を見ながら雑談したりと私にとっては卓越した経営者から様々を個人教授して頂いた充実した毎日であった。

これまで何度も訪れ、狭いシンガポールの見どころをあらかた見てしまった木村先生は明日はどうしようかといった。川上さんは関心があれば当社の工場があるインドネシア領のバタム島はどうか？素朴な島で食い物も美味しいので観光を兼ねて行ってみたらどうかと勧めてくれた。

バタム島はシンガポール港から小舟で30分ほどと近くガイドをつけてもらい出かけた。島を一周する道路は整備され生憎週末で工場は門を閉じていたが南国風の瀟洒な工場であった。

バタム島で忘れられないのは、穏やかな海に張り出した素朴なレストランで昼食をとったことであろう

か。インドネシアの代表料理であるナシゴレンを初めて口に入れた。グルメの木村先生はカニや熱帯の魚料理を前にして、こんなうまいものを食えるならここに住んでもいいねと軽口をたたきながら海のきらめきに目を細めていた。

シンガポールと香港では、住友電工の駐在員が川上夫妻を出迎えていた。寄港地では団長の役割を副団長の私が変わり日本大使館や公使館に出向いた。

団長代行のお礼であろうか、香港で川上さんから見事な刺繡の”スワトウ“のハンカチをプレゼントされた。

家では中国に長年住んでいた母親が、「こんな高価なものを・・・」と懐かしそうに手で撫でている。室内も実物を目にするのは初めてといった。

川上さんは経理畠出身ながら役員になってからも事業の海外展開に熱心であった。私は日本モロッコ協会に関わりモロッコ王国の駐日大使にはしばしばお目にかかっているが時々川上さんの名前が大使の口から洩れる。

車は張り巡らされた配線によってすべて自動化されている。この配線をワイヤーハーネスというが、住友電工はワイヤーハーネスをモロッコで組み立てている。

住友電工だけで3万人近いモロッコ人を雇用している。モロッコ国民の就労先第一位は、国王の関係先（軍・諸官庁・学校等々）であるが、その次は日本企業である。

モロッコ人雇用に断然貢献しているのは住友電工である。日本から遠いモロッコへの海外進出を意思決定したのが川上さんだったのである。

川上夫人から家の話を聞いた。休日の川上さんは疲れがひどく和室の寝床で寝坊したり寝そべって物を書いたり本や新聞を読むなどして気ままに過ごすそうだ。休日は大体いつもそうだという。寝床の周りは足の踏み場もない書類の山という。この話を伺った時わが家と比較しなんと羨ましいと感じたものである。

因みにわが家はどんなに疲れていても朝6時にはいったんたき起こされる。眠ければ一度起きて布団を上げ掃除をしてからもう一度布団を敷き直して眠れというのである。週末ぐらい自由に休ませて欲しいものだ。これらあたりが愚妻と賢夫人との違いであろうかと愚痴ったものである。

川上さんには仕事以外の絵や映画を見る喜びも教えられもした。すぐれた感覚の経営者だが物事に頓着しないところも垣間みた。

ローマの繁華街コンドッティ通りを津曲先生と3人で散策しながら有名な皮製品の店に入った。川上さんが皮手袋の売り場で私を呼んだ。「済まんけどこれをはめてみてくれ」と皮手袋を渡された。少しきついというと、別の品を渡された今度はぴったりだ。川上さんにどうしたのですか？と問うと奥方様へ



東シナ海上の川上・木村ご夫妻

の土産にするというのだ。なぜ私につけさせたか問うと「あなたの手の大きさだ」というのである。男の手と女性の手は大きさがまるで違います参考になりませんよ」というと「家内はピアノを弾くので手は大きいのだ」という。「まあ川上さんのグローブのような手に比べれば小さな手ですが・・」と内心で呟いた。

店員は日本人のやり取りを見てキヨトンとしていたが川上さんが購入を告げるとニコニコしながら包装してリボンをかけて私に渡したのである。川上さんは苦笑いしながら「貴方にはめてもらったので、この品はあなたへのプレゼントと勘違いしたのだろう。説明するのも面倒だ。あなたが受け取っておいてくれ」と言って店を出た。津曲先生が笑いを噛み殺している。

東の経団連、西の関経連何れも経済界の最高峰である。川上さんは住友電工の会長となりそして関経連の会長に選任された。

知り合いの大蔵省の先生から「川上さんは関経連で運営にもしばしば反対意見があつて苦労されている」と告げられた。かつて関経連の会長は2、3の企業の持ち回りが慣例化していたが住友電工はその対象外の企業でありながら川上さんが会長に選ばれた。

東の経団連も重厚長大企業が会長職を担うのが恒例であったし、西の関経連も色々しがらみを持っていたのであろう。時代の流れに掉さず川上さんはさぞ心労が深かったと思われる。過ぎた昔の回顧話である。

川上さんのご子息は日本一の頭脳を持っていると耳打ちされた。ご子息は「親父が財界の雄なら自分は官界の雄となると意気込みを語ったとも聞いた。それを伺ってこの親にしてこの子ありかと思ったものである。

従兄からの伝聞では、住友電工の労使関係は良好で川上さんのトップ時代も労使が争ったことは記憶にないという。亀井さんは労使関係を所管する人事労務畠出身であるが、住友電工の労使関係は良好だと常々言っていた。

いつも親しく接していただき、お世話をおかげしているのに私を呼ぶときは「宮崎さん」というが、どうも他人行儀でくすぐったい。「クン」付でお願いしたいと言ったことがある。川上さんはしばらく考えていて、当社の人間ならそうしたいとこだがやはりクン付けはなあ・・と呟かれた。

余談ではあるが職場の私の綽名はボンである。名前の汎（ヒロシ）はサンズイに凡と書くのでそう呼ばれている。従弟の話で川上さんは社内でときおり「ボン君は元気かね？」と尋ねるそうだ。だが面と向かっては一度も綽名やクン付で呼ばれたことはないのである。

従弟が大船勤務の時代横浜に家を購入した。雑談で川上さんに何気なく話した。

大阪から電話をくれ「この話は誰にも話さないでもらいたい。今度〇〇君は大阪へ転勤させる予定だ。折角家を買ったのに気の毒だが・・・企業とは勝手なものだよな」と告げられた。従弟の顔を見るたび口からでかかったが口止めされているのでぐっとこらえた。

越し方を思い浮かべると私には忘れてはならない経営者が四名いる。諸井虔、歌田勝弘、川上哲郎、西尾進路の四氏である。

川上さんが現役を退かれてから、思い出に残る楽しい日々を回顧した長い手紙を頂戴したことがある。振り返ると自筆の手紙を頂くのは初めて、読み進むと懐かしさと思いのほかの交流の深さがないまぜとなり大層感動したものである。

川上さんは個人的なつながりをとても大切にする卓越した経営者であり、接する人を誰をも心地よくさせてしまう“人を操るマジシャン”のような方であった。

困りごとがあるとご意見をうかがい、そして助けて頂いた。川上さんの怒った顔はまったく見たことが無い。大企業のトップなのに嫌な顔もせず、よくも親身になって若輩者の相手をしてくれたものだと今更ながら感謝しきりである。