



父の志を受け継いで 日本の利を追求した 「工業報国」の精神

西村 直 (1888~1982年)



株式会社 ニッカトー

本社所在地：大阪府堺市堺区遠里小野町3-2-24 従業員数：278名 資本金：13億2,000万円
創業：1913(大正2)年6月
事業内容：工業用セラミックス・理化学用陶磁器・計測制御機器およびシステム・各種電気炉の製造・販売

工業立国・日本の礎を築いた父の姿

株式会社ニッカトーの創業者・西村直を紹介するにあたっては、まずその父である西村勝三について触れなければならない。

明治初頭、武士の世から近代へ移る激動の時代の中には、高い志を持って日本の国力増強に邁進した若者たちが存在した。西村勝三もその一人として、富国強兵を掲げる政府の意向を背景に、実業家として様々な事業を興し、実直に「日本の利」を追求した人物として現在まで語り継がれている。1870(明治3)年「西洋靴」の国産化を目指し東京・築地に日本初の洋靴製造工場を設立したことを皮切りに、皮革・耐火煉瓦・ガラス・メリヤス・ガス灯など、種を撒き育てた事業は多岐にわたる。

一方で、成功以上に多くの失敗を経験した勝三には「借金王」というあだ名が付けられたこともあった。だが、勝三はそんな状況に怯まず、1つでも多くの産業を育て上げるべく新事業に投資し続けた。資金に窮してでも日本の礎を作るべく奔走した西村勝三は、まさに工業立国・日本の立役者であった。

偉大な父の言葉を胸に

そんな勝三の息子・西村直は、東京高等工業学校の応用化学科に進学しエンジニアの道を志すなか父の死に直面する。最期の時を迎えた父・勝三は、「日本工業の進歩に役立つ人間になってほしい。自分は事業によって資産をつくった。お前がその資産を事業に費やすのなら、いくら使ってもかまわない。しかし一日といえども安逸な日を過ごすことは許さない」と直に訓えを諭した。日本の未来を想い、その礎となるべく奮闘し続けた父・勝三の遺言が直の胸に刻まれた瞬間こそが、やがてニッカトー100年の軌跡を辿っていく第一歩であった。

ドイツ製を超えた国産品を作る

明治から大正へと時代が移り変わっていくなか、直が着目したのは「陶業」、つまり理化学磁器だった。当時、国内に流通する理化学磁器の多くはドイツ製だった。日本の伝統的な陶磁器産業による理化学磁器も生産されていたが、ドイツ製に品質で劣るため、中学校の理科実験用などの消耗品として使われているに過ぎなかった。しかし、翻せばそれは国産の理化学磁器が成長する可能性があることを意味し、今後の需要拡大の可能性が高いことは大きな魅力だった。そして何よりも、産業力を高める研究開発に役立つ理化学磁器は、直の「工業報国」の理想——工業による国家的貢献を現実化する格好のテーマとなっていた。

直は1913(大正2)年、2人の優秀な技術者と共に大阪で西村化学陶業試験場を設立し、坩堝・蒸発皿・ビーカーなど10品目を生産した。地道な材質研究を重ねつつ、これまでの国産品を大きく上回る品質を誇った製品群はたちまち国の研究機関に採用され、西村化学陶業試験場は、すぐに日本の科学技術の研究開発の一翼を担っていくこととなった。しかし、市場がまだ黎明期であったことから経営は赤字続きで、試練と忍耐の連続だった。1921(大正10)年に西村化学陶業試験場を発展的に解消。新たに西村工業株式会社を設立したが、そのスタートも順調とは言えず、累積赤字は膨らむ一方だった。

高品質を追求する「C.C.」マーク

第一次世界大戦の影響でドイツ製磁器の輸入が途絶え、それに代わる国産品の開発が叫ばれたことから、日本国内では多くの企業が理化学磁器製造に参入した。西村化学陶業試験場は専門メーカーとしての誇りと意地、そして高い品質の裏付けとして「Chemical Ceramics(化学磁器)」を旗印に掲げた「C.C.」マークを設定した。C.C.マークは広く浸透し、同社の営業マンは社名が変わっても「C.C.さん」と呼ばれることがあったという。



当時の製品カタログにも「C.C.」が描かれている。

3つの改革で今に繋がる基盤を作る

金 融恐慌後の不景気から抜け出し、工業界も活況を取り戻し始めた1932(昭和7)年、安定した経営を行うため、直は3つの自社変革を試みる。

改革の第一の柱「販売政策の確立」の主役となったのは台頭著しい若い人材であった。後に西村工業の第2代社長となる塚田篤は、市場開拓の最前線に立って自社の製品を手ユーザー候補先の訪問を繰り返した。同時にアンケートによる市場調査も実施し、製品の品質と種類の具体的な需要予測につなげていった。

第二の柱「生産体制の整備」では、単なる受注生産や見込み生産から脱皮し、市場マーケティングに基づく正確な需要予測と、それにふさわしい生産計画が立案され、生産体制の革新を促していった。

第三の柱となる「工場管理の合理化」では、企業体質の強化に向けて「人とお金」の変革を推進した。その一例が「儉約令」である。「自分の節約ができない者に経費節減はできないから」と、工員を除く事務職員に禁煙を命じたり、「仕事は通勤中ではなく、工場でやるのだから」と、通勤服の自由化を宣言したりした。「能率に支障が出るもの」を徹底して排除する一方で、能率化を阻害しない事柄については制約を設けない。そういった姿勢は良き伝統として西村工業の中に根付いていった。

