



平和な時代の担い手へ 「ばね」に生きた 捲土重来の経営者

鶴本 市三 (1910~1998年)



■平和発條 株式会社

本社所在地：大阪市淀川区加島3-7-26 従業員数：272名 資本金：3億8,500万円
創業：1951(昭和26)年4月
事業内容：皿ばね・薄板ばね・保持器・止め輪・座金類・線ばね・異形線の製造販売

「ばね研究者」としてのスタート

鶴本市三は1910(明治43)年、兵庫県豊岡市に生まれ、地元の豊岡中学(現・豊岡高校)を卒業後は軍に入隊した。その後、満州事変を機に日本が国際的に孤立していくなか、1934(昭和9)年に軍を除隊して故郷に戻った市三は、父の勧めで山添発條(株)というばね製品のメーカーに入社した。当初はばねに興味もこだわりもなかった市三であったが、当時ばね座金のトップ企業であった山添発條(株)で働くうちに、その研究に没頭するようになり、いつしか線ばね業界では有数の技術者と認められるようになっていった。1941(昭和16)年頃からは、戦争の激化に伴って会社の同僚の中からも赤紙で徴兵されていく者が出てきたが、市三は卓越した技術を持つ人材として招集が猶予された。実直な市三は、これまで以上に忠実に働かなければ国や戦争に行った人々に対して申し訳ないと感じ、それまで以上に仕事に打ち込むようになっていった。その後も、軍の要求に応じられる性能の高いばねを作れる山添発條に注文が殺到したため、市三は徴兵されることなく、そのままばねの研究者として終戦を迎えることとなった。



若き日の鶴本市三(左手前)
入社以来、人一倍の意気込みと情熱で仕事に臨んでいた市三は営業・製造・管理等の各部署を歴任し、1938(昭和13)年、入社4年目にして自社製品の品質責任者たる検査課長を務め上げた。

終戦—軍需産業から平和産業へ

終戦の翌年、市三は京都府京丹後市にあった朝日機工に赴任した。この会社は山添発條の傍系会社で、戦時中においては軍の下請けとして兵器の部品を生産していたが、終戦とともに苦境に立たされ、市三は取締役工場長として再建を厳命された。

とはいえ、何から手を付けていいか見当もつかなかった市三は、ひとまず農機具の製造や機屋の機械修理などを引き受けて食いつないだが、唯一の上司である朝日機工の社長が病に倒れると製造・営業・経理といった業務の全責任を負わされることになった。慣れない会社経営に苦心しつつも、その甲斐あって再建の道筋が見え始めた1949(昭和24)年の2月、今度は不運にもドッジラインによる金融引き締め政策の煽りを受け、銀行からの融資が完全にストップするという最悪の状況に陥り、金策に奔走するも経営の続行が困難な事態となった。

従業員へ最大限の補償を確保するために、残務処理にも全力であたった市三は、無事に会社の解散手続きを終えた。精根尽き果て身一つとなったが、その心には再び「ばね」への想いが高まっていた。「結局、自分はばねのことしか知らない」「ばねに生きよう!」と決心を固めたのは、それから間もない1951(昭和26)年の新春のことであった。



当時のばね製造工場の様子(山添発條(株))

念願の精密ばね専門メーカー設立

決心を固めた市三はすぐさま単身で大阪へ移り、1951(昭和26)年4月9日、大阪市東淀川区加島町で弟の邦三、三郎と共に平和発條(株)を設立した。

設立にあたっては、もともと同地でばね製造業を営んでいた弟・邦三の与するところが大きかったが、話がまとまるまでの市三はかなりの辛酸を舐めたようである。「平和発條60年の歩み」には、その頃の市三の思いが掲載されている。

「(各方面に援助を頼んだが全て断られ) これまで世間の厚い信頼を得ていると思い込んでいたが、肩書きを外した途端にまるで信用されていないも同然の結果を見た」、「(付き合いのあった同業他社に下請けを依頼するも) 友情とはこんなものかと思ひ知らされるほどに冷淡な態度であしらわれ、泣きたい気持ちになったこともあった」。だが一方で「これが甘えた依存心を断ち切れ、あくまで自力で立ち上がるしかないことを決意させた」とも綴っている。

操業開始にあたっての一番の課題は優秀な従業員を確保することであった。当時のばねづくりは多くの工程を手作業で行っており熟練した技能が求められ、また、地方からの集団就職でやってきた若者の生活の面倒を見なければならなかったため、市三の弟・三郎は家族と共に工場に住み込んで、彼らの技能訓練や生活指導にあたった。会社全体が一つの家族のように支え合ったスタートではあったが、志は高く、良品を多量に安価に提供することを標榜し、品質で信頼を勝ち取ることを経営の第一目標とした。



創業当時の平和発條

弟・邦三が経営していた鶴本発條(株)の工場を借用する形で平和発條はスタートした。ただ、この工場は1950(昭和25)年に西日本を襲ったジェーン台風の被害により大きく損傷しており、工場内設備も旧式なものや破損したものばかりで、決して順風満帆の船出ではなかった。

平和発條の最初の仕事と発展の萌芽

平和発條の創業期には大きく3つの製品が、会社の成長を支える柱となった。

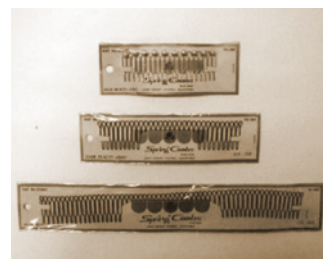
最初に手がけた仕事は、大手自動車メーカーのディーゼルエンジン用弁ばねであった。市三が旧知を頼って担当者を訪ねたところ、「弁ばねの生産に経験豊富な鶴本が引き受けてくれるなら喜んで発注しよう」との経緯で取引が決まった。前述の苦い思いに浸っていた市三は、この初めての大事な仕事が舞い込んだことを、涙を流して喜んだという。

