

37年間の商社マン生活のあとに

日本伸銅株式会社
取締役社長

八木善治

はじめに

工学部を出て商社に勤務する人は、現在では数多くおられると思うが、商社からメーカーに転じ、その両方で社長を経験したケースは稀だと思う。

私は昭和45年3月工学部冶金学科、幸塚研で幸塚善作先生と当時助手の小松伸也先生の精一杯の手助けを得て、何とか卒論を完成し、やっと卒業をさせてもらった。

その半年以上前のこと、同期で研究室も同じであった平郡君（本年2月逝去）が就職試験で丸紅飯田（現丸紅）という会社を受けると言うので、彼に同行し同社を訪問、待機していると、履歴書なしで面接を受けられるとのこと、面接官の人事部長が同社の水泳部長で、私も高校からずっと水泳部に属していたので話が盛り上がり、その日下宿に帰ると内定通知（電報）が届いていたというのが、長い商社マン生活の発端となった。

商社にて

振り返ってみると、大きな取引の交渉途中で、相場が大きく反転し、行き詰ったり、プロジェクト案件で会社内部の決裁取得に時間がかかり、競合他社に出し抜かれる等、苦境に立たされたことや悩んだことは、勿論、何度もある。ただ都度、不思議にもフォローの風が吹き、致命傷になることは一度もなかった。逆に、先に走った競争相手が急に経済環境の変化に見舞われ、大ケガをしたこともある。商社マン生活を通して、まず言えることは、どのステージでも基本的には人間関係も含め、非常に幸運であったことに加え、やはり自分の性格が、商社の営業に合っていたのだろうということである。字数にも制限があるので、商社での生活の中で幾つかの出来事につき簡単に振り返ってみる。

入社早々、タンクならびに造船用のアルミ合金厚板の販売を担当した。当時、電力会社・ガス会社によるLNG輸入が急増、貯蔵用タンク建設が相次いだ。一方、

低温脆性の無いアルミ合金材が、その溶接法の改善と相俟って、超低温貯蔵タンク用に使われ始めたことにより、いきなり追い風に乗り、大量成約に結びついた。ついには、数年間赤字続きの小生が所属する課が黒字転換したのも、この取引の伸長に依るところ大であった。

'78年頃から、アルミ圧延品の輸出を担当した。丁度、米国のアルミ2ピース缶が非常な勢いで増加した時期で、米国ではアルミ缶用材料が不足し始めた。一方、日本はまだ飲料の缶化率が低く、且つスチール缶がシェアを握っており、当時、アルミ缶の年間消費は米国の1,000億缶に比べ、日本では50億缶程度であったと思う。とにかく日本は圧延余力があり、黙って見ている手はない。米国の需要は旺盛で、当初、価格はプレミアムで販売できた。'84年には、自分自身がニューヨークに乗り込み（駐在員となり）米国のほぼ全ての大手製缶メーカーに売り込んだ。そのうちアルコア社など米国の圧延各社も能力増強し、価格はディスカウントせざるを得ない状況となった。それでも米国市場への輸入販売を続けていると、案の定、当時のレイノルズアルミニウム社の会長であり、米国アルミニウム協会の会長でもあるMr. Burkeから、レイノルズ本社（バージニア州リッチモンド）へ来るようにとの呼び出しがあった。同地域の顧客訪問も考え、ニューヨークから車を運転して行った。会うなり、ダンピング提訴すると息巻いている。こちらも米国の圧延コストが高すぎるのだ、努力が足りない、数字を並べ理屈をこねた。とにかく、お互い主張は譲らなかったが、彼の目に優しさを感じ、何とか数量を増やさないよう努力すると言って握手した。帰りに、Mr. Burkeからレイノルズ社が得意なアルミ箔製品（クッキングフォイル、TVディナー食器など）を車に積み切れないほど、お土産に貰った。ニューヨークに帰り、会社の米国人社員に配ったら大好評であった。提訴はなかった。

'93年から、丸4年間フィリピンのマニラに駐在した。

アキノからラモスに大統領が替わったばかりで、まだアキノ時代のツケが残り、暑い中、約半年間、断続的に起きる停電には閉口した。日比合弁のパサール社（銅精錬業）を担当したおかげで、ラモス大統領、蔵相のデオカンポなど当時の政府最上層部の知己を得て、業務を非常にスムーズに遂行できた。特に同世代のデオカンポとは、毎週ゴルフで熱戦を繰り広げたり、交遊を深めた。彼の在任中、通貨フィリピンペソは非常に安定しており、卓越した手腕を見せた。ラモスの後、彼は大統領選挙に出馬したが、映画俳優のエストラダに敗れた。彼がもし、大統領になっていれば今頃フィリピンは……と思うことがある。このような環境下、幾つかのプロジェクトを推進した。米国資本のアルミ圧延会社をインドネシア財閥と組んで買収し、その後上場した。またビル用カーテンウォール会社、ジュエリー加工会社を設立、現地資本の黒真珠養殖事業への投資なども行った。ただし、いくつかは '97 年ごろからのアジア通貨危機のため、撤退を余儀なくされた。

その後、東京に戻り、'02 年 6 月に丸紅メタル（株）という丸紅グループの非鉄金属専門商社の社長に就いた。ところが就任 4 日目に大口債権先の倒産による貸倒れが発生、債務超過回避のため 10 億円の増資を実施して、なんとか連鎖倒産を免れた。それからコツコツと利益を積み上げ、'06 年 3 月に累損を解消し、配当も行った。やっと普通の会社になり、'07 年 6 月に退任した。同時に黄銅棒メーカーで東証、大証二部上場の日本伸銅（株）の株主の要請により同社社長に就任した。

メーカーに来て思う

日本伸銅に来てまだ 2 年余りであるが、長年に亘る商社での経験と、現在の製造業に於いて、日々直面していることとの違いを一般化して書くと、下記ようになる。

* メーカーは利益の源泉（あるいは赤字になるリスク）が沢山ある。

即ち、チェックポイントが多い。商社の場合は収入、経費ともに掴み易い。予算を立てやすい。メーカーは原料調達・製造・検査・配送・発生屑の引取りまで、各ステージで改善できそうな点がいくらでも転がっているように思う。

ここは真に興味がないところである。

* 守備範囲の違い。

商社は、各自の属する業界の上流から最下流まで常に走り回って、目を光らせていなくてはならない。どこの部分で流れが激んでいるのか、どこが急流なのかを掴み、商機に繋げる。メーカーは、どちらかという点と定点観測といえる。自分の持ち場については、川底の形状、朽木の沈殿までも、全て理解していることが肝要。

* メーカーに来て学習し、改めたこと。

商社言葉は使わない。つまり商社では、お互いのコミュニケーションに、その真意の伝わりも早いゆえ、英語のフレーズや単語を会話の中でよく使う。

例えば、for the time being. most likely. out of the question. better than nothing. to the best knowledge. subject to. ASAP (as soon as possible). PIC (person in charge). get in touch. keep in touch. absolutely. eventually. 等々。これらの使用は極力控える。because 会話、会議が白ける。

以上、今までの社会人生活で思い浮かんだこと、感じたことなどの一部を簡単に書いてみました。まだまだ日々、新しい驚き、経験を重ねています。勉強を続けます。

(冶金 昭和 45 年卒)

第 45 回衆議院議員総選挙

8 月 30 日実施されました第 45 回総選挙において、熊谷貞俊氏（大阪大学名誉教授）が当選されました。

心よりお喜び申し上げますと共に、今後のご活躍をお祈り申し上げます。