戦火に一度は潰えた創業の志

技 術革新と営業開拓の両輪が順調に駆動し始めた西村工業だったが、1937(昭和12)年の盧溝橋事件を契機に、ついに国内は戦時下へと突入する。1938(昭和13)年に操業を開始した堺工場は、物資や工員の不足などの問題が常態化していたが、一方で、研究開発に欠かせない理化学磁器

は、軍においても必要度の高い製品であり、その需要は増大を続けていた。

1941(昭和16)年12月、日米開戦で太平洋戦争が始まると、環境はさらに厳しいものとなっていく。1943(昭和18)年に軍の指定工場となった西村工業は、理化学磁器製品の供給確保を厳命され、時には増産も求められた。その結果、西村工業は業界のトップ企業としての揺るぎない地位を築いたが、戦火の拡大とともに、原材料や燃料、人手の不足に拍車がかかり、「需要はあっても、生産できない」状態へと追い込まれていく。

「工業報国」への貢献——。創業の志を全うするための努力は同じであっても、軍需会社となってからは、主体的な経営判断・活動の機会を奪われたという意味で、西村工業の企業活動は事実上、一時的に終止符を打ったに等しい状況だった。そんななか、空襲により大阪工場・堺工場が焼失。それからおよそ1カ月後の8月15日、日本は無条件降伏を受け入れ終戦を迎えることとなった。

どんぶりか、化学磁器か

1 945(昭和20)年12月、再起に向けた第一歩として堺工場が再建された。そこで持ち上がった問題は「何を作るか」であった。西村工業の主製品はもちろん化学磁器だったが、当時「何が売れるか」を考えた時、明日の生活に困窮する人々が求めているのは「丼鉢」などの食器類であり、現場の社員達から「とにかく、まずはどんぶりを作ろう」という声上がるのは至極当然のことであった。しかし、社長である直はその意を汲みながらも丼鉢の生産に許可を出さなかった。それは「西村工業は、何のために再起するのか」を考え抜いた末の決断だった。「丼鉢をつくれるところは他にもある。だが、化学磁器をつくれるのは我々しかいない」という専門メーカーとしての強い自負と、これからも日本工業会の復興を支えていくという決意がこの難しい決断を後押しした。



1934(昭和9)年、改築後の大阪工場。



戦前の工場の様子。



戦後の動乱—— 未来に繋がる創意工夫の製品づくり

こうして、自らのアイデンティティーを揺るがすことなく、西村工業は化学磁器専門メーカーとして再建していくこととなるが、崩壊した市場と劣悪な環境の中での経営は非常に苦しいものだった。食品業界向けの蒸発皿や漏斗のほか、ライターメーカー向けに磁器パイプを供給するなど、とにかく自分たちの製品が必要とされうる可能性を模索し、創意工夫を重ねることでこの時期を乗り切った。会社にとっても従業員にとってもつらい時期であったが、この時に蓄えた様々なアイデアや技術は後に商品化され、技術革新の原動力となって会社の成長拡大に寄与していくこととなる。

転機となったのは、鉄鋼業界・エレクトロニクス業界との新規取引を開始したことだった。戦後復興の担い手となった2つの業界とのパイプを築いたことで売上は徐々に回復していき、遅れて官公庁・研究施設など本来の化学磁器ユーザーからの需要も増大したことから業績はV字回復を見せ、1947(昭和22)年には戦中戦後の赤字を完全に清算、それ以降半世紀近くにわたって黒字経営を継続していった。

次世代へバトンをわたすために

会社の再建が軌道に乗り始めた頃、直はこれまでのような西村家がオーナーとなる枠組みではなく、社会の公器たる一企業としての自立性を確保するべきとの考えを持っていた。1948(昭和23)年4月、創業35周年の節目に社名を「日本化学陶業株式会社」へと変更。また、事業の拡大にともない、大所帯となった組織を効率的に運営するため、組織体制を整備するとともに「NIS(日本化学陶業株式会社社内規格)」の導入準備を進めた。これは、社内の全ての業務に規定を設け、それ以前の経験だけに頼る経営から脱皮する



現在、ニッカトリーの作る製品群は計測機器・加熱装置・温度センサーといった分野にまで広がっている。

ための標準化と合理化を図る社内規格であった。

NISを導入し、また会社の第2世代とも言うべき若手を育て上げた直は、1964(昭和39)年10月、半世紀以上にわたって、その双肩で担ってきた社長職を退任し、会長に就任する。

戦前戦後を通して、経営者としてだけでなく技術者としても「化学磁器による工業報国」を目指し活躍してきた直は、その高い志と研究開発の功績、業界全体への貢献が認められ、1964(昭和39)年に藍綬褒章、1967(昭和42)年には勲四等旭日小綬章を受章した。

「工業報国」の信念は永遠に...

父・西村勝三の志を引き継ぎ、「日本の利」を追求し、「工業報国」の思想をもって会社の経営と技術の発展に身を捧げた西村直は、1982(昭和57)年にこの世を去った。戦後の非常事態にあっても志を曇らせることなく貫き通し、51年という長きにわたり組織の長として会社と従業員を牽引し続けた姿は、まさに「ニッカトリー」という会社そのものを体現していたと言えよう。

ニッカトリーに根付く直の崇高なる志は、先行きの見えにくい時代の中にあっても目指すべき光を見失うことなく、次なる未来に向けて受け継がれていく。



堺工場で稼働していた13号炉(倒炎式角炉)。40年以上にわたり高品質な製品を焼成し続けてきた。



1968(昭和43)年、相談役となった直
藍綬褒章受章に際し、直は「これは私個人に与えられた栄誉とは考えていない。(中略)化学磁器国産化のために、逆境にも順境にも、その研究・製造・販売に従事してきた日本化学陶業株式会社の全歴史に対して贈られたものでもある」との言葉を残し、全従業員と共にこれを盛大に喜んだ。