当時の日本は急速な発展の最中にあり、品質よりも生産量を確保することが求められていた。結果として、なかには不良部品が混ざり、事故に繋がるといった問題に自動車メーカー各社は苦慮していた。そこを商機とみた市三は、平和発條元来の信条である品質の高さこそが将来的には大きな信頼となって会社の発展に繋がると考え、材料から加工までを徹底的に吟味し取引先からの課題に答えていった。技術者・研究者としての市三の信条があったからこそ、平和発條は自動車メーカーからの信頼を勝ち取り、以降同型のエンジンが生産中止になるまで長く供給を続けていった。

創業の翌年には、女性の髪を留める「フェザーコーム」と呼ばれる櫛を開発しアメリカに向けて輸出を開始した。ストレイン・テンパリング(負荷焼戻法)によって製造された同社の高品質な製品は急激に受注を伸ばし、また国内でも爆発的なヒットとなって同社の業績に寄与した。

1953(昭和28)年には、米軍からの依頼で砲弾用の信管ばねを受注した。この仕事を引き受けたことでアメリカの進んだ技術を取り入れることとなり、また非常に精密かつ高度な製品づくりを要求されたことから、全力をあげて品質向上に取り組む機会となった。同業他社も受注に名乗りを上げていたが、最終的に求められた品質を提供できたのは平和発條ただ一社だけであった。

こうした市三の徹底した品質への考え方は、従前の不況期において一層活きることとなる。従



フェザー(スプリング)コーム
一時、アメリカへの輸出がストップし、大量の在庫を抱えて混乱を引き起こす原因ともなったが、国内販売へ舵を切るとたちまち大ヒット商品となって同社の経営を支えた。

来、生産者やメーカー主導だった製品の価格形成が、消費者の実需から逆算されるようになったことで、バブル経済崩壊後、あらゆる分野で価格破壊が進んでいったが、ばねという特殊な製品分野で常に顧客ニーズの先を見据えた高付加価値製品を供給していた平和発條は、不況下においても一部の製品を除いて大幅な価格競争に晒されることなく、安定的な経営基盤を維持し続けることができた。

誠実と信頼の蓄積以外に 会社の発展はない

フェザーコームの受注が増加し会社が軌道に乗り始めた1955(昭和30)年12月、平和発條に労働組合が結成された。翌年には「もはや戦後ではない」というバラ色の展望が示されたように日本経済は安定的な成長軌道を描いていたが、一方で当時の産業界は企業と労働組合との対立が深まり、経営者の中には労働組合を激しく敵視し抑えつけようとする者も多かった。その中であって、市三は「会社の発展は労使相互の信頼関係の蓄積がなければ成しえない」と理解を示し、労使協調を経営の基礎と考えていた。

かつて自身が体験した逆境の数々を振り返った時、そこで重要となるのは「周囲に手を差し伸べてくれる人たちがいるかどうか」と確信していた市三は、日頃から人に愛される誠実な努力を積み重ねておくことが何よりも大切だと考えていた。労使関係はもとより、従業員に対する考え方・接し方の根幹には「会社が苦境に立たされた時、共に力を合わせて立ち向かってくれる従業員を育てたい。同時に、従業員に愛され誇りに思われる会社をつくりたい」との思いがあったのかも知れない。



鶴本市三とゴルフのかかわり

市三は1960(昭和35)年よりゴルフクラブの会員となり熱心に練習を行っていた。社内外のコンペに積極的に参加し、多数の賞を獲得している。会長に退いてからは年間100回以上参加するようになり、晩年の1996(平成8)年でも81回、逝去前年の1997(平成9)年でも37回を数え、今でも語り草となっている。

高德な経営者でありつづけた生涯

市三は終生「誠実」「和」「努力」の3つを経営の信条としていた。その背景には、1950年代の朝鮮特需の頃に目の当たりにした無軌道な経営者たちの姿があった。無責任で不誠実な商売を行う彼らを見た市三は「自分は決してそんな経営をしたくない。常に誠実でありたい」と強く思ったという。その誠実な人柄は、驚くほど多彩な人脈の広さにも表れていた。その範囲は、大学教授・法曹関係・技術者・政治家など多岐にわたり、会社の創業期から長く欠かせない市三のプレーンとして指導・提言を行っていた。1960年代にはそれらの方を招いた「顧問会」を立ち上げ、毎年1月10日に親睦会を開催することが恒例となっていた。この顧問会の趣旨はおよそ半世紀後の今にも連綿と引き継がれている。

市三は1982(昭和57)年に社長の座を辞し、その後は会長・相談役として計50年近く平和発條の成長発展に腐心し続けた。時代の荒波に揉まれながらも「誠実」を胸に努力を積み上げてきた男と、その思いによって成長してきた平和発條は、これからの高い技術力と品質で信頼を積み重ねていく。



広がり続ける平和発條の製品群

現在、平和発條では、皿ばね(写真左)、座金、薄板ばね、止め輪等の製品を自動車、産業機械、建設機械、鉄道、住宅などの幅広い分野に提供している。また、ベアリング部品(冠型保持器、写真右)では国内No.1のシェアを誇る。



社長を退いてからの市三

「21世紀をこの眼で見たい」と述べていた市三だったが、その願い叶わず1998(平成10)年に88歳で逝去した。2010(平成22)年には生誕100年を祝い従業員や関係者に贈答品が配られるなど、今なお慕われる存在であり続けている。