

「生真面目すぎる経営者」

日本化薬社長 中村輝夫

気心の知れた仲間5人が定期的に飲み会をもった。いつの間にか集まりを「中村会」と称するようになり愉快的ひと時を過ごしてきた。下戸は私だけでメンバーは底なしの大酒飲みである。酒の席とはいえ学ぶ点は多くすでに三十年も続いている。

中村会是最年長の中村さんの他、第一電工の沖社長、RSCの芳賀専務、牧師の大橋さんが仲間であるが、いずれも気心の知れた親しい仲間であつて宴席では忌憚のないやり取りが交わされる。国際問題・政治・宗教・経済・生きざま・芸能等小難しい話題から下世話な話まで種々雑多である。笑い話や時には「お前の顔などみたくない！」などの場面もあるが楽しい会である。



「中村会」右手前から芳賀・沖・中村・大橋・宮崎

お付き合いの始まりは20代の頃である。

中村さんは当時まだ日本化薬の課長代理であつたと記憶しているが難関の「公認会計士」の資格を若くして取得し、日本生産性本部の学者だけで構成されている「中小企業原価計算委員会」に実務家として名をつらねていた。

当時の中小企業はいずれの企業も“どんぶり勘定”で、製品の原価など、きちんと計算する企業などなかった時代である。生産性本部は管理会計に携わる研究者によって業種別原価計算システムを作成し、その普及に努めたのである。私はこの委員会の事務方のアシスタントであつた。

委員は管理会計分野の名の知られた中西寅雄（阪大）、鍋島達（東北大）、青木茂雄（早大）、松本雅男

酒好きの中村さんであるが2合飲むと今日はここまでと、勧められても杯を伏せる。

ずいぶん昔のことであるが宴席で中村さんが私に絡んできたことがあつた。ひどい酩酊状態であつたことを酔いが覚めてから誰かが耳に入れたのであろう。翌日事務所に詫びの電話が入つた。このことが切っ掛けで一緒する宴席で私が飲み過ぎだ、もうよしたらというとなんと杯を伏せる。意志の固い人である。



酩酊気味の中村会、左から二人目の中村さん

(一橋大)、諸井勝之助(東大)といったそうそうたるメンバーであったが中村さんは企業に籍を置く異質の存在であった。年齢が近いこともありよく話をした。

中村さんの尊敬する人は日本の経済界の大物で日本化薬の中興の祖、原安三郎氏である。氏は社長・会長を長年務め90歳を超えたころは同社の役員会に車いすですべてやってきて強いリーダーシップを発揮しながら日本化薬を牽引したのだそうだ。

氏の頭は常にシャープで、持っている情報量・洞察力・決断力は現役役員の誰より優れていたという。中村さんは原社長の下で長年にわたり厳しい薫陶を受けてきた。いわば原氏の育てた逸材である。

中村さんとは長年付き合ってきたが、ものすごい努力家でそして新しい知識を得るのにどん欲で謹厳実直を絵にかいたような人物である。性格は陽性で喜怒哀楽を隠すことなく表す人であった。

堅物の中村さんが社長に上り詰めた。社長の披露パーティーに招かれた。会場は東京会館であったが中村さんを祝うためにかけつけた人で大きなホールは人で溢れていた。

一言お祝いの言葉を言おうとしたが混雑でご本人がどこにいるのか判らずやっと見つけ目が合ったが、上気した顔で「よお!」と声をかけて通り過ぎた。思い起こすと晴れがましい舞台には似合わない人だった。

社長になってしばらくして本社へ伺った。新社長に「責任重大ですね。何千人もの社員を路頭に迷わすわけにはいけませんね」というと「宮崎さん、俺は社員の家族も考えたよ。何万人だぜ、俺が社長だ、責任をどう果たすかと最初に考えたさ、役員であったこれまでも同じことを考えたが、社長になってみて初めて責任の重さと怖さを実感したよ。だから考えないことにしたのだ」と深刻な顔をした。

公認会計士試験の答案を何人で審査するのか知らないが、東大教授の諸井勝之助先生と中村さんが引き受けご苦労されている事は知っていた。中村さんは諸井ゼミの一期生で子弟の間柄にある。たまたま答案審査中にお邪魔したことがあるが、答案用紙をロッカーにしまい込むまで入り口でしばらく待たされた記憶がある。この時日本一難しい試験と聴いていたが審査する方も気苦労が大変だと思ったものである。



トップセミナーで講演する中村社長

中村さんは“俺は運がいい男だと”とよく語っていた。原爆が落とされる前日まで広島で仕事をしていた。危うく難を逃れ一日違いで命拾いしたと、時々戦争にまつわる思いを語っていた。また自身の健康自慢をよくしていた。歯はすこぶる丈夫で栓抜きが無かった時瓶の蓋を歯で開けたのには一同驚いた。高齢になっても老眼のお世話にならず目の自慢もよく聞かされた。中村式“目の健康法”によると、一日埃にまみれた目は、風呂に入って湯船に顔をつけ目をばちば

ちさせて埃を洗い流すのだという。そして人様にも励行を進めるのである。中村会でも効能を語った

が、それは目を悪くする元だと言って皆が反論した。



人気力士寺尾と前列右二人目中村社長

ゴルフ以外運動はしていなかったが、足も丈夫で疲れ知らずであった。中村会の幹事役はいつの間にか面倒見のいい芳賀敏晴氏になっていた。彼の鼯鼠の店がある池袋がいつも会場となっていた。中村さんは、大宮の自宅へ車でなく、毎回池袋から埼京線で帰るが電車の混みようは尋常でない混雑である。そこへ八〇歳を超えた高齢者が突進し割り込み帰っていくのである。大会社の役員なのだから車での帰宅を進めるが頑として聞き入れず満員電車に乗り込むのである。一旦言い出したら

自身の意見を引っ込めない強情な人でもあった。

社長になってからは工場現場を定期的に歩き、社員との意見交換に努めたそう。役員会でこうしたい、こうしようと決めても末端まで正確には伝わらないことにしばしば愚痴をこぼしていた。生真面目な中村さんにとっては悩みだったのだろう。

役員会などで申し合わせるより、労組幹部を通して全社に徹底させようかと思ったが、反対意見が強くて実現できなかったと残念そうに下を向いた。



路上で焼き栗を食べる左中村さん

生産性本部編成の「欧米経理財務調査団」に中村・沖・芳賀の諸氏が参加し私も幹事役で同行した。訪問先では昼食会が用意されているのが常であった。語学が不得手な者にとって外人さんとの食事は楽しくない。中村さんは律儀な人である。食事に手を付ける暇もなく一生懸命彼らの話し相手を務める。いつの間にか外人さんの相手は中村さんに任せ団員たちは食事を楽しんだものがある。

日本はまだ外貨事情で一般の人は海外へ勝手にいけない時代であった。全員が初めての海外体験である。誰もが好奇心旺盛であったが中村さんとはとびぬけていた。

欧州へ到着したのは秋であった。中村さんはヨーロッパの焼き栗をぜひ食べてみたいと言い出し、そしてロンドンのトラファルガー広場で思いをとげたのである。

中村さんは勉強のみならず下世話な話にも造詣が深く世事によく通じていた。またいろいろ特技を持っていた方だが、ス

ケッチが得意でカメラは持たず専ら印象に残る場面は素早くスケッチをしていた。出来栄えは見事で誰もが覗き込みうなっていたものである。公式の調査報告書にもそのスケッチが掲載された。



私的なことだが息子の結婚式のスピーチをお願いした。自身の新婚時代を振り返る心に残るスピーチで誰もが感動していたが、さわりは強烈であった

中村さん曰く、学生時代も新入社員のころも忙しく女性と付き合う暇もなく過ごしてきたが、やがて見合いをして結婚することになった。東大時代寮生活を送ったが親しい寮の先輩に、家庭を築く秘訣は何をしたらいいのか聞きに行った。

先輩曰く、家庭づくりは最初が肝心だ。新妻になめられないよう一家の主人は俺だと思わせるため新妻にまず何か難癖をつけろ。嫁は何か反論するだろう。その時まず一発殴れ。これが一家の主人としておさまる秘訣だと教えてくれた。

新婚旅行から帰り間もなく、先輩の筋書き通り難癖をつけそして加減をしながら心で許しを請いながら平手で嫁のほほを張った。すると間髪入れず何をするのと固く拳を握って私のほほを思い切り殴り返してきたのである。想定外の反応であった。以来女房は開き直ると強くて怖い存在だという苦い思い出があると自身の新婚時代を披露してくれたのである。

余談だが私的な出版記念会を持った。参加者に渡す記念品を袋詰めしていた時に社長を退いた中村さんが突然現れ慌てた。まだ開宴まで三時間もある。手伝うよと言ってワイシャツの腕まくりをして作業に加わった。いくら親しいといえ大会社の社長を務めた方に袋詰めの手伝いとは正直対応に困ったが嫁たちと雑談しながら楽しそうに作業を終えた。

中村夫人は癌を患い還らぬ人となった。葬儀に参列した。多くの参列者の前で中村さんが挨拶をした。目は真っ赤である。話の半ばでとうとうこらえきれなくなって、満座の中で涙がほほを伝いしばらく話が途切れてしまった。

今日の高齢化社会を想定した企業戦略や長期計画をいずれの企業も考えていなかった1960年代の頃、中村課長は私をつかまえ「日本はやがて高齢化社会に直面するであろう。高齢者の介護や食事、医療はどうするのか、企業は関わっていかなければならないし、これまでの常識である子が親の面倒を見ると言った当たり前だった慣習にも変化が起こる。こうした環境変化に対応する新しい事業を企業として考えねばならないのではないかと問いかけてきた。当時経済界で来るべき高齢化社会の到来を想定した企業戦略など、全く耳にしなかったので返答に窮した。今振り返ると半世紀も先の日本の未来を見据えた中村さんの洞察力に凄さを感じている。

2か月ごとに集まっていた中村会がすでに半年途絶えていた。健康自慢の中村さんが体調を崩していることは耳にしていたが中村さんとの別れは突然であった。幹事宛てご子息から逝去の知らせが入ったのは葬儀全てが済んだ後であった。

あの生真面目で、健康自慢、運のいい男が黙って逝ってしまうなど想像しがたいが、人との別れとはそういうものだと自分に言い聞かせた。